

博士論文

民営化企業の経営戦略と組織変革

—東日本旅客鉄道株式会社の事例から—

Corporate Strategy and Organizational Change in Privatized Company

—A Case of East Japan Railway Company—

横浜国立大学大学院
国際社会科学研究科

入 江 洋
IRIE HIROSHI

2012年3月

March 2012

《目 次》

	(頁)
はじめに	1
【第1部】理論的考察	3
【第1章】 先行研究	3
1-1 戦略理論について	3
1-1-1 理論概要	3
1-1-2 計画的戦略と創発的戦略	3
1-1-3 ポジショニング理論	5
1-1-4 資源ベース理論	8
1-1-5 ダイナミック・ケイパビリティ	10
1-2 組織変革理論について	14
1-2-1 理論概要	14
1-2-2 戦略との関係	16
1-2-3 パワーの必要性	19
1-2-3-1 パワーの定義とその源泉	21
1-2-3-2 パワーの獲得・維持・拡大	24
1-2-3-3 パワーと組織変革	25
1-3 法制度と組織内ルール	27
1-3-1 外部環境としての法律と組織内部のルール	27
1-3-2 法的規制：鉄道事業法	28
1-3-3 事業関連各法	29
1-3-3-1 鉄道事業法による規制	29
1-3-3-2 鉄道営業法	33
1-3-3-3 JR会社法	34
1-3-3-4 JR会社法改正法	35
1-3-4 経済的規制と社会的規制	36
1-3-4-1 鉄道事業に対する経済的規制	37
1-3-4-2 鉄道事業に対する社会的規制	39
1-4 経営資源の配分	41
1-4-1 経営資源マネジメント	41
1-4-2 投資	42
1-4-3 人的資源管理	43

【第2部】 国鉄改革から民間会社としての経営戦略遂行へ 45

【第2章】 国鉄改革：分割・民営化 46

2-1	第一段階：国鉄改革から民営化へ	46
2-1-1	国鉄改革に至る経緯	47
2-1-2	国鉄破綻の原因	49
2-1-3	国鉄分割・民営化	50
2-1-4	経営安定基金・長期債務等	52
2-1-5	完全民営化に向けて	53

【第3章】 JR 東日本の経営戦略の推移とその効果 56

3-1	民営化後の経営戦略の推移—JR 東日本の事例	56
3-1-1	「FUTURE 21」(第一段階)	56
3-1-1-1	長期ビジョンの提示	56
3-1-1-2	非鉄道事業への誘導	57
3-1-1-3	小括	59
3-1-2	「ニューフロンティア21」(第一段階～第二段階)	59
3-1-2-1	ビジョンの設定：「4つの方針」と「5つの具体的方向」	60
3-1-2-2	「選択と集中」・「自律と連携」	61
3-1-2-3	数値目標の設定	63
3-1-2-4	事業戦略の設定	64
3-1-2-5	ステーションルネッサンス	67
3-1-2-6	完全民営化の達成	71
3-1-2-7	小括	72
3-1-3	「ニューフロンティア2008」(第二段階～第三段階)	73
3-1-3-1	経営方針と経営課題の設定	74
3-1-3-2	経営課題①	76
3-1-3-3	経営課題②	79
3-1-3-4	数値目標	81
3-1-3-5	小括	82
3-1-4	「グループビジョン2020」(第三段階)	84
3-1-4-1	策定の背景と構成	84
3-1-4-2	基本的な経営方針とゆるがぬ決意	86
3-1-4-3	7つのギアチェンジ	89
3-1-4-4	継続する挑戦	91
3-1-4-5	経営数値目標	92
3-1-4-6	小括	94

【第4章】 戦略と組織変革・パワーシフト・制度変更	95
4-1 戦略と組織変革	95
4-1-1 発展の第一段階：鉄道復権～安全の確立と効率化	95
4-1-2 発展の第二段階：関連事業から生活サービス事業へ	108
4-1-3 発展の第三段階：Suica 導入と組織変革のルーティン化	111
4-2 戦略とパワー	112
4-2-1 鉄道絶対優位からの脱却	112
4-2-2 戦略と組織内ルール等の変更	118
4-2-2-1 投資意思決定のルール変更	120
4-2-2-2 人的資源管理のルール変更	121
4-2-2-2-1 採用に関する施策の実施：「フランチャイズ制度」の導入	122
4-2-2-2-2 人事運用に関する施策の実施	123
4-2-2-2-3 教育研修に関する施策の実施	126
4-2-2-2-4 人事・賃金制度に関する施策の実施	126
【第3部】 エキナカの展開とSuicaの戦略	127
【第5章】 「エキナカ」	127
5-1 駅構内事業から「エキナカ」へ	127
5-1-1 駅構内事業	127
5-1-2 東日本キヨスク経営改革：経路依存的な事業からの脱却	128
5-1-3 規制緩和による多角化と人的スラックの役割	131
5-2 「エキナカ」の展開	132
5-2-1 補完性のある事業展開	132
5-2-2 E c u t e (エキュート)・D i l l a (ディラ) の誕生	133
5-3 理論的含意①	138
5-3-1 組織スラックの有効性：開発・探索機能	138
5-3-2 組織変革とパワーシフト	140
【第6章】 「Suica」	142
6-1 「S u i c a」の導入経緯	142
6-1-1 鉄道施策としての導入～非接触改札機からスタート	142
6-1-2 新技術導入のインパクト	147
6-2 電子マネーとモバイルS u i c a	150
6-2-1 鉄道施策から非鉄道事業への展開	154
6-2-2 電子マネー展開の概要	155

6-3	組織間関係とSuica	157
6-3-1	内部組織の組織間関係	157
6-3-2	外部組織との組織間関係	159
6-3-2-1	Suica加盟店拡大に向けた社外との提携	160
6-3-2-2	Suicaを利用したビル入退館管理システム	162
6-3-2-3	駅での無線LANサービス	162
6-4	理論的含意②	163
6-4-1	補完的資源としてのSuicaの機能	163
6-4-2	関係ケイパビリティの構築	165
	【第4部】 結論と考察	166
	【第7章】 三段階の組織変革ステップとダイナミック・ケイパビリティの発展	166
7-1	組織変革のステップとダイナミック・ケイパビリティ	166
7-2	コンセプトの重要性と効果	171
7-3	組織変革とパワー	174
7-4	組織内ルールの重要性と組織変革モデル	177
7-5	まとめと今後の課題	180
	《参考文献》	183

民営化企業の経営戦略と組織変革

—東日本旅客鉄道株式会社の事例から—

はじめに

本研究の目的は、企業組織が戦略遂行にあたっていかに自らの組織を変革し、新たな能力を蓄積して持続的に競争力を獲得していくのかについて明らかにしようとするものである。具体的な分析対象事例として、公的企業から民営化¹により誕生した民間企業である東日本旅客鉄道株式会社²（以下、JR 東日本）を取り上げる。典型的な規制産業であり鉄道事業専業であった日本国有鉄道（以下、国鉄）が、破綻後約 20 年を経た現在、分割された企業の一つにおいて、「エキナカ」に代表される非鉄道事業部門の目覚ましい開発や、Suica（非接触 IC カード）の急速な展開を実現するに至っている。1987 年の民営化以降、約 20 年という短い期間で、もともと鉄道事業以外の経営資源をほとんど持たなかった JR 東日本がいかに組織能力を蓄積して非鉄道事業を発展させ、新たな事業展開を構築しえたかについて経過をたどるとともに、その成功要因を分析し、一般化可能な知見を得たい。また、いわゆる国鉄改革により経営が分断された企業という点でも独自性があると考えている。

JR 東日本は分割民営化後から現在に至るまで、大きく 4 つの中期経営戦略を策定し、これを逐次遂行してきた。まずこれらの経営戦略が対象とした期間³ごとに、個々の戦略の目的と内容、考え方及び組織への影響を分析する。特に鉄道事業専業形態から多様な事業を抱える事業会社へと変化していくプロセスにおいて、どのような変革があったのか、各戦略がいかにその後の戦略や組織に影響を与えてきたかについて言及する。当論文独自の視点として、戦略と変革の補完的な機能として組織内ルールの影響とその重要性について論じる。これらを振り返ると、JR 東日本は発展段階として大きく三段階に分けて発展している。

¹ 1987 年 4 月 1 日

² 日本国有鉄道の民営化により地域別に旅客鉄道会社 6 社（北海道、東日本、東海、西日本、四国、九州）と日本貨物鉄道株式会社が同時に発足した。

³ 第Ⅰ期：国鉄破綻から民営化、第Ⅱ期：「FUTURE 21」（1990～2000）、第Ⅲ期：「ニューフロンティア 21」（2000～2005）、第Ⅳ期：「ニューフロンティア 2008」（2005～2009）、第Ⅴ期：「グループビジョン 2020」（2009～2020）

第一段階は鉄道の再生と経営の安定、第二段階は鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトと両事業のオペレーショナル・ケイパビリティの発展、そして第三段階では Suica の導入・拡大とダイナミック・ケイパビリティの獲得・維持である。第二段階と第三段階では組織変革として同様の手法を用いており、これについては組織変革モデルの一つとして本論で述べる。特に第二段階の鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトが重要な論点である。

以上をふまえ、理論的には戦略、組織変革、制度の3つを中心的視点として分析を進める。戦略分野については、まず代表的な戦略理論として計画戦略、ポジショニング理論、資源ベース理論 (Resource-Based View) を概観する。そして当論文の中心的な理論的根拠として資源ベース理論からの発展形であるダイナミック・ケイパビリティ (Teece *et al.*,1997,; Helfat *et al.*,2007) を示し、その限界と課題について言及する。組織変革については、事業レベル (「エキナカ」「Suica」の事例)、企業レベルでの組織変革について述べる。当論文事例に最も適合が高いと考えられる Schwenk(1988)の理論をベースとし、組織変革の主要な要素としてパワーの観点から考察したうえで、ダイナミックな組織変化と戦略との相互作用について論じる。ここでは特にトップマネジメントの役割に言及する。また、戦略や組織変革を支持し、補完的な役割を果たしている制度については、事業法や各種規制などの外部環境としての制度や、意思決定・資源配分に影響する重要な組織内部の制度について、事例に基づいて分析する。

最後に、ダイナミックな戦略変化・組織変革・制度の推移について、理論的考察と今後の課題について記述する。

【第1部】理論的考察

【第1章】先行研究

1-1 戦略理論について

1-1-1 理論概要

戦略理論の先行研究についてはこれまでの多大な蓄積があり、様々な分類がなされている。例えば沼上（2008）では戦略を5つに分類している⁴。当論稿では、大きく二つの軸で戦略を分・整理する。一つは戦略を事前のものか事後のものかという軸、もう一つは戦略が環境決定的なものとする客体的なものか、環境へ働きかけていくものとする主体的なものかという軸である。前者については、事前に計画を策定してこれを遂行しようとする計画的戦略と、計画は遂行していくなかで環境の変化に合わせて創発的に変化していくものとする創発戦略の考え方をとりあげる。後者については、経営環境を所与のものとして、自身の強みを生かせる産業分野を探そうとする客体的な考え方を主とするポジショニング理論と、組織が保有する固有の経営資源を他組織との差別化に利用し、主体的に環境へ働きかけていこうとする資源ベース理論をとりあげる。こうして主要な各戦略論のグループを大きく4つに分類して要約し、年代順にその特徴と限界を概観する。本稿では事例企業を分析するにあたり、戦略遂行とその変革プロセスに焦点をあてる。そのため、静態的なモデルではなく、時間軸を加味した動的モデルが有効である。以下ではまず計画的戦略と創発的戦略について述べ、ポーターに代表されるポジショニング理論を述べる。続いて資源ベース理論に言及し、分析の限界、計画的な戦略と創発的な戦略の並列的な推移、本業と多角化の同時的な戦略の有効性について示す。理論の組み立てとして、環境に対し組織が主体的に働きかける資源ベース戦略を基本に、創発的戦略の重要性と時間軸を加味したなかでの鉄道と非鉄道事業の相互作用が戦略・意思決定に影響を及ぼしていったプロセスについて分析する。事例研究では、ダイナミック・ケイパビリティという資源ベース戦略と親和性の高い戦略概念が有効であることに言及し、その展開について述べる。

1-1-2 計画的戦略と創発的戦略

計画的戦略は最も古典的であり、1960年代から1970年代にかけて企業実務の面でも急

⁴ 沼上(2008)では戦略を5つに分類（計画戦略学派、創発戦略学派、ポジショニング・ビュー、リソース・ベースト・ビュー、ゲーム論的アプローチ）しているが、当論文ではこれを参考にしつつも、ゲーム論的アプローチについてはその必要性の有無から触れていない。

速に普及した。SWOT分析⁵に代表される、客観的データに基づいた戦略策定の形式化を特徴としており、企業組織ではトップマネジメントや企画専門スタッフが戦略を策定するのが特徴である。その後、当時のような勢いは衰退したとはいえ、現実の企業戦略策定については今も有効かつ現実的なアプローチ⁶である。特に伝統的な日本の企業においては、中期経営計画や年度計画といった形式で、現状を分析したうえで今後の戦略と方向性を社員に示し、これに沿って事業を遂行していくことが一般的である。この点で、事前に事業の計画を策定する計画的戦略は、形式的にも今なお企業組織をはじめとして実務的には有効に機能を果たしている。ただし、戦略策定の事前合理性のため経済学でいう完全競争的な事前情報が完全に利用可能であることを前提とすると現実的ではなく、時間と情報に制約がある企業の実態を考慮しなければならない。実際には不完全な情報による限定合理性のもとでの戦略策定となるものの、組織運営のための目標と到達プロセスを示す戦略策定スキームの基本的なロジックとしては有効である。具体的には年度ごとに計画内容の修正を行い、場合によっては計画を作り直すといった作業も進められる。本論文で事例として取り上げる企業の経営計画も、実際の戦略策定場面では基本的にこの手順に沿って作成されている。

一方、当初策定した戦略についてその遂行プロセスと結果を考えた場合、組織内での相互作用や環境変化、意思決定の推移によって投資・人的資源などの経営資源配分を変えるプロセスが戦略を変化させていくという創発戦略のロジックがある。これは、事例企業も含め一般的な大企業の組織内での動向に照らし合わせて極めて実際的であると考えられる。現実の企業においては、本社の企画スタッフが議論して体系的に形成する戦略がそのまま実行され、実現されるとは限らず⁷、当初策定した通りに事業が遂行されるということはむしろ稀であり、状況に合わせて適宜組織内で修正作業が施される。実際、ある目標を達成した後で振り返ってみてみると、必ずしも当初予想していた計画通りには進んでこなかったといったことが見られるのが常である。当初予想されていなかった事業機会の発見や計画遂行に何らかの支障が生じた場合、各部門やミドルクラスにおける計画の修正・追加が

⁵ Strength(強み)、Weakness(弱み)、Opportunity(機会)、Threat(脅威)の頭文字をとったもの。Ghemawat, P. (2001) によれば、企業の内的能力の分析のため、1960年代からビジネススクールで用いられるようになり、学会と実業界にSWOT分析の概念が普及するきっかけとなったのは1963年にハーバード大学で開催されたビジネス・ポリシー会議とされている。

⁶ Ansoff(1965),Steiner(1979)

⁷ 沼上(2008)

行われながら事業が進められていく⁸。本論での事例についても、当初の計画通りに戦略が実行されてきたのではなく、その時々での失敗事例の繰り返しのなかで学習し、現在の形が出来上がってきたと考えるのが自然である。その意味で計画的戦略が役に立たないというのではなく、時間の経過とともに同時並行的に創発的な戦略修正を行うことが必要である。つまり、「一方的に計画的で、全く学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的で、コントロールの全くない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならない。つまり学習しながらも計画的にコントロールする⁹。」ということが実態に即しているということである。

1-1-3 ポジショニング理論

ポジショニング理論はもともと経済学分野の産業組織論に端を発する概念であり、様々な産業や市場カテゴリーを眺め、自社の能力を分析したうえで最も高い利潤を獲得できる特定のポジションを見つけ出して戦略的に資源の投下を行うというロジックが特徴である。1980年代に急速に普及した考え方であり、なかでもポーターの「ファイブフォースモデル (Five Forces Model)」、「価値連鎖 (Value chain)」が有名である (図 1-1、1-2)¹⁰。ここから導かれる戦略は差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、集中化戦略の3つの基本戦略である。差別化戦略は製品の特異性に焦点をあて、他企業の製品と差別化を図ることにより競争優位性を獲得するというものである。コストリーダーシップ戦略は、他企業よりも製品を市場に送り出すまでのコストを低減させることにより価格競争でも優位に立ちとうとするものである。この二つの戦略は全体市場をターゲットとしている。最後に、集中化戦略は、投下資する経営源を差別化もしくはコスト低減に集中し、特定のマーケットを狙うというものである。いずれにせよこのロジックでは、企業の利潤は産業や市場という環境に決定されるものであり、企業が主体的に環境に働きかけるという論理構造ではない。これは産業構造や市場が比較的安定的である場合は有効であるが、現在のような変動の激しい経営環境にあっては産業構造やマーケットが安定的であることを前提とする環境決定的なロジックは適用が困難である。これはその後出現した資源ベース論の研究者等によって批判された点でもあるが、ポーター (1996) はその批判を一部受入れたうえで、反論を提示している。批判の一つとして、いかなる市場ポジショニングもライバルにすぐに

⁸ Mintzberg, H. (1990), Burgelman, R. A. (1983), (2002)

⁹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998)

¹⁰ Porter, M. E. (1980), (1985)

真似されてしまうため、競争優位性は一時的なものであるというものがある。これを間違いないとしながらも、問題の本質はオペレーションの効果と戦略を区別していないことにあるとし、オペレーションの効果改善の継続は必要ではあるが十分条件ではないとしている¹¹。ここでポーターは、競争戦略について「他社と異なる存在になること」とし、戦略は独自性と価値の高いポジショニングを創造し、異なった活動の組合せを伴うものであるとしている¹²。つまり、ポジショニングという環境要因によって収益率が決定するという基本ロジックは変えず、オペレーションの効率改善と戦略を混同したために企業の失敗が起こっているとするものである。

その後も、5つの競争要因によって業界の長期的な収益性が決まるとする基本的な主張は変えていないが¹³、戦略への示唆として、①現在の競争要因によりうまく対処できるように企業をポジショニングする、②競争要因における変化を予測し、活用する、③より企業に好ましい新たな産業構造を生み出すために競争要因のバランスを形成する、といったことを提示している¹⁴。特に③は環境決定的ではなく企業が主体的に産業構造へ働きかける可能性を示しており、その意味ではダイナミックな視点を取り入れたともいえる。しかし、産業構造の分析によって自社のポジショニングを決定し、収益率がその業界によって決定されるという基本ロジックは変わっていないため、批判に対して修正をしつつもその考え方の本質は変わっていないと考えられる。本論文の事例企業の場合、鉄道事業の競争力向上を主眼とした民営化後の初期段階では適用できるモデルであるものの、その後新たに能力蓄積を行う段階でいかに新たな能力蓄積を実践していったのかについては、この論理では説明出来ない。例えば現在生成しているエキナカマーケットを結果的に分析することは出来るものの、事例企業がどのようにエキナカを展開していく能力を生成・蓄積しえたかについては分析することができず、それゆえ戦略プロセスに焦点をあてる本稿では、中心となるフレームワークではない。

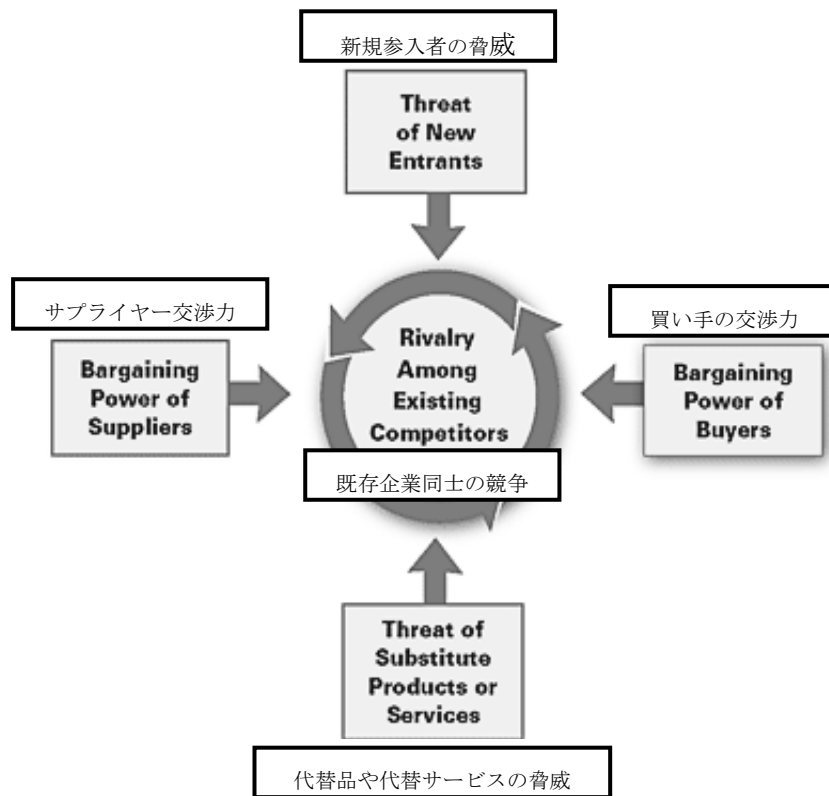
¹¹ Porter,M.E.(1996),pp61-62

¹² Porter,M.E.(1996),p68

¹³ Porter,M.E.(2008),p11

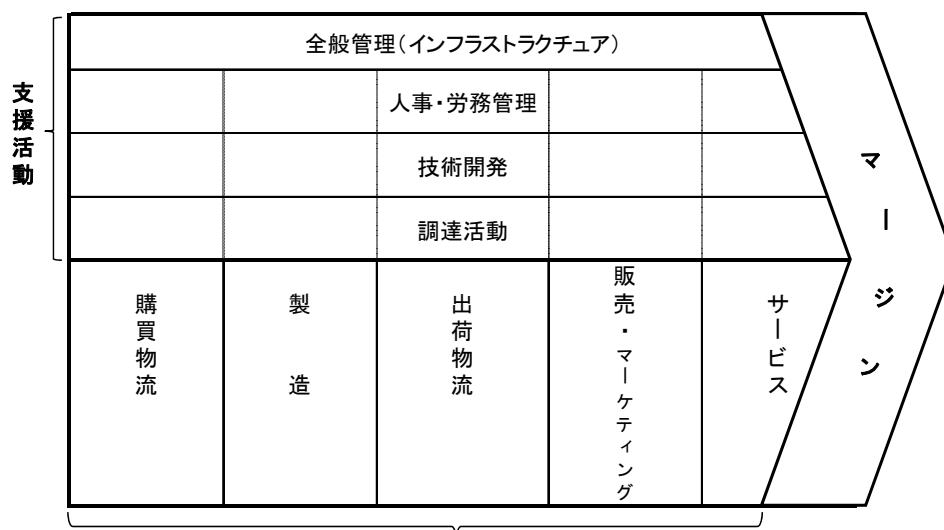
¹⁴ Porter,M.E.(2008),pp88-89

図表1-1 「産業の競争を形成する5つの競争要因」



Porter, N.E. (2008) "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", Harvard Business Review, Vol.86 No.1 p80 より

図表1-2 「価値連鎖の基本形」



Porter, N.E. (1985) "Competitive Advantage", 東洋館 Press (土岐他訳『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社) p49 図表 2-2 より

1-1-4 資源ベース理論

環境決定論的な立場をとるポジショニング理論に対して、資源ベース理論は既に企業内にある各種経営資源に注目し、その再配置によって環境への適合を志向して環境へ働きかけていこうとする立場をとる¹⁵。つまり、環境によってすべての企業行動が決定されてしまうという環境決定論ではなく、企業の自主性・主体性を重視する見方¹⁶である。特に企業特殊な資源（市場での取引が困難な資産）がその企業の競争優位性の源泉であるとしている。ここでいう資源は企業が持つ資源個々もあるが、むしろ各種「資源の束¹⁷」といった考え方にに基づき、「より形式的にいえば、ある所与の時点での企業の資源は、その企業にとって半永久的に結合されたそれらの資産（見えるものも見えないもの）¹⁸」と定義される。ワーナーフェルトはこうした資産の具体例として、ブランド名、技術の企業内知識、熟練した人材の雇用、取引契約、機械装置、効率的な手続き、資本、その他¹⁹を挙げている。またフェファーは組織が機能するために要求する資源として、より総括的に人、金銭、社会的正当性、顧客、様々な技術的または物資的投入資本²⁰を挙げている。

バーニーによると、戦略の形成プロセスは環境分析と組織の強み・弱みを分析することから構成される。環境のうち脅威については、ポーターの「Five Forces Model」が最も有力なモデルであり、産業組織論の SCP モデル²¹に基づいたものである。機会については、一連の本質的な産業タイプを区別し、潜在的な機会を発見することである。これはポーター他によって分散的産業、新興産業、成熟産業、衰退産業、国際的産業、ネットワーク産業、ハイパー・コンペティティブ産業、エンプティ・コア産業の8つが示されている²²。

次に組織の強み・弱みの分析については、バーニーが提示した企業の持続的競争優位性を発揮する企業特殊な資源を、価値 (value)、希少性 (rarity)、模倣可能性 (inimitability)、組織 (organization) の4つの視点から分析する VRIO フレームワーク²³が有名である。まず価値は、その資源は企業が環境の脅威や機会に対応することを可能にするかというもの

¹⁵ Wernerfelt, B. (1985), Barney, J. (1986, 1991), Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994)

¹⁶ 山倉 (2007), p141

¹⁷ Wernerfelt, B. (1984)

¹⁸ Wernerfelt, B. (1984)

¹⁹ Wernerfelt, B. (1984)

²⁰ Pfeffer, J. (1981), p101

²¹ 市場の構造 (structure)、行動 (conduct)、パフォーマンス (performance) の頭文字をとったもので、市場の構造が企業の行動を決定し、その結果として企業の成果が決まるという考え方である。これは産業組織論でのモデルに基づくものである。

²² Barney, J.B. (2002)

²³ Barney, J.B. (2002)

である。次に希少性は、価値ある資源がごく少数の競争相手しか保有していないものであるかというものである。そして模倣可能性は、価値があり希少な資源を保有していない企業が、そうした資源を獲得または開発する場合、コスト的に不利になるかどうかである。模倣が困難となる要因としては、組織の経路依存的な歴史によるもの、因果関係の曖昧さ²⁴、社会的複雑さ、特許の4つをあげている。最後に、組織はそのプロセスが、価値があり、希少で模倣が困難な資源の活用に関してサポートしうる構造になっているかというものである。組織プロセスそのものが単独で持続的競争優位性の源泉となることは少ないが、他の経営資源との結合によって競争優位性をもたらすものであるため、補完的資源²⁵とも呼ばれる。

また、資源ベース理論は単一事業レベルでの分析を主にしたものと、多角化企業を対象としたもの²⁶に分類できる。しかし、いずれの場合も企業を取り巻く環境が比較的安定していて相対的に脅威・機会の分析や予測が容易な状況が前提となっており、ある時点での企業の競争優位性を分析することは出来ても、変化する環境に適応できる企業特有の資源をいかにして変化させ蓄積していくかについてはほとんど述べられていない。そのため本論文の事例研究を行う際には、何がどのように資源を変化させていくのかといった点を論じるのには限界がある。事例として取りあげる企業は、法的な規制もあり、鉄道発足以来、ほぼ鉄道事業に特化していたが、その後全く異なる事業分野へ進出し、新たな市場生成に成功しているものである。この現象を分析するためには、可視化の可否に関わらず各種経営資源の変化と戦略との関係の分析が不可欠である。基本的には資源ベース理論に軸をおきつつ、戦略とこれを支える組織論の視点から論を進めていく。ただし、単一事業の戦略ではなく、鉄道事業を発展させつつも同一企業内で全く異なる分野の事業を生み出していく、いわば「二兎を追う」戦略を推進しているのが現状であり、その意味で従来の資源ベース理論だけで事例対象を分析するには限界があることに言及し、次に述べるダイナミック・ケイパビリティ (Dynamic Capability) ²⁷の議論とともに、単一企業内での両面戦略の可能性²⁸と組織変革の展望について議論を進めたい。

²⁴ 保有している資源と競争優位性との因果関係が曖昧で分かりにくいことであり、いわゆる見えざる資産（組織文化、従業員間の関係、顧客やサプライヤーとの関係等）もこれに該当する。

²⁵

²⁶ Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994)

²⁷ Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A., (1997), Teece, D.J., (2007), Helfat, C.E., et.al. (2007)

²⁸ O'Reilly, C.A., Tushman, M.L. (2008)

1-1-5 ダイナミック・ケイパビリティ

このフレームワークは、資源ベース論からの発展またはケイパビリティ²⁹論に包含される。特に企業のおかれた環境や技術が急速に変化する状況 (regimes of rapid change)³⁰において、いかに長期的な競争優位性を持続させていくことが出来るのかという視点で捉えていることが特徴である。資源ベース理論と異なるのは、資源ベース理論が、企業が既に保有している資源を分析の対象とし、既存の競争優位性の持続を焦点としていたのに対し、ダイナミック・ケイパビリティは急速な環境変化のなかでいかにして新たな独自のケイパビリティを構成・蓄積して競争優位性を持続させていくかという点について焦点を当てている点である。ポジショニングや資源ベースが企業を取り巻く環境について比較的安定したものとし、所与の条件として静態的に企業能力を捉えていたのに対して、変化する環境、時には急激にも変化しうるダイナミックな状況 (dynamic または turbulent) を想定している。また、組織・経営者の能力に注目した概念であり、その主な構成要素としては、学習・イノベーションを志向する組織プロセス、事業の基本的な立案方法、時間を通じての企業の投資判断に影響を及ぼす意思決定の枠組み (TMT) ・ヒューリスティクスなどが挙げられている³¹。またポジショニング理論に代表される環境決定的な戦略思考とは異なり、資源ベース論と同じく組織が自ら環境変化に適応していくとする主体論的な視点で企業の存在を捉えている³²。ダイナミック・ケイパビリティという用語はティース他(1997)によって提示された概念であり、当初の定義は「内部・外部のコンピタンスを統合・構築・再配置を実行し、急速な環境変化に対処する企業の能力³³」であった。企業を環境に適応させるためには現状からの変化が必要であるが、何が変化を起こすのかという変数のみに焦点を当てるのではなく、いかに変化していくのかという変化プロセスを射程としている。当初はそもそもそうした能力が存在するのかといった議論もあり、極めて概念的であったこの定義に

²⁹日本語では capability は一般に「能力」と訳されるが、研究論文では経営資源、コンピタンスなど類義語があり、単一の能力というよりは企業が保有する様々な資源の束とみなすのが適切である。バーニー(2002、日本語訳 p245)では、「経営資源、ケイパビリティ、コンピタンスといった用語の違いは理論のなかには認められるものの、経営の実務においては非常にあいまいなものになりがちである。ある特定の企業属性がはたして経営資源なのか、ケイパビリティなのかコンピタンスなのかなどという議論は、現実のマネージャーや企業にとっては価値のないものであろう。」として、経営資源とケイパビリティを同義語として扱い、コンピタンスは多角化戦略の概念化や実行に関する議論を行う際のみ使用するとしている。当論文も実務の実態に鑑みこの立場を取る。

³⁰ Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.,(1997)

³¹ Helfat, C.E. et al.(2007), Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.(1997), Dixon, Sarah E.A., Meyer, K.E., Day, M.(2010), Winter, S.G.(2003)

³² この意味で進化論的な視点も包含しているといえる。

³³ Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A.(1997)

ついて、その後様々な研究者によってこの概念の精緻化が図られてきた。その後ダイナミック・ケイパビリティ自体の定義と役割についても統合的に把握しようとする研究が出ている³⁴ (図 1-3)。また、他の既存の理論との統合や組み合わせによって概念を明らかにしようとするものもある。例えば経営管理のケイパビリティと組織学習に基礎をおくもの³⁵や、企業変革の段階を3つに分類し、リーダーシップ、組織学習、ダイナミック・ケイパビリティ、パフォーマンスの4つの変数からダイナミック・ケイパビリティの生成と発展を総合的に把握しようとするもの³⁶もある (図 1-4)。このフレームワークでは、組織変革を3つの段階でとらえており、各段階で有効とされるマネジメントスタイルが変化し、これにともなってダイナミック・ケイパビリティの蓄積が行われていくものと考えられている。時間の流れと組織プロセスを結び付けている点が特徴である。当論文においては最も概括的な「組織が意図的に資源ベースを創造、拡大、修正する能力³⁷」という定義を採用し、これまでの研究でも強調されている経路依存、学習、トップマネジメントチームの役割に注目しながら、事例をもとにダイナミック・ケイパビリティの蓄積と活用プロセスについて論じていく。

しかし、ダイナミック・ケイパビリティの概念について、現時点では完全に定まった定義がないのが実情である。またフレームワークとしては理解できても、これを構成する具体的な要件については何も触れられていないという指摘もある³⁸。この点を補うべく、その後ティース自身も企業戦略に適用するためのフレームワークを提示³⁹している (図表 1-4)。ダイナミック・ケイパビリティについては近年の研究のなかで、企業が資源の探索 (exploration) と開発 (exploration) を実行する能力を同時並行的に持つことが必要⁴⁰であるとされており、これを推進するのが経営者層や上位職リーダーの役割であるとされている。また組織慣性力 (organizational inertia) の存在と経路依存性 (path dependencies) を断ち切って組織を変化させていくプロセスを作り出すのもその役割である。さらにダイ

³⁴ Helfat, C.E., et.al. (2007)

³⁵ Eisenhardt, K.M, Martin, J.A. (2000)

³⁶ Dixon, Sarah E.A., Meyer, K.E, Day, M. (2010)

³⁷ Helfat, C.E., et.al. (2007)

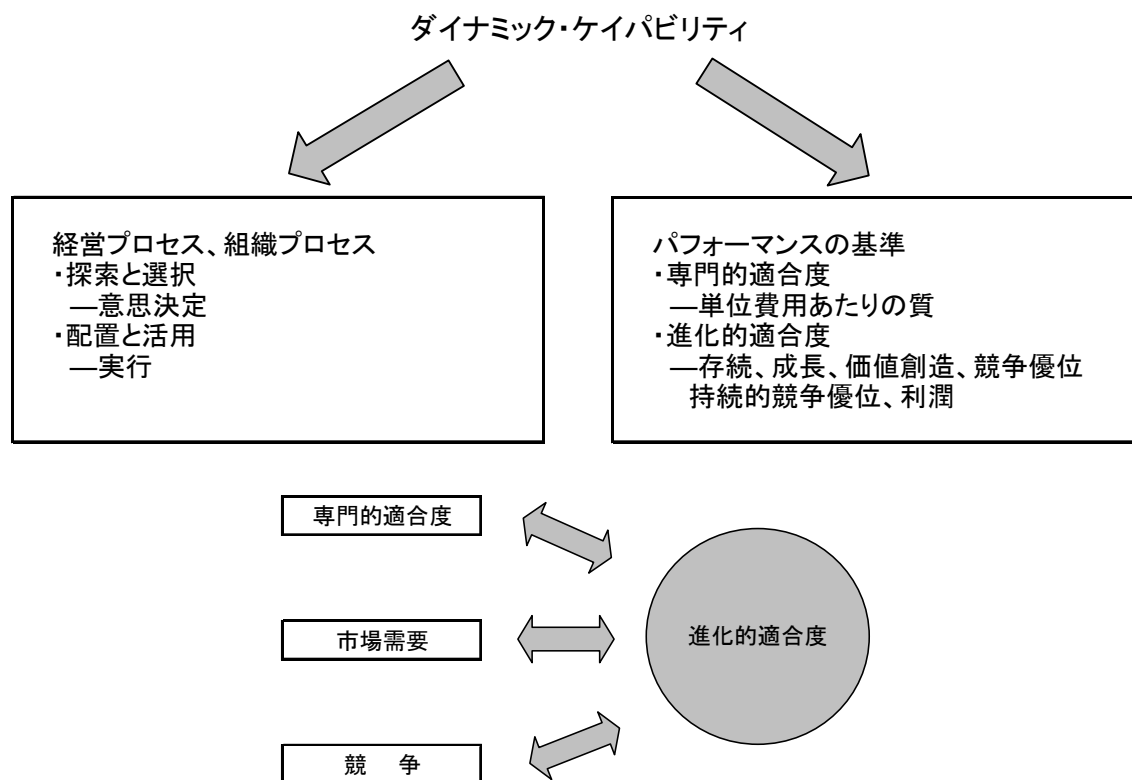
³⁸ 例えば河合(2004)は、ダイナミック・ケイパビリティについて中身については何も示しておらず、RBVの単純な延長線上では彼らの意図するフレームワークの構築は困難であり、そこからかなりの飛躍が必要であると批判している。そのため、戦略論としての要件に即してはまだ評価できる段階にないとしている。これはダイナミック・ケイパビリティアプローチが新しいフレームワーク概念であることに加え様々なモデルが提示されているところであり、事例分析が少ないうえ確定的なモデルが提示されていないことに起因すると考えられる。

³⁹ Teece, D.J. (2007)

⁴⁰ Dixon, Sarah E.A., Meyer, K.E, Day, M. (2010)

ナミック・ケイパビリティは「パターン化・慣行化した活動によって構成されている⁴¹⁾」の
 であり、アドホックな変化を意味するものとは区別されている。その意味で、オペレーシ
 ョナル・ケイパビリティとダイナミック・ケイパビリティの区別についても各研究で論じ
 られている。つまり一度きりの変化を起こすのではなく、パターン化し、継続して組織の
 ケイパビリティを変化させ続けることがダイナミック・ケイパビリティの本質であり、い
 かにそのプロセスを作り出すかの解明が問われている。この点について、当論文では事例
 企業の各段階で必要とされるケイパビリティと、その時々で鍵となる役割を整理し、ダイ
 ナミック・ケイパビリティがどのように当該企業の組織で展開されてきたのかについて論
 じる。

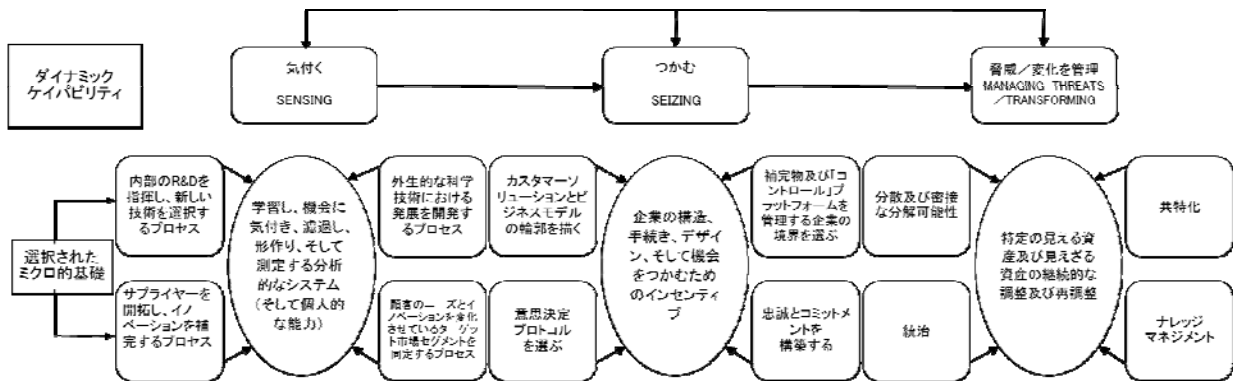
図表1-3 ダイナミック・ケイパビリティの概念



Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Petaraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. (2007) "Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change In Organizations", Blackwell Publishing, p13、図 1-1 及び図 1-2 より

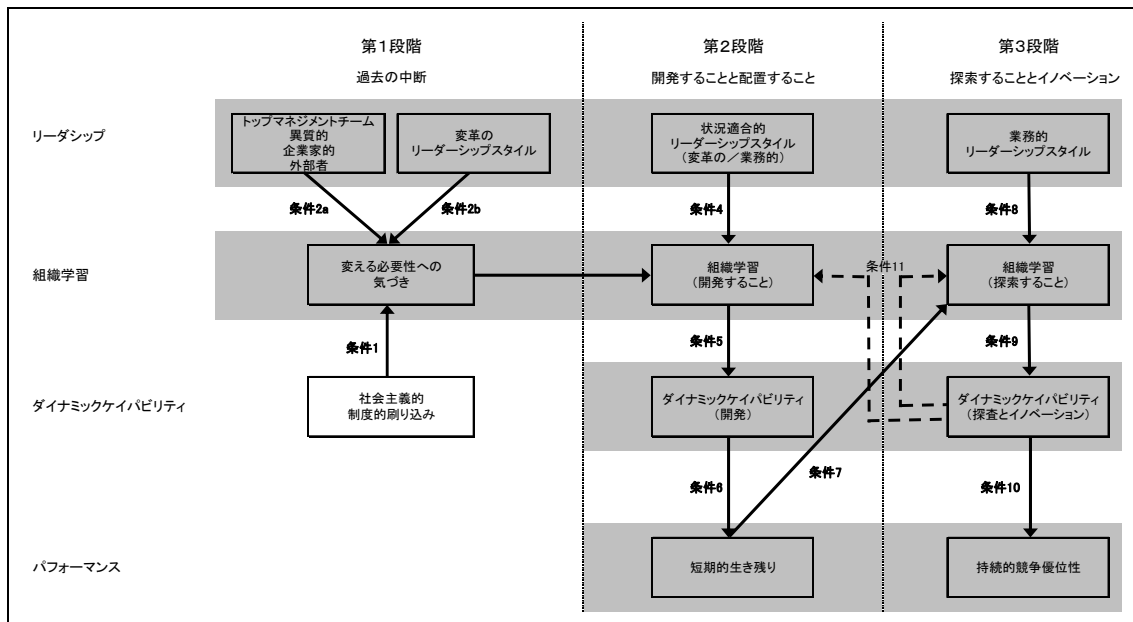
⁴¹⁾ Helfat, C.E., et.al. (2007)

図表1-4 ダイナミック・ケイパビリティの構造



(Teece, D.J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", Strategic Management Journal, Vol.28, p1342 より)

図表1-5 経済状況の変化における組織変革の段階と条件



<第1段階>

条件1: 変化している経済での組織では、社会主義の制度的刷り込みが変化の必要性の自覚について消極的な効果を有する。

条件2a: 組織変革の初期の段階では、異質で、企業家的、部外者を含むトップマネジメントチームが変化の必要性への組織の自覚に積極的な効果を有する。

条件2b: 組織変革の初期の段階では、変革のリーダーシップスタイルが変化のリーダーシップスタイルより変化の必要性への組織の自覚により積極的な効果を有する。

条件3:組織変革の初期の段階では、変化の必要性への組織の自覚の増大が学習の開発に積極的な効果を有する。

<第2段階>

条件4:組織変革の中間段階では、変革的または変化的スタイル単独よりも、業務的なリーダーシップスタイルのほうがより組織的学習に効果を有する。

条件5:組織変革の中間段階では、学習の開発が進むにつれてダイナミック・ケイパビリティの機能の開発も進む。

条件6:組織変革の中間段階では、ダイナミック・ケイパビリティ機能の開発の増大は、短期的な組織存続の可能性を増大させる。

<第3段階>

条件7:組織変革の進んだ段階では、短期間の存続能力が強まるほど学習の探索の可能性が強まる。

条件8:組織変革の進んだ段階では、変革的リーダーシップスタイルより変化的リーダーシップスタイルのほうが学習の探索により積極的な効果を有する。

条件9:組織変革の進んだ段階では、学習の探索が強まるほどダイナミック・ケイパビリティの探査と革新の機能が強まる。

条件 10:組織変革の進んだ段階では、ダイナミック・ケイパビリティの探査と革新の機能の増大が持続的な競争優位性の可能性を増大させる。

(Sara E.A.Dixon, Klaus E.Meyer, Marc Day(2010),p421 より)

1-2 組織変革理論について

1-2-1 理論概要

環境が大きく変化し、またはその変化が予測されるとき、それまでの戦略が見直され、これに伴って組織変革が必要となる。組織変革については、これまでに多数の研究が蓄積されている。組織の変革自体をみると、大きく三つの理論の流れがある。一つは個体群エコロジー理論であり、組織単体ではなく組織群として対象を把握し、組織群の変化は環境決定的であり内生的に変化を起こしうるものではないとしていることが特徴である。組

織の変革は、変異 (variation) ・淘汰 (selection) ・保持 (retention) の三段階⁴²を経て新しい組織が出現し、他の組織が旧組織にとって替わるとしている。二つめは合理的適応理論といわれるもので、組織の変化は戦略や環境の変化・脅威、また、機会に対応し、これらを反映した結果とするものである。資源依存理論もこれに含まれる。三つめはランダム変化理論と呼ばれるもので、組織は主に内生的なプロセスに対して構造を変化させるが、そうした変化は組織リーダーと環境変化の緩やかな関係によるものとしているのが特徴である。エコロジー理論でいう淘汰と合理的適応理論でいう適応は全く別のものであるとの主張⁴³もある。この点について、淘汰は組織の特徴のコアな一部分に焦点をあてる場合に有効であり、規模の小さな組織について、また長期的視点でみるとき有効である。一方で、組織の特徴のコア周辺を強調する合理的適応理論は、より規模が大きく強力な組織によく適合し、短期的に起こる変化を強調しているという指摘もある⁴⁴。どの程度の期間を長期的とみるか短期的とみるかについての定まった定義はないが、事例企業については大規模企業であること及び比較的短期間で組織変革を扱うことから後者の見方を採用し、合理的に環境変化に適応していくパースペクティブを採用する。

次に、組織論における分類からみた場合、それらは研究の対象レベルと要因の考え方によって大きく二つに分けられる。一つは職場やビジネスユニットといった組織内のローレベルに焦点を当て、個人および集団の組織における行動や人的資源管理を取り上げているミクロ組織論⁴⁵である。これは1960年代、アメリカにおいて「組織と(人間)行動」が結びついた **organizational behavior** という名称の新しい研究領域が確立⁴⁶したことがその端緒である。日本ではこれを「組織行動論」として取り入れ、人的資源アプローチをはじめとするモチベーション管理論などと相まって、ミクロ組織論の分野の研究が進んでいる。例えば職場組織の変革については職務拡大 (**job enlargement**) と職務充実 (**job enrichment**) の二つのアプローチに分けられ⁴⁷、組織行動論や組織心理学といった分野から理論が発展している。もうひとつはマクロ組織論として企業全体を対象とし、環境との関係から環境対企業といった構造的要因を取り上げ、組織の存続、成果を分析対象としている。当初は環境決定論的なコンティンジェンシー理論の影響を受け、その後「70年代後

⁴² 渡辺深(2007),p114

⁴³ Hannan, M.T.,John H. Freeman (1984),p150

⁴⁴ Scott, W.R. (1981)

⁴⁵ 二村敏子(2004),pp3-9

⁴⁶ 二村敏子(2004),p3

⁴⁷ 大月博司(2005),p6

半からマクロ組織論の多くは、組織内部におけるダイナミクスを理解しようとするより、組織グループに見られる行動パターンの研究に関心を寄せるようになった⁴⁸。ただ、マイクロ組織論もマクロ組織論も企業組織全体についての変革を問題の対象にしているものの、結果的には、いずれも変革実行の限定的な手段を提示してきただけにすぎないという批判がある⁴⁹。さらに、マイクロ組織論については、実践志向があまりにも強いという性格から、理論構築においては利用できる都合のよい部分だけ取り込む傾向があるため、理論的整合性を欠く結果を招いているとされ⁵⁰、マクロ組織論についても組織の存続、成果、結果の原因について触れるだけで、組織変革の議論としては不十分との批判がある。特にマイクロ組織論の人的資源管理の分野はその実務的要素が強い⁵¹ことから、企業の人事部門で用いる具体的な手法⁵²については理論というより、実務的にコンサルティング・ファーム等の得意とする面が強く、学術的な議論があまり蓄積されてこなかった。また、組織変革を起こす主体としては、これまで経営者やトップマネジメントチームによるトップダウン⁵³、ミドルクラスからのボトムアップ⁵⁴、それらのリーダーシップ⁵⁵などの研究が蓄積されている。以下では、これらの知見を活用しつつ戦略との関係について事例分析を進めていく。

1-2-2 戦略との関係

戦略が必要とされるのは組織の成長への希求はもとより環境変化に適応し、ときには環境に積極的に働きかけながら組織を維持・継続していくためである。「組織は戦略に従う⁵⁶」とのチャンドラーの定義に従えば、決定された戦略に適合するように組織は組みかえられていくことになる。しかし、アンゾフが唱えたように、組織が戦略決定場面まですでに一定の期間存続しているものとすれば、その経路依存によるバイアスが発生する⁵⁷。一般的に歴史のある組織ほど過去からの強い組織慣性力を持つため、環境変化の脅威に直面してもこの組織慣性力が働き、ほとんど急激な変革には成功しない⁵⁸のである。そのため戦略の決

⁴⁸ 大月博司(2005),p9

⁴⁹ 大月博司(2005),p8

⁵⁰ 大月博司(2005),p7

⁵¹ Child, J. (2005),高橋俊介(2001),(2003),(2006)

⁵² 人事・賃金制度、労務管理、管理者教育、企業内教育手法など

⁵³ Ansoff,H.I.(1978), Tichy, N., Devenna, M. (1986),Kotter, J.P. (1996)

⁵⁴ 金井壽宏(1991)

⁵⁵ Kotter, J.P. (1999),

⁵⁶ Chandler,A.D.(1962),訳(1967)

⁵⁷ Ansoff,H.I.(1979),訳(1980)

⁵⁸ Hannan, M.T., and John H. Freeman (1984), p149、彼らは組織慣性力の要因として内部政治、

定結果が事前合理的なものにはならないケースも想定される。組織と戦略の関係を考える際、戦略に関する意思決定プロセスが重要である。意思決定については、シェンクの3つのパースペクティブが参考になる。シェンクは組織が同一の戦略問題に直面したとき、戦略決定への対応を合理的選択パースペクティブ、組織パースペクティブ、政治パースペクティブの3つのパースペクティブ⁵⁹に分類し、それぞれのプロセスについて考察している。環境が極めて複雑であるとする、戦略を決定しなければならない状況に直面したとき「組織のある人々は主に技術的課題としてみるのに対し、他の人々は組織的課題や政治的課題としてみる⁶⁰」といった状況が考えられる。まず戦略を技術的課題として捉える場合、戦略決定を「記述されたデータを持っている経営者による意識的選択を通じて形成されるという見方⁶¹」を基礎としており、これは事前に合理的な戦略決定をしようとする計画的戦略に相当する。ここでは意思決定者の認識の問題がとりあげられている。置かれた環境や収集されたデータに対する認識には量的・質的にも限界があり、また通常は時間的な制約もあることから、その合理性は限定されていると考えるべきである。ここに事前の合理的戦略決定の限界がある。

次に、戦略を組織的課題とするケースでは「問題解決活動が複数の参加者を含み長期にわたる決定において、いかに構造化されるのか⁶²」を扱っている。ここでは戦略策定プロセスへの参加者の記憶が「組織的意思決定過程の研究においてデータソースとしてしばしば用いられる⁶³」が、このモデルの特徴は「どんな時点でも活動決定のタイプが他のすべての活動を支配すると仮定⁶⁴」していることと、「意思決定が意図的で目的志向的としている⁶⁵」ことである。一方で、「ゴミ箱モデル (garbage can model) ⁶⁶」のように、意思決定過程が意図的であると仮定していないモデル⁶⁷もある。いずれにせよ意思決定プロセスは構造的な段階（課題の生成、戦略解の出現、戦略の選択、戦略決定等）を持ち、「段階間で多く

公的規制等を挙げている。もっとも組織慣性力があることによって組織変革が出来ないと主張しているのではなく、これが組織変革のスピードと環境変化のスピードに時間的差異を生じさせるものとしている。（同,p151）

⁵⁹ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998)

⁶⁰ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p108

⁶¹ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p11

⁶² Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p34

⁶³ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p35

⁶⁴ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p35

⁶⁵ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p35

⁶⁶ Cohen, M.D., March, J.G. (1972)

⁶⁷ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p35

の循環を伴いつつ⁶⁸」戦略の意思決定がなされていくとしている。様々な意思決定過程を経て戦略が策定される組織プロセス⁶⁹では経営者による意思決定の選択肢を準備するという意味でも、このモデルは妥当するだろう。

最後に、戦略を政治的課題と捉えると、「組織的決定や行動は組織内の政治過程、交渉過程、パワーゲームの結果⁷⁰」と捉えられる。これは事前合理的な計画がそのまま選択され、実行されるとは限らないことを示している。特に「組織のメンバーが多様な利害を有する場合、極めて内部政治に依存する⁷¹」ことになる。この場合の利害関係者は「戦略決定の成果に「利害」を持つ、戦略実行に影響を与えるパワーを持つ個人あるいは集団⁷²」である。シュエンクは、以上の3つのパースペクティブは各々が代替的な関係にあるのではなく「すべての決定はある程度、認知的・組織的・政治的過程によって影響されている⁷³」としており、これは企業が戦略を策定・遂行する現実とも整合性がある。また「この事実を認識することの失敗が決定の失敗の原因⁷⁴」であると指摘しており、これも同様である。このような意思決定を経て決定した戦略を実現していくために組織の変革が行われていくのである。その意味で経路依存的な組織慣性力の影響は多かれ少なかれ受けうるが、基本的に組織変革は戦略によってコントロールされていくものと考えられる。組織を改編・変革する場合は、往々にしてそれまでの組織内のパワーバランスを変化させることになる。つまり、組織構造の変化によって新たに資源が割り当てられる結果組織内でパワーを持つ人々が出現する一方、それまで与えられていた経営資源が削減され、「割を食う」結果になる人々も出てくることになる。通常、企業全体で持ちうる経営資源の総量は急には増加しないからである。戦略にしたがって組織を改編し、その結果必要な資源をコントロールしていくためには、戦略を意思決定しただけでは不十分であり、これを実際に遂行していくためのパワーが必要である。そうでないと戦略はまさに「絵に描いた餅」になってしまう。ここでいうパワーの実行主体は社長・役員といったトップであり、トップ及びトップマネジメントチームの意思決定の結果発生するパワーである。次節ではこのパワーに関して述べる。

⁶⁸ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p35

⁶⁹ Steiner(1972)は、戦略計画システムとしてトップダウンアプローチ、ボトムアップアプローチ、結合アプローチの3つを提示している。

⁷⁰ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p49

⁷¹ Hannan, M.T.,John H. Freeman (1984),p151

⁷² Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p73

⁷³ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p77

⁷⁴ Schwenk, C.R.(1988),訳(1998),p77

1-2-3 パワーの必要性

意思決定された戦略を実際に遂行していくためには一定のパワーが必要である。パワーが存在しないと、戦略が効果的に遂行されないか、もしくは全く実行されない結果となりうる。組織は内外のメンバーの利害の対立と調整の場であり、様々な利害をもった集団のパワーネットワークとして考えられるからである⁷⁵。パワーの定義については、その対象の背景と具体的な把握について種々のものがある。また、ある組織の内部でのパワーの所在なのか、他の組織との組織間のパワーの所在の問題かによってもその内容が異なってくる。

しかし、「組織の政治学では、パワーというコンセプトが中心的位置を占めているもの⁷⁶、戦略遂行におけるパワーの問題は極めて実務に近いところもあり、これまで戦略論の場においては、あまり取り上げてこられなかった分野でもある。これは実際に行われる変革活動は、合理的な行動の積み重ねではなく、組織にとって非合理的なポリティカルな行動がそこに含まれている⁷⁷ことから、戦略論の分野にはなじみにくいものであったと考えられる。組織論においても、概念がきちんとタイプに分類されておらず、いくぶん混乱していたこと、またパワーの概念自体が他のサブトピックスに焦点をあてる研究において生じており、それゆえパワーはあまり深く扱われてこなかった⁷⁸。組織論においてパワーが中核概念として認められたのは、1980年代に入ってから⁷⁹であり、他の理論に較べてその取扱いは比較的新しいものである。定義についても著者によって異なっており、パワーという概念ほど社会科学において論争的概念はない⁸⁰ところである。考え方としては、パワーの定義のほとんどが、望む目的または結果を達成する際の抵抗に打ち勝つための社会的アクター (social actor) の能力を示唆する要素を含んでいる⁸¹のであり、山倉 (2007) では「パワーとは他の抵抗を排してまでも自らの意志を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他から課せられない能力⁸²」と定義している。大槻(2005)は組織変革に関するパワーポリティクスについて、「コンフリクト状態のもとで一方が自己利益のために他方の犠牲を強

⁷⁵ 山倉(2007),p50,Pfeffer(1981,1992),Mintzberg(1983)

⁷⁶ 山倉(2007),p51

⁷⁷ 大月(2005),P153

⁷⁸ Huxham, C., Beech, N. (2008)

⁷⁹ 山倉(2007),p1

⁸⁰ 山倉(2007),p42

⁸¹ Pfeffer, J. (1981),p2

⁸² 山倉(2007),p42

いる意図的影響活動のプロセス⁸³」としており、組織のトップレベルで起こる概念であるとしている。パワーとポリティクスは別の概念であるが、大月(2005)は、組織変革のプロセスにおいて生起するポリティクス現象に焦点を当て、組織主体によるポリティカルな行為と変革の実現の関係について明らかにする場合、「ポリティクスは当然パワー行使を含んだものとして捉えざるを得ない」とし、組織変革にパワー行使の側面が関わるという意味で、単なる組織ポリティクスではなく、組織のパワーポリティクスという概念を用いている。組織ポリティクスについては、以下のように整理⁸⁴している。実際にこれらを実行するためには当然パワーが伴うということである。

- ・ 是認されない影響手段の使用 (Mayes and Allen,1977)
- ・ 影響力の上位への行使 (Porter, et. al., 1981)
- ・ 自己利益のための影響戦術 (Ferris, Russ, and Fandt,1989)
- ・ 合理的決定を逸脱する決定 (Pfeffer,1981)
- ・ 組織における個人ないし集団が持つ組織の戦略、政策、実践を支持したり反対する活動 (Bacharach and Lawler,1998)

また、フェフアー (1981) は「一般的に、ある人間が「パワーがある」「パワーがない」というのではなく、特定の社会的関係性における他の社会的アクター (social actor) に関してというだけである。⁸⁵」としており、パワーを絶対的なものではなく、関係性のなかでの相対的なものとして捉えている。そして「パワーを評価するためには以下の3点を見積もることができなければならない。⁸⁶」としている

- ①パワーの行使が無い場合には何が起こりうるか
- ②パワーを行使しようとしている社会的アクターの意図
- ③望まれたことが実際起こりそうである可能性に関して、アクターによって用いられた行動の効果

⁸³ 大月,P158

⁸⁴ 大月,PP156-157

⁸⁵ Pfeffer, J. (1981),p3

⁸⁶ Pfeffer, J. (1981),p4

①については冒頭に述べたとおり、戦略自体を意思決定したとしても、その戦略の具体的な遂行により不利益を蒙る人々がいる以上、反対の勢力が出てくるのが容易に想像される。また、それまでの組織の安定状態に変化を起こすため、慣性力に対する抵抗に抗することも必要となる。この反対勢力を抑え、慣性力に抗しつつ戦略を進めていくパワーが不可欠であり、このパワーがないと反対勢力に負けて戦略自体が棚上げになってしまうことにもなりかねない。この結果、当該組織のマーケットシェアの縮小や機会利益の喪失などが起こりうるし、場合によっては市場からの退出を迫られることにもなる。これが、パワーが必要とされる第一の点である。次に②については①とも関係するが、戦略を推進する主体が戦略の目的を達成するために起こす行動について、ステークホルダーとしてパワーの行使を判断しようとするものである。具体的には、政府、関係行政機関、金融機関等が挙げられる。③については、戦略遂行主体が単独でパワーを行使して戦略を実現するよりも、各ステークホルダーがそれぞれの関与する立場でパワーを行使した場合の影響や効果度合いである。これは金融機関によるより条件の良い融資や、行政による保護的な施策の実行などが考えられ、これらによって当該組織の戦略目的の結果にどのような効果があったのかを見積もることである。当論文では、経営環境に対して主体的に戦略を遂行し、目標を達成していく立場をとるため、前者の「パワーとは他の抵抗を排してまでも自らの意志を貫き通す能力であり、自らの欲しないことを他から課せられない能力」という定義を採用する。

1-2-3-1 パワーの定義とその源泉

そもそも、経営組織においてなぜパワーが発生するのか。これについては以下の2点が考えられる。

①不確実性への対処の観点から

②メンバーの組織の中の構造的ポジションを考慮したパワーの源泉

①については、経営環境が不確実性に満ちており、それまでの経験を活かすことが難しい場合、この不確実性を解消して組織を維持していくための情報が意思決定におけるパワーの源泉であるとされている⁸⁷。先に述べた組織ポリティクスが生じやすい状況としても「ある問題解決に対して、行為者同士が不確実性下の意思決定を求められる場合⁸⁸」が挙げ

⁸⁷ Spekman(1979), Schwenk, C.R.(1988),a 山倉 1998),p55

⁸⁸ 大月(2005),P161

られており、不確実な状況下でのパワーの必要性を裏付けている。経営環境が変化し、先行きも読めないような状況で組織を運営していくためには正確な情報が不可欠であり、こうした情報を持つこと自体がパワーの源泉となる。なぜなら情報保有者の意思に沿う者には情報を提供し、そうでない相手には情報を提供しないといった操作が可能となるからである。特に環境変化が激しく情報入手先や入手者が限定されているほどこのパワーが大きくなることが想定される。次に②について、山倉(2007)は以下の3つがある⁸⁹と述べている。

- ①組織の階層上の公式的地位（職位）によるもの
- ②資源のコントロールによるもの（資源依存の観点）
- ③仕事の流れにおいてどのような位置を占めているかによるもの

①は組織上のヒエラルキーに基づくものであり、典型的には社長から部長、課長等と階層別の段階が上位であるほど公式的権限が大きいのが通常である。また、こうした公式の職位に応じて決裁権限の大小が規定されており、資金の決済限度額や人事権などが付与されている。一般的にそれぞれの職位に対応した会議体が構成されているのも特徴であり、課長会議、部長会議、役員会議、常務会などそれぞれの階層で意思決定や調整が行われ、その結果はより上位の会議体に移行されていく。その結果、公式的には意思決定や情報は上位の会議体へ移行するほど集中し、その重要度を増していくことになる。

②は、一義的には公式的な職位に連動するものであるが、実際は組織内の人的な関係性によって「誰に」情報が集まり、事実上の決定権を持っているかによってその影響度合いは変化する。場合によっては職位と事実上の資源コントロールの力が逆転することもありうる。これについてフェファール(1981)は「潜在的に、パワーが形成される周辺に焦点がありうる様々な資源がある。これらは、金銭、名声、正当性、報酬、認可、専門的知識、または不確実性をうまく扱う能力を含む。⁹⁰」としており、非公式なパワーの影響力について言及している。

③については、組織での業務は通常様々な箇所や階層を通過したうえで最終的に目的が達成される。しかし全ての業務が一律に各箇所を流れていくわけではない。どのような業務であっても必ずといっていいほど通過していく箇所も存在する。例えば経費が発生する

⁸⁹ 山倉(2007),p43

⁹⁰ Pfeffer, J. (1981), p101

施策の推進については、施策の発案箇所は様々であっても、意思決定の過程で一度は財務部門を通過していくことが想定される。これは人的資源を扱う人事部門についても同様である。どのような部門や箇所がそうしたクリティカルな通過箇所になるかは、企業組織それぞれによって異なるが、意思決定過程で施策や情報が通過する箇所の濃淡は一概ではないことは容易に考えられる。ときにはこれが特定の個人であるケースも想定できる。これは組織ネットワーク内での行為者の占める位置の中心性の程度の尺度である「ネットワークの中心性⁹¹⁾」として概念化されている。

次に、パワーを組織間関係で見た場合、ハックスハムとビーチ(2008)は、マクロレベルとミクロレベルの観点から、以下のように分類している⁹²⁾。

図表 1-6 組織間におけるパワーの源泉

必要性の不均衡に 基づいたパワー (例:スキル、情報、資金)	重要性の不均衡に 基づいたパワー (例:戦略的集中性、 独自性、支持)	構造的な位置づけに 基づいたパワー (例:形式的権威、 ネットワーク集中性、 論証的なパワー)	日々の活動に 基づいたパワー (関係性のプロセスに おける固有のパワーの 位置)
マクロレベル			ミクロレベル

Huxham, C., Beech, N. (2008), p563 より著者作成

まずマクロレベルについて、必要性の不均衡に基づいたパワーは、他が必要としている種類のリソースを保有している組織に由来しており、スキルは特に重要な、希少な資源パワーの源泉として引用されてきた。伝統的な資源依存モデルにおいては、二つもしくはそれ以上の組織間でのリソースの不均衡に由来するパワーへの反応として、協同関係の構築を見ており、希少なリソースに起因するパワーは本質的に正当化のパワーである。重要性の不均衡に基づいたパワーの源泉の組合せはパートナーに対する共同関係の重要性における不適当な組合せに関係しており、相互依存のレベルで生じるものである。構造的な位置づけに基づいたパワーの源泉の組合せは、組織のパートナー間での構造的な関係性に関係しているものである。次にミクロレベルについてであるが、これは先に述べたネットワーク中心性の概念であり、パワーの行使主体が置かれた構造的な位置づけに由来するものである。このようなパワーの源泉からいかにしてパワーを獲得し、維持・拡大していくかについて次に述べる。

⁹¹⁾ 山倉(2007),p56

⁹²⁾ Huxham, C., Beech, N. (2008)

1-2-3-2 パワーの獲得・維持・拡大

パワーの源泉からパワーを獲得する方法は様々であり、その目的は①自らの決定を合理化し、正当化すること、②他からの支持を獲得し反対を鎮静化すること⁹³である。特に組織変革が意図したとおりに実行できるかどうか重要であり、前節で述べた資源のコントロールと行為者が組織内で占める中心性が相乗的に効果を発揮する必要がある。これは公式的な職位のみでは困難であり、ポリティカルなプロセスである。具体的な方法については、例えば以下の例がある⁹⁴。

- ①外部コンサルタントや社内の専門家をたくみに利用することによって、自らの決定の正当性を高め、パワーの行使を控えめなものとする
- ②決定の合理化をはかるために客観的基準を決定すること
- ③他からの支持を獲得し、反対を鎮静化するために結託を形成すること
- ④反対を鎮静化するために、中心となる反対者を巻き込むこと

①は、意思決定者の意見を客観的に正当化し、合理性のあるものとして組織内へ浸透させようとするものである。この場合意思決定が先にあることになるが、外部経営コンサルタントを用いて、事後的に客観的なデータによるロジックの構築を行うなど、一般的に使われる方法である。これは組織内の特定の専門技術部門や財務・マーケティング部門などを用いる場合も同様である。客観的に正当性のあるロジックを用いることにより、恣意性を低減してポリティカルな調整の必要性を薄めることが可能になり、結果として意思決定に伴う軋轢を低下させることができる。②は社内規定などにより、意思決定プロセスや基準値について明文化しておくことなどが挙げられる。特に公式的な役職に連動した決済金額の規定化や常務会、取締役会といった会議体に諮る稟議の金額の線引きなどがこれにあたる。また施策の判断基準についても方法が明記されることもあり、例えば投資回収期限年数やNPV計算に使用できる予定利率を予め決定しておくなど、余計なコンフリクトを避けるためにこれらが利用される。③については、極めてポリティカルなプロセスとなるが、意思決定をする個人が単独で根回ししたり反対者を説得したりするよりも、複数でこれに当たった方がより反対者を抑制するのに効果的であり、意思決定がスムーズに進むことに

⁹³ 山倉(2007),p43

⁹⁴ 山倉(2007),p57

なる。つまり個人ではなく当該個人を含む連合体としてパワーを行使しようとするものである。利害関係の調整に関する、いわゆる派閥の形成などもこれに含まれる。④は①から③までと異なって、明らかに反対する者を連合体へ取り込み、味方にしてしまうことも考慮している。味方にまでならなくとも、意思決定プロセスに早い段階から参加させることにより、当方の連合体の一員として意思決定をしたという事実をもってあからさまな反対を抑制するということもある。いずれにせよ、どの方法も意思決定を正当化、合理化し、反対勢力を抑制することによって当初の目的に沿った組織の運営をしていこうとするものである。そして一度パワーが確立されると、これは経営資源をコントロールする権力となり、様々な象徴化によってこのパワーは支持され、維持が図られることになる。その結果、「現在のパワー構造は儀式、言葉、シンボル、物理的環境の中に埋め込まれている⁹⁵」といった状況が出現し、こうしてパワーの維持・拡大が実現して意思決定者の目的が達成されていくことになる。

1-2-3-3 パワーと組織変革

パワーの行使は、その目的を達成するためであるが、ここでは特に組織変革を目的とするパワーの行使について述べる。組織変革を実行しようとする際にパワーの行使が必要になるのは、組織変革によってそれまでの組織内のバランスが崩れ、新たに経営資源の獲得する行為主体が出現する一方、それまで確保していた組織内でのパワーが低下する主体が出現するからである。特に組織変革の鍵はパワーの変革であり、パワー構造の変化である。パワーの低下を認識し脅威を感じる主体は当然ながらその変革の遂行に様々な場面・方法で反対する。つまり利害対立が組織内に発生するということである。利害対立にかかるパワーの概念は、共通して異なった利益団体間での対立的な関係がありうること及びパワーが利己的に得られかつ利用されうることを想定している⁹⁶。例えば利害対立の発生する状況を山倉(2007)は以下の4点⁹⁷について述べている。

- ①メンバー間の相互依存が高い場合
- ②メンバー間の目標の違い

⁹⁵ 山倉(2007),p60

⁹⁶ Huxham, C., Beech, N. (2008),p

⁹⁷ 山倉(2007),pp54-55

③各メンバーのものの考え方や感じ方といった文化の違い

④資源の希少性

①は、相互依存が強いと、パワーバランスが崩れた場合、もう一方にも直接的にその影響が及ぶことになる。特に相互に補完関係にあるようなケースでは利害対立が生じやすくなる。②はそもそもの目標が異なる場合であり、限られた経営資源をめぐる利害対立が発生する。③は②とも関連するが、ものの考え方や拠って立つ組織文化が異なると同じ経営課題に対してもアプローチ手法や解決手段の相違を生み出しやすくなり、結果コンフリクトが生じることになる。最後に④については、経営資源が希少であればその獲得が困難になり、これらを用いて達成できる目標も限定されてくることになる。その結果、複数の目標間でトレードオフが生じるため、異なる目標を支持する主体間で利害対立が生じやすい状況が発生する。特に資源依存パースペクティブ⁹⁸に由来するダイナミック・ケイパビリティの場合、他のステークホルダーに対するパワーの源泉は組織特有の資源に依存することになり、その資源が希少であるところにその競争優位性があるとするので、この資源の調達を左右するところにパワーが存在することになる。こうした利害対立を解決し、必要な経営資源を獲得していくためにパワーの行使が必要になる。目標は通常同時に複数存在するため、このパワーが行使される程度については、それぞれの目標達成の重要度合いや、パワーを行使しようとする個人や連合体のバランス状態に影響されることになる。企業組織の現実においては、①から④の状況が個々独立に出現するというよりは、異なる目標を持った主体や異なるものの考え方を持った主体が希少な資源の獲得を目指すことでコンフリクトが発生するといったように、複合的に要因が絡まっている。このコンフリクトを解決するため、適宜パワーが行使されるというのが現実である。このようにコンフリクト解決のためにパワーが具体化する状況はポリティクスと呼ばれている。そもそも戦略の遂行にコンセンサスが存在すればパワーの行使は必要ないのであり、ポリティクスが現れるということは多かれ少なかれコンセンサスがなく対立が存在⁹⁹しているということでもある。組織変革の場合は、経営資源のコントロールが大きく変わるため、これら全ての状況が同

⁹⁸ 山倉（2007）p140では「資源依存パースペクティブによれば、ステークホルダーが企業に対してパワーを持つのはステークホルダーの持つ資源や能力が企業にとって重要であり、しかもこうした資源や能力を当該ステークホルダー以外から調達することが難しい場合である。」としているが、RBVにルーツをもつダイナミック・ケイパビリティにおいてもこのロジックは同様である。

⁹⁹ 山倉(2007),p54

時に出現し、コンフリクトのレベルも強くなるのが容易に想像できる。そのため、より強いパワーが必要とされる。パワーの行使の結果、経営資源獲得等を獲得した主体は当然それを維持・安定化しようとする。ともするとこの安定化は、パワーの保有主体が組織の目標よりも自己利益の追求を優先する結果ともなりうるので注意が必要である。もしそうになると、再度組織変革を起こそうとした場合に、大きな抵抗勢力となるからである。これは組織が大規模になればなるほど変化させることが困難になってくる¹⁰⁰。事例企業の場合は、長期にわたって大規模かつ鉄道事業専業という組織であり、経営資源配分の変化を伴う組織改革には相当な利害対立が存在したことは想像に難くない。

1-3 法制度と組織内ルール

1-3-1 外部環境としての法律と組織内部のルール

企業組織として事業活動を遂行していく以上、組織内外において様々な制度の制約を受ける。企業組織それ自体を一つの制度として捉えると、市場は企業組織の上位に位置するメタ制度といえ、既存の戦略論は、市場原理を前提として、規範的な戦略的指針を見出そうとしてきた¹⁰¹。この点で、企業組織は組織を取り巻く制度的な環境からの強い影響を受けている¹⁰²ことになる。まず、直接影響を受ける外部環境としての制度の代表的なものは、事業の規制に関する法律である。事業自体が強制的に影響を受けるため、企業内部の規則や諸制度もこの束縛から逃れることはできない。この意味で強い影響を受けているといえる。民法や会社法といった一般法¹⁰³のみならず、企業が属する産業や業態によっては、いわゆる事業法¹⁰⁴といった特別法の規制を受ける場合があり、事例企業においては鉄道事業法による規制が最も大きなものである。ここではまず当該事例企業に関する特別法等の体

¹⁰⁰この点について、山倉(2007)は「パワー構造の安定化は組織の慣性力ともなり、大規模化につれて、容易には変えにくいものとなっている。」とし、その要因として以下の3点をあげている。①今までの決定へのコミットメント、②組織の中で共有されている信念や価値観があること、③パワーの自己拡張的傾向。さらに「パワーの安定化はパワー保有者として組織目標に貢献するよりも、自らの利害を優先させることにもつながる。」として、組織変革後のパワーの安定化について指摘している。

¹⁰¹ 桑田耕太郎(2007)

¹⁰² 佐藤郁哉、山田真茂留(2004)

¹⁰³ 適用領域が地域・人・事項によって限定されない法。普通法。特別法との関係では適用領域が相対的により広い法を一般法といい、たとえば商法との関係では民法が一般法、有言会社法との関係では商法が一般法となる。(広辞苑第五版、1998)

¹⁰⁴ 特定の事業手法を規定する法律。一般に市場メカニズムによっては適正な競争が確保できない事業や安全の確保が社会的に特に必要とされる事業領域について制定されている。鉄道事業法、電気事業法、電気通信事業法、たばこ事業法等。

系を述べ、その射程範囲と考え方について整理する。

次に組織内部のルールについては、はじめにの部分で述べたとおり、本稿での基本的な考え方として戦略や組織変革を支持し、補完的な役割を果たしており、戦略・組織変革を促進するうえでの重要な要素であると位置づけている。また組織内部のルールは、法律に定められた就業規則や会計原則に則った財務諸表作成手続きなど企業共通の部分もあるが、一般的には個々の企業特有の規則や意思決定手続きなどであるため、事例企業の分析の部分で個別に述べる。具体的には、人的資源と投資資金の取扱い、組織構造の変更がある。

1-3-2 法的規制:鉄道事業法

公益性が高く独占性が強い事業として、鉄道事業はいわゆる事業法によりその運営について規制が行われている。鉄道事業を規制する法律は1987年の国鉄の分割・民営化にあわせて、それまでの日本国有鉄道法、国有鉄道運賃法および地方鉄道法が廃止され、新たに鉄道事業法に一本化された。その制定にあたっては規制緩和を基本とし、次の二点が配慮されている。一つは国鉄民営化の新体制に対応するとともに、JR貨物会社の誕生がきっかけとなり、第一種、第二種及び第三種¹⁰⁵の鉄道事業形態が明文化された。つまり、鉄道の施設保有と運行管理という、いわゆる上下分離が認められた。これにより、鉄道事業の経営について様々なバリエーションが考えられるようになった。

もう一つは鉄道輸送の安全と利用者サービスの確保を前提としつつ、大幅に規制の緩和、手続の簡素化を図ることである。特に技術関連の規制については、設計管理者制度の新設により鉄道事業者が設計管理者を選任した場合には、その者の責任において事務処理をすることを認め、次の手続については、認可に変えて届出をすればよいことにする等¹⁰⁶、それまでの規制の簡素化が図られた。

また運輸分野全般について、運輸省（当時）は1996年12月に人流・物流の全事業分野において、原則として目標期限（概ね1999年度～2001年度）を定めて需給調整規制を廃止する方針を決定した。その後、旅客鉄道、貸切バス、国内旅客船、国内航空運送事業については所要の法律が1999年通常国会において成立し、旅客鉄道については2000年3月に施行された。この鉄道事業法の改正においては、規制緩和の流れにそって鉄道事業者間

¹⁰⁵ 鉄道事業法においては、事業者をその経営形態によって第一種、第二種、第三種に分類している。（鉄道事業法第二条）

¹⁰⁶ 鉄道施設について工事計画を定め工事の施工の認可を受けること、車両が技術基準に適合することについて確認（書類審査）を受けること等

の競争の促進と、それによる利便性の向上を目的とし、主要なものとして以下のような規制緩和が図られている。

- ・ 需給調整規制は原則廃止（参入及び退出規制の撤廃）
- ・ 安全規制の合理化（設計管理者制度の廃止、認定事業者制度の新設）
- ・ 上限運賃制の明文化
- ・ 運賃及び料金の設定及び変更につき原則届出制とする

このように大幅な規制緩和という点で、鉄道事業においては国鉄改革時における鉄道事業法の制定時と、需給調整規制の廃止、運賃・料金規制の緩和、技術規制緩和などを柱とした 2000 年 3 月の鉄道事業法改正が法制度に関する大きな転機であるといえる。これは事例企業にとっても制度的外部環境が大きく変化したことを示している。鉄道事業からの撤退を事前手続きへ簡略化した点で、その後の戦略への影響が大きい。

1-3-3 事業関連各法

鉄道事業に関する公的規制については、鉄道事業法をはじめとして様々な法律等によって規制されている。また前節で述べた規制緩和がなされる一方で、新たに加えられた規制もある。鉄道事業に対する規制を総括的に規定しているのは鉄道事業法であるので、鉄道事業法について概観するとともに、その中心的役割をなす事業基本計画等について述べる。次いで重要な役割を果たしている法律として鉄道営業法、JR 会社法及び JR 会社法改正法について述べる。

1-3-3-1 鉄道事業法による規制

鉄道事業を行う事業者全体に対し、総括的な規制を規定しているのが鉄道事業法である。先にも述べたように 2000 年 3 月の改正によって、それまでの需給調整的規制が廃止され、原則として参入の自由が認められた。また退出についても、それまでの大臣による許可制から、原則として廃止の日の 1 年前までに届け出ればすむようになるなど、大きな改正がなされた一方で、日常の事業活動を大きく規定する事業基本計画¹⁰⁷の内容及び手続などに

¹⁰⁷ 事業基本計画は免許申請の際に提出すべき申請書類の一つとして鉄道事業法第四条第 5 項に規定されている。また、その変更にあたっては同法第七条により大臣認可であることが規定されている。ただし

についてはほとんど変化がない。以下では、現行鉄道事業法において重要な骨格であり、事業者の活動を大きく規制する事業基本計画、認定事業者制度、運賃上限制度、乗継円滑化措置等について述べる。

① 事業基本計画

事業基本計画の定義については、運輸省の通達¹⁰⁸によると「鉄道事業を経営しようとする者の事業遂行に関する基本的な計画であり、鉄道事業の免許の可否の判断の重要な資料となるものである。」としており、事業者の経営活動の基本となる事項を定めているものが事業基本計画であるといえる。事業開始の際には免許申請の重要な添付資料の一つとなる。

同通達においてさらに「また、免許を取得した事業者は、その後、詳細な調査、設計を行って、具体的な工事計画を策定し、工事施工の認可申請を行うこととなるが、その認可に当たっては、事業基本計画に適合しているか否かを審査することとされており、この意味で事業基本計画は、工事計画による免許内容の具体化の際の判断基準にもなるものである。」として、鉄道施設に関わる工事の認可申請にあたっては、必要な場合は事前に事業基本計画の変更を行わなければならないことを示している。事業基本計画に記載すべき内容は以下のとおりである。

(1) 鉄道の種類

(2) 施設の概要

- イ 単線、複線等の別
- ロ 動力（電気を動力とする鉄道にあつては交流又は直流の別及び電車線の標準電圧）
- ハ 普通鉄道にあつては、軌間
- ニ 設計最高速度、設計通過トン数及び設計けん引重量（機関車によりけん引される列車を運転しない線路にあつては、設計最高速度及び設計通過トン数）

(3) 旅客を輸送する区間及び貨物を輸送する区間

軽微な変更については届け出で済むことが第七条第3項に記されている。また事業基本計画の具体的な内容については、鉄道事業法施行規則（運輸省令第六号）第五条に、変更手続については第七条に、鉄道事業法第七第3項に定められた軽微な変更については第八条にそれぞれ規定されている。事業基本計画を作成、提出する形式については、通達によって具体的仕様が示されている。

¹⁰⁸ 昭和62年4月1日官鉄業第3号

- (4) 計画供給輸送力（一日当たり供給輸送力を記載すること）（表3-2）
- (5) 駅の位置及び名称
- (6) 駅の取扱範囲（駅ごとに旅客取扱い、貨物取扱い又は旅客及び貨物取扱いの別を記載すること）

以上の内容を見ると、(1)から(2)のイ～ハについては事業の基本的な仕様についての報告的な内容である。(2)のニについては線路設備の安全性を担保するために必要記載事項としている性格のものである。(3)は旧地方鉄道法上の旅客運輸営業及び貨物運輸営業に対応する概念であり、これにより旅客又は貨物の業務区分が限定されるものである。(4)は事業開始当初に整備する鉄道施設を用いて供給しようとする1日当たりの輸送力¹⁰⁹であり、開業時と熟成時において輸送力が異なる場合等必要な場合は一定の幅を持たせるとともに、路線ごと（同一路線中区間ごとに計画供給輸送力が大幅に異なる場合は、当該区間ごと）及び旅客輸送、貨物輸送ごとに記載するものである。(5)は駅ごとに住所と駅名を記載するものである。(6)は駅ごとに旅客のみを扱うのか、貨物だけを扱うのか又は両方を扱うのかを記載するものである。

② 認定事業者制度

鉄道事業法制定時に、技術関係の規制緩和として設けられた設計管理者制度をさらに発展させ、より事業者の自己責任において設計管理のみではなく工事検査まで主体的に実施できるようにして、諸手続の簡素化が図られるようにしたものである。認定事業者として、「一般認定」と「特定認定」の二種類が用意され、事業者の規模や技術力などにより国がそれぞれの認定を認めることになっている。その判断基準としては「一定の技術力を有する」こととされ、具体的には施設・車両の設計に関する、組織・人員、業務等の実施方法、教育・訓練、記録の保存、内部監査等が適正であることなどとされている。

③ 運賃上限制度

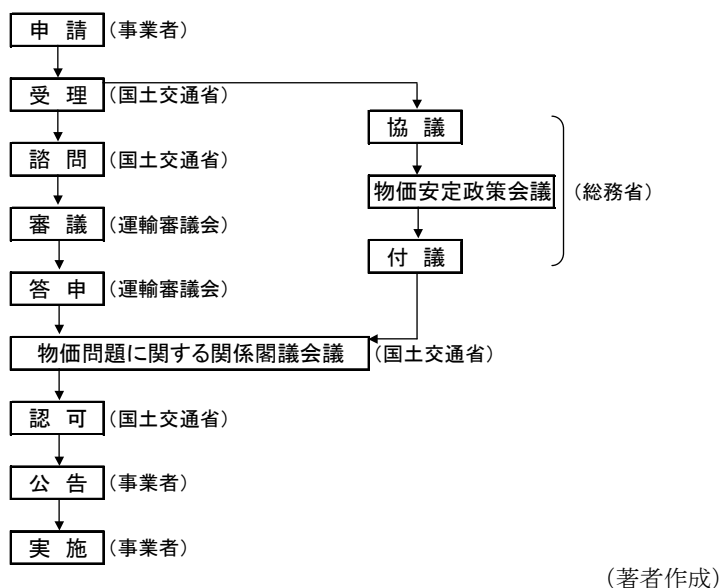
2000年3月の改正以降、現行では運賃及び新幹線特急料金の上限について、認可制（図

¹⁰⁹ 計画供給輸送力は以下の式で算出される

$$\text{計画供給輸送力} = \text{一日当たりの当該区間列車ダイヤ（下りのみ）} \\ \times \text{各列車定員（そのうち区間中での最大値）}$$

1-2) にすることが明定¹¹⁰され、上限の範囲内で設定・変更については事前届出制とされた。また従来、事前届出制であったグリーン料金、寝台料金に加え、これまで認可制であった在来線特急料金も事前届出制とされた。（図3-1）

図表1-7 運賃改訂申請から認可までの流れ



④ 乗継円滑化措置

2000年3月の改正において、鉄道利用者の利便性の向上を目的として「乗継円滑化措置（鉄道事業法第二十二條の二及び三）」が加えられた。これによって鉄道事業者は、他の鉄道事業者と協力し、乗継ぎ円滑化措置を講ずるよう努力することとされた。事業者間の協議が不調等の場合には、一方の当事者は、国土交通大臣に裁定等を申請することができることになっている。また事業者が駅等を建設する際に、乗継円滑化措置を講ずることが経済的かつ合理的であるときその他利用者の利便の増進の程度、要する費用等を考慮して国土交通大臣が特に必要があると認めた場合、事業者に対し乗継円滑化措置を講ずべきことを勧告することができることとされている。

¹¹⁰鉄道事業法第十六条により、鉄道事業者または貨物の運賃及び新幹線特急料金の上限を定め、又は変更しようとする場合、大臣の認可が必要とされている。実際の運用については、1996年2月の「旅客鉄道運賃ワーキンググループ」の報告に基づき、同年12月に新しい旅客鉄道運賃制度が制定され、1997年1月より実施されている。

⑤ その他

(1)運輸に関する協定

他の鉄道会社と連絡運輸もしくは直通運輸もしくは運賃に関する協定をしようとするときは、事前に国土交通大臣に届け出なければならない。連絡運輸とは、具体的には他の鉄道会社の切符を売るような場合であり、直通運輸とは二つ以上の鉄道会社の列車が相互に直通運転する場合である¹¹¹。

(2)事故等の報告

列車の衝突や火災など重大な災害であり、かつ省令で定めた内容のものである場合は、遅滞なく国土交通大臣に届出なければならない¹¹²。

(3)同意書の添付

第一種及び第三種鉄道事業者が鉄道施設の変更（列車運行に影響を与えるような工事など）やダイヤ改正などを行う場合で、第二種事業者が線路を使用している場合は、事前に相手方事業者の同意書を入手して添付しないと、事業基本計画の変更や工事の認可申請ができないことになっている。これは、鉄道施設の工事やダイヤ改正は、相手方の列車運行やその営業に多大な影響を与えることになるため、省令でその取扱いについて定めているものである。しかし実際は JR 旅客会社の施設変更及びダイヤ改正によって、JR 貨物会社の営業が阻害されないよう、これを担保する意味合いが強い。

1-3-3-2 鉄道営業法

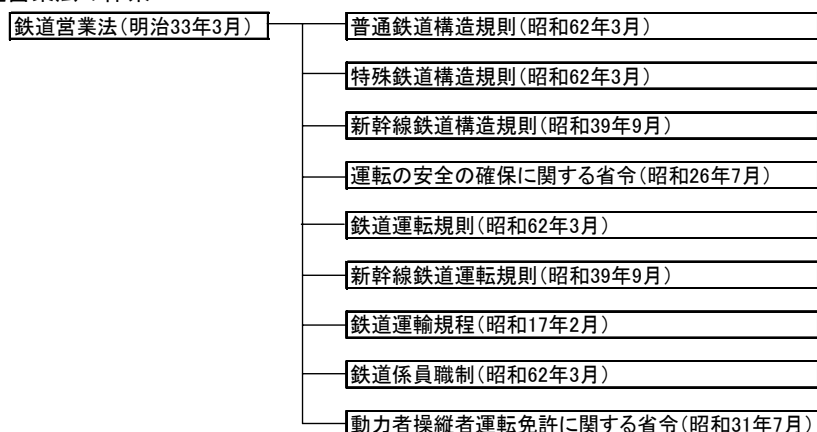
鉄道輸送及び運転に関する法令のうち基本となるものが、商法の特別法である鉄道営業法（明治 33 年法律第 65 号）である。同法第一条において「鉄道ノ建設、車輛器具ノ構造及運転ハ命令ヲ以テ定ムル規程ニ依ルヘシ」と定めており、これに従って国が鉄道事業者に対し、別に定める命令に従って鉄道の建設、車両・施設の新設又は保守、運転取扱などをすべきことを命じている。また職員の職制や資格等についても別に規程を設けてこれに従うよう定めている。この別に定める命令等の体系¹¹³については図表 1-8 の通りである。

¹¹¹ 鉄道事業法第十八条及び鉄道事業法施行規則第三十六条参照

¹¹² 鉄道事業法第十九条及び鉄道事故等報告規則参照

¹¹³ 1999 年 3 月の規制緩和推進 3 ヶ年計画の改訂において盛り込まれた指針のなかで、性能規定化の項目がある。現在、これに従い関係する命令の統一及び改訂作業が進められている。

図表1-8 鉄道営業法の体系



(著者作成)

1-3-3-3 JR会社法¹¹⁴

先に述べたように鉄道事業者は原則として鉄道事業法や鉄道営業法によって規制が行われている。しかし政府（現鉄建公団）がその多くの株を保有するJR各社については、1987年の国鉄改革の経緯とその特殊性から、事業活動の多くの部分がこの法律によって制限されている（表3-1）。施行規則¹¹⁵では詳細の取扱いが明記されている。法第7条では毎営業年度について、資金計画書及び収支予算書とともに事前に事業計画を定めたいえ運輸大臣の認可を受けることが必要とされており、以下の点について記載が必要とされていた。

- ①事業運営の基本方針
- ②鉄道輸送に関する計画
- ③鉄道施設の整備に関する計画
- ④その他事業の運営に関する計画等

また、第10条¹¹⁶においてはいわゆる中小企業への配慮義務が課されており、相当程度、鉄道事業以外の関連事業については実質的な制限が存在している。

¹¹⁴ 旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律（昭和六十一年十二月四日法律第八十八号）

¹¹⁵ 旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律施行規則（昭和六十二年三月二十日運輸省令第二十号）

¹¹⁶ 第十条 「会社は、その営む事業が地域における経済活動に与える影響にかんがみ、その地域において当該会社が営む事業と同種の事業を営む中小企業者の事業活動を不当に妨げ、又はその利益を不当に侵害することのないよう特に配慮しなければならない。」

図表1-10 JR会社法による規制内容

事 項		JR会社法
定款変更の決議(第9条)		国土交通大臣の認可なしでは効力を生じない
代表取締役の選定・解職及び監査役の選任・解任の決議(第6条)		国土交通大臣の認可なしでは効力を生じない
事 業	鉄道事業及びその附帯事業以外の事業(第1条)	国土交通大臣の認可が必要
	事業計画(第7条)	国土交通大臣の認可が必要
	合併・分割・解散の決議(第9条)	国土交通大臣の認可なしでは効力を生じない
会 計	財務諸表(第11条)	貸借対照表、損益計算書及び営業報告書を国土交通大臣に提出することが必要
	長期借入金(第5条)	国土交通大臣の認可が必要
資金調達	社債の募集(第5条)	国土交通大臣の認可が必要
	新株の発行(第5条)	国土交通大臣の認可が必要
	重要な財産の処分(第8条)	国土交通大臣の認可が必要
利益処分の決議(第9条)		国土交通大臣の認可なしでは効力を生じない
一般監督規定(第13条、第14条)		

(著者作成)

1-3-3-4 JR会社法改正法

国鉄改革の最終的な目的である JR 各社の完全民営化のための法改正¹¹⁷が、2001年6月に行われ、JR 会社法の規制対象となっている JR 各社のうち、本州3社(JR 東日本・JR 東海・JR 西日本)については、表3-1にある JR 会社法の規制が撤廃されることとなった。しかし一方で、その設立経緯の特殊性や公益性、地域に与える影響力の大きさなどから、JR 会社法適用除外以降も国鉄改革の趣旨を踏まえた経営を行うよう、配慮すべき事項が指針として定められることとなった。当該事項は以下の3点である。

- | |
|---|
| <p>①JR 会社間の営業上の取扱いや施設利用等について定めた「運賃・共用駅等に関する他の JR 会社等との連携・協力の確保に関する事項」</p> <p>②ローカル線等について定めた「国鉄改革の趣旨を踏まえた路線の適切な維持や駅施設の整備にあたっての利用者利便の確保に関する事項」</p> <p>③関連事業を進めるにあたっての地元との調整について定めた「中小企業者への配慮に関する事項」</p> |
|---|

この指針制度においては、国土交通大臣が、指針を踏まえた事業運営を確保する必要があると判断した場合には指導・助言、正当な理由がなくて指針に反する事業運営を行ったと判断した場合には、勧告・命令を行うこととなっている。

¹¹⁷ 「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律を一部改正する法律」

1-3-4 経済的規制と社会的規制

これまで述べてきた各種の公的規制は、それぞれの目的とするところから分類すると、一般に、経済的規制と社会的規制に大きく分類することができる。¹¹⁸

経済的規制とは、自然独占や情報の偏在が存在する市場分野において、資源配分の非効率発生防止及び消費者保護を主な目的として、公的機関が企業の参入・退出、価格、サービスの質と量、投資、財務・会計など様々な行動について実施する規制である¹¹⁹。自然独占がみられる分野とは、規模の経済性、ネットワークの経済性、範囲の経済性、資源の希少性、大きなサンクコストなどのために、この分野において企業が1社もしくは極めて少数に限られる産業のことを指す。産業の内訳についてみると、電気・ガスなどの公益事業や鉄道事業は全国独占もしくは地域独占の市場構造である。しかし、例えば鉄道事業においては他私鉄やバス輸送など代替機関が存在するため、鉄度事業としては独占性が認められるとしても、他の輸送モードとの競争にさらされている。また放送や航空事業は地域市場において寡占となっている。このことから、自然独占とはいっても、完全独占ではない。このような産業においては財・サービスの売手が限定されるため、当該企業の市場支配力を放置すると、資源配分効率を妨げるよう行動する弊害が発生する¹²⁰。

情報の偏在が存在する分野とは、金融業や運輸業などのように多数の企業によって構成される産業であり、消費者側がそのサービスや価格について十分な情報を与えられておらず、その結果合理的な選択がなされないような産業のことをいう。さらにそうした産業内の企業間競争によって企業が倒産した場合、情報の非対称性から消費者の資産についての保全が困難になる産業でもある。

鉄道事業についていうと、総括原価方式をベースにした上限運賃規制がその代表的な経済的規制である。また、参入時に必要な巨額の設備投資と撤退の際にこれがサンクコストになることから、実質的な参入障壁も存在しているといえる。

一方、社会的規制は、安全・健康・衛生の確保、災害の防止、環境の保全・維持などを目的として、企業の提供する財・サービスの質やその提供に伴う各種の活動に一定の基準

¹¹⁸ 新庄浩二編(1995)によるとこの分類は、「1960年代からアメリカで一般的となった方法であり、特に規制を緩和しようとする場合に有効な分類として用いられている。」とされている。しかし、これらの区分については厳密になされているわけではなく、一応社会的規制に分類される規制であっても、実質は経済的規制の性質を持つものであると同時に、経済的規制と社会的規制の両方の性質を併せ持つような規制も存在するので注意が必要である。

¹¹⁹ 植草益(2000),p30、新庄浩二編(1995),pp283-285

¹²⁰ 植草益(2000),pp43-49

を設定するとともに、特定行為の禁止・制限を加えるなどの規制をしようとするものである。これは企業の経済活動に伴って発生する外部不経済や公共財、非価値財、情報偏在等のいわゆる市場の失敗への対処をその基本にしているといえる。これらは根拠となる法律をもとに実施されている。また、こうした企業行動の規制のみならず、上記目的の達成のために資格制度や検査検定制、基準認証制度などによって、多岐にわたる企業行動の禁止・制限を補完している。¹²¹このうち資格制度については、業務独占資格と必置資格に分類される。業務独占資格とは、一定の資格を保持する者でなければ定められた特定の業務を行うことができないとされているものであり、必置資格とは、一定の事業場において当該資格者を管理監督者として配置することが義務付けられているものをいう。また、それ自体が独立した資格と位置付けられないものであっても、同様に事業場等に一定の者を管理監督者として配置することが義務付けられている必置規制もあり、これらについても、必置資格と同様に取り扱うことが適当である¹²²。

1-3-4-1 鉄道事業に対する経済的規制

前述した鉄道事業法においては、需給調整規制の撤廃により参入・退出についての規制は原則として廃止された。参入については免許制から許可制へと緩和され、撤退についてはそれまでの許可制から事前届出制へと規制緩和がなされた。結果、表面的には事業者の意思によって自由に参入・退出ができることになっている。しかし現実には巨額の設備投資が必要なことや撤退の際の政治的コスト等が存在するため、簡単に参入・退出ができないのが実情である。また実際の法の運用においては、実質的な規制の性質を残す行政指導が依然として存在し、現実には自由に参入・退出ができない状況がある。

参入については、鉄道事業の特性が発揮できる首都圏輸送や都市間輸送については、線路敷設などの事前設備投資が莫大な額にのぼり、投資回収見込みが極めて困難なことが予想される。その結果サンクコストが多くなることが予想されることから、事実上これが参入障壁となっており、法改正¹²³によって免許が許可に緩和されたとしても実質的な効果はあまりないと考えられる。また、退出については届け出で済むようになったため、原則的

¹²¹ 植草益(2000),pp288-296、新庄浩二編(1995),p284

¹²² 総務庁(2000),pp70-74

¹²³ 2000年3月の法改正時に、需給調整事項の撤廃に伴って参入については免許であったものが許可へ条件が緩和された。また退出については一定の条件はあるものの、許可から原則として廃止予定日より1年前までの届け出へ緩和された。

に事業者の判断でできるようになったが、鉄道事業の特性からみて退出に伴う政治的コストなどを考えると、迅速な退出が可能であるとは考えにくい。これに加えて、鉄道事業法の具体的な運用を定めた鉄道事業法施行規則については改正されておらず、実態として退出規制的な性質が残されている。具体的には事業基本計画に記載される項目のうち計画供給輸送力があげられる。これはある特定区間について、一日に供給できる輸送力の上下限値を予め定めておき、設備投資などによってこの上限値を越えるような計画がある場合には、事前に事業基本計画を認可申請することによりその上下限値の改訂をするというものである。現在、下限値についてはJR旅客会社6社にのみ適用されている。JR各社の場合は、とりわけ地方線区、いわゆるローカル線を多く保有しており、これらの線区について計画供給輸送力の下限値が設定されていることは、経営上大きな足かせとなっている可能性が高い。人口の流出や少子化などから沿線人口が減少し、国鉄改革時から10数年経過した今、JR旅客会社のもつ多くの地方線区において輸送量は減少傾向である。そのため、経営改善のためフリークエンシーをあげつつ車両運用の効率化を図ることが必要となるが、第二節の事業基本計画の部分で述べたように、計画供給輸送力は列車定員を算出根拠としているため、例えば編成車両を少なくして車両効率をあげようとしても、定員数が減少するため簡単に実施することができないことになる。認可自体が簡単にできるものであればそれほど問題にはならないが、国鉄改革時の経緯から、輸送力の下限値を下げることについては相当の説明労力が必要となり、経営効率化のインセンティブを低減させる結果となりがちである。下限値が下げられないとなれば、たとえ非効率な状態であってもそのまま運営を続けざるをえず、柔軟なダイヤ設定が困難になる。その結果、経営上もたなくなればあとは廃止という選択しかなくなってしまふ。また上限値についても、定員100%の乗車率の状態を基準としているため、単位時間あたりで見ると通勤・通学のラッシュ時などは大きくこの数値を上回ることになる。こうした輸送力の算定は、もともと参入・退出についての需給調整上の根拠として求められたものであり、参入について言えば、十分な輸送需要があることと、新規参入事業者の輸送供給力と需要量の均衡がその判断基準となっていたためである。しかも上下限値の幅が千人単位であるため、首都圏の電車などにおいては、運転本数を数本ふやそうとただけで簡単に上限値を突破してしまう事態が発生する。その認可申請の手續にかかる労力を考えると、機動的な運行形態の変更を妨げる要因となり、利用者へのサービス低下にもつながることになる。

退出については、国鉄の鉄道事業の独占性及び公益的性格により退出に規制がかけられ

ていた。そのため需給調整規制を撤廃した現在、その意義はそもそも失われているとみるべきである。特に下限値が下げられず、あとは廃止しか選択肢がなくなるというのでは、ナショナルミニマムの観点からしても矛盾しているといわざるをえない。このようなことから計画供給輸送力に関する規程は事実上の参入・退出規制として機能しているといえる。

次に価格については、総括原価方式を基礎とした運賃の上限について、大臣認可として規制¹²⁴をしている。その基準は、能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたものを超えないものであるかどうかを審査しなければならないとされており、鉄道事業法は鉄道運賃の認可基準として原価主義と不当な差別禁止を実質的に規定しているといえる¹²⁵。

鉄道営業法についても前節で述べたように、現在においても鉄道事業全般についての基本法規となっており、運行、運送引受義務、運送条件の公示などを規定している。さらにJR会社法においては、対象はJR各社に限定されているが、図表3-4にあるとおり、定款変更、事業運営、会計、資金調達および資産・利益の処分にいたるまで原則として国土交通大臣の認可が必要となっており、その事業運営について大きく規制されている。そしてJR会社法改正法においても、指針制度が新たに設けられ、これまでのJR会社法のエッセンスともいえる部分については、適宜国土交通大臣が勧告・命令ができるようになっていく。こうしたJR各社に対する事業運営に関わる経済的規制は、その影響力の大きさと公共性の高さという観点から、今後も当分の間続いていくものと考えられる。しかし、民間企業としてみるならば、政府による経営への介入は、経営の効率化及び健全な企業経営の観点からすべきではない。また既に上場している本州3社については、経営への介入は多数存在する株主の利益を損なう結果ともなる。

1-3-4-2 鉄道事業に対する社会的規制

鉄道事業に対する社会的規制としては、まず利用者の安全を確保するという観点から設けられた各種の規制がある。鉄道事業法においては、まず事業基本計画に記載することと定められたもののうち、設計最高速度、設計通過トン数及び設計けん引重量の規制があげられる（鉄道事業法施行規則第五条）。設計最高速度は定められた区間において、予め認められた最高速度を超えて列車の運転をしてはならないというものである。設計通過トン

¹²⁴ 鉄道事業法第十六条

¹²⁵ 金本良嗣・山内弘隆（1995）pp116-120

数については、区間ごとに設備面からみて線路設備が耐えうる最大重量を規制しているものであり、同様に設計けん引重量も機関車がけん引する貨物列車1編成あたりの最大重量を規制しているものである。これらの規制値については、いずれも一定の限界を超えた列車運行を行えば、脱線事故という重大な事故へつながるものであるため、その変更については利用者の安全確保のために厳しくチェックされる。また鉄道営業法に基づいた各種規則（図3-2）についても、それぞれの項目について基準値が細かく規定されており、列車運行及び設備の両面から安全が担保されるようになっている。原則としては、施設工事などの際には国の検査をうけて合格しないと、当初の目的通りの設備の使用や列車運行ができないこととなっている。ただし2000年3月の法改正時には認定事業者制度が盛り込まれ、事業者の申請によってある一定の技術力があると認められた場合は、設計管理から工事の完成検査まで事業者が主体的に実施できるとされ、先に述べたように、一般認定と特定認定の二種類の認定が受けられることになっている。¹²⁶

また、鉄道は民間企業であってもその公共性の高さから、利潤追求行動のみであっては、なかなか提供されないサービスもある。利用者の安全の確保だけでなく、公共財的な観点からも、その提供を促進するために法規定やそれにもなう規則が設けられている。鉄道事業法第22条の2および3に設けられた乗継円滑化措置の規定やバリアフリー法がこれにあたるといえる。前者は利用者の利便性向上をその目的としており、鉄道施設の建設や改良にあたって、他の鉄道との乗り継ぎ利便性の向上を講じるように規定している。こうした他の鉄道事業者から乗り継ぎの円滑化についての協議を申し入れられた場合は、原則としてこれに応じる義務が生じる。また協議が整わないときは国土交通大臣の裁定を申請することができることとされている。さらに、経済的判断を行った上でなお必要があると大臣が認めるときは、鉄道事業者に対し乗継円滑化措置を講じるよう勧告することができることとしている。このような多額の費用を伴う鉄道施設の建設・改良については、合理的な投資効果が見込めない場合の多いことが予想されるので、公共的サービスの向上という点からみれば一定の効果が認められるものだと考えられる。後者のバリアフリー法については、先に述べたとおり公共交通機関全般についてハード・ソフトの両面からバリアフリーを促進していこうとするものである。特に鉄道駅とその周辺及び車両については、その実施細目においてかなり細かいところまで規定されている。鉄道事業法における乗継円滑化措置

¹²⁶ 実態としては、JR各社と大手私鉄以外で、この認定事業者として認められるだけの技術力と人材が揃っている鉄道事業者は多くない。そのため結果としてはほとんどの鉄道事業者は、従来どおり設計管理から完成検査まで政府による管理監督を受けることになる。

が、鉄道事業者間での協議を主にしていたことからすると、その対象と内容は極めて広範にわたり、公共サービスとしての交通機関という観点から事業者に相当程度の負担を強い内容ともなっている。こうした移動円滑化措置の協議義務やバリアフリー法による基準遵守義務は、分類すれば社会的規制の範疇に入るものであるが、基準の高さとこれに伴う必要コストが参入障壁として機能するならばこれは経済的規制の性質も併せ持つものと考えられる。この他、JR 会社法及び JR 会社法改正法における指針制度についても、対象となるのは JR 各社であるが、中小企業への配慮義務や指針制度における路線の適切な維持など、JR 各社のもつ高い公益性からそれぞれ盛り込まれたものである。

1-4 経営資源の配分

1-4-1 経営資源マネジメント

企業の存続を考えた場合、そのためには事業活動を通じて利潤を獲得し、これを再投資することによって事業を継続して組織を維持しなければならず、その組織活動は人間によって営まれている。企業組織を構成する経営資源の捉え方には一般にヒト、モノ、カネ、情報といった単純な分類だけではなく、資源ベース戦略論の節で述べたように、ワーナーフェルトが指摘するようなブランド名、技術の企業内知識、熟練した人材の雇用等、目に見えるもの (tangible asset) も見えないもの (intangible asset) も含む考え方がある。また、ダイナミック・ケイパビリティの節で述べたように、環境に適合し競争優位性を高めるための企業特殊的資産をいかに構築・蓄積していくかというプロセスに焦点を当てて、その持続的プロセスを実現する能力をより高次のケイパビリティと捉える考え方もある。しかし組織内の資源を適切に把握し、素晴らしい戦略が策定されたとしても必要な投資が出来なかったり、適切な資源配分が行われなかったり、また社員が動かないとしたら、結果、戦略は実行されず、競争優位性の獲得どころか組織の存続も困難になる。この点で、組織内では投資・人的資源管理の意思決定プロセスとこれを支える制度が重要である。投資と人的資源管理についてはどちらも企業組織にとって重要である。事例企業については、この観点から非鉄道事業分野への進出と拡大を実行するにあたって投資と人的資源管理に関する組織内意思決定プロセスがどのように変化し、それを担保する制度がどのように変わったかについて分析する。以下では投資と人的資源管理について概略を述べる。

1-4-2 投資

投資とは「利益を得る目的で、事業に資金を投下すること」¹²⁷と定義されるが、企業は事業で得た利益や調達した資金をその事業への投下によって事業を継続し、組織を維持・発展させていく。一般にスタッフ部門である経理部門や財務部門がこの役割を担うが、その行動は戦略に従い、経営意思決定に基づいて行われる。会計上は損益計算書に記載される損益収支と貸借対照表に記載される資産部門に分かれるが、通常、投資資金は資産として貸借対照表に記載され、一定の手続きに従って減価償却費が損益計算書に記載される。このため、タックスシールドの効果を越えた過大な投資は減価償却費の増加につながり、資金調達に依拠した場合は返済利子の増加によって経常利益を悪化させる。またその資金繰りの悪化によって資金収支や各財務指標の悪化により企業の財務基盤を弱めることになる。これは資金調達時の借り入れ利子の上昇を招くことになり、上場企業の場合は株価の低下につながることになる。このように投資は将来の財務諸表へ大きな影響を与えうるため、必要であっても慎重な意思決定が必要とされる。しかし投資は未来に向かっての意思決定であるから、計画的戦略と創発的戦略の節で述べた通り不完全な情報による限定合理性のもとでの意思決定となる。そこで現在利用できる選択肢の将来価値を可能な限り見積もって、その中からベストなものを選ぶことになる¹²⁸。また、期待利益が確実であれば相対的に低く、不確実で曖昧性のなかでの期待利益は高いが選択肢も膨大になるのであり¹²⁹、その意思決定のジレンマは明確となる¹³⁰。このことから投資に関する意思決定権を持つことは企業組織の将来を左右する大きな権限を持つことにもつながり、組織内でのパワーの所在、配分にも大きな影響を与えることになる。最終的な組織内での意思決定は取締役会に諮られるが、規模の大きな企業では常務会や本部会議など様々な意思決定に関する機関が存在する。事例企業のJR東日本においては損益予算と資金調達を行う財務部と投資を決定する投資計画部が組織的にもヒエラルキー的にも分離されている。損益予算は一般的に人件費や修繕費等のランニングコストを賄うため、通常1年の会計年度で完結する。一方、投資予算は減価償却費の計上をはじめ、長期的に将来の経営に影響を与えるため、あえて総合企画本部内に投資計画部をおき、損益予算を扱う財務部と役割を分離して牽制機能を持たせている。これは国鉄時代の過大投資による失敗の経験によるものであり、外部から

¹²⁷ 広辞苑第五版

¹²⁸ Richard, H.J., March, J.G. (1984)

¹²⁹ Richard, H.J., March, J.G. (1984)

¹³⁰ Richard, H.J., March, J.G. (1984)

の干渉を避けるためでもある。事例企業においては総合企画本部投資計画部がその実務の一切を担っており、原則としてこの組織の承認なしには上位の意思決定機関へ投資案件は付議されない。そのため投資計画部の権限は大変大きいものがある。

1-4-3 人的資源管理

人的資源管理 (human resource management) は、経営資源である人、モノ、金、情報のうち、人を対象に展開される管理活動であり、経営基本機能の重要な一領域となっている。これまで人事労務管理や人事管理 (Personnel Management) と呼ばれていたが、アメリカでは 1970 年代以降、日本では 1990 年代以降、人的資源管理と呼ばれるようになってきた¹³¹。その目的は外部労働市場から優秀な人材を調達し、その効率的利用をはかるとともに、労働者の労働意欲が喚起されるよう経営社会秩序の安定・維持をはかることとされている¹³²。人事労務管理と異なるのは、人間尊重的で、経営戦略と連動的であることである。単純な労働者の管理ではなく、採用から運用、報酬まで企業の戦略を遂行・実現していくために計画的に推進していくものである。企業の実際においては、通常人事部門やこれに類する部門が社員の属人データを集約し、本人の希望や評価に基づいて人事異動などのキャリアパスを決定していく。企業内労働組合が一般的な日本の伝統的企業においては、そのカウンターパートとして人事部門のパワーが非常に大きいのが特徴である。これは労使一体となって経営を推進していく必要がある日本企業においては、その調整能力を発揮する点からも人事部門の役割と保有するパワーは極めて大きい。通常、人事部門が行う人的資源管理は、雇用管理、人事考課、教育・研修の大きく三つに分類できる。まず雇用管理については、採用から定年退職までのキャリアパスを一貫して計画・トレースし、定員管理も行う。会社が行う各種福利厚生もこの中に含まれる。次に人事考課については、手法や内容は各社様々であるが、内規等で決められた業績測定などの考課方法に基づいて一定期間ごとに上長等が評価し、それを人事部門が集約する。これらのデータは属人の採用から退職まで蓄積され、昇進・昇格の際の基礎データとなる。また、評価は属人が受ける賃金や賞与へも反映される。特に新卒の採用と終身雇用及び年功序列的な人事制度を中心に人事運用を行っている企業では、継続的な人事考課の結果が将来のキャリアパスと密接に関連しているため、人事部門の人事運用方針が社員個々に与える影響は大変大きい。賃

¹³¹ 経営能力開発センター(2006),p321

¹³² 経営能力開発センター(2006),p324

金は各役職や業務内容に従って決定される職務給と、一定の資格に対して与えられる職能資格制度がある。前者はいわゆるポストについて支払われるべき金額が決まっている。つまり、〇〇部長は年棒〇〇万円といったものである。一方、職能資格制度は参与や参事、上級管理職など呼称はそれぞれ企業によって異なるが、役職ではなく属人が持つ資格の段階によって受け取る金額が異なるというものである。役職名と資格が必ずしもタイトに結合していないのが大きな特徴である。例えばある部の部長は通常一人であるが、同じ部に同等の資格保有者が複数存在する場合は、賃金的には部長と同じ待遇を受けることになる。そのため、担当部長や部長付といった役職名が存在するのである。場合によっては、入社年次が逆転していたりする場合、部長より担当部長の方が年棒は上になるケースも考えられる。伝統的企業の組織は社長を頂点としてヒエラルキー構造になっている場合が多いので、終身雇用と年功序列制度を採用する限り、いずれかの時点でポスト不足は避けられない。職能資格制度はこの点を補う。役職は付かなくとも保有資格が昇格することによって待遇は継続的に向上していくため、属人は定年まで一定のコミットメントを持って働くことができるのである。ただし、この制度の欠点は役職と賃金がリンクしておらず、属人の保有資格は継続勤務年数とともに上昇していくので、弾力的な人件費のコントロールが難しいということである。当論稿で取り上げる事例企業も典型的な年功序列企業であり、職能資格制度を採用している。具体的には大きく一般職と管理職に分類され、一般職は1～10等級に分類されている。管理職は管理と上級管理、参与に分類され、さらに管理1～3級、上級管理1～2級と細分化されている。一般職は昇進規程により通常の人事考課と社内の試験制度によって昇進・昇格が決定され、賃金規程によって各等級と号俸のマトリックスが提示されている。管理職については具体的な昇進・昇格基準及び賃金マトリックスは公開されていない。最後に教育については、社員の能力開発が最終的には企業の業績につながるため、OJT (on the job training) や各種研修などの教育活動も人的資源管理の重要な業務である。OJT については通常の業務を遂行する職場において、先輩社員や上長から業務を通じながら継続的に教育を行うものである。そのため職場教育とも呼ばれる。対面教育や文書などでは伝えきれない微細な部分について社員個々へ教育を施すことが出来るため、職務記述書が一般的ではない日本企業においては重要な社員教育手段であると考えられている。教育を受ける社員の側にとっても、業務の進め方から意思決定の方法まで具体的なアドバイスを受けるとともに、職場のルールや明文化されていない部分などを知識として得ることが出来るメリットがある。いわゆる暗黙知の伝達を行うには最も適した

教育方法である。終身雇用制度を採用している企業においては、こうした OJT を通じて形成された人間のネットワークも社員にとって重要なものとなる。以上のように、人的資源管理の観点からみると、伝統的な日本企業で採用されてきた年功序列、終身雇用、企業内組合の結果、人事部門が社員に与える影響は極めて大きなものがある。そのため、特に昇進・昇格については会社が社員に与えるシグナルとして大きな意味を持っている。つまり、慣行を破るような人事運用が行われると、それは各部門や組織のパワー構造にも直結するものとなるからである。後述するが、事例企業においても経路依存的な過去の慣習を断つために適宜そうした人事が実施されている。

【第2部】国鉄改革から民間会社としての経営戦略遂行へ

第二部では、具体的事例として J R 東日本を取り上げる。冒頭述べた通り、国鉄改革によって誕生した J R 各社の一つであり、現在世界最大の鉄道会社でもある。J R 東日本は発足以来約 20 年の間で、余剰人員を抱えた鉄道専業の状態から「エキナカ」「Suica」をはじめとして様々な業種・業態へ進出し、名実ともに生活サービス創造グループとして発展を続けている。特に Suica の導入以降は、これまで関係を持たなかった他企業との提携を実現し、鉄道事業としてのエリアを超えての事業展開を実現している。第 1 部で述べた戦略、組織変革、パワーの観点から同社が策定した経営戦略をたどりながら、その変革のステップを整理する。そのなかで、当論稿の中心課題であるダイナミック・ケイパビリティの蓄積と組織変革、パワーについて適宜述べる。経営戦略については以下に述べるように大きく 4 つの経営計画を策定しているが、ダイナミック・ケイパビリティの蓄積過程という観点で見ると、これまでの経営プロセスを大きく三段階で捉えることが出来る。第一段階は国鉄改革から鉄道の再建過程を経て企業としての財務基盤を強化していく時期、第二段階はステーションルネッサンスのコンセプトのもと、本格的にエキナカ開発へシフトしていく時期、第三段階は Suica の導入と電子マネー等を活用した新規事業の展開と組織間関係の拡大である。第一段階と第二段階は、ダイナミック・ケイパビリティという専門的適合度の発展期でありオペレーショナル・ケイパビリティのブラッシュアップの期間である。第三段階は鉄道事業と生活サービス事業それぞれが専門的適合度を追求しつつも、Suica を中心として両事業の均衡を図り、新規ビジネスの機会を常に探索し、必要な機能を

開発するダイナミック・ケイパビリティの蓄積を開始した時期である。以下では各段階について述べる。

【第2章】 国鉄改革：分割・民営化

2-1 第一段階：国鉄改革から民営化へ

この章では、事例企業として JR 東日本を取り上げるにあたり、その前身である国鉄からの経緯について概要を述べる。国鉄は 1949 年に国有の公社として発足し、基幹的輸送機関として大きな役割を果たしてきた¹³³が、1964 年に初めて赤字を計上して以降、一度も黒字になることなく 1987 年 3 月 31 日に終焉を迎えた。1986 年には、運輸収入 3.2 兆円に対し経常損失 1.4 兆円、繰越欠損金 15.5 兆円と実質経営破綻状態となっていた¹³⁴。その主な原因はコスト意識のない公共企業体という経営形態そのものにあつたとされている¹³⁵が、モータリゼーションの発達による輸送モードの変化、日本国有鉄道法¹³⁶による事業の制約¹³⁷や政治の介入など様々な要因が複合的に重なり、事業体として自律的な経営が出来なかつた（図表 2-1）¹³⁸。特に輸送モードの変化についていうと、旅客輸送は 1960 年までは全旅客輸送量の 2 分の 1 を占めていたが、その後近距離輸送については自動車が必要な役割を果たすようになる。また貨物輸送についても 1955 年までは全貨物輸送量の 2 分の 1 を占めていたが、その後は産業構造の変化や自動車輸送の増加により鉄道による貨物輸送量そのものも減少傾向にあり、シェアを大幅に落としていった（図表 2-2）¹³⁹。国鉄改革の目的は「明確な経営責任のもとで鉄道事業を再生させること¹⁴⁰」である。以下各節では第二次臨調以降、分割民営化までの足跡と、運賃改訂に代表される自律性の阻害状況について概観する。

¹³³ 運輸白書（昭和 63 年版）「国鉄改革について」

¹³⁴ 運輸白書（昭和 63 年版）「国鉄改革について」

¹³⁵ 財団法人経済広報センター(1996),p1

¹³⁶ 昭和 23 年 12 月 20 日（法律 256 号）、昭和 61 年 12 月 4 日廃止（法律 87 号）

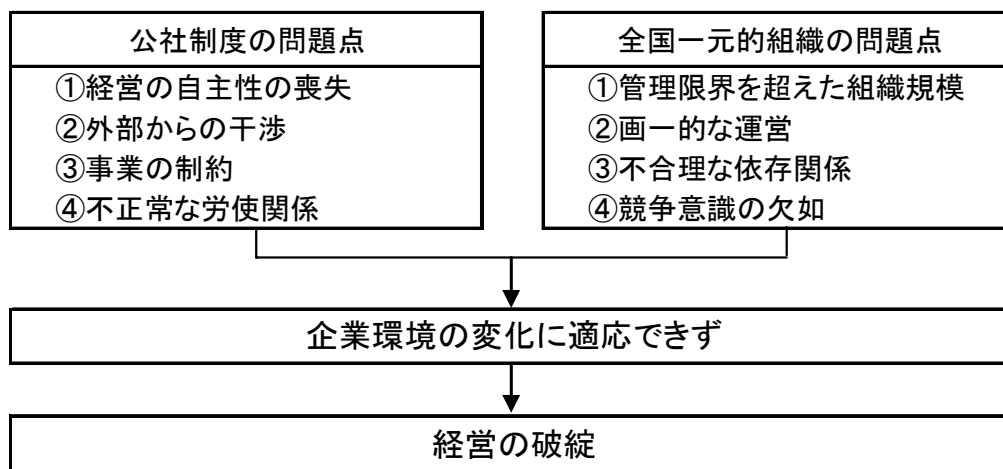
¹³⁷ 日本国有鉄道法第三条により業務が限定されていた

¹³⁸ 「東日本旅客鉄道二十年史」,p6 より一部修正

¹³⁹ 運輸白書（昭和 63 年版）

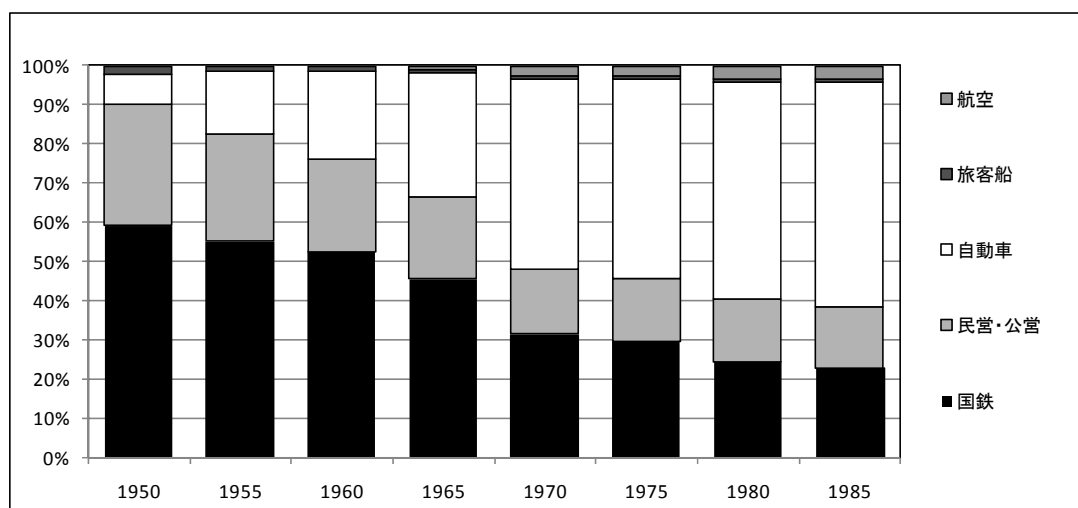
¹⁴⁰ 財団法人経済広報センター(1996),p1

図表 2-1 国鉄が破綻した原因



(著者作成)

図表 2-2 輸送機関別国内旅客輸送シェアの変遷(輸送人キロ)



(運輸白書(昭和63年版)より)

2-1-1 国鉄改革に至る経緯

国鉄時代は全国一元の巨大組織であり、民営化直前の1987年3月時点で、本社23局部室58課、4総局、20鉄道管理局や病院、工場等を擁し、職員数27.7万人¹⁴¹(1986.4.1現在)を抱えるいわゆる官庁型の大組織であった。前述したように1964年に初の赤字を計上して以降、経営の悪化の一途をたどっていた国鉄について、抜本的な構造改革を図る必要

¹⁴¹ 国鉄の職員数は最も多い1965年頃で46万人を越えていたが、その後職員数の適正化のため順次合理化が進められ、民営化前年の1986年には27.7万人となった。(国土交通省ホームページ「国鉄改革」)

性が提起され、1979年「日本国有鉄道の再建の基本方針」が閣議了解された。ここでは再建の前提として、①責任ある経営体制の確立、②労使関係の正常化、③利用者・国民の理解と協力の3点が記され、収支悪化の防止と健全経営の回復をその目的としている。健全経営の回復では昭和50年代に収支均衡を回復することを目標にしていたが、収支はより悪化していくことになる。この事態を受けて1980年「日本国有鉄道経営再建促進特別措置法」が公布・施行となった。その目的は「我が国の交通体系における基幹的交通機関である日本国有鉄道の経営の現状にかんがみ、その経営の再建を促進するため執るべき特別措置を定めるものとする。（第一条）」とされ、目標を「昭和60年度までにその経営の健全性を確保するための基盤を確立し、引き続き、速やかにその事業の収支の均衡の回復を図る（第二条）」とした。これにより再建の方向性が示され、具体的な再建の方針については1981年総理府（当時）に設置された「第2次臨時行政調査会（会長：土光敏夫）」において、民営化の方向性が出された。続く1988年にはより具体的に再建策を策定するため、「日本国有鉄道の経営する事業の再建の推進に関する臨時措置法」に基づいて「日本国有鉄道再建監理委員会（会長：亀井 正夫）」が総理府に設置された。1985年に委員会答申として「国鉄改革に関する意見」が提出され、閣議にて答申を最大限に尊重する旨を確認している。このなかで、国鉄改革の意義について「破綻に瀕している国鉄を交通市場の中での激しい競争に耐え得る事業体に変革し国民生活充実のための重要な手段としての鉄道の役割と責任を十分に果たすことができるよう国鉄事業を再生させること」とし、国鉄の経営が悪化した最大の原因を「公社という自主性の欠如した制度の下で全国一元の巨大組織として運営されている現行経営形態そのものに内在する」としている。そして「現行制度を前提とする過去の延長線上の対症療法により国鉄事業の再生を図ることはもはや不可能である」としたうえで、「国鉄改革の内容として、現行経営形態を改め分割・民営化することを基本とし、あわせて、巨額の債務等について適切な処理を行い、過剰な要員体制を改め、健全な事業体としての経営基盤を確立した上で、国鉄事業を再出発させることを骨子とする改革案をここに提出する。」と記している。この答申により国鉄の分割・民営化の具体的な方向が決定し、1986年の国鉄改革関連8法案¹⁴²の成立を経て1987年4月に国鉄改革が遂行されることになる。

¹⁴² 「日本国有鉄道改革法」「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」「新幹線鉄道保有機構法」「日本国有鉄道清算事業団法」「日本国有鉄道退職希望職員及び日本国有鉄道清算事業団職員の再就職の促進に関する特別措置法」「鉄道事業法」「日本国有鉄道改革法等施行法」「地方税法及び国有資産等所在市町村交付金及び納付金に関する法律の一部を改正する法律」

2-1-2 国鉄破綻の原因

図表5-1、5-2にあるとおり、国鉄破綻の原因は大きく2点にまとめられる。一つは国鉄という公社制度に由来するもので、次の4点があげられる。

- ① 営に自主性の喪失
- ② 部らの干渉
- ③ 事業の制約
- ④ 不正常的な労使関係

もう一つは全国一元的組織であることに由来するもので、これも以下4点に要約できる。

- ① 管理限界を超えた組織規模
- ② 画一的な運営
- ③ 不合理な依存関係
- ④ 争意識の欠如

これらの要因が重なった結果、大きく変化していく企業環境に適応できず、経営破綻を招く結果となった。企業環境の変化について、最も大きなものは世の中の輸送モードの転換である。図表5-2にあるとおり、輸送機関別の国内旅客輸送シェアの変遷（輸送人キロ）をみると、1950年代には国鉄がその6割近くを占めていたが、その後約25年で2割強へと低下している。代わりに大きくシェアを伸ばしたのは自動車で、1985年には6割強のシェアを占めるに至っており、完全に鉄道と入れ替わっている。これだけの環境変化にさらされながらも、上記の理由から国鉄は有効な対策を実施できなかった。極めて単純に言えば、収入に見合った適正な組織規模・コストで経営できなかったということである。国鉄は最終的に年間2兆円近い赤字を生じて経営破綻した。その主な原因は、結果としてコスト意識のない公共企業体という経営形態にあったとされているが、当時の運輸白書によると国鉄経営の悪化について以下の6点が記載されている。

- ① 1960年ごろから自動車や航空との競争が激化し鉄道の優位性が失われたにもかかわらず、この変化に対応した経営の効率化等が行われなかった。
- ② 経営が悪化した1970年代、国鉄運賃の改定には法改正が必要であり、公共料金の目玉として常に抑制の対象となったため、適時適切な運賃改定が行えなかった。
- ③ 国鉄という組織が約40万人の職員を抱える巨大な組織でありかつ全国一元運営の経営形態であるため、きめ細かい経営を行うことが困難であった。
- ④ 労使関係が不正常的なものとなりがちで、労使とも生産性向上意欲やコスト意識が

希薄であった。

⑤国鉄は、運賃・人事・投資計画等様々な面で国の規制を受けており、経営者の自主的判断の余地が少なく、経営責任が不明確にな、経営者は自主性を無くしていた。

⑥1981年以降、赤字解消のために運賃の値上げを繰り返し、それが、さらなる国鉄離れを加速した。

要するに、一つは経営について当事者能力がないため、生産性の向上やコストの低減意欲等が乏しかったことである。もう一つは、政治は、採算の取れない新線建設などで国鉄の経営に干渉し、利用者も採算性を無視した過度の期待を国鉄に持ったことが挙げられる。この結果、国鉄で働く職員のモラルの低下やストライキの頻発等、経営のオペレーション上多くの問題が発生していた。こうした事態を抜本的に改革し鉄道再生をかけて国鉄改革が断行されることとなったが、その内容は以下の4点であった。この内容を具体化した結果、国鉄の組織が分割・民営化されることになる。

- ①過去の国鉄経営を清算し、以後の鉄道経営を分離する
- ②長期債務処理のスキームを決定する
- ③余剰人員の雇用対策を行う
- ④新会社が明確な経営責任のもとで経営を行うことにより鉄道事業を再生させる

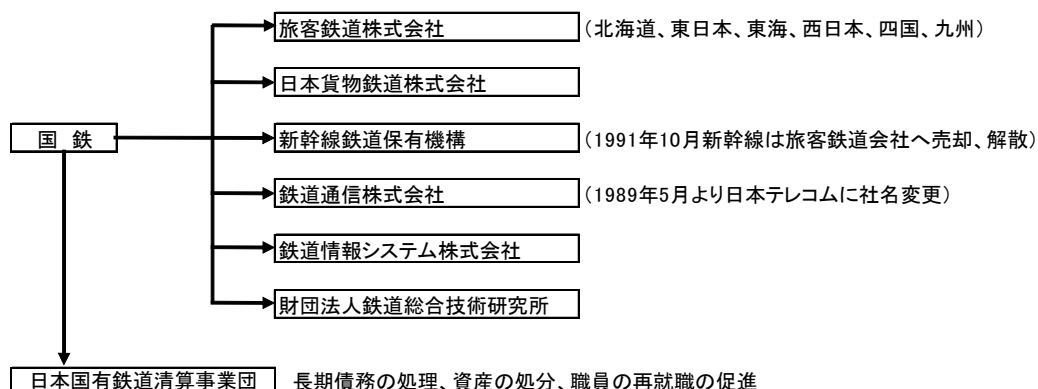
2-1-3 国鉄分割・民営化

分割・民営化にあたっては、北海道から九州まで全国一律に経営する事業規模が管理限界を超えたものであったことを重視し、利用者のニーズに合わせて地域ごとに経営するため、最終的に6つの旅客会社にエリア分割することになった。またエリア分割することは、不適切な内部相互補助¹⁴³を是正することでもあった。これは、国鉄は全国一律運賃制度を採用しており、単に他の交通機関の運賃制度との整合性のうえからばかりでなく、国鉄の利用者の負担の公平という観点からも問題を生じていたからである。全国一律運賃制により国鉄の地方交通線の運賃は割安に、大都市圏・幹線区間の運賃はその分だけ割高になる傾向にあるが、このことは大都市圏・幹線の利用者から地方交通線の利用者に対して内部補助が行われていることを意味する。一般的に、こうした内部補助は大なり小なり各種運

¹⁴³ 内部相互補助 (cross-subsidization) について、伝統的な規制論においては「複数の需要部門ないし事業部門を有する企業が『一方の部門における黒字をもって、他方の部門の赤字を補填すること』をいう」とされている。植草(2000),p224

賃制度のなかに織りこまれているものであるが、国鉄の場合地方交通線の赤字が深刻化しており、地方交通における他の輸送機関の利用者との間に負担の開きが生じているのみならず、大都市圏・幹線の利用者に過度の負担を強いる結果となる恐れがある¹⁴⁴。国鉄分割の概要は図表2-3のとおりである。

図表2-3 国鉄分割の概要



(運輸白書(昭和63年版)「国鉄改革の概要」より一部修正)

鉄道については分割・民営化後は地域別に6つの旅客鉄道会社と貨物会社へ分かれ、最も規模の大きなJR東日本でも社員数82,500人(単体、1987年4月1日現在)の組織となった¹⁴⁵。JR旅客各社の組織については当時の国鉄と運輸省によって行われたが、経営責任を明確化し、地域密着と競争原理が機能する効率的な組織を基本としていた。基本となる考え方は以下の4点である¹⁴⁶。その後、経営目的や環境変化に合わせて適宜組織改正を図り¹⁴⁷、現在に至っている。図表2-4は現在のJR東日本の組織図である。図からも分かる通り、事業本部制を採用し、地域ごとに支社を配する構造である。

- ① 厳しい経営環境に即応できるよう簡素で効率的な組織とする。
- ② 本社組織については、鉄道事業、関連事業¹⁴⁸、自動車事業¹⁴⁹の3事業について業務運営を一元的に行い経営責任の明確化を図る。

¹⁴⁴ 運輸白書(昭和51年版)「安定成長への対応を迫られる運輸」

¹⁴⁵ 2010年4月現在は60,190人(JR東日本ホームページ「IR情報」)

¹⁴⁶ 「東日本旅客鉄道株式会社二十年史」より

¹⁴⁷ 1989年12月情報システム部を株式会社ジェイアール東日本情報システムへ分社化

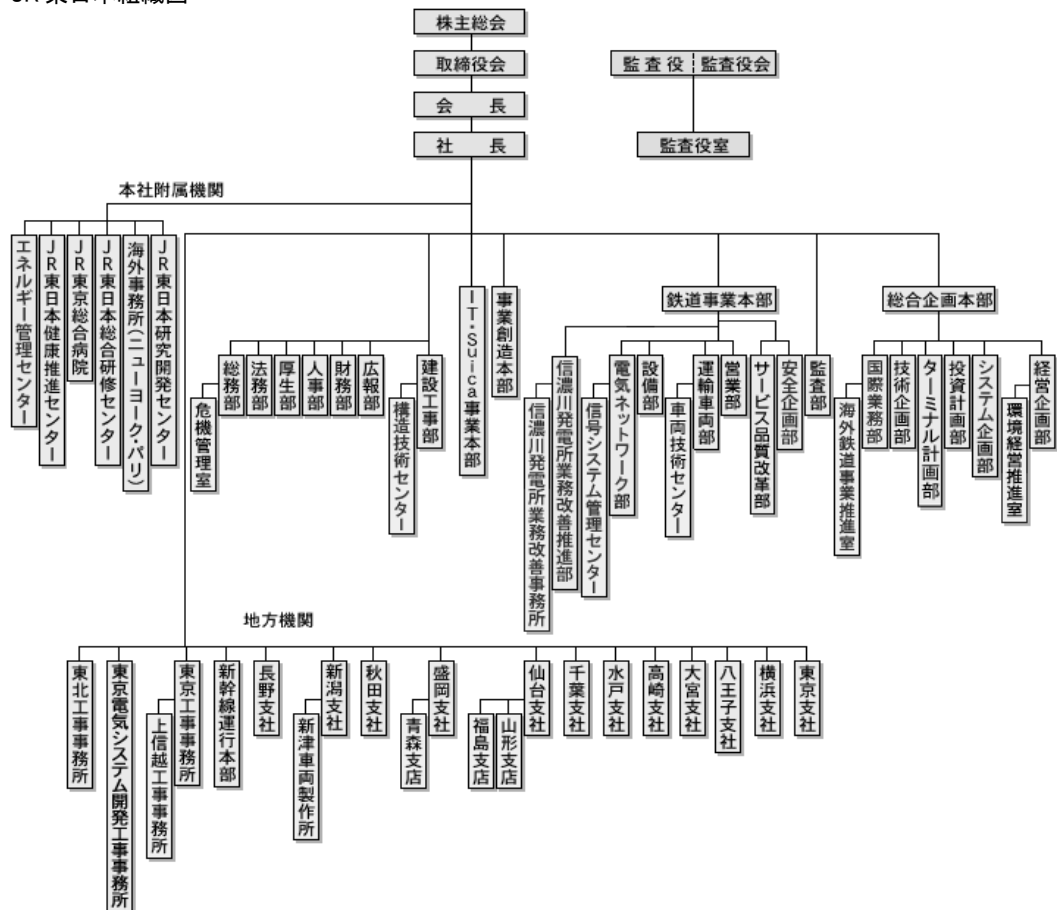
¹⁴⁸ 1997年6月生活サービス部門は、関連事業本部と開発事業本部が統合され事業創造本部となった。

¹⁴⁹ バス事業については1988年3月にジェイアールバス関東株式会社、ジェイアールバス東北株式会社へ分社化している。

③地方組織については、国鉄の鉄道管理局を支社等の簡素な管理組織に改組し、地域特性を生かしつつ競争原理を働かせる¹⁵⁰。

④積極的な営業展開が可能となるよう、営業部門の強化を図る。

図表2-4 JR東日本組織図



(JR東日本ホームページより 2010年7月1日現在)

2-1-4 経営安定基金・長期債務等

日本国有鉄道再建監理委員会の答申により分割・民営化の方向が示され、具体的に本州3社(東日本、東海、西日本)と3島会社(北海道、四国、九州)及び貨物会社の7社が誕生した。本州3社はいずれも東京、名古屋、大阪といった大都市圏を自社エリアに有しているため経営の安定が見込まれたが、3島会社についてはその経営基盤が脆弱であることか

¹⁵⁰ 地域密着の促進のため、東京地域本社を東京支社、横浜支社(1996年10月)、八王子支社(1998年4月)、大宮支社(2001年4月)の4支社へ分割した。

ら、民営化後の経営を安定させるため、約 1.3 兆円の経営安定基金¹⁵¹を設け、その運用益を活用できる措置がとられた。長期債務については、閣議決定¹⁵²により処理について以下の方針が決定された。

- ①自主財源を充ててもなお残る長期債務等については、最終的には国において処理する。
- ②本格的な処理のために必要な「新たな財源・措置」については、雇用対策、用地売却等の見通しのおおよそつくと考えられる段階で、歳入・歳出の全般的見直しとあわせ、検討、決定する。

1987 年 4 月時点で、国鉄の長期債務は総額 37.1 兆円に上っていたが、このうち 14.5 兆円を新しく発足する JR 各社に引継ぎ、22.7 兆円を国鉄清算事業団（以下、事業団）が引き継ぐこととなった。事業団が承継した債務のうち 13.8 兆円は国民負担とされ、7.7 兆円を土地売却、1.2 兆円を JR 株式売却によって充当すると見込まれていた¹⁵³。JR 各社負担の 14.5 兆円¹⁵⁴は新会社発足年度本州 3 社の収入計の約 4.5 倍にのぼる巨額なものであった。

国鉄職員については、1986 年 4 月現在 277 千人のうち、JR 各社に 200.7 千人が採用され、それ以外については国鉄清算事業団へ 23.7 千人、1986 年中における他企業等への転職・退職が 52.7 千人となっている。国や自治体への転出、国鉄清算事業団における雇用対策は鋭意進められたが、新会社もそれぞれ余剰人員をかかえてのスタートとなった。¹⁵⁵

その他、国鉄は全額政府出資の公共企業体であったため、国税である法人税、印紙税、登録免許税の納税義務はなく、地方税についても原則非課税であった。¹⁵⁶しかし民営化後は他の一般会社と同様の扱いとなり、納税義務が生じることになった。¹⁵⁷

2-1-5 完全民営化に向けて

1987 年の民営化時点では、民営化はされたものの証券取引所には上場しておらず、事業団が全株式を保有する特殊会社となっていた。そのため、事業運営上は JR 会社法の規制を受けることとなり、自由に事業展開を推進していくためには株式上場と株式を 100%市場取引とする完全民営化が必須であった。特に本州 3 社は、民営化後、将来の株式上場をにら

¹⁵¹ JR 北海道 6,822 億円、JR 四国 2,082 億円、JR 九州 3,877 億円（運輸省告示第 175 号）

¹⁵² 1986 年 1 月 28 日閣議決定

¹⁵³ 財団法人経済広報センター(1996),p2

¹⁵⁴ 経営体力の観点から最終的に本州 3 社が長期債務を承継

¹⁵⁵ 財団法人経済広報センター(1996),p2

¹⁵⁶ 社宅及び福利厚生施設等一部の施設については固定資産税、都市計画税が課税されていた

¹⁵⁷ 固定資産税については、税負担の急増緩和措置として 1996 年までの 10 年間、課税標準の 1/2 とする減免措置がとられている。

んで、新幹線保有機構からリース方式によって借り受けていた各新幹線資産を買取る必要があった。新幹線については、民営化当初は新幹線保有機構が全ての新幹線を保有し、それをJR各社へ貸し付けるというリース方式を採用した。これは、東海道新幹線の収益が他の新幹線と比較して格段に高かったため、その収益調整として設置されたものである。毎年のリース料総額は、新幹線の財産価額（1987年4月時点）の合計額である8兆5,410億円の債務を30年間にわたって元利均等方式により毎年一定額を返済する形式とし、約7,100億円と定められていた。しかしリース方式には以下の問題点があった（図表2-5）。

図表2-5 新幹線リース方式における問題点

- | |
|---|
| <p>①30年間の貸付期間終了後は、当該施設は本州3社に譲渡されることになっているが、有償であるか無償であるか法律上未定であった。</p> <p>②運輸大臣（当時）の定める3社の配分比率が変更されうる制度であったため、企業努力により輸量を増やしたとしても、その分をリース料に反映される可能性があり、企業努力が報われない制度であった。</p> <p>③施設の維持・更新は、各新幹線を運営する会社が行うこととされているが、当該資産が自己資産ではないため、減価償却費の計上が出来ず、必要な内部留保が出来ない。</p> |
|---|

著者作成

また、後にJR各社が株式上場する際、大きな収益源である新幹線が企業所有資産でないことは企業情報の不備になることから、1991年に一括して各JRは新幹線資産を買取ることとなった¹⁵⁸。なお、新幹線鉄道施設譲渡時の価額構成は図表2-6のとおりである。

¹⁵⁸ 新幹線買い取りについての最終検討時のポイントは以下の4点であった。

- ①新幹線の買い取りによって資本費負担がリース制度の継続よりも大幅に増加するが、当初10年間程度の経費増加を乗り切ることができれば、長期的にはリース制度と比較して経費負担は軽減され、経営基盤の強化に資する。
- ②新幹線の買い取りにより、これまで30年後に法律で定められていた譲渡条件が確定する。株式上場後を考えた場合、保有資産と債務が明確になる。
- ③新幹線施設が当社保有となれば、リース制度を介しての経営への外部介入の恐れもなくなり、自主的経営権の確立を目指した国鉄改革の本旨にも合致する。
- ④新幹線の保有による減価償却費の増大は、損益面ではマイナスとなるが、必要な資金の内部留保が可能となり、信用力の向上に資する。

図表2-6 新幹線鉄道施設譲渡時の価額構成

(単位:億円)

資産		債務
再調達価額	譲渡価額	
東北新幹線 27,794	JR東日本 31,069 (33.857%)	国鉄承継債務 25,529
上越新幹線 16,398		鉄建公団承継債務 10,545
東海道新幹線 29,589	JR東海 50,956 (55.528%)	新幹線鉄道保有機構 新規債務(借換分) 26,007
山陽新幹線 17,987		国鉄清算事業団債務 18,859
	JR西日本 9,741 (10.615%)	上積分 (再々評価) 10,827

※端数調整のため合計は合わない

(著者作成)

【第3章】 JR 東日本の経営戦略の推移とその効果

3-1 民営化後の経営戦略の推移—JR 東日本の事例

国鉄時代は再建策等の経営計画は国鉄で作成するものの、政府の承認が必要であり、運賃値上げについても国会の承認が必要であるなど経営に関する自主性は著しく阻害されていた。民営化後は自ら経営戦略を策定し、自社の責任で事業を遂行していかなければならないことになった。JR 東日本では、改革後 3 年目の 1990 年 10 月に初めての中長期ビジョンである「FUTURE 21」を発表した。その後、2000 年 11 月に中期経営計画「ニューフロンティア 21」、2005 年 1 月に中期経営計画「ニューフロンティア 2008」、2008 年 3 月に中長期経営ビジョン「グループ経営ビジョン 2020」が続いて策定されている。以下では JR 東日本について各ビジョン及び中期経営計画をもとに、それぞれの経営計画の目的と効果について述べるとともに、戦略実行、組織変革、社内ルール設定による戦略補完等の要素について分析する。

3-1-1 「FUTURE21」(第一段階)

これは 1990 年 10 月に策定された、民営化後最初の中長期ビジョンである。自社の将来ビジョンを策定する必要は当初からあったが、国鉄改革以後 4 年が経過し、黒字経営の達成と所期の計画を上回る業績をあげることができたことから策定・発表された。ここでは国鉄改革から JR 東日本改革へのステップアップを標榜するとともに、健全経営のもと、日本のリーディングカンパニーを目指すとしている。また 21 世紀を切り拓く鉄道を中心とした総合生活サービス企業が志向され、「新しい生活移動空間の創造」としている。鉄道事業以外について、グループ企業の運営にあたっては、「経営責任を明確化する一方、各社の自主性を尊重することを基本とし、鉄道を軸とする総合生活サービスの提供により、お客さま・地域社会に貢献し、信頼される企業グループとして発展すること」を共通の経営理念に据え、社会生活の充実にグループ全体として幅広く貢献していく¹⁵⁹⁾としている。

3-1-1-1 長期ビジョンの提示

鉄道の復権という国鉄改革の目的を具体化し、健全経営を実現していくために、初めて長期的な経営ビジョンが示された。20 世紀へ向かっての具体的なイメージとして 2001 年には売上高 5.4 兆円を目指し、うち鉄道事業（交通サービス）と非鉄道事業（生活サービス）

¹⁵⁹⁾ 1990 年『FUTURE21 21 世紀への経営構想 新しい正確移動空間の創造を目指して』

がおおよそ1：1になることが記されている。また具体的内容として、JR 東日本の役割、経営の基本的方向、基本的方向の実現に向けて、基本的方向実現のための重点課題がそれぞれ記載されている。まず JR 東日本の役割について、3点記載されている。一つは「都市機能の拡大・変化への対応」であり、東京一極集中や通勤圏の外延化などの社会的背景の認識のもと、輸送ネットワークの構築や混雑緩和など、サービス水準の維持・向上がうたわれている。二つめは「生活移動目的と交通サービスの結合」として、移動ニーズの高度化・多様化に対応するためトップレベルの総合生活移動サービスの提供を目指している。そのため時間と空間のデザインをコンセプトに、「移動そのものの安全性・快適性・利便性に加えて、生活移動目的に対するサービスを含めた総合的で高度な付加価値」を提供している。最後に「交通機関の技術発展への寄与」として新技術の積極的導入、鉄道の技術革新の推進母体になることをうたっている。

次に経営の基本的方向については、経営ビジョンを「21世紀を切り拓く鉄道を中心とした総合生活サービス企業」とし、お客様・地域に貢献する「生活創造企業」、最新技術を開発・活用する「未来志企業」、社員・家族の幸福を実現する「人間尊重企業」の3つをベースとして健全経営を目指すとしている。

3-1-1-2 非鉄道事業への誘導

分割・民営化直後は、まず鉄道の復権と、これによる財務状況の改善が喫緊の課題であった。特に黒字を計上して安定した経営の基礎を作ることが何より重要であったためである。しかし日本全国での長期的な人口減少が予測されるなか、将来にわたって鉄道事業のみで経営を推進していくことには、いずれ事業規模の縮小を余儀なくされる心配があった。また分割・民営化により進出できる事業についてはほぼ一般企業と同様の扱いとなり、事業範囲の制約がほとんどなくなったため、将来の経営の柱として育成すべき関連事業¹⁶⁰の展開も急務の課題であった。そのため「FUTURE 21」のパンフレットにも将来は鉄道事業と関連事業の売上高が1：1となるイメージが掲載された（図表3-1）。JRの場合、他の大手民鉄と異なり、鉄道事業以外の事業展開について強く制約されていたことから、鉄道敷設による沿線の土地価格向上等の外部効果¹⁶¹を吸収することができなかった。

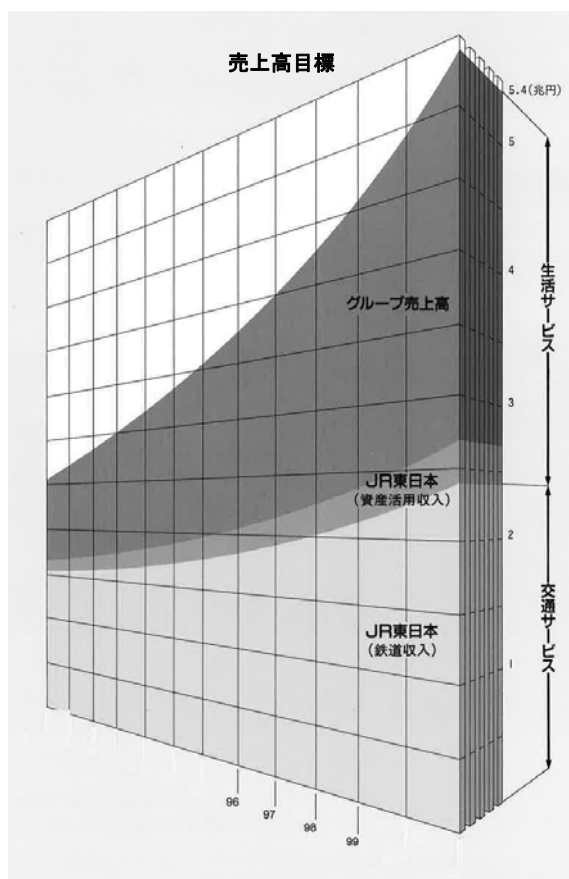
¹⁶⁰ 現在の「生活サービス事業」は当時「関連事業」と呼ばれていた。

¹⁶¹ 水谷(2008) 鉄道沿線の開発は一般の私鉄経営には基本的なものであり、沿線開発と鉄道整備を行った経営モデルは私鉄モデルあるいは阪急電鉄の創業者の名前から小林一三モデルと呼ばれている。

また民営化により開発等の事業展開可能になったとはいえ、新たに鉄道を敷設して沿線開発を行うということは、長期債務を継承した状況からして困難である。さらに首都圏などの都市部においては既に土地価格が相当に上昇しており、新たに開発用地を鉄道沿線や駅付近に求めることは事実上不可能である。このため、自社資産として駅部の開発や国鉄から継承した駅ビルなどの効率化を図らざるをえない状況であった。

この時期の状況として、民営化時に鉄道で必要な要員数を大幅に超える人員を引き受けたことから、現在のエキナカへとつながる駅構内事業や駅ビル等についても社員による直営や出向者によるところが多かった。特に社内で「直営店舗」と呼ばれていた駅構内事業は、ほぼ社員による直営事業であった。これは国鉄改革時の雇用確保を主たる目的としたことが原因であるが、将来的な事業展開はともかく、鉄道事業の再建と効率化が最優先であった当時、雇用確保の点からも非鉄道事業の展開は必要不可欠なものであった¹⁶²。

図表3-1 「FUTURE21」に示された将来イメージ



(「FUTURE21」パンフレットより)

¹⁶² 当時、東日本鉄道弘済会が運営していたキヨスク（現キヨスク、JR 東日本リテールネット運営）や日本食堂（現日本レストランエンタプライズ）が運営していた駅構内の飲食店等は社員による直営であった。駅ビル等のグループ会社も出向者によって要因を補充していた。

3-1-1-3 小括

JR 東日本にとって、民営化後初の中期経営ビジョンであるが、その大きな目的は会社の進むべき方向を明確に示し、社員のコミットメントを高めて将来へ眼を向けさせることであつた。国鉄のような破綻状況を二度と起こしてはならないという強いメッセージがある。大きな特徴は、民営化後、非鉄道事業への進出が法的に緩和されたことを受け、将来的に鉄道事業と非鉄道事業の収益が半々となり、右肩上がりに成長していくというイメージを示したことである。ビジョンであるので、年次事業計画のように経営の戦術面でどのように売り上げを具体化するのかといった点にはあまり触れていない。その意味では抽象的であるが、当時の状況として鉄道の再建と経営基盤の安定化が喫緊の課題であつたことを考慮すれば相当に革新的であり、健全経営の推進に一定の役割を果たしたものと評価できる。

3-1-2 「ニューフロンティア21」(第一段階～第二段階)

中長期ビジョン「FUTURE 21」の制定後10年が経過し、会社の財務状況も安定して、一定の投資が可能な状況となつてきた。一方で、長期的な人口減少予測や、財務会計制度の大きな変更、長引く景気低迷など会社を取り巻く環境も当時とは大きく異なつてきた。特に、連結決算中心の時代¹⁶³を迎え、従来単体ベースでなされてきた企業に対する市場の評価は、グループ全体の業績や成長性などに基ついて行われるようになってきた。こうした経営環境の変化へ対応していくため、完全民営化を目前にした2000年11月に中期経営計画が策定された。大塚社長(当時)は社員に向けて、二つの点を強調している。一つは徹底した顧客志向であり、これについては「私がとりわけ強調したいのは『徹底した顧客志向』という点です。消費者主導の厳しい競争の時代に勝ち残っていくためには、お客様から本当に必要とされる商品、サービスの提供に心がけ、お客様に評価され満足していただく努力を続けることが何より大切だと考えています。」と明言している。またグループ全体の発展についても強調している。この点については、「続いて強調したいのは、『グループ全体の発展』ということです。ニューフロンティア21では、グループ全体の価値を向上させるために、まず「選択と集中」の観点から、競争優位性の高い分野に経営資源を集中投入していくことを決めました。また、「自律と連携」という方向性を明示し、グループ各社が自らの使命、責任を十分に認識したうえで、グループの総合力を発揮していくことをめざしています。」としている。これらの言葉にあるとおり、徹底した顧客志

¹⁶³ 2000年3月期の決算より連結財務諸表中心の開示制度が義務付けられている。

向とグループ全体の発展を強調した内容となっている。経営理念としては「FUTURE 21」の方向性を維持しつつ、これまでのJR東日本単体中心からグループ経営を前面に出し、5年から10年後の到達すべき将来像の発展形として「信頼される生活サービス創造グループ」を目指すこととした。内容として、果たすべき役割として4つの方針と5つの具体的方向を示し、グループビジョン、グループマネジメントの確立を明記している。また、鉄道事業と生活サービス事業を両輪としつつ、鉄道事業を軸とすることを継承し、鉄道との相乗効果やブランドイメージ、ノウハウを活用できる分野への「選択と集中」がうたわれた。さらに「自律と連携」といった方向性のもと、事業の清算や統廃合を実施した。経営資源の投入方針を示したことで、これまでの拡大路線からの方針転換が図られている。事業戦略レベルでは新たにステーションルネッサンスというコンセプトが提示され、組織が進むべき重要な方針が示されたことも大きな特徴の一つである。

3-1-2-1 ビジョンの設定:「4つの方針」と「5つの具体的方向」

社会における企業グループの位置づけを明確にするため、経営ビジョンとして以下4つの役割が明示された。

- ① 全・快適で利用しやすい交通サービスの提供、新たなサービスの創造
(時間と空間のデザイン)
- ② 着実な成長とリターンの創出
- ③ 技術革新の牽引、先端技術の集積
- ④ 社会的責任の遂行、地域社会との共生

①では市場における消費者主導を予測し、顧客満足の追求を第一に考えることを明記している。②において特徴的なのは、完全民営化を目前にして「株主重視経営」「従業員経営」の両立をいかに図るかが大きな課題と記していることである。特に株主配当を意識し、着実なリターンの創出を明記している。このように経営計画に株主重視経営が記載されるのは初めてであり、人間尊重企業をコンセプトの一つとした「FUTURE21」を引き継ぎつつも、市場経済に目を向けた表現を採用している。③および④においては継続的な技術開発・技術蓄積が鉄道事業の根底を支えるということ、また鉄道事業の公益性に鑑みての社会的責任について触れている。国鉄改革の経緯から、地域密着経営を目指す同社にとって地域社会との共生をあらためて明記することは必要不可欠であったといえる。さらに、

「FUTURE21」の3つのコンセプト¹⁶⁴からの発展形として、グループ経営を意識し、グループビジョンとして以下5つの具体的方向を打ち出した。

- ①顧客価値の創造・顧客満足の追求（お客様の「信頼」「快適」「感動」を創造するグループづくりをめざす）
- ②技術創造による業務革新（先端テクノロジーの集積するグループづくりをめざす）
- ③社会との調和・環境との共生（社会と調和し国際社会に通用するグループづくりをめざす）
- ④働きがいの創出・活力の創造（自由闊達な仕事を通じて達成感・やりがいを実感できるグループづくりをめざす）
- ⑤株主価値の向上（連結ベースの業績を向上させ株主の皆様の期待に応えるグループづくりをめざす）

5つの具体的方向は、ほぼ4つの経営ビジョンを反映したものであるが、④にあらためて社員の働きがいの創出・活力の創造を、明記していることが特徴である。その説明の中で、「組織内、グループ内に生じがちな部門間の壁、現場と支社・本社の壁、会社間の壁を打ち破り、業務をとどこおらせるハードルをなくすことにより、オープンな雰囲気の中で自由闊達な議論がなされる、風通しのよいグループを創りあげる¹⁶⁵」とし、組織間・職種系統間のコミュニケーションの促進を図る必要性を訴えている。また⑤でもあらためて連結ベースでの業績重視を強調し、単体中心から連結中心へのシフトを明確にしている。これらは、それまでの長期間にわたる鉄道専業とそれによる組織体制の仕組みを大きく変化させていこうとするものと考えられる。特に単体ベースから連結ベースへの視点のシフトは国鉄時代を通じて大変大きなターニングポイントであり、株主重視経営、選択と集中とあわせて、経営方針の舵を大きく切ったものと評価できる。

3-1-2-2 「選択と集中」・「自律と連携」

連結決算時代を迎え、この中期経営計画でもグループ全体の価値の向上が強調されている。図5-2は公表されたパンフレットに示されたコンセプトイメージである。最上位に経営の質の向上をおいており、これを実現するための目標が「スピード感がありかつ柔軟な経営」である。この具体的内容として次の二つのコンセプトを示している。一つは、競

¹⁶⁴ 「生活創造企業」「未来志企業」「人間尊重企業」

¹⁶⁵ 「ニューフロンティア21」パンフレットより

争優位性の高い分野に経営資源を集中投入していくことを目指した「選択と集中」という戦略コンセプトである。もう一つは、グループ各社がそれぞれの使命、責任を十分に認識し、グループの総合力を発揮していくための「自律と連携」というコンセプトである。前者はグループの事業領域（ドメイン）として以下3点が記されており、今後の経営資源投入の方向性を明確にしている。

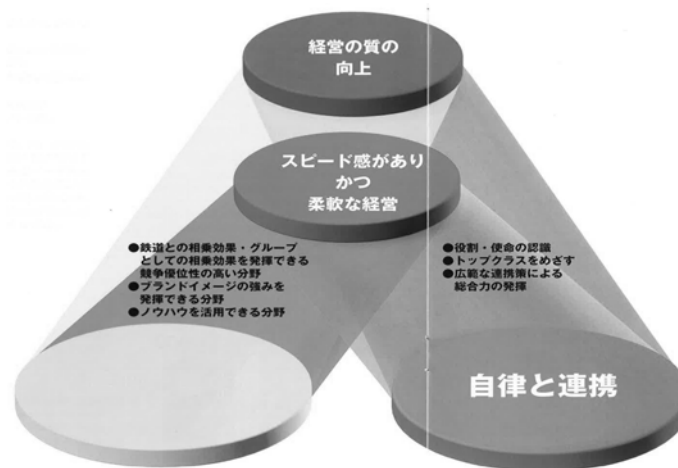
- ・鉄道との相乗効果・グループとしての相乗効果を発揮できかつ競争優位性の高い分野
- ・グループのブランドイメージの強みを発揮できる分野
- ・グループのノウハウを活用できる分野

後者については、以下3点が記されており、各社のグループ内での役割を自ら再認識し、グループへ貢献することを促進するものといえる。

- ・役割・使命の認識
- ・トップクラスを目指す
- ・広範な連携策による総合力の発揮

さらに、本体が取り組むべき具体的内容として5点が明示されている。1つめは各社の使命の明確化についてであり、業種・業態・地域特情などの要素を勘案し全体をグルーピングしたうえで各社に経営目標を設定するとしている。またその達成度合いに応じた業績評価基準を設定して公正な評価を実施するとしている。次に財務面での連携強化を挙げている。その目的はグループ全体の資金を一元化し、資金効率の向上と有利子負債の削減を図ることによって連結ベースの財務体質の強化を図ることである。3つめは投資判断基準の設定であり、グループとしての価値向上のため、明確な設備投資の判断基準を設定するとしている。4つめは、情報開示の充実として、IR及び広報活動に力を注ぎ、経営の透明性を高めることを目指している。あわせて情報の迅速な発信により、オープンで風通しのよい企業文化の創造を目指すとしている。最後にリスクマネジメントの強化を挙げ、危機管理組織の整備やマニュアルの作成等によって突然の災害時等に的確な対応を図る仕組みを構築していくとしている。

図表3-2



(「ニューフロンティア21」pp13-14より)

3-1-2-3 数値目標の設定

今回、初めて経営数値の目標が設定された。具体的な数値を示すことによって、より計画の内容を具体化し、目標を明確にすることができる。「信頼される生活サービス創造グループへ」として、以下のとおり5項目の目標値が設定されている。

- | |
|---|
| ①連結フリーキャッシュフロー（営業キャッシュフロー）：2005年度に1,800億円 |
| ②連結ROE（株主資本当期利益率）：2005年度に10.0% |
| ③連結ROA（総資産営業利益率）：2005年度に5.5% |
| ④JR東日本単体の長期債務：2005年度末40,600億円 |
| ⑤JR東日本単体の社員数：2005年度末65,000人 |

ニューフロンティア21」より著者作成

①は当面、長期債務の縮減が経営上の優先課題となることから、その直接の原資となるフリーキャッシュフローを目標として掲げ、その増大に努めていくとしている。②は株主の持分である株主資本を最大限に活用して、多くの利益を生み出すという観点からROEを目標としている。③は保有する膨大な土地・建物などの資産を有効活用していくという観点から目標の一つとして設定している。④は経営基盤の一層の安定を図るため引き続き取り組むべき重要課題として設定している。⑤は先端技術の導入やITの活用、仕事の進め方の抜本的な見直しなどにより、業務の効率化を推進し、運賃値上げに依存しない強固な経営基盤を確立するために設定している。

その後、2001年11月に一部数値目標が見直されている。内容は以下表3-3のとおりで

あり、(1)連結フリーキャッシュフローと(4)JR東日本単体の長期債務の削減(網掛け部分)について、数値を積み増すことになっている。(1)については長期債務削減の増加に伴う債務残高の減少と、平均利子率の低下により、支払利息が減少することなどによるものとしている。(4)については2001年10月に売却した日本テレコム株式の譲渡益を活用することとあわせ、本年度から稼働したCMS¹⁶⁶(キャッシュマネジメントシステム)により、手元資金の効率化が見込めることなどによるものとしている。

図表3-3 「ニューフロンティア21」数値目標

	(参考) 2000年度実績	2005年度目標	
		当初計画	今回見直し
(1) 連結フリーキャッシュフロー	1,891億円	1,800億円	2,000億円
(2) 連結ROE(株主資本当期利益率)	7.80%	10.00%	10.00%
(3) 連結ROA(総資産営業利益率)	4.40%	5.50%	5.50%
(4) JR東日本単体の長期債務の削減	2000年度末残高 45,375億円	5年間で △5,000億円	5年間で △7,500億円 (△5,000億円は 3年間で達成)
(5) JR東日本単体の社員数の削減	2001年度初 75,380人	5年間で △10,000人	5年間で △10,000人

2001年11月19日プレスリリースより著者作成

3-1-2-4 事業戦略の設定

ビジョン達成に向けた事業戦略として、以下6つの戦略がサブタイトルとともに設定されている。

- ① 「ステーションルネッサンス」の展開—グループの総合力発揮に向けて
- ② ITをはじめとする新技術の導入活用—業務革新と新たなビジネスモデルの構築
- ③ 鉄道事業—「世界の鉄道」への挑戦
- ④ 生活サービス事業—お客様との密接な生活ネットワークを創造
- ⑤ 環境経営の推進—環境先端企業グループとして
- ⑥ 働きがいの創出—自ら考え行動する風土づくり

(「ニューフロンティア21」より著者作成)

①についてはサブタイトルにもあるとおり、グループの総合力発揮に向けた新コンセプトである(図表3-4)。その目的は「お客様の利便性向上と高収益化をめざす」ことである。この背景には、一日に約1,600万人の移動がある「駅」を最大の経営資源であると

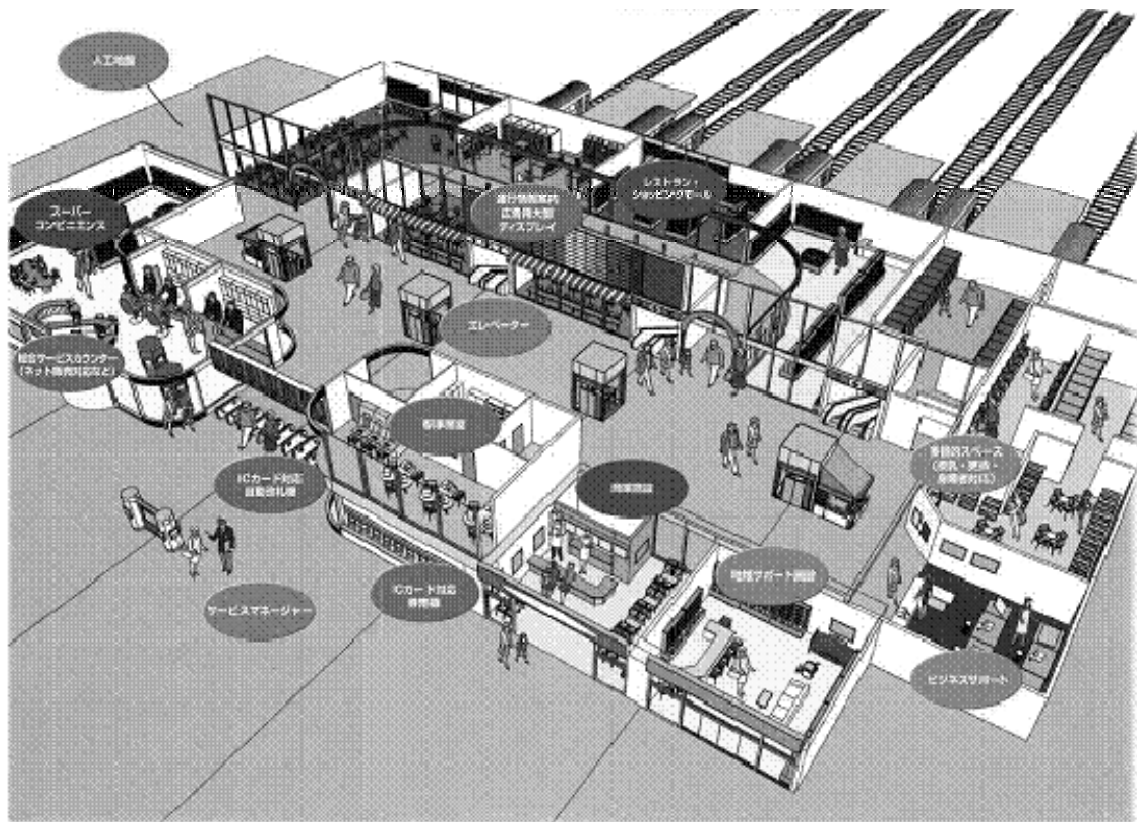
¹⁶⁶ グループ会社の資金を一括管理するシステムのこと(2001年11月19日プレスリリースより)

捉えなおし、そのポテンシャルを引き出すことが企業成長に不可欠であるとの認識がある。そのため、各駅における事業配置をゼロベースで再構築し、「新たな時間と空間をデザインすること」を最重点に位置付けている。また駅をネット時代の情報拠点と位置付け、ITを活用した新規ビジネスを積極的に展開するとしている。さらにグループビジョンである「社会との調和」に沿って、地元自治体などと連携して地域のコミュニティーセンターとしての駅づくりを進めるとしている。②については、まず業務革新の目的として経営情報の迅速な把握を挙げ、具体例として新たな鉄道システム「e@train」（図表3-5）、グループ全体の物流・商流の一元化、ナレッジマネジメントの促進を記している。新たなビジネスモデルの構築については、インターネットの活用を全面に出し、ITビジネスの展開について明記している。具体的にはインターネットを活用したビジネスとして航空会社、旅行会社との提携促進により「旅の総合サイト」の開設をうたっている。これによって「鉄道と旅については何でもそろそろお客様本位のサイト」としてのブランドイメージの確立を目指している。③については、安全性、利便性、技術先進性、快適性、効率性において「政界一の鉄道」としての地位を確立することをめざすとしている。また収益力の高い線区への経営資源のシフトを一層推進するとしている。これは首都圏稠密線区と地方閑散線区への投資基準をより明確にしていくことを宣言しており、選択と集中を具体化するものであるといえる。④については、小売業・飲食業、駅ビル事業、ホテル事業、新規ビジネスの4つについて触れており、それぞれに事業戦略のポイントを記述している。小売業・卸売業については、それまで推進してきた「サンフラワープラン¹⁶⁷」とは別に、ターミナル駅を中心に人工地盤の建設による新たなスペース確保を打ち出したことが特徴的である。また、グループ外企業との戦略提携の推進が明記されており、これは必ずしもグループ内企業のみならず、競争原理を導入することを意味しているといえる。駅ビル事業については、特徴的な記載が二つある。一つは早期に投資回収が可能な生活密着型駅ビルを重点的に開発するというものである。投資回収を明確にうたっていることがポイントである。また、資本・人材の効率性向上の観点から、分散型の駅ビル会社合併等を進め、統合・再編成を実施して統括型の経営形態とすることの検討を明記している。これは国鉄時代から続いてきた、一駅一駅ビル会社の形態を大きく方針変更するものである。ホテル事業については、チェーンオペレーションの一層の強化により競争優位性を向上させることを目的としている。新規ビジネスについては、グループとしての相乗効果が発揮でき、高い信用力を活か

¹⁶⁷ 1997年度以降、乗降人員3万人以上の駅を対象として事業スペースの確保を推進する事業戦略

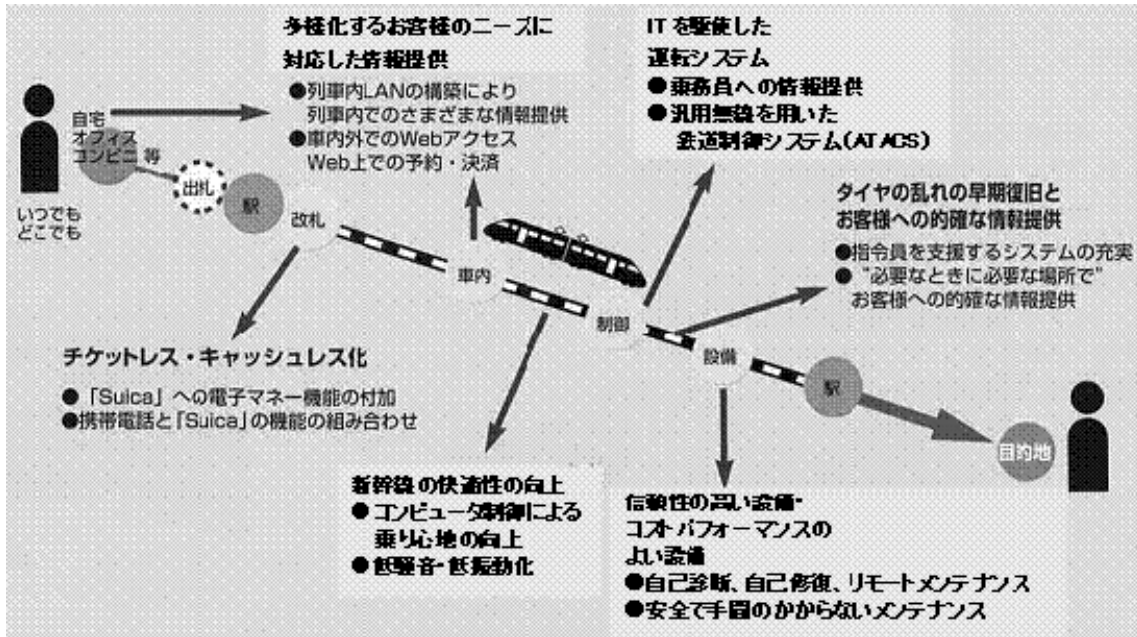
すことの出来る分野へ参入していくとしている。これは選択と集中をより明確にしているといえる。⑤については、環境と親和性の高い鉄道輸送モードを意識した内容となっており、具体的にはE231系などの省エネルギータイプ車両の導入やインターモーダルの積極的な推進などにより、ゼロエミッション対策の一層の推進をうたっている。この部分はやや抽象的な内容が多いが、会社としては初めて環境に関する数値目標を掲げていることが特徴である。最後に⑥については社員個々人の意欲向上に資する人事制度を戦略的に構築していくことを述べている。特に鉄道事業分野と生活サービス事業分野で異なった人事制度を構築していくことを示唆している。具体的には、フランチャイズ制（生活サービス事業のプロ育成のための背番号制）の定着、出向先基準の導入、業績評価制度の導入などについて触れている。なかでも同一企業組織でありながら、鉄道事業分野と生活サービス事業分野それぞれで異なった人事制度を適用していくということは、国鉄を通じても初めての制度的改革であり、会社全体にとって、その後大きな影響を与えていくことになる。

図表3-4 「ステーションルネッサンス」イメージ



(「ニューフロンティア21」p18より)

図表3-5 「e@tain(イートレイン)」イメージ



(「ニューフロンティア21」p15 より)

3-1-2-5 ステーションルネッサンス

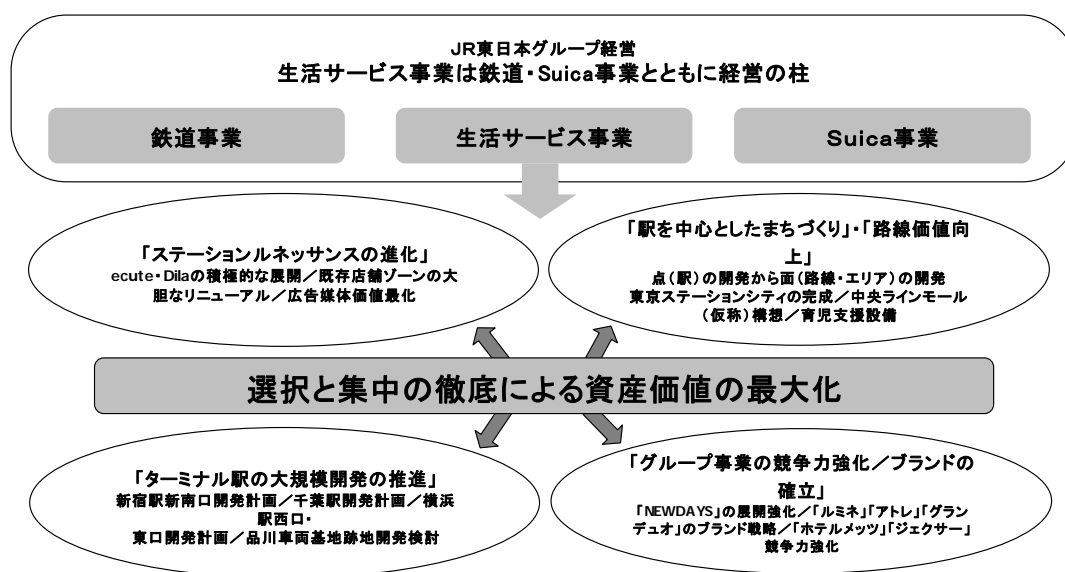
前節でも述べた通り、このコンセプトはグループの総合力発揮を目指すものである。それまで鉄道主体に考えられてきた駅を、あらためて会社の最大の経営資源であると捉えなおし、お客様の利便性向上と高収益化をめざすことを目的としている。このことについて代表取締役副社長新井良亮は「駅という空間を最大の『経営資源』としてとらえ、そのポテンシャルを100パーセント引き出していこうという新しい取り組み」としている¹⁶⁸。重要なのは、この目的のためには第一にお客さま視点で駅の利便性を捉えなおし、またどちらかという付帯的事業であった駅構内事業を主要事業として全面的に刷新・展開し、グループ価値向上の視点に立って開発を推進していこうとしている点にある。以下では、特に生活サービス事業の観点から、ステーションルネッサンスの展開について述べる。

先にも述べたように、長期的な人口減少傾向においては、人の輸送を主とする鉄道会社にとって直接的に顧客の減少を意味する。また少子高齢化傾向は、定期客比率が高い同社にとって、収入のコアである通勤・通学定期の顧客の減少にもつながる。このような長期的な予測のなかで、鉄道会社として将来利益を生み出す源泉として何があるかを考えた場合、鉄道輸送そのものを除けば最大の経営資源は「駅」空間である。理由として、一日当

¹⁶⁸日本放送協会 (2009) ,p86

たり約 1,668 万人の輸送人員¹⁶⁹があり、これらの利用客は基本的に駅を使うことになる。そのため、多くの人が集まる駅を中心に投資を行い、その可能性を 100%引き出ししていこうとするのがステーションルネッサンスの基本的な考え方である。具体的な事業推進方針としては、サンフラワープラン¹⁷⁰とコスモスプラン¹⁷¹の二つ（図表 3-7）がある¹⁷²。

図表3-6 生活サービス事業の展開ビジョン



図表3-7 サンフラワープランとコスモスプランの比較

	サンフラワープラン		コスモスプラン
	駅舎内開発	駅周辺開発	
コンセプト	駅の再生（「駅」という最大の経営資源の可能性を100%引き出す）		
目的	顧客満足度の向上とグループ全体の価値の最大化		
対象駅	・乗降人数概ね3万人／日以上の駅等		・乗降人数20万人／日以上の駅 ・県庁所在地等の主要ターミナル駅
特徴	・駅業務施設の見直し ・短期間で開発	・低効率用地を高度利用	・駅業務施設の全面的見直し ・人工地盤等の建設

（「生活サービス事業におけるステーションルネッサンスの取り組み」 p11 より）

サンフラワープランは、1997年度からお客様の利便性の向上と生活サービス事業の強化

¹⁶⁹ 2009年度一日平均輸送人員数（会社概要より）

¹⁷⁰ サンフラワープランの名称：S（Station：駅,Space：空間,Service：サービス,Sun：太陽・輝く U（Up：収益向上）,N（Network：JR東日本とグループ会社の結束）,F（Flower：花が咲く）

¹⁷¹ コスモスプランの名称：駅構内を宇宙（コスモス）に当てはめ、無限の広がり、可能性をもった開発を行うという意味で付けられた。C（Creation：創造）,O（Of）,S（Satisfactory：お客様に満足を与える）,M（Multiple：多機能の要素からなる）,O（Original：今までにない）,S（Station：駅）

¹⁷² コスモスプランは当初、5年計画（2001～2005年）とされていた。

を目的として全社的に取り組んでいる施策であり、ステーションルネッサンスを打ち出す以前から存在している。内容としては、投資対象の駅を概ね乗降人員 3 万人以上の駅とし、開発方式として、駅業務施設の部分的見直し少ない投資でスピードを重視した開発を方針としている。例えば駅長室や出改札施設などの駅の業務に関する施設のレイアウトを変更することにより、駅自体の構造は大きく変えずに生活サービス事業のための開発スペースを生み出そうとするものである。また、駅周辺の低効率用地を有効利用し、駅ビルやホテルを開発する施策も推進している。例えば、駅構内の流動量の多いところにあった駅長室などの業務施設を移設し、商業利用価値の高いスペースを生み出して店舗を設置したり、鉄道事業用地の空きスペースに地元密着型の駅ビルを建設したりしている。特に駅構内の商業利用スペースの生み出しには、鉄道事業サイドの協力が不可欠であり、その意味でも鉄道と生活サービス事業が一体となった事業戦略であるといえる。当初は駅構内に商業施設を設置すると、円滑な人の流れが妨げられ流動に支障を来すのではないかという心配もあった。また国鉄時代を通して鉄道事業が組織の本流であった歴史¹⁷³から、駅の中心的な場所を店舗等に明け渡すことに心理的な抵抗もあったが、長期的な人口減少と競争の激化から、生活サービス事業の展開が経営上必須であるとの認識が浸透していくにつれ、そうした意識も変化していった。その結果、乗降人員 3 万人以上の駅のうち商業展開を行っている駅は 9 割を超えるまでになっている¹⁷⁴。さらに、開発のみを一方的に進めるのではなく、レイアウト変更時に駅業務施設の老朽化対策も実施して職場環境の改善も図るなど、鉄道と生活サービス事業双方にメリットがある手法で開発を進めていることも、組織横断的な事業の推進を円滑にしている要因であるといえる。以上のサンフワープランについては施策展開期限を設けておらず、今後も引き続き展開していくとしている。

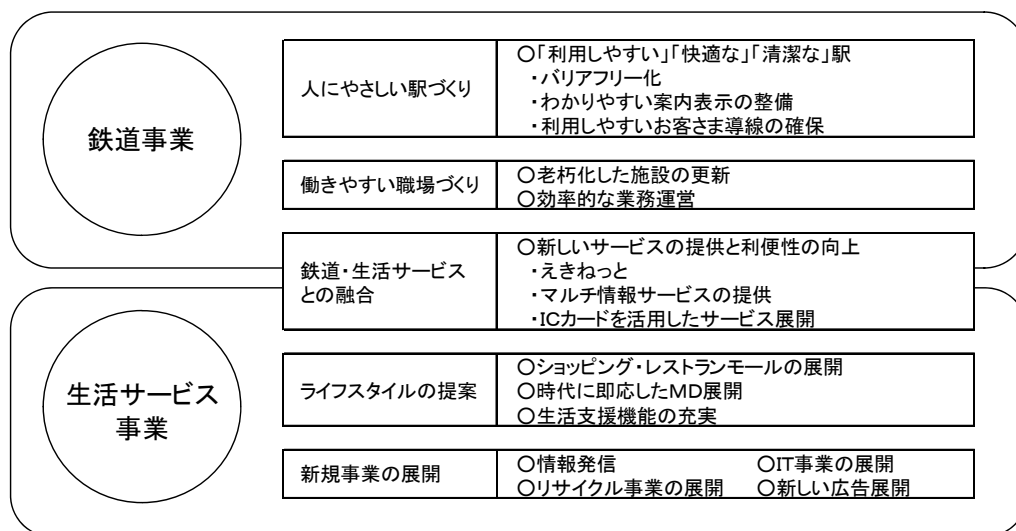
次にコスモプランは、ステーションルネッサンスを推進するにあたり、事業創造本部が新たに取り組んでいくプロジェクトとして、2000 年 12 月にスタートしている。副題に「新たな空間と時間をデザイン」とあるとおり、各駅における最適な事業配置をゼロベースで見直し、既存設備の徹底的な見直し等によって新たな事業スペースを創出していくとしている。またそれと同時に I T を活用した新規ビジネス、物販・飲食・旅行商品販売等

¹⁷³ 国鉄時代、特に地方においては、地元の名士の一つに駅長が挙げられており、例えば地元小学校の式典等には警察署長、消防署長とならんで駅長が招待されるといったこともあった。駅構内の商業展開については、国鉄時代は法的制約もあり、キオスクに代表される小規模売店や旅客の利便性向上目的の一部飲食店等に限定されていた。

¹⁷⁴ 「生活サービス事業におけるステーションルネッサンスの取り組み」p9

を融合した総合的サービスの提供、地域のコミュニティーセンターとしての駅づくりなど、駅を変えるための様々な取組みを進めるとしている。具体的には乗降人員 20 万人／日以上
の駅及び県庁所在地等の主要ターミナル駅を対象としており、既存の駅業務施設の徹底的
な見直しのみならず、人工地盤の建設等によって新たな事業スペースを生み出すことによ
り、従来にない規模の開発を目指している。また、コスモスプランのコンセプトワードを
「21 世紀型快適移動空間」とし、徹底した顧客志向の視点に立つことによる、新たな空間
と時間のデザインによって、お客様に「駅が変わった」と感動して頂けるような駅づくり
を目指している。コスモスプランはスタート時、その期限を 2001 年度より 5 年間としてい
る。サンフラワープランが比較的小規模な投資であり、駅自体の構造は大きく変更しない
のに比べ、コスモスプランは駅自体をゼロベースで見直し、スペース自体を作り出して駅
を総合的に開発していこうとする点が特徴である。そのため鉄道事業及び生活サービス事
業が一体となった大規模な投資・開発となる。鉄道事業と生活サービス事業双方について
大きく 5 つの方針を打ち出している（図表 3-8）が、なかでも三番目の「鉄道・生活サ
ービスとの融合」が重要である。これ以降、将来に向かった生活サービス事業の重要性の
認識が社員へ浸透し、鉄道事業と生活サービス事業の組織横断的な取組みが展開してい
くことになる。

図表 3-8 コスモスプランの考え方



「生活サービス事業におけるステーションルネッサンスの取り組み」p8 より著者作成

3-1-2-6 完全民営化の達成

先述したように、2001年3月13日に「旅客鉄道株式会社及び貨物鉄道株式会社に関する法律の一部を改正する法律」、いわゆるJR会社法改正法の法案が閣議決定され、国会へ提出、同年12月1日施行となった。これにより、「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律（昭和六十一年十二月四日法律第八十八号）」（以下、JR会社法）が改正され、先述したようにJR各社のうち、本州3社（JR東日本・JR東海・JR西日本）については、JR会社法の規制（図表3-1）が撤廃されることとなった。しかし、JR各社が国鉄改革により誕生したという経緯を踏まえ、国土交通大臣により「親会社とその事業を営むに際し、当分の間配慮すべき指針（図表3-9）」（以下、指針）が定められることになった。これは法的規制ではないものの、いわゆる配慮義務等が含まれており、指針を踏まえた事業運営の確保が必要な場合、国土交通大臣は指導、助言することができることになっている。さらに正当な理由なく指針に反する事業運営を行った場合には、勧告・命令することが出来るとされている。この指針に対する会社の考え方として、社長の大塚（当時）は「指針で定められる事項については、当社は従来から十分留意しつつ事業運営を行ってきており、今後も当然配慮していく方針です。したがって、この方針の存在が当社の経営の足かせになるとは考えていません。¹⁷⁵⁾とし、完全民営化を目指す同社の経営には直接大きな影響はないという見解を出している。

図表3-9 「指針」に定められた事項

①鉄道事業に関するJR各社等との連携及び協力の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・運賃料金の適切な設定 ・貨物会社の線路使用料 ・鉄道施設の円滑な使用
②利用者の利便の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・路線の適切な維持 ・駅その他の鉄道施設の整備
③中小企業者への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・事業活動に対する不当な妨害の回避 ・利益の不当な侵害の回避

(著者作成)

その後、2002年6月21日に第三次株式売却¹⁷⁶⁾が実現し、JR会社法改正法による規制撤廃と合わせ、ここに完全民営化が達成された。これにより経営の自主権を獲得するとともに、原則として自由に事業展開を図ることが出来るようになった。また資金調達もタイムリーに経営判断によって可能になっている。完全民営化の達成は国鉄改革で誕生したJR7社のうちで最も早いものとなったが、完全民営化の達成は一つの通過点に過ぎない。純民

¹⁷⁵⁾ 完全民営化に向けた「JR会社法改正法」の成立（2001年6月JRひがし号外）

¹⁷⁶⁾ 第一次売却（1993年10月26日）、第二次売却（1999年8月2日）

間会社として真価が問われるのはまさにこれからであるとして、「当社グループを取り巻くすべての方々からより一層の信頼を獲得していくことが課題である」と、完全民営化を「新たな挑戦の始まり」ととらえて取り組んでいくことを社長の犬塚（当時）は訴えている¹⁷⁷。

3-1-2-7 小括

現在から振り返ると、この中期経営計画の目的と対象期間は、JR 東日本が発足してから最も大きく企業の方向性を転換したものといえる。国鉄改革時から 2000 年までは、最初の経営ビジョンである「FUTURE 2 1」がその対象とした期間であるが、何よりも鉄道の再建が急務であり、なおかつ経営基盤の確立が最重要経営課題であった。先述したように将来的には鉄道事業と非鉄事業は半々になるという大きなイメージは提示されたものの、あくまでイメージであった。この時期はまだ過大な要員を抱えていたため、非鉄道事業の拡大は収入の確保もちろんあったが、雇用の場の確保という意味合いも強かった。つまり鉄道事業の効率化を推進する一方で、雇用維持のために非鉄道事業を拡大せざるをえなかったのである。そのため結果的にはグループ会社間で事業の重複がみられるなど、総花的な事業展開になった部分もあった。これが「ニューフロンティ 2 1」では、「4つの方針」「5つの具体的方向」という明確なビジョンが提示され、いくつかの重要なコンセプトにより、大きく方向転換していくことになる。まず全社戦略として「選択と集中」「自律と連携」という大きく 2つの方針が示された。前者は総花的に展開されてきた各事業を再整理したうえで、経営資源を投下する事業にメリハリをつけていこうとするものである。これにより、グループ各社は戦略的に事業を拡大していくもの、地域に根差して雇用確保にも寄与するもの、各種メンテナンスなどを集約して行うシェアードサービスを提供するものなどに集約・整理されていった。後者はそうして再スタートを切ったグループ各社は JR 東日本本体に過剰に頼ることなく自ら独立して経営を推進するとともに、事業の展開にあたっては JR 東日本及び各社間で協力し、グループ全体としての企業価値を高めていこうとするものである。こうした戦略策定の背景には、目前に迫っていた完全民営化の達成と連携会計制度の導入という大きな社会的イベントの影響が存在している。完全民営化すれば JR 東日本グループは法律上、完全に民間会社となり、その経営は自主独立で推進していかなくてはならなくなる。特に資金調達については政府によるバックアップがなくなるわけで

¹⁷⁷ 「東日本旅客鉄道二十年史」, p28

あるから、一般的なルールに則り財務成績を開示しつつ自力での交渉が必要になる。通常の民間企業では当たり前のことが、この巨大組織にとっては初めての経験となるわけである。これは「4つの方針」のなかの「着実なリターンの創出」や5つの具体的方向」のなかの「株主価値の向上」といった記述に明確に表れており、後戻りはできないという経営トップの強い意志が示されている。

3-1-3 「ニューフロンティア2008」(第二段階～第三段階)

2002年に完全民営が達成され、2005年度までの目標数値についても概ね達成できる見通しとなったことから、「ニューフロンティア21」の対象期間中、最終年度である2005年度を待つことなく、2005年度から2008年度までの中期経営計画として「ニューフロンティア2008－新たな創造と発展」を策定した(2005年1月発表¹⁷⁸)。この計画を策定するにあたっての背景として、以下の4点(図表3-10)が挙げられている¹⁷⁹。

図表3-10 「ニューフロンティア2008」策定の背景

<p>①国鉄改革、JR 東日本発足(1987年)からやがて20年が経過</p> <ul style="list-style-type: none">・これまでは、健全経営に向け、自主自立経営の確立と安定した経営基盤作りが最重点目標 <p>②2001年度からの中期経営計画「ニューフロンティア21」</p> <ul style="list-style-type: none">・「信頼される生活サービス創造グループ」をめざしてさまざまな施策を実施・2002年にJR 東日本の完全民営化が達成、2005年度までの数値目標も概ね達成の見通し <p>③今後の展望</p> <ul style="list-style-type: none">・少子高齢化の進展や交通市場における競争激化など、経営環境はこれまで以上に厳しく・お客さま、地域のみならずから寄せられる要望もますます高度化、多様化 ⇒「信頼される生活サービス創造グループ」であり続けるためには、より品質の高いサービスを提供することで、お客さまにJR 東日本グループを選択していただく必要 <p>④新潟県中越地震(2004年10月発生)</p> <ul style="list-style-type: none">・新幹線は開業以来はじめて営業運転中の脱線を経験。在来線や水力発電所も甚大な被害 ⇒被害の拡大抑止に効果のあったこれまでの地震対策を前倒しで実施するとともに、地震による被害発生メカニズムの解明の過程で得られた知見を今後の対策に極力取り入れるなど、重大な被害の発生をできるだけ回避するための取組みを強化

(プレスリリースより著者作成)

グループ経営については、前回の「ニューフロンティア21」の考え方を踏襲しており、自主自立経営のもと、グループの競争力と総合力の強化に努めることを基本的な経営の方

¹⁷⁸ 2005年1月24日発表。当初は「ニューフロンティア21」と同様、対象年度の前年の秋に発表を検討していたが、新潟県中越地震を受け、発表スケジュールを延期するとともに、大規模地震対策の前倒しの説明を明記する等、内容の見直しを実施。

¹⁷⁹ プレスリリース(2005年1月24日)より

向とした。また重要な経営課題として「自律と連携」をより徹底するとともに、グループ各社が長期的な成長を目指した成長戦略にもとづいて、それぞれの分野での確固たる地位の確保を目指すとしている。こうした方針のもとで、完全民営化を達成し、純粋な民間会社として初めて策定する中期経営計画となった。経営の基本的方向について以下「3つの改革」を掲げた。

第一に意識改革として「お客さまの視点に立脚したサービスの実践」が明記された。前の「ニューフロンティア21」では株主価値の向上が強調されていたのに対し、お客さま視点での実践・挑戦への「意識改革」に重点をおく内容となっている。第二に事業改革として「強くたくましい企業グループづくり」を掲げている。ここでは自主自立経営、自律と連携の考え方をさらに徹底し、成長戦略の提示と競争力の強化によって各事業分野で確固たる地位を確保することとしている。同時に、従来からの「鉄道事業を軸として」というグループ理念の表現を「駅と鉄道を中心として」に変更し、駅そのものを鉄道輸送サービスと同等のグループの重要な事業拠点として位置づけている。これは輸送サービスが主軸で生活サービスが関連事業であるというイメージを転換するものといえる。さらにこれまで鉄道事業と生活サービス事業を経営の両輪としてきたが、第3の事業の柱としてSuicaを加えることを明記した。ここにSuicaを新しい事業として推進していくことが宣言されたといえる。第三に「経営改革」として「社会的責任の遂行と持続的成長の実現」をうたっている。これは輸送サービスの安定的な提供と新たな価値の創造により地域社会の発展の一翼を担うことでグループの社会的責任を果たすとともに企業グループとして持続的な成長を目指すことを示している。

3-1-3-1 経営方針と経営課題の設定

この中期経営計画の特徴は、組織内に向かっては完全民営化後の経営方針を明確にし、その課題を明示することによってグループ全体のベクトルを合わせようとしているところにある。その表記も特徴的であり、各項目が「～します」という能動的な表現となっていて、積極的に未来へ向かっていく意志を表現しているともいえる。また、対外的には社会的責任の遂行と持続的成長の実現をうたっており、地域社会とともに成長を実現していくという意思の表明が明記されている。計画内容は、基本的な経営の方向と重要な経営課題①「新たな顧客価値の創造」及び②「グループの総合力の発揮」という3つに分けられる。前回の「ニューフロンティア21」と比較すると、より事業レベルに近い表現となっており、

全体としてシンプルですっきりとした構成となっている。最初に基本的な経営の方向であるが、これは以下の3項目と副題から構成されている。

図表3-11 「ニューフロンティア2008」の経営方針

① 客様の視点に立脚したサービスの実践 ～お客様のご期待を実現するために私たちは挑戦します
② 強くたくましい企業グループづくり ～自主自立経営のもと、グループの競争力と総合力の強化に努めます
③ 社会的責任の遂行と持続的成長の実現 ～豊かな生活の実現に取り組むことにより、持続的成長をめざします

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

①については、「JR 東日本グループは、「お客さまのご期待を実現するために私たちは挑戦します」を「ニューフロンティア2008」における基本姿勢と位置付け、お客さまからのご意見・ご不満を真摯に受け止め、さまざまな課題の克服に努めるとともに、お客さまのニーズを先取りしたサービスを提供していきます。」とし、何よりも顧客重視の姿勢を第一に打ち出している。これは先の「ニューフロンティア21」が完全民営化を控え、株主価値重視を明確にしていた方針から大きく方向転換したといえる。

②については、「JR 東日本グループは、ビジネスチャンスに機敏に反応できる、強くたくましい企業グループづくりに努めることで、グループの競争力と総合力を強化します。」とし、引き続きグループ経営としての基盤強化を推進していくことを明言している。さらに「選択と集中」、「自律と連携」の二つの方針の継続と財務体質の強化についても明記しており、完全民営化後の経営基盤強化を大きな経営方針の一つとしている。

③については、「JR 東日本グループは、輸送サービスの安定的な提供と新たな価値創造により地域社会発展の一翼を担うことで、グループの社会的責任を果たしつつ、企業グループとして持続的に成長することをめざします。」としており、②で述べたグループとしての発展を再確認するとともに、各路線沿線の地域との関係を重視していく方針を明記している。これは民間企業として、地域との良好な関係なしに会社の発展はないという意識の表れともいえる。総じて、経営資源の効果的な配分とグループ企業の発展を大方針としており、端的に「JR 東日本グループは、社会的責任の遂行と利益の創出とを両立し、持続的成長をめざします。」と宣言している。

3-1-3-2 経営課題①

重要な経営課題の①として「新たな顧客価値の創造」を掲げている。これは基本的な経営の方向の①をより具体的に記述したもので、これは以下の6項目から構成されている。

- ①安全・安定輸送への絶えざる挑戦を続けます
- ②駅を変えます
- ③鉄道事業の利便性・快適性をさらに向上します
- ④グループの総力をあげて生活サービス事業のさらなる発展をめざします
- ⑤S u i c aで新しいライフスタイルを提案します
- ⑥研究開発に力を入れます

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

①については、何より経営の根幹をなす運輸事業において安全かつ安定した輸送の確保が不可欠であるとしている。特に安全面では「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」を目標に定め、2004年3月に策定した「安全計画2008¹⁸⁰⁾」に基づき、「お客さまに安心してご利用いただける品質の高い鉄道システムを確立¹⁸¹⁾」していくとしている。また、輸送の安定化については、地上設備や車両の故障の低減をめざし、信頼性の向上を図るとしている。さらに新潟県中越地震の経験からも、大規模地震対策のさらなる深度化にも取り組むとしている。第一に運輸業の安全を位置づけていることは、人命を預かる業態として当然であるとともに、持続的成長をめざすための経営課題として最もプライオリティが高いものであるという意識の表れであると考えられる。②については、あらためて駅がJR東日本グループにとって最大の経営資源であると位置付け、さらに便利で魅力のあるものに変えていくと宣言している。具体的には「交通の結節点としての機能を向上させるだけでなく、お客さまの多様なご期待に応えるサービス拠点としての機能強化を図るとともに、空間としての快適性を向上させるデザインに変えていく」として、ステーションルネッサンスを引き続き推進していくことを明記している。取組む項目として3点挙げているが、まず「わかりやすくご利用いただきたい駅づくり」については、ターミナ駅を中

¹⁸⁰ 2009～2013年度を対象とした第5次安全5ヵ年計画「安全ビジョン2013」がその後策定されている。副題を「原点への回帰そして安全への再挑戦」、目標を「お客さまの死傷事故、社員(グループ会社等社員を含む)の死亡事故ゼロ」として、以下4項目を方針として明記している。2009年3月3日発表。
①安全設備重点整備計画(重大な事故防止に向けた安全設備の重点整備)
②安全のレベルアップ(お客さまに信頼してご利用いただけるより輸送品質の高い鉄道システムの構築)
③安全マネジメントの変革(技術の進歩やお客様の価値観の多様化への的確な対応)
④安全文化の創造(一人ひとりが自主・自立した安全行動を実践)

¹⁸¹ 「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」.p11

心とした改札の案内機能強化、サービスマネージャーの拡充、案内表示の改良、嗣当て指定席券売機の設置、バリアフリーの推進等に取り組むとしている。次に「安心してご利用いただける駅づくり」についてはホーム上の安全対策の強化、セキュリティの向上を図るとしている。3点目として「エキナカビジネス」の活性化等について明記している。このように、ステーションルネッサンスの考え方をより発展させ、駅そのもののあり方を見直していこうとする姿勢が読み取れる。③について、輸送サービスの提供（首都圏輸送、新幹線、首都圏以外の地域輸送）、商品開発、接客サービスの3点を挙げている。まず輸送サービスの提供については、経営基盤の中心でもある首都圏における一層の輸送ネットワークの拡充や新幹線のスピードアップ、車両の快適性の向上など、さらなる利便性・快適性の向上に取り組むとしている。首都圏輸送については、他鉄道会社との相互直通運転の拡大、東北縦貫線への準備、在来線の付加価値向上を進めていくとしている。新幹線については、速達性の向上、輸送力増強による他交通機関に対する競争優位性の向上、首都圏以外の地域輸送については、地域の実情にあわせた輸送サービスの提供に努めるとしている。次の商品開発については、やや抽象的であるが「お客さまのご期待を醸成し、ご満足いただけるさまざまな新しい提案と積極的な情報発信を行います」としており、地域と一体となった観光開発の推進やインターネット利用による予約システムの改良などを挙げている。3点目の接客サービスについては、「状況に応じたきめ細かなサービスを提供できる人材を育成し、現場第一線でのサービスレベルを向上」というにとどまっている。④については、まず全体として十分なマーケティングと明確なブランド戦略により、質の高いサービスを提供するとしただけで、事業種別ごとにその目標を記述している。事業種別ごとの目標については以下のとおりである¹⁸²。

¹⁸² プレスリリース（2005年1月24日）

○駅スペース活用事業

- ・「駅」という空間の可能性を100%引き出す「ステーションルネッサンス」の推進

○ショッピングセンター事業

- ・既存店の魅力のさらなる向上(店舗のリニューアル、新たなテナント誘致等による業態強化)
- ・新規開発による新たな業態の提案
- ・商業ディベロッパーとして、駅に立地を限定しない新たな業態についての検討

○オフィス事業

- ・駅直結の立地を活かした、機能性、先進性に優れた大規模オフィスの開発の推進
- ・グループの信用力を活かした、今後生み出される大規模用地の開発等

○ホテル事業

- ・JR 東日本の旅行業やグループネットワークと連携した付加価値の高い商品の提供
- ・宿泊特化型ホテルを中心とした新規開発、チェーン展開の加速

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

また、これらの実施にあたって「投資プロジェクトの計画・判断、建設工事の発注・監理、開業後の管理・運営のそれぞれにおいて、スピードアップと収益性向上をめざした新しい仕組みづくりを実施¹⁸³⁾」するとしており、将来の組織内パワーバランスに多大な影響を与える可能性のある一文が明記されていることは注目に値する。その他、将来の事業展開に向けた布石として新宿駅南口、渋谷駅等の開発構想の具体化、クレジットカード事業の新たなサービスへの取組みについて述べている。⑤については、経営を支える事業の第三の柱としての役割が記述されている。その目標について、「S u i c a ビジネスをグループの中核ビジネスとして成長・発展させるとともに、I C カードのトップランナーとしての確固たる地位を築きます」としている。そのためには鉄道での利用にとどまらず、生活を営むうえで欠かせない存在として支持が得られるよう、様々な機能強化とサービスの充実を図るとしている。交通機関での医療については、「パスネット」「バス共通カード」で利用できる各交通機関との综合利用や新潟都市圏の駅での利用開始、オートチャージサービスの開始、携帯電話に機能を搭載したモバイル S u i c a サービスの開始等をうたっている。さらにショッピングサービス等については、電子マネー加盟店の積極的な拡大やグループ外企業との提携、提携事業者間でのポイント交換の実施、S u i c a の認証機能を活用したビル入退館監理システムの導入等を明記している。⑥については、新たな顧客

¹⁸³⁾ プレスリリース (2005年1月24日)

価値の創造を図るため以下の 5 項目をその柱として掲げ、最先端技術を積極的に導入して研究開発を推進するとしている。

○安全性・安定性の向上

- ・光伝送技術を用いた信号システム(ネットワーク信号制御システム)の開発
- ・無線により列車間隔を制御する次世代の運転制御システム(ATACS)の開発
- ・新潟県中越地震による新幹線の脱線事故に関し、その発生メカニズムの解明と、脱線の防止策や万一脱線した場合の被害を最小限に抑える対策の検討

○利便性・快適性の向上

- ・新幹線・在来線の到達時分の短縮、快適な駅・車両空間の創造に向けた研究開発
- ・新幹線の安全性の向上を追求しながら、最高速度 360 km/h をめざし幅広く研究開発

○コストダウン

- ・保守が少なくすむ分岐器・転てつ機やレールの長寿命化を図る保守手法などの開発

○地球環境への貢献

- ・ハイブリッド車両「NEトレイン」の実用化と省エネルギー技術の開発
- ・車両や設備の開発にあたって、資源循環をめざした環境調和型設計の導入

○駅における新たな展開

- ・サービスを提供する空間を線路の上下に建設するための効率的な工法の開発
- ・次世代のチケットシステムの開発
- ・快適で安心でき環境にやさしい駅空間の創造のための研究開発

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

3-1-3-3 経営課題②

重要な経営課題の②として、「グループの総合力の発揮」をうたっている。これは基本的な経営の方向の②および③を中としてより具体的に記述したものである。これは以下の 4 項目から構成されている。

- ①グループ各社が成長戦略を明確に打ち出し、グループ全体の発展をめざします
- ②グループ内の意思疎通をよりスムーズにするとともに、働きがいを一層向上させます
- ③コストダウンを徹底し効率的な事業運営を行います
- ④企業の社会的責任を果たし、法令遵守と地球環境の保護に一層力を入れます

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

①については「ニューフロンティア 21」のキーワードであった「自律と連携」「選択と集中」を引き継いで、より具体的に展開している。「自律と連携」については、グルー

プ全体の発展をめざすためと位置付け、グループ各社が長期的な発展を企図した成長戦略を明確に打ち出し、競争力を強化、各事業分野において確固たる地位を確立することをめざしている。「選択と集中」については、グループの事業ドメインの方向性を規定する考え方として引き継ぎ、鉄道との相乗効果を発揮できる競争優位性の高い分野やグループのブランドイメージの強みを発揮できる分野、グループのノウハウを活用できる分野に経営資源を集中して投入していくとしている。これにより国鉄改革以降、どちらかといえば総花的な事業展開であったものが一定の考えのもとに収束し、鉄道との相乗効果と収益性の向上という抽象的ではあるが一つの判断基準としてグループ内へ浸透していくことになる。②の前半部分は業務遂行にスピード感を持たせ、グループ会社相互間の連携をより緊密にしていくことを目的としている。そのために「お客様のご期待の実現」共通の課題とし¹⁸⁴、グループ内にある様々な壁を取り除いていくとしている。後半部分については「JR 東日本グループは、働く一人ひとりが誇りを持って高い理想にチャレンジすることをめざすとともに、女性の働きやすい環境の整備に力をいれるなど、働きがいをもさらに高められるように努めます¹⁸⁵」としている。③については記載の通り、効率的な事業運営を目標としており、効率的な事業運営、地方交通線、資産効率の向上の 3 項目について述べている。効率的な事業運営については、最先端技術の導入、作業方式や契約方法の見直し、コストのかからない設備への転換等を掲げている。地方交通線については、線区活性化に努める一方で、利用状況を踏まえた適切な運営形態について検討するとしており、具体的な手法等についてはふれていない。資産効率の向上は、事業効率化による用地の高度利用や資産のスリム化を推進していくとしている。最後に④についてであるが、これまでの目標とはやや異質であり、企業グループとして全体的かつ長期的に取り組むべき社会的責任についてまとめている。内容は大きく以下の 4 項目に整理できる。全体として、高い倫理観を持ち、透明度の高い経営を実践し、社会全体が抱える重要な諸問題への積極的で真摯な取り組みを実施するとしており、特に、法令遵守経営の徹底と地球環境問題への取り組みに注力している。

184 プレスリリース（2005 年 1 月 24 日）

185 「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」,p22

- ①法令遵守経営
- ②地球環境問題
- ③危機管理体制
- ④地域社会の発展に向けての取組み

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

①については、内部統制の仕組みの確立、コーポレートガバナンスのもとに法令順守する企業グループとしてより一層の信頼を得られるよう最大限の努力をすとしてしている。また、個人情報保護法の施行を背景として、対策の一層の強化し、セキュリティレベルを向上させるとしている。②については、CO₂ 排出削減、リサイクル率向上等について、さらに高い目標を掲げるとともに、新たにグループとしての目標を定めるなど、グループ一体となった環境マネジメント体制を構築するとしている。また環境負荷の低減のためインターモーダル¹⁸⁶などの取組みの推進などをうたっている。③については大規模地震、犯罪・テロ行為等などのリスクに的確に対応するため、危機管理体制を強化するとしている。最後に④については、観光資源の魅力向上とその情報発信の積極的な推進について述べている。また同時に諸外国の鉄道との連携を深め、世界における鉄度事業の発展に貢献していくとしている。

3-1-3-4 数値目標

先の「ニューフロンティア 21」に続いて、経営数値について目標を明示している。「ニューフロンティア 21」では連結 ROE や JR 東日本単体の社員数も数値目標に記載していたが、今回の中期経営計画では以下のとおりとなっている。

- ①4年間の連結営業キャッシュフロー総額2兆円をめざす
- ②株主資本に対する長期債務の比率を2倍程度とすることをめざす
- ③連結 ROA 6%をめざす

(「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」より著者作成)

①の目的として、一つは経営基盤のより一層の安定のために債務削減を引き続き進めることがあり、もう一つは将来の経営に大きな成果を生むための設備投資を積極的に行うことがある。さらに株主還元を充実させることもめざしており、この 3 点を同時にめざすこ

¹⁸⁶ 鉄道と他の交通機関とを効率的に組み合わせた移動形態（「ニューフロンティア 2008—新たな創造と発展」,p23)

とがその目的である。これを実現するために 2005～2008 年度の 4 年間で連結営業キャッシュフロー総額 2 兆円を生み出すとしている。②は引き続き長期債務削減を積極的に進め、株主資本に対する長期債務比率を現在の 3 倍以上から 2 倍程度までの引き下げをめざすものである。③はグループのさらなる成長のために、保有する資産を最大限に活用しようとするものである。

上記に述べたほか、社内の重要な意思決定として、今回の経営計画では投資方針の大きな方針転換が図られている。会社発足以降、これまで国鉄から継承した巨額の長期債務のため、長期債務の圧縮を最優先としてきており、毎年度の投資は減価償却の範囲内という制限を設定していた¹⁸⁷。この方針により生み出されたキャッシュフローは債務返還に充当してきたが、将来の企業成長のため、この制限を超える投資の継続を決定した。②に掲げた目標数値にみるように、長期債務の圧縮の方針は変わらないものの、将来に向けて一定の成長に関する投資を継続していくことを決定したのである。これは会社発足から約 20 年が経過し、完全民営化を経て経営基盤の安定が一定のレベルに達したということであり、この方針はその後引き継がれていくことになる。

3-1-3-5 小括

以上のように、重要経営課題の①及び②を通じて、安全の確保を大前提に、顧客満足の視点、グループ経営の推進を明確に打ち出している。その判断基準は「自律と連携」及び「選択と集中」であり、一定の抽象度を維持して解釈の幅を持たせつつも、先の「ニューフロンティア 2 1」とは異なった方向性を打ち出している。これは第三次株式売却を経て完全民営化を達成した後、将来へ向けてのグループ全体の方向性を示すことが、この中期経営計画の大目的であったことから、重要な意思決定であるといえる。まず安全の確保を前提としていることは、鉄道事業を運営する同社にとって事業継続のためには自明であ

¹⁸⁷ 巨額の長期債務を背負って発足したJR東日本にとって、長期債務を削減して財務体質を強化することは、経営の最重要課題の1つであった。約3兆3,000億円の巨額の債務を抱え、利払い負担も大きく、その巨額の債務を削減していかない限り、経営基盤は安定しないという危機感が背景にあった。1987年度の（会社発足初年度）の支払利息・社債利息は2,232億円にも上り、営業利益（2,964億円）の4分の3に相当した。こうした状況から、設備投資は減価償却費の範囲内に抑えることを基本方針とし、設備投資に一定の制限を設けて、生み出されたキャッシュフローを債務削減に充てることとした。

るといえるだろう。他の点について具体的にいうと、まず「自律と連携」については、国鉄時代に国・政治に翻弄された経験から、まず自ら律していくということをその中心概念としており、「自立」ではなく「自律」としているところにその意志が現れているとみることが出来る。次に「選択と集中」については、これまで通り各事業の特性と相乗効果を勘案し、拡散した事業及びグループ会社を整理統合していくことを意味している。これは経営資源をより効率的に事業へ投下することにより、グループ全体としての収益性を高め、財務基盤を強固にしていこうとする意図がある。また表面上の事業整理のみではなく、国鉄時代以来、一駅一駅ビルであった非効率な経営形態をより効率的なものへ改編していこうとする目的もある。国鉄時代の駅ビルは一つ一つが独立した会社であり、チェーンとしての機能は持っていなかった。これをルミネやアトレといったブランドチェーンとして会社を整理・統合し、ブランド力の向上を図るとともにチェーン化による様々なマスメリットを獲得しようとするものである。これにより、買い手のパワー（仕入れ力等）や売り手のパワー（売場としての魅力向上）を向上させ、その結果としてエキナカの発展とエキナカへの消費者の流動シフトの実現をも目指している。

また、JR 東日本発足以来、投資は減価償却の範囲内という経営方針を転換し、その制限を超えて将来への成長のための投資を行っていくという重要な経営意思決定をしたということが極めて大きい。（図表 4-7 参照）国鉄時代は、収支を軽視した過大な設備投資により、メンテナンスコストや減価償却費の大幅な増加、さらにこれに伴う設備更新費が収支と財政基盤を崩壊させたことから、民営化後は先述したとおり、投資は減価償却費の範囲に抑制していき経緯がある。しかしこれでは設備更新費用を低下させない限り新規投資の原資を生み出すことができない。また、完全民営化後は株主から企業成長に関する要求も強く受けることになる。こうしたことから、一定の財務基盤が確保できたことを背景として、現状維持のみではなく将来の成長に資する投資を行う必要性を認め、民営化後初めて減価償却費を超える投資を毎年実施していくことになった。これは投資リスクを企業として負うという決断をしたともいえるものであり、次に続く「グループビジョン 2020」にも引き継がれていくこととなる。

理論的には、減価償却の範囲を超える投資を決定したことは、鉄道事業の維持のみではなく、将来の成長へ向けた資金投入をしていくといく意思表示であるため、これを担う事業創造本部へのパワーシフトを促進するものとなった。このパワーの源泉は資源のコントロールによるもの（1-2-3-1 参照）であり、その維持・拡大の根拠は決定の合理化

を図るために客観的基準を決定することに拠っている（1-2-3-2参照）。

3-1-4 「グループビジョン2020」(第三段階)

2008年3月31日、長期の経営構想である「グループ経営ビジョン 2020-挑む」(以下、GV2020)が発表された。「ニューフロンティア21」、「ニューフロンティア2008」が4~5年を対象期間とした中期経営構想であったのに対し、これは10年後のイメージを示すという長期的な経営構想である。10年後のイメージを示す長期の経営構想という点では、1987年4月の国鉄改革後初めて示した「FUTURE 21」以来、2度目の策定となる。JR東日本発後21年が経過し、3度の株式売却を経て完全民営化が達成され、これまで概ね順調な経営を続けている。その意味で国鉄改革は少なくとも本州3社(JR東日本、JR東海、JR西日本)については成功であったと考えられている。しかしその結果、組織内に成功体験への慢心が発生し、硬直的な組織になる懸念もあるため、「現状にとどまることなく、新たな目標に向かって挑戦し続ける気持ちを持つべき¹⁸⁸」だとして「必要な経営のギアチェンジを行い、自らを改革していこうと決意¹⁸⁹」したとしている。また、キーワードとして「挑む」を経営の根幹におくとともに、経営の数値目標について3年間の目標と10年後のイメージが示されている。

3-1-4-1 策定の背景と構成

GV2020策定の背景として、中期経営構想「ニューフロンティア2008」で掲げた2008年度までの数値目標が概ね達成の見通しとなったことと、国鉄改革から20年を超え、所期の目標である完全民営化を達成した中で、新たに長期的なビジョンを示す必要性が生じていることがある。また、「鉄道を中心とする事業の性質上、プロジェクトに長い時間を要することから、10年、15年先を見据えた長期的な視点に立った経営構想¹⁹⁰」として策定されている。さらに経営のギアチェンジについては「長期的な経営環境の変化に対して着実な準備を進める必要性(少子高齢化、放送・通信技術の発達、環境保全意識の高まりなど)¹⁹¹」があることと、「従来の延長線上での対応には限界があることから、「変えては

¹⁸⁸ プレスリリース(2008年3月31日)

¹⁸⁹ プレスリリース(2008年3月31日)

¹⁹⁰ プレスリリース(2008年3月31日)

¹⁹¹ プレスリリース(2008年3月31日)

いけないもの」と「変えなくてはならないこと」を明確にし、一段と高い目標を設定¹⁹²⁾したとしている。

全体の構成としては、最初に「私たちの DNA」及び「『挑む』ということ」について述べており、今後の会社経営にあたって社員が持つべき心構えとでもいうべき内容が記載されている。特に「私たちの DNA」については国鉄の失敗を繰り返さず、国鉄改革の理念を忘れないようにするため、以下の 3 点を明記している。「『挑む』ということ」について

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">①自ら考え自ら行動し、自主自立経営を貫く②それぞれの地域に密着した経営を行う③時代や環境の変化に柔軟かつ迅速に適応できる企業をめざす |
|--|

(「グループ経営ビジョン 2020—挑む—」より著者作成)

は、まず経営環境の変化は絶えず生じ、避けることができないということを述べ、そのために「企業経営における不断の創造的破壊¹⁹³⁾」が企業発展のために不可欠であるとしている。そして「変革を常に自らに課し、「挑む」という言葉を経営の根幹に置き、ビジョンの実現に私たちは邁進する¹⁹⁴⁾」と述べている。

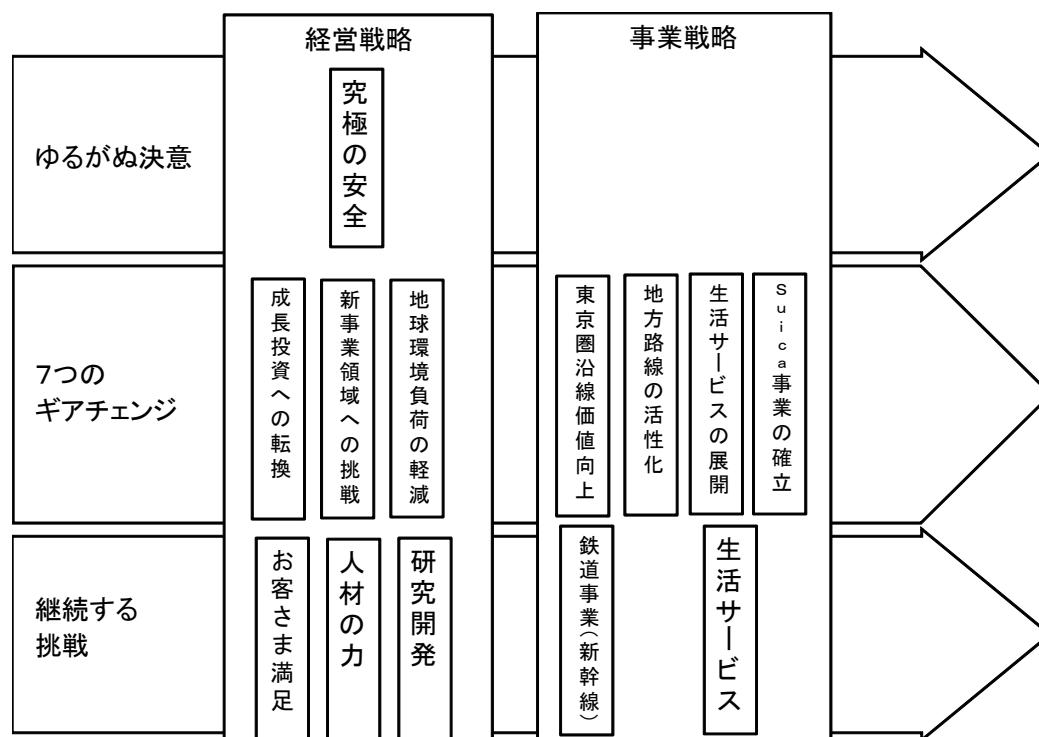
続いて、「基本的な経営方針」として 4 項目と「ゆるがぬ決意—『究極の安全』をめざして」の 2 項目が記載され、これが GV2020 全体の基本的な考え方となっている。次に、「変えるべきものと守るべきものについて「7つのギアチェンジ」7項目と「継続する挑戦」6項目が続き、具体的に経営が進むべき方向性を明記している(図表 6-6)。最後に数値目標として 2010 年度の数値目標と 2017 年度の達成イメージが記載されている。

192 プレスリリース (2008 年 3 月 31 日)

193 「グループ経営ビジョン 2020—挑む—」,p9

194 「グループ経営ビジョン 2020—挑む—」,p9

図表3-11 「グループビジョン2020 挑む」の全体イメージ



(プレスリリース (2008年3月31日) より著者作成)

3-1-4-2 基本的な経営方針とゆるがぬ決意

まず「基本的な経営方針」として以下の4項目を掲げているが、それぞれがお客さま、株主、社会社員・家族、というステークホルダーに対するメッセージとして記述され、グループの基本的な考え方を明示している。

- ①安全とお客さま満足の徹底的な追求
- ②持続的成長と次代への挑戦
- ③企業の社会的責任の遂行
- ④組織の力・人材の力の向上

(「グループ経営ビジョン2020—挑む—」より著者作成)

①は副題にもあるとおり、お客さまに向けたメッセージである。会社として何よりも安全を経営の最重要課題とし、グループとして安全を経営のトッププライオリティと位置付けている。そして「究極の安全¹⁹⁵」をめざすとしている。また、輸送の安定性からお客さまへの対応について、「部門や系統を越えたチームワークと、真摯な仕事に裏打ちされた

¹⁹⁵ 「グループ経営ビジョン2020—挑む—」,p10

高い品質のサービスを提供することでお客さまの満足を高めます。196」 としており、縦割りの組織の弊害の除去を意図している。

次に②については主に株主・投資家に向け、競争優位性の確保と人口減少社会においても持続的成長へ挑戦することを標榜しており、新しい事業の展開についても触れている。鉄道事業については東京圏と新幹線への経営資源の集中を宣言しており、「選択と集中」の方針を堅持しているといえる。また生活サービス事業については、より選択と集中の徹底と成長分野への投資を明確化するとし、Suica 事業については、「IC乗車券、電子マネーのトップランナーの地位を確立」するとしている。

③については主に地域及び社会に向けたメッセージであり、「事業活動を通じて、地域の皆さま、地域全体、そしてわが国社会に貢献する企業であり続ける。」「解決が求められている地域・社会の問題に対し、これまでより一歩踏み込み、地域と私たちがともに役割を果たしていくという連携関係を構築しつつ、事業を通じた解決に取り組む。197」 として、これまで以上に地域・社会とのかかわり、連携について明記している。これはその後の「地域再発見プロジェクト（図表3-12）198」にもつながってくるものである。

最後に④については社員に向けたものであり、「企業は人材によって支えられ、成長する199」という認識に基づいて、人事・賃金制度や研修等の見直しを進めるとしている。また組織形態、権限・責任のあり方も見直していくとしている。

次に「ゆるがぬ決意一究極の安全をめざして」として以下2点を掲げており、「安全」を経営の最重要課題として、これまでも安全計画で掲げてきた「お客さまの死傷事故ゼロ、社員（グループ会社・パートナー会社社員を含む）の死亡事故ゼロ」をめざし、絶えざる

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①全設備重点整備計画を引き続き進め、安全上の弱点を補強し、リスクを低減する②安全に対する教育・訓練の充実を図るとともに、発生した事故・事象を正しく把握・分析し、事故を未然に防止する |
|---|

（「グループ経営ビジョン2020—挑む—」より著者作成）

196 「グループ経営ビジョン2020—挑む—」,p10

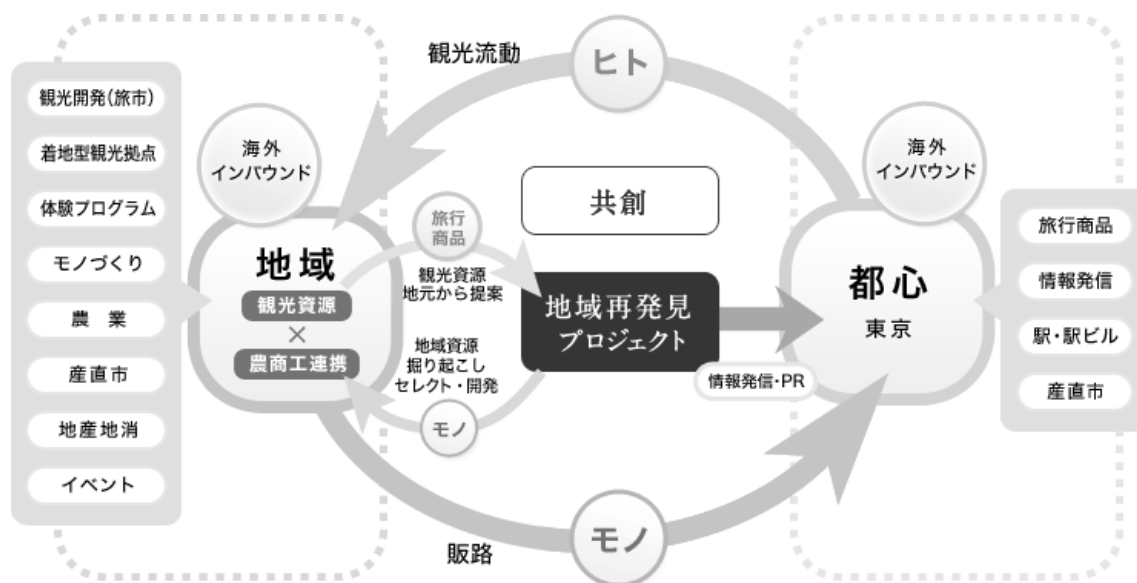
197 プレスリリース（2008年3月31日）

198 JR 東日本グループの行う地域活性化プロジェクトであり、「地域との連携を強化し、地元と共に知恵を絞る「共創」戦略のもと、鉄道ネットワークの特性及び首都圏での販路を持つメリットを活かしながら、更なる地産商品の掘り起こしや伝統文化、祭り等観光資源の紹介といった地域活性化を進めていきます。具体的な取り組みとしては、地域と連携した産直市の展開、伝統工芸品の発掘、農産加工商品の開発などを通じ地域における新たな雇用創出や資源の活性化に努めます。また、イベント・地域情報発信を地元と都心の双方向で行うことで人の移動も含めた交流の創出も目指していきます。」としている。（JR 東日本ホームページ「地域再発見プロジェクト」（2010年11月30日開設）より）

199 「グループ経営ビジョン2020—挑む—」,p11

挑戦を続けるとしている。①については、鉄道の運行や保守の仕組みのさらなるレベルアップにより防ぐことができる事故を根絶し、自然災害のように、外的要因に関連するリスクについても、着実かつ継続的に低減させるとしている。ハード対策として、鉄道運転事故の多くを占める踏切、ホームにおける事故については、総合的に施策を進めていくとし、具体策としてはホームの安全対策の一環として、山手線への可動式ホーム柵導入への取り組みのほか、ATS-P、耐震補強、災害対策など、3年間で4,500億円レベルの安全対策・安定輸送の投資を進める²⁰⁰としている。②についてはソフト対策として、事故・事象の正しい把握と分析により再発防止を図る仕組みをさらに強化し、安全を担う社員一人ひとりと組織の力を高めるとしている。このように、基本的な経営方針の次にあえて「究極の安全」について挿入しているのは、同社の事業及びブランドの根幹が「安全」にあることを再認識してのことであると考えられる²⁰¹。

図表3-12 地域再発見プロジェクトのイメージ



(JR 東日本ホームページ「地域再発見プロジェクト」より)

²⁰⁰ プレスリリース (2008年3月31日)

²⁰¹ 「グループ経営ビジョン2020—挑む—」本文でも記述されているが、2005年12月25日に発生した羽越本線砂越～北余目間における列車脱線事故が念頭にある。同社では当該事故以降、2006年2月1日にJR 東日本研究開発センター内に防災研究所を設置し、当時「今回の原因のひとつとして指摘されている局地風などの気象現象や自然現象全般についての科学的知見を社内に蓄積するとともに、社外の有識者や研究機関との共同研究などを行います。また、気象観測技術をはじめとする世の中の諸技術を鉄道運行へ応用する等、鉄道事業者として実現可能な研究開発を行います。」としている(2006年1月17日プレスリリース)。また各種対策として、風速計の増設、防風柵の設置、強風警報システムの導入拡大、気象情報の活用による運転規制方法の試行、ドップラーレーダーによる観測方法の研究を実施してきている(2010年12月9日プレスリリース)。

3-1-4-3 7つのギアチェンジ

企業にとって、発展に向けた挑戦を避け、「現状維持」「縮小均衡」に安んじることは衰退につながるとし、存続のためには継続的かつ重点的な投資が不可欠であるとしている。こうした問題意識のもと、7つのギアチェンジとして、以下の7項目を掲げており、それぞれの項目についてさらに3つの具体的項目が示されている。

- ①企業価値向上に資する投資を積極的に進める
- ②新たな事業分野への途を拓く
- ③地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む
- ④東京圏鉄道ネットワークを磨きぬき、沿線価値向上につなげる
- ⑤地方路線に活力を吹き込み、地域と地域交通の活性化に貢献する
- ⑥生活サービス事業を積極的に展開し、2017年度までに「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の4割程度まで引き上げる
- ⑦Suica 事業を経営の第3の柱として確立する

(「グループ経営ビジョン2020—挑む—」より著者作成)

①については成長投資への意欲が示されており、以下3つの項目が示されている。

- (1) 持続的成長により業績を向上させる
- (2) 積極的な投資により企業価値を向上させる
- (3) 株主還元をより充実させる

②については、鉄道、生活サービス、Suicaに加え、新たな事業領域への挑戦が示されており、以下3つの項目が示されている。

- (1) 鉄道事業のマネジメント、オペレーションノウハウや技術力等を世界レベルまで磨きあげ、将来の収益基盤につなげていくことをめざし、海外における事業の可能性に挑戦する
- (2) 鉄道会社相互の提携・協調を通じて、鉄道産業全体の競争力強化に挑戦する
- (3) 新技術との融合により、当社の持つ「ネットワーク」の潜在価値を引き出す

③については環境についての取組みが示されており、以下3つの項目が示されている。

- (1) 鉄道事業のCO₂総排出量を、2030年度までに50%削減(1990年度比)する
- (2) 鉄道がもたらす環境負荷の軽減に向け、思い切った発想で世界の最先端をめざす
- (3) 自治体や他の交通機関との連携により、マイカーの利便性に負けない公共交通ネットワークをつくりあげる

④については、収益の基盤である東京圏における取組みについて述べており、以下3つの項目が示されている。

- (1) 東京圏直通ネットワーク拡充に向けた取組みを強化する
- (2) 横浜、大宮、千葉を軸に据えた輸送体系を新たに既存ネットワークに組み入れる
- (3) 「JR東日本の沿線に住みたい」と思ってもらえるような魅力ある路線づくりに取り組む

⑤については地方路線及び地域との連携等について述べられており、以下3つの項目が示されている。

- (1) 観光開発を推進し、旅行ニーズを創造する
- (2) 地域の顔にふさわしい駅をつくる
- (3) 地域輸送の担い手として役割を果たし続ける

⑥については生活サービス事業へ積極的な取組みへの意欲が示されており、以下3つの具体的項目が示されている。

- (1) ステーションルネッサンスは進化する
- (2) 「駅を中心とした魅力あるまちづくり」に取り組む
- (3) ターミナル駅の大規模開発を推進する

⑦についてはSuica事業への取組みについて述べており、以下3つの具体的項目が示されている。

- (1) Suicaを鉄道ネットワークにあまねく広げる
- (2) SuicaをNo.1電子マネーに引き上げ、グループ利益に貢献する事業に育て上げる
- (3) Suicaの情報をベースにした新しいビジネスに挑戦し、Suica事業を総合的なIT事業へとステップアップさせる

3-1-4-4 継続する挑戦

前節で述べた7つのギアチェンジに続き、会社として継続していくべき挑戦として以下の5項目を掲げている。これらの項目はより上位の目標概念であり、企業として継続していくために長期的に目指していくべき目標と位置づけられている。

- ①お客さま満足の向上を実現する
- ②人材の力を向上させる
- ③研究開発を積極的に推進する
- ④新幹線ネットワークを拡大し、鉄道事業の収益を伸ばす
- ⑤生活サービス事業を充実させる

①については輸送と駅に関する取組みについて述べており、以下3つの項目が示されている。

- (1)輸送の安定性を向上する
- (2)安心して快適にご利用いただける駅を実現する
- (3)待たずにきっぷが買える

②については人的資源に関する取組みについて述べており、以下5つの具体的項目が示されている。

- (1)意欲ある若手社員を育成する
- (2)部下社員を育成し、業務をリードするマネジメント層の力をさらに向上させる
- (3)次代を担う社員にベテラン社員の技術・技能を確実に継承させる
- (4)多様な人材を活用・育成する企業文化を育む
- (5)より実効ある人材育成に向けて、戦略的な人事制度改革を進める

③については技術的な研究開発への取組みについて述べており、以下2つの具体的項目が示されている。

- (1)「究極の安全の追求」、「安定性・信頼性の向上」、「マーケットの拡大・創出」、「地球環境への貢献」の4つのテーマを柱として研究開発に取り組み、鉄道事業の変革をめざす
- (2)開発成果の国際規格化、国際特許の取得を推進し、知的財産基盤の確立に努めるとともに、大学や産業界、海外鉄道等との連携を進める

④については新幹線ネットワークの構築への取組みについて述べており、以下2つの具体的項目が示されている。

- (1) 新幹線ネットワークを拡大し、競争力を強化する
- (2) お客様のニーズに対応した魅力的な商品・サービスを提供する

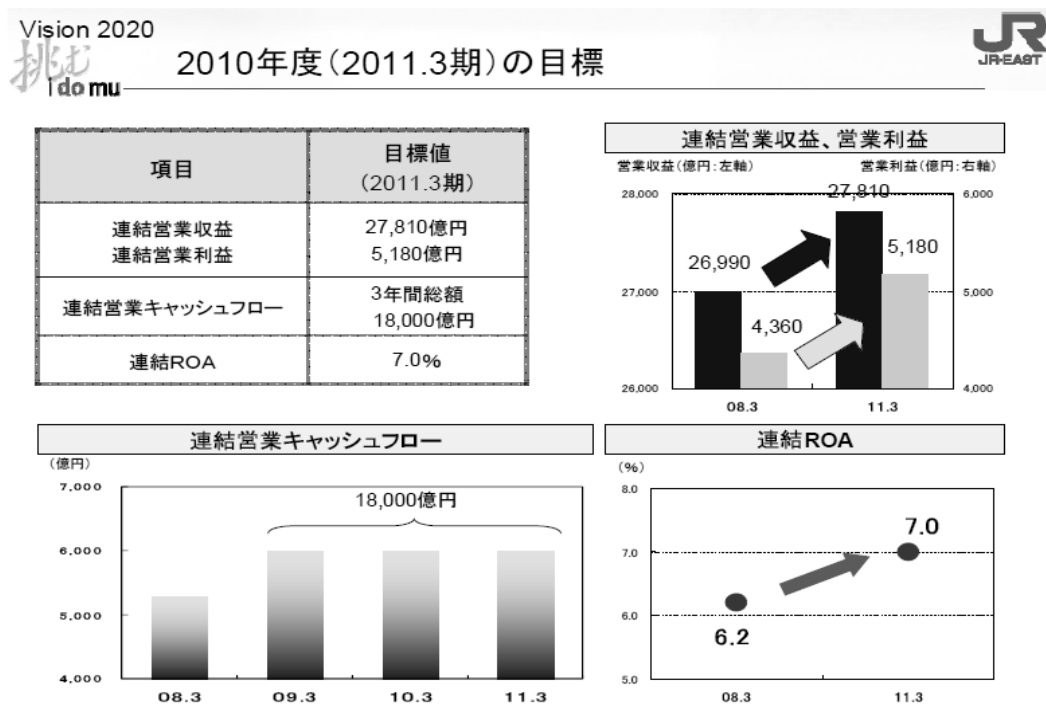
⑤については生活サービス事業への取組みについて述べており、以下3つの具体的項目が示されている。

- (1) 「選択と集中」を徹底し、グループ価値の最大化を実現する
- (2) グループ事業の競争力を強化し、ブランドの確立をめざす
- (3) 東京ステーションシティが完成する

3-1-4-5 経営数値目標

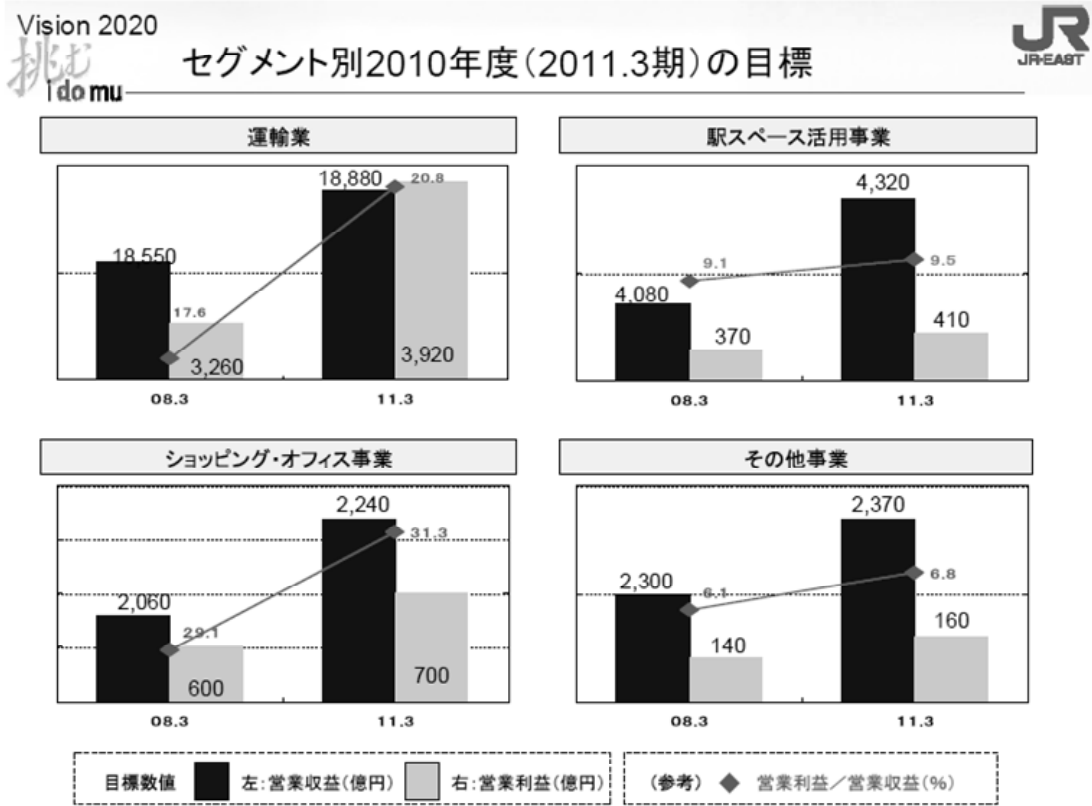
GV2020でも数値目標を設定しており、3年間の中期目標（図表3-13）と2017年度の長期的な到達目標の2通りの数値目標（図表3-14、3-15）を提示しているのが特徴である²⁰²。

図表3-13 「グループビジョン2020 挑む」数値目標

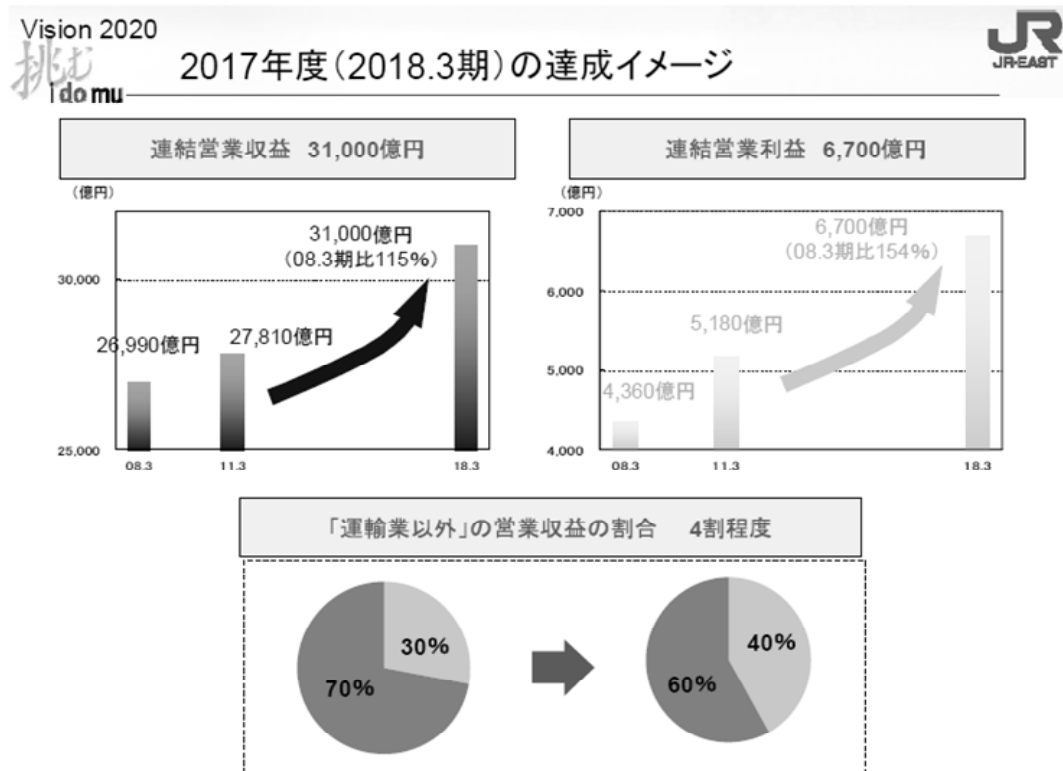


²⁰² JR 東日本ホームページ IR 情報「グループ経営ビジョン 2020-挑む-」説明会資料 pp20-22

図表3-14 「グループビジョン2020 挑む」セグメント別 2010 年度数値目標



図表3-15 「グループビジョン2020 挑む」セグメント別 2017 年度数値目標



3-1-4-6 小括

この中期経営計画は現在も遂行中であるが、その目的とするところは冒頭で述べたとおり、基本方針・ゆるがぬ決意、7つのギアチェンジ、継続する挑戦と大きく三部構成になっている。会社発足後20年が経過するなかで一定の成功を収めたことを総括し、過去の成功体験に慢心することなく常に経営環境の変化にチャレンジしていくことがそのベースにある。これはパンフレットの冒頭「はじめに」のなかで、「しかし、現状にとどまり、新たな目標に挑戦し続ける気持ちをなくしてしまうことを、私たちは怖れます。過去の成功体験への慢心こそ、もっとも戒められなければなりません。²⁰³」と述べているところからも読み取れる。ゆるがぬ決意では安全確保について決意表明しており、この企業のブランドの根幹は安全にあることを第一とし、企業ドメインの考え方の中核に据えている。これは鉄道輸送をはじめ、手がけているあらゆる事業に共通する思想である。企業ドメインの考え方を統一したうえで、7つのギアチェンジとして、将来の企業が伸長していくべき方向を示している。その第一に企業価値向上に資する投資を積極的に進めるとあり、これまでの成長投資路線を推進して成長路線を進むことを宣言している。6番目には生活サービス事業を積極的に展開し、2017年度までに「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の4割程度まで引き上げるとしており、利益の投資を生活サービス事業へ積極的に投資していくことを明言している。さらに7番目にはSuica事業を経営の第3の柱として確立するとあり、生活サービス事業とともに、将来の組織内パワーの構成を暗示する内容となっている。継続する挑戦については、7つのギアチェンジの上位概念として、企業が長期的に目指していくべき内容をやや抽象的に述べている。以上のように、この中期経営計画の特徴は、まずこれまでの20年を成功と位置付けたうえで企業ドメインの考え方を統一し、成長路線のもとで伸長していくべき方向性を示していることにある。また、鉄道、生活サービス事業、Suicaという大きな事業領域への経営資源配分の方向性を明記することにより、中長期的に組織内パワーの構成の変化を社員に予知させる機能を持っていることにある。これをパワー獲得の観点からみると、この経営計画は施策の決定の合理化をはかるための客観的基準となるものであり、これを基にして他からの支持を獲得し、反対を鎮静化するための結託の形成にも有用なものとなっていくものといえる。これによりパワーシフトが進むと、これに伴う組織変革も進んでいくものと考えられる（1-2-3-2参照）。

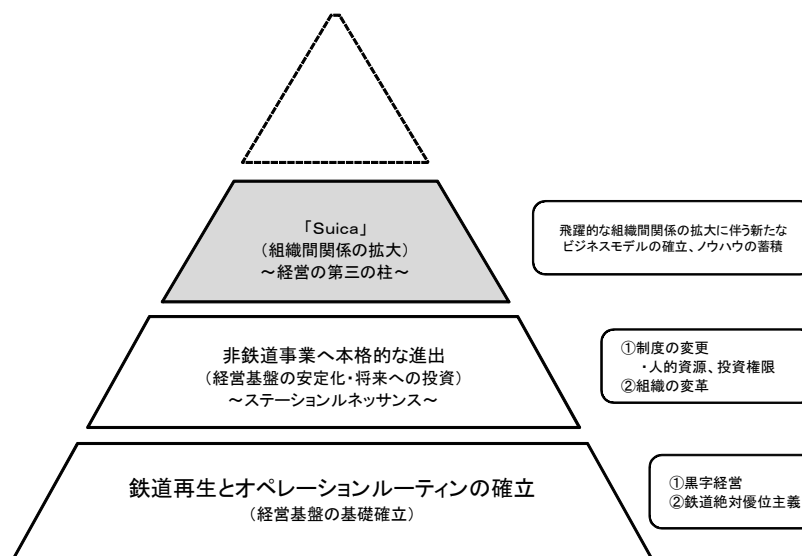
²⁰³ 「グループ経営ビジョン 2020」パンフレット,p7

【第4章】 戦略と組織変革・パワーシフト・制度変更

4-1 戦略と組織変革

前節で述べたように、国鉄の分割民営化以降、鉄道事業の基盤固めの時期から「グループビジョン2020 挑む」に至るまで、その時々で重要なコンセプトと組織目標を設定してきた。各戦略がターゲットとした期間を整理すると、発展の段階について大きく第一段階から第三段階に分類できる（図表6-11）。第一段階は鉄道再生とオペレーション・ルーティンの確立の時期であり、経営基盤を固めていく時期である。第二段階はこれをベースとして、エキナカやショッピングセンター等、現在の生活サービス事業へ本格的に進出していく時期である。そして第三段階は、Suicaが導入され、この拡大とともに鉄道事業及び非鉄道事業が均衡を保ちながら相乗効果を発揮していく段階である。この節では、各戦略を通じてそれぞれの段階でどのような組織変革が行われたのかについて概括する。

図表4-1 戦略の段階的発展



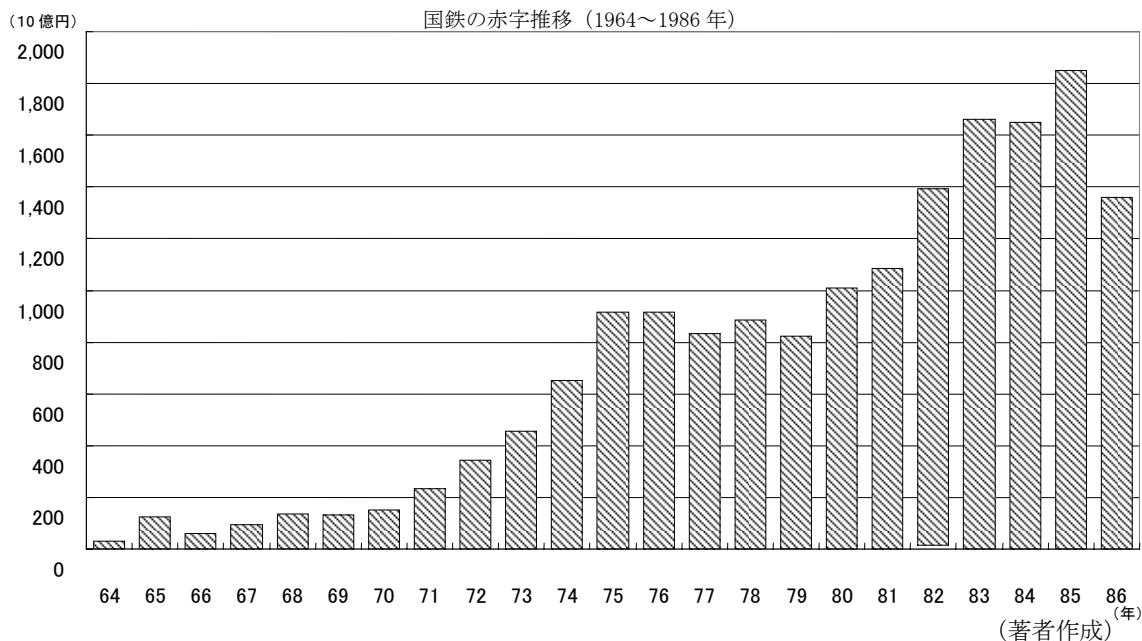
著者作成

4-1-1 発展の第一段階: 鉄道復権~安全の確立と効率化

国鉄時代は先述したとおり、累積赤字が増加の一途をたどっており、1987年の分割・民営化以降のJR各社にとっては、まず経営の単年度黒字化とその維持が喫緊の課題であり、経営基盤を確立することが最優先された。国鉄最後の1986年度の赤字額が前年度に比べて減少しているのは、次年度の分割・民営化を控えて投資を抑制したからである（図表4-2）。さらに事故の低減や安全設備に対する投資など、安全の確立も同時に大きな課題であった。こうした状況にあつては、現在の生活サービス事業の展開につながる非鉄道事業

への進出は全く経営課題の俎上に上らない状態であった。鉄道事業は運輸業であるから安全問題が何より最優先事項であり、この点は現在でも変わらない。これを実現するための投資コストをどうやって捻出していくかが改革当初の大きな課題であった。改革当初は鉄道事業の必要要員数を大きく上回る人員を受け入れてスタートしたため²⁰⁴、人件費の抑制のためにも鉄道事業の効率化が重要な経営課題であった。具体的には、1987年度は82,500人であったが、そのうち鉄道事業の運営に必要な社員数は71,800人であった。つまりJR東日本発足当初から1万人を超える余力人員（社員数と鉄道事業に必要な社員数との差）を抱えてのスタートである。この数値からも、経営の効率化を推進し健全な経営基盤の確立を図るとともに、この余力人員をどう活用し人件費を回収していくかが経営上の大きな課題であった。雇用確保として受け入れた人員を全て鉄道で雇用すると効率化を阻害するため、一定の人員についてグループ会社への出向や直営店舗をはじめとする関連事業に振り向けざるをえなかった。余力人員に加え、長期債務の承継も経営の大きな課題となった。国鉄の最終的な長期債務は37.1兆円であり、このうち14.5兆円がJR4社負担とされた²⁰⁵。

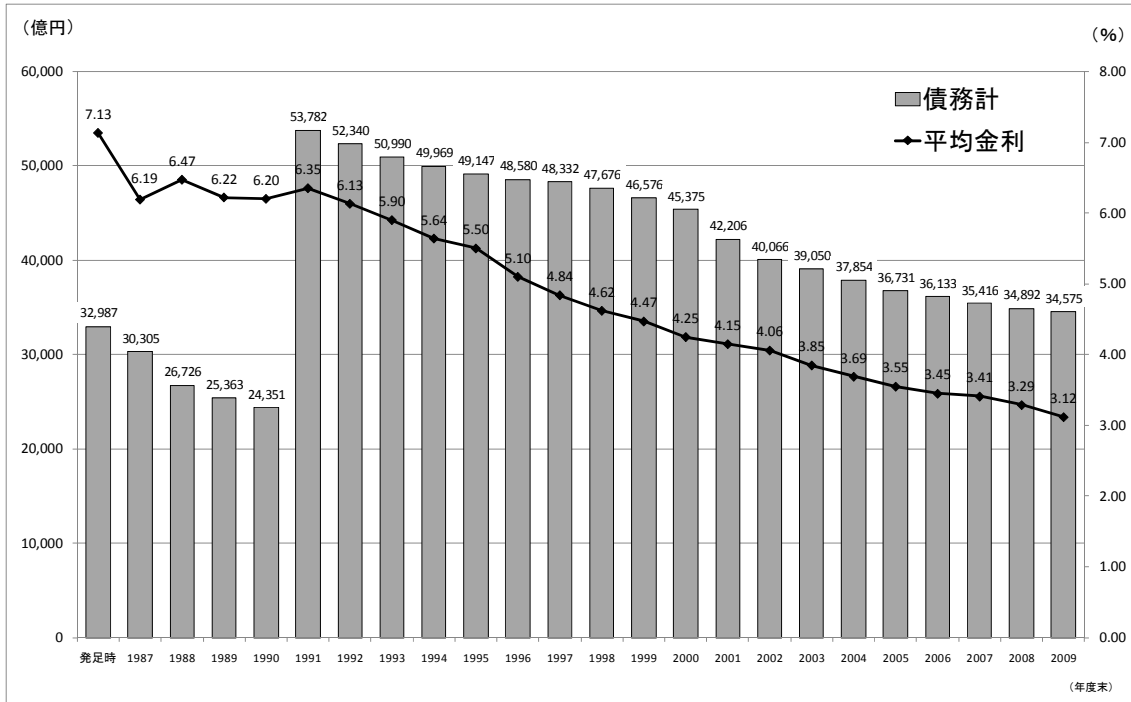
図表4-2 国鉄年度別赤字額推移



²⁰⁴ 「東日本旅客鉄道株式会社二十年史」より

²⁰⁵ 国鉄改革における長期債務は、3島会社を除くJR4社（当社、東海、西日本、貨物）が5兆9,000億円（うち、当社は約3兆3,000億円）、新幹線鉄道保有機構が8兆5,000億円（清算事業団への償還分2兆9,000億円を含む）を承継した。これを実質的に見ると、総額37兆1,000億円の長期債務のうち、JR4社が14兆5,000億円、国鉄改革時の売上見込の4.5倍にもものぼる能力ギリギリの負担をすることとなった。なお、残りの債務については国鉄清算事業団（現 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構）が引き継ぎ、その債務の返済は、分割・民営化された会社に承継されなかった資産（土地・株式）の売却でなされ、それでもなお残った部分については国民負担によって処理することとされた。

図表4-3 単体長期債務の推移



(「JR ガゼット」第 69 巻第 2 号、p8 より著者作成)

このうち JR 東日本は 3 兆 3000 億円を負担することになった。JR 東日本発足以降の長期債務残高推移は図表 4-3 の通りである。新幹線の買収により 1991 年から長期債務残高が増加しているが、低金利での資金調達も行いながら一貫して長期債務の返済を進めていることがわかる。現在も長期債務の返済が重要課題であることに変わりはない。鉄道の復権に関するトピックとして、会社発足時の会長及び社長の挨拶がある。1987 年 4 月 1 日会社発足時に JR 東日本本社で行われた山下会長（当時）、住田社長の挨拶の内容については以下の通りである（下線は著者追加）²⁰⁶。

(山下会長)

「会長の山下です。どうぞよろしく。国鉄の民営分割に伴い、JR 東日本、東日本旅客鉄道株式会社が本日発足し、皆さん共に、この会社を担っていくことになりました。

今までみなさんは、公共企業体である国鉄の職員として働いてきたわけですが、本日から本日から民間企業である JR 東日本の社員として働くこととなります。これまでも、公共企業体といえども決して採算を度外視したしてきたわけではなく、国鉄の再建計画、経営改善計画は年度も出されてきました。しかしながら、これまでのどの計画でも、誰にも頼らずに責任を持って経営を行うという考え方はありま

²⁰⁶ 山之内(2008),pp31-34

せんでした。公共企業体である限り、最後には国の財政援助があるのは当然だという考え方が根強くあったと思います。

しかし、これからはこのような考え方は絶対に受け入れられません。これまでは公共企業体である国鉄にのみ通用する常識がしばしば経営の考え方の尺度になってきたと思いますが、今日からは民間企業という開かれた組織の一員として世間一般に通用する常識を持ってもらわなければなりません。その常識とは、自分の生活の糧は自分で稼ぐということです。これは民間会社ではきわめて当然のことですが、非常に厳しい話です。経済情勢がどうなるかが、経営環境がどんなに厳しい状況になろうが、どこにも頼るところはないということです。どんな状況の中でも、それに対応して生きる道を見つけ、努力していかなければならないのです。

JR 東日本の船出は、厳しい環境にあります。国鉄からの引き継ぎ債務 3 兆 3000 億円を背負って、今年度から 2300 億円の利子を支払わなければなりません。しかし、全社員が一丸となって必死の努力を続けていけば、必ず経営はうまくいくと、私は考えています。まず、皆さんには親方日の丸意識をすべて捨て去り、徹底してお客さまを中心にものごとを考えてもらいたいと思います。サービス産業に従事するわれわれは、社会の動き、その中でのお客さまの声、ニーズを的確に把握し、それにどんどん対応していかなければなりません。

今日のスタートにあたり、新しい社員の皆さんに、われわれ社内一丸となり、いかなる困難をも積極的に克服して社会の期待に応えていくことを誓って戴きたいと思います。」

(住田社長)

「JR 東日本の社長として、今日から皆さんと一緒に仕事をすることになりました住田です。どうぞよろしくお願いします。

私は、JR 東日本の将来について、明るい見通しを持っています。JR 東日本が経営していく鉄道事業は、国民生活の向上、国民経済の発展に不可欠な役割を果たすものであり、これは永久に変わることはありません。また、私たちには、鉄道事業を中心に、今後はこれまで進出できなかった幅広い総合的なサービス事業の展開も可能となりました。

しかしながら、本日発足したばかりの JR 東日本は、現在のところ経営的には決して安定した状態ではありません。むしろ数多くの不安定な要素を抱えています。従って、当面の最大の課題は、どんなに苦しくても絶対に赤字を出さないことであり、一日でも早く、少しぐらいの台風がきてもビクともしないような強い経営体質を持つ会社に、JR 東日本を育てあげることであります。そのために皆さんと手を携えて全力を尽くして頑張りたいと思います。

これから皆さんと一緒に仕事をするにあたって要望したいことは、第一に、お客さまと地域に密着していくという気持ちを持って戴きたいことでもあります。第二に、清心潑刺とし、率直に意見を交換しうる風通しのよい職場を作りあげてほしいことでもあります。第三に、常に企業マインドを持ち、自分の行動が会社の繁栄に直接結びついているという意識を持ってもらいたいことです。第四に、会社を良くするためのアイデアを積極的に提案してほしいことでもあります。第五に、困難な問題に対して旺盛なチャレンジ精神を持って立ち向かって戴きたいことでもあります。全社員がこのように行動していけば、JR 東日本は活気に満ちた強い会社となり、その前途は洋々たるものと確信します。

私どもが仕事をする上において常に念頭に入れておかなければならないことは、輸送の安全の確保であり、安全こそ鉄道事業の原点であります。安全性の向上は、輸送に直接従事する社員はもちろんのこと、すべての社員が絶えず心に留めておかねばならないことでもあります。

私たちは、JR 東日本を、そのシンボルカラーである豊かな緑色にふさわしい萌える生命力をもつ会社に育てあげていきましょう。私たちはまた、東日本に住む 5000 万人の方々から信頼され、愛され、親しまれる会社にして参りましょう。そして、JR 東日本で働いていたことをいつまでも誇りと思うことができる立派な会社を作りあげましょう。そのために一緒に頑張ろうではありませんか。」

会長及び社長の挨拶のポイントは、①民間企業として自立した企業となること、②当面の目標は黒字を目指して財務基盤を確立すること、③安全が最優先経営課題であることの三点である。どれも一般企業としては当たり前のことであるが、国鉄は公共企業体としてこれが実行出来ずに破綻したため、これらが経営トップの当初の挨拶となっているのである。①については、その後策定された経営ビジョン「FUTURE 21」にまとめられることになる。社員に毎年配布されている社員手帳の冒頭には企業理念・行動指針が記されているが、これまで会社発足直後に最初のもので制定された後、「FUTURE21」策定時、「ニューフロンティア 21」策定時、そして「ニューフロンティア 2008」策定時の3回改定されており、現在は第4版である。以下はその推移であるが、発足当初の指針には下線部にあるとおり「企業意識」「黒字経営」というキーワードが明記されており、②について経営トップの不退転の決意を窺うことが出来る。なお、黒字経営については最初の改定以降消えており、財務基盤の確立について一定の目途が立ったことによると考えられる。

(1987年5月22日制定²⁰⁷)

【コンセプトワード】

あなたの街から 未来へのびる

【指針】

私たちは、まごころをこめたサービスをいたします (お客様第一)

私たちは、安全・正確な輸送に徹します (安全の確保)

私たちは、企業意識とチャレンジ精神で黒字経営をめざします(会社の発展)

【企業理念】

JR東日本は鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業をめざします。そのために、社員一人一人が、安全・正確な輸送とまごころをこめたサービスを心がけ、お客様の信頼を得るとともに、時代を先取りする新しい発想と旺盛なチャレンジ精神をもって努力を続けます。私たちは、お客様とともに歩み、総合サービス企業として、地域社会の文化の向上と豊かな生活の創造に貢献してまいります。

(1990年10月14日改定²⁰⁸)

【指針】

私たちは、まごころをこめたサービスをいたします (お客様第一)

私たちは、安全・正確な輸送に徹します (安全の確保)

私たちは、企業意識とチャレンジ精神で日本のリーディングカンパニーをめざします(会社の発展)

【企業理念】

JR東日本は鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質、斬新で多様なサービスを提供する企業をめざします。そのために、社員一人一人が、安全・正確な輸送とまごころをこめたサービスを心がけ、お客様の信頼を得るとともに、時代を先取りする新しい発想と旺盛なチャレンジ精神をもって努力を続けます。私たちは、お客様とともに歩み、総合生活サービス企業として、地域社会の文化の向上と豊かな生活の創造に貢献してまいります。

(2000年11月29日改定²⁰⁹)

【行動指針】

私たちは、まごころをこめた、さわやかなサービスをいたします (お客様第一)

私たちは、安全・正確な輸送と質の高い商品の提供に徹します (安全・品質の確保)

私たちは、自律と連携、チャレンジ精神で、信頼される企業グループを全員で築きます (グループの発展)

【グループ理念】

JR東日本グループは、鉄道事業を軸として、健全経営のもと、良質で時代の先端を行くサービスを提供する企業グループをめざします。そのために、グループ社員一人ひとりが、安全・正確な輸送、利用しやすく質の高い商品の提供に努めるとともに、より一層のお客様の信頼を得るために、サービスレベルと技術水準の向上に向けて、チャレンジを続けます。私たちは、お客様とともに歩み、「信頼される生活サービス創造グループ」として、豊かな生活の実現、地域社会の文化の向上と地球環境の保護に貢献してまいります。

²⁰⁷ 1987年4月1日の会社発足直後に制定

²⁰⁸ 「FUTURE21」発表(1990年10月14日)と同時に改定

²⁰⁹ 「ニューフロンティア21」発表(2000年11月29日)と同時に改定

(2005年1月24日改定²¹⁰)

【行動指針】

私たちは、まごころをこめたサービスを行い、お客さまのご期待を実現します(お客さま第一)

私たちは、安全・正確な輸送と質の高い商品・サービスの提供に徹します(安全・品質の確保)

私たちは、自律と連携、チャレンジ精神で、グループの成長を全員でめざします(グループの発展)

【グループ理念】

JR東日本グループは、駅と鉄道を中心として、良質で時代の先端を行くサービスを提供する活力ある企業グループをめざします。そのために、グループで働く一人ひとりが、お客さまの視点に立ち、安全・正確な輸送、利用しやすく質の高い商品・サービスの提供に努めるとともに、より一層のお客さまの信頼を得るために、サービスレベルと技術水準の向上に向けて、挑戦を続けます。私たちは、お客さまとともに歩み、「信頼される生活サービス創造グループ」として、社会的責任の遂行と利益の創出とを両立し、グループの持続的成長をめざします。

③については会社発足時から「安全」を経営の最重要課題と位置づけ、鉄道の安全性向上に取り組むこととしていた。しかし、会社発足直後の1988年東中野駅で列車衝突事故が発生し、これを受けてハード・ソフトの両面で安全に対する取組の強化が図られた。ハード面については、翌1989年4月1日に、本社附属機関として「安全研究所」を設置したほか、鉄道事業の現業機関を所管する各地方機関等には「安全対策室²¹¹」を設置した。また、各支社には、机上の講習にとどまらず訓練用機器を使用した実設訓練を行うことができる「総合訓練センター²¹²」も設置した。ソフト面では、1989年に今後の安全に関する研究開発の推進を図ることを目的に鉄道安全研究推進委員会を設置し、委員会と下部機関である安全基本問題専門分科会などで検討を行って、安全重点設備投資計画を策定した。これは今後5年間に総額4,000億円を安全への投資としていくというものである。この計画は、列車衝突事故、踏切事故、さらに雨等の災害や火災等による事故等の対策設備を重点的に整備していく内容であり、「守る安全」から「チャレンジする安全」への転換を意図している。また、1988年より取り組んでいるチャレンジ・セイフティ運動を引き続き推進し、社員1一人ひとりが安全について考え、行動することによって安全意識の醸成を図っている。そして鉄道事業の基本である安全を追求するために、1994年度から「安全基本計画」をスタートさせ、5年ごとの見直しをしながら現在へと続けている。

²¹⁰ 「ニューフロンティア 2008」発表(2005年1月24日)と同時に改定

²¹¹ 2009年に「安全企画室」へと名称を変更している。これは本社の安全対策部が安全企画部に変更となったのに合わせたもので、安全は対策より一歩進んで企画するものという思想による。

²¹² 各支社に設置され、各種シミュレーターや訓練専用線で車両を用いた訓練を行うなど実態に即した教育・訓練を常時実施している。こうした設備は新白河にある同社の研修センターにもある。

効率化については、冒頭述べたように余力人員を抱えてスタートした鉄道事業の効率化からスタートしている。安全の確保とサービス水準の維持向上を大前提として、機械化・システム化による省力化、組織の統廃合や規程改正などによる仕事の仕組みの見直し、ダイヤ改正等を契機とした業務の見直しなどの施策を的確に組み合わせることで業務運営の効率化を実施してきた。これまで実施してきた主な具体的な施策は以下のとおりである。

① 機械化・システム化

経営基盤の確立のためには、鉄道事業を労働集約型産業から脱却させ、情報化された装置型産業に革新をしていくことが重要な経営課題であり、様々な分野において業務の機械化・システム化を積極的に推進してきた。営業関係では、首都圏を中心に自動改札システムを導入して人力に頼っていた改札業務の大幅な省力化を図り、自動券売機や指定席券売機、もしもし券売機などの販売機器を導入して窓口販売体制の見直しを行ってきた。また、東京圏における輸送管理の近代化を目的とした東京圏輸送管理システム（ATOS）の導入や CTC 化線区の拡大、電子連動装置の導入などにより駅輸送業務の効率化を行っている。運輸車両関係では、メンテナンスフリー化された新型車両の投入や、車両メンテナンス近代化構想に基づくパンタグラフすり板自動測定装置、在姿車輪旋盤、車両管理システムなどの導入や車両工場の役割に応じた設備の近代化などにより、作業の効率化と働きがいのある車両メンテナンス業務の構築を図っている。また、新幹線車内改札システム、普通列車グリーン車 Suica システム²¹³の導入により車掌業務の省力化を図るとともに、車内改札の煩わしさを解消することによるサービスの向上を図っている。設備関係では、会社発足後、各種プロジェクトを立ち上げ、PC マクラギ化やロングレール化などの省力化設備の整備、新型マルチプルタイタンパやレール探傷車などによる作業の機械化、電車線検査装置や定常状態監視装置などの導入による検査の自動化、設備管理システムの導入による業務の OA 化などを行ってきた。さらに、TC 型省力化軌道の敷設や電路設備のインテグレート化などの設備強化、電気・軌道総合検測車の導入など、21 世紀にふさわしい効率的な鉄道設備メンテナンスシステムの構築を推進している。

② 仕事の仕組みや業務の見直し

鉄道事業の復権のためには、国鉄時代の旧弊を打破し新たな企業経営を創造する必要がある。このため、徹底した仕事の仕組みや業務の見直しを行ってきた。全社的な施策と

²¹³ 事前に Suica でグリーン券を購入すると料金が一定額割引なり、Suica の利用を促進している。また Suica を利用することにより車内改札を省略できるというメリットもある。

しては、自動車事業部門と情報システム部門の経営分離、閑散線区における業務管理の一元化と職種間の業務兼掌化による業務運営の効率化を目的とした営業所の設置を実施した。営業関係では、駅機能パターン化によりフルタイム・フルサービスを見直し、個々の駅の利用実態に応じて最も効率的・効果的なサービスの提供を行う体制を構築した。あわせて出改札業務の兼掌化や駅管理区分の変更などさまざまな仕組みや作業の見直しによる効率化を実施した。運輸車両関係では、旅客列車のワンマン運転の実施や乗務員の効率化、省令改正と技術的検討結果などに基づいた車両検査周期の改正や新系列車両の新保全体系の実施による業務量の削減、運輸区の設置や車両基地・工場機能の統廃合などにより、最も効率的な業務体制の構築を図ってきた。設備関係においては、軌道構造の強化や整備度の向上を踏まえた線路検査周期の変更、線区の特性に応じた工務区や施設区および電気区の設置、部門別の技術センター化などの組織統廃合を実施し、最適な保守体制の確立を図ってきた。

③ グループ会社等と一体となった業務遂行体制の確立

ニューフロンティア21においてグループ経営の推進が掲げられ、シニア層の持つ技能・ノウハウの活用とシニア雇用の場の確保などが重要な課題となり、グループ会社等と一体となった業務遂行体制の確立が重要な施策となった。営業関係においては、被管理駅や比較的業務量の低い駅業務の支社別グループ会社等への委託の深度化を図っている。運輸車両関係においては、一部の車両検修業務と構内入換業務の整備会社への委託を行い、シニア雇用の場の確保と効率化を図っている。設備関係においては、安全・技術レベルの向上と、関係会社を含めた企業グループ全体としての効率的な業務執行体制の構築をめざして、当社は設備管理に関する技術集団、パートナー会社等は施工に関する技術集団として専門特化することにより、メンテナンス体制の再構築を行っている。

以上のようなさまざまな施策を実施してきた結果、1987年4月の会社発足以降約20年間で、輸送力の増強や労働時間短縮などにより約1万3,800人分の業務増要素があったが、それを大幅に上回る約3万9,900人分の業務の効率化を実施し、鉄道事業の運営に必要な社員数は、会社発足時と比較して約2万6,100人分縮減し4万5,700人となった。また、社員1人あたりの輸送人キロは、会社発足の1987年度が1,518千人キロ/人であったのが2005年度には2,741千人キロ/人となり、生産性が約80%向上した。これは東日本大手民鉄の平均値(2,566千人キロ/人；2004年度)を超えるレベルである。

最後に、余力人員対策と社員数削減の取り組みについてであるが、同社はその後も定年

延長などの影響により余力人員の規模は 2 万人を超える規模に拡大した。そのため以下に述べるように、様々な方策によってその対策に取り組んできている。

① 直営店舗等の新規事業の展開

会社発足後数年間は雇用の場の確保のため、収入確保及びお客さまへのサービスの一環として直営店舗を積極的に展開していった。また、駐車・駐輪場や自動車車検場、養殖事業などさまざまな事業を行い、1990 年前後には 4,000 人を超える社員がこうした非鉄道事業に従事していた。

② 原則出向の実施

1990 年 4 月の 60 歳定年制の実施にあたり、多くの余力人員を抱えた中で人事運用の新陳代謝を促進しなければならないことなどから、満 55 歳以上²¹⁴の社員は原則としてグループ会社等へ出向する「原則出向制度」を定めた。この制度は 2000 年度末まで継続した。また、それ以外にも、グループ会社の指導・育成や民間企業としてふさわしい人材育成などを目的とした一般の出向も積極的に推進してきた。これらにより、出向社員数は毎年増加し、1995 年度以降 10 年間は 1 万人を超える規模で推移した。出向制度は、人件費の回収を通じて健全経営に大きく寄与するとともに、1991 年度からの安定的な新規採用の実施を可能としてきた重要な施策であった。

③ 早期退職優遇制度の実施

60 歳定年制の実施に際し、満 50 歳および満 55 歳などで退職した場合に退職手当の特別加算金を支給する早期退職優遇制度を開始²¹⁵。さらに 1995 年 4 月からは、退職前提のニューライフプラン休職制度²¹⁶を設けた。これらの制度は必要な見直しを適宜行いながら現在も継続している。

④ 社員数 1 万人削減の取り組み

ニューフロンティア 21 では、2005 年度末までに社員数を 1 万人削減して 65,000 人にすることを数値目標の 1 つとして掲げた。この間、退職者数は毎年 3,000～3,500 人程度であったが、安定的な新規採用を実施する一方で早期退職優遇制度の活用を推進し、2005 年度末の社員数は 6 万 3,900 人となり目標を達成している。

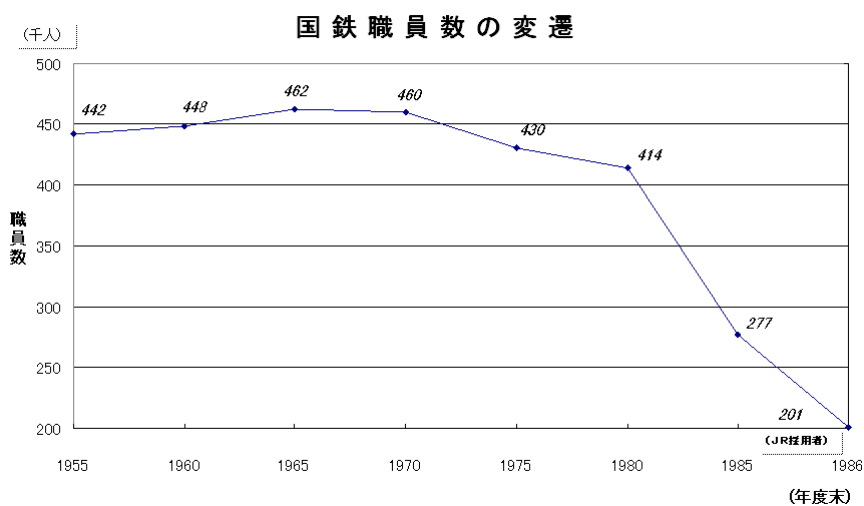
²¹⁴ その後 1995 年度から満 57 歳以上へ制度変更された。

²¹⁵ 例えば、当時 50 歳で退職する場合、通常の退職金に 700 万円の特別加算があった。

²¹⁶ 同社では個人副業は就業規則により禁止されているが、一定の条件のもとにこの制度を利用した場合は 2 年後の退職を前提としたうえで、就業義務を開放し、一定の給与を保障したうえで副業を認めている。

最後に、効率化と組織構造の観点より国鉄時代からの効率化の経緯について概略を記す。国鉄から JR へと民営分割化されたが、国鉄時代も全く合理化がなされなかったわけではない。図表 4-4 にあるとおり、国鉄末期には 20 万人強にまで人員が低下している。もともと第二次大戦後の復員者を受け入れたため国鉄は必要以上の要員を抱えていたという事情もあるが、ピークであった 1965 年頃の半分以下まで人員が減少していた。国鉄改革時にはさらに鉄道事業運営に必要な要員数を見極め、これに一定数の雇用対策数を上乗せした人員で新会社がスタートした。組織構造としては基本的に国鉄の組織形態（図表 4-5）を引き継ぎつつ、これを簡素化した形態を採用（図表 4-6）している。

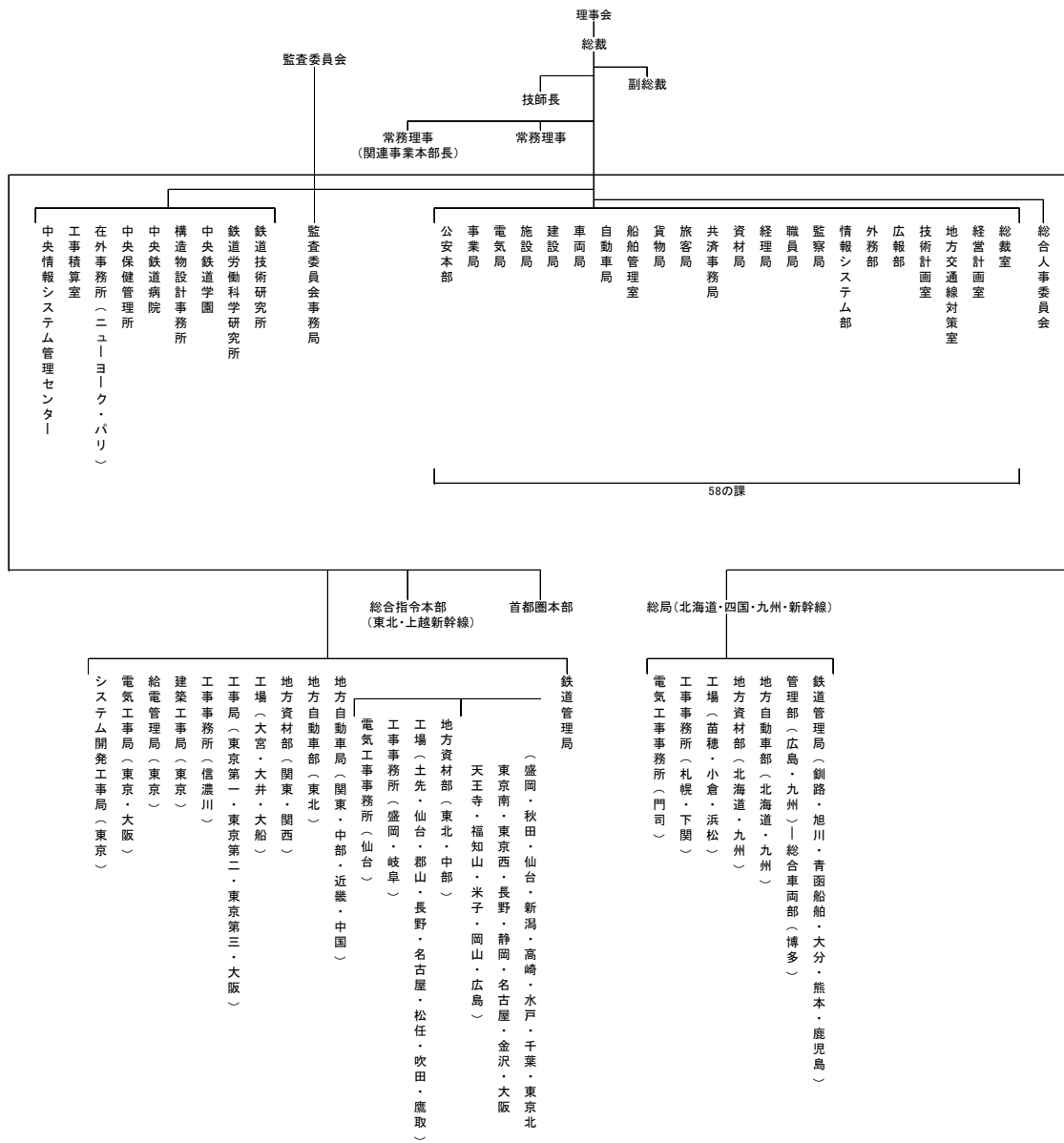
図表 4-4 国鉄職員数の変遷



国土交通省ホームページ²¹⁷より

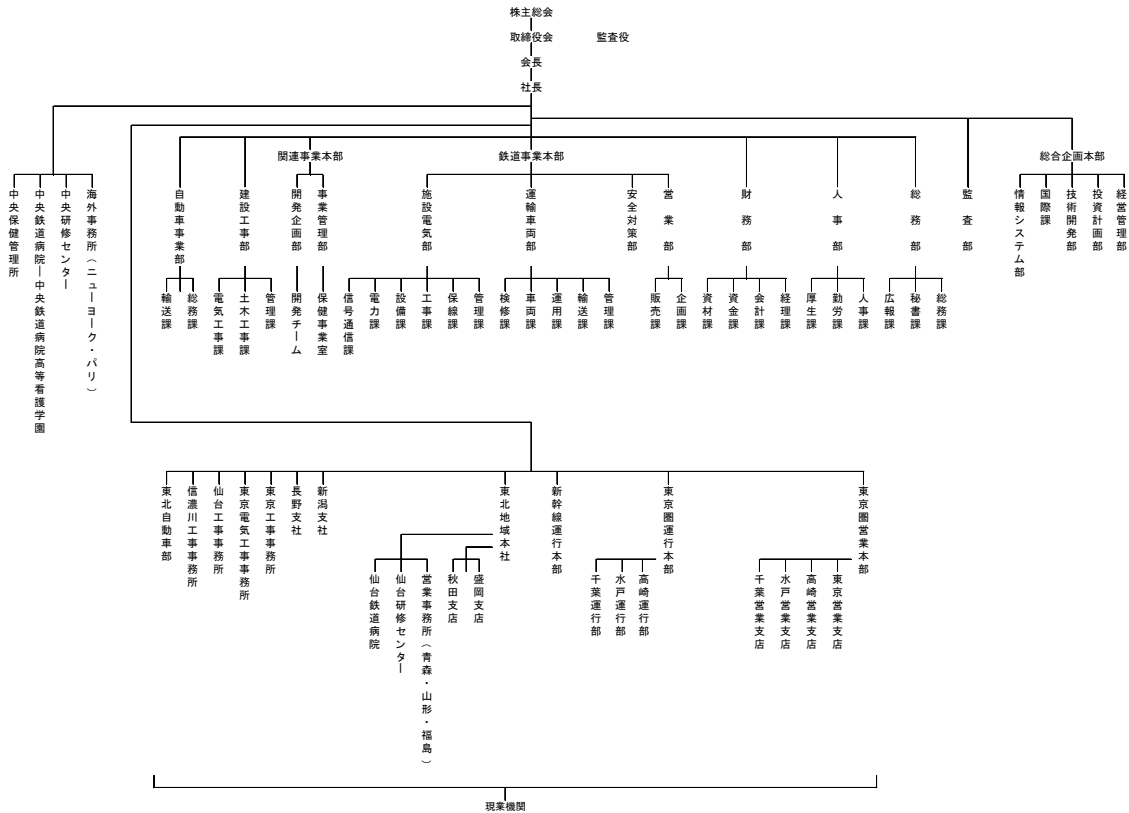
²¹⁷ 国土交通省ホームページ「鉄道『国鉄改革』」

図表4-5 日本国有鉄道組織図(1987年3月31日現在)



著者作成

図表4-6 JR東日本組織図(1987年4月1日現在)



著者作成

組織図を比較しても分かる通り、鉄道事業運営のための基本的な組織形態は国鉄のものを踏襲して継承されている。業務種別による各系統別の官僚型組織であり、鉄道事業に特化した形態であるといえよう。国鉄と比較すれば規模を縮小してフラットになったといえるものの、会社発足当初は非鉄道事業への進出は組織形態を見る限り望むべくもないものである。その後数年を経て黒字化が安定したところで発表された **FUTUERE 2 1** では、将来ビジョンとして鉄道と非鉄道事業が 1 : 1 となるようなイメージが示されている。しかし、その次の経営計画であるニューフロンティア 2 1 でステーションルネッサンスのコンセプトが示されるまでの約 10 年間は、JR 東日本にとって鉄道事業の効率化によるブラッシュアップに努めた時期であったといえ、鉄道運営のオペレーションに磨きをかけた時期であったといえよう。この結果、鉄道事業によって安定的に利益が出る経営が軌道に乗り、これをベースとしてこれ以降本格的に生活サービス事業に進出していくことになるのである。この期間の組織変革のテーマはいかに国鉄時代の官僚的運営から民間企業としての鉄道事業会社へ脱皮するかであった。これは会社発足当初のトップの挨拶にも色濃く表れて

いる。その意味で、組織構造や設備投資といったハード面での変革より、自分の糧を自分で稼ぐという民間会社が当たり前持っている企業マインドをいかに社員個々に浸透させるかという、ソフト面での変革であったといえるだろう。

4-1-2 発展の第二段階:関連事業から生活サービス事業へ

国鉄時代は原則として鉄道専門の事業体であり、それは日本国有鉄道法によって定められていた。いくつかの非鉄道事業は認められていたが、その範囲は鉄道の附帯事業と出資事業に限定されていた²¹⁸。付帯事業は、売店や食堂など駅構内での営業や鉄道広告を、営業者や広告主に対して承認し料金を得る事業である。これは鉄道を利用する人の利便性に資することから、あくまで附帯事業として認められていたものである。これにはキヨスクや立ち食いそばのような軽食、弁当販売などが含まれる。出資事業については、法律上出資会社の設立が認められていたが、強い制限が設けられていた。一般事業への出資は事実上ほとんど不可能であり、1971年の法改正で駅ビルへの出資が認められた程度であった。民営化の効果は、一定の制限があるとはいえ、これらの制限が撤廃されて民間の鉄道会社のように原則として自由に様々な事業に進出できることになったことである。しかし、国鉄時代を通じて長期間、一般事業への進出が制限されていたため、社内には事業展開に関するノウハウが存在していなかったのは当然であり、法的な制限が解かれたからといってすぐに収益が見込めるものではない。民営化直後は雇用確保の必要性もあり、駅構内での臨時売店や直営店舗の展開が関連事業の主たるものであった。この当時、社員の発案で相当程度自由に各種事業へ進出していったが、雨後のタケノコのように駅構内で発生した事業は、すべてが採算のとれるものではなく、事業とはいえないものもあった。さらに当初、何でもやったが関連事業がすべて順調にいたわけではない。例えば1990年度会社要覧にあって1993年度版にはなかったものとして以下の例がある²¹⁹。

新潟支社：スッポン、ニジマス、イワナ、キジ、ニワトリの養殖

秋田支社：花卉（観葉植物）栽培、レンタルビデオカメラ

高崎支社：レンタルスキー

水戸支社：グリーンサービス（貸植木）

千葉支社：清涼飲料

²¹⁸ 日本国有鉄道法（廃止昭和61年12月4日法律87号）

²¹⁹ 岩井(1994),p121

まさに思いつきのようなものもあるが、ほんの10数年前まで、現在のエキナカへと続く事業展開の初期はこのような状況であったのが実態である。この他、先の述べた効率化の一環として関連会社への出向も推進されており、雇用の確保とあわせてグループ会社の育成も喫緊の課題であった。それまで駅ビルはそれぞれが一つの会社であり、一駅に一つ会社がある状況であった。まずは採算性の向上と市中のデパートやショッピングセンターとの競合に耐えうる能力の蓄積が必要だったのである。駅という立地の優位性も郊外型ショッピングセンターの拡大によって既に失われており、独自のコンセプトと経営の再建が喫緊の課題とされていた。

この時期に特筆すべきことは、非鉄道事業分野において、そのほとんどが失敗に終わりながらも意図せざる新規事業への探索機能を発揮し、駅内外での事業展開について重要なノウハウを蓄積することができたということである。先に述べたように分割・民営化後は、まず鉄道の再建と財務状況の改善が喫緊の課題であった。特に黒字を継続して安定した経営の基礎を作ることが何より重要であったためである。しかし日本全国での長期的な人口減少が予測されるなか、将来にわたって鉄道事業のみで経営を推進していくことには、いずれ事業規模の縮小を余儀なくされる危険があった。また分割・民営化により進出できる事業については、事業範囲の制約がほとんどなくなったため、将来の経営の柱として育成すべき関連事業²²⁰の展開も急務の課題であった。そのため「FUTURE 21」のパンフレットにも将来は鉄道事業と関連事業の売上高が1：1となるイメージが掲載された。JRの場合、他の大手民鉄と異なり、国鉄時代より鉄道事業以外の事業展開について強く制約されていたことから、鉄道敷設による沿線の土地価格向上等の外部効果²²¹を吸収することができなかった。また民営化により開発等の事業展開可能になったとはいえ、新たに鉄道を敷設して沿線開発を行うということは、長期債務を継承した状況からして困難である。このため、自社資産として駅の開発や国鉄から継承した駅ビルなどの効率化を図らざるをえない状況であった。この時期は、民営化時に鉄道で必要な要員数を大幅に超える人員を引き受けたことから、現在のエキナカへとつながる駅構内事業や駅ビル等についても社員による直営や出向者によるところが多かった。特に社内で直営店舗と呼ばれていた駅構内事業は、ほぼ社員による直営事業であった。これは雇用確保を主たる目的としたことが要

²²⁰ 現在の「生活サービス事業」は当時「関連事業」と呼ばれていた。

²²¹ 1986年3月、中央本線大月～鳥沢間の廃線トンネルを使用し、しめじ（学名：ヒラタケ）の栽培を開始した。1987年4月より販売を開始し、社員自らによる販売や、一時百貨店での販売も行われたが、採算性の問題から、1991年3月末をもって事業の撤退となった。

因であるが、鉄道事業の再建と効率化が最優先であった当時、雇用確保の点からも非鉄道事業の展開は必要不可欠なものであった²²²。そのため、グループ会社が展開する店舗などと競合する直営店舗も数多くあったが、雇用確保の観点からやむを得ないものであった。また、社員の発案による様々な業種・業態への進出が試みられていったのもこの時期の特徴である。例えば、上記の新潟支社の例のように、しめじ栽培事業²²³、スッポン²²⁴や岩魚²²⁵の養殖事業など今では考えられないような事業にも数多く進出した。さらに JR 以降の採用者による新規店舗の開発²²⁶も進められたが、元々社員がこれらの事業の専門家ではなかったため、結果的にそのほとんどが事業開始以降数年うちに幕を閉じている。しかし、この時期に様々な関連事業に進出したことにより、駅という特殊な環境下での事業展開について重要なノウハウが蓄積されていった。特に JR 採用の社員²²⁷は、その後ほとんどが後に続くエキナカ開発に関する中核的な社員となっていく。元々は余力人員という人的スラックの存在とその活用による関連事業の展開ではあったが、意図せずして事業ノウハウの蓄積と新規事業の探索機能を発揮したのである²²⁸。

こうした初期の事業展開の大きなターニングポイントとなったのは、ニューフロンティア 21 で示されたステーションルネッサンスの開始以降である。それに先立って組織改編も実施されており、1997 年にそれまでの関連事業本部と開発事本部が統合されて事業創造本部が発足している。組織的・人的な準備は既に整っており、これ以降は現在のエキナカ

²²² 当時、東日本鉄道弘済会が運営していたキヨスク（現キヨスク、JR 東日本リテールネット運営）や日本食堂（現日本レストランエンタプライズ）が運営していた駅構内の飲食店等は社員による直営であった。駅ビル等のグループ会社も出向者によって要因を補充していた。

²²³ 1986年3月、中央本線大月～鳥沢間の廃線トンネルを使用し、しめじ(学名:ヒラタケ)の栽培を開始した。1987年4月より販売を開始し、社員自らによる販売や、一時百貨店での販売も行われた。(採算性の問題から、1991年3月末事業撤退)

²²⁴ 1987年4月、スッポン養殖事業に着手し、上越新幹線第一運転所基地内に新設した「養殖池」で養殖を行った。その後、生態販売をめざしたものの生態販売は思うようにならず、スッポン養殖は1991年9月末で撤退した。またスッポン生態販売以外に付加価値のある商品を開発する目的のもと、清涼飲料水「スポルチェゴールド」と、「和風味付けスッポンスープ」、「スッポンカプセル」の3つの付加価値商品を1987年12月25日に発売。(販売量低迷により2004年夏、小売・卸販売から撤退、スッポン関連事業は全面撤退)

²²⁵ 1989年7月、社員の発案により、高崎機械区にて、大清水トンネルの湧水(399 ページ「大清水」の項参照)を有効に活用するため、岩魚の養殖を開始。清流にしか棲息しない岩魚の養殖に成功し、1991年には人工孵化にも成功、その後も水槽の増設等の拡大を図った。1997年3月より、株式会社ジェイアール高崎商事へ事業を移管し、稚魚の養殖から親魚育成等、本格的な自給生産に取り組んだ。(2000年10月販売終了)

²²⁶ 新宿駅、東京駅で JR 採用者のみによる新規業態の店舗開発が実施された。その後閉鎖され、現在は残っていない。

²²⁷ 1990年代前半は、本社関連事業本部、開発事業本部、東京地域本社事業部にそのほとんどが集まっていた。その後、各関連会社や他の支社へと非鉄道事業に携わる社員が増えていき、現在の事業創造本部の発足(1997年)を支える人的基礎となっている。

²²⁸

へとつながる本格的な事業展開がなされていくことになる。このステーションルネッサンス以降が、それまでの雇用確保主体の関連事業から収益確保と将来の成長を目指した生活サービス事業へと本格的に脱皮していく時期であり、発展の第二段階に相当する期間となる。特にそれまでの自前主義からの脱却を目指しており、社外ノウハウの活用も積極的に進めることとなった。これは、①人事交流、②商取引、③業務提携²²⁹の三点を主として推進していった。

以上を小括すると、雇用確保を主たる目的とした関連事業から、鉄道事業の収益基盤が安定するに従って、組織改編とともに本格的に各種事業を展開していくことになった。そのベースには、初期の総花的な事業展開の結果失敗した事例のノウハウの蓄積があったことが重要である。この時関連事業に従事していた社員がその後生活サービス事業を展開していくにあたって中心的な役割を果たしていくことになる。また、ステーションルネッサンスのコンセプトのもと、様々な社外ノウハウを活用しつつ自前主義からの脱却を図っていったことが現在の生活サービス事業の根幹にある。その後、JR 東日本は鉄道事業・生活サービス事業をまとめ、連結決算として以下 4 つのセグメントへと発展して現在に至っている。

- ①運輸業
- ②駅スペース活用事業
- ③ショッピングセンター・オフィス事業
- ④その他事業（広告事業、スポーツ・レジャー・子育て支援・その他事業）

4-1-3 発展の第三段階: Suica の導入と組織変革のルーティン化

発展の第三段階は、ニューフロンティア 21 からニューフロンティア 2008 以降にかけてであり、この時期は生活サービス事業に対する成長投資が本格化するとともに、Suica の展開が急速に拡大していった時期である。Suica によるサービスは、当初の非接触型改札による鉄道事業でのサービス変革、その後の電子マネー搭載による少額決済サービスに続き、これらを統合したモバイル Suica の導入へと続いている。また、Suica に搭載された電子チップを活用し、セキュリティサービスやポイント制度、情報サービスの展開など、導入当初の鉄道事業のみならず、その拡張性を活かして様々な分野へ展開している。これらのサービス提供に伴い、これまで接点のあまりなかった事業カテゴリーの企業との提携やビジ

²²⁹ 森(2000),pp172

ネスがスタート²³⁰した。一方で JR 東日本社内の組織にも段階的に変化が生じている。この時期に重要なことは、これまで鉄道事業と生活サービス事業がパワー均衡しながらそれぞれに専門的適合度を上昇させていったが、両者を有機的に結合する具体的な手段として Suica が前面に出てきたことである。Suica は当初、鉄道設備である改札機能の更新手段として導入された。その後機能付加された電子マネーを中心として生活サービス事業への展開がなされ、モバイル Suica や電子チップメモリーを活用したポイントサービスの展開など、現在では鉄道事業と生活サービス事業の結合のみならず、企業間での新たな提携関係など組織間関係の拡大にも有効に機能している。後述するが、この段階になってはじめてダイナミック・ケイパビリティの機能が発揮されるようになったといえる。

4-2 戦略とパワー

国鉄以来の鉄道事業専門組織において、過去の経緯から当初は鉄道絶対優位主義がまずあった。このパワー構造の変革が JR 東日本の組織変革の中心的課題であったともいえる。これには大きく分けて二つあり、一つは鉄道事業内部のパワー構造の変革であり、もう一つは鉄道から非鉄道事業へのパワーシフトである。特に後者は鉄道絶対優位主義からの脱却において重要であるが、そのベースにはまず鉄道事業内部のパワー構造の変革がある。これらが成功したことを受けて、その後続く Suica の同導入と飛躍的な展開があるのである。当節では、鉄道絶対主義からの脱却とこれに伴う組織風土の変化、パワー構造を担保する制度の変更の点から以下に述べる。

4-2-1 鉄道絶対優位からの脱却

国鉄は 100 年続いた鉄道事業の専門組織であり、その意味で鉄道文化の組織を作り上げてきた組織である。鉄道文化を一言でいうと鉄道絶対優位主義であり、それ以外の事業は亜流とみなされていたといっても過言ではない。また、官僚機構をベースとした中央集権主義であり、人事運用については中央官庁でいうキャリア制度²³¹を踏襲していた。労働運動が強く複数の労働組合を擁していたことから、そのカウンターパートとしての人事部門

²³⁰ 家電量販店カードとのポイント交換サービス、学生証に電子マネー・講義出席記録システム付加サービス、ビル入退館システム、航空会社との提携等。

²³¹ 民営化後最初の大卒採用は 1988 年であるが、これについて経営企画担当常務（当時）であった松田昌士氏は人事部長力村周一郎氏（当時）にいわゆるキャリア制度の廃止を指示しており、民営化後の JR 東日本では国鉄時代とは異なる人事運用となっている。（2008 年 11 月 21 日付日本経済新聞より）

(当時、職員局、図表6-14参照)の組織内での権限は絶大であった。これについて、元 NRE の社長であった竹田(1963 国鉄入社)は「旧国鉄時代は全員が本社の方、それも人事の中核がある三階の方を見て仕事をしている感があった。」と述べている²³²。このように中央集権的組織であること及び人事部門が絶大な権限を持っている組織を継承した JR 東日本も、組織構造は簡素化されたとはいえ、実態はこれらの状態を色濃く引き継いだものといえるだろう。投資と人事制度の制度変更については次項で述べるが、ここでは鉄道事業そのものに携わる社員に関する変革と、その後続く鉄道事業から非鉄道事業へのパワーシフトについて述べる。

まず鉄道事業そのものについてであるが、これはそれまでの業務の進め方について根本的に変革した経緯である。この点については、極めて内部的な問題であったこともあり、これまで述べた FUTURE 21 などの経営戦略には明記されていない。特に車両に関する意思決定は戦後長らく固定されていたものであった。車両は鉄道事業を支えるいわば中心的な商品であるが、その設計思想は極めてシンプルであった。車両は高価なものであるため、何より頑丈に作って修繕しながら少しでも長持ちさせるという思想である。自動車のようにモデルチェンジを繰り返して常に顧客に新規性をアピールするという思想とは全く異なる。新規車両について、どこへ投入するかという問題も同様であり、儲かっているところから投入するといったものであった。結論から先にいえば、これらの問題点を変革していったのはトップダウンによるものである。強い官僚機構であった国鉄を継承した JR 東日本にあっては、ボトムアップで車両という中心的な主要商品に関する思想を転換するのはおそらく不可能であったといえるだろう。山之内副社長(当時)は技術部門のトップであったが、「車両部門に『寿命半分、値段半分、重さ半分の電車を造れ』という指示を出した。」²³³とっており、これは当時の車両設計思想からすると晴天の霹靂とも言ってもよいものであった。さらに彼は「『山手線が一番儲かっているから新型車両を入れる』というのは、一見もっともらしく思えそうだが、よく考えてみると経営上の根拠はかなり薄弱で、私はそうした、あまり深く考えずに当然だと思い込んでいる思考停止状態のマンネリズムが我慢ならなかった。」²³⁴とも述べている。この結果、具体化されたのが 209 系車両である。この開発にあたっては、それまで当たり前のものとしてドア開閉装置、窓ガラ

²³² 森(2000),pp171-172

²³³ 山之内(2008),p178

²³⁴ 山之内(2008),p176

ス、座席など国内企業の車両部品を用いていたところに積極的に外国製品を採用することになった。一種のタブーへの挑戦である²³⁵。この結果、劇的に車両価格が低下しはじめることになった。「車両の価格が急激に低下しだすと、他の部門も黙って見てはられなくなり、従来の取引慣行を破って新しい製品を導入したり、価格低下の努力をしたりする気運が社内に生まれ出してきた。」と山之内は述べており、結果として「従来はファミリー企業の製品だけを使っていた分野でも、新しく性能の良い部品を使う動きが始まった。」²³⁶としている。この他、線路をメンテナンスする保守部門でもレールを枕木に締結する装置に国産品ではなく英国パンドロール社の製品を導入し、今では大手民鉄をはじめ同社では新幹線にも広く用いられている²³⁷。こうして鉄道事業における慣習的な取引慣行を打破し、結果コストダウンも実現するという成果を目の当たりにし、社員の意識も大きく変化していったといえる。資材調達部門も競合他社の情報をより得られるようになり、交渉力を高める結果となった。こうした経路依存的な組織慣性力ともいえる取引慣行には、冒頭述べたキャリア制度も背景として深くかかわっていた。この点について山之内は「談合と天下りこそ国鉄を蝕む病であったという思いが強い。私は、国鉄に入社して3年間は現場で実習し、4年目には本社勤務になった。そこでショックだったのは、先輩たちの最大の関心事が天下り先にあることだった。私が所属していた運転局は退職後に天下り先のほとんどない部門だった。そのため先輩から『馬鹿だな、君は。こんな部門に来て。』と言われた。携わる仕事の内容より天下り先の有無が優先される価値基準に、大きなショックを受けた。」²³⁸と述べており、当時の国鉄からの天下り企業との深い取引慣行が窺える。ここにトップダウンで組織変革を図らざるをえなかった事情がある。これはOBパワーとの一定の決別ともいえるものである。その意味で鉄道事業における組織変革の主題は国鉄OBをはじめとする過去のパワーとの分離であり、過去から現在へのパワーシフトであった。これらの過去を断ち切る変革によって、旧来の取引慣行や業務推進方法にとらわれることなく業務を進めていこうとする組織風土が芽生えていった。一度こうして過去の慣習が断たれ、社員が成果を実感できると慣習にとらわれずに新しいものを受け入れるという下地が組織に出来上がった。これが次に続く関連事業の展開のベースともなったのである。

²³⁵ 山之内(2008),p179-181

²³⁶ 山之内(2008),p187

²³⁷ 1965年英国国鉄で全面採用され、以降諸外国へ普及している。JR東日本においては1987年青梅線、1988年京葉線、1989年新幹線(東京～上野間)など順次導入されている。(住友商事株式会社ホームページ参照 <http://www.sumitomocorp.co.jp/>)

²³⁸ 山之内(2008),p196

次に鉄道事業から非鉄道事業部門へのパワーシフトがどのように進められていったかについて述べる。上記のように、鉄道事業自体が抱えてきた課題については技術部門トップの強い意志もあり、一定の組織変革がなされてきた。しかし、JR 東日本という組織全体で見ると、鉄道事業そのものが意識の中心であることに変わりはなく、現在の生活サービス事業につながる関連事業はまだその名のとおり鉄道の「関連」であった。FUTURE 21によって将来の収入構造が鉄道と関連事業が半々になるというイメージが記されていたものの、開発現場においてはまだまだ鉄道事業優先意識は根強いのが実態であった。次項で述べる投資と人事については当初は全く議論の俎上にも上らず、非鉄道事業を推進する側が鉄道事業側に都度協力を依頼するという状況であった。こうした状況を打破し、非鉄道事業部門を総合的に展開していくために組織構造の変革が図られた。それまでの関連事業本部と開発事業本部を統合し、事業創造本部が発足²³⁹した。その後本部長には副社長が就任している。これにより組織的には鉄道サイドと同等レベルの構造となったのである。しかし組織が変わっても、鉄道優位の意識がすぐには変わるものではない。当時の事業創造本部では、多くの駅において駅長室が最も便利な場所にあるなど、鉄道優先の風土が依然として根強いことも、その開発を妨げる一因となっている²⁴⁰と分析しており、新井事業創造本部長は、改札内エリアはあくまで「鉄道ゾーン」であって「商業ゾーン」ではないという固定観念が、それまで JR 東日本にはあった²⁴¹ため、それまではキオスクやコンビニなど小規模なものしかなかったと述べている。しかし、長期的な人口減少傾向に鑑みれば、鉄道事業自体が大きく伸びていく可能性は極めて低く、企業発展のためには非鉄道事業部門を伸ばしていかざるをえない。また、非鉄道事業へ社員の意識を向けることも重要である。例えばその一環として社内ベンチャー制度が設定された。これは 1990 年に、新規事業分野の人材発掘や関連事業の多角化、チャレンジ精神の養成を目的にスタートし、初年度は 311 件の応募、うち 4 件が事業化の対象になっている²⁴²。その後も応募が続き、この制度によって計 11 件が事業化された。2000 年度からは「J-tomorrow」の名称で一部制度内容を変更し、その後 7 年間で延べ約 1,700 名を超える社員から約 1,330 件を超える応募がなされ、このうち以下に示す 5 件が事業化されている²⁴³。

²³⁹ 1997 年 6 月

²⁴⁰ 森(2000),p120

²⁴¹ 日本放送協会(2009),p88

²⁴² 森(2000),p76

²⁴³ 事業創造本部資料

(1) 駅の定食屋「ちゃぶぜん」

開業日：2002年3月1日開業

場所：JR上野駅構内 3階大連絡橋コンコース

運営：株式会社日本レストランエンタプライズ

コンセプト：一つの定食で、20品目以上の食品を摂取することができる「栄養バランスの良い定食」をコンセプトとした和食ベースの定食専門店。その後、亀戸・南浦和・高田馬場等（全8店舗）に展開。



(2) STUDIO PLAT 'S (スタジオ プラッツ)

開業日：2003年3月12日開業

場所：東京都墨田区亀沢1-1-2

総武緩行線 両国・錦糸町駅間高架下

運営：株式会社ジェイアール東日本都市開発

コンセプト：高架下スペースを活用したアマチュアミュージシャン向け練習用スタジオ



(3) お茶カフェ sui

開業日：2003年11月1日

場所：JR渋谷駅ハチ公口改札の真下

運営：株式会社日本レストランエンタプライズ

コンセプト：有機の茶葉、大清水を使用したお茶を中心に、おにぎりなどのお食事類、あんみつなどの甘味類を提供するお茶カフェ



(4) バル&レストラン アメポテ東京

開業日：2003年12月1日（2006年11月10日閉店）

場所：JR東京駅 中央地下通路 銀の鈴横

運営：ジェイアール東日本フードビジネス株式会社

コンセプト：スタンディングカウンター（立ち飲みコーナー）や小皿メニュー等スペインの街角にあるBAR（バル）の要素を採り入れたバー&レストラン



(5) Suica 私書箱サービス「えきあど」

開業日：2006年10月16日

場所：JR東京駅構内地下1階動輪広場横

運営：株式会社東日本リテールネット

コンセプト：駅の住所（えきのアドレス）をセカンドアドレスとして、駅構内に専用私書箱を持つことができ、時間帯に捉われることなく、配達物を受け取れるサービス



こうした非鉄道事業サイドの継続的な努力によって徐々に鉄道事業側の意識も変化し、FUTURE 21からニューフロンティア21の策定にかけて駅構内での店舗開発もよりスムーズに進むようになっていった。ニューフロンティア21で明記されたステーションルネッサンス以降は、後述するように投資と人事に関する制度変更を伴って実態的にもパワーシフトが実現していくことになるが、その直前時点でも相当程度、社員間に非鉄道事業の重要性と必要性が浸透していたとみることが出来る。例えば当時の新聞報道では、元駅長室が現在はコンビニエンスストア（日暮里駅）になっていたり、パン屋（常磐線亀有駅）になったりしている現状を伝えている。数値的にも、58駅で生み出された商業スペースは55,000㎡（1999年4月現在）に達し、これは横浜高島屋売り場面積に等しいとしている。その他、新規事業の展開（東京駅「時間単位貸しオフィス」、赤羽駅「百円ショップ」）についても記述しており、非鉄道事業の進展について記述している²⁴⁴。駅長室はまさに駅の顔であり、鉄道を代表する象徴でもあったのもっとも目立つところに置かれてきた。しかし最も目立つ箇所は最も商業に適している箇所でもある。これを比較衡量し、結果商業店舗に置き換えていったところが、鉄道絶対優位主義が変革されていった象徴ともいえる部分である。その後ステーションルネッサンスのコンセプトのもと、本格的に生活サービス事業としての開発が進められていくことになる。この時点で、非鉄道事業で収益を確保するという経営目的が組織へ浸透し、もはや鉄道絶対優位主義の思想は過去のものとなって、鉄道事業からのパワーシフトが成立したとあってよい。この象徴的な開発事例としてエキュート品川の開発がある。現在のエキナカへとつながる初期のプロジェクトであった。これについてはJR東日本ステーションリテイリング鎌田社長²⁴⁵（当時、現在事業創造本部担当部長）が「『駅を変える』のがプロジェクトの目的でしたが、そのためにはまず

²⁴⁴ 朝日新聞（1999年6月7日）

²⁴⁵ JR東日本事務系大卒採用の第一期生（1989年度採用）。エキュートの生みの親。

『みんなの意識を変える、働き方を変える』必要があった。今までのやり方を見直すという程度でなく、それらを一度捨て去って、新しい仕事のやり方を彼らに要求したんです。それを受け入れて、みんなの意識が変わったからこそ、今までにないものをつくり上げることができたといってもいいでしょう。²⁴⁶』と述べているとおり、新しいトップによる経路依存による慣習を断つ決断があったことを裏付けるものである。また、エキュート品川店長菅野氏（当時）は「制服姿の駅社員たちが、自分たちと一緒にビラを配ってくれているわけです。嬉しかったですね。私たちが入社したころは、生活サービス事業といっても、なんだ？という感じでした。それが、ここまで変わったのかと思うと、本当に嬉しかったです。」²⁴⁷』と述べているとおり、鉄道絶対優位主義の変革を裏付けている。こうして鉄道事業と非鉄道事業のパワー均衡が成立し、鉄道輸送と駅への集客という相乗効果が発揮できる体制が整った。この段階に至って初めて Suica による全体のコントロール機能が発揮可能となった。ニューフロンティア2008で Suica 事業を第三の経営の柱にする²⁴⁸とあるが、このような組織変革のベースがあってこそ第三の経営の柱として明記することが出来たのであり、Suica の普及とあいまって急速に新規ビジネスの展開とこれに伴う新しい組織間関係が蓄積されていくことになる。

4-2-2 戦略と組織内ルール等の変更

ステーションルネッサンスのコンセプトが打ち出されて以降、大きく変更となった戦略方針や組織内ルールは大きく 3 点ある。まずニューフロンティア21で全社戦略として示された「選択と集中」「自律と連携」という2つの方針である。前者は総花的に展開されてきた各事業を再整理したうえで、経営資源を投下する事業にメリハリをつけていこうとするものである。これにより、グループ各社は戦略的に事業を拡大していくもの、地域に根差して雇用確保にも寄与するもの、共通部門などを集約して行うシェアードサービスを提供するものなどその役割を明確にしたうえで集約・整理されていった。後者はそうして再スタートを切ったグループ各社が JR 東日本本体に頼ることなく自ら独立して経営を推進するとともに、事業の展開にあたっては JR 東日本及び各社間で協力し、グループ全体としての企業価値を高めていこうとするものである。こうした戦略策定の背景には、目前に迫っていた完全民営化の達成と連携会計制度の導入という大きな社会的イベントが影響して

²⁴⁶ 日本放送協会(2009),p100

²⁴⁷ 鎌田(2007),p198

いる。完全民営化すれば JR 東日本グループは法律上、完全に民間会社となって経営の透明性を一層確保する必要があり、後戻りはできないという経営トップの強い意志が示されている。具体的には、国鉄時代から継承されていたいわゆる駅ビルの扱いはある。歴史的に、一駅一駅ビル会社となっており、それぞれが独立した会社であるため、統一的な展開コンセプトが存在しなかった。そのため極めて地域性が強く、グループとしてのブランド展開やこれに伴うセールス、仕入れ等グループとしてのスケールメリットを活かすことが出来ない状態であった。その意味では市中に展開している既存の百貨店やショッピングセンターのようなブランド構築などの点で大きく遅れをとっていたのである。これを選択と集中のもと、グループ全体でのショッピングセンター事業のトータルマネジメント力強化、ローコストオペレーションの導入を目的として本社内に駅ビル事業推進本部を設置し、核となる会社²⁴⁸を中心として商圏特性に合致した業態開発やスケールメリットを活かしたテナントリーシングの実施による収益力向上を目指す戦略を遂行している。また、2009 年度に首都圏の各支社にあった子会社²⁴⁹を集約再編し、機能別にそれぞれのグループ会社へ分割・吸収してその機能性の向上を図っている。これらは本社機能の集約化をもたらすものであり、特に非鉄道事業グループ会社の多くを束ねる事業創造本部の権限を強化するものであった。ルミネ等のフラッグシップ会社への集約は、それまでの独立した会社が一支店となるわけであるから、会社数の減少とともに社長の数も減少することになる。このため、事業創造本部長²⁵⁰をはじめ、人事担当役員の権限はより強化され、中央集権化がより進んだことになる。国鉄時代から駅ビルの社長は鉄道本体からのいわゆる天下りが主体であったため、OB 社員から現役社員へのパワーシフトが起こったという側面も大きい。結果的に、本社機能、特に事業創造本部の機能強化が鮮明となった。以下、続く二点について述べる。

²⁴⁸ 株式会社ルミネ、東京圏駅ビル開発株式会社、仙台ターミナルビル株式会社。ルミネは 13 駅にショッピングセンターとして駅ビルを持っている。国鉄発足時は、そのほとんどが独立した駅ビル会社であった。（資本金 23 億 7,520 万円、売上高 2,701 億円（2010 年度）、東京圏駅ビル開発はアトレのブランドで駅ビルや駅構内店舗を展開しており、15 の駅ビルと 12 駅での店舗展開を行っている。（資本金 16 億 3 千万円、売上高 1,636 億円（2210 年度）、仙台ターミナルビル株式会社はエスパルのブランドで 4 駅の駅ビルを展開し、その他 3 箇所のホテルを運営する東北地方のフラッグシップ会社である。（資本金 18 億円、売上高未公表）

²⁴⁹ JR 東日本発足以降、地方子会社として各支社に一つずつ設置された。当初はそれぞれが雇用確保の役割も持って事業を進めていたが、重複する業態もあったため、まず首都圏のものについてこれを機能別に再編して各専門のグループ会社へ吸収し、各会社は解散することとなった。例えば物販事業は株式会社 JR 東日本リテールネットへ、飲食部門は日本レストランエンタプライズ等へ吸収された。

²⁵⁰ 3 人いる代表取締役社長のうちの一人が事業創造本部長を担当している。他の二人はそれぞれ総合企画本部長と鉄道事業本部長である。この点から、組織的にも鉄道事業と非鉄道事業は現在対等の位置づけにある。

4-2-2-1 投資意思決定のルール変更

全社戦略としての「選択と集中」「自律と連携」に続き、事業戦略として組織内ルールの変更が大きく二つある。一つは投資戦略と投資権限の変更である。

まず投資戦略についてであるが、国鉄改革以降、投資予算の権限は一括して総合企画本部投資計画部²⁵¹に委ねられていた。国鉄時代は一つの部門に損益予算と投資予算の両方の権限があり、新線建設などの大規模投資についても権限が集中していたため、政治的な圧力に対して抵抗力が弱く、結果的に無理な投資を重ねて経営が破綻した経験による。JR 東日本発足にあたっては、損益予算と資金調達を扱う財務部と組織的に分離した。あわせて、経営体力に見合わない無理な投資を抑制する歯止めとして、投資は減価償却の範囲内という社内ルールとした。これにより基本的には設備更新投資のコストダウンが出来ない限り新規投資は抑制された。全ての投資は投資計画部承認のうで実行されることになっているため、投資計画部の権限は大変大きい。このため、いくら事業創造本部で新規事業に対する投資案を作成しても、投資計画部の承諾がなければ新規開発は進められなかった。また、駅ビル開発など大きな開発を進める場合、設計に入る前のコンセプト作りや各種基礎調査が必要であり、これまで組織内の工事事務所に実務を依頼するのが通常であった。これでは鉄道側の反対があると思うように事業を推進出来ない。そのため、一定の投資権限と事業創造本部が独自に工事を発注できる仕組みが必要であり、これを実現したのがステーションルネッサンス開始以降である。もちろん最終的には大きな投資案件は常務会、取締役会といった公式な場で意思決定されるが、事業を推進するための大きな実務的権限を非鉄道事業サイドが持つことになった。また、コンストラクションマネジメント²⁵²を新たに導入し、設計や工事についても非鉄道サイドが独自に外注できる仕組みとなった。これにより、それまで鉄道の建設土木系統²⁵³が一手に握っていた投資と発注権限及び能力を事業

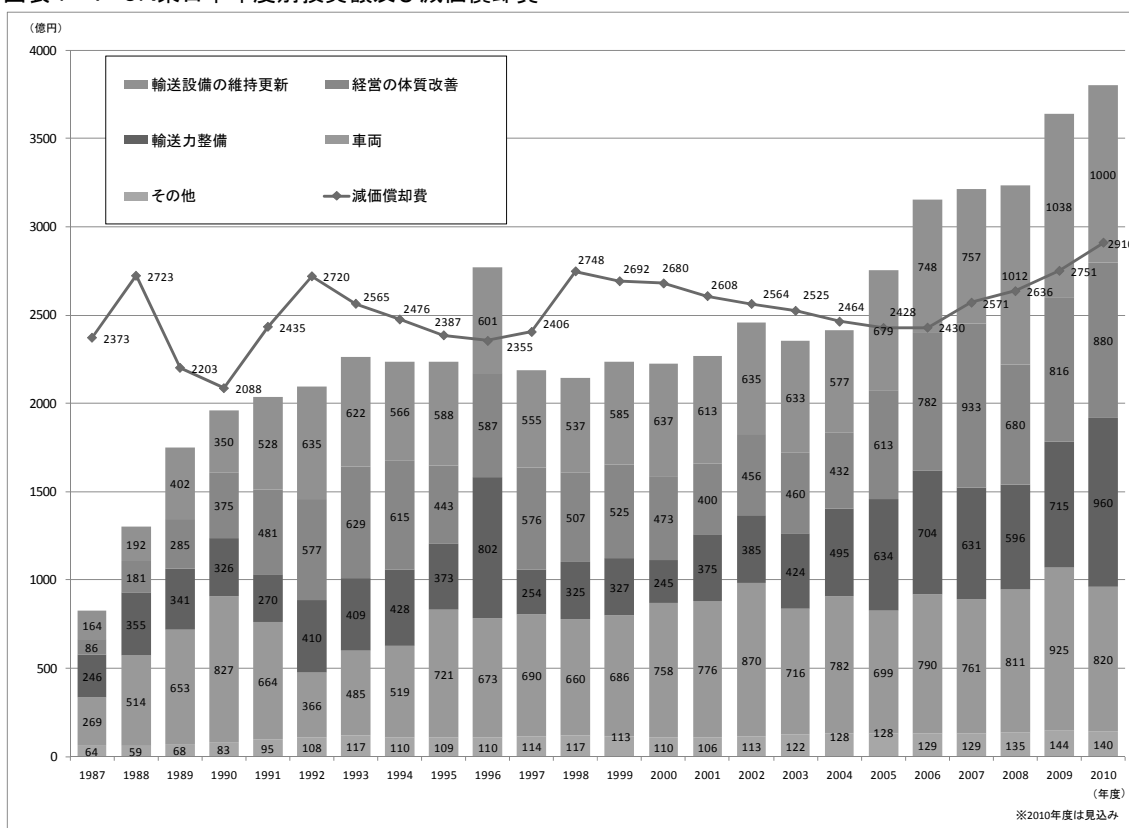
²⁵¹ 損益予算は一般的に人件費や修繕費等のランニングコストを賄うため、通常1年の会計年度で完結する。一方、投資予算は減価償却費の計上をはじめ、長期的に将来の経営に影響を与えるため、総合企画本部内に投資計画部をおき、損益予算を扱う財務部と役割を分離し、牽制機能を持たせている。

²⁵² 国土交通省によると「CM方式とは、「建設生産・管理システム」の一つであり、発注者の補助者・代行者であるCRM（コンストラクション・マネージャー）が、技術的な中立性を保ちつつ発注者の側に立って、設計の検討や工事発注方式の検討、工程管理、コスト管理などの各種マネジメント業務の全部又は一部を行うもの。我が国では、従来は、一括発注方式が多用されており、施工に関するマネジメント業務は主に元請業者（総合工事業者）が担ってきた。」とある。国鉄では組織内に工事事務所を複数保有しており、改革以降も基本的にこれが各JR会社へ引き継がれている。CMを導入するということは、国鉄時代を通じて初めてかつ大きな経営方針の転換である。

²⁵³ 国鉄時代を通じて、土木系統の組織・社員に関してはJR各社に保守土木、建設土木という二つの系統が存在する。前者は保線を中心とする鉄道輸送に関する土木作業を中心とするものであり、後者は橋梁や大規模開発等、いわゆる土木工事を実施する部隊である。その意味ではゼネコンに近く、様々な協議実務

創造本部が独自に持つことになり、投資計画という重要な経営意思決定の一部を鉄道事業から分離することに成功したのである²⁵⁴。さらに、減価償却の範囲内に抑制していた投資額を成長投資として積み上げる方針へ転換し、これ以降減価償却費を上回る投資が続けられていくことになる（図表4-7）。これらの経営方針転換により概念的にも実態的にも鉄道事業のカウンターパートとして非鉄道事業サイドが大きな権限を有することとなった。

図表4-7 JR東日本年度別投資額及び減価償却費



(著者作成)

4-2-2-2 人的資源管理のルール変更

次に、人事に関する社内ルールの変更がある。先に述べたようにステーションルネッサンスのコンセプトの浸透とともに、投資権限の分離という大きな戦略転換を行ったが、非鉄道事業部門の権限とパワーを確立するためには社員に関する制度変更も不可欠である。事業創造本部という組織構造の改革がハード面での変革とすると、人事的な制度変更はソ

も行ってきたためそのノウハウも有する。下位組織に工事事務所という組織があり、ここが実質的な設計・発注の実務を実施している。投下される資本も大きいため、歴史的にも組織内外に強大な権限を有してきた。

²⁵⁴ 同社内では社員間で一国二制度と呼ばれている。

フト面での改革といえる。もともと国鉄時代は中央官庁と同様のキャリア制度が採用されており、JR 東日本発足後はまずこれを大きく変更し、そのうえで生活サービス事業へパワースhiftをもたらす結果となった人事制度変更を実施した。会社発足時の人事制度変更については、山之内元会長（会社発足当時副社長）は「問題は人事制度にある。そこで JR 東日本は、かつての官庁的な人事制度を根本的に改め、少数のエリート採用制度は廃止し、かなり多くの大学卒業生を採用するが、かつてのように一律に昇進させるのではなく、試験や勤務成績によって個人々々の進路が変わってくるようにした。今後は後輩の部下になることも十分にありうる。²⁵⁵」と述べ、JR 東日本は国鉄時代の人事制度と一線を画したことを明言している。さらに人事部門を担当する深澤祐二常務取締役は「自律した社員とは、前例主義にとらわれることなく、あるいは指示待ち人間ではない、自分で考え行動できる社員です。²⁵⁶」として、国鉄時代の官僚主義ではなく、民間企業マインドを持つ重要性を社員に向けて発信している。実際、現在の同社では役職等で入社年次は相当程度逆転している現象が見られる。ところで生活サービス事業については、業種・業態が多岐にわたることから、一般企業と競争していくためには専門要員の育成も喫緊の課題である。それまで鉄道事業で基幹要員を一括採用してきたが、これには競争力のある社員の育成上限界もあり、これらを考慮した人事制度の変革が必要であった。人事に関する制度及び運用の変更は以下のとおりである。

4-2-2-2-1 採用に関する施策の実施：「フランチャイズ制度」の導入

生活サービス事業を成長させるためには専門的な人材を育成する必要がある。そのため生活サービス事業を希望するポテンシャル採用（総合職採用）社員については、原則として生活サービス事業部門を中心として運用する新たな人事体系として「生活サービス事業フランチャイズ制度」を1997年度より導入した。生活サービス事業は、新たなサービスを提供し、後発企業として新らに既存事業分野に参入する部門であることから、各専門分野に強いスペシャリストが求められる。各種業態を熟知し、専門性を身につけた人材の育成を促進して連結ベース重視の経営体質強化につなげることをねらいとしたものである。

採用に関しても、生活サービス事業分野における社外の最新かつ専門ノウハウの獲得及び各部門の即戦力ニーズに応えるため、1988年度以降経験者の分野別採用（生活サービ

²⁵⁵ 山之内(2008),p197

²⁵⁶ 「EAST」2009年4月,p11

ス事業分野)を実施し、2006年度までにSC、ホテル、オフィス、物流、IT、与信管理など幅広い分野から経験者採用の社員が入社している。新規採用については当初、総合職として一括採用し、その後鉄道と関連事業に分離していた。しかし、鉄道事業と生活サービス事業とでは求められる人材が異なることから2003年度採用より、生活サービス事業分野に軸足を置き、専門知識を身につけていく人材を確保、育成するため、鉄道事業部門とは別の生活サービス事業部門としての採用区分を設けてポテンシャル採用を開始した²⁵⁷。具体的なJR東日本の2012年度採用計画は以下のとおりである²⁵⁸。これは入社時から将来携わるキャリアパスを明確にすることによって、生活サービス事業で求められる専門性の高い社員の育成を促進することに寄与している。

○ ポテンシャル採用 200人程度²⁵⁹

鉄道 150人(事務40人・技術110人)²⁶⁰

生活サービス 30人

IT・情報システム 20人²⁶¹

○ プロフェッショナル採用²⁶²

新卒者採用 1,000人程度

社会人採用 500人程度

【合計】 1,700人程度

4-2-2-2-2 人事運用に関する施策の実施

生活サービス事業においては、従事する事業に関する専門性を高めることが重要である

²⁵⁷ ポテンシャル採用は以前の総合職採用。生活サービス事業においては鉄道事業とは区分して採用を実施。「チャレンジング」「自律的な成長志向」「顧客志向」を重視した選考を行い、2003年度31名、2004年度30名、2005年度26名、2006年度27名、2007年度17名を採用。

²⁵⁸ プレスリリース(2011年2月9日)

²⁵⁹ ポテンシャル採用(大学等卒業者、大学院修了者)は、現場第一線のみならず、本社・支社などの企画部門やグループ企業などのさまざまな分野で経験を積み、会社全体または各部門のマネジメントを担っていただくことを期待しての採用。勤務地は、東日本エリア各地となる。

²⁶⁰ 鉄道系統の採用も入社以降、営業・総務・財務と背番号を持つフランチャイズ制を導入、入社後一定の年数は属人が帰属するホームグラウンドを設定し、専門性を高めることを狙いとしている。

²⁶¹ IT・情報システムについては2007年度より開始。鉄道に関する各種システム及びSuicaなどに関するシステムを将来的に担当するキャリアパスとして期待されている。

²⁶² プロフェッショナル採用(大学・短大・専修学校・高校等卒業者、大学院修了者は、鉄道事業の第一線で、地域に密着し、鉄道事業を支えるプロフェッショナルとして、活躍することを期待され、将来は企画部門や管理者として活躍することも期待されている。

ため、人事運用については各種の施策が実施されている。生活サービス事業に関する人材育成について、吉田耕三元事業創造本部長は「官僚化を防ぎ、事業創造への柔軟な意欲を持続する最重要なカギはスパイラルな人事交流²⁶³」であるとし、「とにかく意欲ある人材を現場に放り込み、早いローテーションでさまざまな経験をさせる²⁶⁴」ことを重要視している。これを具体化するための具体的な制度は以下の通りである。

①人材公募の実施

2001 年度、新たに株式会社オレンジページがグループに加わり、同社が持つマーケティング力、商品開発力を当社の事業に活用するため若手社員を同社へ出向させることとなったが、その業務内容が JR 東日本にとっては全く経験のない領域であったため、初めて人材公募を採用し、応募者の中から数名の若手社員を選抜して派遣した。また、株式会社ソニーミュージックなど異業種との人事交流においてもこの人材公募を用いて、意欲ある若手社員を選抜、派遣している²⁶⁵。

②グループ会社の役員への登用

2000 年度に 30 歳代の若手社員を、グループ会社の子会社に代表権をもった役員として登用したのを皮切りに、対象会社を徐々に拡大し、経営者マインドを持った人材の育成を積極的に図っている。2006 年度末時点では、11 社で 15 名が役員に就任している²⁶⁶。

③人事交流

民営化以降、生活サービス事業分野におけるノウハウ獲得のため、積極的に業界他社との人事交流を図っている。商社や銀行、生保、百貨店などの企業から出向社員を受け入れるとともに、JR 東日本からも若手社員を研修を目的とした出向などで様々な業界へ派遣し、ノウハウの蓄積を図っている。また、JR 東日本とグループ会社、あるいはグループ会社間

²⁶³ 森(2000),p81

²⁶⁴ 森(2000),p156

²⁶⁵ 立川駅、大宮駅の開発プロジェクトにおいても JR 東日本と生活サービス事業関連のグループ各社が持つノウハウ、経験を集約し、グループの総力を挙げて取組む必要性があったため、2003 年度にグループ会社から広く人材募集を行った結果、100 人近い応募者があり、面接などを経て最終的に 17 名の社員が選抜された。その後このメンバーは同年度に設立された株式会社 JR 東日本ステーションリテイリングへ出向し、「エキュート大宮」、「エキュート品川」の開発、開業、運営に携わった。さらに第二回目の人材公募を 2005 年度に実施、その選抜メンバーは現在エキュート大宮、品川両店舗の運営及びエキュート立川の開発に携わっている。鎌田(2007),p19、日本放送協会(2009),p92

²⁶⁶ 鉄道事業でも、各支社の経理課長はエリア内にある駅ビル会社等の監査役を兼務している。

においても人事交流を積極的に行うことによって、JR 東日本グループとしての一体感を醸成するとともに、グループ経営計画などの各施策の浸透、ノウハウや知識、経験を共有化し、グループ会社の中核となる人材の育成を図っている²⁶⁷。

④セグメント別の人材育成

競争市場で勝ち抜くための専門的能力の育成を目的として、生活サービス事業フランチイズ社員を対象に2004年度から「セグメント別の運用」を導入しショッピングセンター事業、オフィス事業、グランデュオ&ステーションリテイリング事業、構内開発・営業、不動産事業、ホテル事業、広告事業の7つのセグメント別に人事運用の基本計画を策定し、10年間は同一セグメント内で運用（主としてグループ会社、支社）することを原則とし、各事業分野におけるプロフェッショナルな人材を育成している。

4-2-2-2-3 教育研修に関する施策の実施

① 新入社員研修への生活サービス事業体験の導入

新入社員研修の一環として鉄道事業部門の社員と一緒に「NEWDAYS」を主とした生活サービス事業の現場での研修を行っている。また、生活サービス事業部門のポテンシャル採用社員については、生活サービス事業についての基礎知識獲得のため、グループ会社で研修を受ける「生活サービス事業グループ会社実習」を2005年度から実施している。

② 生活サービス事業独自の研修の実施

業界他社との競争に対応出来る社員育成のため、基礎研修を修了した入社5年以上の社員を対象に、ビジネススキルとヒューマンスキルの各分野から、各社員の業務上の必要性や到達レベルに合わせた科目を自発的に選択させ、社員の自律的な成長及び専門性を高めることを目的として2001年度から「メニュー選択型研修」を実施している。また、若手社員育成のため、セグメント別勉強会の実施や、管理職社員を対象とした社外講師による「創造塾」の開催、専門性を持った社員育成のための「用地ベーシック研修」「不動産鑑定士

²⁶⁷ 主な派遣先企業：アサヒビール、味の素、伊勢丹、伊藤忠商事、オリックス、オンワード樫山、麒麟ビール、住友商事、住友信託銀行、住友生命、西洋環境開発、そごう、ソニー・ミュージックコミュニケーションズ、第一ホテル、高島屋、帝国ホテル、東急不動産、東神開発、日本生命、丸井、三井信託銀行、三井物産、三井不動産、三越、三菱商事、三菱信託銀行、三菱地所、森ビル、りそな銀行、ロイヤルなど多岐にわたっている。

養成研修」「阪急百貨店研修」など、その都度スペシャリストを育成するために必要な研修を実施している。

③ 海外研修の実施

広範かつグローバルな視野をもって徹底した顧客志向の視点に立ち、多様で質の高いサービスを提供していくため、生活サービス事業フランチャイズ社員育成の一環として目的と行程を自主的に設定する自己研鑽のための海外研修を実施している。特にホテル事業では基幹社員育成のため、毎年コーネル大学ホテル経営学部サマースクールに社員を選抜・派遣しているほか、世界規模で展開しているホテルチェーンが運営する高級ホテル²⁶⁸へ1年間の研修派遣を行い、ホテル事業幹部候補社員の育成を図っている。

4-2-2-2-4 人事・賃金制度に関する施策の実施

① 目標管理制度の導入

2003年4月より本社勤務の管理職社員等に目標管理制度が導入されたのと同時に、生活サービス事業部門では、鉄道事業部門とは異なる独自の評価制度を導入。評価については、「業務の成果（新しい価値の創造）」により重点を置き、設定した各目標に対して「困難度」「達成度」の二つの観点からトータルで評価することとした。従来の「能力」評価及び「態度」評価に相当する部分は、単に保有している能力を評価するのではなく、成果に結びつける過程で、顕在化し、実際に行動として発揮された能力を具体的に評価対象とすることをポイントとした「プロセス・行動」評価に改めた。その後2006年度に各支社の課長まで、2007年度からは支社副課長（管理職）まで適用を拡大。

② 年俸制の実施

グループ会社へ当社から役員として出向している社員と出向先会社経営陣との一体感を高め、グループ会社の業績を向上させること、若手管理職社員の人材育成を図ることを目的として、グループ会社出向役員（生活サービス部門）について、2005年7月からプロパーの役付取締役と同様の業績連動の年俸制を導入している。

²⁶⁸ 米国ニューヨークのウェスティンホテル、英国ロンドンのインターコンチネンタルホテル

【第3部】 エキナカの展開と Suica の戦略

【第5章】 「エキナカ」

5-1 駅構内事業から「エキナカ」へ

エキナカという言葉は、JR 東日本が打ち出した「ステーションルネッサンス」（2001年）以降、JR 東日本社内でも使われていた。その後、2003年12月に日経MJのヒット商品番付²⁶⁹で「デパ地下」「ホテイチ」に続くキーワードとして「駅ナカ」が関脇に選定され、現在では広く認知されているキーワードである。定義としては、狭義には駅の改札内、広義には駅改札内外を含めた構内のエリアを指しており、会社によって様々であり、確定した概念ではない。国鉄時代は鉄道事業以外の事業へ進出することは法律による制限があったが、民営化以降はこの制限がなくなった。また、他の大手私鉄のような開発モデル²⁷⁰を後発のJR 東日本が模倣することは困難であるため、JR 東日本の優位性が発揮できる分野としては、その長距離路線網と新幹線を活用した都市間輸送と、大勢の人が通過する駅そのものを経営資源として捉え直すことであった。これは、JR 東日本吉田耕三元事業創造本部長²⁷¹の以下の言葉にも端的に表れている。「都市近郊は大手私鉄によってあらゆる事業が開発し尽くされている。不動産、流通、レジャー、各社ともわれわれよりも6、70年前からそれに取り組んでいるのだから、新規参入の余地はほとんどない。隙間を拾ったとしても、大きな収益にはなりません。では、われわれに残されているのは何か。都市間輸送と駅空間です。」以下では、駅での伝統的な駅構内事業から、エキナカの代表でもあるエキキュートの出現までについて、及びその特徴と理論的含意について述べる。

5-1-1 駅構内事業

駅構内事業は決算上のセグメントは駅スペース活用事業に含まれるが、この主力事業である²⁷²。定義としては文字通り、駅構内や列車内において、主として鉄道利用客を対象として行う営業である。これはJR 東日本の社内規程である構内営業規程に基づいて、各支社長承認を受けたものに限定されている。駅構内は安全上の理由から鉄道旅客の流動阻害をしてはならないため、以下の基本原則に則って運営されている。

²⁶⁹ 日経流通新聞(2003年12月4日)

²⁷⁰ 代表的なものとして阪急電鉄の小林一三モデルがある。

²⁷¹ 森(2000),pp76-77

²⁷² 生活サービス事業概論,p112

- ①業務上支障する場合は、営業者が無補償・無代替で撤去する
- ②営業車は自ら施設を設置、直営で営業する
- ③契約期間が1年間
- ④JR 東日本グループ会社に限定して承認する

特に④については、国鉄時代は地元業者等、非出資会社による構内営業が行われていたが、グループ価値の最大化を図ること及び構内営業規程の徹底することから新規に承認する店舗は同社の意思を確実に反映させるため同社グループ会社に限って承認をしている。この構内営業の歴史を振り返ると、1872年新橋～横浜間の鉄道黎明時における駅構内での新聞、雑貨、飲食物等の販売にまで遡る。大正期までの鉄道黎明期では、構内営業者は従来鉄道業に無縁の人々によって占められていたが、昭和に入って現在に至る構内営業の主要営業会社となる財団法人鉄道弘済会（以下、鉄道弘済会）と日本食株式会社（現株式会社日本レストランエンタプライズ、以下 NRE）が設立された。鉄道弘済会は、国鉄の公傷退職者や殉職者の遺族の救済を目的とし、内務大臣・鉄道大臣の認可によって1932年に設立され、1973年8月に売店の名称を現在の KIOSK（キヨスク）と命名された²⁷³。また、日本食堂株式会社は、1938年、みかど、精養軒、東洋軒等6営業者の列車食堂営業部門を合併して誕生した。JR 東日本発足後は、日本国有鉄道法による制約がなくなったこと及び人的スラックの活用から、旧来の駅の店舗のイメージを払拭し、お客さまのニーズにマッチした店舗開発に積極的に取り組んだ。その第1号として1987年4月にオープンした新橋駅のアメリカンレストラン「アメリカンポテト」から、カウンタータイプの「カレーステーション」、「ホームラーメン」等といった多彩な業種・業態の店舗を試行錯誤を重ねながら展開していった。中でも「アメリカンポテト」は、店舗を駅から独立させるとともに、パート・アルバイトを導入するなど、事業所が統括運営する体制を整えた初めてのケースであった。その後、直営店舗は平成元年の最盛期には570店舗を超えていたが、お客さまのニーズにきめ細かく対応するとともに、社員の新しい活躍の場をつくり出すため、支社別グループ会社へ順次移管し、2006年度末では4店舗となっている。

5-1-2 東日本キオスク経営改革：経路依存的な事業からの脱却

東日本キオスク（現株式会社 JR 東日本リテールネット、以下 J リテール）は現在も JR

²⁷³ 「KIOSK」とはトルコ語の「Kiūshk =あずまや」に由来する英語で、「清く」「気安く」の意味を込めて「キヨスク」とされたとしている。

東日本の最大規模のグループ会社である。しかし、一店舗を一人の女性が切り盛りするいわゆる手売りの商売には限界も見えつつあり、採算性も徐々に悪化の一途をたどっていた。そうした状況にも関わらず当時抜本的な改革などは行われていなかった。この点について、JR 東日本から経営改革のために送りこまれた清水慎一代表取締役専務（当時）は「われわれの営業テリトリーは一日に約 1,700 万人のお客様が通るので、黙っていても売り上げが上がった。いわば立地に安住していた。しかし、世の中の小売業が急速に発達し、コンビニ、スーパーという競合相手がどんどん力をつけていった。新聞・雑誌、飲料などキオスクの定番商品さえも、駅の外にあるコンビニで購入するという事態に、会社がやっと危機を感じるようになった²⁷⁴」と述べており、社内には立地に対する安心感から危機感はなかったものと推察される。東日本キオスクは経営環境の変化に伴う危機感から、以下経営改革の二つ柱を掲げて抜本的な経営改革に着手することになった²⁷⁵。

①不採算事業・不採算要因の除去

②販売力の強化

①について、当時経営の大きな三本柱としてキオスク事業、コンビニ事業、専門店事業があった。当初は社名の通りキオスク型店舗の売り上げが過半数を占めていたが、これが徐々に低下し、収益率においても同様であった。そのため、個店舗ごとの収支を把握し、不採算店舗は閉店して、その原因を探求する必要がある。また②について、エリアごとのきめ細かい情報を集約し、機動的な商品の入れ替えを実施する必要がある。この個店舗ごとの経営確立に向けて、以下の三点を経営目標とした。

①立地に応じた店作づくり、品揃え

②顧客のニーズに対応した機動的な品揃え

③マネージャー（店長）制度導入による店舗運営の責任の明確化とこれに対応する人事・給与制度

この結果出現したのが、同社でミニコンビと呼ばれる店舗形態である。大きな改革点は、これまでの対面販売からウォークスルー型の店舗に転換し、レジを導入したことである。ミニコンビは平均面積 30～50 m²であり、一般的なキオスク店舗と比較すると約 3 倍の面積ではあるが、市中のコンビニと比較すると約 1/3 の面積である²⁷⁶。1997 年 8 月に第 1 号店

²⁷⁴ 森(2000),pp87-88

²⁷⁵ 森(2000),pp97-99

²⁷⁶ 森(2000),p109

舗オープンし、その後 1999 年末時点で 100 店舗にまで急成長している。主な特徴は以下の通りである。キオスクの多品種の品揃えとコンビニの利便性の両方を取り入れた形式であることが分かる。

- ①明るい色づかいや丸みを持たせたデザインで、スマートなスタイルを演出
- ②店舗の側面を利用して販売面を広くした。
- ③ゴンドラ什器を採用し、商品のボリューム感を出した。また販売員が商品に埋もれることなく、いつも対面販売がしやすくなった。
- ④パススルー型の大型冷蔵庫にして、いま売れ筋のペットボトルなどをまとめて置くようにし、客の側で自由に取り出せるようにした。

この改革によって会社としての収益性は回復に転じていったが、社内的にみると大きな変革点がある。これまで一店舗を一人で切り盛りしていた女性店員の属人的な技術が不要になり、賃金単価の安いアルバイトを導入することが可能になったということである。瞬時に商品価格を暗算して釣り銭を手渡す技術は、パートやアルバイトですぐに代替出来るものではなく、これが人件費と柔軟な人材育成のネックとなっていた。ベテランのおばさんが持つノウハウはあくまで個人に帰属するものであり、全社的なノウハウにはならなかったのである。1997 年からの改革で販売員のパート化を強力に推進していった²⁷⁷。その後電子マネーへの対応として核店舗に Suica 端末も導入している²⁷⁸。冒頭述べたレジの導入と店舗形態の転換によってこのボトルネックを解消したのである。その後も従来のコンビニエンスストア（ニューデイズ）とキオスク店舗のミニコンビ化を推進し、ついに売上高がキオスクとコンビニエンスで逆転することになった。また、レッツキオスク（従来型のキオスク店舗）では利用客の約 8 割が男性であったが、ミニコンビ化後は女性客が 4~5 割を占めるに至っており、性別による利用客の機会ロスが発生していたことも分かった。こうした状況に鑑み、会社発足 20 周年を節目として 2007 年 7 月 1 日に社名を現在の株式会社 JR 東日本リテールネットへと変更した。これに先だって 2007 年 3 月には新人事・賃金制度を導入するなど、継続的な組織改革を推進している。一連の改革には、現社長²⁷⁹のトップダウンの影響が極めて大きい。彼の社長就任後、CS 改革を行う組織を設置し、社員の

²⁷⁷ 森(2000),p100

²⁷⁸ 手売りに比べ、単純なレジ使用だと接客にかかる単位時間は伸びてしまうが、Suica 導入により清算にかかる時間が大幅に短縮された。現在は Suica 端末を利用客自身が操作するセルフレジの導入も進んでいる。

²⁷⁹ JR 東日本元代表取締役副社長事業創造本部長夏目誠氏

意識改革にも同時に取り組んでおり一定の効果を上げている。社名変更など抜本的な改革も夏目社長の在任時に実行されている。この意味で、JR 東日本本体と同様、過去の経路依存を断ち切り、オペレーション関わるケイパビリティを高めて専門的適合度を高めたのはまさにトップがその役割を果たしたといえる。

5-1-3 規制緩和による多角化と人的スラックの役割

ここで JR 東日本発足直後の非鉄道事業の状況と人的スラックが果たした役割について小括しておく。先述したように、国鉄分割民営化時は、JR 各社とも鉄道事業運営に必要な要員数を大幅にこえた人員を抱えてスタートしている。特に事例企業として取り上げた JR 東日本はその規模が最も大きく、発足から 10 年を経た時点でも出向社員が 1 万人を越するなど鉄道事業の効率化とあいまって人的なスラックが大量に存在していた。7-1 でも触れたとおり、1989 年には直営店舗数が 570 店舗にも上っており、そのほとんどが雇用の場の確保のためであった。しかし直営店舗の運営は JR 東日本社員であるため、賃金体系は本体のものであり、パート・アルバイトを活用している市中の流通事業等の一般的な人件費コストと比較すると人件費率は極めて高い。またもともと各種事業形態の専門家が従事しているわけではないため、いくら駅構内という好立地であってもサービス水準の点でいえば専門業界に及ぶものではない。例えばコーヒースタンドに 40 代の働き盛りが 3、4 人も勤務すると、若い女性アルバイトだけで切り回している駅の外の店とでは、まるで勝負にならなかった。サービス面でも、店の造りが素っ気ないから女性客なんかは立寄りにくかった状況であり²⁸⁰、とても単独で採算性を確保できる状況にはなかったのである。直営店舗だけではなく、社員の発案による様々な事業へもいわば場当たりの進出していった（6-5-2 参照）。その後、直営店舗はグループ会社に吸収され、その他の事業はそのほとんどが数年のうちに終了している。しかし、単純にこの時期を雇用確保のみの一時的な期間であったとみると、その後エキナカへとつながるケイパビリティの蓄積過程を見逃すことになる。なぜなら、素人集団であり、この時期やむをえず各種事業に従事した社員の多くが、その後の生活サービス事業につながる人的資源として大きな役割を果たしているからである。特に JR 東日本発足以降に採用された総合職のうち、一定の割合の社員がこの時期に直営店舗に従事したり出向によってグループ会社で業務に就いている。2000 年のステーションルネッサンスまで続くこうした社員の層が、それぞれ鉄道事業のなかで非鉄道事

²⁸⁰ 森(2000),pp175

業を行う経験とノウハウを蓄積したことが、その後のエキナカが成功するベースとなっているのである。資金を投入し、制度が変更されたからといって即座にエキナカの成功がもたらされたわけではない。確かに、人的スラックの存在と雇用の場の確保が喫緊の課題という状況ではあったが、これが意図せずしてダイナミック・ケイパビリティでいうところの探索・開発機能を発揮し、蓄積されていったと考えられるのである。結果的にはこの時期の直営店舗をはじめとする各種事業は、個別にはほとんどが失敗に終わっているが、蓄積されたノウハウはその後のエキナカから Suica へと続く飛躍に大きな基礎を築いたと評価できるのである。逆説的ではあるが、もし会社発足時に鉄道事業運営に必要な要員数のみでスタートしていたら、非鉄道事業を発展させるためのベースとなる人的資源やケイパビリティの蓄積はなかったものと考えられ、結果として現在の生活サービス事業の展開はあったにせよ、相当程度遅れていたと考えられるのである。ここから、オペレーショナル・ケイパビリティの追及と同時並行的に、一定のスラックの保有が新規事業の探索・開発機能を発揮するために必要不可欠であるということがいえる。

5-2 「エキナカ」の展開

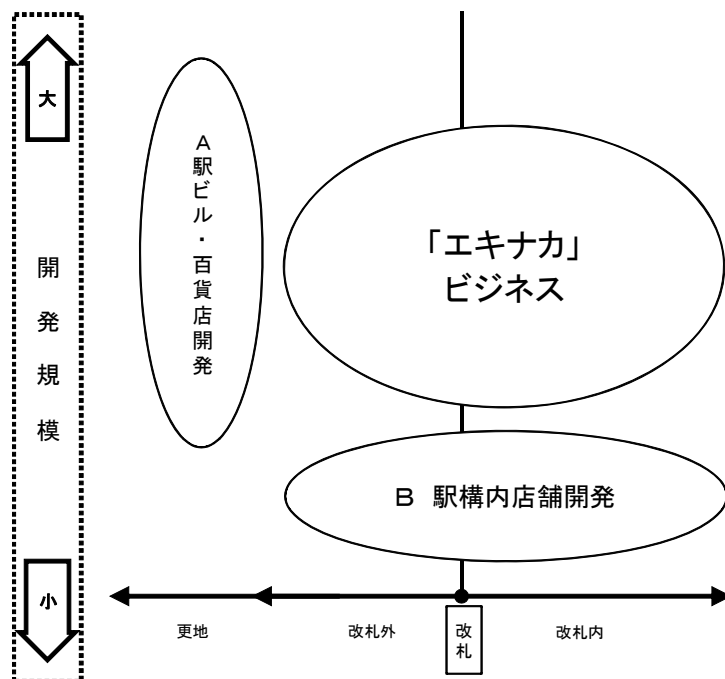
5-2-1 補完性のある事業展開

第二段階であるステーションルネッサンス以降は、鉄道事業と生活サービス事業が組織的にも権限の点でもパワー均衡が図られ、相乗効果を発揮していこうとしていた時期である。ここでいう相乗効果は、鉄道事業と生活サービス事業が相互に補完性を発揮する方向へ向かっていったということである。鉄道は駅に利用客が増えることで乗車人員の増加につながり、エキナカ²⁸¹は乗車数が増加すればそれだけ流動数が増えて売上向上に結び付くということである。エキナカビジネスのイメージは図表5-1のとおりであり、キオスクのような駅構内に展開する事業とエリアは重複しているが、開発規模としては面としての開発を主としているため、より大きいものを想定している。この開発方法としては、先に述べたサンフワープランとコスモスプランの二つが主流となっている（図表5-2）。それぞれのコンセプトは同じだが、開発対象となる駅の規模や開発方法に相違がある。単

²⁸¹ 「エキナカ」についてはもともと明確な定義はない。例えば東京メトロでは JR 東日本のエキナカに相当する用語を「メトロピア」と称している。デパートの地下食材売場を指す「デパチカ」に対応して JR 東日本の若手社員が使い始めたのが語源ともいわれるが詳細は不明である。例えば日経 MJ 新聞の 2003 年ヒット商品番付（2003 年 12 月 4 日）には東関協として「駅ナカ」が記載されているので、この時点では既に一般に通用する名称となっていたことが分かる。

純にいうと、サンフラワープランは比較的小規模な駅を対象とし、コスモスプランは大規模ターミナル駅を対象として人工地盤の開発など駅の構造自体も変える大規模な開発を想定している。

図表5-1 エキナカビジネスのイメージ



(鎌田(2007),p40 より著者作成)

図表5-2 サンフラワープランとコスモスプランの比較

	サンフラワープラン		コスモスプラン
	駅舎内開発	駅周辺開発	
コンセプト	駅の再生(「駅」という最大の経営資源の可能性を100%引き出す)		
目的	顧客満足度の向上とグループ全体の価値向上		
対象駅	乗降人数概ね3万人/日以上の駅等		・乗降人数20万人/日以上 ・県庁所在地等の主要ターミナル駅
特徴	・駅業務施設の見直し ・短期間で開発	低効率用地を高度利用	・駅業務施設の全面的見直し ・人工地盤等の建設

(「生活サービス事業におけるステーションルネッサンスの取組み」 p11 より著者作成)

5-2-2 Ecute(エキュート)・Dila(ディラ)の誕生

雇用の場の確保の必要性から生じた直営店舗展開からステーションルネッサンスを経て、名実ともに収益性を確保し、利用客の利便性と市中との競合に耐えうる生活サービス事業

が展開していくことになった。その代表格はエキュートとディラの出現である。エキュートは6駅、ディラは16駅で展開されている²⁸²。エキュートとディラの事業形態と相違は図表5-3の通りである。

図表5-3 エキュート(ecute)とディラ(Dila)の比較

	ecute	Dila
運営会社	㈱JR東日本ステーションリテイリング	JR東日本が東京圏駅ビル開発㈱に運営委託
特徴	㈱ステーションリテイリングが、鉄道施設を含めた駅の環境計画から商業施設のMD、取引先の選定、売場マネジメント、販売促進等を一貫して行っている。	従来のDilaを進化させ、商業空間デザインの導入、一部グループ会社外会社テナントの導入、売場運営への関与を行っている。運営については、東京圏駅ビル開発㈱に委託している。
契約形態		

(著者作成)

エキュートという名称は、2004年2月2日～20日の間での一般公募により、6,847件の応募のなかから選定²⁸³。「ecute」とは、「eki」「center」「universal」「together」「enjoy」という5つの単語を、“駅を中心にあらゆる人々が集い楽しむ快適空間”に生まれ変わることを願う意味を込め組み合わせた造語で、その音感から「楽しいことがキューっと詰まっている駅」を表すとしている²⁸⁴。エキュートという事業形態については、次のように説明されている。「株式会社JR東日本ステーションリテイリングが開発運営を行う、エキナカ商業空間の名称。鉄道施設を含めた駅の環境計画から、商業施設のMD（マーチャンダイジング）、取引先の選定、売場マネジメント、販売促進などを一貫して行う「駅構内開発小売業」という新しいビジネスモデルを推進。²⁸⁵」また、エキュートの開発コンセプトは図表5-4のとおりである。エキュートの最大の特徴は、JR東日本ステーションリテイリング社が、対象駅の構内営業承認を一括してJR東日本より受け、対象エリアの空間コンセプトからマーチャンダイジング、テナント交渉まですべて一手に引き受けるという形式にある。つまり同社がJR東日本から駅構内の場所の提供を受け、構内営業料金を支払いながら、借り受けた駅空間を一括して開発するという形式である。大宮駅でのエキュート

²⁸² 2010年4月1日現在数。エキュートは5駅（大宮、品川、立川、日暮里、東京）、ディラは16駅（品川、東京、上野、海浜幕張、仙台、上野、津田沼、大崎、阿佐ヶ谷、西荻窪、蘇我、西船橋、大宮、大船、高円寺、拝島、三鷹）で展開されている。

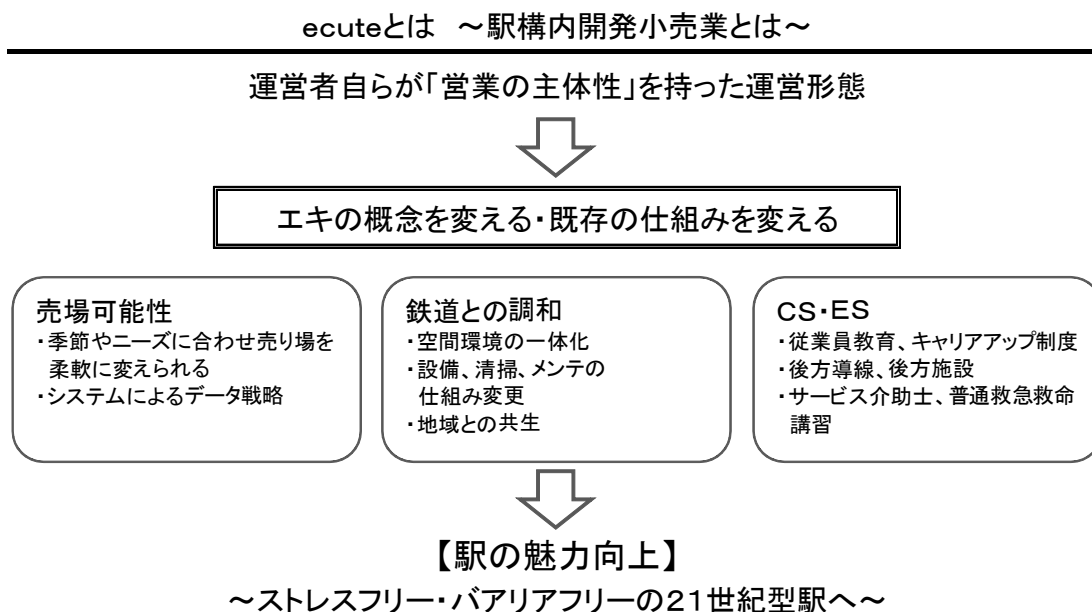
²⁸³ プレスリリース（2004年5月11日）より

²⁸⁴ プレスリリース（2007年7月3日）より

²⁸⁵ プレスリリース（2007年7月3日）より

大宮（2005年3月）以降、エキュート品川（2005年10月）、エキュート立川（2007年10月）、エキュート日暮里（2009年6月）、東京サウスコート（2010年3月）、エキュート上野（2011年3月）と次々に開発を進め、成功をおさめている。各エキュートのコンセプトは図表5-5参照。

図表5-4 エキュートの概要



（鎌田(2007),p24 より著者作成）

エキュートについても、国鉄改革直後の人的スラックによる探索・開発機能のノウハウを蓄積した人的資源が活かされている。同社の初代社長は事業創造本部担当常務であった新井氏の兼務でスタートしており、これまで慣例のなかった開発方式についてトップの強力なバックアップのもとで軌道に乗せている。同氏は人事部門を中心にキャリアを重ねてきているが、東京地域本社（当時）の事業部長も経験しており、鉄道人としては稀有な経験を持つ。同氏はエキュートの成功について、「エキュートの成功は、自ら提案していく『自前主義』と、徹底して現実を見つめようという『現実主義』を貫いたことによります。もう一つ忘れてはならないのが、若い、とくに女性の感性を重要視したことです。²⁸⁶」と述べており、このとき担当者としてエキュート開発を担当していたのが、二代目社長鎌田（当時）であった。彼女はJR東日本の事務系採用第一期生（1989年度採用）であり、改革直後の関連事業と出向による経験も持った人物であった。「念頭にあったのは、駅のなかに大きな物販スペースを生み出すということではなく、駅に快適な空間をつくり出し、

²⁸⁶ 鎌田(2007),p4

駅を利用するお客様に付加価値を提供すること²⁸⁷」と、エキュート開発の考えを述べている。三代目社長（2011年4月現在）は1992年の採用で、自身が直営店舗での勤務経験を持っており、その後グループ会社への出向や事業創造本部での勤務経験を持っている。また鎌田のもとでエキュートの運営にも携わってきた。こうしてみると、人的スラックの対応のために展開していた直営店舗をはじめとする各種事業の経験者が現在の生活サービス事業の最前線で活躍していることがわかる。このことから、人的スラックによる組織の探索・開発機能が重要であることがいえる。

図表5-5 各エキュートのストアコンセプト及び環境コンセプト

	ストアコンセプト	環境コンセプト
エキュート大宮	毎日使いたいものがそこにある MARKET AVENUE	PARKSIDEMARKET 人・物・情報が集まり交差する駅空間をパーク(公園)ととらえ、公園の隣に開かれるマーケットをイメージ
エキュート品川	プレミアムプライベート OLD×NEW	J-Style Terrace 駅にすることをわすれてしまう、朝から夜まで楽しめるテラス空間 【Japan】洗練された日本固有のスタイル 【Jolly】楽しさ、気持ちよさを追求するスタイル 【Junction】文化・時代が交差するスタイル
エキュート立川	自分カスタマイズ	My Habitat お気に入りの居場所 恵みの森「TACHIKAWA」に囲まれたリラックスできる商環境 ・Relaxing、Texture、Tasteful、Change、Memory
エキュート日暮里	不易流行	
エキュート東京	ニッポンRe-STANDARD	ennichi(縁日) 今回の開発エリアを日本各地と東京駅ユーザーとを繋ぐ縁結びの場＝縁日と捉え、縁日の持つ「賑わい・出会い・驚き・変化」といった要素を織り混ぜた新しいスタイルを提案

(JR 東日本ホームページより著作作成)

ディラ方式がエキュートと異なるのは、エキュートが各テナントと売上仕入れ方式契約であるのに対し、テナント企業が JR 東日本と定期建物賃貸借契約²⁸⁸を結び、その運営をグループ会社である東京圏駅ビル開発株式会社へ運営委託しているという点である。これによって一定期間ごとに契約終了が担保可能となり、店舗の入れ替えができるため商業施設の鮮度感を維持・継続することが可能となった。エキュートもディラも共通しているのは、それまでの自前主義から脱却するため、両者の契約方式を用いながら外部組織の能力導入を図ったことである。大塚会長（当時）は「従来のエキナカビジネスは、既存の子会社のいわば『陣取り合戦』でした。駅に新しいスペースができると、それまであったお店が我先にと出店を申し出ます。²⁸⁹」と述べており、これではどの駅構内も似たり寄ったりで変化のないものになってしまう。この状況を打破するため、店舗入れ替えを担保する制度構

²⁸⁷ 鎌田(2007),p23

²⁸⁸ 1999年の借地借家法の改正で可能になった契約方式。契約期間終了時に借り手の借家権が消滅するという特徴がある。

²⁸⁹ 鎌田(2007),p2

築のうえで、自らの開発コンセプトとマーケティングに則って各テナント企業を導入していった。しかし大塚会長（当時）が述べているように、それまで駅構内といういわば恵まれた環境で店舗等を展開してきた側からすれば大きな権益を失ってしまうことになり、その抵抗も大きい。結果からみれば成功であるが、どのようにこうした抵抗を排除していったのか。エキュートの例について、常務取締役常務事業創造本部副本部長（当時、現代表取締役副社長）であった新井氏は2つの重要な点を述べている。一つは、「『鉄道事業に大きな成長が見込めない今、生活サービス事業をこれまで以上に充実させていくしかない。そのためには商業ゾーンと鉄道ゾーンのあり方を再配置し、駅全体の業務施設をゼロベースで見直していくべきじゃないのか』と、繰り返し説得を続けることになりました。つまりは鉄道事業部門と生活サービス事業部門の縦割りのな取り組みを超えて、もっと大きな視点で会社の今後を見ていこう、ということです。さらに、既に駅ビルや改札外の店舗などを運営しているグループ会社からの賛同や理解もなかなか得られませんでした。それでも説得と理解の末に、なんとか事業案は通ることになりました。」と述べていることである²⁹⁰。鉄道事業と生活サービス事業の縦割りを打破し、利害関係者の抵抗を説得と理解によって排していったことである。これはトップの重要なパワーを発揮している場面であり、生活サービス事業の推進サイドはこれによって①自らの決定を合理化し、正当化すること、②他からの支持を獲得し反対を鎮静化すること²⁹¹に成功したのである。特に鉄道事業と生活サービス事業を統合的にみる視点は、組織変革とその後のダイナミック・ケイパビリティの獲得に大きな役割を果たしたといえる。次に新井氏は、新会社を作る構想を打ち出している。これについて新井氏は「従来の組織の延長の中で、新しい事業を始めようとする、どうしても改革派と守旧派にメンバーが分かれてしまうことになるからです。ほとんどの場合、若い人たちは改革派につき、これまで多くの業務に携わってきた40代や50代の方は、現状維持を望む守旧派につくことになる。そうすると、トップがどちらの側につくかによって、内部の力関係ががらりと変わってしまいます。」とし、「そういう組織内の人間関係を含めたゴタゴタに時間をとられるぐらいだったら、新しい器、ステージをつくったほうがいい」と述べている²⁹²。これが現在のエキュートを推進するステーションリテイリングの設立へとつながっている。このように駅構内において具体的に開発を推進し

²⁹⁰ 日本放送出版協会(2009),p90

²⁹¹ 1-2-3-2 参照

²⁹² 日本放送出版協会(2009),p91

ていくにあたっては、トップの意思と戦略を推進するためのパワーの発揮が必要だったのであり、これによって新事業と組織変革が進んでいったのである。

この結果、エキュートとディラの展開によって、これまでの自前主義からの脱却が進み、グループ外企業との提携が飛躍的に進んでいった。実際、各エキュートは図表7-5にある通りそれぞれがコンセプトを持ち、これに沿ったテナントリーシングが行われている。そのため、これにそぐわないテナントは入ることが出来ず、グループ企業といえども高い開発能力がなければ駅構内で売上を上げることが出来ないのである。その意味で、市中の競争力のある企業にはこれまで参入できなかったエキナカという場所に進出できるチャンスが出来たともいえ、一方グループ企業にとっては厳しい競争を強いられることになった。駅構内という、ある意味鉄道事業者にとって聖域であった場所に商業の論理と競争原理を持ち込んだところに大きな意義がある。その結果、駅への集客数が増加し、鉄道輸送人員増加にも貢献するというプラスのスパイラル効果が発生している。この点で鉄道と生活サービス事業の補完性が発揮されている。こうして組織間関係の拡大と外部能力の組織への導入・蓄積²⁹³が飛躍的に進んでいった。

5-3 理論的含意①

5-3-1 組織スラックの有効性:開発・探索機能

ここでのポイントは、人的スラックが開発・探索機能の蓄積には必要であること、そしてその蓄積には一定のコストと時間を要するということである。以下ではJR東日本の事例から整理する。

JR東日本発足後は国鉄と異なって事業進出に関する法的な規制がなくなり、様々な事業への進出が可能となったが、鉄道事業主体に歩んできた組織には非鉄道事業に関するノウハウは乏しかった。駅という経営資源の有効性は認識しつつも、当初は以前から存在したキヨスク店舗や駅構内の立ち食いそばなどの延長線上で開発を進めていったのは、当初からそうした業態を有望とみていたというよりも、これしか出来なかったというべきである。また、国鉄改革時に受け入れた余剰人員という人的スラックの存在があり、その雇用の場の確保のために開発を進めていかざるをえない事情もあった。法的な規制撤廃は経営環境

²⁹³ 一例ではあるが、エキュート開発に先だって、開発チームに選抜された若手社員が大阪梅田阪急百貨店本店で3カ月以上に及ぶ研修を経験している(9名2003年6月~9月、6名2003年10月~2004年1月)。

としてあったにせよ、人的スラックへの対応から、駅構内の開発は喫緊の課題であったのである。事前にノウハウを蓄積したり、他から導入してから進出するという通常の手順を踏む余裕はなく、人と場所ありきで当時の直営店舗が増えていった点は、初期の駅構内事業の大きな特徴である。もちろん、最初の経営ビジョン「FUTURE 21」で示されていたような将来の経営を支えるための生活サービス事業へとつながる「アメリカンポテト」のような事例もみられたが、当時のごく例外である。最盛期には570店舗（1989年）にまで増えた直営店舗は、確かに人件費率も高く、収支採算性に乏しいものではあったが、これだけの規模の店舗群に従事した多数の社員に蓄積された駅構内事業運営のノウハウは多大なものであった。その意味では、この時期の直営店舗運営や様々な業種へと進出するのに要したコストは、会社が将来駅構内事業を本格的に展開するための先行投資であったという見方もできる。もちろん、これは現在から振り返っての評価ではあるが、形式的には非鉄道事業分野への経営資源の配分であり、理論的にはダイナミック・ケイパビリティの探索・開発機能を蓄積していった過程である。また、次章で述べるエキナカの展開に至るまでの生活サービス事業の組織を形成する人的ベースになっていった。この時期の人的ベースの蓄積は事業ノウハウの蓄積とともに、探索・開発機能を発揮する重要な要件であった。一つは本社組織であり、もう一つは支社組織を形成する人的資源である。本社組織は当初の関連事業本部、開発事業本部を経て、現在の事業創造本部へと発展している。1997年の事業創造本部発足時には、当時の直営店舗経験者やグループ企業への出向経験者が数多く在籍しており、その後、採用を分離したフランチャイズ社員がこれに加わっていくことになる。支社組織も、支社によって事業部であったり営業部の中の事業課であったりしたが、本社組織と同様に地元の直営店舗経験者等がこれを支えていた。フランチャイズ採用の社員の多くは、その後一度は支社の事業関係箇所やグループ会社への出向を経験しており、本社・支社・グループ会社の人的な結びつきを形成している。JR発足後の総合職採用者（現在は生活サービス事業ポテンシャル採用）の事例として、現在、青森ステーション開発株式会社の代表取締役社長本宮氏（1991年入社）は、新入社員時に直営店舗の飲食店の経験があり、その後支社の事業部、事業創造本部といった生活サービス事業の組織のキャリアパスを持っている。同様に、エキュートを展開するJR東日本ステーションリテイリングの代表取締役社長江越氏（1992年入社）も直営店舗、グループ会社への出向、事業創造本部を経験している。その他、多くの人材がグループ会社の役員などの要職に就いており、本社・支社においても部課長クラスの管理職を占めている。このように、この時期

は人的スラックによる探索・開発機能の蓄積が進んでいった時期であり、非鉄道事業のオペレーショナル・ケイパビリティを整えつつ、専門的適合度を追及していった時期である。JR 東日本の場合、人的スラックが単純に余剰人員ではなく結果的には意図せずして探索・開発機能を発揮したのではあるが、新規事業への進出と展開のためには、一定の人的スラックとコスト及び時間が必要であるということである。

5-3-2 組織変革とパワーシフト

ここでは現在の生活サービス事業につながる組織変革の経緯とこれに伴うパワーシフトについて述べる。本社を含むトップ、支社を含むミドル、そしてボトムである現場の三つの視点から整理する。組織変革については、いくつかのエポックメイキングとなる出来事があり、時系列順に整理する。会社全体としてみると、この時期は4-1-2で述べたように発展の第一段階から第二段階に相当する期間である。ここでは鉄道のオペレーショナル・ケイパビリティの発展とともに経営が安定し、雇用対策としての非鉄道事業からステーションルネッサンスを経て生活サービス事業が「エキナカ」に代表される重要な経営の核となる事業に発展していった。非鉄道事業のスタート時は、鉄道オペレーションのブラッシュアップが喫緊の課題であったため、トップからミドル、現場に至るまで鉄道事業にほぼすべての経営資源が集中し、社内もまず鉄道ありきの状況である。この時期、非鉄道事業への経営資源の配分を推進していたのは、雇用維持を推進した人事部門とオペレーションを受け持っていた関連事業本部、開発事業本部であり、直営店舗をはじめとする現場で非鉄道事業に従事していた社員である。つまり、トップと現場への経営資源配分から始まっているのである。この時期、ミドルとなる支社や中間管理職社員は組織的にも人材的にもごくわずかであり、そのほとんどが鉄道事業に充てられていた。JR 発足後の採用は1988年からであり、FUTURE 21が策定された1990年当時、彼らはまだ新入社員クラスであって、管理部門のミドル層にはほとんど存在していない。この時期、非鉄道事業のミドル層を支えていたのは、国鉄改革以降に鉄道事業からシフトしてきた社員²⁹⁴が大勢を占めていた。これは本社組織もほぼ同様の状況である。1990年半ばには財務的にも経営が安定し、非鉄道事業に従事する社員も一定数が育ってきたことから、将来の成長に備え1997年に関連事業本部と開発事業本部を統合して事業創造本部が本社組織として発足する。これが最

²⁹⁴ 国鉄時代にも本社に事業局があり、用地や構内営業に関する業務を行っていたが、法律による事業への制限があったため、国鉄改革以降の収益を目的とする事業展開とはその性質が異なる。

初の節目となる出来事であり、非鉄道事業の推進方針についてハード面とソフト面からの転換が図られることになった。ハード面では組織が事業創造本部へと強化され、ソフト面では4-2で記述した通り投資と人事全般に関するルールが変更された。事業創造部が発足した当初、JR採用初期の総合職社員は20代後半から30代半ばにさしかかろうとしていたところであり、組織の中堅クラスとして本社組織を支えることになった。年齢的にも先頭世代はこれから管理職のミドルとして業務に就こうとしていた時期であり、ここにきてやっとトップとボトムをつないで意思決定できる人材が組織的にも揃ってきたのである。これらの人材は、鉄道ありきの時期の直営店舗やグループ会社への出向経験者が多く、実務経験上も問題の所在や課題について熟知している社員層である。また、キャリアパス上、鉄道部門の業務推進手法も身に付けているため、実務的にも今後の非鉄道事業を推進しやすい体制であった。こうしてまず、組織的に将来の生活サービス事業を推進する体制が組織的にも人材的にも準備が整ったのである。特にこれまで鉄道事業部門が主であったミドルクラスに直営店舗やグループ会社への出向など生活サービス事業の現場を経験してきた人材が入ってきたことが大きい。

最後に、そもそもどうしてこうした組織の設置や制度の変更が可能であったのか、またそこに抵抗はなかったのかについてであるが、組織変革のきっかけを作り、これを公表して推進していったのはまさにトップがその機能を発揮したことによる。当然ながら、パワーシフトは経営資源の再配分を伴うため、鉄道事業サイドの抵抗は大きかったことは想像に難くない。しかしその鉄道部門においても、かつて国鉄最強といわれた建設工事部隊に対して、山之内副社長（当時）の指示とリーダーシップによって最終的に技術提案方式を定着させていった²⁹⁵と同様、ハード面とソフト面での組織変革が経営トップの強い意思と影響力に行使によって組織変革が推進されていった。また、鉄道事業とエキナカへの展開を主とする非鉄道事業は相互に補完関係にあり、その意味でこの組織変革には一定の合理性があったことも、そのパワーシフトに正当性を与えている。

【第6章】「Suica」

6-1 「Suica」の導入経緯

Suicaによるサービスは、当初の非接触型改札による鉄道事業でのサービス変革、その後の電子マネー搭載による少額決済サービスに続き、これらを統合したモバイル Suica の導入へと続いている（図表6-1）。また、Suicaに搭載された電子チップを活用し、セキュリティサービスやポイント制度、情報サービスの展開など、導入当初の鉄道事業のみならず、その拡張性を活かして様々な分野へ展開している。またこれらのサービス提供に伴い、これまで接点のあまりなかった事業カテゴリーの企業との提携やビジネスがスタートしている。あわせて JR 東日本社内にも段階的に変化が生じている。以下ではこれらの各サービスの展開ごとに、経緯、サービスの特徴、組織間関係の変化、内部組織の変化等について記述し、社内外へ与えたインパクトについて考察する。

図表6-1 Suica事業の推移

年	項目	Suica発行枚数
2001	Suicaの本サービス開始(東京近郊区間424駅)(11月18日)	100万枚(12月6日)
2002	東京モノレール(株)との相互利用開始 東京臨海高速鉄道(りんかい線)との相互利用開始	500万枚(10月22日)
2003	「ビュー・スイカ」カードサービス開始 Suica定期券による新幹線利用サービス開始 仙台エリアでのSuicaサービス開始	
2004	JR東日本本ビルにSuicaによる入退館システム導入 (株)ICカード相互利用センター設立 Suicaによるショッピングサービス(電子マネー)開始 JR西日本「ICOCA」との相互利用開始 「グリーン車Suicaシステム」導入	1,000万枚(10月26日)
2006	新潟エリアでのSuicaサービス開始 モバイルSuicaサービス開始 オートチャージサービス開始	1,500万枚(1月26日)
2007	「PASMO」との相互利用開始 「Suicaポイント」サービス開始	2,000万枚(4月9日)
2008	「モバイルSuica特急券」サービス開始 首都圏・新潟エリアでのSuicaエリア拡大 「ICOCA」との電子マネー相互利用開始 「ICOCA」とJR東海「TOICA」との3者相互利用開始 モバイルSuicaとEX-ICサービスとの連携開始	2,500万枚(5月18日)
2009	JR北海道「Kitaca」との相互利用開始 JR東日本エリアの拡大(115駅) Suicaインターネットサービス開始	3,000万枚(10月15日)
2010	JR九州「SUGOCA」、西日本鉄道「nimoca」、福岡市交通局「はやかけん」との相互利用開始 JR西日本「ICOCA」・JR東海「TOICA」との電子マネー3者相互利用開始	「Suica」・「PASMO」の合計発売枚数5,000万枚(10月7日)

(JR 東日本プレスリリースより著者作成)

6-1-1 鉄道施策としての導入～非接触改札機からスタート

2001年11月18日、電子チップを内蔵した Suica カードによる非接触式改札サービスが開始された。これにより自動券売機で磁気券²⁹⁶を購入し、自動改札機を通過して駅構内に入るといった従来の改札方式が一変した。あらかじめ Suica カードに現金をチャージしておき、

²⁹⁶ 切符の裏面が黒色で、自動改札で用いる磁気データを書き込むタイプの一般的な乗車券

改札機を通ると自動的に乗車駅と降車駅間の運賃が計算されて、電子チップに書き込まれた残額データを書き替えるというものである。これにより列車を利用する人々にとっては、列車に乗る前に乗車券を購入するという行為が省略され、駅構内の入出場が極めてスムーズになった。また、省力化や自動券売機及び改札機器類メンテナンス費用の削減など様々な経営的効果が表れることになった。メンテナンスが必要となる大きな原因は、磁気券の場合、改札機内部の機器類と物理的な接触が発生することと²⁹⁷、利用者が乗車券を一度自分の手から離すこと²⁹⁸である。このためどうしても部品の磨耗が発生し、券詰まりなどのトラブルが発生してしまう。こうしたトラブルの都度、係員が対応しなくてはならず、このための人員が不可欠となってしまふ。また利用者にとっても事前の乗車券購入の手間を省略することができることに加え、降車駅が途中で異なった場合でもいちいち精算手続きをする手間が省け、改札機を通るだけで自動的にデータ処理が行われるようになった。これにより改札内の混雑緩和にもつながり、結果として駅における人の流動が大変スムーズになった。当初、Suica 導入決定時のコンセプトは以下の5点である²⁹⁹。

①サービスアップ

- ・パスケースから定期券をいちいち出し入れするようなわずらわしさからの解放
- ・ICカードによる鉄道各社との共通事業の実現により、移動がスムーズになる
- ・乗車券としての役割だけでなく、駅構内での売店での買い物など様々な利用方法によって、利便性が飛躍的に向上する

②セキュリティアップ

- ・カード偽造や変造などの不正防止
- ・不正乗車の防止

③システムチェンジ

- ・駅におけるキャッシュレス化・チケットレス化が進み、駅業務の変革が進む
- ・駅業務の効率化によって利用しやすい駅になる

④駅務機器のコストダウン

²⁹⁷ 自動改札機の内部には、利用者が投入した乗車券をスムーズに流し、磁気を読み取ってから改札機の反対側へ出すためにローラーとベルトが高速で回転している。これらが磨耗してくると投入された乗車券が流れにくくなるため、券詰まりの原因となる。

²⁹⁸ 椎橋(2008),pp43

²⁹⁹ 椎橋(2008),pp21-22 より

- ・ IC カードシステムを導入することによるメンテナンスコストの削減
- ・ 券売機の台数の削減、IC 専用改札機の導入によってイニシャルコストの削減

⑤ 鉄道以外へのビジネスチャンス

- ・ 内部記憶容量が大きくセキュリティが高い IC カードを使った新たなビジネスが展開できる
- ・ 駅務機器の削減により駅に新たなスペースが生まれ、ビジネスに活用できる

導入当初の Suica カードは、電子マネー機能は付加されておらず、チャージした金額から運賃を差し引いていく「イオカード」の機能をもった「Suica イオカード」と、定期券・イオカードの両方の機能を持った「Suica 定期券」のみであった。この特徴は以下の 5 点に集約される。

- ①非接触式の IC カードを採用したことにより、Suica を自動改札機に軽くタッチするだけの「タッチ&ゴー」で改札を通過することができる。
- ②チャージ機能を持ち、残額が少なくなればチャージして繰り返し使うことができる。
- ③Suica 定期券はカードの表の印字部分を書き換えることができる「リライト機能」を持つ。
- ④Suica 定期券はイオカード機能を持つことにより、チャージ金額があれば定期券区間外からの乗降でも自動精算できる。
- ⑤Suica 定期券を紛失しても再発行ができる。

上記のように非接触式改札という、単なる改札の革新にとどまらず当初から内臓 IC チップを用いた様々な展開が期待されるものであったが、Suica 導入にあたってはこれらの可能性を認めつつもスムーズに意思決定されるものではなかった。結果として、導入当初は改札機器のメンテナンスコスト削減という局所的なメリットの議論によって導入が決定されている。Suica 導入の時期とコストの議論に関しては、Suica の導入の約 10 年前に自動改札機の導入が決定されていたことが大きな要因となっている。関西の私鉄については国鉄時代から既に自動改札機が導入されており³⁰⁰、その効果は目に見えるものであった。そのため国鉄でも当然、その効果を導入しようとする考えはあったものの、当時の国鉄は膨大な

³⁰⁰ 例えば阪急電鉄が自動改札機を導入したのは 1967 年であり、JR 東日本が導入したのはその 23 年後の 1990 年である。

累積赤字、過剰人員問題や労働組合を始めとする合理化反対といった大きな問題を抱えており、とても自動改札の導入などといった状況ではなかったのである³⁰¹。その結果、国鉄の分割民営化後の JR 東日本で 1990 年以降、東京圏約 350 駅、3200 通路の自動化を決定し、自動改札機を順次導入することとなった³⁰²。自動改札の機器類の更新期間は約 10 年であるため、次の更新時期は 2000 年以降である。このため、Suica の導入時期はその時期に照準を合わせることとなったのである。

この決定に関して、非接触方式の改札機器の可能性を確信していた IC カード研究陣は当時「負け組」であったと椎橋は述べている³⁰³。しかし可能性はあきらめず、その後も研究を続けて行くことになる。特にこうした地道な研究を公にしたのは山之内副社長（当時）の指示によるところが大きい。彼は 1998 年 3 月に「IC カードは技術開発の段階から実用化を考える時期に来た。強力なリーダーの下に、関係する部門と連絡を密にしながら実用化を進める体制を作れ。実現目標は 20 世紀中に。そして磁気式の時と同じように、一部の区間でよいのでまずやってみよう。」と言っている³⁰⁴。こうしてまず IC カード方式出改札機導入に向けての体制がトップの指示の下、公にスタートした。具体的には 1998 年 5 月、プロジェクトチームが増強され、社内の推進体制として大塚副社長（当時）を委員長とする「IC カード出改札システム導入推進委員会」が設置された。この委員会を中心として IC カード導入に向け取り組むことになり、さらに関係会社についてもそれぞれの推進体制を設置し、200 名を超え³⁰⁵る体制で課題解決に対応していくこととなった。

次にコストに関しては、導入した自動改札の更新に約 330 億円、さらに IC カードを使用した出改札システムを導入した場合にはさらに 130 億円の設備投資が必要であり、合計約 460 億円の投資が必要であった。そのため追加コストの 130 億円をどのようにクリアするかが課題であったが、追加コストを回収するためには収入を上げるかコストを削減するかである。しかし将来の影響が不確定な技術とその効果について営業部隊が明確な数値を出せるはずもなく、コスト削減にその理由をみつけなければならなかった。いくら IC チップ活用による将来のビジネスチャンスの拡大が見えていたとしても抽象的な効果に投資をする決定は出来なかった。この点について椎橋は「JR 東日本にはリスクを徹底的に避ける手堅

³⁰¹ 椎橋(2008),p34

³⁰² 椎橋(2008),p73

³⁰³ 椎橋(2008),p74

³⁰⁴ 山之内(2008),p253

³⁰⁵ 1997 年 5 月に IC カードプロジェクトが鉄道事業部門内の施設電気部（現設備部）に設置された。プロジェクト発足時は 2 名の体制であった。

い経営方針があった。100 戦 100 勝が当然の目標で、最低限でも 100 戦 100 分けという企業風土がある。そう簡単に『増収になる』などと口に出せない雰囲気があった」と述べている。もう一つキセルの問題がある。これも逸失利益として算定すれば増収と同様の効果がある。山之内副社長（当時）はこの額について推定で 300～400 億円／年ぐらいという意見が多かったとしているが³⁰⁶、確定できない以上、投資意思決定の決め手としては採用されていない³⁰⁷。

こうして最終的に費用対効果の切り札となったのが、磁気式自動改札機が抱えるメンテナンスコストの削減効果³⁰⁸であり、投資に見合うとして 1999 年 3 月取締役会で IC カード式出改札システムの導入が決定したのである。このとき、IC カードの将来の展開を見通していた椎橋は、「いかに IC カードが世の中を変えるポテンシャルを持っているとしても、鉄道カード単体では絶対にメジャーにはなれないと私は思っていた。その後の同心円（図表 6-2）を重ねるような外に広がっていく戦略がどうしても必要である。しかし、最初から大きすぎる目標を描いても現実感は伴わないものだ。まずは、一番小さな円の実現を目指し、それ以降は、採算性を見極めて外側に展開していけばいい。このように説明して役員を説得した。³⁰⁹」と導入決定時の経緯を述べている。また、IC カード方式出改札機導入体制づくりを指示した山之内副社長（当時）は、Suica の成功後、「IC カード式出改札システムの導入のようなプロジェクトの将来性を見抜いて Suica 実現のために全力を傾け、それまでは必ずしも友好とは言い切れなかった民鉄各社を Suica が共用できるシステムの採用に持っていったのは大塚陸毅社長（当時）の力だと思っている³¹⁰。」と述べている。さらに山之内は Suica の生みの親として椎橋氏、補佐役だった瓜生原部長、三木氏（鉄道技術総合研究所、後に JR 東日本総合企画本部技術開発推進部、現技術企画部）の名前をあげ、「『何よりやはり、社長自らがリーダーシップをとっていただいたのが大きい』というのがみんなの意見だった。トップがリーダーシップを発揮することが、こうしたプロジェクトを成功させるための鍵だったと言って間違いないだろう。³¹¹」として、トップの強力なリーダーシップの必要性と効果について述べている。これはトップが持つ構造的ポジション³¹²

³⁰⁶ 山之内(2008),p141

³⁰⁷ 椎橋(2008),p105

³⁰⁸ 椎橋(2008),p107

³⁰⁹ 椎橋(2008),p112

³¹⁰ 山之内(2008),p261

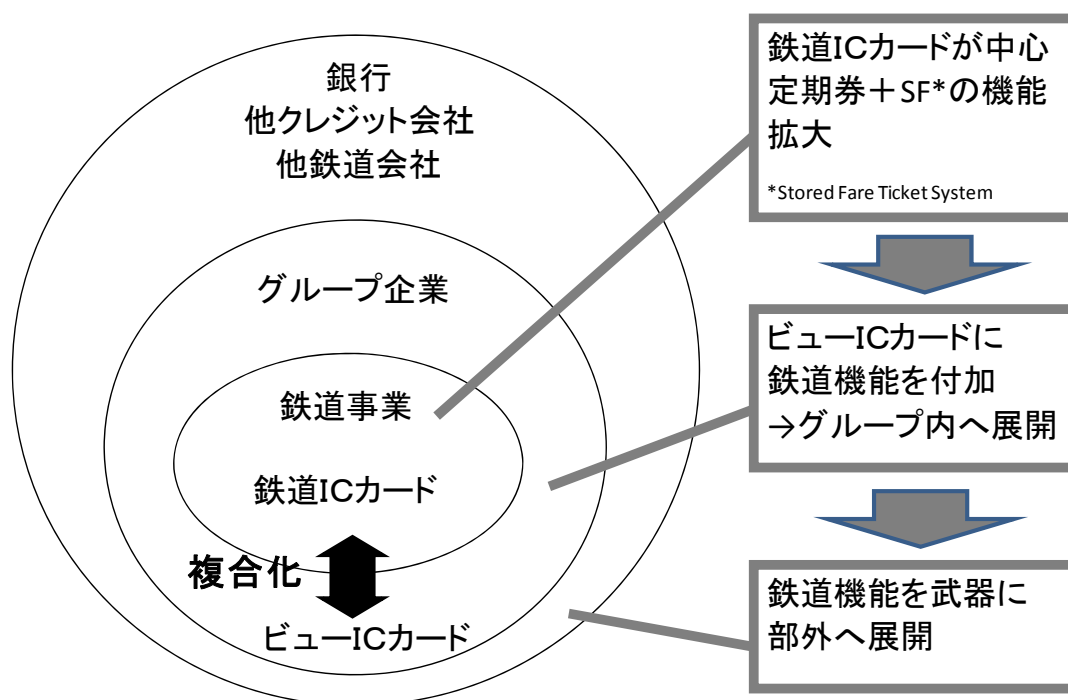
³¹¹ 山之内(2008),p261

³¹² 1-2-3-1 参照

に由来するものであり、①組織上の職位（社長）、②資源のコントロール（投資意思決定）、③仕事上の位置（対外トップ交渉者）の全てを備えている。また投資意思決定は客観的な数値基準を満たすという明確な基準はパワー獲得のための条件としての「決定の合理化をはかるための客観的な基準³¹³」を満たしている。

一度は磁気式自動改札導入に対して「負け組」となった IC カード方式チームではあるが、椎橋をはじめとするミドルクラスの継続的な努力がそのベースにあったことは重要である。IC カード式出改札システムの導入意思決定の際には、明確な基準に則ったうえで決定され、大塚社長というトップのパワーによって推進されていったといえるのである。

図表6-2 Suicaの段階的拡大戦略



(椎橋 (2008) P112 より著者作成)

6-1-2 新技術導入のインパクト

Suica という全く新しい技術の導入は社内外に大きなインパクトを与えた。社外については急速な Suica の普及であり、鉄道系 IC カードとして乗車券の概念を変えるとともに IC チップの利用可能性を大きく拡大したことである。これには IC カードを媒介とした各社の

³¹³ 1-2-3-2 参照

ネットワーク化も含まれる。社内的には新技術の導入経緯と新組織の設置、その後の社員の採用への影響などステーションルネッサンスの時とはまた異なったインパクトを与えている。ステーションルネッサンスが鉄道から非鉄道へのパワーシフトであったとすると、Suica は両者の統合と社外との組織間関係を拡大した。まず社外へのインパクトについて述べる。

Suica は当初自動改札機の更新時に機能更新として 2001 年に導入されたが、その利便性によって急速に普及していった。導入当初の発行枚数の目標は 400 万枚である。これは当時の定期券の発行枚数が約 400 万枚であり、このうち約 80%が Suica へ更新するものとし、かつての磁気式イオカードに相当する IC プリペイドカードと合わせて 400 万枚としたものである³¹⁴。実際は想定を大きく上回る枚数が発行されることになった。図表 6-1 にあるとおり、Suica 導入の翌年 2002 年 10 月には 500 万枚、2004 年 10 月 1,000 万枚を突破し、その後も増え続けて 2009 年には 3,000 万枚を突破するに至った。現在では図表 6-3 にあるとおり、2010 年 9 月末現在で約 3,716 万枚の発行枚数となっており、このうち電子マネー対応のものが約 3,482 万枚、モバイル Suica 会員は約 261 万人となっている。また 2007 年には首都圏民鉄が導入した PASMO との相互利用が開始されており、これを合わせた発行枚数は既に 5,000 万枚を超えている³¹⁵。この時点で Suica が 3,367 万枚、PASMO が 1,633 万枚の発行枚数である。

このように発行から 10 年足らずで Suica を始めとする鉄道系の IC カード乗車券は社会的なインフラにまで成長し、Suica はその後鉄道各社と相互利用を拡大するにつれ、鉄道系 IC カードのデファクト・スタンダードとしての位置を占めるようになった(図表 6-4)。

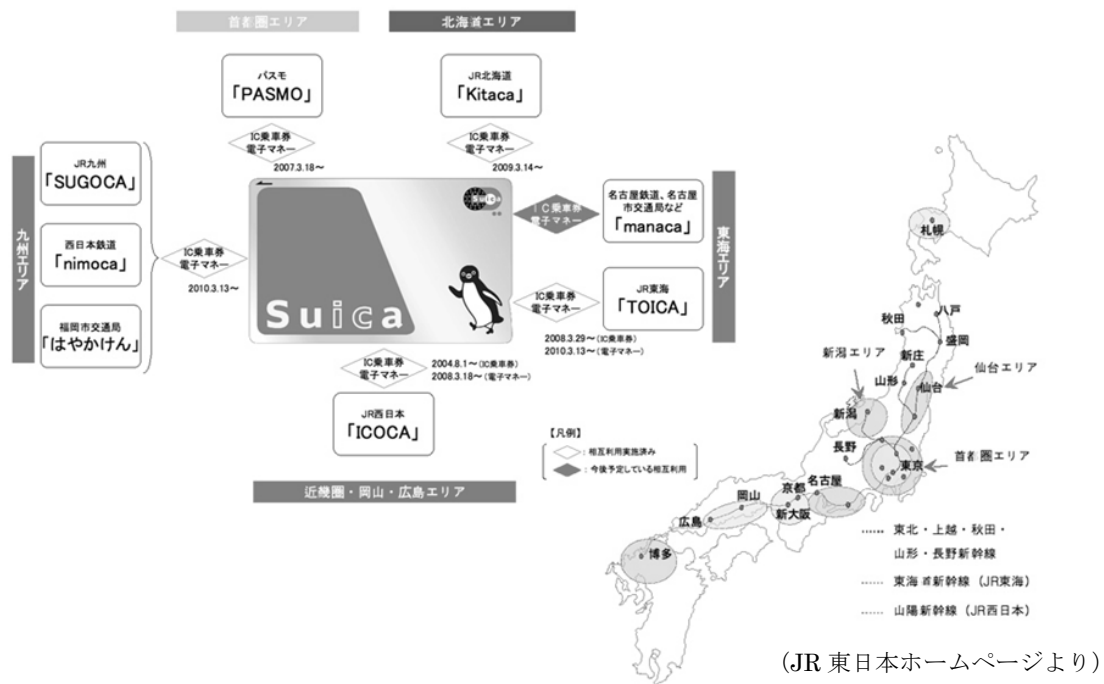
³¹⁴ 山之内(2008),p254

³¹⁵ 2010 年 10 月 7 日に 5,000 万枚を突破した。JR 東日本プレスリリース (2010 年 11 月 16 日)

図表6-3 Suicaの現状

- **S u i c a 発行枚数 約 3,716 万枚**
 (内 電子マネー対応 約 3,482 万枚)
 (内 モバイルS u i c a 会員数 約 261 万人)
 - 相互利用実施済み ICカード P A S M O、K i t a c a、T O I C A、I C O C A、S U G O C A、n i m o c a、はやかけん
- 【IC乗車券関係】
- 利用可能駅数 J R 東日本 【鉄道】 758 駅
 全 国 【鉄道】 2,987 駅・38 事業者 【バス】 89 事業者
- 【電子マネー関係】
- 利用可能店舗数 約 154,190 店舗 (2011 年 8 月末時点)
 - 利用可能箇所数 (端末台数) 約 294,370 箇所 (2011 年 8 月末時点)
 - 1 日の最高利用件数 約 288 万件 (2011 年 7 月 15 日)
 - 月間利用件数 約 7,191 万件
 - S u i c a ポイントクラブ会員数 約 133 万人
- 【S u i c a 付きビューカード】
- S u i c a 付きビューカード会員数 約 334 万人
 - S u i c a 付きビューカード発行提携先 9 社
- ※特に記載のないものは 2010 年 9 月 30 日現在データ
 (JR 東日本プレスリリース (2011 年 10 月 4 日) より 著者作成)

図表6-4 各交通機関との相互利用



IC チップ搭載カードの利点は、カード一枚一枚、個別の識別が可能になるということが大きく、IC カードシステムが持っている最大の可能性はネットワーク化と ID 管理システム³¹⁶にある³¹⁷。ID 管理システムによって個別にカードが把握可能になったことで、個人のデータや利用履歴を把握できるようになった。個別に特定できると、例えば定期券を紛失した際の再発行が可能となるなど、利用者のメリットも大きい。またネットワーク化されているため、紛失したとしても、システム上で特定のカードを停止することが可能であり、利用者の損失を最小限にすることができる。このことは、これまで個別に顔の見えなかった利用客が、一人ひとり顔が見える利用客に転換したことを意味する。属人把握が可能になったことの意義は大きい。一つには流動の可視化が可能になったことである。現時点では IC カード利用が 100%ではないので、母数そのものを特定することはできないが、相当程度の割合の流動を個別特定して追跡することが可能である。例えばある駅からある駅への流動を時間帯別、出口別に把握することも理論的に可能であり、流動をデジタルなデータで裏付けることができる。社内的なインパクトとして、これは個別のエリア・マーケティングにも応用できるものであり、特にエキナカを展開している同社においては効果的に駅構内のきめ細かい商業施設展開が可能になるだろう。また鉄道事業においても区間ごとの乗車人員とその属性が特定できることになるので、輸送サービスの向上に活用することも考えられる。同社においては IT・Suica 事業本部内にこうした情報の活用とビジネスの可能性を探索するチームが発足している。社内のみならず社外からみても、こうした流動のデジタルデータは商業的にも価値が高いと考えられ、将来的に情報ビジネスにつながっていく可能性も高い。駅利用客を顔の見えないマスとして把握していたものが、顔の見える個人の集合体としてのマスへとデータの質が大きく転換したということである。さらに Suica 導入当初の乗車券利用のみではなく、電子マネーの付加、IC チップ機能を用いたビジネスの展開や携帯電話との結合など様々な機能を付加しながらその数と活動エリアを拡大しつつある。電子マネーとモバイル Suica については次節で述べる。

6-2 電子マネーとモバイル Suica

前節で述べたように、IC カードチップを内蔵した Suica は、ネットワーク化と ID 管理システムをその大きな特徴としている。個別の識別が可能であり個別の特定ができること

³¹⁶ ID: Identification Number

³¹⁷ 椎橋(2008),p118

を特徴とし、2004年に電子マネーが付加され、2006年にはモバイル Suica サービスが開始されている。どちらも利用客の利便性の向上に寄与しているが、JR 東日本にとってのインパクトは異なる。まず電子マネーであるが、利用可能箇所は当初エキナカ店舗から始まり、現在では市中の店舗、特にコンビニチェーンなど、その利用可能箇所が増加している（図表6-3参照）。これは当初の Suica の段階的導入戦略（図表6-2）の中心円にある鉄道事業から一つ外側の円であるグループ企業へと展開していくことを意味している。エキナカでの利用については、鉄道利用に用いられていた Suica を商品の購入等に利用してもらうことから、決済にかかる手数料収入が入ることになる。非接触式自動改札の導入のみであれば、先述したように自動改札機のメンテナンスコストの低減効果のみであり、少なくとも投資決定時点では増収効果は認められていない。紙の切符が Suica に置き換わるのみなので、単純に言えば情報媒体が紙から電子チップに代替されるだけであるからである。しかし、電子マネーの付加については、Suica そのものの導入コストは既に投資コストに反映されているため、電子マネー部分のみの追加投資ですむのであり、メンテナンスコストの低減ではなく、決済手数料収入ビジネスという新たな増収モデルとなるのである。また利用件数が増加していくにつれて鉄道とエキナカの相互補完性も強化されていく。その代表的なものがステーションルネッサンスによって推進されてきたエキュートとディアの開発である³¹⁸。これらはターミナル駅や乗換駅を主なターゲットとして駅構内に商業施設や飲食店舗を積極的に展開している。鉄道輸送による旅客流動を取り込み、駅を重要な経営資源と位置付けてビジネスにつなげていこうとするのが基本コンセプトであるが、鉄道とエキナカ商業施設の両方で利用できる Suica はこの補完性をより強化する。もともと駅構内のビジネスは鉄道利用客が駅及び駅構内を通過する際の利便性に拠っていたのであるが、エキュートなどについては、駅自体が目的地となり、鉄道利用を誘発するという相乗効果を生み出しているのである。現在では駅ビルや駅周辺で Suica が利用できる商業施設も増加しているので、これらの総合的な組合せによる収入増という大きな効果が期待できる。さらに Suica の利用が進み、利用数が増加していくと、上記に述べた個人の ID 管理システムによる個別の流動属性が大きな意味を持つようになってくる。例えば大規模なターミナル駅の場合、改札口によって周辺の街の状況は大きく異なるだろう。ここで個別の流動データを分析することにより、開発していくべき商業施設の種類や内容も異なっていく可能性があり、駅のあり方にも大きな影響を及ぼすことが予想される。つまり、Suica の

³¹⁸ 5-2-2 参照

持つデータが駅という鉄道事業とエキナカに代表される生活サービス事業の進むべき方向を統合して決定していく可能性を持っているのである。この点で Suica が鉄道と非鉄道を統合していく根拠がある。また、ネットワーク化の進展により、他鉄道事業者や他交通機関との相互利用が開始され、現在では全国ネットワークとなっている。ネットワークが大きくなり、Suica の発行枚数が増えるにしたがってネットワーク外部性の効果も大きくなる。JR 東日本は他の民鉄のように沿線不動産投資による外部効果を得ることは出来なかったが、Suica の導入によってネットワークの外部効果を獲得することに成功しているといえる。しかし、電子マネーによる鉄道とエキナカ及び市中の商業施設での利用³¹⁹が増えたとしても、鉄道という線と駅という点が中心になっており、線としての展開が中心であることには変わりがない。この線の展開から面の展開へと進むことを可能にしたのがモバイル Suica である。もともと Suica は電子チップによる IC カードなので、この電子チップを携帯に付加して利用することにより、新たに IC カードを持つ必要もなくなるため合理的なものでもある。これは携帯の無線ネットワークに Suica が搭載されることであるとも考えられる。こうして NTT ドコモ、KDDI (au) 、ソフトバンク³²⁰の携帯電話会社と提携し、2006 年にモバイル Suica サービスが開始された。その会員数はサービス開始後約 4 年で 200 万人を超えるまでに増加し、その利便性の高さが窺える (図表 6-5)。

図表6-5 モバイルSuica会員数の推移³²¹

2006 年 1 月 28 日 NTT ドコモ、KDDI(au)の携帯電話で「モバイル Suica」サービス開始
2007 年 5 月 ・会員数が 50 万人を突破
2008 年 4 月 9 日 ・会員数が 100 万人を突破
2009 年 4 月 15 日 ・会員数が 150 万人を突破
2010 年 4 月 会員数が 200 万人突破

(プレスリリースより著者作成)

また、携帯による通信機能が利用できるため、IC カード方式では出来なかった各種サービスの付加が可能となり、より利便性が向上している (図表 6-6) 。特に 2010 年 3 月に

³¹⁹ 2009 年に JR6 社による「横浜デスティネーション・キャンペーン」と連携して、横浜エリアへ Suica 加盟店を開拓。横浜中華街 21 店舗に Suica を導入する等、グループ外への加盟店開拓も推進している。

³²⁰ NTT ドコモ、KDDI (au) は 2006 年 1 月、ソフトバンクモバイルは同年 12 月よりサービス開始。PHS 携帯電話については、2009 年 7 月にウィルコムでサービス開始。

³²¹ 2011 年 1 月 27 日プレスリリースより

サービスが開始されたオートチャージサービスは、あらかじめ契約をして金額を設定しておく、改札を通過した際に設定額を下回った場合、自動的に電子マネーをチャージするというサービスであり、利用者は残額不足を気にすることなく改札を通過することが可能になるというものである。これは ID 管理システムを用いた IC チップと通信ネットワークがあつて初めて可能になったものであり、Suica はもはや単なる乗車券情報の媒体ではない段階になっているのである。これは図表 6-2 の一番外側の円に相当する段階であり、IC カード方式自動改札の導入を実現した開発チームが当初描いた戦略が実現したものといえる。こうして、鉄道と駅という線の展開から電子マネーにより市中への展開をはかり、モバイル Suica によって線路と駅を離れた面としての展開が可能になったのである。また電子マネーとモバイル Suica はこれまでの会社として組織間関係を大きく拡大することにもなった。エキナカの展開は基本的に場所のアロケーションであり、一定の場所を提供して商売を行い、賃貸料及び売上の一部を得るというシンプルな収入構造である。しかし Suica の導入によって、先に述べた属性データの分析による駅のあり方への影響や、他企業との提携によるポイント制度の導入など、これまで存在しなかった考え方やビジネスの展開が進んでいる。その結果、過去には関係が薄かったり、または関係がなかった業界やビジネスでの事業展開が見られるようになり、これに伴って新たなビジネスによる組織間関係が出現するようになっている³²²。このノウハウは社内に蓄積され、今後のビジネスの展開にも活用されていくものと考えられる。さらに、各交通機関の全国レベルでのネットワーク化が進むにつれて、このネットワークに入る体力のない事業者は IC カードの導入について顧客からの強い要望にさらされることにもなりうる。Suica や他交通機関の IC チップカードはシステムによって精算されるため、例えばある事業者が駅を新たに設置しようとする場合、自社のネットワーク内でシステム全体のデータの整合性をとらなくてはならず、そのソフト改修には多額の費用がかかる。そのためネットワークによる効果を十分に享受できない規模の事業者は追加コストのプレッシャーを受けることになる。このように Suica を電子マネー及び IC 乗車券にデファクト・スタンダードにすることにより、各業種のマーケット自体に影響を与えるほどのインパクトを持っている。要約すると、Suica への電子マネーの付加は、鉄道事業と生活サービス事業の相互の補完性をより強化し、相乗効果を高める役割を發揮している。さらに電子マネーの普及により決済サービスビジネスという新

³²² ビックカメラとのポイント提携、明治大学学生証システム、セコムによる入退室管理システム等、Suica を媒介としたビジネスは多岐にわたっている。

しい収入カテゴリーを会社にもたらした。また、その後のモバイル Suica の登場は、JR 東日本のビジネスを線路と駅という線としての展開から通信ネットワークへの進出とともに面としての展開へと変貌させている。これに伴い、異なる業種・分野の企業との組織間関係が新たに生まれ、現在もビジネスの幅を大きく拡大させている。

図表6-6 モバイルSuicaのサービス提供推移³²³

2006年1月28日	NTTドコモ、KDDI(au)携帯電話で「モバイル Suica」サービス開始
2006年10月	<ul style="list-style-type: none"> ・ビューカード以外のクレジットカードでも会員登録可能に ・グリーン定期券サービス開始 ・ネットショッピングが可能に ・銀行口座から直接チャージ可能に ・EASY モバイル Suica サービス開始
2006年12月	ソフトバンクモバイルの携帯電話で「モバイル Suica」サービス開始
2007年3月	<ul style="list-style-type: none"> ・首都圏の私鉄・地下鉄・バスでもご利用可能に ・新幹線定期券（FREX 定期券・FREX パル定期券）のサービス開始
2007年6月	Suica ポイントサービス開始
2008年3月	<ul style="list-style-type: none"> ・「モバイル Suica 特急券」（モバトク）サービス開始 ・JR 東海エクスプレス予約の入会により、東海道新幹線の EX-IC(エクスプレス IC)サービスを「モバイル Suica」でも利用可能に
2009年3月	「モバトク」よりさらにおトクな「スーパーモバイル Suica 特急券」（スーパーモバトク）が誕生
2009年7月	ウィルコム of PHS で「モバイル Suica」サービス開始
2010年3月	「オートチャージ」サービス開始

(プレスリリースより著者作成)

6-2-1 鉄道施策から非鉄道事業への展開

Suica は当初、駅の自動改札機更新という鉄道事業施策として導入が決定された。しかし、IC チップ内臓のカードの将来性を見抜いていた開発陣の目論見通り、予想を超える急速な普及によって IC カード乗車券のデファクト・スタンダードとなり、様々なビジネスを展開できるようになった。特に非鉄道事業への展開の決め手となったのは電子マネーの付加である。この展開経路は図表 6-2 にある三重円のモデルに沿っている。Suica 導入の 2001 年からわずか 1 年で 500 万枚を超え、2004 年の電子マネーの付加とともに非鉄道事業との

³²³ 2011年1月27日プレスリリースより

結びつきが強くなった³²⁴。特に、キオスク店舗へのレジの導入³²⁵は、商品の販売の際、販売員の暗算と商品価格の暗記という特殊技能が必要だったものを一般的なレジ精算によるものへと変革し、これによってスピードが求められるエキナカ店舗でもレジ化が可能であることを実証した。こうして Suica と電子マネーは鉄道施策から一気に非鉄道事業へと展開していくことになる。エキナカ商業施設での Suica 利用が促進されることによって、Suica ホルダーの増加も加速し、当初の予想を大幅に上回る発行枚数が実現したのである（6-1-2 参照）。その根拠が Suica の利便性にあったことはいままでもない。この時期の Suica の成長は電子マネーの付加による少額決済ビジネスの萌芽時期であり、その後電子マネーカードの普及とともに、同時期に進んでいたステーションルネッサンスによる非鉄道事業へのパワーシフトを促進している。これはニューフロンティア 2008 の経営方針³²⁶ Suica 事業を鉄道と生活サービス事業とともに第三の事業の柱にすると明記されたことから、公式に経営資源の配分が Suica 事業へ振り向けられることになり、多くの非鉄道事業を傘下に抱える事業創造本部との連携が必須となったからである。こうして電子マネーを軸に鉄道事業から非鉄道事業へと展開した Suica であるが、その後 2006 年のモバイル Suica の登場により、この動きがさらに加速していく。特に IC チップを活用した事業の開始によって鉄道事業と生活サービス事業にとどまらず、交通事業、小売り・商業、セキュリティサービス等さまざまな事業との連携が始まり、鉄道事業とエキナカ中心の生活サービス事業をこえた多角化が展開している。中核となるのは乗車券及び定期券の利用客であり、その意味で Suica 事業は鉄道事業と生活サービス事業と補完的な多角化を果たしているのである。事項で電子マネーの展開の概要について述べる。

6-2-2 電子マネー展開の概要

SF(ストアードフェア)を店舗等での決済に利用する Suica 電子マネーについては、IT ビジネス推進プロジェクト等にて検討・準備を進めていたが、2003 年 11 月、「ビュー・スイカ」カードをお持ちのすべての方を対象とし、モニター試験を実施した。当初は東京駅・品川駅・新宿駅・上野駅の飲食店や雑貨店など 88 店舗でモニター試験を開始したが、その

³²⁴ 2001 年の導入以降、Suica カードの販売は店舗でも行っていたが、Suica 対応レジが導入されていなかったため非鉄道事業との関連はほとんどなかった。現在は NEWDAYS 等の店舗においてレジでのチャージも実施している。

³²⁵ 注 281 参照

³²⁶ 3-1-3 参照

後モニター試験の範囲を仙台圏へも拡大し、約 200 店舗でモニター試験を行った。

2004 年 3 月 22 日、Suica によるショッピングサービス（Suica 電子マネー）が開始された。スタート時点には駅構内の 196 店舗で利用が可能となり、Suica が 1 枚あれば電車に乗れるだけでなく改札通過と同じ感覚で、財布からお金を出すことや釣銭を受け取る手間がなく、パスケースに入れたままスピーディーかつ快適にショッピングも楽しめるようになった。Suica 電子マネーの利用数は順調に拡大し、2004 年 6 月に累計利用件数が 100 万件を突破したほか、サービス開始 4 カ月後の 2004 年 7 月には 1 日あたり約 5 万件の利用にまで伸びた。2004 年 9 月には、駅構内・駅ビルなどの「駅ナカ」店舗のみならず市中の「街ナカ」店舗でも Suica 電子マネーの利用が可能となり、市中のコンビニエンスストアや書店、カフェ、家電量販店など利用可能な箇所が拡大している。特に株式会社ファミリーマートにおいては 1,000 店を超える店舗に導入されている。また株式会社ビックカメラにおいては Suica エリア内の全店舗において利用可能である。2005 年 2 月には、「ステーションルネッサンス」の第 1 号としてリニューアルされ 3 周年を迎えた上野駅において、駅全体で Suica を利用可能とする施策である「Suica ステーション・うへの」がスタートした。Suica 対応の飲料自動販売機や食券券売機、コインロッカーなど Suica を活用したさまざまな新しいサービスのほか、上野駅構内のほとんどの店舗で Suica が利用可能となった。2005 年夏以降、「Suica ステーション」は JR 山手線内の全駅や周辺主要駅にも拡大された。2005 年 9 月、株式会社ファミリーマートにおける Suica 電子マネーの本格展開に合わせ、一部店舗において Suica のチャージサービスが開始され、「駅ナカ」以外でのチャージ拠点が一気に広がるとともに、24 時間 365 日営業しているコンビニエンスストアでのチャージが可能となり、利用客の利便性が格段に向上した。2005 年 12 月には駅のコンビニエンスストア「NEWDAYS」でもチャージサービスが開始された。2006 年秋には、JR 東日本エリア外で初めて、福岡市のビックカメラ天神 1 号館・2 号館で Suica 電子マネーの取扱いが開始された。2006 年 10 月 21 日より、ネット上での買物に対する決済手段として、モバイル Suica の SF（ストアードフェア）を使用することが可能となった。

さらに Suica 電子マネーの導入に限定しない提携も推進されている。2005 年 12 月にはイオン株式会社と包括的な業務提携を行い、イオングループ店舗への Suica 電子マネーの導入以外にも、「イオンカード」と「ビュー・スイカ」カードの一体型提携カードの発行や両グループが持つ資産やノウハウを活用した広範な提携の検討について合意し、2006 年

10 月から 11 月末にかけて、包括的業務提携の一環として東京 23 区を中心としたミニストップ 135 店舗に Suica 電子マネーの導入が拡大されたほか、2007 年 2 月 1 日以降、関東 1 都 6 県のジャスコなど 89 店舗から Suica 電子マネーの取り扱いが開始された。また、2006 年 5 月には 4,000 万人以上が利用する Yahoo! JAPAN を運営するヤフー株式会社と業務提携し、Yahoo! JAPAN 上でのモバイル Suica による決済サービス、「Yahoo! JAPAN カード」と「ビュー・スイカ」カードとの提携、ポイント変換サービスや両グループが持つさまざまなノウハウを活用した広範な提携について検討を行うことで合意した。そして 2007 年 4 月 3 日より「Yahoo! ショッピング」において「モバイル Suica ネット決済サービス」が開始され、Yahoo! ショッピングにおける決済手段としてモバイル Suica にチャージした SF（ストアードフェア）が利用可能となった。

6-3 組織間関係と Suica

Suica 事業の展開から JR 東日本の組織間関係の変化の経緯をみると、まず鉄道事業と非鉄道事業への展開があり、次の段階で他企業との組織間関係が生じていったとみることができる。組織内部での組織間関係と、組織外部との組織間関係の二つに区分して述べる。一つは鉄道と生活サービス事業の関係について Suica が果たした機能であり、もう一つは事業の多角化についての Suica の機能である。前者については、これまで述べてきた鉄道事業部門と非鉄道事業部門との関係に Suica がどのように関わってきたのかについてであり、Suica 事業がよりメタな観点から事業戦略を俯瞰する機能を持つということである。これは鉄道事業、生活サービス事業それぞれのオペレーショナル・ケイパビリティの発展にも寄与し、また鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトを促進している。あわせて組織の構造も変革されている。これらを前提として、後者は会社として他の企業との関係であり、新事業への進出、多角化、提携戦略などについてである。この段階に至って、JR 東日本のダイナミック・ケイパビリティの蓄積が開始される。以下ではそれぞれについて述べる。

6-3-1 内部組織の組織間関係

内部組織での組織間関係は、まず鉄道事業への Suica の適用、次いで生活サービス事業への適用があり、最後に両事業を統合していく段階へと至っている。これに伴い、組織構造の変革も段階的に進められた。ここでは組織構造の変革と Suica の果たした機能につい

て述べる。まず、鉄道事業への適用については、先に述べた通り自動改札機の非接触化である。これによって利用客の利便性が格段に向上し、これは予想をはるかに超える発行枚数として現れている。組織構造の変遷（図表 6－7）については、1997年に IC カードプロジェクトが鉄道事業本部施設電気部³²⁷内に 2 名の要員体制で設置され、1998年に山之内副社長の指示により IC カード出改札システム導入推進委員会³²⁸が設置されて本格的な導入準備が始まった。2001年の Suica 導入³²⁹を経て 2004年 7月に本社に IT ビジネス部と Suica 部が設置され、この二つの部がその後の IT ビジネス推進の中心的役割を担っていくようになる。翌年 7月には IT ビジネス部が IT 事業本部に格上げされ、1997年 6月の事業創造本部の設置以来の事業本部設置となった。そして 2007年 7月に鉄道事業本部から Suica 部を統合し、IT・Suica 事業本部となる。またこの中には JR 東日本のハウスカードである VIEW カードを扱っているカード事業部も含まれている。このカード事業部は 1992年 10月に発足し、クレジット事業を推進してきたが、2009年 9月株式会社ビューカードの設立に伴い、JR 東日本のクレジットカード事業を承継している。そのため現在は分社化された形となっている。

図表6－7 Suica 関連組織の変遷

年 月	内 容	備 考
1997年5月	ICカードプロジェクト設置(2名でスタート)	鉄道事業本部施設電気部内
1998年5月	ICカード出改札システム導入推進委員会設置	
2001年11月	Suica自動改札使用開始	東京近郊区間424駅
2004年7月	ITビジネス部及びSuica部設置	Suica部は鉄道事業本部内
2005年7月	IT事業本部設置	ITビジネス部格上げ
2007年7月	IT・Suica事業本部設置	Suica部の統合
2009年9月	株式会社ビューカード設立	クレジット事業分離

(山之内(2008)及び JR 東日本 2010 会社要覧から著者作成)

ステーションルネッサンスの場合とは異なり、まず鉄道事業本部での Suica 部と IT 事業部が別々に設置され、その後 IT 事業部を事業本部へ格上げした後に両事業を統合した形で IT・Suica 事業本部体制とされている。これは Suica 部が営業部から分離する形で設置され、当初はまだ Suica 自動改札のオペレーションと対顧客対応が中心であったからであり、その意味でまず鉄道事業のオペレーショナル・ケイパビリティの促進が図られている。次いで 2004年 3月に始まった電子マネーサービスに対応していくべく IT 事業部、IT 事業本部

³²⁷ 現設備部

³²⁸ 総勢 200 名を超える体制で様々な課題に対応。

³²⁹ 2001年 11月東京近郊区間 424 駅でサービス開始、2003年 10月仙台エリアでサービス開始、2006年 10月新潟エリアでサービス開始。

へと組織が拡大している。これは加盟店拡大とともに生活サービス事業のオペレーショナル・ケイパビリティの促進に Suica が寄与しており、その後 2006 年 1 月のモバイル Suica サービス開始を受けて 2007 年 7 月に IT・Suica 事業本部が発足している。この段階で鉄道事業、生活サービス事業（クレジット事業も含む）について、Suica を通じて統合的にみる体制が出来上がり、ダイナミック・ケイパビリティ蓄積の状況が整ったのである。そして外部との組織間関係も促進されていく。外部との組織間関係については次項で述べる。

6-3-2 外部組織との組織間関係

Suica の展開が進むにつれて、これまで取引の無かった業界や取引形態が増えてくるようになった。その意味で会社としての組織間関係が新たに進展し、鉄道事業及び生活サービス事業のみの視点では捉えきれなくなっている。もちろん、両事業それぞれで完結する事業についても Suica は新たな組織間関係を構築している。鉄道事業では自動改札機の製造開始によってグループ会社の拡充と各メーカーとの関係が構築されている。生活サービス事業では電子マネーの利用可能店の拡大とともに新規事業開始による新しい企業間の組織関係が始まっている。しかし重要なのは両事業に相乗効果をもたらすような組織間関係の開始であり、関係箇所を巻き込んで統合的に戦略を企画・立案していく機能であり、JR 東日本がダイナミック・ケイパビリティを構築・蓄積していくために欠かすことのできない機能である。具体的には両事業の相乗効果を誘発していく機能であり、その意味で IT・Suica 事業本部が新規事業のゲートキーパーとしての機能を果たすようになっている。この段階は先述した発展の第三段階³³⁰に相当し、これをルーティン化して常に経営環境からの情報に対応していくことこそ JR 東日本のダイナミック・ケイパビリティのコアである。この段階ではこれまでの線と点の展開から事業エリアを超えて面としての事業展開に進んでおり、鉄道事業及びその物理的なエリアに限定されない事業展開が可能になっている。ただし Suica の新技術の導入が直接ダイナミック・ケイパビリティの構築を促進したのではない。そのベースには鉄道事業のオペレーショナル・ケイパビリティの確立、ステーションルネッサンスによる非鉄道事業へのパワーシフトとそのオペレーショナル・ケイパビリティの発展という発展の第一段階及び第二段階のベースがあってこそ可能になったのである。以下ではこれまでの具体的な対外戦略について述べる。

³³⁰ 4-1-3 参照

6-3-2-1 Suica 加盟店拡大に向けた社外との提携

① Suica 普及有限責任事業組合

2005年7月、当社、株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ、株式会社エヌ・ティ・ティ・データの3社は、Suica電子マネーの普及促進を目的とした共同事業の実現に向けて3社で協議・検討することについて合意した。共同事業の概要としては、Suica電子マネーの導入を検討している企業へ、初期投資（端末費や後方システム改修費等）に充てるための資金提供を行い、Suica電子マネー導入企業からSuica電子マネーの利用金額に応じた手数料を収受するというものである。本共同事業の展開にあたっては、当時施行されたばかりであったLLP（有限責任事業組合）法を活用する方向で検討を行い、2005年10月、3社が4億円ずつ出資し、Suica普及有限責任事業組合を設立した。本組合の資金提供の第1号案件は、株式会社ららぽーとが運営受託する4大商業施設（ラゾーナ川崎プラザ、アーバンドックららぽーと豊洲、ららぽーと柏の葉、ららぽーと横浜）へのSuica電子マネーの導入である。このSuica普及有限責任事業組合は、Suica電子マネーの導入企業拡大を促進するものであり、利用者の利便性向上を図っていくものである。

② 組織間関係の拡大と加盟店開拓に関する業務提携の実施

組織間関係の拡大については、有力な顧客基盤を持つ企業、加盟店開拓に関するノウハウ・営業力を持つ企業との間でSuica電子マネー加盟店開拓に関する業務提携を行うことにより、加盟店開拓のスピードアップと加盟店に対するフォロー対応が図れる体制の構築を推進している。2005年7月、日本最大級のグルメ情報サイト「ぐるなび」を運営する株式会社ぐるなびとの間で、Suica電子マネー加盟店開拓、および共同宣伝について業務提携を行っている。これにより、外食産業を中心とした店舗に対するSuica電子マネー導入の迅速化が図られた。2006年12月8日にはぐるなびを通じて株式会社コロワイド東日本の運営する無国籍居酒屋「NIJYU-MARU」とイタリアンレストラン「ラ パウザ」の全店（合計78店舗）にSuica電子マネーが導入された。2005年9月には、JCBカードを運営する株式会社ジェーシービーおよびUCカードを運営するユーシーカード株式会社と、Suica電子マネーの加盟店開拓、およびクレジットカードとSuica電子マネーの両方を1組の端末で取り扱える共用端末の開発について業務提携を行う方向で検討を開始し、2006年3月から両社によってSuica電子マネーの加盟店募集が開始された。2006年7月には三井住友カード株式会社との間でSuica電子マネー加盟店開拓に関する業務提

携について合意し、将来的には当社と株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモが共同で開発を進めている、Suica 電子マネーと株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモが提供するクレジット決済サービス「iDTM」の両方の決済サービスが利用できる共用読み取り端末（リーダ/ライタ）を設置する予定となっている。

③ 複数の FeliCa 方式の決済サービスに対応できる共通インフラの開発

Suica 電子マネーをはじめとする FeliCa 方式を利用した決済サービスの複数導入を希望している加盟店から、設置スペースの削減や端末導入コストの軽減を図るため、1 台のリーダ/ライタで対応することができないかというご要望があったことから、2005 年 7 月、当社と株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモは、「Suica 電子マネー」と株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモが提供するクレジット決済サービス「iDTM」の両方の決済サービスが利用できる共通インフラ（共用読み取り端末と共通利用センター）の構築・運営に関する共同事業の実施に向けた検討を行うことについて合意し、2006 年 4 月には共通インフラを 2007 年 1 月をめどに運用開始することで合意に達した。2006 年 9 月には、この共通インフラを株式会社ジェーシービーが運営する「QUICPay」、ビットワレット株式会社が運営する「Edy」が利用することで合意に達し、これにより市中の FeliCa を利用した非接触 IC 決済サービスのうち、4 つの主要な決済サービスを 1 台の共用リーダ/ライタで提供することが可能となった。この共通インフラの運営・管理を行う事業体として、2006 年 10 月に当社と株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモの 2 億円ずつの出資により共通インフラ運営有限責任事業組合が設立されている。

④ Suica 利用ポイントサービスの開始

2007 年 6 月より、Suica 電子マネーの利用金額や利用回数に応じて、加盟店独自のポイントや加盟店共通の「Suica ポイント」が貯まる「Suica 利用ポイントサービス」の提供が開始された。これには、お客さまがお持ちの電子マネー対応 Suica カードをポイントカードの代わりのように活用して加盟店オリジナルのポイントを発行・サービス運営できる「オリジナルポイントサービス」と、当社が新たに組織する「Suica ポイントクラブ」会員を対象とした「Suica ポイントクラブサービス」の 2 タイプがあり、これにより Suica 電子マネーでの買い物がより魅力的なものとなることが期待されている。

6-3-2-2 Suica を利用したビル入退館管理システム

このシステムは、普段通勤などで使われている Suica がビル入退館用カードとしても利用できるもので、Suica1 枚の保有によって鉄道利用から電子マネー、入退館管理まで可能となった。Suica を利用したビル入退館管理システムは JR 東日本、セントラル警備保障株式会社、ジェイアール東日本メカトロニクス株式会社の 3 社によって共同開発されたもので、2004 年 2 月には JR 東日本本社ビルに導入された。その後、JR 東日本グループ内では JR 品川イーストビル(2004 年 3 月)、セントラル警備保障株式会社本社(2004 年 4 月)、株式会社東日本環境アクセス本社ビル (2004 年 12 月) やサピアタワー (2007 年 3 月) など、またグループ外では、UC カード株式会社の営業拠点 (2005 年 3 月)、東京ビルディング (2005 年 10 月) など、数多くのオフィスにおいて導入されている。このほか、株式会社日立製作所が開発したマンション用の Suica 入退館管理システムが「びゅうパルク湘南本鵠沼」(神奈川県藤沢市、販売：株式会社ジェイアール東日本都市開発、2006 年 3 月入居開始) に初めて導入され、Suica がマンションの鍵として利用可能となった。マンション用 Suica 入退館管理システムは「パークシティグランデ新浦安」(千葉県浦安市、販売：三井不動産株式会社、2007 年 3 月入居開始) においても採用されている。また、2005 年 11 月からは、三菱電機株式会社において、社員証と Suica が一体となった「社員証 Suica」の利用が開始となり、三菱電機株式会社本社が入居する東京ビルディングの入館証として使用されている。

6-3-2-3 駅での無線 LAN サービス

JR 東日本では、首都圏や新幹線の主要駅の構内や周辺で、ソフトバンクテレコム株式会社の無線を使ったインターネット接続サービス(公衆無線 LAN サービス)を提供している。駅構内や周辺のサービスエリアで、普段使っているインターネット・サービス・プロバイダ (ISP) の ID・パスワードで利用可能である³³¹。で、50 駅 93 箇所においてサービスが利用可能である。

³³¹ 2007 年 3 月末時点

6-4 理論的含意②

6-4-1 補完的資源としての Suica の機能

発展の第二段階であるステーションルネッサンスを経て Suica の導入への過程は、JR 東日本がダイナミック・ケイパビリティの基礎を構築していく過程である。Suica が一種のデファクト・スタンダードとして認知される段階になって、発展の第三段階³³²に入った。この過程で注目すべきは新たな組織間関係の構築である。これは組織内部のものと対外的なものがある。まず組織内については、鉄道事業部門と生活サービス事業部門の関係である。ステーションルネッサンス以降、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトが起こり、これを社内制度の変更が担保してきたことは先に述べたとおりだが、Suica の導入はまず鉄道事業のオペレーショナル・ケイパビリティを促進させた。非接触式自動改札機の導入により、改札要員の業務の質の改善が図られた。これまで自動改札機がエラーを出した場合の日常的な機械への対応から相当部分が解放され、その分をお客様案内に充てるなど顧客サービス向上に資するとともに機械的な業務から対顧客サービスへと質の向上が実現した。これにより鉄道事業自体のサービスレベルが向上し、顧客満足度の向上につながっているとみられる。

次に 2004 年の電子マネー付加により、エキナカを中心とした生活サービス事業の商業施設に Suica 対応レジが順次導入された。レジでの決済にスピードが求められるエキナカでは、Suica による決済によって現金決済の比率が減少し、処理時間の短縮化が実現している。特に先に述べたキオスクや NEWDAYS³³³での導入は、その組織構造まで変革するに至っている。Suica はこの点で鉄道事業に続いて生活サービス事業でもオペレーショナル・ケイパビリティの向上に資するものとなった。続く 2006 年のオートチャージサービス及びモバイル Suica 導入によって自動改札機能とエキナカでの電子マネー及びクレジット事業が結合することになる。自動改札入場時にあらかじめ設定した電子マネー残額を下回ると設定した金額が自動的にチャージされ、契約したクレジット会社から請求を受ける仕組みである。この電子マネーはエキナカ等で使用することができるため、利用者にとっては極めて便利なサービスである。一方、JR 東日本にとっては、Suica を利用してもらえればこうしたサービス提供による収入増が見込まれるので鉄道事業、生活サービス事業ともその拡大に努めることになる。物理的にまず Suica を媒体として鉄道事業と生活サービス事業をつなぐ機能を

³³² 4-1-3 及び図表 4-1 参照

³³³ 株式会社 JR 東日本リテールネットがエキナカで展開するコンビニエンスストアの店舗名称

発揮し、輸送量と駅流動の増加という両事業の相乗効果をより促進することになった。

さらに Suica の持つ属性データの活用により、今後エキナカの商業施設開発に大きな影響を与える可能性がある。流動データをデジタルに把握することが出来る Suica は、改札口ごとに場所別、時間帯別等の属性データを把握することができる。これまでの数量把握に個別データを付加することが可能になったのである。ターミナル駅には改札口が複数あるのが通常であり、それぞれの改札口の流動データを把握できれば、今後のエキナカの開発をより効率的に進めることが可能である。また出改札データが書き込まれているため、一時点ではなく流動属性も加味することができる。これは鉄道事業側のデータによって生活サービス事業の展開が影響を受けるということであり、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトとは逆の流れが発生しているということである。

このように Suica の導入は情報という強力なパワーを保有しているのである。こうして Suica を媒体として鉄道事業及び生活サービス事業が双方向的に影響しあう状況が生まれている。両事業の発展は Suica 自体の発行枚数を増やしていくので、媒介であるとともに補完的な役割も果たしている。発展の第二段階までは鉄道事業と生活サービス事業それぞれがオペレーショナル・ケイパビリティを促進し、その結果として相乗効果を発揮したのであるが、第三段階では両事業それぞれの発展とともに、よりメタな戦略策定が可能になった。ニューフロンティア 2008³³⁴で Suica を事業の第三の柱に育てるという明確な方針が出され、以降この経営方針は継続している。組織的にも前節で述べたように事業に合わせて関係組織を拡大³³⁵し、事業本部となっている。また、新卒採用についても 2007 年度よりいわゆる総合職であるポテンシャル採用について IT・情報システムというカテゴリーを設定した。これにより、現在のポテンシャル採用は鉄道、生活サービス、IT・情報システムの 3 カテゴリーで行われている。

こうしてステーションルネッサンスと同様、①組織構造の変革、②社内ルールの変更（採用カテゴリーの追加）という手順を踏んでおり、組織変革の一つのモデルとなっている。ステーションルネッサンスと異なるのは、Suica の導入は新技術の導入であるとともに、投資意思決定時はあくまで鉄道事業として意思決定され、その後事実上のデファクトスタンダードになってから生活サービス事業へと展開し、最終的には全社戦略をコントロールする役割にまで進んでいったことである。Suica は一見新技術の導入による成功ともみられる

³³⁴ 3-1-3 参照

³³⁵ 図表 6-7 参照

が、それは表面的なものであり、組織変革の視点で見た場合、6-1-1で述べたようにどのように導入されたかが最も重要である。次項では対外的な組織間関係のケイパビリティ獲得について述べる。

6-4-2 関係ケイパビリティの構築

Suica に搭載された IC チップの活用により、様々な新規事業が展開されている。Suica そのものについては先に述べたように他交通機関との提携・共通使用によりそのネットワークを全国レベルで展開しており、現在も拡大中である。もともと全国一体経営であった国鉄が民営・分割されて発足した JR 各社であるが、Suica の登場によって全国規模で再びネットワーク化されることになった。これには巨大なデータを高速処理することが可能になったコンピューター技術の発展が欠かせない。これにより鉄道事業者だけでなく他交通モード各社との関係が生まれた。このネットワーク構築によって Suica が組織内部へ与える影響とともに組織外部へ与える影響も拡大している。組織内部については前項で述べたとおり、単一の事業のみならず各事業全体を俯瞰する戦略策定機能も担っており、その意味で組織内部へ与える影響は大きい。IC チップの活用による新規ビジネスの展開は、これまで関係のなかった業界や企業との提携等を生み出しており、企業としての組織間関係が新たに構築されていく。6-3-2で述べたように、非接触式自動改札、電子マネー及びオートチャージサービス、モバイル Suica の拡大といったインフラの上に、様々な事業が展開されている。それぞれの事業は双方向的に Suica が関係する JR 東日本のすべての事業に影響するため、対外的な窓口を IT・Suica 事業本部が担うとともに情報のフィルターとしての機能も発揮し、組織内部への情報伝達を行う。また、各組織へ持ち込まれた案件のうち Suica に関連するものは同事業本部へ集約される。

こうして Suica に関連するものについては同事業本部が全て組織のゲートキーパーとしての機能を果たすとともに組織間関係のノウハウも蓄積されていく。対外的な情報の先端にあるため、情報は常に関係各所へ送られ、それぞれの事業戦略に活かされていく。このように Suica は事業に関する情報が集中することによるパワーを保有しているのであり、これは Huxham と Beech によれば図表 1-6 にあるようにマクロレベルでのパワーの源泉に根差したものである。必要性の不均衡に基づいたパワーとしては情報と提携スキル、重要性の不均衡に基づいたパワーとしては戦略的な集中性の拡大、そして構造的な位置づけの基づいたパワーとしてネットワークの集中性があり、3つすべてのパワーの源泉を備え

ているのである。その維持については、1-2-3-2で山倉（2007）が述べている「決定の合理化をはかるための基準」として、前項で述べた事業本部という組織構造とIT・システム採用という人事制度の変更がこれを担保している。Suicaの機能は、①組織内部での組織間関係にとどまらず、対外的な組織間関係のゲートキーパーとして機能、②情報を中心としたネットワークの中心的位置を占める、③Suicaは鉄道事業及び生活サービス事業のオペレーショナル・ケイパビリティを促進していることから、全社的な事業戦略を考察する機能を備えており、JR東日本のダイナミック・ケイパビリティの蓄積に貢献している。

【第4部】 結論と考察

【第7章】 三段階の組織変革ステップとダイナミック・ケイパビリティの発展

最後の章では、JR東日本のこれまでの記述を総括し、その要点について述べるとともに、理論的考察を行う。最初に組織変革の3つのステップとダイナミック・ケイパビリティについて述べ、その後コンセプトの重要性と効果、組織変革とパワーの関係、組織内ルールの重要性と組織変革モデルについて述べる。最後に今後の課題について述べる。

7-1 組織変革のステップとダイナミック・ケイパビリティ

4-1で述べたように、国鉄分割民営化後のJR東日本の発展は大きく3段階に分けて考えることが出来る（図表7-1）。ダイナミック・ケイパビリティの蓄積開始については、発展の第一段階と第二段階がそのベースになっており、第一段階での鉄道事業及び第二段階での生活サービス事業それぞれの専門的適合度の追求とオペレーショナル・ケイパビリティの発展がある。そのうえでSuicaの導入と展開をベースとした進化的適合度を追求するダイナミック・ケイパビリティの蓄積開始がある。

発展の第一段階は鉄道の再生と復権の段階であり、何より国鉄から継承し、瀕死に陥っていた鉄道事業を再生してブラッシュアップすることであった。特に雇用問題をはじめとする国鉄改革の経緯から適正人員を超えた社員数でスタートしており、鉄道事業の効率化と雇用の場の確保という相矛盾した経営課題を抱えてスタートしたからである。会社発足から当面は、黒字確保のため鉄道事業の効率化とオペレーション・ルーティンの確立が最

優先事項であった。鉄道事業はダイヤの徹底的な見直しと増発、新型車両の投入や社員のサービス向上等と相まって徐々に軌道に乗っていった。一方、雇用の場の確保についてはもともと関連事業が制限されていた国鉄であったから、他の一般私鉄のように鉄道敷設による外部経済を吸収できる事業群を持たず、現在でいうエキナカにその活路を見出すほかなかった。そのため、自社の駅構内で臨時売店や直営店舗を展開していくほか、全くの新規事業に進出していくことになる。しかしもともと鉄道専門の組織であったから事業が全てうまくいくはずもなく、新規事業のほとんどは失敗に終わっている。駅ビル会社についても駅ビルごとに別法人であり、統一的なコンセプトも揃っていなかった。経営資源として活用でき、将来も有望なのは駅であるとの認識のもと、1997年に事業創造本部が発足し、本格的に非鉄道事業への進出が模索されていく。長期的な人口減少は確実であり、鉄道事業の長期的な展望は決して明るいものではないと認識しながら、非鉄道事業の確立を模索していた時期でもある。この時期は鉄道事業の専門的適合度を高めてオペレーショナル・ケイパビリティを確立することが戦略の中心であり、財務基盤が安定してきた1990年代後半以降、ようやく鉄道事業から非鉄道事業へのパワーシフトが起こり始めた時期である。

組織構造が変革されて事業創造本部という組織が設置される一方で、長い過去からの鉄道事業に根差した社員の意識には鉄道絶対優位主義が継承されており、非鉄道事業の重要性という総論には賛成でも具体的な開発に向けて経営資源をシフトするという各論には根強い抵抗があった。経営トップの強いリーダーシップによってこの抵抗を排除しつつ、鉄道と非鉄道の相乗効果を追求しはじめたのが、発展の第二段階である。ここでは第一段階での新規事業進出の失敗も活かし、社内ルールの変更により投資権限と人的資源という重要な経営資源のコントロールを変革して鉄道から非鉄道事業へのパワーシフトを実現していった。その中心的概念となったのが中期経営計画「ニューフロンティア21」³³⁶で示されたステーションルネッサンス³³⁷である。このコンセプトはグループの総合力の発揮を目指すものであり、選択と集中を掲げ、鉄道事業主体として考えられてきた駅を最大の経営資源と捉えなおしてお客様の利便性向上と高収益化を目指すものである。この段階で重要なことは、会社発足以来続けてきた投資権限の一元化と大卒総合職採用に関するルールを変革したことである。前者はそれまで投資計画部が一括して投資予算配分をしていたものを、一定の制限があるとはいえ、生活サービス事業が独自に投資意思決定をすることができる

³³⁶ 3-1-2 参照

³³⁷ 3-1-2-5 参照、図表3-4及び3-6 参照

ようにしたのである。後者は大卒総合職の採用区分を鉄道事業と生活サービス事業とに分割し、入社時から将来のキャリアパスが明確になるようにしたものである。こうして投資と人材という重要な経営資源を制度的に生活サービス事業が持つに至り、鉄道事業に対して具体的に制度に担保されたパワーを生活サービス事業が保有することになったのである。

また、それまでの投資は減価償却費以内という方針を変更し、2005年度以降減価償却費を上回る投資を実行していることもこれを促進している。この発展の第二段階では、分割民営化当初の雇用の場の確保から収益性を目指す本来の意味での事業への脱皮が進んでいった。これに伴い、鉄道事業に続いて生活サービス事業自体の専門的適合度の追求とオペレーショナル・ケイパビリティの発展も加速していくことになった。事業創造本部設置から2000年代中盤までは、鉄道事業と生活サービス事業がそれぞれの専門的適合度を追求し、オペレーショナル・ケイパビリティを発展をさせつつ、相乗効果の発揮を目指していた時期である。鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトと生活サービス事業の発展とともに、鉄道事業絶対優位主義は薄れ、先に述べたコスモスプランや Dila、エキュートといったエキナカ事業が社内外に広く認知されるに至っている。

以上を組織変革の点でみると、分割民営化当初は民営化されたことから、まず黒字化を目指した鉄道事業の再生が喫緊の課題であり、雇用の場の確保をしながら財務基盤の強化を図る必要があった。そのため鉄道事業の効率化と機械化が推進され、一方で国鉄時代のように国からの資金支援が無くなったため、投資は減価償却の範囲内という社内ルールで事業を推進していった。国鉄時代末期には新規投資がほとんど出来なかったため、非鉄道事業に振り向ける資金には余裕もなかったのである。組織形態の点では、国鉄の組織をベースにしつつも簡素化した形態でスタートしている³³⁸。まず社員に民間企業としての意識を植え付けることが先決であった。その後、財務基盤が安定し、「FUTURE 21」で示されたように関連事業³³⁹を伸ばしていくためにも、雇用の場の確保のみではなく収益事業として育成を図る必要があった。しかし鉄道事業専業であった経緯により、鉄道事業が絶対という意識を変革するには抵抗が強い。そのため、組織的に関連事業本部と開発事業本部を統合し、1997年事業創造本部が発足する。そして社内ルールの変更により事業の推進を担保していったのである。組織構造を変革し、同時に社内ルールの変革を実施して、組織変革を図るという方法は、その後のSuica導入以降の組織変革についても踏襲されており、

³³⁸ 図表4-5、4-6参照

³³⁹ 当時、非鉄道事業はこのように呼ばれていた。組織名称も関連事業本部となっている。

同社の組織変革モデルともなっている。

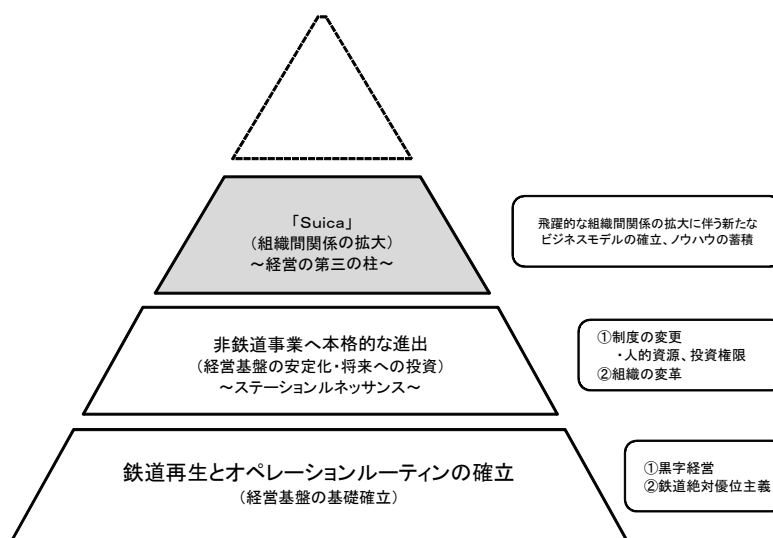
発展の第三段階は J R 東日本が進化的適合度の追求を開始し、ダイナミック・ケイパビリティを獲得して、その蓄積を開始する段階である。これは 2001 年の Suica 導入以降であり、その拡大と社会的なインフラとして認知されるに従ってダイナミック・ケイパビリティの獲得が開始される。Suica の導入経緯とその後の展開については第 6 章で述べたとおりだが、当初、自動改札機の更新に合わせ、あくまで鉄道事業施策として投資意思決定されたところは興味深い。1990 年代後半にその準備が急速に進められていたが、メンテナンスコストの低減によって投資効果が説明されており、プロジェクトチームが構想していた三重円モデルの外側にある事業展開の可能性は投資効果としては考慮されていないのである。この点は、この時期まだ投資が将来の事業リスクを負わない鉄道事業主体であったことを物語っている。

その後の電子マネー、モバイル Suica、オートチャージサービス等の事業展開により、Suica はもはや単独の事業ではなく、鉄道事業と生活サービス事業それぞれのオペレーショナル・ケイパビリティを促進する媒体としての機能を発揮するとともに、両事業を統合的に勘案し、より相乗効果を高める機能を発揮するに至っている。また IC チップ機能を活用した新規事業の展開や、これに伴う対外関係に関するゲートキーパーとしての役割を果たすなど J R 東日本のダイナミック・ケイパビリティの獲得に多大な貢献をしている。Suica の導入以降の組織体制については図表 6-7 にあるとおり、2 名のプロジェクトからスタートし、部への拡大から事業本部へと昇格し、2007 年設置に設置された IT・Suica 事業本部の体制となっている。これに合わせて大卒ポテンシャル採用（総合職）の採用区分もそれまでの鉄道事業と生活サービス事業の 2 区分から、新たに IT・情報システムという第 3 の区分を設定し、新しいキャリアパスを展開している。IT・Suica 事業本部という組織を設置し、採用区分を変更して組織としてのパワーの確保を図るという方法は鉄道事業对生活サービス事業のところでも述べたモデルを形態的に踏襲しており、その有効性を実証している。

以上のように、J R 東日本のダイナミック・ケイパビリティは、鉄道事業と生活サービス事業それぞれがオペレーショナル・ケイパビリティを追求することをベースに、Suica を媒体として両事業の相乗効果を促進し、経営環境の変化に即して Suica を媒体に社内外の組織間関係を全社戦略として統合するところにある。この機能は現在も発展しつつあり、鉄道事業及び生活サービス事業と双方向的に情報交換しながら、その蓄積を進めている。繰り返しになるが、このベースにあるのは第一段階の鉄道事業のオペレーショナル・ケイパ

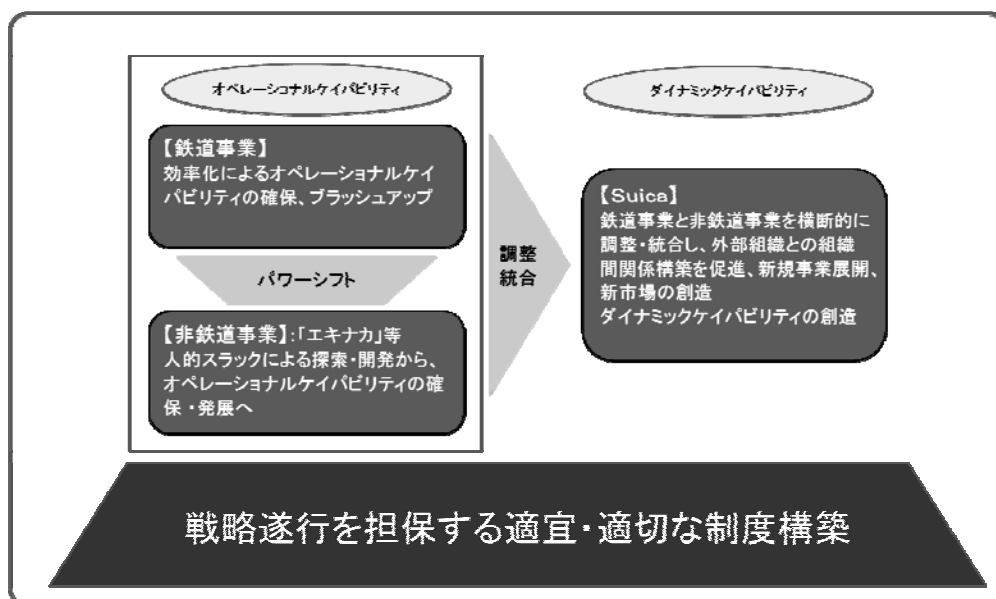
ビリティの追求と発展であり、第二段階の生活サービス事業へのパワーシフトとそのオペレーショナル・ケイパビリティの追求と発展である。Suica という新技術の導入による効果は多大ではあるが、その導入の意思決定も含めて、JR東日本の組織変革は組織形態の変更と経営資源のシフトを担保する社内ルールの変更をセットにするという一つのモデル（図表7-2）をもって段階的に進んできたのであり、パワーシフトを伴ってきたことを強調しておきたい。

図表7-1 JR東日本の三つの発展段階(図表4-1再掲)



(著者作成)

図表7-2 Suicaの役割とダイナミック・ケイパビリティの開発イメージ



(著者作成)

7-2 コンセプトの重要性と効果

ここでは会社発足後 J R 東日本が策定してきた経営戦略について、その目的及びコンセプトの重要性と効果について述べる。最初に F U T U R E 2 1 (1990~2000) についてだが、ここでは「総合生活サービス企業」という大きなコンセプトが提示され、民営化された民間企業として社員の意識改革に重点が置かれている。また、将来イメージとして 21 世紀には交通サービス事業と生活サービス事業の売上が 1 : 1 になるイメージ図³⁴⁰が大きく描かれ、長期的に非鉄道事業が伸びていくイメージを提示している。この時期は発展の第一段階に相当し、会社の財務基盤を確立するとともに、鉄道事業を安定させ非鉄道事業の重要性を意識させるという点で大きな意味を持っていたと考えられる。その初期は自分たちの給料は自分たちで稼ぐという、民間企業ではごく当たり前の意識を社員に植え付け、社員の意識改革を図るとともに、鉄道事業はサービス事業であるという意識へ変革すべき時期でもあった。その意味で「総合生活サービス企業」というコンセプトを掲げた F U T U R E 2 1 は、組織変革のなかでも社員の意識改革を定着させていく役割を果たしている。

100 年以上にわたる歴史を持つ鉄道事業には強い組織慣性力が存在しており、これは Hannan, M. T. 他 (1984) の指摘しているところである³⁴¹。組織の実態としては鉄道事業の効率化とともに雇用の場の確保も重要な経営課題であり、様々な新規事業への進出を試行錯誤したのもこの時期である。失敗に終わったものも数多いが、その試行錯誤が可能であったのは、いわば意図せずして発生した人的スラック³⁴²によるものであり、会社発足当初から必要要員数ぎりぎりのスタートであればこうした新規事業への進出は困難であったと考えられる。不可壁的に発生した人的スラックであったが、結果としてその後の生活サービス事業へと続く意図しない探索・開発機能を発揮したことは重要なプロセスである。

次に続くニューフロンティア 2 1 (2000~2004) は発展の第一段階から第二段階をかカバーする経営戦略である。第一段階で鉄道事業が一定の安定をみせ、財務基盤が確立してきたことから本格的に収益を目指した非鉄道事業の展開が進んでいく時期である。鉄道事業最優先から経営戦略の方針が大きく転換された重要な戦略でもある。特に、自律と連携、選択と集中、ステーションルネッサンスという全社戦略の大方針が掲げられ、こうしたコンセプト³⁴³のもとに経営資源の配分が変革されていったことは注目に値する。特にステーシ

³⁴⁰ 図表 3 - 1

³⁴¹ Hannan, M.T., and John H. Freeman (1984)、注 58 参照

³⁴² 5 - 1 - 3 参照

³⁴³ 3 - 1 - 2 - 2 及び 3 - 1 - 2 - 5 参照

ショナルネッサンスは、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトを促進するためには欠かせないコンセプトである。駅を重要な経営資源と経営資源と捉えて総合的にそのポテンシャルを引き出そうとすることは、駅は鉄道事業のものであるという絶対的な優位主義を打破するものであり、トップのリーダーシップ、組織の変更、投資や人的資源管理に関する社内ルールの変更などとセットになって鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトを実現するものとなった。

特に、トップの強いリーダーシップは経路依存的な鉄道事業の慣習と抵抗を打破し、企業の成長のためには生活サービス事業の育成・発展が不可欠であるとの意識を浸透させた。また、この時期に完全民営化（2002年6月）を果たしたことも組織外からの影響として小さくない。完全民営化ということは一般民間企業として各ステークホルダーに独立して責任を負うということであり、社内基準ではなく世の中一般の基準に沿うものであるからである。このことも駅のポテンシャルを引き出し、収益を確保していくというステーションネッサンスのコンセプトをより強化している。こうして鉄道事業に対して生活サービス事業としてのオペレーショナル・ケイパビリティを追求する基礎が固まっていった。これが後に続く Suica の発展とダイナミック・ケイパビリティの獲得に重要な意義を持っている。

次のニューフロンティア2008（2005～2008）では、基本的にニューフロンティア21の方針を継承しつつも、純粋な民間企業として初の中期経営計画であり、意識改革、事業改革、経営改革の三つの改革を標榜している。特に、従来の鉄道事業を軸とした経営理念を駅と鉄道を中心とした経営理念に変更し、最上位の中期経営計画においても経営資源として駅の重要性を全面に出した形となっている。駅を鉄道事業最優先に考慮すべきものではなく、鉄道事業と生活サービス事業の両面から同時に考えるべきものであるということを示しているのである。両事業を経営の両輪とすることが明確となり、そのパワーの源泉として戦略的集中性をはじめとする重要性の不均衡に基づくパワー及び形式的権威や論証的なパワーといった構造的な位置づけ³⁴⁴に基づくパワーを提供している。そして発展の第三段階へとつながる方針として Suica を鉄道事業、生活サービス事業に続く第三の事業の柱として位置づけている。これは Suica に関する事業を経営戦略として公式に推進することを提示したものであり、組織的にはニューフロンティア2008公表前年の IT・ビジネス部と Suica 部（2004年7月）、策定年度の IT 事業本部への昇格（2005年7月）、そし

³⁴⁴ Huxham, C., Beech, N.(2008),p563、図表1-6参照

て IT・Suica 事業本部設置（2007 年 7 月）といった組織構造の変革が実施されている。また、IT・Suica 事業本部設置に合わせて 2007 年度より IT・情報システム採用³⁴⁵という採用区分が新設され、キャリアパスとしても人的担保がなされている。これは発展の第二段階におけるステーションルネッサンスの推進時にも用いられた手法である。

つまり、目的的な組織の変革（事業創造本部設置）、コンセプトの提示（ステーションルネッサンス）、社内ルールの変更（投資権限の分離、生活サービス採用区分の新設）を踏襲している。この場合は、より段階的に組織変更を継続し、ソフトランディングしているともいえる。その理由として、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトのように組織内ポリティクスも含めた大がかりな組織変革をするのではなく、より戦略的に組織変革を推進していくためには、鉄道事業と生活サービス事業両方を Suica の拡大に合わせて包含する方式を採用した方が効果的であるためだと推察される。

最後に現在へと続く GV2020³⁴⁶であるが、これは完全民営化を果たした JR 東日本が今後進むべき方向として「挑む」をキーワードに 10 年という長期の展望を提示している。10 年という期間は最初の FUTURE 21 以来である。Suica の導入と拡大によって、発展の第二段階から第三段階へと移行し、ダイナミック・ケイパビリティの獲得を進めてきた同社が、これを維持・発展させていくために必要なコンセプトが明示されている。これは国鉄改革を踏まえ、会社発足の原点を忘れないようにするための「揺るがぬ決意」、今後挑戦していくべき分野を示した「7つのギアチェンジ」、そして今後も継続して挑戦していくべき分野を示す「継続する挑戦」という大きく 3つのコンセプトから書かれている。あわせて具体的な到達目標を示すために 3年間の経営数値目標も提示されている。それまでのニューフロンティア 21 及びニューフロンティア 2008 では鉄道事業の安定と財務基盤の確立、生活サービス事業へのパワーシフトとそのオペレーショナル・ケイパビリティの追求、Suica の導入の拡大によるダイナミック・ケイパビリティの獲得といった、発展の第二段階から第三段階への移行を果たした。この成果を踏まえ、将来も獲得したダイナミック・ケイパビリティを発展させていけるかどうか、今後 GV2020 の評価となる。

以上のように、各経営戦略は鉄道事業の再生と財務基盤の確立、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフト、Suica の導入と拡大によるダイナミック・ケイパビリティの獲得という、発展の第一段階から第三段階に対応し、その時々で重要なコンセプトを提供し、

³⁴⁵ 注 264 参照

³⁴⁶ 3-1-4 参照

組織変革とパワーシフトを推進する機能を果たしてきた。組織変革とパワーについては次節で述べる。

7-3 組織変革とパワー

環境の変化に対応し、これまでにない目標を達成するためには戦略を策定し、組織構造や経営資源の配分の変更が必要になる。つまり組織変革が必要となる。組織構造の変更にもなって人の異動も必要になるうえ、新しい組織が新設されたり、拡大される一方で、縮小されたり消滅する組織も出現する。そして限定された経営資源の配分を再設定することもある。それまで他に対して優位に立っていた人や組織もその地位を失うことになりかねない。そのため大きな抵抗が発生しうる。それでも戦略が必要とされるのは、組織の成長への希求はもとより環境変化に適応し、ときには環境に積極的に働きかけながら組織を維持・継続していくためである³⁴⁷。このため抵抗を排除し、戦略の策定及びその戦略を推進していくためにパワーが必要となる。JR東日本の例について、発展の各段階ごとにこうした組織変革をどのように推進してきたのか、また変革主体は何であったのかについて以下に述べる。

発展の第一段階については、鉄道の再生と財務基盤の安定である。鉄道事業の専門的適合度を追求し、オペレーショナル・ケイパビリティの発展を目指す時期であった。この時期は最初、民間企業として社員の意識改革を図る必要があり、まだ国鉄時代の慣習が色濃く残っていた時期である。ハード面では車両の製造に対する思想があり、頑丈に作って修繕しながら長持ちさせるというのがこれまで一般的であった。これを山之内副社長（当時）のトップ判断により、寿命半分、値段半分、重さ半分の電車を作るというコンセプトでその概念を変えていくことになる。お客様に対しては常に新しい商品、つまり車両を提供すべきというものであり、車両製造の概念を大きく転換させるものであった³⁴⁸。ソフト面では、社員の意識改革であり、なにより民間企業の社員になったということである。具体的には自分たちの給料は自分たちで稼がねばならないということであり、それは提供したサービスの対価としてお客様から頂くということである。ごく当たり前のことであるが、国鉄時代は多額の補助を国から得ていたため、こうした基本的な意識の定着が必要だったのである。さらに建設工事部門についても山之内は工事の発注体制の変更を求めている。建設工

³⁴⁷ 1-2-2 参照

³⁴⁸ 山之内(2008),pp177-185

事部門は鉄道建設に関する長い歴史を持ち、強力な組織力と強大な政治力も持った組織である。技術力の高さもあり、建設部門は国鉄で最強・最大の部門でもあった³⁴⁹。しかし分割民営化後、価格破壊が進むなかでそのまま温存するわけにはいかないとの認識からこれが必要だったのであり、国鉄時代の基本ルールであった指名競争入札制度を廃止し、技術提案方式を導入するに至っている。これらは経営トップの強い意志で推進された。

また、経営が安定し、財務基盤の確立が進んできたところで長期的な人口減少への対応から非鉄道事業への本格的な進出が開始される。会社発足当初から存在した人的スラックによって様々な新規事業に進出はしていたものの、あくまで鉄道事業に支障しない範囲のものであり、そのほとんどは失敗に終わっている³⁵⁰。しかし、この時期の新規事業への進出と失敗はその後の生活サービス事業の推進のためのノウハウを蓄積していくことになった。意図せずしてダイナミック・ケイパビリティのいう探索・開発機能を発揮していたのである。この事業には少なからず新規採用者も含まれており、その後生活サービス事業の中核となっていく。鉄道事業と離れた人的スラックとそのノウハウを生かすことにより、第二段階での重要なコンセプトであるステーションルネッサンスが促進されることになる。第一段階での変革主体は車両に関する例であげた山之内をはじめとするトップマネジメントチームの強い主導によってなされた。国鉄分割民営化時の大きな抵抗として、当時の国鉄組織内の抵抗勢力もあったが、国鉄労働組合を始めとする労働組合の抵抗も大変大きかった。そのため国鉄改革には時の政治力に拠るところも大であったが、JR東日本の最初の意識改革は組織内で完結している点で国鉄時代とは大きく異なるものである。

次に発展の第二段階については、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトと生活サービス事業のオペレーショナル・ケイパビリティの確立が重要である。第一段階で鉄道事業の安定と財務基盤の確立は一応の成功をみたものの、長期的人口減少に対する対応と成長戦略のため、非鉄道事業である生活サービス事業の育成と収益化は重要かつ長期的課題であった。しかし、国鉄以来一貫して鉄道事業にほぼ専業で取り組んできた組織であるため、その文化と組織的慣習も強力なものであった。組織内では鉄道絶対優位の組織文化であり、簡単に経営資源を生活サービス事業に移行できるものでもない。パワーの源泉として、先に述べたように、まず組織体制の変更を行い、次いでコンセプトを提示し、社内ルールの変更でこれを担保するという段階的な組織変革手法がとられている。それまで

³⁴⁹ 山之内(2008),pp189-192

³⁵⁰ 5-1-3 参照

の関連事業本部と開発事業本部を統合して事業創造部を1997年に発足させ、FUTURE 21に続く経営戦略ニューフロンティア21（2000年策定）ではステーションルネッサンスというコンセプトを提示し、駅を鉄道事業のものというのではなく、会社としての重要な経営資源と位置付けた。そして投資権限の一部を分離し、採用区分を鉄道と分離するなど重要な社内ルールを変更してこれを担保した。外形的には組織変革が進んだように見えるが、実際はすぐに変革がすすんだわけではない。その背景には国鉄時代から続く強力な鉄道事業の組織力とその慣性力が働いている。特に駅にある駅長室はいわば聖域のようなものであり、これを移動させて店舗などの商業施設に作り替えるということは、収益追求のために合理的ではあっても現場レベルでの抵抗感は強い。そのままでは生活サービス事業サイドにとって消極的な協力しか得られなくなってしまう。この点³⁵¹はこれまで駅改札内エリアは「鉄道ゾーン」であり、「商業ゾーン」とは考えられていなかったことに象徴されている³⁵²。これを象徴的に作り替えたのがエキュートであり、担当責任者の強い意志とこれを支持した経営トップのパワーがあって実現した。その担当者はエキュートを推進するために設置された子会社と社長となり、その成功後、本社の担当部長に抜擢された。こうした目に見える形での駅改札構内の斬新な変化と抜擢人事などによって社員意識も次第に変化し、ステーションルネッサンスのコンセプトが具体的イメージを伴って社内に浸透していくことになる。同時にこの時期にはエキナカという言葉も生まれている。こうして外形的にも実態的にも鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトが起こり、その後は鉄道事業、生活サービス事業双方がそれぞれの専門的適合度を追求し、オペレーショナル・ケイパビリティを発展させていくことになる。特に生活サービス事業については、エキュートとディラ方式といった開発モデル³⁵³を中心に、急速にそのオペレーショナル・ケイパビリティを発展させていった。このように発展の第二段階ではトップのパワー主導による、鉄道事業から生活サービス事業へのパワーシフトの実現とオペレーショナル・ケイパビリティの確立、そして社内ルールの変更を担保として戦略を推進していった。

最後に発展の第三段階は、JR東日本がダイナミック・ケイパビリティを獲得していく時期である。これを実現したのはSuicaの導入からSuicaが強力なネットワークおよび情報パワーを獲得し、鉄道事業と生活サービス事業の両事業の戦略をよりメタな観点から統

³⁵¹ 注244及び247参照

³⁵² 日本放送協会(2009),pp87-88

³⁵³ 図表5-3参照

合可能になったからである。ステーションルネッサンスが軌道にのり、完全民営化が果たされたのと前後して Suica が導入され、急速に拡大していく。その後社会的なインフラの一部としての位置を占めるまでになる。戦略としてはニューフロンティア 2008 から G V 2020 にかけての時期が凡そ J R 東日本がダイナミック・ケイパビリティを獲得していった時期に相当する。これまで述べたとおり、Suica は非接触式自動改札として当初は鉄道事業施策の一環として導入されている。その導入時も社内の大きな抵抗を斥けるために山之内副社長（当時）の命によって社内横断的なプロジェクトが設置され、トップ主導の下で強力にその導入が推進された。その後、電子マネー、モバイル Suica などのサービス開始によって、鉄道事業と生活サービス事業が結合され、対外的な組織間関係の拡大ともあいまって Suica がよりメタな経営戦略を策定していくためのキーワードになっていく。

Suica のもつパワーは、物理的な鉄道事業ネットワークをはるかに超える全国的なネットワークと IC チップを活用した事業の多様性及び情報である。ニューフロンティア 21 に続く、三番目の経営戦略であるニューフロンティア 2008 では、Suica を事業の第三の柱として育成していくと明記され、公式に Suica に関する事業が社内に浸透していくことになった。あわせて、発展の第二段階と同様に、新組織の設置、社内ルールの変更など一つの組織変革モデルとして同様のステップを踏襲している。この新組織である IT・Suica 事業本部のトップには当初副社長が就き、Suica についてもトップの強力な推進力によってその活動パワーが担保されてきた。Suica は鉄道事業のネットワークに止まらないものであり、エリア的にも事業範囲としても新たな組織間関係を構築する強力なツールである。

このように Suica はその導入時及び新組織の設置から維持・拡大まで経営トップの強力なパワーが発揮されている。その後、一種の社会インフラとして定着した Suica は、それ自体が広範なネットワークと情報機能を持ち、鉄道事業と生活サービス事業の両方の戦略をよりメタに推進するツールに成長するとともに、これを統括 IT・Suica 事業本部は Suica が獲得したパワーを背景に、対外組織間関係のゲートキーパーとしての機能を果たしており、J R 東日本のダイナミック・ケイパビリティの発展に寄与している。

7-4 組織内ルールの重要性和組織変革モデル

前項で戦略とパワーについて概観したが、ここでは発展の各段階で戦略遂行のために発揮されたパワーを担保していった組織内ルールの重要性和組織変革モデルについて述べる。戦略を策定し、パンフレット等で社内に公表して、各部門が事業計画を立てていくという

のはごく一般的な企業組織での手法である。しかしそれまでの資源配分や慣習を大きく変更するような組織の変革を伴うケースでは、いくら戦略を描き、パンフレットなどにして周知したとしても、そのまま戦略が推進され、組織変革が実行されていくとは考えられない。戦略遂行によって「割を食う」組織部門や属人は大きな抵抗を示す。これを目標達成のために推進していくためにはパワーが必要である。事例企業の場合には、これまで述べたように、戦略遂行のために以下の4ステップにわたる組織変革のモデルを採用している。

図表7-3 事例企業における4ステップ組織変革モデル

- | |
|--------------|
| ①組織構造の変更 |
| ②戦略コンセプトの提示 |
| ③必要な社内ルールの変更 |
| ④戦略の遂行 |

(著者作成)

この中でも、③の社内ルールの変更がとりわけ重要である。確かにステーションルネッサンスにしても、Suicaの導入・拡大にしても、その時のトップのパワーなくしてはなしえないことも事実である。しかしアドホックな変革では戦略を維持・継続していくことは難しい。抵抗はすぐに消えるものではなく、その移行に時間を要するからである。このため、組織変革を進めようとするトップのパワーを担保する公式なルールや規程の整備が必要となる。事例企業では、鉄道事業から非鉄道事業へのパワーシフトの際、図表7-4の経緯をたどっている。

図表7-4 鉄道事業から非鉄道事業へのパワーシフト

- | |
|--------------------------------|
| ①事業創造本部の設置（組織構造の変更） |
| ②ステーションルネッサンスの公表（戦略コンセプトの提示） |
| ③投資権限の分離及び採用区分の変更（必要な社内ルールの変更） |
| ④戦略の遂行（エキュート、ディラ等の開発） |

(著者作成)

さらに、Suicaの導入から拡大にかけても図表7-5のように同様のモデルを用いている。これは事例企業における組織変革のモデルでもある。組織構造を変更し、戦略コンセプトを打ち出した後そのまま戦略の遂行に入るのではなく、キーとなる社内ルールの整備も合

わせて戦略を遂行したところに成功の鍵がある。

図表7-5 Suicaの導入から拡大にかけて

①ICカード出改札システム導入推進委員会及びIT・Suica事業本部設置（組織構造の変更）
②Suicaを事業の第三の柱とする（戦略コンセプトの提示）
③IT・システム採用の新設（必要な社内ルールの変更）
④電子マネー、モバイルSuica、オートチャージサービス開始（戦略の遂行）

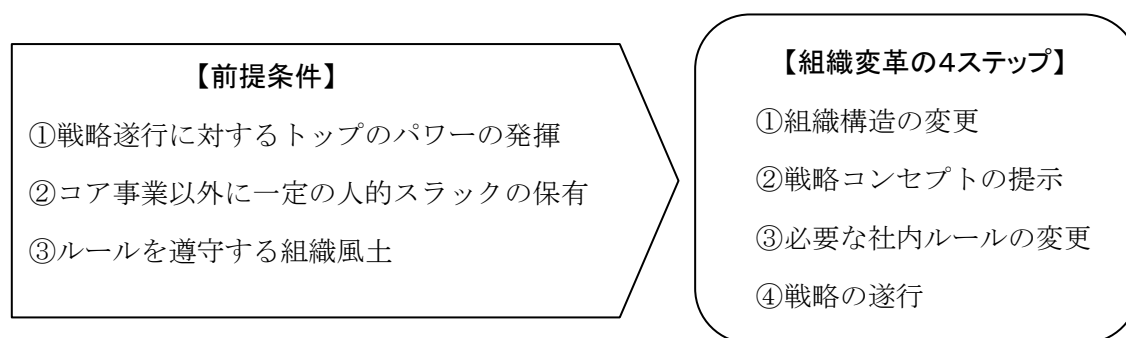
（著者作成）

確かに国鉄分割民営化以降も、発展の第一段階でみたとおり、鉄道事業に起因する強い組織慣性力が存在していた。それは鉄道絶対優位主義として、鉄道事業から非鉄道事業へのパワーシフトの際、大きな抵抗力ともなった。一方で鉄道事業は労働集約型事業でもあり、確立した指揮命令システムを基礎とする人的システムである。この指揮命令システムを基礎とした人的システムは、詳細に決められたルールを各属人が確実に遵守することによって維持されているのであり、その結果として精密かつ正確な列車ダイヤが守られているのである。この決められたことを正確に遂行するという組織的慣習は、鉄道事業から継承してきた大きな特徴であり、この組織的慣習があるからこそ社内ルールの整備が大きな意味を持つのである。もちろん社内ルールにしても組織内での決め事であるから、守られなければ意味がないが、事例企業では一度決められたルールは遵守するという良い意味での組織的慣習が継承されていたため、上記の組織変革モデルがうまく機能したのである。そのため、今後も形式を変えつつも、組織変革に関する上記のモデルは踏襲されていくものと推察される。

ただし、事例企業が組織変革に止まらず鉄道事業専業の組織からエキナカ等の全く異なる事業へ進出し、成功を収めた要因の一つとして、発足初期の人的スラックの要素がある。鉄道事業にのみ必要な要員規模でスタートしているとするれば、意図せぬ探索・開発機能を発揮することが出来なかったためである。このことから、一定の人的スラックは、組織が新規事業を探索・開発し、環境変化に常に適合しつつ組織変革をルーティンとして継続しうるダイナミック・ケイパビリティを獲得してくための重要な要素であると考えられる。また、事例企業の戦略の推移から導出したこの組織変革の4ステップモデルを、事例企業のようにもともと単一事業である企業が多角化していくために用いるとするれば、前提条件

として①戦略遂行に対するトップのパワーの発揮、②コア事業に必要な要員数に一定の人的スラックを持たせること、③ルールを遵守する組織風土、が必要である。トップのパワーは戦略を策定し、これを起動させること及び組織の構造を変えたり社内ルールを適宜変更したりするために必要であるし、人的スラックはコア事業の専門的適合度の追求とオペレーショナル・ケイパビリティの発展とは離れたところで新規事業の探索・開発機能を発揮するために必要不可欠であるからである。以上をまとめたものが図表7-6である。

図表7-6 組織変革の4ステップモデルと前提条件



(著者作成)

7-5 まとめと今後の課題

最後に当論稿のまとめと今後の課題について述べる。JR 東日本は 1987 年国鉄改革により誕生した。その発展段階には大きく三段階あり、鉄道再建の時期、生活サービス事業の展開の時期、そして Suica 導入と両事業が相乗効果を発揮していく時期である。ダイナミック・ケイパビリティの本質は継続して組織のケイパビリティを変化させ続けることであり、その要件は、①企業が資源の探索 (exploration) と開発 (exploration) を実行する能力を同時並行的に持つこと、②これを推進するのが経営者層や上位職リーダーの役割であること、③組織慣性力 (organizational inertia) の存在と経路依存性 (path dependencies) を断ち切って組織を変化させていくプロセスを作り出すこと、④パターン化・慣行化した活動によって構成されており、アド・ホックな変化を意味するものとは区別されていることである。

JR 東日本の事例で整理すると、まず①については、第一段階で鉄道再建と効率化の過程において人的スラックが生じており、これを非鉄道事業に振り向けることによって駅構内を中心に様々な事業に進出し、失敗の一方で様々なノウハウを得ることができた。これは

人的資源として後のエキナカへと続くベースとなっており、意図せざる探索・開発機能の発揮であったといえる。②については、事業創造本部及び IT・Suica 事業本部の設置、代表取締役の充当などトップダウンによる意思決定に大きく関わっている。③については、生活サービス事業に従事する人員を専門的に育成するため、採用から運用、人事考課にいたるまで鉄道事業とは一線を画した社内制度を作り上げ、社員の意識を大きく変えることに成功した。鉄道絶対優位主義からの脱却である。④については第三段階であるステーションルネッサンス以降、鉄道と生活サービス事業が相互に専門的適合度を追求する一方、Suica の導入によって両事業がより相乗効果を発揮できるよう、トップ主導により常に探索・開発機能を発揮できる組織構造とした。これをコントロールする IT・Suica 事業本部によってパワーの均衡が図られている。

このように JR 東日本ではこれまで 4 つの経営戦略を策定するなかで、大きく三段階の発展を遂げてきており、それはダイナミック・ケイパビリティを蓄積・発揮していく過程であったともいえる。しかし当論稿の結論として、戦略の推進とこれに伴う組織変革にあたって逆行を許さず、組織を目的とする方向へ進めてきた背景には社内ルール等の大きな変革があることを指摘したい。これはパワーの議論とともに従来のダイナミック・ケイパビリティ論では重要な要素としては取り扱われておらず当論稿独自の視点でもある。また戦略遂行プロセスを扱う理論としても不足している点である。組織変革を進める際には戦略の策定はもとより、これを推進するパワーが必要不可欠である。組織変革の際には経営資源の再配置に伴うパワーシフトが発生するため、反対するポリティカルパワーを抑制することが必要となる。これを担保したのが、適宜適切な社制度の変革であった。先述したように大きく二点あり、投資権限と方針の変更、人的資源の鉄道事業との分離である。これらの各戦略段階と社内制度変更の実現のうえに JR 東日本の現在の事業展開があるのであり、決してエキナカが必然的に発生したものではなく、Suica が単純に技術革新の産物ではないということである。そこには図表 7-6 で示した組織変革のモデルが用いられている。

結論として、ダイナミック・ケイパビリティの組織への蓄積と開発にあたっては、戦略やパワーシフトとともに、これらを実現するための適宜適切な社内ルール等による制度的担保が必要不可欠であるということであり、これは当論稿独自の視点である。これを図示したものが図表 7-2 である。当論稿は JR 東日本という分割民営化され、経営の連続性を強制的に断ち切られたという特異な企業を扱った点にその特徴がある。しかし、それゆえ当論稿での理論展開が一般的なものであるかどうかを検証されていないという限界もある。

事例企業の分析により導出した組織変革のモデルについては一つのモデルではあるが、他企業のケースに適用した場合、前提条件や変革のステップについて有効であるのかどうかについて詳細な検証が必要である。また前提条件やステップについての修正も必要になる。この点は今後の研究課題としていきたい。さらにダイナミック・ケイパビリティ理論の分析と発展を深めるためにも、JR 他社やその他の NTT グループや日本航空といった民営化された組織について、当論稿で示したダイナミック・ケイパビリティの蓄積過程が有効であるのか、または異なった要件が必要であるのか等について、より研究と考察を進めていきたい。

【References】

- Agarwal, R., Croson, R., Mahoney, J., "The Role of Incentives and Communication in Strategic alliances: An Experimental Investigation", 2010, *Strategic Management Journal*, Vol.31, pp.413-437
- Aime, S., Johnson, S., Ridge, J.W, Hill, A.D. " The Routine may be Stable but The Advantage is not: Competitive Implications of Key Employee Mobility", 2010, *Strategic Management Journal*, Vol.31, pp.75-87
- Alannah, E.R., Mark, A.G. "*Organizational Change*", Julian, B., Cary, L.C., "The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume 1 Micro Approaches" (SAGE, 2010)., pp.602-620
- Amit, R., P.J.H.Schoemaker "Strategic Assets and Organizational Rent." *Strategic Management Journal*, Vol.14, 1993, pp.33-46
- Ansoff, H.I. *Strategic Management* (The Macmillan Press, 1978). (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980年。)
- Arkan, A.M., McGarhan, A.M. "The Development of Capabilities in New Firms", *Strategic Management Journal*, Vol.31, 2010, pp.1-18
- 青島矢一, 加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003年
- Augier, M., Teece, D.J. "Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance", *Organization Science*, Vol.20, No.2, 2009, pp.410-21
- Barney, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (Prentice Hall, 2002). (岡田正大訳『企業戦略論【上・中・下】』ダイヤモンド社, 2003年。)
- Barney, J.B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol.17, No.1, 1991, pp.99-120
- Barney, J.B. "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 1986, pp.656-665
- Barney, J.B. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science* Vol.32, No.10, 1986, pp.1231-1241
- Birkinshaw J., Hamel G. "Management Innovation", *Academy of Management Review*,

- Vol.33, No.4, 2008, pp.825-845
- Brandenburger, Adam M., and Barry J. Nalebuff, *Co-competition*, (New York: Currency, 1996). (嶋津裕一, 東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年。)
- Brown, S.B., Eisenhardt, K.M. "The Art of Continuous Change : Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.1, 1997, pp.1-34
- Burgelman, R.A., "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in", *Administrative Science Quarterly*, Vol.47, No.2, 2002, pp.325-357
- Burgelman, R.A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.2, 1983, pp.223-244
- Burgelman, R.A., Siegel, R.E. "Cutting the Strategy Diamond in High-Technology Ventures", *California Management Review*, Vol.50 No.3, 2008, pp.140-167
- Chandler, A.D., *Strategy and Structure*, (Cambridge, MA: MIT Press, 1962). (三菱総合研究所訳『経営戦略と組織』, 実業之日本社 1967年。)
- Chan Kim, W., Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make The Competition Irrelevant*, (Harvard Business School Press, 2005). (有賀裕子訳『ブルーオーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年。)
- Child, J., *Organization: Contemporary Principles and Practice* (Wiley-Blackwell, 2005).
- 中馬宏之「民営化第2段階におけるスマート・プラクティス JR」, 一橋ビジネスレビュー 春号, Vol.49-4, 2002, pp.35-51
- Coff, R.W. "The Coevolution of Rent Appropriation and Capability Development", *Strategic Management Journal*, Vol.31, 2010, pp.711-733
- Cohen, M.D., March, J.G. "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, 1972, pp.1-25
- Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y. "Strategic Resources and Performance: A Meta-Analysis", *Strategic Management Journal*, Vol.29, 2008, pp.1141-1154
- Davis, G.F., Cobb, J.A., *Resource Dependence Theory: Past and Future, Stanford's Organization Theory Renaissance 1970-2000*, (Emerald Group Publishing Limited, 2010).

- DiMaggio, P.J., Powell, W.W. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol.48, 1983, pp.147-160
- Dixon, Sarah E.A., Meyer, K.E, Day, M. " Stages of Organizational Transformation in Transition Economies: A Dynamic Capabilities Approach", *Journal of Management Studies*, Vol.47No.3, 2010, pp.416-436
- Eadterby-Smith, M., Prieto, I.M. "Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning?" *British Journal of Management*, Vol.19, 2008, pp.235-249
- Eisenhardt, K.M, Martin, J.A. "Dynamic Capabilities: What are they?" *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, pp.1105-1121
- 藤井弥太郎, 中条潮, 太田和博『自由化時代の交通政策—現代交通政策Ⅱ』東京大学出版会, 2001年。
- 藤井弥太郎, 中条潮『現代交通政策』, 東京大学出版会, 1992年。
- 二村敏子『現代ミクロ組織論』, 有斐閣, 2004年。
- Ghemawat, P., *Strategy and the Business Landscape: Core Concept*, (Prentice Hall, 2001). (大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済新報社, 2002年。)
- Hamel, G., Prahalad, C.K., *Competing for the Future*, (Harvard Business School Press, 1994). (『コア・コンピタンス経営 大競争時代を勝ち抜く戦略』、一條和生訳、日本経済新聞社, 1995年。)
- Hannan, M.T. "Rethinking Age Dependencies in Organizational Mortality: Logical Formalizations", *American Journal of Sociology*, Vol.104No.1, pp.1998, 126-164
- Hannan, M.T., John H. Freeman "Structural inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, Vol.49, 1984, pp.149-164
- Harreld, J.B., O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L. "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action", *California Management Review*, Vol.49No.4, 2007, pp.21-43
- Helfat, C.E, Peteraf, M.A. " The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol.24, 2003, pp.997-1010
- Helfat, C.E. "The Evolution of Firm Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, pp.955-959

- Helfat, C.E. "Know-how and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.5, 1997, pp.339-360
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Petraraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G. *Dynamic Capabilities Understanding Strategic Change In Organizations*, (Blackwell Publishing, 2007). (谷口和博弘, 蜂巢旭, 川西章弘訳『ダイナミック・ケイパビリティ』勁草書房, 2010年。)
- Huxham, C., Beech, N. "INTER-ORGANIZATIONAL POWER", Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C., Rinf, P.S., *THE OXFORD HANDBOOK OF INTER- ORGANIZATIONAL RELATIONS*, (Oxford University Press, 2008). pp.555-579
- Iacobucci, D., *Kellogg on Marketing* (John Wiley Sons, 2001). (奥村昭博, 岸本義之訳『マーケティング戦略論』ダイヤモンド社, 2001年。)
- Inkpen, A.C. " Knowledge Transfer and International Joint Ventures : The case of NUMMI and General Motors", *Strategic Management Journal*, Vol.29, 2007, pp.447-453
- 岩井正和『JR 東日本がわかる本』ダイヤモンド社, 1994年。
- 加護野忠男「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」, 組織科学, 第36巻4号, 2003, pp.4-10
- 鎌田由美子『エキュート物語』かんき出版, 2007年。
- 金井壽宏『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房, 1991年。
- 金本良嗣, 山内 弘隆『交通 講座・公的規制と産業』NTT出版, 1995年。
- Karim, S., Mitchell, W. "Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisition in the U.S. Medical Sector, 1978-1995", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, pp.1061-1081
- 葛西敬之『国鉄改革の真実—「宮廷革命」と「啓蒙運動」』中央公論新社, 2007年。
- 葛西敬之『未完の「国鉄改革」 巨大組織の崩壊と再生』東洋経済新報社, 2001年。
- 鹿島出版会編『駅再生 スペースデザインの可能性』鹿島出版会, 2002年。
- Kotter, J.P., *What Leaders Really Do (Harvard Business Review Book)*, (Harvard Business School Press, 1999). (黒田由貴子訳『リーダーシップ論—いま何をすべきか (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス経営論集)』ダイヤモンド社, 1999年。)
- Kotter, J.P., *Leading Change* (Harvard Business School Press, 1996). (梅津祐良訳『企業

- 変革力』日経 BP 社，2002 年。)
- Kotter, J.P., *POWER AND INFLUENCE* (Free Press, 1985) (加護野忠男, 谷光太郎訳『パワーと影響力 人的ネットワークとリーダーシップの研究』ダイヤモンド社, 1990 年。)
- Kunc, M.H, Morecroft, J.D.W. "Managerial Decision Making and Firm Performance under A Resource-Based Paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol.31, No.11, 2010, pp.1164-1182
- 桑田耕太郎「経営戦略」, 稲葉元吉, 山倉健嗣編『現代経営行動論』白桃書房, 2007 年。
pp.115-142
- 国土交通省鉄道局『注解鉄道六法』第一法規, 2009 年。
- 松田昌士『なせばなる民営化 JR 東日本 自主自立の経営 15 年の軌跡』生産性出版, 2002 年。
- 松嶋登, 水越庸介「制度的戦略のダイナミズム: オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」, 組織科学, 第 42 卷 2 号, 2008, pp.4-18
- Leonard-Barton, D. "Core Capabilities and Core Rigidities: Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, Vol.13 (Summer Special Issue), 1992, pp.111-25
- Levy, A., Merry, U., *ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION: Approaches, Strategies, Theories*, (Praeger Publishers, 1986).
- March, J.G. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol.2, No.1, 1991, pp.71-87
- McGahan, A.M., Arian, A.M. "The Development of Capabilities in New Firms", *Strategic Management Journal*, vol.31, 2010, pp.1-18
- McGahan, A.M., Porter, M.E. "The Persistence of Shocks to Profitability", *The Review of Economics and Statistics*, Vol.81No.1, 1999, pp.143-153
- McGahan, A.M., Porter, M.E. "How much does Industry, Really?" *Strategic Management Journal*, Vol.18 (Summer Special Issue), 1997, pp.15-30
- Merton, R.K., *Social Theory and Social Structure Second edition*, (Free Press, 1957). (森東吾訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961 年。)
- Miles, R.E., Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978). (土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983

年。)

Miner, A.S., Bassoff, P., Moorman, C., "Organizational Improvisation and Learning: A Field Study", *Administrative Science Quarterly*, Vol.46, 2001, pp.304-337

Mintzberg, H. "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.11, No.3, 1990, pp.171-195

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, (Free Press, 1998). (斎藤嘉則, 奥沢朋美, 木村充, 山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年。)

Mintzberg, H., Waters, J.A. "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol.6, No.3, 1985, pp.257-272

水谷文俊「私鉄経営とビジネスシステム」, 一橋ビジネスレビューVol.51 No.1, 2008, pp34-45

森彰英『JR東日本の事業創造』日本能率協会マネジメントセンター, 2000年。

盛山和夫『制度論の構図』創文社, 1995年。

Nadler, D.A., Tushman, M.L. "Organizational Frame Bending: Principal for Managing Reorientation", *The Academy of Management Executive*, Vol3, No.3, 1989, pp.194-204

Nalebuff, B.J., Brandenburger, A.M., *Co-competition* (Bantam Dell Pub Group, 1996). (嶋津祐一, 東田啓作訳『コーペティション経営』日本経済新聞社, 1997年。)

Nelson, R.R., Winter, S.G. *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, 1982). (五島晃, 角南篤, 田中辰雄訳『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007年。)

Newbert, S.L. "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.29, 2008, pp.745-768

日本放送協会『仕事学のすすめ 第5巻第16号』NHK出版, 2009年。

野中郁次郎, 勝見明『イノベーションの知恵』日経BP, 2010年。

野中郁次郎, 竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年。

沼上幹『経営戦略の思考法』日本経済新聞社, 2009年。

沼上幹『組織デザイン』日本経済新聞社, 2004年

奥野正寛, 篠原総一, 金本良嗣『交通政策の経済学』日本経済新聞社, 1989年。

大木裕子「インプロビゼーションを通じたダイナミック・ケイパビリティの形成—シスコ

- システムズの組織能力」, オフィス・オートメーション, 第26巻1号, 2005, pp.45-51
 大月博司『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館, 2005年。
- O'Reilly, C.A, Tushman, M.L. "Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol.28, 2008, pp.185-206
- Ortiz, M.P., Armengot, C.R. "Organizational capabilities and transaction costs in the analysis of activities and their externalization: implications for the service industry", *Service Business*, Vol.4, No.2, 2010, pp.105-122
- Peteraf, M.A., Bergen, M.E. "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A MARKET-BASED and RESOURCE-BASED Framework", *Strategic Management Journal*, Vol.24, 2003, pp.1027-1041
- Pfeffer, J. "Power Play", *Harvard Business Review*, Vol. 88, No.7-8, 2010, pp.84-92
- Pfeffer, J., *Power in Organization* (Marshfield, MA: Pitman, 1981)
- Porter, N.E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.86 No.1 2008, pp.78-93
- Porter, N.E. "What is the strategy?" *Harvard Business Review*, Vol.74 No.6 1996, pp.61-78
- Porter, N.E. "How Competitive Forces shape Strategy?" *Harvard Business Review*, Vol.57 No.2 1979, pp.137-145
- Pranam, P., Singh, H., Chaundhuri, S. "Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (UN) necessary", *Organization Science*, Vol.20, No.2, 2009, pp.313-328
- Rafferty, A.E., Griffin, M.A. "Organizational Change", Barling, J. and Cooper, C.L. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior Volume 1 Micro Approaches* (SAGE, 2008). pp602-620
- Rajagoplan, N., Spreitzer, G. M. "Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework." *Academy of Management Review*, vol.22, 1996, pp.48-79
- Richard, H.J., March, J.G. "Decision Making and Postdecision Surprise", *Administrative Science Quarterly*, Vol29, No.1, 1984, pp.26-42
- Romanelli, E., Tushman, M.L. "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A

- Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research”, *Management Science*, Vol.31, No.5, 1986, pp.608-621
- 櫻田貴道「組織論における制度学派の理論構造」, 経済論叢, 第 172 号第 3 号, 2003, pp.54-69
- 佐藤郁哉, 山田真茂留『制度と文化』日本経済新聞社, 2004 年。
- Schwenk, C.R., *The Essence of strategic decision making* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988). (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998 年。)
- Scott, W.R., Davis, G.F., *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives* (Prentice-Hall, 2006).
- Scott, W.R., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Prentice Hall, 1981).
- Schoonhoven, C.B, Dobbin. F., *Stanford's organization theory renaissance, 1970-2000* (Emerald Group, 2010).
- 椎橋章夫『Suica が世界を変える JR 東日本が起こす生活革命』東京新聞出版局, 2008 年。
- 新庄浩二編『産業組織論』有斐閣, 1995 年。
- Snow and Donald C. Hambrick "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 1980, pp.527-538
- Spekman, R. "Influence and information: An explanatory investigation of the boundary role of person's basis of power." *Academy of Management Journal*, Vol.1, 1979, pp.104-117
- 高橋俊介『人材マネジメント論』東洋経済新報社, 2006 年。
- 高橋俊介『キャリア論』東洋経済新報社, 2003 年。
- 高橋俊介『組織改革—創造的破壊の戦略 どうすれば本当の意味での成果主義が実現できるのか?』東洋経済新報社, 2001 年。
- 高瀬武典「組織変化と組織進化—組織分析における「時間」の位置づけ—」, 組織科学第 39 巻 4 号, 2006, pp.4-11
- 武田晴人『談合の経済学—日本的調整システムの歴史と論理』集英社, 1994 年。
- Teece, D.J., *Dynamic Capabilities and Strategic Management* (Oxford University press, 2009).
- Teece, D.J. "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol.28, 2007,

pp.1319-1350

Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic management journal*, Vol.18, No.7, 1997, pp.509-533

寺本義也, 原田保『無形資産価値経営』生産性出版, 2006年。

Thompson, J.D. *Organization in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967). (高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』ダイヤモンド社, 1987年。)

Tichy, N., Devenna, M., *The transformational leader* (New York: John Wiley & Sons, 1986). (小林薫訳『現状変革型リーダー』ダイヤモンド社, 1988年。)

Tushman, M.L., Anderson, P. "Technological Discontinuities and Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, 1986, pp.439-465

Tushman, M.L., E.Romanelli, E., *Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation In L. L. Cummings and Barry Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior* (Greenwith, CT: JAI Press, 7, 1985).

植草益『公的規制の経済学』NTT出版, 2000年。

Ulrich, D., Smallwood, N. "Capitalizing on Capabilities", *Harvard Business Review*, Vol.82, No.6, 2004, pp.119-127

若林直樹『ネットワーク組織』有斐閣, 2009年。

渡辺深『組織社会学』ミネルヴァ書房, 2007年。

Wernerfelt, B. "The Resource-based view of the firm: Ten years after", *Strategic management Journal*, vol.16, 1995, pp.171-174

Wernerfelt, B. "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, 1984, pp.171-180

Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications* (Free Press, 1975). (浅沼万里, 岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)

Winter, S.G. "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol.24, 2003, pp.991-995

Winter, S.G. "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management Journal*, Vol.21, 2000, pp.981-996

Winter, S.G., Knowledge and Competence as Strategic Assets", in Teece, D.J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (Cambridge,

M.A. Ballinger, 1987). (石井淳三他訳『競争への挑戦』白桃書房, 1988年。)
矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社, 1994年。
矢作敏行『現代流通』有斐閣, 1994年。
山倉健嗣『新しい戦略マネジメント—戦略・組織・組織間関係』同文館, 2007年。
山倉健嗣『組織間関係』有斐閣, 1993年。
山倉健嗣「組織変革とパワー」, 横浜経営研究、第14巻第1号, 1993, pp.79-85
山之内秀一郎『JRはなぜ変わったか』毎日新聞社, 2008年。
Zollo, M., winter, S.G. (2003)" Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", Organization Science, Vol.13, No.3, 2003, pp.339-351

【雑誌等】

『EAST』2009年4月号,p11
『JRガゼット』 「ステーションルネッサンスの推進とまちづくりにあわせた新駅設置・橋上化の取り組み」2010年6月、pp7-12
『JRガゼット』 「ステーションルネッサンスの推進とまちづくりにあわせた新駅設置・橋上化の取り組み」2010年8月、pp6-10
『JRガゼット』 「JR東日本グループにおける財務強化への取り組み」2011年2月、pp7-11
『日経ビジネス』 「未来の財布 夢と現実」2004年3月15日号、pp162-166
『日経ビジネス』 「収益化見えぬネット事業」2003年11月10日号、pp30-32
『東日本旅客鉄道株式会社 第23期事業報告書』2010年6月
『国鉄改革10年目を迎えて その成果と課題』財団法人経済広報センター、1996年4月
『FUTURE21 21世紀への経営構想 新しい生活移動空間の創造を目指して』1990年3月、東日本旅客鉄道株式会社
『ニューフロンティア 21 JR東日本グループ中期経営構想』2001年1月、東日本旅客鉄道株式会社
『ニューフロンティア 2008 新たな創造と発展』2005年2月、東日本旅客鉄道株式会社
『挑む グループ経営ビジョン2020』2008年4月、東日本旅客鉄道株式会社
『日経流通新聞』2003年12月4日「2003年ヒット商品番付」
『交通新聞』2010年7月13日「6月、利用5,000万件を突破」

『朝日新聞』1999年6月7日「駅長室 ああ受難 コンビニにパン屋に、JR 商魂優先」

【インターネット】

「国鉄改革について」（国土交通省ホームページ「鉄道」より）

<http://www.mlit.go.jp/tetudo/kaikaku/01.pdf>

「東日本旅客鉄道株式会社」 <http://www.jreast.co.jp/>

「東海旅客鉄道株式会社」 <http://jr-central.co.jp/>

「西日本旅客鉄道株式会社」 <http://www.westjr.co.jp/>

「北海道旅客鉄道株式会社」 <http://www.jrhokkaido.co.jp/>

「四国旅客鉄道株式会社」 <http://www.jr-shikoku.co.jp/>

「九州旅客鉄道株式会社」 <http://www.jrkyushu.co.jp/>

「日本貨物鉄道株式会社」 <http://www.jrfreight.co.jp/>

(以 上)