

鉄道事業におけるCSR



2007年度 一橋祭研究

一橋大学鉄道研究会

鉄道事業におけるCSR

一橋大学鉄道研究会

はじめに

今日、企業の不祥事がマスコミを通じて、世間を広く騒がせることが頻繁にあるように感じられます。また、その際には単に何が問題であるかだけでなく、同時にその原因や今後の対策などにも社会の高い関心が向けられているようにも感じられます。

この変化を考えると、企業に対する社会が向ける視線が、あるいはそこに求めているものは従来と比べてどのように変化をしたのか、また、同時に企業がそれに応えるには何をすべきかを考える必要があるといえます。

今、述べた企業と社会の関係性のあり方を捉えるときに有効と思われる考え方として、今回の研究で取り上げる「CSR（企業の社会的責任）」といったものを挙げるすることができます。詳細は本文中に述べますが、CSRはまず企業を取り巻く社会をその主体や役割によって、それぞれ企業と異なった関わりを持つステークホルダーとして捉えます。さらにそれをもとに企業がそれぞれのステークホルダーに対して、どのような責任を持ち、どのように行動すべきかを判断して取り組みを行っていくことを促す働きを持ちます。

さて、ここで社会一般から鉄道事業について話を移すと、鉄道事業者も一企業として、今までに述べてきたことは当然、当てはまります。しかし、それにさらに公共交通機関としての役割や、あるいは鉄道自体の特性が加わることで、鉄道事業者独自の社会から事業者に対して求められている責任や企業としてのあり方が存在すると考えられます。また、それを理解することができれば、これからの社会において私たちの生活を支える存在である鉄道がどのような役割を果たし、そのためにどのように変化していくか、あるいは鉄道と、私たち自身がどのような関わりを持っていけばよいかを意識するきっかけになるかもしれません。

そこで、今回の研究では以上を踏まえて、現在までにおける一般的なCSRの内容とその背景などを整理した上で、それに加えて鉄道の特徴を踏まえたステークホルダーを通じた社会との関わりなどについて検討を行います。

した。その上で実際に行われている鉄道事業者の具体的な事例と今後における課題を挙げ、最後にそれぞれの取り組みをCSRにおける重要性や優先度などで分類し、再度まとめることで現在におけるCSRへの取り組みの確認と、同時に今後に対する一つの指針となるようにしました。

この研究が皆さんにとって企業と、あるいは鉄道事業者と社会の関係性やその未来に対して、興味を持っていただき、考えてみもらえるきっかけになれば幸いです。

鉄道事業におけるCSR

目次

はじめに	2
目次	4

序論 CSRとは何か

第1章 CSRとは何か	7
第2章 CSRの意義	13
第3章 CSRが求められる背景	21

第1部 鉄道事業におけるCSR

第1章 鉄道事業の特殊性	31
第2章 鉄道事業におけるステークホルダー	38
第3章 鉄道事業におけるCSRの事例	
第1節 安全	47
第2節 顧客満足	57
第3節 交通弱者	65
第4節 地球環境	71
第5節 不採算路線	81
第6節 労働環境	87
第7節 情報開示・コンプライアンス・説明責任	91
第8節 地域社会	93
第4章 第三セクター鉄道・中小私鉄の特徴	97

第2部 鉄道事業における

CSRの考察と展望

第1章 これからのCSRへの取り組みを考える	101
第2章 鉄道事業におけるCSRを考える	106

おわりに	110
参考資料一覧	112
研究誌バックナンバーのご案内	116
一橋大学鉄道研究会活動紹介	117

序論

C S R とは何か

序論では第1部以降での鉄道事業におけるC S Rの議論を行う前に、そもそもC S Rとはいったい何なのかについて論じます。第1章ではC S Rの意味を捉えることを目的に様々な立場からのC S Rを考察します。第2章ではC S Rが社会に果たす役割、意義をふまえてその必要性を考えます。第3章ではC S Rの考え方が世界的に広まる中で、日本で広まった背景をふまえて、今後さらに高まる必要性を導きます。

第1章 CSRとは何か

1. CSRの定義

CSRとは何か。CSRとはCorporate Social Responsibilityの頭文字をとったもので、これを直訳すれば「企業の（Corporate）社会的（Social）責任（Responsibility）」となる。しかし、これだけでは漠然としており具体的に何を意味するのか捉えがたい。ところが、CSRという語が聞かれるようになって久しいにも関わらず、国際的・国内的に統一された定義が存在しないのが実情である。

たとえば、近年政治経済など様々な面において世界に占める割合が拡大しつつあるEU（European Union, 欧州連合）のEC¹（European Commission, 欧州委員会）では、2002年7月の「CSRに関する通達」において、CSRを「責任ある行動が持続可能な事業の成功につながるという認識を、企業が深め、社会・環境問題を、自発的に、その事業活動及びステークホルダー²との相互関係に取り入れるための概念」と定義している。さらに、アメリカのBSR³（Business for Social Responsibility）では、CSRを「倫理を重んじて人々と社会、自然環境を敬いつつビジネスの成功を収めること。社会がビジネスに対して抱く法的、倫理的、商業的、そしてその他の期待に注意を向けて、すべてのステークホルダーの主張を公平に均衡させるような決定をすること」（BSR, *Overview of Corporate Social Responsibility* の執筆者訳）と定義している。

また、国内に目を転じれば経済産業省経済産業政策局内に設置された企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会⁴が2004年9月に公表した中間報告書では、CSRとは「今日経済・社会の重要な構成要素となった企業が、自ら確立した経営理念に基づいて、企業を取り巻くステークホルダーとの間の積

1 EUの執行機関（『リーダーズ英和辞典』研究社）

2 企業の利害関係者。詳細は後述。（『パーソナルカタカナ語辞典』学習研究社）

3 1992年に50ほどの大企業・多国籍企業が集まって結成された企業団体

（古室正充・白潟敏朗・達脇恵子（2005）『CSRマネジメント導入のすべて』

東洋経済新報社より）

4 CSRに関する様々な課題に答え、CSRの基本的な内容、範囲、効果を明らかにした上で、我が国企業のCSRへの円滑な自主的取組を促すとともに、これが的確に評価される事業環境の整備に必要な施策の在り方等について総合的な検討を行うことを目的として設置。（「企業の社会的責任（CSR）に関する懇談会」中間報告書）

極的な交流を通じて事業の実施に努め、またその成果の拡大を図ることにより、企業の持続的発展をより確かなものとするとともに、社会の健全な発展に寄与することを規定する概念であるが、同時に、単なる理念にとどまらず、これを実現するための組織作りを含めた活動の実践、ステークホルダーとのコミュニケーション等の企業行動」を意味するとの基本的な考え方を示している。そして、日本経済団体連合会⁵では従来の「企業行動憲章」を「CSRへの取り組みに対する市民・従業員・NGO・投資家の関心の高まり」（日本経済団体連合会『企業行動憲章の改定について』）を受けて、2004年に改定した。この改定のポイントとして、「CSRを踏まえて修正した。CSRへの取り組みが重要になってきた背景やCSRの構成要素を説明した」点などが挙げられている。さらに、経済同友会⁶では「社会的責任経営」を「様々なステークホルダーを視野に入れながら、企業と社会の利益を高い次元で調和させ、企業と社会の相乗効果を図る経営のあり方」であり、CSRとは「単に社会貢献やコンプライアンス⁷のレベルにとどまらず、事業の中核に位置付けるべき投資であり、将来の競争優位を獲得しようという能動的な挑戦」（経済同友会『日本企業のCSR：現状と課題 自己評価レポート2003』）であるとしている。これらの定義は、特定の業種・業界向けのCSRの定義ではなく、全業種・全業界向けの定義であるために抽象的な表現にとどまっている。

さらに、独自にCSRの定義を定めている企業もある。電化製品全般を手がける松下電器産業では、創業者である松下幸之助氏が以前に定めた「企業の社会的責任」とは「企業本来の事業を通じて、社会生活の向上、人々の幸せに貢献していくこと。その事業活動から適正な利益を生み出し、それをいろいろな形で国家社会に還元していくこと。そうした企業の活動の過程が、社会と調和したものでなくてはならないこと」（松下電器産業『松下グループ社会・環境報告 2006』）であるという考えに、「企業は社会の公器であり、事業活動を通じて社会に貢献する」（松下電器産業HP）という経営理念を組み合わせ、独自のCSRに対する考えを持ち、その活動を推進している。こ

⁵ 2002年5月に経済団体連合会と日本経営者団体連盟が統合して発足した総合経済団体。会員数は1,662社・団体等にのぼり、代表的な企業1,343社、製造業やサービス業等の主要な業種別全国団体130団体、地方別経済団体47団体などから構成されている。（いずれも2007年6月22日現在）（日本経済団体連合会HP）

⁶ 1946年に発足し、企業経営者が集まり経済社会の諸問題について考え、議論を行っている。（経済同友会HPを参考）

⁷ 法令順守の管理体制（『パーソナルカタカナ語辞典』学習研究社）

のように、企業が独自にCSRの定義を行う際には、その企業の経営理念や文化に合うような形で行われている。

以上に見たように、国内外を見ると、様々な団体、企業がCSRの定義を行っており、統一されたCSRの定義は存在しない。そのため、第3章で述べるようにISO⁸（International Organization for Standardization, 国際標準化機構）がCSR規格の制定を目指す動きを見せているが、現時点ではそれが達成されていないのが実情である。

しかしながら、これらの定義を概観することで、それぞれの定義に共通する要素を抜き出し、CSRの基本的な概念を理解することができる。当然のことではあるが、企業は社会の中に存在し、社会が存在しなければ企業は存在して事業を行うことができない。企業は社会から自らの事業に必要な資本の提供を受け、生産した財やサービスを社会に供給することで成り立っている。このために、企業が社会の中で事業を継続していくためには社会に存在する全てのステークホルダー（社会全体）からの信頼を得なければならない。万が一、この信頼に背く行為を企業が行えば、企業は社会からその責任を厳しく追及されて、その存在が非常に危ういものになる。これは、至極当然のことではあるが、近年企業の不祥事が多発していることもあり、より強く認識されるようになってきた。

以上を踏まえて、これ以後の議論をより展開、理解しやすくするために、本研究誌におけるCSRの統一的な定義を述べておきたい。

本研究誌におけるCSRの定義

企業が社会に存在する様々なステークホルダーとの間にコンプライアンスやアカウンタビリティなどを通じて信頼関係を構築して自らの事業活動を行うために、社会に対する責任を果たすこと。さらに事業や経営の一環として社会の諸問題に積極的に関わって解決に寄与し、各ステークホルダーの満足度、社会の満足度を高めること。

一般に、企業は自身の存続と発展、利潤追求が目的であり、それを通じて社会に資することが企業の基本的な役割だとされている。そのために企業を

⁸ 工業製品・部品・使用技術の規格統一を推進するための国際機関

（『広辞苑第五版』岩波書店）

評価する尺度として、売上高や利益、成長性などが重視されてきた。また、そのような指標の方が具体的に計測しやすく、企業を評価、比較する際に簡便に用いることが出来ることもその一因として挙げられるだろう。しかし、売上高や利益といった経済的な側面のみを考慮しただけでは、社会的責任を果たしているかどうか判断しがたい。コンプライアンスなど、倫理的、社会通念上当然とされることはもちろんのこととして、さらにより積極的に企業自らが、企業にとって不可欠な社会に関わり、その社会のために活動することが求められるようになってきている。その際には企業を取り巻く様々なステークホルダー、さらにそれらを総合した社会全体について、常に幅広い視点を持って考え、経営を行う姿勢が企業に求められているのである。

このCSRの定義でも、「企業の社会的責任」よりは具体的ではあるが、抽象的な感が否めない。しかし、綿密に定義を定めてそれを生真面目に実行していくことが求められているのではなく、基本的なCSRの原則を定めた上で、各企業がそれを基にそれぞれの企業理念や事業内容に適合したCSRの概念を自ら構築、認識した上で、社会に対して責任を果たしていくことが求められているのである。

2. 企業を取り巻くステークホルダー

CSRに関連して、社会と企業の間を捉えるときに不可欠な概念がステークホルダーの概念である。

このステークホルダーの概念は1963年にアメリカのスタンフォード研究所⁹によって創案されたものだといわれている。ただ、1970年代のアメリカでは「企業の支援者」という意味で捉えられることが多く、また「企業から影響を受けるが、軽視される集団」という意味で捉えられることもあり、現在のような意味が定着したのは、比較的最近のことである。

このステークホルダーの概念を用いることによって、それ以前には企業を取り巻く存在全体を「社会」と見なして、漠然としか捉えることが出来なかった企業と「社会」の関係が、企業と各ステークホルダーの関係として捉えることによって、より具体的・直接的に把握することが可能になり、企業側にとっては社会 各ステークホルダー に対する施策を立案しやすくなった。

⁹ アメリカの巨大民間シンクタンクの1つ。1946年にスタンフォード大学の附属機関として設立され、1970年に独立。(『マイペディア』平凡社)

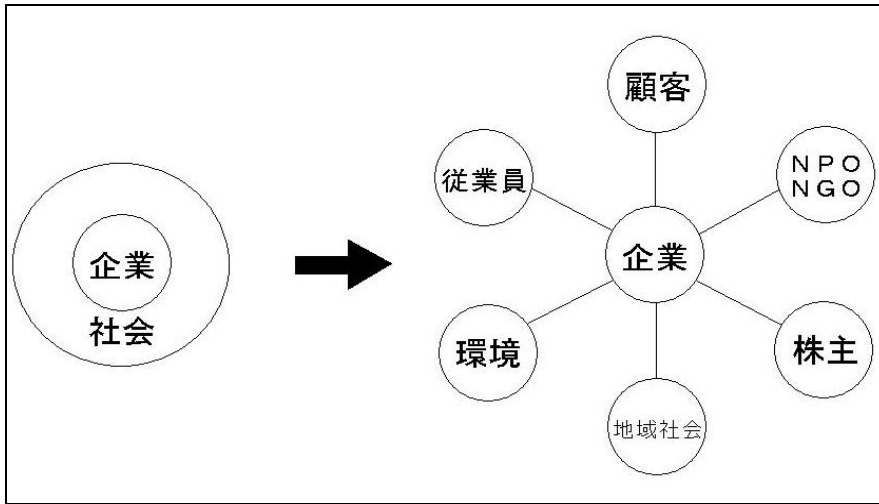


図 1-1-1 企業と社会の関係の捉え方の変化

(谷本寛治(2004)『CSR経営 企業の社会的責任とステークホルダー』
中央経済社を参考)

では、具体的にステークホルダーにはどのようなものが存在するのか。企業に直接的な影響を及ぼすステークホルダーとして、顧客や株主、従業員などが挙げられる。そして、それらよりは遠い存在ではあるが企業にとって無視できない存在として、地域社会や環境、NPO¹⁰・NGO¹¹などが挙げられる。

また、この他にも互いに少しでも影響を与える存在、利害関係を持つ存在はステークホルダーと認識して差し支えなく、そのように考えれば企業のステークホルダーはかなりの数、規模になり、企業を取り巻く存在がいかにも多数存在するかが分かるであろう。

しかし、このような多数存在する各ステークホルダー間には、それぞれの利害が対立することもあり、企業に難しい対応を迫ることがある。たとえば、顧客は安くて質の高い財やサービスの提供を、株主は配当を、従業員は待遇

¹⁰ Non-Profit Organization ,行政・企業とは別に社会的活動をする非営利の民間組織(『広辞苑第五版』岩波書店)

¹¹ Non-Governmental Organization ,非政府組織。国家間の協定によらずに民間で設立される非営利の団体で、平和・人権の擁護、環境保護、援助などの分野で活動するもの(『広辞苑第五版』岩波書店)

の改善を、地域社会は雇用や環境保全を、また、海外の工場では人権を尊重した労働環境などを求めるだろう。このような要求は市民社会が成熟化するにつれて強くなる一方である。ところが、すべてのステークホルダーの満足度を損なわずに、これらすべての要求に応えるのは至難の業といえる。

また、各ステークホルダー間の利害のみならず、ステークホルダーと企業自らの利害が対立する場合もある。この例としては、工場の環境対策の徹底を求める地域社会と、コスト削減のために法令などに基づく必要最低限の対策のみを行う企業との対立などが挙げられる。

このように、ステークホルダーとは企業にとって不可欠な存在であると同時に、一筋縄ではいかない存在でもある。だからといって、企業がすべて、あるいは一部のステークホルダーをないがしろにする行動を取れば、企業はすべてのステークホルダーから見放されて、その存続が難しくなる。

そのため難しいことではあるが、対立する利害を均衡させて、すべてのステークホルダーの満足度を損なわずに、その満足度を最大化するような企業の経営を行っていく必要がある。市民社会が成熟化した今日では、ただ利潤のみを追求するのではなく、そのような姿勢で経営を行い、様々な分野においてその責任を果たしていかなければ企業の存続は危うくなる。そして、企業が責任ある経営を行うことによって、企業や各ステークホルダーを含んだ、より良い社会の構築につながるのである。

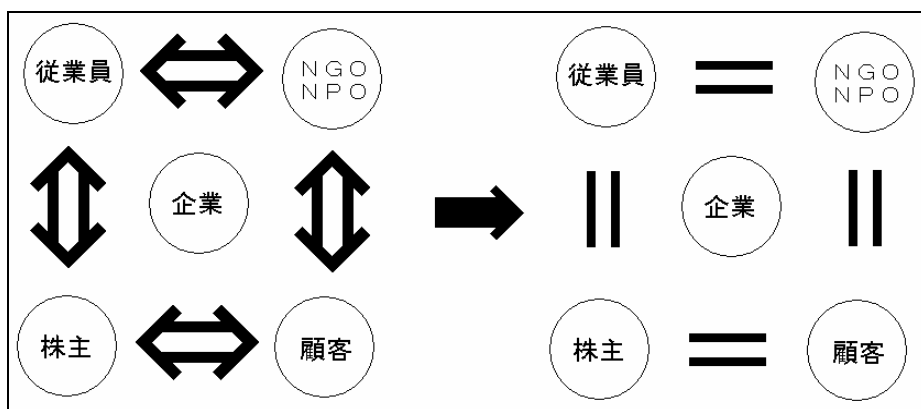


図 1-1-2 各ステークホルダー間の対立から
各ステークホルダーの均衡、満足度の最大化へ

第2章 CSRの意義

1. 社会からみたCSR

CSRとは「企業の社会的責任」である以上、社会の利益になるように行われるのは当然のことである。それでは、社会は企業に対して何を求めているのであろうか。

企業の使命は社会に良質な財やサービスを安価で提供し、それを通じて良好な市民社会の構築の一助となることとされることが多い。また、高度経済成長期における日本においては、それを通じた日本経済全体の底上げ、世界と十分に渡り合える経済力の獲得といったこともあったであろう。

しかし、時代がめまぐるしく変化する中で、企業の経営環境も大きく変わりつつある。現在では、企業のグローバル化や事業の多角化が進み、以前にも増して他企業との競争が激しくなっている。そのような中で、全体から見ればごく少数ではあるが、経済的利益を追求するあまり、不祥事を起こす企業が近年見かけられるようになった。これは、社会から経営に必要な資本の提供を受け、社会に生産した財やサービスを供給することによって成り立っている企業の社会に対する裏切りである。不祥事は法的に違反するもの、あるいは法的には違反しない場合でも倫理上・社会通念上許されないものであり、起こしてはならないということは、本来当然の道理である。ところが、そのような道理を無視して不祥事を起こし、社会に損害を与える企業が後を絶たない。不祥事が発生した際の社会に与える影響は、その企業の財やサービスの直接の消費者のみならず、場合によってはその企業自身、従業員に倒産や解雇といった深刻な問題を発生させ、社会不安の増大を招き、その影響が拡大する恐れがある。

このようにCSRの意義としては、企業の社会に対する裏切りを防止し、様々な面で相互依存している社会に対して企業が責任を果たすように導くことが挙げられる。

ただし、これだけでは従来のコンプライアンスとはあまり変わらず、CSRとは言いがたい。これらの必要最低限の法令、規則を遵守した上でより積極的に企業が社会に責任を果たすことで、社会にとってさらにプラスとなるのである。この考え方は1980年代に文化・芸能活動などを援助する「メセナ」や社会的な奉仕活動である「フィランソロピー」などに資金を提供する動き

として表れていた。しかし、これらは資金を提供するだけで終わり、本当の企業の社会に対する貢献とは言いがたい面があった。これらの反省を活かして、現在のCSR活動においては社員と地域住民を含めた町の清掃活動や植林活動、また、自社の売り上げの何%かを公的な施設の建設のために寄付するというキャンペーンを行い、地域の目を企業に向けさせて、地域社会とともに社会のために活動を行う企業が増えつつある。このように、以前のように資金を出すだけで終わる社会貢献ではなく、企業の経営状態に依らず、資金面のみではなく人的な面でのつながりを持った、決して表面的ではない継続性のあるCSR活動を社会は求めているのである。

しかし、このように社会的責任を企業に果たさせるためにはそれを監視する立場が不可欠であり、それが社会 各ステークホルダー 自身である。企業に責任を果たさせるために社会が安穩としていていいわけではない。社会が企業の行動を監視し、社会にとって不適切な行動を取る企業が現れたならば、その企業に対して是正や、場合によっては社会からの離脱を求め、それとは逆に社会に資する行動を取る企業に対しては、積極的に評価していくべきである。そうすることで、企業にCSRをさらに果たさせることができるのである。

いずれにしても、CSRは企業が社会のために自ら行うべきことではあるが、企業に一任するのではなく、社会 各ステークホルダー も企業の監視などを通じて、企業と共によりよい社会の構築を目指していく必要がある。

2. 企業から見たCSR

先に述べたように、CSRとは「企業の社会的責任」であり、利するところがあるとすれば社会の側にあり、また、そうあるべきだという考えがCSRの議論においてはしばしば示される。

しかし、企業は利潤を追求するものであり、いくら企業にとって不可欠な社会のために果たすCSRとはいえ、企業にとってCSRが何の魅力もなければ、自ら積極的に果たそうという意欲は湧かないだろう。さらに、企業も社会の構成要素の1つであるのだから、企業に何らかのプラスがあってもよいはずである。それでは、あくまでも副次的ではあるが、CSRには企業に対してどのようなメリットがあるのだろうか。

まず挙げられるのは、企業のイメージアップである。CSRを積極的に果

たしている企業に対して、社会は良いイメージを抱き、悪いイメージを抱くということはまずないだろう。その結果、消費者はその財やサービスを継続的に購入する安定的な顧客となり、それが売り上げを安定的に向上させ、将来的に企業の利益拡大につながる可能性がある。

ただ、CSR活動を10だけ行ったから売り上げが2だけ伸びる、あるいは株価が3だけ上がるといった直接的な影響が現れるとは言いがたい。しかし、CSR活動を怠ったために反社会的な行動を引き起こし、それによって業績の悪化や株価の急落を招くことがあり、CSR活動が企業に影響を与えることは確かである。このように、CSRには将来のリスクを回避するための投資という意味があるといえる。

また、CSR活動によって企業に好意を持った安定的な顧客は、安定的な株主にもなりうる。CSR活動に積極的な企業で、そのイメージが向上しているのであれば、資産の運用先としてその企業を選択して継続的に投資を行い、企業にとっては安定的な資金調達源、資本の所有者として機能するだろう。また、株式持ち合いの解消によって株主が流動的になっていることが、安定的な株主を企業が求めることに拍車をかけている。従来、日本企業は株式を持ち合うことで、互いに安定的な株主となっていた。しかし、バブル崩壊後の長期間にわたって続いた不況の克服のために、企業がリストラクチャリング¹を進める中で、それらの株式を売却せざるを得なくなり、安定的な株主がいなくなるという事態が生じている。また、この間に行われた金融の自由化によって外国人投資家や、短期の売買を通じて利益を得ようとする投資家が増え、さらにグローバルにM & A²が進行する中で、ますます企業にとっては安穩としていられない事態となっている。このような環境において、企業が自身の存在を安定的に確立して経営を行っていくためには、安定的な株主が必要だと考え、その安定的な株主を獲得するために、CSR活動を1つの手段として行うことも考えられる。

¹ 企業再構築。企業が人・物・資金・技術の経営資源を再配分し、環境の変化に適応した事業構造にするための経営革新（『マイペディア』平凡社）

² Merger and Acquisition, 企業の合併・買収（『広辞苑第五版』岩波書店）

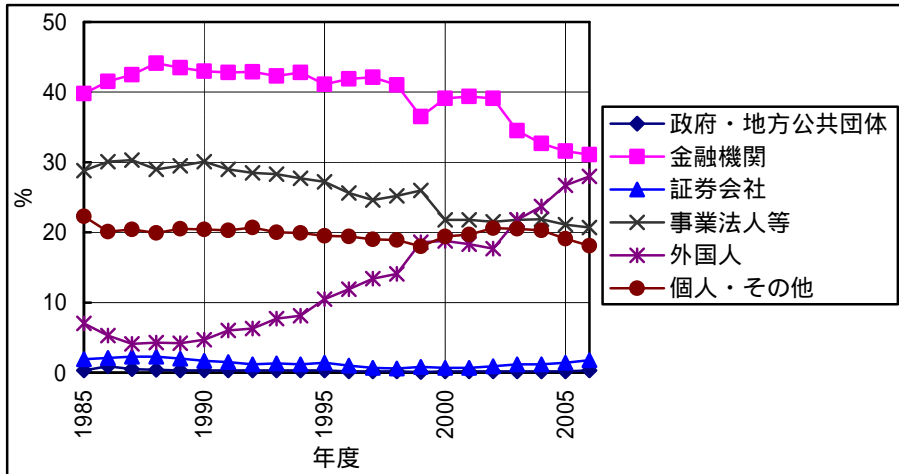


図 1-2-1 投資部門別株式保有比率の推移

(東京・大阪・名古屋・福岡・札幌証券取引所

平成 18 年度株式分布状況調査より作成)

さらに、企業に対する投資に関連して S R I (Socially Responsible Investment, 社会的責任投資) が挙げられる。これは、社会的責任を基準に行う投資活動である。

具体的に示すと、不祥事を起こした、あるいは環境を省みずに生産活動を行っているなど、反社会的な企業には投資をせず、社会的責任を果たす企業に投資を行うこと、投資した企業に株主の立場から C S R の実行を促すこと、地域社会に貢献するプロジェクトに投資を行うことの 3 つの側面から構成される。そしてこれらの行動を通じて、より良い社会を投資の面から創りあげていくことを意味する。

現時点では、日本において十分に普及しているとはいいがたいが、海外では表 1-2-2 に示すように、その規模は無視できるものではなくなっていることがわかる。そのため、今後日本でもその規模が拡大していくことが予想され、C S R を果たさなければ事業資金を調達できず、企業の活動が困難になることが考えられる。

ただし、C S R を積極的に果たしていくことで、このような投資を呼び込み、企業が成長を遂げて存続し続けることも可能であり、そのため C S R は将来のリスクの回避と同様に、企業にとってコストではなく投資だという見方もできる。

国名	残高（単位：10億ドル）
アメリカ	2,332.0
イギリス	326.6
カナダ	31.4
ヨーロッパ（イギリスを除く）	17.4
日本	1.9
オーストラリア	1.1
合計	2,710.6

表 1-2-2 世界の S R I 残高推計（2001 年）

（谷本寛治(2003)『S R I 社会的責任投資入門』日本経済新聞社）

また、日本企業について見てみると、現在はグローバル化が進む中で海外との関係を見捨てることは出来ない。そのために、C S Rの考えが進んでいる海外企業と取引を行う場合に、海外企業が日本企業などの取引先企業にC S Rを求め、それに従ってC S Rを果たしていなければ契約を結べない場合もある。したがって、取引において今まで重視されてきた品質やコスト、納期に加えて、環境や倫理などのC S Rに関することも求められるようになり、これも企業がC S Rを行う一因といえるだろう。

以上のような意義を持つC S Rを行う際に、S R Iの投資先の選定材料として、あるいは社会への貢献度を広く社会に示すと同時に企業経営の「費用対効果」の観点から、先行的に行われていた環境会計を発展させた形のC S R会計を導入する企業が増えている。これはC S Rに要した費用とその効果を金銭的に可視化しようというものである。もちろん、C S R活動というのは新たに追加費用がかかるものもあれば、顧客への接客の向上や地域社会に対して迷惑をかけないように心がけて事業を行う、あるいは従業員が地域社会での貢献活動に参加しやすい職場作りを行うなどといった、ほとんど追加費用が発生しないものやその費用を正確に計れないものが数多く存在する。しかし、これらの行動が企業のC S R活動に重要なことも事実である。そこで、可能な範囲でC S R活動に掛かる費用を可視化して「費用対効果」の評価を行い、その他の部分については第三者に評価を任せることもC S Rの推進には意義があることなのである。

また、C S R活動の推進のためにC S R会計だけでなく、従来の環境報告

書を発展させたCSRへの取り組みの報告書を社会に公表する企業が増えてきている。

このように、CSRは社会だけでなく企業側にとっても様々な意義がある。そして、その事実を認識した企業が現在増えつつあり、図1-2-6に示すようにCSRを意識した経営が行われるようになってきている。

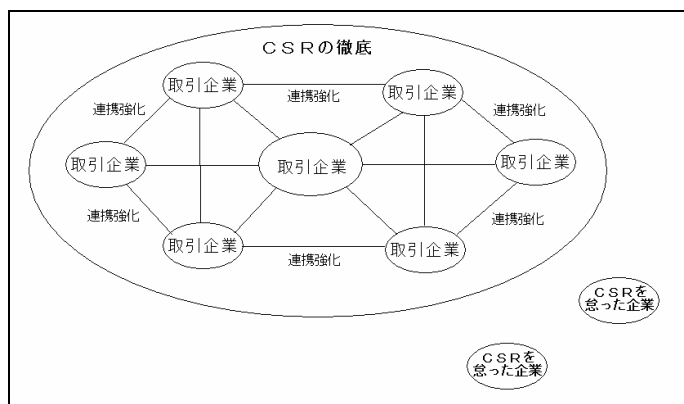


図1-2-3 取引企業間でのCSRの強化（日本電気(2004)）

『実践的CSR経営の進め方』日科技連出版社を参考に作成）

単位：百万円

	CSR関連コスト	内部経済効果 ³	外部経済効果
社会貢献・福祉活動 (寄付活動, 施設等の提供, 社会貢献活動, 支援活動など)	1,390	53	953
倫理・コンプライアンス活動 (社員や代理店の教育・研修, 各種システムの構築など)	2,989	177	-
環境保全活動	4,291	20	588
CSR共通コスト	79	-	-
総計	8,750	250	1,541

表1-2-4 CSR会計の例 - 三井住友海上火災保険のCSR会計計算書

(三井住友海上火災保険『三井住友海上CSR Report 2006』より作成)

³ 経済効果のほか、その他効果として物品寄付や文化活動、スポーツ推進活動などが挙げられている。

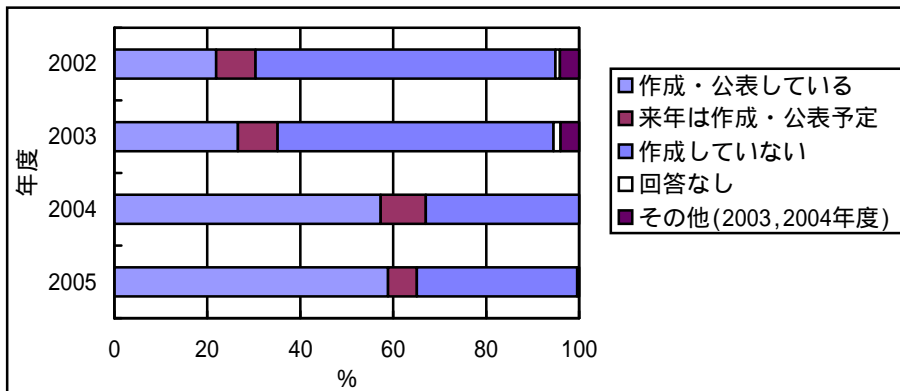


図 1-2-5 環境報告書（CSR報告書や持続可能性報告書を含む）作成・公表企業数の推移⁴
 （環境省『平成 17 年度環境にやさしい企業行動調査⁵』より作成）

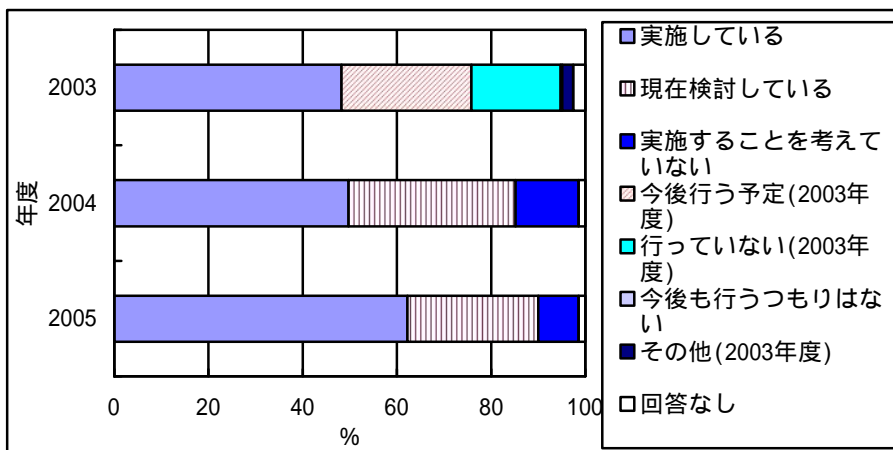


図 1-2-6 CSRを意識した企業経営の取組状況⁶
 （環境省『平成 17 年度環境にやさしい企業行動調査』より作成）

⁴ サンプル数：2002 年度は 2967，2003 年度は 2795，2004 年度は 1399，2005 年度は 1585

⁵ 日本の企業において環境に配慮した行動が定着し、環境保全に向けた取組が効果的に進められるよう、その実態を的確かつ継続的に把握し、これを評価し、その成果を普及させていくことを目的として実施。（環境省『平成 17 年度環境にやさしい企業行動調査』）

⁶ サンプル数：2003 年度は 2795，2004 年度は 2524，2005 年度は 2691

3. 社会のためのCSR

以上に、社会と企業の面からCSRの意義を考察し、双方にとってメリットがあることを述べた。

社会にとっては、企業による不祥事を防止して社会への悪影響が発生しないようにするとともに、企業が社会に対する責任を自主的・積極的に果たすことによって既存の社会問題の解決を図り、よりよい社会の構築につながるというメリットがある。

そして、企業にとっては、CSRの実践によってイメージアップ、ブランド力の向上、それを通じた顧客や利益の拡大、将来のリスク回避や資金の獲得、取引企業の確保などのメリットがある。

しかし、企業について述べた際に強調したように、CSRが「企業の社会的責任」である以上、企業にとってメリットがあるからCSRを果たすための行動を取るべきであり、メリットがなければ何もなくてよいという性質のものでは決してない。企業が社会の一員であることを自覚し、社会に対して積極的に責任を果たしていくことが重要である。

ただし、企業も社会の構成要素であるので、CSRを果たすことで企業にとっても何らかのプラスとなり、それが社会全体のプラスになる側面もCSRが持ち合わせていることは否定出来ない。

いずれにしても、企業や各ステークホルダーなどのすべてを包含した社会全体に資する形のCSRが求められており、企業はその要求に応えていくべきなのである。そして、その要求に応えていくことによって、企業と各ステークホルダーすべての満足度が最大化した社会が形成されるのである。

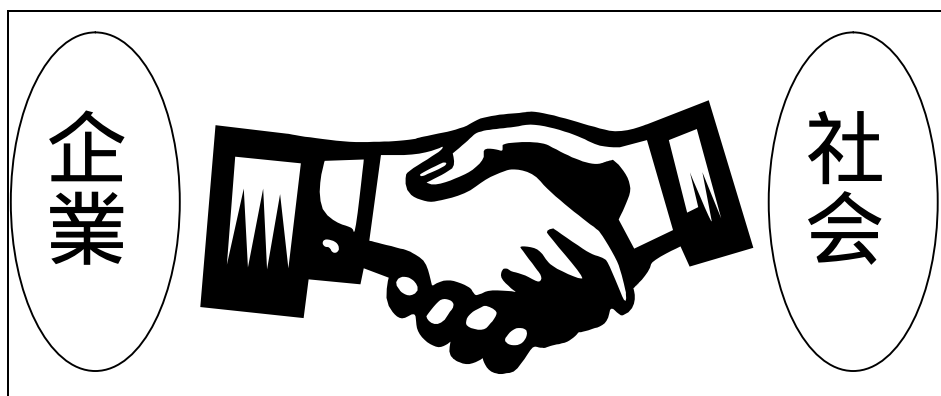


図 1-2-7 企業と社会が協力してよりよい社会の構築を

第3章 CSRが求められる背景

第1章、第2章でCSRの概略について述べてきたが、そもそもこのCSRの概念が注目され、多用されるようになった背景にはどのようなものがあるのだろうか。本章では、CSRを先駆的に用いるようになったヨーロッパ・アメリカの背景、そしてそれに追随するような形で浸透するようになった日本の背景について考察していきたい。

1. CSRの要求

18世紀末の産業革命¹以後、主要な国々において資本主義経済が確立し、2度の世界大戦が発生したものの、それらを経た後に、主として資本主義国の経済は発展の一途をたどり、以前に比べれば格段に豊かな現在の生活が築き上げられた。

しかし、そのような先進国の豊かな生活には、途上国の多大な犠牲が伴ってきたといっても過言ではないだろう。先進国側が経済拡大に没頭しすぎるあまりに、森林の破壊や河川の汚染、地球温暖化といった環境問題が深刻となってきている。また、安価な労働力を追い求めるあまりに児童労働や強制労働といった人権問題を起こしてきたことも紛れもない事実である。このような深刻な問題に対して世界は「持続可能な発展」を求めており、先に挙げたような企業の反社会的行動に対する責任を求める動きが、企業にCSRを求める背景といえる。

また、企業を取り巻くステークホルダーが多様化し、それらによる企業の監視が高まっていることも、CSRが求められる背景の1つである。特に、社会が成熟化するにつれて、市民が企業の行動に強い関心を持つようになった。そして、NGOやNPOといった民間主体の組織の活動が活発化しており、それらをはじめとした様々な組織が、企業も社会の一員であり、場合によっては社会問題の要因となっているのだから、その深刻な社会問題に対して企業も責任を持つべきだとして、その責任を強く求めるようになったことも一因といえる。

¹ 産業の技術的基礎が一変し、小さな手工業的な作業場に代って、機械設備による大工場が成立し、これとともに社会構造が根本的に変化すること。1760年代のイギリスに始まり、1830年代以降、欧州諸国に波及。（『広辞苑第五版』岩波書店）

さらに、国際政治からのCSRに対する期待も大きい。2003年にフランスのエビアンで開催された主要国首脳会合²(G8サミット)における「成長の促進と責任ある市場経済の増進G8宣言」では、企業の社会的責任について触れ、「持続可能な開発のための世界首脳会議の成果を踏まえ、我々は企業の社会的及び環境面での責任を強化するための自主的努力を支持する。我々は、関心を有する全ての国と共に、ビジネスが責任を持って行動できる環境作りを含む、持続的な経済成長を支えるイニシアティブに取り組む。我々はまた、企業の経済的関心と一貫する、OECD³多国籍企業行動指針や国際連合グローバル・コンパクト原則といった、企業の社会的及び環境面での責任を促進する、企業による自主的努力を歓迎する。我々は、企業に対して、他の主体と協力して、OECDの行動指針や1998年の労働における基本的原則及び権利に関するILO⁴宣言等の既存の文書の実施を補い推進することに取り組むよう奨励する(外務省「成長の促進と責任ある市場経済の増進G8宣言(仮訳)」)と述べられている。

以上に見たように、社会や経済のグローバル化の進展による社会問題の顕在化、「持続可能な発展」の要求、市民社会の成熟による企業への監視の強化などが世界全体におけるCSRの要求の要因として挙げられる。

2. CSRの発展～ヨーロッパ

ヨーロッパでは古くから宗教色が強く、その考えに基づいて企業にも倫理的な行動を求めた。そして、企業もそれに従い活動を行ったため、CSRの基盤は近年以前から存在した。そうした中で、CSRが注目を集めるようになった背景にはEUの統合がある。

EUが各国企業に対してCSRを求める背景には、EU統合の影の部分に光を与える目的がある。EU統合によってEU域内の人、モノ、金が自由に移動できるようになり、それがEU全体の経済力を向上させ、世界との競争

² 1975年フランスの提唱によって始まる。アメリカ・イギリス・フランス・ドイツ・イタリア・日本・カナダ・ロシア・EU委員長が参加して年に1度開催され、共通の対外政策が広く討議される。(『広辞苑第五版』岩波書店を参考)

³ Organization for Economic Cooperation and Development, 経済協力開発機構。1961年に発足した先進工業国の経済協力機構。(『広辞苑第五版』岩波書店)

⁴ International Labor Organization, 国際労働機関。1919年に設立され、労働条件について各国への勧告、労働関係資料の収集・紹介など行う。

(『広辞苑第五版』岩波書店を参考)

力を向上させた。しかし、それらが自由に移動できることによって、EU内での地域格差が懸念され、そこから雇用の減少や治安の悪化といった社会問題が生じる恐れがEU発足当初にあり、現実にもそのような問題が見られる地域もある。そのために、このような社会不安を引き起こさないように企業に対してCSRを求める動きが、政治の立場から生じたのである。

そうした中でEUは企業に積極的にCSR活動を推進させるために、「CSRに関する欧州枠組みの推進」なる政策提案文書を2001年に発表した。そして翌年には企業、消費者、経済団体、労働組合、NGOなどのステークホルダーによって構成される「CSRに関するEUマルチ・ステークホルダーフォーラム」が発足し、CSRの原則などを定めた報告書をまとめた。また、政治の主導だけでなく、産業界でも1996年にヨーロッパの多国籍企業によるネットワークである「CSRヨーロッパ」が設立され、ヨーロッパにおけるCSR活動はまさに、全ヨーロッパ一丸となって取り組まれているといえる。

こうした動きの中で、特にCSR活動に対して熱心なのがイギリスである。イギリスでは2000年に年金法が改正され、年金運用受託者は投資銘柄の選定において投資先の社会面・環境面への配慮の有無や程度、議決権行使などの方針について開示が求められるようになり、これを契機としてSRIが急速に拡大していった。また、イギリスでCSR活動が熱心な背景には、トリプルボトムラインの考え方がイギリスで提唱されたということもある。トリプルボトムラインとは、1997年にイギリスのサステナビリティ社の代表であるジョン・エルキントン氏が著書で示したもので、経済面だけではなく、環境面、社会面を合わせた3つのボトムライン⁵が企業評価に際して重要であるという考え方である。さらにそれらに加えて、イギリスには企業の活動を監視するNGOが多数存在し、それらの存在も企業に対する大きな圧力となっている。この結果、表に示すように『Newsweek⁶』が発表した世界企業のCSRランキングではイギリス企業が上位を占めた。ただ、現在では先進的にCSRに取り組んできたヨーロッパとアメリカ・日本の格差は縮小の傾向を見せ、CSRが世界的に認識、意識されるようになってきたことを示している。

⁵ 収益報告の最後の行の意。つまり最終利益、最終損失を意味する。

(『パーソナルカタカナ語辞典』学習研究社)

⁶ 『Time』とならぶアメリカの有力な週刊ニュース雑誌。1933年に創刊。

(『広辞苑第五版』岩波書店)

順位	会社名	国名	企業統治	従業員	社会	環境	合計
1	BTグループ	イギリス	13.6	13.8	15.0	15.0	57.4
1	アストラゼネカ	イギリス	13.6	13.8	15.0	15.0	57.4
3	トタル	フランス	10.9	15.0	15.0	15.0	55.9
3	ノルディック	デンマーク	10.9	15.0	15.0	15.0	55.9
5	東芝	日本	15.0	13.8	14.0	12.5	55.3
5	SABミラー	イギリス	15.0	13.8	14.0	12.5	55.3
7	バイエル	ドイツ	13.6	15.0	14.0	12.5	55.1
8	ルノー	フランス	12.3	13.8	14.0	15.0	55.0
9	ディアジオ	イギリス	15.0	12.5	15.0	12.5	55.0
10	セントリカ	イギリス	13.6	13.8	15.0	12.5	54.9
11	三井物産	日本	13.6	12.5	13.0	15.0	54.1
11	コスモ石油	日本	13.6	12.5	13.0	15.0	54.1
11	ユミコア	ベルギー	13.6	15.0	13.0	12.5	54.1
14	NEC	日本	13.6	13.8	14.0	12.5	53.9
14	インペリアル・ケミカル・インダストリーズ	イギリス	13.6	11.3	14.0	15.0	53.9

表 1-3-1 世界企業のCSRランキング⁷ (『Newsweek日本版』
2007年7月4日号, 阪急コミュニケーションズより)

3. CSRの発展～アメリカ

アメリカでのCSRの発展を考えると、その特徴はヨーロッパとは異なり、政治主導ではなく民間主導であり、SRIが活発であるということである。SRIの考え方はキリスト教色が強いアメリカでは昔からあり、その起源は教会がその資金を運用する際に、タバコやギャンブル、アルコールなどの教義に反する企業への投資を避けたこととされる。また、政治姿勢を見ても分かるとおり、アメリカでは人権問題への関心が昔から強く、人権問題を軽視する企業への風当たりは厳しい。このような社会の意識が企業に自主的なCSR活動を促した要因の1つとされる。さらに、1980年代半ばに軍需産業の不祥事が表面化して以降、相次いで企業の不祥事が発覚する中で、社会が企業に対して責任を求めようになったことも一因とされている。

⁷ 各項目は15点満点, 合計60点満点

このような背景から、CSRを企業に促すような形でSRIが拡大したが、SRIを行う際には収益性以外の要素を考慮しており、場合によっては最善の投資先ではないことがある。これは機関投資家⁸にとって受託者の責任に反するのではないかという意見があった。この点に関しては、1998年にアメリカ労働省が「財務的な要因が損なわれない限り、SRIを排除する理由はない」(米山秀隆(2004)『図解よくわかるCSR(企業の社会的責任)』日刊工業新聞社より)という見解を出し、投資において収益性以外の要素を考慮することを公式に認めた。これが、機関投資家にSRI運用をさらに促し、結果としてSRI全体が拡大することとなり、SRIの対象先となるように努めさせることで企業にCSRを促している。

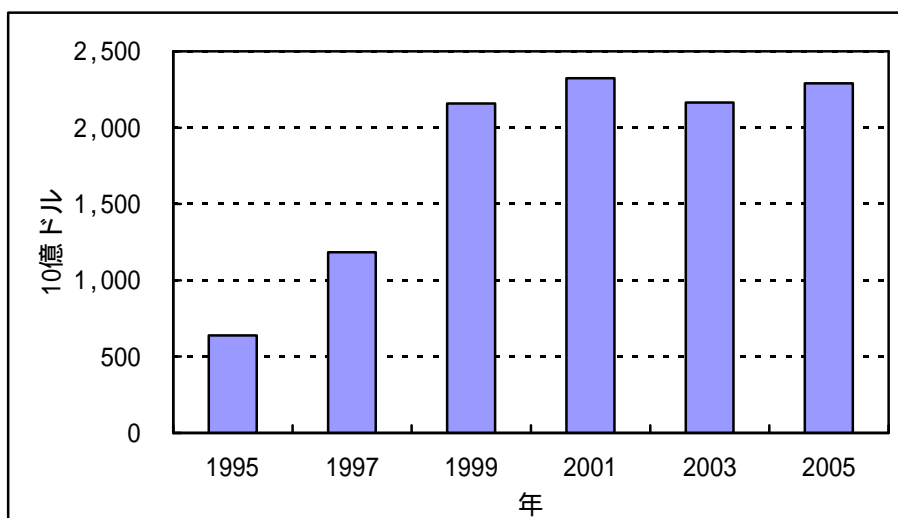


図 1-3-2 アメリカのSRI資産残高推移

(Social Investment Forum, 2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United Statesより作成)

4. CSRの発展～日本

以上にヨーロッパ・アメリカにおけるCSRの発展過程を見てきたが、これらの動きは総じて日本に比べて早く、日本はこれに追随する形でCSRの発展を遂げてきたといえる。

第2章で触れたように、近年世界的にCSRの考えが浸透し、CSRを果

⁸ 証券投資による収益を主要な収益源とする法人形態の投資家

(『広辞苑第五版』岩波書店)

たしていない企業は投資家からの資金を得づらくなり、また取引先企業からの契約を打ち切られてしまいかねず、そうした状況は日本企業に対しての圧力となった。これは、現在の経済がグローバルに展開し、もはや国内のステークホルダーのみを考えていけば良いのではなく、海外のステークホルダーをも考慮しなければならないことによるものである。

また、ISOがCSRの国際的なガイドラインの制定を目指して、各国の政府や産業界、消費者やNGO、学識経験者など様々なステークホルダーが参加する作業部会を開いている。ただ産業界には、SR (Social Responsibility, 社会的責任) は企業が自主的な判断で取り組むべきものであり、規格化によって一律の取り組みを要求するのはおかしいのではないかという意見もある。そのため、これは従来のISOのマネジメントシステム規格ではなく、その指針を示すガイダンス文書である。今年の7月に完成した作業文書第3版において述べられている規格の内容は、規格策定の背景、社会的責任の定義、重要な原則の解説を始めとして、社会的責任の核となる「組織とガバナンス、人権、労働慣行、環境、公正な事業活動、消費者課題、社会開発」の7つの課題の解説、そしてそれらに対して組織が実践するための方法を示したものになっている。ただ、ISOで議論されている規格は「CSR」規格ではなく、「SR」規格である。これは、企業のみならず社会的責任行動を促すのではなく、社会に関連するあらゆる組織に対して社会的責任行動を促すためである。今後、2007年11月に開催される作業部会でも審議が継続され、2009年11月にISO26000として発行される予定である。ISO規格の発行によって、今後さらに社会的責任を求められることは明らかであり、そのことも日本企業に対してCSRの徹底を求めている一因である。

このような、世界における背景のほかにも、日本固有の背景がある。それが、従来の日本企業や日本経済の発展を支えた独自の日本型経営システムの崩壊である。

以前の企業においては、銀行を核として企業集団を形成し、その集団内で株式持ち合いや取引を行い、その関係は長期的かつ安定的であった。また、日本全体が企業社会であったということも否定できず、従業員や社会も企業の発展に貢献していた。

しかしながら、第2章で述べたように、このような長期的かつ安定的な関係は現在では大きく損なわれてしまった。長引く不況に対応するために、銀行や企業がリストラクチャリングを行ったために株式持ち合いが解消して、

企業間の関係が希薄になった。また、従業員の解雇も進み、どちらかといえば企業に従属的であった従業員との関係など、様々な関係が損なわれていった。さらに、そのような様々な関係が損なわれた上に、今までは明らかにされることのなかった不祥事が発覚する企業も現れ始めて、1つのステークホルダーのみならず、各ステークホルダー 社会全体 からの信頼を失うこととなった。

このように様々なステークホルダーとの関係が、従来の安定的なものから不安定で希薄な関係になるにつれて、その損なわれた関係の再構築が企業の喫緊の課題となった。そして、その手段として考えられたのが、企業が社会に対しての行動を通して信頼を回復するということであり、それが日本のCSR発展の礎といえるだろう。

その他にも法制度の整備が進んだこともCSR活動を促した一因である。まず、2004年に公益通報者保護法が可決・成立した。この法律制定の背景には「近年、事業者の不祥事が事業者内部からの通報により相次いで明らかになっている。法令違反行為の是正のための通報は正当な行為として評価されるべきである一方で、民間の通報者支援団体には事業者内部や外部へ誠実に通報したにもかかわらず職場で不利益な取扱いを受けているとの相談が多く寄せられている。また、公益のために通報を行った場合に、どのような内容の通報をどこへ行えば解雇等の不利益な取扱いから保護されるのかは必ずしも明確ではない」(内閣府国民生活局『公益通報者保護法説明資料』)現実があった。その是正のために制定されたこの法律の目的は「公益通報をしたことを理由とする公益通報者の解雇の無効等並びに公益通報に関し事業者及び行政機関がとるべき措置を定めることにより、公益通報者の保護等を図る」(内閣府『公益通報者保護法の概要』)ことである。つまり、公益のために企業などの不正を内部告発した人間が、その企業などから不利益を被らないようにするのがこの法律の目的であり、企業の不祥事が発覚しやすい仕組みづくりを目指している。また公益通報者保護法の制定の他にも、株主代表訴訟の容易化や、監査役会の拡充などの企業活動の監視制度が強化されたこともCSRを促した要因として挙げられる。

また、このような企業や制度面の要因のみならず、社会面の要因も挙げられる。現在では、企業にCSR活動を促すような社会の動きも活発化しており、マスコミをはじめとして、市民レベルでもCSRに対する関心が高まり、SRIの拡大やNGOなどの市民団体による企業の監視の強化などが始まっ

ている。そして、これに呼応するように各メディアによるCSR特集やCSRランキングの発表などが行われるようになり、このようなことも企業に対してCSR活動を促す一因となっている。

順位	企業名	合計 得点	CSRへの 取り組み度	CSRレポートの 充実度	コーポレート ガバナンス	税金と雇用の 貢献度	業績及び 財務
1	シャープ	83.75	28.1	17.0	10.9	3.5	24.3
2	デンソー	83.57	26.5	17.6	10.7	4.4	24.3
3	富士写真フイルム	83.18	29.1	17.4	9.4	4.2	23.1
4	日立化成工業	82.02	27.9	14.4	14.0	2.3	23.4
5	凸版印刷	81.89	28.9	17.0	10.1	3.7	22.2
6	ユニ・チャーム	81.81	25.1	16.0	12.7	3.4	24.6
7	キヤノン	81.61	24.5	14.6	11.6	4.3	26.7
8	松下電器産業	80.89	29.5	18.4	8.9	2.6	21.6
9	東芝	80.24	29.3	15.4	11.3	2.3	21.9
10	日産自動車	80.03	28.0	12.0	12.9	4.3	22.8
11	オムロン	79.89	25.3	14.0	14.4	2.5	23.7
12	ソニー	79.48	27.3	16.0	12.6	2.3	21.3
13	リコー	78.65	26.6	14.6	10.7	3.7	23.1
14	セブンイレブン・ジャパン	78.64	25.1	11.4	10.9	4.0	27.3
15	TDK	78.25	25.8	11.6	12.9	3.7	24.3
16	イトーヨーカ堂	77.93	23.4	18.6	8.6	2.4	24.9
17	アステラス製薬	77.91	26.3	12.1	12.6	2.0	24.9
18	エーザイ	77.80	18.6	15.0	14.4	4.1	25.8
19	大日本印刷	77.24	26.6	12.4	10.5	3.4	24.3
20	ダイキン工業	77.14	24.8	11.6	13.9	4.1	22.8

表 1-3-3 日本企業のCSRランキング⁹

(『日経ビジネス』2005年8月22日号、日経BP社より)

⁹ CSRへの取り組み度は30点満点、CSRレポートの充実度は20点満点、コーポレートガバナンスは15点満点、税金と雇用の貢献度は5点満点、業績及び財務は30点満点、合計得点は100点満点



図 1-3-4 花王・本田技研工業のCSR報告書

(花王・本田技研工業HPより)

こうした動きは今後ますます活発になることが予想され、現時点で十分なCSR対策を取っていない企業には、その対策が迫られるだろう。

そのためには、まず確固たるCSRに関する指針を策定し、社内にもその指針を周知徹底し、全社一丸となって取り組む必要がある。そして、その活動を促進するために形だけでない実効性のある組織を作り、ステークホルダーとの密接な関係を維持してコミュニケーションを図りつつCSR活動に取り組んでいかなければならない。そして、CSR活動に際しては、PDCAサイクル¹⁰を確立し、常にその活動を検証して評価、改善を行い、よりよい活動につなげて、最終的には、当たり前のこととして企業全体にCSRの意識が浸透するようにしなければならない。

このようなCSRに対する取り組みを企業が主体的・積極的に実施していかなければ、今後の社会においては企業活動の継続が困難となることが予想されるのである。

¹⁰ 業務の改善で、Plan-Do-Check-Actionの4つのフェーズを繰り返すこと。まず計画(Plan)を立て、その計画を実行(Do)する。その結果を確認(Check)し、対応策(Action)を考える。(『情報処理技術者用語辞典』日経BP社)

第 1 部

鉄道事業における C S R

第 1 部では、序論の議論をふまえて鉄道事業における C S R を考えます。第 1 章では他事業とは異なる鉄道事業の特殊性について論じ、それに基づいて第 2 章では鉄道事業にとって重要なステークホルダー（利害関係者）が何なのかを考察します。そして、それらをふまえた上で第 3 章では鉄道事業における C S R に関する各事例を取り上げ、現在鉄道事業者が果たしている C S R、さらに今後果たしていくべき C S R を具体的に考えます。第 4 章では、第 3 章の中心となる J R などのいわゆる大手鉄道事業者とは異なり、事業規模が小さく、経営状況が必ずしも良好とは言えない第三セクター鉄道・中小私鉄における C S R について論じます。

第1章 鉄道事業の特殊性

1. 鉄道事業の特殊性

ここからは、鉄道事業に焦点を絞って議論を行っていく。序論ではCSR一般についてその定義・時代背景などを説明し、CSRの定義を「企業が、社会に存在する様々なステークホルダーとの間にコンプライアンスやアカウンタビリティなどを通じて信頼関係を構築して自らの事業活動を行うために、社会に対する責任を果たすこと。さらに事業や経営の一環として社会の諸問題に積極的に関わって解決に寄与し、各ステークホルダーの満足度、社会の満足度を高めること」とした。この定義に従って、これから鉄道事業のCSRを議論していくわけだが、そのためには鉄道事業におけるステークホルダーを特定し、企業との関係性を整理する必要がある。

まず、どのようなステークホルダーが存在するのかを考えていきたい。企業とステークホルダーの関係性を分析するために、「権力アプローチ」という手法がある。その一例を図によって示すと下のようになる。

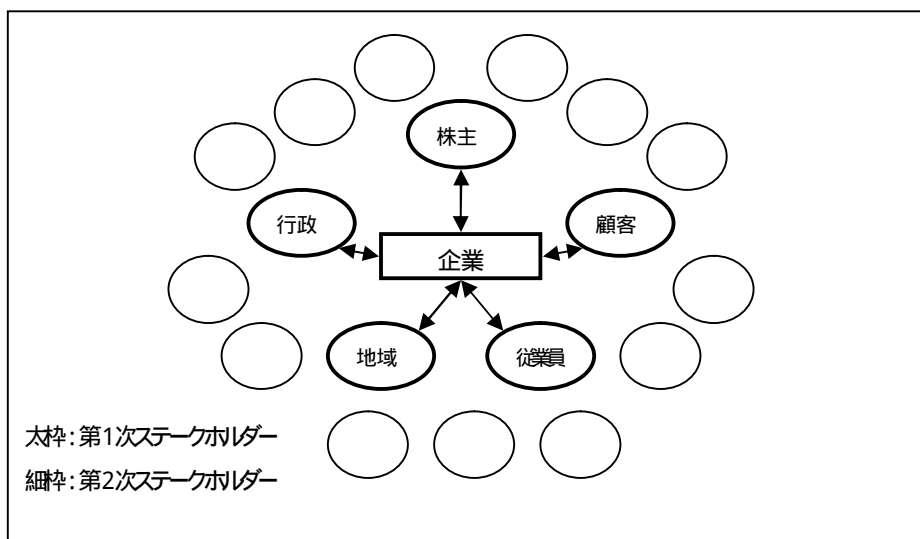


図 2-1-1 一般的な企業とステークホルダーの関係

(谷本寛治(2007)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版より作成)

ここでは、企業と直接的な取引関係・利害関係にあるものを第1次ステークホルダー、間接的に利害関係にあり、比較的關係が弱いものを第2次ステークホルダーとしている。この例のように、企業には数多くのステークホルダーが存在している。この点は、鉄道事業にとっても他の業種にとっても言えることである。

第2次ステークホルダーまで含めた場合、業種によって多少の違いはあっても、ステークホルダーの種類はほぼ同じだと考えられる。業種は違っても、日本および世界という社会の中に存在していることには変わりなく、すべての企業は、あらゆる経済主体と多かれ少なかれ関係を持っているものだからである。

しかし、ステークホルダーごとの関係の強弱は企業によって異なっている。例えば、自動車産業ではメーカーが工場で商品（＝自動車）を生産し、ディーラーに売却する。メーカーは商品の生産主体であるので、商品の安全性や品質を左右する従業員や、生産拠点となる工場周辺地域が重要なステークホルダーである。一方、ディーラーは商品生産には携わず、消費者との売買取引を行う。ゆえにメーカーとは異なり、消費者を重視した戦略をとらなければならない。

このような相違は、それぞれの企業・業種ごとの特徴から生じている。メーカーは商品生産という性質をもち、商品を介した消費者との間接的なつながりや地域社会とのつながりを持つ。一方ディーラーは、商品売買という業務形態から、消費者との直接的なつながりを持つといえる。このように、業種の性質の相違ゆえにステークホルダーとの関係性が異なってくると考えると、鉄道事業のCSRを考えていくにあたって、鉄道事業の特殊性を考慮したうえで、ステークホルダーに関して整理する必要がある。以下、鉄道事業において特徴的な点を挙げていく。

(1) 公共性が強い

一般に、公共交通機関は公共性が強いと認識されている。しかし、公共性という概念には統一された定義などというものは存在せず、論者によってその意味するところが異なるようである。ここでは、公共性の概念を「広く社会一般に利害や正義を有する性質」（『広辞苑第五版』岩波書店）と定義して

議論を進めていく¹。

まず、公共性の源泉として挙げられる鉄道事業の特殊性は、あらゆる人が利用するという点である。経験的に容易に理解できると思うが、鉄道は年齢・職業・性別など関係なく様々な人が利用する。これは、鉄道利用が派生的需要によるものだからだと考えられる。すなわち、鉄道を利用することそのものが目的ではなく、他の目的を有し、その目的を果たすための移動手段として鉄道を利用する人が多い²ということである。派生的需要に対して、それ自体が目的とされることを本源的需要という。移動手段という鉄道サービスの性質上、鉄道利用者にとっての本源的需要は、通勤・通学、旅行、買い物などあらゆるものでありうる。それゆえに、あらゆる人が鉄道を利用する可能性を持つのである。

鉄道の外部性も公共性の一因として考えられる。外部性とは、ある経済主体の行動が、市場を介することなく他の経済主体の利害に及ぼす意図しない影響のことをいい、プラスの影響を与える場合は「外部経済」、マイナスの影響を与える場合は「外部不経済」という。鉄道事業における外部経済を考えると、沿線地価の向上や地域住民の利便性の向上などが挙げられる。一方、外部不経済に関しては、列車の走行に伴う振動や騒音などを挙げることができる。

また、鉄道は地域社会の基盤となりうる。鉄道の存在は、人々の移動手段を確保することにつながり、人々の生活を支えることになる。特に、交通弱者にとって、鉄道の存在する意味は非常に大きなものとなる。交通弱者とは、経済的・身体的あるいは制度的な要因により移動の自由が制約されている人々のことであり、身体に障害を持ち自家用車の運転が困難な人や、バスなど他の交通網が充実していない地域の住民などがあてはまる。また、地域経済にとっても鉄道はその基盤となりうる。鉄道によって人・物の輸送が容易になれば、人口の増加や企業誘致に役立つ。逆に廃線となれば、人口が減少し、地域社会が衰退する可能性がある。

以上、鉄道事業における公共性の源泉と考えられるものを挙げてきたが、

¹ 公共性の概念を使用するにあたっては、その定義を議論する必要があると思うが、ここではあくまで鉄道事業の特殊性を整理することが目的であるので、概念そのものに対する詳細な議論は割愛させていただく。

² 鉄道自体が観光資源として活用されている場合など、鉄道利用そのものが目的となることもありうる。

他にも公共財としての性質や交通権³の問題なども、少なからず関係があると考えられる。また、公共性の定義が学問上統一されていないこともあり、上記の説明で不適當と思われる箇所もあるかもしれない。しかし、鉄道事業が「広く社会一般に利害や正義を有する性質」をもつという点は理解していただけたらと思う。これはすなわち、鉄道が社会に与える影響が大きいことを示し、それゆえに社会全体の利益を考えた経営が求められるということである。しかし、社会全体の利益と一企業の利益は合致しないこともある。例えば、企業の利益を優先させるならば輸送料金は高いほうが望ましいし、赤字になるような地方路線は切り捨ててしまったほうが経営上合理的だが、これでは社会全体の余剰や公平性を損ねてしまう可能性がある。この点で、鉄道の公共性は、行政による規制の根拠の1つと捉えられる。

(2) 独占的市場である

鉄道事業は、ある程度独占的な市場であると考えられる。鉄道事業に参入するには、莫大な固定費が必要であり、それが参入障壁となっている。これは、駅建設や車両購入などの費用に加え、線路を敷設するための土地の確保が必要だからである。さらに、鉄道事業から退出する際には、固定費は埋没費用⁴として企業の負担となる。そのため、容易に鉄道事業に参入することは出来ないのである。また、鉄道事業には法的規制という参入障壁も存在する。鉄道事業法により、鉄道事業参入には国土交通大臣の許可が必要となっている。これらの参入障壁によって、鉄道事業においては競合相手が少なくなっているのである。

しかし、視点を交通産業全体に移せば、鉄道事業にもバスや航空機などの競合相手が存在する。特に、近年ではモータリゼーションの流れによって、公共交通機関に変わって自家用車を利用する人が増えている。また、2000年の鉄道事業法改正により、鉄道事業への参入は免許制から許可制に変わるなど、法的規制も緩和される流れにある。さらに、少子高齢化により全国的に人口減少が進みつつある点も見逃せない。都市部においては、人口流入が進

³ 国民が自己の意思に従って自由に移動し、財貨を移動させるための適切な移動手段の保障を享受する権利（交通権学会(1999)『交通権憲章 21世紀の豊かな交通への提言』日本経済評論社）

⁴ サンク・コスト(sunk cost)。事業に投下した資金のうち、事業の撤退・縮小を行ったとしても回収できない費用をいう。

み人口は増加傾向にあるが、それでも都市圏の鉄道利用者数はここ数年ほぼ横ばい、長期的に見ると減少傾向にある。人口が流出している地方において、状況がさらに厳しいものであることは言うまでもない。人口減少によって鉄道利用者数も減少していくことが予想される。

このように、鉄道事業が独占的市場であることは間違いがないが、他の交通機関や将来の需要減少を考えると、その独占性に頼ってばかりもいられない状況にある。

(3)規制産業である

鉄道事業は「鉄道事業法」などの法令によって、参入、退出、価格などの様々な点で規制を受けている。これは、前述した鉄道の公共性や独占性、外部性などのために、規制しなければ社会全体の便益・公平性が損なわれてしまう可能性があるからである。その固定費の大きさから鉄道事業では破滅的競争⁵が起りやすく、結果として自然独占が起りうる。そのため、あらかじめ参入規制を行ない特定の企業に独占的経営権を与えることで、破滅的競争による社会的損失を回避するとともに、規模の経済⁶による効率性を確保しているのである。また、その公共性・外部性を考慮すると、価格や安全基準などは適正な値でなければならないため、価格等その他の規制が行われている。鉄道事業者はこの規制の制約内で、経済活動を行っていかなければならないのである。

(4)地域社会との関係性が強い

公共性の項目でも述べたように、鉄道事業が地域に与える影響は大きい。その存在によって人・物の出入りが活発となり地域経済を活性化し、外部性によって良くも悪くも影響を与える。また、鉄道が存在するか否かの違いだけにとどまらず、その料金やサービス内容も地域経済に影響を及ぼしうる。物や人の輸送において鉄道が利用される場合、その輸送料金と時間は本源的需要を満たすためのコストとなる。そのため、料金の引き下げや輸送時間短縮等のサービスの向上は、本源的需要の増加をもたらす。一方、料金引

⁵ 採算割れに陥っても続く価格競争。固定費が大きい場合に、その費用を少しでも回収しようとして起きることがある。

⁶ 規模が大きいほど単位あたり供給費用が小さくなること。長期的平均費用が逡減している状態をさす。

き上げやサービスの低下は本源的需要を減少させることにつながり、地域経済に悪影響を及ぼしかねない。事故等で鉄道がストップした場合などは経済に与える影響はより大きなものとなる。

また、地域社会から鉄道事業へ与える影響も大きいと考えられる。鉄道需要は、地域の人口・経済規模に大きく左右される。人口および地域企業数が減れば鉄道の潜在的需要は減少し収益は落ちると予想されるが、線路は地面に敷設されており、路線を他地域に変更することは不可能である。また、莫大な埋没費用のために鉄道事業からの撤退も困難である。この点が、他の交通機関とは大きく異なる点といえるであろう。

以上、鉄道事業の特殊性として、(1)公共性、(2)独占的市場、(3)規制産業、(4)地域社会との関係性、の4点を挙げた。これらの特徴から、数あるステークホルダーの中でも行政と地域社会の重要性が高いことがうかがえる。公共性・独占性のために行政から規制を受けている鉄道事業者は、法律を介した行政とのつながりが強く、また、地域と相互に影響を与え合っていることから、地域社会も重要なステークホルダーといえるのである。これらのことを踏まえ、鉄道事業における権力アプローチの図を下に示す。

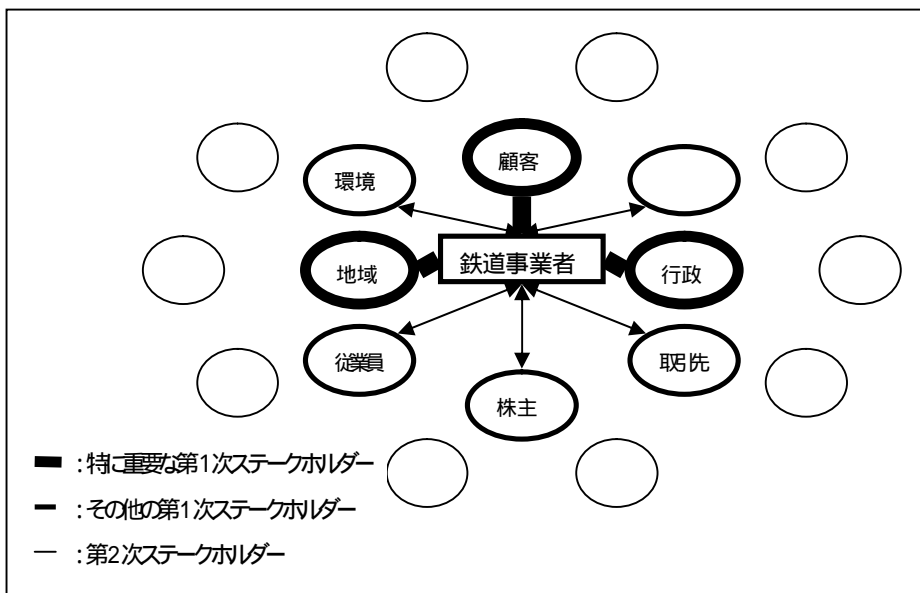


図 2-1-2 鉄道事業者とステークホルダーの関係

第1次ステークホルダーとして、行政、地域社会以外に、顧客、従業員、株主、取引先、NPO・NGO、地球環境の6つを挙げた。顧客、従業員、株主は、あらゆる企業において直接的なつながりが認められるのは、容易に理解できるであろう。特に顧客は、企業収益の源泉として、行政・地域社会の次に重視すべきステークホルダーとみなし、特に重要な第1次ステークホルダーに分類した。残りのNPO・NGOと地球環境であるが、これらは先の例においては第2次ステークホルダーとして扱われている。ここでは近年のNPO・NGO活動の活発化、地球環境問題の世界的意識の向上をうけて、第1次ステークホルダーとした。詳細な説明は次章のそれぞれの項目において行うことにする。

第2章

鉄道会社を取り巻くステークホルダー

前章において、鉄道事業の特殊性を述べ、キーとなるステークホルダーをピックアップした。ここでは、その特殊性を踏まえ、鉄道事業者を取り巻くステークホルダーの中でも第一次ステークホルダーについて個々に考察を加えていく。

1. 顧客

顧客は企業収益の源泉となる存在であり、鉄道事業者が直接的なかかわりを持つ重要なステークホルダーである。また、社会を形成するのは一人一人の個人であるのだから、「顧客の声」を「社会の声」ととらえ顧客に対して適切な対応を行っていくことは、社会に対する企業の責任である。

顧客に対して企業が果たすべき責任を考えるにあたって、まず、消費者のもつ権利を尊重しなければならない。消費者の権利は、ケネディ米大統領が1962年に発表した「消費者の利益の保護に関する特別教書」において消費者の4つの権利が明言されたのが初めとされ、日本では、2004年に成立・施行された「消費者基本法」において消費者の6つの権利が述べられている。ここでは、消費者の権利として、安全が確保される権利、選択の機会が確保される権利、必要な情報が提供される権利、教育の機会が確保される権利、意見が反映される権利、適切かつ迅速に被害から救済される権利、が挙げられている¹。

これらの権利から、鉄道事業者に求められる責任として、安全の確保、情報開示、顧客へ不利益を与えた場合の適切な対応等を挙げることができる。さらに、消費者の「意見が反映される権利」を満たすために顧客満足度を向上させることもCSRの1つといえる。そして、これらの責任の中でも安全対策はとりわけ重視するべきである。なぜならば、鉄道は人を一度に大量に輸送できる交通機関であり、多くの人の命を預かって日々運行しているからである。

¹ 内閣府国民生活局(2005)『ハンドブック消費者』の解釈による。

また、顧客に対して責任を果たしていくにあたって、顧客が複数のステークホルダーとしての性質を持ちうる点にも注意が必要である。すなわち、顧客は地域住民でも、納税者でもありうるのである。そのため、顧客へのアプローチは一つとは限らず、多角的なアプローチが必要である。

顧客に対して責任を果たすことは、企業収益の観点からも重要であるといえる。鉄道事業は独占的市場にあり、価格弾力性が小さいために、顧客への対応を軽視したとしても短期的には収益に大きな影響が出るとは限らない。しかし、先述したように他の交通機関を含めて議論する場合、鉄道事業者は様々な競争相手の中に存在する。また、長期的な視点に立った場合、鉄道産業への新規参入や人口移動などがおこり経営環境が変化することもありうる。そうなった時、顧客軽視によるイメージダウンは企業収益へ大きなダメージを与えかねない。ゆえに、企業が長期的に発展するためにも顧客への対応を重視していく必要がある。

2. 従業員

1970年代まで毎年のように大手私鉄でストライキが起こっていたように、かつては労使敵対的な関係が表立って現われていた。しかし、1980年代以降、ストライキはほとんど行われなくなった。それでも、従業員は賃金の上昇や不景気時の雇用確保などを要求するステークホルダーであり、企業とは敵対的な要素を孕んでいるといえる。しかし、経済活動を支え、経営者とともに会社を構成する要素の1つであるわけであるから、企業利益と従業員の利益は一致する点も多い。そのため、企業は公平な賃金・昇進機会を確保するなど従業員への責任を果たしつつ、ともに協力していくことが重要である。

また、従業員は日々の経済活動の主体であり、企業パフォーマンスの質に大きな影響を与える。特に安全性の観点から見ると、従業員というステークホルダーへの対応は重要であるといえる。顧客の項で述べたように、鉄道事業には安全で安定した運行が求められている。2005年4月におきた西日本旅客鉄道²福知山線脱線事故では、事故調査委員会により運転士の注意が運転からそれていたことが原因であり、その背景として、従業員への懲罰的日勤教

² 以下、本文ではJRグループ各社を「JR西日本」のように、また日本国有鉄道を国鉄と省略して表記する。

育など企業体質にも問題があったことなどが指摘されている。このように、従業員および企業の従業員への日々の対応は、運行の安全性に直接的に関わってくるのであり、他のステークホルダーに対する責任を果たしていくためにも、従業員との連携が重要であるといえる。

3. 株主

ここ数年「会社は誰のものか」という議論が活発になっている。従業員のもの、経営者のものと様々な見方が出来ると思うが、商法に則して考えると、その資本提供に対する権利として株主に所有権が与えられている。また経済学的には、企業は「利潤を最大化させること＝株主の利益を最大化させること」が目的だと捉えられている。これらの視点から考えると、株主は会社の所有者であり、ステークホルダーとして重要であるのは間違いない。

1964年日本がOECDに加盟して以来、海外企業による買収を恐れて企業同士の株式持合いが進み、株主が企業経営に口を挟むことが少なくなった。そのため、経営者は株主の利益を軽視してきた。しかし、近年ではそのような日本独自の企業構造を批判し、積極的に経営に関わってくる「モノ言う株主」が増えてきている。その背景には、近年盛んになっているM&Aによって企業のガバナンス構造・株式保有構造が問いただされている状況がある。特に、2005年に相次いだネット関連企業による買収劇は、これまでの株主軽視型企業構造を黙認してきた社会全体に対して、大きな衝撃を与えた。鉄道事業に関しては、阪神電気鉄道株を大量に取得した村上ファンドが記憶に新しい。村上ファンド自体はインサイダー取引により代表者らが逮捕されるという結末を迎えたが、阪急電鉄・阪神電鉄の経営統合という、戦後初の大手私鉄再編をもたらす結果となった。このように株主が経営に大きく関わってくる以上、鉄道事業を含めて全ての企業は、もはや株主を軽視した経営は出来なくなっているのである。

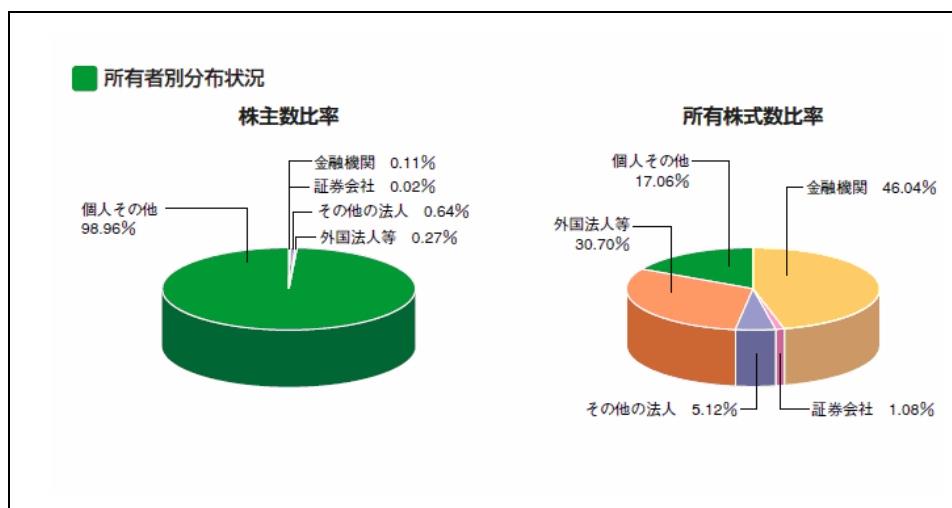


図 2-2-1 JR東日本の株主数・株式数比率（同社HPより）

しかし一言に株主といっても、長期保有を目的としたものや投機目的のもの、機関投資家や個人投資家、海外投資家など様々な投資家が存在する（図 2-2-1）。それらに共通して果たすべき責任として、情報公開やコンプライアンスなどが挙げられ、また、それらを保障する手段としてコーポレートガバナンスを充実させることもCSRとして考えられる。しかし、株主同士で利害が一致しないこともありうる。長期保有を目的とする株主は中・長期的視点から、投機目的の株主は短期的視点から、企業価値の最大化を要求してくるであろうし、投機目的の株主は配当金よりも株価の上昇を望んでいると考えられる。短期的視点で経営した場合、目先の利益を求めて、地域社会や地球環境といった他のステークホルダーを軽視することにつながりかねない。だからといって、個人投資家・デイトレーダーは、あらゆる株主層の中でもかなりの比率を占めていることから、彼らを見捨てるわけにはいかない。他のステークホルダーに配慮しつつ、株主間利益の調整を行っていくことが必要である。

また、第三セクター鉄道を考えた場合、地方自治体が主要株主として関わってくる。すると、地方自治体の財政を支える納税者および地域住民も間接的に関わってくることになる。この点には注意が必要である。

4. 行政

前章で述べたとおり、鉄道事業には多くの規制が存在しており、法律を介して行政とのつながりが強いといえる。鉄道会社は、これらの規制を含め法令を遵守していくことが、行政に対する責任として求められる。また、法令を遵守することは企業が持続的に発展するために必要であることから、従業員や株主に対する責任ということもでき、安全の確保や地域開発に関する法令³も制定されており、顧客や地域社会も無関係ではない。法令を遵守し行政に対する責任を果たしていくことは、他のステークホルダーに対する責任を果たすことにもつながるのである。

しかし、近年では鉄道事業においても規制緩和が進んでいる。これは、顧客の項で述べたように競争激化が進みその独占性が薄れつつあると同時に、企業の経営効率改善へのインセンティブを高めるためだと考えられる。この規制緩和の流れの中で、2000年に鉄道事業法が旅客輸送部門・貨物輸送部門ともに一部改正された（表 2-2-2）。

	旅客鉄道事業	貨物鉄道事業
参入	路線毎の免許制 路線毎の許可制	参入の許可に際しての 需給調整要件の廃止
退出	許可制 事前届出制(1年前)	許可制 事前届出制(6ヶ月前)
運賃 料金	認可制 上限認可制の下での 事前届出制(変更命令可能)	上限の認可等の事前規制 廃止
その他	乗継円滑化措置の創設 認定鉄道事業者制度の創設	利用運送事業者等他の運送 事業者との貨物の引継の円滑 化措置を努力義務付け

表 2-2-2 主な鉄道事業法改正点（国土交通白書より作成）

しかしながら、これは企業の負う責任が軽くなったということではない。むしろ、鉄道事業者の自己責任がより強調されることになったといえる。経

³ 運転の安全の確保に関する省令、大都市地域における宅地開発及び鉄道整備の一体的推進に関する特別措置法など。

済活動を行っていく上で、責任を自主的に果たしていく姿勢が求められているのである。

5. 地域社会

鉄道事業の特殊性として挙げたように、鉄道事業は地域社会とのつながりが強い。なぜなら、地域経済の規模と鉄道への需要は、相互に影響を与えあう存在だからである。

しかし、その重要性とは裏腹に、企業にとって地域社会とは認識しにくいステークホルダーである。それは、地域社会を形成するのは1人1人の個人であり、必ずしも共通の利害関係を持っているとは言えないからである。さらに、鉄道を日常的に利用している人ならばその声も鉄道事業者が届きやすいが、そうでない人と鉄道会社の接点は意外に少ない。そのため、一部の地域住民の声だけを聞くのではなく、出来るだけ多くのコミュニティおよび住民とのコミュニケーションを行い、要望を吸い上げるとともに利害調整をはかる必要がある。その上で、地域社会に果たすべき責任として、騒音・振動対策などの生活環境への配慮、事業説明会等による十分なコミュニケーション・説明の場の確保などが挙げられる。また、鉄道の地域経済に対する影響を考えると、安全性・安定性の確保も地域に対する責任といえるであろう。

さらに鉄道会社を含むあらゆる企業は、活動拠点を地域に有している限り、地域社会の一構成員であることを忘れてはならない。善良な地域住民として隣人と良好な関係を築くために、地域社会に貢献する活動を積極的に行う姿勢が求められる。また、鉄道事業が地域交通の基盤となりうることを考えると、街づくりを行う上で鉄道会社の重要性は大きい。地域社会・行政と連携をとりつつ、積極的な協力体制をとるべきである。

6. 取引先

企業には、社会とともに持続可能な成長と発展を目指すことが求められている。鉄道事業に関しては、今後予想される競争の激化・潜在的需要の減少という厳しい経営環境の中で、長期的な視点に立って経営するために、信頼できるパートナーが必要である。

鉄道事業者の主な取引先には、工事や車体生産・メンテナンス等の請負会社などが存在する。また、取引先に類似したステークホルダーとして、競合

企業が存在する。「コー円卓会議・企業の行動原則⁴」では、企業の仕入先に関する責任として、価格の設定・ライセンス⁵・販売権を含む全ての企業活動において公正と正直を旨とすること、仕入先との情報の共有につとめること、支払いは所定の期日にあらかじめ同意した取引条件で行うこと、人間の尊厳を重んじる雇用政策を実践している仕入先や協力会社を開拓、奨励ならびに選択すること、などが挙げられている。また、競争相手に関しては、有形財産に関する権利及び知的所有権を尊重すること、不公正あるいは非倫理的手段で取引情報を入手しないこと、などが挙げられている。

取引先に対しても競合企業に対しても、法令・商習慣に則った公正・公平な関係維持が必要である。特に鉄道事業においては、競合相手は他の鉄道会社というよりも、航空機や自動車など他の交通機関であることが多い。そのため、鉄道会社同士が信頼関係を構築し、協力して長期的な成長を目指していくことも可能である。実際に、近年ではICカードの共通化や、他の鉄道企業の路線への乗り入れが多くなるなど、鉄道事業者同士での経営協力が盛んになっている。このような流れから、他の鉄道事業者は単なる競合相手ではなく、協力しうる取引相手としての認識が必要であろう。

また、取引先に関するCSRとして近年注目を集めているのが、調達基準の中にCSRに関わる項目を組み入れた「CSR調達」である。1990年代以降、環境に関する基準を組み込む環境調達（グリーン調達）が広がり、さらにグローバル化の進展に伴い、その上にコンプライアンスや雇用・労働に関する対策などを組み入れたCSR調達が盛んになっている。CSR調達を実施することで取引先のCSR徹底を促し、同時に自社が社会に責任を果たすことになる。企業は、取引先と一体となってCSRを徹底させていかなければならないのである。

7. NPO・NGO⁶

前項において、NPO・NGOを第1次ステークホルダーに挙げた。これは、近年の市民活動の活発化を考慮したものである。1995年の阪神・淡路大

⁴ *Caux Round Table Principles for Business*(1994),

欧州・米国・日本三極の経営者が、スイスの町コーで1986年から円卓会議を重ね、1994年に制定・発表した企業行動指針

⁵ 知的所有権の実施許諾

⁶ NPO・NGOなど市民団体を総称してCSO (Civil Social Organization, 市民社会組織) ということもある。

震災を契機にボランティア活動に関して社会的な関心が高まり、その流れを受けて、1998年に、特定非営利活動促進法（NPO法）が制定された。これによって市民活動を行う団体に法人格が与えられ、市民のボランティアな活動が社会的に広がる大きな契機となった。内閣府によると、2007年7月時点でNPO法人として認証された団体だけで3万団体を超えるとされ、それらの団体が保健医療・まちづくり・芸術文化・環境保全などの分野で活動している。

NPO、NGOともに非営利、非政府の団体であり、NGOは主旨・実態などからNPOに含まれるものと解釈されることもある。鉄道事業者にとっては、先に述べたとおり地域社会との関係性が重要視されるので、まちづくりや環境保全の活動を行っている団体とは、協力してそれらの分野に取り組んでいくことが必要である。また、NPO団体には経営状態が悪化している地方路線などの振興を目的とするものもある。例えば、樽見鉄道（岐阜県）や上田電鉄別所線（長野県）などでは地元NPOにより支援活動が行われている。そのため、このような団体も重要なステークホルダーであるといえる。情報公開などの責任を果たしつつ、連携して経済活動や地域貢献活動を行っていくべきである。

NGOに関しては全国に約400団体あるとされており、市民団体の中でも特に国際的に活動を行っているものを指すことが多い。鉄道事業に関しては、その市場は国内に限り、NGOとの関係がそれほど重要とは言えないかもしれない。しかし、経済のグローバル化が進み、鉄道事業においても投資家や取引企業において国内外の違いはもはや重要ではなくなっている。また、「日本」という社会だけでなく「国際」社会の一員としても責任を果たすことが必要なのであって、その責務を果たすためにNGOとのパートナーシップを築いていくことも必要である。

8. 地球環境

地球環境をステークホルダー（利害関係者）の1つとみなすかどうかは、意見が分かれるところであろう。地球環境そのものは意思を持つ「者」ではなく、企業に直接働きかけることができないからである。実際、CSR関係の書籍やWebサイトでは、地球環境をステークホルダーとして挙げていな

いものも多い。しかし、企業も「宇宙船地球号⁷」の乗組員の一員であるのだから、環境に配慮した経済活動が求められていることは事実である。また、直接的な企業へのアプローチがなくとも、環境を軽視した行動は、顧客や投資家など他のステークホルダーの行動を通して企業に悪影響を与え、逆に環境に配慮した行動は、企業のイメージを高め長期的成長に寄与すると考えられる。よって、間接的ではあるが、企業と地球環境は確実に利害関係にあるといえるであろう。そして、SRIやグリーンコンシューマーなど、環境に配慮した経済活動が広がりつつあることを考えると、地球環境は企業に大きな関わりを持つステークホルダーと言えるのである。

現在、地球環境は温暖化・オゾン層破壊・砂漠化など様々な問題を抱え、危機的な状況に瀕しているといえる。ゆえに、鉄道事業も他事業や一般家庭と同様に日々の経済活動で省エネルギー・資源の節約を心がけるのに加え、グリーン調達・環境会計の採用など企業一般が実施可能な環境対策を行うことが期待される。

特に地球温暖化に関しては、1997年に京都で地球温暖化防止京都会議（第3回気候変動枠組条約締約国会議）が開かれ、京都議定書が議決された。これにより、日本は2008～2012年の間に、温室効果ガスを1990年比で6%削減することを義務づけられている。しかしながら、日本のCO₂排出量は2004年時点で、削減どころか1990年度比6%の排出増となっており、非常に厳しい状態である。鉄道事業も京都議定書目標を達成するために努力していくことは、環境及び行政に対する責任を果たすことにつながる。その際、鉄道の環境優位性⁸を生かすことで、企業利益にも社会利益にも合致した方策を採ることが出来るであろう。

⁷ アメリカ人建築家・思想家のバックミンスター・フラワーが提唱した概念。資源の有限性を、宇宙船という閉じられた空間にたとえている。

⁸ 鉄道は環境にやさしい乗り物だといわれている。詳細は第3章第4節に記述する。

第3章 鉄道事業における

CSRの事例

第1節 安全

近年、観光バス会社における運転手への違法な長時間労働や航空会社の整備トラブルの多発により、交通産業全体で安全性の低下が問題となっている。今日、安全性を求める社会の要求に応えることが交通系の会社の最も重要な責務である。

鉄道会社もその例外ではない。ここでは、2005年4月に福知山線脱線事故を起こしたJR西日本を例に鉄道会社の安全への取り組みを考察する。

1. JR西日本の経営環境と歴史

国鉄分割民営化により1987年にJR西日本が発足した。JR西日本はその発足当初から他の本州JR各社（JR東日本、JR東海）に比べ経営環境の厳しさが予想されていた。

- (1) JR東日本における首都圏輸送やJR東海における東海道新幹線のような安定した高収益基盤を持っていない
- (2) 輸送人員が多い京阪神間輸送でも私鉄との激しい競争が私鉄優位に展開されている
- (3) 全営業キロの約半分は輸送人員が低いローカル線で占められている
- (4) 山陽新幹線は東海道新幹線よりも輸送人員が低い一方、東海道新幹線以上に航空会社との競争にさらされている

以上の点を克服するためJR西日本は積極的に鉄道のダイヤや車両の改善に努めた。とりわけ、私鉄からシェアを奪うことができ、JR西日本における輸送人キロ¹の約半数を占める京阪神圏²の輸送改善に尽力した。京阪神圏で安定した収益を上げることはJR西日本が安定した経営基盤を持つことを

¹ 輸送した旅客数（人）にそれぞれの乗車距離（キロ）を累積したもの

² ここでは大阪、京都、神戸各支社の管轄地域をさすものとする。

意味する。新型車両の投入によるスピードアップ、阪神・淡路大震災後の素早い復旧などで併走する私鉄から多くの乗客を奪った。それと同時に利便性が高まったＪＲ沿線の宅地開発が進み、これらの結果、ＪＲ西日本の運輸収入は増加の一途をたどった。しかしながら、長引く関西圏の不況や車へのシフトにより在来線全体の輸送人員はもちろんのこと、大阪周辺の路線の輸送人員も 1995 年をピークに減少に転じ、それと同時にＪＲ西日本全体の運輸収入も減少した。1997 年にＪＲ東西線（京橋 - 尼崎）が開業すると大幅に運行システムを変更し、さらなるスピードアップを目指した。福知山線はＪＲ東西線の開業によって大阪の中心部に乗り入れる列車が増加し、並行する阪急宝塚線から多くの乗客を奪うこととなった。

この一方で安全への投資では消極的な姿勢が目立った。阪神・淡路大震災により巨額の復興資金が使われ、また私鉄の巻き返し等により経営環境が急速に悪化すると、設備投資とりわけ安全関連への投資を圧縮することとなった。例を挙げると、東海道本線、山陽本線への ATS-P³の設置は 1997 年の工事開始当初は 2001 年 3 月の完成を予定していたが、1998 年には 2002 年 12 月の完成に延期された。これに加えて当初の予算額も圧縮されることになった。また、ＪＲ西日本は 1996 年に株式上場を果たし、2004 年には完全民営化を達成したことにより市場から資金を調達することが容易となった。この反面、会社の利潤増大と配当の増額を要求する株主の圧力が強くなり、安全など会社の直接の利益にはつながらない分野への投資が控えられたともいえる。

さらに、ＪＲ西日本の経営を圧迫するものとしては国鉄から引き継いだ債務を中心とした長期債務の存在がある。発足当初である 1987 年度には約 2 兆円の長期債務があった。国鉄の債務である 37 兆円のうち 22 兆円は国が引き継いだ。1997 年には 28 兆円に膨らみ、国はＪＲへの追加負担を考え、ＪＲ西日本への追加負担は 442 億円となった。これにＪＲ各社は猛反対したが最終的には各社とも受け入れの方針を示した。ＪＲ各社の中で最後まで反対の姿勢を崩さなかったのがＪＲ西日本であったことから、他のＪＲ

³ ATSとは Automatic Train Stop の略称で日本語では自動列車停止装置と訳される。停止信号を無視して進行した場合自動的にブレーキをかけるなどの機能がある。P形は 1984 年西明石駅でブルートレインが脱線した事故を受け開発されたものであり、速度超過を非常ブレーキではなく常用ブレーキで制御し、車上の装置データに基づき速度超過を常時チェックするなどの機能がある。

各社に比べ同社の経営が余裕のないものであったことが推察される。2005年度の長期債務は9,600億円と発足当初に比べ半分以下になっているが、依然として大きな数字であることには変わりない。

このように極めて厳しい経営環境の中、多額の設備投資が必要となる安全関連への投資を行わなければならないジレンマがJR西日本にあったといえる。そして、このジレンマが表面化したのが福知山線の脱線事故であった。

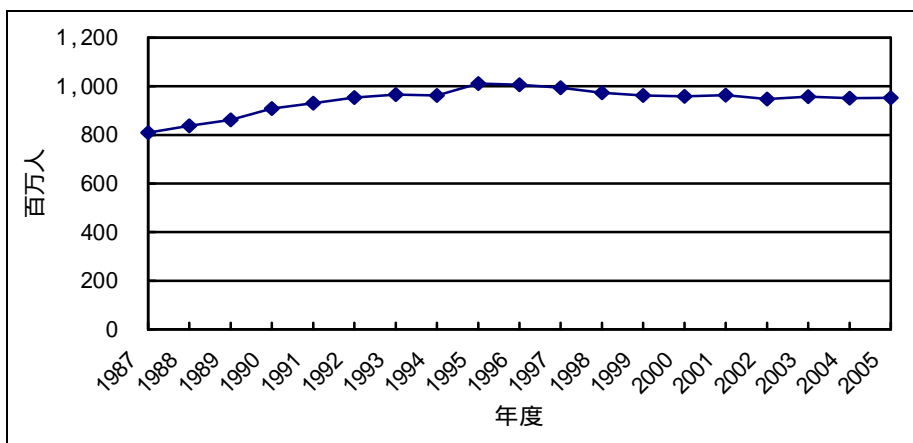


図 2-3-1 JR西日本の大阪周辺(電車特定区間)での輸送人員の推移
(『データで見るJR西日本 2006』より作成)

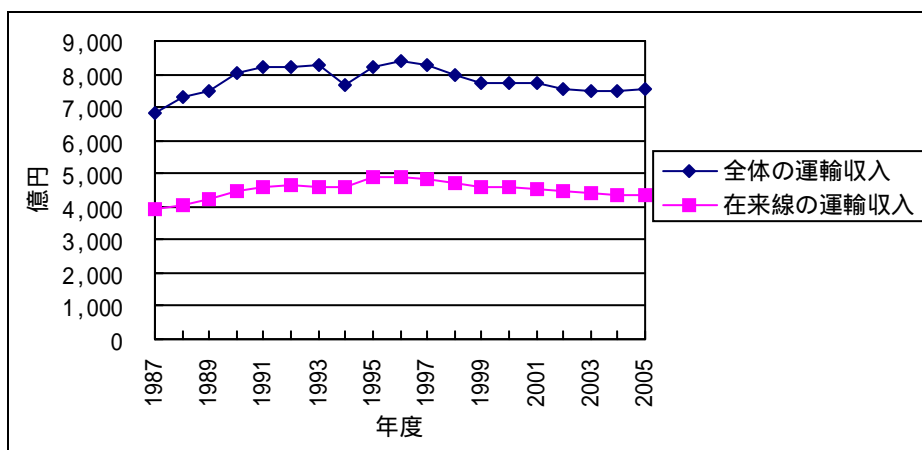


図 2-3-2 JR西日本全体の運輸収入(新幹線運輸収入 + 在来線運輸収入 + 船舶運輸収入)と在来線運輸収入
(『データで見るJR西日本 2006』より作成)

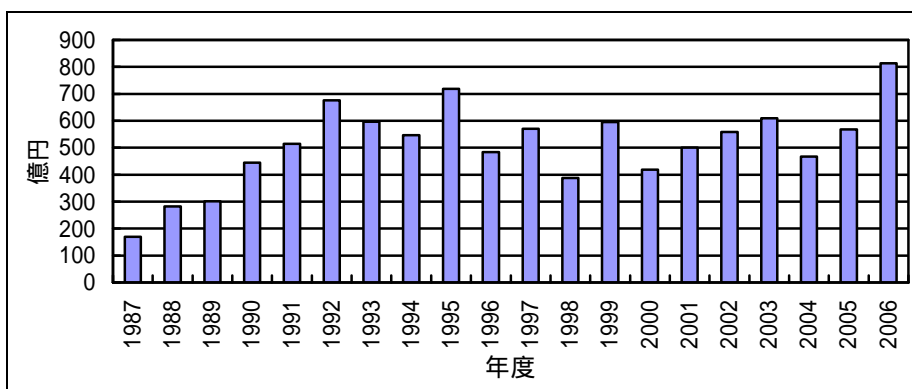


図 2-3-3 JR西日本の安全への設備投資額の推移
 (『データで見るJR西日本 2006』, JR西日本HPより作成)

2. JR福知山線脱線事故とJR西日本の対応

阪神・淡路大震災から10年後の2005年4月25日、福知山線の塚口 - 尼崎間で脱線事故が発生し107名(運転士含む)の死者と562名の負傷者がでた。事故そのものへの批判のみならず事故後の不適切な対応への批判が集中し、JR西日本の社会的な評価は大きく失墜した。

JR西日本はこの事故を受けて2005年5月31日、「安全性向上計画」を策定した。この中でJR西日本はこれまでの安全への取り組みに次の6点に問題があったとしている。

(1) 風土・価値観

安全を最優先にする意識が組織の末端まで行き渡らなかった。

(2) 「事故の芽」等の報告に対する対応法

減点主義の傾向の高まりによって事故の芽の報告を避ける風潮があった。

(3) 教育・指導のあり方

管理者教育、現場での教育双方共に不徹底だった。

(4) 情報伝達・共有のあり方

業務運営を直接支える現場と経営トップとの双方向コミュニケーション
 経営トップが現場の状況を把握できていなかった。

現場の情報連絡

部下から上司に対してモノを言いにくい雰囲気が醸成されていた。

現場内の指示連絡において連絡の不徹底、形式的確認に終始していた。

(5)これまでの事故再発防止策の取り組み方

対処療法的な再発防止策と「安全を先取りした対策」の不足
事故の原因分析と対策の実施が部門毎の取り組みにとどまり、会社全体で共有されることが少なかった。

責任追及型の対策への傾斜と事故の背景の分析不足

()個人の責任追及を重視する風潮の存在

()他業界の事故事例の研究不足

危機管理意識の不足

多くの死傷者が発生した際のマニュアル、指揮系統の整備がなされていなかった。

(6)運行面・設備面での安全対策

ダイヤ編成

回復運転に余裕がない弾力性に欠けるダイヤ編成

ヒューマンエラーを補う設備面の整備

輸送力の増強に対応したハード面の整備が遅れていた。

車両配置

予備車が少ないことなどによる、現場作業の余裕のなさ

また、2007年6月に出された事故調査報告書の中で航空・鉄道事故調査委員会は「列車運行計画の策定、ATSの整備、運転士の技量の向上のための教育訓練などの安全に係わる重要事項について、同社の関係する本社、支社、現場等の組織が必ずしも万全の体制をとってきたとは言いにくい実態があり」と述べJR西日本の安全への取り組みの低さを指摘し、事故の原因の背景に日勤教育⁴の存在を挙げている。

以上のような問題点を踏まえ前出の「安全性向上計画」の中で「安全を最優先する企業風土構築に向けて」として今後以下のような取り組みをしていくとしている。

(1)風土・価値観の変革に向けた取り組み

「安全最優先」の徹底

企業コンプライアンスの確立

⁴ 福知山線脱線事故を語る上で欠かせない要素であるが、詳細は第6節で記述する。

- (2)「事故の芽」等の報告に対する対応方の是正
- (3)教育・指導のあり方の見直し
 - 管理者教育の充実
 - 人材育成・教育制度の見直し
- (4)情報伝達・共有のあり方の見直し
 - 経営トップと現場との直接的意見交換の推進
 - セーフティマネジメント会議の新設
 - 業務指示・相互確認等の徹底による確実な業務遂行
 - 現場情報の支社・本社伝達システムの整備
- (5)事故再発防止に向けた取り組み
 - 社長直属の社長特別補佐の新設
 - 安全推進部の機能強化等
 - 社外有識者からなる安全諮問委員会の設置
 - 危機管理体制の確立
- (6)運行面・整備面
 - 緊急安全対策
 - ()ATS-SW⁵(速度照査機能付)の整備
 - ()列車ダイヤの見直し
 - ()ATS-P形の整備促進等
 - 設備の信頼性向上の早期実施
 - ()老朽取替の促進
 - ()車両運用の弾力性向上
 - ()地震・防災対策等

これに併せて全従業員が共有する価値観である「企業理念」を新しく制定し、従業員の具体的な行動指針である「安全憲章」を見直した。安全関連の予算は事故が起こる前である2005年度は568億円であるのに対し、2006年度は814億円に増額されている。CSRに関しては、CSR推進委員会が中心となり、より一層の推進を図っていくと共にコンプライアンス委員会や危機管理委員会を中心主体とした適正な業務運営の確立に努めるとしている。

⁵ JR西日本がATS-S形を改良したもの。S形は警報機能のみであったのに対し、SW形は即時停止機能や速度照査機能などが追加されている。

ただこの「安全性向上計画」やその後のJR西日本の対応にもいくつかの疑問点が残る。1つ目は、ダイヤ上の余裕時分を増やしたことが安全対策として評価できるか否かということである。すでに脱線事故が発生する以前からダイヤでは遅れが日常茶飯事に発生しており、定時運転が極めて困難な状況であった。余裕時分を増やした改正後のダイヤは単に現状に合わせただけのダイヤであって、このことのみをもって「安全性が向上しました」と宣伝するのは疑問だろう。2つ目は、トラブルや事故などの公表の仕方である。JR西日本のホームページには、オーバーランや速度超過などのトラブルの発生日時、場所、列車名、原因などが公表されている。このような情報を公開することは、利用者への説明責任を果たすという点であってしかるべきだ。しかし、その後の対応に関する記述が少ないと思われる。ただ単に事故を公表するだけでなく、運転士の処分内容（再教育を実施したなど）、人間だけでなく事故現場の設備の方にも問題がなかったか、仮にあったとしたならばどのような改善を施したのか、といった点まで公表するべきだろう。

3. 行政との関係

安全という事柄では顧客や従業員のみならず行政との関係も欠かせない。第2章でも触れたとおり、行政は鉄道事業法や省令を通して鉄道会社を監督する立場にある。そして近年、規制緩和により鉄道会社の裁量で決められる事項が増え行政の影響力は低下してきているといえる。しかし、福知山線の脱線事故を受けて国土交通省は、運輸の安全性の向上のための鉄道事業法等の一部を改正する法律を国会に提出して、2006年3月31日に公布されたことにより、行政との関係が決して軽視できないものとなっていることも事実である。国土交通省によるとこの法律のポイントは主に3つある。

(1) 鉄道事業者内の安全管理体制の確立

安全管理規定の作成

安全統括管理者の選任

輸送の安全確保に関する業務の統括管理をする役職

運転管理者の選任

列車の運行の管理、運転士等の資質の保持等運転に関する業務の管理者

乗務員指導管理者の選任

運転管理者の指導の下、現場で乗務員一人一人の日常的な資質管理を的確に実施し、乗務員の資質の充足状況を確認し、必要な訓練や教育を行う管理者

(2)利用者による監視強化

国土交通大臣による輸送の安全に関わる情報の公表

鉄道事業者による安全報告書の公表

インターネットなどで利用者に公表する義務

(3)国による指導監視体制の強化

安全管理規定の届出等

国土交通大臣は安全管理規定が法令に適合していない場合、鉄道事業者に対しその改善を命じることができる。

安全統括管理者の選任届出等

国土交通大臣は安全統括管理者や運転管理者が職務を怠り、輸送の安全に著しく支障を及ぼすおそれがあると認めるときは、当該管理者の解任を命じることができる。

業務の外注化に関する措置

報告徴収権および立ち入り検査権限が鉄道事業者だけでなく外注先まで拡大

(1)は安全管理の規定や責任者の設置を義務づけたものである。(2)は利用者には見えにくい鉄道会社の安全への取り組み度合いの透明化をはかる意図がある。そして、(3)では(1)で義務づけた内容の届出を義務づけている。特に法令に適合していない場合は管理者の解任を命じることができるという点で、鉄道会社の人事への行政の関与が明確化されたといえる。これにより、鉄道会社は行政に対して、コンプライアンスの徹底を通して責任を果たすことがより一層求められることになった。

4. 鉄道会社と安全

福知山線の脱線事故により、JR西日本以外の鉄道会社は改めて安全の重要性を認識したと同時に、社会全体が鉄道会社の安全への取り組みに関心を持つことにもつながった。安全は社会全体から求められている一番の事柄である。大手の鉄道会社の場合、人命を奪う事故が発生しても企業の存続が困

難となるほどの減収、減益に見舞われることはないかもしれない。しかし、会社が大きい故に、事故を起こした会社のみならず鉄道という輸送機関そのものへの不信が増すことになり、そして何よりも尊い人命が失われることにもなる。今回取り上げたJR西日本の事例を見てみると、安全のために鉄道会社がしなければならないことがみえてくる。

1つ目は、経営トップ層が列車を走らせている現場と交流する機会を積極的に持つことである。安全の確保を絶えず行うことは重要でありながらも、全従業員に周知徹底を繰り返すのは大変困難な作業である。これを推進する社内環境を整備するには経営トップの強力なリーダーシップが必要だ。また、鉄道の安全運行は末端の運転士、車掌、駅員などの地道な取り組みによって支えられている。ゆえに、現場とトップの間に壁ができると安全運行を実施するにあたって大きな支障となる。双方の積極的な働きかけが事故を未然に防ぐことにつながり、仮に事故が発生してもトップと現場が結束して一貫した対応を行うことができる。

2つ目は、ハード面のみならずソフト面の安全対策を着実に継続して行っていくことである。1872年に日本で初めての鉄道が開通して以来、不幸にも鉄道は多くの事故を引き起こしてきた。そして皮肉にもその度ごとに保安施設の開発、改良、設置が進み安全性が向上した。しかし、鉄道会社は事故の発生の有無を問わず日頃から安全性の向上のための技術開発を進めなければならない。そのためにも、技術を発展させるとともに若い世代への技術の継承をする義務がある。それと同時に、点呼や目視による確認などコストがかからない日常動作の徹底を図ることが欠かせない。安全対策には人間による基本動作と、ヒューマンエラーを補う設備の両輪が求められる。そしてそれらを地道に行い、問題点があったら随時修正していく姿勢が必要である。

3つ目は、顧客、従業員、株主などの各ステークホルダーに対して十分な説明責任を果たすことである。確かに、先ほど挙げたとおり安全対策にはコストがかからないものもある。しかし、実際には多額の設備投資を伴うものも多い。安全性を高めれば高めるほど多額のコストが必要となる。そして、企業や利用者が負担するコストと安全性の度合の間でいかにバランスをとっていくか問題となってくる。多額の利益が出た際、安全関連の投資にさらに使うのか、株主への配当に使うのか、従業員の賃上げに使うのか、すべてに使うのだとしたらその割合は、といった問題も浮上してくることだろう。これらの問題を解決する際に会社側が十分な情報を開示しない場合、いかなる方

策をとったとしても、どのステークホルダーからも支持は得られないだろう。鉄道会社には必要十分な情報開示をした上で、各ステークホルダーとの意見交換の場を積極的に持つと同時に、ステークホルダー間の利害を調整する役割があるのである。

第2節 顧客満足度

1. 鉄道事業とその顧客を取り巻く現状

鉄道事業は、許可制に由来する規制産業であり、莫大な設備投資が必要であるなどの理由から参入が難しいといえる。また、社会資本としての役割を持ち、地域社会への大きな影響力を持つため、沿線自治体との慎重な協議が必要となるなど、退出も同様に困難だといえる。そのため、一部を除けば他社との競争が極めて少ないまたは存在しない場合が多い。2000年の鉄道事業法改正を始めとして規制緩和が進展したものの、鉄道事業の高い独占性という特徴は失われていない。しかしながら、そのような理由があっても顧客に対しての積極的なアプローチは欠かすことが出来ない。なぜならば、通勤・通学を主とする定期輸送は既に減退し始めており、更に今後、短期的には団塊の世代の大量退職が控え、長期的には人口の急速な減少が予測されているなど、鉄道事業者を取り巻く環境を楽観視することは出来ないからである。

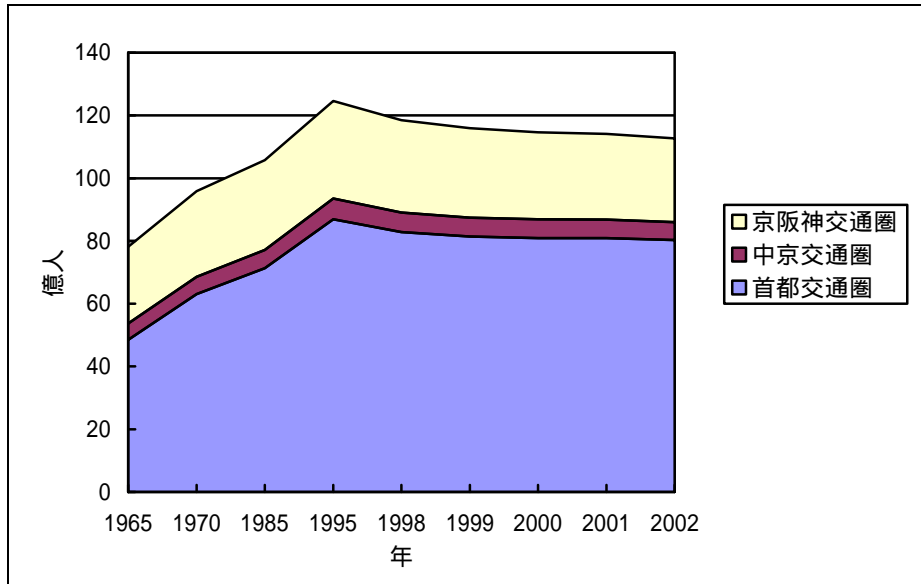


図 2-3-4 三大都市圏の鉄道による定期輸送人員の推移

(財団法人運輸政策研究機構『都市交通年報』より作成)

こうした状況を踏まえて、将来を見越しての長期的な企業・ブランドイメージの向上に努めて顧客を引きとめるために各社は創意工夫を迫られている。

また、顧客自身も「物言わぬ消費者」に留まってはいない。社会の成熟に伴って、顧客からの要請も多様化している。公共交通機関であるからと言って、一定水準以上のサービスを提供しない事はもはや許容されがたい。顧客と同じ視点に立ち、満足度の向上を図る事は、顧客への義務である。

2.顧客満足度向上に向けた取組み JR東日本の例

路線整備や相互乗り入れが進み、鉄道によるネットワークが高度に形成されつつある大都市圏は、鉄道会社間での競争が激化しつつある稀有なケースである。だが、大都市圏への人口の集中は健全な経営を可能とさせるものの、その代償として、ピーク時の深刻な列車混雑や慢性的な遅れの発生、ターミナル駅の構造が複雑になることによる利便性の低下といった様々な問題を発生させている。ここでは、上記のような経営環境にあり、顧客満足度向上のための施策が積極的に行われている大手私鉄・本州JR3社の内、近年、生活関連事業やICカード事業の発展が顕著なJR東日本を具体例として取り上げる。

同社は、2005年に中期経営計画「ニューフロンティア2008」を策定し、新たな顧客価値を創造し、長期的な発展を目指す事を示した。その上で、顧客の期待実現に向け挑戦するという同計画の基本姿勢に基づき、その要望に応え、更に、先見的サービス提供のために尽力するとしている。具体的な経営課題や近年の取組みについては、同社が「3つのビジネスの柱」として、鉄道事業、生活関連事業、Suica関連事業を挙げているため、ここでもそれらを中心に見ていくことにする。

(1)顧客からの情報収集

「お客さま相談室」を設置し、直接の来訪・電話・インターネットなど多様な手段を介して顧客からの不満・要望を収集している。2006年度に寄せられた意見は約34万件にのぼった。これらの情報は、データベース化された上で本社、支社、グループ会社、現場などに分けて伝達され、迅速にサービス改善へと反映されるシステムが形成されている。また、1997年からは顧客満足度調査が開始され、個人の意見のみでは測れない全般的な評価と満足度の分析が試みられている。

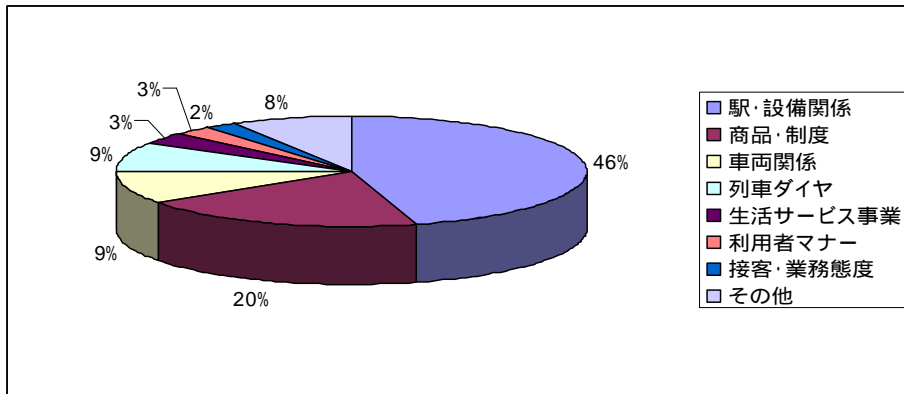


図 2-3-5 2006 年度に寄せられた顧客からの不満・要望内訳

(J R 東日本 H P より作成)

(2) 鉄道事業

輸送の安全性・安定性

設備点検の重点化、社員の意識向上、輸送障害発生の抑止、発生時の対応策の強化、インフラ・車両の信頼性向上などにより、輸送の安全性・安定性の向上をはかる。特に、2004 年に発生した新潟県中越地震による被害を踏まえ、地上設備の耐震補強や、新幹線早期地震検知装置の改良を更に進めるなど、大規模地震対策の強化を強くうたっている。

利便性・快適性

在来線では、2001 年 3 月の中央・総武緩行線を皮切りに、東海道線、常磐線、中央線などに幅広車体の新型車両の投入を行っており、今後も京浜東北線などへの投入を目指す。また、東北縦貫線¹の整備、他社線との相互乗り入れ、武蔵小杉駅の横須賀線ホーム設置などで、首都圏の鉄道ネットワークを更に強化し、シームレス²化・快適性向上をより一層推進する。

新幹線でも、航空機や高速バスといった他の交通機関との競争力向上を図る。具体的には、多客期の輸送状況に応じた臨時列車の増発、東北新幹線におけるデジタル A T C³の導入などを行っており、今後は同様のシステムを上越新幹線にも採用する。

¹ 東京 - 上野間に新たに建設される複線路線。東海道本線と東北本線を直通させ、東京圏の南北の軸となるルートを拡充・強化することを目的としている。2011 年開業予定。

² 英語で「継ぎ目の無い」という意味。転じて、複数のサービスや組織などが円滑に連動している状態を示す。

³ A T C とは自動列車制御装置を意味する。デジタル A T C は、速度制御信号パターンの改良で、従来の A T C よりスムーズなブレーキ制御が可能となった。

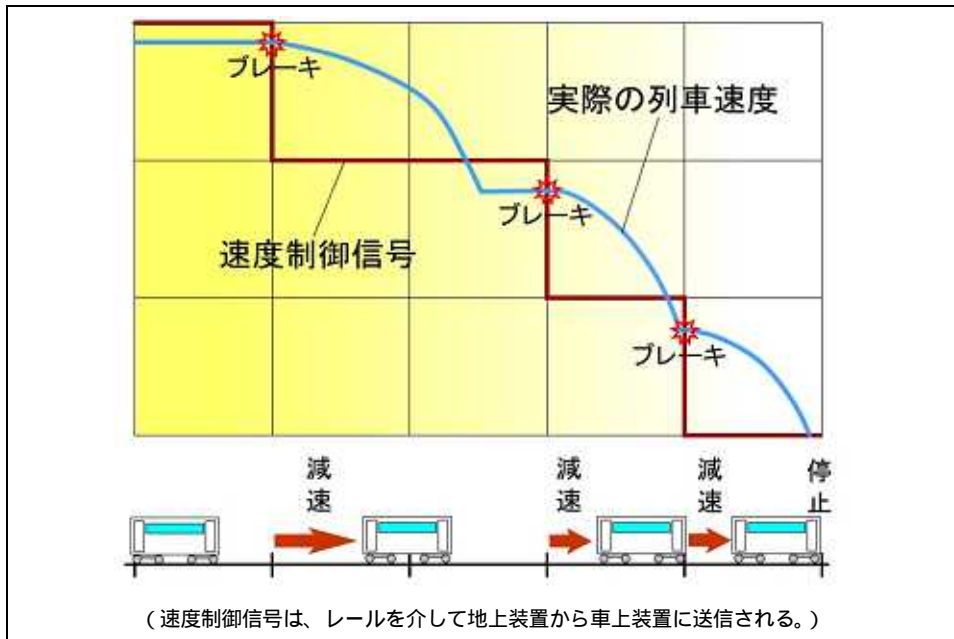


図 2-3-6 従来のATCのブレーキ制御
 (『建設プロジェクトを支える新技術』(JR東日本HP)を参考に作成)

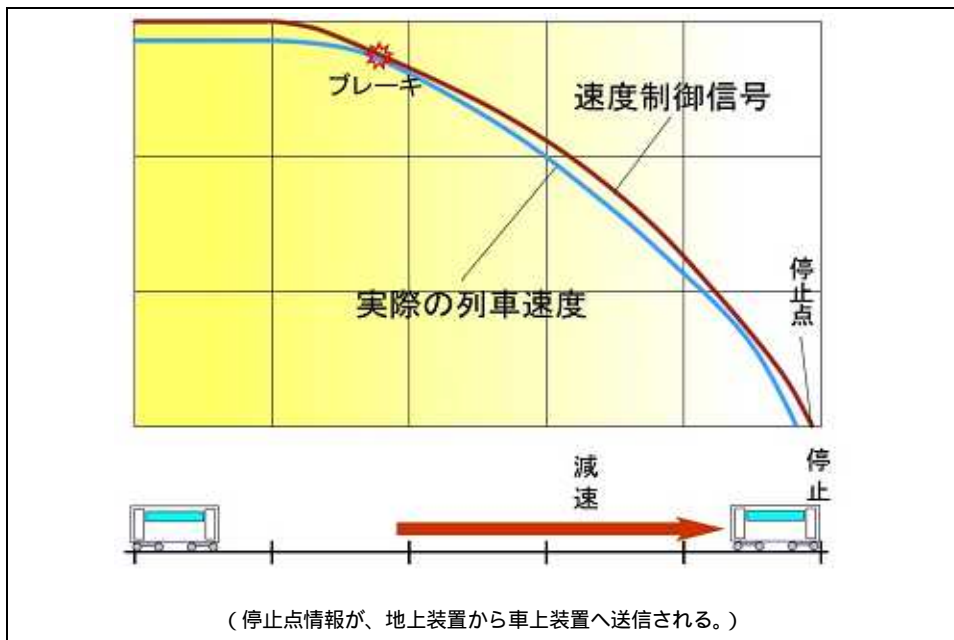


図 2-3-7 デジタルATCのブレーキ制御
 (『建設プロジェクトを支える新技術』(JR東日本HP)を参考に作成)

販売体制

販売設備等については、主要駅を中心に、従来の旅行センターとしての業務に加えて切符販売の機能を持つ新「びゅうプラザ」の開設、サービスマネージャーの配置、券売機へのタッチパネル採用と指定席券売機の設置等を行っており、職員と販売機の組合せによって、幅広いニーズに対応することを目指している。また、「えきねっと⁴」と、これら販売設備、更に Suica との連携強化により、チケットレス化の実現など、改札システムの更なる利便性向上を試みる。

駅設備

エレベーターを、2010 年度を目標に交通バリアフリー法の対象となる 490 駅へ、エスカレーターを乗降人員 1 万人以上、構内の高低差 5 メートル以上の約 300 駅へそれぞれ設置して段差解消を進めている。その他にも、音による障害者誘導設備や多機能トイレの設置を行い、駅におけるバリアフリー化をより一層推進している。

また、文字サイズの大型化、ピクトグラム⁵の多用、外国語の併記など案内表示の改善、パウダールームやベビー休憩室の新設によるトイレの美化・改良、案内カウンター、ホーム上待合室、ベンチなどの設置、内装や照明の改良により、駅の利便性・快適性向上につとめている。

情報提供

駅構内に加え、一部の新型車両の車内に LED 式電光掲示板や液晶ディスプレイを設置し、運行情報を提供している。また、ホームページや、携帯電話向けネットサービス、地上波デジタル放送を利用し、鉄道関連施設以外でも情報提供が行われている。

商品開発

団塊の世代の大量退職を控え、長い余暇時間と高い購買力を持つ高齢世代対象の商品開発に力を入れつつある。

国鉄・JR6 社共通の会員組織「ジパング倶楽部」を引き継ぎ、2005 年 6 月に「大人の休日倶楽部」のサービスが開始された。会員証にクレジットカード機能を持つビュー Suica カードを使用する事でスピーディな決済を可能

⁴ 2001 年に開設された、旅行など、主に非日常輸送に関連した情報を発信するポータルサイト。指定席券の予約やツアーの申し込みなどが可能。

⁵ 日本語では絵文字、絵単語などと表現される。何らかの情報や注意を伝達する視覚記号の 1 つ。

とし、窓口だけでなく指定席券売機でも会員特典を利用出来るようになった。また、会員限定商品や駅レンタカーをはじめとしたグループ会社におけるサービス優待制度の設定、利用可能年齢が「ジパング倶楽部」と同様 60 歳代以上の「大人の休日倶楽部ジパング」に加え 50 歳代も対象とした「大人の休日倶楽部ミドル」の設定などを行い、特典内容の拡充や利用者層の拡大でより先進的な会員制サービスとなった。

そのほか、利用者を女性に限定したツアー商品「のんびり小町」を始め、細分化する顧客のニーズに応じた旅行商品の提供が行われている。

(3)生活関連事業

「駅ナカ店舗」などが注目される生活関連事業は、高い集客性を持つ駅の立地を活かして、JR 化後に著しい発展を遂げている。

ショッピングセンター事業

2006 年度の時点で 290 億円の売上高を誇る。2001 年度より関連会社の再編成と既存店舗のリニューアル・増床を進めており、その効果もあって前年比 2.2%の成長を達成した。

駅ビル既存店舗のリニューアルでは「ルミネエスト」(新宿駅)や「アトレ恵比寿」(恵比寿駅)などで大きな成果を収めたほか、近年では「生活密着型駅ビル」と呼ばれる中小規模で、生鮮食品や書籍などのより日常的ニーズが高いテナントを収容した店舗の展開を進めている。

小売・飲食事業

駅構内のショッピングモールは、「Dila」「ecute」の名で統一されており、グループ外企業を含めて、飲食業、コンビニエンスストアなどを中心としたテナントを収容している。今後も首都圏の各駅で開発を予定している。

ホテル事業

ビジネスや旅行など、それぞれ顧客のニーズに応じた展開を行っている。主にターミナル駅を中心に展開する「ホテルメトロポリタン」、宿泊特化型の「ホテルメッツ」、長期滞在型の「ファミリーオ」「フォルクローロ」の 4 つのブランドに大別することが出来る。

(4)Suica 事業

Suica は Super Urban Intelligent Card の略称で、従来の磁気式乗車券システムが更新時期を迎えるにあたり、次世代の改札システムとして導入された非接触型 IC カードである。同社の新たなビジネスの柱として、鉄道事業と生活関連事業の連携をより強化して相乗的効果を挙げることに加え、Suica 独自のサービスの提供で新たな顧客価値を生み出す事が期待されている。

2001 年 11 月に首都圏の J R 路線でサービスが開始され、約 3 年後の 2004 年には発行枚数は 1,000 万枚を突破し、急速な普及を見せている。また、2003 年に IC カードの国際規格である ISO18092、セキュリティ認証規格である ISO15408 をそれぞれ取得している。

鉄道利用の利便性向上

乗車券購入・乗り越し清算の手間の省略、繰り返し利用やカード情報をネットワーク上での管理を行う事によって紛失時の再発行が可能となるなど鉄道利用の利便性向上へ大きく貢献した。

J R 東日本エリア内では、首都圏での利用駅拡大が順次進んだほか、仙台エリアで 2003 年 11 月より、新潟エリアで 2006 年 11 月よりサービスを開始、また、東京モノレール、東京臨海高速鉄道など、現在までに 4 社の路線が Suica のサービスエリアに加わっている。

更に、2007 年 3 月 18 日より関東の鉄道 23 社・バス 31 社共通カード PASMO との相互利用が開始され、首都圏の公共交通機関における大幅なシームレス化が実現した。J R 東日本エリア外でも、2004 年 8 月より J R 西日本が発行する ICOCA との相互利用が可能となり、今後 2008 年 3 月に J R 東海が導入する TOICA との相互利用も予定しているなど、ネットワークの更なる拡充が見込まれている。

また、改札に留まらず、グリーン車 Suica システム⁶、モバイル Suica⁷ を使用した指定席券購入などのサービスも開始されている。今後も利用エリアの拡大などによる利便性の向上、システムの信頼性向上につとめるとしている。

生活関連事業との連携

Suica のチャージ金を電子マネーとして利用することが可能である。サー

⁶ Suica にグリーン券情報を書き込むことで、車内改札を省略するサービス。

⁷ Felica チップを搭載した携帯電話端末にインストールすることで Suica と同様の機能を利用できるアプリケーションソフト。

ビスエリア内の駅構内または周辺を中心として利用可能店舗は急増しており、2007年5月の時点で約18,500店を数える。2007年6月からは、ポイントサービス「Suicaポイント⁸」が導入された。

また、広告サービス「Suipo⁹」を始めとして、Suicaを使用した新たな顧客価値の創造、鉄道・駅の魅力向上への取組みは更なる拡大を見せている。

3. 鉄道事業者に求められる顧客に対しての姿勢

日本の鉄道事業者は、世界的に見ても高いレベルのサービスを提供しており、定時性や安全性などと言った交通機関の基本的ニーズに関しては比較的満たしていると言える。しかしながら、乗換駅での案内表示などを始めとした複数の鉄道事業者に跨る施策、事業者の収益向上に繋がる事が明確でない分野では取り組みが遅れているのが現状である。また、混雑率の緩和、ターミナル駅での動線の簡略化など、顧客からの強い要望があっても、莫大な設備投資や時間を要するために、最も効果的な対策をとる事が実質的に不可能な場合もある。しかし、例えば動線の改良については、構内の案内表示改良などで代替的に利便性を向上させる事が可能である。社会の変容と科学技術の発展が続く限り、顧客満足度に上限というものは存在しない。鉄道事業者は、顧客満足度向上のために今後あらゆる方法を模索することが求められ、それを通じて顧客の要望に最大限応えることが、重要なステークホルダーの1つである顧客に対しての責務である。

⁸ Suica ポイントクラブ加入者を対象に、加盟店での Suica を利用した決済額や頻度に応じてポイントが加算されるサービス。

⁹ 広告スペース脇の読取装置に Suica をかざすことで、広告に関連した情報を、登録した電子端末に送信するサービス。

第3節 交通弱者

1. 鉄道会社を取り巻く環境

近年、心身に不自由がある人をはじめとして、高齢者、妊産婦、外国人など社会を構成する誰もが利用できる「ユニバーサルデザイン」の考え方が社会全体に広まってきている。これは、必要な運賃を払えば誰にでも利用できる鉄道にとって重要な考え方の1つである。しかし、この考え方が十分に普及していなかった10年以上前は、多くの駅で段差やエレベーターの未設置、不親切な案内表示が目立っており、必ずしも誰にとっても鉄道が利用しやすい交通機関であるとはいえなかった。2001年5月に、高齢者、身体障害者等の公共交通機関を利用した移動の円滑化に関する法律（以下交通バリアフリー法）が制定されて以降、このようなバリアは減少する傾向にある。2006年には交通バリアフリー法を発展させた、高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律（以下バリアフリー新法）が制定された。この法律には駅徒歩圏外の移動の円滑化やその整備の際に住民による基本構想の作成提案が盛り込まれており、鉄道会社だけではなく地域社会を巻き込んだバリアフリー化が求められるようになった。

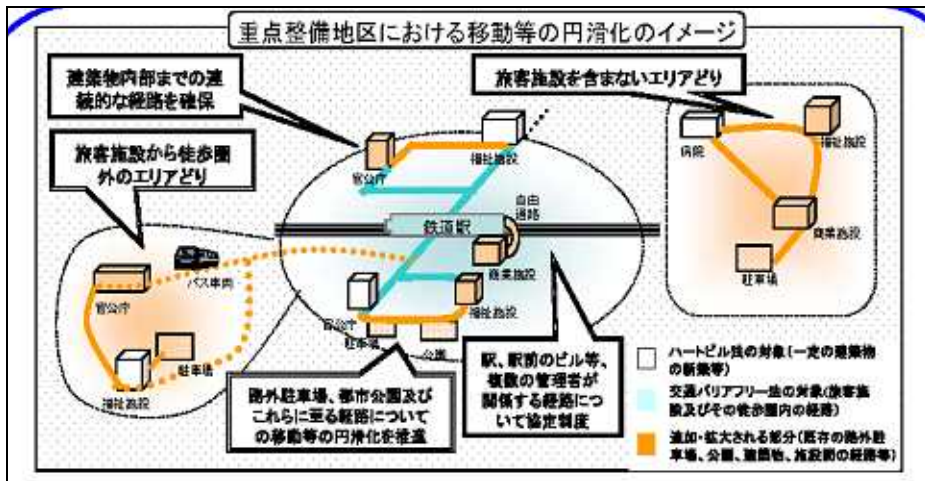


図 2-3-8 バリアフリー新法による適応範囲の拡大

(国土交通省HPより抜粋)

法律の改正、社会の求める水準の高まりといった変化の中、高齢者や障害者をはじめとした交通弱者の利便性向上を目標に、法令の枠を超えた自主的な取り組みが鉄道会社には求められている。以下では鉄道会社のバリアフリーやユニバーサルデザインなどへの取り組みを事例ごとに挙げることにする。

2. 鉄道会社の取り組み

(1) 外国人への案内

現在、2010年までに1,000万人の訪日外国人誘致を目指す「ビジットジャパンキャンペーン」が官民の連携の下行われている。このキャンペーンによって訪日外国人旅行者数は年々増えており、今後もさらなる増加が見込まれている。鉄道会社はこのような環境の変化を捉え、旅行者はもちろんのことビジネス目的などすべての訪日外国人にとって利用しやすい駅のデザインや車両の製作に努めている。まず挙げられるのは外国語による音声案内や表示案内であろう。例えばJR東日本では、2002年に常磐線に導入されたE231系にワンマン運転車両以外に初めて自動放送装置を設置し、次駅や乗り換え案内、マナーの喚起などが日本語のみならず英語でもなされるようになった。また、近年の中国や韓国との経済的、文化的交流の高まりを受け、多くの鉄道会社の駅構内でも中国語、韓国語の表示がなされるようになってきている。次に言語によらない方法による案内が挙げられる。東京都内の地下鉄は高密度に整備されて移動が便利な一方で、路線が複雑で外国人のみならず日本人にとってもわかりにくいものとなっていた。そこで、路線を表すアルファベットとその路線の駅を表す数字で地下鉄の駅を表す「駅ナンバリング」が施されている路線図が製作された。これは、東京地下鉄（以下東京メトロ）や都営地下鉄各線の駅で配布されている。



図 2-3-9 駅ナンバリングによる路線図の一部（東京メトロHPより抜粋）

(2)エレベーターの設置

身体が不自由な人や高齢者にとって、乗り換えや駅の入退場の際に生じる階段の上り下りは困難な動作の1つである。このようなバリアをなくすためにエレベーターの整備が駅で進められた。JR東日本は2010年度までに交通バリアフリー法に基づく整備対象駅すべてのホームにエレベーター等を整備することを目標とし、法の整備対象外でも車いすでの利用が多い駅（病院の最寄り駅など）でのエレベーターの設置も進めている。構造上エレベーターの設置が困難とされた駅でも省スペース型のエレベーターの導入や乗降口の工夫でそれが可能となった駅もあることから、現場の創意工夫が求められているといえる。エレベーターのサイズとしては移動円滑化等基準¹（11人）ガイドライン²（15人）に沿った普及が進んでいる。今後は車いすの利用者が複数いても同時に利用できるような余裕あるスペースが確保されたものが必要となるだろう。つくばエクスプレスではこの点を考慮して18人乗りサイズの導入が基本となっており、十分なスペースが確保されている。

(3)駅構内での案内表示

複数路線が乗り入れているターミナル駅では、その利用者の多さからユニバーサルデザインがより必要となってくる。しかしその路線数や利用者数の多さ故に、複雑な通路や複数階の上下移動により動線が複雑化しているのが実情である。複雑な動線となった場合は、わかりやすい経路案内を行うことでフォローすることが大切である。1つ目の例として、目で見てわかりやすい表示による工夫が挙げられる。JR東日本ではピクトグラムを用いて乗り換えおよび改札口へのバリアフリー経路についての情報を提示しており、京王線新宿駅では乗り場案内の数字を大きくし一目でわかるようになっている。2つ目の例として、聴覚や触覚に訴えかける方法がある。つくばエクスプレスでは音声や点字による案内板を設置している。案内板そのものの位置も音声によってアナウンスされており、聴覚障害者にとっても利用しやすい工夫がなされている。

¹ 交通バリアフリー法やバリアフリー新法で定められた、公共交通事業者などが旅客施設や車両を整備する際に義務基準として遵守すべき基準

² 国土交通省によって示された、すべての人にとって利用しやすいような旅客施設や車両の望ましい整備内容で、移動円滑化等基準と違い義務付けられたものではないが、公共交通事業者などはこれに従うことが望ましいとされている。



図 2-3-10 つくばエクスプレスの駅構内案内板（秋葉原駅）

(4)緊急情報案内

事故や天候による遅延や運休などの情報はいち早くすべての利用者に伝えなければならない。この際、駅員によるアナウンスだけでは聴覚障害者には伝わらない可能性が高い。この対策として、可変式情報表示装置の普及が進んでいる。東京メトロでは、切符の購入前に確認できるように券売機付近へも緊急情報案内が進んでいる。

(5)トイレ

車いすで利用でき、おむつの交換シートなどがある 2m×2m 程度の多機能トイレが普及しつつある。普及そのものは評価できるものの、利用者の集中による数の不足や多機能であるが故の不便さなどが指摘されている。しかし、数そのものを増やすことはスペースの都合上難しい場合がある。そこで工夫の1つとして簡易型多機能便房が挙げられる。これは、2m×1mのサイズで車いすの回転などはできないものの、軽度の身体障害者ならば車いすでの利用や出入りができるトイレであり、東武鉄道岩槻駅やつくばエクスプレスで男女に1つずつ整備されている。また、京王線の飛田給駅では視覚障害者にトイレの位置がわかるよう水の流れる音響でトイレの入り口を示し、入り口付近で男女トイレそれぞれの入り口を音声でアナウンスしている。

(6) ICカード

現在日本の鉄道会社では独立採算制がとられており、各鉄道会社で別個の運賃体系がとられている。鉄道を利用し、会社間の乗り換えごとに運賃を確認して乗車券を購入することは健常者、障害者問わず多くの人にとって負担となる作業の1つである。鉄道会社もこの問題点を改善するため、改札機に「タッチ」するだけで料金が自動収受される非接触型のICカードの導入を進めている。首都圏では、2007年3月に始まったSuicaとPASMOの相互利用サービスによって、どちらか一枚でも持っていれば首都圏の鉄道・バスを利用できるようになった。デザインや機能の共通化を進め鉄道利用の簡便化を図るこの施策は、ユニバーサルデザイン導入の好例である。今後は、乗り降りの際タッチだけで済む利便性を生かし、高齢者が多い地方路線での導入、また全国にあるICカードの相互利用や共通化の推進が求められる。



図 2-3-11 複数の鉄道会社路線にまたがる PASMO 定期券

(7) 女性専用車

近年女性の社会進出が進み、女性雇用者数は現在でも微増傾向にある。それに伴い、2000年初頭から列車内における痴漢行為が社会問題化し鉄道会社も対応に迫られた。京王電鉄は2000年12月から女性専用車を平日夜間に試験的に、2001年の3月から本格的に導入し、以後多くの鉄道会社でその導入が進んだ。また女性専用車は本来、女性のみならず男性でも障害者や高齢者なら利用できるものであり、それらの人々にとっても利用しやすい車内環境

が求められている。中央快速線・青梅線・五日市線に導入されている E233系では事前に行ったアンケートの結果を踏まえ、女性専用車や優先席でつり革や網棚の位置が低く設定されている。

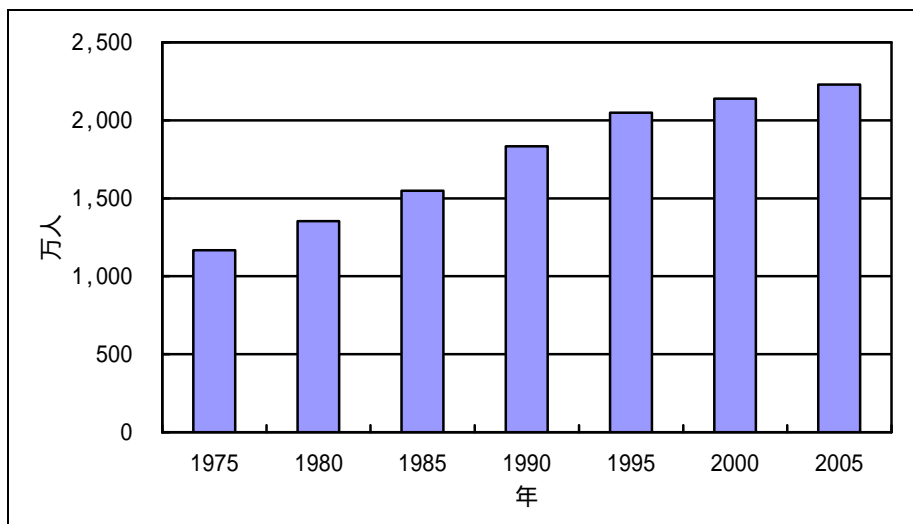


図 2-3-12 女性雇用者数の推移（総務省統計局「労働力調査」より作成）

3.まとめ

以上で鉄道会社の交通弱者への取り組みを紹介してきた。「バリアフリー」「ユニバーサルデザイン」といった言葉が広く社会に浸透した今、外国語の案内の充実、エレベーターの設置などの取り組みは当たり前ものとなりつつある。鉄道会社単体で行うにはもはや限界に達してきており、顧客、地域社会といった幅広いステークホルダーを巻き込むことが避けて通れない。このためにも、鉄道会社はステークホルダーとの意見交換や対話の場を積極的に持ち、施設や車両等の改善を進めることを通して、障害、性別、国籍などを問わず一人でも多くの人に鉄道という輸送機関を利用してもらえるように努力することが必要だといえる。

第4節 地球環境

数多くの環境問題が深刻なものとみなされている今日、地球環境はCSRを果たすべき重要なステークホルダーの1つである。後述するように、鉄道は環境負荷の小さい乗り物として知られている。鉄道事業者はそのような優位性を十分に活かし、大切な地球環境を守っていく継続的な努力をするべきである。

1. 鉄道の環境優位性

「深刻な環境問題」として即座に連想するものの1つに、地球温暖化があるだろう。地球表面の大気や海洋の平均温度が近年異常なまでに上昇し、生態系へのさらなる悪影響が懸念されるこの問題の原因は、地表から放出された赤外線の一部を吸収し熱を溜め込む「温室効果ガス」であるとする説¹が一般的に広く了解されている。様々な気体が温室効果ガスとしてみなされており、動物の排泄物や腐敗した植物から発生するメタン、果ては水蒸気もその一種とされている。しかし温暖化の原因物質とされるべきは主として産業活動に伴って排出される人為的な温室効果ガスであり、その最たるものが二酸化炭素である。2005年に京都議定書が発効され、二酸化炭素の排出量削減は地球温暖化対策における急務となっている。

日本の二酸化炭素排出量のうち運輸部門が占める割合はおよそ20%であるが、そのうちのほとんどが自動車からの排出で、鉄道からの排出はわずか3%にとどまる(図2-3-13)。これだけでも鉄道の環境部門における優位性は見えてとれるが、1人を1km運ぶのに排出する二酸化炭素の量を比較すればいっそう明らかである(図2-3-14)。さらにエネルギー効率の面でも、鉄道は輸送量全体のおよそ30%を担っている重要な交通機関であるが、エネルギー消費量は3%を占めるにすぎない(図2-3-15, 図2-3-16)。また鉄道は、特に都市部において深刻な大気汚染の原因物質とされる二酸化窒素や二酸化硫黄の排出も少ない。以上の事実をふまえて、鉄道はきわめて環境にやさしい乗り物であるといえる。

¹ この説を疑問視する研究も存在するが、ここでは科学的要素に立ち入ることを避ける意図からここでは多数説に従うこととする。

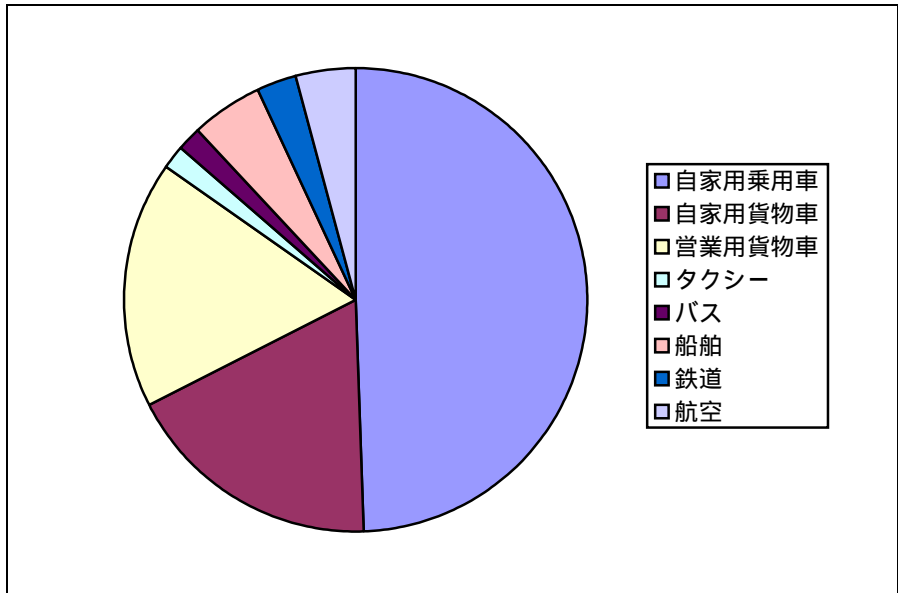


図 2-3-13 日本の運輸部門における輸送機関別二酸化炭素排出量割合

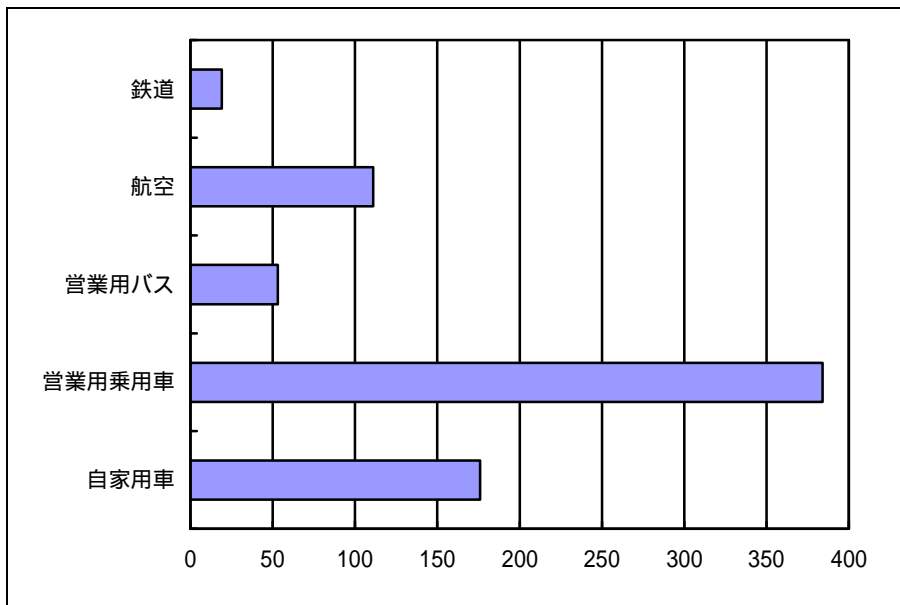


図 2-3-14 1人を1km運ぶのに排出する二酸化炭素量²

² 単位は g-CO₂/人キロ

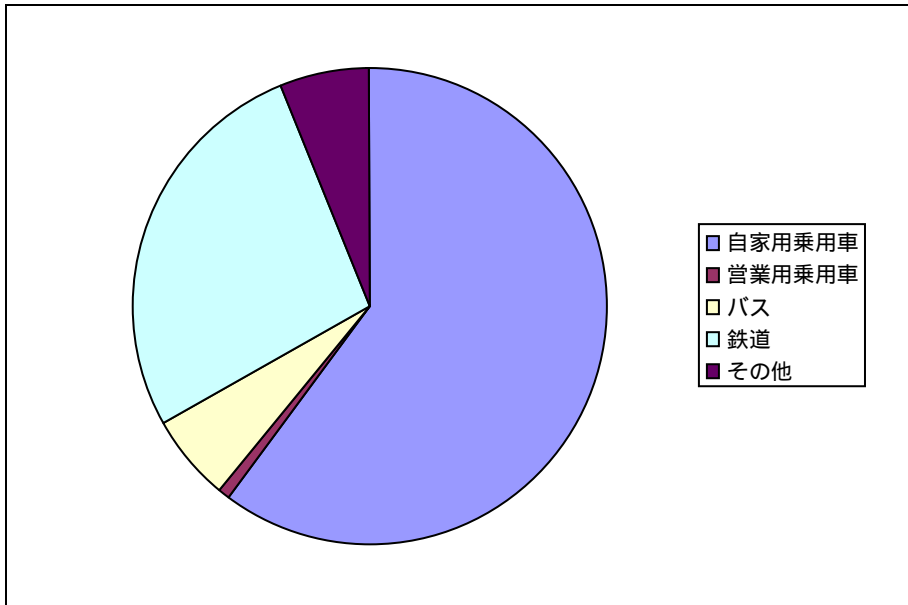


図 2-3-15 輸送機関別輸送量割合 (旅客部門)

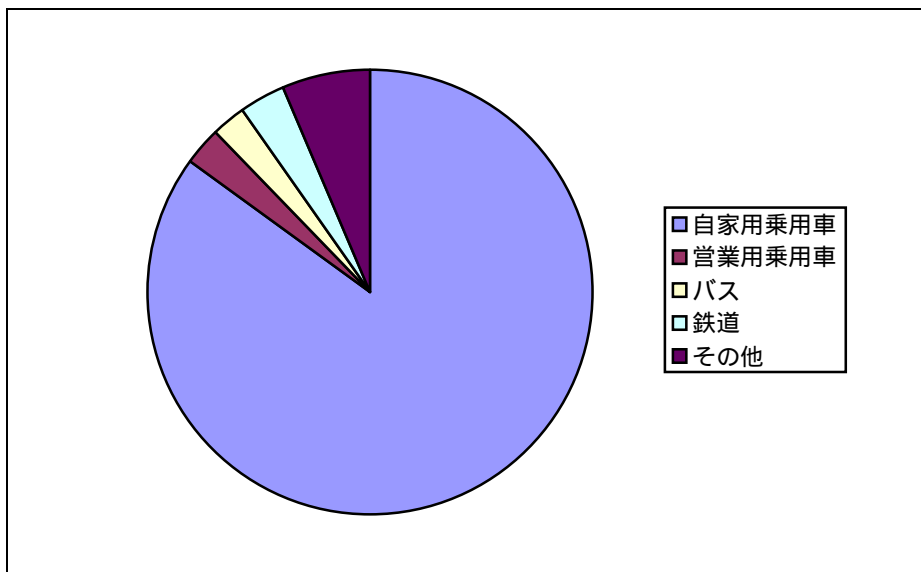


図 2-3-16 輸送機関別エネルギー消費量割合 (旅客部門)

(図 2-3-13~16 は、交通エコロジー・モビリティ財団
『運輸・交通と環境 (2006 年度版)』より作成)

2. モーダルシフト

(1) モーダルシフトの概念

上記のように、今日の運輸部門における二酸化炭素排出量の大部分は自動車によるものであるし、それに加えて自動車が決してエネルギー効率の良い乗り物ではないことは図 2-3-15、図 2-3-16 から容易に読み取れる。よって、現在自動車で行われている輸送を鉄道のような環境負荷の小さい交通手段へ切り替えることができれば、必然的に二酸化炭素排出量の削減は達成されるであろう。これがモーダルシフトの基本的な考え方である。モーダルシフトとは本来「〔様式の転換の意〕交通・輸送手段を変えること」(三省堂『デイリー 新語辞典+』)のように広い意味をもつ言葉であるが、現在ではより環境負荷の小さい交通手段へ切り替えるという環境対策の意味合いが強くなっている。

(2) 運輸会社の成功例

ここでモーダルシフトの成功例を挙げることにする。日立物流は新しい輸送手段の検討として 2002 年 10 月、中距離モーダルシフトのプロジェクトを立ち上げた。これは、これまで全行程トラックで輸送されていたコンテナをトラック輸送と鉄道輸送とに分けて輸送するという方法(図 2-3-17)で、双方の輸送手段をうまく組み合わせることにより年間 800 t もの二酸化炭素削減に成功している。

(3) 問題点・課題

日立物流の事例の成功要因のひとつとして、貨物駅と輸送先とが近接しているおかげで効率良い輸送を実現できたことが挙げられる。しかし、国土のすべてに鉄道が敷かれているわけでは当然なく、また、これまでの自動車輸送中心の体制から、駅よりも高速道路や国道を念頭においた立地になっている企業も多い。最寄りの貨物駅から輸送先の距離によっては、積み替えの手間を考慮した際に輸送全体のコストが割高になってしまう場合も生じる。同様のことが時間面についても当てはまり、特に速さが重要な生鮮食品の輸送などは、環境への影響は分かっているながらもなかなか転換が進められずにいる。

鉄道会社の立場からも問題は存在する。整備新幹線の開業に伴う並行在来線の経営分離の結果、輸送ルートを確保する目的から J R 貨物が並行在来線



図 2-3-17 日物流の中距離モーダルシフトプロジェクト

(日立物流HPより)

の経営に参画せざるを得ない状況が発生し、貨物輸送コストの増大を招いている。また、特に需要の多い東海道本線・山陽本線などではすでに非常に多くの貨物列車が設定されており、貨物列車の増発は困難な状況にある。

これら多くの問題点にどう対処しながら転換を図っていくかが当面の課題といえる。

(4)エコ出張

以上のような問題があっても身近なところからモーダルシフトを進めていこうと人々に奨励することが、鉄道事業者が果たすべき大切な役割のはずである。これまでモーダルシフトを主に貨物輸送の転換として議論を進めてきたが、先に述べたようにモーダルシフトがもともと単なる交通手段の切り替えを指す語句であるならば、人の移動手段の転換も当然その一部と考えることができる。JR東海は、ビジネス活動に伴う中・長距離移動、すなわち出張の際にはなるべく環境負荷の小さい鉄道を選択する「エコ出張」を推進して

いる。これもモーダルシフトの取り組みの一環とみなして良いだろう。また JR 東海は、従来よりも環境負荷の小さい新幹線であるとされる N700 系の投入も進めている。

3. グリーン購入

(1) グリーン購入の概念

グリーン購入とは、製品やサービスなどを購入する際は環境に配慮し、その必要性を十分に考えながら最も環境負荷の小さいものを購入することである。このような活動を通じて購入者自身の生活を環境に配慮したものにするだけでなく、供給側にも環境にやさしい製品の開発を促し、経済活動全体をよりエコロジータなものにしていく可能性を持っている。また、資材開発先と協力して原材料や部品、容器や包装などを環境負荷の小さなものにするのをグリーン調達と呼ぶ。2001 年 4 月にはグリーン購入法が施行され、国の機関に対してグリーン購入が義務付けられるとともに地方公共団体や企業、国民にもグリーン購入を進めることを求めている。

(2) 鉄道事業におけるグリーン購入の導入

この流れを受けて、鉄道会社も各自グリーン購入を実行する方針を打ち立てている。東武鉄道は 2004 年 4 月 1 日、グリーン購入ガイドラインを定めた。以下は東武鉄道のホームページに掲載されている内容である。

東武鉄道グリーン購入ガイドライン

東武鉄道グリーン購入ガイドラインを以下のとおり定める。

1 目的

製品等を購入する際に、環境に与える負荷ができるだけ小さいものを優先する「グリーン購入」に努めることにより、東武鉄道の環境保全活動の推進を図ることを目的とする。

2 基本的な考え方

(1) 必要性を十分考慮のうえ購入する。

(2) 環境に与える負荷ができるだけ小さい製品を優先的に購入する。

法律、条例等がある場合はそれにしたがって、関係する基準がない場合は、エコマーク等環境ラベルのついている商品を優先するとともに、以下の事項を判断基準とする。

- ア 環境や人の健康に影響を与えるような物質の使用が削減されている。
- イ 製造、使用の段階で資源やエネルギーの消費が少ない。
- ウ 天然資源（森林等）は持続可能な方法で採取・利用している。
- エ 長期間使用可能である。
- オ 再使用が可能である。
- カ リサイクルが可能である。
- キ 再生材料や再使用部品を用いている。
- ク 廃棄するときに周辺環境に与える負荷が少ないなど適正な処分が容易である。

ケ環境負荷低減に努めている事業者から購入する。

3 適用範囲

東武鉄道が直接購入する製品・サービスについて適用する。

4 その他

本ガイドラインは、技術の進歩や社会状況の変化、新たな知見等によって必要に応じて改定する。

平成 16 年 4 月 1 日制定

4. 環境会計

(1) 環境会計とは何か

定義

企業がCSRの一環として環境保全に対して積極的に取り組んでいるとしても、対象がもの言わぬ環境である以上、その取り組みによってどれだけの効果が上がっているか、あるいは取り組みが適切に行われているかを各ステークホルダーに認識させることは難しい。そこで登場するのが環境会計の概念である。環境会計とは、環境保全に対する取り組みを効率的に推進することを目的として、事業活動における環境保全のための費用とその活動によって得られた効果を可能な限り定量化して伝達するための仕組みである。つまり、環境部門における費用対効果を把握するための測定器といえる。

「内部」と「外部」

環境会計には様々な機能が備わっており、その性質により内部機能と外部機能とに大別される（図 2-3-18）。

前者は企業内での効果を促す機能である。定量化された情報である環境会

計は、環境部門の費用管理や費用対効果の分析を可能にし、組織の管理または環境へ配慮した行動に対して経営者あるいは従業員が意思決定を行う際に重要な判断材料となり得る。つまり、適切な意思決定を通して、効率的な環境保全活動を促進する役割があるといえる。

後者としてはまず、顧客や地域住民、行政といった対外的なステークホルダーに対して、比較的分かりやすい情報として測定結果を公表することによりアカウンタビリティを果たす機能が挙げられる。また、各ステークホルダーに環境保全活動の成果を認識させることによって、そのような活動を行う企業に対する適切な評価と信頼を促すことにもつながる。

このように環境会計はその機能によって大きく2つの側面から捉えることができ、企業の内部で役割を果たす場合を「内部環境会計」、企業の外部で役割を果たす場合を「外部環境会計」と呼ぶ。

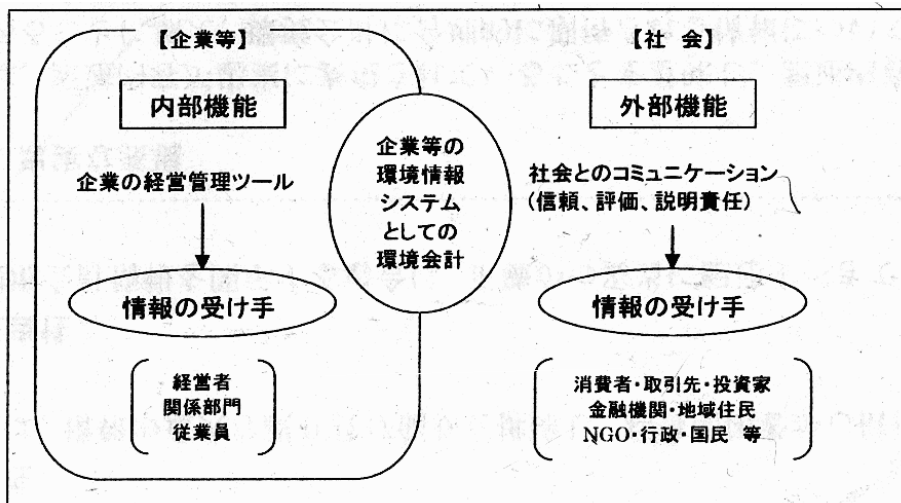


図 2-3-18 内部機能と外部機能(環境省『環境会計ガイドライン 2005年版』)

(2) 鉄道事業における環境会計の導入

環境省からの「環境会計ガイドライン」をもとに、鉄道会社でも環境会計が導入されている。日本民営鉄道協会³は大手民鉄 16 社による有志のワーキンググループを設け、「民鉄事業環境会計ガイドライン」を公表している。これは、環境省のガイドラインをふまえた上で鉄道事業の特徴をおりこんだ内容

³ 日本の民営鉄道で構成する社団法人。2007年5月現在で71の軌道事業者が加盟。

になっている。またJR東日本では、環境会計の他に独自に設定した環境経営指標⁴を活用している。

環境保全活動の分類	環境保全コスト (億円)		環境目標に関する 環境保全効果	2004年度		環境保全活動に伴う 経済効果 (億円)
	投資額	費用額		2004年度	2005年度	
沿線環境 保全活動 (公害防止活動)	47.4	46.6	新幹線・在来線の騒音対策 (防音壁、ロングレール化など) 自営火力発電所NOx排出量 など	- 417t	- 462t	-
地球環境 保全活動	592.2	-	事業活動に伴うCO ₂ 総排出量 自営火力発電所 単位発電量あたりCO ₂ 排出量 省エネルギー車両比率 単位輸送量あたり 列車運転用消費エネルギー 特定フロン使用大型冷凍機台数 など	239万t- CO ₂ 510g- CO ₂ /kWh 76% 17.9MJ/車 キ口 13台	258万t- CO ₂ 534g- CO ₂ /kWh 81% 17.6MJ/車 キ口 10台	265.8
資源循環活動	-	52.9	駅・列車ゴミのリサイクル率 総合車両センター等廃棄物のリサイクル率 設備工事廃棄物のリサイクル率 一般廃棄物のリサイクル率 事務用紙の再生紙利用率 など	43% 82% 91% 38% 86%	47% 90% 89% 42% 92%	14.0
環境マネジメント	-	4.0	毎年具体的な環境保護活動 (鉄道沿線からの森づくり 安達太良ふるさとの森づくり)	17カ所 2.5万本植樹 3,200人参加	18カ所 3.1万本植樹 3,600人参加	-
環境研究開発	0.2	51.3				-
社会活動	-	0.4				-
合計	639.8	155.3				279.8

図 2-3-19 JR東日本における 2005 年度環境会計 (JR東日本HPより)

⁴ 環境経営指標は「環境負荷 / 経済付加価値 = CO₂排出量 (t-CO₂) / 営業利益 (億円)」で定義される。

5.まとめ

以上まで鉄道事業における環境への取り組みを具体的に見てきた。環境にやさしい乗り物である鉄道は、環境を視野に入れたCSRを果たすにあたって他の交通事業の先頭をいくべきであろう。また、鉄道事業についてのみだけでなく一般的に言えることだが、今後環境に配慮した企業活動が主流となり、現在は「環境投資」と見なされているものが「ごく普通の投資」となることが望ましい。

第5節 不採算路線

1. 内部補助 不採算路線維持のためのシステム

戦後、国鉄が全国で一元的に路線を保有することとなった理由の1つには、内部補助の仕組みを盛り込む事が挙げられる。すなわち、地方の路線のみで独立した会社を運営することは難しいため、地方部と利用者の多い都市部の両方を内包し、後者の収益の一部をもって前者の赤字を補填することで、全国の鉄道ネットワークを維持することを可能としたのである。

また、前述のように鉄道が規制産業であり、黒字部門への参入、赤字部門からの撤退が共にしがたかった事も、内部補助の成立に貢献していた。

このことは、国鉄分割民営化後のJR各社のみならず、一部の大手私鉄にも言える。実際、1960年代以降のモータリゼーションや過疎化の進展により、地方の中小私鉄が次々と姿を消した中、大手私鉄に属していたローカル線の中では、この時期の廃止を免れた路線もある。

しかしそれ以降、こうした鉄道を取り巻く環境が改善されることはほとんど無く、現在も利用者数が減少し続けている路線が多い。2000年に鉄道事業法が改正され、鉄道廃止の際の手続きが許可制から届出制に変更されると、大手私鉄、中小私鉄を問わず、各地で事業撤退への動きが活発化している。

2. 名古屋鉄道の例

豊橋と岐阜を結ぶ名古屋本線を中心に路線網を築き上げ、戦後は日本最長の営業キロを誇る私鉄となった名古屋鉄道だが、トヨタ自動車本社を擁する中京圏では、自家用車の普及が早かったため、それに伴い閑散路線の廃止が断続的に行われてきた。それでもローカル路線を多く抱えている状態に変わり無く、輸送密度¹は大手私鉄の中で最も低いクラスにあった。

加えて、国鉄分割民営化直前より、東海道本線において新型車両の投入や列車本数の増発、速達列車のスピードアップといったサービスの向上が急速に行われたことに加えて、岐阜以北や飯田線沿線の宅地開発が進んだこともあり、豊橋 - 岐阜間で競合関係にある名古屋本線から多くの利用客を奪った。このように、ローカル路線の更なる収支悪化、主要な収益源である名古屋本

¹ 1日1キロ当りの輸送人員。

線をはじめとした黒字部門の苦戦で、内部補助の維持は徐々に困難な状態となり、鉄道事業法改正と前後して9路線の大規模な路線廃止が行われるに至った。

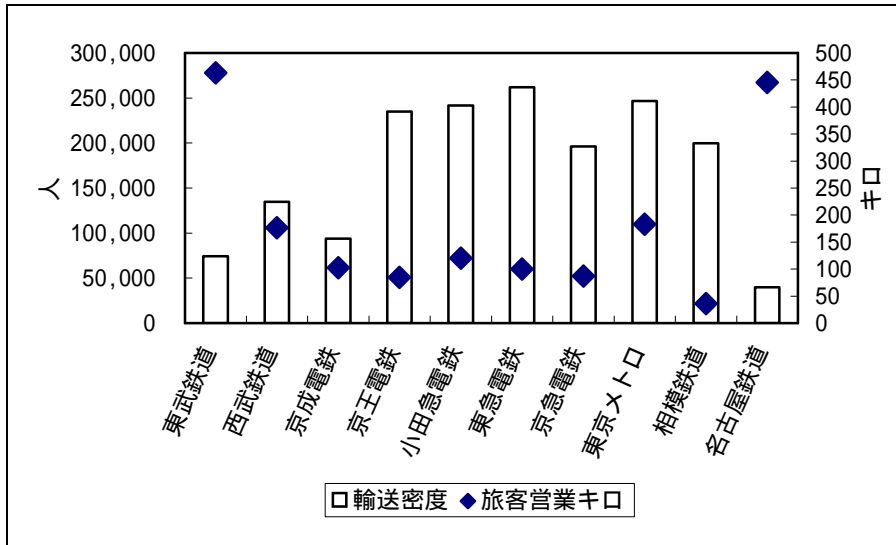


図 2-3-20 2006年3月末における関東大手私鉄と名古屋鉄道の旅客営業キロ・輸送密度（日本民営鉄道協会HPより作成）

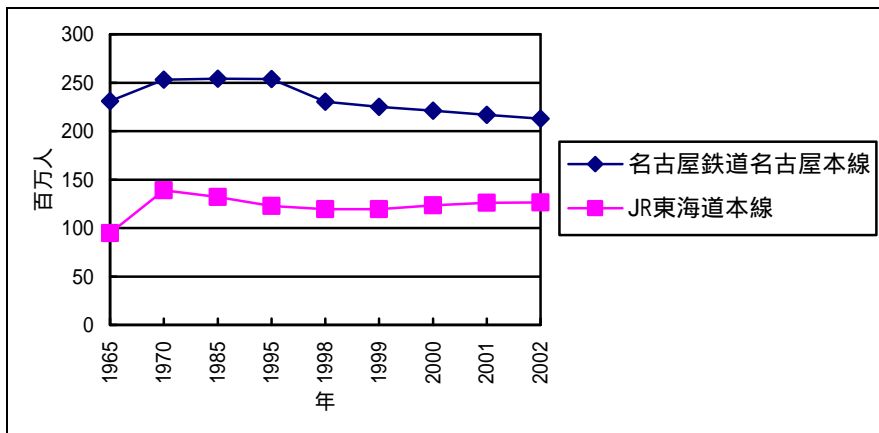


図 2-3-21 名古屋鉄道名古屋本線と東海道本線²の年間旅客輸送人員の推移（財団法人運輸政策研究機構『都市交通年報』より作成）

² 名古屋鉄道名古屋本線は本宿 - 新岐阜（現名鉄岐阜）間（81.8キロ）、東海道本線は岡崎 - 大垣間（84.1キロ）で集計。

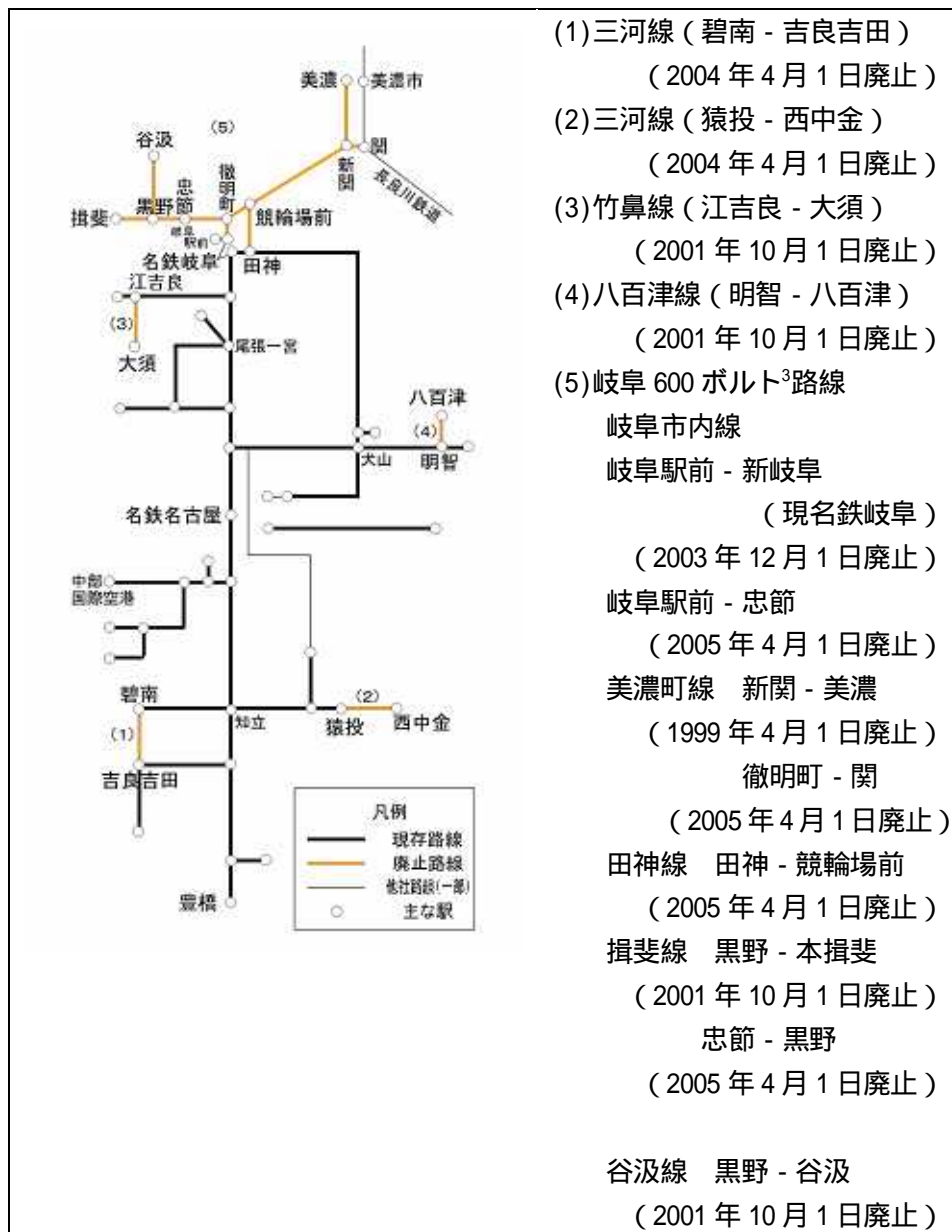


図 2-3-22 名古屋鉄道の近年における廃止路線

³ 日本の鉄道で直流電化を採用している路線の架線電圧は 1500 ボルトが一般的だが、軌道（路面電車）を起源とする路線や、規模の小さい路線では 600 ボルトで電化されているものもある。

まず 1998 年 11 月に輸送密度 2,000 人未満の 5 線区 6 区間の廃止の意向を表明、翌年 3 月末に沿線自治体に対して正式な報告を行い、同意を得られた 4 区間が 2001 年 10 月 1 日をもって廃止された。ただし、自治体が赤字補填を決定した路線では 3 年間の運行継続の措置が取られた。また、1992 年より調整を行って来た美濃町線新関 - 美濃間も 1999 年に廃止されている。

続いて 2004 年 3 月には、岐阜 600 ボルト路線の残る区間についても廃止を表明、沿線自治体は「揖斐線・美濃町線・岐阜市内線等沿線市町村対策協議会」を設置し、名鉄からの事業移譲、上下分離方式の採用による存続の検討を行ったが、引継ぎ後 10 年間に要する莫大な公的費用確保の見通しが立たず、一時は岡山電気軌道が運営協力の方針を示したものの、8 月に存続の断念を正式に発表した。これに従い、2005 年 4 月 1 日をもって、4 区間の廃止が行われた。またこれと前後して、関市の小売業者が軌道事業への参入を示唆し、関係自治体との調整を行っていたが、計画の具体性の低さを指摘され、軌道の撤去が開始された事もあって断念している。なお岡山電気軌道は、南海電気鉄道が廃止を予定していた貴志川線についても支援を表明し、こちらは 2006 年 4 月 1 日に事業を引き継いでいる。

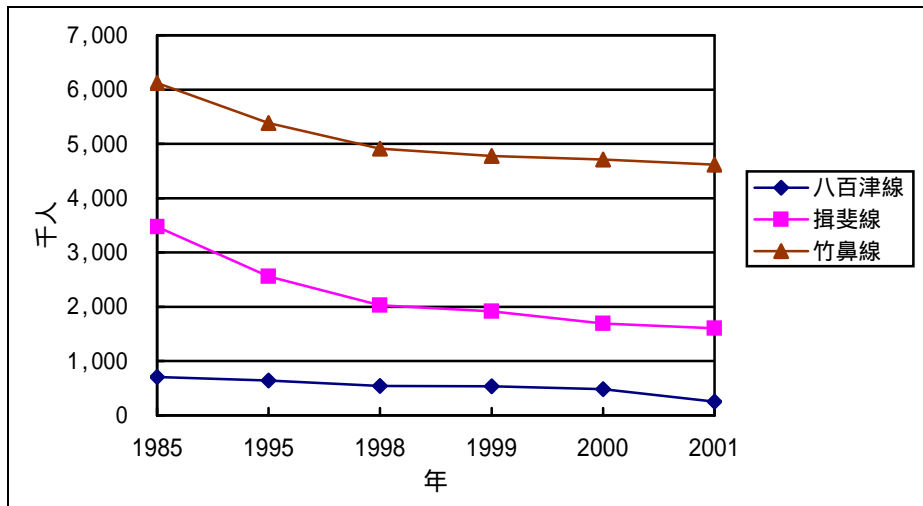


図 2-3-23 名古屋鉄道八百津線・揖斐線・竹鼻線⁴の年間輸送人員の推移
(財団法人運輸政策研究機構『都市交通年報』より作成)

⁴ 八百津線は明智 - 兼山間 (3.6 キロ)、揖斐線は忠節 - 又丸間 (4.3 キロ)、竹鼻線は笠松 - 大須間 (10.3 キロ) で集計。

この様に、名古屋鉄道が1990年代以降で大手私鉄中最大規模の路線網整理を行った事は事実であるものの、閑散路線においても活性化やコストダウンのための施策を怠っていたとは決して言えない。岐阜600ボルト路線では、利用者数がピークを過ぎた数年後の1967年に揖斐線と岐阜市内線の直通運転を開始した。また、1970年には田神線の開業と、1500ボルト電化の本線に対応する車両の導入により、美濃町線列車の新岐阜（現名鉄岐阜）駅乗り入れを開始し、1973年からはワンマン運転を実施して合理化を図っている。ワンマン運転に関しては、1984年より八百津線と広見線、三河線の一部でもディーゼル車両の導入と同時に始まっている。1999年の美濃町線新関 - 美濃間の廃止時には、利用者への配慮として新関駅から並行する長良川鉄道の関駅間に連絡線を建設した。また、2000年には部分低床の新型車両導入も行うなど、廃止を目前とした時期にあってもサービス向上のための努力が続けられていた。こうした施策の後にも利用者の減少に歯止めがかからなかったという結果を踏まえての路線廃止であり、自治体との協議の場も設けられていた。そのため、廃止はステークホルダーへの責任を十分果たした上でなされた事であり、妥当な判断であると言える。前述の通り名古屋鉄道は黒字部門の収支も悪化の一途を辿っており、2001年4月より順次、名古屋本線を含む幹線区間でもワンマン運転が開始されるなど、合理化・効率化を進めている。そのような状況を踏まえると、名古屋鉄道は内部補助を可能な限り有効に働かせていたケースと言えるのではないだろうか。

3. 不採算路線に対する価値判断

しかし、こうした制度への批判も存在する。すなわち、本来のサービスを利用する対価に加え、赤字部門補填の費用を負わされている黒字部門の顧客にとっては、内部補助の制度は望ましいとは言えない。また、赤字部門でも、内部補助を理由として積極的な経営改善を怠り、黒字部門の負担をより増大させてしまう恐れがある。国鉄が民営化に加え分割を強いられたのはこの理由によるところが大きい。

将来的に黒字転換が見込まれない事業からは撤退するのが企業として適切な判断である。しかしながら、交通機関は赤字地域も含めて広範囲に及ぶネットワークを形成してこそ高い利用価値を生むものであり、実際ナショナルミニマムの確保や国土の均衡な発展などを理由に、地域社会や自治体からの強い反対にあい、路線の廃止が簡単に許容されない場合がある。しかし一方

で、黒字部門においても規制緩和による競争の激化や人口規模の縮小に伴う利用者の減少が予測されるため、今後内部補助を維持していくことは困難になると考えられる。完全に内部補助が廃止されることは無いとしても、鉄道事業者は地域社会や顧客、行政などのステークホルダーと対話を図りつつ、改めて路線の存続価値について検討し、必要に応じて公的支援の強化や第三セクター化、路線の廃止など最適な方策を選択することが、各ステークホルダーへ果たすべき事業者の義務だといえる。

第6節 労働環境

1.はじめに

ここまでは、鉄道事業者とそれ以外の個人・法人をステークホルダーとするトピックについて述べてきた。しかし、鉄道事業者のステークホルダーは対外的なものだけにとどまらない。業務に従事する労働者に対して果たすCSRもまた重要であり、扱いを誤ればそれはダイヤの運行を妨げ、顧客から見た企業の社会的な価値を損なうことにもつながる。この節では、労働者、ひいては顧客をステークホルダーとするトピックである「労働環境」について、CSRの観点から考察を加えることとする。

2.福知山線事故と日勤教育

2005年4月25日に発生した福知山線脱線事故は、これまでの鉄道業界の歴史を紐解いても類をみない大惨事であった。安全運行そのものに関する話題は第1節で既に述べたが、この事故は同時に、公共交通における労使関係について、普段関心を示さない人々にも関心を持たせる大きなきっかけとなったと言えよう。

この事故においてそのキーワードとなったのが「日勤教育」という慣習である。これは本来シフトでの勤務体系である運転士・車掌（以下乗務員と記す）らが、朝から夕方までの日勤で当該業務にあたっていたことがその用語の由来となっている。JR西日本を含むグループ各社において、停車位置間違いなどの過誤を犯した乗務員に対し一定の期間乗務から外し、草むしりなど本来の業務と無関係で精神的負担の大きい業務を懲罰的に行わせていた、というのがその内容であるとされている。

この文化が生まれた当時の国鉄では、賃上げや待遇改善の要求を原因とした労働運動が盛んに行われていた。国鉄職員は法令で争議行為が禁じられていたが、当時恒常的となっていたラッシュ時のダイヤの乱れに乘じ、通常業務の範囲で安全確認などを理由に最徐行や急停車を繰り返すという「順法闘争」がその運動の中心であった。またそれと並行して利用客に対する横柄な接客態度や飲酒状態での乗務の発覚など、職員の勤務態度自体が著しく低下していたのも事実であり、交通事業者としての国鉄の資質を問う声が利用者

の間で高まっていた。その不満は 1973 年に起きた「上尾事件¹」や「首都圏国電暴動²」などの形で表出し、国鉄は労働運動に対し抜本的な対策を講じることを迫られた。そこで編み出されたのが日勤教育を始めとした国鉄独自の職員教育であり、その成立経緯自体は問題視すべきものではなかった。問題視されるべきは日勤教育そのものではなく、むしろその運用のされ方であった。すなわち、日勤教育が「乗務員の勤務態度の改善」という本来の目的から逸脱して「上司への反抗を理由とした懲罰」などを目的とした恣意的な運用が行われた結果、単純に乗務員にとって「恐れるべき対象」となっていたのである。

乗務員は乗務する列車の運行に関して大部分の責任を負っており、鉄道が大量輸送という社会的役割を担いつづける限りは両者の責任は相応に大きいものとなる。事故一步手前の事象についてその責任者たる乗務員に責任の重さを痛感させると言う意味では、日勤教育は 1 つの手段たりえた。しかし、乗務員が日勤教育を受けることにおびえ、その結果として事故一步手前の事象が誘発されているとするなら、それはやがて悪循環となり最終的には事故発生につながりかねない。事実として 2007 年 6 月、国土交通省航空・鉄道事故調査委員会により「日勤教育は事故の一因であった」とする結論が出された。また同月に、JR 西日本の運転士が会社を相手に起こした日勤教育の正当性を争う訴訟において、その一部の不当性を認める判決が下っている。

本来、乗務員の勤務態度を向上させ、安定運行の維持に資することを目的としていた日勤教育が、重大事故の原因となったことは皮肉であり、遺憾の念を禁じ得ない。福知山線事故の原因と背景については未だ明らかでない部分も多い。しかし二度と同様の過ちを繰り返すことのないよう、JR 西日本のみならず各交通事業者が、労働環境と労働災害の関係性についてこれを機に見直すことを強く望みたい。

3. 鉄道業界における労働組合の位置付け

鉄道業界において「春の風物詩」と呼ばれているのが、JR 東日本千葉支

¹ 3月13日朝、順法闘争により通勤ラッシュが一層激化する中で、大幅なダイヤの乱れによる利用者の不満が限界に達し、高崎線の上尾駅を中心とした埼玉県内の各駅で職員への暴行や鉄道施設の破壊などの暴動に至った。

² 4月24日夕方、上尾事件と同様の経緯により東北本線赤羽駅で暴動が勃発、それを契機に騒動が首都圏の主要各駅に飛び火し、国電（東京駅を中心とした国鉄の通勤電車ネットワーク）全体の運行が麻痺するに至った。

社管内の労働者で組織される、国鉄千葉動力者労働組合（以下動労千葉と記す）によるストライキである。久留里線の運休や総武本線・成田線の減便などにより、毎年多くの利用者に影響が出ている。この動労千葉に関しては成田国際空港の開港の問題が絡んでいるなど、かつての国鉄やＪＲに存在する労働組合と必ずしも並列に論ずることは好ましくないが、現在においてもＪＲで周期的に目立った争議が行われている貴重な例であると言えよう。

前項でも触れたが、高度経済成長期前後は国鉄において職員による労働運動が盛んに行われてきた。特に国鉄では有力な労働組合が複数存在していたこともあり、より一層事情が複雑となっていた。前項で触れた経緯などにより国鉄職員の運動は利用客や世論の支持を得ることができず、分割民営化をもって動労千葉など一部を除く大部分の運動は収束に向かった。

交通事業における労働運動は旧国鉄・ＪＲに限ったことではない。大手私鉄でもストライキに至る例こそほとんどないものの他業種と同様賃金体系や労働環境を巡り団体交渉が行われており、中小私鉄やバス会社に関しては実際にストライキが実行される例も少なくない。交通事業におけるストライキは労働組合の組織率や実行の程度、日数にもよるものの、利用者の被る影響は決して小さいものではない。各社の労働組合の主張は事業地域の違いなどの要因でそれぞれ異なり、十把一絡げに解決できる問題ではないが、労働運動がストライキに至るような状況にあっては、事故の発生リスクと同様、利用者からの信頼度を大きく下げってしまう要因となる。労働問題を考える上で、交通事業者においては特に、労働組合の問題について触れることは不可避であると言えよう。

しかし今日労働組合が果たす役割は、単純に社員の労働条件の改善要求だけではなくなっている。バブル崩壊に伴って各企業が軒並み業績を悪化させ、1990～2000年代は労働組合からの賃金面での要求もベースアップの「拡大」から「維持」へと条件を変化させざるを得なくなった。その間は、経営者側と労働組合の対立関係よりも、ともに企業を支えるという傾向が強まったと言える。

企業側にとって労働者は企業の業務を支える存在である。それゆえ、労働の正当な対価としての賃金支払い、また労働者が最善の環境で勤務に従事できるよう最大限に配慮する必要がある。むろんそれは会社の経営に悪影響を与えない範囲のものでなければならない。また同時に、労働者が適切に勤務に従事しているかどうかについての監視、また状況に応じた然るべき社員教

育を行う必要がある。その際は先述した日勤教育の行き過ぎのように、企業と社員の主従関係をことさら強調したものであったり、コンプライアンスに反するものであったりしてはならない。

近年、労働組合においてもCSR自体に対する意識は高まってきている。それは、労働組合自体が社会の一員として社会貢献をせねばならない、という考えに端を発するものである。具体的には、法令遵守を徹底しているかどうかなどの企業活動に対する監視活動が例として挙げられる。時には一体となって、時には客観的立場で企業とともに企業価値を向上させる取り組みが、従業員の代表者団体たる労働組合に、今日求められていると言えよう。

4.まとめ

交通事業において労働者は、他業種と同様に業務の運行に欠かせない存在であるが、それと同時に1人の労働者の自己判断や過失により多くの人命が失われる可能性がある、という特徴をもつ。先に挙げた労働災害と労働運動の事例は、CSRのトピックとしての労働問題が持つ二面性を表したものと見えるだろう。

今後交通事業者は、顧客から選ばれる存在でありつづけるため、労使両者が一体となって企業価値向上に取り組む姿勢が求められる。その際には他のトピックと同様に第三者の視点を導入し、そのCSRの取り組みについて顧みる機会を積極的に設ける必要があるといえるだろう。

第7節

情報開示・コンプライアンス・説明責任

1. はじめに

鉄道事業のみならず、私企業にとってのCSRの最も根幹を成すといわれるのがコーポレート・ガバナンスや法令順守、すなわちコンプライアンスなどである。これらは定義によってはCSRに含まれない場合もあるが、今日注目を浴びるCSRという思想の源流となってきた以上、本研究においても避けて通ることのできない話題といえる。本章では、CSRの中でもコーポレート・ガバナンスや法令遵守、コンプライアンスといった分野における鉄道事業者の取り組みについて触れつつ、これらが鉄道事業の運営に与える影響と、それを受けての企業のあるべき姿勢について論じていきたい。

2. 情報開示

近年、鉄道業界のみならず各業種においてCSRに対する取り組みを対外的に報告する動きが盛んにみられる。これは1997年にわが国で開催された気候変動枠組条約締約国会議（地球温暖化防止京都会議）を契機として官民間問わず環境保護に対する意識が高まり、環境問題に対する取り組みを企業評価の1つの指標とする風潮が高まったことに端を発する。それにあわせ大手企業や製造業を中心に、廃棄物の削減や緑化活動、ISO14001¹の認証取得状況やそれに沿った取り組みを記した「環境報告書」を作成する企業が増えていった（2004年には発行が法令で義務付けられる）。各企業の環境問題に対する取り組みについては第6節で述べた。後に、環境問題のみならずCSR全体が注目されるようになると、各企業は環境報告書を内包する形で「CSR事業報告書」（企業によって呼称は異なる）の発行へとシフトしていった。

企業経営の透明性を高めるという点でCSR事業報告書の果たした役割は大きいといえる。しかし、経営面などでの情報開示・説明責任に関しては、各企業が足並みをそろえて進展したとは必ずしもいえなかった。これについては次項で詳説することとする。

¹ 組織活動に伴う環境への負荷を低減する、環境マネジメントシステムの満たすべき必須事項を定めた国際規格。日本ではイメージアップの観点から、一般企業のみならず自治体やNPO、宗教法人などが認証を取得する例も目立った。

3. コンプライアンス・説明責任

2000年代になって多発したさまざまな業種における不祥事の原因として挙げられることの多いのが「経営の不透明性」であった。特に同族企業では経営者一族以外の経営への介入を許さない体質が存在したなど、不祥事の温床となりかねない状況を、情報公開の不十分さにより周囲が見抜けなかったことが問題視された。

企業の同業他社などとの競争は法にのっとって行われなければならない、というのがコンプライアンスの理念であり、これは環境対策とともに今日のCSRの意識の高まりの源流をなすものである。コンプライアンスの徹底のためには、弁護士などの専門家の招聘や情報開示などによる「第三者の目」が不可欠であり、鉄道事業においてもそれはなんら変わらない。

2007年現在、鉄道事業者をはじめとしたあらゆる企業が発行するCSR事業報告書の分量を調べると、大きな事故を経験していない事業者のものは「社会貢献」を前面に押し出した記述が目立つのに対し、JR西日本や日本航空など、過去に大きな事故を起こした事業者はそれ以外の事業者に比べ、事故原因の分析や再発防止策、コンプライアンスに関する記述が比較的多い。これらはその意識の高さを評価できる、というものではなく、起こした不祥事に関する説明責任として当然果たすべきものである。むしろ、まだ大事故を起こしていない事業者にとっても事故の予防策という点で前述の体制構築は不可欠であるといえよう。

4. まとめ

これまで述べてきたように、鉄道会社において安全確保の必要性は著しく高いものであるが、経営面での問題など、情報公開の対象とすべき内容は多岐に渡る。平素からのこまめな情報公開やコンプライアンスの体制作りが不祥事の発生を防ぐのであり、非常時の対応としての説明責任も含め、これら3つを徹底することが鉄道事業者には強く求められるといえよう。

第8節 地域社会

1. はじめに

鉄道事業は陸上交通の一種であるというその性質上、線路の敷設された区画および駅勢圏、幹線や地方路線においては通過する市町村全体にいたるまで、地域社会とのつながりを欠かすことのできないものである。この節では、地域社会の構成員である利用者とは別の観点から、鉄道事業のステークホルダーとしての地域社会そのものに考察を加えていきたい。

2. まちづくりと鉄道事業者

鉄道の持つ役割としては、既存の都市間を結ぶ輸送、また都市以外においても「利用者の足」としてのものなど様々あるが、駅周辺や沿線における新規開発および再開発においてもその役割は大きい。これらは一般的に「まちづくり」と総称されるものであるが、実際のところ両者は、前者が新規造成した土地に自治体やデベロッパー、交通事業者などが交通機関や社会資本を一から整備していくものであるのに対し、後者は既に出て上がっている市街地をいかに活性化することができるか、について既存の住民や団体、企業と共同で取り組むもの、という大きく異なる面がある。

前者の例としては、高度経済成長期に新規造成された東京都の多摩ニュータウン、大阪府の千里ニュータウン等が有名である。今日でも当時からみて数こそ大幅に減ったものの、都市圏では新路線や新駅の開業に合わせた造成がみられる。しかし、首都圏では2005年に開業したつくばエクスプレス線沿線での開発が「最後の大型造成」とされており、今後重要視されるべきは先に述べた後者の側である、既存の都市の更なる活性化を図る「再開発」であるといえよう。この先本節では主に、再開発における鉄道事業者と地域社会の関係について述べる。

3. 都市における駅前再開発事情

駅周辺の再開発に鉄道事業者が携わる場合にその大きな核となってきたのが「駅ビル」の存在である。民営化後のJRにおける駅ビルの改良例は第2節にてすでに述べた。大手私鉄においてもかつてよりターミナル駅では大手百貨店などがテナントとして入居する形で大規模な駅ビルを所有していた。

近年はターミナル駅以外でも、駅ビルの建設スペースが困難な乗換駅や中規模の駅で、鉄道利用者の動線と商業スペースを一致させる「私鉄版駅ナカ」とも呼べる商業施設の整備が進んでいる。例としては、東京メトロの表参道駅、京王井の頭線の高井戸駅、明大前駅などが挙げられる。これらは、駅を単なる電車やバスを利用するための場所ではなく、買い物などで気軽に立ち寄れる場所にしようという取り組みである。しかし、これらは必ずしも駅周辺の商業施設との連携を生むものではなく、都心の施設においては駅周辺の発展が完成していることが前提となっていることも少なくない。今日のまちづくりにおいて主な問題となるのは、鉄道事業者がいかにして駅の外側の活性化に関わることができるか、という点である。その手段の1つとして考えられるのが、鉄道と二次交通の連携の強化である。

大手私鉄沿線、特に近年になって造成された地域においては、鉄道・バス・タクシー等公共交通機関がほぼ1社のグループにより提供されている例も少なくない。その場合、駅を中心とした交通網のうち鉄道事業者がカバーすべき範囲は他の都市に比べ相対的に大きくなるが、それと同時に各モード間の連携強化を図りやすいという利点がある。例として、第3節で述べた交通弱者対策の観点から、高齢者や障害者の異なる交通機関相互間の乗り継ぎに関し、バリアフリーやシームレス化の推進、動線の短縮等の利便性向上が図りやすいといえる。また、適切なダイヤ設定や低床車両の導入など、路線の経由する地域事情や施設に起因する要望に応えた運営方針を立て、鉄道から二次交通にいたるまで一貫したコンセプトの下で交通網の整備が可能といえる。

実際の例では、鉄道路線と駅で接続する交通機関の主体は異なることも多いが、ともに利用者に対しサービスを提供する側として、最大限円滑な乗継が可能となるように両者が配慮せねばならない。

4. 地方都市における駅前再開発事情

先に述べた大都市圏と比べ、地方においては事情の異なる部分が多いため、鉄道事業者と地域社会の関わり方も変わってくる。この項では地方都市において求められる両者の関係について論じていきたい。

地方都市においてはJRの駅が古くからの市街地から離れている場合が多く、旧市街と駅前という2ヶ所に商業の中心が分散するという現象が各地で見られる。これらはモータリゼーションの浸透により、十分な駐車場を持たないことによる大幅な集客力の低下、駅と旧市街を結んでいた私鉄や路面電

車、バスなどの減便・廃止により、両地域の関係がより希薄なものとなるなど、衰退の一途をたどっている。さらに、郊外に大規模な駐車場を持つショッピングモールが続々開業しており、多数の買い物客を奪われているのが現状である。しかし近年、コンパクトシティの考えのもと駅周辺や中心商店街が再びその価値を認められつつある。少子高齢化が進む中、自動車に頼らず公共交通のみで生活がほぼ完結するようなまちづくりを目指すというのがその概念であり、これらの地域をコンパクトシティの核として据える、ということである。

しかし、地方都市における公共交通体系としては、ターミナルとなるＪＲの駅から放射状に路面電車やバス路線が伸びているという例が多い。それゆえ両者の経営主体が異なることから、各モード間の連携については限度があるといえよう。2006年の富山ライトレールの開業に象徴されるように、行政を中心として公共交通中心のまちづくりを試みている富山市の例があるが、私企業である鉄道事業者が独自に交通体系の一元化を図ることは容易ではない。複数の交通事業者間における、さらには行政も含めての包括的な取り組みが不可欠であるといえよう。

5．鉄道事業者と地域との対話

2006年秋、ＪＲ国立駅（東京都国立市）駅舎の取り壊し工事が始まった。この駅舎は駅開業当時からのものであり、当時東京都内で２番目に歴史の古い木造駅舎であった。赤い色の三角屋根が特徴的で、駅南口から伸びる大学通りの桜並木の景観とともに地域住民や本学関係者などから親しまれる存在であったが、中央本線三鷹 - 立川間の連続立体交差事業¹に伴い解体、新たに高架の駅舎が築造されることとなった。なお、旧駅舎については資材を再活用し、以前と同位置での再建が検討されている。新たな駅舎に関してはＪＲ東日本が「周辺の景観との調和を損ねないデザインを採用する」と発表を行っている。しかし2007年3月時点で発表されている案は、事業区間内で新築された武蔵境駅や東小金井駅に準じたものであり、完成後の景観は大きく変化するとみられている。

この連続立体交差事業は、国土交通省の国庫支出金を元に東京都が主体となって実施するものである。そのため、ＪＲ側も国立駅のみを特別視できな

¹ 線路を高架化もしくは地下化することにより道路との平面交差（踏切）が当該区間で連続的に存在しない状態にする工事。上記の例では全面高架化が採用された。

いという事情があった。また、国立市の財政難により、曳き家など旧駅舎をそのままの形で保存することが困難であったことも、旧駅舎の解体という結果につながったといわれている。しかしながら当時、市民や本学関係者の間から「駅舎を残してほしい」との声は多数挙がっており、JR・国立市の両者が十分な意見交換を行っていれば旧駅舎を残すことも選択肢の1つとなっていたと考えられる。本来、連続立体交差事業は踏み切りをなくすことにより沿線住民の利便性を向上させる目的のものである。しかしながらそれに伴う工事により、地域のシンボルであった国立駅旧駅舎を解体することとなり、逆に沿線住民の不満を集めることになった。

踏切解消の為の高架化事業は公共の福祉の追求のもとに行われるものであり、今回の決定はやむをえないと解釈することもできる。しかしながら、鉄道事業者は沿線住民や地域社会に対しサービスを提供する立場にある。それゆえ、地域社会からの要望を汲み取り、十分な対話の上で事業を進める態度が不可欠といえよう。

6. まとめ

鉄道事業者と地域社会は互いを支えあうことで成り立っている。鉄道事業者にとっては地域の要望に応じたサービスを提供し、営業地域の駅周辺の活性化に取り組むことが果たすべき責任であると考えられる。一方地域社会は利用者としての一面以外に、沿線のバックボーンである「地域イメージ」を決定付ける立場にもある。地域イメージにより鉄道会社が受ける需要の変動の影響は大きい。地方をはじめとして地域活性化の必要性が声高に叫ばれる今日、鉄道事業者と地域社会が協力して地域の活性化に取り組むことが不可欠である。

第4章

第三セクター鉄道・中小私鉄の特徴

1. 第三セクター鉄道の設立経緯

第三セクターとは、企業を国および地方公共団体が運営する公企業（第一セクター）私企業（第二セクター）に分類したときに、それらとは異なる第三の企業形態として呼ばれるものである。わが国においては国または地方公共団体が民間企業と共同出資によって設立した法人を指すことが多く、その場合、多くは設立が比較的容易でその運営方式も自由な株式会社の形態を採っている。

第三セクター鉄道の場合は、主に国鉄およびJR各社が抱えていた赤字ローカル路線を引き受ける事業主体として設立されたものが多い。そのほかにも整備新幹線の並行在来線区間を転換したもの、地方の私鉄路線を引き継いだもの、さらには最初から第三セクター鉄道として設立されたものなどその設置背景も様々である。

そうした設立の経緯からも第三セクター鉄道と一言で言っても、その目的は多様であると考えられる。そこでここでは単純化のため赤字路線の運営会社と黒字路線の運営会社の2つに分けて論じることとしたい。

2. 赤字路線の運営会社における企業の責任

現在、第三セクター鉄道として存在する会社のほとんどがこれにあたる。国鉄から赤字路線を引き継いだもの、JRの赤字ローカル線（特定地方交通線¹）を引き継いだもの、経営が悪化した地方私鉄を引き継いだもの、整備新幹線の並行在来線が転換されたものといったように設立背景は様々ではあるが、基本的にはそれまでの運営主体による事業の継続が困難になった路線を引き継ぐ形となっている。

ではなぜわざわざ事業の継続が困難になった赤字路線を引き継ぐのか。第三セクター鉄道は地元の地方公共団体が株主となっている場合がほとんど

¹ 日本国有鉄道経営再建促進特別措置法（国鉄再建法）に規定する地方交通線のうち、バス転換が適当とされた旅客輸送密度4,000人未満の国鉄路線のことである。

で、比率が高い場合には総株式の9割を超える株式を所有していることもある。そのため自治体が「地元の足を確保する」ことを求め、その対価として「補助金を提供する」のである。故にこのような第三セクター鉄道においては「地元の足の確保」が最優先に求められる責任となるだろう。ではその足を確保するにはどうすればよいのだろうか。大雑把な言い方をすれば、会社を存続させることである。そのためにはいくら補助金が入るとは言っても事業による赤字をなるべく小さくする必要に迫られる。なぜならば過度の赤字を抱えるようになると補助金を出す主体である自治体はその財政負担に耐えられなくなるからである。特に近年においては、自治体の財政状況から補助金の削減、または削減の方向で検討されている事案も多い。自治体が財政負担に耐えられなくなれば結局は廃止される可能性もある。例えば北海道ちほく高原鉄道の場合経営安定基金が底を尽きたことを契機に廃止され、会社は解散した。

先程、地元の足を確保するためには存続しなければならないということ述べたが、もし足を確保することが鉄道以外でも可能であるのならば、鉄道の存在意義は薄れていくだろう。住民の税金が原資である補助金を鉄道ではなく、バスその他の手段に使用するのであれば、自治体、すなわちその自治体の首長や議員を選ぶ住民の意思に委ねられるだろう。

3. 黒字路線の運営会社における企業の責任

第三セクター鉄道でも黒字化されている企業も存在する。例えばりんかい線²を運営する東京臨海高速鉄道は2006年のりんかい線開業以降初めて、営業損益の黒字化を達成した。また、未だ黒字化を達成しているわけではないが首都圏新都市鉄道³も順調に利用者数を増やしている。これらの会社は歴史も浅くこれからの経営状況も未知数である部分も多い。しかし、基本的には都市鉄道であることを考えると大手の私鉄並みの位置を占めていくことが考えられる。そのため、その地位に応じた責任を求められることが予想される。

² 新木場 - 大崎間を運行している。1996年に新木場 - 東京テレポート間が開業。2002年に天王洲アイル - 大崎間が開業し全線が開業した。

³ つくばエクスプレス線（秋葉原 - つくば）を運行している。

4. 地方私鉄の場合

地方私鉄の場合も赤字の第三セクター鉄道と同様に厳しい状況にあると考えられるが、自治体との資本関係がない分、補助金を期待できない⁴。しかし、第三セクター鉄道と違って公共の資本が入っていない分、異業種への参入もしやすくなる。例えばバス事業はよくある話である。また変わった例としては銚子電気鉄道の「ぬれ煎餅」が有名だろう。こうして収益の確保および事業の拡大によって資金を得ることは、後に述べる安全性の確保にとっても重要なことである。

JR各社や大手私鉄と違い財政規模の小さい鉄道会社では、安全性を維持する費用は経営の大きな負担となりうる。例えば、銚子電鉄の場合、運転資金不足が生じ2006年11月の車両の法定検査が一時できなくなる危機が生じた。他にも例を挙げれば京福電気鉄道は2000年と2001年に立て続けに越前本線において列車衝突事故を起こしたため安全確保に関する事業改善命令を出され、営業の継続を断念せざるを得ない状況に陥った。

このように、地方私鉄の場合は経営体力が弱いため、銚子電鉄が法定検査できなくなる危機が生じたように、最低限の安全性を保つことも困難になる可能性がある。また、一度事故を起こしてしまった場合も、JR西日本の福知山線での事故の場合と違い営業の継続自体が困難になるといった事態にまで発展する可能性がある。そのため、小さな鉄道会社であればあるほど小さなミスが会社の存続に重大な影響を及ぼすということを理解していなければならない。

5. 第三セクター鉄道および地方鉄道の特徴とは

これらの鉄道に共通するものとしては、今までの節で主に取り上げられてきた大手の鉄道会社とは明らかに規模が違う点が挙げられる。

そのため、銚子電鉄の例でも出てきたように車両の法定検査など、一度に多額の費用が必要とされる時に、その費用を負担することが難しい場合もある。また、1度事故などを起こしてしまうと事業の存続自体が厳しくなる。これは、現在黒字であっても赤字であっても同じことである。これらの鉄道は少ない予算で安全性の確保など重要な責任を果たしていかなければならない。地域の足を守ることも重要ではあるが、場合によっては地域の実情に合

⁴ ただし、現実に補助金が投入されている場合も多い。

わせてバス転換などの決断を迫られることもあるかもしれない。いずれにしても、各ステークホルダー間のバランスをとりながら問題に対処すると同時に、誠意を持った運営が求められている。

第2部

鉄道事業における CSRの考察と展望

第2部では、序論・第1部の議論を振り返りながら、鉄道事業者が果たすべきCSRについて考えます。鉄道事業者は他事業とは異なり、社会に与える影響が大きいといえます。そのため、社会に対する責任も重要となり、社会が変化し続ける限り常にCSRを果たすべく努力を続けていかなければならないことを導きます。

第1章

これからのCSRへ取り組みを考える

1. サービス向上 速さ・安さ の追求の限界

従来から鉄道事業者も他の一般企業と同様に顧客満足の上昇に努めてきたと言える。顧客は企業にとって収入の源泉であり、また自社の財・サービスを直接享受する存在でもあるため、重要なステークホルダーの一つとして扱われるのが当然と考えられる。ここで日本の鉄道網の大部分を占めているJRについて考えてみる。その国鉄時代においては、いわゆる「親方日の丸」であるがために、効率性を無視した経営、それを少しでも穴埋めするための度重なる運賃値上げ、人口増加に対応しきれない不十分な輸送力、順法闘争を始めとする労組による乗客の存在を無視した労働闘争の頻発など数多くの問題を抱えていた。しかし、この状況は1987年4月の国鉄の分割民営化が転機となり大きく変わった。それは特定地方交通線とされた赤字ローカル線のバス転換や第三セクター鉄道としての分離、大幅な人員削減などを伴いながらも、それと同時に経営に民間の市場原理の導入をもたらした。その結果、一般企業と同様に顧客や収益の確保、増大を目指すべくサービス向上などが推進され業績も改善された。顧客に対するサービスの向上は特に接客や運賃面あるいは所要時間の短縮において顕著であり、長距離輸送における航空機や短距離・中距離における競合同業他社や自家用車との競争を現在に至るまで行っている。

このようにサービス向上による顧客満足の上昇は効果を上げてきたが、全く問題がないわけではなかった。例えば第1部で事例として取り上げられた福知山線脱線事故のケースを考えると、JR西日本は京阪神圏において近隣の競合他社との激しくシェアを奪い合っていた。そのため、顧客獲得のため路線網、運行系統の整備により利便性、速達性の向上などのサービス向上に努めてきた。しかし、それらに対し本来は多くの人々に利用される交通機関として最も重視されるべき安全性の維持、向上への投資が結果として疎かにされてきた。また同時に、顧客と同様に重視すべきステークホルダーである実際に列車を運行する従業員に関連する問題もあった。これには厳しい労働環境のほか、会社全体における安全に対する意識が行き渡らない風土や現場の従業員と経営者のコミュニケーション不足といった複数の重大な問題が

含まれていた。これらの設備などのハード面、従業員に関連するソフト面の両方における様々な問題が重なった結果、あのような大事故が発生し、人々の交通機関への信頼を裏切ることになってしまった。

2. CSRの目的をいかにして達成するか

今の事例は従来のCSRへの取り組み方、顧客、労働環境、コンプライアンス、環境などといった個別の部門ごとの取り組み方に問題があったことを意味している。CSRの目的は様々なステークホルダーと信頼関係を構築し、すべてのステークホルダー、ひいては社会全体に対する満足度を高めることとしている。つまり、ステークホルダーごとに対応する部分最適の積み重ねだけでは、全社単位としてみたときに全てのステークホルダーへの取り組みのバランスが取れた全体最適になるとは言えなかった。先に述べたJR西日本の事例は、それぞれの取り組みへのバランスを欠いてしまったケースであるといえる。そこで、これからは複合的にCSRの取り組みを行う必要性があると考えられる。さらに序論でも述べたとおり近年の企業を取り巻く環境の変化として、人々が企業を評価するとき企業が提供する財・サービスや業績のほかに非財務的な面も問われるようになってきたといえる。その変化の一つの例が序論でも述べられた投資家によるSRI(社会的責任投資)である。以上の理由、背景から企業の間には経営理念を表明し、それに基づいてCSRへの取り組みの根幹になるべきCSR憲章や、それを基礎とした行動基準の制定、CSRについて専門に担当する組織・部署の設置や取り組みの内容、結果を各ステークホルダーへ開示するためのCSR報告書等の作成などの動きが広がっている。

3. CSRの階層を考える

CSRを全社的に取り組む際に留意すべきポイントとして、一口にCSRといってもその内容によって取り組む必要性や、優先順位に違いがあることが挙げられる。その観点からCSRはいくつかの責任の分野に分けることができる。(図3-1-1)

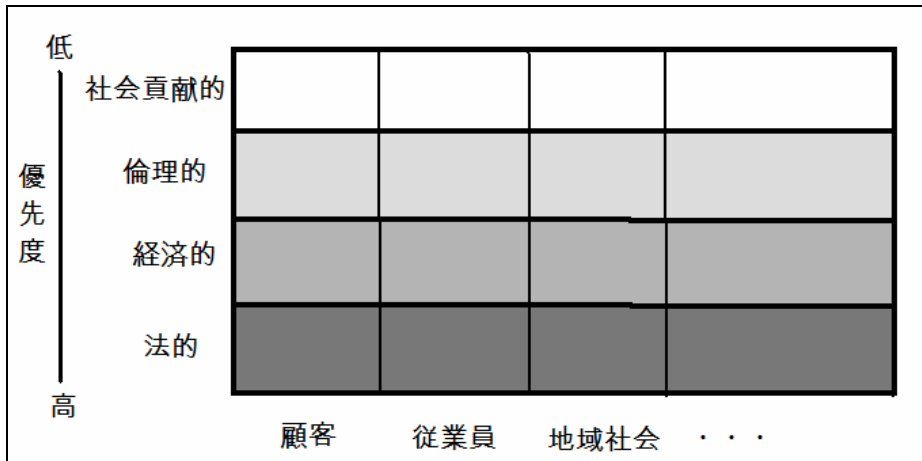


図 3-1-1 CSRの階層

(1)法的責任

第一に企業が最低限として確実に果たすべきものとしては、法的に課せられた責任が挙げられる。例えば、鉄道について考えると、どの企業にも課せられる環境への配慮や労働環境の維持などはもちろんであるが、そのほかに大量に人を輸送する交通機関として顧客が安心して利用できるように行政によって、特に安全性にかかわる規制が行われており、当然事業者はそれを順守しなければならない。以上のように法律を順守し法律違反などの発生を未然に予防することは、企業が社会の一員として存在を認められるために必要な条件であるといえる。しかし、これを満たせば問題がないのかといえそうではない。あくまで法的な責任は企業にとって最低限の責任だと考えられるべきである。

(2)経済的責任

続いて、企業が果たすべき責任と考えられるのが経済的分野における責任である。これは鉄道事業者に限らないが、国家や地方公共団体に対する納税や株主に対する利益配分としての配当、従業員に対する労働の対価としての賃金などがこれに当たる。これらは企業が社会の中で利益を上げ続けるために、必要な資金や労働力を提供している株主や従業員への対価や自らが存在する社会への還元の必要性を考えると、いずれも必要不可欠であると考えられる。経済的責任は前述の法的責任と重複する部分もあるが、法的責任によって課せられる責任は先に述べたようにあくまで最低限として考えられるべ

きである。そこで、この経済的責任においてはそれ以上にそれぞれの企業で必要性を判断して取り組む必要がある。

ここまでは、どの企業にとってもほとんど義務と捉えるべき責任の範囲である。なぜなら、法的責任は言うまでもなく経済的責任も納税や賃金支払いなど企業が社会に存在する以上当然の義務の範疇であると言えるからである。続いて、法律の規制はないが産業ごと、あるいは各企業によって多様な取り組みが考えられる分野について述べる。

(3)倫理的責任

1 つは倫理的な分野の責任である。これは大まかに 3 つの領域に分けることができる。

1 つ目は労働に関わる領域である。これに含まれる内容は労働時間の超過や劣悪な環境などの是正という基本的な事項のほか、障害者雇用や育児・介護支援、女性の社会進出の支援など多岐にわたる。企業が特に直接顧客と相対する場合に、企業に利益をもたらす顧客に対する取り組みの方が優先されがちだと考えられるが、それと同時に企業活動の基礎となる労働を軽視してしまうと、思わぬ問題を引き起こしてしまいかねないということは先の J R 西日本のケースでも述べた。また、鉄道事業における具体的な労働環境をめぐり問題点や動きについては第 1 部で取り上げた。

2 つ目の倫理的責任の領域は顧客に対する領域である。顧客に対する活動、特に顧客満足を向上させようとする活動は企業にとっても利益につながりやすいこともあり、積極的に取り組まれることが多いと思われる。しかし、単なるサービスの質の向上の他に、顧客からの相談やクレームなどに真摯に対応することが企業活動の質を上げることにつながると考えられる。そのため、単に苦情として処理するよりも、顧客の声を聞き反映させようとする努力は、さらに重視されるべきだと考えられる。

3 つ目は地球環境保護への取り組みである。この分野は法的責任の分野でも多少触れられたが、ここで期待されるのは法的責任に加えて企業ごとに設定されたさらに発展した行動である。具体的には環境会計に代表される環境マネジメントシステムの導入やリサイクルへの取り組み、環境負荷への自主的な規制の設定などが挙げられる。鉄道事業における動きは、第 1 部の地球環境の項で鉄道の環境優位性を生かしたモーダルシフトへの鉄道事業者の取り組みや、環境会計の導入などを紹介した。

(4)社会貢献的責任

2 つ目の企業によって多様な活動が期待される分野として、社会貢献的な分野がある。これは今までに取り上げてきた領域において、更に進んだ取り組みを行っていくことが含まれる。倫理的な分野の責任と重複する部分もあるが、企業自身の通常の活動に含まれない取り組みを通じて各ステークホルダーとの関係を更に強固にする働きが期待される。例えば、慈善団体への寄付や地域の文化活動への支援、環境保護のための植林活動などが含まれる。

以上の倫理的、あるいは社会貢献的な分野に取り組む際は、まず先に述べた企業の義務とされる法的、経済的分野をクリアすることが前提になる。その上で限られた経営資源を、どのステークホルダーのどのような取り組みに充てるかを、企業に固有の環境や特に重視すべきステークホルダーの存在を念頭に置きながら、全社戦略的に考える必要があるといえる。

第2章

鉄道事業におけるCSRを考える

1. 鉄道事業に独自のCSRのあり方

第1章に加えて鉄道事業の特殊性を考慮して、鉄道事業におけるCSRのあり方を考えてみたい。

まず、鉄道事業が他の一般的な企業と異なる点については第1部第1章でも述べられたが、第一に考えられるのは公共性についてである。誰もが使う公共交通機関としての役割は、他の産業と比較する際非常に大きな相違点であると考えられる。この点から鉄道事業のCSRについて重要なことが導き出される。つまり、鉄道は人々の生活における需要を果たす上で派生的に利用される点から、すべての人々を顧客として想定しその全員が安全に快適に利用できるように留意する必要がある点である。通常、企業は自社のターゲットとする顧客をある一定の範囲に区切り、その範囲にのみ対応ができればよいが、鉄道の場合はそのような差別化を行うことはできない。このことに対応する取り組みとしては第1部では主に顧客満足や交通弱者に対する取り組みにおいて述べた。例えば、顧客満足での利便性・快適性向上や交通弱者の事例におけるユニバーサルデザインを目指した取り組みは、誰もが利用する鉄道として非常にその推進が期待されることは容易に理解されることが考えられる。

ここまで、鉄道の存在を前提にそのサービス内容について触れたが、それ以上に公共性の点から、鉄道の存在自体も同じく重要である。つまり、人々が鉄道に移動手段を依存している場合、その存廃は通常の企業以上に存続への向けての可能性や代替手段の確保などを検討しながら極めて慎重に取り扱われなければならない。第1部では不採算路線の項で名古屋鉄道の閑散路線の廃止について取り上げたが、この中でも廃止回避に向けた経営努力や地域との協議が行われたことが確認できる。

他の鉄道事業の特徴として、先ほど挙げた問題も含めて地域社会との結びつきの強さが挙げられる。存廃だけではなく鉄道を通じた人や物の流動やそれがもたらす外部性は地域社会の経済面などに大きな影響を与えることや逆に地域社会が鉄道に影響を与えうことは第1部第1章でも触れられている。また、地域に住む人々は同時に顧客であることも多く、もし第三セクター等、

その経営自体が自治体を通じた地域社会によって行われているとしたら、鉄道を利用していない人であっても納税者として鉄道事業者との関係が生まれることも考えられる。つまり、鉄道事業者と自治体を代表とする地域社会には密接な関係があり、そこから、協力し合って互いに共存共栄を目指す必要性が導かれる。この点は第1部においては地域社会や中小私鉄・第三セクター鉄道について述べた項でも説明されている通り、まちづくりや地域社会の基盤を考える上で長期的な視点に立った協力関係の構築やアカウンタビリティを果たしていくことが重要であると考えられる。

もう一つ鉄道事業を考える上で重要な要素は行政との関係である。地域社会を代表する自治体としての行政との関係性については先に述べたが、その他に事業を監督する役割を果たす行政との関係もある。鉄道事業が先にあげた公共性や地域に対する外部性などを理由とする規制産業であることはすでに述べられている。それに加え鉄道は、一度に大量の旅客を輸送することからより高い安全性を求められており事業者はその基準に従い、それを報告する義務がある。また、鉄道事業の顧客は公共性がゆえに国民全体といっても過言ではなく、そのため安全性に関する行政への報告によって、同時に顧客へのアカウンタビリティも果たすことになるのである。また、鉄道の特性として、ひとたび投資を行う際にその費用が巨額になり、また長期間にわたることが多いという点がある。そのため、公共性に資すると考えられる場合は行政から補助などの形で協力を受けることも考えられる。以上より、行政は地域社会とともに鉄道事業にとって重要なステークホルダーの一つであるといえる。

以上が鉄道の特殊性を考えた上で、鉄道事業者にとって特に重要であると考えられるステークホルダーと取り組むべき内容である。鉄道事業者はこれらに加え、先に述べた責任の分野の階層に従いながら全社一丸となってCSRに取り組むことが求められている。

2. CSRと市民

CSRはステークホルダーとのコミュニケーションを通じて信頼関係を構築することから始まるといえる。コミュニケーションをする時、もちろん企業からアプローチを行うことは重要なのだが、各ステークホルダーもそれに応じて、積極的に対話をしていく姿勢であることも同じく重要である。鉄道について考えると、多くの人々が顧客や地域社会の一員という形で関わっているのではないかと考えられる。つまり、私たちもステークホルダーとして

鉄道に関心を持ち、事業者とコミュニケーションを取ろうとすることが鉄道におけるCSRを推進していく一助になると考えられる。CSRはステークホルダーの協力もあって始めて成立するのである。

CSRといった概念が大きく取り上げられてきたのは比較的最近である。しかし、企業が社会に存在することは以前から変わってはいない。つまり、企業に対する人々の目の変化が、企業のあり方に対する考え方の変化ももたらしたことが考えられる。企業は 鉄道事業も含めて 社会の中に存在する限り、今後も変わりうる社会から求められるよりよい企業像を目指して、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、常に努力を続けていくことが必要なのである。

おわりに

今年は「鉄道事業におけるCSR」と題し、社会の一員として鉄道事業者が果たすべき責任及び社会貢献について考察を行いました。

ここ数年の当会の一橋祭研究は、鉄道事業の直面する社会問題にどう対処し、その中でいかにして最大限の利潤を確保できるか、という経営者側中心の視点に立つことが比較的多かったように思います。しかし今年は、鉄道事業者を取り巻く社会、いわば様々なステークホルダーとの関係をいかにして構築していくか、という経営者と社会両面からの考察を欠くことのできないテーマとなりました。また、CSR自体は企業の利潤に直結するものではないため、CSRと利潤追求との両立について考えるにあたり、その兼ね合いに頭を悩ませることとなりました。どうにか一定の結論を出すに至りましたが、テーマ決定から完成に至るまでの半年という期間は、納得のいく結論を導くにはやや短かったかもしれません。

今回の研究を通し我々は、鉄道事業者も社会の構成員の1つであるというごく当たり前の事実を、改めて実感することになりました。テーマはあくまで「鉄道事業におけるCSR」ですが、扱った内容の中には他の業種にも通じる部分が多数あります。どれほど力を持った鉄道事業者においても、規制産業という地位に安穏とし、独善的な事業運営を行ってはいは、やがて顧客をはじめ社会全体の信用を失うこととなります。ステークホルダーとの関係を重視し、社会から選ばれる企業であるための努力が欠かせないという点は他業種と変わりません。

もちろん、多くの人命を担っていること、沿線地域の繁栄や衰退の鍵を握っていることなど、鉄道事業のもつ特徴を考慮した上で、他業種とは異なる鉄道業界独自のCSRについて考えることも忘れてはなりません。特に重要となるのが昨年以前の研究にも登場した「公共性」の概念です。鉄道事業は一般的に公共性が強い事業であると言われます。しかしながら、何ををもって公共性とするかという議論についてはまだ結論が出ていません。ですが、鉄道事業者の主なステークホルダー、トピックとして挙げられるものを振り返

ると、顧客や地域社会など「公共」という言葉に関連したものが多いの事実です。CSRの中でも、そうした「公共的」ステークホルダーとの関係を重視すべきなのは言うまでもありません。

またそれと同時に避けることが出来ない話題が「安全」に関するものです。2005年のJR福知山線脱線事故が社会に与えた衝撃は大きく、2年半を経過した現在も鉄道業界は信頼回復と事故予防体制の構築の途上にあります。鉄道業界、ひいては交通業界が失った安全性への信頼を取り戻すべく、事故再発の防止に全力を投じることが求められています。

我々が研究に携わっている間、食品業界では産地や賞味期限の偽装など、商品ブランドの信頼を根幹から揺るがしかねない不祥事が相次ぎました。各社ごとに事情は異なるでしょうが、利潤を追求する中での順法意識の欠如や不透明な経営実態、同業者や他業界での不祥事を「明日は我が身」と受け取れなかった甘さなどが共通しているのではないのでしょうか。当然これは鉄道業界にも通じることであり、普段からトラブルを未然に防ぎ、法令を順守するという意識を常に持ち続けるべきだと思います。

CSRは、鉄道業界が社会から必要とされ、また信頼される存在であり続けるための活動を促すための1つのきっかけに過ぎません。これまでのように、取り組みのきっかけが重大事故のような犠牲を伴うことは二度と繰り返されてはなりません。各事業者が、自発的かつ積極的に社会に対する責任を果たし、利潤をあらゆる形で社会に還元するという文化を根付かせるためには、企業の努力はもちろん、社会の一員たる我々の関心が不可欠なのではないでしょうか。

参考資料一覧

序論

谷本寛治(2003) 『S R I 社会的責任投資入門』 日本経済新聞社

日本電気(2004) 『実践的C S R経営の進め方』 日科技連出版社

米山秀隆(2004) 『図解よくわかるC S R (企業の社会的責任)』

日刊工業新聞社

小野桂之介(2004) 『やさしいシリーズ 13 C S R入門』 日本企画協会

谷本寛治(2004) 『C S R経営 企業の社会的責任とステークホルダー』

中央経済社

榎本徹(2005) 『C S R活用ガイド 問われ始めた企業の社会的責任』

オーム社

古室正充・白瀧敏朗・達脇恵子(2005) 『C S Rマネジメント導入のすべて』

東洋経済新報社

『NEWSWEEK日本版』2007年7月4日号, 阪急コミュニケーションズ

『日経ビジネス』2005年8月22日号, 日経B P社

『日経エコロジー』2007年10月号, 日経B P社

Social Investment Forum *2005 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*

内閣府国民生活局 『公益通報者保護法説明資料』

環境省 『平成17年度環境にやさしい企業行動調査』

「企業の社会的責任(C S R)に関する懇談会」中間報告書

経済同友会 『日本企業のC S R:現状と課題 自己評価レポート2003』

東京・大阪・名古屋・福岡・札幌証券取引所 平成18年度株式分布状況調査

松下電器産業株式会社 『松下グループ 社会・環境報告2006』

三井住友海上火災保険 『三井住友海上 C S R Report 2006』

花王株式会社 『C S Rレポート2007』

本田技研工業株式会社 『C S Rレポート2006』

<http://www.bsr.org/CSRResources/>

IssueBriefDetail.cfm?DocumentID=48809 (B S R H P)

第 1 部

第 1 章

池田博行・松尾光芳(1994)『現代交通論』税務経理協会

交通権学会(1999)『交通権憲章 21世紀の豊かな交通への提言』

日本経済評論社

山内弘隆・竹内健蔵(2004)『交通経済学』有斐閣

秋山義継(2006)『現代交通論』創成社

山脇直司・金泰昌(2006)『公共哲学 18 組織・経営から考える公共性』

東京大学出版会

谷本寛治(2007)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版

第 2 章

水尾順一・田中宏司(2004)『CSR マネジメント』生産性出版

<http://law.e-gov.go.jp/htmldata/S61/S61H0092.html>

(電子政府HP・法令データ提供システム：鉄道事業法)

<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/mlit/h14/H14/>

(国土交通省HP・平成14年度国土交通白書)

<http://araic.assistmicro.co.jp/railway/bunkatsu.html>

(航空・鉄道事故調査委員会HP)

<http://www.jnpoc.ne.jp/index.html> (日本NPOセンターHP)

第 3 章 第 1 節

『鉄道ジャーナル』2005年9月号・2006年10月号, 鉄道ジャーナル社

『運輸と経済』2004年12月号・2007年4月号, 財団法人運輸調査局

『JR ガゼット』2007年1月号・2007年4月号・2007年7月号,

交通新聞社

<http://www.westjr.co.jp/> (JR西日本HP)

<http://araic.assistmicro.co.jp/> (航空・鉄道事故調査委員会HP)

第 3 章 第 2 節

<http://www.jreast.co.jp/> (JR東日本HP)

『都市交通年報』平成16年版, 財団法人運輸政策研究機構

『運輸と経済』2002年1月号・2003年10月号, 財団法人運輸調査局

『運輸政策研究』2005年春号，財団法人運輸政策研究機構

『JRガゼット』2007年6月号，交通新聞社

『Technical review, JREast』2005年春号，

東日本旅客鉄道総合企画本部技術企画部

第3章 第3節

『運輸と経済』2006年10月号・2006年9月号，財団法人運輸調査局

『JRガゼット』2006年1月号，交通新聞社

<http://www.mlit.go.jp/> (国土交通省HP)

<http://www.mhlw.go.jp/> (厚生労働省HP)

<http://www.soumu.go.jp/> (総務省HP)

<http://www.tokyo-metro.jp/> (東京メトロHP)

第3章 第4節

環境省『環境会計ガイドライン 2005年版』

交通エコロジー・モビリティ財団『運輸・交通と環境(2006年度版)』

<http://www.mintetsu.or.jp/> (日本民営鉄道協会HP)

<http://www.hitachi-hb.co.jp/> (日立物流HP)

<http://www.tobu.co.jp/> (東武鉄道HP)

<http://www.jreast.co.jp/> (JR東日本HP)

第3章 第5節

『鉄道ジャーナル』2001年4月号・2001年10月号・2001年12月号・

2004年5月号・2004年6月号・2005年5月号，鉄道ジャーナル社

『運輸と経済』2001年1月号・2001年2月号・2001年3月号，

財団法人運輸調査局

『都市交通年報』平成16年版，財団法人運輸政策研究機構

<http://gifu-newrail.com/> (岐阜地区新鉄道設立準備室HP)

<http://www.mintetsu.or.jp/> (日本民営鉄道協会HP)

第3章 第6節

<http://www.mhlw.go.jp/> (厚生労働省HP)

<http://www.westjr.co.jp/> (JR西日本HP)

<http://araic.assistmicro.co.jp/> (航空・鉄道事故調査委員会HP)

第3章 第7節

『運輸と経済』2004年12月号,財団法人運輸調査局

北陸電力株式会社『北陸電力グループCSR報告書2007』

<http://www.env.go.jp/> (環境省HP)

<http://www.westjr.co.jp/> (JR西日本HP)

<http://www.jal.co.jp/> (日本航空HP)

第3章 第8節

<http://www.city.kunitachi.tokyo.jp/> (東京都国立市HP)

<http://www.mlit.go.jp/> (国土交通省HP)

<http://www.jreast.co.jp/> (JR東日本HP)

<http://www.tokyometro.jp/> (東京メトロHP)

第4章

<http://www.twr.co.jp/> (東京臨海高速鉄道HP)

<http://www.mir.co.jp/> (つくばエクスプレスHP)

第2部

伊吹英子(2005)『CSR経営戦略「社会的責任」で競争力を高める』

東洋経済新報社

日本経営論理学会・CSRイニシアチブ委員会(2005)

『CSRイニシアチブ CSR経営理念・行動憲章・行動基準の推奨モデル』

日本規格協会

田中宏司(2005)『CSR入門講座 第1巻 CSRの基礎知識』日本規格協会

谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版

バックナンバーのご案内

このたびは当会の研究誌「鉄道事業におけるCSR」をお読み下さいましてありがとうございます。

当会では毎年1回、一橋祭に向けてテーマを設定した研究冊子を発行しています。一橋祭の会場でお配りしているほか、一橋祭終了後に郵送配布も行っていますが、以下の研究誌にはまだ残部がございます。興味をお持ちの方に郵送でおわけいたしますので、ぜひお申し付け下さい。なお、恐縮ですが送料のみご負担下さい。

2007年10月現在の在庫バックナンバー

「人口動向の変化と都市鉄道」(2006年)

「第三セクター鉄道と地域の未来」(2005年)

お申し込み方法

一部を申し込まれる場合

宛先: 186-8601 東京都国立市中2-1 一橋大学鉄道研究会

希望される研究誌のタイトルを明記

送り先を書いた角形3号(216mm×277mm)の返信用封筒を同封

210円切手(2005年版は290円切手)を返信用封筒に貼付

複数部申し込まれる場合

宛先: 186-8601 東京都国立市中2-1 一橋大学鉄道研究会

希望されるすべての研究誌のタイトルを明記

送り先を書いた角形2号(240mm×332mm)以上の丈夫な返信用封筒を同封

二部または三部請求の場合 340円切手を返信用封筒に貼付

お知らせ

バックナンバーの在庫状況、研究内容、その他については、当鉄研のウェブサイト <http://www.ikkyo-tekken.org/> でもご案内しています。こちらもぜひご覧下さい。

一橋大学鉄道研究会 活動紹介

一橋大学鉄道研究会（以下、鉄研）は、現役部員 10 名程度からなるサークルで、四十余年の歴史を有しています。本学は社会科学系の総合大学であることから、私たち鉄研も個別的・趣味的観点から鉄道を捉えるだけでなく、社会科学の観点から鉄道を捉えていけるように心掛けています。

鉄研では毎年春ごろからの話し合いで研究テーマを決定し、夏休みまでの期間を研究に関連する基本書・論文を用いた勉強会等において、研究の方向性を探っていきます。そして、各部員の研究担当範囲が決まると、各自担当の概略をレジュメにして部会で発表し、他の部員の意見を求め、議論を深めていきます。夏休みに入ると、各部員は資料収集や実地調査などを行い、9月の研究合宿に向けて原稿作成にあたります。合宿での徹底的な原稿検討の成果を受け、10月からの冬学期に入ると、週2回の部会で研究原稿の推敲を重ね、月末ようやく1冊の研究誌にまとめあげられます。以上のように、半年以上の準備期間をかけ11月の一橋祭で皆さんに配付する研究誌は、私たち鉄研部員の活動の総決算ともいえるもので、例年学内外を問わず一定の評価を頂いています。

さて、鉄研の活動は研究だけでなく他のサークル同様、旅行をはじめ、さまざまなイベントも行い、部員間の親睦を図っています。とりわけ年間3、4回ある旅行は時にはOBも参加して、大いに盛り上がります。今年度は5月に熱海（静岡県）にて行った新歓合宿をはじめ、8月には4泊5日の行程で九州を巡ってきました。今後も、来年1月に追い出しコンパが予定されています。

鉄道事業におけるCSR
2007年一橋祭研究発表

2007年11月2日 初版第1刷発行

発行責任者

発行所 一橋大学鉄道研究会

〒186-8601 東京都国立市中2-1

無断複製転載を禁止します。

落丁・乱丁本はお取替えします。