

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。

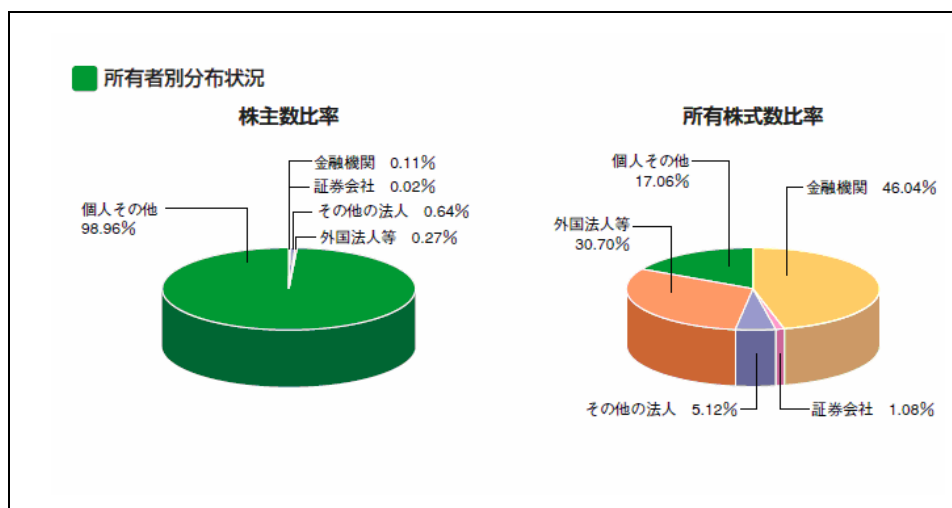


図 2-2-1 JR東日本の株主数・株式数比率（同社HPより）

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、市民のボランタリー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。