

CFO Letter

内なるグローバル化 を目指して

東日本旅客鉄道(株) 常務取締役
いちのせ としろう
一ノ瀬 俊郎



1. はじめに

1987年4月に東日本旅客鉄道(株) (以下「当社」という。)が発足して四半世紀が経過、今年で27年目に入った。今般、鉄道業界で初めて貴誌への寄稿の機会を頂戴し、以下に当社を取り巻く環境と目指すべき方向性並びに財務部門の課題と財務人材の育成を、さらには財務部門の果たす役割をご紹介します。

2. 当社を取り巻く環境と目指すべき方向性

昨年10月、当社は「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」の二本の柱を軸とする中期経営ビジョンを策定した。3年前の東日本大震災を契機として、少子高齢化や国内産業の空洞化、加えて地方経済の衰退といった従来からの課題が一段と顕在化する中、今後もいかにして持続的成長を図っていくか、また社会インフラを担う企業として果たすべき役割は何なのか、自らの存在意義を問い直したのである。このような認識の下、東日本大震災の発生した2011年3月11日を国鉄改革に次ぐ「第二の出発点」

と位置付け、次の四半世紀に向けた成長を実現すべく新たな経営構想を策定した。

経営構想の柱の一つである「無限の可能性の追求」のためには、内向き志向を打破し、果敢に外に踏み出すことが必要であり、グローバル化はその一つの方法となる。鉄道事業は規則に則り運行するとの本質のために、ともすれば内向き志向に陥り、変化を嫌う傾向にある。しかし、急激に変化する経営環境に迅速に対応していくためには、社員一人ひとりが変化をいとわず、常に外に開かれた仕事を進めなければならない。

つまり「グローバル化」とは、決して地理的な意味で海外へ事業展開するというだけでなく、社外への情報発信や他業界の知見を取り入れるなど、「会社の外に踏み出していく」という考えを根底に置いている。当社グループで働く約7万人の社員が外に一步を踏み出し、半歩でもストレッチして今までと違うことをやってみようという気になれば、全体の成果は大きなものになると信じている。

3. 財務部門の課題

当社における財務部門の課題には、社員数の

減少に伴う財務スキルの継承つまり技能継承と、IFRSを含めた新たな会計基準への対応が挙げられる。

技能継承については、もちろん財務部門固有の課題ではない。国鉄末期からJR発足当初にかけて新規採用を抑制していたことから、当社の年齢構成には大きな断層があり、現在40歳の社員が全体の10%未満と極めて少ないためである。10年後には現在50歳の社員は全員退職するわけで、今のうちにいわゆるベテラン世代から若い世代に確実に技能継承を行わなければ、現場のマネジメントも財務の「品質」も維持できなくなる恐れがある。

また、鉄道事業は1日あたり約1,650万人のお客さまとの接点がある約1,700の駅、7,500キロに及ぶ線路や13,000を越す車両のメンテナンスを行う技術センターなど、2,000を超える数の現業機関を有している。これらのほぼ全てにおいて経済的取引が発生するため、この情報を正確に認識、測定し、スケジュールに則って収集するには多くの手間がかかる。さらに、経理専門の担当者が配置されている現業機関の数は極めて少なく、鉄道人が本業を行う傍ら経理を含めた事務処理を行っているのが実情である。今後急速に社員数が減少する中、現業機関の事務負担を可能な限り軽減し、彼らが本業に専念できる仕組みを構築することが焦眉の急であった。

そこで、一昨年夏の経理システム更新に合わせて経理業務の執行体制を大幅に見直した。遅ればせながらといった受け止めもあるが、経理業務の全社的な標準化及び一元化を徹底し、業務集約を図ることで会計基準変更時に迅速・柔軟な対応ができる体制を構築したのである。業務集約を担う箇所として、当社の財務子会社（ジェイアール東日本マネジメントサービス以下「JEMS」という。）の中に「経理センター」という新たな組織を創設し、年間20万件にも及ぶ駅等に関する伝票入力や事後検証をこのセ

ンターに集約した。さらに、伝票入力の際に使用していた1万以上に及ぶ勘定科目数を、使用頻度を反映させた上でほぼ半減させた。

このように作業箇所を集約することにより、業務のフローや仕組みが簡素化されることとなった。同時に、同様の取引が一覧に供されたことから処理のバラツキが是正される標準化が図られ、結果として誤処理件数の減少ひいては会計業務の品質向上につながる、という好循環が生まれたのである。この業務集約は段階的に対象範囲を拡大する予定であり、いずれは当社エリアの全伝票を経理センターに集中させることを目論んでいる。

ちなみに、JEMSは当社の100%出資で1998年に設立された会社である。当時は連結経営を強固なものにするため、財務面におけるグループ企業のバックアップを目的に設立した会社であったが、近年はこのように当社財務業務の効率化にも大きく貢献をしている。設立当初は30名程度だった社員数も、今では契約社員を含めると300名を越す大所帯となり、プロパー社員の中には公認会計士や税理士などの有資格者も数多く、当社グループの会計・決算業務の中核を担う存在となっている。

会計基準への主体的な対応は、財務部門における「グローバル化」と捉えている。これまで策定された基準を所与のものとして受け止める傾向があったが、IFRSの適用いかに議論されるに至り、各基準の及ぼす影響はもちろん、IFRSそのものの適用のあり方に対する主体的な関わりの必要性を認識したのである。当社の見解を対外的に表明することは、経営構想に掲げる「内向き志向の打破」をもたらすであろう。業界の意向をくみ取った意見表明は、責任感の醸成にもつながる。また、概念フレームワーク改訂案への対応などあるべき論を追究することは、会計基準を会得する社員育成上の貴重な機会を提供するものと考えている。

ようやく海外事業に乗り出した当社に、IFRSに対する急迫した需要はないかも知れない。しかし、外国人持株比率は30%を超え、グローバル化を掲げる将来を見通した場合、全くIFRSに背を向けることは得策ではない。日本基準の改訂にも大きな影響を与えていることから、日本基準に止まらず国際的な基準にも向き合う必要を感じている。

IFRSの検討を通じて感じるのは、会計基準には国それぞれの特徴が反映されていることである。会計基準は一国の社会経済体制を維持するインフラであり、それぞれの国の社会的文化的要素を色濃く含んでいる。その点では鉄道業と変わるところはなく、基本は同じくするものの、鉄道の運行システムに各国ごとの特色が出され国際規格を競う状況も、会計基準を巡る動向と相似している。会計基準に基づき照らし出される取引の態様にも、各国ごとに相違が生じることは避けられない。よって「単一の」会計基準は、様々な取引の実態を適切に表すことの出来る包括的なものでなくてはならないだろう。

IFRSの個別議論に鑑みると、純利益やのれんの償却など根本的な考え方に相違がある部分はもちろん、検討されている個別基準や各種の開示条項等、コストベネフィットへの疑念や実務との乖離が感じられる部分も少なくない。包括性を追求するには論理的であることが重要なのは言うまでもないが、論理と実務とのさらなる擦り合わせが必要であると感じる。加えるに、鉄道業はその公益性の観点に立った規制を前提として成り立っており、IFRSとの調和には一般的な会計基準のみならず規制の側面も加味した考察をしなければならない。特に、国や地方自治体との取引や特徴的な固定資産の処理方法などに関して、IFRSとの距離を感じる場所である。

企業における取引の実態を数値により表すことが会計の根幹であり、それは比較可能性との

バランスの上に成り立つものであろう。「単一の」会計基準を作り上げる過程では、様々な業種や取引を広く範疇に収める汎用性への配慮を欠かさぬことを願って止まない。

4. 財務人材の育成について

財務人材の育成については、これまで様々な形で取組みを進めてきた。JEMSを中心とした専門的スキルを習得する人事ローテーションや、本社、地方機関としての支社及び現業機関との間における財務業務を意識した人事異動、さらには財務エキスパート養成のための研修や年に一度の自主的な研究論文の執筆等々である。

JEMSを中心とした人事ローテーションを要約すると、財務希望の社員は入社数年後にJEMSで実務をみっちり身に付け、その後本社及び支社の財務部門や事業部門の経理担当、さらにはグループ会社の財務業務に従事し、経営感覚を磨いていくというプロセスになる。

財務業務を意識した人事異動では、3年前からインターンシップ制度を始め、昨年から社内公募制異動というものも試みている。インターンシップ制度とは、本社・支社間で取扱う範囲や深さが異なる財務業務の特徴に鑑み、支社財務部門で働く若手社員に1年間本社財務部の業務を経験させる取組みである。この取組みにより本社と支社間の人的交流が深まるのはもちろんのこと、互いの業務の一層の理解促進が図られている。また公募制異動は、財務部門以外の分野で働く社員が、自ら手を挙げて財務部門に入門する仕組みである。これまで他部門で様々な経験をしてきた社員のフレッシュな感覚が、財務部門の活性化につながっていることは言うまでもない。

研修制度については従来その充実に力を注いでおり、今年度は財務知識習得を目指した研修

を25本設定した。実務面を重視した研修も含めるとその数は50本を超えるのではないだろうか。中でも当社発足当初より開設している「財務エキスパート研修」は、延べ1,000人程の社員が受講しており、受講生はグループ会社を含めた各分野でその名の通り財務エキスパートとして活躍している。

研究論文は、日常業務に埋没せず大局的観点を備えることを目的としたもので、若手社員が中心となって執筆しているものである。今年度はJEMSの社員を含め50本以上の力作が集まった。また、各支社においても毎年新たなテーマを設定して財務業務研究に取り組んでおり、共に業務改善に大きな成果を上げている。

社員数が向こう10年で大幅に減少する中、財務業務の品質を維持しさらなる成長を実現するには、社員個々の生産性を高めることが重要である。これからの時代の財務人には、会計基準をはじめとする専門知識を基盤として、課題の分析を通じてあるべき姿を創造し、周囲と共にそれを推進できるような論理性やコミュニケーション力が求められるのではないだろうか。

5. 財務部門の果たす役割

この四半世紀の間、当社は国鉄から引き継いだ長期債務の削減を最優先課題として経営を進めてきた。主に設備投資を減価償却の範囲内に抑えることで資金を生み出し、また長期金利の低下などフォローの風に恵まれたことも幸いし、この四半世紀で2兆9,000億円を超える長期債務を削減してきたのである。

しかし、これからはこの追い風が逆風に変化することも十分に考えられる。長期金利の上昇リスク、首都直下型地震の発生といった自然災害リスク、さらには人口減少によりお客さまの数そのものが減少するリスクなどである。加え

て、鉄道事業の特性としてプロフィットセンターとコストセンターが分離しており、資本効率や資産効率の考え方が組織全体に浸透しにくい構造となっていることや、固定比率が極めて高く経費の柔軟性に欠けることも短所の一つである。

今後、激しい環境変化の中で持続的成長の基盤を強化するためには、筋肉質で俊敏な経営体質の確立が必須である。愚直な増収活動と地道なコスト削減に取り組むことは言うまでもないが、当社グループが所有する資産を有効に活用し、技術開発にチャレンジすることで抜本的なコスト削減を目指すなど、新たなキャッシュ生み出しへの努力が必要であろう。

6. 終わりに

日本が近代化を遂げる過程において、鉄道は貨物輸送・物流の中心を担ってきた。日本社会が成熟化の段階に入ると共に、鉄道は衰退を余儀なくされるのではないかという指摘を頂戴したこともあるが、果たしてそうだろうか。人の移動という営みの中には無限のビジネスチャンスがあるわけで、この「宝の山」を掘り起し、磨きをかけるために私たちは創意工夫を凝らさねばならない。

また、鉄道は一国の社会・歴史と結びついており、その国に合った鉄道が求められる一方で高い安全性や、利便性、経済性といった本質的な価値の部分は普遍的である。よって、これからは「日本が一番」という発想を捨て、謙虚に世界を見渡して、良いものをスピーディーに採り入れていくことが肝要と考える。日本あるいは鉄道という殻に閉じこもり、いつの間にか取り残されてしまうことのないよう、広い視野と価値観を持って、社会の持続的な発展に貢献していきたい。