

価値創造ストーリー

当社グループは、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、中長期的な展望に立ち、安全の確保を最優先に日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線と東海地域の在来線網を一体的に維持・発展させつつ、大動脈輸送を二重系化する中央新幹線の建設により「三世代の鉄道」を運営するとともに、鉄道と相乗効果のある分野を中心にグループ事業を

展開することを基本方針としています。そして、すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスのもと、利益、キャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造しながら、同時に持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」を創造することで、健全経営と安定配当、さらには企業価値向上を実現してきました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は、技術の進歩や人口減少、自然災害リスクの高まりなど、大きく変化しています。こうした事業環境の変化・変容がリスクや機会という形で当社グループに影響を及ぼし得ることを踏まえ、経営上の重要課題をマテリアリティとして特定しています。事業環境や特定したマテリアリティを踏まえた適切な戦略に基づいて価値創

造プロセスを継続的に循環させ、企業として持続的に成長していくことが、超長期ビジョンである「ありたい姿」の実現、ひいては「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の経営理念を将来にわたって果たし続けていくことにつながっていくと考えています。

インプット

当社グループの価値創造の源泉は、長年にわたり蓄積してきた財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本です。

特に、東海道新幹線が生み出す高い収益力や強固な財務基盤（財務資本）、東海道新幹線を中心とする高品質な鉄道インフラ（製造資本）、東海道新幹線や超電導リニアで培った高度な技術力（知的資本）、最も重要な「資本」であり当社グループの持続的成長を支える人材（人的資本）、お客様からの信頼や地域社会とのつながり（社会・関係資本）、環境負荷の少ない鉄道の環境優位性（自然資本）は当社グループの強みです。

当社グループはこれらの資本を最大限に活用することで、東海道新幹線、在来線、中央新幹線、グループ事業という4つの事業を一体的に、かつ高いレベルで運営する体制を構築しています。

事業活動

当社グループは、安全の確保を最優先に、東海道新幹線、在来線、中央新幹線、グループ事業という4つの事業を事業活動の柱としています。

東海道新幹線は、日本の三大都市圏である東京～名古屋～大阪を結ぶ大動脈として1964年の開業以来、60年以上にわたって多くのお客様にご利用いただき、日本経済の成長を支えてきました。当社グループの収益力の源泉は東海道新幹線です。この東海道新幹線に必要な投資を行い、収益力をさらに高めていくことが成長戦略の中心であると考えています。また、大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害といったリスクに抜本的に備えるため、中央新幹線計画を推進しています。これにより、経営リスクをさらに低減させることで経営の安定化を図り、日本の大動脈輸送を担うという当社の設立以来の使命を将来にわたって果たし続けていくとともに、その高速性による時間短縮効果によって利便性を飛躍的に向上させ、日本の社会・経済に大きな便益と発展の可能性をもたらすことができると考えています。

また、当社グループは、名古屋・静岡を中心とした在来線の運営と、これらの地域を中心とした事業を展開しており、人々の生活を支える社会基盤としての使命を担っています。当社グループが運営する12線区の在来線は、通勤・通学をはじめとする日常生活の移動手段としての役割を果たしています。新型車両投入等のサービス向上を進めつつ、現在においては東海道新幹線と、将来的には中央新幹線とも組み合わせ、相互に補完し合う形で輸送ネットワークの維持・発展に努め、ご利用いただきやすいサービスを提供していきます。グループ事業においては、駅を中心とした魅力ある商業施設の運営、オフィス・ホテル等の展開、沿線地域の自治体や事業者との連携等を通じ、沿線都市と移動の価値向上に取り組んでいます。沿線都市と移動の価値を高めることは、鉄道のご利用拡大につながります。一方で、輸送サービスの向上により、鉄道利用が増加すると、グループ事業の成長にも寄与することになります。このように、グループ事業の成長が鉄道事業の価値を向上させ、鉄道事業の成長がグループ事業の新たな商機を生み出すという相乗効果を意識し、事業を展開しています。

アウトプット・アウトカム

当社グループの事業は社会に直接的な影響を与える公共性の高いものであることから、価値創造プロセスにおいてはアウトプットとアウトカムを一体的に捉えています。当社グループは、前述の事業活動を通じ、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に創造しており、この2つの「価値」の創造が相互に好影響を及ぼしながら、価値創造プロセスの好循環を生み出していると考えています。

当社グループは事業活動において、安全を最優先にサービスに磨きをかけることで収益を大きく伸ばすと同時に、効率的な事業運営に努めることで利益及びキャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造しています。

生み出したキャッシュ・フローは、持続可能な成長のための投資と株主還元に分けられます。持続可能な成長のための投資という観点では、当社グループは、人材育成への投資、技術開発投資、設備投資等を長期的な視点から惜しみなく行うことで、経営資本の充実につなげます。そして、充実した経営資本をもとに、各種施策の推進によって事業活動を成長させ、さらなる「経済的価値」の創造へと循環させていきます。

当社グループの事業活動に磨きをかけることは、「経済的価値」だけではなく、「社会的価値」の創造にも直結しています。東海道新幹線は日本の大動脈輸送として、在来線は地域の社会基盤として重要な役割を担っており、建設中の中央新幹線については、将来にわたり日本の大動脈輸送を支える抜本的な強化策として位置付けています。また、グループ事業は鉄道事業との相乗効果を創出することで、沿線都市と移動の価値向上に貢献しています。このように、当社グループが創造する「社会的価値」は、日本の社会・経済を支えるという観点から、自らの持続可能な成長基盤の構築として経営資本の充実につながり、新たな「社会的価値」を生み出す源泉となります。

当社グループが営む鉄道事業は公共性が高く、お客様、沿線地域、地球環境、社員・家族、取引先、株主・投資家等、多面的なステークホルダーが存在することから、こうした利害関係者の一部にのみ偏重するような経営を行うのではなく、すべてのステークホルダーの利益につながる経営を行うことが重要であると考えています。価値創造プロセスを継続的に循環させていくことを通じて、お客様へのサービス向上に努め、沿線地域や日本の社会・経済の発展、地球環境の保全に貢献するとともに、安定的にキャッシュ・フローを創出し、人材への投資、取引先との長期安定的な関係の構築、株主還元の充実等を図るなど、すべてのステークホルダーの利益を確保し、企業としての持続的な成長を実現していきます。