# 2018年春 (第43回)

開催日:2018年5月15日(火)12時30分開場,13時00分開会

場 所:海運クラブ 国際会議場(千代田区平河町)

山内弘隆 運輸総合研究所所長

# 来賓挨拶

一見勝之 国土交通省総合政策局次長

## 研究報告

1. 「地域観光組織のニーズを踏まえた観光統計の新たな活用に向けた実証分析

-宿泊旅行統計調査を対象として-」

栗原 剛 客員研究員,東海大学観光学部講師

2.「都市圏における自動運転技術導入後の乗合バス・タクシーの

サービス水準の評価と今後の活用方策の方向性」

安部遼祐 研究員







安部遼祐

# 特別講演

「JR東日本グループの現状と今後の展望」 冨田哲郎 東日本旅客鉄道株式会社取締役会長



# 研究報告

3.「新たな視点に立った都市鉄道整備手法の検討

- バリアフリー等サービス改善事業に関する費用負担のあり方 - 」

五十嵐達哉 研究員

4. 「新幹線及び国内航空旅客輸送量の推移について

:長期時系列の概観と震災、インフラ整備の影響等についての分析」

林田拓人 主任研究員

5. 「東京オリンピック・パラリンピックに向けた交通機関への

サイバーテロ対策に関する研究 -人材育成と情報共有-」

深作和久 総務部企画室参事



万十嵐 達哉



林田拓人



深作和々

春成 誠 運輸総合研究所理事長

158 運輸政策研究 Vol.21 2019 研究報告会 運輸総合研究所 第43回 研究報告会 特別講演

# JR東日本グループの現状と今後の展望

# 冨田哲郎

東日本旅客鉄道株式会社取締役会長

OMITA, Tetsuro

#### 1----当社の概要・環境

当社では、1日あたりのべ73万kmの距離を列車が走り、1,700万もの人がそれを利用している。73万kmというと、ほぼ地球から月まで行って帰ってくることに相当する距離である。また1,700万人というお客さまも、通勤・通学のような往復で利用されることを考えるとこの半分ぐらいかもしれないが、毎日800~900万人のお客さまに実質ご利用いただいているということである。

さて当社は、1987年に国鉄を分割・民営化する形で発足したが、当時はバブル経済のまっただ中であり、幸運なことに最初の5年間でかなりの収益を上げることができた。本州3社はきわめて大きな債務を抱えて発足し、当社も最初は6兆6,000億円の債務があったが、スタート時の収入は年1兆5,000億円しかなかった。また会社が発足して10年ぐらいから日本は未曾有の低金利となり、それが債務を多く抱えて発足した当社にとっては大いにプラスとなった。債務は現在ではおよそ3兆円となっており、金利も発足当初は7%ぐらいで、それだけで利息が4,000億円以上にもなっていたが、現在の金利は2%程度で利息も600億円程度に収まっている。

当社の収入構成を見ると、鉄道収入は全体のおよそ7割弱である。その内、およそ3分の2が首都圏在来線の運賃収入であり、新幹線は3割程度である。私も社員には「当社の生命線は首都圏の在来線である」と常日頃より言っているところである。また、全体収入の3分の1が非鉄道部門ということで、こちらも成長させていきたいと考えている。

今後の人口予測に鑑みると、急激な人口減少下で鉄道会社の経営をどう考えるのかというのが課題である。その一方で、明るい見通しとしてはインバウンドの伸びが挙げられ、2020年には8,000万人ぐらいまでいくと言われている。但し東北地方におけるインバウンドのお客さまはまだまだ少なく、これをいかに増やしていくかを検討しなければならない。

当社では会社発足時に、会社の原点ということで「自主自立」「お客さま第一」「地域密着」の精神が重要であると考え、ここまでやってきた.しかし今後は、次の時代に向かっての業務改革、経営改革を行っていかねばならない.

#### 2---課題と展望

### 2.1 安全・安定輸送のレベルアップ

当社は31年の歴史の中で、残念なことに2度の大きな事故を起こしている。1つは会社設立2年目の12月、東中野駅で中央・総武緩行線の各駅停車列車が先行する列車に追突した事故である。本件により運転士1名、お客さま1名が亡くなり、この事故をきっかけに当社では列車衝突事故をなくすことを徹底することとなった。

もう1つは2005年の羽越本線の脱線事故である. 局所的な 突風が原因だったと言われているが,5名のお客さまがこの事 故で亡くなられた. このことにより現地にはドップラーレーダー を配備し,冬の日本海で発生する突風をいち早く検知できるよ うな仕組みをつくり,列車の運転制御に役立てている.

当社では会社が発足して30年あまりの間に、3兆9,000億円の安全投資を行っており、近年では新年度に2,690億円ということなので、相当な額の安全投資を行えるようになってきた。今後とも、全体投資のうち4~5割を安全投資に向けようと考えている。このうち特に力を入れているのが耐震補強であり、1995年の阪神・淡路大震災以降、耐震化を推し進め、2011年の東日本大震災においても橋脚は1本も倒れることがなかった。また先ほど挙げたドップラーレーダーによる風対策であるが、これは世界でも初めての突風の検知システムであると聞いている。

そのほかの安全対策で近年進めているのはホームドアの設置であり、2032年度末までに東京圏在来線の主要路線全駅(330駅)での整備を予定している。なぜこれほど時間がかかるのかというと、夜間しか工事ができないこと、また他の私鉄もホームドアの導入を進めており、工事を請け負う業者の能力やホームドアそのものの生産能力が追いつかないためである。このような中、横浜線の町田駅ではスマートホームドアの設置を計画している。これはどのようなものかというと、従来のホームドアと比べ、重さ、費用、工期がそれぞれ半分程度で済むものであり、これによりホームドア整備が加速することを期待している。

また社員に対しては、「安全」に向けた意識改革を行ってい

研究報告会 Vol.21 2019 運輸政策研究 159

る. すなわち、「安全とは守るものではなくつくり出すものである」ということ、「ABCの原則(当たり前(A)のことを馬鹿(B)にせずちゃんと(C)やる)」を徹底すること、「新しいリスクを未然に防止」していくこと、「今日の安全は明日を保証しない」ということ、「現場に入って実際の仕事とルールが合っているか確かめる」こと、「常に畏怖の気持ちを持つ」ということである。

近年,事故の発生は減少傾向にあるが,それでもホーム上の事故や踏切事故はまだまだ数多く発生している。そのため当社ではシミュレータ等を活用した実践的な安全教育・訓練を行っている。また特に大事なことは,安全をベースにした上での安定輸送を行うということである。そのためには故障のない車両,設備にしていくことが重要となる。

#### 2.2 業務改革と生産性の向上

続いて、当社の技術革新についてである。これには4つの分野があると考えており、「安全・安心」「サービス&マーケティング」「オペレーション&メンテナンス」「エネルギー・環境問題」といったテーマである。

具体的に、「安全・安心」については、センサの活用による災害リスク低減やロボット等を活用した踏切・ホームの安全性向上などが挙げられる。

またサービスについては,次世代型新幹線の研究を進めており,これは秒速100m,すなわち時速360kmでの運転を目指すものであり,北海道新幹線の札幌延伸時には是非実現したいと考えている.その他にも駅構内にサービスロボットを配置したり,Suicaのさらなる活用方策としてのチケットレス化等も検討している.

新たなメンテナンスシステムとして、当社ではCBM(Condition Based Maintenance)と呼ぶ技術も進めている。具体的には、営業車両にモニタリング装置を搭載して、高頻度にデータを収集し、効率的なメンテナンスを実行しようとするものである。

さらには太陽光発電や風力発電といった環境技術、蓄電池 電車,自動運転などの技術も進めている。特に自動運転については、ホームドア設置、踏切撤去、ドライバーレスといった複合的な技術の組み合わせであり、生産性向上と人手不足対策に資するものでもある。

技術だけではなく、ダイバーシティの推進など働き方改革についても取り組みを進めているところである。例えば、事業所内保育所を設置したり、60歳以上のエルダー社員を活用したり、海外展開プロジェクトの一環で外国人の研修を行ったりしている。

当社の社員は5万5,000~6,000人,子会社も含めれば7万人 以上となるが,その人たちが挑戦できるような環境を整えており,海外展開に伴う海外赴任や希望による配置転換,公募制 異動を実施している. つまり技術革新だけではなく, 社員の持っている力をいかに引っ張り出して活かすかが鍵となる.

海外鉄道プロジェクトへの参画も行っており、インドの高速 鉄道プロジェクトには100人の社員を派遣している。また英国、 ミャンマー、タイ、インドネシアでは都市鉄道プロジェクトを実 施しており、特にインドネシアに対しては205系電車の輸出と併 せてメンテナンス指導を行っている。鉄道会社はどちらかとい うと内向きだとよく言われるが、こうした海外プロジェクトを通 じて外から日本や当社を見ることにより、社風も変わっていくの ではないかと思っている。

#### 2.3 新たな成長戦略

ここ最近は、北陸新幹線、北海道新幹線、上野東京ラインなど、新たな輸送ネットワークの構築により人口の減る時代でも鉄道の利用客は増やせるのではないかと期待している。今年はパーソントリップ調査が実施されるが、鉄道のシェアは増えているのではないかと思う。

直通運転については、当社は2001年に湘南新宿ライン、2015年に上野東京ラインを構築したが、時間短縮や乗り換えなしといった効果は乗客数で顕著に表れている。

また現在,羽田空港直下に新駅をつくって東海道線,山手貨物線,東京臨海高速鉄道から直通で結ぶようにすることを検討している. ぜひ将来の首都圏のネットワークとして整備していきたい.

北陸新幹線の開業効果については、開業前の2014年の年間旅客数が530万人だったのに対し、開業後の2015年は820万人と1.6倍になった。特筆すべきは、同じ区間の飛行機の利用客数はほとんど減っていない(鉄道が奪ったわけではない)ということ、すなわち北陸への旅行客全体の流動が増えたということに意味がある。

Suicaについても単に鉄道利用あるいは電子マネーの物販だけではなく、いろいろな決済手段としてレベルアップしていきたい。紙チケットをなくしたりICカードでそのまま新幹線に乗る「タッチでGo!新幹線」など、新たな取り組みを進めているところである。

鉄道以外のものとしては、エキナカリニューアルの推進であるとか、まちづくりの取り組みなどが挙げられる。特にまちづくりとしては、竹芝のウォーターフロント開発、横浜駅西口駅ビル開発、品川新駅(山手線)開発に取り組んでいる。

観光の分野では、従来よりデスティネーションキャンペーンを実施しており、各地の首長さんに興味を持っていただいている。またクルーズトレインの「トランスイート四季島」については、列車の行く先々で大歓迎してもらえ、地域の活性化に寄与しているのではないかと考えている。

160 連輸政策研究 Vol.21 2019 研究報告会

### 3---まとめ

JR各社が誕生して30年あまりであるが、まだまだ多くの課題がある。そういう意味で、もう一度原点に返って「自主自立」「お客さま第一」「地域密着」を忘れず、そして大きな時代変革に対応することが重要である。

これからの課題としては、まず人口減少下における鉄道事業として、ローカル線問題にどう対処していくか、地方創生にど

う向き合っていくかという点が挙げられる。また2つ目としては、働き方改革を進めて社員の力を引っ張り出すこと。3つ目として技術革新・グローバル化を進め、会社に外向きの風土をつくっていくことが挙げられる。こうしたことを通じて、様々な社会的課題の解決に貢献し、社会的な価値と企業的な価値の2つを両立できる企業となっていくことが、JRの非常に大きな役割ではないかと考えている。

研究報告会 Vol.21 2019 運輸放策研究 161