



清野 智(せいの さとし)

東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長

(略歴)

1970年 3月 東北大学 法学部 卒

1970年 4月 日本国有鉄道入社

1985年 11月 日本国有鉄道仙台鉄道管理局総務部長

1987年 4月 東日本旅客鉄道株式会社入社
東北地域本社総務部長

1988年 3月 当社総務部総務課長

1991年 6月 当社総務部担当部長

1992年 5月 当社財務部長

1994年 1月 当社人事部長

1996年 6月 当社取締役 人事部長、人材開発部長

1997年 6月 当社取締役 人事部長

2000年 6月 当社常務取締役

2002年 6月 当社代表取締役副社長 総合企画本部長

2006年 4月 当社代表取締役社長(現在)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

1

「JR東日本の現状と将来展望」

～分割民営化から21年、
今後のJR東日本の進む方向～

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

清野 智

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

2

I JR東日本のこれまでのあゆみ

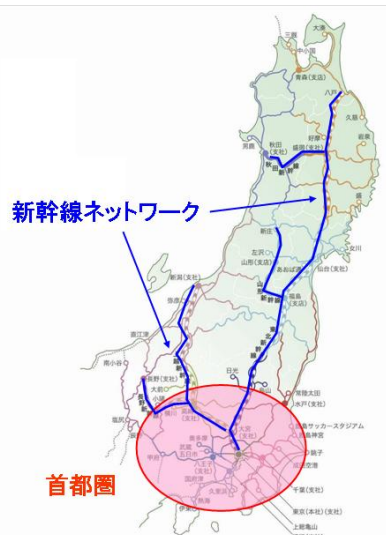
II JR東日本の今後の方向

「グループ経営ビジョン 2020 ー挑むー」

I JR東日本のこれまでのあゆみ

1. JR東日本の営業エリアと諸元
2. JR東日本の収入構成
3. 収支の推移
4. 長期債務の返済
5. 安全対策
6. 生産性の向上

1. JR東日本の営業エリアと諸元



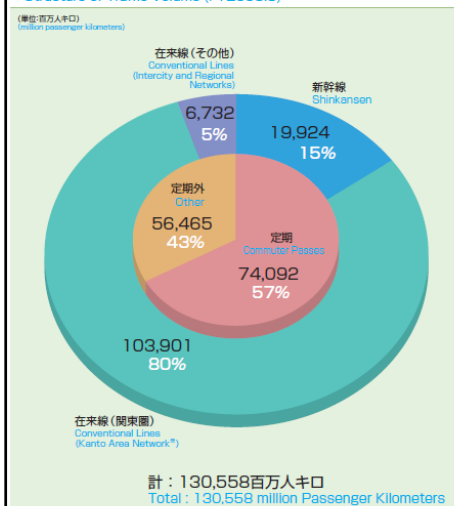
社員数	61,898人	(2008年4月1日現在)
諸元	線区数 70線区 営業キロ 7,526.8km 駅数 1,703駅 列車本数 12,667本 (一日あたり列車本数) 車両数 13,008両 輸送人員 1,685万人 (一日あたり平均輸送人員数) (2008年3月現在)	

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

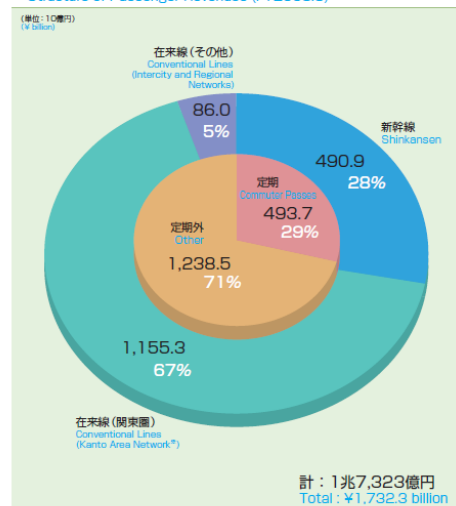
5

2. JR東日本の収入構成

■鉄道輸送量の構成(2008.3期)
Structure of Traffic Volume (FY2008.3)



■鉄道運輸収入の構成(2008.3期)
Structure of Passenger Revenues (FY2008.3)



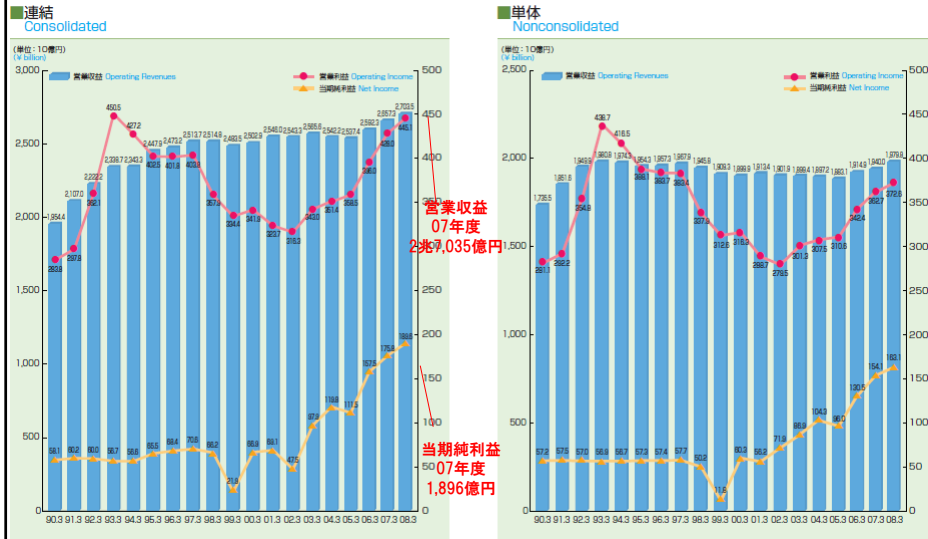
* "Kanto Area Network" is the area covering the Tokyo, Yokohama, Hachioji, Omiya, Takasaki, Mito and Chiba Branch Offices.

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

6

3. 収支の推移

○ 安定的な営業収益及び当期純利益

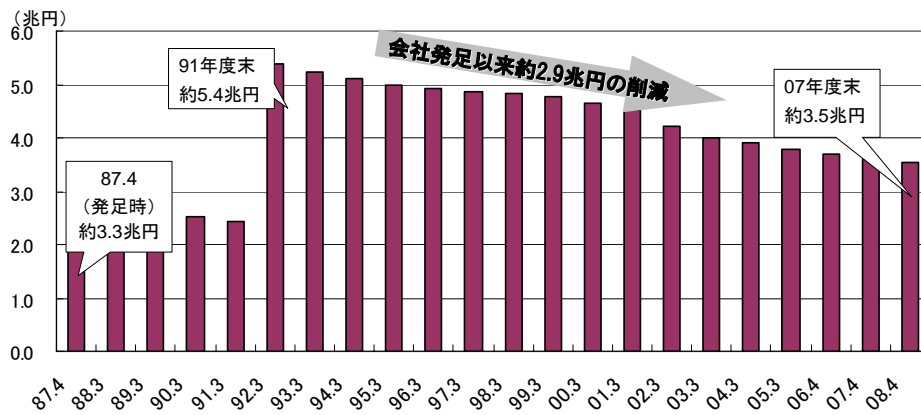


(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

7

4. 長期債務の返済

○ 国鉄から受け継いだ長期債務を着実に削減してきた



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

8

5. 安全対策（1）

過去の重大事故と、その経験から生み出された安全対策

国
鉄

・桜木町事故(1951年) 死者106人

【原因】架線垂下による車両火災 ⇒【対策】 非常時用扉開閉コック
新設、貫通扉の改良、車内設備の不燃化

・三河島事故(1962年) 死者160人

【原因】先行貨物列車機関士の信号冒進・脱線をきっかけとした、後続
電車2本を含む三重衝突事故 ⇒【対策】 ATSの導入促進

・鶴見事故(1963年) 死者161人

【原因】 先行貨物列車の競合脱線をきっかけとした、後続電車2
本を含む三重衝突事故 ⇒【対策】 競合脱線対策

J
R
東
日
本

・東中野事故(1988年) 死者2人

【原因】運転士の信号冒進・追突 ⇒【対策】 新型ATS(ATS-P)設置前倒し

・羽越本線脱線事故(2005年) 死者5人

【原因】局所的な突風※ ⇒【対策】 強風に対する対策

※(航空・鉄道事故調査委員会の鉄道事故調査報告書による)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

9

5. 安全対策（2）

東中野事故後の対策

- ・ 新型ATS(ATS-P)の設置前倒し
- ・ 安全研究所の設立
- ・ 設備投資の4割強を安全対策に
- ・ 安全を議論する風土づくり

など



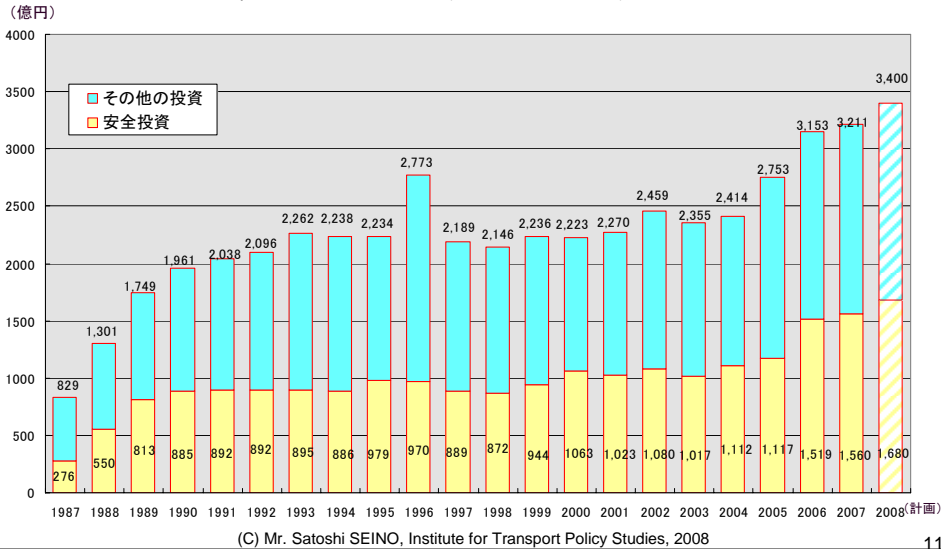
(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

10

5. 安全対策 (3)

安全投資の推移

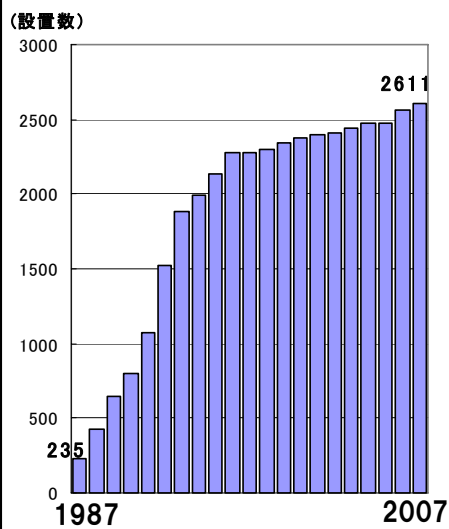
○ 年間900～1,600億円の安全投資 → 設備投資の約4割



11

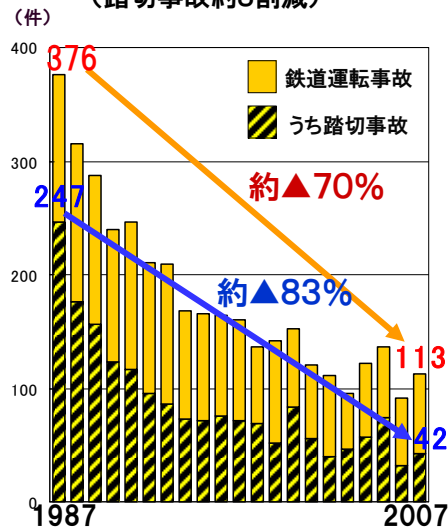
5. 安全対策 (4)

障害物検知装置(※)の増加



鉄道運転事故はおよそ 7割減

(踏切事故約8割減)



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

12

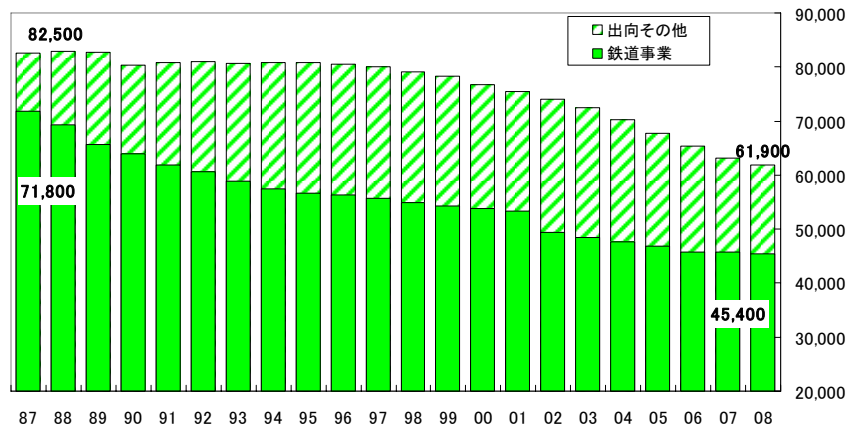
6. 生産性の向上（1）

社員数の推移

○ 鉄道事業従事員数

71,800人 → 45,400人 ▲37%

⇒ 解雇ではなく、主として技術革新による生産性向上



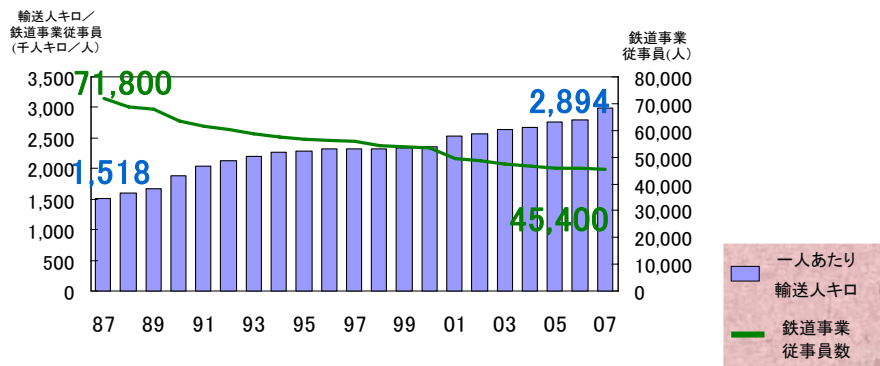
(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

13

6. 生産性の向上（2）

社員一人当たり輸送人キロの推移

○ 1人当たり輸送人キロ 会社発足時より 約90%up



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

14

6. 生産性の向上（3）

中央線快速の例

- ・ **運転本数の増加**

447本(1987年4月) ⇒ 608本(2008年3月)

※東京～御茶ノ水間上下計(E電のみ)の平日の運転本数

- ・ **快速サービスの充実**

1988年12月 夕通勤時に下り「通勤快速」を新設(10本)

1993年 4月 朝通勤時に上り「通勤特快」を新設(3本)

- ・ **直通サービスの拡大**

1988年12月 特別快速を、青梅特快と中央特快に分離(青梅特快の新設)。

その後、1990年に河口湖直通快速、1996年に高麗川直通快速を新設。

- ・ **着席サービスの拡大**

1991年 3月 通勤ライナーを新設(中央・青梅各1往復)

2001年12月 全車指定席の中央・青梅ライナーを新設(計5.5往復)

- ・ **新型車両の導入** 2006年12月 E233系営業運転開始

- ・ **連続立体交差** 工事中(平成22年度完了予定)

三鷹～立川間 踏切道18箇所を除去



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

15

6. 生産性の向上（4）

湘南新宿ラインの例

25往復(2001年12月) ⇒ 65往復(2008年3月)

- ・ 2001年12月 運行開始(25往復)

- ・ 2002年12月 増発(38往復)

- ・ 2004年10月 大增発、到達時分短縮(64往復)

普通列車グリーン車、「グリーン車Suicaシステム」の導入

- ・ 2008年 3月 増発(65往復)

※平日の運転本数



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

16

Ⅱ JR東日本グループの今後の方向

「グループ経営ビジョン 2020 -挑む-」

1. ゆるがぬ決意

「究極の安全」をめざして

2. 経営の基本方針

3. 7つの ギアチェンジ

1 企業価値向上に向けた投資を推進

5 地方路線に活力を吹き込む

2 新たな事業分野への途を拓く

6 生活サービス事業の積極的展開

3 地球環境問題への取り組み

7 Suica事業の確立

4 東京圏ネットワークの拡充

4. 継続する 挑戦

1 お客さま満足向上の実現

4 新幹線ネットワークの拡大

2 人材の力の向上

5 生活サービス事業の充実

3 研究開発の推進

5. 経営の 目標数値

1 経営の目標数値 2010年度

3 2017年度のイメージ

2 経営の目標数値 セグメント別

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

17

1. ゆるがぬ決意 ——「究極の安全」をめざして

- ・安全に「これで完全」はない
- ・安全性向上への絶えざる挑戦を継続

② 事故の未然防止

- ・再発防止の仕組み強化
事故、事象の正確な把握
⇒原因の分析
- ・社員と組織の力の強化
チャレンジ・セイフティ運動の
ステップアップ

① 安全設備重点整備計画の推進

対策が
社内完結
社外要因
も加わる

・私たちの努力で防止可能な事故
⇒根絶をめざす

・自然災害などのリスク
⇒着実・継続的に低減

・踏切、ホームなどでの事故

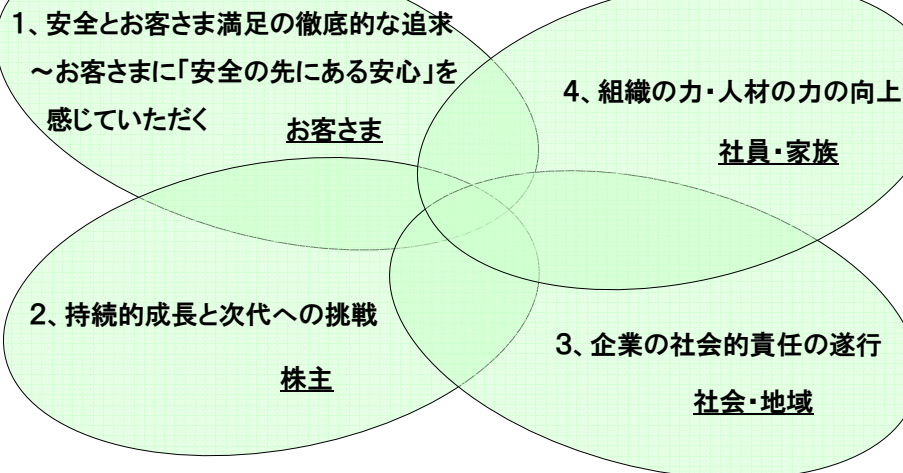
⇒お客さま、社会と協調

・可動式ホーム柵の導入にむけた
取り組み（山手線）

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

18

2. 基本的な経営方針



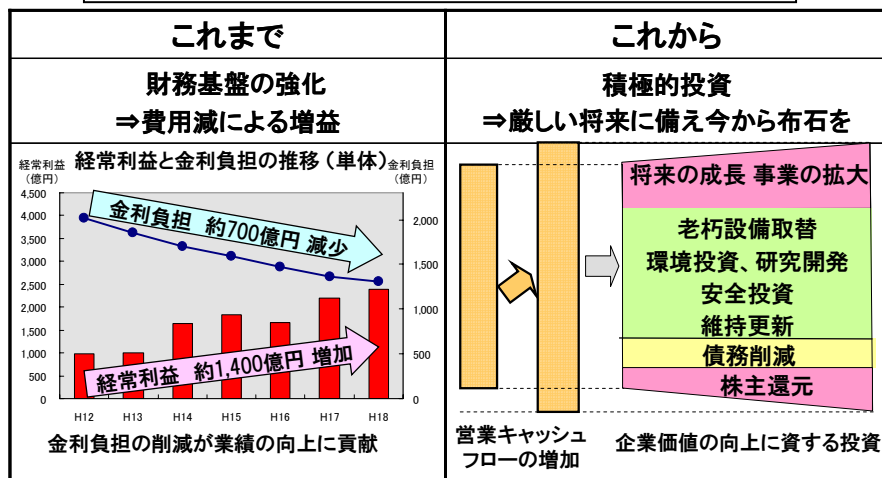
(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

19

3. 7つのギアチェンジ (1)

企業価値向上に向けた投資を推進 ①

持続的成長にむけ、収入増につながる投資を推進
安全やお客さま満足などに対する投資も充実



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

20

3. 7つのギアチェンジ (1)

企業価値向上に向けた投資を推進 ②

設備投資計画(2009.3期～2011.3期) [連結]

運輸業 10,000億円

非運輸業 4,000億円

事業の継続的運営に
必要な投資

安全・安定輸送投資 4,500億円
(自然災害対策、ATS-Pの整備 等)

- ・環境対策
- ・老朽設備の取替

成長投資

- ・東北縦貫線整備
- ・武蔵小杉新駅
- ・新幹線高速化
- ・東京ステーションシティ
- ・日暮里駅開発
- ・WiMAX事業の展開

4,500億円

2009.3～2011.3期 合計 14,000億円 (減価償却費 合計 10,500億円)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

21

3. 7つのギアチェンジ (2)

新たな事業分野への途を拓く ①

既存の領域に安住せず、
新たな領域に挑戦

新たな
分野

①海外における事業の可能性に挑戦



③新技術との融合により、
「ネットワーク」の潜在価値を引き出す



WiMAX活用の一例

②鉄道会社相互の連携・協調



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

22

3. 7つのギアチェンジ (2)

新たな事業分野への道を拓く ②

海外における事業の可能性に挑戦

「わが国発の鉄道技術」で、世界の鉄道の発展に貢献
⇒結果としてわが国の鉄道技術の強化に

当社グループの強み

⇒これまで培った鉄道運行のオペレーション・メンテナンス技術

【背景】

・環境にやさしい鉄道が見直されている
(特に人口増加が続く国々)



東南アジアの交通ラッシュ(イメージ)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

23

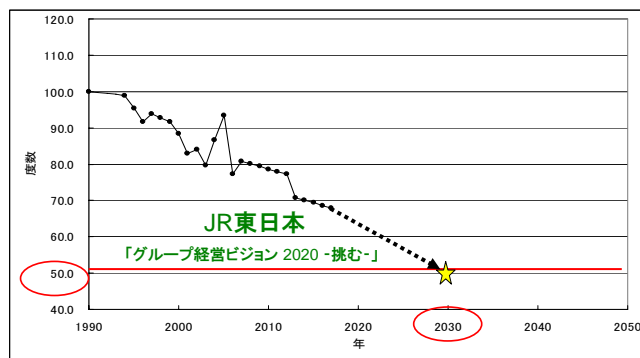
3. 7つのギアチェンジ (3)

地球環境問題への取組み ①

環境問題は世界的な課題

⇒リーディングカンパニーとしての社会的責任を果たす

鉄道事業のCO2総排出量を2030年までに50%削減(1990年度比)



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

24

3. 7つのギアチェンジ (3)

地球環境問題への取組み ②

リーディングカンパニーとしての社会的責任を果たすために

鉄道の環境負荷を徹底して削減



- ・「エコステーション」
- ・「環境技術研究所(仮称)」
- ・再生エネルギーの活用

鉄道全体の利便性向上
⇒マイカー社会からの脱却



- ・自治体や民鉄、バス等と連携強化

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

25

3. 7つのギアチェンジ (3)

地球環境問題への取組み ③

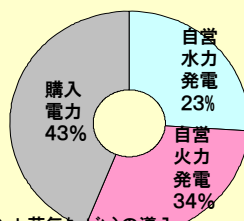
脱CO₂、環境対策

● 自家発電



川崎火力発電所

※複合サイクル発電設備(ガスタービン+蒸気タービン)の導入



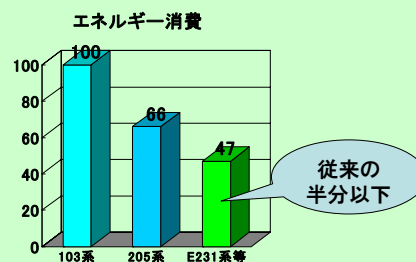
信濃川水力発電所

● 省エネ車両

- 車体の軽量化
- 回生ブレーキ
- VVVFインバータ制御



E231系



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

26

3. 7つのギアチェンジ (3)

地球環境問題への取組み ④

脱CO2、環境対策

● 燃料電池車両の開発



イメージ図

■ 開発の目的

- ・ 環境負荷の低減
- ・ 地上設備のスリム化
- ・ 沿線の景観向上
- ・ 線路空間の有効活用

ディーゼルハイブリッド鉄道車両 (キハE200形)



2007年7月、小海線に導入

● 鉄道林の再生



東北本線 ふぶき防止林

合計4, 200ha
(東京ドームの約900倍)

約600万本

鉄道林の役割の変化

列車や線路を自然災害から守る

→ 地域の環境資産へ

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

27

3. 7つのギアチェンジ (4)

東京圏鉄道ネットワークの拡充 ①

なぜ今、首都圏ネットワークを磨きぬくことが必要か

首都圏も10年後には人口減少の見込み



① マイカー利用者を鉄道利用に引き戻す

② 当社沿線に、多くの方に住んでいただく

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

28

① マイカーがなくても 快適に生活できる東京圏の実現



- ・東京圏直通ネットワーク拡充
 - 東北縦貫線（2013年度開業予定）
 - 相模鉄道直通（2014年度末完成予定）
- ・横浜、大宮、千葉を軸にすえた輸送体系

②「沿線に住みたい」と思っ
ただける、魅力ある路線づくり



- ・「東京メグループ」
武蔵野、京葉、南武、横浜 各線
輸送サービス、駅設備、生活サービスの改善
- ・中央線の沿線
連続立体交差、新型車両導入、高架下開発
- ・駅型保育園等の整備
2010年度までに倍増

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

29

中央快速線にE233系
を新規投入



宇都宮・高崎線の上
野発着全列車にグ
リーン車連結



東武日光線との特急列車 直通運転



常磐線中距離電車にE531系継続投入



常磐線中距離電車 にグリーン車連結



東京モルールの快速列車増発

京葉線に次世代型
通勤電車E331系
が導入される

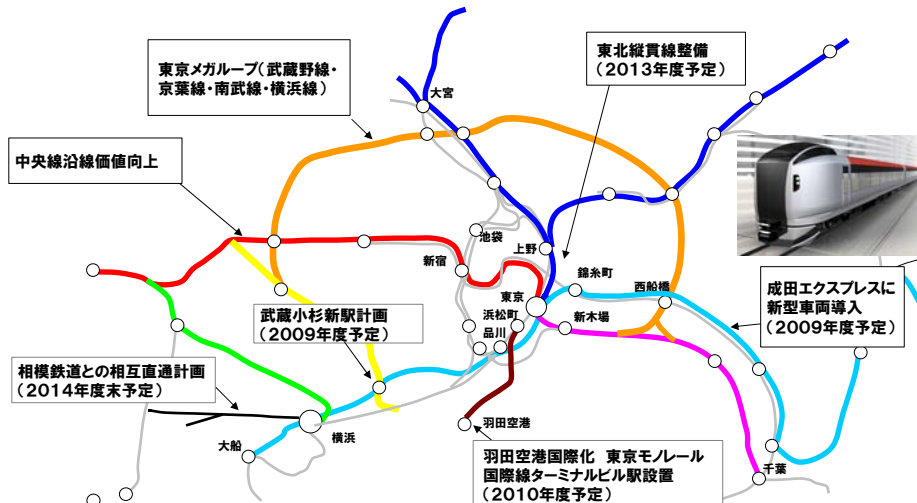
(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

30

3. 7つのギアチェンジ (4)

東京圏鉄道ネットワークの拡充 ④

今後の主な輸送改善計画



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

31

3. 7つのギアチェンジ (5)

地方路線に活力を吹き込む ①

なぜ今、地方路線の活性化が必要か

人口の減少、地域経済の停滞 ⇒ 当社路線への影響



鉄道の特性を十分に発揮できる形で
事業を維持、成長させるため、関係各方面への
働きかけなど、さまざまな取り組みを行う

地域、当社双方がメリットを得られる形で、役割分担

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

32

3. 7つのギアチェンジ (5)

地方路線に活力を吹き込む ②

地域と地域交通の活性化に貢献

① 観光開発による旅行ニーズの創造



- ・東北、信越を中心に、地域と連携した観光開発の推進
- ・海外からのお客さまの誘致

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

33

3. 7つのギアチェンジ (5)

地方路線に活力を吹き込む ③

地域と地域交通の活性化に貢献

② 地域の顔にふさわしい駅づくり



- ・「駅を中心としたまちづくり」を進める自治体とは、踏み込んだ協力を
駅と公共施設の合築、併築
コンパクトシティ、交通結節点機能強化 など
- ・老朽化等の著しい駅舎等について、改良を進める
(ご利用状況などを勘案)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

34

3. 7つのギアチェンジ (5)

地方路線に活力を吹き込む ④

地域輸送の担い手としての役割を果たし続ける

○「地方幹線」のあり方

- ・老朽化等の著しく進んだ設備、車両の若返り
- ・重厚長大な設備の見直し⇒持続可能な設備へ

○「地方交通線」のあり方

- ・ご利用の増加に向けた取り組み } ⇒引き続き推進
徹底した事業運営の効率化

- ・鉄道として維持することが極めて困難な
(鉄道特性を発揮できない)路線・区間
⇒ご利用実態を十分検証した上で、
他の輸送モード(当社グループ運営)へ



サービス水準の維持・向上



(イメージ)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

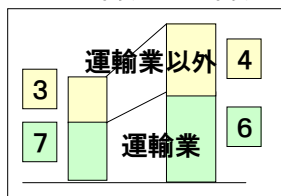
35

3. 7つのギアチェンジ (6)

生活サービス事業の積極的展開 ①

運輸業以外の営業収益を、全営業収益の4割程度に

(イメージ)
2007年度 2017年度



①進化する「ステーションルネッサンス」

- ・「エキュート」、「ディラ」など積極的な展開
- ・「エキナカ」の価値の最大化
- ・エキナカにおける広告事業の拡大(有機ELなど)

③ターミナル駅の大規模開発



(イメージ) 新宿駅周辺、品川駅周辺など

②「駅を中心とした魅力あるまちづくり」

- ・「まちづくり」の発想
⇒路線、エリアなど線や面の開発

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

36

※検討中のものを含む (C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

37

完成図

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

38

3. 7つのギアチェンジ (6)

生活サービス事業の積極的展開 ④

特例容積率適用地区制度の活用～駅舎の未利用容積を、保存・復原の財源とする。



特例容積率適用地区内であれば、
未利用の容積を他の敷地で活用できる制度
(平成12年5月の都市計画法、建築基準法改正により創設)

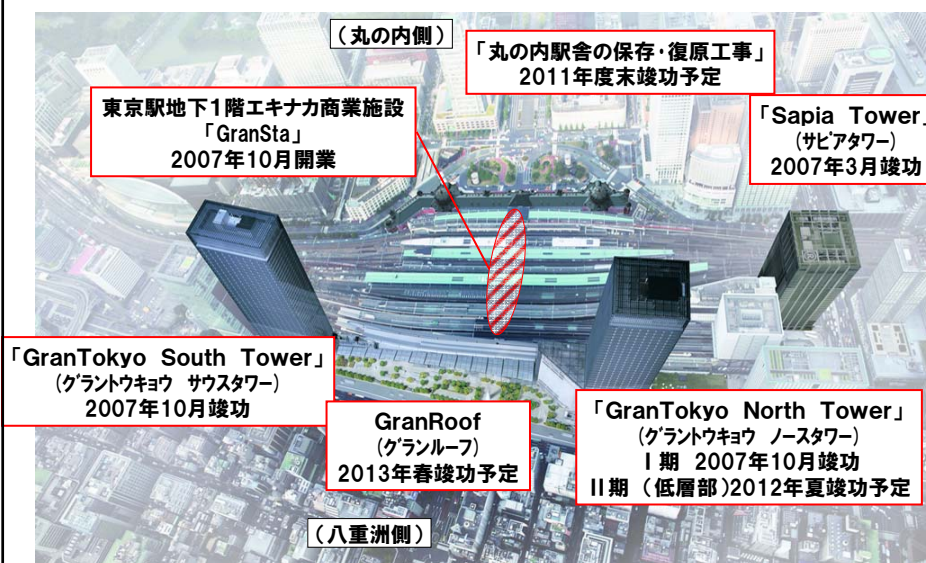
特例容積率適用地区
(116.7ha 2002.6都市計画決定)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

39

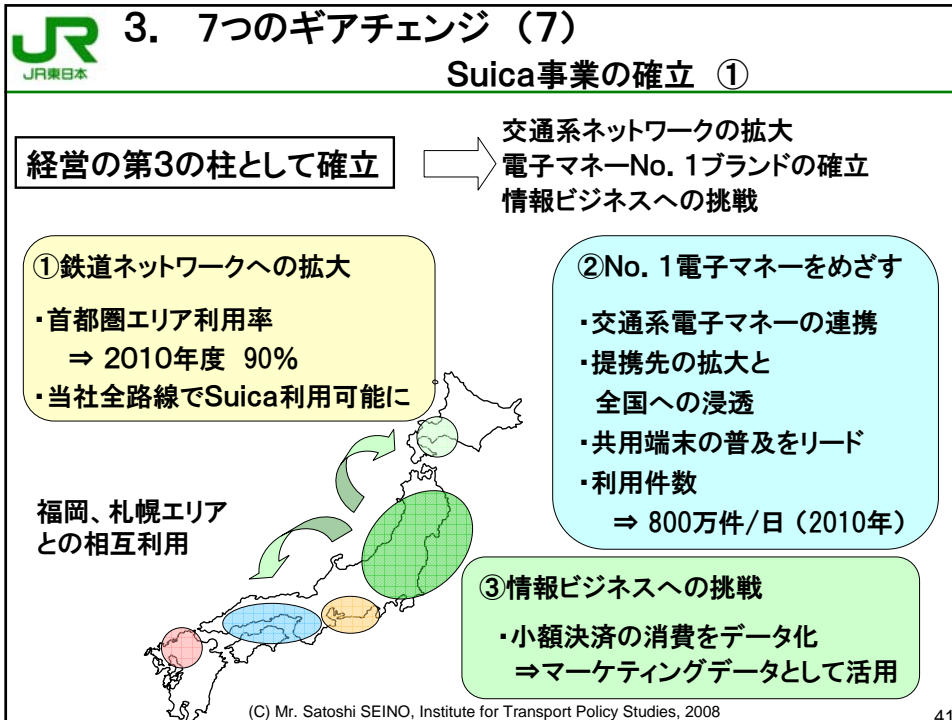
3. 7つのギアチェンジ (6)

生活サービス事業の積極的展開 ⑤

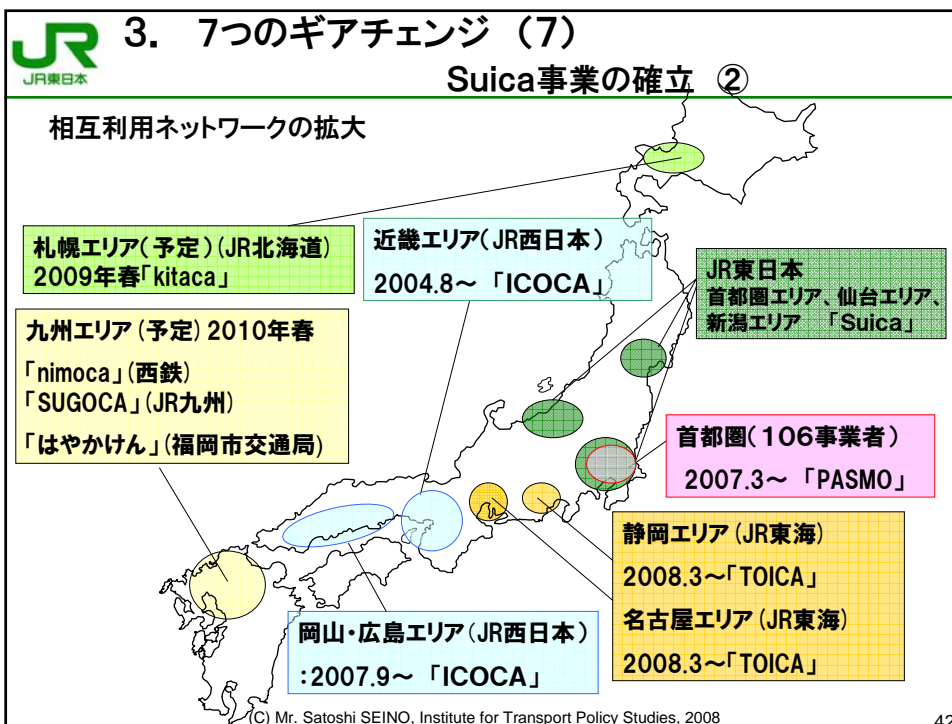


(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

40



41



42

4. 継続する挑戦（１） お客さま満足向上の実現

① 輸送の安定性を向上する

- ・輸送障害の減少
⇒（設備）省力化軌道の拡大
信号・電路設備の簡素統合化
（車両）E233系導入（システム二重化）
- ・輸送障害時の早期復旧・運転再開
⇒輸送障害の影響をできるだけ抑える



③ 待たずにきっぷが買える

- ・えきねっと、モバイルSuicaの充実
- ・指定席券売機の設置拡大と機能増強



② 安心して快適にご利用いただける駅

- ・設備の整備
⇒ バリアフリー、待合室、ベンチ など
- ・お客さまへのご案内強化
⇒改札口を「ご案内主体の窓口」に
サービスマネージャーの増員
- ・外国人のお客さまへの案内体制

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

43

4. 継続する挑戦（２） 人材の力の向上

- ・ 仕事を通じ、自己実現、達成感を味わい、人が成長する会社
- ・ 意欲ある社員に応えるしくみ
- ・ 人材の育成と企業文化の醸成

① 「採用ブランド」
の強化

② 意欲ある
若手社員の育成

③ マネジメント層の
力のさらなる向上

④ 技術、技能の
継承

⑤ 多様な人材の
活用・育成

⑥ 人材育成に
資する制度改革

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

44

4. 継続する挑戦（3） 研究開発の推進 ①

技術開発の4つのテーマ

- ①究極の安全の追求
⇒ 運行の安全、駅や車内のセキュリティ強化、防災技術の革新 など
- ②安定性、信頼性の向上
⇒ ATACSの導入拡大、メンテナンス技術の革新 など
- ③マーケットの拡大・創出
⇒ 360km/hの高速運転、駅構内ナビゲーション など
- ④地球環境への貢献
⇒ 燃料電池車両、電力貯蔵システムなど

知的財産基盤の確立（成果の国際規格化、国際特許取得）

外部との連携強化（大学、産業界、海外鉄道）

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

45

4. 継続する挑戦（3） 研究開発の推進 ②

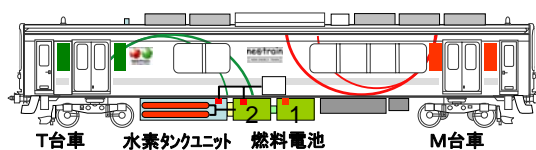
燃料電池ハイブリッド電車の開発

■開発の目的

- ・環境負荷の低減
- ・地上設備のスリム化
- ・沿線の景観向上
- ・線路空間の有効活用

■実用化へ向けた課題

- ・燃料電池
低コスト化、長寿命化、
鉄道特性への適合
- ・水素供給
搭載量増加、供給システム
- ・水素製造



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

46

4. 継続する挑戦 (3) 研究開発の推進 ③

走行試験 ※クリックすると動画が再生



水しか排出しない燃料電池鉄道車両

4. 継続する挑戦 (3) 研究開発の推進 ④

新幹線の高速化

走行速度の向上



高出力・小型軽量
主回路システム



パンタグラフ用 多分割すり板

環境との調和



低騒音パンタグラフ



トンネル微気圧波対策
(先頭形状の最適化)

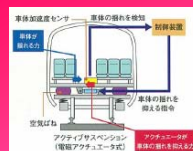


ブレーキ装置の性能向上
(高速対応ブレーキ装置)



非常停止距離の短縮
(空気抵抗増加装置)

信頼性の確保



乗り心地の向上
(車体動揺防止装置)



車内静粛性の向上
(遮音性の高い車体構造)

快適性の向上

4. 継続する挑戦 (3) 研究開発の推進 ⑤

走行試験 ※クリックすると動画が再生

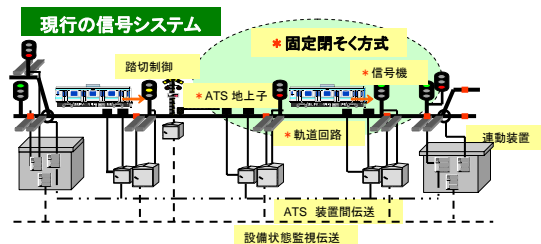


360km/h走行 従来の設定では、放送が間に合わない

4. 継続する挑戦 (3) 研究開発の推進 ⑥

無線による列車制御システム ATACS

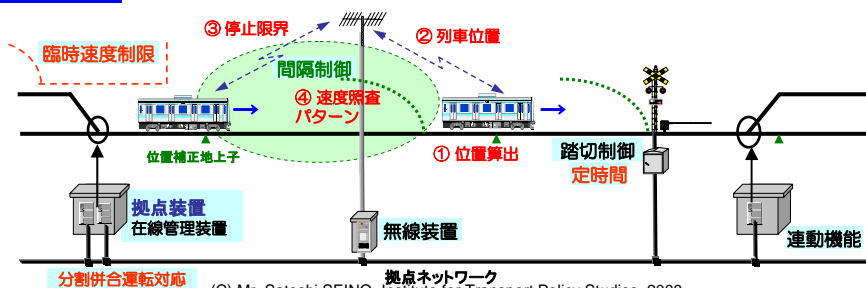
ATACS導入による効果



- ・設備のスリム化
軌道回路、地上信号機の削減
メンテナンスコストの削減
- ・安全性・信頼性のさらなる向上
保安装置故障の削減
保守作業の安全確保
- ・高機能化による諸改善
運転台への運転支援の情報充実
踏切警報時分の短縮

安全・シンプルな列車制御システムの実現

ATACS Advanced Train Administration and Communications System



(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

50

4. 継続する挑戦（3） 研究開発の推進 ⑦

走行試験 ※クリックすると動画が再生



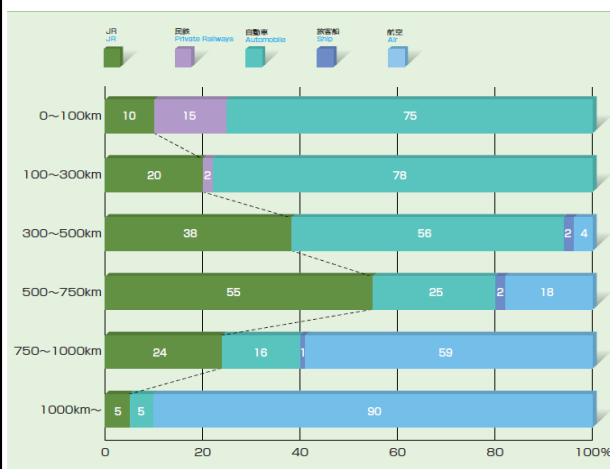
列車が2つ並んで走行している(従来ではあり得ない)

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

51

4. 継続する挑戦（4） 新幹線ネットワークの拡大 ①

距離帯別・交通機関別シェア



資料：国土交通省総合政策局 貨物・旅客地域交通調査分析資料編（2002.3版～2006.3版平均）
Source: Ministry of Land, Infrastructure and Transport

* 他社エリア
* Not in our service area

都市名(東京起点の営業キロ)
Cities (Passenger Line Network[km] beginning at Tokyo)

熊谷 Kumagaya (64.7 km)	小山 Oyama (80.6 km)
宇都宮 Maebashi (105.0 km)	宇都宮 Utsunomiya (109.5 km)
長野 Nagano (222.4 km)	福島 Fukushima (272.8 km)
新潟 Niigata (333.9 km)	山形 Yamagata (351.9 km)
仙台 Sendai (351.9 km)	山形 Yamagata (351.9 km)
名志願* Nagasaki (365.9 km)	富山* Toyama (401.2 km)
金沢* Kanazawa (450.8 km)	
新潟 Niigata (535.3 km)	新大塚* Shinjuku (552.6 km)
八戸 Hachinohe (631.9 km)	秋田 Akita (662.6 km)
青森 Aomori (727.9 km)	岡山* Okayama (732.9 km)
広島* Hiroshima (894.2 km)	
博多* Fukuoka (1,174.9 km)	

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

52

4. 継続する挑戦（4）新幹線ネットワークの拡大 ②

航空機との競合状況(2006年度)

東京 - 新潟 8.3百万人
(JRシェア100%)
上越新幹線 所要1時間37分

東京 - 秋田 2.3百万人
(JRシェア57%)
秋田新幹線 所要3時間49分
航空機(秋田空港) 所要2時間38分

東京 - 酒田 0.7百万人
(JRシェア51%)
上越新幹線+羽越本線 所要3時間55分
航空機(庄内空港) 所要2時間38分

東京 - 金沢 3.1百万人
(JRシェア31%)
上越新幹線+北越急行 所要3時間51分
航空機(小松空港) 所要2時間38分

東京 - 仙台 8.3百万人
(JRシェア100%)
東北新幹線 所要1時間38分

東京 - 山形 2.4百万人
(JRシェア98%)
山形新幹線 所要2時間31分
航空機(山形空港) 所要2時間48分

東京 - 青森 2.9百万人
(JRシェア68%)
東北新幹線+東北本線 所要3時間54分
航空機(青森空港) 所要3時間08分

※JRの所要時間は東京からの最速連立車の時分、航空所要時間は東京駅からの搭乗までを53分と設定 いずれも2006年3月期

2008 Copyright (C) East Japan Railway Company, All Rights Reserved.

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

53

4. 継続する挑戦（4）新幹線ネットワークの拡大 ③

都市間輸送の強化に向けた取り組み

【整備新幹線の延伸計画】

- ・新青森～新函館 (2015年度)
- ・八戸～新青森 (2010年度)
- ・長野～金沢 (2014年度)

○新幹線のサービス改善に向けた取り組み



新幹線高速試験電車
「Fastech360」



スーパーグリーン車(仮称)



※北陸新幹線
上越(仮称)～金沢間は
JR西日本エリア

○在来線特急のスピードアップ



常磐線
「スーパーひたち」
1989年
※時速130kmに



奥羽本線・田沢湖線
「秋田新幹線こまち」
1997年
※新幹線直通運転

○新型車両の導入



中央線
「あずさ・かいじ」
2001年



東北本線・奥羽本線
「つがる」
2002年

2008 Copyright (C) East Japan Railway Company, All Rights Reserved.

(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

54

4. 継続する挑戦（5） 生活サービス事業の充実

①「選択と集中」を徹底し、
グループの潜在力を最大限活用
・立地ポテンシャルの高い東京圏
・強みを発揮できる事業分野

③ 東京ステーションシティの完成
・丸の内赤レンガ駅舎の復原
（2011年度）
・新東京ステーションホテル開業
（2012年度）
・八重洲ログランルーフ完成
駅前広場の整備
（2013年度）

② グループ事業の競争力強化とブランドの確立

・「NEW DAYS」の積極的開発
⇒500店舗めざす

・ショッピングセンターのブランド確立

LUMINE atré GRANDUO
わたしらしくもあたらしく グランドデュオ

・オフィスビルの拡大

・「メッツ」ブランド確立

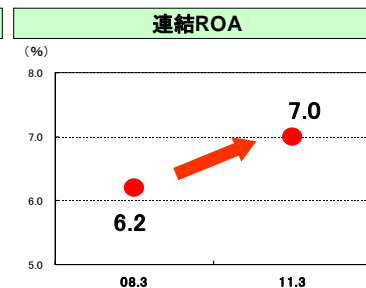
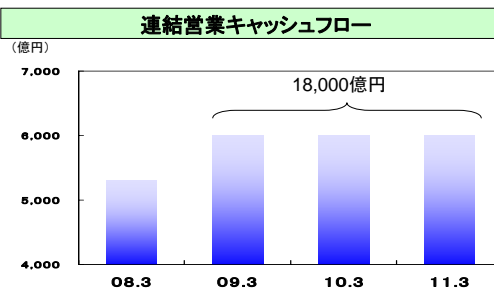
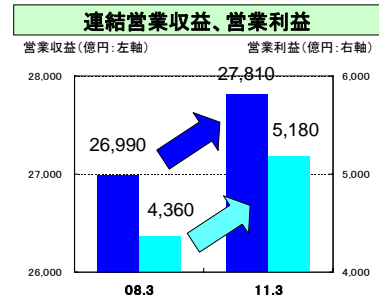


(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

55

5. 経営の目標数値（1） 2010年度の目標

項目	目標値 (2011.3期)
連結営業収益	27,810億円
連結営業利益	5,180億円
連結営業キャッシュフロー	3年間総額 18,000億円
連結ROA	7.0%

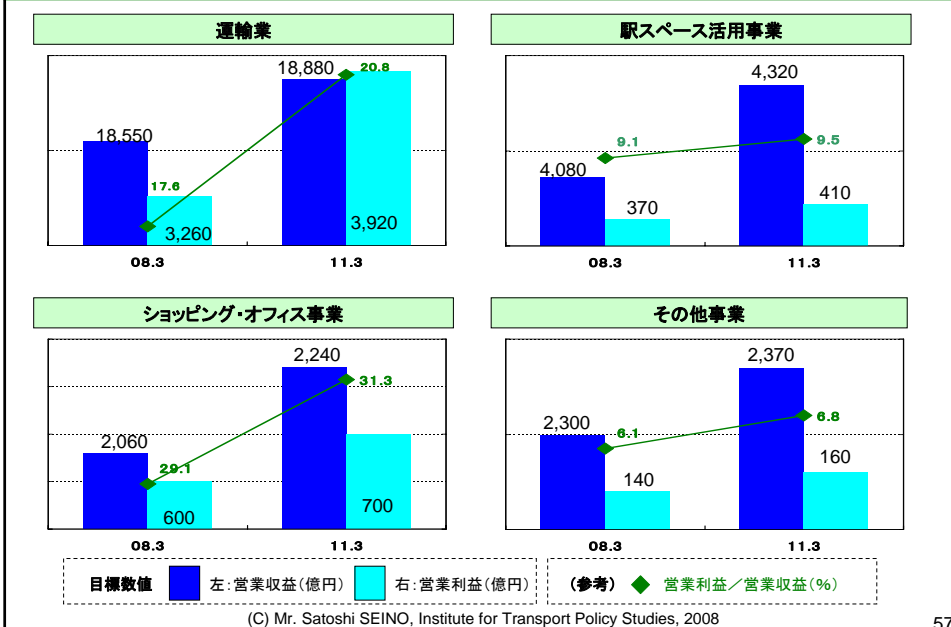


(C) Mr. Satoshi SEINO, Institute for Transport Policy Studies, 2008

56

5. 経営の目標数値 (2)

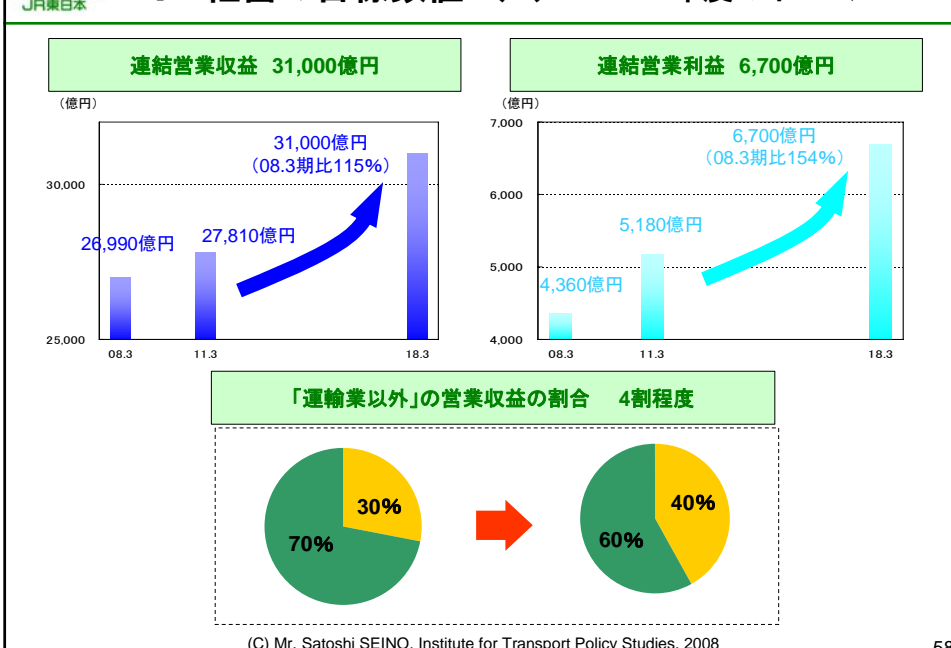
2010年度の目標(セグメント別)



57

5. 経営の目標数値 (3)

2017年度のイメージ



58