

JR東日本グループの現状と今後の展望

東日本旅客鉄道株式会社
取締役会長 富田 哲郎

1 当社の概要・環境

2 課題と展望

2 – 1 安全・安定輸送のレベルアップ

2 – 2 業務改革と生産性の向上

2 – 3 新たな成長戦略

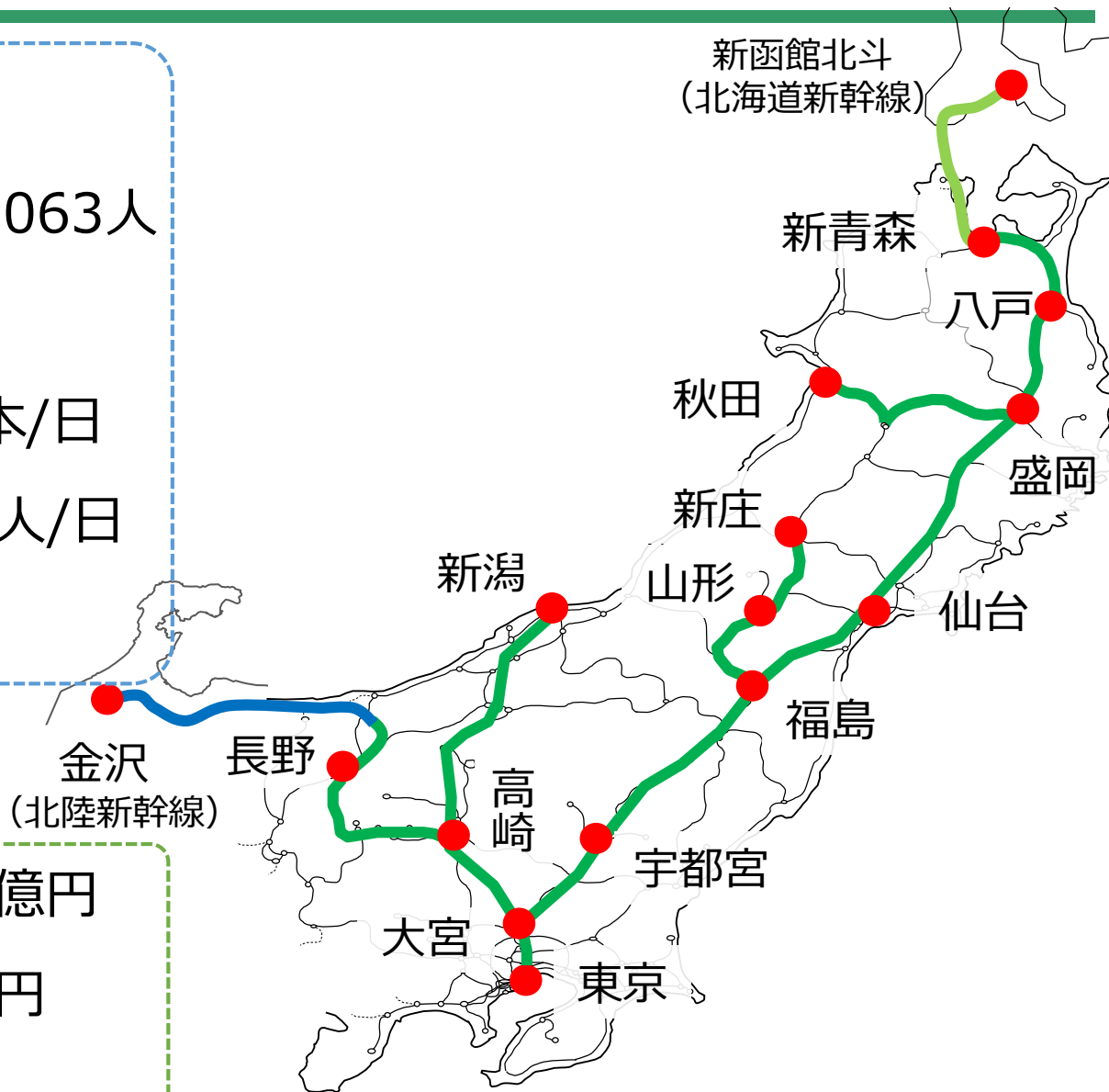
3 まとめ

JR東日本

※ 2017年3月末

当期純利益： 2,889億円

※ 2018年3月末



◇ JR東日本グループの収益構成

(2017年度 営業収益)

不動産・ホテル事業(12%)

- ・ショッピングセンターの運営
- ・オフィスビルなどの賃貸
- ・ホテル事業など

その他(2%)
・クレジットカード事業等の
IT・Suica事業
・情報処理業など

非運輸業

9,321億円
(32%)

流通・サービス事業(17%)

- ・小売事業
- ・飲食事業
- ・広告代理業 など

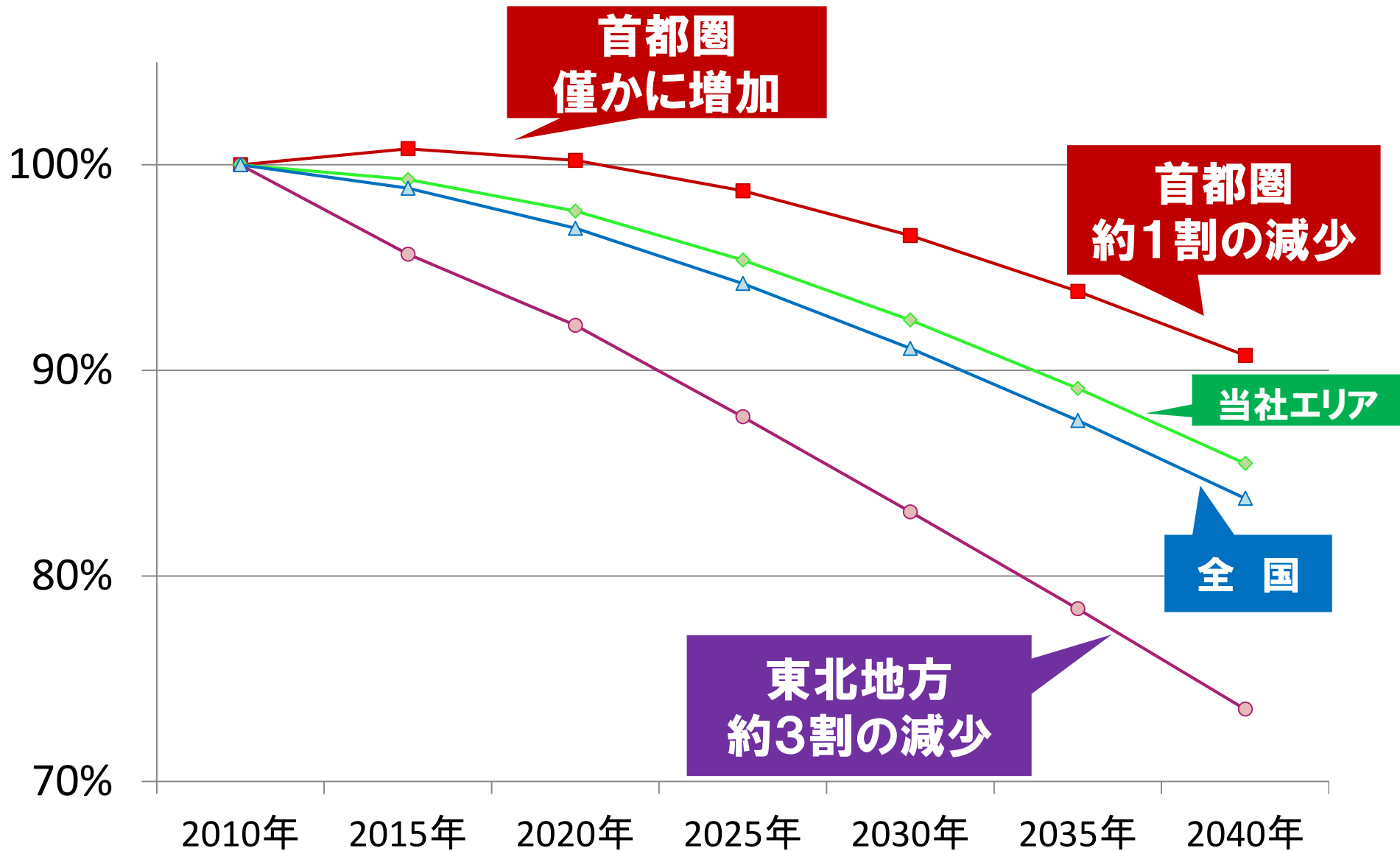
【鉄道運輸収入構成】

新幹線	32%
在来線（関東圏）	64%
在来線（その他）	4%

運輸業

2兆178億円
(68%)

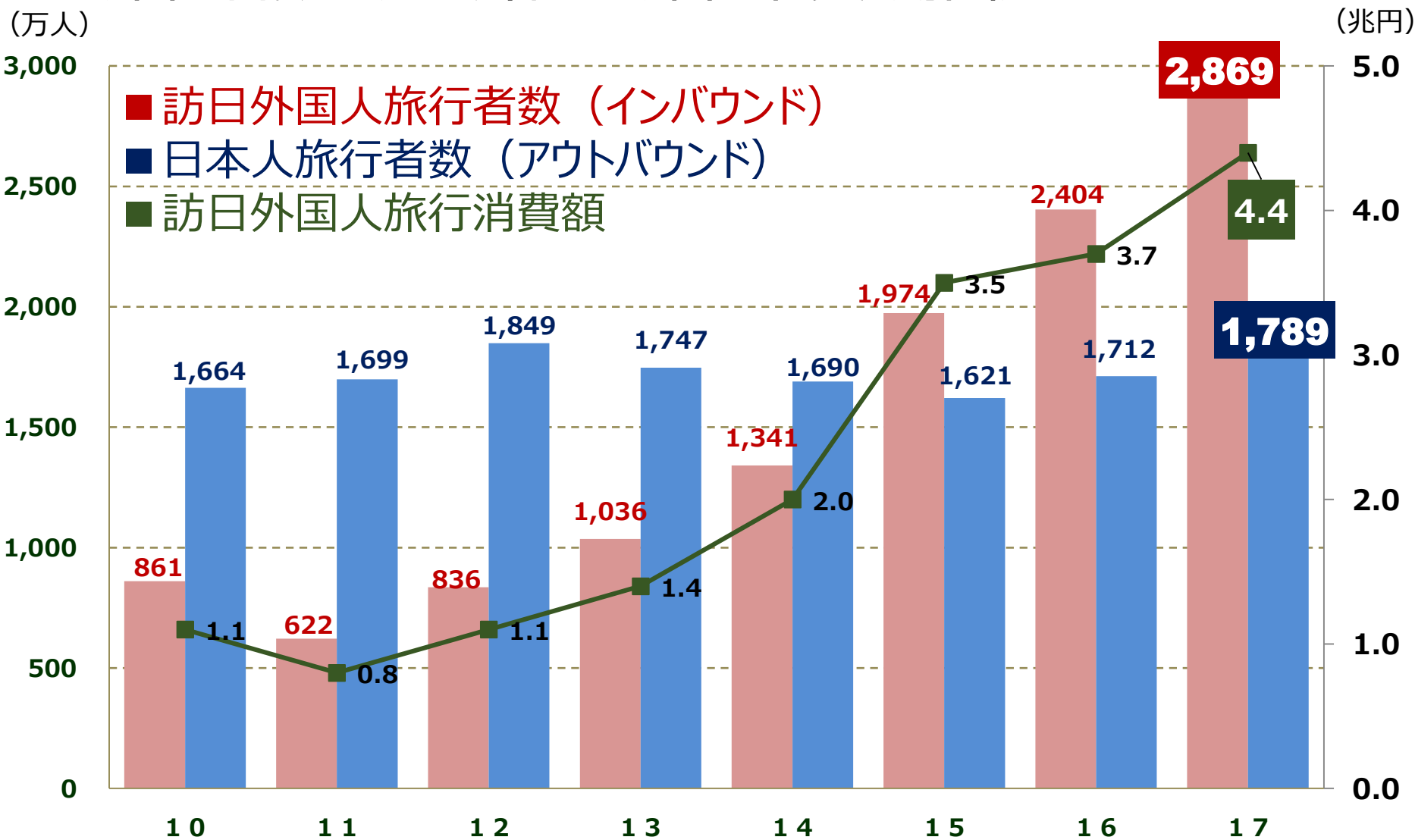
◇ 当社エリアにおける人口予測





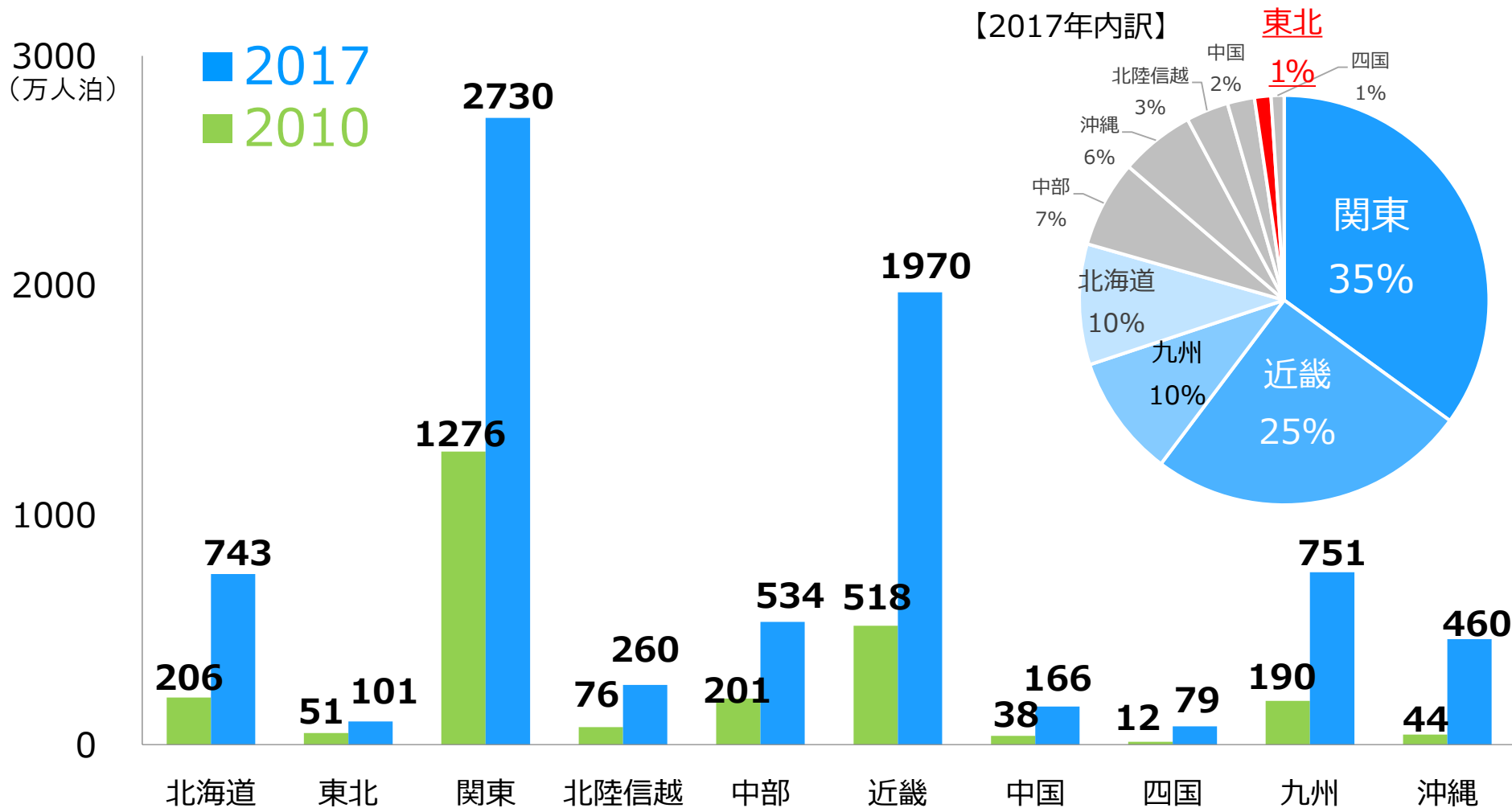
訪日外国人（インバウンド）の動向

旅行者数・訪日外国人旅行消費額推移



◇ 訪日外国人（インバウンド）の動向

地方別宿泊旅行者数（2010年・2017年）



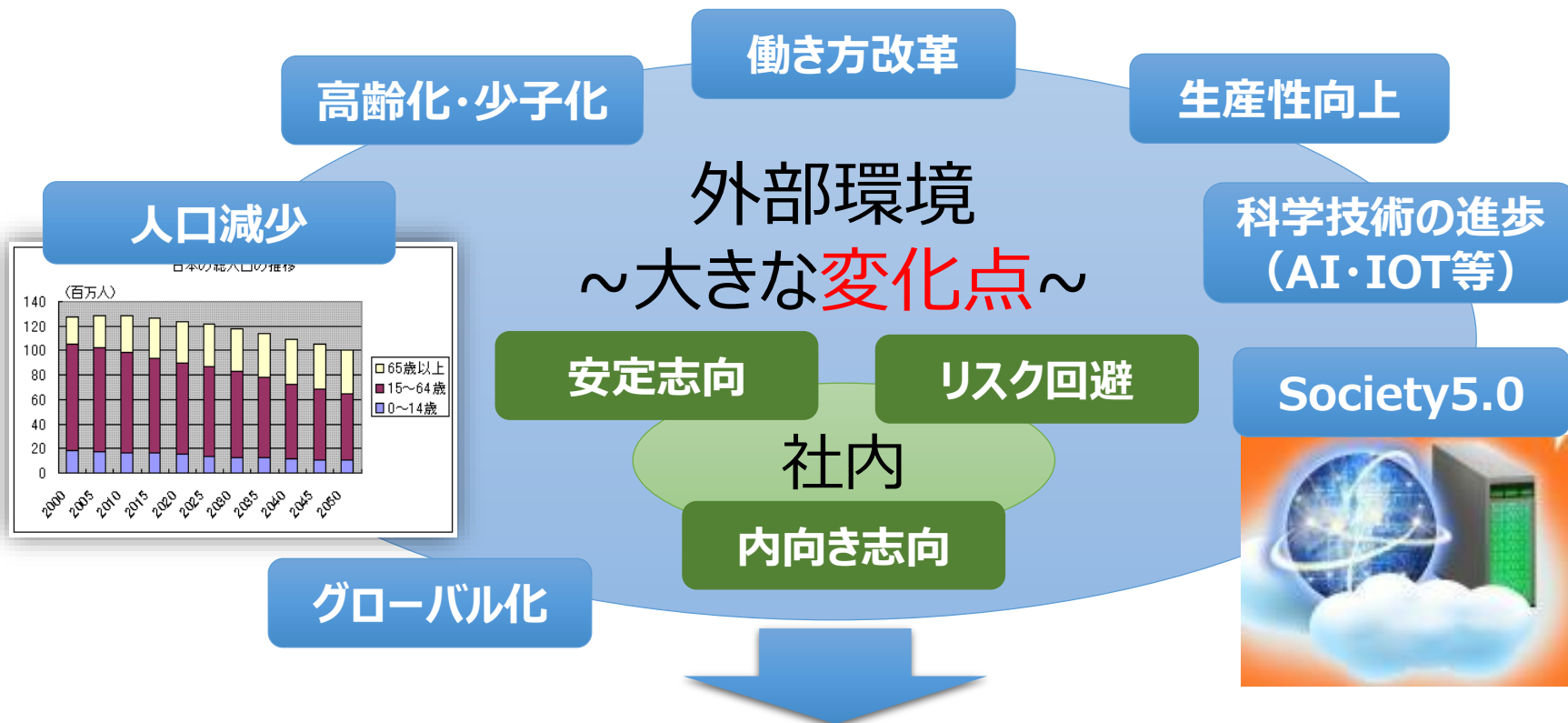
◇ 新たな30年を迎えるにあたって

会社発足時の原点

自主自立

お客さま第一

地域密着



企業の在り方、経営の在り方、雇用の在り方、社会的責任も大きく変化

我々自身の自己改革、経営改革、業務改革が求められている

1 当社の概要・環境

2 課題と展望

2－1 安全・安定輸送のレベルアップ

2－2 業務改革と生産性の向上

2－3 新たな成長戦略

3 まとめ

◇ 安全・安定輸送の実現に向けて

- 会社発足から「安全」は経営の最重要課題。
- 事故に学び、教訓とし、鉄道運転事故の撲滅に向けて対策を講じてきた。

東中野 列車衝突事故(1988)

信号冒進し、停車中の列車に衝突



対策

- ATS-P設置の前倒し
- 安全研究所・各支社の総合訓練センター設置など

羽越本線 列車脱線事故(2005)

局所的な突風を受け、脱線横転



対策

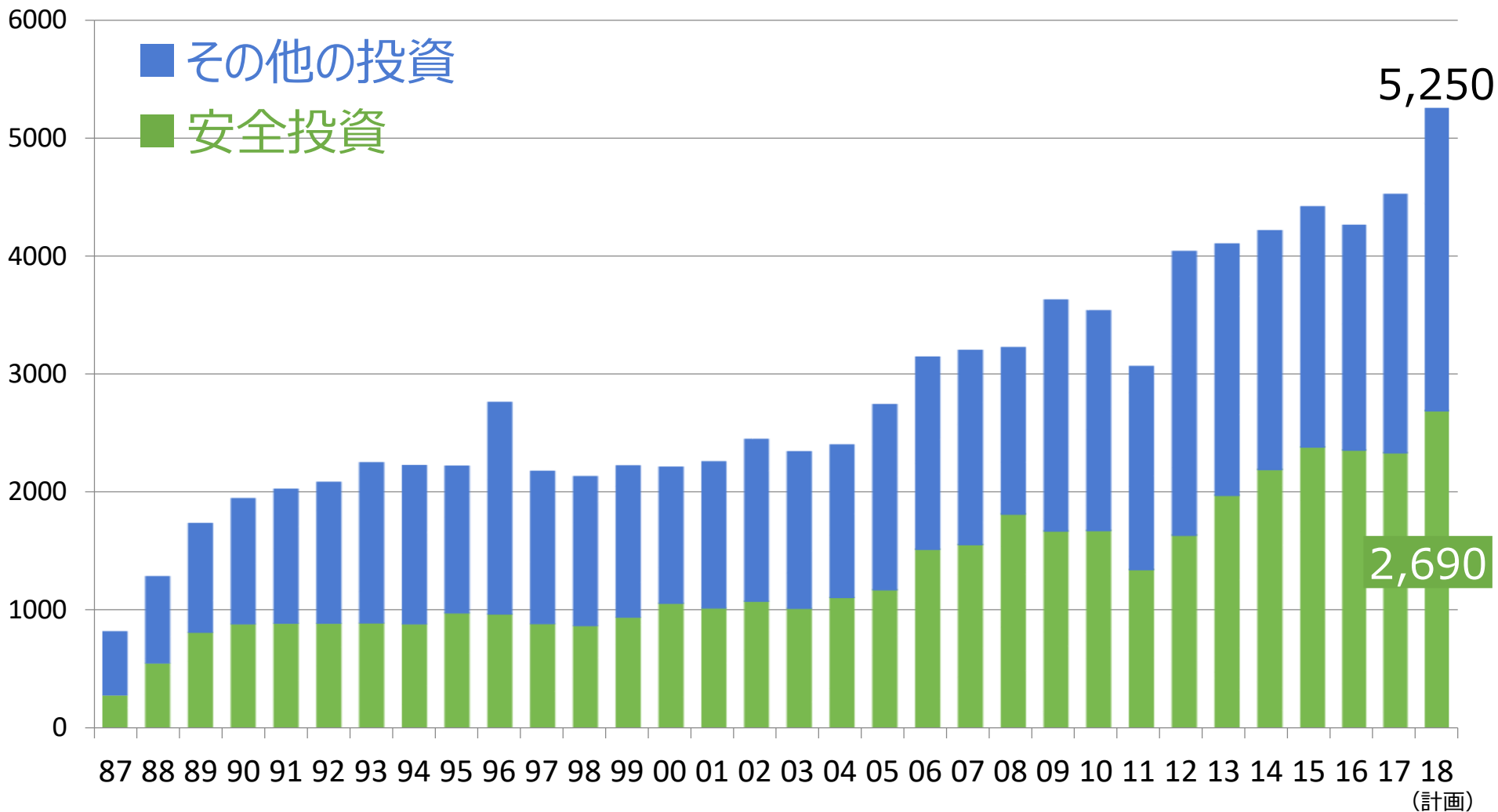
- 防風柵設置、風速計増設
- ドップラーレーダーを用いた列車運転規制
- 防災研究所の設置など



安全投資額の推移

会社発足以降、総額約3.9兆円の安全投資を実施

(億円)



◇ 自然災害対策

降雨防災対策



東海道線 盛土のり面防護

耐震補強対策



上越新幹線 高架橋柱鋼板巻立

落石対策



東北本線 落石防護網

雪害対策



田沢湖線 雪崩覆い

風対策



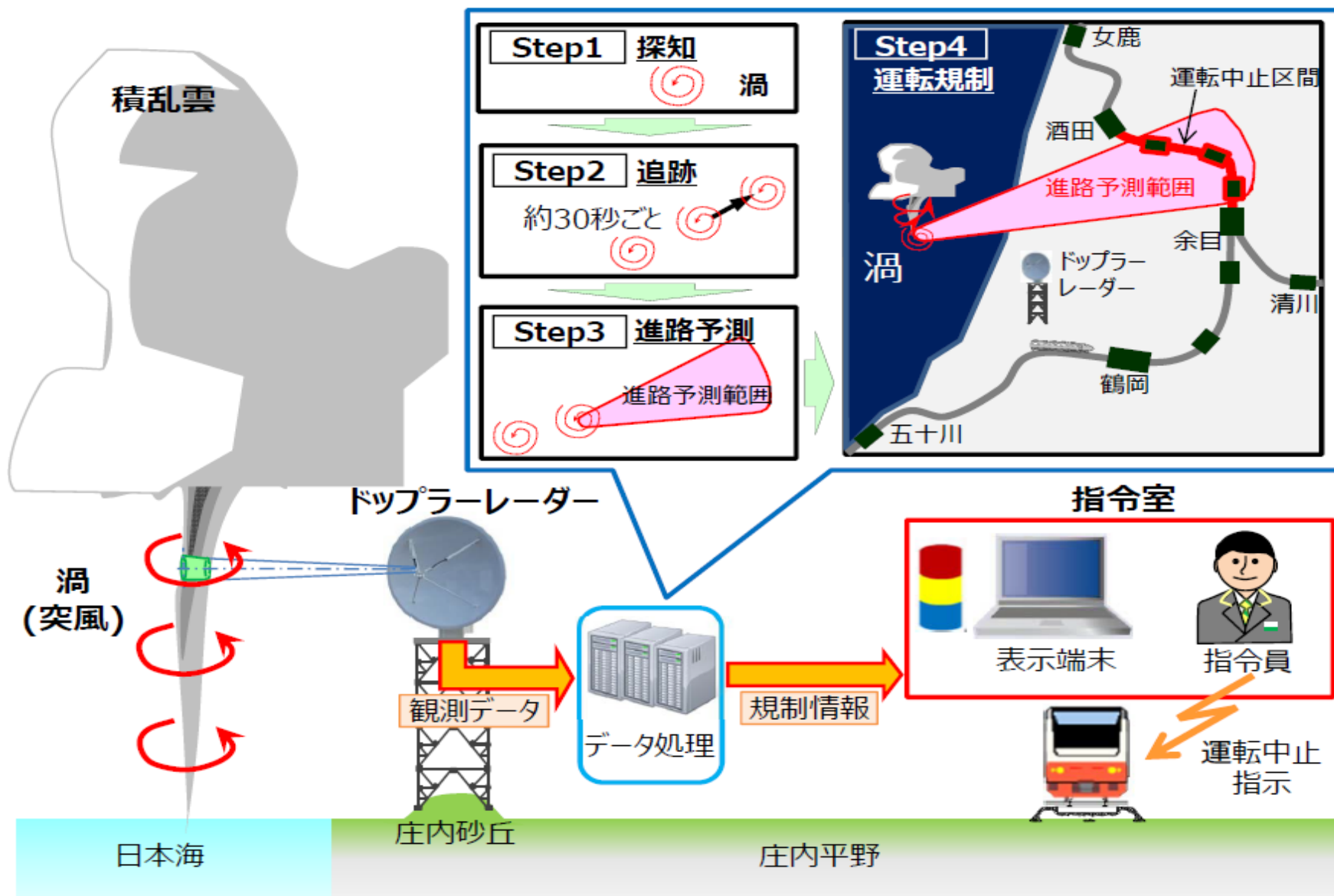
東北本線 防風柵

洗掘対策



南武線 河床防護

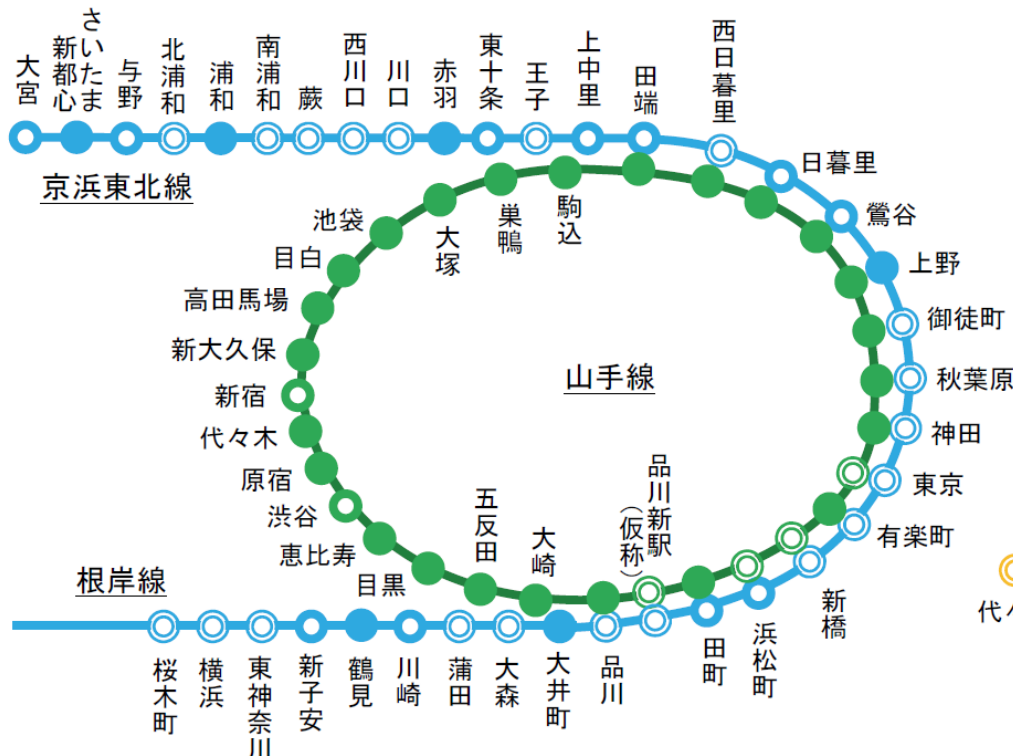
◇ ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制



◇ ホームドア設置

2032年度末頃まで、
東京圏在来線の**主要路線全駅（330駅※）**に整備予定

■ 2020年度第1四半期までに整備する駅



凡例

● : 整備済駅 …32 駅

※試行導入駅の横浜線町田駅、八高線拝島駅を含む } 62 駅

● : 2020 年度第 1 四半期までに整備する駅 …30 駅

● : 2020 年度第 2 四半期以降の整備予定駅

中央総武緩行線

代々木 千駄ヶ谷 信濃町

総武快速線

新小岩

成田線

空港第2ビル 成田空港

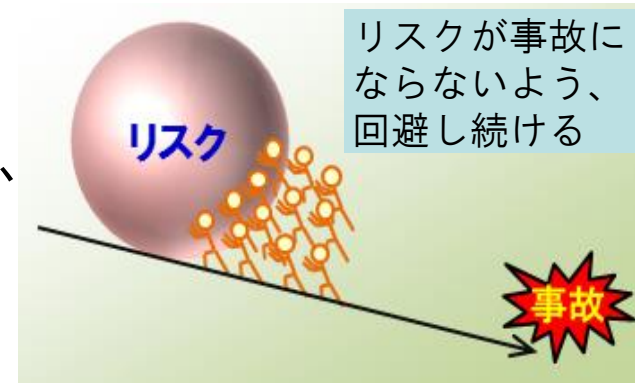
※関係者と調整を進める

※整備済駅含む。駅数は線区単位で計上。

◇ 「安全」へ向けた社員の意識改革

鉄道の安全とは

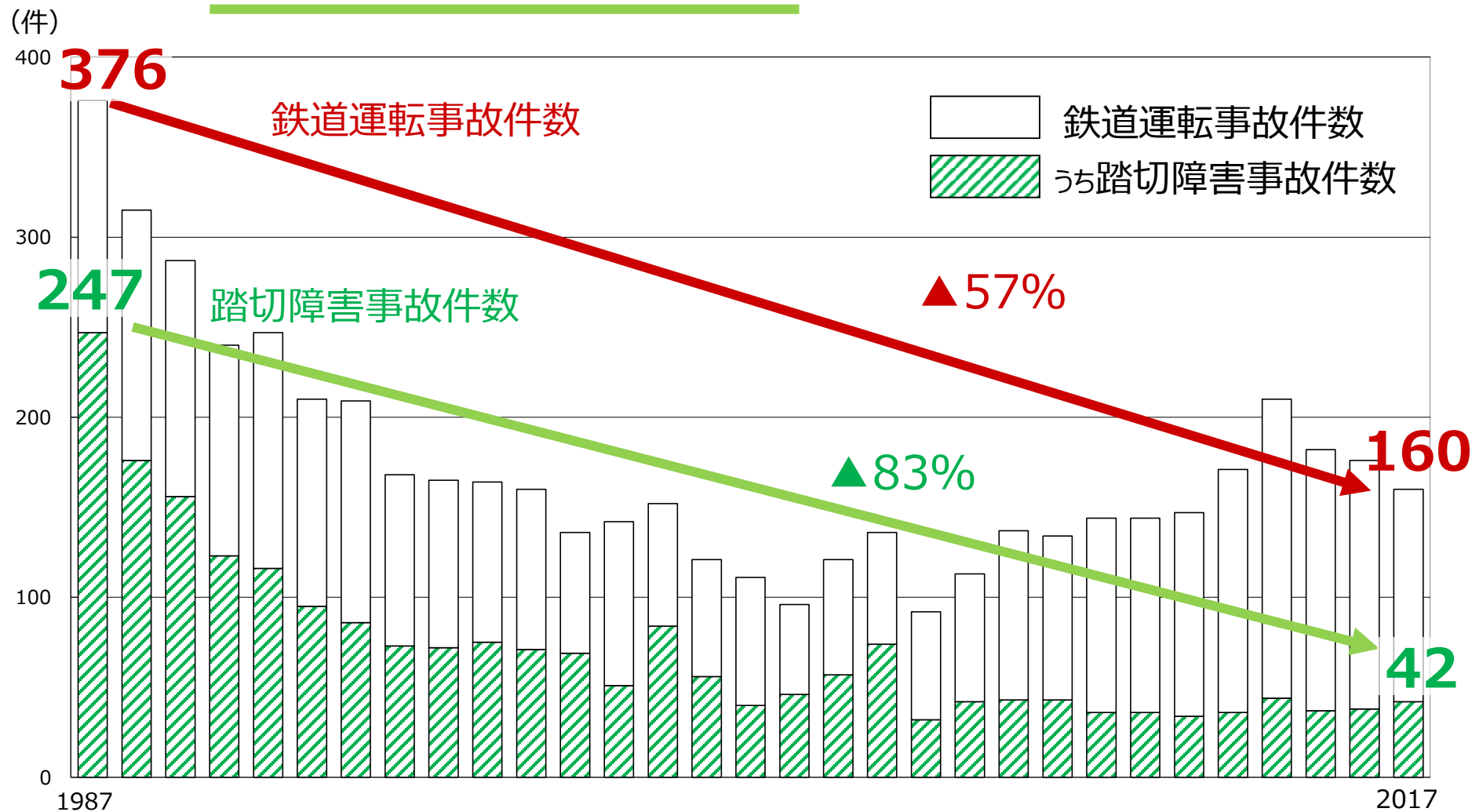
- 「安全」ははじめからあるのではなく、かつ何の努力もせずに保たれるものではない。（様々なリスクと向き合っている）
- リスクが事故にならないよう、一人ひとりが努力し、知恵を絞り、愚直に安全ルールを守ることが、「究極の安全」につながる。
→ “A B Cの原則”
=(A)当たり前のことを(B)馬鹿にせず(C)ちゃんとやる
- 事故の再発防止と、新しいリスク（例：システム化に伴うリスク等）を未然に発見し事故を予防することが重要である。
- 安全の取組みには、「ここまでできたから、こんなにやったからもう充分だ」という「ゴール」はない。今日の安全は明日を保証しない。



“チャレンジする安全”

◇ 事故発生件数の減少

会社発足当時と比べ、鉄道運転事故は着実に減少している。
一方で社員が事故を経験する機会が減少している。



◇ 実践的な安全教育・訓練

より実践的な安全教育・訓練を実施し、仕事の「本質」の理解を深める。

⇒シミュレータ等、教育訓練設備の拡充

運転操縦シミュレータ



墜落体感設備



◇ 安全をベースとした安定輸送

- ・安全・安定輸送が最大のサービスかつ増収対策
- ・様々な職種の社員、設備が円滑に連携することで、安全・安定輸送が成立している。
⇒ 鉄道はチームワークのサービス業「すべての仕事はお客さまにつながる」



1 当社の概要・環境

2 課題と展望

2 – 1 安全・安定輸送のレベルアップ

2 – 2 業務改革と生産性の向上

2 – 3 新たな成長戦略

3 まとめ

◇ 業務改革と生産性の向上

外部の視点

★技術革新 オープン・イノベーション

★社外との連携

★海外プロジェクトへの参画

内部の変化

★ダイバーシティの推進

★挑戦の場の拡大

社員の視野を広げ、業務改革、働き方改革へつなげる。

生産性向上

◇ 技術革新 ～技術革新中長期ビジョン策定～



IoTやビッグデータ、AIなどにより“モビリティ革命”を実現する

安全・安心

危険を予測しリスクを最小化する

サービス＆マーケティング

お客さまへ“Now, Here, Me”の価値を提供する

オペレーション＆メンテナンス

生産年齢人口20%減を見据えた仕事の仕組みをつくる

エネルギー・環境

鉄道エネルギーマネジメントを確立する

実現に向けて…



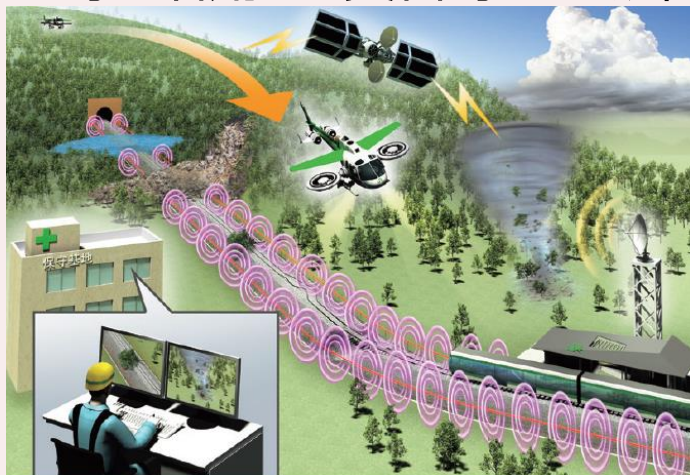
- ✓ クラウドシステムプラットフォームの構築による部門を越えたデータ連携
- ✓ オープンイノベーションによりモビリティを変革する場の創出

モビリティ変革コンソーシアムやアイデアソン・ハッカソンの実施などにより、
社外の知見を取り込む

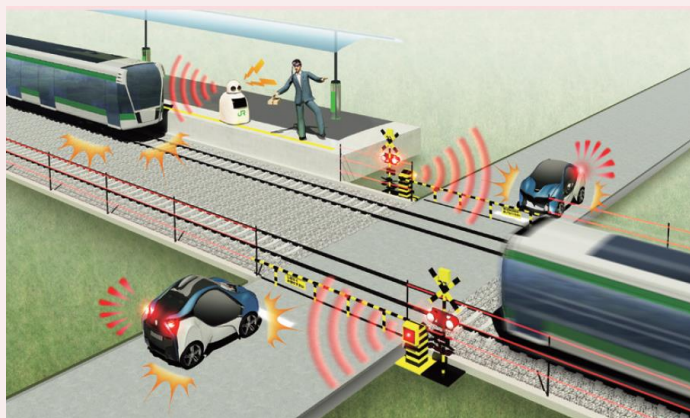
◇ 技術革新

安全・安心

センサ等を活用した災害等のリスク低減

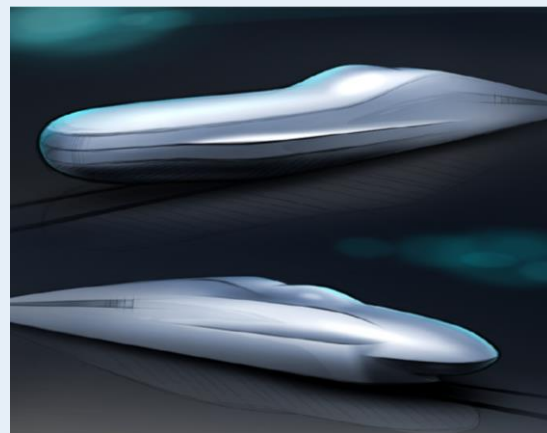


ITS・ロボットを活用した踏切・ホームの安全性向上

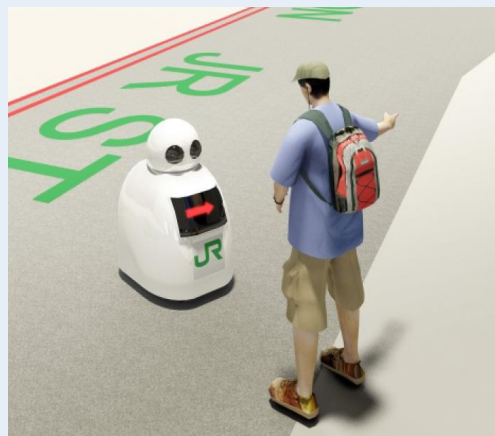


サービス＆マーケティング

次世代新幹線試験車“ALFA-X”



駅構内におけるサービスロボット



◇ 技術革新

オペレーション＆メンテナンス

スマートメンテナンス

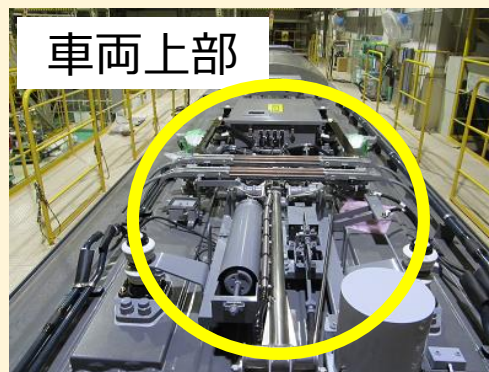
C B M (Condition Based Maintenance) 導入イメージ
営業車にモニタリング装置を搭載 … 高頻度のデータ測定・活用

最適なタイミングでのメンテナンス

車両モニタリング



電力設備モニタリング



線路設備モニタリング



◇ 技術革新

エネルギー・環境

エコステモデル駅整備
小淵沢駅（太陽光パネル）



再生可能エネルギー導入推進

J R 秋田下浜風力発電所



蓄電池駆動電車 ACCUM



大容量の蓄電池を搭載した車両で、
非電化区間での走行が可能

排気ガスの解消
二酸化炭素・騒音の低減

◇ 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

ダイバーシティの推進 働き方改革

多様な社員の活躍推進（ライフイベント時期、障がい、国籍及びLGBTなど）

■ 事業所内保育所の拡大 （24時間保育対応）



女性活躍の目標（2027年度末まで）

- ・社員の女性比率 20%以上
- ・管理職(助役等含む)の女性比率 13%以上

★時間・場所に縛られない 柔軟な働き方



「どこでも働けるオフィス」の拡大など

■ エルダー社員(60～65歳)制度の変更

- ・JR東日本内での業務範囲の拡大
- ・労働条件の改善

◇ 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

挑戦の場の拡大

MyProject（改善活動）
実践管理者育成研修

国内大学在学制度
公募制異動 etc.

社員の活躍フィールドの拡大

凡事徹底と新事挑戦を両立できる人材の育成



実践管理者育成研修



異業種探訪プログラム

◇ 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

海外鉄道プロジェクトへの参画

高速鉄道

都市鉄道



英国フランチャイズ



ミャンマー

中古車両譲渡・技術支援



タイ・バンコク

都市鉄道パープルライン



インド

高速鉄道計画



インドネシア

中古車両譲渡・技術支援

挑戦を通じ、当社グループの人材育成・技術力向上

◇ 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

グローバル人材の育成

海外鉄道コンサルティング業務のJTトレーニー
海外体験プログラム（短期留学）etc.

グローバルに活躍できるフィールドを拡大

内向き体質を克服し、外に開かれた企業風土を醸成

タイの技術者への教育



海外体験プログラム



1 当社の概要・環境

2 課題と展望

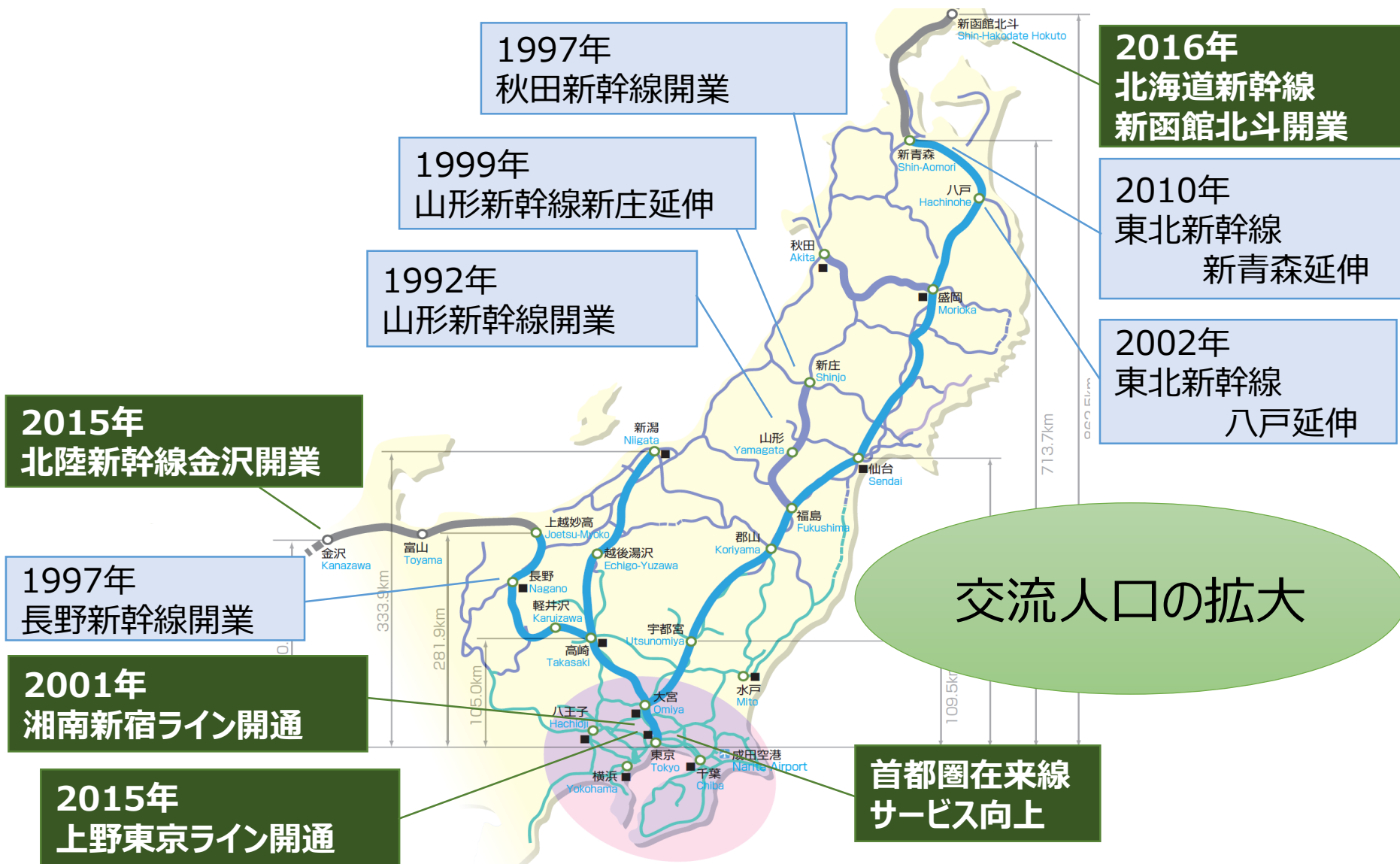
2 – 1 安全・安定輸送のレベルアップ

2 – 2 業務改革と生産性の向上

2 – 3 新たな成長戦略

3 まとめ

◇ 輸送ネットワークによる交流拡大



◇ 輸送ネットワークによる交流拡大

湘南新宿ライン開通（2001年12月1日）

効果

- ・南北の大動脈を結節することによる旅客流動活性化
- ・山手線、埼京線の混雑緩和
- ・乗換解消による速達性の向上



横浜－新宿間
(直通)
29分

新宿

大宮

横浜－新宿間
(品川乗換)
40分

横浜

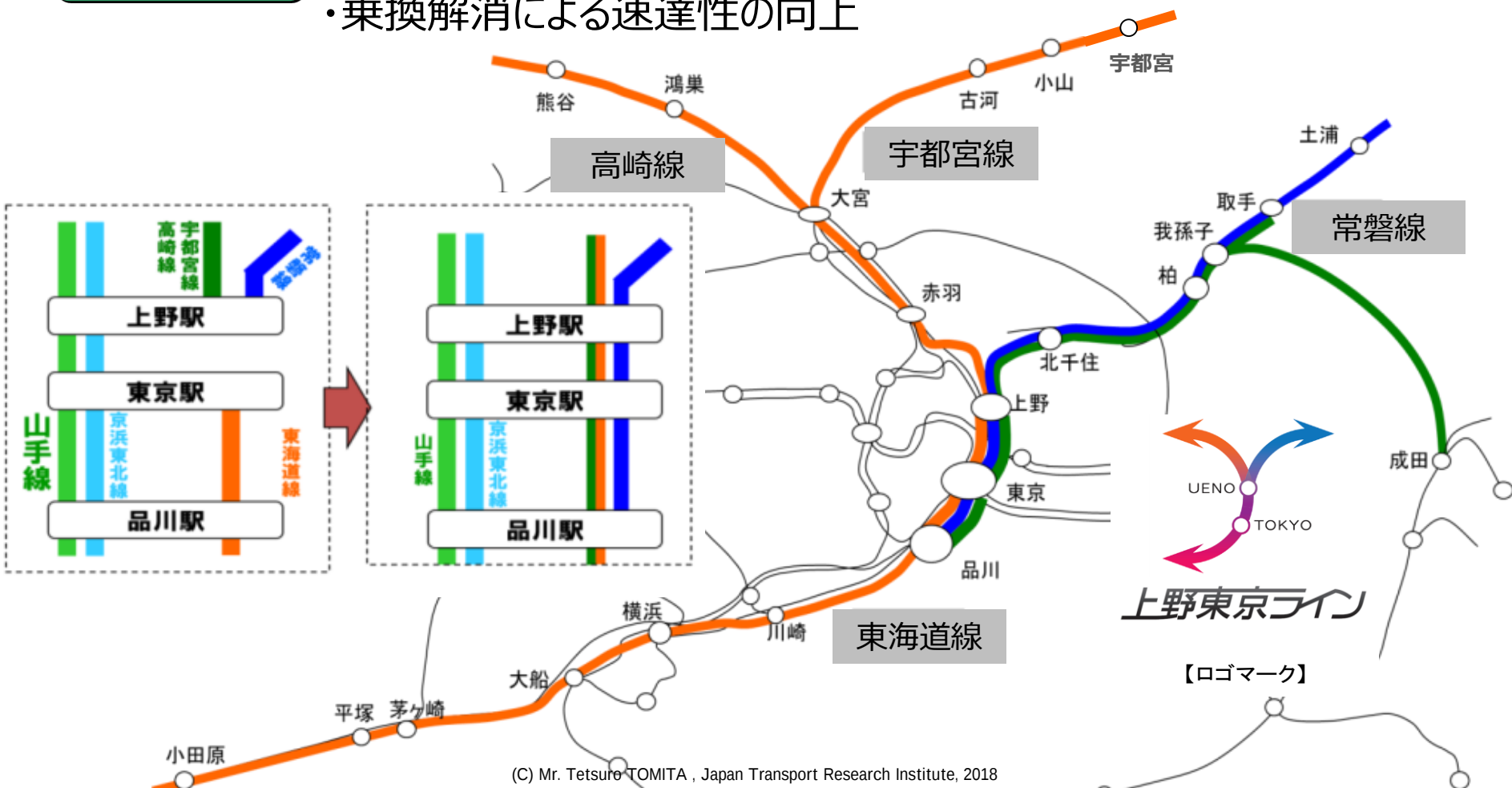
品川

◇ 輸送ネットワークによる交流拡大

上野東京ライン開通（2015年3月14日）

効果

- ・南北の大動脈を結節することによる旅客流動活性化
- ・山手線、京浜東北線の混雑緩和
- ・乗換解消による速達性の向上



◇ 輸送ネットワークによる交流拡大

首都圏在来線 サービス向上

相鉄線との直通運転
(2019年度下期)

相鉄本線 西谷駅

連絡線 (約2.7km) を新設

東海道貨物線 横浜羽沢駅付近

横浜市西部・神奈川県央部と
東京都心部が直結

中央快速線等のサービス向上

・グリーン車導入 (2023年度末)



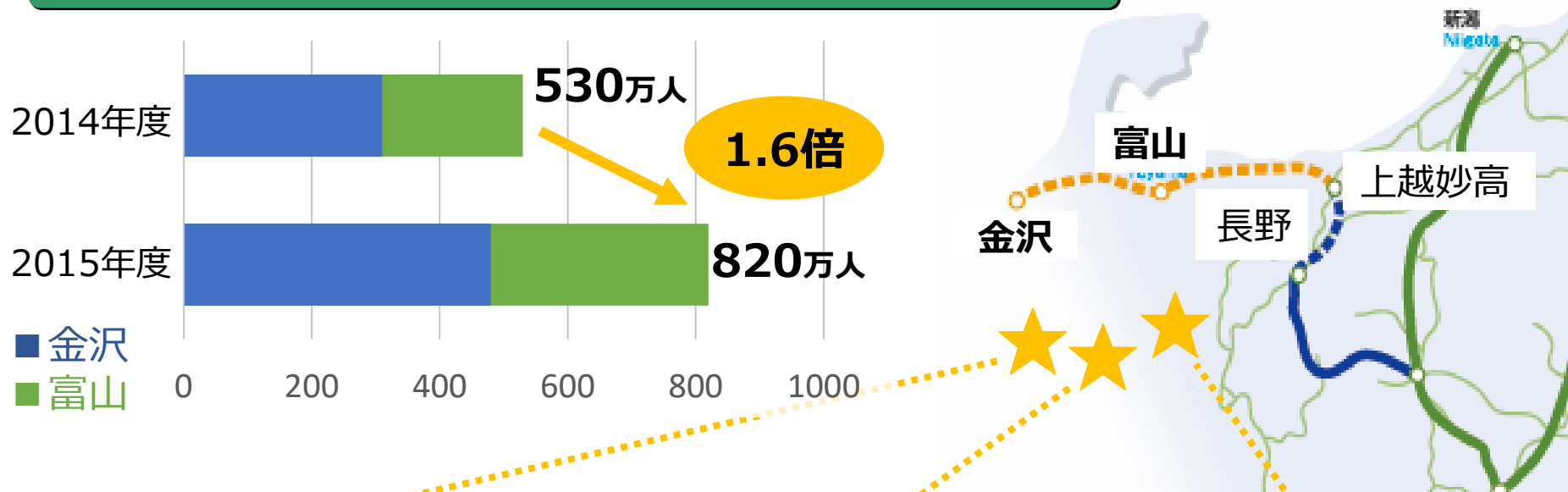
・車内トイレの設置 (2019年度末以降)

中央快速線並びに
青梅線の一部列車に順次設置

◇ 輸送ネットワークによる交流拡大

北陸新幹線 金沢開業（2015年3月14日）

首都圏～富山・金沢の総流動（JR・Air）



白川郷
(岐阜県)



飛騨・高山
(岐阜県)



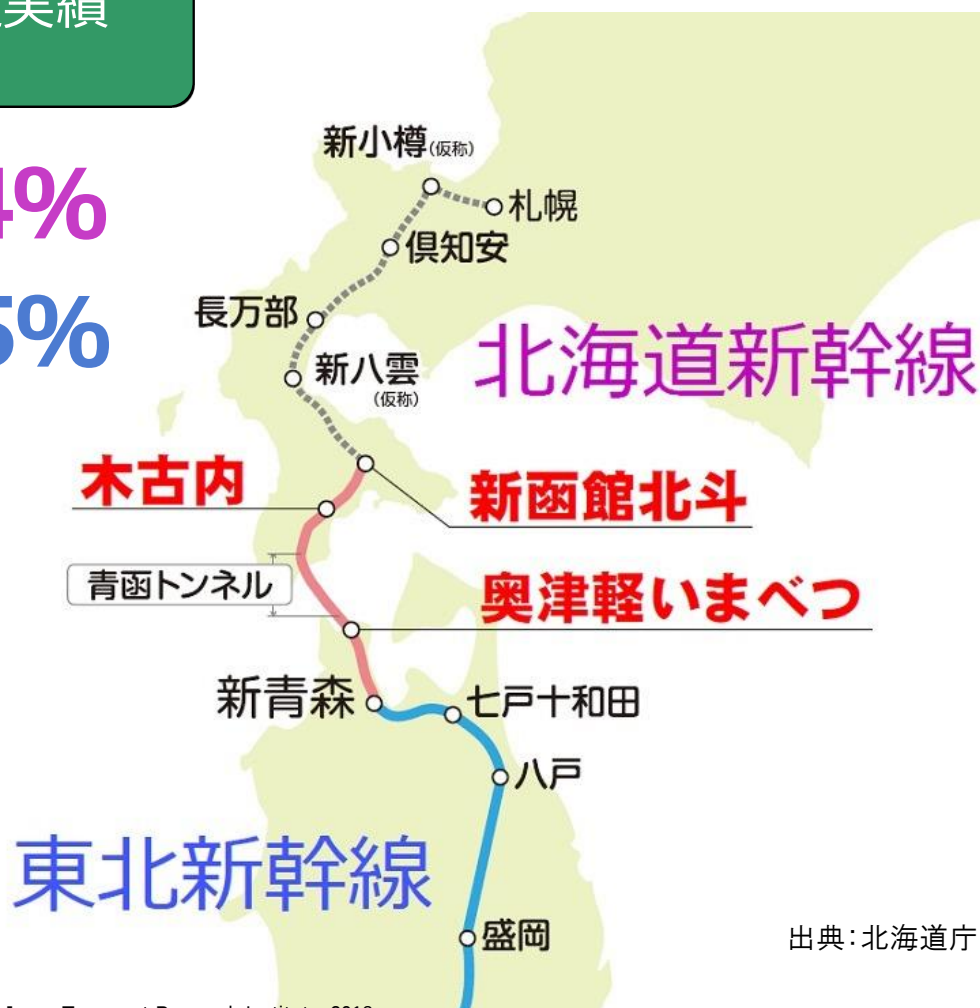
立山黒部アルペンルート
(富山-長野県)

JR東日本

北海道新幹線・東北新幹線の輸送実績 (開業後1年の伸び率)

盛岡～八戸間 **115%**

A high-speed train, likely a Shinkansen, is shown traveling on tracks. The train is white with a blue stripe and is moving towards the viewer. The background shows a blurred cityscape and other tracks.



出典：北海道庁

◇ 輸送ネットワークによる交流拡大

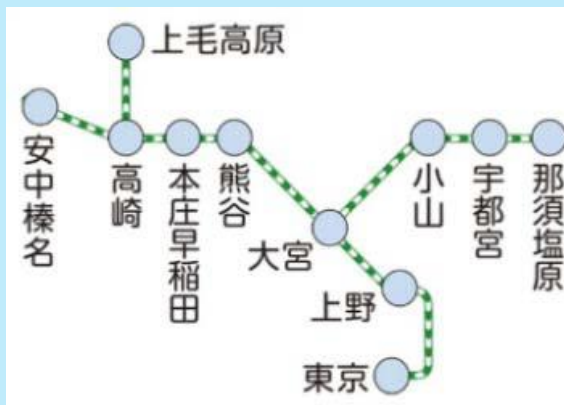


ICT等を活用した利便性向上

タッチでGo!新幹線



対象エリア



モバイルSuica利便性向上

Apple PayでのSuicaサービス開始



※ iPhone 及び Apple Pay は Apple Inc. の登録商標です。

◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

「駅を中心とするビジネス」に磨きをかけ、「くらしづくり(まちづくり)」に挑戦

めざす姿

2026年度
生活サービス事業
連結数値目標

営業収益・営業利益
ともに1.5倍

(2016 年度連結決算比)

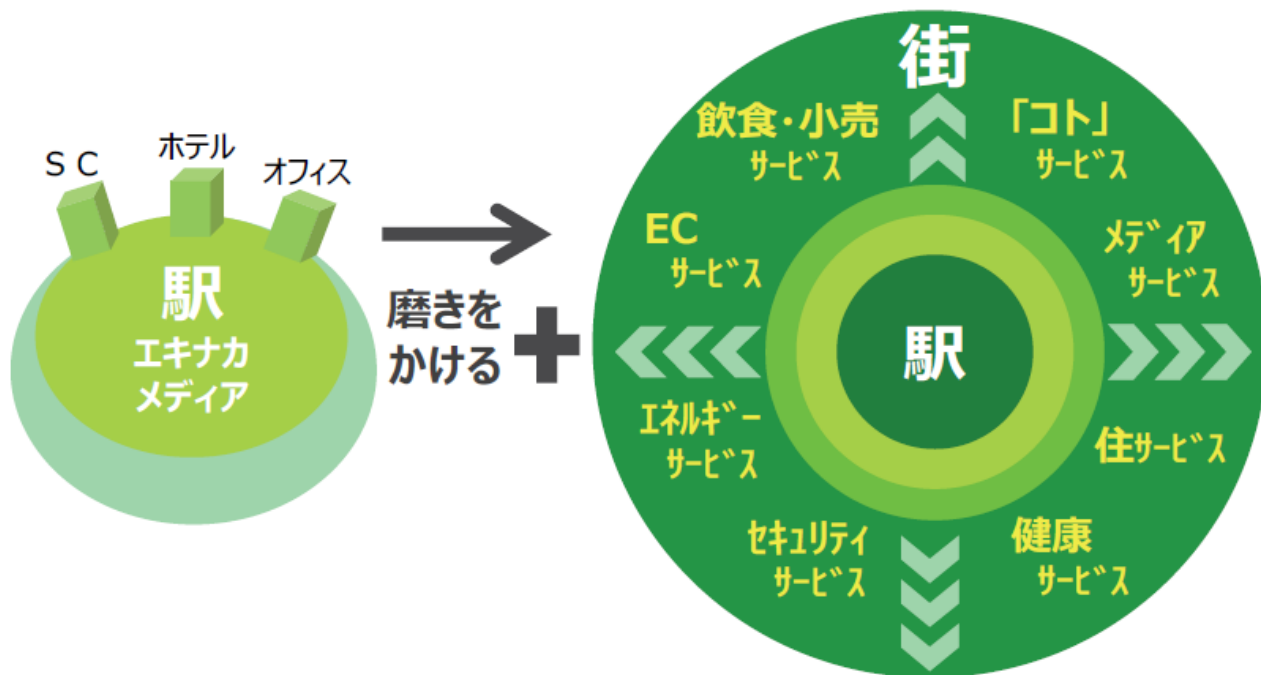
これまで

駅を中心とする
ビジネス

「CITY UP!」

これから

住んで良かった・働いて良かった
くらしづくり(まちづくり)



◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

「駅を中心とするビジネス」に磨きをかける

「エキナカ」リニューアルの推進



エキュート大宮



エキュート品川

グループ会社再編

合併

(株)JR東日本リテールネット

(株)JR東日本リテールネット

(株)JR東日本ステーションリテイリング

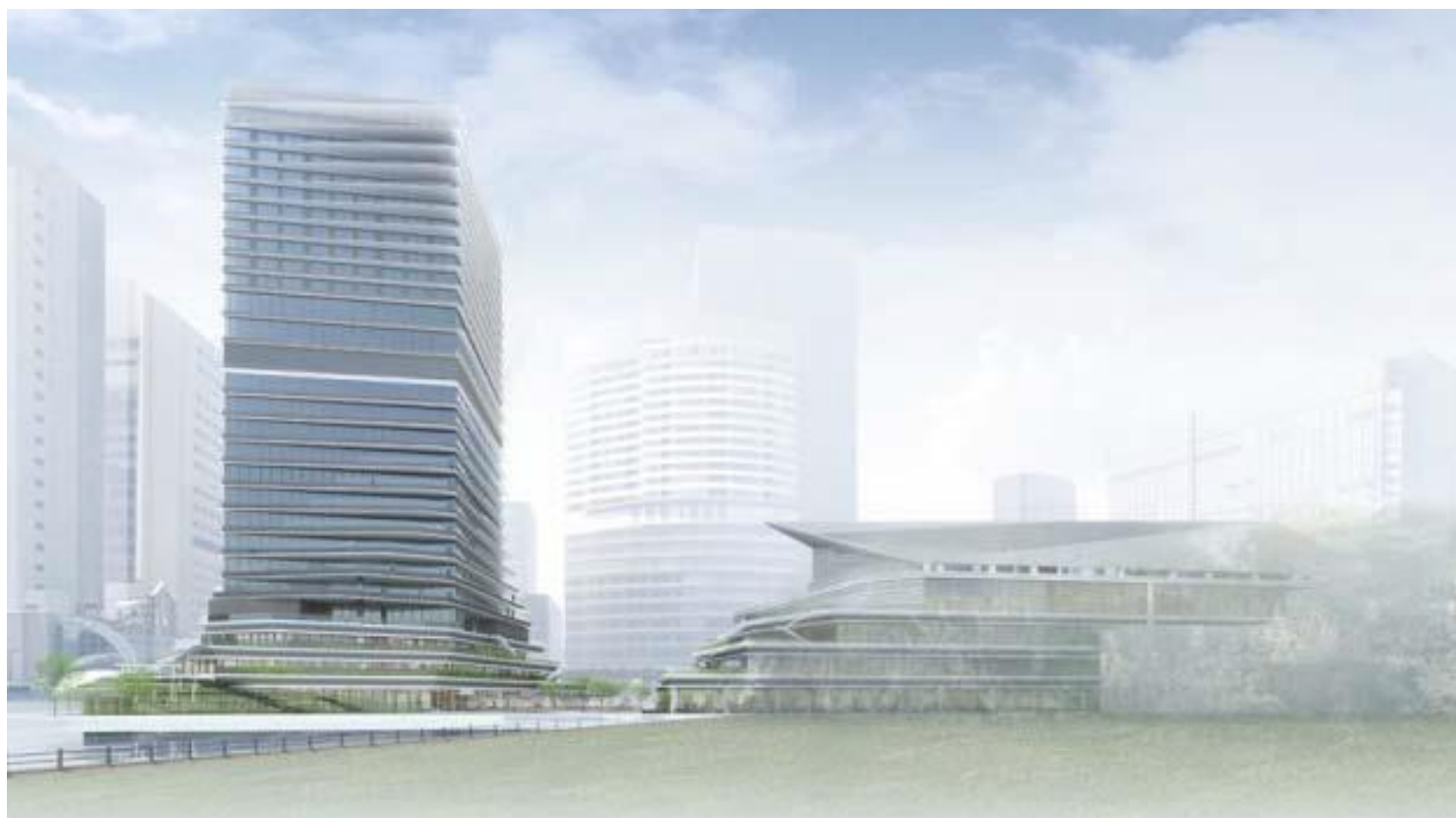
↓ 100%子会社化

(株)JR東日本ウォータービジネス

◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

大規模まちづくり 竹芝ウォーターフロント開発 2020年開業目標

- ・浜離宮恩賜庭園への眺望や水辺のうるおいなどの自然環境を活かした空間
- ・劇団四季の劇場やラグジュアリーホテルを建設予定
- ・地元・行政・企業等との連携によりエリア全体の賑わいを創出



◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

大規模まちづくり 横浜駅西口開発 2020年開業予定

- ・地域コミュニティの交流の場となる、明るく開放的なアトリウム
- ・街との繋がりを積極的に図ることで、横浜のエリア価値を向上
- ・災害時を想定した防災センター・地域総合防災拠点の整備など、環境・防災に配慮

西口駅前広場側



鶴屋町棟

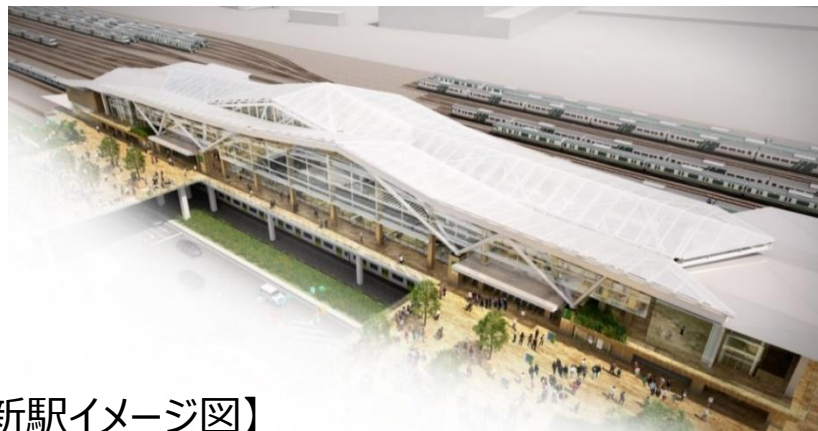
◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

大規模まちづくり グローバルゲートウェイ品川

2020年
新駅暫定開業目標



世界中から先進的な企業と人材が集い、
多様な交流から新たなビジネス・文化が
生まれるまちづくり



【新駅イメージ図】

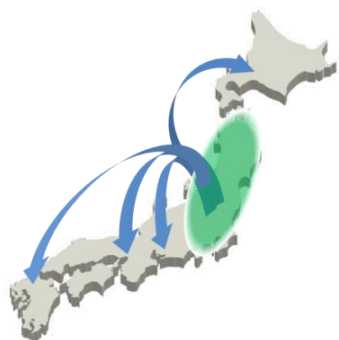


◇ 駅を中心とした「付加価値」向上

事業エリアの拡大 等

「東日本エリア外」へ

ホテル事業、広告事業、SC事業等の推進



札幌ホテル

「海外」へ

海外事業所支店化を契機に、「まちづくり」・
「くらしづくり」の提案



台湾出店（アトレ）



「マチナカ」へ

「エキナカ」から「マチナカ」への事業展開の推進



ジエクサー



プレミコロシ



カレーショップ（CAMP）

◇ 観光の意義

- ・観光は地域との協働作業：伝統文化、芸能、暮らし、産業、自然、食、酒など
- ・地域の魅力に地元の人が気付き、地域に誇りを持ち、地域の元気の源に



着地型観光の推進

地域が人材・組織を育て、地域が主体となって観光を担う

◆ DMO（観光地経営組織）への出資例（当社グループ初）

(株)ジェイアール
東日本企画

出資

(株)インアウトバウンド仙台・松島
(仙台市)

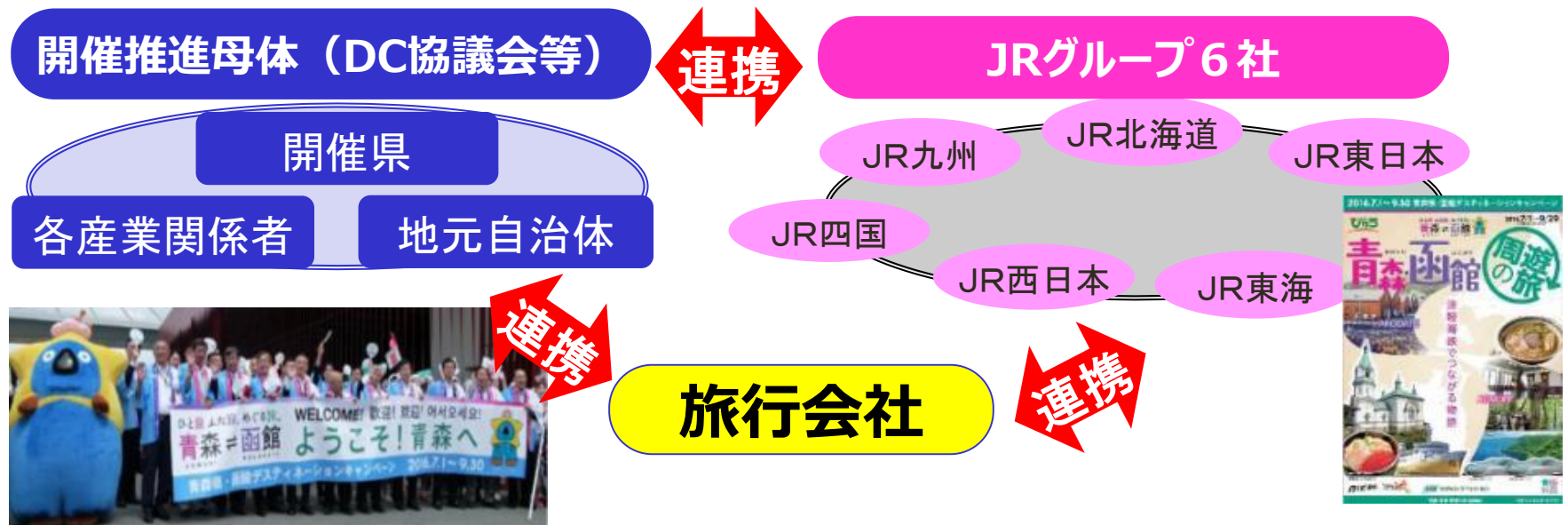
訪日観光の調査・企画会社

◇ デスティネーションキャンペーン（D C）

- Destination（目的地）+ Campaign（宣伝・運動）の造語
- 地方自治体の要請を受け、JR旅客6社、旅行会社、協賛会社、観光関係団体、観光事業者等が一丸となって、集中的な誘客を図る日本最大規模の観光キャンペーン

- 地域（自治体・産業界等）の役割 → 観光資源の掘り起こしと磨き上げ
- JR各社、旅行会社の役割 → 媒体・会員組織等を活用した集中送客

《DCを推進する主体の連携イメージ》



◇ 栃木 D C (2018年春)



「本物の出会い栃木」デスティネーションキャンペーン

◆実施期間 2018年4月1日～6月30日

◆5つの「本物の出会い」を体験してもらう旅の提案を目指す



温泉

歴史
文化

花

自然

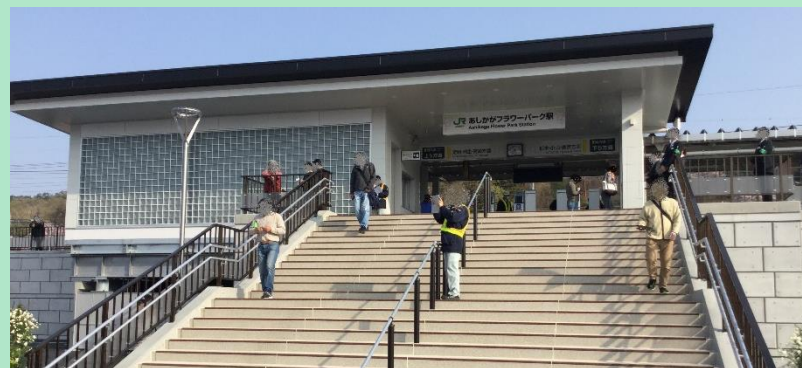
食

◆当社の取り組み

日光線「いろは」



「あしかがフラワーパーク駅」開業



◇ TRAIN SUITE (トランススイート) 四季島 (2017年5月1日～)



- 観光立国の推進の一環として、クルーズトレインを導入。
- 日本の豊かで美しい自然を、また地域に根差した産業や日々の暮らしに息づく文化を、列車ならではの「豊かな時間と空間の移ろい」の中で、さまざまに楽しむ旅を提案。
- 地域と一体となって観光資源を掘り起し、磨き上げ、情報発信する。



JR東日本

北陸、信越の地方を結ぶルートで関西へ 北海道～東北の流動を創出



◇ 地方創生

地方中核駅を中心としたまちづくり

秋田駅

西口まちづくり

JR新支社ビル



地元TV局



東口プラチナタウン
“スポーツタウン”

アリーナ



学生マンション



長野駅

善光寺口リニューアル



観光案内所(東西自由通路)を設置



出典：(株)JR東日本建築設計事務所

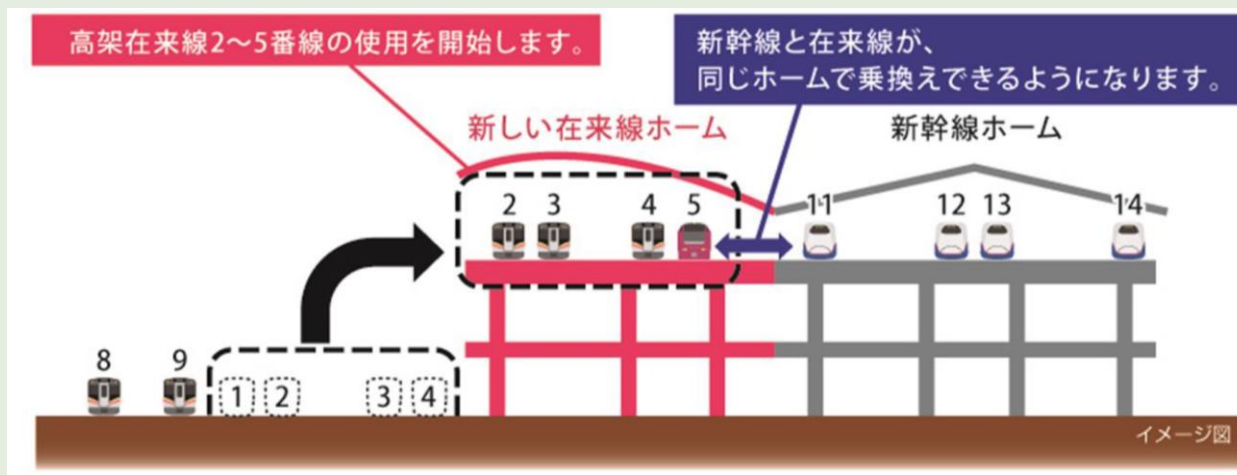
その他 「信州ブランド」を発信する駅づくりなど

◇ 地方創生

地方中核駅を中心としたまちづくり

新潟駅

高架化工事の推進



熱海駅

観光地の玄関口にふさわしい
明るく開放的な駅



2016年 ラスカ熱海開業



◇ 地方創生

6次産業化による地域の魅力向上

A-FACTORY

- 東北新幹線新青森開業（2010年）にあわせて青森駅前に開設。
- 青森産りんごをシードルに加工する工房を設置。マルシェや飲食店も展開。



◇ 地方創生

6次産業化による地域の魅力向上

(株)JR新潟ファーム



日本酒
新潟しゅぽっぽ

(株)JRとまとランドいわきファーム



1 当社の概要・環境

2 課題と展望

2 – 1 安全・安定輸送のレベルアップ

2 – 2 業務改革と生産性の向上

2 – 3 新たな成長戦略

3 まとめ

◇ まとめ

会社発足時の原点

自主自立

お客さま第一

地域密着

外部環境 ～大きな変化点～

JR東日本グループの改革にとって大きなチャンス



安全・安定輸送の
レベルアップ

業務改革と
生産性の向上

新たな成長戦略

- ・一つひとつの仕事をレベルアップし、質の高いサービスを提供
- ・これまでの延長線上ではないビジネスを展開し、
社会に新たな価値を提供



まとめ

課題

人口減少下の鉄道事業
(ローカル線、地方創生)

社員の力

自ら考え行動する社員を育て、力を引き出す

先進性

技術革新・グローバル化

新たな社会的課題の
解決への挑戦

お客さま・社会に
「新たな価値」を提供

◇ まとめ

社員が仕事を通じて、

成長感・充足感・働きがいを感じられる職場づくり

