



平成 24 年 10 月 30 日

各 位

会 社 名 東日本旅客鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 富田 哲郎
(コード番号 9020 東証第一部・大証第一部・名証第一部)
問合せ先 広報部長 松木 茂
(Tel. 03-5334-1300)

「グループ経営構想 ^{ファイブ} V ～限りなき前進～」について

国鉄改革・会社発足から 25 年が経過し、当社グループは次なる四半世紀へと踏み出しました。これを機として、東日本大震災などの大きな環境変化を踏まえ、今後の当社グループの経営の方向性を改めて打ち出すべく、今回、通算 5 回目となる経営構想「グループ経営構想 V ～限りなき前進～」を別添のとおり策定しましたので、お知らせいたします。

策定にあたっては、本年 4 月に発表した「今後 3 年間（2012～2014 年度）の重点課題」をベースとして、2020 年頃までの社会環境の変化を見据え、経営の基本的方向性と具体的に実行していくことをまとめました。

「変わらぬ使命」を果たし続けること、そして「無限の可能性の追求」により成長をめざすことを 2 つの重要な柱とし、私たちの事業の存立基盤である東日本エリア、そして日本を元気にするため、新たなスタートを切ります。

以 上

グループ経営構想 ^{ファイブ}V
～限りなき前進～

2012 年 10 月 30 日

東日本旅客鉄道株式会社

グループ理念

私たち JR 東日本グループは、駅と鉄道を中心として、お客さまと地域の皆さまのために、良質で時代の先端に行くサービスを提供することにより、東日本エリアの発展をめざします。

私たちは、「究極の安全」と「サービス品質の改革」に向けて、挑戦を続けます。また、技術革新やグローバル化の推進を通じて、幅広い視野を持つ人材の育成、鉄道の進化の実現、沿線価値の向上など、グループの無限の可能性を追求します。

私たちは、「信頼される生活サービス創造グループ」として、社会的責任の遂行とグループの持続的成長をめざします。

行動指針

1. お客さま・地域とともに

私たちは、
まごころをこめたサービスを行い、
お客さまと地域の皆さまのご期待を実現します

2. 安全・品質の向上

私たちは、
安全で安定した輸送と
サービス品質の向上をめざします

3. 無限の可能性の追求

私たちは、
幅広い視野と挑戦の志を持ち、
グループが持つ無限の可能性を追求します

目 次

グループ理念・行動指針

1 私たちの出発点

2 私たちの志

3 限りなき前進 ～Ever Onward～

4 変わらぬ使命

(1)「きわめる」:

「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

(2)「みがく」:

サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

(3)「ともにいきる」:

地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

5 無限の可能性の追求

(1)「ひらく」:

技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICT の活用、高速化～

(2)「のびる」:

新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

(3)「はばたく」:

人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

6 目標とする経営数値

7 むすび

安全綱領

1 私たちの出発点

【第一の出発点】

今から25年前、国鉄改革によりJR東日本は誕生しました。改革当時にはまだ生まれていなかった世代が入社してくるほどの長い時間が経過しました。しかし、国鉄改革は、私たちの変わらぬ「出発点」です。

- ◇ 自ら考え自ら行動し、自主自立経営を貫く
- ◇ それぞれの地域に密着した経営を行う
- ◇ 時代や環境の変化に柔軟かつ迅速に適應できる企業をめざす

国鉄の失敗を繰り返さないために、これらの改革の目標を深く胸に刻み、そしてお客さま、地域の皆さまをはじめとする周囲のご支援を忘れることなく、企業経営の原点としています。

【第二の出発点】

そして、会社発足から約24年が経過した2011年3月11日、東日本大震災が発生しました。新幹線をはじめとして、多くの路線で長期間の運休を余儀なくされ、様々な設備が被害を受けるとともに、ご利用のお客さまも大きく減少しました。そして何より、震災は、私たちが事業を行っている多くの地域に甚大な被害を及ぼしました。

こうした状況の中、私たちは、関係の皆さまからの多大なるご支援により、困難を乗り越えることができました。そして、私たちは、震災の経験を通じて、自らの使命を再認識するとともに、多くの教訓を得ました。

- ◇ 私たちが行っている「仕事」の意味とその重さ
- ◇ お客さま、地域の皆さまから寄せられる、当社グループへの大きな期待
- ◇ 震災への対応と復旧に示された、一人ひとりの社員の力
- ◇ 毎日の地道な取り組みや訓練の大切さ

また、東日本大震災により、経営環境は大きく変貌しました。震災からの復興はまだ道半ばであり、少子高齢化や国内産業の空洞化、地方経済の疲弊など、従来からの課題も震災を契機にあらわになり、その速度も増えています。さらには、福島第一原子力発電所事故や長期化する電力不足問題など、新たな課題への対応を迫られています。

私たちは、2011年3月11日を「第二の出発点」と位置づけ、鉄道という社会インフラを担う企業として、どのような役割を果たし、何をめざして進化を遂げていくのか、もう一度自ら問い直さなければなりません。

【新たな経営構想の策定】

こうした認識に立ち、私たちは、今回、通算5回目となる経営構想「グループ経営構想 ^{ファイブ} V ～限りなき前進～」を策定しました。策定にあたっては、2012年4月に発表した「今後3年間(2012～2014年度)の重点課題」をベースとし、2020年頃までの社会環境の変化を見据え、経営の基本的方向性と具体的に実行していくことをまとめました。

全社員が丸一となって東日本大震災という試練に立ち向かった「自信と誇り」を胸に、様々な課題に挑み、私たちの事業の存立基盤である東日本エリア、そして日本を元気にするため、新たなスタートを切ります。

2 私たちの志

地域に生きる。世界に伸びる。

私たちは、震災を通じて、企業の存立基盤が、健全で活力ある地域社会であることを強く再認識しました。今、私たちが根ざす東日本エリア、そして日本は、様々な課題に直面しています。私たちは、地域社会の一員として、地域の皆さまとともにあるべき未来を考え、元気な地域を築くため、自らの使命を果たし、課題解決に向けて「私たちだからできること」を実行します。それが「地域に生きる」です。

しかし、地域に根ざすことは、内向き志向に甘んずることではありません。私たちが使命を果たし続けるためには、私たち自身が常に変化し成長しなければなりません。外の世界に目を向け、新たな一步を踏み出し、外部から知見や技術を積極的に吸収することが、成長の契機となり糧となると考えます。私たちが持っている可能性を花開かせるため、外に向かって果敢に踏み出していくこと、それが「世界に伸びる」です。

これらを、グループ全社員の共通認識とし、一体感のあるグループ経営を実現するため、JR 東日本グループの新たなコンセプトワードとします。

【「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」】

震災を契機とした大きな変革期にあっても、JR 東日本グループのコアな使命は変わりません。しかし、社会環境の変化により、お客さまや地域の皆さまから期待される内容・レベルは変化していきます。「お客さまの求める安全で品質の高いサービスを提供する」、そして「鉄道サービス・生活サービスの提供を通じて、地域の発展に貢献する」という使命を、改めて経営の重要な柱に位置づけるとともに、社会的な要請にしっかりと応えることができる内容・レベルとするために、不断の努力を続けます。

【変わらぬ使命】

- (1) 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～
- (2) サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～
- (3) 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

3つの「変わらぬ使命」を、将来にわたって果たし続けていくためには、グループの持続的成長が不可欠です。激しい変化の中で、現状にとどまることは後退することを意味し、常に新たな目標に挑戦し続けなければ、成長は成し遂げられません。当社グループには、そしてそこで働く社員一人ひとりには、さらなる成長を遂げるだけの「無限の可能性」があります。鉄道をはじめとした事業運営を支える「技術」、私たちの事業活動の「領域」、そしてそれらを支える「人」の3つの観点から、グループの「無限の可能性」を追求していきます。

【無限の可能性の追求】

- (1) 技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化～
- (2) 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～
- (3) 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

3 限りなき前進 ～Ever Onward～

当社グループは、7,500 kmを超える鉄道ネットワークの中に、約 1,700 の駅、生活サービスの店舗、そして様々な魅力を持つ沿線を有しています。また、毎日、安全かつ安定的に列車を運行し、行き交うお客さまに様々な生活サービスを提供するための技術・知識・経験という経営資源があります。さらに、2001 年に登場した Suica は、いまや生活に不可欠な社会インフラとして、鉄道利用のみならず、多様な生活シーンでご利用いただくまでに成長しました。これらは、グループの成長につながる大きな可能性を有しています。

そして、当社グループの何よりの財産は、事業運営を支えるグループ全社員一人ひとりです。しかも、一人ひとりの能力には、まだたくさんの「伸びしろ」があります。私たちは、会社発足以降、東日本大震災をはじめとした自然災害や景気の落ち込みによる収入減など、様々な試練に直面しました。そのときに発揮されたグループ全社員の「底力」こそが、経営資源の持つ可能性を引き出す「鍵」となるのです。そのために、既存の事業に加え、技術革新やグローバル化をはじめとした新たな舞台を用意し、意欲をもった社員が能力を伸ばし、活躍できる機会を積極的につくっていきます。

仕事を通じて、社員一人ひとりが成長することが、グループの成長を実現する、そしてさらに活躍の場が広がることにより、社員の一層の成長のチャンスが生まれる。こうした「社員一人ひとりの成長」と「グループの成長」を重ね合わせ、サイクルをまわしていくこと、それが「限りなき前進 ～Ever Onward～」です。

東日本大震災を「第二の出発点」とし、6 つの「志」が指し示す経営の方向性に沿って、JR 東日本グループの、そして一人ひとりの「限りなき前進 ～Ever Onward～」がはじまります。

4 変わらぬ使命

(1) 「きわめる」 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

東日本大震災では、それまで着実に取り組んできた地震対策が一定の効果を上げることができました。しかし同時に、さらなる安全に向けた課題も明らかになりました。この経験を踏まえ、首都直下地震などを想定した地震対策にハード・ソフト両面から取り組み、「災害に強い鉄道づくり」に邁進します。

また、列車衝突・脱線事故や踏切事故の防止に向けた取り組みをさらに強化するとともに、ホームドアの山手線以外の駅への整備をめざすなど、「安心してご利用いただける鉄道づくり」を推し進めます。あわせて、「安全ビジョン 2013」に基づく施策を着実に進めるとともに、次期安全中期計画を策定するなど、「究極の安全」に向けた取り組みを強化します。

安全対策には「これで完全である」という終わりはありません。引き続き「お客さまの死傷事故ゼロ、社員（グループ会社・パートナー会社社員を含む）の死亡事故ゼロ」をめざし、安全性向上への絶えざる挑戦を続けます。

① 大規模地震への対応

ア 耐震補強対策などの推進

（総額 3,000 億円の耐震補強対策）

首都直下地震や東海地震をはじめとした大規模地震に備え、今後 5 年間（2012～2016 年度）を重点的な整備期間として、総額約 3,000 億円の耐震補強対策などを推進し、「災害に強い鉄道づくり」に邁進します。

- ・ 首都直下地震に備え、盛土・切取、レンガアーチ高架橋、電化柱などの耐震補強や、駅・ホームの天井・壁落下防止対策に着手します。また、従来から進めている高架橋柱等の耐震補強工事などのスピードを速めます。
- ・ 東日本大震災を踏まえ、仙台圏などのエリアにおいて、乗降人員 3,000 人/日以上駅の耐震補強や新幹線電化柱の耐震補強に着手します。
- ・ 地震計観測値の高速伝送化や通信ネットワークの非常用電源の増強など、地震発生時の通信機能を強化します。

（残されたリスクへの対応）

国や地方自治体による被害想定や防災計画の検討状況を踏まえ、残されたさらなるリスクの把握に努め、その低減に向けて積極的に取り組みます。

イ 災害発生時における救助救命

（地震発生時の対応）

地震発生時にお客さまの救助救命を最優先に進めるため、必要な機材の整備や社員教育を行います。また、帰宅困難者対策として、駅構内における一時滞在場所の確保や備蓄品の配備などを進めます。

（津波からの避難誘導）

津波危険区域や津波の発生が見込まれる場合の運転規制方法などを定めた「津波対応マニュアル」を活用し、定期的な教育・訓練などを通じて、社員の対応能力を向上させます。そのうえで、マニュアルだけでは対応しきれない事態に対しては、震災を受けて制定した「津波避難行動心得」に基づき、社員が自律的に判断・行動します。

② 自然災害・異常気象への対応

自然災害や増加傾向にある異常気象(短時間豪雨、突風、雷害など)に対応するため、弱点箇所の設備強化など、必要な設備投資を引き続き進めます。また、観測体制の強化やさらなる技術開発により、一層の安全性向上をめざします。

③ ホームドア整備

ホームにおける安全対策として、山手線へのホームドア整備のスピードを速め、2015 年度までに、大規模改良予定駅などを除く 23 駅で順次使用を開始します。山手線以外では、目の不自由なお客さまのご利用が多い駅などについて、関係機関と協議しながら設置をめざします。

④ 列車衝突・脱線事故対策などの推進

鉄道の運行や保守の仕組みのさらなるレベルアップにより防ぐことができる事故の根絶をめざします。列車衝突・脱線事故対策として、自動列車停止装置(ATS-P、ATS-Ps)の整備を継続するほか、踏切事故対策についても引き続き着実に進めます。

また、ヒューマンエラーを極小化すべく、様々な取扱いルール of 絞込みや機器類の仕様統一など、ハード・ソフト両面で「シンプル化」を推進します。

⑤ 安全を守る仕組み・体制の充実

過去の事故や他社の事例から学ぶとともに、埋もれている事故の「芽」や安全上の弱点について社員が率直に意見を出し合うことにより、安全を担う社員一人ひとりと組織の力を高めます。また、グループ全体の最適な安全マネジメント体制を常に追求し続けるとともに、安全意識の浸透・維持を目的とした教育・訓練を継続して実施します。

(2) 「みがく」 サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

お客さまと地域から愛される企業グループとなるために、部門や系統を越えたチームワークで「サービス品質」を改革し、「顧客満足度 鉄道業界 No.1」をめざします。そのために、安定性・快適性を高め、輸送品質に磨きをかけるとともに、安心してご利用いただける鉄道づくりを推進し、お客さまに優しい鉄道サービスを徹底的に追求します。

また、間近に迫った東北縦貫線の開業や、北陸新幹線金沢開業・北海道新幹線新函館(仮称)開業といった大プロジェクトを着実に推進し、観光をはじめとした新たな流動を創り出します。一方、次代に向け、新たな都市圏輸送サービス向上メニューの検討にも着手します。

さらに、東日本エリアの生産年齢人口は減少局面に入っており、高齢者比率も 2020 年には約 3 割に達するものと想定されています。これは、当社グループの事業運営、とりわけ鉄道事業にとって大きな影響を及ぼします。しかし、「ピンチはチャンス」と捉え、シニア層のお客さまが、いきいきと暮らしや旅を楽しめるよう、鉄道を一層利用しやすいものとする取組みや様々なサービスの提供に注力し、新たな需要を創造します。

Suica 事業については、生活に不可欠な社会インフラとして、より多くのお客さまにご利用のメリットを感じていただけるようなサービスの展開や電子マネーの提携先拡大などに取り組み、Suica のさらなる浸透を図ります。

① 輸送品質の向上

(輸送障害の発生防止)

輸送障害の発生件数の低減に向け、車両や設備の信頼性向上に引き続き取り組みます。

特に、東京 100 km圏において、当社に起因する車両や設備の故障に伴う輸送障害件数を現在の 1/3 まで減少させることをめざします。加えて、自然災害対策などの推進により、輸送障害の発生防止に努めます。また、車両や設備のメンテナンスを担う社員の技術力向上を重要な課題と位置づけ、引き続き教育・訓練を重点的に実施します。

(早期運転再開・影響拡大防止)

輸送障害が発生した場合の早期運転再開、影響拡大防止及び早期ダイヤ回復の観点から、これらに資する新たなシステムや業務の仕組みを整備し、対応能力の向上を図ります。

(情報提供の強化)

輸送障害時における情報提供の強化をめざし、駅の異常時案内用ディスプレイや車内液晶ディスプレイについて、設置拡大や情報内容の充実に取り組みます。また、個々のお客さまのニーズに応じて、振替輸送に関する情報や後続列車の位置情報を提供するシステムを導入します。

② お客さまに優しい鉄道サービスの追求

(沿線別サービスマネジメントの強化)

多様な方法で収集したお客さまの声をサービス改善につなげることで、当社グループのサービス品質を向上させます。具体的には、お客さまの潜在ニーズの把握とお客さまとの双方向コミュニケーションの拡大を目的とした「沿線モニター調査」などを実施します。これにより、列車運行や情報提供などに関する沿線ごとのニーズ・特性を踏まえた、沿線別サービスマネジメントの強化を図ります。

(安心・快適な鉄道づくり)

お客さまに安心・快適に鉄道をご利用いただくため、グループ全社員の接客サービスレベルをさらに向上させます。また、高齢者や不慣れなお客さまにも安心してご利用いただけるよう、ハード・ソフト両面からサービス改善に取り組みます。さらに、ご利用時におけるお客さまのけがの防止や防犯対策を徹底します。

(ICTを活用した商品購入時の利便性向上)

お客さまが、様々な商品を簡単に比較・検討したり、自宅や外出先でスピーディーに予約できるといった環境を整備するため、インターネット指定席予約システム「えきねっと」の利便性向上や、旅行商品の「ダイナミックパッケージ※」化を実現します。これにより、お客さまがご自身でインターネットや機器を利用して商品をご購入いただく割合を、2020 年度までに7割とすることをめざします。

※ お客さまご自身が Web 上で、列車と宿泊施設などを価格に応じて自由に組み合わせることができる旅行商品。

③ 東京圏ネットワークの充実

(輸送サービスの改善)

東京圏においては、沿線別の人口動向を踏まえ、ピーク時間帯の輸送力増強から、データイムの利便性向上や着席サービス・直通サービスの強化などに重点を移し、線区ごとにサービス改善を図ります。これにより、「沿線に住みたい」と思っただけのような魅力ある路線づくりを推進します。

・「南北軸」⇒ 東北縦貫線を 2014 年度に開業し、常磐線をはじめ、宇都宮線や高崎線の東京駅及び東海道線方面への乗入れを実現するとともに、これに合わせて東京駅・新

橋駅・日暮里駅など関係各駅の改良工事を実施し、利便性向上を図ります。

- ・「東西軸」⇒ 速達性や着席サービスに対するニーズの高い中央線等について、着実なサービス改善をめざします。
- ・「東京メガルーブ」(武蔵野・京葉・南武・横浜各線) ⇒ 他線区との直通運転の強化やデタタイムの利便性向上などに取り組みます。
- ・相模鉄道との相互直通運転に向けた準備を進めます。

(戦略的新駅の設置)

鉄道と街、お客さまとの接点を増やし、さらなる利便性向上と利用拡大を図るため、新駅の設置について、事業性を多角的に検証し、地元自治体などとの連携により具体化を図ります。

また、既存駅のホーム新設についても、お客さまの利便性向上の観点から検討を進めます。

④ 都市間ネットワークの拡大 ～伸びる新幹線、広がる観光。新たな旅ルートの発見～

(北陸・北海道新幹線の開業)

北陸新幹線金沢開業(2014 年度末予定)、北海道新幹線新函館(仮称)開業(2015 年度末予定)を契機とし、地域と連携して新たな大流動を生み出します。同時に、新幹線ネットワークの拡充を最大限に活かして、魅力あふれる回遊ルートを構築し、広域観光を実現します。

- ・北陸新幹線 ⇒ 首都圏と北陸の相互流動に加え、新潟・長野・岐阜各県を含めた広域観光ルートの整備について、地域や他交通機関と連携して進めます。
- ・北海道新幹線 ⇒ 青森・函館をひとつの観光エリアとして集客を図るとともに、東北と北海道の相互流動の拡大をめざします。
- ・これらを推進し、地域との連携を強化するため、北陸等の開業エリアに営業拠点を新設します。また、利用しやすい商品の設定・販売システムの構築に取り組みます。

(東北新幹線の高速化)

2013 年春に宇都宮～盛岡間において、時速 320km 運転を開始予定の東北新幹線について、新型車両E5 系・E6 系の増備をさらに進め、平均到達時分の短縮を図ります。また、時速 320 kmでの運転区間のさらなる拡大をめざします。

⑤ 社会インフラとしての Suica の利便性向上

(IC乗車券としての利便性向上)

引き続き「Suica を鉄道ネットワークにあまねく広げる」ことをめざし、2013 年春に交通系 IC カードの全国相互利用を実施するほか、首都圏からご利用になるお客さまが多い地方圏の駅への Suica 導入を進めます。また、IC 乗車券の特徴を活かした運賃・料金制度への切換えを進め、お客さまにとって、よりわかりやすく使いやすいものにしていきます。

(電子マネー事業のさらなる成長)

シンククライアント端末※の活用をはじめとした電子マネー導入コストの低減などにより、大型チェーン店や生活に密着した新たな領域における加盟店拡大を推進します。これにより、2015 年度に1日の最高利用件数 500 万件、2020 年度までに 800 万件的達成をめざし、グループ利益に貢献します。

※ 決済に関する主要機能をサーバ側に集中させた端末。電子マネー導入店舗側のコストを低く抑えることが可能。

(新たなビジネス展開)

Suica やビューカードなどの情報をもとに、顧客属性ごとの消費パターンなどをマーケティング

ングデータとして活用する情報ビジネスを 2013 年度から新たに開始します。また、モバイル Suica を活用した新たなサービスの展開をめざします。

⑥ シニア向けサービスの拡充

シニア層がいきいきと生活できる社会をめざし、会員数 150 万人を数える「大人の休日倶楽部」を中心に、駅という「場」の活用や、地方自治体・他企業との連携を通じて、鉄道沿線における多様なサービスの提供をめざします。

（「大人の休日倶楽部」の拡大）

「大人の休日倶楽部」については、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などを活用した「仲間づくり」の場の創出など、新たなサービスを提供し、発足 10 周年となる 2015 年度までに会員数 200 万人達成をめざします。

（多様なサービスの展開）

東京圏と地方都市において、コミュニティの活動拠点の整備、健康・医療といったシニア向けのサービス展開をめざします。また、地方都市において、地方自治体が進める、駅を中心とした「医・食・住」が一体となったコンパクトシティの展開や東京圏からの移住支援などを踏まえ、他企業との連携により、シニア層向けの「まちづくり」に協力します。

（3）「ともにいきる」 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

東日本エリア、そして日本が元気であることが、当社グループの存立基盤です。鉄道という社会インフラを担う企業として、かつ地域の一員として、地域と一緒に、地域のあるべき未来を考え、行動していきます。震災からの復興が喫緊の課題である今後 5 年間（2016 年度まで）を「重点期間」と位置づけ、「当社グループだからできる」地域活性化策や観光振興策を精力的に実行します。特に、観光は、当社グループの強みが最も発揮できる分野であり、裾野が広い産業であるため地域経済全体への波及効果も期待できることから、国内観光流動と訪日観光客の拡大に力を注ぎます。

生活サービス事業においては、今後も鉄道事業との連携によりグループの総合力を発揮することを念頭に、事業展開のさらなる強化を図ります。特に、大規模ターミナル駅や東京圏ネットワーク、地方中核駅を舞台に、駅周辺の街と一体となった開発・事業展開を進める3つの「まちづくり」を推進します。

① 沿岸被災線区の復旧

（被災線区復旧の基本方針）

津波被害を受けた太平洋沿岸線区の復旧について、地域全体の復興や「まちづくり」の計画策定と一体となって、国・地方自治体と協議しながら進めます。

鉄道での復旧方針を決定した仙石線高城町～陸前小野間、常磐線相馬～亘理間、石巻線渡波～浦宿間については、線路移設や嵩上げなどの安全対策を含め、運転再開に向けた工事等を着実に進めます。また、石巻線浦宿～女川間については、まちづくりと一体となった復旧を進めます。

（原発警戒区域を含む不通区間への対応）

福島第一原子力発電所事故による警戒区域を含む、常磐線広野～原ノ町間の復旧については、国が実施する除染作業の進捗状況、地域の皆さまの帰還状況などを勘案しながら検討を行い、関係者との協議や調整などを進めます。

(気仙沼線・大船渡線・山田線の復興)

「BRT(バス高速輸送)による仮復旧」については、気仙沼線は 2012 年内、大船渡線は 2013 年春の本格運行をめざします。一方、山田線においては、地元自治体との協議等を引き続き進めます。

このほか、BRTを地域・人をつなぐネットワークと位置づけ、観光を目的とした沿線への送客や、マルシェ(産直市)の展開、情報発信の充実、沿線自治体・企業と連携したにぎわい創出など、沿線地域の復興に資する取組みを積極的に展開します。

② 観光立国の推進

(地域との連携)

東日本エリアへの観光流動の拡大に向け、地域と一体となり、観光資源の開発・商品化や、幅広い情報発信、駅から観光地までの交通アクセスなど受入体制整備を推進します。これらを推進するため、地元企業や自治体、観光関係団体などとの連携を強化するとともに、観光分野に関する人材の育成に取り組みます。

(観光による東北の復興支援)

JR6 社共同の「デスティネーションキャンペーン」の東北エリアでの開催、当社グループ独自の東北キャンペーンの展開により、全国から東北に向けた観光流動を活性化する取組みを継続し、観光の持つ力で東北の復興を支援します。

(豪華列車の導入)

鉄道ならではの魅力ある旅の提案や非日常性を感じられる車両空間の提供などを目的として、当社の新たなフラッグシップとなる豪華列車を導入します。

(インバウンド戦略の推進)

観光立国の実現に向けて、東日本エリアの個性的な観光素材を結びつけた「東日本版ゴールデンルート」の構築や、新たな訪日旅行ブランドの立上げを通じて、鉄道の旅の魅力を高め、海外への情報発信を強化します。これにより、東日本エリア、特に東北地方への訪日観光客数の大幅な増加を図ります。そして、2016 年度に、訪日旅行関連収入を現在の約 2 倍となる約 100 億円まで拡大することをめざします。

③ 生活サービス事業のさらなる成長 ～3つの「まちづくり」の推進～

生活サービス事業については、「選択と集中」を徹底し、鉄道事業との相乗効果やグループの総合力が発揮できる競争優位性の高い分野を中心とした事業展開を図ります。また、時代のニーズに合わせて、既存事業の質的転換・ブランド価値向上を図るとともに、新規事業・新規開発を積極的に進め、さらなる成長をめざします。

特に、高齢化社会の進展やグローバル化といった環境変化と、お客さま・地域の皆さまのニーズに対応し、魅力あるサービス・機能を駅に集積することで、「駅を中心とした魅力あるまちづくり」を推進します。駅が街と地域の「顔」となり、地域の皆さまの交流の場となるような駅の実現をめざします。

(大規模ターミナル駅開発)

東京駅・新宿駅・渋谷駅・横浜駅・千葉駅・仙台駅などの大規模開発プロジェクトでは、駅をひとつの「街」と捉え、駅で事業を運営するグループ会社等と一体となって駅の価値向上に取り組みます。さらに、駅周辺の自治体・企業と連携することで、「駅」を基点としたエリア全体の価値向上をめざします。

〔品川開発プロジェクト〕

特に、品川開発プロジェクトについては、交通拠点としての機能が今後大きく高まるエリアであり、かつ国内屈指の開発規模であることから、地域と連携しながら、従来の発想に捉われない国際的に魅力のある「まちづくり」をめざします。

（選ばれる沿線ブランドづくり）

東京圏ネットワークにおいて、駅という「点」だけではなく、ひとつの路線とその沿線を一体として捉えた「線」や「面」の開発を推進します。その先行事例として、中央線三鷹～立川間における「中央ラインモール」の開発を引き続き推進します。

また、お客さまや沿線の皆さまのニーズを踏まえ、既存の駅ビルなどの各種施設・サービスの再編成と駅周辺の「まちづくり」を推進し、「住んでみたい」と思われる沿線ブランドの確立をめざします。そのために、駅のコミュニティ機能の向上を図るとともに、子育て支援事業「HAPPY CHILD PROJECT」を積極的に展開します。

（地方中核都市の活性化）

人口減少に直面する地方中核都市において、駅を中心とした「まちづくり」を推進する地方自治体などと連携し、駅設備の改良や駅ビルのリニューアルによる活性化、公共機能・コミュニティ機能の充実に取り組みます。また、観光客のゲートウェイ機能の強化を含め、地域にお住まいの方と地域を訪れる方の双方にとって利便性の高い、街や周辺エリア全体の「顔」となる駅をつくります。

④ 地方路線の担い手としての取組み

（「乗る」こと自体が目的となる列車づくり）

地方路線において、単なる移動手段としてではなく、「乗る」こと自体が目的となるような、新しいコンセプトの列車づくりを進め、お客さまに「日常から解放される」感動体験を提供し、観光利用の拡大をめざします。

（地方路線の運営効率化）

地方路線の運営効率化に継続して取り組むとともに、ご利用が少なく鉄道事業の特性が発揮できない路線については、当社発足後の利用実態を十分検証したうえで、鉄道以外の輸送モードの導入も含め、地域の皆さまとともに交通手段の確保に努めます。

⑤ 地域の産業の活性化

地域活性化の一環として、地域の「ものづくり」の支援に取り組みます。当社グループの有する販売ネットワークやノウハウを活かし、地元生産者との商品の共同開発、首都圏における販路の提供・情報発信などを推進します。こうした取組みを通じ、農林漁業の「6次産業化※」や地産品の需要拡大をめざします。

※ 農林漁業生産（1次産業）と加工（2次産業）・販売（3次産業）を一体化することにより、地域資源を活用した新たな産業を創出すること。1×2×3＝6となることから、6次産業化と呼ばれている。

⑥ 医療サービスを通じた地域・社会への貢献

当社直営のJR東京総合病院及びJR仙台病院において、ICTの活用などにより、高度な医療サービスを提供するとともに、信頼される地域医療拠点として、周辺の医療機関との連携をより強化することで、地域・社会に貢献します。

5 無限の可能性の追求

(1) 「ひらく」 技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICT の活用、高速化～

当社グループが持つ「無限の可能性」を追求し、様々な分野における技術革新に挑戦します。自社の研究開発のみならず、外部の開発力や知的財産を活用する「オープンイノベーション」の考え方を取り入れるとともに、社内に設置した「技術革新戦略委員会」において、果敢な目標設定と課題・方針の明確化、研究開発投資の重点化を行い、技術革新を強力に推進します。特に、電力不足問題の長期化を踏まえたエネルギー・環境戦略の構築、ICT を活用した従来の発想に捉われない新たな鉄道システムづくり、新幹線の時速 360 kmでの営業運転の実現に向けた挑戦に重点的に取り組みます。

① エネルギー・環境戦略の構築

(創エネの推進)

電力の安定供給確保のため、今後の電力需給の動向等を見極めながら、川崎火力発電所の設備強化及び発電効率向上に取り組むとともに、自営電力網の整備を進めます。また、太陽光発電の導入を拡大するとともに、風力や地熱、バイオマスなど、新たな再生可能エネルギーに関する研究開発を推進します。

(省エネの推進)

蓄電池駆動電車システム「NE Train スマート電池くん」を 2014 年から実用化します。さらに、エネルギーマネジメントの視点から、回生エネルギーの有効活用を図るとともに、「自動省エネ運転※1」や高性能蓄電池の活用による「架線レス運転※2」の実現に向けた研究開発を推進し、列車運転システムの革新をめざします。このほか、照明の LED 化、熱源機器や空調機器の取替えによる高効率化に加え、大規模開発プロジェクトに合わせ、開発エリア全体の省エネを推進します。

※1 列車相互間及び列車と電力設備との間で双方向の情報伝達を行うことで、より効率的で省エネルギーな列車運転を実現する運転システム。

※2 現行の電化区間において、電線(架線)からの受電によらず、蓄電池にためた電気を利用して電車が走行すること。

(鉄道電力システムへのスマートグリッド技術の導入)

創エネと省エネを相互につなぎ、エネルギー利用の一層の効率化をめざすため、鉄道電力システムへのスマートグリッド技術※1 の導入に取り組みます。電気を「ためて使う」、「遠くで使う」技術の開発を推進するほか、スマートメーター※2 などを活用した消費電力抑制策の展開をめざします。

※1 ICT と電力機器技術を組み合わせ、使いきれない電気をためたり、別の場所へ送ったりすることで、エネルギーの一層の効率的・効果的な利用を実現する技術。

※2 電力使用状況をほぼリアルタイムで把握することや使用電力を自動制御することが可能な通信機能を持った電力計。

(環境に関する目標設定)

グループ一体となった環境戦略のもと、鉄道事業のエネルギー使用量などを対象とした数値目標を掲げ、CO2 排出量の抑制に取り組みます。

《2020年度達成目標》

- | | |
|-----------------|-----------------|
| ア 鉄道事業のエネルギー使用量 | 8%削減 (2010年度比) |
| イ 自営電力のCO2排出係数 | 30%改善 (1990年度比) |

② ICT の活用

(お客さまサービスの品質向上)

個々のお客さまのニーズに応じた情報提供を実現するため、首都圏の鉄道関連情報だけでなく、地域情報などを含めた情報プラットフォームを構築します(「トレインネット」など)。また、駅構内及び列車内の公衆無線 LAN の整備を進めるとともに、トンネル内の携帯電話不通対策など、新幹線移動時における通信環境の改善に取り組みます。

(輸送システムの変革)

首都圏輸送システムの変革をめざし、無線列車制御システム「CBTC」の常磐線各駅停車への導入に向けた準備を進めるとともに、仙石線(あおば通～東塩釜間)に導入した「ATACS(アタックス)」の首都圏線区での展開をめざします。また、次世代車両制御システム「INTEROS(インテロス)※」についても、導入に向けた準備を進めます。

※ 大容量・高速の汎用伝送技術を採用した次世代の車両制御システム。

(現場第一線における業務革新)

現場第一線の社員の業務を支援する携帯情報端末を導入し、輸送品質とサービス品質の向上につなげます。また、車両・地上設備について、営業列車による状態監視とデータ分析をベースに、日々のメンテナンスや設備更新を最適化する仕組みの構築をめざします。

③ 新幹線のさらなる高速化

新幹線の時速 360 kmでの営業運転の実現に向け、高速走行時の安定性向上や沿線の環境負荷低減に向けた研究開発を進めます。また、その研究成果を時速 320 kmでの運転にフィードバックすることにより、さらなる安全性・信頼性のレベルアップ、時速 320 km運転区間の拡大につなげます。

④ 知的財産戦略の推進

技術革新の推進や海外鉄道プロジェクトへの参画を踏まえ、知的財産戦略を強化し、そのための人材育成と体制整備を進めます。

(2) 「のびる」 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

鉄道事業は、構造的に「企業経営が内向き志向になりやすい」、「ひとつの産業の中で全てを完結させようとする」という傾向があります。しかし、未来に向けて鉄道を進化させるためには、新たな事業領域に進出することで幅広い知見を得て、当社グループが有する技術とノウハウに磨きをかけることが不可欠です。特に、海外の鉄道マーケットは今後年平均 2.5%で成長し、2020 年には 22 兆円規模への拡大が見込まれることから、国内外の企業と協力し、海外の鉄道プロジェクトへの参画をめざします。その一方で、国内においても、国内外の優れた技術を積極的に取り入れるなど、内向き志向を打破し、外に開かれた企業風土を構築します。

① 海外鉄道プロジェクトへの参画

(海外鉄道プロジェクトへの参画)

日本コンサルタンツ(株)(JIC)を中心に、海外鉄道コンサルティング事業を積極的に展開します。さらに、国内外の企業と協力し、オペレーション&メンテナンス分野(列車の運行や設備の保守など)に関する計画・指導・支援)を含めた海外鉄道プロジェクトへの参画をめざします。特に、成長著しいアジアを重点地域と位置づけるとともに、各地域の鉄道プロジェクト

に関して、リスクを見極めながら対応していきます。

(海外拠点の整備)

海外鉄道プロジェクトの推進と情報収集・マーケティングの強化を目的として、ブリュッセル事務所を新設し、欧州における事業拠点とするほか、シンガポールなど、アジアにおける拠点の整備を進めます。

② 鉄道車両製造事業の拡大

(「経営の第4の柱」をめざした強化)

2012年4月からグループに加わった(株)総合車両製作所(J-TREC)と、新津車両製作所を含めたグループ全体との相乗効果を最大限に発揮することで、鉄道車両製造事業を「経営の第4の柱^{*}」として確立することをめざします。グループが有する製造から運行・メンテナンスまで一貫した総合技術力を活かすとともに、ICTの活用などにより、ライフサイクルコストの低減など様々な顧客ニーズに応え、高品質かつ付加価値の高い車両を国内外に提供します。さらに、(株)総合車両製作所において、北陸新幹線用新型車両(E7系)の製造を通じて、新幹線・高速車両の設計・製造ノウハウの蓄積をめざします。

※ 鉄道事業、生活サービス事業、Suica事業に次ぐ、当社グループの4つ目の経営の柱。

(海外展開の推進)

鉄道車両を中心とした総合技術力に磨きをかけ、都市鉄道から高速鉄道まで様々な海外鉄道プロジェクトへの参画をめざします。また、国内外の企業との連携を図りながら、海外において鉄道車両製造事業を展開し、海外マーケットにおける日本の車両のシェア拡大に取り組みます。

③ 社外の技術・サービスの積極的な活用

(海外技術の積極的な導入)

列車制御システムなど、海外を含めた社外の優れた技術やサービスを積極的に取り入れます。そのため、自前主義に陥ることなく、技術開発に関する社外の動向や情報を絶えず把握していきます。

(海外からの調達拡大)

鉄道に関わる製品の調達にあたっては、高品質で安価、かつ十分なアフターケアが行われる製品を、広く国内外に求めることを基本に取り組んでいます。今後も、海外からの調達の拡大に向けて、海外企業との交流や調達に関する情報提供を充実させます。

④ 新規事業の展開

(生活サービス事業における新たな事業展開)

人口減少社会の到来を踏まえ、お客さまとの接点拡大をめざし、既存事業との関連性や鉄道事業との相乗効果といった観点から、「まちづくり」と一体となった住宅サービスのほか、医療・健康、教育、宅配など、新たなサービスの展開をめざします。また、海外への事業展開をはじめ、グローバルな視点での事業活動を推進します。

(M&A等の推進)

グループに不足している技術・ノウハウの獲得や、既存事業との相乗効果を目的に、M&Aや他企業等との事業提携を積極的に推進します。

(3) 「はばたく」 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

社員一人ひとりの成長なくして、グループの成長はありません。特に、サービス業である当社グループにおいては、お客さまに最も近いところにいる現場第一線の社員の力が大変重要です。仕事を通じて自己の成長とやりがいを実感できるよう、意欲ある社員が活躍・挑戦できる場を数多くつくとともに、「まず、やってみよう」という挑戦を尊ぶ気風を築きます。加えて、技術革新や海外鉄道プロジェクトへの参画などを通じ、他の業界や世界に広く関心を持つ、外に開かれた企業風土の構築と幅広い視野を持った人材の育成をめざします。また、激しい経営環境の変化に対応し、成長分野に経営資源を投入できるよう、利益を確実に創出し続ける、筋肉質で俊敏な経営体質を創り上げます。

① 社員の活躍・挑戦の場の拡大

(社員の意欲に応える機会の拡大)

2012 年度より導入した新たな人事賃金制度の定着に加え、応募型のプロジェクト・研修の設定や社外との積極的な人材交流など、社員の意欲に応える機会を増やすことにより、人材を広く発掘し、社員一人ひとりが持つ多くの可能性を積極的に引き出します。

(ダイバーシティの推進)

女性や障がい者が活躍できる環境整備を引き続き進めるとともに、海外事業の展開や訪日観光客の増加を踏まえ、外国人の採用に積極的に取り組みます。

(技術・技能の継承と技術革新をリードする人材の育成)

今後 10 年間で急速に世代交代が進展することを踏まえ、技術・技能継承をスピードアップするとともに、効率的かつ効果的に習得できる機会を増やします。加えて、これからの各職場の核となる中堅社員の育成強化に努めます。

また、「技術アカデミー」の活用や、社外の研究機関・他企業等との人材交流・共同研究の推進などにより、グループの技術革新をリードする人材の育成に取り組みます。

(グローバル人材の育成)

海外鉄道プロジェクトでの OJT や、短期・長期の海外留学、公的機関や他企業でのビジネス経験などをメニューとした「グローバル人材育成プログラム Ever Onward」をスタートさせ、グローバル人材を計画的に育成します。

② 企業風土改革 ～ワークスタイル改革、組織運営の効率化～

(一体感のあるグループ経営の推進)

個々のグループ会社が役割・使命の達成に向け、自らの判断でその強みを最大限に発揮していく「水平分業」と、各社が連携し、グループ発展のために何ができるのかを常に考え行動する「全体最適」の 2 つの理念を徹底し、グループ価値の向上をめざします。オペレーションにおける自由度の確保と責任の明確化を図るとともに、グループ共通の情報インフラの整備や積極的な人材交流により、一体感のあるグループ経営を推進します。

(スピード感ある企業経営)

お客さま・地域の皆さまにより近いところで、よりタイムリーに経営判断ができるよう、本社・支社・現業機関の役割を見直します。

(企画部門の「ワークスタイル改革」)

企画部門において、ペーパーレス化や、イントラネットの刷新、就業箇所を選ばない勤務スタイルの実現など、「ワークスタイル改革」を進め、さらなる能力の発揮と効率的な業務体制を確立します。

③ 筋肉質で俊敏な経営体質の確立

(企業価値向上に資するキャッシュ・フロー政策)

引き続き、営業キャッシュ・フローの増加を重視する経営を進め、持続的成長の実現及び事業基盤の強化等に必要な投資を推進します。また、株主還元については、総還元性向33%を新たな目標とし、安定的な配当の実施と柔軟な自己株式の取得に取り組めます。さらに、健全な財務体質の実現に向けて、2020年代中に連結有利子負債残高を3兆円(2011年度末時点:3兆3,402億円)とすることをめざし、債務削減を着実に進めます。

(戦略的ダウンサイジング)

持続的成長を果たしていくため、筋肉質で俊敏な経営体質を創り上げます。低稼働設備の撤去や設備のスリム化、輸送動向を踏まえた輸送力の適正化など、戦略的な観点からダウンサイジングを進めます。

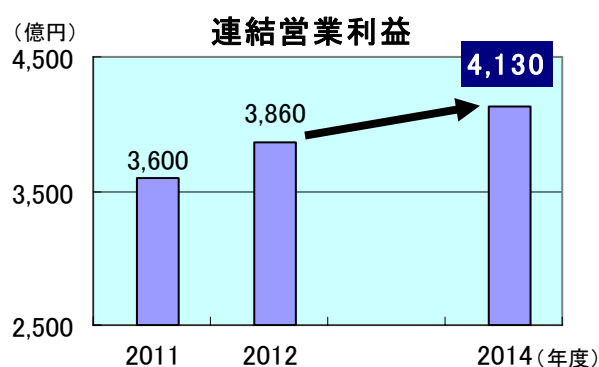
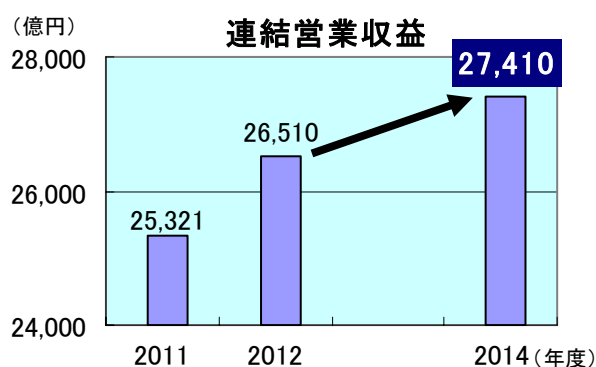
6 目標とする経営数値

「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」のもと、当社グループが達成をめざす数値目標については、対象期間を3年間とします。そして、その3ヵ年目標を1年ごとに見直し、新たな3年間の対象とする数値に改めることで、今後起こり得る経営環境の変化などを適切に反映した数値目標を掲げることとします。

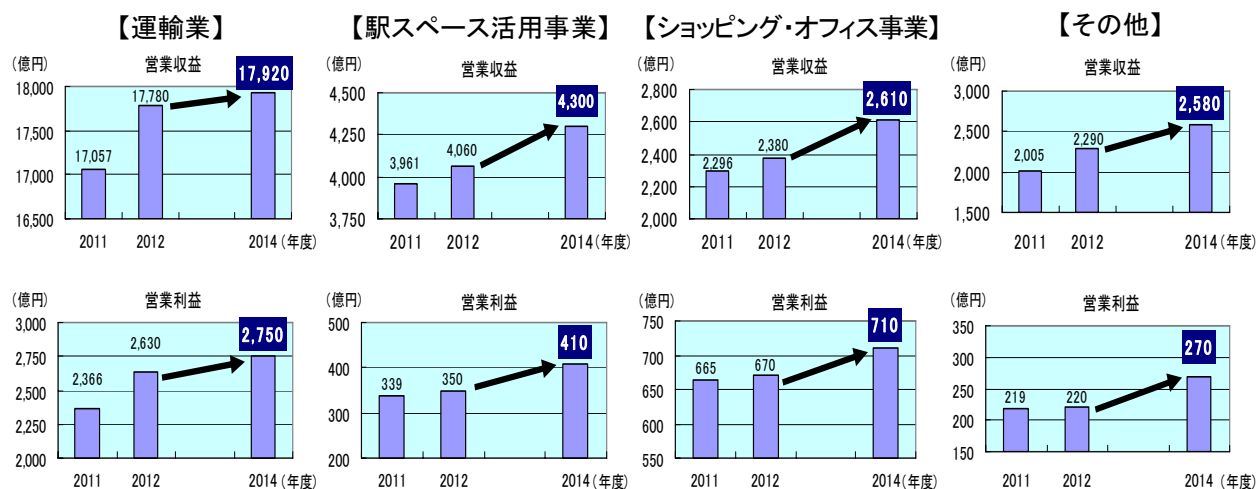
なお、2012～2014年度の数値目標については、既に2012年4月に発表しておりますが、2012年度上半期の経営成績を踏まえ、対象期間は変更せずに数値の更新を行いました。今後は、今回発表の数値目標をベースとして、毎年度決算発表時に新たな数値目標を発表してまいります。

＜2012～2014年度の数値目標＞

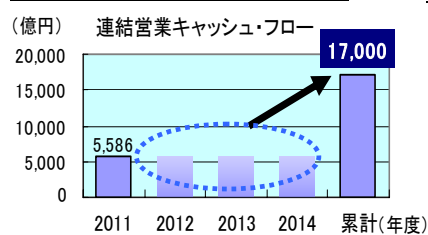
① 2014年度の連結営業収益・連結営業利益



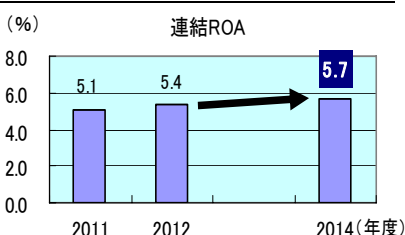
② 2014年度のセグメント別営業収益・営業利益



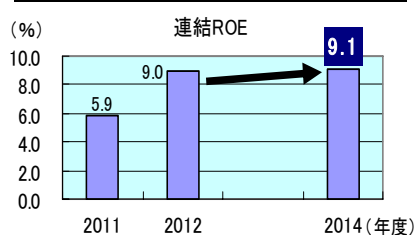
③ 連結営業キャッシュ・フロー



④ 2014年度末における連結ROA

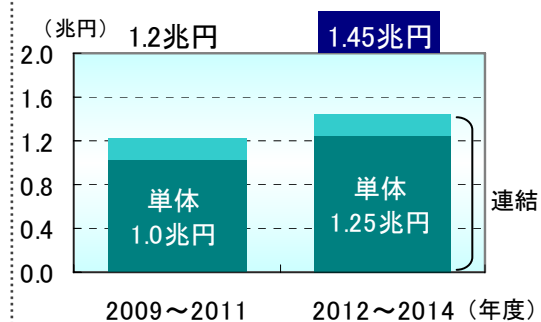


⑤ 2014年度末における連結ROE



※連結営業キャッシュ・フローの目標は、2012年度からの3年間の総額

参考 2012～2014 年度の設備投資額見込み



○連結の設備投資規模として、

2012 年度からの 3 年間で約 1 兆 4,500 億円を見込んでいます。

○安全・安定輸送投資については、

2012 年度からの 3 年間で約 5,000 億円を見込んでいます。

○生活サービス事業等リターンを見込める成長投資については、

2012 年度からの 3 年間で約 5,000 億円を見込んでいます。

7 むすび

「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」は、決してトップダウンではなく、社員個々の努力の積み重ねによって築き上げる、グループで働く社員一人ひとりの目標です。「究極の安全」、「サービス品質の改革」、「地域との連携強化」、「技術革新」、「グローバル化」、「企業風土改革」など、あらゆる分野において、失敗を恐れず、「まず、やってみよう」という挑戦の志が何より重要です。私たちは、グループ全社員がそれぞれの立場で「自ら考え、自ら行動する」ことで、JR 東日本グループの「進化」が実現できると確信しています。

目下の経営環境を見渡すと、将来のエネルギー政策のあり方や原発事故収束の行方、わが国経済社会の不確実性など、多くの課題が山積しています。しかし、当社グループは、こうした逆風下にあっても、グループの総力を結集し、着実かつ力強く歩み続けます。固定観念に捉われず、幅広い視野を持つとともに、常に革新を志向し挑み続け、「無限の可能性」を追求していきます。

新たな未来を切り拓く力は私たち自身にあるのです ～Ever Onward～

将来の見通しの記述について

この資料に記載されている JR 東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものは JR 東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR 東日本グループの実際の経営成績、業績などはこの資料に記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

- ① 鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させる JR 東日本グループの能力
- ② 鉄道事業その他の事業の収益性を改善する JR 東日本グループの能力
- ③ 鉄道事業以外の事業を拡大する JR 東日本グループの能力
- ④ 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など

安全綱領

- 1 安全は輸送業務の最大の使命である。
- 2 安全の確保は、規程の遵守及び執務の厳正から始まり、
不断の修練によって築きあげられる。
- 3 確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。
- 4 安全の確保のためには、職責をこえて一致協力しなければ
ならない。
- 5 疑わしいときは、あわてず、自ら考えて、最も安全と認
められるみちを採らなければならない。