

JR東海グループの  
「ありたい姿」  
～30年後の未来に向けて～



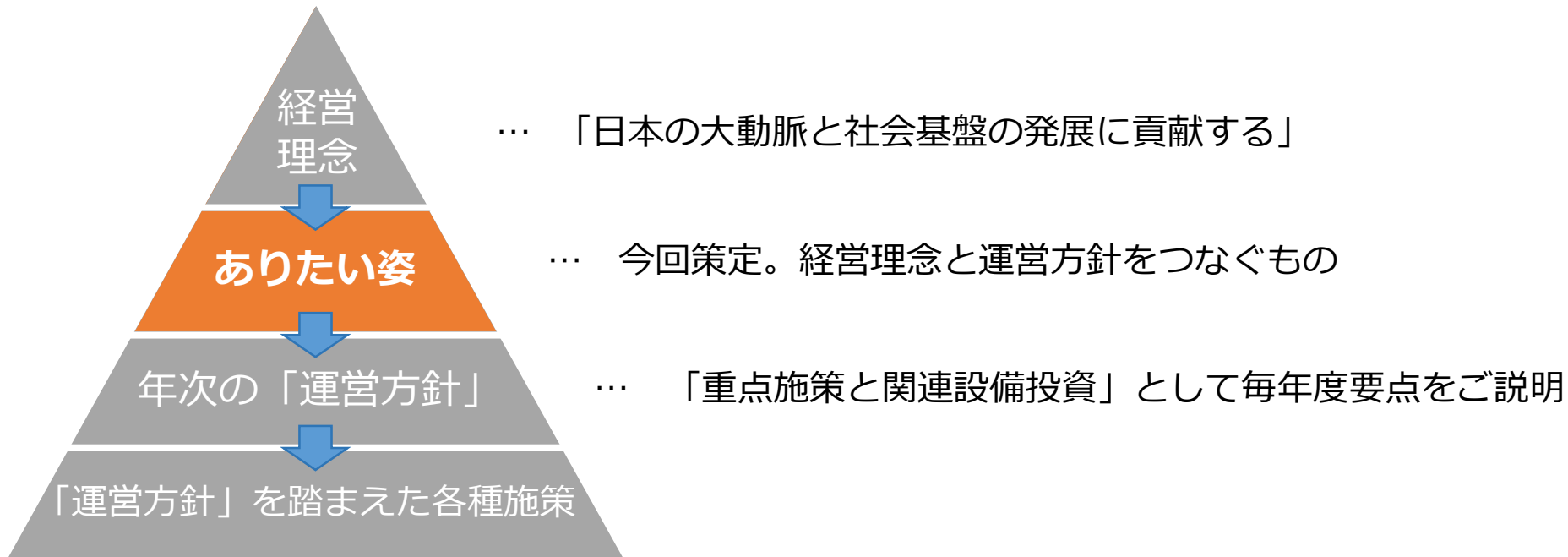
# 30年後の当社グループの「ありたい姿」を策定

## 趣旨

30年後を見据えたときに予想される技術の進歩やさらなる人口減少等の社会の変化に対して、受け身になるのではなく、能動的に前に向かって進む、その方向性として「ありたい姿」を策定

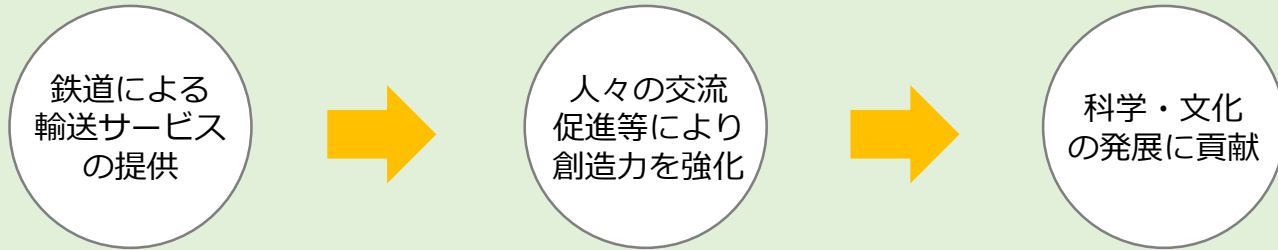
## 位置づけ

経営理念と年次の運営方針をつなぐもの。変化の激しい時代において困難な挑戦をぶれることなく進めていくための「目標地点」を当社グループ全体で共有するためのもの



# なぜ今「ありがたい姿」か

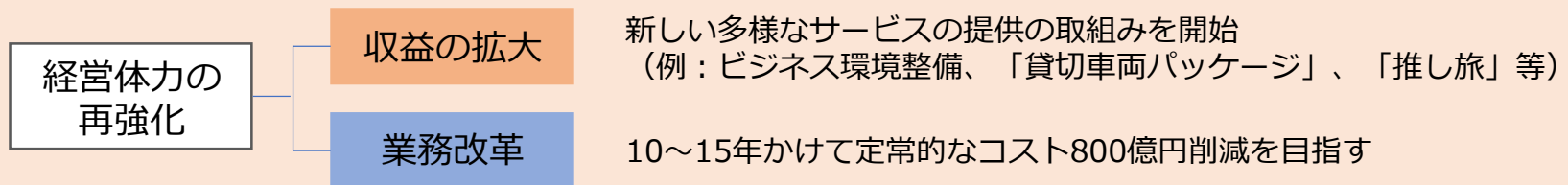
## ◎ 明治時代初期の開業以来、鉄道の果たしてきた役割



## ◎ 当社グループの果たしてきた使命「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」

会社発足以来の実績 (連結営業収益は1989年度比、 長期債務残高は2015年度末時点)	◆ 1日当たり運転列車本数 (東海道新幹線)	1.6倍
	◆ 鉄道運転事故件数	半減
	◆ 連結営業収益	1.6倍
	◆ 長期債務残高	5兆円→2兆円以下

## ◎ コロナ禍を経ての再出発

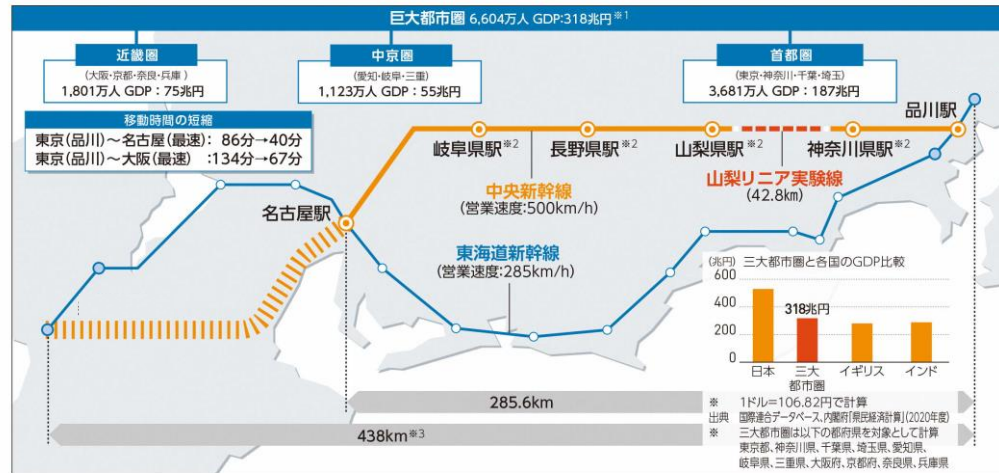


新たなスタートを切った節目のタイミングで  
「未来を切り拓いていく」決意を表明

# 30年後の当社グループを取り巻く状況

## ① 中央新幹線の全線営業運転 (東京～大阪間)

- ・ 大動脈の二重系化による国土強靱化
- ・ 東京・名古屋・大阪を結ぶ日本中央回廊が形成 (超電導リニアによる圧倒的な速達性)
- ・ 中間駅の圏域で新たな人流が創出
- ・ 東海道新幹線の輸送余力が生まれる



※1 人口は総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」(2024年1月1日)より  
GDPは内閣府「県民経済計算」(2020年度)より

※2 中間駅名は仮称

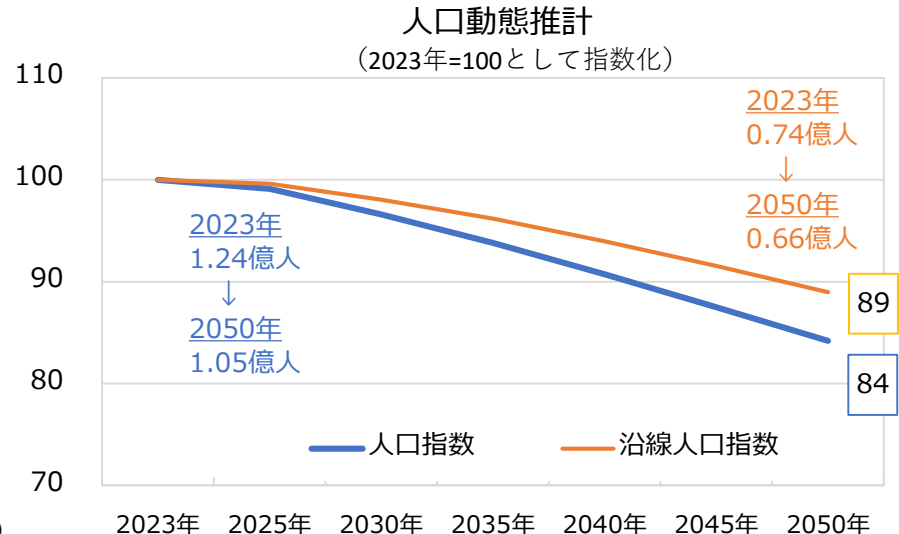
※3 「中央新幹線(東京都・大阪市間)調査報告書」(2009年12月)より

## ② 技術の発展

- ・ ICT、AI、XRなどをはじめあらゆる技術が発展し、人々の暮らしや仕事の仕方にさらに浸透

## ③ 人口減少をはじめとした社会の変化

- ・ 30年後には人口は現在より約2割減少する見通し
- ・ その他、インバウンドの増加、テクノロジーの活用による余暇時間の増加、環境意識の高まり等の社会的変化も見込まれる



出典: 国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口・世帯数(令和5年推計)」  
総務省統計局「人口推計(2023年10月1日現在)」

沿線人口: 埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、山梨県、長野県、静岡県、愛知県、岐阜県、三重県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県の人口を集計

# 「ありがたい姿」の概要

- 安全を最優先に、中央新幹線・東海道新幹線を運営することで大動脈輸送を支えるとともに、在来線やグループ事業も含めて社会経済活動の活性化に貢献していく
- 中央新幹線の実現による移動需要の創出に加えて、沿線地域と協働しながら魅力的な地域づくりと人流の増加に取り組み、新たな需要を取り込んでいく
- 提供するサービスを多様化しつつ、最新の技術も活用しながらより良いサービスを提供し、サービスに見合った価格設定により収益を確保する
- 「業務改革」、さらにその後の効率的な業務執行体制の構築に不断に取り組み、労働力不足に対処する
- その実現のために、安全を最優先としつつ、技術力を磨き、人材の質を高めていく
- 企業として持続的に成長し、すべてのステークホルダーの利益に繋げる

## 次の30年を見据えた対応 ～人口減少社会に挑む～

- 中央新幹線による大動脈輸送の飛躍
- 当社グループ一体となった取り組み
- 提供するサービスの多様化
- インバウンド需要のさらなる獲得
- より便利でスムーズなご利用
- 提供するサービスに見合う価格設定による収益の確保
- 鉄道技術・資産を活かした収益の確保
- 鉄道利用の促進による地球環境保全への貢献

例)東海道新幹線高級クラス  
座席(半個室タイプ)の導入



高級クラス座席  
(半個室タイプ)のイメージ

## すべてのステークホルダーを 重視した経営



## 「技術」を磨く

- 一層の安全性の向上
- より良いサービスの提供
- スリムな体制で事業運営
- 地球環境保全

## 主役は「人材」

- 社員の能力向上
- 働きやすい環境の整備
- 変化に対応できる強い組織

## 社員に期待

- チャレンジ精神
- 技術力
- オープンな姿勢

- 安全・正確・快適なサービスの提供
- 暮らしやすい社会の実現
- 地域の発展
- 地球環境の保全
- 働きがいのある職場づくり
- 企業の持続的な成長と株主還元

すべての土台「安全」

# 次の30年を見据えた対応のイメージ

～中央新幹線による大動脈輸送の飛躍・当社グループ一体となった取組み～

- 中央新幹線の実現による移動需要の創出に加えて、沿線地域と協働しながら魅力的な地域づくりと人流の増加に取り組み、新たな需要を取り込んでいく
- 上記の取組みを当社グループ一体となり、グループの強みを活用しながら進める

## 中央新幹線

地域と連携し居住・観光促進、オンデマンド交通などの二次交通整備への協力等を通して、中央新幹線沿線の価値向上を目指す



## 共通

### 駅的生活利便性向上

暮らしを支える様々なサービス（行政、医療、防災拠点、子育て施設など）を自治体や地元企業、NPO等と連携し駅に集積

### 沿線の観光先としての訴求力向上

ICT技術を活用し、個々の嗜好に合わせた情報発信や旅先の疑似体験などバーチャルからリアルな体験へ繋げるゲートウェイを強化

### 観光資源開発

地域の魅力を活かした新たな観光列車の運行などを検討するほか、未開拓の観光コンテンツの発掘

## 東海道新幹線

「のぞみ」のご利用の一部が中央新幹線にシフトすることで生まれる東海道新幹線の輸送余力を活かし、各県の停車駅での新幹線利用の利便性を高め、東海道新幹線沿線地域でも沿線価値向上に取り組む

# 次の30年を見据えた対応のイメージ

～提供するサービスの多様化～

## 人々のライフスタイルや関心が変化

- ✓ デジタル技術の普及等に伴う通勤時間の減少・家事の効率化等による余暇時間の増加
- ✓ ワークーションや二拠点居住等の新たな働き方
- ✓ 医療技術の進歩等による健康寿命の長寿命化

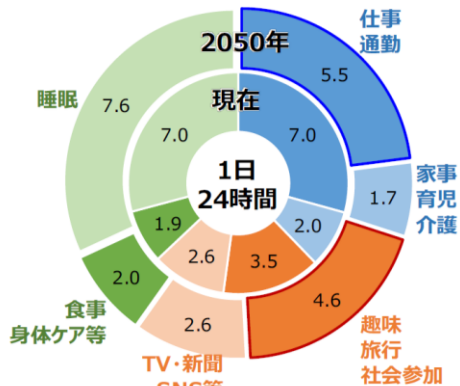
## 柔軟な発想でサービスを多様化

- ✓ 最新のIT技術等を活用した車内エンターテインメントや映像・音響空間の充実
- ✓ 富裕層に向けた高品質な設備・サービスの提供

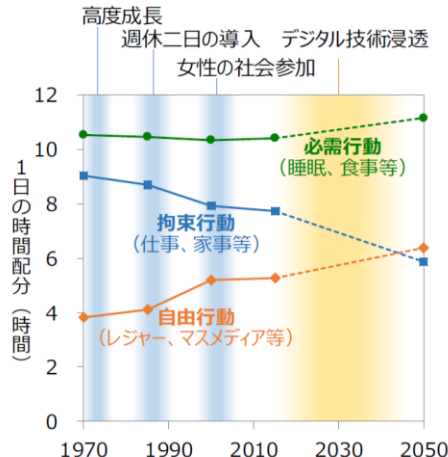
株式会社三菱総合研究所の調査によれば

- デジタル技術が進展した場合の時間の使い方について、仕事と通勤に要する時間が減る分は、趣味・旅行・社会参加の時間としたいとの意向が示されている
- デジタル技術の普及による生活コストの低下から、モノ消費型産業は縮小する一方で、価値追求型産業は拡大が見込まれている

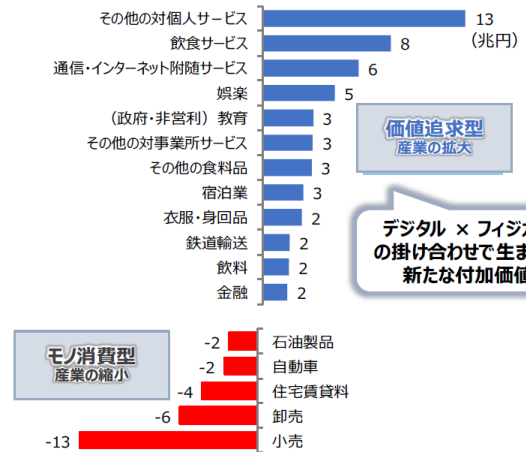
仕事と通勤の時間を減らし、趣味・旅行・社会参加を増やしたい  
個人の1日の時間の使い方の現状と希望



注：1日の時間の使い方について、現状とデジタル技術が進化した際の希望の時間の使い方を尋ねた。  
必需行動：睡眠や食事など、拘束行動：仕事や家事、学業など、自由行動：レジャー活動やマスメディア接触など。  
出所：三菱総合研究所「未来社会構想2050 アンケート」(N=5,000)、NHK「国民生活時間調査」のデータを用いて作成



デジタル化による産業別の  
経済波及効果



注：内閣府「SNA産業連関表」をベースとして三菱総合研究所が作成した未来の産業連関表に基づき2050年時点の推計値と2017年時点の付加価値額の比較。  
出所：三菱総合研究所

# 主役は「人材」①

- 人材こそが最大の経営資源であり、今後も変わることはない
- 社員一人ひとりの生産性を高め、企業としての業績を向上させ、社員への還元を実現し、企業も社員も共に成長を続けていくという好循環の実現を目指していく

## 社員の 能力向上

- 社員のICTスキルを向上
- スキルを可視化しレベルに応じた教育機会を提供
- 安全・安定輸送を守るための訓練においてICTを活用

## 働きやすい 環境の整備

- 3K作業をロボットや機械に置換え
- 様々な事情を持つ社員を想定して制度面を充実
- 多様な社員がさらに活躍できる業務の進め方を検討

## 変化に対応できる 強い組織

- 社員はより判断の必要な業務や創造的な業務に注力
- 社員が自ら考え行動し力を発揮するため、組織の目指す方向を共有
- 引き続きチームワーク・一体感を強化

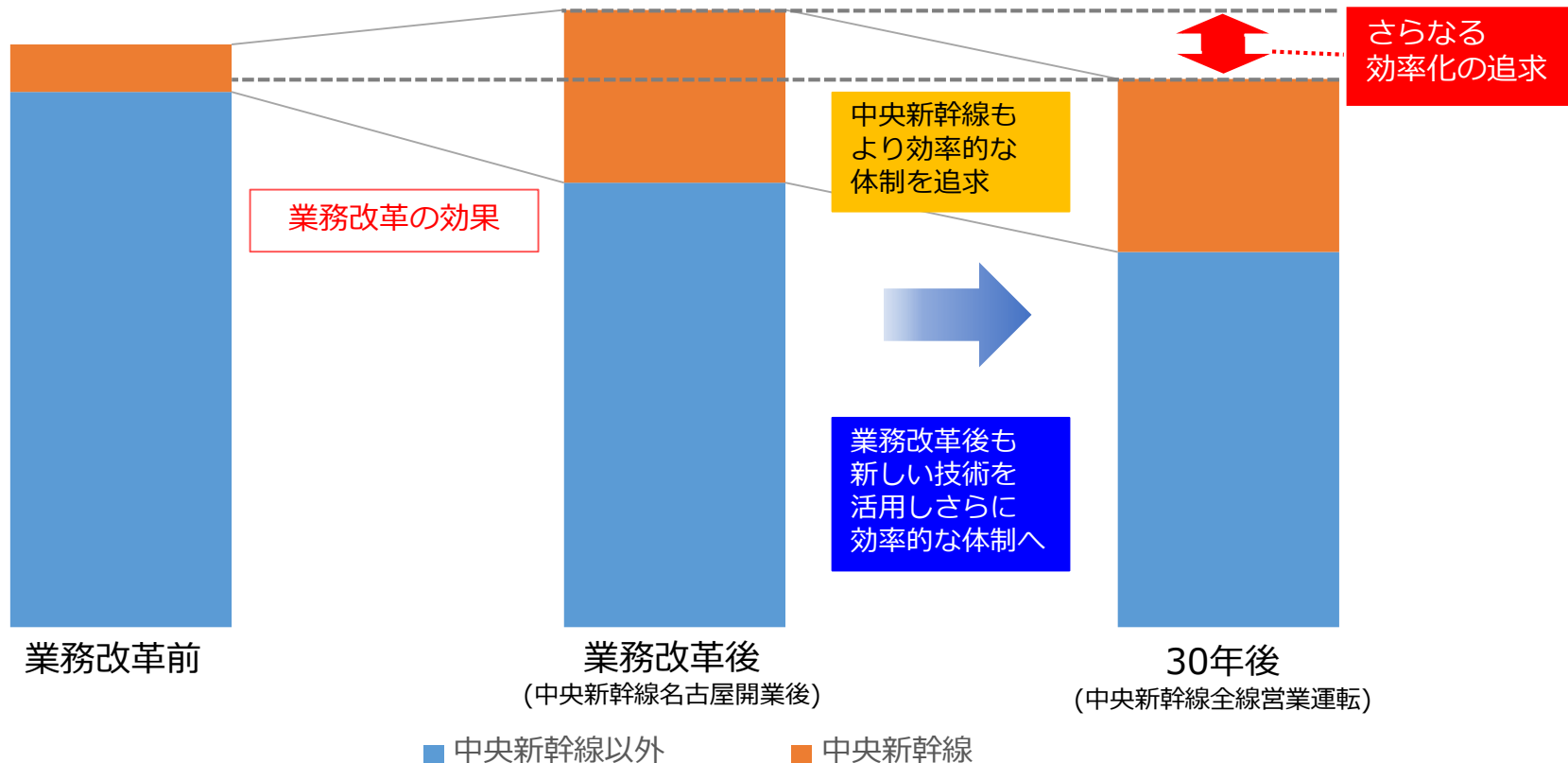
少数精鋭の体制で将来の社会変化に対応



## 主役は「人材」②

人口減少社会の中で、中央新幹線・新幹線・在来線の三世代の鉄道を運営していくために、引き続きICT等の最新の技術を活用しながら「業務改革」を進めつつ、さらにその後も効率的な業務執行体制の構築に不断に取り組んでいく

(当社本体にて従事する社員数の推移イメージ)



# すべてのステークホルダーを重視した経営

- 当社の使命を果たし続け、企業として持続的に成長することで、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益に繋げる
- 中央新幹線建設期間中は、建設資金確保のための内部留保を充実させるため安定配当を継続
- 中央新幹線の全線開業後は、キャッシュフロー創出力を高め、さらなる成長投資や株主還元の拡大を目指す

