

TOP MESSAGE

事業戦略

「収益の拡大」と「業務改革」により
キャッシュ・フロー創出力を高め、
株主をはじめとするすべてのステークホルダーの
利益を確保し、更なる企業価値の向上を
実現していきます。

代表取締役社長 丹羽 俊介



当社の経営に関する考え方

社長の丹羽です。平素よりJR東海グループの経営に一方ならぬご支援をいただき、心より御礼申し上げます。

初めに、当社の経営に関する私の考え方、昨今の取組みについてお話ししたいと思います。

鉄道事業者として最優先に取り組むべきことは安全の確保であり、日々の安全を継続することで鉄道会社への信頼も得られています。当社は、設備投資を着実に実施するとともに社員教育や訓練によって社員の力量を高め、ハード・ソフトの両面から安全を不断に追求しています。

当社の鉄道事業のマーケットエリアである東京～名古屋～大阪間は日本経済を支える大動脈であり、大変旺盛な需要があります。当社はこれまで、安全の確保を大前提とした上で東海道新幹線の輸送力を高め、加えてEXサービスの改善等の利

便性の向上に取り組むことによってこの旺盛な需要に応え、収益を伸ばしてきました。このような取組みは2020年3月のダイヤ改正において、お客様のご利用が多い時間帯に「のぞみ」を1時間あたり最大12本(平均で5分に1本)走らせることができる「のぞみ12本ダイヤ」という形で結実しました。

しかしながら、その後の「コロナ禍」を経て、当社を取り巻く経営環境は大きく、速く、変化しています。当社は、こうした変化を的確に捉えながら、「収益の拡大」と「業務改革」に取り組む、キャッシュ・フロー創出力を高めています。その上で、生み出したキャッシュ・フローにより、安全投資、中央新幹線への投資、その他成長投資を行うとともに、株主還元を充実させることで、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益を確保し、更なる企業価値の向上を実現していきます。

当社の成長戦略

当社はこれまで東海道新幹線の輸送力を高めるとともに利便性を向上させることによって、旺盛なビジネス・観光需要に応えてきました。

ビジネス需要については、コロナ禍を経て単純な連絡や調整事項についてはリモート技術に置き換わっていますが、付加価値を生み出すような仕事についてはリアルに对面でやり取りすることの必要性が変わることはなく、引き続き快適で利便性の高い輸送サービスを提供することによってビジネス需要を確実に取り込んでいきます。

観光需要については、当社エリアの最大の観光資源である京都・奈良において、継続的なキャンペーンを実施し、主に首都圏から関西圏への新幹線のご利用を促進しています。また、

2025年3月からは新たに「#東京ゾクゾク」キャンペーンを展開し、首都圏方面の送客に取り組んでいます。

これらの取組みは今後も継続しますが、「収益の拡大」に向け、新規需要の創出と価格戦略にも力を入れています。

新規需要の創出については、「推し旅」や「貸切車両パッケージ」等、従来のやり方にとらわれない新しい発想を用いて、沿線地域や他社との連携等を通じて多様なニーズを取り込むとともに、アニメ、ゲーム、映画等のコンテンツホルダーとの連携によって、移動目的を自ら創る取組みを進めています。また、増加傾向にある訪日外国人の需要をしっかりと取り込み、増収につなげることができるよう、インバウンドを新たに重点ターゲット化し、より効果的な宣伝を展開しています。加えて、訪日旅行を

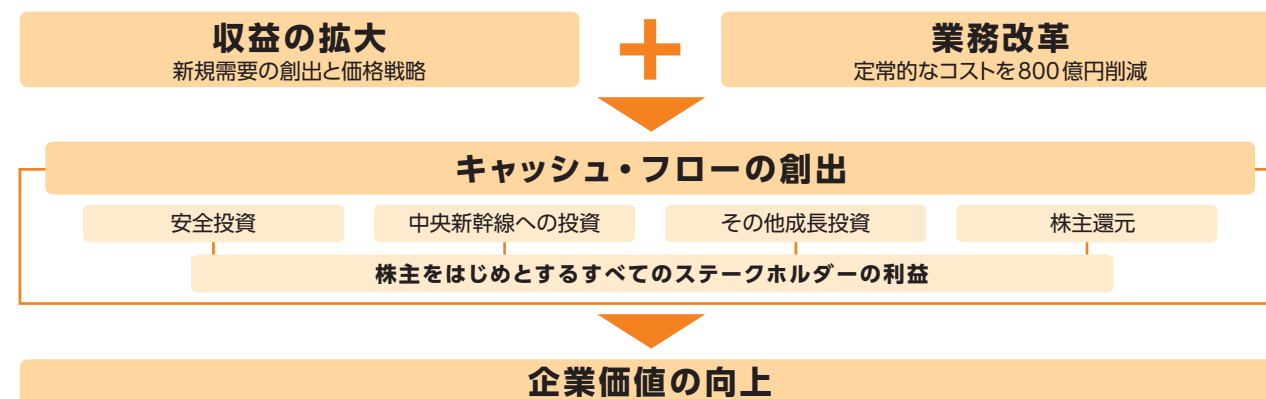
得意とする海外の旅行会社との連携強化により、販路を拡大するとともにご利用になるお客様の利便性を高める等、営業施策の強化に取り組んでいます。これらの取組みを通じて生み出した新規需要による増収効果は2024年度で百数十億円と推計しており、2025年度もこれを上回る増収を目指して取組みを推進しています。

価格戦略については、当社は、これまでの経営努力によって高い収益率を達成することができていることから、現行の運賃・料金規制の下では、いわゆる値上げの認可を得ることが困難となっています。しかしながら、改定の認可が必要ない「エクスプレス予約」の割引縮小や、「ジャパン・レール・パス」の価格改定を実施し、「コロナ禍」後の運輸収入の早期回復に繋げてきました。これによる増収効果は今後も継続することに加え、今後は、届出のみで実施することのできる設備料金について、グリーン車のサービス向上や、グリーン車よりも更に上質な座席を導入することで、サービスに見合った料金の設定を行い、さらなる収益の拡大を図っていきます。

「業務改革」に関しては、在来線のワンマン運転や、新幹線の車両の外観検査、地上設備の営業車検測など、着実に取組み

を進めてきています。ICTも活用しつつ新たな仕事の進め方を追求し、効率的な業務執行体制を構築することで、10～15年かけて定常的なコストを単体で800億円程度削減することを目指しており、2024年度の実績額(累計)は約180億円となりました。2025年度の計画(累計)は約210億円としています。「業務改革」の当初の目標を達成するための具体的なメニューは既に整理できていますが、これに満足することなく、今後も様々な技術革新を貪欲に取り入れて、「業務改革」の裾野を広げ、さらなるメニューの拡大や掘り下げを行っていきます。

当社の運輸収入は、2024年度にはコロナ禍前を上回る水準に達しており、当社の取組みは着実に成果を出していますが、足下ではインフレが進展するなど、経営環境は絶えず変化しています。鉄道業は「総括原価方式による上限認可制」というインフレに柔軟に対応できない法規制の下にありますが、当社は、「収益の拡大」に取り組むとともに、「業務改革」により費用を削減することで、当面は、対応が可能であると考えています。一方で、抜本的には、新幹線自由席特急料金の届出化やインフレによるコスト増を柔軟に運賃・料金に転嫁できる制度の導入に向けて、引き続き国に要望していきます。



中央新幹線計画を着実に推進

他方、当社の収益の柱である東海道新幹線はすでに開業から60年が経過し、将来の経年劣化や大規模災害等のリスクに抜本的に備える必要があることから、当社は中央新幹線計画を強力に推進しています。大規模災害等のリスクに関しては、これまでも当社は、南海トラフ巨大地震等が懸念されている状況を踏まえ、中央新幹線計画の必要性をご説明してまいりましたが、昨今は線状降水帯のように、これまでになかったような豪雨が発生しています。東海道新幹線では地震対策、豪雨対策を進めてきていますが、このような昨今の状況を踏まえると、東海道新幹線のバイパスとしての中央新幹線の必要性は年々高まっていると認識しています。また、中央新幹線を超電導リニ

アにより実現することで、圧倒的な時間短縮効果によって三大都市圏が1つの巨大都市圏となり、日本社会・経済の活性化に大きく資するものとなります。

南アルプストンネル静岡工区については、まだトンネル掘削工事に着手できていませんが、水資源と環境保全に関する国土交通省の有識者会議の報告書に基づいて、静岡県等との対話を重ねています。私自身も2024年6月以降、定期的に静岡県知事と直接面会させていただくとともに、大井川流域8市2町の首長との意見交換会も行うなど、地域の皆様のご理解とご協力を得られるよう、真摯に取り組んでいます。

6月2日に開催された地質構造・水資源部会専門部会におい

ては、静岡県との対話が必要な項目のうち、水資源に関する全ての項目の対話が完了しました。残る南アルプスの環境保全や発生土置き場に関する静岡県との対話についても、双方向のコミュニケーションを大切にしながら、丁寧かつスピード感を持って進めていくとともに、静岡市、大井川流域市町とも意見交換を

サステナビリティを意識した経営

当社が考える「ESG経営」とは、事業活動を進める中で利益、キャッシュ・フローといった「経済的価値」と、持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」を同時に創造しながら、企業を成長させていく経営のスタイルです。当社は「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、安全最優先の企業文化の確立や経営の健全性の確保を行いつつ、長期的な発展を目指し、すべてのステークホルダーからの信頼を高めるという確固たるガバナンスにより、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に創造し、「ESG経営」を実践してきたと考え

経営戦略の実現に向けて、人事制度の刷新やデジタル化による変革を推進

私は1989年にJR東海に入社して以来、現場に近い部署から本社まで様々な部門で人材育成や労使関係の仕事に長く携わってきました。そのため、「ヒト」の力を最大限に高め、活用していくことに強い思い入れがあります。「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」とよく言いますが、キャッシュ・フローを生み出していくための施策を考えて実行していくのは「ヒト」であり、人材こそが最大の経営資源です。採用した人材に教育・訓練等の投資をしっかりと行い、高めた能力を存分に活用していくということが、当社の人的資本マネジメントの基本的な考え方です。

冒頭お話しした「収益の拡大」と「業務改革」を達成し、中央新幹線計画を推進するためには、従来のやり方にとらわれず、果敢にチャレンジすることが必要不可欠です。チャレンジ精神や切磋琢磨を促すべく、2025年には人事・賃金制度を刷新しました。経営課題の解決に向けて、処遇のメリハリ化や経営職マネジメント教育の充実に加え、果敢な変革と挑戦をこれまで以上



重ね、地域の皆様のご理解とご協力を得られるよう、真摯に取り組んでいきます。

インフレが総工事費に与える影響も注視しながら、今後とも、工事の安全、環境の保全、地域との連携を大切に、まずは名古屋までの開業を目指して全力で取り組んでいます。

ています。

今後は、より広範かつ長期的な視点からサステナビリティを意識した経営を行う必要があると考えており、「ESG経営」を通じて培ってきた知見をベースに当社の経営スタイルを更に発展させるべく、2025年7月に総合企画本部内にサステナビリティを専門とする組織である「サステナビリティ企画室」を新設しました。今後はサステナビリティの観点からグループ一体となった取り組みを推進していきます。

に高く評価する人事考課制度の見直しなどを盛り込んでいます。さらに、多様な社員が一層やりがいを持ちながら安心して長く働くことができる環境の整備を目指し、「育児・介護・治療・転勤」の分野における制度も大幅に拡充しています。

少子高齢社会の到来や労働力人口の減少を見据え、少数精鋭の体制で対応できるよう、今後も、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づくり等の取り組みを進めています。そして、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きます。

また、2025年7月にはICTを活用したデジタル化による変革を推進する専門部署として「デジタル変革推進室」を新設しました。新組織では、デジタル人材の育成、デジタル環境の整備・改良、グループ会社を含む各組織におけるICT活用の取組支援を行い、冒頭でお話しした当社の成長戦略である「収益の拡大」と「業務改革」の取組みを更に加速させていきます。



地域社会に根差した鉄道会社としての役割を果たす

名古屋・静岡地区を中心とした在来線は地域のお客様の通勤・通学をはじめとする日常の移動手段としての役割を担っています。道路網の発達やテレワークの普及などにより、在来線を取り巻く環境には厳しいものがありますが、運営の効率化やサービスアップにより、当社は引き続き、地域のインフラ事業者としての役割を果たしていきます。また、当社在来線沿線には魅力ある観光地が数多く存在しており、観光需要による在来線の活性化にも積極的に取り組んでいます。

また、鉄道をご利用になる方をはじめ、多くの方が集まる駅は地域社会の重要な拠点であり、これまで当社はこの恵まれた立地を活かし、オフィス、商業、ホテル等を展開し、駅の魅力

を大きく高めつつ収益を上げてきました。「コロナ禍」後は、当社グループのアセットを最大限活用して、鉄道利用者だけではなく、観光客、沿線居住者を主な対象として、自治体・事業者と協働・共創しながら、顧客視点で商品・サービスを提供することで、沿線都市と移動の価値を高め、グループ事業の収益を上げるとともに、鉄道の輸送需要を生み出すような相乗効果を狙った取り組みを進めています。

2025年8月には「コートヤード・バイ・マリオット京都四条烏丸」を開業したほか、東海道新幹線や旅行業との相乗効果も期待し、2つの新しいホテルの開業（「コートヤード・バイ・マリオット京都駅」「ホテル 寧 奈良」）に向けて取り組んでいます。

地球環境に優しい鉄道のご利用を促進し、地球環境保全に貢献

鉄道は他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、地球環境への負荷が少ないという優れた特性を有しています。持続可能な社会の実現に、鉄道が果たすことができる役割は大きいと考えます。こうした鉄道の特性をさらに向上させるべく、当社は省エネルギー型車両の導入など様々な取り組みを進めてきました。政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提にCO₂排出実質ゼロを目指すことで、鉄道の環境優位性をさらに高めていきます。

また、地球環境保全意識のさらなる高まりを踏まえ、2023年

9月に東海道新幹線の駅間ごとの一人当たりのCO₂排出量を公表しました。この数値をベースに、2023年10月からは「貸切車両パッケージ」でのオプションとしてお客様のCO₂排出量をオフセットするサービスを、2024年4月からはエクスプレス予約法人会員向けにCO₂フリー電気を活用することでCO₂排出量が実質ゼロとなるサービスを開始しています。このような取り組みによって、鉄道事業者として環境問題の解決に貢献することに加え、脱炭素社会への移行に向けたニーズを捉え、収益の拡大にも繋げていきます。

重要なステークホルダーである株主に対する還元

鉄道事業は公益性が高く、様々なステークホルダーの支えがあって成り立っていますが、当社は株主も重要なステークホルダーと位置付けて経営を行っています。株主還元の方針としては、健全経営を堅持しながら、中央新幹線計画等の各種プロジェクトを着実に推進するための内部留保を確保し、配当については安定配当を継続することを基本方針としており、「コロナ禍」までは着実に増配を繰り返すとともに、「コロナ禍」で純損失を計上した期間においても一定の配当を継続してきました。また、当社が、株主を重要なステークホルダーと

位置付けて経営を行っていることを示すべく、2025年4月30日に開催した第480回取締役会において、1,000億円を上限として自己株式を取得することを決議しました。

今後も、安定配当を継続するという基本方針に変わりはありませんが、安定配当の方針というのは、金額を全く変えないという意味ではなく、株主還元の観点も大切であると考えており、「収益の拡大」と「業務改革」によって利益とキャッシュ・フローを増やし、株主還元についてはその時々状況に応じて様々な選択肢を検討してまいります。

ありがたい姿の策定

これまでお話ししたように、当社は、持続的な企業成長を目指し、長期的な観点から経営を行っていますが、将来を見据えたときに、技術の進歩やさらなる人口減少等の社会の変化が予想されます。これらの変化に対して、受け身になるのではなく、能動的に前に向かって進む方向性として、当社及びグルー

プ会社の社員に向けた内容を中心としつつ、株主・投資家をはじめとした様々なステークホルダーも意識して「ありがたい姿」を策定しました。今後も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・投資家をはじめとしたすべてのステークホルダーの利益に繋げてまいります。