

JR東海グループの「ありたい姿」

～30年後の未来に向けて～

当社は、日本の大動脈である東海道新幹線、東海地区を中心とする在来線の鉄道ネットワークを維持・発展させながら、グループ各社と一体となって各種事業の運営を行うことに加え、使命を将来にわたって果たし続けるために必要不可欠な中央新幹線の建設を進めています。

一方で、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、その方向性として、「JR東海グループの『ありたい姿』～30年後の未来に向けて～」

(以下、「ありたい姿」)を策定しました。

「ありたい姿」は、経営理念と年次の運営方針をつなぐものと考えています。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、いわば羅針盤として活用していきます。時間軸としては、30年という超長期で設定しています。

「ありたい姿」を当社グループ全体で共有することにより、当社グループとして取り組むべき将来に向けた各種施策をこれまで以上に力強く進めていきます。

※断りのない限り、数値は「ありたい姿」策定時点(2025年3月)のものです。

「ありたい姿」の位置付け

次の30年を見据えた対応 ～人口減少社会に挑む～

沿線地域と協働しながら「交流人口」「関係人口」の増加に取り組み、新たな需要を取り込んでいく

- 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
- 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

すべてのステークホルダーの 利益につながる経営



「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

すべての土台「安全」

1. なぜ今、「ありたい姿」か

当社グループは国鉄分割民営化により1987年に発足して以来、鉄道による輸送サービスの提供や沿線を中心としたグループ事業を通じて、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を果たしてきました。

一方で、コロナ禍という我々の想定を超えるような事態も経験しました。コロナ禍で経営は大きなダメージを受けましたが、これを

受けて経営環境や社会の変化に対して柔軟に対応し、「収益の拡大」と「業務改革」を柱とする「経営体力の再強化」を進めるなど、新たなスタートを切っています。

このような節目のタイミングで、「未来を切り拓いていく」決意を表明するべく、「ありたい姿」を策定し、グループ内の全社員に向けて発信しました。

▶ 明治時代初期の開業以来、 鉄道の果たしてきた役割

鉄道による輸送
サービスの提供

人々の交流促進等により
創造力を強化

科学・文化
の発展に貢献

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

経営体力の
再強化

収益の拡大
業務改革

新しい多様なサービスの提供の取組みを開始
(例:ビジネス環境整備、「貸切車両パッケージ」、「推し旅」等)
10～15年かけて定常的なコスト800億円削減を目指す

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

2. 30年後の当社グループを取り巻く状況

変化が多く、不確定要素に満ちた世の中において、「未来予測図」を描くことは困難ですが、それでも蓋然性の高いものとして、「ありたい姿」では大きく3つの事柄を想定しています。

①中央新幹線の全線営業運転(東京～大阪間)

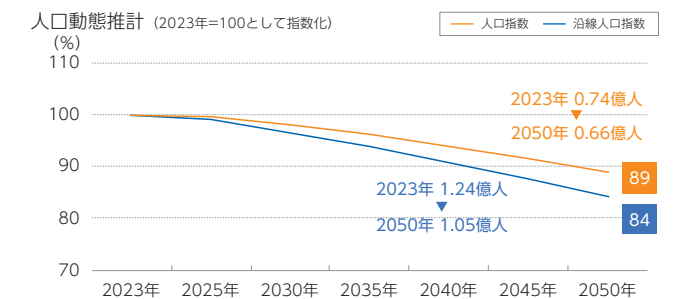
中央新幹線を全線で営業運転することにより、大動脈の二重化による国土強靱化はもちろんのこと、超電導リニアによる圧倒的な速達性のもと、東京・名古屋・大阪を結ぶ日本中央回廊が形成され、人の移動が大いに活性化し、日本の経済・社会に大きな活力を生むこととなります。

②技術の発展

足元でもAI等の技術は目覚ましい進歩を遂げていますが、30年後には、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していくことが予想されます。こうした技術の進歩は、例えば、XR技術の活用によるバーチャルな体験がリアルな体験への欲求につながることで新たな移動需要が生まれるなど、人の流れという観点からもプラスに働くことが期待できます。

③人口減少をはじめとした社会の変化

国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、30年後には人口は現在より約2割減少する見通しです。これにより、モノやサービスを消費する人の減少や労働力不足をはじめとした様々な社会的課題が生じる可能性があります。一方で、インバウンドの増加やテクノロジーの活用による余暇時間の増加、環境意識の高まりといった社会的变化も見込まれます。



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

JR東海グループの「ありたい姿」

～30年後の未来に向けて～

3. 次の30年を見据えた対応

前頁の図で概念整理していますが、大きなテーマは「人口減少という社会課題に挑む」ことであり、それには、中央新幹線や技術の発展などのポジティブな変化を活用していくことになります。そのため次の30年を見据えた対応として、以下に重点的に取り組んでいきます。

- 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む、新たな

な需要を取り込んでいく

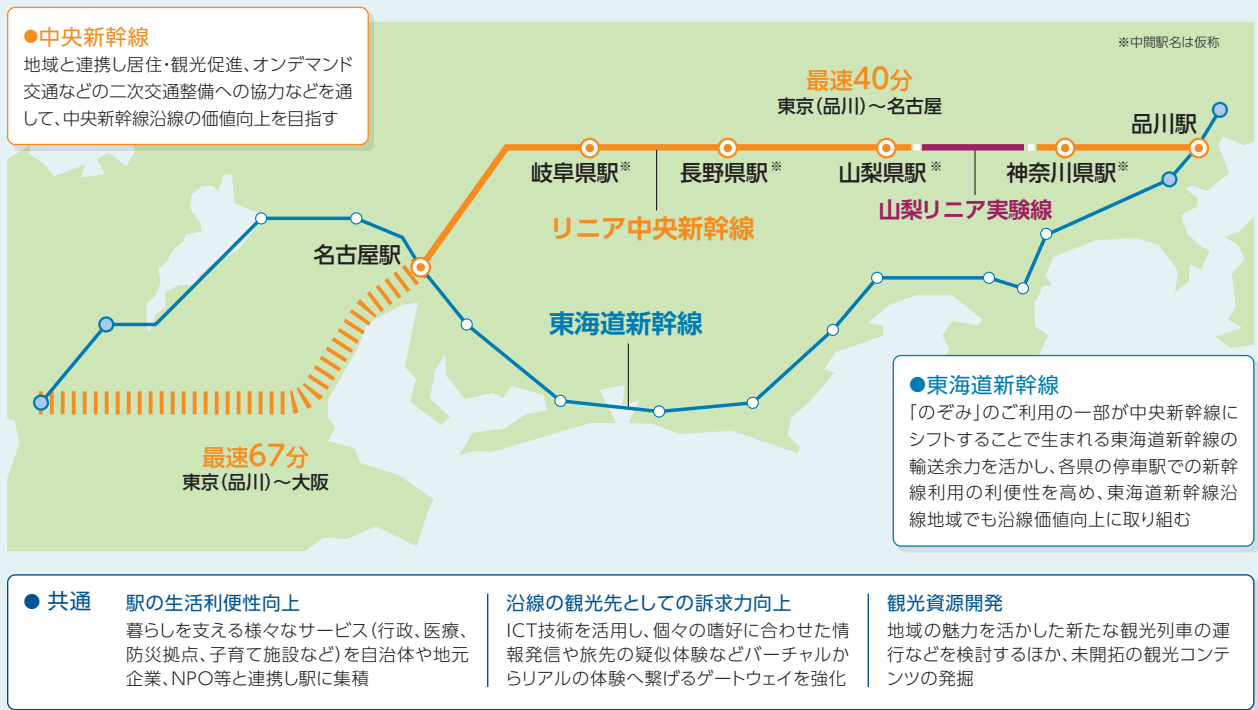
- 提供するサービスを多様化しつつ、最新の技術も活用しながらより良いサービスを提供し、サービスに見合った価格設定により収益を確保する
- 「業務改革」、さらにその後の効率的な業務執行体制の構築に不断に取り組み、労働力不足に対処する
- その実現のために、安全を最優先としつつ、技術力を磨き、人材の質を高めていく
- 企業として持続的に成長し、すべてのステークホルダーの利益に繋げる

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～

本コラムでは、今後の施策イメージを紹介します。取組みの柱の1つとして、中央新幹線により大動脈輸送を飛躍させ、当社グループ一体となって沿線地域に新しい価値を共創していきます。中央新幹線においては、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沿線価値の向上を目指します。また、東海道新幹線においても、中央新幹線にご利用がシフトすることで生まれる輸送余力を活かし、各県の停車

駅での新幹線利用の利便性を高め、沿線価値向上に取り組んでいきます。さらに、共通の取組みとして、暮らしを支える様々なサービスを自治体や地元企業、NPO等と連携して駅に集積していくほか、沿線の観光先としての訴求力向上、観光資源開発等も行っていきます。こうした取組みを通じて魅力的な地域づくりを進め、人口減少下においても、人の移動の活発化を図り、そこから生じる新たな需要を取り込んでいきたいと考えています。

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

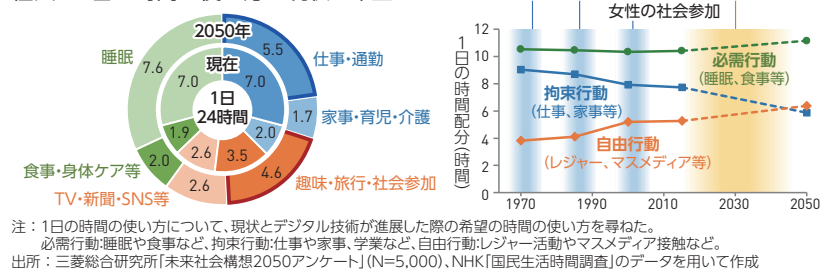
- ✓ 最新のIT技術等を活用した車内エンターテインメントや映像・音響空間の充実
- ✓ 富裕層に向けた高品質な設備・サービスの提供

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

出所：株式会社三菱総合研究所「未来社会構想2050」
(2019年10月11日発行)

個人の1日の時間の使い方の現状と希望



4. 主役は「人材」

人材こそが最大の経営資源であり、今後も変わることはありません。

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、企業も社員もとも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、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きます。

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

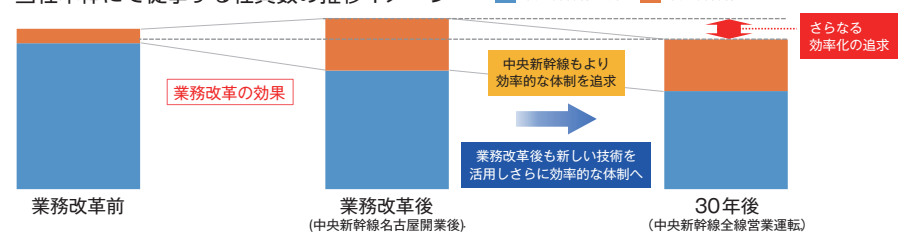
- 3K作業をロボットや機械に置き換え
- 様々な事情を持つ社員を想定して制度面を充実
- 多様な社員がさらに活躍できる業務の進め方を検討

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

当社本体にて従事する社員数の推移イメージ



5. 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がります。

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することを基本方針としますが、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します。

キャッシュ・フローの方向性イメージ

