

「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、
さら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。

私からは、当社の経営に関する考え方、昨今の取組みについてお話ししたいと思います。

当社は、日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線と東海地域の在来線網を一体的に維持・発展させつつ、大動脈輸送を二重系化する中央新幹線の建設に取り組むとともに、鉄道と相乗効果のある分野を中心にグループ事業を展開することを基本方針としています。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。

当社の成長戦略

当社の収益力の源泉は東海道新幹線です。この東海道新幹線に投資を行い、収益力をさらに高めていくことが、成長戦略の中心だと考えています。当社を取り巻く経営環境を踏まえ、引き続き、東海道新幹線のさらなるサービス向上に不断に取り組みつ、移動目的を自ら創ることによる需要創出や、サービスに見合った料金を設定するなどの価格戦略にも力を入れています。

当社はこれらの基本方針に基づいて事業を展開することを通じて、利益やキャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造しながら、同時に持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」を創造しています。今回、これを「価値創造プロセス」として、新たに統合報告書に掲載することとしました。

足元ではインフレが進むなど、当社を取り巻く経営環境は大きく、速く、変化していますが、当社は成長戦略の中心である東海道新幹線の収益力をさらに高めていくこと等により「収益の拡大」に取り組むとともに、「業務改革」によりコストを削減することでキャッシュ・フロー創出力を高めていきます。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、さらなる企業価値の向上を実現していきます。

サービス向上に関しては、これまで「のぞみ12本ダイヤ」の実現、新型新幹線車両N700Sの投入、ネット予約・チケットレス乗車サービスの拡大等により、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という観点から、不断にサービスを充実させており、2026年3月のダイヤ改正では、ご利用の多い一部の時間帯に「のぞみ」を1時間に最大13本運転するダイヤとしました。2026年10月1日にはグリーン車よりも上質

な設備・サービスを備えたSupreme Classのうち個室タイプのサービスを開始しましたが、これを皮切りとして、2027年度中の半個室タイプの導入やグリーン車のサービス向上等、さらに高品質で多様な輸送サービスの導入に向けた準備を進めています。また、このような取組みと並行して、「東海道新幹線が進化していく」というメッセージを継続的に発信することで、新幹線に対する新たな「期待」を醸成し、ご利用増につなげていきたいと考えています。

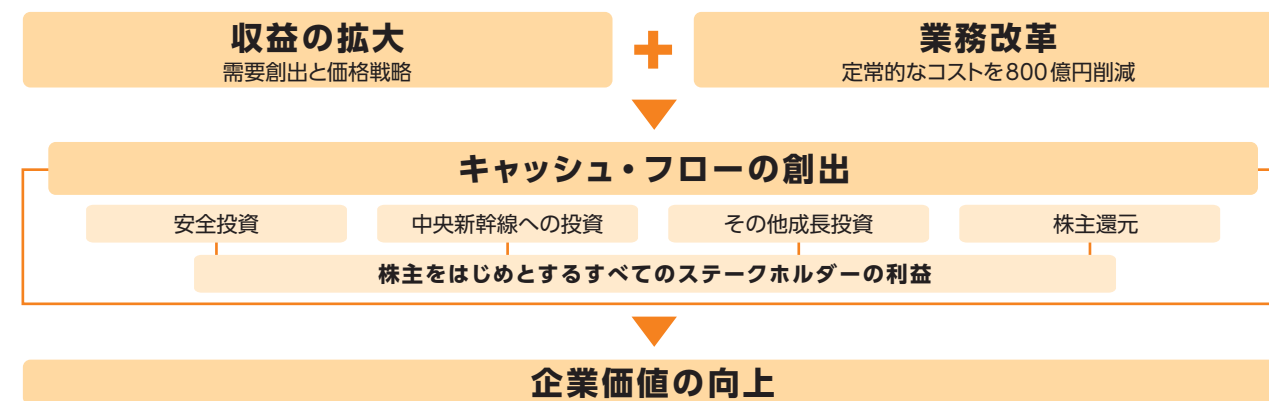
需要創出に関しては、移動目的を自ら創るという切り口で、「押し旅」を中心としてアニメ、アーティスト、スポーツ等のエンターテインメントのコンテンツホルダー等との連携を進めており、着実に成果を出しています。また、訪日外国人に対しては、より効果的な宣伝を展開するとともに、海外の旅行会社との連携強化により、販路の拡大も進めるなど、インバウンド収入の増加に取り組んでいます。これらの取組みを通じて生み出した増収効果の推計は、2024年度で百数十億円でしたが、2025年度は二百数十億円となりました。2026年度はさらなる増収を目指し、取組みを進めていきます。

価格戦略に関しては、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。これまで、「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つなげてきました。今後は、先ほど

申し上げたSupreme Classの導入やグリーン車のサービス向上などにより、サービスに見合った料金の設定を行うことで、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標としており、2025年度の実績額(累計)は約300億円となりました。2026年度の計画(累計)は約450億円としています。「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。

足元ではインフレが進んでいますが、当社は、成長戦略の中心である東海道新幹線の収益力をさらに高めていくこと等により「収益の拡大」に取り組むとともに、「業務改革」によりコストを削減することで、インフレにしっかりと対応していきます。一方で、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ることから、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

中央新幹線計画について、当社は、2025年10月に中央新幹線品川・名古屋間の総工事費の見通しが11.0兆円となったことを開示しました。参考として、工事の完遂に必要な資金の確保と健全経営の確認を行うため、開業時期を便宜上2035年と仮置きし、一定の前提をおいて営業キャッシュ・フローを算出し

たところ、毎年の営業キャッシュ・フローに加えて新規調達を約2.4兆円行えば、品川・名古屋間の建設に必要な資金を賄え、健全経営と安定配当を堅持できることを確認しています。

日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線は、開業から60年以

上が経過しており、将来の経年劣化や南海トラフ巨大地震などの大規模災害への抜本的な備えとして、大動脈輸送を早期に二重系化する必要があります。また、人口減少下にある日本において、超電導リニアの時速500kmという高速走行により圧倒的な時間短縮を行って、三大都市圏を一体化することは、経済の活性化のために極めて重要であり、沿線自治体をはじめ、関係各方

当社グループが考える「サステナビリティ経営」

当社グループは利益、キャッシュ・フローといった「経済的価値」の創造と持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」の創造が相互に好影響を及ぼしながら経営の好循環を生み出すことで、健全経営と安定配当、さらには企業としての持続的な成長を実現してきました。

当社グループを取り巻く経営環境が変化していく中でも、この経営の好循環を維持し、地球環境や社会全体との調和を

人的資本マネジメントの基本的な考え方

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

面から中央新幹線の早期開業を期待されています。中央新幹線は、当社の経営基盤を将来にわたって強化することはもちろん、将来の日本にとって不可欠なプロジェクトであると考えています。1日でも早い開業に向けて、健全経営と安定配当を堅持しながら、全力で取り組んでいきます。

図りながら持続的な成長を目指して経営を行う「サステナビリティ経営」を実践していきます。

この「サステナビリティ経営」を実践する上で意識すべき重要課題として、取締役会の決議により7項目のマテリアリティを特定しています。これらのマテリアリティを念頭に、引き続き、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を将来にわたって果たしていきます。

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。

また、これまでも女性活躍の取組みを推進してきましたが、取組みをさらに着実に進めるとともに、障がいのある社員など、より多様な社員が、その能力を最大限に発揮できる環境を整え、組織力を向上させていくことを目的として、2026年6月に「ダイバーシティ推進室」を新設しました。

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組みを進めていきます。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。



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きます。

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排出量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排出量を実質ゼロ化する「Green EX」サービスを開始しています。このような取組みによって、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、収益の拡大にもつなげていきます。

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、鉄道事業の経営においては安全が大前提であり、長期的な視点に立って必要な修繕と設備投資を計画的に進めていく必要があること、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には内部留保を確保する必要があることから、安定配当の継続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。

最後に

足元はインフレが続く厳しい経営環境にありますが、当社は安全の確保を最優先に、東海道新幹線を中心とした成長戦略に取り組んでいきます。そのうえで、中央新幹線計画を着実に

当社は、株主還元の観点も重視しており、2025年度においては、約1,100億円の自己株式を取得しました。2025年10月には、資金に余裕ができた場合に株主還元の拡充を検討していくという方針を公表し、この方針を踏まえ、2026年4月28日に開催した取締役会において、200億円の自己株式の取得を決議しました。

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、株主還元の観点も大切であると考えており、その時々状況に応じて様々な選択肢を検討していきます。

推進し、日本の大動脈輸送を担うという当社の設立以来の使命を将来にわたって果たし続けていきます。