



東海旅客鉄道株式会社
統合報告書 2026
2026年3月期



- 2 | 経営理念
- 3 | JR東海の収益構造
- 4 | マーケットエリアの特徴・輸送力
- 5 | JR東海のあゆみ

事業戦略

- 7 | TOP MESSAGE
- 11 | JR東海グループの「ありたい姿」
～30年後の未来に向けて～
- 15 | 最新の技術を活用した経営体力のさらなる強化

価値創造

- 19 | 価値創造プロセス
- 21 | 価値創造ストーリー
- 23 | 当社グループが考える「サステナビリティ経営」
- 25 | 株主還元・キャピタルアロケーション

- 27 | 財務データ

マテリアリティ

- 31 | 安全かつ強靱な社会インフラの維持・発展
- 45 | より便利で、快適で、安心してご利用
いただけるサービスの提供
- 50 | 地域との連携による社会・経済の発展
- 57 | 環境優位性の追求による地球環境の保全
- 67 | 社員一人ひとりが意欲・能力を高められる
企業文化の構築
- 75 | 技術力を基盤としたイノベーションの推進
- 79 | すべてのステークホルダーからの
信頼を高めるガバナンスの徹底

- 86 | 会社概要

編集方針

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主・投資家の皆様をはじめ、多くのステークホルダーとの対話の充実に努めています。本レポートは、当社の財務情報に加え、事業戦略やESG情報等の非財務情報について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値共創ガイドダンス」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。

【見通し等に関する注意事項】

本誌に記載されている将来の計画や見込み数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づく見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社及び子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更等が挙げられます。なお、本誌は、原則として2026年6月末までの情報に基づき作成されています。

- 金額は単位未満を切り捨て、その他の数値は単位未満を四捨五入して表示しています。
- FY2025は2025年度を示します。

経営理念

日本の大動脈と 社会基盤の 発展に貢献する

「日本の大動脈」とは

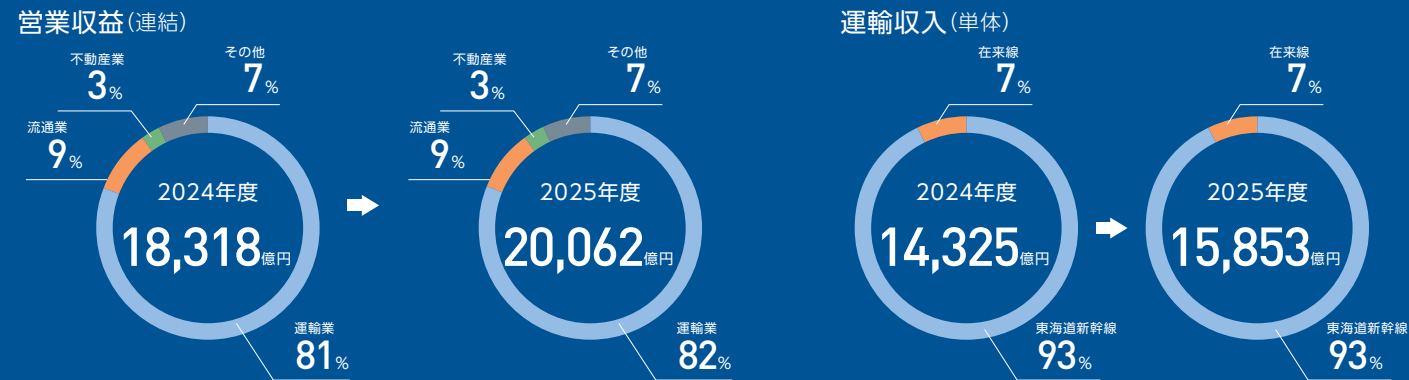
当社は、東京～名古屋～大阪の高速大量旅客輸送を担うことを使命としています。「日本の大動脈」とは、この旅客輸送のことを示しています。この地域は、日本の経済や文化の中心として重要な役割を果たしているため、大動脈輸送の停滞は、日本の経済・社会全体の動きの停滞にもつながりかねません。当社は、東海道新幹線と中央新幹線により、現在も、そして将来も日本の大動脈輸送を担うという使命を果たし続けていきます。

「社会基盤」とは

当社は、日本の大動脈と一体的に、名古屋・静岡を中心とした地域に根差した在来線運営とこれらの地域を中心としたグループ事業展開を行い、人々の生活を支える、より広い意味では「社会基盤」としての使命も担っています。今後も変わりなく在来線網の運営、グループ事業の展開にもさらに磨きをかけていきます。



JR東海の収益構造



※1 連結の比率は外部売上高に基づく

マーケットエリアの特徴・輸送力



運輸業

東海道新幹線及び東海地方の在来線における鉄道事業を行うほか、バス事業等を行っています。

主な関係会社

- 東海旅客鉄道(株)
- ジェイアール東海バス(株)

流通業

JRセントラルタワーズ内で百貨店事業を営むほか、主に、車内・駅構内における物品販売等を行っています。

主な関係会社

- (株)ジェイアール東海高島屋
- ジェイアール東海商事(株)
- (株)JR東海リテイリング・プラス

不動産業

駅ビル等不動産賃貸事業のほか、不動産分譲事業を行っています。

主な関係会社

- ジェイアールセントラルビル(株)
- JR東海不動産(株)
- 新横浜駅開発(株)
- 東京駅開発(株)
- 名古屋駅開発(株)
- ジェイアール東海関西開発(株)

その他

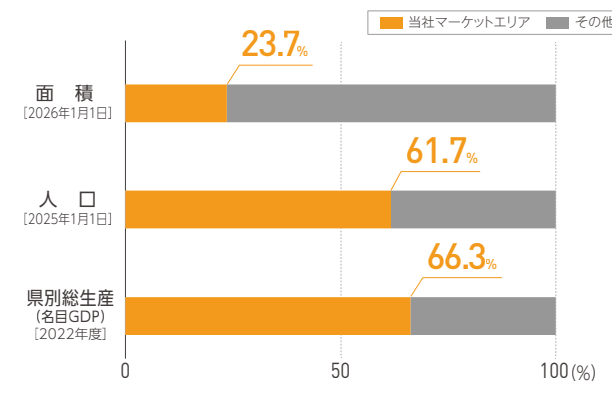
当社の主要駅等でホテル業を行うほか、旅行業、広告業、鉄道車両等製造業及び建設業等を行っています。

主な関係会社

- (株)JR東海ホテルズ
- (株)ジェイアール東海ソアーズ
- (株)JR東海エージェンシー
- 日本車輛製造(株)
- ジェイアール東海建設(株)
- JR東海テクノクリエイト(株)
- 日本機械保線(株)

日本の人口及び経済活動は東京圏～名古屋圏～大阪圏に集中

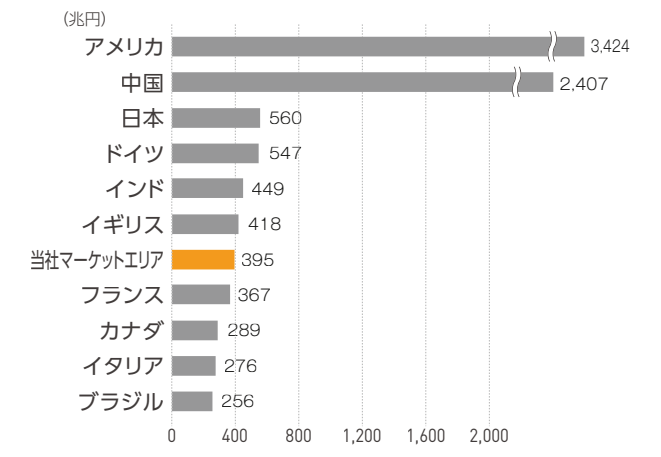
当社マーケットエリアが日本全体に占める割合



※ 当社マーケットエリアは以下の都府県を対象として計算
東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、静岡県、山梨県、長野県、愛知県、三重県、岐阜県、滋賀県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県
面積:国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」
人口:総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」
県別総生産:内閣府「県民経済計算」

当社マーケットエリアは世界の主要国の経済規模に匹敵

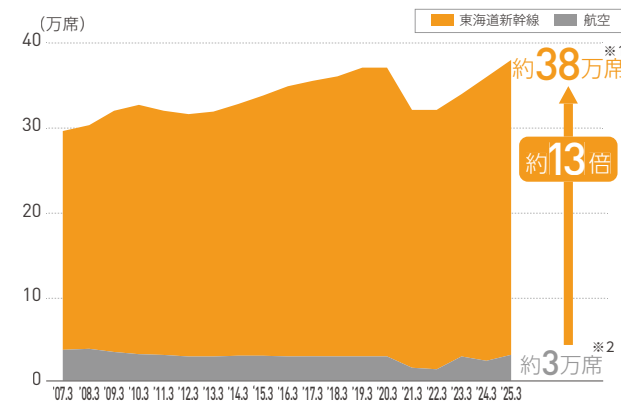
各国のGDPとの比較



※ 1ドル=131.43円で計算
出典 国際連合データベース、内閣府「県民経済計算」(2022年度)

他輸送モードでは追従できないキャパシティを提供

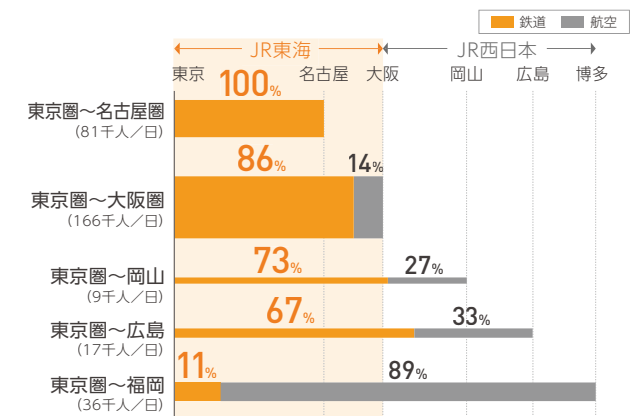
1日当たりの輸送力の推移
(東京圏～大阪圏における東海道新幹線と航空の比較)



※1 東海道新幹線:各年度において東京駅、新大阪駅間を直通運転した「のぞみ」[ひかり]の提供座席数(臨時列車を含む)
※2 航空:2006～2024年度特定本邦航空運送事業者に係る情報(国土交通省)をベースに当社が算出
※3 2021年3月期～2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

当社マーケットエリアにおいて圧倒的なシェアを確立

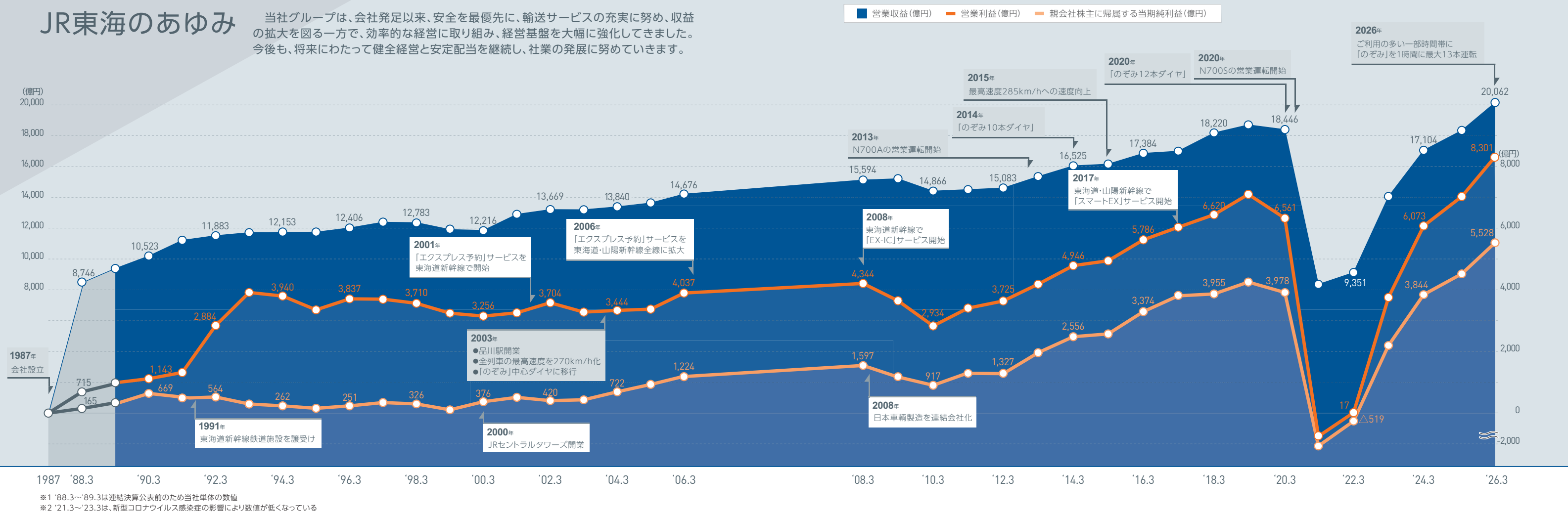
マーケットシェア(対航空)



※1 マーケットシェア:2024年度旅客地域流動調査(国土交通省)をベースに当社が算出
※2 東京圏:東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県
名古屋圏:愛知県、岐阜県、三重県
大阪圏:大阪府、京都府、奈良県、兵庫県

JR東海のあゆみ

当社グループは、会社発足以来、安全を最優先に、輸送サービスの充実に努め、収益の拡大を図る一方で、効率的な経営に取り組み、経営基盤を大幅に強化してきました。今後も、将来にわたって健全経営と安定配当を継続し、社業の発展に努めていきます。



国鉄の分割民営化により誕生

当社は1987年4月1日に、日本国有鉄道(国鉄)の分割民営化に伴い誕生しました。

当社の前身となる国鉄は、1949年に当時国営事業であった日本の鉄道事業を公共企業体として引き継ぎ誕生しました。国鉄は、国民の足として日本の発展を支えましたが、公社形態での運営の拙さから、経営の責任が曖昧なまま採算を無視した新規路線をつくるなどして30兆円を超える借金を抱えるとともに、世の中の動きにも迅速に対応できないという深刻な状態に陥りました。

こうした状況の中、国鉄が運営する鉄道事業の役割を将来に向けて見直そう、と取り組まれたのが「国鉄改革」でした。国鉄の輸送業務を分割民営化することにより健全な会社経営を行い、人々の足としての鉄道事業を再構築し、将来に向けてさらに発展させるといった目的のもと、1987年に行政改革の一環として国鉄の業務は11の承継法人に引き継がれました。

国鉄の分割民営化以降、当社は、国鉄が担っていた公共的・社会的使命を引き継ぎながら、民間会社としての歩みを着実に進めています。



民営化当時の写真
「ひだ1号」出発式(1987年4月1日、名古屋駅)

一貫して東海道新幹線の輸送サービスを向上

1964年の東海道新幹線開業により、東京～大阪間の移動はそれまでの6時間30分から3時間10分へと短縮されました(開業当初は4時間)。さらに、1992年には「のぞみ」の登場により、同区間の所要時間は最短2時間30分へと短縮されました。

そして、2003年10月、約15年にわたる継続的な車両設備・地上設備への投資が結実し、東海道新幹線品川駅の開業とともに全列車の最高速度を270km/hに引き上げ、「のぞみ」を中心とした抜本的なダイヤ改正を実施しました。

2014年には「のぞみ10本ダイヤ」、2015年には最高速度285km/hへの速度向上を実施し、現在の東京～新大阪間の所要時間は最短2時間21分にまで短縮

ています。

2020年3月のダイヤ改正では、お客様のご利用が多い時間帯に「のぞみ」を1時間当たり最大12本走らせることができる「のぞみ12本ダイヤ」を実現し、7月には、これまで積み上げてきた技術開発の成果を取り入れた新型新幹線車両N700Sの営業運転を開始しました。

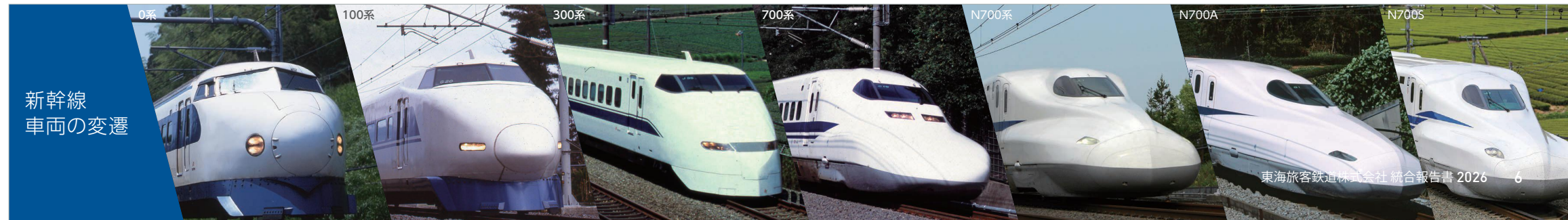
その後も、様々な工夫を重ね、2026年3月のダイヤ改正では、ご利用の多い一部時間帯に1時間に最大13本の「のぞみ」を設定し、東海道新幹線をより一層便利にご利用いただけるようにしています。

強固な経営基盤の確立

		1987年度	2025年度
鉄道運転事故(件/年)		60	30
東海道新幹線	輸送量(万人/日)	27.9	50.4
	運転本数(本/日)	231	395
	最高速度(km/h)	220	285
経営成績	営業収益(億円)	8,746 ※1	20,062
	営業利益(億円)	715 ※1	8,301
	親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	165 ※1	5,528
	長期債務(兆円)	5.5 ※2	1.7 ※3

※1 単体の数値 ※2 1991年度の数値 ※3 中央新幹線建設長期借入金を除く

新幹線 車両の変遷



「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。

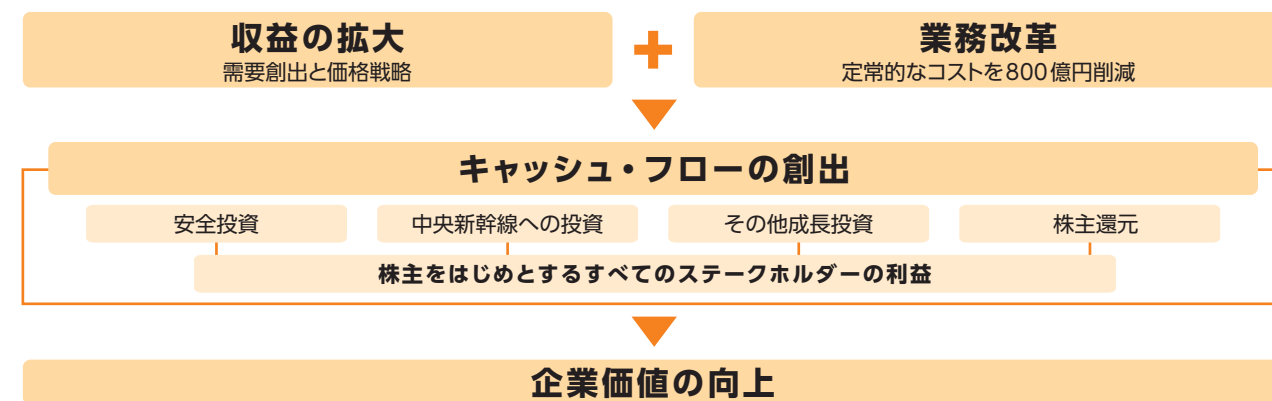
需要創出に関しては、移動目的を自ら創るという切り口で、「押し旅」を中心としてアニメ、アーティスト、スポーツ等のエンターテインメントのコンテンツホルダー等との連携を進めており、着実に成果を出しています。また、訪日外国人に対しては、より効果的な宣伝を展開するとともに、海外の旅行会社との連携強化により、販路の拡大も進めるなど、インバウンド収入の増加に取り組んでいます。これらの取組みを通じて生み出した増収効果の推計は、2024年度で百数十億円でしたが、2025年度は二百数十億円となりました。2026年度はさらなる増収を目指し、取組みを進めていきます。

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り組みを推進してきましたが、取り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り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。

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



「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

すべてのステークホルダーの 利益につながる経営



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)

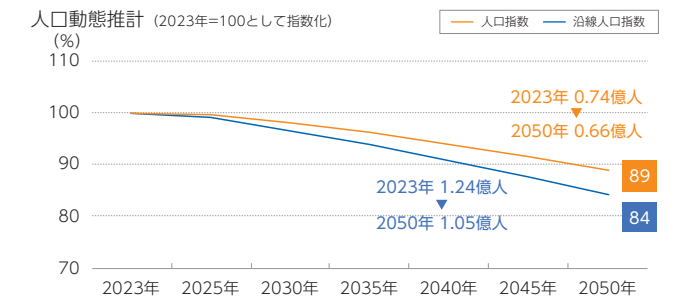
中央新幹線を全線で営業運転することにより、大動脈の二重系化による国土強靱化はもちろんのこと、超電導リニアによる圧倒的な速達性のもと、東京・名古屋・大阪を結ぶ日本中央回廊が形成され、人の移動が大いに活性化し、日本の経済・社会に大きな活力を生むこととなります。

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

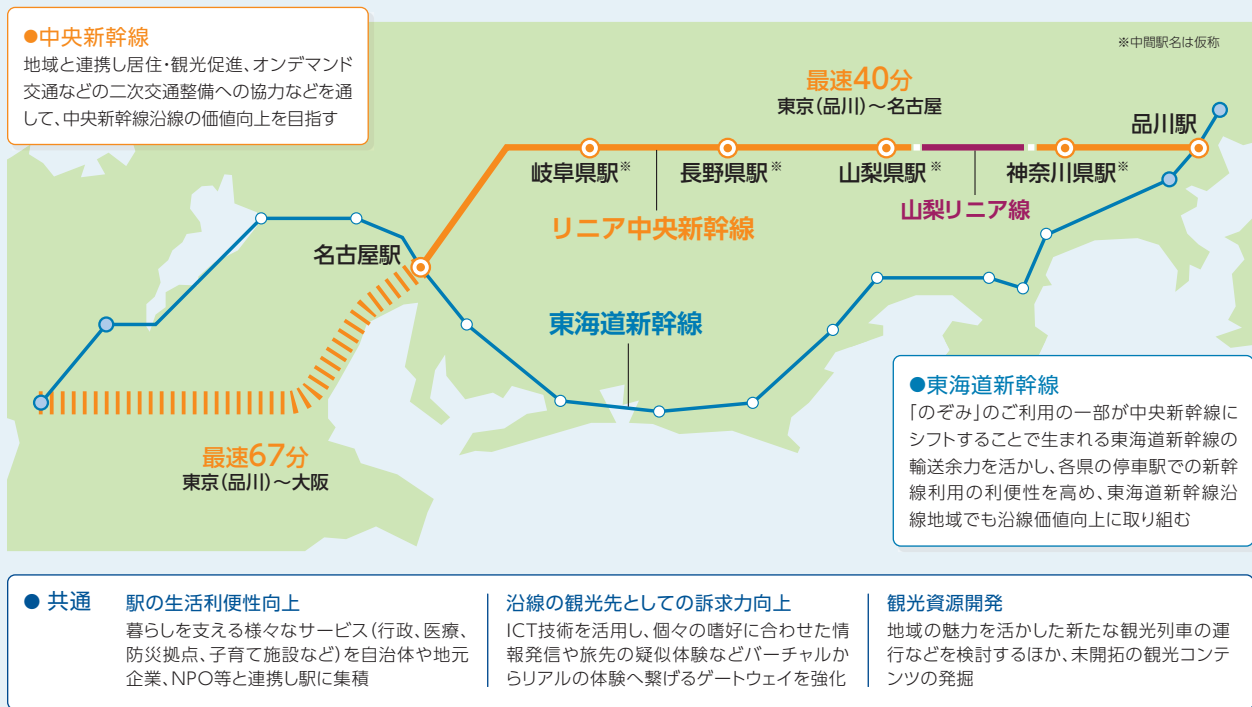
- 提供するサービスを多様化しつつ、最新の技術も活用しながらより良いサービスを提供し、サービスに見合った価格設定により収益を確保する
- 「業務改革」、さらにその後の効率的な業務執行体制の構築に不断に取り組み、労働力不足に対処する
- その実現のために、安全を最優先としつつ、技術力を磨き、人材の質を高めていく
- 企業として持続的に成長し、すべてのステークホルダーの利益に繋げる

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
や関心の変化

- ✓ 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
- ✓ ワークेशन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

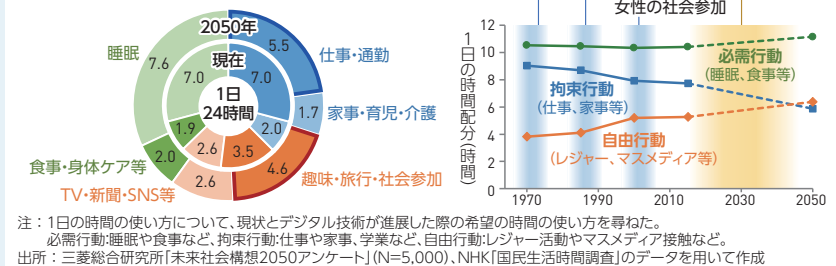
- ✓ 最新のIT技術等を活用した車内エンターテインメントや映像・音響空間の充実
- ✓ 富裕層に向けた高品質な設備・サービスの提供

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

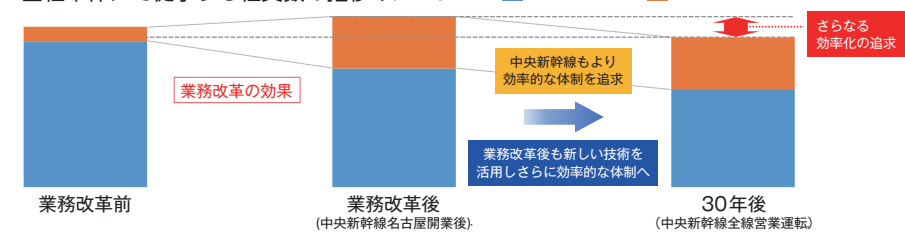
- 3K作業をロボットや機械に置き換え
- 様々な事情を持つ社員を想定して制度面を充実
- 多様な社員がさらに活躍できる業務の進め方を検討

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

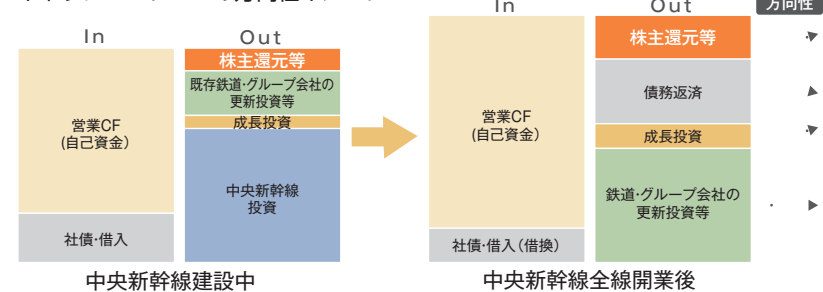


5. すべてのステークホルダーを重視した経営

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



最新の技術を活用した経営体力のさらなる強化

～より安全で、より便利で、より快適な鉄道を目指して～

当社は、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800億円削減する「業務改革」を推進するとともに、新しい発想により「収益の拡大」を実現することに挑戦し、経営体力のさらなる強化に取り組んでいます。近年、センシング、画像認識、ビッグデータの伝送・解析、AI、ロボット等の技術が大きく進化しています。当社はこれらの技術を積極的に取り入れ、輸送サービスの在り方を抜本的に変革することで、将来の労働力人口の減少にも対応するとともに、より安全で、より便利で、より快適なサービスを効率的に提供していきます。

2022年10月に、当社が目指す鉄道の将来像とその主な取組みについて取りまとめました。これらの取組みを磨き上げることにより、将来にわたって在来線・東海道新幹線・中央新幹線の三世代の鉄道を一体的に発展させ、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の使命を力強く果たしていきます。

より便利に

- ・ネット予約・チケットレスサービスを拡大し、お客様によりスムーズなご旅行を提供します。
- ・ICTをはじめとする最新の技術を活用して、お客様とのコミュニケーション手段を拡充し、輸送サービスの利便性を向上させます。



「EX旅先予約」「EX旅パック」等を活用した新たな旅行スタイルを提案



TOICA全線拡大とネット予約拡大でチケットレス乗車



テレビ電話でご案内可能な券売機等を拡充



一部編成への車側カメラ設置等により、ワンマン運転も可能に



新幹線全駅に可動柵整備



画像認識等を活用して線路や電車線設備の状態をモニタリング



状態監視データ等を活用して車両状態をモニタリング



駅や新幹線車内のビジネス環境整備を推進



新幹線の新たな座席のあり方を検討



新幹線車内の新しい使い方を提供

より快適に

- ・お客様の多様なニーズを汲み取り、新たな視点・柔軟な発想により、サービスの充実を図ります。

より安全に

- ・様々な面から安全性を高めることで、お客様に安心してご利用いただける輸送サービスを提供し続けます。
- ・鉄道の運行やメンテナンスにおいて、最新の技術を活用したシステムや設備の導入により、輸送サービスの信頼性を高めるとともに、係員は現地の状況やデータから判断し計画に反映させるといった、より創造的な業務に注力します。

当社の高い収益力の中心は東海道新幹線です。当社は、この東海道新幹線に必要な投資を行い、東海道新幹線の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。今後、東海道新幹線のさらなる進化を中心として、需要創出と価格戦略による収益の拡大に取り組んでいきます。

収益拡大

=

需要創出

+

価格戦略

東海道新幹線のさらなる進化

さらに高品質な、様々な輸送サービスの導入

新幹線に対する新たな「期待」の醸成

1. 需要創出

趣味・観光

移動目的を自ら創るという切り口で、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と連携し、車内限定コンテンツの配信やオリジナルグッズの抽選企画、連携イベントの開催等を通じて新規需要の創出に取り組んでいます。また、EXサービス会員を対象に、神社仏閣の特別拝観等、特別な体験機会の販売を通じて鉄道による移動需要を喚起しています。

ビジネス

多くの集客交流が見込まれるMICEに着目し、海外や当社エリア外からの誘致に取り組んでいます。また、東海道新幹線を号車単位で貸切り、車内でオリジナルイベント等を実施できる「貸切車両パッケージ」など、新幹線車内での移動時間を有効活用していただく施策に取り組んでいます。

インバウンド

訪日外客数は増加傾向にあり、国や地域ごとの旅客動向や商品のご利用の分析を進め、沿線自治体等と連携しながら、より効果的な宣伝を展開するとともに、旅行会社との連携強化による販路の拡大に取り組むなど、取組みを強化しています。



JR東海×はぴだんばい みんなでしゅっぱつ!
新幹線おでかけミッション!

2. 価格戦略

利便性の向上

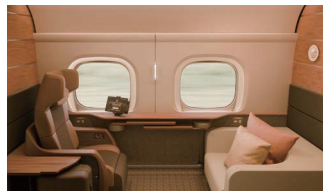
利便性や付加価値の向上など、より良いサービスを提供することでサービスに見合った料金をいただくことにも取り組んでいます。

具体的には、これまで「EXサービス」や「ジャパン・レール・パス」について、サービスの充実化に伴う価格改定等を実施してきました。

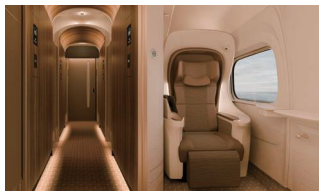
また、2026年10月からは、グリーン車よりもさらに上質な設備・サービスを備えた上級クラス座席「Supreme Class」を新たに導入し、個室タイプの「Cabin」のサービスを開始しました。2027年度中には半個室タイプの「Seat」のサービスの開始と、グリーン車のサービス向上を予定しています。

この他の価格戦略として、国への届出のみで改定可能な運賃・料金のあり方を検討していくほか、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・料金を転嫁できる制度の導入に向けて、引き続き関係箇所への要望を続けていきます。



「Supreme Class Cabin」(7号車)

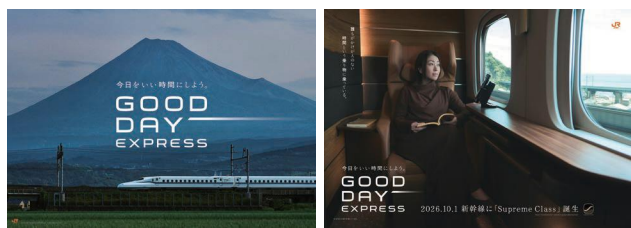


「Supreme Class Seat」

東海道新幹線のさらなる進化(「GOOD DAY EXPRESS」)

東海道新幹線のサービスをさらに進化させ、お客様の移動時間を「より良い時間」にする取組みを「GOOD DAY EXPRESS」として紹介していくことで、新幹線に対する新たな「期待」を醸成し、ご利用増に繋げていきます。

「GOOD DAY EXPRESS」第一弾ビジュアル



1. 自動運転システム(GOA2)の導入 東海道新幹線

東海道新幹線に自動運転システム(GOA2)を導入し、運転士の業務を支援します。

- 2028年頃に自動運転システム(GOA2)の自動運転機能(定時運転機能、定位置停止機能など)を搭載した列車の営業投入を目指し、現在走行試験を行っています。
- 運転操縦の支援拡充により、運転士は駅発着時のドアの開閉を行うとともに、異常時においては列車の責任者として車掌、パーサー等を統轄して対処します。
- 車掌は列車内で旅に不慣れなお客様などのサポート業務に注力し、また、巡回強化により車内セキュリティを向上させます。

2. 画像認識技術を活用したワンマン運転の拡大

3両以上の一部編成で車両の側面にカメラを設置する等により、画像で安全を確認します。

- 運転士による各車両等に設置したカメラの画像での確認に加え、技術の活用が目途が立ったことから、画像認識技術を活用してお客様の接近等を検知する安全確認支援装置を315系4両編成に搭載し、武豊線、関西線(名古屋駅～亀山駅)*において、315系4両編成によるワンマン運転を開始しました。

*特急「南紀」と快速「みえ」を除く

- 今後もワンマン運転を順次実施していく予定です。



(例) 列車に接近した人物を検知、音等で運転士に通知

3. 車両の外観検査の自動化

人手により行っている車両の外観検査を自動で実施します。

- 画像解析技術等を活用し、車両基地や駅に入るタイミングで車両の外観を自動で検査するシステムを開発しました。
- システム導入後は、人手による外観検査業務の多くを削減できる見込みであり、車両の外観を従来より高頻度に検査できるため、安全性がさらに向上します。
- 2024年度に営業車両による検証を開始し、本格的な運用開始は2029年度頃を目指しています。

4. 営業車検測の強化

営業車検測機能により電気設備・軌道設備に関する保守作業を省力化します。

- 2026年度以降に投入するN700Sの一部編成に機能強化した営業車検測機能を搭載することで、現在ドクターイエローで行っている検査を代替可能となります。
- 営業車両でドクターイエローと同等以上のデータを高頻度で取得可能となり、設備の安全性・信頼性が向上するとともに、係員が現地で実施している検査業務の一部が代替可能となり、電気設備・軌道設備に関する保守作業をさらに省力化します。

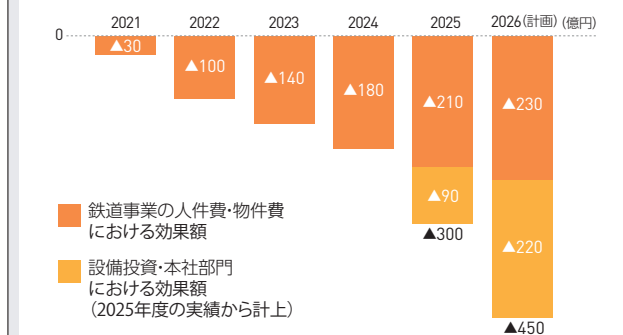
5. お客様サポートサービス等の拡大

駅の効率的な運営とサービスの維持・向上の両立を進めます。

- 「お客様サポートサービス」や「サポートつき指定席券売機」など、遠隔でのご案内サービスを拡充し、きっぷ購入時のサポートを充実させるとともに、早朝・夜間時間帯などでもきっぷを購入可能となる駅を拡大しています。
- 「お客様サポートサービス」については、これまでに武豊線、東海道本線(大府駅～豊橋駅間、名古屋駅～米原駅間、沼津駅～興津駅間)、関西本線(名古屋駅～亀山駅間)、飯田線(牛久保駅)、中央本線(鶴舞駅(名大病院口)・大曽根駅(南口)・勝川駅)に導入しています。
- 今後も導入駅を順次拡大していく予定です。

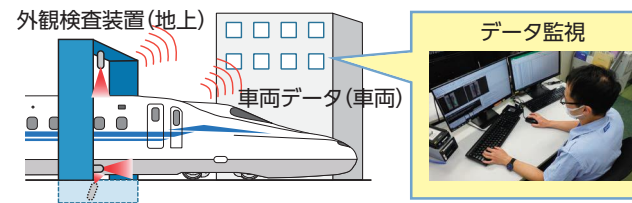
業務改革の効果額

10～15年かけて800億円の定常的なコスト削減を達成する



在来線

東海道新幹線



車両データと外観検査装置のデータを活用し、車両状態をモニタリング

東海道新幹線



ドクターイエローの機能を代替

ドクターイエロー

N700S(営業車検測機能)

東海道新幹線

在来線

お客様サポートサービスの導入区間、駅

名古屋地区 導入駅数: 46 駅

有人駅 導入済み区間、駅

※東海道本線(名古屋駅～米原駅間)は龍ヶ井・柏原、関西本線(名古屋駅～亀山駅間)は長島・富田浜・河田を除く

静岡地区 導入駅数: 8 駅

有人駅 導入済み区間



価値創造プロセス

経営理念「日本の大動脈と社会

基盤の発展に貢献する」▶P2

超長期ビジョン

「ありたい姿」▶P11

インプット

事業活動

アウトプット・アウトカム

持続可能な成長のための投資

経済的価値の創造

キャッシュフローの創出

事業維持のための投資
将来への投資

株主還元 ▶P25

すべての
ステークホルダーの
利益につながる経営

お客様

沿線地域

地球環境

社員・家族

取引先

株主・投資家

財務資本

製造資本

知的資本

人的資本

社会・
関係資本

自然資本

日本の大動脈

社会基盤



東海道新幹線



在来線



中央新幹線



グループ事業

ネットワーク
効果ネットワーク
効果

相乗効果

相乗効果

相乗効果

安全

社会的価値の創造

東海道
新幹線
日本の大動脈
輸送乗車中
のお客様が死傷
する列車事故
0件平均
遅延
時分
1.0分最高速度
285km/h1日当たり列車本数
395本1日当たり輸送人員
50.4万人CO₂排出量(対航空)
約1/12在来線
地域の
社会基盤1日当たり列車本数
普通
列車
2,097本1日当たり列車本数
特急
列車
102本1日当たり輸送人員
108万人中央新幹線
大動脈輸送の
抜本的強化営業速度
500km/h東京(品川)~名古屋
40分東京(品川)~大阪
67分3大都市圏のGDP
343兆円グループ
事業
鉄道との
相乗効果沿線都市の
価値向上移動の
価値向上

持続可能な成長基盤の構築

事業環境・マテリアリティを踏まえた適切な戦略

経営体力のさらなる強化

▶P15

収益の拡大
業務改革

マテリアリティ ▶P23

事業 環境

価値創造ストーリー

当社グループは、「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、中長期的な展望に立ち、安全の確保を最優先に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より「三世代の鉄道」を運営するとともに、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。そして、すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスのもと、利益、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」を創造することで、健全経営と安定配当、さらには企業価値向上を実現してきました。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は、技術の進歩や人口減少、自然災害リスクの高まりなど、大きく変化しています。こうした事業環境の変化・変容がリスクや機会という形で当社グループに影響を及ぼし得ることを踏まえ、経営上の重要課題をマテリアリティとして特定しています。事業環境や特定したマテリアリティを踏まえた適切な戦略に基づいて価値創

造プロセスを継続的に循環させ、企業として持続的に成長していくことが、超長期ビジョンである「ありたい姿」の実現、ひいては「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の経営理念を将来にわたって果たし続けていくことにつながっていくと考えています。

インプット

当社グループの価値創造の源泉は、長年にわたり蓄積してきた財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本です。

特に、東海道新幹線が生み出す高い収益力や強固な財務基盤（財務資本）、東海道新幹線を中心とする高品質な鉄道インフラ（製造資本）、東海道新幹線や超電導リニアで培った高度な技術力（知的資本）、最も重要な「資本」であり当社グループの持続的成長を支える人材（人的資本）、お客様からの信頼や地域社会とのつながり（社会・関係資本）、環境負荷の少ない鉄道の環境優位性（自然資本）は当社グループの強みです。

当社グループはこれらの資本を最大限に活用することで、東海道新幹線、在来線、中央新幹線、グループ事業という4つの事業を一体的に、かつ高いレベルで運営する体制を構築しています。

事業活動

当社グループは、安全の確保を最優先に、東海道新幹線、在来線、中央新幹線、グループ事業という4つの事業を事業活動の柱としています。

東海道新幹線は、日本の三大都市圏である東京～名古屋～大阪を結ぶ大動脈として1964年の開業以来、60年以上にわたって多くのお客様にご利用いただき、日本経済の成長を支えてきました。当社グループ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必要な投資を行い、収益力をさらに高めていくことが成長戦略の中心であると考えています。また、大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害といったリスクに抜本的に備えるため、中央新幹線計画を推進しています。これにより、経営リスクをさらに低減させることで経営の安定化を図り、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くとともに、その高速性による時間短縮効果によって利便性を飛躍的に向上させ、日本の社会・経済に大きな便益と発展の可能性をもたらすことができると考えています。

また、当社グループは、名古屋・静岡を中心とした在来線の運営と、これらの地域を中心とした事業を展開しており、人々の生活を支える社会基盤としての使命を担っています。当社グループが運営する12線区の在来線は、通勤・通学をはじめとする日常生活の移動手段としての役割を果たしています。新型車両投入等のサービス向上を進めつつ、現在においては東海道新幹線と、将来的には中央新幹線とも組み合わせ、相互に補完し合う形で輸送ネットワークの維持・発展に努め、ご利用いただきやすいサービスを提供していきます。グループ事業においては、駅を中心とした魅力ある商業施設の運営、オフィス・ホテル等の展開、沿線地域の自治体や事業者との連携等を通じ、沿線都市と移動の価値向上に取り組んでいます。沿線都市と移動の価値を高めることは、鉄道のご利用拡大につながります。一方で、輸送サービスの向上により、鉄道利用が増加すると、グループ事業の成長にも寄与することになります。このように、グループ事業の成長が鉄道事業の価値を向上させ、鉄道事業の成長がグループ事業の新たな商機を生み出すという相乗効果を意識し、事業を展開しています。

アウトプット・アウトカム

当社グループの事業は社会に直接的な影響を与える公共性の高いものであることから、価値創造プロセスにおいてはアウトプットとアウトカムを一体的に捉えています。当社グループは、前述の事業活動を通じ、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に創造しており、この2つの「価値」の創造が相互に好影響を及ぼしながら、価値創造プロセスの好循環を生み出していると考えています。

当社グループは事業活動において、安全を最優先にサービスに磨きをかけることで収益を大きく伸ばすと同時に、効率的な事業運営に努めることで利益及びキャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造しています。

生み出したキャッシュ・フローは、持続可能な成長のための投資と株主還元に分けられます。持続可能な成長のための投資という観点では、当社グループは、人材育成への投資、技術開発投資、設備投資等を長期的な視点から惜しみなく行うことで、経営資本の充実につなげます。そして、充実した経営資本をもとに、各種施策の推進によって事業活動を成長させ、さらなる「経済的価値」の創造へと循環させていきます。

当社グループの事業活動に磨きをかけることは、「経済的価値」だけではなく、「社会的価値」の創造にも直結しています。東海道新幹線は日本の大動脈輸送として、在来線は地域の社会基盤として重要な役割を担っており、建設中の中央新幹線については、将来にわたり日本の大動脈輸送を支える抜本的な強化策として位置付けています。また、グループ事業は鉄道事業との相乗効果を創出することで、沿線都市と移動の価値向上に貢献しています。このように、当社グループが創造する「社会的価値」は、日本の社会・経済を支えるという観点から、自らの持続可能な成長基盤の構築として経営資本の充実につながり、新たな「社会的価値」を生み出す源泉となります。

当社グループが営む鉄道事業は公共性が高く、お客様、沿線地域、地球環境、社員・家族、取引先、株主・投資家等、多面的なステークホルダーが存在することから、こうした利害関係者の一部にのみ偏重するような経営を行うのではなく、すべてのステークホルダーの利益につながる経営を行うことが重要であると考えています。価値創造プロセスを継続的に循環させていくことを通じて、お客様へのサービス向上に努め、沿線地域や日本の社会・経済の発展、地球環境の保全に貢献するとともに、安定的にキャッシュ・フローを創出し、人材への投資、取引先との長期安定的な関係の構築、株主還元の充実等を図るなど、すべてのステークホルダーの利益を確保し、企業としての持続的な成長を実現していきます。

当社グループが考える「サステナビリティ経営」

前述のとおり、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」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、これら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。

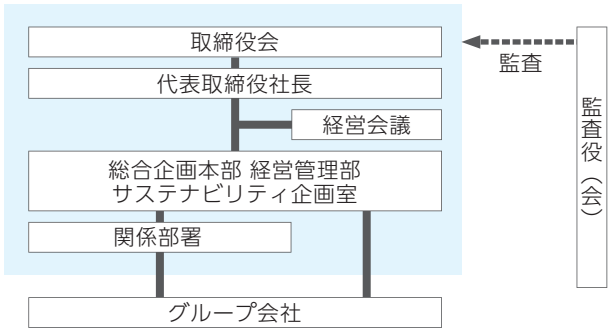
サステナビリティ全般に関するガバナンス体制

当社グループでは、取締役会をサステナビリティ関連のリスク及び機会を管理・監督する機関として位置付けています。また、サステナビリティ関連のリスク及び機会を評価・管理するため、代表取締役社長の下、総合企画本部経営管理部にサステナビリティ企画室を設置しており、同室が中心となって関係部署及びグループ会社と連携し、サステナビリティ関連の対応方針を策定します。

なお、代表取締役社長が議長を務め、すべての常勤の取締役及び監査役並びに一部の執行役員を構成員とする経営会議において、サステナビリティ関連の各施策についても十分に議論できる体制としています。

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。

サステナビリティ全般に関するガバナンス体制



マテリアリティの特定

当社グループは「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

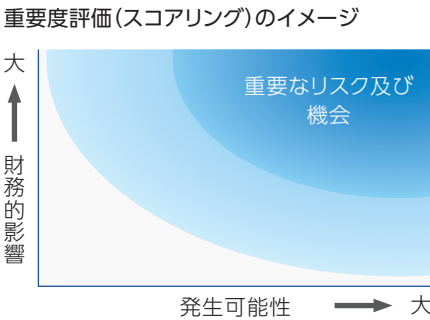
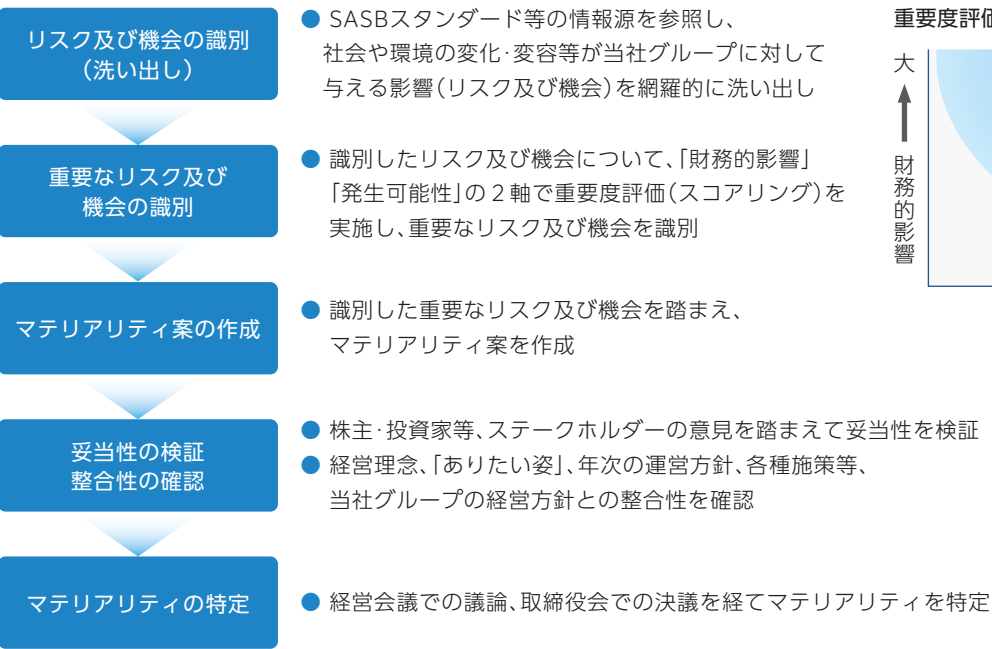
に、引き続き、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を将来にわたって果たしていきます。

7項目のマテリアリティ

	安全かつ強靱な社会インフラの維持・発展	安全を最優先に、自然災害の激甚化や大規模災害等の発生に対してもレジリエンスを有する強靱な社会インフラを構築し、維持・発展させることで、日本の大動脈輸送を担うという使命を将来にわたって果たし続けていきます。
	より便利で、快適で、安心してご利用いただけるサービスの提供	ライフスタイルやニーズの多様化、変わりゆく社会の様々な要請に合わせてサービスを拡充するとともに、新たな視点・柔軟な発想を活かして需要の創出・取込みを行うなど、より多くのお客様にご利用いただけるサービスを提供していきます。
	地域との連携による社会・経済の発展	人口減少をはじめとした様々な社会的課題が想定される将来を見据え、地域との連携強化を通じた魅力的な地域づくりと人流の増加に取り組むとともに、鉄道のご利用拡大とグループ事業の展開を一体的に行うことで沿線を活性化させ、社会・経済の発展に貢献していきます。

	環境優位性の追求による地球環境の保全	電力・燃料消費を削減する取組み等を不断に進めるなど、鉄道の環境優位性に磨きをかけ、脱炭素社会への移行に伴う対応コストを抑えるとともに、より多くのお客様に鉄道を選択・利用していただくことで、運輸部門全体としての環境負荷を抑制し、地球環境保全に貢献していきます。
	社員一人ひとりが意欲・能力を高められる企業文化の構築	働きやすく、働きがいのある職場づくりと健康経営の推進を基盤とした人材の育成に取り組み、最も重要な「資本」である社員一人ひとりの意欲・能力を持続的に高め、経営理念をより高いレベルで実現していきます。
	技術力を基盤としたイノベーションの推進	より一層の安全確保や将来の経営基盤の強化に向けて不断に高めてきた技術力を基盤とし、最新の技術を積極的に取り入れて技術開発を推進するとともに、世界に誇る日本独自の先端技術である超電導リニア技術のブラッシュアップにより鉄道システムのさらなる革新を実現するなど、イノベーションを推進していきます。
	すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスの徹底	鉄道事業を中心とした当社グループの事業は公共性が高く、様々なステークホルダーの支えがあって成り立っていることから、それらすべてのステークホルダーからの信頼を高めるべく、安全最優先の企業文化の確立や経営の健全性及び透明性の確保を図りつつ、企業としての持続的な成長を実現していきます。

マテリアリティの特定プロセス



株主還元・キャピタルアロケーション

企業価値向上・株主還元についての当社の考え方

企業価値向上

当社は、鉄道事業の特性や中央新幹線計画という当社特有の事情を踏まえ、持続的な企業成長を目指します。具体的には、鉄道事業の経営においては安全の確保が大前提であり、安全を確保するためには長期的視点に立った継続的な設備投資や人材育成が必要となります。また、中央新幹線計画は、大動脈輸送の二重化により当社の経営基盤がより強化されるほか、その高速性による時間短縮効果によって利便性を飛躍的に向上させ、日本の経済・社会に大きな便益と発展の可能性をもたらすことで、すべてのステークホルダーの利益を長期にわたり確保する

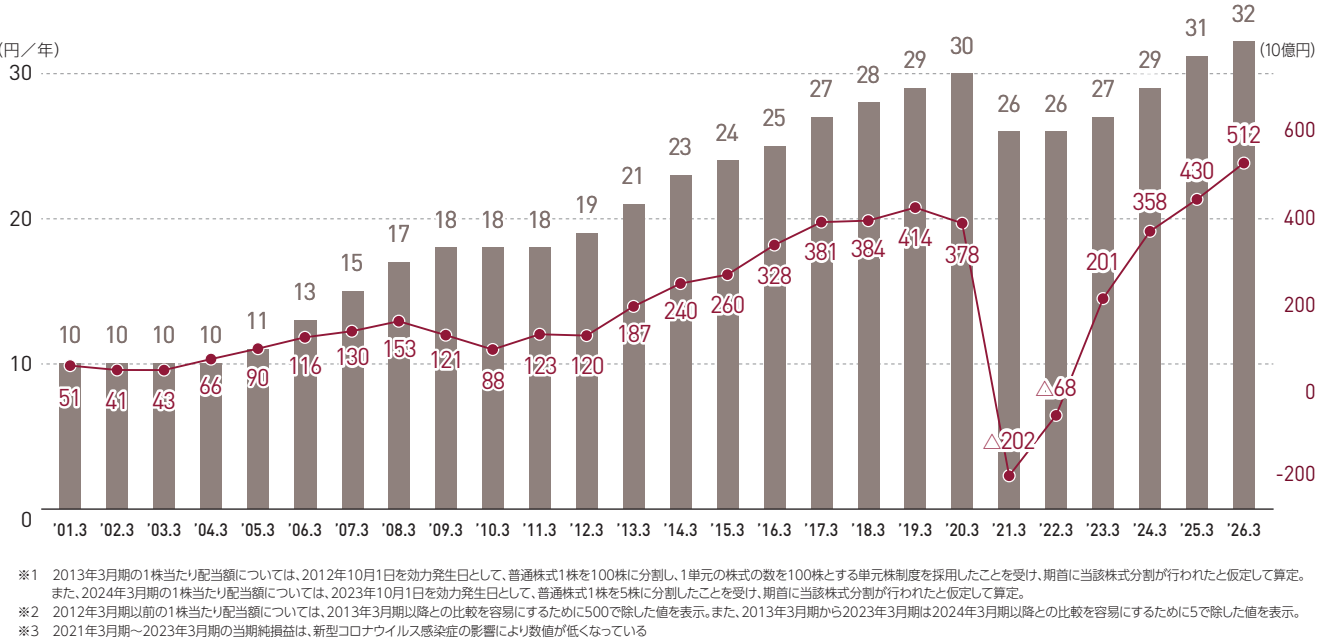
ことにつながります。現在、当社は東海道新幹線の収益力をさらに高めていくことなどによる「収益の拡大」と、ICT等の最新技術の活用等により定常的なコスト削減を目指す「業務改革」によって、収益を増やすとともに費用を削減し、利益とキャッシュ・フローを増やしていくことに取り組んでいます。生み出したキャッシュ・フローにより、安全投資、中央新幹線への投資、その他成長投資を行うとともに、株主還元を充実させることで、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益、ひいてはさらなる企業価値の向上を実現していきます。

株主還元

鉄道事業においては安全の確保が大前提であり、短期的な業績によらず長期的な視点に立つて必要な修繕や設備投資を計画的に進めていく必要があるほか、中央新幹線計画のような長期にわたるプロジェクトを着実に推進するため、内部留保を充実させる必要があります。そのため、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います。一方これは、配当金額を全く変えないという意味ではなく、コロナ禍までは着実に

増配を繰り返していることに加え、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おり、株主還元の観点も重視してきました。2025年度には、前年度決算において運輸収入がコロナ禍前を上回る水準に回復したことや、好調な第2四半期決算の内容を踏まえ、約1,100億円の自己株式を取得しています。

1株当たり配当額 ■ 1株当たり配当額 ● 当期純損益(単体)



また、中央新幹線計画に関して、当社は、2025年10月に品川・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。この際、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、名古屋開業を便宜上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。これを、2025年度から2035年度までの11年間のキャピタルアロケーションのイメージとしてお示ししているのが、下の図です。図の左側に示しているキャッシュインについては、社債や

※中央新幹線建設資金管理信託：中央新幹線の建設の推進のため、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構より資金を借り入れ、分別管理を目的として信託を設定しています。

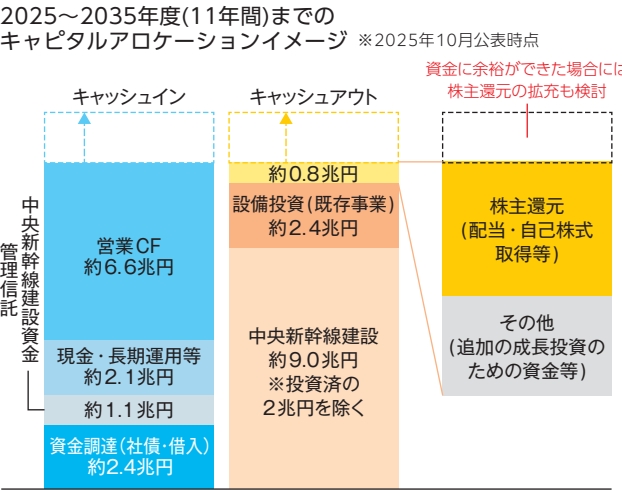
これに加え、上向きの矢印でお示ししているとおり、今後もキャッシュ・フローを増やす努力を継続して行います。その上で、当社は株主還元も大切であると考えており、資金に余裕ができた場合には、株主還元の拡充も選択肢として検討していきます。実際に、2026年4月28日に開催した取締役会においては、2025年度決算を踏まえ、200億円を上限とする自己株式の取得を決議しました。

また、キャピタルアロケーションのイメージでは、2025年度から2035年度までの11年間の営業キャッシュ・フローを毎年約6,000億円で一定としていますが、実際には、価格、輸送量の両面から成長戦略に沿った取組みを着実に進めることで、運輸収入及び利益の更なる増加を目指します。

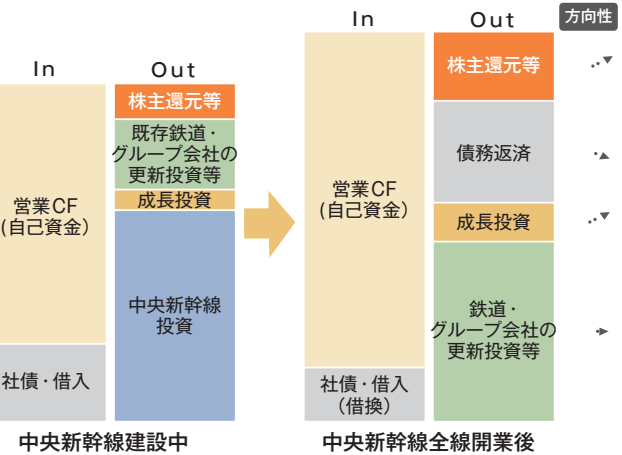
より長期的な観点で当社のキャッシュ・フローの方向性のイメージをお示しすると、中央新幹線の建設が最盛期を迎えるまでは工事費を確保するために内部留保を充実させる必要があり、また、開業までは収益化しないことから、その間の株主還元については安定配当の継続が基本方針となります。一方で、中央新幹線全線開業後は、キャッシュ・フロー創出力をさらに高め、さらなる成長投資や株主還元を拡大していくことを目指します。

借入による資金調達約2.4兆円、中央新幹線建設資金管理信託（※）約1.1兆円、現金・長期運用等約2.1兆円のほか、営業キャッシュ・フローを毎年約6,000億円、11年間で約6.6兆円と想定しています。

次に、図の中央に示しているキャッシュアウトについては、今後の中央新幹線品川・名古屋間の建設に約9兆円（投資済の約2兆円を除く）、既存事業に対する設備投資に約2.4兆円、株主還元やその他の成長投資等に約0.8兆円と想定しています。この約0.8兆円には、図の右側にお示ししているとおり、配当や自己株式取得等の株主還元、その他追加の成長投資のための資金等を見込んでいます。

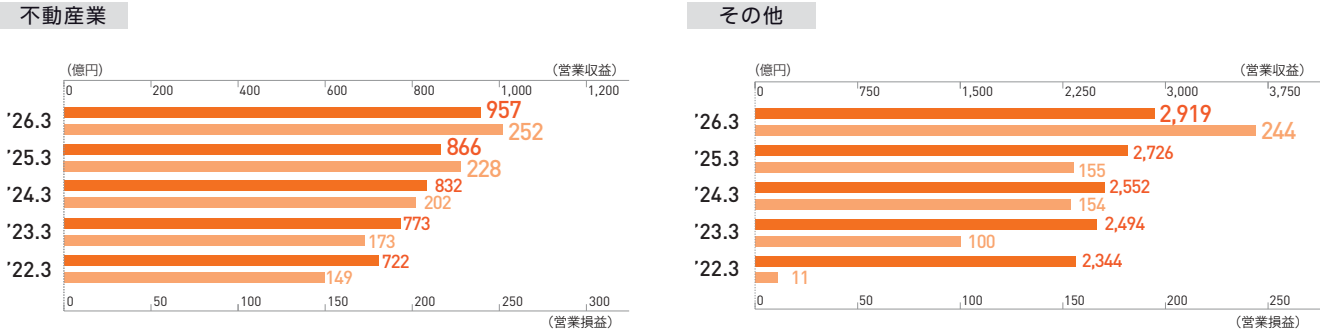
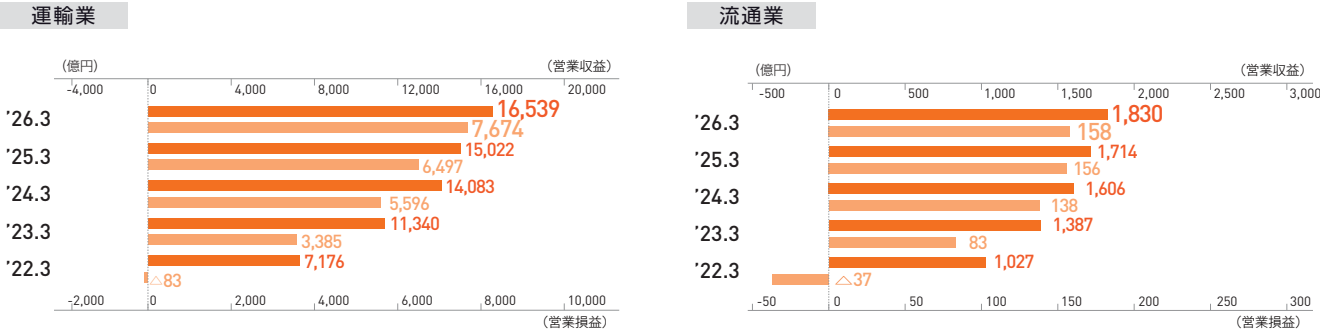


キャッシュ・フローの方向性イメージ



セグメント別の営業収益・営業損益

※ セグメント別の営業収益は、外部顧客への売上高のほか、他セグメントへの売上高を含む



比較損益計算書(単体)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
営業収益	7,260	11,433	14,173	15,112	16,632
鉄道事業	7,113	11,267	14,002	14,937	16,450
関連事業	146	166	171	174	182
営業費用	7,273	7,970	8,510	8,545	8,888
鉄道事業	7,190	7,883	8,416	8,448	8,785
関連事業	82	87	94	96	102
営業損益	▲ 12	3,463	5,663	6,567	7,744
経常損益	▲ 740	2,788	5,045	5,999	7,208
税引前当期純損益	▲ 894	2,829	5,085	6,002	7,208
当期純損益	▲ 681	2,019	3,587	4,306	5,126

比較損益計算書(連結)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
営業収益	9,351	14,002	17,104	18,318	20,062
営業費用	9,334	10,257	11,030	11,290	11,760
営業損益	17	3,745	6,073	7,027	8,301
経常損益	▲ 672	3,074	5,469	6,492	7,809
税金等調整前当期純損益	▲ 667	3,061	5,453	6,458	7,793
親会社株主に帰属する当期純損益	▲ 519	2,194	3,844	4,584	5,528

経営指標(連結)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
自己資本当期純利益率	▲ 1.4%	6.0%	9.7%	10.5%	11.4%
売上高当期純利益率	▲ 5.6%	15.7%	22.5%	25.0%	27.6%
総資産営業利益率	0.0%	3.9%	6.2%	6.9%	7.8%
自己資本比率	37.7%	39.5%	41.9%	44.6%	46.6%
1株当たり当期純損益 [※]	▲¥52.77	¥222.99	¥390.66	¥465.88	¥570.84
1株当たり配当額 [※]	¥26	¥27	¥29	¥31	¥32

※ 2024年3月期以降の1株当たりの数値については、2023年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を5株に分割したことを受け、期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定。
また、2023年3月期以前の1株当たり当期純利益・配当額については、2024年3月期以降との比較を容易にするために5で除した値を表示

比較貸借対照表(連結)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
流動資産	26,827	27,122	27,910	19,429	16,748
うち 中央新幹線建設資金管理信託	18,130	15,852	13,516	10,907	8,495
固定資産	67,677	68,021	71,507	83,804	92,013
有形固定資産	54,076	56,126	58,088	60,587	63,712
無形固定資産	1,420	1,594	1,601	1,647	1,855
投資その他の資産	12,180	10,301	11,817	21,568	26,445
資産合計	94,505	95,144	99,418	103,233	108,761
流動負債	7,373	7,294	7,987	7,823	9,320
固定負債	51,039	49,778	49,195	48,824	48,074
うち 中央新幹線建設長期借入金	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
負債合計	58,412	57,072	57,182	56,647	57,395
うち 長期債務	49,416	49,498	48,461	47,786	47,684
純資産合計	36,092	38,071	42,236	46,585	51,366
負債純資産合計	94,505	95,144	99,418	103,233	108,761

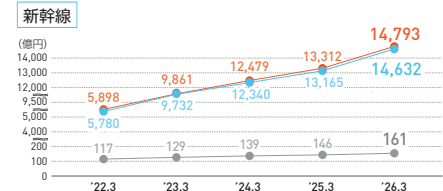
比較キャッシュ・フロー計算書(連結)

	2022年 3月期	2023年 3月期	2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)	(億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	717	4,867	6,728	6,245	7,481
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,530	▲ 1,750	▲ 4,365	▲ 9,560	▲ 6,214
有形・無形固定資産の取得等による支出	▲ 4,781	▲ 4,452	▲ 3,871	▲ 4,588	▲ 5,119
中央新幹線建設資金管理信託による収入・支出(純額)	2,630	2,277	2,336	2,608	2,411
資金運用による収入・支出(純額)	619	424	▲ 2,830	▲ 7,580	▲ 3,506
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 191	▲ 2,206	▲ 1,251	▲ 955	▲ 1,508
現金及び現金同等物の増減額	▲ 1,004	910	1,111	▲ 4,270	▲ 241
現金及び現金同等物の期首残高	7,199	6,194	7,105	8,217	3,947
現金及び現金同等物の期末残高	6,194	7,105	8,217	3,947	3,705

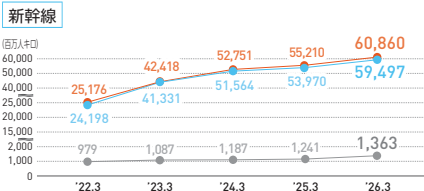
財務データ

輸送・財務の状況

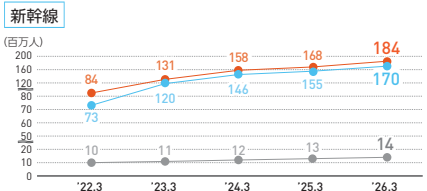
旅客運輸収入



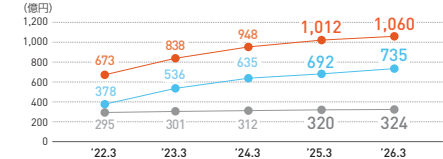
輸送人キロ



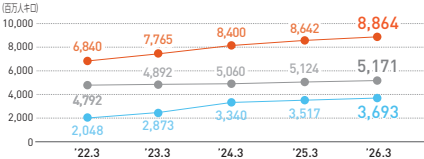
輸送人員



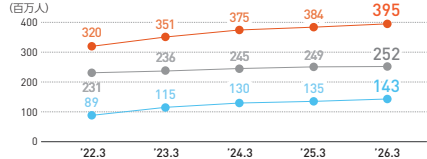
在来線



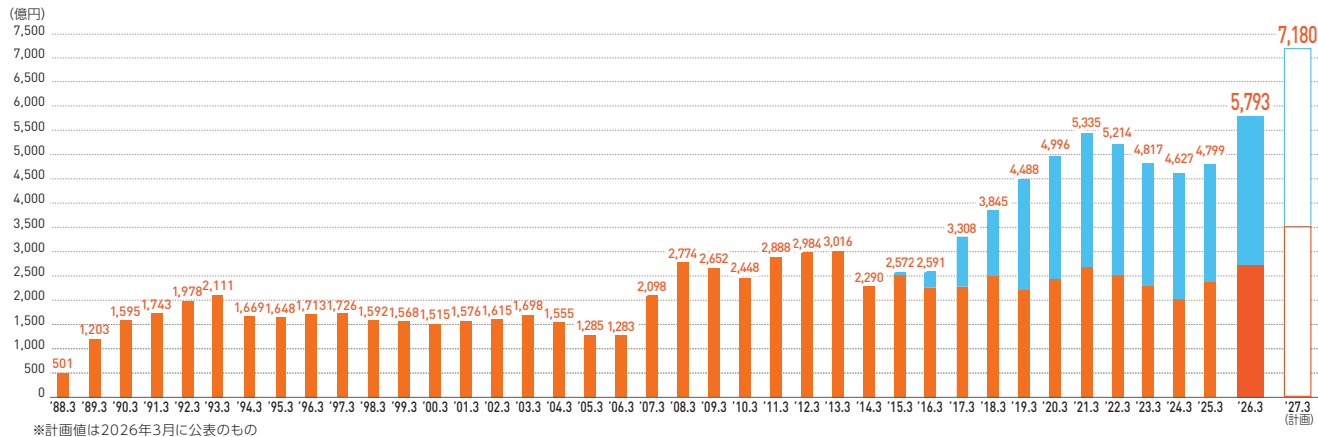
在来線



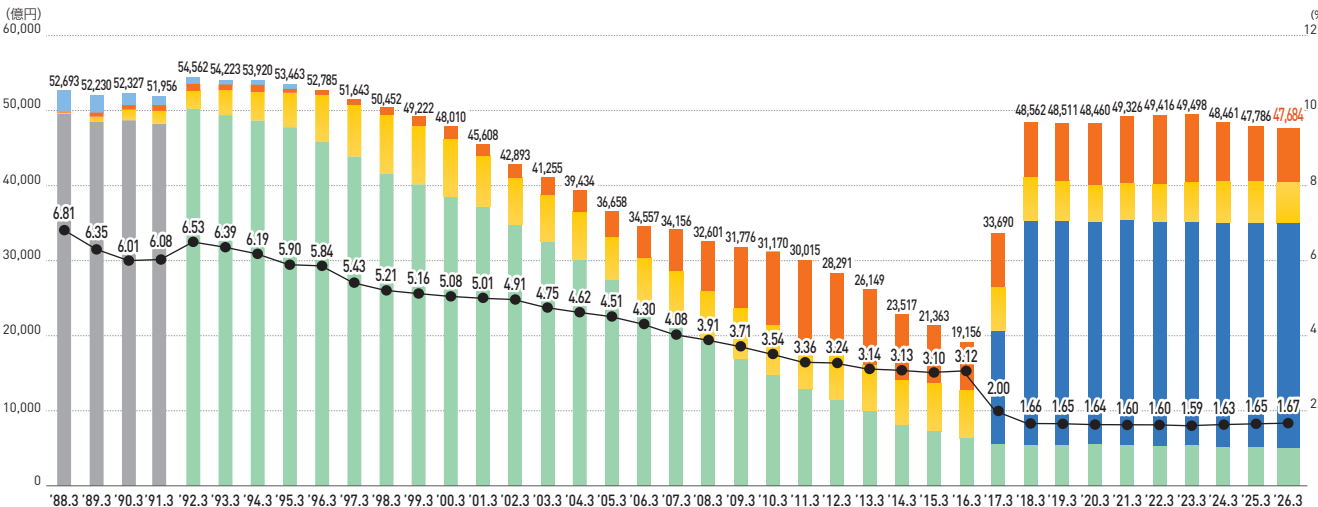
在来線



設備投資額 (単体)

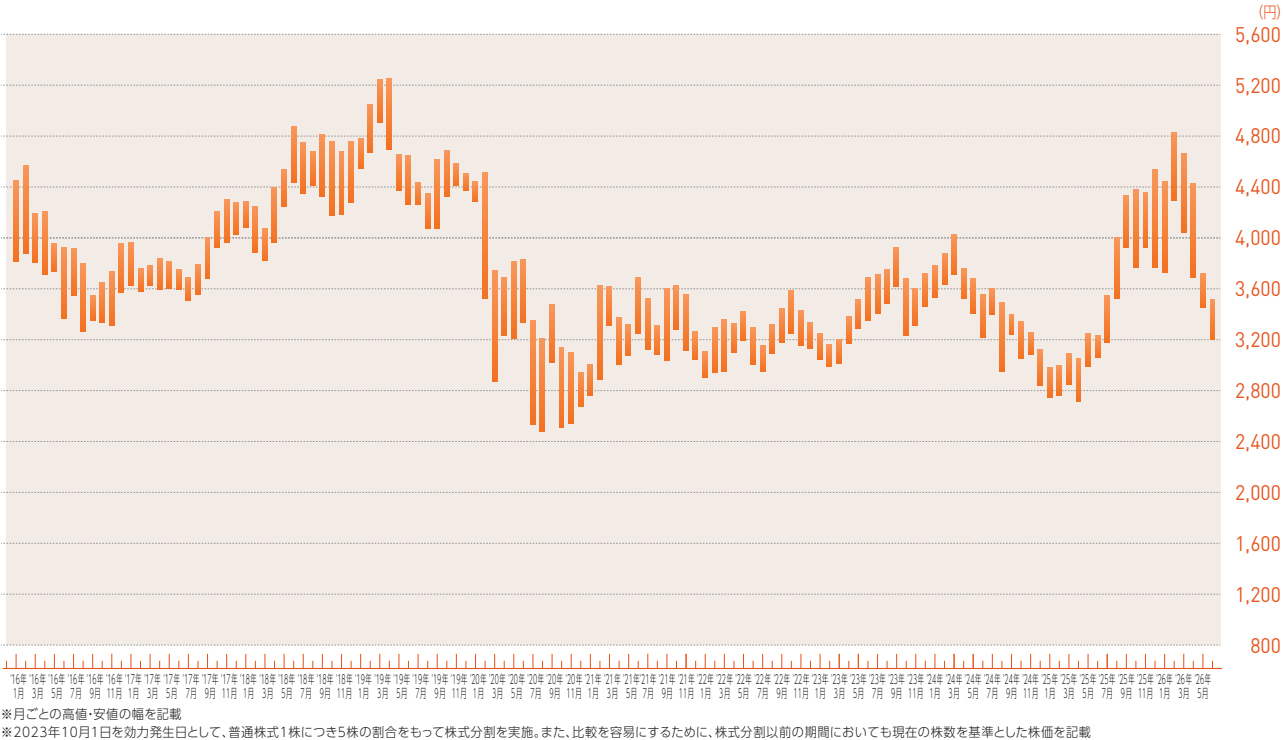


長期債務 (単体)



株式情報

当社株価の推移



大株主の状況 (上位10社)

氏名または名称	所有株式数 (株)	発行済株式 (自己株式を除く) の 総数に対する 所有株式数の割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	120,431,700	12.60%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	45,188,850	4.73%
野村信託銀行株式会社 (退職給付信託三菱UFJ銀行口)	35,625,000	3.73%
株式会社みずほ銀行	27,157,500	2.84%
日本生命保険相互会社	23,000,000	2.41%
株式会社三菱UFJ銀行	17,390,500	1.82%
農林中央金庫	16,750,000	1.75%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	15,403,105	1.61%
JR東海社員持株会	15,346,400	1.60%
住友生命保険相互会社	13,030,900	1.36%
計	329,323,955	34.44%

※上記のほか、当社は自己株式44,996,991株を保有しています ※持株比率は自己株式(44,996,991株)を控除して計算しています [2026年3月31日現在]



マテリアリティ

安全かつ強靱な社会インフラの維持・発展

安全を最優先に、自然災害の激甚化や大規模災害等の発生に対してもレジリエンスを有する強靱な社会インフラを構築し、維持・発展させることで、日本の大動脈輸送を担うという使命を将来にわたって果たし続けていきます。

安全かつ強靱なインフラの構築

東海道新幹線開業以来、乗車中のお客様が死傷される列車事故

0件

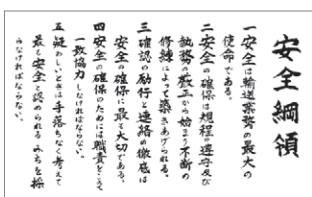
会社発足以来の安全関連投資額(累計)

5.0兆円

安全綱領

当社では、安全の確保は輸送業務の最大の使命との認識のもとに日々の業務を遂行しており、輸送の安全の確保に関わる社員の基本精神として「安全綱領」があります。これは1951年の京浜東北線桜木町駅における事故を契機として国鉄時代に制定されたものであり、輸送業務は尊い人命と財産をあずかるという責任ある重要な業務であるがゆえに、安全については、すべての社員がその職責の如何を問わず全力をあげてこれを確保し、特に人命については他の何よりも優先して守るべきという、心構えと道義的な自覚と態度が必要であることを具体的に表したものです。安全に関する様々な取組みの結果、特に東海道新幹線においては、

1964年の開業以来、約73億人のお客様にご利用いただき、乗車中のお客様が死傷される列車事故ゼロを継続しています。今後も安全輸送の確保を最重要課題として、さらに高いレベルでこれを実現できるよう、不断の取組みを進めていきます。



安全綱領

▶ 安全報告書 <https://company.jr-central.co.jp/sustainability/report/safaty/>

安全に関する基本的な考え方

安全綱領の理念のもと、「安全に関する考え方」を示し、取り組んでいます。安全は「人」「しくみ」「設備」で守りますが、この土台となるのが、安全最優先の文化です。安全最優先の文化をしっかりと醸成し根付かせ、一人ひとりが安全最優先の行動を実践し、その上で、3つの要素である「人」「しくみ」「設備」の3本柱により安全を支える、ということを右図では示しています。

1つ目の柱である「人」では、自らの意思で実直にやり遂げる力、リスクや変化を感じ、確実に対処する力、困難な状況に対応する力などを効果的な教育訓練により高めています。

「しくみ」と「設備」の柱では、安全に関する正しい視点を持って現場の実態を的確に把握し、環境変化や他から得られた教訓から弱点を掘り下げることにより、ルールや取扱いといった「しくみ」の徹底・見直しを図り、予兆管理の手法を含めた新しい技術も取り入れた、より安全な「設

備」への改善に取り組んでいます。安全を支える「人」「しくみ」「設備」の3本の柱を、より太く強固にする運動を推進し、より一層の安全確保に取り組んでいます。



2026年度の重点実施事項

運転事故防止対策ならびに労働災害防止対策を計画的かつ重点的に推進するため、年度ごとに重点実施事項を定めています。2026年度は、「ルールの全員遵守・確認の徹底」「異常時における安全最優先」「事

安全管理体制

輸送の安全の確保に向けた業務体制

鉄道事業法に基づき、安全の水準の維持・向上を図ることを目的に、輸送の安全を確保するために遵守すべき事項を取りまとめた「安全管理規程」を2006年9月に制定しています。この規程において、輸送の安全の確保に関する業務体制と安全に関する管理者の責務を定めています。

安全に関する主要な管理者の責務としては、まず社長が運転保安に関

する重要な事項を決定することとしています。また、安全統括管理者、運転管理者及び乗務員指導管理者を指定し、それぞれの責務を定め、輸送の安全の確保に関わる本社内各長等の役割等を明確化し、一貫した体制にて安全対策の確立・推進を組織的に行っています。

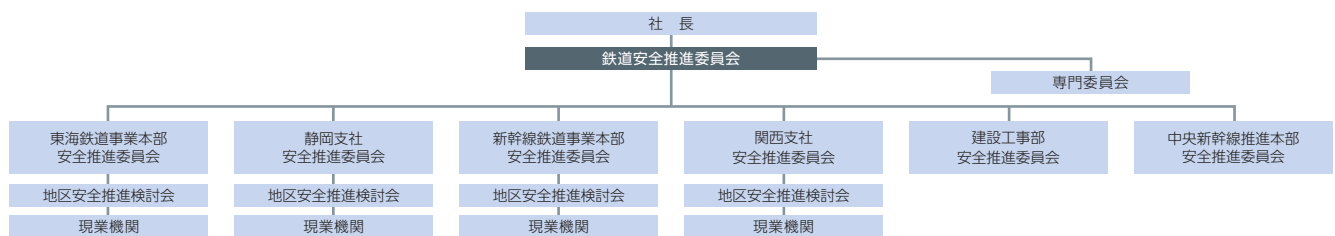
安全に関する主要な管理者の責務

役職	責務
社長	運転保安に関する重要な事項を決定する。
安全統括管理者	● 輸送の安全の確保に関する法令の遵守と安全第一の意識をすべての社員に徹底させる。 ● 輸送の安全の確保に関し、必要な改善に関する意見を社長に述べる。 ● 輸送の安全の確保に関わる仕組みの状況等について、随時、確認し、安全の確保に関する主な業務を所掌する本社内各長等に対し、必要に応じ改善に関する意見を述べる。 ● その他輸送の安全の確保に関する事項を統括・管理する。
運転管理者	輸送の安全を確保するため、輸送計画の策定、乗務員及び車両の運用の決定、列車の運行管理、乗務員の育成及び資質の維持・管理について、必要に応じ報告を求め、指示を行う。
乗務員指導管理者	乗務員の育成及び資質の維持・管理を行う。

安全推進委員会

鉄道運転事故、労働災害及び災害の防止に関する事項等を重点的に審議し、効果的な対策を立案・推進するため、本社に鉄道安全推進委員会を設置して毎月1回開催しているほか、必要に応じ専門委員会を置き、それぞれの専門

の事項を集中審議しています。また、鉄道事業本部や支社単位などでも、それぞれ安全推進委員会を開催しています。安全推進委員会で開催された事項は、地区安全推進検討会を通じて、現業機関の社員に周知・徹底しています。



安全監査

当社の業務機関及び関係社を対象に、運転事故防止と労働災害防止に関する安全監査を実施しています。この安全監査は、法令、規程等の遵守状況の確認、運転事故・労働災害防止対策の徹底状況の確認、実態確認を通じた運転事故・労働災害の未然防止という3つの基本方針で実施しています。監査においては、各部門の専門知識・技術を有する専任の監査員が、書面の点検を通じて設備の管理状態や社員への教育・訓練の実施状況を確認する他、作業実態を点検することにより、作業に潜む運転事故・労働災害の危険性や、過去事象に対する事故防止対策の実

施状況を確認しています。監査により改善を実施した項目については、改善状況を継続的に確認することに加え、他職場にも展開して各業務機関において自主点検を行っています。

日々の業務を第三者の目で検証し、結果を共有することで、法令違反、過去事象対策の風化、ルールの形骸化などを未然に防止するとともに、ルールに関する照会や提言を行い、より安全性の高い業務運営体制の確立に努めています。

安全の確保に関する人材への取組み

安全を確保するためには、設備の改善、改良と仕事の進め方をより確実なものにブラッシュアップし続けることが大切ですが、大前提として、安全を支えるための高い技術力や強い意志、正しい価値観を持つ人材の育成が不可欠です。人材育成をする上では、自らルールを遵守する「規律」、品

質を維持・向上し事故を防止する「技術力」、関係する社員と連携・協力し、一人ひとりが責任をもってやり遂げることにより得られる「一体感」が大切であると考えています。これらに重点を置いて、社員の育成、教育訓練に取り組んでいます。

技量向上訓練

運転業務や設備保守に従事する社員等に対し、安全に関する教育訓練を実施しています。特に運転業務に携わる社員(運転士、車掌、指令員等)には、担当業務ごとに定められた内容・時間に基づいて教育や訓練を実施しています。

また、運転士や車掌が異常時の取扱い等を模擬訓練できるシミュレータ装置を現業機関に導入しているほか、異常時に迅速かつ正確に対応できるよう、実際の車両や線路等の地上設備を使用した様々な訓練を実施しています。

異常時対応訓練

大規模災害や不測の事態が発生した際のお客様救済及び早期復旧に備え、技術力の向上や、系統間や新幹線・在来線間、さらには他の鉄道会社や関係会社との連携強化を目的として、実践的な訓練を実施しています。



脱線復旧訓練

不測の事態に備えた社員教育

通勤や出張の際に不測の事態に居合わせた場合も、社員が職責をこえて乗務員等と一致協力し適切に対応できるよう、全社員を対象に教育を行っています。



不測の事態に備えた社員教育

各種研修

総合研修センターでは、実際の業務場面で発生する様々な事象を模擬できる各種訓練設備等を活用し、各職能に応じた専門的な知識・技能教育、各種資格の取得講習、車掌・運転士養成等を行っています。



新幹線車掌訓練

安全かつ強靱な社会インフラの維持・発展

安全のための設備投資

安全に関する設備投資については、会社発足当初から積極的に実施しており、東海道新幹線のATC(自動列車制御装置)の更新、在来線のATS-PT(自動列車停止装置)の全線区導入等の保安対策をはじめとして、耐震補強等の防災対策、電気設備改良、車両の新製取替、効率的かつ効果的な検査機械・システムの導入等、2025年度までの39年間に、総額5.0兆円を超える安全関連投資を行っています。

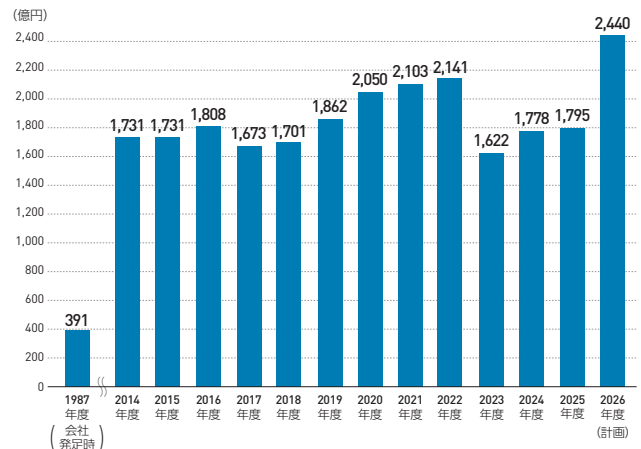
2026年度についても、鉄道事業の原点である安全の確保を最優先に取り組みます。地震対策をはじめ構造物のさらなる強化に向け、東海道新幹線の脱線・逸脱防止対策として、脱線防止ガードの全線への敷設を進めるほか、プラットホーム上家の耐震補強、地震による駅の吊り天井の脱落防止対策や名古屋車両区検修庫の建替及び在来線の高架橋柱等の耐震化を進めます。また、ホーム上の可動柵について、新幹線では全駅への可動柵整備に向けて詳細設計に取り組むほか、在来線では刈谷駅への設置工事を進めるとともに、名古屋駅2番線(東海道線上りホーム)への設置に向けた設計を進めます。これらの取組みにより、新幹線、在来線及び関連事業への総設備投資額の約7割に上る2,440億円を、安全関連投資として計画しています。

大規模改修工事

東海道新幹線

土木構造物は、日々の入念な点検・補修により健全性が十分に保たれています。しかし、将来は経年劣化による大幅な設備更新が必要になることから、東海道新幹線における、全国新幹線鉄道整備法に基づく新幹線鉄道大規模改修引当金積立計画について、国土交通大臣の承認を受けて2002年から引当金の積立てを開始するとともに、並行して小牧研究施設を中心に工法について研究を進めてきました。研究開発の結果、工事実施時の列車運行支障を大幅に低減し、工事費を大幅に縮減できる新たな工法を開発できたことから、当初計画を変更し、2013年度から工事に着手しました。工事は、経年によるひび割れ等の変状の発生自体を抑止することで構造物の延命化を実現する対策(変状発生抑止対策)を先行して実施し、必要により桁の取替といった全般的な改修(全般的改修)を実施する

安全関連投資額の推移



こととしています。

なお、2012年度までに3,500億円積み立てた引当金は、2013年度から年間350億円ずつ取崩しを行い、2022年度末にて取り崩しが終了しました。

今後も施工方法の改善等によりコストダウンを重ねながら着実に工事を進めていきます。



大規模改修工事

踏切事故防止対策

在来線

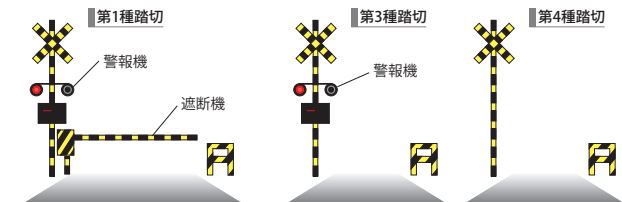
在来線の安全性向上に向けて特に重要なのが、踏切事故防止対策です。当社では各自治体と協議を進め、立体交差等により踏切自体を廃止する抜本的な対策、踏切道の改良による交通の円滑化を実施しています。また、踏切遮断機の設置や障害物検知装置の整備等を推進するとともに、踏切事故防止キャンペーンなど啓発活動にも積極的に取り組み、踏切事故防止に努めています。

踏切設備の改良

当社の踏切は、付帯する設備により、遮断機及び警報機のある第1種踏切、警報機のある第3種踏切、遮断機・警報機のない第4種踏切の3種類に分類されます。

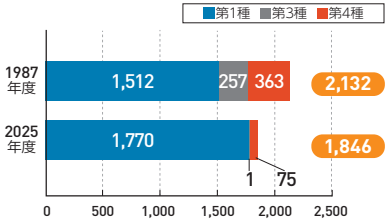
第3種踏切と第4種踏切は、道路交通量、鉄道交通量、踏切の周辺環境等を勘案しながら廃止や第1種踏切への改良等を進めています。

踏切の種類



※図は一例

踏切数と踏切種別の推移



踏切障害物検知装置等の設置

万一自動車等が踏切を支障した場合に備え、赤外線またはレーザー光線で自動車を検知する踏切障害物検知装置や、遮断桿が降下していないことを検知する機能を設けています。これらの踏切では、異常を検知すると関係する信号機を停止信号にし、列車を踏切手前に停止させます。2022年度からは、歩行者、自転車、車いす等への検知性能を向上させたレーザー・センサ式の高機能型障害物検知装置を、列車本数が多く、歩行者や自転車等の通行量が多い踏切に順次導入しています。

障害物との衝突防止対策

踏切障害物検知装置等が異常を検知すると関係する信号機を停止信号にしますが、運転士による手動でのブレーキ手配を補完する「踏切

また、踏切内に異常があることを運転士に知らせたい場合、ボタンを押すことで関係する信号機を停止信号にする非常ボタン(踏切支障報知装置)も設置しています。



高機能型障害物検知装置(レーザー・センサ式)

用ATS装置」等を2021年度より順次導入し、設置箇所を拡大しています。

地震対策

東海道新幹線

脱線・逸脱防止対策

東海道新幹線では、地震時の脱線による被害拡大を防止するため、脱線・逸脱防止対策を推進しています。車両の脱線そのものを極力防止する「脱線防止ガード」の敷設等の対策を進めており、2028年度末までに全線への対策が完了する見込みです。なお、万が一脱線した場合に、車両の大きな逸脱を防止する「逸脱防止ストッパ」は、当社管内を走行する全車両に設置済みです。



脱線防止ガード

列車をいち早く止めるための取組み

地震時の揺れをとらえ、送電を自動的に停止し、走行中の列車に緊急停止指令を出す地震防災システム*を取り入れています。また、車両の「地震ブレーキ」の改良を行い、地震発生時における停止距離の短縮に取り組んでいます。2020年7月に営業運転を開始したN700Sは、ATCとブレーキシステムを改良し、停止距離をN700A3次車よりもさらに約5%短縮しました。

*他社に先駆けて1992年に「地震動早期検知警報システム(ユレダス)」を導入した後も、2005年に「東海道新幹線早期地震警報システム(TERRA-S:テラス)」を導入し、また、2019年4月からは海底地震観測網情報を活用するなど、警報の早期化等の機能強化を続けている

在来線

構造物の強化

地震による影響を最小限とするために、各種土木構造物や建物の耐震化等を実施しています。また、新幹線と同様に、2021年度からプラットホーム上家の耐震補強にも着手しています。

列車をいち早く止めるための取組み

前述の地震防災システムの情報を活用し、地震時の初期の微弱な揺れをとらえ、影響が大きいと判断される区間の列車の運転台に警報を鳴動させ、警報を受けた運転士は直ちにブレーキをかけて列車を停止させます。さらに、2016年度から、沿線地震計の機能強化を進めてきた結果、従来よりも早く列車に警報を発信できるようになりました。

構造物の強化

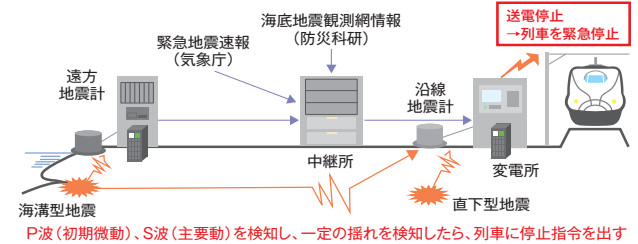
地震時に長期にわたり新幹線が不通にならないよう、各種土木構造物や建物の耐震化等に取り組んできました。2021年度からはプラットホーム上家の耐震補強にも着手しています。

実施項目と進捗状況

実施項目	進捗状況(2025年度末)
高架橋柱・橋脚・盛土 橋りょう(落橋防止)	完了* (高架橋柱:約19,600本、橋脚:約900基、盛土:約9.4km) 実施中(対象2,215連のうち、2,185連完了)
駅舎・駅天井・ プラットホーム上家	駅舎:完了* 駅天井:実施中(全17駅のうち、14駅完了) プラットホーム上家:実施中(品川駅を除く16駅のうち、2駅完了)
車両工場等	完了(浜松工場、各車両所の建物)

※一部の協議条件を除く

東海道新幹線地震防災システム



実施項目と進捗状況

実施項目	進捗状況(2025年度末)
高架橋柱・橋脚*	高架橋柱:実施中(従前の対象5,078本は2017年度末に完了。被災時のさらなる早期復旧等を目的として、2019年度より新たに3,338本を追加し、1,692本完了) 橋脚:完了(対象4基)
橋りょう*(落橋防止)	実施中(対象1,988連のうち、1,987連完了)
駅舎・駅天井・ プラットホーム上家	駅舎:実施中(利用者数5,000人/日以上となる駅について一部の協議条件を除き完了) 駅天井:実施中(利用者数10,000人/日以上となる対象30駅のうち、28駅完了) プラットホーム上家:実施中(利用者数10,000人/日以上となる駅で対策不要の駅を除く24駅のうち、6駅完了)
車両工場等	名古屋工場:完了 名古屋車両区:検修庫の建替を実施中

※「ピーク時1時間あたり片道列車本数が10本以上の線区」及び「東海地震において強く長い地震動を受けると想定される区間」等について、対策を実施

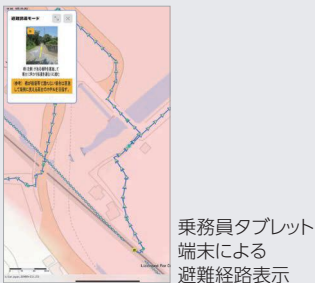
》その他の自然災害対策

東海道新幹線 在来線

地震以外にも津波、大雨、台風、降積雪等の自然災害による事故の防止も安全対策の重要な柱の1つとして位置付けており、様々な対策を実施しています。

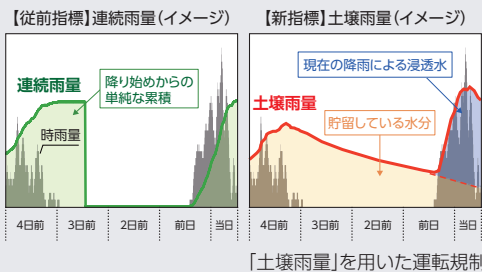
》津波対策

在来線では、各自治体の津波ハザードマップをもとに、津波の到達が想定される区間を「津波危険予想地域」として定めています。津波の発生が予想されるときは、まずは「津波危険予想地域」へ列車を進入させないようにします。併せてその地域内にいる列車については、地域外へ列車を移動させる、もしくは、お客様を安全な場所へ避難誘導するようにしています。また、その地域内には、避難すべき方向を示す「津波警標」を設置しています。さらに、乗務員に配布している乗務員タブレット端末に最寄りの避難所までの避難ルートを表示させ、速やかに避難していただくための対策を実施しています。その上で、これらの取扱いが確実に実践できるよう、社員に周知徹底するとともに、地元の自治体とも連携して、実際の車両を使用した避難誘導訓練も行っています。



》雨対策

盛土や切取区間ののり面にコンクリート等の防護工や、排水を促進するための排水パイプ、土砂の流入を防止するための土砂止め工の設置を行うなどの対策を実施しています。また、沿線に雨量計を設置し、雨量が規制値を超えると指令や駅等に自動的に警報を発し、列車を抑止または徐行させるなどの運転規制を行います。在来線においては、2020年6月に一層の安全確保を目的として、土砂災害の発生危険度の把握に優れた指標である「土壌雨量」や線路から離れた場所を発生源とする土石流の危険度を評価するシステム、局地的な集中豪雨をきめ細かく捉えることができるレーダ雨量を活用した運転規制を新たに導入しました。東海道新幹線においては、近年、数日間強く降り続く雨が増加するなど雨の降り方が変化してきており、このような変化に対応するため2025年6月より「土壌雨量」を導入しています。



「土壌雨量」を用いた運転規制

》浸水対策

東海道新幹線では、鉄道施設で想定される浸水に対して安定的な列車運行を確保するため、重要施設である信号機器室や電源設備の移転・嵩上げ・止水扉等の設置、及び必要な車両検査機能を維持する対策を実施しています。また、浸水被害が想定される車両留置箇所を対象に車両避難の計画を策定しており、被害が生じるおそれのある場合には、計画に基づき車両避難できるよう、定期的に車両避難訓練を実施しています。



車両避難訓練

》風対策

山あいや橋りょう上等、風が集中する箇所や突風の発生が予想される区域に風速計を設置し、風速が一定値を超えると指令や駅等に自動的に警報を発することで、雨の場合と同様、警報により列車の抑止や徐行等の運転規制を行います。また、地理的条件等により、一部の風速計には基準を超える風が吹いたときに、自動的に停止信号を表示する機能を付加しています。



風速計

》落石、なだれ対策

在来線では、落石やなだれが発生するおそれのある路線には、防護設備として落石止擁壁、落石覆い工、なだれ止擁壁等を整備しています。また、検知装置により落石やなだれが検知された場合には、列車を止めるなど、事故の未然防止に努めています。



落石止擁壁と落石警報装置

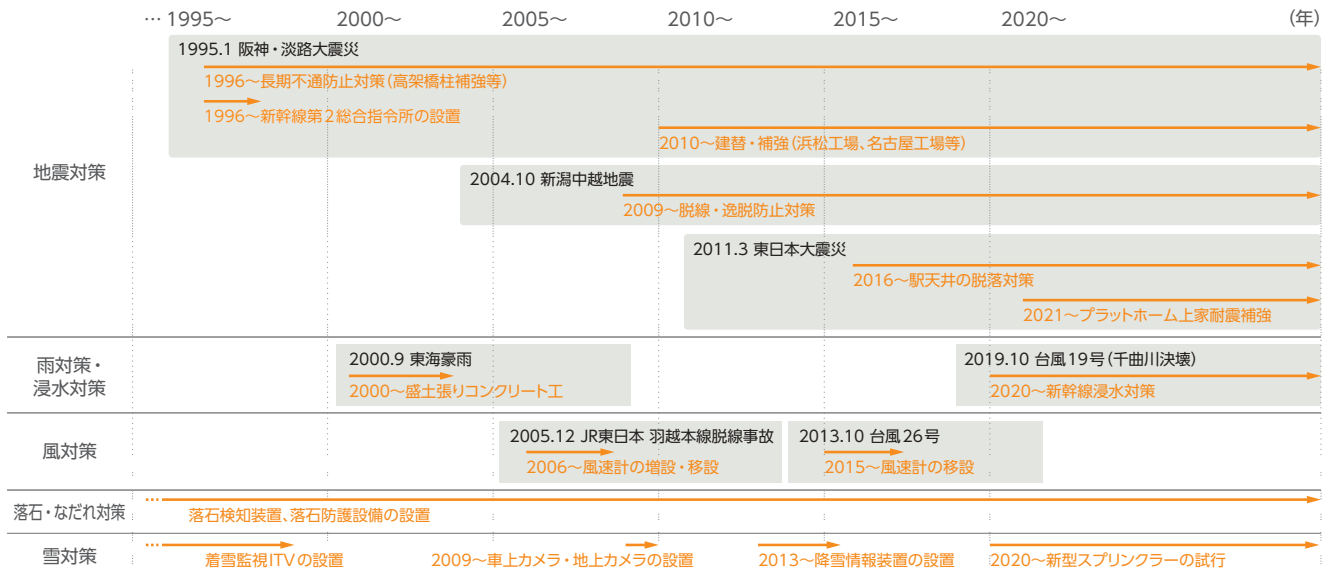
》雪対策

東海道新幹線では、降積雪時、列車の走行により舞い上がった雪が車両床下に付着し、塊となって落下してバラストを跳ね上げることで、車両床下の機器が破損することを防ぐため、速度を落として運転する場合があります。この対策として、ロータリーブラシ車で始発直前まで除雪を行い、特に雪が多い関ヶ原地区では、スプリンクラー散水で雪を湿らせ舞い上がりを防止しています。さらにN700Sでは台車カバーの形状を変更する等、車両側の着雪防止対策も強化しています。また、駅には車両に付着した雪をすばやく取り除くために高圧洗浄機を設置しています。



スプリンクラーによる雪の舞い上がり防止

災害対策の推移(抜粋)

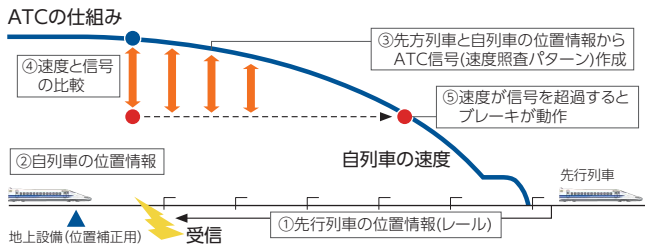


》運行管理と安全対策

東海道新幹線

Crash Avoidance(衝突回避)の原則

東海道新幹線をはじめとする日本型高速鉄道システムにおいて安全を確保する上での最大の特徴は、Crash Avoidance(衝突回避)の原則に基づいた運行管理システムを導入していることです。この原則は、平面交差のない高速旅客鉄道専用の軌道と、高速旅客列車同士の衝突と速度超過を防ぐATCシステム(Automatic Train Control、自動列車制御装置)の2つの仕組みにより、衝突の可能性を排除するという考え方です。



新幹線総合指令所・運転管理システム

東京の新幹線総合指令所では、各指令員が連携しながら、新幹線運転管理システム(COMTRAC[®])を中枢とする様々なシステムにより、列車の運転状況や設備の稼働状況等、膨大な情報を的確に把握し、輸送全体の統制と万全の安全管理を行うことで、新幹線の安全・安定輸送を支えています。

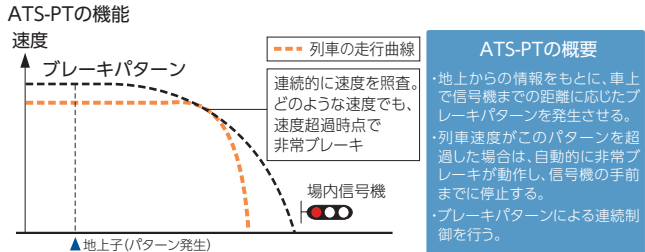
また、東京の総合指令所と同じ機能を持ち、同指令所が被災した場合に代替の指令所として機能する新幹線第2総合指令所をJR西日本と共同で大阪に設置し、異常時に対する危機管理体制を強化しています。

※COMTRAC…列車の進路制御、列車の運転管理、乗務員(運転士、車掌)と車両の運用管理等を行うシステム。コンピュータに入力された各列車の運転条件(各駅の発着時刻、発着番線、列車順序等)に基づき、運行中の全ての列車状況を常時監視することができる

在来線

ATS-PT(自動列車停止装置)

在来線では、ATS-PTにより、列車から信号機や曲線、分岐器までの距離に応じて連続的に速度を照査し、列車が安全な速度を超えるおそれのある場合には自動的に非常ブレーキをかけることで、安全を確保しています。ATS-PTは、当社の在来線全線区へ導入されています。



安全かつ強靱な社会インフラの維持・発展

東海総合指令所・静岡総合指令所・運行管理システム

在来線の運行管理は、東海総合指令所(名古屋)及び静岡総合指令所が担っています。両指令所では、各指令員が相互に連携しながら、CTC(列車集中制御装置*)等の様々なシステムにより、列車状況や設備の

稼働状況等、膨大な情報を的確に把握し、輸送全体の統制と万全の安全管理を行うことで、在来線の安全・安定輸送を支えています。

※CTC:列車運行を効率的に管理するため、駅等の信号設備を一括して遠隔制御すると同時に、列車の運行状況をリアルタイムで監視する機能を持った装置



ドクター東海

「軌道・電気総合試験車(通称:ドクター東海)」

在来線の軌道・電気設備の保守管理については、「軌道・電気総合試験車(通称:ドクター東海)」により、効率的かつきめ細やかに設備の維持・管理を実施しています。

サイバーセキュリティ対策

システム面でも安全かつ強靱なインフラの構築に向けた取組みを進めています。地震等の災害時やシステム故障等によりお客様へのサービス提供や社内の業務遂行が滞ることがないよう、設備の二重化やバックアップの確保等、必要な対策を講じています。例えば、新幹線運行管理システムでは、東京のシステムセンターが被災した場合に備えて大阪に代替のセンターを設置しているほか、エクスプレス予約システムでは、複数のコンピュータで構成することで、1台が故障しても十分な処理能力を有する仕組みとしています。加えて、災害やシステム障害を想定した訓練を定期的に実施しています。

さらに、近年増加しているサイバー攻撃に対しても、万全なシステムセキュリティ対策を講じています。例えば、列車の運行に関するシステム等、絶対的な安全の確保が必要なシステムについては、外部との接点を無くした独立したシステム構成とすることで、外部からの攻撃を受けない仕組みとしています。



新幹線第2総合指令所

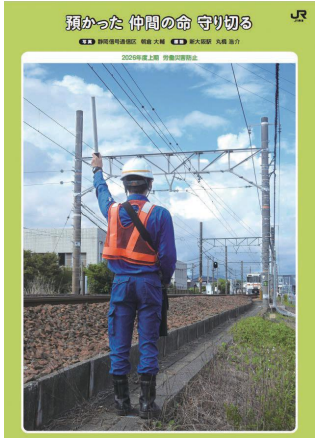
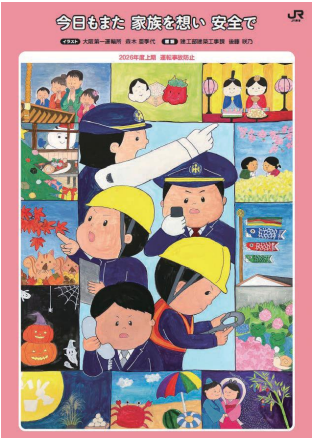
社員の安全確保に向けた取組み

社員の安全確保も重要な課題であり、労働安全衛生法に基づいて社内規程を定め、安全衛生管理体制を整備しています。各業務機関等においては、安全管理者、衛生管理者等を選任するとともに、業務における安全確保や職場の衛生管理に関して体制を整備し、きめ細やかな安全衛生診断を実施するなど、労働災害防止や作業環境の改善に積極的に取り組んでいます。

また、全社をあげて安全衛生教育を推進しており、新入社員全員に対して総合研修センターで初任者安全衛生教育を実施するほか、業務の内容や役割、階層に合わせ、総合研修センターや各現場において、法令・規程等に関する座学教育に加え、器具や道具の使い方や労働災害の模擬体験等、必要な実技訓練による安全衛生教育を実施しています。

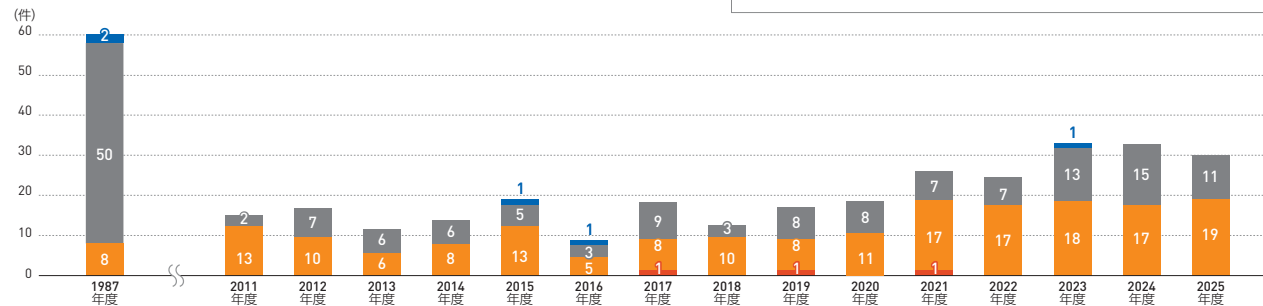
このほか、安全を支える「人・しくみ・設備」の3つの柱について、現在の弱点やリスクを把握し改善することで、より安全な仕事を実現する「もっと安全!運動」の展開、事故防止に係るイラスト・写真・標語の募集等を通じた運転事故防止及び労働災害防止に関する社員の意識啓発等、様々な活動を進めています。

関係会社と一体となった安全確保にも取り組んでいます。その一環として、運転事故防止と労働災害防止に向けてお互いの協力体制を高めることを目的とした「オールJR東海安全推進会議」を毎年開催しており、出席した各社が運転事故防止と労働災害防止に関する取組みのブラッシュアップに役立てています。



運転事故防止・労働災害防止ポスター

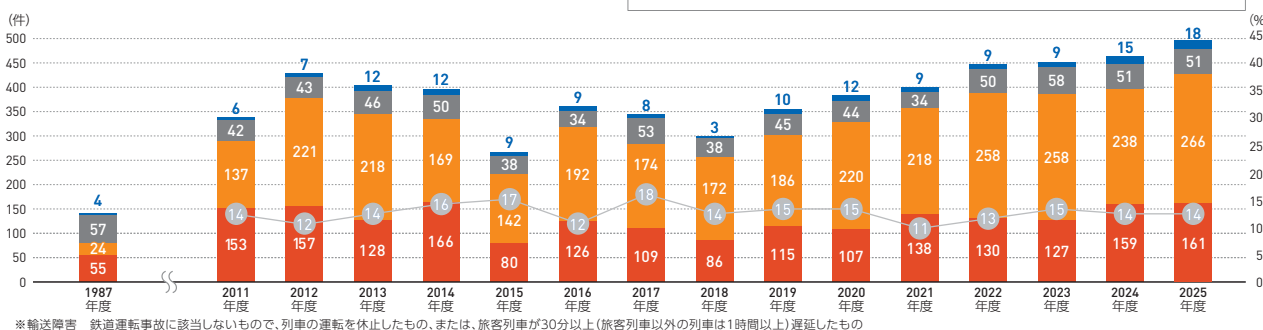
安全関連データ集

鉄道運転事故の発生状況^{※1,2}

※1 鉄道運転事故 列車事故:列車の衝突、脱線、火災事故
踏切障害事故:踏切において列車または車両と歩行者または自動車等とが衝突したもの
鉄道人身障害事故:列車または車両の運転により人の死傷を生じたもの
鉄道物損事故:列車または車両の運転により500万円以上の物損を生じたもの

※2 鉄道運転事故のほぼすべてが当社起因によらないもの

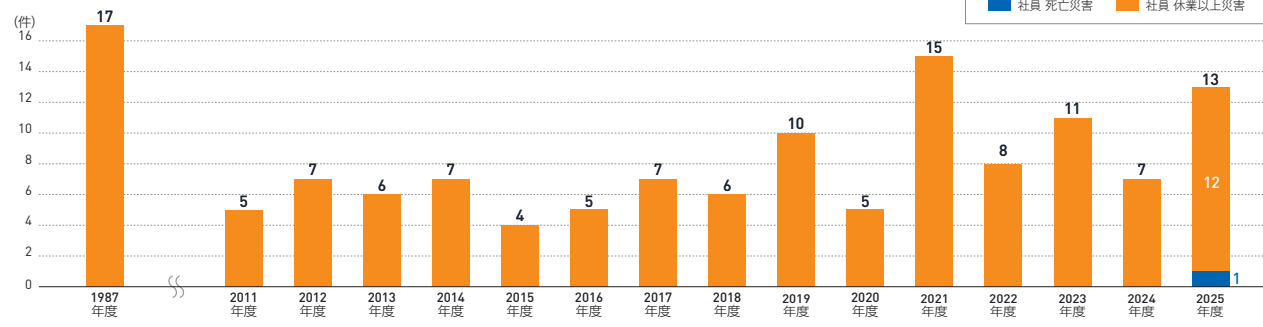
輸送障害の発生状況



※輸送障害 鉄道運転事故に該当しないもので、列車の運転を休止したもの、または、旅客列車が30分以上(旅客列車以外の列車は1時間以上)遅延したもの

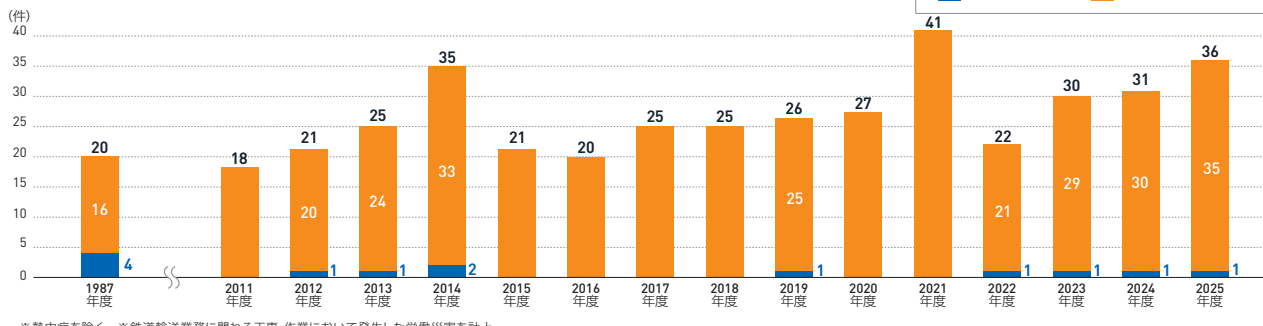
労働災害の発生状況(当社・関係会社)

休業以上災害(当社社員)



※熱中症を除く

休業以上災害(関係会社)



※熱中症を除く ※鉄道輸送業務に関わる工事・作業において発生した労働災害を計上

超電導リニアによる中央新幹線計画～大動脈輸送の抜本的強化～



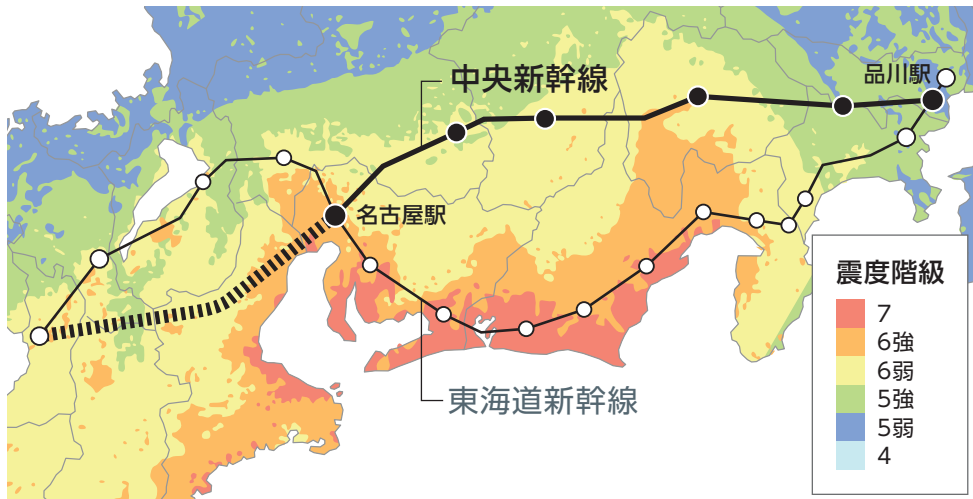
》中央新幹線の概要・意義

当社は、自らの使命であり経営の生命線である首都圏～中京圏～近畿圏(東京～名古屋～大阪)を結ぶ高速鉄道の運営を持続するとともに、企業としての存立基盤を将来にわたり確保していくため、超電導リニアによる中央新幹線計画を全国新幹線鉄道整備法(以下、全幹法)に基づき、進めています。

東海道新幹線は、開業から60年以上が経過し、大規模改修工事等を講じてきてはいますが、将来の経年劣化による大幅な設備更新に伴う運休等のリスクが存在します。また、日本は地震大国であり、東海道新幹線では耐震補強等の対策を講じてきていますが、大規模地震により長期不通となる可能性が否定できないなど、大規模災害のリスクも存在します。このため、これらの

将来の経営リスクに対する抜本的な備えとして、東海道新幹線の役割を代替する中央新幹線について、自己負担を前提に、当社が開発してきた超電導リニアにより可及的速やかに実現して日本の大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線と一元的に経営していくこととしています。

南海トラフ巨大地震の想定震度の最大値の分布図



出典 中央防災会議 防災対策実行会議「南海トラフ巨大地震対策検討ワーキンググループ報告書 説明資料」(令和7年3月31日公表)を元に作成

》国家的プロジェクトとしての中央新幹線計画

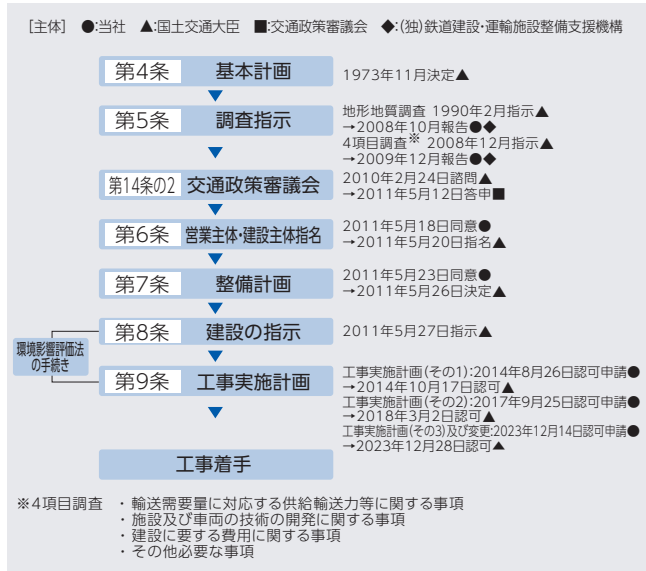
中央新幹線は、国民経済の発展及び国民生活領域の拡大並びに地域の振興に資することを目的に、国にとって基幹的なインフラを整備するための法制である全幹法に則って、建設しているものです。当社はこれまで、全幹法に基づき、2011年5月に国土交通大臣より営業主体・建設主体の指名及び建設の指示を受けて以降、第一局面として進める東京都・名古屋市間において、環境アセスメントの手続きを実施して最終的な環境影響評価書を公告したのち、2014年10月に国土交通大臣から工事実施計画の認可を受けています。

一方で、当社は、全幹法の適用により経営の自由や投資

の自主性等、民間企業としての原則が阻害されることがないことを確認するため、法律の適用にかかる基本的な事項を国土交通省に照会し、2008年1月にその旨の回答を得ています。

当社は、中央新幹線計画の完遂に向けて、東海道新幹線と在来線における安全・安定輸送の確保と競争力強化に必要な投資を行うとともに、健全経営と安定配当を堅持し、コストを十分に精査しつつ、柔軟性を発揮しながら着実に取り組みます。その上で、まずは工事実施計画の認可を受けた東京都・名古屋市間を実現し、さらに、大阪市まで実現することとしています。

全国新幹線鉄道整備法の手続きの流れ



整備計画の内容

建設線	中央新幹線
区間	東京都・大阪市
走行方式	超電導磁気浮上方式
最高設計速度	505キロメートル/時
建設に要する費用の概算額(車両費を含む)	90,300億円
その他必要な事項	主要な経過地 甲府市附近、赤石山脈(南アルプス)中南部、名古屋市附近、奈良市附近

※建設に要する費用の概算額には、利子を含まない

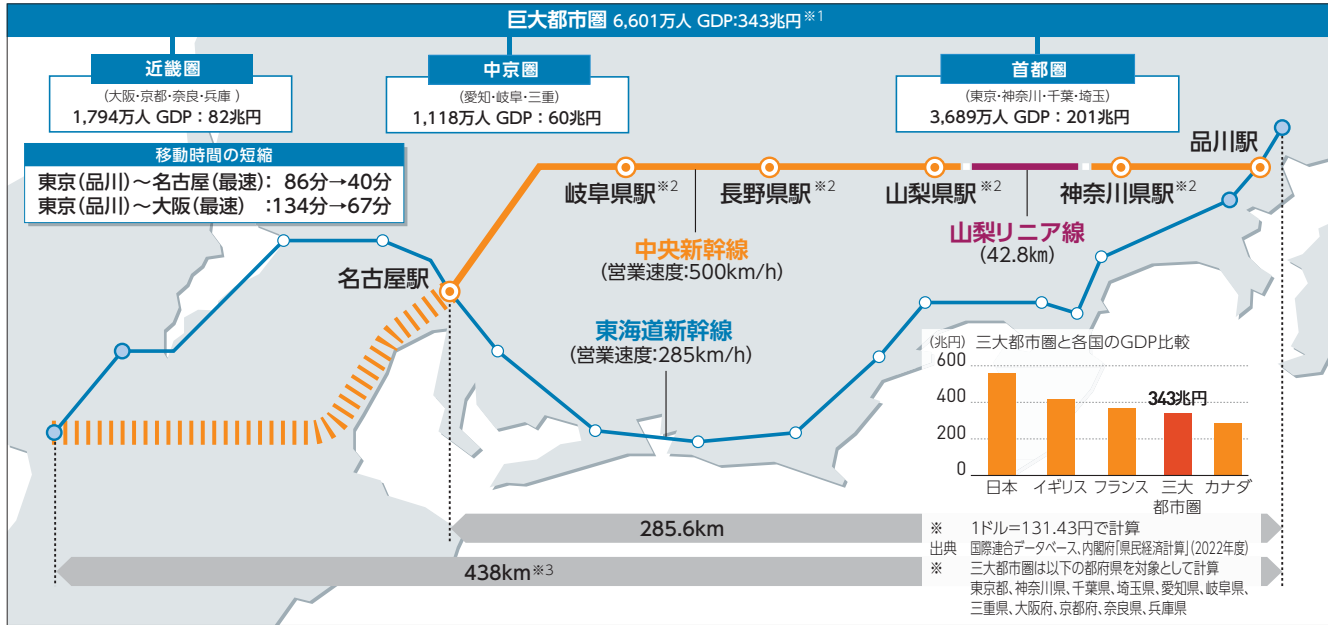
品川・名古屋間工事実施計画の概要

区間	品川・名古屋間
駅	品川駅、神奈川県(仮称)駅、山梨県(仮称)駅、長野県(仮称)駅、岐阜県(仮称)駅、名古屋駅
線路延長	285.6km
工事予算	70,482億円
工事の完了の予定時期	2027年以降

※中央新幹線品川・名古屋間工事実施計画(その3)及び変更の認可(2023年12月)を反映
※「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」(2025年10月)にて、総工事費(品川・名古屋間)の見通しが11.0兆円となることを公表。

》中央新幹線がもたらす新たな価値

超電導リニアによる中央新幹線の実現は、東京～名古屋～大阪の日本の大動脈輸送を二重系化し、さらには、三大都市圏が1つの巨大都市圏となるなど、日本の経済・社会活動が活性化すると考えられ、当社の経営面でも大きなプラス効果が期待されます。



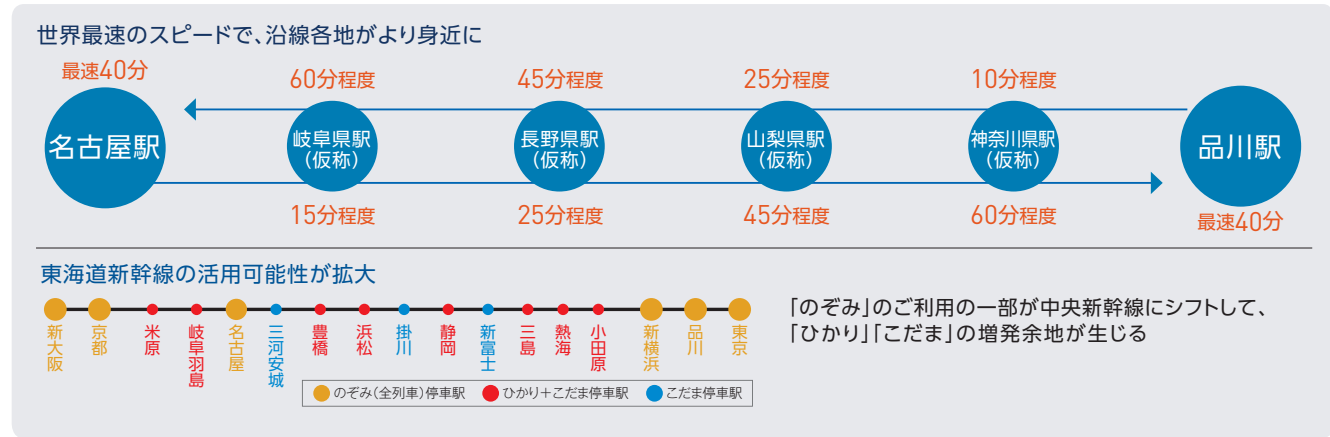
※1 人口は総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」(2024年1月1日)よりGDPは内閣府「県民経済計算」(2021年度)より ※2 中間駅名は仮称
※3 「中央新幹線(東京都・大阪市間)調査報告書」(平成21(2009)年12月)より

① 新規需要の創出

新幹線と航空機との競争においては、新幹線の移動時間が短くなるほど新幹線のシェアが増える関係にあるため、超電導リニアの時間短縮効果により、航空機から中央新幹線への需要の転移が見込まれます。また、飛躍的な時間短縮に伴い都市圏間の流動が大いに活性化することによる需要の新規誘発も十分に期待できます。

さらに、神奈川県、山梨県、長野県、岐阜県等、各中間駅

の新規利用が期待されることに加え、中央新幹線の開業によって、現行の東海道新幹線の「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、東海道新幹線のダイヤに余裕ができた場合に、「ひかり」「こだま」の増発余地が生じます。これにより、東海道新幹線の沿線都市と三大都市相互間の移動時間、フリークエンシーが改善し、人々の流動が増加する可能性があります。



② 経済・社会への幅広い波及効果

2023年7月に閣議決定された第三次国土形成計画において、中央新幹線は、東京圏、大阪圏、名古屋圏の三大都市圏間の時間距離を短縮し、いわば一つの都市圏として世界に類を見ない魅力的な経済集積圏となる「日本中央回廊」を形成して日本の経済成長を牽引するなど、国土構造に大きな変革をもたらす国家的見地に立ったプロジェクトと位

置付けられています。また、東海道新幹線とのダブルネットワークによるリダンダンシーの確保を図るとともに、テレワーク等を活用した転職なき移住や二地域居住等の多様な暮らし方・働き方の選択肢が提供可能になるなど、中央新幹線は様々な役割を期待されています。

「国土形成計画(全国計画)」(2023年7月)より

- **広域圏をまたぐダイナミックな対流によるイノベーションの創造**
リニア駅を核とした広域的な新幹線・高規格道路ネットワークの形成により、三大都市圏を結び「日本中央回廊」と各圏域のつながりを強化し、圏域を越えた人流や企業の取引関係、物流の更なる拡大・強化を通じたイノベーションの創造を図る。
- **ダブルネットワークによるリダンダンシーの確保**
リニア中央新幹線の開業は、東海道新幹線とともに三大都市圏を結ぶ大動脈の二重系化をもたらす、さらに、高規格道路ネットワーク等とシームレスにつなげることで、高速交通ネットワークの多重性・代替性が強化され、巨大災害リスクに対するリダンダンシーの確保に資する。
リニア中央新幹線を始めとする高速交通ネットワークの強化により、人流・物流が多重的に確保されることは、東京圏と名古屋圏・大阪圏相互の更なる機能補完・連携の強化とも相まって、東京に集中する中枢管理機能のバックアップ体制の強化にも寄与する。
- **新たな暮らし方・働き方の先導モデルの形成**
リニア中央新幹線による移動時間の短縮効果と、5G等のデジタル技術の活用が相まって、地方の魅力と大都市の魅力を融合させた、テレワーク等を活用した転職なき移住や二地域居住等の多様な暮らし方・働き方の選択肢が提供可能となる。
特に、中間駅を核とした高速交通ネットワークの強化やテレワークの普及等を通じて、新たな暮らし方・働き方の先導モデルの形成を図る。
- **全国各地との時間距離の短縮効果を活かしたビジネス・観光交流、商圏・販路の拡大等**
新たな交流圏域内にとどまらず全国各地との時間距離短縮の効果を活かし、ビジネスや観光等の人流の一層の促進を図る。全国各地の地域資源を活かし、「日本中央回廊」と連携したビジネス・観光交流、商圏・販路の拡大につなげることにより、国土全体にわたる地方の活性化や国際競争力の強化につなげる。

※「国土形成計画(全国計画)」(2023年7月)より当社にて抜粋

③ 工事の推進

工事実施計画の認可を受けた品川・名古屋間について、工事の安全、環境の保全、地域との連携を重視し、コストを十分に精査しながら、沿線各地で着実に工事を進めています。これまでの設備投資額は、工事実施計画の認可を受けた2014年度から2025年度までの合計で2兆3,361億円となっており、契約済の工区延長の合計は、2026年6月末時点で、山梨リニア実験線を含む品川・名古屋間286kmのうち約9割となっています。

南アルプストンネル静岡工区においては、2024年2月に静

岡県が示した「対話を要する事項」について、2026年3月にすべての項目の対話が終了し、その後、大井川流域8市2町及び静岡市において、大井川の水資源や南アルプスの環境保全に関する当社の取組み等に関する地域の皆様のご理解を深めていただくための説明会を開催しました。2026年7月には、静岡県と、トンネル本体工事に係る自然環境保全協定を締結しました。現在は、静岡工区のトンネル掘削工事の着手に向けて、準備を進めています。

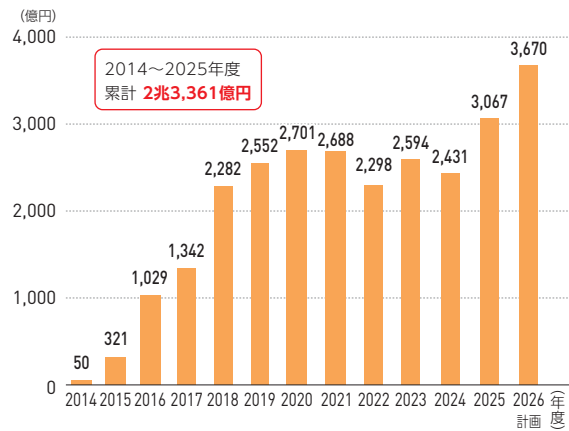
用地取得の状況
(2026年3月末時点)

用地取得率^{※2}=取得済数(人)^{※3}÷権利者数(人)
※1 百分率は5%刻み、端数切捨により算出しています。
※2 取得範囲の変更や相続等により、権利者数が増減し、数値が低下する可能性があります。
※3 取得済数とは、権利者数のうち、契約を締結した権利者の数です。

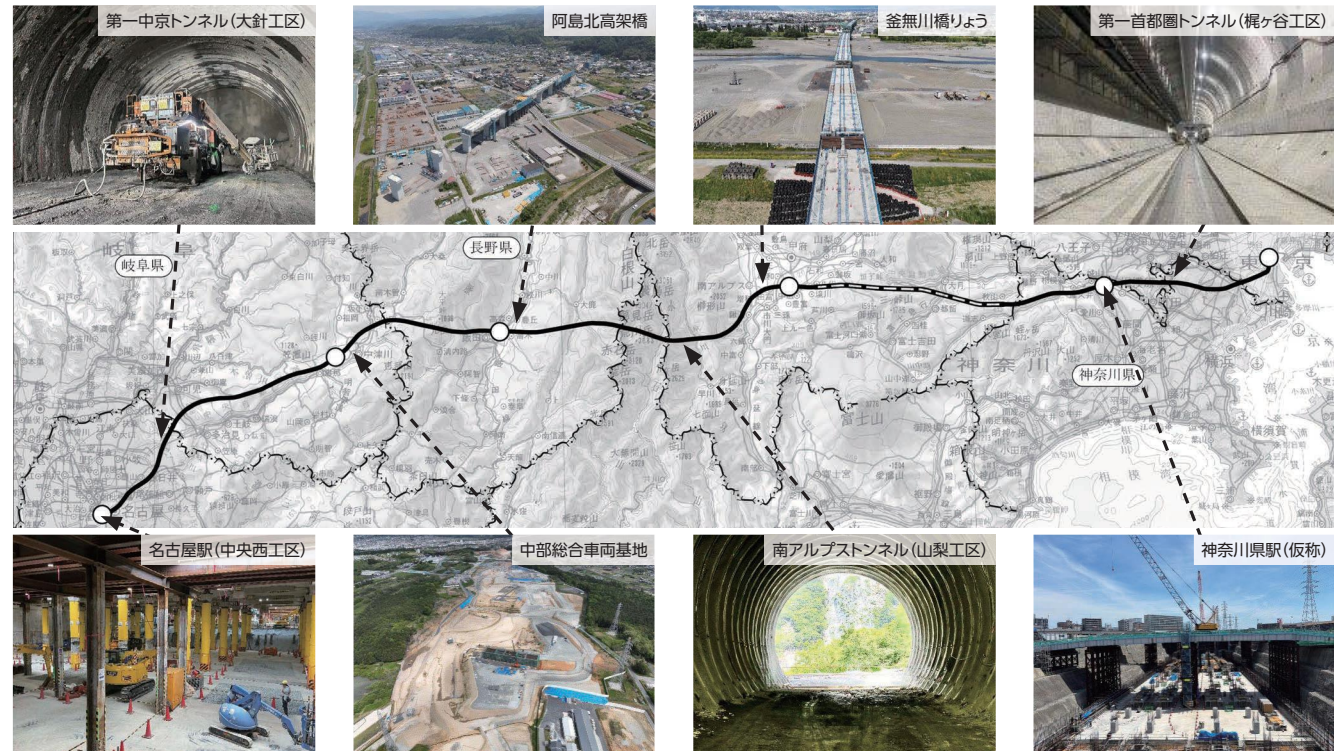
発生土活用先の確定状況
(2026年3月末時点)

発生土活用先の確定状況^{※5}: 発生土量^{※6}の約85%
なお、確定した約85%の発生土活用先以外にも、複数の候補地と発生土の受入について現在協議を進めています。
※4 百分率は5%刻み、端数切捨により算出しています。
※5 確定した発生土活用先とは、発生土の受入について協定等の契約を締結している活用先等を指しています。
※6 発生土量は、補正後の環境影響評価書を公表した平成26年8月時点の計画としています。

設備投資の累計額
(億円)



各地の工事(2026年6月時点)



※この地図は、国土地理院長の承認を得て、同院発行の100万分の1日本を複製したものです。(承認番号 平25情復、第310号)

※最新の工事の状況については当社HPをご覧ください。

▶ 中央新幹線計画に関するニュースリリース等 <https://company.jr-central.co.jp/chuoshinkansen/>

▶ 決算短信 <https://company.jr-central.co.jp/ir/library/brief-announcement/>

▶ 決算説明会資料 <https://company.jr-central.co.jp/ir/library/investor-meeting/>

》環境に配慮した工事の実施

中央新幹線の工事は、周辺の環境に配慮しながら進めています。実施している主な環境保全措置は以下の通りです。

大気環境 (大気質・騒音・振動)	水環境 (水質・水資源・地下水)	動物・植物・生態系	資材及び機械の運搬に用いる 車両の運行による影響を低減
排出ガス対策型、低騒音・低振動型建設機械の採用により、二酸化窒素及び浮遊粒子状物質の発生、騒音、振動の発生を低減します。	工事により発生する排水・濁水は、濁水処理設備により、法令等に基づく排水基準等を踏まえ、濁りを低減させるための処理や中和等の対策を必要に応じ施した上で公共用水域へ放流することで、公共用水域への影響を低減します。	工事の詳細な計画に当たり、重要な植物の種が生育する箇所をできる限り回避するとともに、やむを得ず回避ができない場合等には、類似した環境を持つ場所へ移植・播種を行うことで、重要な種の生育環境への影響を代償します。	資材及び機械の運搬に用いる車両の出入り口、周辺道路の清掃及び散水、タイヤの洗浄を行うことで、粉じんの発生を低減します。また、一部の箇所においては、発生土を貨物列車により運搬することで、工所用車両台数を低減します。

》超電導リニア技術の概要及び開発経緯

超電導リニアは、世界に誇る日本独自の先端技術です。従来の鉄道のように車輪とレールの摩擦を利用して走行するのではなく、車両に搭載した超電導磁石と地上に取り付けられたコイルとの間の磁力によって非接触で走行します。また、超電導リニアでは強力な磁石の力を得るため、「特定の物質を一定温度以下にした際に電気抵抗がゼロになる『超電導現象』」を活用した超電導磁石を採用することで、車両を10cm程度浮上させることができ、地震の多い日本で安全に運行させることができます。これらにより、従来の鉄道とは異なり時速500kmという超高速走行が安定して可能となります。

超電導リニアの技術開発は、1997年4月に山梨リニア実験線において走行試験を開始して以来、その技術レベルが各段階で評価されています。2009年7月の国土交通省の超電導磁気浮上式鉄道実用技術評価委員会（以下、評価委員会）において、既に営業運転に支障のないレベルに到達していることが確認され、2011年12月には、国土交通大臣により超電導リニアに関する技術基準が制定されました。その後も2017年2月の評価委員会において、営業線に必要な技術開発は完了していると改めて評価され、2026年3月には「技術開発基本計画における技術開発課題の網羅的な検証が完了することから、基本計画に基づく技術開発は終

了となる」と評価されました。

引き続き、営業線の建設・運営・保守のコストダウン、及びさらなる超電導リニア技術のブラッシュアップに取り組むとともに、改良型試験車の走行試験を実施して営業車両の仕様策定を進めていきます。

超電導リニア技術の進捗

1990年 6月	山梨リニア実験線の建設計画を運輸大臣に申請、承認
1997年 4月	山梨リニア実験線における走行試験開始
2000年 3月	運輸省の超電導磁気浮上式鉄道実用技術評価委員会（以下「評価委員会」）において「実用化に向けた技術上のめどは立ったものと考えられる」との評価
2004年11月	相対1,026km/hのすれ違い走行を実施
2005年 3月	国土交通省の評価委員会において「実用化の基盤技術が確立したと判断できる」との評価
2009年 7月	国土交通省の評価委員会において「営業線に必要な技術が網羅的、体系的に整備され、今後詳細な営業線仕様及び技術基準等の策定を具体的に進めることが可能となった」との評価
2011年12月	国土交通大臣が超電導リニアに関する技術基準を制定
2013年 8月	山梨リニア実験線の42.8kmへの延伸及び設備更新の工事を完了
2015年 4月	1日の走行距離4,064kmを記録 有人走行で鉄道の世界最高速度となる603km/hを記録
2017年 2月	国土交通省の評価委員会において「営業線に必要な技術開発は完了」との評価
2020年 8月	L0系改良型試験車を用いた走行試験を開始
2023年 3月	国土交通省の評価委員会において「技術のブラッシュアップは着実に進捗している」との評価
2025年 7月	新しいL0系改良型試験車（中間車）を用いた走行試験を開始
2026年 3月	国土交通省の評価委員会において「技術開発基本計画における技術開発課題の網羅的な検証が完了することから、基本計画に基づく技術開発は終了となる」との評価

歴代リニア車両の変遷



MLX01-1 MLX01-901 L0系

営業車両の仕様策定に向けて、走行試験によって得られた結果をもとにL0系をさらにブラッシュアップさせた改良型試験車を用いた走行試験を、2020年8月から開始。2025年7月からは環境負荷低減等に関する開発成果を反映した新しいL0系改良型試験車（中間車）を用いた走行試験を開始。



L0系改良型試験車 新しいL0系改良型試験車（中間車）

超電導リニア体験乗車



走行試験を着実に行う中で、中央新幹線の開業に向けた期待感を醸成するため、2022年より改良型試験車による超電導リニアの体験乗車を実施しています。

超電導リニアの原理

推進の原理	浮上の原理	案内の原理
ガイドウェイの推進コイルに電流を流すことにより磁界（N極・S極）が発生し、車両の超電導磁石（N極・S極を交互に配置）との間で、引き合う力と反発する力が発生します。これを利用して車両（超電導磁石）が前進します。	ガイドウェイの側壁両側に浮上・案内コイルが設置されており、車両の超電導磁石が高速で通過すると両側の浮上・案内コイルに電流が流れて電磁石となり、車両（超電導磁石）を押し上げる力（反発力）と引き上げる力（吸引力）が発生します。	ガイドウェイの側壁両側に設置された浮上・案内コイルは、車両が中心からどちらか一方にずれると、車両の遠ざかった側に吸引力、近づいた側に反発力が働き、車両を常に中央に戻します。

》品川・名古屋間の総工事費

「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」（2021年4月）において、品川・名古屋間の総工事費が、「中央新幹線品川・名古屋間工事実施計画（その2）」（2018年3月）時の見込み額である5.52兆円から7.04兆円となる見通しを発表し、2023年12月に、総工事費を7.04兆円とした、駅・車両基地の建築工事や設備工事、車両等の工事実施計画（その3）及び変更の認可を受けました。その後、さらに工事を進める中で、近年の物価等高騰や

▶ 「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」（2025年10月） https://company.jr-central.co.jp/chuoshinkansen/_pdf/total-pj-cost_02.pdf

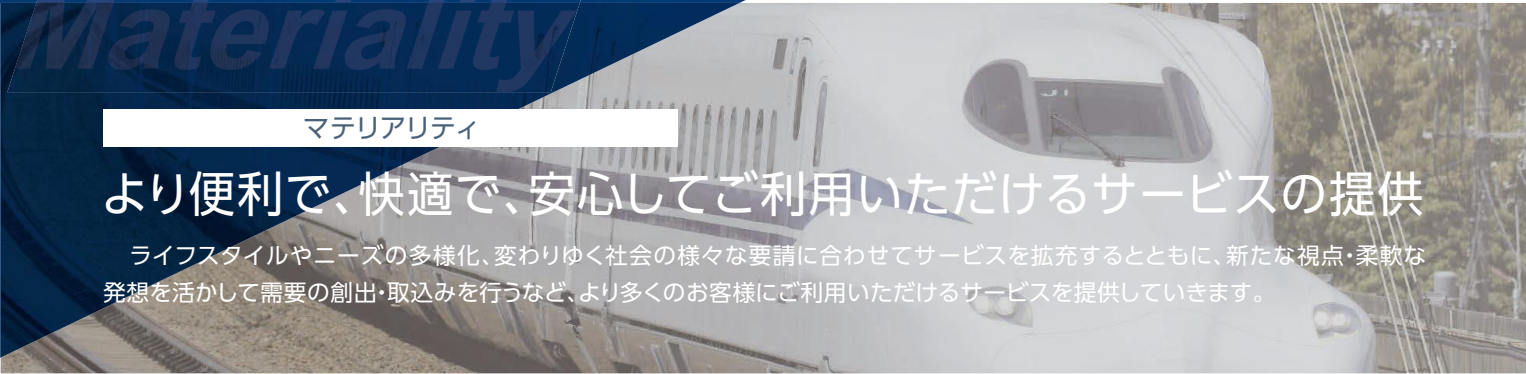
》品川・名古屋間の開業時期

2024年3月に開催された第2回リニア中央新幹線静岡工区モニタリング会議において、会議時点で、工事契約締結から既に6年4か月が経過している静岡工区が品川・名古屋間の開業の遅れに直結しており、2027年の開業は実現できないと説明しました。

その後、2026年7月に、静岡県と、トンネル本体工事に係る自然環境保全協定を締結し、これにより静岡工区の工事に

難工事への対応などに関する増額要素が判明したことから、「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」（2025年10月）において、品川・名古屋間全体の工事費の見通しについて改めて合理的と考えられる要素を盛り込み精査したところ、総工事費が11.0兆円に増加する見通しであることを公表しました。引き続き、工事の安全、環境の保全、地域との連携を重視し、コストを十分に精査しつつ、各種工事を精力的に進めます。

着手することが可能となりました。隣接する山梨工区、長野工区におけるこれまでの掘削実績や、これまで静岡県の専門部会等で議論し、当社が取り組むとした環境保全措置等を踏まえ、静岡工区の工期について検討を進めており、これを踏まえて、品川・名古屋間の新たな開業時期を公表したいと考えています。



マテリアリティ

より便利で、快適で、安心してご利用いただけるサービスの提供

ライフスタイルやニーズの多様化、変わりゆく社会の様々な要請に合わせてサービスを拡充するとともに、新たな視点・柔軟な発想を活かして需要の創出・取込みを行うなど、より多くのお客様にご利用いただけるサービスを提供していきます。

》 東海道新幹線 ～ 不断のサービスの充実～

当社は、会社発足以来、日本の大動脈輸送の役割を担う東海道新幹線の競争力を維持・強化するため、安全かつ正確な点はもとより、高速、高頻度・大量、環境適合、快適という東海道新幹線の特性に磨きをかけてきました。具体的には、一部時間帯で「のぞみ」を最大13本運転可能なダイヤの実現、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、不断にサービスを充実させています。

東海道新幹線の特性

安全

0件

● 開業以来、乗車中のお客様が死傷される列車事故ゼロ
● 人材教育・訓練による安全意識・技能の向上
● 安全関連設備への継続的投資

正確

1.0分

● 平均遅延時分 1.0分 / 運行1列車
※2025年度実績(自然災害等による遅延も含む)

高速

285 km/h

● 最高速度285km/h
● 東京～新大阪間 2時間21分
※2026年3月ダイヤ改正時点(最速列車による到達時間)

高頻度・大量

395本
504千人

● 1日当たりの列車本数 395本
※2025年度実績(臨時列車も含む)
● 1日当たりの輸送人員 504千人
※2025年度実績
● 座席数 1,318席 / 列車
あるいは 1,314席 / 列車
※編成により異なる

環境適合

約 1/8
約 1/12

● 東京～大阪間を移動する際の1座席当たりのエネルギー消費量は航空機の約8分の1
● 同様にCO₂排出量は約12分の1

快適

● 広く、静かな車内空間

》 一部時間帯で「のぞみ」を最大13本運転可能なダイヤの実現によるサービス向上

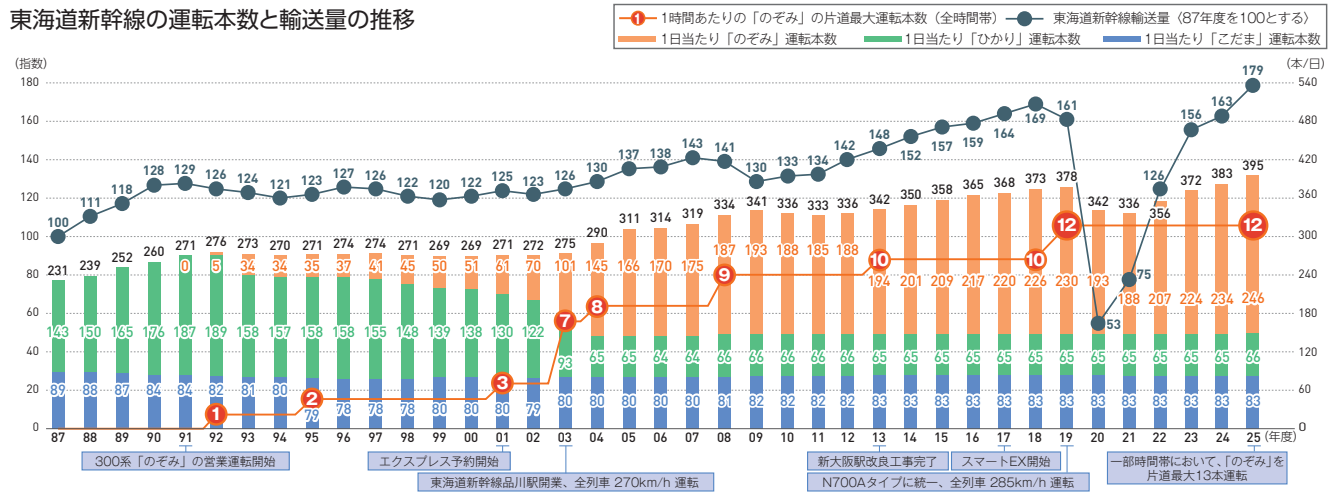
1987年の会社発足時、東海道新幹線は最高速度220km/hで運転していましたが、1992年に300系「のぞみ」による最高速度270km/h運転を実現し、2003年には品川駅の開業と全列車の最高速度270km/h化により、「のぞみ」中心のダイヤにシフトしました。

2015年には、23年ぶりに東海道新幹線の速度向上を実現し、最高時速を285km/hとしています。また、2020年に700系車両が引退し、N700Aタイプ※への車種統一に伴う全列車の最高速度285km/h化や設備改良の実施により、2020年3月のダイヤ改正では「のぞみ12本ダイヤ」としました。さらに、2026年3月のダイヤ改正では、余裕時分の

調整、「ひかり」・「こだま」の通過待ちをする駅の最適化、繁忙時間帯における山陽直通列車の設定、品川行き「のぞみ」の設定等の工夫を重ね、ご利用の多い一部の時間帯で13本目の「のぞみ」の運転を可能としました。従前の「のぞみ12本ダイヤ」のパターンに加えて、「のぞみ」を最大13本運転できるパターンを組み合わせることで、さらなる利便性の向上と速達化を実現しました。お客様に、ご自身の都合に合わせて列車をネットでご予約いただき、速達化された「のぞみ」をご利用いただくことで、目的地までのトータルの移動時間を短縮することができます。これにより、一層便利にご利用いただけるようになっています。

※N700Aiに採用した主な機能を改造により反映したN700系と、N700Aの総称

東海道新幹線の運転本数と輸送量の推移



※1 臨時列車を含む運転本数の実数 ※2 利用状況は断面輸送量について1987年度を100とした場合の指数
※3 途中停車駅 のぞみ：品川、新横浜、名古屋、京都 ひかり：「のぞみ」停車駅とそれ以外の一部の駅 こだま：各駅
※4 端数処理により、のぞみ・ひかり・こだまの合計が合計と一致しない場合がある ※5 2020年度～2022年度の列車本数及び利用状況は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

》 新型新幹線車両N700Sの投入

2020年7月より、N700Aタイプの置き換えとして新型新幹線車両N700Sを投入しています。N700Sは、これまで積み上げてきた技術開発の成果を取り入れ、安全性・安定性の向上、快適性・利便性の向上、異常時対応力の強化、様々な編成長を容易に構成できる「標準車両」等の特長を有しています。



N700S

投入編成数

年度	2020～2023	2024	2025	2026(計画)	2027(計画)	2028(計画)	計
編成数	42	7	7	7	8	7	78

N700Sの主な特長

安全性・安定性の向上

● 地震時のブレーキ距離短縮

快適性・利便性の向上

● フルアクティブ制振制御装置の搭載
● モバイル用コンセントの増設

ランニングコストの低減

● 消費電力量の削減

異常時対応力の強化

● バッテリー自走システムの搭載

● 防犯カメラの増設
● 通話装置の機能強化
● 停電時におけるトイレ機能の確保

図1 地震時のブレーキ距離短縮(285km/hから)

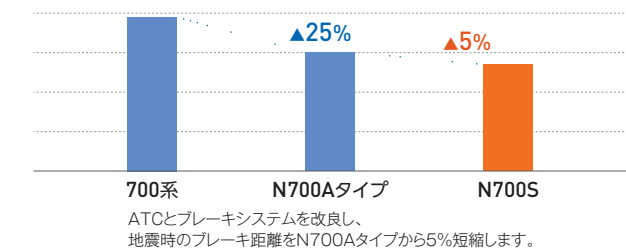


図2 消費電力量の削減

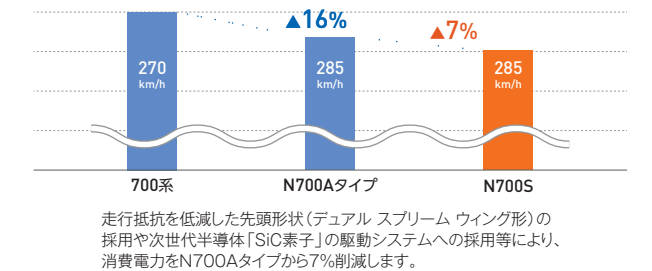


図3 バッテリー自走システムの搭載



バッテリー自走システムを高速鉄道で初めて搭載し、自然災害等による長時間停電時においてもトンネルや橋りょう等を選んでお客様の避難が容易な場所まで自力走行が可能となります。

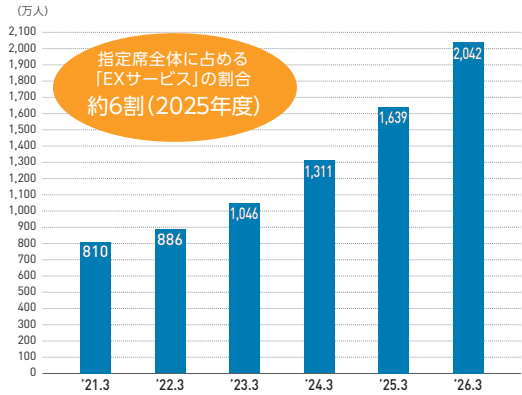
② より便利で、快適で、安心してご利用いただけるサービスの提供

》 ネット予約&チケットレス乗車サービスの拡大

東海道新幹線をより便利にご利用いただけるように、ネット予約&チケットレス乗車サービスである「EXサービス」の利用拡大に取り組んでおり、現在、東海道新幹線の指定席をご利用の約6割のお客様に「EXサービス」をご利用いただいています。

ビジネス等で頻繁に新幹線をご利用されるお客様向けには、対象のクレジットカードで入会手続きをしていただき、一年中おトクな会員価格でご利用いただける「エクスプレス予約」を提供しています。また、帰省や観光目的の方、訪日外国人の方等、普段あまり新幹線をご利用にならないお客様にもネット予約&チケットレス乗車サービスをご利用いただけるよう、年会費無料で、お持ちのクレジットカードの登録ですぐにご利用いただける「スマートEX」も提供しています。「エクスプレス予約」と「スマートEX」の会員は、スマートフォン等でご希望の座席を予約すれば、交通系ICカード等を自動改札機にタッチするだけで新幹線にご乗車いただけることから、駅のきっぷうりばに立ち寄る必要がなくトータルの移動時間を大幅に短縮いただけます。予約は、発車前であれば何

EXサービスの会員数



※1 LINE ヤフー株式会社 が提供するコミュニケーションアプリ

※2 PayPay 株式会社 が提供するキャッシュレス決済サービス



「LINEからEX」ポスター

》 EXサービスのさらなる拡充

「EXサービス」は、サービス開始以降、お客様のご利用状況等を踏まえてサービス内容を拡充してきました。2023年10月からは、乗車直前まで新幹線を変更可能で、チケットレスで新幹線に乗車できる旅行商品「EX旅パック」や、宿泊施設や観光プラン、レンタカー等を自由に組み合わせてご予約の上、シームレスに決済いただける「EX旅先予約」を展開し、観光、ビジネス等の様々なシーンでさらに便利にお使いいただけるようになりました。同時期には、1年前から新幹線の指定席をご予約いただけるようにしたほか、「EXサービス」を利用してチケットレスで乗車いただくお客様を対象に「EXポイント」を開始しました。

また、「エクスプレス予約」法人会員のニーズを受けて、東海道・山陽・九州新幹線の区間別の1人当たりCO₂排出量を開示すると

ともに、CO₂フリー電気を活用した東海道・山陽・九州新幹線での移動に伴うCO₂排出量を実質ゼロ化する「GreenEX」サービスを提供しています。

これらの仕組みの中でお客様にとって魅力的な商品を提供することで、ビジネス・観光の両面でサービスを向上させ、将来のご利用の増加と収益拡大につなげていきます。

また、さらなる利便性向上を目指して、「エクスプレス予約」・「スマートEX」とJR西日本の提供する「e5489」のサービス間連携を開始しています。新幹線と在来線特急列車とを乗り継いでご旅行をされる場合等、これまで以上に便利にご利用いただけるようになります。

Message



専務執行役員
新幹線鉄道事業本部長
新田 雅巳

東海道新幹線のダイヤは毎日異なります。車両・線路といったインフラを基に、様々な技術部門が連携することで、お客様のニーズに応じた列車設定を可能としています。これは、当社ならではの強みです。

新たに一部時間帯で「のぞみ」を最大13本運転可能なダイヤを活用し、最繁忙期に弾力的に列車を設定することで、インバウンドなどの需要増に的確に応じられるよう努めております。その結果が、輸送量・運輸収入の増加として現れていると考えています。

今年度から投入するドクターS編成※による地上設備の検査や、車内整備作業の省力化といった「業務改革」に取り組むほか、上級クラス座席「Supreme Class」の導入、グリーン車のサービス向上などの進化を続けていきます。今後も、当社の収益の柱としての東海道新幹線にご期待いただければと思います。

》 観光需要喚起のための取組み

地域やターゲットごとに様々なキャンペーンや商品を展開し、多様な情報媒体・販売チャネルを通じて観光需要の喚起に取り組んでいます。当社エリアの最大の観光資源である京都・奈良については、「そうだ 京都、行こう。」キャンペーン(1993年～)や「うましうるわし奈良」キャンペーン(2005年～2021年)、「いざいざ奈良」キャンペーン(2022年～)等、継続的なキャンペーンを地元や旅行会社とともに実施し、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。このほか、沿線各地を対象とした魅力ある商品設定に取り組んでいます。

》 新しい働き方に応えるビジネス環境の整備

東海道新幹線では、働く場所を選ばない新しい働き方の広がりや踏まえ、お客様のワークスタイルに応じた移動時間をお過ごしいただけるよう、駅や車内のビジネス環境を充実させ、新たなサービスを提供しています。

「のぞみ」「ひかり」「こだま」の7号車に設定する「S Work車両」については、一部の3人掛け席のB席にパーティション等を装備し、A・C席を「S WorkPシート」としました。また、EXサービスだけでなく、駅等でも「S Work車両」の座席の販売を開始し、よりご利用いただきやすくなりました。

その他、N700Sの「ビジネスブース」については、2023年10

》 インバウンド誘客の取組み

海外からのお客様に当社沿線の豊かな観光資源を訪れていただくことは、増収及び沿線各地の地域活性化という観点から重要な課題です。「Golden Route with the Shinkansen」キャンペーンでは、沿線自治体とも連携しながら、当社沿線のこれまで十分に知られていなかった地域の観光資源の魅力専用サイトとSNS等で発信しています。東海道新幹線の公式Web予約サービスである「スマートEX」では、QRチケットによる乗車サービスをWebサイトや動画により訴求し、利用方法に関する情報発信も強化しています。あわせて、旅行会社とも連携してQRチケットの販路を充実させ、世界各地のお客様に東海道新幹線をより利用しやすい環境を提供しています。在来線では、高山や白川郷、富士山エリア、熊野古道、立山黒部アルペンルートなど、インバウンドのお客様に人気のエリアに

さらに、各種事業者等と連携しながら、ご自身の「推し」に関するコンテンツを楽しんでいただく「推し旅」キャンペーンを展開するとともに、東海道新幹線を号車単位で貸し切り、車内でオリジナルイベント等を実施できる「貸切車両パッケージ」を販売するなど、お客様の動向やニーズをつかんだ新たな営業施策を積極的に展開しています。



「そうだ 京都、いこう。」キャンペーンのポスター

月1日より有料にて順次本格導入しており、2024年度をもって既存のN700S全編成への整備が完了しました。

さらに、2022年度までに東海道新幹線のすべての「のぞみ」停車駅の一部の待合室に無料の半個室タイプのビジネスコーナーとコンセントポールを整備しました。また有料のワークスペース「EXPRESS WORK」は「のぞみ」停車駅と一部「ひかり」停車駅にブース型を、東京駅にはラウンジ型をそれぞれ展開しています。

今後も、東海道新幹線を利用されるビジネスパーソンの皆様が一層、便利で快適にお過ごしいただけるように、様々な面でサービスを磨いていきます。

「周遊きっぷ」を設定し、販促を強化しています。

引き続き国や地域ごとのお客様の旅行動向や商品のご利用実態等の分析を進めながら、当社沿線の観光資源やコンテンツの魅力発信を強化し、移動手段と観光コンテンツを合わせた旅行の提案を通じて沿線各地への周遊を促進することで、鉄道のご利用につなげられるよう取り組んでいます。

「Golden Route with the Shinkansen」SNS投稿イメージ



Message



常務執行役員
営業本部長
神原 篤

収益を拡大させるためには「稼ぎ方」の改革が必要であり、戦略やアプローチを変えています。一つ目は、「外にオープンに」。お客様の変化するニーズにお応えするため、幅広いコンテンツホルダーの方々と連携し、東海道新幹線の新たな需要創出策に取り組んでいます。二つ目は、「発想のリミッターを外す」。貸切車両パッケージを活用して「新幹線プロレス」や車内をディスコ空間に装飾した「新幹線ディスコカー」など、従前の枠を超えた発想で実現しました。企画を重ねる中で、「JR東海と新しい企画を実現したい」といったお声がけも増えてきており、次の新たな企画に繋がるという好循環が生まれています。

また、2026年10月1日から、東海道新幹線ではグリーン車よりもさらに上質な設備・サービスを備えた個室タイプのSupreme Classのサービスを開始しました。今後も変化のお客様ニーズに対応し、新たな需要の創出や、商品・サービスの高付加価値化に取り組み、一層の増収を実現してまいります。

》設備の利便性向上(バリアフリー化等)

駅等の利便性の向上

鉄道の駅は、地域社会やバス・自家用車・タクシー等の二次交通との結節点であり、人が集まる地域の拠点でもあることから、その整備は地域社会にとって重要です。当社では、地方自治体からの要請に応じて、自由通路設置及び橋上駅舎化等の駅の改良、駅前広場の整備、新駅の設置、鉄道高架化事業等を推進し、地域の発展に貢献しています。その1つとして、東海道本線の刈谷駅では、特に朝夕の通勤・通学時間帯を中心にお客様のご利用が増加していたことから、今後も安全かつ快適にご利用いただくため、刈谷市と協力してホームの拡幅、可動

バリアフリー化に向けた取組み

お身体の不自由な方やご高齢の方を含め、すべてのお客様に当社の鉄道を安全に、安心してご利用いただくため、いわゆるバリアフリー法をはじめ関係諸法令等に基づき、国・関係自治体と三者共同で設備の整備や改良等を推進しています。

駅における取組みとして、まずエレベーター等の整備による段差の解消やバリアフリースイールの整備については、国の定める整備目標に基づき、お客様のご利用が1日3千人以上の駅及び1日2千人以上で自治体が定める基本構想の生活関連施設に位置付けられた駅を対象に順次実施しております。現在富士川駅についてエレベーター設置等の整備を進めており、基本的にすべての駅で段差の解消やバリアフリースイールの整備が完了、または整備に向けた取組みを進めています。また、目の不自由な方のための誘導用ブロックやホームからの転落を防止するための点状ブロックの設置は全駅で完了しており、さらに点状ブロックについては、ホーム内側部分に線状の突起を設けてホームの内外がわかるようにした「内方線付き点状ブロック」への取替を順次進めています。加えて、ホーム上の安全性をより一層向上させるため、可動式ホーム柵の設置を進めています。東海道新幹線については、お客様のご利用の多いのぞみ停車駅を対象に設置を進め、2022年12月に供用開始した新大阪駅20番線の整備により、品川駅22番線を除き、設置

式ホーム柵の設置及びコンコースの改良等を進めています。2025年5月には下り拡幅ホーム及び下り側コンコース、2026年7月には下りホームの4番線における可動式ホーム柵を供用開始しました。今後とも、地域社会に貢献し、地域とともに発展する鉄道会社として、関係自治体と協力して駅等の利便性向上に努めていきます。



刈谷駅イメージ

が完了しています。今後は、東海道新幹線全駅への設置を進めていきます。

在来線については、金山駅3・4番線(東海道本線)及び名古屋駅5・6番線(東海道本線下り)、名古屋駅7・8番線(中央本線)、刈谷駅4番線(下り)への設置が完了しています。今後は、刈谷駅1・2番線(上り)・3番線(下り)、名古屋駅1・2番線(東海道本線上り)、金山駅1・2番線(中央本線)、千種駅、大曽根駅についても、整備する方針です。これらのバリアフリー施策の実施にあたっては2021年12月に国により創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」も活用し、バリアフリー設備の整備をしていきます。

車両における取組みとして、東海道新幹線については、車いすスペースを6席設置したN700Sを追加投入するとともに、「EXサービス」から車椅子対応座席を予約いただけるようにしています。在来線については、これまでに車いすスペースを拡充した通勤型電車315系及び特急車両HC85系の投入を進めており、今後もHC85系や新形式普通車両HC35形の投入により、バリアフリー設備のさらなる整備を進めていきます。



名古屋駅7番線可動式ホーム柵



マテリアリティ

地域との連携による社会・経済の発展

人口減少をはじめとした様々な社会的課題が想定される将来を見据え、地域との連携強化を通じた魅力的な地域づくりと人流の増加に取り組むとともに、鉄道のご利用拡大とグループ事業の展開を一体的に行うことで沿線を活性化させ、社会・経済の発展に貢献していきます。

地域社会とのつながり

》地域活性化に向けた取組み

沿線地域と連携した施策展開

営業施策の一環として、「さわやかウォーキング」、「デスティネーションキャンペーン(以下、DC)」等について、沿線地域との連携を深めながら取り組んでいます。

さわやかウォーキングは、年間を通じた土日・休日の鉄道利用促進を目的とし、沿線各地の魅力ある自然や歴史、文化等に触れることができる予約不要、参加費無料のウォーキングイベントです。1991年に開始して以降、約651万人(2026年3月末時点)の方にご参加いただいています。

DCは、春夏秋冬3か月ごとに対象地域を設定し、関係自治体とJRグループ旅客6社、旅行会社等が協力し、地域の

新たな観光素材をPRして鉄道による誘客を図る国内最大級の観光キャンペーンです。当社沿線で実施されるDCでは、地域の魅力を堪能できる観光列車の運行、地域の方々と連携した観光素材や特典を盛り込んだ旅行商品の発売等を行ってきました。また、他社沿線で実施される場合においても、当社の駅構内で観光素材の魅力を幅広く認知していただくための宣伝を行っており、様々な関係者と連携しながら日本各地の観光誘客に取り組んでいます。この他、地元名産品を車内でお楽しみいただける列車を運行するなど、沿線地域と連携しながら各種施策に取り組んでいます。

conomichi

当社エリアの沿線地域を中心に、地域内に住む方と地域外から来る方が、共に地域の資源や営みを自分ごととして育んでいく「共創人口」の創出を目的として、「conomichi(コノミチ)」事業を展開しています。これまで30以上の自治体や事業者等と連携し、地域の魅力を改めて見つめ直すフィールドワーク等を企画してきました。さらに2026年1月には、岐阜県中津川市と関係人口創出を目的とした連携協

FUN+TECH LABO

リニア中央新幹線の沿線のまちづくりにも参画しています。JR東日本・京王電鉄の橋本駅付近に建設中の中央新幹線神奈川県駅(仮称)周辺エリアは「さがみロボット産業特区」に指定されており、地域を挙げてイノベーション創出、エリアの価値向上に取り組んでいます。そこで、同駅周辺開発に合わせ、イノベーション創出促進を目的とした神奈川県、相模原市、JR東海での連携協力協定を2023年11月に締結し、2024年3月には当社がイノベーション創出促進拠点「FUN+TECH LABO(ファンタステックラボ)」を開業し

定を締結するなど、地域活性化に向けた自治体との連携を加速しています。



conomichiが企画したフィールドワークの様子(岐阜県中津川市)

ました。ここでは、先端技術を有する企業・団体、大学など多様な関係者によるコミュニティを構築して共創を促すとともに、地域の方がイノベーションの一端を体感できるようなイベントや実証実験等を開催し、沿線地域の価値向上を目指しています。



相模原市で実施した子供向け仕事・技術体験イベントの様子

④ 地域との連携による社会・経済の発展

「リニア・鉄道館」～夢と思い出のミュージアム～

当社は、名古屋市による「モノづくり文化交流拠点構想」に参画し、2011年3月、名古屋市港区金城ふ頭に「リニア・鉄道館」をオープンしました。「リニア・鉄道館」では、東海道新幹線を中心に、在来線から超電導リニアまでの展示を通じて「高速鉄道技術の進歩」を紹介するとともに、鉄道が社会に与えた影響を、経済、文化及び生活などの切り口で学習する場を提供しています。全部で39両の実物車両を様々な角度からふれることで、その迫力を実感いただけるほか、模型やシミュレータの展示を通して、鉄道のしくみや歴史を体験しながら楽しく学ぶことができます。2025年度までの入館者数は累計で695万人でした。



リニア・鉄道館

》地域コミュニティと連携した防災・復旧活動

南海トラフ地震が発生し、列車が駅間に停止したことを想定し、お客様を迅速に誘導する訓練を実施しています。これまでの訓練では、沿線の高校生及び自治体の皆様にもご参加いただき、地域と連携して防災活動等に取り組んでいます。



津波避難誘導訓練

》お客様に信頼され、親しまれるサービスの実践

当社では、お客様に安全・安定輸送と高品質なサービスを提供し、お客様にご満足いただけることが、私たち自身の喜びにもつながるという考えのもと、地域社会及びお客様に信頼され、親しまれるサービスの実践に取り組んでいます。

新幹線では、「ブランドクオリティサービス運動」を展開し、お客様に安心して快適にご利用いただき、お客様の期待を超えるサービスを提供するため、駅・車内の接客サービスの向上に努めています。近年ではネット予約等が増加していますが、旅慣れたビジネス利用、訪日外国人のお客様を含めた旅行等でのご利用等、様々なお客様のご要望に的確にお応えできるよう、知識技能の向上に努めるとともに、“一歩先の価値”を自ら加え、サービスマインドの醸成に、当社グループ一体となって取り組んでいます。

在来線では、「リアルバリューサービス」を展開し、ホスピタリティマインドあふれるお客様サービスの実践を目指しています。お客様の気持ちを汲み取り、お客様の気持ちに寄り添い、精一杯のおもてなしをしようとする心持で人だからこそ生まれる付加価値をサービスとして提供し、お客様満足度の向上を目指しています。



接客ロールプレイの様子



接客の様子

》地域に根差した医療機関の設置（名古屋セントラル病院）

名古屋市中村区の名古屋セントラル病院は、地域の中核病院として年間4,400件以上の救急車受け入れのほか、年間1,800件以上の手術実施など、高度で良質な急性期医療を提供しています。開院以来、地域社会への貢献を使命に歩みを重ね、地域の皆様のご支援により、2026年7月に開院20周年を迎えました。今後も常に先進的で安全かつ質の高い医療の提供を通じて、地域社会に貢献していきます。



名古屋セントラル病院

》国際交流

当社は、視察受け入れや人材交流を通じた国際交流という形で、社会とのつながりを深めています。

視察受け入れでは、外国政府や海外鉄道事業者の関係者を、東海道新幹線を中心とする鉄道関連施設へ案内し、鉄道運営等に係る意見交換を行ってきました。現地現物の視察を通じ、各国の鉄道関係者に安全・安定輸送を支えるハード・ソフト両面の取組みに関する理解を深めてもらうことにつながっています。人材交流では、英国の現地铁道会社と相互に幹部社員を派遣し合う交換研修プログラムを運営し、鉄道の経営・技術に関して双方の社員が見聞を広め、研鑽を積む機会を設けています。また、米国の複数の大学と連携して、学生向けの夏期インターンシップ・プログラムを運営し、日本の鉄道や文化について深く学ぶ機会を提供しています。

国外では、ワシントンD.C.・ロンドン・シドニーの3都市に海外事務所を設置し、海外の鉄道や最新技術関連の情報収集、各国の有識者や鉄道関係者との情報交換、海外向け広報活動等、国際業務を幅広く展開しているほか、現地での国際交流にも力を入れています。例えば英国では、現地の学校にて超電導リニアの仕組みを解説する出張授業を実施し、学生た

ちが最先端の科学技術に触れる機会を提供しています。

英国との交換研修及び米国大学とのインターンシップは、いずれも開始から20回以上を数え、英国との交換研修におけるリユニオン（同窓会）には多くの修了生が参加しています。当社を訪れた方々との間に長年にわたり育まれた厚い信頼関係は、当社が海外で行う種々の活動を支えています。



英国鉄道会社との交換研修プログラムの様子

》文化芸術・生涯学習の振興（公益財団法人JR東海文化財団）

JR東海文化財団（旧・JR東海生涯学習財団）は、文化芸術や生涯学習の振興を通じた社会貢献を目的に、当社が1990年10月に設立した公益財団法人です。主な事業として、1991年10月に開館した「山口蓬春記念館」（神奈川県葉山町）では、新日本画の先駆者として日本画壇を牽引した山口蓬春画伯の作品等の展示や創作の場であるアトリエ、夫妻が愛でた四季折々の草花を回遊園路より堪能いただけます。

さらに、日本画等の様々な教室や史跡を巡る歴史移動教室の主催等、幅広い文化事業の活動を行っています。

山口蓬春《望郷 小下絵》
1953年

アトリエで制作中の山口蓬春

在来線 ～社会基盤の維持・発展～

当社は東海道新幹線とネットワークをなす東海地域の在来線運営を行うことで、人々の生活を支え、より広い意味では社会基盤としての使命を担っています。今後も変わりなく在来線網の運営にさらに磨きをかけることで、社会基盤の維持・発展に貢献していきます。

》 地域の社会基盤としての使命

名古屋・静岡を中心とした地域に根差した在来線運営を日本の大動脈輸送と一体的に行い、人々の生活を支えています。当社が運営する12線区の在来線は、営業キロでは約1,400kmと東海道新幹線の約2.5倍の距離に相当し、通勤・通学をはじめとする日常生活の移動手段、つまり、地域の社会基盤としての使命を果たしています。これまで新型車両の投入やそれに伴う速達化、フリークエンシーの向上等、サービス向上の取組みを進めてきました。

特急列車については、新幹線との接続の充実により、新幹線・在来線一体となったネットワークの整備や、季節やイベントによる需要の変動に合わせた増発・増結により弾力的な輸送力設定を行うことで利便性を高めています。また、2022年度からは、ハイブリッド方式を採用した新型特急車両HC85系の営業運転を開始しており、2023年度にかけて特急「ひだ」「南紀」のすべての列車への投入が完了しました。さらに、昨今のご利用が堅調に推移していることから、既に投入されている車両に加えて6両を2027年度に追加投入することを計画しております。加えて、特急「しなの」に現在使用している383系振子式車両の取替えを見据え、2026年度に新型特急車両385系量産先行車による走行試験を開始しました。385系では、国内最速でカーブを走行可能な383系の速達性を維持しつつ、新たに次世代振子制御技術を導入す

ることで、乗り心地をさらに向上させるとともに、安全性も向上させます。

また、普通列車についても、快速列車体系の整備、発車時刻の等間隔化、朝夕の通勤時間帯を中心とした列車の増発・増結等、ご利用いただきやすいダイヤの設定に努めています。さらに、2021年度から営業運転を開始していた通勤型電車315系については、2025年度に全車両の投入を完了しました。名古屋駅を発着する313系については、2024年度から車内防犯カメラの整備を進めています。加えて、快速「みえ」（名古屋～伊勢市・鳥羽間）及び高山本線・太多線の普通列車等で使用しているキハ75形気動車が更新期を迎えることから、2028年度から2029年度にかけてハイブリッド方式の新形式車両HC35形を新製し、順次投入する計画です。これら新車の投入等の施策により、安全性や安定性、快適性、利便性といったお客様サービスの向上、環境性能のさらなる向上等を実現します。



385系量産先行車

》 沿線地域と連携した営業施策の展開

当社の沿線は多くの観光資源に恵まれています。沿線観光地の地元の方々や旅行会社との連携を深めつつ、魅力ある観光資源について、駅や列車内、ホームページ等で宣伝を行うとともに、様々な営業施策を実施し、観光需要の喚起に努めています。

例えば、人里離れた山間にある駅舎や風光明媚な区間を走行する飯田線において、「飯田線秘境駅号」を観光需要が高まる時期に運行し、非日常感溢れる鉄道の旅を提案しています。さらに、当社の駅を基点として駅周辺の観光名所を散策できる予約不要、参加費無料の「さわやかウォーキング」を展開しています。また2025年度は、名松線開業90周年及び武豊線140周年キャンペーンにあたり、沿線自治体等と連携しながら記念企画を実施したほか、東急株式会社と、観光振興と地

域活性化を目的としたクルーズトレイン「THE ROYAL EXPRESS ～TOKAIDO・FUJI CRUISE TRAIN～」を運行しました。このほか、JR6社で行うデスティネーションキャンペーンを通じて、自治体や旅行会社等と連携し、魅力ある観光素材・商品の開発や観光列車の運行等を行い、地域の活性化に寄与するとともに、新幹線・在来線のより一層のご利用拡大に取り組んでいます。



小和田駅と飯田線秘境駅号

Message

常務執行役員
東海鉄道事業本部長

近藤 雅文

名古屋・静岡地区を中心とした在来線は、当社エリアのお客様に日々の移動手段としてご利用いただいており、新幹線・在来線一体で当社の輸送ネットワークを構成しています。在来線を取り巻く環境は、自然災害の激甚化に加え、将来にわたっての沿線人口ならびに労働人口の減少など様々な変化が想定されます。こうした中、安全を最優先に、新型車両の投入や、訪日外国人観光客も含めたご利用促進といった営業施策の推進による「収益の拡大」と、ICTや新しい技術の活用などによりコストを削減する「業務改革」に取り組んでいます。

今後も安全を最優先に、将来にわたってより良い輸送および快適なサービスを効率的に提供できる運営体制を構築し、沿線地域の皆様との連携をさらに強め、地域に必要とされる鉄道会社を目指し、在来線輸送サービスに磨きをかけてまいります。

グループ事業 ～沿線都市と移動の価値の向上～

》 JR東海グループの事業展開

当社グループでは、運輸、流通、不動産、その他の各事業を展開しています。運輸部門では、鉄道事業に加えバス事業を、流通部門では、百貨店の運営や駅構内等における物品・飲食物の販売を行っています。不動産部門では、駅及び高架下の開発や、駅ビル等の不動産賃貸等を行っています。その他の事業部門では、ホテル事業や旅行業、広告業等を展開しているほか、鉄道車両等の製造、各種鉄道設備の保守・検査・修繕等を行っています。

事業展開においては、沿線都市と移動の価値を高め、人々の豊かな暮らしを実現することを目指しています。鉄道利用者だけでなく、沿線居住者にも着目し、新たなライフ

》 顧客視点によるサービスの提供

当社グループの事業を展開するにあたって、消費者が自身の嗜好や意志により行動を選択する傾向が一層強まるなか、駅と

JR東海リテイリング・プラスの発足

当社の駅構内を中心に小売店舗を運営する東海キヨスクとジェイアール東海パッセンジャーズは、2023年10月に合併し、株式会社JR東海リテイリング・プラスとなりました。これは、仕入れや配送などの効率化を目的にしているだけでなく、これまで東海キヨスクは土産品を中心に、ジェイアール東海パッセンジャーズは弁当を中心に扱っているなか、顧客視点に立ち返ると、列車に乗車するまでの短い時間で土産品・弁当・飲料等をワンストップで購入できる環境が求めら

沿線地域での積極的なホテル展開

当社はこれまで、沿線の観光資源について、継続的なキャンペーンを地元や旅行会社とともに実施し、新幹線のご利用を促進してきました。一方で、当社グループのホテル事業展開は、駅など自社用地の活用が中心であり、訪れたお客様の宿泊需要にお応えできていなかった地域がありました。当社グループでは、お客様のこうした宿泊需要にお応えし、訪れた沿線地域でより豊かな時間をお過ごしいただくことを目指し、新規ホテル開発や、既存ホテルの競争力強化に取り組んでいます。

当社エリア最大の観光資源のひとつである京都においては、京都市営地下鉄烏丸線四条駅に隣接した交通利便性に優れた立地の物件を取得し、これを改装する形で2025年8月に「コートヤード・バイ・マリオット京都四条烏丸」を開業しました。また、2026年11月には、京都駅八条東口より徒歩3分の交通利便性が非常に優れた土地に、「コートヤード・バイ・マリオット京都駅」を開業予定です。これらのホテルにおいて、当社グループがこれまで培ってきた京都との結びつきを活かした旅行商品・サービス等を提供することで、さら

スタイルに適した街づくりや生活サービスを通じて沿線都市の価値を高めるとともに、移動を多様なライフスタイルの実現を支える重要な手段と捉え、乗車前後を含む一連の移動をより便利で快適なものにすることで、移動の価値も高めることに取り組んでいます。これを実現するための原動力として、グループ各社が顧客視点によるサービス提供をより重視するなどの変革に取り組むこと、自治体や事業者との連携、DXの推進の3つを重視しています。また、鉄道利用者、観光客、沿線居住者、自治体・事業者の4者との接点を増やし、潜在的なニーズや沿線地域の課題を把握し、新たな価値を提供することも大切にしています。

いう立地に依拠し、供給者の視点でサービスを提供するのではなく、顧客視点で商品やサービスを考えるよう努めています。

れており、駅構内の店舗の集約や大型化により、こうしたニーズに応えることを目的としています。



PLUSTA

なる観光需要の喚起とその獲得による一層の収益拡大に取り組んでいます。

奈良においては、2024年4月に、県が募集する「奈良県中小企業会館等宿泊事業者選定事業」で、当社グループが優先交渉権者に選定されました。本事業の計画地は、春日大社・東大寺・興福寺などの世界遺産を望み、奈良公園の玄関口に位置しており、奈良観光の拠点として非常に適しています。この計画地において、世界品質のラグジュアリーホテルを世界中で多数展開するハイアットと提携し、当社グループ初のラグジュアリーホテルとして「ホテル 寧 奈良」の2030年度開業を目指します。

このほか、日本有数の観光地として伝統的な町並や工芸品、郷土料理など



コートヤード・バイ・マリオット京都駅

④ 地域との連携による社会・経済の発展

様々な魅力があふれる高山において、これまで営業してきたホテルアソシア高山リゾートを2026年9月に「ヒルトン高山リゾート」としてリブランド開業し、また、東海道新幹線新横浜駅直上で営業してきたホテルアソシア新横浜についても2026年12月に「コートヤード・バイ・マリオット新横浜駅」としてリブランド開業予定です。



コートヤード・バイ・マリオット
京都四条烏丸 開業



ホテル 寧 奈良の外観イメージ

》 地域の自治体や事業者との連携

沿線の居住者や地域の課題を発見し、それを事業創出につなげ、沿線都市の価値を高めるために、地域の自治体や事業者と連携した様々な取組みを進めています。具体的な取組みとして、沿線の美味しい食べ物やこだわりの工芸品を産地直送でお届けするウェブサイト「いいもの探訪」を運営しています。地元で長年愛されてきた商品の紹介をはじめ、オリジナル商品の開発や「いいもの探訪」の名を冠した催事など展開の幅を広げ、生産者の方々と一体となって地域の魅力を発信しています。また、浜名湖における地域創生プロジェクトとして「浜名湖サイクリング」事業にも取り組んでいます。当社沿線にある浜名湖は、新たな「サイクリングの聖地」となりうる特長を有していることから、JR東海と地元観光協会等が共同でレンタサイクル拠点「弁天島サイクルゲート」を運営し、より多くの方に鉄道を使って浜名湖エリアを訪れていただくよう事業を展開しています。さらには、地域に根差した施設・企業・団体のPRを目的として、ホー

ムの駅名標付近に周辺施設の名称などを掲出する副駅名標広告の取組みや、地方の駅ビルにおいて地元のプロスポーツチーム等と連携し、イベントやグッズ販売などを企画することで、商業施設への集客を促すような取組みも行うなど、様々な地域の自治体や事業者との連携強化を図っています。



いいもの探訪



浜名湖サイクリング(弁天島サイクルゲート)

》 DXの推進

変化し続ける顧客ニーズや事業環境に対応すると共に、顧客の範囲を鉄道利用者から沿線居住者に広げるために

DXにも積極的に取り組んでいます。

TOKAI STATION POINT

2023年10月に、JR東海グループ共通ポイントサービス「TOKAI STATION POINT」(以下、トスポ)を開始しました。当社エリアの商業施設やホーム上の売店などでポイントを貯めたり使ったりすることができるほか、2,000万人超の会員を抱える「EXサービス」で東海道新幹線に乗りすることで貯まるEXポイントとの交換が可能で、出張や旅行でポイントを貯めたお客様が、旅ナカや旅アトで弁当やお土産などの買い物で使うこともできます。さらに、トスポを通じて得られるお客様のご利用データを分析することで、一人ひとりの嗜好やニーズを捉え、お客様が求める情報をタイムリーに提

供・提案し、新たな消費や移動を喚起することに取り組んでいます。加えて、日頃当社の在来線をご利用のお客様に向けては、TOICAカード番号を登録することで、クーポンやスタンプラリー等の機能を通じてイベントやキャンペーンに参加できるようにするなど、日常的な移動に付加価値を加え、様々な体験価値を提供していきます。



「TOKAI STATION POINT」
メインビジュアル

株式会社ADDIXの子会社化

2024年8月にはDX支援会社である株式会社ADDIXの全株式を取得し、子会社化しました。当社グループには駅・商業施設といったリアルなアセットや沿線の豊富な観光資源などがあり、今後もこの強みを活かして沿線都市と移動の価値を高めるためにはDXを更に推進する必要があります。一方、ADDIXはデジタル技術を用いた事業開発、マー

ケティング、販売促進などのDX支援を主な事業としており、取引先の課題解決に向けて、調査・企画からシステム開発・運用までの全フェーズに一貫して対応できる点に強みがあります。同社の持つデジタル人材や豊富な専門知識、事業創造ノウハウなどを取り込むことで、当社グループのDXを一段と推進していきます。

》 名古屋駅における事業展開

名古屋駅は、当社最大の駅であることからグループ事業の展開においても最も重要な拠点と位置付けています。現在は、2000年に開業したJRセントラルタワーズ(以下、「タワーズ」)と2017年に開業したJRゲートタワー(以下、「ゲートタワー」)を中心に様々な事業を展開

しています。中央新幹線開業後は、ターミナル駅としてその重要性は増していくことから、賑わいを生み出す取組みを続け、名古屋地区の活性化に寄与していきたいと考えています。

JRセントラルタワーズ

商業施設、ホテル、オフィス等で構成され、高さ245m、延床面積約417,000㎡を誇ります。

オフィスは、開業以来高い入居率で推移しており、入居状況はほぼ満床となっています。ジェイアール名古屋タカシマヤは、駅直上という好立地を活かして、開業以来売上を伸ばし続け、現在では、東海エリアで第1位、全国で

も上位クラスの売上高を誇っています。名古屋マリオットアソシアホテルは、駅直上の立地や高層階からの眺望、グレードの高い設備等によりご好評を得ています。



マリオット客室(スイート)

JRゲートタワー

タワーズに隣接し、商業施設、ホテル、オフィス等で構成された高さ約220m、延床面積約260,000㎡の高層複合ビルです。

オフィスは、将来の中央新幹線名古屋駅の直上に位置する好立地にあり、入居状況はほぼ満床となっています。タカシマヤゲートタワーモールは、約160のファッション・雑貨等のショップを集積させ、隣接する百貨店では捉えていないカテゴリー・価格帯のショップを取り揃え

ています。名古屋JRゲートタワーホテルは、客室の快適性と機能性を両立した宿泊主体型のホテルとして、名古屋マリオットアソシアホテルと合わせて幅広いお客様にご好評をいただいています。



ゲートタワーモール

駅構内での多様な事業展開

タワーズ・ゲートタワー以外でも、名古屋駅では様々な事業を展開しています。「名古屋うまいもん通り」では、遠方からのお客様が多い駅の特性もあり、「名古屋めし」を提供する飲食店を充実させています。また、全国的に話題となり、グッズ展開や他社とのコラボレーション企画も行っている、名古屋コーチンの卵を使ったひよこの形のスイーツ「ぴよりん」については、2026年6月に、名古屋駅中央コンコースに「ぴよりん」の世界観を体感できるイートインと物販エリアを併設した「ぴよりんvillage」を開業し、多くのお客様にご利用いただいています。さらに中央新幹線工事で運用を停止している在来線の線路上に飲食店を誘致するというこれま

でない取組みや、タワーズガーデンやJRゲートタワーのイベントスペースを活用した、にっぽんど真ん中祭りの演舞披露や、学生によるステージイベント、オフィス入居者等による綱引き大会など、駅に新たな賑わいを生み出しています。



ぴよりん



世界の山ちゃん名古屋駅1番線店

Message



専務執行役員
事業推進本部長
谷津 剛也

JR東海のグループ事業では、変化するライフスタイルに応じた街づくりや生活サービスの提供を通じて沿線都市の価値を高めるとともに、鉄道をご利用されるお客様に対して、乗車の前後も含めてより便利で快適なサービスを提供することで移動の価値を高めることを大切にしています。

昨今の物価や金利の上昇、人手不足など、取り巻く厳しい経営環境は、グループ事業の推進においても例外ではなく、これらの変化に的確に対応しながら、事業を進めていく必要があります。そのためにも改めて当社グループの強みやこれまで培った経験、実績などに目を向けた事業の展開を目指しています。特に東海道新幹線や在来線ネットワークなど鉄道事業との相乗効果をこれまで以上に追求することや、沿線地域等との連携を重視すること、当社が保有する資産を有効に活用して事業につなげることなど、当社グループにしかできない事業を進めていきたいと思っています。また、当社最大の拠点である名古屋駅エリアの活性化にも一層注力していきます。

グループ事業に携わる一人ひとりが挑戦と実践を通じて、沿線都市と移動の価値を高める取組みを推進してまいります。



環境優位性の追求による地球環境の保全

電力・燃料消費を削減する取り組み等を不断に進めるなど、鉄道の環境優位性に磨きをかけ、脱炭素社会への移行に伴う対応コストを抑えるとともに、より多くのお客様に鉄道を選択・利用していただくことで、運輸部門全体としての環境負荷を抑制し、地球環境保全に貢献していきます。

カーボンニュートラルに向けた目標※

2050年のCO₂排出量
2030年度のCO₂排出量
2013年度比
実質ゼロ
46%削減

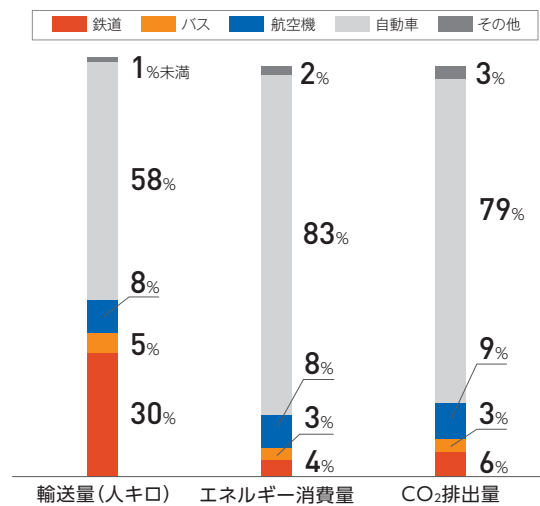
※政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提とする

》鉄道の環境優位性

現在、気候変動問題は世界規模で取り組むべき課題となっており、温室効果ガスの中でも特にCO₂は排出量が多く、地球温暖化に与える影響が大きいと考えられています。鉄道に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位性があります。鉄道は国内全体の旅客輸送量のうち30%を担っているにもかかわらず、CO₂排出量では6%を占めるにすぎません。東海道新幹線（N700系「のぞみ」）と

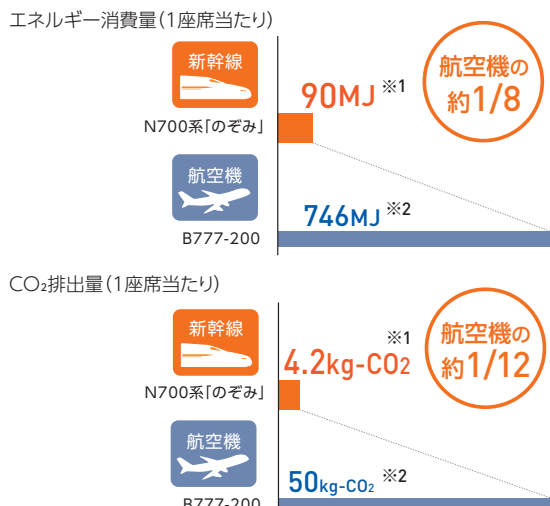
航空機（B777-200）を比較した場合、東京～大阪間を移動する際の1座席当たりのエネルギー消費量は約8分の1、CO₂排出量では約12分の1と、東海道新幹線は圧倒的な環境優位性を有しています。地球環境への負荷が少ない鉄道を一人でも多くのお客様に選択・利用していただくことは、運輸部門全体としての環境負荷が抑制され、地球環境保全につながると考えています。

旅客輸送における輸送量・エネルギー消費量・CO₂排出量分担率



※エネルギー・経済統計要覧 ※エネルギー・経済統計要覧 ※温室効果ガスインベントリ
※ 端数処理により、内訳の合計が100%にならない場合があります。
出典 輸送量、エネルギー消費量：エネルギー・経済統計要覧（2023年度）
CO₂排出量：国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスのデータ（2023年度）をもとに作成

東海道新幹線と航空機の比較（東京～大阪）



※1 走行実績(当社分)に基づく算出 N700系「のぞみ」(東京～新大阪)
※2 ANA「アニュアルレポート 2011」を参考に当社算出 B777-200(羽田～伊丹・関空)

》指針

環境行動指針

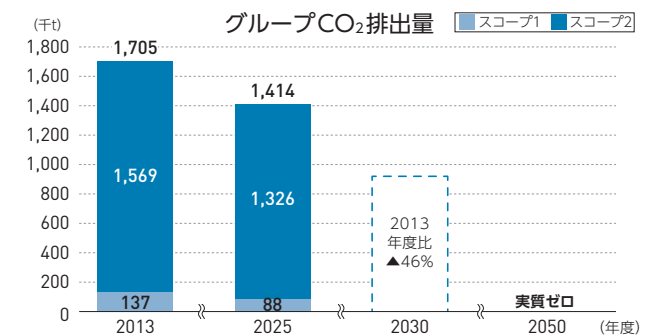
当社は、地球環境保全に取り組むに当たり、以下の7項目からなる環境行動指針を定めています。

- 1 地球環境保全の面で優れた鉄道を一層ご利用いただくための快適な輸送サービスの提供
- 2 地球環境保全に資する技術開発等の推進
- 3 燃料、エネルギーの効率的な利用
- 4 廃棄物の抑制とリサイクルの推進
- 5 化学物質の適切な管理
- 6 地球環境に配慮した物品・資材の調達
- 7 地球環境保全へ向けた意識向上と社会貢献

》カーボンニュートラルに向けた目標

当社では、これまで、地球環境保全を経営上の重要なテーマとして、省エネルギー車両や設備を積極的に導入することで、他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、環境負荷が少ないという鉄道の環境優位性を不断に高めてきました。

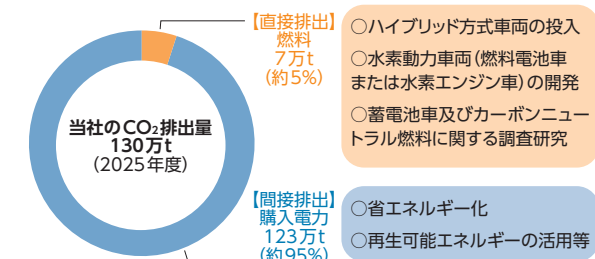
これに留まらず、2050年カーボンニュートラルの実現に向けてより一層のCO₂排出削減にも取り組んでおり、当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO₂排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO₂排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減することを目指します。



》地球環境保全及び脱炭素化社会の実現への貢献

当社が排出するCO₂130万tのうち、約5%は「燃料の使用に伴う直接排出」が、残りの約95%は「電気の使用に伴う間接排出」が占めています。約5%を占める「燃料の使用に伴う直接排出」については、環境負荷の低減を実施したハイブリッド方式車両を投入しているほか、水素動力車両の開発を目的として車両走行試験装置と水素供給設備を組み合わせた模擬走行試験を進めています。また、蓄電池車及びカーボンニュートラル燃料について、調査研究を継続します。残りの約95%を占める「電気の使用に伴う間接排出」について

CO₂削減の取り組み



Message

代表取締役副社長
総合企画本部長
木村 中

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環境優位性を有しています。加えて、さらなる省エネルギー車両や設備の導入、水素動力車両の開発、太陽光発電など再生可能エネルギーの活用等、新しい技術の開発・採用を進め、環境優位性に磨きをかけていきます。また、多くのお客様に鉄道を選んでいただくよう取り組むことで、運輸部門全体としてのCO₂排出を削減することにより、地球環境保全に貢献していきます。

加えて、総合企画本部経営管理部に設置したサステナビリティ企画室が中心となって関係部署及びグループ会社と連携し、地球環境をはじめとしたサステナビリティ関連のリスク及び機会を識別・評価の上、対応方針を策定することで企業価値をさらに高めていきます。

環境優位性の追求による地球環境の保全

は、国内の電源部門全体の脱炭素化の動きに加え、N700Sをはじめとする省エネルギー車両の追加投入を進めるほか、東海道新幹線の周波数変換装置を電力損失の少ないタイプに取り替える工事を順次進めるなど、さらなる省エネルギー化に取り組みつつ、再生可能エネルギーの活用にも取り組めます。

また、当社は、長期にわたる安定的な事業運営に活かすため、

CO₂の直接排出の削減に向けた取り組み

ハイブリッド方式車両の投入

特急「ひだ」「南紀」に使用していた85系気動車の後継車として、ハイブリッド方式を採用した新型特急車両HC85系を開発し、2023年7月までに計68両を投入し、2027年度には6両を追加投入する予定です。また、快速「みえ」（名古屋～伊勢市・鳥羽間）及び高山本線・太多線の普通列車等で使用しているキハ75形気動車が更新期を迎えることから、2028年度から2029年度にかけてハイブリッド方式の新形式車両HC35形を新製し、順次投入する計画です。ハイブリッド車（HC85系、HC35形）は、回生ブレーキにより蓄電池に貯めた電力を加速時や停車時に使用す

水素動力車両の開発

ディーゼル車両から排出されるCO₂を実質ゼロにする手段の1つとして、水素動力車両の開発に取り組んでいます。動力源として、軽油を燃料とするディーゼルエンジンの代わりに水素を燃料とする燃料電池または水素エンジンを活用し、これにより得られる電気と蓄電池の電気で走行する水素動力ハイブリッドシステムの導入を目指します。燃料電池や水素エンジンを動力源とした鉄道車両の走行性能や山間部が多く長距離となる当社の非電化路線への適合可能性等を検証するため、車両走行試験装置と水素供給設備を組み合わせた模擬走行試験を2023年11月から開始しました。

水素動力車両の運行には、安定的かつ大量の水素供給が必要です。そのため、水素動力車両の開発だけでなく、水素の輸送・貯蔵、車両への充填、搭載・利用といった一連の水素サプライチェーンを構築する必要があります。水素を輸送し貯蔵する際に用いる液化水素やメチルシクロヘキサン（MCH）などの水

カーボンニュートラル燃料・蓄電池車に関する調査研究

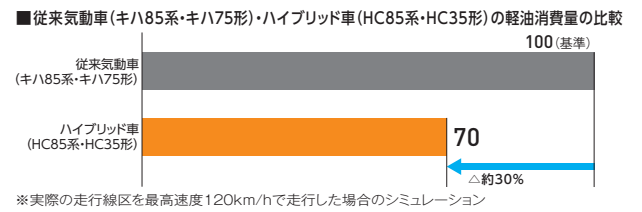
カーボンニュートラル燃料については、国土交通省の鉄道技術開発・普及促進制度における技術開発課題「鉄道車両における次世代バイオディーゼル燃料の実証・評価」において、鉄道総合技術研究所及びJR各社とともにバイオディーゼル

2021年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言に賛同しており、TCFDの提言を踏まえた気候変動に関するリスク及び機会の分析を通じて自然災害に対する設備強化等の検討を進めていきます。

さらに、外部の企業や団体と連携し、環境負荷低減に資する新しい技術や取り組みを通じて、鉄道の環境優位性をより一層高め、地球環境保全及び脱炭素社会の実現に貢献していきます。

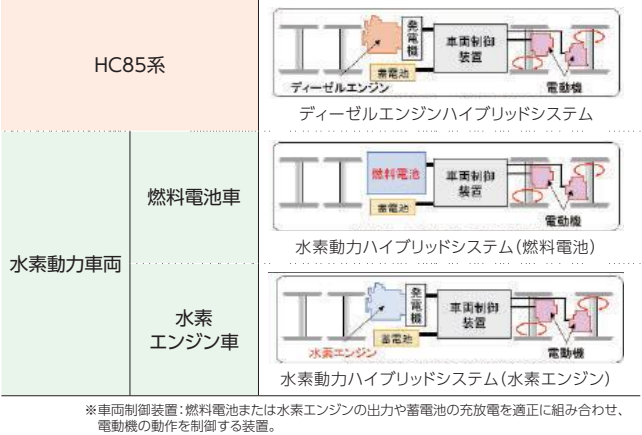
※TCFDについてはP65～66をご覧ください。

ることで、従来気動車（キハ85系、キハ75形）と比較して、軽油消費量及びCO₂排出量を約30%、NOx排出量を約40%削減しています。



素キャリアを活用した鉄道に最適な水素サプライチェーンのあり方を検討しています。

水素動力車両の構成



燃料の導入に向けた実証実験を行いました。カーボンニュートラル燃料及び大型の走行用バッテリーを搭載することで架線がない区間でも走行できる蓄電池車について調査研究を継続します。

CO₂の間接排出の削減に向けた取り組み

省エネルギー化～省エネルギー車両の投入～

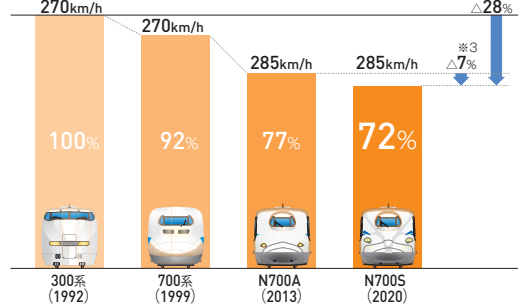
東海道新幹線の一層の省エネルギー化を図るため、省エネルギー車両の開発・投入を積極的に行っています。2020年度からはN700系の置き換えとしてN700Sを投入しており、2028年度までに78編成を投入する予定です。

N700SはSiC素子駆動システムの採用、車両の軽量化、走行抵抗の低減等により、N700Aタイプ^{※1}と比較して電力消費量を約7%削減しています。その結果、2025年度末の段階でエネルギー消費原単位^{※2}を1990年度比で約32%改善しています。また、これまで地上装置で実施してきた架線電圧を維持する機能を車両に搭載します。これにより、電力補償装置などの変電所機能の一部を削減することができ、東海道新幹線の全編成にこの機能の導入が完了した際には、CO₂排出

※1 N700A及びN700系（改造）の総称

※2 当社では、事業活動と最も関連性の高い値として車両走行キロの総計を用い、エネルギー消費原単位を「車両1両を1km運行する際に消費するエネルギー量」と定義している

東海道新幹線の車種別電力消費量の比較



※1 東京～新大阪下りを上記の最高速度で走行した場合のシミュレーション

※2 ()内は投入した年

※3 空調制御方式の最適化等の効果を含む

省エネルギー化～設備改良～

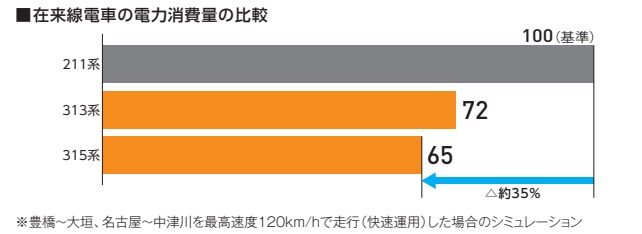
東海道新幹線の富士川以東の区間では、電力会社から受電した50Hzの電気を新幹線の走行に必要な60Hzの電気に変換する周波数変換装置を設置しており、2021年度以降、西相模の周波数変換装置2台について従来の回転型から電力損失の少ない静止型への取替えを進めています。加えて、架線の地絡等による瞬間的な大電流を抑制する技術

再生可能エネルギーの活用

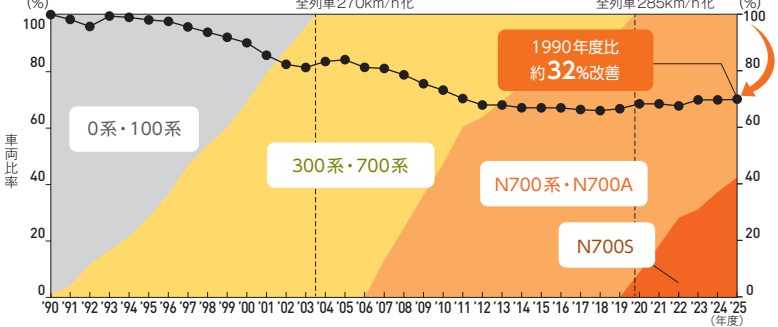
現在、当社の施設においては、リニア・鉄道館及び浜松工場で太陽光発電システムを導入しており、リニア・鉄道館では年間約39万kWh、浜松工場では年間約48万kWhを発電しています。また、2022年度から武豊線において、電車運行に使用する年間電力量である約200万kWhに相当する「FIT非化石証

量を年間約1万t削減できる見込みです。

在来線の車両も省エネルギー化に取り組んでいます。211系等の置き換えとして、通勤型電車315系を2021年度から投入しており、2025年度までに352両を投入完了しました。315系は、電力変換装置にSiC素子を採用するなど、さらなる省エネルギー化を図り、211系と比較して電力消費量を約35%削減しています。



東海道新幹線の車両比率・エネルギー消費原単位の推移



やダイヤ乱れ等による過負荷を回避するための技術の開発により、すべての周波数変換装置を静止型にすることが可能となり、2022年度以降、綱島の2台についても静止型への取替えを進めています。これらの取替により年間約8千万kWhの電力消費量、年間約4万tのCO₂排出量を削減できる見込みです。

書[※]」を電源開発株式会社から購入して使用することにより、電車運行の二酸化炭素排出量実質ゼロ化に取り組んでいます。さらに、東海道新幹線沿線に設置されている防音壁へのペロプスカイト太陽電池の適用を検討しています。

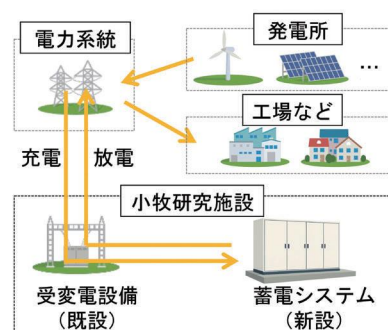
※ 「FIT非化石証書」は、FIT制度（再生エネの固定価格買取制度）により買い取られた再生エネ電力が持つ「非化石価値」を証書化したもの。

環境優位性の追求による地球環境の保全

蓄電システムの設置

太陽光発電などの再生可能エネルギーの出力は気象条件などにより大きく変動するため、国内の電力の安定供給に必要な需給バランスの調整力として蓄電システム等の普及が期待されています。当社は、国内の再生可能エネルギーの拡大に貢献するため、愛知県小牧市の小牧研究施設において、既設の鉄道アセットを活用し、調整力を提供する蓄電システムを新設します。蓄電システムは、リチウムイオン蓄電池（出力2MW、容量6.7MWh）や制御装置等で構成され、小牧研究施設の受変電設備を通じて電力系統に接続します。2028年度の運用開始を目指しており、需給調整市場*を通じて調整力を提供し、需給バランスの調整が必要な場合に、蓄電システムが充電や放電を行います。

*電力系統の需給バランスを保つために、調整力を全国規模で調達する市場



資源循環に関する取組み

当社では、工事における廃棄物の排出削減、雨水の活用、制服類のリユース、乗車券のリサイクル等をはじめ、Reduce（廃

棄物の発生抑制）、Reuse（再利用）、Recycle（再生利用）の3Rの取組みを推進することで資源循環に取り組んでいます。

東海道新幹線再生アルミ

東海道新幹線の廃車車両から、不純物を取り除いてつくられた再生アルミを用途に応じて成形・加工し、様々な製品に再利用しています。この再生アルミは、通常のアルミを新製する場合に比べて、製造する際のCO₂排出量を97%削減し、環境への負荷を軽減することができます。

N700S車両では内装部品に再生アルミを使用していますが、アルミ選別工程の確立により、車体材料としての信頼性や品質を確保したため、強度が求められる車体の一部にも再生アルミを使用しています。新幹線の車体以外でも、建材として、東京駅八重洲北口のお土産専門店街「東京ギフトパレット」の装飾、三井不動産レジデンシャル株式会

社が開発した分譲マンションのアルミサッシ、岐阜羽島駅の外装材、東海道本線菊川駅の内外装材、京都駅八条東口の「コートヤード・バイ・マリオット京都駅」の客室サッシ、東武鉄道葛生駅の旅客トイレの柱・梁等に活用しています。さらに、ミズノ株式会社と共同開発した子供用の金属バットや東海楽器製造株式会社と共同開発したエレキギター、その他ストローやスプーン等、身近な製品にも活用先を拡大しています。また、2026年10月より導入された東海道新幹線「Supreme Class」個室の装飾として、美濃焼と東海道新幹線再生アルミを組み合わせたオーナメントを設置しています。



東海道新幹線再生アルミの活用例（ギター・バット・駅舎天井材） ※②、④はSUS（株）、ギター画像は東海楽器製造（株）、バット画像はミズノ（株）提供



岐阜羽島駅外装



東武鉄道 葛生駅 旅客トイレ



Supreme Classオーナメント（JR東海編成）

東海道新幹線アップサイクル

これまで廃棄されていた東海道新幹線の座席シートを加工し、新しい商品として再生させる「アップサイクル」事業に活用しています。車両の検修作業等で取り外した座席シートの生地をスリッパやクッションなどの製品に再生しています。

踏切用鉛蓄電池

在来線では、停電時の電源として各踏切設備に設置している鉛蓄電池について、毎年一定数を取り替えているところ、2023年6月から一部の踏切設備にて、株式会社レントが有する鉛蓄電池の再生技術を活用し、使用済の鉛蓄電池を再生してリユースするための検証を実施してきました。検証

ホテルでのサステナブルな取組み

株式会社JR東海ホテルズでは、紙製品のストローや代替素材を使用したテイクアウト用の食器を提供するなど、プラスチック使用製品の提供量の削減に努めています。また、「あいちサーキュラーエコノミー推進プロジェクトチーム」のご協力のもと、使わなくなった制服を再資源化し、客室に設置しているドライヤーを収納する巾着袋に活用しています。さらには、食品ロス削減および地産地消の推進を目的と

持続可能な資材調達

地球環境に配慮された資材を優先的に調達する、グリーン調達を行っています。そのため、取引先との連携を強化す

URL https://company.jr-central.co.jp/business/material_procurement/guide-line.html

生物多様性の保全・地域との共生

当社は、事業活動による生態系への影響を抑えるとともに、地域社会に貢献するため、外部の企業や団体と連携しながら、生物多様性の保全に取り組んでいます。

高山植物の保全

南アルプスでは、シカの食害によるお花畑の消失や土砂流出等が問題となっています。長野県では、南アルプス食害対策協議会による防鹿柵の設置やニホンジカの捕獲等、高山植物の保全対策が進められています。当社は、2022年3月、南アルプス食害対策協議会及び長野県と「生物多

森林整備

南アルプスユネスコエコパークを中心とする山梨県富士川町及び早川町、長野県大鹿村、伊那市、飯田市において、地域の方々による森林整備の取組みを支援しています。この森林整備の支援を通じて各県より認証されたCO₂吸収量を、身延線並びに飯田線の電車運行によるCO₂排出量に充



により必要な性能や耐久性を確認できたため、再生した鉛蓄電池を順次導入し、廃棄物の削減だけでなくCO₂排出量の削減にも貢献していきます。なお、鉛蓄電池の再生に伴うCO₂排出量は、製造に伴うCO₂排出量と比較して90%以上削減することが可能となります。

して、規格外ミニトマトを活用したメニューを館内レストランにて提供するなど、サステナブルな取組みを幅広く推進しています。



制服を再利用した巾着袋



規格外ミニトマトを利用した料理

る目的で「JR東海グリーン調達ガイドライン」を制定し、取引先と協力して地球環境保全に貢献しています。

例えば、南アルプスの自然環境の保全をより一層推進するため、地域の方々が進める高山植物の保全や森林整備の取組みを支援する、以下の取組みを行っています。

「多様なパートナーシップ協定」を締結して同協議会が取り組む高山植物の保全活動に必要な経費の一部を支援し、保護面積の拡大に寄与するとともに、社員が防鹿柵の設置作業などに参加しています。

当し、実質的にCO₂排出ゼロにて運転する日（ゼロカーボンデー）を設定する取組みも進めています。これからも、関係する地域の皆様とともに、南アルプス全体の自然環境を「守り、活かし、育てていく」ことを目指していきます。

》法令遵守の取組み

地球環境保全に向けた取組みとして、様々な環境関連法令を確実に遵守し、化学物質等の適正な管理を実施するべく、毎年、全職場を対象に遵守状況の調査を実施しています。

化学物質の管理

「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(化管法)」のPRTR制度※に基づき、対象の化学物質について排出量・移動量の届出を行い、適切に管理しています。

また、新幹線、在来線の車体塗装にはこれまで揮発性有機化合物(VOC)を含む油性塗料を用いていましたが、新幹線では、2017年に日本初の水性塗装ロボットを浜松工場に導入し、環境に優しい水性塗料化を実現しました。在来線も2020年に在来線車体前面用として日本初の水性塗装ロボットを名古屋工場に導入し、一部車両の水性塗料化を実現しています。

※ 人の健康や生態系に有害なおそれのある化学物質が、事業所から環境(大気、水、土壌)へ排出される量及び廃棄物に含まれて事業所外へ移動する量を事業者自ら把握し届出を行い、国が届出データや推計に基づき、排出量・移動量を集計・公表する制度

汚染対策

水質汚染、大気汚染等の対策について、洗浄による排水の処理装置やNOxの生成を抑えるバーナーなどを設置し、定期的な測定等により汚染の防止に努めているほか、土壌汚染の対策については、地形変更や土地の売買の際に実

す。さらに、内部監査において各職場の遵守状況の確認を行い、その結果をフィードバックすることでコンプライアンスの徹底に努めています。



車体塗装風景

》外部との連携

環境パートナーシップ・CLUB(EPOC)

EPOCは、中部地区の産業界が中心となっており、企業が培ってきた環境の成果を活かして持続可能な経済社会の構築を目指すことを目的として2000年に設立された団体です(詳細はEPOCのHPをご参照ください)。

当社は2002年度にEPOCに加入し、現在は団体の中核会社として運営に携わっています。引き続き、EPOCを通して、会員企業等とともに地球環境保全への貢献に努めていきます。

》鉄道の環境優位性PRの強化

脱炭素社会の実現に向けて、相対的に低炭素な輸送モードである鉄道の利用促進と社会的な理解促進のため、JRグループのほか日本民営鉄道協会及び日本地下鉄協会と連携してPR活動を実施しています。PR活動の実施にあたり、各社で共通のロゴ・スローガンを活用し、各鉄道事業者のCO₂排出削減の取組みを紹介しています。



鉄道環境優位性PRポスター

■ 環境関連データ集

2025年度の活動状況、環境会計

2025年度の環境保全活動に関する投資・費用やそれに伴う効果を試算すると以下の通りです。

環境会計

分類	事項	環境保全コスト(億円)※1		付記
		投資額	費用	
地球環境保全コスト	●省エネルギー型車両の導入 ●駅やオフィスビルの省エネルギー化 等	636.3	14.9	●省エネルギー型車両比率:100%(新幹線電車)、100%(在来線(電車・気動車)) ●新幹線N700S車両新製 ●在来線315系車両新製
研究開発コスト	●省エネルギー型車両の開発 ●沿線環境保全に関する開発 等	0.0	185.8	●N700Sの省エネルギー性能:▲28%(300系比) ※300系(270km/h走行)とN700S(285km/h走行)の比較
資源循環コスト	●駅、列車ゴミ等の適正処理とリサイクル ●工場、工事発生品の適正処理とリサイクル	0.3	126.3	●制服のリサイクル率:原則100%
沿線環境保全コスト	●騒音、振動対策 ●環境負荷物質の適正管理 等	71.7	57.2	●防音壁の高上げや改良、レール表面の削正等による沿線環境保全
管理活動コスト	●環境広告 ●環境マネジメント教育 等	0.0	1.1	●技術開発部におけるISO14001の認証取得
合 計※2		708.4	385.5	

【環境保全コストの集計の考え方】 ※1 1千万円未満切り捨て ※2 端数処理により合計が合わない場合があります

●集計範囲は当社単体です。 ●対象期間は、2025年4月1日～2026年3月31日です。
●形式は、環境省の「環境会計ガイドライン2005年版」を参考としています。 ●費用には、減価償却費を計上していません。
●多目的の支出の場合、環境保全効果の高いものの全額を計上しています。

事業活動における環境負荷

当社が2025年度の1年間の事業活動を行う上で使用した資源・エネルギー及び排出した廃棄物等のうち、主なものは以下の通りです。

INPUT/OUTPUT

※括弧内は当社連結子会社

INPUT			
電力	燃料 (原油換算量)	水	A4コピー用紙
29.1億kWh (1.9億kWh)	2.9万kL (1.9万kL)	316.4万㎡ (175.6万㎡)	0.5億枚 (0.5億枚)

※うち運転用は、電力23.0億kWh(新幹線20.0億kWh、在来線3.1億kWh)、燃料1.4万kL(すべて在来線)

OUTPUT	ごみ、廃棄物 66.2万t	
排出CO ₂	駅・列車・オフィスごみ	1.6万t
129.9万t (11.6万t)	工事廃棄物	63.8万t
	車両廃棄物	0.8万t

※電力及び燃料のCO₂排出係数は、エネルギーの合理化及び非化石エネルギーへの転換等に資する法律の報告に基づく

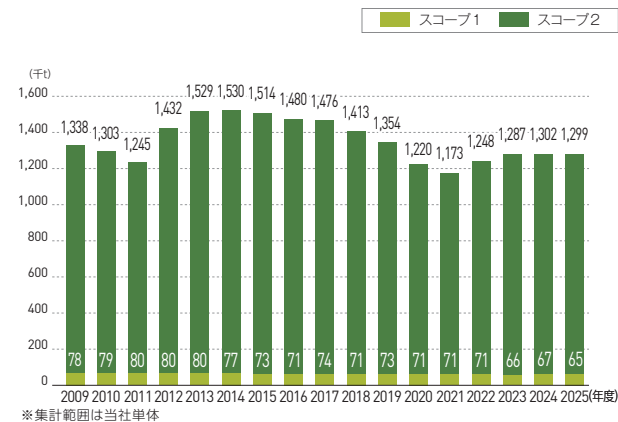
※リサイクル量は再掲、マニフェストまたは業者により再利用が確認できたものを計上
※端数処理により合計が合わない場合があります

うちリサイクル

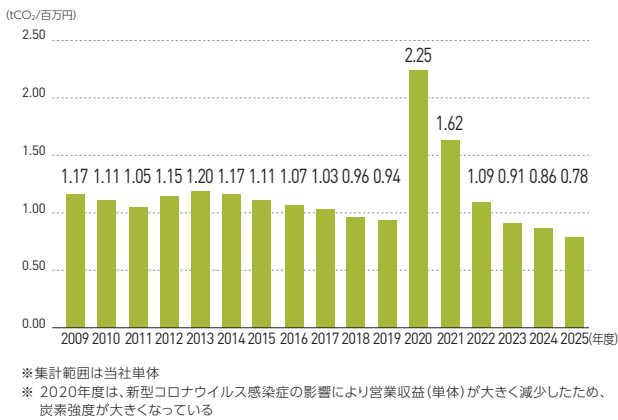
52.8万t

※社内再利用含む

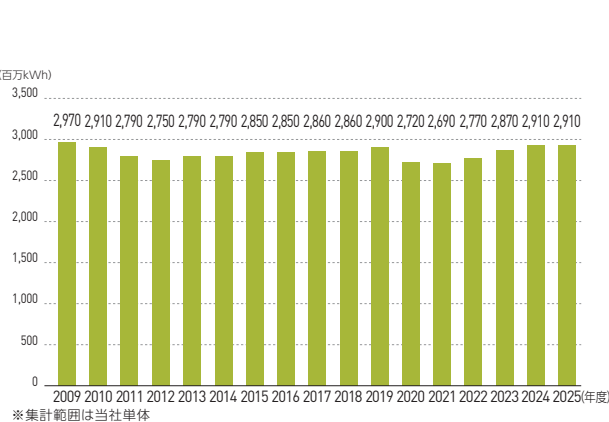
CO₂排出量



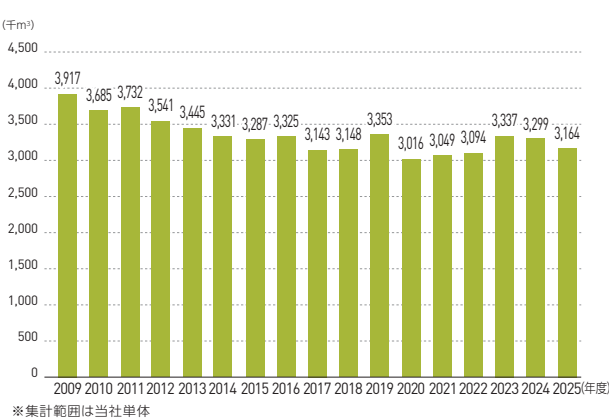
炭素強度



電力消費量



水の使用量



② 環境優位性の追求による地球環境の保全

カーボンニュートラルに向けた目標とTCFDの提言への取組み

当社は、2021年5月にTCFD^{*}の提言に賛同しており、TCFDの提言を踏まえた気候変動に関するリスク及び機会の分析を、長期にわたる安定的な事業運営に活かすとともに、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

^{*}TCFDはTask Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、気候関連の情報開示等を検討するため、金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースです。その最終報告書では、企業等に対し、気候変動が事業に与えるリスク及び機会の把握と開示等を推奨しています。

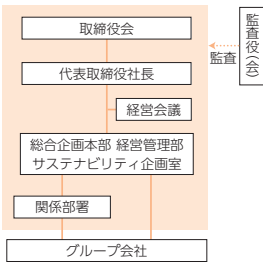
1. ガバナンス

当社グループでは、取締役会を地球環境をはじめとしたサステナビリティ関連のリスク及び機会を管理・監督する機関として位置付けています。また、これらのリスク及び機会を評価・管理するため、代表取締役社長の下、総合企画本部経営管理部にサステナビリティ企画室を設置しており、同室が中心となって関係部署及びグループ会社と連携し、サステナビリティ関連の対応方針を策定します。

なお、代表取締役社長が議長を務め、すべての常勤の取締役及び監査役

並びに一部の執行役員を構成員とする経営会議において、サステナビリティ関連の各施策についても十分に議論できる体制としています。

サステナビリティ全般に関する
ガバナンス体制

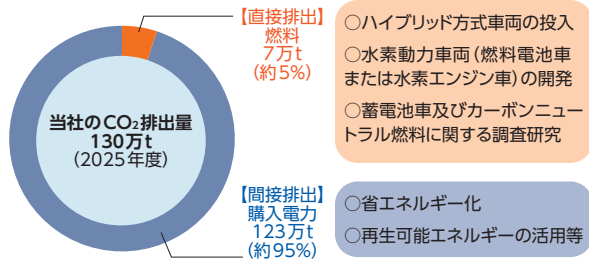


2. 戦略

当社が認識している主な気候変動に関するリスク及び機会は、次のとおりです。

	リスク名	リスク顕在化時期
移行 リスク	・カーボンプライシング(脱炭素税)の導入によるコストの増加	中期
	・CO ₂ 等の排出規制の強化に伴う対応コストの増加	中期
	・エネルギーや資材の調達コスト増加	中期
物理的 リスク	・風水害の高頻度化による鉄道設備の損害増加	短期
	・風水害の高頻度化による運休の増加(運輸収入の減少)	短期
	・サプライチェーンの分断による資材調達等への悪影響	長期
機会	・気象状況の極端化に伴うお客様の出控えによる収入減少	長期
	・環境優位性を重視するお客様の他の輸送機関から鉄道への転移	長期

※リスク顕在化時期の定義:短期は1年程度、中期は2030年まで、長期は2050年頃を想定



① 移行リスク

カーボンプライシングの導入等により、規制・制度への対応コスト及びCO₂の排出コストが上昇するリスクが考えられるため、CO₂排出を削減する取組みが重要と認識しています。当社が排出するCO₂130万t(2025年度)のうち、約5%は「燃料の使用に伴う直接排出」が、残りの約95%は「電気の使用に伴う間接排出」が占めています。

約5%を占める「燃料の使用に伴う直接排出」については、環境負荷の低減を実施したハイブリッド方式車両を投入しているほか、水素動力車両の開発を目的として車両走行試験装置と水素供給設備を組み合わせた模擬走行試験を進めています。また、蓄電池車及びカーボンニュートラル燃料

② 物理的リスク

気候変動に伴う物理的リスクのうち、鉄道業においては風水害による影響が大きいと考えられます。そのため、これまでに様々な対策を実施し

③ 機会

昨今の脱炭素に向けた環境意識の高まりは、元来環境優位性の高い交通機関である鉄道のさらなるご利用促進の機会と捉えています。2024年4月からは地球環境保全に関心のあるお客様にさらに安心してご利用いただけるよう、東海道・山陽新幹線におけるCO₂排出量を実質ゼロ化する「GreenEX」サービスを開始しました。また同年10月からは対象エリアを九州新幹線エリアへ延伸しました。

一財務的影響の分析(設備損害のリスク)一

当社では、安全・安定輸送の確保は鉄道事業の原点であり、最大の使命であるとの認識のもと、会社発足以来、気候変動起因に限ることなく、自然災害全般に対する設備強化に積極的に取り組んできました。

について、調査研究を継続します。残りの約95%を占める「電気の使用に伴う間接排出」については、国内の発電部門全体の脱炭素化の動きに加え、N700Sをはじめとする省エネルギー車両の追加投入を進めるほか、東海道新幹線の周波数変換装置を電力損失の少ないタイプに取り替える工事を順次進めるなど、さらなる省エネルギー化に取り組んでいます。また、2022年7月から武豊線の電車運行に使用する電力量相当分の「FIT非化石証書」を使用することにより、同線の電車を実質的に再生可能エネルギー由来の電力100%で運行し、CO₂排出量実質ゼロを達成しています。

※具体的な取組みについてはP58～61をご覧ください。

てきましたが、TCFDのフレームワークを用いた気候変動による影響の分析を用いて、さらなるリスクの管理に努めています。

当社としては、安全・安定輸送の確保や輸送サービスの充実等を通じて、運輸収入の増加のみならず、地球環境保全にも貢献していきます。これらのリスク及び機会のうち、鉄道業においては風水害の影響が大きいと考えられるため、当社の主要な経営資源である東海道新幹線を対象として、財務的影響を以下のとおり分析しました。

一方、気候変動に関する各種研究においては、平均気温の上昇に伴い、当社のエリアでも洪水の頻度の増加や海面の上昇が予想されており、列車の運行を支える設備への損害が増加するリスクが想定されます。

※具体的な取組みについてはP31～38をご覧ください。

これらを踏まえ、当社の運輸収入の大宗を占める東海道新幹線を対象とし、自治体等が公表しているハザードマップ^{*1}を用いて河川氾濫及び高潮による設備損害リスクを分析したところ、一部の設備に被害が発生することが判明しました。

このうち、河川氾濫について気候変動による発生確率の増加リスクを踏まえて分析したところ、2050年単年において、RCP2.6^{*2}(2℃シナリオ)では約0.1億円～0.2億円、RCP8.5(4℃シナリオ)では約0.2億円～0.3億円 of 財務的影響(設備損害)の増加が見込まれる結果となりました。2050年までの累計では、RCP2.6(2℃シナリオ)では約2.2億円～2.7億円、RCP8.5(4℃シナリオ)では約3.4億円～4.9億円の財務的影響が見込まれます。

なお、東海道新幹線については、2024年5月までに主要設備の移転・嵩上げ・止水扉等の設置を行うことで、計画規模降雨^{*3}による浸水に対しても、列車運行に大きな影響が生じないよう対策を進めました。今回の分析は当該対策を踏まえており、一部の設備について浸水被害が発生する可能性はあるものの、列車運行には大きく影響しないことから、運輸収入の減少による大幅な財務的損失は発生しない見込みです。^{*4}

また、高潮についても、気候変動による海面上昇の影響を踏まえて分析したところ、想定最大規模降雨^{*5}の場合で、RCP2.6(2℃シナリオ)、RCP8.5(4℃シナリオ)のいずれにおいても約1.5億円の財務的影響(設備損害)

※1 洪水については洪水浸水想定区域図(計画規模降雨^{*3})、高潮については高潮浸水想定区域図(想定最大規模降雨^{*5})による

※2 RCP:Representative Concentration Pathwaysの略称で、IPCC第5次評価報告書にて公表された代表的濃度経路に関する気候変動シナリオ

※3 計画規模降雨:数十年～200年に1度の確率で発生するレベルの降雨 ※4 詳細はP35「浸水対策」をご覧ください。 ※5 想定最大規模降雨:1000年に1度の確率で発生するレベルの降雨

一財務的影響の分析(運休等による収益減少のリスク)一

東海道新幹線では、沿線等に設置した59箇所の雨量計を用いて、降雨量が規制値に達した場合に、安全を確保するための徐行や運転見合わせなどの運転規制を実施しています。2022年には、土砂災害の発生危険度の把握に優れた指標である「土壌雨量指数」を用いた運転規制を導入するなど、より一層の安全確保に向けて取り組んできました。また、前述の「東海道新幹線の浸水対策」を行うことによって、降雨による列車運行に大きな影響が生じないような対策を進めるなどの取組みも実施しているところです。

一方で、気候変動に伴う平均気温の上昇により、将来において大雨の発生頻度が高くなることで、東海道新幹線の運休・遅延が増加する可能性があります。列車が運休となった場合、その収入は得られず、また所定到着予定時刻から2時間以上遅延した場合は特急料金の払いもどしを行うため、新幹線の運行に影響を及ぼす雨が増加すると、収益が減少することが見込まれます。

この状況を踏まえ、分析時点までの列車運行データから得られた大雨による運休・遅延による収益の減少額に、気候変動下における降水発生頻度の予測シナリオを当てはめて計算したところ、2050年単年において、RCP2.6(2℃シナリオ)では約0.6億円～0.8億円、RCP8.5(4℃シナリオ)では約1.2億円～1.6億円の財務的影響が見込まれる結果となりました。

2050年までの累計では、RCP2.6(2℃シナリオ)では約10.7億円～13.2億円、RCP8.5(4℃シナリオ)では約16.6億円～23.4億円の影響が見込まれています。

この影響額は、RCP8.5(4℃シナリオ)の累計最大値である23.4億円で

3. リスク管理

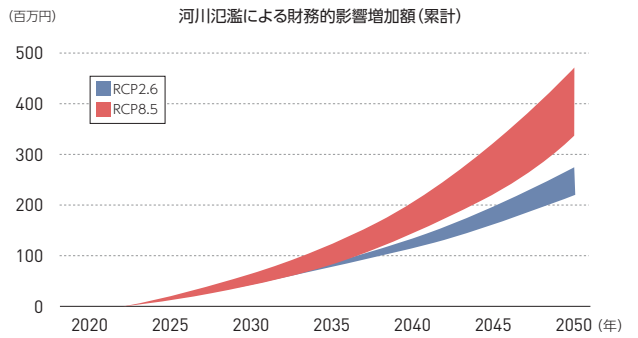
サステナビリティ関連のリスク及び機会の識別に当たっては、主に以下の情報源を参照し、サステナビリティ企画室が中心となり、関係部署及びグループ会社と連携の上で検討を行っています。

- サステナビリティ基準委員会が公表するサステナビリティ開示基準
- 同基準に定めるガイダンス(SASBスタンダード)

識別したサステナビリティ関連のリスク及び機会については、その影響の性質や規模、発生可能性について評価した上で、優先順位付けを行い、「1. ガバナンス」に記載の体制に従って、取締役会へ報告します。なお、重要なサステナビリティ関連のリスク及び機会に関しては、その対応する戦略や指標等を整理した上で、定期的に取り締役会へ報告することでモニタリングします。

の増加が見込まれる結果となりました。

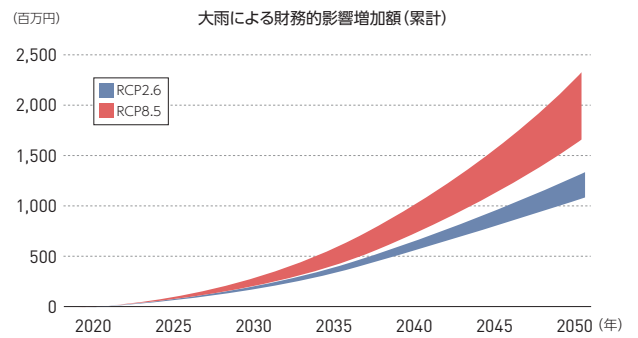
シナリオ	財務的影響増加額(億円)	
	2050年単年	2050年まで累計
RCP2.6(2℃)	0.1～0.2	2.2～2.7
RCP8.5(4℃)	0.2～0.3	3.4～4.9



あっても、直近の2026年3月期新幹線運輸収入の0.2%以下にとどまるものです。東海道新幹線は当社の運輸収入の約9割を占めていることから、今回の分析結果による財務的影響が発生した場合でも、運輸収入全体に対する影響も軽微なものと考えております。

※分析対象に台風による影響は含んでいません。

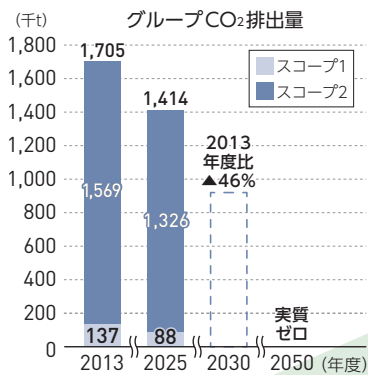
シナリオ	財務的影響増加額(億円)	
	2050年単年	2050年まで累計
RCP2.6(2℃)	0.6～0.8	10.7～13.2
RCP8.5(4℃)	1.2～1.6	16.6～23.4

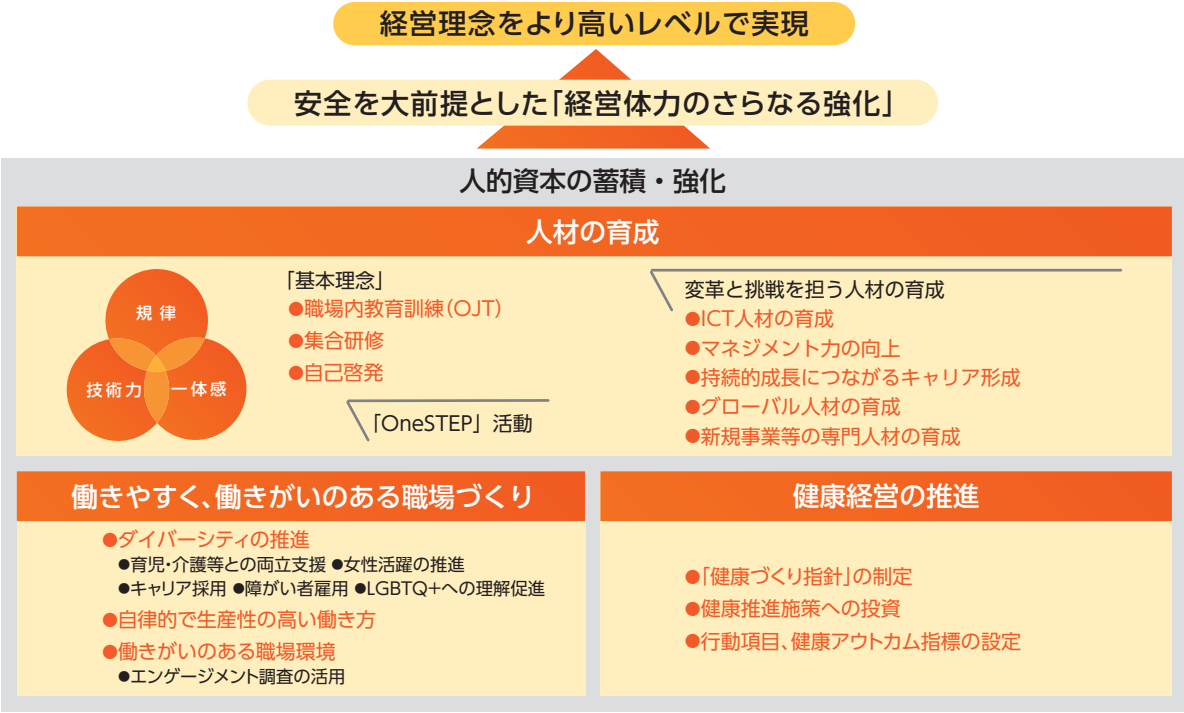


4. 指標及び目標

当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO₂排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO₂排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減することを目指します。これにより、鉄道の環境優位性をさらに高め、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

スコープ3排出量は約2,000千t^{*}(JR東海単体)
※スコープ3排出量を推計するにあたっては多くの第三者からの情報提供等が必要ことから、広範な仮定のもとに算出した概算値であり、今後大きく変化する可能性があります。





経営戦略の実現を支える人材戦略

安全を最優先としながら、高いサービス水準と効率的な業務運営を両立し、中央新幹線計画を推進していくうえで、それを担う人材の確保・育成は重要な経営課題です。

当社では、人材を最も重要な「資本」として捉え、その価値を最大限に高めるために、長期雇用を前提に知識・技能・経験を蓄積していく人事運用を基本としています。

鉄道事業においては、安全を支える技術や知識の多くが日々の経験の積み重ねによって培われます。長期的な育成により、安全の確保に必要な知識・技能を着実に継承するとともに、ジョブローテーションによって様々な職場を経験することで、幅広い知識や経験の習得を通じて一人ひとりの判断力を高め、部門間の連携や信頼関係・一体感の強化を図っています。

こうした長期雇用とジョブローテーションを基盤とした人材育成は、安全を最優先とした高いサービス水準と効率的な業務遂行を実現し、さらにその絶え間ない改善を支えており、当社の競争力の源泉の一つとなっています。そのうえで、後に詳述する人材育成施策を通じて社員の能力を高めるとともに、社員が能力を最大限発揮できるよう、経営層と社員のコミュニケーションの機会も大切にしながら、働きやすく、働きがいのある職場づくりや健康経営を推進することで、経営戦略の実現につ

なげています。

また、今後の収益の拡大や業務改革の推進、中央新幹線計画の推進のためには、従来から培ってきた技術に加え、最新のICT技術を活用して業務変革を推進する力や、業務の変革に伴う新たな業務プロセスに対応できる力がこれまで以上に重要になります。経営環境の変化や業務の変革にあわせて必要となる知識や能力についても継続的に見直しながら、収益の拡大や業務改革の推進、中央新幹線計画を支える人材を育成しています。

当社では、事業の将来の規模や社員の年齢構成等を踏まえて要員需給計画を策定し、毎年見直しを行いながら計画的な採用を進めており、変化にあわせて必要となる知識や能力についても継続的に見直しながら、人材育成に取り組んでいます。こうした取り組みにより、業務改革の推進や中央新幹線計画を支える人材の育成を図っています。

人材の確保について、当社は長期雇用を基盤としていることから、新卒採用を基本としています。また、将来的な労働市場の縮小を見据え、また、中央新幹線計画の推進等に必要となる専門性や多様な経験を持つ人材の確保に取り組むため、近年はキャリア採用も並行して行っています。引き続き新卒採用を基本としながらキャリア採用も行い、必要な人材の確保を図っていきます。

1. 人材の育成

》基本的な考え方

鉄道事業は、社員一人ひとりが高い技術力と確かな知識を身に付け、それぞれの役割を確実に果たすとともに、各部門が連携しながら様々な専門技術を統合することで、初めて安全かつ安定したシステムとして機能します。

このため当社では、特に鉄道の現業機関において「規律」「技術力」「一体感」を人材育成の基本理念として掲げています。また、オフィス部門を含め、専門知識や技能の継承・向上に加え、変化する経営環境に対応し、新たな価

値を創造できる人材の育成に取り組んでいます。

職場内教育訓練（OJT）を基本とし、集合研修や自己啓発を組み合わせながら、社員一人ひとりの能力向上を図っています。さらに、マネジメント力の向上やICT人材の育成、持続的成長につながるキャリア形成支援等を通じて、将来にわたり当社の事業を支える人材の育成に取り組んでいます。

》当社事業の根幹を支える「鉄道の担い手」の育成

鉄道技術の多くは、経験の積み重ねによって築き上げられるものであり、人材育成は一朝一夕にはできないことから、「職場内教育訓練

（OJT）」「集合研修」「自己啓発」を組み合わせながら、継続的に丁寧な社員教育に努めています。

① 職場内教育訓練（OJT）

若手社員に対しては専門知識・技能習得を目的として「N-OJT」を実施しており、職場で一人前とされるために必要な項目と到達レベルを明示した「リスト」と個人ごとの育成計画、指導内容、指導結果を記録する「カ

ルテ」を用いて、実務に習熟した社員から実際の業務を通じて、きめ細やかな指導育成を行っています。

② 集合研修

総合研修センターを活用し、当社事業の根幹を支える「鉄道の担い手」に対する職能別研修や役職等に応じて実施する階層別研修、各職場におけるリーダーを育成する公募型研修等を実施しています。特に職能別研修では、職能や必要とされる技能レベルに応じた実践的な研修を実施することで、知識や技術力の向上を図っています。総合研修センターには、実物大の

車両の訓練装置や、視線検知システムを用いた運転シミュレータ、VR技術を用いた訓練教材、本線と同等の設備を備えた訓練線等を配備し、専門的な知識・技能及び意識の教育を行っています。なお、2025年度、総合研修センターにおける集合研修の利用実績は延べ約9,200人・約69,200人日で、従業員一人当たりの年間教育時間は28.0時間でした。

③ 自己啓発

意欲のある社員の能力開発を積極的に支援する自己啓発支援制度を充実させています。当社では日常業務で必要となる専門知識や技能を体系的に習得できる社内通信研修（約30講座）を整備しており、2025年度は延べ約3,500人の社員が利用しました。また、業務に役立つ200種類以上の資格について資格取得時に受験料を支給する制

度や、eラーニングを含む社外の通信研修を修了した際に受講料の半額相当を支給する制度等を整備しており、2025年度は延べ約3,400人（支援総額約2,700万円）が利用しました。

》能力向上と職場の課題解決の取組み ～「One STEP」活動～

現業機関では、職場の諸課題を、複数の社員が1つのチームとなって当事者意識を持って議論し、自らの創意と工夫で解決、改善していく「One STEP」活動を推進しています。この活動の名称は「十人の一歩は一人の十歩に勝る」という思いを込めたもので、サービスの向上、安全性の向上、ICT、コストダウン等、多岐にわたるテーマで活動、現業機関で働くほとんどすべての社員が活動に参加しています。活動を通じ

て、課題を解決し、働きがいのあるいきいきとした職場をつくり、職場の体力強化・会社の発展に貢献することを目指しており、毎年、ICTを活用した設備のメンテナンスの効率化や異常時対応力の強化などについて大きな成果を挙げると同時に、社員個々の業務知識や改善能力等の向上にも寄与しています。

》変革・挑戦を担う自律的な人材の育成

「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念を将来にわたってより高いレベルで実現し続けるために、変革・挑戦を担う人材として、視座高く、部門横断的に課題を解決できる多様な人材を質・量ともに充足できるよう育成を行っています。具体的には、オフィス部門を中心に、職務やキャリアについての希望調査を行った上で、計画的にジョブローテーションを行うとともに、人事部門による社員面談などを通じて個人のキャリア形成を支援し、さらに、定期的な1on1ミーティングを実施するなど、社員の意欲や自律性を高める取組みをしています。また、会社主導のキャリア開

① ICT人材の育成

「経営体力のさらなる強化」に向けて、「業務改革」と新しい発想による「収益の拡大」を推進するためには、AIを含め最新のデジタル技術を積極的に活用できる人材の育成と、それらを業務において最大限活用する社内文化の醸成が急務です。当社では、全社員を対象にデジタル

発に加え、社員が自発的に知識と経験を積む機会なども提供しています。さらに、変革・挑戦に向けた取組み・成果をこれまで以上に高く評価し、社員の意欲・能力を向上させることを目的として、2025年度に人事・賃金制度の見直しを行いました。改正後の制度では、社員に対して、人事考課における評価項目と人事考課の結果を明らかにして、成長に向けたフィードバックを充実させています。これらを通じ、経営環境や技術の変化に対応できる、多様な知識と経験を持つ人材を育成しています。

リテラシーの向上を図る教育やデジタル活用の推進役・専門人材の育成、現業管理者や管理職向け教育などを通じて、デジタル技術やデータを活用して業務の変革と新たな価値を創造する人材の育成を強化しています。

❶ 社員一人ひとりが意欲・能力を高められる企業文化の構築

② マネジメント力の向上

当社では、変革・挑戦を支える組織づくりに向け、それぞれの組織を率いる管理者層のマネジメント力向上を重要なテーマと位置付けています。変化する経営環境の中で持続的な成長を実現するためには、過去のやり方にとらわれることなく挑戦し、成果創出に向けて粘り強く組織を牽引できる管理者の存在が不可欠です。そのためキャリアの段階に応じた教育や、360度フィードバックを通じてマネジメント力の向上を図るとと

③ 持続的成長につながるキャリア形成

当社では、多様な人材が意欲に応じて様々な知識と経験を積み重ねられるよう、公募型の研修や登用の充実を図り、社員の意欲と能力を高めるとともに人材ポートフォリオの多様化を進めています。社会人向けの社外セミナー・プログラムへの社員派遣や、異業種女性交流研修への参加等に加え、仕事と育児・介護とを両立しながら学ぶ教育機会を設ける等、視野や社外人脈を広げる機会を拡充しています。また、意欲・能力ある社員を見出して適材適所の登用を実現するとともに、これを契機

④ グローバル人材の育成

企業を取り巻く経済・社会環境のボーダーレス化が進み、複雑化する中で、将来の経営を担い、国際社会においても通用する人材の育成を目的に、海外留学制度を設けています。これまで150名が、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学等をはじめとした各国の大学へ留学し、幅広い知見の習得や人脈の構築を行っています。また、社員を海外の企業等に派遣

⑤ 新規事業等の専門人材の育成

新規事業開発など、専門性を磨くことで質の高いアウトプットが期待できる事業領域については、適性の高い人材を見出し、事業推進本部や

もに、経営リテラシー向上を目的とした公募型研修や、部長級登用前の社員を対象にした育成プログラムを実施することで、経営視点や組織マネジメント力の強化に取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、広い視野と高い視座を備え、組織の力を最大限に引き出しながら持続的な成長を支える人材の育成を図っていきます。

として社員各々の自己研鑽意欲や挑戦心を喚起することを目的として、2022年より社内公募による人材登用を実施しています。さらに、2025年度の人事・賃金制度改正では、高い技術力・専門性を持つ社員が、高い付加価値を生み出すための昇格ルートを新設するとともに、採用職種の転換制度(プロフェッショナル職・アンソエイト職から総合職)を導入するなど、社員が自らの役割に応じて能力を最大限に発揮し成長できる環境を整えています。

して先端技術等の調査に当たらせ、調査結果を当社業務に役立たせることを目的に、海外調査派遣制度を設けており、これまで81名の派遣実績があります。これらの制度は公募制で、幅広い職種から意欲ある社員を募ることで、今後の社業推進や組織変革に寄与する人材を戦略的に育成しています。

グループ会社を中心に人事運用を行うことで、専門性のある人材を育成しています。

2. 働きやすく、働きがいのある職場づくり

公共性の高いオープンなサービスを提供する当社は、多様なお客様に喜ばれるサービスを提供し続ける使命を担っています。お客様の多様なニーズに応え続けるためには、多様なバックグラウンドを持つ社

》ダイバーシティの推進

当社は、多様な人材がその能力を最大限に発揮し活躍できる環境の実現に向けて、ダイバーシティ推進に取り組んでいます。当社のダイバーシティ推進に関する考え方と、社員等がとるべき行動を示す「ダイバーシティ推進指針」を制定し、多様な属性や背景、価値観を尊重し、それぞれの強みを活かして価値創出につなげる方針を明確にしています。さらに、この推進指針の実効性を高めるため、役員をトップとした「ダイバーシティ推進室」を設置するとともに、部門を横断した推進会議を開催し、全社を挙げてさらなる推進を図り、あわせてグループ全体

のダイバーシティ推進も支援していきます。



部門を横断したダイバーシティ推進会議を開催

JR東海ダイバーシティ推進指針

- 社員等は、年齢、性別、障がいの有無、性的指向や性自認、国籍をはじめ、それぞれが有する多様な属性や背景、それぞれの経験や知識に基づく多様な視点や考え方、働き方の違いを、受け入れ、認め合います。
- 社員等は、それぞれの多様性を活かして、異なる視点や発想でアイデアを出しあい、新しい価値やサービスの創出に貢献するとともに、職場等の同じ目標に向かって、チームとして支えあい、互いの成長を図ることで、組織の力を高め、経営理念をより高いレベルで実現します。
- 会社は、多様な全ての社員等が、その属性や背景、働き方、それぞれの置かれた状況の違いによらず、働きやすく、働きがいをもって活躍するとともに、その能力が向上するよう、各種制度や就労環境を整えます。

育児・介護等との両立支援

育児等支援の取組み



すべての社員が仕事と育児・介護を両立させ、意欲や働きがいを持って長きにわたり活躍するため、各種制度の一層の充実に努めてきており、多くの制度が法律の定めを上回る水準となっています。特に、育児休業等に関しては、取得率の維持・向上を目指すため、計画を定めて取り組んでおり、育児目的休暇を含めた育児休業等の取得率(2025年度)は女性が102%、男性が99%、また、男性の育児休業及び産後パパ休暇の取得日数の平均は約100日となっています。

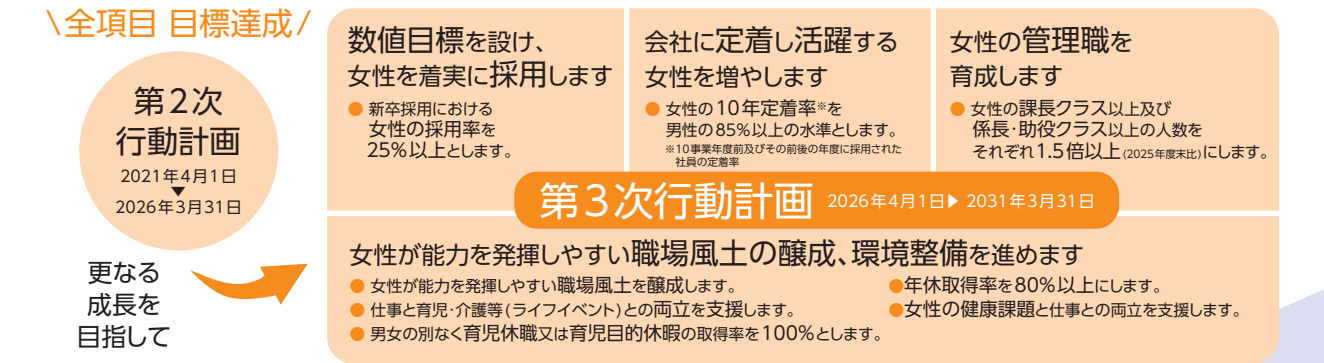
また、非現業と一部の現業機関の社員を対象としたフレックスタイム制や、現業機関等において小学生以下の子を養育する社員等や要介護者を有する社員等が月に複数日の無給休暇を取得できる「短日数勤務制度」等、柔軟に働くことができる勤務制度を整備しているほか、企業主導

女性活躍の推進

男女雇用機会均等法等の趣旨を踏まえ、人事面の取扱いには男女の区別なく行っており、現在女性社員は、事務・技術といった部門を問わず様々な職場で活躍しており、広範な業務に従事しています。また、2021年には当社で初めて女性が執行役員に、2022年には取締役、2024年には監査役に就任したほか、部長・課長等、多方面で女性が活躍しています。

2021年4月から2026年3月までを計画期間とする女性活躍推進法に基づく行動計画では、設定したすべての目標を達成しました。これを踏まえ、2026年4月からは新たな行動計画を策定し、これまで推進してきた女

女性活躍推進のためのポジティブアクション



型保育園の利用斡旋や「子育て支援補助金」等、各種の福利厚生制度を導入しています。さらに、2024年4月からは育児休業職の取得期間が昇格試験の受験資格に影響を与えないように制度を改めました。

加えて、育児や介護等を理由に退職した場合において、一定の条件を満たした時に再雇用を行う制度や、勤務地域限定の社員が希望した場合には地域を跨いで異動ができる「エリア・チェンジ制度」等も整えています。

※なお、当社は、優良な「子育てサポート」企業として厚生労働大臣の認定(プラチナくるみん認定)を2024年1月に受けました。



プラチナくるみん認定



女性活躍推進法に基づくえるぼし認定(2022年)

④ 社員一人ひとりが意欲・能力を高められる企業文化の構築

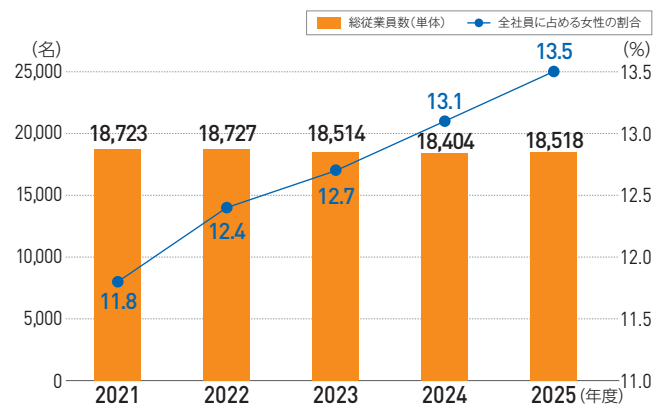


**数字で見る
働き方と女性活躍**

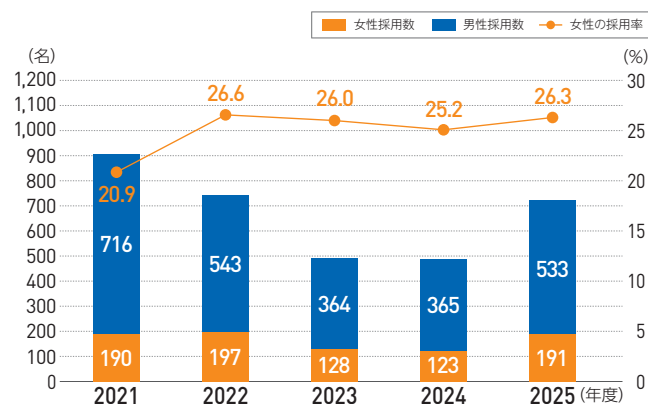
.....

データで見る、私たちの職場のいま

単体従業員数と女性割合

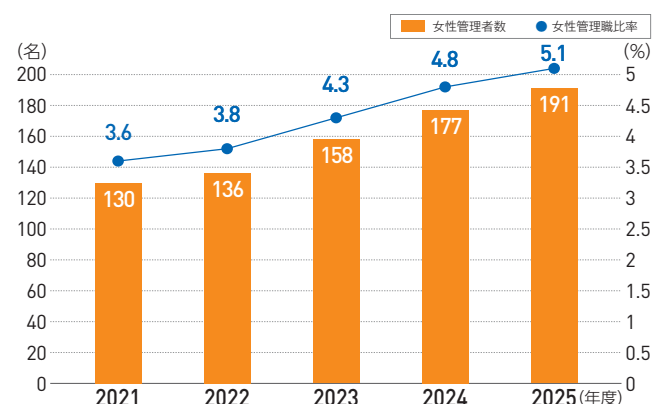


男女別採用者数と女性の採用率



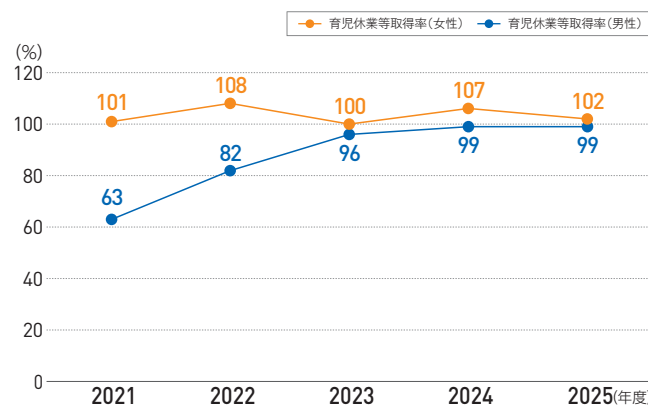
※中途採用者の割合は、2023年度7.1%、2024年度7.6%、2025年度11.2%

女性管理者数と女性管理者比率



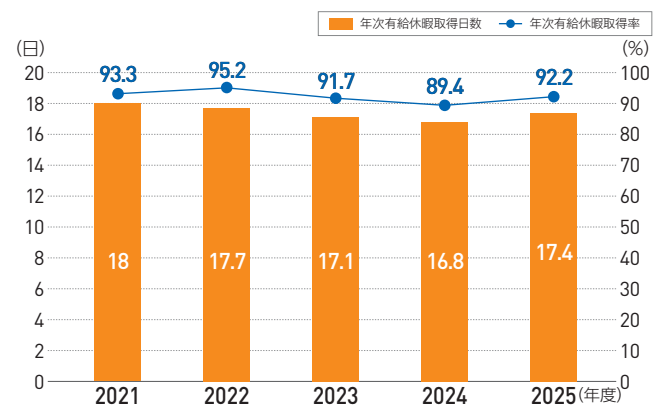
※非現業の係長、現業の助役、医療の看護長等を含む(休職者含む、出向中の社員は除く)

育児休業等取得率



※改正育児介護休業法(2023年4月施行)の算出方法による。
※育児休業のほか、育児目的休暇を含め、算出。

年次有給休暇の取得日数・取得率



※2022年度より、女性活躍推進法の算出方法により、法定外の年次有給休暇を除き算出。

キャリア採用

中央新幹線の建設において即戦力として期待できる人材や、非現業部門の更なる強化に向けて多様な価値観・経験をもつ人材を確保するため、2022年度よりキャリア採用を実施しています。加えて、2025年

障がい者雇用

多様な人材活用や企業の社会的責任の観点から、障がいのある方の雇用促進に積極的に取り組んでおり、個別の障がいの程度等に配慮しながら、事務部門や現業部門を含めて幅広く適材適所に配置しています。加えて、定期的なフォロー面談を通じた定着支援にも取り組み、安心して活躍できる環境づくりを推進しています。また、「障害者雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社である「株式会社ジェイアール東海ウェル」では、事業拡大を進めています。現在は、当社グループ内の印刷業務・封入封緘業務、文書電子化業務、オフィスサポート業務、被服管理業務、及び社員の福利厚生や健康管理の増進を目的としたヘルスケア業務を行っています。

LGBTQ+への理解促進

当社は、LGBTQ+に関する理解促進のため、全社員を対象とした教育・啓蒙活動を実施しています。また、多様な家族のあり方を尊重する

度より、少子化の進展に伴う採用市場の変化に備えるため、プロフェッショナル職において募集にあたり前職・経験を不問とするキャリア採用を開始しています。

このような取組みの結果、2025年6月1日時点の障がい者雇用率は、2.84%と法定雇用率を上回る雇用を維持しています。今後も、障がいによる制約に配慮しつつ、個人の能力を十分に発揮できる就労環境の整備を適切に進めていきます。



株式会社ジェイアール東海ウェル
浜松事業所 開所

》自律的で生産性の高い働き方

社員が、繁閑に応じた効率的な働き方やライフイベントにおける多様な働き方を選択することで、生産性を向上させることを目的として、当社では、非現業と一部の現業機関を対象にフレックスタイム制を導入しています。また、社員がより高いパフォーマンスを自律的に発揮でき

る環境を整えるため、2024年1月から、非現業社員を対象に「スマートワーク」という新しい働き方を導入し、東海道新幹線による通勤を可能とするとともに、新幹線等での通勤時執務、リモートワークの拡大を実施しました。

》働きがいのある職場環境

定期的な1on1ミーティング等を通じて、社員の業務やキャリア、働き方など様々な観点でのコミュニケーションを充実させることに加え、エンゲージメント調査の結果を活用して、職場課題に関する対話や改善、人材

育成等の取組みを行う等、社員が働きがいを感じ、意欲・能力を向上させることができる職場づくりに注力しています。

》経営層と社員のコミュニケーション

経営層は定期的な現場訪問に加え、集合研修での講義や質疑等、社員とのコミュニケーション機会を通じて、経営理念の浸透と現場の課題把握に努めています。また、ICT活用や「One STEP」活動等の発表会では、社員が現場の課題や改善の取組み成果の事例、活動から得られた知見について共有し、経営層も参加して社員と直接意見を交わしています。こうした取組みを通じ、「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」企業文化を醸成し、安全・安定輸送のさらなる向上と企業価値向上につなげています。



ICT全社発表会での意見交換



集合研修での社員との対話

❶社員一人ひとりが意欲・能力を高められる企業文化の構築

3. 健康経営の推進

当社が社会的使命を将来にわたって果たしていく上での基盤となる社員の健康保持・増進を図るため、健康経営を積極的に推進しています。

健康経営推進の目的・推進体制

経営理念に示す「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の使命を果たすためには、社員一人ひとりがその持てる力を最大限発揮することが大切であると考えています。その基盤となる心身の健康の保持・増進を図るため、2018年4月に当社の健康施策の全体方針となる「健康づくり指針」を制定するとともに、人事担当役員をトップとする健康経営推進体制を整備し、健康経営を積極的に推進しています。

「健康づくり指針」

～いきいきと、長く、働けるように～

❶ 会社は、社員がいきいきと働くための仕組みを整えます。

❷ 社員は、自ら健康増進に努めましょう。会社はそれを支援します。

❸ 私たちは、職場や社員の状況を把握できる客観的なデータに基づき、これらの取組みの効果を検証し、さらなる健康づくりを進めます。

健康経営推進の目的（課題と取組み）

経営理念「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」

健康経営で解決したい経営上の課題

(担い手である)社員がその持てる力を最大限発揮

期待する効果

就業制限・休業・休職・退職者の減

具体的な取組み

社員の行動変革を促し、病気の発生予防

日々の健康管理
【定期健診等の実施】
【産業医等の職場支援】

中長期的な健康管理
【健康数値目標の設定】
【健康増進施策の推進】

健康数値目標

2024年度から、社員が豊かですこやかな人生を送るための基本的な生活習慣に着目し「食事」「運動」「睡眠」「適正飲酒」「禁煙」の5つの行動項目について新しい健康数値目標を設定しています。この5つの行動項目を継続的に実践することで、健康アウトカム指標の改善を目指します。

各項目の具体的な目標は右記のとおりです。

行動項目	内容	当社現状(2025年度)	当社目標(2024年度～2026年度)
食事	朝食を週5回以上	76%	85%
運動	①汗をかく運動を週2回以上 ②平均8,000歩/日以上	60%(①or②)	65%(①or②)
睡眠	睡眠で十分な休養がとれている	73%	75%
適正飲酒	適正な飲酒	78%	90%
禁煙	たばこを吸わない	80%	88%

具体的な取組み

健康状態の把握、健康課題・推進施策の共有

全社員対象のストレスチェック(法定を上回る項目数の実施)に加えて、新入社員や異動者、昇格者には当社独自の指標を追加したストレスチェックを実施し、高ストレス者には社内医療職による面談を実施しています。また各職場では、健康増進を推進する「ウェルネスリーダー」を1名

以上指定しており、ウェルネスリーダーに対しては、健康経営の推進方針や健康数値目標の共有をはじめ、当社社員の健康課題や当社の推進施策を共有する会議を毎年実施しています。

健康経営のリテラシー向上や活動支援の取組み

●ウェルネスセミナーの実施

5つの行動項目などのテーマに沿った社内外の有識者によるセミナーや動画コンテンツの充実を図っています。

●ウォーキングイベント「みんなで歩活」

ジェイアールグループ健康保険組合にて実施しているウォーキングイベント「みんなで歩活」について、コラボヘルスの一環として全社で取組みを推進しています。

●ウェルネスアワードの認定

2024年度から、年間を通じて5つの行動項目や数値目標に対する優良な取組みを行った職場をウェルネスアワードとして認定しています。

職場の活力向上プロジェクト

社員の健康状態や労働環境を踏まえ、社内医療職の支援のもと、各職場の安全衛生組織が中心となり、メンタルヘルス対策・生活習慣病対策

の両面から、様々な自発的・継続的な取組みを行っています。この中で、健康診断やストレスチェックの集団分析結果等も有効に活用しています。

健康経営優良法人2026「ホワイト500」の認定

「健康経営優良法人制度」とは、地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を、経済産業省が顕彰する制度です。当社は「健康経営」を意識した様々な取組みが評価され、「健康経営優良法人2026「ホワイト500」」に認定されました(4年連続・7回

目)。これからも、社員一人ひとりがその能力を最大限発揮することができるよう、心身の健康の保持・増進を進めていきます。

人事関係データ

		単位	2021	2022	2023	2024	2025 (年度)
平均年齢	男性	歳	36.9	36.9	37.1	37.4	37.5
	女性		32.1	32.3	32.9	33.4	33.6
	全体		36.3	36.4	36.6	36.8	37.0
平均勤続年数	男性	年	16.8	16.7	16.8	17.0	17.2
	女性		10.4	10.6	11.1	11.6	11.8
	全体		16	16.0	16.1	16.3	16.4
年間平均研修時間		時間	33	31	25	26	28
組合組織率 (団体交渉協定の対象となる全従業員の比率)		%	94.7	94.7	94.0	93.8	93.4
障がい者雇用率		%	2.74	2.68	2.70	3.08	2.84
離職率	男性	%	1.1	1.6	1.6	1.6	1.4
	女性		3.6	3.5	3.4	2.7	2.9
	全体		1.4	1.9	1.8	1.8	1.6

項目		実績値		
		2023	2024	2025 (年度)
定期健康診断受診率		100%	100%	100%
標準体重率 ※40歳以上		62.8%	62.2%	62.6%
有所見率		50.4%	48.6%	47.0%
ストレスチェック	受検率	100%	100%	100%
	総合健康リスク (全国100)	86	86	87
人間ドック受診率	男性	77.1%	76.7%	73.9%
	女性	78.8%	76.2%	75.1%
ハイリスク者 (保健指導継続率)	特保対象率 ※分母40歳以上	19.1%	19.0%	17.7%
	特保参加率 ※初回支援の参加率	81.6%	79.6%	81.6%
ハイリスク者 (治療継続率)	精密検査受診率	44.1%	46.4%	59.4%
アブセンティーズム ※算出方法：傷病による休職率		0.8%	0.7%	0.7%
プレゼンティーズム ※測定方法：新職業性ストレス簡易調査票：職務の遂行 ※回答率：100%		2.83	2.84	2.86
「みんなで歩活」参加率 ※JR健保主催のウォーキングイベント		83.6%	86.1%	85.5%
従業員ヘルスリテラシー		・メンタルヘルス講習 (各種研修等で実施) ・産業医や保健師による健康に関する講話 (職場にて実施) ・各職場に健康推進の責任者を選任、責任者向けの講習会を定期的に実施		

Message

執行役員 人事部長
桑川 浩二

当社は、安全を最優先としながら、さらに高いサービス水準と効率的な業務運営を実現し、中央新幹線計画をはじめとする事業戦略を着実に推進していくため、人材を最も重要な「資本」と捉え、経営戦略と連動した人材戦略を推進しています。長期雇用を基盤に、経験を通じた技術・技能の継承とジョブローテーションによる幅広い視野の獲得を図るとともに、変化する経営環境にも対応できるよう、人材の確保と育成に取り組んでいます。私は、人事施策において最も大切なことは、自社の強みの源泉を見失わないことだと考えています。当社がこれまで培ってきた人材育成や組織の連携という強みを大切にしながら、多様な経験や価値観を取り入れ、環境変化を的確に捉えた人材の確保と育成を進めることで、持続的な価値創造を支える人材基盤を強化していきます。

73 東海旅客鉄道株式会社 統合報告書 2026

東海旅客鉄道株式会社 統合報告書 2026 74



マテリアリティ

技術力を基盤としたイノベーションの推進

より一層の安全確保や将来の経営基盤の強化に向けて、不断に高めてきた技術力を基盤とし、最新の技術を積極的に取り入れて技術開発を推進するとともに、世界に誇る日本独自の先端技術である超電導リニア技術のブラッシュアップにより鉄道システムのさらなる革新を実現するなど、イノベーションを推進していきます。

JR東海の成長を支える技術開発

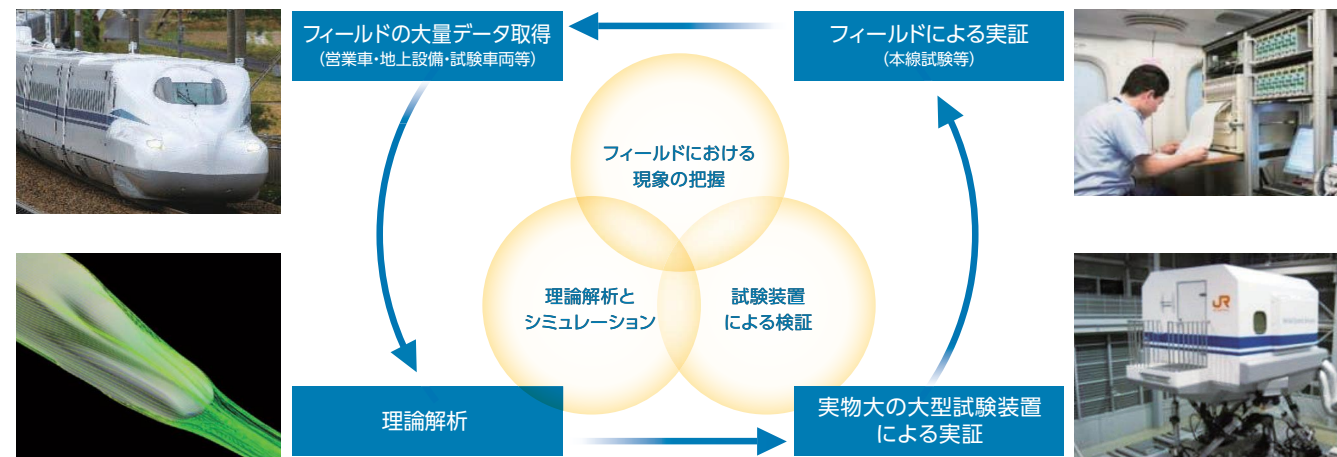
当社が将来にわたって使命を果たし、発展していくためには、日々の安全・安定輸送の確保に不断に取り組むこと、快適な輸送サービスを追求していくことに加え、技術開発を通じてこれらを支える基盤となるハードウェアや仕組みを構築していくことが不可欠です。当社では、より一体的かつ総合的に技術的諸課題に取り組むため、2002年に開設した小牧

研究施設（愛知県小牧市）において、中長期的な視点から課題を設定し、計画的に鉄道事業における安全・安定輸送の確保等につながる技術開発を進めています。



小牧研究施設外観

鉄道の研究開発の基本的なサイクル



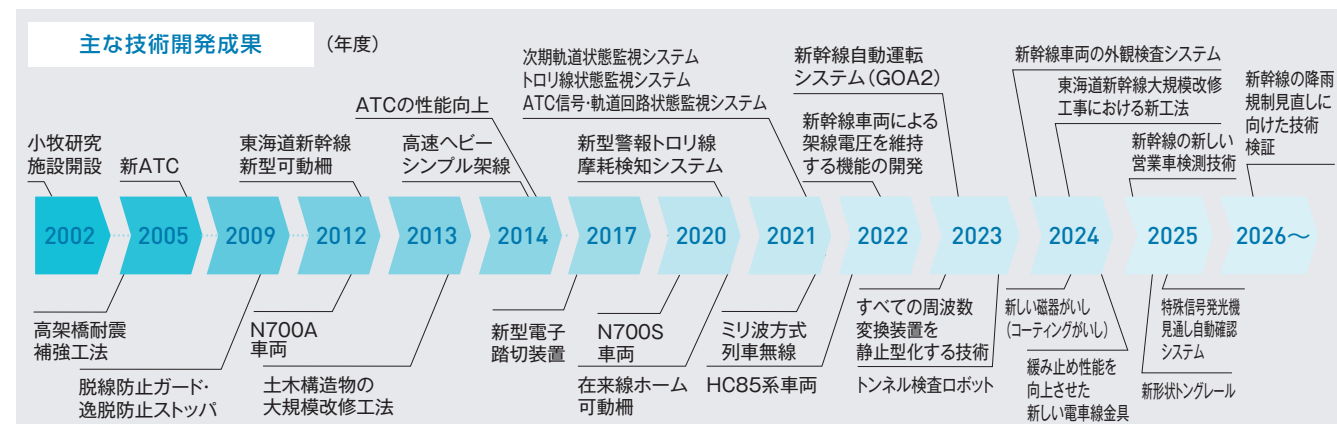
技術開発の重点テーマ

「安全・安定輸送の追求」「業務改革の推進」「次代の鉄道システムの実現」を柱として、センシングや画像認識、ロボット等の技術を積極的に取り入れ、より安全で、より便利で、より快適なサービスを効率的に提供するための技術開発を強力に推進し

ています。

また、当社が将来にわたって維持発展していくために、これまでより幅広い技術分野にも視野を広げ、鉄道システムのさらなる革新や当社の技術領域を広げる取組みも進めています。

主な技術開発成果



将来を見据えた技術開発・技術力向上・人材育成

新幹線及び在来線における鉄道技術の深度化を図るとともに、当社の将来を支える技術開発に取り組み、技術力の向上と人材育成を図っています。小牧研究施設では、その大きな特色である実物大の試験装置を活用して、新たな車両の開発、新幹線の脱線・逸脱防止対策、新幹線土木構造物の大規模改修工法、新幹線用高速ヘビーシンプル架線等、様々な技術開発成果を挙げてきました。また、近年の情報通信技術（ICT）の急速な進歩及びデジタル変革の進展を踏まえた多くの技術開発に取り組んでいます。

当社では、小牧研究施設の開設以来、日々の運行を管理する鉄道事業本部と技術開発部が密接に連携し、鉄道事業本部が直面する技術的諸課題への対応や定期的な技術交流、さらに、鉄道事業本部と技術開発部で相互に社員を運用することで、会社全体の技術力の底上げを図っています。今後はさらに、他業種や他分野における技術動向を注視し、着想力、応用力の幅を広げ、外部の知見も積極的に取り入れることで、鉄道事業において直面する困難な技術課題に対しても対処できるよう、組織としての能力も高めていきます。

主な技術開発 — メンテナンスの高度化・省力化・低コスト化 —

当社では、安全の確保を大前提とした上で、センシング、画像認識、情報通信、大量データ解析、ロボット等の新しい技術を活

用したメンテナンス業務の機械化やシステム化等、業務の高度化・省力化・低コスト化を図るための技術開発を進めています。

（技術開発事例1）新幹線の高速走行に対応した新たな営業車検測装置の開発

東海道新幹線では、検測専用車であるドクターイエローにより、概ね10日に1回のペースで軌道を高精度に計測し、得られたデータをメンテナンス等に活用しています。しかし、ドクターイエローは車両の老朽化に伴い引退を迎えるため、実施していた計測をすべて営業車で実施するための技術開発に取り組みました。ドクターイエローではレーザ光を基準として、レールまでの距離を3点で計測して軌道狂いを算出していますが、レーザ光を通すために車内の床を嵩上げする必要があり、天井高が低くなるため、営業車には採用できません。そこで、レーザ光に代えて台車を基準とし、レールまでの距離を2点で計測して軌道狂いを算出する新たな軌道検測システムを開発しました（図1）。本開発では大きな課題が二つありました。一つは、基準となる台車の傾きを補正するIMU（慣性計測ユニット）の精度確保でした。要求性能を満たす製品が存在しなかったことから、配置や演算方法などについて様々な工夫を重ねて、必要な精度を確保可能な構成を実現することができました。もう一つは、営業車で使用している台車への多数のセンサの搭載でした。センサを小型化するとともに配置や取付構造などについて検討及び検証を重ね、限られたスペースの中で台車の基本構造を変えることなく、すべ

てのセンサを搭載することが可能となりました。N700S確認試験車を用いた試験では、長波長成分を含む軌道狂いについて、再現性及びドクターイエローとの整合性を評価し実運用上問題ない精度であることを確認しました（図2、図3）。

これらの装置は2026年度から追加投入されるN700Sの一部編成に搭載し、2027年1月より運用開始する予定です。これにより、ドクターイエローで行ってきた軌道検測が営業車で検測に置き換わり、検測の頻度が向上することで東海道新幹線の安全性をさらに高めることができるとともに、検測専用の車両を開発・製造・運用する必要がなくなり、コストダウンにつながるほか、検測員の添乗も不要となります。

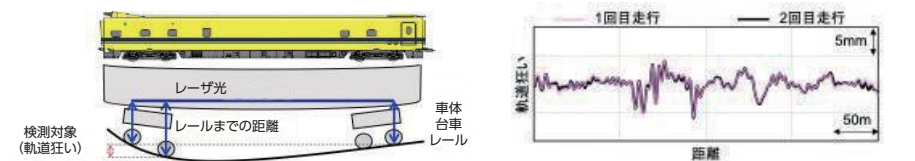


図1 軌道狂いの計測方法

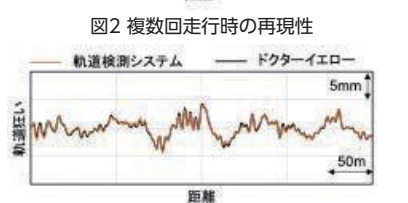


図2 複数回走行時の再現性

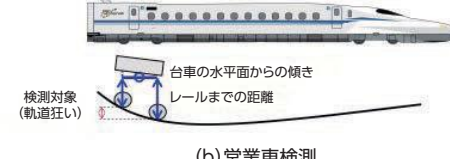


図3 ドクターイエローとの整合性

（技術開発事例2）東海道新幹線 車両の外観検査システムの開発

東海道新幹線の車両の外観検査は、概ね2日以内の頻度で、全長400mの車両の屋根上と床下を社員が徒歩で目視や計測器具を用いて実施しているため、多くの労力を要しています。将来の労働力人口減少を見据え、車両基地や駅に入るタイミングで車両の外観を自動で検査するシステムを開発しました。

本システムは「外観検査装置」と「パンタグラフすり板検査装置」で構成されており、「外観検査装置」は車両基地の検査庫入口に車両全体を取り巻くように設置したカメラやセンサで車体や床下機器等の外観を自動撮影して異常の有無を自動で検査するほか、「パンタグラフすり板検査装置」は新幹線車両のパンタグラフすり板にレーザ光を照射してセンサで3次元計測し、すり板の状態や形状を自動で検査することができます。2024年

度に「外観検査装置」は大井車両基地へ設置、「パンタグラフすり板検査装置」は品川駅へ設置し、営業車両での検証を進めるとともに、量産化に向けた最適な仕様を検討しています。設置工事の期間を経て本格的な運用開始は2029年度頃を目指しています。



外観検査装置



すり板検査装置

④ 技術力を基盤としたイノベーションの推進

》 デジタル変革を通じた持続的な価値創造

デジタル変革推進室の新設

当社グループが「ありたい姿」に掲げる将来像の実現には、労働力不足など社会の変化に能動的に対応し、業務の進め方そのものを見直していく必要があります。その中核となるのが、デジタル技術とデータの活用です。当社は、こうし

目指す姿とデジタル戦略

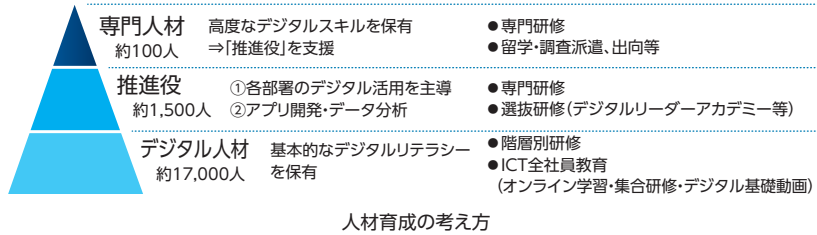
当社が目指すデジタル変革は、デジタル技術とデータを活用して業務の進め方を変革し、新たな価値を創造することです。飛躍的に進化しているAIを含む最新のICT等の技術を活用して、安全の確保を大前提とした、サービスや業務の質、利便性、体験価値を高め、お客様にも社員にも「もっと上質に」「もっと便利に」「もっと楽しく」を提供することを目指しています。デジタル変革は、社内の業務効率化に留まらず、お客様への提供価値の向上と社員の働きがいをともに高める重要な経営戦略です。

こうしたデジタルを活用した業務変革・価値創造を実現するため、当社は「全社員が当たり前」にデジタル技術を使いこなす姿を目指しています。一部の専門部署だけでなく、現場を含む全社員がデジタル技術を活用し、自律的に課題を発見・解決できる組織

取組みの3本柱

デジタル戦略のもと、デジタル変革推進室は次の3つを柱として取り組んでいます。

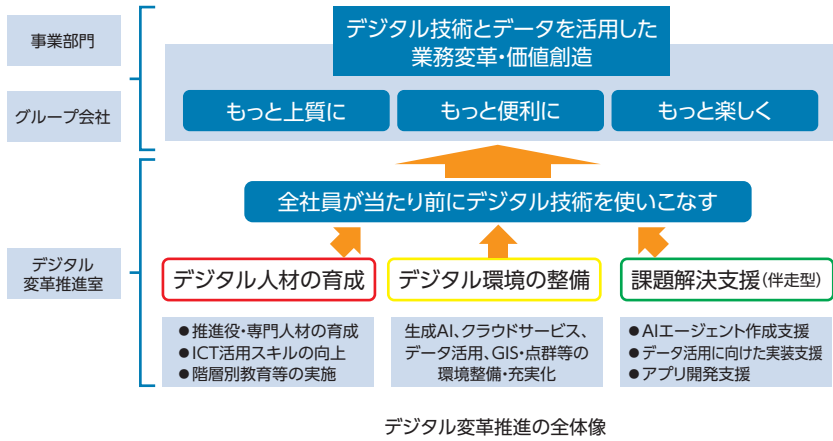
- **人材育成**：全社員のデジタルリテラシー向上に加え、各職場の変革を担う推進役のほか、AI活用・アプリ開発・データ活用を牽引する人材を育成します。また、高度データサイエンス(DS)人材等の専門人材を育成します。
- **環境整備**：生成AI、データ分析基盤、GIS・点群等のデジタル環境を整備し、誰もがデジタル技術を活用できる状態を実現します。
- **伴走支援**：現場の課題解決を伴走型で支援するとともに、組織横断や外部との連携による共創を促進します。



当社は、2024年12月に経済産業省のDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されています。

た認識のもと、2025年7月、総合企画本部情報システム部に「デジタル変革推進室」を設置し、全社横断で変革を推進する体制を整えました。

文化を形成することで、継続的な業務変革と価値創造を推進していきます。



高速鉄道システムの海外展開

》 海外展開の意義

高速鉄道システムの海外展開は、国内各関連メーカーの市場拡大、技術力の維持・強化に加え、資機材の安定供給、技術革新やコストダウンなど、当社へのフィードバックも期待されるものであり、当社が日本の大動脈を維持・発展させるという使命を永続的に果たすために重要な取組みです。展開先の候補

》 コンサルティング&コーディネーション事業

高速鉄道のような地域社会と経済の根幹となるインフラは、その国や地域の政府や企業が保有・運営すべきという考えから、当社は高速鉄道の海外展開において事業主体とはならず、コンサルティングを中心とした事業で寄与することとしています。具体的には、土木構造物・信号設備・車両・運行管理システム・修繕保守等を含めたトータルシステムを提案し、技術

米国における高速鉄道プロジェクトへの取組み

東海道新幹線システムを米国テキサス州に展開するテキサスプロジェクト、及び超電導リニアシステム(SCMAGLEV=Superconducting MAGLEV)を米国北東回廊に展開する北東回廊プロジェクトに関する取組みを継続しています。

テキサスプロジェクトは、米国テキサス州のダラスとヒューストンという2大都市間を東海道新幹線型高速鉄道で結ぼうというもので、現地の開発主体が、技術仕様の策定、運営・保守計画の作成、建設資金の調達等の事業開発活動を進めています。当社は現地子会社High-Speed-Railway Technology Consulting Corporation(HTeC)を通じて技術コンサル

台湾高鐵への技術コンサルティング

日本型高速鉄道システムを採用している台湾高速鉄道を運営する台湾高速鐵路股份有限公司(以下「台湾高鐵」という)から技術支援の要請を受け、2014年度から技術コンサルティングを開始し、これまでに13件の個別案件を完了しています。今後、計画段階から支援してきた工事等に加え、2023年に同

》 日本型高速鉄道システムを国際的な標準とする取組み

一般社団法人国際高速鉄道協会(IHRA)を通じて、「Crash Avoidance(衝突回避)」の原則に基づく日本型高速鉄道システムを国際的な標準とする取組みを継続しています。



は、当社の高速鉄道システムの優位性が十分発揮されるよう、新線による高速旅客専用線で、トータルシステムの導入が期待できる国や地域としているほか、知的財産権などの法制度の完備、政情の安定、巨大なインフラ投資を行う経済力という点も考慮し、現在、米国をターゲットとして取り組んでいます。

仕様の策定、運転・保守に関する各種マニュアルの提供等、高速鉄道の安全・安定運行に必要なコンサルティングを行うとともに、日本の関連企業を取り纏めるコーディネーションを行うこととしています。コンサルティング&コーディネーション事業を通じて高速鉄道システムに関する知識と経験に磨きをかけることは、社員の人材育成・技術力向上にもつながります。

ティングを実施するとともに、日本のメーカー各社と協力してコアシステム受注契約に向けた準備活動を進めています。

北東回廊プロジェクトでは、ワシントンD.C.とニューヨークを結ぶ北東回廊へのSCMAGLEV導入が日米両政府の協力のもとで進められるよう、プロモーション活動を実施しています。当社としては、プロジェクトが具体的に進展した際には、技術面から支援を行う方針です。



米：メリーランド州ムーア知事のリニア試乗

社が決定したN700Sをベースとした新車の導入に係る技術支援など、引き続き台湾高鐵からの要請に応え、台湾高速鉄道の安全・安定輸送に貢献していく考えです。また、台湾高鐵との間で、人材育成・技術力強化を目的とした協力覚書を締結し、同社と様々な分野での人材交流等を行っています。



IHRA国際フォーラム(左:本会議、右:テクニカルビジット)



すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスの徹底

鉄道事業を中心とした当社グループの事業は公共性が高く、様々なステークホルダーの支えがあって成り立っていることから、それらすべてのステークホルダーからの信頼を高めるべく、安全最優先の企業文化の確立や経営の健全性及び透明性の確保を図りつつ、企業としての持続的な成長を実現していきます。

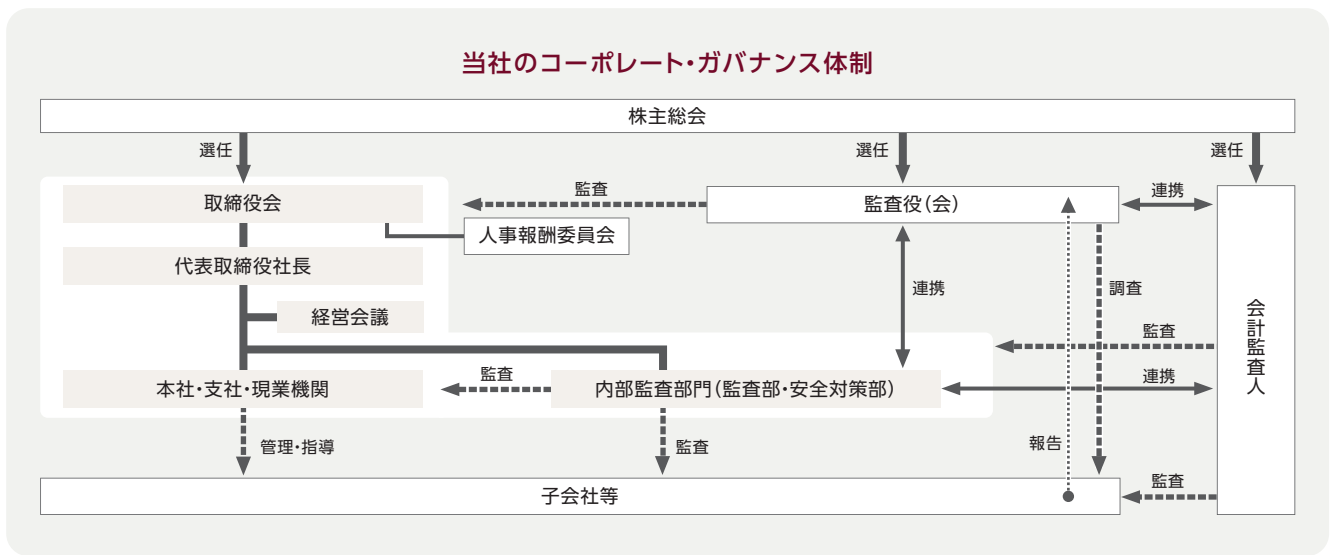
》コーポレート・ガバナンス

当社は、経営の健全性、効率性及び透明性を確保し、企業の長期的な発展と継続的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。なお、「コーポレート・ガバナンス

に関する報告書」*の中で、コーポレートガバナンス・コードに対する当社の考え方や取組みを開示しています。

※コーポレート・ガバナンスに関する報告書については当社ホームページよりご覧いただけます。

https://company.jr-central.co.jp/company/esg/governance/_pdf/governance.pdf



》企業統治体制の概要

当社の取締役会は取締役11名(社外取締役5名。うち2名が女性)で構成されており、議長は代表取締役会長が務めています。また、当社は監査役制度を採用しており、監査役会は監査役5名(社外監査役4名。うち1名が女性)で構成されています(人数は2026年6月23日現在)。

取締役会は、原則として月1回以上開催し、法定事項はもとより、経営上重要な事項について、十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督しています。また、経営に関する重要な事項を審議する機関として、代表取締役社長が議長を務め、すべての常勤の取締役及び監査役並びに一部の執行役員を構成員とする経営会議を設置し、取締役会に先立って、より幅広く経営に関する事項を審議することで、その後に開催される取締役会における審議の充実を図っています。取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議には監査役に出席を求め、審議過程から経営施策の適法性の確保に努めています。これらの取組みに加え、各取締役及び監査役による自己評価から取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を踏まえ、取締役会の機能のさらなる充実に資する取組みを継続的に行っています。また、当社は、子会社等に対して必要な管理、指導を行うことで、適正な業務運営の確保に努めています。

なお、役員の人事、報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会(委員長:社外取締役)を設置しており、人事及び報酬に係る取締役会での決議に先立ち、全委員出席のもと審議を行っています。取締役会における人事、報酬等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

当社は2003年5月に執行役員制度を導入していますが、当社を取り巻く経営環境の変化に適時・適切に対応するため、2012年6月から、より一層の取締役会における意思決定の迅速化及び審議の充実並びに取締役と業務執行を担う執行役員との役割分担のさらなる明確化を目的とした役員体制としています。監査役は、取締役会、経営会議等の重要な会議に出席するほか、監査役会で策定した計画に基づき、本社部門、鉄道事業本部、支社、現業機関、子会社等の監査や、会計監査人の職務執行状況の聴取及び監査上の主要な検討事項(KAM)の協議、取締役、執行役員及び使用人等との意見交換等を通じて、その業務執行状況について検証しています。特に、安全については、鉄道安全推進委員会等に出席し、鉄道運転事故や労働災害等の発生状況、原因究明、再発防止策等に関する議論の内容を確認するほか、それらが現業機関及び子会社等まで展

開され、安全対策が確立・推進されていることを往査・聴取等により確認するなど、厳正に監査を行っています。監査役会においては監査に関する重要な事項を扱っており、具体的には監査計画の策定、内部統制システムの整備・運用状況の確認、監査報告の作成、会計監査人の選任及び株主総会への提出議案等の確認等を実施しております。当該事業年度の監査計画については、安全の確保を重要課題とした上で、リスクアプローチの観点から策定しております。なお、監査役の職務執行を補助する者として、当社の社員から5名程度の専任の監査役スタッフを置くなど、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

内部監査は、監査部において、業務運営の準拠性、効率性及び有効性の観点から、当社及び主要な子会社等の業務全般を対象とし

社外取締役及び社外監査役

社外取締役及び社外監査役の選任については、当社の業務を遂行するに当たり、最もふさわしい体制を確保するという方針に基づき、社外取締役5名及び社外監査役4名を選任しています。社外取締役及び社外監査役については、社外における様々な経験やその高い識見に基づき、独立した立場からご意見をいただけるよう、株式会社東京証券取引所が定める独立性の基準に従い各人の独立性を判断しています。

社外取締役からは、取締役会及び人事報酬委員会において、社外監査役からは、取締役会及び監査役会において、社外での様々な経験やその高い識見に基づき、独立した立場から、ご意見をいた

で、業務資料や契約書等の書類の確認、作業実態の確認、関係者へのインタビュー等の手法により監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。加えて、安全対策部において、運転事故及び労働災害を防止するため、安全監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。

会計監査は、会計監査人として選任している有限責任監査法人トーマツから、一般に公正妥当と認められる監査の基準に基づく適正な監査を受けています。

監査役、内部監査部門及び会計監査人は、定期的または必要の都度、情報交換を行うことにより相互に連携を図っているほか、内部統制に係る各部署から必要な情報提供を受け、内部統制基本方針に定める各項目の実施状況について確認しています。

だいています。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社外情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を受けています。

また、社外取締役及び社外監査役から受けた意見は、監査役監査、内部監査、安全監査及び会計監査、さらに内部統制基本方針に定める各項目の実施に活かしています。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役全員を、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員として、上場証券取引所に申し届け出ています。

● 社外取締役及び社外監査役の主な兼任状況

[2026年7月現在]

	氏名	兼任先法人等の名称	役職名
取締役	大島 卓	NGK株式会社	代表取締役会長
		東邦瓦斯株式会社	社外取締役
		野村ホールディングス株式会社	社外取締役
	永野 毅	富士フィルムホールディングス株式会社	社外取締役
三井不動産株式会社		社外取締役	
木場 弘子		株式会社INPEX	社外監査役
	株式会社エスコン	社外取締役	
監査役	ジョセフ・シュメルザイス	株式会社デンソー	社外取締役
		日立建機株式会社	社外取締役
	井伊 雅子	一橋大学国際・公共政策大学院、同大学大学院経済学研究科・経済学部	特任教授
		三菱重工工業株式会社	社外取締役監査等委員
林 眞琴		イオン株式会社	社外取締役
	三井物産株式会社	社外監査役	
	株式会社SBI新生銀行	社外取締役	

● 社外取締役及び社外監査役の活動状況

[2025 年度]

氏名	主な活動状況
笠間 治雄	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの検察官及び弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
取締役	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに出席しております。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っております。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っております。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っております。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しております。
監査役	2025年6月25日就任以降開催の取締役会11回すべてに、また監査役会10回すべてに出席しております。取締役会及び監査役会においては、これまでの運輸行政等における経験等に基づき発言を行っております。
	2025年6月25日就任以降開催の取締役会11回すべてに、また監査役会10回すべてに出席しております。取締役会及び監査役会においては、これまでの警察行政等における経験等に基づき発言を行っております。
	当事業年度開催の取締役会13回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しております。取締役会及び監査役会においては、これまでの検察官及び弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っております。
	当該事業年度開催の取締役会13回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しております。取締役会及び監査役会においては、これまでの弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っております。

② すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスの徹底

取締役会・監査役会の実効性確保

取締役については、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、最も適任と認められる者を、取締役会の決議を経て候補者として適正に選定した上で株主総会にお諮りしています。その人数及び業務分担等については、当社の業務を遂行するに当たり最もふさわしい体制を確保する、との方針で、その都度各プロジェクトの進捗状況等を総合的に勘案して決定しています。なお、役員の人事等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会（委員長:社外取締役）を設置しており、人事等に係る取締役会での決議に先立ち、全委員出席のもと、審議を行っています。取締役会における人事等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

取締役・監査役の重要な兼職の状況は、事業報告及び株主総会参考書類に記載しているとおりであり、これらは当社の取締役・監査役としての役割・責務を適切に果たすことに支障を及ぼさない範囲のものです。

当社は、取締役会を原則として月1回以上開催し、法定事項はもとよ

役員報酬等の内容

取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬と、毎年6月に支給する賞与から構成しています。基本報酬は役位、経験年数等を総合的に勘案して決定し、賞与の水準は、経常利益をはじめとする経営成績を中心に、株主還元等を考慮して決定しています。また、賞与の個人別の具体的な金額は、役位による責任の重さ、安全確保に対する実績、各人の課題に対する成果等を勘案して決定しており、基本報酬と賞与の割合は3:1を目安としています。なお、当事業年度及び各事業年度の業績の推移はP27～30の財務データに記載のとおりです。

また、社外取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬のみとしています。

取締役会において、これら取締役の報酬等の決定方針について決議するとともに、個人別の報酬等の具体的な金額の決定は、各人の課題に対する成果等の実績を把握している代表取締役社長へ一任することを決議しています。なお、2012年6月22日開催の第25回定時株主総会において、取締役の報酬等の総額は、年額12億円以内（うち、社外取締役分は年額5,000万円以内）とすることを決議し、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会において、社外取締役の報酬等の総額は、年額1億円以内とすることを決議しており、代表取締役社長が、この限度額の範囲内において決定しています。また、2012年6月22日開催の第25回定時株主総会終結時点の取締役の員数は14名（うち、社外取締役は3名）、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結時点の取締役の員数は12名（うち、社外取締役は4名）です。

監査役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬のみとし、適正な額を監査役の協議により決定しています。なお、2007年6月22日開催の第20回定時株主総会において、監査役の報酬等の総額は、年

政策保有株式に関する考え方

当社は、株式の保有を通じた長期的・安定的な取引関係の維持・強化が、事業の円滑な遂行と中長期的な企業価値向上につながるという視点に立ち、必要性を総合的に勘案して政策保有株式を保有します。この方針に基づき、必要性が認められないと考える政策保有株式がある場合には、縮減するなど見直しています。

また、当社は、個別の政策保有株式について、各銘柄の保有目的

株主との建設的な対話を促進するための方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主総会を株主との重要な対話の機会と位置づけ、質疑の充実に努めています。株主との対話全般については総務部長が統

り、経営上重要な事項について、十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行っています。業務執行の状況についても、各業務を担当する取締役から必要に応じて報告がなされており、取締役の業務執行状況を適切に監督しています。社外取締役からは、社外での様々な経験やその高い識見に基づきご意見をいただくとともに、経済、社外情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を受けています。

また、当社では、各取締役及び監査役による自己評価から取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を踏まえ、内部監査の実施状況、鉄道運転事故及び労働災害の発生状況等、当社の業務執行における重要な事項を定例的に取締役会へ報告するなど、取締役会の機能のさらなる充実に資する取組みを継続的にを行っています。これらに加えて、社外取締役と経営陣の間で経営全般の課題等に関する意見交換会を実施するなど、取締役会の実効性向上を図っています。

以上の内容を踏まえて、取締役会全体の実効性は十分に確保されていると評価しています。

額2億5,000万円以内とすることを決議しており、この限度額の範囲内において決定しています。また、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

なお、役員の報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役3名と代表取締役社長の計4名を構成員とする人事報酬委員会（委員長:社外取締役）を設置しており、取締役会での決議に先立ち、全委員出席のもと、役員の報酬等に係る決定方針等について審議しています。取締役会における報酬等の決定方針に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われ、取締役会から委任を受けた代表取締役社長が取締役の報酬等の具体的な金額を決定しています。以上のような手続きを経て、取締役の個人別の報酬等の金額が決定されていることから、取締役会は、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数〔2025年度〕

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の 総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	賞与	
取締役 (社外取締役を除く)	504	350	154	7
監査役 (社外監査役を除く)	51	51	-	1
社外役員	181	181	-	11

（注） 上記の取締役及び監査役の基本報酬には、2025年6月25日開催の第38回定時株主会終結の時をもって退任した取締役1名及び辞任した監査役2名に対する支給額が含まれています。

を充足するか否かを確認し、その保有の適否について取締役会で検証を行っています。なお、その際、各銘柄の中長期的な経済合理性や将来の保有リスクにも留意しています。

さらに、当社は、政策保有株式の議決権行使にあたり、当社の中長期的な企業価値向上や、取引先企業の持続的成長等を勘案し、議案ごとに内容を精査して、賛否を判断します。

括し、株主からのご質問やご意見・ご要望には、合理的な範囲で個別面談や電話等にて対応しています。

そのうち、機関投資家との対話については、総合企画本部長がこ

れを統括し、総合企画本部経営管理部に配置しているIR担当が、対話を担当することとしているほか、総務部においては、主に機関投資家の議決権行使担当者との対話（SR）を担当し、それぞれ建設的な対話に努めています。対話にあたっては、社内の各部門と有機的に連携することにより対話の内容の一層の充実に努めているほか、対話の手段についても個別面談に加えて、四半期ごとに決算説明会を開催するとともに、必要に応じてWeb会議や施設見学会等を実施するなど、対話の手段の充実を行ってきています。なお、対話に際しては、機関投資家の希望や関心事項等を総合的に勘案し、経営陣幹部、取締役または監査役を含め、合理的な範囲で対応します。

主な活動実績（2025年度）

上記の方針に基づき、当社の事業内容や、ESGに関する具体的な取組み等をテーマに、対話の対象となる機関投資家の投資手法や対応者の担当分野を問わず、国内外の幅広い機関投資家との対話を実施し、当社経営陣やIR・SR担当が対応しました。

また、対話の内容は経営陣にフィードバックしているほか、個別面談や決算説明会等の実施後には機関投資家に対するアンケートを実施し、得られたフィードバックや機関投資家のニーズを分析の上、

内部統制基本方針について

当社は、内部統制基本方針[※]について、取締役会において決議しています。

[※]内部統制基本方針については、右記URLをご参照ください

URL https://company.jr-central.co.jp/sustainability/governance/corp_governance/

コンプライアンス

当社は、法令等に基づき社内規程を整備するとともに、様々な機会を通じて社員教育を実施し、業務遂行における法令等の遵守を徹底しています。

また、当社は、2025年12月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく排除措置命令を受領したことを重く受け止め、当社グループにおけるコンプライアンスの強化に取り組んでいます。具体的に

内部通報制度

当社は、社員等が業務運営に際して法令等に違反する行為を発見した場合に通報することができる内部通報制度を整備し、社内・社外双方に窓口を設けています。通報者の氏名非開示、通報による

リスク管理体制

当社では、鉄道運転事故や労働災害及び災害を防止する観点から、本社、鉄道事業本部、支社及び各地区に「鉄道安全推進委員会」等を設置し、本社から現業機関に至るまで一貫した体制により安全対策の確立・推進を行っています。

また、事故や災害の発生等の異常時に対しては、情報伝達の要と

財務報告に係る内部統制への対応

財務報告に係る内部統制については、企業会計審議会が示す基本的枠組みに準拠し、定期的に当社及び当社グループの体制・執行状況等の調査を行い、有効に機能していることを確認しています。

資本政策、株主還元の考え方

資金調達については、中央新幹線の建設推進のために行った総額3兆円の財政投融資を活用した長期借入のほか、社債の発行や借入によることとし、現時点で自己株式の活用や増資の予定はありません。

配当に対する考え方は、長期的な視点に立って経営を行う鉄道事業の性格から、従前より一貫して、安定配当を継続することを基本に、具体的な配当金額については、各期の経営環境、業績を踏まえて決定するという方針です。なお、「長期的な視点に立つて」とは、東海道新幹線の大規模改修工事や脱線・逸脱防止対策等、鉄道を

決算説明会の情報はTDnet・当社ホームページで公開するほか、招集通知の記載内容を充実させるなど、広く株主への情報提供の充実に努めています。なお、これ以外にも、重要施策や重要な設備投資の意思決定等については、定例の社長会見や報道公開等を通してきめ細かく情報を開示するなど、マスメディアを通じてより多くのステークホルダーに十分な情報が広く行き届くよう努めています。

株主との対話の内容は経営陣幹部に報告し、必要に応じて取締役会にフィードバックします。

開示の拡充や説明会資料の内容検討に活かすなど、コーポレート・ガバナンスと今後の対話の一層の充実に努めることとしています。

・機関投資家・アナリストとの対話件数
・機関投資家・アナリスト向け決算説明会、スモールミーティング
・機関投資家フィードバック件数

417件
5回
86件

は、当社内に専門部署として「コンプライアンス室」を新設しました。そして、独占禁止法違反を再発させないことを目的に、当社グループ全体を対象とした「JR東海グループ 独占禁止法遵守基本指針」を制定しました。また、コンプライアンス室において、当該指針に基づく定期的な研修や監査を実施するとともに、独占禁止法に限らず企業活動上重要となる法令遵守に関する教育を実施しています。

不利益性の排除、匿名での通報が可能であること等を社内規程に定め、通報者の保護を徹底するとともに、全社員が受講する教育機会において制度の周知を図っています。

なる指令組織を各鉄道事業本部において24時間体制で運営するとともに、事故や災害の規模・影響に応じて非常参集できる復旧即応体制を整えています。さらに、大規模災害等の異常時に備え、東海道新幹線において、総合指令所の代替機能を有する第2総合指令所を設置しています。

また、それらの調査状況を業務にフィードバックすることを通じて、レベルの維持に取り組んでいます。

長期にわたり安定的に運行していくために必要な取組みを手を抜かずしっかりと実行することと、中央新幹線計画という大規模で長期的な事業に取り組むことを指しています。今後も、長期にわたる安定的な経営基盤の確保・強化に取り組むとともに、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という基本方針に変わりはありませんが、一方で、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。

② すべてのステークホルダーからの信頼を高めるガバナンスの徹底

資材取引先との関係構築

》 資材調達 の考え方

安全・安定輸送の確保

安全・安定輸送の確保という当社の使命を果たすため、信頼性、継続的かつ安定的な供給体制、品質、価格、納期等を重視して、国内外を問わず調達しています。特に、品質については最も重要であると認識しており、取引先の工場に実際に立ち入っての品質監査を実施しているほか、取引先の技術水準や製造能力に加え、経営状

公平・公正な取引

安全・安定輸送を確保するために、より良い資材の採用及び新たな企業との取引を、国内外を問わず、求めていくことが大切であると考えています。資材調達の手続きにおいては、国内企業、国外企業のどちらに対しても、各種審査の内容、条件、契約の手続き及

法令、社会規範の遵守

高い公共性と社会的使命を担う鉄道事業者として、関係法令を遵守し、取引先の皆様とともに社会の良識や倫理を尊重します。

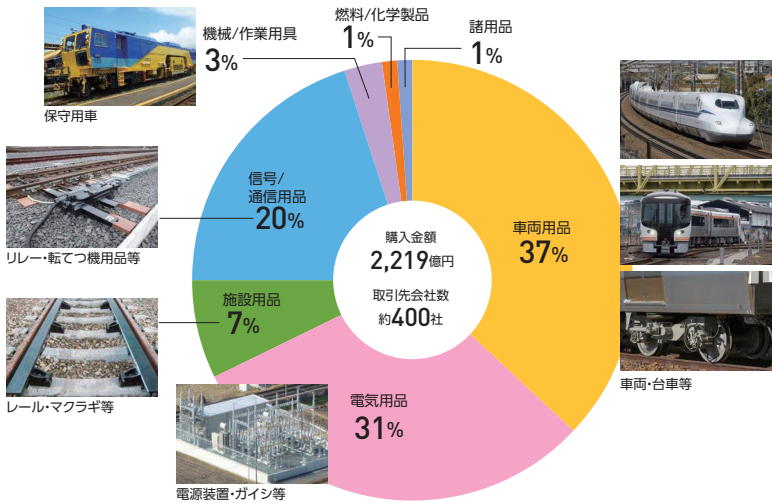
地球環境への配慮

環境優位性の高い鉄道の特性をより向上させるため、地球環境の保全や環境負荷の低減に配慮した資材調達を推進します。

人権の尊重

人権について正しく理解し、取引先の皆様とともにすべての人々の人権を尊重した資材調達に努めます。

》 主な資材の調達実績（2025年度）



況等の調査を行い、製品に求められる品質が確保されていることを確認しています。昨今の資材を取り巻く環境が大きく変化する中で、取引先の皆様と綿密にコミュニケーションを取るとともに、日々の運行に欠かせない資材については、地震等の災害の影響で供給が途絶えぬよう、複数の取引先への発注に努めています。

びそれらにおいて取引先の皆様に求める要件等を等しく無差別に扱います。また、公平・公正な取引を実施すべく、オープンポリシーに基づいて、当社ホームページにて取引に関する情報を公開します。

取引先の皆様との相互発展

より良い資材調達を行うため、取引先の皆様を含めた調達サプライチェーンに対して、日頃からのコミュニケーションを大切にし、信頼関係を構築します。

取引先は、鉄道の安全を守り抜くための“パートナー”であり、製品の品質を維持・向上しながら継続的かつ安定的な取引関係を構築することは、当社が高い品質の製品を適正な価格で調達することを可能とし、その結果として、取引先を含めた日本の鉄道関連事業全体の強化・発展に寄与するものと考えています。



車両部品の品質監査時の様子

パートナーシップ構築宣言

当社は、政府・経済団体等が推進している「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を越えた新たな連携、親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守に重点的に取り組むことを宣言しています。



人権に対する取り組み

》 基本的な考え方・JR東海グループ人権方針

当社は、人権尊重を基本に業務に取り組んでおり、社員の人権意識や人権感覚を高めることは、企業として社会的責任を果たすという観点からも重要であると考えています。当社は従来から人権を意識した採用活動、日頃からの適切なお客様対応、ハラスメント等の人権課題も取り入れた教育・啓発、グループ会社との人権推進に関する情報

共有、資材調達先への法令遵守・人権尊重の要請など、人権の問題に適切に対処しています。さらに、国連におけるビジネスと人権に関する指導原則等をはじめとする国際的な指針を踏まえ、「JR東海グループ人権方針」を策定し、推進体制や研修等の具体的な活動内容とあわせて公表しており、人権尊重の業務運営に役立てています。

「JR東海グループ人権方針」

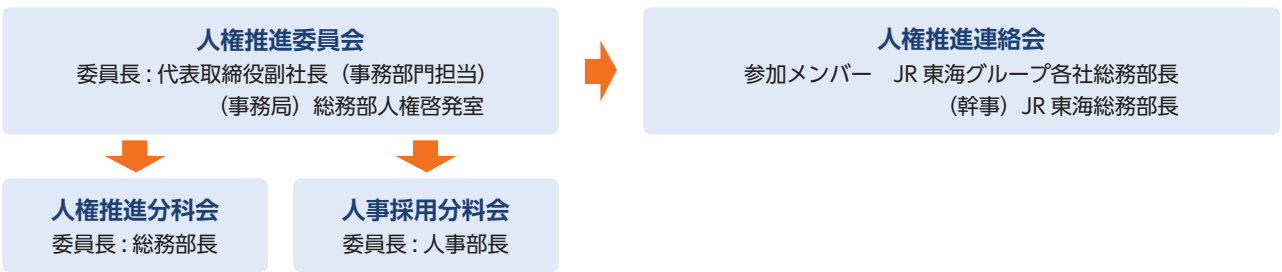
2022年9月1日

- 人権の尊重
JR東海グループは、人権に関する国際的な原則等を踏まえ、お客様、ビジネスパートナー、従業員等すべての人々の人権を尊重した事業活動を行います。
- 適用範囲
本方針は、JR東海グループ各社に適用します。
- 教育と啓発
本方針が理解され、JR東海グループのすべての事業活動の中で効果的に実施されるように、適切な教育、幅広い啓発活動に取り組みます。
- 人権デュー・ディリジェンス
JR東海グループは、国際的な原則等を踏まえ、人権への負の影響を予防、軽減するよう努めます。
- ステークホルダーとの対話
JR東海グループは、ステークホルダーとの対話を行い、これを踏まえて事業活動における人権尊重に取り組みます。
- 救済と是正
JR東海グループの事業活動が人権に対する負の影響を引き起こしたり、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じて、その救済と是正に取り組めます。
- 情報開示
JR東海グループは、人権尊重の取り組みについて、当社ホームページ等を通じて、適切に情報開示を行います。

人権推進体制

本社の「人権推進委員会」が当社グループの人権推進活動を統括し、グループとしての人権意識を高めるため「人権推進連絡会」を組織しています。JR東海では、「人権推進分科会」において、総務部及び各鉄道事業本部・支社に設置した人権啓発室等を指導し、計

画的に教育を実施しています。また、「人事採用分科会」では、公正採用選考人権啓発推進委員を指定するなど、人権を意識した採用活動を実施しています。



人権デュー・ディリジェンス

人権への負の影響を予防・軽減するために人権デュー・ディリジェンスを実施しています。実施にあたっては、経済産業省の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」の評価手法を参考にしたチェックシートを作成し、法務省文献の「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」で示されている26項目の主要な類型について、関係箇所にて自己診断を定期的に行っています。その結果、特に優先して対応すべき人権侵害リスクを「お

客様への不適切な対応」「配慮、理解不足による差別（障がい者、LGBTQ等）」「労働災害やメンタルヘルス不調の発生」「ハラスメントの発生」「サプライチェーン上の人権侵害」に特定しています。それらのリスクに対して、研修/教育の実施や設備/環境の整備、取引先の定例的な状況確認等、予防・是正の対策を継続的に実施しています。加えて、監査の実施や関係箇所からの情報収集等、取組み効果の追跡調査を行い、次年度以降の取組みに反映させています。



研修/教育の実施概況

当社では、新入社員研修、管理者研修、中堅・主任研修等の階層別研修において人権課題全般の研修を実施しています。加えて、全社員を対象としたハラスメント教育、駅係員等接客に携わる社員全

員を対象にした障がい者への合理的配慮やLGBTQ理解促進などの研修を実施する等、社員個々の人権意識や人権感覚を高められるよう各種研修を継続的に実施しています。

取締役及び監査役

〔2026年6月23日現在〕



代表取締役
会長
金子 慎



代表取締役
社長
丹羽 俊介



代表取締役
副社長
武田 健太郎
事務部門担当
(総合企画本部・財務部を除く)
特命事項担当



代表取締役
副社長
木村 中
総合企画本部長、
財務部担当、
特命事項担当



代表取締役
副社長
水野 孝則
中央新幹線
推進本部担当



代表取締役
副社長
辻村 厚
鉄道事業本部担当、
安全部門統括担当、
運輸部門統括担当



取締役(社外)
大島 卓

独立役員



取締役(社外)
永野 毅

独立役員



取締役(社外)
木場 弘子

独立役員



取締役(社外)
ジョセフ・
シュメルザイス

独立役員



取締役(社外)
井伊 雅子

独立役員

当社は、経営理念「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」のもと、取締役会がその意思決定機能及び経営の監督機能を適切に発揮するために備えるべきスキル(専門性・経験)として、「企業経営・事業戦略・財務戦略」「ガバナンス・コンプライアンス」「人事・教育・労務」「環境」「技術開発」「地域連携・国際性」に加え、当社の事業特性に鑑みて特に重要である「鉄道・安全」を設定しています。

取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における地位・担当	企業経営 事業戦略 財務戦略	ガバナンス コンプライアンス	人事 教育 労務	環境	技術開発	地域連携 国際性	鉄道 安全
金子 慎	代表取締役会長	●	●	●	●		●	●
丹羽 俊介	代表取締役社長	●	●	●	●		●	●
武田 健太郎	代表取締役副社長 事務部門担当(総合企画本部・財務部を除く)、特命事項担当	●	●	●	●		●	●
木村 中	代表取締役副社長 総合企画本部長、財務部担当、特命事項担当	●	●	●	●		●	●
水野 孝則	代表取締役副社長 中央新幹線推進本部担当				●	●		●
辻村 厚	代表取締役副社長 鉄道事業本部担当、安全部門統括担当、運輸部門統括担当		●			●		●
大島 卓	取締役	●	●		●	●	●	
永野 毅	取締役	●	●		●		●	●
木場 弘子	取締役		●	●	●			●
ジョセフ・ シュメルザイス	取締役	●	●				●	
井伊 雅子	取締役		●	●	●		●	

※上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験のすべてを表すものではありません。



常勤監査役
山田 龍彦



常勤監査役(社外)
石井 昌平
独立役員



常勤監査役(社外)
渡邊 国住
独立役員



監査役(社外)
林 眞琴
独立役員



監査役(社外)
木下 潮音
独立役員

※役員一覧については当社ホームページよりご覧いただけます。

<https://company.jr-central.co.jp/sustainability/governance/officer/>

事業戦略

価値創造

財務データ

マテリアリティ

会社概要

会社概要

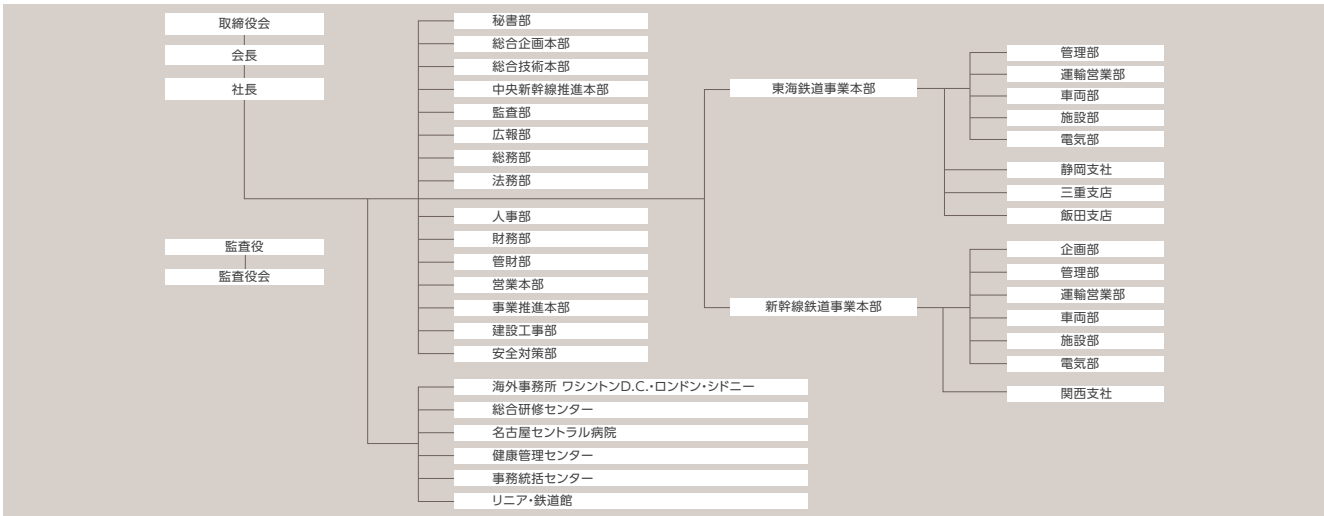
プロフィール

名称	東海旅客鉄道株式会社(JR東海) Central Japan Railway Company(JR Central)
設立日	1987年4月1日
事業内容	鉄道事業、関連事業
主な諸元	(2026年3月末現在)
資本金	1,120億円
営業収益	16,632億円
発行済株式の総数	100,117万株
上場証券取引所	名古屋・東京
株主数	125,800名
従業員数	18,518名
営業キロ	1,970.8km
駅数	405駅
車両数	4,696両
複線化率	55.1%(1,086.8km)
電化率	76.7%(1,511.0km)
C T C化率	97.5%(1,922.3km)
自動信号化率	97.8%(1,927.3km)

本社、
その他の
主な事業所

本社	〒450-6101 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目1番4号 JRセントラルタワーズ
本社(東京)	〒108-8204 東京都港区港南二丁目1番85号 JR東海品川ビルA棟
東海鉄道事業本部	〒453-8520 愛知県名古屋市中村区名駅一丁目3番4号 JR東海太閤ビル
静岡支社	〒420-0851 静岡県静岡市葵区黒金町4番地
三重支店	〒514-0009 三重県津市羽所町700番地 アスト津12F
飯田支店	〒395-0000 長野県飯田市上飯田5356番地
新幹線鉄道事業本部	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号 丸の内中央ビル
関西支社	〒532-0003 大阪府大阪市淀川区宮原一丁目1番1号 新大阪急ビル10・11F
ワシントン事務所	805 15th Street, N.W., Suite 810, Washington, DC 20005, U.S.A.
ロンドン事務所	6th Floor, 4 Eastcheap, London, EC3M 1AE, U.K.
シドニー事務所	Suite 5.01A, Level5, 20 Hunter Street, Sydney, NSW 2000, Australia

組織図



営業エリア

当社は、東京、名古屋、大阪間を結ぶ日本の交通の大動脈である東海道新幹線、及び名古屋・静岡地区の都市圏輸送を中心とした12線区の在来線を運営しています。



線区別営業キロ

東海道新幹線	552.6km
在来線	
東海道本線	360.1km
御殿場線	60.2km
身延線	88.4km
飯田線	195.7km
武豊線	19.3km
高山本線	189.2km
中央本線	174.8km
太多線	17.8km
関西本線	59.9km
紀勢本線	180.2km
名松線	43.5km
参宮線	29.1km
在来線計	1,418.2km
合計	1,970.8km

より詳しい情報は、
右記のURLから
ご参照ください。

・安全報告書
・リニア中央新幹線
・ファクトシート

<https://company.jr-central.co.jp/sustainability/report/safaty/>
<https://linear-chuo-shinkansen.jr-central.co.jp/>
<https://company.jr-central.co.jp/ir/library/factsheets/>

ホームページアドレス：<https://company.jr-central.co.jp/>
Eメールアドレス：ir.msd@jr-central.co.jp