

# グループ経営ビジョン 2020

—挑む—

2008年3月31日

東日本旅客鉄道株式会社

## グループ理念

JR 東日本グループは、駅と鉄道を中心として、良質で時代の先端を行くサービスを提供する活力ある企業グループをめざします。

そのために、グループで働く一人ひとりが、お客さまの視点に立ち、安全・正確な輸送、利用しやすく質の高い商品・サービスの提供に努めるとともに、より一層のお客さまの信頼を得るために、サービスレベルと技術水準の向上に向けて、挑戦を続けます。

私たちは、お客さまとともに歩み、「信頼される生活サービス創造グループ」として、社会的責任の遂行と利益の創出とを両立し、グループの持続的成長をめざします。

## 行動指針

### 1. お客さま第一

私たちは、  
まごころをこめたサービスを行い、お客さまのご期待を実現します

### 2. 安全・品質の確保

私たちは、  
安全・正確な輸送と質の高い商品・サービスの提供に徹します

### 3. グループの発展

私たちは、  
自律と連携、チャレンジ精神で、  
グループの成長を全員でめざします

# 目 次

## グループ理念・行動指針

### 1. はじめに

### 2. 基本的な経営方針

### 3. ゆるがぬ決意 —— 「究極の安全」をめざして

### 4. 7つのギアチェンジ

- 1) 企業価値向上に資する投資を積極的に進める
- 2) 新たな事業分野への途を拓く
- 3) 地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む
- 4) 東京圏鉄道ネットワークを磨きぬき、沿線価値向上につなげる
- 5) 地方路線に活力を吹き込み、地域と地域交通の活性化に貢献する
- 6) 生活サービス事業を積極的に展開し、2017年度までに  
「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の4割程度にまで引き上げる
- 7) Suica 事業を経営の第3の柱として確立する

### 5. 継続する挑戦

- 1) お客さま満足の向上を実現する
- 2) 人材の力を向上させる
- 3) 研究開発を積極的に推進する
- 4) 新幹線ネットワークを拡大し、鉄道事業の収益を伸ばす
- 5) 生活サービス事業を充実させる

### 6. 経営の目標数値

### 7. むすび

## 1. はじめに

1987年4月、日本国有鉄道は分割民営化され、当社は、鉄道の再生に寄せるお客さま、国民の期待と不安の中で発足しました。

それから20年余、当社は幾多の困難を、自主自立の精神と、お客さま、地域の皆さまをはじめとする周囲のご支援とで一歩ずつ乗り越え、国鉄改革における所期の目標である完全民営化を達成するに至りました。しかし、企業・社会を取り巻く環境が絶えず変化していく中で、現状にとどまり、新たな目標に挑戦し続ける気持ちをなくしてしまうことを、私たちは怖れます。過去の成功体験への慢心こそ、もっとも戒められなければなりません。

新たな目標は、JR東日本グループに働く私たちが奮い立たせるものでなければなりません。それは、「今日に続く明日」という発想を超えて掲げられるべきものだと思います。私たちは、10年先のあるべき姿を描き、そこに向かって必要な経営のギアチェンジを行い、自らを改革していかうと決意しました。変貌する経営環境を見据え、自らの役割と責任を果たすため、次代の発展に向けた挑戦をはじめます。

## 私たちのDNA

私たちは、国鉄の失敗を繰り返さないために、改革の理念を決して忘れてはならないと考えています。

- ・第一に、自ら考え自ら行動し、自主自立経営を貫く
- ・第二に、それぞれの地域に密着した経営を行う
- ・第三に、時代や環境の変化に柔軟かつ迅速に適応できる企業をめざす

私たちは、企業経営の原点として、これらの目標を今後とも持ち続けていきます。

## 「挑む」ということ

鉄道に求められる公益性を発揮するため、私たちは、「安全な毎日を地道に続ける」という一見平凡ですが決して容易とは言えない取組みに、これからも全力で当たります。その基本は、「決められたことをきちんと行う」ことにありますが、「決められたことだけやればよい」とか「変化に目をそむけ、改善の努力はしなくともよい」というものではありません。

変化は絶えず生じ、避けられません。また、私たちの身近に潜む危機はいつ姿を現しても決して不思議ではありません。だからこそ、企業経営における不断の創造的破壊は、企業の発展に不可欠であり、それがなければ現状維持すらできないことを、私たちは肝に銘ずる必要があります。

変革を常に自らに課し、「挑む」という言葉を経営の根幹に置き、ビジョンの実現に私たちは邁進します。グループ全員の心を一つにし、気持ちも新たに、「グループ経営ビジョン 2020 ―挑む―」はスタートします。

## 2. 基本的な経営方針

### ① 安全とお客さま満足の徹底的な追求

～お客さまに「安全の先にある安心」を感じていただく

- ・ 安全は、私たちの経営の最重要課題です。JR東日本グループでは、安全を経営のトップ・プライオリティと位置づけ、「究極の安全」をめざします。
- ・ 輸送の安定性からお客さまへの応対に至るまで、部門や系統を越えたチームワークと、真摯な仕事に裏打ちされた高い品質のサービスを提供することでお客さま満足を高めます。
- ・ これらにより、鉄道をはじめとするすべての事業において「JR東日本グループなら安心だね」とお客さまに感じていただけることをめざします。

### ② 持続的成長と次代への挑戦

- ・ 競争に勝てる優位性を確保し、人口減少社会でも縮小均衡に安住しない、持続的成長をめざした経営を進めるとともに、新たな事業の創出への挑戦を行います。
- ・ 鉄道事業については、東京圏と新幹線に経営資源を集中させます。東京圏において直通サービスと着席サービスを引き続き進めていくとともに、整備新幹線の開業により広がる新幹線ネットワークを活かし、高速化等により競争優位を確立します。
- ・ 老朽化した鉄道施設を更新するほか、安定的な事業運営に向けて、安全と安定性向上に資する投資を重点的に行います。あわせて、固定費比率が高く変化に対応しにくいという弱点を克服するため、効率的な事業運営やコストダウン、省メンテナンス化を徹底します。
- ・ 生活サービス事業とSuica事業については、駅と鉄道を核とした強みを活かしつつ、その枠を超え、当社グループの事業の柱として成長させます。生活サービス事業では、選択と集中を徹底し、成長分野への投資を明確にするとともに、Suica事業では、IC乗車券、電子マネーのトップランナーの地位を確立します。

- ・ 企業の成長を支える科学技術の力を育てるため、研究開発分野に経営資源を重点投入するとともに、技術力や人材等、私たちの持つ経営資源の強みを活かし、新たな分野に積極的に挑戦します。

### ③ 企業の社会的責任の遂行

- ・ 私たちは、当社事業が国民生活と広く関わり合いを持ち、身近な存在であることを強く認識した上で、「社会的に公正であること」や「環境との調和」を企業活動のプロセスに組み込み、高い倫理観に基づき経営を進めてきました。これからも、事業活動を通じて、地域の皆さま、地域全体、そして広くわが国社会に貢献する企業であり続けます。
- ・ 今後は、解決が求められている地域・社会の問題に対し、これまでより一歩踏み込み、地域と私たちがともに役割を果たしていくという連携関係を構築しつつ、事業を通じた解決に取り組めます。
- ・ 地球環境問題への対応についても、もはや議論の段階ではなく行動を起こし、未来に向け解決を図らなくてはならない課題と位置づけ、数値目標を掲げて取り組めます。

### ④ 組織の力・人材の力の向上

- ・ 「企業は人材によって支えられ、成長する」という認識に基づき、意欲を持って自らの成長の機会を求める社員が仕事を通じて自己実現を図り、達成感を得られるよう、人事・賃金制度や研修等の見直しを進めるとともに、グループ社員一人ひとりの意欲に応えていきます。
- ・ 経営を進めていくための基礎として、組織形態、権限・責任のあり方を見直し、迅速な事業や施策の展開に向け、組織の力を向上させます。

### 3. ゆるがぬ決意 —— 「究極の安全」をめざして

安全は、お客さまの命をお預かりしている運輸業において、何よりも重要な課題です。それは、多くのお客さまに日々ご利用いただいている生活サービス事業においても同様です。

会社発足以来、鉄道運転事故発生件数はおおむね4分の1まで減少させてきましたが、2005年の羽越本線事故により5人のお客さまがお亡くなりになるなど、重大な事故は近年も発生しています。

私たちはこのような事故を二度と繰り返さないことを誓い、現場第一線から本社まで一体となって、JR東日本グループの安全文化の創造に努め、引き続き、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員(グループ会社・パートナー会社社員を含む)の死亡事故ゼロ」をめざします。

事故防止対策には「これで完全である」という終わりはありません。安全性の向上に絶えざる挑戦をし、「究極の安全」をめざします。

#### ① 安全設備重点整備計画を引き続き進め、安全上の弱点を補強し、リスクを低減する

- 鉄道の運行や保守の仕組みのさらなるレベルアップにより防ぐことができる事故は、根絶します。
- 自然災害のように、外的要因に関連するリスクについても、着実かつ継続的に低減させます。
- 鉄道運転事故の多くを占める踏切、ホームにおける事故については、お客さまや社会と協調し、お客さまや踏切を通行するドライバーの心理や行動なども分析したうえで、総合的に施策を進めていきます。
- 山手線への可動式ホーム柵の導入に取り組みます。

#### ② 安全に対する教育・訓練の充実を図るとともに、発生した事故・事象を正しく把握・分析し、事故を未然に防止する

- 事故・事象を正しく把握した上で原因を客観的・科学的に分析し、再発防止を図る仕組みをさらに強化します。
- 過去の事故から学ぶとともに、埋もれている事故の“芽”や安全上の弱点を、社員が率直に出し合うことにより、安全を担う社員一人ひとりと組織の力を高めます。



## 4. 7つのギアチェンジ

### 1) 企業価値向上に資する投資を積極的に進める

#### ① 持続的成長により業績を向上させる

- JR東日本グループは、企業の将来を拓く投資活動や健全な財務基盤、株主に対する還元のそれぞれを強化していくため、営業キャッシュフローの増加を重視する経営を進めます。
- そのために、確かな長期展望に基づいた持続的な成長をめざします。今後、わが国が直面する人口の減少や高齢社会への急速な移行は、とりわけ主力事業である鉄道事業に直接・間接に影響を及ぼします。そうした環境変化に適切に対応し、営業収益を引き上げ、利益の増加に努めます。

#### ② 積極的な投資により企業価値を向上させる

- 営業キャッシュフローの使途は、将来の成長や事業の拡大、事業基盤の強化等を目的とする投資に重点を移していきます。引き続き、長期債務は削減していきますが、投資の優先度を高めるとともに債務削減の規模について見直します。
- 安全投資、輸送の安定性向上のための投資、駅のサービス向上や車両の快適性向上等の改良投資等を着実に進め、お客さま満足の向上を図ります。
- 将来の成長や事業の拡大に必要な投資については、機会を逃すことなく、積極的に行います。また、環境投資や研究開発に必要な投資についても、戦略的、積極的に進めます。
- 老朽設備の取替を広く重点的に進めることにより、鉄道事業の継続的な運営に必要な事業基盤を強化します。
- 設備投資すべてに関し、必要性、事業採算性について適切に判断した上でコストダウンに取り組めます。また、新技術の採用、工法の改良等による工期短縮をはじめとしたさまざまな工夫や工程管理を常に行います。

#### ③ 株主還元をより充実させる

- 効率的な事業運営と適切な投資により株主価値の増大に努めるとともに、株主還元をより充実させていきます。
- 配当については、連結配当性向 30%を目標とし、段階的に引き上げていきます。また、営業キャッシュフローの状況に応じて自社株式の取得を柔軟に実施するなど、株主還元について幅広く取り組んでいきます。

## 2) 新たな事業分野への途を拓く

### ① 鉄道事業のマネジメント、オペレーションノウハウや技術力等を世界レベルまで磨きあげ、将来の収益基盤につなげていくことをめざし、海外における事業の可能性に挑戦する

- 地球環境問題の深刻化が叫ばれる中、近年、環境優位性を持つ大量輸送機関として鉄道が見直されはじめています。人口増加が続く国々においても、その傾向は顕著です。当社は、グループの持つ鉄道総合技術力を活かし、国内各メーカーと連携の上、「わが国発の鉄道技術」を海外に広げ、世界の鉄道の発展に寄与します。それは、結果としてわが国の鉄道技術の強化につながると考えます。
- 海外における事業展開の可能性・枠組みを検討するために、当社グループ内の体制を構築します。
- 鉄道施設のコンサルティングや建設、車両の開発といったハード面にとどまらず、輸送、販売、保守等のオペレーションまで含め、事業の可能性を幅広く探ります。

### ② 鉄道会社相互の提携・協調を通じて、鉄道産業全体の競争力強化に挑戦する

- 首都圏の他の鉄道事業者と提携・協調して、シームレスなサービスの提供、機器等の開発、ターミナル開発等を進めます。

### ③ 新技術との融合により、当社の持つ「ネットワーク」の潜在価値を引き出す

- 駅や列車内のお客さまに対し、次世代高速無線技術「WiMAX」を活用し、高速大容量のブロードバンド通信サービスを提供します。
- 「WiMAX」による映像配信や有機EL等、新技術を駆使した広告媒体を開発し、駅と鉄道の資産価値を向上させます。

### 3) 地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む

#### ① 鉄道事業のCO<sub>2</sub>総排出量を、2030年度までに50%削減(1990年度比)する

- 2017年度までにCO<sub>2</sub>総排出量を32%削減(1990年度比)します。

#### ② 鉄道がもたらす環境負荷の軽減に向け、思い切った発想で世界の最先端をめざす

- 新エネルギーの鉄道システムへの展開や、施設や車両の製造から廃棄までの総合的な環境負荷の軽減等、鉄道分野における地球環境問題の貢献に有効な技術テーマを、専門的に研究開発する「環境技術研究所(仮称)」を設立し、鉄道の環境技術において世界の最先端をめざします。
- 化石エネルギーを、風力、太陽光発電等の再生可能エネルギーにできる限り置き換えることをめざし、取組みを進めます。
- 太陽光発電、LED照明、自然風の活用、植栽・緑化等様々な環境保全技術を取り入れた省エネルギー型の駅「エコステーション」の実現に向け、モデル駅の建設に着手します。
- 省エネルギー車両への置き換えを進めるとともに、ハイブリッド車両を投入する路線を増やし、運転用エネルギーを削減します。
- 100余年の歴史を有する「鉄道林」を再評価し、その再生を推進します。

#### ③ 自治体や他の交通機関との連携により、マイカーの利便性に負けない公共交通ネットワークをつくりあげる

- 社会全体のCO<sub>2</sub>削減に向け、より多くのお客さまに鉄道を選択いただけるように、自治体や他の交通機関(鉄道、バス、タクシー)と連携して、ハード・ソフト両面から、便利な乗り継ぎの実現に努めます。
- 鉄道をご利用いただくお客さまと一しょに地球環境保全活動に取り組む、「鉄道でエコクラブ(仮称)」を立ち上げます。

#### 4) 東京圏鉄道ネットワークを磨きぬき、沿線価値向上につなげる

##### ① 東京圏直通ネットワーク拡充に向けた取組みを強化する

- 2013 年度の開業に向けて「東北縦貫線」を整備し、宇都宮・高崎・常磐線の東京駅乗り入れを実現します。
- 都市鉄道等利便増進事業に基づく「相鉄・JR直通線」の整備(2014 年度末完成予定)にあわせ、相模鉄道との相互直通運転を開始します。

##### ② 横浜、大宮、千葉を軸に据えた輸送体系を新たに既存ネットワークに組み入れる

- 独立した都市圏を形成する横浜や新幹線の結節点である大宮を中心とした輸送体系の再構築、千葉以東と東京都心との直通輸送、駅設備・生活サービスの改善等により、利便性のさらなる向上をめざします。

##### ③ 「JR東日本の沿線に住みたい」と思っただけのような魅力ある路線づくりに取り組む

- 今後ご利用の増加が見込まれ、他の鉄道会社との結節点を多く持つ東京圏の環状線群「東京メグループ」(武蔵野、京葉、南武、横浜各線)の利便性・快適性を、輸送サービス、駅設備、生活サービスのそれぞれの面から向上させます。
- 中央線三鷹～立川間の連続立体交差化事業の完成、快速線への新型車両の導入の完了、高架下整備・開発計画により、中央線の沿線価値を総合的に向上させます。
- 女性の社会進出やライフスタイルの多様化を支援するため、駅型保育園などの育児支援施設を 2010 年度までに倍増させます。

## 5) 地方路線に活力を吹き込み、地域と地域交通の活性化に貢献する

### ① 観光開発を推進し、旅行ニーズを創造する

- 人口の減少と地域経済の停滞は、当社の地方路線にも少なからぬ影響を及ぼしています。当社は、近年の観光による地域振興の動きの活発化に協調しつつ、東北、信越を中心とした自社エリアの観光資源に光を当て、旅行需要の拡大と地方路線の活性化に努めます。
- 地域と連携して観光開発を進めます。東日本地域の観光の魅力を積極的に訴求し、その浸透を図ります。また、新幹線延伸(東北新幹線新青森開業(2010 年度)、北陸新幹線金沢開業(2014 年度))等の機会をとらえ、周辺地域の観光資源の掘り起こし、地域の鉄道・バス事業者と連携した魅力的な広域観光の提供等に取り組みます。あわせて、地元と連携して、駅から観光地へのアクセス等受け入れ体制の整備等に努めます。
- 「ビジット・ジャパン・キャンペーン」と協調して、海外から観光で日本を訪れるお客さまの増加に努めます。また、駅をはじめ、外国人のお客さまにとってわかりやすく、使いやすい鉄道サービスを実現するとともに、個人向け商品の設定を強化するなど収益の拡大を図ります。

### ② 地域の顔にふさわしい駅をつくる

- お客さまの目線で駅設備の改良に取り組みます。待合室やベンチ、ホーム屋根の整備を進めます。また、トイレを改修し、駅周辺の案内図を設置するなど、駅全体のサービスレベルの引き上げときれいな駅の維持に努めます。
- 自治体と協力して駅と公共施設との併設・合築に取り組みます。
- 「コンパクトシティ」や新潟市が進めている新潟駅周辺整備のような、駅を中心としたまちづくりの取組みに応え、例えばバス、タクシー等への便利な乗り継ぎを実現するために必要な駅設備の改良を自治体と協力して進めます。

### ③ 地域輸送の担い手として役割を果たし続ける

- 地域の主要都市を相互に結ぶ「地方幹線」については、設備、車両の若返りを進めます。あわせて、道路ネットワークが充実する以前の重厚長大な設備を見直し、その路線が持続可能となる、実状に即した設備へと改善します。
- 「地方交通線」については、ご利用の増加に向けた取組みと徹底した事業運営の効率化を引き続き推進します。その上で、鉄道として維持することが極めて困難な路線、区間については、ご利用実態を十分検証した上で、当社グループを事業主体とする鉄道以外の輸送モードの導入も含め、全体としてのサービス水準の維持・向上をめざします。

## 6) 生活サービス事業を積極的に展開し、2017年度までに「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の4割程度にまで引き上げる

### ① ステーションルネッサンスは進化する

- これまで手付かずの都心の駅や、周辺の活性化により商業ポテンシャルが高まっている駅を中心に、ステーションルネッサンスの取組みを拡大します。マーケティング、マーチャライジングを徹底し、「エキュート」、「ディラ」等積極的な事業展開を推進します。
- 陳腐化した既存の店舗ゾーンについて、大胆なりニューアルを実施することでお客さまを惹きつける商業空間として再生させ、「エキナカ」の持つ価値を最大まで引き出します。
- 計画段階からグランドデザインに組み込むなど、エキナカ開発を広告事業の拡大につなげます。あわせて、液晶、有機EL等の新技術をディスプレイ、ポスター等の広告媒体に取り入れ、エキナカの広告媒体価値の最大化に取り組みます。

### ② 「駅を中心とした魅力あるまちづくり」に取り組む

- 駅という「点」の開発に加えて、「まちづくり」の発想に立ち、路線、エリアといった「線」や「面」の開発に着手します。地域特性を基に開発コンセプトを鮮明にし、お客さま、地域の皆さまから支持される沿線づくり、駅を中心とした魅力あるまちづくりに取り組みます。
- 新型車両の導入や三鷹駅・立川駅等での駅開発、連続立体交差化事業が進む中央線の沿線価値向上をめざし、「中央ラインモール(仮称)」構想の実現に取り組みます。その手はじめとして、三鷹～武蔵小金井間の高架下空間全体を、統一したコンセプトで整備・開発し、沿線イメージを高め、収益の拡大を図ります。

### ③ ターミナル駅の大規模開発を推進する

- 新宿駅新南口ビルの開発を推進するほか、千葉駅、横浜駅西口・東口および渋谷駅の周辺で、既存駅ビルの建替えも含め、ビル開発計画を推進します。
- 品川駅周辺では、車両基地の集約・移転、線路配置の変更等により、今後、大規模な開発可能用地を生み出していきます。関係自治体等との協議、調整を経て、新たな「まちづくり」を推進します。

## 7) Suica 事業を経営の第3の柱として確立する

### ① Suica を鉄道ネットワークにあまねく広げる

- わが国における IC 乗車券のデファクト・スタンダードとして、2009 年度までに札幌、福岡エリアとの相互利用を開始するなど、Suica の相互利用ネットワークをさらに広げます。あわせて、最新のIT技術の活用、万全な情報管理等に努め、最高の信頼性とセキュリティを実現できるシステムを構築します。
- 在来線特急列車を Suica で便利にご利用いただくための料金收受システムを開発するなど、Suica をより広く使えるように、また、ご利用のメリットをより感じていただけるように、サービスを進化させます。こうした取組みにより、2010 年度には首都圏エリアで Suica・PASMO の利用率 90%をめざします。
- Suica を当社のすべての路線でお使いいただけるようにすることをめざし、そのために必要な磁気券の IC 化や簡易で廉価なシステムの開発等、これまでの乗車券の概念を根本から変革する取組みに挑戦します。あわせて、IC 乗車券の特徴を活かした運賃・料金制度への切り換えを進め、お客さまにとって、よりわかりやすく使いやすいものにしていきます。

### ② Suica を No. 1 電子マネーに引き上げ、グループ利益に貢献する事業に育て上げる

- Suica 電子マネーの相互利用ネットワークをさらに拡大し、「交通系電子マネー」の連携による利用環境の充実と Suica ブランドの確立を図ります。
- 電子マネーによる決済がなじむ分野で提携先の拡大に努め、ご利用シーンをさまざまな分野に広げることで、Suica 電子マネーを全国に浸透させます。
- 電子マネー共用端末の普及をリードし、Suica 電子マネーが利用できる店舗の拡大を加速させます。
- これらの施策展開により、Suica 電子マネーの利用範囲の拡大と利用頻度の増加を図り、2010 年度には 1 日の利用件数 800 万件を実現します。

### ③ Suica の情報をベースにした新しいビジネスに挑戦し、Suica 事業を総合的なIT事業へとステップ・アップさせる

- 現金決済を Suica にシフトさせることにより、小額決済の消費をデータ化し、顧客属性ごとの消費パターン等をマーケティングデータとして活用する情報ビジネスに取り組みます。
- 購買履歴から見た消費嗜好や行動パターンを反映させた販売促進情報をお客さまに提供できる仕組みを構築し、データの付加価値を高めることを検討します。

## 5. 継続する挑戦

### 1) お客さま満足の向上を実現する

#### ① 輸送の安定性を向上する

- 省力化軌道の敷設の拡大、信号・電路設備の簡素統合化、新幹線の若返り工事等を進め、地上設備の故障リスクの低減に努めます。これらの取組みにより、2008年度から2010年度までの3年間の平均で、首都圏における地上設備の故障に起因する総遅延時分を2005年度(対策開始前)の2分の1にすることをめざします。
- 主要システムが二重系化されたE233系車両を京浜東北線、常磐線に導入するほか、車両故障が発生した場合に、輸送指令が故障の内容を直ちに把握し対応するシステムを首都圏に導入し、故障発生時の復旧体制を強化します。これらの取組みにより、2010年度には、首都圏における車両故障を、2005年度と比べて3分の2にまで減少させることをめざします。
- 輸送障害の影響をできるだけ抑えるため、折り返し設備を強化します。また、お客さまに的確なご案内をするため、情報ディスプレイを首都圏駅に増設するほか、運転再開見込みや代替交通手段の速報体制を拡充します。

#### ② 安心して快適にご利用いただける駅を実現する

- バリアフリー設備や、待合室、ベンチ、ホーム屋根を整備するなど、より快適で便利な鉄道のご利用を実現します。
- 改札口の役割を「きっぷの確認・精算を行う窓口」から「ご案内主体の窓口」に重点を移すほか、駅のサービスマネージャーを増やすなど、お客さまへのご案内を強化します。
- お客さまに安心してご利用いただける駅をめざし、困ったときに駅係員等いつでも連絡がとれ、不安なときには応援を求めることができる設備を新設します。
- 外国人のお客さま向けに、四ヶ国語表記(日、英、中、ハングル)の案内サインの整備を進めます。また、行先地の天候、観光情報等が検索できる、乗換案内端末を主要駅に設置します。



### ③ 待たずにきっぷが買える

- 待たずにきっぷが買える駅窓口をめざします。インターネット予約サービス「えきねっと」や「モバイル Suica」のサービスを充実させるとともに、駅の指定席券売機の設置拡大や機能増強により、窓口以外でも簡単・お得にきっぷをお求めいただけるようにします。
- 「えきねっと」については、お好みの座席を選んでご予約いただける機能を追加します。また、割引サービスを在来線特急列車に拡大します。
- モバイル Suica については、オートチャージ機能を追加します。また、モバイル Suica 定期券やモバイル Suica 特急券では、ご利用に応じた還元サービスを始めます。

## 2) 人材の力を向上させる

### ① 意欲ある若手社員を育成する

- 通常の業務の中に人材育成のプロセスを織り込む、「人材育成の『仕事化』」を進めます。
- 新たな分野・業務に挑戦しようとする積極性、自らの知識・技術・技能を高めようとする向上心、自己の業務に対する責任感を尊重し、意欲ある若手社員が業務の遂行を通して達成感を得ながら成長できる機会を幅広く提供します。

### ② 部下社員を育成し、業務をリードするマネジメント層の力をさらに向上させる

- 部下社員とのコミュニケーションを十分に行い、部下を適正に把握し成長させるとともに、自信と誇りを持って業務の指導ができるマネジメント層(管理者や企画部門社員等)を育成します。

### ③ 次代を担う社員にベテラン社員の技術・技能を確実に継承させる

- プロとしての自覚を持ち、担当分野で当社を支えるトップクラスの技術・技能を身につけた人材を育成します。
- 社員が技術・技能を効率的に習得できるよう、教育訓練設備を充実します。

### ④ 多様な人材を活用・育成する企業文化を育む

- 女性社員の管理者、管理職登用を拡大します。
- 特例子会社の設立を含め、障がい者雇用を一層促進します。

### ⑤ より実効ある人材育成に向けて、戦略的な人事制度改革を進める

- 意欲ある社員の人材育成を推進していく有機的な仕組みを不断に検討し、人事・賃金制度や研修等を戦略的に見直していきます。

### 3) 研究開発を積極的に推進する

#### ① 「究極の安全の追求」、「安定性・信頼性の向上」、「マーケットの拡大・創出」、「地球環境への貢献」の4つのテーマを柱として研究開発に取り組み、鉄道事業の変革をめざす

- 運行の安全、駅や車内のセキュリティ強化等の研究を進めるとともに、計測、評価等の分野における先端技術を取り入れて防災技術の革新に取り組みます。
- 輸送システム・信号システムの革新に取り組みます。無線による全く新しい列車制御システム「ATACS(アタックス)」の導入拡大に向けて研究開発を進めます。また、メンテナンス技術の革新に向けて研究開発を進めます。
- 時速 360 kmの高速運転等新幹線技術については、さらなる進化をめざして研究開発を進めます。在来線の乗り心地の向上、駅における構内ナビゲーション等の研究に取り組み、価値、機能の向上につなげます。
- 環境技術に対する研究開発を加速させるため、「環境技術研究所(仮称)」を設立し、燃料電池車両や電力貯蔵システムの研究等を進めます。

#### ② 開発成果の国際規格化、国際特許の取得を推進し、知的財産基盤の確立に努めるとともに、大学や産業界、海外鉄道等との連携を進める

#### 4) 新幹線ネットワークを拡大し、鉄道事業の収益を伸ばす

##### ① 新幹線ネットワークを拡大し、競争力を強化する

- 2010 年度に予定されている東北新幹線八戸～新青森間開業に伴い、時速 300 km 運転を実現し、東京～新青森間を最短 3 時間 10 分程度で結びます。2014 年度には北陸新幹線長野～金沢間の開業が、2015 年度には北海道新幹線新青森～新函館間の開業がそれぞれ予定されています。
- 八戸～新青森間開業に伴い、東北新幹線に高速タイプの新型車両 (E5 系) の導入を開始します。「スーパーグリーン車 (仮称)」を連結し、お客さまによりグレードの高いサービスを提供します。その後、2012 年度には、環境条件に配慮しつつ、わが国最高速となる時速 320 km 運転を開始し、東京～新青森間を最短 3 時間 5 分程度で結びます。
- 新幹線車両を増やし、お盆や年末年始等、お客さまのご利用が多い時期には列車を増発し、着席サービスを向上させます。

##### ② お客さまのニーズに対応した魅力的な商品・サービスを提供する

- 時期や曜日によりさまざまに変化する旅行需要にきめ細かく対応し、価格施策、指定席計画、販売方法等について機動的かつ機能的に運用します。
- ご利用年代やグループ・個人旅行といった旅行形態に応じて、「びゅう商品」「大人の休日商品」等の旅行商品をきめ細かく設定するなど、さまざまなニーズをお持ちのお客さまに的確にお応えできるよう、選択肢を幅広く用意します。
- お一人おひとりがご利用になった列車や旅行商品の実績に応じて、ポイント等の形で還元するサービスを充実し、満足感の向上とご利用の拡大を図ります。

## 5) 生活サービス事業を充実させる

### ① 「選択と集中」を徹底し、グループ価値の最大化を実現する

- 立地ポテンシャルの高い東京圏および強みを発揮できる事業分野に経営資源を集中し、当社が保有する有形無形の資産の価値最大化を図ります。
- 外部環境の変化により当初の立地ポテンシャルを失いつつある地方の駅ビル等については、撤退も視野に入れ、思い切った業態転換、規模の縮小、社外能力の活用等を進めます。

### ② グループ事業の競争力を強化し、ブランドの確立をめざす

- 成長が続く「NEWDAYS」店舗を積極的に開発し、500 店舗をめざします。POS データを品揃えに活かし、既存店舗のリニューアルを続けるなどして、駅のコンビニエンスストアとして利便性の向上に努めます。
- 相次ぐ大型ショッピングモールの出現により、ショッピングセンター業界の競争はますます激しさを増しています。グループの総力を結集した体制づくりと、ブランド戦略の構築に急ぎ取り組みます。ブランドを的確に使い分けることで、「ルミネ」、「アトレ」、「グランデュオ」等の当社ブランドの確立をめざします。
- 競争優位が明らかな、駅に近接するオフィスビルを積極的に展開し、オフィスビル事業の拡大を進めます。
- ビジネス需要に強みを発揮する「ホテルメッツ」を首都圏で引き続き展開し、「メッツ」ブランドの確立に努めます。
- 健康に対する関心の高まりは、健康サポート事業の成長を後押ししています。スポーツクラブ「ジェクサー」の展開をさらに進めるとともに、医療機関との連携により付加価値を高めるなどして、事業の競争力強化をめざします。

### ③ 東京ステーションシティが完成する

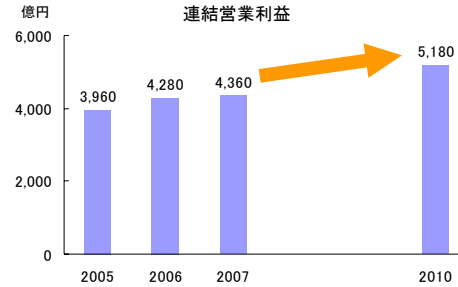
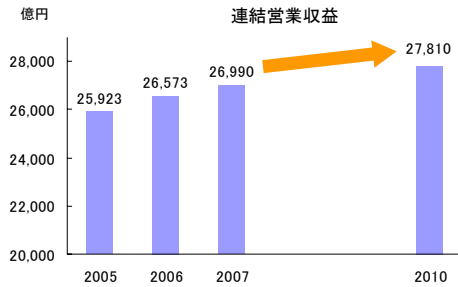
- サピアタワー、グラントウキョウノースタワー・サウスタワーに続き、2011 年度には丸の内赤レンガ駅舎の復原が完了し、2012 年度に「東京ステーションホテル(仮称)」が開業します。さらに、八重洲口側のグランルーフ、駅前広場の整備等により、2013 年度、「東京ステーションシティ」が完成します。

## 6. 経営の目標数値

### 1. 2010年度の目標

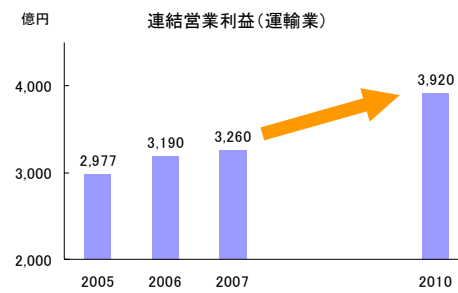
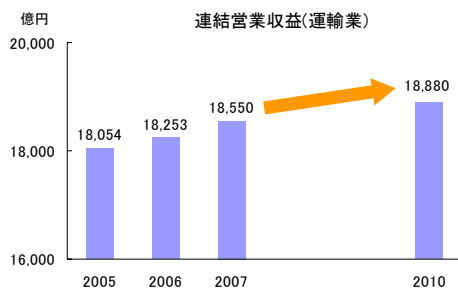
#### ① 連結営業収益、営業利益

- 2010年度の連結営業収益 2兆7,810億円、連結営業利益 5,180億円をめざします。

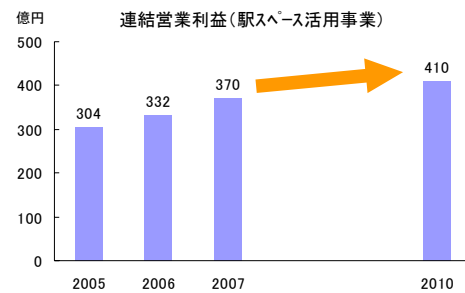
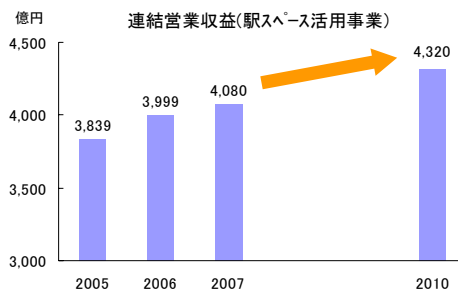


#### ② セグメント別営業収益、営業利益

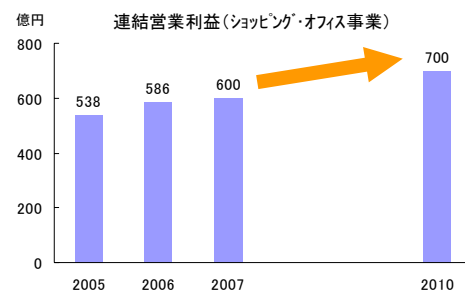
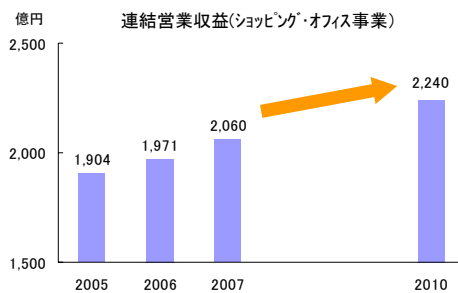
##### (運輸業)



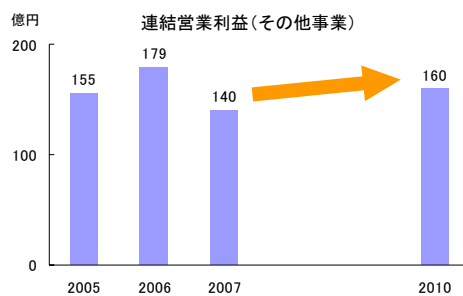
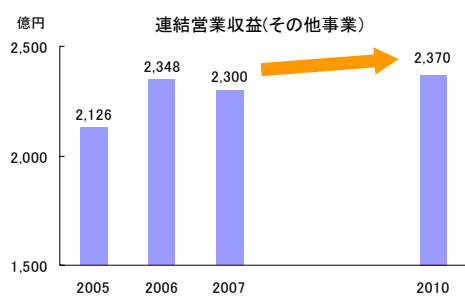
##### (駅スペース活用事業)



##### (ショッピング・オフィス事業)

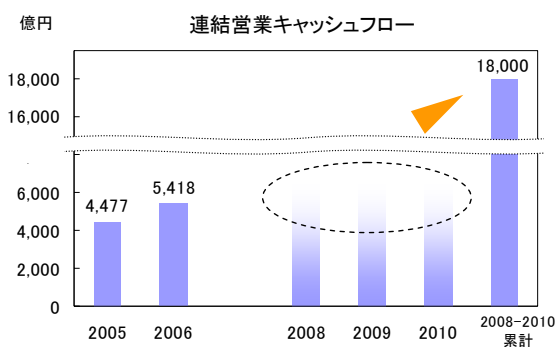


(その他事業)



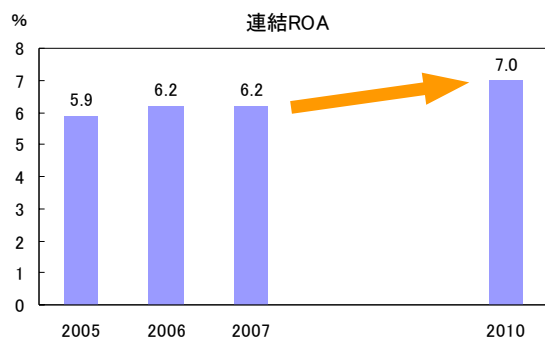
③ 連結営業キャッシュフロー

- 3年間の連結営業キャッシュフロー総額 1兆8,000億円をめざします



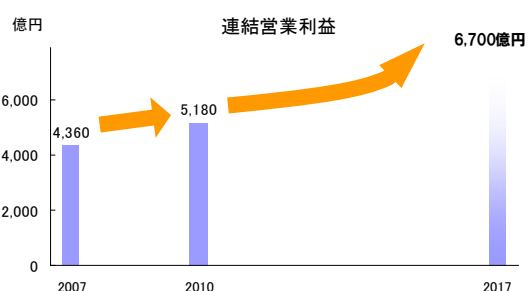
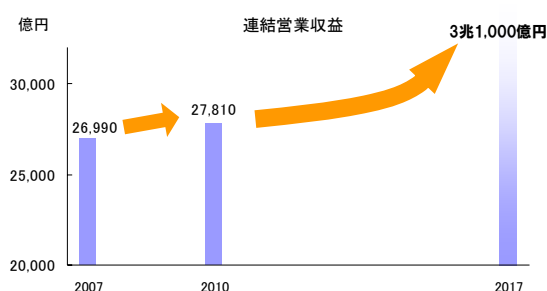
④ 連結ROA

- 連結ROA7%をめざします

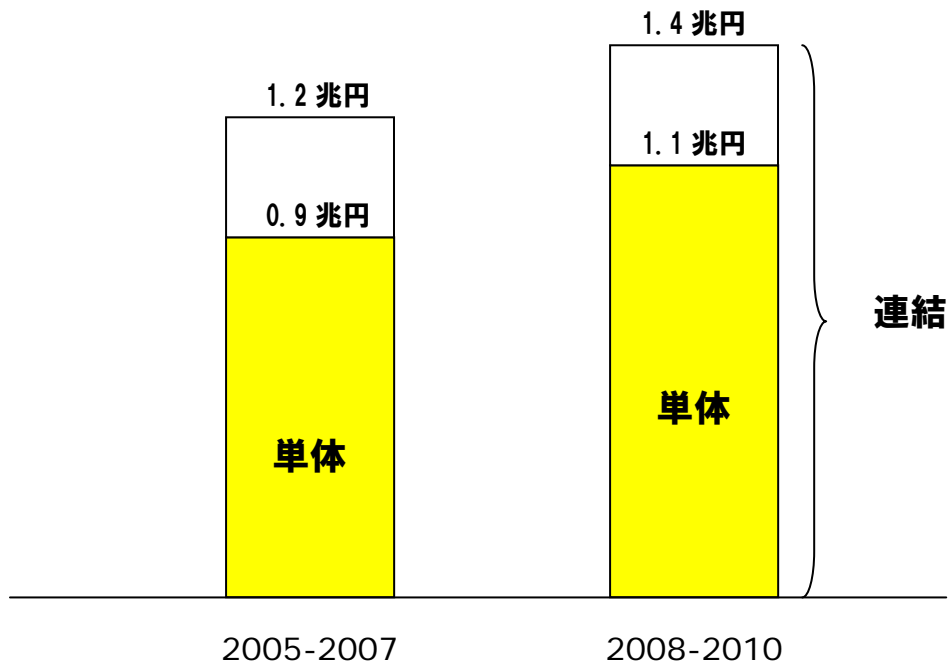


2. 2017年度の達成イメージ

- 2017年度の連結営業収益 3兆1,000億円をめざします
- 2017年度の連結営業利益 6,700億円をめざします



## (参考)2008 年度からの3年間における設備投資見込み



- 連結の設備投資規模として、2008 年度からの 3 年間で約 1 兆 4,000 億円を見込んでいます。
- 安全・安定輸送投資については、2008 年度からの 3 年間で約 4,500 億円を見込んでいます。
- 生活サービス事業等リターンを見込める成長投資については、2008 年度からの 3 年間で約 4,500 億円を見込んでいます。



## 7. むすび

私たちがめざすものは、新しいJR東日本グループの実現です。

経営環境は一層厳しくなると予測されます。これまで以上に不確実性の高まる社会経済のもとで、企業の実力が問われますが、それは、次代への成長に向けた大きなチャンスでもあります。企業がこれを好機と捉えて活かすことができるかどうかは、ひとえに夢に向かって「挑む」力の強さにかかっています。

鉄道を中心とした私たちの事業は、長期的な視点からの経営判断を積み重ね、堅実に運営していくことが重要ですが、あわせて、柔軟かつスピード感のある経営を今まで以上に意識して行っていくことが求められています。

私たちは、自らの存在意義を明確にし、世の中の潮流を見据えた上で、守るべき価値を守りつつ、あるべき姿に向けた自己の改革に大胆に挑戦していきます。