

「ありがたい姿」は何のために出したのか？！

「令和7年度運営方針について」経営協議会を開催

本部は3月28日、「令和7年度運営方針について」について経営協議会を開催しました。

会社より、グループ会社で「ありがたい姿」を踏まえて「自由に考え、大いに議論し、粘れ強くやり抜く」という企業文化を作り上げ、過去のやり方に捉われることなく前例のないことにも挑戦しながら、中長期的な観点で各種施策を力強く推進する、という説明がされました。

「ありがたい姿」は30年後のビジョンを描いたものであるため、本部は、現場社員の意識との乖離があり、イメージがつかず、具体的に何をどうしようとしているのかなどを質問しました。

〈主なやり取り〉

社員は「ありがたい姿」を見てもピンとこない！

組合：「ありがたい姿」は30年後をイメージしているということで良いか。

会社：そうである。

組合：あえて今、示す理由、目的は何か。「ありがたい姿」の2ページになぜ今

「ありがたい姿」かが説明されているが、なぜ今なのかがよく分からない。

「ありがたい姿」をグループ会社含めて社員にどう伝えようとしているのか。

会社：コロナ禍でダメージを受け、経営体力の再強化として、収益の拡大と業務改革の2本柱で行ってきて、経営状況が回復してきたことを節目として、このタイミングでつくった。

組合：それが節目とする意味は何か。

会社：コロナ禍時に不安を抱いていた。コロナ禍が明けて輸送量が戻ってきたものの、支えているのがインバウンドであり、主体のビジネスが戻っていない。収益の拡大と業務改革は取り組んではいるが、この30年先を見たときにもっと力を入れなければならない。将来のゴールを見据えて考えなければいけないという意味での節目である。

組合：「ありがたい姿」を出すにあたり、会社内で社員はどのように受け止める

のかという議論はされたのか。

会社：会社としては羅針盤と位置づけ、これを見ながら仕事をしてもらいたいというメッセージを込めたものである。

組合：これを見た社員は、モチベーションが上がっていないのが現状だ。30年後は自分には関係ないという人もいれば、後輩を指導するという人もいるだろう。そういう人を想定しているのか。

会社：しっかり読み込んで、自分の目標を意識してもらおうものである。

組合：それではモチベーションは上がらない。職場環境が良くなるとか、賃金が良くなるとか、見返りがあって初めて働く。読めば分かると、一方的に言われるとそれで終わってしまう。

会社：30年後に立ち向かわないといけないのが人口減少社会である。輸送機関であるのでネガティブな世の中になる。目標地点を定めて、みんなががんばりましょうという羅針盤で出した。

組合：「ありがたい姿」は来年は改訂されるのか。

会社：短期で変えるものではないが、30年間見直さないともならない。5年、10年で見直すことを決めているのではなく、社会情勢の変化で見直さなければならぬと考えている。

組合：30年後の主たる収入源は、東海道新幹線とリニアという考え方で良いか。

会社：そうである。

組合：「ありがたい姿」は、会社が発展を目指すということを社会的にアピールするためのものなのか。

会社：社員とグループ会社社員向けのものである。

組合：これをどのようにして社員に伝達するのか。

会社：社長のメッセージをつくり、社員が視れるようにしたい。基本的には冊子である。まずは、26ページものを読んでいただきたい。

組合：社員間で認識を深めるためには、会社の努力が相当必要である。

組合：「ありがたい姿」に追加や付加されたものはあるのか。

会社：真新しいものは書かれていない。従来の取り組みとはあまり変わらない。「ありがたい姿」を出したから運営方針が変わったということではない。

組合：ハッキリ言うと、これでは社員の力にはならないと思う。職場で社員と話をすべきであり、明日からがんばりましょうと言っても、社員はモヤモヤで終わってしまう。

会社：ワンステップなど、職場で現場長がもう少しかみ砕いて話をする機会はある。意見としては伺った。

組合：「ありがたい姿」26ページものを見て、不明点があれば申し入れる。

新大阪駅での万博旅客対策を実施せよ！

組合：今後、大阪・関西万博が開催されると、新大阪駅は拠点になる。現行、要員実態、旅客誘導、設備など非常に悪い。キャリーバッグを持ったインバウンドの旅客がエレベータを使うため、ホームに降りてから改札を出るまで数十分かかる。設備改善が必要だ。急務な課題だ。行政などとの連携はどうなのか。

会社：インバウンドが多いことは承知している。多い時間帯はスタッフを配置している。

組合：弊害が出ていることに対する対策を早急にしたい方が良く、ということを書いてある。考えを聞きたい。

会社：輸送力を設定するだけではなく、安全・安定があり、案内を含めた取り組みである。万博が始まれば、協会のボランティアが配置されると思う。

組合：流動の多いエレベータが2日間止まっただけで、大変なことになった。そのような対策も考えなければいけない。

会社：今できるもので、最大限対応することになる。

組合：万博は半年しかない。対策があるようなら教えてほしい。

会社：具体的なオペレーションについては、関西支社を中心に鉄道事業本部でオペレートしていく。協会のスタッフ、行政との連携、非現業からの応援などを考えていく。設備改善は短期間は難しいので、誘導要員のやり方次第だと考える。

会社：「新幹線ダメだった」とは思われたくない。個別具体的な質問に対しては回答できない。そういうことを議論する場ではない。

組合：資料に万博のことを上げてあるので質問した。考え方があれば教えてくれと言ったまでだ。質問してはいけないと言うのか。

会社：いけなくはない。

組合：その他、不明な点は申し入れる。

以 上

以下、配布された会社資料です。

令和7年度 運営方針

本年度も、鉄道の原点であり、全ての施策の大前提となる安全の確保を最優先として、社員一人ひとりが日々の業務に真摯に取り組むとともに、訓練等を通じて能力・技術を向上させる。その上で、生活様式や働き方の変化によりニーズが多様化していることや、労働力人口の減少により業務のあり方の変革が求められていることなど、当社を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、飛躍的に進化しているAIを含め最新のICT等の技術を活用して効率的な業務執行体制を構築する「業務改革」と新しい発想による「収益の拡大」の2つを柱とした経営体力の再強化に取り組む。

また、これまで蓄積してきた知識や経験を活かすとともに、当社グループの「ありたい姿」を踏まえて「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」という企業文化を作り上げ、過去のやり方に捉われることなく前例のないことにも挑戦しながら、中長期的な観点で各種施策を力強く推進する。

これらにより、「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」をより高いレベルで実現する。

1. 安全・安定輸送の確保に向けた着実な取り組み

- ・いかなる場合も「安全最優先の行動」を実践するとともに、能動的な活動によって、より安全な「人・しくみ・設備」を追求する「もっと安全！運動」を推進し、グループ会社を含め全社員一丸となって運転事故の防止及び労働災害の根絶に向けて取り組む。
- ・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等を進めるとともに、プラットホーム上家の耐震補強、駅の吊り天井の脱落防止対策、名古屋車両区検修庫の建替、在来線の高架橋柱の耐震化等を進める。
- ・東海道新幹線の大規模改修工事について、技術開発成果を導入し、施工方法を改善するなど、不断のコストダウンを重ねながら着実に進める。
- ・在来線の落石対策、踏切保安設備改良等を進める。
- ・半田駅及び沼津駅付近の連続立体交差化に向けた工事を進める。
- ・まくらぎ更換や電車線更新等、設備の維持・更新について、不断のコストダウンを重ねながら計画的に進める。
- ・ハザードマップ等を踏まえ、鉄道設備の浸水対策を進める。
- ・台風や豪雨等により列車運行に大きな影響が予想される場合に、安全を最優先に適切な運行計画の決定、適時かつ的確な旅客案内情報の提供を行う。
- ・自然災害や不測の事態等の異常時に想定される様々な状況に適切に対応するため、実践的な訓練を繰り返し実施するとともに、近年中に更新する予定の一部車両を除き、名古屋駅を発着する全ての当社車両への車内防犯カメラの整備を進めるなど、ハード・ソフトの両面から車内のセキュリティ対策に取り組む。

2. 最新の技術を活用した経営体力の再強化

- ・生活様式や働き方の変化への対応及び労働力人口が減少する中でのグループ会社等を含めた人員確保といった諸課題の克服に向け、生成AIを積極的に活用し、社員が創造的な業務に注力できるようにするなど、最新のICT等の技術を活用しつつ、中長期的な観点から新しい業務遂行のあり方を追求し、効率的な業務執行体制を構築する「業務改革」を推進するとともに、業務執行における一層の効率化・低コスト化を推進する。

- ・新たな視点・柔軟な発想により、需要を創出するとともに、より良いサービスを提供しサービスに見合った料金をいただくことで、さらなる「収益の拡大」に挑戦する。
- ・設備投資についても、一層のコストダウンに取り組み投資効果を向上させるとともに、設備の必要性等を改めて確認するなどし、維持更新費についても抑制を図る。
- ・中央新幹線建設に向けた将来的な資金需要を見据えて適切な資金管理に取り組むとともに、グループ全体の経理業務の質と効率性を高め、財務面での体力の向上を図る。

3. 輸送サービスの充実

(1) 東海道新幹線

- ・2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）に対応した輸送を完遂する。
- ・「のぞみ12本ダイヤ」を活用して、需要にあわせた弾力的な列車設定を行う。
- ・N700Sの投入を進めるとともに、新たな検測機能を含む営業車検測機能を有するN700Sの追加投入に向けた詳細設計を進める。
- ・全駅への可動柵整備に向けた詳細設計を進めるとともに、自動運転システム（GOA2）の導入に向けた開発を進める。

(2) 在来線

- ・「しなの」、「ひだ」等の特急列車について、需要にあわせた弾力的な増結や増発を行う。
- ・通勤型電車315系の投入を進めるとともに、新型特急車両385系量産先行車の新製に向けた詳細設計を進める。
- ・名古屋駅で中央本線ホームへの可動柵設置工事を進めるとともに、刈谷駅でホームの拡幅、可動柵設置等に向けた工事を進める。
- ・駅におけるエレベーターやバリアフリートイレの設置等、バリアフリー設備の整備について、国・関係自治体と連携しつつ取り組む。
- ・車両側面にカメラを設置した315系4両編成に、お客様の接近等を検知する画像認識技術を活用した安全確認支援装置を搭載し、ワンマン運転を開始する。
- ・TOICAエリア及び「お客様サポートサービス」の導入駅を拡大するとともに、「ひだ」を対象とするチケットレス化を行う。また、令和8年春以降のモバイルICサービスの導入に向けた準備を進める。

4. 中央新幹線計画の推進

- ・中央新幹線計画について、コストを十分に精査し、柔軟性を発揮しながら、健全経営と安定配当を堅持し、プロジェクトの完遂に向けて、着実に推進する。また、工事の安全・環境の保全・地域との連携を重視し、中央新幹線の早期開業に取り組む。
- ・用地取得等、並びに山岳トンネル、都市部トンネル、駅等の土木を中心とした各種工事を精力的に進める。このうち、駅について、山梨県駅（仮称）の工事に着手し、品川・名古屋間の全ての駅で工事を進める。機械及び電気設備等については、契約及び発注時期も考慮の上、低コスト化及び品質向上を図る。
- ・南アルプストンネル静岡工区について、国土交通省の有識者会議の水資源及び環境保全に関する報告書を踏まえ、引き続き、トンネル掘削工事の早期着手に向けて、地域の理解と協力を得られるよう、双方向のコミュニケーションを大切にしながら、真摯に取り組む。

5. 超電導リニアの技術開発によるコストダウン及びブラッシュアップ

- ・営業線の建設・運営・保守の一層のコストダウン及びさらなる超電導リニアのブラッシュアップに取り組む。
- ・高温超電導磁石について、営業車両への投入を前提に一層のコストダウンを進めるとともに、安定運用に向けたさらなる検証を進める。
- ・最新のICTを活用した効率的な運営体制の実現に向けた開発において、AI等による画像やビッグデータの分析システムの改良・実証等を進める。
- ・山梨リニア実験線において新しいI.O系改良型試験車を投入し、それにより得られるデータも活用しながら営業車両の仕様策定を進め、設計を深度化する。
- ・走行試験を着実にを行う中で、高付加価値なサービスの追求を行うとともに、様々な形で超電導リニアの体験乗車を実施し、中央新幹線の開業に向けた期待感の醸成に取り組む。

6. 営業施策の強化

- ・「EXサービス」について、利便性を向上させるとともに、「EX旅パック」、「EX旅先予約」で予約できるプラン等を充実させることにより、ご利用の拡大を図る。
- ・「押し旅」キャンペーンや「貸切車両パッケージ」をはじめとする営業施策を積極的に展開する。また、京都、奈良、東京、静岡、飛騨等、魅力ある観光素材の開発に継続的に取り組み、鉄道のご利用の拡大を図る。
- ・東海道新幹線の出張利用を促すとともにMICEを誘致するなど、ビジネス需要の獲得に向けた取組みを進める。
- ・訪日外国人に対して、国や地域ごとの旅客動向や商品のご利用の分析を進め、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、営業施策を強化することにより、鉄道のご利用の拡大を図る。また、訪日外国人のお客様に快適にご旅行いただき、再度ご利用いただけるよう、研修等を通じて駅係員及び乗務員が丁寧に対応する能力を向上させるとともに、当社ホームページ等において適時かつ的確な旅客案内情報の提供を行う。
- ・大阪・関西万博が開催されることを契機として、関西方面の旅行商品等を拡充するとともに、訪日外国人に対し当社沿線の魅力を発信して鉄道のご利用を促進するなど、収益の拡大を目指す。
- ・「会いにいこう」キャンペーンを通じて会うことの価値を訴求することにより、需要を喚起して鉄道のご利用の拡大を図る。
- ・「さわやかウォーキング」等を通じて地域との連携を強化し、「しなの」、「ひだ」等の特急列車をはじめとする鉄道のご利用の拡大を図る。
- ・令和8年度以降の東海道新幹線への上級クラス座席の導入に向けた準備を進める。

7. 技術開発の推進及び技術力の強化

- ・地震発生時に列車を早期に停止させるためにブレーキ力を強化するなど、地震に対する安全性を高めるための技術開発を進める。
- ・豪雨時における最適な運転規制に繋げるために、営業線盛土の一部区間において、降雨時の土中の水の分布を詳細に把握するモニタリングを実施し、盛土の性能評価を行った上で対策工法を検討するなど、豪雨に対して安全性を最優先に安定性も高めるための技術開発を進める。
- ・車内通信環境の改善や新たな車内サービスの実現に向けた技術開発を進める。

- ・状態監視技術等を活用した検査や保守の高度化・省力化、設備の維持更新におけるコストダウン等による「業務改革」の推進に向けて、社内横断的に課題解決に取り組む。特に、AIやデータ・画像分析技術等について、最新の技術を活用しつつ、画像を用いて車両・設備の状態を自動で診断できるようにするなど、当社の業務に最適な形で導入するための内製化を進める。
- ・グループ会社を含めて、労働力人口の減少等に対応するため、ロボット制御等の先端技術の活用を進める。
- ・技術力の維持・向上を図るため、グループ会社と一体となって、技術教育・訓練の推進に取り組み、優秀な人材を育成する。

8. 「JR東海グループビジョン2032 -挑戦と実践-」の実現に向けた取組み

- ・グループ事業に携わる社員の熱意と能力を高めるとともに、様々な取組みを通じてグループの利益の拡大を目指す。
- ・当社グループの共通ポイントサービス「TOKAI STATION POINT」について、データマーケティングの強化を進め、グループ事業と鉄道事業の双方の収益拡大を図る。
- ・駅売店等について、ブランドの再編を進めるとともに、品揃えの充実により便利で魅力ある店舗づくりを進める。
- ・JRセントラルタワーズとJRゲートタワー等の駅ビル事業について、店舗の品揃え強化やサービス向上に取り組むとともに、JRセントラルタワーズの開業25周年にあたり、これまでのご愛顧に感謝を示す記念キャンペーン等を実施する。また、東京駅・名古屋駅等の駅商業施設を拡張・リニューアルする。
- ・「コートヤード・バイ・マリオット京都四条烏丸」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」の計画推進等の沿線不動産の開発や、当社グループ保有土地の有効活用を進める。また、第1号私募ファンドの組成等の不動産ファンド事業への参入に向けた準備を進める。
- ・中央新幹線神奈川県駅（仮称）付近で、イノベーション創出促進拠点「FUN+TECH LABO」を運営し、神奈川県、相模原市、有識者、企業等と連携して、まちづくりに参画しながら将来の事業開発の検討の深度化を図る。
- ・東海道新幹線「こだま」号の業務用室を活用した法人向け荷物輸送サービス「東海道マッハ便」について、サービス提供区間を拡大するとともに、JR各社とも連携しながら、新たな需要創出に取り組む。

9. 高速鉄道システムの海外展開の取組み

- ・米国における高速鉄道プロジェクトについて、着実に取り組む。
- ・台湾における高速鉄道について、N700Sをベースとした新型車両導入や各種設備更新に伴う技術コンサルティングを進める。
- ・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進める。

10. 社員育成及び労使関係の充実

- ・健全で良好な労使関係を基盤として、全社員が「経営理念」、「行動指針」を十分に理解し、日頃から強い使命感と責任感を持って行動するよう徹底する。
- ・全社員がチャレンジ精神を持って互いに切磋琢磨しながら仕事に取り組み、また、採用職種ごとに求められる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るため、人事・賃金制度を改正する。

- ・ICTの全社員教育等、教育機会の一層の充実を図り、多様な人材の育成に取り組むとともに、女性活躍推進をはじめ働きやすく働きがいのある職場づくりを進め、改善活動やエンゲージメント調査等も活用しながら、社員の意欲と能力の向上に取り組む。
- ・生産性の高い組織を実現するため、その基盤となる社員の健康増進を支援し、健康経営を力強く推進する。

1.1. 地球環境保全等の持続可能な社会の実現に向けた取組み

- ・政府による「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など、地球環境保全に資する諸施策を推進する。また、鉄道各社と連携しながらPRを強化するなど、鉄道の環境優位性への社会的な理解を広め、鉄道のご利用を促進することで、脱炭素社会への移行に貢献する。
- ・燃料の使用により直接排出されるCO₂について、模擬走行試験を通じて、水素動力車両（燃料電池車、水素エンジン車）に関する開発を進める。また、蓄電池車及びカーボンニュートラル燃料について、調査研究を継続する。
- ・電気の使用により間接的に排出されるCO₂について、N700S及び315系といった省エネルギー車両の投入を進めるとともに、省エネルギー運転に資する技術開発を進める。また、防音壁へのペロブスカイト太陽電池の適用を検討するなど、再生可能エネルギーの活用に取り組む。
- ・「エクスプレス予約」法人会員に対する、東海道・山陽・九州新幹線におけるCO₂排出量実質ゼロ化サービス「GreenEX」の導入企業を拡大する。
- ・TCFD提言を踏まえた気候変動に関するリスク分析等を、長期にわたる安定的な事業運営に活かす。
- ・「東海道新幹線再生アルミ」の活用等、廃棄物の削減や資源の再利用等を通じて、地球環境への負荷を低減する。

2025年3月19日

東海旅客鉄道株式会社

2025年度重点施策と関連設備投資について

本年度も、鉄道の原点であり、全ての施策の大前提となる安全の確保を最優先として、社員一人ひとりが日々の業務に真摯に取り組むとともに、訓練等を通じて能力・技術を向上させます。その上で、生活様式や働き方の変化によりニーズが多様化していることや、労働力人口の減少により業務のあり方の変革が求められていることなど、当社を取り巻く環境の大きな変化を踏まえ、飛躍的に進化しているAIを含め最新のICT等の技術を活用して効率的な業務執行体制を構築する「業務改革」と新しい発想による「収益の拡大」の2つを柱とした経営体力の再強化に取り組めます。

また、これまで蓄積してきた知識や経験を活かすとともに、当社グループの「ありたい姿」を踏まえて「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」という企業文化を作り上げ、過去のやり方に捉われることなく前例のないことにも挑戦しながら、中長期的な観点で各種施策を力強く推進します。

これらにより、「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」をより高いレベルで実現します。

1. 重点施策（別紙参照）

- 安全・安定輸送の確保
- 輸送サービスの充実
- 超電導リニアによる中央新幹線計画の推進
- 超電導リニアの技術開発によるコストダウン及びブラッシュアップ
- 営業施策の強化
- グループ事業の推進
- 技術開発の推進、高速鉄道システムの海外展開
- 持続可能な社会の実現に向けた取組み

2. 設備投資額

連結：7,350億円、単体：6,660億円

※中央新幹線関連の設備投資額：3,500億円

中央新幹線関連を除いた設備投資額（単体）：3,160億円、うち安全関連投資：2,130億円



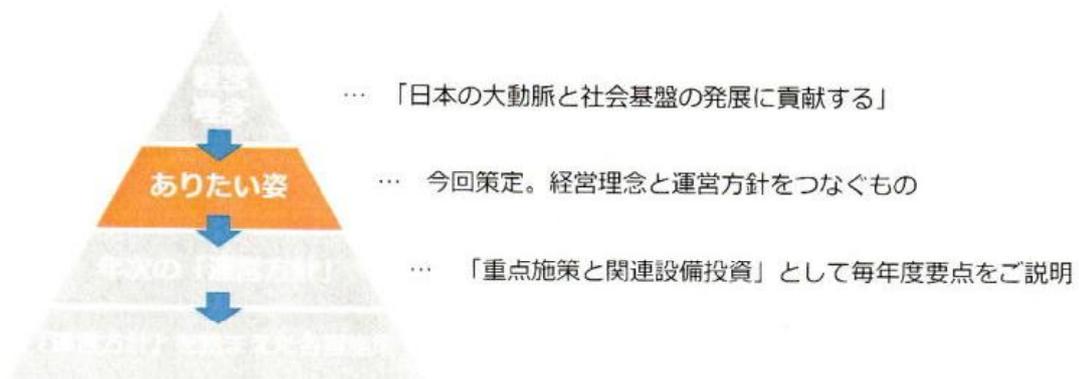
30年後の当社グループの「ありたい姿」を策定

趣旨

30年後を見据えたときに予想される技術の進歩やさらなる人口減少等の社会の変化に対して、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「ありたい姿」を策定

位置づけ

経営理念と年次の運営方針をつなぐもの。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もの

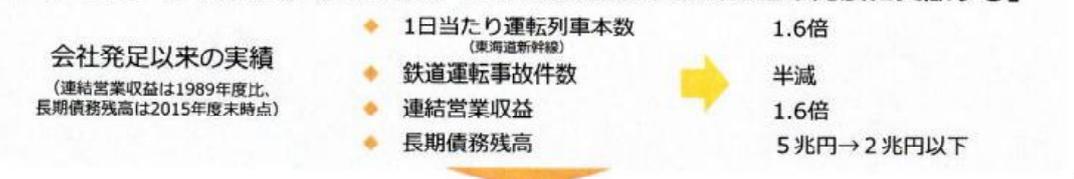


なぜ今「ありがたい姿」か

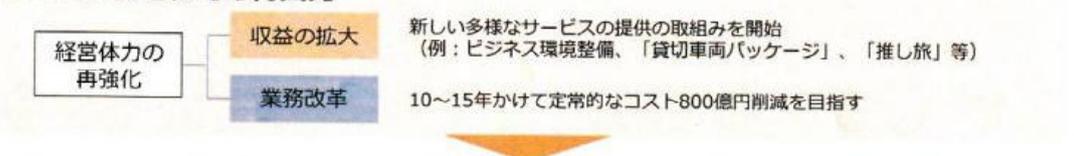
◎明治時代初期の開業以来、鉄道の果たしてきた役割



◎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」



◎コロナ禍を経ての再出発

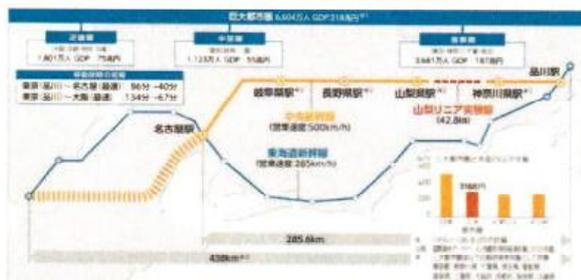


新たなスタートを切った節目のタイミングで
「未来を切り拓いていく」決意を表明

30年後の当社グループを取り巻く状況

①中央新幹線の全線営業運転 (東京～大阪)

- ・大動脈の二重系化による国土強靱化
- ・東京・名古屋・大阪を結ぶ日本中央回廊が形成
(超電導リニアによる圧倒的な速達性)
- ・中間駅の圏域で新たな人流が創出
- ・東海道新幹線の輸送余力が生まれる



②技術の発展

- ・ICT、AI、XRなどをはじめ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

③人口減少をはじめとした社会の変化

- ・30年後には人口は現在より約2割減少する見通し
- ・その他、インバウンドの増加、テクノロジーの
活用による余暇時間の増加、環境意識の高まり等の
社会的変化も見込まれる



「ありたい姿」の概要

- 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み、新た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

