

生活サービス事業成長ビジョン

NEXT 10

～ 次の100年に挑む、本気の10年～



21世紀を迎えてはや17年。社会情勢は刻々と変化し、情報化の進展によって人々の価値観は多様化・個別化し始めています。また、科学技術の進歩により暮らしが便利になる一方で、人工知能の著しい発達や機械化・自動化が進む中で人が生き、働く価値は何なのかが問われ始めています。

絶対的な正解はどこにもなく、既存の延長線では未来を描けない時代に突入したと言っても過言ではありません。

会社発足から31年が経過し、鉄道事業をはじめとする各事業が着実に力をつけてきました。生活サービス事業も例外ではなく、エキュートをはじめ、「通過する駅」は「集う駅」への変貌を遂げる等サービスを大きく進展させてきました。しかしながら、上記した環境の中で未来を切り拓くためには、変革への不断の挑戦が必要です。

この度、新しい時代のための勝負の10年を見据え、「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」を策定、昨年11月に公表いたしました。事業エリアを市中や当社エリア外、海外へ広げるとともに、「JR東日本スタートアッププログラム」をはじめ社外の叡知を取り込み、新しいサービスを創出し続けます。「住んで良かった」「働いて良かった」沿線づくりや、「地方中核駅を中心とするまちづくり」を着実に推進します。さらに2020年の暫定開業をめざす品川新駅(仮称)を中心まちづくりを具体化する等、成長を加速する上で様々なことに挑戦したいと考えております。

数値目標についても営業収益・営業利益目標を2016年度比1.5倍という目標を掲げましたが、これはあくまでも最低限の目標と考え、さらなる高みを求めていきたいと思えます。

既存の価値観にとらわれず変革の意志を持ち、挑戦し続けることこそが生活サービス事業の使命です。NEXT10を羅針盤に社員一人ひとりが夢を描き、それを地域社会の中で実現すること。そして、グループの総合力で大きな力に高め、未来を切り拓くことを期待し、会社は全力で支援します。

今ある価値をさらに「みがき」、人や地域を「つなぎ」、大きく「ひらく」とともに、まだ見ぬ未来に思い切り「のびる」。そんな不断の挑戦が私たちの明日を創ります。

一緒にワクワクする未来を創っていきましょう。

今日の一步がきっと、100年後の未来を変えていることを信じて。

2018年7月吉日
代表取締役社長 深澤 祐二

生活サービス事業 成長ビジョン(NEXT10) のねらい

～次の100年に挑む、本気の10年～

会社設立から30年、社会の状況や人々の価値観は日々変化しています。人口減少、少子高齢化、グローバル化、技術革新などの時代背景の中でJR東日本グループが新たな時代を切り拓くための羅針盤として「NEXT10」を策定しました。

これまでの30年で培った「駅を中心とするビジネス」に磨きをかけてとともに、「くらしづくり(まちづくり)」へ挑戦し、100年後の未来を変える新たな価値を創造しつづけることをめざします。

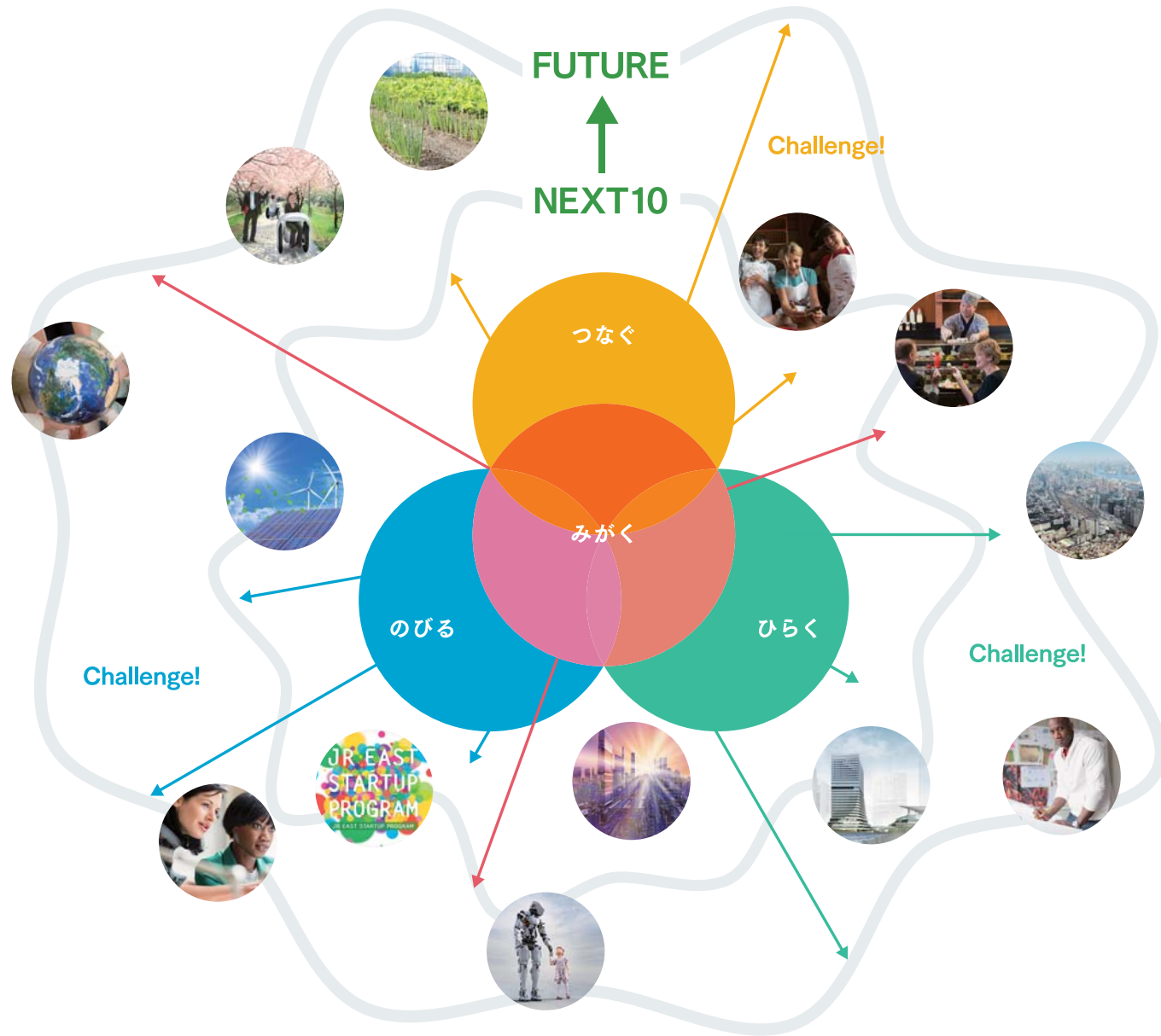


INDEX

生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)のねらい	03
「NEXT10」がめざす姿	04
のびる —事業エリアの拡大とオープンイノベーションを通じた事業創造—	06
ひらく —多様な魅力あるまちづくり(開発)の推進—	08
つなぐ —魅力発信と交流促進による地域活性化—	10
みがく —既存事業のバリューアップ—	12
生活サービス事業連結数値目標について	14

「NEXT10」がめざす姿

まだ見ぬ明日へ挑む道しるべとして「みがく」「つなぐ」「ひらく」「のびる」の4つを掲げました。今ある価値をさらに「みがき」、人や地域を「つなぎ」、大きく「ひらく」とともに、まだ見ぬ未来に思い切り「のびる」。自らの挑戦の一つ一つが未来を形創っていく。NEXT10はそのような姿をめざします。



NEXT10「4本の柱」

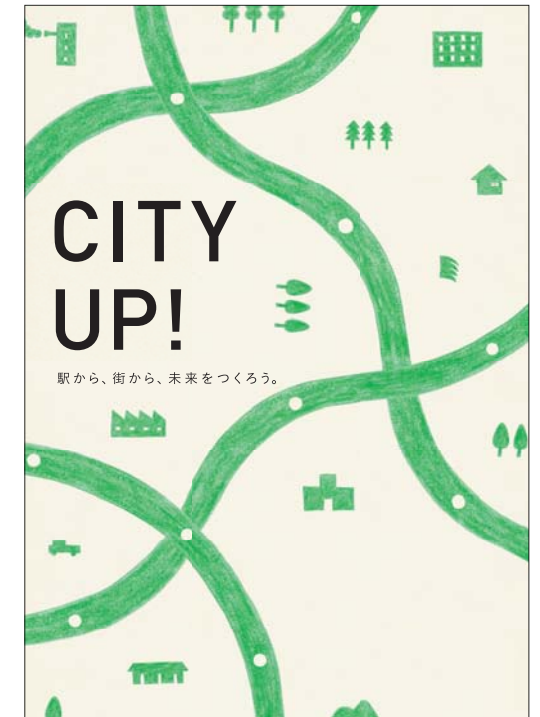
のびる	ひらく	つなぐ	みがく
事業エリアの拡大とオープンイノベーションを通じた事業創造	多様な魅力あるまちづくり(開発)の推進	魅力発信と交流促進による地域活性化	既存事業のバリューアップ

スローガン・ロゴデザイン

駅から、街から、未来をつくろう。

CITY UP!

その駅にしかない個性をつくろう。
その個性はやがて街の魅力になる。
魅力ある街が増えていけば、そこで暮らす人は笑顔になる。
その笑顔は、日本全体のVALUE UPにつながる。

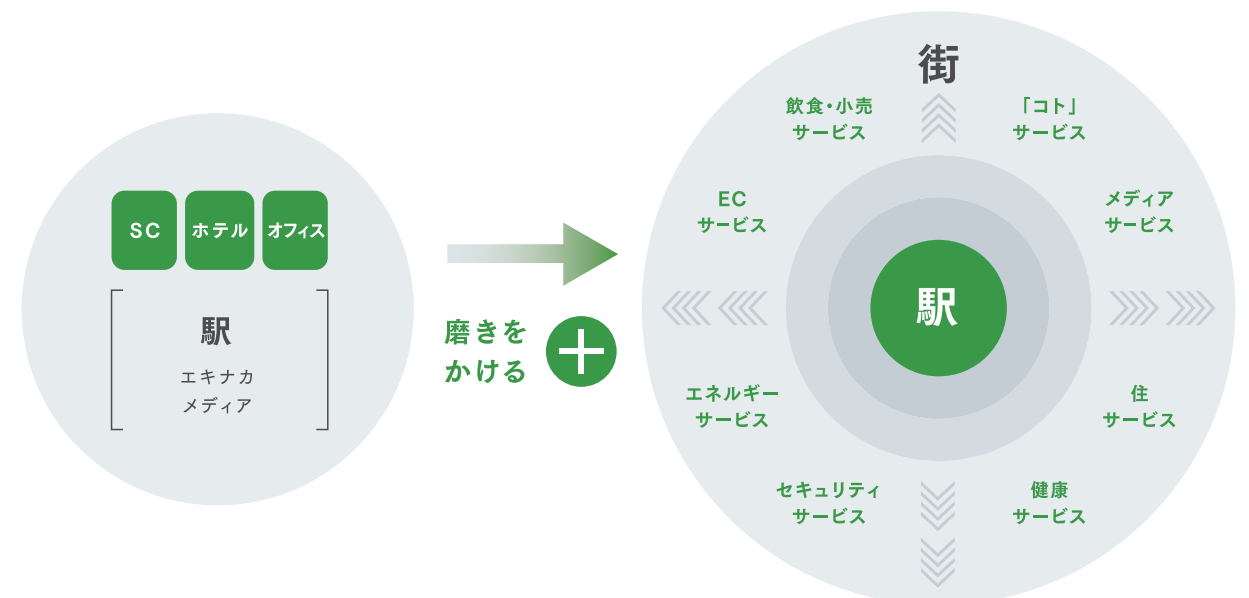


くらしづくり(まちづくり)への挑戦

駅の価値を磨くことが街の魅力向上につながり、沿線住民が「住んで良かった」「働いて良かった」と感じられるまちづくりにつなげていきます。「CITY UP!」のスローガンのもと、私たちは将来の日本のVALUE UPにつながる取組みを行います。

「これまで」
駅を中心とするビジネス

CITY UP!
「これから」
住んで良かった・働いて良かった
くらしづくり(まちづくり)



のびる

事業エリアの拡大とオープンイノベーションを通じた事業創造

「マチナカ(市中)」へ、「当社エリア外」へ、そして「海外」へ。ビジネスの舞台を新しい市場に拡大します。また、新技術の導入や外部パートナーとの連携を通じて、既存事業にとらわれないイノベーションに挑戦し続け、ワクワクする未来を創出します。

事業エリアの「マチナカ(市中)」、「当社エリア外」及び「海外」への拡大

エキナカ事業、SC事業、ホテル事業の新たな事業エリアへの展開を推進します。各事業のノウハウを蓄積し、当社エリア外、海外への進出も図ります。



ホテル

「マチナカ(市中)」への事業展開に精力的に取り組めます。また、ホテル数は現在の47ホテルから60ホテル以上に増加させ、客室数10,000室超のホテル展開を図ります。



札幌ホテル(仮称)

SC

SC事業の「マチナカ(市中)」への展開を推進します。また、各事業のノウハウを活用した海外展開を行い、着実に海外オペレーションノウハウを蓄積します。加えて社外との提携による海外進出も図ります。



LUMINE SINGAPORE



台湾出店(アトレ)

フィットネスクラブ

フィットネスクラブ事業の「マチナカ(市中)」展開や当社エリア外展開を推進します。



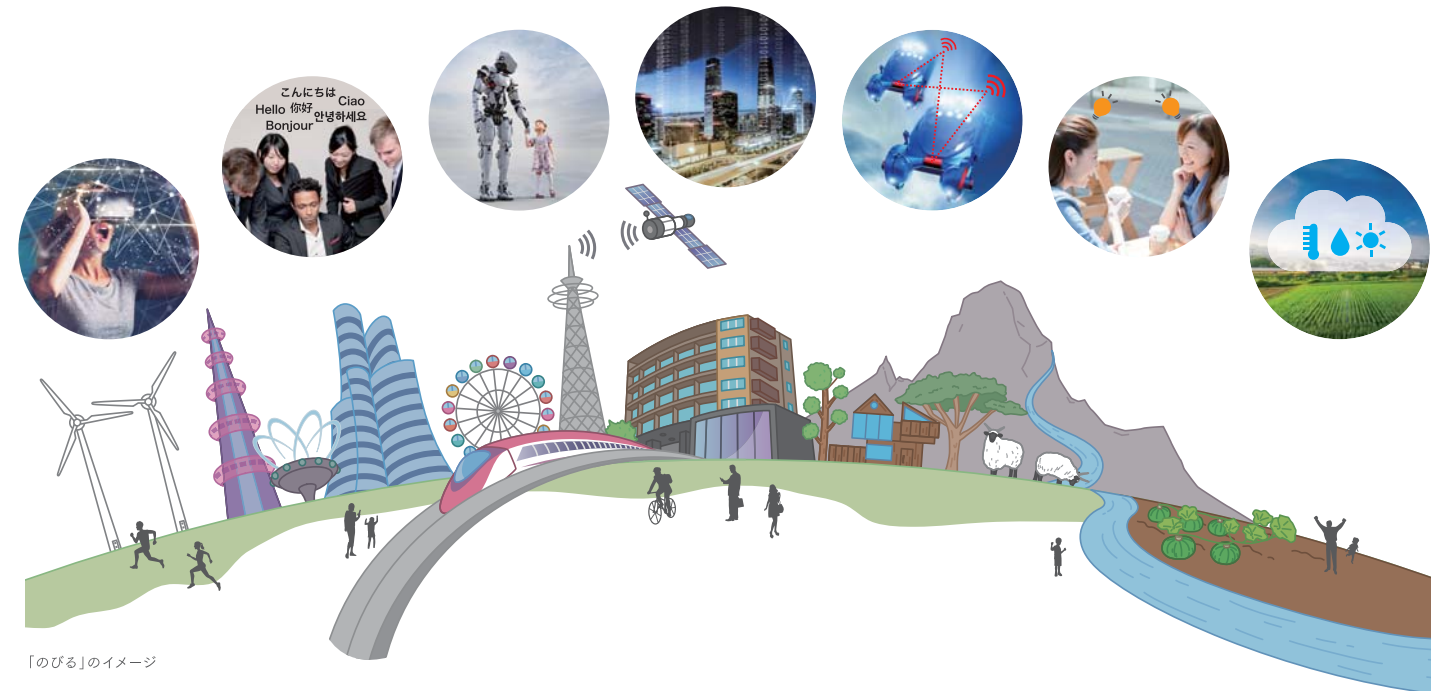
ジェクサー・フィットネス&スパ新川崎

エキナカ(小売・飲食・広告など)

これまで「エキナカ」における事業展開が中心であった小売事業、飲食事業をはじめとするエキナカ事業の「マチナカ(市中)」への展開を推進します。また、広告事業における中部・関西地方の支社設立を皮切りに、サービス提供エリアの拡大を図ります。



プレミアム・コロミ EQUiA成増店



「のびる」のイメージ

ITを活用した利便性の追求

AI等の新技術やビッグデータを活用し、お客さま一人ひとりのニーズに合わせたサービスを提供します。ネットビジネスを拡大し、ネットの利便性とリアル店舗の融合を促進します。

外部ノウハウを導入した新規事業への取組み

JR東日本スタートアッププログラムをはじめとするオープンイノベーションにより、社内外のアイデアや技術を活用し、新たなビジネスやサービスを実現します。また、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)の仕組みを活用し、ベンチャー企業と協業する際の資金需要に応じていきます。

例

- ◎人手に頼らないサービス(無人店舗・無人カフェ等)
- ◎ヘルスケアサービス(アプリによる食事管理等)
- ◎手ぶら観光推進サービス(オンラインクロック予約等)
- ◎新移動サービス(鉄道、バス、カーシェア、シェアサイクル等あらゆる移動サービスをつなぐ)

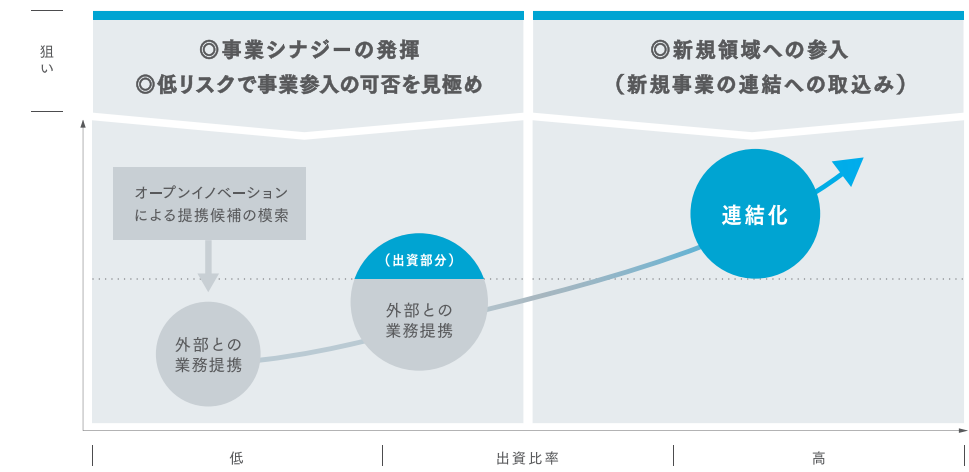


JR東日本スタートアッププログラム



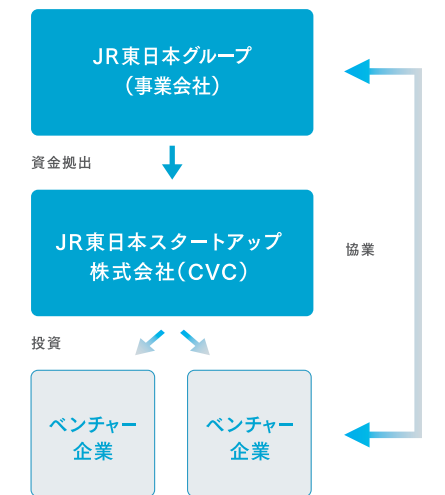
無人店舗(イメージ)

[オープンイノベーション活用イメージ]



※このほか自前での事業開発を行います

[CVCの活用]



多様な魅力あるまちづくり(開発)の推進

首都圏を中心とする大規模ターミナル駅開発を行うほか、沿線開発を推進し、さらに駅周辺にも事業領域を広げます。住宅も含めたくらしづくりを意識した開発計画を推進し、街の価値を高めます。

大規模ターミナル開発、大規模複合型まちづくり計画

地域と共に街の魅力を高める新しいまちづくりを行います。商業施設・オフィス・ホテル等の複合型のまちづくりに加え、文化や芸術の発信を行い、街の価値を高めます。



東京駅北通路周辺整備計画



(仮称)横浜駅西口駅ビル開発



渋谷駅街区東棟(1期)



竹芝ウォーターフロント開発

品川車両基地跡地開発

「グローバル ゲートウェイ 品川」として世界中から先進的な企業と人材が集い、多様な交流から新たなビジネス・文化が生まれるまちづくりに向けた検討を進めます。2020年春に品川新駅(仮称)の暫定開業、2024年頃に街びらきを予定しています。



「グローバル ゲートウェイ 品川」イメージ

沿線価値の向上

駅を活用した新しいサービスの提供や住宅事業・不動産事業の強化により駅と街をつなぎます。さらに人々の暮らしをつくる取組みを行い、「住んで良かった」「働いて良かった」沿線づくりを推進します。

ソフトサービスの拡充

医療施設、宅配ロッカー等の駅ワンストップサービスや、改札通過通知「まもレール」等の改札ワンタッチサービスの拡充を進めます。

沿線開発の推進

駅周辺や沿線の価値を高める開発を進めます。ホテル、オフィス、商業等の多様な施設開発に加え、多世代交流型まちづくりによる新たな価値創出に挑みます。



五反田駅東口ビル開発



秋葉原駅ホテル開発



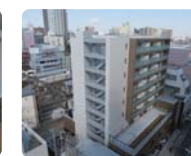
コトニアガーデン新川崎

住宅事業の推進

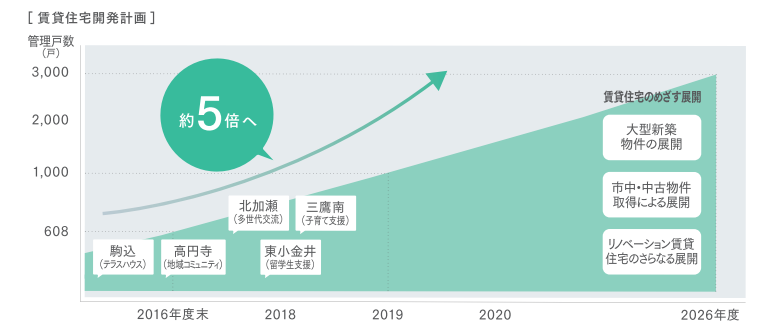
子育て支援、介護支援等の住サービス提案型賃貸住宅等を中心とした住宅開発に取り組み、2026年度までに賃貸住宅の管理戸数3,000戸をめざします。



住民と地域の交流(高円寺)



子育て支援賃貸住宅(三鷹)



沿線活性化の事例

中央線

中央ラインモールプロジェクト
シェアサイクル〜Suicide〜
シェアオフィス
リノベ住サービス等

埼京線

〜SAI-KYO DIALOGUE LINE〜
埼京線沿線活性化の取組み



南武線

〜くらすクラス〜
住民を主体に地域ならではの学びを展開



横須賀線(新川崎)

多世代交流型まちづくり

京葉線

〜京葉ベイサイドラインプロジェクト〜
スポーツを活用した沿線づくり

魅力発信と交流促進による地域活性化

行政・地元企業と連動した地方中核都市のまちづくりの推進や、それぞれの地域の魅力を高める取組みにより新たな交流を生み出し、地域の活性化を図ります。

地域と一体になった地方中核都市の活性化

地域の顔である駅を中心とするまちづくりを地域と一体となって推進します。駅周辺に魅力ある施設を開発するほか、地域の特色を活かした賑わいづくりを行います。

秋田駅

行政・大学・地元企業と連携した駅周辺まちづくりを推進しており、東口は健康・スポーツをテーマにしたプラチナタウン計画を進めています。



土浦駅

従来型の駅ビルから「コト消費型駅ビル」への業態転換をめざし、体験型サイクリングリゾート「プレイアトレ」としてリニューアルを進めています。

このほか松本駅開発計画、新潟駅開発計画、青森駅開発計画等を推進します。

子育て支援、シニアサポート、多世代交流への取組み

子育て支援

多様な子育て支援施設の整備を進めるとともに、ICT(情報通信技術)を活用した子育て施策や交流イベント等の積極的な展開を行います。



多世代交流

コトニアガーデン新川崎等の多世代交流型まちづくりを推進し、様々な世代が集い、語らい、温かな人間関係を育んでいく沿線づくりを推進します。



シニアサポート

介護・予防サービスの展開や、シルバー住宅の開発など多様なシニアサポートを推進します。



地域の魅力を高める取組み

地域の活性化に一層力を注ぎ、当社の有するネットワークを活用するとともに先端技術との融合を図ります。

地域産業の活性化

農業の6次産業化

地域経済活性化&雇用創出

- ◎ロボットやIoT等の先端技術を活用した、人手不足や高齢化に直面する地域生産者の支援
- ◎観光流動創出型6次化施設の展開



新たな商流・物流インフラ整備

新幹線ネットワーク(新たな輸送スキーム)

モノと価値を首都圏消費者に最速でお届け

- ◎鮮度・トレーサビリティを売りにした新たな物流モデルを整備
- ◎地域生産者・加工業者と首都圏販路等をつなぐ地域商社機能の展開



首都圏販路等 当社経営資源の最大活用

当社の経営資源×外部パートナー

地域文化×都市生活 新たなくらしづくりの提案

- ◎スタートアップ企業のノウハウ等を活用した、新たな地域価値向上の提案
- ◎地域の食文化・ストーリー・ブランドを発信する新コンセプトショップ(東京駅等)・常設マルシェ等を展開



二次交通の拡充に向けた取組み

外部連携を活用し、カーシェアやライドシェア等を活用した二次交通の拡充に取り組みます。

例

- ◎駅におけるレンタカー無人貸出しサービス
- ◎訪日外国人と国際交流を希望する日本人との案内ガイドマッチングサービス



案内ガイドマッチングサービス(イメージ)

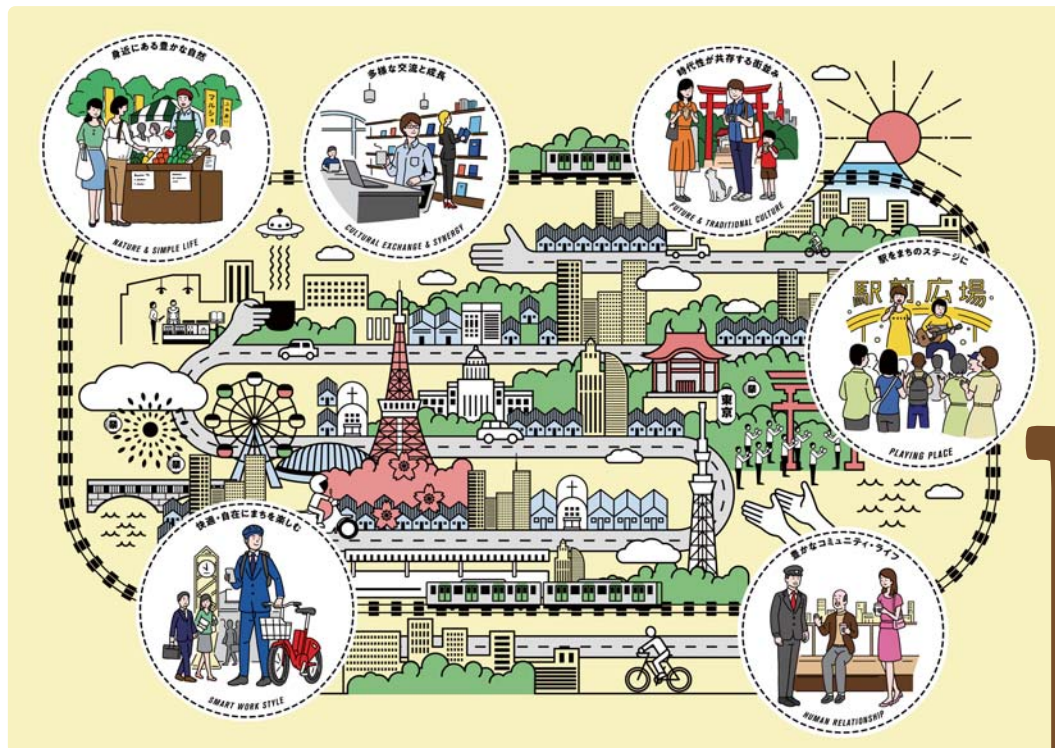
みがく

既存事業のバリューアップ

駅を中心に提供しているサービス等のレベルアップにより、既存事業の価値を高めます。年間1%の既存店(事業)収入増をめざします。

世界一魅力的な「東京 VALUE」の創発

国際都市東京のシンボルとして山手線を起点とし、これからの都市の新しいライフスタイル「東京 VALUE」を世界に向けて創発します。また、山手線以外の首都圏他線区にも展開し、東京をはじめ各地域を盛り上げていきます。



「東京 VALUE」の創発イメージ

LineからPLACEへ

沿線の多様な個性のまちやひとの有機的なつながりを創り出すことを通して、山手線を、「東京の移動」や「モノやサービスの消費の場所」といった機能的な線・場所(Line/Space)から、空間的な広がりや人々の活躍や温もりが感じられる心豊かな都市生活の場(PLACE)にチェンジさせます。

グループ総合力の強化

グループ各社の投資余力を確保し、市場における競争力を高めます。これにより、エキナカのリニューアル、高架下スペースの再生を図るほか、新しいサービスを提供していきます。

- ◎ 駅の価値最大化に資するグループ会社の再編
- ◎ エキナカのリニューアルを通じた駅の魅力向上
- ◎ 高架下を駅と駅のつながりの視点から戦略的に見直し、高架下スペースの再生を実施



有楽町～新橋駅間 高架下開発

JRE POINT等を活用したマーケティング強化

駅ビル提携カードの統合(JRE CARD)やECモール「JRE MALL」の活用、ご利用に応じたポイントキャンペーンなどを実施し、JRE POINTによる顧客との連携強化等を図ります。

駅ビル提携カードの統合

↓ 駅ビル提携カードの統合

← ネットでのポイント活用

いろいろな駅ビルで、100円で3ポイント貯まる

ポイント分析に基づくターゲットを絞ったキャンペーン

※イメージ

インバウンド施策

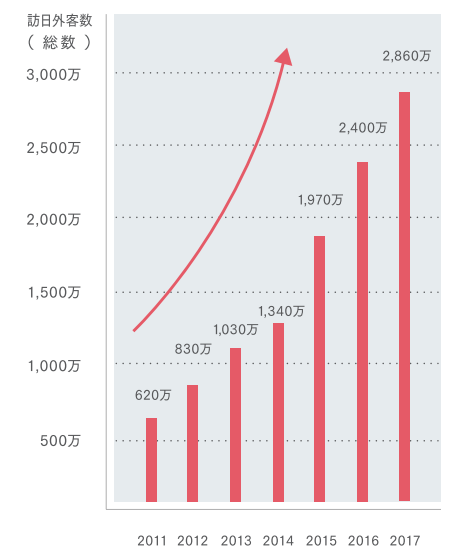
増加する訪日外国人施策を強化します。訪日外国人の受入態勢整備、海外での情報発信、訪日外国人の地域への送り込み等に取り組みます。



①JAPAN RAIL CAFE / ②免税カウンターの充実 / ③外国人向け体験イベントの充実 / ④旅行博への出展

(参考) 出典: 日本政府観光局(JNTO)
※2017年の数値は推計値である

【訪日外客数】

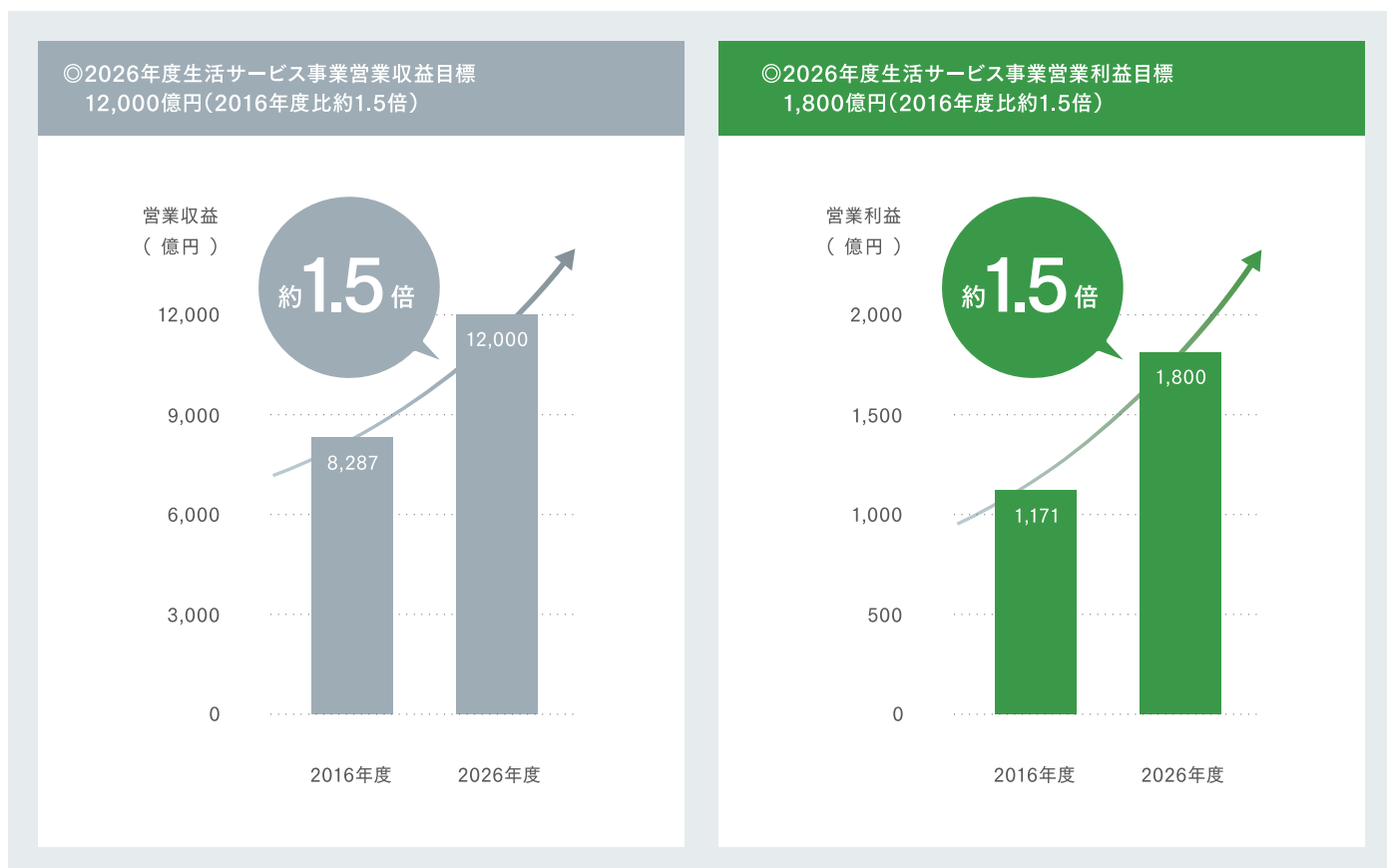


生活サービス事業

連結数値目標

について

2026年度生活サービス事業連結数値目標は、2016年度連結決算に対し、営業収益・営業利益ともに約1.5倍をめざします。



※営業収益・営業利益は、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業セグメントの営業収益・営業利益の合算

投資判断基準の見直しについて

「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」の実現に向けて、以下の投資判断基準を用います。

- ◎投資判断の指標として、IRR(内部収益率)を使用
- ◎投資判断期間終了時の残存価値を、収益価値により把握

これらの見直しにより、新たな投資を積極的に進め、営業キャッシュ・フローの増大を図ります。

生活サービス事業
成長ビジョン(NEXT10)

2018年7月発行

(発行元)
東日本旅客鉄道株式会社
事業創造本部

