

2005年1月24日

## 新しい中期経営構想 「ニューフロンティア2008 新たな創造と発展」について

本日、JR東日本グループは、2005年度から2008年度までの新しい中期経営構想「ニューフロンティア2008 - 新たな創造と発展」を発表しました。

### 策定の背景

国鉄改革、JR東日本発足(1987年)からやがて20年が経過

・ これまでは、健全経営に向け、自主自立経営の確立と安定した経営基盤作りが最重点目標  
2001年度からの中期経営構想「ニューフロンティア21」

・ 「信頼される生活サービス創造グループ」をめざしてさまざまな施策を実施

・ 2002年にJR東日本の完全民営化が達成、2005年度までの数値目標も概ね達成の見通し  
今後の展望

・ 少子高齢化の進展や交通市場における競争激化など、経営環境はこれまで以上に厳しく

・ お客さま、地域のみなさまから寄せられる要望もますます高度化、多様化

**「信頼される生活サービス創造グループ」であり続けるためには、より品質の高いサービスを提供することで、お客さまにJR東日本グループを選択していただく必要**

新潟県中越地震(2004年10月発生)

・ 新幹線は開業以来はじめて営業運転中の脱線を経験。在来線や水力発電所も甚大な被害  
**被害の拡大抑止に効果のあったこれまでの地震対策を前倒して実施するとともに、地震による被害発生メカニズムの解明の過程で得られた知見を今後の対策に極力取り入れるなど、重大な被害の発生をできるだけ回避するための取組みを強化**

これらの経営環境を踏まえ、「ニューフロンティア21」の最終年度(2005年度)を待つことなく、  
**新たな中期経営構想「ニューフロンティア2008 新たな創造と発展」を策定**

「信頼される生活サービス創造グループ」をめざすというグループ理念を引き継ぎ、グループの長期にわたる持続的な成長を展望しつつ、2008年度までの4年間の到達目標を示す  
より質の高い商品、サービスを提供することで、JR東日本グループが新たな顧客価値を創造し、  
長期的に大きく発展することをめざす

## グループ理念と行動指針

### 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

## 基本的な経営の方向

### 1. お客さまの視点に立脚したサービスの実践

～お客さまのご期待を実現するために私たちは挑戦します

(「ニューフロンティア2008」における基本姿勢)

- ・ 日ごろご利用いただいているお客さまのご不満の解消に努めるとともに、ニーズを先取りしたサービスの提供を通じて、お客さまの潜在的なご期待を実現させる取組みを強化

### 2. 強くたくましい企業グループづくり

～自主自立経営のもと、グループの競争力と総合力の強化に努めます

- ・ 激しい環境変化の中で競争に生き残るためには、ビジネスチャンスへの機敏な反応が必要
- ・ 「選択と集中」「自律と連携」のもと「スピード感がありかつ柔軟な経営」をめざす方針をさらに進め、活力あるたくましい企業グループづくりに努めることで、競争力と総合力を強化
- ・ 長期債務の削減にも引き続き努め、財務体質を強化

### 3. 社会的責任の遂行と持続的成長の実現

～豊かな生活の実現に取り組むことにより、持続的成長をめざします

- ・ 安全で安定した輸送サービスの提供や、駅を中心とした新たな価値の創造に加え、豊かな生活の実現と地球環境の保護に向け、さまざまな形で社会的責任を遂行
- ・ その前提として、利益水準の向上を図りつつ、将来の大きな成長に向け布石。社会的責任の遂行と利益の創出とを両立し、持続的成長をめざす
- ・ 今後の業績の動向を踏まえつつ着実に株主還元を充実、株主のみなさまのご期待に応える

## 重要な経営課題 ~ 新たな顧客価値の創造

### 1. 安全・安定輸送への絶えざる挑戦を続けます

安全面...「安全計画2008」(2004年3月策定)に基づいて、お客さまに安心してご利用いただける品質の高い鉄道システムを確立

- ・ 重大事故の防止に向けた安全設備の重点整備
- ・ 安全を脅かすリスクを減らすための安全のレベルアップ
- ・ さまざまな環境の変化に的確に対応するための安全マネジメントの再構築
- ・ 一人ひとりがチャレンジする安全文化の創造

輸送の安定化...「輸送に関する安定性向上委員会」による検討を継続

- ・ 地上設備や車両の信頼性の向上(輸送を阻害する要因の発生の防止)
- ・ 輸送障害発生時の早期運転再開、情報案内の改善
- ・ 災害に対する設備強度の向上等

大規模地震対策

- ・ 新潟県中越地震を踏まえた震災対策のさらなる深度化(高架橋補強工事の前倒し実施等)

### 2. 駅を変えます

多くのお客さまが集い、グループの最大の経営資源である駅を、さらに便利で魅力あるものに

- ・ 「ステーションルネッサンス」を引き続き推進、交通の結節点としての機能を向上
- ・ サービス拠点としての機能強化、空間としての快適性を向上させるデザイン

わかりやすくご利用いただきやすい駅づくり

- ・ ターミナル駅を中心に改札を「総合案内カウンター」として位置づけ、ご案内機能を強化
- ・ 機動的にご案内を行う「サービスマネージャー」の拡充、案内表示の改良
- ・ スピーディーなきっぷ類のご購入が可能な指定席券売機の主な駅への設置
- ・ 「みどりの窓口」と「びゅうプラザ」の機能・形態の見直し
- ・ モニター画面を通じて係員が販売を行う券売機の一部の駅への新規設置
- ・ エレベーター・エスカレーターの設定、段差の解消、多機能トイレの設置などの推進

安心してご利用いただける駅づくり

- ・ ホーム上の安全対策の強化(列車非常停止警報装置、車両の戸挟み検知装置の整備等)
- ・ セキュリティの強化(防犯カメラの整備や警備会社との連携など)

魅力ある快適で便利な駅づくり(デザインやレイアウトの変更)

駅を中心とした街づくりにより、魅力ある都市空間を創造(東京駅など)

「エキナカビジネス」の活性化

- ・ 小売・飲食業態の再編・統合を推進、グループ外の有力業態を導入

### 3. 鉄道事業の利便性・快適性をさらに向上します

輸送サービスの提供...首都圏における一層の輸送ネットワークの拡充や新幹線のスピードアップなどにより利便性を高めるとともに、車両の快適性を向上

首都圏輸送

- ・ 他の鉄道会社との相互直通運転の拡大
- ・ 宇都宮線・高崎線・常磐線と東海道線の直通運転(東北縦貫線)の準備(2009年度予定)

- ・ 車体幅の広い新型車両の投入(東海道線、常磐線など)
- ・ 次世代通勤電車の量産先行車の投入(京葉線)
- ・ 特急列車の充実やグリーン車の導入による着席サービスの提供 など

#### 新幹線

- ・ 東北・上越新幹線へのDS - ATC(デジタルATC)の導入(到達時分短縮、乗り心地向上)
- ・ 着席サービスの充実(柔軟な臨時列車の増発など)

#### 首都圏以外の地域輸送

- ・ 地域の実情にあわせた輸送サービスの提供、ハイブリッド車両「NEトレイン」の実用化商品開発...お客さまのご期待を醸成し、ご満足いただける新しい提案と情報発信を実施
- ・ アクティブ・シニアに向けた旅のブランド「大人の休日」などの多彩な旅行プランの提案
- ・ 地域と一体となった観光開発の推進、訪日観光客の誘致
- ・ 列車の予約状況に応じた弾力的な価格設定などによるご利用の促進
- ・ 「えきねっと」でのインターネット予約や法人向け販売システムの利便性の向上

接客サービス...状況に応じたきめ細かなサービスを提供できる人材を育成し、現場第一線でのサービスレベルを向上

### 4. グループの総力をあげて生活サービス事業のさらなる成長をめざします

十分なマーケティングと明確なブランド戦略により、質の高いサービスを提供

- ・ 鉄道との相乗効果のある、グループの経営資源を最大限活用した事業展開を継続、その基盤に立ち、市中でもお客さまに選択され、競争に勝ち残る体制を確立
- ・ 業種業態ごとの再編・統合を深度化、グループ外企業とのアライアンスやM&Aなども活用

#### 駅スペース活用事業

- ・ 「駅」という空間の可能性を100%引き出す「ステーションルネッサンス」の推進

#### ショッピングセンター事業

- ・ 既存店の魅力のさらなる向上(店舗のリニューアル、新たなテナント誘致等による業態強化)
- ・ 新規開発による新たな業態の提案
- ・ 商業ディベロッパーとして、駅に立地を限定しない新たな形態についての検討

#### オフィス事業

- ・ 駅直結の立地を活かした、機能性、先進性に優れた大規模オフィスの開発の推進
- ・ グループの信用力を活かした、今後生み出される大規模用地の開発等

#### ホテル事業

- ・ JR東日本の旅行業やグループネットワークと連携した付加価値の高い商品の提供
- ・ 宿泊特化型ホテルを中心とした新規開発、チェーン展開の加速

投資プロジェクトの計画・判断、建設工事の発注・監理、開業後の管理・運営のそれぞれにおいて、スピードアップと収益性向上をめざした新しい仕組みづくりを実施

#### 東京駅周辺整備

- ・ 日本橋口ビル(R & Eセンター)の開業、八重洲口ツインタワービルの一部開業(2007年予定)

#### 将来の事業展開に向けた布石

- ・ 新たに生み出される大規模用地(新宿駅南口、渋谷駅等)の開発構想の具体化など

#### クレジットカード事業

- ・ これまで蓄積したノウハウを活用し、お客さまのライフスタイルに合った商品の提案
- ・ お客さまの資金ニーズ等に応じた新たなサービスの提供

## 5. Suicaで新しいライフスタイルを提案します

Suica...JR東日本グループのサービスのあり方に変化をもたらすだけでなく、お客さまへの新しいライフスタイルの提案を可能とする高いポテンシャル

- ・ 鉄道でのご利用にとどまらず、生活を営むうえで欠かせない存在としてご支持いただけるよう、さまざまな機能を強化し、サービスを充実
- ・ Suicaビジネスをグループの中核ビジネスとして成長・発展させるとともに、ICカードのトップランナーとしての確固たる地位を構築

### 交通機関での利用

- ・ 「パスネット」「バス共通カード」で利用できる各交通機関との相互利用の開始(2006年度)
- ・ 新潟都市圏の駅でのSuicaのご利用開始(2005年度)
- ・ 「ビュー・スイカ定期券」の発行(2005年度以降)
- ・ 改札通過時に自動的にチャージを行う「オートチャージ」サービスの開始(2005年度以降)
- ・ Suica機能を携帯電話に搭載した「モバイルSuica」サービスの開始(2005年度以降)
- ・ 「えきねっと」を活用した、新幹線チケットレス化の実現(2007年度以降)

### ショッピングサービス等

- ・ 「街ナカ」での電子マネー加盟店の積極的拡大(コンビニエンスストア、レストラン、書店等)
- ・ 金融機関・航空会社・コンビニエンスストアなどグループ外との提携、提携事業者間でのポイント交換の実施
- ・ Suicaの認証機能を活用したビル入退館管理システムの導入
- ・ 「モバイルSuica」の通信機能を活用し、Suicaへのチャージ、チケットの予約・購入、商品を購入する際のSuicaでの決済の実現

## 6. 研究開発に力を入れます

### 安全性・安定性の向上

- ・ 光伝送技術を用いた信号システム(ネットワーク信号制御システム)の開発
- ・ 無線により列車間隔を制御する次世代の運転制御システム(ATACS)の開発
- ・ 新潟県中越地震による新幹線の脱線事故に関し、その発生メカニズムの解明と、脱線の防止策や万一脱線した場合の被害を最小限に抑える対策の検討

### 利便性・快適性の向上

- ・ 新幹線・在来線の到達時分の短縮、快適な駅・車両空間の創造に向けた研究開発
- ・ 新幹線の安全性の向上を追求しながら、最高速度360km/hをめざし幅広く研究開発

### コストダウン

- ・ 保守が少なくてすむ分岐器・転てつ機やレールの長寿命化を図る保守手法などの開発

### 地球環境への貢献

- ・ ハイブリッド車両「NEトレイン」の実用化と省エネルギー技術の開発
- ・ 車両や設備の開発にあたって、資源循環をめざした環境調和型設計の導入

### 駅における新たな展開

- ・ サービスを提供する空間を線路の上下に建設するための効率的な工法の開発
- ・ 次世代のチケットシステムの開発
- ・ 快適で安心でき環境にやさしい駅空間の創造のための研究開発

## 重要な経営課題 ~ グループの総合力の発揮

### 1. グループ各社が成長戦略を明確に打ち出し、グループ全体の発展をめざします

グループ全体の発展をめざし、「自律と連携」の考え方をグループ内にさらに徹底

- ・ グループ各社が長期的な発展を企図した成長戦略を明確に打ち出し、競争力を強化、各事業分野において確固たる地位を確立

グループの事業領域...「選択と集中」の考え方を継続

- ・ 鉄道との相乗効果を発揮できる競争優位性の高い分野やグループのブランドイメージの強みを発揮できる分野、グループのノウハウを活用できる分野に経営資源を集中投入

### 2. グループ内の意思疎通をよりスムーズにするとともに、働きがいを一層向上させます

スピード感のある業務遂行とグループ会社相互の緊密な連携を実現するため、お客さまのご期待の実現を共通の課題とし、グループ内にあるさまざまな壁を除去

グループで働く一人ひとりが、誇りを持って高い理想にチャレンジすることをめざすとともに、女性の働きやすい環境の整備に力を入れるなど、働きがいをさらに高められるように努力

### 3. コストダウンを徹底し効率的な事業運営を行います

効率的な事業運営

- ・ 最先端技術を積極的に導入するとともに、作業方式や契約方法の見直し、コストのかからない設備への転換など、あらゆる知恵を絞ってコストを削減
- ・ 仕事の仕組みの見直しを継続し、よりスリムな事業運営体制を構築

地方交通線

- ・ 引き続き線区活性化に努める一方、ご利用状況を踏まえた適切な運営形態について検討

資産効率の向上

- ・ 業務機関の移転・統合などの事業効率化により、これまで事業で使用してきた用地をグループ価値の最大化のために積極的に利活用する一方、資産のスリム化を推進

### 4. 企業の社会的責任を果たし、法令遵守と地球環境の保護に一層力を入れます

高い倫理観を持ち、透明度の高い経営を実践し、社会全体が抱える重要な諸問題への積極的で真摯な取り組みを実施。特に、法令遵守経営の徹底と地球環境問題への取り組みに注力

法令遵守経営

- ・ 内部統制の仕組みを確立し、確固とした企業統治のもとに法令を遵守する企業グループとしてより一層の信頼をいただけるよう、最大限努力
- ・ 個人情報については、2005年4月の個人情報保護法の施行を踏まえ、さらに対策を強化し、お客さまにご安心いただけるよう、セキュリティレベルを向上

地球環境問題

- ・ CO<sub>2</sub>排出削減、リサイクル率の向上等について、さらに高い目標を設定

- ・ 新たにグループでの目標を定めるなど、グループ一体となった環境マネジメント体制を構築
- ・ インターモーダル(鉄道と他の交通機関とを効率的に組み合わせた移動形態)などの取組みを積極的に進めるなど、活動を一層強化

#### 危機管理体制

- ・ 大規模地震、犯罪・テロ行為等などのリスクに的確に対応するため、危機管理体制を強化
- #### 地域社会の発展に向けての取組み
- ・ 観光資源の魅力を高め、その魅力を知っていただく取組みを地域と力をあわせて実施
  - ・ 諸外国の鉄道との連携を深め、世界における鉄道事業の発展に貢献

## 目標とする経営数値

### 1. 4年間の連結営業キャッシュフロー総額2兆円をめざします

グループの持続的成長の実現に向け、経営基盤のより一層の安定のために債務削減を引き続き進めること、将来の経営に大きな成果を生むための設備投資を積極的に行うこと、株主還元を充実させることの3点を同時にめざす

そのために、連結営業キャッシュフローについて、2005年度から2008年度までの4年間で総額2兆円を生み出す

### 2. 株主資本に対する長期債務の比率を2倍程度とすることをめざします

経営基盤の一層の安定のために債務削減を積極的に進め、株主資本に対する長期債務の比率を、2倍程度をめざして引き下げ(現在は、株主資本の3倍以上の長期債務を負担)

### 3. 連結ROA6%をめざします

グループのさらなる成長のために、保有する資産を最大限に活用

連結ROA(総資産営業利益率)について、既に5%を超える水準となっているが、今後これをさらに上げ、2008年度における連結ROA6%を新たな目標に

(注)この経営構想は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいたものであり、実際には、さまざまな要素により異なる結果となることをご承知おきください。