

JR東日本グループ モビリティ中長期成長戦略

PRIDE & INTEGRITY

目次

1. モビリティ中長期成長戦略の位置づけ
2. モビリティの使命
3. 「変革2027」の振り返り(モビリティ)
4. 中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」のコンセプト
5. 2045年 未来のモビリティ
6. 未来を見据えた10年後のモビリティ
7. 10年後へのアプローチ
 - 7-1 安全レベルの向上
 - 7-2 収益力向上・社会課題解決
 - 7-3 技術革新・構造改革
 - 7-4 社員の働き方改革
8. ロードマップ

1. モビリティ中長期成長戦略の位置づけ

グループ理念

JR東日本グループは、全社員で安心と感動を持続的に生み出し、ステークホルダーの信頼に応え、すべての人の心豊かな生活を実現します。

グループ経営ビジョン

- モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進しシナジーを発揮します。
- ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を創造し、安心と感動をお届けします。

PRIDE & INTEGRITY 名称に込めた想い

JR東日本グループでモビリティ事業に従事する社員一人ひとりが、プロフェッショナルとしての「誇り(PRIDE)」と「誠実さ(INTEGRITY)」を原動力に仕事に取り組み、「当たり前」を超え飛躍的な成長をめざします。

グループ理念

グループ経営ビジョン
勇翔2034

※グループ安全計画2028
※サービス品質改革ビジョン2027

二軸経営の中長期成長戦略

JR東日本グループ
モビリティ中長期成長戦略

PRIDE & INTEGRITY

JR東日本グループ
中長期ビジネス成長戦略

× Beyond the Border

2. モビリティの使命

JR東日本グループは、鉄道によるサービスをお届けすることで人々の移動ニーズにお応えし、社会・経済活動を支えてきました。安全は輸送業務の最大の使命であり、JR発足以前から発生してきた様々な事故を教訓にして、安全レベルを不断に高めてきました。日本・世界の鉄道をリードする存在として、安全を経営のトッププライオリティとして位置づけ、お客さまに安心をお届けする使命を果たし続けます。

2025年7月に新しい経営ビジョン「勇翔2034」を策定しました。現在、世界や日本が直面している、多岐にわたる大きな変化に対峙し、主体的に変化を生み出し成長し続ける決意を新たにしました。時間に正確で大量高速輸送が可能な鉄道と、目的地まで柔軟に移動できる輸送モードを最適な形で組み合わせる「モビリティのベストミックス」を主体となって実現し、多様化するお客さまの移動ニーズにきめ細かくお応えします。

モビリティの仕事は、移動を通じて旅のワクワク感をお届けし、お客さまや地域の皆さまを笑顔にできる素晴らしい仕事です。また、移動やグループの資産活用により社会課題を解決し、すべての人の心豊かな生活の実現に貢献できる大きな力があります。そのような仕事に携わっている社員一人ひとりが、プロとしての「誇り」と「誠実さ」を持つことで新たなステージに立つJR東日本グループのモビリティをより強靱なシステムへと進化させていきます。

私たちのモビリティ事業

■ モビリティの仕事の基盤は安全

安全はモビリティの基盤であり、当社グループへの信頼の前提です。これからも「安全」を経営のトッププライオリティとして堅持します。

■ 技術サービス企業グループ

培ってきた技術の深化と最先端の技術を結集します。技術サービス企業グループとして、技術に磨きをかけ、安全で安心できる商品・サービスを創出し提供します。

■ 融合と連携を通じたシナジーの創出

モビリティの強みを活かしながら、生活ソリューションや社外の方と連携します。シナジーにより安心と感動をお届けするサービスを創出し、社会を変えていきます。

■ JR東日本グループ全社員が「主役」

こうした取組みを推進するために、「誇り」と「誠実さ」を持つ社員が、生き生きと働きながら、業務品質を高める過程で自らの成長を実感できるようにします。



3.「変革2027」の振り返り(モビリティ)

「変革2027」では「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へとビジネスモデルを変革することをめざしました。

期中ではコロナ禍に直面するなど厳しい経営環境に陥った期間もありましたが、車両のつり革消毒など感染防止対策にも職場を挙げて取り組むなど、当社の社会的使命を果たしました。また、ホームドアの設置箇所拡大や踏切の安全性向上施策の着実な推進、普通列車のグリーン車サービス拡大、新幹線eチケットサービスの導入、お客さまのより近くで創意を発揮でき収益拡大を図りつつ鉄道オペレーションをサステナブルに運営できる体制の構築など、モビリティに従事する社員一丸となって「変革2027」実現に向けて取り組むことで、着実に施策を推進することができました。

一方で、「東海道線大船駅構内で列車と電化柱が衝撃した事故」、「鉄道車両の輪軸組立作業における不適切な取扱い」、「東北新幹線の走行中に連結部が外れた事象」等の、お客さまの信頼を損なう事故・事象も発生しています。お客さまに提供するサービス全体の品質管理の問題と捉え、「究極の安全」の追求により生まれる安心をお届けできるよう、JR東日本グループ一丸となって取り組んでいきます。

2025年7月にはグループ経営ビジョン「勇翔2034」が発表されました。二軸経営による成長戦略を具体化すべく、モビリティ事業として初となる中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を今回策定することとしました。

トピックス

- ホームドアの設置箇所拡大や3次元レーザーレーダー式踏切障害物検知装置の導入拡大
- 中央線快速・青梅線グリーン車導入、羽田空港アクセス線(仮称)の本格的な工事に着手
- Suicaご利用エリアの拡大、新幹線eチケットサービスの導入
- 郵便局・駅の一体運営の取組み、はこビュン(列車による荷物輸送サービス)のサービス開始
- 線路・架線設備モニタリング等のスマートメンテナンスの拡大、沿線・線路設備の構造強化
- 本社・支社等の組織再編、統括センター化、設備技術センター化の実現



ホームドアの設置箇所拡大



中央線快速・青梅線グリーン車導入



はこビュンのサービス開始



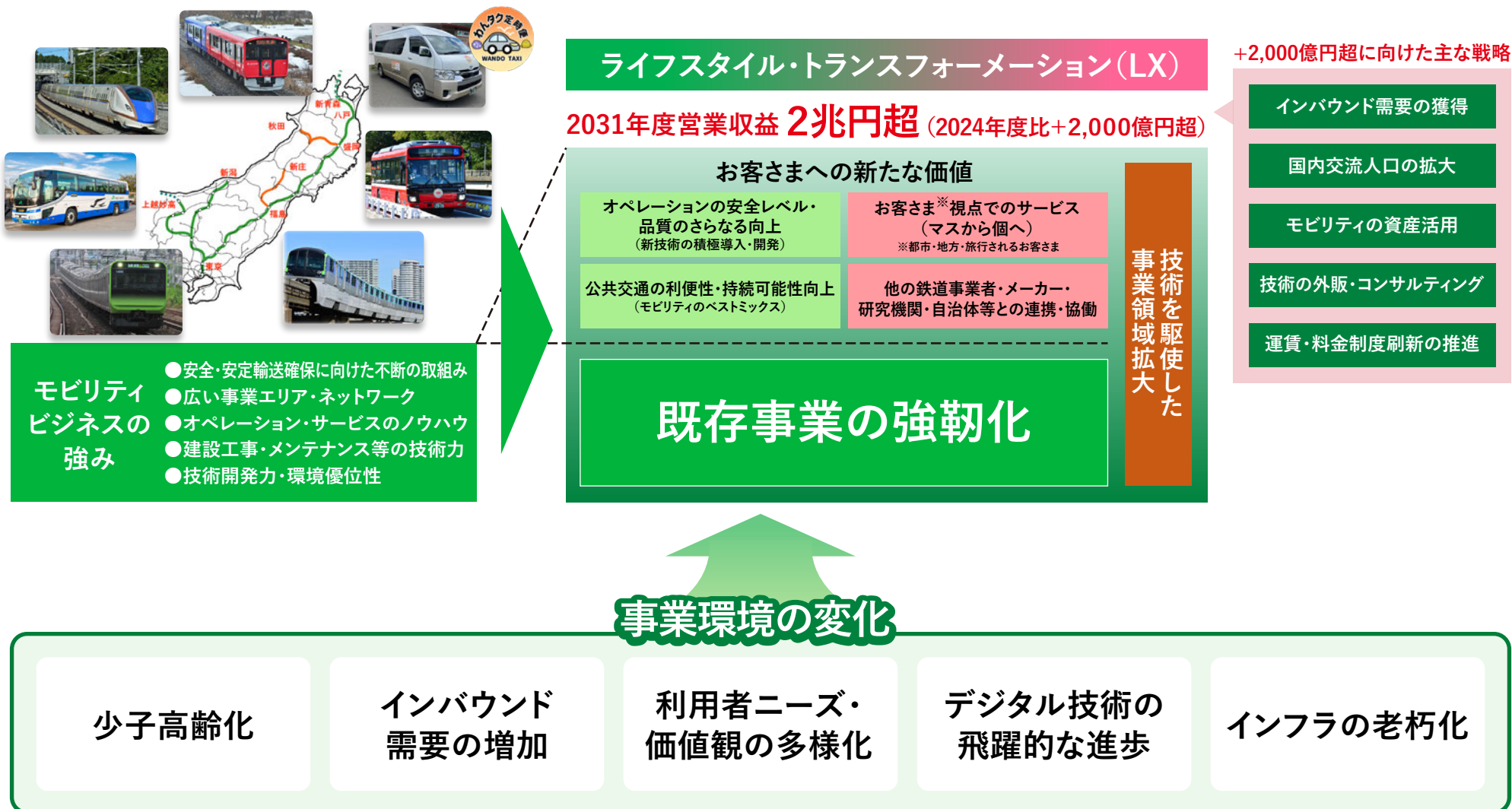
営業列車による
線路設備モニタリング



車両センターの見学イベント

4. 中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」のコンセプト

■ これまで培ってきた強みに加え「新たな価値の創造」と「事業領域拡大」でビジネスを持続的に成長させます。



「20年後の未来(2045年)」を見据えた10年後のモビリティ像と成長戦略を構築

5. 2045年 未来のモビリティ



皆さんはどのような未来のモビリティを想像しますか
未来に向けて、私たちはモビリティの「当たり前」を超えていきます

6. 未来を見据えた10年後のモビリティ



7-1. 安全レベルの向上

7-2. 収益力向上・社会課題解決

7-3. 技術革新・構造改革

7-4. 社員の働き方改革

7-1. 10年後へのアプローチ 安全レベルの向上

戦略の概要

- 安全は、当社グループへの「信頼」の前提であり、経営のトッププライオリティです。
- モビリティを「System of Systems^{※1}」として捉え、安全を多面的、多階層的に理解し着実に高めます。
- ルール・基準に主体的に向き合い、安全レベルを高めるための仕事のプロセス自体に磨きをかけます。

※1 System of Systems: 各システムの専門性の高いシステムが連携し、ハードのみならず、グループ社員同士、お客さまや地域の皆さまとのつながり等のソフト面も含み成り立っている構造

すべての人にとっての「安心」 「究極の安全」の追求



一人ひとりが 安全を担い、 みんなで創る安全

- 仕事の本质を理解して
ルールを遵守
- 「チャレンジする安全」を浸透

安全のすそ野の拡大
(みんなで創る安全)



結果だけでなく、
仕事の品質を高める
プロセス管理

安全を先取りする マネジメント

- 安全性を向上させる
要素の定期的評価
- リスク評価の深度化
- 仕事の品質を高める
プロセス管理

お客さまの死傷事故ゼロ
社員^{※2}の死亡事故ゼロ

安全レベル 向上への設備・ システムの整備

- 効果的な安全投資
- 新技術の導入による
安全レベルの向上



ホームドア整備の推進

様々な取組みによる 安全性の向上

リスクを正しく把握し、「想定外も想像」

当社グループへの「信頼」

激甚化する 災害への 対応力強化

- 自然災害へのソフト・
ハード対策の推進
- 実態に即した体制の
構築や訓練の充実



異常気象や激甚化する
災害の対応力向上

安全レベルのさらなる向上のイメージ図

※2 社員: 当社グループの仕事に携わるJR東日本、
グループ会社、パートナー会社等のすべての社員

7-1. 10年後へのアプローチ 安全レベルの向上

注力する取組み

一人ひとりが安全を担い、みんなで創る安全

一人ひとりが「誇り」と「誠実さ」を持って業務を遂行し、グループ全体の安全をレベルアップ

- 一人ひとりが自らの業務の本質について考え、安全についてみんなで議論・実践する、主体的な取組みの浸透
- 「作業のやりにくさ」への気づき等から、ルール・しくみを見直し
- 「考える力を養う訓練」等により業務の理解を促進
- デジタルツインやAIを活用し、環境変化に応じた「想定外を想像する」取組みを推進
- 衛星やドローン等の新技術の活用により「人」と「機械」の役割を見直し、人ならではの判断力を活かす取組みを推進
- 生活ソリューションと安全面で相互に啓発



みんなで議論・実践し、主体的に挑戦



実機を用いて機器のしくみを学ぶ訓練

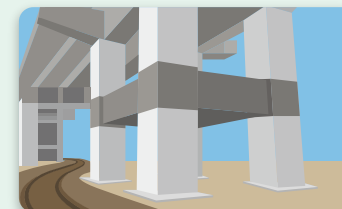


「モビリティ」と「生活ソリューション」との合同訓練

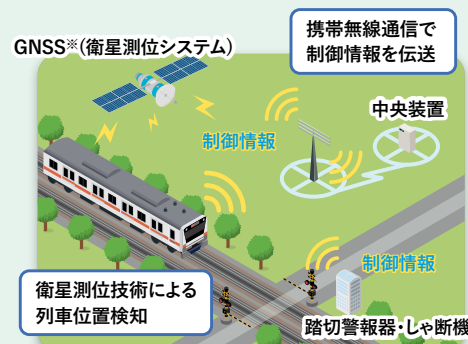
不断に安全を追求し、先取りするマネジメント

最先端の技術を積極的に取り入れ、多面的、多階層的に安全をレベルアップ

- 安全性を向上させる要素の定期的な評価と、あるべき姿とのギャップの把握及び有効な対応策の継続実施
- リスク評価手法についての検証と深度化
- 新技術を活用した踏切制御方式の導入
- ホームドア整備の着実な推進
- 新幹線大規模改修等の着実な推進
- 高架橋の耐震補強等の自然災害へのハード対策の推進
- 外部気象情報等の情報活用
- 自然災害を想定した訓練の充実
- サイバーセキュリティ対策実施によるシステムの健全性確保



高架橋の耐震補強



衛星を活用した踏切保安システム

※GNSS(Global Navigation Satellite System)
:GPS等の衛星を用いた位置測位システムの総称



外部気象情報等の活用による安全確保

7-2. 10年後へのアプローチ 収益力向上・社会課題解決

戦略の概要

- 安定した輸送サービスをお届けするために、輸送障害の防止と発生時の対応力強化により輸送品質を高め続けます。
- 一人ひとりの移動ニーズにきめ細かくお応えする「モビリティのベストミックス」を当社グループが主体となって実現します。
- 生活ソリューションやグループ外と連携し、ヒト起点のマーケットインで思いやりとワクワクにあふれる社会を実現します。

笑顔に満ちた
思いやりとワクワクにあふれる社会の実現

都市圏のお客さま

旅行される国内外のお客さま

地方圏のお客さま

安心できるサービスをお届け

- ・自然災害に強い鉄道で移動がもっと安全に
- ・安定した輸送で移動がもっと便利に
- ・分かりやすいご案内で移動がもっとスムーズに

社会課題解決

快適でシームレスな移動

安定した輸送サービス

感動できるサービスをお届け

- ・モビリティの最適な組合せにより移動がシームレスに
- ・進化するSuicaが提供するサービスでもっと便利に
- ・車内の新たな体験価値により移動がもっと楽しみに

ヒト起点のマーケットイン

安全

収益力向上

収益力向上

7-2. 10年後へのアプローチ 収益力向上・社会課題解決

注力する取組み



旅行される国内外のお客さま

移動が楽しくなる付加価値の高い移動空間をお届け

新幹線の車両増備・増発や空港へのアクセス向上による輸送力の強化

新たな長距離特急列車運行によるニーズの掘り起こし

列車内でしか味わえない特別な体験のお届け

出かけたくなる魅力的な目的地を創出

モビリティネットワークを活かした潜在的な魅力の掘り起こし

地域連携による駅を中心とした足を運びたくなるまちづくり

他事業者との協働によるワクワクするコンテンツづくり

訪れたくなる東日本の魅力を世界に発信

海外向けプロモーションの強化

海外メジャー予約サイトとの連携によるさらなる予約機会の拡大

第一線で働く社員のアイデアを活かした情報発信



乗ること自体も
目的になる列車



東北新幹線車両
(E10系)の導入



ノスタルジックな列車

付加価値の高い
移動空間



乗っている間も楽しめる移動空間



車内のライブハウス化



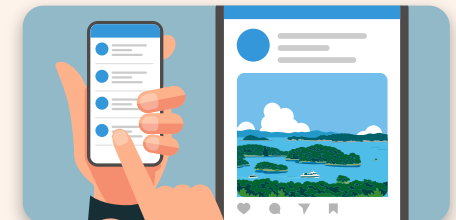
空港やバス等と連携した
新たな観光ルートの構築



コンサートの戦略的誘致や
聖地巡礼需要等の取込み



外国人インフルエンサーを起用した観光紹介



社員による地域の魅力のSNS発信

7-2. 10年後へのアプローチ 収益力向上・社会課題解決

注力する取り組み



モビリティの資産活用による収益力向上

- モビリティのインフラネットワークを活用したビジネス拡大や新規ビジネス創出
- モビリティの資産を再編し、地域の拠点と新たな流動を創造

※1 CBM (Condition Based Maintenance): 状態基準保全

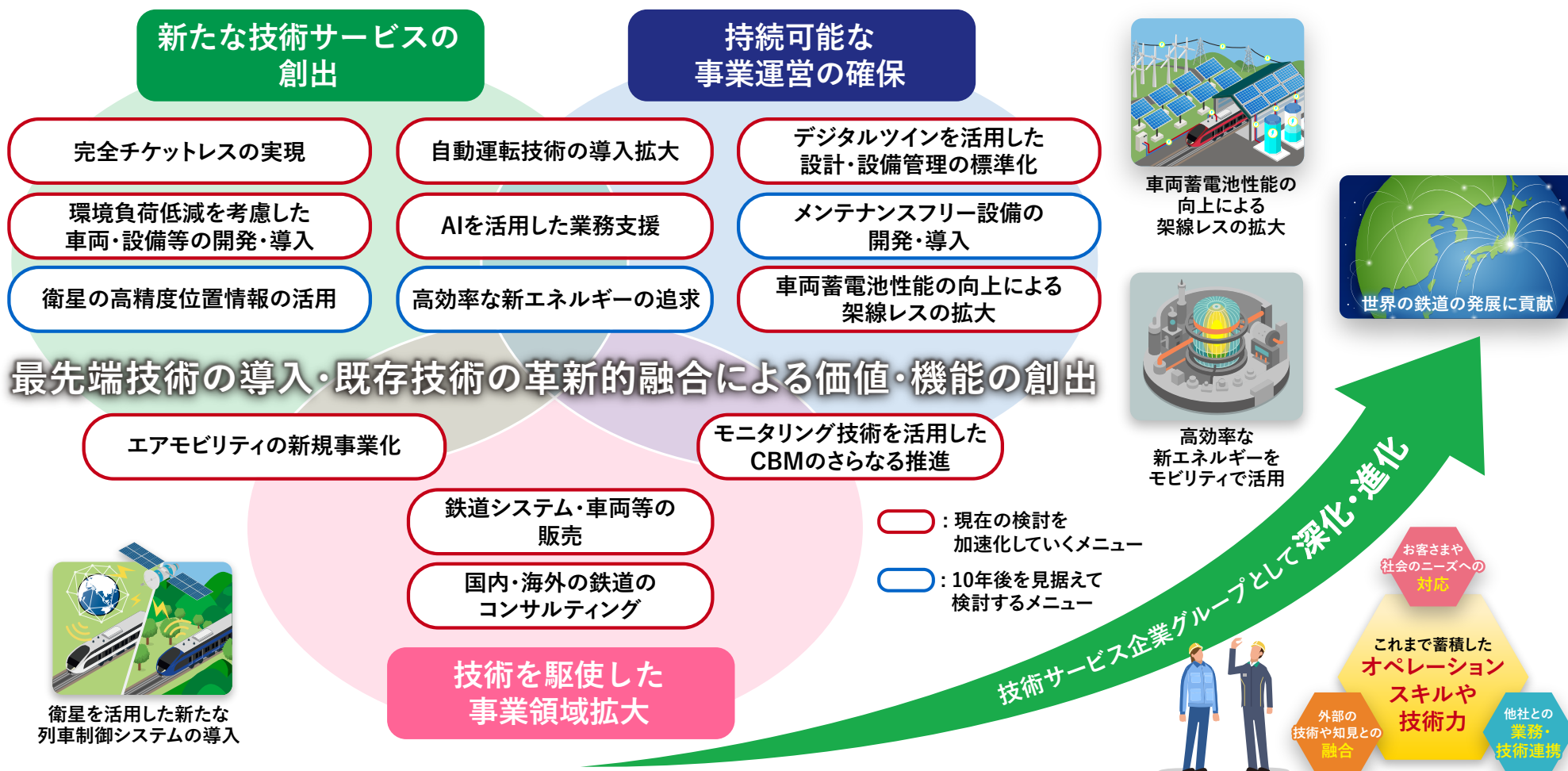


※2 J-TOD (JR East-Transit Oriented Development): JR東日本型の公共交通指向型都市開発
JR東日本型の公共交通指向型都市開発とは、JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくりを意味する

7-3. 10年後へのアプローチ 技術革新・構造改革

戦略の概要

- マーケットインの視点で新たな技術サービスを迅速に創出するため、グループ内外の企業と連携し業務を変革します。
- 持続可能な事業運営に向け、新技術の活用、開発でオペレーションやメンテナンスの省力化・省人化を推進します。
- グループの技術力を活かして事業領域を拡大し、鉄道をはじめとしたモビリティネットワークの発展に貢献します。



鉄道システム全体としての環境優位性をさらに高め、世界のモビリティをリードしていく

7-3. 10年後へのアプローチ 技術革新・構造改革

注力する取組み

新たな技術サービスの創出

先進的な技術を取り入れた世の中を
変革するシステムチェンジ

- ウォークスルー改札の開発・導入
- 無線伝送技術を活用した
列車制御システムの導入拡大
- 水素等のエネルギー変換効率の
高い車両の開発・導入
- 新幹線の高性能化
- 空飛ぶクルマ等の新モビリティの導入
- 新エネルギーの追求（フュージョンエネルギー等）



水素ハイブリッド電車「HYBARI（ひばり）」



ウォークスルー改札イメージ

技術を駆使した事業領域拡大

国内モビリティ事業者との連携強化

- 他社との業務連携による車両や設備メンテナンス等の効率化
- 事業領域の拡大、既存事業の強化を目的としたM&Aの検討・実施

当社グループの技術力・コンサルティング力を活かした
国内・海外における規格の標準化・販売の強化

- 技術の規格標準化・統一化の推進
- 他社への車両・システム等の販売、教育、
コンサルティング、技術協力・支援等の強化
- PM/CM事業の拡大

PM:プロジェクトマネジメント / CM:コンストラクションマネジメント



東南アジアへの車両輸出による
市場シェア拡大

持続可能な事業運営の確保

オペレーション・メンテナンス業務の変革・生産性向上

- 自動運転技術の導入、ワンマン運転の拡大
- 駅業務、メンテナンス・工事の機械化・DXの推進
（ロボット、ドローン、AIの活用等）
- AIを活用した混雑度や需要に対応した運行オペレーションの導入
- モニタリング技術を活用したメンテナンスの推進
- 鉄道に関するサプライチェーンの強化
（取引企業との協業の深化、部品の共通化等）
- メンテナンス・工事の夜間帯の作業時間拡大や日中帯作業の拡大
- 車両、設備のスリム化の推進
- 再生可能エネルギーの活用拡大等による脱カーボンの推進



地上設備のモニタリング



自動運転



ドローンを活用した設備保守



日中帯作業の都市圏への拡大

7-4. 10年後へのアプローチ 社員の働き方改革

戦略の概要

- 社員が仕事に「誇り」と「誠実さ」を持ち、お客さまや同僚の笑顔を喜びと感じる、思いやりある企業文化をさらに醸成します。
- 仕事の本質を理解し主体的に考え、業務品質の向上・業務の改善に努めることで、個々の成長につなげます。
- 社内外との交流を通じて視野を広げ、「融合と連携」を促進することで、グループの新たな価値創造に挑戦します。

人材育成

多様な人材が活躍できるための環境づくり

- 社員一人ひとりの技術力や専門性を最大限に発揮できる環境づくり

個々の適性や意欲に応じた人材育成

- 各専門の基本知識に加え、異常時対応やダイヤ作成等のモビリティ特有のオペレーションスキルや固有設備(車両の台車、特殊分岐器等)の知識等を有した業務の核となるプロフェッショナル人材の育成
- 自身の専門領域外(社内外)にも視野を広げ、全体最適視点でものごとを考えることができる人材の育成

活躍フィールドの拡大

さらなる融合と連携の推進

- 社員一人ひとりの技術力や専門性を最大限に発揮できる環境づくり
- 新たな価値を生み出すためのグループ内外との連携

事業領域拡大への挑戦を通じた成長

- 今まで培った技術力・コンサルティング力を活かした事業領域拡大への挑戦

多様で自律的なキャリア形成

- 社外、生活ソリューションとの領域間の柔軟な行き来により、グループ経営人材として成長

注力する取組み



7-4. 10年後へのアプローチ 社員の働き方改革

- 社員は AI を活用し、ロボットと協働しながら、自らが「主役」となり新たな価値創造に注力していきます。
- 社員が個々の専門能力を高め、ヒト起点の発想で幅広い役割を果たし、成長を実感できるようにしていきます。
- 社員が担っていくモビリティのコア技術を明確化し、グループ内外と連携して磨きあげ、次の世代へ継承します。
- 社員の「働きがい」「働きやすさ」をさらに向上させるためにグループ全体の環境整備を推し進めます。

オペレーション

現在



乗務



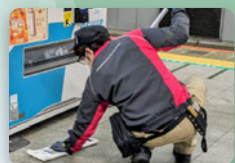
企画業務



駅業務



運行管理



駅清掃



アテンダント業務

10年後の働き方

グループ一体となった連携・チャレンジにより、
新たなサービスを提供していく



マーケットインの視点で
新たな商品・サービスの提案



自動運転技術を活用した乗務
(異常時は、係員が対応)



グループ内外との交流で
コア技術をブラッシュアップ



AIを活用した運行管理
(異常時等を社員が最終判断)



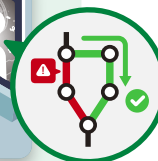
AIを活用した快適性・利便性の高い
システムの構築



ロボットによる清掃を別室でリモート確認



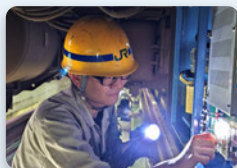
人ならではのサービス



7-4. 10年後へのアプローチ 社員の働き方改革

メンテナンス・工事・製造

現在



メンテナンス



清掃



製造



検査計画



検査・点検



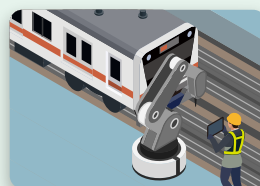
修繕計画



修繕工事

10年後の働き方

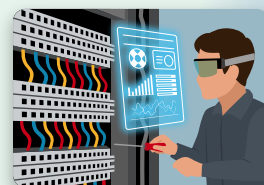
グループ内外との連携やロボット、AI、DX等の活用により、
高度な技術的判断・新たな価値創造に注力していく



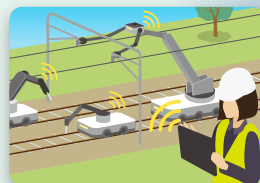
ロボットと協働した車両の
メンテナンス・製造



車両・設備モニタリングによる
CBMの推進



AR技術を活用した
作業支援



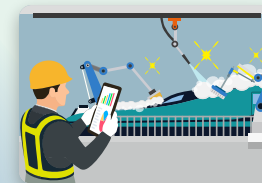
自動制御機械による
日中帯施工



デジタルツインの活用



AIを活用した
データ分析・寿命予測



ロボット清掃の品質管理



モビリティのコア技術をもとに
仕事を变える



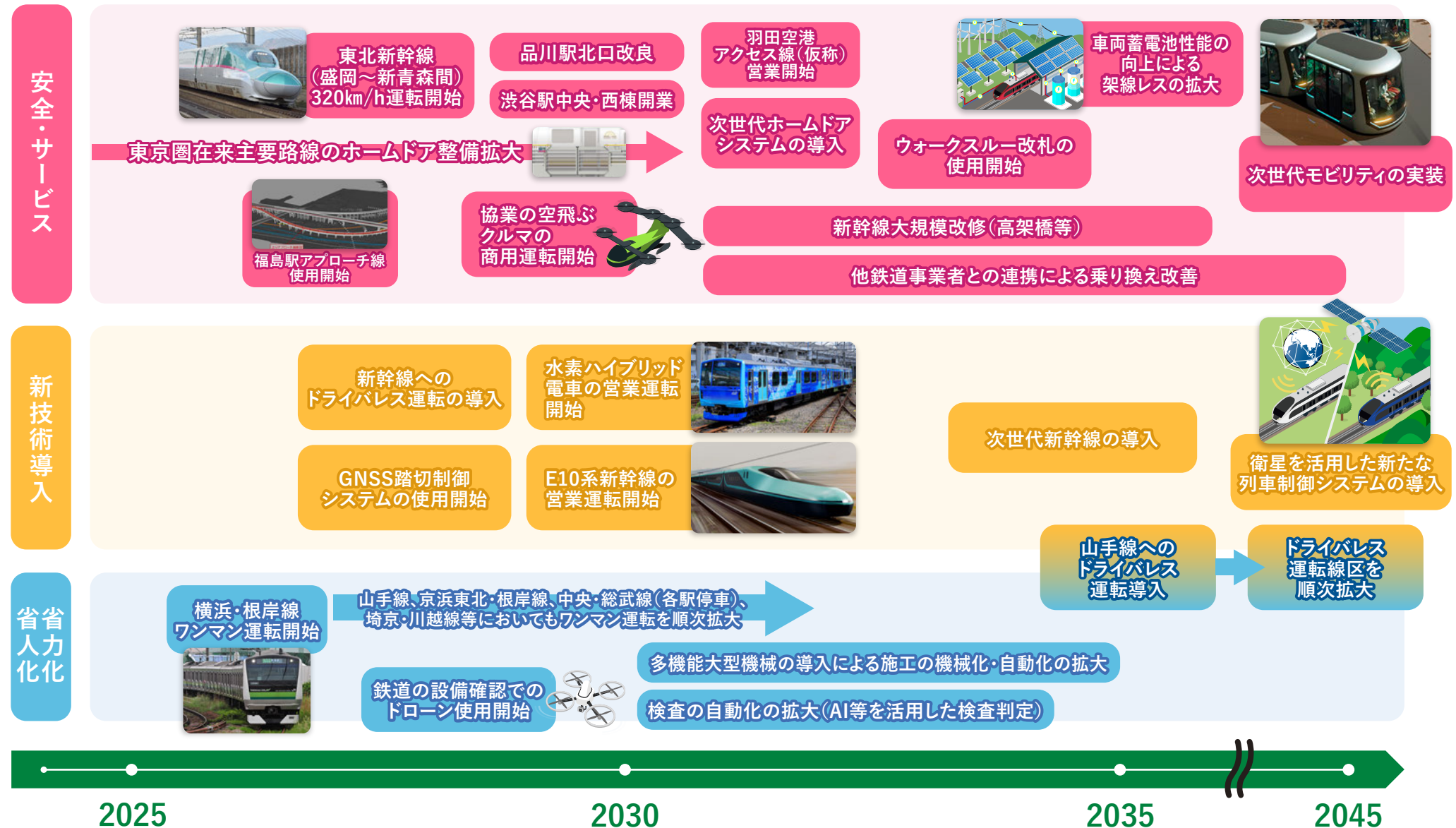
ドローン・ロボットを
活用したリモート設備管理

データ分析結果に
応じて現地確認

画像や検測データ等を横断的に活用し、業務効率向上を実現

8. ロードマップ

※検討中の施策も含む



※使用開始時期、導入時期等については、状況に応じて変更となる場合がある