

# 21世紀を鉄道の世紀に (JR東日本を世界一の鉄道にするために)

東日本旅客鉄道株式会社 取締役会長 松田 昌士



当社は、公社JNRから民間会社JRになって、早くも16年目を迎えました。そして、今年の6月には、残りの政府保有株の全てを民間に放出し、完全な民間会社となりました。長い年月の間、多くの難問を解決しつつの完全民営化への道のりでしたが、やっとこれが達成されて、大変嬉しく思っております。これからは、日本一の信用力のある会社を目指すことはもちろん世界一の鉄道会社にしていきたいと考えています。会社経営は年を追うごとに健全性を増しています。例えば、この15年間で長期債務は2兆1800億円を削減、生産性は66.5%増加、そして着実に黒字を増大させています。連結対象会社101社(持分法適用会社2社含む)(2002年9月末現在)についても、その約84%は黒字経営であり、デパート、ホテル、レストラン、商品販売など順調に実績を拡大しつつあります。これらの経営の健全な発展を支えている最も重要な要因は鉄道を中心とする技術の発展であります。特に大きな効果を発揮しているの

は、安全性を向上させる技術、メンテナンスの削減を目指す技術です。鉄道事故の件数は会社発足時に比較して約68%減になっておりますし、特に高速鉄道として最も脅威である踏切事故については、これは約77%減という実績となっております。年間の列車あたりの遅延時間は在来線が0.7分、新幹線が0.4分となっております。メンテナンスコストもJR東日本グループの中期経営構想「ニューフロンティア21」の達成年度2005年には、現在より約15%減となるでしょう。

更に私たちは、新しい鉄道の姿を目指して技術改革を進めつつあります。その代表例としては、鉄道のスピードアップであります。在来線は160キロ毎時、新幹線は360キロ毎時の最高速度を目指しています。また、非接触ICカードの「スイカ」は、約485万人の方々に自動改札用としてご利用いただいております。この「スイカ」は、将来全国的に拡大されることになるでしょうし、内蔵するストアード

フェア機能に加え従来のクレジットカードを合体することで流通革命を引き起こすでしょう。また、お客様の多様化するニーズに対応するために、ITを駆使し、新たな鉄道システム「**eetrain**(イートレイン)」の勉強を進めています。

鉄道の発展は技術の進歩により左右されます。国鉄改革に際して私たちは、鉄道総合技術研究所をJR各社の共有とすれば技術の発展は維持できると考えました。しかし、JRとなって数年を経過するうちにその考えは間違っていることに気づきました。鉄道の発展には基礎研究の成果が欠かせないことは事実です。しかし、鉄道技術の主体は、日常の業務の中から出てくる必要性を背景に改良を加えていく、つまり改良工学、集積工学といわれる性格を持っています。

2001年、私たちは大宮にJR東日本研究開発センターを発足させました。当センターは、使命の異なる四つの研究部門から成立しております。一般的に言って研究所というのはピラミッド型であり、時と共に官僚化し、形骸化する傾向を持っています。これを避けるために異なる使命の研究者の集合体とし、新しい発想を生み出しました。一つは、「安全研究所」であります。次は、「テクニカルセンター」で

あります。この二つは従来から活動していた組織であります。特に、「テクニカルセンター」は、メンテナンスの改善によるコストダウンと現場の課題を解決する研究所であり、現場の技術の駆け込み寺としての役割を果たしています。

新設は二つであります。「フロンティアサービス研究所」と「先端鉄道システム開発センター」であります。前者はサービス全般を対象とするだけでなく、サービス面からの技術への注文を出す役割を背負っております。後者は名前の通り最先端の技術に果敢に挑み、未来の鉄道を作り上げる、いわば夢の実現を目指しております。

いま、鉄道は各国相互に、そしてUIC（国際鉄道連合）を中心として激しく情報を交換し、また共同技術開発をしております。昨年秋のUICの総会において、「エネルギー、環境、高速、大量、安全という要素からみて21世紀は鉄道の世紀となるだろう。」と私は主張しました。

これを現実のものとするには、ひとえに新たな研究システムがどこまで有効に活動するかにかかっております。その成果を見守りつつ、皆様方の特段のご支援、ご協力をお願い申し上げたいと存じます。