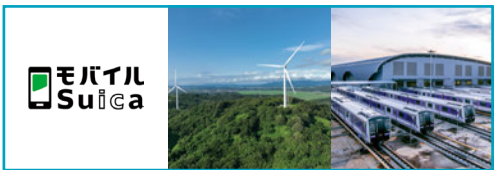
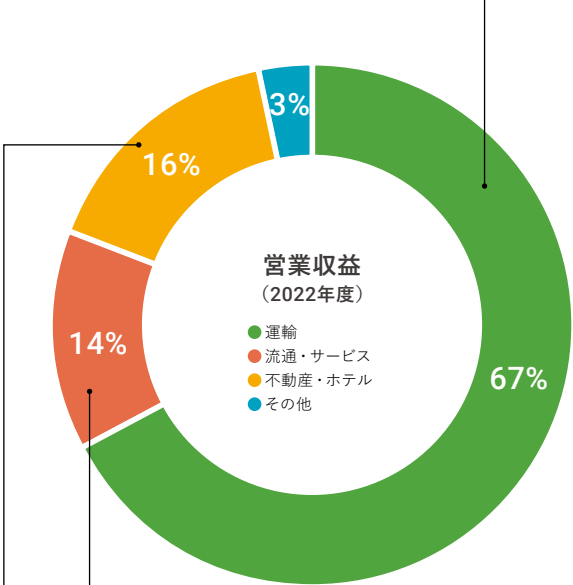


JR東日本グループの事業セグメント

		戦略(強み)	市場認識(リスクと機会)
モビリティ 生活ソリューション	運輸事業 めざす姿 「究極の安全」を追求し、JR東日本グループの基盤である「お客さまや地域の皆さまからの信頼」に応えます。また、安定した輸送と品質の高いサービスをすべての人へ提供し続けて、活力ある社会に貢献します。 新幹線／在来線／バス／モノレール設備／電気ネットワーク／建設	会社発足以来、安全を経営のトッププライオリティに掲げ、ソフト・ハードの両面から安全性の向上に取り組んでいます。首都圏を事業エリアに含み、東日本エリアの各都市をつなぐ新幹線ネットワークと、地域の足としての在来線・モノレール・バスといったさまざまな輸送モードをリアルなネットワークとして展開し、お客さまに安全で安定した輸送を提供しています。 鉄道150年の歴史で積み上げてきた高い技術力やオペレーションノウハウ、サービス品質、地域と連携した流動創造、そしてそれらを担う人材が強みです。また、次世代新幹線の開発やドライバレス運転に向けた挑戦、CBM(状態基準保全)によるスマートメンテナンスの実現など、さまざまな技術革新を推進しています。	グループ経営ビジョン「変革2027」を策定した2018年には、高速道路の拡充、乗用車やバスなどの自動運転の実用化などによる交通市場の競争激化や人口減少により鉄道利用者の減少を見込んでいました。それに加えて、新型コロナウイルス感染症が拡大したことで、人々の生活様式の急激な変化や技術革新等によるテレワークが広く浸透し、減少した移動ニーズが元に戻らないこともリスクとして考えられます。 今後も鉄道のご利用は以前の水準には戻らない前提に立ちながらも、新型コロナウイルス感染症が5類に移行されるなど、行動制限の緩和により移動ニーズが高まり、さらなる旅行需要、そしてインバウンドの増加を見込んでいます。また、二拠点居住など、多様化するライフスタイルに合わせた移動ニーズの現出が見込まれます。
	流通・サービス事業 めざす姿 個別ニーズに応じた多様なサービスを提供します。また、JR東日本グループだからこそできる「地方創生」を推進していきます。 エキナカ開発／Eコマース／小売／飲食広告／スポーツ／レジャー／物流／卸売	日々1,200万人にご利用いただく駅の魅力を最大限に高めるべく、お客さまが必要とされる小売・飲食店、さらにエキナカ空間全体をプロデュースするエキナカ開発を行うとともに、それらと相補する事業を展開しています。 また、これまで以上にお客さまの個別ニーズにお応えすべく、駅のあり方を変革し、「交通の拠点」という役割を超えてさまざまな機能を付加することで、これまでになかった概念で駅とお客さまをつないでいく「Beyond Stations構想」を展開しています。 さらに、当社グループが持つ地域とのネットワークを活かし、地域の良いものを別の地域に紹介することで、地域の魅力を再発見していただき、「地方創生」も推進していきます。	駅立地に特化した店舗展開が多く、鉄道のご利用と業績が連動することとなります。したがって、テレワークの浸透等により、鉄道のご利用がコロナ前の水準に戻らないことを前提にいかに収益を上げていくかが課題となります。また、物価上昇が進み、これまで以上に消費マインドの冷え込みが進む場合には、減収要因となります。さらに、人手不足も重い課題となっています。 一方で、コロナ禍の収束により旅行需要やインバウンドの回復が見られるようになり、これまで以上にリアルな体験を意識した行動・消費が生じることが期待されます。また、デジタル技術の進展により、省力化されつつも利便性の高いオペレーションの提供が可能となっています。
	不動産・ホテル事業 めざす姿 日常生活における快適性や利便性をさらに高める「くらしづくり・まちづくり」を推進していきます。 ショッピングセンター／オフィス／ホテル住宅／アセットマネジメント Tokyo Metropolis Project	駅直結という立地を活かしたオフィス、ホテル、ショッピングセンターを展開するとともに、住宅事業にも取り組んでいます。 「TAKANAWA GATEWAY CITY」をはじめとした「まちづくり」やターミナル駅開発、ホテル拡充を推進するとともに、駅周辺の不動産を街の「結節点」と再認識したうえで、駅周辺や沿線にお住まいの皆さまのニーズにお応えする業態・サービスを拡充し、「くらしづくり」を推進していきます。さらに、当社の開発・保有物件をファンドへ売却(流動化)し、その獲得資金をさらに成長分野へ拡大再投資していく「回転型ビジネス」を推進することで、お客さま・住民の皆さまに常に新しい価値を提供し、さらなる「くらしづくり・まちづくり」につなげます。	コロナ禍で進展したテレワークのほか、ECサイトのさらなる台頭などによる「リアル離れ」が進むとともに、特に都心を中心とした今後のオフィス供給の増加や金利上昇圧力による不動産市況の変化、エネルギー・物品調達コストの増加など、経営に大きな影響を与えうるさまざまな要因が生じています。 一方で、コロナ禍の収束を受け、リアルで人と会う、モノを見る、実際に触れるといった体験等の価値の再評価が進み、これまで以上にリアルでの訪問、買い物需要等の増加、さらに外出機会増加に伴う衣料品等をはじめとした身の回り品の購買の増加が見られます。また、インバウンドの回復及び円安の進展により、ホテルの宿泊需要、買い物需要が今後も高まっていくことが期待されます。
	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業 ⑤ 54ページへ		



運輸事業

代表取締役副社長
鉄道事業本部長
安全統括管理者

渡利 千春





(左から)

常務取締役 鉄道事業本部副本部長(安全、運輸車両)	鈴木 均
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長 新幹線統括本部長	池田 裕彦
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(電気)	加藤 修
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(駅業務、サービス品質)	中川 晴美
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(設備)	玉川 岳洋
常務執行役員(建設工事部担当)	小山 宏

当社グループの経営のトッププライオリティは「安全」です。運輸事業は、当社グループ社員一人ひとりの安全意識によってその基盤をより強固にしています。お客さまにご満足いただける高品質の輸送サービスを提供することを使命としています。当社グループにおける運輸事業の最大の強みは、首都圏内及び首都圏と地方中核都市間を結び、大量・高速輸送を可能とする鉄道ネットワークです。このリアルなネットワークをさらに進化させ、人と人をつなぎ、交流人口の拡大、地域の活性化にも貢献していきます。

また、人口減少など喫緊の社会課題に対応しながらポストコロナの時代を生き抜くために、強靱でサステナブルな事業運営を追求します。新しい働き方への転換や、新技術の活用を通じて業務を変革します。ワンマン運転の拡大や運転士の資格が不要なドライバレス運転の導入による輸送業務の効率化、画像認識・センサによる新しいモニタリング技術などによるメンテナンス業務の効率化を進めています。また、鉄道ネットワーク機能を強化する取組みとして、新型車両の導入による新幹線のスピードアップや、首都東京の国際競争力強化に資する羽田空港へのアクセス線建設を推進します。

私たちは、グループ内の社員一人ひとりが輝ける活躍の場を提供し、融合された大きな力を多様な経営資源やグループ外の力とも有機的に統合することで、より安全で快適な輸送サービスを提供しお客さまの笑顔につなげます。

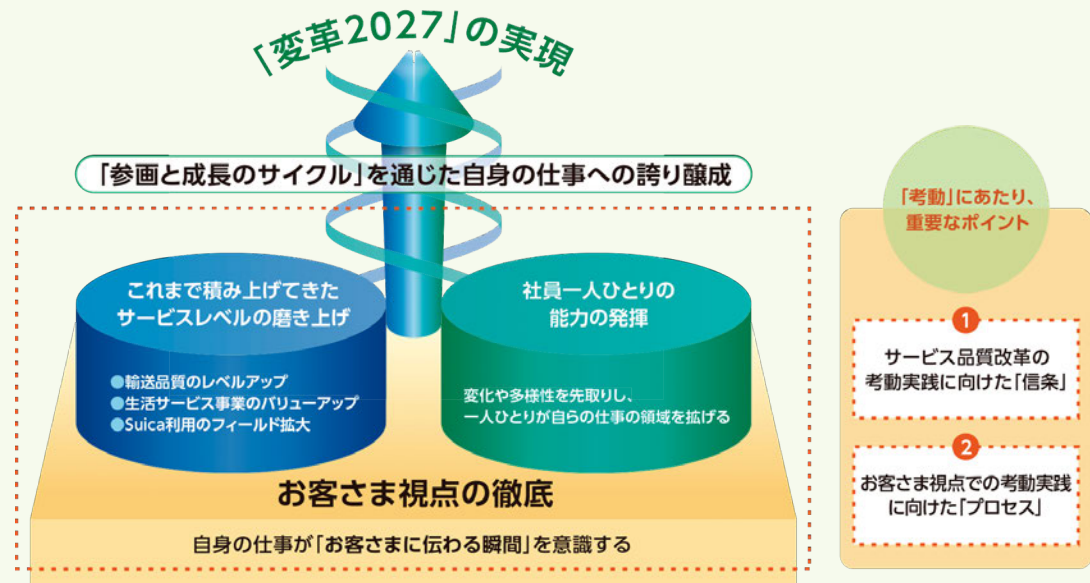
※ 安全については、P.64～78参照

「サービス品質改革ビジョン2027」の推進

会社発足以来、グループ全社員が一丸となって輸送品質とサービス品質の改革に取り組んできました。一方で、特にコロナ禍に端を発し、グループ経営ビジョン「変革2027」で想定した未来が一気に到来し、当社を取り巻く環境は複雑・多様化しました。

それらの変化に適切に対応すべく、私たちは「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、すべての社員がお客さま視点の「考動」をベースに幅広いフィールドで活躍できる体制を構築するとともに、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスの融合・連携を推進して全体最適を図り、サービス品質改革を実現していきます。

「考動」を実践し、より質の高いサービスを提供することで、お客さまのご期待に応え続け、信頼される企業グループとして社会に貢献していきます。



新幹線

事業展開

当社の新幹線は、東京駅を起点に東北、山形、秋田、上越、北陸の5線区・5方面に延び、総営業キロは1,470.1km（山形・秋田の新在直通区間を含む）に及びます。2023年4月現在、定期営業列車は1日324本となっています。

成長戦略

1982年の東北・上越新幹線の開業以来、安全・安定輸送の実績とお客さま、地域の皆さまからの安心・信頼を礎とし、新幹線を支える「技術と人とチームワーク」を育みながら、輸送体系のブラッシュアップやお客さまの多様なニーズにお応えしたサービスの提供、オペレーション&メンテナンス業務の構造改革等を通じ、「スピーディー・スマート・サステナブル」な事業運営をめざします。

新幹線ネットワークのブラッシュアップ
～より便利で快適な新幹線への進化～

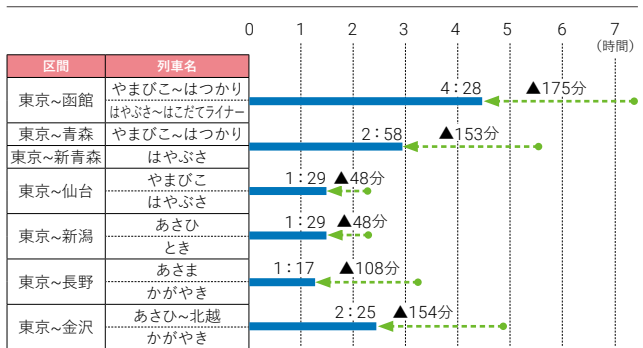
会社発足当初の1987年と比べ、整備新幹線区間の延伸や新在直通運転、速度向上などにより当社管内主要都市間の到達時分を短縮するとともに、運行本数を増やすなど、お客さまへの大きな利便性向上につなげてきました。2023年3月のダイヤ改正では上越新幹線の最高速度を240km/hから275km/hに引き上げ、東京～新潟間が最大7分短縮しました。

山形新幹線用新型車両E8系の投入や北陸新幹線敦賀延伸開業(いずれも2024年春)に向けた準備、その先を見据えた新幹線ネットワークのブラッシュアップや、将来の新幹線自動運転実現に向けた検討なども進めていきます。



山形新幹線用新型車両「E8系」

到達時分の変化(1987年との比較)



※ 東京～函館間の上段(やまびこ～はつかり)は1988年3月ダイヤ改正時
(青函トンネル開通時)の所要時間

新幹線での新しい過ごし方&旅行スタイルのご提案

時間や場所にとらわれない働き方や暮らし方へのシフトが加速する中、新幹線車内での過ごし方も多様化しています。2021年11月からワーク&スタディ優先車両として「新幹線オフィス車両」を提供していましたが、2023年3月から「TRAIN DESK」にリニューアルし、仕事や勉強に限らず、移動時間を「自分時間」として過ごしたいお客さまへの多様なニーズにお応えしています。

また、駅ビルやエキナカでの買い物など日常のあらゆるシーンで貯まる「JRE POINT」を活用した新幹線での新しい旅行スタイルとして、4つの行き先候補駅からランダムに選ばれたどこか1つの駅へ6,000ポイントで往復旅行をしていただける「どこかにビューーン!」を2022年12月から開始しました。思いもよらない場所への旅を通じて、新たな出会いや体験をお楽しみいただけます。



「技術と人とチームワーク」を育む取組み



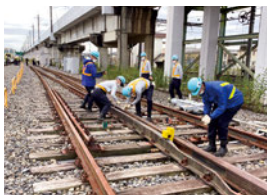
新幹線統括本部
新幹線設備部
石山 蓉子

当社の新幹線は会社発足以降、ネットワーク拡大のほか320km/hへの速度向上、運行本数増大、各種システムの拡充等、技術面の進展とともにその変化点も多くなりました。

新幹線の安全・安定輸送を確保するとともにさらなるサービスレベルの向上とサステナブルなオペレーションに向け、先端技術の導入検討や競技会等を通じた技術研鑽、勉強会・座談会等での社員相互理解の取組み等、「技術」と「人」と「チームワーク」を育む取組みを行っています。



技術競技会の様子



技術競技会の様子

JR東日本グループの価値創造	事業戦略	成長の基盤となる戦略	サステナビリティ	データ
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

運輸事業

在来線・バス・モノレール

事業展開

営業キロ（在来線）6,224.5km、1,681駅（BRT含む）の鉄道に、バス・モノレールを加えたリアルなネットワークにおいて、お客さまのニーズや地域社会の課題解決に向けた輸送サービスを追求しています。

成長戦略

特急列車への新たな着席サービスの拡大や中央快速線へのグリーン車導入などにより、お客さまの着席ニーズに応えます。また、ワンマン運転の拡大やドライバレス運転技術を推進し、サステナブルな鉄道事業運営をめざしています。



中央快速線へのグリーン車導入



山手線ATO実証運転

オフピーク定期券の発売開始

「オフピーク定期券」は、2023年3月から発売を開始した新たな定期券です。コロナ禍により社会で高まった3密回避や混雑緩和へのニーズを踏まえ、首都圏の平日朝のピーク時間帯以外に定期券としてご利用いただくことができ、通常の通勤定期券より約10％割安になっています。当社はお客さまや企業などのご理解とご協力を得ながら社会全体でピークシフトの取組みを進めていくことで、「三方良し」をめざしています。



のってたのしい列車



鉄道事業本部
モビリティ・サービス部門

池田 友貴

列車に乗ること自体が目的となるような、魅力的な列車づくりを進めています。2023年3月現在、「海里」や「リゾートしらかみ」といったハイブリッド車両、SL等といった地域の魅力あふれる14種類の「のってたのしい列車」を運行し、多くのお客さまにご利用いただいています。今後は、2023年冬頃に「ひなび（北東北エリア）」、2024年春頃には「SATONO（南東北エリア）」といった新たな観光列車のデビューを予定しています。「地方を豊かに」するための「観光振興」の象徴として、当社だけでなく地元の皆さまとも連携しながら、お客さまや沿線の皆さまに愛される列車づくりをめざします。



ドライバレス運転への挑戦（在来線・新幹線）

運転士による運転を支援する一般的な自動運転（GoA2）のほか、運転士は乗務せず、車両の発進・停止や加減速などのすべての操作をシステムが自動で行うドライバレス運転（GoA3：添乗員付き自動運転）の実現をめざしています。

在来線では、山手線で省エネ性能や乗り心地も向上したATOの実証運転を2022年10月から2か月間、E235系（2編成）の営業列車を使用して実施しました。新幹線では、E7系を使用した実証試験を2021年に実施し、2020年代末に上越新幹線の新潟駅から新潟新幹線車両センター間の回送列車、2030年代中頃には東京駅から新潟駅の営業列車へのドライバレス運転の導入をめざします。また、ドライバレス運転に必要な前方の支障物検知装置などの研究・開発にも取り組んでいます。



新幹線ドライバレス運転の実証試験

スマートメンテナンスの実現「車両CBMの推進」

車両機器の状態監視機能を搭載したE235系車両において、状態監視データを用いた新しいメンテナンス方法であるモニタリング保全体系を確立しました。2018年6月から定期検査の一部を「データによる運用中の機能確認」に置き換え、2022年9月には定期検査の一部について、状態把握により機器の検査時期を判断する「データを用いた劣化・寿命把握」へ移行しています。このほか、E235系車両以外の状態監視データ

が取得可能な一部車両においても、機器の故障や劣化状態の把握などへのデータ活用を推進し、車両品質のさらなる向上とスマートメンテナンスの実現への取組みを着実に進めています。



状態監視データから検査時期を判断

設備・電気ネットワーク・建設

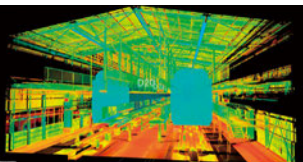
事業展開

線路、橋りょうなどの構造物、電気設備等の改良・メンテナンスを通じて、安全・安定輸送の確保を担っています。また、駅改良工事や輸送改善に伴う建設プロジェクトを実施しています。

成長戦略

建設プロジェクトでは、安全にプロジェクトを推進するとともに、工期短縮・コストダウンを追求し、価値あるものをより早く、より安くつくるため、研究開発と技術革新を推進しています。また、より一層の生産性向上やコストダウンに向けて、モニタリング、ドローン、点群データ、DX等の新技術の活用を推進し、検査・検測・監督業務等の効率化によるサステナブルな体制を構築します。

将来にわたり新幹線の安定輸送を確保するため、2031年度から東北・上越新幹線で大規模改修工事を計画しています。機械化等による省力化やコストダウンを実現するため、実物大模擬設備等を活用して技術開発を推進します。



点群データを活用した建築限界等の離隔測定

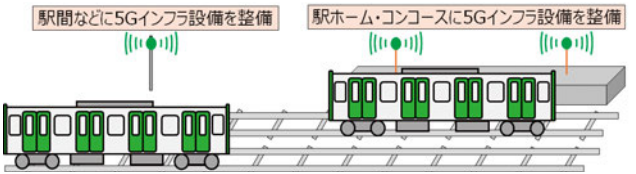


実物大の新幹線模擬設備

5Gインフラシェアリング事業の推進

新領域への挑戦及び駅や電車をご利用のお客さまの利便性向上に向け、新たなビジネスモデルとなる「インフラシェアリング事業」により、駅や駅間などの鉄道沿線における5Gエリア整備を行っています。

移動通信事業者が5Gサービスを提供するための基盤となる5Gアンテナ等の必要な設備について当社がインフラシェアリング事業者として整備し、移動通信事業者がこの設備を活用することで、社会全体のインフラ投資を最適化するとともに、スピード感ある5Gエリア整備を推進していきます。



羽田空港アクセス線（仮称）の推進

既存の鉄道ネットワークを活用し、多方面からの羽田空港へのダイレクトアクセスを実現する「羽田空港アクセス線（仮称）」の計画を推進しています。



羽田空港アクセス線（仮称）の計画

サステナブルなメンテナンス体制

激甚化する自然災害のリスク低減に向け、気象レーダー雨量の活用等により運転規制を強化するとともに、耐震補強、降雨防災対策等の設備強化に取り組んでいます。また、お客さまのご利用状況に応じた設備のスリム化により、地上設備の維持管理コストの低減を図ります。

列車に電気を供給する架線設備は、終電後の夜間に目視による検査で健全性を確認しています。検査業務量の半分以上を占めるこの目視検査を、検測車搭載カメラやセンサを活用した検査「架線モニタリング」への置換えに取り組んでいます。この検査の置換えにより、メンテナンス業務の省力化や品質向上、働き方改革を推進していきます。



架線モニタリングによるメンテナンス業務の省力化

流通・サービス事業

代表取締役副社長
マーケティング本部長

喜勢 陽一

(左から)

執行役員マーケティング本部副本部長 竹島 博行

執行役員マーケティング本部統括(MaaS) 得永 諭一郎

2022年6月、当社グループの強みである輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つのサービスを融合して、新たな価値や利便性を創造し、グループ価値の最大化を実現するため「マーケティング本部」を立ち上げました。

私たちは、シームレスでストレスフリーな移動のプラットフォームとSuica電子マネーやビューカードによる決済のプラットフォームを基盤に「JRE POINT」により当社グループが提供する多様なサービスを結び付け、グループに集まる膨大なデータや情報を最大限に活用して、お客さまや地域の皆さまにとって、利便性の高い「心豊かな生活空間」の構築に進んでいます。また、グループ経営ビジョン「変革2027」に掲げた「地方を豊かに」を実現するため、地域の皆さまと「元気で活力ある地域コミュニティ」づくりに取り組むとともに、これまで国内で培ってきたノウハウを活用し、東南アジアを中心にグローバルビジネスにもチャレンジしていきます。

私たちはマーケティング本部が展開する生活ソリューションにつながる事業が輸送とともにJR東日本グループを支える一方の立柱になるよう、新しい成長戦略を果断に推進し、グループの収益拡大に取り組んでいきます。

エキナカ開発

事業展開

エキナカ空間に統一されたコンセプトのもと、さまざまな商品・サービスを取りそろえ、「交通の拠点」という役割を超えて、駅を「つながる」「暮らしのプラットフォーム」へ転換する「Beyond Stations構想」を展開していきます。

成長戦略

駅における業務改革などを契機とした鉄道事業用施設のスリム化により生み出されたスペースを、デジタル化時代において高い価値となりうる顧客接点として活用すべく、開発していきます。また、「Beyond Stations構想」のもと、広告メディアと店舗の融合展開、リアルスペースとオンラインサイトのマルチチャネルアプローチ化、行政・郵便・金融などと連携した事業展開(Society5.0型)など、「つながる」をコンセプトとした新しいエキナカ開発を進めています。

ショールーミング店舗の実証実験

ショールーミング店舗「&found」の実証実験を上野駅、東京駅で行いました。商品を販売せず、お客さまに商品を体験していただくことによるマーケティングデータ収集に特化することで、取引先からも高い評価を得ています。

ショールーミング店舗「&found」

改札内店舗のご利用増に向けたサービス

Suica等を入場券代わりにお使いいただける「タッチでエキナカ」をご利用のうえ、改札内店舗で1,000円(税込)以上お買い上げいただくことで、入場券相当の「JRE POINT」をバックするサービスを実施しました。改札内店舗の魅力再発見に寄与しており、サービスを継続しています。

新たな賑わい創出

2022年度上期に東京駅八重洲北口改札外のエリアを「グランスタ八重北」としてリニューアルオープンしました。多様な国の料理を提供する「多国籍ゾーン」のほか、新感覚酒場や大衆食堂など、さまざまな業態で新たな価値を提供しています。

2023年3月には「tekuteせんだい」が増床オープンしました。仙台駅の北側エリアに日常的にご利用いただける業態を取りそろえ増床するとともに、駅舎内を通り抜ける通路を整備し、駅の利便性・回遊性も向上させました。今後、さらに北側を開発し、新たな賑わい創出につなげます。

グランスタ八重北

tekuteせんだい

「STATION WORK」の拡大

マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門
加来 里志

“働く人の1秒を大切に”のコンセプトのもと、JR東日本が運営するシェアオフィス「STATION WORK」は全国800拠点以上のネットワークに拡大しています。

私は事業の根幹でもあるシステムを担当し、ユーザビリティの向上と事業拡大に順応した機能改修・開発を行っています。また、兼務として横浜線の運転業務もを行っています。乗務員として安全・安定輸送を徹底することはもちろんのこと、現業と企画部門兼務ならではの気づきやアイデアの創出ができるよう取り組んでいます。

Eコマース

事業展開

2023年3月に5周年を迎えた「JRE MALL」は、JRE POINTを軸とした当社グループのデジタル戦略の中核の一つとして、通常のECだけではなく「JRE MALL ふるさと納税」等、続々とサービスを拡充しています。

成長戦略

既に大手オンラインショッピングサイトが複数存在する中、鉄道コンテンツや、ふるさと納税など当社鉄道営業エリアの自治体と連携した商品などは「JRE MALL」ならではの差別化が図れる商材です。ユーザーエクスペリエンスの継続改善、レコメンデーション機能等の向上、リアル接点を含めたカスタマージャーニーの再デザインなどと併せ、当社グループならではのEコマースを通じたお客さま満足と収益を追求していきます。

JRE MALL

小売

事業展開

鉄道を利用されるお客さまのクイックニーズを満たすため、エキナカを中心にKIOSK、NewDaysをはじめとするコンビニエンスストア型店舗、お土産・衣料品店舗等を約900店舗展

開しています。徹底的なマーケティングをもとに、お客さまに求められるマーチャンダイジングを提供しています。

成長戦略

駅立地という従来活かしてきた強みに加え、「駅における移動・購買・決済から把握・分析できるさまざまなデータの活用」「お客さまの生活動線上にあるさまざまなメディアを通じたリーチ」「JRE POINTを介したさまざまなグループ事業間のシナジーの追求」を柱に、デジタルシフトするお客さまに対し当社グループならではのインターフェースを構築し、お客さま価値の追求とグループ事業の成長を図っていきます。

商品・店舗のさらなる磨き上げ

多様化、細分化、高度化するお客さまニーズに対しては、駅の施設や機器類の効率化・スリム化によって生まれたスペースを活用した(株)JR東日本クロスステーションによる外部連携型ミニ業態((株)シャトレーゼ他)のさらなる開発を進めるほか、(株)紀ノ國屋による感度の高いプライベートブランド商品の開発による東日本エリア外も含めた出店・商品供給を進めていきます。

シャトレーゼJRさいたま新都心駅店

また、オンラインショッピングや消費者間取引などが増大する状況を好機と捉え、ロッカー事業を“荷物預かり事業からさまざまなモノの配送・交換のプラットフォーム事業”へと革新するとともに、セルフレジの設置や無人決済店舗の展開も図っていきます。

飲食

事業展開

そば、カフェ、カレー、おにぎり、ラーメン、ベーカリーの主力6業態を中心として、エキナカのクイックニーズを満たす店舗を約350店舗展開するとともに、駅弁の製造・販売事業も展開しています。食の安全安心を徹底的に追求し、お客さまに信頼される価値を提供しています。

成長戦略

お客さまの外出志向が高まる中、クレリネス(店舗衛生)、グランドメニューの質的向上とシーズンルメニューによるお客さまへの楽しみのご提供、忙しい駅だからこそ価値が高まる快適な店舗環境デザインや店舗スタッフの好感度を大切な提供価値として追求していきます。特に多頻度でお越しになる駅であるからこそ、地域商材、社会的な意義のあるメニュー(被災地応援やジビエ)、さまざまなパートナーとの連携を通じたシーズンルメニューで、楽しく・広い立ち寄り動機の飲食店をめざしていきます。

44 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023 45

JR東日本グループの価値創造	事業戦略	成長の基盤となる戦略	サステナビリティ	データ
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

流通・サービス事業／不動産・ホテル事業

収益性と効率性の追求

お客さまの嗜好が多様化し、新たな市場参入が激しい外食産業において、駅立地に甘えることなくお客さまの支持を獲得するために、工場再編等を含むセントラルキッチンのある方、メニュー改廃のある方を見直し、食品原価のコントロールとさらに美味しいメニューを実現していきます。

また、コンビニエンスストアとカフェ融合店舗など、お客さまニーズに合わせたエキナカ店舗の再配置も進めることで主力6業態の競争力を高め、エキソトへの出店を拡大します。さらに、特に外食産業における人手不足が顕著となる中、駅で働くスタッフのESの向上、オーダーのデジタル化、調理製造のロボット化などを進めています。



NewDaysとベックスコーヒーショップの融合店舗

広告

事業展開

駅、車内の豊富なメディアをフル活用し、首都圏を中心とした多くのお客さまに直接リーチできる強みを活かした広告事業を展開しています。

成長戦略

リアルメディアからデジタルメディアへのシフト、クライアントからの費用対効果の可視化の要求など広告業界を取り巻く環境が大きく変わる中、駅メディアを筆頭に多くのお客さまの目に触れる交通メディアというリアルな強みを基軸に置きつつ、多様で進歩的なニーズに応えるべく、先端デジタル表現などを可能とするメディアへの置換え、メディア×ショールーミングスペース×実店舗展開の立体的な展開などにより、さらにクライアントから選択されるメディア事業をめざしていきます。

ADトレイン×JR東日本アプリ連携

鉄道開業150年を記念し、機関車を模したシックな黒色塗装と、企業ブランドの黒色とを融合させたADトレインを運行するなど、アセットの持ち合わせる特徴を活かした広告展開を行っています。また、JR東日本アプリとも連動しADトレインの位置情報提供を行うなど、デジタルとの連携も強化しています。

大型媒体の設置推進

2023年冬以降、上野駅、秋葉原駅、新宿駅などで順次「Beyond Stations構想」を体現した「イマーシブなメディア空間」を開業させていきます。

約50m²のアウトドア大型曲面サイネージ、長さ約100mに及ぶプラットフォームメディア(上野駅)、約60m²の大型サイネージと約150m²のショールーミングスペースの連動展開(秋葉原駅)、48面柱サイネージ、長さ約60mの天井ロングサイネージ(新宿駅)などダイナミックなメディアを連鎖的に展開することで、広告メディアが伝統的なマスコミ4媒体からインターネットにシフトする中、存在感が高いメディア開発により交通広告の再構築・競争力格上げを図っていきます。



上野駅広小路口駅前広場 完成イメージ

スポーツ・レジャー

事業展開

【スポーツ事業】「JEXER」ブランドのフィットネス事業(43店舗)を軸として展開。お客さまのからだココロの健康やコミュニティづくりへ貢献していきます。

【レジャー事業】新幹線直結という世界に類を見ない通年型リゾート「GALA湯沢」を展開しています。

成長戦略

スポーツ事業は、駅近接の利便性をベースに、最新鋭のマシジム、幅広いプログラム、スパやサウナ等の充実を強みに、首都圏を中心とした駅・周辺開発メニューの一つとして展開することで、施設数やお客さまのご利用拡大を図り、事業収益を追求していきます。

レジャー事業は、新幹線直結という高い利便性と地域の観光資源を活かし、海外事務所と連携した海外PR等を通じて増大する東南アジアからのインバウンドのさらなる取り込みなどによる利用者の拡大とともに、サービス品質の向上を通じた客単価の向上を図っていきます。



フィットネスブランド「JEXER(ジェクサー)」

GALA(ガーラ)湯沢

物流・卸売

事業展開

鉄道インフラを高度活用する列車による荷物輸送サービス「はこブユン」により、各地の名産品を高鮮度で輸送し、販売を通じ地方の魅力を発信し、地方創生に取り組んでいます。

成長戦略

エキナカ・エキソト向けの食品輸送のほか、鉄道による定時・安定輸送の強みを活かし、医療関係品や機械部品などの輸送に加え、即日配送サービス等のサービス内容の拡大に取り組みます。また、鉄道による荷物の輸送網の拡大を通じ、物流業界の人手不足やCO₂排出量の問題など、社会課題の解決への貢献めざしています。

列車荷物輸送サービス「はこブユン」



マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門

上田 孝志朗

より多くの方々へ新たな価値をお届けすべく、鉄道の強みを活かした「はこブユン」を当社グループ体となって進めています。各事業セグメントの垣根を越えた融合と連携により、荷主さまのニーズを満たすサービスの提供や旅客輸送との両立をめざします。

具体的には、鉄道をご利用のお客さま・荷主さまにご満足いただけるオペレーションの確立やサービス設計、運搬台車など物流設備の開発・整備による業務の生産性向上等に取り組んでいます。引き続き、鉄道という経営資源を有効活用し、地域活性・地方創生の推進に加え、当社グループとして着実かつ継続的な利益確保を実現します。



海外における生活ソリューションの展開

当社グループが持つ日本国内での実績・経験を活かして、台湾では、ビジネス創発を目的としたコワーキングスペース「One&Co Taipei」、当社グループのホテル「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」を運営、また、シンガポールでは、2016年以降、「JAPAN RAIL CAFE」「LUMINE SINGAPORE」「One&Co Singapore」、トムソン・イーストコースト線の駅構内商業区画の開発・運営を推進しています。海外鉄道路線における複数駅の

エキナカ開発は、日本の鉄道会社として初となる試みで、鉄道利用者の利便性の向上と沿線の発展に貢献していきます。



ホテルメトロポリタン プレミア 台北



One&Co Taipei

ショッピングセンター

事業展開

日常的に利用する駅をさらに便利にご利用いただくために、ショッピングセンターを約190箇所展開しています。お客さまに利便性という時間価値を提供するとともに、常に新しいライフスタイルを提案し、生活に彩りを加え、心の豊かさも提供しています。

成長戦略

常に時代を画するショッピングセンター事業へ進化させていくことをめざします。特に「TAKANAWA GATEWAY CITY」において「日本の良さ×グローバルへの発信」というこれまでにないテーマに挑むルミネ、大井町駅周辺広町地区開発において当社グループ初となる「アウトモール型ショッピングセンター」をめざすアトレを筆頭に、成長と収益の拡大を図っていきます。



ルミネ



アトレ

デジタルを活用したリアル店舗の魅力向上

ショッピングセンター自体の「目的地」化を推進、デジタルツール・技術を活用することでリアル店舗の価値を向上させ、リアルならではの買い物体験を提供します。

例えば、(株)千葉ステーションビルでは、ECサイト「PERIE Online JRE MALL店」を通じて店頭にてお得にご利用いただける電子チケットの販売を行って誘客を実施したり、(株)ルミネでは、アプリ「ONE LUMINE」を活用した情報発信によりデジタル上の顧客接点を強化しながら、ECサイト「アイルミネ」で注文した商品を店舗で受け取れるサービスを展開し、多くのお客さまにご利用いただいています。



不動産・ホテル事業

PERIE Onlineがめざすもの



(株)千葉ステーションビル
マーケットデザイン部

兼井 一成

豊かな食や地域資源を誇る千葉県を拠点として商業施設「ペリエ」を運営する当社の強みを活かし、「千葉のいいもの」「ペリエのいいもの」をテーマに、2021年3月、「PERIE Online JRE MALL店」を立ち上げました。現在、千葉県内の事業者の商品を含め、約800点の商品を取り扱っています。「JRE MALL」で販売する商品をペリエで催事販売するほか、ペリエ店頭や千葉県で利用できる電子チケットサービスにより、「PERIE Online JRE MALL店」を拠点とした「デジタルとリアル融合」の相乗効果を生み出し、ペリエや千葉県への送客を含めたさらなる発展に寄与できるよう取り組んでいます。



オフィス

事業展開

東京駅周辺など圧倒的なアクセス性に加え、オフィスのクオリティ向上に資するプレートサイズや設備、高いBCP水準などの競争力を活かした大規模開発ビル等、47棟のオフィスビルを展開しています。

成長戦略

新型コロナウイルス感染症によるリモートワークの定着により、オフィス事業を取り巻く環境が大きく変わる中、今後も競争力の高い事業展開を図るため、高い社員エンゲージメントにつながる都心一等地のアイコンックなSクラスオフィスビル、



JR新宿ミライナタワー

オフィスワーカーの生産性向上や働き方改革に資するステーションブース、チームビルディングや企業のイノベーション創発機会として活用できるワーケーション事業などを一体として展開することで、オフィス床賃貸事業を超えた企業課題のソリューションサービス型の事業展開を図っていきます。

環境対応、充実したサービス

企業がSDGsを強く意識した事業活動へとシフトする中、当社グループのオフィスビルにおいても実質再生可能エネルギー由来の電源供給や非化石証書等の取得を推進していきます。また、ショッピングセンターやフィットネスクラブなどグループの幅広い事業展開を活かして、さまざまなテナント企業向けのサービスを充実させることで、テナント企業とのレレーションづくりを強化し、選ばれるオフィスビル事業を推進していきます。

ホテル

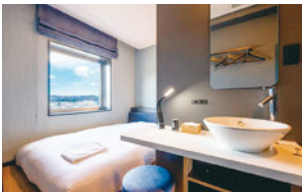
事業展開

駅近接のフルサービスホテルから、自然の中でゆったり過ごせるホテルなど、58館9,693室のホテルを展開しています。鉄道ネットワークを活かした高い利便性と快適な宿泊環境、ニーズに合わせたサービス提供を通じて、高いお客さま満足を追求していきます。

成長戦略

100年以上の歴史を誇り国内外のお客さまに愛されている「東京ステーションホテル」をはじめとして、駅を中心とするまちづくりにおいて都市の価値向上に資する「メトロポリタンホテルズ」、ビジネスにもレジャーにも便利で快適な宿泊空間を提供する「JR東日本ホテルメッツ」、地方観光の活性化などをめざした「ホテルファミリーオ・フォルクローロ」等を運営しています。

お客さまのさらなる利便性向上をめざし、新規開発の推進によるホテルネットワークの拡大と合わせ、インバウンドの増加を背景に、「和のゐ」をはじめとした日本の豊かな文化や魅力を施した施設開発や観光産業における人材不足などを念頭にした省力オペレーションホテルの開発と生産性向上(ホテルB4Tいわき、赤羽、田端)を進めています。



ホテルB4Tいわき シングルルーム



Suicaスマートロック

2023年秋「ホテルメトロポリタン 羽田」 Taking off!



日本ホテル(株)
ホテルメトロポリタン羽田
小林 正明

国際経済都市・東京の空の玄関口に誕生した、日本初のスマートエアポートシティ「羽田イノベーションシティ」内に「ホテルメトロポリタン 羽田」を開業します。SDGsの取組みに加え、DX化を積極的に模索しつつ、公民連携による新しいまちづくりの一端を担っていきます。“旅に寄り添う、おもてなし”をテーマに、旅の途中で翼を休め、英気を養って次の行き先に笑顔で飛び立てる「とまり木」のようなホテルをめざします。羽田エリア初出店、15番目のホテルメトロポリタンにご期待ください。



住宅

事業展開

「多様な魅力あるまちづくり」「住んで良かった」沿線づくりの推進による広く長い顧客リレーションづくりを目的として賃貸・分譲住宅を開発し、約3,000戸の住宅を展開しています。

成長戦略

駅を中心としたまちづくりの新たな中心業態の一つとして、都心型住宅の展開やテレワークを考慮した共用部設置等、さまざまなライフスタイルに対応する提案型賃貸住宅のバリエーションを拡大していきます。また、2023年2月の東急不動産ホールディングス(株)との包括的業務提携により、両社のノウハウを掛け合わせ、スピード感を持って収益性の高い分譲事業展開を行っています。

グループ初の高級賃貸住宅の展開「目黒MARCレジデンスタワー」

「目黒MARCレジデンスタワー」は、1DKから3LDK、194戸の高級賃貸住宅です。「個人の居心地の良さにフォーカスするライフスタイルアパートメント」をコンセプトとし、コワーキングスペースやプライベートラウンジ等の豊富な共用部を設置、外国人ビジネスパーソンの居住も想定し、専門スタッフによるリロケーションサービスを提供します。また、月々の家賃等と保証料を「ビューカード」でお支払いいただくことにより「JRE POINT」が貯まるサービスも導入しています。



目黒MARCレジデンスタワー 住宅イメージ

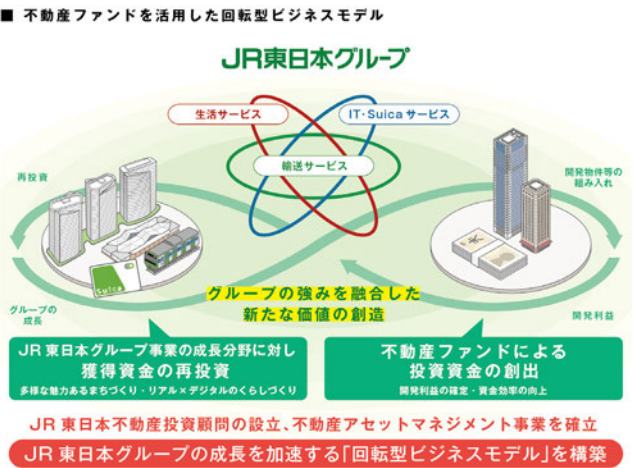
アセットマネジメント

事業展開

当社グループの保有不動産を最大限に活用するとともに、施設運営事業を保持したうえで回転型ビジネスを行うことで、開発利益の早期確定及び資金調達と、施設運営による事業収益確保を両立します。

成長戦略

2021年度に設立したJR東日本不動産投資顧問(株)が組成する不動産私募ファンド・私募リートを通じた回転型ビジネスにより、首都圏大規模開発案件などの成長投資の資金を調達する一方、グループ事業(ショッピングセンター、オフィス、ホテル、住宅他)の展開フィールドを拡大し、グループ収益の拡大を図っていきます。また、同社については、アセットマネジメント業務を着実に拡大し、2025年度末までに資産運用規模3,000億円、2027年度末までに4,000億円をめざします。



回転型ビジネス

JR東日本グループの保有不動産を不動産私募ファンド・私募リートへ売却し、早期に開発利益を確定するとともに、獲得資金を成長分野へ拡大再投資する「回転型ビジネス」を実施します。例えば、獲得資金を「TAKANAWA GATEWAY CITY」などに再投資することで、多様な魅力あるまちづくりを実現するとともに、地方の開発件名への再投資では、地方創生に貢献することができま。このようなまちづくりと、グループの強みを活かしたさまざまなサービスを連携させていくことで、当社グループのさらなる成長をめざします。



JR大塚南口ビル

JR東日本グループの価値創造	事業戦略	成長の基盤となる戦略	サステナビリティ	データ
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

不動産・ホテル事業

Tokyo Metropolis Project

事業展開

東京圏の都市更新を図る中で、都市をより便利で豊かなものにしていくとともに、防災・環境といった都市の課題を解決していきます。開発事業を通じて、駅周辺の価値向上を実現し、当社グループの収益基盤を確立します。

成長戦略

経済規模・都市活動の豊かさにおいて世界に類を見ない東京圏は、特にその中に駅という多くのお客さまが集まる資産を持つ当社グループにとって、開発を通じた収益基盤の構築という点で無限の可能性があるフィールドです。「Tokyo Metropolis Project」は、その収益基盤の確立をめざす中で、東京をより便利でより魅力的な世界の中でも輝く都市へと更新するプロジェクトであると同時に、グループ事業のさらなる飛躍を図るプロジェクトです。

新宿駅西南口地区の開発計画

新宿駅直近地区土地区画整理事業や周辺開発と連携し、新宿グランドターミナルと街をつなげる東西南北の重層的な歩行者ネットワークや地下・地上・デッキ階をつなぐ視認性の高い縦動線の整備、滞留・回遊空間や観光



JR東日本開発街区のイメージ
(西口駅前広場より計画地を望む)

コンテンツ創出、観光情報発信・体験機能及び宿泊機能の導入による観光拠点の整備、防災対応力強化、新たな省エネ技術の導入による環境負荷の低減等に取り組むことで、新宿エリア全体の活性化をめざします。

南街区については、2028年度の完成に向け、敷地内の既存建物の撤去を2023年4月から開始しました。

大井町駅周辺広町地区開発(仮称)

東京の国際競争力向上と国内外からの多様な人々の交流・流動の創出に向け、「TAKANAWA GATEWAY CITY」を中心に、浜松町駅から大井町駅に至る「東京南エリア」のまちづくりを進めています。その重要な柱の一つが「大井町駅周辺広町地区開発(仮称)」です。

品川区や周辺地域、事業者の方々と連携し、歩行者ネットワーク、交通広場の整備、大井町駅改良を行い、賑わいと回遊性の向上を図ります。また、広域避難場所となる広場や帰宅困難者受入れ施設の整備、環境配慮施策を実施し、災害に強く環境に配慮したまちづくりをめざします。

オフィス、商業施設、ホテル、賃貸住宅からなる延床面積約26万㎡の駅直結複合施設の整備を2025年度末の開業に向けて進めます。

未来への実験場「TAKANAWA GATEWAY CITY」

江戸の玄関口としての役割を担い、国内初の鉄道が走った「高輪」という地におけるイノベーションの記憶を継承し、100年先の心豊かなくらしに向け、新たなビジネス・文化が生まれ続ける街をめざしています。

人、自然、テクノロジーをつなぎ、世界で最も生命の力があふれ共創し続ける国際交流拠点「Global Gateway」となるべく、KDDI(株)をはじめとした多様なパートナーと連携し、街全体をサイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)が融合する実験場として構築します。「ゼロカーボン・サステナブルへの挑戦」「自律分散型社会の実現」「次世代モビリティの実装」を重点テーマとして、地球規模の社会課題解決に取り組み、日本各地・世界へ発信します。



開発街区のイメージ(東側上空より計画地を望む)

また、2021年に国の史跡として指定された高輪築堤跡について、文化財保護法に基づき保存活用計画を策定し、2023年5月に文化庁長官の認定を受けました。地域の皆さまや国内外のお客さまに、日本の近代化を支えた鉄道施設である高輪築堤の意義を実感していただけるよう、2027年度の現地公開をめざします。高輪築堤の歴史的価値と国内初の鉄道が走ったイノベーションの地としての記憶を継承すべく、まちづくりの中で活かし、次の100年に受け継いでいきます。

複合棟I及び高輪ゲートウェイ駅周辺エリアを2024年度末(2025年3月)に開業し、その他の棟(複合棟II・文化創造棟・住宅棟)及び各棟周辺エリアを2025年度中に開業します。



高輪築堤跡を眺めるイメージ



文化創造棟イメージ



東日本旅客鉄道株式会社
マーケティング本部
まちづくり部門

マネージャー

天内 義也

一般財団法人
JR東日本文化創造財団
TAKANAWA GATEWAY CITY
文化創造棟準備室長

内田 まほろ

特集

TAKANAWA GATEWAY CITY における価値創造

2001年、東日本旅客鉄道株式会社入社。商業施設の運営やマーケティング、リニューアル業務を経て、米国へ留学し、Washington University in St. LouisにてMBAを取得。帰国後、2010年から首都圏の駅周辺開発業務を担当。高輪ゲートウェイ駅のコンセプト、プランニングを含め、品川開発プロジェクトには構想策定段階からこれまで10年以上携わる。

大阪・関西万博テーマ事業シグネチャーパビリオン「いのちの未来」企画統括知と美が融合する公共の場づくりをめざし、国内外のミュージアムにてアドバイザー、コミッショナー等を務める。2002～2020年、日本科学未来館勤務。科学とアートやデザインを融合した、数多くの企画展、常設展の開発に従事。Barbican Centerゲストキュレーター、グッドデザイン賞審査委員等。

JR東日本グループが一丸となって開発を進めている「TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造」をテーマに、プロジェクトを担う2人による対談を実施しました。

天内

私は2001年にJR東日本に入社し、2010年から事業創造本部(現：マーケティング本部)の開発セクション担当として品川開発に携わってきました。当時は事業創造本部の担当者が私一人だけでしたが、品川車両基地跡地をどのように社会のために活用していくべきか考えながら、2025年3月の開業に向けて準備してきました。TAKANAWA GATEWAY CITYは、新事業の創出や多様なパートナーとの協業等も含まれるため、一般的な都市開発と比べ、カバーすべき領域が广いです。現在は、マーケティング本部の品川ユニットだけでも60名以上が在籍していますが、多岐にわたる業務をそれぞれの責任者が同時に進めているため、全体像をイメージしながら個々のタスクをしっかりと連動させていくことが、私の主な役割となります。

内田

私は展覧会の企画を担うキュレーターを本業としています。2017年に外部アドバイザーとして当開発に関わり始め、2020年にJR東日本に入社しました。事業創造本部における1年半の勤務を経て、現在、文化創造棟の企画・運営を担うJR東日本文化創造財団で準備室長を任せ、文化創造棟の活動方針の策定や組織づくりに取り組んでいます。文化関連の事業は短期的な収益化を見込みづらいため、財団を立ち上げることで、より長期的な視点で運営を進めています。文化創造棟単体での文化活動ではなく、街全体でどのような価値を創出できるか、その基盤の構築のため、関係者の皆さんと連携しながら開発を進めています。

「100年先の心豊かなくらしのための実験場」

天内

TAKANAWA GATEWAY CITYでは、開発コンセプトに「Global Gateway」を掲げ、「100年先の心豊かなくらしのための実験場」となる街をめざしています。高輪は元来、泉岳寺や大木戸に代表される江戸文化が色濃く残っている地域であり、何より鉄道発祥の地でもあります。創業の地とも言える高輪でこのような開発ができることは、本当に運命であるとしか言いようがありません。2022年には鉄道開業150年を迎えましたが、開業当時、日本初の鉄道を走らせるため、技術者の方々がイノベーションに挑戦し続けた過去があるおかげで、現在の便利で快適な生活があるということを改めて感じました。こうした歴史をリスペクトしながら、周辺地域の方々と一緒に進めていくまちづくりが100年先につながっていくのだという意識を持ちながら、さまざまなことにチャレンジしています。100年先の世界は予測できませんが、今の営みの連続の先に100年先の未来があって、そこをより良い社会にしていきたいという想いを共有できる方々と共に、まちづくりに取り組みたいと思っています。

内田

私たち文化創造財団も「100年先へ文化をつなぐ」というミッションを掲げて活動しています。天内さんがおっしゃっているように、確かに技術は私たちの生活を豊かにしてくれました。一方で、世界中で起こっている戦争や差別といった人類由来のさまざまな問題は、何年経っても、技術がどれ

JR東日本グループの価値創造	事業戦略	成長の基盤となる戦略	サステナビリティ	データ
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

特集 TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造

だけ進歩しても、未だに解決されていません。そういう意味では、人類が手にした快適な生活の次に何に心を砕いて向かっていくべきなのかを考えたときに、文化の力が必要になるのではと考えます。インフラを担い、先進的な技術力を持つJR東日本という企業が、今後、文化を次世代につなげていくための活動を本格的に行っていくことは、非常に有意義なことだと認識しています。

TAKANAWA GATEWAY CITYが生み出す経済的価値

天内 グループ経営ビジョン「変革2027」は、心豊かな生活の実現をヒト起点で考えることが出発点になっています。TAKANAWA GATEWAY CITYは、心豊かな生活を支えるためのまちづくりを体現し、「変革2027」の達成に大きく貢献できると考えています。また、当プロジェクトが「変革のスピードアップ」における収益性の向上やグループ一体となった構造改革を加速させると確信しています。TAKANAWA GATEWAY CITYは山手線の駅に直結していますので、来訪者の増加が駅の利用者の増加につながり好循環を生み出せます。また、新しい切り口としてMICEの領域における価値創出にも注力しています。会議自体はそれほど収益を生み出さないかもしれませんが、そこに集う方々が施設や店舗を利用されることで経済効果が生まれます。そのような街にするため、周辺のホテル等とも連携しながら、魅力ある場を提供するための取り組みを進めています。TAKANAWA GATEWAY CITYだけで完結させるのではなく、周辺地域の方々や事業パートナーとも協力し、従来の発想にとらわれない、次の時代を象徴するようなエネルギーあふれるまちづくりを実現し、高輪という地のブランドを世界に向けて発信していきたいと思います。

「JR東日本が」つくる街

天内 一般的な不動産投資や開発とは異なり、TAKANAWA GATEWAY CITYは、中長期的な事業展開が必要とされる「駅」と組み合わせた開発を進めていますので、「まちづくり×駅」のシナジーを発揮した世界的にも珍しい事業展開手法となります。また、高輪ゲートウェイ駅を基点に、地方につながっている5方面に延びる新幹線ネットワークをうまく活用しながら、それぞれの地域に合った事業開発や地域文化との融合を世界に発信していきます。これは、JR東日本だからこそできるユニークな取り組みです。日本の生活文化や原風景が多く残っている東北などの魅力を、首都圏に位置する高輪から皆さんに伝えていくことは、大きなミッションの一つでもあります。

内田 そんなTAKANAWA GATEWAY CITYの一番の特長であり強みと言えるのは、街全体が一社のプライベートな土地であるということです。そのため、これだけの大きなプロジェクトにも関わらず、事業推進を妨げる他所からの制約が



ほとんどありません。それが文化発表の場を活性化する重要な鍵になると思います。さらに、この街はレールを通じて全国とつながっているので、活動を街の外に発信しやすい環境にあるというのも、強みの一つになっていると思います。

天内 JR東日本の強みという点では、“信頼”というブランド力もまちづくりを推進するうえでは欠かせません。国内外問わずさまざまな事業を行っている方々とお話する中で、公共的な視点で事業を営んでいるJR東日本という会社を、高く評価していただいているのを感じます。また、安全性が高く時間に正確な日本の鉄道は、海外からの信頼性も高く、日本の文化と言っても過言ではありません。そのため、社会全体をより良くしていくため、鉄道事業のDNAを持つ当社と長い時間軸で共に事業を展開していきたいという、ありがたいお言葉も数多くいただいています。鉄道とまちづくりの両方を担っていることは私たちの強みですが、その基盤となっているのは、これまでに培ってきた社会的な信頼であると改めて実感しています。

内田 一方で、鉄道会社は世間一般には「社会に当たり前存在しているもの」として認識されてしまっている気がします。街を通じて社会貢献や文化貢献の文脈でコミュニケーションを取っていくことで、JR東日本グループの存在意義を皆さんに再認識していただく良い機会にもなると思います。

地方とのネットワーク

内田 文化創造財団のコンセプトの一つである「伝統をつなぐ」を体現するには、東京だけでなく地方との連携が必要不可欠です。そのためにも、TAKANAWA GATEWAY CITYでは積極的に地方の魅力を発信する企画を計画しています。この街を訪れて地方の魅力に触れていただき、鉄道で実際に体験しに行く。そうして、古いものから学んで新しい発明につなげる。こうした営みがこの街の中には自然とプログラムされるのではないのでしょうか。そして、これを全部セットで提案できる会社はJR東日本だけだと確信しています。

天内 私は青森県出身ですので、地方が持っている独自の文化やその良さを幼い頃から体感してきました。価値のある

地方の魅力を発信することで、インバウンドの方々だけでなく日本の皆さんにも、一面的ではなく多面的な日本をもっと感じていただきたいと思っています。地方での事業基盤は、当社が持っている重要な資産の一つです。

内田 確かに、文化の観点で見ると、地方にはスーパーコンテンツがあふれています。伝統工芸や東京では出会えない郷土料理など、そこに行かなければ体験できないことが数多くあります。その魅力の発信と移動のサポートを掛け合わせた提案をしていくにあたり、東京と地方の事業基盤をセットで有する私たちには優位性があります。新型コロナウイルス感染症による制約も解除され、観光業界に活気が戻っている今、特に注力すべき取り組みであると思います。

新しいビジネスや文化を生み出すために求められること

内田 文化というのは映像や音楽、パフォーマンスといったさまざまなプレイヤーによって成り立っていますが、その中にはビジネスに直結しないプレイヤーも多数存在しています。そうしたビジネスとは無縁だったプレイヤーが文化創造棟に集い、街のビジネスプレイヤーとの交流によって新しい価値をどんどん生み出していく。文化創造棟は、そうした価値創造のエンジンの役割を担えるのではないかと考えています。例えば、実証実験を街中で行いたいときに許可が下りず諦めざるを得ないケースがあると聞きますが、何かトライアル的な実験をしたいときに、未来への実験場を謳うこの街が力になれると思います。そうしたゼロから1を生み出す、まさにイノベーションを起こすための土壌づくりを進めており、その中心的役割を果たすのが文化創造棟です。また、ダイバーシティ推進についても高次元の取り組みをしています。従来は障がい者のインクルーシブやダイバーシティデザインというと、パフォーマンスや展示を観るためのインフラ整備に偏っていました。自分が舞台上に立って演じられるという観点でのインクルーシブはまだまだ課題が残っています。本当の意味での多様性や豊かなプレイヤーの発掘が広がることで、ダイバーシティの象徴的な場としての役割をめざしたいと思います。

天内 私はこのTAKANAWA GATEWAY CITYに、「常に新しいことに挑戦している」「ここに来ると新しいことに会える」といったイメージを、まちづくりを通じて醸成していきたいと思っています。常に100年先の未来を見据えた挑戦を続け、まちづくりを担うプレイヤーがそれを体現することで、新たな価値創出をめざすビジネスパートナーに、JR東日本と組みたい、高輪で事業を推進したいと思ってもらえるような存在へと進化していきたいと思います。

2025年3月の開業に向けて

天内 当プロジェクトは構想策定、設計施工から最終フェーズである開業準備の段階に移りました。やるべきことは明確になっており、開業に向けて全力で取り組むのみです。これまでを振り返ると、全社、またグループ横断的にさまざまな系統・分野の方々との強固なチームワークにより、緻密な計画に基づいて大胆な施策を進め、また数々の困難を乗り越えてきました。これだけ大規模な計画が順調に進んでいるのは、プロジェクトメンバーの協業があってこそなので、さらにチームワークを重視していきます。

内田 私たちは今、想像力をフル回転させながら非常にチャレンジングな事業を進めています。例えば、文化施設をつくる際、まずは組織があり、そこで計画して建物をつくるという流れが一般的です。しかし今回は、組織づくりも建物づくりもゼロからの同時進行です。加えて、建物である文化創造棟はいわゆる美術館ではなく、より広義の文化を体験していただけるような、まったく新しいものにしようとしています。また、文化創造棟が担う役割の一つに「記録」があります。文化をつないでいくというのは、新しい文化を創造してだけでなく、過去の記録からヒントを得て学ばなければいけません。私たちにとって一番古い記録が高輪築堤です。この地で150年前から行われてきたことが積み上がり、新しい街が誕生し、また新たな価値が生み出されていく。これらを丁寧に記録して次の世代につないでいく役割も我々が担うところです。文化創造を通じて100年先の心豊かなくらしに貢献することが使命ですので、施設の開業をゴールとは捉えていません。むしろ、開業してからが本番という認識ですが、まずは開業を無事に迎えられるように、そして訪れていただいた方々に驚きや楽しみを与えるプログラムを提供できるように着々と準備を進めていきます。TAKANAWA GATEWAY CITYを通じて文化の重要性を十分に理解していただき、日本の文化政策や文化に関わる方々、そして文化自体がビジネスを生み出す新しいきっかけの場をつくり出したいです。

天内 これまで150年余り、安全安心を追求しながら鉄道事業を中心として歩んできたJR東日本が、くらしづくりを担う組織に変わっていくための大きな転換の時です。当プロジェクトを完遂させたくうえで、その経験を活かして国内外問わず新たな施策を展開し、私たちが提供するくらしや街の素晴らしさを皆さまに実感していただきたいと思います。多くの方々に訪れていただいている未来を夢見て、開業に向けて自分に何ができるのかを常に考えながら、準備を万全にしていきます。

