

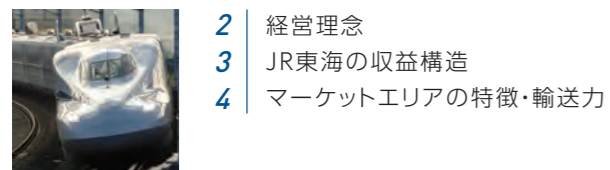


東海旅客鉄道株式会社  
統合報告書 2022

2022年3月期

JR東海 統合報告書 2022





- 2 経営理念
- 3 JR東海の収益構造
- 4 マーケットエリアの特徴・輸送力



- 事業戦略
- 5 JR東海のあゆみ
- 7 TOP MESSAGE
- 11 「ESG経営」の好循環
- 13 当社の実践する「ESG経営」



- Highlight
- 19 1. 最新の技術を活用した経営体力の再強化  
～より安全で、より便利で、より快適な鉄道を目指して～
- 23 2. カーボンニュートラルに向けた目標と  
TCFDの提言への取組み
- 24 3. JR東海の持続的な成長を支える人材への取組み  
～人材育成・働きがいのある職場づくり・健康経営～



- 「経済的価値」の創造
- 33 財務データ



- 「社会的価値」の創造
- 37 社会 Social
- 65 環境 Environment
- 71 企業統治 Governance

- 77 | 会社概要

#### 編集方針

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主・投資家の皆様をはじめ、多くのステークホルダーとの対話の充実に努めています。本レポートは、当社の財務情報に加え、事業戦略やESG情報等の非財務情報について総合的に理解を深めていただくことを目的としています。編集に当たっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省の「価値共創ガイド」を参考にしています。また、ESG情報については、GRI(Global Reporting Initiative)の「GRIスタンダード」を参考にしています。

#### 【見直し等に関する注意事項】

本誌に記載されている将来の計画や見込み数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づく見直しであり、リスクや不確実性を含んでいます。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社及び子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更等が挙げられます。なお、本誌は、原則として2022年6月末までの情報に基づき作成されています。

- 金額は単位未満を切り捨て、その他の数値は単位未満を四捨五入して表示しています。
- FY2021は2021年度を示します。

#### 経営理念

# 日本の大動脈と 社会基盤の 発展に貢献する

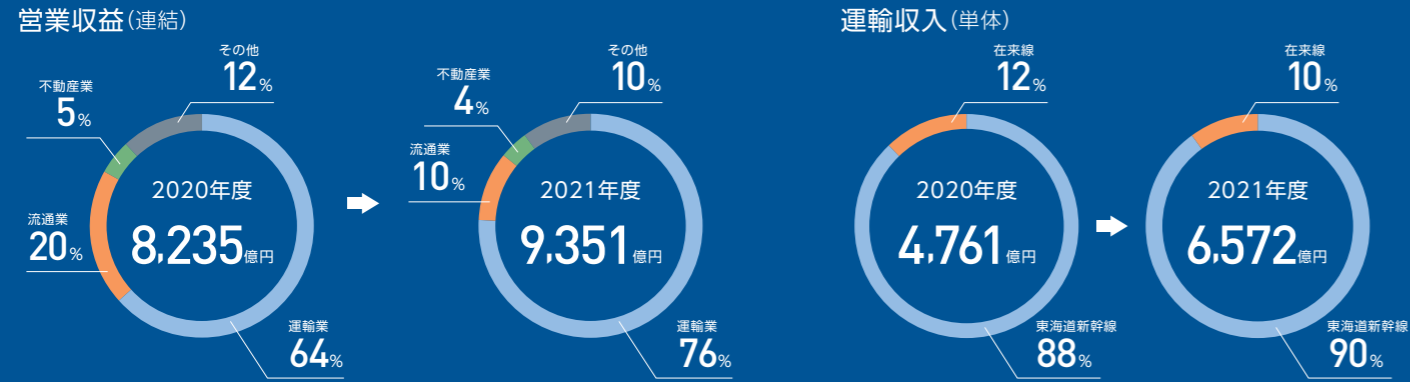
## 「日本の大動脈」とは

当社は、東京～名古屋～大阪の高速大量旅客輸送を担うことを使命としています。「日本の大動脈」とは、この旅客輸送のことを示しています。この地域は、日本の経済や文化の中心として重要な役割を果たしているため、大動脈輸送の停滞は、日本の経済・社会全体の動きの停滞にもつながりかねません。当社は、東海道新幹線と中央新幹線により、現在も、そして将来も日本の大動脈輸送を担うという使命を果たし続けていきます。

## 「社会基盤」とは

当社は、日本の大動脈と一体的に、名古屋・静岡を中心とした地域に根差した在来線運営とこれらの地域を中心とした関連事業展開を行い、人々の生活を支える、より広い意味では「社会基盤」としての使命も担っています。今後も変わりなく在来線網の運営、関連事業の展開にもさらに磨きをかけていきます。

# JR東海の収益構造



※1 連結の比率は外部売上高に基づく ※2 2021年度及び2022年度の営業収益及び運輸収入は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

# マーケットエリアの特徴・輸送力



## 運輸業

東海道新幹線及び東海地方の在来線における鉄道事業を行うほか、バス事業等を行っています。

**主な関係会社**

- 東海旅客鉄道(株)
- ジェイアール東海バス(株)

## 流通業

JRセントラルタワーズ内で百貨店事業を営むほか、主に、車内・駅構内における物品販売等を行っています。

**主な関係会社**

- (株)ジェイアール東海高島屋
- (株)ジェイアール東海パッセンジャーズ
- 東海キヨスク(株)
- ジェイアール東海商事(株)

## 不動産業

駅ビル等不動産賃貸事業のほか、不動産分譲事業を行っています。

**主な関係会社**

- 東海旅客鉄道(株)
- ジェイアールセントラルビル(株)
- ジェイアール東海不動産(株)
- 新横浜駅開発(株)
- 東京駅開発(株)
- 名古屋駅開発(株)
- ジェイアール東海関西開発(株)

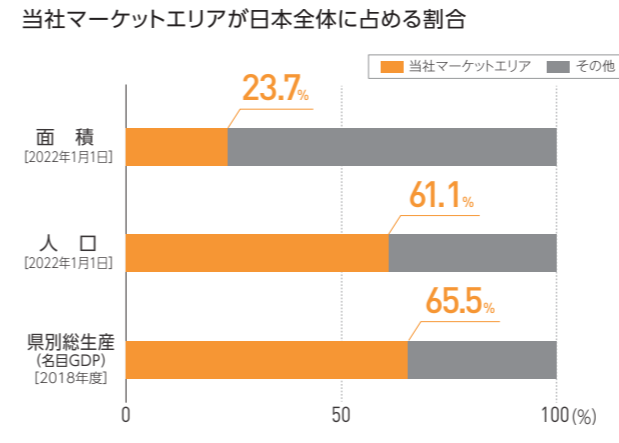
## その他

当社の主要駅等でホテル業を行うほか、旅行業、広告業、鉄道車両等製造業及び建設業等を行っています。

**主な関係会社**

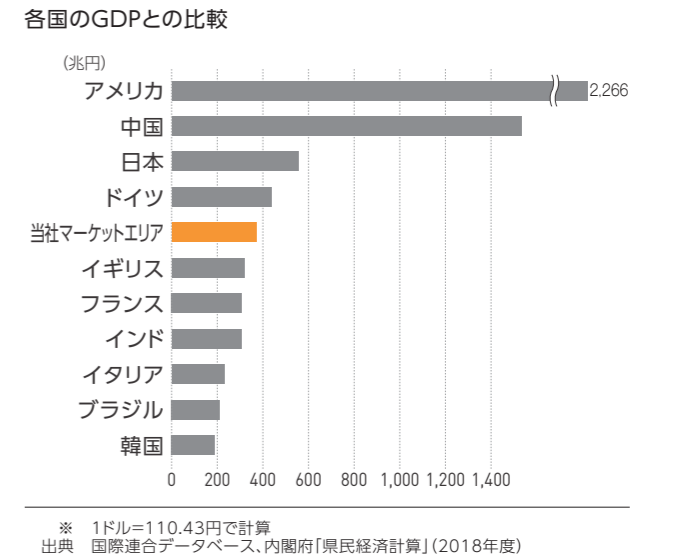
- (株)ジェイアール東海ホテルズ
- (株)ジェイアール東海ツアーズ
- (株)ジェイアール東海エージェンシー
- 日本車輛製造(株)
- ジェイアール東海建設(株)
- 中央リネンサプライ(株)
- 日本機械保線(株)
- 東海交通機械(株)

## 日本の人口及び経済活動は東京圏～名古屋圏～大阪圏に集中

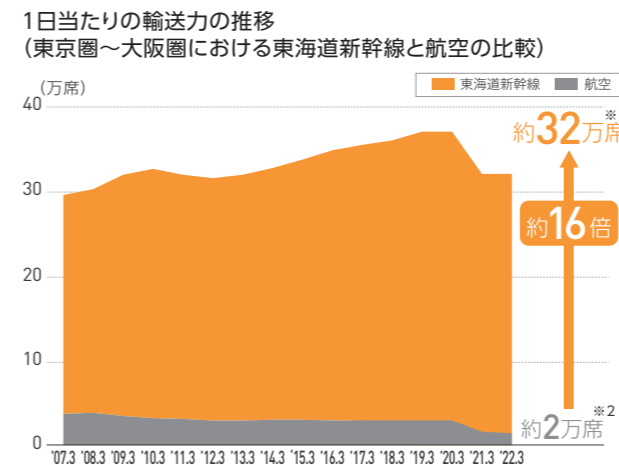


※ 当社マーケットエリアは以下の都府県を対象として計算  
 東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県、静岡県、山梨県、長野県、愛知県、三重県、岐阜県、滋賀県、大阪府、京都府、兵庫県、奈良県  
 出典 面積：国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」  
 人口：総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」  
 県別総生産：内閣府「県民経済計算」

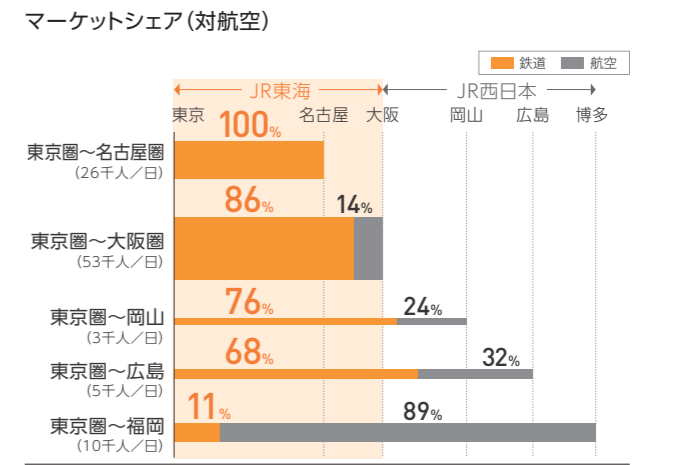
## 当社マーケットエリアは世界の主要国の経済規模に匹敵



## 他輸送モードでは追従できないキャパシティを提供



## 当社マーケットエリアにおいて圧倒的なシェアを確立

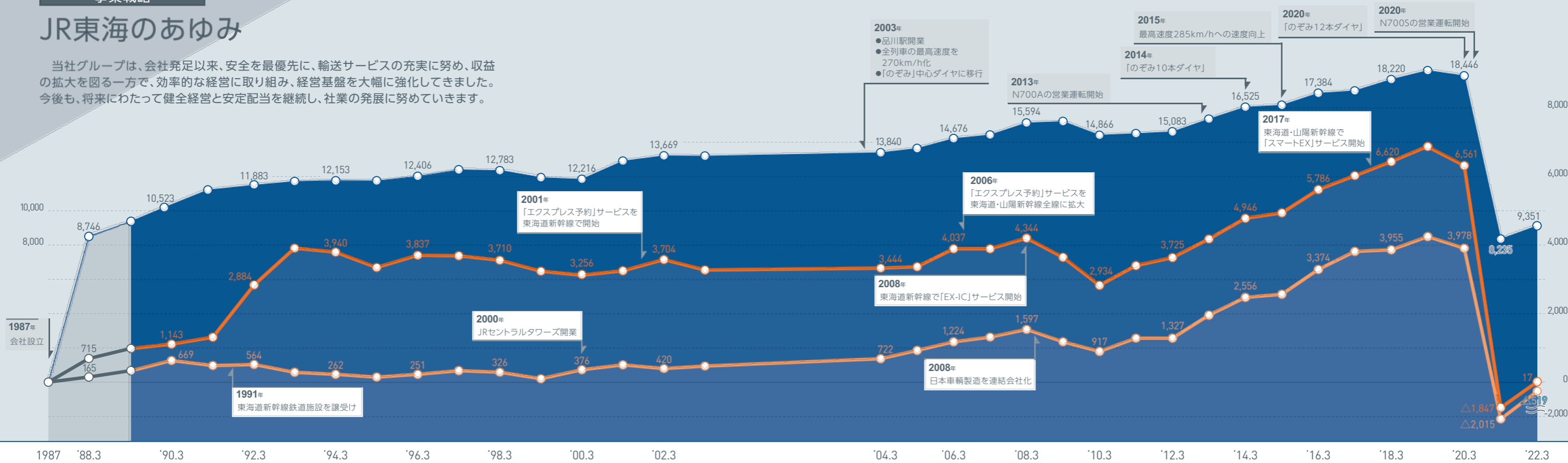


※1 マーケットシェア:2020年度旅客地域流動調査(国土交通省)をベースに当社が算出  
 ※2 1日当たりの輸送量は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている  
 ※3 東京圏:東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、茨城県  
 名古屋圏:愛知県、岐阜県、三重県  
 大阪圏:大阪府、京都府、兵庫県、奈良県

事業戦略

# JR東海のおゆみ

当社グループは、会社発足以来、安全を最優先に、輸送サービスの充実に努め、収益の拡大を図る一方で、効率的な経営に取り組み、経営基盤を大幅に強化してきました。今後も、将来にわたって健全経営と安定配当を継続し、社業の発展に努めていきます。



※1 '88.3～'89.3は連結決算公表前のため当社単体の数値  
 ※2 '20.3及び'21.3は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

## 国鉄の分割民営化により誕生

当社は1987年4月1日に、日本国有鉄道(国鉄)の分割民営化に伴い誕生しました。

当社の前身となる国鉄は、1949年に当時国営事業であった日本の鉄道事業を公共企業体として引き継ぎ誕生しました。国鉄は、国民の足として日本の発展を支えましたが、公社形態での運営の拙さから、経営の責任が曖昧なまま採算を無視した新規路線を作るなどして30兆円を超える借金を抱えるとともに、世の中の動きにも迅速に対応できないという深刻な状態に陥りました。

こうした状況の中、国鉄が運営する鉄道事業の役割を将来に向けて見直し、と取り組まれたのが「国鉄改革」でした。国鉄の輸送業務を分割民営化することにより健全な会社経営を行い、人々の足としての鉄道事業を再構築し、将来に向けてさらに発展させるといった目的のもと、1987年に行政改革の一環として国鉄の業務は11の承継法人に引き継がれました。

国鉄の分割民営化以降、当社は、国鉄が担っていた公共的・社会的使命を引き継ぎながら、民間会社としての歩みを着実に進めています。



民営化当時の写真  
「ひだ1号」出発式(1987年4月1日、名古屋駅)

## 一貫して東海道新幹線の輸送サービスを向上

1964年の東海道新幹線開業により、東京～大阪間の移動はそれまでの6時間30分から3時間10分へと短縮されました(開業当初は4時間)。さらに、1992年には「のぞみ」の登場により、同区間の所要時間は最短2時間30分へと短縮されました。

そして、2003年10月、約15年にわたる継続的な車両設備・地上設備への投資が結実し、全列車の最高速度270km/h化と、「のぞみ」を1時間当たり最大7本運転できる抜本的なダイヤ改正を実施しました。

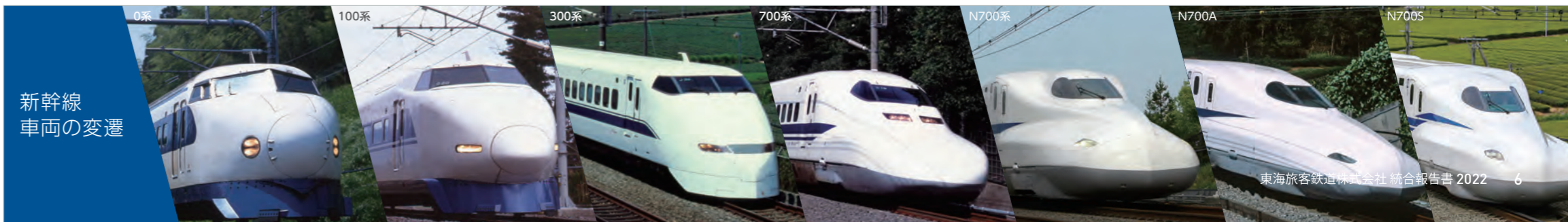
2014年には「のぞみ10本ダイヤ」、2015年には最高速度285km/hへの速度向上を実施し、現在の東京～大阪間の所要時間は最短2時間21分にまで短縮されています。2020年3月のダイヤ改正では、お客様のご

利用が多い時間帯に「のぞみ」を1時間当たり最大12本(平均で5分に1本)走らせることができる「のぞみ12本ダイヤ」を実現し、7月には、これまで積み上げてきた技術開発の成果を取り入れた新型新幹線車両N700Sの営業運転を開始したことで、東海道新幹線をより一層便利にご利用いただけるようにしています。

## 強固な経営基盤の確立

	1987年度	2019年度	2021年度
鉄道運転事故(件/年)	60	17 (大幅減)	26
輸送量(万人/日)	27.9	45.8 (1.6倍)	22.9
運転本数(本/日)	231	378 (1.6倍)	336
最高速度(km/h)	220	285 (+65km/h)	285
営業収益(億円)	8,746 ※1	18,446 (2.1倍)	9,351
営業損益(億円)	715 ※1	6,561 (9.2倍)	17
親会社株主に帰属する当期純損益(億円)	165 ※1	3,978 (24.1倍)	△ 519
長期債務(兆円)	5.5 ※2	1.8 ※3 (△3.6兆円)	1.9 ※3

※1 単体の数値 ※2 1991年度の数値 ※3 中央新幹線建設長期借入金を除く



新幹線  
車両の変遷

## 事業戦略

TOP  
MESSAGE

代表取締役社長

金子 慎

コロナ禍という厳しい経営環境が続いていますが、いかなる時も「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の使命は不変です。安全で、良いサービスを効率的に提供し、より多くの方々にご利用いただくことで経営基盤を強化し、より力強い形で社会に貢献しながら会社を発展させるという好循環を実現することで、「ESG経営」を実践していきます。

## 明確な経営理念のもと、「ESG経営」の好循環を実現

「ESG」という考えが唱えられ始めて久しいですが、「ESG経営」とは、事業活動を進める中で利益、キャッシュ・フローといった「経済的価値」と、持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」を同時に創造しながら、企業を成長させていく経営のスタイルだと認識しています。こうした理解に照らすと、当社は「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、安全最優先の企業文化の確立や経営の健全性の確保を行いつつ、長期的な発展を目指し、全てのステークホルダーからの信頼を高めるという確固たるガバナンスにより、「経済的価値」と「社会的価値」を同時に創造し、「ESG経営」を実践してきたと言えます。

具体的には、日本の大動脈である東海道新幹線と東海地域の在来線について、安全を最優先に正確・快適な鉄道輸送サービスを徹底的に磨き上げるとともに、鉄道事業と相乗効果の高い関連事業を展開し、低コスト化と効率化にも取り組み、収益及び利益を着実に増やすことでキャッシュ・フローを確保して、「経済的価値」を不断に創造してきました。

特に東海道新幹線の輸送サービスの一段の向上を図った品川駅開業及び「のぞみ」中心ダイヤへの移行、そしてその後の「のぞみ」増発や最高速度285km/h化等を通じ、東海道新幹線のご利用は、品川駅が開業する前の2002年度からコロナ禍前の2018年度までの間、運輸収入ベースで38%伸びました。これは同期間のGDP(実質)成長率である14%を大きく上回る成長であり、その結果、当社の営業キャッシュ・フロー(連結)もこの間57%伸びています。

一方で、主力の東海道新幹線を軸とする事業活動において安全・正確・快適なサービスを追求することで、より暮らしやすい社会の実現、地域の発展に貢献するとともに、元来、環境性能の高い鉄道輸送のご

利用を促進しつつ、また最新技術を取り入れながら環境優位性の向上を不断に図ってきました。こうした事業活動の成果は、安全かつ強靱なインフラの構築、イノベーションの推進、気候変動の影響軽減という形でSDGsの目指す「持続可能な開発」の達成につながっています。さらに、鉄道事業の運営を支える人材の育成に力を入れ、ジェンダー平等、働きがいのある雇用の促進という観点からも、SDGs達成につながる取り組みを日々進めるなど、不断に「社会的価値」を創造してきました。

そして、先述の「経済的価値」であるキャッシュ・フローを原資に、さらに安全かつ強靱で環境優位性の高いインフラの整備とサービスの向上、それを支える人材育成とイノベーションの推進を進め、「社会的価値」を創造するとともに、より良いサービスを提供し、多くの方々にご利用いただくという好循環を実現してきました。現在進めている中央新幹線計画も、こうした好循環により実現可能となったわけです。

最新の技術を活用した経営体力の再強化  
～より安全で、より便利で、より快適な鉄道を目指して～

長く続くコロナ禍の中で、当社グループは、経営面で大きなダメージを受けています。こうした中、当社は移動を必要とされる方々のために、感染拡大防止を図りながら輸送機関としての使命を果たしつつ、効率的な業務執行に努めていますが、ご利用の減少により利益が低下することで、経済的価値を生み出す力が一時的に損なわれており、この困難から立ち直るためには、相当な工夫と努力が必要だと考えています。

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により人と人との接触が大きく制約される状況は、ワクチン接種や治療薬の進展によって、やがて収束を迎えると思いましたが、この間に進んだテレワークやWeb会議等の普及や旅行予約のネットへの大幅なシフト等の変化は、合理的なものについてはコロナ禍が収束した段階でも残るでしょう。コロナ禍は、こうした変化を加速させた面があります。当社は、この変化を受け止め、

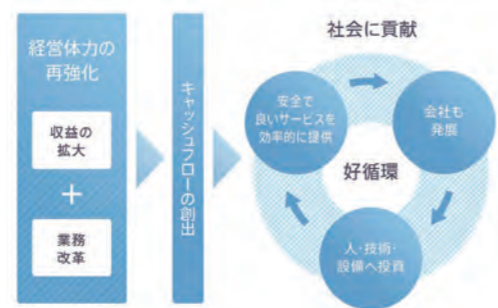
自らの力で今回の経営ダメージを回復し、将来にわたって社会的な使命を力強く果たしていくために、創意と工夫によってお客様のご利用を増加させることで「ESG経営」の好循環を再構築すべく、経営体力の再強化に挑戦していかなくてはなりません。

当社は、効率的な業務執行体制を構築することで10～15年かけて定常的なコストを単体で800億円削減する「業務改革」を推進するとともに、新しい発想により「収益の拡大」を実現することに挑戦し、経営体力の再強化に取り組んでいます。

近年、センシング、画像認識、ビッグデータの伝送・解析、AI、ロボット等の技術が大きく進化しています。当社はこれらの技術を積極的に取り入れ、輸送サービスの在り方を抜本的に変革することで、将来の労働力人口の減少にも対応するとともに、より安全で、より便利で、より快適

なサービスを効率的に提供していきます。そうすることで、将来にわたって在来線・東海道新幹線・中央新幹線の三世代の鉄道を一体的に発展させ、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、当社の社会的使命を力強く果たしていきます。

経営体力を再強化し、投資とサービス改善の好循環を実現します



## 日本の経済・社会のさらなる発展に資する成長戦略としての中央新幹線計画

当社は今後も安全・安定輸送を最優先に、日本の大動脈輸送の維持・発展という使命を果たしていかなければなりません。そのためには現在取り組んでいる中央新幹線計画を強力に推進する必要があります。この計画は、開業から半世紀以上が経過した東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害への抜本的な備えとして、民間企業である当社の自己負担で進めることを前提に、当社が開発してきた超電導リニアにより実現しようとするものです。これにより、当社は東海道新幹線と中央新幹線を一体的に経営することとなり、例えば東海道新幹線「のぞみ」をご利用のお客様が中央新幹線へシフトすることで「ひかり」、「こだま」の増発余地を生み出すなど、2つの高速鉄道を組み合わせてトータルとして最も望ましい輸送体系を構築していきたいと考えています。そして、このバイパス建設により経営リスクを低減させ、経営の安定化を図り、当社の使命を将来にわたって力強く果たし続けることが可能になると考えています。

います。近年のICTの発達には目覚ましいものがありますが、ICTには、人と人とのつながりを加速・強化し、新たな移動需要を生み出す側面があります。加えて、テレワーク等の新しい働き方が浸透し、例えば自然が豊かな地域へ転居する人が出てくるというも、前提には、必要な時には都心へすぐにアクセスできる鉄道等の交通サービスの存在があります。ICTと交通サービスは補完し合う関係にあり、中央新幹線の圧倒的な時間短縮効果は、人々のライフスタイルに多様な選択肢をもたらし、さらに豊かで持続可能な社会の実現に貢献できると考えています。

今後も早期の開業を目指して、工事の安全、環境の保全、地域との連携を大切にしつつ、十分にコストを精査し、健全経営と安定配当を堅持しながらこの中央新幹線計画を全力で進めていきます。



また、中央新幹線の開業は、日本経済、さらには人々のライフスタイルに大きなインパクトを与えると考えています。政府においても「スーパー・メガリージョン」構想が提唱され、東京、名古屋、大阪の三大都市圏の一体化を実現することで、かつて東海道新幹線が開業した際と同じように、中央新幹線の開業が極めて大きい効果を生むとの期待が高まっています。中央新幹線の圧倒的な時間短縮効果により、例えば、人と人が会うことでイノベーションが生み出され、ビジネスチャンスが広がるなど、日本の経済社会に大きな便益と発展の可能性をもたらすでしょう。

さらに、ICTの発達等により社会が変容していく中で、中央新幹線の開業は、人々の生活において様々な可能性を広げる面もあると考えて

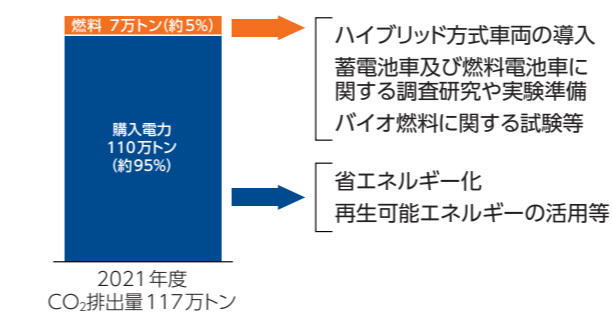
## 現状にとどまらず環境の優位性をさらに高める

地球環境保全についても、先に述べたように、当社の持続的な成長にとり重要な問題であるという認識のもと、不断に取り組んできました。鉄道は元来、他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、地球環境への負荷が少ないという優位性があります。当社は、これまで、車両の省エネルギー化等、鉄道運行に係るエネルギー効率を一層高めることで、直接的な環境負荷の低減に努めてきました。加えて、現状に

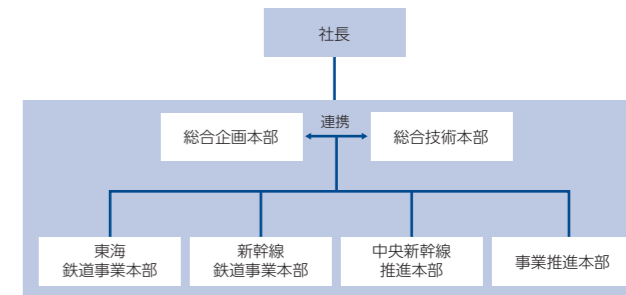
留まることなく、持続可能な社会の実現のために、2021年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明したほか、2022年7月には「FIT非化石証書」の購入により、武豊線の電車をCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロで運行することとするなど、政府による「2050年カーボンニュートラル」方針に沿って、より一層のCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。

当社が排出するCO<sub>2</sub>のうち、約95%は当社が購入する電気を発電する際に間接的に排出されるもので、残りの約5%が気動車等から直接排出しているものです。今後に向けては、まず当社が事業活動において直接排出している約5%部分について、内燃車両の電動化等を検討していきます。また、残りの間接的な排出については、発電部門全体の脱炭素化の動きに加え、当社としても車両や設備の省エネルギー化、再生可能エネルギーの活用等の検討等、新しい技術の採用を通じて

CO<sub>2</sub>削減の取組み



環境施策に関わる推進体制



## これからも「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を貫く

新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい状況が続いていますが、いかなる時でも日本の大動脈を担う東海道新幹線の安全・正確・高速・高頻度・快適という特性を磨き上げること、そして東海道新幹線とネットワークをなす東海地域の在来線、さらには、関連事業を引き続き強化していくという当社グループの使命は決して揺らぐことはありません。合わせて、この使命を将来においてさらに力強く実現するため、中央新幹線の建設を進めていきます。そのために、現在の難局を自

らの力で乗り越えるべく常に「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念に立ち返り、これをより高いレベルで実現するために各部門における「安全に仕事を進める力」「より良いサービスを提供する力」「効率的に仕事をする力」という3つの力を不断に高めつつ、健全経営と安定配当を堅持し、株主様、お客様、従業員、取引先等を含むすべてのステークホルダーからの信頼を高め、持続的な成長を果たしていきたいと思っています。

全てのステークホルダーからの信頼と負託に応え、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を果たしていくことで、再び「ESG経営」の好循環を取り戻す。



## 社会的価値の創造

## 経済的価値の創造

持続可能な成長

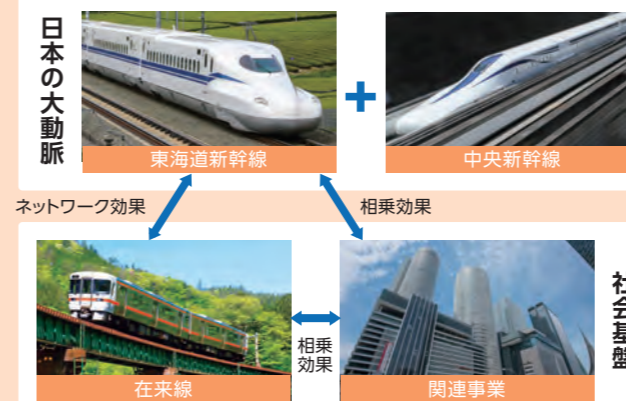
キャッシュ・フローの創出

### 重要課題(背景となる社会テーマ)

9 産業と技術革新の基盤をつくろう	11 住み続けられるまちづくりを	安全かつ強靱なインフラの構築 (大規模地震、自然災害の激化、新たな感染症、サイバーセキュリティ)
11 住み続けられるまちづくりを	11 住み続けられるまちづくりを	
11 住み続けられるまちづくりを	11 住み続けられるまちづくりを	利用しやすい交通インフラの提供 (バリアフリー、インバウンド需要)
11 住み続けられるまちづくりを	11 住み続けられるまちづくりを	地域の活性化 (沿線地域社会・経済の発展)
12 つくる責任 つかう責任	13 気候変動に具体的な対策を	地球環境の保全 (気候変動、資源不足)
5 ジェンダー平等を實現しよう	8 働きがいも経済成長も	働きやすい職場の確立 (社員の働きがい、人材の多様性)
9 産業と技術革新の基盤をつくろう	9 産業と技術革新の基盤をつくろう	イノベーションの推進 (経済成長、技術基盤の確立)

### 事業活動上の重点事項

- 1 安全対策**  
(安全に仕事を進める力)
- 2 サービス向上策**  
(より良いサービスを提供する力)
- 3 効率化**  
(効率的に仕事をやる力)
- 4 環境優位性の追求**



経営資本(人・技術・設備等)

適切なガバナンス

### 将来への投資

- 人材育成
- 技術開発
- 設備投資

株主還元  
(安定配当の継続)

土台の強化

地域社会

地球環境

従業員

ステークホルダー

お客様

株主

取引先



## 当社の実践する「ESG経営」

### 当社の事業活動上の重点事項

当社は、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念のもと、中長期的な展望に立ち、安全・安定輸送の確保を最優先に日本の大動脈輸送を担う東海道新幹線と東海地域の在来線網を一体的に維持・発展させつつ、大動脈輸送を二重化する中央新幹線の建設により「三世代の鉄道」を運営するとともに、グループ会社と一体となって鉄道と相乗効果のある関連事業を展開していくことを基本方針としています。

そして、すべてのステークホルダーからの信頼を高めるという確固たるガバナンスのもと、この基本方針に基づく事業戦略により、

利益、キャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造しながら、同時に持続的かつ豊かな社会を実現するという「社会的価値」を創造する「ESG経営」を実践し、健全経営と安定配当、さらには企業としての持続的な成長を実現してきました。

鉄道事業を中核とする当社グループにおいては、長期的展望を持ち、人材育成、設備投資、技術開発等を行い、安全・安定輸送の確保を最優先に、競争力を強化していくことが不可欠です。そのために、①安全対策、②サービス向上策、③効率化、④環境優位性の追求に重点を置いて事業活動を行っています。

### 1 安全対策

鉄道事業はいつ、いかなる時であっても、安全の確保が最大の使命です。これまでの実績に関わらず、ひとたび大事故を起こせば、企業への信頼は一気に失われ、企業の存立すら危うくなります。こうした認識のもと、当社は会社発足当初から、安全確保に向けソフト、ハード両面から最大のエネルギーを注いできています。ソフト面では、規程等のルールを中心に、安全を守る仕組みを不断に構築してきました。また、こうした仕組みを運用していくには、人材の育成が不可欠であり、社員が自らルールを順守できるよう規律意識の向上と、業務やルールの本質を主体的に考え理解を深める取組を推進しています。合わせて、自然災害や不測の事態等の異常時に想定される様々な状況に適切に対応するため、実践的な訓練を繰り返し実施しています。

また、ハード面での設備投資も安全を確保する上では重要です。当社がこれまで行ってきた設備投資の過半が安全に関わるものであり、その総額は会社発足以降、4.2兆円を超えています。例えば、東海道新幹線においては、ATC（自動列車制御装置）やCTC（列車集中制御装置）の更新、脱線防止ガードや地震防災システム等の地震対策、土木構造物の健全性の維持・向上を図るための大規模改

修工事等を進めてきました。在来線においても、CTCの更新やATS（自動列車停止装置）のATS-PTへの取替、各種構造物の耐震化、降雨対策、落石対策、踏切保安設備改良等を行ってきました。加えて、駅、車内、重要施設等でのセキュリティ対策を不断に進めているほか、技術開発においても、こうした設備を実現するための安全に関するテーマが中心となっています。さらに、現在取り組んでいる中央新幹線計画は、東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害といったリスクに抜本的に備えるためのプロジェクトです。今後もソフト、ハード両面から取り組むことで、鉄道事業に最も重要な「安全に仕事を進める力」を磨いていきます。



乗務員の指差喚呼



大規模改修工事

### 2 サービス向上策

当社では、会社発足以来、不断に鉄道のサービス向上を図っています。主力の東海道新幹線においては、安全を最優先に、新型車両の投入や地上設備の改良を重ねながら、速達性、フリークエンシーを中心に輸送サービスの向上を進めています。2003年には品川駅の開業とともに、全列車の最高速度270km/h化及び「のぞみ」中心ダイヤへの移行、2020年には全列車の最高速度285km/h化及び「のぞみ12本ダイヤ」を実現しました。また、速達化、フリークエンシー向上に加えて、ネット予約&チケットレス乗車サービスである「EXサービス」（「エクスプレス予約」「スマートEX」）の利便性向上にも取り組んでいます。在来線においても、新型車両の投入、それに伴うフリークエンシー向上等、サービス向上の取組を進めてきています。また、ご利用しやすい交通サービスを提供するべく、バリアフリー化やインバウンド対応も進めています。

一方、鉄道以外の事業においても、鉄道との相乗効果を期待できる分野を中心に、JRセントラルタワーズとJRゲートタワーの一体運営をはじめとして、店舗の品揃え強化やサービス向上、駅商業施設のリ

ニューアル、当社保有地の有効活用を継続的に行うことで、競争力、販売力の強化に努めています。今後も、新たな視点・柔軟な発想を活かしながら、建設中の中央新幹線も含め、鉄道事業及び鉄道以外の事業において、「より良いサービスを提供する力」を磨いていきます。



N700S

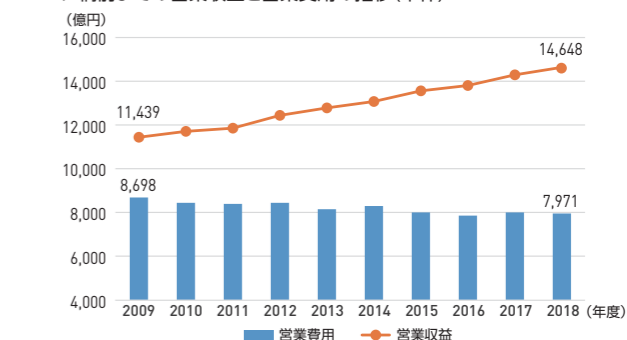
### 3 効率化

安全対策、サービス向上策により、当社が提供するサービスのご利用を促進して収益を拡大することに加え、仕事の進め方についても従前からの方法にとらわれることなく、これまで培った知識・技術力を活用し、業務の組み立ての合理性を徹底的に追求し、設備投資を含めた業務執行全般にわたる効率化・低コスト化に取り組んできました。その結果、コロナ禍前の10年ほどのように、営業収益が増える局面でも固定費を圧縮し、着実に営業利益率を向上させてきました。

また、現在、コロナ禍により経営に大きなダメージを受けていますが、当面の一時的な経費抑制はもちろんのこと、将来にわたって当社グループが社会的使命を力強く果たしていくため、ICTをフルに活用して最も望ましい業務体制を構築する「業務改革」を進めています。これにより、今後10～15年かけて新幹線・在来線に関わる当社単体の定常的な費用の約1割に当たる800億円程度を削減することを目指

しています。さらに、中央新幹線計画についても、建設・運営・保守等、すべての場面において、安全を確保した上で不断にコストダウンを進めていくなど、今後も「効率的に仕事をする力」を磨いていきます。

コロナ禍前までの営業収益と営業費用の推移(単体)



### 4 環境優位性の追求

社会からの信頼を得つつ、当社が持続的に成長をするために、地球環境の保全は重要な課題だと認識しています。元来、鉄道には他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、地球環境への負荷が少ないという優位性がありますが、さらに環境負荷を低減するため、車両の省エネルギー化等、鉄道運行に係るエネルギー効率を一層高める取組を進めています。

また、今後はこれに留まらず、政府による「2050年カーボンニュートラル」方針に沿って、より一層のCO<sub>2</sub>排出削減に取り組んでいきます。具体的には、当社が排出するCO<sub>2</sub>のうち、約5%を占める燃料等の使用に伴い直接排出しているCO<sub>2</sub>の削減のため、車両の電動化等を検討していきます。また、残りの約95%を占める間接的な排出について、国内の発電部門全体の脱炭素化の動きや技術動向も踏まえつつ、車両や設備のさらなる省エネルギー化を進めるとともに、「FIT非化石証書」の購入により、武豊線の電車をCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロで運行する等の再生可能エネルギーの活用にも取り組み、新しい技術の採用を通

じてCO<sub>2</sub>の排出削減に積極的に寄与していきます。これらに加え、金融安定理事会 (FSB) によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明しています。気候変動がもたらすリスク等に対する財務上の影響を把握し、TCFDの提言に基づいて、情報開示を進めていきます。



ハイブリッド方式の特急車両HC85系



## 「ESG経営」の好循環

当社は、上記の事業活動上の重点事項を実践することで、「経済的価値」の創造と「社会的価値」の創造を両立しています。この2つの「価値」の創造は独立したものではなく、相互に好影響を及ぼしながら、「ESG経営」の好循環を生み出していると考えています。

先述のとおり、当社では、安全を最優先にサービスに磨きをかける中で、収益を大きく伸ばすと同時に、効率的な事業運営に努めることで利益及びキャッシュ・フローといった「経済的価値」を創造してきました。

そして、それを原資に、持続的に事業を発展させるため、長期的な視点から人材育成への投資、技術開発への投資、設備投資等を惜しみなく行い、経営資本を充実させることで、事業運営を行うための土台を強化してきました。そうして蓄えた経営資本を、再び事業活動上の重点事項を中心に投入しながら各種施策を進め、「安全に仕事を進める力」、「より良いサービスを提供する力」、「効率的に仕事をやる力」の3つの力を不断に高めることで、事業に一層の磨

きをかけ、さらなる「経済的価値」の創造につなげています。

一方で、事業活動上の重点事項を中心として事業に磨きをかけることは、「社会的価値」の創造にも直結しています。安全・安定輸送の確保を最優先に、強靱なインフラを構築し、日本の大動脈輸送及び社会基盤としての地域輸送を支えること、さらに関連事業の展開自体が、日本経済と地域社会の持続可能な発展への貢献につながります【S】。また、鉄道は、他輸送機関に比べてエネルギー効率が低く、地球環境への負荷が少ないという優位性があり、環境優位性の追求を行いつつ鉄道のご利用を促進することは、地球環境の保全に大きく資すると考えます【E】。そして、こうした企業活動を適正なガバナンスのもとで行うことにより【G】、健全経営を堅持しつつ、安定配当の継続を基本方針として株主還元を行い、また、従業員・取引先との長期安定的な関係構築を図るなど、すべてのステークホルダーからの信頼を高めながら、企業として持続的に成長していくことができると考えています。

## 「経済的価値」の創造

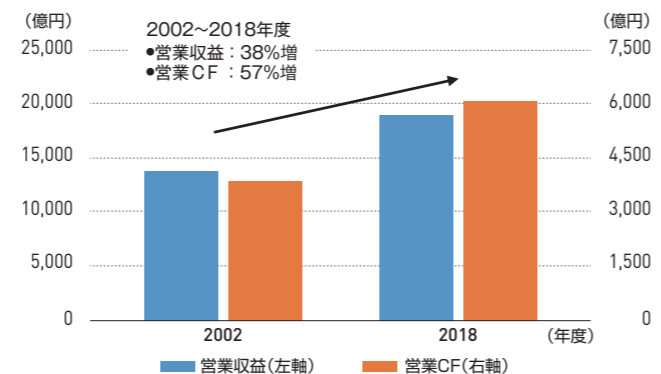
当社では、事業を通じて創造した「経済的価値」を原資に、東海道新幹線を中心に不断に事業に磨きをかけることで収益力を強化しつつ、業務の効率化も進めることで、さらに大きな「経済的価値」を創出してきました。東海道新幹線品川駅が開業する前の2002年度から、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度までを比較すると、営業キャッシュ・フロー（連結）は57%の成長を遂げています。

そのようにして創出したキャッシュ・フローをもとに、発足直後から負担してきた長期債務を縮減することで金利負担を減らしつつ、人材、技術、設備への投資を一層充実させるとともに、2014年度以降は中央新幹線の建設も進めてきました。その間、並行して、株主還元として安定配当を継続しています。

健全経営と安定配当を堅持し、すべてのステークホルダーからの信頼を高めながら、中央新幹線をはじめ長期的な展望を持って事業運営を行うことができる大前提には、こうした当社の「経済的価値」の創造能力があると言えます。現在は、新型コロナウイルス感

染症の影響により経営面で大きなダメージを受けていますが、将来にわたって社会的な使命を果たしていくため、経営体力の再強化に取り組んでいます。

営業収益と営業キャッシュ・フローの成長（連結）



## 「社会的価値」の創造

### S 社会 Social

#### S 安全かつ強靱なインフラの構築

東海道新幹線は、日本の三大都市圏である東京～名古屋～大阪を結ぶ大動脈として、1964年の開業以来、半世紀以上にわたって約66億人のお客様にご利用いただき、日本経済の成長を支えてきました。この地域は、面積で見ると日本の2割程度ですが、人口が集中し、GDPの6割以上を生み出している世界に比類のない集積地帯です。その中で東海道新幹線は、経済や社会の基本要素である移動サービスを提供する役割を果たしており、必要不可欠かつ他輸送機関に対し圧倒的なプレゼンスを有するインフラとなっています。そして、当社はいかなる時にも、この日本の大動脈輸送を守り抜くことができるよう、安全かつ強靱なインフラの構築を目指しています。

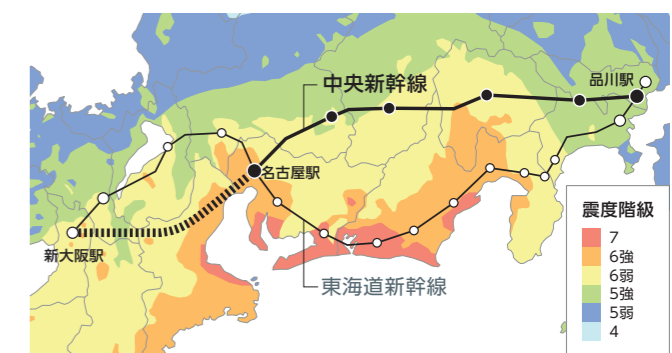
そのために、当社は会社発足当初から事故防止に向けソフト・ハード両面から最大のエネルギーを注ぎ、事故防止のためのルールや仕組みの構築、訓練による社員の育成・技量向上、各種保安設備の整備を不断に進めてきました。その結果、東海道新幹線は開業以来、乗車中のお客様が死傷される列車事故ゼロを継続しており、在来線を含めた鉄道運転事故の件数も会社発足時から大幅に減少しています。また、昨今の新型コロナウイルス感染症への対応としては、お客様に鉄道を安心してご利用いただけるよう、十分な輸送力を確保しつつ、車内の換気、駅や列車のお客様が手に触れやすい箇所の定期的な消毒及びお客様と接する社員のマスクの着用等により、感染拡大防止に取り組んでいます。

さらに、日本は地震大国であり、当社のマーケットエリアでは、首都直下地震及び南海トラフ地震の切迫等が懸念されています。合わせて、近年は自然災害の激甚化への対応も重要な課題となっています。当社では会社発足以来、十分な地震対策や自然災害対策をソフト・ハード両面から進めてきており、適時適切なオペレーションはも

とより、設備の強化についても不断に取り組むことで、大規模地震や自然災害の激甚化にも耐え得る強靱なインフラを構築してきました。システム面でも、地震等の災害時やシステム故障等によりお客様へのサービス提供や社内の業務遂行が滞ることがないよう、設備の二重系化やバックアップの確保等の対策を講じているほか、サイバー攻撃に対しても、列車運行上重要なシステムについては外部との接点を無くした独立したシステム構成とするなど、万全を期しています。

加えて、当社は、この大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害といったリスクに抜本的に備えるために、超電導リニアによる中央新幹線計画を進めています。これにより、当社の経営リスクをさらに低減させることで経営の安定化を図り、日本の大動脈輸送を担うという当社の設立以来の使命を将来にわたって果たし続けていきます。

南海トラフ巨大地震の想定震度の最大値の分布図



出典 中央防災会議「南海トラフ巨大地震対策について（最終報告）」（2013年5月）を元に作成

#### S 利用しやすい交通インフラの提供

当社は、鉄道を安全に、安心してご利用いただくため、いわゆるバリアフリー法をはじめ関係諸法令等に基づき、国・関係自治体と三者共同で車両・設備の整備や改良を行ってきています。引き続き、変わりゆく社会の様々な要請について適切に対応していけるよう取り組んでいきます。

また、海外からのお客様に当社沿線の豊かな観光資源を訪れていただくことは、鉄道の増収や沿線各地の地域活性化という観点から重要な課題であると考えています。このため当社は、訪日観光の際にも「気軽に」「便利に」当社沿線を楽しんでいただきたいと考え、各種営業施策を展開しています。加えて、海外からのお客様にスムーズに駅や鉄道をご利用いただけるための設備・サービスの拡充等にも取り組んでいます。今後とも、当社の駅、車両が安全で使いやすいものとなるよう努めていきます。



N700S車椅子スペース（イメージ）



S 地域の活性化

当社は、日本の経済社会を支える東海道新幹線と合わせて、名古屋・静岡を中心とした在来線運営と、これらの地域を中心とした関連事業展開とを一体的に行い、人々の生活を支える社会基盤としての使命も担っています。当社が運営する12線区の在来線は、営業キロでは約1,400kmと東海道新幹線の約2.5倍の距離に相当し、通勤・通学をはじめとする日常生活の移動手段としての役割を果たしています。フリークエンシー向上や新型車両投入等を進めつつ、東海道新幹線と組み合わせる形で、輸送ネットワークの維持に努め、ご利用いただきやすいサービスを提供してきました。加えて、沿線地域と連携した営業施策により地域の活性化を図っています。

また、鉄道をご利用になるお客様をはじめ、多くの方が集まる駅

名古屋駅周辺の発展の様子



会社発足直後の様子

は、地域社会の重要な結節点であり、同時に当社にとっては重要な経営資源です。こうした経営資源を最大限活用し、駅の好立地におけるオフィス、商業、ホテル事業等を展開することで、駅が賑わい、鉄道のご利用の拡大につながる一方で、輸送サービスの改善によって鉄道利用が増加すれば、駅で展開する当社の関連事業の成長にも寄与することになります。こうした鉄道と関連事業の相乗効果の実現に、グループ会社と一体となって取り組んでいくことで、地域における人々の移動や経済活動の活性化につながっていくと考えています。ここ15年ほどで、名古屋駅周辺に高層ビル群が形成され、名古屋地区における人の流れも大きく変化したことはその一例であり、中央新幹線の開業でさらなる発展が期待されます。



JRゲートタワー完成後の様子



S 人材育成と働きがいのある職場づくり

当社は、人材こそが最大の経営資源と考えています。経営理念や行動指針を社員一人ひとりが自身の仕事に落とし込み、それをチームとしてまとめ上げ、しっかりとやり抜くことが、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念をより高いレベルで実現することに繋がります。このような考え方のもと、当社では人材育成と働きがいのある職場づくりを積極的に推進することで、エンゲージメント\*を向上させ、企業価値の最大化に取り組んでいます。

また、こうした企業活動を持続的なものとするため、社員の健康

\*会社に愛着を持ち、意欲をもって働いている状態

保持・増進も重要と考えています。当社は、健康施策の全体方針となる「健康づくり指針」を制定するとともに、人事担当役員をトップとする健康経営推進体制を整備し、健康経営へ向けた取り組みを積極的に推進しています。



S イノベーションの推進

当社が将来にわたって使命を果たし、発展していくためには、技術開発を通じて日々の安全・安定輸送や快適な輸送サービスを支える基盤となる仕組みやハードウェアを構築していくことが不可欠です。そのため、当社では、一体的かつ総合的に技術的諸課題に取り組むことを目的に、2002年に開設した小牧研究施設において、中長期的な視点から安全・安定輸送の確保をはじめ会社施策に資

する課題を設定し、計画的に技術開発に取り組んでいます。こうした取り組みは、地震・自然災害対策等の安全対策や、車両等の設備の機能強化によるサービス向上、環境性能の向上等、これまでに多くの先進的な成果として結実しています。また、大動脈輸送の抜本的強化策としての中央新幹線計画も、山梨リニア実験線や小牧研究施設等での技術開発の積み重ねによって推進されています。

E 環境 Environment

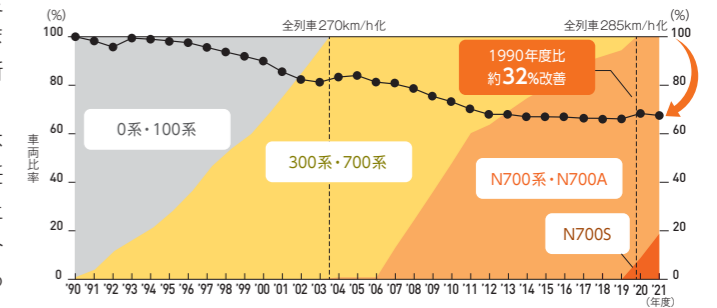
E 地球環境の保全

当社は、地球環境への負荷が少ない鉄道を一人でも多くのお客様に選択・利用していただくことで、運輸部門全体としての環境負荷が抑制され、地球環境保全につながると考えています。鉄道は国内全体の旅客輸送量のうち30%を担っているにも関わらず、CO<sub>2</sub>排出量では6%を占めるにすぎません。当社では、こうした特性に不断に磨きをかけるべく、省エネルギー型車両の投入に取り組んできました。最新の新幹線車両N700Sでは、東京～新大阪を最高速度285km/hで走行した場合の電力消費量は、最高速度270km/hで走行した場合の300系(1992年3月～2012年3月まで営業運転)に対して28%の削減となっています。また、東海道新幹線(N700系「のぞみ」と航空機(B777-200)を比較した場合、東京～大阪間を移動する際の1座席当たりのエネルギー消費量は約8分の1、CO<sub>2</sub>排出量では約12分の1です。当社は、企業の責任として地球環境保全に貢献しながら、今後も輸送サービスの向上に不断に取り組むとともに、政府による「2050年カーボンニュートラル」方針に沿って、より一層のCO<sub>2</sub>排出削減に取り組み、さらなる

環境優位性の向上を図っていきます。

また、当社では、Reduce(廃棄物の発生抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再生利用)の3Rの取組み等、資源の有効利用の推進も行っており、化学物質や廃棄物の放出の削減はもとより、食品ロスの削減やマテリアルリサイクルにも取り組むなど、環境負荷の低減に努めています。

東海道新幹線の車両比率・エネルギー消費原単位の推移



G 企業統治 Governance

G 適切なガバナンス

当社の経営の柱となる鉄道事業においては、最重要課題である安全・安定輸送の確保に必要な取組みを着実に実行するという考え方を基礎として経営を行っています。また、中央新幹線という大規模かつ長期的な事業に取り組んでおり、これにより当社の経営リスクをさらに低減させ、経営の安定化を図るとともに、株主をはじめとしたすべてのステークホルダーの利益を確保することとしています。こうした取組みは、長期間にわたる多額の設備投資や技術開

発が不可欠であるため、短期的な収益性を追求することよりも、長期的な展望を持って事業運営を行うことが極めて重要と考えています。

このように、当社は、引き続き安全最優先の企業文化の確立や経営の健全性及び透明性の確保を図りつつ、企業としての長期的な発展を目指すことで、すべてのステークホルダーからの信頼を高めるといった確固たるガバナンスのもと、事業活動に取り組んでいきます。

G ステークホルダーとの関係

当社が営む鉄道事業は公共性が高く、お客様、株主、従業員、取引先、地域社会等、多面的なステークホルダーが存在することから、こうした利害関係者の1つにのみ偏重するような経営を行うのではなく、全体の関係性をバランスよく保つことが重要であると考えています。

多くのご利用者の利便性等を向上させ、地域あるいは日本の経済・社会の発展に貢献するとともに、安定的に利益を確保して、株主への還元や従業員・取引先との長期安定的な関係構築等を行っていただくことで、すべてのステークホルダーからの信頼を高め、企業として

の持続的な成長につながっていくと考えています。

ステークホルダー	
お客様	●安全で、すべての人に快適にご利用いただけるサービス ●中央新幹線による画期的な移動時間の短縮
株主	●キャッシュ・フローの持続的な拡大 ●安定配当の継続
従業員	●長期安定的な雇用環境 ●働きがいのある活き活きとした職場
取引先	●長期安定的で、公正・公平な取引関係の構築
地域社会	●日本経済の発展 ●地域社会の活性化 ●レジリエントな社会づくり
地球環境	●環境に優しい鉄道利用の拡大による地球環境保全

# 最新の技術を活用した経営体力の再強化

～より安全で、より便利で、より快適な鉄道を目指して～

当社は、効率的な業務執行体制を構築することで10～15年かけて定常的なコストを単体で800億円削減する「業務改革」を推進するとともに、新しい発想により「収益の拡大」を実現することに挑戦し、経営体力の再強化に取り組んでいます。近年、センシング、画像認識、ビッグデータの伝送・解析、AI、ロボット等の技術が大きく進化しています。当社はこれらの技術を積極的に取り入れ、輸送サービスの在り方を抜本的に変革することで、将来の労働力人口の減少にも対応するとともに、より安全で、より便利で、より快適なサービスを効率的に提供していきます。このたび、当社が目指す鉄道の将来像とその主な取組みについて取りまとめました。これらの取組みを磨き上げることにより、将来にわたって在来線・東海道新幹線・中央新幹線の三世代の鉄道を一体的に発展させ、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という当社の使命を力強く果たしていきます。



駅や新幹線車内の  
ビジネス環境整備を推進



新幹線の新たな  
座席のあり方を検討



新幹線車内の  
新しい使い方を提供

## より便利に

- ・ネット予約・チケットレスサービスを拡大し、お客様によりスムーズなご旅行を提供します。
- ・ICTをはじめとする最新の技術を活用して、お客様とのコミュニケーション手段を拡充し、輸送サービスの利便性を向上させます。



「EX-MaaS(仮称)」を活用した  
新たな旅行スタイルを提案

## より快適に

- ・お客様の多様なニーズを汲み取り、新たな視点・柔軟な発想により、サービスの充実を図ります。

## より安全に

- ・様々な面から安全性を高めることで、お客様に安心してご利用いただける輸送サービスを提供し続けます。
- ・鉄道の運行やメンテナンスにおいて、最新の技術を活用したシステムや設備の導入により、輸送サービスの信頼性を高めるとともに、係員は現地の状況やデータから判断し計画に反映させるといった、より創造的な業務に注力します。



TOICA全線拡大とネット予約  
拡大でチケットレス乗車



テレビ電話でご案内可能な  
券売機等を拡充



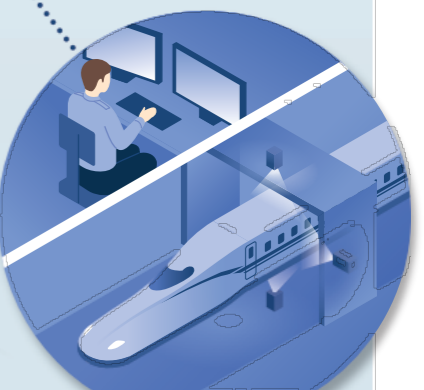
一部編成への車側カメラ設置等  
により、ワンマン運転も可能に



新幹線全駅に可動柵整備



画像認識等を活用して線路や  
電車線設備の状態をモニタリング



状態監視データ等を活用して  
車両状態をモニタリング

# 1. より安全に

## 新幹線

■活用する技術:センシング、自動運転

新幹線のすべての駅に可動柵を整備します

- ホーム上の安全度が高まります

併せて半自動運転機能を導入し、運転士の業務を支援します

- 運転操縦の支援拡充により、運転士は駅発着時のホーム上の安全確認・ドアの開閉を行うとともに、異常時においては列車の責任者として車掌・パーサー等を統轄して対処します
- 車掌は列車内で旅に慣れなお客様などのサポート業務に注力し、また、巡回強化により車内セキュリティを向上させます



東海道新幹線全駅に可動柵を整備

### ▶ 半自動運転 (STO:GoA2)

※STO:Semi-automated Train Operation  
GoA:Grade of Automation

- ・運転士は先頭運転台に乗務
- ・運転士が手動で発車
- ・運転中の速度制御及び停車は自動化

自動化レベル (IEC (JIS)による定義)	乗務形態のイメージ ( [ ]内は係員の主な作業)
GoA2 半自動運転 STO	運転士 [列車起動、緊急停止操作、避避誘導等]

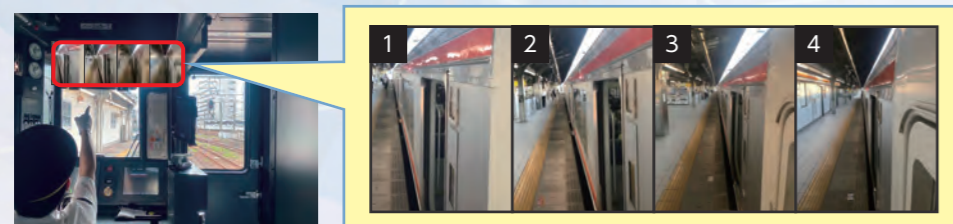
【参考】鉄道の自動化レベル(国土交通省資料から抜粋)

## 在来線

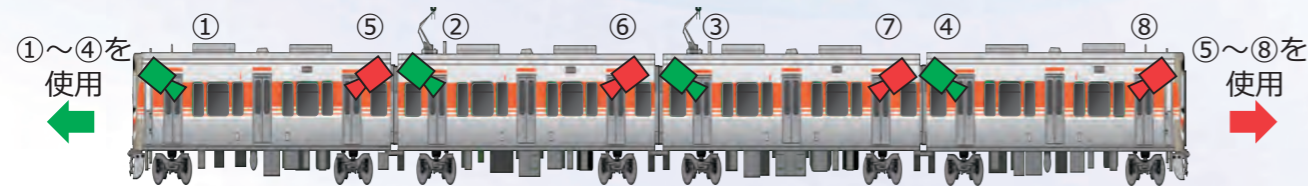
■活用する技術:画像認識

3両以上の一部編成で車両の側面にカメラを設置する等により、画像で安全を確認します

- ・運転士が各車両等に設置したカメラの画像で確認する他、お客様のドアの挟まれや転落等を検知する画像認識技術活用の検討を進めています
- ・このような安全度を高める方策を検討しつつ、3両以上の編成にもワンマン運転を導入します



車側カメラ①～④使用のイメージ



車側カメラ等の画像により、運転士が安全を確認

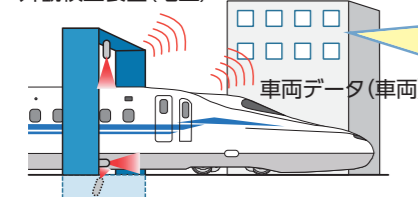
## 最新技術を活用して、安全性・安定性を向上

■活用する技術:センシング、画像認識、ビッグデータ解析 等

状態監視、画像認識等の活用により、検査・修繕の質を向上します

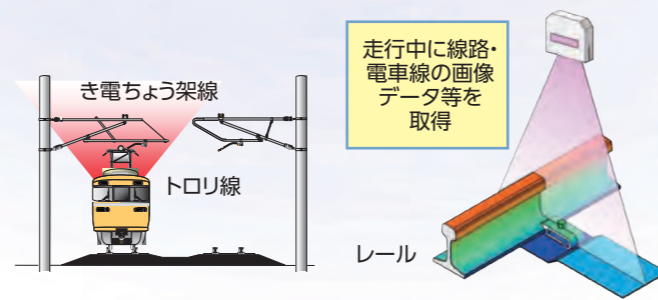
- ・人手や目視による検査を状態監視や画像認識を活用した診断等へ転換し、検査・修繕結果の入力等のシステム化を進め、信頼性・効率性を高めます
- ・車両、線路設備、電気設備等の状態を取得したデータにより常に監視し、故障前に修繕を行うことで車両・設備を健全な状態に保ち、故障・列車遅延等の発生も減らします
- ・社員はデータ分析を通じた検証等を通じ、検査・修繕の質のさらなる改善に取り組みます

外観検査装置(地上)



車両データと外観検査装置のデータを活用し、車両状態をモニタリング

データ監視



画像認識等を利用して線路や電車線設備の状態をモニタリング

# 2. より便利に

## 新幹線・在来線ともにチケットレスでスムーズに

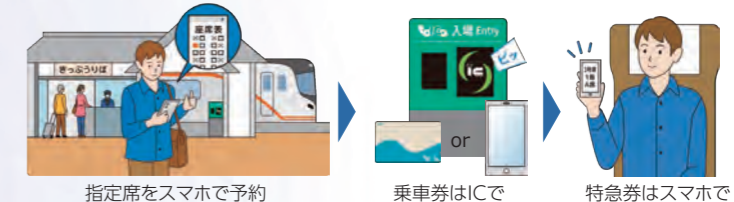
■活用する技術:チケットレス

TOICA利用エリアを全線に拡大します

- ・駅で事前にきっぷをお買い求めいただくことなく、交通系ICカードで当社の全線をご利用いただけるよう、順次サービスを拡充します

ネット予約・チケットレス化を拡大します

- ・指定席の予約や定期券の購入も、お客様のスマートフォン等で、いつでもどこでもお買い求めいただけるサービスを整備します
- ・在来線特急でも、駅の窓口に立ち寄らず、チケットレスでご乗車いただけるようにします



これからの在来線特急のご利用イメージ

## 駅ではお客様とのコミュニケーション手段を充実

■活用する技術:データ伝送

テレビ電話などを活用し、駅でのご案内、きっぷ購入等の機会を拡大します

- ・「サポートつき指定席券売機」や「集中旅客サービスシステム」など、遠隔でのご案内サービスを拡充し、きっぷ購入時のサポートも充実します
- ・早朝・深夜時間帯などでもきっぷが購入可能となる駅を拡大します
- ・これにより、駅係員の配置は、ご利用実態にあわせて適正な形とします



テレビ電話等でご案内可能な券売機を拡大

係員は対面でご案内が必要な業務等に注力

## 出張や旅行をより便利にご利用いただけるように

■活用する技術:EX-MaaS

2023年秋開始に向け、「EX-MaaS(仮称)」の準備を進めています

- ・新幹線と、ホテルや旅先での交通手段、観光プランなどのご旅行全体をシームレスに予約・決済できる「EX-MaaS(仮称)」を、2023年秋に開始。コンテンツの充実に加え、ご旅行全体の予約・決済がより便利に
- ・新幹線とホテルや観光プラン等を自由に組み合わせることができる他、国内で初めて乗車直前まで列車変更ができるお得なパッケージ型商品「EXダイナミックパッケージ(仮称)」も同時期に提供開始



「EX-MaaS(仮称)」で  
ご旅行全体の予約・決済(一部を除く)がシームレスに

「EXダイナミック  
パッケージ(仮称)」  
で乗車直前まで  
列車変更が可能に

# 3. より快適に

## 多様なニーズに応じた高付加価値サービスの提供

新幹線の新たな座席のあり方を検討します

- ・移動時間を一層快適にお過ごしいただけるようなグリーン車の上級クラス座席や、ビジネス環境を一層高めた座席の設定などを検討します

新幹線車内の新しい使い方を提供します

- ・団体様向けに、新幹線車両を貸し切り、オリジナルの車内装飾や車内放送、モニター等の機材の貸し出しなどにより、車内でオリジナルイベント等を実施できる新たなサービスを提供します

駅や新幹線車内のビジネス環境整備を推進します

- ・駅ワークスペース「EXPRESS WORK」や車内「ビジネスブース」のように、乗車前後を通じシームレスに仕事ができる環境をさらに充実させます



ビジネスブース  
(N700Sの一部編成に試験導入)



新たな車内サービスの活用イメージ  
(例:ウェディングパーティー)

## Highlight 2

# カーボンニュートラルに向けた目標とTCFDの提言への取組み

当社では、これまで、地球環境保全を経営上の重要なテーマとして、省エネ型の車両や設備を積極的に導入することで、他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、環境負荷が少ないという鉄道の環境優位性を不断に高めてきました。

これに留まらず、2050年カーボンニュートラルの実現に向けてより一層のCO<sub>2</sub>排出削減にも取り組んでおり、当社及び当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減とすることを目指します。

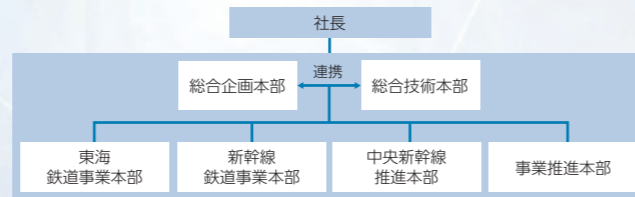
これらに加え、当社は、2021年5月にTCFD\*の提言に賛同し、TCFDの提言を踏まえて気候変動に関するリスクと機会の分析を進めています。今後も、リスク分析をさらに深度化することで、長期にわたる安定的な事業運営に活かすとともに、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

\*TCFDはTask Force on Climate-related Financial Disclosures の略で、気候関連の情報開示等を検討するため、金融安定理事会(FSB)によって設立された気候関連財務情報開示タスクフォースです。その最終報告書では、企業等に対し、気候変動が事業に与えるリスク及び機会の把握と開示等を推奨しています。  
\*河川氾濫に伴う東海道新幹線の設備損害に関する定量分析の結果については当社HPをご覧ください。

URL <https://company.jr-central.co.jp/company/esg/environment/>

### 1. ガバナンス

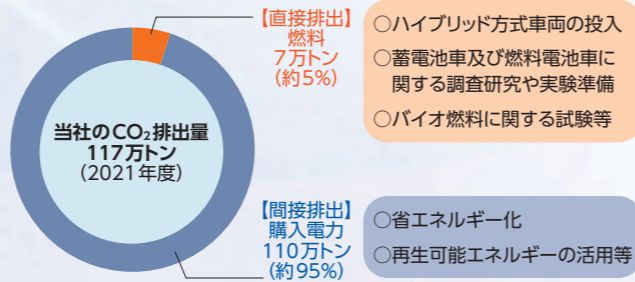
当社では、それぞれ経営部門、技術部門を統括する総合企画本部と総合技術本部が中心となり、環境施策を立案・推進しています。代表取締役社長及び関係役員は、気候変動に関する検討内容を経営に反映するとともに、取組みを監督しています。また、重要な事項は、取締役会等にて審議・報告することとしています。



### 2. 戦略

当社が認識している主な気候変動に関するリスクと機会は、次のとおりです。

移行リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンプライシング(脱炭素税)の導入によるコストの増加</li> <li>CO<sub>2</sub>等の排出規制の強化に伴う対応コストの増加</li> <li>エネルギーや資材の調達コストの増加</li> </ul>
物理的リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>風水害の高頻度化による鉄道設備の損害の増加</li> <li>風水害の高頻度化による運休の増加(運輸収入の減)</li> <li>サプライチェーンの分断による資材調達等への悪影響</li> <li>気象状況の極端化に伴うお客様の出控えによる収入減</li> </ul>
機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境優位性を重視するお客様の他の輸送機関から鉄道への転移</li> </ul>



#### ① 移行リスク

当社が排出するCO<sub>2</sub>117万t(2021年度)のうち、約5%は「燃料等の使用に伴う直接排出」が、残りの約95%は「電力使用に伴う間接排出」が占めています。

約5%を占める「燃料等の使用に伴う直接排出」については、環境負荷の低減を実施したHC85系を順次投入するほか、蓄電池車及び燃料電池車に関する調査研究や実験準備、バイオ燃料に関する試験等を進めます。

残りの約95%を占める「電力使用に伴う間接排出」については、国内の発電部門全体の脱炭素化の動きに加え、N700S及び315系といった省エネ型車両の追加投入を進めるほか、駅ホーム照明等のLED化を加速するなど、さらなる省エネルギー化に取り組みつつ、再生可能エネルギーの活用にも取り組めます。\*具体的な取組みについてはP67をご覧ください。

### 3. リスク管理

当社では総合企画本部及び総合技術本部が、関係部署と十分連携の上、気候変動に伴うリスク及び機会が当社に及ぼす影響を評価・分析し、対策を立案・推進しています。

物理的リスクの低減策としては、会社発足以来、気候変動起因に限ることなく実施してきた自然災害全般に対する設備強化等のほか、大規模災害への抜本的な備えとして、超電導リニアによる中央新幹線建設にも取り組んでいるところです。

当社は、引き続き気候変動に関するリスク分析を深度化させることを通じて、長期かつ安定的に鉄道事業を運営し、持続可能な社会の実現にも貢献していきます。

#### ② 物理的リスク

気候変動に伴う物理的リスクのうち、鉄道業においては風水害による影響が大きいと考えられます。そのため、これまでも様々な対策を実施してきましたが、TCFDのフレームワークを用いた気候変動による影響の分析を行うことで、さらなるリスクの管理に努めています。その一環として、河川氾濫の増加に伴う東海道新幹線の設備損害について、定量的に分析し、当社HPに開示しています。

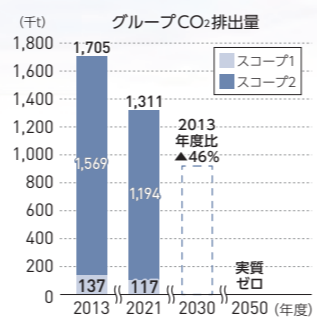
#### ③ 機会

昨今の脱炭素に向けた環境意識の高まりは、元来環境優位性の高い交通機関である鉄道のさらなるご利用促進の機会と捉えています。当社としては、安全・安定輸送の確保や輸送サービスの充実等を通じて、運輸収入の増加のみならず、地球環境保全にも貢献していきます。

### 4. 目標と指標

当社及び当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減とすることを目指します。

これにより、鉄道の環境優位性をさらに高め、持続可能な社会の実現に向けて貢献していきます。



## Highlight 3

# JR東海の持続的な成長を支える人材への取組み

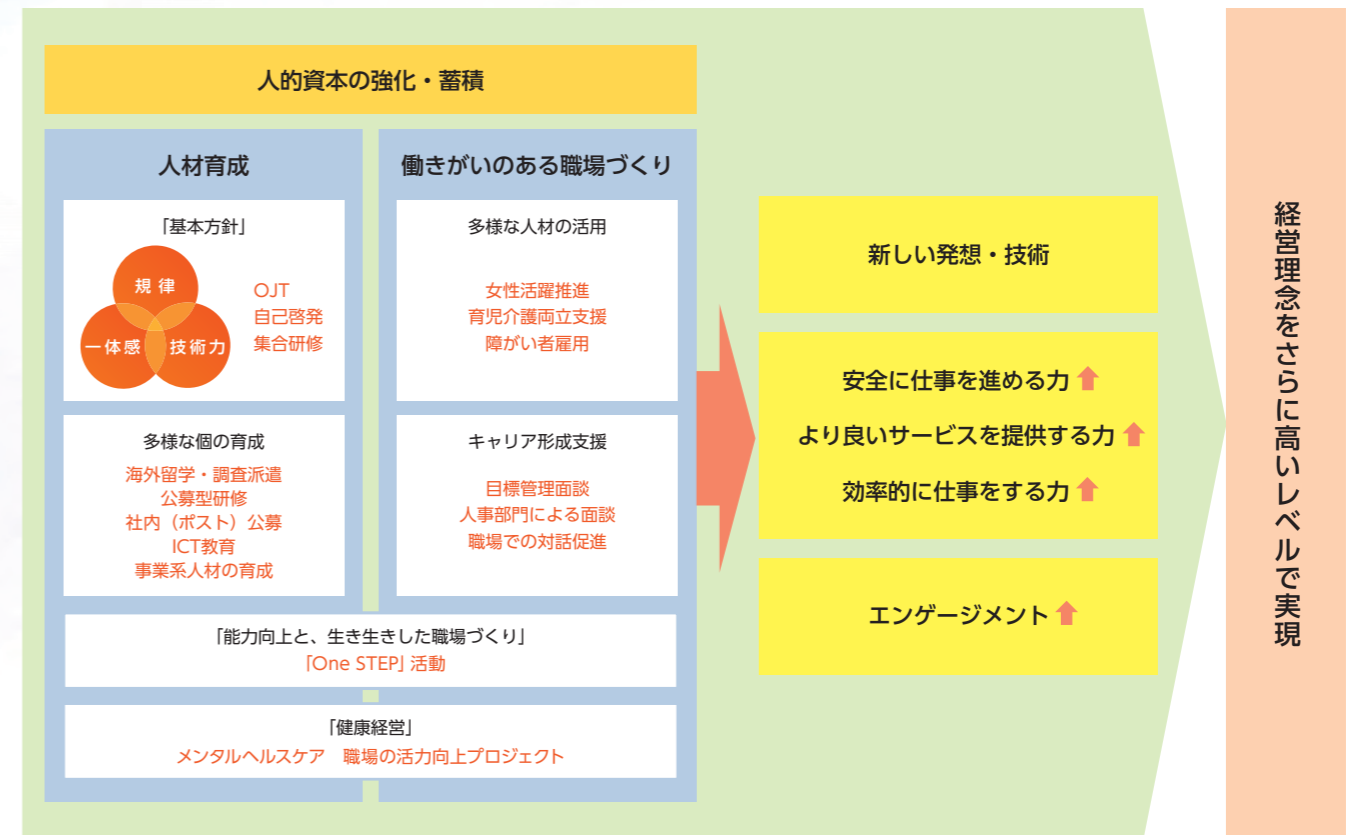
～人材育成・働きがいのある職場づくり・健康経営～

当社は、人材こそが最大の経営資源と考えています。経営理念や行動指針を社員一人ひとりが自身の仕事に落とし込み、それをチームとしてまとめ上げ、しっかりとやり抜くことが、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念をより高いレベルで実現することに繋がります。このような考え方のもと、当社では人材育成と働きがいのある職場づくりを積極的に推進することで、エンゲージメント\*を向上させ、企業価値の最大化に取り組んでいます。

また、こうした企業活動を持続的なものとするため、社員の健康保持・増進も重要と考えています。当社は、健康施策の全体方針となる「健康づくり指針」を制定するとともに、人事担当役員をトップとする健康経営推進体制を整備し、健康経営へ向けた取組みを積極的に推進しています。

\*会社に対する愛着を持ち、意欲をもって働いている状態

### 人的資本マネジメント (イメージ図)



# 1. 人材育成

## 基本的な考え方

鉄道事業は、社員一人ひとりが自分の役割を完遂するための強い心構えを持ち、高い技術力と確かな知識を身に付け日々の業務に真摯に取り組むとともに、各部門が連携して高いレベルでさまざまな専門技術が統合されることにより、初めてトータルとして安全かつ健全なシステムとして機能します。

このことから、当社では、とくに鉄道現場において「規律」「技術力」「一体感」の3つを人材育成の基本理念として掲げ、当社の社会的使命を長期にわたり安定的かつ十分に果たし続けるための人材育成に取り組んでいます。具体的には、各職場における日常的な仕事を通じて、業務知識や

技術を学ぶ「職場内教育訓練(OJT)」をすべての教育訓練の基本とし、総合研修センター等で実施する「集合研修」と、社内・社外通信研修制度等で知識・技能を習得する様々な「自己啓発」により補完しています。

また、主にオフィス部門においては、多様な社員の能力を活かし、新たな視点や柔軟な発想で、社内外の様々な環境変化に対応し、新たな価値を創造していくことが必要です。

当社では長期雇用を前提として、社員が必要な能力を備え、意欲を持ってその能力を発揮できるよう、人事運用も広く視野に入れ、計画的な人材育成に取り組んでいます。

## 当社事業の根幹を支える「鉄道の担い手」の育成

鉄道技術の多くは、経験の積み重ねによって築き上げられるものであり、人材育成は一朝一夕にはできないことから、「職場内教育訓練(OJT)」

「集合研修」「自己啓発」を組み合わせながら、継続的に丁寧な社員教育に努めております。

### ① 職場内教育訓練(OJT)

職場内教育訓練(OJT)では、例えば若手社員に対しては専門知識・技能習得を目的として「N-OJT」を実施しており、職場で一人前とされるために必要な項目と到達レベルを明示した「リスト」と個人ごとの育成計

画、指導内容、指導結果を記録する「カルテ」を用いて、実務に習熟した社員から実際の業務を通じて、きめ細やかな指導育成を行っています。

### ② 集合研修

当社事業の根幹を支える「鉄道の担い手」に対する職能別研修や、職場の核となる人材を育成する選抜研修、役職等に応じて実施する階層別研修等様々な研修に力を入れています。職能別研修では、職能や必要とされる技能レベルに応じた実践的な研修を実施することで、知識や技術力の向上を図っています。総合研修センターには、新幹線、在来線ともに車両の実物大シミュレータや、本線と同等の設備を備えた実験線等を配備しており、運輸、車両、施設、電気の系統ごとに充実した各種訓練設備を活用した実践的な教育を行っています。また、管理者層に対しては、部下社員一人ひとりの強みや能力を最大限に引き出し、職場やチームの成果を最大化する手法に関する研修等を実施しています。さらに、中堅層に対しては、例えばプロフェッショナル職を対象に、「リーダー研修」「ミドルリーダー研修」「フォアランナー研修」等の選抜型研修を実施し、将来を担うリーダーを育成しています。新入社員に対しては、入社後約2カ月かけて実施する新入社員研修を「学生からJR東海社員への重要な意識転換の場」ととらえ、当社社員として求められる規律・規範や安全最優先の意識を浸透させるためのカリキュラムを実施しています。



総合研修センター

### ③ 自己啓発

自己啓発についても、各種支援制度等を充実させ、意欲のある社員の能力開発を積極的に支援しています。当社では日常業務で必要となる専門知識や技能を体系的に習得できる社内通信研修(約30講座)を整備しており、毎月のレポート提出や習熟度を測る確認テストの実施等を通じて、グループ会社を含め多くの社員が自己研鑽に努めています。ま

た、業務に役立つ資格約200種類について資格取得時に受験料相当額を支給する資格取得奨励金制度や、eラーニングを含む社外の通信研修を修了した際に受講料半額相当を支給する社外通信研修修了奨励金制度等を活用して毎年1,000人以上の社員が資格取得や社外研修に励んでいます。

## 多様な「個」を見出し育てる取組み

「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という経営理念を将来に亘って実現し続けるためには、経営環境の変化にも適切に対応するための多様な人材を質・量ともに充足させる必要があります。当社は、意欲

ある社員に知識と経験を積む機会を提供することで、多様な知識と経験を持つ人材を当社の経営資本として育成しています。

### ① グローバル人材の育成

企業を取り巻く経済・社会環境が益々国際化し、複雑化する中で、将来の経営を担い、国際社会においても通用する人材の育成を目的に、全額社費負担による海外留学制度を設けています。これまで135名が、ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、シカゴ大学等をはじめとした各国の大学へ留学し、幅広い知見の習得や人脈の構築を行っています。

また、社員を海外の企業等に派遣して先端技術等の調査に当たらせ、

帰国後に調査結果を当社業務に役立たせることを目的に、海外調査派遣制度を設けており、これまで75名の派遣実績があります。

これら制度は公募制であり、幅広い職種から意欲ある社員を募ることのできる社業の推進や組織の変革に寄与する人材を戦略的に育成しています。

### ② 公募型の研修や制度によるキャリア開発

当社では、多様な人材が意欲に応じて様々な知識と経験を積み重ねられるよう、公募型の研修や制度の充実を図り、社員のエンゲージメントを高めるとともに人材ポートフォリオの多様化を進めています。

将来、マネジメント層として活躍が期待できる社員には、職場の核となり、けん引するために必要な素養を身に付ける「キャリア・アップ研修」をはじめとした教育機会や、異業種女性交流研修への参加、社外の社会人向けプログラムへの社員派遣等、視野や社外人脈を広げるための機会を拡充しています。

また、意欲・能力ある社員を見出して適材適所の登用を実現するとともに、これを契機として社員各々の自己研鑽意欲や挑戦心を喚起することを目的として、令和4年より社内公募によるキャリア開発を導入しています。このほか、二重就業(副業・兼業)についても業務への影響、就業先の業務内容に応じて認めています。



キャリア・アップ研修

### ③ ICT人材の育成

新しい発想による新たなサービスの創出や業務改革推進のためには、ICT等新しい技術を積極的に活用できる人材の育成が急務であると考えています。当社では、階層別研修等を通じて全社員のICTリテラシーを高めるのはもちろんのこと、データ分析やシステム開発など実践的なスキルを習得する教育を実施し、ICTを活用して新たな価値を創造する人材の育成を強化しています。

なお、教育ツールとしてのICT活用にも注力しており、Web会議ツールやオンデマンドにて講義を視聴できるLMS(学習管理システム)の活用を進めているほか、集合研修においてもVR技術や立体投影システムを用いた訓練教材を活用するなど、専門的な技量・技術の深度化につながる取組みを積極的に行っています。



VRを使っている集合研修

### ④ 事業系専門人材の育成

当社では、長期雇用を前提として計画的に人材を育成すべく、ジョブローテーションを行っています。他方、新規事業開発など、専門性を磨くことで質の高いアウトプットが期待できる職務については、適性の高い

人材を見出し、事業推進本部やグループ会社を中心に人事運用を行うことで、専門性のある人材を育成しています。

## 2. 働きがいのある職場づくり

公共性の高いオープンなサービスを提供する当社は、多様なお客様に喜ばれるサービスを提供し続ける使命を担っています。お客様の多様なニーズに応え続けるためには、多様なバックグラウンドを持つ社員一

人ひとりがその能力をいかんなく発揮する必要があります。社員一人ひとりが働きがいを感じられる職場をつくることで、個々のアウトプットを引き出し、組織の成果の最大化を図っています。

### 女性活躍推進プロジェクト

当社では、社員が働きがいをもって十分に能力を発揮できる職場づくりのための取組みとして、女性活躍推進に力を入れています。

男女雇用機会均等法等の趣旨を踏まえ、採用・配置等、人事面の取扱いにおいて男女の区別なく行っており、現在女性社員は、管理部門の業務、駅のフロント業務、新幹線・在来線の車掌・運転士業務、病院の看護業務をはじめ、広範な業務に従事しています。鉄道事業では、その業務の特性上、いわゆる深夜労働(22時から翌日5時にかかる時間帯の労働)が不可欠ですが、当社発定時の労働基準法では、一部の限定的な職種を除き、女性の深夜労働は原則として禁止されていました。そのため、1996年末における当社の女性社員の割合は、わずか1.3%にとどまりました。その後、1997年の労働基準法改正を受け、本格的に女性社員の採用を開始し、2021年度末時点で女性社員数は2,214人(全社員に占める割合は約12%)と大幅に増加しています。2021年には当社で初めて女性が執行役員に、2022年には取締役に就任したほか、部長・課長

等、多方面で女性が活躍しています。

これまでも多様かつ柔軟な働き方を実現するための各種制度の充実に積極的に取り組んできましたが、これに加えて2020年7月に立ち上げた人事部長直轄の女性活躍推進プロジェクト主導のもと、これまで以上に男女を問わずすべての社員が仕事と子育てを両立させ、働きがいを持って十分に能力を発揮できる会社とすべく、2021年4月から取り組む女性活躍推進法に基づく行動計画を策定しました。

この行動計画では、新卒採用における女性の採用率を25%以上とする、女性の管理職の人数を1.5倍以上(2020年度末比)にするといった数値目標を掲げており、計画期間が終了する2026年3月31日までに目標を達成できるよう、全社的に取組みを推進しています。



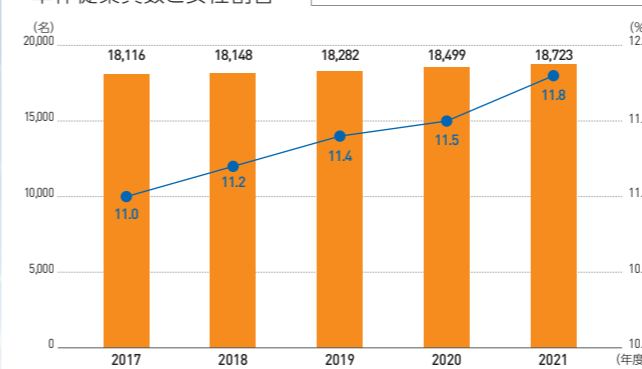
女性活躍推進法に基づく  
えるばし認定(2022年)

#### 女性活躍推進のためのポジティブアクション

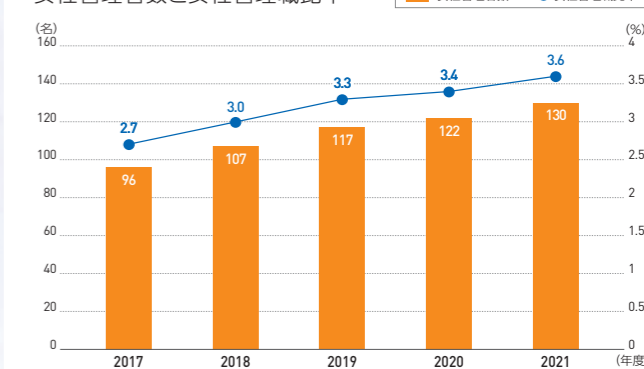
1	女性の採用率を拡大します。	目標：新卒採用における女性の採用率を25%以上とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性が鉄道会社で働くイメージを持てるよう訴求する採用広報を強化する。</li> <li>●全職種において女性の採用を強化する。</li> </ul>
2	女性の配置箇所を増やし、働き方に制約のある社員の活躍できる場を拡大します。	目標：女性の配置箇所を増やす。 目標：働き方に制約のある社員の活躍できる場を拡大する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性用設備の整備状況等をふまえ、女性の配置箇所を増やす。</li> <li>●育児等により働き方に制約のある社員の活躍できる場を拡大する。</li> </ul>
3	女性管理職を増やします。	目標：女性の管理職(※)の人数を1.5倍以上(2020年度末比)にする。 ※「ライン課長」及び「課長より上位の役職(役員を除く)」にある社員の合計。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●社外研修への派遣等を通じて、女性リーダーのキャリア意識の醸成や社外ネットワークの形成を支援する。</li> <li>●活躍する女性が登壇するセミナーを実施し、ロールモデルを紹介する。</li> <li>●女性を対象としてキャリア意識醸成のための研修を実施する。</li> </ul>
4	女性が能力を発揮しやすい職場風土の醸成と制度の充実を図ります。	目標：女性が能力を発揮しやすい職場風土を醸成する。 目標：仕事と育児の両立を支援するための制度の充実を図る。 目標：年次有給休暇取得率を80%以上にする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●管理職等を対象とした研修を実施する。</li> <li>●勤務制度等の充実を図る。</li> <li>●社員に年次有給休暇取得の意識を行う。</li> </ul>
5	男性の育児参画を促します。	目標：育児休業または育児目的休暇を取得した男性社員の割合を30%以上とする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●男性社員に対して育児関連制度についての情報発信を強化する。</li> </ul>

▶ 一般事業主行動計画 [https://company.jr-central.co.jp/others/action\\_plan/](https://company.jr-central.co.jp/others/action_plan/)

単体従業員数と女性割合

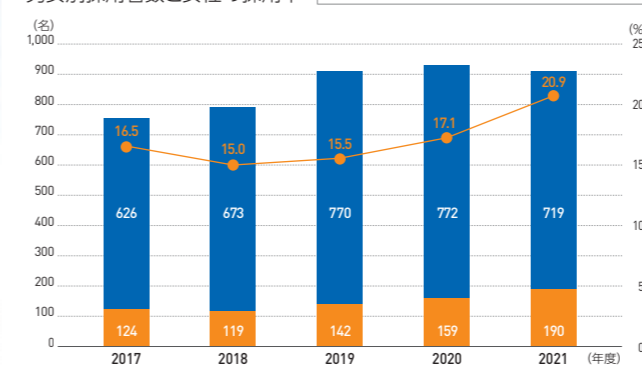


女性管理者数と女性管理職比率



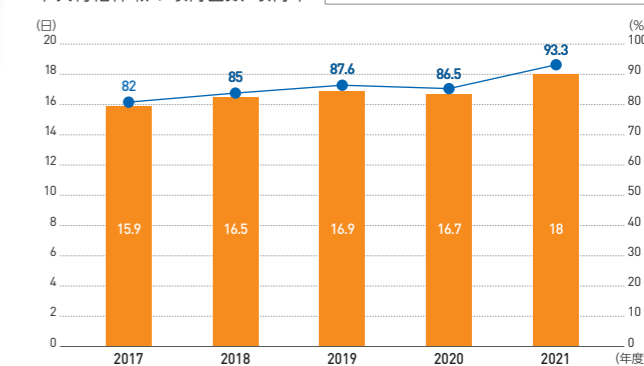
※非現業の係長、現業の助役、医療の看護長等を含む(休職者を含む、出向中の社員は除く)

男女別採用者数と女性の採用率

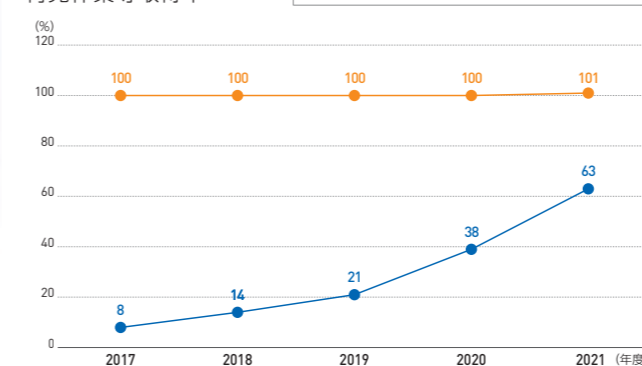


※中途採用者の割合は、2018年度2.5%、2019年度2.5%、2020年度1.3%

年次有給休暇の取得日数・取得率



育児休業等取得率



※育児休業のほか、育児目的休暇を含め、算出。  
※2021年度より、改正育児・介護休業法(2023年4月施行)の算出方法による。

## 育児・介護等と仕事の両立支援制度

男女を問わずすべての社員が仕事と育児・介護を両立させ、意欲や働きがいをもち長きにわたり活躍するためには、各種制度の充実が欠かせません。2006年に運輸業界・鉄道業界で初めてファミリー・フレンドリー企業表彰<sup>※1</sup>「厚生労働大臣努力賞」を受賞しましたが、それ以降も一層の充実に努めてきており、多くの制度が法律の定めを上回る水準となっています。

例えば、産前休業、育児休業、介護休業を法定の期間よりも長く取得することができます。特に育児休業等に関しては、取得率の維持・向上を目指すため、計画<sup>※2</sup>を定めて取り組んでおり、2021年度の育児休業等の取得率は女性が101%、男性が63%です。

また、仕事と子育ての両立を支援するため、非現業と一部の現業機関の社員を対象としたフレックスタイム制や、現業機関等において小学6年生以下の子を養育する社員が月に複数日の無給休暇を取得できる短日勤務制度等、より柔軟に働くことができる勤務制度を整備しているほか、企業主導型保育園の利用斡旋やベビーシッター等を利用した時に給

付する子育て支援補助金等、各種の福利厚生制度を導入しており、実際に数多くの社員がこれらの制度を活用しています。

加えて、育児や介護等を理由に退職した場合において、一定の条件を満たした時に再雇用を行う制度や、勤務地域限定の社員が希望した場合には地域を跨いで異動ができるエリア・チェンジ制度等も整えており、ライフステージに応じて、社員が能力を発揮できるような環境づくりを進めています。

※1 仕事と育児・介護とが両立できるような様々な制度を持ち、多様で柔軟な働き方を労働者が選択できるような取組みを行う企業を厚生労働省が表彰する制度

※2 2021年度から2022年度を計画期間とした行動計画の中で、育児休業等について、女性の取得率を100%、男性の取得率を30%以上とするなどの目標を設定しています。なお、当社はこれまで、次世代育成法の定める一定の基準を満たし、「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定(くるみん認定)を4回にわたり受けています



くるみん認定

### 育児等支援の取組み



## 障がい者雇用

多様な人材活用や企業の社会的責任の観点から、障がいのある方の雇用促進に積極的に取り組んでおり、個別の障がいの程度等に配慮しながら、事務部門や現業部門を含めて幅広く適材適所に配置しています。

2006年10月には、「障害者雇用の促進等に関する法律」に基づく特例子会社である「株式会社ジェイアール東海ウェル」を設立し、主な事業として当社グループ内の印刷業務及び封入封緘業務を行っています。なお、2021年10月から、社員の福利厚生や健康管理の増進の一環とし

て、マッサージサービスを開始するなど、事業拡大を行っています。このような取組みの結果、2021年6月1日時点の障害者雇用率は、2.74%と法定雇用率を上回る雇用を維持しています。

今後も、改正障害者雇用促進法の趣旨に基づき、募集・採用の場面で差別を行わないことはもちろん、採用後も障がいによる制約に配慮しつつ、個人の能力を有効に発揮してもらうべく就労環境の整備を適切に進めていきます。

## キャリア形成を支援する取組み

当社では、職場におけるコミュニケーションの活性化が生産性の向上に繋がるという考えに基づき、半期に一度、上司による社員へのフィードバックや目標のすり合わせを目的とした面談を実施しています。また、

ジョブローテーションによる社員育成を基本としつつ、社員一人ひとりのキャリア形成を支援するため、毎年職務やキャリアについての希望調査を行うほか、人事部門による社員面談などを行っています。

## 能力向上と生き生きとした職場づくり ～「One STEP」活動～

職場の諸課題を、複数の社員が1つのチームとなって当事者意識を持って議論し、自らの創意と工夫で解決、改善していく「One STEP」活動を推進しています。この活動の名称は「十人の一歩は一人の十歩に勝る」という思いを込めたもので、サービスの向上、安全性の向上、コストダウン等、多岐に亘るテーマの活動を通じ、社員の能力を向上させ、働きがいのある活き活きとした職場を作り、職場の体力強化・会社の発展を目指しています。



活動風景(手法を使って見える化し全員参加で議論)



### 3. 健康経営

当社が社会的使命を将来にわたって果たしていく上での基盤となる社員の健康保持・増進を図るため、健康経営を積極的に推進しています。

#### 健康経営推進の目的

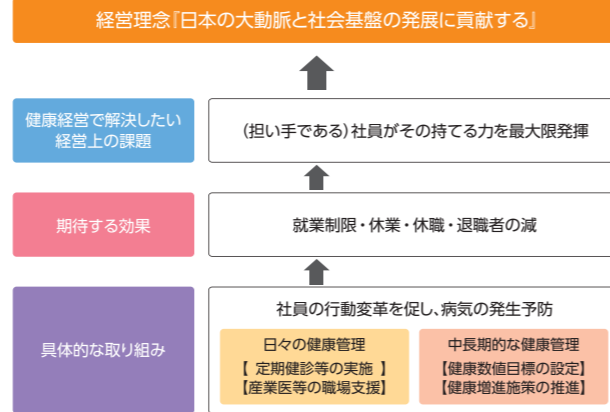
経営理念に示す「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を担うためには、社員一人ひとりがその持てる力を最大限発揮することが大切であると考えています。その基盤となる心身の健康の保持・増進を図るため、2018年4月に当社の健康施策の全体方針となる「健康づくり指針」を制定し、健康経営を積極的に推進しています。

#### 「健康づくり指針」

～いきいきと、長く、働けるように～

- 1 会社は、社員がいきいきと働くための仕組みを整えます。
- 2 社員は、自ら健康増進に努めましょう。会社はそれを支援します。
- 3 私たちは、職場や社員の状況を把握できる客観的なデータに基づき、これらの取組みの効果を検証し、さらなる健康づくりを進めます。

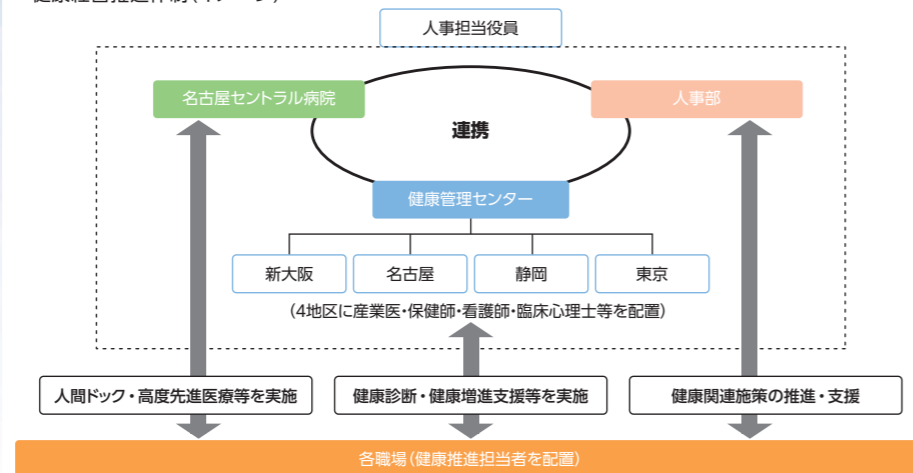
#### 健康経営推進の目的(課題と取組み)



#### 健康経営推進体制

人事担当役員をトップとし、人事部、直営医療機関(名古屋セントラル病院)、産業保健部門(健康管理センター)が連携の上、健康経営を推進しています。

#### 健康経営推進体制(イメージ)



#### 数値目標

健康上の理由により能力を最大限発揮できない社員を減らすことを目的に、産業医の知見に基づき、心身不調との相関性が高いとされている健康関連指標の改善に向け、取り組んでいます。これは、疾病のハイリスク者やその予備群になってから支援を行うのではなく、リスクを抱えるもっと前の段階で取組みを行い、病気を未然防止する、という考え方に基づくものです。

心身不調との相関性が高いとされる健康関連指標は複数ありますが、まずは「運動習慣」と「喫煙率」に焦点を当て、2023年度までの数値目標を設定し、社員の行動変革を促しています。

	目標(～2023年度)	現状(2021年度)
運動習慣	平均8,000歩以上/ 日の社員の率を50%以上とする	35.6%
喫煙率	喫煙者数を2018年度から25%減らす (2018年度:25.8% ⇒ 目標:19.3%)	21.8%

#### これまでの取組み

##### 健康状態の把握、健康課題・推進施策の共有

全社員対象のストレスチェック(法定を上回る項目数を実施)に加えて、新入社員や異動者、昇格者には当社独自の指標を追加したストレスチェックを実施し、高ストレス者には社内医療職による面談を実施しています。また、新任のマネジメント層(部長職相当)や健康推進担当者に対し、当社社員の健康課題や当社の推進施策を共有する会議を毎年実施しています。

##### 禁煙支援

社内医療職による衛生講話、健診・職場巡回時の面談指導、禁煙相談窓口での相談受付、社内喫煙室集約等の支援を実施しています。また、ジェイアールグループ健康保険組合による「禁煙サポートプログラム」の活用も積極的に呼びかけています。



##### 職場の活力向上プロジェクト

社員の健康状態や労働環境を踏まえ、社内医療職の支援のもと、各職場の安全衛生組織が中心となり、メンタルヘルス対策・生活習慣病対策の両面から、様々な自発的・継続的な取組みを行っています。この中で、健康診断やストレスチェックの集団分析結果等も有効に活用しています。

##### 運動習慣化支援

健康増進意識の底上げと運動の習慣化を支援するため、以下のイベントを実施しています。

- オンラインフィットネスアプリを活用した健康増進  
ヨガ、ウォーキング、瞑想等、全11ジャンル、計700クラスを超えるプログラムが視聴できるアプリを法人契約し、指定課題をクリアしてゴールを目指す個人戦や、視聴実績を競うチーム対抗戦等、楽しく健康増進に取り組める内容としています。
- ウォーキングイベント「みんなで歩活」  
ジェイアールグループ健康保険組合にて実施しているウォーキングイベント「みんなで歩活」について、会社としてもインセンティブを設定し、全社で取組みを推進しています。

#### 健康経営銘柄2022に選定

「健康経営銘柄」とは、経済産業省と東京証券取引所が共同で、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む「健康経営」を実施する上場企業の中から、特に優れた取組みを実践している企業を選定するものです。「健康経営」を意識したさまざまな取組みが評価され、

当社は、「健康経営銘柄」に初めて選定されました。これからも、社員一人ひとりがその能力を最大限発揮することが出来るよう、心身の健康の保持・増進を進めていきます。



#### 人事関係データ

		単位	2017	2018	2019	2020	2021 (年度)
平均年齢	男性	歳	37.8	37.6	37.4	37.1	36.9
	女性		30.7	31.2	31.7	31.8	32.1
	全体		37	36.9	36.7	36.5	36.3
平均勤続年数	男性	年	17.9	17.7	17.4	17	16.8
	女性		9.2	9.7	10.1	10.2	10.4
	全体		17	16.8	16.5	16.3	16
年間平均研修時間		時間	32	34	36	35	33
組合組織率 (団体交渉協定の対象となる全従業員の比率)		%	-	-	-	94.6	94.7
障がい者雇用率		%	2.21	2.26	2.51	2.75	2.68
離職率	男性	%	0.8	1.1	1.1	0.9	1.0
	女性		4.5	3.5	3.7	3.4	3.6
	全体		1.2	1.4	1.4	1.2	1.3
法定労働時間外の超過勤務		時間/月	-	-	-	10	-

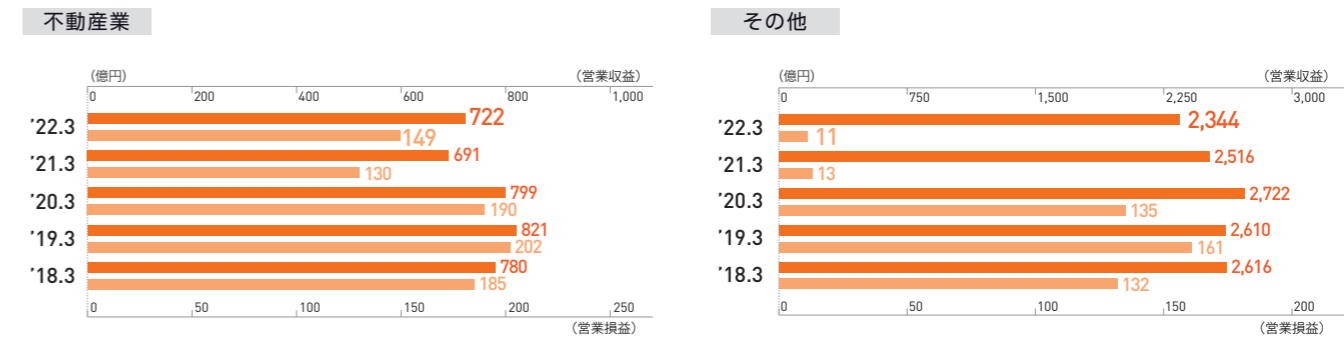
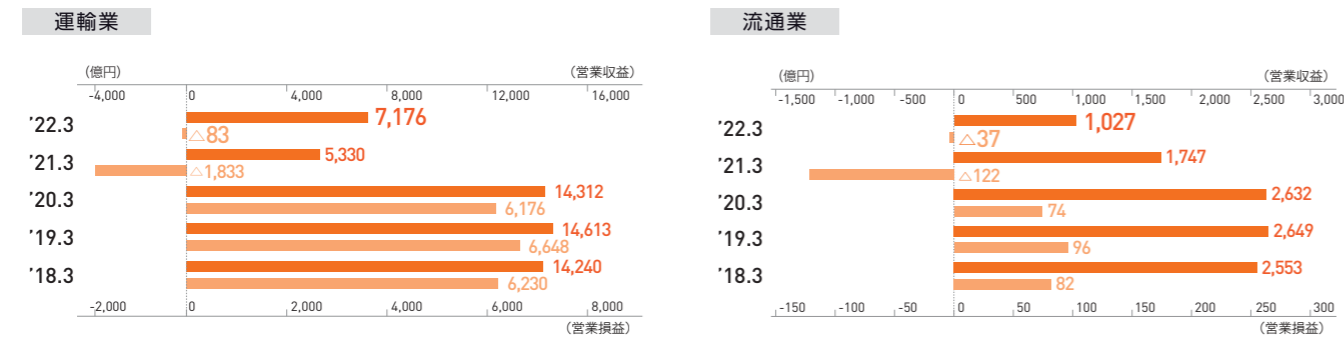
項目	実績値		
	R1	R2	R3
定期健康診断受診率	100%	100%	100%
標準体重率 ※40歳以上	61.6%	60.0%	61.8%
有所見率	51.4%	52.3%	53.2%
ストレスチェック	受検率	100%	100%
	総合健康リスクの平均値 (全国平均100)	90	86
ハイリスク者(保健指導継続率)	特保対象率 ※分母40歳以上	20.3%	22.4%
	特保参加率 ※初回支援の参加率	75.9%	83.1%
ハイリスク者(治療継続率)	精密検査受診率	50.2%	45.1%
傷病による休職率		0.5%	0.6%
「みんなで歩活」参加率 ※JR健保主催のウォーキングイベント		50.1%	67.8%
従業員ヘルスリテラシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルス講習(各種研修等で実施)</li> <li>・産業医や保健師による健康に関する講話(職場にて実施)</li> <li>・各職場に健康推進の責任者を選任、責任者向けの講習会を定期的実施</li> </ul>		

## 「経済的価値」の創造

## 財務データ

## セグメント別の営業収益・営業損益

※1 セグメント別の営業収益は、外部顧客への売上高のほか、他セグメントへの売上高を含む ※2 2019年度及び2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている



## 比較損益計算書(単体)

	2018年 3月期 (億円)	2019年 3月期 (億円)	2020年 3月期 (億円)	2021年 3月期 (億円)	2022年 3月期 (億円)
営業収益	14,274	14,648	14,369	5,417	7,260
鉄道事業	14,148	14,520	14,222	5,274	7,113
関連事業	125	128	147	143	146
営業費用	8,021	7,971	8,139	7,177	7,273
鉄道事業	7,935	7,887	8,054	7,094	7,190
関連事業	86	83	84	82	82
営業損益	6,252	6,677	6,230	▲1,759	▲12
経常損益	5,476	5,901	5,400	▲2,566	▲740
税引前当期純損益	5,495	5,901	5,399	▲2,778	▲894
当期純損益	3,844	4,140	3,788	▲2,023	▲681

## 比較損益計算書(連結)

	2018年 3月期 (億円)	2019年 3月期 (億円)	2020年 3月期 (億円)	2021年 3月期 (億円)	2022年 3月期 (億円)
営業収益	18,220	18,781	18,446	8,235	9,351
営業費用	11,600	11,683	11,884	10,082	9,334
営業損益	6,620	7,097	6,561	▲1,847	17
経常損益	5,835	6,326	5,742	▲2,620	▲672
税金等調整前当期純損益	5,618	6,302	5,734	▲2,685	▲667
親会社株主に帰属する当期純損益	3,955	4,387	3,978	▲2,015	▲519

## 経営指標(連結)

	2018年 3月期	2019年 3月期	2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期
自己資本当期純利益率	13.8%	13.4%	10.9%	▲5.4%	▲1.4%
売上高当期純利益率	21.7%	23.4%	21.6%	▲24.5%	▲5.6%
総資産営業利益率	8.3%	7.8%	6.9%	▲1.9%	0.1%
自己資本比率	34.3%	37.3%	39.9%	37.9%	37.7%
1株当たり当期純損益	¥2,015	¥2,238	¥2,027	▲¥1,025	▲¥263
1株当たり配当額	¥140	¥145	¥150	¥130	¥130

※2020年3月期及び2021年3月期の一部の数値は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている

## 比較貸借対照表(連結)

	2018年 3月期 (億円)	2019年 3月期 (億円)	2020年 3月期 (億円)	2021年 3月期 (億円)	2022年 3月期 (億円)
流動資産	38,047	36,306	33,826	30,238	26,827
うち 中央新幹線建設資金管理信託	28,409	26,705	24,350	20,761	18,130
固定資産	51,039	56,650	62,204	65,765	67,677
有形固定資産	45,447	47,066	49,251	51,767	54,076
無形固定資産	556	775	911	1,104	1,420
投資その他の資産	5,035	8,808	12,041	12,893	12,180
資産合計	89,086	92,957	96,031	96,003	94,505
流動負債	6,028	6,502	6,256	8,240	7,373
固定負債	52,211	51,374	51,053	50,896	51,039
うち 中央新幹線建設長期借入金	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
負債合計	58,239	57,876	57,310	59,137	58,412
うち 長期債務	48,562	48,511	48,460	49,326	49,416
純資産合計	30,847	35,080	38,721	36,866	36,092
負債純資産合計	89,086	92,957	96,031	96,003	94,505

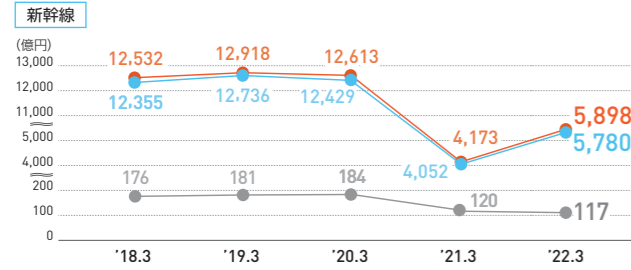
## 比較キャッシュ・フロー計算書(連結)

	2018年 3月期 (億円)	2019年 3月期 (億円)	2020年 3月期 (億円)	2021年 3月期 (億円)	2022年 3月期 (億円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,095	6,003	5,952	▲1,693	717
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲16,764	▲5,975	▲5,524	▲1,347	▲1,530
有形・無形固定資産の取得等による支出	▲3,069	▲3,978	▲4,590	▲4,935	▲4,161
中央新幹線建設資金管理信託による収入・支出(純額)	▲13,681	1,703	2,355	3,588	2,630
資金運用による収入・支出(純額)	▲13	▲3,700	▲3,289	—	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	14,347	▲336	▲329	2,626	▲191
うち 中央新幹線建設長期借入金による収入	15,000	—	—	—	—
現金及び現金同等物の増減額	3,678	▲308	97	▲414	▲1,004
現金及び現金同等物の期首残高	4,145	7,824	7,516	7,613	7,199
現金及び現金同等物の期末残高	7,824	7,516	7,613	7,199	6,195

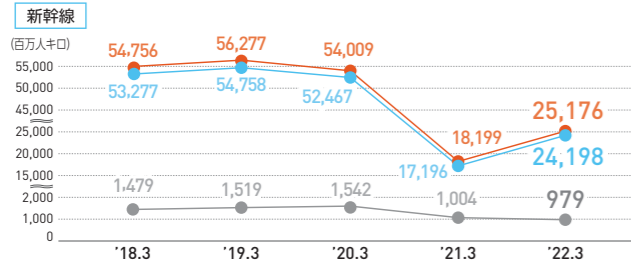
財務データ

輸送・財務の状況

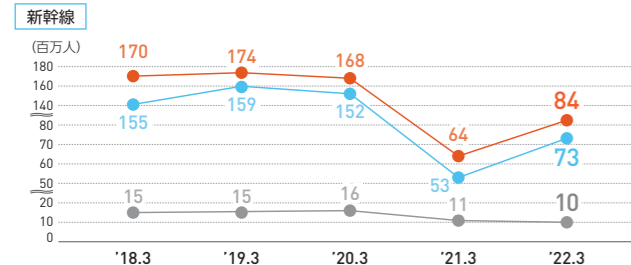
旅客運輸収入



輸送人キロ

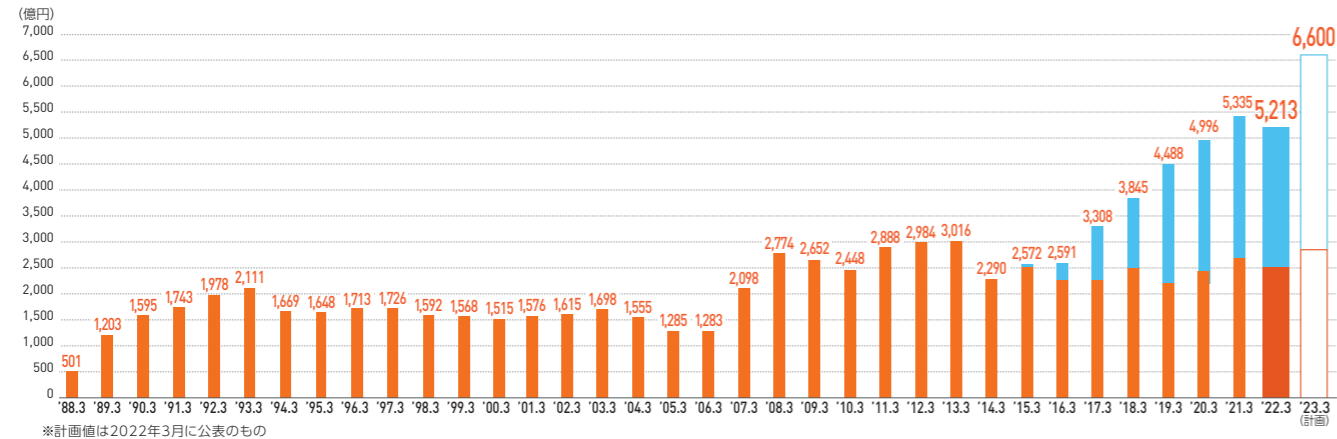


輸送人員

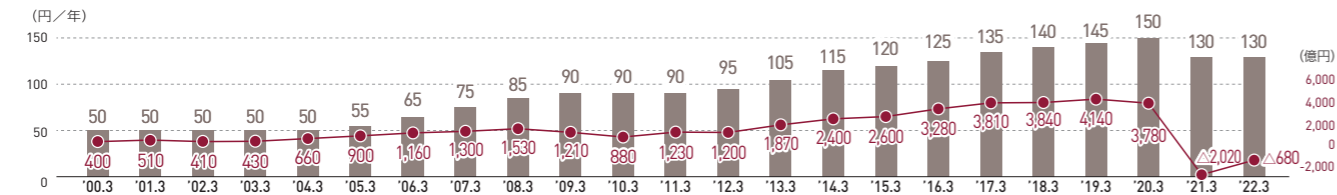


※2019年度及び2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

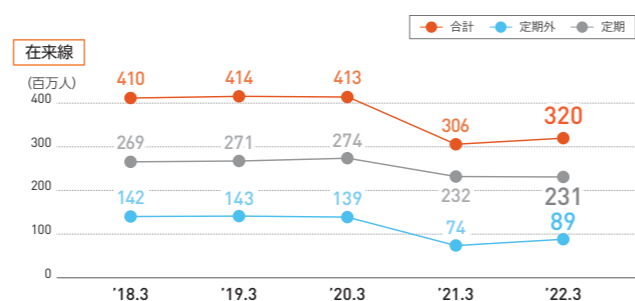
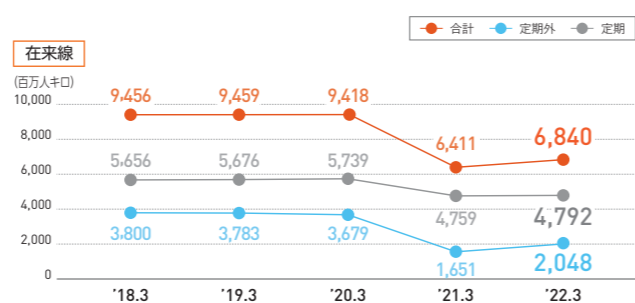
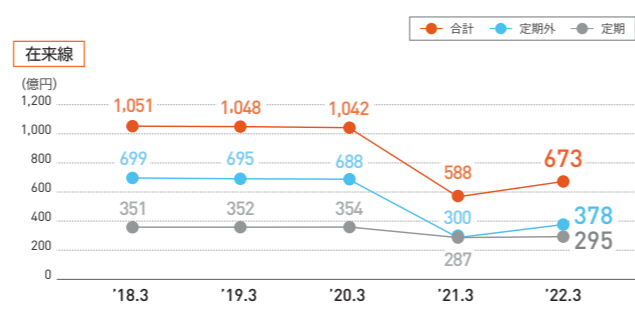
設備投資額(単体)



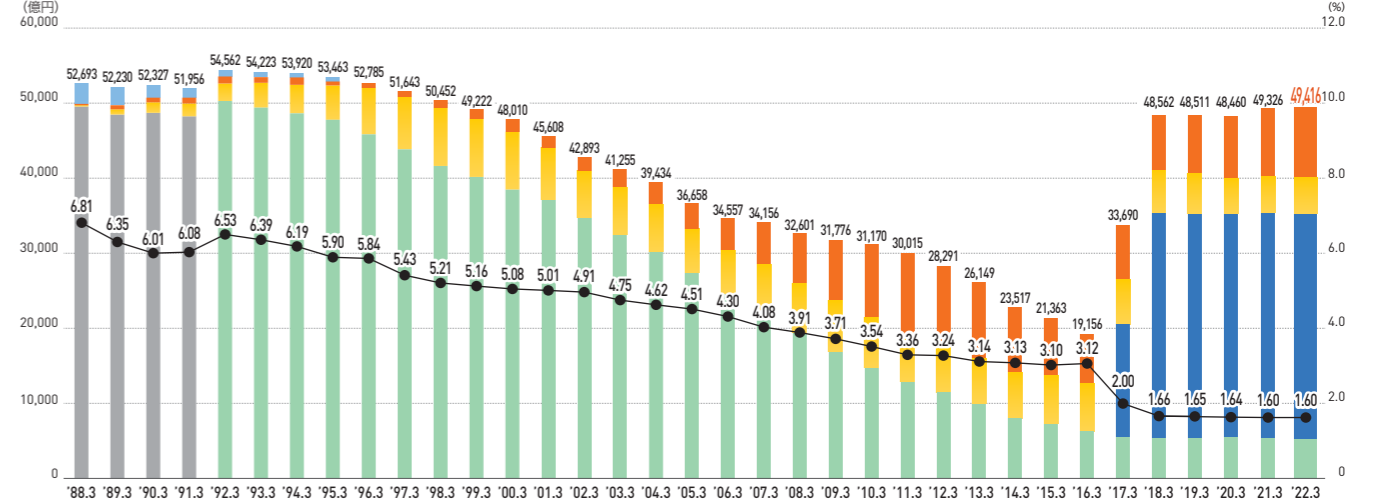
1株当たり配当額



※1 2012年度の1株当たり配当額については、2012年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を100株に分割し、1単元の株式の数を100株とする単元株制度を採用したことを受け、期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定  
 ※2 2011年度以前の1株当たり配当額については、2012年度以降との比較を容易にするために100で除した値を表示  
 ※3 2019年度及び2020年度の当期純損益は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている



長期債務(単体)



■ 財政投融资を活用した長期借入について(中央新幹線建設長期借入金)

当社は、中央新幹線の建設の推進のため、2016年11月に独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構(以下、「鉄道・運輸機構」という。)に対し、総額3兆円の財政投融资を活用した長期借入(以下、「財投借入」という。)の申請を行いました。その後5回に分けて借入れを実行し、2017年7月には予定していた総額3兆円の借入れが完了しました。

財投借入による当社のメリットは、金利上昇リスク、資金調達リスク、償還リスクの3つの経営リスクの低減です。

具体的には、低利で長期・固定の資金を確保できるので、将来の金利上昇リスクを回避し、長期間、利払いを低いレベルで固定することが可能となりました。

また、品川・名古屋間の建設費について、7.04兆円を見込んでいますが、借入れが必要と見込まれる額のうち3兆円を財投借入により調達できたことで、資金調達リスクが低減しました。

さらに、多額の資金が必要となる中央新幹線の工事期間の後に財投借入の償還時期を迎えるため、全線開業後に得られる営業キャッシュフローを積み上げて債務の償還に備えることが可能になり、償還リスクも低減されました。

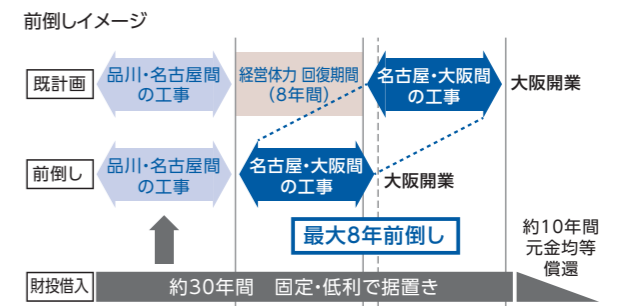
2010年に国土交通省の交通政策審議会に提出した資料では、名古屋開業後に8年間、経営体力を回復するための期間を設け、長期債務を一定程度縮減した後、名古屋・大阪間の工事に着手し、長期債務残高が5兆円を超えることなく、健全経営と安定配当を堅持しながら、全線開業を迎える見通しとし

ていました。この財投借入の活用により、この経営体力の回復期間を短縮し、最大8年前倒しを目指して建設を推進します。

なお、中央新幹線計画は、当社が建設費を全額自己負担し民間企業として経営の自由、投資の自主性を確保し、将来にわたって健全経営と安定配当を堅持して建設を完遂するというフレームで進めていますが、この前提は、財投借入によって何ら変わるものではありません。

財投借入の条件については、平均利率は全期間固定の0.86%で、支払利息は年間257億円となります。返済方法は約30年間の元本据置き後に約10年の元金均等返済になります。

なお、資金の使途は、中央新幹線の建設に係る費用に限定されており、信託による資金管理で透明性を確保しています。



「社会的価値」の創造 -社会-

# 安全かつ強靱なインフラの構築

安全・安定輸送の確保は、すべての事業展開の大前提であり、鉄道の原点であることから、当社は一貫して最優先に取り組んできました。具体的には、日本の大動脈としての東海道新幹線と、社会基盤としての在来線について、ソフト・ハード両面から様々な安全対策を進めることで、安全かつ強靱なインフラの構築を進め、日本の経済活動や社会活動を持続可能な形で支えています。

東海道新幹線開業以来、乗車中のお客様が死傷される列車事故

0件

会社発足以来の安全関連投資額(累計)

4.2兆円

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

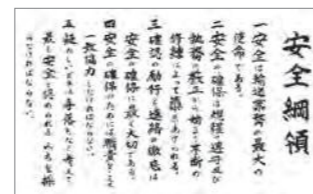
11 住み続けられるまちづくりを

## 安全綱領

当社では、輸送の安全の確保に関わる社員の基本精神として「安全綱領」を定めています。これは1951年の京浜東北線桜木町駅における事故を契機として国鉄時代に制定されたものです。輸送業務は尊い人命と財産を預かるという責任ある重要な業務であるがゆえに、すべての社員がその職責の如何を問わず全力をあげて安全を確保し、特に人命については他の何よりも優先して守るべきという、心構えと道義的な自覚と態度が必要であることを具体的に示したものです。

安全に関する様々な取組みの結果、特に東海道新幹線においては、1964年の開業以来、約67億人のお客様にご利用いただき、乗車中の

お客様が死傷される列車事故ゼロを継続しています。今後も安全・安定輸送の確保を最重要課題として、さらに高いレベルでこれを実現できるよう、不断の取組みを進めていきます。



安全綱領

▶ 安全報告書 <https://company.jr-central.co.jp/others/report/>

## 安全に関する基本的な考え方

安全綱領の理念のもと、「安全に関する基本的な考え方」を示し、取り組んでいます。安全は「人」「しくみ」「設備」で守りますが、この土台となるのが、安全最優先の文化です。安全最優先の文化をしっかりと根付かせ、一人ひとりが安全最優先の行動を実践し、そのうえで、3つの要素である「人」「しくみ」「設備」をそれぞれ高いレベルで機能させ、これら3本柱により安全を支える、ということを示しています。

1つ目の柱である「人」では、自らの意思で実直にやり遂げる力、リスクや変化を感じ、確実に対処する力、困難な状況に当事者意識と責任感を持って対応する力等を効果的な教育訓練により高めています。

「しくみ」と「設備」の柱では、安全に関する正しい視点を持って現場の実態を的確に把握し、環境変化や予兆、他から得られた教訓から弱点を掘り下げることにより、ルールや取扱いといった「しくみ」の徹底・見直しや、フェールセーフやフェールプルーフ、予兆管理の手法を含めた新し

い技術も取り入れた、より安全な「設備」への改善を進めています。この2本の柱を「安全に関する仕組み」として継続的に検証し強化しながら、「人」の柱とあわせ、より一層の安全確保に取り組んでいます。



## 2022年度の重点実施事項

運転事故防止対策及び労働災害防止対策を計画的かつ重点的に推進するため、年度ごとに重点実施事項を定めています。2022年度は、「ルールの全員遵守」「確認の徹底」「より安全な「人・しくみ・設備」の追求 (1)教育・訓練の充実(2)リスクの排除」「作業前打合せの充実」「四

大災害の根絶」の5項目を重点実施事項に指定し、全社員一丸となって、ソフト・ハードの両面から、重大な運転事故及び労働災害の根絶に取り組んでいます。

## 安全管理体制

### 輸送の安全の確保に向けた業務体制

鉄道事業法に基づき、安全の水準の維持・向上を図ることを目的に、輸送の安全を確保するために遵守すべき事項を取りまとめた「安全管理規程」を2006年9月に制定しています。この規程において、輸送の安全の確保に関する業務体制と安全に関する管理者の責務を定めています。

安全に関する主要な管理者の責務としては、まず社長が運転保安に関す

る重要な事項を決定することとしています。また、安全統括管理者、運転管理者及び乗務員指導管理者を指定し、それぞれの責務を定め、輸送の安全の確保に関わる本社内各長等の役割等を明確化し、一貫した体制にて安全対策の確立・推進を組織的に行っています。

### 安全に関する主要な管理者の責務

役職	責務
社長	運転保安に関する重要な事項を決定する。
安全統括管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 輸送の安全の確保に関する法令の遵守と安全第一の意識をすべての社員に徹底させる。</li> <li>● 輸送の安全の確保に関し、必要な改善に関する意見を社長に述べる。</li> <li>● 輸送の安全の確保に関わる仕組みの状況等について、随時、確認し、安全の確保に関する主な業務を所掌する本社内各長等に対し、必要に応じ改善に関する意見を述べる。</li> <li>● その他輸送の安全の確保に関する事項を統括・管理する。</li> </ul>
運転管理者	輸送の安全を確保するため、輸送計画の策定、乗務員及び車両の運用の決定、列車の運行管理、乗務員の育成及び資質の維持・管理について、必要に応じ報告を求め、指示を行う。
乗務員指導管理者	乗務員の育成及び資質の維持・管理を行う。

## 安全推進委員会

鉄道運転事故、労働災害及び災害の防止に関する事項等を重点的に審議し、効果的な対策を立案・推進するため、本社に鉄道安全推進委員会を設置して毎月1回開催しているほか、必要に応じ専門委員会を置き、それぞれの専門の事項を集中審議しています。また、鉄道事業本部

や支社単位等でも、それぞれ安全推進委員会を開催しています。安全推進委員会で決定された事項は、地区安全推進検討会を通じて、現業機関の社員に周知・徹底しています。



## 安全監査

当社の業務機関及び関係会社を対象に、運転事故防止や労働災害の根絶を目的として安全監査を実施しています。この安全監査は、法令、規程等の遵守状況の確認、運転事故・労働災害防止対策の徹底状況の確認、実態確認を通じた運転事故・労働災害の未然防止という3つの基本方針で実施しています。監査では、作業が行われている現場や検査・

工事等に関わる帳票類を確認することにより、日々の業務実態を検証し、結果を社内の関係部署や関係会社と共有することで、法令違反、過去事象対策の風化、ルールの形骸化等を未然に防止するように取り組んでいます。

## 安全の確保に関する人材への取組み

安全を支えるためには、設備の改善・改良と仕事の進め方をより確実なものにブラッシュアップし続けることが大切ですが、その大前提として、安全を支えるための高い技術力や強い意志、正しい価値観を持つ人材の育成が不可欠です。人材育成をする上では、自らルールを遵守する

「規律」、品質を維持・向上し事故を防止する「技術力」、関係する社員と連携・協力し、一人ひとりが責任をもってやり遂げることにより得られる「一体感」が大切であると考えています。これらに重点を置いて、社員の育成、教育訓練に取り組んでいます。

### 技量向上訓練

運転業務や設備保守に従事する社員等に対し、安全に関する教育訓練を実施しています。特に運転業務に携わる社員(運転士、車掌、指令員等)には、担当業務ごとに定められた内容・時間に基づいて教育や訓練を実施しています。

また、運転士や車掌が異常時の取扱い等を模擬訓練できるシミュレータ装置を現業機関に導入しているほか、異常時において迅速かつ正確に対応できるように、実際の車両や線路等の地上設備を使用した様々な訓練を実施しています。



脱線復旧訓練

### 異常時対応訓練

事故復旧即応体制の充実及び他系統等、関係箇所との連携を目的として、各種訓練を毎年実施しています。2021年度も、自然災害や、不測の事態等が発生したとの想定で、脱線復旧訓練、情報伝達訓練、沿線設備復旧訓練等の実践的な訓練を実施しました。

### 不測の事態に備えた社員教育

通勤や出張の際に不測の事態に居合わせた場合も、社員がお客様の安全確保のために職責をこえて乗務員等と一致協力し適切に対応できるよう、全社員を対象に教育を行っています。



不測の事態に備えた社員教育

### 各種研修

総合研修センターでは、実際の業務場面で発生する様々な事象を模擬できる各種訓練設備等を活用し、各職能に応じた専門的な知識・技能教育、各種資格の取得講習、車掌・運転士養成等を行っています。



新幹線車掌訓練

安全かつ強靱なインフラの構築

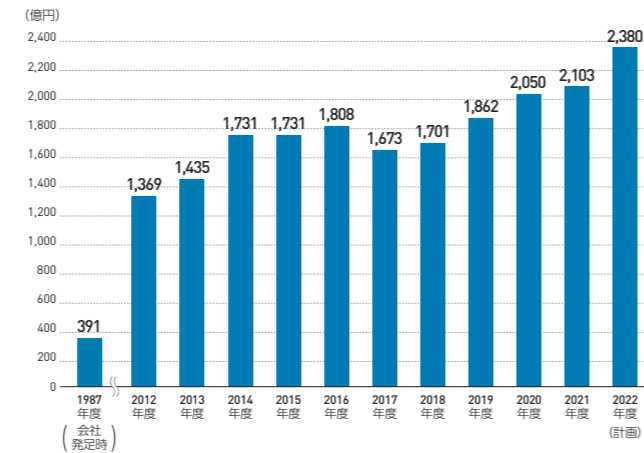
安全のための設備投資

安全に関する設備投資については、会社発足当初から積極的に実施しており、東海道新幹線のATC(自動列車制御装置)やCTC(列車集中制御装置)の更新、在来線のCTCの導入・更新やATS(自動列車停止装置)のATS-PTへの取替等の保安対策をはじめとして、耐震補強等の防災対策、電気設備改良、車両の新製取替、効率的かつ効果的な検査機械・システムの導入等、2021年度までの35年間に、総額4.2兆円を超える安全関連投資を行っています。

2022年度についても、鉄道事業の原点である安全・安定輸送の確保を最優先に取り組みます。地震対策をはじめ構造物のさらなる強化に向け、東海道新幹線の脱線・逸脱防止対策について、脱線防止ガードの全線への敷設を進めるほか、プラットホーム上家の耐震補強、地震による駅の吊り天井の脱落防止対策や名古屋車両区検修庫の建替及び在来線の高架橋柱等の耐震化を進めます。また、より安心して鉄道をご利用いただけるよう、ホーム上の可動柵については新幹線では新大阪駅20番線への設置工事を進めるとともに、在来線では名古屋駅5・6番線(東海道線下りホーム)への設置工事を進めます。これらの取組みにより、新幹線、在来線及び関連事業への総設備投資額の約8割に上る2,380億円を、安全関

連投資として計画しています。

安全関連投資額の推移



大規模改修工事

東海道新幹線

土木構造物は、日々の入念な点検・補修により健全性が十分に保たれています。しかし、将来は経年劣化による大幅な設備更新が必要になることから、東海道新幹線における、全国新幹線鉄道整備法に基づく新幹線鉄道大規模改修引当金積立計画について、国土交通大臣の承認を受けて2002年から引当金の積立を開始するとともに、並行して小牧研究施設を中心に工法について研究を進めてきました。研究開発の結果、工事実施時の列車運行支障を大幅に低減し、工事費を大幅に削減できる新たな工法を開発できたことから、当初計画を前倒して2013年度から工事に着手しました。工事は、経年によるひび割れ等の変状の発生自体を抑止することで構造物の延命化を実現する対策(変状発生抑止対策)を先行して実施し、必要により桁の取替といった全般的な改修(全般

的改修)を実施することとしています。

2012年度までに3,500億円積み立てた引当金は、2013年度から年間350億円ずつ取崩しを行っています。今後も技術開発成果を積極的に取り入れ、施工方法の改善等によりコストダウンを重ねながら着実に工事を進めていきます。



大規模改修工事

踏切事故防止対策

在来線

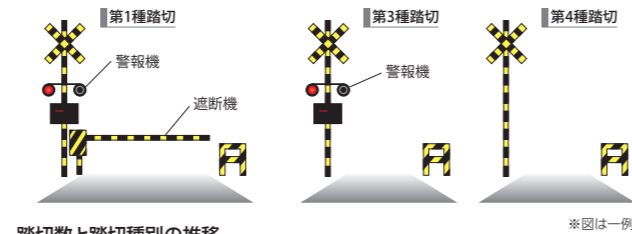
在来線の安全性向上に向けて特に重要なのが、踏切事故防止対策です。踏切遮断機の設置や踏切障害物検知装置の整備等を推進するとともに、各自治体とも協議を進め、立体交差化等により踏切自体を廃止する抜本的対策も実施しています。また、踏切事故防止キャンペーン等の啓発活動にも積極的に取り組み、踏切事故防止に努めています。

踏切設備の改良

踏切は、付帯する設備により、遮断機及び警報機のある第1種踏切、警報機のある第3種踏切、遮断機・警報機のない第4種踏切の3種類に分類されます。

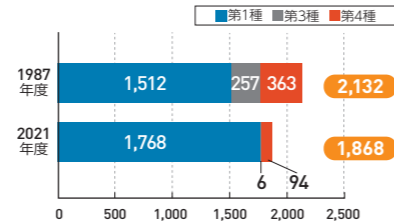
第3種踏切と第4種踏切は、道路交通量、鉄道交通量、踏切の周辺環境等を勘案しながら計画的に第1種踏切への改良等を進めています。

踏切の種類



※図は一例

踏切数と踏切種別の推移



踏切障害物検知装置等の設置

万一自動車が踏切を支障した場合に備え、赤外線またはレーザー光線で自動車を検知する踏切障害物検知装置や、遮断桿が降下していないことを検知する機能を設けています。これらの踏切では、異常を検知すると関係する信号機を停止信号にし、列車を踏切手前に停止させます。2022年度からは、歩行者、自転車、車いす等への検知性能を向上させたレーザー・センサ式の高機能型障害物検知装置を、列車本数が多く、歩行者や自転車等の通行量が多い踏切に順次導入しています。



高機能型障害物検知装置 (レーザー・センサ式)

障害物との衝突防止・脱線時の逸脱防止対策

踏切障害物検知装置等が異常を検知すると関係する信号機を停止信号にしますが、運転士による手動でのブレーキ手配を補完する「踏切用ATS装置」を2021年度より順次導入しています。

また、踏切内に異常があることを運転士に知らせたい場合、ボタンを押すことで関係する信号機を停止信号にする非常ボタン(踏切支障報知装置)も設置しています。

また、踏切で障害物と衝突して脱線したときに、列車の逸脱を抑制して対向列車と衝突することを防ぐ「踏切用逸脱防止ストップ」を2024年度までに313系に順次導入します。

地震対策

東海道新幹線

脱線・逸脱防止対策

東海道新幹線では、地震時の脱線による被害拡大を防止するため、脱線・逸脱防止対策を推進しています。車両の脱線そのものを極力防止する「脱線防止ガード」の敷設に加え、それを有効に機能させるための土木構造物対策を進めており、2028年度までに全線への対策が完了する見込みです。なお、万が一脱線した場合に、車両の大きな逸脱を

防止する「逸脱防止ストップ」は、既に当社管内を走行する全新幹線車両に設置済みです。



脱線防止ガード

構造物の強化

地震時に長期にわたり新幹線が不通にならないよう、各種土木構造物や建物の耐震化等に取り組んできました。また、2021年度からプラットホーム上家の耐震補強にも着手しています。

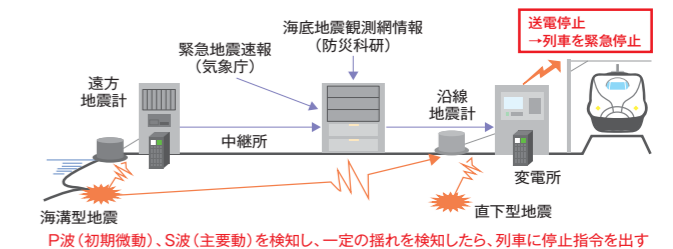
実施項目と進捗状況

実施項目	進捗状況(2021年度末)
高架橋柱・橋脚・盛土	完了※一部の協議案件を除く(高架橋柱:約19,600本、橋脚:約900基、盛土:約9.4km)
橋りょう(落橋防止)	実施中(対象2,215連のうち、2,172連完了)
駅舎・駅天井・プラットホーム上家	駅舎:完了※一部の協議案件を除く 駅天井:実施中(全17駅のうち、8駅完了) プラットホーム上家:実施中(品川駅を除く16駅)
車両工場等	完了(浜松工場、各車両所の建物)

列車をいち早く止めるための取組み

地震時の揺れをとらえ、送電を自動的に停止し、走行中の列車に緊急停止指令を出す地震防災システム\*を取り入れています。また、車両の「地震ブレーキ」の改良を行い、地震発生時における停止距離の短縮に取り組んでいます。2020年7月に営業運転を開始した新型新幹線車両N700Sは、ATCとブレーキシステムを改良し、停止距離をN700A3次車よりもさらに約5%短縮しました。

東海道新幹線早期地震警報システム(テラス)



\*他社に先駆けて1992年に「地震動早期検知警報システム(ユレダス)」を導入した後も、2005年に「東海道新幹線早期地震警報システム(TERRA-S:テラス)」を導入し、また、2019年4月には新たに海底地震観測網情報を活用するなど、警報の早期化等の強化を続けている

在来線

構造物の強化

在来線においても、地震による影響を最小限のものとするために、各種土木構造物や建物の耐震化等を実施しています。また、新幹線と同様に、2021年度からプラットホーム上家の耐震補強にも着手しています。

列車をいち早く止めるための取組み

在来線においても、前述の地震防災システムの情報を活用し、地震時の初期の微弱的な揺れをとらえ、影響が大きいと判断される区間の列車の運転台に警報を鳴動させ、警報を受けた運転士は直ちにブレーキをかけて列車を停止させます。さらに、2016年度から、沿線地震計の機能強化に取り組んでおり、従来よりも早く列車に警報を発信できるようになります。

実施項目と進捗状況

実施項目	進捗状況(2021年度末)
高架橋柱・橋脚*	高架橋柱:実施中(従前の対象5,078本は2017年度末に完了。被災時のさらなる早期復旧を目的として、2019年度より新たに3,338本を追加し、852本完了) 橋脚:完了(対象4基)
橋りょう*(落橋防止)	完了(対象1,985連)
駅舎・駅天井・プラットホーム上家	駅舎:実施中(利用者数5,000人/日以上となる駅について一部の協議案件を除き完了) 駅天井:実施中(利用者数10,000人/日以上となる対象30駅のうち、20駅完了) プラットホーム上家:実施中(利用者数10,000人/日以上となる駅で対象不要の駅やレール造の上家等を除く20駅のうち、1駅完了)
車両工場等	名古屋工場:完了 名古屋車両区:検修庫の建替を実施中

\*ピーク時1時間あたり片道列車本数が10本以上の線区]及び「東海地震において強く長い地震動を受ける想定される区間」等について、対策を実施

## 安全かつ強靱なインフラの構築

## その他の自然災害対策

## 東海道新幹線 在来線

地震以外にも津波、大雨、台風、降積雪等の自然災害による事故の防止も安全対策の重要な柱の1つとして位置付けており、様々な対策を実施しています。

## 津波対策

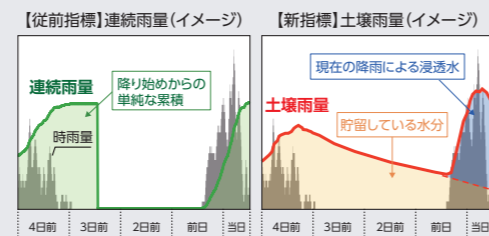
在来線では、各自治体の津波ハザードマップをもとに、津波の到達が想定される区間を「津波危険予想地域」として定めています。津波の発生が予想されるときは、まずは「津波危険予想地域」へ列車を進入させない手配をとりまします。また、既に地域内にいる列車に対しては、地域外へ列車を移動させる、もしくは、お客様を安全な場所へ避難誘導するようにしています。併せて、その地域内には、避難すべき方向を示す「津波警標」を設置しています。さらに、乗務員に配布している在来線運転士用タブレット端末に最寄りの避難所までの避難ルートを表示させ、速やかに避難していただくための対策を実施しています。その上で、これらの取扱いが確実に実践できるよう、社員に周知徹底するとともに、地元の自治体とも連携して、実際の車両を使用した避難誘導訓練も行っています。



在来線運転士用  
タブレット端末  
による  
避難経路表示

## 雨対策

盛土や切取区間ののり面にコンクリート等の防護工や、排水を促進するための排水パイプ、土砂の流入を防止するための土砂止め工の設置を行うなどの対策を実施しています。また、沿線に雨量計を設置し、雨量が規制値を超えると指令や駅等に自動的に警報を発し、列車を抑止または徐行させるなどの運転規制を行います。さらに、2020年6月には、土砂災害の発生危険度の把握に優れた指標である「土壌雨量」や局地的な集中豪雨をきめ細かく捉えることができるレーダ雨量を活用した運転規制を在来線全線区へ導入し、一層の安全を確保しております。



「土壌雨量」を用いた運転規制

## 浸水対策

東海道新幹線では、鉄道施設で想定される浸水に対して安定的な列車運行を確保するため、重要施設である信号機器室や電源設備の移転・嵩上げ・止水扉等の設置、及び必要な車両検査機能を維持する対策を進めています。また、浸水被害が想定される車両留置箇所を対象に車両避難の計画を策定しており、被害が生じるおそれのある場合には、計画に基づき車両避難を実施します。



止水扉等の設置 (イメージ)

## 風対策

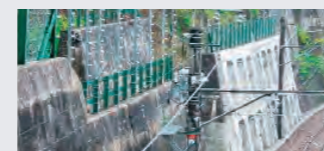
山あいや橋りょう上等、風が集中する箇所や突風の発生が予想される区域に風速計を設置し、風速が一定値を超えると指令や駅等に自動的に警報を発することで、雨の場合と同様、警報により列車の抑止や徐行等の運転規制を行います。また、地理的条件等により、一部の風速計には基準を超える風が吹いたときに、自動的に停止信号を表示する機能を付加しています。



風速計

## 落石、なだれ対策

在来線では、落石やなだれが発生するおそれのある路線には、防護設備として落石止擁壁、落石覆い工、なだれ止擁壁等を整備しています。また、検知装置により落石やなだれが検知された場合には、列車を止めるなど、事故の未然防止に努めています。



落石止擁壁と落石警報装置

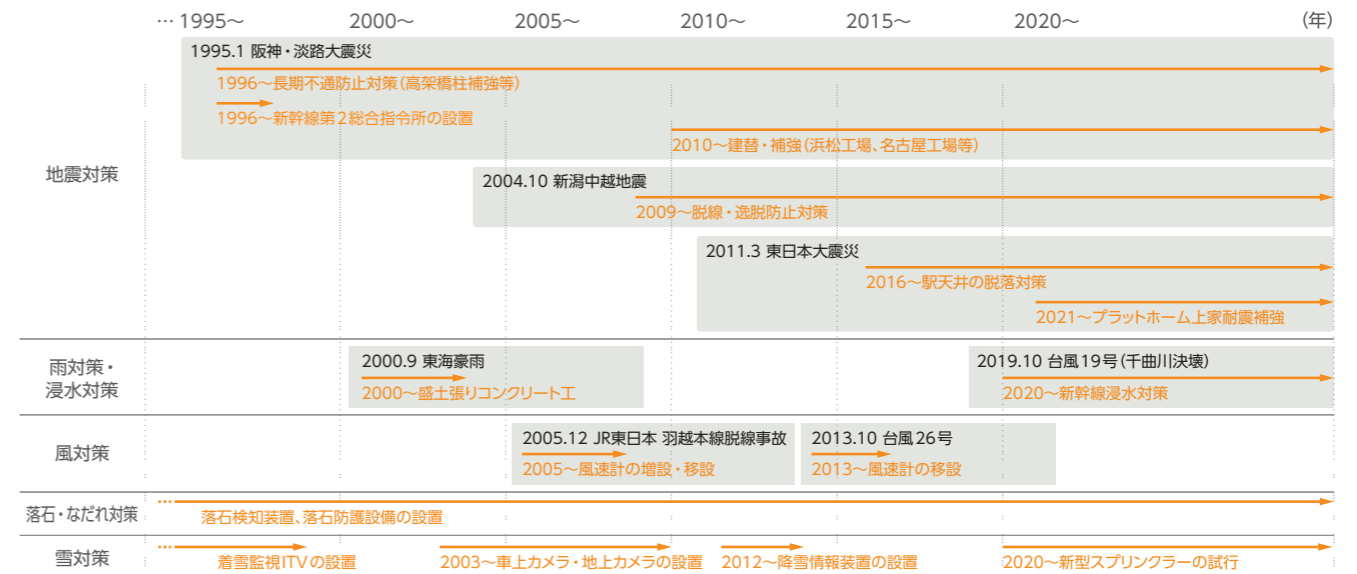
## 雪対策

東海道新幹線では、降積雪時、列車の走行により舞い上がった雪が車両床下に付着し、塊となって落下してパラストを跳ね上げることで、車両床下の機器が破損することを防ぐため、速度を落として運転する場合があります。この対策として、ロータリープラン車で始発直前まで除雪を行い、特に雪が多い関ヶ原地区では、スプリンクラー散水で雪を湿らせ舞い上がりを防止しています。さらにN700Sでは台車カバーの形状を変更する等、車両側の着雪防止対策も強化しています。また、車両の台車部を撮影する地上カメラで着雪状況を監視して適切な運転速度としており、駅には車両に付着した雪をすばやく取り除くために高圧洗浄機を設置しています。



スプリンクラーによる雪の舞い上がり防止

## 災害対策の推移 (抜粋)

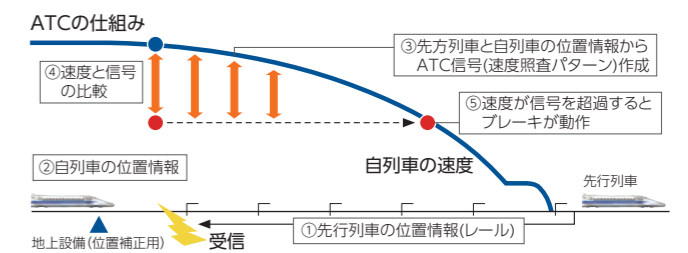


## 運行管理と安全対策

## 東海道新幹線

## Crash Avoidance (衝突回避) の原則

東海道新幹線をはじめとする日本型高速鉄道システムにおいて安全を確保する上での最大の特色は、Crash Avoidance (衝突回避) の原則に基づいた運行管理システムを導入していることです。この原則は、平面交差のない高速旅客鉄道専用の軌道と、高速旅客列車同士の衝突と速度超過を防ぐATCシステム (Automatic Train Control、自動列車制御装置) の2つの仕組みにより、衝突の可能性を排除するという考え方です。



## 新幹線総合指令所・運転管理システム

東京の新幹線総合指令所では、各指令員が連携しながら、新幹線運転管理システム (COMTRAC<sup>®</sup>) を中枢とする様々なシステムにより、列車の運転状況や設備の稼働状況等、膨大な情報を的確に把握し、輸送全体の統制と万全の安全管理を行うことで、新幹線の安全・安定輸送を支えています。

また、東京の総合指令所と同じ機能を持ち、同指令所が被災した場合に代替の指令所として機能する新幹線第2総合指令所をJR西日本と共同で大阪に設置し、異常時に対する危機管理体制を強化しています。

※COMTRAC…列車の進路制御、列車の運転管理、乗務員 (運転士、車掌) と車両の運用管理等を行うシステム。コンピュータに入力された各列車の運転条件 (各駅の発着時刻、発着番線、列車順序等) に基づき、運行中の全ての列車状況を常時監視することができる

## 「新幹線電気・軌道総合試験車 (通称:ドクターイエロー)」

架線等の電気設備や線路等の地上設備の状態を点検する車両として、「新幹線電気・軌道総合試験車 (通称:ドクターイエロー)」を導入しています。700系をベースにしたこの車両は、270km/hで走行しながら高精度に効率良く点検を行い、安全・安定輸送を支えています。



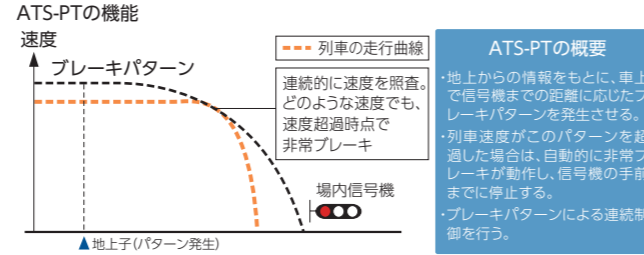
ドクターイエロー

安全かつ強靱なインフラの構築

在来線

ATS-PT(自動列車停止装置)

在来線では、ATS-PTにより、列車から信号機や曲線、分岐器までの距離に応じて連続的に速度を照査し、列車が安全な速度を超えるおそれのある場合には自動的に非常ブレーキをかけることで、安全を確保しています(ATS-PTは、当社の在来線全線区へ導入されています)。



東海総合指令所(名古屋)・静岡総合指令所・運行管理システム

在来線の運行管理は、東海総合指令所(名古屋)及び静岡総合指令所が担っています。両指令所では、各指令員が相互に連携しながら、CTC(列車集中制御装置※)等の様々なシステムにより、列車状況や設備の

稼働状況等、膨大な情報を的確に把握し、輸送全体の統制と万全の安全管理を行うことで、在来線の安全・安定輸送を支えています。

※CTC:列車運行を効率的に管理するため、駅等の信号設備を一括して遠隔制御すると同時に、列車の運行状況をリアルタイムで監視する機能を持った装置

「軌道・電気総合試験車(通称:ドクター東海)」

在来線の軌道・電気設備の保守管理については、「軌道・電気総合試験車(通称:ドクター東海)」により、効率的かつきめ細やかに設備の維持・管理を実施しています。



サイバーセキュリティ対策

システム面でも安全かつ強靱なインフラの構築に向けた取り組みを進めています。地震等の災害時やシステム故障等によりお客様へのサービス提供や社内の業務遂行が滞ることがないよう、設備の二重化やバックアップの確保等、必要な対策を講じています。例えば、新幹線運行管理システムでは、東京のシステムセンターが被災した場合に備えて大阪に代替のセンターを設置しているほか、エクスプレス予約システムでは、複数のコンピュータで構成することで、1台が故障しても十分な処理能力を有する仕組みとしています。加えて、災害やシステム障害を想定した訓練を定期的実施しています。

さらに、近年増加しているサイバー攻撃に対しても、万全なシステムセキュリティ対策を講じています。例えば、列車の運行に関するシステム等、絶対的な安全の確保が必要なシステムについては、外部との接点を無くした独立したシステム構成とすることで、外部からの攻撃を受けない仕組みとしています。



社員の安全確保に向けた取り組み

社員の安全確保も重要な課題です。当社では、労働安全衛生法に基づいて社内規程を定め、安全衛生管理体制を整備しています。各業務機関等においては、安全管理者、衛生管理者等を選任するとともに、業務における安全確保や職場の衛生管理に関して体制を整備し、きめ細やかな安全衛生診断を実施するなど、労働災害防止や作業環境の改善に積極的に取り組んでいます。さらに「安全監査」を通じ、法令・規程等の遵守状況、過去に発生した労働災害の再発防止対策の実行状況、労働災害を未然に防止するための取り組みの確認を行っています。

また、全社をあげて安全衛生教育を推進しており、新入社員全員に対して総合研修センターで初任者安全衛生教育を実施するほか、業務の内容や役割、階層に合わせ、総合研修センターや各現場において、法令・規程等に関する座学教育に加え、器具や道具の使い方や労働災害の模擬体験等、必要な実技訓練による安全衛生教育を実施しています。

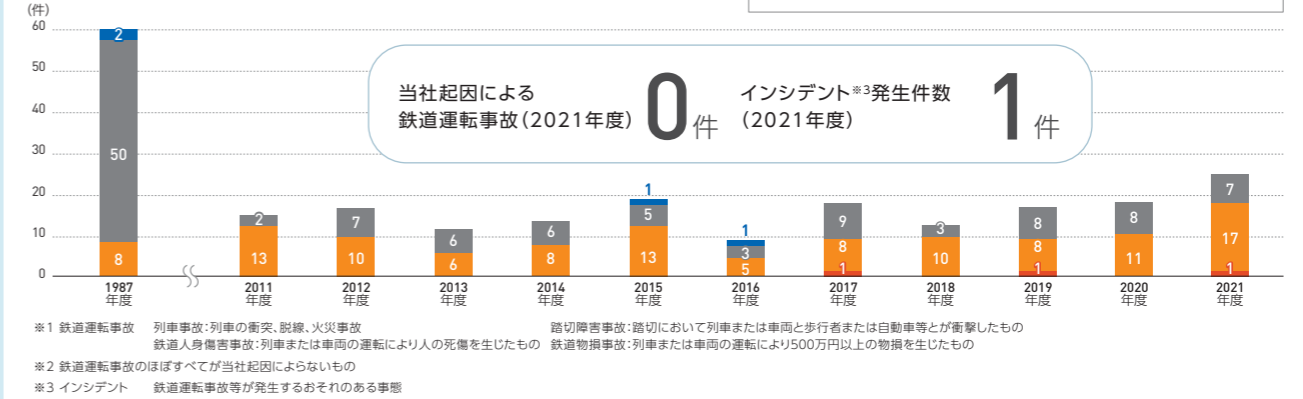
このほか、安全を支える「人・しくみ・設備」の3つの柱について、現在の弱点やリスクを把握し改善することで、より安全な仕事を実現する「もっと

安全!」運動の展開、「運転事故・労働災害防止エッセイ」の活用や事故防止に係るイラスト・写真・標語の募集等を通じた運転事故防止及び労働災害防止に関する社員の意識啓発等、様々な活動を進めています。

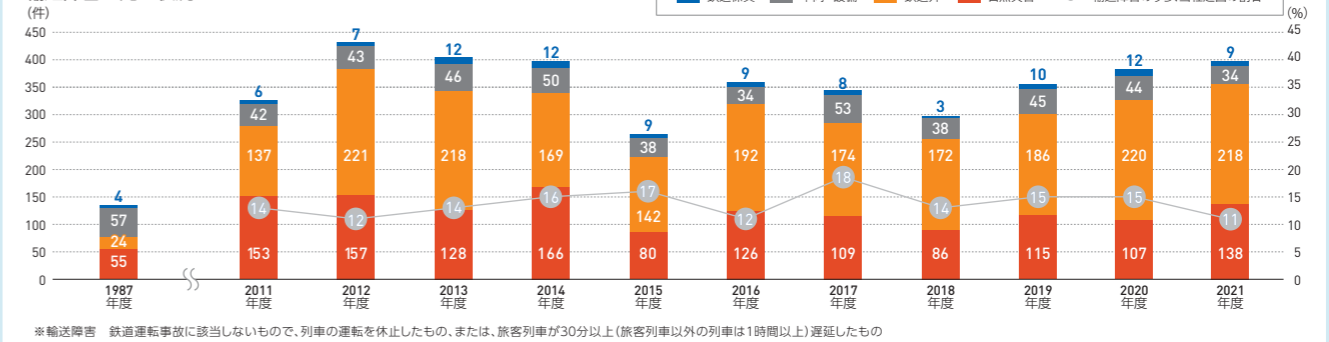


安全関連データ集

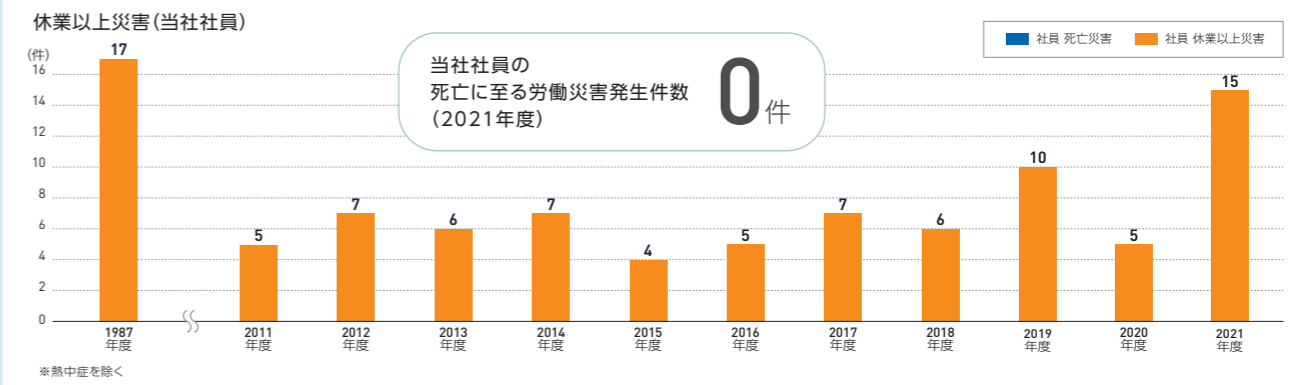
鉄道運転事故の発生状況<sup>※1,2</sup>



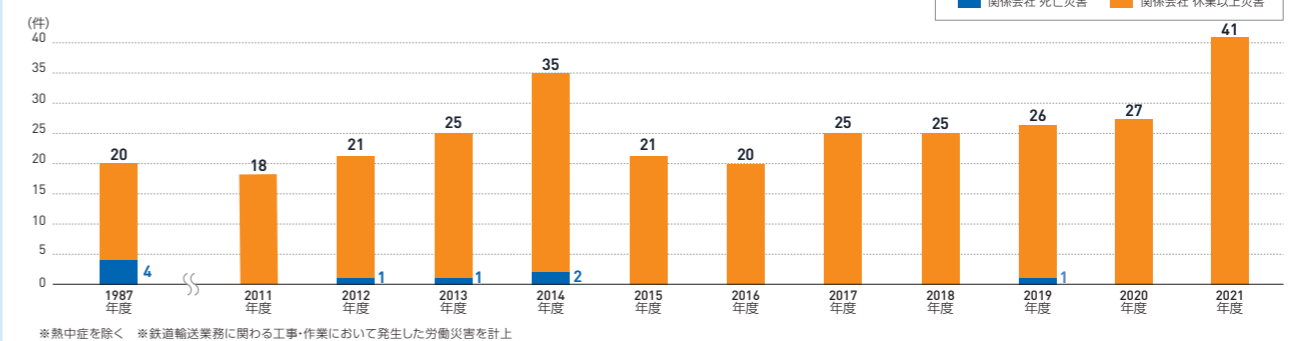
輸送障害の発生状況



労働災害の発生状況(当社・関係会社)



休業以上災害(関係会社)



「社会的価値」の創造 -社会-

超電導リニアによる中央新幹線計画 ~大動脈輸送の抜本的強化~



営業速度 500 km/h  
所要時間(最速) 40分 67分  
東京(品川)~名古屋 東京(品川)~大阪

超電導リニアによる中央新幹線計画は、当社の経営の生命線である東京~名古屋~大阪の日本の大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線の将来の経年劣化や大規模災害といったリスクに抜本的に備えるためのプロジェクトです。これにより、当社の経営リスクをさらに低減させることで経営の安定化を図り、東京~名古屋~大阪の高速大量旅客輸送を担うという当社の設立以来の使命を将来にわたって果たし続けていくとともに、その高速性による時間短縮効果によって利便性を飛躍的に向上させ、日本の経済社会に大きな便益と発展の可能性をもたらすことで、株主をはじめとしたすべてのステークホルダーの利益を長期にわたり確保していきます。

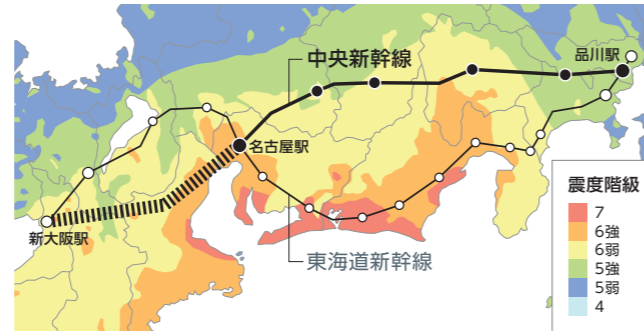
中央新幹線の概要・意義

当社は、自らの使命であり経営の生命線である首都圏~中京圏~近畿圏(東京~名古屋~大阪)を結ぶ高速鉄道の運営を持続するとともに、企業としての存立基盤を将来にわたり確保していくため、超電導リニアによる中央新幹線計画を全国新幹線鉄道整備法(以下、全幹法)に基づき、進めています。

東海道新幹線は、開業から半世紀以上が経過し、大規模改修工事等を講じてきてはいますが、将来の経年劣化による大幅な設備更新に伴う運休等のリスクが存在します。また、日本は地震大国であり、東海道新幹線では耐震補強等の対策を講じてきていますが、大規模地震により長期不通となり、日本の大動脈輸送が断絶する可能性が否定できないなど、大規模災害のリスクも存在します。このため、これらの将来の経営リスクに対する抜本的な備えとして、東海道新幹線の役割を代替する中央新幹線について、自己負担を前提に、当社が開発してきた超電導リニアにより可及的速やかに実

現して日本の大動脈輸送を二重系化し、東海道新幹線と一元的に経営していくこととしています。

南海トラフ巨大地震の想定震度の最大値の分布図



出典 中央防災会議「南海トラフ巨大地震対策について(最終報告)」(2013年5月)を元に作成

国家的プロジェクトとしての中央新幹線計画

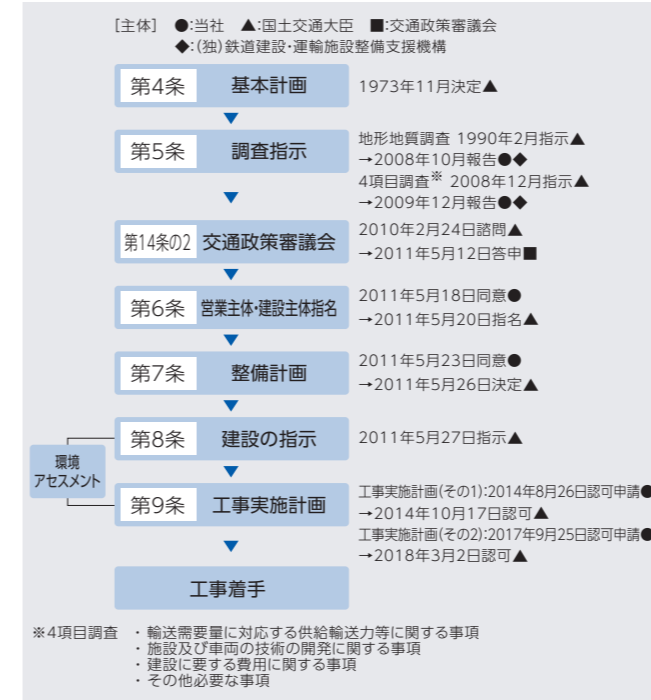
中央新幹線は、国民経済の発展及び国民生活領域の拡大並びに地域の振興に資することを目的に、国にとって基幹的なインフラを整備するための法制である全幹法に則って、建設しているものです。当社はこれまで、全幹法に基づき、2011年5月に国土交通大臣より営業主体・建設主体の指名及び建設の指示を受けて以降、第一局面として進める東京都・名古屋市間において、環境アセスメントの手続きを実施して最終的な環境影響評価書を公告したのち、2014年10月に国土交通大臣から工事実施計画の認可を受けています。

一方で、当社は、全幹法の適用により経営の自由や投資の自主

性等、民間企業としての原則が阻害されることがないことを確認するため、法律の適用にかかる基本的な事項を国土交通省に照会し、2008年1月にその旨の回答を得ています。

当社は、中央新幹線計画の完遂に向けて、東海道新幹線と在来線における安全・安定輸送の確保と競争力強化に必要な投資を行うとともに、健全経営と安定配当を堅持し、コストを十分に精査しつつ、柔軟性を発揮しながら着実に取り組みます。その上で、まずは工事実施計画の認可を受けた東京都・名古屋市間を実現し、さらに、大阪市まで実現することとしています。

全国新幹線鉄道整備法の手続きの流れ



整備計画の内容

Table with 2 columns: Item (建設線, 区間, 走行方式, etc.) and Content (中央新幹線, 東京都・大阪市, etc.).

\*建設に要する費用の概算額には、利子を含まない

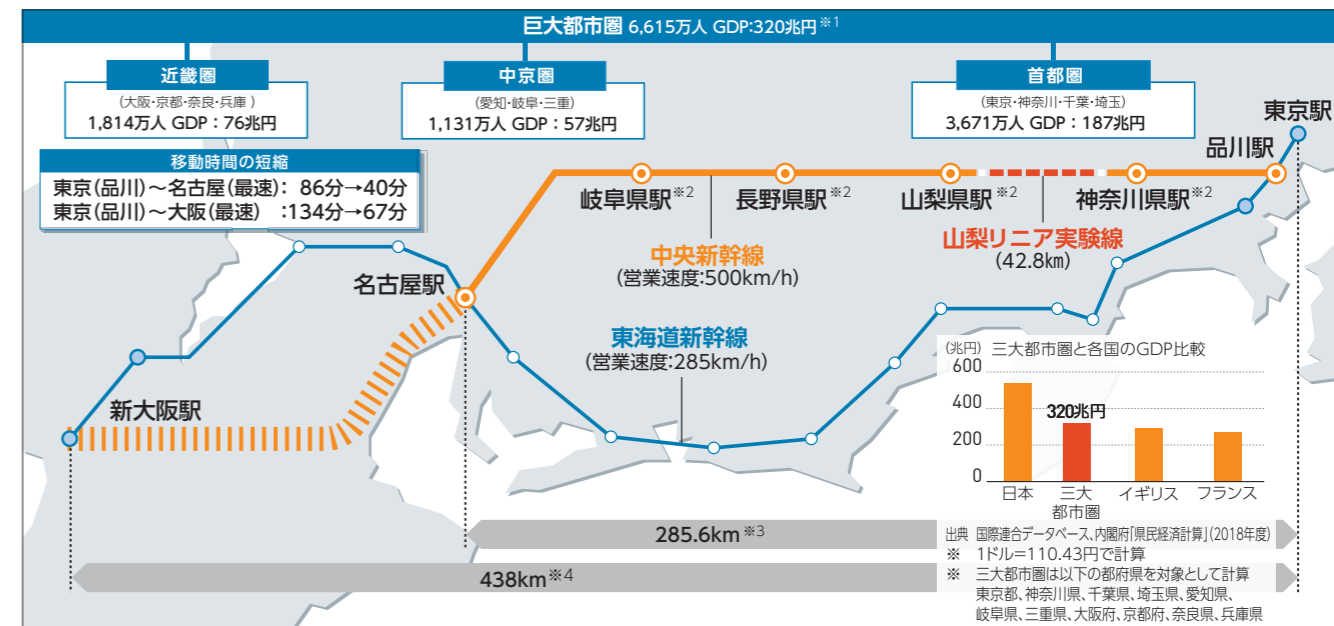
品川~名古屋間工事実施計画(その2)の概要

Table with 2 columns: Item (区間, 駅, 線路延長, etc.) and Content (品川~名古屋間, 品川駅, etc.).

\*[中央新幹線品川~名古屋間の総工事費に関するお知らせ](2021年4月)において、7.04兆円となる見通しを発表

中央新幹線がもたらす新たな価値

超電導リニアによる中央新幹線の実現は、東京~名古屋~大阪の日本の大動脈輸送を二重系化し、さらには、三大都市圏が1つの巨大都市圏となるなど、日本の経済・社会活動の活性化に貢献。



\*1 人口は総務省「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数」(2022年1月1日)より。GDPは内閣府「県経済計算」(2018年度)より \*2 中間駅名は仮称 \*3 [中央新幹線品川~名古屋間工事実施計画(その2)](2018年3月)より \*4 [中央新幹線(東京都~大阪市間)調査報告書](2009年12月)より

当社は、中央新幹線計画を完遂することにより、経営リスクを低減させて経営基盤を安定させ、当社の使命を将来にわたって果たし続けていきます。さらに、中央新幹線の走行方式を超電導リニアとすることで、都市間の移動に圧倒的な時間短縮効果をもたらさ

れ、三大都市圏が1つの巨大都市圏、いわゆる「スーパー・メガレージョン」となり、人々の交流が非常に活発となるなど、経済・社会活動が活性化すると考えられ、当社の経営面でも大きなプラス効果が期待されます。



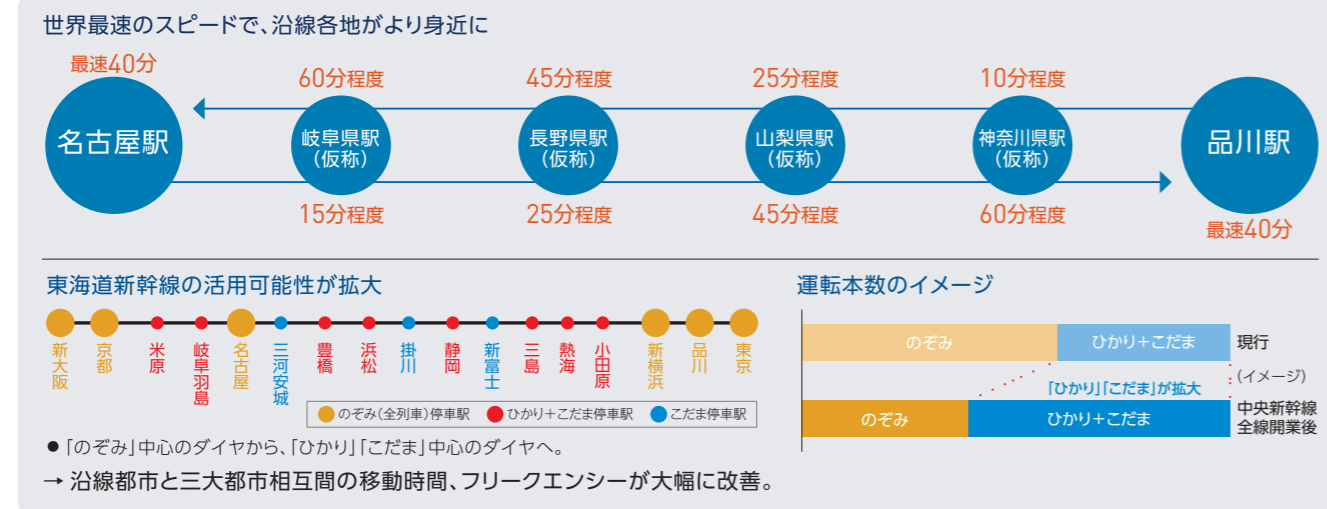
## ② 超電導リニアによる中央新幹線計画 ～大動脈輸送の抜本的強化～

### ① 新規需要の創出

新幹線と航空機との競争においては、新幹線の移動時間が短くなるほど新幹線のシェアが増える関係にあるため、超電導リニアの時間短縮効果により、航空機から中央新幹線への需要の転移が見込まれます。また、飛躍的な時間短縮に伴い都市圏間の流動が大いに活性化することによる需要の新規誘発も十分に期待できます。

さらに、神奈川県、山梨県、長野県、岐阜県等、各中間駅の新規利用が

期待されることに加え、東海道新幹線においても、例えば「のぞみ」をご利用のお客様が中央新幹線に転移することによって生じる輸送力の余裕を活用して、「ひかり」「こだま」の運転本数と停車回数を増やす余地が出てくれば、沿線都市と三大都市相互間の移動時間やフリークエンシーが大幅に改善し、人々の流動が増加する可能性があります。



### ② 経済・社会への幅広い波及効果

超電導リニアによる圧倒的な時間短縮効果により、東京～名古屋～大阪が約1時間で結ばれ、三大都市圏が、日本の人口の半数を超える合計約6,600万人という1つの巨大都市圏となります。

この「スーパー・メガリージョン」が、例えば、活動範囲の広域化により、ビジネスの進め方や余暇の過ごし方等のライフスタイルを大きく変化させ、様々な可能性を広げるなど、人口減少下にある日本の新しい成

長を牽引していくコアとなっていくことが期待されており、国土交通省が設置した「スーパー・メガリージョン構想検討会」の最終とりまとめ「人口減少にうちかつスーパー・メガリージョンの形成に向けて～時間と場所からの解放による新たな価値創造～」(2019年5月)では、「リニア中央新幹線がもたらすインパクト」等として、以下のような内容が挙げられています。

#### 「『スーパー・メガリージョン構想検討会』最終とりまとめ」(2019年5月)より

- 人と人とのフェイス・トゥ・フェイスでの交流機会が増加し、交流時間が拡大することで、新たなイノベーションを生み出す契機となる。
- これまでの働き方や暮らし方を制約する要因であった「時間」と「場所」から人々を解放し、多様な選択肢をもたらすことで、ビジネススタイル・ライフスタイルに変化をもたらすことが期待される。
- 三大都市圏の一体化によってスーパー・メガリージョン全体が新たな価値と成長産業を生み出し、海外から人や投資を呼び込む上での魅力の向上に繋がる。
- リニア中央新幹線と新幹線・高速道路ネットワークが有機的に繋がることで、国土の骨格に関わる高速交通ネットワークの多重性・代替性を強化し、持続的なヒト、モノの流れを確保することが期待される。
- 三大都市圏の間に位置する中間駅周辺地域から新たな地方創生が始まることや、スーパー・メガリージョンの効果がリニア中央新幹線沿線以外にも広域的に拡大することが期待される。

※国土交通省設置「スーパー・メガリージョン構想検討会」最終とりまとめ(2019年5月)を当社にて抜粋・要約

なお、国土交通省がとりまとめた「国土政策シミュレーションモデル」によれば、中央新幹線開業によるスーパー・メガリージョンの形成に伴う生産性の向上効果として、GDPが、名古屋までの開業で年間3.5兆円、その後の大阪までの開業で年間6.5兆円押し上げられると試算されています\*。

このように、中央新幹線の開業がもたらす移動時間の劇的な短縮は、国土全体に大きなインパクトを与え、新たな価値の創造、さらには日本全体の持続的な成長につながるものです。

※国土交通省国土政策局「平成29年度国土政策シミュレーションモデルの開発に関する調査報告書」(2018年7月)

### 工事の推進

工事実施計画の認可を受けた品川・名古屋間について、工事の安全、環境の保全、地域との連携を重視し、コストを十分に精査しながら、沿線各地で着実に工事を進めています。これまでの設備投資額は、工事実施計画の認可を受けた2014年度から2021年度までの合計で1兆2,969億円となっており、契約済の工区延長の合計は、2022年9月末時点で、山梨リニア実験線を含む品川・名古屋間約286kmのうち約9割となっています。

南アルプストンネル静岡工区においては、静岡県等の理解が得られず、トンネル掘削工事に着手できない状態が続いています。こうした

用地取得の状況  
(2022年9月末時点) 約60%\*

用地取得率<sup>※2</sup>=取得済数(人)<sup>※3</sup>÷権利者数(人)

※1 百分率は5%刻み、端数切捨により算出しています。  
※2 取得範囲の変更や相続等により、権利者数が増減し、数値が低下する可能性があります。  
※3 取得済数とは、権利者数のうち、契約を締結した権利者の数です。

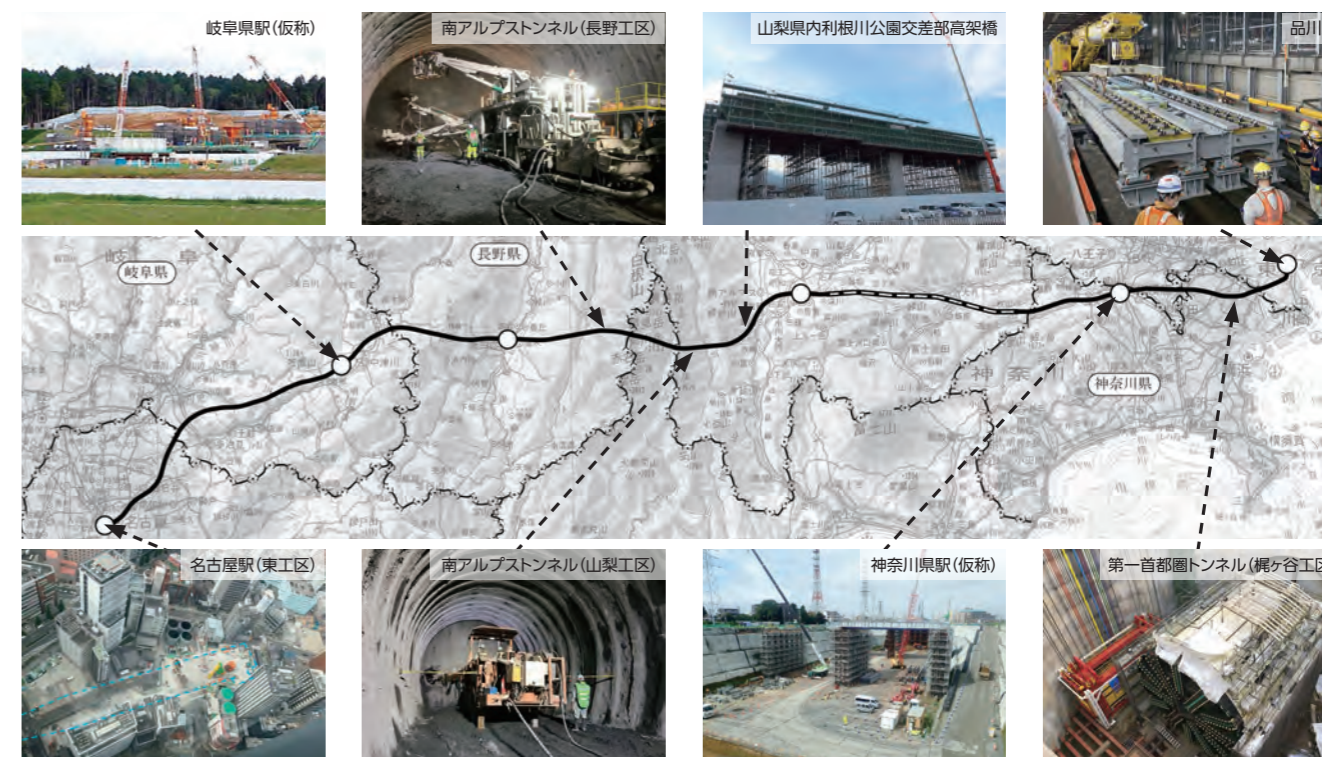
発生土活用先の確定状況  
(2022年9月末時点) 約75%\*

発生土活用先の確定状況<sup>※5</sup>:発生土量<sup>※6</sup>の約75%

なお、確定した約75%の発生土活用先以外にも、複数の候補地と発生土の受入について現在協議を進めています。

※4 百分率は5%刻み、端数切捨により算出しています。  
※5 確定した発生土活用先とは、発生土の受入について協定の契約を締結している活用先等指しています。  
※6 発生土量は、補正後の環境影響評価書を公表した平成26年8月時点の計画としています。

#### 各地の工事(2022年9月末時点)



※この地図は、国土地理院長の承認を得て、同院発行の100万分の1日本を複製したものです。(承認番号 平25情復、第310号)

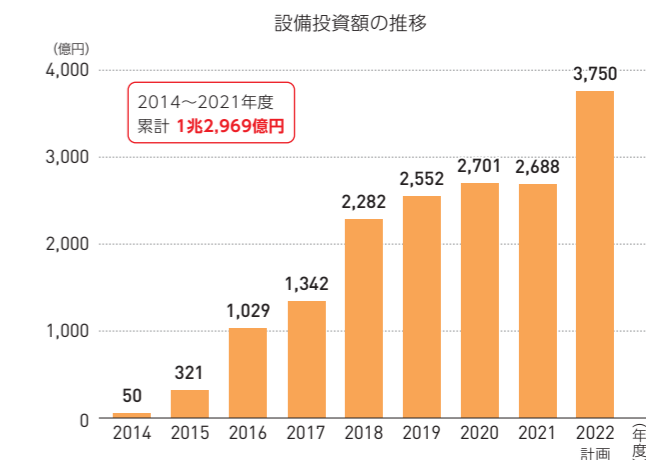
※最新の工事の状況については当社HPをご覧ください。

▶ 中央新幹線計画に関する公表資料等(工事の安全・環境の保全・地域との連携)にて、都県ごとの工事の状況をご覧ください  
<https://company.jr-central.co.jp/chuoshinkansen/>

▶ 決算短信 <https://company.jr-central.co.jp/ir/brief-announcement/> ▶ 決算説明会資料 <https://company.jr-central.co.jp/ir/investor-meeting/>

中、大井川の水資源への影響について、国土交通省の「リニア中央新幹線静岡工区 有識者会議」が昨年12月に取りまとめた「大井川水資源問題に関する中間報告」を踏まえて、工事の一定期間、例外的に県外へ流出するトンネル湧水量と同量を大井川に戻す方策の検討を進め、4月以降、静岡県等に説明しています。あわせて、大井川の水資源に関する今後の取組みや地域への説明に活かすため、7月に意見・質問をお寄せいただく取組みを開始しました。また、南アルプスの生態系等の環境保全については、6月から有識者会議において議論が進められています。引き続き、地域の理解と協力を得られるよう、真摯に対応していきます。

#### 設備投資の累計額



## ④ 超電導リニアによる中央新幹線計画 ～大動脈輸送の抜本的強化～

### 環境に配慮した工事の実施

中央新幹線の工事は、周辺の環境に配慮しながら進めています。実施している主な環境保全措置は以下の通りです。

#### 大気環境 (大気質・騒音・振動)

排出ガス対策型、低騒音・低振動型建設機械の採用により、二酸化窒素及び浮遊粒子状物質の発生、騒音、振動の発生を低減します。

#### 水環境 (水質・水資源・地下水)

工事により発生する排水・濁水は、濁水処理設備により、法令等に基づく排水基準等を踏まえ、濁りを低減させるための処理や中和等の対策を必要に応じ実施した上で公共用水域へ放流することで、公共用水域への影響を低減します。

#### 動物・植物・生態系

工事の詳細な計画に当たり、重要な植物の種が生育する箇所をできる限り回避するとともに、やむを得ず回避ができない場合等には、類似した環境を持つ場所へ移植・播種を行うことで、重要な種の生育環境への影響を代償します。

#### 資材及び機械の運搬に用いる車両の運行による影響を低減

資材及び機械の運搬に用いる車両の出入り口、周辺道路の清掃及び散水、タイヤの洗浄を行うことで、粉じん等の発生を低減します。また、一部の箇所においては、発生土を貨物列車により運搬することで、工事用車両台数を低減します。

### 超電導リニア技術の概要及び開発経緯

超電導リニアは、世界に誇る日本独自の先端技術です。従来の鉄道のように車輪とレールの摩擦を利用して走行するのではなく、車両に搭載した超電導磁石と地上に取り付けられたコイルとの間の磁力によって非接触で走行します。また、超電導リニアでは強力な磁石の力を得るため、「特定の物質を一定温度以下にした際に電気抵抗がゼロになる『超電導現象』」を活用した超電導磁石を採用することで、車両を10cm程度浮上させることができ、地震の多い日本で安全に運行させることができます。これらにより、従来の鉄道とは異なり時速500kmという超高速走行が安定して可能となります。

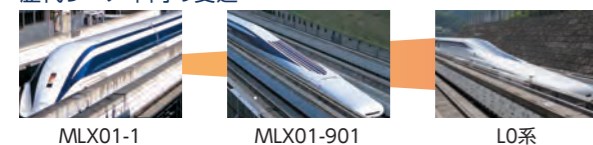
超電導リニアの技術開発は、1997年4月に山梨リニア実験線において走行試験を開始して以来、その技術レベルが各段階で評価されています。2009年7月の国土交通省の超電導磁気浮上式鉄道実用技術評価委員会（以下、評価委員会）において、既に営業運転に支障のないレベルに到達していることが確認され、2011年12月には、国土交通大臣により超電導リニアに関する技術基準が制定されました。その後も継続して走行試験を続け、2017年2月の評価委員会において、営業線に必要な技術開発は完了していると改めて評価されました。

引き続き、快適性の向上、保守の効率化等、さらなる超電導リニア技術のブラッシュアップ、及び営業線の建設・運営・保守のコストダウンに取り組むとともに、改良型試験車の走行試験を実施して営業車両の仕様策定を進めていきます。

#### 超電導リニア技術の進捗

1990年 6月	山梨リニア実験線の建設計画を運輸大臣に申請、承認
1997年 4月	山梨リニア実験線における走行試験開始
2000年 3月	運輸省の超電導磁気浮上式鉄道実用技術評価委員会（以下「評価委員会」）において「実用化に向けた技術上のめどは立ったものと考えられる」との評価
2004年11月	相対1,026km/hのすれ違い走行を実施
2005年 3月	国土交通省の評価委員会において「実用化の基盤技術が確立したと判断できる」との評価
2009年 7月	国土交通省の評価委員会において「営業線に必要な技術が網羅的、体系的に整備され、今後詳細な営業線仕様及び技術基準等の策定を具体的に進めることが可能となった」との評価
2011年12月	国土交通大臣が超電導リニアに関する技術基準を制定
2013年 8月	山梨リニア実験線の42.8kmへの延伸及び設備更新の工事を完了
2015年 4月	1日の走行距離4,064kmを記録 有人走行で鉄道の世界最高速度となる603km/hを記録
2017年 2月	国土交通省の評価委員会において「営業線に必要な技術開発は完了」との評価
2020年 8月	L0系改良型試験車をを用いた走行試験を開始

#### 歴代リニア車両の変遷



営業車両の仕様策定に向けて、これまでの走行試験によって得られた結果をもとにL0系をさらにブラッシュアップさせた改良型試験車をを用いた走行試験を、2020年8月から開始。



L0系改良型試験車

#### 超電導リニア体験乗車

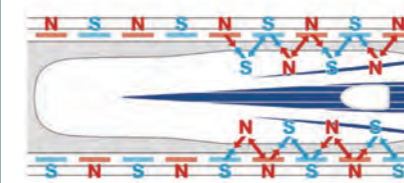


走行試験を着実に進め、中央新幹線の開業に向けた期待感を醸成するため、2022年より改良型試験車による超電導リニアの体験乗車を実施しています。

#### 超電導リニアの原理

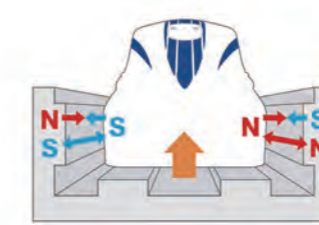
##### 推進の原理

ガイドウェイの推進コイルに電流を流すことにより磁界(N極・S極)が発生し、車両の超電導磁石(N極・S極を交互に配置)との間で、引き合う力と反発する力が発生します。これを利用して車両(超電導磁石)が前進します。



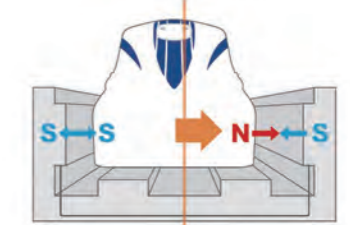
##### 浮上の原理

ガイドウェイの側壁両側に浮上・案内コイルが設置されており、車両の超電導磁石が高速で通過すると両側の浮上・案内コイルに電流が流れて電磁石となり、車両(超電導磁石)を押し上げる力(反発力)と引き上げる力(吸引力)が発生します。



##### 案内の原理

ガイドウェイの側壁両側に設置された浮上・案内コイルは、車両が中心からどちらか一方にずれると、車両の遠ざかった側に吸引力、近づいた側に反発力が働き、車両を常に中央に戻します。



### 品川・名古屋間の総工事費について

「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」(2021年4月)において、品川・名古屋間の総工事費が、「中央新幹線品川・名古屋間工事実施計画(その2)」(2018年3月)時の見込み額である5.52兆円から7.04兆円となる見通しを発表しました。工事費の増加理由は、難工事への対応、地震対策の充実、発生土の活用先確保等です。

今後の経営に関して、今までと同様に健全経営と安定配当を堅持することを優先し、工事費に充てる資金は営業キャッシュフローを主体に、不足分について返済可能な借入金によって賄っていきます。仮に健全経営と安定配当を堅持できないと想定される場合には、工事のペースを調整し、十分に経営体力を回復することで、工事の完遂を目指します。

参考として、工事の完遂に必要な資金の確保を確認するため、新型コロナウイルス感染症による影響から現実的に想定するペースで収益が回復した場合に、一定の合理的な前提において営業キャッシュフローを算出し、これに新規の資金調達約1兆円を加えれば、品川・名古屋間の建設に充当できる資金の累計が、2028年度中には、総工事費の7.04兆円を上回ることを確認しました。なお、これは開業の目標時期を新たに設定したのではなく、あくまで参考として、一定の前提の下での資金確保の状況を試算したものです。

このように、工事費増を織り込んで、工事の完遂に必要な資金を確保できることを確認しており、当社としては、健全経営と安定配当を堅持しつつ、今後とも、中央新幹線の早期実現を目指して、計画を推進していきます。

#### 工事資金確保の確認のための試算(2021年4月時点) (参考：確認の前提条件等)

運輸収入(幹/在)	2021年度66%、2022年度80%、2023年度90%と段階的に回復し、2024年度以降、2028年度までに100%
費用	人件費は、現行の鉄道充当要員規模の維持を基本とし、物件費は、2015年度実績から2019年度実績までの5年平均並みを基本として計上。また、「業務改革」により進めるコスト削減を一定程度考慮して計上
設備投資(中央)	7.04兆円
設備投資(幹/在)	必要な設備投資の積み上げを基本とし、「業務改革」によるコストダウンを考慮して、2028年度以降2,200億円程度/年で横ばい
その他	資金を調達する際の金利は3%

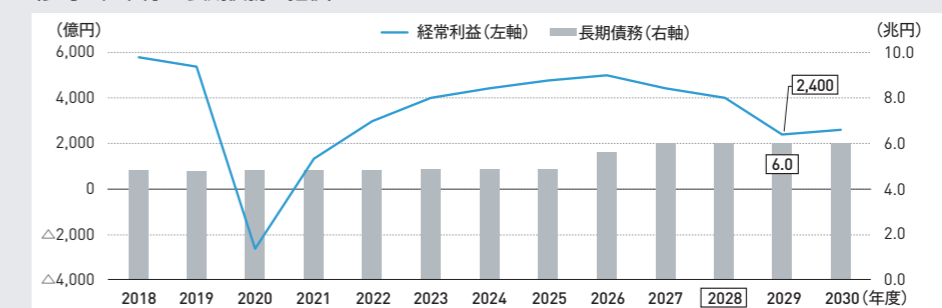
注 新幹線・在来線の運輸収入の回復は2018年度対比。

#### (参考：確認の結果)

中央新幹線計画に充当可能な資金の累計が、総工事費を上回る時期*	2028年度
上記時期翌年度の営業収益	15,300億円
同、経常利益	2,400億円
同、長期債務残高	6.0兆円

注 ※の時期以降、営業収益及び経常利益の算出にあたっては、運輸収入がそれまでと比べて5%程度増えたとともに、中央新幹線に関する資産の減価償却費と維持運営費を計上するものと仮定しています。これは開業の目標時期を新たに設定したのではなく、あくまで参考として試算したものです。

#### (参考：経常利益・長期債務の推移)



「社会的価値」の創造 -社会-

東海道新幹線 ～不断のサービスの充実～

当社は、会社発足以来、日本の大動脈輸送の役割を担う東海道新幹線の競争力を維持・強化するため、安全かつ正確な点はもとより、高速・高頻度・大量・環境適合、快適という東海道新幹線の特長に磨きをかけてきました。具体的には、「のぞみ12本ダイヤ」の実現、新型新幹線車両N700Sの投入、ネット予約・チケットレス乗車サービスの拡大等により、不断にサービスを充実させています。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

東海道新幹線の特長

**安全** **0** 件

- 開業以来、乗車中のお客様が死傷される列車事故ゼロ
- 人材教育・訓練による安全意識・技能の向上
- 安全関連設備への継続的投資

**正確** **0.9** 分

- 平均遅延時分 0.9分 / 運行1列車
- ※2021年度実績(自然災害等による遅延も含む)

**高速** **285** km/h

- 最高速度285km/h
- 東京～新大阪間 2時間21分
- ※2022年3月ダイヤ改正時点(最速列車による到達時間)

**高頻度・大量** **336** 本 **229** 千人

- 1日当たりの列車本数 336本 ※2021年度実績(臨時列車も含む)
- 1日当たりの輸送人員 229千人 ※2021年度実績
- 座席数 1,323席 / 列車 ※2021年4月から投入されているN700Sは1,319席/列車
- ※2021年度の1日当たりの列車本数及び輸送人員は、新型コロナウイルス感染症の影響により少なくなっている

**環境適合** 約 **1/8** 約 **1/12**

- 東京～大阪間を移動する際の1座席当たりのエネルギー消費量は航空機の約8分の1
- 同様にCO<sub>2</sub>排出量は約12分の1

**快適**

- 広く、静かな車内空間

「のぞみ12本ダイヤ」の実現による大幅なサービスの向上

1987年の会社発足時、東海道新幹線は最高速度220km/hで運転していましたが、輸送サービスを充実させるべく、1992年に300系「のぞみ」による最高速度270km/h運転を実現し、2003年には品川駅の開業と全列車の最高速度270km/h化により、「のぞみ」中心のダイヤにシフトしました。その後もダイヤのブラッシュアップに継続的に取り組み、お客様のニーズにお応えしてきました。

また、2015年には、23年ぶりに東海道新幹線の速度向上を実現し、最高時速を285km/hとしています。

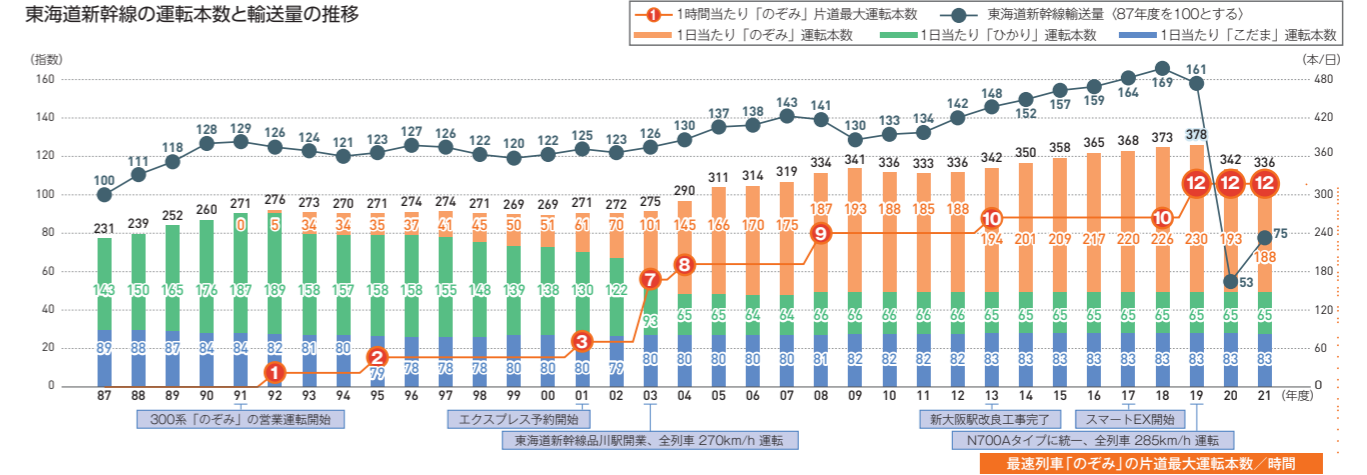
さらに、2020年春に700系車両が引退し、N700Aタイプ<sup>※</sup>への車種統一に伴う全列車の最高速度285km/h化とともに、設備の改良等を実施することにより、2020年3月のダイヤ改正では「のぞみ

12本ダイヤ」を実現しました。「のぞみ12本ダイヤ」により、「のぞみ」の1時間あたりの片道最大運転本数をこれまでの10本から2本増加し、12本とすることで、お客様のご利用が多い時間帯に「のぞみ」を平均で5分に1本間隔で運転できるようになりました。また、「のぞみ12本ダイヤ」では、全ての「のぞみ」が東京～新大阪間を2時間30分以内で結びます。[図1]

お客様に、ご自身の都合に合わせて列車をネット予約によりご予約いただき、速達化された「のぞみ」をご利用いただくことで、目的地までのトータルの移動時間を短縮することができます。これにより、東海道新幹線をより一層便利にご利用いただけるようになっています。

※ N700Aに採用した主な機能を改造により反映したN700系と、N700Aの総称

東海道新幹線の運転本数と輸送量の推移



- ※1 臨時列車を含む運転本数の実績
- ※2 利用状況は断面輸送量について1987年度を100とした場合の指数
- ※3 途中停車駅 のぞみ:品川、新横浜、名古屋、京都  
ひかり:「のぞみ」停車駅とそれ以外の一部の駅 こだま:各駅
- ※4 端数処理により、のぞみ・ひかり・こだまの合計が合計と一致しない場合がある
- ※5 2020年度、2021年度の列車本数及び2019年度～2021年度の利用状況は、新型コロナウイルス感染症の影響により数値が低くなっている

図1 「のぞみ」の所要時間(東京～新大阪間)

	従前ダイヤ	新ダイヤ
2時間30分以内	3本	12本
2時間33分～37分	7本	0本

新型新幹線車両N700Sの投入

2020年7月より、N700Aタイプの置き換えとして新型新幹線車両N700Sを投入しています。N700Sは、これまで積み上げてきた技術開発の成果を取り入れ、安全性・安定性の向上、快適性・利便性の向上、異常時対応力の強化、様々な編成長を容易に構成できる「標準車両」等の特長を有しています。



N700S

投入編成数

年度	2020	2021	2022(計画)	2023(計画)	2024(計画)	2025(計画)	2026(計画)	計
編成数	12	13	13	4	7	7	3	59

N700Sの主な特長

安全性・安定性の向上	快適性・利便性の向上	ランニングコストの低減	異常時対応力の強化
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地震時のブレーキ距離短縮 [図2]</li> <li>● 着雪防止対策の強化</li> <li>● 状態監視機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フルアクティブ制振制御装置の搭載</li> <li>● モバイル用コンセントの増設</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費電力量の削減 [図3]</li> <li>● 検修作業の省力化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バッテリー自走システムの搭載 [図4]</li> <li>● 防犯カメラの増設</li> <li>● 通話装置の機能強化</li> <li>● 停電時におけるトイレ機能の確保</li> </ul>

図2 地震時のブレーキ距離短縮(285km/hから)

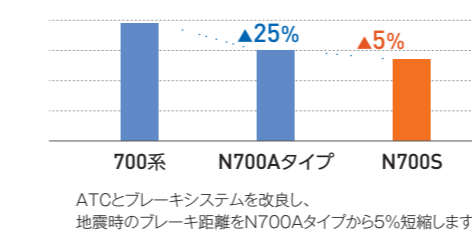


図3 消費電力量の削減

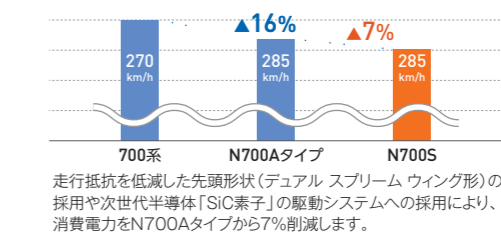


図4 バッテリー自走システムの搭載



バッテリー自走システムを高速鉄道で初めて搭載し、自然災害等による長時間停電時においてもトンネルや橋りょう等を選んでお客様の避難が容易な場所まで自力走行が可能となります。

## ④ 東海道新幹線 ～不断のサービスの充実～

### ▶ ネット予約&チケットレス乗車サービスの拡大

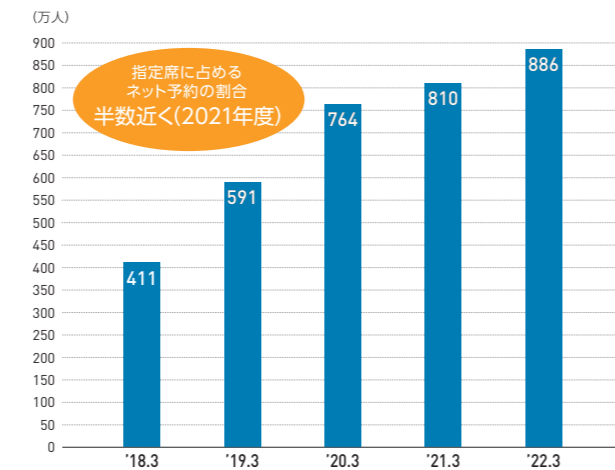
東海道新幹線をより便利にご利用いただけるように、ネット予約&チケットレス乗車サービスである「EXサービス」(「エクスプレス予約」「スマートEX」)の利用拡大に取り組んでいます。

ビジネス等で頻りに新幹線をご利用されるお客様向けには、一年中おトクな会員価格でご利用いただける「エクスプレス予約」を提供しています。当サービスの会員は、スマートフォン等でご希望の座席を予約すれば、専用のICカードを自動改札機にタッチするだけで新幹線にご乗車いただけることから、駅のきっぷうりばに立ち寄る必要がなくトータルの移動時間を大幅に短縮できる上、ご利用に応じて貯まるポイントでグリーン車を普通車指定席のおねだんご利用いただける「グリーンプログラム」も用意しています(一部の会員には適用されません)。また、予約は、発車前であれば何度でも手数料なしで変更できるため、急なスケジュール変更があっても安心してご利用いただけます。

さらに、帰省や観光目的の方、訪日外国人の方等、普段あまり新幹線をご利用にならないお客様にもネット予約&チケットレス乗車サービスをご利用いただけるよう、年会費無料の「スマートEX」も提供しています。当サービスは、お持ちのクレジットカードと全国相互利用対象の交通系ICカードを、スマートフォン等から登録していただくだけで、すぐにご利用いただけます。これにより、より多くの方に便利に新幹線をご利用いただけるようになりました。

現在、両サービスを合わせた指定席に占めるネット予約の割合は、全体の半数近くとなっています。

EXサービスの会員数・登録者数



「スマートEX」利用イメージ



### ▶ EXサービスのさらなる拡充

2021年3月から、複数人での乗車の際のチケットレス乗車サービス、訪日外国人向けQRコードによるチケットレス乗車サービス、遅延が発生した列車の指定席予約・変更サービスを開始しました。これにより、複数人でご乗車されるお客様や交通系ICカードをお持ちでない訪日外国人のお客様も、きっぷを受け取ることなく新幹線にご乗車いただくことが可能となりました。

また、2022年6月には、EXサービスの九州新幹線区間(博多～鹿児島中央間)へのサービスエリア延伸を行い、東海道・山陽・九州新幹線全線(東京～鹿児島中央間)でのサービスを開始しました。

さらに、2023年夏には、新幹線とともにホテルや観光プラン等、ご旅行全体をシームレスに予約・決済いただける新サービス「EX-MaaS(仮称)」を展開します。これに先立ち、2021年11月からは、EXサービスの画面から沿線のホテル等の各種コンテンツにリンクするポータルサイト「EX 旅のコンテンツポータル」を開設しました。今後はサイト内でシームレスに予約・決済まで完結できるよう、2023年夏のサービス開始に向けて準備を進めています。

このほか、ご予約に合わせて列車を変更でき、チケットレスで新幹線に乗車できる新しいEX旅行商品をご購入いただけるようになります。ネットで乗車直前まで新幹線の列車を変更できる旅行商品は国内で初めてであり、柔軟な行程で旅行したいお客様のニーズに応えます。また、現在では乗車日の約1ヶ月前から予約の申込みを受け付けていますが、今後は乗車日の約1年前から予約できるようになります。これによって、例えばコンサート等、早くから日程が決まって

いる場合の予約に対応できるだけでなく、訪日外国人の方の早期予約の要望にもお応えできるようになります。

これらの仕組みの中でお客様にとって魅力的な商品を提供することで、ビジネス・観光の両面でサービスを向上させ、将来ご利用の増加と収益拡大につなげていきます。

出張・旅行の予約が、一括で、シームレスに手配可能に



その他、サービス拡充

- チケットレス乗車、ネットで乗車直前まで列車変更が可能なEX旅行商品の展開
- 新幹線の予約早期化(乗車日の約1年前)

### ▶ 観光需要喚起のための取組み

地域やターゲットごとに様々なキャンペーンや商品を展開し、多様な情報媒体・販売チャネルを通じて観光需要の喚起に取り組んでいます。当社エリアの最大の観光資源である京都・奈良については、「そだ 京都、行こう。」キャンペーン(1993年～)や「うましうるわし奈良」キャンペーン(2005年～2021年)、「いざいざ奈良」キャンペーン(2022年～)等、継続的なキャンペーンを地元や旅行会社とともに実施し、主に首都圏から関西圏への新幹線のご利用を促進しています。このほか、東京、横浜、静岡、愛知、飛騨高山、伊勢志摩等を対象とした魅力ある商品設定に取り組んでいます。

2020年夏からは、「定番」から時間、場所、旅先での移動手段や行動をずらしたこれからの新しい旅として「ずらし旅」の提案による需要喚起を図っています。また、ご自身の「推し」に会いに行く「推し旅」を各種事業者と協力し、新しい内容にアップデートして提案するキャンペーン「推し旅アップデート」、ANA、東京メトロ、JAL、JR東日本と共同で展開する東京方面への需要喚起を行う「ただいま東京」キャンペーンを展開するなど、お客様の動向やニーズをつかんだ新たな営

業施策を積極的に展開しています。

さらに、訪日外国人のお客様に向けて、沿線の自治体や他の交通事業者等と連携し、「高山・北陸」等の訪日外国人のお客様に人気のエリアを対象とした周遊きっぷを販売しているほか、往復の新幹線と宿泊等をセットにした「FLEX JAPAN」等、東海道新幹線を中心とした当社沿線をご旅行いただく商品を展開し、旺盛なインバウンド需要の喚起も図っています。そのためのツールとして、当社の訪日外国人のお客様向け商品を集約したウェブサイト「Central Japan Shinkansen/Train Portal」を運営し、日本の魅力を発信しています。



「ずらし旅」ポスター

### ▶ 新しい働き方に応えるビジネス環境の整備

新型コロナウイルス感染症の感染拡大を契機として、ICTを活用したテレワークやWeb会議といった、場所を選ばない新しい働き方が広がりました。こうした働き方の変化を踏まえ、当社はこれまでの取組みに加え、個々のニーズに応じたサービス・商品をこれまで以上にきめ細かく提供していくことで、収益の拡大につなげていく考えです。

例えば、東海道新幹線を利用される際に、乗車前後を通してシームレスに仕事ができるなど、お客様のワークスタイルに応じた移動時間をお過ごしいただけるように、駅や車内のビジネス環境を整備しています。

具体的には、「のぞみ」の7号車を、モバイル端末等を気兼ねなく使用して仕事を進めたいお客様向けに試行的に「S Work車両」として設定しています。また、N700Sの7・8号車にて、従来の無料Wi-Fiに加え、約2倍の通信容量を備え、利用時間の制限等も設けない新たな無料

Wi-Fiサービス「S Wi-Fi for Biz」を整備するほか、N700Sの7・8号車間(デッキ部)の「喫煙ルーム」を改造し、打ち合わせ等で一時的にご利用になれる「ビジネスブース」を試験的に導入しています。

さらに、東海道新幹線のすべての「のぞみ」停車駅の一部の待合室に、無料の半個室タイプのビジネスコーナーとコンセントポールを整備するほか、EXサービスの会員が東海道新幹線を利用される前後に、個室での作業や複数人での打ち合わせ等、様々なビジネスシーンに合わせてご利用いただけるように、一部の駅に「EXPRESS WORK」と称した個室のワークスペース(BOX型)及び個室や会議室を備えたワークスペース(オフィス型)を展開しています。

今後も、東海道新幹線を利用されるビジネスパーソンの皆様が、一層、便利で快適にお過ごしいただけるように、様々な面でサービスを磨いていきます。



「社会的価値」の創造 ー社会ー

在来線・関連事業  
～社会基盤の維持・発展～

当社は、東海道新幹線とネットワークをなす東海地域の在来線、さらには名古屋駅におけるJRセントラルタワーズとJRゲートタワーに代表される、鉄道事業と相乗効果が期待できる関連事業の強化に継続して取り組むことで、事業収益の拡大を図るとともに、社会基盤の維持・発展に貢献しています。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう



11 住み続けられるまちづくりを



▶ 地域の社会基盤としての使命

名古屋・静岡を中心とした地域に根差した在来線運営を日本の大動脈輸送と一体的に行い、人々の生活を支えています。当社が運営する12線区の在来線は、営業キロでは約1,400kmと東海道新幹線の約2.5倍の距離に相当し、通勤・通学をはじめとする日常生活の移動手段、つまり、地域の社会基盤としての使命を果たしています。これまで新型車両の投入やそれに伴う速達化、フリークエンシーの向上等、サービス向上の取組みを着実に進めてきました。

特急列車については、新幹線との接続の充実により、新幹線・在来線一体となったネットワークを整備し、主要な特急列車に対して季節やイベントによる需要の変動に合わせた増発・増結により弾力的な輸送力設定を行うことで利便性を高めています。さらに、2022年度からは、特急「ひだ」「南紀」に使用している85系気動車の取替えとして、ハイブリッド方式を採用した新型特急車両HC85系の営業運転を開始しました。今後、2023年度にかけて、特急「ひだ」「南紀」に順次投入します。HC85系は、ハイブリッド方式の鉄道車両では国内初の最高速度120km/hでの営業運転を実現しています。

また、普通列車についても、快速列車体系の整備、発車時刻の間隔化、朝夕の通勤時間帯を中心とした列車の増発・増結等、ご利用いただきやすいダイヤの設定に努めています。加えて、会社発足前後に投入した211系、213系、311系の取替えとして、新形式の通勤

型電車315系の営業運転を開始し、全ての車両が会社発足以降に新製した車両となりました。今後、2025年度にかけて、名古屋・静岡都市圏を中心に、中央本線、東海道本線、関西本線等に順次投入します。これら新車の投入により、安全性や安定性、快適性、利便性といったお客様サービスの向上、環境性能のさらなる向上等を実現します。



新型特急車両HC85系

▶ 沿線地域と連携した営業施策の展開

当社の沿線は多くの観光資源に恵まれています。沿線観光地の地元の方々や旅行会社との連携を深めつつ、魅力ある観光資源について、駅や列車内、ホームページ等で宣伝を行うとともに、様々な営業施策を実施し、観光需要の喚起に努めています。

例えば、特急列車の往復指定席に滞在地でのバスやタクシー乗車券等の移動手段やお買い物券がセットになった特別企画乗車券を発売し、在来線優等列車のご利用向上を図っています。また、人里離れた山間にある駅舎や風光明媚な区間を走行する飯田線において、急行「飯田線秘境駅号」を観光需要が高まる時期に運行し、非日常感溢れる鉄道の旅を提案しています。さらに、当社の駅を基点として駅周辺の観光名所を散策できる予約不要、参加費無料の「さ

わかウォーキング」を展開しています。このほか、JR6社で行うデスティネーションキャンペーンを通じて、自治体や旅行会社等と連携し、魅力ある観光素材・商品の開発や観光列車の運行等を行い、地域の活性化に寄与するとともに、新幹線・在来線のより一層のご利用拡大に取り組んでいます。



小和田駅と急行「飯田線秘境駅号」

▶ JR東海グループの事業展開

当社グループでは、運輸、流通、不動産、その他の各事業を展開しています。運輸部門では、鉄道事業とバス事業を、流通部門では、鉄道の集客力を活かして、百貨店の運営や駅・車内における物品・飲食物等の販売サービスを行っています。不動産部門では、駅部及

び高架下の開発や、駅ビル等の不動産賃貸等を行っています。その他の事業部門では、ホテル事業や旅行業、広告代理店業等を展開しているほか、鉄道車両等の製造、各種鉄道設備の保守・検査・修繕等を行っています。

▶ JRセントラルタワーズ・JRゲートタワーの2館一体運営

当社最大の駅である名古屋駅の開発は関連事業の柱であり、2000年に開業したJRセントラルタワーズ(以下、「タワーズ」と)と2017年に開業したJRゲートタワー(以下、「ゲートタワー」)は、大変多くのお客様にご利用いただいています。両ビルは既に名古屋

のランドマークとして定着しており、中部圏の経済発展に大きく貢献しました。今後もタワーズとゲートタワーを一体的に運営し、双方の事業コンセプトの棲み分けによる相乗効果の発揮や営業連携を通して、事業収益の拡大を図ります。

JRセントラルタワーズ

名古屋駅直上の高層複合ビルであるタワーズは、高さ245m、延床面積約417,000㎡を誇り、当社グループの関連事業の中核です。当社の連結子会社3社が百貨店、ホテル、オフィス等の事業を展開しており、開業以降、当社の関連事業収益は大きく増加しました。

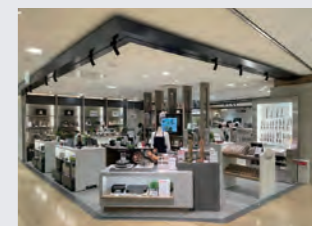
オフィス事業は、開業以来高い入居率で推移しており、入居状況はほぼ満床となっています。ジェイアール名古屋タカシマヤは、駅直上という好立地を活かして、高い集客力を発揮しています。

JRゲートタワー

ゲートタワーは、タワーズに隣接し、商業施設、ホテル、オフィス等で構成された高さ約220m、延床面積約260,000㎡の高層複合ビルです。

オフィス事業は、将来の中央新幹線名古屋駅の直上に位置する好立地にあり、入居状況はほぼ満床となっています。タカシマヤゲートタワーモールは、約160のファッション・雑貨等のショップを集積させ、隣接する百貨店では捉えきれないカテゴリー・価格帯のショップを取り揃えています。名古屋JRゲートタワーホテルは、客室の快適性と機能性を両立した宿泊主体型のホテルとして、名

2021～2022年度にかけて、キッチン&テーブルウェア売場のリニューアル等を実施し、収益の確保を図りました。名古屋マリオットアソシアホテルは、駅直上の立地や高層階からの眺望、グレードの高い設備等によりご好評を得ています。



タカシマヤ キッチン&テーブルウェア売場リニューアル

古屋マリオットアソシアホテルと合わせて幅広いお客様にご好評をいただいています。

ビル全体の管理・運営は、タワーズと一体で行うことで、JR東海グループとしての効率的な運営を追求するとともに、ゲートタワーがタワーズにはない新たなコンテンツを加え、2館での魅力を一層高めています。



タカシマヤゲートタワーモール

▶ グループ事業の収益力強化

事業環境の変化に対応すべく、低コスト化と効率的な業務執行を徹底し、グループ各社の経営効率を磨き上げていきます。また、グループ事業のさらなる成長に向け、既存事業の運営体制の見直しやシステム共通化等の基盤整備に取り組むほか、鉄道との相乗効果で培った力を活かし、市中への新規出店等、新たな事業展開を進め、収益力のさらなる拡大を図ります。

例えば、市中への新規出店として、2021年7月に日本最大級の高級時計売場「ジェイアール名古屋タカシマヤ ウォッチメゾン」を大名古屋ビルヂングに出店したほか、2022年3月には、ジェイアール名古屋タカシマヤのデパ地下で培ったノウハウを活かして、愛知県岡崎市のイオンモールに「ジェイアール名古屋タカシマヤ フードメゾン 岡崎店」を出店しました。

加えて、駅やホテルの人気商品やオリジナル鉄道グッズ等を取り揃えた多彩なオンラインショップが集う新ショッピングサイト「JR東海MARKET」を開設するなど、EC事業の強化にも取り組んでいます。今後、JR東海グループ以外の企業との連携も進め、ショップ数や商品数を増やすとともに、本サイトと実店舗を連携させることで、駅を便利かつ快適にご利用いただける取組みを推進してまいります。



「JR東海MARKET」メインビジュアル



「社会的価値」の創造 ー社会ー  
設備の利便性向上  
(バリアフリー化等)

11 住み続けられるまちづくりを



「社会的価値」の創造 ー社会ー  
地域社会とのつながり

11 住み続けられるまちづくりを

設備の利便性向上(バリアフリー化等)

駅等の利便性の向上

鉄道の駅は、地域社会やバス・自家用車・タクシー等の二次交通との結節点であり、人が集まる地域の拠点でもあることから、その整備は地域社会にとって重要です。当社では、地方自治体からの要請に応じて、自由通路設置及び橋上駅舎化等の駅の改良、駅前広場の整備、新駅の設置、鉄道高架化事業等を推進し、地域の発展に貢献しています。その1つとして、東海道本線の刈谷駅では、特に朝夕の通勤・通学時間帯を中心にお客様のご利用が増加していることから、今後も安全かつ快適にご利用いただくための改良に関して刈谷市と協議を行い、ホームの拡幅、可動式ホーム柵の設置、コンコースの改良等を行うこととし、現在、工事を進めています。刈谷市は、この駅改良に合わせて地域交流拠点・観光案内施設を設置・運営

する計画です。当社は、駅周辺地域の拠点化、地域社会への貢献につなげるため、市の計画に必要な空間を新設することとしています。今後とも、地域社会に貢献し、地域とともに発展する鉄道会社として、関係自治体と協力して駅等の利便性向上に努めていきます。



刈谷駅イメージ

バリアフリー化に向けた取組み

お身体の不自由な方や高齢の方を含め、すべてのお客様に当社の鉄道を安全に、安心してご利用いただくため、いわゆるバリアフリー法をはじめ関係諸法令等に基づき、国・関係自治体と三者共同で設備の整備や改良等を行っています。駅における取組みとして、まずエレベーター等の整備による段差の解消やバリアフリートイレの整備については、お客様のご利用が1日3千人以上の駅及び1日2千人以上で自治体が定める基本構想の生活関連施設に位置付けられた駅を対象に順次進めており、基本的にすべての駅で整備完了または整備計画が進行中です。今後、国の定める整備目標に基づき、国・関係自治体と協力して、バリアフリー設備の整備を進めます。また、目の不自由な方のための誘導用ブロックやホームからの転落を防止するための点状ブロックの設置は全駅で完了しており、さらに点状ブロックについては、ホーム内側部分に線状の突起を設けてホームの内外がわかるようにした「内方線付き点状ブロック」への取替を順次進めています。加えて、ホーム上の安全性をより一層向上させるため、可動式ホーム柵の設置を進めています。東海道新幹線については、2011年度からお客様のご利用の多いのぞみ停車駅を対象に設置を進めてきました。2022年度には、新大阪駅20番線への設置を予定しており、これにより全のぞみ停車駅への設置が完了します。在来線について

は、金山駅において、3番線(東海道本線上り)及び4番線(東海道本線下り)への設置が完了しています。また、前述の刈谷駅に加えて、名古屋駅においても、5・6番線(東海道本線下りホーム)への設置を進めているほか、1・2番線(東海道本線上りホーム)、7・8番線(中央本線ホーム)についても、中央新幹線の工事や車両更新の時期に合わせての導入を検討しています。さらに、駅のバリアフリー設備の整備促進に向けた新たな料金制度について、具体的な活用方法の検討を進めています。車両における取組みとして、東海道新幹線については、車いすスペースを6席設置した新型車両N700Sを追加投入するとともに、車いすスペースのご予約を便利に行っていただけるよう、「EXサービス」を通じたWEB予約を試行しています。在来線については、車いすスペースを拡充した新形式の通勤型電車315系及び新型特急車両HC85系の投入を進め、バリアフリー設備の整備を継続していきます。



金山駅4番線への可動式ホーム柵設置

地域活性化に向けた取組み

沿線地域と連携した施策展開

営業施策の一環として、「さわやかウォーキング」、「デスティネーションキャンペーン(以下、DC)」等について、沿線地域との連携を深めながら取り組んでいます。さわやかウォーキングは、年間を通じた土日・休日の鉄道利用促進を目的とし、沿線各地の魅力ある自然や歴史、文化等に触れることができ、健康増進にも資するウォーキングイベントです。1991年に開始し、参加者累計は500万人を突破し、2021年に30周年を迎えました。DCは、春夏秋冬3か月ごとに対象地域を設定し、関係自治体とJRグループ旅客6社、旅行会社等が協力し、地域の新たな観光素材をPRして鉄道による誘客を図る国内最大級の観光キャンペーンです。当社沿線で実施されるDCでは、地域の魅力を堪能できる観光列車の運行、地域の方々や連携した観光素材や特典を盛り込んだ旅行商品の発売等を行ってまいりました。また、他社沿線で実施される場合においても、当社の駅構内で観光素材の魅力を幅広く認知していただくための宣伝を行っており、様々な関係者と連携しながら日本各地の観光誘客に取り組んでいます。



いいもの探訪

関連事業による地域活性化の取組みとして、沿線の美味しい食べ物やこだわりの工芸品を産地直送でお届けするウェブサイト「いいもの探訪」を運営しています。まだ全国に知られていない商品の販売を通じて沿線の魅力を紹介することで、当社と生産者が一体となって地域活性化を目指す取組みです。受け継がれてきた文化や伝統を未来へと引き継いでいくため、オリジナル商品の開発等、各地で頑張られている生産者を応援する施策を進めているほか、沿線を身近に感じていただけるよう、「いいもの探訪」の名を冠した百貨店催事や現地を訪問する体験ツアー等にも展開の幅を広げています。今後も、沿線の様々な商品を追加し、生産者の方とともに沿線地域の活性化に取り組んでいきます。



いいもの探訪

「リニア・鉄道館」～夢と思い出のミュージアム～

当社は、名古屋市による「モノづくり文化交流拠点構想」に参画し、2011年3月、名古屋市港区金城ふ頭に「リニア・鉄道館」をオープンしました。「リニア・鉄道館」では、東海道新幹線を中心に、在来線から超電導リニアまでの車両展示を通じて「高速鉄道技術の進歩」を紹介しており、2021年度までの入館者は累計で約553万人でした。



リニア・鉄道館

新幹線なるほど発見デー

毎年、浜松工場において、東海道新幹線をより身近に感じていただくことを目的とした、「新幹線なるほど発見デー」を開催しています。浜松工場を無料で一般開放し、普段、駅のホームや沿線からは見られない新幹線の魅力を間近で感じていただくことができます。具体的には、新幹線運転台の見学、ドクターイエローの車内見学、保守用車両の展示や乗車体験、車掌やパーサーのお仕事体験、車内清掃・保守作業の体験等を行っており、大変ご好評をいただいています。

※2022年度は、開催を見送りました。

## ④ 地域社会とのつながり

### 大規模災害時の復旧支援を通じた地域への貢献

大規模災害において電力会社が迅速な復旧をするためには、復旧に従事する方々が安全に作業できるよう応援体制を強化する必要があります。当社のグループ会社である株式会社ジェイアール東海ホテルズが運営するホテルアソシア高山リゾートは、地域社会に根差したホテルの重要な役割として、2020年12月、高山地区のホテル2社とともに中部電力パワーグリッド株式会社 高山営業所との間で災害支援協定を締結しました。本協定に基づき、大規模災害時に優先的に宿泊施設を提供するなどの復旧支援を通じ、地域への貢献を果たしています。



ホテルアソシア高山リゾート

### 地域コミュニティと連携した防災・復旧活動

新幹線では、大規模災害や不測の事態発生に備え、お客様の救済及び早期の復旧体制確立のため、各系統社員・関係会社の技術力強化と連携強化を目的に総合事故対応訓練等を実施しています。在来線では、南海トラフ地震が発生し、列車が駅間に停止したことを想定し、お客様を迅速に誘導する訓練を実施しています。これまでの訓練では、沿線の高校生及び自治体の皆様にもご参加いただき、地域と連携して防災活動等に取り組んでいます。



総合事故対応訓練



津波避難誘導訓練

### お客様に信頼され、親しまれるサービスの実践

当社では、お客様に安全・安定輸送と高品質なサービスを提供し、お客様にご満足いただけることが、私たち自身の喜びにもつながるとする考えのもと、地域社会及びお客様に信頼され、親しまれるサービスの実践に取り組んでいます。

新幹線では、「ブランドクオリティサービス運動」を展開し、お客様に安心・満足・飲んでいただくために、駅・車内の接客サービスの向上に努めています。近年ではネット予約等が増加していますが、旅慣れたビジネス利用、訪日外国人のお客様を含めた旅行等でのご利用等、様々なお客様のご要望に的確にお応えできるよう、知識技能の向上に努めるとともに、サービスマインドの醸成に、当社グループ一体となって取り組んでいます。

在来線では、お客様にとって真に価値あるサービス、すなわち「リアルバリューサービス」の実現を目指しています。当社の在来線は、線区が多岐にわたり、それぞれに違った特徴があるため、お客様の目的や状況に合った最適なサービスを、社員一人ひとりが主

体的に考え実践することが求められます。お客様に鉄道を選んでいただくため、ご要望に気付く力を高め、社員が能動的に心からの親身な行動を実践することで、お客様に「安心感」と、温かみや身近さといった「親和感」を感じていただけるサービスを提供しています。



接客ロールプレイの様子



接客の様子

### 地域に根差した医療機関の設置（名古屋セントラル病院）

名古屋市中村区に設置している名古屋セントラル病院は、急性期病院として様々な先端医療機器を導入して、年間1,700件以上の手術を実施するなど、高度で先進的な医療サービスを提供しています。また、近隣の救急隊と連携して年間3,600件以上の救急車を受け入れるなど、救急医療にも注力しています。今後も当院の特色・専門性を活かして、地域社会への貢献を果たしていきます。



名古屋セントラル病院

### 国際交流

当社は、日本の大動脈輸送を担う鉄道事業者として、視察の受け入れや人材育成等を通じて、国際交流という形でも社会から寄せられる期待に応えてきました。

国内では、外国政府や海外の鉄道事業者等の関係者を、東海道新幹線を中心とする鉄道関連施設へ案内し、当事業の紹介、鉄道運営等に係る意見交換を行ってきました。また、米国の複数の大学と連携して、学生向けの夏季インターンシップ・プログラムを設定・運営し、日本の鉄道や文化について学ぶ機会を提供することを通じて、当社への理解者を増やしてきました。新型コロナウイルス感染症の影響により対面での交流に限られる中でも、オンライン形式を活用しながら積極的に国際交流を進めています。これらの視察やプログラムを通じて得られた多様な知見は、当社のインバウンドの取り組み等にも活かされています。

国外では、ワシントンD.C.・ロンドン・シドニーの3箇所に海外事務所を設置し、鉄道を中心とした世界各国の情報収集、各国の有識者や鉄道関係者との情報交換、海外向け広報活動等、国際業務を幅広く展開しているほか、現地での国際交流にも力を入れています。

例えば、米国では、STEM(科学・技術・工学・数学)教育のイベントで超電導リアの仕組みに関する展示を行い、現地の子どもたちが最先端の科学技術に触れる機会を提供しています。また、英国では、現地の鉄道会社等と相互に幹部社員を派遣し合う交換研修プログラムを運営し、鉄道の経営・技術に関して双方の社員が見聞を広め、研鑽を積む機会を設けています。

米国の大学生向けインターンシップ及び英国との交換研修は、いずれも開始から20回以上を数えます。両国で開催されるリユニオン(同窓会)には多くの修了生が参加し、海外における当社の良き理解者のネットワークが形成されています。当社を訪れた方々との間に長年にわたり育まれた厚い信頼関係は、当社が海外で行う種々の活動を支えています。



米国大学生とのオンライン交流の様子

### 文化芸術・生涯学習の振興(公益財団法人JR東海生涯学習財団)

JR東海生涯学習財団は、文化芸術や生涯学習の振興を通じた社会貢献を目的に、当社が1990年10月に設立した公益財団法人です。主な事業として、1991年10月に開館した「山口蓬春記念館」(神奈川県葉山町)では、新日本画の先駆者として日本画壇を牽引した山口蓬春画伯の作品等の展示や創作の場であるアトリエ、夫婦が愛でた四季折々の草花を回遊園路より堪能いただけます。2022年は、後の新日本画の礎となる若き山口蓬春の作品や蓬春と皇室とのかわりの特別展を開催します。さらに、生涯学習活動を支援するため、日本画等の様々な教室や歴史文化講座の主催等、幅広い文化事業の活動を行っています。

山口蓬春  
《望郷 小下絵》1953年

アトリエで制作中の山口蓬春

### 人権に関する取組み(JR東海グループ人権方針)

当社は、人権尊重を基本に業務に取り組んでおり、社員の人権意識や人権感覚を高めることは、企業として社会的責任を果たすという観点からも重要であると考えています。また、企業が対処すべき人権課題は同和問題以外にも人種、国籍、性別・性的マイノリティ、障がい等々、多様化、複雑化しています。当社は従来から人権を意識した採用活動、日頃からの適切なお客様対応、ハラスメント等の

新たな人権課題も取り入れた教育・啓発、グループ会社との人権推進に関する情報共有、資料調達先への法令遵守・人権尊重の要請など、人権の問題に適切に対処しています。さらに、「JR東海グループ人権方針」を策定し、推進体制や研修等の具体的な活動内容とあわせてホームページ上に公表しており、人権尊重の業務運営に役立てていきます。

#### 「JR東海グループ人権方針」

2022年9月1日

- 人権の尊重  
JR東海グループは、人権に関する国際的な原則等を踏まえ、お客様、ビジネスパートナー、従業員等すべての人々の人権を尊重した事業活動を行います。
- 適用範囲  
本方針は、JR東海グループ各社に適用します。
- 教育と啓発  
本方針が理解され、JR東海グループのすべての事業活動の中で効果的に実施されるように、適切な教育、幅広い啓発活動に取り組めます。
- 人権デューデリジェンス  
JR東海グループは、国際的な原則等を踏まえ、人権への負の影響を予防、軽減するよう努めます。
- ステークホルダーとの対話  
JR東海グループは、ステークホルダーとの対話を行い、これを踏まえて事業活動における人権尊重に取り組めます。
- 救済と是正  
JR東海グループの事業活動が人権に対する負の影響を引き起こしたり、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じて、その救済と是正に取り組めます。
- 情報開示  
JR東海グループは、人権尊重の取り組みについて、当社ホームページ等を通じて、適切に情報開示を行います。



「社会的価値」の創造 ー社会ー

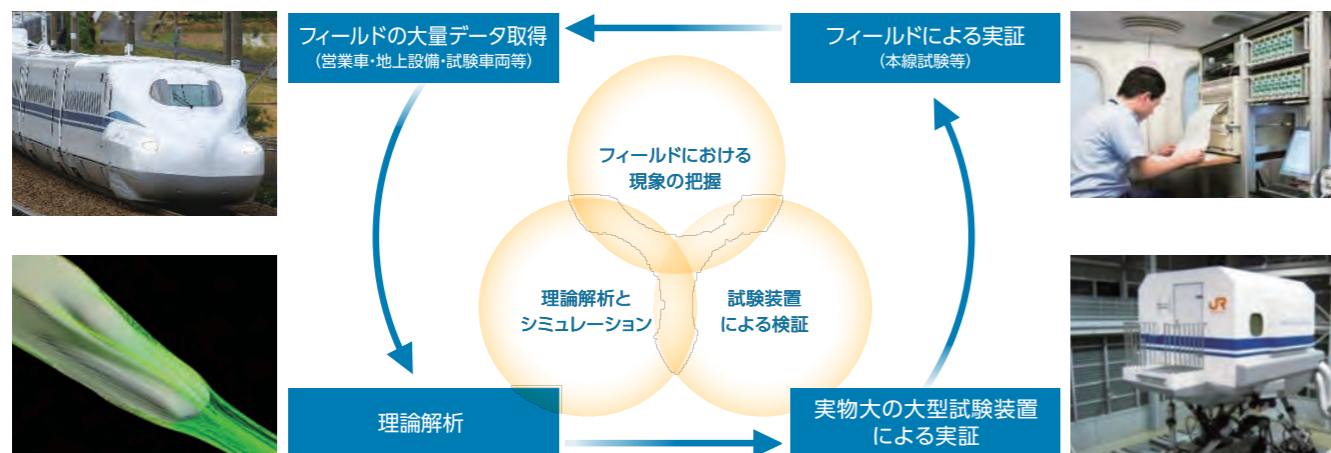
## 技術開発の推進

### ▶ JR東海の成長を支える技術開発

当社が将来にわたって使命を果たし、発展していくためには、日々の安全・安定輸送の確保に不断に取り組むこと、快適な輸送サービスを追求していくことに加え、技術開発を通じてこれらを支える基盤となるハードウェアや仕組みを構築していくことが不可欠です。鉄道事業者の技術開発においては、個々のハードやソフトに関する成果を組み合わせ、それを輸送サービスや業務運営の仕組みに反映

するところまで作り込んで初めて事業としての価値を生むこと、鉄道事業が社会・経済情勢等に大きく左右されること等を念頭に置く必要があります。当社では、より一体的かつ総合的に技術的諸課題に取り組むため、2002年に開設した小牧研究施設において、中長期的な視点から会社施策に資する課題を設定し、計画的に鉄道事業における安全・安定輸送の確保等につながる技術開発を進めています。

#### 鉄道の研究開発の基本的なサイクル



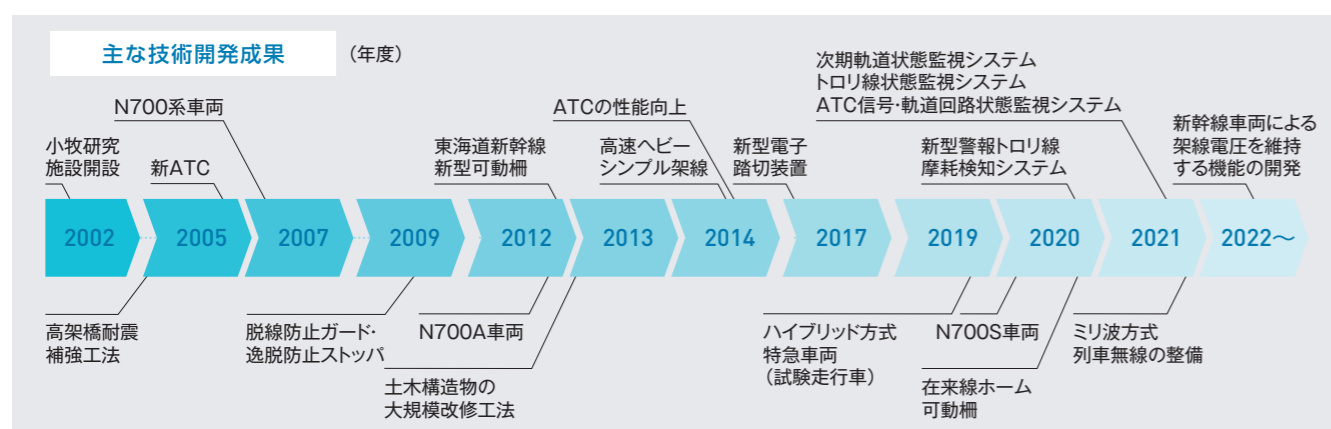
### ▶ 技術開発の重点テーマ

「安全・安定輸送の追求」「業務改革を実現する手段の具体化」「次代の鉄道システムの創造」「中央新幹線の事業運営への寄与」を柱としてICT等の先進技術を積極的に活用しながら、技術開発を推進しています。

より幅広い技術分野にも視野を広げ、鉄道システムのさらなる革新や当社の技術領域を広げる取組みも進めています。新たに生み出せる価値や、目指したい将来像を描き、その実現に向けた研究開発に挑戦していきます。

また、当社が将来にわたって維持発展していくために、これまで

### ▶ 主な技術開発成果



### ▶ 将来を見据えた技術開発・技術力向上・人材育成

新幹線及び在来線における鉄道技術の深度化を図るとともに、当社の将来を支える技術開発に取り組み、技術力の向上と人材育成を図っています。小牧研究施設(愛知県小牧市)では、その大きな特色である実物大の試験装置を活用して、新たな車両の開発、新幹線の脱線・逸脱防止対策、新幹線土木構造物の大規模改修工法、新幹線用高速ヘビーシンプル架線等、様々な技術開発成果を挙げてきました。また、近年の情報通信技術(ICT)の急速な進歩及びデジタル変革の進展を踏まえ、ICT戦略の策定やニーズの収集、難度の高い開発案件の実行等の取組みをさらに強化すべく、技術開発部内に専門の部隊を設置し、これまで以上に力強く推進しています。

当社では、小牧研究施設の開設以来、日々の運行を管理する鉄道事業本部と技術開発部が密接に連携し、鉄道事業本部が直面す

る技術的諸課題への対応や定期的な技術交流、さらに、鉄道事業本部と技術開発部で相互に社員を運用することで、会社全体の技術力の底上げを図っています。また、自由な発想を持ち新たな課題にチャレンジする研究員の研究支援等、技術者育成の取組みを推進しています。今後はさらに、他業種や他分野における技術動向を注視し、着想力、応用力の幅を広げ、外部の知見も積極的に取り入れることで、鉄道事業において直面する困難な技術課題に対しても対処できるよう、組織としての能力も高めていきます。



小牧研究施設外観

### ▶ 主な技術開発 ーメンテナンスの高度化・省力化、設備の維持更新におけるコストダウンー

当社では、安全の確保を大前提とした上で、メンテナンス業務の機械化やシステム化等、業務の高度化・省力化・低コスト化を図るための技術開発を進めています。具体的には、新技術の導入、データ分析評価、積極的保全の3つを基軸とした技術開発に取り組んで

います。近年では、センシング、画像認識、情報通信、大量データ解析、ロボット等の新しい技術を活用するとともに、機器の集約、寿命の延伸、基準の最適化等につながる技術開発も進めており、今後業務改革にも生かしていきます。

#### (技術開発事例1) N700S営業車による地上設備計測のための技術開発

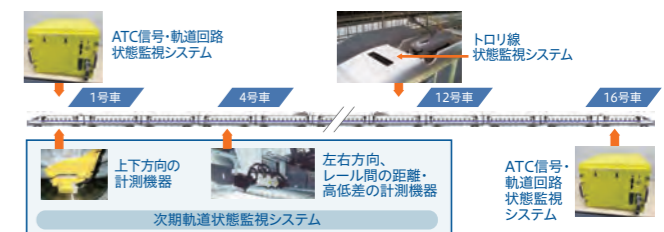
東海道新幹線では、計測専用の車両であるドクターイエローにより、約10日に1回、軌道や電気設備の計測を行っています。それに加え、より高頻度で設備の状態把握を行い、タイムリーに保守作業を行えるよう、最新車両N700Sの営業車にも搭載可能な計測機器の小型・軽量化等の技術開発を行いました。

軌道の状態の計測については、当社独自開発の演算プログラムにより計測精度の向上を図った「次期軌道状態監視システム」を開発しました。走行中に軌道の状態を計測し、データをリアルタイムに中央指令等へ送信することで高頻度・高精度に軌道の状態を監視することができるようになります。

架線や信号設備の状態の計測については、小型軽量化を実現した「トロリ線状態監視システム」及び「ATC信号・軌道回路状態監視システム」を開発しました。営業列車でのトロリ線の状態(摩擦量、高さ等)の計測を実現することで、これまで作業員が月1回の頻度で夜間、全線にわたり行っていた定例的な計測作業を省略でき、作

業の大幅な省力化を図ることができます。また、ATC信号や軌道回路についても、健全性を高頻度で確認でき、異常の予兆を早期に検知し、信号設備、軌道回路に対して必要な処置や保守を速やかに行うことが可能になります。

なお、これらのシステムは、N700S確認試験車による走行試験を重ねて測定精度や耐久性を確認し、2021年度より、計測機器を搭載したN700Sの営業運転を開始しました。



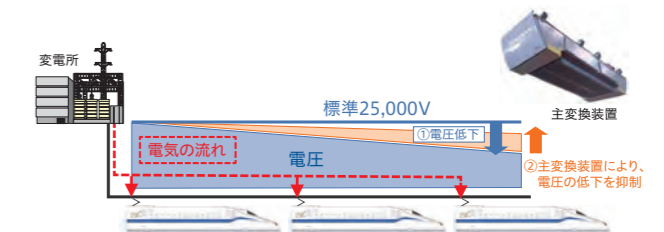
N700S営業車による地上設備計測

#### (技術開発事例2) 新幹線車両による架線電圧を維持する機能の開発

東海道新幹線では、高密度なダイヤで列車を運行することで、架線電圧が低下し列車の安定的な運行に必要な電圧を維持できなくなることを防ぐため、地上の電力設備を増強することで、架線電圧を維持してきました。この地上設備による架線電圧の維持に代わる技術として、N700S車両に搭載する主変換装置のソフトウェアの改良により、架線の電圧低下を抑制する機能を車両で実現し、架線電圧を維持することができる機能を開発しました。車両で架線電圧を維持する仕組みは、世界初の技術となります。

架線電圧を維持する機能を車両で実現することにより、一部の変電所や電力補償装置を削減することができます。東海道新幹線の全編成に導入が完了した際には、約1割の変電所と約半数の電力補償装置が削減できる見込みです。また、この仕組みの導入によ

り、年間約2千万kWhの電気使用量の低減が見込まれます。なお、2022年度より、本機能をN700Sの一部の営業車に搭載して機能確認試験を行っており、試験の結果を確認した後に、他のN700Sにも本機能の搭載を拡大する予定です。



新幹線車両による架線電圧を維持する機能の開発について



「社会的価値」の創造 ー社会ー  
高速鉄道システムの海外展開



海外展開の意義

当社が推進する高速鉄道システムの海外展開は、国内各関連メーカーの市場を拡大させ、技術力の維持・強化を図ることに加え、当社には資機材の安定供給、鉄道関係機器の技術革新やコストダウンとしてフィードバックされることも期待されるものであり、当社が日本の大動脈を維持・発展させるという使命を将来にわたって持続的に果たすために重要な取組みだと考えています。展開先の候補は、当社の高

コンサルティング&コーディネーション事業

高速鉄道のような巨大で地域社会と経済の根幹となるインフラは、そのインフラが所在する国や地域の政府や企業が責任を持って保有・運営すべきであるという考えから、当社は高速鉄道システムの海外展開においてプロジェクトの事業主体とはならず、プロジェクトに対するコンサルティングを中心とした事業で寄与することとしています。具体的には、土木構造物・軌道・電力設備・信号設

米国における高速鉄道プロジェクトへの取組み

安全性・正確性において世界に比類のない実績を持つ東海道新幹線システムを米国テキサス州に展開するテキサスプロジェクト、及び当社が500km/hという高速で営業運転が可能な技術にまで完成させた超電導リニアシステム(SCMAGLEV=Superconducting MAGLEV)を米国北東回廊に展開する北東回廊プロジェクトに関する取組みを継続しています。

このうちテキサスプロジェクトは、民間事業として米国テキサス州のダラスとヒューストンという2大都市間を東海道新幹線型高速鉄道で結ぼうというもので、その開発主体であるTexas Central Partners社及び子会社(以下、まとめて「TC」という。)が、技術仕様や工程の策定や施設等の概略設計、運営・保守計画の作成、建設資金の調達等の事業開発活動を進めています。当社は2016年に設立した現地子会社High-Speed-Railway Technology Consulting Corporation (HTeC)を通じてTCの事業開発活動を技術面から支援する目的でコンサルティングを実施しています。加えて、当社は2018年に別の現地子会社High-Speed-Railway Integration Corporation (HInC)を

台湾高鉄への技術コンサルティング

日本型高速鉄道システムを採用している台湾高速鉄道を運営する台湾高速鉄路公司から技術支援の要請を受け、2014年度から技術コンサルティングを開始し、これまでに9つの個別案件を完了していま

日本型高速鉄道システムを国際的な標準とする取組み

一般社団法人国際高速鉄道協会(IHRA)を通じて、「Crash Avoidance(衝突回避)」の原則に基づく日本型高速鉄道システムを国際的な標準とする取組みを継続しています。

速鉄道システムの優位性が十分発揮されるよう、新線による高速旅客専用線で、トータルシステムの導入が期待できる国や地域としています。また、知的財産権が確立し、契約の尊厳が社会通念として定着し、法制度が完備されていること、政情が安定していること、巨大なインフラ投資を行うだけの経済力を有していることも必要であると考えており、現在、米国をターゲットとして、海外展開に取り組んでいます。

備・車両・運行管理システム・修繕保守等を含めたトータルシステムを海外市場に提案し、技術仕様の策定、運転・保守に関する各種マニュアルの提供、要員の教育訓練等、高速鉄道が安全・安定的に運行されるための支援とコンサルティングを行うとともに、具体化したプロジェクトにおいては、日本の関連企業を取り纏めるコーディネーションを行うこととしています。

設立し、他の日本のメーカー各社と協力しながら、コアシステム受注契約に向けた準備活動を進めています。

もう一方の北東回廊プロジェクトでは、ワシントンD.C.とニューヨークを結ぶ北東回廊へのSCMAGLEV導入を目指し、まずはワシントンD.C.～ボルチモア間が日米両政府の協力プロジェクトとして進められるよう、プロモーション活動を実施しています。現在、現地ではメリーランド州政府に交付された米国連邦補助金により連邦鉄道局等による環境影響評価の手続き等の活動が進む一方で、日本政府も米国でのSCMAGLEV導入に向けた調査事業を実施しています。この他、米国連邦運輸長官等の要人に、超電導リニアの試乗を通じてその完成度の高さを実感していただくなど、日米両政府においてプロジェクトに対する理解や支持が広がってきています。当社としては、プロジェクトが具体的に進展した際には、技術面から全面的に支援を行う方針です。



チャオ米国運輸長官の東京駅視察

す。今後、計画段階でコンサルティングを行ってきた工事等が本格化する時期を迎えます。当社は、引き続き台湾高速鉄路公司からの要請に応え、台湾高速鉄道の安全・安定輸送に貢献していく考えです。



IHRA国際フォーラム(左:本会議、右:テクニカルビジット)

社会的価値の創造 ー社会ー  
資材取引先との関係構築

資材調達の方

鉄道の安全・安定輸送を支える資材については、より高品質かつ信頼できる資材を適正な価格で調達することが必要であるため、「資材調達における基本的考え方」に基づいて、国内外を問わず良い資材を調達しています。特に、品質については、最も重要であると認識しており、取引先における技術水準や製造能力のほか、これらの維持・向上の取組みに関する審査を行っています。加えて、新たな取引先の参入促進、スケールメリットを考慮した発注、製造原価の厳密な査定等を行うことにより、コスト低減にも常に努めています。また、長期にわたり安定的かつ十分に社会的使命を果たし続けていくことが求められる鉄道事業では、それに供される資材にも長期的な品質の維持が求められるため、取引先の皆様には、安定的な供給やアフターケア等を求めていくこととしています。とりわけ、

資材調達における基本的考え方

1	安全・安定輸送の確保を最優先した調達
2	高品質な資材の調達
3	適正な価格での資材調達
4	契約納期を厳守できる供給体制を整えている取引先の追求
5	継続的かつ安定的な取引関係を構築できる取引先の追求
6	平時・異常時に問わず十分なアフターケアを提供いただける取引先の追求
7	様々な使用環境に応えられる取引先の追求

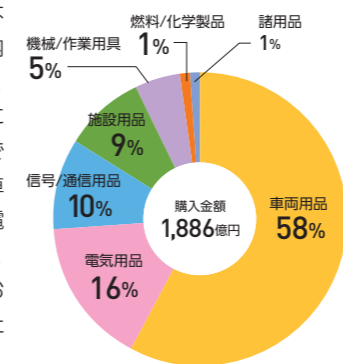
日々の運行に欠かせない資材については、地震等の災害の影響で供給が途絶える状況避けるため、製造拠点が地域的に分散されるよう、複数の取引先への発注に努めています。このほか、取引先の皆様には、関係法令の遵守、人権の尊重を求めており、取引を始める際のみならず、工場での品質監査において、これらの取組み状況に関して調査を行っています。

取引先は、製品の品質を維持・向上しながらコスト低減の取組みを重ねていただく、いわばパートナーであり、継続的かつ安定的な取引関係を構築することは、当社が高い品質の製品を安価に調達することを可能とし、その結果として、取引先を含めた日本の鉄道関連事業全体の強化・発展に寄与するものと考えています。

8	十分なコミュニケーション体制の確立
9	情報の適切な取扱い
10	公平・公正な取引
11	環境負荷低減を考慮する取引先の追求
12	関係法令の遵守
13	ホームページでの資材調達情報の提供及び更新

主な資材の調達実績(2021年度)

2021年度の資材調達額は1,886億円であり、主な調達内容としては、鉄道車両、レール、保守用車(鉄道施設の保守等に使用する車両)、マクラギ等です。また、当社の調達資材は車両用品をはじめ、施設用品、電気用品等、多岐にわたるため、数多くの取引先から調達しており、2021年度に取引を行った取引先数は約400社です。



品質管理の取組み

調達資材の品質管理については、鉄道の安全・安定輸送を確保する観点から、非常に重要であると認識しています。そのため、取引先の経営状況の調査だけでなく、技術水準や製造能力等に関する厳正な審査を行うとともに、取引先の工場に実際に立ち入っての品質監査を実施するなど、製品に求められる品質が確保されていることを確認しています。



車両部品の品質監査時の様子

パートナーシップ構築宣言

当社は、政府・経済団体等が推進している「パートナーシップ構築宣言」に賛同し、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携、親事業者と下請事業者との望ましい取引慣行の遵守に重点的に取り組むことを宣言しています。



「社会的価値」の創造 — 環境 —

## 地球環境保全への貢献



カーボンニュートラルに  
向けた目標\*

2050年のCO<sub>2</sub>排出量

# 実質ゼロ

2030年度のCO<sub>2</sub>排出量

2013年度比  
**46%**削減

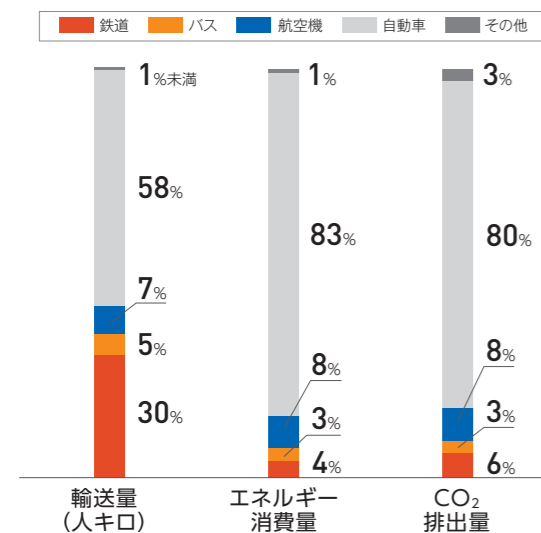
\*政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提とする

### 鉄道の環境優位性

現在、地球温暖化問題は世界規模で取り組むべき課題となっており、温室効果ガスの中でも特にCO<sub>2</sub>は排出量が多く、地球温暖化に与える影響が大きいと考えられていますが、鉄道には他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、地球環境への負荷が少ないという優位性があります。鉄道は国内全体の旅客輸送量のうち30%を担っているにもかかわらず、CO<sub>2</sub>排出量では6%を占めるにすぎません。東海道新幹線(N700系「のぞみ」)と航空機

(B777-200)を比較した場合、東京～大阪間を移動する際の1座席当たりのエネルギー消費量は約8分の1、CO<sub>2</sub>排出量では約12分の1であり、東海道新幹線は圧倒的な環境優位性を有しています。地球環境への負荷が少ない鉄道を一人でも多くのお客様に選択・利用していただくことは、運輸部門全体としての環境負荷が抑制され、地球環境保全につながると考えています。

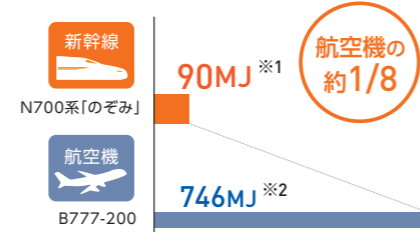
旅客輸送における輸送量・エネルギー消費量・CO<sub>2</sub>排出量分担率



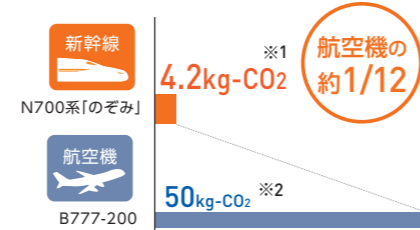
\* 端数処理により、内訳の合計が100%にならない場合がある  
出典 輸送量、エネルギー消費量：エネルギー・経済統計要覧(2019年度)  
CO<sub>2</sub>排出量：国立環境研究所温室効果ガスインベントリオフィスのデータ(2019年度)をもとに作成

東海道新幹線と航空機の比較(東京～大阪)

エネルギー消費量(1座席当たり)



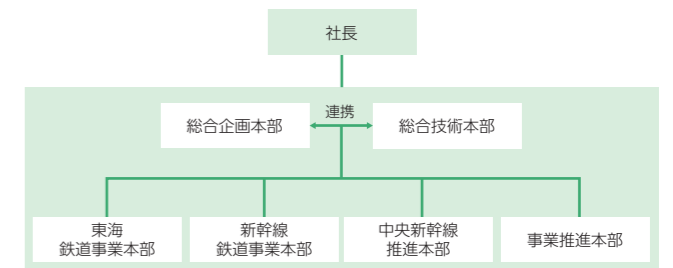
CO<sub>2</sub>排出量(1座席当たり)



※1 走行実績(当社分)に基づく算出 N700系「のぞみ」(東京～新大阪)  
※2 ANA「アニュアルレポート 2011」を参考に当社算出 B777-200(羽田～伊丹・関空)

### 社内推進体制

地球環境保全への取組みについて、当社では、社長をトップに、それぞれ経営部門、技術部門を統括する総合企画本部と総合技術本部が連携し、カーボンニュートラル・資源循環・生物多様性等の実現に向けた取組みの方針や技術開発の方針を策定し、両鉄道事業本部や中央新幹線推進本部、事業推進本部が具体的な取組みを行うという体制で推進しています。



### 指針

#### 環境行動指針

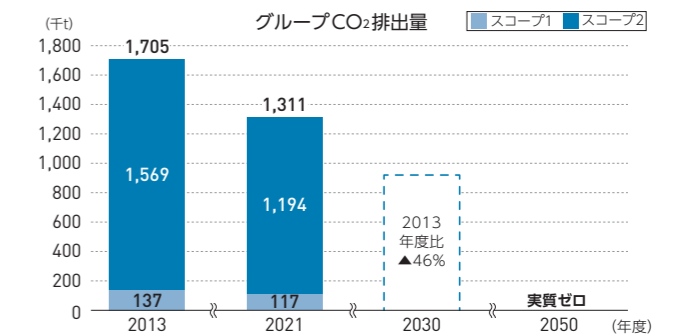
当社は、地球環境保全に取り組むに当たり、以下の7項目からなる環境行動指針を定めています。

- 地球環境保全の面で優れた鉄道を一層ご利用いただくための快適な輸送サービスの提供
- 地球環境保全に資する技術開発等の推進
- 燃料、エネルギーの効率的な利用
- 廃棄物の抑制とリサイクルの推進
- 化学物質の適切な管理
- 地球環境に配慮した物品・資材の調達
- 地球環境保全へ向けた意識向上と社会貢献

### カーボンニュートラルに向けた目標

当社では、これまで、地球環境保全を経営上の重要なテーマとして、省エネ型の車両や設備を積極的に導入することで、他の輸送機関に比べてエネルギー効率がが高く、環境負荷が少ないという鉄道の環境優位性を不断に高めてきました。

これに留まらず、2050年カーボンニュートラルの実現に向けてより一層のCO<sub>2</sub>排出削減にも取り組んでおり、当社及び当社グループは、政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に、2050年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すとともに、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量についても、同政策を前提として、2013年度比で46%削減とすることを目指します。



### 地球環境保全及び脱炭素社会の実現への貢献

当社が排出するCO<sub>2</sub>117万tのうち、約5%は「燃料等の使用に伴う直接排出」が、残りの約95%は「電力使用に伴う間接排出」が占めています。約5%を占める「燃料等の使用に伴う直接排出」については、環境負荷の低減を実施したHC85系を順次投入するほか、蓄電池車及び燃料電池車に関する調査研究や実験準備、バイオ燃料に関する試験等を進めます。残りの約95%を占める「電力使用に伴う間接排出」については、国内の発電部門全体の脱炭素化の動きに加え、N700S及び315系といった省エネ型車両の追加投入を進めるほか、駅ホーム照明等のLED化を加速するなど、さらなる省エネルギー化に取り組みつつ、再生可能エネルギーの活用にも取り組みます。

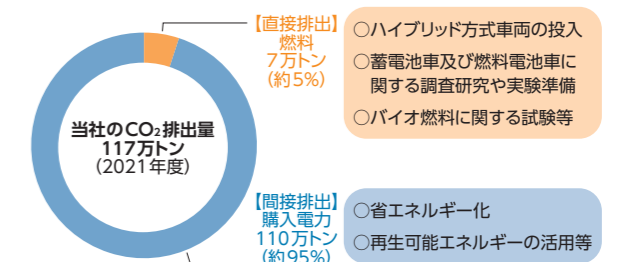
また、当社は、長期にわたる安定的な事業運営に活かすため、2021年5月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に賛同し、TCFDの提言を踏まえて気候変動に関するリスクと機会の分析を進めています。これまで、TCFDが定める4項目に関する定性情報のほか、東海道新幹線における河川氾濫に伴う設備損害に関する定量分析の結果について開示を行っています。今

後も、リスク分析をさらに深度化するとともに、自然災害に対する設備強化等の検討を進めていきます。

これらに加え、外部の企業や団体と連携し、環境負荷低減に資する新しい技術や取組みを通じて、鉄道の環境優位性をさらに高め、地球環境保全及び脱炭素社会の実現に貢献していきます。

\*TCFDについてはP23をご覧ください。

#### CO<sub>2</sub>削減の取組み



## 地球環境保全への貢献

CO<sub>2</sub>の直接排出の削減に向けた取り組み

## ハイブリッド方式車両の投入

特急「ひだ」「南紀」に使用している85系気動車の後継車として、ハイブリッド方式を採用した新型特急車両HC85系を2022年度から順次投入しています。HC85系は、蓄電池に貯めた電力を加速時や停車時に使用することで、85系気動車と比較して、軽油消費

## 蓄電池車及び燃料電池車に関する調査研究や実験準備

走行時のCO<sub>2</sub>排出がゼロになるといった環境負荷軽減効果が期待されている燃料電池車について、小牧研究施設にて、実際の走行線区を想定した条件を作り出して行う模擬走行実験に向けた準備を行っています。燃料となる水素の安全な取扱い、水素の運搬・貯蔵、機器の小型軽量化、耐久性・費用対効果等、燃料電池車の実用化には、まだまだ様々な課題がありますが、取り組みを着実に進めています。また、大型の走行用バッテリーを搭載し、架線がない区間でも走行できる蓄電池車についても実用化に向けた調査研究を行っています。

## バイオ燃料に関する試験

2022年1月には、ユーグレナ社と連携して次世代バイオディーゼル燃料がエンジンの性能に与える影響を確認するとともに、HC85系試験走行車を用いた走行試験を実施することで、次世代バイオディーゼル燃料の実用性を検証しました。また、国土交通省の「鉄道

CO<sub>2</sub>の間接排出の削減に向けた取り組み

## 省エネルギー化～省エネ型車両の投入～

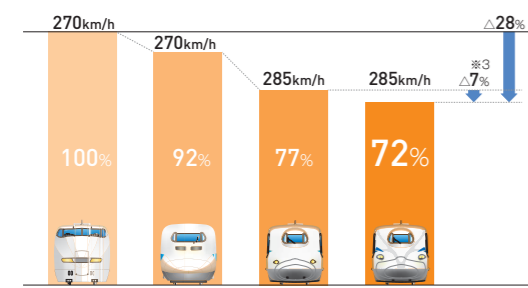
東海道新幹線の一層の省エネルギー化を図るため、省エネ型車両の開発・投入を積極的に行っています。300系、700系の置き換えとして2007年度からN700系を80編成、2012年度からN700Aを51編成投入しました。また、2020年度からはN700系の置き換えとしてN700Sを投入しており、2026年度までに59編成を投入する予定です。

東京～新大阪を最高速度285km/hで走行した場合のN700Sの電力消費量は、SiC素子駆動システムの採用、車両の軽量化、走行抵抗の低減等により、最高速度270km/hで走行した場合の300系に対して28%削減、最高速度285km/hで走行した場合のN700Aタイプ※1に対して7%削減しています。その結果、2021

※1 N700A及びN700S系(改造)の総称

※2 当社では、事業活動と最も関連性の高い値として車両走行キロの総計を用い、エネルギー消費原単位を「車両1両を1km運行する際に消費するエネルギー量」と定義している

## 東海道新幹線の車種別電力消費量の比較



※1 東京～新大阪下りを上記の最高速度で走行した場合のシミュレーション

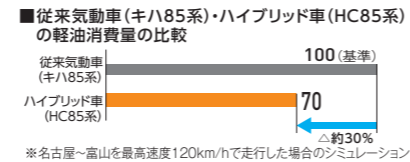
※2 ( )内は投入した年

※3 空調制御方式の最適化等の効果を含む

## グリーンボンドの発行

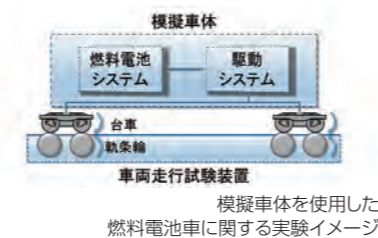
地球環境保全に向けた取り組みを一層推進するため、2022年3月、5月及び10月にグリーンボンドを発行しました。本グリーンボンドにて調達した資金は、地球環境保全に資する新幹線車両更新

量及びCO<sub>2</sub>排出量を約30%、NO<sub>x</sub>排出量を約40%削減しています。



※名古屋～高山を最高速度120km/hで走行した場合のシミュレーション

現在の電池性能では走行距離に制約があり、簡単に解決できる課題ではありませんが、耐久性・費用対効果等の検証を含めて調査研究を推進していきます。



模擬車体を使用した燃料電池車に関する実験イメージ

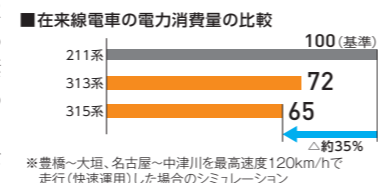
技術開発・普及促進制度 令和4年度新規技術開発課題]において、鉄道総合技術研究所及びJR各社とともにバイオ燃料の導入に向けた実証実験を行うこととしています。



次世代バイオディーゼル燃料

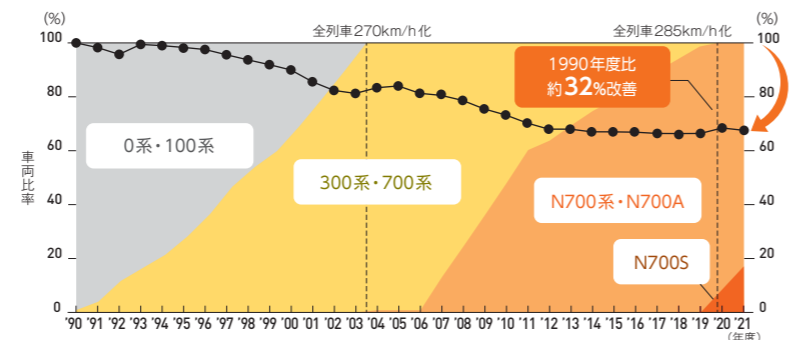
年度末の段階でエネルギー消費原単位※2を1990年度比で約32%改善しています。

在来線の車両も省エネルギー化に取り組んでいます。211系等の置き換えとして、新形式の通勤型電車315系を2021年度から投入しており、2025年度までに352両を投入する予定です。315系は、電力変換装置にSiC素子を採用するなど、さらなる省エネルギー化を図り、211系と比較して電力消費量を約35%削減しています。



※豊橋～大垣、名古屋～中津川を最高速度120km/hで走行(快速運用)した場合のシミュレーション

## 東海道新幹線の車両比率・エネルギー消費原単位の推移



としてN700Sへの更新投資に充当しています。

※詳細については当社HPをご覧ください。

URL <https://company.jr-central.co.jp/greenbond/>

## 省エネルギー化～設備改良～

N700Sに搭載する主変換装置のソフトウェアを改良することで、これまで地上の電力補償装置などで実現してきた架線の電圧低下を抑制する機能を車両で実現し、架線電圧を維持することができる機能を開発しました。N700Sの一部の営業車に順次本機能を搭載して、2023年2月まで機能確認試験を行い、試験の結果を確認した

## 再生可能エネルギーの活用

現在、当社の施設においては、リニア・鉄道館及び浜松工場で太陽光発電システムを導入しています。リニア・鉄道館では年間約45万kWh、浜松工場では年間約47万kWhを発電しています。今後も新たな自社用地を活用した太陽光発電等を検討していきます。

加えて、2022年7月1日から、電源開発株式会社と連携し、武豊線電車運行の二酸化炭素排出量実

質ゼロ化を行う取り組みを開始しました。本取り組みでは、武豊線の電車運行に使用する年間電力量である約200万kWhに相当する「FIT非化石証書※」を電源開発株式会社から購入して使用することにより、同線の電車を実質的に再生可能エネルギー由来電力100%で運行することとなり、年間約760tのCO<sub>2</sub>排出量が実質ゼロとなります。

※「FIT非化石証書」は、FIT制度(再生エネの固定価格買取制度)により買い取られた再生エネ電力が持つ「非化石価値」を証書化したもの。



対象路線 (路線距離:大府駅～武豊駅間19.3km)

## 法令遵守及び循環型社会の実現への貢献

当社は、様々な環境関連法令を確実に遵守するとともに、化学物質や廃棄物の適正な管理、削減に取り組んでいます。また、Reduce(廃棄物の発生抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再生利用)の

## 食品ロスの削減

ZERO株式会社が運営する「fuubo」を当社グループ施設(タカシマヤゲートタワーモール等、全5か所)に設置することで、納品期限を超過し、場合によっては廃棄される可能性のあるお菓子等の食品ロスの削減に取り組んでいます。

また2021年に、地域社会への貢献及び食品ロスの削減等を目的

3Rの取り組みを推進するなど、資源の有効利用を進め、環境負荷の低減に取り組んでいます。

として、本社の賞味期限の近づいた災害用備蓄食品を、フードバンク事業に取り組む認定NPO法人に寄贈しました。



fuubo

## 化学物質や廃棄物の管理

地球環境保全に向けた取り組みとして、様々な環境関連法令を確実に遵守し、化学物質等の適正な管理を実施するべく、毎年、全職場を対象に遵守状況の調査を実施しています。さらに、内部監査において各職場の遵守状況の確認を行い、その結果をフィードバックすることでコンプライアンスの徹底に努めています。

また、新幹線、在来線の車体塗装にはこれまで揮発性有機化合物(VOC)を含む油性塗料を用いていましたが、新幹線では、2017年に日

本初の水性塗料ロボットを浜松工場に導入し、環境に優しい水性塗料化を実現しました。在来線も2020年に在来線車体前面用として日本初の水性塗料ロボットを名古屋工場に導入し、一部車両の水性塗料化を実現しています。



車体塗装風景

## 化学物質の管理

「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(化管法)」のPRTR制度※1に基づき、対象の化学物質について排出量・移動量の届出を行い、適切に管理しています。

## 土壌汚染対策

地形変更や土地の売買の際に実施する土壌調査にて、基準値を超える物質が検出された場合、その都度関係機関へ報告を行い、法令及び行政機関の指導に基づき適切に措置を実施しています。

## 水質汚染対策

一部の事業所においては、水質汚濁防止法に基づく特定施設に該当する車両洗浄装置を使用しています。洗浄により生じる排出水の処理装置等を設置し、定期的に排出水の汚染状態を測定し、水質汚染防止に努めています。



排水処理装置

## 大気汚染対策

ばい煙発生施設※2であるボイラーについては、NO<sub>x</sub>の生成を抑えるバーナーや、燃焼排ガスを再循環させNO<sub>x</sub>の生成を抑制する排ガス再循環方式等を採用した装置を導入し、定期的なばい煙量またはばい煙濃度を測定・記録し、大気汚染防止に努めています。

また、「フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律(フロン排出抑制法)」に基づき、第一種特定製品に関する点検の実施及び記録類の保管等を行い、適切に管理しています。

※1 人の健康や生態系に有害なものである化学物質が、事業所から環境(大気、水、土壌)へ排出される量及び廃棄物に含まれて事業所外へ移動する量を事業者自ら把握し届出を行い、国が届出データや推計に基づき、排出量・移動量を集計・公表する制度

※2 事業場に設置される施設でばい煙を発生、排出するものうち、その施設から排出されるばい煙が大気汚染の原因となるもの

地球環境保全への貢献

廃棄物の削減

廃車となった新幹線の車体アルミをマテリアルリサイクルし、内装用建材やN700Sの内装部品に再利用しています。例えば、東京駅八重洲北口の専門店街「東京ギフトパレット」では、コンコースの柱・天井等に廃車となった700系新幹線の車体アルミをリサイクルして使用しています(2019年度「日本アルミニウム協会賞 開発賞」受賞、2021年度「グッドデザイン賞」受賞)。また、英国の化粧品ブランド「ザボディショップ」にも、店舗内装用建材として「新幹線再生アルミ」を提供しています。新幹線再生アルミは、アルミを新製する場合に比べて、製造時

に必要なエネルギーを抑えられるため、CO<sub>2</sub>排出量を97%削減し、環境への負荷を軽減することができます。

このほか、工事における廃棄物の排出削減、雨水の活用、乗車券・制服類のリサイクル等にも取り組んでいます。



車体アルミの再利用

URL <https://www.tokyoeki-1bangai.co.jp/700aluminum/>

持続可能な公共調達

地球環境に配慮された資材を優先的に調達する、グリーン調達を行っています。そのため、取引先との連携を強化する目的で

「JR東海グリーン調達ガイドライン」を制定し、取引先と協力して地球環境保全に貢献しています。

URL [https://company.jr-central.co.jp/company/material\\_procurement/\\_pdf/green\\_guide\\_line.pdf](https://company.jr-central.co.jp/company/material_procurement/_pdf/green_guide_line.pdf)

グループ各社における法令遵守及び地球環境保全に資する取組み

グループ各社でも法令遵守及び地球環境保全に資する取組みを実施しています。

ジェイアール東海バス株式会社

ジェイアール東海バスでは、「平成28年排出ガス規制」に適合する車両を2017年から順次導入しており、現在所有する車両の約3割はこの排出ガス規制に適合しています。また、これらの車両にはAMT(オートメテッドマニュアルトランスミッション)車を採用しています。AMT車はMT(マニュアルトランスミッション)車と比較して燃費が最大15%以上向上するため、運行における軽油の消費量を削減することができます。引き続き、地球環境保全に資する取組みを進めています。



AMT車

株式会社ジェイアール東海ホテルズ

ジェイアール東海ホテルズでは、2022年4月1日に施行された「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律」の判断基準に従い、プラスチック使用製品の使用の合理化に取り組んでいます。ナイフ、フォーク、スプーンは代替素材の製品を、ストローは紙製品を提供しているほか、シャワーキャップの提供にあたってはお客様の意思を確認するなど、プラスチック使用製品の提供量の削減に努めています。これらの取組みにより、本法令が対象とするプラスチック使用製品の2022年度の提供量を2018年度比で27%削減することを目標としています。



代替素材を使用した製品

株式会社ジェイアール東海パッセージーズ

東海道新幹線「のぞみ」「ひかり」で車内販売しているコーヒーには、レインフォレスト・アライアンス認証農園産のコーヒー豆を50%以上使用しています。レインフォレスト・アライアンスとは、国際的な非営利環境保護団体として1987年に設立され、その活動は世界60カ国以上に及んでいます。同団体では、生産者の生活向上や熱帯雨林の持続可能な管理を目指して、森林・河川の保護、農業の制限、廃棄物の管理等の基準を満たす農園に対して認証を与えており、認証されたコーヒー豆の調達を通じて、地球環境保全に貢献しています。



車内販売の様子

生物多様性の保全・地域との共生

当社は、事業活動による生態系への影響を抑えるとともに、地域社会に貢献するため、外部の企業や団体と連携しながら、生物多様性の保全に取り組んでいます。

例えば、南アルプスの自然環境の保全をより一層推進するため、地域の方々が進める高山植物の保全や森林整備の取組みを支援する、以下の取組みを行っています。

高山植物の保全

南アルプスでは、シカの食害によるお花畑の消失や土砂流出等が問題となっています。長野県では、南アルプス食害対策協議会による防鹿柵の設置やニホンジカの捕獲等、高山植物の保全対策が進められています。当社は、2022年3月、南アルプス食害対策協議会及び長野県と「生物多様性パートナーシップ協定」を締結して同協議会が取り組む高山植物の保全活動に必要な経費の一部を支援するとともに、社員が防鹿柵の設置作業などに参加しています。

森林整備

南アルプスユネスコエコパークを中心とする地域において、地域の方々が進められている森林整備の取組みを支援しています。2022年3月、山梨県にて富士川町及び峡南森林組合と「森林整備協定」を、長野県にて大鹿村と「森林(もり)の里親協定」を、それぞれ締結しました。これらの協定に基づく支援を通じて、関係する地域のみならず、南アルプス全体の自然環境を「守り、活かし、育てていく」ことを目指していきます。

外部との連携

環境パートナーシップ・CLUB(EPOC)

EPOCとは、中部地区の産業界が中心となって集まり、企業が培ってきた環境の成果を活かして持続可能な経済社会の構築を目指すことを目的として2000年に設立された団体です(詳細はEPOCのHPをご参照ください)。

当社は2002年度にEPOCに加入し、現在は団体の中核会社として運営に携っています。引き続き、EPOCを通して、会員企業等とともに地球環境保全への貢献に努めていきます。

環境関連データ集

2021年度の活動状況、環境会計

2021年度の環境保全活動に関する投資・費用やそれに伴う効果を試算すると以下の通りです。

環境会計

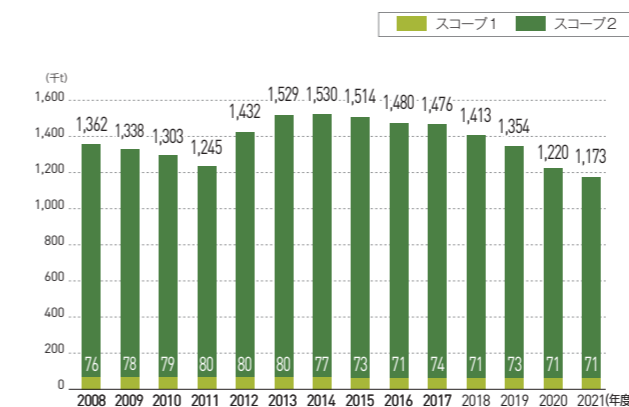
分類	事項	環境保全コスト(億円)*1		付記
		投資額	費用	
地球環境保全コスト	●省エネ型車両の導入 ●駅やオフィスの省エネ化等	953.9	12.9	●省エネ型車両比率:100%(新幹線電車)、100%(在来線(電車・気動車)) ●N700S車両新製 ●315系車両新製
研究開発コスト	●省エネ型車両の開発 ●沿線環境保全に関する開発等	0.0	107.5	●N700Sの省エネ性能:▲28%(300系比) ※300系(270km/h走行)とN700S(285km/h走行)の比較
資源循環コスト	●駅、列車ゴミ等の適正処理とリサイクル ●工場、工事発生品の適正処理とリサイクル	0.4	79.3	●新幹線車両のリサイクル率:約90% ●制服のリサイクル率:原則100%
沿線環境保全コスト	●騒音、振動対策 ●環境負荷物質の適正管理等	80.5	50.5	●防音壁の高上げや改良、レール表面の削正等による沿線環境保全
合計*2		1034.9	250.4	

【環境保全コストの集計の考え方】

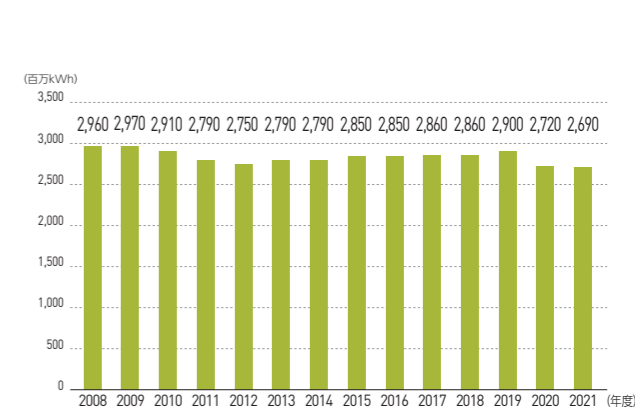
●集計範囲は当社単体です。 ●対象期間は、2021年4月1日～2022年3月31日です。  
●形式は、環境省の「環境会計ガイドライン2005年版」を参考にしています。 ●費用には、減価償却費を計上していません。  
●多目的の支出の場合、環境保全効果の高いものを計上しています。

※1 1千万円未満切り捨て ※2 端数処理により合計が合わない

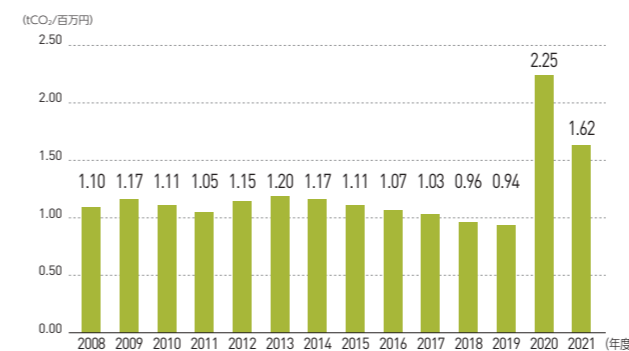
CO<sub>2</sub>排出量



電力消費量

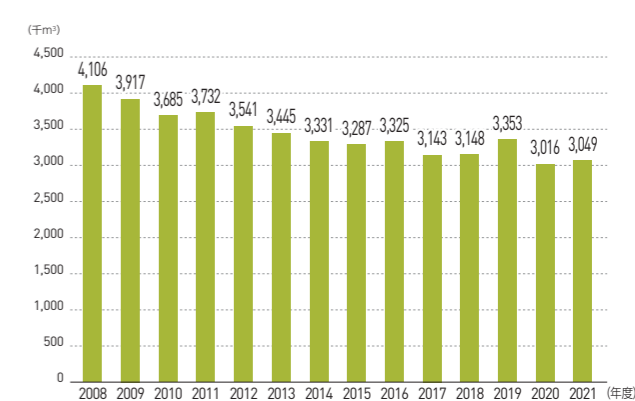


炭素強度



※2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により営業収益(単体)が大きく減少したため、炭素強度が大きくなっている

水の使用量

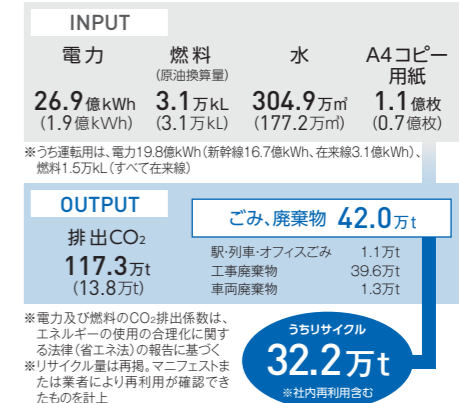


事業活動における環境負荷

当社が2021年度の1年間の事業活動を行う上で使用した資源・エネルギー及び排出した廃棄物等のうち、主なものは以下の通りです。

INPUT/OUTPUT

※括弧内は当社連結子会社



「社会的価値」の創造 — 企業統治 —

## 取締役、監査役及び執行役員 [2022年6月23日現在]

 代表取締役 会長 柘植 康英	 代表取締役 社長 金子 慎	 代表取締役 副社長 丹羽 俊介 事務部門担当 (事業推進本部を除く)	 代表取締役 副社長 中村 明彦 事業推進本部長、 特命事項担当
 代表取締役 副社長 宇野 護 中央新幹線 推進本部担当	 代表取締役 副社長 田中 守 鉄道事業本部担当、 安全部門統括担当	 代表取締役 副社長 森 厚人 技術部門担当、 海外高速鉄道担当	 取締役 トーケル・ パターソン
 取締役(社外) 笠間 治雄	 取締役(社外) 大島 卓	 取締役(社外) 永野 毅	 取締役(社外) 木場 弘子

 常勤監査役 山田 龍彦	 常勤監査役 (社外) 石津 緒	 常勤監査役 (社外) 山下 史雄	 監査役(社外) 木藤 繁夫
 監査役(社外) 那須 國宏			

専務執行役員

- 武田 健太郎 総合企画本部長
- 水野 孝則 中央新幹線推進本部長、建設部門統括担当
- 寺井 元昭 中央新幹線推進本部 リニア開発本部長
- 鈴木 広士 東海鉄道事業本部長、施設部門統括担当

常務執行役員

- 石橋 学 総合企画本部副本部長・投資計画部長
- 岡嶋 達也 総合技術本部長、電気部門統括担当
- 生田 元 中央新幹線推進本部副本部長
- 宮本 茂樹 中央新幹線推進本部 リニア開発本部 副本部長
- 新美 憲一 中央新幹線推進本部副本部長・中央新幹線建設部長
- 竹内 寛人 中央新幹線推進本部副本部長・  
中央新幹線建設部電気工事部長・  
中央新幹線建設部名古屋建設部担当部長
- 木村 中 広報部長
- 新田 雅巳 総務部長、法務部担当
- 杉浦 雅也 営業本部長
- 辻村 厚 新幹線鉄道事業本部長、運輸部門統括担当
- 大脇 順実 静岡支社長

取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における地位・担当	企業経営 事業戦略	ガバナンス コンプライアンス	人事・教育・ 労務	財務 会計	技術開発 環境	鉄道 安全	地域連携 国際性
柘植 康英	代表取締役会長	●	●	●			●	●
金子 慎	代表取締役社長	●	●	●	●		●	
丹羽 俊介	代表取締役副社長 事務部門担当(事業推進本部を除く)	●		●	●		●	
中村 明彦	代表取締役副社長 事業推進本部長、特命事項担当	●	●	●			●	●
宇野 護	代表取締役副社長 中央新幹線推進本部担当					●	●	
田中 守	代表取締役副社長 鉄道事業本部担当、安全部門統括担当		●			●	●	
森 厚人	代表取締役副社長 技術部門担当、海外高速鉄道担当					●	●	●
トーケル・パターソン	取締役	●	●					●
笠間 治雄	取締役		●	●				
大島 卓	取締役	●	●			●		●
永野 毅	取締役	●	●				●	●
木場 弘子	取締役		●	●			●	

(注)上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験の全てを表すものではありません。

執行役員

- 早川 直樹 秘書部・監査部・管財部担当
- 深見 健史 総合企画本部副本部長・企画開発部長・  
東京企画開発部長
- 齋藤 隆秀 総合企画本部副本部長・情報システム部長
- 坂上 啓 総合技術本部副本部長・技術開発部長
- 青木 光弘 総合技術本部副本部長・技術企画部長
- 与謝野 優 総合技術本部副本部長・  
技術企画部海外高速鉄道プロジェクト C&C事業室長
- 澤田 尚夫 中央新幹線推進本部副本部長・企画推進部長
- 重田 洋 中央新幹線推進本部副本部長・企画推進部次長
- 田遠 洋一郎 中央新幹線推進本部副本部長・企画推進部担当部長
- 田畑 裕 中央新幹線推進本部副本部長・企画推進部担当部長
- 二村 亨 中央新幹線推進本部副本部長・  
中央新幹線建設部土木工事部長・  
中央新幹線建設部土木工事部担当部長・  
中央新幹線建設部名古屋建設部担当部長・  
中央新幹線建設部名古屋建設部担当部長・  
中央新幹線建設部環境保全統括部担当部長
- 小山 大 中央新幹線推進本部副本部長・  
中央新幹線建設部機械工事部長・  
中央新幹線建設部名古屋建設部担当部長、  
機械部門統括担当
- 花原 雄一 人事部長
- 井出 和史 財務部長
- 川田 啓貴 事業推進本部副本部長
- 谷津 剛也 事業推進本部副本部長
- 萩原 健二 建設工事部長、  
中央新幹線推進本部 中央新幹線建設部名古屋建設部長  
建設工事部次長
- 加藤 均 安全対策部長
- 塚本 一馬 総合研修センター所長
- 井上 陽一 新幹線鉄道事業本部副本部長・運輸営業部長
- 武田 千佳 新幹線鉄道事業本部副本部長・電気部長
- 近藤 雅文 関西支社長、車両部門統括担当
- 洞口 明史
- 臼井 俊一

## 「社会的価値」の創造 — 企業統治 —

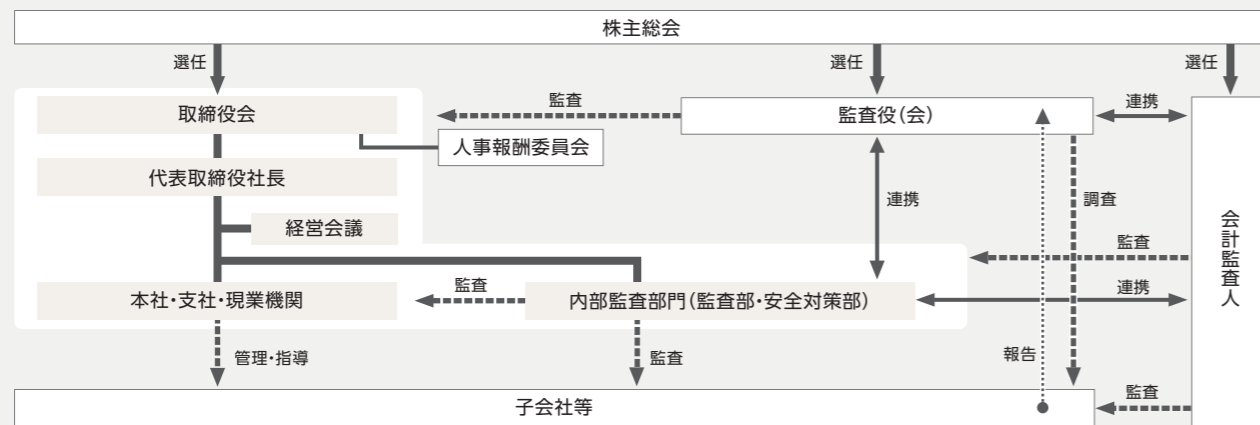
## コーポレート・ガバナンス

当社は、経営の健全性・効率性及び透明性を確保し、企業の長期的な発展と継続的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に努めています。なお、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」\*の中で、コーポレートガバナンス・コードに対する当社の考え方や取組みを開示しています。

\*コーポレート・ガバナンスに関する報告書については当社ホームページよりご覧いただけます。

[https://company.jr-central.co.jp/company/esg/governance/\\_pdf/governance.pdf](https://company.jr-central.co.jp/company/esg/governance/_pdf/governance.pdf)

## 当社のコーポレート・ガバナンス体制



## 企業統治体制の概要

当社の取締役会は取締役12名(社外取締役4名。うち1名が女性)で構成されており、議長は代表取締役会長が務めています。また、当社は監査役制度を採用しており、監査役会は監査役5名(うち4名が社外監査役)で構成されています(人数は2022年6月23日現在)。

取締役会は、月1回以上開催し、法定事項はもとより、経営上重要な事項について、十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、取締役の業務執行状況を監督しています。また、経営に関する重要な事項を審議する機関として、代表取締役社長が議長を務め、すべての常勤の取締役及び監査役並びに一部の執行役員を構成員とする経営会議を設置し、取締役会に先立って、より幅広く経営に関する事項を審議することで、その後開催される取締役会における審議の充実に努めています。取締役会、経営会議をはじめとする重要な会議には監査役に出席を求め、審議過程から経営施策の適法性の確保に努めています。これらの取組みに加え、各取締役及び監査役による取締役会の実効性に関する自己評価を行い、その結果等に関して取締役会で議論した内容等を踏まえ、取締役会の機能のさらなる充実に資する取組みを行っています。また、当社は、子会社等に対して必要な管理、指導を行うことで、適正な業務運営の確保に努めています。

なお、役員の人事、報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役4名と代表取締役社長の計5名を構成員とする人事報酬委員会(議長:社外取締役)を設置しており、人事及び報酬等に係る取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、年2回審議を行っています。取締役会における人事、報酬等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

当社は2003年5月に執行役員制度を導入していますが、当社を取り巻く経営環境の変化に適時・適切に対応するため、2012年6月から、より一層の取締役会における意思決定の迅速化及び審議の充実並びに取締役と業務執行を担う執行役員との役割分担のさらなる明確化を目的とした役員体制としています。監査役は、取締役会、経営会議等の重要な会議に出席するほか、監査役会で策定した計画に基づき、本社部門、鉄道事業本部、支社、現業機関、子会社等の監査や、取締役、執行役員及び使用人等との意見交換等を通じて、その業務執行状況について検証するなど、厳正に監査を行っています。なお、監査役は職務執行を補助する者として、当社の社員から専任の監査役スタッフを置くなど、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備しています。

内部監査は、監査部において、業務運営の準拠性、効率性及び有効性の観点から、当社及び主要な子会社等の業務全般を対象として、業務資料や契約書等の書類の確認、業務の立会、関係者へのインタビュー等の手法により監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。加えて、運転事故及び労働災害を防止するため、安全対策部において安全監査を実施し、その結果を経営者に報告しています。

会計監査は、会計監査人として選任している有限責任監査法人トーマツから、一般に公正妥当と認められる監査の基準に基づく適正な監査を受けています。

監査役、内部監査部門及び会計監査人は、定期的または必要の都度、情報交換を行うことにより相互に連携を図っているほか、内部統制に係る各部署から必要な情報提供を受け、内部統制基本方針に定める各項目の実施状況について確認しています。

## 社外取締役及び社外監査役

社外取締役及び社外監査役の選任については、当社の業務を遂行するに当たり、最もふさわしい体制を確保するという方針に基づき、社外取締役4名及び社外監査役4名を選任しています。社外取締役及び社外監査役については、社外における様々な経験やその高い識見に基づき、独立した立場からご意見をいただけるよう、株式会社東京証券取引所が定める独立性の基準に従い各人の独立性を判断しています。

社外取締役からは、取締役会及び人事報酬委員会において、社外監査役からは、取締役会及び監査役会において、社外での様々な経験やその高い識見に基づき、独立した立場から、ご意見をいた

だいています。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社外情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を受けています。

また、社外取締役及び社外監査役から受けた意見は、監査役監査、内部監査、安全監査及び会計監査、さらに内部統制基本方針に定める各項目の実施に活かしています。

なお、当社は、社外取締役及び社外監査役全員を、一般株主と利益相反の生じるおそれがない独立役員として、上場証券取引所に対し届け出しています。

## ● 社外取締役及び社外監査役の主な兼任状況

[2022年3月31日現在]

氏名	兼任先法人等の名称	役職名
佐伯 卓	株式会社 大垣共立銀行	社外監査役
笠間 治雄	凸版印刷株式会社	社外監査役
大島 卓	日本碍子株式会社	代表取締役 会長

## ● 社外取締役及び社外監査役の活動状況

[2021年度]

氏名	主な活動状況
佐伯 卓	当事業年度開催の取締役会12回すべてに出席しています。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っています。また、人事報酬委員会に出席し、会社経営に関する豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っています。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っています。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しています。
笠間 治雄	当事業年度開催の取締役会12回のうち11回に出席しています。取締役会においては、これまでの検察官及び弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っています。また、人事報酬委員会に出席し、豊富な経験と法律に関する高い識見に基づき発言を行っています。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っています。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しています。
大島 卓	当事業年度開催の取締役会12回のうち10回に出席しています。取締役会においては、これまでの会社経営の経験等に基づき発言を行っています。また、人事報酬委員会に出席し、会社経営に関する豊富な経験と高い識見に基づき発言を行っています。加えて、取締役会に先立つ様々な業務説明の機会等を通じて、経済、社会情勢、経営のあり方全般にわたり、有益な助言を行っています。以上の活動を通じ、独立社外取締役の立場から、当社の健全経営の維持及び一層の発展に寄与しています。
石津 緒	当事業年度開催の取締役会12回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しています。取締役会及び監査役会においては、これまでの運輸行政における経験等に基づき発言を行っています。
山下 史雄	当事業年度開催の取締役会12回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しています。取締役会及び監査役会においては、これまでの警察行政における経験等に基づき発言を行っています。
那須 國宏	当事業年度開催の取締役会12回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しています。取締役会及び監査役会においては、これまでの検察官及び弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っています。
木藤 繁夫	当事業年度開催の取締役会12回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しています。取締役会及び監査役会においては、これまでの検察官及び弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っています。
那須 國宏	当事業年度開催の取締役会12回すべてに、また監査役会14回すべてに出席しています。取締役会及び監査役会においては、これまでの弁護士としての活動における経験等に基づき発言を行っています。

## 取締役会・監査役会の実効性確保

取締役については、年齢、性別、国籍を問わず、能力・識見・経歴等を総合的に勘案し、最も適任と認められる者を、取締役会の決議を経て候補者として適正に選定した上で株主総会にお諮りしています。その人数及び業務分担等については、当社の業務を遂行するに当たり最もふさわしい体制を確保する、との方針で、その都度各プロジェクトの進捗状況等を総合的に勘案して決定しています。なお、役員の人事等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役4名と代表取締役社長の計5名を構成員とする人事報酬委員会(議長:社外取締役)を設置しており、人事等に係る取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、年2回審議を行っています。取締役会における人事等の決定に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われています。

取締役・監査役の重要な兼職の状況は、事業報告及び株主総会参考書類に記載しているとおりであり、これらは当社の取締役・監査役としての役割・責務を適切に果たすことに支障を及ぼさない範囲のものです。

当社は、取締役会を月1回以上開催し、法定事項はもとより、経営上重要な事項について、十分に審議の上、適法かつ適正に意思決定を行うとともに、各業務を担当する取締役からの業務執行における報告に基づき議論することで、取締役の業務執行状況を適切に監督しています。社外取締役からは、高い見地から経営に対する有効な助言をいただくとともに、経営に規律をもたらしています。

また、当社では、各取締役及び監査役による取締役会の実効性に関する自己評価を行い、その結果等に関して取締役会で議論した内容等を踏まえ、内部監査の実施状況、鉄道運転事故及び労働災害の発生状況等、当社の業務執行における重要な事項を定期的に取締役会へ報告するなど、取締役会の機能のさらなる充実に資する取組みを継続的に行っています。これらに加えて、取締役会に先立ち、社外取締役、社外監査役(非常勤)、経営陣の間で意見交換を行う懇談会も設けており、取締役会の実効性向上を図っています。

以上の内容を踏まえて、取締役会において、取締役会全体の実効性は十分に確保されていると評価しています。

④ コーポレート・ガバナンス

役員報酬等の内容

取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬と、毎年6月に支給する賞与から構成しています。基本報酬は役位、経験年数等を総合的に勘案して決定し、賞与の水準は、経常利益をはじめとする経営成績を中心に、株主還元等を考慮して決定しています。また、賞与の個人別の具体的な金額は、役位による責任の重さ、安全確保に対する実績、各人の課題に対する成果等を勘案して決定しており、基本報酬と賞与の割合は3:1を目安としています。なお、当事業年度及び各事業年度の業績の推移はP43～46の財務データに記載のとおりです。

また、社外取締役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬のみとしています。

取締役会において、これら取締役の報酬等の決定方針について決議するとともに、個人別の報酬等の具体的な金額の決定は、各人の課題に対する成果等の実績を把握している代表取締役社長の金子慎へ一任することを決議していますが、当期は、大きな損失を計上したことから、賞与は不支給としています。なお、2012年6月22日開催の第25回定時株主総会において、取締役の報酬等の総額は、年額12億円以内(うち、社外取締役分は年額5,000万円以内)とすることを決議し、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会において、社外取締役の報酬等の総額は、年額1億円以内とすることを決議しており、代表取締役社長が、この限度額の範囲内において決定しています。また、2012年6月22日開催の第25回定時株主総会終結時点の取締役の員数は14名(うち、社外取締役は3名)、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結時点の取締役の員数は12名(うち、社外取締役は4名)です。

監査役の報酬等は、毎月定額を支給する基本報酬のみとし、適正

政策保有株式に関する考え方

当社は、株式の保有を通じた長期的・安定的な取引関係の維持・強化が、事業の円滑な遂行と中長期的な企業価値向上につながるという視点に立ち、必要性を総合的に勘案して政策保有株式を保有します。この方針に基づき、必要性が認められないと考える政策保有株式がある場合には、縮減するなど見直していきます。

また、当社では、個別の政策保有株式については、中長期的な経

株主との建設的な対話を促進するための方針

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するために、株主総会を株主との重要な対話の機会と位置づけ、質疑の充実に努めています。株主との対話全般については総務部長が統括し、株主からのご質問やご意見・ご要望には、合理的な範囲で個別面談や電話等にて対応しています。

そのうち、機関投資家との対話については、総合企画本部長がこれを統括し、総合企画本部経営管理部に配置しているIR担当が対話を担当することとしています。IR担当は、総務・財務・法務部門等と有機的に連携することにより対話の内容の一層の充実に努めているほか、対話の手段についても、個別面談に加えて、四半期ごとに決算説明会を開催するとともに、必要に応じてWeb会議や施設見学会等を実施するなど、対話の手段の充実を行ってきています。なお、対話に際しては、機関投資家の希望や関心事項等を総合的に勘案し、経営陣幹部、取締役または監査役を含め、合理的な範囲で対応します。個別面談や決算説明会等の実施後には機関投資家に対するアンケートを実施し、得られたフィードバックや機関投資家

な額を監査役との協議により決定しています。なお、2007年6月22日開催の第20回定時株主総会において、監査役の報酬等の総額は、年額2億5,000万円以内とすることを決議しており、この限度額の範囲内において決定しています。また、当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は5名です。

なお、当社は2021年2月1日に人事報酬委員会を設置していません。当委員会は、役員報酬等の決定における客観性、透明性の向上を確保する観点から、独立社外取締役4名と代表取締役社長の計5名を構成員とし、報酬等に係る取締役会での決議に先立ち、全委員出席の下、年2回役員報酬等に係る決定方針等について審議しています。取締役会における報酬等の決定方針に関する決議は、当委員会における審議内容を踏まえ行われ、取締役会から委任を受けた代表取締役社長が取締役報酬等の具体的な金額を決定しています。以上のような手続きを経て、取締役の個人別の報酬等の金額が決定されていることから、取締役会は、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数【2021年度】

区分	基本報酬		賞与		報酬等の総額 (百万円)
	対象員数 (名)	総額 (百万円)	対象員数 (名)	総額 (百万円)	
取締役 (社外取締役を除く)	13	532	0	0	532
監査役 (社外監査役を除く)	1	47	-	-	47
社外役員	7	144	-	-	144

取締役(社外取締役を除く)及び監査役(非常勤監査役を除く)は、基本報酬の10%を自主返上しております。上記表中の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額を含めております。

済合理性や将来の見通し、保有を継続するねらい等を具体的に精査の上、その保有の適否について取締役会で検証を行っています。さらに、当社は、政策保有株式の議決権行使にあたり、当社の中長期的な企業価値向上や、取引先企業の持続的成長等を勘案し、議案ごとに内容を精査して、賛否を判断します。

のニーズを分析の上、開示の拡充や説明会資料の内容検討、IR活動の充実等に活かしています。

決算説明会の情報はTDnet・当社ホームページで公開するほか、招集通知の記載内容を充実させるなど、広く株主への情報提供の充実にも努めています。なお、これ以外にも、重要施策や重要な設備投資の意思決定等については、定例の社長会見や報道公開等を通してきめ細かく情報を開示するなど、マスメディアを通じてより多くのステークホルダーに十分な情報が広く行き届くよう努めています。

株主との対話の内容は経営陣幹部に報告し、必要に応じて取締役会にフィードバックします。

主な活動実績(2021年度)

- ・機関投資家・アナリストとの対話件数 **191**件
- ・機関投資家・アナリスト向け決算説明会、スモールミーティング **7**回
- ・機関投資家フィードバック件数 **193**件

内部統制基本方針について

当社は、内部統制基本方針<sup>\*</sup>について、取締役会において決議しています。

<sup>\*</sup>内部統制基本方針については、以下URLをご参照ください

URL <https://company.jr-central.co.jp/company/about/governance.html>

コンプライアンス・内部通報制度

当社は、法令等に基づき社内規程を整備するとともに、様々な機会を通じて社員教育を実施し、業務遂行における法令等の遵守を徹底しています。これに加え、内部通報制度を整備し、当社内だけでなく社外の法律事務所にも通報窓口を設け、社員等が就業箇所等で法令等に違反する行為を発見した場合に通報することができると体制を整えています。通報に当たっては、匿名での通報も可能と

リスク管理体制

当社では、鉄道運転事故や労働災害及び災害を防止する観点から、本社、鉄道事業本部、支社及び各地区に「鉄道安全推進委員会」等を設置し、本社から現場機関に至るまで一貫した体制により安全対策の確立・推進を行っています。

また、事故や災害の発生等の異常時に対しては、情報伝達の要と

財務報告に係る内部統制への対応

財務報告に係る内部統制については、企業会計審議会が示す基本的枠組みに準拠し、定期的に当社及び当社グループの体制・執行状況等の調査を行い、有効に機能していることを確認しています。

資本政策、株主還元の考え方

資金調達については、中央新幹線の建設の推進のために行った総額3兆円の財政投融資を活用した長期借入のほか、社債の発行や借入によることとし、現時点で自己株式の活用や増資の予定はありません。

当社の配当に対する考え方は、長期的な視点に立って経営を行う鉄道事業の性格から、従前より一貫して、安定配当を継続することを基本に、各期の経営環境、業績を踏まえて具体的な配当額を決定するという方針です。自己株式については、当社では、基本的に配当による株主還元が適切であると考えており、現時点で買い増

し、社内規程において、通報者の氏名の非開示や通報したことを理由とした不利益な取扱いを行わない旨を明記するなど、通報者の保護についても取扱いを徹底しています。また、内部通報制度の説明や通報者の保護、通報窓口の連絡先等を記載した紙面を全職場に掲出するなど、制度の周知を図っています。

なる指令組織を各鉄道事業本部において24時間体制で運営するとともに、事故や災害の規模・影響に応じて非常参集できる復旧即応体制を整えています。さらに、大規模災害等の異常時に備え、東海道新幹線において、総合指令所の代替機能を有する第2総合指令所を設置しています。

また、それらの調査状況を業務にフィードバックすることを通じて、レベルの維持に取り組んでいます。

す予定はありません。なお、「長期的な視点に立って」とは、新幹線の大規模改修工事や脱線・逸脱防止対策等、鉄道を長期にわたり安定的に運行していくために必要な取組みを手を抜かずしっかりと実行するという考え方で経営を行っていくということと、中央新幹線計画という大規模で長期的な事業に取り組んでいくことを指しています。こうした考えに対する株主のご理解をいただくためには、安定配当の継続という基本方針が必要と考えています。これからの中央新幹線の建設期間中もこの基本方針は変わらず、安定配当を堅持していきます。

会社概要

プロフィール

名称	東海旅客鉄道株式会社(JR東海) Central Japan Railway Company(JR Central)
設立日	1987年4月1日
事業内容	鉄道事業、関連事業
主な諸元	(2022年3月末現在)
資本金	1,120億円
営業収益	7,260億円
発行済株式の総数	20,600万株
上場証券取引所	名古屋・東京
株主数	121,666名
従業員数	18,723名
営業キロ	1,970.8km
駅数	405駅
車両数	4,857両
複線化率	55.1%(1,086.8km)
電化率	76.7%(1,511.0km)
C T C 化率	97.5%(1,922.3km)
自動信号化率	97.8%(1,927.3km)

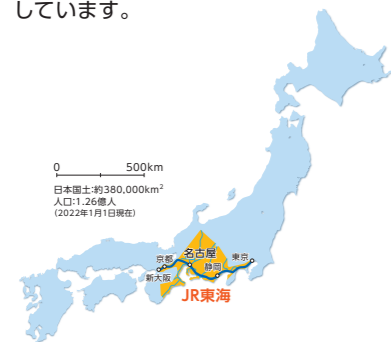
本社、その他の主な事業所	本社	〒450-6101 愛知県名古屋市東区中村区名駅一丁目1番4号 JRセントラルタワーズ
	本社(東京)	〒108-8204 東京都港区港南二丁目1番85号 JR東海品川ビルA棟
	東海鉄道事業本部	〒453-8520 愛知県名古屋市東区中村区名駅一丁目3番4号 JR東海太閤ビル
	静岡支社	〒420-0851 静岡県静岡市葵区黒金町4番地
	三重支店	〒514-0009 三重県津市羽所町700番地 アスト津12F
	飯田支店	〒395-0000 長野県飯田市上飯田5356番地
	新幹線鉄道事業本部	〒100-0005 東京都千代田区丸の内一丁目9番1号 丸の内中央ビル
	関西支社	〒532-0003 大阪府大阪市淀川区宮原一丁目1番1号 新大阪急ビル10・11F
	ワシントン事務所	900 17th Street, N.W., Suite 520, Washington, DC 20006, U.S.A.
	ロンドン事務所	6th Floor, 4 Eastcheap, London, EC3M 1AE, U.K.
	シドニー事務所	Suite 5.01A, Level5, 20 Hunter Street, Sydney, NSW 2000, Australia

組織図



営業エリア

当社は、東京、名古屋、大阪間を結ぶ日本の交通の大動脈である東海道新幹線、及び名古屋・静岡地区の都市圏輸送を中心とした12線区の在来線を運営しています。

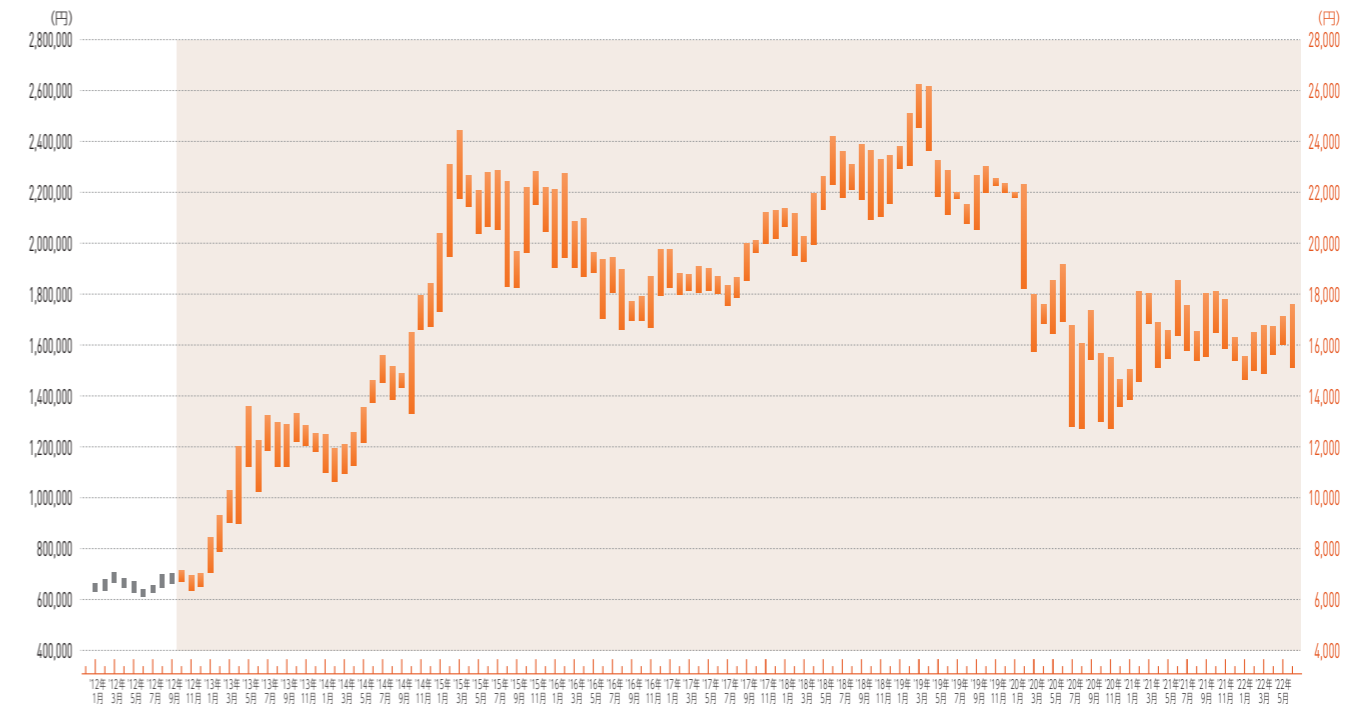


線別営業キロ

東海道新幹線	552.6km
在来線	
東海道本線	360.1km
御殿場線	60.2km
身延線	88.4km
飯田線	195.7km
武豊線	19.3km
高山本線	189.2km
中央本線	174.8km
太田線	17.8km
関西本線	59.9km
紀勢本線	180.2km
名松線	43.5km
参宮線	29.1km
在来線計	1,418.2km
合計	1,970.8km

株式情報

当社株価の推移



※2012年10月1日を効力発生日として、普通株式1株を100株に分割し、1単元の株式の数を100株とする単元株制度を採用  
2012年9月以前の株価については、左軸の指標、2012年10月以降の株価については、右軸の指標を参照

大株主の状況

氏名または名称	所有株式数	発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,882,200	13.14%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	12,326,800	6.26%
株式会社みずほ銀行	7,832,300	3.98%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	7,125,000	3.62%
株式会社三菱UFJ銀行	5,878,100	2.98%
日本生命保険相互会社	5,000,000	2.54%
農林中央金庫	3,350,000	1.70%
JR東海社員持株会	2,995,400	1.52%
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234(常任代理人 株式会社みずほ銀行決裁営業部)	2,614,940	1.33%
株式会社三井住友銀行	2,502,800	1.27%
計	75,507,540	38.33%

※上記のほか、当社は自己株式8,999,231株を保有しています

[2022年3月31日現在]

より詳しい情報は、以下のURLからご参照ください。

- ・安全報告書  
<https://company.jr-central.co.jp/others/report/>
- ・リニア中央新幹線  
<https://linear-chuo-shinkansen.jr-central.co.jp/>
- ・ファクトシート  
<https://company.jr-central.co.jp/ir/factsheets/>



ホームページアドレス：<https://jr-central.co.jp>  
Tel: (052)564-2413 / Fax: (052)587-1300  
Eメールアドレス：[ir.msd@jr-central.co.jp](mailto:ir.msd@jr-central.co.jp)