

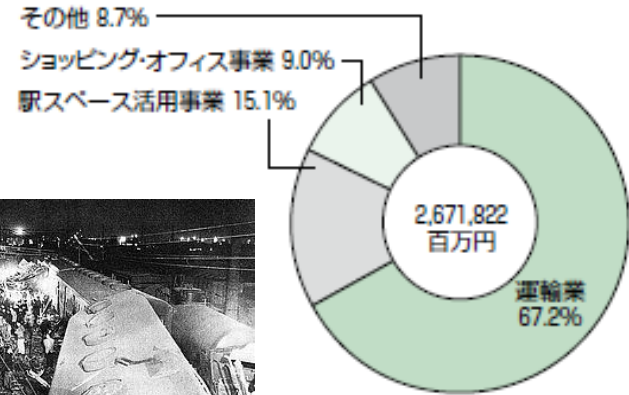
## <清野 智 氏略歴>

- ・1947年 宮城県仙台市生まれ(父親も国鉄マン)
- ・1970年 東北大学法学部卒業後国鉄入社、仙台鉄道管理局 総務部長などを務める
- ・1987年 国鉄分割民営化により東日本旅客鉄道株式会社入社、東北地域本社 総務部長
- ・1992年 財務部長      ・1994年 人事部長      ・1996年 取締役人事部長      ・2000年 常務取締役
- ・2002年 代表取締役副社長 総合企画本部長兼任
- ・2006年 代表取締役社長就任
- ・2012年 取締役会長就任 現在に至る



## <JR東日本の会社概要>

- ・1987年4月1日 国鉄が分割民営化され、6つの旅客鉄道会社と1つの貨物鉄道会社に
- ・**営業収益(連結) = 27,029億円**、純利益(連結) = 1,999億円、従業員数 = 73,551人、利用客数 = 1,710万人/日、駅数 = 1678
- ・事業内容: 運送業、駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業、その他
  - \* **運送業が約7割**(新幹線が19%)

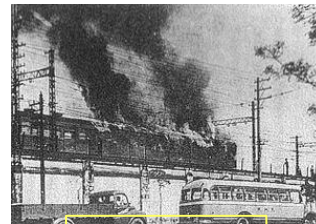


## <講演内容: JR東日本の取組み>

### I. 事故の歴史及びその後の安全対策

#### ■ 過去(国鉄時代)の重大事故:

- \* 1951年 桜木町列車火災事故 106名死亡(∵木製の車体)
- \* 1962年 三河島列車衝突事故 159名死亡 ⇒ **ATS設置**
- \* 1963年 鶴見列車衝突事故 ←「競合脱線」



桜木町事故



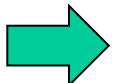
三河島事故

#### ■ JR以降の事故:

- \* 1988年 東中野駅列車追突事故 2名死亡 ← 運転手が赤信号を確認後ATSを解除して衝突
- \* 2005年 (JR西日本) 福知山線の脱線事故 107名死亡
- \* 2005年 奥羽本線 突風脱線事故 5名死亡 ⇒ **ドップラーレーダーによる風対策**



奥羽本線事故

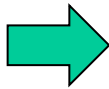


安全スローガン = 「究極の安全」 「お客様の死傷事故ゼロ」 「社員の死亡事故ゼロ」

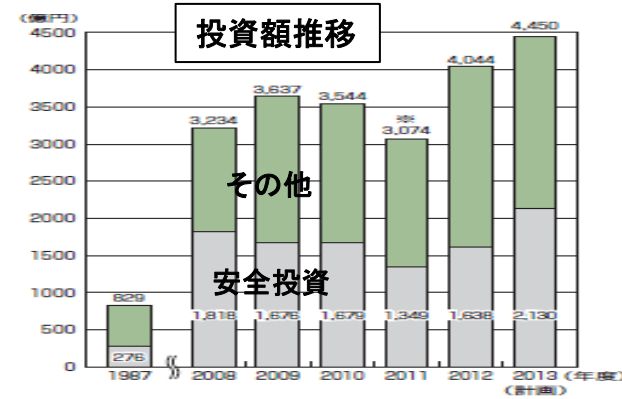


## I. 事故の歴史及びその後の安全対策～続き

事故の歴史



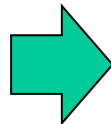
毎年総投資額の4割強を安全投資に  
(1987年:276億、33% ⇒ 2013年:2130億円、48%)



## II. 地震対策

### 狙い

- ① 壊れないように
- ② 早く止める
- ③ 脱線後の被害を最小限に



- ① 構造物強化
- ② 列車緊急停止
- ③ 列車を大きく逸脱させない

① 1995年 阪神淡路大震災 ⇒ 緊急補強工事(高架橋柱・橋脚に鉄板を巻いて補強)

\* 首都直下型地震等に備えた耐震補強: ex. 御茶ノ水駅周辺(300億円)

② 早期地震警報システム

\* 3.11発生時、海岸地震計(金華山)が反応、P波キャッチ ⇒ 送電停止 ⇒ 緊急ブレーキ ⇒ 走行中の全新幹線が脱線・転覆せずに停止

\* この時仙台駅では400m×2の屋根が全て崩落したがホーム上に一人もおらず死者ゼロ = 大変な幸運 ⇒ 安全の合言葉「神様に怒られないようにやろう！」

③ 脱線しても大きく逸脱させない ⇒ 車輪逸脱防止ガイド



## III. その他の安全対策

### 踏切対策: 踏切障害物検知装置の増設

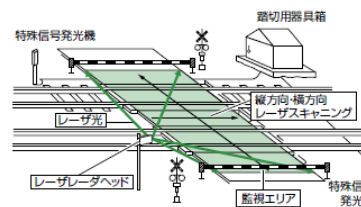
\* 235箇所 ⇒ 2772箇所

\* さらに3次元レーザーレーダ式も(但し人までは検知できず)

### 風対策: 暴風柵の設置 ⇒ 運転中止時間92%削減

\* さらにドップラーレーザ設置で突風検知に挑戦

### ホームドアの整備: まず山手線の駅から







#### IV. シームレスな移動の実現によるサービス向上の取組み

- ・従来(A線+B線+C線) ⇒ 列車の**乗り換え不要**に
- ・**直通運転**: ex. 湘南新宿ライン  
\* 2015年には上野東京ラインが完成予定 ⇒ 常磐線のお客さまにメリット大
- ・**Suica**の導入(2001年11月) ⇒ 他社IC乗車券、電子マネーとの相互利用



#### V. 鉄道だからできる観光開発の取組み



SL銀河(釜石線)



TOHOKU EMOTION(八戸線)



ライブキッチン(フレンチ・シェフ)



越乃 Shu \* Kura(信越本線)



イベントスペース(酒樽イメージ)



とれいゆ つばさ(山形新幹線)



くつろぎの間(足湯)

- ・クルーズトレインを2016年春から運行予定、非電化区間も走り北海道も回れるように計画
- ・「**ビジット・ジャパン**」への取組み: ex. 高山市の標識は全て英語併記、台湾人向けツアー(東京十雪)



## VI. 鉄道の進化に向けた取組み

■ **高速化**: 国鉄時代は、鉄道の最高速は300km/hが限界だと思われていた

⇒ 今や400km/hも可能に

\* しかし騒音の問題があり、現在「はやぶさ」で320km/h

■ **騒音対策**:

\* 低騒音パンタグラフ(くの字型) + 遮音壁

\* アローヘッド(トンネル突入時の圧力波低減)

\* パンタグラフ数の低減(スパーク発生低減)

= 10両編成で5ヶ所(200系) ⇒ 2ヶ所(E2系) ⇒ 1ヶ所(E5系)

■ **省エネ化**:

\* ディーゼルハイブリッド車両(小海線)

\* ACCUM(蓄電池駆動電車、烏山線)

➡ 最終的には山手線から架線をなくす



パンタグラフ



遮音壁



アローヘッド(E5系)



社内表示



ACCUM

## VII. 生活サービス事業について

「グループ経営構想V」で目指す方向性 = 沿線価値の向上

■ 駅スペース活用事業: **ステーションルネッサンス**

\* エキュート、Dila、NEWDAYS、ベックスコーヒーショップ、etc.

■ ショッピング・オフィス事業:

\* アトレ、ルミネ、グラントウキョウノース/サウスビル、etc.

■ その他:

\* 「2K540」=江戸文化を引き継ぐ職人をコンセプトとして工房とショップを一つに@御徒町

\* 「のもの」=地域のものと首都圏がつながる“場”@上野、秋葉原

\* 「阿佐ヶ谷アニメストリート」

\* 「コトニア」=保育園+介護施設

\* 「東京ステーションシティ」=“大丸有”(大手町+丸の内+有楽町)

⇒東京駅で余った容積率を周辺に飛ばす



ecute



Dila



ルミネ



グラントウキョウ





## ■ Q & A

Q: 国鉄野郎、国鉄一家としての文化・遺伝子は何か？

A: “**パンクチュアル**”へのこだわり(アメリカでは15分以内の遅れならグッドサービス)

Q: 満員電車対策として2階建てにすれば良いと思うのだが・・・？

A: 一部トライもしたが、むしろ乗り降りに時間がかかる ⇒ ヘッドを2分間隔、10両から11両編成に

Q: 国鉄時代には保守的なイメージがあったが、どうやって変わっていったのか？

A: 大企業病に陥らないように**既成概念を打ち破れ**と言っている(しかし列車を走らせる現場では安全ルール厳守)

Q: 東京オリンピックに向け海外の客が増加するが、多言語化を含めどう対応？

A: まずインフラとして信濃駅と千駄ヶ谷駅を改修中、多言語対応は私鉄・東京都とも連携して検討中

ex. ITを使って、スペイン人がQRコードにスマホをかざせばスペイン語で表示されるとか・・・

\* 私鉄では駅名に記号と番号を振っていて外国人から評判が良いので、JRでもやろうかと検討中

Q: ヨーロッパに対して遅れているのは**自転車対応**だと思うが、将来は？

A: 一部の車両でやったりしているが、現状の混雑ぶりでは無理

Q: 昔の新幹線にあった**食堂車**は復活出来ないのか？

A: 食堂車を付けるとすると、全ての編成で付ける必要が出てくるので、なるべく大勢が座れるようにした

\* 食堂車は長時間移動の寝台特急や旅を楽しむジョイフルトレインなどでお楽しみください

Q: 企業としては物流を**モータルシフト**したいが、JR貨物は手一杯(線路を持たず)で対応してもらえず、また東京一極集中の中で、地震などに備えた**BCP**は出来ているのか？

A: JR貨物は別会社でもあり、どうしても貨物より人が優先されるが、今後のボトルネックは青函トンネル  
BCPに関しては、例えば新幹線のコントロールセンターは別の場所にスペアを用意している

Q: 国鉄からJRになって鉄道マンとしての“思い”の変化は？

A: “思い”は不変、変わったのは以前は経営者から一社員まで“**他人事**”であったのが“**自分事**”になった事

\* 当時は自分達の給料さえ決められず、当事者意識がまるで持てなかった

## <感想>

JR東日本の経営は、首都圏を含むその規模の大きさから、横綱相撲だろうと思っていましたが、Suicaやエキナカなどまるでベンチャー企業のように、国鉄時代からの変身ぶりにビックリ！