



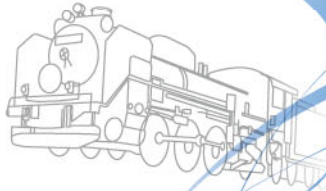
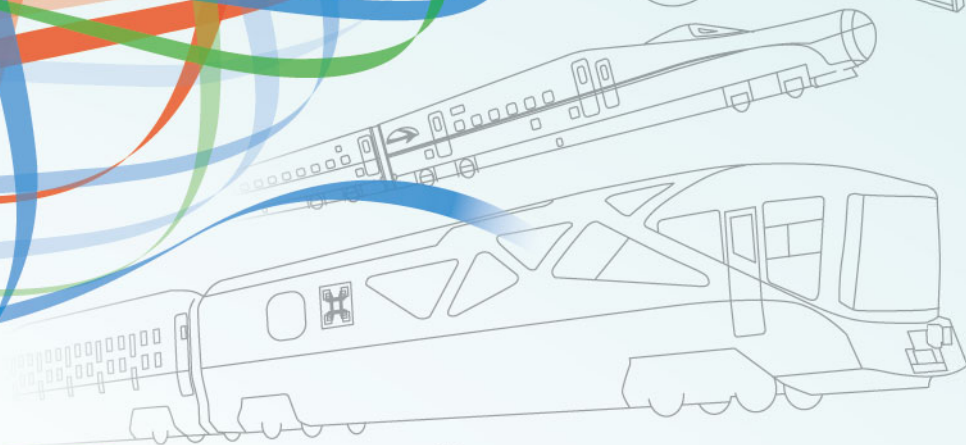
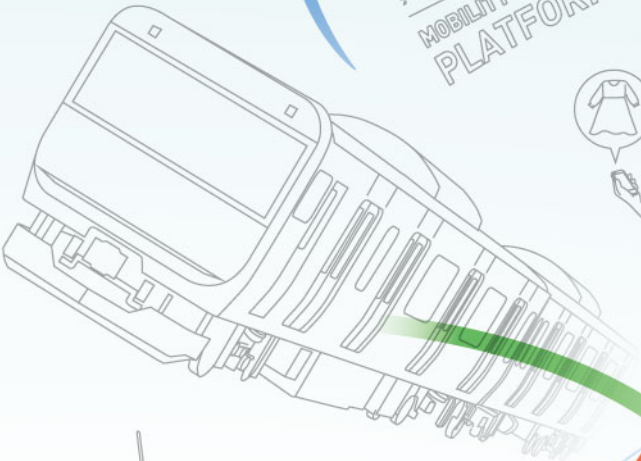
JR東日本グループ



CLOUD  
BIG DATA

MOBILITY LINKAGE  
PLATFORM

JRE POINT



JR東日本グループ経営ビジョン

# 変革2027

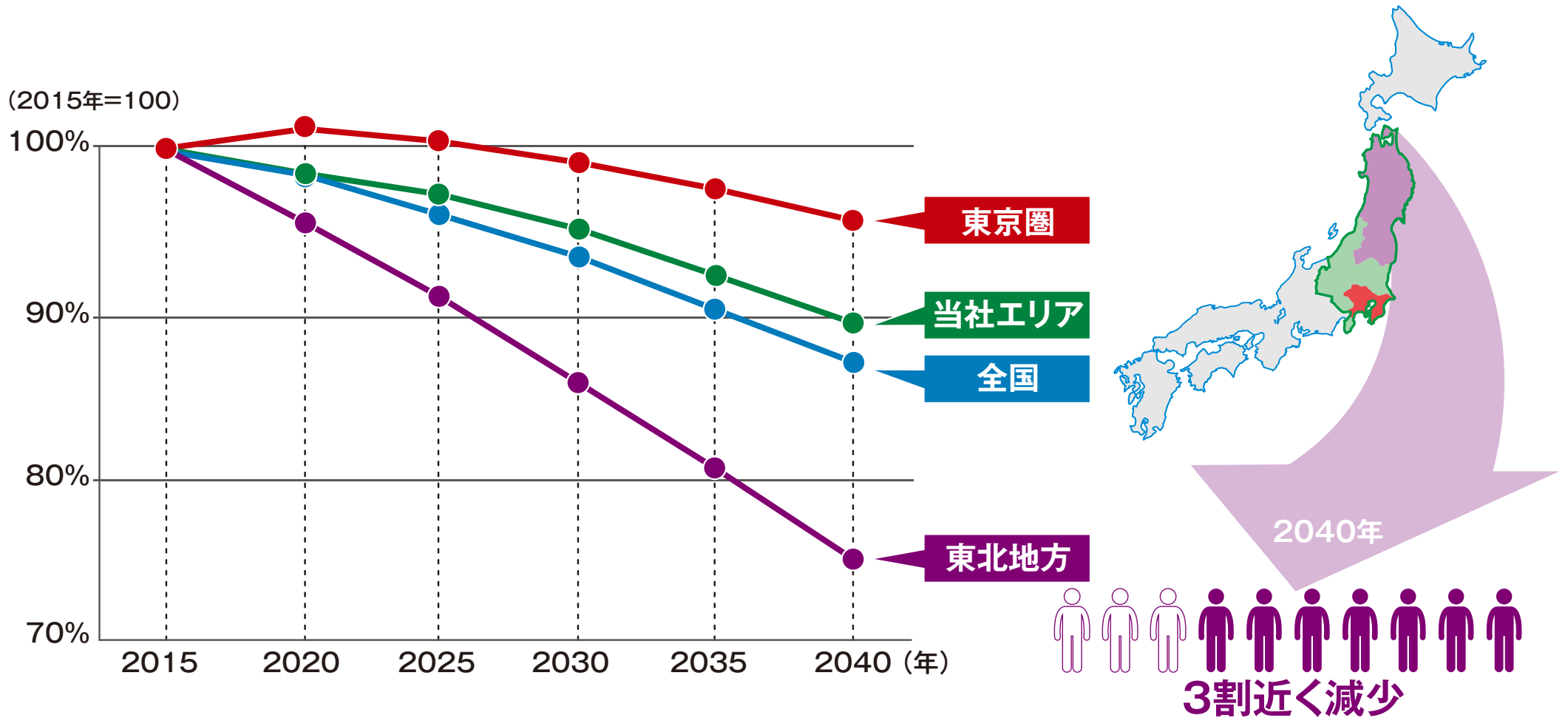
投資家・アナリスト向け説明会  
2018年7月4日

1. 経営環境の変化	P3
2. JR東日本グループの強み	P5
3. 「変革2027」の基本方針	P6
4. JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」	
(1) 概要	P8
(2) 都市を快適に	P12
(3) 地方を豊かに	P21
(4) 世界を舞台に	P23
(5) 数値目標(2022年度) 等	P24

---

# 1. 経営環境の変化(人口減少)

- **東京圏**(東京、埼玉、千葉、神奈川)は、**2025年以降、緩やかに人口が減少**していく見込みである。
- **東北地方**(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)では、**2040年までに3割近くの人口減少**が見込まれる。

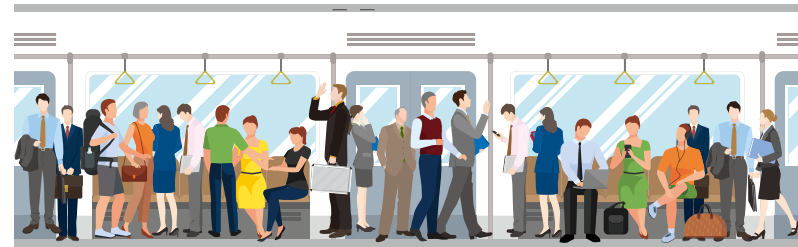
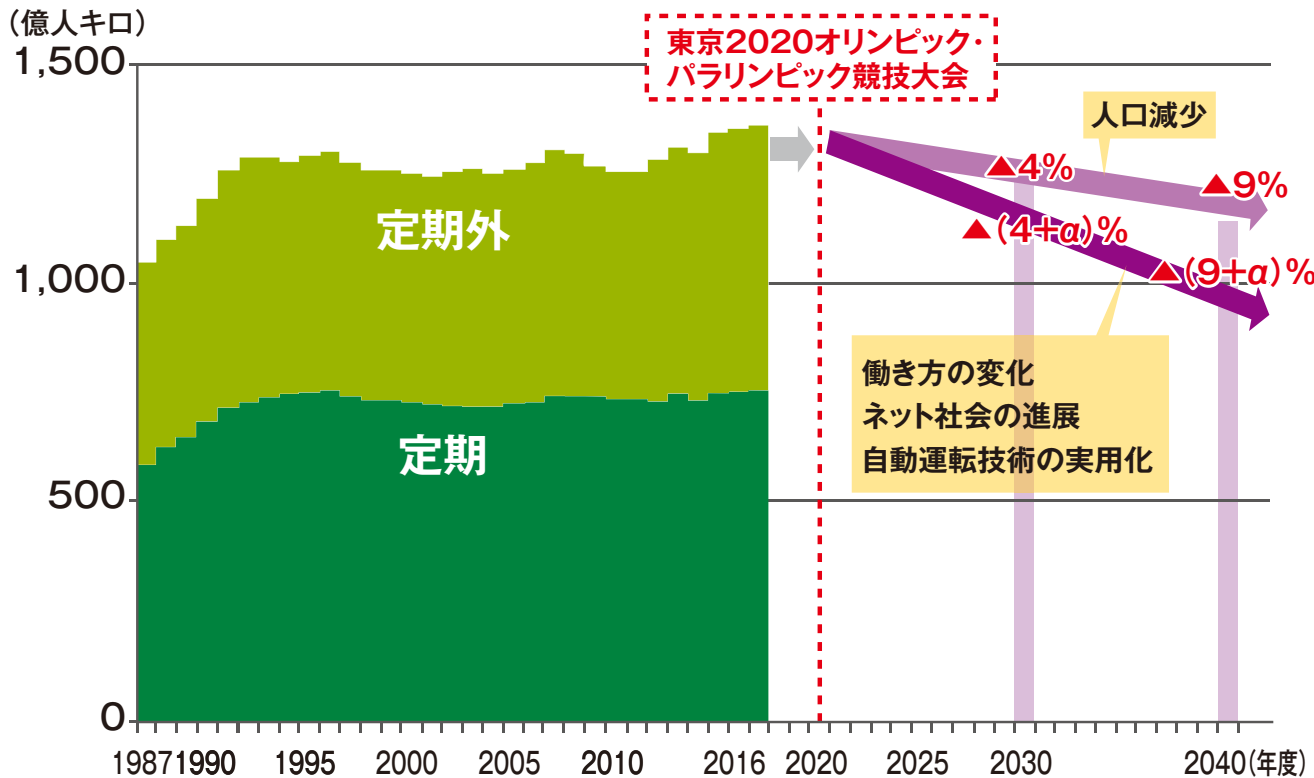


資料:国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)より

# 1. 経営環境の変化(鉄道による移動ニーズ減少)

■ 2020年以降、人口減少のほか、働き方の変化やネット社会の進展、自動運転技術の実用化等により、鉄道による移動ニーズが縮小し、固定費割合が大きい鉄道事業においては、**急激に利益が圧迫されるリスクが高い。**

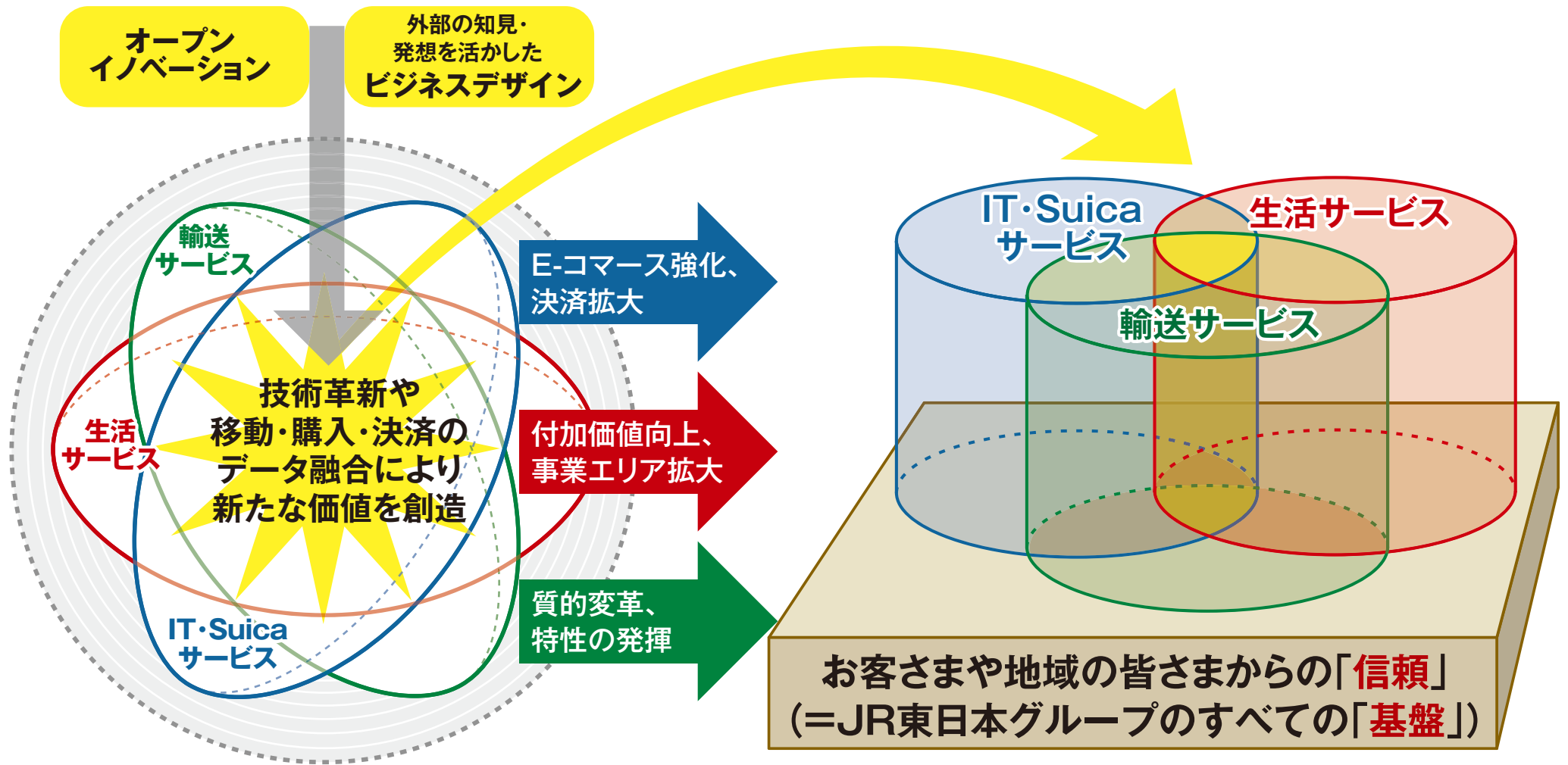
輸送人キロの推移(東日本エリア)



東京都市圏交通計画協議会による第5回東京都市圏パーソントリップ調査(2008年)に基づき2030年及び2040年の人口動態に年齢階層別の移動結果を掛けた試算値

## 2. JR東日本グループの強み

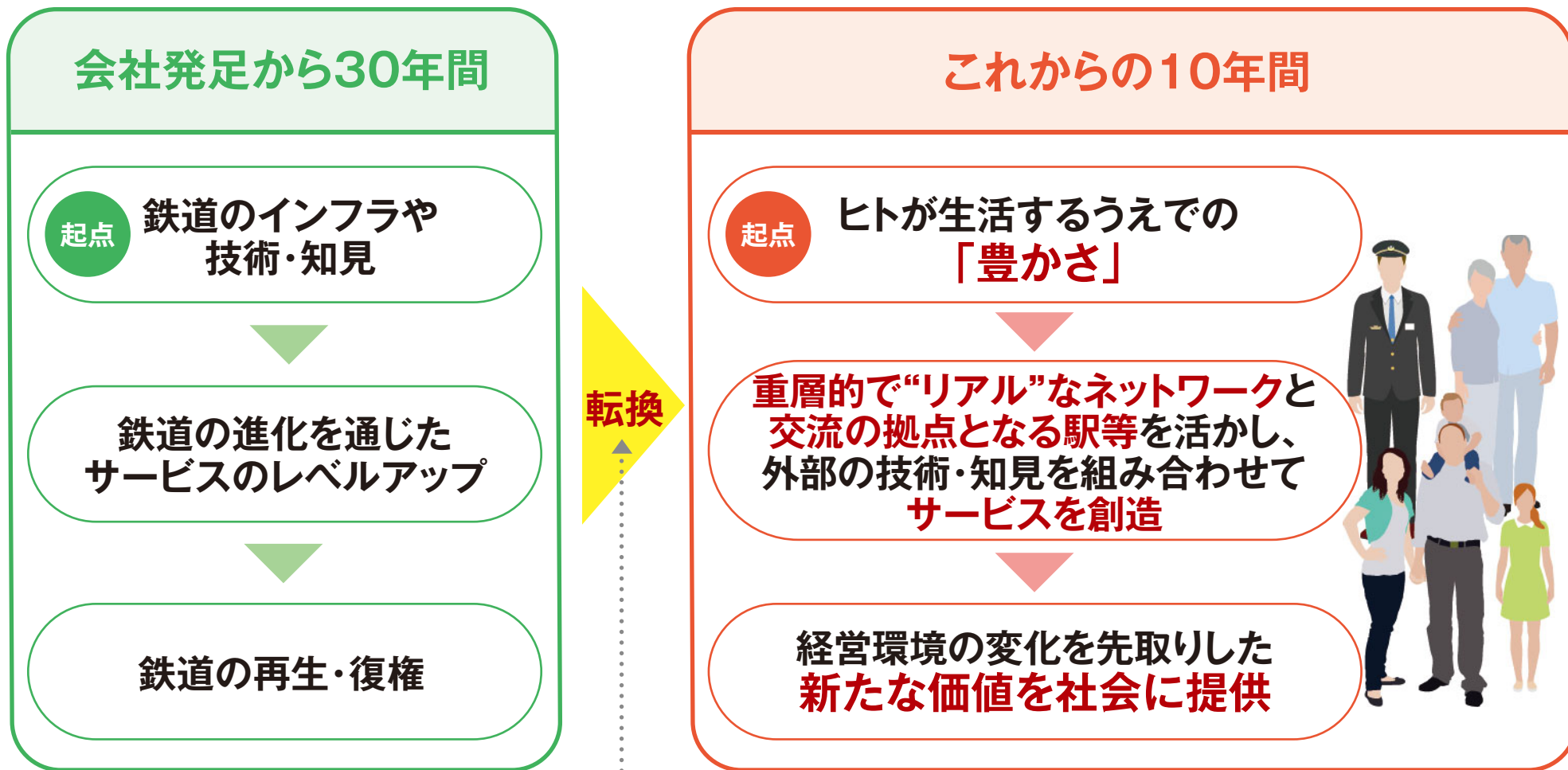
■ JR東日本グループの強みを活かし、技術革新や、移動・購入・決済のデータ融合により新たな価値を創造する。



JR東日本グループが提供するサービス群

### 3.「変革2027」の基本方針①

■「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していく。

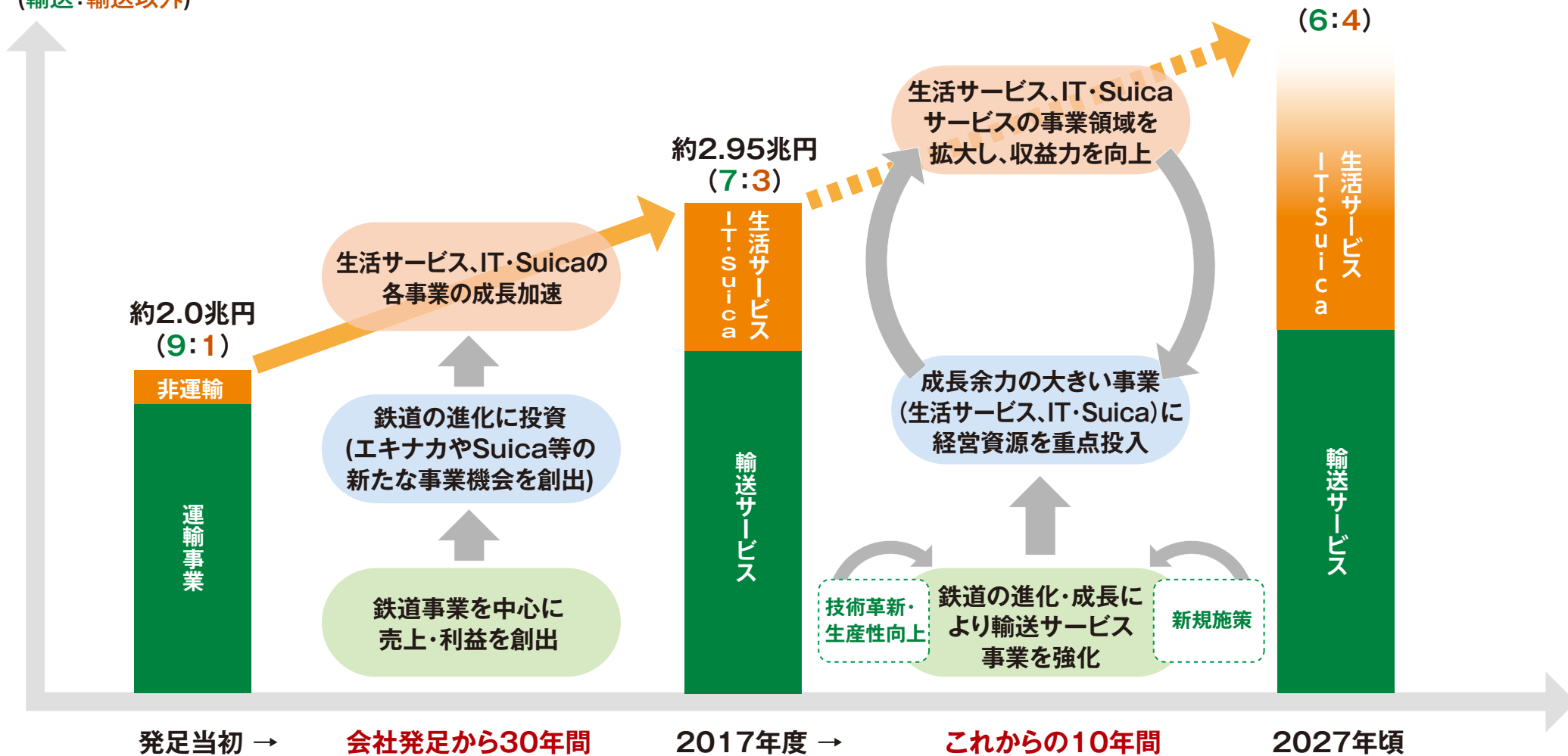


- ①人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化
- ②働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化
- ③AIやIoTなどの技術革新がひき起こす生活環境の変化
- ④経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

### 3.「変革2027」の基本方針②

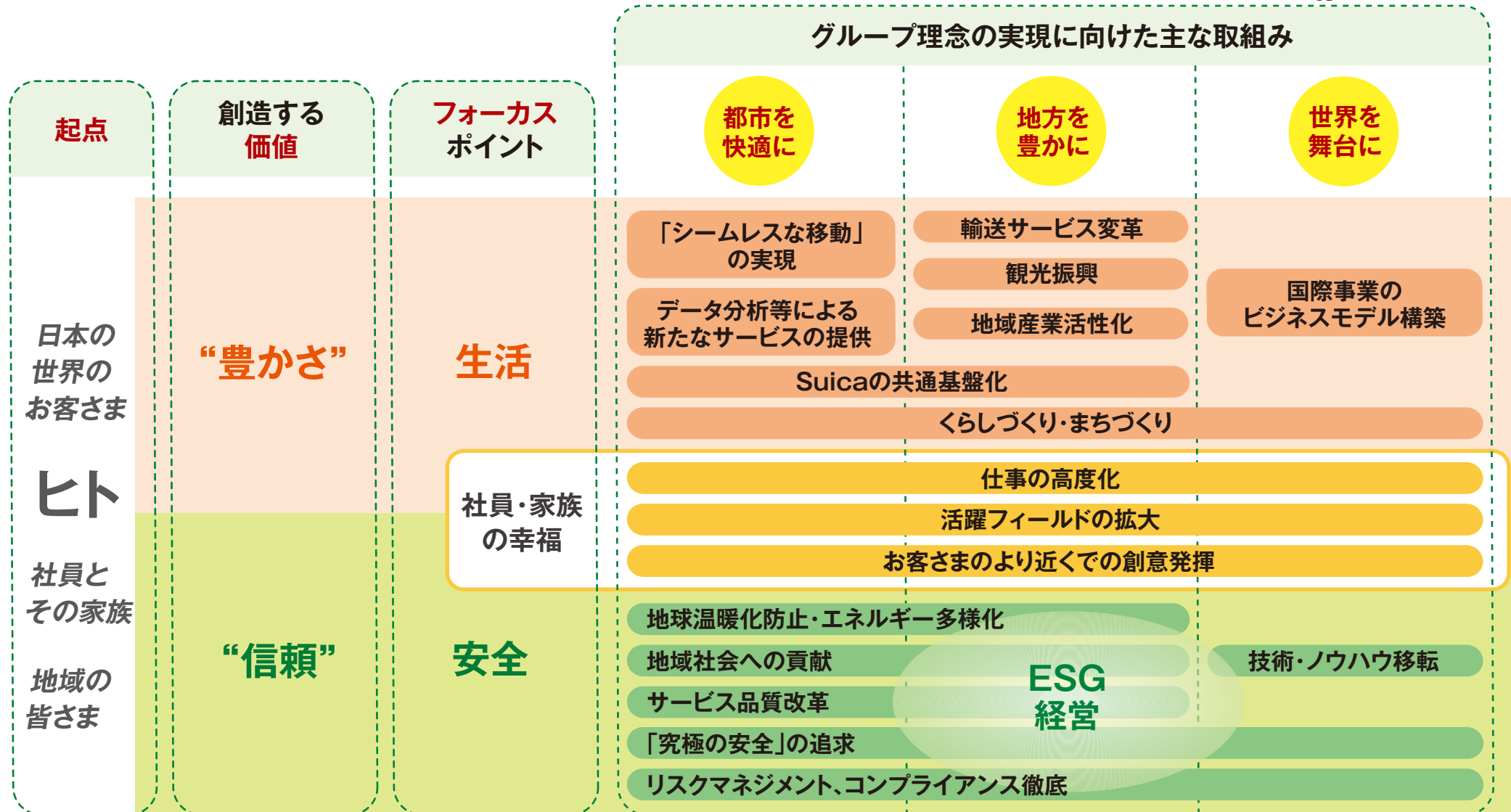
- 鉄道を中心とした輸送サービスを**質的に変革**し、進化・成長させていくことが喫緊の課題である。
- 生活サービス事業及びIT・Suica事業に経営資源を重点的に振り向け、**新たな「成長エンジン」**としていく。

連結営業収益  
(輸送:輸送以外)



# 4. (1)「変革2027」の全体像

■ 「ヒト(すべての人)」を起点に「安全」「生活」「社員・家族の幸福」にフォーカスし、都市と地方、そして世界を舞台に、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していく。



※ESG・・・Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字をとったもので、企業の持続的成長のための重要な要素



# 4. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(安全)

■ **安全がJR東日本グループの経営のトッププライオリティ**であることを当社グループの全社員の共通認識として徹底し、グループ一体で「究極の安全」に向けた具体的な取組みを推進する。

## JR東日本グループが原因の事故を完封



● 「仕事の本質」を理解し、自ら徹底的にリスクを掘り起こし、的確に対応



● 安全文化のさらなる進化  
● 新たなリスクを捉え、ルール・しくみを進化  
● 環境変化に対応した人材育成の推進

● 新たな技術を積極的に活用して新たなリスクに確実に対応

### より安全な駅ホーム・踏切を実現

#### 駅ホームにおける安全性向上

- 2032年度末までに東京圏在来線の主要路線全駅(330駅)におけるホームドア整備
- 高精度な画像検知システムの開発



#### 踏切における安全性向上

- 高度道路交通システムとの連携による通行者(通行車)への警告の発信
- 高機能化した3D踏切障害物検知装置の導入
- 第4種踏切への遮断機・警報機の設置



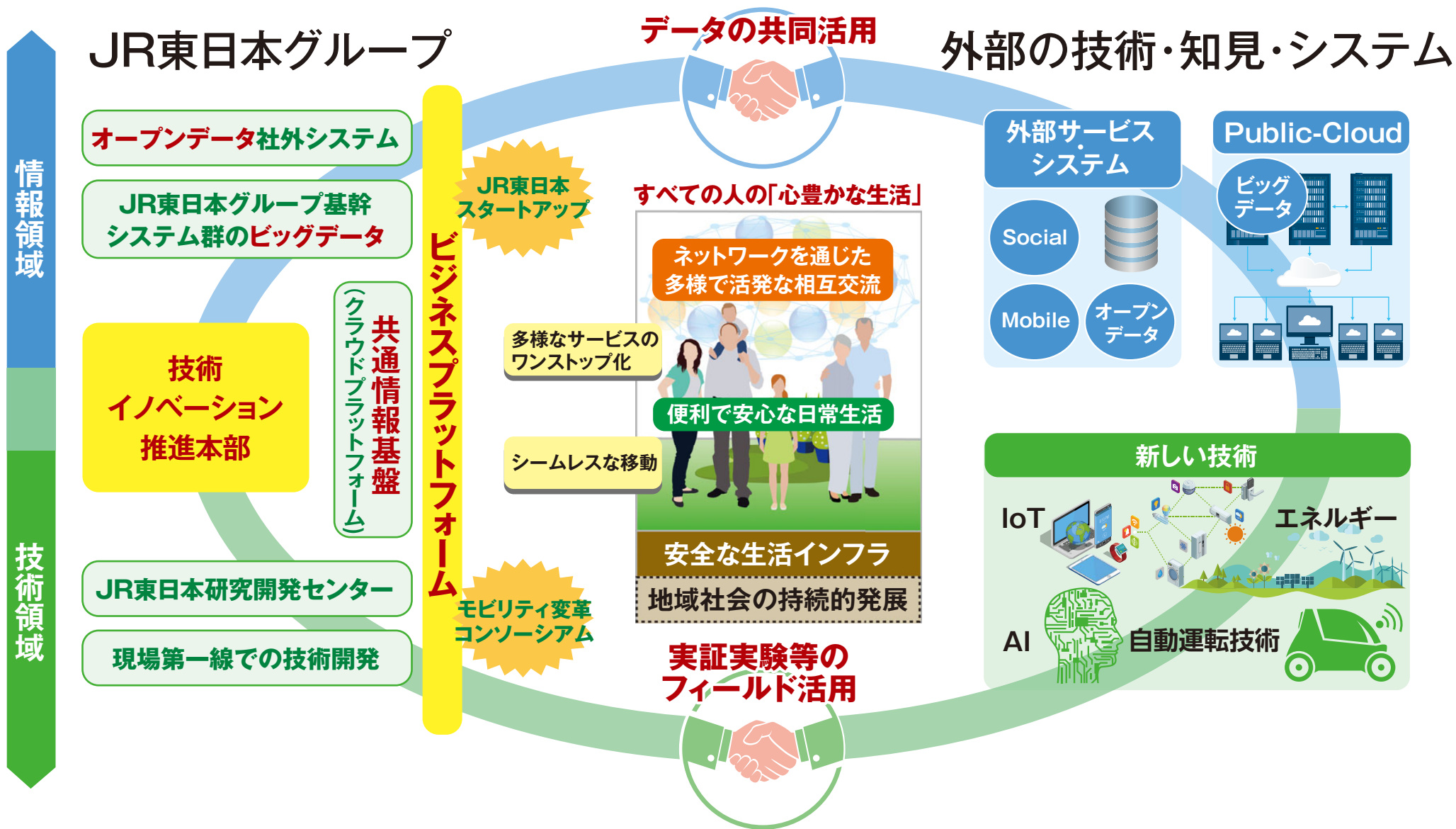
### 災害・テロによるリスクを低減

- 大規模地震を想定したさらなる耐震補強等の対策を推進
- 異常気象や激甚化する災害(突風・豪雨等)の予測精度向上
- テロ等の新たな脅威に対するセキュリティを強化



# 4. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(生活)

■ 「データの共同活用」や「実証実験等のフィールド活用」により、外部との連携をさらに拡大し、すべての人の「心豊かな生活」の実現につなげる。



# 4. (1)「変革2027」の主な取組み(ESG経営の実践)

■ JR東日本グループが事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の発展に貢献することにより、地域の皆さまやお客さまからの「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長につなげる。

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

## JR東日本グループの持続的成長の実現

### 「低(脱)炭素社会」実現

鉄道事業のエネルギー使用量  
 2020年度 6.2%削減(2013年度比)  
 2030年度 25%削減(2013年度比)

### 「都市を快適に」 「地方を豊かに」 「世界を舞台に」

#### Environment(環境)

- ・地球温暖化防止
- ・エネルギー多様化

#### Social(社会)

- ・サービス品質改革
- ・社会的課題への対応(子育て支援、多様なお客さまへの対応、国際鉄道人材の育成等)
- ・文化活動への支援

#### Governance(企業統治)

- ・「究極の安全」
- ・リスクマネジメント
- ・コンプライアンス

### JR東日本グループ

### 地域社会

発展に貢献

信頼

### ESG経営

柔軟なサービス

対価

安定的なリターン

投資

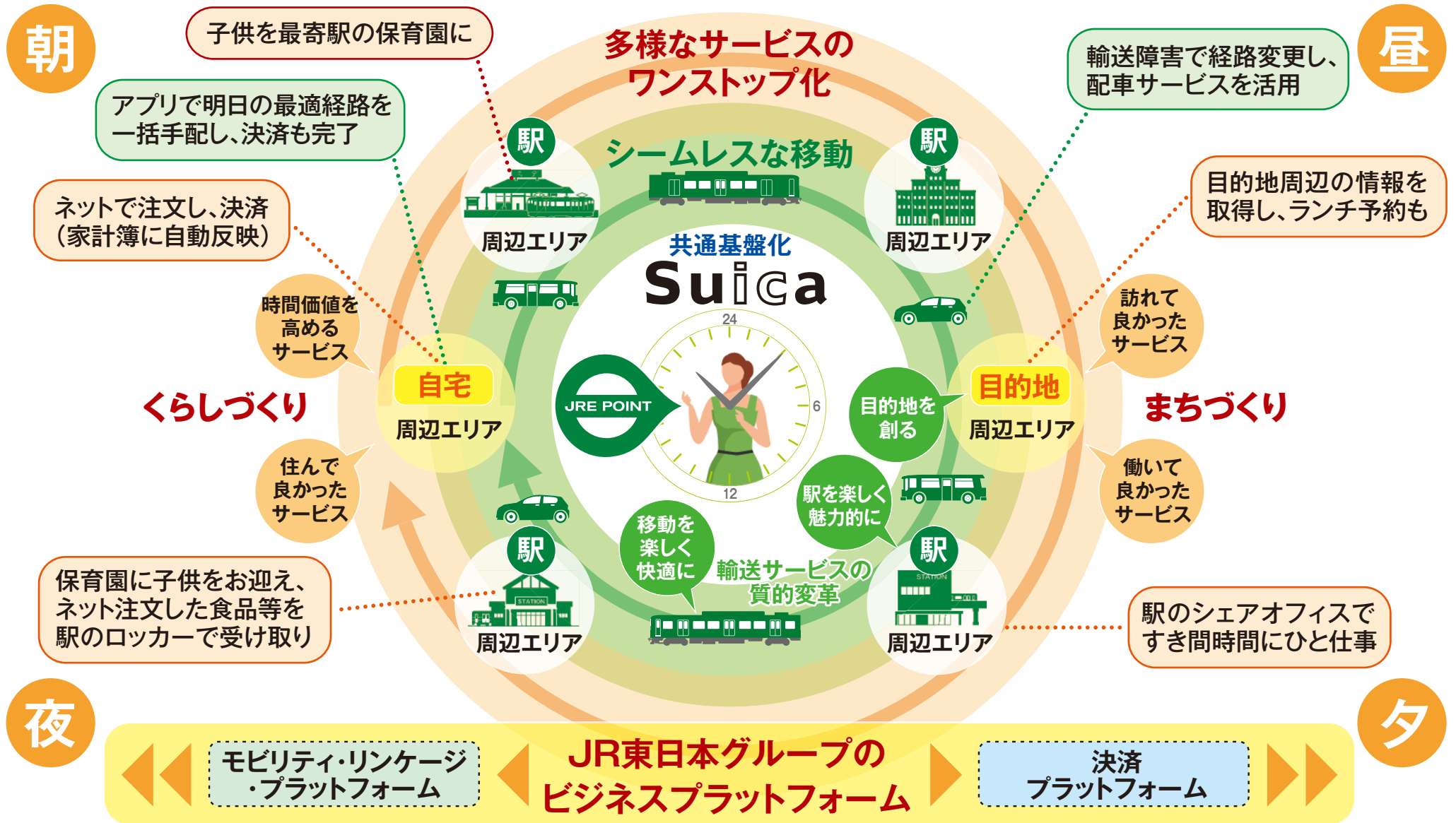
多様なお客さま

株主・投資家

※SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS・・・2030年に向けて世界が合意した17の「持続可能な開発目標」

# 4. (2)「都市を快適に」(目指す姿)

■ 移動のシームレス化と多様なサービスのワンストップ化により、お客さまが24時間、あらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせ、移動・購入・決済等のサービスを利用できる環境を実現する。



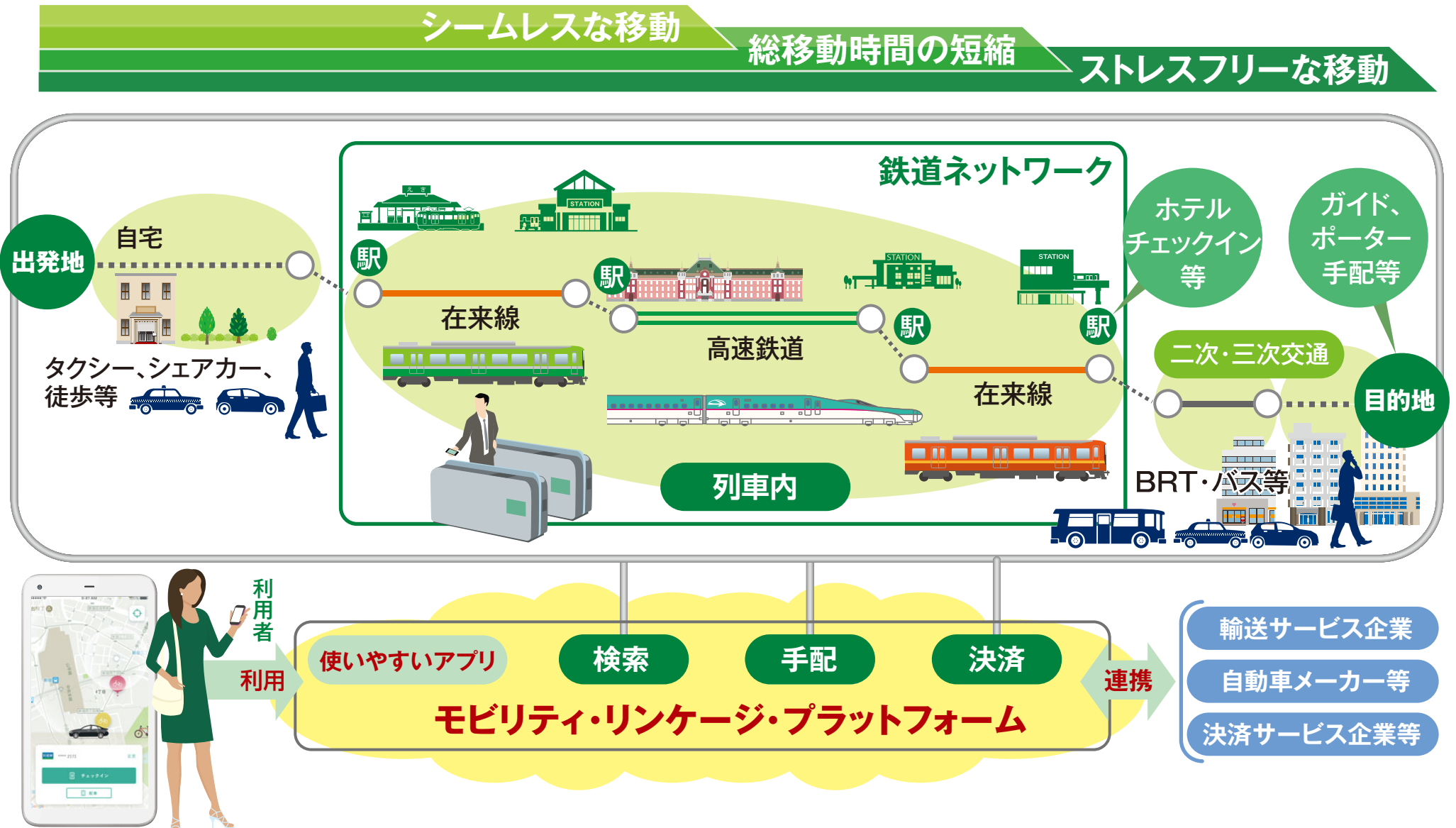
## 4. (2)「都市を快適に」(多様なサービスのワンストップ提供)

- 「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け、新サービス導入を拡大・加速するとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供することにより、お客さまの「ストレスフリーな生活」につなげる。



## 4. (2)「都市を快適に」(「シームレスな移動」の実現)

- 移動のための情報・購入・決済をお客さまにオールインワンで提供する「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」により「シームレスな移動」の実現を主導し、総移動時間の短縮、「ストレスフリーな移動」の実現につなげていく。



# 4. (2)「都市を快適に」(輸送サービスの質的変革)

■「安全・安定輸送のレベルアップ」をベースとして、「目的地を創る」、「駅を楽しく、魅力的に」、「移動を楽しく、快適・便利に」の観点から、お客さまに提供する輸送サービスを質的に変革する。



## 安全・安定輸送のレベルアップ

■ 運行やサービスなどの様々な側面から鉄道を質的に変革し、スマートトレインを実現する。

## スマートトレイン

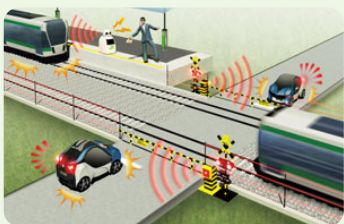
### サービス

- 次世代チケットシステムやタッチレス・ゲートレス改札の実現
- 次世代新幹線(360km/h)開発



### 安全

- センサー技術を活用した鉄道のセキュリティ向上、駅ホーム及び踏切での安全性向上



### 保守

- メンテナンス作業へのロボット導入
- 災害・事故現場の状況把握へのドローン活用
- 設備・車両の状態に応じたスマートメンテナンス実現



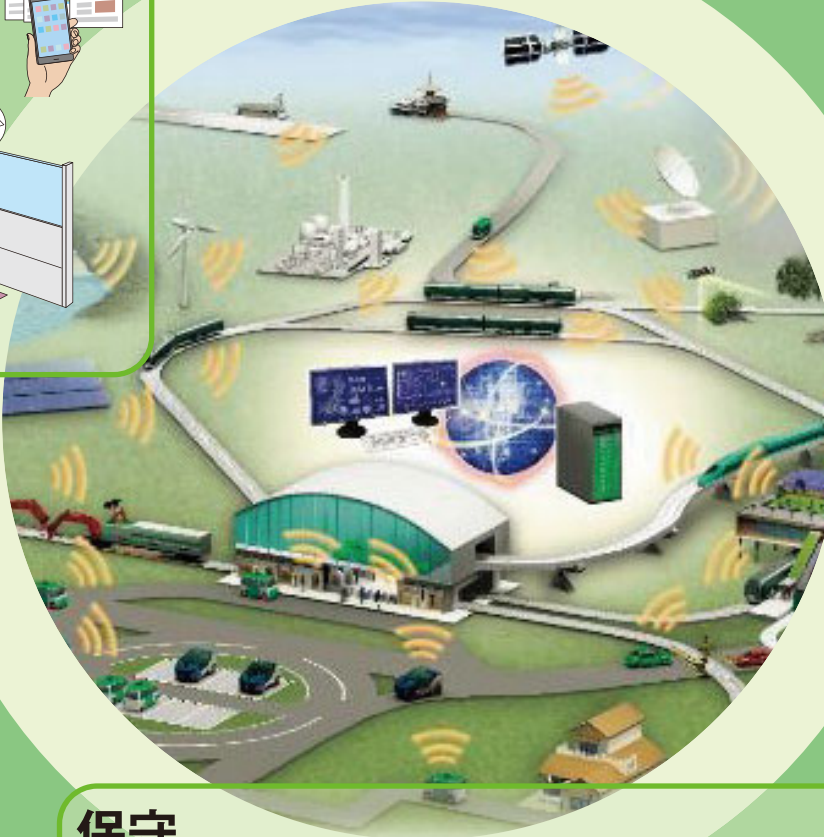
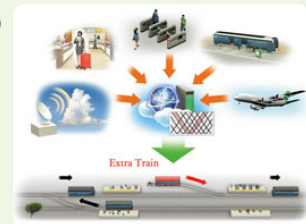
### 環境

- 水素エネルギーによる燃料電池車両の開発



### 運行

- ドライブレス運転の実現
- ICT活用による輸送障害時の列車ダイヤの早期回復

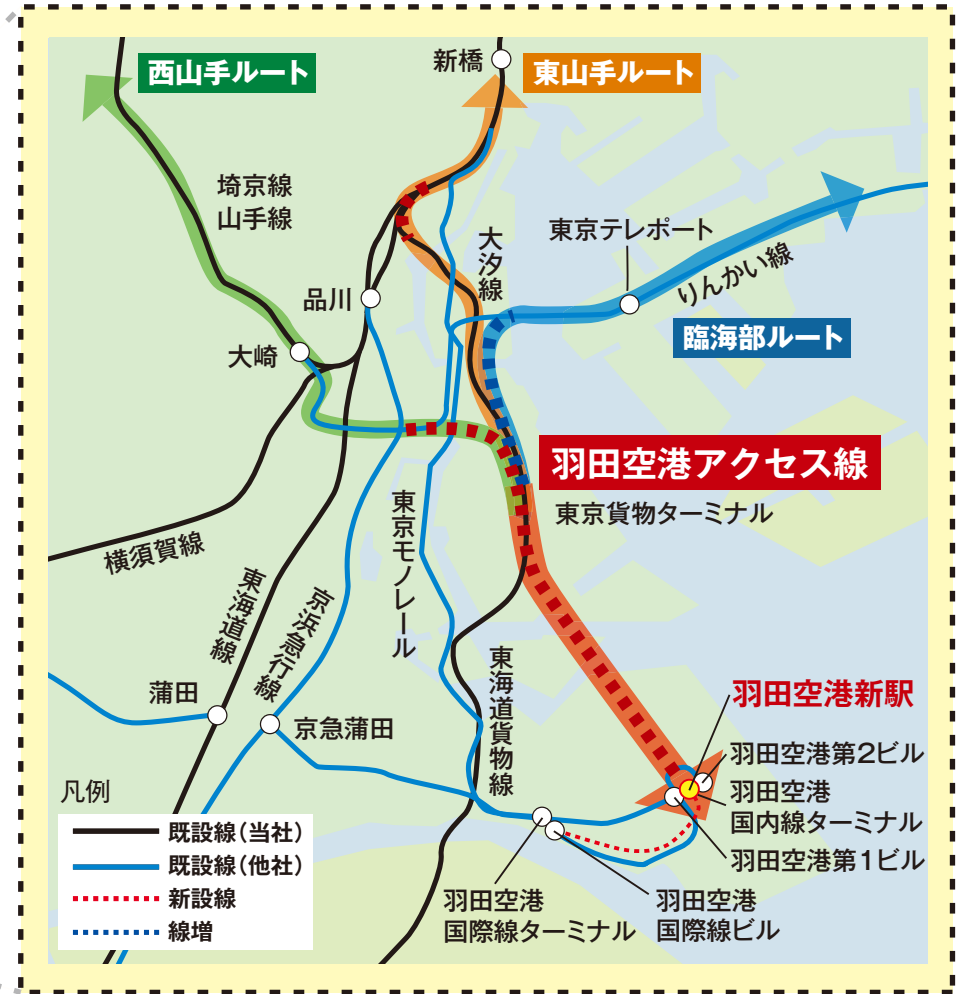




# 【トピックス】羽田空港アクセス線構想の推進

## ■主な効果

- 多方面からのダイレクトアクセスによる「シームレスな移動」の実現(時間短縮、乗換解消)
- 鉄道の輸送力増強(現状の約1.8倍)、リダンダンシーの向上による移動ニーズ(首都圏の各エリア～空港間)のさらなる増加への対応



新宿～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約48分	1回(浜松町)
京浜急行経由	約43分	1回(品川)

東京～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約28分	1回(浜松町)
京浜急行経由	約33分	1回(品川)

新木場～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約41分	1回(天王洲アイランド)

	所要時間	乗換
<b>西山手ルート</b>	<b>約23分</b>	<b>なし</b>

	所要時間	乗換
<b>東山手ルート</b>	<b>約18分</b>	<b>なし</b>

	所要時間	乗換
<b>臨海部ルート</b>	<b>約20分</b>	<b>なし</b>

# 4. (2)「都市を快適に」(くらしづくり・まちづくり)

- 「住んで良かった」「働いて良かった」「訪れて良かった」と感じていただける「くらしづくり(まちづくり)」を進める。
- ソフト(サービス)面を充実させることにより、地域の皆さま、オフィスワーカー、旅行者等の利便性、快適性を向上させる。

無人店舗

混雑状況のリアルタイム表示

日常生活における時間価値を高めるサービス

商品・サービスのオンライン予約・決済



地域の皆さま

(ファミリー、高齢者等)

ワンストップサービス  
駅直結のクリニック、保育・学童、図書館、行政サービス、宅配等



会員向けサービス  
子ども見守りサービス等



住サービス



多世代交流・コミュニティ強化

旅行者



安心して利用できる駅づくり

荷物預り、AR案内、要案内者の自動検知

施設・サービスの連携強化

荷物お届けサービス等



オフィスワーカー

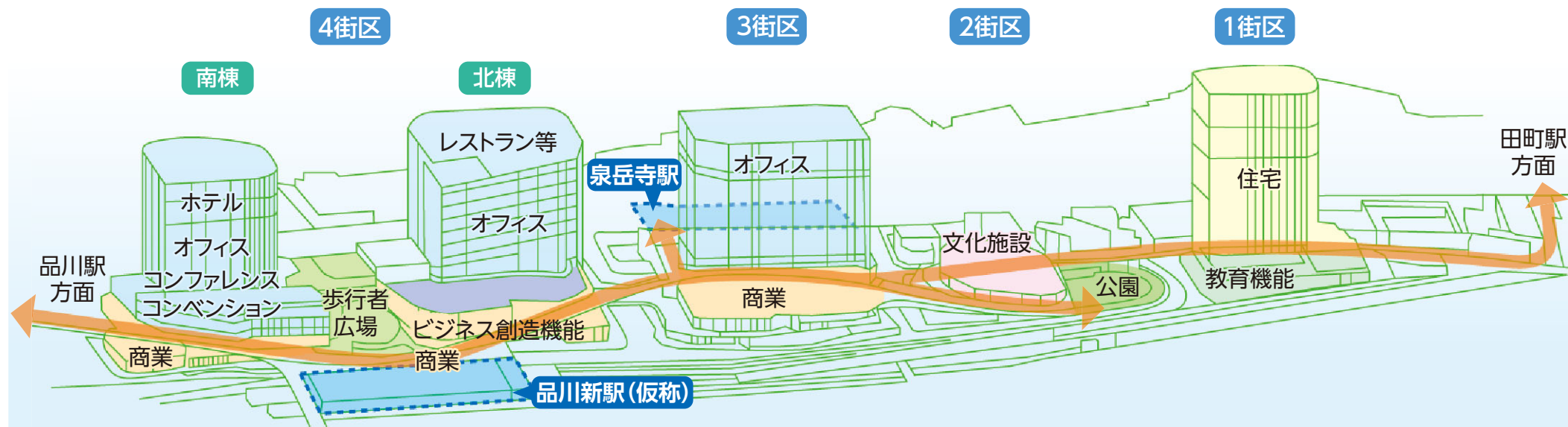
駅受取りサービス  
買い物や受取りの代行等



すき間時間の活用  
エキナカ等でのワークスペース、就労支援等



世界中から先進的な企業と人材が集い、多様な交流から新たなビジネス・文化が生まれる「新・国際交流拠点」を形成する。



**国際水準のまちづくり**  
最先端で世界から注目される都市基盤・機能・環境

**JR東日本グループが挑む新施策のショーケース**  
当社のリソースを活用し、社会の変化へ様々な提案



賑わいのある広場・歩行者ネットワーク



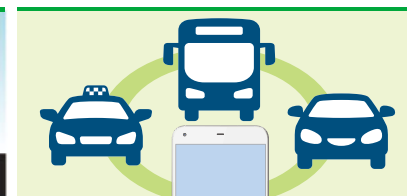
質が高くユニークな空間



周辺地域とのつながり



水素社会への取組み



新駅での鉄道と二次交通の連携



MICE・オフィス



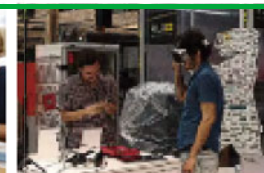
商業・文化施設



ホテル・住宅



スタートアップ支援



新たなアイデアを試すラボ機能

# 4. (2)「都市を快適に」(Suicaの共通基盤化)

■ 様々な決済手段やアプリケーションと連携し、あらゆる場面でSuicaを利用可能とし、Suicaの共通基盤化を推進する。

新しいライフスタイル

新しいモビリティ

## FinTech連携

使いやすいSuicaバリューを  
様々な先進的な決済サービスで利用可能に

- 新しい決済手段
- 各種の金融サービス
- 個人間送金
- 様々なモバイルアプリ



## 認証サービス

サービスを利用する  
共通の鍵として活用

- デジタルチケット
- ホテルなどのルームキー



# Suica

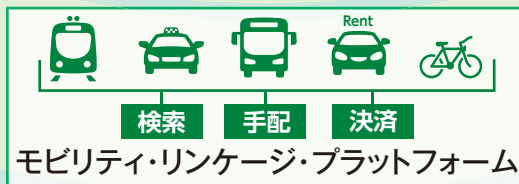
## チケットレスサービス

スムーズな鉄道利用を実現



## 多様な移動手段との連携

移動手段を最適に組み合わせ  
あらゆる交通手段で  
Suicaが利用可能に



Suica

## 移動に関する 充実した情報提供

移動に関わる  
多様な情報をスマホで簡単に確認

- 見守りサービス
- 運行情報等の提供



# 4. (3)「地方を豊かに」(目指す姿)

■ 観光振興、地域活性化、輸送サービス変革、まちづくりなどにより、「コンパクト&ネットワーク」化を実現する。

## 地域特性に応じたネットワーク

## 地域内外の活発な交流

## 心豊かな生活

### 【輸送サービス変革】



地域特性に応じた輸送モードへ転換  
シームレスで安全な移動の実現    他のネットワークとの連携

### 【観光振興】

地域の観光資源の発掘・発信  
のってたのしい列車の運行



広域観光ルートの開発  
インバウンド需要の取込み



地方

駅

コンパクト&ネットワーク化

Suicaの  
共通基盤化  
Suica



駅近での良質な住サービス展開    中心市街地活性化への参画  
拠点化(コミュニティ、エネルギー、防災)    駅のゲートウェイ機能の強化

### 【駅を中心としたまちづくり】



農林漁業の6次産業化の推進  
地方文化事業の支援



地産品の販路拡大・情報発信  
再生可能エネルギー推進

### 【地域活性化】

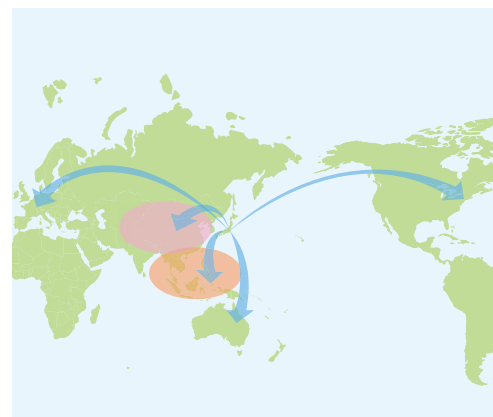
# 4. (3)「地方を豊かに」(インバウンド戦略の推進)

■ 首都圏を起点としたインバウンド需要の拡大と地方への誘客による地域活性化をめざす。

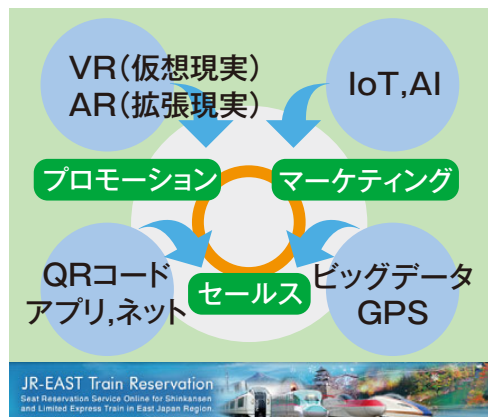
インバウンド収入の見通し(計画)		2018年度	2022年度	2027年度
輸送サービス		270億円	380億円	470億円
生活サービス		150億円	220億円	270億円

## アジアからの個人旅行者を中心にプロモーション強化

拠点・ネットワークの拡充



デジタルマーケティングとネット直販の強化・拡大



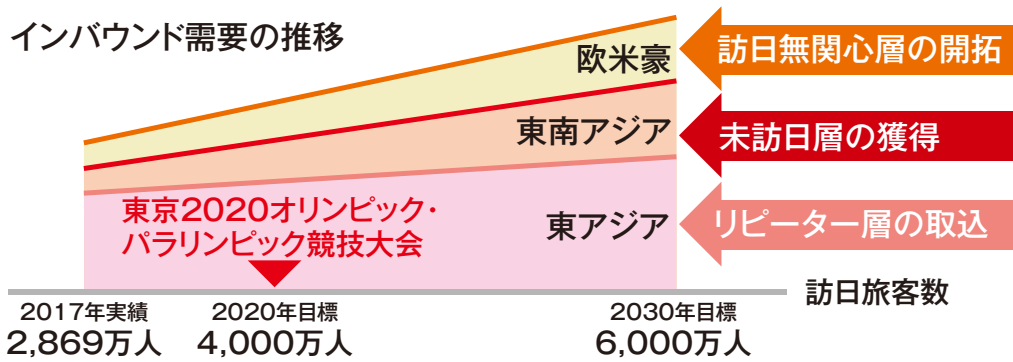
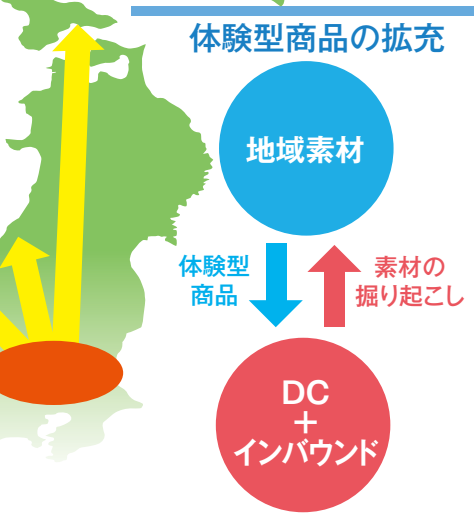
## 首都圏から東北地方、信越地方へ

ストレスフリーな受入環境の整備

新幹線等の無料Wi-Fi

多様な決済サービスへ対応

風土・文化に触れる機会の創出



使いやすいSuicaサービスの提供

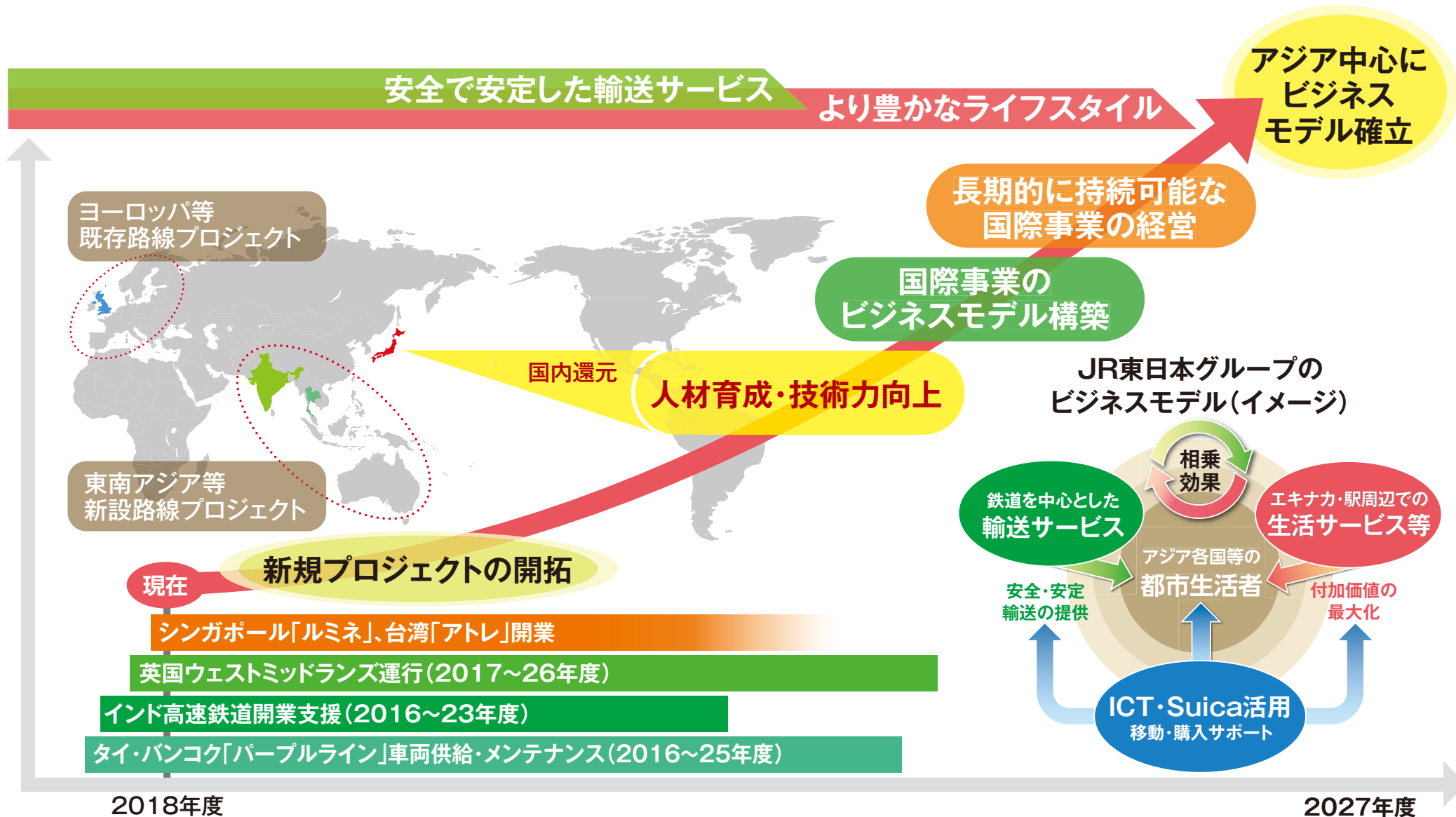


多様な宿泊サービス提供



# 4. (4)「世界を舞台に」(目指す姿)

■ 対象各国のニーズに合わせて、**輸送サービスと生活サービス等を組み合わせてパッケージで提供する**ことにより、世界を舞台に、より豊かなライフスタイルを提供していく。



# 4. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

## 資金調達

### 【連結営業キャッシュ・フロー】

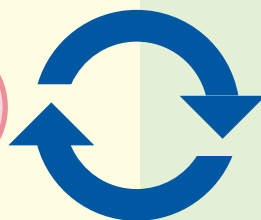
- 安全安定輸送をベースに、お客さまニーズを捉えた新たなサービスの提供によりキャッシュを獲得する
- 収益規模の拡大を目指す

社債・借入金等

連結累計営業  
キャッシュ・フロー  
3兆7,200億円

現預金残高等

生み出した  
資金を投入



資産を  
効率的に活用し、  
利益を拡大

重点枠  
4,000億円

成長投資  
1兆4,400億円

設備投資総額  
3兆7,500億円

維持更新投資  
1兆9,100億円

株主還元

## 資金使途

### 【重点枠(イノベーション投資等)】

- 技術革新等に資する投資を推進(5年間)

### 【成長投資】

- 新たな投資判断基準に基づき、将来の成長に資する投資を積極的に行う

### 【維持更新投資】

- 連結減価償却費を目安とし、機動的に実施

### 《目標とする経営指標》

○連結累計営業キャッシュ・フロー

○連結ROA(総資産営業利益率=営業利益÷総資産)

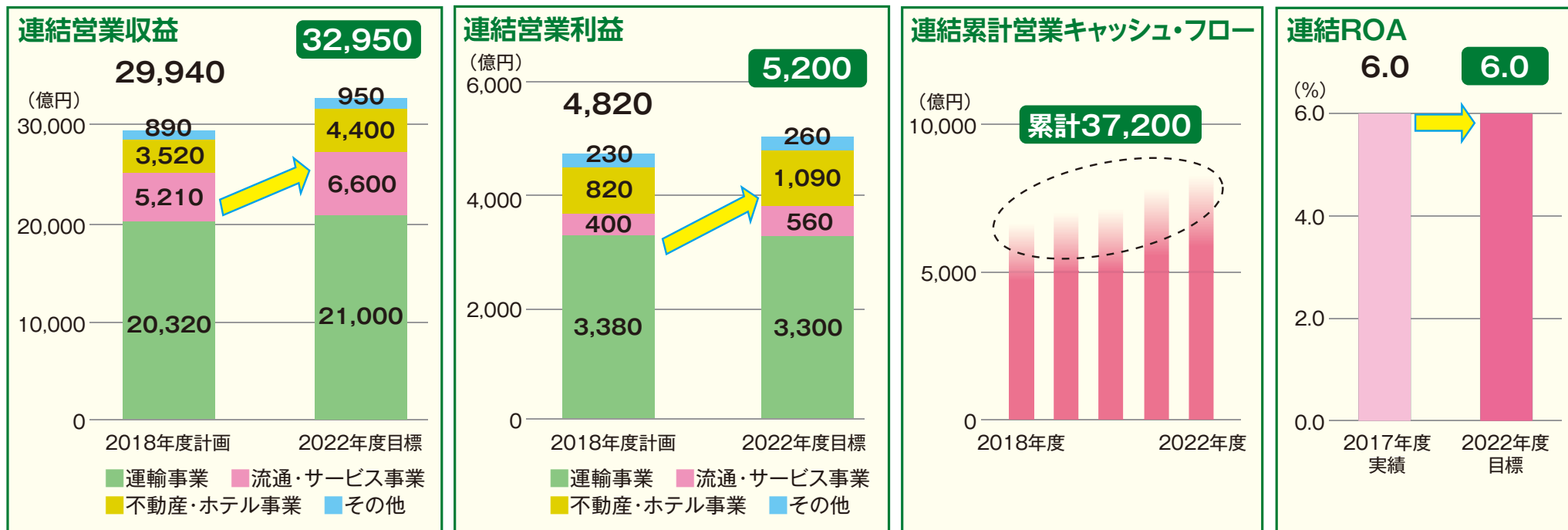
### 《中長期的な考え方》

○連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とする。 ○総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。



# 4. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

■ これからの10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、その中間点の5年後(2022年度)をターゲットとして数値目標を設定する。



創造する価値	フォーカスポイント	具体的な取組みの数値目標(2022年度)	
“豊かさ”	生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」サービス利用：3,000万件/月</li> <li>○自社新幹線のチケットレス利用率：50%</li> <li>○子育て支援施設：累計150箇所</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○シェアオフィスの展開：累計30箇所</li> <li>○「JRE MALL」会員数：70万人</li> <li>○「JRE POINT」会員数：1,600万人</li> <li>○Suica等交通系電子マネー利用：3億件/月</li> </ul>
“信頼”	安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当社原因による事故：0件</li> <li>○重大インシデント：0件</li> <li>○鉄道運転事故：20%減(2017年度比) うちホームにおける 鉄道人身障害事故：30%減(2017年度比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当社原因による輸送障害の発生率(2017年度比) 東京100km圏の在来線：50%減 当社管轄エリアの新幹線：75%減</li> <li>○首都圏在来線の総遅延時分：20%減(2017年度比)</li> </ul>

# 4. (5)「変革2027」の数値目標(設備投資)

## 設備投資の主な内訳について

2018~2022年度  
設備投資総額  
3兆7,500億円

重点枠  
4,000億円

成長投資  
1兆4,400億円

維持更新投資  
1兆9,100億円

(うち、安全対策  
1兆2,000億円)

### 設備投資の主な内訳

#### 重点枠(イノベーション投資等)

- ・スマートメンテナンス(CBM等)
- ・次世代チケットシステム
- ・東京圏における輸送業務の変革
- ・乗務員用訓練シミュレータ など



スマートメンテナンス(CBM等)



次世代チケットシステム

#### 成長投資

- ・品川開発プロジェクト
- ・中央快速線等グリーン車導入
- ・大井町開発(仮称)
- ・横浜駅西口開発ビル(仮称)
- ・川崎駅西口開発計画
- ・竹芝ウォーターフロント開発計画 など



品川新駅(仮称)



中央快速線等グリーン車導入

#### 維持更新投資

- ・大規模地震対策
- ・ホームドア整備
- ・在来線車両新造(E235系など)
- ・新幹線車両新造(E5、E7系など)
- ・駅改良工事(渋谷駅など) など



大規模地震対策

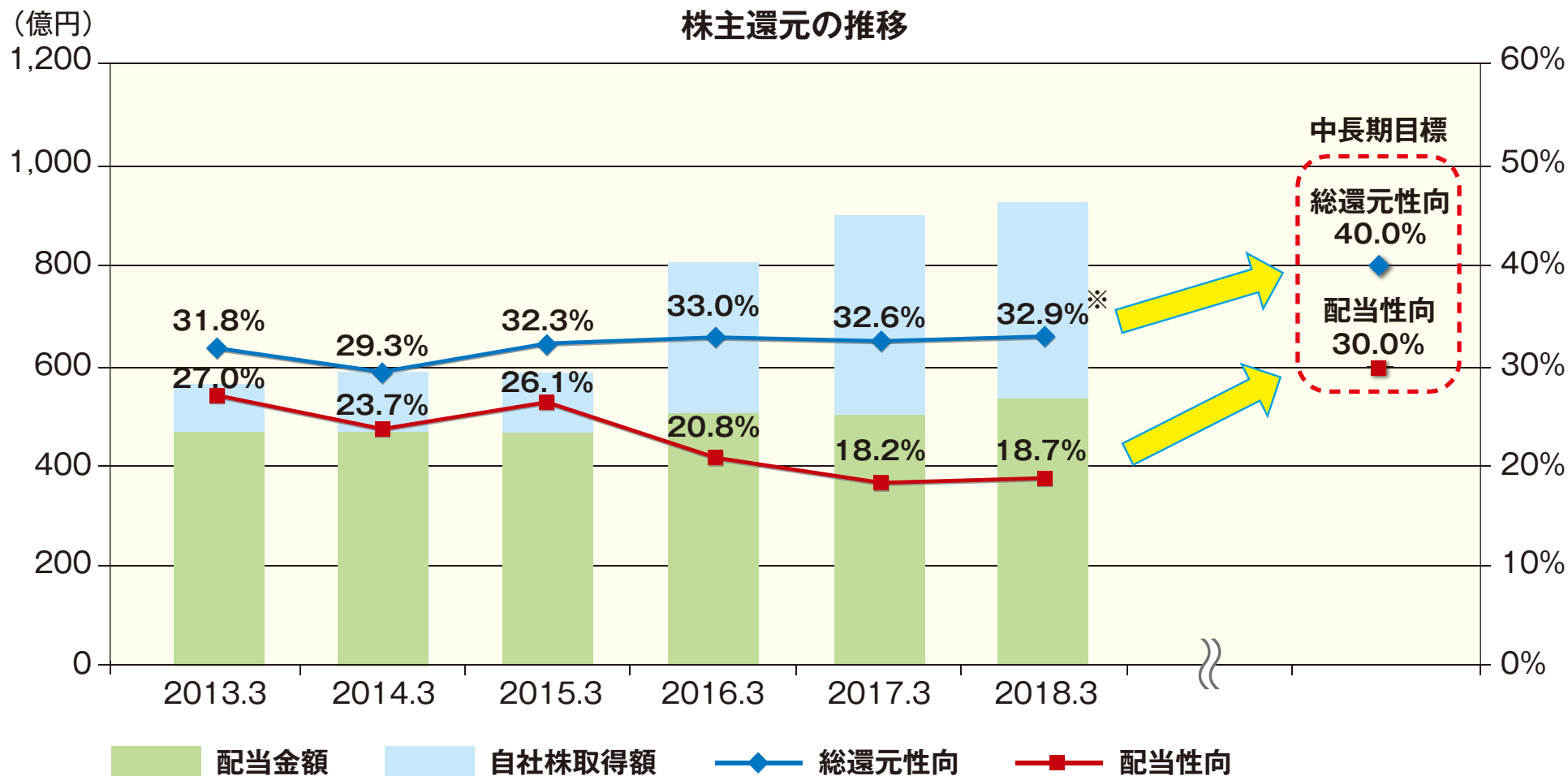


ホームドア整備

## 4. (5)「変革2027」の数値目標(株主還元)

### 株主還元について

- ◆中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。
- ◆業績の動向をふまえ、安定的な増配及び柔軟な自社株買いを行っていく。

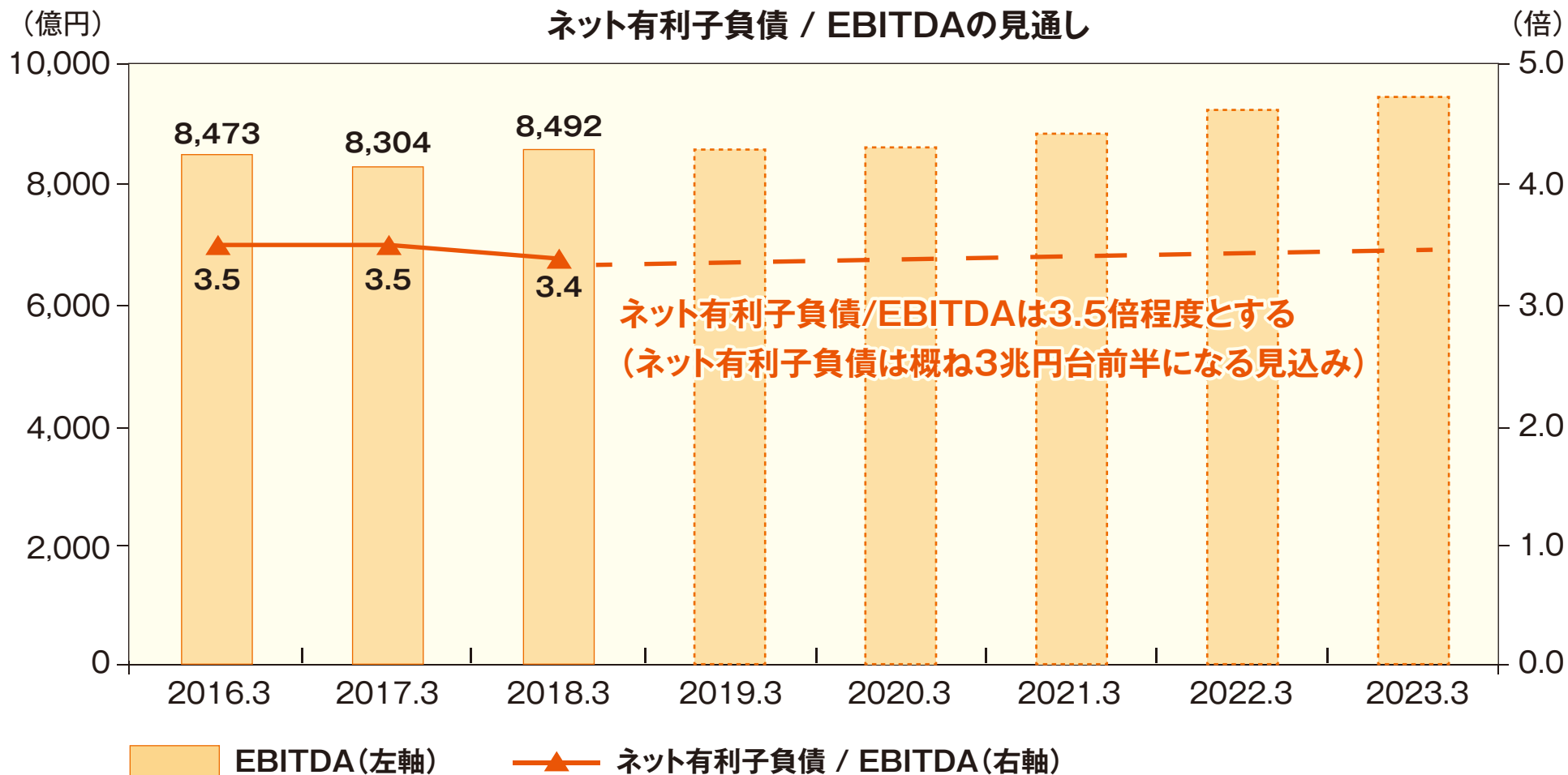


※ 2018.3期の総還元性向については、総額410億円の自社株を取得した場合

## 4. (5)「変革2027」の数値目標(有利子負債)

### 連結有利子負債について

- ◆債務返済能力を考慮し、連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とする。
- ◆ネット有利子負債/EBITDA(注)は3.5倍程度とする。



(注) ネット有利子負債=連結有利子負債残高-連結現金・現金同等物残高  
 EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

未来のキップを、  
すべてのひとに。

TICKET

TO

TOMORROW



## 将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

①鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、②鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、④日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。