



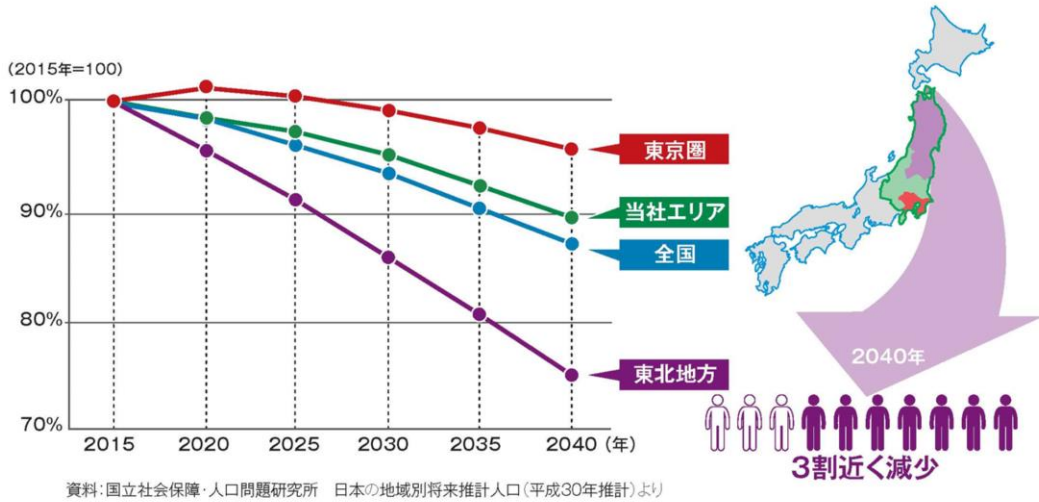
- 代表取締役社長の深澤です。JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」を発表させていただきます。
- JR東日本が発足して現在32年目ですが、この間は発足当初想定していたよりも順調に経営基盤を拡充することができたと考えています。
- しかし、これからの30年を考えた場合、非常に厳しい経営環境の変化が想定されますので、今回、経営ビジョンを策定し、実行していく決意です。

目次

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)

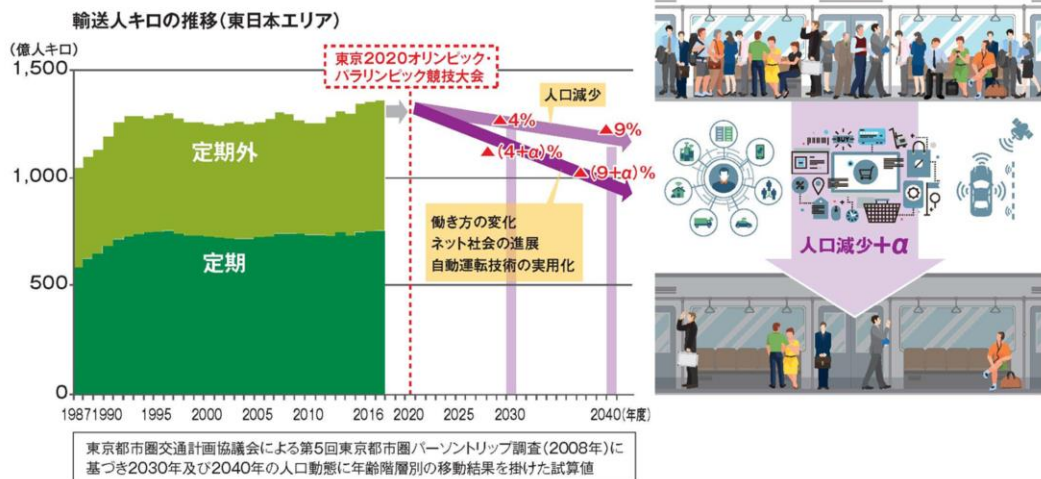
- 東京圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)は、2025年以降、緩やかに人口が減少していく見込みである。
- 東北地方(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)では、2040年までに3割近くの人口減少が見込まれる。



- 当社グループは、発足以降、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。発足時に比べ、鉄道運転事故は半減し、ネットワーク拡充も進みました。また、サービス品質の向上などにより鉄道輸送量が伸び、生産性も向上しました。
- その一方で、東北地方では、全国平均を上回るスピードで人口が減少し、2025年以降は東京圏においても人口が減少していくことが見込まれています。

1. 経営環境の変化(鉄道による移動ニーズ減少)

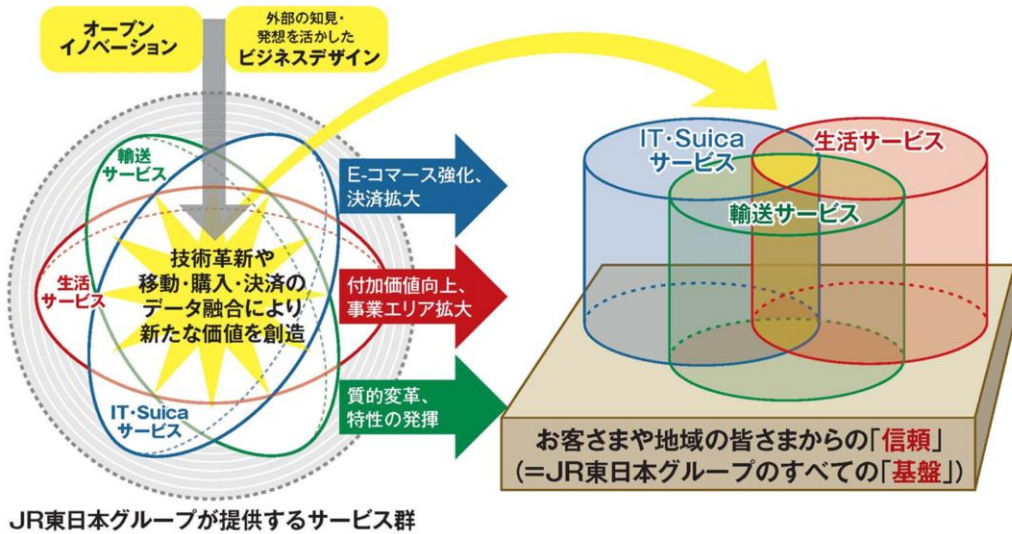
- 2020年以降、人口減少のほか、働き方の変化やネット社会の進展、自動運転技術の実用化等により、鉄道による移動ニーズが縮小し、固定費割合が大きい鉄道事業においては、**急激に利益が圧迫されるリスクが高い。**



- また、人口減少だけでなく、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などにより、鉄道による移動ニーズが減少する恐れがあります。
- このように、当社グループを取り巻く経営環境は厳しいものがあり、今後の変化への対応が取り組むべき課題だと認識しています。

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。

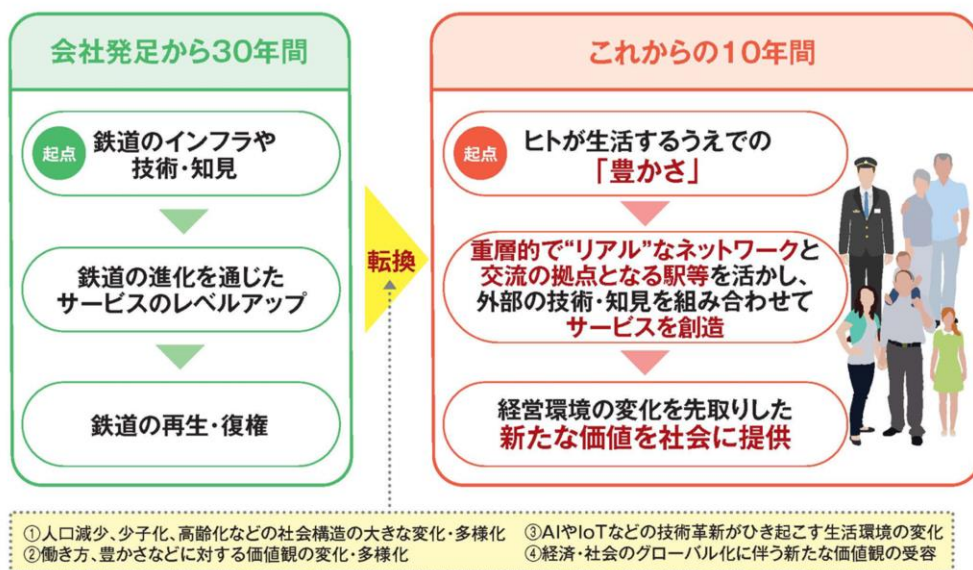


5

- 当社グループが展開している輸送サービス、生活サービス、IT・Suica サービスの3つを融合させ、新たな価値・サービスを提供していきます。
- あくまで当社グループは“リアル”なネットワークを前提として、これからのビジネスを考えていきます。

3.「変革2027」の基本方針①

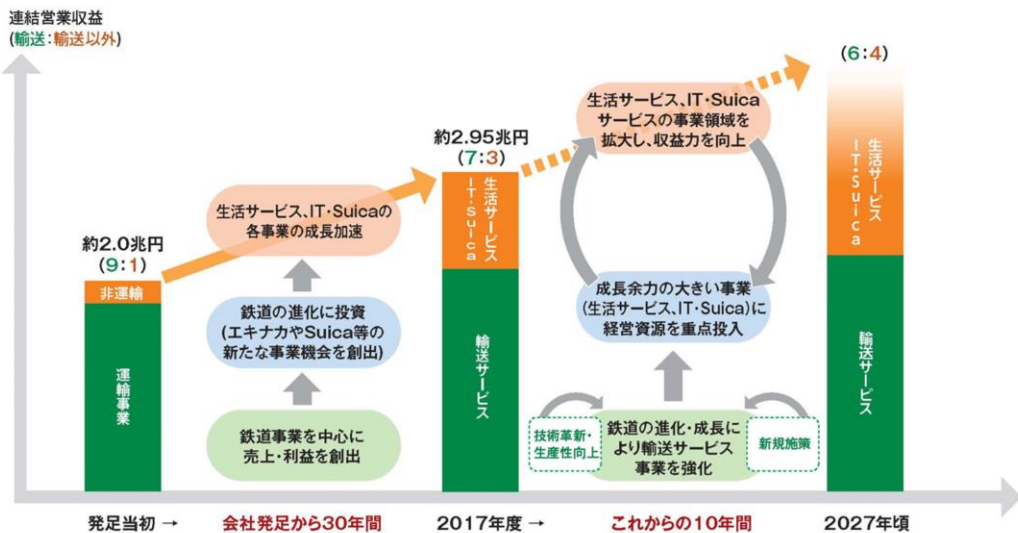
■「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における「豊かさ」を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していく。



- 会社発足から30年間は、鉄道や駅を便利にすることでお客さまにご利用していただき、収益につなげるビジネスモデルでした。
- これからは、“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、“リアル”なネットワークを組み合わせた新たなサービスを創造し、提供するという、価値創造ストーリーに転換していかなければならないと考えています。

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。

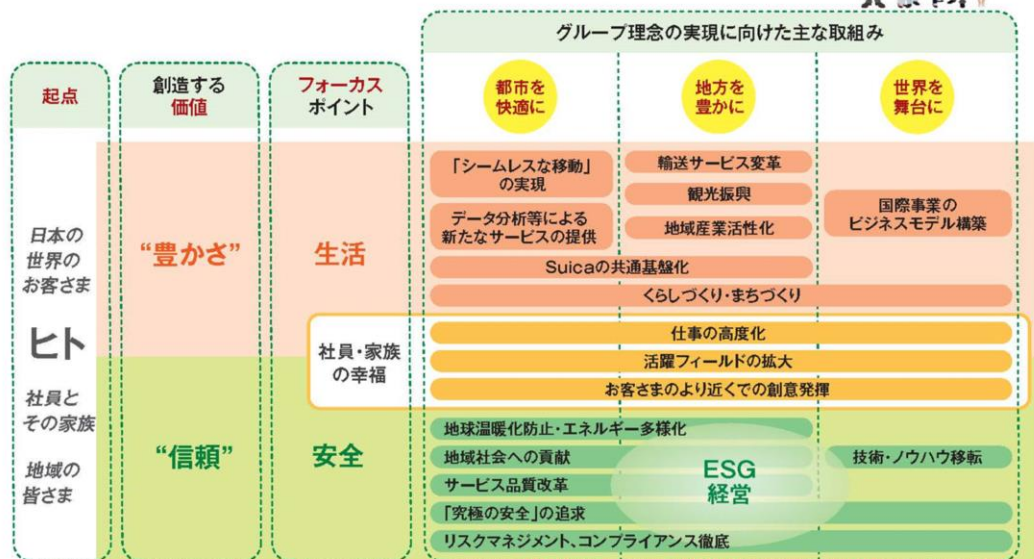


7

- 会社発足時の運輸と非運輸の売上比率は9:1でしたが、2017年度は7:3でした。今後は、鉄道事業のさらなる進化に加えて、生活サービス、IT・Suicaの収益力を向上させていくことによって、2027年頃には6:4にしていきたいと考えています。

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

- 「変革2027」の全体像です。
- 起点としての“ヒト”の概念は非常に広い概念で捉えています。お客さまや地域の皆さま、社員などに対して“信頼”と“豊かさ”を価値として創造し、提供していきます。
- “信頼”の原点はやはり“安全”です。
- “豊かさ”については、都市、地方、世界の3つの切り口で様々な取組みを進め、それを支える社員が活躍できるフィールドを広げていきます。
- また、ESG経営を強く意識した経営をしてまいります。

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
- 一人ひとりの「安全行動」の進化
- 「安全マネジメント」の進化
- 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

戦略的かつ積極的な安全設備の整備

- 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
- 高性能化した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

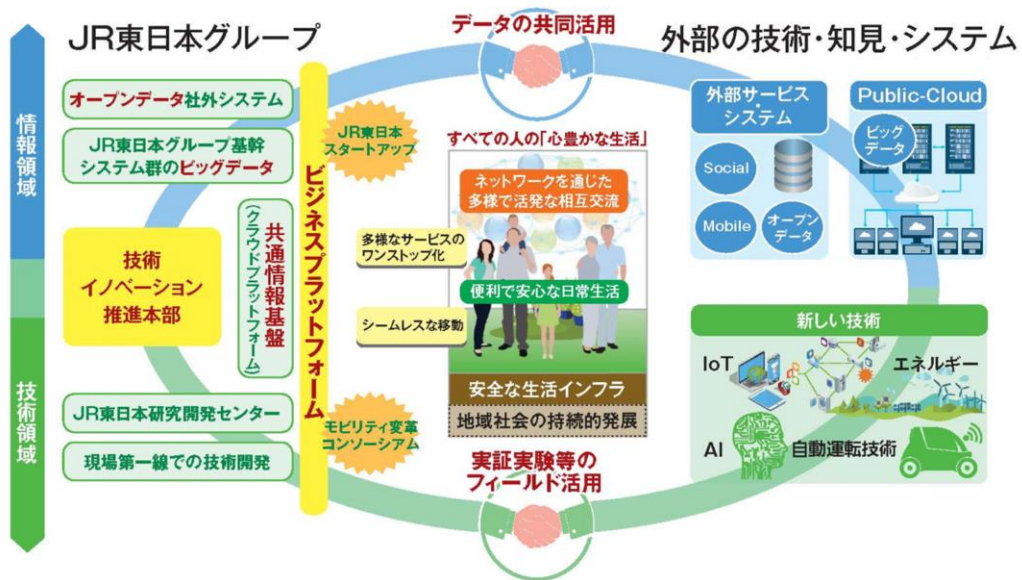
- 大規模地震を想定したさらなる耐震補強等の対策を推進
- 異常気象や激甚化する災害(突風・豪雨等)の予測精度向上
- テロ等の新たな脅威に対するセキュリティを強化



- まず「安全」については、引き続き経営のトッププライオリティに位置づけ、グループ一体となって、ハード及びソフト対策を具体的に推進することで、「JR東日本グループが原因の事故の完封」、「より安全な駅ホーム・踏切」、「災害・テロによるリスクの低減」の3点を実現します。

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。



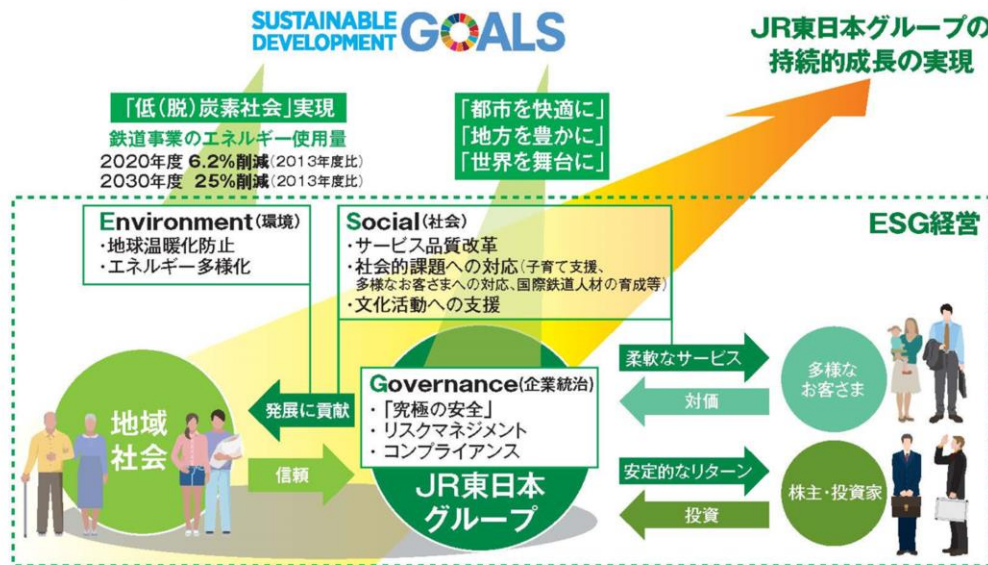
10

- 続いて「生活」については、技術イノベーション推進本部を設立し、技術と情報を融合して新たな価値を生み出していく社内体制を構築しました。様々なビッグデータやクラウドを活用した共通情報基盤をつくっていきます。
- また、外部の新たな知見や技術をしっかりと取り入れ、実証実験等のフィールドで活用していき、便利かつ安心して豊かな日常生活をつくっていきたいと考えています。

4. (1)「変革2027」の主な取組み(ESG経営の実践)

経営環境の変化 グループの強み 変革2027基本方針 変革2027概要 都市 地方 世界 目標等

■ 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。

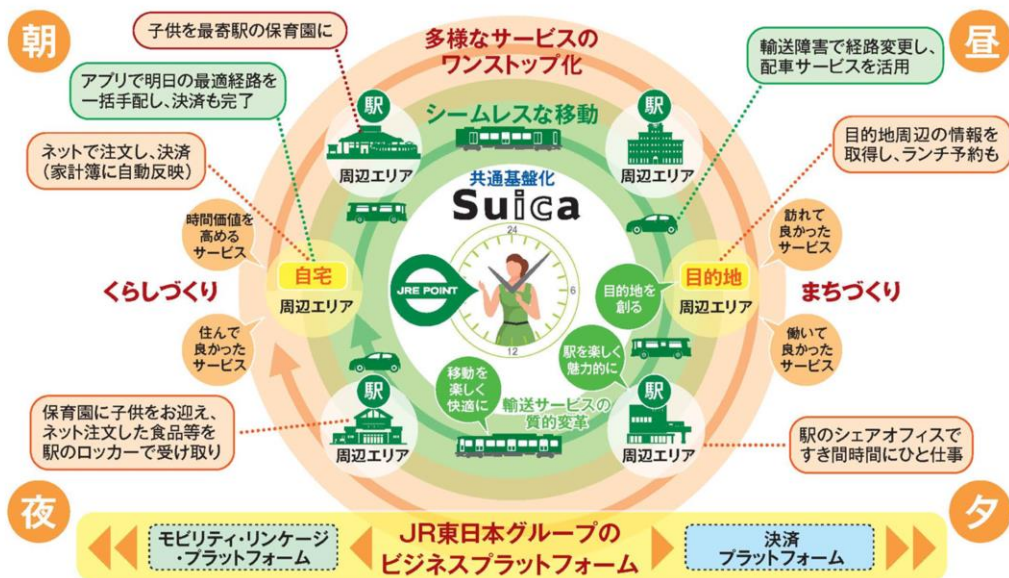


※SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS・・・2030年に向けて世界が合意した17の「持続可能な開発目標」

➤ 環境、社会、ガバナンスから成るESG経営を実践するとともに、SDGsを意識し、当社グループの持続的な成長を実現していきます。

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る移動・購入・決済等のサービスを利用できる環境を実現する。



- 「都市を快適に」では、多様なサービスのワンストップ化等により、朝、昼、夕、夜の24時間、様々な人の活動の中で、しっかりと当社グループがサービスを提供していくことを目指していきます。

4. (2)「都市を快適に」(多様なサービスのワンストップ提供)

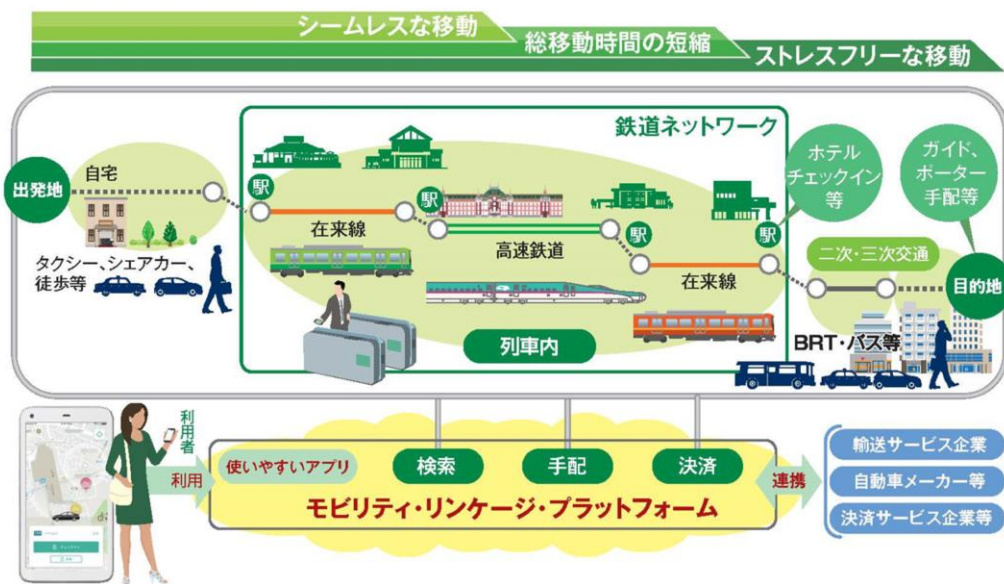
- 「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け、新サービス導入を拡大・加速するとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供することにより、お客さまの「ストレスフリーな生活」につなげる。



- JRE POINTで当社グループのポイントを統合しましたが、多様なサービスをワンストップで提供できるプラットフォームをつくっていきます。

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。



- モビリティ・リンケージ・プラットフォームについて、鉄道ネットワークのサービスを便利にすることに加え、自宅から目的地までの移動に必要なタクシーやシェアカー等の2次・3次交通を検索、手配、決済できるプラットフォームをつくり、シームレスな移動を実現したいと考えています。そのために必要となる、他企業との連携についてももしっかり取り組んでいきます。

4. (2)「都市を快適に」(輸送サービスの質的変革)

経営環境
の変化

グループ
の強み

変革2027
基本方針

変革2027
概要

都市

地方

世界

目標等

■「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。



15

- 首都圏の輸送サービスの質的変革のイメージです。
- より安全な駅ホーム・踏切を実現していきます。
- 今後予定されている相鉄との直通運転の他、羽田空港アクセス線構想を推進するなど、直通運転を拡大していきます。
- また、中央快速線グリーン車など、快適な車両提供を進めていきます。
- 災害・テロによるリスク低減を進めていきます。
- 首都圏における混雑線区・区間に対する対策を進めていきます。
- 将来的には、ドライバレス運転により、安全かつコストコントロールができる列車を目指していきたいと考えています。

■ 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。

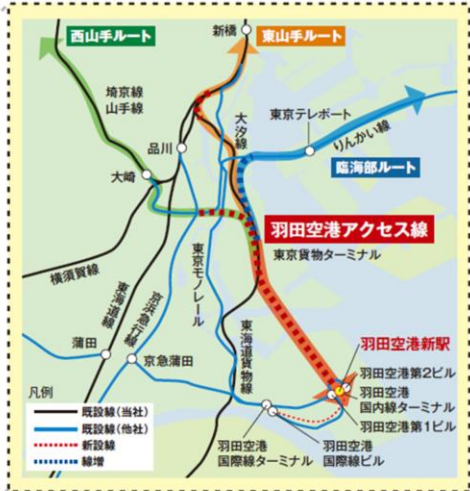


- スマートトレインとは、鉄道を質的に変革するイメージです。
- サービスについては、チケットレスを実現していきます。
- ALFA-Xという次世代新幹線の試作車の製造をしており、360km/h運転をめざします。
- 安全については、駅ホーム及び踏切等での安全性向上を図っていきます。
- 環境については、燃料電池車両を開発していきます。
- 運行については、より安全で、安定性の高いドライバレス運転を実現していきます。
- 保守については、既に設備のスマートメンテナンスを進めていますが、ロボットやドローンを積極的に活用していきます。

【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(天王洲アイル)

	所要時間	乗換
西山手ルート	約23分	なし

	所要時間	乗換
東山手ルート	約18分	なし

	所要時間	乗換
臨海部ルート	約20分	なし

➤ 羽田空港アクセス線構想については、これからさらに伸びていくであろう羽田空港とのアクセスを便利にするという観点で非常に意味のあるプロジェクトであり、実現を図っていきたいと考えています。

4. (2)「都市を快適に」(くらしづくり・まちづくり)

経営環境
の変化

グループ
の強み

変革2027
基本方針

変革2027
概要

都市

地方

世界

目標等

- 「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。



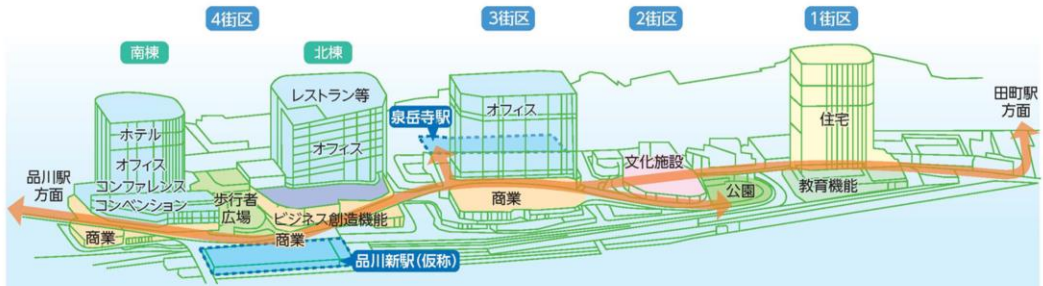
18

- くらしづくり・まちづくりについては、旅行者の方に対してだけでなく、地域の皆さまにもサービスを提供してまいります。
- 既に「まもレール」というサービスのほか、住サービスや保育園等についても提供していますが、地域の皆さまやオフィスワーカーの方に対するサービスも実施をしていきたいと考えています。

【トピックス】グローバルゲートウェイ 品川

経営環境の変化 / グループの強み / 基本方針 / 概要 / 都市 / 地方 / 世界 / 目標等

■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

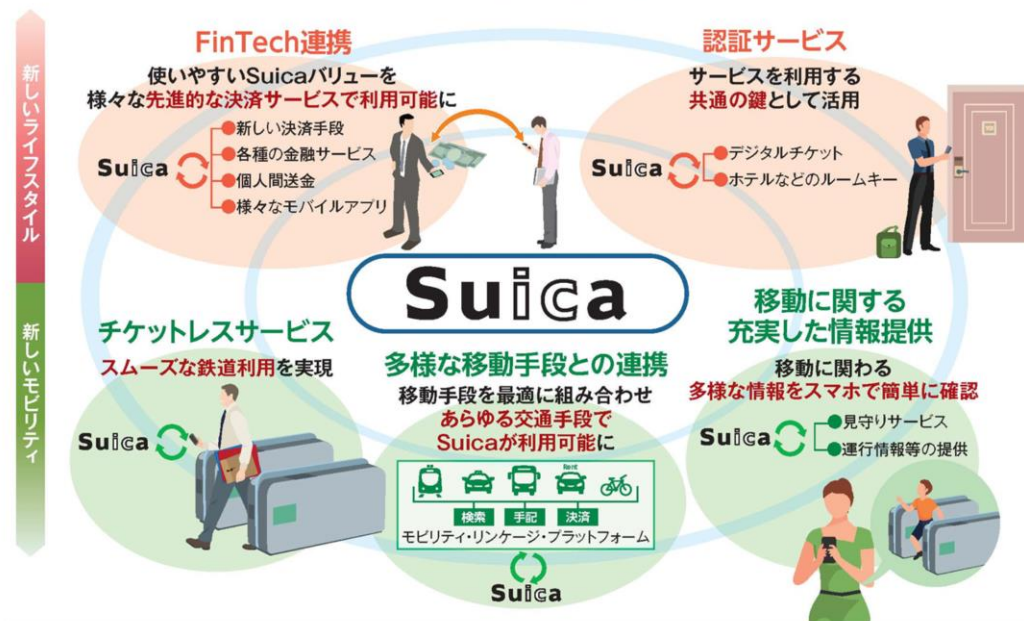


新たなアイデアを試すラボ機能

- 品川新駅(仮称)の建設が着々と進んでおり、2020年に開業します。また、駅を中心とした街びらきを2024年頃を目標に実現していきます。
- なお、国際水準のまちづくりをめざし、新しい水素社会への取組みもしっかりと進めていきたいと考えています。

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。



➤ Suicaは既に多くの方にご利用いただいておりますが、モビリティ・リンケージ・プラットフォームをつかっていくほか、FinTechとの連携を図っていきます。Suicaの共通基盤化を推進し、様々なサービスを提供していきます。

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。



21

- 「地方を豊かに」については、主に首都圏と地方の中心都市をいかにして交流を深めていくかが重要です。様々なネットワークを使って、“ヒト”や“モノ”の交流を深めていきたいと考えています。
- 地方においては人口がさらに減少していくことから、輸送モードについても地域の皆さまと議論していきたいと考えています。
- 観光は地方を振興・活性化させる大きな力です。秋田で展開している、駅を中心としたまちづくりの実施や、農林漁業の6次産業化の推進なども引き続き進めていきます。

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 収入の見直し (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

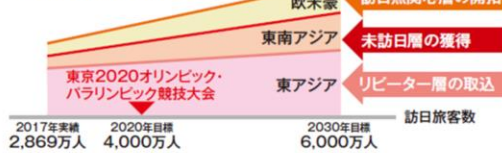
拠点・ネットワークの拡充



デジタルマーケティングと
ネット直販の強化・拡大



インバウンド需要の推移

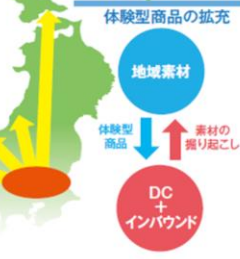


首都圏から東北地方、信越地方へ

ストレスフリーな
受入環境の整備



風土・文化に触れる
機会の創出



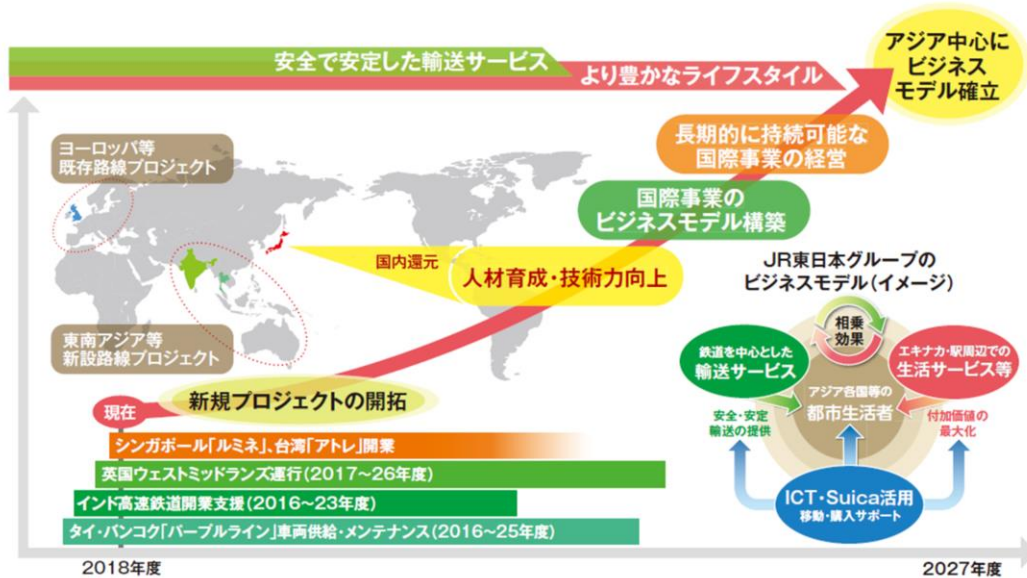
多様な宿泊サービス提供



- インバウンドについては、東北・信越地方へ来ていただく海外からのお客さまがまだまだ少ない状況です。
- 地方への誘客は、地方の活性化という観点においても非常に重要なテーマです。新幹線等でのWi-Fi整備を実施をしているほか、海外でのプロモーションの実施や、チケット購入を簡易化する取組みを進めていきます。

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**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。**



- 現在、タイのパープルラインやインドの高速鉄道プロジェクトを推進しているほか、イギリスのウェストミッドランズ鉄道の運営に参画しています。
- 生活サービスとしては、シンガポールでルミネが開業し、台湾のアトレは2018年の秋に開業予定です。
- 今後、新規プロジェクトを開拓することにより、様々な人材を育成していきます。特にアジアを中心に、国際事業のビジネスモデルを構築していきたいと考えています。

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

資金使途

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

- 【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)

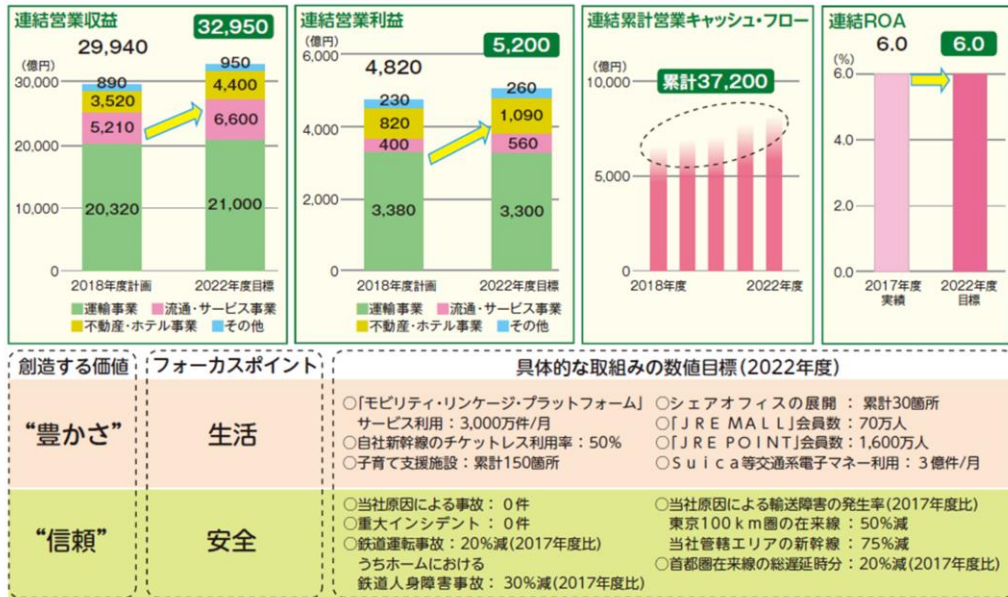
【中長期的な考え方】

○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。

- 営業キャッシュ・フローを増やしていくとともに、その使途としての株主還元や、将来に向けた設備投資をしっかりと行っていきます。

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。



25

- 今後10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、その中間点である5年後、2022年度をターゲットとして数値目標を設定しています。
- 2022年度の経営目標として、連結営業収益 3兆2,950億円、連結営業利益 5,200億円、連結累計営業キャッシュ・フロー 3兆7,200億円、連結ROA 6.0%の達成をめざします。
- さらに、具体的な取組みの数値目標を今回お示ししています。

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

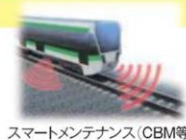
2018~2022年度
設備投資総額
3兆7,500億円



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



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



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

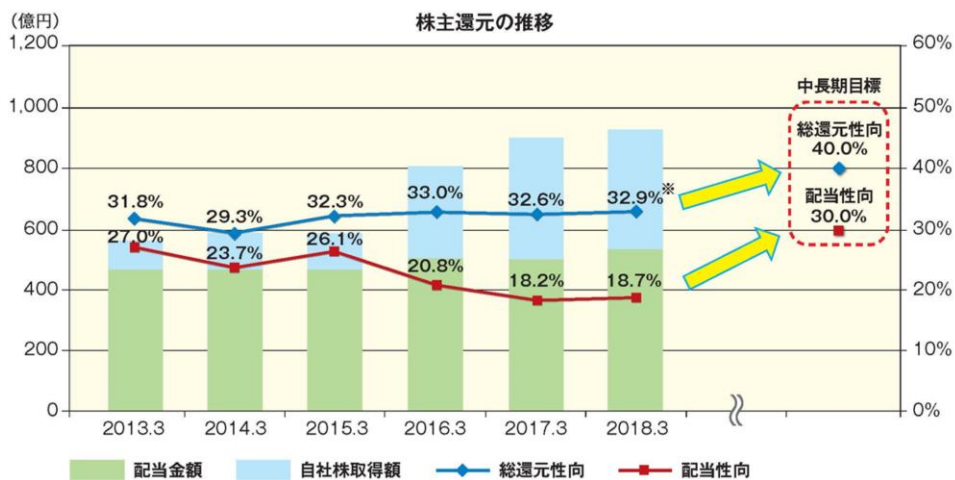


- 今後5年間の設備投資の概要です。
- 維持更新投資は、安全対策などを中心に、累計1兆9,100億円を見込んでいます。
- 成長投資は、品川開発プロジェクトなどの大規模開発や、中央快速線等グリーン車導入などを中心に、累計1兆4,400億円を見込んでいます。
- 重点枠(イノベーション投資等)は、スマートメンテナンス(CBM等)、次世代チケットシステムなどを中心に、累計4,000億円を見込んでいます。

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。

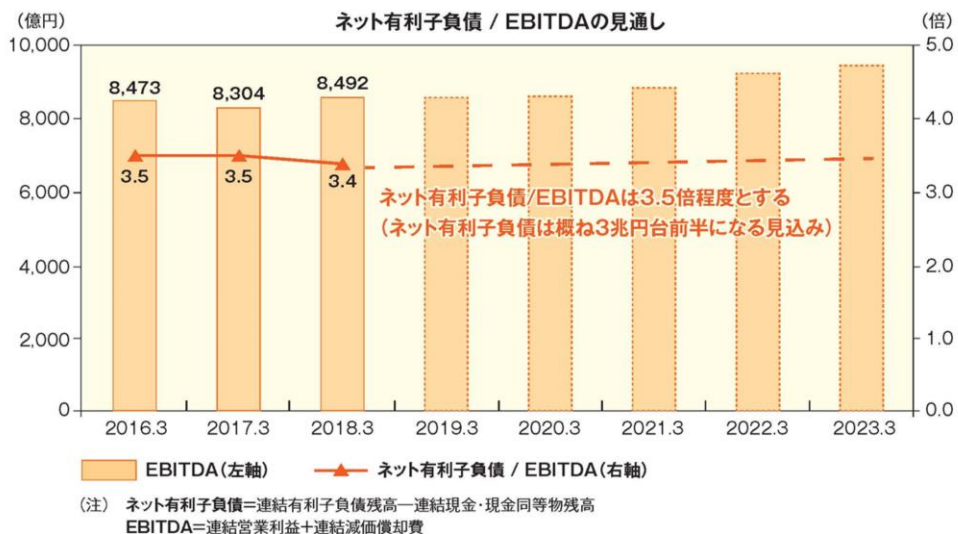


- 中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざします。
- なお、自社株買いについては、従来どおり柔軟に行っていきます。

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。



28

- 有利子負債については、債務返済能力を考慮し、ネット有利子負債/EBITDA倍率は3.5倍程度とします。
- 「変革2027」のもと、これからも皆さまのご期待に応えられるような JR東日本グループをめざしてまいります。

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。