

(添付書類)

# 事業報告 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

## I 企業集団の現況に関する事項

### 1 事業の経過およびその成果

#### (1) グループ経営ビジョン「変革 2027」実現に向けた取組み

「変革 2027」の実現に向けて、「安全」は引き続き経営のトッププライオリティと位置づけ、「収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)」、「経営体質の抜本的強化(構造改革)」、「成長の基盤となる戦略の推進」および「ESG経営の実践」に取り組んでまいります。

##### ○ 「安全」がトッププライオリティ

安全・安定輸送に磨きをかけ、当社グループのすべての基盤であるお客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高めます。社員一人ひとりが仕事の本質を理解してリスクに対して主体的に対処するとともに、昨今の自然災害の激甚化も踏まえた災害リスクの減少に取り組みます。これにより、重大事故に至るリスクを極小化し、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」の実現をめざします。また、異常時におけるお客さまへの影響拡大防止などサービス品質の改革に向けた取組みも推進していきます。

さらに、2023年3月に設定した鉄道駅バリアフリー料金制度を活用し、ホームドア等の整備を拡大・加速していきます。



ホームドア(横浜線矢部駅)

##### ○ 収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)

「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードに、旅行気運・移動需要の回復を捉えて、ライフスタイルの変化に対応した新しい商品・サービスを展開し、当社グループの持つ強みを活かして積極的に新領域へ挑戦することで、新たな収益の柱を作ります。

中央快速線グリーン車の導入に向けた工事や車両の新造を進めるとともに、2031年度の開業をめざして、2023年度から羽田空港アクセス線(仮称)の本格的な工事に着手します。また、需要に応じたお客さまに対するきめ細かなサービスの提供、「はこびyun」の増売、海外プロモーションによるインバウンド誘客、様々なエリアでの「Tabi-CONNECT」を活用したMaaS展開、「JRE MALL」の品揃え強化、「STATION WORK」のさらなる拡大など、3事業を融合したサービスの創造に取り組めます。さらに、「TAKANAWA GATEWAY CITY」をはじめとした多様な魅力あるまちづくり、不動産事業における回転型ビジネスなど、攻めの戦略を加速していきます。



中央快速線グリーン車導入



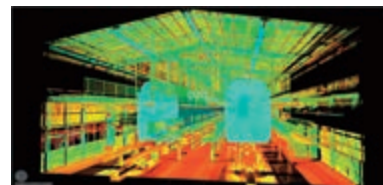
TAKANAWA GATEWAY CITY(イメージ)

## ○ 経営体質の抜本的強化(構造改革)

鉄道事業の将来にわたるサステナブルな運営のために、柔軟なコスト構造をめざします。そのために、自動運転・スマートメンテナンスなど新技術の活用、設備のスリム化、現場第一線社員のアイデアを生かした技術開発等による仕事の仕組みの見直しを含め、固定的なオペレーションコストの削減を推進します。

2023年3月に導入した「オフピーク定期券」サービスのよう、運賃制度や列車ダイヤといった事業運営の基本となる事項について、ご利用状況等を踏まえ、より柔軟な運用に向けて検討を行うとともに、地方ローカル線については、沿線自治体等と持続可能な交通体系の構築に向けた協議を進めます。

また、急速なスピードで変化する経営環境に柔軟に対応し、一人ひとりの社員の働きがいの向上と生産性向上による経営体質の強化を図るため、組織改正を進めております。権限移譲および系統間や現業機関と企画部門の融合を進め、お客さまに近い場所でスピーディーな価値創造・課題解決に取り組むとともに、社員の活躍のフィールドを拡大していきます。



点群データを活用した上屋等の建築限界との離隔測定



オフピーク定期券サービスロゴ

## ○ 成長の基盤となる戦略の推進

これらの実現に向け、その基盤となる人材、イノベーション・知的財産、財務・投資等の戦略を明確にし、グループ体で取り組みます。人材戦略については、社員の果敢なチャレンジに応える仕組みを構築し、社員のウェルビーイングの向上を図るとともに、事業構造を抜本的に変革するため、重点・成長分野への社内人材の活用および外部人材の確保など経営戦略を加速する人的資本経営をめざします。

また、イノベーション・知的財産戦略については、各事業において戦略的な知的財産の取得・活用等を進めるとともに、社内外の技術・知見等を活用した技術開発、デジタルを使った業務改善や価値創造などデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進により、ビジネス創出や業務効率化を推進します。

さらに、財務・投資戦略については、中長期視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営を追求するとともに、現業機関社員の発意・創意工夫を自ら実現できる仕組みのさらなる浸透を図ります。



「WaaS®共創コンソーシアム」によるオープンイノベーション推進  
※Well-being as a Service



知財取得例: JR東日本アプリ(意匠第1661710号)  
(リアルタイム経路検索の画面)

## ○ ESG経営の実践

環境、社会、企業統治の観点から「ESG経営」を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けた取組みを推進します。

環境については、JR東日本グループ「ゼロカーボン・チャレンジ2050」に向けて、2030年度までに東北エリアにおけるCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロをめざします。また、地方創生については、新駅開業や地方中核駅を中心としたまちづくり、6次産業化による地域経済の活性化などに取り組みます。さらに、企業統治については、意思決定や業務執行のさらなる迅速化および取締役会の監督機能の強化等を目的に、第36回定時株主総会における承認を条件として監査等委員会設置会社へ移行します。



エネルギービジョン2027(概念図)



地方創生型ワークプレイス「JRE Local Hub 燕三条」



太陽光発電設備の導入(高輪ゲートウェイ駅)



青森駅東口駅ビル開発(イメージ)

これらの戦略を着実に推進することで経済価値を創造するとともに、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、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、世の中に価値を提供し続けるサステナブルなグループをめざします。

## (2) 全般の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、緩やかに持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナウイルス感染症、物価上昇、供給面での制約および金融資本市場の変動等の影響により厳しい状況が続きました。

このような状況の中、当社グループは、2020年9月に発表したポストコロナ社会に向けた対応方針である「変革のスピードアップ」のもと、「安全」を経営のトッププライオリティに位置づけ、「収益力向上」、「経営体質の抜本的強化」および「ESG経営の実践」に取り組み、グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けた歩みを加速しました。

「究極の安全」を実現するため、「グループ安全計画2023」のもと、大規模災害等の新たなリスクを捉えたルール・しくみの変革や、「うまくいっていること」にも着目する取組みの推進といった、一人ひとりの「安全行動」および「安全マネジメント」の進化と変革に、グループ一体で取り組みました。また、2022年度より導入した電柱建替用車両による新幹線の電柱地震対策をはじめ、新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備を推進しました。

「収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)」では、鉄道事業を取り巻く環境が厳しさを増す中、旅行気運・移動需要を喚起するため、現業機関社員の発意も取り入れながら、「鉄道開業150年」や「新幹線YEAR2022」に関わる様々な施策を展開しました。さらに、ライフスタイルの多様化を大きなチャンスと捉え、成長・イノベーション戦略を再構築し、グループの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、デジタル化・チケットレス化やスタートアップ事業の推進等、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組みました。

「経営体質の抜本的強化(構造改革)」では、ワンマン運転の拡大や自動運転技術の推進、スマートメンテナンスをはじめとしたDXのさらなる加速等、生産性向上に向けた取組みを実施しました。また、持続可能なJR東日本グループを創るため、2022年6月以降、JR東日本の組織改正を進めるとともに、グループ全社員の働きがいの向上のため、業務改革、働き方改革、職場改革の3つの改革を進めました。2023年3月31日現在、計34箇所で「組織横断プロジェクト」が活動しており、部門や組織を越えてお客さまに近い場所で創意を発揮し、エリアや線区の課題解決に挑戦しております。



山形新幹線E8系車両



鉄道開業150年記念イベント(品川駅)



山手線E235系の自動運転導入に向けた試験



「ESG経営の実践」では、当社グループがめざすエネルギー戦略として、2022年7月に「エネルギービジョン2027～つなぐ～」を策定し、2050年度までに当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向けて、駅・車両への省エネ設備の導入や省エネ運転の推進、風力・太陽光といった再生可能エネルギー開発を推進しました。また、地域との共創を通じた地方創生の実現をめざし、いわきや青森、新潟における地方中核駅を中心としたまちづくり、山形や弘前における地域連携ICカードのエリア拡大、および京葉線と田沢湖線における新駅開業を実施しました。

今後も、グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けてグループ一体で取り組んでまいります。

当連結会計年度の決算につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復によりすべてのセグメントで増収となったことなどにより、営業収益は前期比21.6%増の2兆4,055億円となりました。また、これに伴って営業利益は1,406億円(前期は営業損失1,539億円)、経常利益は1,109億円(前期は経常損失1,795億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は992億円(前期は親会社株主に帰属する当期純損失949億円)となりました。

## ▶ 当期の業績

### 営業収益

**2兆4,055億円** (前期比) (21.6%増)

### 営業利益

**1,406億円** (前期営業損失) (1,539億円)

### 経常利益

**1,109億円** (前期経常損失) (1,795億円)

### 親会社株主に帰属する当期純利益

**992億円** (前期親会社株主に帰属する当期純損失) (949億円)



西目西ノ沢風力発電所



地域産業の振興(笠間栗ファクトリー)

### (3) セグメント別の状況

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

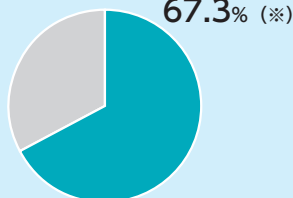
連結計算書類

計算書類

監査報告

## ① 運輸事業

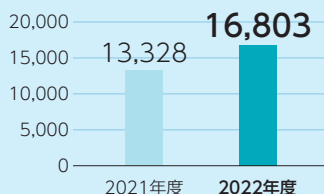
売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

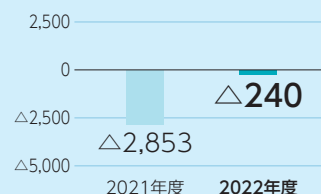
売上高

(単位：億円)



営業利益または損失

(単位：億円)



運輸事業では、新型コロナウイルスの感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。

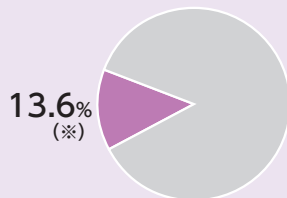
この結果、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復で鉄道運輸収入が増加したことに加え、Suicaに係る負債の収益計上時期を変更したことなどにより、売上高は前期比26.1%増の1兆6,803億円となり、営業損失は240億円(前期は営業損失2,853億円)となりました。



幕張豊砂駅

## ② 流通・サービス事業

売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

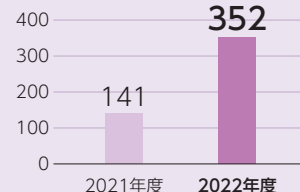
売上高

(単位：億円)



営業利益または損失

(単位：億円)



流通・サービス事業では、駅を交通の拠点からヒト・モノ・コトがつながる暮らしのプラットフォームへと転換する「Beyond Stations構想」などを推進しました。

この結果、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復でエキナカ店舗の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比16.4%増の3,635億円となり、営業利益は前期比149.9%増の352億円となりました。

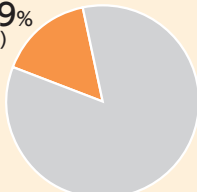


Eki Tabi MARKET(大宮駅)

### ③ 不動産・ホテル事業

売上構成比

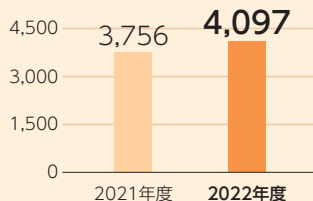
15.9%  
(※)



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

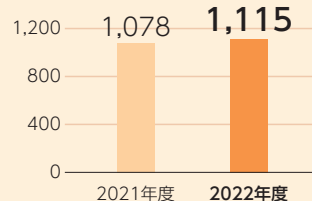
売上高

(単位：億円)



営業利益または損失

(単位：億円)



不動産・ホテル事業では、大規模ターミナル駅開発や沿線開発など「くらしづくり(まちづくり)」を推進し、地域とともに街の魅力を高めました。

この結果、新型コロナウイルス感染症の影響からの回復でホテルやショッピングセンターの売上が増加したことなどにより、売上高は前期比9.1%増の4,097億円となり、営業利益は前期比3.5%増の1,115億円となりました。

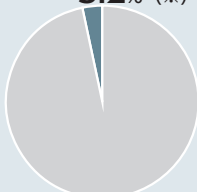


ホテル B4T いわき

### ④ その他

売上構成比

3.2% (※)



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

売上高

(単位：億円)



営業利益または損失

(単位：億円)



その他の事業では、Suicaの利用シーンのさらなる拡大と、シームレスでストレスフリーな移動を実現する「MaaSプラットフォーム」の拡充などに取り組みました。

この結果、クレジットカード事業の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比7.0%増の2,231億円となり、営業利益は前期比47.9%増の172億円となりました。



交通系ICカード全国相互利用10周年記念セレモニー

## ⑤ セグメント別の業績の状況

当社グループにおけるセグメント別の業績の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他	合計	調整額	連結損益計算書計上額
<b>売上高</b>							
外部顧客への売上高	16,185	3,278	3,822	769	24,055	—	24,055
セグメント間の内部売上高又は振替高	617	357	275	1,462	2,712	△ 2,712	—
<b>計</b>	16,803	3,635	4,097	2,231	26,768	△ 2,712	24,055
<b>セグメント利益又は損失(△)</b>	△ 240	352	1,115	172	1,399	6	1,406

(注) 当社は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成22年6月30日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成20年3月21日)におけるセグメント利益又は損失について、各セグメントの営業利益又は営業損失としております。



## (4) 対処すべき課題

---

### ① 経営の基本方針(グループ理念)

- 私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。
- 技術と情報を中心にネットワークの力を高め、すべての人の心豊かな生活を実現します。

### ② 今後の経営環境の変化

新型コロナウイルス感染症には一定の収束が見られ、国内外の人々の動きは活発になり、今後、お客さまのご利用は着実に回復していくと想定しておりますが、ライフスタイルの変容により、その水準は感染症拡大以前には完全には戻らないと考えられます。また、物価や金利の上昇、供給面での制約、金融資本市場の変動等のリスクが懸念されます。

中長期的には、より一層の人口減少や高齢化の進展が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

加えて、当社グループは、会社発足から36年が経過し、鉄道のシステムチェンジや社員の急速な世代交代など、様々な変革課題に直面しております。

### ③ 中期的な会社の経営戦略

グループ経営ビジョン「変革 2027」において、将来の環境変化を先取りした経営を進めてきましたが、今後もお客さまのご利用は以前の水準には戻らないという考えのもと、2020年9月にポストコロナ社会に向けた対応方針である「変革のスピードアップ」を発表しました。今後、各種施策を着実に進めるとともに、特に2023年度は攻めの姿勢に大きくモードチェンジし、新しい価値創造に取り組むことで、「変革 2027」の実現に向けた歩みを加速していきます。

私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、「ヒト起点」の発想で鉄道を中心としたビジネスモデルを進化させ、構造改革を推進します。また、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業を融合した価値創造に取り組むとともに、成長余力の大きい事業に経営資源を積極的に振り向けてビジネスポートフォリオを変革します。これにより、鉄道を中心とする「モビリティに関する事業」とお客さまの「生活ソリューションにつながる事業」の比率を、できるだけ早期に「5：5」にすることをめざします。

#### ④ 目標とする経営数値

グループ経営ビジョン「変革2027」において、2025年度をターゲットとした数値目標を設定しておりましたが、コロナ禍で急激に変化した経営環境のその後の推移等を踏まえ、2023年4月に2027年度を新たなターゲットとした数値目標を以下のとおり設定しました。今後も目標達成に向けてグループ一体となって取り組んでまいります。

		2027年度 数値目標	2022年度 4月計画	2022年度 実績	2022年度 計画対比
連結営業収益		3兆2,760億円	2兆4,530億円	2兆4,055億円	98.1%
モビリティ	運輸事業	2兆190億円	1兆6,750億円	1兆6,185億円	96.6%
生活 ソリューション	流通・サービス事業	6,540億円	3,530億円	3,278億円	92.9%
	不動産・ホテル事業	5,070億円	3,530億円	3,822億円	108.3%
	その他	960億円	720億円	769億円	106.8%
連結営業利益		4,100億円	1,530億円	1,406億円	91.9%
モビリティ	運輸事業	1,780億円	100億円	△240億円	—
生活 ソリューション	流通・サービス事業	800億円	500億円	352億円	70.6%
	不動産・ホテル事業	1,240億円	800億円	1,115億円	139.5%
	その他	300億円	150億円	172億円	114.8%
調整額		△20億円	△20億円	6億円	—
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間の総額 ※1) 3兆8,000億円	—	5,817億円	—
連結ROA		4.0%程度	—	1.5%	—
ネット有利子負債/EBITDA		(※2) 中期的に5倍程度 長期的に3.5倍程度	—	8.6倍	—

※1 2023年度から2027年度までの総額を記載

※2 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高  
EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

## 2 設備投資の状況

当社グループは、安全対策・安定輸送をはじめ、駅サービス改善、メンテナンスコスト低減および収益力向上などに重点を置いて設備投資を行いました。当連結会計年度に実施した設備投資総額は5,547億円であり、主な内容は次のとおりです。

### (1) 完成した主な工事

#### ① 運輸事業

- ・ホームドア整備 7駅
- ・大規模地震対策 高架橋約1,000本ほか
- ・内方線付ホーム縁端ブロック整備 14駅
- ・エレベーターの新設 15駅(27基)
- ・新幹線車両の新造 79両
- ・首都圏通勤用車両の新造 157両
- ・幕張豊砂駅新設工事
- ・横須賀線武蔵小杉駅下りホーム新設工事
- ・飯田橋駅改良工事

#### ② 不動産・ホテル事業

- ・いわき駅南口開発

### (2) 施工中の主な工事

#### ① 運輸事業

- ・自動列車停止装置(ATS-P)の新設 奥羽本線ほか
- ・ホームドア整備 大宮駅ほか
- ・大規模地震対策
- ・エレベーターの新設
- ・新幹線車両の新造 東北新幹線・山形新幹線
- ・首都圏通勤用車両の新造 横須賀・総武快速線ほか
- ・新幹線台車モニタリング装置搭載工事
- ・首都圏主要線区ATACS化工事
- ・福島駅アプローチ線新設工事
- ・首都圏主要線区ワンマン運転に伴う工事
- ・東北新幹線盛岡～新青森間速度向上に向けた地上設備工事
- ・中野駅自由通路・新駅舎整備、駅ビル開発工事
- ・中央快速線等グリーン車導入に伴う工事
- ・渋谷駅改良、自由通路整備工事
- ・御茶ノ水駅改良等工事
- ・浜松町駅北口自由通路・橋上駅舎整備
- ・品川駅北口駅改良・駅ビル整備
- ・渋谷駅南口橋上駅舎新設工事
- ・東海道線新橋駅改良工事
- ・松戸駅改良、駅ビル開発工事
- ・十条駅付近連続立体交差化工事
- ・東京駅南部東西自由通路整備

#### ② 流通・サービス事業

- ・新潟駅高架下開発
- ・仙台駅北部高架下開発

#### ③ 不動産・ホテル事業

- ・(仮称)幕張豊砂駅前開発
- ・青森駅東口駅ビル開発
- ・MEGURO MARC開発
- ・(仮称)新小岩駅南口駅ビル建設
- ・渋谷スクランブルスクエア建設工事
- ・TAKANAWA GATEWAY CITY

### 3 資金調達の状況

新型コロナウイルス感染症による影響に備えた資金確保および有利子負債の償還資金等に充当するため、次のとおり社債の発行および長期借入金の借入れを実施しました。

区 分	金 額	備 考
社 債	5,441億円	国内普通社債 1,820億円 ユーロ・ユーロ建普通社債 3,621億円
長 期 借 入 金	1,745億円	
合 計	7,186億円	

### 4 財産および損益の状況の推移

区 分	第33期 (2019年度)	第34期 (2020年度)	第35期 (2021年度)	第36期 (当連結会計年度) (2022年度)
営 業 収 益 ( 億 円 )	29,466	17,645	19,789	24,055
経 常 利 益 又 は 経 常 損 失 ( 億 円 )	3,395	△5,797	△1,795	1,109
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(億円)	1,984	△5,779	△949	992
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(円)	524	△1,531	△251	263
総 資 産 ( 億 円 )	85,370	89,164	90,914	93,518
純 資 産 ( 億 円 )	31,734	25,573	24,181	24,977

## 5 重要な子会社の状況(2023年3月31日現在)

### (1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主な事業内容
(株) ビューカード	5,000 百万円	100.0 %	クレジットカード事業
(株) JR東日本クロスステーション	4,101	100.0	小売業、飲食業 ショッピングセンター運営事業
ジェイアールバス関東(株)	4,000	100.0	旅客自動車運送事業
(株) 総合車両製作所	3,100	100.0	鉄道車両製造事業
東京モノレール(株)	3,000	79.0	モノレール鉄道業
(株) ルミネ	2,375	95.1	ショッピングセンター運営事業
仙台ターミナルビル(株)	1,800	99.5 (2.9)	ホテル業 ショッピングセンター運営事業
(株) アトレ	1,630	92.1 (0.6)	ショッピングセンター運営事業
(株) ジェイアール東日本企画	1,550	100.0	広告代理業
(株) ジェイアール東日本都市開発	1,450	100.0	ショッピングセンター運営事業 小売業
(株) JR東日本情報システム	500	100.0	情報処理業
日本ホテル(株)	500	100.0	ホテル業
JR東日本東北総合サービス(株)	490	100.0	小売業、駅業務運営業
(株) JR東日本ビルディング	480	100.0	オフィスビル等の貸付業
JR東日本テクノロジー(株)	200	100.0	鉄道車両メンテナンス業
(株) JR東日本環境アクセス	120	100.0	清掃整備業
JR東日本メカトロニクス(株)	100	100.0	設備保守業、ICカード事業
(株) JR東日本ステーションサービス	50	100.0	駅業務運営業
JR東日本ビルテック(株)	50	100.0	ビル管理業

(注) 1 ( )内は、内数で間接所有による議決権比率を記載しております。

2 (株) JR東日本ビルディングは、2022年6月1日に(株)ジェイアール東日本ビルディングから商号変更しております。



## (2) 企業結合の経過および成果

当連結会計年度末の連結子会社は、上記の重要な子会社19社を含めて69社であり、持分法適用会社は11社です。連結子会社については、当連結会計年度において、変更はありません。また、持分法適用会社については、当連結会計年度において、東鉄工業(株)、第一建設工業(株)、鉄建建設(株)、仙建工業(株)および(株)交通建設の5社が増加しました。

なお、当連結会計年度の営業収益は前期比21.6%増の2兆4,055億円、親会社株主に帰属する当期純利益は992億円(前期は親会社株主に帰属する当期純損失949億円)となりました。

## 6 主要な借入先(2023年3月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	216,600
株式会社三菱UFJ銀行	198,000
株式会社三井住友銀行	187,800
日本生命保険相互会社	70,500
住友生命保険相互会社	59,500
明治安田生命保険相互会社	32,000
第一生命保険株式会社	24,000
農林中央金庫	19,000
株式会社常陽銀行	15,200

百万円

## II 会社役員に関する事項

### 1 取締役および監査役(2023年3月31日現在)

地位および氏名	担当および重要な兼職の状況等
取締役会長 富田 哲郎	日本製鉄株式会社社外取締役、日本生命保険相互会社社外取締役、ENEOSホールディングス株式会社社外取締役
代表取締役社長 深澤 祐二	
代表取締役副社長 喜勢 陽一	社長補佐(全般)、マーケティング本部長、品川開発担当、地方創生担当
代表取締役副社長 伊勢 勝巳	社長補佐(全般)、イノベーション戦略本部長
代表取締役副社長 市川 東太郎	社長補佐(全般)、鉄道事業本部長、安全統括管理者
常務取締役 大内 敦	イノベーション戦略本部副本部長、鉄道事業本部副本部長(電気)、エネルギー戦略担当、日本電設工業株式会社社外取締役
常務取締役 伊藤 敦子	マネジメント監査部担当、グループ経営戦略本部コーポレート・コミュニケーション部門担当、総務・法務戦略部担当、組織再編担当
常務取締役 渡利 千春	グループ経営戦略本部長
取締役 伊藤 元重	はごろもフーズ株式会社社外取締役、株式会社しずおかフィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)、住友化学株式会社社外取締役、JX金属株式会社社外取締役
取締役 天野 玲子	株式会社横河ブリッジホールディングス社外取締役
取締役 河本 宏子	株式会社ANA総合研究所顧問、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社社外取締役、株式会社ルネサンス社外取締役、キヤノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役
取締役 岩本 敏男	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ相談役、株式会社IHJ社外監査役、株式会社大和証券グループ本社社外取締役
常勤監査役 瀧口 敬二	
常勤監査役 樹下 尚	
監査役 森 公高	公認会計士、株式会社日本取引所グループ社外取締役、三井物産株式会社社外監査役、住友生命保険相互会社社外取締役
監査役 橋口 誠之	
監査役 小池 裕	

- (注) 1 取締役伊藤元重氏、同 天野玲子氏、同 河本宏子氏および同 岩本敏男氏は、社外取締役であります。また、常勤監査役瀧口敬二氏、同 樹下尚氏、監査役 森 公高氏および同 小池 裕氏は、社外監査役であります。なお、当社は8氏を上場証券取引所の定める独立役員として指定しております。
- 2 取締役伊藤元重氏は、2022年6月29日付ではごろもフーズ株式会社監査役を退任しました。また、2022年10月2日付で株式会社静岡銀行取締役を退任しました。なお、同氏は、はごろもフーズ株式会社社外取締役、株式会社しずおかフィナンシャルグループ社外取締役(監査等委員)、住友化学株式会社社外取締役およびJX金属株式会社社外取締役を兼務しておりますが、これら4社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 3 取締役天野玲子氏は、2022年8月31日付で国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事を退任しましたが、同機構と当社との間に開示すべき関係はありません。また、同氏は株式会社横河ブリッジホールディングス社外取締役を兼務しておりますが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 4 取締役河本宏子氏は、2023年3月31日付で株式会社ANA総合研究所顧問を退任しましたが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

ん。なお、同氏は、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社社外取締役、株式会社ルネサンス社外取締役およびキャノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役を兼務しておりますが、これら3社と当社との間に開示すべき関係はありません。

5 取締役岩本敏男氏は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ相談役、株式会社IHI社外監査役および株式会社大和証券グループ本社社外取締役を兼務しておりますが、これら3社と当社との間に開示すべき関係はありません。

6 監査役森 公高氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、同氏は株式会社日本取引所グループ社外取締役および三井物産株式会社社外監査役を兼務しておりますが、両社と当社との間に開示すべき関係はありません。また、同氏は住友生命保険相互会社社外取締役を兼務しており、当社は同社から資金の借入を行っております。

7 監査役金築誠志氏は、2022年6月22日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって辞任しました。

## 2 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)および監査役との間に、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

## 3 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社の取締役、監査役、執行役員、管理職従業員および退任役員であり、保険期間中に新たに選任された者を含みます。当該保険契約は、第三者訴訟、株主代表訴訟により、被保険者が負担することとなった争訟費用および損害賠償金を填補するものであり、保険料は当社が全額負担のうえ、1年毎に契約更新しております。なお、当該保険契約では、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、当社が被保険者に対して損害賠償責任を追及する場合は保険契約の免責事項としております。

## 4 取締役および監査役の報酬等の額

### (1) 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取 締 役	521	407	113	13
監 査 役	99	99	—	6
計	620	507	113	19

- (注) 1 取締役の報酬限度額は、2016年6月23日開催の第29回定時株主総会において年額900百万円以内(うち社外取締役分は年額70百万円以内)と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、16名(うち社外取締役は3名)です。
- 2 監査役の報酬限度額は、2004年6月23日開催の第17回定時株主総会において月額11百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、5名(うち社外監査役は4名)です。
- 3 取締役および監査役の基本報酬には、2022年6月22日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名に対する支給額を含めております。
- 4 報酬等の総額には、社外役員9名(2022年6月22日開催の第35回定時株主総会における退任者1名を含む)に対する報酬等144百万円を含めております。
- 5 新型コロナウイルス感染症が業績に及ぼした影響を受け止め、2022年4月から2022年7月までの間、取締役(社外取締役を除く)は、基本報酬の10%または20%を自主返上しております。また、常勤監査役は、監査役会の決定により基本報酬の10%を減額しております。上記表中の取締役および監査役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額および減額された報酬額を含めております。

### (2) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

#### ① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針については、2021年2月17日開催の取締役会において決議いたしました。

#### ② 決定方針内容の概要

##### ア 基本方針

当社は、社外取締役でない取締役に対し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、日々の業務執行の対価として役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績および中期経営ビジョンの達成に向けた貢献度等を踏まえた業績連動報酬を支給します。また、社外取締役に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給します。

#### イ 取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する事項

取締役の個人別の報酬額(基本報酬・業績連動報酬)の決定については、取締役会において決議の上、代表取締役社長に一任します。取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、取締役の報酬額の決定について、透明性および公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会に諮り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定することとします。

#### ウ 基本報酬の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じた職責や当社の事業特性等を総合的に勘案して決定するものとします。

#### エ 業績連動報酬等の決定に関する方針

業績連動報酬は、取締役の事業年度内の成果を測るための「当期実績」に加え、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「経営成績」および「株主還元」を、また、計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョンの達成に向けた貢献度」等を指標として総合的に評価し、報酬額の算定に反映させます。評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およびグループ経営ビジョンの達成に向けた目標設定面談およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度を確認します。

なお、業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給し、非金銭報酬は支給しません。

#### オ 取締役の個人別の報酬(基本報酬・業績連動報酬)の額に対する割合の決定に関する方針

社外取締役でない取締役の基本報酬と業績連動報酬の割合については、業績連動報酬が全報酬の一定程度の割合を占める構成となるように、各取締役の業績等による変動部分を除いて、おおよそ4：1としています。このうち、業績連動報酬については、各取締役の業績等に応じて、役位別の基礎額に加算30%～減算40%の範囲内で加減算を行います。なお、当期の業績、次期の業績予想等、当社の経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。

#### ③ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

報酬諮問委員会では、取締役の個人別の報酬等の内容と決定方針の整合性等を確認した上で、答申しているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。



### (3) 業績連動報酬等に係る指標、その選定理由および実績

取締役の事業年度内の成果を測るための「取締役個々の当期実績」に加え、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「当期の営業利益および当期純利益等の経営成績」および「株主還元」を、また、計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョン『変革 2027』の達成に向けた貢献度」等を指標として総合的に評価し、報酬額の算定に反映させております。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およびグループ経営ビジョン「変革 2027」の達成に向けた目標設定面談およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度等を確認しております。

業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給しております。第36期(2022年度)の業績連動報酬について、会社業績評価については第36期(2022年度)は黒字化したものの、業績目標が未達であったという結果を厳しく捉えて評価を行った上で、各取締役の「グループ経営ビジョン『変革 2027』の達成に向けた貢献度」等を加味して総合的に評価し、加減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給しておりません。

### (4) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

各取締役の業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およびグループ経営ビジョン「変革 2027」の達成に向けた目標設定面談およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度等を確認しているため、取締役の個人別の報酬額の決定については、取締役会において決議の上、代表取締役社長深澤祐二に一任しております。当事業年度においては、2022年6月22日開催の取締役会にて代表取締役社長に取締役の個人別の報酬額の決定を一任する旨の決議をしております。なお、取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、取締役の報酬額の決定について、透明性および公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会に諮り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定しております。

## 5 社外役員の主な活動状況および社外取締役期待される役割に関して行った職務の概要

区分	氏名	取締役会出席状況	主な活動状況
社外取締役	伊藤元重	16回中16回 出席率：100%	<p>取締役会において、学識経験者としての豊富な経験をもとに、特に経済全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された人事諮問委員会1回と報酬諮問委員会2回の全てに出席(出席率100%)しました。当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	天野玲子	16回中16回 出席率：100%	<p>取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に防災・リスクマネジメントや知的財産戦略等の高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された人事諮問委員会1回と報酬諮問委員会2回の全てに出席(出席率100%)しました。当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	河本宏子	16回中15回 出席率：94%	<p>取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に人材育成やサービス品質向上等の高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された人事諮問委員会1回と報酬諮問委員会2回の全てに出席(出席率100%)しました。当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	岩本敏男	12回中12回 出席率：100%	<p>取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に企業経営全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、同氏は社外取締役に就任した2022年6月22日付で人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長に就任し、社外取締役就任以降開催された報酬諮問委員会1回に出席(出席率100%)しました。当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>

区 分	氏 名	取締役会 出席状況	監査役会 出席状況	主な活動状況
社 外 監 査 役	瀧 口 敬 二	16回中16回 出席率：100%	19回中19回 出席率：100%	取締役会および監査役会において、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。
	樹 下 尚	16回中16回 出席率：100%	19回中19回 出席率：100%	取締役会および監査役会において、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。
	森 公 高	16回中15回 出席率：94%	19回中18回 出席率：95%	取締役会および監査役会において、公認会計士としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。
	小 池 裕	12回中12回 出席率：100%	13回中13回 出席率：100%	取締役会および監査役会において、裁判官としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。