



JR 東日本グループ 中長期ビジネス成長戦略

Beyond the Border



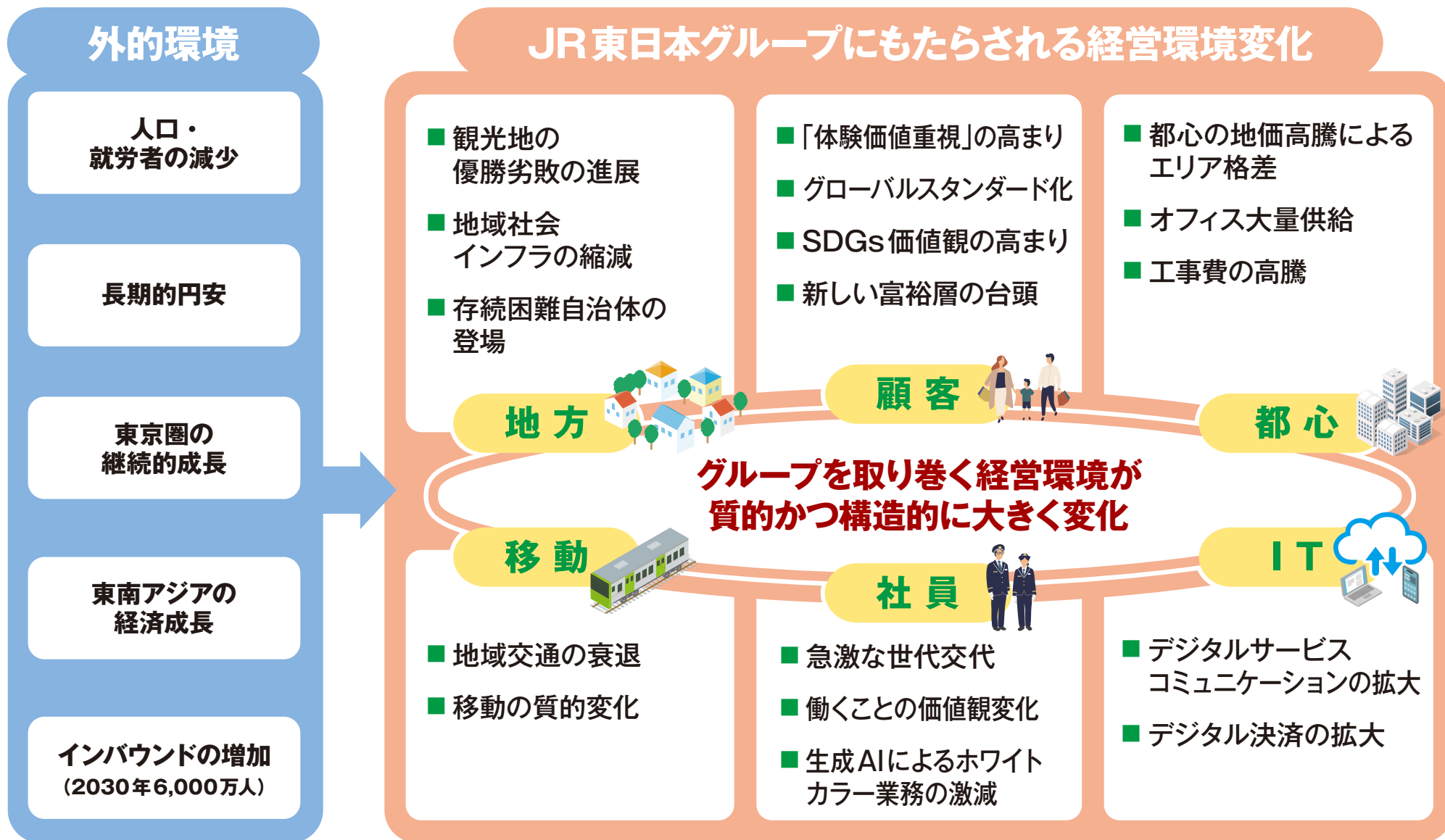
JR 東日本グループ 中長期ビジネス成長戦略

Beyond the Border

1	新たな戦略の必要性	
1	激変する10年後のマーケット	P2
2	変化への対応を迫られる既存事業	P3
2	中長期ビジネス成長戦略のコンセプト	P4
3	中長期ビジネス成長戦略の全体像	P5
4	次の10年で実現する姿：ライフ・バリューの創造を通じた「心豊かな生活」の実現	P6
5	デジタルプラットフォーム：Suicaブランドによる「心豊かな」顧客体験の実現	P7
6	Suica：ビジネスの進化・拡大	P8
7	東京圏：魅力的なまちづくりによる収益強化	P9
8	地方：地域産業との伴走・社会インフラのDX実装	P10
9	地方：流動創造とつながりの醸成	P11
10	MaaS：社会システムへの進化	P12
11	海外：ビジネスの拡大	P13
12	人材戦略：JR東日本グループ固有の2つの視点と避けられない課題	P14
13	数値目標	P15

1-1 新たな戦略の必要性：激変する10年後のマーケット

- ・ 外的環境が影響し、経営環境が大きく変わるなか、持続的な成長のために10年先を見据えた戦略が必要



1-2 新たな戦略の必要性：変化への対応を迫られる既存事業

- ・ 変化する競合との関係を踏まえ、「駅に当然にお客さまが集まる」ことを前提としたビジネスモデルを再構築

主なポジティブな要因

富裕層・
シルバー層の拡大

東京圏の
継続的な経済成長

リアルとデジタルの
体験価値の高まり

インバウンドの
継続的増加

集中から
分散の潮流

地方創生による魅力ある
コンテンツの出現

新たなビジネス機会の出現

主なネガティブな要因

競争力のないエリアの
空室率上昇



影響

オフィス

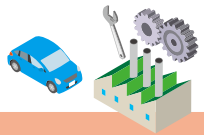
駅ポスター、サイネージ
など従来型広告の衰退



影響

広告

自動運転等による
モビリティの質的变化



影響

鉄道利用者の減少

影響

人手不足

エキナカ

鉄道

ホテル

Suica・
決済

影響

他決済手段
デジタル決済の伸展



影響

リアル購買の減少
(EC、エンタメ、ゲーム等
デジタルサービスの伸展)



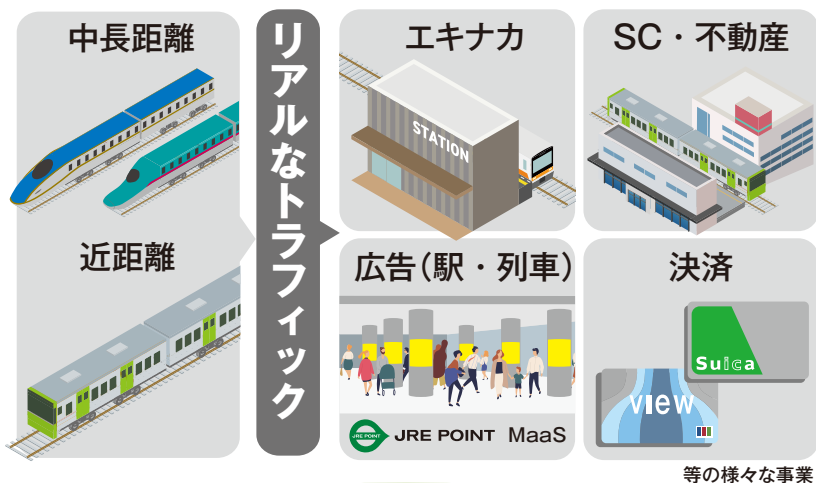
SC

2 中長期ビジネス成長戦略のコンセプト

- ・ JR東日本グループの強みに新たな価値を追加しリデザインすることで、「すべての人の心豊かな生活」を実現

変革2027

重層的でリアルなネットワークを活かした
「駅に当然にお客さまが集まる」ことを前提としたビジネスモデル



JR東日本グループの強み
「重層的でリアルなネットワーク」

中長期ビジネス成長戦略

理念である
「すべての人の心豊かな生活」の実現

個客に応じた日常・非日常の
「体験価値(ライフ・バリュー)」を創造

個客の「移動の目的(地)づくり」

DXによる個客との接点強化

既存事業の変革

新たな市場へのビジネスの拡大

新たな
価値追求の
ために
リデザイン

現状が継続すると
利用は漸減

従来モデルの脱却

環境変化

獲得可能なビジネス機会

人口減少等による
鉄道利用減少

働き方や消費の
価値観の変化

デジタル技術進展と
リアルの体験価値の高まり

東京圏の継続的
成長

地方創生による
魅力あるコンテンツの出現

・「すべての人の心豊かな生活」を実現するため、リアルとデジタルのライフ・バリューの創造やこれらを支える人材戦略を展開

理念

すべての人の心豊かな生活の実現

価値創造 個客に応じた日常・非日常の「体験価値(ライフ・バリュー)」

中長期ビジネス成長戦略

ライフ・バリュー

人材戦略

東京圏



地方



海外



個客の移動を伴う「リアル」なライフ・バリュー

個客の移動の目的(地)づくり

グローバル視点での都市開発

活力ある地域づくり

海外日本ファンの誘客

TOD※開発

社会のDX実装

リアルなライフ・バリューと個客をつなぐ「デジタル」なライフ・バリュー

デジタル体験のOne to Oneでの最適化

デジタルプラットフォームの構築・Suicaの進化

専門性の追求と人材の確保・定着

仕事をみがく／見直す

活躍フィールドの創出と人材の育成

能力を伸ばす／活かす

グループ体運用の拡大

多様な人材が加わる

4 次の10年で実現する姿：ライフ・バリューの創造を通じた「心豊かな生活」の実現

- ・ グループ全体で個客の移動の目的(地)となる高いライフ・バリューを創造
- ・ デジタルプラットフォームで目的(地)をつなぐことで、東京圏と地方において重層的でリアルなネットワークの価値を継続して向上



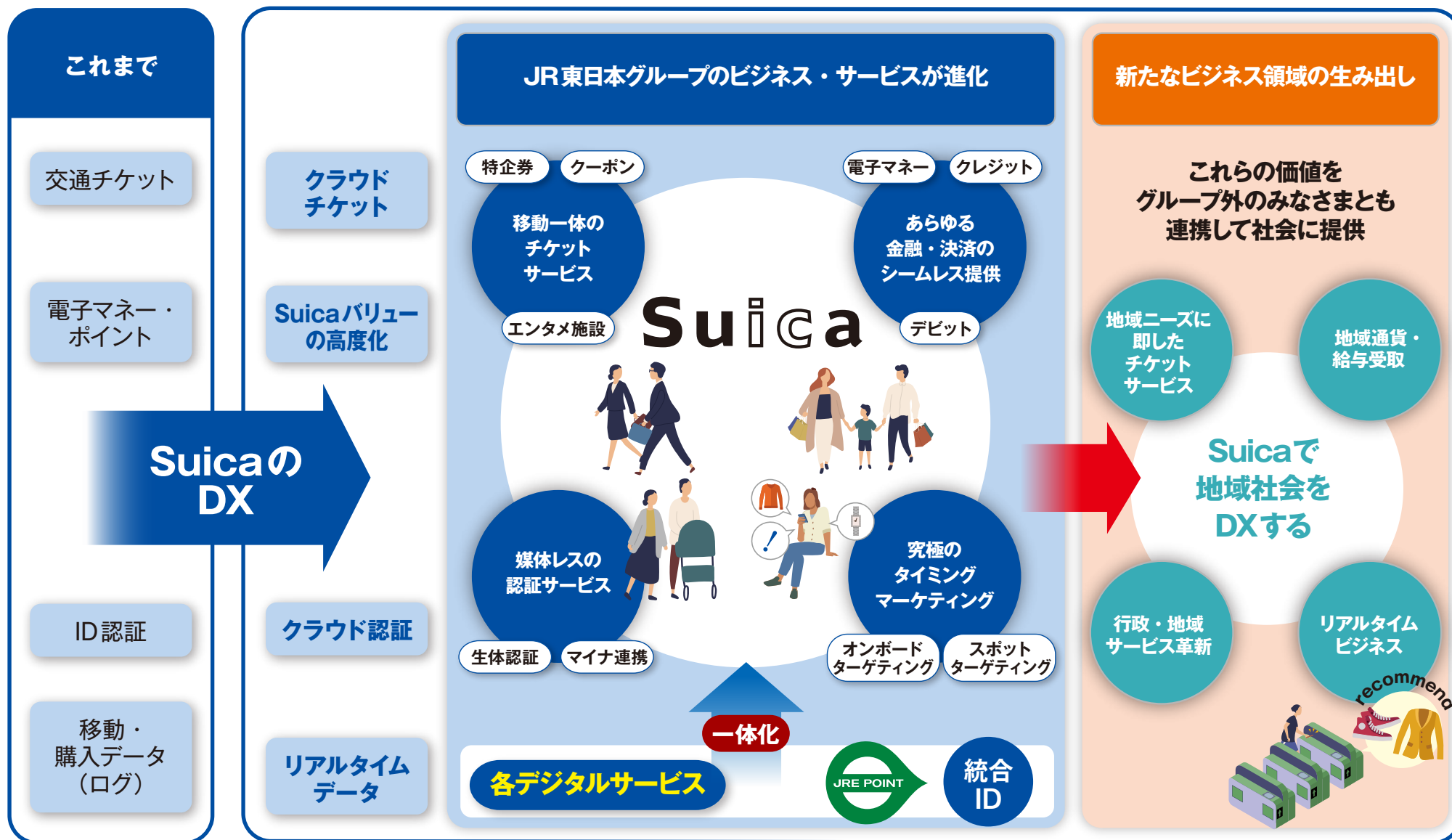
5 デジタルプラットフォーム：Suicaブランドによる「心豊かな」顧客体験の実現

- ・「Suica」の機能を拡張し顧客体験をブランド化することにより、駅空間や駅商圈のリアルと顧客をつなぐプラットフォームを実現
- ・さらに、データで顧客とのコミュニケーションを最適化



6 Suica：ビジネスの進化・拡大

- ・ JR東日本随一のブランドである「Suica」の強みを活かし、クラウド化を通じて、デジタルサービスと一体となった体験価値を提供
- ・ さらにSuicaが地域社会のプラットフォームとなりDX化



- ・ ネットワーク結節点への戦略的投資を行い、グローバルにヒトが集まる先進都市へ
- ・ さらにこうした先進都市への送客を通じてモビリティへの収益を強化

Tokyo Metropolis Project

リテール
ビジネスデジタル
プラット
フォーム

成長が継続する東京圏への戦略的投資

山手線内<<3重点エリア>>

ターミナル直結のグローバルにヒトが集まる先進都市



品川

交通の大更新に合わせた
ゲートウェイ化

新宿

分散するまちを
駅を中心に

東京

時代をリードする
国際的ビジネス街区

<<分散拠点>> 大宮・千葉・横浜 拡がる東京圏の拠点都市

アセット
戦略

- ・ ヒト・産業の接点とすることで、JR東日本グループのアセット（地方駅・駅ビルなど）を地域の拠点化
- ・ クラウド化したSuicaによる社会インフラのDX実装と、地域特性を踏まえた産業との伴走により、住みやすく活力ある地方へ



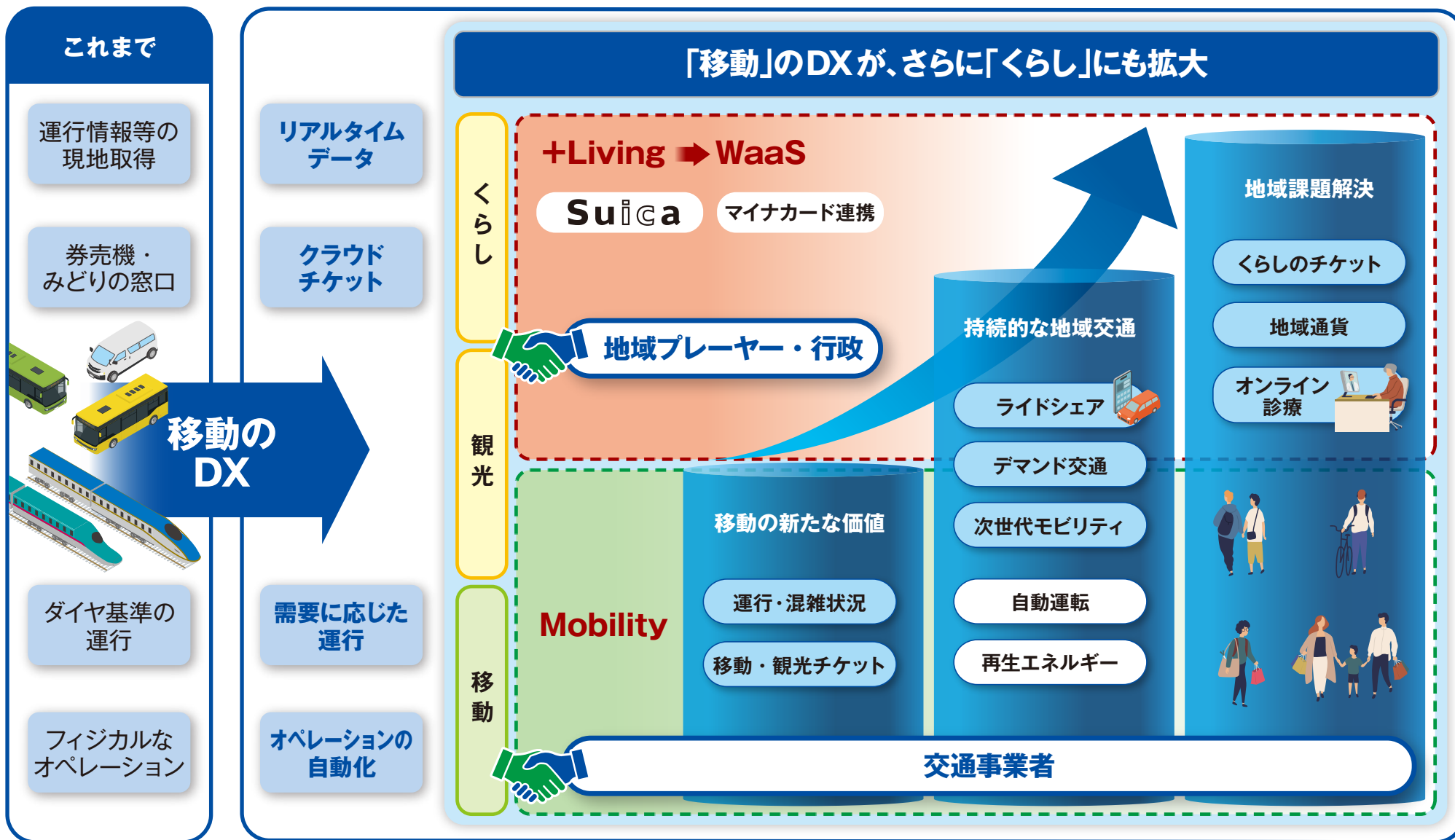
9 地方：流動創造とつながりの醸成

- ・都市と地方の流動活性化のため、魅力的な地域資源による観光中心の“エリア軸”と多様化する趣味嗜好からつながる“コンテンツ軸”により流動を創造
- ・さらに継続的な流動創造のためにデジタルプラットフォームにより「関係人口の創出」「コミュニティの形成」を伸展



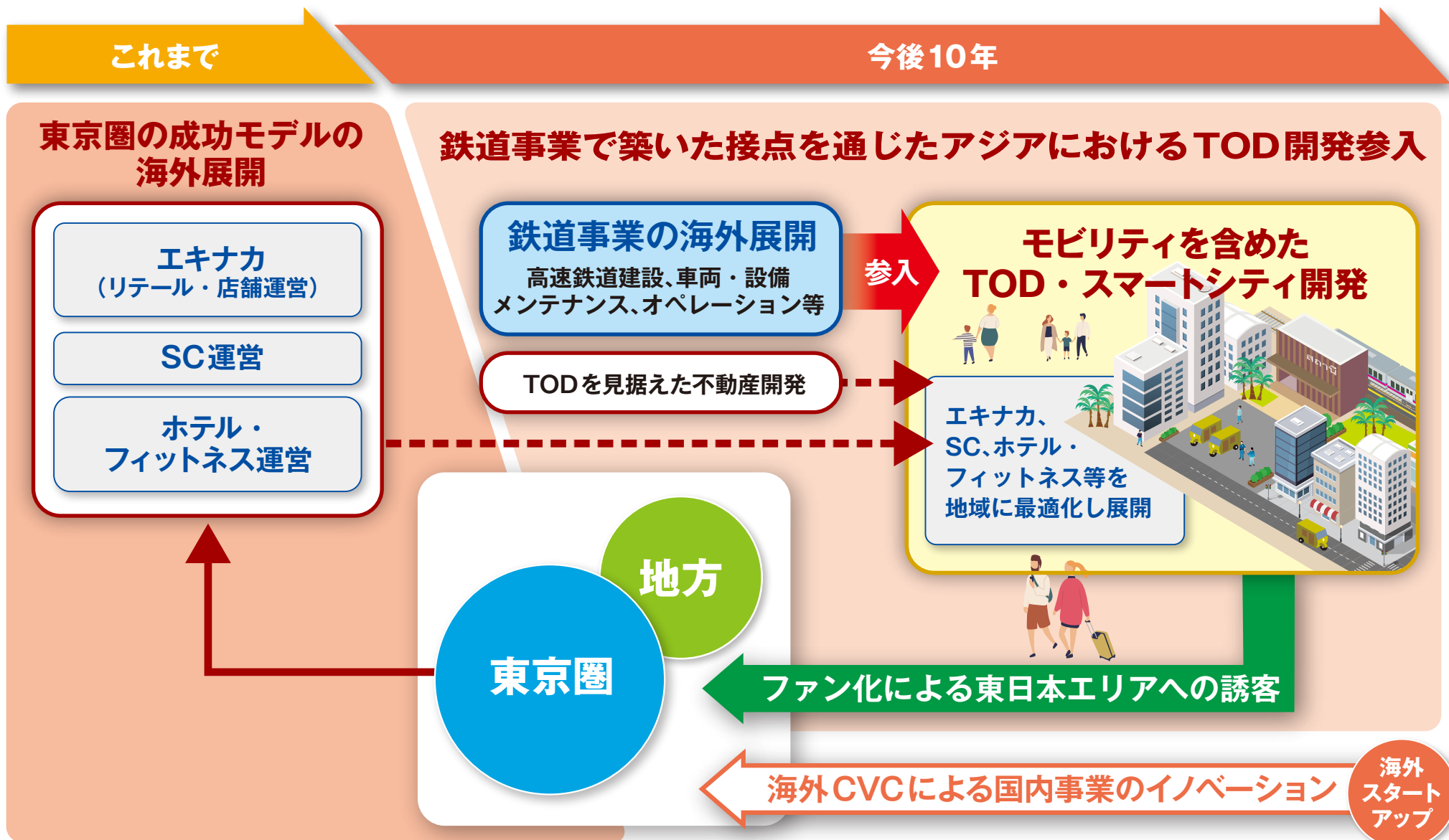
10 MaaS : 社会システムへの進化

- ・ 移動領域のDXから始まったMaaSを、地域課題の解決・生活コスト全体の削減のため、「くらし」領域にも拡大・統合することで「社会システム」へ進化



11 海外：ビジネスの拡大

- ・ 海外マーケットの継続的な拡大をJR東日本グループの成長につなげるために東京圏で培ったTODに参入
- ・ 展開する日本コンテンツで獲得したファンを東日本エリアへ誘客



12 人材戦略：JR東日本グループ固有の2つの視点と避けられない課題

- ・ 徹底的なDXによる業務変革と新たな事業構造に即した人づくりを通じて、グループの成長を推進

JR 東日本グループ固有の2つの視点

グループ会社一体の幅広い事業運営
モビリティ・生活ソリューションの併存(二軸経営)

専門性の追求と
人材の確保・定着



グループ一体運用の拡大



活躍フィールドの創出と
人材の育成



避けられない課題

労働力不足

仕事をみがく／見直す

能力を伸ばす／活かす



多様な人材が加わる



13 数値目標

収益拡大を通じて利益倍増を目指す

