JR東日本グループレポート 2020
INTEGRATED REPORT
2020年8月発行

東日本旅客鉄道株式会社

〒151-8578
東京都渋谷区代々木二丁目2番2号
http://www.jreast.co.jp/

海外事務所

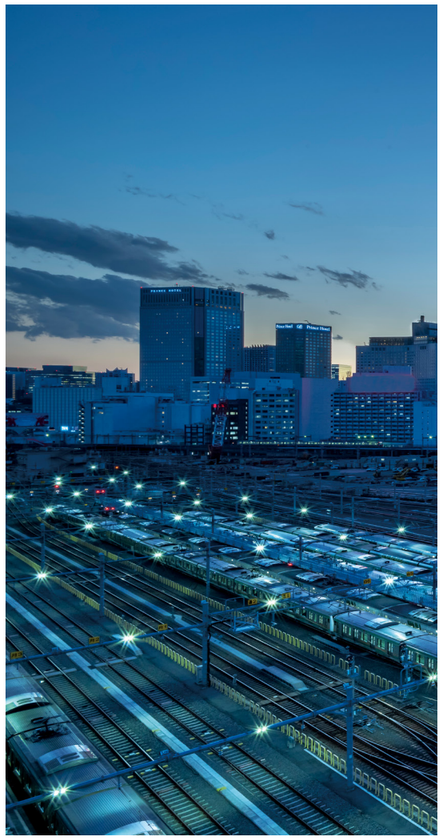
ニューヨーク事務所
East Japan Railway Company
New York Office
Empire State Building, Suite 4220,
350 Fifth Avenue
New York, NY 10118 U.S.A.
TEL：+1-212-332-8686

パリ事務所
East Japan Railway Company
Paris Office
3 rue du Faubourg St. Honoré 75008
Paris, France
TEL：+33-1-45-22-60-48

ロンドン事務所
East Japan Railway Company
London Office
4th Floor, 30-31 Furnival Street,
London EC4A 1JQ,
United Kingdom
TEL：+44-20-7786-9900

シンガポール事務所
East Japan Railway Company
Singapore Office
20 Anson Road, #11-01 Twenty Anson,
Singapore 079912
TEL：+65-6536-1357

VEGETABLE OIL INK
FSC www.fsc.org MIX Paper from responsible sources FSC® C017928



JR東日本グループレポート 2020 INTEGRATED REPORT

JR東日本グループレポート

INTEGRATED REPORT 2020

JR東日本グループの企業価値

JR東日本グループの強み

私たちの強みは、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していることです。この独自の強みを活かし、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します。

輸送サービス

お客さまの求める安全で品質の高いサービスを提供するとともに、地域の発展に貢献します。

数字で見る輸送サービス

2019年度 運輸収入

1兆7,928億円

1日当たりの平均乗客数

約1,780万人

車両数

12,846両

駅数

1,676駅

※BRT駅を含む

営業キロ

7,401.7km

新幹線

1,194.2km

在来線

6,207.5km

※BRT区間を含む

生活サービス

お客さまのライフシーンを彩る魅力ある生活サービスを創造します。

数字で見る生活サービス

ショッピングセンター

169箇所

賃貸可能面積

420,000m²

ホテル客室数

7,974室

IT・Suicaサービス

Suicaを基軸としてリアルとデジタルのネットワークを融合させ、お客さまに新たな価値を提供します。

数字で見るIT・Suicaサービス

Suicaカード発行枚数

8,273万枚

モバイルSuica会員数

934万人

JRE POINT会員数

1,205万人

交通系電子マネーの1日の取扱い件数

958万件（過去最高）

（2019年12月20日）

交通系電子マネー利用可能店舗数

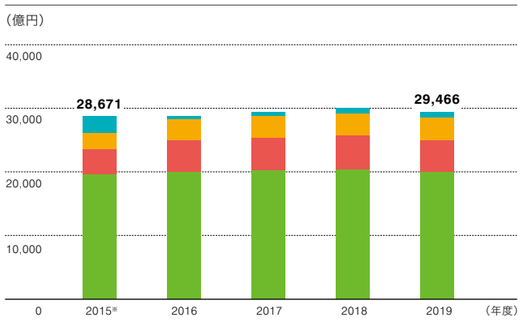
940,290店舗

JR東日本グループの企業価値

財務・非財務ハイライト

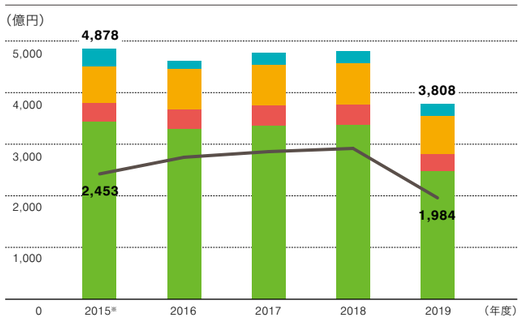
財務（連結）

営業収益



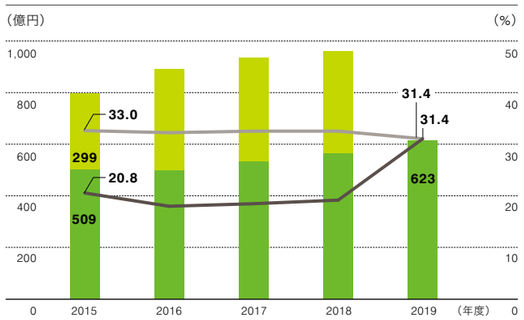
※ 2015年度は旧セグメントの情報を記載しています。

営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益

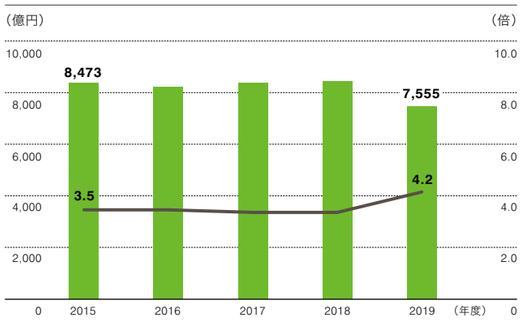


※ 2015年度は旧セグメントの情報を記載しています。

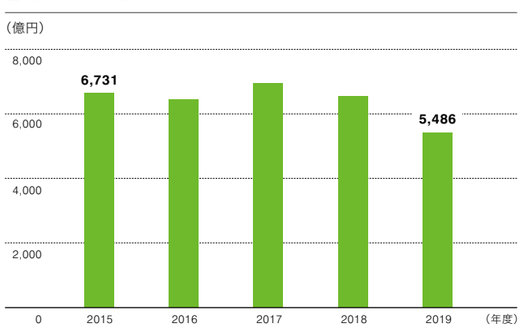
配当総額・配当性向／自社株取得額・総還元性向



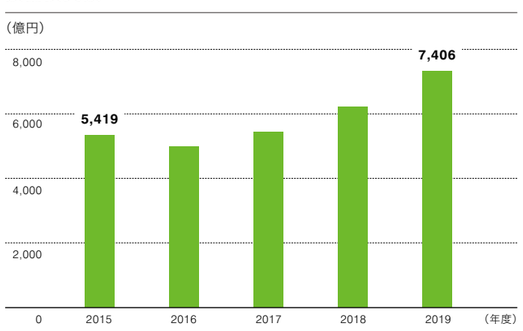
EBITDA／ネット有利子負債/EBITDA



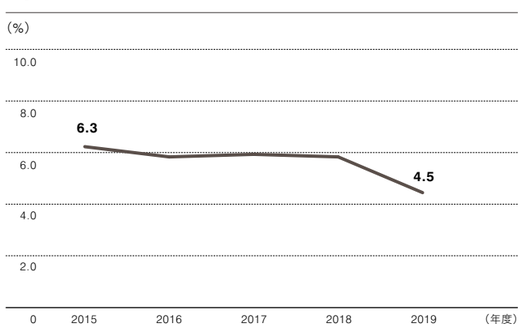
営業キャッシュ・フロー



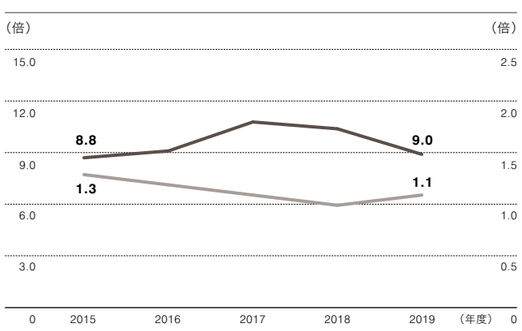
設備投資額



ROA

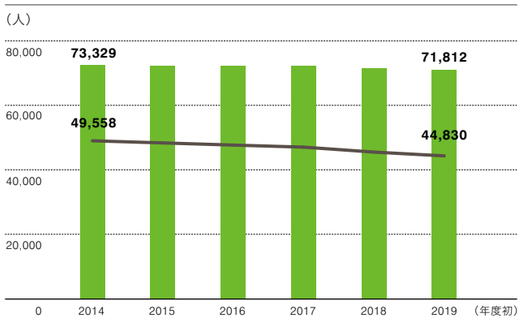


インタレスト・カバレッジ・レシオ／D/Eレシオ

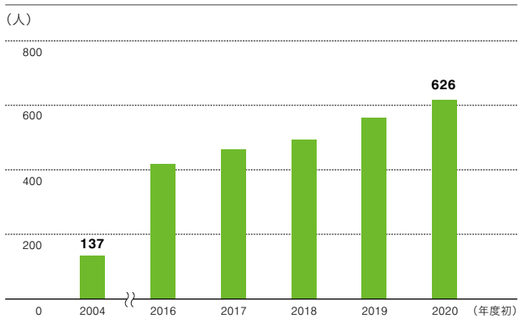


非財務

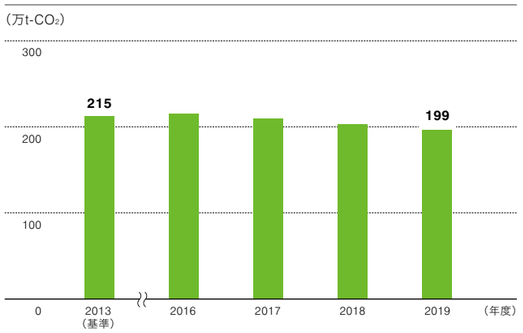
従業員数（連結・単体）



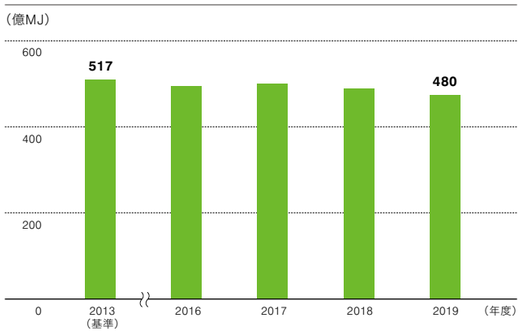
女性管理者数（単体）



CO_2排出量（単体）



エネルギー使用量（単体）



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。

行動指針

安全の追求

「究極の安全」を追求し、お客さまに安心を届けます。

お客さま志向

質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えます。

地域密着

ネットワークの力を活かし、地域社会の発展に貢献します。

自主自立

広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。

グループの発展

社会的責任を果たし、グループ一体で持続的な成長をめざします。

編集方針～発行にあたって～

「JR東日本グループレポート2020 INTEGRATED REPORT」は、当社グループが統合報告書として初めて発行するレポートです。これまで、投資家の皆さまに向けた「アニュアルレポート」と、グループの「安全」「社会」「環境」「ガバナンス」に関わる活動を紹介する「サステナビリティレポート」を発行してきました。このたび、グループの中長期的な価値創造についてのご理解をより一層深めていただくとともに、事業活動におけるサステナビリティの取組みをワンストップで分かりやすく紹介し、多様なステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図ることを目的として本レポートを作成いたしました。なお、当社が鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」を兼ねております。

当社グループは、ESG経営を実践し、事業を通じて社会的課題の解決に取り組むことで、地域社会の発展への貢献と、SDGsの達成に力を注いでいます。本レポートでは、私たちがグループ経営ビジョン「変革2027」で創造する価値、実現する未来とその進捗状況などを分かりやすくお伝えすることを重視し、加えて事業戦略、財務情報とESGに関する取組みなどの非財務情報について、主に2019年度の内容を記載しております。本レポートを対話の媒介としてステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをより深め、皆さまからの信頼に応える企業グループを目指してまいります。

今後とも、当社グループの事業運営についてご理解いただくとともに、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

東日本旅客鉄道株式会社
執行役員
総合企画本部 経営企画部長
伊藤 敦子

参考にしたガイドライン

国際統合報告フレームワーク［国際統合報告評議会（IIRC）］
価値協創ガイダンス［経済産業省］
環境報告ガイドライン（2018年版）［環境省］

報告対象範囲等

対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日
（実績データに関しては、2019年度を対象期間としましたが、活動内容については一部それ以前のもの、および本レポート発行直近のものも含んでいます）

対象範囲

東日本旅客鉄道株式会社
JR東日本グループ（連結子会社（71社））
経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用関連会社（6社）
環境報告：　当社、国内連結子会社
社会性報告：当社、連結子会社

公表数値

公表数値については、端数処理の関係で合計と内訳数値が一致しない場合があります。

目次

基本情報

01 JR東日本グループの強み
02 財務・非財務ハイライト

JR東日本グループの価値創造

06 トップメッセージ
12 JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」
17 進捗報告

サステナビリティの取組み

24 活動ハイライト
32 安全
48 社会
76 環境

コーポレート・ガバナンス

88 役員一覧
90 社外取締役メッセージ
92 コーポレート・ガバナンス

データセクション

98 事業概況
100 財務諸表
105 会社組織図
106 会社データ
107 株式メモ

トップメッセージ

「変革2027」で描いた未来を一つひとつ実現し、環境変化の激しい時代に、新たな価値を創造し続ける企業グループを目指します。

代表取締役社長
深澤 祐二

気候変動や感染症の影響を大きく受けた2019年度

当社グループは、2018年7月にグループ経営ビジョン「変革2027」を発表し、これまで築き上げたお客さまや地域の皆さまからの信頼を基盤に、「ヒト（すべての人）」を起点として“信頼”と“豊かさ”という価値を将来にわたって創造し続ける企業グループへの変革を目指しています。2019年度を、本格的な実行フェーズと位置付け、新幹線eチケットサービスの開始やJRE POINTの利用シーン拡大、次世代新幹線「ALFA-X（アルファエックス）」の走行試験など、「変革2027」の達成に向けた新たな価値創造を着実に進めることができました。

しかしながら、2019年10月の台風第19号の影響により、浸水被害や新幹線の運行休止など当社グループも甚大な被害を受けました。さらに、2020年2月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、鉄道をご利用になるお客さまが大幅に減少するとともに、生活サービス事業についても、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどのご利用実績が軒並み減少しました。2019年度は、上期と下期では全く違う状況となり、まさにアップダウンの激しい1年であったと言えます。

その中で、私が改めて課題認識を強めたのが、災害に対する備えです。我々には「想定外」という言葉は存在してはならず、常にあらゆる災害を想定し、備えを整えることが最も重要な責務です。さらに忘れてはならないのが、これらの災害がもはや100年に一度と言われるようなものではなく、今後、我々の日常の裏に存在し続けるものであるということです。我々はあらゆる災害への備えを強化するとともに、サスティナブルに成長することで、社会に価値を還元し続ける存在でなくてはなりません。2019年度は、この「サスティナブル」という言葉の重みを、改めて深く心に刻み込みました。

「変革2027」の歩みをスピードアップさせる

10年後の未来を想定すると、人々のライフスタイルの大きな変化が予測され、我々を取り巻く環境は非常に厳しいものとなります。現在のビジネスモデルを継続するだけでは、明るい未来を描くことはできません。環境の変化に対応するため、我々は「変革2027」で「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」を転換していくという基本方針を打ち出しました。

新型コロナウイルス感染症によって、日本が抱えているさまざまな課題が浮き彫りとなり、我々が10年後に思い描いていた世界が、まさに目の前に訪れたのだと思います。前

トップメッセージ

向きに捉えれば、「変革2027」で目指している方向性は間違っていなかったこと、そしてその歩みを、より一層スピードアップさせる必要があることが明らかになったと言えます。

我々が担うべき社会的使命を完遂しながらも、浮き彫りとなった課題解決に取り組み、変革の歩みをスピードアップさせ、成長・イノベーション投資を着実に実行します。また、今後の移動需要の早期回復に努めることで、この難局を乗り切っていきます。

新たなビジネスモデルの構築に取り組む

現在当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスという3つの事業フィールドを有しており、主要事業である輸送サービスによって、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。しかし人口減少やテレワークの推進などにより、今後移動機会の減少が想定されます。輸送サービスがダウントレンドに入ることも見据えて、「変革2027」では、生活サービスおよびIT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、輸送サービスとそれ以外の事業比率を、7：3から6：4に変えていくことを目標としています。そして、この3つの事業を融合させる基軸となるのは、すでに当社グループが多数のお客さまとのつながりを持っているSuicaです。現在、あらゆる場面でSuicaを使用可能にする共通基盤化を進めています。決済までを含めた事業をベースに、あらゆるサービスをシームレスに連携させ、新たな価値を提供することが、当社グループがこれから目指すべき一つのビジネスモデルとなります。我々はリアルな接点としての入口は多数有していますので、今後のEコマースやデジタルマーケティングの拡大などに応えるべく、新たなインフラの整備やデジタルトランスフォーメーション（DX）への取組みなどを進め、リアルなネットワークをバーチャルにも広げて、お客さまや地域社会の多様なニーズにスピード感を持って対応していきます。

もう一つ、重要なのは「まちづくり」です。これまでは、鉄道を主軸にどれだけ快適にするかという視点で、駅や駅周辺施設（駅ビルやホテルといった商業施設）の開発に力を入れてきましたが、今後はこの取組みをもう一段進め、「まちづくり」そのものに関与していきます。「ヒト起点」での発想をベースに、これからの時代の住みやすさや働きやすさを追求し、また、シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携などによりビジネスの幅を広げ、より一層の収益力の向上を目指していきます。現在、2020年3月に開業した高輪ゲートウェイ駅を核としたグローバルゲートウェイ品川の開発を進めています。我々だからこそできるまちづくりのモデルケースとすべく、新たな価値観や機能、街と駅が一体となったデザインの構築など、世界中から先進的な企業と人材が集い、新たなビジネス・文化が生まれ続けるまちづくりに挑戦しています。

グローバルな社会課題を解決する

グローバル展開は、これからの当社グループの成長に欠かせない取組みです。150年の歴史を有する鉄道事業、その中で培ってきた文化やノウハウ、テクノロジーを海外に共有することで、グローバルな課題を解決するだけでなく、当社グループの大きな成長につなげます。例えば、発展が著しい東南アジアでは、現在、交通渋滞が社会・環境の両面で大きな問題となっており、これはまさに鉄道が解決できる課題です。生活サービスでも、シンガポールや台湾、ジャカルタなどで事業展開しており、国内で進めるグローバルゲートウェイ品川などの開発事業とも連動させていきたいと考えています。

グローバル化は、人材育成の面でも大きな成果を得られると確信しています。鉄道事業では、日々決められた仕事や役割を果たすことが求められ、社員は内向き思考に陥りがちです。海外で働くことで仕事の幅が広がるとともに、さまざまな課題に対応することで人間的にも鍛えられ、成長することができます。特に若い人材を積極的に海外に送り出すことにより、次世代を担う人材として成長させます。約10年前から海外事業を展開していますが、そうした人材が大きく成長しているという手応えも感じています。海外を経験した社員が日本に帰ってきて、新たなことに挑戦するという好循環を繰り返していけば、当社グループにとって大きなプラスになると期待しています。

ESGを推進することが当社グループの社会的使命

当社グループは、1987年の発足以降、「地域密着」を経営の原点に掲げ、CSR（企業の社会的責任）の観点から地域社会の発展に向けた取組みを進めてきました。しかしながら、人口減少や高齢化、地域経済の衰退、地球環境問題をはじめとする社会的課題がかつてないほど深刻な形で顕在化しつつあります。そうした中、事業活動を通じて地域社会の課題解決に取り組む「ESG経営」は、今まで以上に社会の一員として果たすべき責任を全うし、地域の皆さまやお客さまの信頼を確固たるものとしていくという点で、当社グループが長期にわたって成長を続けていくために必要不可欠なものです。

「環境」については、鉄道は元来環境負荷の低い移動手段として注目されてきました。しかしながら、我々は企業活動の過程でCO_2を排出していますし、多くのエネルギーも使用しています。そこで次のステップとして、「脱炭素社会」への貢献とともに、鉄道の環境優位性のさらなる向上とサスティナブルな社会の実現を目指し、2020年5月、環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ 2050」を策定しました。2050年度の鉄道事業におけるCO_2排出量「実質ゼロ」の実現に向けて、さらなるエネルギーマネジメントの実践や、水素をエネルギー源としたハイブリッド車両（燃料電池）の実証実験に取り組むなどのエネルギー多様化、外部と連携したイノベーションへの挑戦を積極的に行っていきます。

トップメッセージ

「社会」の側面で言えば、当社は2011年の東日本大震災以降、どのように復興に取り組み貢献していくかを大きなテーマとしてきました。2020年3月には、震災により運転を一部区間で休止していた常磐線が全面開通し、東日本大震災で被災した線区のすべてがつながりました。今後、復興における第2ステージとして、被災地域の活性化を促進するための、新しいエネルギー社会の構築に向けた取組みに対する支援や観光業支援など、我々に何ができるのかを引き続き検討し、さらなる復興に貢献していきます。

加えて、地方都市との多数のネットワークを有する当社グループにおいて、地方創生への取組みも重要な課題です。信頼をベースに、地域事業への投資や雇用の創出、新たな事業者の呼び込みなど、地方が成長し続け、自立できる仕組み（エコシステム）が循環していくよう、地域と一体となった開発を進めていきます。例えば、農業では6次産業化などを地域と一体となって進めており、仙台では、津波により被害を受けた住宅移転跡地を市から借り受け、果樹農園をつくっています。これをアグリツーリズムといった価値と結び付けることで、単純に何かをつくって売るだけではなく、継続的、循環的に利益が創出されるシステムの構築に挑戦しています。

「ガバナンス」では、上述した取組みをいかにサスティナブルなものにしていくか、また、当社グループの経営のトッププライオリティである「究極の安全」に向けたリスクの低減やコンプライアンス体制の強化、さらには、経営そのものの「安全性」確保に向けたガバナンス体制の構築などに引き続き取り組みます。また、社外取締役比率の向上や、取締役の任期を1年に設定するなど、企業として求められるガバナンス上の要請にも一つずつしっかりと対応していきます。

これからも、グループ一体となって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発展に貢献するとともに、SDGsの達成に力を注いでいきます。

困難な時代だからこそ、力強くグループを牽引していく

2019年度、我々は価値観を大きく揺さぶられるような出来事に直面しました。顕在化した課題には迅速に対応する一方で、長期的な視点で未来を見据えた取組みを続けていくという方針は変わりません。足元のリスクに備えることも重要ですが、それだけに終始することなく、未来に向けて我々が取り組むべき課題は何かをしっかりと見極め、変革の歩みをさらに加速させ、必要な投資やイノベーションの創出を実践していきます。もちろん、足元の厳しい業績や財務状況を踏まえた当面の戦略として、安全に影響の出ない範囲での維持更新投資の抑制・延期など、施策の優先順位に合わせた投資判断を個別に検討していきます。

新型コロナウイルス感染症と共存する時代の「ニュー・ノーマル」においては、「安心」「清潔」が不可欠です。安全および品質の確保を大前提に、マスクの着用、消毒・換気やソーシャルディスタンスの確保などを徹底し、お客さまに安心してご利用いただける環境を提供することを、まずはしっかりと意識していきます。また今後、中長期的にお客さまのご利用が新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準まで回復しない場合を見据え、将来にわたり、安全かつ利便性の高いサービスをサスティナブルに提供するために必要な運賃やダイヤのあり方などについても検討してまいります。不確実な市場環境の中において、我々は訪れる変化をプラスに転じていくような、レジリエントな変革に引き続き取り組んでいきます。すべては社会のサスティナブルな発展につながる価値創造を念頭に据えていますので、ステークホルダーの皆さまには、これまでと変わらず当社グループを信頼していただき、ご支援を継続していただきたいと思います。

最後に、「JR東日本グループレポート2020 INTEGRATED REPORT」は、当社グループが統合報告書として初めて発行するレポートです。当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解をさらに深めていただくことを目的に、「変革2027」で掲げたビジョンと、その達成を通じた企業価値向上のための取組みなどを分かりやすくご紹介しています。ステークホルダーの皆さまには、本レポートを対話の媒介として、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年8月

代表取締役社長

深澤祐二

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「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

2027年頃までの経営環境の変化を見据え、2018年７月にグループ経営ビジョン「変革2027」を公表しました。「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、都市や地方、世界を舞台に、新たな成長戦略を推進していきます。

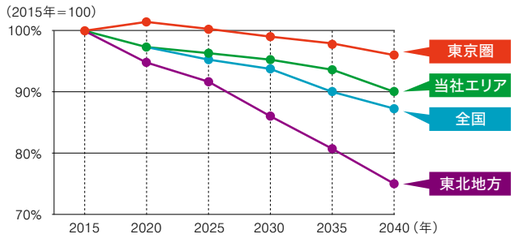
1 経営環境の変化

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ており、2025年度以降は東京圏においても人口の減少が見込まれています。

加えて、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、10年後には鉄道による移動ニーズが大幅に縮小すると想定していました。

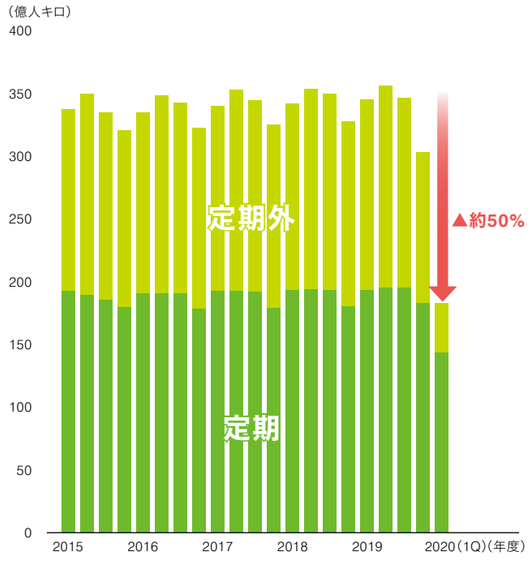
新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、お客さまのご利用が大きく減少するとともに、テレワークやEコマースの普及が急速に進むなど、想定していた環境変化が前倒しで起こっており、変革のスピードをさらに加速する必要があると認識しています。

人口減少と鉄道による移動ニーズの縮小



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

新型コロナウイルスの影響による輸送量の減少



四半期ごとの輸送人キロの推移
（東日本エリア）

2 ポストコロナ社会への対応

新型コロナウイルス感染症流行への対応として３つの柱を定めるとともに、ポストコロナ社会は、これまでとは全く違ったものになることを想定し、「変革2027」実現に向けた取組みを一層スピードアップしていきます。成長戦略を再構築し、お客さまの行動変容、価値観の変化に対応した新たな価値を創造します。

3つの柱

“社会的使命の完遂”

- 安心してご利用いただくために駅・車内の消毒・換気等の対策の徹底
- 経済回復に向けて最適な輸送の確保やサービスの提供

“変革の歩みをスピードアップ”

- 「変革2027」実現に向けた成長・イノベーション投資の着実な実行
- 安全確保を前提とした維持更新投資や経費の見直し

“移動需要の創造”

- JRE POINTを活用した鉄道・生活サービスとIT・Suicaを横断する施策の実施
- 国や地方自治体、地域と連携した価格訴求性のある商品の提供、新しい形の旅と暮らしの提案

ポストコロナ社会の不可逆的な構造変化

「通勤主体」から「生活主体」へ　｜　「集中」から「分散」へ　｜　「マス」から「パーソナル」へ

ESG経営の実践 ＋

成長・イノベーション戦略の再構築

- 新しい旅や暮らしをかたちづくるビジネスモデルの構築
- デジタルマーケティングの活用による新たなサービスの提供
- ヒトを起点としたMaaSの実現

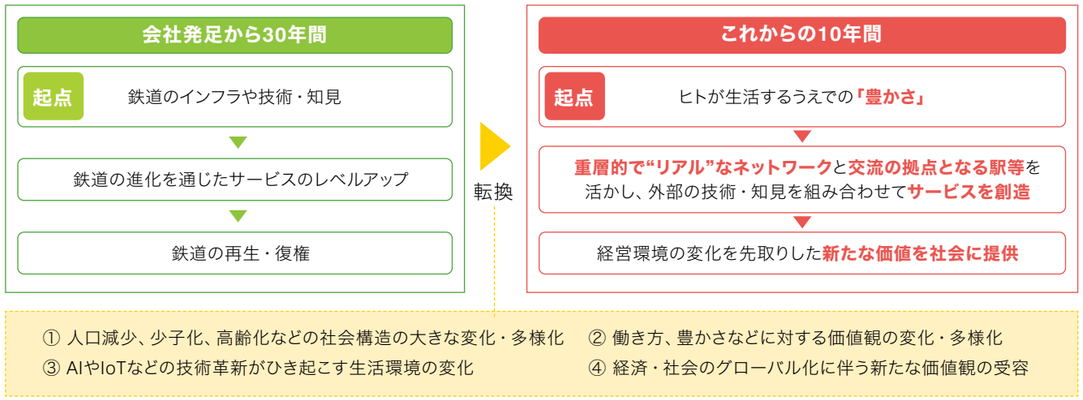
経営体質の抜本的強化

- チケットレス、ドライバレス運転、スマートメンテナンスをはじめとしたデジタルトランスフォーメーション（DX）の加速
- ご利用動向や働き方改革などを踏まえた柔軟な運賃体系や輸送体系の構築
- 鉄道事業のコスト構造の改革とグループ事業再編の推進

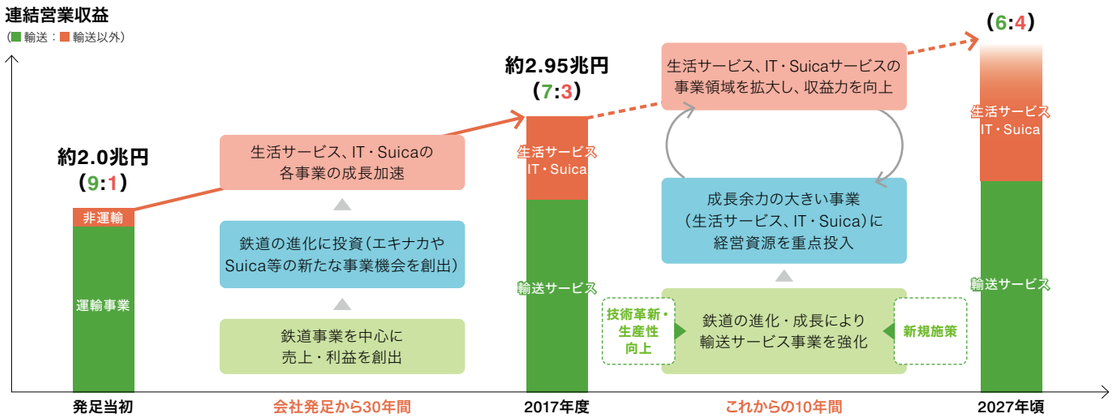
JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

3 「変革2027」の基本方針

会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は、“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、“リアル”なネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。

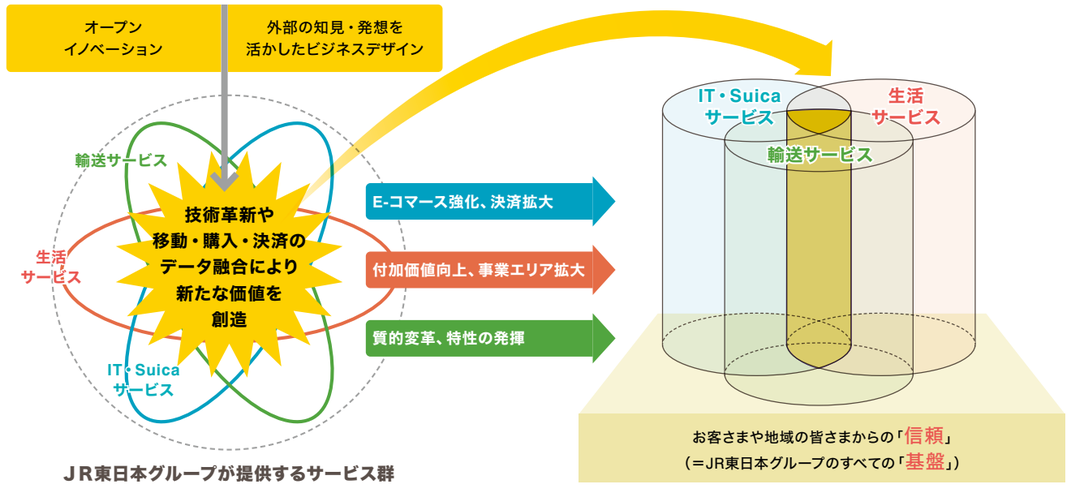


今後は、輸送サービスの質的変革による進化に加えて、生活サービス、IT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていきます。



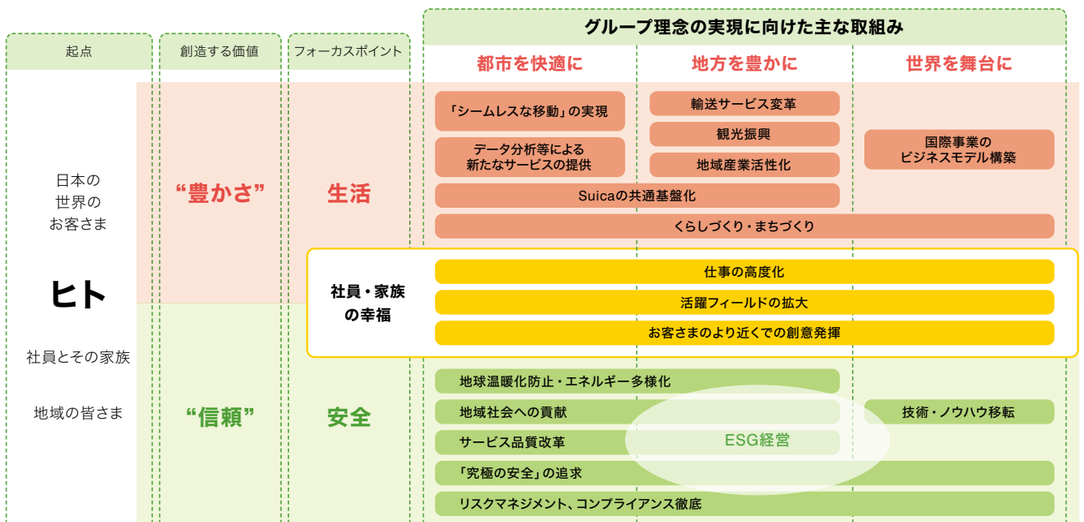
4 JR東日本グループの強み

JR東日本グループの強みは、「信頼」というブランドを基盤として、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していることです。この強みを活かし、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します。



5 「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きます。



JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

6 SDGsの達成に向けて

JR東日本グループは、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、地域社会の発展と国際目標「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に取り組みます。

具体的には、「安全」が経営のトッププライオリティであることをグループ共通の理念として掲げ、すべての事業の基盤であるステークホルダーの皆さまからの「信頼」を高めるとともに、「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」に向け日々の挑戦を続けていくことで、「持続可能な社会」とグループの持続的な成長を実現していきます。

「変革2027」で創造する価値を通じて、SDGsに掲げられた17の目標について、特に私たちJR東日本グループの強みを活かせる「9.産業と技術革新の基盤をつくろう」「11.住み続けられるまちづくりを」のほか、「7.エネルギーをみんなに そしてクリーンに」「8.働きがいも 経済成長も」や「5.ジェンダー平等を実現しよう」「12.つくる責任 つかう責任」「17.パートナーシップで目標を達成しよう」などの実現に力を注いでいきます。

「変革2027」で創造する価値

信頼
JR東日本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
より一層確固たるものとする

豊かさ
あらゆる事業活動を通じて
すべての人の「心豊かな生活」と
地域社会の持続的な発展を実現する

ESG経営の実践

事業を通じて社会的な課題の解決に取り組む

環境に関する重点課題
- 脱炭素社会の実現
  -地球温暖化防止
  -エネルギー多様化
- 資源循環社会の実現
  -廃棄物の削減
  -プラスチック資源循環への対応
- 生物多様性の保全

社会に関する重点課題
- サービス品質
- 地方創生
- QOL（働き方、暮らし方）の向上
- 社会の教育や文化発展への貢献
- 平等、人権
- フードロスの削減

企業統治に関する重点課題
- 究極の安全
- リスクマネジメント
- コンプライアンス
- 内部統制

7 進捗報告

SDGsの達成に向けて「変革2027」で創造する価値

「信頼」を高める：「究極の安全」の追求

目指す姿
鉄道をはじめとした輸送サービスにおいて「究極の安全」を追求することにより、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、すべての事業の持続的な成長につなげる。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
当社原因による事故	0件	0件
重大インシデント	0件	0件
鉄道運転事故	20%減（2017年度比）	137件（2018年度△17件）
うちホームにおける鉄道人身障害事故	30%減（2017年度比）	70件（2018年度+5件）

「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
- 仕事の本質について社員が理解を深めるため、実際の映像による訓練が可能なシミュレータを乗務員やメンテナンス職場などの各系統に導入するなど、より実践的な安全教育・訓練を実施
- 2019年度までに全乗務員職場に配備を完了

安全文化のさらなる進化
- 「チャレンジ・セイフティ運動」のさらなる活性化のため、取組みが盛んな職場の知見を収集・展開するための新たな研修を開始

新たなリスクを捉えルール・しくみを変革
- 全社的かつ部門横断的なルール・しくみに関する課題の継続的な改善と「先取りの安全マネジメント」の推進

環境変化に対応した人材育成の推進
- 「仕事の本質」を理解するための安全教育や相互利用等による教育・訓練設備の徹底的な活用

一人ひとりの「安全行動」の進化と変革

「安全マネジメント」の進化と変革

新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備
- 3次元レーザーレーダにより踏切全体を検知する障害物検知装置の設置拡大と高機能化
- 自然災害・テロによるリスクを低減
- ホームドアの設置工事を推進し、2019年度末までに48駅(線区単位では57駅)の整備を完了

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「信頼」を高める：「サービス品質改革」

目指す姿

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、グループ全社員が力を合わせ、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現など5つの項目に取り組み、引き続き「鉄道業界顧客満足度No.1」を実現する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
東京100km圏の在来線（2017年度比）※1	50%減	15%減※2
当社管轄エリアの新幹線（2017年度比）※1	75%減	50%減※2
首都圏在来線の総遅延時分（2017年度比）	20%減	21%減※2

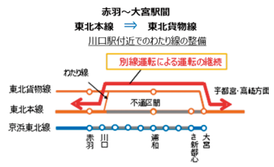
※1 当社グループに起因する輸送障害の発生率　※2 速報値

輸送障害の発生防止

- 首都圏在来線の電気設備等の強化を促進
- 車両故障対策として車両部品の交換、変電所トラブル対策として、制御装置のプログラム変更などを実施

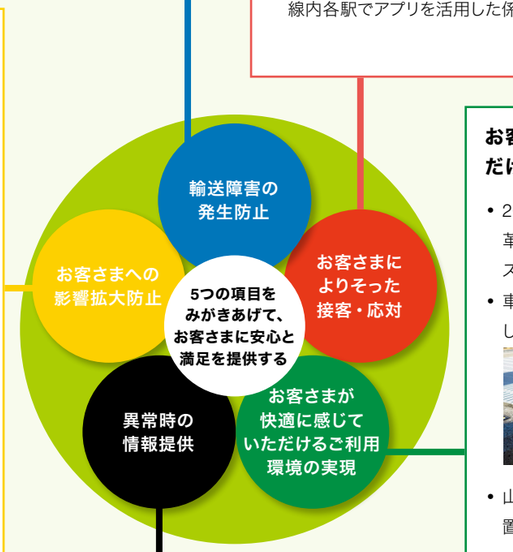
お客さまへの影響拡大防止

- お客さま最優先の対応（社員の現地へのかけつけ、あらゆる手段でのお客さま救済）
- 台風等による被害拡大を防ぐための列車の計画的な運転見合わせについて、より早期の情報提供を行うとともに、速やかな運転再開に向けた点検体制を強化
- 折り返し・別線運転の深度化



お客さまによりそった接客・応対

- サービス介助士資格の取得促進
- 「声かけ・サポート」運動を通年で実施
- 介助を必要とするお客さまのスムーズなご乗車を図るため、2020年3月から南武線内各駅でアプリを活用した係員間情報伝達を開始



お客さまが快適に感じていただけるご利用環境の実現

- 2019年7月、列車内サービスの変革に向け「（株）JR東日本サービスクリエーション」が事業を開始
- 車両とホームの隙間を縮小するくし状部材の設置

- 山手線車両内のフリースペース設置完了

異常時の情報提供

- 多言語での案内情報を配信
（異常時案内用ディスプレイ、新幹線旅客案内システム等）
- 2019年12月より英語でのTwitterアカウントによる列車運行情報の配信を開始

「信頼」を高める：「ESG経営の実践」

目指す姿

「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と持続可能な開発目標（SDGs）の達成に貢献する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
鉄道事業のエネルギー使用量（2013年度比）	40%※減	7.2%減
子育て支援施設（累計）	150箇所	139箇所

※ 2030年度目標

E（環境）

- 「エコステ」モデル駅使用開始（野辺山・前橋）
- 2019年7月、男鹿線男鹿駅で「CO_2フリー電気」の使用開始
- ハイブリット車両（燃料電池）試験車両の開発

- 2020年6月、「脱炭素社会」実現、エネルギー多様化推進に向け「エネルギー戦略部」を設置

S（社会）

- 子育て支援施設の整備を推進（2020年7月現在累計144箇所）

- 2020年1月、「サステナビリティボンド」を発行
- 2019年10月～2020年1月末、山手線で「SDGsラッピングトレイン」を運行

- アジアからの研修生受入れ等による国際鉄道人材育成、技能実習の受入れ

- 直営病院による地域医療への貢献
- 感染症対策の推進

G（ガバナンス）

- 内部通報制度の充実
- リスク管理のレベルアップ
- リスクの重要度に応じた実効性の高い監査の拡充
- 情報システムデータの分析・活用

「信頼」を高める：東京2020オリンピック・パラリンピック

目指す姿

「東京2020オリンピック・パラリンピックのオフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）として、質の高いサービスを提供し、大会の成功に貢献する。そのうえで、得られた経験と社員一人ひとりの成長を、大会終了後の「レガシー」として引き継ぐ。

大会の成功に貢献
～すべての観客の皆さまが笑顔で楽しめるように～

- 競技会場周辺等の駅改良工事を推進
- 大会スケジュールに合わせた輸送計画の策定
- 朝通勤時間帯の混雑緩和に向けたTDM（交通需要マネジメント）の推進
- セキュリティ強化に向け、防犯カメラ等の増設等

- 一部駅における医療機関との連携強化
- ラグビーの国際的な大会の期間中、輸送力、案内体制の強化等を実施

共生社会の実現
～誰もがいきいきと働き・くらせる社会に～

- パラリンピックスポーツの理解促進に向けた講演会等の実施・応援の輪の拡大
- 各種イベントでの義足体験等の実施による、共生社会の理解促進

東日本エリア全体の魅力発信と誘客

- 首都圏から東北、信越等への誘客に向けた準備を推進

※ JR東日本は、東京2020オリンピック・パラリンピックオフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）です。

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

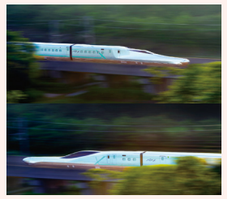
「心豊かな生活」の実現：輸送サービスの質的変革

目指す姿

「旅の目的（コト）」創りやインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大と収益力の向上を目指すとともに、ドライバレス運転、次世代新幹線の開発、羽田空港アクセス線（仮称）の準備等を加速し、輸送サービスを質的に変革していく。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
運輸事業の営業収益	21,000億円	19,945億円
インバウンド収入（輸送サービス）	380億円	250億円

輸送サービスのブラッシュアップ・魅力向上



- 2019年5月、次世代新幹線の実現に向けた試験車両「ALFA-X」による試験走行を開始
- 2019年11月、相鉄本線海老名駅と埼京線新宿駅間で相互直通運転を開始
- 2020年3月、伊豆エリアの「本物の魅力」を発信する観光特急列車「サフィール踊り子」の運行開始

被災エリアの復興

- 2020年3月、常磐線富岡～浪江間の運転を再開
- 2020年3月、気仙沼線・大船渡線BRTの5箇所で新駅を開業

駅の改良・機能向上

- 2020年3月開業の高輪ゲートウェイ駅で最新技術を用いた駅サービス設備を試行導入
- 無人AI決済店舗「TOUCH TO GO」

駅案内ロボット

TOUCH TO GO

シームレスな輸送サービスの提供

- 羽田空港アクセス線（仮称）の環境影響評価手続きに着手

「心豊かな生活」の実現：くらしづくり（まちづくり）

目指す姿

「品川開発プロジェクト」をはじめとしたまちづくりやターミナル駅開発、ホテル拡充を推進し、収益力を向上させる。
シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携など、従来にない発想でビジネスの幅を拡げる。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
生活サービス事業の連結営業収益	11,000億円	8,708億円
シェアオフィス展開（累計）	30箇所	8箇所
ホテル客室数（累計）	1万室	0.79万室

まちづくり

- 品川開発プロジェクト（第Ⅰ期）について2019年4月に都市計画決定、2024年度を予定しているまちびらきに向けて計画を推進

事業エリアの拡大

- 駅ナカシェアオフィス事業「STATION WORK」を全18箇所で展開

STATION WORK

「心豊かな生活」の実現：Suicaの共通基盤化、MaaSの推進

目指す姿

お客さまがあらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせて、移動・購入・決済等ができるサービスを実現する。
持続可能な社会基盤のもと、活発な交流を通じて、すべての人が心豊かに生活できるサービスを提供する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」のサービス利用件数	3,000万件/月	0.4万件/月
Suica等交通系電子マネー利用件数	3億件/月	2.5億件/月
自社新幹線のチケットレス利用率	50%	17.1%
「JRE MALL」会員数	70万人	26万人
「JRE POINT」会員数	1,600万人	1,205万人

お客さま・地域の皆さまへの新たな価値の提供

- 「MaaS」「Suica」「データマーケティング」によって「デジタル・ネットワーク」を構築
- 当社グループの強みである輸送サービスと生活サービスの「リアル・ネットワーク」に「デジタル・ネットワーク」を掛け合わせ、グループのご利用の増加や事業運営のスマート化を実現

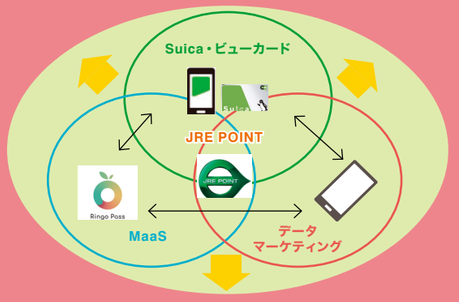
「融合」と「ヒト起点」

リアル・ネットワーク

「輸送サービス」×「生活サービス」

デジタル・ネットワーク

「MaaS」×「Suica」×「データマーケティング」



社外との柔軟な連携

Suicaの共通基盤化

- 2020年3月、「新幹線eチケットサービス」を開始
- 2019年9月、訪日外国人旅行者向けICカード「Welcome Suica」の販売を開始
- 「楽天ペイ」アプリ内でSuicaを発行可能にするための準備を推進

「シームレス・ストレスフリー」な移動の実現

- 2019年9月、「JR東日本アプリ」のサービスやデザインを一新
- 「観光型MaaS」の実証実験を実施（2019年10～12月「にいがたMaaS Trial」、2020年2月「TOHOKU MaaS仙台 Trial」）
- 2020年1月、タクシーやシェアサイクルを利用できるスマートフォンアプリ「RingoPass」を一般公開

Ringo Pass

JRE POINTの会員拡大

- 2019年10月、Suicaでの当社鉄道利用で「JRE POINT」が貯まるサービスを開始

2020年6月、Suica・MaaS・データマーケティングを三位一体で推進する「MaaS・Suica推進本部」を設置

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「心豊かな生活」の実現：国際事業の推進

目指す姿

グループの技術・ノウハウを結集し事業展開を進め、アジアを中心に、国際事業のビジネスモデル構築を目指すとともに、海外での活躍の場やさまざまな研修を通じて、グローバル人材の育成を強化する。

ビジネスモデルの構築

- 当社グループの強み・ノウハウを活かせる案件の形成
- 鉄道技術の国際標準化への対応

グローバル人材の育成

- 視野の拡大やグローバルマインドの醸成を目的とした海外各種研修や海外の研究・ビジネスの最先端に触れる海外留学・社員派遣制度等の実施

輸送サービス

インド高速鉄道プロジェクトの支援

タイ・インドネシア・英国各国鉄道事業における業務の推進・改善

生活サービス

- 「ホテルメトロポリタンプレミア台北」の開業準備の推進
- 2019年8月、シンガポールにて日系企業向けの交流プラットフォーム「One&Co」を開業

「ホテルメトロポリタンプレミア台北」

シンガポール「One&Co」

社員・家族の幸福の実現

目指す姿

「業務改革」「働き方改革」「職場改革」の3つの改革を推し進め、社員が活躍できるフィールドを拡大する。社員一人ひとりが自らの「変革ストーリー」を描き、その実現に向けて挑戦する「参画と成長のサイクル」を加速させ、社員の成長とグループの発展を同時に実現する。

3つの改革の推進

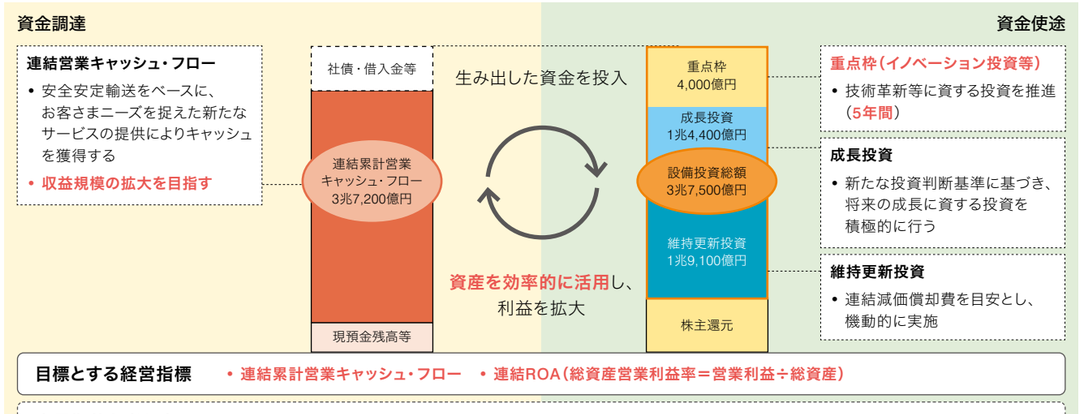
- 2019年4月、新幹線の安全・サービス品質のさらなるレベルアップを目指し、業務を一元的・専門的に統括する「新幹線統括本部」を設立
- 2019年4月、社員一人ひとりの健康と活力の向上を目指し「健康経営中期ビジョン2023」を策定

- デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進
- 2019年4月に策定した「一般事業主行動計画」に基づき、全職場へ女性を配属できるよう女性用設備の整備を推進するなど、女性の活躍および仕事と育児の両立支援を推進
- 職種等を超えた現業機関の社員によって構成する「組織横断プロジェクト」を13箇所で立上げ

- 社員の多様な意欲を柔軟に受け止め、一人ひとりの社員がさまざまなフィールドでより一層活躍し、成長していくことを目的とした新たなジョブローテーションを2020年4月より実施

8 「変革2027」の数値目標

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。また、今後10年を見据えた「変革」に挑戦するため、2022年度をターゲットとして数値目標を設定しています。



連結の経営目標（2022年度）

営業収益	3兆2,950億円
営業利益	5,200億円
営業CF（累計）	3兆7,200億円
ROA	6.0%

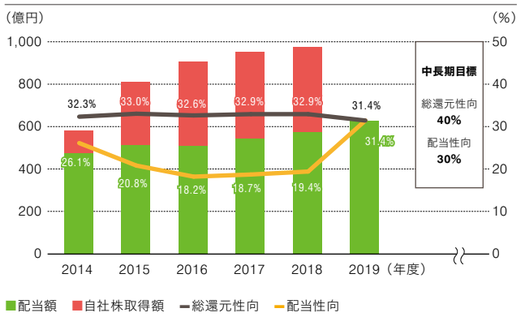
2022年度	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他事業（IT・Suica含む）
営業収益	2兆1,000億円	6,600億円	4,400億円	950億円
営業利益	3,300億円	560億円	1,090億円	260億円

9 中長期的な財務戦略

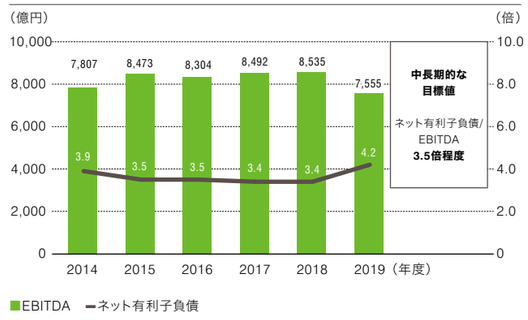
総還元性向40%を目標とし、配当性向30%を目指しながら、業績の動向をふまえ、安定的な増配及び柔軟な自社株買いを行っていきます。

また、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とともに、ネット有利子負債／EBITDAは3.5倍程度とします。

株主還元の推移



ネット有利子負債/EBITDAの推移



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

ハイライト 01

新型コロナウイルス感染症対策に関する取組み

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により、亡くなられた方々に謹んでお悔み申し上げますとともに、罹患された皆さまとご家族および関係者の皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

JR東日本グループでは、新型コロナウイルス感染予防に向けて、ガイドライン（鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン）に基づき取り組んでいます。

お客さまに安心して鉄道をご利用いただくために

JR東日本グループでは以下の取組みを継続して行っています。

駅での感染予防対策

定期的な清掃に加えて消毒液等による除菌を実施しています。

山手線ターミナル駅等主要駅に消毒液や石鹸を設置しています。

駅係員のマスク着用や飛沫感染防止シートを設置しています。

みどりの窓口の係員は、他のお客さまとの間隔に配慮して指定席を発売します。

車内での感染予防対策

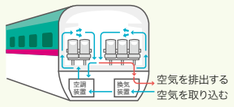
定期的な清掃の中で消毒液等による除菌を実施しています。

折り返し時等に乗務員が消毒を実施しています。

空調装置や乗務員による車内の窓開けにより車内換気を実施しています。

新幹線や在来線特急列車では、空調装置・換気装置により車内の空気を入れ替えています。

新幹線
（東北新幹線 E5系の例）



車内の空気は6～8分程度で入れ替わります。

←循環している空気　←排気

指定席発売時の感染予防対策

シートマップ（座席表）から自由に席を選択いただけます。

乗車時の感染予防対策

JR東日本アプリにて、山手線車内や一部駅における混雑情報を提供しています。

駅の混雑情報

車内の混雑情報

感染予防に向けたお客さまへのお願いの掲出

駅や車内等にお客さま感染予防に向けたお客さまへのお願いを掲出しています。

その他の具体的な取組み

新型コロナウイルス感染者の受け入れ等

JR東京総合病院

東京都からの要請を受け、新型コロナウイルスに感染した患者さまの受け入れを行ってきました。

また、通常の感染対策に加え、発熱外来を設けるほか、患者さま動線の整備、外来入口での検温等に取り組んでいます。

そのほか、感染防止対策として、働く医療スタッフも防護服やマスクの着用の徹底に努めています。

外来入口での検温

ホテル等

当社グループが経営するホテルの一部では、新型コロナウイルス感染軽症者の受け入れを行ってきました。

また、お客さまに安心してご利用いただけるよう、館内各所の定期的な消毒清掃・換気、手指消毒用エタノール製剤の設置、ホテルスタッフのマスク着用・手洗い・手指消毒等、感染防止対策を行っています。

客室やパブリックスペース、レストラン・宴会場の定期的な消毒

館内各所へのアルコール消毒液の配置

生産者や医療従事者への支援

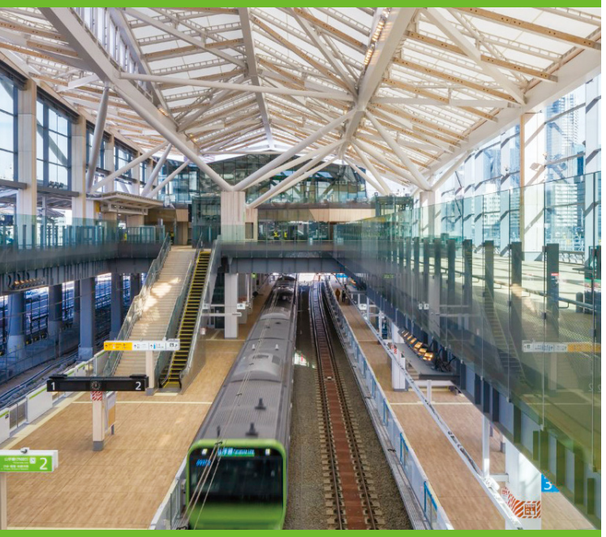
山形県・ＪＡ全農山形・日本郵便（株）と連携し、新型コロナウイルス感染症の影響を受けている山形県内のさくらんぼ生産者に対して新幹線物流を活用した支援を実施し、東京駅や上野駅の店舗等で販売しました。

新幹線物流活用の様子

本年４月～６月に開催した群馬デスティネーションキャンペーンにおいて、宿泊されたお客さまにお渡し予定だった商品を、医療現場の最前線で活躍していただいている感染症指定医療機関等の皆さま（群馬県全域、埼玉県一部、栃木県一部）に向けて、感謝の気持ちを込めてお渡ししました。

前橋赤十字病院への贈呈の様子

贈呈した商品



ハイライト 02

高輪ゲートウェイ駅開業

東京と世界をつなぐ玄関口として2020年3月14日に開業した高輪ゲートウェイ駅。この駅を核とし「グローバルゲートウェイ品川」をコンセプトに2024年度にあたらしい街の開業を予定しています。

国内外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・文化が生まれ続けるまちづくりを目指し、駅とまちをゼロから創造する大きなプロジェクトに挑戦しています。

東京と世界をつなぐ玄関口

世界から訪れる多くのお客さまを「和」の空間でおもてなしするため、日本らしさを随所に感じられるデザインにしています。駅を象徴する大屋根は日本を想起させる折り紙をモチーフとし、膜と木の組み合わせは障子をイメージしています。

膜屋根は照明電力量の削減や温熱環境の向上にも寄与し、太陽光パネルや風力発電機の設置等と合わせて、環境保全技術の導入により「エコステ」として環境負荷低減に努めています。

未来を感じさせる新たなまちの顔として

品川開発プロジェクトは、2024年度のまちびらきを目指し、「100年先の心豊かなくらしづくりに向けた実験の場」として、さまざまな技術の実装や新しいビジネスの創出に取り組んでいます。その先駆けとして、将来のまちへの期待感醸成等を目的とした「Takanawa Gateway Fest」を駅前の広場で実施するとともに、未来の駅を体感していただくために、ロボットなどの新技術の実証実験を積極的に行っています。

ハイライト 03

常磐線全線復旧

常磐線は、2011年に発生した東日本大震災および福島第一原子力発電所の事故の影響を受けて運転を見合わせていましたが、安全が確保された箇所から順次復旧工事を進め、運転再開の範囲を拡大してきました。

そして今回、富岡〜浪江間において復旧工事が完了し、2020年3月14日に常磐線は全線で運転を再開し、東京圏と仙台とをつなぐ特急ひたちも運転を再開しました。

これにより、東日本大震災によって運転を見合わせていた線区は、そのすべての区間で運転を再開しました。

常磐線全線運転再開当日

2020年3月14日の常磐線全線運転再開当日には、双葉駅をはじめ大野駅、夜ノ森駅など各駅で列車の出迎えが行われ、沿線の方々をはじめとして、地域の皆さまからのご声援や喜びの声をいただきました。

復興の第2ステージへ

双葉駅・大野駅・夜ノ森駅はそれぞれ、運転再開を機に新築・改修された駅舎として営業を再開しました。

2019年4月に開業したJヴィレッジ駅も、駅前広場の屋根が整備され、イベント時だけでなく、普段のご利用時にもさらに快適にご利用いただけるようになりました。

今回運転再開した区間は、周辺のまちづくりも引き続き行われており、さらなる復興が期待されます。

今後、復興の第2ステージとして、被災地域をはじめ、東北エリア全体がさらに元気になるように、常磐線を通じて地域の活性化に取り組んでいきます。

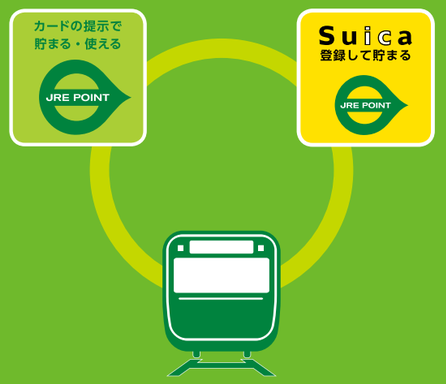
ハイライト 04

JRE POINT

JRE POINTは、これまで当社グループ内で会社やサービスごとに分散していたポイントを、ご利用いただくお客さまにとって「貯めやすく」「使いやすい」ポイントとするため、2016年2月に主な駅ビルのポイントを統合しスタートしました。

その後、グループ共通ポイントとしてSuicaポイント、ビューサンクスポイントとも共通化し、2019年10月には、鉄道利用にもポイントサービスを拡充しました。

JRE POINTの会員数も1,200万人を超え、当社グループの重要な顧客基盤となっています。



Suicaの鉄道利用で JRE POINTが貯まる

2019年10月から、JRE POINT WEBサイトに登録したSuicaで鉄道を利用すると、JRE POINTが貯まるようになりました。モバイルSuicaのご利用で、より多くのポイントが貯まります。今後も鉄道利用シーンでのサービスを拡充していきます。

貯める 鉄道でポイントが貯まる

2019年10月から
- SuicaでJR東日本の在来線に乗ると貯まる
- Suicaグリーン券を購入すると貯まる
- モバイルSuica定期券の購入で貯まる

2020年3月から
- 「タッチでGo！新幹線」等による新幹線利用で貯まる

2020年12月以降
- 回数券のように繰り返しの利用で貯まる

2021年夏頃
- えきねっとポイントとの統合により、えきねっとでのきっぷの購入で貯まる

使う 鉄道で使えるシーンが増える

2021年夏頃
- えきねっとでグリーン車、グランクラスにアップグレード
- えきねっとで新幹線・在来線特急列車の無料利用券と交換

魅力的なサービスを ワンストップで提供

JR東日本グループの各種ポイントをJRE POINTに統合し、お客さまにとって魅力向上を図るとともに、お客さまの購買・乗降データを一元的に把握・分析することにより、さらなるサービスの向上にJRE POINT会員のビッグデータを活用できるようになりました。JRE POINTを通じて、「変革2027」に掲げる「個別ニーズに応じた多様なサービスをワンストップで提供する」という当社グループが目指す姿の実現に向けて取り組んでいきます。

ハイライト 05

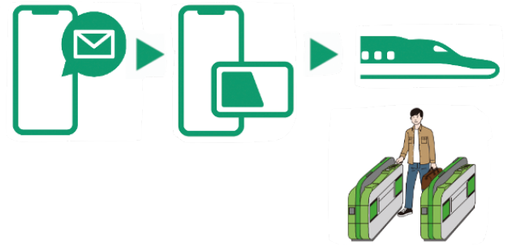
新幹線eチケット サービス開始

「えきねっと」等の予約サイトにおいて、東北・北海道、上越、北陸、山形、秋田の各新幹線を予約後、交通系ICカード（Suica等）を新幹線自動改札機にタッチしてご利用いただける新幹線IC乗車サービス「新幹線eチケットサービス」を、2020年3月14日に開始しました。

スマートフォン・パソコンから いつでもどこでも予約可能

新幹線eチケットは、予約サイト「えきねっと」（「えきねっとアプリ」を含む）でご購入いただけます。予約の変更や払戻も「えきねっと」でOK。

また、おトクな「えきねっとトクだ値」も、新幹線eチケット限定でご利用いただけます。



きっぷを受け取ることなく タッチで乗車

乗車前に、駅の指定席券売機や窓口できっぷを受け取る必要はなく、「えきねっと」であらかじめ登録したモバイルSuicaやSuica等のICカードを新幹線自動改札機にタッチすることで、チケットレス乗車できます。

また、最大6名までご利用可能となっており、ご家族みんなでチケットレス乗車も可能です。

今後も新生「えきねっと」リリース（2021年夏頃予定）等の機会に必要な改良を加えながら、「新しい当たり前」のサービスに育てていきます。

全国相互利用対象の10種類の交通系ICカードが対象

ハイライト 06

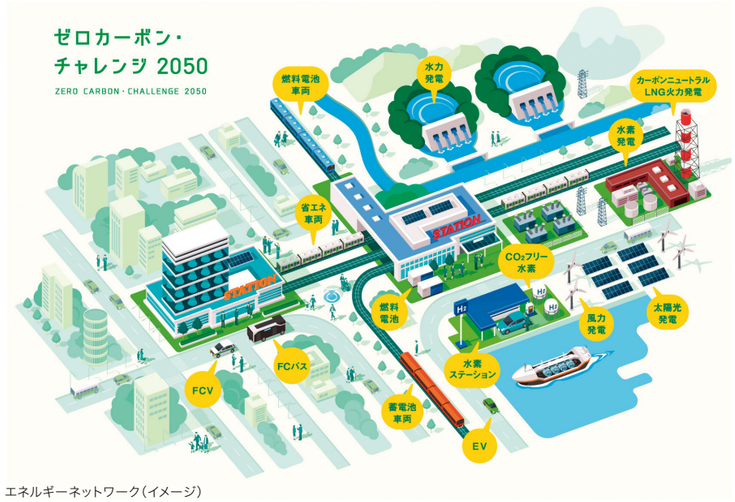
ゼロカーボン・チャレンジ2050

多くのエネルギーを使用する鉄道事業者として、長期的にCO_2排出量を削減し、脱炭素社会の実現に貢献していくことは当社グループの使命です。

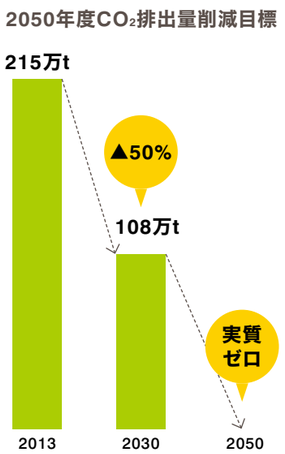
2020年5月、新たに、環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ 2050」を策定し、将来にわたり鉄道の環境優位性を向上し、選ばれる交通機関であり続けるために、2050年度の鉄道事業におけるCO_2排出量「実質ゼロ※1」に挑戦します。

※1「実質ゼロ」：排出されるCO_2と同じ量のCO_2を最先端技術等により吸収・回収・利用して事実上ゼロにすること

2050年度のCO_2排出量「実質ゼロ」を目指します



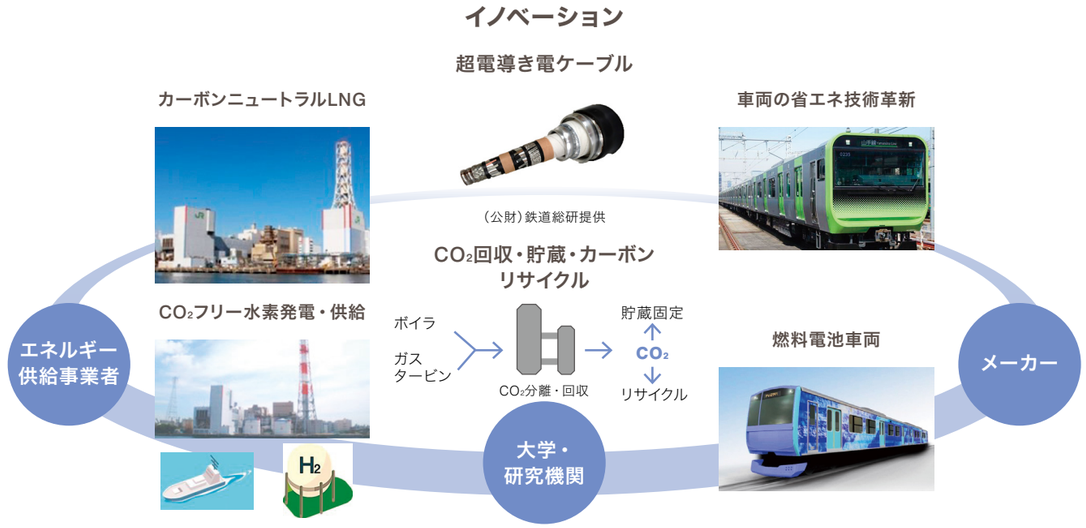
エネルギーネットワーク（イメージ）



目標達成に向けた具体的な取組み

当社グループが有する、「つくる～送る・ためる～使う」までのエネルギーネットワークの、すべてのフェイズで新たな技術を積極的に導入します。また、他の企業や研究機関等と連携し、技術イノベーションを推進するための体制を整備します。再生可能エネルギーの開発を推進し、発電された電気を「非化石証書※2」を活用した再エネ由来の「FIT※3」電気として、東北エリアの駅や電車に供給することで、2030年度までに東北エリアにおけるCO_2排出量ゼロを目指します。

※2「非化石証書」：再生可能エネルギーで発電された電気が持つ環境価値（CO_2が排出されないこと）を証書化したもの
※3「FIT」：再生可能エネルギーで発電した電気を電力会社が一定価格で一定期間買い取る制度



水素の利活用によるサスティナブルな脱炭素社会の実現

水素エネルギーの利活用など、エネルギーの多様化に取り組み、脱炭素社会への動きを加速していきます。

トヨタ自動車（株）との連携

水素を活用した鉄道と自動車のモビリティ連携を軸とした包括的な業務連携の基本合意を締結。両社のリソースを持ち寄ってさまざまな水素利活用の検討を行い、自治体・企業・地域の皆さまなど多くのステークホルダーと協調し、駅を拠点とした水素サプライチェーンの構築による、低炭素で魅力ある地域づくりへの貢献を目指します。

FCバスの導入

将来的な品川エリアでのオンデマンドモビリティ等への利用を見据え、燃料電池バスを導入。「WATERS takeshiba」を含む浜松町駅周辺エリアの利便性向上に向けて、エリア内の循環バスとしての運行を検討しています。

水素ステーション開設等

高輪ゲートウェイ駅に隣接する用地を利用した水素ステーションを開設します。同ステーションには水素利活用を紹介するプレゼンテーションルームを設置し、水素エネルギーの普及啓発に努めていきます。

また、福島県内の駅において、定置式燃料電池を設置し、CO_2フリー水素により発電した電気を駅のサービス電源として活用することを検討しています。災害時には、地域の皆さまへの携帯電話の充電等の電源供給サービスなど、BCP機能を担うことも想定しています。

ハイブリッド車両（燃料電池）試験車両を用いた実証実験

水素をエネルギー源とした燃料電池試験車両の実証実験を2021年度より鶴見線等で開始予定です。

安全

特に関連するゴール

関連するゴール

CONTENTS

安全に関する基本的な考え方……32
JR東日本の安全管理体制……35
安全性向上の取組み……37
JR東日本の安全の現状……46

安全に関する基本的な考え方

JR東日本は会社発足以来、「安全」を経営のトッププライオリティに掲げ、安全性の向上に取組んできました。過去の痛ましい事故から真摯に学び、それを教訓としながら、ソフト・ハードの両面から事故を防止する努力を継続し、リスクの低減に向け、社員一人ひとりの取組みとハード対策・しくみの構築を着実に進めています。

安全対策には「これで完全である」という終わりはありません。引き続き、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員（グループ会社・パートナー会社社員を含む）の死亡事故ゼロ」を目指し、JR東日本グループが一体となって安全性向上への絶えざる挑戦を続けます。

安全綱領

安全に関わる社員の行動規範として、安全綱領を定めています。

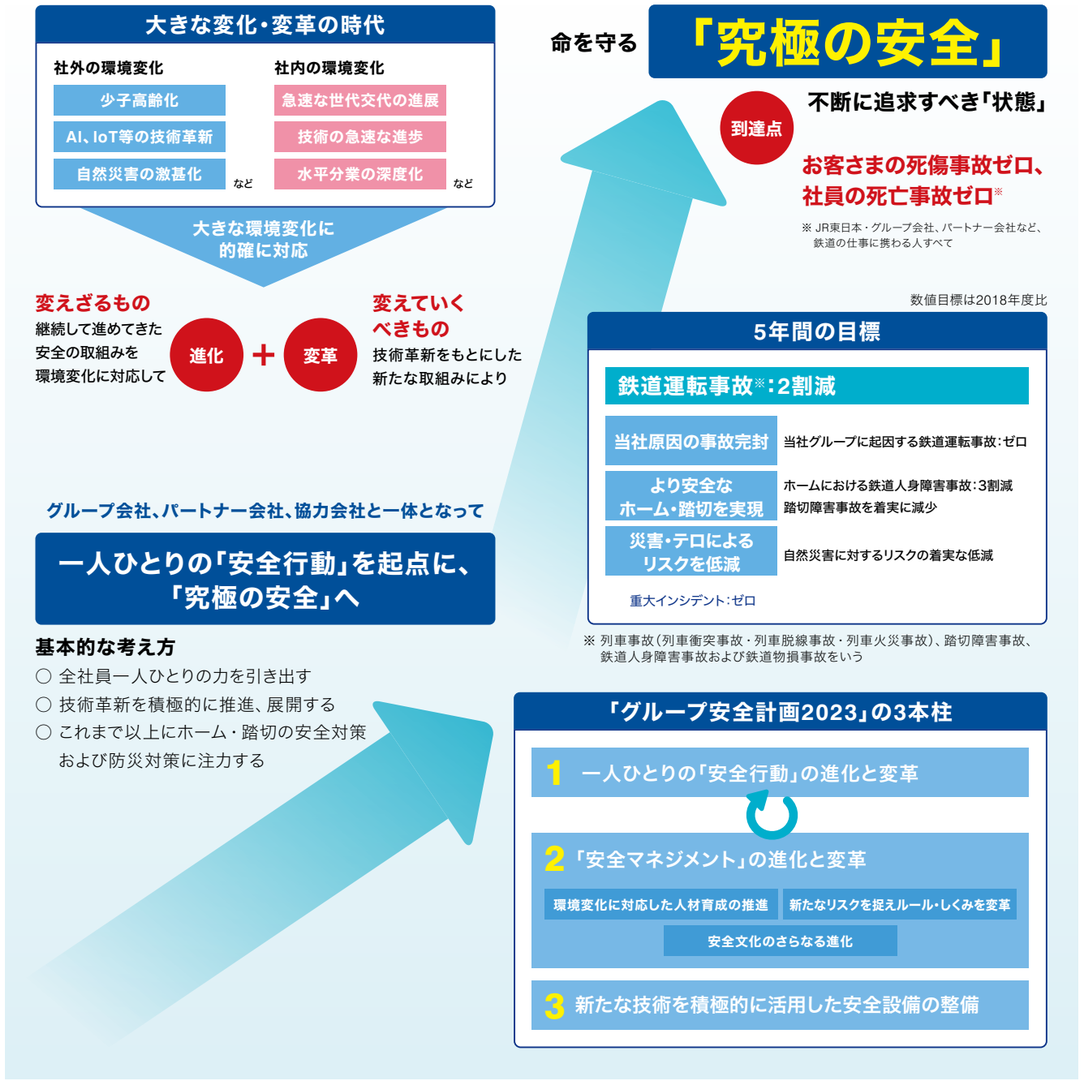
1. 安全は輸送業務の最大の使命である。
2. 安全の確保は、規程の遵守及び執務の厳正から始まり、不断の修練によって築きあげられる。
3. 確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。
4. 安全の確保のためには、職責をこえて一致協力しなければならない。
5. 疑わしいときは、あわてず、自ら考えて、最も安全と認められるみちを採らなければならない。

グループ安全計画2023

当社は会社発足以来、5ヵ年ごとに安全計画を策定し、2018年11月に第7次となる「グループ安全計画2023」を策定しました。グループ会社、パートナー会社、協力会社と一体となって、一人ひとりの「安全行動」を起点に、「究極の安全」を追求しています。

「グループ安全計画2023」では、「『進化』と『変革』」をサブタイトルとして掲げています。当社グループ内外の急激な環境変化を踏まえ、「一人ひとりの『安全行動』の進化と変革」「『安全マネジメント』の進化と変革」「新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備」という3本柱のもと、環境変化に的確に対応して具体的な取組みを進めていきます。

「グループ安全計画2023」の全体像



詳細は、https://www.jreast.co.jp/safe/pdf/group_safetyplan2023.pdfに掲載しています。

安全文化のさらなる進化

当社グループが今まで大切にしてきた「5つの文化」「CS運動」「三現主義」などの安全文化が、様々な安全の取組みの土台となります。

危ないと思ったら列車を止める

「安全」は人の命を守ること、「安定」は列車の正確な運行を守ることであり、どちらも鉄道にとって重要です。ただ列車を遅らせまいとするあまり、安全確認の手順が疎かにならないよう留意する必要があります。

「危ないと思ったら列車を止める！」ことをグループ全体の確固たる行動規範として徹底しています。

安全に関する基本的な考え方

5つの文化のさらなる浸透

正しく報告する文化

発生した事故・事象を速やかに正しく報告し、事故の再発防止に活用します。

気づきの文化

事故・事象に結びつく前の、「埋もれている事故の芽」に気づいて、情報を共有化し、事故防止に活用します。

ぶつかり合って議論する文化

原因を究明する際、さまざまな意見を出し合い、ぶつかり合って議論することで、背後要因を捉え、真に有効な対策につなげます。

学習する文化

自分以外・自分の職場以外で発生した事故・事象についても、自らの事として置き換え、教訓を学び、具体的な対応に結びつけていきます。

行動する文化

最終的に具体的な安全行動に結びついて、はじめて安全は確保されます。「自ら考え、自ら行動する」、これが安全を支える源になります。

チャレンジ・セイフティ運動（CS運動）

社員一人ひとりが安全を担う当事者であるという主体性（発意）を持ち、職場内で安全について議論し共有する取組みを推進しています。

「守る安全」から「チャレンジする安全」への転換と、「社員一人ひとりが安全について考え自律的に行動する」ことを目指す、「チャレンジ・セイフティ運動（CS運動）」に取り組んでいます。社員一人ひとりの安全上の気づきから、議論や対策に至る過程を現場・支社・本社一体となって取り組み、安全のレベルアップに挑戦し続ける風土を醸成しています。

また、同運動に役立つ情報の共有を目的として、CS情報誌「チャレンジ・セイフティ青信号」を毎月発行し、全社員に配布しています。

三現主義

安全の問題は常に「現場※」で起こります。したがって、答えも「現場」にあります。「現地・現物・現人」の“三現主義”により、机上だけではわからない「答え」を模索していきます。

※「現場」とはお客さまとの接点、輸送・サービスの原点である、直接安全に関する作業を行う現地・現物・現人を意味します。

現地	現物	現人
実際に現地に出向いて状況を知る	実際に現物（車両、装置、機械、道具など）を見て、状態を知る	実際に関係している人々と向きあって状態を知る

今後力を入れていく取組み
- 普段から作業現場に足を運びリスクを徹底的に掘り起こす
- 現地に行くだけでなく自発的な行動に結びつける

→ 三現主義のさらなる進化

これまで浸透してきている取組み
現地に足を運んで
- 事故・事象の対策を立案する
- 事故の悲惨さや恐ろしさを心に刻む

「仕事の本質」の理解の促進

大きな環境変化に的確に対応していくため、単に仕事の手順ややり方を学ぶだけではなく、仕事の目的、ルールの成り立ち、機器の動作原理など7つの心得を意識して、「仕事の本質」の理解を深める必要があります。

「仕事の本質」を理解するための7つの心得

ルールが定められた**意図・経緯・成り立ち・背景**	「何のためにやるのか」等の**仕事の目的・主旨**	仕事上、絶対に外してはいけない**ポイント・ツボ**	暗黙のうちに実施している**工夫・コツ**
取り扱う機器・装置の**しくみ・構造・動作原理**	仕事・業務の**全体像（関連性）**	「最悪どうなるのか」等の**リスクのイメージ**	

失敗から学ぶ
発生した事故や事象に着目し、これを教訓としたハード対策やルールの徹底により、その原因を除去する取組み

うまくいっていることにも着目
うまくいっていることにも着目し、その理由を掘り下げ、工夫・コツを皆で共有する取組み

両者の相互補完的な作用
失敗から学ぶだけでなく、うまくいっていることにも着目する取組みの推進

JR東日本の安全管理体制

安全管理規程

鉄道事業法の改正を受け、安全管理規程を2006年10月に制定しました。経営トップの安全確保に関する責務や、安全統括管理者、運転管理者、乗務員指導管理者の選任といった組織に関する事柄など、安全管理に関する事柄を定めています。輸送の安全の確保に関し、安全統括管理者のもと、安全に関係する役員等が一体となって業務を推進する体制を構築しています。

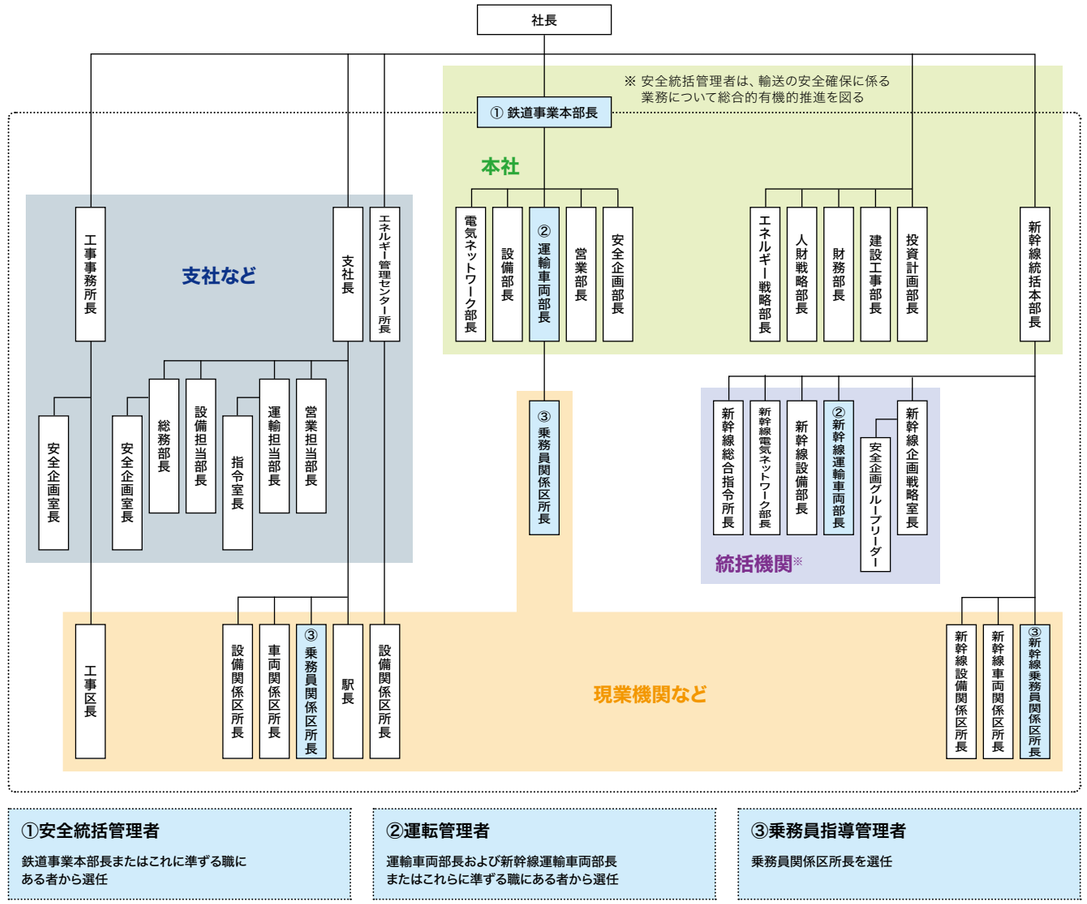
また、新幹線については、新幹線に関わる業務を一元的、専門的に統括する新たな部門として、2019年4月に「新幹線統括本部」を設立しました。

安全対策を推進する体制

重大な事故の原因究明や再発防止策の策定、安全に関する設備および車両に関する施策の決定・推進などにより、鉄道の安全性向上と事故防止を図ることを目的として、当社が発足した1987年に鉄道事業本部長を委員長とする「鉄道安全推進委員会」を本社に設置しました。

また、新幹線統括本部と各支社、各工事事務所には、それぞれの機関長を委員長とする「地域安全推進委員会」を設置し、支社等における鉄道の安全性向上と事故防止を図っているほか、鉄道安全推進委員会と連携して具体的な対策を実施しています。

輸送の安全確保に関する業務体制の概略図



①安全統括管理者
鉄道事業本部長またはこれに準ずる職にある者から選任

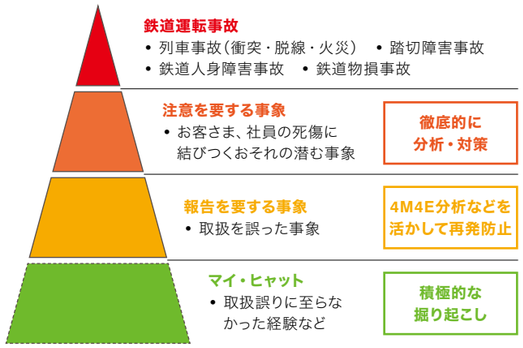
②運転管理者
運輸車両部長および新幹線運輸車両部長またはこれらに準ずる職にある者から選任

③乗務員指導管理者
乗務員関係区所長を選任

JR東日本の安全管理体制

事故・事象の報告ルール

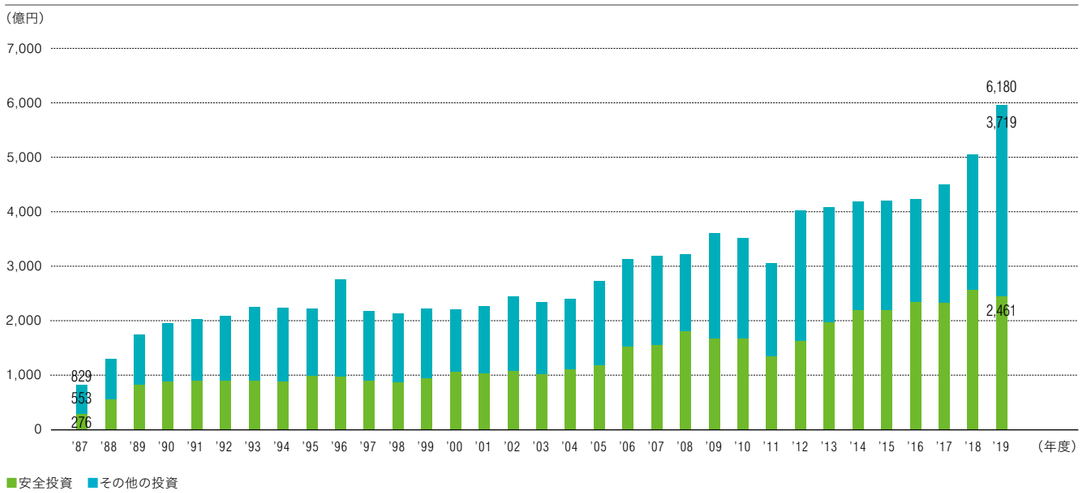
事故・事象の正しい把握、原因の分析、対策の実施により鉄道運転事故等の再発防止・未然防止を実現するため、事故等の報告と分類に関するルールを定め、さらなる安全性の向上を目指しています。



安全に関する設備投資

会社発足時から総額約4.5兆円の安全投資を行ってきました。現在取り組んでいる「グループ安全計画2023」における5年間で、約1.2兆円の安全投資を行うことを計画しており、今後も安全設備を重点的に整備していくとともに、より新たな技術を積極的に活用し、新たなリスクに対応していきます。

安全投資額とその他の投資額の推移



安全性向上の取組み

安全を担う人材の育成

安全に関する教育・訓練

当社では「JR東日本総合研修センター」（福島県白河市）、「総合訓練センター」「技能教習所」（各支社）および各職場におけるOJT（職場内訓練）による教育・訓練により、社員は安全意識・技術を高めています。

「JR東日本総合研修センター」では、人材開発、知識・技術力向上のための集合研修のほか、乗務員の新規養成教育等を行っています。

JR東日本総合研修センター

実物を使用した実践的な訓練

事故の歴史展示館

2002年11月に「JR東日本総合研修センター」の敷地内に「事故の歴史展示館」を設置し、全社員に対して、過去に起きた事故の悲惨さや鉄道の社会的責任の大きさなどを教育し考える場としています。2018年10月に「事故の歴史展示館」を拡充するとともに、2014年に発生した京浜東北線川崎駅構内列車脱線事故の事故車両と軌陸車を保存し、列車脱線事故をさまざまな視点から考察することを目的に「事故の歴史展示館（考察館）」を開設しました。

事故の歴史展示館

教育・訓練設備の活用推進

当社では、「環境変化に対応した人材育成の推進」を図る一環として、「仕事の本質」の理解を促進する教育・訓練設備の整備を進めています。

2019年度までに乗務員用シミュレータを運輸系の全職場に配備したほか、新幹線特有のルールやしくみを体得する目的で、新幹線関連設備に特化した「新幹線教育・訓練センター」を開設しました。

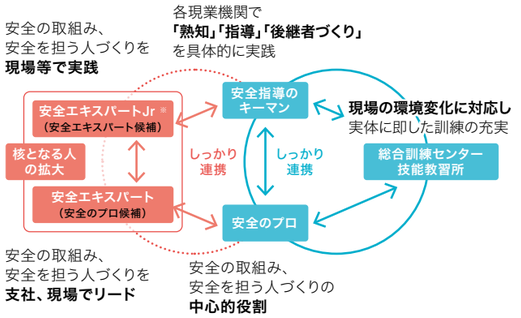
また、各支社等では、支社管内で発生した過去の重大な事故や事象の発生経緯、対策等を学ぶ教育施設を整備しており、「究極の安全」に向け、当社・グループ会社・パートナー会社社員一人ひとりの安全意識の向上を図っていきます。

実映像を用いた臨場感ある乗務員用シミュレータ

水戸支社「安全伝承館」

安全を担う人づくり

急速な世代交代を迎え、安全の核となる社員の育成が重要であることから、さまざまな取組みを推進しています。



安全の語り部（経験の伝承者）

安全に関する知識・指導力・技術力を持ち合わせた後継者を育成することを目的として、各専門分野において経験・技術が豊富で応用力のあるOBを「安全の語り部（経験の伝承者）」として任命しています。

安全の語り部 任命式

鉄道安全シンポジウム

鉄道の安全性をより一層高めるために、国内の有識者を交えた議論等を通じて社外の知見を得たり、現場等の良い取組みを広く共有する場として「鉄道安全シンポジウム」を毎年開催しています。

安全シンポジウム

安全性向上の取組み

JES-Net（JR東日本安全ネットワーク）

グループ会社・パートナー会社との水平分業が進む中で、安全性を向上させていくためには、同じ価値観を持ち連携していくことが不可欠であることから、「JES-Net（JR East Safety Network）」を構築しており、現在、36社が加盟しています。実際の作業に立ち会い意見交換を行う「セイフティレビュー」などを通じて、安全レベル向上に向けた課題の共有と改善の取組みを、JES-Net全体で推進しています。

セイフティレビューの様子

列車衝突事故等の対策

列車衝突事故防止対策

ATS・ATCの整備状況：

列車衝突事故等を防止するため、在来線にはATS（自動列車停止装置）やATC（自動列車制御装置）を、新幹線にはATCを全線に整備しています。

（2020年3月末現在）

【ATS-P型、ATS-Ps型整備計画】

	整備対象	2019年度末時点整備状況
ATS-P型	首都圏の列車本数の多い線区を中心	2,405.8kmの線区等と拠点となる9駅への整備を完了
ATS-Ps型	首都圏以外の主要線区、地方都市圏	210.8kmの線区等と拠点となる72駅の整備を完了

JR新潟鉄道サービス（株）の取組み

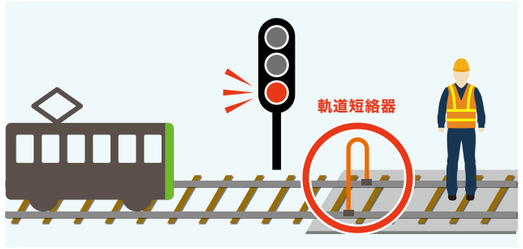
2019年9月に完成したトレーニングセンター「青雲館」を活用し、清掃・運転・車両メンテナンスに従事する社員の知識・技能向上に取り組んでいます。

輪軸測定実習風景

構内シミュレータ研修風景

二重安全措置

線路工事や保守点検時に行う線路閉鎖（列車を進入させない措置）の手続きに加え、作業区間に軌道短絡器を設置することで信号機に停止信号を現示させ、線路閉鎖手続きの取扱い誤りが発生した場合でも列車が作業区間へ進入することをできる限り防ぐ措置です。



二重安全措置

衝突防止支援無線システム

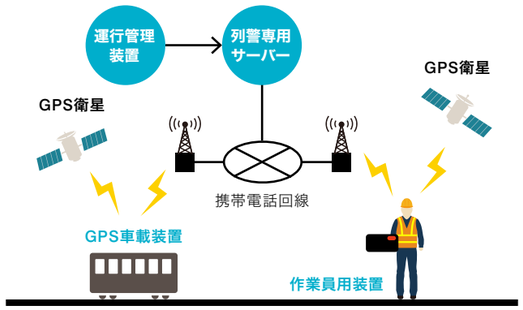
2014年2月に京浜東北線川崎駅構内で発生した列車脱線事故を受け、緊急時における列車停止手配を補助する「衝突防止支援無線システム」を導入しています。専用の無線機端末により作業中の緊急事態の発生を付近の列車等に知らせ、これを受信した運転士が列車を止めます。すべての在来線列車等が対応しています。

衝突防止支援無線システム

列車接近警報装置

作業員に“列車の接近”を伝達する警報装置を導入しています。軌道回路整備線区には、軌道回路で列車接近を検知する“TC型無線式列車接近警報装置”を、軌道回路未整備区間には、列車と作業員の位置をGPS等で把握し列車の位置を伝える“GPS列車接近警報装置”を導入しています。

GPS列車接近警報装置



新幹線の安全対策

2019年4月、新幹線を一元的、専門的に統括する新たな部門として新幹線統括本部を設置し、「未知のリスク対応と管理」「新幹線専門家の育成」「特有技術の維持向上」「迅速な意思決定」を目的とした体制の強化を図りました。

また、新幹線に関する安全対策としては、レールの老朽取替工事やレール転倒防止装置の整備を着実に実施したほか、「こまち号」の高速区間への持込み雪を減少させるため田沢湖線大釜駅に台車融雪装置を設置し、使用を開始しました。

社員の安全教育用設備として、乗務員訓練用シミュレータを全箇所に導入するとともに、「新幹線特有のルール・しくみ」を理解するため、実物大設備を用いた「新幹線教育ルール・訓練センター」を2020年３月に開設しました。

さらに、次世代新幹線の実現に向けた開発を進めるための試験車両「ALFA-X（アルファエックス）」を用いた各種走行試験を進めています。

新幹線教育・訓練センター

新幹線試験車両のE956形「ALFA-X（アルファエックス）」

安全性向上の取組み

自然災害に対する備え

地震に関する取組み

耐震補強対策

1993年以降、落橋防止対策、高架橋柱や橋脚の耐震補強対策を進めており、東日本大震災後の2012年度からは、優先度の高い線区を定めて対策に着手しています。さらに2017年度からは、最新の地震研究の知見に基づき、対策エリアの拡大と新幹線の桁支点部等への新たな補強対策を開始しています。

盛土耐震補強

高架橋柱耐震補強

列車緊急停止対策

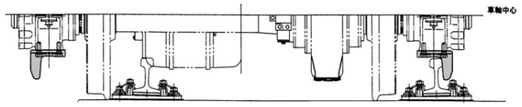
地震発生時に、高速走行する列車を少しでも早く止めるためのシステムを構築しています。新幹線では、自社の沿線、海岸、内陸に設置した地震計による初期微動の情報に加え、気象庁の緊急地震速報や国立研究開発法人防災科学技術研究所の海底地震計の情報を活用した、「新幹線早期地震検知システム」を導入しています。

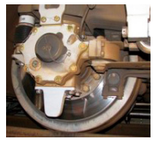
また在来線では、この新幹線のシステムの地震情報を活用して、大規模な地震を観測した場合に列車を緊急停止させる、在来線早期地震警報システムを導入しています。

新幹線の線路からの逸脱防止対策

地震時に万一新幹線が脱線した場合でも、車両が大きく逸脱しない対策を実施しています。

逸脱防止ガイド




逸脱防止ガイド

逸脱防止ガイド

接着絶縁継目の破断防止

レール転倒防止装置

総合防災訓練

地震発生を想定した総合防災訓練を、毎年9月1日を含む防災週間を中心に実施しています。訓練では、対策本部運営訓練や救助・救命訓練、避難誘導訓練等を実施しています。また自治体と連携した訓練も実施しています。

本社対策本部訓練

消防機関と連携したお客さま救出訓練

救助・救命に必要な物品の整備等

首都直下地震により、負傷者が多数発生した場合に、限られた社員で救助・救命を行えるよう、必要な物品の整備および必要な技能を習得するための訓練を実施しています。

JR東日本救助・救命講習

応急救護品

津波に関する取組み

東日本大震災発生以前より、箇所ごとに津波の危険な区域および運転規制の方法を定め、マニュアルの作成・勉強会の実施や降車誘導訓練を行ってきました。こうした取組みが、津波発生時において迅速な避難誘導につながりました。

津波対応マニュアル

降車誘導訓練

「津波避難行動心得」の制定

津波到達まで時間的に余裕がない場合において、避難を実施するにあたり、社員一人ひとりが取るべき行動指針を2012年1月に定めました。

「津波避難行動心得」

一　大地震が発生した場合は津波を想起し、自ら情報を取り、他と連絡が取れなければ自ら避難の判断をする。（避難した結果、津波が来なかったということになっても構わない。）
二　避難を決めたら、お客さまの状況等を見極めたうえで、速やかな誘導を行う。
三　降車・避難・情報収集にあたっては、お客さま・地域の方々に協力を求める。
四　避難したあとも、「ここなら大丈夫だろう」と油断せず、より高所へ逃げる。
五　自らもお客さまと共に避難し、津波警報が解除されるまで現地・現車に戻らない。

津波避難ナビシステム

東日本大震災時の津波避難の教訓から、列車運行中の乗務員が、不慣れな場所で乗客の避難誘導を実施する際の補助ツールとして開発・導入しています。

津波避難ナビ画面

降雨に関する取組み

降雨防災対策

降雨による土砂崩壊災害を防止するために、全線区において計画的に沿線斜面などの防災対策を行っています。その中でも首都圏エリア、および各新幹線ルートについては、安全・安定輸送を確保するため、集中的に対策を行っています。

対策工事の施工状況

切取のり面工（吹付枠工）

盛土のり面工（吹付枠工）

浸水に関する取組み

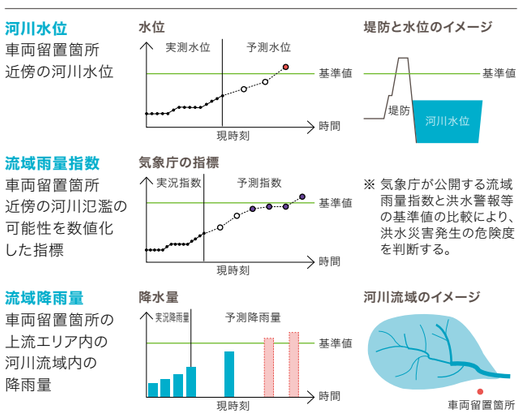
2019年10月の台風第19号による河川氾濫等で北陸新幹線の車両等に甚大な被害を受けたことを踏まえ、浸水に関する対策の方向性をまとめました。

鉄道施設については、計画規模降雨※1を想定して、ハード・ソフトの両面から設備の重要度に応じた対策を設備毎に検討しています。

また、車両については、想定最大規模降雨※2を想定して、車両避難の判断を支援する指標を整備のうえ、車両の避難を行います。なお、同指標については、「車両疎開判断支援システム」として、開発・導入を進めています。

※1 水防法施行規則に規定する計画降雨（河川準備において基本となる規模の降雨）。年超過確率1/数十から1/200程度。
※2 水防法に規定する想定し得る最大規模の降雨年超過確率1/1000程度。

車両の避難の判断を支援する指標



これらの指標のほか、一般の気象情報も含めて車両の避難を総合的に判断する。

安全性向上の取組み

強風・突風に関する取組み

2005年12月に発生した羽越本線列車事故以降、強風・突風に関する主な取組みは以下の通りです。

風速計の増設

風による運転規制区間には風速計を基本的に複数設置することにしたほか、防風柵設置箇所に風速計を増設しています。また風速計を二重系にし、より確実に観測する取組みを進めています。

防風柵の設置

車両に作用する風の力を低減する防風柵を設置しています。

羽越本線 北余目～砂越間

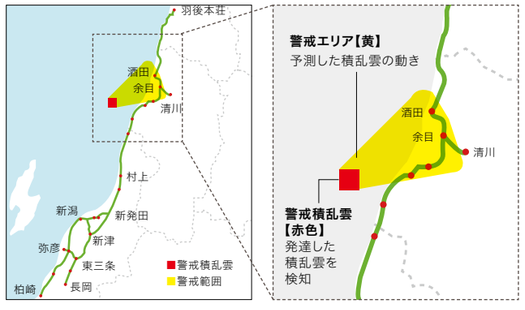
強風警報システムの導入

風速計による観測値が規制値を超えた場合に加え、観測値から時系列的に求めた短時間先の予測最大風速が規制値を超えた場合にも速度規制や運転中止を行う列車運転規制のシステムです。在来線の全風規制区間に導入しています。

気象情報の活用による運転規制方法の実施

気象庁の気象レーダーが観測した雨の強さや竜巻発生確度ナウキャストなどの気象情報を用いて、突風を発生させる可能性がある発達した積乱雲を捉えることにより突風の発生を予測し、運転規制を行う方法を開発しました。現在は、日本海側の一部区間にて冬季に実施しています。

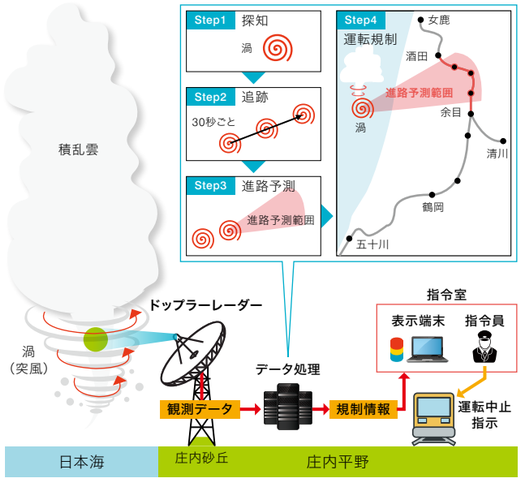
気象情報の活用による運転規制範囲の表示イメージ



ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーで上空の雨粒の動きから渦を探知し、その渦が線路に近づく場合に警報を発するシステムを、気象庁気象研究所と共同で開発しました。このシステムを用いた運転規制を、羽越本線および陸羽西線の一部区間で冬季に実施しています。さらに、運転規制に用いる観測範囲の拡大の実施や、気象庁気象研究所と共同でAIを用いた突風探知の研究を進めています。

ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制



酒田市黒森に設置された
ドップラーレーダー

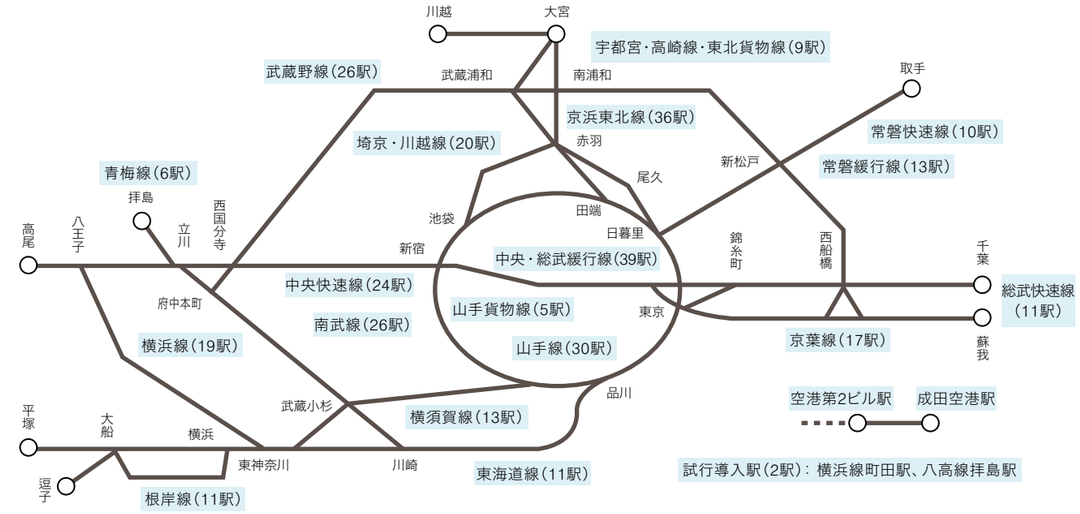
ホームにおける安全対策

ホームでのお客さまの転落、列車との接触などの事故防止対策として、ホームドアの整備拡大に取り組んでいます。2019年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に48駅(線区単位では57駅※1)でホームドアの整備を完了しました。

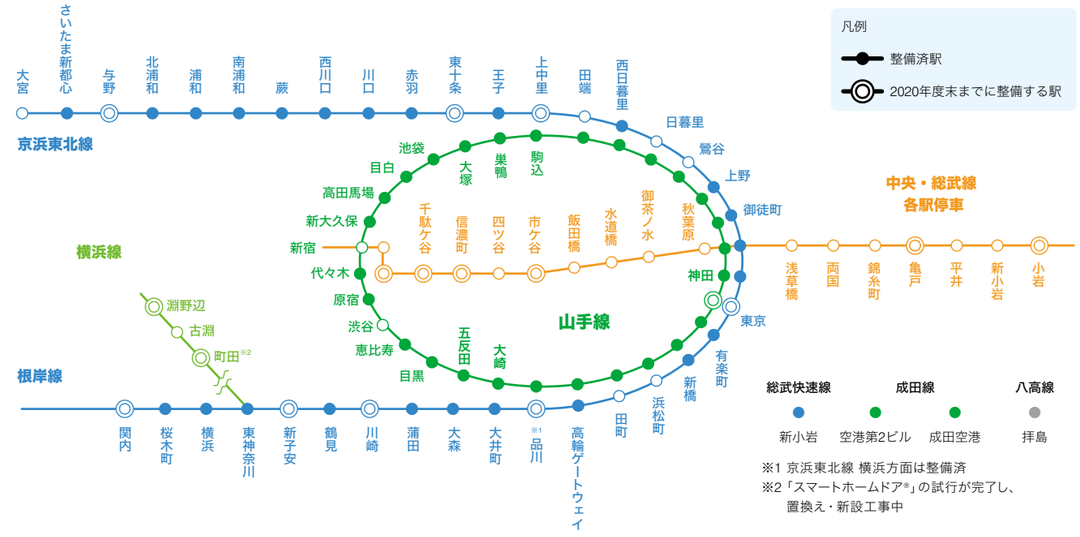
今後は新たに開発した「スマートホームドア®」※2を積極的に導入することによりホームドア整備の早期展開を目指し、2032年度末頃までに東京圏在来線の主要路線全駅(整備済の駅を含む243駅(線区単位では330駅))に整備を進めていきます。

※1 線区単位の具体例：有楽町駅であれば、山手線、京浜東北線の2駅。
※2「スマートホームドア®」はJR東日本メカトロニクス(株)の登録商標です。

2032年度末頃までにホームドアの整備を予定している線区(2018年3月時点)



ホームドア整備済および2020年度に整備する駅(2020年4月時点)



安全性向上の取組み

CP（Color Psychology）ライン

人が危険と感じる度合いが高い色彩の線を引くことで、視覚的・心理的にホーム端部の危険性を注意喚起しています。

内方線付き点状ブロック

ホーム内側部分に線状突起を設けてホームの内外が分かるようにしたブロックを整備しています。

高解像度ITV

駅社員および車掌が確認するモニタを解像度の高いモニタに置き換えています。

転落検知マット

ホーム下に設置したマットで転落者を検知し、列車に停止を指示します。

列車非常停止警報装置

運転士・車掌・駅社員に危険を知らせる「非常停止ボタン」をホーム柱などに整備しています。

ホームドア

お客さまの列車との接触や線路への転落を防止する対策としてホームドアの導入を進めています。

列車非常停止警報装置等の設備の整備や、ホーム内側部分に線状突起を設けてホームの内外が分かるようにした内方線付き点状ブロックの整備も進めています。

さらに、鉄道をご利用いただくお客さまに対して、事故防止にご協力いただけるように「プラットホーム事故0（ゼロ）運動」などを実施しています。

踏切事故防止対策

踏切道における事故の削減に向けた取組みを行っています。

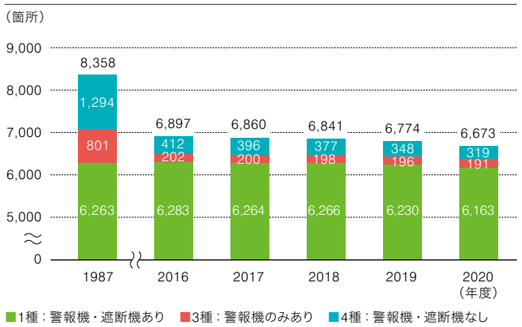
踏切廃止に向けた取組み

踏切事故対策の基本は踏切をなくすことであり、地域の皆さまのご協力をいただきながら、立体交差化や統合・廃止などの取組みを進めています。廃止が困難な第３種・第４種踏切については第１種化に取り組んでいます。

立体交差化などによる踏切の廃止数（第三セクター化等を除く）

年度	2015	2016	2017	2018	2019
廃止数	18	42	20	17	7

踏切数の推移（年度初）



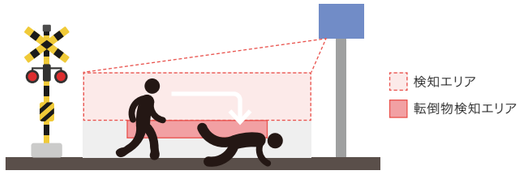
障害物検知装置の整備

列車と自動車（大型車含む）の衝突による列車脱線等の回避を目的とし、踏切内に立ち往生した自動車等を検知して列車に知らせる装置を整備しています。

レーザレーダにより踏切全体を検知する3次元レーザレーダ式障害物検知装置では、従来の歩行者検知機能に加え、新たに転倒した人を検知できる機能を開発しました。2019年度から導入しており、順次拡大していきます。

3次元レーザレーダ式
障害物検知装置

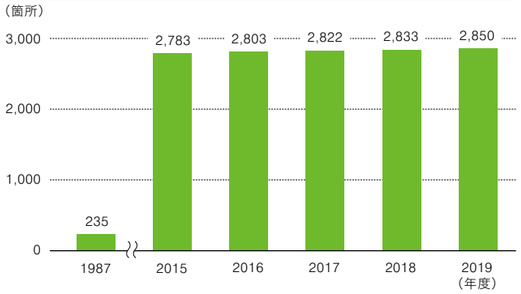
3次元レーザレーダ式障害物検知装置の高機能化



転倒検知機能
小動物などによる過剰な検知を抑えるために検知不可となっていたエリアに対し、追跡中の物体について周辺の検知エリアを広げる機能を追加しました

ノイズ除去機能
除雪のような浮遊物に対する誤検知を減らす機能を追加しました

障害物検知装置設置箇所（年度末）



全方位警報灯の整備

列車の接近を知らせる踏切警報灯について、視線が下がる傾向にある高齢者や側道から踏切に進入する自動車のドライバー等が見やすい「全方位警報灯」への置換え整備を進めています。

従来の警報灯

全方位警報灯

安全性向上の取組み

より通行しやすい踏切

踏切道改良促進法に基づき、改良すべき踏切道に指定された箇所では、立体交差や拡幅だけではなく、必要に応じカラー舗装や踏切道の周辺対策（跨線人道橋整備）等、地域の実情に合わせた改良を行っています。

道路管理者と協議を行い、拡幅やカラー舗装により歩行者と自動車等の分離を推進

第４種踏切道における取組み

警報機・遮断機が設置されていない第4種踏切道については、地域の皆さまのご協力をいただきながら、廃止や第1種化を実施しています。また、踏切事故防止対策として、注意喚起板の設置や、踏切通行者に列車の接近を知らせるための気笛吹鳴標識を設置しています。

第４種踏切

お客さま・地域の皆さまと連携した安全の取組み

鉄道事業者のみで取り組むだけでなく、ご利用される方への情報発信を行い、ご協力いただきながら、駅ホームや踏切の安全性の向上を図っています。関係機関と連携した踏切道や学校等での啓発活動も行っています。また、東日本エリアでのテレビCM放映や他鉄道事業者と連名ラジオCM放送などのキャンペーンを毎年実施しています。

踏切事故0運動

プラットホーム事故0運動

踏切安全教室の開催

踏切用非常ボタンの体験型模擬装置を使用した啓発活動

JR東日本の安全の現状

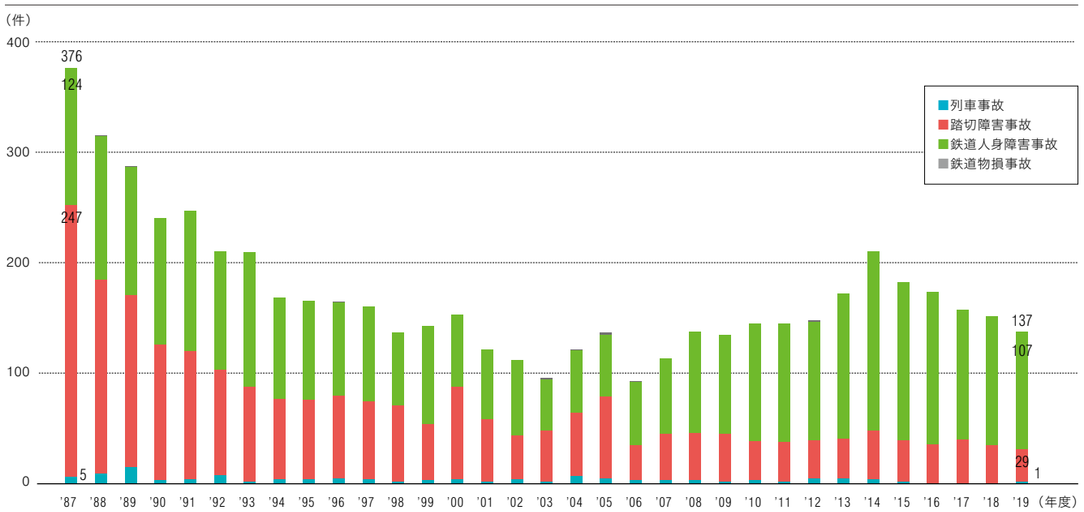
鉄道運転事故

2019年度の鉄道運転事故は137件と、会社発足当初と比べ大幅に減少しました。このうち、鉄道人身障害事故が全体の約8割を占めています。

列車事故	列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故
踏切障害事故	踏切道において、列車または車両が道路を通行する人または車両等と衝突し、または接触した事故
鉄道人身障害事故	列車または車両の運転により人の死傷を生じた事故（自殺以外）
鉄道物損事故	列車または車両の運転により500万円以上の物損を生じた事故

鉄道運転事故の発生状況

＊ 2013年度第３四半期より、自殺と断定できなかった事象も鉄道人身障害事故や踏切障害事故として計上



列車事故

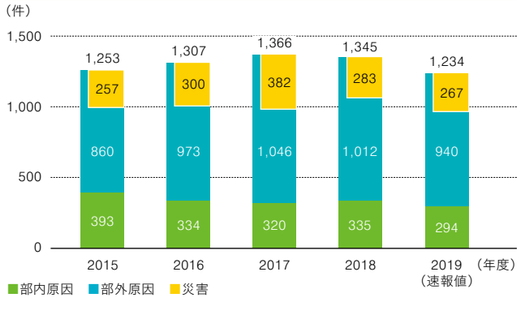
2019年度は、上越線 渋川～敷島駅間において列車が斜面から流入した倒木を含む土砂等に乗り上げたことによる列車脱線事故が発生しました。

輸送障害

2019年度は、輸送障害が1,234件発生しました。

輸送障害	鉄道運転事故以外で、車両や設備の故障、係員の取扱い誤り、災害などにより、列車の運転を休止したものまたは旅客列車では30分以上、それ以外の列車では1時間以上の遅延を生じたもの
災害	暴風、豪雨、豪雪、洪水、高潮、地震、津波などの自然現象によるもの
部外原因	線路内立入りや自殺など、当社の原因によらないもの
部内原因	係員や車両、設備など、当社の原因によるもの

輸送障害件数



インシデント

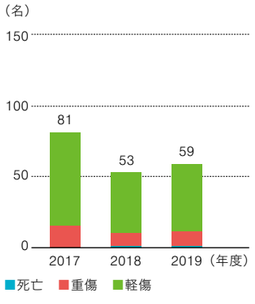
2019年度のインシデントは施設障害の1件です。

インシデント	鉄道事故等報告規則（国土交通省令）により定められている、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

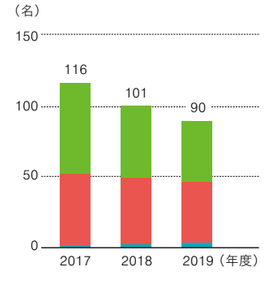
労働災害

2019年度は死亡災害が3名、休業災害が146名発生しました。

休業以上災害（当社社員）



休業以上災害（JES-Net等社員）



社会

特に関連するゴール

関連するゴール

CONTENTS

お客さまとのかかわり 48
社会とのかかわり 58
社員とのかかわり 68
持続可能な社会の実現に向けて
〜SDGsの達成〜 74

お客さまとのかかわり

鉄道ネットワークの拡充

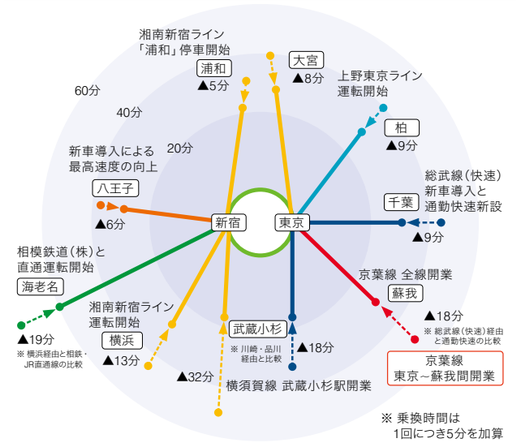
在来線ネットワーク

湘南新宿ラインや上野東京ラインの運行を開始するなど、お客さまにより早く、より快適にご利用いただけるよう、鉄道ネットワークを充実させ、沿線価値の向上につなげてきました。

2019年11月には、相鉄本線海老名駅と埼京線新宿駅間で相互直通運転を開始し、東京都心部と神奈川県東部エリア間におけるシームレスな移動の実現を図りました。

羽田空港アクセス線(仮称)においても環境影響評価手続きに着手し計画を推進するなど、今後もお客さまの利便性向上や地域社会のさらなる発展等に貢献していきます。

到達時分の変化(1987年との比較)

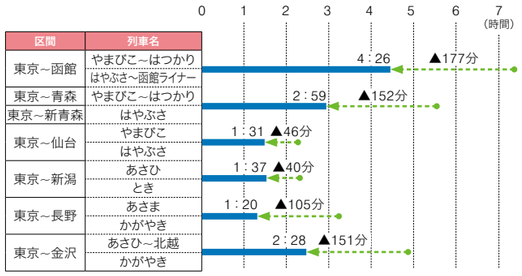


新幹線ネットワーク

会社発足の1987年と比べても、新幹線ネットワークの拡大や車両性能の向上等により到達時間が短縮され、お客さまへの大きな利便性向上につながっています。

今後も、設備改良や新型車両の導入等により、到達時間を短縮し、東京と地方の距離を縮め、地域経済へのより大きなインパクトを生み出していきます。

到達時分の変化(1987年との比較)



※東京〜函館間の上段は1988年3月ダイヤ改正時(青函トンネル開通時)の所要時間

サービス品質改革中期ビジョン2020

これまでさまざまな施策によりサービス品質の向上に取り組んできました。「サービス品質改革中期ビジョン2020」では「顧客満足度鉄道業界No.1」を目指し、これまでの取組みを加速、一層進化させています。

輸送障害の発生防止
あらゆる角度から、輸送障害の発生防止に果敢に挑戦する。

お客さまへの影響拡大防止
折り返し運転や早期運転再開など、柔軟な対応を行う。

異常時の情報提供
お客さまに次の行動への判断の材料を提供できるよう、異常時における情報をいち早く発信する。

お客さまが快適に感じていただけるご利用環境の実現
「さすがJR東日本」とお客さまに感じていただける駅や車両、サービスを提供する。

お客さまによりそった接客・応対
JR東日本グループのサービスをまたご利用したいと思っていただけるようなサービスを提供する。

サービス品質診断による課題把握や施策の効果の確認

サービス品質診断は、当社の輸送サービスに対する全般的な評価やお客さまの満足度を定量的に把握し、さらなるお客さまへのサービス品質向上に取り組むために実施しています。インターネットによるお客さまの満足度調査に加え、社員に対してもお客さまと同じ調査を実施し、お客さまの評価と社員の評価のギャップを「見える化」しています。診断結果を「サービス品質診断カルテ」として支社別に出すことで、各支社の強みや弱みの把握を可能にし、支社ごとの目標や施策への反映につなげています。

安定した輸送サービスの提供

輸送品質の向上に向けて、輸送障害の発生防止と、発生後のお客さまへの影響を最小限にとどめるために、早期運転再開、他線区への影響拡大防止に力を入れています。

輸送障害の発生防止

過去に発生した輸送障害の発生原因に着目し、同種の輸送障害の発生防止に努めています。

車両
- 主要機器の二重系化等の冗長性を確保したシステムを採用し、信頼性を高めたE235系やE353系などの新型車両の投入
- 従来型車両の機器更新

設備
- 電気設備の簡素・統合化(インテグレート架線化等)
- 防風柵・融雪器等の整備による強風・降雪対策

その他
- 自殺防止の取組み
- 動物衝突対策として忌避剤の散布や、レーザー光・音を活用した忌避装置の導入

自殺防止の取組みとして社員による駅頭呼びかけ活動や当社OBによる駅巡回を実施

輸送障害発生後の早期運転再開に向けた取組み

お客さまへの影響を拡大させないよう、運転に支障のない区間での折返し運転や他経路運転を可能な限り行っています。

また、訓練等を通じて、輸送障害発生後の対応力を高める努力を続けています。

さらに、輸送障害が発生した後に各職場で対応時の状況を振り返り、その結果から得られた教訓をもとに再発防止策を検討し、対策を広く社内で共有することで社員一人ひとりのレベルアップを図っています。

降車誘導訓練

警察・消防と連携した人身事故復旧合同訓練

お客さまとのかかわり

異常時における情報提供の充実

情報提供の強化

列車運行情報等をさまざまな媒体を通じてお客さまへ発信しているほか、異常時に多言語ご案内用音声データを駅・乗務員へ配信（いずれも日本語・英語・中国語・韓国語に対応）する等、状況に応じた放送案内を駅構内・車内で実施しています。

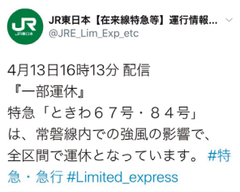
ウェブサービスで

当社ウェブサイト

運行情報や在来線特急列車等の運休情報を日・英・中・韓4ヵ国語で提供しています。

SNSで

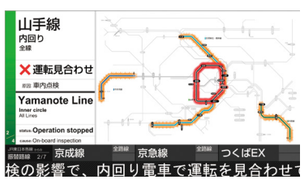
Twitter（日本語・英語）



駅で

異常時案内用ディスプレイ

（2020年3月現在320駅654台）

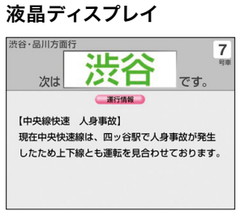


QRコード

駅頭で掲示・配布することで、海外からのお客さまへの情報提供の拡充に努めています。

列車で

液晶ディスプレイ



スマートフォンによるタイムリーな情報提供

お客さまご自身で、列車運行状況をいつでもどこでもタイムリーに確認していただけるようアプリを通じた情報発信を行っています。

「JR東日本アプリ」

「ルート検索」のほか、運行情報や列車位置情報をスムーズに確認できます。

「JR-EAST Train Info」

英語・中国語（簡体字・繁体字）・韓国語に対応しているほか、2020年3月に、「駅ナンバリング」や「ランドマーク・イベント情報」から駅名を検索できる機能や、当社ウェブサイト等の外部リンクを新たに追加しました。

「どこトレ」

地方線区を中心に、列車の遅延情報、列車位置情報などを提供しています。

輸送障害発生時の運転再開見込み時刻発表

輸送障害発生時には、発生から概ね30分以内の運転再開見込み発表（人身事故は15分以内）を目指しており、2019年度には96%の発表率となりました。

お客さまの状況に応じた接遇サービスの充実

接遇サービスの向上

当社のサービスの考え方や接遇の基礎を解説する「グリーンハンドブック」を活用しながら、職場における勉強会等を通じて、全社員がさらなる接遇サービス向上に取り組んでいます。

グリーンハンドブック

サービス介助士資格の取得

お客さまに安心してご利用いただくためのホスピタリティ・マインドと介助スキルの習得を目的に、資格取得を進めています。（2019年度末現在、全系統にわたり18,000名をこえる社員が取得）

資格を持つ社員は「サービス介助士」と書かれた氏名札を着用

「声かけ・サポート」運動

安全かつ安心して駅等の当社施設をご利用いただくために、お身体の不自由なお客さまをはじめ、お困りになっているすべてのお客さまにお声がけをする運動を全国の交通事業者や団体と連携して実施。

お客さまにもお声がけのご協力を呼びかけるなど、支え合う機運を醸成し、共生社会の実現に向けて運動を推進しています。

安心・快適にご利用いただける鉄道サービスの実現

駅のバリアフリー化

エレベーター等の整備

「バリアフリー法（高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律）」対象の駅を中心に自治体等と協力して整備を進めています。（2020年7月末現在517駅に設置完了）

車いす等をお使いのお客さまがご利用しやすい環境の整備

車両とホームの段差縮小のため、ホームドア整備に合わせてホームのかさ上げを行っています。また、車両とホームのすき間縮小のため、山手線、京浜東北線、中央線・総武線各駅停車の一部駅のホーム先端（各ホーム2箇所）にくし状の部材を設置しています。

山手線の一部駅では、ご自身で降車を希望されるお客さまには、係員による降車駅への連絡を省略することで、乗車駅での待ち時間短縮を図ります。

くし状部材

車両のバリアフリー化

E233系車両

- 優先席を含む車両端の荷棚・吊手高さの変更
- 優先席エリアの明確化
- 文字による運行情報を配信する情報案内装置等にユニバーサルデザインを採用
  （中央快速線、埼京線、横浜線、南武線等）

E235系車両

- 各車両に優先席を増設
- 車いすやベビーカーをご利用のお客さま向けのフリースペースを全車両に設置
  （山手線のほか、今後横須賀・総武快速線に投入予定）

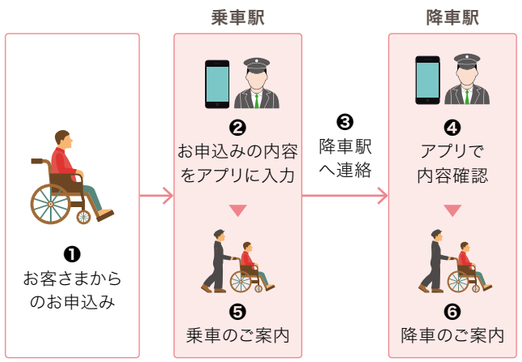
E235系フリースペース

改良型ハンドル形電動車いすが利用可能な多目的室および大型トイレ

- 成田エクスプレスE259系以降の新造特急車両およびE5系以降の新造新幹線車両に導入

お客さま乗降連絡アプリ

車いす等をお使いのお客さまなど、列車乗降時に介助が必要なお客さまをご案内する際に、お客さまからのお申込み内容を関係する駅と乗務員に自動的に通知するアプリを開発し、2020年3月より南武線に導入しました。今後、山手線・京葉線をはじめ首都圏を中心に導入線区を拡大し、お客さまをお待たせする時間の短縮とより確実なご案内につなげていきます。



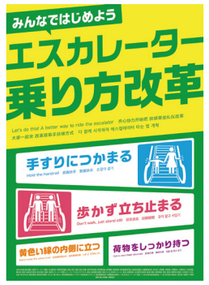
※ アプリを活用したご案内の流れ

お客さまとのかかわり

エスカレーターの安全対策

サンダルなどの挟まれ防止対策や、緊急停止時の転倒防止対策、エスカレーター停止時のステップ降下防止対策など、設備面での安全強化を継続して推進しています。

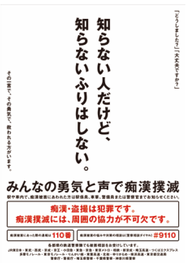
また、各鉄道会社や商業施設、自治体等と共同で、安全で正しいエスカレーターの利用を呼びかけるポスターの掲出などを通じたキャンペーンを実施しています。



エスカレーター
キャンペーンポスター

痴漢対策

首都圏各線区への女性専用車導入や、危険を感じた際に乗務員に通報するSOSボタンの全車両への設置等を継続的に実施しています。また、警察や他の鉄道事業者と連携して「痴漢撲滅キャンペーン」を実施し、車内や駅構内の警戒を強化するとともに、痴漢防止の呼びかけを行っています。さらに、スマートフォンアプリを活用した痴漢防止対策の実証実験を実施するなど、より安全かつ安心してご利用いただけるよう取り組んでいます。



痴漢撲滅キャンペーンポスター

防犯対策・テロ対策

防犯カメラの設置

- 駅（改札付近やエスカレーター、階段、ホーム等）
- 列車内※（客室内やデッキ）
- 重要施設等

※ 一部の廃車予定車両を除き、2020年度までに新幹線および首都圏在来線のすべての車両に整備予定

その他の対策

- 暴漢対策として、危険を感じた際に乗務員へ通報するSOSボタンを列車内に設置
- 新幹線車内に防護盾等の防護用品と応急救護用品の配備を拡充

朝通勤時間帯における混雑緩和への取組み

これまで列車の増発や拡幅車両の投入等の施策を行ってきました。併せて、お客さまの分散乗車とオフピーク通勤に向けた取組みを行っています。

また、混雑が朝通勤時間帯における遅延の一因であることから、一部線区では列車や号車別の混雑傾向を駅掲出のポスターやアプリでお知らせすることで緩和を図っており、特に混雑する駅では、整列ゾーンや滞留禁止ゾーンを整備することで、お客さまのスムーズな流動を確保しています。

整列ラインの整備

オリジナルキャラクターを用いてお客さまへ
乗車マナーのご協力を呼びかけ

問い合わせにお答えする体制

「お問い合わせセンター」では、毎日数千件にも及ぶお問い合わせをいただいており、迅速かつ正確にお答えできるよう、AIを活用した業務支援システムの導入や、定期的な通話モニタリング評価による応答品質の向上などに取り組んでいます。また、当社のLINE公式アカウント「JR東日本 Chat Bot」では、ご利用やお忘れ物等に関するお問い合わせにチャット形式でお答えしており、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

ご利用や各種サービスに関する
お問い合わせができる「こども駅員Q&A」

オペレータがお忘れ物検索システムでの検索
結果を回答する「お忘れ物チャット」

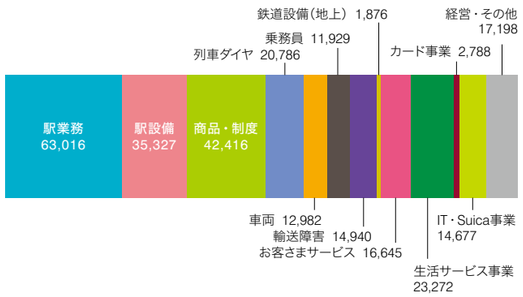
お客さまとの双方向コミュニケーション

お客さまの声に徹底的にこだわる

お客さまの声に耳を傾け、お客さまがどのようなことに関心をお持ちで、どのようなことにご不満を感じていらっしゃるのかを把握するとともに、ご要望に対して迅速に対応し、サービス品質の向上を図っていくことが何よりも重要だと考えています。

社員一人ひとりがお客さまから直接いただいたご意見のほか、インターネットや電話など、さまざまなツールを通じて収集した年間約28万件のお客さまの声は、速やかに会社全体のデータベースシステム「グリーン情報システム」で共有・分析され、具体的な改善につなげています。

2019年度「お客さまの声」の項目別内訳（件数）



お客さまからいただいたご意見に対して可能な限り改善に努めるとともに、職場等での改善が困難な場合には、関係役員を委員とする「サービス・安定性向上委員会」において改善策を検討・実施し、お客さまサービスの向上につなげています。

※「お客さまの声」をもとにした改善事例：「JR-EAST Train Info」による入力の改善

SNSの活用

お客さまのニーズを知るために、直接寄せられるお客さまの声だけではなく、能動的にお客さまの声を広く収集・分析していくことが必要だと考えています。そこで、ソーシャルメディア（SNS）を通じて発信されている潜在的なお声の把握にも取り組んでいます。

お客さまとの双方向コミュニケーションを図るツールとして「JR東日本公式Facebook」や「JR東日本公式Twitter」を開設。各種施策やキャンペーンなどに関する積極的な情報発信を行い、投稿に対するコメントや「いいね！」などのリアクションからお客さまのニーズやご意見などの把握に努めています。

サービス品質よくするプロジェクト

サービス品質向上に対する取組みやそれに携わる社員の想いを、ポスターや動画などでお客さまに情報発信しています。各職場においてもお客さまの声をもとにした改善事例をポスター等で紹介しています。

サービス品質よくするプロジェクトポスター

お客さまとのかかわり

海外からのお客さまへのサービス向上

JR EAST Travel Service Center（JR東日本訪日旅行センター）

鉄道パス等の販売や海外で事前購入された方への引換・発券、指定席の予約や旅行案内を行う窓口で、これまでに72の窓口を開設し、お待たせしない体制整備を進めてきました。

さらに、2020年3月、東京駅に日本初出店した「JAPAN RAIL CAFE」内の旅行カウンターでは、鉄道パス等の販売・引換等のほか、日本を訪れている海外からのお客さまに対して日本の魅力を発信し、日本各地を旅するきっかけを提供しています。

訪日旅行者向け鉄道パス

鉄道を使った旅を楽しんでいただくことを目的に、便利でおトクな商品を提供しています。一部のパスは、2020年4月から自動改札機のご利用および指定席券売機での指定席券の発行ができるようになりました。

2019年11月には、ウェブサイトにおけるパス等の紹介ページが4言語から9言語へ拡大し、より多くのお客さまに分かりやすいご案内に努めています。

主な商品

「JR EAST PASS」

当社エリア内で利用可能なフリーきっぷ
※東北エリア、長野・新潟エリアの2商品を設定

「JR TOKYO Wide Pass」

関東エリア内で利用可能なフリーきっぷ
※2020年4月より自動改札機の利用および指定席券売機での指定席券の発行が可能

「N'EX TOKYO Round Trip Ticket」

成田空港から東京方面へのアクセスに利用可能

「Hokuriku Arch Pass」

北陸新幹線の利用が可能
※2020年4月より自動改札機の利用および指定席券売機での指定席券の発行が可能

海外からの指定席予約システム

海外からでも当社の新幹線と主な特急列車の指定席が予約できる指定席予約サイト「JR-EAST Train Reservation」を導入（英語、中国語（簡体字・繁体字）、韓国語に対応）しました。

海外でも人気の「のってたのしい列車」はもちろん、JR北海道管内の新幹線・特急列車等やJR西日本管内の北陸新幹線も予約可能となり、多くのお客さまにご利用いただいています。

Welcome Suica

海外からのお客さま向けに、2019年9月からJR EAST Travel Service Centerなどで販売を開始。カード購入時から28日間使用可能で、500円の預り金（デポジット）をいただかないため、帰国時の払いもどしの手間がなく、利便性向上につながっています。2020年3月からはラインナップが拡大し、IC企画乗車券があらかじめ搭載された「Welcome Suica（IC企画乗車券付き）」の販売（大口単位）を開始。スムーズでキャッシュレスなご旅行をお楽しみいただいています。

海外からのお客さま向け無料公衆無線LANサービス

山手線全駅および海外からのお客さまが多くご利用になる駅（113駅）と訪日旅行センター11箇所で提供しています（2020年3月末時点）。また、新幹線停車駅では、「JR-EAST FREE Wi-Fi」もしくは自治体、通信会社が提供するサービスにより、全駅で無料公衆無線LANサービスを提供しています。

列車内では、成田エクスプレス、中央線特急E353系の車内でサービスを提供しているほか、新幹線において順次サービスの提供を拡大しています。

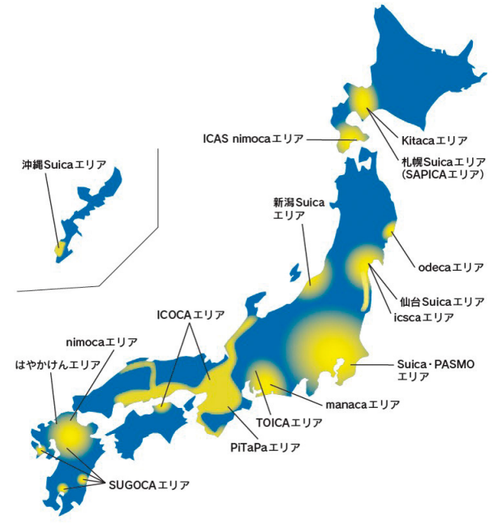
IT・Suica事業

全国の各交通事業者との連携や、グループ外企業との提携により、お客さまの利便性向上およびSuicaの普及拡大を図るとともに、Suica電子マネーとして利用できる加盟店の開拓や利用促進により、キャッシュレス社会の実現を目指しています。

Suicaエリア拡大

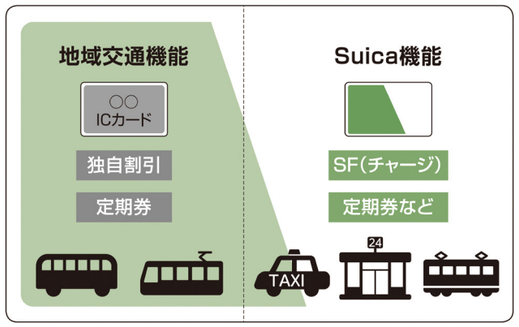
2020年3月、当社管内では、鹿島線十二橋～鹿島サッカースタジアム間（首都圏エリア）の5駅、常磐線草野～浪江間（首都圏エリア）、小高～磐城太田間（仙台エリア）の15駅などでSuicaを新たにご利用いただけるようになりました。また、当社管外は、沖縄都市モノレールにおいて新たにSuicaをご利用いただけるようになりました。

2020年4月1日現在、当社管内でSuicaを利用できる鉄道の駅は、840駅となりました。また、相互利用各社を含めると全国では約5,000駅でSuicaをご利用いただくことができます。



地域連携ICカード

地域独自サービスと、Suicaのサービスを1枚でご利用いただくことのできるカードで、2021年春に地域の交通事業者向けに提供を開始する予定です。



機能イメージ

ご利用イメージ

キャッシュレス・消費者還元事業

2019年10月より開始された政府主導による「キャッシュレス・消費者還元事業」に当社グループも参加し、対象の中小・小規模事業者の店舗においてJRE POINTに登録したSuica（登録済Suica）やビューカードで決済した場合に、JRE POINTの付与やご請求金額における還元を実施しました。

また、同時期に当社グループ独自の取組みとして、対象のJRE POINT加盟店において、登録済SuicaやJRE CARDで決済した場合に、通常よりお得にJRE POINTが貯まる「キャッシュレスでJRE POINT還元キャンペーン」を実施しました。

これらの取組みを通じて、キャッシュレス社会の推進に貢献し、お客さまの利便性向上を実現していきます。

キャンペーン訴求イメージ

JRE CARD

JRE CARDは、駅ビル（JRE CARD優待店）および「JRE MALL」でのお買いものや、駅でのご利用でJRE POINTがおトクに貯まる便利なクレジットカードです。

JRE POINT ロゴ

JRE CARD

JRE MALL（ジェイアールイー モール）

JRE POINTを軸として、お客さまとの接点を増やすことを目的とした新ショッピングサイトです。また、エキュート等の商品をネットで予約して店舗等で受け取ることもできる「ネットでエキナカ」サービスを展開し、グループのオムニチャネル化の推進を図っています。

お客さまとのかかわり

MaaSの推進

当社では、グループ経営ビジョン「変革2027」において、移動のための検索・手配・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」を構築し、「シームレスな移動」「総移動時間の短縮」「ストレスフリーな移動」の実現を目指しています。今後も暮らしや移動がより便利で楽しくなるようなMaaS(=Mobility as a Service)を推進していきます。

経路検索や鉄道の運行情報などを提供する「JR東日本アプリ」、各種モビリティサービスの利用手続きを一つに統合する「Ringo Pass」の開発とともに、観光地でのシームレスな移動実現を目指した観光型MaaSトライアルや首都圏エリアでの実証実験を行っています。

交通系スマートフォンアプリ

車載のQRコードを読み取り決済予約(タクシー決済)

Suicaをタッチして開錠(シェアサイクル)

列車運行情報、乗換案内やリアルタイム列車混雑情報等を提供するスマートフォン用アプリ「JR東日本アプリ」

群馬DCでの観光型MaaSの実証実験
(2020年4月1日～6月30日)

東北DCに向けた観光型MaaSの実証実験第1弾
(2020年2月1日～2月29日)

技術革新

2016年11月に策定した「技術革新中長期ビジョン」に掲げた、「安全・安心」、「サービス&マーケティング」、「オペレーション&メンテナンス」、「エネルギー・環境」の4分野において、当社グループのあらゆる事業活動で得られたデータからAI等により新しい価値を生み出す研究開発業務を加速させていきます。

次世代新幹線の開発

試験プラットフォームとして、試験車両(E956形式、愛称名ALFA-X)が2019年5月に落成、東北新幹線の仙台～新青森間を基本に走行試験を実施しています。

2019年度には400km/h域での性能確認や、JR北海道管内への直通等も含め、さまざまな開発要素を確認する試験を実施しました。

ロボットの導入

オープンイノベーションによりモビリティを変革する場として2017年に「モビリティ変革コンソーシアム」を設立。国内外メーカー、研究機関等150社を超える企業・団体に参加いただき、ロボット利活用も含め、各種実証実験を実施しています。その活動の中で、2020年3月開業の高輪ゲートウエイ駅において、最新の駅サービス設備として、AIを活用した案内ロボット、自律移動型の警備・清掃ロボットの試行導入を行っています。

自動運転への挑戦

2018年12月～2019年9月、山手線のE235系車両を使用し、ATOの走行試験を実施したほか、2019年11月～2020年2月に気仙沼線BRT柳津～陸前横山駅間で、実用化に向けたバス自動運転技術の実証実験を行いました。

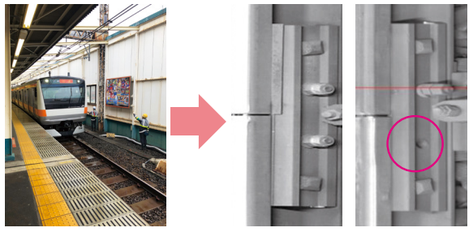
引き続き先進技術の開発や導入のみならず、サービス面、関連法規、社会受容性といったさまざまな課題の解決に取り組み、安全・安心でサスティナブルな交通の実現を目指します。

スマートメンテナンスの実現

鉄道の運行を支える車両や地上設備において、これまでの定期検査主体の設備管理を、劣化の予測や故障の予兆に基づくCBM※にシフトすることで、維持管理経費の最適な投入計画の策定を追求していきます。

また、状態把握における技術革新を積極的に進めることで、メンテナンス技術者としての判断業務に注力し、安全・品質のさらなるレベルアップにつなげていきます。

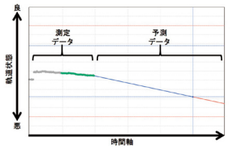
※CBM : Condition Based Maintenance(状態基準保全)



従前の線路点検の状況

【正常】 【不具合】

軌道材料データによる判定



軌道変位予測グラフ

車両メンテナンス技術者によるデータ分析の様子

CBMの例

車両 主要機器の状態を車上側および地上側で監視しており、故障の予兆把握や検査方法の見直しなどに活用していきます。

線路 軌道変位(レールのゆがみ)などのデータを収集し、劣化の予測や材料状態の確認、計画支援などに活用しています。

電力 トロリ線摩耗(架線の摩擦による減り)等のデータを収集し、摩耗予測や要因分析に活用していきます。

モニタリング装置の導入

車両機器や線路・電力設備のモニタリング装置を営業列車等に搭載することにより、車両や地上設備の状態を適宜把握することが可能となります。

線路設備モニタリング装置は、2020年度末までに当社管内の約7割にあたる約6,500km計50線区に導入を予定しています。従来実施していた周期的な線路点検をモニタリングデータの取得に置き換えることにより適切なタイミングでの修繕実施など予防保全型のメンテナンスを実現しています。

車両においては、車両機器の状態監視機能を搭載したE235系において、状態監視データを用いた新しいメンテナンス方法であるモニタリング保全体系を確立し、2018年6月より定期検査の一部を「データによる運用中の機能確認」に置き換えています。このほか、状態監視データの蓄積が可能な一部車両(E7系、E353系、GV-E400系、E261系等)において、車両機器のデータを分析し、機器の劣化把握や寿命予測など将来的なメンテナンスへの活用を検討していきます。

新幹線においても「新幹線線路設備モニタリング装置」を搭載した専用保守用車「SMART-i」を試験導入

GNSS無線踏切制御システム

人工衛星測位技術と汎用無線技術を活用して、地方線区向けの新しい「GNSS無線踏切制御システム」の開発に取り組んでいます。衛星を用いて列車の位置を把握し、汎用無線を用いてデータ伝送を行うことで、踏切設備のメンテナンス費用の削減と安全性の向上を図ります。

社会とのかかわり

地域との連携強化

大規模ターミナル駅開発

大規模ターミナル駅開発においては、駅の利便性・快適性の向上を図るだけでなく、自治体や地域の皆さまとの連携を深め、駅周辺の再整備を合わせて進めています。エリア全体の価値向上を目指し、今後も駅と街が一体となった開発を推進していきます。

新宿駅では、エリア一体における東西の回遊性を高める東西自由通路のほか、パブリックアートを配した象徴的な広場を東口駅前に整備しました。

渋谷駅では、駅直結・直上のランドマーク「渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期(東棟)」が開業し、新しい価値を発信することで、地域とともに街の魅力の向上に取り組んでいます。

横浜駅では、「JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル」の開発に合わせて、歩行者ネットワークの起点となるアトリウムを整備することで回遊性を高めるとともに、ビル内に横浜市の防災センターを配置する等、災害に強いまちづくりに貢献しています。

渋谷スクランブルスクエア
©渋谷駅街区共同ビル事業者

JR横浜タワー

WATERS takeshiba(ウォーターズ竹芝)

WATERS takeshibaは、ラグジュアリーホテル・オフィス・商業・劇場からなる都心の複合開発です。“つぎの豊かさを生み出すまち”をビジョンに掲げ、これまで劇団四季が培ってきた文化・芸術の発信拠点の機能を核に、水辺と浜離宮恩賜庭園を臨む立地環境を最大限に活かした、新しいまちづくりを推進しています。

選ばれる沿線ブランドづくり

中央線の「中央ラインモールプロジェクト」、「FUN!TOKYO!」プロジェクト等東京圏ネットワークにおいて、駅周辺だけでなく、駅間の高架下等の開発やリニューアルを推進するとともに、その沿線にある地域情報を発信することで「住んでみたい」「訪れてみたい」と思っていただける「選ばれる沿線ブランドづくり」に取り組んでいます。

中央ラインモールプロジェクト「中央線ビールフェスティバル」

歴史ある建物を改装した新しいホテルブランド「和のゐ 角館」

仙北市、田沢湖・角館観光協会と締結した「仙北市における『観光まちづくり』に関する連携協定」の取組みとして、角館エリアの観光需要の創出、滞在型観光の拡大を目指し、秋田ステーションビル(株)と連携して「和のゐ 角館」を開発、運営しています。ホテル施設である3つの蔵では、それぞれ個性的なコンセプトと空間をお楽しみいただけます。

今後は地域の皆さまと連携して、「和のゐ 角館」を拠点にお客さまが角館の街を楽しんでいただけるようなイベントや、おもてなしの企画を創っていきたいと考えています。

秋田支社 運輸部 事業課
畠山 愛美

地方中核都市における駅を中心としたまちづくり

秋田駅周辺をはじめ、新潟駅、松本駅、いわき駅周辺などにおいて、地方自治体の進める中心市街地活性化事業や都市計画事業などと一体となり、中核駅を中心としたまちづくりを推進しています。そのほか、青森、遠野、弘前、会津若松、松島、仙北の各エリアにおいては、まちづくりに関する連携協定を各自治体や事業者等と締結し、各地域のまちづくりと連動し、駅周辺用地の機能の再構築を進め、地方中核都市の活性化に貢献していきます。

いわき駅南口開発計画(イメージ)

郵便局と駅の機能連携

地域・社会の活性化に向けた取組みを強化することを目的に日本郵便(株)と締結した協定に基づき、都市部では、タリーズコーヒージャパン(株)と3社で連携し、くらしづくりをワンストップで実現するエリア「JJ+T」を2019年5月に立川駅(エキュート立川内)にオープンしたほか、地方では、内房線江見駅(千葉県)で、駅と一体となった郵便局舎を新たに建設し、2020年8月より郵便局窓口において駅窓口業務の取扱いを行っていく予定です。

また、日本郵便(株)の運送ネットワークや新幹線を活用し、地方の農産物を収穫当日に東京駅の産直市などで販売するなど物流面での連携に加え、観光振興等による地域活性化施策についても検討するなど、幅広く取組みを進めています。

江見駅外観イメージ

地域再発見プロジェクトの展開

地域との連携を強化する「共創」戦略のもと、首都圏と地域の間で大きな「ヒト・モノ」の循環を生み出し、インバウンドも見据えた新たなマーケットを創造することを目指す「地域再発見プロジェクト」を推進しています。当社グループが有する鉄道ネットワークや地域の拠点としての駅、幅広い事業ノウハウ、首都圏を中心とした販路・広告媒体等を活かしながら、伝統文化、地産品といった有形無形の観光資源の発掘、首都圏と地域の双方向での情報発信や販路の拡大などを行っています。

山形産直市(上野駅で開催)

それは日本のたからもの。
地域再発見プロジェクト

地域再発見プロジェクトロゴ

1次産業への参入

1次産業の課題解決と農産物を通じた食の魅力向上を目指して、2014年に地域農家と連携して農業法人を設立し、アグリビジネスに参入しました。福島県いわき市の「JRとまとランドいわきファーム」では高品質なトマトを生産し、グループ会社の食材用に活用しています。新潟市の「JR新潟ファーム」は酒米生産を通じて日本酒文化の発展への一翼を担っています。

JRとまとランドいわきファーム

JR新潟ファーム

仙台市荒浜地区の体験型大規模観光果樹園

社会とのかかわり

観光振興の取組み

のってたのしい列車

「乗る」こと自体が目的にもなるさまざまな「のってたのしい列車」を運行しています。列車デザインやインテリアは、それぞれのテーマに合わせて趣向を凝らし、車窓を眺めながら、食事やスイーツを楽しんだり、さらにはアートや音楽、そして「足湯」まで満喫したり、特別な空間を過ごしていただける新感覚の旅を提供しています。

当社は、(株)ポケモンの被災地支援活動「POKÉMON with YOU」の趣旨に賛同し、同社の協力を受け、POKÉMON with YOU トレインの運行を行っています。

©2020 Pokémon.
©1995-2020 Nintendo/Creatures Inc. /GAME FREAK inc.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémonは任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの登録商標です。

伊豆エリアの新たな観光特急列車「サフィール踊り子」

伊豆エリアにある絶景や文化といった「本物」を体験していただき、この「魅力」を世界に向けて発信することで、新たな観光流動の創造を目指し、2020年3月に運行を開始しました。

デジタルプロモーションへのシフト

観光振興に向けて、コミュニケーションの場をデジタル上にシフトする等、プロモーションの変革を推進しています。「JR SKISKI キャンペーン」は、若年層へのスキー需要の喚起を目的としてCMを中心とするプロモーションを展開し、新人タレントやアーティストの起用等で世間の話題となることが多くありましたが、近年のメディア接触環境の変化を踏まえ、YouTube動画の活用や、18歳～24歳のコアターゲットの行動様式を分析する等、デジタルプロモーションを推進しています。

JR SKISKI
※ JR SKISKI キャンペーン

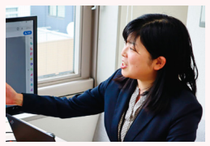
旅をチカラに!
※ 2019年の自然災害を受け、「旅をチカラに！」キャンペーンを展開

移動空間の価値向上の実現に向けて

私たち（株）JR東日本サービスクリエーションは「移動空間の価値向上」を目指し、列車で過ごす時間や空間がお客さまにとってより価値あるものになるよう、地域や社会への貢献と人ならではのサービスを大切にしながら、新幹線、特急列車、のってたのしい列車等でお客さまへのご案内等を担当しています。

2019年10月からは「地域活性化」を目的に、JR東日本エリアのさまざまな地域特産品を月替わりで新幹線、特急列車で販売する取組みを開始。アテンダントが車内放送やお声かけによるご案内をしながら販売しています。

（株）JR東日本サービスクリエーション
総務・人事チーム
宇田川 彩



デスティネーションキャンペーン（DC）

JRグループと地方自治体・地元観光事業者と旅行会社等が一体となって地域の観光開発とそれらの集中宣伝や受入れ準備を行い、旅客誘致・JR利用促進を図る大型観光キャンペーンです。2020年4月～6月は「群馬DC」が開催されました。また、東日本大震災から10年の節目となる2021年4月～9月には「東北DC」を開催し、東北6県の観光素材をかけ合わせ、広域での誘客を図っていきます。

東日本大震災等により甚大な被害を受けた線区の復旧

津波により甚大な被害を受けた太平洋沿岸線区の復旧については、安全の確保ができる区間から順次工事を進め、運転を再開してきました。

常磐線の福島第一原発20km圏内については、2020年3月14日に富岡～浪江間で運転を再開し、これにより常磐線は全線で運転を再開しました。

気仙沼線柳津～気仙沼間、大船渡線気仙沼～盛間については、被災地の復興まちづくりが本格化する中、地域がさらに発展していくために、復興に貢献する持続可能な交通手段として今後もBRTを継続して運行することで、すべての沿線自治体と合意しました。また、両線区において沿線自治体の要望を踏まえ、引き続き新駅の設置や駅移設、専用道の整備などを進めています。

震災直後に約400kmあった運転見合わせ区間は、2020年3月に全線で運転を再開し、約300kmで鉄道により運転を再開、約99kmでBRTにより復旧しています。今後は「復興の第2ステージ」として、被災地域をはじめ、東北エリア全体の活性化に取り組んでいきます。

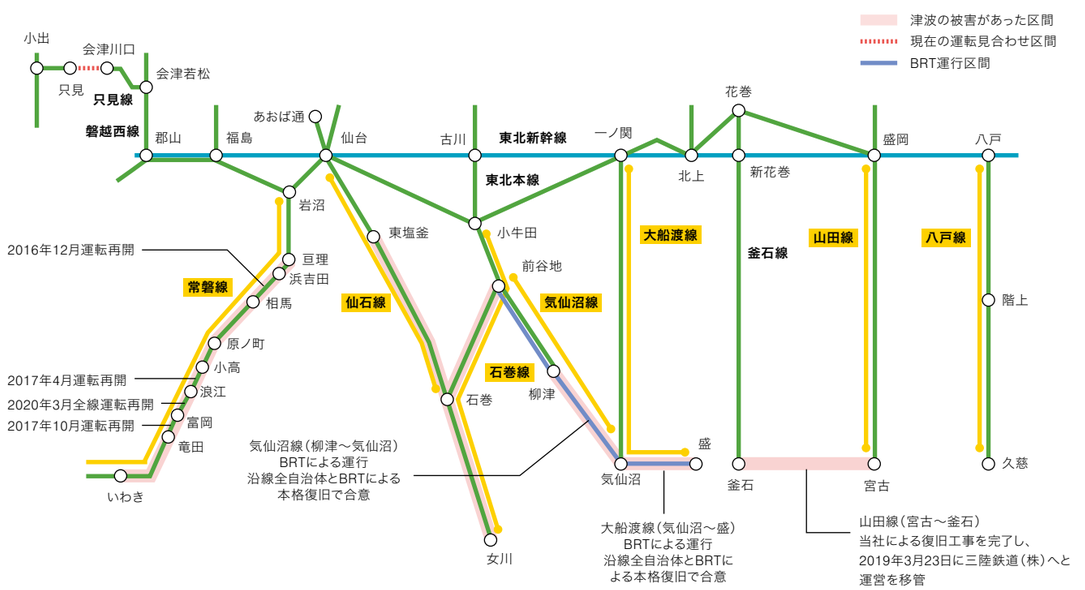
「平成23年7月新潟・福島豪雨」で被災した只見線（会津川口～只見間）については、福島県や沿線自治体の皆さまからの鉄道復旧に対する強い要請も踏まえ、上下分離方式により鉄道復旧することを2017年6月に福島県と合意。現在、全線運転再開に向け復旧工事を行っています。

常磐線全線運転再開当日の様子

専用道を走る気仙沼線BRT

大船渡線BRTと三陸鉄道との乗換え（盛駅）

2020年4月時点での運転見合わせ区間



社会とのかかわり

地域医療への貢献

高齢社会による老人慢性疾患の増加を受けて、2015年にJR仙台病院、2018年にJR東京総合病院にそれぞれ回復期医療を担う地域包括ケア病棟を開設したほか、幅広く運動器の診療を行う整形外科やリンパ外科など他院にないJR病院ならではの特色を打ち出し、地域の患者さまのニーズに合った安全で質の高い医療を提供しています。

また、首都直下地震等の自然災害・感染症等の発生時に継続して医療提供を可能とする環境整備や定期的な訓練の実施など、ハード・ソフトの両面で病院機能の強化を図っており、地域の皆さまからの信頼に応え「選ばれる病院」を目指して日々取り組んでいます。なお、新型コロナウイルス感染症に対し、行政と連携し感染疑いのある方の診療・入院等の対応にあたっています。

JR東京総合病院

JR仙台病院

JR東京総合病院の発熱外来

社会課題解決に向けたベンチャー企業との連携

よりスピーディーにオープンイノベーションを推進していくためにJR東日本スタートアップ(株)を設立。ベンチャー企業に対する出資、協業推進を行い、新たなビジネスやサービスを創出することにより、地域のより一層の活性化と豊かなくらしづくりに貢献していきます。

文化活動

公益財団法人東日本鉄道文化財団

当社の経営資源を継続的に社会貢献活動に役立てるため、1992年に設立(2010年4月に公益財団法人化)し、鉄道を通じた地域文化の振興、鉄道に関する調査・研究の促進、鉄道に関わる国際文化交流の推進等に取り組んでいます。

主な活動

- 鉄道博物館の運営
- 東京ステーションギャラリーの運営
- 旧新橋停車場の運営
- 旧万世橋駅の運営
- 青梅鉄道公園の運営
- 地方文化事業支援
- コンサート(仙台駅、上野駅、旧新橋停車場)の開催
- アジア諸国の鉄道員の研修受入れ
  (JR East フェローシップ研修、JR East フォローアップコース)

鉄道博物館

地方文化事業支援(埼玉県本庄市)

シェアオフィス事業「STATION WORK」

働き方改革という社会課題解決および駅の新しいサービス提供を目的として、2019年8月1日より駅ナカシェアオフィス事業「STATION WORK」を開始しました。

駅という移動ロスの最も少ない空間において、高いセキュリティ環境で安心して働ける空間を提供します。東京駅や新宿駅、池袋駅といった山手線主要駅や仙台駅など地方中核駅にも広げ、18箇所展開しています。(2020年7月現在)

今後も設置箇所を順次増やしていきます。

子育て支援事業「HAPPY CHILD PROJECT」

駅から概ね5分のアクセスの良い立地を中心に「駅型保育園」等の子育て支援施設の開設を進め、沿線にお住まいの子育て世代の「仕事」と「子育て」の両立を応援しています。これまで144箇所(2020年4月現在)に開設しており、2022年度末までに150箇所まで拡大することを目指しています。駅型保育園では通勤途中に送迎ができるメリットに加え、父親と登園する子どもも多く見られ、男性の育児参加の支援にもつながっています。

保育園以外にも「駅型学童」や「交流コミュニティひろば」等のさまざまな施設を展開しています。

駅型保育園

COTONIOR(コトニア)の展開

「子ども(codomo)+と(to)+シニア(senior)」からなる造語で、多世代交流をテーマとした子育て支援と高齢者福祉の複合施設として、これまで計7箇所を開設しています。

各施設のレイアウトの工夫や季節イベントの開催など、子どもたちとシニア世代の方が交流し、多世代が集うあたたかな場となっています。

コトニア吉祥寺

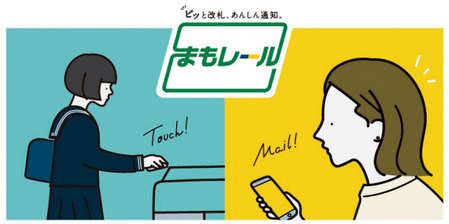
こども見守りサービス「まもレール」

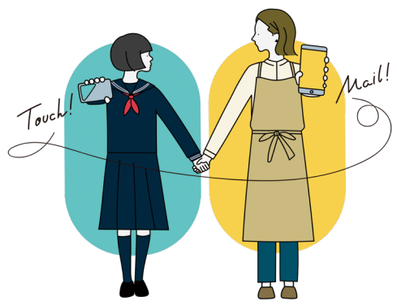
新しい子育て支援メニューとして、セントラル警備保障(株)との共同で事業を開始。お子さまが登録したカードを改札にタッチすると、保護者にお子さまの通過情報を通知します。

2020年4月には、都営交通および東京メトロを加えた首都圏495駅にサービスエリアを拡大しています。

サービス概要

利用料金	月額500円
サービス対象	小学生・中学生・高校生
対象カード	Suica・PASMO
通知方法	メールまたはJR東日本アプリ





社会とのかかわり

トピックス

地方創生

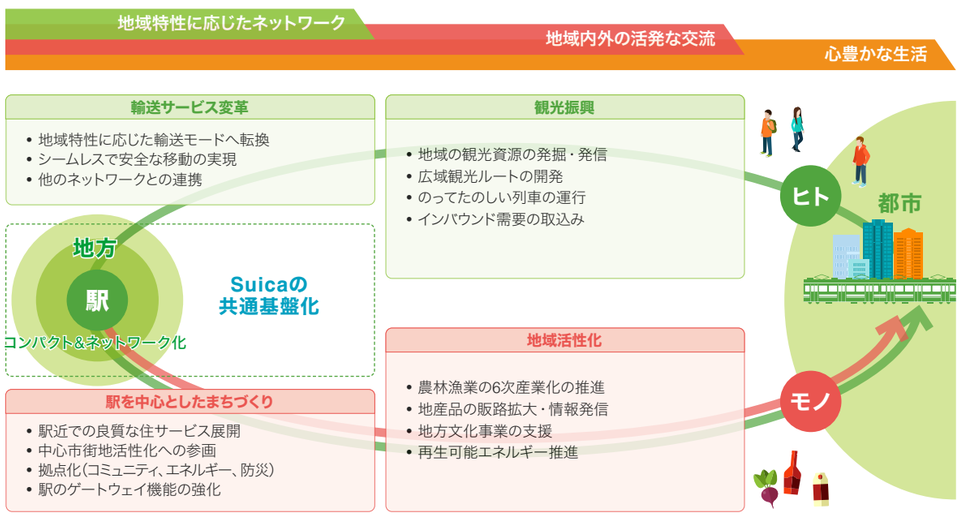
「地方創生」は、出生率の低下により引き起こされる人口の減少に歯止めをかけるとともに、東京圏への人口の過度の集中を是正し、将来にわたって活力ある日本社会を維持することを目的とした取組みであり、「まち・ひと・しごと創生総合戦略」のもと、国・地方などそれぞれの主体が施策を進めています。

当社エリアにおいても、将来にわたり大幅な人口減少が見込まれており、東北地方をはじめとした各地域において地方創生の取組みが求められています。さまざまな地域をネットワークで結ぶ事業者として、ヒト・モノ・情報の新たな流動を創出し、観光・農業をはじめとする地域産業の振興・雇用創出に寄与することで、都市・地方間における交流人口や関係人口の拡大、ひいては地方の定住人口拡大につなげていくこと、そして「住みたいまち」「働けるまち」「訪れたいまち」としてのサスティナブルな発展に貢献していくことは、当社グループの使命です。

また、当社グループの事業は地域と深く関わることから、地域が元気で活力ある社会であることが、当社グループのサスティナブルな成長の支えとなります。地域活性化に取り組む中で、MaaSの展開や新たな輸送モード等も検討しながら、地域交通の最適な姿を地域の皆さまとともに考えていくことも地方創生の取組みの一環です。地域とともに知恵を絞り、事業を通じて社会的な課題の解決に取り組み、地域社会の持続的な発展に貢献していきます。

新幹線物流活用による生産者支援

秋田県・秋田市と連携した秋田駅周辺のまちづくり



世界を舞台にした事業展開

インド高速鉄道プロジェクトの支援

インド高速鉄道プロジェクトにおいて、当社は政府間協議支援、グループ会社である日本コンサルタンツ(株)が詳細設計・入札支援・訪日研修受け入れ等の人材育成業務を実施し、グループ一体となって取り組んでいます。

インド高速鉄道のイメージ(JICA提供)

建設中のインド高速鉄道研修センター宿泊棟

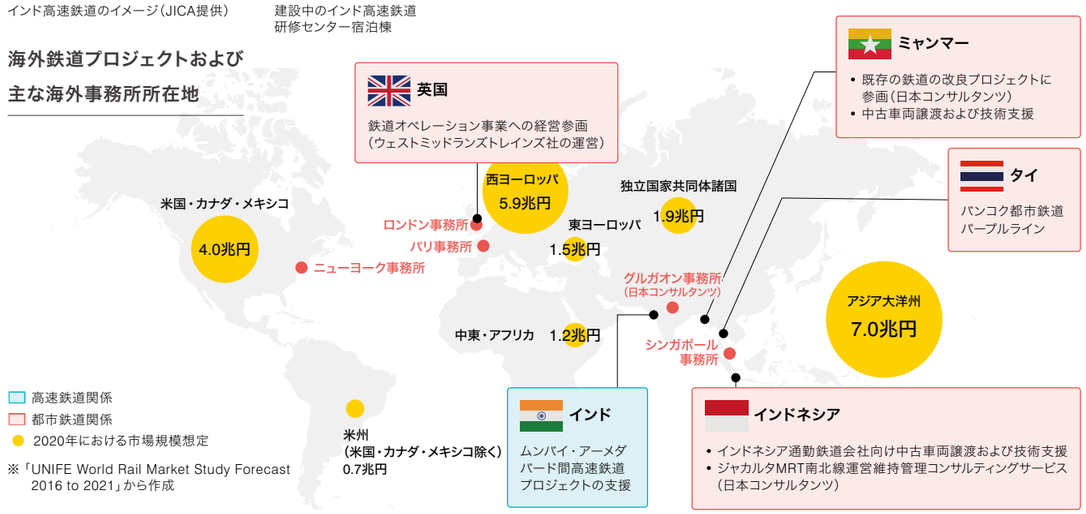
英国での鉄道オペレーション事業への参画

当社は2017年12月に、アベリオUK社・三井物産(株)とともに英国ウェストミッドランズトレインズ社の運営を開始しました。環境優位性の高い鉄道が欧州で注目される中、当社の知見を活用し、オペレーションの改善に取り組んでいます。

本事業開始後の運行列車

主要駅の一つであるバーミンガム スノウヒル駅

海外鉄道プロジェクトおよび主な海外事務所所在地



パープルラインへの事業参画

当社グループは、2016年8月に開業したタイ・バンコクの都市鉄道「パープルライン」に車両を供給するとともに、丸紅(株)・(株)東芝とともに設立した現地法人「Japan Transportation Technology (Thailand) Co.,Ltd.」において車両や地上設備のメンテナンスを担い、日本と同様にタイ・バンコクでも故障の少ない鉄道輸送サービスの提供に貢献しています。

海外鉄道事業者への技術支援

インドネシアの首都ジャカルタでは、交通渋滞の解消を図るため公共交通機関の整備が進められています。当社はインドネシア通勤鉄道会社からの要望に応じ、輸送力増強のための205系車両の譲渡を2013年から行っているほか、車両のメンテナンスや乗務員の技術・技能の向上、サービス向上といった技術支援を継続的に行っています。

インドネシア通勤鉄道会社に譲渡後、現地で活躍している205系車両

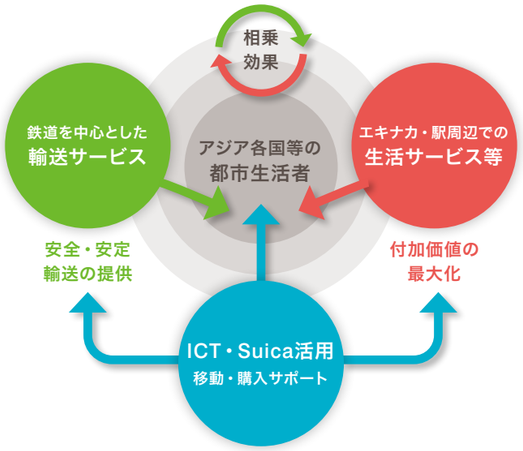
インドネシア通勤鉄道会社の運転士に出区点検を説明している様子

社会とのかかわり

新規事業への参画

当社グループは海外プロジェクトへの挑戦を通じ、人材育成・技術力向上、技術・知見等の国内還元に取り組みます。また、徹底したリスクコントロールのもと、グループ力を総合・統合した長期的に持続可能な国際事業のビジネスモデルを構築し、アジアを中心により豊かなライフスタイルの提案を目指します。

JR東日本グループのビジネスモデル（イメージ）



海外における生活サービス事業展開

当社グループが持つ日本国内での実績・経験を活かして、海外においても生活サービス事業を推進しています。

シンガポールにおいては、2019年4月に、チャンギ空港に隣接する大型商業施設Jewelに、自然体の「日本のスタイル」を発信する飲食・物販複合型店舗「JW360˚」を開業、8月にはビジネス中心部に企業向けの交流プラットフォームとして、コワーキングスペース「One&Co」を開設したほか、9月にはトムソン・イーストコースト線におけるエキナカ商業権を獲得しました。

また、（株）ルミネはシンガポール、ジャカルタにて店舗を、（株）アトレは台北市の複合施設「Breeze南山」内に「atre」を展開しています。

当社グループは、これまで培った事業経験を活かし、海外に向けてさらに事業拡大を進めていきます。

「Breeze南山」内のatre（台湾）

国際標準化への取組み

これまで当社が参画した海外プロジェクトでは、日本方式とギャップのある国際規格や地域規格への技術的な適合を求められるなど、海外発注者の考える技術仕様と日本提案との違いに起因するさまざまな課題に直面してきました。これらの課題解決に戦略的に取り組むため、2019年6月、国際事業本部内に標準化戦略・推進部門を設立しました。

日本の鉄道技術を海外に普及させ、事業を拡大していくために、国際規格等への対応を進めるだけでは負担が大きく、場合によってはこれまで築いてきた日本の技術を変更しなければなりません。そこで、ISOやIEC（国際電気標準会議）等の機関が策定する鉄道に関わる国際規格の審議に参加し、日本の技術仕様と国際規格の整合化を図る活動を推進しています。

世界的に公共交通が見直されている中、当社グループの得意分野を活かし、日本の優れた技術を世界に展開し、国際的に社会貢献を果たしていくためにも、国際標準化の取組みが非常に重要と考えています。

海外事業におけるコンプライアンスチェック

当社グループは、海外事業案件のプロジェクトごとの徹底したリスクコントロールを通じ、長期的な黒字化実現に取り組んでいます。

私の所属するグループでは、当社グループの海外事業のコンプライアンス強化・リスクマネジメントを担い、グループ会社を含めた各海外事業案件に関する情報を収集するとともに、そのリスクや対応策に関する助言等を行っています。また、海外事業を検討するグループ会社等を対象に、海外事業のリスク事例のほか、コンプライアンスの遵守、コンフリクトに関する留意点等についての勉強会を実施しています。

引き続き、当社グループはこれまでの知見を活かし、攻め・守り両面のバランスが取れた持続的成長を目指して、海外事業を展開していきます。

国際事業本部
国際ビジネス商務G
福田 崇

国際協力と国際機関を通じた世界への貢献

2019年度は約40ヵ国、計630名の海外鉄道関係者が視察のため当社を訪れ、相互理解の促進に貢献しています。また、加盟する国際鉄道連合（UIC）や国際公共交通連合（UITP）等が主催する国際会議やイベントを通じて、積極的に情報収集・発信を行っています。

新幹線車両メンテナンス視察

UITPグローバル公共交通サミット
（2019年6月：ストックホルム）

人材育成

海外での活躍の場やさまざまな研修を通じて、オープンマインドを持ったグローバル人材の育成を強化しています。「各種海外OJTトレーニープログラム」では、約3ヵ月間、現地専門家等に指導を受けながら実際に業務を行い、慣れない海外生活や仕事の風習に立ち向かいながら経験を積み、知識や技術力、問題解決能力を高めます。2019年度は47名が参加しました。

「ロンドン旅行博」でブース対応をする海外OJT生

インドでの現地スタッフとのミーティングの様子

国際鉄道人材育成

ESG経営の一環として「国際鉄道人材の育成」に取り組んでいます。

2019年4月に「JR東日本 Technical Intern Training」を開始しました。ベトナム鉄道およびホーチミンの日本語学校「KAIZEN吉田スクール」から合計11名の実習生が来日し、大宮総合車両センターおよびJR東日本テクノロジー（株）にて実習をしています。技能実習制度を活用し、車両の空調機器や台車・輪軸のメンテナンスの実習を行っています。

一方、2019年9月には国際協力機構（JICA）の協力により、ミャンマー国鉄から駅サービス業務および線路メンテナンス業務に従事する3名の研修生を受け入れました。研修場所の上野駅においてはお客さまのご案内業務や車いすのお客さまのお手伝いなど、仙台保線技術センターにおいては軌道検測、分岐器検査、レール探傷など、それぞれ実務的な内容の研修を行いました。

JR東日本テクノロジー（株）での全体朝礼

台車メンテナンスを行う技能実習生

軌道検測を行うミャンマー国鉄の研修生

社員とのかかわり

社員一人ひとりが主役となり活躍するために

「究極の安全」を実現するための技術・技能の継承、キャリアビジョン構築の支援、社員の意欲に応える取組みを行い、グループ一体となった成長支援を通じて、当社グループ全体の人材力の向上に努めています。

着実な技術・技能継承

教育訓練設備を活用した教育訓練等を行っているほか、人材育成への高い意欲と技術レベルを有する社員を「技術専任職」、定年退職後に再雇用した社員を「アドバイザー」「マイスター」に指定しています。

社員の意欲に応える取組みの拡充

社員一人ひとりの意欲に応え、潜在的な能力を引き出すことを目的に、応募型研修の充実やオンライン教育の拡充を図っています。具体的には、将来の管理者を育成するための実践管理者育成研修（約320名参加）や、海外での生活・学習を通じた視野の拡大と自ら考えて行動する力を高める海外体験プログラム（約230名参加）等多くの施策を行っています。

また、「My Project」等、社員の発意で業務改善に取り組む機会も拡充しています。

キャリアビジョン構築のための支援

キャリア面談、キャリア構築を支援するための研修や社内の部門間を超えた意見交換の推進等に取り組んでいます。

また、社員のキャリア構築に大きな影響を与える管理者層へのマネジメント教育にも重点を置いています。社員に寄り添って関わることができるようになるための知識・スキルの習得や、管理者自身の視野拡大および他社との交流等を通じた自身のスキルアップのための研修等を用意しています。

新たなジョブローテーションの実施

これまでエリア職採用（事務）社員を駅、車掌、運転士の順に養成していた一律的な人事運用から、「新たなジョブローテーション」として柔軟な人事運用に見直しました。「一人ひとりの社員がさまざまなことに挑戦し、主体性を持って将来の夢や希望につながる多様な業務を経験することで成長していく」ことを実施の目的とし、社員の活躍の場をより広げていきます。

現場第一線と支社企画部門をつないだ「多様な働き方」の実現

運輸部で企画業務を行いながら、週に1回程度羽越本線（秋田～羽後本荘間）で乗務しています。仕事を兼務することで、「支社と現場がどう連携し、当社の事業が成り立っているのか」ということが理解でき、乗務する際にも一層安全を意識して運転できるようになりました。

兼務を経験し、乗務員・企画部門、それぞれの視点で当社の業務を捉えることで、自分自身の視野が大きく広がったと感じています。

この経験を他の社員にも伝えることで、多様な働き方のさらなる推進に貢献していきます。

秋田支社 運輸部 企画課
佐々木 仁視

組織横断プロジェクト

社員がお客さまのより近くで創意を発揮することで働きがいを創出し、社員と当社グループの持続的な成長を目指すことを目的に推進しています。2020年5月現在13件のプロジェクトが活動しており、異なる職場に勤務する社員がチームを組み、職場を超えて沿線地域の課題を解決し新たな価値を創造します。例えば、八王子支社の「甲斐国イノベーションプロジェクト」では、駅・運転士・支社の三者の視点から列車ダイヤの検討を行ったほか、一部駅について周辺への観光を促進するために駅周辺の案内パンフレットを作成しました。

甲斐国イノベーションプロジェクトの活動

JR東日本グループ一体となった人材育成の推進

当社グループは、一体感あるグループ経営の実現とグループ価値の最大化を目指し、人材育成においても積極的な人材交流を図っており、2019年度は12回の研修・施策に対して、885名のグループ会社・パートナー会社社員が参加しました。

グループ会社の次世代経営者・管理者の育成

グループ会社の次世代の経営者・管理者を育成することを目的とした「JR東日本グループ経営幹部養成セミナー」を実施しています。部長コース、課長コースに続き、次期管理者コースも新設し、各社の根幹を担う社員の育成に取り組んでいます。本セミナーの受講後、実際に各社で役員を務めている社員もいます。

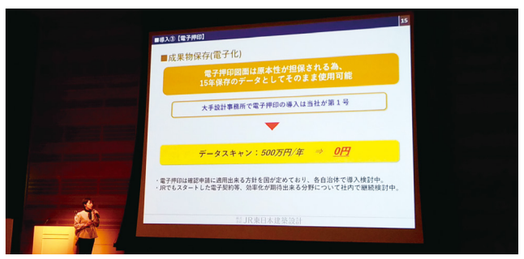
また、次世代の管理者を育成する「実践管理者育成研修」、技術者を育成する「技術アカデミー」、当社社員との交流を目的とした「JR東日本グループ交流研修」では、当社とグループ会社社員が一緒に受講できるような取組みも行っています。

グループ経営幹部養成セミナー

グループ各社の改善活動を共有するための場づくり

1年に1回、「JR東日本グループ改善活動報告会」を開催し、当社グループ各社の改善活動事例の共有を通じた交流を図る場を設けています。本報告会では、各社で取り組んだ事例の発表および聴講と、取組み事例をまとめたパネルを活用した参加者間での意見交換を実施しています。

本報告会への参加を通じて、他社が取り組んだ改善活動の事例を理解するとともに、他社で実施した好事例を参加各社が自社で展開できるようなヒントを得られる場づくりを行っています。また、当社社員の改善活動事例を共有する「My Project交流会」にも、本交流会に参加したグループ各社の改善活動事例展示による意見交換を行うことで、グループ一体となった取組み事例の共有と、グループ間でのコミュニケーションの促進を図っています。



グループ改善活動報告会

社員とのかかわり

ダイバーシティ・マネジメントの推進

当社グループは、グループで働く社員が有する性別などの属性、経験および技能を反映した多様な視点や価値観の違いが強みであると認識したうえで、多様な人材がその能力を最大限発揮できる企業グループを目指し、ダイバーシティ推進に向けた各種施策に積極的に取り組んでいます。

女性の活躍推進および一般事業主行動計画

鉄道事業は不規則な勤務で働くことが多いことから、会社発足時より女性社員の活躍推進に力を入れて取り組んでいます。すべての職域において女性社員が活躍し、勤続年数は伸長しています。2014年より5ヵ年計画で実施した「第一期一般事業主行動計画」では、女性社員の「採用」「育成・定着」「登用」の各段階において取組みを推進してきました。2019年度には、第二期として同計画を改定し、「採用」および「定着」の取組みを継続しつつ、今後は「育成」および「登用」の取組みを強化していきます。2020年4月1日現在、当社の女性社員数は8,334名（全社員の16.2%）、現業機関の管理者や企画部門のマネジメントを担う管理者は626名（管理者の6.3%）となっています。

当社は厚生労働省より、女性活躍推進法に基づき、「えるぼし」の最高評価である「3段階目」に認定されました。

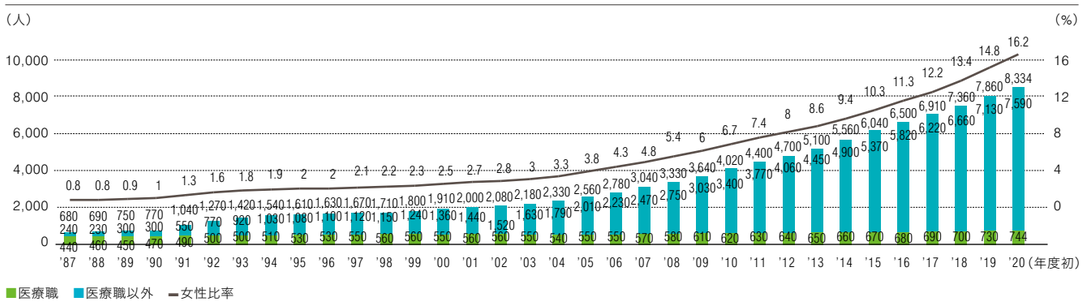
女性社員の活躍推進に向けた目標設定

- 新卒採用者に占める女性比率を30%以上とします。
- 職場の女性用設備の整備を推進し、すべての職場で女性社員が活躍できる環境を整えます。
- 事業所内保育所の利便性を向上させ、社員の両立支援を拡充します。
- 多様な働き方を実現し、すべての社員がいきいきと働き続けることができる環境を整備します。
- 管理職に占める女性比率を10%以上とします。

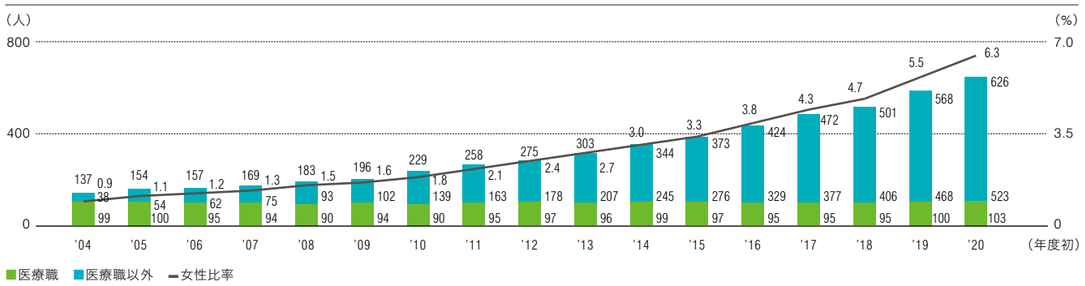
グループ会社のえるぼし認定状況

会社名	えるぼし
（株）JR東日本マネジメントサービス	★★★
（株）ジェイアール東日本物流	★★★
（株）JR東日本情報システム	★★
（株）JR東日本パーソネルサービス	★★★
（株）ジェイアール東日本企画	★★★

JR発足後の女性社員数の推移



女性管理者数の推移



仕事と育児・介護の両立支援

性別に関係なく、多様な社員が活躍できる環境を整えるため、仕事と育児・介護を両立する社員へのサポートを実施しています。休職や短時間・短日数勤務など、法定水準を上回る内容（育児休職3年、介護休職1年など）で制度を導入しているほか、配偶者出産休暇の新設や配偶者の海外転勤に帯同する場合の休職期間の延長など、新たな制度変更を推進しています。また、不規則な勤務で働く社員が多いため、24時間保育が可能な事業所内保育所を開設しています（2020年4月現在14箇所）。両立への理解促進の取組みとしては、各種研修やセミナーを実施するとともに、各職場において「ワーク・ライフ・プログラム」活動と称して仕事と育児・介護の両立に関する情報発信等に取り組んでいます。

障がい者雇用

障がい者の積極的な採用を進めるとともに、さまざまな職域において活躍できる環境の整備を進めています。2020年6月現在で障がいのある社員が約800名在籍しており、雇用率は2.58%と法定雇用率2.2%を上回っています。引き続き、障がいのある社員にとって働きやすい環境の整備を通じて社会的責任を遂行していきます。

（株）JR東日本グリーンパートナーズ

当社社員が着用する氏名札も、（株）JR東日本グリーンパートナーズにて作成

当社の特例子会社である（株）JR東日本グリーンパートナーズは、JR東日本の制服管理を主な業務として2009年4月に事業をスタートしました。その他、印刷業務、植栽の維持管理業務、事業用品の集配・仕分け業務や「TRAIN SUITE四季島」のアメニティグッズの在庫管理業務を手がけるなど、障がい者の活躍の場を広げるために取り組んでいます。

高齢者雇用

定年を迎えた社員が年金満額支給開始年齢まで安定した生活を設計できるよう、また、国鉄採用社員の大量退職に際してグループ全体の人材育成および技術継承を確実に推進するために、2008年度から「エルダー社員制度」として65歳までの再雇用制度を導入し、JR東日本およびグループ会社での活躍の場が広がっています。

外国籍社員の活躍推進

学生向け採用イベントで当社をPRする外国籍の社員

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めています。2020年4月現在、約80名の外国籍の社員が在籍し、現場第一線をはじめ、企画部門など幅広い分野で活躍しています。

LGBT社員等への理解に向けた取組み

LGBT（性的マイノリティ）を組織の多様性の一つとして認識して、差別のない働きやすい環境をつくることが会社の責務であると考えています。これまで、LGBT社員等のいわゆる同性パートナーに対して、人事制度、福利厚生制度等の適用を拡大したり、役員やグループ会社等を含めた当社グループ社員を対象とする研修やセミナーを実施するなどの対応をしてきたほか、2017年からはコンプライアンス・アクションプランハンドブックにLGBT社員への理解について記載を追加し、毎年の全社員教育に組み込んでいます。なお、当社はLGBTに関する取組みの評価指標である「PRIDE指標」において、最高評価「ゴールド」を3年連続で受賞しました。

ダイバーシティ相談窓口の開設

広くダイバーシティ全般に関する相談体制を整備し、社員に対して「ダイバーシティ相談窓口」を開設しています。

人権啓発

本社に「人権啓発推進委員会」を設置して人権啓発推進体制を明確化し、社員の人権意識向上を図るとともに、誰もが働きやすい職場・環境づくりに努めています。

（具体的な取組み）

- 人権セミナーや勉強会の実施
- 人権について考える取組み（社内報、人権啓発標語の募集）
- 東京人権啓発企業連絡会会員企業との情報交換、相互啓発

人権セミナー

社員とのかかわり

働き方改革

多様な社員がいきいきと働きながら仕事の生産性を高めていくことで、社員一人ひとりの成長はもちろんのこと、企業の成長、さらには社会に新しい価値が創造されると考えています。

テレワーク導入、フレックスタイム拡大

2019年から、就業場所を選ばない柔軟な働き方としてテレワークを導入しています。通勤などの移動時間を削減して効率的に働くことや、生み出した時間でライフの充実を図ることが可能となり、ワーク・ライフ・バランスに好循環をもたらすと考えています。1997年からは、業務スケジュールに応じて柔軟な働き方が可能となるフレックスタイム制を企画部門等に導入しています。実態に合わせて制度の見直しを進めており、2019年にはテレワーク導入と合わせてコアタイムのないフレックスタイム制を導入し、サテライトオフィスの拡大も進めてきました。2020年7月からは、工事事務所等の一部現業機関へフレックスタイム制の拡大を進めるなど、今後も多様な働き方を推進していきます。

公募制によるエリア外への異動の実施

社員の勤務するエリアは、基本的には入社時に配属されたエリア内となっていますが、育児・介護・配偶者の転勤などの事情から、エリア外での勤務を希望する社員については、公募制により柔軟な異動を行うなどの対応を図っています。

再就職支援制度の変更

1994年から育児や介護を理由に退職した社員に対して、当社グループの求人情報を提供する再就職支援制度を実施しています。2019年には退職事由などの制限を撤廃し、広く当社での勤務経験を有した人材にアプローチできるよう制度変更を行いました。

より良い職場づくり

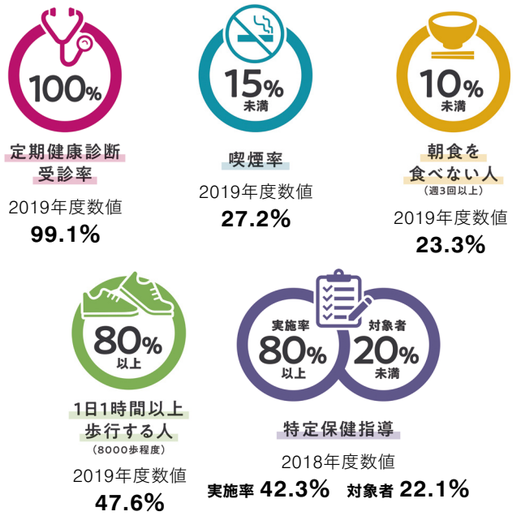
健康経営中期ビジョン2023

当社グループでは、社員一人ひとりが心身ともに健やかに生活するとともに、その意欲や能力を最大限に発揮し、いきいきと働くために、「健康経営中期ビジョン2023」に基づき社員の健康増進に取り組んでいます。

健康経営宣言

私たちJR東日本グループが経営ビジョン「変革2027」に掲げた「私たちが目指す未来」を私たちの手で実現するためには、その主役である社員一人ひとりの健康と活力が最も重要です。
私たちは、健康経営の実践を通じてすべてのヒトの心豊かな生活を実現することにより、日本の健康長寿社会をリードする企業グループを目指します。

2023年度末 数値目標

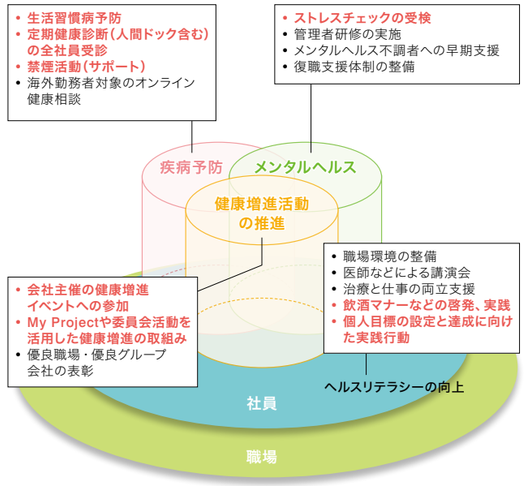


健康経営推進の体制

健康経営を推進するための体制として、本社・支社の専任部署、JR東日本健康推進センター、JR仙台病院健康管理センター、7箇所の鉄道健診センターが設置されています。また、直営病院であるJR東京総合病院、JR仙台病院と連携し、社員の健康をサポートするとともに地域医療へも貢献しています。

健康経営の取組み

社員の健康づくりのため、ベースとなるヘルスリテラシー※を向上させながら、疾病予防・メンタルヘルス・健康増進活動の推進に関わる取組みを体系的に実施しています。



※ ヘルスリテラシー：健康に関する正しい知識と健康に配慮した行動をとろうとする意識

JR東日本スポーツ（株）「JEXER」におけるグループ社員向けイベント

レクリエーション・クラブ活動の支援

余暇を活用した明るい職場づくりの推進を目的に、職場で開催されるさまざまなレクリエーションや、社員が自主的に運営するクラブ活動（全29クラブ）を支援しています。

企業スポーツへの取組み

「JR東日本野球部（東京）」「JR東日本東北野球部（宮城）」「JR東日本ランニングチーム（東京）」「JR東日本女子柔道部（東京）」「JR東日本秋田バスケットボール部（秋田）」の企業スポーツチームが、それぞれの地域を拠点に活躍しており、小学生等に向けたスポーツ教室を開催するなど、地域貢献についても積極的に取り組んでいます。

野球部による野球教室

女子柔道部による柔道教室

千葉鉄道健診センター
原田　理砂子

職場の健康増進活動の支援に向けて

当センターでは、「健康経営中期ビジョン2023」達成に向けて、現場の社員が職場で自主的に楽しみながら取り組む健康増進活動を支援しています。

例えば習志野運輸区と、「My Project」として健康診断やアンケート結果から職場の健康上の課題を抽出し、勉強会を実施。その後、睡眠の質向上のための情報発信や腰痛肩こり予防のストレッチ教室等を開催し、その成果を他の乗務員職場にも水平展開しています。

これからも社員のヘルスリテラシー向上に向けて適切な健康情報を提供するとともに、「ヘルス」にとどまらず「ウェルネス」を目指し、健康経営に取り組んでいきます。

持続可能な社会の実現に向けて〜SDGsの達成〜

トピックス

持続可能な社会の実現に向けて

JR東日本グループは事業を通じて社会的な課題解決とSDGsの達成に取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制

代表取締役社長を委員長とした「サステナビリティ戦略委員会」において、持続可能な社会の実現を目指し、地球環境問題等の社会的課題の解決に向けた当社グループの基本方針等を策定・推進しています。

サステナビリティボンドの発行

2020年1月に当社初となるサステナビリティボンドを発行しました。サステナビリティボンドとは、環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券です。今回のサステナビリティボンドで調達された資金の使途は、鉄道会社である当社にとって象徴的な車両から、E235系車両(横須賀・総武快速線)および交流蓄電池電車EV-E801系(男鹿線)を対象としました。

当社はサステナビリティボンド発行を通じ、お客さま、地域・社会、株主・投資家、社員をはじめとするステークホルダーに対し、ESG経営への取組みを発信するとともに、「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

E235系は、首都圏の通勤・通学を主とする輸送においてさらなるサービス向上、安定性向上を目的に、多くの新規技術を導入した次期通勤型車両

EV-E801系は交流電化区間と非電化区間を走行できる新型交流蓄電池電車

山手線「SDGsラッピング列車」の運行

2019年10月から2020年1月末まで当社グループの活動をお客さまや地域の方々に広くお伝えすることと、SDGsの理解促進を目的に「SDGsラッピング列車」を運行しました。

運行にあたっては、国際連合広報センターや外務省にご後援いただくなど、パートナーシップでSDGsの理解促進に取り組みました。

車体や車内の吊手に17のゴールのアイコンを表示し、車内のトレインチャンネルやポスターでは、各ゴールの解説やSDGsの達成に向けた当社グループの取組みを紹介しました。そのほか、座席をカラフルな市松模様とするなど、多くのお客さまの目を引く仕かけを随所に施しました。運行中には、学生の皆さまや海外からのお客さまから好意的な感想をいただきました。

「なくそうプラごみ」キャンペーンの展開

エキナカやホテル等の当社グループの直営店舗等で使用する「プラスチックの削減」に取り組んでいます。

【プラスチックストロー】

紙や生分解性※1素材などを使用したストローへ置き換えました。(2020年3月に完了)

※1 生分解性：木綿のように微生物の働きによって分解され、最終的には二酸化炭素と水までに分解される性質を持つ。

【プラスチックレジ袋】

バイオマス※2素材などを使用したレジ袋へ置き換えを進めています。(2020年9月30日までに置き換え完了予定)

※2 バイオマス：再生可能な、生物由来の有機性資源で化石資源を除いたもの(トウモロコシやサトウキビなど)。

【その他】

お客さまに対して、当社グループの取組みをご理解いただくとともに、プラスチック問題について広く知っていただくことを目的にポスター・POPおよび動画を配信しています。

また、2020年7月1日からのプラスチックレジ袋の有料義務化に合わせて、プラスチック削減への理解促進を目的に、グループ会社の直営店舗等において、エコバッグ計50万個を配布しました。

エコバッグ制作にあたっては、(株)スノーピークおよび日本環境設計(株)と連携し、素材にはペットボトルから再生した生地を使用しました。

フードロスへの取組み

東京駅エキナカ店舗では、閉店までの品揃え確保、天候による見込み客数の大きな変動という理由からフードロスが発生してしまう課題がありました。その課題を踏まえ、エキナカ店舗の販売しきれなかった食品を「TABETE」を運営する(株)コークッキングが買い取り、駅で働く従業員に向けて販売する「レスキューデリ」を実施しました。これは、店舗営業時間終了後のマッチングに特化した同社初となる取組みで、エキナカ全体のフードロス削減につながりました。

フードダイバーシティの実現を目指す「Plant Based(プラントベース)」

Plant Based
JAPAN QUALITY

食の多様性を歓迎し、みんなが笑顔で一つのテーブルを囲めるように…そんな想いを込め当社グループが立ち上げた"植物性由来の原材料"のみで展開する新ブランドです。

動物性食材およびアルコールも不使用とする形で、プロジェクトに参画していただいた東京土産のメーカー様と商品を開発しました。卵やバターといった素材を使わずに美味しいお菓子をつくるハードルは高く、試行錯誤を繰り返しましたが、「誰が食べても美味しい」と自信を持ってお勧めできるお菓子が完成し、店頭に並んだときは本当に嬉しかったです。

世界中のお客さまが安心、快適に日本で「食」を楽しんでいただけるよう、「Plant Based」の展開がフードダイバーシティの機運を高めることに貢献できればと考えています。

東京支社 事業部 企画・地域共創課
岡﨑 恭子

環境

特に関連するゴール

関連するゴール

CONTENTS

サスティナブルな社会の実現を目指して..76
地球温暖化防止への取組み 77
資源循環の取組み.....84
その他の取組み 85
TCFD提言への取組み 86

サスティナブルな社会の実現を目指して

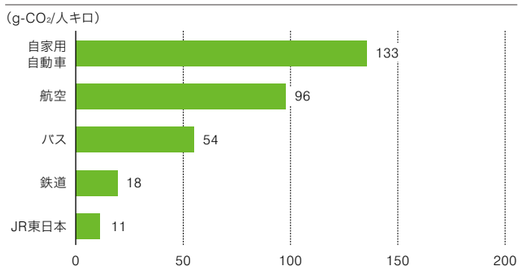
鉄道の環境優位性をさらに高める

当社グループは、ESG経営の一つの柱として、環境では、脱炭素社会の実現を目指し、地球温暖化防止とエネルギーの多様化への挑戦を掲げて、再生可能エネルギーの導入推進や省エネの技術革新、鉄道やまちづくりでの水素エネルギーの利活用などに取り組んでいます。

もとより鉄道は運輸部門においてエネルギー効率が高く、輸送量当たりのCO_2排出量も相対的に低い、環境に優しい輸送機関です。しかしながら、技術革新により自動車の環境性能が飛躍的に向上するなど運輸部門を取り巻く環境は変化し、また、気候変動など地球環境問題は深刻化、海洋プラスチック問題など資源循環に関する課題も顕在化するなど、より一層の環境負荷低減に向けて企業の果たすべき責任も大きくなってきています。

将来にわたり鉄道の環境優位性を向上し、選ばれる交通機関であり続けるために、そして、サスティナブルな社会の実現を目指して、事業活動を通じた社会的な課題の解決に不断に挑戦し続けます。

輸送量当たりのCO_2排出量（旅客）（2018年度）



出典：国土交通省ホームページ

環境パフォーマンスデータの保証対象について

本レポートP77～85に掲載している環境パフォーマンスデータについては、その信頼性を担保するため、KPMG あずさサステナビリティ（株）による限定的保証を受けていますが、保証対象となっている情報を明確にするため、保証対象とした情報については「☆」を付しています。

地球温暖化防止への取組み

環境目標の策定

2015年12月の「国連気候変動枠組条約締約国会議（COP）」において、パリ協定が採択されたことを踏まえ、2030年度を達成年度とする環境目標を掲げています。

2020年5月に新たに策定した2050年度CO_2排出量「実質ゼロ」の達成に向けて、2030年度までの鉄道事業におけるCO_2排出量およびエネルギー使用量の削減目標（2013年度比）について上方修正しました。

また、目標の修正においては、省エネ法の報告に合わせ、水力発電（非化石由来エネルギー）を除く化石由来エネルギーのみを対象とすることとしています。以上により、エネルギー使用量の基準値は414億MJ、削減目標は▲166億MJとなります。なお、2019年度のエネルギー使用量は378億MJでした。

目標達成に向けた取組みを通じ、脱炭素社会の実現に貢献します。

目標項目	修正前	修正後
CO_2排出量	▲40%	▲50%
エネルギー使用量	▲25%	▲40%

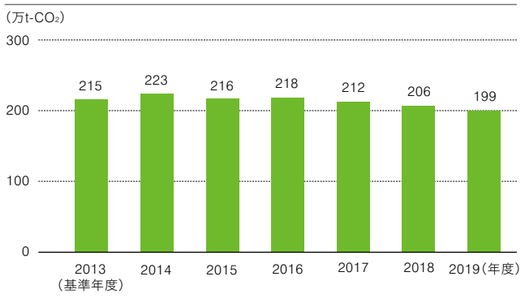
CO_2排出量の推移

2019年度の当社のCO_2排出量は199万t-CO_2となり、2013年度（基準年度）と比べ16万t-CO_2減少しました。

なお、本レポートにおいては、GHGプロトコル※の考え方に沿ってスコープ1、スコープ2、およびスコープ3排出量の区分での排出量も記載しています。

※ GHGプロトコル：WRI（世界資源研究所）とWBCSD（持続可能な開発のための世界経済人会議）が中心となり設立した組織で作成された温室効果ガス排出量の算定と報告の基準

CO_2排出量の推移☆



●集計範囲について
CO_2排出量の集計範囲は、P80記載のエネルギー消費量の集計範囲と同様です。

●算出方法について
CO_2排出量については、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）に定める方法に基づき算定していますが、外部から供給される電力に起因するCO_2排出量に関しては、鉄道輸送に用いられる電力の分も含めて電力会社別の調整後排出係数により算定しています。なお、基礎排出係数を用いた場合の2019年度のCO_2排出量は201万t-CO_2（前年度比8万t-CO_2減）となります。

●スコープ別のCO_2排出量

項目	スコープ1☆	スコープ2☆	スコープ3
2019年度排出量（単体ベース）	129万t-CO_2	121万t-CO_2	474万t-CO_2

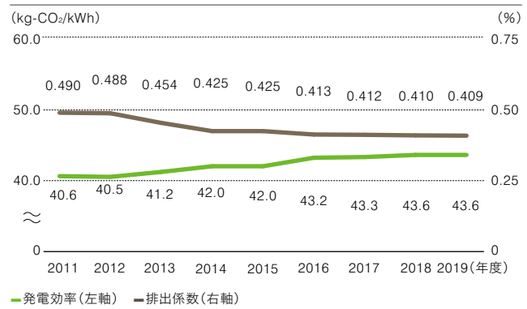
スコープ1：気動車の運転や自営火力発電所の稼働などに使用したすべての燃料の燃焼に伴い直接的に排出されるCO_2
スコープ2：電力会社から購入している電力などの使用に伴い間接的に排出されるCO_2
スコープ3：当社の事業活動に関連して他社から排出されるCO_2
※ スコープ1とスコープ2の合算値とCO_2総排出量が一致しないのは、スコープ1、2については、他会社に供給した電力分も含めているためです。
※ スコープ3排出量の内訳は、カテゴリー1が103万t-CO_2☆（101万t-CO_2☆）、カテゴリー2が271万t-CO_2☆（223万t-CO_2☆）、カテゴリー3が34万t-CO_2☆（32万t-CO_2☆）、カテゴリー13が67万t-CO_2☆（62万t-CO_2☆）です。（ ）内は2018年度です。
各カテゴリーの算定基準については、以下の通りです。
カテゴリー1：修繕関係、システム利用等に伴い購入した製品・サービスの購入金額（単体）×各種製品・サービスの排出原単位※1により算出
カテゴリー2：設備投資金額（単体）×鉄道輸送部門の資本財価格当たりの排出原単位※2により算出
カテゴリー3：購入した燃料、電力および熱の使用量（単体）×エネルギー種別の使用量当たりの排出原単位※3により算出
カテゴリー13：JR東日本がオーナーとなる建物等の延床面積×飲食店の建物用途別・単体面積当たりの排出原単位※2により算出
※1 産業関連表による環境負荷原単位データブック（3EID）（2005年版）の原単位データを採用
※2 環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース（Ver.2.6）（2019年3月）」の原単位データを採用
※3 燃料は、環境省「カーボンフットプリントコミュニケーションプログラム 基本データベースVer1.01」の原単位データを採用し、電力および熱は※2の原単位データを採用

自営火力発電所

自営の火力発電所（神奈川県川崎市）は総出力74.1万kWであり、燃料には都市ガスおよび天然ガスを使用しています。発電所の設備更新の際には、効率の良い「複合サイクル発電設備※」を導入するなど、CO_2排出量の削減に取り組んでいます。1号機については、2021年の稼働に向け更新工事を進めています。

※ 複合サイクル発電設備：燃焼ガスでタービンを回転させる「ガスタービン設備」と排熱でつくった蒸気でタービンを回転させる「蒸気タービン設備」を組み合わせた発電設備

自営火力発電所のCO_2排出係数・発電効率の推移☆



●算出方法について
自営火力発電所のCO_2排出量については、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）、発電効率については、省エネ法に定める方法に基づいています。

●自営電力全体（火力発電および水力発電）のCO_2排出係数
2019年度の調整後排出係数は、0.286（kg-CO_2/kWh）でした。

地球温暖化防止への取組み

具体的な環境目標

当社では、原単位や施策ごとの数値目標を定め、地球環境問題の解決に向けて取り組んでいます。

（　）内は2013年度比

	項目	単位	基準値（2013年度）	2020年度目標	2019年度実績
地球温暖化防止への取組み	鉄道事業のエネルギー使用量	億MJ	517	485 (6.2%削減)	480☆ (7.2%削減)
	列車運転用電力量（新幹線）	kWh/車両キロ	2.49	2.36 (5.1%削減)	2.39☆ (3.7%削減)
	列車運転用電力量（在来線）	kWh/車両キロ	1.59	1.46 (8.3%削減)	1.49☆ (6.4%削減)
	支社等におけるエネルギー使用量	kL/㎡	0.0407	0.0366 (10.0%削減)	0.0341☆ (16.2%削減)

環境施策の進捗

	項目	2020年度目標	2019年度実績
地球温暖化防止への取組み	エコステモデル駅の整備	累計12箇所	累計12箇所
	ホーム・コンコース照明のLED化	累計6.2万台	累計6.9万台 （14,600万MJの削減）
	大型空調設備の高効率化	累計10箇所	累計9箇所 (7,800万MJの削減)

2020年度までの単年度目標

	項目	目標	2019年度実績
地球温暖化防止への取組み	グループ会社各社のエネルギー使用量原単位の削減率	各社が毎年1%削減	全体で1.5%削減
資源循環への取組み	駅・列車ゴミのリサイクル率	94%	93%
	総合車両センター等で発生する廃棄物のリサイクル率	96%	95%
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率	96%	93%
	グループ会社におけるリサイクル率	100%	100%
その他	グループ会社各社が独自に具体的数値目標を設定	継続して目標設定	設定済

表内 ■ はグループ会社の目標。

エコステ

省エネルギー、再生可能エネルギーなど、さまざまな環境保全技術を駅に導入する取組み「エコステ」の整備を進めています。2019年度中に、目標としていた「エコステ」モデル駅12駅の整備が完了したほか、「エコステ」として、高輪ゲートウェイ駅が開業しました。今後は、これまで得た知見を活かしながら、「エコステ」を展開していきます。

野辺山駅（エコステ）

前橋駅（エコステ）

回生電力の有効活用

電車が停止するときに発生する回生電力を効果的に活用する取組みを進めています。

回生電力を一時的に電池にためて使用する「電力貯蔵装置」などをこれまで8箇所に導入したほか、新たな蓄電媒体として、超電導フライホイール蓄電システムの開発を推進しています。

超電導フライホイール蓄電システム

ディーゼルハイブリッド鉄道車両と蓄電池駆動電車

世界初のディーゼルハイブリッド鉄道車両「キハE200形」（小海線）のほか、同様のハイブリッドシステムを搭載した「HB-E300系」（長野、青森、秋田、新潟地区）を導入。従来の車両と比較して燃料消費率の約10%低減や駅停車時・発車時の騒音を20～30dB低減しています。

EV-E801系 交流区間乗入れ用の蓄電池駆動電車

また、非電化区間の新たな環境負荷の低減方策として「蓄電池駆動電車システム」を搭載したEV-E301系（愛称ACCUM＝アキュム）を烏山線に、「EV-E801系」を男鹿線に導入。気動車のエンジンから発生する排気ガスの解消や、CO_2排出量・騒音の低減を実現しました。

列車運転用エネルギーの削減

電車では、減速時の運動エネルギーを電気エネルギーに換える「回生ブレーキ」や、効率的なモーター制御を行う「VVVFインバータ」を搭載した省エネルギー車両の導入を進めています。2020年3月末までに、全車両の98.4%となる12,221両を省エネルギー車両に切り替えました。

E235系
最新の列車情報管理を搭載した在来線車両

E7系
最先端の技術を結集させた新幹線車両

E233系
通勤・近郊での主力として活躍するVVVFインバータ車両

環境や省エネルギーに配慮したオフィスビル

オフィスビルにおいて、LED照明等、高効率機器の導入といったハード対策と、クールビズの実施や空調の温度管理などのソフト対策双方から省エネルギーの取組みを進めています。東京都環境確保条例では、JR新宿ミライナタワーがCO_2の排出削減に優れたオフィスビルとして優良特定地球温暖化対策事業所（通称トップレベル事業所）に認定され、準トップレベル事務所と合わせて計8事業所になりました。同条例の第1計画期間（2010～2014年度）において、削減義務量を大幅に上回るCO_2排出量削減を達成し、超過削減量については、グループ内をはじめとして同条例に定められた排出量取引に活用しました。また、第2計画期間（2015～2019年度）においても、削減義務量を上回るCO_2削減を達成する見込みです。

トップレベル事業所	準トップレベル事業所
サピアタワー、JR品川イーストビル、グラントウキョウサウスタワー、グラントウキョウノースタワー、JPタワー、JR南新宿ビル、JR新宿ミライナタワー	JR東急目黒ビル

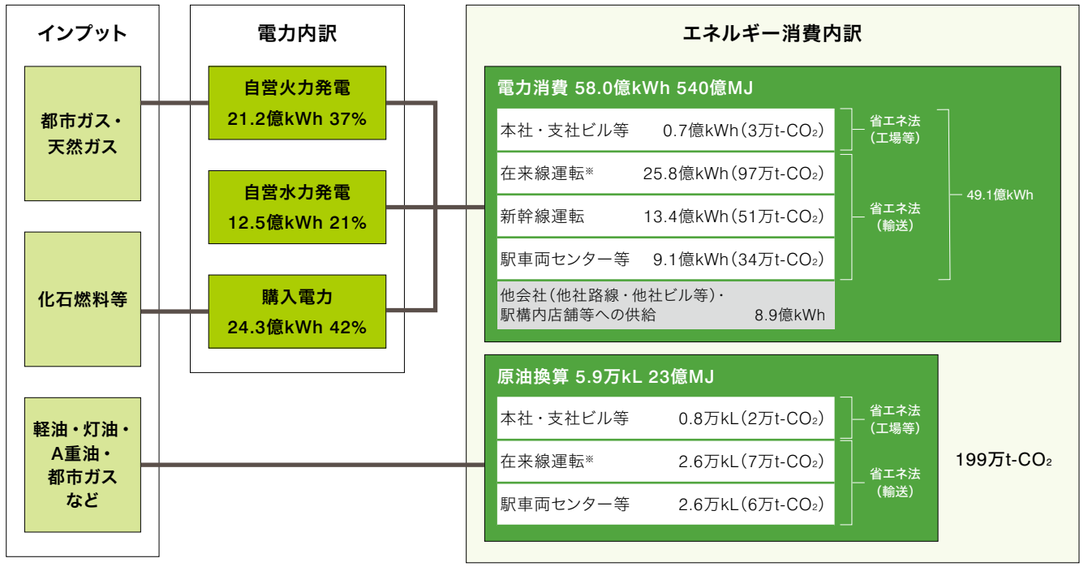
トップレベル事業所に認定されたJR新宿ミライナタワー

TOP LEVEL FACILITIES
TOKYO METROPOLITAN GOVERNMENT
Tokyo Cap and Trade Program
2019-T2116
トップレベル事業所認定ロゴ

地球温暖化防止への取組み

エネルギーフローマップ☆

エネルギーのインプットから消費までの流れを示しています。自営の発電所と電力会社から供給された電力は、電車の走行や駅・オフィスの照明・空調に使用しています。また、軽油や灯油等をディーゼル車の走行や駅・オフィスの空調に使用しています。



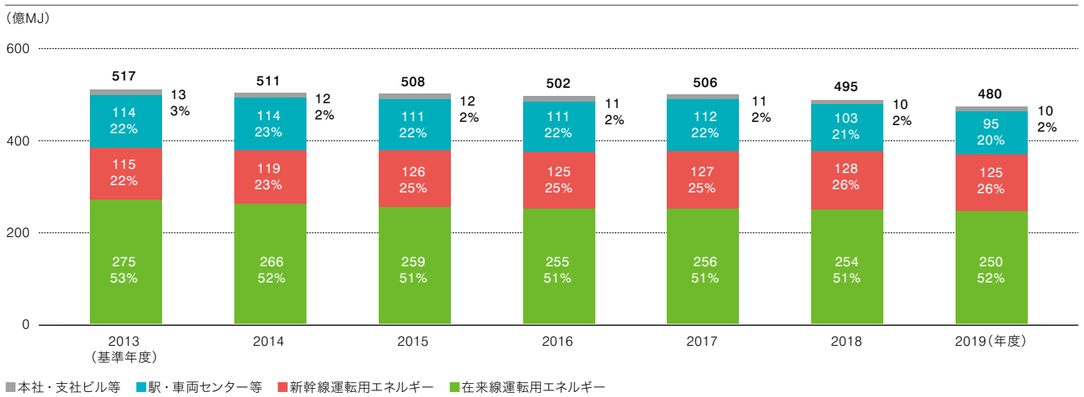
※ BRT(バス高速輸送システム)含む　　(CO_2は調整後表記)

●集計範囲について
エネルギー消費量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体としていますが、当社が駅業務等を委託している会社の当該業務に係るエネルギー消費量も集計範囲に含めています。一方、グループ会社等が運営する駅構内店舗等のエネルギー消費量は、集計範囲に含めていません。JR東日本の事業全体に係るエネルギー消費量はエネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)の輸送および工場等の集計範囲と整合させています。

●算出方法について
エネルギー消費量は、省エネ法に定める方法で算定しています。

●自営水力発電について
下記のエネルギー消費量は、省エネ法の考え方に基づき算定していますが、自営水力発電量に対しては、9.76MJ/kWhを掛けて計算しています。省エネ法上の報告は、自営水力発電量に対して、0MJで報告しています。

消費エネルギーの構成☆



消費エネルギー構成

消費エネルギーの約8割を占める列車運転用エネルギーの削減を引き続き進めるほか、事業所等においてもエネルギー消費量削減施策に取り組んでいく必要があります。

グループのエネルギーに関する取組みの全体像

当社グループではエネルギーを「つくる～送る・ためる～使う」それぞれの段階において効率化を図っています。また、当社が列車運行等で消費するエネルギーの約25%は、水力、太陽光、風力などのCO_2排出量ゼロの再生可能エネルギーを使用しています。

つくる(創エネ)

・火力発電所の高効率化
・水力発電所の着実な維持運用

火力

水力

・再生可能エネルギーの導入推進

太陽光

風力

地熱

木質バイオマス

バイオガス

自営電力・再生可能エネルギーの供給

送る

・自営電力網の送電効率向上

ためる(蓄エネ(蓄電・蓄熱))

電力貯蔵装置

超電導フライホイール実証実験

列車運行・駅・オフィスビルなどへ

使う(省エネ)

・省エネ車両

E235系

E7系

・蓄電池駆動電車(ACCUM)

EV-E301系

EV-E801系

・「エコステ」モデル駅

平泉駅(太陽光発電)

武蔵溝ノ口駅(緑化)

・高効率設備

新宿駅(LED照明)

・環境に配慮したオフィスビル

JR新宿ミライナタワー

JR南新宿ビル

エネルギーの多様化

・水素ステーション整備,拡充

水素ステーション

・FCバス、FCV導入

バス

業務用自動車

・燃料電池試験車両開発

FV-E991系

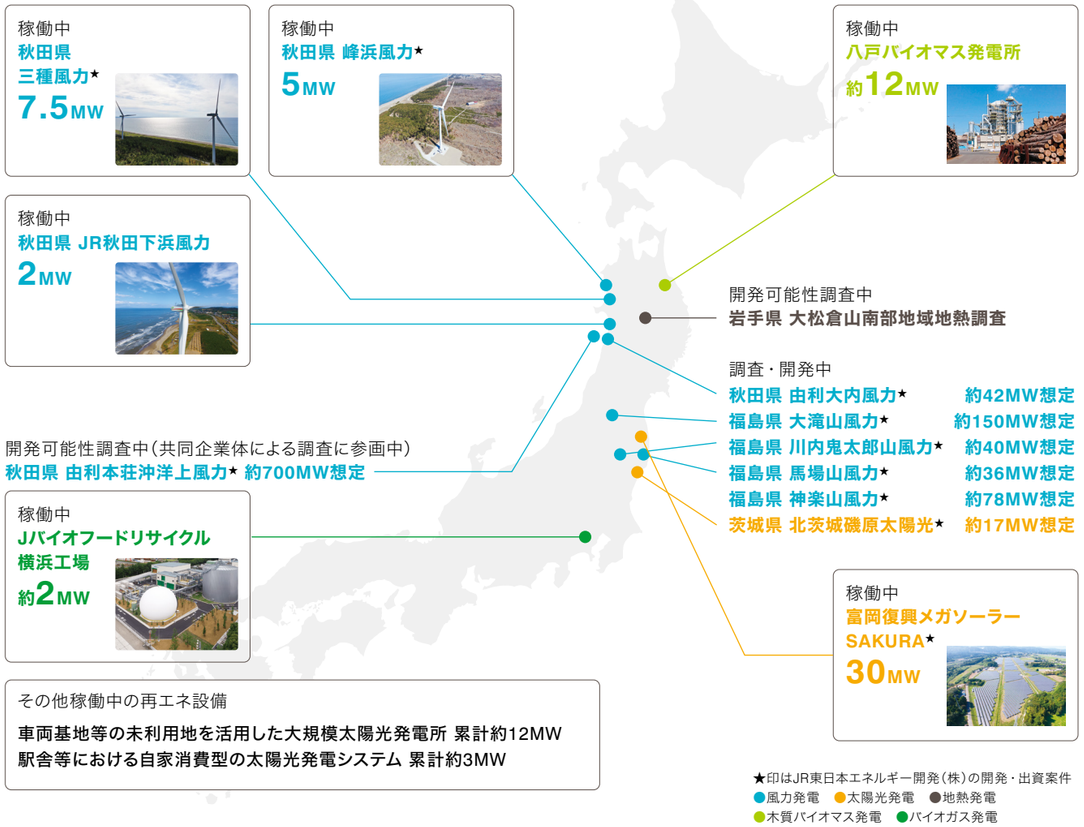
地球温暖化防止への取組み

再生可能エネルギーの導入推進

太陽光パネルをホーム上屋や駅舎屋上、車両センター構内に設置し、自家消費する取組みを行っているほか、当社の配電線を介して鉄道運行に活用しています。2018年7月には、男鹿駅に小型風力発電機を設置し、駅で使用する電力を賄うとともに、電気の一部を交流蓄電池駆動車ACCUMの運行に使用しています。これらの取組みにより、2019年度は約270万kWhを自家消費しました。

再生可能エネルギーの開発をJR東日本エネルギー開発(株)とともに推進し、東北エリアを中心に各地で風力・太陽光・地熱といった再生可能エネルギーの導入に向けて積極的に取り組んでいます。固定価格買取制度(FIT)を活用した取組みとしては、これまでに、メガソーラーと呼ばれる太陽光発電所や大型の風力発電所を順次運転開始しており、2019年度は約1,940万kWhの電気を発電しました。また、開発した再生可能エネルギー由来の「非化石証書」を活用し、「CO_2フリー電気」を電車に供給することで、2030年度までに東北エリアにおけるCO_2排出量ゼロを目指します。

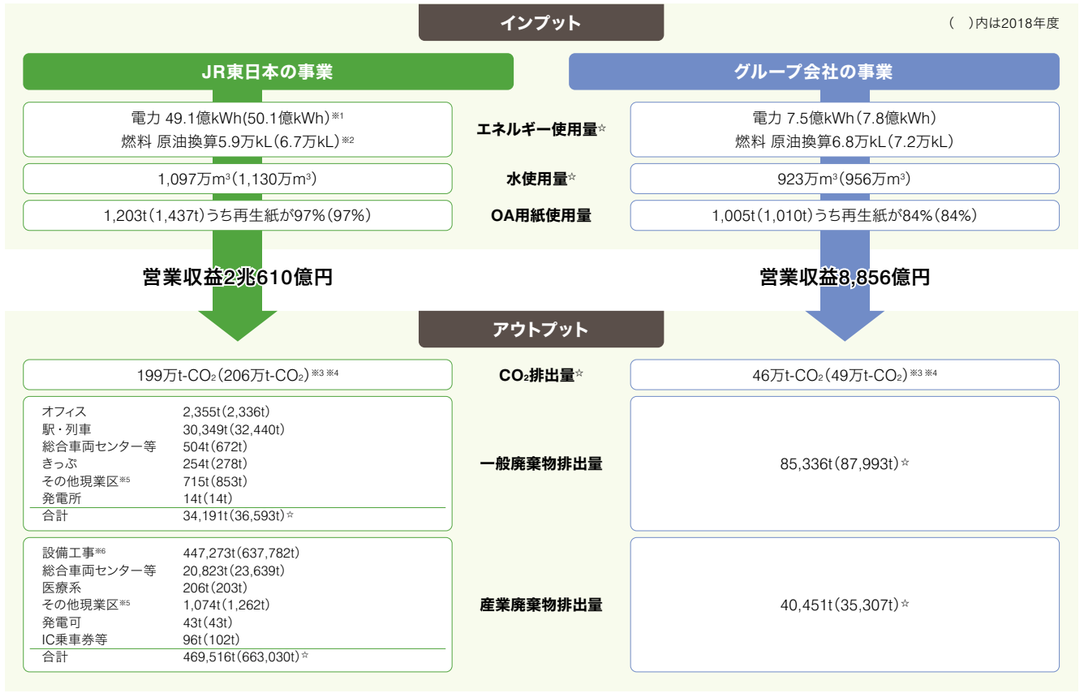
JR東日本グループの再エネ開発計画



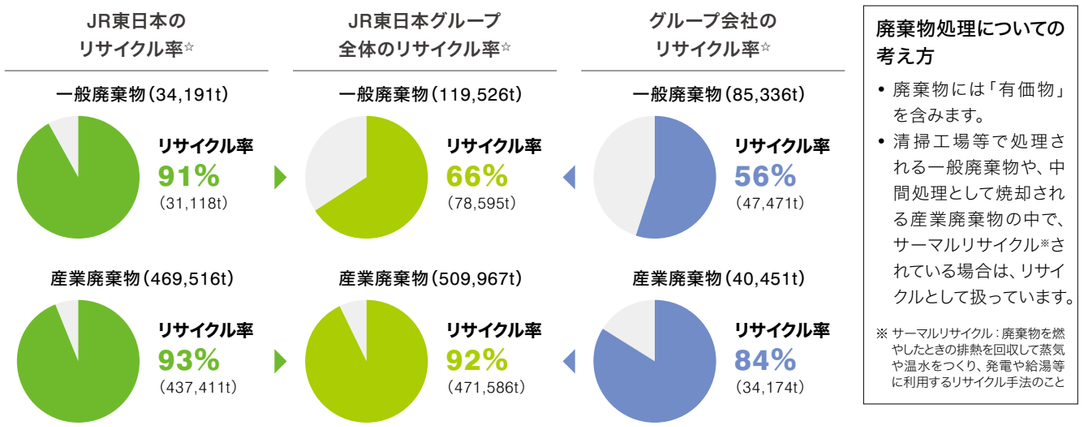
上記の計画に加え、JR東日本エネルギー開発(株)とともに太陽光、風力発電プラントの調査・開発を地域と協力して今後さらに推進し、2050年度までに当社の鉄道事業で使用するエネルギーのうち約30～40%を賄える再生可能エネルギーの開発を目指します。なお、自営水力発電所を加えると、再生可能エネルギーの割合は約50～60%となります。

グループ全体の環境負荷

2019年度実績



※1 電力：インプットされた電力については、自営発電所で発電し、当社内で使用した電力と、電力会社から購入している電力の双方を含んでいます。なお、詳細の電力については、P80のエネルギーフローマップをご参照ください。
※2 燃料：天然ガス、その他燃料について、自営火力発電所で発電用に使用している燃料は含まれていません。
※3 スコープ別のCO_2排出量：グループ全体のスコープ1排出量は140万t-CO_2☆、スコープ2排出量は148万t-CO_2☆です。
※4 外部から供給している電力に起因するCO_2排出量に関しては、電力会社別の調整後排出係数により算定しています。
※5 その他現業区：設備のメンテナンス等を行う技術センターや乗務員区所等です。
※6 設備工事：法律上は工事の請負会社が排出事業者となる工事廃棄物も産業廃棄物に含んで把握しています。



廃棄物処理についての考え方

- 廃棄物には「有価物」を含みます。
- 清掃工場等で処理される一般廃棄物や、中間処理として焼却される産業廃棄物の中で、サーマルリサイクル※されている場合は、リサイクルとして扱っています。

※ サーマルリサイクル：廃棄物を燃やしたときの排熱を回収して蒸気や温水をつくり、発電や給湯等に利用するリサイクル手法のこと

資源循環の取組み

廃棄物の減量とリサイクル

当社グループでは、事業活動から排出されるさまざまな廃棄物の削減に向けて、グループ一体となって3R(リデュース、リユース、リサイクル)を推進し、循環型社会の実現を目指した取組みを行っています。廃棄物ごとのリサイクル率は2020年度目標をすでに達成しています。

また、社会的・国際的に高まるプラスチック問題に対し、新たに排出量削減、リサイクル率の達成目標の設定等も含め、当社グループ一体となって取組みを進めていきます。

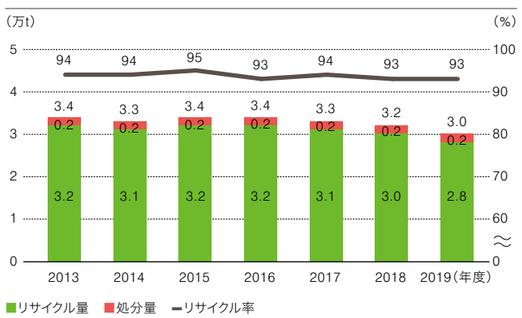
資源ゴミの回収と再生

駅や列車から排出されるゴミに含まれる資源ゴミは、JR東日本東京資源循環センター(事業運営:(株)JR東日本環境アクセス)で徹底した分別を実施し、さらなるリサイクル率向上のための取組みを進めています。また、雑誌、新聞紙等は、コート紙や社内の事務用紙等に、使用済のきっぷはすべてトイレットペーパーや段ボール等にリサイクルしています(リサイクル率100%)。

JR東日本東京資源循環センター

社内の事務用紙にリサイクル

駅・列車からの廃棄物の推移



食品リサイクル・バイオガス発電事業

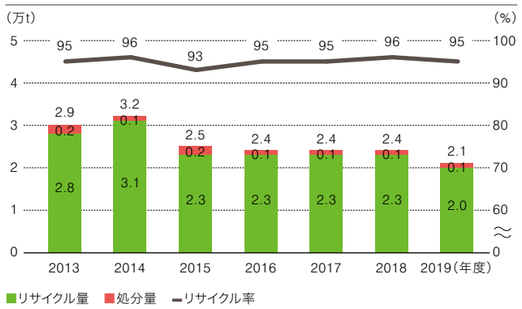
(株)Jバイオフードリサイクル(JFEグループと共同設立)を通じ、食品リサイクル・バイオガス発電事業を行っています。当社グループのほか食品メーカー等から1日当たり最大80トンの食品廃棄物を受け入れ、メタン発酵処理で発生するバイオガスを利用して、発電を行っています。

最大で一般家庭約3,000世帯分の発電量となり、そのほか排熱の一部を工場内で有効活用しています。

総合車両センター等でのリサイクル

各地の総合車両センターでは、廃棄物を20〜30種類に分別することを徹底し、廃棄物の減量とリサイクルを推進しています。また、車両メンテナンス時に発生する廃棄物のリサイクルにも取り組んでいます。

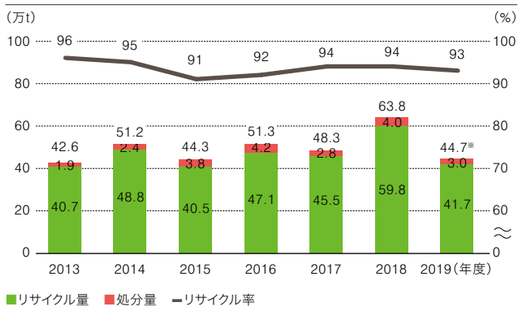
総合車両センター等からの廃棄物の推移



設備工事における廃棄物の削減

当社では、建設副産物を適正に処理し、廃棄物を抑制する設計・工法を社内で標準化することで設備工事における廃棄物の削減に取り組んでいます。

設備工事からの廃棄物の推移



※外部からの受託工事11.3トンを含む

その他の取組み

生物多様性

ふるさとの森づくり

当社では、持続可能な社会の実現に向け、生物多様性を守るため、その土地固有の樹木を植えて森を再生する活動「ふるさとの森づくり」を2004年から継続して実施しています。これまで、福島県、新潟県、宮城県で開催しました。2019年からは群馬県中之条町で「四万ふるさとの森づくり」を実施しています。

2019年に実施した「四万ふるさとの森づくり」

鉄道林の整備

2008年から、線路の防災と沿線の環境保全の両立を目指した「新しい鉄道林」プロジェクトを進めています。鉄道林のあり方を根本的に見直し、更新時期を迎えた樹木を約20年かけて植え替える計画です。

現在、当社では約1,080箇所(約580万本、約3,900ha)の鉄道林を保有しており、当社で排出するCO_2(2019年度実績)の0.8%にあたる約1.5万トンを吸収する効果があります。

化学物質管理

オゾン層破壊物質削減・代替

オゾン層保護法に基づき特定物質とされている物質について、削減や代替に努めています。フロン排出抑制法に基づく2019年度の漏えい量は、約0.4万t-CO_2e☆でした。

化学物質の管理状況と削減

当社では、PRTR制度※に基づき、特定化学物質を一定量以上取り扱う事業者として、2019年度11箇所の事業所が関係自治体に排出量と移動量を届け出ています。

また、生態系への影響も考慮し、塗装が不要なステンレス車両の導入等、使用する化学物質の削減や代替にも取り組んでいます。

※ PRTR制度:有害な化学物質の環境への排出量の把握・管理を促進し、環境への影響を未然に防止することを目的とする「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR法)」で義務付けられた化学物質の排出量等の届出制度

グリーン調達・グリーン購入の推進

グリーン調達

当社ウェブサイトに掲載している「JR東日本の資材調達に関する行動基準」では、企業の社会的責任の遂行を重視する調達方針を示しており、お取引先さまに対して関係法令の遵守や環境負荷低減に向けた「グリーン調達ガイドライン」への協力をお願いしています。

(参考)JR東日本の資材調達に関する行動基準

http://www.jreast.co.jp/order/procurement/code_of_conduct.html

グリーン購入の推進

当社では主にオフィスで使用する事務用品等についてグリーン購入を推進しており、社内の物品購入システムで対象物品を購入可能な体制を整えています。

(株)えきまちエナジークリエイトの設立

2024年度のまちびらきを予定する品川開発プロジェクトにおいて、エネルギー供給・エネルギーマネジメントを行うことを目的に、2020年4月(株)えきまちエナジークリエイトを設立しました。今後、先進的な環境・エネルギー技術を取り入れたまちづくりを目指していきます。

TCFD提言への取組み

パリ協定採択以降、世界の国や政府は「脱炭素」へと大きく舵を切り、企業においては、気候変動がもたらすリスク等に対する財務的影響の把握と情報開示が求められています。JR東日本では、激甚化する自然災害と隣り合わせである輸送サービス事業について、客観的なデータに基づくシナリオを用いた、将来の気候変動による財務的影響の把握を行うこととし、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」のフレームワークを活用した積極的な情報開示に取り組みます。

なお、JR東日本では、2020年1月にTCFD提言への賛同を表明しています。

TCFD提言に基づく情報開示の概要

提言	内容
ガバナンス	マネジメント体制として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ戦略委員会」を設置し、気候変動の緩和に関する目標設定、目標達成度の確認等を行っています。
戦略	気候変動に伴う重要なリスク等を特定し、事業活動への影響評価を実施、事業戦略の妥当性を検証しています。
リスク管理	「サステナビリティ戦略委員会」において、気候変動に伴う各部門のリスクを把握し、回避・低減を図っていく取組みを行っています。
指標と目標	気候関連の指標と目標として、エネルギー使用量およびCO_2排出量の削減に加え、それらの削減と環境負荷の関連性を把握するための環境経営指標を設定しています。

気候変動に関する戦略の詳細

（1）リスクおよび機会の認識

気候変動に伴うリスクと機会には、「脱炭素」へ向かう中で生じる規制強化や技術の進展といった「移行」に起因するものと、地球温暖化の結果として生じる急性的な異常気象等の「物理的変化」に起因するものが考えられます。当社では、主な気候変動リスクおよび機会として以下の項目を認識しています。今回の開示では、分析に係るベースラインとして将来の人口動態に基づく旅客収入の推計を行うとともに、物理的リスクについて検討を行いました。

主なリスク・機会		発現・実現時期
物理的リスク	風水災等による鉄道施設・設備の損害および運休の発生	短期
	気象現象の極端化（豪雨、暑熱）による旅客数の減少	長期
移行リスク	カーボンプライス制度の導入・強化によるコストの増加	中期
	電気自動車など、他の交通手段との競合による旅客数の減少	長期
	観光資源の毀損・変化による旅客数の減少	長期
機会	CO_2排出量の少ない交通手段の選好による旅客数の増加	長期

短期：3年未満　中期：3～10年未満　長期：10年以上

（2）シナリオ分析

シナリオ分析は、輸送サービス事業を対象としました。輸送サービス事業は、少子高齢化や人口減少による旅客数の減少が見込まれ、特に地方での影響が著しいと予測されています。今後、中長期にわたり、人口減少などのマクロな社会経済的要因による影響に加え、気候変動の進展による要因が作用すると予想されます。これらの要因による財務的影響を把握し、事業・環境戦略の妥当性を検証するため、2050年をターゲットとした以下のようなシナリオ分析を行いました。

① 当社事業エリアの人口動態等に基づく旅客収入推移の試算 ＋ ② 自然災害により生じる物理的リスクの試算

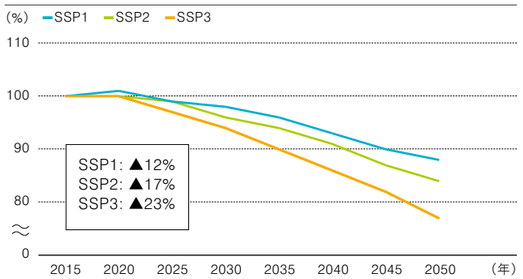
① 当社事業エリアの人口動態等に基づく旅客収入推移の試算

気候変動研究において、分野横断的に用いられるシナリオであるSSP※1の人口・GDP※2等のデータをもとに、2050年までの旅客収入の推移を試算しました。当社が目指す持続的発展社会（SSP1）と、その対極に位置付けられる地域分断社会（SSP3）では、2050年の人口推計において約11%の差が生じ、旅客収入推計では約0.4兆円の差が生じる結果となりました。

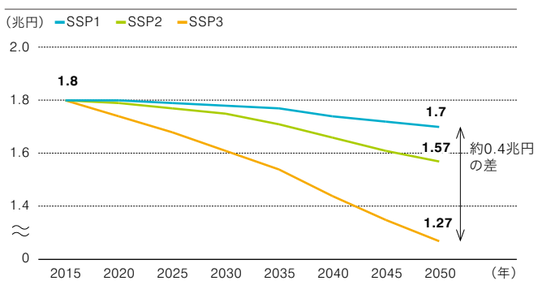
※1 SSP：社会経済シナリオ（Shared Socioeconomic Pathways）
※2 人口推移データは国立環境研究所「日本版SSP市区町村別人口推計」、GDPデータはIIASA（国際応用システム分析研究所）"Global dataset of gridded population and GDP scenarios"を使用

シナリオ	国内の様相	出生率	死亡率
SSP1（2℃）	持続的発展社会： 再エネ・環境技術進展、 市街地集中、 コンパクト＋ネットワーク	高	中
SSP2（中間）	中間的： 現状維持、傾向継続	中	中
SSP3（4℃）	地域分断社会： 人口の一律減少、地方の過疎化	低	中

シナリオ別営業エリアの人口推計(2015年比)



シナリオ別旅客収入推移



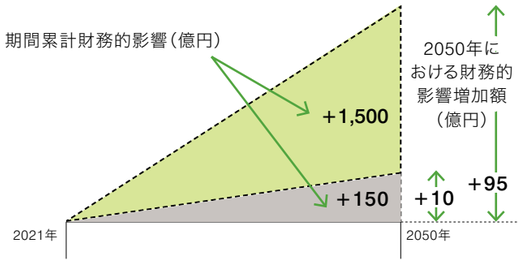
② 自然災害により生じる物理的リスクの試算

RCP2.6（2℃）、RCP8.5（4℃）※3について、気候変動によりもたらされる自然災害（洪水、高潮、土砂崩れ）により生じる物理的リスクに関するシナリオ分析を実施し、2050年までに想定される財務的影響を一定の仮定に基づいて定量的に試算しました。試算においては、営業エリア内、約100地点の2℃、4℃上昇における自然災害発生増加率と、2010年度から2019年度までの10年間の自然災害による財務的影響額を用いて、将来の災害発生に伴う財務的影響増加額を把握しました。2050年までの単年で、RCP2.6（2℃）シナリオでは5～48億円程度、RCP8.5（4℃）シナリオでは15～53億円程度の財務的影響（運賃収入減少額と災害復旧費用増加額の合計）の増加が見込まれる結果となりました。これらはシナリオ分析の第一段階であり、今後は、主要路線について災害シナリオに基づく財務的影響の定量評価を実施し、精緻化を進めていきます。

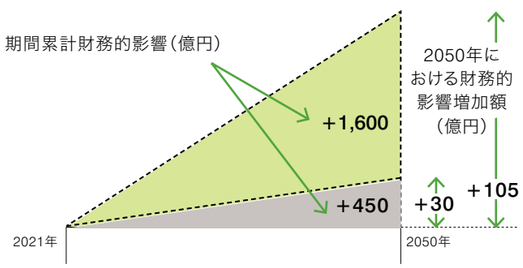
※3 RCP（Representative Concentration Pathways）：IPCC第5次評価報告書の代表濃度経路シナリオ

気候変動シナリオ	試算期間（年度）	2050年における財務的影響増加額（億円）	財務的影響（億円）（旅客収入減少額と災害復旧費用増加額の合計）	
			期間累計	単年
RCP2.6（2℃）	2021～2050	10～95	150～1,450	5～48
RCP8.5（4℃）		30～105	450～1,600	15～53

RCP2.6における財務的影響の増加イメージ



RCP8.5における財務的影響の増加イメージ



（3）分析結果を踏まえた今後の方針・取組み

以上の分析結果より、2℃シナリオ（SSP1、RCP2.6）は、4℃シナリオ（SSP3、RCP8.5）と比較して、旅客収入および物理的リスクともに、減収に係る財務的影響が小さいことが明らかになりました。

当社では、従前から省エネルギー車両の導入や自営火力発電所の発電効率向上など、気候変動の緩和に向け取り組んできました。2020年5月には、新たに、環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ 2050」を策定し、2050年度の鉄道事業におけるCO_2排出量を「実質ゼロ」に挑戦することを表明しました。今後も「脱炭素社会」への貢献とともに、鉄道の環境優位性のさらなる向上と、サスティナブルな社会の実現を目指します。

また、当社では、「地方を豊かに」という考えのもと、地方自治体と「コンパクトなまちづくりに関する連携協定」等を締結し、中心市街地の賑わい創出、観光流動の創造につながる取組みを進めています。

社会経済および気候変動の両面から、持続的発展社会（2℃シナリオ）の実現を目指し、今後も取組みを推進していきます。

役員一覧

2020年6月現在

取締役

1 取締役会長
冨田哲郎

2 代表取締役社長
深澤祐二

3 代表取締役副社長
西野史尚

4 代表取締役副社長
前川忠生

5 常務取締役
太田朝道

6 常務取締役
赤石良治

7 常務取締役
喜勢陽一

8 常務取締役
坂井究

9 取締役(社外取締役)
伊藤元重

10 取締役(社外取締役)
天野玲子

11 取締役(社外取締役)
柵山正樹

12 取締役(社外取締役)
河本宏子

監査役

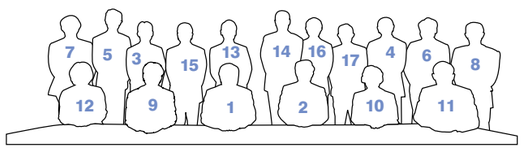
13 常勤監査役(社外監査役)
瀧口敬二

14 常勤監査役(社外監査役)
樹下尚

15 監査役(社外監査役)
金築誠志

16 監査役(社外監査役)
森公高

17 監査役
橋口誠之



社外取締役メッセージ

地域の皆さまからの「信頼」を高め、当社グループの持続的成長を目指します

社外取締役
伊藤 元重

当社の取締役会について

当社の取締役会では幅広いテーマについて、踏み込んだ議論が行われていると感じています。議論においては、私たち社外取締役をはじめ、独立役員の「外からの声」が取締役会に入ることで、仲間内だけの議論で終わることなく、他の業界の動き、社会の変化などについても、より広い視点からの議論ができていると思います。

取締役会議長は、取締役会の議論が活発になるような運営を求められます。社内の役員はそれぞれの担当の分野についてきちんと説明ができるだけでなく、他の分野への発言があることが好ましく、社外の役員は独立役員の立場から積極的に発言すべきだと考えています。当社の取締役会では、議長である冨田会長をはじめ、それぞれが役割を果たしていると感じています。当社の社外取締役に就任した2015年以降は、特に社外の役員の発言が増えて、それに対する社内の役員の発言も活発になってきていると感じています。私自身としても、当社は社会の動きとさまざまな形で接点が多いので、広く社会的な視点から当社の経営についての発言をしていきたいと考えています。

グループ経営ビジョン「変革2027」について

2018年7月に公表した当社のグループ経営ビジョン「変革 2027」に対し、当社グループ一丸となり、真摯に取り組んでいると評価しています。しかし、新型コロナウイルス感染症が経営環境を大きく変えることになったため、この環境の変化にどう対応し、乗り越えていくのかが課題となっていると思います。「変革2027」実現のためには、一つ一つの投資についてはリスクとリターンの評価をしっかりと行うことが大前提です。そのうえで、当社グループがどのような方向でビジネスを拡大させていくべきなのかという議論を深め、投資判断に反映させていくことが望ましいと考えています。

当社グループが持続的に成長するために、最も大きなリスクとなり得るのは、激甚化・多様化する災害に対する対応を含めた安全の確保です。一方で、デジタル革新を取り込み、鉄道や周辺事業の付加価値を広げることで、当社グループが大きく成長できるチャンスも広がっています。

社会的課題やSDGsの動きについての世の中の動きは速く、当社グループとしても、これらの視点から日々の業務を評価する取組みを続けていかなくてはなりません。取締役会などの場でも、当社グループのSDGsの取組みについての意見交換を深めていくことが望ましいと考えています。

新型コロナウイルス感染症の影響もあり、社会のトレンドは大きく変化しています。そうしたトレンドの「揺らぎ」が「変革2027」にどのような影響を及ぼすのか、新たな取組みとして必要なことは何かというような点について議論するうえで貢献できればと考えています。

最後に

これまでも当社グループは社会の変化に対して必要な対応を続けてきていますが、今生じている経営環境の大きな変化の中でも、常に時代のニーズに対応できるJR東日本であることを期待しています。

そのためには、社会とのコミュニケーションを深めていくことは重要です。当社は情報開示の充実に努めていますが、さらにいろいろなチャネルを通じて情報発信を行うよう、働きかけていきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまからもぜひさまざまなご意見をお寄せいただければと考えています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

事業の持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を図るため、「究極の安全」によるお客さまからの信頼の向上およびすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正および迅速果断な意思決定を行うことにより、株主の皆さま、お客さまおよび地域の皆さまをはじめとするステークホルダーのご期待を実現していくことを目指します。

なお、当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲出しています。

当社のガバナンス体制

取締役会は、社外取締役4名を含む12名で構成されており（2020年6月23日現在）、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他重要な業務執行についての決定および業務執行の監督を行っています。また、取締役会の定めるところにより、取締役8名および常務執行役員12名で構成される常務会を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項およびその他の経営上の重要事項について審議を行っています。このほか、JR東日本グループ全体の発展を期するため、取締役8名、常務執行役員12名および執行役員等4名で構成されるJR東日本グループ戦略策定委員会を置き、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。

取締役

12名（社外取締役4名を含む）

監査役

5名（社外監査役4名を含む）

取締役の選解任議案および代表取締役社長の選解任の決議にあたっては、客観性、適時性および透明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人事諮問委員会に諮っています。

取締役の報酬の決定にあたっては、手続の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報酬諮問委員会に諮っています。

現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

収益の大半を占めている鉄道事業において、安全確保等のさまざまな知識および経験ならびに中長期的視野に基づいた意思決定が必要であるため、取締役会を設置するとともに、取締役会から独立した監査役で構成される監査役会を設置しています。

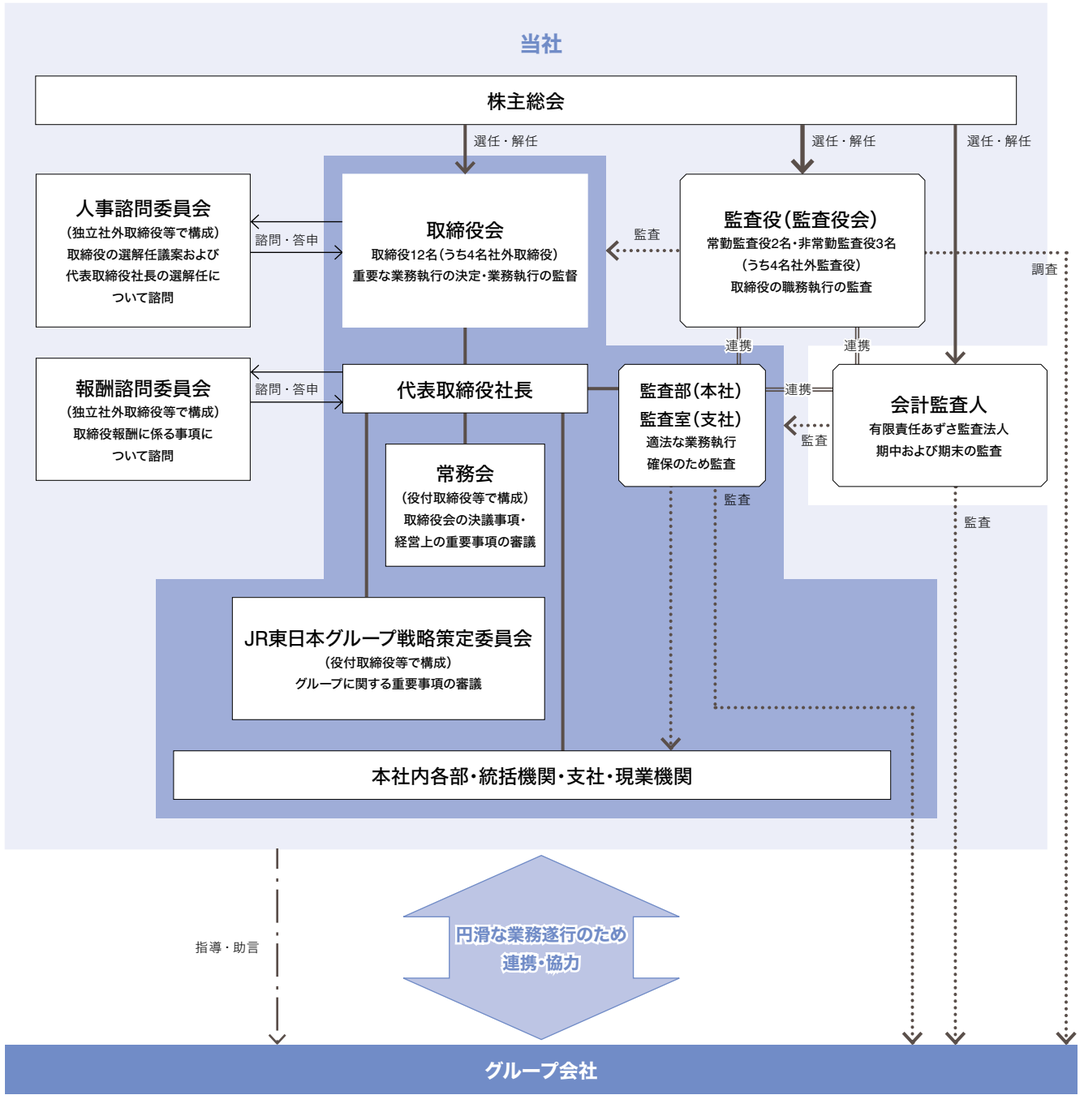
監査役監査、内部監査および会計監査の状況

当社の監査役は、常勤2名と非常勤3名の計5名（うち4名が社外監査役）です。非常勤監査役1名は、公認会計士の資格を持ち、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。監査役を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置し、監査役は、監査役会が定めた方針に従い、取締役会その他重要会議への出席、業務および財産の状況の調査等を行うとともに、代表取締役および社外取締役と定期的に意見交換を実施しています。また、グループ会社の取締役および監査役等と意思疎通・情報交換を図り、必要に応じてグループ会社から事業の報告を聴取しています。なお、当社の監査役会は原則として毎月1回開催し、監査の方針、方法、業務分担および計画、グループ内部統制システムに関する取締役会決議の相当性および運用状況等を主な検討事項としており、監査役会において各監査役が監査活動の評価を行い、監査役間で問題意識の共有を図っています。

また、内部監査については、本社および各支社に計約100名の専任スタッフを配置して、適法で効率的な業務執行確保のための体制を整えています。会計監査は、当社と監査契約を締結している有限責任 あずさ監査法人（会計監査人）が期中および期末に実施しています。

なお、2019年度において、製品・サービスに関することおよび関係法令や規則に対する重大な違反はありませんでした。

コーポレート・ガバナンス概念図（2020年6月23日現在）



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性の確保

年1回、以下により取締役会の実効性に関する分析および評価を行っています。

- 取締役会の実効性については、透明、公正および迅速果断な意思決定をはじめとする取締役会の役割および責務の観点から評価。
- 評価の手続きは、取締役全員に対して取締役会の実効性に関する自己評価を実施し、その結果を分析したうえで独立社外取締役に対して意見聴取を行い、必要に応じて取締役会の運営等の見直しを行う。

2020年4月14日開催の取締役会における取締役会の実効性の分析および評価結果

- 自己評価の結果について、取締役会において、議論すべき事項が適切に審議されていること、職務執行の監督に役立つ報告が十分に行われていること、コンプライアンス等の体制が整備されていること等が確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割および責務を十分に果たしており、実効性があると分析しています。
- 独立社外取締役への意見聴取を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、独立社外取締役の現場視察や社外有識者の講演会実施など取締役のトレーニングをさらに充実させるとともに、「変革2027」の進捗に対するモニタリング強化を実施し、取締役会における報告内容の充実をさらに進めていくこととしました。

役員報酬

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月例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ております。

また、社外取締役および監査役に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議いただいた報酬額の範囲内で、職務執行の対価として月例報酬を支給しております。

なお、2019年度に係る当社の役員報酬等の内容は以下の通りです。

	人数	総額
取締役 （社外取締役を除く）	12名	516百万円 （基本報酬 451百万円、業績連動報酬 64百万円）
監査役 （社外監査役を除く）	2名	12百万円 （基本報酬 12百万円）
社外役員	9名	125百万円 （基本報酬 125百万円）
合計	23名	654百万円 （基本報酬 589百万円、業績連動報酬 64百万円）

（注）2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役3名に対する支給額を含めています。

業績連動報酬に係る指標、その選定理由および実績

当社では、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『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います。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「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を確認しています。

グループ経営ビジョン「変革2027」において、計画したプロジェクト等は概ね予定通り進めましたが、数値目標について、2019年度は台風第19号、新型コロナウイルス感染症の影響により到達しませんでした。業績連動報酬については、台風第19号、新型コロナウイルス感染症が2019年度の目標に及ぼした影響に加え、同感染症が及ぼす2020年度の業績への影響を踏まえて減額措置を行いました。

業績連動報酬と業績連動報酬以外の割合

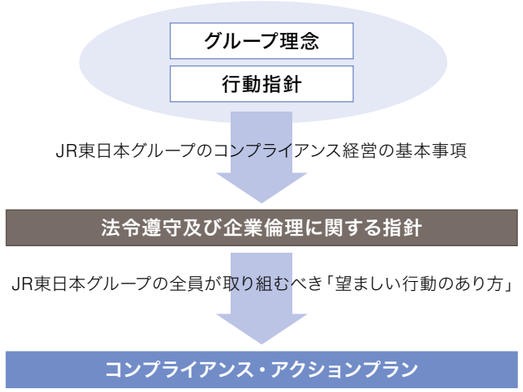
社外取締役でない取締役の報酬に関して、基本報酬と業績連動報酬の割合は、各取締役の業績等による変動部分を除いた場合、例年はおおよそ4：1となっていますが、個人業績等に応じて一定の範囲内で比率が変動する場合があります。なお、2019年度の業績連動報酬については、台風第19号、新型コロナウイルス感染症が2019年度の目標に及ぼした影響に加え、同感染症が及ぼす2020年度の業績への影響を踏まえて減額措置を行いました。

コンプライアンスの基本的な考え方

地域・社会とのより良い信頼関係構築のために、「コンプライアンス」を企業経営の根幹を成すものと位置付けています。

当社グループの企業行動指針として「法令遵守及び企業倫理に関する指針」を策定し、輸送サービス、生活サービスおよびIT・Suicaサービスなどのさまざまな業務分野において、鉄道事業法をはじめとする関係法令を遵守し、企業倫理にしたがって事業を行っています。

「JR東日本グループのコンプライアンスの全体像」



法令遵守及び企業倫理に関する指針

グループ理念と行動指針に基づき、当社グループの法令遵守と企業倫理のあり方を定めたものです。同指針の実効性を高めるため、グループ全員が取り組むべき「望ましい行動のあり方」を示した「コンプライアンス・アクションプランハンドブック」をグループ全体に配布・周知しています。同ハンドブックは、法改正や社会環境の変化を反映させるため、定期的に改訂を行っています。

また、海外事業の展開に伴い、「外国公務員等に関する贈賄防止を目的とした基本方針」を策定し、公表しています。

コンプライアンス・アクションプラン
ハンドブック

コンプライアンスの推進

コンプライアンスの重要性等について社員一人ひとりの理解を深めるため、グループ全社員を対象とした「コンプライアンス全社員教育」を毎年実施しています。2019年度はパワーハラスメントに関する動画と過去に他社で発生したコンプライアンス違反事例を各職場で討議し、経営を揺るがすようなコンプライアンス違反について防止するための具体的な知識・意識の浸透を図りました。

また、各現場の箇所長が、業務を適正に行っていくうえで定期的に確認すべき、コンプライアンスに関わる基本的な事項をまとめた「基礎的事項の確認支援シート」を活用した点検・確認を継続的に実施しています。さらに、慣例化している業務に潜むコンプライアンスリスクを把握することを目的に、当社およびグループ社員全員を対象にアンケートを実施することにより、大きな不祥事の芽を摘み取る取組みを行っています。

コンプライアンス相談窓口

コンプライアンスに関する相談や通報を受け付ける目的で、社内および社外に設置しています。退職者および当社グループの取引先からの相談・通報についても受付対象とし、当社ホームページにおいて受付方法を公表しています。

2019年度には社内および社外窓口に対し、223件の相談・通報が寄せられ、法令・規程等の取扱いに関するものから職場での人間関係の悩み、ハラスメントに関するものまで幅広い内容の相談・通報に対して、それぞれ適切な対応を行いました。

コーポレート・ガバナンス

内部統制システムの実施

当社は、会社法に基づいてコンプライアンス、リスク管理や職務執行の効率性確保などの内部統制システムを整備しています。また、金融商品取引法に基づいて、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために必要な体制を整備して運用しています。

リスクマネジメント

グループの事業運営に係る重大な危機が発生した際、情報の収集と一元管理、初動体制の構築を迅速に行うことを目的として、危機管理本部を設置するとともに、専任事務局として本社総務・法務戦略部にリスクマネジメントユニットを設置し、直面するリスクへの迅速かつ的確な対応に努めています。

また、グループの事業運営に係る重大な危機の未然防止については、事業上のリスクを抽出・分析・評価し、重要なリスクを選定して、年度単位でリスクを低減する取組みを推進しています。その際、内部監査と連携することで、リスク低減の取組みを確実に行っています。

リスクマネジメントの取組み

リスクの洗い出し
外部の知見、社内での意見交換により抽出
1.共通リスク
2.鉄道事業リスク
3.生活サービス事業系リスク
4.IT・Suica事業系リスク
5.国際事業系リスク

重要リスクの決定
① 前年度の重要リスクで継続するもの
② 新たに顕在化するリスク
役員や関係箇所との意見交換等を経て決定
重要リスク
優先リスク※／不祥事リスク／経営リスク

取締役会による定期的なモニタリング

低減策の検討・実施
- 年度単位での取組みが基本
- 「業務の適性を確保するための体制」の運用状況チェックシートに取組みを記載
- 取締役会で報告（年2回）

振返りの実施
- 関係箇所からの報告と役員との意見交換等を経て、取組み状況を分析・評価
- 当年度の重要リスクを、次年度も取組みとして継続するかどうかを決定

※ 年度単位で特に重点的に取り組むリスク

当社グループにおける
リスクマネジメントの取組み

当社グループには、鉄道事業をはじめとするオペレーション上のリスクや他企業でも見られる不祥事リスク、経営リスク、事故リスク、自然災害リスクなど、さまざまなリスクが潜んでいます。

これまで当社は、鉄道事業を中心として、これらのリスクに対して都度対応し、リスク低減を図ってきました。しかし、グループ全体の事業を俯瞰して継続的にリスクを抽出・分析・評価し、低減策を講じる仕組みは確立されていなかったことから、「抽出→分析・評価→リスク決定→低減策の実施」といったPDCAサイクルを回す仕組みを新たに構築するとともに、「変革2027」のもと、社内外の環境変化に応じてリスクを把握し、継続的に低減していく取組みを推進することで、グループの持続的成長を図っています。

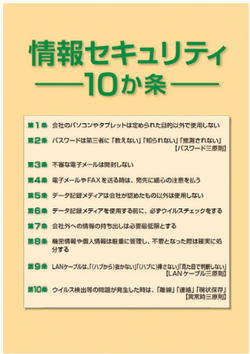
リスクマネジメントはすべての職場に関わる重要な事項であり、一過性のものではなく、日頃の業務の中で継続的に取り組んでいくものです。そのリスクマネジメントを下支えする取組みであるコンプライアンスについては、内部通報窓口の再周知を行うとともに、毎年実施している全社員教育において、「重大な事態を招く前にリスクを把握し対処する」というテーマを取入れるなど、リスクマネジメントを意識した取組みを実施しています。

総務・法務戦略部
リスクマネジメントユニット
和泉 省二

情報セキュリティ確保の取組み

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定めて情報セキュリティの管理体制を構築しています。また、世間の動向を常に注視しながら日頃より対策を講じ、外部機関と連携して不正な挙動や通信を常時監視することにより、セキュリティリスクを最小化しています。

（社内における取組み）
- 情報システムの利用に関するルール「情報セキュリティ10か条」の配付と周知徹底
- 全社員教育を年1回実施



情報セキュリティ10か条

個人情報の保護

関係法令に基づき、「個人情報の取扱いに関する基本方針」を公表するとともに「個人情報管理規程」を策定し、法改正等に合わせて、適切に個人情報の取扱いの改善を行っています。また、個人情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減に向けたルール等の見直しも進めています。なお、2018年5月に施行されたEU一般データ保護規則（GDPR）の対応として、当社ウェブサイトで英語版プライバシーポリシー等を公表するなど対策を講じています。

社員一人ひとりに対しては、社員周知用のリーフレットや社内広報誌、コンプライアンス全社員教育などを通して、個人情報の取扱いや管理の厳正について周知・教育を行うとともに、全箇所において、定期的に内部監査を実施するなど、個人情報の適切な管理の徹底を図っています。

「個人情報取扱いの注意点」リーフレット

投資家・株主との対話

当社では、株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けており、長期的な信頼関係の構築により、事業の持続的な成長および中長期的な企業価値向上を図っています。

（具体的な取組み）
- 決算説明会（年2回）、個別ミーティング、海外IR（2019年度は米国・欧州・アジア・豪州にて実施）、関心の高い事業やテーマを切り口としたテーマ別ミーティング
- 株主さま限定イベント（これまで鉄道博物館ナイトミュージアム、新幹線総合車両センター特別見学、東京駅丸の内駅舎見学ツアーを開催）

社員とのコミュニケーション

役員が、現場訪問や車座による意見交換などを通じてグループ社員とのコミュニケーションを積極的に行っています。

特に2018年度からは、役員とグループ社員との双方向コミュニケーションを深め、グループ経営ビジョン「変革2027」を各職場に浸透させるため、「変革しゃべり場」を実施しています（2019年度は約100回実施）。多くの役員が各エリアを訪問して、グループ社員が「変革2027」の実現に向けて主体的に挑戦していることや取り組みたいことなどについて、活発な意見交換を行いました。

事業概況

2020年度の見通しにつきましては、新型コロナウイルス感染症の影響により、
今後の収入動向等が極めて不透明であることから、現時点では未定としています。

運輸事業

セグメント別営業収益・営業利益（億円）

セグメント別グループ会社

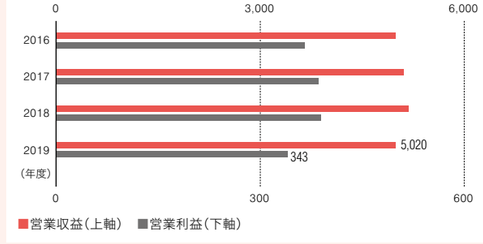
ジェイアールバス関東（株）
ジェイアールバス東北（株）
東京モノレール（株）
（株）びゅうトラベルサービス
JR東日本レンタリース（株）
（株）JR東日本ネットステーション
（株）JR東日本テクノハートTESSEI
（株）JR東日本運輸サービス
（株）JR東日本環境アクセス
（株）JR東日本ステーションサービス
JR高崎鉄道サービス（株）
JR水戸鉄道サービス（株）
JR千葉鉄道サービス（株）
（株）JR東日本テクノサービス
JR盛岡鉄道サービス（株）
JR秋田鉄道サービス（株）
JR新潟鉄道サービス（株）
JR長野鉄道サービス（株）
JR東日本リネン（株）
（株）JR東日本サービスクリエーション
（株）JR東日本建築設計
JR東日本ビルテック（株）
ユニオン建設（株）
（株）日本線路技術
（株）総合車両製作所
JR東日本テクノロジー（株）

2019年度のトピック

- 「静岡デスティネーションキャンペーン」（2019年4月～6月）
- 「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」（2019年10月～12月）
- 常磐線Jヴィレッジ駅（2019年4月開業）
- 「旅をチカラに!キャンペーン」（2019年11月～3月）
- 高輪ゲートウェイ駅（2020年3月開業）
- 観光特急列車「サフィール踊り子」（2020年3月運行開始）

流通・サービス事業

セグメント別営業収益・営業利益（億円）



セグメント別グループ会社

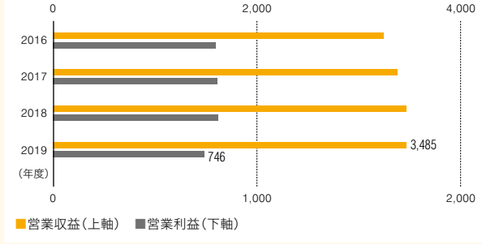
（株）鉄道会館
（株）JR東日本リテールネット
（株）JR東日本フーズ
（株）JR東日本ウォータービジネス
（株）紀ノ國屋
JR東日本東北総合サービス（株）
（株）JR東日本商事
（株）ジェイアール東日本物流
JR東日本スポーツ（株）
（株）ガーラ湯沢
（株）ジェイアール東日本企画
JR東日本メディア（株）
（株）オレンジページ
台灣捷爾東事業開發股份有限公司
JR East Business Development SEA Pte. Ltd.

2019年度のトピック

- 「グランスタ」（2019年4月・7月新規店舗オープンおよび既存店舗リニューアル）
- 「JJ+T（ジェイジェイプラスティー）」（2019年5月開業）
- 新幹線で輸送した海産物の販売実証実験（2019年6月）
- 「NewDays（ニューデイズ）」で初のセルフレジ専用の店舗（2019年7月開業）
- 「エキュート大宮」（2019年11月～12月リニューアル）
- 東京駅に日本初出店の「JAPAN RAIL CAFE」（2020年3月開業）

不動産・ホテル事業

セグメント別営業収益・営業利益（億円）



セグメント別グループ会社

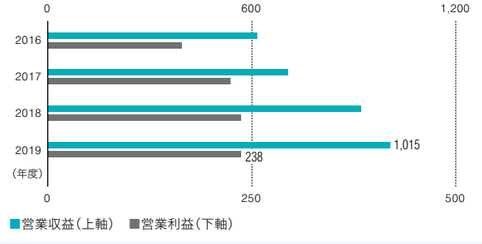
（株）アトレ
（株）ルミネ
（株）横浜ステーションビル
湘南ステーションビル（株）
（株）JR中央ラインモール
ジェイアール東日本商業開発（株）
JR東京西駅ビル開発（株）
（株）錦糸町ステーションビル
（株）千葉ステーションビル
（株）JR東日本青森商業開発
（株）トッキー
（株）ステーションビルMIDORI
（株）ジェイアール東日本ビルディング
日本ホテル（株）
仙台ターミナルビル（株）
盛岡ターミナルビル（株）
秋田ステーションビル（株）
（株）ジェイアール東日本都市開発

2019年度のトピック

- 「エスパル仙台」（2019年4月リニューアル）
- 「リエットガーデン三鷹」（2019年7月まちびらき）
- 「JR東日本ホテルメッツ秋葉原」（2019年10月開業）
- 「渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期（東棟）」（2019年11月開業）
- 「PLAYatre TSUCHIURA」（2020年3月全面開業）

その他

セグメント別営業収益・営業利益（億円）



セグメント別グループ会社

（株）JR東日本情報システム
（株）JR東日本マネジメントサービス
（株）JR東日本パーソナルサービス
（株）JR東日本グリーンパートナーズ
（株）ビューカード
JR東日本コンサルタンツ（株）
JR東日本メカトロニクス（株）
日本コンサルタンツ（株）
JR東日本エネルギー開発（株）
新宿南エネルギーサービス（株）
（株）えきまちエナジークリエイト
JR東日本スタートアップ（株）

2019年度のトピック

- Suica電子マネーのタクシー、飲食店、郵便局への導入を推進
- 訪日外国人旅行者向けICカード「Welcome Suica」を販売開始（2019年9月）
- Suicaによる当社の鉄道利用で「JRE POINT」が貯まるサービスを開始(2019年10月)
- キャッシュレスでの支払い時に「JRE POINT」の還元率をアップするキャンペーンを実施（2019年10月～2020年6月）
- 「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」のコンサルティング業務への取組み
- インド高速鉄道公社から受注した研修施設の施工監理業務を推進

連結貸借対照表

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度（2019年3月31日）	当連結会計年度（2020年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	173,908	153,967
受取手形及び売掛金	533,453	516,388
未収運賃	55,518	59,267
有価証券	90,010	－
分譲土地建物	1,393	1,875
たな卸資産	60,253	69,652
その他	66,257	58,410
貸倒引当金	△ 2,019	△ 1,936
流動資産合計	978,775	857,624
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	3,427,567	3,592,627
機械装置及び運搬具（純額）	740,570	753,979
土地	2,064,590	2,121,843
建設仮勘定	385,348	412,753
その他（純額）	74,146	80,830
有形固定資産合計	6,692,223	6,962,034
無形固定資産	109,757	124,280
投資その他の資産		
投資有価証券	298,796	295,469
長期貸付金	1,471	1,478
繰延税金資産	209,049	217,781
退職給付に係る資産	298	225
その他	69,736	78,913
貸倒引当金	△ 968	△ 747
投資その他の資産合計	578,383	593,120
固定資産合計	7,380,364	7,679,435
繰延資産	536	－
資産合計	8,359,676	8,537,059

百万円

	前連結会計年度（2019年3月31日）	当連結会計年度（2020年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	64,610	47,981
短期借入金	110,453	115,293
1年内償還予定の社債	125,000	120,000
1年内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,199	4,307
未払金	516,309	551,696
未払消費税等	22,532	6,832
未払法人税等	58,882	32,251
預り連絡運賃	29,672	24,665
前受運賃	105,214	96,780
賞与引当金	76,376	75,869
災害損失引当金	9,133	10,837
その他	316,591	462,720
流動負債合計	1,438,975	1,549,236
固定負債		
社債	1,605,192	1,590,249
長期借入金	996,685	1,010,492
鉄道施設購入長期未払金	327,926	323,404
繰延税金負債	3,703	4,830
新幹線鉄道大規模改修引当金	72,000	96,000
災害損失引当金	－	3,811
一部線区移管引当金	2,417	1,759
退職給付に係る負債	554,236	512,063
その他	264,159	271,784
固定負債合計	3,826,322	3,814,395
負債合計	5,265,297	5,363,632
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,796	96,796
利益剰余金	2,705,184	2,809,369
自己株式	△ 5,507	△ 5,546
株主資本合計	2,996,473	3,100,618
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	58,965	32,975
繰延ヘッジ損益	1,584	2,405
土地再評価差額金	△ 418	△ 418
為替換算調整勘定	△ 5	△ 15
退職給付に係る調整累計額	10,574	10,629
その他の包括利益累計額合計	70,700	45,577
非支配株主持分	27,204	27,231
純資産合計	3,094,378	3,173,427
負債純資産合計	8,359,676	8,537,059

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

連結損益計算書	前連結会計年度 （自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日）	当連結会計年度 （自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日）
営業収益	3,002,043	2,946,639
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,921,527	1,933,703
販売費及び一般管理費	595,655	632,094
営業費合計	2,517,182	2,565,797
営業利益	484,860	380,841
営業外収益		
受取利息	53	47
受取配当金	5,350	6,103
物品売却益	1,166	1,247
受取保険金及び配当金	8,423	6,892
持分法による投資利益	5,870	5,614
雑収入	4,848	4,006
営業外収益合計	25,712	23,911
営業外費用		
支払利息	62,545	60,785
物品売却損	229	195
雑支出	4,531	4,246
営業外費用合計	67,305	65,227
経常利益	443,267	339,525
特別利益		
固定資産売却益	2,675	7,295
工事負担金等受入額	59,846	45,659
その他	12,193	11,330
特別利益合計	74,715	64,286
特別損失		
固定資産売却損	279	1,451
固定資産除却損	3,330	3,468
工事負担金等圧縮額	59,401	39,771
減損損失	2,275	7,577
災害による損失	–	19,323
災害損失引当金繰入額	–	12,458
その他	24,076	35,585
特別損失合計	89,363	119,636
税金等調整前当期純利益	428,619	284,174
法人税、住民税及び事業税	110,110	83,721
法人税等調整額	21,184	1,964
法人税等合計	131,294	85,686
当期純利益	297,324	198,488
非支配株主に帰属する当期純利益	2,108	59
親会社株主に帰属する当期純利益	295,216	198,428

百万円

連結包括利益計算書	前連結会計年度 （自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日）	当連結会計年度 （自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日）
当期純利益	297,324	198,488
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 4,414	△ 23,561
繰延ヘッジ損益	586	815
為替換算調整勘定	△ 5	△ 9
退職給付に係る調整額	1,324	△ 457
持分法適用会社に対する持分相当額	1,112	△ 1,945
その他の包括利益合計	△ 1,396	△ 25,159
包括利益	295,928	173,329
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	293,878	173,302
非支配株主に係る包括利益	2,049	26

連結株主資本等変動計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2018年4月1日現在の残高	200,000	96,729	2,496,074	△ 5,457	2,787,347
当期変動額					
剰余金の配当			△ 55,585		△ 55,585
親会社株主に帰属する当期純利益			295,216		295,216
合併による増減			△ 139		△ 139
自己株式の取得				△ 41,020	△ 41,020
自己株式の処分			△0	3	3
自己株式の消却			△ 40,967	40,967	–
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減					–
持分法の適用範囲の変動					–
連結子会社株式の取得による持分の増減		66			66
持分法適用会社の組織再編による増減			10,640		10,640
土地再評価差額金の取崩			△ 55		△ 55
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	66	209,109	△ 50	209,126
2019年3月31日現在の残高	200,000	96,796	2,705,184	△ 5,507	2,996,473
当期変動額					
剰余金の配当			**△ 59,764**		**△ 59,764**
親会社株主に帰属する当期純利益			**198,428**		**198,428**
合併による増減					**–**
自己株式の取得				**△ 40,018**	**△ 40,018**
自己株式の処分			**△0**	**0**	**0**
自己株式の消却			**△ 40,121**	**40,121**	**–**
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				**△ 142**	**△ 142**
持分法の適用範囲の変動			**5,641**		**5,641**
連結子会社株式の取得による持分の増減		**△0**			**△0**
持分法適用会社の組織再編による増減					**–**
土地再評価差額金の取崩					**–**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	**–**	**△0**	**104,184**	**△ 39**	**104,145**
2020年3月31日現在の残高	**200,000**	**96,796**	**2,809,369**	**△ 5,546**	**3,100,618**

百万円

	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2018年4月1日現在の残高	63,338	730	△ 473	–	8,387	71,983	25,222	2,884,552
当期変動額								
剰余金の配当								△ 55,585
親会社株主に帰属する当期純利益								295,216
合併による増減								△ 139
自己株式の取得								△ 41,020
自己株式の処分								3
自己株式の消却								–
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								–
持分法の適用範囲の変動								–
連結子会社株式の取得による持分の増減								66
持分法適用会社の組織再編による増減								10,640
土地再評価差額金の取崩								△ 55
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 4,373	853	55	△ 5	2,187	△ 1,282	1,982	700
当期変動額合計	△ 4,373	853	55	△ 5	2,187	△ 1,282	1,982	209,826
2019年3月31日現在の残高	58,965	1,584	△ 418	△ 5	10,574	70,700	27,204	3,094,378
当期変動額								
剰余金の配当								**△ 59,764**
親会社株主に帰属する当期純利益								**198,428**
合併による増減								**–**
自己株式の取得								**△ 40,018**
自己株式の処分								**0**
自己株式の消却								**–**
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								**△ 142**
持分法の適用範囲の変動								**5,641**
連結子会社株式の取得による持分の増減								**△0**
持分法適用会社の組織再編による増減								**–**
土地再評価差額金の取崩								**–**
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**△ 25,989**	**820**	**–**	**△ 9**	**55**	**△ 25,123**	**26**	**△ 25,096**
当期変動額合計	**△ 25,989**	**820**	**–**	**△ 9**	**55**	**△ 25,123**	**26**	**79,048**
2020年3月31日現在の残高	**32,975**	**2,405**	**△ 418**	**△ 15**	**10,629**	**45,577**	**27,231**	**3,173,427**

連結キャッシュ・フロー計算書

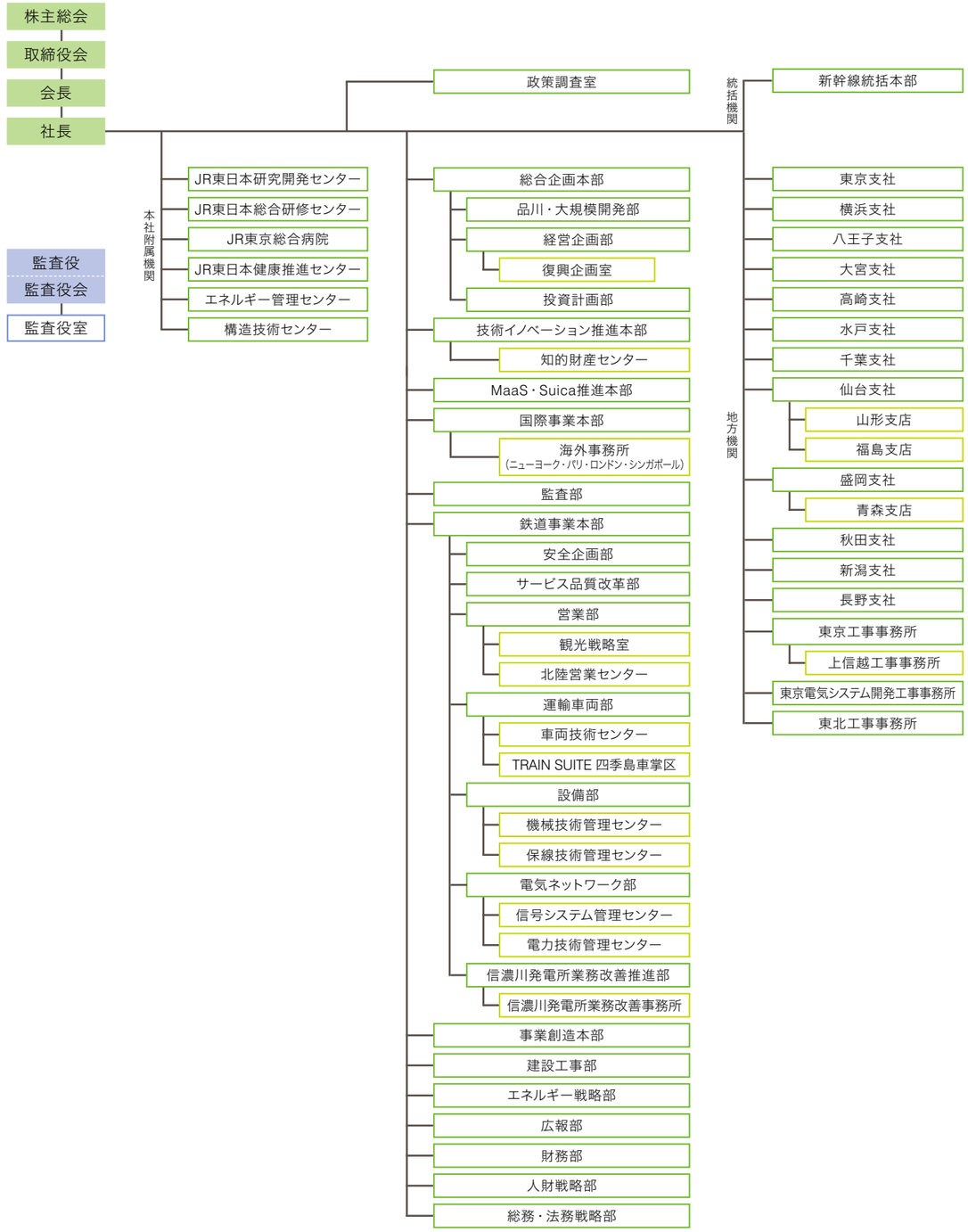
東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度 （自 2018年4月 1 日 至 2019年3月31日）	当連結会計年度 （自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	428,619	284,174
減価償却費	368,722	374,742
減損損失	2,275	7,577
長期前払費用償却額	8,758	10,088
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額（△は減少）	24,000	24,000
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 45,131	△ 42,862
受取利息及び受取配当金	△ 5,403	△ 6,151
支払利息	62,545	60,785
工事負担金等受入額	△ 59,846	△ 45,659
固定資産除却損	37,601	34,891
固定資産圧縮損	59,401	39,771
災害損失	–	19,323
災害損失引当金繰入額	–	12,458
売上債権の増減額（△は増加）	△ 66,286	20,120
仕入債務の増減額（△は減少）	48,266	△ 42,262
その他	△ 16,962	△ 31,106
小計	846,559	719,890
利息及び配当金の受取額	6,090	8,157
利息の支払額	△ 62,943	△ 60,883
災害損失の支払額	△ 3,145	△ 4,831
一部線区移管に係る支払額	△ 6,847	△ 4,520
法人税等の支払額	△ 115,912	△ 109,119
営業活動によるキャッシュ・フロー	663,801	548,692
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 649,037	△ 703,908
有形及び無形固定資産の売却による収入	4,814	13,776
工事負担金等受入による収入	65,196	40,797
投資有価証券の取得による支出	△ 7,756	△ 29,540
投資有価証券の売却による収入	3,020	1,522
その他	△ 10,663	△ 24,248
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 594,425	△ 701,601
財務活動によるキャッシュ・フロー		
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	–	150,000
長期借入れによる収入	143,000	129,100
長期借入金の返済による支出	△ 119,707	△ 110,453
社債の発行による収入	125,000	105,000
社債の償還による支出	△ 165,000	△ 125,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 4,419	△ 4,414
自己株式の取得による支出	△ 41,020	△ 40,018
配当金の支払額	△ 55,585	△ 59,764
その他	△ 2,961	△ 1,039
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 120,693	43,409
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 56	△ 97
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	△ 51,374	△ 109,595
現金及び現金同等物の期首残高	314,934	263,739
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	98	–
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	81	–
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	–	△ 350
現金及び現金同等物の期末残高	263,739	153,794

会社組織図

2020年6月23日現在



会社データ

2020年3月31日現在

資本金
2,000億円

長期格付け
格付投資情報センター（R&I）：AA+
スタンダード&プアーズ（S&P）：AA–
ムーディーズ： Aa3

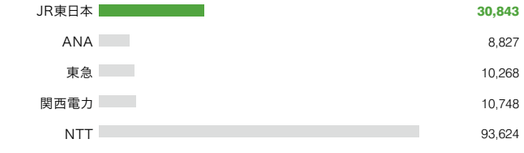
時価総額比較

海外

株式時価総額
百万ドル

国内

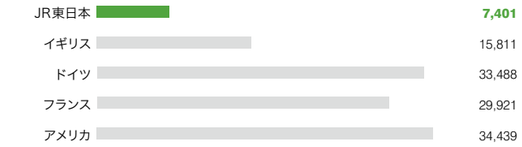
株式時価総額
億円



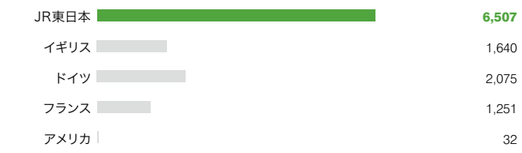
世界の鉄道会社との比較

輸送市場

営業キロ
km



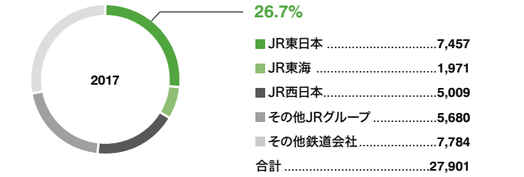
輸送人員
百万人



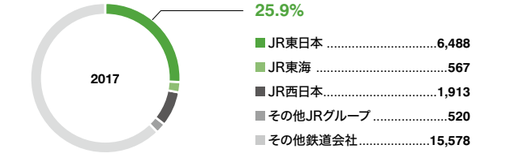
国内鉄道事業

国内鉄道の割合

輸送キロ
km



輸送人員
百万人



株式メモ

2020年3月31日現在

事業年度
4月1日から翌年3月31日まで

発行済株式の総数
377,932,400株

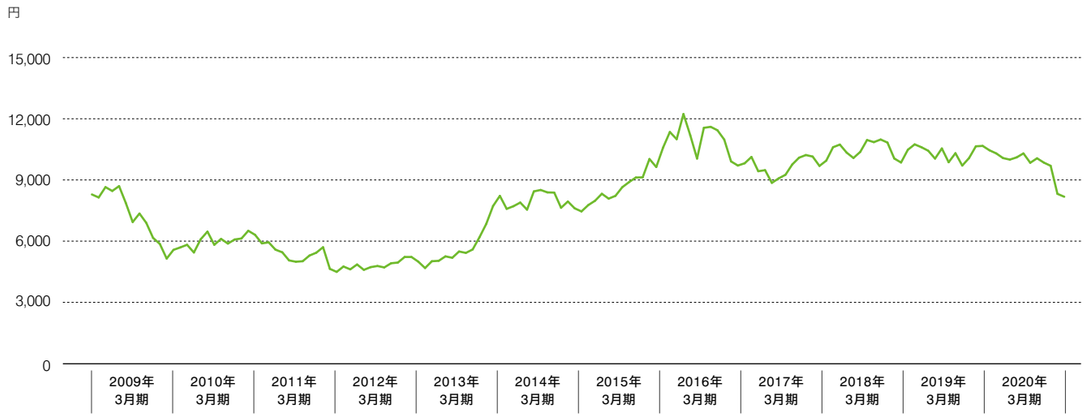
株主数
223,723名

上場証券取引所
東京証券取引所市場第一部

株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内一丁目４番５号

大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,796,500	6.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,114,500	4.00
株式会社みずほ銀行	14,260,000	3.78
JR東日本社員持株会	10,620,443	2.81
株式会社三菱UFJ銀行	8,925,000	2.36
日本生命保険相互会社	8,015,560	2.12
第一生命保険株式会社	8,000,000	2.12
株式会社三井住友銀行	7,507,000	1.99
JP MORGAN CHASE BANK 385151	7,298,628	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	7,168,100	1.90

（注）持株比率は、発行済株式の総数から自己株式330,572株を除いて算出しています。

株価