

JR東日本グループレポート 2021

INTEGRATED REPORT

2021年7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

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 Fumival 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



JR東日本グループレポート

INTEGRATED REPORT

2021

01 JR東日本グループレポート2021 情報体系図

① JR東日本グループの価値創造

- 02 価値創造の歴史
- 04 JR東日本グループの強み
- 06 価値創造モデル

② 経営戦略

- 08 トップメッセージ
- 16 グループ経営ビジョン「変革2027」
- 22 活動ハイライト

③ サステナビリティの取り組み

- 26 安全
- 40 社会
- 66 環境

④ コーポレート・ガバナンス

- 78 役員一覧
- 80 役員略歴
- 82 社外取締役・社外監査役メッセージ
- 84 コーポレート・ガバナンス
- 87 内部統制

⑤ データセクション

- 90 事業概況
- 92 11ヵ年財務・非財務サマリー
- 94 財務諸表
- 99 会社組織図
- 100 会社データ
- 101 株式メモ

編集方針～発行にあたって

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課題の解決に取り組むことで、地域社会の発展と、SDGsの達成に力を注いでいます。「JR東日本グループレポート2021 INTEGRATED REPORT」は、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発行した統合報告書です。なお、本レポートは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。

本レポートでは当社グループが社会に提供してきた価値、それをもとにした今後の経営戦略と目指す方向性を価値創造ストーリーとしてお伝えするとともに、安全・社会・環境・ガバナンスに関するサステナビリティの取組みについて、実際に取り組む社員の声を取り上げながら、グループの社員一人ひとりが共通認識を持って取り組んでいることをお伝えしております。これらによりステークホルダーの皆さまに当社グループへのご理解をより深めていただきたいと考えております。

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
高岡 崇



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

2020年4月1日～2021年3月31日

(実績データに関しては、2020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(68社))
経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用会社(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。

JR東日本グループレポート2021 情報体系図

「JR東日本グループレポート」は、当社の中長期的な価値創造の道筋を読者の皆さまに理解していただきながら、コミュニケーションの機会を促進していくことを目的としています。

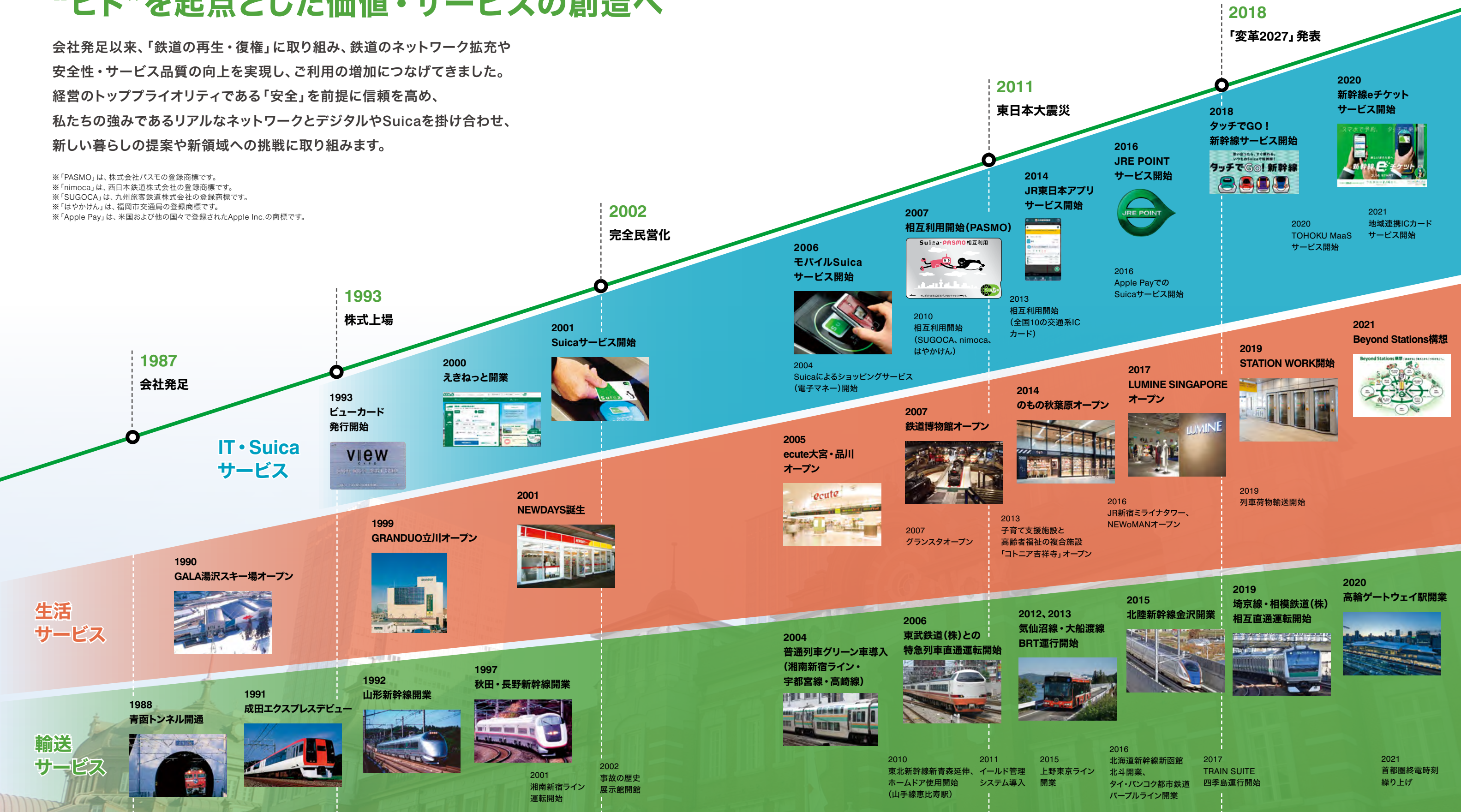
グループ経営ビジョン「変革2027」を推進し、力強く成長する当社グループの姿を読み解いていただくための情報を網羅し、統合的にお伝えできるよう、冊子全体を通してストーリーラインを組み立てています。以下の情報体系図を、本冊子を読み進めるうえでの索引としてご利用いただければ幸いです。



“ヒト”を起点とした価値・サービスの創造へ

会社発足以来、「鉄道の再生・復権」に取り組み、鉄道のネットワーク拡充や安全性・サービス品質の向上を実現し、ご利用の増加につなげてきました。経営のトッププライオリティである「安全」を前提に信頼を高め、私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルやSuicaを掛け合わせ、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組みます。

- ※「PASMO」は、株式会社パスモの登録商標です。
- ※「nimoca」は、西日本鉄道株式会社の登録商標です。
- ※「SUGOCA」は、九州旅客鉄道株式会社の登録商標です。
- ※「はやかけん」は、福岡市交通局的登録商標です。
- ※「Apple Pay」は、米国および他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。



JR東日本グループの強み

3つの事業ドメインにより
「信頼」の基盤を構築

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・決済のデータ活用により「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”という新たな価値を創造していきます。

各サービス別の強み

輸送サービス

東日本エリアに網羅された交通網

輸送サービスの強みは、東日本エリアに広がる重層的で“リアル”な鉄道ネットワークと人が交流を行う拠点となる駅等のインフラに加え、「安全」を裏付ける技術力を持っていることです。

当社は、社会インフラとしての役割を果たしていく中で、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を築いてきました。

今後も、さらなる輸送サービスの強化に向けて、『究極の安全』の追求と『サービス品質の向上』を目指していきます。



2020年度運輸収入

9,543億円

2019年度 1兆7,928億円

1日当たりの平均乗客数

約1,243万人

2019年度 約1,780万人

駅数

1,676駅

※BRT駅を含む

営業キロ

7,401.7km

(内訳 新幹線 1,194.2km
在来線 6,207.5km)

※BRT区間を含む

価値創造
ストーリートップ
メッセージ

基本方針

変革2027

変革のスピードアップ

数値目標

生活サービス

魅力的な暮らしづくり(まちづくり)

生活サービスの強みは、輸送サービスで築いた「リアルに人が集い、動く場」である駅等を中心に、お客さまや地域の皆さまにとって魅力的な「暮らしづくり(まちづくり)」を展開できる基盤が整っていることです。

今後もスタートアップとの連携や不動産事業など幅広い事業展開を進めるとともに、地域や自治体との繋がり・ネットワークを活用し、「心豊かな生活」の実現を目指していきます。



ショッピング事業

ショッピングセンター:

193箇所※

延床面積:

約**249**万m²※

賃貸可能面積:

約**106**万m²※

オフィス事業

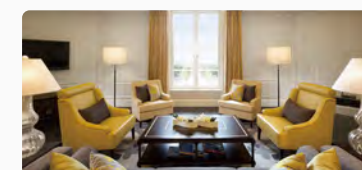
賃貸可能面積:

約**45**万m²※

※2021年3月末現在

ホテル客室数

9,190室※



IT・Suicaサービス

シェアNo.1のICカード

IT・Suicaサービスの強みは、Suicaを中心としたデジタルネットワークを保有していることです。これまで鉄道ネットワークをベースに交通・決済のインフラとしてSuicaを拡大してきました。

今後はMaaS、JRE POINTを加えたデジタルネットワークをさらに拡充し、部門を超えた新サービスの創造とデータを活用したOne To Oneアプローチによるマーケティングを実現していきます。



Suicaカード発行枚数

8,663万枚※

モバイルSuica発行数

1,452万枚※

JRE POINT会員数

1,236万人※

※2021年5月末現在

交通系電子マネーの1ヵ月の利用件数

2.5億件 (最高利用件数 2019年12月)

交通系電子マネー利用可能店舗数

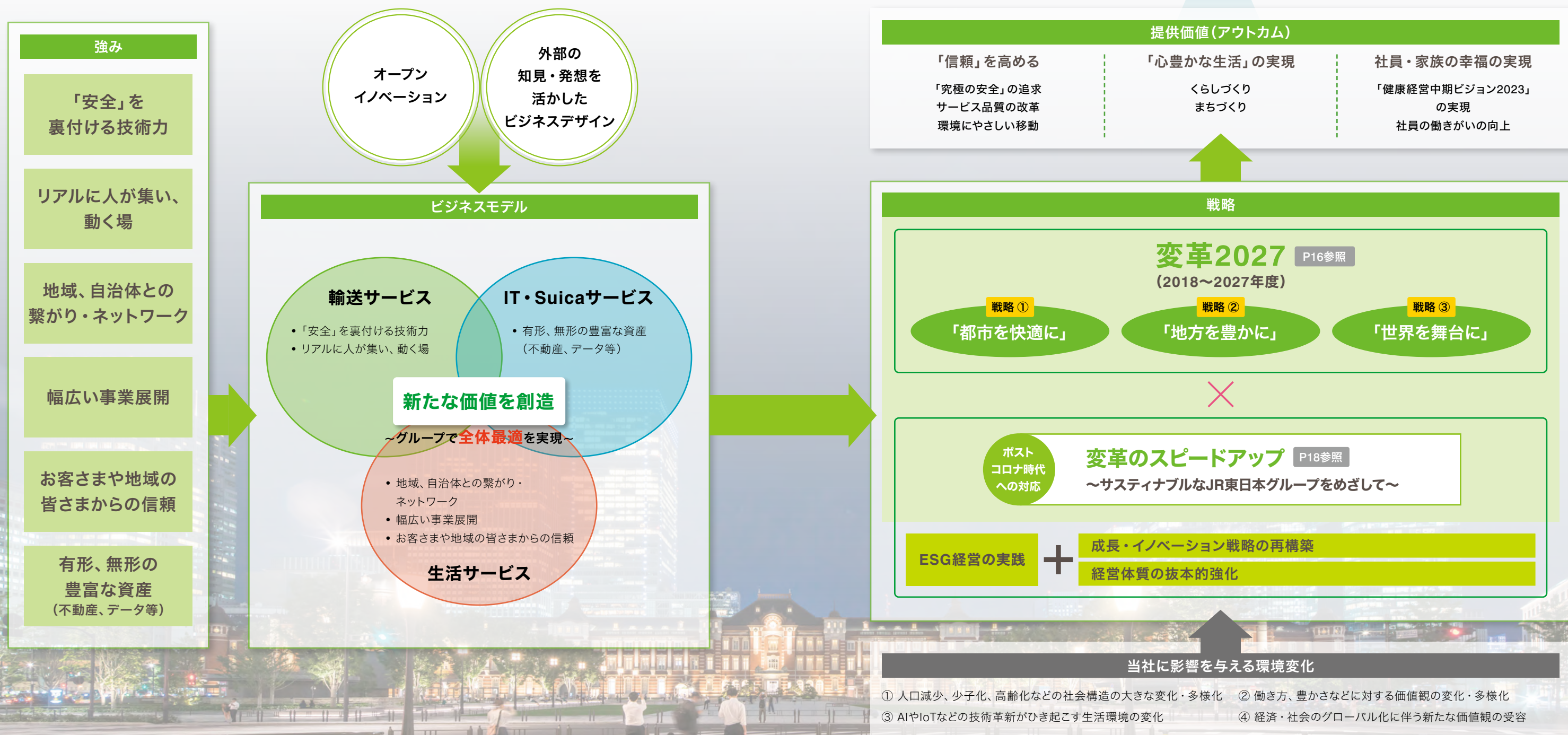
115万店舗※



価値創造モデル

強みをベースにしたビジネスモデル

当社グループはこれまで、リアルなネットワークを活かしさまざまな価値をお客さまに提供してきました。そのネットワークに磨きをかけ、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスを融合した新たな商品・サービスを提案し、移動に頼らないビジネスモデルを創造することで、ステークホルダーへの価値提供を実現してまいります。そして、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に取り組んでいきます。

価値創造
ストーリートップ
メッセージ

基本方針

変革2027

変革のスピードアップ

数値目標

持続可能な開発目標 (SDGs) の達成



トップメッセージ

逆境を絶好の機会と捉え、
「変革のスピードアップ」により
さらなる成長に向けて
新たな価値を創造し続けます。

代表取締役社長
深澤 祐二

価値創造
ストーリー

トップ
メッセージ

基本方針

変革2027

変革のスピードアップ

数値目標

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	お客さま志向	地域密着	自主自立	グループの発展
「究極の安全」を 追求し、お客さまに 安心を届けます。	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。	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。	広い視野と 挑戦の志を持ち、 自ら考え、 自ら行動します。	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。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を 色濃く受けた2020年度

2020年度、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人々のライフスタイルや働き方が大きく変化しました。当社グループにおいても、ご利用のお客さまが大幅に減少したことにより、1987年の会社発足後初の赤字決算となるなど、非常に厳しい一年となりました。経営トップとしてこの結果を重く受け止めるとともに、再成長に向けたさまざまな施策に覚悟を持って取り組んでいく考えです。

一方で、このような厳しい環境下においても、グループ全社員の力を合わせた取り組みにより、社会基盤である輸送サービスをはじめとした社会的使命を果たせたことで、改めて当社グループの底力を認識することができました。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に合わせて予定していたバリアフリーを含めた駅の大規模リニューアルや新たな駅ビル・ホテルの開業といった、将来に向けた事業についても、当初の予定通り達成することができました。

この一年、改めて分かったことは当社グループの事業構造における固定費の高さや、駅を中心としたビジネス展開の弱点です。輸送サービスの需要が縮小する中で、いかに固定費を下げるかが大きなポイントです。2020年度は緊急的なコストダウンを実施しましたが、今後も引き続き事業の基本となる事項の見直しやDX推進による構造改革を進め、コスト構造を柔軟化していきます。そして、それに合わせた社員の働き方改革に取り組まなくてはなりません。特に社員の皆さんにおいては、当社グループが安定的な会社であるというこれまでの認識を変えざるを得ないと実感したと思います。その結果、社員一人ひとりが自分の職場において何をするべきか、自発的に考え行動に移すというマインドが生まれてきていると感じています。

トップメッセージ

コロナ禍は、当社グループに甚大な影響をもたらしましたが、私たちはこれを、会社を変革する絶好の機会と捉え、さらなる成長に向けて前向きに進んでいきます。

そして未来に向けたチャレンジを進める一方で、引き続き「安全」を経営のトッププライオリティとして、「究極の安全」をグループ全社員が一丸となって追求していきます。

具体的には、安全5ヵ年計画「グループ安全計画2023」のもと、安全性の高い鉄道システムづくりに取り組みます。また、「仕事の本質」の理解を深め、環境変化に対応できる人材を育成していくほか、自然災害対策やホームドア整備、踏切事故対策等を着実に進めます。

2021年度は再成長に向けたリカバリーを図り、確実に前進する

2021年度は、「決意と実行」の年と位置付け、中長期的な視点での構造改革を断行し、具体的な成果を出すことで確実に前進する年にしていきます。2021年3月のダイヤ改正からポストコロナ社会に向けた2つの重点施策をスタートしました。

一つ目が首都圏で実施した「最大30分の終電繰り上げ」です。大きな狙いは、メンテナンス時間を確保して工事に従事する皆さんの「働き方改革」を実現するところにあります。ホームドアなどの設置といった駅の工事が増えている一方で、人口減少や高齢化などにより工事に従事する作業員数は減少傾向にあり、いかに工事の効率性を高めるかが課題になっています。終電繰り上げで確保した30分により工期を短縮するとともに、機械化を推進するなど、効率的なオペレーションを構築していきます。工期の短縮によりホームドアなどの設置が進めば、安全やサービス向上にもつながります。

二つ目が「ピークシフト」です。ここでのピークには「季節波動」と「一日の波動」の二つがありますが、「季節波動」はゴールデンウィーク、お盆や年末年始といった鉄道をご利用になるお客さまが増える時期のことです。「一日の波動」については、朝のピークタイムをいかに分散するかに尽きます。その第一歩として「オフピークポイントサービス」をスタートさせました。「密を避けたい」というお客さまの要請がますます強まる中で、単に時差出勤をお願いするだけでは限界がありますので、具体的なメリットの提示が必要です。ポイント付与にとどまらず、その先の「オフピーク定期券（時間帯別運賃）」の導入検討も進めています。オフピーク時間帯に使われる定期券を値下げし、ピーク時間帯でも乗車できる定期券は広く薄く値上げすることを想定しています。定期代を負担する企業や制度を所管する関係各所とも相談しながら、実現に向けて課題を解決していきたいと考えています。時期・時間帯を分散しご利用いただくことができれば、ピークのボリュームに合わせていた設備・要員の圧縮につながり、コスト削減も可能になります。鉄道事業をよりサステナブルにしていくためにも中長期的な構造改革が欠かせません。



「変革のスピードアップ」の真意

当社グループが推進するグループ経営ビジョン「変革2027」は、2018年の発表当時、人口減少やEコマースを中心とした人々のライフスタイルの変化を踏まえ、10年後の未来に向けて我々自身のビジネスモデルを変革することを目指したものでした。しかし、コロナ禍の影響により当初想定していた未来が突如、目の前に現れ、この「変革2027」を早急に実現する必要に迫られました。目指すべき方向性自体は変えないものの、実現に向けた取組みのレベルとスピードを上げ、ポストコロナ時代に求められる新たなテーマに対応していくことが「変革のスピードアップ」の真意です。

また、2025年度に向けた新たな目標として、運輸セグメントとそれ以外のセグメントの営業収益比率を「6：4」に設定し、将来的には「5：5」の早期実現を目指すこととしました。これまでの当社グループの事業は、多くのお客さまにご利用いただく鉄道や駅という限られた領域の中でサービスを展開することをメインとしてきましたが、今後、人が集まる機会や移動する機会が縮小していくことが想定されるため、お客さま一人ひとりに焦点を当てた価値提供に発想を変えていくことが重要になります。当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つの事業を有していますが、お客さまのニーズに合わせ、これら3つの事業が重なる部分を広げ、それぞれが相乗効果を発揮させていくことが、収益比率を変える鍵になります。例えばJRE POINTを通じてお客さま一人ひとりのニーズを把握し商品を提供する、あるいは列車を利用した荷物輸送を拡大するなど、各事業の重なりから新たな価値を提供するサービスを創造していきます。

「暮らしのプラットフォーム」への転換を図る Beyond Stations構想

新たなビジネスの創出においては、「Beyond Stations構想」がポイントの一つとなります。この構想では当社グループが持つすべてを、リアルの強みを活かしつつデジタル領域と接続しながら、駅を「交通の拠点」を超えてヒト・モノ・コトが“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと変革することを目指しています。そのために、Eコマースとの連携や5Gアンテナの設置といったインフラシェアビジネスをはじめとした新たなサービスを展開していく考えです。さらに、ピークシフトが実現すれば、駅の余剰スペースを活用したさまざまな事業を展開できると考えています。物理的な空間を超えて、駅というインフラを立体的に活用していきます。

2020年に開業した高輪ゲートウェイ駅は、「Beyond Stations構想」にもつながる当社グループが目指す新たな駅のモデルです。無人のコンビニやモバイルオーダーのカフェ、シェアオフィスといった新たな機能を有するとともに、ロボットによる警備・清掃、アバターによる案内などの実証実験に取り組みました。また、高輪ゲートウェイ駅を中心に、駅と街が一体となった「100年先を見据えた新たなまちづくり」にも取り組んでいます。2024年度を予定しているまちびらきの際には、その完成形を皆さまにお見せすることができると思います。この高輪地区は、150年前に日本で初めて鉄道が走った記念すべき場所です。当社グループの原点である鉄道の歴史とこれからの未来をつなぐ、その中心として高輪ゲートウェイ駅を位置づけていきます。

新しいライフスタイルに対応した価値提供の実現と 働き方改革

当社グループはこれまで、駅と鉄道を中心としたサービスの利便性向上を事業の中核として据えてきましたが、今後は、暮らしや働き方の変化に合わせて何を提供していくべきか、という発想で事業を進めていきます。例えば、サテライトオフィスやシェアオフィス、また、ワーケーションといった新しい働き方に適した価値提供や、地方の名産品や生鮮食品をJRE MALLで購入できるようにするなど、地方の活性化にも意識して取り組んでいます。

営業収益の比率を運輸セグメントとそれ以外のセグメントで5：5にしていくなめには、大きな構造転換が必要になります。

現在、駅社員は窓口で紙のきっぷを売る、案内をすることが業務の中心になっていますが、チケットレス化が進めば、お客さまは駅の窓口や券売機に立ち寄ることなく、ご自身のペースで列車をご利用いただけるようになります。駅社員にとっても定型・定例業務が縮小し、フレキシブルな働き方が可能になります。もちろん、駅でのご案内や異常時の対応は引き続き重要な仕事になりますが、それ以外の時間で、例えば地方で

あれば、地域活性化のために観光ビジネスをいかに発展させるかといった仕事に取り組むことができます。首都圏であれば、生活サービスと駅の仕事を組み合わせた働き方などができるようになります。新たな価値提供に向けて、こうした働き方改革を何としても実現していきたいと考えています。

経営体質の抜本的強化に向けた財務等の方針

新たなビジネスを創造するためにも、それを支える経営体質の強化に取り組むことが重要です。まずは、コロナ禍の影響によりマイナスに転じたキャッシュ・フローを正常化することに注力します。2020年度は緊急対策としてグループ全体で1,500億円のコストダウンを実施しましたが、2021年度はさらに700億円のコストダウンに取り組みます。投資については全体としては絞りこむものの、安全の確保に必要な投資と、将来の成長に向けた投資は、着実に実施していく考えです。足元の収入状況は厳しいものの、新型コロナウイルスのワクチン接種が順調に進めば、徐々にご利用も回復してくると想定しています。収入の動向を見極めながら財務の安定性を向上させていきます。さらには、不動産ビジネスの拡大にも取り組めます。当社グループは、自前のストックを多数保有しており、これを回転型ビジネスで効率的に収益化するため、2021年4月にJR東日本不動産投資顧問(株)を設立しました。すでに立ち上げている私募ファンドの組成を加速し、規模拡大に取り組むとともに、将来的にはより多くの資金を集めるREITのような仕組みを構築していきます。併せて、連結ROAも重要指標として位置づけていますので、その早期回復に取り組んでいきます。

一番の課題である固定費の削減についても、中長期的な構造改革を着実に進めて参ります。具体的には、ワンマン運転の拡大による運行体制のスリム化や、チケットレス・モバイルシフトなどによる駅業務の変革(効率的な販売体制の構築)、CBMや機械化を通じたスマートメンテナンスの推進、さらに設備のスリム化などに取り組めます。また、マルチタスク化をはじめとしたグループ会社の生産性向上も進めます。2027年度における鉄道事業のオペレーションコストの2019年度比1,000億円削減に向け、ポストコロナ社会におけるご利用の変化と、将来の人口減少に対応するための柔軟なコスト構造を目指します。また、地方交通線についても運営の効率化に取り組みつつ、地域のニーズを十分に把握した上で、持続可能な交通体系を地域の皆さまと一緒に検討していきたいと考えています。

ESGの取組みによりサステナブルな社会を実現

当社グループは「変革2027」の推進によるビジネスの創造を通じ、社会課題の解決とSDGsの達成に取り組んでいます。そのためにもESG経営の実践は重要です。E(環境)については、2050年までに当社グループ全体のCO₂排出量を「実質ゼロ」にする「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の実現に取り組んでいます。当社グループは発電

トップメッセージ

所も有しており、電気を「つくる」「送る・ためる」「使う」という3つのフェーズにおいてCO₂の排出量削減を進めていきます。また、今後、ポイントになるのが水素の活用です。当社グループは水素社会の実現にコミットし、水素発電や燃料電池車両、総合水素ステーションといった取組みを、さまざまな企業と連携して進めていく考えです。さらに、2020年からはTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）のフレームワークに則った情報開示を開始しています。2020年度は気候変動による人口動態と過去の自然災害損失額から将来の財務的影響を分析し開示しましたが、2021年度は、2019年の台風被害をはじめ、気候変動による河川氾濫を想定した将来の財務的影響の分析を行い、自然災害対策の妥当性検証にも活用していきます。今後もさらなる積極的な開示に取り組むと考えています。

S（社会）については、地方創生に取り組み、地方をいかに活性化させていくかということに注力していきます。観光への取組みをさらに拡充するとともに、MaaSといったローカルDXをはじめとした新たな施策にも挑戦していきます。例えば、予約から移動、決済までの流れをシームレスに完結させる仕組みを構築し、それを地方の営業ネットワークとつなげることで利便性を向上させ、観光客の増加を目指します。オンデマンド交通もその一例です。また、地方のまちづくりにも積極的に参加する考えです。地方の人口が減っているのは事実であり、今後さらなる減少が想定されます。そのため、秋田や青森といった地方の中核都市において、地元の自治体と一緒に、駅を中心としたまちづくりに取り組んでいきます。DXやテレワークの拡大により、地方移住も新たな働き方における選択肢の一つになっており、そうしたニーズの受け皿となるべく、ワーケーション事業や魅力的なまちづくりを進める考えです。さらに、新たな観光の形として、地方の一大産業である農業の支援と一体となったサービスを創出していきます。



2021年3月には体験農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」を開業しました。アグリツーリズムを通じて新たな交流を創出し、その活性化を実現していきます。

これらの取組みを着実に推進し、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値の向上を図るためには、G（ガバナンス）の充実が極めて重要です。コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失の防止、財務体質の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組むなど、グループの価値向上を目指します。2022年4月には、東京証券取引所で新市場区分への移行が行われます。移行に先立ち、2021年6月には、「コーポレートガバナンス・コード」が改訂されました。当社グループでも、改訂を踏まえた対応を含めて、ガバナンスの一層の充実を図っていきます。

逆境をチャンスに、ステークホルダーの皆さまへ 中長期的な価値を提供

コロナ禍という非常に厳しい環境においても、決して後ろを向くことなく、各職場で新しい取組みを推進した社員に感謝するとともに、新たな可能性を感じています。「変革」の主役となるのは当社グループで働く社員一人ひとりです。社員のエンゲージメントの向上が、当社グループの発展につながります。今後、グループが進むべき方向や目標と社員一人ひとりの目標をよりマッチングさせることで、参画と成長のサイクルを回していきます。さらにフレキシブルに働ける環境を整備していきますので、仕事の幅を広げるとともに、ぜひさまざまな考えをボトムアップで実現して欲しいと思っています。

我々は「地域に生きる」というベースのもと、30年以上にわたり、地域密着を基本に事業を展開してきました。これまでは主に鉄道運行を通じて地域の皆さまと関わってきましたが、今後はその範囲を広げ、前述の通り、ローカルDXの推進やまちづくり、移住の支援などを通じて地域社会の発展に貢献していきます。

最後に、このような厳しい状況においても、変わらずご支援いただいているステークホルダーの皆さまに対しましては、中長期的な構造改革を完遂することで、再び成長し続ける体質に生まれ変わることをお約束します。まだ1～2年は厳しい状況が続くかと思いますが、ぜひ中長期的な視点で引き続きのご支援をお願いいたします。

2021年7月

代表取締役社長

深澤 祐二

グループ経営ビジョン「変革2027」

お客さまの新しい働き方・暮らし方に寄り添うサービスを提供

新型コロナウイルス感染症の影響で、鉄道・生活サービスともご利用が減少し、大変厳しい経営環境に直面しました。時計の針が10年早く回り、「変革2027」で想定した将来の環境変化が、足元で起きたと認識しています。一方で私たちのやるべきことは変わらず、「変革2027」の実現に向けた取組みのレベルとスピードを上げていきます。2020年9月には「変革のスピードアップ」を発表し、ESG経営の実践をベースに「成長・イノベーション戦略の再構築」「経営体質の抜本的強化」に取り組むこととしました。

私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組めます。また、“ヒト起点”の発想で鉄道を中心としたビジネスモデルを進化させ、構造改革を推進することにより、地域社会とともにサステナブルなJR東日本グループを目指します。

経営環境の変化

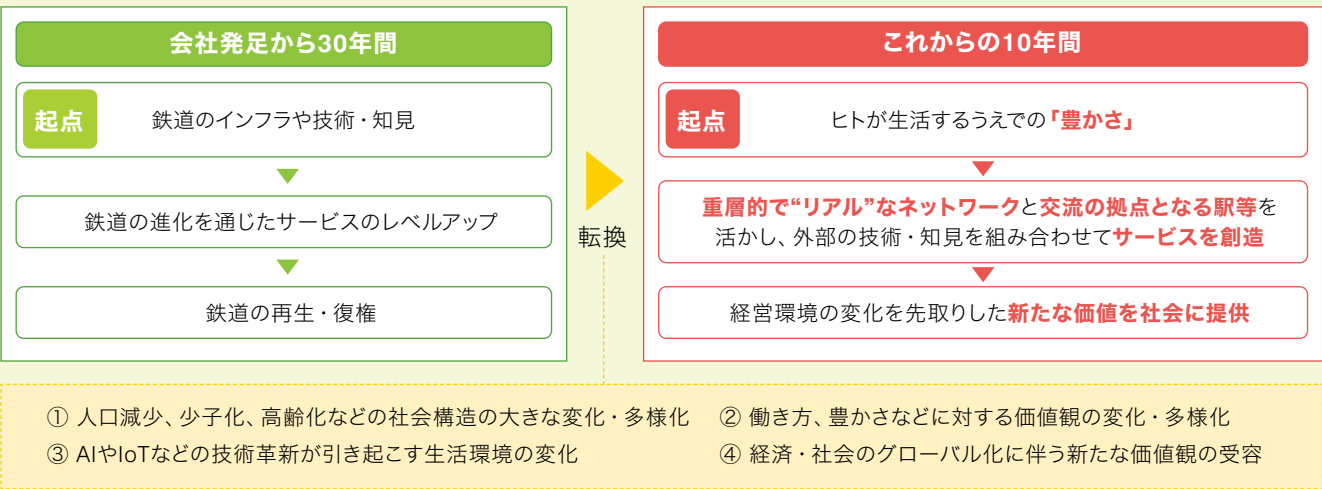
わが国の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けており、当面の間は移動需要の減少など、当社グループにとって非常に厳しい環境が続くと考えています。

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

加えて、当社グループは、会社発足から30年以上が経過し、鉄道のシステムチェンジや社員の急速な世代交代など、さまざまな変革課題に直面しています。

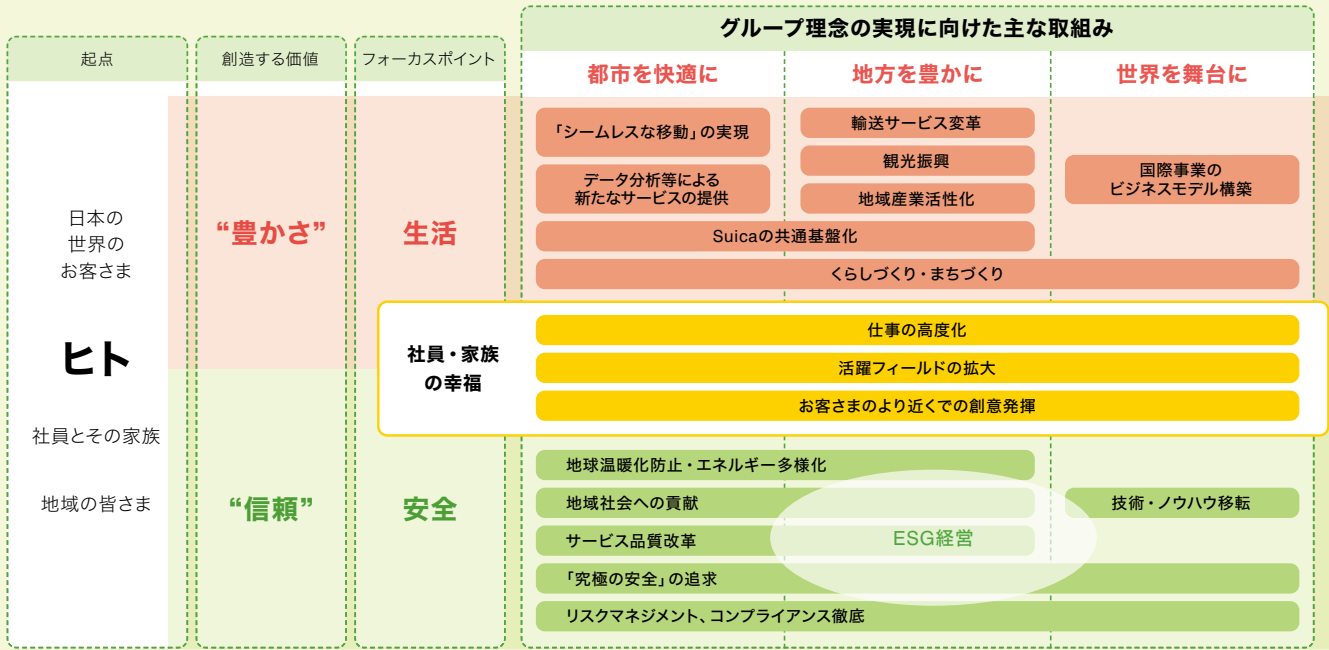
「変革2027」の基本方針

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。



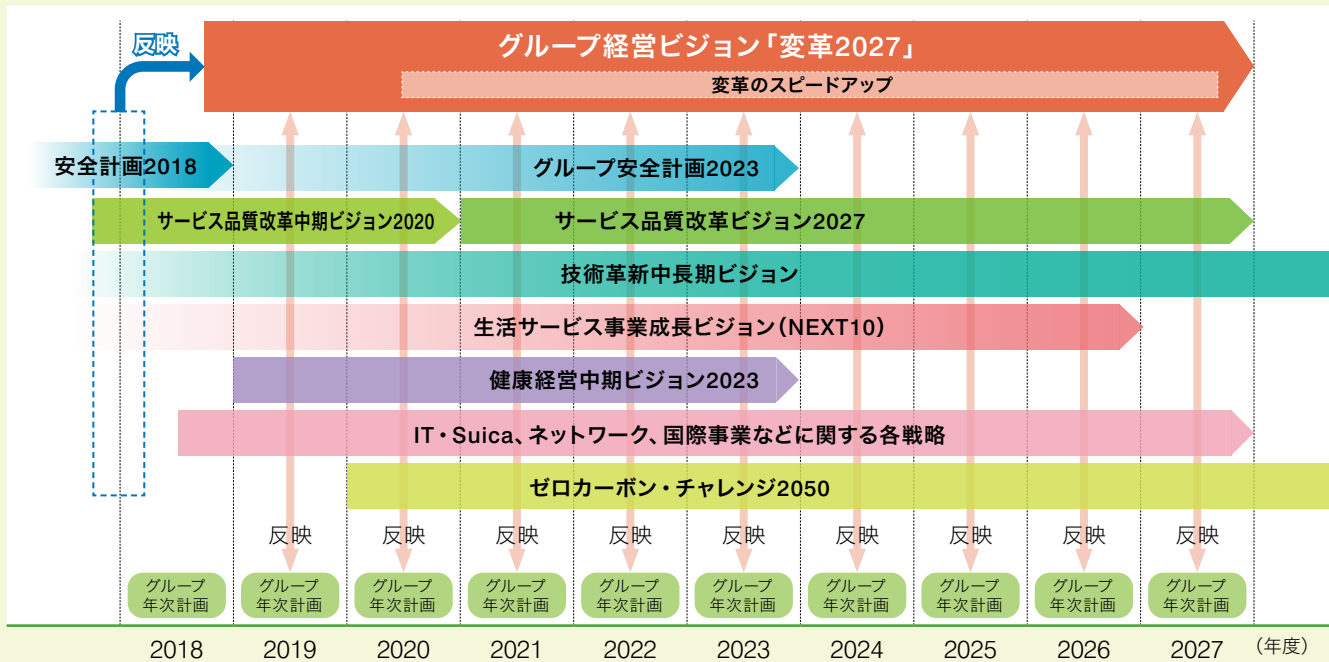
「変革2027」の全体像

「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。



「変革2027」の達成に向けた事業計画

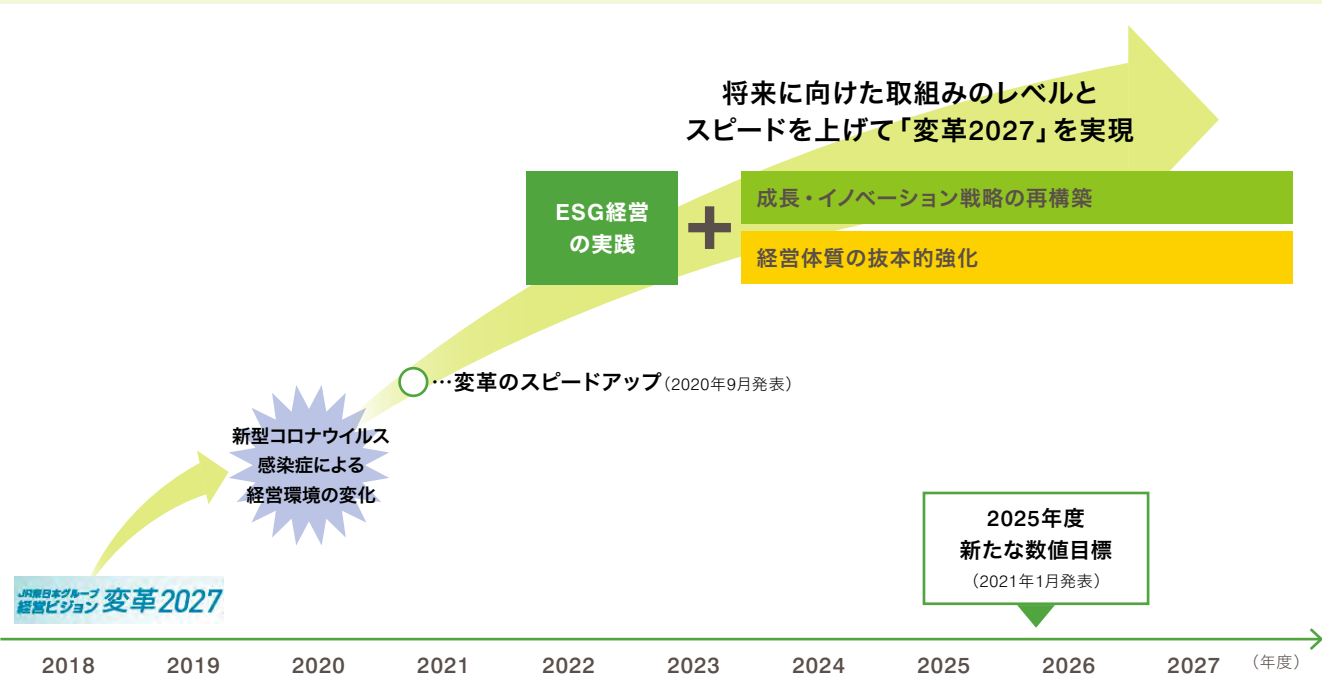
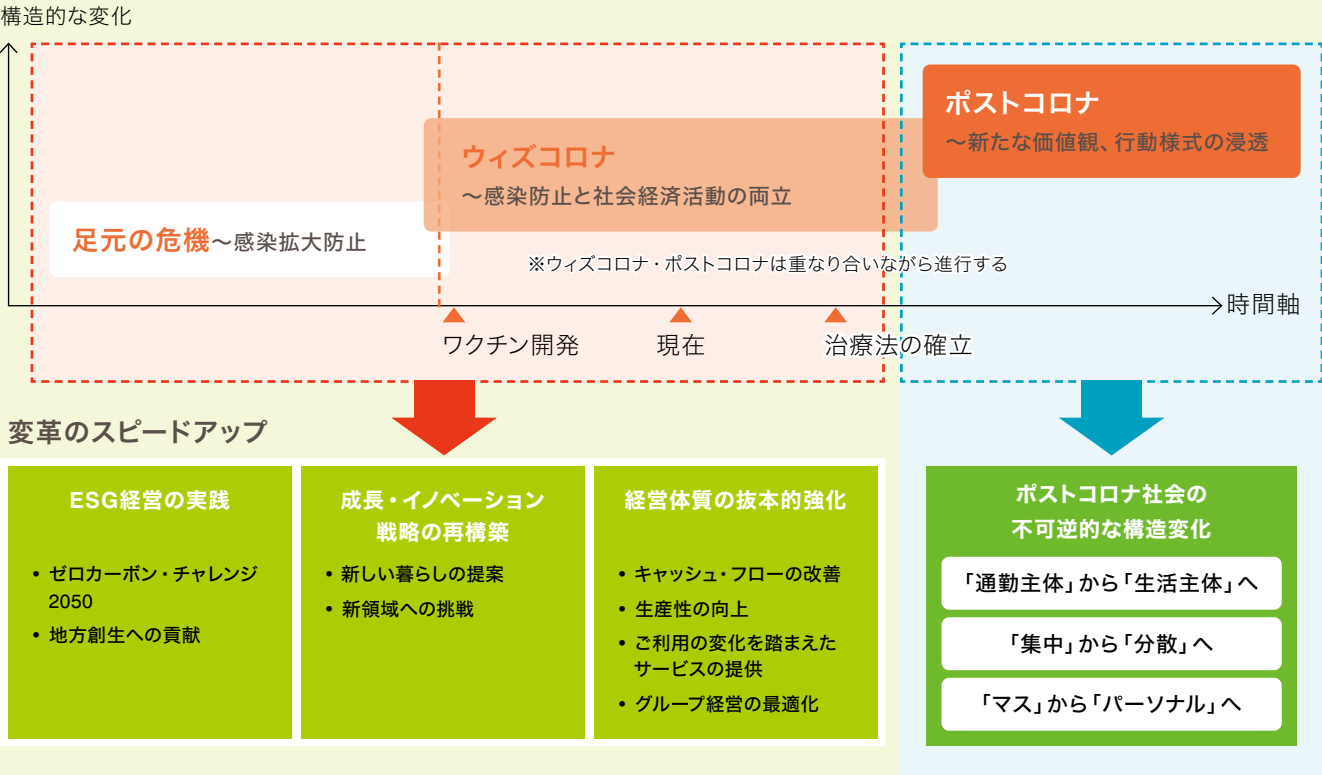
「変革2027」達成に向けて、各事業・分野における中期計画等により「到達点」を定め、当該年度の到達点と施策を明確にし、年度ごとに到達状況等をトレース・公表することで、具体的に取り組んでいます。



グループ経営ビジョン「変革2027」

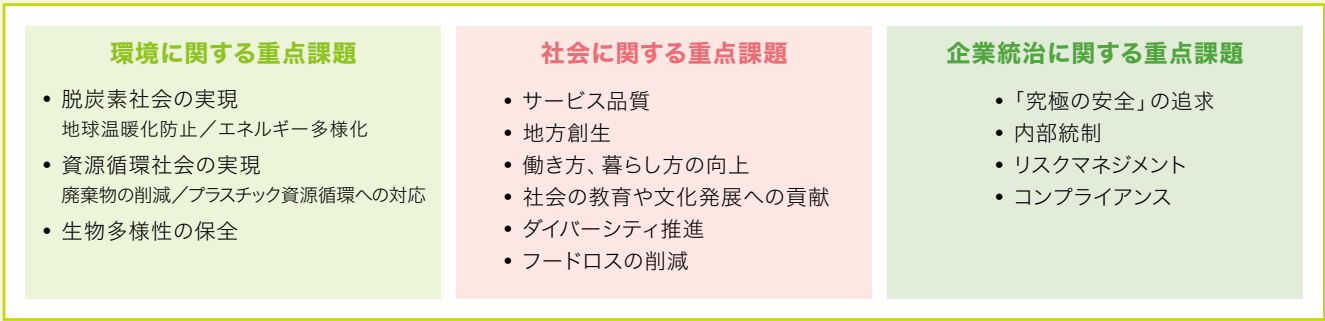
変革のスピードアップ

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。



ESG経営の実践

事業を通じて社会的な課題を解決し、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。



「変革2027」具体的な取組みの数値目標・進捗報告

創造する価値	フォーカスポイント		2020年度実績	2025年度目標 (2021年1月公表)
豊かさ	生活	自社新幹線のチケットレス利用率	33.2% ※最高利用率(2020年10月)	70%
		えきねっと取扱率	28.2% ※最高利用率(2020年10月)	60%
		モバイルSuica発行数	1,410万枚	2,500万枚
		JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム (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	21万件／月 ※最高利用件数(2021年3月)	7,500万件／月
		Suica等交通系電子マネー利用	2.5億件／月 ※最高利用件数(2019年12月)	5億件／月
		「JRE MALL」取扱高	12億円	1,300億円
		「JRE POINT」会員数	1,236万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計134箇所	累計1,200箇所
		子育て支援施設	累計145箇所	累計170箇所
		住宅展開戸数	累計約1,600戸	累計3,800戸
信頼	安全	5G整備エリア	累計3箇所	累計100箇所
		事故(部外原因を除く)	0件	0件
		重大インシデント	0件	0件
		鉄道運転事故	24%減 ^{※3} (2019年度実績比 △21件)	20%減(2018年度比) ^{※1}
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	43%減 ^{※3} (2019年度実績比 △33件)	30%減(2018年度比) ^{※1}
		輸送障害の発生率(部外原因を除く)		
		東京100km圏の在来線	35%減 ^{※3}	70%減(2018年度比)
		当主管轄エリアの新幹線	8%減 ^{※3}	75%減(2018年度比)
		東京100km圏の在来線の総遅延時分 (部外原因を除く)	2%減 ^{※3}	70%減(2018年度比)
		鉄道事業におけるCO ₂ 排出量	9.8%減	50%減(2013年度比) ^{※2}
		再生可能エネルギー電源の開発	8.2万kW	70万kW ^{※2}

※1 2023年度目標 ※2 2030年度目標 ※3 速報値

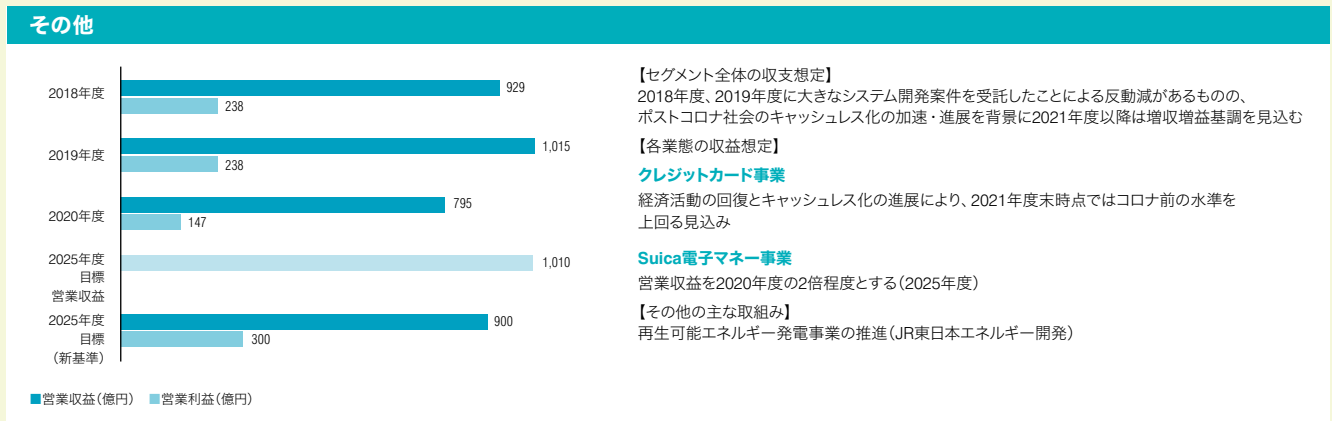
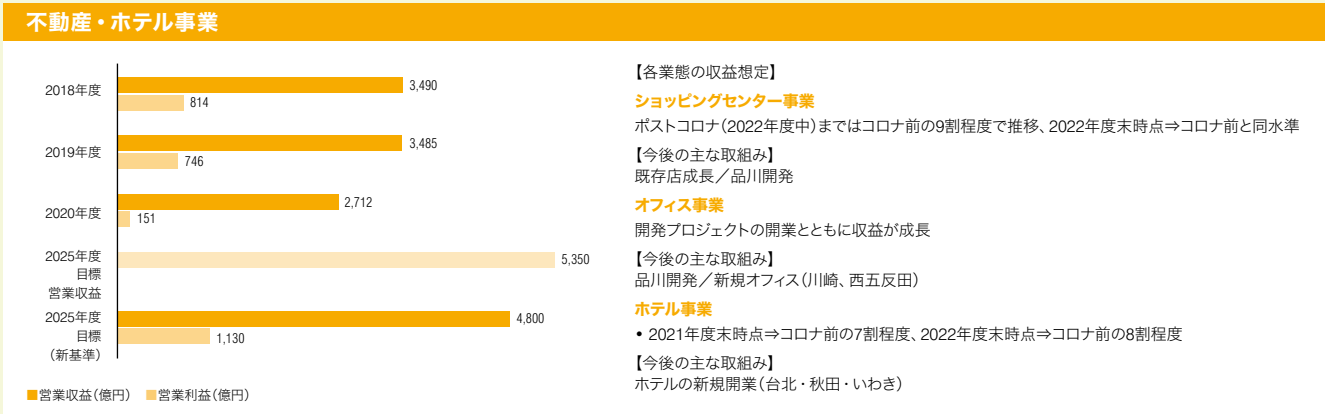
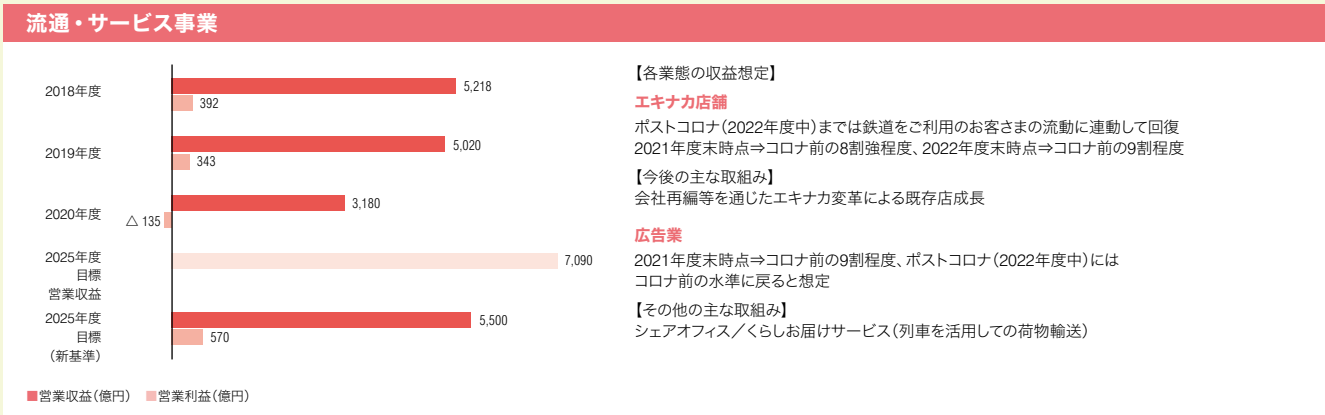
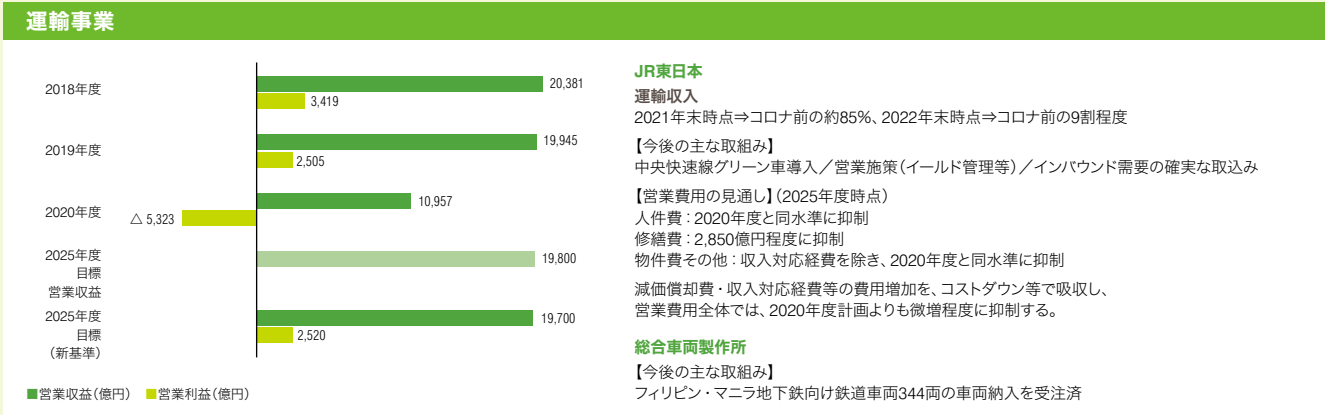
グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」数値目標

新型コロナウイルスによる経営環境の激変を踏まえ、これまで2022年度（目標年度）に設定していた「変革2027」の数値目標について、2025年度を新たな目標年度として設定しました。

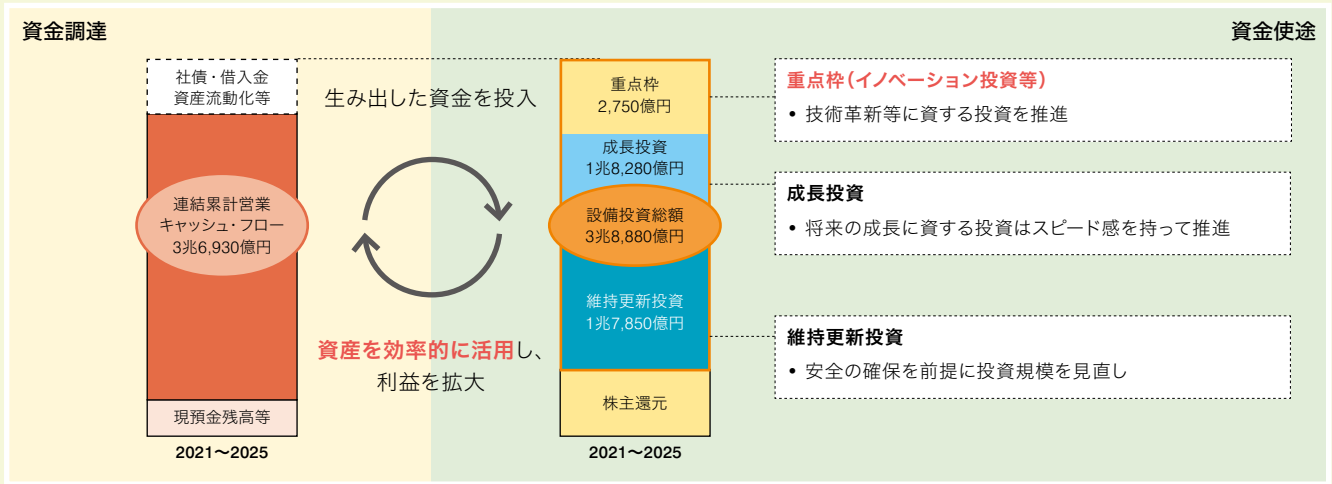
経営目標	2025年度目標(2021年1月公表)
連結営業収益	3兆900億円(3兆3,250億円)※1
連結営業利益	4,500億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆6,930億円※2
連結ROA※3	4.5%程度
ネット有利子負債／EBITDA※4	5倍以下

※1 ()内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値
※2 2021～2025年度までの総額
※3 連結ROA(総資産営業利益率)＝
営業利益÷総資産
※4 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－
連結現金及び現金同等物残高
EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費



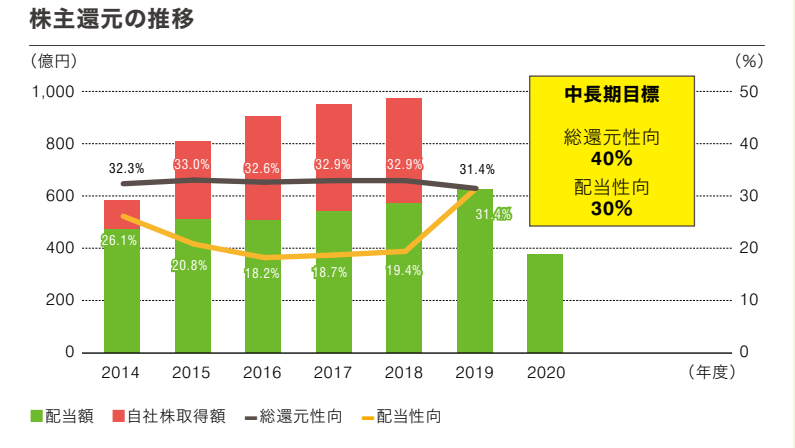
※「新基準」では「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を加味しています。

資金調達と資金使途



株主還元

- ・中長期的には、総還元性向40%を目標とし、
配当性向は30%を目指します。
- ・業績の動向を踏まえ、安定的な増配および
柔軟な自社株取得を行っていきます。



活動ハイライト

新しい暮らしの提案

通勤スタイルの変化に対応した、新たな価値提供

新型コロナウイルス感染症拡大により、多くの企業で働き方や働く環境を見直す動きが進み、テレワークの拡大や通勤時間・場所の分散化など、お客さまの通勤スタイルや志向が大きく変化しました。日頃鉄道をご利用いただくお客さまの多様化した通勤スタイルを応援するため、JRE POINTによる2種類のサービスを開始しました。また、新しい働き方を提案する「STATION WORK」や列車の速達性を活かした荷物輸送サービスを推進しています。



オフピークポイントサービス ～快適な時差通勤の応援～

JRE POINTに登録したSuica通勤定期券をご利用のお客さまが、期間中の平日朝に対象エリアでピーク時間帯を避けた「早起き時間帯」または「ゆったり時間帯」に入場し、その後対象エリア内で出場するとポイントを還元します。



リピートポイントサービス ～時間・場所をもっと自由に～

JRE POINTに登録したSuicaをご利用のお客さまが、Suica入金(チャージ)残高で同一運賃区間を同一月内に10回ご利用いただくと運賃1回分相当、さらに月11回以上ご利用いただくと1回ごとに運賃の10%相当のJRE POINTを還元します。



JRE POINTによるサービスの拡充

JRE POINTは、これまでがお買い物や近距離のお出かけシーンを中心にサービスを展開してきました。そこに「オフピークポイントサービス」「リピートポイントサービス」を開始したことや、「STATION WORK」でもJRE POINTが利用できるようになったことで、通勤シーンへのサービス拡大となりました。さらに、2021年6月末からはえきねっとで「JRE POINT特典チケット」等へ交換できるサービスが始まるなど、旅行シーンにもサービスを拡大しています。このように拡大するJRE POINT生活圈において、今後もポイントの還元・利用サイクルの活性化に取り組んでいきます。



鉄道事業本部
営業部営業戦略グループ
大上 祥加

シェアオフィス事業「STATION WORK」

“働く人の1秒を大切に”をコンセプトとするSTATION WORKは、多彩なワークスタイルに応えるため、駅を中心とした展開だけでなく、ゆったりとした個室で仕事ができるホテル等との提携を加速させていくなど、新しい働き方を提案します。

2023年度中に1,000箇所展開を目指し、全国規模でネットワークの拡大を図っていきます。



新幹線などによる荷物輸送サービス

当社グループでは、地方創生の推進、ポストコロナ時代における増収と事業拡大を目的に、新幹線をはじめとした列車による荷物の輸送事業を進めています。鉄道の優位性(速達性、定時性、幅広いネットワーク)を活かし、さまざまな事業者と連携して、高鮮度が付加価値となる鮮魚や青果類、消費期限の短い生菓子などを、エキソト・エキナカへ輸送し、その日のうちにお客さまの手元にお届けすることで高い評価をいただいています。



Beyond Stations構想

当社グループは、ヒトの生活における「豊かさ」を起点とする顧客価値の最大化と創造を目標に「Beyond Stations構想」を推進しています。当社グループが持つすべてを、リアルの強みを活かしつつデジタル領域と接続しながら既存概念を超えて組み合わせ、駅を「交通の拠点」という役割を超えて“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと変革します。JRE POINT生活圈の拡充を通じ、お客さまや沿線の皆さまのくらしとつながりながら、私たちだからこそ提供できる「心豊かな生活」を実現していきます。

Beyond Stations 構想「通過する」「集う」から「つながる」へ。



活動ハイライト

サービス品質改革ビジョン2027

お客さまに信頼される企業グループへ

JR東日本グループは、2021年度より新たなサービスに関するビジョンとして、「サービス品質改革ビジョン2027」をスタートさせました。質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えるために、これまで実現してきたサービスに加え、新たな価値を創造し続けることで、お客さまから信頼される企業グループを目指します。



STEP

1

サービス品質改革のこれまで

会社発足以来、私たちはグループ全社員一丸となって輸送品質とサービス品質の改革に取り組んできました。この結果、輸送の安定性、異常時対応、共生社会への取組み、多言語対応など、サービスの品質は着実に向上してきました。

STEP

2

快適なご利用環境の実現に向けた取組み

運行情報の提供や、お身体の不自由なお客さまの利便性向上に向けた取組みを進めるほか、混雑を避けたいというご要望にお応えし、お客さまの次の行動の一助となるよう、駅や車内等における混雑情報の提供を行い、快適性の向上にも努めています。

東京駅フルカラーLCD



E235系フリースペース



駅における混雑状況の可視化



リアルタイム列車混雑情報



STEP

3

サービス品質改革の新たなステージへ

新型コロナウイルスの感染拡大による社会の変化は、当社グループの経営基盤にも大きな影響を与えており、新たな課題への対応が急務です。

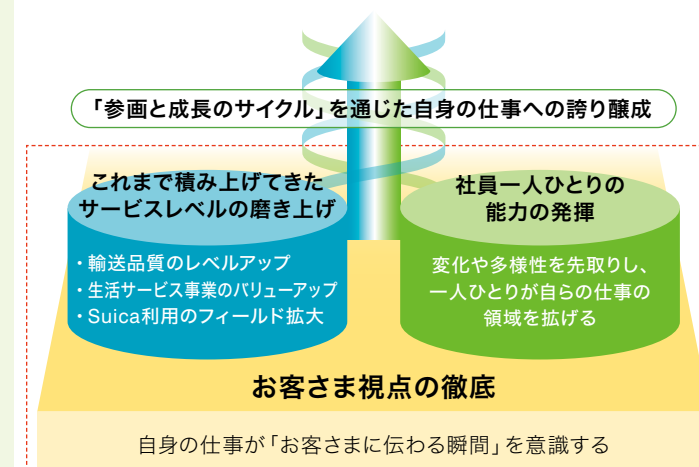
そこで、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスそれぞれ単体ではなく、各事業領域が連携し、グループ一体で「全体最適」を目指すことで新たな価値を創造していくことを、今回の「サービス品質改革ビジョン2027」では打ち出しています。



新たな価値を創造するために～考勤によるレベルアップ

「サービス品質改革ビジョン2027」では、社員一人ひとりがお客さま視点を徹底しながら、サービスレベルを磨き上げることや能力を発揮することを「考勤」という言葉で表現しています。社員一人ひとりが、「考勤」を実践することで、お客さまのご期待に応え、信頼されるJR東日本グループを実現していきます。

「変革2027」の実現



急病のお客さまに対する取組み～考勤の事例

JR東日本健康推進センターは、健康に関する診断や各種相談窓口など、社員が安心して働けるよう健康管理全般をサポートしています。今回、「急病のお客さまに的確に対応したい」との駅からの相談をきっかけに、関係部署と連携し、急病のお客さま対応のポイントを解説した「動画教育ツール」を作成しました。駅で働く社員が急病のお客さま対応に自信を持つことで、迅速かつ適切なお客さまの救助や、早期運転再開等にもつながります。今後も健康管理の観点から、グループ全体でサービス品質の向上に貢献していきます。



JR東日本健康推進センター

小川 恵美

安全

特に関連するゴール



関連するゴール



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、安全性の向上に取り組んできました。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きます。安全対策には「これで安全である」という終わりはありません。引き続き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。

一 安全は輸送業務の最大の使命である。
二 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。
三 確認の動行と連絡の徹底は、
安全の確保に最も大切である。
四 安全の確保のためには、職責をこえて
一救協力しなければならぬ。
五 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。

安全綱領

CONTENTS

安全に関する基本的な考え方	26
JR東日本の安全管理体制	28
安全性向上の取組み	30
JR東日本の安全の現状	39

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。

安全文化のさらなる進化

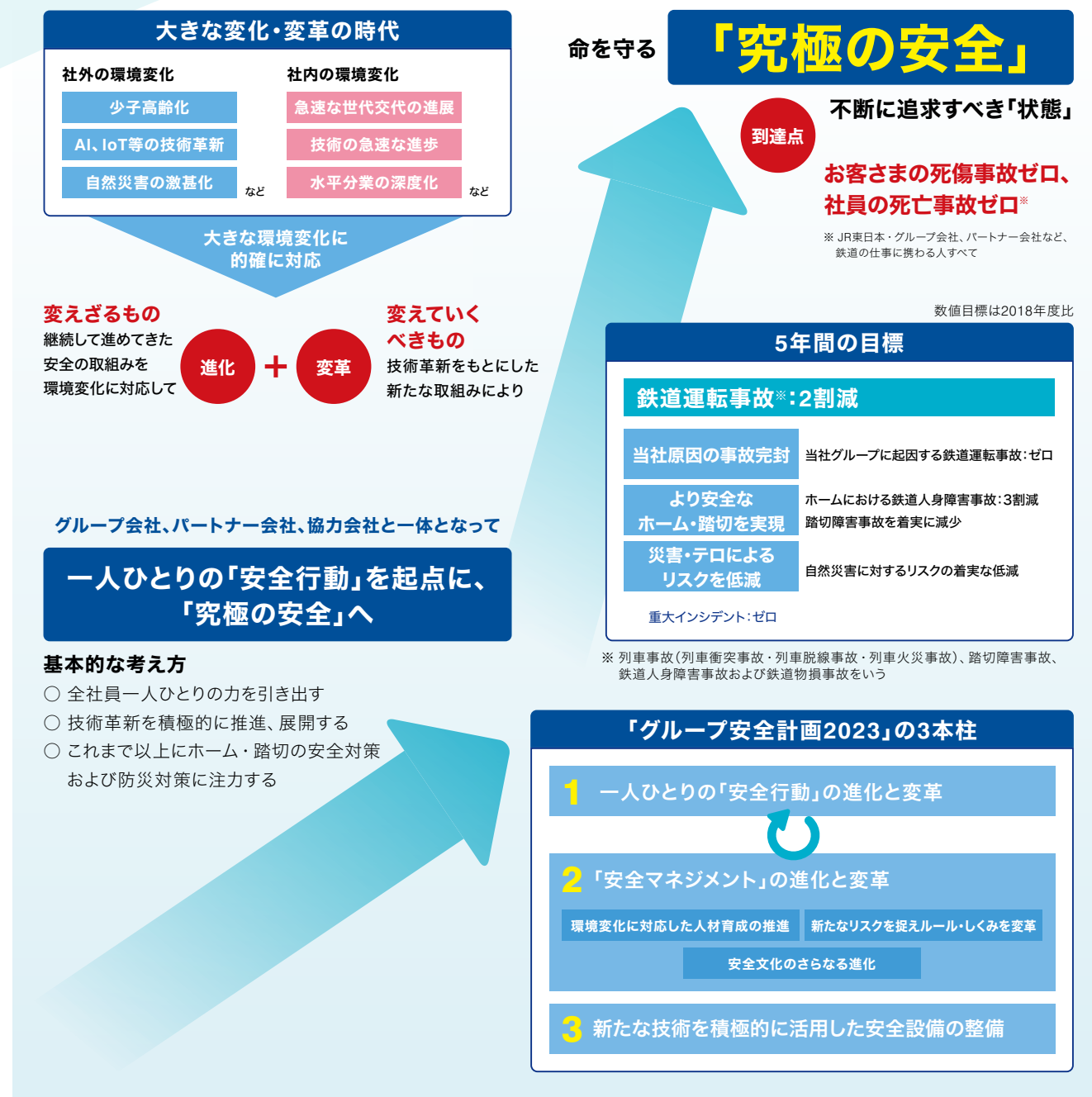
当社グループが今まで大切にしてきた「5つの文化」「CS運動」「三現主義」などの安全文化が、さまざまな安全の取組みの土台です。

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。

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・事象に結び付く前の、「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付けていきます
行動する文化	最終的に具体的な安全行動に結び付いて、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

安全に関する基本的な考え方

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り組みを推進しています。

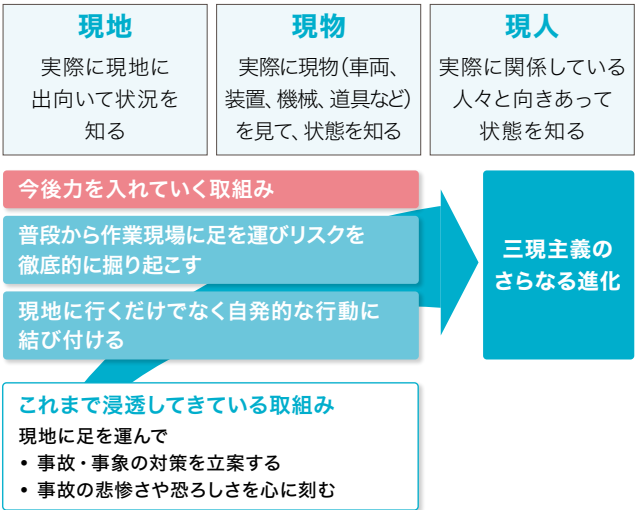
「守る安全」から「チャレンジする安全」への転換と、「社員一人ひとりが安全について考え自律的に行動する」ことを目指す、「チャレンジ・セイフティ運動(CS運動)」に取り組んでいます。社員一人ひとりの安全上の気づきから、議論や対策に至る過程を現場・支社・本社一体となって取り組み、安全のレベルアップに挑戦し続ける風土を醸成しています。

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」を定期的に発行しています。

三現主義

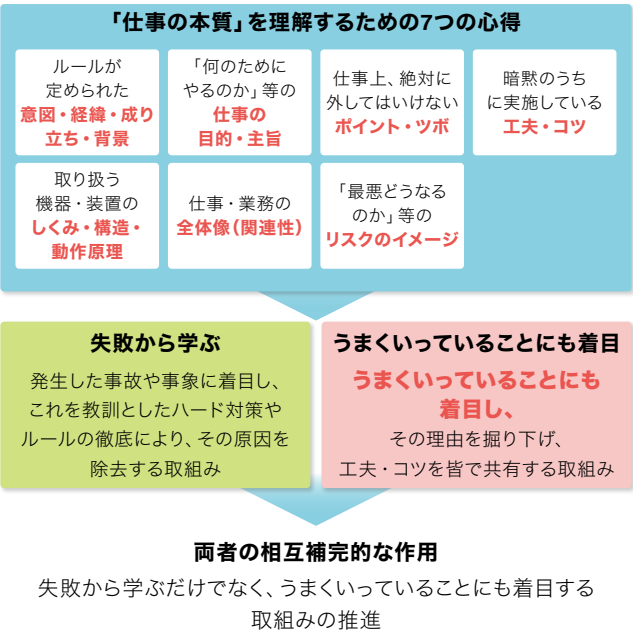
安全の問題は常に「現場※」で起こります。したがって、答えも「現場」にあります。「現地・現物・現人」の“三現主義”により、机上だけではわからない「答え」を模索していきます。

※「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。



「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。



JR東日本の安全管理体制

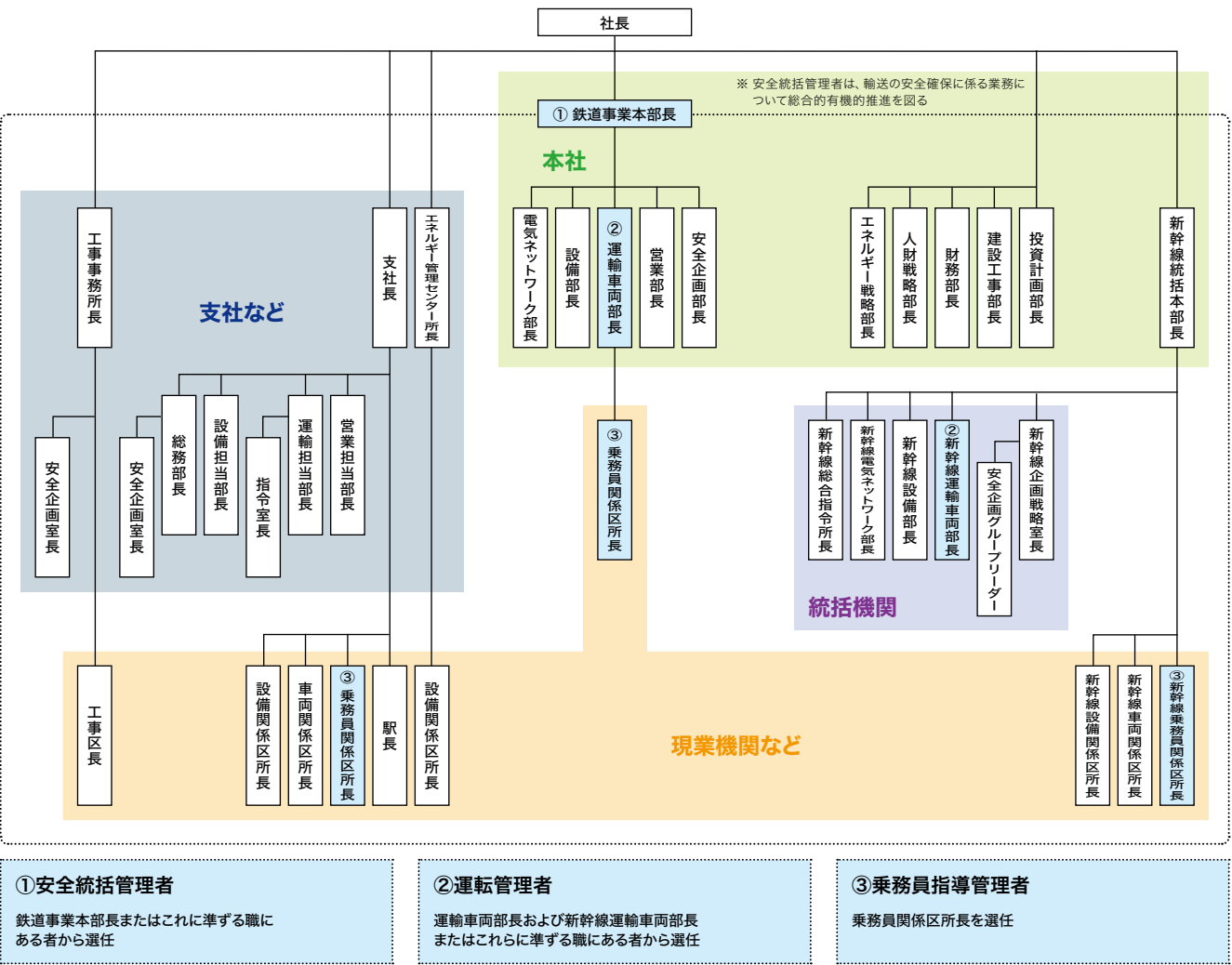
安全管理規程

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から現場まで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。

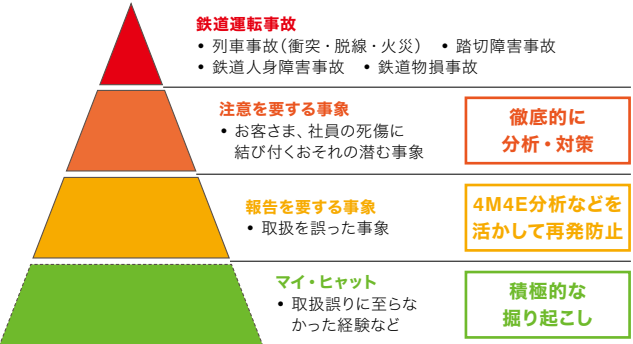
JR東日本の安全管理体制

輸送の安全確保に関する業務体制の概略図



事故・事象の報告ルール

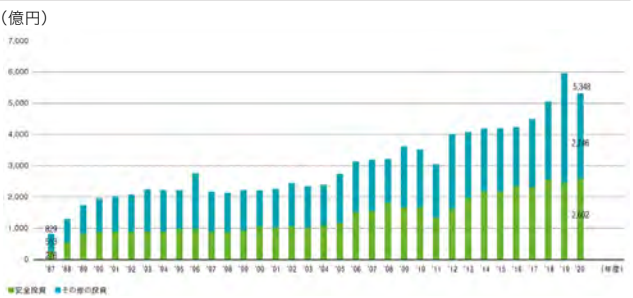
事故・事象の正しい把握、原因の分析、対策の実施により鉄道運転事故等の再発防止・未然防止を実現するため、事故等の報告と分類に関するルールを定め、さらなる安全性の向上を目指しています。



安全に関する設備投資

会社発足時から総額約4.7兆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



安全性向上の取り組み

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、社員の安全意識・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

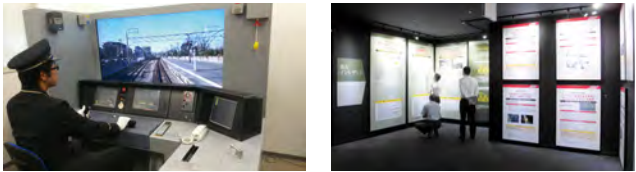
教育・訓練設備の活用推進

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年までに乗務員訓練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。

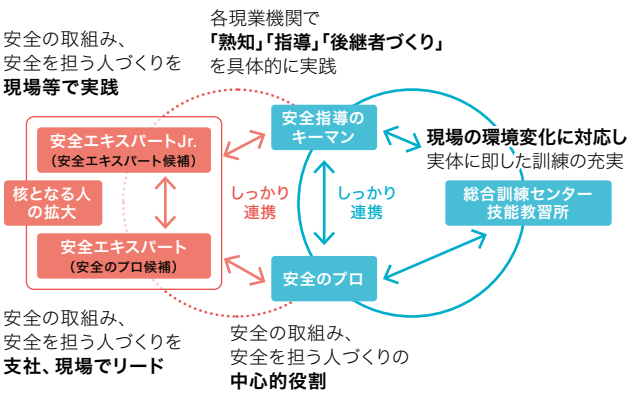


実映像を用いた臨場感ある乗務員訓練用シミュレータ

高崎支社「～安全の学び舎～刻苦勉強会」

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。



鉄道安全シンポジウム

グループ会社・パートナー会社・協力会社と一体となった安全の取組み

グループ会社・パートナー会社・協力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、39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「セーフティレビュー」などを通じて、安全レベルの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。



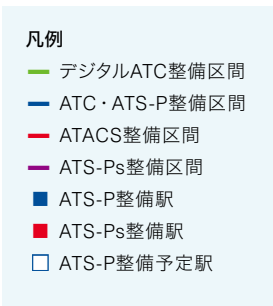
セーフティレビューの様子

列車の運転・保守作業に関する安全対策

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。



（2021年3月末現在）



【ATS-P型、ATS-Ps型整備計画】

	整備対象	2020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	2,484.7kmの線区等と拠点となる16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71駅の整備を完了

JR盛岡鉄道サービス(株)の取組み

他社や他職場において、汚物採取ホースを車両から外し忘れた状態で起動するという事象が発生したことから、それを自職場のこととして捉え、ホースが所定の位置に収められていない場合、パトライトと音声で警報を出し続ける取外失念防止装置を自作しました。製作にあたっては、太陽光パネルによる電源供給とし、清掃や運転を担当する社員を巻き込むなど、さまざまな意見を取り入れながら取組みを進めました。



汚物採取ホース取外失念防止装置

八戸営業所

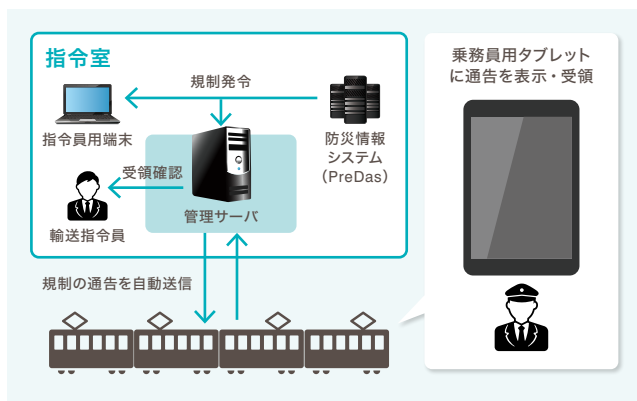
地代所 匠

安全性向上の取組み

運転規制通告伝達システム

大雨や強風等の際に観測値が一定の値を超えた場合は、列車の速度規制等を行い、安全を確保しています。従来、運転規制は指令員が運転士に無線で伝達していましたが、2019年9月から伝達内容を自動で送信する運転規制通告伝達システムを導入し、ヒューマンエラーの防止につなげています。

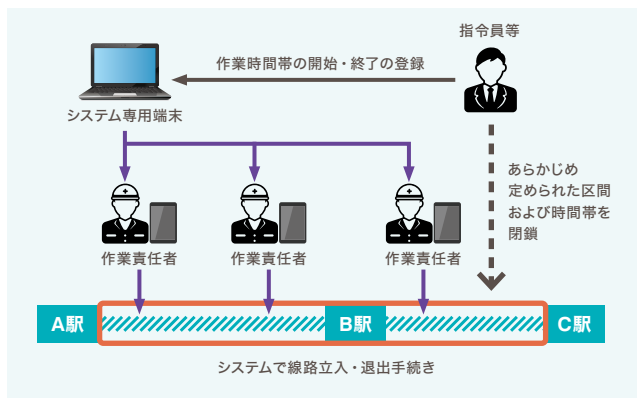
イメージ図



保守作業の安全性向上

線路内における設備の保守作業は、作業中に列車が進来しないように「線路閉鎖」という手続きを行い作業員の安全を確保しています。この手続きは、作業を行う係員と指令員等の列車の運行を管理する係員が打ち合わせて進めますが、人同士のコミュニケーションにおいてはヒューマンエラーが発生することがあります。2020年12月より、あらかじめ定められた区間および時間帯で事前に線路を閉鎖し、作業を行う係員がシステムを用いて線路立入や退出の手続きができる仕組みを導入しました。これにより作業当日の打合せなどが不要となり、コミュニケーション時のヒューマンエラーの減少や、煩雑な手続きの解消により安全性が向上しました。

イメージ図



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。

新幹線に関する安全対策としては、高架橋柱・橋脚などの耐震補強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」の高速区間への持ち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ています。また、新幹線大規模改修着手に向けて、実物大の模擬設備を構築しました。今後、改修材料の開発や作業の機械化などの技術開発を順次進めていきます。

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。



実物大の模擬設備



新幹線試験車両のE956形「ALFA-X(アルファエックス)」

新幹線区間での異常気象に対応した運転規制の導入

当社の新幹線は、橋りょう・高架橋やトンネルの占める割合が高く、比較的降雨に強い構造になっていますが、近年多く観測されるようになった稀に見るレベルの豪雨に対して輸送の安全性を確保するため、豪雨発生時に新幹線を一旦抑止して安全を確認するルールを新たに導入しました。導入にあたっては、線路沿線に雨量計を増設するのではなく、気象庁や国土交通省が保有する気象レーダーの観測値を全国の雨量計データで補正した「解析雨量」を採用しました。沿線1km四方の雨量を細かく確認できるため、強い雨が降っている箇所をより詳細に把握することができます。また、点検区間が細かく設定できるため、点検時間の短縮も期待できます。

今後も降雨の発生状況や設備の状況等を確認しながら、本ルールについて継続的に見直していく予定です。



新幹線統括本部新幹線設備部設備・土木ユニット

藤井 宏一

自然災害に対する備え

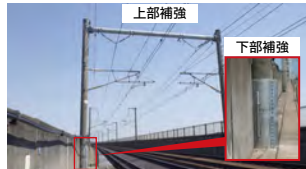
地震に関する取組み

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、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。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。また、2021年2月13日に発生した福島県沖の地震では電柱に多数の被害が出たことから、改めて対策の優先順位の細分化や見直し、補強方法の改良等を進めています。さらに、被災した場合に輸送影響が大きい設備への対策も新たに実施していきます。



高架橋柱耐震補強



電柱耐震補強

列車緊急停止対策

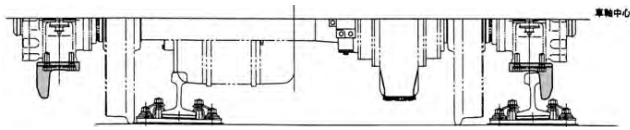
地震発生時に、高速走行する列車を少しでも早く止めるためのシステムを構築しています。新幹線では、自社の沿線、海岸、内陸に設置した地震計による初期微動の情報に加え、気象庁の緊急地震速報や国立研究開発法人防災科学技術研究所の海底地震計の情報を活用した、「新幹線早期地震検知システム」を導入しています。

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



改良前の接着絶縁継目



改良後の接着絶縁継目

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

安全性向上の取組み

「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。



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。



切取りの面工（吹付砕工）



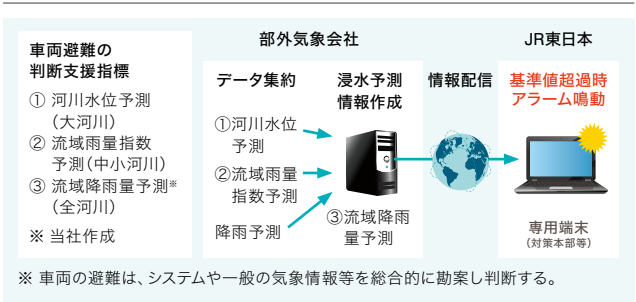
盛土のり面工（吹付砕工）

浸水に関する取組み

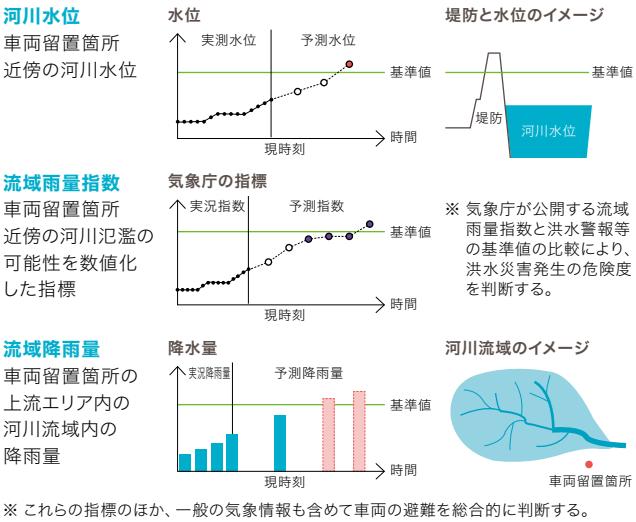
2019年10月の台風第19号による河川氾濫等で北陸新幹線の車両等に甚大な被害を受けたことを踏まえ、浸水に関する対策を進めています。

鉄道施設については設備ごとに優先順位を定め、順次ハード対策等を実施しています。また、ハザードマップをもとに、浸水のリスクのある車両基地等に「車両疎開判断支援システム」を導入し、発災時の車両避難を迅速に実施します。本システムでは、車両避難の判断を支援する指標を整備し、それぞれの指標が基準値に達した場合、アラームが鳴動し関係者に知らせます。

車両疎開判断支援システムのイメージ



車両の避難の判断を支援する指標



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の強風・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

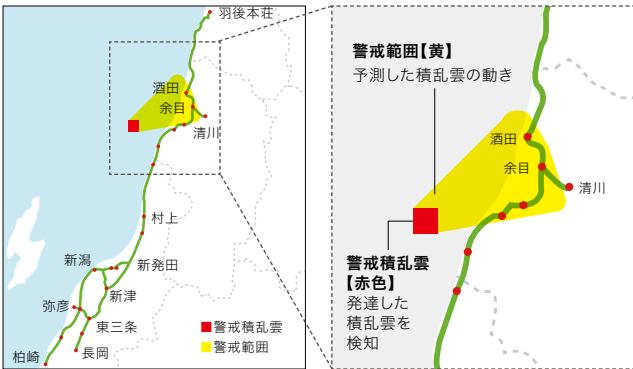
強風警報システムの導入

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。在来線的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、発達した積乱雲を捉えることにより突風発生の可能性を推定し、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



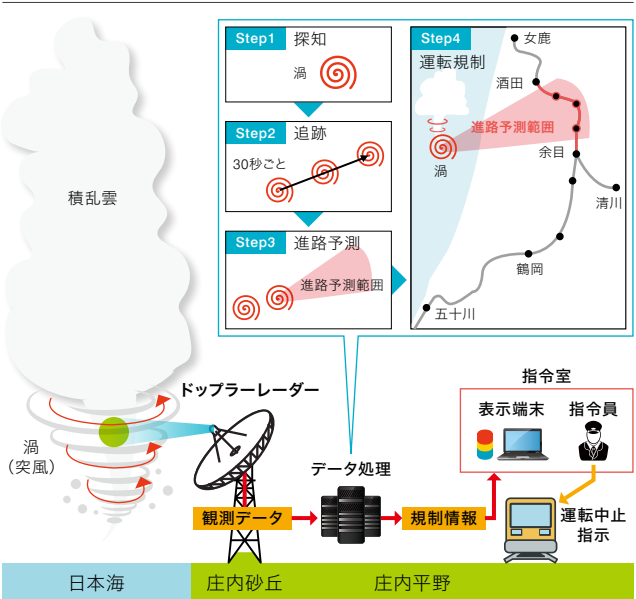
ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーで上空の雨粒の動きから渦を検知し、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。2017年の運用開始以降、さらに気象庁気象研究所との共同研究を進め、運転規制に用いる観測範囲の拡大や、渦の探知にAIを活用した手法を実用化しました。



酒田市黒森に設置されたドップラーレーダー

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



踏切における安全対策

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。

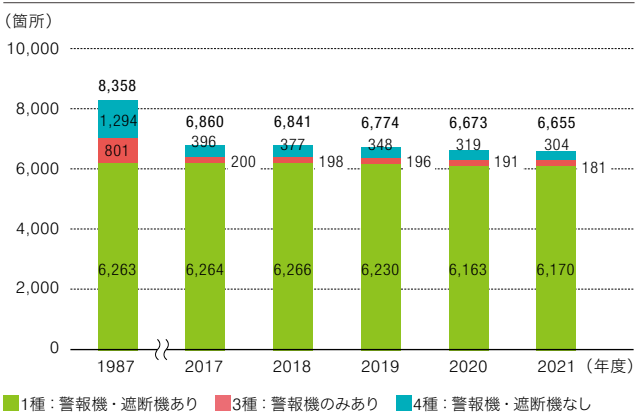
踏切廃止に向けた取組み

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。

過去5年間の踏切削減実績（第三セクター等への移管を含む）

年度	2016	2017	2018	2019	2020
削減数	42	19	67	101	18

踏切数の推移（年度初）



安全性向上の取り組み

障害物検知装置の整備

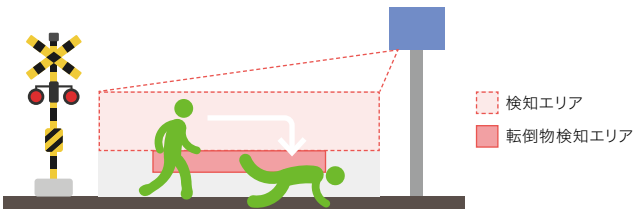
列車と自動車（大型車含む）の衝撃による列車脱線等の回避を目的とし、踏切内に立ち往生した自動車等を検知して列車に知らせる装置を整備しています。



3次元レーザレーダ式障害物検知装置

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



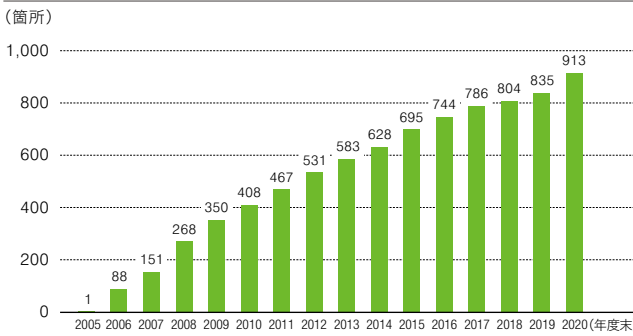
転倒検知機能

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

降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。

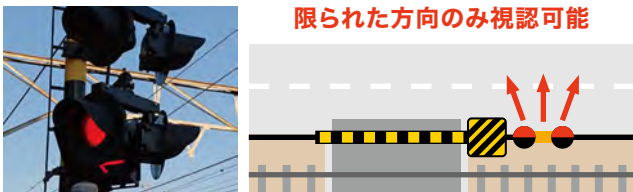
3次元レーザレーダ式障害物検知装置設置箇所（年度末）



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



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り組み

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種踏切道

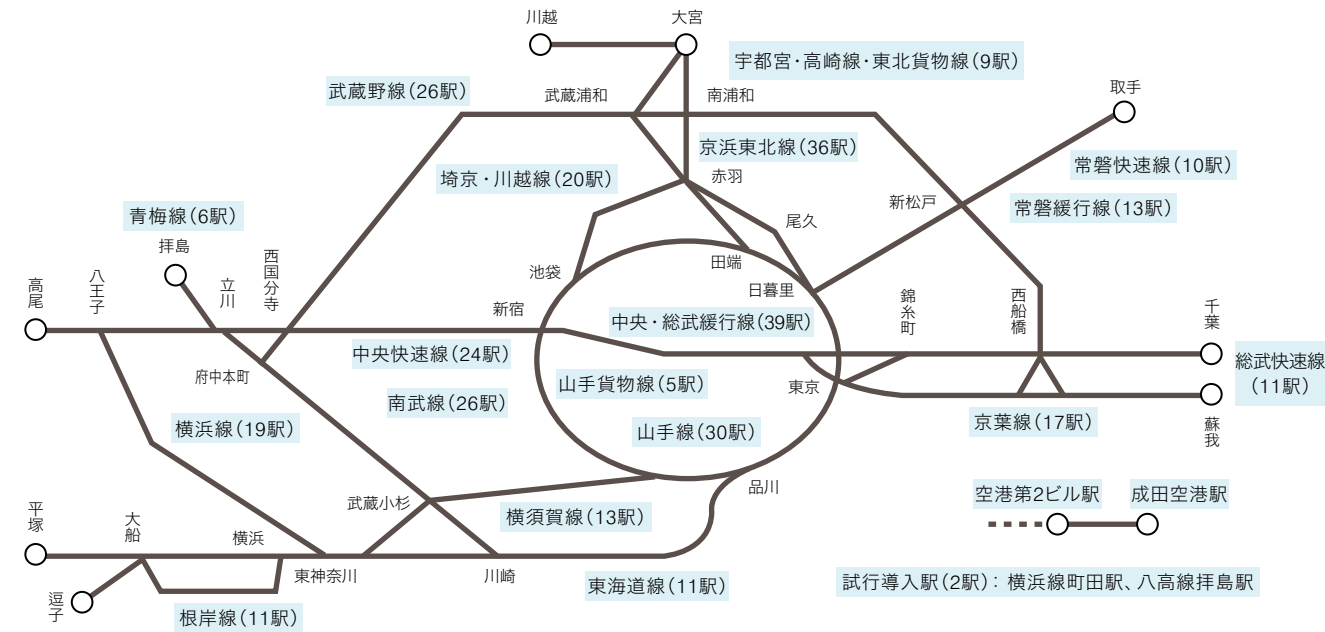
ホームにおける安全対策

ホームでのお客さまの転落、列車との接触などの事故対策として、ホームドアの整備拡大に取り組んでいます。2020年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に61駅（線区単位では72駅※）でホームドアの整備を完了しました。

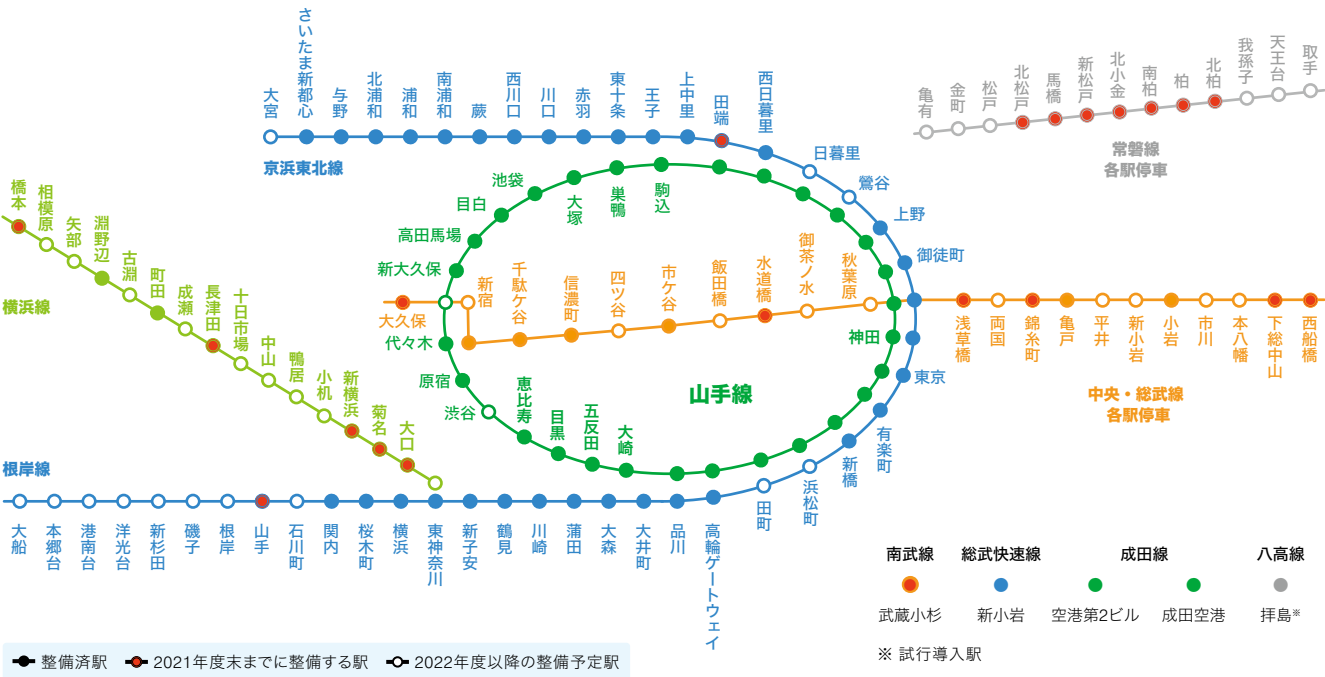
今後は新たに開発した「スマートホームドア®」を積極的に導入することによりホームドア整備の早期展開を目指し、2032年度末頃までに東京圏在来線の主要路線全駅（整備済の駅を含む243駅（線区単位では330駅））に整備を進めていきます。

※ 線区単位の詳細例：有楽町駅の場合、山手線、京浜東北線の2駅となります。

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2021年度に整備する駅（2021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高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。



スマートホームドア®

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のではなく、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のほか、東日本エリアでの啓発動画の放映や他鉄道事業者との連名ラジオCM放送などを通じたキャンペーンを毎年実施しています。



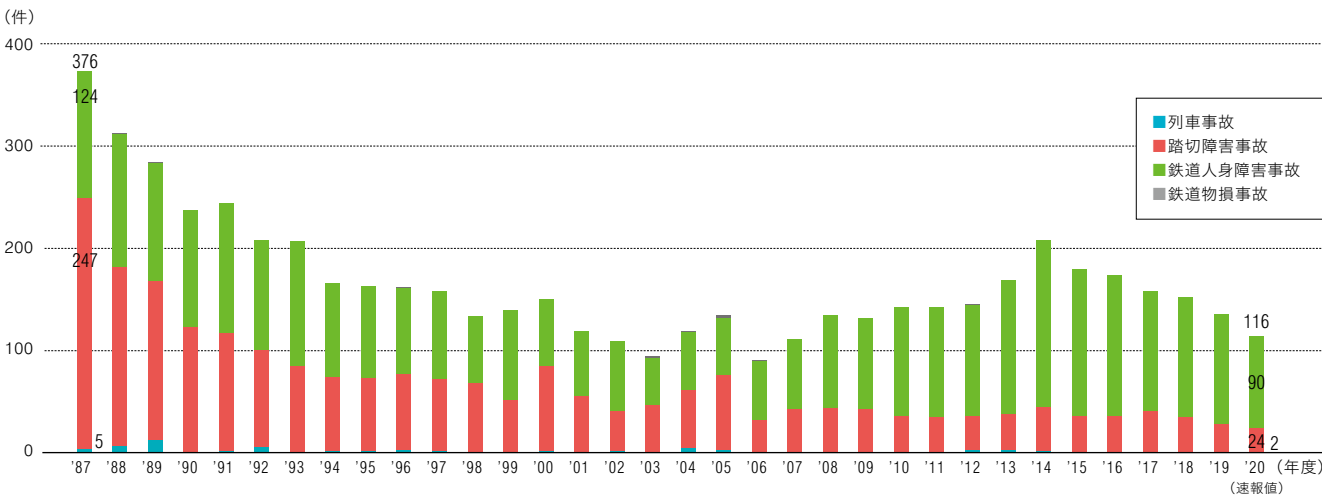
JR東日本の安全の現状

鉄道運転事故

2020年度の鉄道運転事故は116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。列車事故については、外房線 安房鴨川～安房天津間において列車が踏切内でレール上にあった複数のバラストに乗り上げたことによる列車脱線事故および常磐線 土浦～神立間において線路内に進入した自動車との衝突による列車脱線事故が発生しました。

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

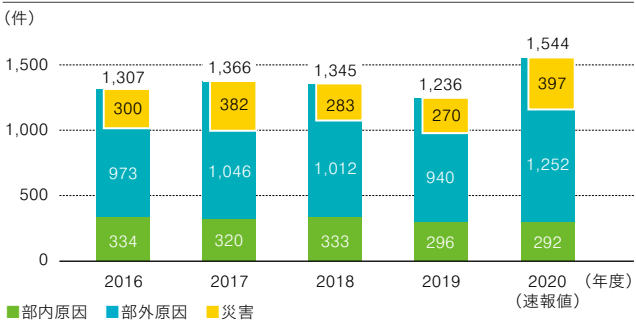


輸送障害

2020年度は、輸送障害が1,544件発生しました。2019年度と比較すると、特に災害、動物との衝撃によるものが増加しました。

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



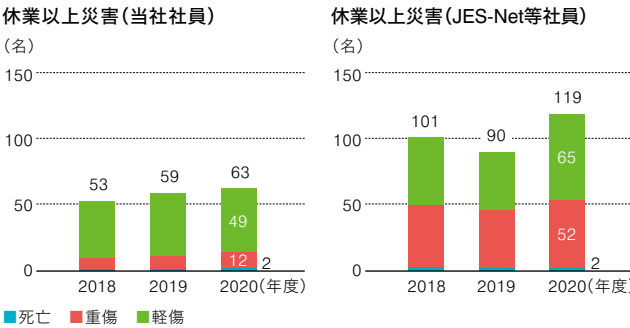
インシデント

2020年度にインシデントは発生していません。

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

2020年度は当社社員とJES-Net等社員合わせて、死亡災害が4名、休業災害が178名発生しました。



社会

特に関連するゴール



関連するゴール



お客さまとのかかわり

「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、お客さま視点を徹底し、当社グループ社員一人ひとりが「考動」することで、サービス品質改革を実現します。これからもお客さまのご期待に応え続け、信頼される企業グループとして社会に貢献していきます。

終電時刻の繰り上げ等の実施

将来にわたって鉄道が社会に貢献し続けるため、2021年3月、主に東京100km圏の主要路線で終電時刻の繰り上げなどを行いました。これにより保守作業時間を拡大し、作業従事者の働き方改革推進やホームドアなどの鉄道設備の設置・保守のスピードアップを実現することで、安全・安定輸送のレベルアップとサービス向上を図ります。

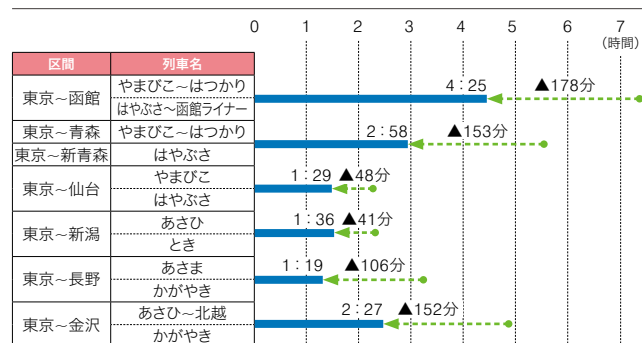
鉄道ネットワークの拡充と到達時間の短縮

2021年3月のダイヤ改正では、上野～大宮間の最高速度130km/h運転を実施し、到達時間の短縮を図りました。上越新幹線および東北新幹線の高速化や山形新幹線の福島駅アプローチ線建設、北陸新幹線敦賀延伸等により、東京と地方の距離を縮め、地域経済へ大きなインパクトを生み出していきます。また、羽田空港アクセス線（仮称）は、2021年1月に国土交通大臣から鉄道事業許可を受け、工事着手に向けて計画を推進していきます。

CONTENTS

お客さまとのかかわり	40
イノベーションの推進	50
社会とのかかわり	52
社員とのかかわり	60

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
※ 東京～函館間の短縮時間は青函トンネル高速走行時の所要時間

新型コロナウイルス感染症対策の取り組み

当社グループでは、「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」等に基づき、お客さまに安心して鉄道をご利用いただくための取り組みを進めています。駅では定期的な消毒・除菌、係員のマスク着用を実施するほか、車内では消毒・除菌、窓開け等による車内換気を行っています。

また、JR東日本アプリでは混雑状況を提供し、指定席発売時には、座席間隔を空けた指定席発売、シートマップによる座席選択、間隔を空けた床サインの明示に取り組んでいます。

お客さまの声に徹底的にこだわる

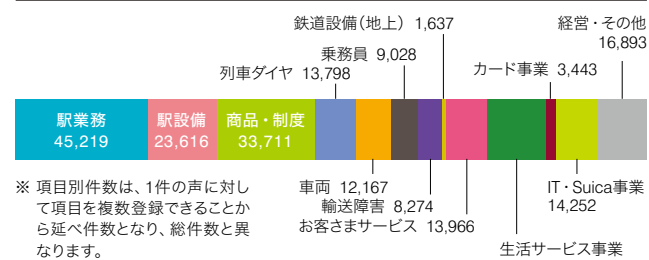
ご意見の収集・分析

お客さまの関心事やご不満に感じていらっしゃる内容を把握し、ご要望に対して迅速に対応するため、日々お客さまのご意見の収集・分析を行っています。

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20万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・分析しています。

2020年度は、ご意見の約半数が駅の業務や設備、きっぷの制度等に関するものでした。

2020年度「お客さまの声」の項目別内訳（総数 216,104件）



※ 項目別件数は、1件の声に対して項目を複数登録できることから延べ件数となり、総件数と異なります。

SNSの活用

お客さまのニーズを知るために、直接当社に寄せられるお客さまの声だけでなく、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であるため、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ご意見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」を開設し、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等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り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することで、お客さまの当社へのご理解や信頼感を深めています。



サービス品質よくするプロジェクトポスター

輸送サービスの方向性

重要な5つのポイント

当社事業の根幹を成す鉄道事業に関する「輸送サービス」は、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現などの5つの重点項目に取り組み、当社グループ社員一丸となって輸送サービス品質の改革を進めています。



輸送障害の発生防止

輸送障害の発生原因に着目し分析したうえで、重点的に対応すべき項目を明確にして、具体的に対応することで、輸送障害の発生防止に努めています。

輸送障害発生防止の取り組み

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、早期での運転再開、他の路線への影響拡大防止等に力を入れています。

車両

- 主要機器のバックアップ機能を有したシステムを採用し、信頼性を高めたE235系などの新型車両の投入
- 車両の機器更新

設備

- モニタリングデータを活用したCBMの推進
- 電気設備の簡素化・統合化（シンプルな架線構成）

その他

- 自殺防止の取り組みとして、社員による駅構内での呼びかけ活動や当社OBによる駅巡回、駅ディスプレイやSNSを活用した相談窓口の告知などを実施
- 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



自殺防止の取り組みの様子

お客さまとのかかわり

お客さまへの影響拡大防止

お客さまのことを最優先に考え、早期の運転再開と影響範囲の最小化のための最適な対応を考え、お客さま救済に取り組めます。

輸送障害発生後の早期運転再開に向けた取組み

運転可能区間での折返し運転や、別の線路を使用しての運転に変更するなどの対応を行っています。また、訓練等を通じて、輸送障害発生後のお客さま救済における対応力を高める努力を続けています。

さらに、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

福島県沖地震の対応

2021年2月13日の福島県沖地震発生後、JR東日本仙台支社から列車代行の要請を受けて代行バスの運行を開始しました。さらに東北新幹線が運行できないことを受け緊急対策本部を設置しました。グループ会社や共同運行会社からの協力を得ることで最大限の増便体制を整え新幹線の代替輸送を担い、1万人以上のお客さまにご利用いただきました。国や自治体からのご協力、関係各社との連携については、東日本大震災の経験が列車代行のスムーズな対応に活かされました。今回の経験を踏まえ、異常時により柔軟な対応ができるよう社員一同取り組んでいきます。



ジェイアールバス東北営業部輸送グループ

小保内 博

異常時の情報提供

お客さまの立場に立ち、お客さまの次の行動判断につながる情報を、迅速かつ具体的に提供します。

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おり、外国のお客さまへも多言語で情報提供を行っています。

ウェブサービス

当社ウェブサイト「どこトレ」

輸送障害発生時等、運行情報や在来線特急列車等の運休情報を提供します。また、地方線区を中心に列車の遅延情報や在線位置情報等が把握できます。（日本語・英語・中国語・韓国語に対応）



SNS

Twitter（日本語・英語）や微博（Weibo）での情報提供

自然災害等による現地の被災状況をリアルタイムな情報で発信するほか、運行情報や運転計画等をお知らせしています。



駅・列車で

駅や列車における多言語放送案内

社員が所持するタブレット等を活用し、状況に応じた放送案内を駅構内・車内で実施しています。異常時に多言語ご案内用音声データを駅・乗務員へ配信し、放送を行うことで、外国からのお客さまに対しても情報提供を実施しています。（日本語・英語・中国語・韓国語に対応）



異常時案内用ディスプレイ、列車内液晶ディスプレイ

運転見合わせ等、輸送障害発生時の運行情報をお知らせするほか、他社線への振替乗車を行っている線区の情報を提供しています。

- 大型ディスプレイ（右上）
- 異常時案内用ディスプレイ（左下）
- 列車内液晶ディスプレイ（右下）



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、2020年度は93%の発表率でした。今後もお客さまの次の行動判断につながる情報を迅速に提供していきます。

計画運休

計画運休は、気象条件等を踏まえ、長時間の運転見合わせや大幅な遅延等によりご利用のお客さまに大きな影響が見込まれる場合、あらかじめ運転本数の調整等を行うことで、被害や輸送混乱を最小限に抑えることを目的として実施します。

台風の進路・規模などを総合的に判断し、早い段階からお客さまや社員に対して、さまざまな媒体（ウェブ、異常時案内用ディスプレイ、Twitter等）を使用し、お客さまの行動判断の材料となるような、前広な情報提供を実施します。点検や復旧作業の完了後、具体的な運転再開計画の検討を経て、お客さまに運転時刻を発表します。

お客さまによりそった接客・応対

お客さまの状況や想いを正しく把握し、それにふさわしいお客さま応対を行うことで、グループ体となった接客マインド・スキルの一層の向上に努めています。

「声かけ・サポート」運動

共生社会実現に向けて、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への積極的なお声が

けと、鉄道をご利用いただくすべてのお客さまにもご協力を呼びかける運動を、全国の交通事業者や障害者団体等と連携して実施しています。

2021年度の「声かけ・サポート」運動強化キャンペーンでは、83社局7団体と連携して実施し、社会全体でお困りのお客さまをサポートする風土を形成することで、すべてのお客さまが安全かつ安心して生活できる環境づくりを、当社が率先して進めています。



「声かけ・サポート」運動ポスター

ヘルプマークご使用のお客さまに安心してご利用いただく取組み

ヘルプマークは外見からは分からない援助や配慮を必要としている方々が、周囲の方に配慮を必要としていることを知らせることで、援助を得やすくなるよう、東京都が作成したマークです。当社ではヘルプマークを使用されているお客さまが安心してご利用いただけるように、首都圏の一部駅において周知ポスターを掲出するとともに、在来線の優先席付近にヘルプマークステッカーを掲出しています。



接客サービスの向上

当社のサービスに必要な考え方や、社員として身につけるべき接遇の基礎、おもてなし用語などを解説した「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や研修等を通じて、全社員が質の高いサービスの提供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

すべてのお客さまに安心してご利用いただくための「おもてなしの心と介助技術」の習得を目的に資格取得を進めており、お客さまのご案内の際に役立てています。（2021年3月末現在、全系統にわたり23,300名を超える社員が取得）



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

お客さまとのかかわり

お客さまが快適に感じていただける
ご利用環境の実現

社会動向や法改正、お客さまニーズ等、さまざまな変化を的確に捉え、多様なお客さまがストレスなく快適にご利用いただける環境づくりを進めています。

駅のバリアフリー化

エレベーター等の整備

「交通バリアフリー法（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。（2021年3月末現在521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・根岸線、中央・総武線各駅停車等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。山手線および京浜東北・根岸線の一部駅では、ご自身で降車を希望されるお客さまには、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っています。



くし状部材

車両のバリアフリー化

車いすやベビーカーをご利用のお客さまに安心してご利用いただくために、山手線や横須賀・総武快速線に導入している新型通勤電車（E235系）の各車両に優先席を増設し、フリースペースを全車両に設置しています。

2021年7月からは、北陸新幹線の一部で交通バリアフリー法に基づく公共交通移動等円滑化基準の改正を受け、車いす用フリースペースを導入しています。

また、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、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を導入しています。



E7系新幹線車いす用フリースペース



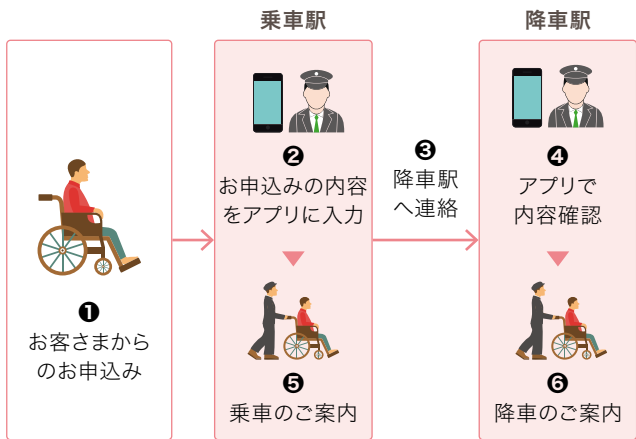
E7系新幹線大型トイレ



E7系新幹線多目的室

お客さま乗降連絡アプリ

車いす等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ました。2020年3月に南武線、11月に京葉線、2021年3月には山手線へ導入しています。今後は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

エスカレーターの安全対策

サンダルなどの挟まり防止対策や、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車内防犯カメラの設置のほか、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、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うことで、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。

朝通勤時間帯における混雑緩和への取り組み

これまでお客さまの分散乗車とオフピーク通勤に向けた取り組みを実施してきました。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し、特に混雑する駅では、整列ライ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。また、Suica通勤定期券で平日の朝に時差通勤するとJRE POINTを還元する「オフピークポイント」サービスも開始しました。



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

お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、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」にて、さまざまなお問い合わせにチャット形式でお答えしているほか、お忘れ物のお問い合わせをウェブで受付するサービスの提供などを通じて、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。



お忘れ物のお問い合わせをウェブで受付する「お忘れ物チャット」



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」

海外からのお客さま向け無料公衆無線LANサービス

山手線全駅および訪日旅行センターや海外からのお客さまが多くご利用になる駅（159駅）を中心に提供しています（2021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、新幹線、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、2020年12月に投入された横須賀・総武快速線E235系において順次サービスの提供を拡大しています。

現場第一線と企画部門、双方の視点から
取り組むサービス品質の向上に向けて

東京支社での企画業務を行いながら週1回ほど車掌として乗務しています。乗務中は、安全かつ安心して列車をご利用いただけるよう、基本動作の徹底による事故防止や迅速な情報提供に努めています。一方、企画

東京支社総務部
サービス品質改革室

八巻 裕貴子

部門ではマナー関係の施策を担当していますが、乗務中に、お客さまと接する中でいただいたお声や対応して感じた想いは、課題点への気づきにつながり、施策を進めていくうえでも重要なヒントとなっています。私が企画部門で学んだ知識や経験を現場の社員にも伝えることで、当社のさらなるサービス品質向上へ貢献していきます。

成果の確認・課題の改善に向けて

サービス品質診断による課題把握や施策の効果の確認

当社はさまざまなサービスの提供を行う中で、それらがお客さまニーズに合致しているかを分析することが重要だと考えています。そこで、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「サービス品質診断」を実施しています。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響による社会環境の変化を踏まえ、お客さまのニーズの変化や当社評価への影響を含めた分析を行っています。

診断結果は「サービス品質診断カルテ」として支社別の結果も把握しており、2020年度は2019年度と比べ12支社中11支社で評価が上昇しました。支社別の結果を分析することで、各地域の強みや弱みの把握を可能にし、地域ごとの目標や施策に反映しています。

お客さまとのかかわり

チケットレス乗車に向けて

えきねっとのリニューアル

「えきねっと」は、列車のお申込み方法の一新、スマートフォンからのお申込み範囲の拡大、JRE POINTを利用した新たなサービスの提供、お支払方法の拡充など、2021年6月27日に大幅なリニューアルを行い、利便性を向上しました。



UI(ユーザーインターフェース)の刷新

「えきねっと」トップページで乗車駅や出発日時等を入力することでダイレクトに列車検索ができるようになり、スムーズに列車をお申込みいただけるようになるなど、大幅にUIを改善しました。



新たな商品・サービス

「大人の休日倶楽部割引」や「株主優待割引」などの割引の適用に対応したほか、「えきねっとトクだ値(チケットレス特急券)」の設定など、今回のリニューアルではさらなるチケットレス化を推進し、スムーズな列車のご利用を実現しました。

また、「大人の休日倶楽部バス」などの「おトクなきっぷ」も、えきねっとでのお申込みを可能としました。

さらに、貯まったJRE POINTを交換してJR東日本の新幹線・特急列車の乗車やアップグレードにご利用いただける、「JRE POINT特典チケット」「JRE POINTアップグレード」を設定しました。

JR-EAST Train Reservation

これまでの「JR-EAST Train Reservation」で対応していた指定席予約に加えて、訪日・在留外国人向け鉄道パス、「新幹線eチケットサービス」等の取扱いを開始するとともに、購入したきっぷを窓口に並ぶことなく受け取ることが可能になるなど、さらにストレスフリーなサービスを提供していきます。また、対応言語も4言語から9言語※に拡大しました。

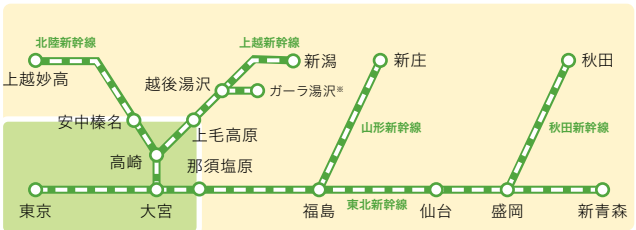
※ 9言語(英語・中国語(簡体字・繁体字)・韓国語・タイ語・インドネシア語・フランス語・ドイツ語・スペイン語)



「タッチでGo!新幹線」のサービスエリア拡大

「タッチでGo!新幹線」は、2021年3月13日にサービスエリアを拡大し、JR東日本の新幹線全区間でご利用可能となりました。

エリア拡大後のサービスエリア



※ ガーラ湯沢駅は、ガーラ湯沢スキー場営業時のみの営業です。

「新たな着席サービス」を東海道線特急に導入

2021年3月より運転を開始した通勤に便利な特急「湘南」、リニューアルした首都圏と伊豆方面を結ぶ特急「踊り子」では、「新たな着席サービス」を導入するとともに、スマートフォンで座席指定が受けられる「えきねっとチケットレスサービス」を開始しました。



駅業務の変革(Plus Value)

「湘南伊豆サプライズプロジェクト」は、駅社員、運転士、設備社員などのメンバーで構成されており、SNSを使用したラリー企画やパンフレット作製など伊豆にお出かけいただくための施策に取り組んできました。最近では、伊豆の名産品を発掘して特急「踊り子」で運び、商品として売り出すなど、地域の活性化につなげる活動も行っています。2021年度も、多くのお客さまに伊豆に興味を持っていただき、列車でお出かけしていただけるような新たな施策に取り組んでいきます。



横浜支社小田原地区センター(湘南伊豆サプライズプロジェクト)

矢島 泰行

IT・Suica事業

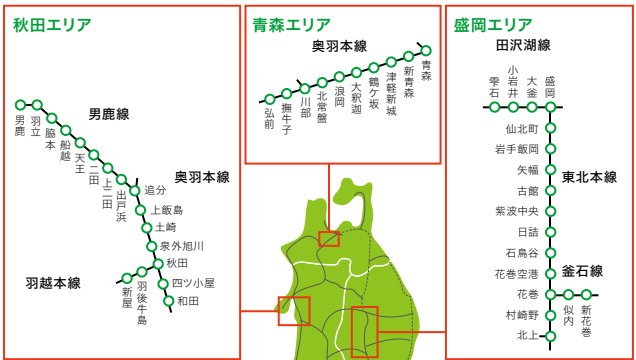
2021年4月1日現在、当社管内でSuicaを利用できる鉄道の駅は、840駅となりました。また、相互利用各社を含めると全国では約5,000駅でSuicaをご利用いただくことができます。

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。

北東北3県におけるSuicaご利用エリア拡大に向けて

お客さまの利便性向上を目的として、2023年春以降、青森県、岩手県、秋田県の線区において、Suicaをご利用いただけるエリアを拡大します。今回のSuicaエリア拡大では、従来自動改札機にあったSuicaの主要な機能をセンターサーバに集約する新たな改札システムを使用する予定です。

サービス導入エリア



さらに便利なモバイルSuica

発行数1,400万枚を突破したモバイルSuicaは、他社の決済手段との連携を強化し、ますます便利に使えるシーンを増やしています。

また、モバイルSuicaシステムは、ご利用増に伴う性能増強等を目的に、2021年3月に大規模なシステムリプレイスを行いました。画面デザインや操作性を見直し、お客さまにとってより「使いやすいアプリ」になりました。

地域連携ICカード

バスの定期券や各種割引などの地域独自サービスと、乗車券や電子マネーなど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3月より宇都宮エリアと盛岡エリアでサービスを開始しました。今後も東日本エリアを中心とした地域の交通事業者へ拡大する予定です。



機能イメージ

JRE POINT

グループ共通ポイントのJRE POINTは、会員数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。

総務省が実施する「マイナポイント事業」に決済事業者として参画し、マイナポイントをSuicaで貯めていただけるよう取り組む一方、グループ一体となったキャンペーンにより、貯まったポイントをグループ内でご利用いただき、付与・利用サイクルの好循環を達成するための取り組みも実施しています。

これらの取り組みを通じて、グループ全体の利用促進と魅力向上を実現していきます。



キャンペーン訴求イメージ

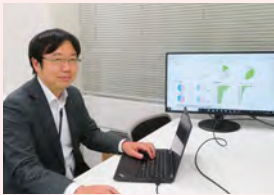
データマーケティングの推進

SuicaやJRE POINT、ビューカードのデータのほか、グループ内のさまざまなデータについて、法令や規約に則った取扱いにより分析し、当社グループのマーケティングや各種プロモーション等に活用しています。

例えば、2020年12月からは、お客さま個人を識別されないよう統計処理して作成したSuicaデータ統計情報の分析レポートを活用し、藤沢市の観光プロモーションに関する施策評価を実施しました。

また、同意を得た社員のSuicaの利用履歴を提供することにより、企業の旅費精算手続きの事務処理効率化を実現する法人向けサービスを提供しています。

データを活用することで新サービス導入を拡大・加速させるとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供することを目指していきます。



MaaS・Suica推進本部
データマーケティング部門

大橋 昌宏

イノベーションの推進

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の車両「ALFA-X」は、2019年5月より東北新幹線の仙台～新青森間を中心に走行試験を実施しています。

2020年度は、高速運転における地上設備への影響を確認するとともに、環境性能やブレーキ性能を含め、各種開発要素の評価を実施しました。

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」を設立しました。国内外メーカー、研究機関等140社を超える企業・団体にご参加いただき、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月に開業した高輪ゲートウェイ駅において、最新の駅サービス設備として、各種ロボットを試行しました。また、AIを活用した案内ロボットを東北地方の4駅と海浜幕張駅に導入しています。



高輪ゲートウェイ駅において試行したロボット

自動運転への挑戦

山手線のE235系車両を使用した走行試験を実施し、ドライバレス運転に向けた高性能なATO※の開発を行っています。2021年度には、新幹線のE7系車両を使用して、上越新幹線の新潟駅～新潟新幹線車両センター間で、回送列車の自動運転の実証試験を実施予定です。



自動運転走行試験の様子

※ ATO : Automatic Train Operation(自動列車運転装置)

BRT自動運転実用化への取り組み

BRT自動運転実用化に向けて、2020年12月に自動運転に必要な磁気マーカーを気仙沼線BRT柳津～陸前横山間の専用道に埋設しました。また、2021年1月にはBRT専用の大型自動運転バスを製作し、2021年3月まで自動運転による走行試験を行いました。2021年度も引き続き、自動運転実用化を見据えた実証実験を重ねていきます。



BRT専用大型自動運転バス

スマートメンテナンスの実現

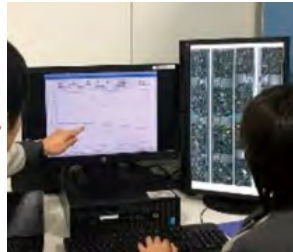
鉄道の運行を支える車両や地上設備において、これまでの定期検査主体の設備管理を、劣化の予測や故障の予兆に基づくCBM※にシフトすることで、維持管理経費の最適な投入計画の策定を追求していきます。

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)



従前の線路点検の様子



モニタリングデータの確認

CBMの例

車両	主要機器の状態を監視することで、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。

スマートメンテナンスの実現に向け、車両機器や線路・電力設備の状態を適宜把握するためのモニタリング装置の営業列車等への搭載を進めています。

車両に関しては、車両機器の状態監視機能を搭載したE235系車両において、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において、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。

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割に当たる約6,500km、計50線区に導入しました。モニタリングデータの取得により、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。



線路設備モニタリング装置(在来線)



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

建設工事での5Gやデジタルツインの活用

建設現場で画像や点群データを取得し、現地空間を仮想空間に再現するデジタルツインや、取得したデータの伝送には高速・大容量通信などの特長を持つ5Gを活用して、オフィスなどの遠隔地でリアルタイムに品質確認などの業務を行えるように実証実験を進め、建設現場における働き方改革につなげていきます。



タブレット端末(Joi-Tab)の活用

Joi-Tabは、お客さまサービスの向上や業務改善、教育研修改善を目的に2014年度より配備を開始し、現在では業務用パソコンを持たない現業社員を含め、実働する全社員に向け約55,000台を運用しています。

普及により、社員自らが創意工夫して活用法を編み出すなど、自律性を育む人材育成ツールとして活用されており、昨今では、社内外とのウェブ会議ツールとしても不可欠となっています。今後は育児休職など、当社業務から離れている社員も含めた、「Joi-Connect365」によるトータルなコミュニケーションの基幹デバイスとして位置付け、社員の働きがいの創出にもつなげていきます。



現場でのJoi-Tabの活用

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。

現業機関と企画部門の連携によるDXの加速

当社グループでは最新技術を活用して、安全安定輸送のレベルアップを実現する取り組みを推進しています。

私の所属する仙台運輸区では技術イノベーション推進本部と連携し、乗務員の運転業務を支援するアプリの技術開発を実施しました。社外のIT企業も体制に含め、アジャイル開発で役割分担しながら開発を進めていくことで、業務課題の提示から3ヵ月という早さでアプリが完成しました。

その後もユーザー視点での機能拡張を加え、現在は業務の中で本アプリを使用しています。この取り組みを自職場にとどまらず、全社的に展開していき、当社グループの安全安定輸送のレベルアップやデータを活用したさらなる業務改革につなげていきます。



仙台支社仙台運輸区

菊地 拓馬

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。

東京駅では、丸の内北口と八重洲北口を結ぶ北通路整備に合わせて、新改札口や待合空間「スクエア ゼロ」を整備するとともに、エキナカ商業空間「グランスタ東京」が開業しました。川崎駅西口では、全体開業した大規模複合型まちづくり「KAWASAKI DELTA」の開発に合わせて、地域の歩行者ネットワーク整備を行うなど地域との連携に取り組んでいます。



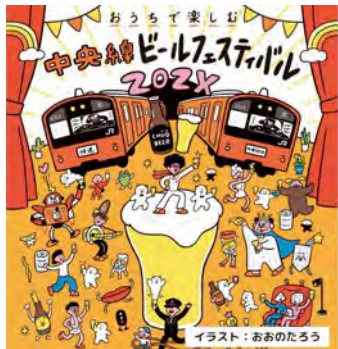
東京駅北通路「スクエア ゼロ」



KAWASAKI DELTA

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しています。さらに、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」と思ってもらえる「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
「おうちで楽しむ中央線ビールフェスティバル」

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、新潟駅、いわき駅、青森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や都市計画事業など一体となり、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、松本、盛岡、弘前、会津若松、遠野、松島、仙北の各エリアにおいても、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ており、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。



青森駅東口計画（イメージ）

JRE MALL(ジェイアールイー モール)

当社グループが運営する、JRE POINTが貯まる・使えるECモールです。鉄道グッズ等の当社ならではの商品、地域の魅力ある食材や地産品等を購入できます。

2021年3月には資本業務提携先のベルメゾン((株)千趣会)も開店しました。また、エキュート等のエキナカの商品をネットで予約して店舗等で受け取ることができる「ネットでエキナカ」も展開しています。



ふるさと納税

JRE POINTが貯まる・使えるJR東日本直営の「JRE MALL ふるさと納税」サイトを2020年10月に新設しました。約10年の「地域再発見プロジェクト」の取り組みで得た地域ネットワーク等を活かし、リアルとオンラインを組み合わせた地域活性化に取り組んでいます。寄付を通して好きな自治体を応援することができるだけでなく、返礼品を受け取れたり、JRE POINTを貯めることもできます。



JRフルーツパーク仙台あらはま

東日本大震災による仙台市集団移転跡地利活用事業の一部(荒浜地区)において、当社グループ初の体験型観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」が2021年3月に開業しました(運営:仙台ターミナルビル(株))。「1年を通じた旬の果物の摘み取り」「高品質な果物を市中等へ供給」「東部沿岸地域の農業生産者や復興事業に参画されている事業者との連携」「旬の果物、野菜を使ったカフェ・レストランと直売所の運営」をコンセプトに、グループ農業事業を推進していきます。



JRフルーツパーク仙台あらはま



ワーケーション事業

当社グループが有する鉄道網・事業拠点を活用して、「休暇先でのテレワーク」や「地方での研修」といった新しい働き方・暮らし方を推進しています。具体的には、ガーラ湯沢での山岳リゾートワーケーションの推進や(株)西武ホールディングスとの包括的な連携を行うことで、ワーケーションの浸透拡大を実現し、新しいライフスタイルの創出を目指すとともに、移動の活性化や関係人口の増加を図り、地方創生にも取り組んでいます。



2020年10月に実施したガーラ湯沢でのワーケーションモニターツアー

社会とのかかわり

住宅事業

「住んで良かった」沿線づくりを推進するため、賃貸住宅事業を中心とした住宅開発に取り組んでいます。2020年度には都心での大型新築賃貸住宅や地方圏初の仙台エリアで商業施設併設型の賃貸住宅が稼働しました。今後とも、「変革のスピードアップ」で掲げる「新しい暮らしの提案(多様な魅力あるまちづくり)」実現のための重要なメニューとして、2025年度末までの展開戸数「3,800戸」を目指し、事業を推進していきます。



都心型大型賃貸住宅
(びゅうリエットグラン新宿戸山)



地方圏初の賃貸住宅展開
(リエットテラスあすと長町)

サステナビリティボンドの発行

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。

2020年に引き続き、2021年1月に第2回サステナビリティボンドを発行しました。「ゼロカーボン・チャレンジ2050」における具体的な取組みである「再生可能エネルギー(太陽光発電・風力発電)」と「E235系車両(横須賀・総武快速線)」を資金使途としています。

また、第1回サステナビリティボンドについては、2021年2月にESG金融拡大への貢献が評価され、環境省主催の第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン(資金調達者部門)」にて銅賞を受賞しました。

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帯の「仕事」と「子育て」の両立を応援しています。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。2021年春には、新たに「駅型保育園」5箇所が開所し、目標の150箇所開設を1年前倒しで達成しました。今後も働く子育て世帯の豊かな生活の実現を目指し、「多様な子育て支援施設の開設」や「暮らしサポートサービスの展開」等、幅広い取組みを進めていきます。



事業創造本部
新事業創造部門
相澤 汀



列車による荷物輸送

2021年度より、北海道・東北新幹線、北陸新幹線を活用したエキサイトへの魚介類の定期輸送をスタートしました。新幹線の優位性を活かして魚介類の高鮮度輸送という新しい価値を、より多くの方々にお届けしていきます。今後は荷物の大量輸送などにチャレンジして、地方創生や増収、事業拡大を目指します。



事業創造本部
グループ経営推進部門
上田 孝志朗



災害による長期運転見合わせ区間の復旧

東日本大震災からの復興

津波により甚大な被害を受けた太平洋沿岸線区約400kmについては、安全の確保ができた区間から順次工事を進め、地域の方々のご理解やご協力をいただきながら、復興まちづくりに合わせてさまざまな輸送モードで復旧を果たし、2020年3月には、すべての区間で運転を再開しました。

全線運転再開以降は「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ます。

気仙沼線BRT、大船渡線BRTにおいては、高速バスとの連

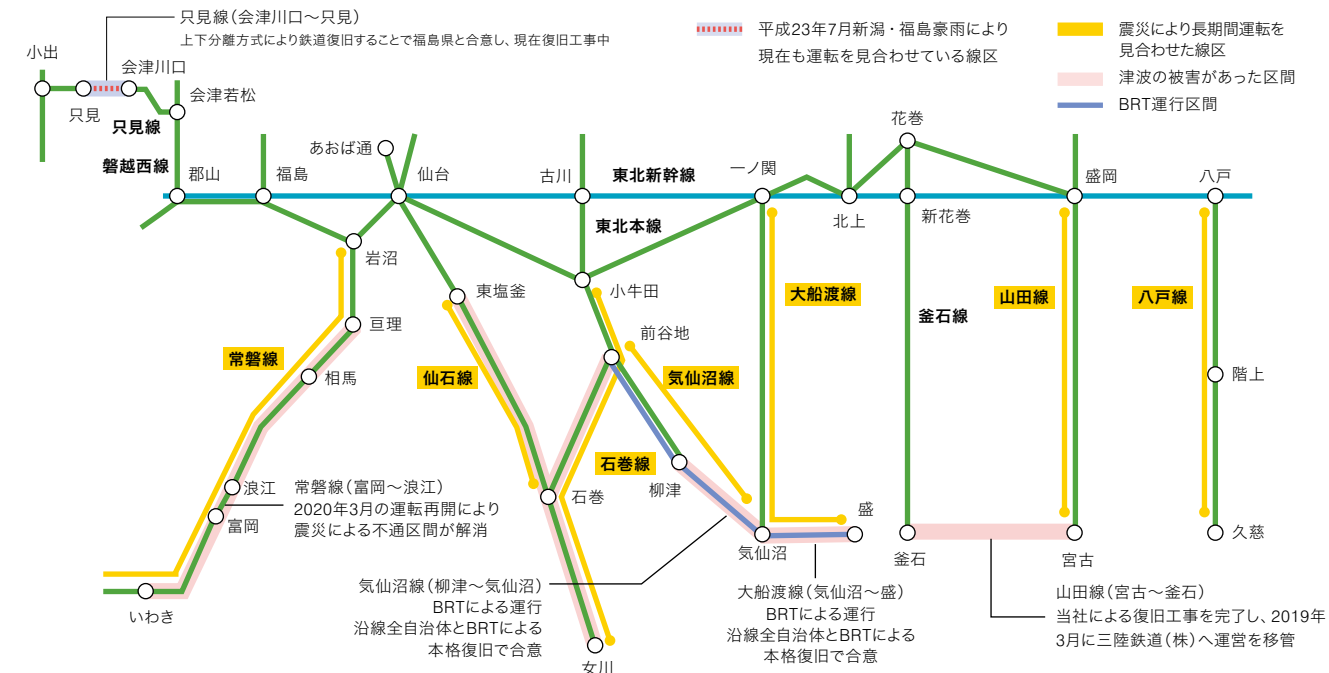
携による仙台へのアクセス改善や、道の駅へのBRT車両の乗入れ、沿線の皆さまからのご要望を踏まえた駅の新設や移設、専用道の整備などにより、利便性の向上を図っています。

また、福島第一原子力発電所半径20km圏内の帰還困難区域を含む常磐線エリアにおいては、当社としても浜街道復興応援キャンペーンや、常磐線運転再開1周年記念キャンペーンなどの観光施策、地元の特産品を活用したマルシェなどを通して、交流人口や関係人口の拡大に努めています。

「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)の状況

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月に福島県と合意し、2022年内の運転再開に向け復旧工事を行っています。

2021年4月時点の復旧状況



大谷海岸道の駅への気仙沼線BRTの乗入れ



常磐線全線運転再開1周年記念 浜街道グルメライド



只見線復旧工事状況(第7只見川橋りょう)

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、行政と連携して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。さらにJR東京総合病院では渋谷区民を対象に、JR仙台病院では仙台市民を対象に新型コロナワクチンの接種も実施しています。



社会課題解決に向けたスタートアップ企業との連携

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)を設立し、スタートアップ企業に対する出資、協業推進を行っています。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。



無人AI決済システム等の展開(TOUCH TO GO)

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)

改札通過通知サービス「まもレール」

「まもレール」は、子どもの居場所が確認でき、安心して鉄道を利用していただくことを目的に、セントラル警備保障(株)との共同事業として提供しているサービスです。2020年4月には都営交通と東京メトロを加え、現在は首都圏496駅で展開しています。また、2021年1月よりサービス対象者を「シニア(65歳以上)」と「障害をお持ちの方(19歳以上)」に拡大しました。



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、当社が政府間協議を支援し、グループ会社である日本コンサルタンツ(株)が詳細設計・入札支援および訪日研修受け入れ等の人材育成業務を実施し、グルーブ一体となって取り組んでいます。

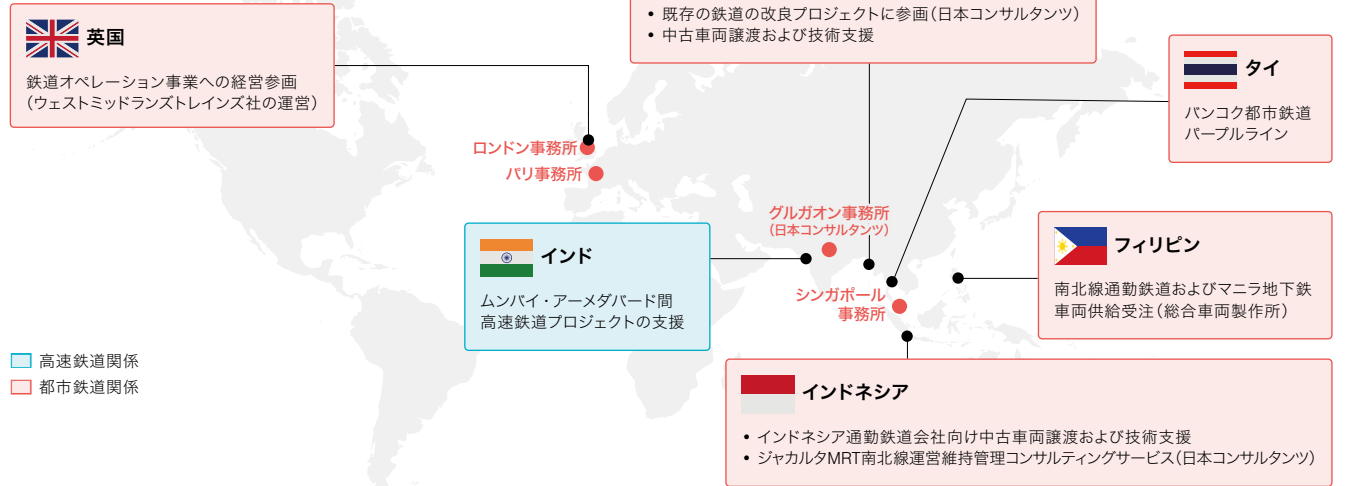


インド高速鉄道のイメージ(JICA提供)



建設中のインド高速鉄道
研修センター宿泊棟

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

当社グルーブは、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。



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月にアペリオ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

海外鉄道事業者への技術支援

当社はインドネシアの鉄道事業者からの要望に応じ、2013年から205系車両(812両)を譲渡し、車両メンテナンスや乗務員の技能向上、サービス品質向上といった各種技術支援を行ってきました。

今後はこれらの支援を継続するとともに、現地での日本の技術のさらなる普及を目指し、新たな分野での協力拡大を図ります。



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



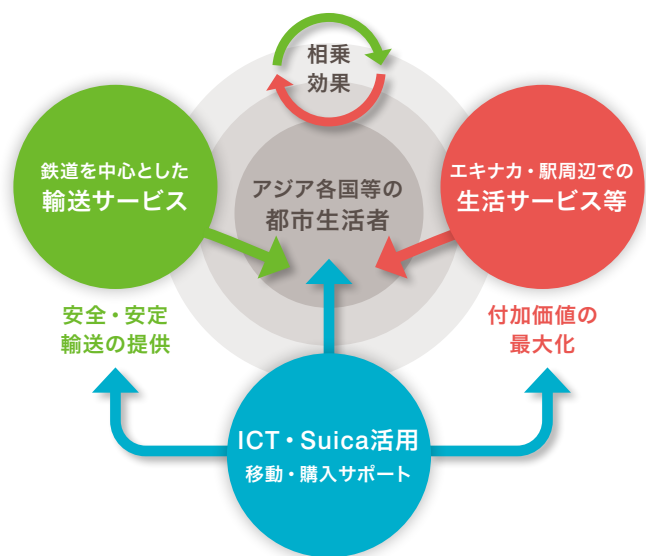
インドネシア通勤鉄道会社の運転士に
出区点検を説明している様子

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めます。また、徹底したリスクコントロールのもと、グループ力を総合かつ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、海外でも事業を推進していきます。

シンガポールにおいては、トムソン・イーストコースト線の駅構内商業区画の開発を推進、台湾においては、海外初のホテル事業として、ラグジュアリーホテル「ホテルメトロポリタンプレミア台北」の開発を推進しており、2021年の開業を予定しています。

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)

国際標準化への取り組み

これまで当社グループが参画した海外プロジェクトでは、国際規格や欧州規格への適合を求められるなど、海外と日本の技術仕様の違いによるさまざまな課題に直面してきました。

私が所属するグループでは、これらの課題を解決するため、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やUIC(国際鉄道連合)が発行する高速鉄道に特化した業界規格(高速鉄道IRS)へ日本の技術仕様を盛り込み、整合化を図る活動を推進しています。大きなやりがいを感じる一方、他国の技術から学ぶことも多く、日本と異なる考え方にに対し、謙虚に耳を傾けるよう心がけています。

今後も標準化活動を通して日本の技術を海外に普及させ、当社グループの海外事業拡大に貢献していきます。

国際事業本部
標準化戦略・推進グループ
佐久間 香介

国際ビジネススキル向上に向けた取り組み

私の所属するグループでは、各国際事業案件のリスクを事前に洗い出すことや対策の検討等を行っています。

当社グループが変革のレベルとスピードを上げ、早期に国際事業の収益向上を図るためには、各事業に携わる社員一人ひとりのリスクへの感度を磨き、今まで以上にリスクコントロールを徹底させる必要があります。

そこで現在、私たちは「リスク感度のあるグローバル人材の育成」を目指し、職場や系統に関わりなく幅広い社員が国際事業のリスクを学べる教材作成と研修企画を行っています。今後もこの取り組みを進め、国際事業の収益力向上に貢献します。

国際事業本部
国際ビジネス事務グループ
田中 麻友子

国際協力と国際機関を通じた世界への貢献

施設視察のため当社を訪れる海外鉄道関係者は約40カ国、計630名(2019年度)に上り、相互理解の促進に貢献しています。また、加盟するUIC(国際鉄道連合)やUITP(国際公共交通連合)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

オンライン会議
(UITPアジア太平洋地域理事会)

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。

「海外OJTトレーニングプログラム」では、約3か月間、現地専門家等に指導を受けながら実際に業務を行い、知識や経験、技術力等を高めます。

2020年度は、国際商務や語学力など、さらなる海外ビジネススキル向上を目的とした研修も実施しました。今後も海外留学や海外研修のほか、オンライン研修も活用し、継続して海外プロジェクトで活躍できる人材育成に取り組んでいきます。



「海外旅行博」で商品の説明をするOJT生



英国企業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。技能実習制度を活用し、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)で、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。今後こうした施策を大宮以外の総合車両センターにおいても実施します。



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

「変革2027」のもと、安全を経営のトッププライオリティと位置付け、「究極の安全」を実現するために技術・技能を着実に継承するほか、キャリアビジョンの構築支援や社員の意欲に応える取組みを拡充するなど、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

「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。

全乗務員区所に実際の映像で訓練ができるシミュレータを配備しているほか、安全や技術継承のキーマンを中心に仕事の目的やルールの成り立ちなどの「本質」を教えることで、「究極の安全」を追求しています。

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」や「主務職ゼミナール」、将来の技術者を育成するための「技術アカデミー」等、多くの教育プログラムを実施しています。

また、従来の集合型研修に加え、オンラインツールを活用し、社員が学びたいときに、学びたいことを学べる環境を整えるため、オンライン研修を拡充しています。

さらに、研修だけでなく、社員間の意見交換を促進する場として、「オンライン・本社交流プログラム」「オンライン本社訪問」等も行っています。



実践管理者育成研修

現場発意の取組みの推進（現場での学びの深化）

社員が自らの発意に基づき、業務改善や課題解決を行う「My Project」制度を導入しています。「My Project」の活動そのものを「人材育成の機会」と位置付け、「自ら考え行動する社員」の育成に取り組んでいます。2020年度からは「My Project」における好事例を広く社員に周知するため「My Projectポータルサイト」を開設し、情報発信を行っています。また、現場社員の発意による研修も実施し、現場単位で学びたいことを自ら企画、運営を行うことで社員が成長する意欲に応える取組みを推進しています。

DXをリードする人材の育成

デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進していくためには、当社固有の業務知識に加えて、デジタル技術を身に付けた人材(デジタル人材)の育成が重要です。

全社的なデジタル人材の育成に向け、基礎的な資格である「ITパスポート」の取得支援等を通じて、社員のデジタルリテラシーの向上に努めています。

公募制による生活サービス部門への異動

駅業務に従事している際、コロナ禍におけるお客さまの働き方の急激な変化を肌で強く感じていました。その折に2021年度公募制異動(新事業 STATION WORK)の募集があり、日本社会の働き方改革に貢献したいという想いから応募しました。

今後は「働く人の“1秒”を大切に」のコンセプトのもと、多様化するテレワークニーズに応え、新しい働き方を提案していきます。



事業創造本部
新事業創造部門
青柳 哲

新たなジョブローテーションの実施

社員の挑戦意欲に応える柔軟な人事運用を実現するため、「新たなジョブローテーション」を2020年度より行っています。すべての社員が多様な経験を積み、能力を余すことなく発揮できる機会を提供することで社員の活躍フィールドを拡げ、「新たな輸送サービスの価値の創造」に貢献できる社員の育成、「さらなる生産性の向上」を目指していきます。

組織横断プロジェクト

お客さまのより近くで創意を発揮することで社員の働きがいを創出し、当社グループが持続的に成長することを目的に「組織横断プロジェクト」を推進しています。2021年7月現在、29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、系統を超えてエリアや線区の課題解決に取り組んでいます。

私が所属するプロジェクトでは、「これまでの役割分担に捉われない新たな働き方の検討」をテーマに据えて、駅と駅、駅と乗務員区など、各現場の社員がその箇所の業務を行うだけでなく、多様な職場や職種で働ける仕組みづくりを進めています。



仙台支社山形駅

伊藤 充裕



駅で放送を行う乗務員区の社員

JR東日本グループ一体となった人材育成の推進

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経営者・管理者を育成することを目的とし、「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。2015年度から部長コース、2016年度から課長コース、2020年度から次期管理者コースを実施し、各社のこれらを担う社員の育成に取り組んでいます。また、「実践管理者育成研修」と「技術アカデミー」はグループ会社社員も受講対象とし、当社グループで活躍する人材を育成しています。



JR東日本グループ経営幹部養成セミナー

グループ一体となった改善活動の実施

当社グループ各社の改善活動事例を共有する場として、「My Project交流会」や「JR東日本グループ改善活動報告会」をそれぞれ毎年開催しています。さらに、それらの改善事例のうち、グループ内における業務の標準化を推し進める規範となるものは「KAIZEN社長表彰」として表彰しており、2020年度からはグループ各社の改善の取組みも表彰の対象としました。2020年度からは各種報告会をオンラインで配信し、参加者以外にも好事例を共有することで、改善活動のレベル向上に努めています。



JR東日本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

当社グループの強みは、グループで働く社員の多様性や社員の有する幅広い経験および技能を反映したさまざまな視点や価値観の違いであると認識しています。今後さらに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きます。

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、女性が働きやすい環境を整えるなど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」の各段階において女性活躍の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。2021年4月



現在、当社の女性社員数は8,605名(全社員の17.3%)、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695名(管理者の7.2%)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。

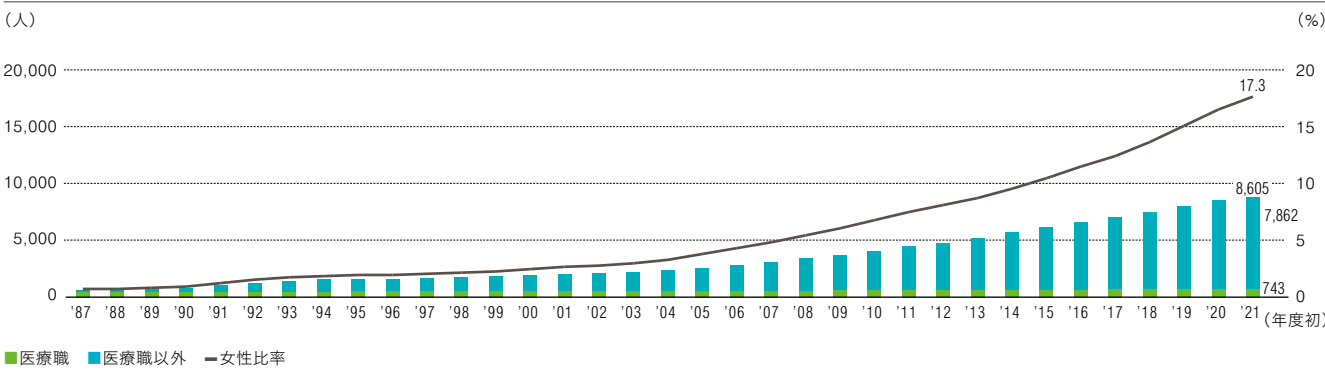
女性社員の活躍推進に向けた目標設定

- ・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。

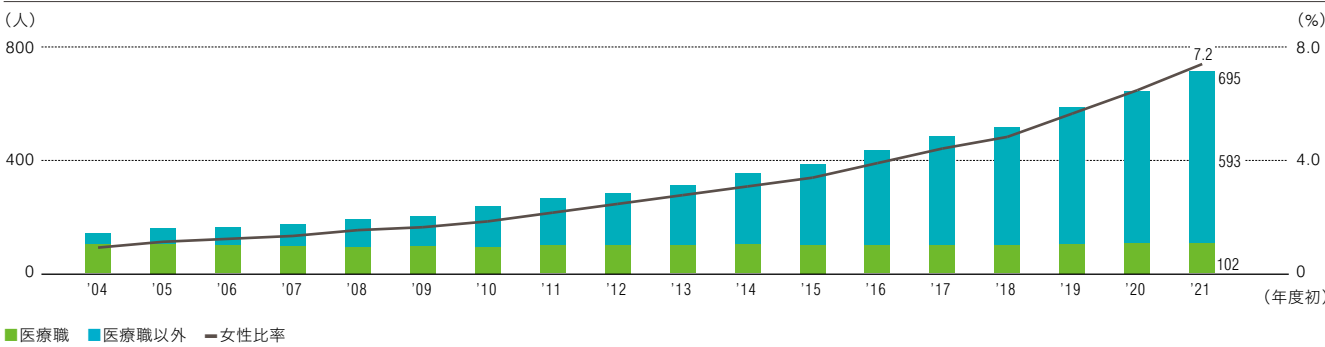
グループ会社のえるぼし認定状況

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に取り組んでいます。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)の制度を導入しているほか、配偶者出産休暇の設定や養育休暇・看護休暇の拡充など、新たな制度変更を実施しました。また、事業所内保育所を全12支社エリアに設置しており、24時間保育が可能な保育所など、不規則な勤務で働く社員へのサポートを充実させています。両立への理解促進の取組みとして、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。2021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2.59%と法定雇用率2.3%を上回っています。引き続き、障がいのある社員が十分に能力を発揮し活躍できる環境の整備に取り組んでいきます。

(株)JR東日本グリーンパートナーズ

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、植栽の管理、事業用品の集配・仕分けや「TRAIN SUITE四季島」のアメニティグッズの管理、木のストローの作成を手がけるなど、障がい者の活躍の場を広げるために取り組んでいます。



環境にやさしい木のストローを、障がいのあるスタッフが一本一本まごころ込めて丁寧に手づくり

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。2021年4月現在、約10,220名の社員がエルダー社員として在籍・活躍しています。

外国籍社員の活躍推進

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めています。2021年4月現在、約90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。



学生向け採用イベントで当社をPRする外国籍の社員

LGBTQ社員等への理解に向けた取組み

LGBTQ(性的マイノリティ)を多様性の一つとして認識し、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、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LGBTQ社員への理解を促す記載を追加し、毎年の全社員教育に組み込んでいます。なお、当社はLGBTQ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4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

社員とのかかわり

制服のリニューアル

グループ経営ビジョン「変革2027」にある、すべての人の「心豊かな生活」の実現を目指し、社員が新たな気持ちでチャレンジするシンボルとして、2020年5月以降、制服のリニューアルを行っています。

新制服は女性社員の活躍の場の拡大やLGBTQに配慮し性差の少ないデザインとしたほか、社員の意見を反映し、機能性や着心地を向上させています。



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は、社員一人ひとりの成長はもちろんのこと、企業の成長、さらには社会における新しい価値の創造につながると考えています。

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年からは、工事事務所や総合車両センター、発電所などの一部現業機関へフレックスタイム制の拡大を進めており、今後も多様な働き方を推進していきます。

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

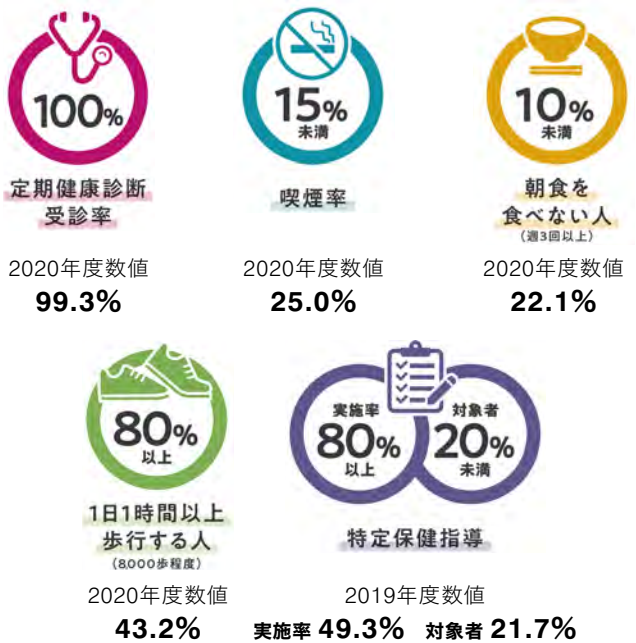
当社グループでは、社員一人ひとりが心身ともに健やかに生活するとともに、その意欲や能力を最大限に発揮し、いきいきと働くために、「健康経営中期ビジョン2023」に基づき社員の健康増進に取り組んでいます。

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にも貢献しています。

健康経営の取り組み

各職場では健康経営の推進に向けた積極的な取り組みが自発的に行われ、健康増進に関する委員会や「My Project」等のチームを中心に、歩行や体操を活用した運動習慣づくりや食事の改善、正しい健康知識の共有に努めています。また、先進的な取り組みや顕著な実績を上げた職場やグループ会社に対しては、表彰を行うとともにその内容を広報誌等で紹介し、グループ全体で、職場からの「健康経営中期ビジョン2023」の達成を推進しています。



さまざまな取り組みが認められ、当社は「健康経営優良法人2021(大規模法人部門)」に認定されています。



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30クラブ)を支援しています。

企業スポーツへの取り組み

「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。



JR東日本秋田バスケットボール部「ベッカーズ」



JR東日本ランニングチーム

「健康経営中期ビジョン2023」達成に向けての取り組み

当センターでは、担当する盛岡支社管内で働く社員の喫煙率低下に重点的に取り組んでいます。盛岡支社管内社員の喫煙率は、全国平均と比べても明らかに高く、将来的に健康を害する可能性があります。当センターが行った社員の喫煙に関する実態調査では、喫煙者だけでなく、非喫煙者も「喫煙はストレスを解消する作用がある」などというような喫煙に対して誤った認識を持っていることが分かりました。そこで、認識を改める目的で、自作動画による禁煙教育を行いました。さらに、禁煙環境の整備および受動喫煙対策のため、屋内全面禁煙を推進しました。その結果、2018年度 of 取り組み開始から2020年度までに喫煙率は4.4%低下し、着実に成果が表れ始めています。

今後も「健康経営中期ビジョン2023」で掲げた喫煙率15%未満を目指し、社員の健康増進に取り組んでいきます。



盛岡鉄道健診センター
種市 悦子

環境

CONTENTS

サスティナブルな社会の実現を目指して..... 66

地球温暖化防止への取り組み 67

資源循環の取り組み..... 73

その他の取り組み 75

TCFD提言への取り組み 76

特に関連するゴール



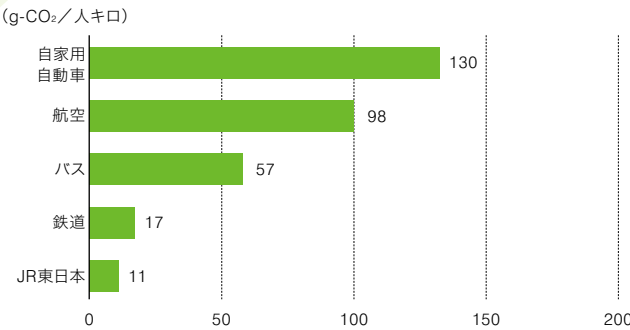
関連するゴール



サスティナブルな社会の実現を目指して

鉄道は運輸部門において輸送量当たりのCO₂排出量が相対的に小さく、環境にやさしい輸送機関です。当社グループは、「脱炭素社会」実現への貢献に向けた取り組みを推進するとともに、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ています。

輸送量当たりのCO₂排出量(旅客)(2019年度)



出典：国土交通省ホームページを加工して作成

ゼロカーボン・チャレンジ2050

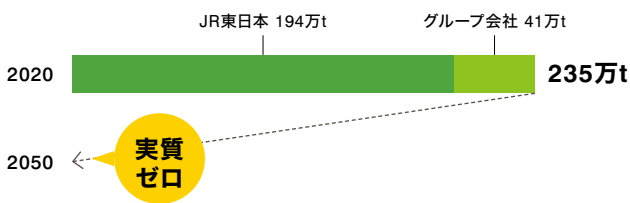
当社は、グループ経営ビジョン「変革2027」において、「ESG経営の実践」を経営の柱として掲げ、2050年度の鉄道事業におけるCO₂排出量「実質ゼロ」を目指す環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を2020年5月に公表しました。

2020年10月には、さらに「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を当社グループ全体の目標とし、グループ一体となって2050年度のCO₂排出量「実質ゼロ」に挑戦することを公表しました。

グループの総力を挙げて、エネルギーを「つくる」から「使う」までのすべてのフェーズでCO₂排出量「実質ゼロ」に向けたチャレンジを行っています。



2050年度CO₂排出量削減目標



地球温暖化防止への取り組み

JR東日本グループ全体の脱炭素化に向けて

「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成に向け、グループ全体で取り組みを推進します。中期目標については、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)においてパリ協定が採択されたことを踏まえ、2030年度を達成年度としています。

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P67～75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。

2030年度までのCO₂排出量およびエネルギー使用量の削減目標

項目		目標値
総量削減	鉄道事業のCO ₂ 排出量(t-CO ₂)	50%削減(2013年度比)
	鉄道事業のエネルギー使用量(億MJ)	40%削減(2013年度比)
原単位削減	列車運転用電力量(新幹線)(kWh/車両キロ)	毎年1%削減(2020年度比)
	列車運転用電力量(在来線)(kWh/車両キロ)	
	支社等におけるエネルギー使用量(kL/m ³)	

項目	目標値
原単位削減	グループ会社各社のエネルギー使用量 毎年1%削減(5年間平均)

2030年度までのエネルギー使用量削減に係るその他の目標

項目		目標値
取組み内容	ホーム・コンコース照明全数LED化	累計41.5万台
	大型空調設備の高効率化	累計38箇所
	小型空調設備の高効率化	3,300台
	再生可能エネルギー電源の開発	70万kW

2020年度までのエネルギー使用量の削減目標

項目		基準値(2013年度)	目標値	2020年度実績
総量削減	鉄道事業のエネルギー使用量(億MJ)	517	485(6.2%削減)	473☆(8.5%削減)
原単位削減	列車運転用電力量(新幹線)(kWh/車両キロ)	2.49	2.36(5.1%削減)	2.31☆(6.9%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)	1.47☆(7.3%削減)
	支社等におけるエネルギー使用量(kL/m ³)	0.0407	0.0366(10.0%削減)	0.0331☆(18.7%削減)

項目	目標値	2020年度実績
原単位削減	グループ会社各社のエネルギー使用量 各社が毎年1%削減	全体で11%増加

2020年度までのエネルギー使用量削減に係るその他の目標

項目		目標値	2020年度実績
取組み内容	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8.3万台
	大型空調設備の高効率化	累計10箇所	累計10箇所

※ 表内■はグループ会社の目標。

地球温暖化防止への取り組み

JR東日本グループ全体のエネルギー使用量とCO₂排出量☆

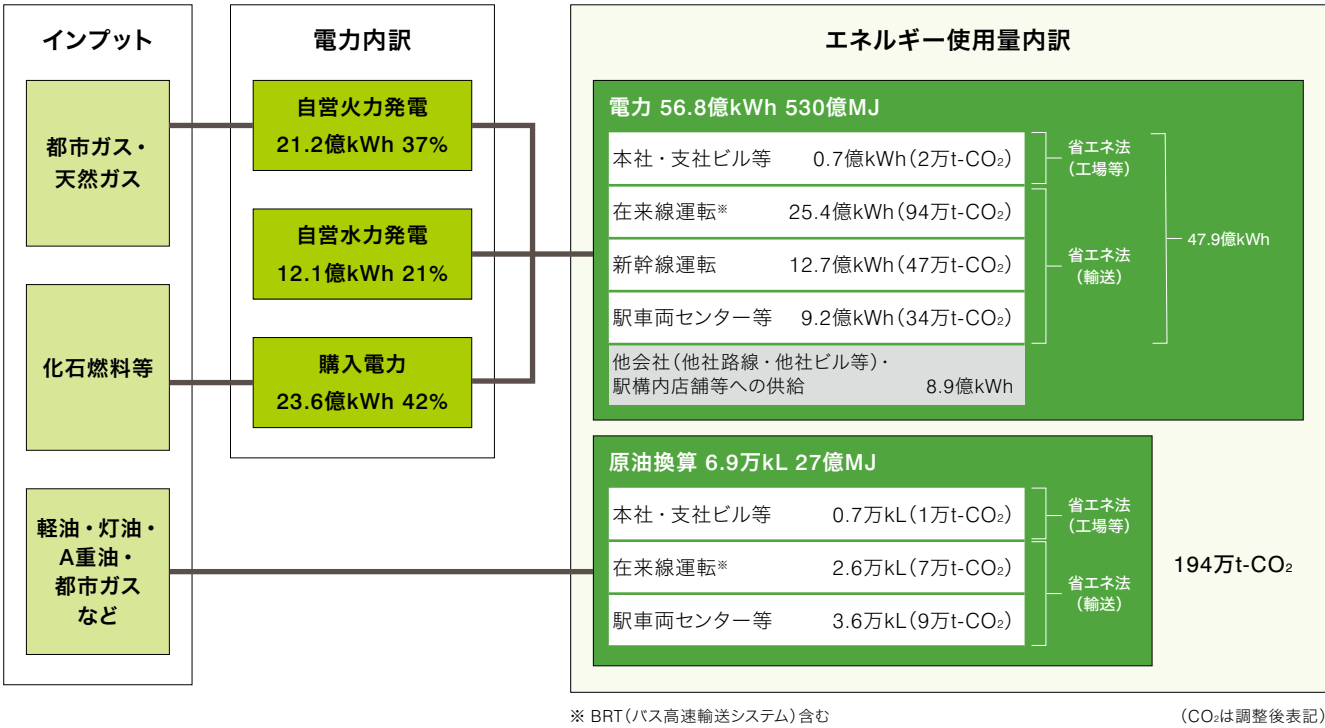
2020年度実績



※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、電力の詳細については、以下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CO₂排出量：グループ全体のスコープ1排出量は144万t-CO₂※、スコープ2排出量は139万t-CO₂※です。
※4 外部から供給している電力に起因するCO₂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。

エネルギーフローマップ☆

当社における、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。

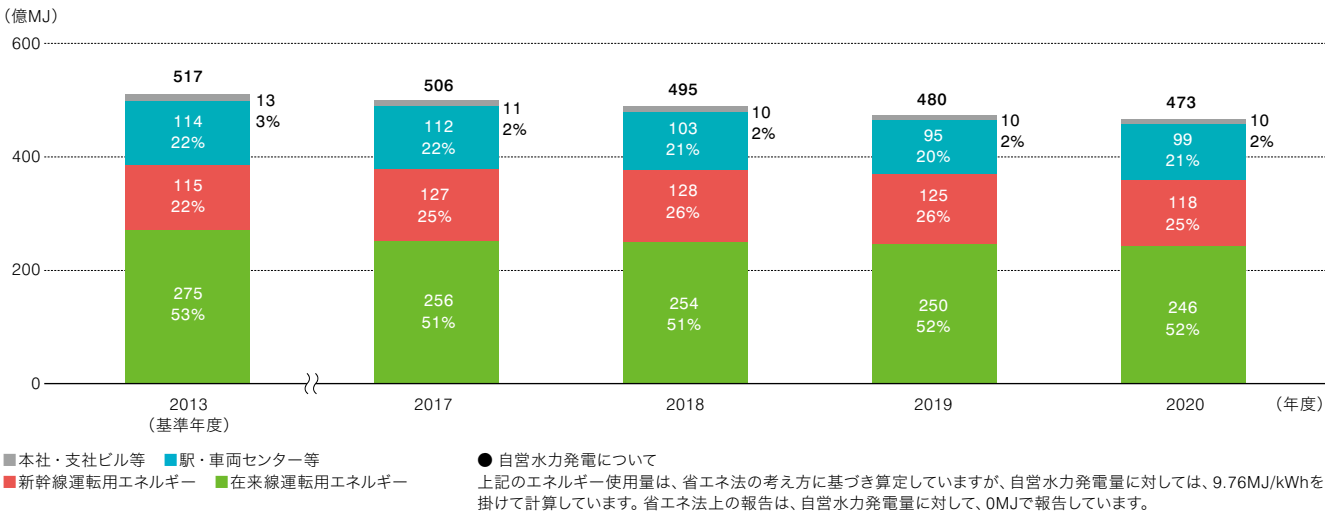


● 集計範囲について
エネルギー使用量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体としていますが、当社が駅業務等を委託している会社の当該業務に係るエネルギー使用量も集計範囲に含めています。一方、グループ会社等が運営する駅構内店舗等のエネルギー使用量は、集計範囲に含めていません。当社の事業全体に係るエネルギー使用量はエネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)の輸送および工場等の集計範囲と整合させています。
● 算出方法について
エネルギー使用量は、省エネ法に定める方法で算定しています。

エネルギー使用量の推移

鉄道事業に係るエネルギー使用量の推移と、その内訳を示しています。使用量のうち、約8割が列車運転用のエネルギー、残りの約2割が駅や車両センター、本社・支社ビル等で使用するエネルギーとなります。2020年度の使用量は473億MJとなり、2013年度に比べて44億MJの削減となりました。

鉄道事業のエネルギー使用量☆

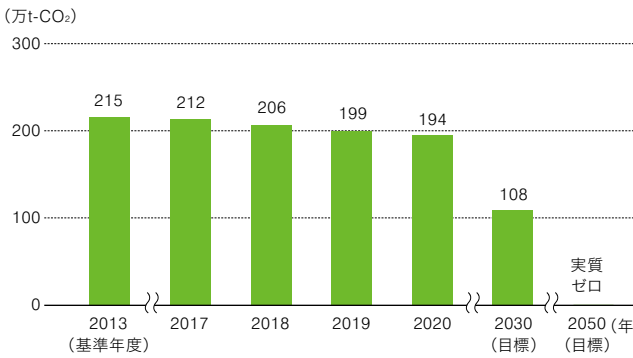


CO₂排出量の推移

鉄道事業に係るCO₂排出量の推移を示しています。2020年度の排出量は194万t-CO₂となり、2013年度と比べ21万t-CO₂の削減となりました。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

鉄道事業のCO₂排出量☆



● 集計範囲について
CO₂排出量の集計範囲は、上記記載のエネルギー使用量の集計範囲と同様です。

● 算出方法について
CO₂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CO₂排出量に関しては、鉄道輸送に用いられる電力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2020年度のCO₂排出量は196万t-CO₂(前年度比5万t-CO₂減)となります。

スコープ別のCO₂排出量

項目	スコープ1☆	スコープ2☆	スコープ3
2020年度排出量(単体ベース)	135万t-CO ₂	115万t-CO ₂	409万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CO₂
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CO₂
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CO₂

※ スコープ1とスコープ2の合算値とCO₂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1が98万t-CO₂※(103万t-CO₂)、カテゴリ2が238万t-CO₂※(271万t-CO₂)、カテゴリ3が46万t-CO₂※(34万t-CO₂)、カテゴリ13が27万t-CO₂※(67万t-CO₂)です。()内は2019年度の数値です。

● 算出基準について
各カテゴリの算定基準については、以下の通りです。
カテゴリ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13：JR東日本がオーナーとなる建物等の延床面積×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しています。
※2 (2020年度)：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.3.1)(2021年3月)」(排出原単位DB V3.1)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリ13の算定では、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用しています。(2019年度)：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)」(排出原単位DB V2.6)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリ13の算定では、飲食店の建物用途別・単体面積当たりの原単位データを一律で採用しています。
※3 (2020年度)：燃料は、IDEA(Inventory Database for Environmental Analysis)「データベース(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)(v2.3)(2019年12月27日)」の原単位データを採用し、電力および熱は排出原単位DB V3.1の原単位データを採用しています。(2019年度)：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、電力および熱は排出原単位DB V2.6の原単位データを採用しています。

地球温暖化防止への取り組み

JR東日本グループのエネルギーに関する取り組みの全体像

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CO₂排出量ゼロの再生可能エネルギーを使用しています。

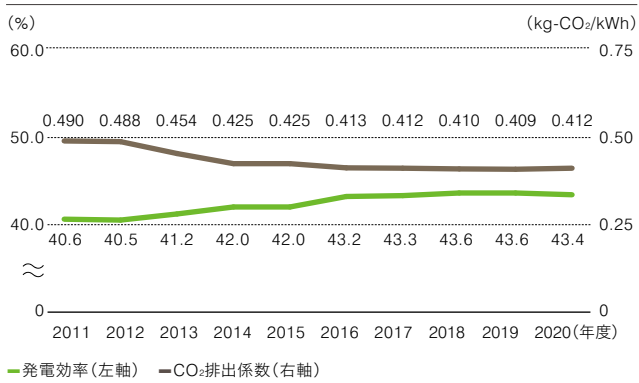


自営発電所

自営の火力発電所(神奈川県川崎市)は総出力80.9万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。効率の良い「複合サイクル発電設備※」の導入を進めており、2021年6月には新しい1号機が運転を開始しました。今後もCO₂排出量削減に向けて、効率向上などに取り組んでいきます。

自営の水力発電所(新潟県十日町市・小千谷市)は総出力44.9万kWであり、CO₂が発生しないクリーンなエネルギー電源として当社の鉄道輸送を支えています。また、魚道の整備やサケの稚魚放流活動などを通じ、河川環境との調和や地域との共生を目指しています。

※ 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CO₂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CO₂排出係数については、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CO₂排出係数
2020年度の調整後排出係数は0.283(kg-CO₂/kWh)でした。

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家や駅舎屋上、車両センター構内に設置し、自家消費する取り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電車ACCUMの運行に使用しています。これらの取り組みにより、2020年度は約210万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)を活用した取り組みとしては、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、2020年度は約9,150万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、「CO₂フリー電気」を供給することで、2030年度までに東北エリアの電車の運行に係るCO₂排出量ゼロを目指します。

なお、2030年度の再生可能エネルギー電源開発の目標を70万kW、2050年度の目標を100万kWとしています。

JR東日本グループの主な再生可能エネルギー開発計画



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。

地球温暖化防止への取り組み

列車運転用エネルギーの削減

電車については、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」を搭載した省エネ車両の導入を進めています。また、非電化区間のディーゼル車については、一部を「ディーゼルハイブリッド車」と「蓄電池駆動電車（愛称ACCUM：アキュム）」に取り替えています。烏山線のほか、2021年3月より男鹿線ではすべての車両がACCUMで運行されています。2021年3月末までに、全車両の98.5%（12,198両）が省エネ車両となっています。



E235系（横須賀線）



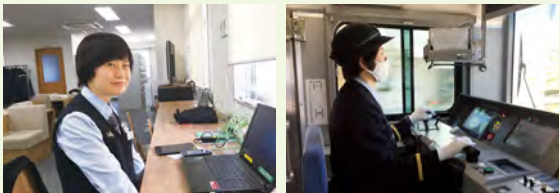
EV-E801系（男鹿線）

乗務員による省エネ運転操作

山手線の運転操作による電力消費量削減を目的に、省エネ運転PTを立ち上げ、データ収集・分析を行っています。

新型車両の置き換えで削減される電力量は約3%ですが、省エネ運転を実施すると10%以上の削減が見込まれます。

省エネ運転の意識を当社全体に浸透させることを目指し、今後も取り組みを続けていきます。



東京支社池袋運輸区

新井 由紀子

エコステ

「省エネ」「創エネ」「エコ実感」「環境調和」の4つの要素を駅に導入する取り組みである「エコステ」の整備を進めています。「エコステ」モデル駅全12駅のほか、2020年3月には「エコステ」として高輪ゲートウェイ駅が、同年12月には千駄ヶ谷駅の整備が完了しています。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。



千駄ヶ谷駅
（太陽光発電設備による創エネ）



千駄ヶ谷駅
（CLT建材による環境調和）

水素エネルギーの利活用

これまで、FCバス（燃料電池バス）やFCV（燃料電池自動車）を導入するとともに、水素ステーションを開設しました。2022年3月頃より、鶴見線および南武線でハイブリッド車両（燃料電池）試験車両（愛称HYBARI：ひばり）の実証試験を開始し、実証試験の状況を踏まえ、将来の社会実装を推進していきます。

また、トヨタ自動車（株）と締結した「水素を活用した鉄道と自動車のモビリティ連携」により、駅を拠点とした水素サプライチェーンの構築による魅力ある地域づくりへの貢献を目指しています。今後もエネルギーの多様化に取り組み、水素社会の実現と需要拡大に向け、当社が持つ駅や鉄道沿線のリソースをベースに、さまざまな取り組みを推進していきます。



水素ステーション



FCバス（JR竹芝水素シャトルバス）



ハイブリッド車両（燃料電池）試験車両 FV-E991系（HYBARI）

資源循環の取り組み

2030年度までの資源循環目標

項目			2030年度目標（%）
リサイクル率向上 （単年度）	駅・列車ゴミのリサイクル率		94
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率		100
	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
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率		96
原単位削減 （2020年度基準）	BtoCで提供する	ワンウェイプラスチックの削減	25
		ワンウェイプラスチック容器包装等を再生可能素材へ切替	60
		食品廃棄物最終処分量の削減	50
	廃棄物（一廃・産廃）の削減割合およびリサイクル率※1	削減割合※2	32
		リサイクル率※2	73

2020年度の単年度目標・実績

項目		目標値（%）	2020年度実績（%）
リサイクル率向上 （単年度）	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	94
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率	96	85
	グループ会社におけるリサイクル率	100	100※3

表内■はグループ会社の目標

※1 海外グループ会社除く

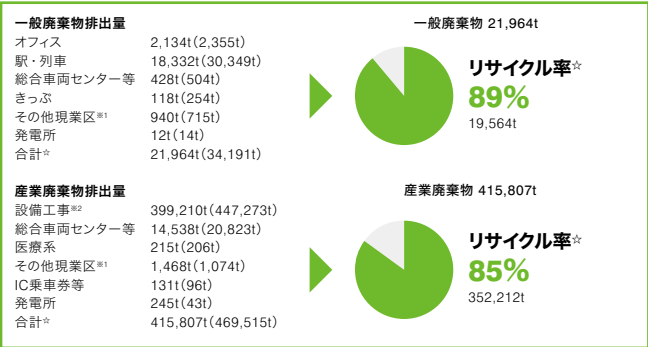
※2 廃棄物の排出事業者となっていない会社は除く

※3 グループ会社の廃棄物リサイクルの実施率

グループ全体の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率（2020年度実績）

（ ）内は2019年度

JR東日本の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※3

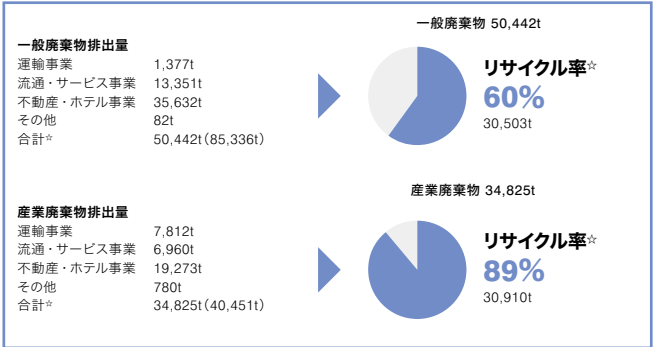


※1 その他現業区：設備のメンテナンス等を行う技術センターや乗務員区所等です。

※2 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。

※3 廃棄物には「有価物」を含みます。

グループ会社の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※3



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

グループ全体の水使用・OA用紙使用量

（ ）内は2019年度

JR東日本の使用量



※水使用は、上水、工業用水および地下水使用量の合計値です。

グループ会社の使用量



資源循環の取り組み

当社グループでは資源循環社会の実現のため、事業活動において排出されるさまざまな廃棄物の排出量・処分量削減に向けて、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)の取り組みを進めています。



※ RPF (Refuse derived paper and plastics densified Fuel) : 主に産業系廃棄物のうち古紙および廃プラスチック類を主原料とした高品位の固形燃料

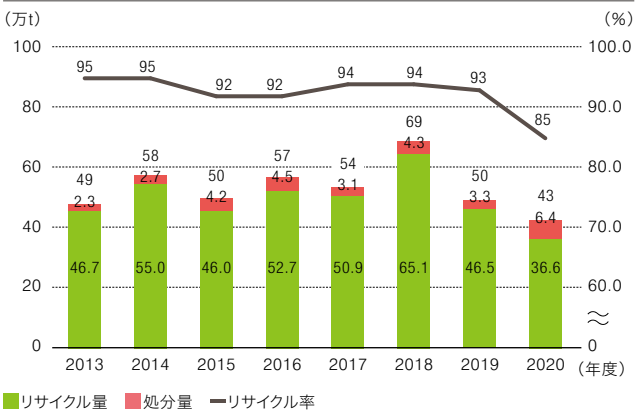
駅・列車で発生するゴミの回収と再生

駅や列車から排出される資源ゴミは、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、リサイクル率向上の取り組みを進めています。また、雑誌、新聞紙等は、グループ内の事務用紙等に、使用済のきっぷはすべてトイレトペーパー等々にリサイクルしています(リサイクル率100%)。

設備工事・車両センター廃棄物の削減とリサイクル

当社の廃棄物の約7割を占める設備工事では、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廃棄物の削減に取り組んでいます。また、車両センターなどでは、廃棄物を約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。

駅・列車・総合車両センター・設備工事からの廃棄物の推移



リサイクル率の推移

	2013年度	2018年度	2019年度	2020年度
駅・列車廃棄物	94%	94%	93%	93%
車両センター廃棄物	93%	96%	95%	94%
設備工事廃棄物	96%	94%	93%	85%
合計	95%	94%	93%	85%

プラスチック削減の取り組み

2019年10月～2020年12月にかけて「なくそうプラごみキャンペーン」を展開し、プラスチック問題の啓発と、グループ会社直営店舗で配付するプラスチック製レジ袋・ストローについて、2020年9月末までにバイオマス素材等への切替を完了しました。この取り組みに関して同年12月環境省主催の「みんなで減らそうレジ袋チャレンジ」において「企業部門 優秀賞」を受賞しています。さらに2020年度には、ワンウェイプラスチック削減・切替の中長期目標を設定しました。

食品廃棄物削減の取り組み

従来からの取り組みに加え、2020年度には、食品廃棄物についても、2030年度に向けた最終処分量削減の中長期目標を設定しました。

バイオガス発電による食品リサイクル

当社グループで発生する食品廃棄物のリサイクル率向上・再生可能エネルギー創出のため、(株)JR東日本環境アクセス・JFEグループとの共同出資により、(株)Jバイオフードリサイクルを設立し、2018年から同社横浜工場で食品廃棄物のバイオガス化による発電事業を展開しています。

その他の取り組み

生物多様性の取り組み

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年度から継続して実施しています。2020年度は群馬県中之条町で「四万ふるさとの森づくり」を実施しました。また、WATERS takeshibaにおいて干潟を整備し、地域の学校等と協力して水棲生物の観察・調査などを実施したほか、継続して環境調査等を行っています。



また、バイオガス発電の初の地方展開として、東北鉄道運輸(株)・JFEグループ・東京ガス(株)との共同出資により、宮城県仙台市に(株)東北バイオフードリサイクルを設立しました。同社仙台工場は2022年春の営業開始を予定しています。



Jバイオフードリサイクル横浜工場



東北バイオフードリサイクル仙台工場(完成イメージ)

フードシェアによる食品廃棄物削減

JR東日本スタートアップ(株)・(株)JR東日本クロスステーションは、(株)コークッキングと協業し、東京駅エキナカ店舗で販売しきれなかった食品を買い取り、同駅で働く従業員に閉店後に販売する「TABETEレスキューデリ」の実証実験を行いました(2020年1月～)。エキナカ全体で約4.3トンの食品廃棄物削減を実現し、2021年3月からは本格運用を開始しています。

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2020年度の漏えい量は、約0.4万t-CO₂e*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、2020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しています。

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

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把握と情報開示が求められています。当社では、2020年1月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明するとともに、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定量評価を行っています。TCFDのフレームワークを活用し積極的な情報開示に取り組みます。

TCFD提言に基づく情報開示の概要

提言	JR東日本の取組み
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。2020年10月に「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を当社グループ全体の目標に掲げ、グループ一体となって2050年度のCO ₂ 排出量「実質ゼロ」に挑戦しています。
戦略	気候変動に伴うリスクおよび機会を特定し、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。具体的には、自然災害に係る物理的リスクを重要なリスクと特定し、国から公表されているハザード情報等を用いた精緻な手法でシナリオ分析を実施しています。
リスク管理	気候変動に伴う各部門のリスクを把握し、回避・低減を図っています。具体的には、輸送サービス事業における物理的リスクの低減に向け、取組みを強化、推進しています。
指標と目標	気候変動に係る指標と目標として、2050年度までに当社グループ全体のCO ₂ 排出量「実質ゼロ」、2030年度までに鉄道事業のCO ₂ 排出量50%削減、エネルギー使用量40%削減を設定しています。

戦略の詳細

(1) リスクおよび機会の特定

気候変動に伴うリスクと機会には、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」に起因するものと、「脱炭素」に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特定しています。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

(2)シナリオ分析(物理的リスク)の詳細

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。これらの要因による財務的影響を把握し、事業戦略の

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。



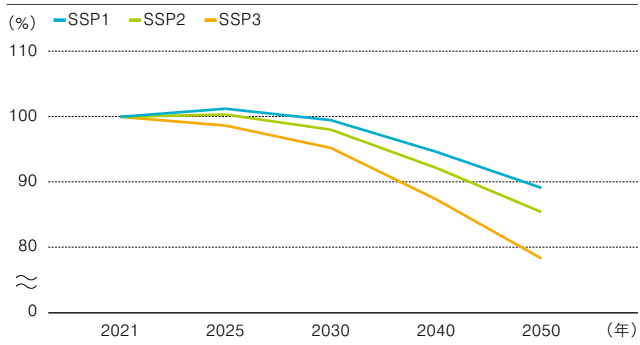
①当社事業エリアの人口動態に基づく旅客収入推移の試算

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3,500億円の差が生じる結果となりました。なお、旅客収入推移の試算においては、コロナ終息後の見通しを考慮しています。

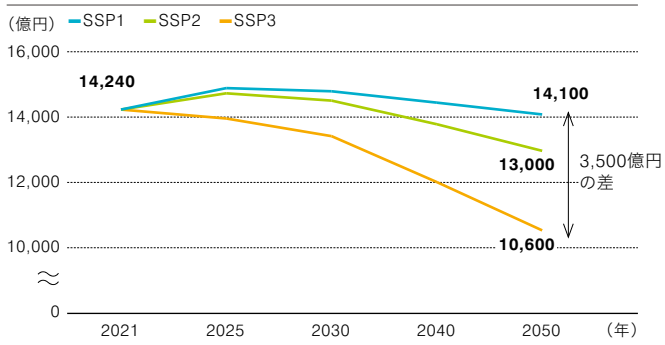
※1 SSP：社会経済シナリオ(Shared Socioeconomic Pathways)

※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℃)	持続的發展社会：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

当社の主要な鉄道資産、および旅客収入の大きい路線は、大部分が首都圏とその周辺に集中しており、このエリアで広範囲に災害が発生した場合、財務的影響が大きくなることが想定されます。

これを踏まえ、具体的に想定される災害事象として、関東を流れる一級河川の氾濫(計画規模降雨による)によって発生する浸水をシナリオ分析の対象とし、最も財務的影響が大きいと想定される荒川の氾濫シナリオを選定しました。

具体的には、国から公表されている浸水想定と、主要路線の資産額、旅客収入推移を用いて、財務的影響の定量評価を行いました。

(3) 分析結果と今後の方針

①旅客収入や設備への影響

荒川が氾濫した場合、首都圏から関東近郊にかけて多くの

浸水対策の有無	シナリオ	試算期間	財務的影響増加額(億円) (旅客収入減少額と災害復旧費用増加額の合計)	
			2050年単年	試算期間累計
浸水対策なし (ハード・ソフト)	RCP2.6(2℃)	2021～2050年	+34	+514
	RCP8.5(4℃)		+40	+600
浸水対策あり (ハード・ソフト)	RCP2.6(2℃)	2021～2050年	+13	+198
	RCP8.5(4℃)		+16	+244



主要路線が浸水し、駅や線路などの鉄道資産の罹災による財務的損失が発生すること、および、浸水に伴う計画運休や復旧に要する期間に応じた旅客収入の逸失による財務的損失が発生することが明らかになりました。

②財務的影響

このシナリオに、将来の洪水発生確率の増加^{※3}を踏まえることで、2050年までの財務的影響を分析したところ、2050年単年において、RCP^{※4}2.6(2℃)シナリオでは34億円、RCP8.5(4℃)シナリオでは40億円の財務的影響(旅客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。

③自然災害対策による効果

一方で、JR東日本では、計画規模降雨を想定し、運行への影響が大きいと考えられる電気設備のかさ上げや建屋開口部への止水板の設置などのほか、車両疎開判断支援システムおよび車両疎開マニュアルの整備(P34「浸水に関する取組み」参照)を行い、ハード・ソフトの両面から、設備の重要度に応じた自然災害対策を進めています。この効果を考慮した場合、財務的影響の増加額はRCP2.6(2℃)シナリオでは13億円、RCP8.5(4℃)シナリオでは16億円となりました。今後は、他の主要なシナリオについても財務的影響を試算し、対策の有効性を確認していきます。

※3 Yukiko Hirabayashi et al. (2013). Global flood risk under climate change. Nature
 ※4 RCP (Representative Concentration Pathways): IPCC第5次評価報告書の代表
 濃度経路シナリオ

役員一覧

2021年7月現在



取締役

- 1

取締役会長
富田 哲郎
- 2

代表取締役社長
深澤 祐二
- 3

代表取締役副社長
喜勢 陽一
- 4

代表取締役副社長
伊勢 勝巳
- 5

代表取締役副社長
市川 東太郎
- 6

常務取締役
坂井 究
- 7

常務取締役
大内 敦
- 8

常務取締役
伊藤 敦子
- 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)
河本 宏子

監査役

- 12

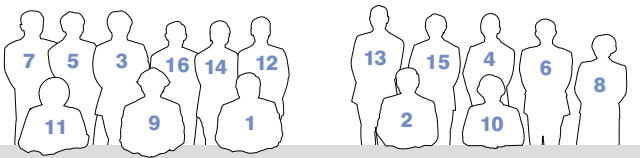
常勤監査役(社外監査役)
瀧口 敬二
- 13

常勤監査役(社外監査役)
樹下 尚
- 14

監査役(社外監査役)
金築 誠志
- 15

監査役(社外監査役)
森 公高
- 16

監査役
橋口 誠之



役員略歴

取締役



1974年 日本国有鉄道入社
1987年 当社入社
2000年 取締役 総合企画本部経営管理部長
2003年 常務取締役 総合企画本部副本部長
2008年 代表取締役副社長 事業創造本部長
2009年 代表取締役副社長 総合企画本部長
2012年 代表取締役社長
2018年 取締役会長（現在）

取締役会長

富田 哲郎



代表取締役社長

深澤 祐二

1978年 日本国有鉄道入社
1987年 当社入社
2003年 総合企画本部投資計画部長
2006年 取締役 人事部長、
JR東日本総合研修センター所長
2008年 常務取締役
2012年 代表取締役副社長
2018年 代表取締役社長（現在）



代表取締役副社長

喜勢 陽一

1989年 当社入社
2014年 人事部長、
JR東日本総合研修センター所長
2015年 執行役員 人事部長
2017年 執行役員 総合企画本部経営企画部長
2018年 常務取締役 総合企画本部長
2020年 常務取締役 事業創造本部長
2021年 代表取締役副社長
社長補佐（全般）、事業創造本部長、品川開発担当、
人財戦略部担当、地方創生担当（現在）



代表取締役副社長

伊勢 勝巳

1988年 当社入社
2015年 執行役員 総合企画本部投資計画部長
2016年 執行役員 鉄道事業本部設備部長
2018年 常務執行役員
2021年 代表取締役副社長
社長補佐（全般）、技術イノベーション推進本部長
（現在）



1988年 当社入社
2015年 事業創造本部
（株式会社ジェイアール東日本物流出向）
2017年 執行役員 鉄道事業本部運輸車両部長
2018年 常務執行役員
2021年 代表取締役副社長
社長補佐（全般）、鉄道事業本部長、
安全統括管理者（現在）

代表取締役副社長

市川 東太郎



常務取締役

坂井 究

1985年 日本国有鉄道入社
1987年 当社入社
2012年 財務部長
2014年 執行役員 総合企画本部経営企画部長
2017年 執行役員 仙台支社長
2020年 常務取締役 総合企画本部長、
鉄道事業本部サービス品質改革部担当（現在）



常務取締役

大内 敦

1988年 当社入社
2014年 総合企画本部システム企画部長
2016年 執行役員 盛岡支社長
2018年 常務執行役員
技術イノベーション推進本部副本部長
2021年 常務取締役 技術イノベーション推進本部副本部長、
鉄道事業本部電気ネットワーク部担当、
エネルギー戦略担当（現在）



常務取締役

伊藤 敦子

1990年 当社入社
2018年 執行役員 財務部長
2020年 執行役員 総合企画本部経営企画部長
2021年 常務取締役 監査部担当、広報部担当、
財務部担当、総務・法務戦略部担当（現在）



人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
1993年 東京大学経済学部教授
1996年 東京大学大学院経済学研究科教授
2007年 東京大学大学院経済学研究科長兼経済学部長
2015年 当社社外取締役（現在）
2016年 学習院大学国際社会科学部教授（現在）

社外取締役

伊藤 元重



社外取締役

天野 玲子

人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
1980年 鹿島建設株式会社入社
2005年 同社土木管理本部土木技術部担当部長
2011年 同社知的財産部長
2014年 同社知的財産部専任役
独立行政法人防災科学技術研究所
（現 国立研究開発法人防災科学技術研究所）
レジリエント防災・減災研究推進センター審議役
国立研究開発法人国立環境研究所監事（現在）
国立研究開発法人防災科学技術研究所審議役
当社社外取締役（現在）
国立研究開発法人日本原子力研究開発機構
監事（現在）



社外取締役

河本 宏子

人事諮問委員会委員
報酬諮問委員会委員
1979年 全日本空輸株式会社入社
2013年 同社取締役執行役員
オペレーション部門副統括、客室センター長
2014年 同社常務取締役執行役員
女性活躍推進担当、オペレーション部門副統括、
客室センター長
2015年 同社常務取締役執行役員
女性活躍推進担当、ANAブランド客室部門統括
2016年 同社取締役専務執行役員
グループ女性活躍推進担当、
東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2017年 株式会社ANA総合研究所代表取締役副社長
2020年 同社取締役会長
当社社外取締役（現在）
2021年 株式会社ANA総合研究所顧問（現在）

監査役



常勤監査役

瀧口 敬二

1979年 運輸省入省
2007年 国土交通省航空局管制保安部長
2008年 同省大臣官房審議官
2010年 同省総合政策局次長
2012年 同省鉄道局長
2014年 同省総合政策局長
2016年 在クロアチア特命全権大使
2019年 当社常勤監査役（現在）



常勤監査役

樹下 尚

1985年 警察庁入庁
2010年 岩手県警察本部長
2012年 警視庁組織犯罪対策部長
2013年 警察庁警備局公安課長
2014年 同庁警備局警備企画課長
同庁刑事局組織犯罪対策部長
2016年 福岡県警察本部長
2017年 警察庁刑事局長
2019年 当社常勤監査役（現在）



非常勤監査役

金築 誠志

1969年 東京地方裁判所判事補任官
1990年 東京地方裁判所判事（部総括）
1998年 最高裁判所事務総局人事局長
2002年 司法研修所長
2005年 東京地方裁判所長
2006年 大阪高等裁判所長官
2009年 最高裁判所判事
2015年 一般財団法人日本法律家協会会長（現在）
2016年 当社監査役（現在）



非常勤監査役

森 公高

1980年 新和監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）入社
2000年 朝日監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）
代表社員
2004年 あずさ監査法人（現 有限責任あずさ監査法人）
金融本部長
2006年 同法人本部長理事
2011年 有限責任あずさ監査法人
KPMGファイナンシャルサービス・ジャパンチェアマン
2013年 日本公認会計士協会会長
森公認会計士事務所開設・同事務所所長（現在）
日本公認会計士協会相談役（現在）
2016年 当社監査役（現在）
2017年 当社監査役（現在）



非常勤監査役

橋口 誠之

1969年 日本国有鉄道入社
1987年 当社入社
1992年 厚生部長
1996年 取締役 盛岡支社長
1998年 取締役 建設工事部長
2000年 常務取締役 仙台支社長
2002年 常務取締役 鉄道事業本部副本部長
2004年 代表取締役副社長 鉄道事業本部長
2008年 鉄建建設株式会社代表取締役社長
2014年 同社代表取締役会長
2016年 同社取締役会長
2019年 当社監査役（現在）

社外取締役・社外監査役メッセージ



社外取締役
天野 玲子



社外監査役
金築 誠志

取締役会について

当社の社外取締役に就任して5年になります。取締役会における経営方針、投資案件、各種報告等についての議論では、業務執行取締役からは自身の担当分野のみならず関連分野についても発言があるほか、社外取締役は各々の専門的な視点から積極的に発言しています。そして、それぞれの発言に対し議長が適切にリードして議論を盛り上げており、年々取締役会における議論が活発になっていると感じています。

私は建設会社の土木分野の研究職や研究管理業務を務め、現在は防災・環境・エネルギーを専門とする複数の国立研究開発法人で、研究開発成果の社会実装に携わっています。コロナ禍による危機的状況、社会動向の急激な変化の中で「変革2027」に沿った新しいJR東日本を実現するためには、よりの確で速やかな決断が必要であり、取締役会の重要性はこれまで以上に増しています。取締役会では、「空気を読まない」「もったいないを考える」をモットーに、これまでの経験から得られた知識をもとに意見を述べています。

当社のコーポレート・ガバナンスについて

鉄道事業を基盤としたガバナンスは、素晴らしい体制が確立されていると思います。また、JR東日本が持っている莫大で多様な種類のデータを活用して「変革2027」の実現に向けた事業展開をするには、グループ全体での連携が非常に重要であり、当社のコーポレート・ガバナンスはグループ全体を意識したものになってきています。

ただ、鉄道事業を中心としたガバナンス体制が確立しているが故に、新しい事業に対しては、なかなか一步を踏み出せない気配も感じています。コロナ禍の先に勝負できるよう、JR東日本版の「Society 5.0」を基盤とした新業態、具体的なビジネスモデルを早急に確立し、リスクマネジメントを中心としたコーポレート・ガバナンス体制を確立する必要があります。これまでの成功体験にとらわれず貪欲に知識を吸収し、新しいことにチャレンジしてほしいと思います。

監査の取組みについて

当社のような大規模な企業グループで監査活動を行うにあたり、恒常的に広く情報を得るためには、内部監査部門および監査法人との連携・情報共有が重要であり、監査役会としても特に意識し、継続的に取り組んでいます。

私は法律家として、コーポレート・ガバナンスの基礎である法令遵守の面で専門性を発揮することが求められていると思います。中でも、法的に問題になりそうなことを予測して事前に防止する、いわゆる予防法学の視点が特に重要だと考えています。また、監査では法的な専門性を活かしつつ、社外監査役として社外の目線で見るように努めています。一方で、会社の実情を踏まえた監査を行うために、できるだけ現場を知ること、社員の生の声を聴くことも心がけています。

会社始まって以来初の赤字という厳しい経営状況に直面している現在、鉄道事業の高い固定費割合の改善は、黒字体質を確立するうえで大きな課題の一つだと思います。安全を確保しつつ、コストダウンが適切に行われるよう監査の面から注視していきたいと思います。

当社のコーポレート・ガバナンスについて

鉄道事業の安全・安定的な運営については行き届いたガバナンスが行われており、これは当社の優れた伝統です。一方で、拡大を目指している生活サービス事業における経営リスクは鉄道事業とはかなり違った面があります。例えば、不動産事業は、大きなリターンが見込まれる反面、リスクも小さくありません。リスク評価を適切に行いながら、いかにリスクを取っていくかが課題であると思います。

「変革2027」の実現に向けてさまざまな施策が打ち出されてきたことに伴って、当社のコーポレート・ガバナンスの視点にも幅広さが増してきたように思います。しかし、人々の意識は常に変化しています。企業の守るべき倫理等について、社員一人ひとりが感受性を磨くことが、ガバナンス進化の道ではないかと思っています。

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載しています。

当社のガバナンス体制

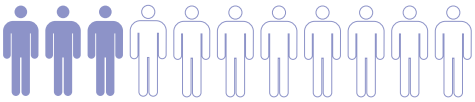
取締役会は、社外取締役3名を含む11名で構成されており（2021年7月現在）、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他重要な業務執行についての決定および業務執行の監督を行っています。また、取締役会の定めるところにより、取締役8名および常務執行役員12名で構成される常務会を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項およびその他の経営上の重要事項について審議を行っています。このほか、当社グループ全体の発展を期するため、取締役8名、常務執行役員12名および執行役員3名で構成されるJR東日本グループ戦略策定委員会を置き、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項に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。

取締役

11名(社外取締役3名を含む)



監査役

5名(社外監査役4名を含む)



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）であり、社外監査役2名が常勤監査役です。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。なお、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ています。

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、取締役および内部監査部門等から職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査、会計監査人からの職務執行状況の報告聴取および会計監査人と監査上の主要な検討事項の協議等を行っています。また、グループ会社については、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。2020年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、一部の監査活動をオンラインにより実施しました。なお、当社の代表取締役および社外取締役は定期的に意見交換を実施しています。

内部監査については、監査部（本社）および監査室（各支社）を置き、約100名の専任スタッフを配置して、業務執行の状況やリスクの統制状況などについて、有効性、効率性、適法性の観点から評価・提言する体制を整えており、監査計画に基づき本社・統括機関・支社・現業機関等に対する監査を行っています。改善が必要な点については、その後の状況報告を求めるとともに助言を行っています。また、グループ会社に対する監査も実施し、監査結果については、概ね四半期に1回、代表取締役社長に報告しています。

なお、2020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。会計監査については、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監査を実施しています。

内部監査、監査役監査および会計監査の相互連携については、監査役と内部監査部門の担当役員等との定例の連絡会の開催、監査役による会計監査人の職務執行状況の報告聴取および協議、監査役・内部監査部門・会計監査人の三者による意見交換を実施しています。

取締役会の実効性の確保

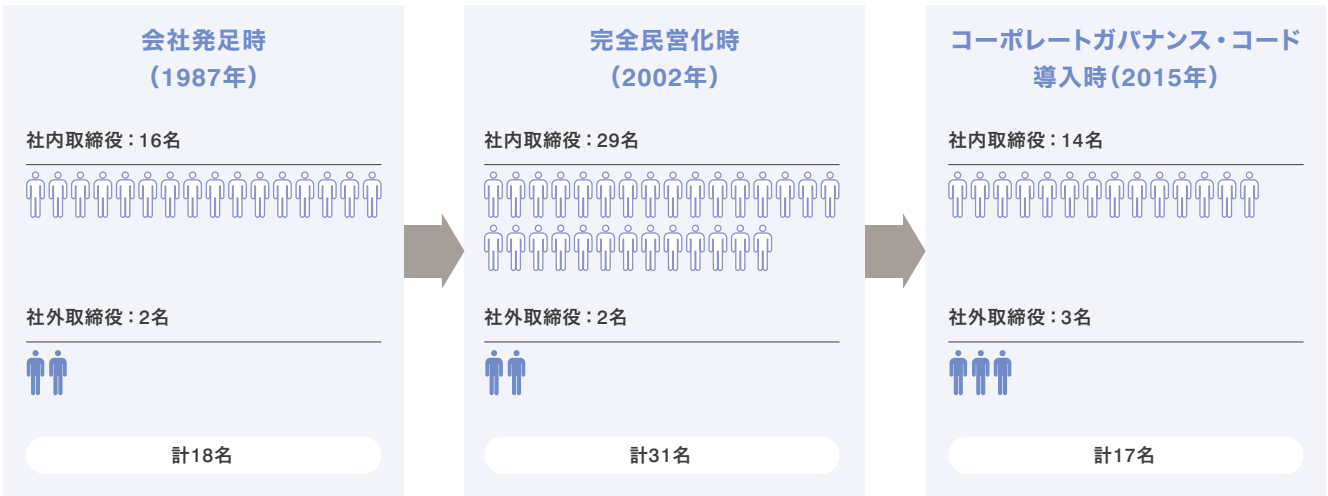
年1回、以下により取締役会の実効性に関する分析および評価を行っています。

- 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。

2021年5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

取締役数の変遷(コーポレートガバナンス・コード導入まで)



取締役会の実効性評価の取組み

2020年度の評価と課題	
項目	評価できるポイント
業務執行に関する意思決定	「変革2027」に則った議論が行われている
	社外役員の発言がより活発になっている
取締役の職務の執行の監督	コンプライアンス、リスクマネジメントのレベルが向上している 役員の指名、報酬に関する手続きの透明性が高まっている
取締役会の運営	現場視察の実施や取締役会議題の事前説明の実施等、社外役員への支援が充実している
項目	改善していくべきポイント
業務執行に関する意思決定	新型コロナウイルス感染拡大の影響を踏まえた経営戦略に関する議論の一層の充実 各事業のシナジー効果を一層重視した戦略の策定
	鉄道事業とそれ以外の事業の報告のバランス 鉄道事業以外の事業におけるリスクマネジメントのさらなる向上
取締役の職務の執行の監督	取締役会資料のブラッシュアップ 役員向けトレーニングの一層の充実

コーポレート・ガバナンス

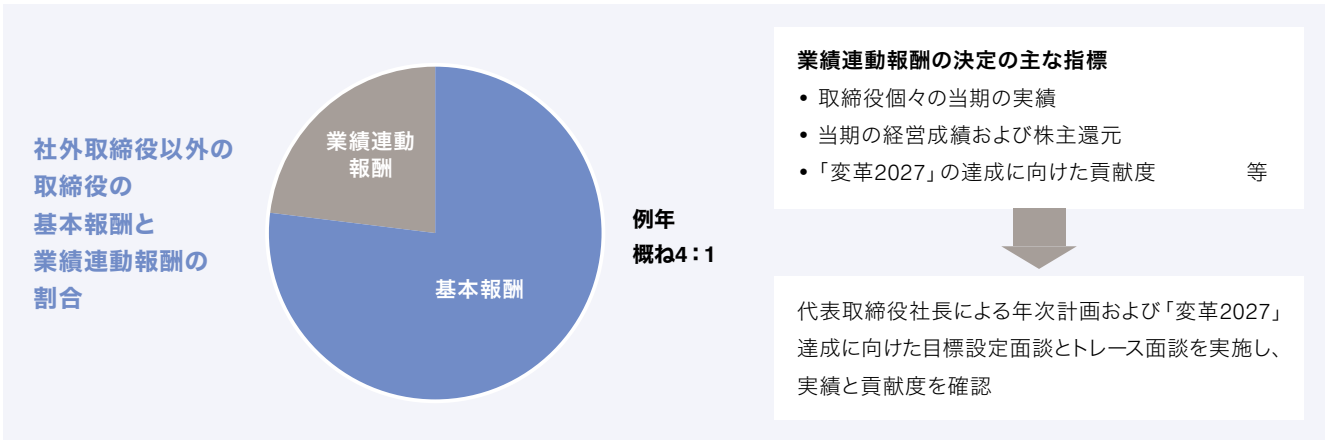
制が整備されていること等が確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割および責務を十分に果たしており、実効性があると分析しています。

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、グループ経営ビジョン「変革2027」の実現に向けた各事業の連携状況の報告を強化し、アフターコロナを見据えた事業の方向性・戦略についての議論を加速させ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基本報酬を支給するとともに、経営成績、

取締役の報酬



業績連動報酬等に係る指標、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「取締役個々の当期実績」に加え、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「当期の営業利益および当期純利益等の経営成績」および「株主還元」を、また、計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「『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。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画および「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。業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給していますが、2020年度の業績連動報酬については、新型コロナウイルス感染症が業績に

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います。

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、株主総会で決議された報酬額の範囲限度内で、職務執行の対価として基本報酬を支給しています。

なお、2020年度に係る当社の役員報酬等の内容は下表のとおりです。

	人数	総額
取締役(社外取締役を除く)	11名	364百万円(基本報酬 364百万円)
監査役(社外監査役を除く)	1名	12百万円(基本報酬 12百万円)
社外役員	9名	142百万円(基本報酬 142百万円)
合計	21名	518百万円(基本報酬 518百万円)

※1 2020年6月23日開催の第33回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名に対する支給額を含めています。
※2 新型コロナウイルス感染症が業績に及ぼした影響を受け止め、2020年5月から2021年3月までの間、取締役(社外取締役を除く)は、基本報酬の10%または20%を自主返上しています。上記表中の取締役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額を含めています。

及ぼした影響に加え、同感染症が及ぼす2021年度の業績への影響を踏まえて支給しないこととしました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

基本報酬と業績連動報酬の割合

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

内部統制

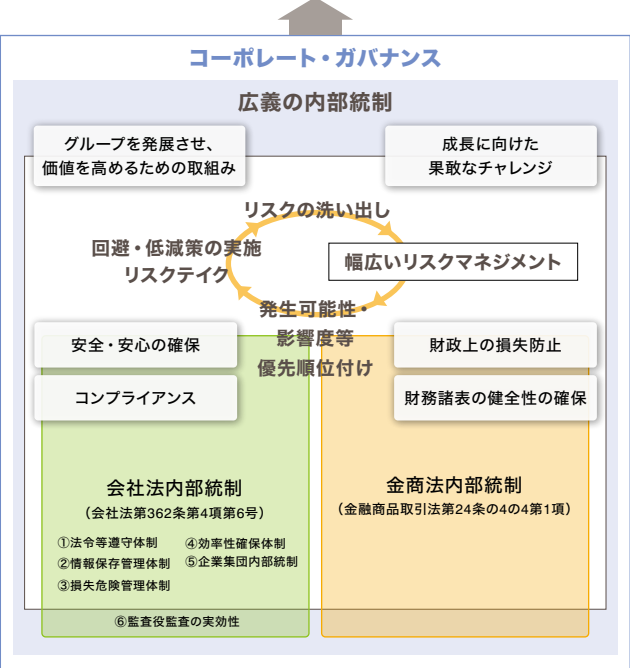
内部統制の基本的な考え方

当社グループを取り巻く環境が大きく変わる中、変革のスピードアップを図り、「変革2027」を着実に達成するためには、経営・事業環境に応じた「内部統制」の仕組みを整備し、適正に運用することが必要不可欠です。

当社グループでは、内部統制をグループ理念およびグループ経営ビジョンを適正かつ効率的に実現するためのグループ社員全員でのさまざまな取組みとし、具体的には、コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失の防止、財務諸表の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組み、グループを発展させ、その価値を高めることを目指すものと考えています。また、内部統制は、社員の発意を促し、その意欲の伸長による新たなチャレンジがグループの成長と構造改革につながるよう支援する仕組みでもあり、会社法に基づく「業務の適正を確保するための体制」および金融商品取引法に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」を含めた広い概念と捉えています。

JR東日本グループの内部統制の基本的な考え方(イメージ図)

グループ理念／グループ経営ビジョン「変革2027」の実現



リスクマネジメント

これまで会社法に基づく当社「業務の適正を確保するための体制」および金融商品取引法に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」の整備・運用を行いつつ、リスク管理体制の充実にも取り組み、当社グループを取り巻くさまざまなリスク*を洗い出し、その発生可能性や影響度等に基づき優

先順位を付け、回避・低減策を検討・実施するPDCAサイクルを回すことにより、リスク発生の抑制および顕在化した場合の影響の最小化を図ってきました。

しかしながら、当社グループが変革のスピードアップを目指して収益力の向上や構造改革に取り組むためには、リスクを損失回避等のマイナス要素を減らすものとして捉えるだけでなく、リスクテイクも含め、グループの価値を積極的に向上させる観点での「幅広いリスクマネジメント」が重要と認識しており、当社グループのリスクマネジメントについては、安定的で適正な業務の運営の確保に加えて、グループ社員全員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進していく取組みとしていくこととしました。

※ コンプライアンス、安全確保、自然災害等のオペレーションに係るものだけでなく、マーケットの変化や競合他社の動向および国内外の社会・経済状況等に係るものや、新規事業に関する経営判断に係るものなども含む。

リスク低減からチャレンジ意欲向上へ

「変革2027」を実現するためには、環境変化に応じた「内部統制」の仕組みを整備し、適正に運用することが必要不可欠です。グループ全体でさまざまなサービスを提供している中、事業の運営に係る重大な危機を未然に防止し、リスクの回避・低減等を行いながら持続的成長を図るため、継続的にリスクを抽出・分析・評価し、優先度を付けた上で、「初動と連携」を強く意識して対策を実施しています。

また、この取組みは当社グループの価値を高めるため、内部統制やガバナンスの視点からも環境に適合した変革を進め、成長へのチャレンジにおけるリスクの見極めや、リスクテイクも含めた幅広いリスクマネジメントを推進していくことが重要です。その源泉は主役である社員の発意であり、ボトムアップを意識したエンゲージメントの向上が大切であると考えています。

さまざまな経営環境の変化に柔軟に対応していくため、経営企画部門や監査部門などとも連携を深め、各箇所がリスク低減に取り組みやすい体制を追求しながら、グループ全体でさらに発展させていきたいと考えています。



総務・法務戦略部
リスクマネジメントユニット

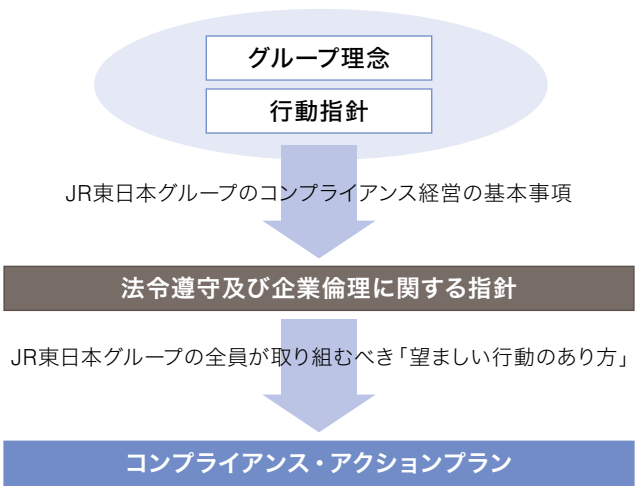
根本 憲

内部統制

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、グループ社員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、グループ社員全員を対象とした「コンプライアンス全社員教育」を毎年実施しています。2020年度はe-ラーニングを活用し、パワーハラスメント防止および他社で発生した違反事例への理解を深めるとともに、自らの職場に置き換えて議論することにより、具体的な知識・意識の浸透に取り組みました。

さらに、幅広い視点でコンプライアンスを考えるためコンプライアンス講演会を毎年開催し、部外講師から社外の視点も踏まえた講演を行うことで、今後の業務運営等に役立てていくこととしています。

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り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。また、内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)に登録し、内部通報制度の実効性を高めています。

2020年度には社内および社外窓口に対し、249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。

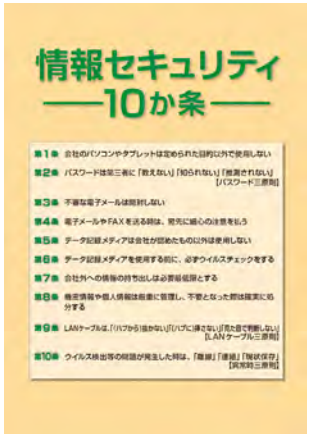
情報セキュリティ確保の取り組み

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、技術イノベーション推進部長をCISO(最高情報セキュリティ責任者)とする情報セキュリティの管理体制を構築しています。

当社では「複数のセキュリティ対策による多層防御」「サイバー攻撃を速やかに検知し対応できる体制の整備」「脆弱性に対する適時のソフトウェアバージョンアップ」「セキュリティ対策のグループ全体展開」を基本的な考え方としてセキュリティ対策を推進し、セキュリティリスクの最小化に努めています。また、サイバーセキュリティに対する社員の意識向上を目的としたセキュリティ教育や、セキュリティインシデントが発生した場合の初動を確認するための訓練などを継続的に実施しています。

(具体的な取り組み)

- SOC(Security Operation Center)による不正通信の検知
- OA端末やシステムに対する脆弱性診断と対策の実施
- サイバー攻撃を想定したCSIRT訓練
- 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」の周知徹底
- 全社員教育や標的型メール訓練を年1回実施 等



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



「個人情報取扱いの注意点」リーフレット

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。

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。

(具体的な取り組み)

- 決算説明会、個別ミーティング、海外IR、関心の高いテーマを切り口としたテーマ別ミーティングや施設見学会を実施
- 株主さま限定イベントを開催(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)



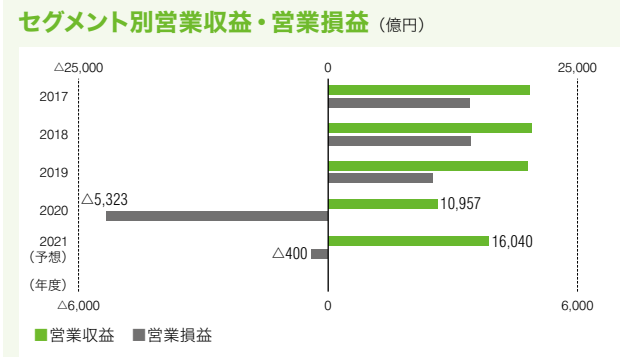
社員とのコミュニケーション

現場訪問などを通じ、役員、本社・支社等の幹部社員が社員とのコミュニケーションを積極的に行っています。

2018年度からは、「変革2027」を各職場に浸透させ、グループの社員による主体的な挑戦や変革を促すことなどを目的として、役員・本社幹部社員が各エリアの社員と意見交換・議論を行う「変革しゃべり場」を実施しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況などを踏まえ、役員・本社幹部社員が各エリアを直接訪問だけでなく、ウェブを通じた意見交換も実施しました。(2020年度は、全50回程度実施)

事業概況

運輸事業

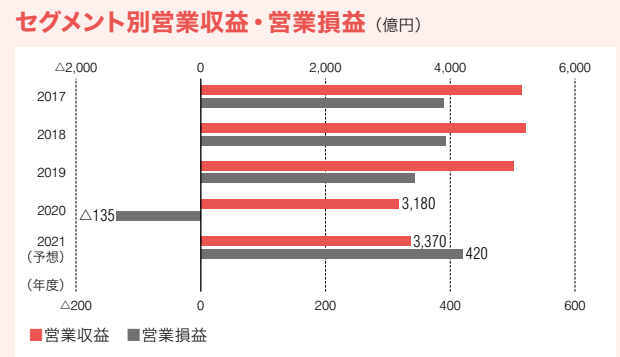


新型コロナウイルス感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。またSuicaや「新幹線eチケット」による非接触サービスの利用を促進するなど利便性向上に取り組みました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、鉄道事業やバス事業が大幅な減収となったことなどにより、営業収益は10,957億円となり、営業損失は5,323億円（前年度は営業利益2,505億円）となりました。

セグメント別グループ会社

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

流通・サービス事業

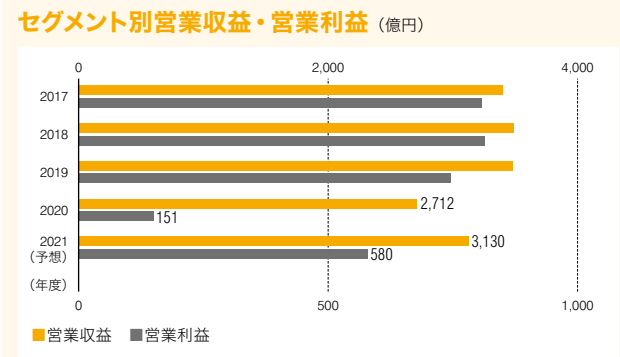


当社最大規模のエキナカ商業施設「グランスタ東京」(東京)や「エキュートエディション横浜」(神奈川)、フードラボ「Kimchi, Durian, Cardamom,,,」(キムチ、ドリアン、カルダモン,,,)(東京)開業など、エキナカの新規開業や既存事業のレベルアップによる価値向上を図りました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、エキナカ店舗や広告代理業が大幅な減収となったことなどにより、営業収益は3,180億円となり、営業損失は135億円（前年度は営業利益343億円）となりました。

セグメント別グループ会社

(株)JR東日本クロスステーション	(株)ガーラ湯沢
(株)紀ノ國屋	(株)ジェイアール東日本企画
JR東日本東北総合サービス(株)	JR東日本メディア(株)
(株)JR東日本商事	(株)オレンジページ
(株)ジェイアール東日本物流	台灣捷爾東事業開發股份有限公司
JR東日本スポーツ(株)	JR East Business Development SEA Pte. Ltd.

不動産・ホテル事業

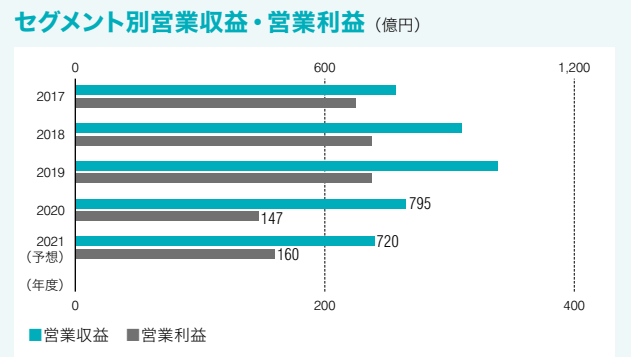


複合施設「WATERS takeshiba」(東京)や「JR仙台イーストゲートビル」(宮城)の開業をはじめ、大規模ターミナル駅開発や沿線開発など「くらしづくり(まちづくり)」を推進し、地域とともにまちの魅力を高めました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、駅ビルやホテル業が大幅な減収となったことなどにより、営業収益は2,712億円となり、営業利益は151億円（前年度比79.7%減）となりました。

セグメント別グループ会社

(株)アトレ	(株)ステーションビルMIDORI
(株)ルミネ	(株)ジェイアール東日本ビルディング
(株)横浜ステーションビル	日本ホテル(株)
湘南ステーションビル(株)	仙台ターミナルビル(株)
(株)JR中央線コミュニティデザイン	盛岡ターミナルビル(株)
ジェイアール東日本商業開発(株)	秋田ステーションビル(株)
(株)錦糸町ステーションビル	(株)ジェイアール東日本都市開発
(株)千葉ステーションビル	JR東日本不動産投資顧問(株)
(株)JR東日本青森商業開発	
JR東日本新潟シティクリエイト(株)	

その他



Suicaの利用拡大や海外鉄道プロジェクトなどを推進しました。Suica電子マネーについては、カフェやスーパーマーケットなどへの導入を進めるなど、加盟店開拓を継続して行いました。しかしながら、情報処理業において受託収入が減少したことや、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、クレジットカード事業が大幅な減収となったことなどにより、営業収益は795億円となり、営業利益は147億円（前年度比38.2%減）となりました。

セグメント別グループ会社

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

11カ年財務・非財務サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
経営成績				
営業収益	¥2,537,353	¥2,532,174	¥2,671,823	¥2,702,917
営業費用	2,192,266	2,172,149	2,274,260	2,296,123
営業損益	345,087	360,025	397,563	406,794
親会社株主に帰属する当期純損益	76,224	108,738	175,385	199,940
包括利益	73,644	109,304	197,740	214,632
セグメント別営業収益 ^{※1}				
運輸事業	¥1,721,922	¥1,705,794	¥1,809,554	¥1,827,467
流通・サービス事業	385,891	396,168	404,207	400,948
不動産・ホテル事業	223,293	229,637	238,945	251,070
その他	206,247	200,575	219,117	223,432
合計	2,537,353	2,532,174	2,671,823	2,702,917
財政状態				
総資産	¥7,042,900	¥7,060,409	¥7,223,205	¥7,428,304
連結有利子負債	3,433,010	3,340,233	3,307,483	3,288,401
自己資本	1,809,355	1,874,404	2,030,666	2,180,633
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 508,846	¥ 558,650	¥ 588,529	¥ 562,764
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 433,179	△ 370,685	△ 465,952	△ 474,698
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,512	△ 152,428	△ 101,151	△ 91,367
株式情報				
1株当たり当期純利益	¥ 193	¥ 275	¥ 444	¥ 507
1株当たり自己資本	4,574	4,739	5,136	5,529
1株当たり配当金 ^{※2}	110	110	120	120
財務指標				
当期純利益／営業収益(%)	3.0	4.3	6.6	7.4
ROE(%)	4.2	5.9	9.0	9.5
ROA(%)	4.9	5.1	5.6	5.6
自己資本比率(%)	25.7	26.5	28.1	29.4
D/Eレシオ(倍)	1.9	1.8	1.6	1.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	4.8	5.5	6.2	6.3
有利子負債／営業キャッシュ・フロー	6.7	6.0	5.6	5.8
総還元性向(%)	—	—	31.8	29.3
その他				
減価償却費	¥366,415	¥358,704	¥346,808	¥348,042
設備投資額 ^{※3}	425,835	370,199	480,717	525,708
支払利息	105,918	101,073	95,312	88,279
非財務データ				
連結子会社数(社)	75	72	72	73
従業員数(人)	71,749	71,729	73,017	73,551
人件費	¥707,951	¥692,663	¥716,700	¥728,000
非運輸事業収益(%)	32.1	32.6	32.3	32.4

※1 2017年度より報告セグメントの区分を変更したため、2016年度以降の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて表記しています。
※2 各事業年度の配当金の総額は、中間配当金と期末配当金で構成されています。
※3 設備投資の金額には、政府等の第三者により資金提供された支出は含まれていません。

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
	¥2,756,165	¥2,867,200	¥2,880,802	¥2,950,157	¥3,002,043	¥2,946,639	¥1,764,585
	2,328,643	2,379,379	2,414,492	2,468,861	2,517,182	2,565,798	2,284,943
	427,522	487,821	466,310	481,296	484,861	380,841	△ 520,358
	180,398	245,310	277,925	288,957	295,216	198,429	△ 577,900
	229,293	217,419	293,471	300,647	295,928	173,329	△ 565,771
	¥1,852,040	¥1,954,588	¥1,989,839	¥2,017,877	¥2,038,195	¥1,994,523	¥1,095,730
	396,368	399,960	502,414	514,963	521,878	502,075	318,076
	254,997	255,979	326,312	340,144	349,014	348,521	271,248
	252,760	256,673	62,237	77,173	92,956	101,520	79,531
	2,756,165	2,867,200	2,880,802	2,950,157	3,002,043	2,946,639	1,764,585
	¥7,605,690	¥7,789,762	¥7,911,115	¥8,147,676	¥8,359,676	¥8,537,060	¥8,916,420
	3,275,523	3,241,979	3,211,074	3,179,660	3,163,731	3,312,344	4,350,250
	2,285,658	2,442,129	2,653,419	2,859,330	3,067,174	3,146,196	2,535,027
	¥ 622,762	¥ 673,110	¥ 652,907	¥ 704,194	¥ 663,801	¥ 548,693	¥△ 189,968
	△ 476,844	△ 499,575	△ 557,539	△ 541,857	△ 594,426	△ 701,601	△ 749,397
	△ 86,636	△ 110,266	△ 116,280	△ 135,100	△ 120,693	43,410	983,386
							円
	¥ 459	¥ 626	¥ 714	¥ 749	¥ 773	¥ 525	¥△ 1,532
	5,818	6,232	6,826	7,427	8,047	8,340	6,720
	120	130	130	140	150	165	100
	6.5	8.6	9.6	9.8	9.8	6.7	△32.7
	8.1	10.4	10.9	10.5	10.0	6.4	△20.3
	5.7	6.3	5.9	6.0	5.9	4.5	△6.0
	30.1	31.4	33.5	35.1	36.7	36.9	28.4
	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.7
	7.6	8.8	9.2	10.9	10.5	9.0	—
	5.3	4.8	4.9	4.5	4.8	5.8	—
	32.3	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	—
							百万円
	¥353,251	¥359,515	¥364,129	¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828
	522,127	541,949	506,727	550,478	629,925	740,648	692,250
	81,962	76,332	70,258	64,733	62,545	60,786	60,663
							百万円
	72	67	67	69	70	71	71
	73,329	73,053	73,063	73,193	72,402	71,812	71,973
	¥721,676	¥728,296	¥722,279	¥725,320	¥727,627	¥729,231	¥660,424
	32.8	31.8	32.0	31.6	32.1	32.3	37.9

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 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	153,967	198,130
受取手形及び売掛金	516,388	470,611
未収運賃	59,267	38,536
有価証券	－	137
分譲土地建物	1,875	4,081
たな卸資産	69,652	83,646
その他	58,410	105,833
貸倒引当金	△ 1,936	△ 2,572
流動資産合計	857,624	898,406
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	3,592,627	3,789,310
機械装置及び運搬具（純額）	753,979	742,251
土地	2,121,843	2,145,694
建設仮勘定	412,753	361,626
その他（純額）	80,830	79,266
有形固定資産合計	6,962,034	7,118,150
無形固定資産	124,280	150,825
投資その他の資産		
投資有価証券	295,469	314,500
長期貸付金	1,478	2,035
繰延税金資産	217,781	344,825
退職給付に係る資産	225	531
その他	78,913	88,169
貸倒引当金	△ 747	△ 1,024
投資その他の資産合計	593,120	749,037
固定資産合計	7,679,435	8,018,013
資産合計	8,537,059	8,916,420

	百万円	
	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	47,981	52,909
短期借入金	115,293	433,320
1年内償還予定の社債	120,000	90,000
1年以内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,307	4,215
未払金	551,696	477,546
未払消費税等	6,832	7,856
未払法人税等	32,251	22,074
預り連絡運賃	24,665	33,992
前受運賃	96,780	77,526
賞与引当金	75,869	62,128
災害損失引当金	10,837	12,439
その他	462,720	758,840
流動負債合計	1,549,236	2,032,849
固定負債		
社債	1,590,249	1,930,308
長期借入金	1,010,492	1,158,872
鉄道施設購入長期未払金	323,404	318,873
繰延税金負債	4,830	5,221
新幹線鉄道大規模改修引当金	96,000	120,000
災害損失引当金	3,811	85
一部線区移管引当金	1,759	1,131
退職給付に係る負債	512,063	482,221
その他	271,784	309,494
固定負債合計	3,814,395	4,326,209
負債合計	5,363,632	6,359,058
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,796	96,522
利益剰余金	2,809,369	2,181,570
自己株式	△ 5,546	△ 5,553
株主資本合計	3,100,618	2,472,539
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	32,975	54,322
繰延ヘッジ損益	2,405	2,137
土地再評価差額金	△ 418	△ 433
為替換算調整勘定	△ 15	△ 25
退職給付に係る調整累計額	10,629	6,486
その他の包括利益累計額合計	45,577	62,487
非支配株主持分	27,231	22,334
純資産合計	3,173,427	2,557,361
負債純資産合計	8,537,059	8,916,420

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		
	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
連結損益計算書		
営業収益	2,946,639	1,764,584
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,933,703	1,724,644
販売費及び一般管理費	632,094	560,298
営業費合計	2,565,797	2,284,943
営業利益又は営業損失(△)	380,841	△ 520,358
営業外収益		
受取利息	47	83
受取配当金	6,103	4,960
物品売却益	1,247	965
受取保険金及び配当金	6,892	6,200
持分法による投資利益	5,614	—
雇用調整助成金	—	5,091
雑収入	4,006	5,164
営業外収益合計	23,911	22,465
営業外費用		
支払利息	60,785	60,663
物品売却損	195	231
持分法による投資損失	—	13,417
雑支出	4,246	7,594
営業外費用合計	65,227	81,906
経常利益又は経常損失(△)	339,525	△ 579,798
特別利益		
固定資産売却益	7,295	11,659
工事負担金等受入額	45,659	28,956
その他	11,330	2,850
特別利益合計	64,286	43,467
特別損失		
固定資産売却損	1,451	159
固定資産除却損	3,468	3,067
工事負担金等圧縮額	39,771	16,800
減損損失	7,577	80,032
環境対策費	11,191	36,982
その他	56,176	30,217
特別損失合計	119,636	167,260
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	284,174	△ 703,591
法人税、住民税及び事業税	83,721	13,263
法人税等調整額	1,964	△ 134,153
法人税等合計	85,686	△ 120,890
当期純利益又は当期純損失(△)	198,488	△ 582,700
非支配株主に帰属する当期純利益		
又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	59	△ 4,800
親会社株主に帰属する当期純利益		
又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	198,428	△ 577,900

百万円		
	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益又は当期純損失(△)	198,488	△ 582,700
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 23,561	20,844
繰延ヘッジ損益	815	△ 260
為替換算調整勘定	△ 9	△ 10
退職給付に係る調整額	△ 457	△ 4,438
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 1,945	794
その他の包括利益合計	△ 25,159	16,929
包括利益	173,329	△ 565,771
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	173,302	△ 560,990
非支配株主に係る包括利益	26	△ 4,780

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
2019年4月1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
連結子会社の増資による持分の増減					—
連結子会社株式の取得による持分の増減					—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		△ 0			△ 0
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
当期変動額					
剰余金の配当			△ 50,032		△ 50,032
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 577,900		△ 577,900
合併による増減			134		134
自己株式の取得				△ 8	△ 8
自己株式の処分			△ 0	1	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					—
持分法の適用範囲の変動					—
連結子会社の増資による持分の増減		△ 66			△ 66
連結子会社株式の取得による持分の増減		△ 207			△ 207
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					—
当期変動額合計	—	△ 273	△ 627,798	△ 6	△ 628,079
2021年3月31日現在の残高	200,000	96,552	2,181,570	△ 5,553	2,472,539

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
2019年4月1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
連結子会社の増資による持分の増減								—
連結子会社株式の取得による持分の増減								—
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	△ 0
当期変動額合計	△ 25,989	820	—	△ 9	55	△ 25,123	26	△ 25,096
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
当期変動額								
剰余金の配当								△ 50,032
親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△ 577,900
合併による増減								134
自己株式の取得								△ 8
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								—
持分法の適用範囲の変動								—
連結子会社の増資による持分の増減								△ 66
連結子会社株式の取得による持分の増減								△ 207
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	21,346	△ 267	△ 15	△ 10	△ 4,142	16,909	△ 4,896	12,013
当期変動額合計	21,346	△ 267	△ 15	△ 10	△ 4,142	16,909	△ 4,896	△ 616,066
2021年3月31日現在の残高	54,322	2,137	△ 433	△ 25	6,486	62,487	22,334	2,557,361

連結キャッシュ・フロー計算書

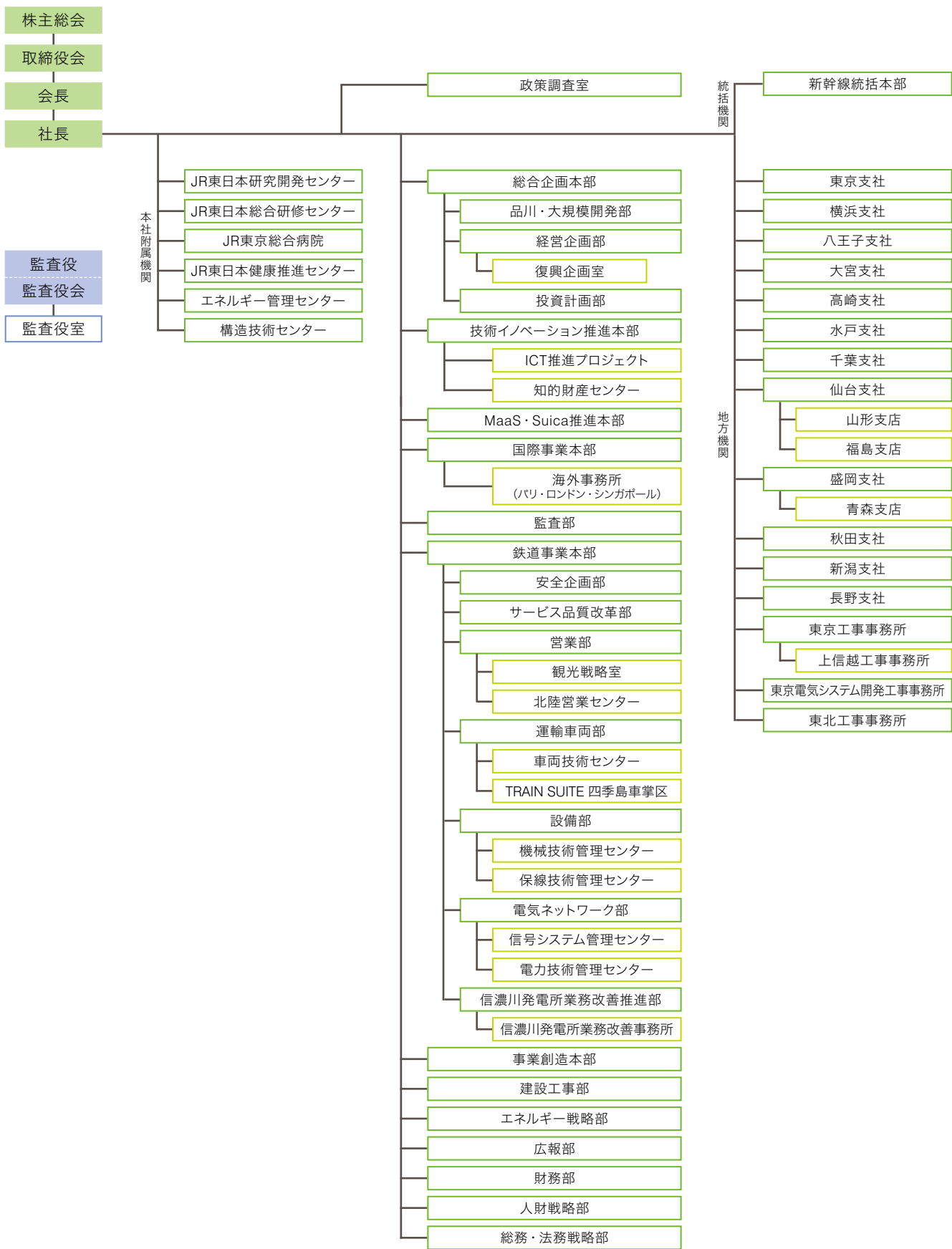
東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度 (自 2019年4月 1 日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月 1 日 至 2021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	284,174	△ 703,591
又は税金等調整前当期純損失(△)		
減価償却費	374,742	388,828
減損損失	7,577	80,032
長期前払費用償却額	10,088	11,170
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)	△ 42,862	△ 36,057
受取利息及び受取配当金	△ 6,151	△ 5,043
支払利息	60,785	60,663
工事負担金等受入額	△ 45,659	△ 28,956
固定資産除却損	34,891	38,982
固定資産圧縮損	39,771	16,800
売上債権の増減額(△は増加)	20,120	67,593
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 42,262	6,714
その他	675	△ 15,649
小計	719,890	△ 94,514
利息及び配当金の受取額	8,157	6,498
利息の支払額	△ 60,883	△ 60,555
災害損失の支払額	△ 4,831	△ 12,374
一部線区移管に係る支払額	△ 4,520	△ 996
法人税等の支払額	△ 109,119	△ 28,024
営業活動によるキャッシュ・フロー	548,692	△ 189,968
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	△ 703,908	△ 765,482
有形及び無形固定資産の売却による収入	13,776	13,920
工事負担金等受入による収入	40,797	30,699
投資有価証券の取得による支出	△ 29,540	△ 7,124
投資有価証券の売却による収入	1,522	1,356
その他	△ 24,248	△ 22,766
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 701,601	△ 749,397
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の増減額(△は減少)	－	300,000
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	150,000	265,000
長期借入れによる収入	129,100	281,700
長期借入金の返済による支出	△ 110,453	△ 115,293
社債の発行による収入	105,000	430,003
社債の償還による支出	△ 125,000	△ 120,000
鉄道施設購入長期末払金の支払による支出	△ 4,414	△ 4,623
自己株式の取得による支出	△ 40,018	△ 8
配当金の支払額	△ 59,764	△ 50,032
その他	△ 1,039	△ 3,360
財務活動によるキャッシュ・フロー	43,409	983,385
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 97	△ 17
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 109,595	44,002
現金及び現金同等物の期首残高	263,739	153,794
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	－	163
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	153,794	197,960

会社組織図

2021年6月30日現在



会社データ

2021年3月31日現在

資本金

2,000億円

長期格付け

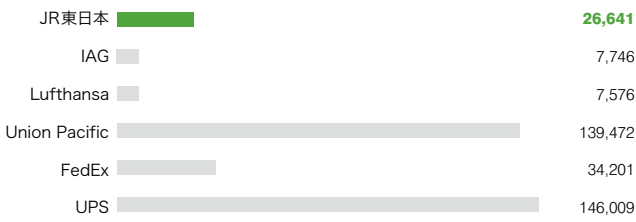
格付投資情報センター（R&I）：AA＋
スタンダード&プアーズ（S&P）：A＋
ムーディーズ：A1

時価総額比較

海外

株式時価総額

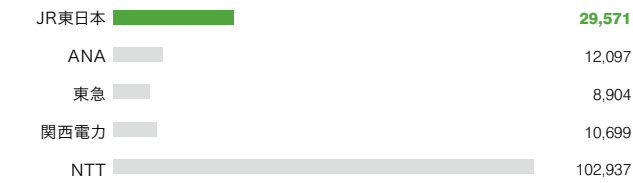
百万ドル



国内

株式時価総額

億円

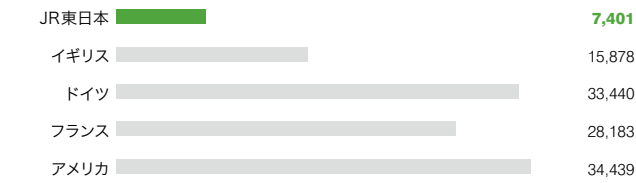


世界の鉄道会社との比較※

輸送市場

営業キロ

km

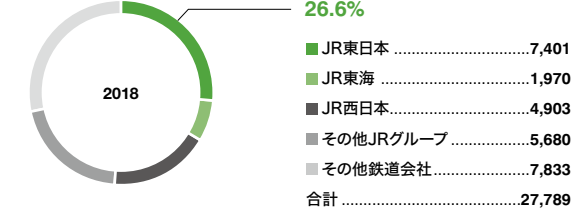


国内鉄道事業

国内鉄道の割合

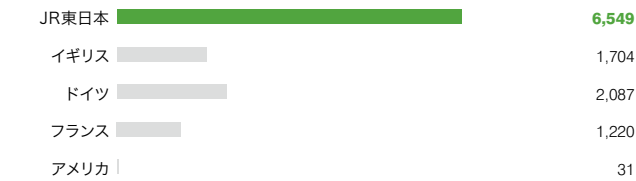
輸送キロ

km



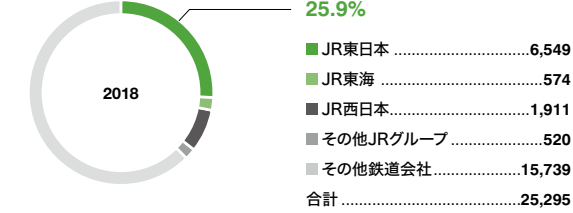
輸送人員

百万人



輸送人員

百万人



※ JR東日本：2019年3月期、イギリス：2018年9月期（Office of Rail and Road）、ドイツ：2018年12月期（ドイツ鉄道）、フランス：2018年12月期（フランス国鉄）、アメリカ：2018年9月期（アムトラック）

株式メモ

2021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

270,984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)	30,082,700	7.97
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	15,975,400	4.23
株式会社みずほ銀行	13,000,000	3.44
JR東日本社員持株会	11,912,252	3.15
株式会社三菱UFJ銀行	8,138,000	2.16
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	6,845,000	1.81
GIC PRIVATE LIMITED - C	5,905,415	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,709,144	1.51

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式331,630株を除いて算出しています。

株価

円

