

トップメッセージ

モードチェンジによる新たな取組みと、
都市、地域、人をつなぐネットワーク拡大による
ビジネスモデルの変革を推進します。
引き続き、安全をJR東日本グループの
経営のトッププライオリティに位置付け、
ESG経営による社会課題の解決に
全力を尽くしてまいります。

代表取締役社長
深澤 祐二

JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ	
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）	社外取締役座談会	

トップメッセージ

JR東日本の存在意義とめざす姿

課せられた責任を果たし、社会に貢献することで、サステナブルな存在をめざします。

2022年度は、鉄道開業150年にあたりました。この150年の歴史を振り返り、私たちが運営している「鉄道」という事業がまさに日本の明治以降の経済発展や社会の変貌を支えてきたのだということを、私自身も改めて強く感じました。さらに、それについてのねぎらいのお言葉を、天皇陛下をはじめ、さまざまな方からいただいたことは、私たちにとって本当に光栄なことであり、JR東日本だけでなく鉄道に携わってきたすべての先人、関係者に感謝したいと思います。

そして今、150年の節目に立つ私たちには、次の100年、150年を見据えて行動していく使命があります。将来に対して、私たちに課せられた責任は重く、どのような形で社会の中で存在し、社会に貢献していけるのかということにより強く意識しています。そのためにも、JR東日本グループのめざす姿を明確にし、その実現に向けてビジネスモデルを変革していきます。サステナブルに価値を生み出していくためには、経営基盤をしっかり安定させることが極めて重要です。これまで私たちは、鉄道あるいは駅を中心としたビジネスを展開し、そのサービスレベルを上げることに注力してきました。しかし、現在、日本は人口減少という大きな課題に直面しています。私たちにとっては、お客さまや働き手が減っていくことを意味します。また、地方をどのように活性化させていくかという大きな課題も存在します。日本のGDPの約7割はローカル経済圏ですが、厳しい人口減少に直面しています。これらはJR東日本グループにとって避けられない社会課題だと認識しています。

コロナ禍において多くの課題が顕在化した今、将来に向けて事業ポートフォリオを見直し、「鉄道起点」から「ヒト起点」の発想に切り替えていかなければ経営基盤の安定は図れないと考えています。ヒト起点での幅広い事業を展開することで、「融合と連携」を深化させ、グループの総合力を発揮し、すべての人の心豊かな生活を実現していきます。そのために、「モビ

リティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業のバランスを、従来の7:3から6:4、さらに5:5にすることをめざします。例えば観光に力を入れることで、交流人口や関係人口の拡大、地方経済を支える中核都市のまちづくり、地方の産業の活性化など、多くの課題の解決につながると考えています。さらには、MaaSやSuicaなどを活用したローカルDXを進め、私たちのさまざまな施策が地方経済の発展につながるようにする必要もあります。また、医療関係者ととも「スマート健康ステーション」のような、対面とリモートを組み合わせた新しい医療スタイルづくりも進めており、地域の医療問題の解決に向けて挑戦しています。

事業を通してさまざまな社会課題の解決にチャレンジすることによって、当社グループの事業ポートフォリオはおのずと適正なバランスになっていきます。これらの取り組みが、地方経済の発展とサステナブルな企業経営につながっていくのだと考えています。

2022年度を振り返って

社員一人ひとりの働きがしっかりと収益に結び付き、3年ぶりの黒字転換を果たしました。

2022年度は、不確実で変動の激しい、まさにVUCAの一年でした。新型コロナウイルス感染症が収束に向かっていたものの、お客さまがすぐに活発に活動し始めるきっかけにはなりません。水際対策が秋以降に緩和されてからはインバウンドも増加するなど、ようやく前向きな兆しが出てきました。一方で、ロシア・ウクライナ情勢に伴うエネルギー価格の急騰や円安が、私たちの当初の想定以上に収支に影響を与えるなど、極めて大きな変化が続いた一年だったと言えます。

このような厳しい環境のもとで、3年ぶりの黒字を達成できたことは、グループ社員一人ひとりの働きがしっかりと収益に結び付いた結果と考えています。例えば、鉄道開業150年と新幹線のメモリアルイヤーが重なったタイミングを捉えて、数多くのイベントや企画を現場

社員の発意で催すことができたのは大変うれしいことでした。現場社員が自ら企画した各地での催しは、売上高だけでもかなりのボリュームになってきています。普段の業務でお客さまと接する機会が少ないメンテナンス社員や運転士も、こうした取り組みを通じてお客さまとの接点生まれ、他の系統の社員と連携してお客さまに喜んでいただける施策を考えるようになってきました。

コストダウンもこの3年間でかなり進展し、その成果が黒字化にも貢献したものと評価しています。構造改革を進める一方、従来計画していた工事や設備投資についてはスケジュール通りに進んでおり、変化の激しい環境下においても、将来に向けた多くの取り組みを着実に進めることができました。

変革への取り組み

「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードに、モードチェンジによる新たな取り組みを進めています。

2023年度は、「モードチェンジ」の一年と位置付けています。「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードにスタートを切りました。2023年5月に新型コロナウイルス感染症が5類に移行したことをきっかけに、「ポストコロナ」時代に私たち自らムーブメントを起こすべく、流動促進のためのキャンペーンを始めています。「インバ

ウンド」については、海外からの観光客の増加に伴い、鉄道のご利用も増えると期待されますので、訪日外国人旅行者向け「ジャパン・レール・パス」の見直しなどを含めた、さまざまな施策を進めています。また、インバウンドになじみやすいツールであるモバイルサービスにより、事前予約や豊富な情報を入手することが可能になります。今後、こうしたDXについてはさらに力を入れていく考えです。

また、通勤列車の混雑緩和や世の中の働き方改革を進めるべく、従来とはまったく考え方の違う「オフピーク定期券」を2023年3月から発売しています。規制の強い鉄道の運賃・料金制度に、より柔軟性を持たせることを私たちは主張してきており、オフピーク定期券の実現は一定の成果であると捉えています。さらなる制度の柔軟化をめざして、見直しの議論を続けていきます。

2024年春に予定している北陸新幹線の敦賀延伸に向けた準備も着々と進めています。加えて、既に好評を得ている新幹線等による荷物輸送「はこビュン」も、さらに大きな規模で運ぶために実証実験を繰り返し、新たなサービスを提供していきます。

海外では、インド高速鉄道プロジェクトの技術支援を行っており、現地での建設工事が着実に進んでいます。またシンガポールでは軌道工事会社のM&Aも行いました。



JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ	
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）	社外取締役談話会	

トップメッセージ

駅のインフラを活用したBeyond Stations構想の取り組みやTAKANAWA GATEWAY CITYのまちづくりも順調に進展しています。

「Beyond Stations構想」を発表して3年目に入りました。駅というインフラをさらに有効に活用すべく、シェアオフィス、「JRE Stationカレッジ」「JRE Local Hub」など、駅が暮らしのプラットフォームとなる施策を展開しています。また、最近ではロボットなどを使った省力化を進めており、「セルフ駅そば」店舗の展開も進行中です。

一方、不動産の「回転型ビジネスモデル」の拡大を進めています。JR東日本グループの開発・所有物件を不動産ファンドに組み入れて、獲得した資金を成長分野へ再投資したり、駅周辺の有望な不動産を取得することを通じて、不動産事業の成長をスピードアップさせ、地域の皆さまのくらしづくりにも貢献していきます。

人々の働き方が大きく変化したため、通勤や出張での鉄道利用がコロナ前の水準までは回復しないという前提のもと、「ワーケーション」のような新たな働き方を広めようという試みも進めています。例えば、リゾート施設を運営する他の鉄道会社などと連携して、軽井沢をはじめ当社エリア内で使えるサブスク商品を販売しており、従来にはなかった新たなサービスの展開を図っていきます。

海外では、2022年にシンガポールでエキナカを開業しました。また台北では、ホテルを開業し好評を博しているほか、2023年8月には「健康増進型」のフィットネスジムも開業しました。私たちが得意とするビジネスを、海外にも積極的に展開していきます。

そして、いよいよ2025年3月には「TAKANAWA GATEWAY CITY」のまちびらきを迎えます。現在、リーシングを加



速させており、クライアントの皆さまと一緒にまちづくりに取り組む計画です。TAKANAWA GATEWAY CITYは、人、自然、テクノロジーをつなぐ国際交流拠点「Global Gateway」として、100年先の心豊かなくらしをつくることをコンセプトとしています。例えば、新たな分散型まちづくり「空間自在プロジェクト」では、リアルとバーチャルを融合し新しい働き方を実現する「空間自在ワークプレイスサービス」を展開しており、革新的な技術も駆使していきます。さらに、地域の皆さまとの夏祭りや盆踊りなど、エリアに根付いた活動も展開します。オフィス、商業施設、さらには居住区の住民の皆さまと共に、一緒にまちづくりを進めていく計画で、これを私たちは「未来への実験場」と位置付けています。加えて、産学連携、大学との共創ラボやインキュベーション施設、文化創造施設も設けていきます。将来の日本を創っていくモデルを、この街から発信していきます。

信頼を高め、都市、地域、人をつなぐネットワーク拡大に取り組んでいます。

2023年2月、新潟県の燕三条駅で地方創生型ワークプレイス「JRE Local Hub」を開業しました。これは、「地域をつなぐ」「世代をつなぐ」をキーコンセプトに、自治体やエリアのプレイヤーと共に歴史や技術を発信し、地域や都市をつなぎ、ビジネスマッチングをサポートする取り組みです。燕三条の産業は、刃物や洋食器から現在では自動車産業のパーツ製造が中心となり、さらにEVに変わることでその構造も変化します。一方、TAKANAWA GATEWAY CITYに近い品川区や大田区には、ものづくりを担っている中小企業が多くあり、この街と燕三条をつなぐ新しいネットワークを構築することも、私たちの大きなチャレンジです。このような変化に対応した新しいネットワークを創ること、そして、それを未来に向けてつなげていくこと、これが当社グループで進めていることなのです。

このような新たなネットワークの拡大に必要なことは、「信頼」だと私は考えています。信頼をさらに高めていくことを、グループ社員みんなで考えていくことが最も重要です。その信頼をベースに、他の事業会社、

スタートアップ企業、大学などと接点を増やして連携を深めることで、ネットワークの輪はさらに広がります。地方のDXを進めるにも、社員が直接現場に赴き地域の中に入ることで「信頼」の獲得につながり、見えてくる景色が変わってきます。そうした人と人との交流もさらに積極的に進めていきます。引き続き、フレキシブルに取り組んでいきたいと思ひます。

変革を実現するための鍵

「融合と連携」をさらに進め、スピード感を持って事業を展開していきます。

私たちは、駅をはじめとする膨大なインフラを有しており、そのさらなる活用をめざしています。例えば新幹線というインフラを使ってさまざまな荷物を運ぶこともできます。また、駅のスタッフや乗務員、関係会社の社員も含め、皆が一緒に取り組むことによって新たなサービス、新たな価値を生み出し、コストダウンを図ることもできます。コロナ禍でお客さまが激減したことをきっかけにグループ内で「融合と連携」が浸透して、ここ数年で社員一人ひとりにその機運が高まりました。鉄道や観光のように私たちが長年にわたって携わってきたビジネスと比較して、まだ歴史の浅い領域ではノウハウが十分とは言えません。そこで、例えば無人店舗などをスタートアップ企業と連携して展開する、あるいは不動産会社と連携して社宅跡地を開発するなど、外部との連携は今後さらに拡大していく考えです。ここで重要になるのがスピードです。そのための組織再編を進め、お客さまや現場に近いところで判断して具体的な施策を実施するための体制を整え、それをバックアップする仕組みを構築しています。サービス品質の向上や課題の解決を、社員自らが考え、かつ、自分たちで進めていきます。これによって社員の能力やノウハウが高まり、業務遂行のスピードが上がることに加え、社員のエンゲージメント向上にもプラスに働くと考えています。

また「ヒト起点」の視点から、お客さまのライフタイムバリューを高める施策を展開します。マスとしての

お客さまから個としてのお客さまのライフステージに合わせて「JRE POINT」や「JRE BANK」を活用してサービスを拡大していきます。

私自身が、社長としてしっかりとリーダーシップを発揮し、社員がどんどんチャレンジできるようサポートします。責任はリーダーである私が取るということも、さまざまな機会を使って社員に直接伝えています。

果敢なチャレンジのムーブメントを組織で支えます。

グループ経営ビジョン「変革2027」を策定した2018年7月の時点で、人口が減少し、お客さまも減っていくという将来を想定はしていました。それが、コロナ禍によって現実のものとなったときに、とにかく何でもやってみようというムーブメントが社内に生まれました。私にとっても本当にうれしいことです。今後、こうしたムーブメントに対応するため、さまざまな制度について見直しを図っていかねばなりません。これまで鉄道をベースにしてきた人事・賃金制度に加えて、働き方そのものも見直していく必要があります。従来、鉄道事業においては、安全に支障をきたさないよう、兼業を禁止していました。しかし、切替えがしっかりとできれば問題ないはずで、鉄道の仕事をするときは鉄道に集中、時間をつくって企画業務あるいは他社において別の経験を積む。今、このような働き方が拡大してきています。この経験は、その社員にとっても必ずプラスに働きます。例えば、国際事業にチャレンジしたい社員はたくさんいます。社員のキャリア形成のために制度を整えて報いることをさらに考えていかなければいけないと思ひます。

安全を経営のトッププライオリティとし、不変のテーマとして取り組みます。

JR東日本グループの経営のトッププライオリティは安全であり、それを変えるつもりはまったくありません。常に意識して行動し続けなければならない不変のテーマです。それはグループ全体への信頼につながります。社員一人ひとりが安全意識を高めていくと同時に、新しいテクノロジーも組み合わせることで安全の取組みを推進することで、システムとして安全を担保し向上するという

トップメッセージ

将来の形を構築したいと考えています。安全・安心をすべての事業活動のベースにしたうえで、サステナブルな成長に向けたチャレンジを積極的に行っていく考えです。

ESGの取組み

マテリアリティを見直し、社会課題の解決に向けた取組みを強化します。

鉄道は、他と比較すると環境負荷の低い移動手段であり、多くのお客さまにご利用いただくことで、地球環境により大きく貢献することができます。当社グループがどのような形でESG経営を実現し、あるいは社会課題をどう認識してどのような形で解決していくのか、そしてどのような社会貢献ができるのかということを変更して整理するため、今回、マテリアリティを見直すことにしました。グループ全体としてのめざす方向性を改めて明確にしたことは、非常に意義があると考えています。

社会に対して価値を生み出し続けるためには、あるべき事業ポートフォリオを追求する必要があります。そのためには、事業分野ごとに現在のキャッシュ・フローのポジションをしっかりと見える化したうえで、それぞれに将来の成長に向けた戦略を描き目標を設定していかなくてはなりません。この取組みを、ステークホルダーの皆さまにご理解いただきながら、それぞれの事業が

サステナブルに運営できるよう注力していく考えです。

フレキシブルをキーワードに、人的資本経営に関する組織、制度などの見直しを、幅広い視点で進めています。

人的資本については、社会が大きく変動する中、ますます重要になっています。さまざまな状況に対して、フレキシブルに自らを変革していくこと、この「フレキシブル」をキーワードに、組織、制度など、幅広い視点でさまざまな見直しを進めていきます。お客さまの約半分は女性ですので、女性社員比率もさらに高めていきます。また、海外展開を進めていくには、外国籍の社員にももっと加わってもらう必要があります。当社における自己都合による退職率は世の中に比べればはるかに低いものの、以前より高くなっていることは確かです。自分がイメージしているキャリアステップと、会社が提供するキャリアステップがミスマッチを起こしていることが、退職する大きな理由の一つであると認識しています。かつては、経験値が重要で、時間をかけて仕事を身に付けていくことが大事という色彩が濃かったのですが、今では鉄道自体も大きくシステムチェンジしたうえで、鉄道以外の事業の幅も大きく広がっています。これに対してさまざまなパターンのキャリアステップを用意しており、データマーケティングやSuicaサービス、開発・不動産におけるジョブ型人事運用に向けた採用を開始するとともに、公募制異動やリスクリングなどを通

じて成長分野への労働移動にも取り組んでいきます。このような、DE&Iを促進する働き方を提示していかないと、今後、JR東日本グループを選択していただけないと危惧しています。

私たちがこれから事業の幅を拡大していく過程において、多様な人材、幅広い仕組みがさらに重要になります。しっかり利益を上げて社員に給与で還元していくことと並んで、仕事のやりがいも非常に重要であり、活躍できる場を広げていくことがまさに私の仕事だと認識しています。

あわせて、この事業拡大の過程において、知財戦略をしっかりと立案・遂行し、知的財産を適切にマネジメントしていきます。社内外の知見を活用した技術開発、DXの推進によるビジネス創出や業務効率化を推進し、グループのリソースを最大化していくことにも注力していきます。

意思決定・業務執行のスピードアップと監督機能の強化を図ります。

2023年6月、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に機関設計を変更しました。特に重要な事項を除き、業務執行の決定権限を取締役会から業務執行取締役に移しました。これにより、さまざまな施策をよりスピーディーに実施していきます。また、監査等委員が取締役として取締役会の議決に加わるようになりました。監督機能の強化によりコーポレート・ガバナンスの充実につながります。

「モードチェンジ」を図るべく、激しい時代の変化にしっかり対応して、企業価値をさらに向上させるための体制を整えることができましたと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

長期的な視点を持った経営を推進し、さらなる成長を実現できるグループへと進化をめざします。

より長期的な視点を持った経営を推進するため、今回、2027年度の新たな数値目標を発表しました。現在、

鉄道事業の構造改革を進めており、その成果をしっかりと出ししていくことで利益拡大につなげていく計画です。一方で、生活ソリューションの領域は着実に成長させていきます。ぜひ、長い目で私たちの取組みを見ていただきたいと思います。

また、株主還元の基本方針、考え方そのものに変更はありません。「変革2027」のもと、中長期的に総還元性向40%、配当性向30%の実現をめざし、安定的な増配に加え、自己株式の取得を柔軟に進めていく考えです。この方針に基づき、2023年度は期末配当として1株当たり55円を予定しており、中間配当1株当たり55円を加え、年間の配当は1株当たり110円となります。一方で、どんなに厳しい環境にあっても成長への投資と人への投資は決して緩めることなく継続していきます。この二つは、私たちにとって極めて重要な経営テーマであり、しっかりと成果を出していきます。

2022年度は、JR東日本グループにとって復活の年と位置付けていました。社員一人ひとりが主役となり、世の中のためになる新たなJR東日本グループを一緒につくろうと力を尽くした結果、黒字化を達成することができました。今後も、新たな価値やサービスを生み出すために全力を挙げ、そのための組織、制度あるいは仕組みをしっかりと整備することについて、私たち経営層も全力を尽くしていきます。私たちの社会的使命をしっかりと果たし、さらなる成長を実現できるグループへと進化していきます。ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご支援をお願いします。これからのJR東日本グループにぜひともご期待ください。

2023年9月
代表取締役社長

深澤 祐二

