Our Purpose

「グループ理念]

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

[行動指針]

安全の追求 「究極の安全」を追求し、お客さまに安心を届けます。

お客さま志向 質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えます。 地域密着 ネットワークの力を活かし、地域社会の発展に貢献します。

自主自立 広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。

グループの発展 社会的責任を果たし、グループー体で持続的な成長をめざします。

Our Vision

「めざす姿]

「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。



マテリアリティ

グループ理念やグループ経営ビジョンでめざす姿に向けて、以下のマテリアリティ(重要課題)を定めています。

JR東日本グループは、お客さまの日常生活と広く関わり合いを持ち、地域や社会に不可欠な事業を営んでいます。事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の持続的な発展に貢献することにより、お客さまや地域の皆さまからの信頼を高め、グループの持続的な成長につなげます。

安全安心なインフラを社会のために

安全を経営のトッププライオリティとし、安全安心な社会インフラを提供します。

活力ある社会のために

すべての人を包摂する便利で快適な質の高いサービスを提供します。 地域と協働して活気あるまちをつくります。

豊かな地球環境のために

気候変動による事業影響を念頭に、カーボンニュートラルの実現やエネルギーの 安定確保を行います。また資源循環社会の実現をめざした取組みをリードします。

新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション)

すべての事業で新技術・DXへ積極的に取り組み、また既存ビジネスの枠組みを超えて チャレンジすることにより、新たなサービスの創出と早期社会実装を実現します。

すべてのグループ社員が生き生きと活躍するために (エンゲージメント)

グループ社員一人ひとりが多様性を活かし、やりがいをもって能力を発揮できる 企業にします。

経営の信頼を高めるために

新たなチャレンジを促進するための変化に強いガバナンス体制を構築するとともに、 人権を尊重し、信頼される企業経営を行います。

→ マテリアリティの特定プロセスと考え方(P.62)

2 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

価値創造の歴史とこれから

~「鉄道 | から「モビリティ: 生活ソリューション=5:5 | へ~

1987年の会社発足以来、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。安全性とサービス品質の向上を実現し、

鉄道のネットワークの拡充を進めることで、ご利用の増加につなげるとともに、生産性を向上させ財務体質を改善してきました。 さらに事業フィールドを、「モビリティ」だけでなく、生活サービス、IT・Suicaサービスなどお客さまの「生活ソリューション」に つながる事業へと広げてきました。

引き続き、安全を当社グループの経営のトッププライオリティに位置付け、モビリティにおける「究極の安全」を追求することで お客さまや地域の皆さまからの「信頼 | を高めていくとともに、「融合と連携 | の深化・新領域への挑戦により、 「ヒト」を起点とした新たな価値・サービスを創造していきます。

当社グループは、モビリティと生活ソリューションの2つの軸で、事業を通じた社会的な課題の解決に取り組み、 サステナブルな成長を実現すると同時に、お客さま、地域の皆さま、そして社員・家族の心豊かな生活を実現していく 企業グループでありたいと考えています。

- ・東日本大震災を「第二の出発点」と位置付けて
- ・存立基盤である東日本エリア、そして日本を元気に

グループ経営構想V

- ・将来への布石を打つチャレンジングな目標 ・経営における不断の創造的破壊
- グループ経営ビジョン2020 -挑む-

ニューフロンティア 2008

- お客さま視点に立脚したサービスの実践
- 強くたくましい企業グループづくり
- ・社会的責任の遂行と持続的成長の実現

ニューフロンティア

完全民営化の達成 • 「信頼される生活サービス創造グループ」をめざす

・自主自立経営の確立と安定した経営の基盤づくり FUTURE21

・「21世紀を切り拓く鉄道を中心とした総合生活サービス」の創造をめざす

国鉄改革 株式上場 完全民営化 会社発足

東日本大震災

1993

1988 青函トンネル開通、「北斗星」デビュー

主な取組み(モビリティ、生活ソリューション)

- 1991 東北、上越新幹線東京駅開業
- 1992 山形新幹線山形開業
- 1993 「STAR21」試験走行で最高速度425km/h 記録
- 1997 秋田、長野新幹線開業
- 1999 山形新幹線新庄開業
- 2000 「えきねっと」サービス開始
- 2001 「湘南新宿ライン」運転開始
- **2001** Suicaサービス開始
- **1990** 「GALA湯沢」スキー場オープン
- 1990 「アトレ四ツ谷」オープン
- 1993 「ビューカード」 発行開始 1996 国分寺に駅型保育園誕生
- **2001** 「NEWDAYS」オープン

鉄道の安全性・サービス品質向上

安全投資や技術開発により鉄道の安全性を 向上。また、首都圏では列車増発や編成増 強による混雑緩和、直通運転や通勤ライナー 等による通勤圏の拡大を推進。新幹線ネット ワーク拡大による所要時間の短縮は、都市間 を近づけ、観光流動創造や地域の発展につ ながりました。

- 2010 山手線恵比寿駅でホームドア使用開始
- 2010 東北新幹線新青森開業
- 2011 E5系「はやぶさ」デビュー
- 「グランクラス」サービス開始
- 2004 Suicaによる電子マネーサービス開始 2005 エキナカ店舗「ecute大宮」オープン
- 2006 モバイルSuicaサービス開始
- 2007 「PASMO」との首都圏ICカード
- 相互利用開始 2007 「Suicaポイント」 サービス開始
- 2007 鉄道博物館オープン

新たなサービスの創造

鉄道事業で蓄積した経営資源を有効活用し、 エキナカなどで生活のあらゆるシーンに対応 したサービスを展開。駅は単なる交通の結節 点から多様なサービス拠点になりました。 Suicaは、単なるきっぷの代替ではなく、IC カードのトップランナーとしてお客さまに新し いライフスタイルを提供しました。

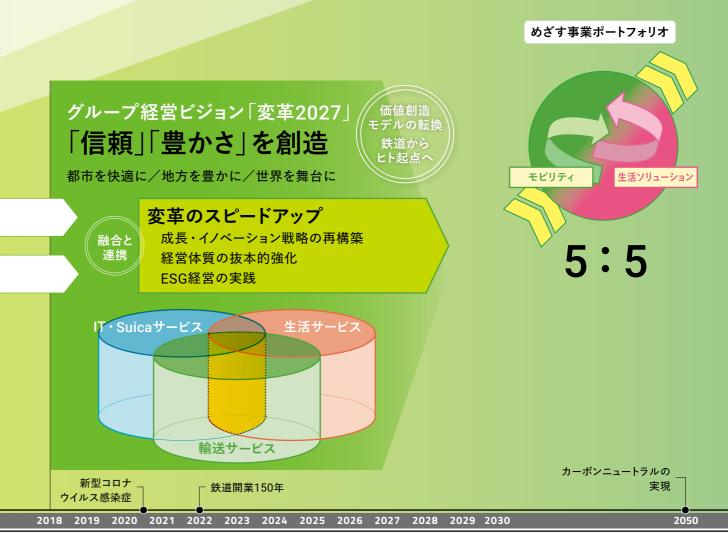
- 2012 「エコステ」四ツ谷駅使用開始
- 2012 東京駅丸の内駅舎保存・復原工事完了
- 2012 気仙沼線BRT運行開始
- 2015 北陸新幹線金沢開業
- 2015 「上野東京ライン」 盟業
- 2016 北海道新幹線新函館北斗開業
- 2016 タイ・バンコク都市鉄道「パープルライン」開業
- 2017 「TRAIN SUITE四季島」運行開始
- 2012 地産品ショップ「のもの上野」オープン
- 2013 子育て・高齢者福祉複合施設「コトニア」誕生
- 2014 「JR東日本アプリ」サービス開始
- 2016 「JRF POINT | サービス開始
- 2016 「NEWoMan新宿」オープン
- 2017 「ノーザンステーションゲート秋田」 プロジェクト開始

震災からの復旧・復興

東日本大震災により長期に運転休止等を余 儀なくされました。お客さまからのご期待を 改めて感じ、グループ一体となって困難に立 ち向かうとともに、復興まちづくりに合わせた さまざまな輸送モードで復旧を果たしました。

グループ理念

私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループー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。



- 2018 「タッチでGo!新幹線」サービス開始
- 2020 「新幹線eチケット」サービス開始
- 2020 常磐線全線運転再開(東日本大震災による運休解消)
- 2020 高輪ゲートウェイ駅開業
- 2020 当社管内の全新幹線区間で携帯電話利用が可能に
- 2022 水素ハイブリッド電車「HYBARI」実証実験開始
- 2023 「オフピーク定期券」の発売開始
- **2018** 「JRE MALL」オープン
- 2019 「STATION WORK」開始
- **2020** 「WATERS takeshiba」まちびらき
- 2021 台湾に「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」オープン
- 2021 地域連携ICカード導入 2021 「はこビュン」本格開始
- 2022 TOHOKU MaaS社会実装
- 2023 青森・盛岡・秋田エリア線区でのSuicaサービス開始

- 2024 山形新幹線用新型車両E8系投入
- 2024 北陸新幹線敦智開業
- 2025 首都圏主要線区のワンマン運転開始
- 2029 上越新幹線の回送列車ドライバレス運転(GoA4)
- 2032 羽用空港アクセス線(仮称)
- 203X 上越新幹線のドライバレス運転(GoA3)
- 2025 TAKANAWA GATEWAY CITY複合棟I
- 2026 大井町駅周辺広町地区開発(仮称)
- 2028 渋谷スクランブルスクエア中央棟・西棟
- 2028 中野駅駅ビル開発
- 2029 新宿駅西南口地区開発計画
- 2030 近松町駅两口盟発計画

事業ポートフォリオの変革によるさらなる飛躍をめざして

「鉄道を中心としたサービスの提供 | から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造 | に転換し、これまでの延長線上の発想・行動ではない新たな 成長戦略を推進してきました。

2020年、新型コロナウイルス感染症の影響は大きかったものの、輸送サービスの収益力を回復するとともに、生活サービス、IT・Suicaサービス に経営資源を重点的に振り向け、3つのサービスの融合と連携を力強く進めることにより、新たな価値を生み出しています。

鉄道というリアルなネットワークだけでない、お客さまや地域とのつながりやデータなどあらゆるネットワークを強みとする企業として、グループ の総合力で「モビリティ」と「生活ソリューション」の比率「5:5」の早期実現をめざしていきます。

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

積み上げてきた「強み」

「究極の安全」を追求することにより、積み上げ・高めてきたお客さまや地域の皆さまからの「信頼」が、 当社グループのあらゆる活動の基盤となっています。そして、日々の業務を着実に遂行しながら、第一線でグループ全体の 融合と連携に挑戦し、新たな価値を創造する「社員」が当社グループを支えています。

「ヒト(お客さま、地域の皆さま、社員・家族、お取引先さま、株主・投資家の皆さま)」と社会インフラを支えるリアルな アセットを重層的かつ有機的につなぐネットワーク、そして、技術と情報を中心に、あらゆるものをボーダレスにつなげ広げて いくネットワークが強みです。「信頼 | と「社員 | が、これら「ネットワーク | の力をさらに広げ高めていきます。

「信頼」







当社グループは「究極の安全 | を第一に、5つの行動指針により、 グループ一体となって、事業を営んでいます。

この事業によって生み出されたお客さまの安心・地域社会の発展が 当社グループのブランドのコアとなっています。

JR東日本グループのブランドがお客さま・地域の皆さまからの 信頼の証であり、最大の強みです。





地域社会の発展

安全の追求

自主自立

地域密着

社員









当社グループの社員は、強い使命感を持って日々の業務を着実に遂行し、 お客さまに安全安心を届けています。

一人ひとりが経営への参画意識を持って、果敢なチャレンジと 創意工夫により仕事を高度化し、ヒト起点の価値・サービスを生み出す 主役となっています。

社員一人ひとりの力は当社グループの最大の強みです。 社員のエンゲージメントを高め、社員と当社グループの持続的な 成長につなげていきます。



「ヒト」とリアルなアセットをつなぐ、デジタルを掛け合わせてボーダレスにつなぐ・広がる

ネットワーク

地方と都市、地域間をつなぐ、世界にのびるネットワーク

鉄道網・販売網・物流網・人のつながりを活かしてつなぐ

- ・東日本エリアの各地域と首都圏マーケットとの面的なつながりを強くします。
- ・東日本エリア外や海外の都市への事業展開を広げます。
- アジアを中心に新たなビジネスモデルを構築します。

鉄道と駅を中心とした首都圏のネットワーク

首都圏のマーケットにおける収益基盤の確立

- ・ヒト、モノ、カネ、情報が集結する首都圏において、最大のお客さまとの接点の場である駅を、 つながる「暮らしのプラットフォーム」に転換します。
- ・お客さまと暮らしを支えるサービス、デジタル、安全安心をつなぎ、さらにお客さま同士のつながりを創発します。

人と人をつなぐ、地域とのネットワーク

「伴走型地域づくり」で流動と地域のにぎわいを創出

- ・地域の皆さまとさらに深くつながり、地域の皆さま同士のつながりを強くします。
- ・地域と当社グループのアセット・ソリューションを掛け合わせて共創することで、地域の課題を一緒になって解決し、 新たな価値とサービスを生み出します。

データ活用で幅広い事業をつなぐデジタルのネットワーク

「Suicaの共通基盤化」や「JRE POINT生活圏」の拡大

- ・リアルに加えてデジタルのお客さま接点を徹底的に拡大し、顧客体験の向上をめざします。
- ・生涯にわたって「長い」、生活シーンに沿って「幅広い」、お客さまとの「One To One | の関係性を構築し、 グループのサービスを融合して価値を創造します。
- ・ライフタイムバリュー(LTV)を向上させ、すべての人の心豊かな生活をより高いレベルかつ より早いスピードで実現します。

価値創造を

サステナビリティ

グループ経営ビジョン 価値創造モデル

財務・投資戦略

価値創造の基盤

社外取締役座談会

価値創造を支える資本

価値創造の

積み上げてきた

鉄道開業150年の歴史を受け継ぎ、会社発足からの36年間、グループで培ったさまざまな資本を、強みを活かし、 戦略や事業の中で掛け合わせることで、新たな価値を創造し続けていきます。

人的資本



安全をトッププライオリティとし、 信頼と新たな価値をつくり出す社員

・グループ社員数	約 7 万人
・新卒採用における女性比率	31.19
•技術士	710≉
• 一級建築士	630
•第一種電気主任技術者	110≉
•第一級陸上無線技術士	240≉
•総合旅行業務取扱管理者	1,890≉
サービス介助士	30,600

社員の力を高める仕組み

- 「究極の安全 | を追求するための体系的な人材育成制度
- ・安全意識や技能・技術の向上のため、 本部・支社すべてに配置されている研修施設

• 研修時間	5 1 時間/年
・デジタル研修受講者数	16,000名
・資格取得等自己啓発のための	3167-7

・ 自治体や他企業との活発な人材交流

社員の発意を引き出す仕組み

- ・JR東日本の全社員にタブレット端末を配付
- ・社員間の双方向コミュニケーションツール
- ・系統や組織を越えてエリアや線区の課題解決に挑む 「組織横断プロジェクト」......**34プロジェクト**
- ・新事業創造プログラム「ON1000」応募......... **611件** (事業化決定数 累計10件)

社会・関係資本



お客さまとの接点、顧客基盤

Suica発行枚数	9,564万枚
モバイルSuica発行数	2,031万枚
ビューカード有効会員数	559万人
•「JRE POINT」会員数	1,379万人
・交通系電子マネー利用可能店舗数	163万店舗
• JR東日本アプリダウンロード数	約 810 万DL
• JR病院 病床数	617床

観光流動創造の取組みやまちづくり、人材交流などに よって継続してきた地域・自治体との強固かつ長年に わたるリレーション、パートナーシップ

- ・「包括連携協定」を締結している自治体数.... 21自治体
- ・「JRE MALLふるさと納税 | への出店自治体数(累計)

305自治体

.30億円 • 地方創生に資する投資

新規事業

・JR東日本スタートアッププログラム採択数

16件(応募総数210件)

知的資本



鉄道150年で積み重ねてきた安全を裏付ける 技術力とオペレーションノウハウ

- ・ 事故防止や防災のための安全システム
- ・規程、マニュアル、教育カリキュラム
- ·特許、実用新案、意匠の保有件数......1.040件

製造資本



保有する有形固定資産、幅広い事業の拠点

体行する行が凹足貝圧、幅広い事業の拠点
・駅(BRT含む) 1,681駅
・新幹線(営業キロ)
・在来線(BRT含む)(営業キロ) 6,224.5km
・土地面積(運輸事業) 165,716千m² (1兆6,107億円)
(不動産・ホテル事業) 610 千m² (4,467億円)
· 鉄道車両数 新幹線 1,387両
在来線 10,988両
・橋りょう、高架橋約18,100箇所
・トンネル 約1,170 箇所
・ショッピングセンター191箇所
・ホテル9,693室
オフィス賃貸可能面積56万m²
車両製造拠点
(総合車両製作所)
・光ファイバケーブル12,590km
・自営発電量(火力・水力)
・再生可能エネルギー電源開発

自然資本



多様なエネルギー源と効率的な活用

・鉄道事業のエネルギー使用量	4 63 億мJ
・JR東日本の水使用量	1,110万m³
グループ会社の水使用量	801万m³
• 鉄道林面積	約 3,900 ha
• 東日本エリアの豊かな自然による観	見光資源

財務資本



中長期視点に基づく設備投資とそれを支える 強固な財務基盤

江口の川が全血		
•自己資本比率		26.4%
•連結純資産	2兆 4,9 °	77億円
•格付け	R&I:	AA+
	S&P:	A+
	ムーディーズ:	A 1
• 設備投資額	5,5	47億円

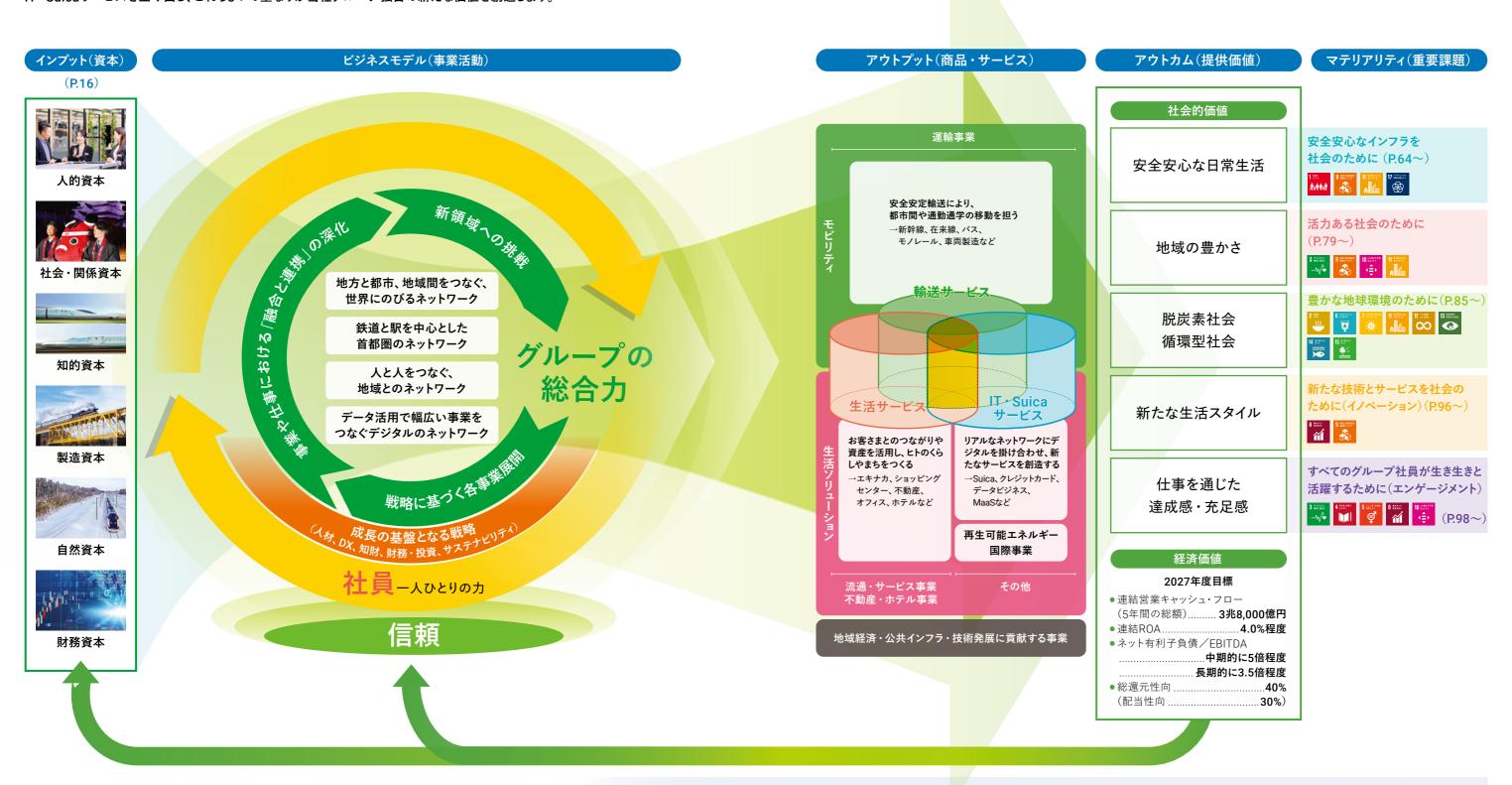
16 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023 17 JR東日本グループの価値創造 成長の基盤となる戦略 サステナビリティ 事業戦略 積み上げてきた 価値創造を 価値創造の基盤 価値創造の グループ経営ビジョン 価値創造モデル 財務・投資戦略 社外取締役座談会 歴史とこれから 支える資本

価値創造モデル

当社グループは、お客さまや地域の皆さまからの信頼を基盤に、「資本」と「強み」を活用して、「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」につながる事業を幅広く展開しています。戦略に基づく各事業の強化、グループ全体の事業や 仕事における「融合と連携」の深化、そして新領域への絶えざる挑戦がグループの総合力となって、輸送サービス、生活サービス、 IT·Suicaサービスを生み出し、これら3つの重なりが当社グループ独自の新たな価値を創造します。

コーポレート・ガバナンス(P.28~)

当社グループはこれらの価値創造を通じて、モビリティと生活ソリューションの2つの軸で事業を通じた社会的な課題の解決 に取り組みサステナブルな成長を実現すると同時に、お客さま、地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、そして社員・家族の 心豊かな生活を実現していきます。



経営の信頼を高めるために



(P.104~)