

JR東日本グループレポート 2023
INTEGRATED REPORT
2023年9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/>



JR東日本グループレポート 2023 INTEGRATED REPORT



目次・編集方針

イントロダクション

- 2 グループ理念、行動指針、めざす姿
- 3 マテリアリティ

JR東日本グループの価値創造

- 4 トップメッセージ
- 12 価値創造の歴史とこれから
- 14 積み上げてきた「強み」
- 16 価値創造を支える資本
- 18 価値創造モデル
- 20 グループ経営ビジョン「変革2027」
- 23 財務・投資戦略
- 28 価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）
- 34 社外取締役座談会

事業戦略

- 38 JR東日本グループの事業セグメント
- 40 運輸事業
- 44 流通・サービス事業
- 47 不動産・ホテル事業
- 51 特集
TAKANAWA GATEWAY CITYに
おける価値創造
- 54 IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

成長の基盤となる戦略

- 58 人材戦略
- 60 DX・知的財産戦略

サステナビリティ

- 62 サステナビリティ戦略、推進体制
マテリアリティを構成するサブマテリアリティと目標
- 64 安全安心なインフラを社会のために
- 79 活力ある社会のために
- 85 豊かな地球環境のために
- 96 新たな技術とサービスを社会のために
（イノベーション）
- 98 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）
- 104 経営の信頼を高めるために

データ

- 110 グループ会社一覧
- 111 非財務情報ハイライト
- 112 11ヵ年財務サマリー
- 114 財務諸表
- 119 会社組織図
- 120 会社データ
- 121 株式メモ
- 122 第三者保証報告書

編集方針～発行にあたって



執行役員
グループ経営戦略本部
経営企画部門長
高岡 崇

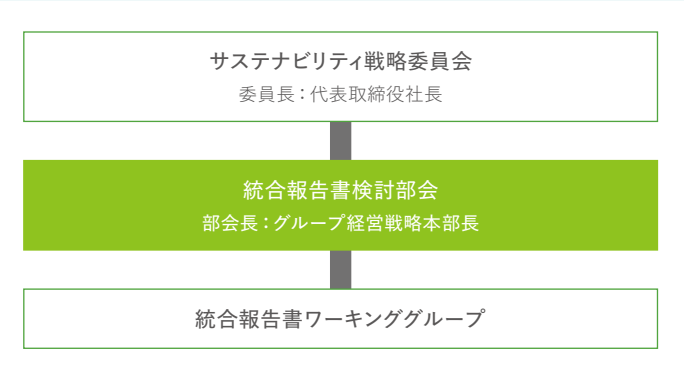
当社グループが社会に対して新たな価値を提供し、成長し続けるためには、変化に俊敏に対応するだけでなく、その変化を先駆けて捉え、変革を続けることが必要だと考えています。

統合報告書発行から4年目となる2023年度版では、グループ経営におけるマテリアリティと価値創造モデルを掘り下げて明確化したうえで、戦略・施策とサステナビリティの取組みを体系的にご説明する構成としました。そして当社グループならではの取組みとして、第一線の社員が自らの発意で事業・会社の垣根を越えた価値創造に挑戦し、グループ全体の「融合と連携」を深め広げていることをご理解いただくため、全編にわたって人的資本（＝グループ社員）をストーリーの軸としました。「信頼」「社員」「ネットワーク」という当社グループの強みを武器に、各事業の戦略と総合力により、将来に向けてさらなる成長をめざすストーリーをご確認ください。コロナ禍の2020年度と2021年度に会社発足以来初の赤字を計上した当社グループは力強くモードチェンジし、再び大きく成長していきます。

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」を兼ねています。

今後とも、当社グループのビジネスモデルと事業運営へのご理解を深めていただくとともに、企業価値の向上と地域社会の持続的な発展への好循環につなげていけるよう、本レポートが多様なステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一助になれば幸いです。

制作体制



2023年度版の制作にあたって、当社グループのマテリアリティや価値創造モデルを軸とした価値創造のストーリーについて集中的に議論するため、サステナビリティ戦略委員会(P.62)のもとに、本社部門長・部長をメンバーとする「統合報告書検討部会」を設置しました。議論内容を取締役をはじめとする経営層に報告し、フィードバックを受けて、ブラッシュアップしました。

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

2022年4月1日～2023年3月31日
（実績データに関しては、2022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、及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（69社））
経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用会社（11社）
環境報告： 当社、国内連結子会社（66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。

コーポレートサイト

日本語

<https://www.jreast.co.jp/company/>

英語

<https://www.jreast.co.jp/multi/en/>

Our Purpose

[グループ理念]

私たちは「究極の安全」を第一に行動し、
グループ一体でお客さまの信頼に応えます。
技術と情報を中心にネットワークの力を高め、
すべての人の心豊かな生活を実現します。

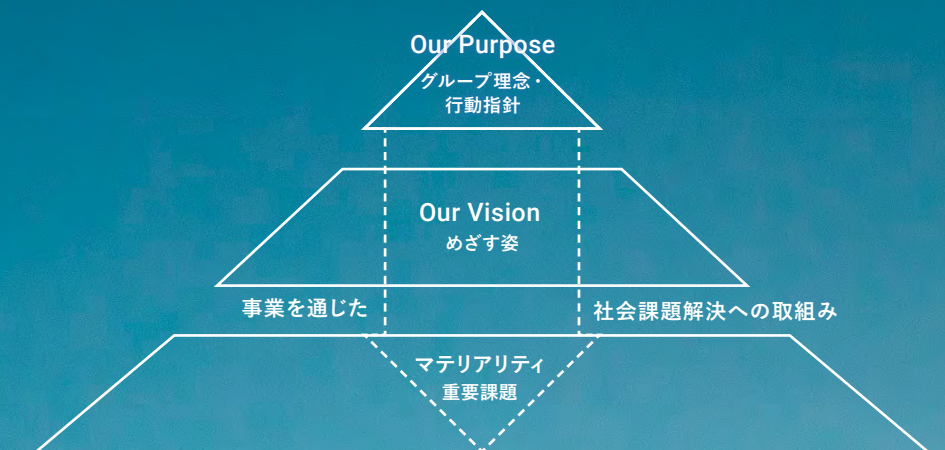
[行動指針]

安全の追求	「究極の安全」を追求し、お客さまに安心を届けます。
お客さま志向	質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えます。
地域密着	ネットワークの力を活かし、地域社会の発展に貢献します。
自主自立	広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。
グループの発展	社会的責任を果たし、グループ一体で持続的な成長をめざします。

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。

④ マテリアリティの特定プロセスと考え方(P.62)

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、さまざまな方々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を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と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、医療関係者ととともに「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でした。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。構造改革も進める一方、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)	社外取締役座談会

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に変わることによって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います。

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す。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ねばいけないと思います。

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、それを变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安全の取り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

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

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改めて整理するため、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、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役に委任しました。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



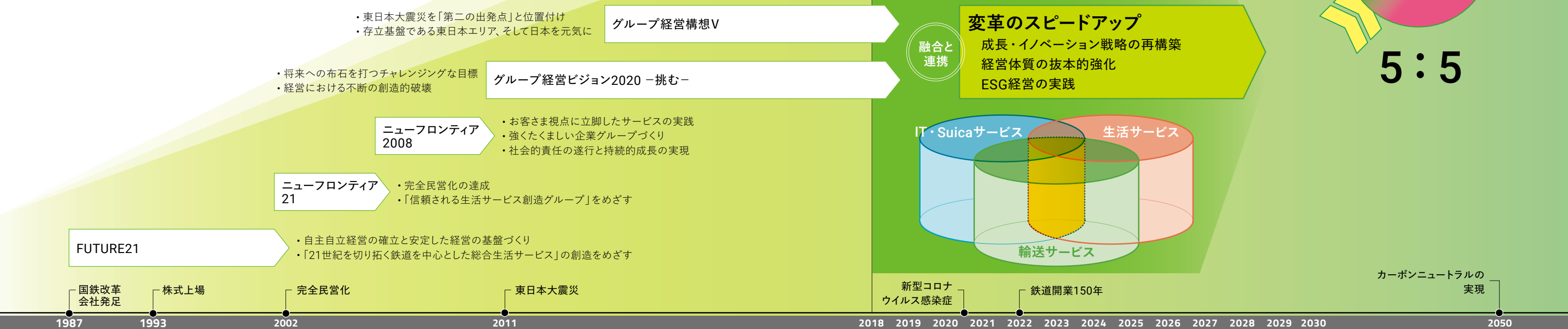
JR東日本グループの価値創造		事業戦略		成長の基盤となる戦略		サステナビリティ		データ
トップメッセージ	価値創造の歴史とこれから	積み上げてきた「強み」	価値創造を支える資本	価値創造モデル	グループ経営ビジョン「変革2027」	財務・投資戦略	価値創造の基盤（コーポレート・ガバナンス）	社外取締役座談会

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。



主な取り組み(モビリティ、生活ソリューション)

1988 青函トンネル開通、「北斗星」デビュー
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 「NEW DAYS」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」開業
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 「JRE 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

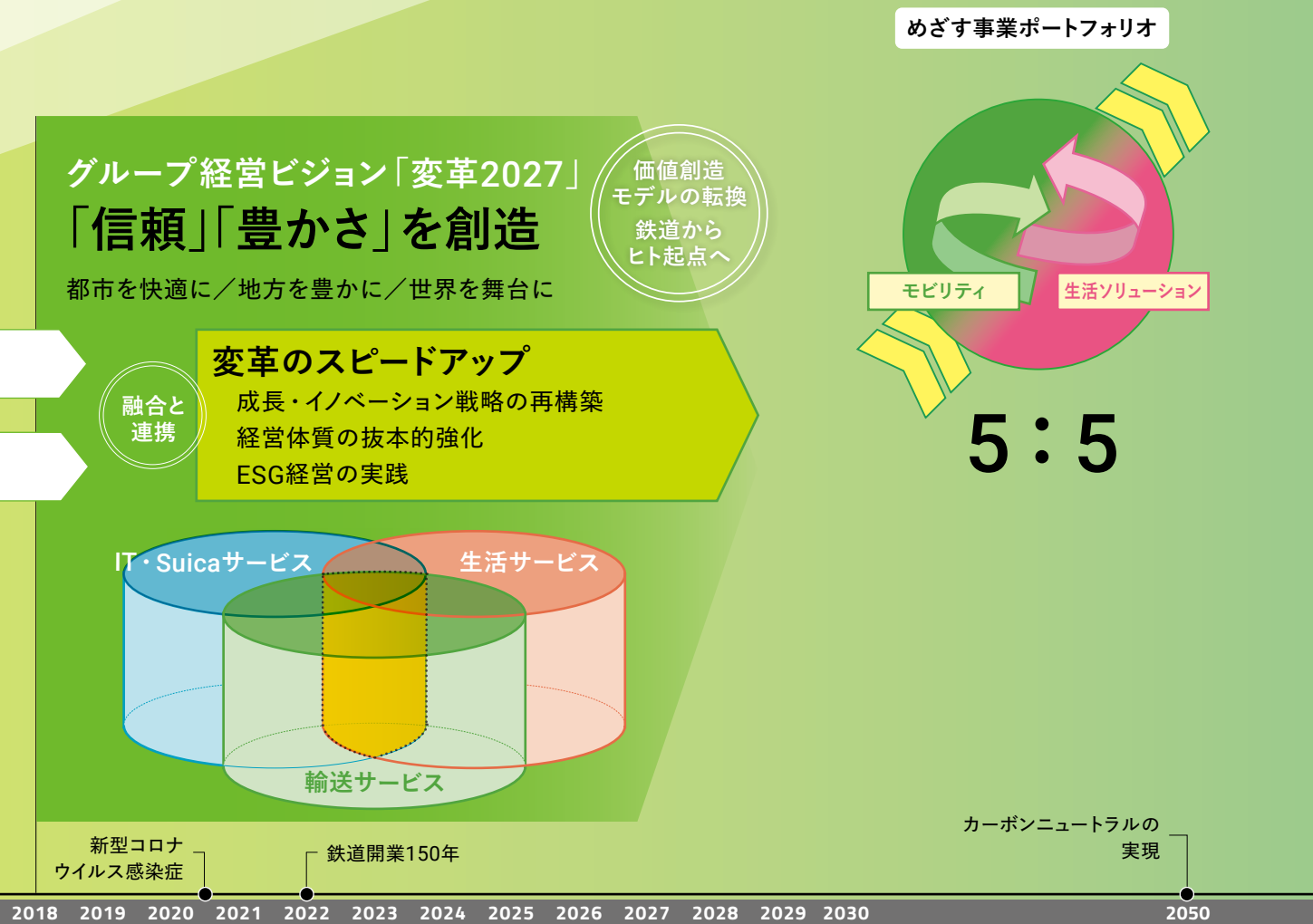
震災からの復旧・復興

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。



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 「はこぶん」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

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く、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

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。



「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、つなげる「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生活圈」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。

価値創造を支える資本

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 31.1%
- 技術士 710名
- 一級建築士 630名
- 第一種電気主任技術者 110名
- 第一級陸上無線技術士 240名
- 総合旅行業務取扱管理者 1,890名
- サービス介助士 30,600名

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 51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社外研修講座 316コース
- 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“Viva Engage”を活用する社員数 1万人／日
- 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
- 統括センター(営業統括センター)..... 75箇所
- 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
- 地方創生に資する投資 30億円

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

- 研究開発投資・IT投資 1,033億円
- 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

- 駅(BRT含む) 1,681駅
- 新幹線(営業キロ) 1,194.2km
- 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 2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) 33.3億kWh
- 再生可能エネルギー電源開発 13.6万kW

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 463億MJ
- 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3,900ha
- 東日本エリアの豊かな自然による観光資源

財務資本



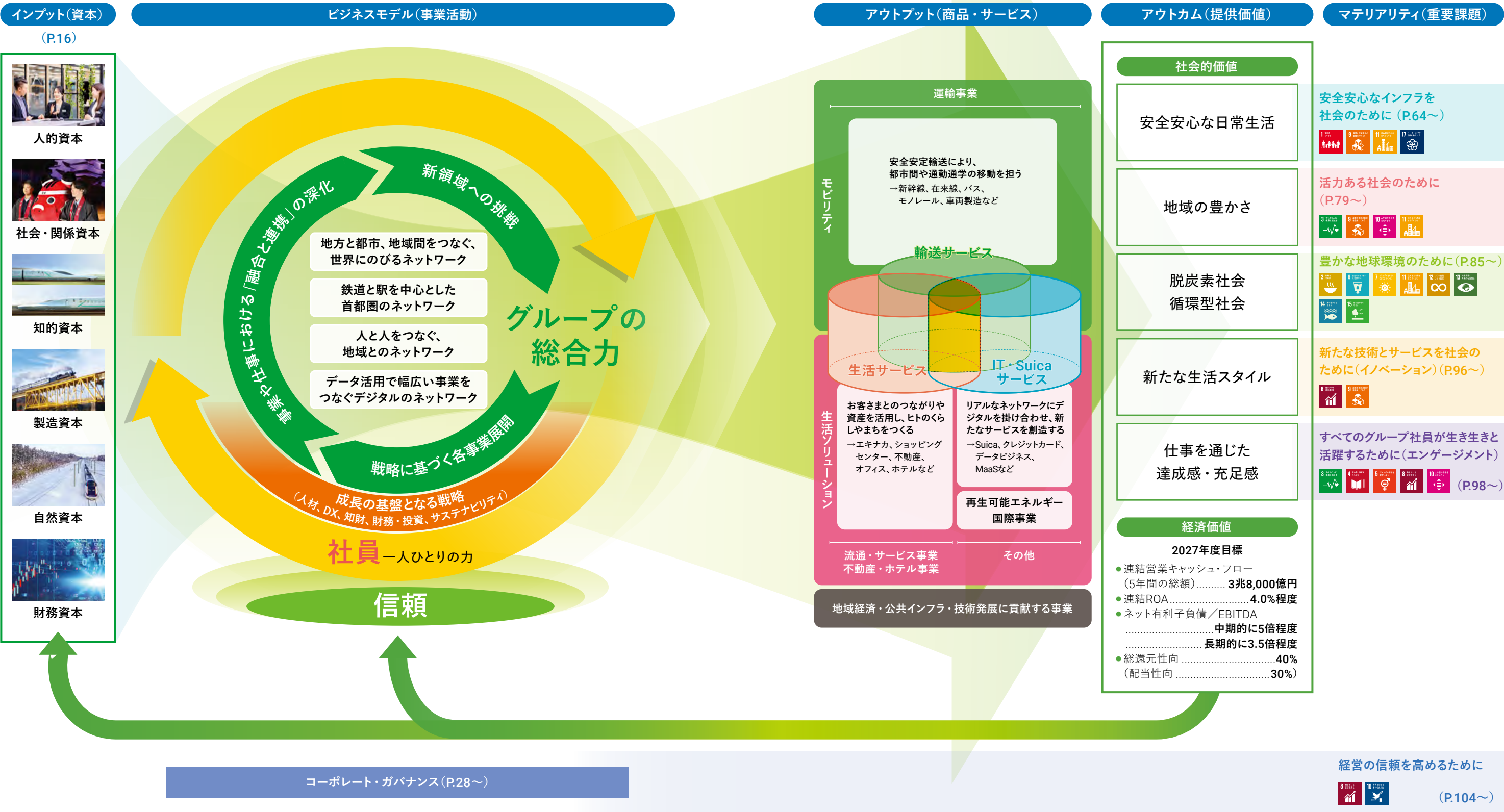
中長期視点に基づく設備投資とそれを支える強固な財務基盤

- 自己資本比率 26.4%
- 連結純資産 2兆4,977億円
- 格付け R&I： AA+
- S&P： A+
- ムーディーズ： A1
- 設備投資額 5,547億円

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。

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。



グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」を策定した2018年、想定していた10年先の社会環境

- ❶ 人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化
- ❷ 働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化
- ❸ AIやIoTなどの技術革新が引き起こす生活環境の変化
- ❹ 経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

新型
コロナウイルス
感染症

10年先と想定していた環境変化が目の前に

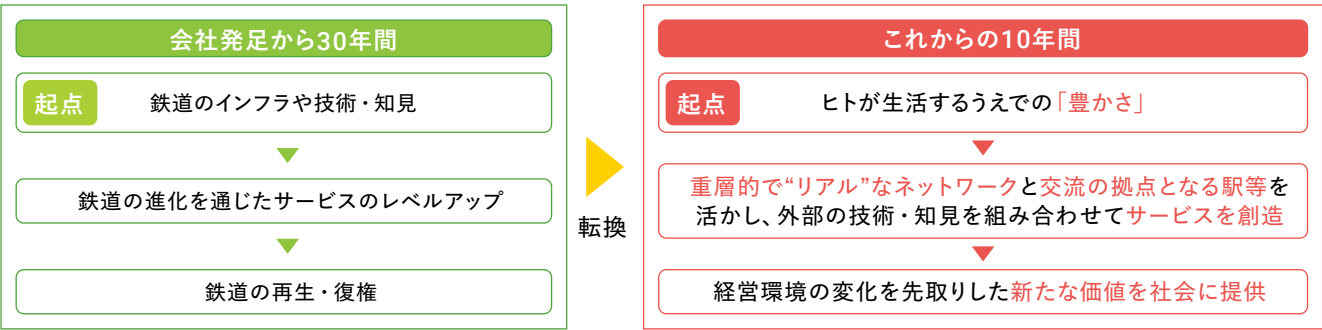
- ❶ 人口減少、少子化、高齢化、**コロナ禍による**社会構造の大きな変化・多様化
- ❷ 働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化が**コロナ禍で急速に進展**
- ❸ AIやIoTなどの技術革新により、**リアル×デジタル**の生活環境の変化
- ❹ 経済・社会のグローバル化は**コロナ禍によって大きな停滞期に**

ポストコロナ

鉄道起点から「ヒト起点の価値創造」への転換(2018年7月～)

「変革2027」の基本方針

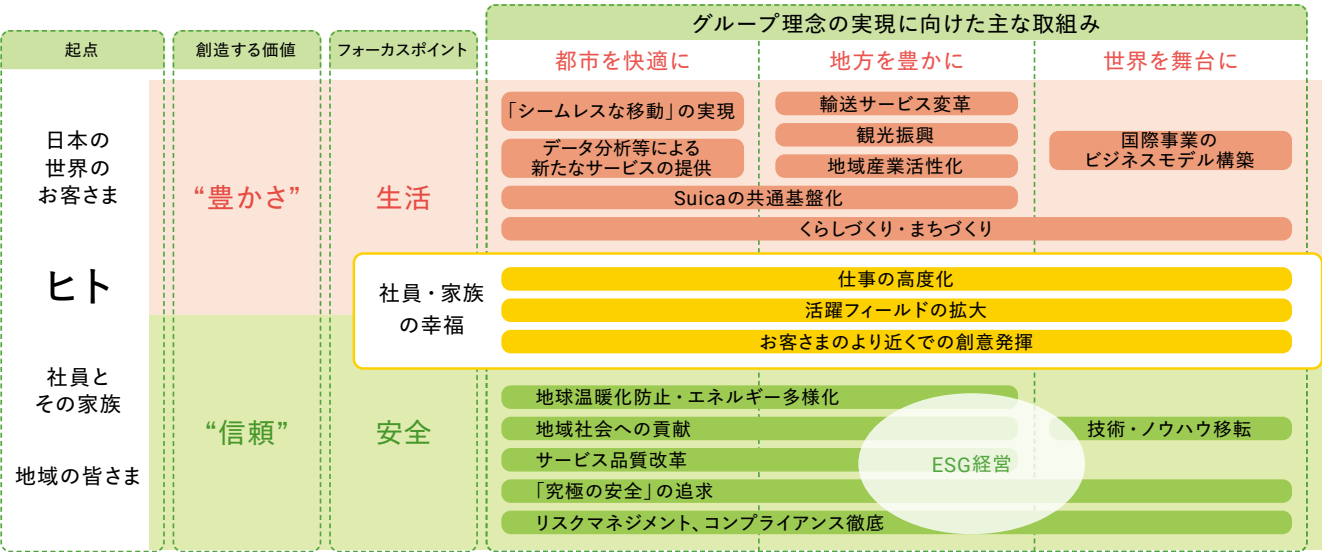
会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、リアルなネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。



“信頼”と“豊かさ”という価値の創造

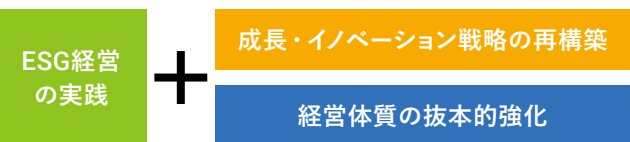
「変革2027」でめざす姿(ビジョン)

ヒトを起点に「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」の取組みのレベルとスピードを上げる「変革のスピードアップ」(2020年9月～)

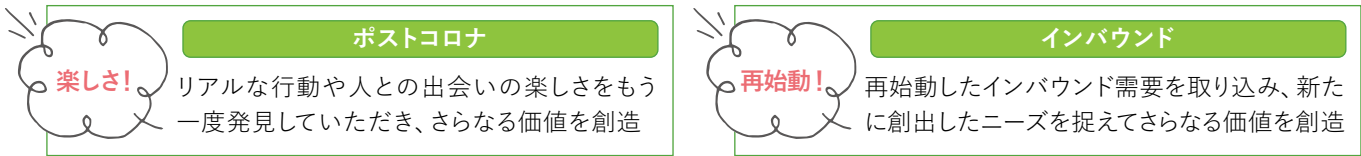
コロナ禍での経営環境の急激な変化を受け、「変革2027」の実現に向けた取組みのレベルを上げ、加速させるために、重点的に取り組む方針として右の項目を挙げた「変革のスピードアップ」を2020年9月に策定しました。



変化をチャンスと捉え、成長・イノベーション戦略を再構築するとともに、経営体質を抜本的に強化することで、将来にわたり継続的に高品質なサービスを提供できる「サステナブルなJR東日本グループ」をめざしています。

グループ社員の日々の業務の積み重ねにより、世の中の皆さまの暮らしに不可欠な安全で安心できるサービス提供という使命を果たしています。そして、輸送、生活、IT・Suicaの3サービスを融合・連携し、強みを掘り下げ、グループの力を最大化することにより、新たな価値を生み出していきます。

モードチェンジ(2023年4月～)

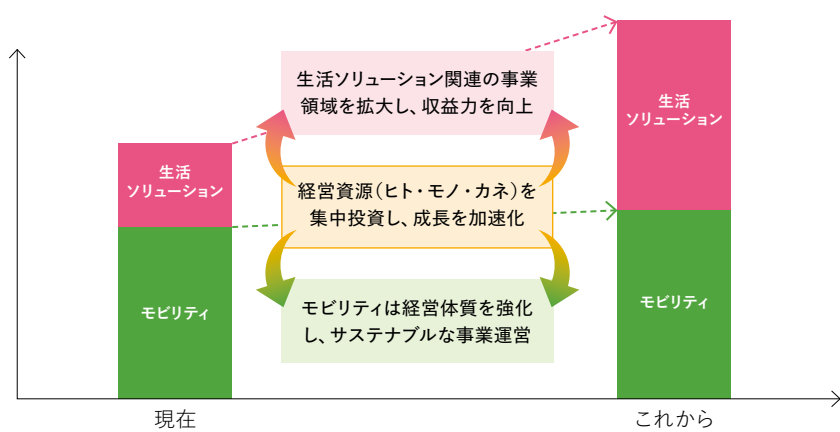


人口減少やコロナ禍による影響などは引き続きリスクであり、また、近年の資源高騰や金利上昇などの先行き不透明な変化も当社グループの事業に影響を与える要因となります。一方で、行動制限の緩和に伴う観光関連産業の回復傾向やインバウンドの急回復は、新しい時代へモードチェンジしていく絶好の機会と捉えています。

モビリティ：生活ソリューション＝5：5に向けて

鉄道を中心とする「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」につながる事業の比率「5：5」の早期実現をめざしています。

「融合と連携」をさらに進めて価値創造することに加え、そのベースとなる各事業の強みを活かして、モビリティの経営体質の強化、生活ソリューションの事業領域の拡大と収益力の向上に挑戦していきます。



グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の数値目標

コロナ禍で急激に変化した経営環境のその後の推移等を踏まえ、「変革2027」の数値目標について、2027年度を新たな目標年度として設定しました。

		2027年度目標	2022年度実績
連結営業収益		3兆2,760億円	2兆4,055億円
モビリティ	運輸事業	2兆190億円	1兆6,185億円
生活ソリューション	流通・サービス事業	6,540億円	3,278億円
	不動産・ホテル事業	5,070億円	3,822億円
	その他	960億円	769億円
連結営業利益		4,100 億円	1,406億円
モビリティ	運輸事業	1,780億円	△240億円
生活ソリューション	流通・サービス事業	800億円	352億円
	不動産・ホテル事業	1,240億円	1,115億円
	その他	300億円	172億円
調整額		△20億円	6億円
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間の総額※1) 3兆8,000億円	5,817億円
連結ROA		4.0%程度	1.5%
ネット有利子負債／EBITDA(※2)		中期的に5倍程度 長期的に3.5倍程度	8.6倍

※1 2023年度から2027年度までの総額を記載 ※2 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

具体的な取組みの数値目標

具体的な取組みの数値目標		2027年度目標	2022年度実績
モビリティに関する目標	事故(部外原因を除く)★	0件※1	0件
	重大インシデント★	0件※1	0件
	鉄道運転事故(2018年度比)★	20%減※1	10%減※2
	うちホームにおける鉄道人身障害事故(2018年度比)★	30%減※1	17%減※2
	ホームドア整備駅数・番線数★	330駅・758番線※3	(99駅・197番線)
	東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)(2018年度比)★	55%減	9%減
	当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)(2018年度比)★	75%減	38%減
	東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)(2018年度比)★	70%減	20%減
	インバウンド運輸収入	560億円	(103億円)
	自社新幹線のチケットレス利用率	75%	41.0%
	えきねっと取扱率	65%	37.3%
	5G整備エリア	累計100箇所※4	累計21箇所
生活ソリューションに関する目標	光ファイバの心線貸出キロ数★	累計400km※5	(―)
	架線設備モニタリング検査の導入キロ数	当社管内7,500km	(当社管内5,500km)
	大規模地震対策(耐震補強)新幹線ラーメン橋台(省令等対象)★	100%※4	(―)
	大規模地震対策(耐震補強)在来線ラーメン橋台(省令等対象)★	100%	(―)
	「JRE MALL」取扱高	3,000億円	51億円
	シェアオフィスの展開	累計1,400箇所	累計774箇所
	インバウンド生活ソリューション収入	300億円	(78億円)
	不動産ファンド事業における資産運用規模	累計4,000億円	(累計1,578億円)
	住宅展開戸数	累計6,000戸	累計3,054戸
	子育て支援施設	累計175箇所	累計165箇所
	「JRE POINT」会員数★	3,000万人	1,379万人
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	2.63億件/月
成長の基盤となる目標	モバイルSuica発行数	3,500万枚	2,031万枚
	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★	10,000万件/月	3,868万件/月
	JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量(2013年度比)★	50%減※6	14.7%減
	再生可能エネルギー電源の開発★	70万kW※6	13.6万kW
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率★	100%※6	(97%)
	廃棄物(一廃・産廃)のリサイクル率(グループ会社)(2013年度比)★	73%※6	(79%)
	重点成長分野への人材配置★	累計2,000人以上※5	(―)
	管理職における女性比率★	10%	(7.0%)
	障がい者雇用率★	2.70%	(2.63%)
	男性の育児休職等取得率★	85%以上	(43.7%)
	サービス介助士資格の取得率★	80%	(60.5%)
	社員の死亡事故(グループ会社・パートナー会社含む)★	ゼロ※1	(1件)※2
DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合★	50%	(45%)	
人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透(サプライチェーン浸透率)★	100%	(55.6%)	

※1 2023年度目標 ※2 速報値 ※3 2031年度末頃までの目標、東京圏在来線主要路線の線区単位の数 ※4 2025年度目標 ※5 2023年度以降の累計目標値

※6 2030年度目標 ()は新規目標の参考値 ★はマテリアリティに基づく数値目標(P.63)

財務・投資戦略



中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営の追求を通じて持続的成長と財務健全性を両立し、企業価値のさらなる向上を実現します。

常務取締役 グループ経営戦略本部長

伊藤 敦子

Q. 新型コロナウイルス感染症が発生して3年以上が経過しました。この間の総括と2023年度以降の方針をお願いします。

A. 2020～2022年度の3年間、グループ社員一丸となって、収益力の向上と構造改革に徹底的に取り組んできました。

まず、収益力の向上については、既存のビジネスの増収に全力を挙げるとともに、新たな成長戦略として、私募リートの運用を開始するなど不動産ファンド事業を拡大しました。加えて、自社の保有物件を私募リート等へ売却することで早期に開発利益を確定し、獲得資金を成長分野へ拡大再投資する「回転型ビジネスモデル」を推進しました。

構造改革については、ピーク需要の分散やご利用状況に応じた輸送ダイヤ見直しによる列車本数の削減、終電繰り上げ・初電繰り下げ、ワンマン運転拡大、CBM(状態基準保全)によるメンテナンスの効率化等により、筋肉質なコスト体質に転じつつあります。鉄道事業のオペレーションコストについても2027年度には2019年度比1,000億円を削減できる見通しが立ち、2022年度末時点でそのうち740億円の削減を実現しました。

その結果、過去最大の5,779億円の当期純損失を計上した2020年度から収支は大幅に改善し、2022年度の当期純利益は992億円と、3期ぶりの黒字化を達成することができました。また、2020年度には1,899億円のマイナスだった営業キャッシュ・フローもプラスに転じ、2022年度には5,817億円まで回復しました。フリー・キャッシュ・フローについても、2022年度は4期ぶりにプラスに転換しました。

コロナの影響により悪化した財務体質についても、回復が進んでいます。当社は実質的な負債残高を表す「ネット有利子負債」と、現金ベースでの稼ぐ力を表す「EBITDA」で算出する「ネット有利子負債／EBITDA倍率」を、負債管理における指標としています。ネット有利子負債／EBITDA倍率は2021年度の19.0倍から2022年度には8.6倍に低下しました。

ポストコロナに移行する中で、財務・投資戦略も大きくモードチェンジします。その中心となるのが、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営の追求です。これまでは

グループの業績管理において各会社単位で単年度の収益・利益を重視していましたが、今後は連結セグメント単位で中長期のキャッシュ・フローを重視していきます。意思決定をスピードアップするために権限移譲を進め、トレースを強化しています。さらに、個々の事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営を推進します。

Q. 「事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営」の目的と各事業の方向性や方針を教えてください。

A. 当社グループは、運輸、流通・サービス、不動産・ホテル、IT・Suica、再生可能エネルギー、国際等、幅広い事業を運営しています。グループ経営ビジョン「変革2027」の方針をより高いレベル、より速いスピードで実現するには、各事業の「強み」の磨き上げと「融合と連携」を進め、ポストコロナにおける成長戦略を再構築することが必要です。そのための手法が、事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営です。具体的には、「モビリティ」と「生活ソリューション」のそれぞれの特性を踏まえ、経営資源を配分し、業績や投資・損益を適切に分けて管理していきます。

モビリティは、安定・進化が求められる「サステナブル事業」と位置付けます。鉄道のご利用がコロナ前の水準まで回復しないことを前提に、抜本的な構造改革を行い、サステナブルにキャッシュを確保していきます。営業キャッシュ・フローと設備投資を連動させることにより、戦略的に収支改善・構造改革を加速します。財務方針としては、ネット有利子負債／EBITDA倍率の持続的な低下をめざします。

生活ソリューションは、スピード感を持って変化を先取りする「成長事業」です。各事業の中で成長エンジンを定め、キャッシュをさらに増やしていきます。財務方針としては、収益基盤強化につながる投資余力確保のため、EBITDAの伸びを重視します。特に不動産については、従来の長期保有型ビジネスに加え、回転型ビジネス、マネジメントビジネスを拡大させ、事業スピードの加速と新たな収益の獲得を実現します。

財務・投資戦略

事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営

セグメント	モビリティ	生活ソリューション
事業特性	安定・進化が求められる「 サステナブル事業 」	スピード感を持って変化を先取りする「 成長事業 」
めざすべき事業運営	キャッシュ・フローの範囲内での 持続可能な事業運営	柔軟な資金調達・回転型ビジネス等により チャンスを逃がさず成長を加速
財務方針	「 ネット有利子負債／EBITDA倍率 」のコントロールを重視 ※「ネット有利子負債／EBITDA倍率」の持続的な低下をめざす	収益基盤強化につながる投資余力確保のため、 EBITDAの伸びを重視

Q. 新たに公表した2027年度数値目標と2023～2027年度のキャッシュの使途に関する考え方を教えてください。

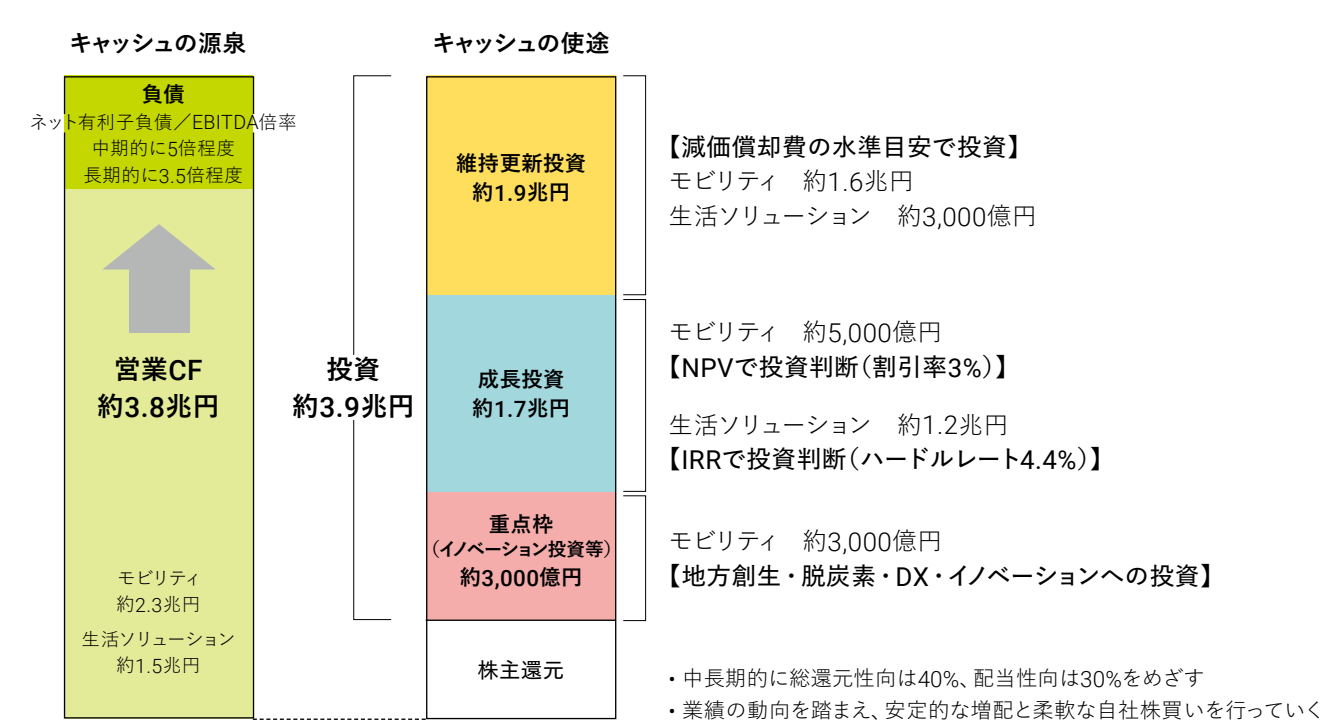
A. 2021年1月に設定した2025年度数値目標は、コロナの収束がはっきりと見通せない中で、一定の前提を置いて設定したものでした。ようやく2023年度中にポストコロナの定常状態に達する見通しとなったことから、「変革2027」の最終年度である2027年度をターゲットとして新たな数値目標を設定することとしました。営業収益、営業利益及び営業キャッシュ・フローのさらなる上積みを図るため、モビリティでは、ポストコロナの新たなニーズやインバウンド需要を取り込み、オペレーションコストの削減に努めます。また、生活ソリューションでは、既存事業のブラッシュアップに加え、不動産事業の戦略的展開に取り組みます。ポストコロナにおいて、外部環境の変化に強く、持続的に価値を創出していくことができる強靱な経営基盤を構築するため、事業ポートフォリオの変革を推進します。そのため、今後5年間の営業キャッシュ・フロー約3.8兆円に対し、約3.9兆円の投資を計画しています。このうち維持更新投資は「選択と集中」を徹底する一方で、成長投資は2024～

2025年度のTAKANAWA GATEWAY CITYや大井町開発の開業に向けて加速します。生活ソリューションにおける成長投資は成長投資全体の約7割に達します。特に不動産・ホテル事業ではこれらの開発以外にも、2028年度以降に収益貢献するものも含め、今後も多くの大規模開発案件を進めていきます。株主還元については、中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざします。業績の動向を踏まえ、安定的な増配と柔軟な自社株買いを実施していきたいと考えています。

Q. 高水準の設備投資が続きますが、どのように投資規律を維持し、財務健全性を確保しますか。

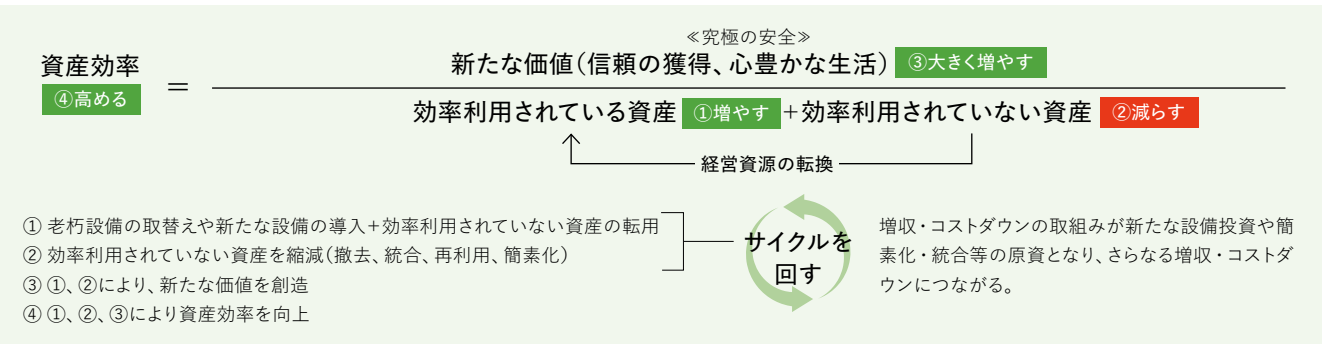
A. 維持更新投資については、減価償却費の水準を目安にコントロールしていきます。成長投資については、投資判断基準に基づき採算性を見極めて実施しています。具体的には、生活ソリューションはIRR（内部収益率）に基づいて判断しており、ハードルレートは

2023～2027年度のキャッシュの使途



財務・投資戦略

資産効率改善の考え方(変革ドライバー)



「効率利用されていない資産の転用」の事例1:
社宅跡地の再開発((仮称)船橋市場町プロジェクト)

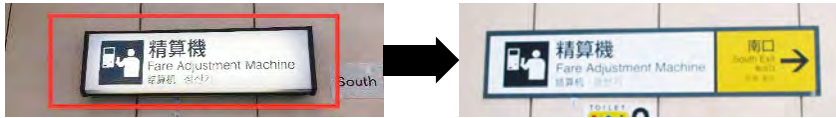


「効率利用されていない資産の転用」の事例2:羽田空港アクセス線(仮称)の工事における休止路線等の既存ストックの有効活用(東京貨物ターミナル内改良区間)



「効率利用されていない設備のスリム化」の事例:駅構内案内サインの内非照化

※ 駅構内の明るさを考慮して内照型案内サインを撤去し、シート型案内サインのパネルを新設(2022年度実績:約380件)



Q. 株主や投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

A. 「変革2027」策定時に描いていた未来がコロナにより想定外に早く訪れ、2期連続赤字となるなど、株主・投資家の皆さまには大変なご心配をおかけいたしました。

鉄道のご利用がコロナ前の水準まで回復しないことを前提に、成長戦略を再構築し、さまざまな構造改革に取り組むとともに、事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営を導入するなど、当社の財務・投資戦略も大きく変わりました。

このように変化した当社グループを株主や投資家の皆さまにご理解いただくための対話が、より一層重要となります。こ

れまでも、決算説明会や個別ミーティング、株主さま向けのイベントなど、さまざまな場を通じて対話を深めてきました。さらに、2021年度からは「不動産事業」「ホテル事業」など投資家の皆さまの関心が高いテーマに特化したミーティングと社外役員との対話を組み合わせた「IR DAY」を開催し、2022年度からは個人株主の皆さまを対象とした「株主懇談会」を開催するなど、双方向コミュニケーションに力を入れています。

このような取組みを通じて、株主や投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築するとともに、皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上を追求していきます。

環境投資とESG債発行

当社は「ESG経営の実践」を経営の柱として掲げており、2023～2027年度の5年間で1,300億円程度の環境投資を行う予定です。環境投資とは主にCO₂排出量低減に資する脱炭素投資で、具体的には環境性能の高い車両の導入、駅等の照明のLED化、エコステの整備、高効率空調の整備などです。

また、2020年1月以降、国内でサステナビリティボンド※1を4回、海外でグリーンボンド※2を1回発行しました。2023年1月のサステナビリティボンドにより調達した資金は「E235系車両(横須賀・総武快速線)」及び「KAWASAKI DELTA(カワサキデルタ)」に充当します。

※1 サステナビリティボンド: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

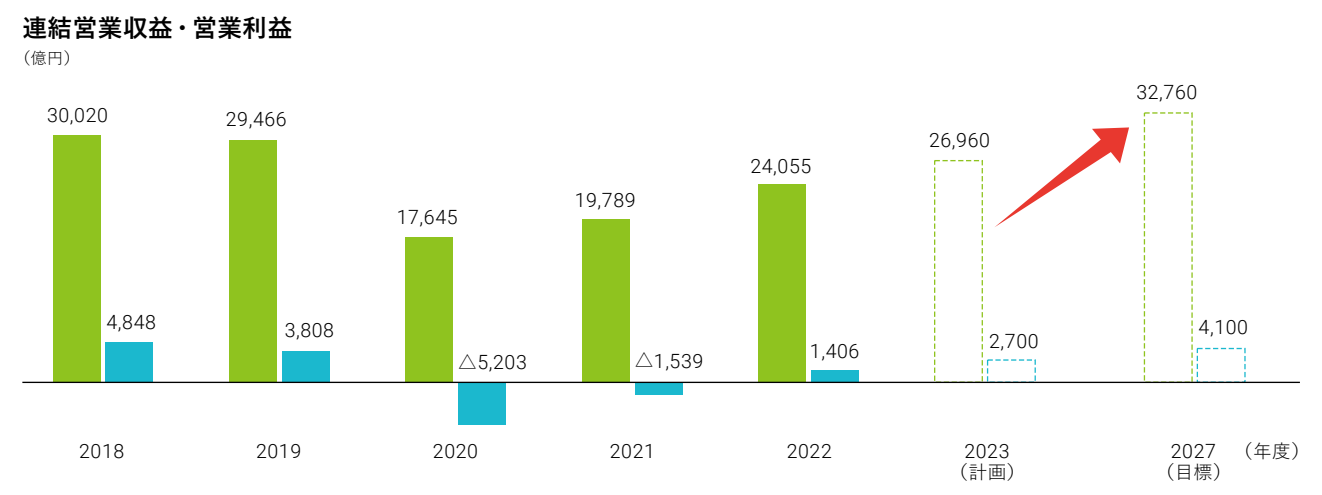
※2 グリーンボンド:環境問題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券



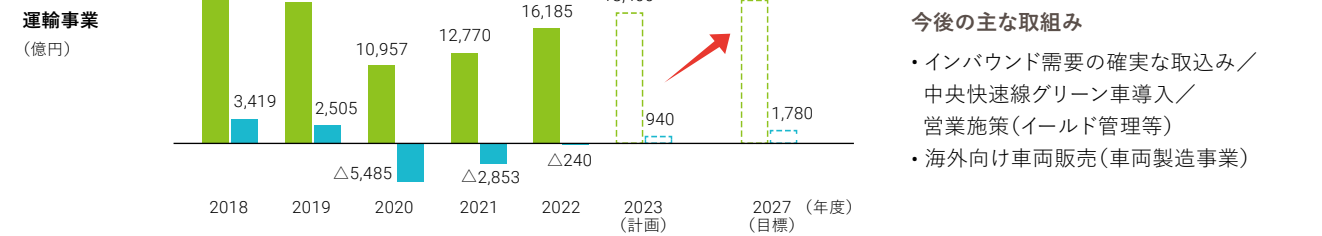
E235系車両(2023年1月サステナビリティボンドの資金使途)は、省エネ車両(環境)、充実したバリアフリー設備(社会)等の特長がある。

各事業における目標と実績

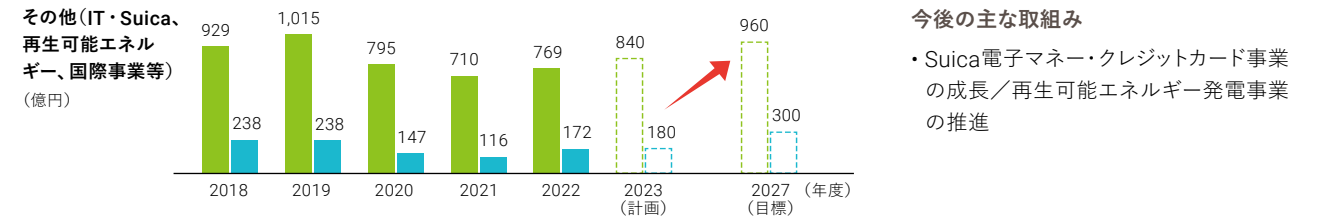
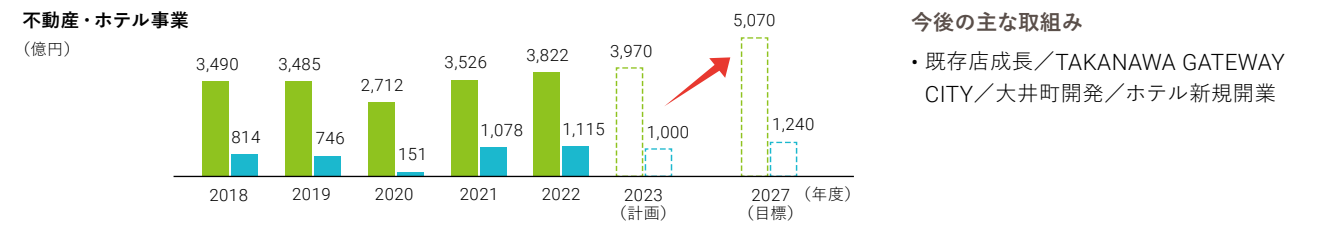
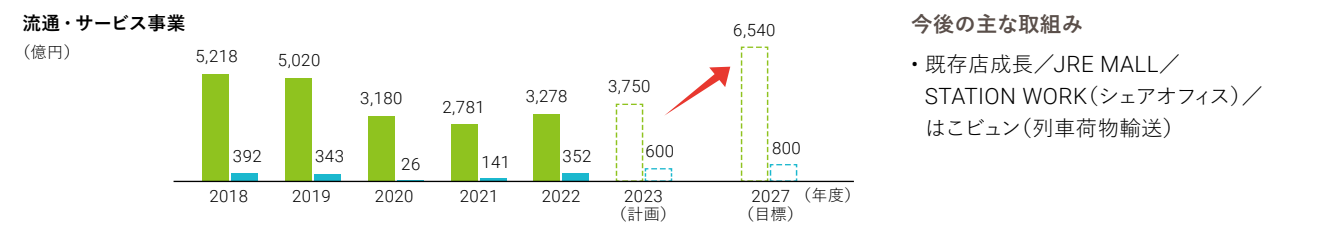
営業収益 営業利益



モビリティ



生活ソリューション



価値創造の基盤(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

当社は、究極の安全によるお客さまからの信頼の向上及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、公正及び迅速果断な意思決定を行っていくとともに、株主の皆さま、お客さま、地域社会、取引先、債権者の皆さま及び当社グループで働く社員等をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上をめざします。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及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。

https://www.jreast.co.jp/company/csr/

監査等委員会設置会社への移行

急速なスピードで変化する経営環境に柔軟に対応し、経営体質の強化を図っていくため、2022年以降、組織の改正を進めてきました。2023年6月には監査等委員会設置会社へ移行しました。これにより、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へ委任し、意思決定・業務執行を迅速化するとともに、取締役会の監督機能の強化等によりコーポレート・ガバナンスを充実させ、さらなる企業価値向上をめざします。

取締役会等の構成

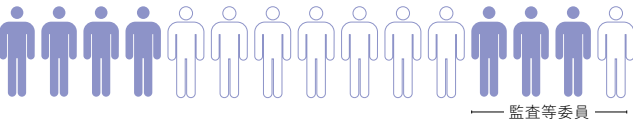
取締役会は、社外取締役7名を含む15名で構成されており、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他当社グループ全体に係る経営の基本方針や戦略、グループ経営上重要な事項について審議しています。また、業務執行取締役へ決定権限を委任した事項等について報告を受け、業務執行の監督を行っています。

取締役会の定めるところにより、取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)7名及び常務執行役員11名で構成されるグループ経営会議を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項及びその他のグループ経営上の重要事項について審議・報告を行っています。

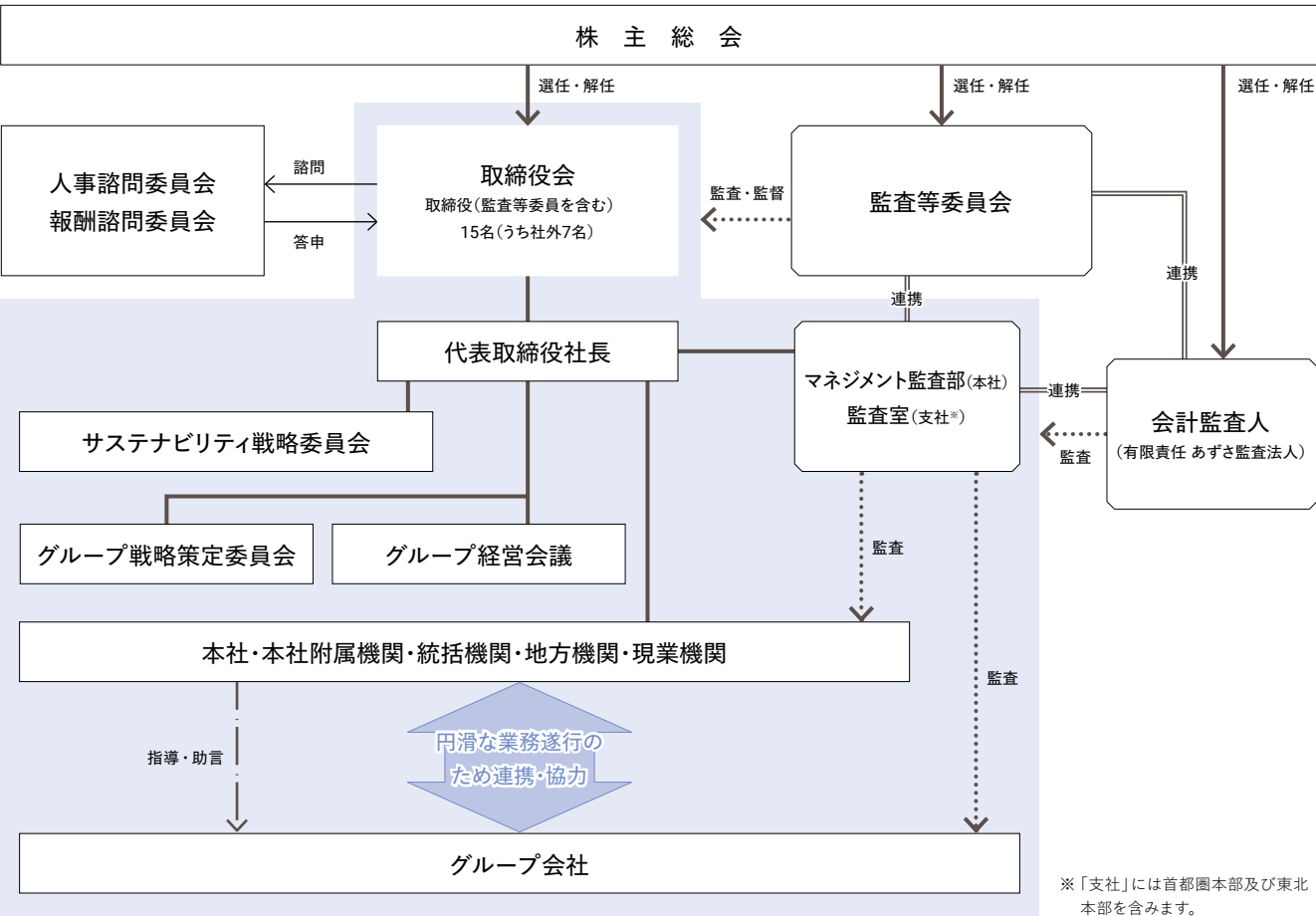
このほか、グループ全体の発展を期するため、社長を委員長とするグループ戦略策定委員会を置き、取締役や常務執行役員等をメンバーに、必要に応じて開催し、グループの事業戦略の策定・推進に係る事項について審議しています。

取締役数

15名(うち、社外取締役7名)



コーポレート・ガバナンス概念図(2023年7月現在)



※「支社」には首都圏本部及び東北本部を含みます。

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及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、公正及び迅速果断な意思決定をはじめとする取締役会の役割及び責務の観点から評価しています。
- 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社外取締役に対して意見を聴取し、必要に応じて取締役会の運営等を見直します。

取締役会の実効性の分析及び評価結果

自己評価の結果について、2023年5月15日開催の取締役会において、議論すべき事項が適切に審議されていること、職務執行の監督に役立つ報告が十分に行われていること、コンプライアンス等の体制が整備されていることなどが確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割及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。

社外取締役の意見を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、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引き続き実施するとともに、監査等委員会設置会社への移行に伴う経営の意思決定の迅速化及びモニタリング機能の充実を図り、事業ごとのめざす姿や方向性を明確にするための議論を加速させていくこととしました。

社外取締役への情報提供

取締役会の実効性向上のために、社外取締役による視察や現場訪問による各エリアの社員との意見交換等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2022年度においても、以下の通り実施しました。

- 信濃川発電所等視察(10～11月)
- 水素ハイブリッド電車「HYBARI」視察(10月)
- 「変革しゃべり場*」への参加(12月)
- 台湾施策等視察(1月)
- JR東日本総合研修センター「事故の歴史展示館」視察(3月)
- 三鷹組織横断プロジェクト視察(3月)



※ グループ経営ビジョン「変革2027」の浸透やグループ社員の主体的な挑戦・変革を促すことを目的として実施する役員と各エリアの社員の意見交換の場

人事諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の選解任議案及び代表取締役社長の選解任の決議にあたっては、客観性、適時性及び透明性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する人事諮問委員会に諮っています。

取締役会の実効性評価の取組み

2022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	・将来の戦略についての議論がなされてきている ・取締役会の他に意思決定に向けた議論の場が設定されている
取締役の職務の執行の監督	・社内のガバナンスを担う体制に一体感が出てきている
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きている ・取締役のトレーニングの一環として実施している、外部講師を招いた役員勉強会、役員ワーケーション及び現場視察が効果的である
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	・「変革2027」等の進捗や当社の方向性について、取締役会等で引き続き議論 ・監査等委員会設置会社への移行に伴い、業務執行の委任を行うことにより経営の迅速化を図り、委任した事項を報告することによるモニタリング機能の充実
取締役の職務の執行の監督	・目標に対する進捗を意識した説明及び成果がわかりやすい報告方法の充実
取締役会の運営	・意思決定に必要な論点・情報が明瞭な「資料作成」及び「説明」の徹底 ・経緯が複雑な議題は、資料作成及び事前説明の場を含めて「経緯やバックグラウンド(背景)」を十分に説明するなど、より伝わる説明に注力

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

価値創造の基盤(コーポレート・ガバナンス)

報酬諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の報酬の決定にあたっては、手続きの透明性及び公正性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する報酬諮問委員会に諮っています。

役員報酬

当社は、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)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、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及びグループ経営ビジョンの達成に向けた貢献度、ESGに関する取組み等を踏まえた業績連動報酬を支給します。

また、社外取締役(監査等委員を除く)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限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給します。

なお、監査等委員会設置会社移行前の2022年度に係る当社の役員報酬等の内容は下表の通りです。

	人数	総額
取締役(社外取締役を除く)	9名	464百万円(基本報酬351百万円)
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	144百万円(基本報酬144百万円)
合計	19名	620百万円(基本報酬507百万円)

(注1) 2022年6月22日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び監査役1名に対する支給額を含めています。

(注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、2022年4月から2022年7月までの間、取締役(社外取締役を除く)は、基本報酬の10%又は20%を自主返上しています。また、常勤監査役は、監査役会の決定により基本報酬の10%を減額しています。上記表中の取締役及び監査役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額及び減額された報酬額を含めています。

基本報酬と業績連動報酬の割合等

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)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応じた加減算を除いて、おおそ4：1としていましたが、このたび、グループ経営ビジョンの達成による中長期的な企業価値向上や持続的な成長へのインセンティブをさらに高めるため3：2とし、報酬総額に占める業績連動報酬の比率を高めます。また、各取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)の業績等に応じた加減算については、役位別の基礎額に加算30%～減算40%の範囲内で行っていましたが、加算40%～減算40%の範囲内で行うこととします。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、さらに減算を行うことがあります。

業績連動報酬等に係る指標、その選定理由及び実績

当社では、「取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)個々の当期実績」に加えて、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「当期の連結の営業収益及び営業利益等の経営成績」及び「株主還元」、計画段階から実

績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」、企業として期待される社会的責任を果たすことの重要性に鑑みて「ESGに関する取組み」等を指標としています。これらの指標を総合的に評価し、報酬額の算定に反映しています。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對して、年次計画及びグループ経営ビジョン「変革2027」の達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認しています。業績連動報酬について、現金報酬として毎年一定の時期に支給していますが、会社業績評価については、2022年度は黒字化したものの業績目標が未達であったという結果を厳しく捉えて評価を行ったうえで、各取締役の「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」等を加味して総合的に評価し、加減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

後継者計画

社内取締役等(監査等委員を除く)については目標設定及びそのトレースなどを行う「業績評価制度」、幹部候補である管理職等社員については目標設定及びそのトレースなどを行う「目標管理制度」を採り入れており、これらを代表取締役社長等の「後継者計画」として位置付けています。代表取締役社長の後継者計画については、取締役会の諮問機関である人事諮問委員会にて審議、取締役会に答申することにより、人事諮問委員会が代表取締役社長の後継者計画の策定・運用に主体的に関与するとともに、後継者候補の育成が計画的に行われるように、適切に監督しています。また、取締役会は、後継者計画や、グループ経営ビジョン及び年次計画などの経営目標の達成に向けた取組み状況についての報告を受けることなどを通じて、後継者計画の内容並びに取締役及び幹部社員の成果を把握し、代表取締役社長等の後継者育成が適切に行われているかを監督しています。

監査体制

当社は、監査等委員会監査、内部監査及び会計監査を実施しています。監査等委員会と内部監査部門との定例の連絡会を月1回程度開催するほか、監査等委員会は会計監査人から、四半期レビュー結果、年度監査結果等の報告、監査に関する情報提供を受けるなど、情報の共有を通じて相互に効率的かつ効果的な監査活動が行えるよう努めます。また、監査等委員会・内部監査部門・会計監査人の三者による意見交換を定期的に実施します。

監査等委員会の監査

当社の監査等委員会は、常勤2名と非常勤2名の計4名(うち3名は社外)の監査等委員である取締役で構成されています。また、監査等委員の森公高氏は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。なお、監査等委員会を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置しています。

各監査等委員は、監査等委員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、取締役及び内部監査部門等からの職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、業務及び財産の状況の調査、会計監査人の職務執行状況の報告聴取及び会計監査人と監査上の主要な検討事項の協議等を行います。また、グループ会社の取締役及び監査役等と意思疎通・情報交換を図り、必要に応じてグループ会社から事業の報告を聴取しています。なお、当社の代表取締役及び社外取締役(監査等委員を除く)と定期的に意見交換を実施します。

内部監査

マネジメント監査部(本社)及び監査室(各本部・支社)を置き、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、さらには「変革2027」の実現に向けた施策のマネジメント状況などについて、有効性、効率性、適法性、妥当性の観点から評価・提言する体制を整えており、監査計画に基づき本社、支社、現業機関等に対する監査を行っています。改善を図るべき点については、必要に応じて助言・提言を行うとともにその後の改善状況の報告を求めています。

グループ会社においては、各社内部監査スタッフを置き監査を実施するとともに、当社も定期的に監査を実施しています。

当社内部監査部門が実施した監査結果については、おおむね四半期に1回、代表取締役社長に報告するとともに、半期に1回、取締役会及び監査等委員会にも報告します。

当社内部監査部門による監査内容

1. マネジメント監査

『「変革2027」の実現に向けた成長戦略」及び「経営体質の抜本的強化」に係る施策をテーマとし、そのマネジメント状況を対象として有効性・効率性・妥当性の観点から監査を行い、その目標達成に向けた支援、解決すべき課題の提示等をめざすものです。

2. オペレーションリスクに対する統制状況監査

当社及びグループ会社における業務執行部門によるリスクの洗い出し状況、リスクの優先順位の考え方、リスクへの対応状況等を監査対象とし、リスクの低減に向けてPDCAサイクルが有効に機能しているかなど、そのマネジメントの状況を監査することにより、内部統制の有効性を評価します。

3. 規程・法令等コンプライアンス監査

当社及びグループ会社の業務執行における法令等への準拠状況、システムのセキュリティ対策状況(準拠状況)等を確認し、事象のリスク・原因を踏まえた内部統制に関わる提言をめざす監査です。

会計監査

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)が期中及び期末に会計監査を実施しています。

政策保有株式の方針

当社は、中長期的な視点に立ち、安定的な取引関係並びに緊密な協力関係の維持及び強化などを図るため、当社の企業価値の向上に資するものを対象に株式の政策保有を行います。当社は、政策保有株式について、当該会社の中長期的な企業価値の向上に資する提案であるか否か、及びその保有目的に適っているか否かの観点から、当該会社の株主総会の議案内容を精査し、必要により説明を受けたうえで議決権を行使します。なお、当社は、政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行わないこととしています。

また、当社が保有する政策保有株式について、当該会社の経営成績(当期及び次期の営業収益、営業利益等)及び資本コスト(内部収益率との比較)等の観点から、中長期的な経済合理性及び将来の見通しを個別に検証します。その際、検証及び保有目的を踏まえ、合理性が失われた可能性があると判断された場合は、当該会社との対話を行ったうえで、売却要否を検討します。2022年度末に当社が保有している政策保有株式については、2023年6月14日に開催した取締役会において個別に検証を行い、合理性を確認することができた銘柄についてのみ保有を継続することとしています。

株主・投資家との対話方針

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及び中長期的な企業価値向上を図っています。

☞ <http://www.jreast.co.jp/company/ir/>



IR DAY



スモールミーティング



株主懇談会



仙台での株主イベント(車両見学)

価値創造の基盤(コーポレート・ガバナンス)

推進体制 2023年7月現在

取締役（〔人〕：人事諮問委員、〔報〕：報酬諮問委員、①在任年数、②2022年度取締役会出席回数）

 取締役会長 富田 哲郎 ①24年 ②16／16回	 代表取締役社長 深澤 祐二 〔人〕〔報〕 ①18年 ②16／16回	 代表取締役副社長 喜勢 陽一 〔人〕〔報〕 ①6年 ②16／16回	 代表取締役副社長 伊勢 勝巳 ①3年 ②16／16回
 代表取締役副社長 渡利 千春 ①2年 ②12／12回	 常務取締役 伊藤 敦子 ①3年 ②16／16回	 常務取締役 鈴木 均 ①1年	
 社外取締役 伊藤 元重 〔人〕〔報〕 ①9年 ②16／16回	 社外取締役 天野 玲子 〔人〕〔報〕 ①8年 ②16／16回	 社外取締役 河本 宏子 〔人〕〔報〕 ①4年 ②15／16回	 社外取締役 岩本 敏男 〔人〕〔報〕 ①2年 ②12／12回

取締役監査等委員（①在任年数 ※監査役在任期間を含む、②2022年度取締役会出席回数、③2022年度監査役会出席回数）

 取締役常勤監査等委員(社外) 樹下 尚 ①5年 ②16／16回 ③19／19回	 取締役常勤監査等委員 小縣 方樹 ①1年	 取締役監査等委員(社外) 森 公高 ①7年 ②15／16回 ③18／19回	 取締役監査等委員(社外) 小池 裕 ①2年 ②12／12回 ③13／13回
---	--	--	---

取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における地位・担当 及び特記事項	企業経営・ 事業戦略	共生社会の 実現・ ESG経営の 推進	財務・ 会計・ ファイナンス	人材育成・ 働きがいの 創出	コンプライ アンス・ リスク マネジメント	法務	技術革新・ DX	グローバル ビジネス	輸送 サービス・ 安全	生活サービス・ まちづくり・ くらしづくり	IT・Suica サービス・ MaaS	地方創生
富田 哲郎	取締役会長	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●
深澤 祐二	代表取締役社長	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●
喜勢 陽一	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／ マーケティング本部長／ 品川開発担当／ 地方創生担当	●	●	●	●	●			●		●	●	●
伊勢 勝巳	代表取締役副社長 社長補佐(全般)／ イノベーション戦略本部長	●		●	●	●		●	●	●		●	
渡利 千春	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	●	●	●	●	●		●		●			●
伊藤 敦子	常務取締役 グループ経営戦略本部長	●	●	●	●	●							●
鈴木 均	常務取締役 鉄道事業本部副本部長 (安全、運輸車両)	●			●	●		●		●			
伊藤 元重	社外取締役 東京大学及び 学習院大学において 教授を歴任	●	●	●	●	●		●	●		●		
天野 玲子	社外取締役 鹿島建設株式会社、 国立研究開発法人防災 科学技術研究所、 国立研究開発法人 国立環境研究所及び 国立研究開発法人日本 原子力研究開発機構に おいて要職を歴任	●	●		●	●		●		●			
河本 宏子	社外取締役 全日本空輸株式会社 及び株式会社ANA総合 研究所において要職を 歴任	●	●		●	●				●			
岩本 敏男	社外取締役 株式会社エヌ・ティ・ティ・ データにおいて代表取締役 社長等を歴任	●	●	●	●	●		●	●			●	
樹下 尚	取締役常勤監査等委員(社外) 警察庁において要職を 歴任		●		●	●				●			
小縣 方樹	取締役常勤監査等委員 当社取締役副会長をはじめ、 鉄道事業部門等の要職や 社外においては国際公共 交通連合の会長等を歴任	●	●		●	●		●	●	●		●	●
森 公高	取締役監査等委員(社外) 公認会計士 日本公認会計士協会会長 等を歴任	●	●	●	●	●							
小池 裕	取締役監査等委員(社外) 最高裁判所判事等を歴任		●	●	●	●	●						

(注)上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験のすべてを表すものではありません。

社外取締役座談会



JR東日本は2023年度に監査等委員会設置会社へ機関設計を変更し、さらなるガバナンス機能の強化を図っています。ガバナンスのあり方や取締役会の実効性などをテーマに、社外取締役の岩本、社外取締役監査等委員の小池、取締役会長の富田による座談会を実施しました。

監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ

富田 当社は、2023年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと、機関設計を変更しました。ポストコロナの新たな時代において、グループ経営ビジョン「変革2027」を推進していくにあたり、改めて中長期的な視点から当社グループの役割やガバナンスのあり方を考え直したうえでの決断です。重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役役に委任することで、意思決定・業務執行のさらなる迅速化を実現します。また、監査等委員は、取締役として取締役会の議決にも加わりますので、監督機能の強化にもつながります。今般の機関設計の変更は、経営判断の迅速化及び監督機能の強化を実現するものであり、ひいては企業価値の向上に資するものであると考えています。

岩本 2022年度は就任初年度ということもあり、当社グループのガバナンスを注意深く観察してきました。機関設計変更前からガバナンスが強く効いていたと評価しています。昨今、監督と執行が分離したモニタリングボードへの移行が社会的に強く求められていますので、機関設計を監査等委員会設置会社に変更したことは、当社がガバナンスを重視していることを対外的に示す効果もあるのではないのでしょうか。

小池 私も岩本取締役と同様に、当社グループは監査役会設置会社の当時から強固なガバナンス体制が構築されていたと評価しています。特に、内部統制の概念を広く捉えており、さまざまな場面において統制が有効に機能していました。監査等委員会設置会社では、意思決定や業務執行のさらなる迅速化が可能になるので、かねてからガバナンス強化に注力していた当社グループにとって、親和性が高い機関設計であると考えています。

岩本 取締役会では、機関設計の変更に先立ち、業務執行の決定権限をどこまで執行側に委任すべきか議論が交わされてきました。当社グループの運営に極めて重要な事項、例えば大きなM&A案件や資産売却なども、執行側に権限を委任することがルール上認められるようになりましたが、一定の重要事項については取締役会に諮ることを継続すべきだと考えています。

客観的な視点を社内に取り入れる

岩本 社内役員の方々は当社グループの事業に関する豊富な知見をお持ちです。では、私のような社外取締役に求められているのは何かというと、客観的な視点を社内に取り入れるということに尽きるのではないのでしょうか。

私は(株)エヌ・ティ・ティ・データで代表取締役社長を務めてきました。その経験や知見に基づいた発言・行動には、当社グループのガバナンス強化や企業運営に役立つことがあるはずです。例えば、サイバーセキュリティや大型の海外M&Aについては私の得意領域です。こうしたバックグラウンドを活かすことで、当社グループのサステナブルな成長、ひいては中長期的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

小池 私はこれまで裁判官として法曹界に身を置き、最高裁判所判事も務めてきました。会社経営に直接関与したことはありませんが、経営と裁判には共通点があります。訴訟には事故系と契約系の事件類型があり、いずれもリスク管理が不適切であることによってトラブルが発生します。事件を回顧的に確認する裁判は、問題の根源を解明していく行為でもあります。したがって、リスク管理の重要性は身に染みて感じています。また、組織を運営した経験もあります。司法制度改革を担当した当時、外部の有識者からの確なご指摘をいただいたことで、客観的視点の重要性を実感しました。

社内役員の方々は経験に基づくさまざまな知見をお持ちである一方、内向きの視点に陥りがちなのも事実です。外の世界で生きてきた社外取締役は、一定の距離感を持って社内を俯瞰し、客観的に会社の経営に意見することができます。「ヒト起点」の発想に向かって大きく舵を切っているいまだからこそ、客観的視点が重要になるのではないのでしょうか。私自身としても、これまでの経験や知見が反映された意見を述べることを意識し、当社グループのさらなる成長に貢献していきたいと考えています。

富田 社外取締役の方々には、客観性・公正性の観点と先見性を求めています。当社は150年の鉄道の歴史を背負った巨大な組織です。それゆえに、内部の論理に陥りがちで、外部の意見が反映されにくい風土があると思っています。しかし、社会やお客さまは常に動いており、決して私たちの価値観や論理だけで会社経営をしてはいけません。変化の激しい社会の中で、何をどう経営に取り入れていくかを考えるのには、社内の目だけでは不十分な場合があります。豊富な経験や知見をお持ちの社外取締役の方々には中長期の視点、社会性の視座など、さまざまな視点からの厳しいご意見をいただけることを期待しています。

JR東日本グループのガバナンスの特徴

岩本 当社グループのガバナンスで特に驚いたのは、内部監査の質の高さです。一般的な内部監査では、法令違反や定款違反がないかという部分に焦点が当てられます。当社グループの内部監査ではこれに加えて、「マネジメント監査」も行っています。これは施策のマネジメント状況を対象に、有効性・効率性・妥当性の観点からマネジメント監査部が監査を行い、その目標達成に向けた支援・解決すべき課題の提示をめざすもので、例えば、「変革2027」で掲げる風通しの良い職場風土の醸成や社員のエンゲージメント向上がどれほど浸透しているのかも評価しています。この役割について、経営企画部門が担うことが一般的ですが、目標をつくる立場でもある部門がモニタリングも行うことになるので、正しく評価するのは難しいと思います。

小池 私も同感で、当社の内部統制とマネジメント監査は形式的ではなく、実質が重んじられていると思います。往査をする中で、文献上の内部統制とは違った生きた統制の浸透が図られていることを実感しました。

富田 内部統制については、ここ3、4年にわたってさまざまな議論を行ってきました。鉄道会社には、規則を遵守すること、指示を的確に遂行することを強く求める風土がありました。しかし、いまの時代にその考え方は適当ではありません。社員自らが、課題が何かを考え、発見し、施策を考え、自ら率先して動くことが組織全体の活性化につながります。自発的・主体的に行動していくカルチャーを、当社の中に植え付けていかなければなりません。監査も決められたことをチェックするだけでは不十分です。監査部の名称をマネジメント監査部に変え、より実質的な監査ができる体制としました。見えない課題を見つけて、対応していくことが、これからの監査機能に求められることです。当社の監査役の方々も同様の認識を持って改革を進めてきました。

小池 取締役会が実効的な役割を果たしているから、生きた制度を構築できているのだと思います。就任当初、取締役会での議論の活発さには大変驚きました。社内役員だけでなく、社外役員も積極的に発言されています。皆さんの経験や知見に基づいた鋭い意見が多く出て、全員で議論が交わされています。結論が出なかったものは各自持ち帰り、次の取締役会で再度論じられるサイクルが健全に回転していると思います。

岩本 私も取締役会の実効性は高く評価している一方、リスクマネジメントに課題があると思っています。私は、リスクマネジメントこそ、取締役会が重視すべき最大のファクターであると考えています。リスク管理部を設置している会社もあります。リスクを特定し、リスクを分析して重点付けを行い、具体的な対応策を策定するところで歩みを止めるのではなく、生きた形でのリスク管理を行っていくことが重要です。

社外取締役座談会

ガバナンス機能のさらなる強化に向けて

富田 2018年7月に策定したグループ経営ビジョン「変革2027」では、経営の機軸を大きく変革し、「鉄道を起点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」への転換をめざしています。お客さま、地域の皆さま、社員、お取引先さま、そして株主の皆さますべてが「ヒト」に該当します。マルチステークホルダーの考え方を取り入れ、あらゆる「ヒト」の利益を考えながらバランスの取れた経営をすることが、これからの時代のポイントであると思います。そのため、ガバナンスにおいても「ヒト」起点での体制を構築していくことが必要になります。

ガバナンスにおいては、機関設計などの形式的な要件に焦点を当てがちなのですが、最も重要なことは、そのガバナンス体制のもとで何がなされるかです。当社グループの仕事の出来栄は、それを担う社員の気持ちに拠るところが大きいです。当社グループの社員が日々担っている仕事一つひとつがその心のあり様によって変わります。私はこれを「心の生産性」と言っています。社員の気持ちやエンゲージメントをどうやってマネジメントしていくのかに焦点を当てて、ガバナンスを論じなければなりません。「ヒト」を中心に据えたガバナンスを考え、社員の発意や創意工夫を経営に活かしていくことで、社員の「心の生産性」が高まります。当社グループのガバナンスをさらに強化するためには、この「心の生産性」が重要であると考えています。

岩本 当社グループは、コロナ禍の影響で鉄道収入が大きく落ち込みました。現在は回復傾向にあるものの、コロナ前の水準まで完全に戻ることはいくらだろうという危機感を持っています。そのような状況において、どうやってサステナブルに成長していくのかを考えると、モビリティと生活ソリューションの2つの軸での成長をめざす企業に生まれ変わることは理にかなっています。新しい企業体に生まれ変わるために重要なことは、やはり社員のエンゲージメントの高さです。JR東日本がいかなるビジョンを持ち、社員のことをどう考えているのか、それを積極的に発信していくことがエンゲージメントの向上につながります。大切なことは、JR東日本が7万人のグループ社員の心の拠りどころたる「傘」となることだと思います。

小池 当社グループは、モビリティと生活ソリューションの比率「5:5」の実現に向けて、舵を切り始めています。つまりは、これまで鉄道事業で積み上げてきた経営スタイルから脱却し、めざす姿や市場環境を踏まえた将来の経営目標からバックキャストで考えた戦略を推進していくことになります。これまで以上に、経営者と社員が共通認識を持って、その実現に向けて突き進まなければならないのです。私は、当社グループの社員には、定めた目標に向かって行動する力があると思っています。2022年度には、支社や現場、子会社など約20ヵ所を訪問しましたが、そこで交流した皆さんは、当社グループの理念やめざす姿に共感し、当社グループの社員であることに誇りを持っていました。経営者と社員のベクトルが合致していることは、非常に大切なことだと考えています。



サステナブルに成長を続ける

JR東日本グループであるために

富田 鉄道事業を中心とする当社グループにとって、まちと地域に元気を届け、活力ある社会をつくるのが大きな役割です。そのためには、内向き志向に陥らない、「ヒト起点」の発想ができる会社に変容していく必要があります。社員の自主性・主体性の醸成がさらに重要となります。そこで鍵となるのが、異なる価値観を持った方々と協働することです。現在、地方創生に向けてSuicaやMaaSを使った「ローカルDX」を推進する中で、地域の方々と一緒になって課題解決に取り組むことで、従来の発想と違う、新たな企画やサービスが創出されています。このように、外部と協働することが社員一人ひとりのマインドを変容させ、ひいては企業の風土を変えていくことにもつながっていくのだと思います。

岩本 社会課題を解決する商品やサービスを提供することがESG経営の本質です。社会から求められる価値を提供することで企業グループとして必要とされ、その結果、利益を得ることができるのです。ただし、社会が求める価値というのは時代によって変遷していることを忘れてはいけません。常にアンテナを張り巡らせ、提供する価値の形を変えていく必要があります。社会課題が変われば、当社グループも変わらなくてはなりません。当社グループには社会課題の解決に向けた商品・サービスを世に送り出し続ける使命があります。社会課題の解決という座標軸は常に持っていなければならない。当社グループはぶれない経営の基軸を持ちながら、同時に変化する社会に対応する柔軟性を持つことが求められています。

小池 社会課題の変化に対応するためには、ただキャッチアップすれば良いのではなく、「なぜ変化が生じているのか」を実質的に捉えた背景の理解が必要です。例えば、ダイバーシティ推進のために、形式的に女性社員の比率を高めるだけで満足するのではなく、どうしてダイバーシティが求められているのか、女性の活躍がどう社会を変えていくのかという視点を持って考えることが重要です。ESGに対する若い人の感覚は非常に優れていると思います。若手社員の想いを経営に組み込むことができれば、それはエンゲージメントの向上につながります。多様な意見を反映したガバナンスの構築や企業運営が、企業価値の向上につながるのではないかと考えています。

富田 本質を見極める力が大切ですね。働き方改革を例にとると、単に労働時間を減らせれば良いのではなく、仕事の質を変えることが本質です。「働かされている」のではなく「自ら働いている」という感覚を社員が持てるように、本当の意味での改革を進めていかなければなりません。

終わりに

岩本 社外取締役は、社内役員ほど社内の情報を持っていません。私は社外取締役として、そのギャップを埋めるために、三現主義の考え方にに基づき、さらに現地に赴いて問題解決のヒントを得たいと考えています。取締役会においては、先ほどから申し上げているリスクマネジメントの観点を中心に、経験や知見を惜しむことなく提供していくつもりです。



小池 当社グループが取り組む「変革」のスピードは非常に早く、時には問題が生じることも考えられます。また、一生懸命やればやるほど自分たちの論理にこだわった結論になりがちで、時には相当ではない結果となってしまうこともあり得ます。何か違和感を覚えたときには、これまでに培った経験や知見を基盤に分析し、客観的な意見を提示することが私の責務であると考えています。現場にも足を運び続け、第一線で働いている社員の考えや意見を理解したうえで、当社グループのサステナブルな成長に貢献したいと考えています。

富田 サステナブルな成長を実現するためには、取締役会が課題に真正面から向き合う姿勢を持続けることが大切だと思います。このたびの座談会を通じて、リスクマネジメントを中心としたガバナンス力や時代変化への対応力の重要性を改めて認識できました。取締役会において引き続きこうした議論を交わし、さまざまなことを検討しながら、執行側をサポートしていきます。

最後になりますが、ガバナンスの形は会社の特性や業態によって変化していくものです。画一的に形式を整えて満足するのではなく、当社グループに最適なガバナンスの姿を追求していくべきです。私たちの考え方を世の中に対して発信し、株主をはじめとしたステークホルダーの皆さまに理解していただけるよう努めていきます。

市場認識(リスクと機会)

➡ 54ページへ

一方で、コロナ禍の収束を受け、リアルで人と会う、モノを見る、実際に触れるといった体験等の価値の再評価が進み、これまで以上にリアルでの訪問、買い物需要等の増加、さらに外出機会増加に伴う衣料品等をはじめとした身の回り品の購買の増加が見られます。また、インバウンドの回復及び円安の進展により、ホテルの宿泊需要、買い物需要が今後も高まっていくことが期待されます。



運輸事業

代表取締役副社長
鉄道事業本部長
安全統括管理者
渡利 千春





(左から)
常務取締役 鉄道事業本部副本部長(安全、運輸車両) **鈴木 均**
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長 新幹線統括本部長 **池田 裕彦**
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(電気) **加藤 修**
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(駅業務、サービス品質) **中川 晴美**
常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(設備) **玉川 岳洋**
常務執行役員(建設工事部担当) **小山 宏**

当社グループの経営のトッププライオリティは「安全」です。運輸事業は、当社グループ社員一人ひとりの安全意識によってその基盤をより強固にしつつ、お客さまにご満足いただける高品質の輸送サービスを提供することを使命としています。当社グループにおける運輸事業の最大の強みは、首都圏内及び首都圏と地方中核都市間を結び、大量・高速輸送を可能とする鉄道ネットワークです。このリアルなネットワークをさらに進化させ、人と人をつなぎ、交流人口の拡大、地域の活性化にも貢献していきます。

また、人口減少など喫緊の社会課題に対応しながらポストコロナの時代を生き抜くために、強靱でサステナブルな事業運営を追求します。新しい働き方への転換や、新技術の活用を通じて業務を変革します。ワンマン運転の拡大や運転士の資格が不要なドライバレス運転の導入による輸送業務の効率化、画像認識・センサによる新しいモニタリング技術などによるメンテナンス業務の効率化を進めています。また、鉄道ネットワーク機能を強化する取組みとして、新型車両の導入による新幹線のスピードアップや、首都東京の国際競争力強化に資する羽田空港へのアクセス線建設を推進します。

私たちは、グループ内の社員一人ひとりが輝ける活躍の場を提供し、融合された大きな力を多様な経営資源やグループ外の力とも有機的に統合することで、より安全で快適な輸送サービスを提供しお客さまの笑顔につなげます。

※ 安全については、P.64～78参照

「サービス品質改革ビジョン2027」の推進

会社発足以来、グループ全社員が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。一方で、特にコロナ禍に端を発し、グループ経営ビジョン「変革2027」で想定した未来が一気に到来し、当社を取り巻く環境は複雑・多様化しました。

それらの変化に適切に対応すべく、私たちは「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、すべての社員がお客さま視点の「考動」をベースに幅広いフィールドで活躍できる体制を構築するとともに、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスの融合・連携を推進して全体最適を図り、サービス品質改革を実現していきます。

「考動」を実践し、より質の高いサービスを提供することで、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。



新幹線

事業展開

当社の新幹線は、東京駅を起点に東北、山形、秋田、上越、北陸の5線区・5方面に延び、総営業キロは1,470.1km（山形・秋田の新在直通区間を含む）に及びます。2023年4月現在、定期営業列車は1日324本となっています。

成長戦略

1982年の東北・上越新幹線の開業以来、安全・安定輸送の実績とお客さま、地域の皆さまからの安心・信頼を礎とし、新幹線を支える「技術と人とチームワーク」を育みながら、輸送体系のブラッシュアップやお客さまの多様なニーズにお応えしたサービスの提供、オペレーション&メンテナンス業務の構造改革等を通じ、「スピーディー・スマート・サステナブル」な事業運営をめざします。

新幹線ネットワークのブラッシュアップ

～より便利で快適な新幹線への進化～

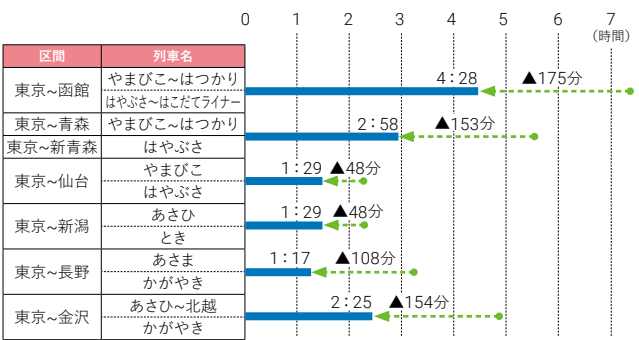
会社発足当初の1987年と比べ、整備新幹線区間の延伸や新在直通運転、速度向上などにより当社管内主要都市間の到達時分を短縮するとともに、運行本数を増やすなど、お客さまへの大きな利便性向上につなげてきました。2023年3月のダイヤ改正では上越新幹線の最高速度を240km/hから275km/hに引き上げ、東京～新潟間が最大7分短縮しました。

山形新幹線用新型車両E8系の投入や北陸新幹線敦賀延伸開業（いずれも2024年春）に向けた準備、その先を見据えた新幹線ネットワークのブラッシュアップや、将来の新幹線自動運転実現に向けた検討なども進めていきます。



山形新幹線用新型車両「E8系」

到達時分の変化（1987年との比較）



※ 東京～函館間の上段(やまびこ～はつかり)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

新幹線での新しい過ごし方&旅行スタイルのご提案

時間や場所にとらわれない働き方や暮らし方へのシフトが加速する中、新幹線車内での過ごし方も多様化しています。2021年11月からワーク&スタディ優先車両として「新幹線オフィス車両」を提供していましたが、2023年3月から「TRAIN DESK」にリニューアルし、仕事や勉強に限らず、移動時間を“自分時間”として過ごしたいお客さまへの多様なニーズにお応えしています。

また、駅ビルやエキナカでの買い物など日常のあらゆるシーンで貯まる「JRE POINT」を活用した新幹線での新しい旅行スタイルとして、4つの行き先候補駅からランダムに選ばれるどこか1つの駅へ6,000ポイントで往復旅行をしていただける「どこかにビューーン!」を2022年12月から開始しました。思いもよらない場所への旅を通じて、新たな出会いや体験をお楽しみいただけます。



「技術と人とチームワーク」を育む取組み



新幹線統括本部
新幹線設備部
石山 蓉子

当社の新幹線は会社発足以降、ネットワーク拡大のほか320km/hへの速度向上、運行本数増大、各種システムの拡充等、技術面の進展とともにその変化点も多くなりました。

新幹線の安全・安定輸送を確保するとともにさらなるサービスレベルの向上とサステナブルなオペレーションに向け、先端技術の導入検討や競技会等を通じた技術研鑽、勉強会・座談会等での社員相互理解の取組み等、「技術」と「人」と「チームワーク」を育む取組みを行っています。



技術競技会の様子

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
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

運輸事業

在来線・バス・モノレール

事業展開

営業キロ（在来線）6,224.5km、1,681駅（BRT含む）の鉄道に、バス・モノレールを加えたリアルなネットワークにおいて、お客さまのニーズや地域社会の課題解決に向けた輸送サービスを追求しています。

成長戦略

特急列車への新たな着席サービスの拡大や中央快速線へのグリーン車導入などにより、お客さまの着席ニーズに応えます。また、ワンマン運転の拡大やドライバレス運転技術を推進し、サステナブルな鉄道事業運営をめざしています。



中央快速線へのグリーン車導入



山手線ATO実証運転

オフピーク定期券の発売開始

「オフピーク定期券」は、2023年3月から発売を開始した新たな定期券です。コロナ禍により社会で高まった3密回避や混雑緩和へのニーズを踏まえ、首都圏の平日朝のピーク時間帯以外に定期券としてご利用いただくことができ、通常の通勤定期券より約10％割安になっています。当社はお客さまや企業などのご理解とご協力を得ながら社会全体でピークシフトの取組みを進めていくことで、「三方良し」をめざしています。



のってたのしい列車



鉄道事業本部
モビリティ・サービス部門

池田 友貴

列車に乗ること自体が目的となるような、魅力的な列車づくりを進めています。2023年3月現在、「海里」や「リゾートしらかみ」といったハイブリッド車両、SL等といった地域の魅力あふれる14種類の「のってたのしい列車」を運行し、多くのお客さまにご利用いただいています。今後は、2023年冬頃に「ひなび（北東北エリア）」、2024年春頃には「SATONO（南東北エリア）」といった新たな観光列車のデビューを予定しています。「地方を豊かに」するための「観光振興」の象徴として、当社だけでなく地元の皆さまとも連携しながら、お客さまや沿線の皆さまに愛される列車づくりをめざします。



ドライバレス運転への挑戦（在来線・新幹線）

運転士による運転を支援する一般的な自動運転（GoA2）のほか、運転士は乗務せず、車両の発進・停止や加減速などのすべての操作をシステムが自動で行うドライバレス運転（GoA3：添乗員付き自動運転）の実現をめざしています。

在来線では、山手線で省エネ性能や乗り心地も向上したATOの実証運転を2022年10月から2か月間、E235系（2編成）の営業列車を使用して実施しました。新幹線では、E7系を使用した実証試験を2021年に実施し、2020年代末に上越新幹線の新潟駅から新潟新幹線車両センター間の回送列車、2030年代中頃には東京駅から新潟駅の営業列車へのドライバレス運転の導入をめざします。また、ドライバレス運転に必要な前方の支障物検知装置などの研究・開発にも取り組んでいます。



新幹線ドライバレス運転の実証試験

スマートメンテナンスの実現「車両CBMの推進」

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ました。2018年6月から定期検査の一部を「データによる運用中の機能確認」に置き換え、2022年9月には定期検査の一部について、状態把握により機器の検査時期を判断する「データを用いた劣化・寿命把握」へ移行しています。このほか、E235系車両以外の状態監視データ

が取得可能な一部車両においても、機器の故障や劣化状態の把握などへのデータ活用を推進し、車両品質のさらなる向上とスマートメンテナンスの実現への取組みを着実に進めています。



状態監視データから検査時期を判断

設備・電気ネットワーク・建設

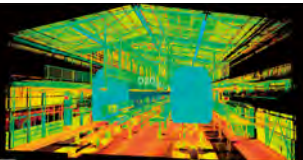
事業展開

線路、橋りょうなどの構造物、電気設備等の改良・メンテナンスを通じて、安全・安定輸送の確保を担っています。また、駅改良工事や輸送改善に伴う建設プロジェクトを実施しています。

成長戦略

建設プロジェクトでは、安全にプロジェクトを推進するとともに、工期短縮・コストダウンを追求し、価値あるものをより早く、より安くつくるため、研究開発と技術革新を推進しています。また、より一層の生産性向上やコストダウンに向けて、モニタリング、ドローン、点群データ、DX等の新技術の活用を推進し、検査・検測・監督業務等の効率化によるサステナブルな体制を構築します。

将来にわたり新幹線の安定輸送を確保するため、2031年度から東北・上越新幹線で大規模改修工事を計画しています。機械化等による省力化やコストダウンを実現するため、実物大模擬設備等を活用して技術開発を推進します。



点群データを活用した建築限界等の離隔測定

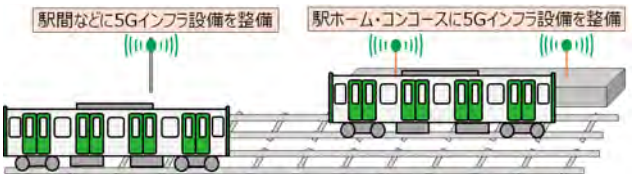


実物大の新幹線模擬設備

5Gインフラシェアリング事業の推進

新領域への挑戦及び駅や電車をご利用のお客さまの利便性向上に向け、新たなビジネスモデルとなる「インフラシェアリング事業」により、駅や駅間などの鉄道沿線における5Gエリア整備を行っています。

移動通信事業者が5Gサービスを提供するための基盤となる5Gアンテナ等の必要な設備について当社がインフラシェアリング事業者として整備し、移動通信事業者がこの設備を活用することで、社会全体のインフラ投資を最適化するとともに、スピード感ある5Gエリア整備を推進していきます。



羽田空港アクセス線（仮称）の推進

既存の鉄道ネットワークを活用し、多方面からの羽田空港へのダイレクトアクセスを実現する「羽田空港アクセス線（仮称）」の計画を推進しています。

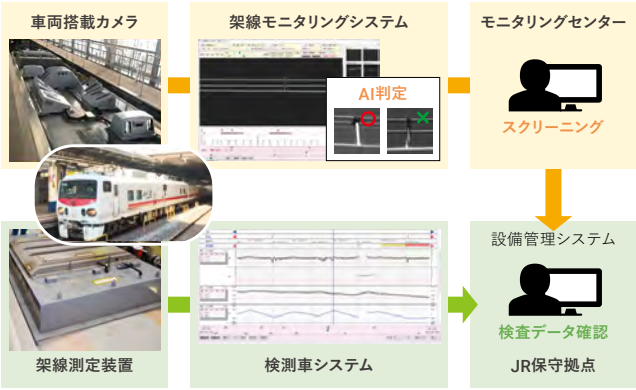


羽田空港アクセス線（仮称）の計画

サステナブルなメンテナンス体制

激甚化する自然災害のリスク低減に向け、気象レーダー雨量の活用等により運転規制を強化するとともに、耐震補強、降雨防災対策等の設備強化に取り組んでいます。また、お客さまのご利用状況に応じた設備のスリム化により、地上設備の維持管理コストの低減を図ります。

列車に電気を供給する架線設備は、終電後の夜間に目視による検査で健全性を確認しています。検査業務量の半分以上を占めるこの目視検査を、検測車搭載カメラやセンサを活用した検査「架線モニタリング」への置換えに取り組んでいます。この検査の置換えにより、メンテナンス業務の省力化や品質向上、働き方改革を推進していきます。



架線モニタリングによるメンテナンス業務の省力化

流通・サービス事業

代表取締役副社長
マーケティング本部長

喜勢 陽一

(左から)

執行役員マーケティング本部副本部長 竹島 博行

執行役員マーケティング本部統括(MaaS) 得永 諭一郎

2022年6月、当社グループの強みである輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つのサービスを融合して、新たな価値や利便性を創造し、グループ価値の最大化を実現するため「マーケティング本部」を立ち上げました。

私たちは、シームレスでストレスフリーな移動のプラットフォームとSuica電子マネーやビューカードによる決済のプラットフォームを基盤に「JRE POINT」により当社グループが提供する多様なサービスを結び付け、グループに集まる膨大なデータや情報を最大限に活用して、お客さまや地域の皆さまにとって、利便性の高い「心豊かな生活空間」の構築に邁進していきます。また、グループ経営ビジョン「変革2027」に掲げた「地方を豊かに」を実現するため、地域の皆さまと「元気で活力ある地域コミュニティ」づくりに取り組むとともに、これまで国内で培ってきたノウハウを活用し、東南アジアを中心にグローバルビジネスにもチャレンジしていきます。

私たちはマーケティング本部が展開する生活ソリューションにつながる事業が輸送とともにJR東日本グループを支える一方の立柱になるよう、新しい成長戦略を果断に推進し、グループの収益拡大に取り組んでいきます。

エキナカ開発

事業展開

エキナカ空間に統一されたコンセプトのもと、さまざまな商品・サービスを取りそろえ、「交通の拠点」という役割を超えて、駅を「つながる」「暮らしのプラットフォーム」へ転換する「Beyond Stations構想」を展開していきます。

成長戦略

駅における業務改革などを契機とした鉄道事業用施設のスリム化により生み出されたスペースを、デジタル化時代において高い価値となりうる顧客接点として活用すべく、開発していきます。また、「Beyond Stations構想」のもと、広告メディアと店舗の融合展開、リアルスペースとオンラインサイトのマルチチャネルアプローチ化、行政・郵便・金融などと連携した事業展開(Society5.0型)など、「つながる」をコンセプトとした新しいエキナカ開発を進めていきます。

ショールーミング店舗の実証実験

ショールーミング店舗「&found」の実証実験を上野駅、東京駅で行いました。商品を販売せず、お客さまに商品を体験していただくことによるマーケティングデータ収集に特化することで、取引先からも高い評価を得ています。

ショールーミング店舗「&found」

改札内店舗のご利用増に向けたサービス

Suica等を入場券代わりにお使いいただける「タッチでエキナカ」をご利用のうえ、改札内店舗で1,000円(税込)以上お買い上げいただくことで、入場券相当の「JRE POINT」をバックするサービスを実施しました。改札内店舗の魅力再発見に寄与しており、サービスを継続しています。

新たな賑わい創出

2022年度上期に東京駅八重洲北口改札外のエリアを「グランスタ八重北」としてリニューアルオープンしました。多様な国の料理を提供する「多国籍ゾーン」のほか、新感覚酒場や大衆食堂など、さまざまな業態で新たな価値を提供しています。

2023年3月には「tekuteせんだい」が増床オープンしました。仙台駅の北側エリアに日常的にご利用いただける業態を取りそろえ増床するとともに、駅舎内を通り抜ける通路を整備し、駅の利便性・回遊性も向上させました。今後、さらに北側を開発し、新たな賑わい創出につなげます。

グランスタ八重北

tekuteせんだい

「STATION WORK」の拡大

マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門
加来 里志

“働く人の1秒を大切に”のコンセプトのもと、JR東日本が運営するシェアオフィス「STATION WORK」は全国800拠点以上のネットワークに拡大しています。

私は事業の根幹でもあるシステムを担当し、ユーザビリティの向上と事業拡大に順応した機能改修・開発を行っています。また、兼務として横浜線の運転業務も行っています。乗務員として安全・安定輸送を徹底することはもちろんのこと、現業と企画部門兼務ならではの気づきやアイデアの創出ができるよう取り組んでいます。

Eコマース

事業展開

2023年3月に5周年を迎えた「JRE MALL」は、JRE POINTを軸とした当社グループのデジタル戦略の中核の一つとして、通常のECだけではなく「JRE MALL ふるさと納税」等、続々とサービスを拡充しています。

成長戦略

既に大手オンラインショッピングサイトが複数存在する中、鉄道コンテンツや、ふるさと納税など当社鉄道営業エリアの自治体と連携した商品などは「JRE MALL」ならではの差別化が図れる商材です。ユーザーエクスペリエンスの継続改善、レコメンデーション機能等の向上、リアル接点を含めたカスタマージャーニーの再デザインなどと併せ、当社グループならではのEコマースを通じたお客さま満足と収益を追求していきます。

JRE MALL

小売

事業展開

鉄道を利用されるお客さまのクイックニーズを満たすため、エキナカを中心にKIOSK、NewDaysをはじめとするコンビニエンスストア型店舗、お土産・衣料品店舗等を約900店舗展

開しています。徹底的なマーケティングをもとに、お客さまに求められるマーチャンダイジングを提供しています。

成長戦略

駅立地という従来活かしてきた強みに加え、「駅における移動・購買・決済から把握・分析できるさまざまなデータの活用」「お客さまの生活動線にあるさまざまなメディアを通じたリーチ」「JRE POINTを介したさまざまなグループ事業間のシナジーの追求」を柱に、デジタルシフトするお客さまに対し当社グループならではのインターフェースを構築し、お客さま価値の追求とグループ事業の成長を図っていきます。

商品・店舗のさらなる磨き上げ

多様化、細分化、高度化するお客さまニーズに対しては、駅の施設や機器類の効率化・スリム化によって生まれたスペースを活用した(株)JR東日本クロスステーションによる外部連携型ミニ業態((株)シャトレーゼ他)のさらなる開発を進めるほか、(株)紀ノ國屋による感度の高いプライベートブランド商品の開発による東日本エリア外も含めた出店・商品供給を進めていきます。

シャトレーゼJRさいたま新都心駅店

また、オンラインショッピングや消費者間取引などが増大する状況を好機と捉え、ロッカー事業を“荷物預かり事業からさまざまなモノの配送・交換のプラットフォーム事業”へと革新するとともに、セルフレジの設置や無人決済店舗の展開も図っていきます。

飲食

事業展開

そば、カフェ、カレー、おにぎり、ラーメン、ベーカリーの主力6業態を中心として、エキナカのクイックニーズを満たす店舗を約350店舗展開するとともに、駅弁の製造・販売事業も展開しています。食の安全安心を徹底的に追求し、お客さまに信頼される価値を提供しています。

成長戦略

お客さまの外食志向が高まる中、クレリネス(店舗衛生)、グランドメニューの質的向上とシーズンルメニューによるお客さまへの楽しみのご提供、忙しい駅だからこそ価値が高まる快適な店舗環境デザインや店舗スタッフの好感度を大切な提供価値として追求していきます。特に多頻度でお越しになる駅であるからこそ、地域商材、社会的な意義のあるメニュー(被災地応援やジビエ)、さまざまなパートナーとの連携を通じたシーズンルメニューで、楽しく・広い立ち寄り動機の飲食店をめざしていきます。

44 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

45

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
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

流通・サービス事業／不動産・ホテル事業

収益性と効率性の追求

お客さまの嗜好が多様化し、新たな市場参入が激しい外食産業において、駅立地に甘えることなくお客さまの支持を獲得するために、工場再編等を含むセントラルキッチンのある方、メニュー改廃のある方を見直し、食品原価のコントロールとともに美味しいメニューを実現していきます。

また、コンビニエンスストアとカフェ融合店舗など、お客さまニーズに合わせたエキナカ店舗の再配置も進めることで主力6業態の競争力を高め、エキソトへの出店を拡大します。さらに、特に外食産業における人手不足が顕著となる中、駅で働くスタッフのESの向上、オーダーのデジタル化、調理製造のロボット化などを進めています。



NewDaysとベックスコーヒーショップの融合店舗

広告

事業展開

駅、車内の豊富なメディアをフル活用し、首都圏を中心とした多くのお客さまに直接リーチできる強みを活かした広告事業を展開しています。

成長戦略

リアルメディアからデジタルメディアへのシフト、クライアントからの費用対効果の可視化の要求など広告業界を取り巻く環境が大きく変わる中、駅メディアを筆頭に多くのお客さまの目に触れる交通メディアというリアルな強みを基軸に置きつつ、多様で進歩的なニーズに応えるべく、先端デジタル表現などを可能とするメディアへの置換え、メディア×ショールーミングスペース×実店舗展開の立体的な展開などにより、さらにクライアントから選択されるメディア事業をめざしていきます。

ADトレイン×JR東日本アプリ連携

鉄道開業150年を記念し、機関車を模したシックな黒色塗装と、企業ブランドの黒色とを融合させたADトレインを運行するなど、アセットの持ち合わせる特徴を活かした広告展開を行っています。また、JR東日本アプリとも連動しADトレインの位置情報提供を行うなど、デジタルとの連携も強化しています。

大型媒体の設置推進

2023年冬以降、上野駅、秋葉原駅、新宿駅などで順次「Beyond Stations構想」を体現した「イマーシブなメディア空間」を開業させていきます。

約50m²のアウトドア大型曲面サイネージ、長さ約100mに及ぶプラットフォームメディア(上野駅)、約60m²の大型サイネージと約150m²のショールーミングスペースの連動展開(秋葉原駅)、48面柱サイネージ、長さ約60mの天井ロングサイネージ(新宿駅)などダイナミックなメディアを連鎖的に展開することで、広告メディアが伝統的なマスコミ4媒体からインターネットにシフトする中、存在感が高いメディア開発により交通広告の再構築・競争力格上げを図っていきます。



上野駅広小路口駅前広場 完成イメージ

スポーツ・レジャー

事業展開

【スポーツ事業】「JEXER」ブランドのフィットネス事業(43店舗)を軸として展開。お客さまのからだココロの健康やコミュニティづくりへ貢献していきます。

【レジャー事業】新幹線直結という世界に類を見ない通年型リゾート「GALA湯沢」を展開しています。

成長戦略

スポーツ事業は、駅近接の利便性をベースに、最新鋭のマシジム、幅広いプログラム、スパやサウナ等の充実が強みに、首都圏を中心とした駅・周辺開発メニューの一つとして展開することで、施設数やお客さまのご利用拡大を図り、事業収益を追求していきます。

レジャー事業は、新幹線直結という高い利便性と地域の観光資源を活かし、海外事務所と連携した海外PR等を通じて増大する東南アジアからのインバウンドのさらなる取り込みなどによる利用者の拡大とともに、サービス品質の向上を通じた客単価の向上を図っていきます。



フィットネスブランド「JEXER(ジェクサー)」

GALA(ガーラ)湯沢

物流・卸売

事業展開

鉄道インフラを高度活用する列車による荷物輸送サービス「はこブユン」により、各地の名産品を高鮮度で輸送し、販売を通じ地方の魅力を発信し、地方創生に取り組んでいます。

成長戦略

エキナカ・エキソト向けの食品輸送のほか、鉄道による定時・安定輸送の強みを活かし、医療関係品や機械部品などの輸送に加え、即日配送サービス等のサービス内容の拡大に取り組みます。また、鉄道による荷物の輸送網の拡大を通じ、物流業界の人手不足やCO₂排出量の問題など、社会課題の解決への貢献めざしています。

列車荷物輸送サービス「はこブユン」



マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門

上田 孝志朗

より多くの方々へ新たな価値をお届けすべく、鉄道の強みを活かした「はこブユン」を当社グループ体となって進めています。各事業セグメントの垣根を越えた融合と連携により、荷主さまのニーズを満たすサービスの提供や旅客輸送との両立をめざします。

具体的には、鉄道をご利用のお客さま・荷主さまにご満足いただけるオペレーションの確立やサービス設計、運搬台車など物流設備の開発・整備による業務の生産性向上等に取り組んでいます。引き続き、鉄道という経営資源を有効活用し、地域活性・地方創生の推進に加え、当社グループとして着実かつ継続的な利益確保を実現します。



海外における生活ソリューションの展開

当社グループが持つ日本国内での実績・経験を活かして、台湾では、ビジネス創発を目的としたコワーキングスペース「One&Co Taipei」、当社グループのホテル「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」を運営、また、シンガポールでは、2016年以降、「JAPAN RAIL CAFE」「LUMINE SINGAPORE」「One&Co Singapore」、トムソン・イーストコースト線の駅構内商業区画の開発・運営を推進しています。海外鉄道路線における複数駅の

エキナカ開発は、日本の鉄道会社として初となる試みで、鉄道利用者の利便性の向上と沿線の発展に貢献していきます。



ホテルメトロポリタン プレミア 台北



One&Co Taipei

ショッピングセンター

事業展開

日常的に利用する駅をさらに便利にご利用いただくために、ショッピングセンターを約190箇所展開しています。お客さまに利便性という時間価値を提供するとともに、常に新しいライフスタイルを提案し、生活に彩りを加え、心の豊かさも提供しています。

成長戦略

常に時代を画するショッピングセンター事業へ進化させていくことをめざします。特に「TAKANAWA GATEWAY CITY」において「日本の良さ×グローバルへの発信」というこれまでにないテーマに挑むルミネ、大井町駅周辺広町地区開発において当社グループ初となる「アウトモール型ショッピングセンター」をめざすアトレを筆頭に、成長と収益の拡大を図っていきます。



ルミネ



アトレ

デジタルを活用したリアル店舗の魅力向上

ショッピングセンター自体の「目的地」化を推進、デジタルツール・技術を活用することでリアル店舗の価値を向上させ、リアルならではの買い物体験を提供します。

例えば、(株)千葉ステーションビルでは、ECサイト「PERIE Online JRE MALL店」を通じて店頭にてお得にご利用いただける電子チケットの販売を行って誘客を実施したり、(株)ルミネでは、アプリ「ONE LUMINE」を活用した情報発信によりデジタル上の顧客接点を強化しながら、ECサイト「アイルミネ」で注文した商品を店舗で受け取れるサービスを展開し、多くのお客さまにご利用いただいています。



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
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

不動産・ホテル事業

PERIE Onlineがめざすもの



(株)千葉ステーションビル
マーケットデザイン部

兼井 一成

豊かな食や地域資源を誇る千葉県を拠点として商業施設「ペリエ」を運営する当社の強みを活かし、「千葉のいいもの」「ペリエのいいもの」をテーマに、2021年3月、「PERIE Online JRE MALL店」を立ち上げました。現在、千葉県内の事業者の商品を含め、約800点の商品を取り扱っています。「JRE MALL」で販売する商品をペリエで催販販売するほか、ペリエ店頭や千葉県で利用できる電子チケットサービスにより、「PERIE Online JRE MALL店」を拠点とした「デジタルとリアル融合」の相乗効果を生み出し、ペリエや千葉県への送客を含めたさらなる発展に寄与できるよう取り組んでいます。



オフィス

事業展開

東京駅周辺など圧倒的なアクセス性に加え、オフィスのクオリティ向上に資するプレートサイズや設備、高いBCP水準などの競争力を活かした大規模開発ビル等、47棟のオフィスビルを展開しています。

成長戦略

新型コロナウイルス感染症によるリモートワークの定着により、オフィス事業を取り巻く環境が大きく変わる中、今後も競争力の高い事業展開を図るため、高い社員エンゲージメントにつながる都心一等地のアイコンックなSクラスオフィスビル、



JR新宿ミライナタワー

オフィスワーカーの生産性向上や働き方改革に資するステーションブース、チームビルディングや企業のイノベーション創発機会として活用できるワーケーション事業などを一体として展開することで、オフィス床賃貸事業を超えた企業課題のソリューションサービス型の事業展開を図っていきます。

環境対応、充実したサービス

企業がSDGsを強く意識した事業活動へとシフトする中、当社グループのオフィスビルにおいても実質再生可能エネルギー由来の電源供給や非化石証書等の取得を推進していきます。また、ショッピングセンターやフィットネスクラブなどグループの幅広い事業展開を活かして、さまざまなテナント企業向けのサービスを充実させることで、テナント企業とのレレーションづくりを強化し、選ばれるオフィスビル事業を推進していきます。

ホテル

事業展開

駅近接のフルサービスホテルから、自然の中でゆったり過ごせるホテルなど、58館9,693室のホテルを展開しています。鉄道ネットワークを活かした高い利便性と快適な宿泊環境、ニーズに合わせたサービス提供を通じて、高いお客さま満足を追求していきます。

成長戦略

100年以上の歴史を誇り国内外のお客さまに愛されている「東京ステーションホテル」をはじめとして、駅を中心とするまちづくりにおいて都市の価値向上に資する「メトロポリタンホテルズ」、ビジネスにもレジャーにも便利で快適な宿泊空間を提供する「JR東日本ホテルメッツ」、地方観光の活性化などをめざした「ホテルファミリーオ・フォルクローロ」等を運営しています。

お客さまのさらなる利便性向上をめざし、新規開発の推進によるホテルネットワークの拡大と合わせ、インバウンドの増加を背景に、「和のゐ」をはじめとした日本の豊かな文化や魅力を施した施設開発や観光産業における人材不足などを念頭にした省力オペレーションホテルの開発と生産性向上(ホテルB4Tいわき、赤羽、田端)を進めています。



ホテルB4Tいわき シングルルーム



Suicaスマートロック

2023年秋「ホテルメトロポリタン 羽田」 Taking off!



日本ホテル(株)
ホテルメトロポリタン羽田
小林 正明

国際経済都市・東京の空の玄関口に誕生した、日本初のスマートエアポートシティ「羽田イノベーションシティ」内に「ホテルメトロポリタン 羽田」を開業します。SDGsの取組みに加え、DX化を積極的に模索しつつ、公民連携による新しいまちづくりの一端を担っていきます。“旅に寄り添う、おもてなし”をテーマに、旅の途中で翼を休め、英気を養って次の行き先に笑顔で飛び立てる「とまり木」のようなホテルをめざします。羽田エリア初出店、15番目のホテルメトロポリタンにご期待ください。



住宅

事業展開

「多様な魅力あるまちづくり」「住んで良かった」沿線づくりの推進による広く長い顧客リレーションづくりを目的として賃貸・分譲住宅を開発し、約3,000戸の住宅を展開しています。

成長戦略

駅を中心としたまちづくりの新たな中心業態の一つとして、都心型住宅の展開やテレワークを考慮した共用部設置等、さまざまなライフスタイルに対応する提案型賃貸住宅のバリエーションを拡大していきます。また、2023年2月の東急不動産ホールディングス(株)との包括的業務提携により、両社のノウハウを掛け合わせ、スピード感を持って収益性の高い分譲事業展開を行っています。

グループ初の高級賃貸住宅の展開「目黒MARCレジデンスタワー」

「目黒MARCレジデンスタワー」は、1DKから3LDK、194戸の高級賃貸住宅です。「個人の居心地の良さにフォーカスするライフスタイルアパートメント」をコンセプトとし、コワーキングスペースやプライベートラウンジ等の豊富な共用部を設置、外国人ビジネスパーソンの居住も想定し、専門スタッフによるリロケーションサービスを提供します。また、月々の家賃等と保証料を「ビューカード」でお支払いいただくことにより「JRE POINT」が貯まるサービスも導入しています。



目黒MARCレジデンスタワー 住宅イメージ

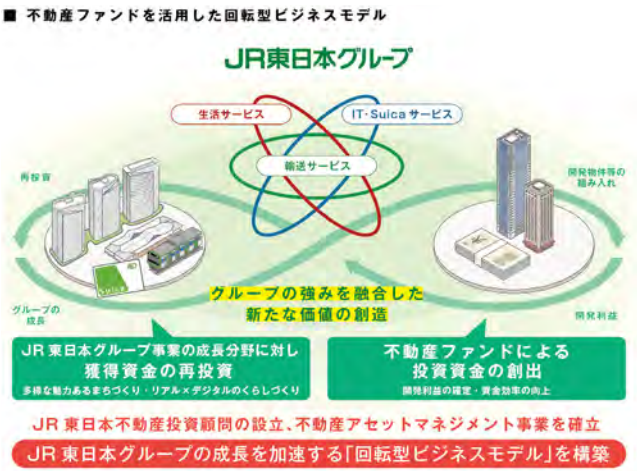
アセットマネジメント

事業展開

当社グループの保有不動産を最大限に活用するとともに、施設運営事業を保持したうえで回転型ビジネスを行うことで、開発利益の早期確定及び資金調達と、施設運営による事業収益確保を両立します。

成長戦略

2021年度に設立したJR東日本不動産投資顧問(株)が組成する不動産私募ファンド・私募リートを通じた回転型ビジネスにより、首都圏大規模開発案件などの成長投資の資金を調達する一方、グループ事業(ショッピングセンター、オフィス、ホテル、住宅他)の展開フィールドを拡大し、グループ収益の拡大を図っていきます。また、同社については、アセットマネジメント業務を着実に拡大し、2025年度末までに資産運用規模3,000億円、2027年度末までに4,000億円をめざします。



回転型ビジネス

JR東日本グループの保有不動産を不動産私募ファンド・私募リートへ売却し、早期に開発利益を確定するとともに、獲得資金を成長分野へ拡大再投資する「回転型ビジネス」を実施します。例えば、獲得資金を「TAKANAWA GATEWAY CITY」などに再投資することで、多様な魅力あるまちづくりを実現するとともに、地方の開発件名への再投資では、地方創生に貢献することができま。このようなまちづくりと、グループの強みを活かしたさまざまなサービスを連携させていくことで、当社グループのさらなる成長をめざします。



JR大塚南口ビル

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
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

不動産・ホテル事業

Tokyo Metropolis Project

事業展開

東京圏の都市更新を図る中で、都市をより便利で豊かなものにしていくとともに、防災・環境といった都市の課題を解決していきます。開発事業を通じて、駅周辺の価値向上を実現し、当社グループの収益基盤を確立します。

成長戦略

経済規模・都市活動の豊かさにおいて世界に類を見ない東京圏は、特にその中に駅という多くのお客さまが集まる資産を持つ当社グループにとって、開発を通じた収益基盤の構築という点で無限の可能性があるフィールドです。「Tokyo Metropolis Project」は、その収益基盤の確立をめざす中で、東京をより便利でより魅力的な世界の中でも輝く都市へと更新するプロジェクトであると同時に、グループ事業のさらなる飛躍を図るプロジェクトです。

新宿駅西南口地区の開発計画

新宿駅直近地区土地区画整理事業や周辺開発と連携し、新宿グランドターミナルと街をつなげる東西南北の重層的な歩行者ネットワークや地下・地上・デッキ階をつなぐ視認性の高い縦動線の整備、滞留・回遊空間や観光コンテンツ創出、観光情報発信・体験機能及び宿泊機能の導入による観光拠点の整備、防災対応力強化、新たな省エネ技術の導入による環境負荷の低減等に取り組むことで、新宿エリア全体の活性化をめざします。

南街区については、2028年度の完成に向け、敷地内の既存建物の撤去を2023年4月から開始しました。

大井町駅周辺広町地区開発(仮称)

東京の国際競争力向上と国内外からの多様な人々の交流・流動の創出に向け、「TAKANAWA GATEWAY CITY」を中心に、浜松町駅から大井町駅に至る「東京南エリア」のまちづくりを進めています。その重要な柱の一つが「大井町駅周辺広町地区開発(仮称)」です。

品川区や周辺地域、事業者の方々と連携し、歩行者ネットワーク、交通広場の整備、大井町駅改良を行い、賑わいと回遊性の向上を図ります。また、広域避難場所となる広場や帰宅困難者受入れ施設の整備、環境配慮施策を実施し、災害に強く環境に配慮したまちづくりをめざします。

オフィス、商業施設、ホテル、賃貸住宅からなる延床面積約26万㎡の駅直結複合施設の整備を2025年度末の開業に向けて進めます。

未来への実験場「TAKANAWA GATEWAY CITY」

江戸の玄関口としての役割を担い、国内初の鉄道が走った「高輪」という地におけるイノベーションの記憶を継承し、100年先の心豊かな暮らしに向け、新たなビジネス・文化が生まれ続ける街をめざしています。

人、自然、テクノロジーをつなぎ、世界で最も生命の力があふれ共創し続ける国際交流拠点「Global Gateway」となるべく、KDDI(株)をはじめとした多様なパートナーと連携し、街全体をサイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)が融合する実験場として構築します。「ゼロカーボン・サステナブルへの挑戦」「自律分散型社会の実現」「次世代モビリティの実装」を重点テーマとして、地球規模の社会課題解決に取り組み、日本各地・世界へ発信します。



開発街区のイメージ(東側上空より計画地を望む)

また、2021年に国の史跡として指定された高輪築堤跡について、文化財保護法に基づき保存活用計画を策定し、2023年5月に文化庁長官の認定を受けました。地域の皆さまや国内外のお客さまに、日本の近代化を支えた鉄道施設である高輪築堤の意義を実感していただけるよう、2027年度の現地公開をめざします。高輪築堤の歴史的価値と国内初の鉄道が走ったイノベーションの地としての記憶を継承すべく、まちづくりの中で活かし、次の100年に受け継いでいきます。

複合棟I及び高輪ゲートウェイ駅周辺エリアを2024年度末(2025年3月)に開業し、その他の棟(複合棟II・文化創造棟・住宅棟)及び各棟周辺エリアを2025年度中に開業します。



高輪築堤跡を眺めるイメージ



文化創造棟イメージ

東日本旅客鉄道株式会社

マーケティング本部

まちづくり部門

マネージャー

天内 義也

一般財団法人

JR東日本文化創造財団

TAKANAWA GATEWAY CITY

文化創造棟準備室長

内田 まほろ

特集

TAKANAWA GATEWAY CITY

における価値創造

2001年、東日本旅客鉄道株式会社入社。商業施設の運営やマーケティング、リニューアル業務を経て、米国へ留学し、Washington University in St. LouisにてMBAを取得。帰国後、2010年から首都圏の駅周辺開発業務を担当。高輪ゲートウェイ駅のコンセプト、プランニングを含め、品川開発プロジェクトには構想策定段階からこれまで10年以上携わる。

大阪・関西万博テーマ事業シグネチャーバビリオン「いのちの未来」企画統括知と美が融合する公共の場づくりをめざし、国内外のミュージアムにてアドバイザー、コミッショナー等を務める。2002～2020年、日本科学未来館勤務。科学とアートやデザインを融合した、数多くの企画展、常設展の開発に従事。Barbican Centerゲストキュレーター、グッドデザイン賞審査委員等。

JR東日本グループが一丸となって開発を進めている「TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造」をテーマに、プロジェクトを担う2人による対談を実施しました。

天内 私は2001年にJR東日本に入社し、2010年から事業創造本部(現：マーケティング本部)の開発セクション担当として品川開発に携わってきました。当時は事業創造本部の担当が私一人だけでしたが、品川車両基地跡地をどのように社会のために活用していくべきか考えながら、2025年3月の開業に向けて準備してきました。TAKANAWA GATEWAY CITYは、新事業の創出や多様なパートナーとの協業等も含まれるため、一般的な都市開発と比べ、カバーすべき領域が广いです。現在は、マーケティング本部の品川ユニットだけでも60名以上が在籍していますが、多岐にわたる業務をそれぞれの責任者が同時に進めているため、全体像をイメージしながら個々のタスクをしっかりと連動させていくことが、私の主な役割となります。

内田 私は展覧会の企画を担うキュレーターを本業としています。2017年に外部アドバイザーとして当開発に関わり始め、2020年にJR東日本に入社しました。事業創造本部における1年半の勤務を経て、現在、文化創造棟の企画・運営を担うJR東日本文化創造財団で準備室長を任せ、文化創造棟の活動方針の策定や組織づくりに取り組んでいます。文化関連の事業は短期的な収益化を見込みづらいため、財団を立ち上げることで、より長期的な視点で運営を進めています。文化創造棟単体での文化活動ではなく、街全体でどのような価値を創出できるか、その基盤の構築のため、関係者の皆さんと連携しながら開発を進めています。

「100年先の心豊かなくらしのための実験場」

天内 TAKANAWA GATEWAY CITYでは、開発コンセプトに「Global Gateway」を掲げ、「100年先の心豊かなくらしのための実験場」となる街をめざしています。高輪は元来、泉岳寺や大木戸に代表される江戸文化が色濃く残っている地域であり、何より鉄道発祥の地でもあります。創業の地とも言える高輪でこのような開発ができることは、本当に運命であるとしか言いようがありません。2022年には鉄道開業150年を迎えましたが、開業当時、日本初の鉄道を走らせるため、技術者の方々がイノベーションに挑戦し続けた過去があるおかげで、現在の便利で快適な生活があるということを改めて感じました。こうした歴史をリスペクトしながら、周辺地域の方々と一緒に進めていくまちづくりが100年先につながっていくのだという意識を持ちながら、さまざまなことにチャレンジしています。100年先の世界は予測できませんが、今の営みの連続の先に100年先の未来があって、そこをより良い社会にしていきたいという想いを共有できる方々と共に、まちづくりに取り組みたいと思っています。

内田 私たち文化創造財団も「100年先へ文化をつなぐ」というミッションを掲げて活動しています。天内さんがおっしゃっているように、確かに技術は私たちの生活を豊かにしてくれました。一方で、世界中で起こっている戦争や差別といった人類由来のさまざまな問題は、何年経っても、技術がどれ

50 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

51

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
JR東日本グループの事業セグメント	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

特集 TAKANAWA GATEWAY CITYにおける価値創造

だけ進歩しても、未だに解決されていません。そういう意味では、人類が手にした快適な生活の次に何に心を砕いて向かっていくべきなのかを考えたときに、文化の力が必要になるのではと考えます。インフラを担い、先進的な技術力を持つJR東日本という企業が、今後、文化を次世代につなげていくための活動を本格的に行っていくことは、非常に有意義なことだと認識しています。

TAKANAWA GATEWAY CITYが生み出す経済的価値

天内 グループ経営ビジョン「変革2027」は、心豊かな生活の実現をヒト起点で考えることが出発点になっています。TAKANAWA GATEWAY CITYは、心豊かな生活を支えるためのまちづくりを体現し、「変革2027」の達成に大きく貢献できると考えています。また、当プロジェクトが「変革のスピードアップ」における収益性の向上やグループ一体となった構造改革を加速させると確信しています。TAKANAWA GATEWAY CITYは山手線の駅に直結していますので、来訪者の増加が駅の利用者の増加につながり好循環を生み出せます。また、新しい切り口としてMICEの領域における価値創出にも注力しています。会議自体はそれほど収益を生み出さないかもしれませんが、そこに集う方々が施設や店舗を利用されることで経済効果が生まれます。そのような街にするため、周辺のホテル等とも連携しながら、魅力ある場を提供するための取り組みを進めています。TAKANAWA GATEWAY CITYだけで完結させるのではなく、周辺地域の方々や事業パートナーとも協力し、従来の発想にとらわれない、次の時代を象徴するようなエネルギーあふれるまちづくりを実現し、高輪という地のブランドを世界に向けて発信していきたいと思います。

「JR東日本が」つくる街

天内 一般的な不動産投資や開発とは異なり、TAKANAWA GATEWAY CITYは、中長期的な事業展開が必要とされる「駅」と組み合わせた開発を進めていますので、「まちづくり×駅」のシナジーを発揮した世界的にも珍しい事業展開手法となります。また、高輪ゲートウェイ駅を基点に、地方につながっている5方面に延びる新幹線ネットワークをうまく活用しながら、それぞれの地域に合った事業開発や地域文化との融合を世界に発信していきます。これは、JR東日本だからこそできるユニークな取り組みです。日本の生活文化や原風景が多く残っている東北などの魅力を、首都圏に位置する高輪から皆さんに伝えていくことは、大きなミッションの一つでもあります。

内田 そんなTAKANAWA GATEWAY CITYの一番の特長であり強みと言えるのは、街全体が一社のプライベートな土地であるということです。そのため、これだけの大きなプロジェクトにも関わらず、事業推進を妨げる他所からの制約が



ほとんどありません。それが文化発表の場を活性化する重要な鍵になると思います。さらに、この街はルールを通じて全国とつながっているので、活動を街の外に発信しやすい環境にあるというのも、強みの一つになっていると思います。

天内 JR東日本の強みという点では、“信頼”というブランド力もまちづくりを推進するうえでは欠かせません。国内外問わずさまざまな事業を行っている方々とお話する中で、公共的な視点で事業を営んでいるJR東日本という会社を、高く評価していただいているのを感じます。また、安全性が高く時間に正確な日本の鉄道は、海外からの信頼性も高く、日本の文化と言っても過言ではありません。そのため、社会全体をより良くしていくため、鉄道事業のDNAを持つ当社と長い時間軸で共に事業を展開していきたいという、ありがたいお言葉も数多くいただいています。鉄道とまちづくりの両方を担っていることは私たちの強みですが、その基盤となっているのは、これまでに培ってきた社会的な信頼であると改めて実感しています。

内田 一方で、鉄道会社は世間一般には「社会に当たり前存在しているもの」として認識されてしまっている気がします。街を通じて社会貢献や文化貢献の文脈でコミュニケーションを取っていくことで、JR東日本グループの存在意義を皆さんに再認識していただく良い機会にもなると思います。

地方とのネットワーク

内田 文化創造財団のコンセプトの一つである「伝統をつなぐ」を体現するには、東京だけでなく地方との連携が必要不可欠です。そのためにも、TAKANAWA GATEWAY CITYでは積極的に地方の魅力を発信する企画を計画しています。この街を訪れて地方の魅力に触れていただき、鉄道で実際に体験しに行く。そうして、古いものから学んで新しい発明につなげる。こうした営みがこの街の中には自然とプログラムされるのではないのでしょうか。そして、これを全部セットで提案できる会社はJR東日本だけだと確信しています。

天内 私は青森県出身ですので、地方が持っている独自の文化やその良さを幼い頃から体感してきました。価値のある

地方の魅力を発信することで、インバウンドの方々だけでなく日本の皆さんにも、一面的ではなく多面的な日本をもっと感じていただきたいと思っています。地方での事業基盤は、当社が持っている重要な資産の一つです。

内田 確かに、文化の観点で見ると、地方にはスーパーコンテンツがあふれています。伝統工芸や東京では出会えない郷土料理など、そこに行かなければ体験できないことが数多くあります。その魅力の発信と移動のサポートを掛け合わせた提案をしていくにあたり、東京と地方の事業基盤をセットで有する私たちには優位性があります。新型コロナウイルス感染症による制約も解除され、観光業界に活気が戻っている今、特に注力すべき取り組みであると思います。

新しいビジネスや文化を生み出すために求められること

内田 文化というのは映像や音楽、パフォーマンスといったさまざまなプレイヤーによって成り立っていますが、その中にはビジネスに直結しないプレイヤーも多数存在しています。そうしたビジネスとは無縁だったプレイヤーが文化創造棟に集い、街のビジネスプレイヤーとの交流によって新しい価値をどんどん生み出していく。文化創造棟は、そうした価値創造のエンジンの役割を担えるのではないかと考えています。例えば、実証実験を街中で行いたいときに許可が下りず諦めざるを得ないケースがあると聞きますが、何かトライアル的な実験をしたいときに、未来への実験場を謳うこの街が力になれると思います。そうしたゼロから1を生み出す、まさにイノベーションを起こすための土壌づくりを進めており、その中心的役割を果たすのが文化創造棟です。また、ダイバーシティ推進についても高次元の取り組みをしています。従来は障がい者のインクルーシブやダイバーシティデザインというと、パフォーマンスや展示を観るためのインフラ整備に偏っていました。自分が舞台上に立って演じられるという観点でのインクルーシブはまだまだ課題が残っています。本当の意味での多様性や豊かなプレイヤーの発掘が広がることで、ダイバーシティの象徴的な場としての役割をめざしたいと思います。

天内 私はこのTAKANAWA GATEWAY CITYに、「常に新しいことに挑戦している」「ここに来ると新しいことに会える」といったイメージを、まちづくりを通じて醸成していきたいと思っています。常に100年先の未来を見据えた挑戦を続け、まちづくりを担うプレイヤーがそれを体現することで、新たな価値創出をめざすビジネスパートナーに、JR東日本と組みたい、高輪で事業を推進したいと思ってもらえるような存在へと進化していきたいと思います。

2025年3月の開業に向けて

天内 当プロジェクトは構想策定、設計施工から最終フェーズである開業準備の段階に移りました。やるべきことは明確になっており、開業に向けて全力で取り組むのみです。これまでを振り返ると、全社、またグループ横断的にさまざまな系統・分野の方々との強固なチームワークにより、緻密な計画に基づいて大胆な施策を進め、また数々の困難を乗り越えてきました。これだけ大規模な計画が順調に進んでいるのは、プロジェクトメンバーの協業があってこそなので、さらにチームワークを重視していきます。

内田 私たちは今、想像力をフル回転させながら非常にチャレンジングな事業を進めています。例えば、文化施設をつくる際、まずは組織があり、そこで計画して建物をつくるという流れが一般的です。しかし今回は、組織づくりも建物づくりもゼロからの同時進行です。加えて、建物である文化創造棟はいわゆる美術館ではなく、より広義の文化を体験していただけるような、まったく新しいものにしようとしています。また、文化創造棟が担う役割の一つに「記録」があります。文化をつないでいくというのは、新しい文化を創造してだけでなく、過去の記録からヒントを得て学ばなければいけません。私たちにとって一番古い記録が高輪築堤です。この地で150年前から行われてきたことが積み上がり、新しい街が誕生し、また新たな価値が生み出されていく。これらを丁寧に記録して次の世代につないでいく役割も我々が担うところです。文化創造を通じて100年先の心豊かなくらしに貢献することが使命ですので、施設の開業をゴールとは捉えていません。むしろ、開業してからが本番という認識ですが、まずは開業を無事に迎えられるように、そして訪れていただいた方々に驚きや楽しみを与えるプログラムを提供できるように着々と準備を進めていきます。TAKANAWA GATEWAY CITYを通じて文化の重要性を十分に理解していただき、日本の文化政策や文化に関わる方々、そして文化自体がビジネスを生み出す新しいきっかけの場をつくり出したいです。

天内 これまで150年余り、安全安心を追求しながら鉄道事業を中心として歩んできたJR東日本が、くらしづくりを担う組織に変わっていくための大きな転換の時です。当プロジェクトを完遂させたうえで、その経験を活かして国内外問わず新たな施策を展開し、私たちが提供するくらしや街の素晴らしさを皆さまに実感していただきたいと思います。多くの方々に訪れていただいている未来を夢見て、開業に向けて自分に何ができるのかを常に考えながら、準備を万全にしていきます。

IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

IT・Suica

事業展開

2001年にIC乗車券としてサービスを開始したSuicaは、2022年度末時点での発行枚数が9,564万枚(うちモバイルSuica2,031万枚)となり、全国約5,000駅でご利用いただけます。さらに、Suica電子マネービジネスも展開しています。

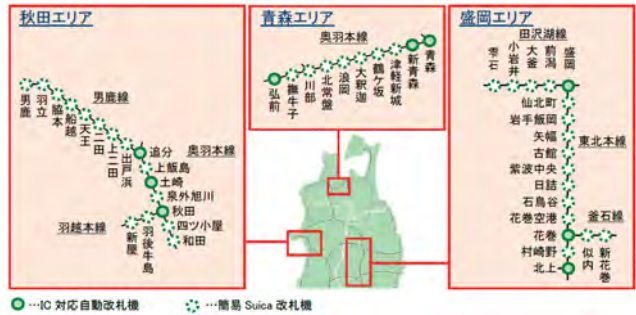
成長戦略

各交通事業者との連携やエリア拡大により、交通領域でのカバレッジの拡大を進めます。あわせて、板カードからモバイルSuicaへの移行や他社の決済手段との連携等により決済手段としての機能向上、認証機能の活用による利用シーンの拡大等に取り組み、Suicaの共通基盤化、決済・金融ビジネスの拡大を進めていきます。

Suica利用エリア拡大及び地域連携ICカード

お客さまの利便性向上を目的として、2023年5月に青森・盛岡・秋田の3エリアの線区でSuicaをご利用いただけるようになったことに加え、2024年春以降、山形県の線区においてもエリアを拡大する予定です。

また、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枚でご利用いただける地域連携ICカードの利用エリアも、2022年度末現在12エリアに拡大しています。



Suicaサービス導入エリア(北東北3エリア)



地域連携ICカードの例

Suica電子マネービジネスの拡大

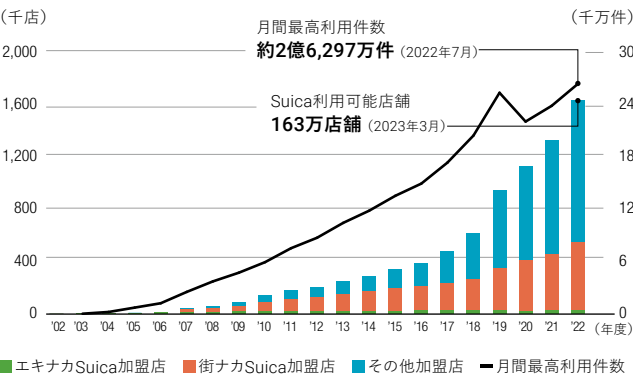
Suica電子マネービジネスについては、エキナカだけでなく、街ナカでもSuicaをご利用いただける加盟店の拡大を進めています。

Suica利用可能店舗：全国で **163万店舗**
(うちSuica加盟店：**55万店舗**)

また、加盟店や相互利用事業者と連携したキャンペーンやグループ会社との「JRE POINT」を活用したキャンペーンを展開することなどにより、ご利用を拡大していきます。

交通系電子マネー月間利用件数：約**2億6,297万件**

交通系電子マネー利用可能店舗数と月間利用件数
(各年度の最高値)



「JRE BANK」設立準備



マーケティング本部
戦略・プラットフォーム部門
大井 洋

2024年春に新たなデジタル金融サービス「JRE BANK(ジェイアールイーバンク)」を開始します。

本サービスは「人生に体験と経験を。」をコンセプトとし、一般的な金融機関がお客さまに提供している「資産の増加といった価値」のみならず、金融資産を預けていただいたお客さまに「JR東日本グループの事業領域を活かした特典」なども提供します。

グループ経営ビジョン「変革2027」で掲げるビジネスプラットフォームの一環として「JRE BANK」と各種サービスの連携を推進し、「JRE POINT生活圏」の拡大とともに、お客さまの日々の利便性向上、そして人生を彩る体験や経験の提供による心豊かな生活の創造に取り組んでいきます。

※(株)ビューカードが、楽天銀行を所属銀行とする銀行代理業の許可を受けることが、サービス提供開始の前提となります。

再生可能エネルギー

事業展開

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配置し、自家消費する取組みを行っているほか、JR東日本エネルギー開発(株)と共に大規模な再生可能エネルギーの開発を推進しています。2022年度までに13.6万kWの再生可能エネルギー電源を開発し、2022年度は約1.79億kWhを発電しました。



常務執行役員
(エネルギー戦略担当)
加藤 修

成長戦略

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、引き続き積極的に取り組みます。

「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の達成に向け、2030年度までに70万kW、2050年度までに100万kWの再生可能エネルギー電源開発をめざします。

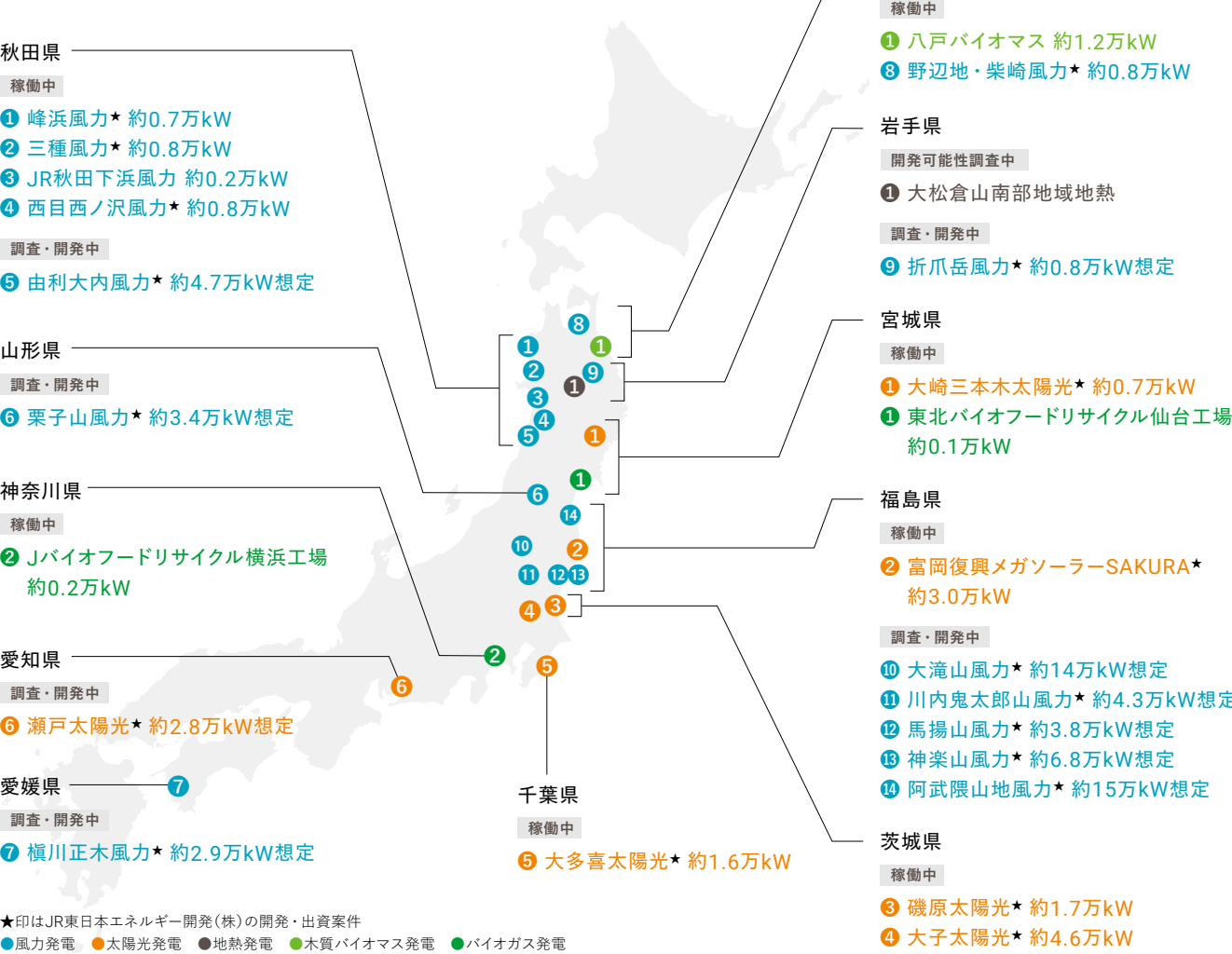
再生可能エネルギーを活用した東北エリアのCO₂フリー化

開発した再生可能エネルギー由来の再エネ価値を活用し、「CO₂フリー電気」を供給することにより、2030年度までに東北エリアの電車運行に係るCO₂排出量実質ゼロをめざしています。2023年度は宮城県内仙石線に茨城県大子太陽光発電所由来の再エネ価値を導入し、通年ベースで1.1万tのCO₂排出量の削減を見込んでいます。



茨城県大子太陽光発電所

JR東日本グループの主な再生可能エネルギー開発計画(2023年3月現在)



★印はJR東日本エネルギー開発(株)の開発・出資案件
●風力発電 ●太陽光発電 ●地熱発電 ●木質バイオマス発電 ●バイオガス発電

IT・Suica／再生可能エネルギー／国際事業

常務執行役員
国際事業本部長

三宅 俊造

常務執行役員 国際事業本部副本部長

浅見 郁樹

私たちは、「海外プロジェクトへの挑戦を通じたJR東日本グループの人材育成・技術力向上」「グループ力を総合・統合した国際事業のビジネスモデル構築」「長期的に持続可能な国際事業の経営」という3本柱を策定し、国際事業に取り組んでいます。

右に示すような海外プロジェクトを通じ、さまざまな経験・知見を得ることができ、今後も取組みを深化・加速させていきます。3本柱の実現には海外プロジェクトへの果敢なチャレンジと獲得が必要であり、失敗を恐れずビジネスの拡大を図っていきます。

また、JR東日本グループの人材育成、技術力向上を図るとともに、視野の拡大やグローバルマインドの醸成を目的とした各種海外研修や海外の研究・ビジネスの最先端に触れる海外留学・社員派遣制度に取り組んでいます。さらに、2022年以来、海外鉄道ビジネスに用いられる英語に焦点を当てた書籍「鉄道ビジネス英語」、海外鉄道プロジェクトについて体系的かつ実践的に学習できるEラーニング「JR East Global Academy」のリリース等、知識・ノウハウを広く社内外に展開する取組みも始めています。

今後も日本の鉄道ビジネスの海外展開に貢献し、アジアを中心とした地域に、より豊かなライフスタイルという価値を提供していきます。

国際事業

事業展開

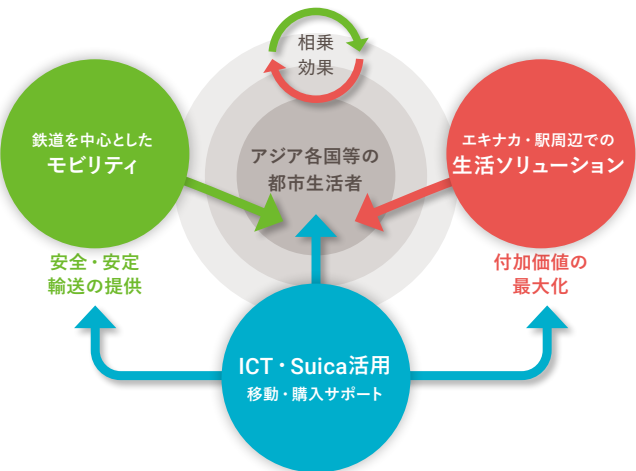
インド高速鉄道開業支援、タイ・パープルライン車両供給・メンテナンス、インドネシアの鉄道事業者への技術支援等、アジアを中心にグループでさまざまな事業を展開しています。

成長戦略

当社グループの持つモビリティ、生活ソリューションの総合力によって、高品質・高効率な鉄道インフラシステムを展開する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を提案していくことをめざします。

また、海外プロジェクトへの挑戦等を通じ、人材育成・技術力向上、技術・知見等の国内還元に取り組んでいます。

JR東日本グループの国際ビジネスモデル(イメージ)



海外鉄道事業参画・技術支援

アジアを中心にメンテナンス業務や車両譲渡、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、現地法人JTT※1において車両や地上設備のメンテナンスを担い、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。

また、日本コンサルタンツ(株)(JIC)では、インドネシア、ベトナム、バングラデシュ、エジプト等において、鉄道新線や既存線改良に係る設計・施工監理、運行・保守支援、人材育成など鉄道プロジェクトの多様なフェーズのコンサルティングを実施しているほか、公共交通指向型開発やDXの調査など、当社グループのフロンティア拡大を実現しています。



パープルライン車両基地(JTT※1)



ホーチミン市都市鉄道1号線の開業準備

※1 Japan Transportation Technology (Thailand) Co., Ltd.

インド高速鉄道の開業支援

インド高速鉄道プロジェクトでは、当社が日印政府間協議を支援し、JICが詳細設計・入札図書作成・入札支援及び訪日研修受入れ等の人材育成業務を行っています。2022年度は、インド高速鉄道公社から派遣された運行・維持管理の実務

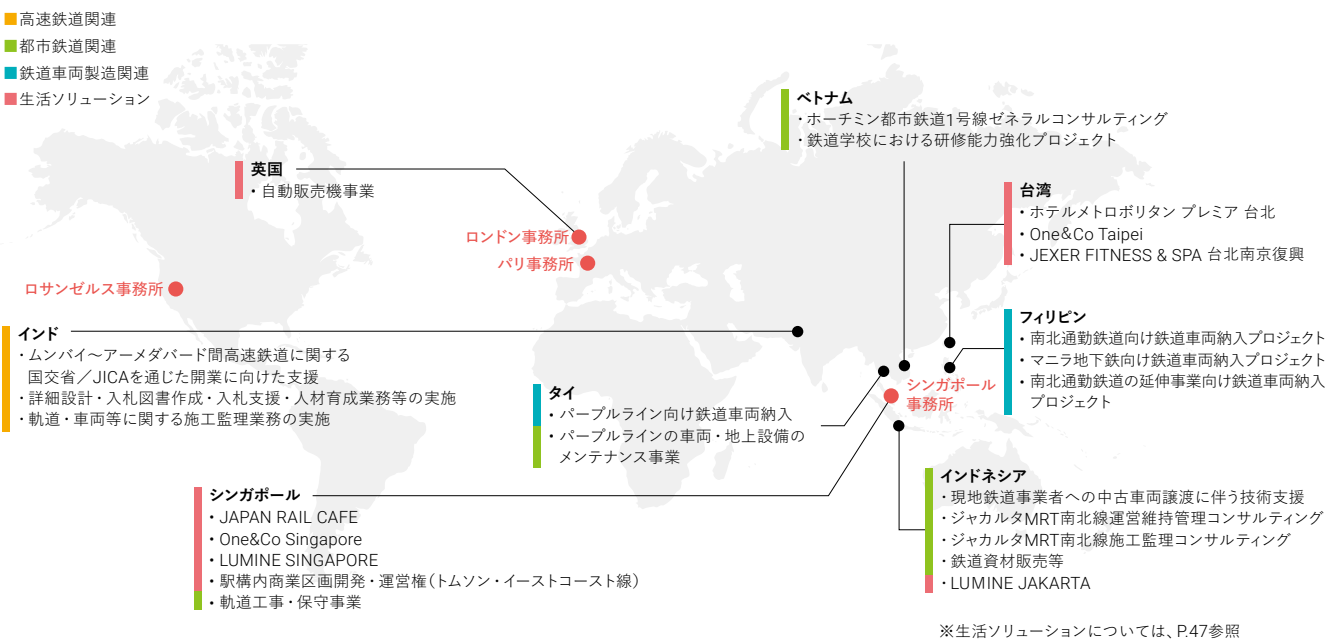


訪日研修(インド高速鉄道公社)



Surat駅建設

海外プロジェクト及び主な海外事務所所在地



責任者候補に対し研修を実施しました。また、JICC※2がインド高速鉄道公社から軌道・車両等に関する施工監理業務を受注し、現地で業務を開始しています。今後もグループ一体となって取り組んでいきます。

※2 JIC、日本工営(株)、(株)オリエンタルコンサルタンツグローバルの3社からなるコンソーシアム

国際標準化の取組み

海外への事業展開を円滑に進めるために、国や関係機関とも連携しつつ、鉄道に関わる国際規格や業界規格に日本の技術を盛り込む、あるいは日本の技術を国際規格に対応させるなどの活動を行っています。あわせて、当社の技術などの強みを明確化し、ビジネスにおける競争優位性を確立するために、関係機関とオープン・クローズ戦略※3を盛り込んだビジネスの検討を進めています。

今後も、国際標準化への戦略的な取組みを通して、日本の鉄道技術の国際的な普及を図り、当社グループの海外事業におけるビジネスチャンスの拡大に努めていきます。

※3 コア領域をクローズ戦略で守りつつ、他の領域でオープン戦略を実施して市場形成を図ること

海外鉄道事業で活躍できるプロフェッショナル人材の育成

JR東日本グループの人材育成・技術力向上のため、国際標準化、商務、プロジェクトマネージャー等、海外鉄道事業で活躍できるプロフェッショナル人材の育成に取り組んでいます。

さまざまな海外案件を通じ、実務を経験させることでプロフェッショナル人材を育成していきます。



海外で活躍するプロジェクトマネージャー(MRTジャカルタ提供)

国際交流の取組み



国際事業本部
企画・国際交流部門
松本 恵太

海外鉄道関係者の当社施設への視察や意見交換の対応、海外の鉄道事業者と相互に社員を派遣する人事交流等を通じ、世界の鉄道関係者との相互理解の促進に取り組んでいます。

また、当社が加盟している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において、積極的に情報収集・発信を行うことで新たな知見の獲得や当社のプレゼンスの向上を図っています。



人材戦略

常務執行役員
人財戦略部長

雨宮 慎吾

執行役員 人財戦略部
業務革新プロジェクト統括

齋藤 俊樹

社員の力を伸ばしてモビリティと生活ソリューションの比率5：5をめざします

JR東日本グループの成長の源泉は「人材」です。グループ経営ビジョン「変革2027」では、「ヒトを起点とした価値・サービスの提供」を打ち出し、「新たな価値を社会に提供」するためのフォーカスポイントの中心に“社員・家族の幸福”を掲げています。それぞれの社員が持つ可能性を引き出すことによって、困難な課題に対しても果敢に挑戦する人材を育成することに加えて、柔軟な組織や制度を整備することで社員のエンゲージメントと人的資本の価値を高めていきます。

この間、多様で柔軟な働き方を可能にする人事・賃金制度の改正、本社から支社・支社から現場への権限移譲と業務移管、現場と企画部門の融合などを通して、これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を実現し、新たな価値創造に取り組んできました。例えば、駅社員による車内改札や車内販売、みどりの窓口終了時間後の商品販売やグループ会社と連携した旅行商品の企画等、系統や会社の垣根を越えた取組みの成果が着実に生まれています。

引き続き、JR東日本グループの全社員を「主役」と位置付け、仕事を通じた達成感・充実感という「働きがい」を創出し、労働条件の向上により「働きやすさ」を高めることで、社員と当社グループが共にサステナブルに成長し続けることができる関係を構築していきます。

基本的な考え方

グループすべての社員が主役として活躍することができる環境を整えることで働きがいを高めるとともに、社員の成長がグループの持続的な成長の原動力となるような人材マネジメントを行っています。

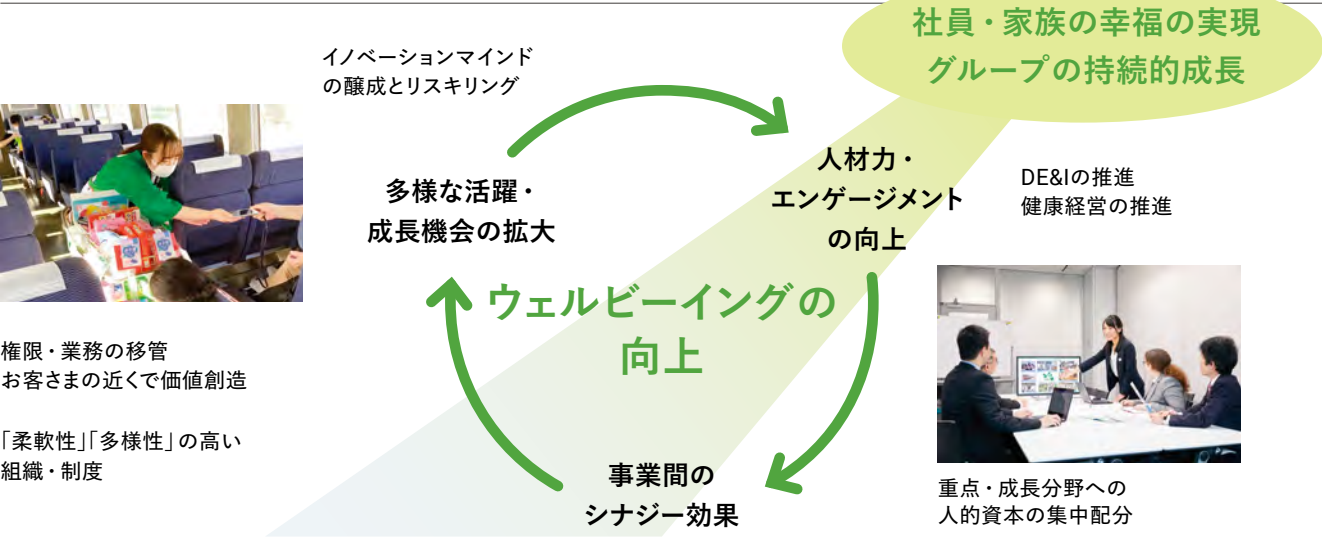
特に、コロナ禍からのモードチェンジを実現するために、これまでの変革の取組みを礎に働き方改革等を加速します。社員の活躍機会の拡大と「働きがい・働きやすさ」の向上に取り組む、人的資本の価値を高めることで急激な環境変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織をめざします。

また、社員一人ひとりが経営への参画意識を持つことがで

きるようトップダウンとボトムアップの融合を図る取組みを進めます。具体的には、お客さまに近い場所でスピーディーな価値創造や課題解決ができるよう、組織再編による権限移譲と組織間の融合を進めることで、すべての社員の活躍フィールドを拡大し、柔軟な働き方とキャリア形成につなげていきます。果敢に挑戦する成長機会を創出することによって社員のエンゲージメントを高め、仕事を通じた成長実感により社員のウェルビーイングを向上させます。当社グループはこれらの取組みを通じてグループ社員全員と企業の持続的な成長を実現します。

※ DE&Iの推進、人材育成、健康経営の推進、労働安全については、P98～103参照

経営戦略を加速する人的資本経営



モビリティ：生活ソリューション=5：5に向けた課題

今後、当社グループがサステナブルに成長していくために、鉄道に重心を置くのではなく、「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」につながる事業の比率を「5：5」にすることをめざしています。そのための人的資本上の主な課題は以下の通りです。

人材の多様化

事業間のシナジー効果の最大化に向け、より多様な人材を確保するとともに、広がるビジネスフィールドでそれぞれの社員がそれぞれの個性を発揮し、仕事を通して成長していく機会をさらに充実させていきます。

重点・成長分野の人材ニーズへの対応

これまで、鉄道オペレーションを念頭に置いた人材配置を行ってきました。しかしながら、事業構造を抜本的に見直し、モビリティと生活ソリューションの比率「5：5」を早期に実現するために、重点・成長分野での人材ニーズが急速に高まっています。新たな発想・考え方や知識・スキルの習得等、効果的な育成体制を構築するとともに、時機を逃さず、重点・成長分野に速やかに人的資源を投入し、イノベーションを推進していきます。

新たな事業領域に対応した人事・賃金制度

社会的に人材の流動性が高まっている中、人材の確保・定着のため、新たな事業領域に対応した人事・賃金制度を構築していきます。

経営戦略を加速する人的資本経営

経営戦略を人的資本の側面から実現する戦略として人材戦略を掲げています。「グループ全体の人材力向上」「重点・成長分野への人的資源の集中配分」「意欲や成果に応える仕組み」の3つの観点から人材戦略を構築し、具体的に実施することにより、人的資本経営を加速させていきます。

グループ全体の人材力向上

リスクリングによる社員育成の推進

鉄道オペレーションを担う力に加えて、重点・成長分野へ活躍の場を拡大していくため、リスクリングを通じて新たな価値創造につながるマインド・スキルを重点的に伸ばしていきます。具体的には、集合研修(Off-JT)や自己啓発メニューの拡充、イノベーションマインド・スキルを伸ばすための社外の学びの場の提供、ウェブ化等の推進による効果的かつ効率的な学びの場の提供に取り組んでいます。



社員のチャレンジに応える仕組み

制度改革

フレックスタイム制の現業機関への拡大、ワーケーションの導入、2023年4月からグループ会社以外でも可能となった副業など、仕事を通じた働きがいの創出を支えるさまざまな制度改革を実施してきました。成長戦略のさらなる強化に向け、社員の意欲・チャレンジに応え、多様な人材が力を発揮できる環境・制度の充実に取り組んでいきます。

重点成長分野への人材の集中配分

社内人材の活用

社内公募制等も活用しながら、より生産性の高い重点・成長分野に人材を配置していきます。モビリティと生活ソリューションの境を越えて、横断的に活躍できる人材を育成し、事業間のシナジー効果を最大限に発揮させます。

外部人材の確保

重点・成長分野における知見、経験等の高い専門性を有する人材を、積極的かつ柔軟に採用していきます。具体的には、採用における重点・成長分野枠の新設や、経験者採用の通年選考化・通年入社化、特定の事業領域内でキャリアを積む領域別のジョブ型の採用を進めています。

また、キャリアアップをめざして当社を退職した社員が、転職先で培った経験や価値観を活かし、当社の新たな成長に向けて力を発揮できる「ウェルカムバック採用」も実施しています。

グループ会社以外での副業にチャレンジ

長野支社
長野営業統括センター
高柳 凌

私は普段、長野営業統括センター(佐久平駅)で出改札と輸送業務を担当しています。地元の駅で勤務しており、佐久の魅力を再発見し発信したいという想いが芽生え、今回グループ会社以外での副業にチャレンジしました。副業先の(一社)佐久市振興公社プラザ佐久で、特産品販売や接客、観光案内を行っています。お客さまとの会話、購入された商品等に着目し、「また来たい佐久」について、日々勉強しています。今まで駅で培ってきた案内等の知識を、副業の場面でも活かすことができています。将来的には副業でのつながりを活かし、地元を一層盛り上げるべく、プラザ佐久と連携した取組みを実施していきます。

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
サステナビリティ戦略、推進体制、目標		安全安心なインフラを社会のために	活力ある社会のために	豊かな地球環境のために	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)	経営の信頼を高めるために

サステナビリティ戦略、推進体制、目標

サステナビリティ戦略

当社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。適正な利益を確保しつつ、中長期的な視点で必要な施策を実行していく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めます。そして、地域社会の持続的な発展とSDGsを達成し、お客さまや地域の皆さまからの信頼を高め、企業価値の向上、グループの持続的な成長をめざしています。

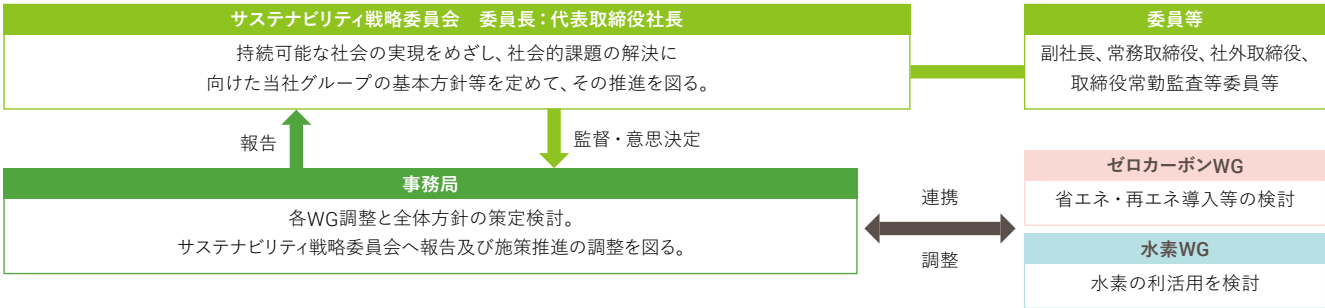
中長期にわたり当社グループの経営方針・戦略等に影響を与える可能性のあるマテリアリティ(重要課題)に関連するリスクと機会を以下のように捉え、各取組みを実施しています。

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。 リスクと機会 - 事故等の発生は経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクです。 - 安全はすべての事業の基盤となる「信頼」をもたらし、高めます。	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。 リスクと機会 - 災害や事故への対応力を向上するソリューションとなるほか、省力化・効率化を行います。 - あらゆる事業においてサービス・付加価値を向上するとともに、事業創出による収益確保と雇用維持につなげます。
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。 リスクと機会 - 人口減少のリスクなどを踏まえ、地域と協働して関係人口拡大によるご利用増につなげます。 - 多様で公平な社会・共生社会への理解促進とアクセシビリティの向上、利便性・非接触ニーズへの対応により、ご利用増と活気あるまちにつなげます。	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。 リスクと機会 - 多様な価値観と柔軟な発想力を持った人材の確保につなげます。 - 融合と連携による事業の抜本的変革、新たな発想によるイノベーション、仕事の高度化による生産性向上につなげます。
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。 リスクと機会 気候変動が鉄道運行や事業に与えるリスクを踏まえ、エネルギーの消費量削減と安定確保を行い、環境優位性を向上、選ばれるサービスであり続けます。	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。 リスクと機会 - 社員一人ひとりが経営への参画意識を持ち、ボトムアップでヒトを起点とした新しい価値創造をする企業へと変革します。 - 創造した付加価値を幅広いステークホルダーに分配し、企業価値向上につなげます。 - 実効性のある経営体制を構築し、「信頼」を支え高める企業文化をつくります。

推進体制

サステナビリティ戦略を実行するための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、持続可能な社会の実現をめざし、さまざまな社会的課題の解決に向けた当社グループの基本方針等を定め、その推進を図っています。

推進体制図



マテリアリティ特定のプロセスと考え方

2023年、ポストコロナにおいてモードチェンジし、将来にわたってサステナブルに成長する企業グループをめざすため、企業価値向上や事業基盤へのインパクトを改めて議論しました。そのうえで、パーパスやビジョンに向けて具体的にめざすことをバックキャストで検討し、グループ経営におけるマテリアリティを見直しました。マテリアリティの見直しにあたっ

ては、サステナビリティ戦略委員会のもとに設置した「統合報告書検討部会」において議論を重ねたものに対して、ステークホルダーからの意見を踏まえ、経営層で十分な議論を行い、サステナビリティ戦略委員会で決定しました。このうち主要な目標は『『変革2027』の具体的な取組みの数値目標』に加え、実行していきます。

マテリアリティを構成するサブマテリアリティと目標

マテリアリティ	サブマテリアリティ	目標	KPI(2027年度の数値目標)	
安全安心なインフラを社会のために		安全安心な輸送・商品・サービスの提供	・事故(部外要因を除く)…0件 ^{※1} ・重大インシデント…0件 ^{※1} ・鉄道運転事故…20%減(2018年度比) ^{※1} うちホームにおける鉄道人身障害事故…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…55%減(2018年度比) 当社管轄エリアの新幹線…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)…70%減(2018年度比)	
			・大規模地震対策(耐震補強)新幹線ラーメン橋台(省令等対象)…100% ^{※2} ・大規模地震対策(耐震補強)在来線ラーメン橋台(省令等対象)…100% ・ホームドア整備駅数・番線数…330駅758番線 ^{※3}	
	<事業基盤>			
活力ある社会のために	地方創生	東日本エリアにおける関係人口の拡大 地域経済の活性化の推進	・地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策…累計150件 ^{※4}	
	快適な都市	付加価値の高い多様なサービスのワンストップでの提供	・「JRE POINT」会員数…3,000万人	
		シームレス・ストレスフリーな移動の実現	・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…10,000万件/月	
		環境、防災、コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくり	首都圏における当社が主体となって進めるまちづくりにおいて、以下を実施 ・環境性能の高いエネルギー源の導入…100% ・帰宅困難者受入れ施設の整備…100% ・タウンマネジメント推進体制整備…100% ・道路空間の利活用に向けた仕組み整備…50%	
	共生社会	ホスピタリティマインドのある社員の育成	・サービス介助士資格の取得率…80%	
		障害当事者との対話を通じたサービス品質の改善	・障害当事者参画型交流等の実施回数…各地方機関(2本部・10支社)において年1回以上	
		パラスポーツの体験・支援等を通じた共生社会への理解促進	・パラスポーツ大会開催等の実施回数…本社、地方機関(2本部・10支社)において年1回以上	
<将来の企業価値>				
豊かな地球環境のために	カーボンニュートラル	ゼロカーボン・チャレンジ2050 多様なエネルギー活用	・JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量…50%減(2013年度比) ^{※5} ・再生可能エネルギー電源の開発…70万kW ^{※5} 詳細の目標はP85	
	サーキュラーエコノミー	3Rの推進	・駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率…100% ^{※5} ・廃棄物(一廃・産廃)のリサイクル率(グループ会社)…73%(2013年度比) ^{※5} 詳細の目標はP93	
<将来の企業価値>				
新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション)	技術革新	外部技術の活用とDXを通じた絶えざる技術革新で事業運営のソリューションの提供とソーシャルイノベーションを実現	・DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合…50%	
		デジタル人材の育成、活躍	・デジタル研修受講者数…累計30,000人以上 ^{※6}	
	<将来の企業価値>			
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)	DE&Iの推進	多様な人材の活躍	・管理職における女性比率…10% ・女性取締役比率…30% ・経験者採用管理職比率…20% ・障がい者雇用率…2.70% ・多様な人材(LGBTQ等)に対応した設備整備…100%(新築又は大規模改修時)	
		柔軟な働き方の実現	・男性の育児休職等取得率…85%以上	
	人材育成	イノベーションマインドの醸成と多様なキャリア形成	・新たな価値創造に関する自己啓発講座受講人数…累計10,000人 ^{※4}	
		活躍フィールドの拡大	・重点成長分野への人材配置…累計2,000人以上 ^{※4}	
	健康経営	社員の健康推進	・定期健康診断受診率…100% ・ストレスチェック受検率…95%以上	
	<事業基盤>	労働安全	事故のない安全な職場	・社員の死亡事故(グループ会社・パートナー会社含む)…ゼロ ^{※1}
	経営の信頼を高めるために	果敢なチャレンジを促進する内部統制	新たなチャレンジを支えるためのリスクマネジメント	—
安定的で適正な業務運営の確保			—	
法令遵守と企業倫理に従った事業運営、情報セキュリティの確保			・コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育(グループ全社対象)の実施率…100%	
人権尊重		人権尊重の浸透 サステナブル調達	・人権に関する教育(グループ全社対象)の実施率…100% ・人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透(サプライチェーン浸透率)…100%	
<事業基盤>				

※1 2023年度目標 ※2 2025年度目標 ※3 2031年度末頃目標 ※4 2023年度以降の累計 ※5 2030年度目標 ※6 2021年度以降の累計

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。



目標 ・安全安心な輸送・商品・サービスの提供

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、社員一人ひとりの取組みとハード対策・しくみの構築を着実に進めています。そして、「究極の安全」の追求を通じ、事故のリスク低減を着実に進めることで、すべての事業の基盤となる「信頼」を構築し、安全安心な社会インフラを提供していきます。

安全に関する基本的な考え方

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。

安全綱領

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
職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 疑わしきときは、あわてず、自ら考えて、
最も安全と認められるみちを
採らなければならない。

グループ安全計画2023

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

「グループ安全計画2023」では、『進化』と『変革』をサブタイトルとして掲げています。当社グループ内外の急激な環境変化を踏まえ、「一人ひとりの『安全行動』の進化と変革」「『安全マネジメント』の進化と変革」「新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備」という3本柱のもと、環境変化に的確に対応して具体的な取組みを進めていきます。2023年度は「グループ安全計画2023」最終年度となるため、現在第8次となる次期安全計画の策定を進めています。

安全文化のさらなる進化

当社グループが今まで大切にしてきた「5つの文化」「CS運動」「三現主義」などの安全文化が、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

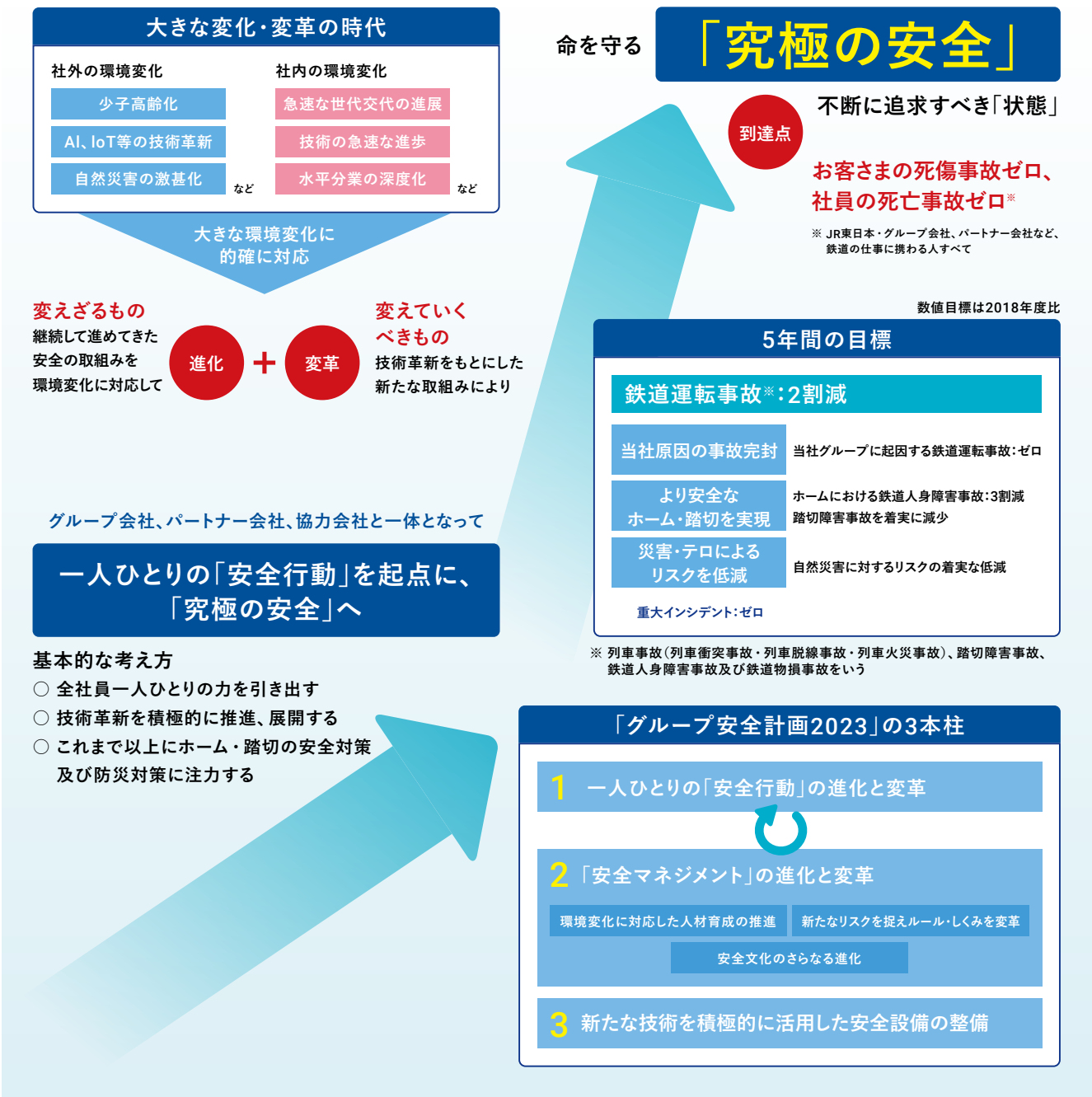
「安全」は人の命を守ること、「安定」は列車の正確な運行を守ることであり、どちらも鉄道にとって重要です。ただ列車を遅らせまいとするあまり、安全確認の手順が疎かにならないよう留意する必要があります。

「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。

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

「グループ安全計画2023」の全体像



チャレンジ・セイフティ運動(CS運動)

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

「守る安全」から「チャレンジする安全」への転換と、「社員一人ひとりが安全について考え自律的に行動する」ことをめざす、「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・支社等・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。

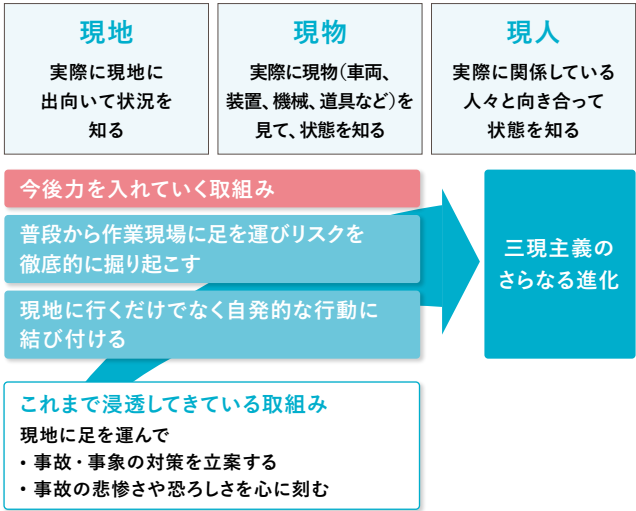
また、同運動に役立つ情報の共有を目的として、CS情報誌「チャレンジ・セイフティ青信号」を定期的に発行しています。

安全安心なインフラを社会のために

三現主義

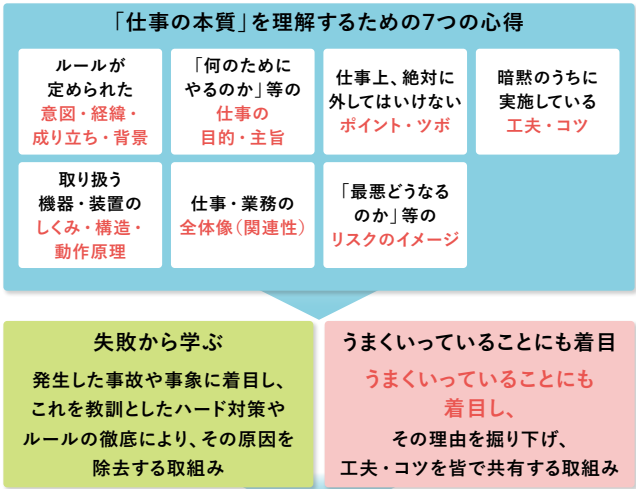
安全の問題は常に「現場※」で起こります。したがって、答えも「現場」にあります。「現地・現物・現人」の「三現主義」により、机上だけではわからない「答え」を模索していきます。

※「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。

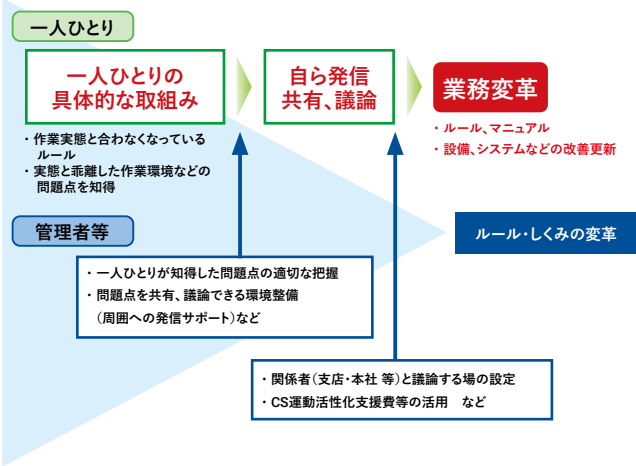


両者の相互補完的な作用

失敗から学ぶだけでなく、うまくいっていることにも着目する
取組みの推進

ルール・しくみの変革

環境が大きく変化する中では、仕事のしくみも大きく変化し、ひいては事故・事象が起こりうるリスクが変化するとともに、新たなリスクも発生することになります。環境の変化を捉え新たなリスクに対応するためにも、一人ひとりの取組みを起点にして、現場で起きていることを的確に把握し、作業実態に合わせてルール・しくみの変革を進めています。



JR東日本の安全管理体制

安全管理規程

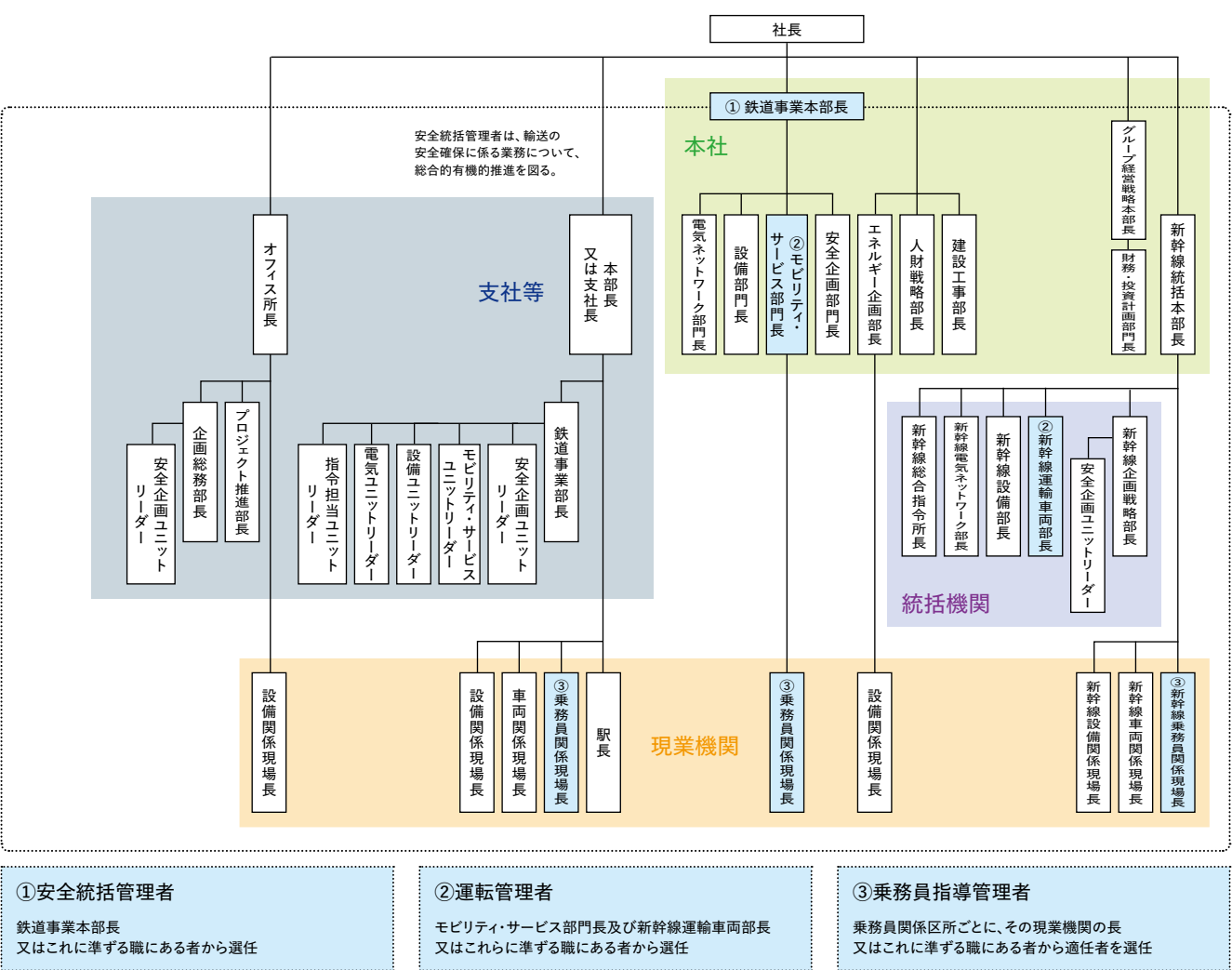
鉄道事業法の改正を受け、安全管理規程を2006年10月に制定しました。経営トップの安全確保に関する責務や、安全統括管理者、運転管理者、乗務員指導管理者の選任といった組織に関する事柄など、安全管理に関する事柄を定めています。輸送の安全の確保に関し、安全統括管理者のもと、安全に関係する役員等から現場まで一体となって業務を推進する体制を構築しています。

安全対策を推進する体制

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

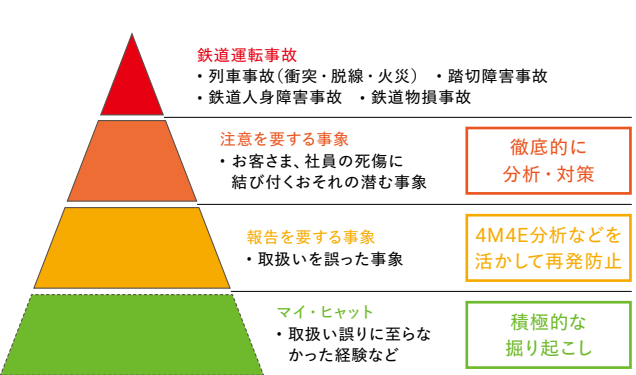
また、支社等にはそれぞれの機関長を委員長とする「地域安全推進委員会」を設置し、支社等における鉄道の安全性向上と事故防止を図っているほか、鉄道安全推進委員会と連携して具体的な対策を実施しています。

輸送の安全の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めざしています。



安全に関する設備投資

会社発足時から総額約5.2兆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



安全安心なインフラを社会のために

安全性向上の取組み

安全を担う人材の育成

安全に関する教育・訓練

当社では「JR東日本総合研修センター」(福島県白河市)、「総合訓練センター」「技能教習所」(各支社等)及び各職場における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列車が衝突した工事用車両を保存し、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。

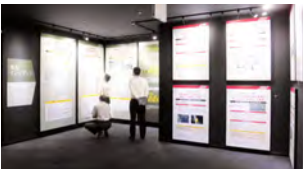
2019年までに乗務員訓練用シミュレータを運輸系の全職場に配備したほか、新幹線特有のルールやしくみを体得する目的で、新幹線関連設備に特化した「新幹線教育・訓練センター」を開設しました。

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。



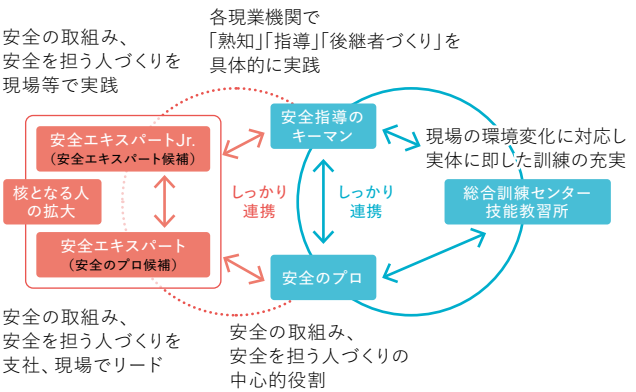
実映像を用いた臨場感ある乗務員訓練用シミュレータ



高崎支社「～安全の学び舎～刻苦勉強舎」

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。

また、本部や支社、現業機関等においても、自主的に経験を語り合う環境ができてきており、事故・事象の教訓、経験や知識を学び、伝承する取組みが拡大しています。



安全の語り部 任命式



大月事故講演会

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

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。



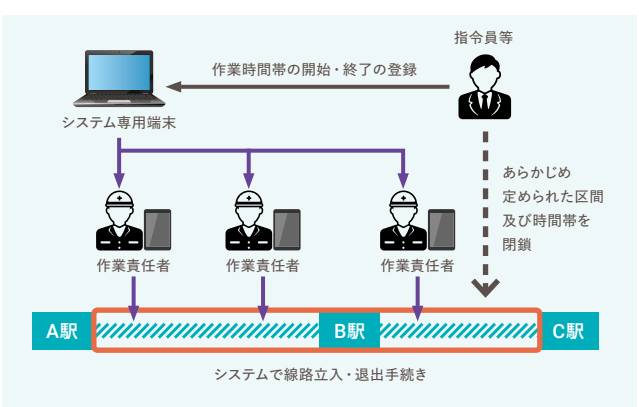
[整備状況]

	2022年度末時点整備状況
ATC	新幹線全線、山手線、京浜東北・根岸線、常磐緩行線へ整備を完了
ATACS	仙石線(あおば通～東塩釜)、埼京線(池袋～大宮)へ整備を完了
ATS-P	2484.7kmの線区等と拠点となる25駅への整備を完了
ATS-Ps	210.8kmの線区等と拠点となる71駅への整備を完了

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者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月から、あらかじめ定められた区間及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

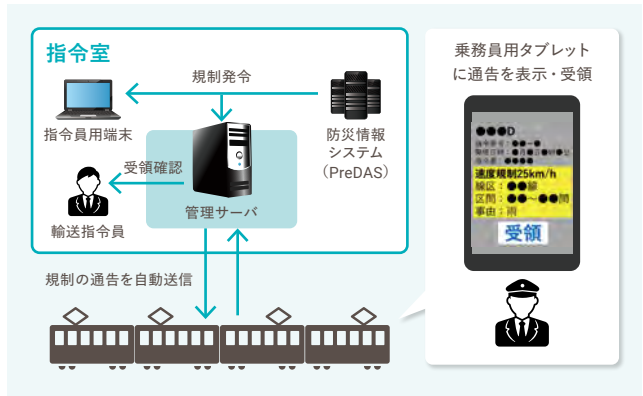


安全安心なインフラを社会のために

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



BRT事業における安全の取組み

気仙沼線・大船渡線BRT事業において、委託先事業者である(株)ミヤコーバス及び岩手県交通(株)と連携して安全確保に取り組んでいます。実車を用いた各種訓練や3社合同の情報交換会の実施に加え、安全統括管理者が現地で意見交換を行う「BRT安全ミーティング」等を通じて、課題を共有・解決すると同時に、連携強化に努めています。

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、40社が加盟しています。実際の作業に立ち会い意見交換を行う「セイフティレビュー」などを通じて、安全レベル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。



セイフティレビューの様子

営業所全員で参加するCS全体会議



(株)JR東日本テクノサービス
新庄営業所
菅原 守

(株)JR東日本テクノサービスでは、2019年度に事象が続いたことを機に安全意識向上と職場のコミュニケーション能力向上を目的として、全従業員を対象としたCS全体会議を四半期ごとに開催しています。

安全の会議ということ、事故や事象についての議論となるため堅苦しくなりがちです。新庄営業所のCS全体会議では気軽に出席してリラックスした状態で発言できる雰囲気づくりや、誰もが安全に興味を持てるようなテーマを設定し、活発な議論を行っています。

CS全体会議に営業所の全員が参加することにより、危ないと思ったらお互い声に出し注意し合う頻度が増えるなど、安全に対する意識が高まってきました。



CS全体会議

自然災害に対する備え

2022年3月に福島県沖で発生したM7.4の地震により走行中の東北新幹線が脱線、また2019年の令和元年東日本台風(台風第19号)では千曲川の氾濫により長野新幹線車両センターにおいて北陸新幹線車両が水没するなど、各地で自然災害が激甚化しています。そこでこれら激甚化する災害に備えるため、各種対策や取組みを実施しています。

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月と2022年3月に発生した福島県沖地震により、新幹線高架橋の一部で桁が沈下する被害や新幹線電柱の損傷が発生したことから、対策全体の優先順位を見直すとともに、補強計画を拡大し、さらなる安全性向上に向けて取り組んでいきます。

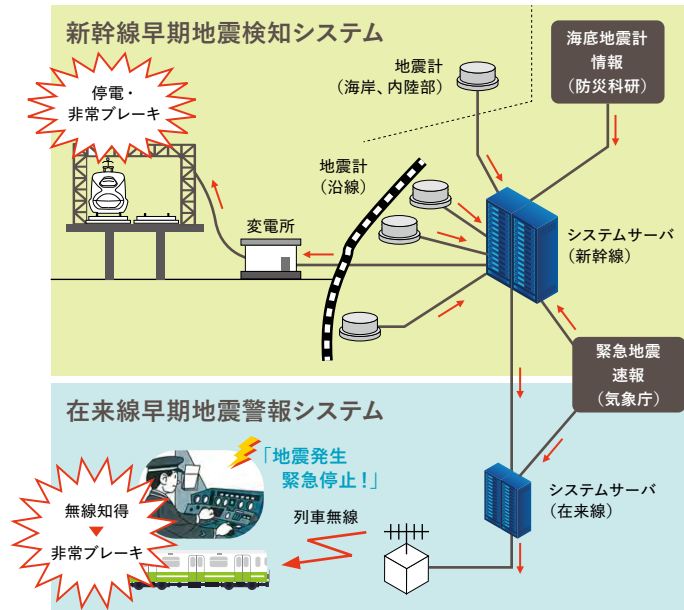


列車緊急停止対策

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(防災科研)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無線を自動発報、乗務員が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。

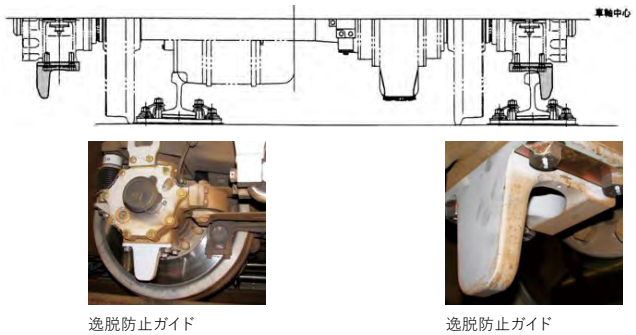
イメージ図



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



接着絶縁継目の破断防止



レール転倒防止装置



総合防災訓練

地震発生を想定した総合防災訓練を、毎年9月1日を含む防災週間を中心に実施しています。2022年度の訓練では、首都直下地震により首都圏各線区において同時多発的に脱線等が起り、多くのお客さま等が負傷したことを想定し、救助・救命に重点を置くなど、より実践に即した訓練を実施しています。また、浸水のおそれのある駅では、浸水を想定した訓練なども実施しています。



救助・救命に必要な訓練の実施、物品の整備等

東日本大震災を契機とし、大震災発生時の初期対応として社員が実施すべき、お客さまの安全の確保や負傷者への応急手当等の習得を目的として、JR東日本救助・救命講習を行っています。また、救助に必要な物品の整備も併せて実施しています。



津波に関する取組み

東日本大震災発生以前から、箇所ごとに津波の危険な区域及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。



安全安心なインフラを社会のために

「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。



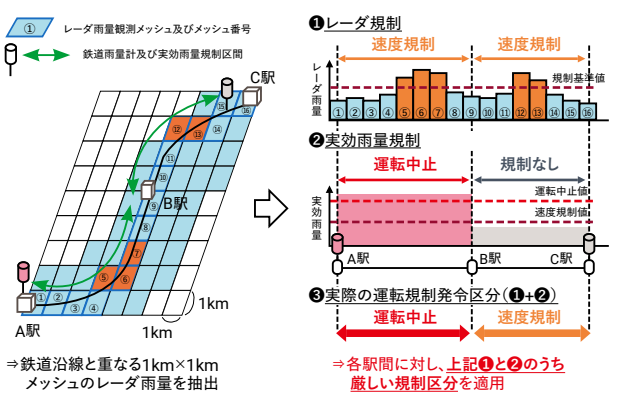
切取のり面工（吹付砕工）



盛土のり面工（吹付砕工）

近年では降雨災害が激甚化・頻発化しており、局地的大雨が増加傾向にあることから、在来線では新たにレーダ雨量を活用した運転規制を2023年6月に導入しました。また新幹線においても、今後見込まれる記録的大雨などによる災害発生リスクの増加に備えるため、2021年度から降雨防災対策工事を進めているほか、気象レーダーで降雨量を詳細に把握し、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2020年から導入しています。

在来線における気象レーダー雨量を活用した運転規制のイメージ

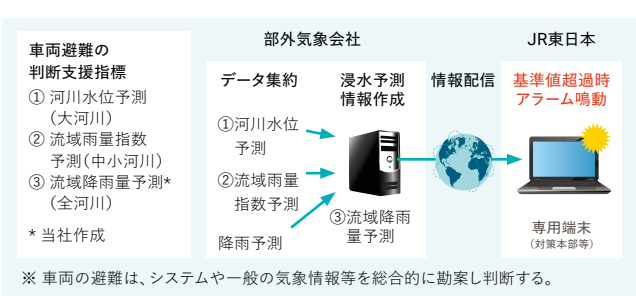


浸水に関する取組み

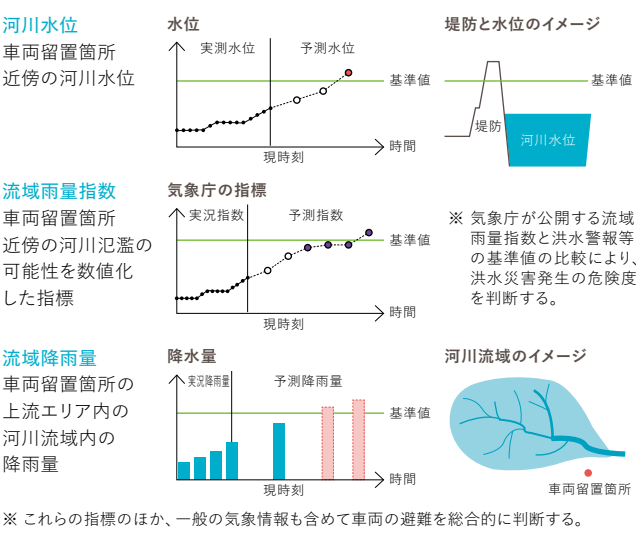
2019年10月の台風第19号による河川氾濫等で北陸新幹線の車両等に甚大な被害を受けたことを踏まえ、浸水に関する対策を進めています。

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複数設置することを基本にしたほか、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。

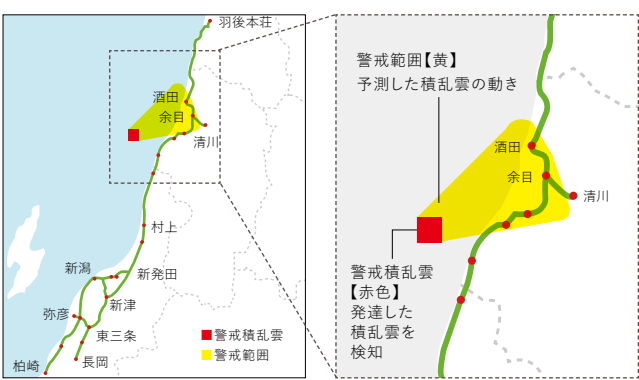


羽越本線 北余目～砂越間

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



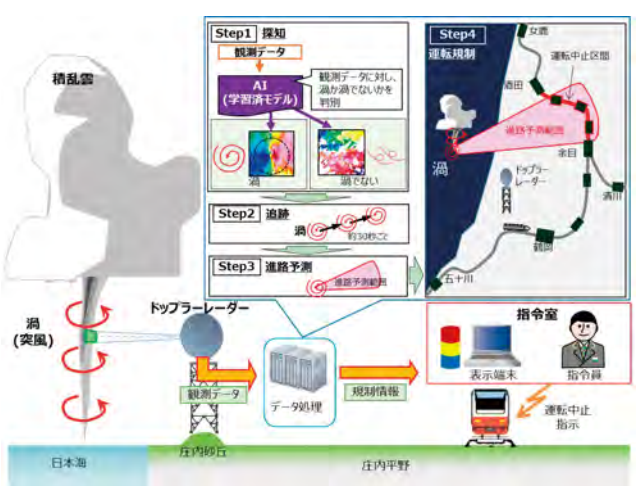
ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーにより上空の雨粒などの動きを観測することで突風の原因となる渦を探知し、渦の進路予測範囲内に線路がある場合に警報を発するシステムを用いています。このシステムは気象庁気象研究所と共同開発したもので、2017年の冬季から羽越本線及び陸羽西線（一部区間）で運用を開始し、以降も列車運転規制の範囲拡大やAIを活用した渦の探知精度向上に努めています。



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



火山噴火に関する取組み

火山災害の主な特徴としては、主に火山泥流等と降灰の影響があり、特に降灰に関しては僅かな降灰でも列車の運行に影響を与える可能性があります。当社では、自治体が発行する火山のハザードマップにより影響する線区や区間などを把握し、火山の噴火のおそれがある場合は対策本部を設置して列車運行の可否や避難の必要性を判断することとしています。

踏切における安全対策

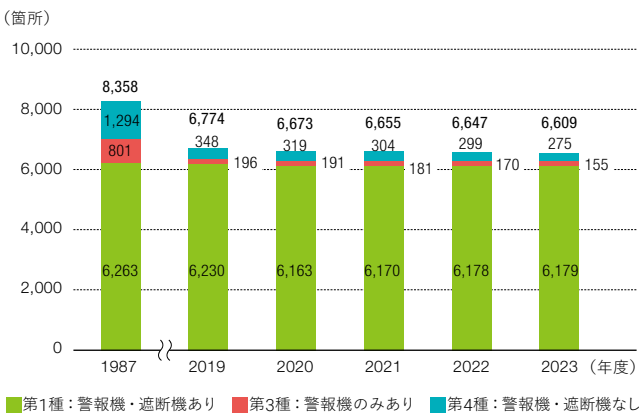
踏切廃止に向けた取組み

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	2018	2019	2020	2021	2022
削減数	67	101	18	8	38

踏切数の推移（年度初）



安全安心なインフラを社会のために

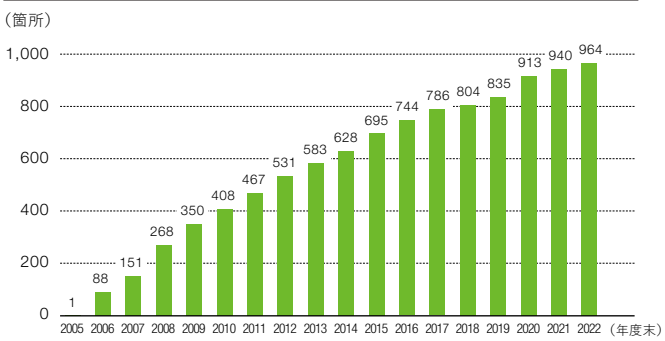
障害物検知装置の整備

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。

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、従来に比べより高い検知性能と、雨・雪のような浮遊物による誤検知を削減する機能などを開発しました。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設置箇所



踏切支障報知装置(非常ボタン)の整備

踏切内で自動車が動けなくなった場合などにおいて、列車に危険を知らせるための「非常ボタン」の設置を進めています。これまで、東京100km圏内の自動車が通行する全踏切と津波被害が想定される踏切への整備が完了しました。また、2017年度には、すべての非常ボタンの視認性向上、案内看板の統一を実施しました。



踏切支障報知装置(非常ボタン)

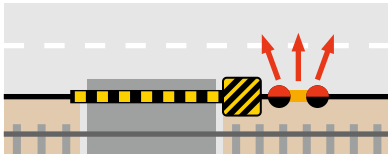
全方位警報灯の整備

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



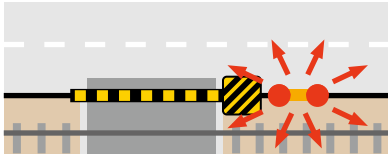
限られた方向のみ視認可能



全方位警報灯



360度どの方向からも視認可能



より通行しやすい踏切

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



道路管理者と協議を行い、拡幅やカラー舗装により歩行者と自動車等の分離を推進

第4種踏切道における取組み

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



第4種踏切道

踏切を通行される方に向けたキャンペーン等の実施

警察等の関係機関と連携した踏切道や学校等での事故防止の働きかけのほか、事故防止を呼びかける動画の放映や他鉄道事業者と連携したラジオ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。



踏切道でのキャンペーン等の活動

ホームにおける安全対策

お客さまに安心して駅をご利用いただくために、ハード・ソフト両面からホームの安全性向上に取り組んでいます。

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わかるようにしたブロックを整備しています。

高解像度ITV



駅社員及び車掌が確認するモニタを解像度の高いモニタに置き換えています。



転落検知マット



ホーム下に設置したマットで転落者を検知し、列車に停止を指示します。

列車非常停止警報装置



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

ホームドア

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



スマートホームドア®

ホームドア整備

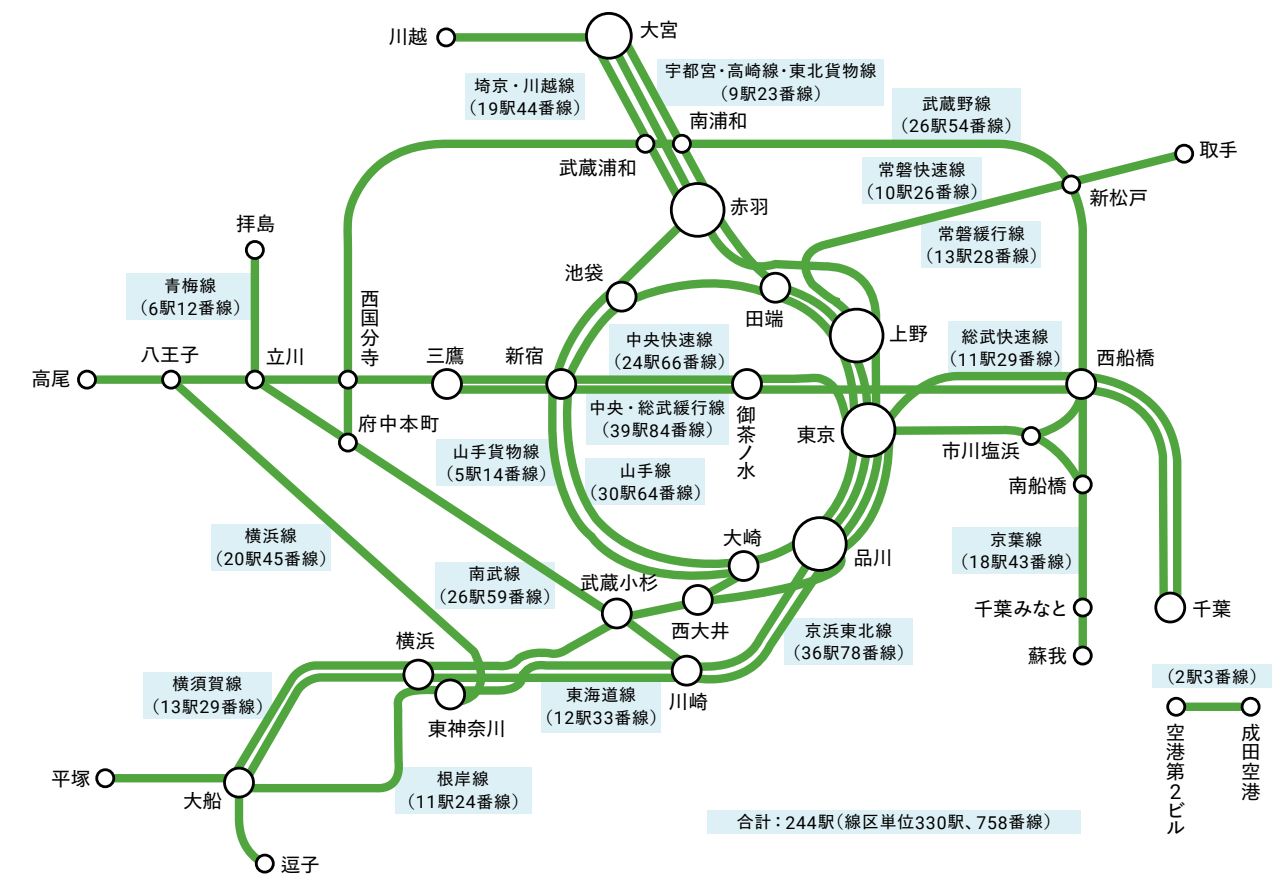
ホームでのお客さまの転落や列車との接触を防止する対策としてホームドアの整備を進めており、2022年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に86駅(線区単位99駅※)197番線でホームドアの整備を完了しました。

これまで、2032年度末頃までに東京圏在来線主要路線の243駅(線区単位330駅)への整備を目標に、主要な番線660番線程度の整備を優先してきましたが、さらなる早期整備として、主要な番線以外も含めた東京圏在来線主要路線の244駅(線区単位330駅)758番線に整備対象を拡大し、また、軽量の「スマートホームドア®」の導入や設計荷重の見直しなどによる工期短縮を図ることで、従来より1年前倒した2031年度末頃までの整備をめざしていきます。

※ 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。

安全安心なインフラを社会のために

2031年度末頃までにホームドアの整備を予定している線区(2022年4月公表)



鉄道をご利用のお客さまに向けたキャンペーン等の実施

駅社員等による声かけや見守り、駅構内放送によるご案内を実施するとともに、目の不自由なお客さまを含むお困りになっているお客さまに対して、当社社員やJR東日本グループ社員だけではなく、一般のお客さまにもお声かけのご協力をお願いする「声かけ・サポート」運動を通年で実施しています。

このほか、「プラットフォーム事故0運動」「やめましょう、歩きスマホ。」等のキャンペーンを各社局等と共同で実施しています。



事故防止を呼びかけるポスター

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。

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)

その他の取組み

- 台風期や降雪期前の倒木対策として、計画的な伐採を通じて、倒木による輸送障害発生防止と駅間での長期間停車防止対策に寄与
- 自殺防止の取組みとして、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、電話相談窓口「いのちのホットライン」開設。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
- 動物衝突対策について、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

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とお客さまへの影響を最小限に抑える取組み

お客さまのことを最優先に考え、早期運転再開と影響範囲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。運転可能区間において、折返しが可能な駅で折返し運転を実施することで、運転を見合わせる区間を最小限にするよう努めています。また、路線が並行する一部区間では、運転に支障がない別の線路を使用しての運転に変更することで輸送障害の影響を最小限にする手配を行っています。



折返し運転

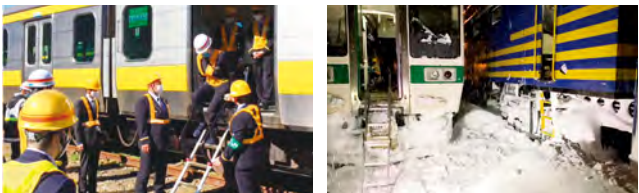
別線運転

お客さま救済の取組み

設備故障等の大規模な輸送障害を想定した訓練等を通じて、輸送障害発生後のお客さま救済の対応力を高める努力を続けています。

また、救済ハンゴを使用した降車誘導訓練では配慮の必要なお客さま(障がい者・妊婦・小さな子ども等)を想定した訓練を実施しています。

さらに、駅間に列車が停車した際には、バスやタクシーに限らず、業務用自動車や保守用車などあらゆる手段を活用したお客さま救済に取り組んでいます。



救済ハンゴ訓練

保守用車を使用したお客さま救済

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)をめざしており、2022年度は96%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、気象条件などを踏まえ、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整理などを行うことで、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(当社ホームページ、X(Twitter)など)を使用し、前広な情報共有を実施します。点検や復旧作業の完了後に、運転再開見込時刻を発表します。



五能線大雨による運転見合せ

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います。

異常時案内用ディスプレイ、列車内液晶ディスプレイ

運転見合せなど、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を行っている線区の情報提供を行っています。(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

どこトレ

どこトレ

地方線区を中心に列車の遅延情報や在線位置情報などが把握できます。(日本語・英語に対応)

当社ホームページ

輸送障害発生時など、運行情報や在来線特急列車・新幹線などの運休情報を提供します。(日本語・英語・中国語・韓国語に対応)

JR東日本アプリ

輸送障害発生時の各路線の運行状況を確認できます。(日本語に対応)

SNS

X(Twitter)(日本語・英語)や微博(Weibo)を通して、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。

列車運行に関する仕組み・取組みのお知らせ

強風や台風、大雪などの列車運行に大きな影響を及ぼす自然災害や非常事態が発生した際の対応、列車運行の疑問についてお客さまにわかりやすくお伝えるために「JR東日本なるほどQ&A Guide」と関連動画を作成し、当社ホームページに掲載しています。

安心で快適なご利用について

- 緊急時(車内持込禁止物、列車からの避難方法)
- マナー(優先席・フリースペース、声かけサポート、歩きスマホ)

自然災害に対する取組み

- 風、雨、台風、雪、地震、噴火に対する当社の取組み

安全・安定輸送の取組み

- 輸送障害(折返し運転、別線運転・振替輸送など)
- 情報提供(JR東日本アプリなどさまざまな情報提供ツール)



なるほどQ&A Guide：緊急時編

安全安心なインフラを社会のために

列車内の安全安心

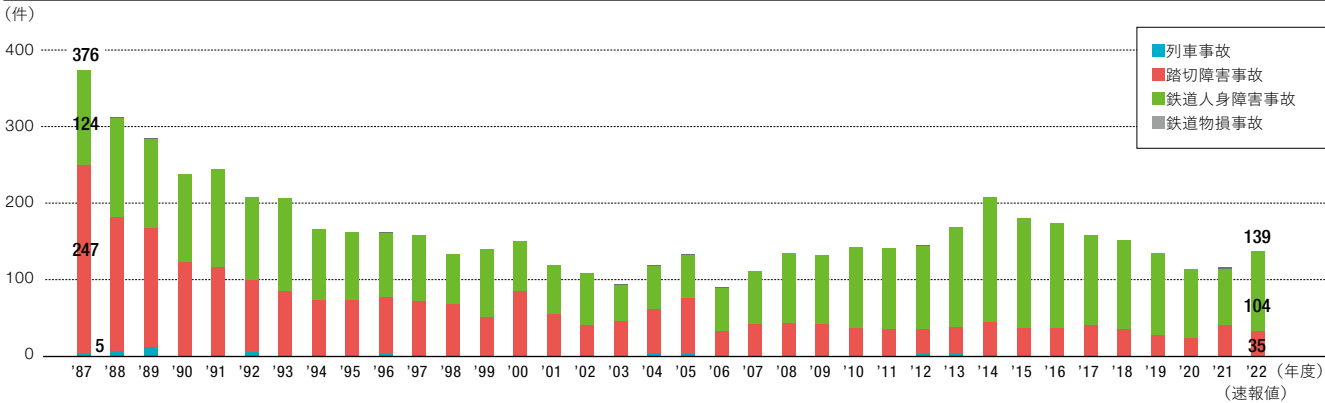
警察やグループ会社等と連携し、車内危険行為等の異常時への対応訓練を常日頃から行っています。昨今、列車内のセキュリティに社会的な関心が高まる中、お客さまに安心して列車をご利用いただける取組みを継続することで、対応力を高めています。



新幹線車内不審対応訓練

鉄道運転事故の発生状況

※ 2013年度第3四半期から、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



インシデント

2022年度はインシデントが1件発生しました。
・釜石線綾織～遠野駅間
列車が通過中に遮断かんが降下しなかった事象
(落雷でリレーが溶着し、不正に回路を構成したため)

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
--------	---

輸送障害

2022年度は、輸送障害が1,582件発生しました。2021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の又は旅客列車では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

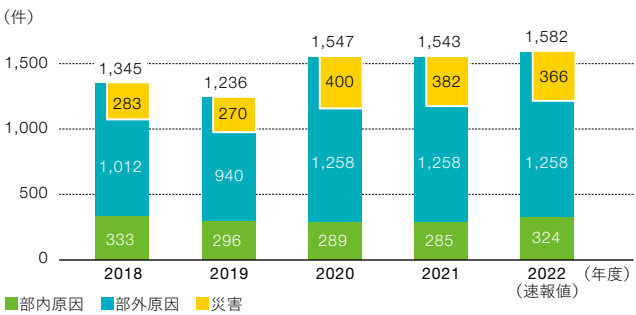
JR東日本の安全の現状

鉄道運転事故

2022年度の鉄道運転事故は、139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7割を占めています。なお、列車事故と鉄道物損事故は発生しておりません。

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

輸送障害件数



	2018年度実績	2022年度目標	2022年度実績
東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)	99件	2018年度比70%減31件以下	9.1%減90件
当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率(部外原因を除く)	13件	2018年度比75%減3件以下	38%減8件
東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)	50.3千分	2018年度比70%減18.0千分以下	20%減40.0千分

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。

① 地方創生

- 目標
 - ・東日本エリアにおける関係人口の拡大
 - ・地域経済の活性化の推進

② 快適な都市

- 目標
 - ・付加価値の高い多様なサービスのワンストップでの提供
 - ・シームレス・ストレスフリーな移動の実現
 - ・環境、防災、コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくり

③ 共生社会

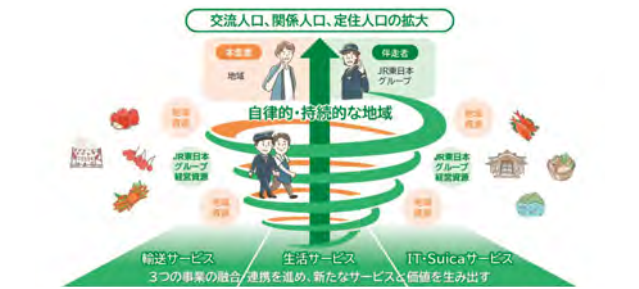
- 目標
 - ・ホスピタリティマインドのある社員の育成
 - ・障害当事者との対話を通じたサービス品質の改善
 - ・パラスポーツの体験・支援等を通した共生社会への理解促進

① 地方創生

グループ経営ビジョン「変革2027」の一つの柱として“地方を豊かに”を掲げ、「JR東日本グループだからこそできる『地方創生』」をグループ全体で推進していきます。
これまで、主に鉄道を中心としたモビリティや観光の分野で地方創生に取り組んできましたが、これからは、生活サービスやIT・Suicaサービスなど幅広い分野で、地域の魅力向上及び活性化をめざしていきます。そのために、外部ネットワークや自治体等と連携して、地域の魅力ある素材を発掘していくほか、当社グループならではのリアルな強みとデジタルの融合によって、暮らしや働き方の変化に合わせて、お客さま一人ひとりに焦点を当てた価値の提供を行っていきます。

伴走型地域づくり

地域が持つさまざまな課題に対し、JR東日本グループのアセットを組み合わせる新たな価値を創造することで、地域と共に交流人口・関係人口・定住人口の拡大をめざしていく「伴走型地域づくり」を推進しています。
主に駅や(営業)統括センター社員が中心となって熱意ある地域の皆さまに伴走し、地域課題の把握や、グループの総合力を活かした提案・取組みを着実に実行し、持続可能な地域社会の発展へ貢献していきます。



伴走型地域づくり(イメージ)

基本的な考え方

地域モビリティを担い、地域に密着した事業を運営する当社グループにとって、活力のある社会は、まさに事業運営の基盤です。
地方においては、JR東日本グループだからこそできる地方創生により、東日本エリアにおける関係人口の拡大や地域経済の活性化を実現します。
都市においては、JR東日本グループのさまざまなサービスを結び付け、新たな価値を提供するなど快適で魅力ある都市づくりを進めます。
また、すべての人々が共に生き生きと暮らすことができる共生社会の実現に向けて、ソフト・ハードのバリアフリーの実現を推進します。

持続的な地域づくりの取組み



千葉支社
木更津統括センター
松崎 麻衣

千葉大学、複合観光施設ザ・フィッシュと連携し、鋸山の廃坑洞窟で管理されていたワインを金谷地区の新たな観光資源「鋸山貯蔵ワイン」としてブランド化しました。2022年度までは、「新宿さざなみ」を使ったツアーの企画や、JRE MALLふるさと納税での富津市返礼品の展開を担当していました。これまで通常の駅業務にしか従事していなかったため、すべてが勉強の連続でしたが、当日ツアーに参加したお客さまや地域の皆さまの笑顔を見て、大きなやりがいを感じました。
今後も地域の皆さまと共に、「鋸山貯蔵ワイン」のさらなるブラッシュアップと、魅力ある観光資源を活かした地域活性化、持続的な地域づくりをめざしていきます。

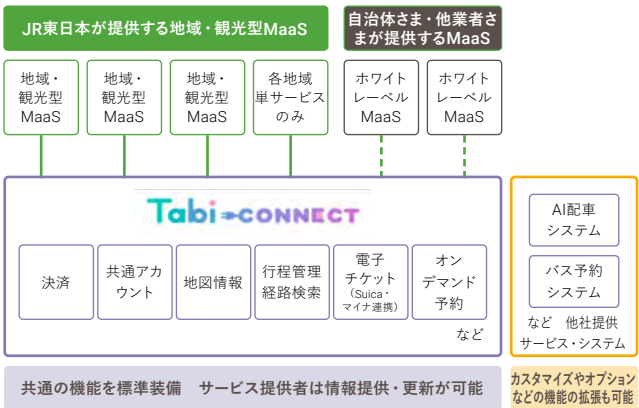
東日本エリアにおける関係人口の拡大、地域経済の活性化を実現するため、地域と連携して取り組む観光流動創造・地域活性化策を2022年度に10件実施しました。2027年度までに累計150件実施することをめざします。

活力ある社会のために

当社が提供するMaaSソリューション「Tabi-CONNECT」
シームレスでストレスフリーな移動の実現をめざして、2017年から、移動のための検索・手配・決済をお客さまにオールインワンで提供する「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム(MLP)」を構築してきました。
MLPの中から、地域・観光型MaaSの共通機能をパッケージ化し、社外への提供も可能にした「Tabi-CONNECT」を2021年から稼働しています。

地域・観光型MaaS

「Tabi-CONNECT」を活用して、地域にお住まいの皆さまや観光の皆さまの移動をより便利に、快適に楽しんでいただける地域・観光型MaaSを展開しています。
スマートフォン1つでオンデマンド交通の予約・決済をスムーズに行うことができるサービスや、マイナンバーカードとSuicaのID番号を紐付けることで、Suica1枚で、特定地域・特定年代向けのサービスを受けられる機能を提供しています。



サービス名称	展開エリア	
TOHOKU MaaS	東北6県8エリア	・当社主催 ・2022年4月から社会実装
旅する北信濃	長野県・北信濃エリア	・当社主催 ・2023年4月から社会実装
わたちのくに紀行	茨城県・県央エリア	・当社主催 ・2022年10月から実証実験を実施
回遊軽井沢	長野県・軽井沢エリア	・他事業者と連携して主催 ・2022年1月から実証実験を実施
伊豆navi	静岡県・伊豆エリア	・他事業者と連携して主催 ・2022年11月から社会実装
Mae MaaS → Gun MaaS	群馬県・前橋エリア他	・自治体主催 ・2022年11月から社会実装し、群馬県MaaS「Gun MaaS」へ拡大

デジタルよろず相談所の取組み

「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル社会」の実現に向けた政府の取組みに参画し、「デジタル推進委員」の任命を受けた社員を中心に、駅にデジタルよろず相談所を開設し、「えきねっと」や「JRE POINT」などの当社施策のほか、マイナンバーカードの申請方法やマイナポータルの活用方法のご案内を行っています。
G7群馬高崎デジタル・技術大臣会合に合わせて各地で行ったほか、今後も継続的に実施していく予定です。



デジタルよろず相談所(八王子駅)

地域・観光型MaaS「旅する北信濃」

長野支社
長野営業統括センター

小泉 俊平 清水 観月

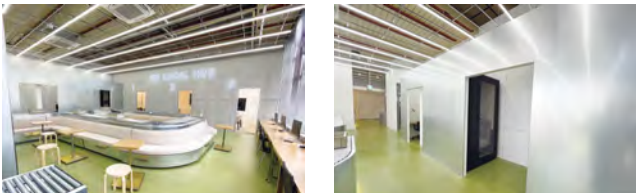
「旅する北信濃」は、長野駅の社員の発案から始まりました。電子チケットの新規店舗拡大のため、現業機関の社員が自ら開拓し、足を運んで交渉し契約しています。自分たちからアプローチすることは難しいですが、大きなやりがいを感じています。自治体に費用を負担していただき、連携して宣伝展開等を行っていることも特徴です。
2023年4月から社会実装し、インバウンド対応に力を入れるなど、地域と共に利用促進を図っています。

地方中核都市でのまちづくり

人口減少社会における持続的なまちづくりをめざして、行政・地域と一体となった地方創生を推進しています。
いわき駅では、駅直結となる「ホテルB4Tいわき」及びショッピングセンター「エスパルいわき」を2023年1月に開業し、駅周辺の活性化に向け、いわき市等と連携して取り組んでいます。また、新潟駅では新潟駅高架下開発を進め、古町・万代等を含めた地域の皆さまと連携した賑わい創出に取り組むほか、青森駅でもホテルや行政施設が入居する駅ビルの開発を進め、地元自治体等と連携し、魅力あるまちづくりを実現していきます。

地方創生型ワークプレイス「JRE Local Hub」

「地域をつなぐ」「世代をつなぐ」をキーコンセプトに、技術や人々をエリアや世代を超えてつなぐ地域創生型ワークプレイス「JRE Local Hub」を展開しています。2023年2月に燕三条駅構内に、2023年3月にホテルファミリーオ館山内にオープンしました。
地域の駅を拠点にしてエリア外のヒトやサービスをつなぎ、地域の産業や人材を育成することで、新たな地方創生をめざします。また、地域密着型の育成プログラムにより、未来の世代につながる課題解決型人財の育成をめざします。



JRE Local Hub 燕三条

※ 燕三条・館山の両事業は内閣府が推進する「デジタル田園都市国家構想推進交付金(地方創生テレワークタイプ)」の対象事業に採択されました。

ローカルスタートアップ企業との共創

スタートアップ企業への出資や協業を推進するJR東日本スタートアップ(株)は、地域に根差した事業を推進するローカルスタートアップ企業との共創活動を加速するため、地域に特化した出資及び協業推進を行う「JR東日本ローカルスタートアップ合同会社」を2023年4月に設立しました。
これまで、JR東日本スタートアッププログラムや未来変革パートナーシッププログラムなどのオープンイノベーション活動を通じて、社会課題の解決と、スタートアップ企業の事業拡大をめざした成長支援を実施してきました。これらの知見・ノウハウを活かして、JR東日本ローカルスタートアップは、地域に特化して、地域課題の解決とローカルスタートアップ企業の持続的な成長を支援することで、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。



地元経営者による第二創業(イメージ)

気仙沼線BRT志津川駅の道の駅「さんさん南三陸」敷地内への移転

東日本大震災で甚大な被害に見舞われた区間は、交通手段としての役割だけでなく、地域の活性化に寄与すべく、さまざまな手段で復旧を果たし、復旧後も地域との関わりを継続しています。BRTにて復旧した気仙沼線BRT、大船渡線BRTにおいては、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、利便性の向上を図るとともに地域と連携した観光による活性化に努めています。
2022年10月には、南三陸町と協力し、道の駅「さんさん南三陸」のオープンに合わせて、よりお客さまがご利用しやすいよう、気仙沼線BRT志津川駅の機能を同敷地内に移転し、運行ルートも変更しました。また、道の駅内には販売窓口とBRTロケーションシステムを設置しています。

なお、道の駅「さんさん南三陸」は、北側に震災伝承施設「南三陸311メモリアル」と公共交通ターミナルが整備されており、ロータリー部も含めた道の駅全体のデザインは、南三陸町から委託された隈研吾建築都市設計事務所によるものとなっています。
今後も地方自治体と協力しながら、より地域の皆さまがご利用しやすいBRTの運行をめざしていきます。



道の駅「さんさん南三陸」オープニングセレモニー

「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)の運転再開

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ました。このたび復旧工事が完了し、2022年10月1日に全線運転再開となりました。
運転再開当日には記念式典が開かれ、その後の紅葉シーズンでは多くのお客さまにご利用いただきました。また、地元自治体では「只見線利活用計画」が策定され、地元が主体となった只見線の利用促進の取組みも進められています。



只見線全線運転再開(第八只見川橋りょう)

地方交通線における持続可能な公共交通体系の構築

地方交通線については会社発足以来大きくご利用が減少しており、今後も人口減少によりご利用状況はさらに厳しくなることが想定されています。当社としては今後も、設備のスリム化、運行形態の簡素化等による運営の効率化を推進するとともに、観光や生活サービス事業など当社グループの強みを活かして、沿線地域の活性化に貢献していきます。
一方で、ご利用の少ない線区(平均通過人員2,000人／日未満)については、具体的な経営状況を地域の方々にもご認識いただくために、2022年7月と11月に線区別収支を開示しました。引き続き沿線の皆さまにもご理解、ご協力をいただきながら、地域にとって最適な交通体系は何かを地方自治体と共に議論し、「持続可能な交通体系」を構築していきます。

東北における復興ツーリズムの推進

東日本大震災から12年を経て、東北各地で震災伝承施設などの整備が進んだことを契機に、地域の皆さまと連携して東北における「復興ツーリズム」を推進していきます。
防災・減災学習が可能な震災伝承施設とともに、多様な東北の魅力を、特に若年層へ訴求することで、繰り返し訪問するきっかけをつくり、交流人口の創出・被災地域の復興加速・地域の活性化につなげていきます。
「東北復興ツーリズム推進ネットワーク」を設立し、自治体や企業等にご参加いただき、東北周遊モデルコースの磨き上げ、地域と旅行会社のマッチングによる旅行商品造成の促進や教育旅行の誘致活動を展開していきます。



田老地区震災学習

活力ある社会のために

② 快適な都市

お客さまがあらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせ、移動・購入・決済等のサービスをシームレスに利用できることをめざし、付加価値の高い多様なサービスのワンストップでの提供、シームレス・ストレスフリーな移動の実現、環境、防災、コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくりを進めます。

Beyond Stations構想

ヒトの生活における「豊かさ」を起点として駅のあり方を変革し、駅を「交通の拠点」という役割を超えて、ヒト・モノ・コトが“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと転換します。具体的には、駅をキャンパスに課題発掘型のリーダー人材を育成し、サステナブルビジネスを生み出すための学びの場「JRE Station カレッジ」の開講、エキナカ・駅ビルを中心にご利用いただけるサブスクリプションサービス「JRE パスポート」の展開、「スマート健康ステーション」の開業など、駅のリアルな交流拠点としての強みを活かし、移動、地域、デジタル、安全安心のサービスを結び付けることにより、お客さま一人ひとりの「心豊かな生活」の実現をめざしていきます。

スマート健康ステーション(ハイブリッドクリニック)

2022年4月、西国分寺駅のホーム上に、対面(リアル)での診療と非対面(オンライン)での診療を受けられるハイブリッドクリニックを開業しました。生活動線上のリアルな接点である「駅」において、オンラインも活用し、くらしの合間時間にいつもの診療が受けられるサービスを通じて、“くらし”に寄り添うサービスを提供しています。

今後はJR東日本グループのネットワークを組み合わせ、治療の選択肢の少ない地方も含めて「スマート健康ステーション」を拡大することにより、都心の先進医療を日本各地へ提供するなど、医療格差の課題に取り組んでいきます。



西国分寺駅「スマート健康ステーション」外観



オンライン診療

JRE Station カレッジ



マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門

尾形 美貴

「JRE Station カレッジ」は、地域の拠点である駅をキャンパスに、課題発掘型のリーダー人材を育成し、サステナブルビジネスを生み出すための学び場として、2021年11月に開講しました。異業種異分野の社会人が駅に集い、サステナブルビジネスに関する講義やゲストスピーカーによる講演というインプットの機会に加え、チームごとのゼミ活動というアウトプットの機会を得ることにより、本気でビジネス創出に向けて取り組む場となっています。現在は4期目の受講生をお迎えしています。



また、2023年度から、地方版「JRE Station カレッジ」の位置付けで、新潟県三条市、長野県小海町、熊本県(熊本空港周辺エリア)の3箇所において、地域課題をテーマとしたビジネスの創出をめざすプログラムへの協業を開始しました。

環境・防災・コミュニティに配慮したまちづくり

東京を「世界に誇る先端的かつ魅力的な都市」へと更新し、当社グループの収益基盤を確立していきます。都市の更新にあたっては、さまざまな社会課題に向き合い、再生可能エネルギー由来の電力の使用や環境性能の高いエネルギー源の導入、帰宅困難者の受入れ施設の整備、タウンマネジメントの推進などによって、サステナブルなまちづくりを進めます。

駅前広場整備・周辺道路の耐震補強による快適で魅力あるまちづくり

御茶ノ水駅では、線路上空に人工地盤を構築し、エレベータを整備するとともに、千代田区と連携し聖橋口駅前広場を整備する工事を行っています。また、東京都及び千代田区から要請を受け、上記工事に必要な神田川上の工事ヤードを有効活用し、駅へアクセスする東西の道路橋の改修・耐震補強工事も併せて行っています。

2019年には御茶ノ水口側へつながるエレベータが使用開始されており、今後、聖橋口駅舎及び駅前広場機能整備工事を進めることで、さらに快適な駅・まちづくりを進めます。



完成後の御茶ノ水駅前イメージ

「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム(MLP)」(P.80参照)を活用したアプリの提供

JR東日本アプリ

「JR東日本アプリ」は、列車在線位置や運行情報の提供、「リアルタイム経路検索(電車の遅れを加味した経路検索)機能」を他の鉄道会社と連携して提供するなど、バス、航空機、タクシー、シェアサイクル、徒歩なども含めたお客さまへの最適な移動の提案を進めています。また、2023年2月にリアルタイムデータを集約・管理する、「リアルタイムデータ連携基盤」を構築し、交通案内サービスの向上をめざしています。

Ringo Pass

「Ringo Pass」は、「現在地から駅まで」「駅から目的地まで」をコンセプトに、二次交通をワンストップで提供するサービスです。事前にSuicaとクレジットカードを登録することで、1つのアプリで複数のモビリティの手配・決済が可能です。シェアサイクルでは「ドコモ・バイクシェア」と「HELLO CYCLING」の二大事業者を1つのアプリで利用できるほか、タクシーやバスなど二次交通サービスのパートナーを拡大しています。

2022年度の「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」の月間サービス利用件数は約3,800万件でした。2027年度に1億件まで拡大することをめざし、機能・サービスの拡充や利用者の拡大を進めていきます。



JR東日本アプリでの「リアルタイム経路検索」※ 遅れを考慮した検索結果が表示される

JRE POINT

グループ共通ポイントの「JRE POINT」は、JR東日本グループのさまざまなサービスとお客さまをつなぐ役割を担い、会員数は1,379万人を超え、当社グループの重要な顧客基盤となっています。

グループ一体となったキャンペーンにより、貯まったポイントのグループ内での利用を促進するなど、付与・利用サイクルの循環を促進するための取組みを実施し、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。



「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け、多様なサービスをワンストップで提供

JRE POINT ステージ

「JRE POINT」の魅力をより向上させるため、新サービスとして、獲得ポイントや利用ポイント等に応じた特典を提供する「JRE POINT ステージ」をスタートします。(2023年10月初回ステージ適用・特典提供開始)

2期以上連続で最上位のプレミアムステージの条件を達成した会員が優先して申し込めるクルーズトレイン「TRAIN SUITE 四季島」を設定するほか、プレミアム会員向けには「どこかにビューーン!」がお得にご利用いただけるクーポンの提供や期間限定のポイントアップキャンペーンの実施など、当社グループならではの多様な特典を提供します。



TRAIN SUITE 四季島



「どこかにビューーン!」

③ 共生社会

グループ理念に掲げる「すべての人の心豊かな生活を実現」するため、私たちはさまざまな人々が分け隔てなく暮らすことができる理想的な社会(共生社会)をめざし、ハード・ソフトの両面からバリアフリーを推進しています。多くの方が利用しやすい設備の計画的な整備に加えて、会社や地域の枠を越えて障がいのある方との交流を図り、多様なニーズがあることを前提とした多くのお客さまのお困り事の解消に向けた相互理解を進めていきます。また、パラスポーツの支援等を通して、地域の皆さまと共に「心のバリアフリー」を推進していきます。

ホスピタリティマインドのある社員の育成

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「サービス介助士」の資格取得を進めています。2022年度末までに27,082名(JR東日本社員:取得率60.5%)の社員が取得しており、培ったスキルとマインドを基盤としてお客さまのご案内に役立てています。

また、各職場においてお身体の不自由なお客さまへの応対勉強会や高齢者疑似体験会等を実施し、資格取得で身に付けたご案内スキルの維持向上や共生社会の実現に向けたマインドの醸成に取り組んでいます。



高齢者疑似体験

活力ある社会のために

乗務員による車いすを利用されるお客さまの乗降のお手伝い

終日又は一部時間帯に駅係員が不在となる駅を車いすご利用のお客さまが利用される際に、乗務員が携帯スロープを用いて乗降をお手伝いする取組みを現場発意で実施しています。対象エリアは宮城・福島・山形・長野エリアの一部に加え、首都圏エリアの一部に拡大しました。

これからも、すべてのお客さまに、より便利で快適な移動とくらしを提供するために、共生社会の実現に寄与していきます。



乗務員によるご案内イメージ(青梅線)

障害当事者との対話を通じたサービス品質の改善

障がいのあるお客さまや関係する団体と連携して、鉄道設備利用体験会や意見交換会を継続的に実施しています。交流を通じて、多様なお客さまがより一層社会に参加できるよう、鉄道を安全かつ快適に安心してご利用いただける環境づくりに取り組んでいます。これからも当社グループと障害当事者のお客さまが取り組みやお客さまのお困り事を共に学ぶことを目的とした「障害当事者との対話を通じた参画型」の交流機会を増やしていくことで、一人でも多くの方の社会参加と共生社会の実現をけん引していきます。



目の不自由なお客さま向けの「鉄道施設体験会」

目の不自由なお客さまも安全にご利用できる高崎駅へ！



高崎支社
高崎営業統括センター
竹内 雄亮

私自身が視覚に障がいを抱えており、障がいのあるお客さまに駅や列車をより安全安心にご利用いただきたいという想いから、(公社)群馬県視覚障害者福祉協会と連携し、実車を使用した安全講習会を企画・開催しました。

今回参加されたお客さまの声から、点字ブロックの認知度向上や案内放送の見直し等の課題が見つかりました。今後も、継続的に安全講習会を開催し、誰もが安心してご利用いただける駅になれるよう、サービス品質の向上に努めていきます。



駅的环境音を視覚化する「エキマトペ」の開発

耳が不自由なお客さまをはじめとする駅を利用されるお客さまへ快適な体験を提供することで、より安全安心な鉄道利用を実現するとともに、DE&Iへの相互理解の促進を図ることを目的に、富士通(株)、大日本印刷(株)等と協同して駅に流れるアナウンスや電車の発着などの環境音を文字や手話で表現する「エキマトペ」の開発を進めています。これまでに2021年9月に巣鴨駅で、2022年6月に上野駅で実証実験を実施しました。

なお、エキマトペの取組みは、(一社)デジタルサイネージコンソーシアムが主催する「デジタルサイネージアワード2023」にて準グランプリを受賞しました。



ディスプレイの表示イメージ

上野駅での実証実験

パラスポーツ支援

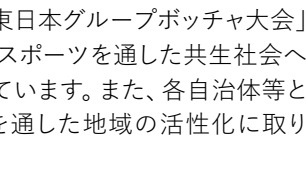
当社では、障がいの有無に関わらず誰もが活躍できる共生社会の実現に向けて、ポッチャをはじめとするパラスポーツの普及・支援を行っています。2020年8月からは(一社)日本ポッチャ協会とゴールドパートナー契約を締結し、練習環境の提供等のアスリート支援や普及活動を行っているほか、継続して「JR東日本グループポッチャ大会」を開催し、グループ全体でパラスポーツを通した共生社会への理解を深める取組みを進めています。また、各自治体等と連携してパラスポーツの体験を通した地域の活性化に取り組んでいます。



代表強化合宿での練習環境の提供



スポンサー企業代表として「2023ポッチャ東京カップ」に出場した盛岡車両センターチーム



仙台市ポッチャ大会に協力(東北本部)

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。



① カーボンニュートラル

目標
・ゼロカーボン・チャレンジ2050
・多様なエネルギー活用

② サーキュラーエコノミー

目標
・3Rの推進

基本的な考え方

多くのお客さまや地域と関わり合いを持つJR東日本グループにとって、環境問題は避けては通れない社会的課題です。そこで、さまざまな角度から環境問題に取り組むことで、お客さまや地域の皆さまからの信頼を高め、当社グループの持続的な成長につなげていきます。そして、環境への取組みを通じて、脱炭素社会・資源循環社会の実現をめざします。

① カーボンニュートラル

2020年に「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を策定し、2050年度の当社グループ全体のCO₂排出量「実質ゼロ」を宣言しました。また、サステナブルな社会の実現と地域や社会への貢献に向けたエネルギー戦略として、2022年に「エネルギービジョン2027〜つなぐ〜」を策定しました。当社グループはエネルギーの「つくる」「送る・ためる」「使う」の一貫したエネルギーネットワークを有していますが、すべてのフェーズで脱炭素化に向けた取組みを着実に推進し



2030年度までのCO₂排出量及び各原単位の削減目標

項目		基準値(基準年度)	2030年度目標値	2022年度実績
総量削減	JR東日本グループのCO ₂ 排出量(万t-CO ₂)	265(2013年度)	133(50%削減)	226*(14.7%削減)
	鉄道事業のCO ₂ 排出量(万t-CO ₂)	215(2013年度)	108(50%削減)	184*(14.4%削減)
原単位削減	列車運転用電力量(新幹線)(kWh/車両キロ)	2.31(2020年度)	2.09(9.6%削減)	2.42*(4.4%増加)
	列車運転用電力量(在来線)(kWh/車両キロ)	1.47(2020年度)	1.33(9.6%削減)	1.49*(1.2%増加)
	支社等におけるエネルギー使用量(kL/m ²)	0.0354(2020年度)	0.032(9.6%削減)	0.0359*(1.4%増加)

項目		目標値	2022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	毎年1%削減(5年間平均)	1.7%削減(5年間平均)

※ 表内■はグループ会社の目標。

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

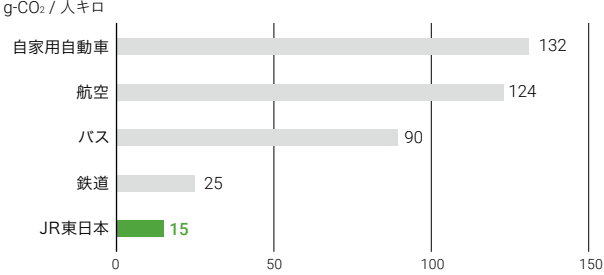
項目		2030年度目標値	2022年度実績
取組み内容	ホーム・コンコース照明全数LED化	累計41.5万台	累計12.7万台
	大型空調設備の高効率化	累計38箇所	累計23箇所
	小型空調設備の高効率化	3,300台	984台
	再生可能エネルギー電源の開発	70万kW	13.6万kW

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P.85～95に掲載している環境パフォーマンスデータは、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。なお、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。

ます。また、2020年1月にTCFD提言への賛同を表明していますが、これまでと同様に将来の気候変動による財務影響評価結果を開示します。

輸送量当たりのCO₂排出量(旅客)(2021年度)



資料：国土交通省 ホームページを加工して作成

豊かな地球環境のために

JR東日本グループ全体のエネルギー使用量とCO₂排出量
2022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に記載しています。

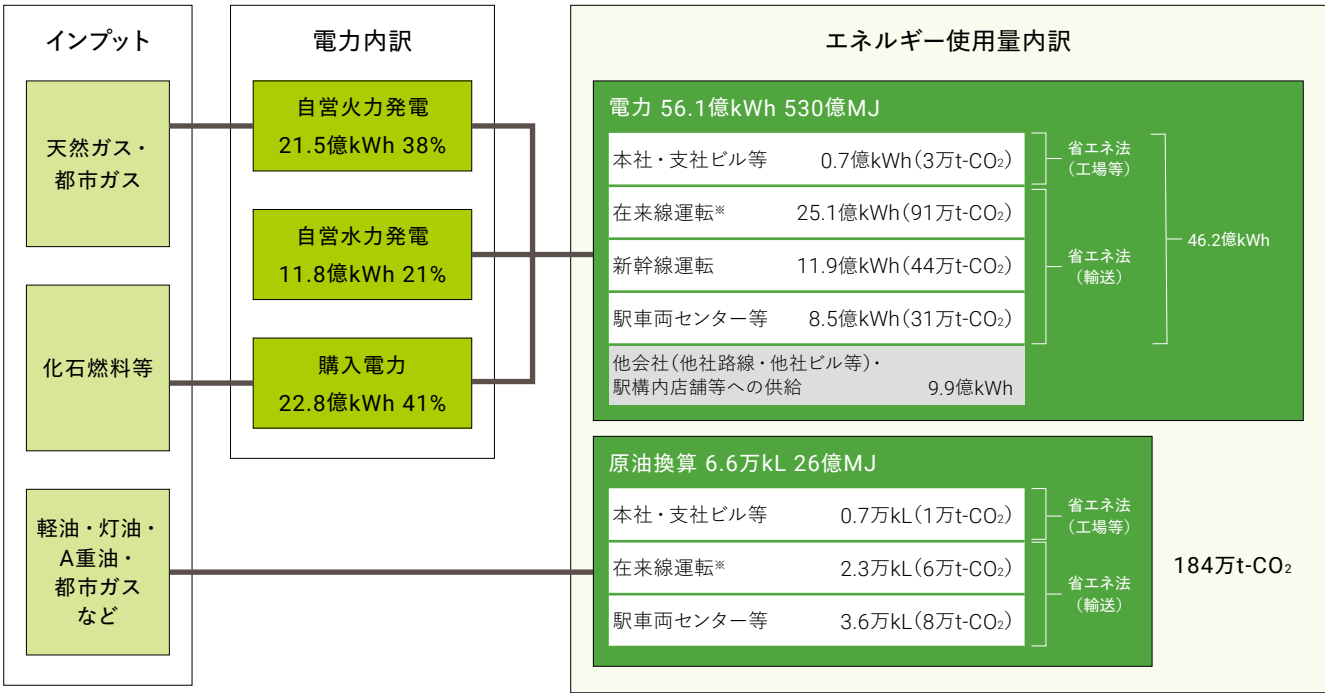
※2 燃料：天然ガス、その他燃料について、自営火力発電所で発電用に使用している燃料は含まれていません。

※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152万t-CO₂※、スコープ2排出量は127万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、軽油や灯油等を気動車の走行や駅・オフィスの空調に使用しています。

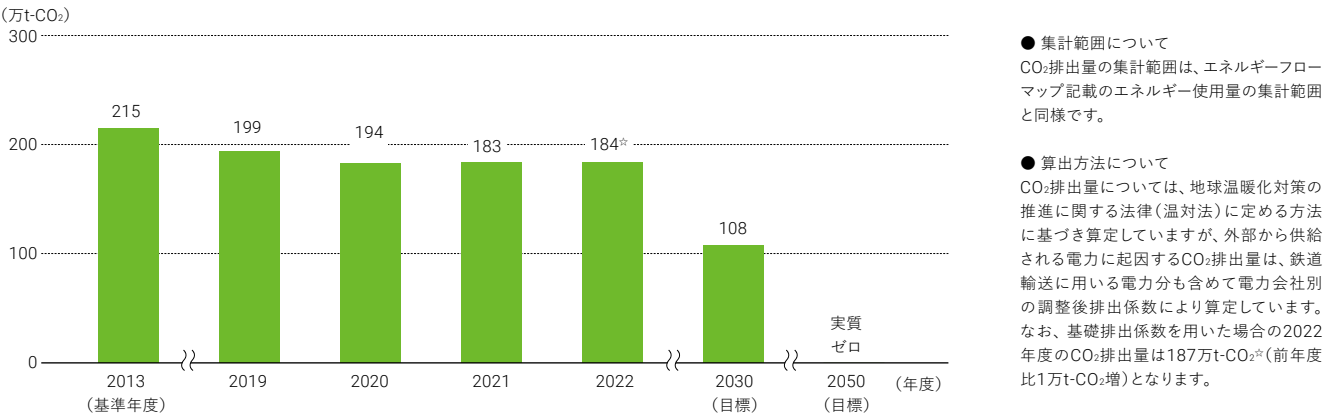


※ BRT(バス高速輸送システム)を含む

● 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。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。JR東日本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)」(現「エネルギー使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律」)の輸送及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。また、外部から供給している電力に起因するCO₂排出量は電力会社別の調整後排出係数により算定しています。

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、エネルギーフローマップ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排出量は、鉄道輸送に用いる電力分も含めて電力会社別の調整後排出係数を用いた場合の2022年度のCO₂排出量は187万t-CO₂※(前年度比1万t-CO₂増)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
2022年度排出量(単体ベース)	141万t-CO ₂	107万t-CO ₂	373万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、他会社から供給した電力分も含めているためです。

※ スコープ3排出量の内訳は、カテゴリー1が91万t-CO₂※(82万t-CO₂)、カテゴリー2が207万t-CO₂※(194万t-CO₂)、カテゴリー3が47万t-CO₂※(48万t-CO₂)、カテゴリー13が27万t-CO₂※(29万t-CO₂)です。()内は2021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。

カテゴリー1：修繕関係、システム利用等に伴い購入した製品・サービスの購入金額(単体)×各種製品・サービスの排出原単位※1により算出

カテゴリー2：設備投資金額(単体)×鉄道輸送部門の資本財価格当たりの排出原単位※2により算出。なお、複数年にわたって建設・製造されているものは、当年度分のみ計上

カテゴリー3：購入した燃料、電力及び熱の使用量(単体)×エネルギー種別の使用量当たりの排出原単位※3により算出

カテゴリー13：JR東日本がオーナーとなる建物等の延床面積×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(2005年当時の消費税1.05を乗じた数値)を採用しています。

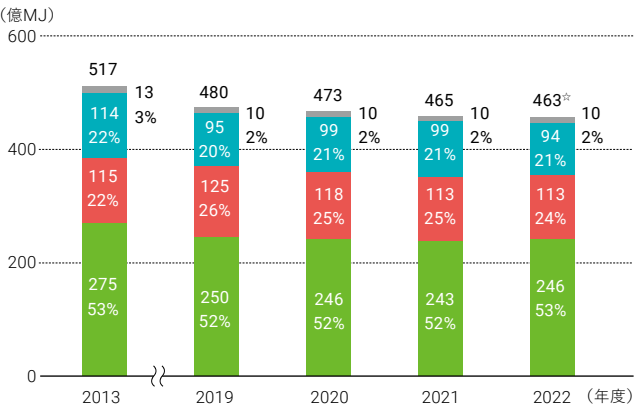
※2 (2022年度)：環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.3)(2023年3月)」(排出原単位DB V3.3)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリー13の算定では、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用しています。(2021年度)：環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.2)(2022年3月)」(排出原単位DB V3.2)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリー13の算定では、飲食店の建物用途別・単位面積当たりの原単位データを一律で採用しています。

※3 (2022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、電力及び熱は排出原単位DBV3.3の原単位データを採用しています。(2021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、電力及び熱は排出原単位DBV3.2の原単位データを採用しています。

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。2022年度の使用量は463億MJとなり、2013年度に比べて54億MJの削減となりました。

鉄道事業のエネルギー使用量



■ 本社・支社ビル等 ■ 駅・車両センター等
■ 新幹線運転用エネルギー ■ 在来線運転用エネルギー

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

豊かな地球環境のために

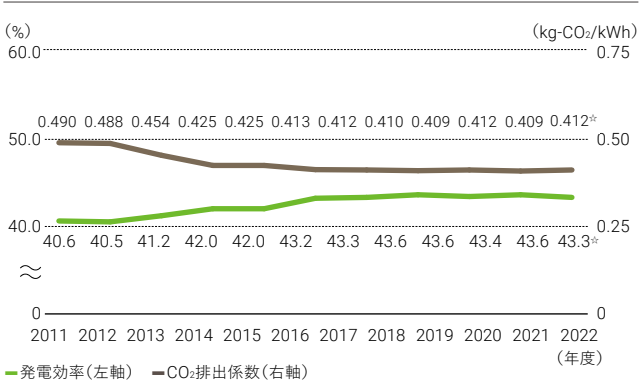
つくる

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、燃料には天然ガス及び都市ガスを使用しています。今後もCO₂排出量削減に向けて、発電設備の高効率化を推進するとともに、水素発電やCCUS技術の活用を検討していきます。

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めざしています。

自営火力発電所の発電効率・CO₂排出係数の推移



● 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(火力発電及び水力発電)のCO₂排出係数
2022年度の調整後排出係数は0.288(kg-CO₂/kWh)でした。

送る・ためる

超電導フライホイール蓄電システム

電車のブレーキ時に発生する回生電力エネルギーを有効に活用するため、蓄電媒体の導入を行っており、その一つとして超電導技術を活用したフライホイール蓄電システムの開発に取り組んでいます。そして、中央本線穴山変電所に試験設備が完成し、2022年6月から世界初の鉄道用超電導フライホイール蓄電システムの実証試験を開始しました。

超電導技術の採用により、軸受を非接触とすることで、メンテナンスの向上を図っています。また、充放電の繰り返しによって性能が劣化せず、有害物質を含まない構造のため、環境にやさしい特徴があります。

実証試験を通じて、システムの充放電特性及びシステムの有効性の検証を行い、将来の実装をめざします。



超電導フライホイール蓄電システム

使う

水素エネルギーの利活用

2022年3月から、水素を燃料とする水素ハイブリッド電車(愛称：HYBARI)の実証試験を鶴見線及び南武線で開始しました。今後は、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2022年5月に、ENEOS(株)と鉄道の脱炭素化に向けたCO₂フリー水素利用拡大について、共同検討を行うための連携協定を締結しています。ここでは、「HYBARI」をはじめ、多様なFCモビリティや駅周辺施設へCO₂フリー水素を供給する、総合水素ステーションの検討を行っています。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、さまざまな取組みを推進していきます。



水素ハイブリッド電車 FV-E991系(HYBARI)

所有ビルのオフィス使用電力の実質再生可能エネルギー化

脱炭素社会の実現に向けたオフィステナントニーズの高まりを受け、2023年度から所有ビルのオフィス使用電力について実質再生可能エネルギー由来へ切替えを行っています。導入される14棟の物件のCO₂削減総量は、年間約18,000トンを見込んでいます。

福島市内への燃料電池バス導入



ジェイアールバス東北(株)

佐藤 智輝

ジェイアールバス東北では、2023年4月から福島市と川俣町を結ぶ路線で、水素を活用した燃料電池バスの運行を開始しました。既に全国で見られる車両ですが、勾配が連続する区間の運用実績や、寒冷地での導入事例が乏しいことから、メーカーのご協力のもと現地での試走を実施したり、先行導入事業者へヒアリングしたりするなど、課題を一つずつクリアしながら準備を進めました。沿線ではひときわ目立つ存在となっており、お客さまの路線バスに対する注目度も高まっています。今回の燃料電池バスの導入を通じて、JR東日本グループの環境への取組みについて、広くPRできるのではないかと期待しています。

TCFD提言への取組み

パリ協定採択以降、世界の国や政府は「脱炭素」へと大きく舵を切り、企業においては、気候変動がもたらすリスク等に対する財務影響把握と情報開示が求められています。JR東日本では、2020年1月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、激甚化する気象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影響の定量評価に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく情報開示の全体概要^{※1}

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、主に気候変動に関する目標の設定や進捗、リスク・機会等に関する監督と意思決定を行っています。委員は副社長・常務取締役等で構成されており、社外取締役も出席しています。サステナビリティ戦略委員会は年2回開催しているほか、「ゼロカーボンWG」及び「水素WG」では、CO ₂ 排出量削減状況や水素利活用について報告・討議を行っています。 推進体制図については、P.62参照
戦略	グループ経営ビジョン「変革2027」において、ESG経営の実践を掲げ、地球温暖化防止・エネルギーの多様化を指針としています。これらを実現するため、気候変動が事業活動に及ぼす重要なリスク・機会を特定、評価し、事業戦略の妥当性を検証しています。本開示においては、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	リスク管理の枠組みの中で、気候変動の影響を受けるリスクを各部門において把握し、具体的な回避・低減策を講じています。気候変動の緩和に関しては、半年に1回以上、各事業に係るエネルギー使用量、CO ₂ 排出量、フロン漏洩量、財務状況などを取りまとめ、詳細な分析を実施するとともに、法令改正などの重要な外部環境の変化を踏まえて、リスクの洗い出し・特定・評価を行っています。気候変動への適応に関しては、急性・慢性の気象災害について、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	「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、2030年度までにCO ₂ 排出量50%削減(2013年度比)、2050年度はCO ₂ 排出量「実質ゼロ」を目標に設定。これらの進捗状況を定期的に管理するとともに、脱炭素社会の実現に向けた貢献をより確かなものにするため、グループ全体で取組みを推進しています。目標の進捗及びスコープについては、P.85～87参照

※1 TCFD提言に基づく情報開示の詳細につきましては右のURLをご参照ください。 <https://www.jreast.co.jp/eco/pdf/taskforce.pdf>

戦略の詳細

(1)リスク及び機会の認識

当社では、気候変動に伴うリスク・機会には、地球温暖化により生じる気象災害の激甚化等の「物理的」なものと、気候変動の緩和を目的とした規制の強化や技術の進展といった社会環境の「移行」に起因するものがあるとの認識のもと、主な気候変動リスク・機会として以下の項目を特定しています。

主なリスク・機会		事業への影響度 ^{※2}	発現・実現時期 ^{※3}
物理的リスク	風水災等による鉄道施設・設備の損害及び運休の発生	大	短期
	気象現象の極端化(豪雨、暑熱)による旅客数の減少	小	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	未評価	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	大	長期
	観光資源の毀損・変化による旅客数の減少	未評価	長期

※2 事業への影響度の尺度：収益・費用が5億円以上の財務影響を及ぼす事象を「大」と評価。

※3 発現・実現時期の尺度：短期：～1年以内、中期：1年超5年以内、長期：5年超

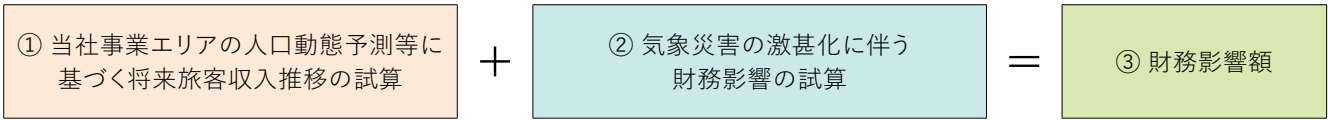
豊かな地球環境のために

(2)シナリオ分析(物理的リスク)の詳細

分析の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、輸送サービス事業を対象としたシナリオ分析を実施しています。

輸送サービス事業においては、少子高齢化や人口減少による将来の旅客数の減少が見込まれており、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実施しています。

シナリオ分析手法(概要)



① 当事業エリアの人口動態予測等に基づく旅客収入推移の試算

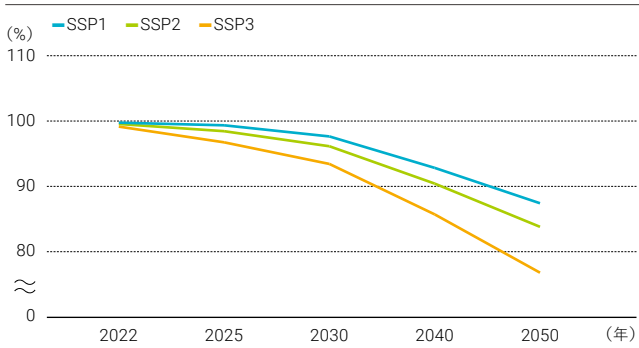
気候変動研究において分野横断的に用いられるシナリオである日本版SSP^{※4}の人口、GDP^{※5}等のデータをもとに、2050年までの旅客収入の推移を試算しました(グラフ①)。なお、2022年度からの変更点として、日本版SSP別人口シナリオの第2版(2021年7月公表)を新たに使用しているほか、鉄道運輸収入におけるコロナ収束後の回復水準に関する見通しを更新しています。

当社がめざす持続的発展社会(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3,800億円の差が生じる結果となりました(グラフ②)。

社会経済シナリオ(SSP)による将来の様相

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

グラフ①：シナリオ別当事業エリアの人口推計

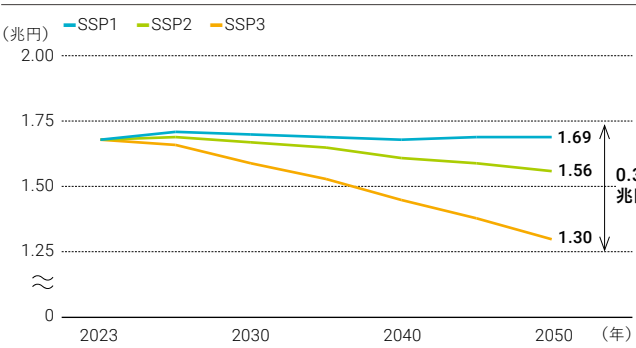


日本版SSP市町村別人口推計とGDP等のデータをもとに
当事業エリアの将来人口を推計

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

※5 人口推計データは国立研究開発法人国立環境研究所「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

グラフ②：シナリオ別旅客収入推移



当事業エリアの将来人口推計結果をもとに
将来のSSP別旅客収入を推計

② 気象災害の激甚化に伴う財務影響の試算

当社の主要な鉄道資産、及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いることから、このエリアで広範囲に災害が発生した場合には財務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)により発生する洪水シナリオを設定し、主要路線の資産額、旅客収入推移等の社内情報と、国から公表されている浸水想定区域図等の外部情報を用いて、財務影響の定量評価を進めています。

定量評価の手順は以下の通りです。

Step1. ベースラインの評価

評価対象として選定した河川のそれぞれについて、計画規模降雨による氾濫が発生した場合に想定される、罹災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、及び駅や線路などの鉄道資産の復旧費用について、財務影響を定量評価しています。

Step2. 気候変動による影響の評価

ベースラインの評価結果をもとに、気候変動シナリオ別の洪水発生確率の将来変化^{※6}を踏まえることで、2050年までの気候変動による財務影響を試算しています。

Step3. 浸水対策による効果の検証

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及び車両疎開マニュアルの整備(P.72「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。これらの対策の効果を検証することを目的として、対策の有無のそれぞれの場合について気候変動による財務影響を試算することで、対策の実施による損失削減効果を検証しています。

まず、「JR東日本グループレポート2022」で評価結果を示した荒川、利根川、江戸川、多摩川の4河川の氾濫について、評価に利用する資産データ等の見直し、精緻化を行いました。評価結果の傾向に大きな変化はなく、気候変動による財務影響は、RCP^{※7}2.6(2°C上昇)シナリオに比べ、RCP8.5(4°C上昇)において2050年時点でやや大きくなることが、各河川に共通しているとわかります。最も財務影響の大きい荒川の氾濫において、2021～2050年の累計(浸水対策なし)でおよそ338億円の損失増加が想定される一方、浸水対策によりおよそ199億円の損失削減効果があること、特に車両疎開による損失削減効果が大きいことが確認できました。

※6 Yukiko Hirabayashi et al. (2013) Global flood risk under climate change. Nature

※7 RCP(Representative Concentration Pathways)：代表濃度経路シナリオ

荒川、利根川、江戸川、多摩川の各氾濫に関する財務影響試算結果
(グループレポート2022における試算結果の更新値)

気候変動 シナリオ	浸水対策 (ハード・ソフト)	荒川		利根川		江戸川		多摩川	
		財務影響(損失)増加額 (億円)		財務影響(損失)増加額 (億円)		財務影響(損失)増加額 (億円)		財務影響(損失)増加額 (億円)	
		2050年 単年	2021～2050年 累計	2050年 単年	2021～2050年 累計	2050年 単年	2021～2050年 累計	2050年 単年	2021～2050年 累計
RCP2.6 (2°C上昇)	対策なし	23	338	2	31	4	61	3	51
	対策あり	9	139	2	29	1	21	2	37
	対策による 損失削減効果	▲13	▲199	0	▲2	▲3	▲40	▲1	▲14
RCP8.5 (4°C上昇)	対策なし	23	344	2	33	5	70	4	61
	対策あり	10	148	2	31	2	24	3	44
	対策による 損失削減効果	▲13	▲195	0	▲2	▲3	▲46	▲1	▲17

表内「0」とあるのは、損失増加額が些少(5千万円未満)であることを示す。

豊かな地球環境のために

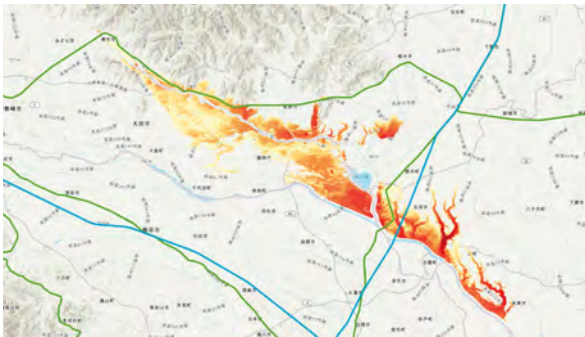
次いで、関東の一級河川として、新たに渡良瀬川、鬼怒川、那珂川、鶴見川、相模川の5河川についても、同様に財務影響の評価を行いました。その結果、気候変動による財務影響は、RCP2.6(2℃上昇)シナリオに比べ、RCP8.5(4℃上昇)において2050年時点でやや大きくなる傾向が共通して確認できました。一方、今回評価した5河川の氾濫では、車両基地の浸水が想定されないことなどの理由から、上述の4河川と比較して、財務影響の額は総じて小さいことがわかりました。

当社では、こうした気候変動による財務影響の評価結果を踏まえ、影響の大きい氾濫域を中心に、上述したハード・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引き続き行っていきます。

渡良瀬川、鬼怒川、那珂川、鶴見川、相模川の各氾濫に関する財務影響試算結果(新規評価)

気候変動シナリオ	渡良瀬川		鬼怒川		那珂川		鶴見川		相模川	
	財務影響(損失)増加額(億円)		財務影響(損失)増加額(億円)		財務影響(損失)増加額(億円)		財務影響(損失)増加額(億円)		財務影響(損失)増加額(億円)	
	2050年単年	2021～2050年累計	2050年単年	2021～2050年累計	2050年単年	2021～2050年累計	2050年単年	2021～2050年累計	2050年単年	2021～2050年累計
RCP2.6(2℃上昇)	0.3	4.7	0.0	0.0	0.0	0.2	0.3	4.6	0.1	0.9
RCP8.5(4℃上昇)	0.4	5.3	0.0	0.1	0.0	0.3	0.5	7.6	0.1	1.0

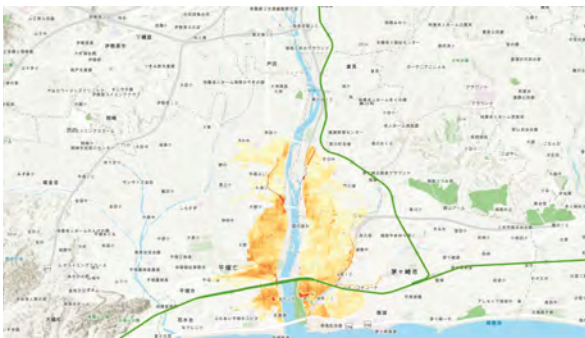
表内「0.0」とあるのは、損失増加額が些少(5百万円未満)であることを示す。



渡良瀬川※8



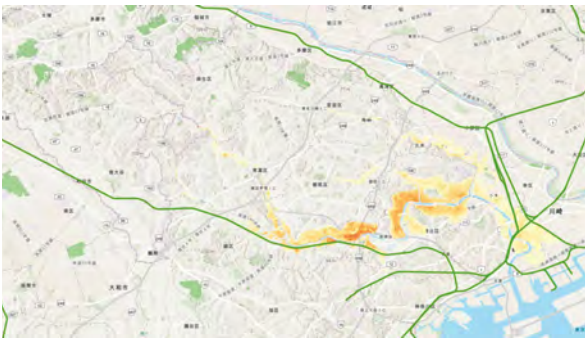
那珂川※8



相模川※8



鬼怒川※8



鶴見川※8

※8 氾濫想定河川の計画規模降雨による浸水想定区域図(黄～赤)、及び当社の営業路線(青：新幹線、緑：在来線)

SBT認定に向けた取組み

当社グループは、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの排出削減目標「Science Based Targets(サイエンス・ベースド・ターゲット)」(SBT)取得に向けてコミットしました。今後当社グループとして、科学的根拠に基づいた温室効果ガス削減目標の見直しを行い、SBT認定取得へ取り組んでいきます。

② サークュラーエコノミー

列車や駅から毎日排出される一般廃棄物や総合車両センターからの産業廃棄物、車両洗浄による排水、また、生活サービス事業における飲食業の生ゴミや小売業の一般廃棄物など、JR東日本グループの事業活動による環境負荷は多岐にわたります。

当社では、廃棄物の削減、リサイクルの向上など、3R(リデュース、リユース、リサイクル)の取組みをはじめとし、生物多様性を目的とした「ふるさとの森づくり」や鉄道林整備により排出される木材の有効活用など、グループ全体でサーキュラーエコノミーへの移行をめざし、取組みを進めています。



2030年度までの資源循環目標

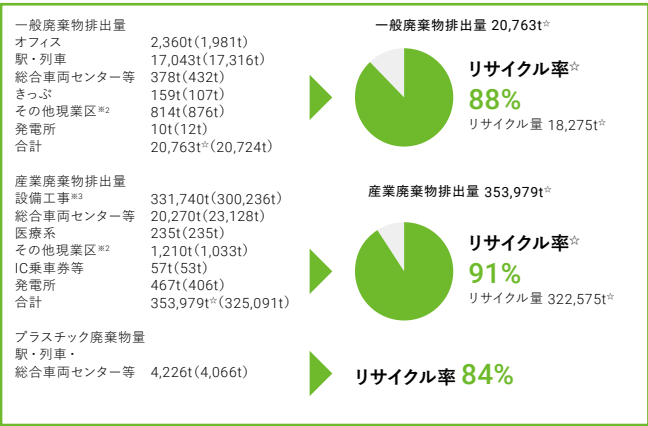
項目			2030年度目標(%)	2022年度実績(%)
リサイクル率向上(単年度)	駅・列車ゴミのリサイクル率		94	91
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率		100	97
	総合車両センター等で発生する廃棄物のリサイクル率		96	93
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率		96	91
原単位削減(2020年度基準)	BtoCで提供する	ワンウェイプラスチックの削減	25	80
		ワンウェイプラスチック容器包装等を再生可能素材へ切替え	60	3
		食品廃棄物最終処分量の削減	50	45
原単位削減(2013年度基準)	廃棄物(一廃・産廃)の削減割合及びリサイクル率※1	削減割合※2	32	47
		リサイクル率※2	73	79

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

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(2022年度実績)

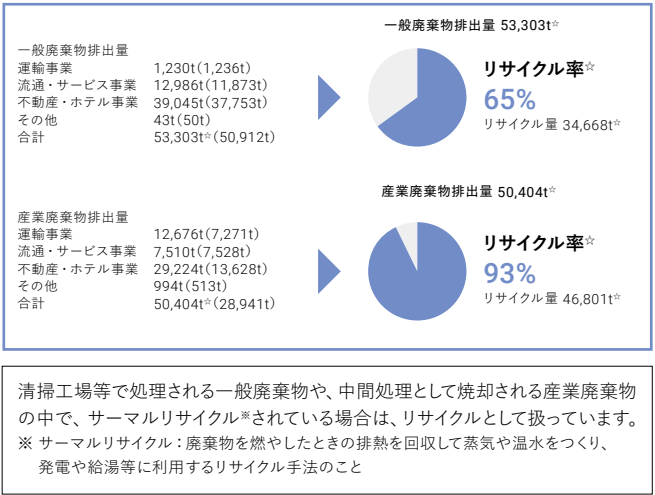
()内は2021年度

JR東日本の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1



※1 廃棄物には「有価物」を含みます。
※2 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。
※3 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。

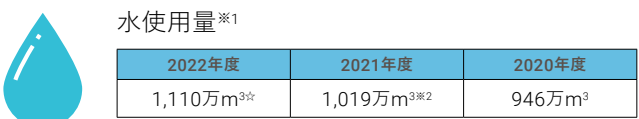
グループ会社の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1



豊かな地球環境のために

グループ全体の水使用量・OA用紙使用量

JR東日本の使用量



事業活動では、上水、工業用水、地下水のほか、中水^{※3}の利用を積極的に進めており、雨水や手洗い水をトイレの洗浄水として再利用しています。具体的には、車両センターでは、車体洗浄で工業用水を利用しているほか、駅のトイレや事務所等で上水、雨水、地下水・中水等を利用し、排水しています。JR東日本では、法令や条例、自治体との協定に基づき、水質管理を適切に行っており、水資源の節約にも取り組んでいきます。

※1 水使用量は、上水、工業用水及び地下水使用量の合計値です。
 ※2 2021年度水使用量訂正 誤：963万m³→正：1,019万m³ 計上漏れ56万m³
 ※3 上水と下水の中間に位置付けられる水の用途。水をリサイクルして限定した用途に利用するもの

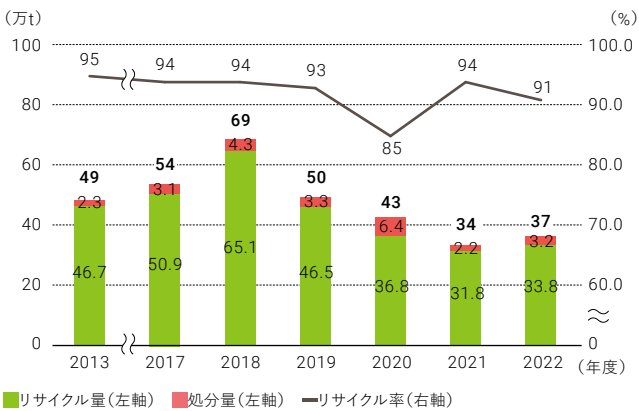
JR東日本の使用量



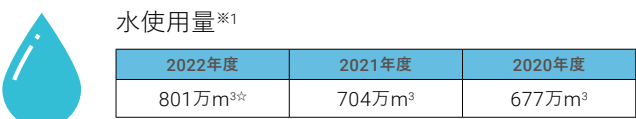
駅・列車で発生するゴミの回収と再生

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)等で人・機械によって徹底した分別を実施することにより、リサイクル率向上の取り組みを進めています。また、雑誌・新聞紙等は事務用紙等へ再生、使用済のきっぷはトイレットペーパー等へ、使用済のSuicaは固形燃料であるRPFへ100%リサイクルしています。

駅・列車・総合車両センター・設備工事からの廃棄物の推移



グループ会社の使用量



グループ会社の使用量



メタン発酵残渣の肥料への活用

(株)Jバイオフードリサイクル横浜工場では、JR東日本グループや市中等から排出される食品廃棄物を微生物により発酵させ、発生するメタンガスを燃料として発電しています。従来焼却処理等を行っていた発酵残渣について、2022年9月に肥料登録を行い、農業利用を開始しました。具体的には、発酵残渣肥料を農業事業者が使用して農作物を生産、その農作物を排出事業者で利用し、発生した食品廃棄物を再度リサイクルすることで、発酵残渣肥料の農業利用による資源循環が実現できます。今後もJR東日本グループでの資源循環の取り組みを推進していきます。



リサイクルステーションと新たなトラッシュボックスの設置

駅における資源物の回収に向けて、新たな回収方法の実証実験を開始しています。今までは駅で捨てられる廃棄物の中には、分けることで資源として回収できる、雑誌・新聞、缶・瓶、ペットボトルがありました。今回新たに廃プラスチックに着目し、廃プラスチックを回収できるリサイクルステーション(東京・大崎・川崎の3駅)を設置のうえ、分別状況等を検証中です。あわせて、大崎駅においては、自動販売機横にあるトラッシュボックスも新たなデザインを採用し、資源の回収率向上をめざしています。引き続き実証実験に取り組み、さらなる資源循環を進めていきます。



新たに設置したリサイクルステーション(東京駅)

リサイクルステーションの設置



(株)JR東日本環境アクセス

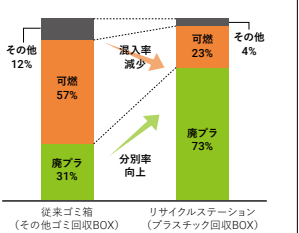
米山 森彦

列車から回収・分別した一部の廃プラスチックは、純度80%まで分別することでケミカルリサイクルによる水素化を実施しています。しかし、駅における従来のゴミ箱で回収する廃プラスチックは、純度31%と分別率に課題がありました。こうした観点から、廃プラスチックも含めたリサイクルの高度化、廃棄物回収動線短縮によるコスト削減、家庭ゴミ持込みへのけん制の3点を検証の軸として、リサイクルステーションの設置を始めました。その結果、新設した廃プラスチック回収ボックスの各駅平均分別率は73%となり、川崎駅で回収した廃プラスチックから水素化と水素ハイブリッド電車「HYBARI」への一部活用が実現しました。また、新設したペットボトル回収ボックスによりボトルtoボトル水平リサイクルの拡大にもつながりました。

本取り組みは、駅の理解や回収作業調整など関係者の皆さまの協力と駅をご利用するお客さまの分別の理解・協力により実現しました。

一方で、まだ課題もあるため、駅構内の配置や利用状況を分析することで、さらなる分別率向上と、廃棄物から鉄道を動かすエネルギーへのリサイクルループ構築をめざします。

リサイクルステーションの分別率



生物多様性の取組み

陸の豊かさを守るために、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。2022年は10月に「四万ふるさとの森づくり」イベントを開催し300名が参加、2,500本を植樹しました。これまでにエリア内の4箇所で合計約17万本を植樹しています。



2022年度「ふるさとの森づくり」の様子



成長した安達太良の様子(植樹後19年経過)

また、海の豊かさを守る取組みとして、ウォーターズ竹芝に隣接する竹芝干潟において、東京湾江戸前の環境再生と学習の場づくりのために活動しています。

2022年度は干潟オープンデ이를毎月開催、海の生物にまつわるワークショップでウニランプやXmasシェルリースづくりを体験、ハゼ釣り体験や干潟を活用した防災アウトドア講座等を開催し、多くの方に干潟を通じた生物多様性を体験していただきました。(計24回・約840名が参加)



干潟オープンデイ

その他の取組み

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2022年度の漏洩量は、約0.4万t-CO₂※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、2022年度は11箇所の事業所が関係自治体に排出量と移動量を届け出ています。

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

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

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。

① 技術革新

目標

- 外部技術の活用とDXを通じた絶えざる技術革新で事業運営のソリューションの提供とソーシャルイノベーションを実現
- デジタル人材の育成、活躍

② 新領域

目標

- 新サービスの提供、新しい暮らしの提案

基本的な考え方

オープンイノベーションで外部技術を積極的に活用し、DXを推進することで、お客さまへ新しいサービスや新しい暮らしを提案します。また、それらを通じて得られた知見やノウハウを活かし、事業運営のソリューションを社外に提供することで、ソーシャルイノベーションの実現に寄与していきます。

さらに、モビリティと生活ソリューションの各分野で培った技術・ノウハウを活用し、グループの総合力で世界を舞台に豊かなライフスタイルの提供をめざします。

※ DX・知的財産戦略については、P60～61参照

① 技術革新

「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、IoTやビッグデータ、AIなどを活用して、新しい価値を生み出すために時代を先取りした技術革新をめざしていきます。

WaaS共創コンソーシアム、オープンイノベーションの推進

2017年に、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「モビリティ変革コンソーシアム」を設立し、5年間にわたって最大160社を超える企業・団体にご参加いただきながら、さまざまな実証実験、実装を行ってきました。2023年4月には、その知見・ノウハウを活かし、移動×空間価値の向上をめざす場として「WaaS共創コンソーシアム」を新たに設立しました。オープンイノベーションを通じ、当社単独では難しいより広範な領域における社会課題の解決、ウェルビーイングな社会の実現に取り組みます。



WaaS共創コンソーシアムの取組みイメージ

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月から東北新幹線の仙台～新青森間を中心に走行試験を実施しており、安全性・安定性や快適性、環境性能、メンテナンス性の向上を目的とした各開発品の性能を確認してきました。2022年度は、主に営業列車の走行する時間帯で各種開発品の耐久性の確認等を目的とした走行試験を行いました。



ALFA-X

現場社員のDXを活用した業務改善



大宮支社
浦和東営業統括センター
河合 彬
天野 遼太
(現職：大宮車掌区)

当社では最新のIT技術を活用して、駅業務の効率化を実現する取組みを推進しています。浦和駅では、社内で展開されているローコードツールを活用し、駅ポスター掲出管理業務を支援するアプリを自前で作成しました。アプリの作成にあたっては操作やメンテナンスのしやすさを考慮しつつ、試行錯誤を繰り返しながら進めていくことで、業務課題の提示から約1か月という早さでアプリが完成しました。現在では、当社管内の50駅以上に水平展開され、駅業務の効率化に大きく貢献しています。今後も職場で抱える業務課題を解決するさまざまなアプリを作成し、駅業務効率化やサービス品質の向上などさらなる業務改革につなげていきます。



現場で作成されたアプリの一例

BRT自動運転レベル4実現と自動運転区間の延伸

少子化・高齢化による地方のドライバー不足が課題となる中、公共交通を持続的に運営していくための手段として、自動運転の実証実験に2018年度から取り組んできました。

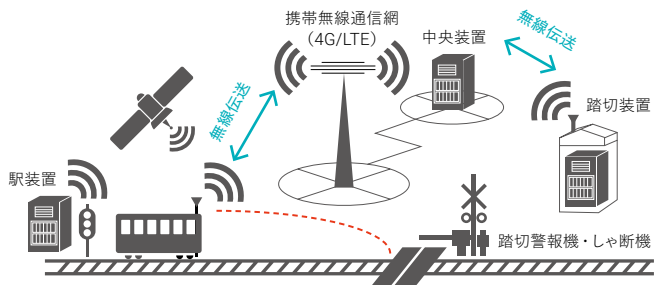
2022年12月に、気仙沼線BRT柳津～陸前横山間でレベル2での自動運転実用化を開始しました。今後、自動運転バスの安全性・信頼性をさらに高めて、レベル4に引き上げていくことをめざすとともに、自動運転区間を陸前横山から志津川方の専用道端(水尻川AP)まで延伸します。



BRT専用大型自動運転バス

GNSS無線踏切制御システム

ローカル線への展開をめざし、人工衛星測位技術を用いて列車の位置を把握し、携帯回線を活用して車上と地上間のデータ伝送を行うことで、踏切警報と列車の速度を制御する「GNSS無線踏切制御システム」の開発に取り組んでいます。これまで踏切警報制御機能の開発と試験を行ってきましたが、今後はさらなる地上設備の簡素化をめざしてATS(自動列車停止装置)の無線化の開発と試験を進めていきます。このシステムにより、安全性の向上を図るとともに踏切設備や情報伝送用のケーブルなどがスリム化され、設備のメンテナンス費用の削減などの効果が期待できます。



システム人財育成プログラム(愛称：JEIS大学)



<JEIS大学1期生>
イノベーション戦略本部(JEIS出向)

石井 たか子(前職：田端駅)

当社では2022年度に「システム人財育成プログラム」を新設し、基幹系システムに関する開発・運営の中核となる人材の育成に取り組んでいます。

私は本プログラムに応募し、現在は「えきねっと」の開発・運営業務に携わっています。これまでは、いちユーザーとして利用するだけでしたが、実際の開発では、プロセスに基づき、過去のトラブル等を教訓としながら、しっかりとしたシステムを丁寧につくり上げ、維持しているのだとわかりました。業務とシステムの両方がわかる人材として、お客さまがあらゆる生活シーンで最適なサービスをご利用いただけるよう、システムの面から貢献していきます。

② 新領域

新技術・DXへ積極的に取り組み、国内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、新たなサービスを創出し、早期に社会実装を実現することをめざしています。オープンイノベーションで、外部技術を積極的に活用し、新しいサービスや、新しい暮らしを提案するとともに、それらを通じて得られた知見やノウハウを活かし、事業運営のソリューションを社外に提供していきます。

Virtual AKIBA Worldがめざす「リアルとバーチャルの融合」



(株)JR東日本クロスステーション
統括本部

村上 令(前職：マーケティング本部)

「Virtual AKIBA World」は、秋葉原の駅と街をバーチャル上に再現した、当社オリジナルのメタバース空間で、2022年3月に開業しました。駅を“つながる”暮らしのプラットフォームとして、ビジネスの創発拠点へと変革することを掲げた「Beyond Stations構想」のもと、リアルの駅や車両と連動した「リアルとバーチャルの融合」による新たな事業展開をめざしています。

これまで、鉄道開業150年を記念した1号機関車のバーチャル上での再現をはじめ、当社既存事業との連携や外部企業との共創により、リアルとバーチャルの両方で新たなサービスを展開しています。

今後もリアルな資産やサービスとXR技術を掛け合わせて、既存事業とのシナジー創出や新たな価値創造に取り組んでいきます。



スタートアップ企業との事業共創

JR東日本スタートアップ(株)によるスタートアップ企業との協業を通じてオープンイノベーションを加速し、JR東日本グループの価値向上を図っています。協業にあたっては、スタートアップ企業との実証実験を経て、事業シナジーや社会価値創造、企業としての将来性等を総合的に勘案したうえで資本業務提携を行っています。さらに事業の加速が見込める場合はジョイントベンチャー設立等により、新規事業の定着と深度化を進めています。



クロスボーダーM&Aにより国際事業を新たなフェーズへ

当社はシンガポールを中心に軌道工事・保守事業を展開しているGATES PCM CONSTRUCTION LTD.(Gates社)の株式を取得し、当社グループ会社の一員としました。今後、当社及びGates社が持つ技術力を合わせ、シンガポールやその周辺地域での鉄道関連プロジェクトへ事業を展開していきます。

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。

① DE&Iの推進	③ 健康経営の推進
目標 ・多様な人材の活躍 ・柔軟な働き方の実現	目標 ・社員の健康推進
② 人材育成	④ 労働安全
目標 ・イノベーションマインドの醸成と多様なキャリア形成 ・活躍フィールドの拡大	目標 ・事故のない安全な職場

基本的な考え方

グループで働く社員等が有する職歴・年齢・ジェンダーなどの属性、知識及び技能を反映した多様な視点や価値観の違いが強みであると認識したうえで、社員等の活躍フィールドの拡大等を通じ、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めざしています。社員が持つ能力を最大限発揮するには、社員一人ひとりが心身ともに健やかであることがベースとなります。社員の健康推進を進めるとともに、事故のない安全で快適な職場環境を整備していきます。

※人材戦略については、P.58～59参照

① DE&Iの推進

当社グループを利用されるお客さまはさまざまです。そのため、サービス提供においてダイバーシティの観点が常に求められます。また、当社グループは、駅、乗務員、メンテナンスや、生活ソリューションの流通・サービス、不動産・ホテル、IT・Suicaなど幅広い仕事の集合体であり、まさにダイバーシティそのものです。

当社グループの強みは、働く社員の多様性を反映させたさまざまな視点や価値観の違いです。お客さまの多様なニーズを把握し、新たな価値創造を実現するため、多様な個性やスキルを持った人材が活躍しています。また、多様な人材がその能力を最大限発揮できる環境づくりも引き続き推進していきます。

女性の活躍推進及び一般事業主行動計画

鉄道事業においては、深夜業が制限されていたなどの法的な制約もあって女性の活躍の場が限られていましたが、当社では会社発足以来、女性が働きやすい環境整備を進め、女性社員の活躍推進に力を入れて取り組んできています。その結果、すべての職域において女性社員が活躍しており、また女性社員の勤続年数も伸長しています。2019年から5カ年計画で実施している「第二期一般事業主行動計画」では、女性社員の「採用」及び「定着」の取組みを継続しつつ、「育成」

「第二期一般事業主行動計画」(2019～2023年度)

- ① 新卒採用者に占める女性比率を30%以上とします。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ 管理職※に占める女性比率を10%以上とします。
※ 一般事業主行動計画においては「管理職」に現業機関等のマネジメントを担う管理者も含まれます。

及び「登用」の取組みを強化していきます。さらに2027年度までに、現在約7%の管理職に占める女性比率を10%にまで高めていきます。

LGBTQ社員等への理解に向けた取組み

LGBTQ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当社グループ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、働きやすい環境を整備するとともに、コンプライアンスに関する全社員教育等を通じて、社員に正しい理解を広める教育を実施しています。2021年には、LGBTQを含めた多様な人材に配慮した社内設備の整備方針を策定しました。本方針に則り、当社施設の新築・大規模改修時は多機能トイレ等を整備しています。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、「ゴールド」を6年連続で受賞しました。

外国籍社員の活躍

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めています。2023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。外国籍社員ネットワーク会など、定期的に外国籍社員との意見交換の場を設け、国籍に関わらず社員が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

高齢者雇用

定年を迎えた社員が年金満額支給開始年齢まで安定した生活を設計できるよう、また、国鉄採用社員の大量退職に際してグループ全体の人材育成及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ています。2023年4月現在、約9,150名の社員がエルダー社員としてJR東日本及びグループ会社において在籍・活躍しています。

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。2023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2.69%と法定雇用率2.3%を上回っています。引き続き、当社グループとして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。

障がいのあるグループ社員の活躍



(株)JR東日本グリーンパートナーズ
小島 綺乃

当社グループでは、障がい者雇用の促進と長期的な雇用安定を図ることを目的に、2009年4月に当社の特例子会社として(株)JR東日本グリーンパートナーズを設立しました。(株)JR東日本グリーンパートナーズでは、当社の制服管理を主な事業としています。最近では、「TRAIN SUITE 四季島」のアメニティ用品の管理や間伐材を活用した木のストローの作成、新素材LIMEXの名刺作製を手掛けています。



仕事と育児・介護の両立支援

仕事と育児・介護を両立する社員のために、休職や短時間・短日数勤務など、法定水準を上回る内容の制度を導入しているほか、2022年4月には、「キャリアデザイン休職」を新設し、不妊治療を事由とした休職が可能となりました。また、事業所内保育所を全エリアに設置し、24時間保育日を設定するなど、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。

また、男性の育児休職取得促進について、「産後パパ休暇の新設」「育児休職取得方法の緩和」といった制度改正を2022年4月に実施しました。2019年度に12.2%であった男性社員の育児休職等取得率は2022年度に43.7%と着実に増えています。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。



事業所内保育所「ぼっぼランド」での保育風景

子育て等に関する支援のさらなる拡充

仕事と育児の両立支援等をさらに推進し、社員一人ひとりの多様な活躍を実現するために、出産祝金の新設、子どもに関する扶養手当の増額及び難病や障がいのある子どもを育てる社員がより柔軟に働くことができる制度にしてい予定です。例えば、難病や障がいのある子どもを育てる社員については、短時間勤務や短日数勤務、養育休暇を利用できる期間を子どもの義務教育期間までに拡大するとともに、扶養手当の増額を行うこととしました。

ウェルカムバック採用、経験者採用の通年募集・入社の開始

再就職支援制度を再編・強化し、2023年からウェルカムバック採用を開始しました。キャリアアップをめざして当社から転職した方が再び当社に帰ってきやすくするため、当社退職時の給与をベースに職歴・スキルなどを踏まえた採用給へ変更しています。

経験者採用については、さまざまな職歴・スキルをお持ちの方に当社で活躍していただきたいとの観点から、2023年度から通年募集・入社を開始しました。また、経験者採用の社員が培ってきた能力を最大限発揮できるよう管理者への登用も着実に実施し、2027年度までに、現在約18%の管理者に占める経験者採用比率を20%にまで高めていきます。

テレワーク導入、フレックスタイム拡大、ワーケーション推進

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。フレックスタイム制は、1997年から企画部門等に導入し、その後のテレワーク導入と併せてコアタイムのないフレックスタイム制としています。現業機関へのフレックスタイム制の導入も進め、2022年からは夜間勤務のある職場も含めすべての現業機関を適用対象としました。その後、一部現業機関にてコアタイムの短縮を実施しました。また、自社旅行商品を利用した旅行先でのテレワークを「ワーケーション@JRE」とネーミングし、2021年から推進しています。



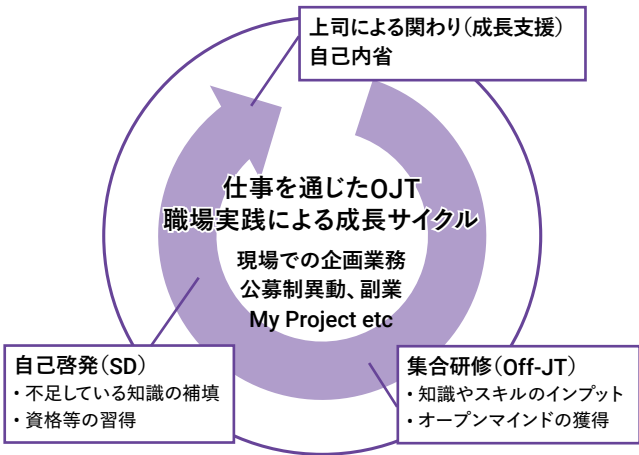
「ワーケーション@JRE」による旅行先でのテレワーク

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)

② 人材育成

グループ経営ビジョン「変革2027」のフォーカスポイントとして、「社員・家族の幸福」を掲げています。「業務改革」「働き方改革」「職場改革」という3つの大きな構造改革を推進する中で、社員の活躍フィールドを拡大するなど、一人ひとりを「主役」とする働きがいの向上に取り組んでいます。また、鉄道事業を運営するうえで必要なオペレーション業務に加えて、新たな価値を創造するための知識やスキルを身に付ける「リスキリング」に取り組み、既存の事業だけではなく重点・成長分野でも活躍する社員を育成していきます。

人材育成の基本的な方向性



OJTによる人材育成

人材育成の基本は、OJTと位置付けています。職場は鉄道オペレーション業務の知識・技能の習得のみならず、新たな価値を創造するための知識などを習得・実践する場であるとともに、キャリアビジョンを描き、自らの可能性にチャレンジするなど、仕事を通じて社員を育てる場でもあります。

集合研修(Off-JT)

JR東日本総合研修センターをはじめとした研修施設を活用した集合研修を実施しています。鉄道オペレーション業務に必要な知識・技能の習得・向上のほか、構造改革を力強く推進するためのリーダー育成などの研修を実施しています。オンライン研修の活用やオンデマンド教材を提供し、より効率的かつ効果的な研修を提供していきます。

自己啓発(SD)

主体的に学び、成長する社員を支援するため、自己啓発の支援を行っています。当社事業のを中心に学ぶ社内通信研修やビジネススキルの向上に資する社外通信研修を多数用意しているほか、新たな価値を創造するイノベーションマインドの醸成のための自己啓発講座の充実を図り、2027年度までに受講人数累計10,000人以上をめざします。

社員の活躍フィールドの拡大

社内公募制異動

キャリアステップを自ら考え、挑戦する機会として社内公募制異動を行っています。2022年度は重点・成長分野である「生活サービス事業」「国際事業」「MaaS事業」「スタートアップ」「不動産事業」などの分野で募集し、約200名の社員が新たな活躍のステップを踏み出しました。引き続き、社内公募制異動などを積極的に活用しながら、重点・成長分野への人材配置を進めていきます。



生活サービス事業のグループ会社出向

現業機関での企画業務

現業機関に所属する社員が、よりお客さまに近い場所で創意工夫を発揮できるよう組織と権限を見直しています。これにより現業機関において、これまでのオペレーション業務にとどまらない、さまざまな企画業務が行われるようになりました。この業務経験を通じて、新たな価値創造に向けた発想力などを伸ばすとともに、ビジネススキルを習得しています。

業務経験機会の拡大(副業)

社員自らの活躍の場を広げ、社外での多様な業務経験を通じ成長の機会を得ること、その経験から得た気づきを新たなサービス・付加価値の創出につなげることを目的に、副業に従事できる制度を導入しています。また、副業を経験した社員による意見交換会を開催し、ディスカッション内容をオンライン配信するなど、広く社内へ周知しています。2023年4月からは地域社会への貢献等を通じ多様な社員の成長・経験につなげることを目的にグループ外へ副業先を拡大しています。2023年4月時点でのべ約140名の社員が副業に従事しています。

統括センター社員による「NewDays KIOSK」の運営



秋田支社
東能代統括センター

白戸 智春

2022年2月に直営箇所としてはじめて、(株)JR東日本クロスステーションから「NewDays KIOSK」の店舗運営業務を受託し、店舗の開店や閉店、商品の納品確認及び品出し等を行っています。食品を扱うため食品衛生責任者の資格取得、品出しや消費期限のチェックに時間を要すなど、さまざまな課題に直面しましたが、都度改善等を図ってきました。

2022年3月の東能代統括センター発足後(東能代駅と東能代運輸区が統合)は、これまでの担務にしばられず、乗務や信号業務に従事する社員も担い、みんなで店舗を創り上げています。



自律的なキャリア形成の支援

国内大学在学制度

国内大学在学制度は、働きながら4年間国内の大学で学び、学位(学士)を取得する制度です。社員自身が将来のキャリアを見据え、必要な知識を習得することができます。なお、現在本制度を活用した卒業生は約500名おり、さまざまな職場で活躍しています。(派遣大学：東京電機大学、東海大学、中央大学)



国内大学在学制度卒業報告会

国内・海外大学院留学制度

国内・海外大学院留学制度は、国内外の大学院へ社費で派遣され、学位(修士又は博士)を取得する制度です。専門分野を究めることで、当社の事業戦略の中核を担う人材として育成しています。(派遣大学：スタンフォード大学、シンガポール国立大学、慶應義塾大学など)

キャリア形成支援制度

社員一人ひとりの多様な活躍の選択肢を広げ、自己啓発やキャリア形成を支援するため、「キャリアデザイン休職」制度を導入しています。国内外の大学へ私費で留学したり、資格取得に必要な実習などに活用できるなど、制度面でも支援しています。

社員とのコミュニケーション機会の創出

社員の自立的なキャリア形成にあたっては、上司と部下社員のコミュニケーションの充実が必要不可欠です。社員育成の観点から、年度始めに社員・上司間のコミュニケーションを通じて課題を設定しています。期中と期末に上司からフィードバックすることで、今後のキャリアの方向性や成長度合いを確認することとしています。

また、本社等においては、社員との対話をより充実させるため、1on1ミーティングを実施しています。この1on1ミーティングを通じて、キャリアビジョンの確立、内省を通じた社員の成長、職場における心理的安全性の確保につなげるほか、エンゲージメントの向上に努めています。

学びの場の進化

オンライン研修の拡充

デジタルツールの活用により、オンラインでの研修を拡充するなど、多様で柔軟な働き方の実現をめざして、場所と時間を選ばず学ぶことができる環境を整えています。

集合研修とオンライン研修を組み合わせたハイブリッドな研修を実施することで、家庭の都合で長期の集合研修参加が難しい場合でも、オンラインで研修に参加できるようになるなど学びの機会の拡大を図っています。



オンライン研修の様子

オンデマンド教材の拡充

従来の集合研修に加えて、オンデマンド教材を拡充し、タブレット端末などのデジタルデバイスを活用するなど、いつでもどこでも学べる仕組みづくりに取り組んでいます。モビリティ分野の基礎技術に関する内容、ビジネススキルやマネジメントスキルの向上など、さまざまなジャンルの教材を学べる環境を整えており、自己啓発のみならず職場での教育などで活用しています。

社員の発意に基づく成長支援

社員が自らの発意に基づき、業務改善や課題解決、新たな価値の創造などに取り組む「My Project」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。

また、現業機関のレベルアップに向けて、職場単位での研修にも力を入れています。学びたいことを社員自らが企画・運営することで、成長する意欲をより高めるとともに、既存の研修に加えて自ら学ぶ力を高める取組みを推進しています。

JR東日本グループ変革フォーラム

当社における「My Project」やグループ会社における「改善活動」などを共有し合う「JR東日本グループ変革フォーラム」を開催しています。各種活動や社員の成長等についての意見交換を通じて、組織や業務の「融合と連携」をさらに促進し、グループ一体となった「変革2027」の実現をめざしています。

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)

③ 健康経営の推進

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し、その意欲や能力を最大限に発揮し、生き生きと働くことを目的に2019～2023年度までの5カ年の中期計画である「健康経営中期ビジョン2023」を策定し、健康経営を推進しています。

また、当社グループ全体の健康経営に対する理念として、経営トップ自らが以下の「健康経営宣言」を発出し、積極的に健康経営を進めていく姿勢を示しています。

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。

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長
深澤 祐二

社員の健康推進

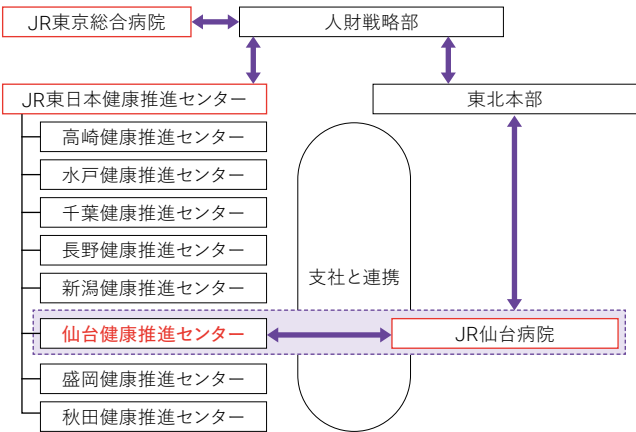
定期健康診断では職場単位で未受診者に受診を推奨し、2022年度は受診率100%を達成しました。引き続き受診の推奨などを行い、受診率100%を維持していきます。

ストレスチェック実施後の集団分析結果をもとに管理者向け勉強会を開催し、職場改善に役立てています。2022年度にはワークエンゲージメント及びエンプロイエンゲージメント調査をはじめて実施するとともに、2027年度までにストレスチェックの受検率95%以上をめざしています。

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・本部・支社の専任部署と産業保健スタッフの所属するJR東日本健康推進センター及び8カ所の健康推進センターを設置しています。また、各箇所には副長や衛生管理者等の健康管理担当者を配置しています。

直営病院であるJR東京総合病院・JR仙台病院は、グループ社員の健康管理をサポートするとともに、地域保健・医療にも貢献しています。現在、JR東京総合病院は感染症対策の強化や人間ドックの拡充等、病院のさまざまな機能向上に向けて、建替え工事を進めています。



健康経営の取組み

取組みの柱として、①疾病予防、②メンタルヘルス、③健康増進の取組み、④グループ全体のヘルスリテラシーの向上を掲げています。③では職場での健康増進の取組みを推進、優れた取組みに対して社内表彰を行い、内容をグループポータルサイト等に掲載し全社に展開しています。グループ会社へも同様に表彰を実施しています。

社員の運動習慣を改善するため、社内ネットワーク上に動画チャンネル「運動de変革」を設けています。また、スポーツ参加促進のため、会社が認定するクラブ活動を支援しています。こうした取組みにより、「スポーツエールカンパニー2023」(スポーツ庁)の認定を取得しました。

健康経営優良法人の認定

当社は2023年度「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」の認定を取得しました。グループ会社では「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)ホワイト500」にJR東日本スポーツ(株)、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に(株)ジェイアール東日本都市開発、(株)JR東日本マネジメントサービス、「健康経営優良法人2023(中小規模法人部門)」にユニオン建設(株)が認定されています。



JR東京総合病院建替え後の外観イメージ

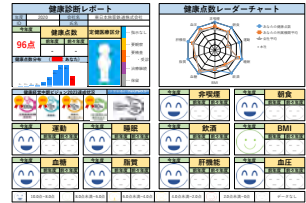
職場における健康経営の取組み

当社の職場で最も身近な健康推進イベントは、年2回実施しているチームによる歩行イベント「みんなで歩活」です。イベント期間には職場のレクリエーションを開催するなど職場ごとに工夫しながら参加促進を図っており、2023年春には社員参加率が70%にまで向上しました。毎回歩数を競うだけでなく、相互に声をかけ合い1日8,000歩の運動習慣が定着するよう全職場を対象に「参加率」と「1日8,000歩以上歩いた率」をもとにした社内表彰も実施しています。



健康診断レポート

当社では前年度の定期健康診断の結果について、中期ビジョンの数値目標ごとに100点満点でわかりやすく表示した「健康診断レポート」を自身の社内ウェブ端末から出力できるようにしています。このレポートに基づき社員が個人の健康目標を設定することで、次の健康診断までに数値改善に向けた具体的な行動変容へつなげられるようにしています。



社員に寄り添った健康支援



JR東日本健康推進センター
小川 恵美

歩活、特定保健指導など「健康経営中期ビジョン2023」の推進に沿った職場で役立つ資料を作成し、それぞれの保健師が担当するエリア内の管理者及び健康管理担当者へ毎月配信しています。安全衛生委員会での話題提供や職場での主体的な健康づくりに活用され、健康施策への参加率が高まるなどうれしい効果が出ています。また、今回作成した資料については、健康管理担当者向けの社内ウェブサイトでご覧できるようにしました。今後は、全社へ水平展開する予定です。

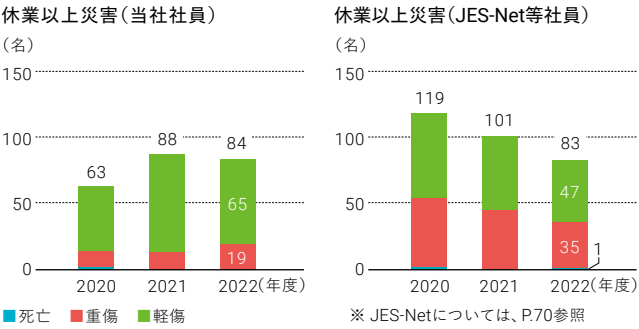
社員一人ひとりへ寄り添った健康支援はもちろん、各職場での社員のヘルスリテラシー向上への支援も継続していきます。

④ 労働安全

当社グループは、社員(当社、グループ会社、パートナー会社等を含む)の死亡災害ゼロを目標として掲げ、安全で快適な作業環境の整備に力を入れています。法令を遵守し、事業者として社員の安全を守る責務を果たしていくことはもちろん、社員一人ひとりが主体的に職場の安全性向上に挑戦し、社内外の変化を捉えた作業環境の改善に取り組んでいます。労働災害を未然に防ぎ、誰もが安心して能力を発揮できる職場づくりを通じて働きがいの創出に努め、持続可能な社会の実現に貢献します。

労働災害の発生状況

2022年度は鉄道事業において、交通事故による死亡災害が1件(1名)発生し、休業災害では166名が受傷しました。



労働災害防止に向けた取組み

当社グループでは「触車・墜落・感電」を重大な労働災害と位置付け、さまざまな防止対策を行っています。

触車事故防止に向け大きな効果を発揮している取組みとして、1998年に導入した、列車接近を音声で作業者へ知らせるTC型無線式列車接近警報装置(TC列警)があります。ルールを遵守することに加え、TC列警を活用することにより、1998年以降、同装置を使用した保守作業で触車による死亡事故は発生していません。

近年では、大雨や地震災害後の線路調査や設備点検などにドローンを活用することで作業者の危険箇所への立入りを不要とし、また、高所作業での墜落リスクを低減するなど、新しい技術も活用しながら労働災害防止を図っています。



TC列警を活用した待避の様子(イメージ)



ドローンを活用した被災状況把握

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。

① 果敢なチャレンジを促進する内部統制

- 目標
- ・新たなチャレンジを支えるためのリスクマネジメント
 - ・安定的で適正な業務運営の確保
 - ・法令遵守と企業倫理に従った事業運営、情報セキュリティの確保

② 人権尊重

- 目標
- ・人権尊重の浸透
 - ・サステナブル調達

基本的な考え方

経営環境が大きく変化する中で、変革のスピードアップを進め、グループ経営ビジョン「変革2027」を着実に実現するには、新たなチャレンジを促進するための、実効性のあるガバナンス体制の構築が必要不可欠です。

また、「ネットワーク企業」として、多くのお客さまや地域の皆さまにあらゆる場面で当社グループのサービスをご利用いただき、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を構築していくために、人権尊重をはじめとした企業文化づくりに努めていきます。

① 果敢なチャレンジを促進する内部統制

当社グループでは、内部統制を、会社法に基づく「業務の適正を確保するための体制」及び金融商品取引法に基づく「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制」を含めた広い概念と捉えており、「グループ理念及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」と考えています。

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んでいます。

また、内部統制は、社員の発意と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ます。当社グループでは、グループ社員による果敢なチャレンジの支援・促進を通じて、グループを発展させ、その価値を高めることをめざしています。

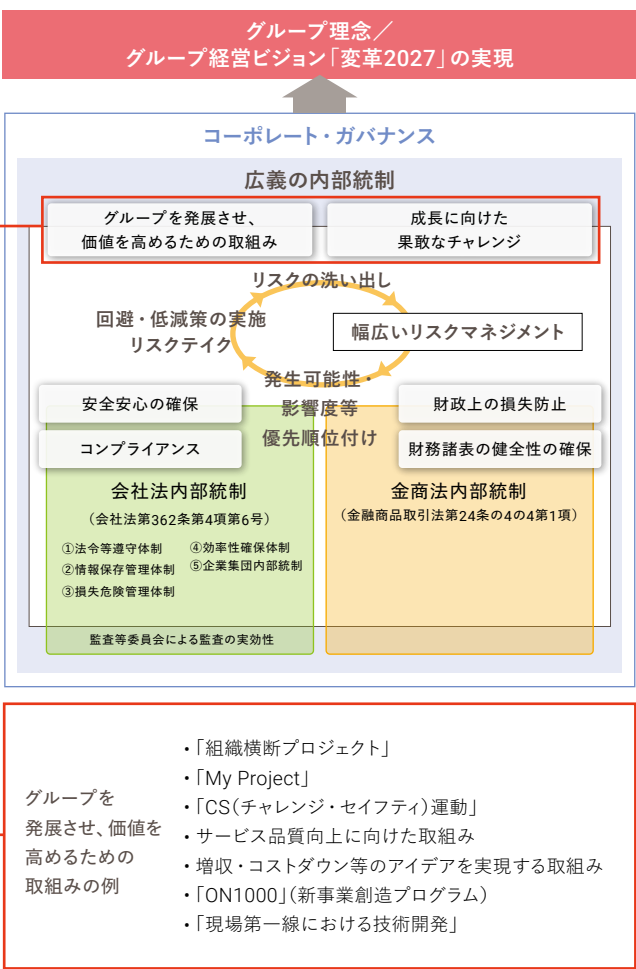
グループ社員の果敢なチャレンジを後押しする仕組み

グループ社員が閲覧・投稿できるポータルサイトや社内SNS等のコミュニケーションツールを通じ、職場間でのアイデアの共有や好事例の水平展開などを活性化しています。

また、「変革2027」の浸透等を目的に役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」(2022年度：当社内52エリア、グループ会社・パートナー会社41社と実施)をはじめ、現場訪問等により、役員や企画部門の社員と現場第一線社員等のコミュニケーションが活発に行われており、業務改善や新たなチャレンジのきっかけになっています。

それらを形にするための仕組みとして、職場活性化につながる改善活動の推進や、アイデア実現・水平展開をサポートする制度の創設、タイムリーな表彰の実現など、さまざまな機会を用意しており、これらを通じて、グループ社員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進しています。

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)



みんなで幕張豊砂駅をつくろう！ ～駅名アルファベット取付体験の企画運営～



東京建設プロジェクトマネジメントオフィス
千葉支社
京葉ベイサイドラインプロジェクト事務局

駅の建設を担当する社員と、京葉線の沿線活性化に取り組む現場社員が連携し、幕張豊砂駅(2023年3月開業)の顔となる「駅名標」のアルファベットをお客さまに取り付けていただくイベントを企画・運営しました。ご参加のお客さまには、社員のレクチャーのもとで取付体験をしていただいたほか、工事の概要説明や、建設中の駅舎見学などのコンテンツもお楽しみいただきました。お帰りの際には、取り付けたアルファベットのレプリカ品を記念にお渡ししました。

この企画は、千葉市と連携のうえ、オリジナル返礼品として「JRE MALL ふるさと納税」でも取り扱い、「一緒に駅をつくる」という一生の思い出に残るプレミアムな体験をしていただくことができました。

リスクマネジメント

リスクマネジメントの基本的な考え方

これまで会社法に基づく当社の「業務の適正を確保するための体制」及び金融商品取引法に基づく「財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制」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んできました。具体的には、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、リスク発生の抑制及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めざ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観点から捉えるだけでなく、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を含めた「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及び国内外の社会・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。

グループ連携で取り組む出改札機器の故障低減

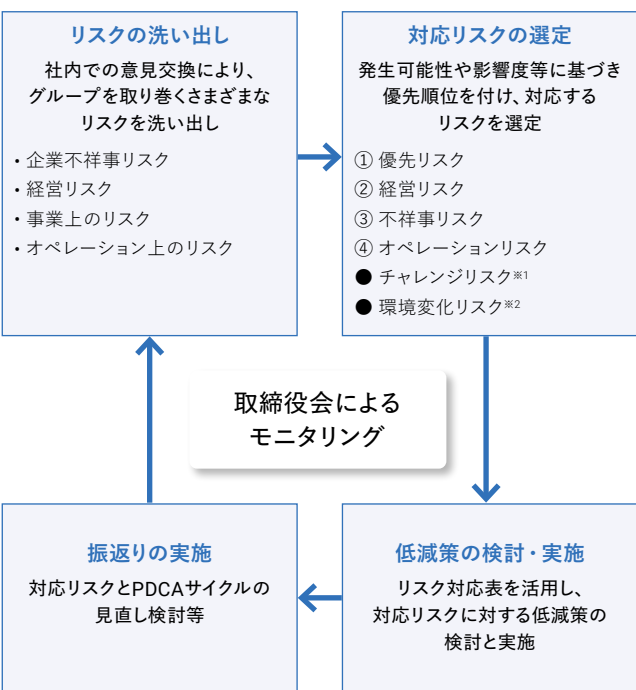


JR東日本メカトロニクス(株)
八王子支社
八王子機械技術センター

券売機等のメンテナンスにあたり、従来は故障件数の多い駅に着目して対策を取っていましたが、逆転の発想で、故障件数の少ない駅の機器管理方法に着目しました。故障データを分析したうえで、機器故障の少ない駅(営業統括センター)の社員と意見交換を実施し、徹底した清掃習慣や丁寧な取扱いが故障減少につながっていることがわかりました。

こうした知見をもとに、駅社員が扱いやすい清掃キットを考案して各駅へ配付するとともに、券売機清掃の教育動画を作成し、ポータルサイトや社内SNSで水平展開しています。機器ユーザー(駅社員)との対話を大切に、さらなる故障低減に取り組んでいきます。

リスクマネジメントの取組み



※1 チャレンジリスクとは、新施策・新事業を行う際に留意すべきリスク

※2 環境変化リスクとは、経営環境の変化に伴い、重要性が増すリスク

経営の信頼を高めるために

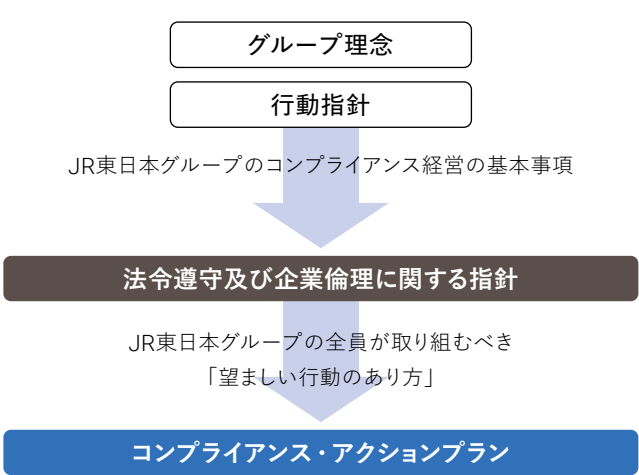
コンプライアンス

コンプライアンスの基本的な考え方

地域・社会とのか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、モビリティ、生活ソリューション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、企業倫理に従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、当社グループで就業する全社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」を周知しています。本プランは、法改正や社会環境の変化を反映して定期的に見直しを図っており、2022年4月には第5版への改訂を行いました。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。2022年度は、過去に当社内で発生した不適切事象を系統ごとに取り上げ、ルール等を守る重要性を議論し、意識の浸透を図りました。また、役員による動画メッセージや管理者向けの教育を取り入れるなど、さらなるコンプライアンス意識の強化を図っています。

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、外部講師による社外の視点を踏まえた講演内容とすることで、今後の業務運営に役立てています。

また、各現場長が、業務を適正に運営するための点検事項をまとめた「基礎的事項の確認支援シート」の活用により、法令遵守の取組みを継続的に実施しています。



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、コンプライアンス相談窓口を社内及び社外に設置しています。退職者及び当社グループの取引先からの相談・通報も受け付けており、当社ホームページで受付方法を公表しています。自己適合宣言登録制度への登録(2021年5月)や、公益通報者保護法の改正等を踏まえ、継続して内部通報制度の実効性を高めています。

2022年度には、社内及び社外窓口に対して、250件程度の相談・通報が寄せられ、法令・規程等の取扱いや人間関係の悩み、各種ハラスメントに関するものなど、幅広い相談・通報に対して適切な対応に取り組みました。

情報セキュリティ確保のための体制と基本的な考え方

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、イノベーション戦略本部長を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。



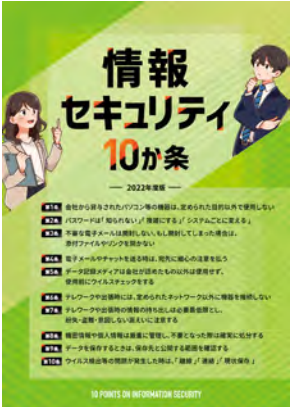
情報セキュリティに関する取組み

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。

また、社員一人ひとりが守るべきルールとして、2011年度より「情報セキュリティ10か条」を定めています。2022年度には、テレワークの浸透やクラウドサービスの利用拡大といった昨今の社内外の環境を踏まえた内容に全面改訂を行い、全社員教育等を通して周知徹底しています。

(その他の具体的な取組み)

- 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(Computer Security Incident Response Team)訓練
- 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。さらに、海外の個人情報保護法については、EU／英国一般データ保護規則(EU／英国GDPR)やカリフォルニア州個人情報保護法等への対応として、当社ウェブサイトでプライバシーポリシー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。

CSIRT訓練



イノベーション戦略本部
菅谷 直史

サイバー攻撃により情報セキュリティに問題が発生した場合の対応体制として、「JRE-CSIRT」を構築しています。情報セキュリティに問題が発生した際は、被害の特定や封じ込め、事業継続、関係部署・外部機関との情報連携など、組織全体で速やかに適切な対応を取る必要があります。そのため「JRE-CSIRT」では、サイバー攻撃を想定した初動対応から復旧までの一連の対応を行う訓練を、経営層を含めた形で2016年から毎年実施しています。



経営の信頼を高めるために

② 人権尊重

JR東日本グループは、グループ理念に掲げる「すべての人の心豊かな生活」の実現に向けて、社会インフラを担う企業グループとして、かつ地域の一員として、国内外の法令遵守はもとより、それぞれの地域の文化や地球環境に配慮しつつ、人権を尊重した事業活動を行うことにより、持続可能な社会の実現に努めます。



常務執行役員
(総務・法務戦略部担当)
木村 法雄

人権尊重の取組みの推進

近年、企業活動における人権尊重の取組みへの関心が高まっており、グループを越えて事業に関係のあるすべての人の人権が尊重されるべきものであるとの認識から、新たに「JR東日本グループ人権基本方針」を策定しました。

この基本方針の周知浸透を図り、人権啓発推進委員会による人権デュー・ディリジェンス、人権セミナーや人権啓発標語などの人権への理解を浸透させるさまざまな啓発活動を通して、人権尊重の取組みを推進していきます。

人権に関する方針

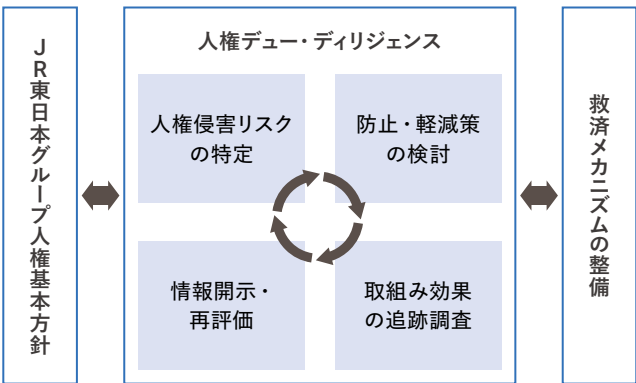
JR東日本グループは、人権に関する国際規範等を踏まえ、お客さま、地域の皆さま、ビジネスパートナー、社員等すべての人々の人権尊重の取組みを推進するため、2023年3月に「JR東日本グループ人権基本方針」を策定しました。同方針は、JR東日本のグループ内外に広く周知しています。

JR東日本グループ人権基本方針
<https://www.jreast.co.jp/company/human-rights/>

人権デュー・ディリジェンス(DD)の実践

人権尊重の取組みを推進していくため、「人権啓発推進委員会」において、人権尊重の取組みを推進するうえで、リスクマネジメントの観点から、特に重点的に管理すべき人権侵害リスクを洗い出し、防止・軽減策の実施検討及び今後のモニタリングの実施に向けた準備などを進めています。

人権啓発推進委員会	
委員長	担当する取締役又は執行役員
委員	本社における部門長
開催頻度	年2回及び必要に応じて随時
協議事項	人権啓発(尊重)に関する環境変化及びグループ各社の取組み状況・課題の認識共有、対応策の検討等



ステークホルダーとの連携

JR東日本グループにおける人権DDのプロセス

人権尊重の浸透

人権を尊重し、権利の侵害や不当な差別を行うことがないよう、人権への理解を浸透させるべくさまざまな啓発活動を通して、社員の人権尊重に対する意識の向上を図るとともに、誰もが働きやすい風通しの良い職場づくり・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
- ・階層別研修の実施
- ・人権尊重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他企業との情報交換、相互啓発



コンプライアンス及び人権に関する講演会



2022年度「人権啓発標語」優秀作品の表彰式

サステナブル調達

JR東日本グループでは、調達に関する行動基準として調達方針等を定め、これに基づき、サプライチェーン全体で人権や環境等に配慮した調達を実施しています。

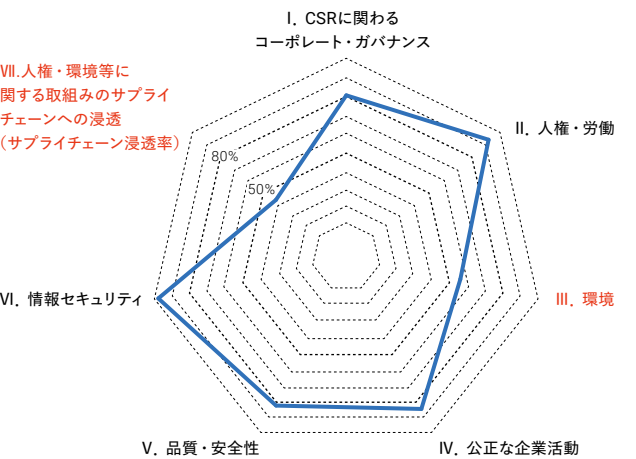
JR東日本グループ調達方針
https://www.jreast.co.jp/order/procurement/procurement_policy.html

サステナブル調達アンケート

2021～2022年度にかけて、これまでのお取引先さまに実施していた「CSRアンケート」の内容を刷新し、以下の7項目(全57問)の回答をお願いしました。

7項目中5項目において、80%を超えるお取引先さまがサステナブルな取組みを推進する体制を整えています。一方で、「VII.人権・環境等に関する取組みのサプライチェーンへの浸透(サプライチェーン浸透率)」は45.3%となっています。

今後も意見交換等を通じて、お取引先さまと課題を共有し、共に解決に向けて歩みを進め、サプライチェーン浸透率の向上を推進していきます。



お取引先さまとのコミュニケーション

経営課題等に関するコミュニケーション

2022年度は30社のお取引先さまを訪問し、人権や環境等サステナブルな取組みやサプライチェーンに関する意見交換を実施しました。今後もサステナブルな社会の実現に向けて、経営課題等に関するコミュニケーションを継続していきます。

品質管理に関するコミュニケーション

毎年10～20社の製造現場を訪問し、品質管理に関する現場確認と意見交換を実施しています。今後もお客さまに当社鉄道を安全安心にご利用いただくために、お取引先さまとの品質管理に関するコミュニケーションを継続していきます。

パートナーシップ構築宣言

政府・経済界が推進している「パートナーシップ構築宣言」に当社も賛同しています。これは、サプライチェーンのお取引先さまや価値創造を図る事業者さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言する取組みです。



BCP(事業継続計画)

有事の際にも必要な物品を直ちに調達できるよう、お取引先さまと平時からコミュニケーションを図るとともに、災害時の被害状況を把握するための情報共有システムを活用し、緊急時の連絡体制を整えています。



経営課題等に関するコミュニケーション

JR東日本グループ調達担当者連絡会

調達活動に係る情報共有を図るため、当社グループ各社の調達担当者による連絡会を実施しています。品質管理やBCP(事業継続計画)、人権や環境等について情報共有し、グループ全体で社会的責任のある調達活動に取り組んでいます。



JR東日本グループ調達担当者連絡会

グループ会社一覧

運輸事業

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

流通・サービス事業

- (株)JR東日本クロスステーション
- (株)紀ノ國屋
- JR東日本東北総合サービス(株)
- (株)JR東日本商事
- (株)ジェイアール東日本物流
- (株)JR東日本スマートロジスティクス(2023.7.3～)
- JR東日本スポーツ(株)
- (株)ガーラ湯沢
- (株)ジェイアール東日本企画
- JR東日本メディア(株)
- (株)オレンジページ
- 台灣捷爾東事業開發股份有限公司
- 台灣捷爾東健身事業股份有限公司(2023.8.1～)
- JR East Business Development SEA Pte. Ltd.

不動産・ホテル事業

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

その他

- (株)JR東日本情報システム
- (株)JR東日本マネジメントサービス
- (株)JR東日本パーソネルサービス
- (株)JR東日本グリーンパートナーズ
- (株)ビューカード
- JR東日本コンサルタンツ(株)
- JR東日本メカトロニクス(株)
- 日本コンサルタンツ(株)
- GATES PCM CONSTRUCTION LTD.(2023.7.5～)
- JR東日本エネルギー開発(株)
- 新宿南エネルギーサービス(株)
- (株)えきまちエナジークリエイト
- JR東日本スタートアップ(株)

非財務情報ハイライト

環境	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
スコープ1排出量	133万t-CO ₂	140万t-CO ₂	144万t-CO ₂	151万t-CO ₂	152万t-CO ₂
スコープ2排出量	156万t-CO ₂	148万t-CO ₂	139万t-CO ₂	125万t-CO ₂	127万t-CO ₂
スコープ3排出量(単体)	—	474万t-CO ₂	409万t-CO ₂	352万t-CO ₂	373万t-CO ₂
一般廃棄物排出量	124,586t	119,527t	72,406t	71,636t	74,066t
産業廃棄物排出量	698,337t	509,967t	450,632t	354,032t	404,383t
「ふるさとのお森づくり」における植樹本数	6,000本	5,004本	2,500本	中止	2,500本

社会性	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
従業員数	46,019人	44,830人	44,137人	43,013人	41,147人
	<72,402人>	<71,812人>	<71,973人>	<71,240人>	<69,235人>
在籍人員に占める女性比率	14.8%※	16.2%※	17.3%※	18.0%※	18.6%※
					<23.9%>
採用者数に占める女性比率	30.4%	29.7%	31.1%	29.9%	29.5%
					<37.5%>
管理職に占める女性比率	5.0%	5.7%	6.4%	6.6%	7.0%
					<13.6%>
男女の賃金の差異	—	—	—	—	88.3%
					<77.2%>
男性育児休業等取得率	6.0%	12.2%	18.7%	24.0%	43.7%
					<46.9%>
外国籍社員数	66人※	95人※	91人※	89人※	94人※
障がい者雇用率(特定子会社含む)	2.56%	2.55%	2.58%	2.59%	2.63%
平均年齢	39.4歳	38.8歳	38.2歳	38.2歳	38.3歳
平均勤続年数	16.5年	16.0年	15.6年	15.6年	15.7年
平均残業時間	159時間12分	168時間27分	153時間52分	166時間9分	175時間14分
社員持株制度の利用社員割合(社員・常勤嘱託)	91.6%	92.6%	93.8%	93.2%	93.8%
サービス介助士取得率	28.0%	37.3%	48.2%	56.4%	60.5%

<>内は連結の数値
※ 翌4月1日時点の数値

ガバナンス	2019年7月	2020年7月	2021年7月	2022年7月	2023年7月
取締役数	13名	12名	12名	12名	15名
					うち監査等委員4名
社外取締役数(比率)	3名(23.1%)	4名(33.3%)	4名(33.3%)	4名(33.3%)	7名(46.7%)
女性の取締役数(比率)	1名(7.7%)	2名(16.7%)	3名(25.0%)	3名(25.0%)	3名(20.0%)
監査役数	5名	5名	5名	5名	—
社外監査役数(比率)	4名(80%)	4名(80%)	4名(80%)	4名(80%)	—

11ヵ年財務サマリー

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
経営成績				
営業収益	¥2,671,823	¥2,702,917	¥2,756,165	¥2,867,200
営業費用	2,274,260	2,296,123	2,328,643	2,379,379
営業損益	397,563	406,794	427,522	487,821
親会社株主に帰属する当期純損益	175,385	199,940	180,398	245,310
包括利益	197,740	214,632	229,293	217,419
セグメント別営業収益※1				
運輸事業	¥1,809,554	¥1,827,467	¥1,852,040	¥1,954,588
流通・サービス事業	404,207	400,948	396,368	399,960
不動産・ホテル事業	238,945	251,070	254,997	255,979
その他	219,117	223,432	252,760	256,673
合計	2,671,823	2,702,917	2,756,165	2,867,200
セグメント別営業損益※1				
運輸事業	¥264,324	¥267,336	¥294,607	¥348,576
流通・サービス事業	37,575	36,062	34,539	35,100
不動産・ホテル事業	68,198	72,058	72,324	71,611
その他	29,042	32,686	27,490	35,025
調整額	△ 1,576	△ 1,348	△ 1,438	△ 2,491
合計	397,563	406,794	427,522	487,821
財政状態				
総資産	¥7,223,205	¥7,428,304	¥7,605,690	¥7,789,762
連結有利子負債	3,307,483	3,288,401	3,275,523	3,241,979
自己資本	2,030,666	2,180,633	2,285,658	2,442,129
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 588,529	¥ 562,764	¥ 622,762	¥ 673,110
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 465,952	△ 474,698	△ 476,844	△ 499,575
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 101,151	△ 91,367	△ 86,636	△ 110,266
1株当たり情報／株価指標				
1株当たり当期純利益<EPS>	¥ 444	¥ 507	¥ 459	¥ 626
1株当たり純資産<BPS>	5,136	5,529	5,818	6,232
1株当たり配当金※2	120	120	120	130
株価純資産倍率<PBR>(倍)	1.5	1.4	1.7	1.6
財務指標				
総資産営業利益率<ROA>(%)	5.6	5.6	5.7	6.3
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	9.0	9.5	8.1	10.4
当期純利益／営業収益(%)	6.6	7.4	6.5	8.6
ネット有利子負債／EBITDA倍率(倍)※3	4.2	4.1	3.9	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)※4	6.2	6.3	7.6	8.8
D/Eレシオ(倍)※5	1.6	1.5	1.4	1.3
自己資本比率(%)	28.1	29.4	30.1	31.4
総還元性向(%)	31.8	29.3	32.3	33.0
その他				
減価償却費	¥346,808	¥348,042	¥353,251	¥359,515
設備投資額※6	480,717	525,708	522,127	541,949
支払利息	95,312	88,279	81,962	76,332

※1 2017年度から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。
また、2021年度からJR広告業のセグメントを運輸事業から流通・サービス事業に変更しています。
※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 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

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
	¥2,880,802	¥2,950,157	¥3,002,043	¥2,946,639	¥ 1,764,585	¥ 1,978,967	¥2,405,538
	2,414,492	2,468,861	2,517,182	2,565,798	2,284,943	2,132,906	2,264,909
	466,310	481,296	484,861	380,841	△ 520,358	△ 153,939	140,629
	277,925	288,957	295,216	198,429	△ 577,900	△ 94,949	99,232
	293,471	300,647	295,928	173,329	△ 565,771	△ 100,543	96,459
	¥1,989,839	¥2,017,877	¥2,038,195	¥1,994,523	¥1,095,730	¥1,277,036	¥1,618,552
	502,414	514,963	521,878	502,075	318,076	278,186	327,860
	326,312	340,144	349,014	348,521	271,248	352,672	382,217
	62,237	77,173	92,956	101,520	79,531	71,073	76,909
	2,880,802	2,950,157	3,002,043	2,946,639	1,764,585	1,978,967	2,405,538
	¥334,215	¥340,413	¥341,946	¥250,576	¥△ 548,529	¥△ 285,346	¥△ 24,097
	36,842	38,998	39,231	34,387	2,612	14,116	35,282
	80,362	80,986	81,421	74,603	15,156	107,807	111,577
	16,578	22,589	23,807	23,877	14,761	11,642	17,222
	△ 1,687	△ 1,690	△ 1,544	△ 2,602	△ 4,358	△ 2,158	645
	466,310	481,296	484,861	380,841	△ 520,358	△ 153,939	140,629
	¥7,911,115	¥8,147,676	¥8,359,676	¥8,537,060	¥8,916,420	¥9,091,425	¥9,351,900
	3,211,074	3,179,660	3,163,731	3,312,344	4,350,250	4,703,739	4,774,887
	2,653,419	2,859,330	3,067,174	3,146,196	2,535,027	2,394,928	2,473,251
	¥ 652,907	¥ 704,194	¥ 663,801	¥ 548,693	¥△ 189,968	¥ 190,507	¥ 581,756
	△ 557,539	△ 541,857	△ 594,426	△ 701,601	△ 749,397	△ 526,358	△565,511
	△ 116,280	△ 135,100	△ 120,693	43,410	983,386	304,642	26,831
							円
	¥ 714	¥ 749	¥ 773	¥ 525	¥△ 1,532	¥△ 252	¥ 263
	6,826	7,427	8,047	8,340	6,720	6,349	6,567
	130	140	150	165	100	100	100
	1.4	1.3	1.3	1.0	1.2	1.1	1.1
	5.9	6.0	5.9	4.5	△6.0	△1.7	1.5
	10.9	10.5	10.0	6.4	△20.3	△3.9	4.1
	9.6	9.8	9.8	6.7	△32.7	△4.8	4.1
	3.5	3.4	3.4	4.2	—	19.0	8.6
	9.2	10.9	10.5	9.0	—	3.1	9.4
	1.2	1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9
	33.5	35.1	36.7	36.9	28.4	26.3	26.4
	32.6	32.9	32.9	31.4	—	—	38.0
							百万円
	¥364,129	¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828	¥392,626	¥389,885
	506,727	550,478	629,925	740,648	692,250	520,018	554,714
	70,258	64,733	62,545	60,786	60,663	62,158	63,755

※4 インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業活動によるキャッシュ・フロー／利息の支払額
※5 D/Eレシオ＝有利子負債／自己資本
※6 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。
※7 INTEGRATED REPORT(英語版)に合わせて、百万円未満の金額を四捨五入するなどの端数調整をして表示しています。

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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	171,194	215,193
受取手形、売掛金及び契約資産	503,581	568,880
未収運賃	53,246	66,104
有価証券	100	－
販売用不動産	18,006	45,177
棚卸資産	94,213	90,491
その他	69,459	70,044
貸倒引当金	△ 2,802	△3,105
流動資産合計	907,001	1,052,784
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	3,861,442	3,856,298
機械装置及び運搬具（純額）	747,230	712,443
土地	2,164,997	2,185,869
建設仮勘定	334,610	399,205
その他（純額）	69,575	60,744
有形固定資産合計	7,177,855	7,214,561
無形固定資産	169,970	198,805
投資その他の資産		
投資有価証券	301,490	357,341
長期貸付金	1,987	2,437
繰延税金資産	442,562	432,011
退職給付に係る資産	803	961
その他	90,968	94,438
貸倒引当金	△ 1,214	△1,442
投資その他の資産合計	836,597	885,747
固定資産合計	8,184,423	8,299,114
資産合計	9,091,424	9,351,899

	百万円	
	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	47,876	44,250
短期借入金	202,249	150,000
1年内償還予定の社債	111,000	214,999
1年以内に支払う鉄道施設購入長期未払金	3,806	4,065
未払金	422,653	493,162
未払消費税等	34,654	43,960
未払法人税等	10,938	16,186
預り連絡運賃	27,847	36,314
前受運賃	69,598	78,047
賞与引当金	52,715	59,905
災害損失引当金	22,465	12,349
一部線区移管引当金	128	－
その他	682,624	379,009
流動負債合計	1,688,558	1,532,252
固定負債		
社債	2,431,665	2,760,870
長期借入金	1,309,950	1,333,950
鉄道施設購入長期未払金	315,067	311,001
繰延税金負債	2,309	2,367
新幹線鉄道大規模改修引当金	144,000	168,000
災害損失引当金	2,591	2,024
退職給付に係る負債	465,346	445,843
その他	313,823	297,875
固定負債合計	4,984,754	5,321,933
負債合計	6,673,313	6,854,186
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,411	96,445
利益剰余金	2,047,407	2,132,049
自己株式	△ 5,563	△8,913
株主資本合計	2,338,255	2,419,581
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	47,830	43,302
繰延ヘッジ損益	2,464	2,548
土地再評価差額金	△256	△35
為替換算調整勘定	257	284
退職給付に係る調整累計額	6,377	7,570
その他の包括利益累計額合計	56,672	53,670
非支配株主持分	23,182	24,462
純資産合計	2,418,110	2,497,713
負債純資産合計	9,091,424	9,351,899

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 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1 日 至 2023年3月31日)
連結損益計算書		
営業収益	1,978,967	2,405,538
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,596,068	1,687,833
販売費及び一般管理費	536,836	577,075
営業費合計	2,132,905	2,264,909
営業利益又は営業損失(△)	△ 153,938	140,628
営業外収益		
受取利息	149	93
受取配当金	9,651	4,861
物品売却益	1,416	1,331
受取保険金及び配当金	6,559	5,481
持分法による投資利益	12,015	23,322
雑収入	14,446	6,996
営業外収益合計	44,239	42,086
営業外費用		
支払利息	62,158	63,754
物品売却損	168	203
雑支出	7,476	7,846
営業外費用合計	69,802	71,804
経常利益又は経常損失(△)	△ 179,501	110,910
特別利益		
固定資産売却益	6,498	4,790
投資有価証券売却益	20,651	9,861
工事負担金等受入額	20,784	40,925
受取補償金	4,944	27,595
その他	11,238	10,040
特別利益合計	64,117	93,213
特別損失		
固定資産売却損	166	327
固定資産除却損	2,452	2,484
工事負担金等圧縮額	15,269	36,331
減損損失	9,652	19,063
その他	37,577	17,541
特別損失合計	65,118	75,749
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	△ 180,502	128,375
法人税、住民税及び事業税	12,527	14,666
法人税等調整額	△ 98,505	13,163
法人税等合計	△ 85,977	27,830
当期純利益又は当期純損失(△)	△ 94,525	100,545
非支配株主に帰属する当期純利益	423	1,312
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(△)	△ 94,948	99,232
	前連結会計年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1 日 至 2023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(△)	△ 94,525	100,545
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 5,650	△5,684
繰延ヘッジ損益	326	48
為替換算調整勘定	257	26
退職給付に係る調整額	△ 783	1,262
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 167	261
その他の包括利益合計	△ 6,017	△4,085
包括利益	△ 100,543	96,459
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 100,972	95,139
非支配株主に係る包括利益	429	1,320

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

	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
2021年4月1日現在の残高	200,000	96,522	2,181,570	△ 5,553	2,472,539
会計方針の変更による累積的影響額			△ 1,228		△ 1,228
会計方針の変更を反映した当期首残高	200,000	96,522	2,180,341	△ 5,553	2,471,311
当期変動額					
剰余金の配当			△ 37,760		△ 37,760
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 94,948		△ 94,948
合併による増減		△ 13	666		653
自己株式の取得				△ 10	△ 10
自己株式の処分			△ 0	0	0
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					－
連結範囲の変動			△ 715		△ 715
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		△ 98			△ 98
連結子会社株式の取得による持分の増減					－
土地再評価差額金の取崩			△ 176		△ 176
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	△ 111	△ 132,933	△ 10	△ 133,055
2022年3月31日現在の残高	200,000	96,411	2,047,407	△ 5,563	2,338,255
会計方針の変更による累積的影響額					－
会計方針の変更を反映した当期首残高	200,000	96,411	2,047,407	△ 5,563	2,338,255
当期変動額					
剰余金の配当			△ 37,759		△ 37,759
親会社株主に帰属する当期純利益			99,232		99,232
合併による増減			873		873
自己株式の取得				△ 1,139	△ 1,139
自己株式の処分					－
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				△ 2,210	△ 2,210
連結範囲の変動					－
持分法の適用範囲の変動			22,198		22,198
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		34			34
土地再評価差額金の取崩			96		96
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	－	34	84,641	△ 3,350	81,326
2023年3月31日現在の残高	200,000	96,445	2,132,049	△ 8,913	2,419,581

	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
2021年4月1日現在の残高	54,322	2,137	△ 433	△ 25	6,486	62,487	22,334	2,557,361
会計方針の変更による累積的影響額								△ 1,228
会計方針の変更を反映した当期首残高	54,322	2,137	△ 433	△ 25	6,486	62,487	22,334	2,556,132
当期変動額								
剰余金の配当								△ 37,760
親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△ 94,948
合併による増減								653
自己株式の取得								△ 10
自己株式の処分								0
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								－
連結範囲の変動								△ 715
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								△ 98
連結子会社株式の取得による持分の増減								－
土地再評価差額金の取崩								△ 176
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 6,491	326	176	282	△ 108	△ 5,814	848	△ 4,966
当期変動額合計	△ 6,491	326	176	282	△ 108	△ 5,814	848	△ 138,021
2022年3月31日現在の残高	47,830	2,464	△ 256	257	6,377	56,672	23,182	2,418,110
会計方針の変更による累積的影響額								－
会計方針の変更を反映した当期首残高	47,830	2,464	△ 256	257	6,377	56,672	23,182	2,418,110
当期変動額								
剰余金の配当								△ 37,759
親会社株主に帰属する当期純利益								99,232
合併による増減								873
自己株式の取得								△ 1,139
自己株式の処分								－
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								△ 2,210
連結範囲の変動								－
持分法の適用範囲の変動								22,198
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								34
土地再評価差額金の取崩								96
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 4,527	84	221	26	1,192	△ 3,002	1,279	△ 1,723
当期変動額合計	△ 4,527	84	221	26	1,192	△ 3,002	1,279	79,602
2023年3月31日現在の残高	43,302	2,548	△ 35	284	7,570	53,670	24,462	2,497,713

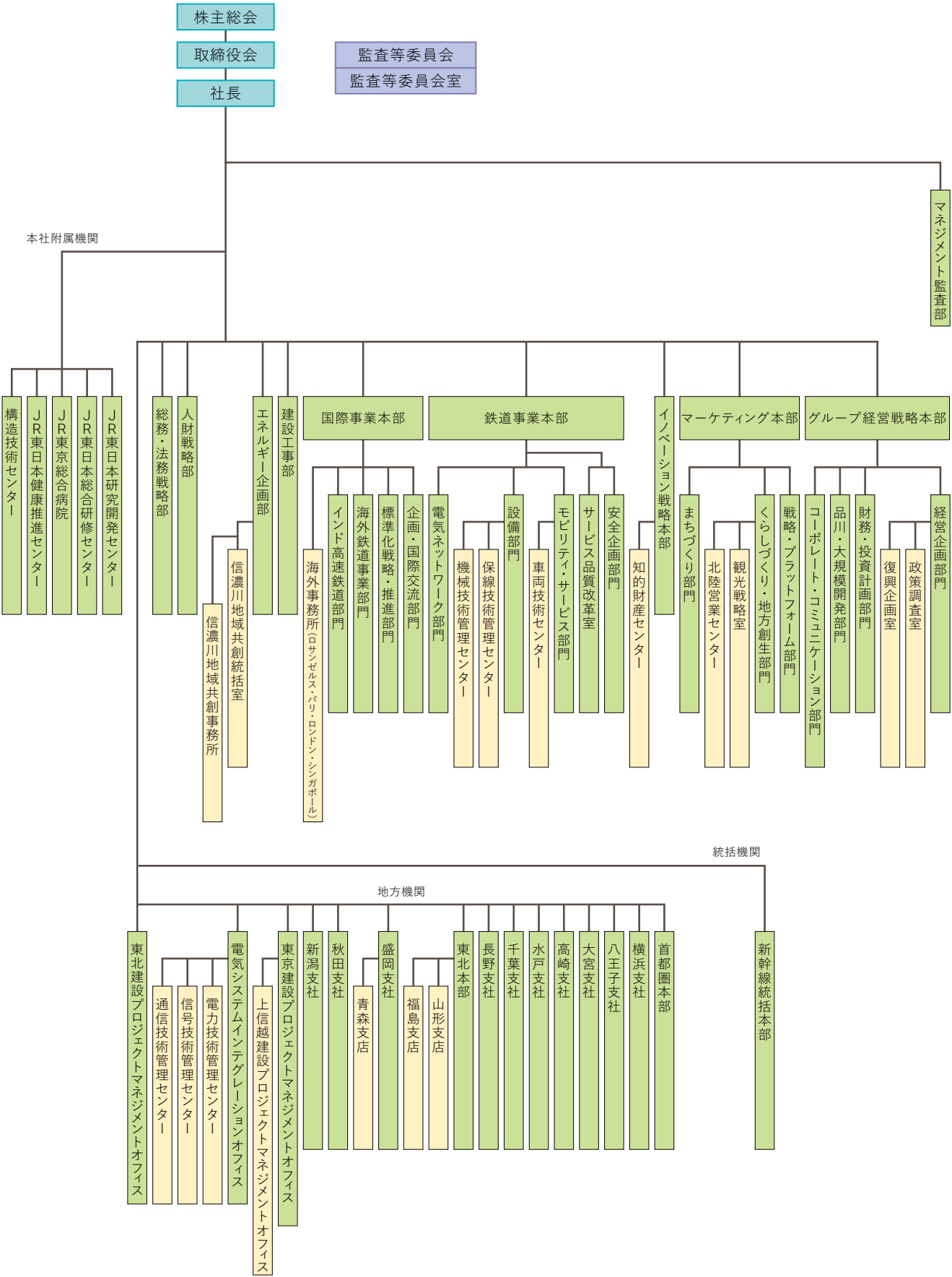
連結キャッシュ・フロー計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	前連結会計年度 (自 2021年4月 1 日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月 1 日 至 2023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又は 税金等調整前当期純損失(△)	△ 180,502	128,375
減価償却費	392,626	389,885
減損損失	9,652	19,063
長期前払費用償却額	11,279	10,623
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)	△ 17,594	△17,915
受取利息及び受取配当金	△ 9,800	△4,955
支払利息	62,158	63,754
工事負担金等受入額	△ 20,784	△40,925
受取補償金	△ 4,944	△27,595
固定資産除却損	32,089	34,633
固定資産圧縮損	15,269	36,331
売上債権の増減額(△は増加)	△ 43,868	△57,767
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 27,555	72,464
その他	21,660	△7,246
小計	263,685	622,725
利息及び配当金の受取額	11,821	7,512
利息の支払額	△ 61,426	△62,008
災害に伴う保険金の受取額	6,000	4,534
災害損失の支払額	△ 8,948	△10,275
補償金の受取額	4,944	27,595
一部線区移管に係る支払額	△ 1,156	△142
法人税等の支払額	△ 24,413	△8,186
営業活動によるキャッシュ・フロー	190,506	581,755
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	△ 583,055	△555,583
有形及び無形固定資産の売却による収入	8,108	6,409
工事負担金等受入による収入	34,481	12,528
投資有価証券の取得による支出	△ 10,247	△36,394
投資有価証券の売却による収入	40,158	21,958
その他	△ 15,804	△14,430
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 526,358	△565,511
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)	△ 239,250	△60,749
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△ 85,000	△330,000
長期借入れによる収入	298,650	174,500
長期借入金の返済による支出	△ 139,392	△142,000
社債の発行による収入	612,302	544,151
社債の償還による支出	△ 90,000	△111,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 4,215	△3,806
配当金の支払額	△ 37,760	△37,759
その他	△ 10,691	△6,504
財務活動によるキャッシュ・フロー	304,642	26,830
現金及び現金同等物に係る換算差額	282	124
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 30,926	43,200
現金及び現金同等物の期首残高	197,960	171,023
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	3,299	—
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	689	776
現金及び現金同等物の期末残高	171,023	215,000

会社組織図

2023年6月22日現在



会社データ

2023年3月31日現在

資本金

2,000億円

長期格付け

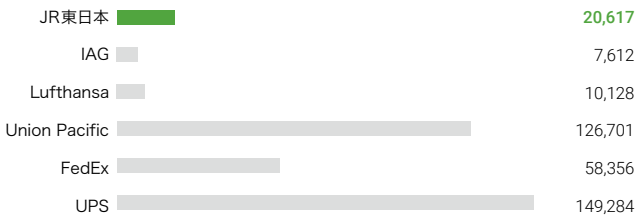
格付投資情報センター（R&I）：AA+
スタンダード&プアーズ（S&P）：A+
ムーディーズ：A1

時価総額比較

海外

株式時価総額

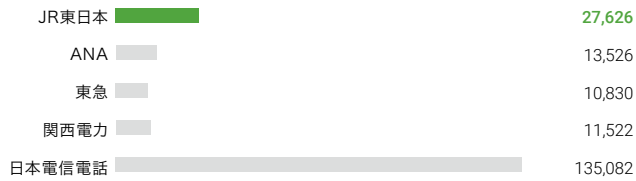
百万ドル



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

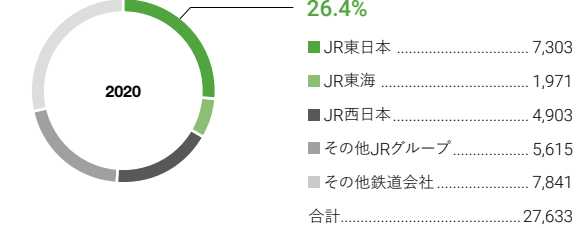


国内鉄道事業

国内鉄道の割合

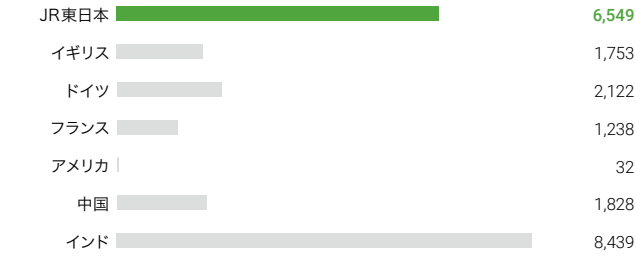
営業キロ

km



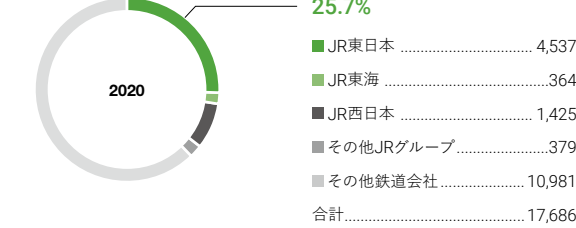
輸送人員

百万人



輸送人員

百万人



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

株式メモ

2023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

301,545名

上場証券取引所

東京証券取引所プライム市場

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

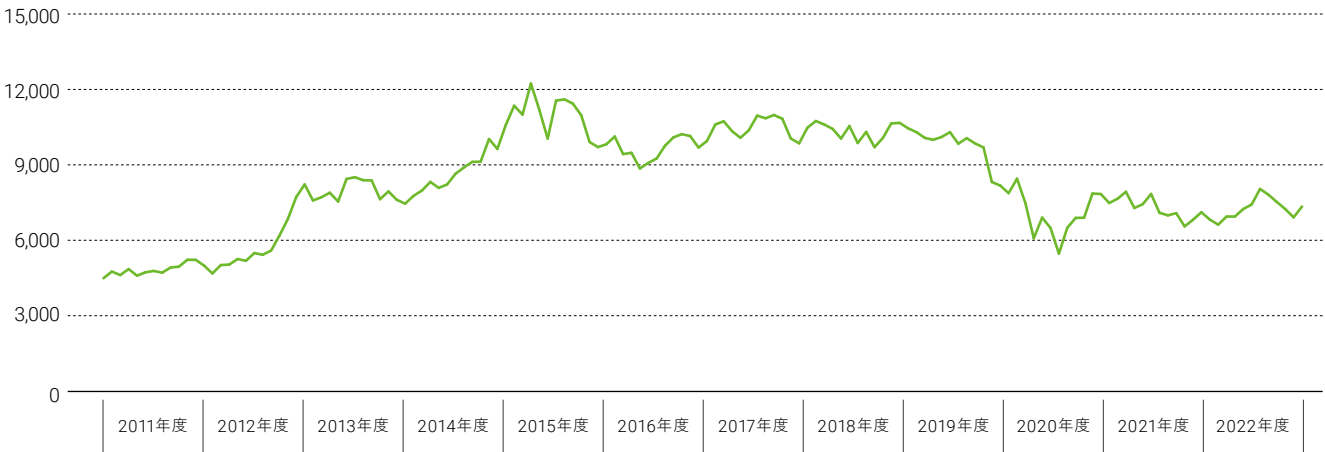
大株主

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)	50,281,600	13.32
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,324,900	4.06
JR東日本社員持株会	13,266,907	3.51
株式会社みずほ銀行	13,000,000	3.44
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
株式会社三井住友銀行	6,845,000	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT- TREATY 505234	6,324,644	1.67
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,000,000	1.32
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,821,995	1.28

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式334,494株を除いて算出しています。

株価

円



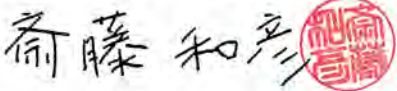
第三者保証報告書



独立した第三者保証報告書

2023 年 8 月 22 日

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 深澤 祐二 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目 9 番 7 号
代表取締役 

当社は、東日本旅客鉄道株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した JR 東日本グループレポート 2023(以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2022 年 4 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までを対象とした☆マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内 2 事業所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

以 上

122 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023