



JR東日本グループレポート

INTEGRATED REPORT 2024



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様の信頼に応えます。
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。

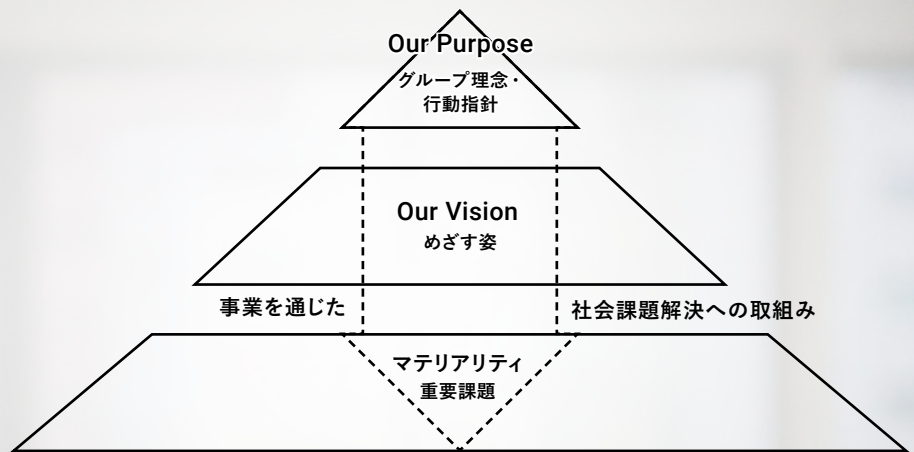
[行動指針]

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・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、資源循環社会及び生物多様性の実現をめざした取り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(P.23)

目次・編集方針

イントロダクション

- 1 グループ理念、行動指針、めざす姿
- 2 マテリアリティ
- 3 目次・編集方針
- 5 カバーストーリー

トップメッセージ

- 11 トップメッセージ(●)

JR東日本グループの価値創造

- 19 積み上げてきた資本と強み(●)
- 21 価値創造モデル(●)
- 23 サステナビリティ戦略(●)
- 25 グループ経営ビジョン「変革2027」(●)
- 27 財務・投資戦略(●)

成長戦略

- 33 JR東日本グループの事業セグメント(●)
- 35 運輸事業(●)
- 39 流通・サービス事業
- 43 不動産・ホテル事業
- 47 その他
- 51 人材戦略
- 53 DX・知的財産戦略

サステナビリティ

- 55 サステナビリティの取組み(●)
- 57 安全安心なインフラを社会のために(●)
- 72 活力ある社会のために
- 77 豊かな地球環境のために
- 89 新たな技術とサービスを社会のために
(イノベーション)(●)
- 91 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)(●)
- 98 経営の信頼を高めるために(●)

コーポレート・ガバナンス

- 103 コーポレート・ガバナンス(●)

社外取締役座談会

- 109 社外取締役座談会

データ

- 113 非財務情報ハイライト
- 114 第三者保証報告書
- 115 11ヵ年財務サマリー
- 117 財務諸表
- 122 会社組織図
- 123 会社データ
- 124 株式メモ

※ 目次のうち(●)の付いた項目は、JR東日本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。

編集方針～発行にあたって



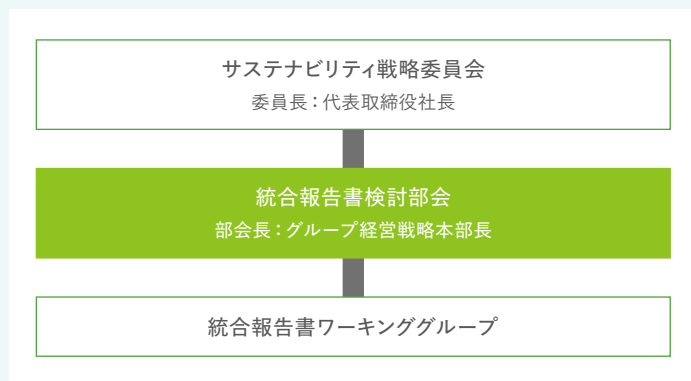
執行役員
グループ経営戦略本部
経営企画部門長
松本 雄一

JR東日本グループは、安全を経営のトッププライオリティと位置付け、「究極の安全」を追求することで高めてきた「お客さま・地域の皆さま」からの信頼を基盤に、モビリティと生活ソリューションの二軸経営で成長をめざしています。事業活動が生み出す経済価値と社会的価値により「株主・投資家の皆さま」のご期待にしっかりと応えするとともに、働きがいを出することで「社員・家族」の幸福の実現につなげてまいります。さらに、成果をJR東日本グループの「将来の成長」にも振り向けることで、すべての人の心豊かな生活の実現と持続可能な成長を図る「四方よし」の志の高い企業グループをめざしています。

「JR東日本グループレポート2024」では、新社長のトップメッセージ、ガバナンスに関する社外取締役座談会に加えて、変革の主役である社員が「融合と連携」を深めることでつくり出した価値をインタビュー形式で数多く掲載しました。全体を通じてお伝えしたい内容をコンパクトにまとめたカバーストーリー、グループの強みと価値創造のストーリー、各セグメント・ビジネスの戦略・KPI・重点施策、成長の基盤となる各戦略など、2023年度版に寄せられた数々のご意見を取り込み、読み手の皆さまにJR東日本グループをより深く知っていただけるよう、さまざまな工夫を凝らした構成としています。鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」も兼ね、安全に対する取組みを丁寧に記載していることも、大きな特徴です。このように、企業価値の向上と社会課題の解決の好循環を生み出すためにグループ一丸となって取り組んでいる状況を、読み手の皆さまにお届けすべく制作いたしました。

本レポートが大勢の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となれば幸いに存じます。

制作体制



制作にあたっては、サステナビリティ戦略委員会(P.23)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、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[IFRS財団]
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

2023年4月1日～2024年3月31日
(実績データに関しては、2023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(72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(67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/e/aboutus/>

表紙の写真について

(上から)

1. CoCoLo新潟
2. 山形新幹線用新型車両E8系
3. TAKANAWA GATEWAY CITY 文化創造棟(仮称)イメージ
4. 秋田県 西目西ノ沢風力発電所
5. 群馬県「四万ふるさとの森づくり」植樹

鉄道の再生・復権

安全性とサービス品質の向上

1987年、国鉄の分割民営化によりJR東日本は誕生しました。

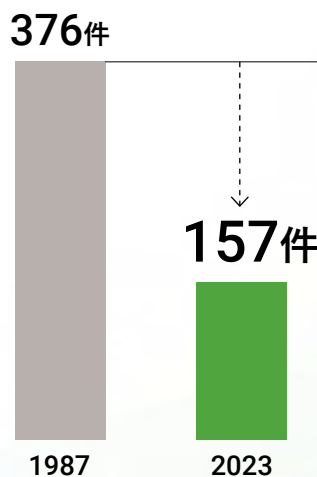
国鉄改革以降、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。

安全を経営のトッププライオリティに位置付け、過去の事故を教訓として、安全投資や技術開発のほか、社員のたゆまぬ努力により安全性を向上してきました。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の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。



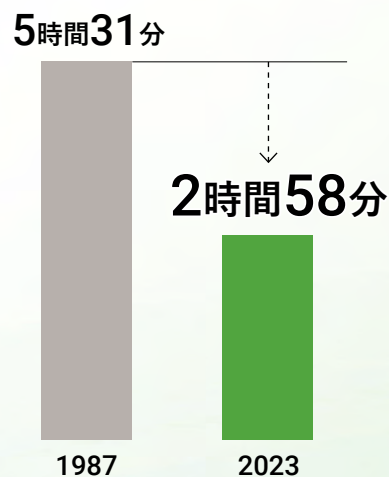
鉄道運転事故発生件数

約**58%減少**



東京～新青森(青森)到達時分

153分短縮



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
執務の厳正から始まり、
不断の修繕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
一致協力しなければならぬ。
- 五 疑わしいときはあわてず、自ら考えて、
最も安全と認められるみちを
採らなければならない。



東日本大震災で被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。





モビリティと 生活ソリューションの 二軸での経営

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。

幅広い事業それぞれが成長するだけでなく、グループ全体の事業や仕事における「融合と連携」で新たな価値を創造しグループとしての総合力を発揮します。



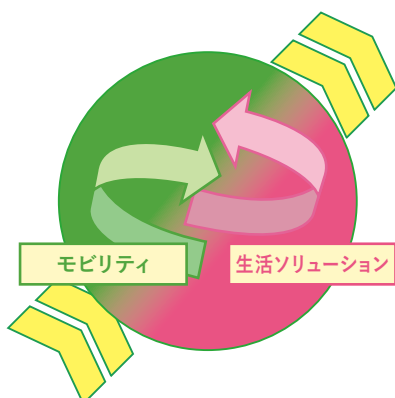
NewDays・KIOSK店舗



Suica利用可能箇所



651店舗 約5,000駅 約190万店舗



モビリティを時代の先端を行く技術サービス事業として安定・成長させるだけでなく、生活ソリューションを成長のエンジンとして伸ばし、モビリティと生活ソリューションの二軸でサステナブルに成長する経営体質を構築します。

すべての人の 心豊かな生活の実現と 持続可能な成長を図る 「四方良し」の 志の高い企業グループ

JR東日本グループは、モビリティと生活ソリューションの2つの軸で経営を支え、事業を通じた社会課題の解決に取り組むことで、サステナブルな成長を実現します。

事業活動で得られた利益を、お客さま・地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、社員・家族に還元するとともに、グループの成長に振り向ける“創造と成長のサイクル”を回し、「四方良し」の志の高い企業グループをめざしています。

JR東日本グループの 成長と発展



トップメッセージ

**「安全」を経営のトッププライオリティに位置付け、
「究極の安全」を追求することで培った
ステークホルダーの皆さまからの信頼を基盤に、
ESG経営による社会課題の解決と
お客さま・地域の皆さまの心の豊かさを増進する
新たな価値創造をめざしてまいります。**

社長就任にあたって

グループの事業全体を見渡せるポジションを
長く務めたことで身に付けた知見や視座を強みに、
新しいJR東日本グループを創っていきます。

私は、2024年4月1日付でJR東日本の代表取締役社長に就任しました。JR発足後に採用された社員としては初の社長就任となります。1989年に事務系採用として入社、上野駅、新宿駅など鉄道の現場で勤務し、その後は人事関係業務を長く経験しました。また、経営企画や投資計画にも携わり、現在のグループ経営ビジョン「変革2027」を策定する際には、経営企画部長として関わりました。直近ではマーケティング本部長に就き、生活ソリューションの成長戦略の策定と実行を担当してきました。経営企画あるいは人事といった、グループの事業全体を見渡せるポジションに長くいたことで身に付けた知見や、中長期的な経営環境の変化を踏まえてビジネスを見るという視座は、今後、社長として経営の舵取りをしていくうえで強みとなるものと考えています。また、マーケティング本部長として、幅広くお客さまの日々の生活と接点を持つ生活ソリューションの事業に携わり、新たなチャレンジにより生活サービスやIT・Suicaサービスを大きく伸ばそうと取り組んだことは、

Suica経済圏を構築するための知見や視座をつくるのに役立っていると思います。

経営に対する基本的な考え方として、グループの「すべての成長基盤は社員である」ということと、「健全経営」を着実に進めていかなければならないという想いを強く持っています。

私は、JR東日本グループの成長の原動力は「社員」であると考えています。人事の仕事を長く続けてきた中で、常に社員の働きがいと成長を考えてきました。社員の成長がグループ全体の発展にいかにつながっていくかということを目の当たりにしてきたことによる想いです。グループ社員一人ひとりが主役です。事業活動を通して社会課題を解決し続ける企業グループを社員と一緒に創りたいと考えています。そのためには、社員が活躍できるしくみや組織づくり、フィールドや仕事づくりを実行することが必要です。社員と経営の新たなエンゲージメントを創出していくことが、社長としての私の大きな役割だと心得ています。また、国鉄改革を経て発足した会社として、そこから受け継いできた「安全第一」「自主自立」「お客さま第一」をしっかり守らなければならない、これは脈々と受け継がれてきたDNAであり、私自身の血となり肉となっています。

代表取締役社長
喜勢 陽一



JR東日本グループの価値創造

お客さま・地域の皆さまからの信頼を基盤に、
「ヒト起点」での幅広い事業を展開し、
「すべての人の心豊かな生活」を実現していきます。

JR東日本グループの存在意義とは、マクロ的に見れば、日本の経済活動を支えているインフラを有しているということです。また、ミクロ的に見れば、お客さま・地域の皆さまの日々の生活を支えているということです。グループ経営ビジョン「変革2027」において、私たちの事業を展開する重要なステージとして、「都市を快適に」「世界を舞台に」と並んで、「地方を豊かに」を掲げています。東京など都市圏の利便性をさらに高めバリューを向上することはもちろん重要な課題ですが、元氣な地方コミュニティが国内各地にあって、それぞれを私たちの輸送をはじめとした重層的なネットワークで結び付けていくことが、私たちの成長の基盤になります。その意味で、地方の問題にしっかりと向き合うことができる企業グループであることも私たちの存在価値だと思います。今後はDXをさらに加速させ、お客さまとのさまざまな接点をさらに拡大していくことが私たちに求められていることであり、成長のマイルストーンとなっていくと確信しています。

私たちは、鉄道事業者として「安全」を経営のトッププライオリティに置いています。「究極の安全」を追求していくことで培ったお客さま・地域の皆さまからの信頼を基盤に、さまざまな価値を提供していくことも大きなミッションです。「信頼」「社員」そして「ネットワーク」の3つを強みとして、私たちは日々の業務に邁進していきます。

鉄道で培った「信頼」、どのような企業にも負けることのない、お客さま・地域の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの「信頼」を基盤に、「鉄道インフラ起点」ではなく「ヒト起点」で、輸送、生活サービス、IT・Suicaの事業間、グループ企業間、地方自治体や社外の企業との間など、さまざまなフェーズでの「融合と連携」をさらに深化させ幅広い事業を展開していきます。そして、グループの総合力を発揮することで、「すべての人の心豊かな生活」の実現に向けて事業を展開し、それをグループの成長に結び付けていきます。

また、「変革2027」ではグループで働くすべての社員を構造改革の「主役」と位置付けています。「人的資本経営」という狭い枠にはめることなく、社員一人ひとりの成長をグループ全体の成長に重ね合わせていくためには、社員が外に向かって開かれたマインドを持つことが重要だと考えています。「内なるグローバル化」により、社員が持つ高いポテンシャルをさまざまなビジネス

展開の中で発揮できるようにしていきたいと思います。

そして「ネットワーク」は、人の移動だけではなく、物の移動、情報の移動などを含み、重層的に形成されるものです。人口減少・少子高齢化という社会の構造変化の只中であって、こうしたリアルで重層的なネットワークに、日々進化するデジタルを掛け合わせることで、エキナカなどこれまで強みとしてきたJR東日本グループのリアルなアセットをビジネスの強みとして再構築していくこと、これは私自身のミッションであると考えています。

2023年度業績の振り返り

「変革2027」の実現に向けてグループ一体で
取り組んだ結果、グループ全体で増収増益、
営業収益は3期連続の増収を達成しました。

ここで、2023年度の業績を振り返ります。当年度は、「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードに、平日限定のおトクな商品「旅せよ平日！JR東日本たびキュン♥早割パス」をはじめとするさまざまな需要喚起策に加え、インバウンド施策のさらなる拡充や、訪日外国人旅行者向け鉄道パスの価格改定など、お客さまの流動促進と収益の拡大に取り組みました。また、(株)JR東日本スマートロジスティクス設立、不動産事業の戦略的展開など、生活ソリューションにつながる事業の拡大によるビジネスポートフォリオ変革に向けた施策を展開しました。このように、「変革2027」の実現に向けてグループ社員一丸となって取り組んだ結果、鉄道の利用増やエキナカ店舗、ホテル、ショッピングセンターの売上増により、グループ全体で増収増益、営業収益は3期連続の増収を達成することができました。セグメント別では、運輸事業、流通・サービス事業、その他は増収増益となり、不動産・ホテル事業は増収減益でしたが、不動産販売事業を除いたベースでは増収増益となりました。

ビジョン達成に向けた成長戦略

順調な鉄道事業の進捗に加え、
「JRE BANK」の営業開始に伴う金融事業、
「TAKANAWA GATEWAY CITY」を中核とする
不動産事業が着実に進捗しています。

「変革2027」を策定した2018年当時から、既に人口減少によるマーケットの変化と少子高齢化等の人口



構造の変化、そして人手不足の時代の到来は、経営環境の変化として織り込んでいました。さらに、お客さまのライフスタイルの変化など、さまざまな経営構造の変化を見通して、10年間という長期スパンで策定したビジョンです。イラストで描いたこれまでの延長線上でない世界を、「変革の主演」であるグループ社員の新たなチャレンジにより実現していこうという構想です。

鉄道事業においては、10年間の前半で、CBM(状態基準保全)やドローンを活用したスマートメンテナンス、鉄道のワンマン化などを着実に進めた結果、筋肉質な事業構造ができ上がりつつあると実感しています。また、仕込んできたいくつかのプロジェクトが、10年間の後半で花開きます。2025年春の中央快速線へのグリーン車導入は、860億円の投資に対して年間80億円の収益を見込んでいます。2023年度までに青森、岩手、秋田、山形へ拡大してきたSuicaご利用エリアも、2024年度末に長野県内でさらなる拡大を予定しており、着実に利便性を向上させています。加えて、2023年6月に着工した羽田空港アクセス線(仮称)は2031年度に開業の予定です。自動運転なども、順次、実現していく計画です。

Suica・金融ビジネスでは、2024年5月に「JRE BANK」が営業を開始し、えきねっとやモバイル Suicaなどの各種サービスのID統合も2027年度までに完了する計画です。鉄道のきっぷのクラウド化も2027年度末をめざして進めており、Suicaアプリ(仮称)によるこれらのサービスの統合も2028年度に実現する見通しです。

今後の成長の大きなエンジンとなる不動産事業においては、含み益を収益化していくため、JR東日本不動産投資顧問(株)に続き、2024年7月にはJR東日本不動産(株)を立ち上げ、さらに回転型ビジネスの拡大を図っており、2027年度には全体として4,000億円を超える規模のファンドビジネスに育成していく考えです。

もう一つ、すべての事業に共通する重要な取組みとして、さまざまな企業やアカデミアとの包括的な連携を進めてきました。「変革2027」においてオープンイノベーションの推進を掲げており、「自前主義」から踏み出して、これからは社会の進んだ知見やノウハウ、技術を積極的に取り込んでいくため、数々の包括的な連携協定を結んできました。スタートアッププログラム採択企業の成果報告会であるDEMO DAYも10回目を迎え、さまざまなスタートアップ企業との協業も進んでいます。

そして、私たちが取り組む新たなサービスや価値創造のシンボリックな実例が「TAKANAWA GATEWAY

CITY」です。「100年先の心豊かな暮らしのための実験場」として、多くの企業やアカデミアと提携しています。具体的には、東京大学が学際的な「東京大学ゲートウェイキャンパス」を開設するほか、シンガポール国立大学とも提携、さらに感染症などの研究で世界的に権威のあるフランスの民間研究機関パスツール研究所と連携するなど、多様な知との掛け合わせにより、ここを新たなビジネス価値創造の拠点としていく計画です。ここから生まれるさまざまなアイデアを社会実装した成果を日本や世界各地に発信し、それがまたフィードバックされるという循環を生み出す街を実現していきたいと考えています。極めてエキサイティングな街になると思います。2025年3月に高輪ゲートウェイ駅前のツインタワー「THE LINKPILLAR 1」が開業し、2025年度中には「THE LINKPILLAR 2」やレジデンスなどが竣工する、非常に手応えのあるまちづくりが進んでいます。全体で6,000億円の投資に対し、年間で570億円の収益を見込んでいます。車両基地だった場所から約13ヘクタールの開発用地を生み出し、そのうち約10ヘクタールを開発する「TAKANAWA GATEWAY CITY」プロジェクトは、私たちにとって象徴的な意味合いを持っています。これまで、グループのアセットを十分にマネタイズできていなかったという反省があるからです。例えば「Beyond Stations構想」は、もっと駅の空間を活用することでさまざまな収益価値を創造していくというコンセプトです。既に地方の産業のマッチング拠点やオンライン併用のクリニックなど、物販や飲食に限らない「暮らしのプラットフォーム」となるビジネスの展開を始めています。このようにグループのアセットから新たに価値を創造し、最大限マネタイズしていくことは、グループの成長にとって大きな挑戦ではありますが、私は達成できると確信しています。

これまで述べてきた施策を着実に進めることで、「変

革2027」の数値目標の達成をめざします。ROAを4.0%程度とする目標や、ネット有利子負債／EBITDA倍率を中期的に5倍程度、長期的には3.5倍程度にする目標をしっかりと見据えて、グループ全体で力強く進んでいきます。

中長期視点に基づいた取組み

経営環境の変化を、構造改革を進め成長に転換していくチャンスと捉え、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営体制で、新しい価値の創造に挑戦していきます。

私たちは、かつて経験したことのない社会環境の変容に直面しています。人口減少や少子高齢化、それに伴う人手不足に加え、人材の流動化も加速しています。さらに、社会の価値観やライフスタイルの変化、生成AIなどの技術革新、そして地球規模の気候変動など、社会環境は加速度的に変化しています。このような経営環境の激変を、大きく構造改革を進め、成長に転換していくチャンスであると私は捉えています。少子高齢化ということであれば、新たにシニアマーケットを創造できるといった発想でマーケットインのビジネスを創うことができます。私たちのめざしているモビリティと生活ソリューションの二軸で成長をめざす体制は、まさに経営の構造改革と呼べるものです。

政府は訪日外国人旅行者数の目標として、2030年に6,000万人と掲げています。インバウンドのお客さまは、JR東日本グループの成長を支える大きな要素であることは間違いありません。この流れも含め、国内市場において、輸送、生活サービス、IT・Suicaの3つのサービスを融合し、「ヒト起点」の新しい利便性や価値の創造に挑戦していくことこそが、当社グループの成長ドライバーと考えています。新型コロナウイルス感染症によって、モビリティ軸に偏った経営体制の脆弱性が明らかになりましたので、生活ソリューションというもう一つの経営軸を拡大し、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営構造が当社グループのサステナブルな成長に必要であると考えています。

中長期的な視点に立って、今後も「安全」を経営のトッププライオリティとして、「究極の安全」を追求することには変わりはありません。「安全」こそが、絶対揺るがせてはいけない私たちの不変の使命です。安全の取組みに終わりはなく、日々の仕事の中で、常に安全レベルを高めていくこと、これが「究極の安全」という

言葉に込めた意味であり、間違いなく国鉄時代から現在も脈々と受け継がれているDNAです。これを基盤として、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営を早期に確立していかなければなりません。そのために、当社グループが展開するさまざまなビジネスの「融合と連携」をさらに進めつつ、サステナブルな成長をめざしていきます。

これまで私たちの事業は、専ら駅をご利用になるお客さまを対象としたサービスを展開してきました。これには、エキナカ、ショッピングセンター、オフィスなども含まれます。これらのサービスに磨きをかける一方、今後は鉄道のお客さまに限らずエキソにもビジネスの視野を拡大し、幅広いお客さまを対象としたビジネスを加速する必要があります。私は、「駅に当たり前のようにお客さまが集まる」ことを前提としたビジネスモデルの再構築を進めていかなければならないと考えています。

モビリティは、さまざまな先進的な技術や知見を積極的に導入するだけでなく、これまでの技術的蓄積から新たなビジネスを創出することによって、時代の先端に行く技術サービス事業に成長させていきます。私たちが築き上げてきた「信頼」というブランドを根底で支えているのは、安全で安定した輸送システムです。引き続きDXを推進し、人でなくてもできる業務は機械やシステムに置き換えていくことによって、生産性の高い事業として収益力の強化に努めます。さらに、鉄道事業はグループにとってもリアルなタッチポイントを持つという点で非常に大きな意味を持っており、他の企業にはないグループ全体の成長に寄与する競争力をつくるベースになると考えています。モビリティは安定と成長により、サステナブルな事業運営を行っていきます。

また、生活ソリューションは中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」でお示したように、新たなビジネス戦略により利益拡大をめざしていきます。未来を見据え、顧客データなどの情報を踏まえたマーケットインの事業戦略によって既存ビジネスの成長力をさらに高めるとともに、「移動の目的(地)づくり」「DXによる個客接点の強化」を柱として、新たな強みをリデザインしていきます。Suicaの進化によってデジタルのプラットフォームを立ち上げ、グループで展開しているさまざまな事業を「JRE POINT」をハブにして結び付けていくことによって「Suica経済圏」を創造することなどに経営資源を集中的に投下し、今後10年で利益倍増をめざしていきます。

2024年度の取組み

経営のモードをコロナ禍の守勢から攻めに転ずる年。
輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの
強みを活かした「融合と連携」によりシナジーを発揮し、
これまでにない新たな価値創造をめざしています。

2024年度は、ポストコロナの経済が本格稼働し、社内では国鉄採用世代が定年退職を迎え、世代交代する大きな節目の年となります。現在の社会経済の大きな変容を、これまで事業全般にわたって取り組んできた構造改革をさらに加速させる好機と捉え、新たな成長戦略を描き果敢に推進することで、新しい時代を切り拓いていく年としたいと考えています。2024年度から連結キャッシュ・フロー経営に向けた新たなマネジメントのしくみとして、4つのセグメント・14のビジネス、成長の基盤となる人材、DX・知的財産、財務・投資、ESGのそれぞれに対して戦略とKPIを定めました。これに基づいて、グループ社員が「融合と連携」により価値創造に取り組み、キャッシュ・フロー（経済価値）の最大化をめざすとともに、事業活動を通じた社会的な課題の解決（社会的価値）に貢献します。

2024年度の具体的な施策として、モビリティにおいては、引き続きワンマン運転の拡大やDXによるメンテナンス業務の効率化などを推進するほか、インバウンドを含めたお客さまの観光流動を創造、中央快速線グリーン車導入や羽田空港アクセス線（仮称）に向けた成長投資も進めていきます。また、2024年4月には収入原価算定要領が一部改正されましたので、これに基づき収入・原価を精査し、条件を満たせば、速やかに国

土交通省へ運賃改定の認可申請を行いたいと考えています。10月からはオフピーク定期券の値下げによりさらなる普及を図ります。

ローカル線についても、継続して地域との対話を進めます。輸送密度1日4,000人未満の路線の割合は、会社発足時は在来線全体の約3割でしたが、人口減少や自動車利用のシフトが続く、2022年度時点で約5割に達しています。地方交通線については、今後、人口減少等により、ますます経営環境が厳しくなると想定されます。大勢のお客さまを安全かつ安定的な輸送サービスで目的地までお運びするという鉄道の特性を発揮できない状況で、今後どのようにサステナブルな形で地域の足を維持するかは、極めて重要な課題と認識しています。当社グループとしては、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進める一方で、沿線の皆さまにもご理解、ご協力をいただきながら、地域と一緒に「持続可能な交通体系のあり方」を検討していく考えです。さらに、持続可能な交通体系の構築とともに、観光や生活サービス、SuicaやMaaSなどさまざまな事業で地域と向き合うことも重要です。何度でも訪れていただくために観光素材を磨き上げ、そのエリアのファンづくりにより、地域の関係人口を増やすとともに、農業や漁業、地域ならではの地産品販売など、地域のあらゆる産業振興にも取り組んでいます。高速輸送ネットワークを活用した列車荷物輸送「はこビュン」により、地域の産業を首都圏のマーケットに結び付けるなど、さまざまな産業と連携した地域づくりを担っています。今後もグループ全体で地域の課題に向き合っていきます。

生活ソリューションにおいては、私たちの今後の成長を生み出す事業として、不動産ビジネスに注力していきます。開発の推進による収益不動産の拡大や既存ショッピングセンター等の運営力の強化を図るとともに、ファンド事業を通じた回転型ビジネスによる資金効率や利回りの向上に取り組めます。新たな開発について、2024年度は、新業態のショップなど28店を揃える新宿駅エキナカ「EATo LUMINE」や、ホテル・商業に加え、地域医療の提供とともに医療ツーリズムの拠点をめざしたJR青森駅東口ビル、約140店のリーシングが進んだCoCoLo新潟などが開業しました。また、リテールビジネスにおいては、コインロッカーの機能を物流の一端に位置付ける「マルチエキュブ」の設置拡大や、JRE MALLの収益拡大、「はこビュン」の事業化に向けた取組みなどを着実に進め、さらなる収益力向上を図っていきます。

MaaSの推進も重要です。当社グループが提供する鉄道ネットワークと地域の公共交通とを組み合わせ



ご利用いただくことで、多くのお客さま流動を創造することができます。これらの交通ネットワークを最適に組み合わせ利用を促進し、お客さまの心豊かな生活を支援するしくみとして、MaaSを加速させていきます。そのために、各自治体や交通・観光分野をはじめとするさまざまな事業者とのアライアンスを推進し、DXの活用を通じて、移動のみならずお客さまのあらゆる生活シーンにおいて体験価値を高めていきます。

成長の基盤となる重要課題への取組み

ESG経営は、私たちの経営の中核的な視座です。

さまざまな社会課題に対して私たちの強みである「信頼」「社員」「ネットワーク」をベースに価値を生み出して、サステナブルな社会を築いていきます。

社会にはさまざまな課題があり、私たちは事業を通して、この社会課題を解決していくために力を注がなければなりません。民間企業として「稼ぐ」ことを前提としながらも、「どのようにして稼ぐか」が問われていると思います。ESG経営は、私たちの経営の中核的な視座です。私たちには、一つひとつの事業の特性を踏まえた社会的責任を果たしていくことが求められています。ますます複雑化、高度化する社会課題に対して、私たちの強みである「信頼」「社員」と「ネットワーク」をベースにさまざまな価値を生み出して、サステナブルな社会を築いていくことが、JR東日本グループの存在意義につながると考えています。

具体的には、人類全体の地球的な課題である脱炭素社会、そして循環型社会の実現への取組みを加速します。鉄道は、環境優位性の高い交通手段である一方、運行には大量のエネルギーを消費する需要家でもあります。環境にやさしい移動へのニーズの高まりもあり、より選ばれる移動手段となれるよう、積極的に取り組んでいきます。私たちは、2020年に発表した環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」において、2030年度までに2013年度比でCO₂排出量を50%削減し、2050年度までに「実質ゼロ」を達成することを掲げました。さらに、SBT(Science Based Targets)の認定取得に向けたコミットメントレターを2023年8月に提出しました。パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガスの科学的根拠に基づいた排出削減目標です。鉄道の環境優位性の源泉は、単位輸送量当たりの極めて高い省エネルギー性です。鉄道へのモーダルシフトが特に有効な都市圏や都市間輸送においては、たとえ他の交通モードのゼロエミッ

ション化が進んだとしても、単位輸送量当たりのCO₂排出や消費エネルギーが最も少ないという鉄道の環境優位性は揺るがないものと考えています。

社会面においては、地域やお客さまとの結び付きを強め、伴走型地域づくり、地域・観光型MaaS、ローカルスタートアップなどによる地方創生を推進します。また、人権を尊重した事業活動も強化し、人権基本方針、カスタマーハラスメント方針に基づく活動とともに、サステナブル調達も推進していきます。とりわけ、社員エンゲージメント向上に向けて、トップダウンの発信と社員からのさまざまな発信やチャレンジが、経営というステージで融合するしくみをつくります。一人ひとりが経営への参画意識を持って活躍できる、新しい経営と社員との関係を創造していきます。これによって、グループ社員の成長期待に応え、確固たるエンゲージメントを構築することができると考えています。企業が事業環境の変化に対応しながら持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築が必要です。加えて、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成や組織の構築など、経営戦略とそれに適合する人材戦略が



重要です。これは、当社グループにおいては人事施策に柔軟性を持たせることです。社員のさまざまなチャレンジに応えられる柔軟な人事制度、二軸経営にふさわしい人事体系をつくらなければなりません。社員が海外含め多様な事業フィールドの中で活躍できる育成体系を整備していきます。

グループ社員とのコミュニケーションを活性化する取組みも進めていきたいと考えています。チャレンジを始めた若手社員と本社役員が対話する「ブレイクスルー・コミュニケーション」をはじめ、社員と直接会話する機会をつくるため、折々に職場を訪問しています。私の発するメッセージは、常にグループ全員に向けています。制度の新設や研修講座の設置、健康経営の推進などはグループ全体を視野に入れたものとなっています。私がグループ全体をしっかりと視野に入れている、というメッセージを常に送り続けています。

コーポレート・ガバナンス及び内部統制は、私たちが成長していくうえでの非常に重要な視座であると認識しています。内部統制は、単にリスクがあるから止めるということではなく、把握したリスクをいかにコントロールしながらグループの発展に結び付けていくか、私たち独自の取組みを進めます。「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定めて、透明、公正及び迅速果断な意思決定を図っており、お客さま・地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、お取引先やグループ社員をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、当社は、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。この体制により、重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役へ委任し、意思決定・業務執行の迅速化を図りました。さらに、取締役会の監督機能の強化などにより、ガバナンスのさらなる充実を図るとともに、グループの発展につながる「攻め」と「守り」のリスクマネジメントを遂行していく考えです。

これまで、激変する環境に柔軟に対応し、働きがいの向上や経営体質の強化を実現するため、仕事と組織の見直しを進めてきました。社員の活躍のステージを広げることによって、社員の成長、働きがいをグループの成長に重ね合わせていこうという経営方針に基づいたものです。大きな経営課題につながる日々の課題は、お客さま・地域の皆さまに一番近いところで発生します。役割や権限を移譲し、お客さまに一番近いところにいる社員が自分たちの仕事として日々の課題解決に取り組んでいけるよう、組織再編を実施しました。これにより、社員がお客さまに近い場所で創意を発揮し、自己の成長と新たな価値創造により一層挑戦していくものと期待しています。

「四方良し」の経営

着実な成長を遂げていくことにより、
すべてのステークホルダーの皆さまに笑顔あふれる
心豊かな生活をご提供します。

私たちは、株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けています。長期的な信頼関係を構築することで、事業の持続的な成長かつ中長期的な成長をめざしています。そして、常に適時適切な情報開示を前提とし、さまざまなご期待やご要望、あるいはご批判も含め、しっかりと受け止めて、建設的に議論していくことで、国内外のさまざまな株主や投資家の皆さまとコミュニケーションを深めていきたいと考えています。事業活動によってより良い世の中をつくることを通じて利益成長を遂げること、そこで得られた利益をお客さま・地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、そして忘れてはいけないのはグループで働くすべての社員や家族の幸福のために還元していかなければなりません。もちろん、企業としては成長していく必要があり、次なる成長へ、その利益を振り向けていきます。これを「四方良しの経営」と呼んでいるのですが、この4つをしっかりと視野に入れながらバランスよく経営を遂行していきます。さらに言えば、さまざまな社会課題、例えば環境問題、地域活性化、少子高齢化などに対して、私たちの事業活動を通じて何かできることがあるのではないかと常に考え、貢献ができる、そういう志の高い企業グループを社員と一緒につくっていききたいという強い想いを持っています。着実な成長を遂げていくことにより、すべてのステークホルダーの皆さまに笑顔あふれる心豊かな生活をご提供していきたいと思います。引き続き、私たちの活動にご理解をいただき、これからのJR東日本グループにご期待ください。

2024年9月
代表取締役社長

喜勢陽一

積み上げてきた資本と強み

JR東日本グループが持つさまざまな資本と強みを活かし、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ています。

資本

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
- ・体系的な人材育成制度で社員の力を高めるしくみ
- ・社員の発意を引き出すしくみ

グループ社員	社員1人当たりの 研修時間	新事業創造プログラム 「ON1000」応募
約 7 万人	約 33 時間／年	502 件／年 (事業化決定数 累計13件)

社会・関係資本



- ・お客さまとの接点、顧客基盤
- ・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
- ・新規事業

Suica発行枚数	JR東日本スタートアップ プログラム応募総数
1億311 万枚	1,507 件

知的資本



- ・鉄道の安全を裏付ける技術力とオペレーションノウハウ
- ・新たな価値創造につながる知的財産

研究開発費・IT投資	特許、実用新案、意匠、商標の保有件数
799 億円／年	1,602 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)	ホテル
1,681 駅	10,305 室
ショッピングセンター	オフィス貸付可能面積
169 箇所	56.8 万m ²

自然資本



- ・多様なエネルギー源と効率的な活用
- ・東日本エリアの豊かな自然による観光資源

鉄道事業の エネルギー使用量	鉄道林の面積
192 億MJ／年	約 3,900 ha

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	格付け (国内債) (外債)	設備投資額
27.8 %	AA+ A+	7,137 億円／年

強み

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。

鉄道営業キロ(BRT含む)

7,418.7km

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JR東日本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。

包括連携協定及び連携協定締結自治体数

43自治体

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。

輸送人員

約1,557万人／日

乗降人員(新宿駅)

約130万人／日

データ活用で幅広い事業をつなぐ
デジタルのネットワーク

「Suicaの共通基盤化」や「JRE POINT生活圏」の拡大

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

JRE POINT会員数

1,501万人

信頼

JR東日本グループは「究極の安全」を第一に、5つの行動指針により、グループ体となって、事業を営んでいます。

事業を通じて生み出されたお客さまの安心、地域社会の発展が、グループのブランドのコアとなっています。

信頼が、生活ソリューションを含めたグループ全体の事業活動の基盤となり、付加価値につながります。

社員

社員一人ひとりが、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、信頼をつくり出しています。

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、新たな価値・サービスを生み出す主役となっています。

社員のエンゲージメントを高め、社員とグループの持続的な成長につなげていきます。

価値創造モデル

JR東日本グループは、お客さま・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、新たな価値を創造します。これらの価値創造を通じてすべての人の心豊かな生活を実現すると同時に、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していきます。

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。

インプット(資本)

(P.19)



人的資本



社会・関係資本



知的資本



製造資本



自然資本



財務資本

ビジネスモデル(事業活動)



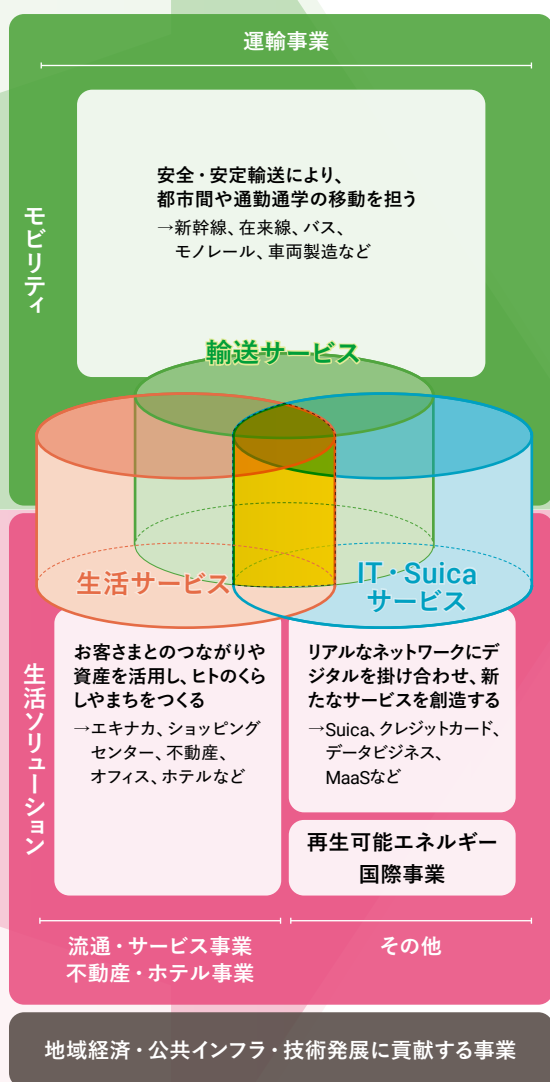
コーポレート・ガバナンス(P.103～)

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。

アウトプット(商品・サービス)

アウトカム(提供価値)

事業活動を通じた社会課題解決



(P.56)

社会的価値

安全安心な日常生活

安全安心なインフラを社会のために (P.57～)



地域の豊かさ

活力ある社会のために (P.72～)



脱炭素社会
循環型社会

豊かな地球環境のために (P.77～)



新たな生活スタイル

新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション) (P.89～)



仕事を通じた
達成感・充足感

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)



(P.91～)

経済価値

2027年度目標

- 連結営業キャッシュ・フロー
(5年間の総額) 3兆8,000億円
- 連結ROA 4.0%程度
- ネット有利子負債/EBITDA
..... 中期的に5倍程度
..... 長期的に3.5倍程度
- 総還元性向 40%
(配当性向 30%)

経営の信頼を高めるために



(P.98～)

サステナビリティ戦略

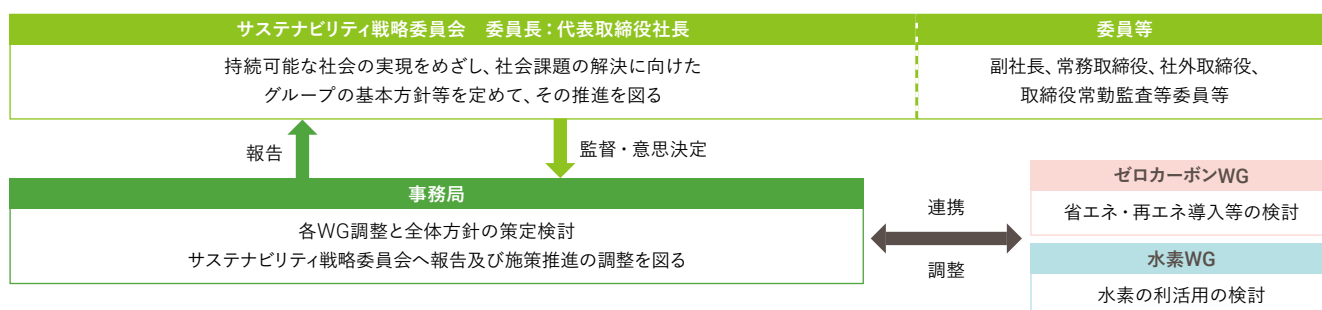
サステナビリティの考え方

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。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・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。

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、さまざまな社会課題の解決に向けた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



マテリアリティの特定プロセス

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、6つのマテリアリティ（重要課題）を定めています。

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。

今後も環境変化により必要に応じてサステナビリティ戦略委員会にて見直しの必要性を確認していきます。目標と実績については、サステナビリティ戦略委員会にて報告のうえ、開示します。（P.55）

イニシアチブへの参画とアドボカシー活動

持続可能な社会の実現に向けてJR東日本グループだけでなく社外と連携しながらサステナビリティの取組みを推進しています。特に環境分野に関しては、国内外のイニシアチブやステートメントに積極的に参画し、他企業と連携しながら気候変動対策等の活性化・持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

SDGs

CDP

TCFD

GXリーグ

TNFD

国連グローバル・コンパクト



マテリアリティ

JR東日本グループでは、中長期的にめざす姿に向けて、マテリアリティ(重要課題)を以下の6つに定め、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいます。

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。



事業基盤の強化

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。



将来の企業価値向上

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、資源循環社会及び生物多様性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。



将来の企業価値向上

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。



将来の企業価値向上

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。



事業基盤の強化

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。



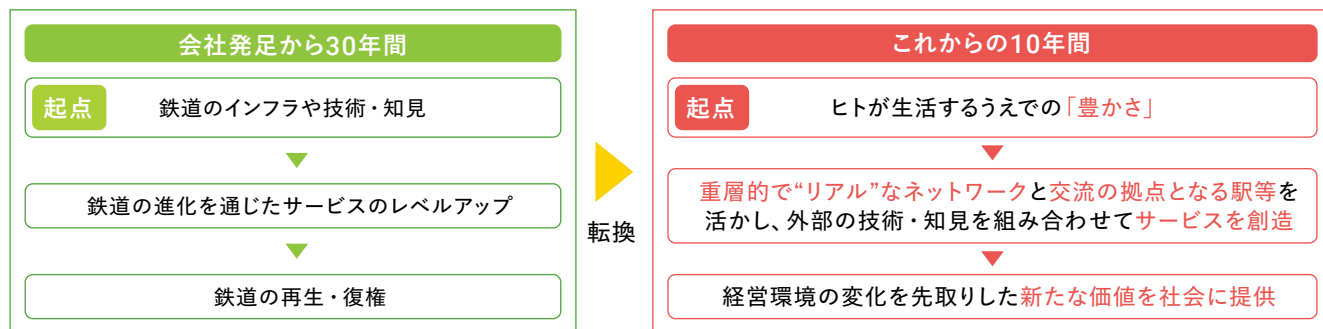
事業基盤の強化

グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の基本方針

鉄道起点から「ヒト起点の価値創造」への転換

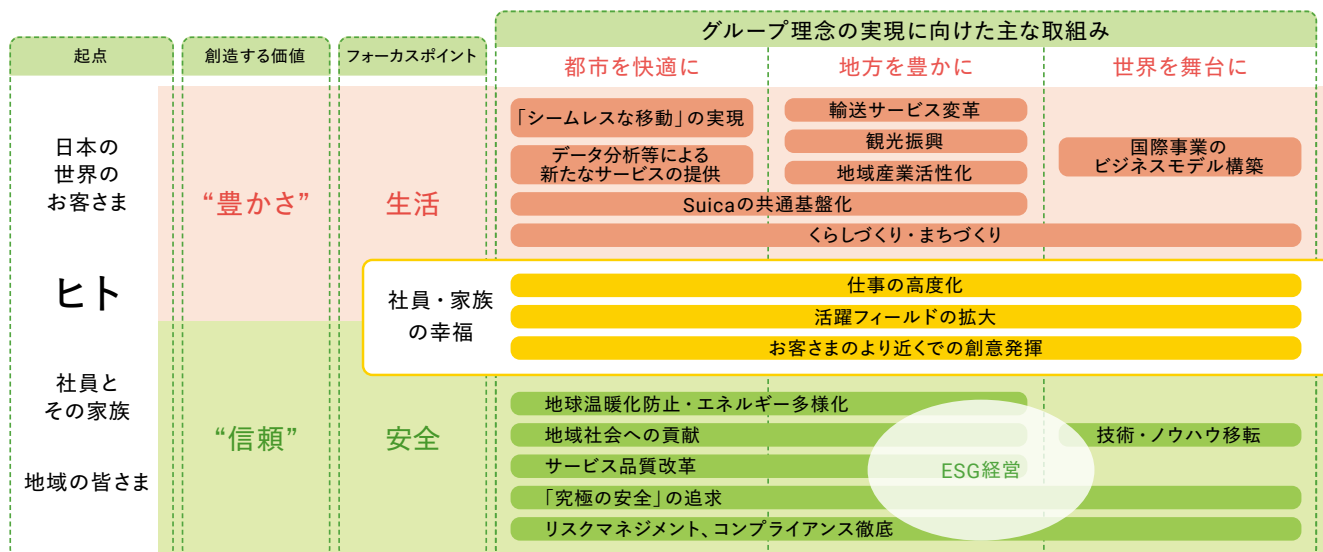
会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、リアルなネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。



「変革2027」でめざす姿(ビジョン)

“信頼”と“豊かさ”という価値の創造

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」

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。

ESG経営
の実践

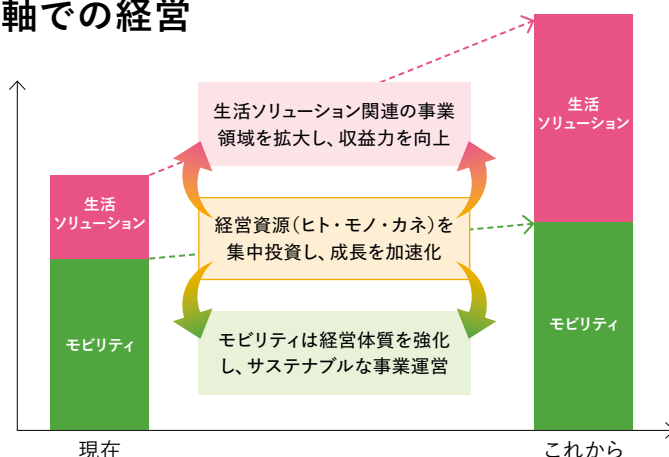
成長・イノベーション戦略の再構築

経営体質の抜本的強化

モビリティと生活ソリューションによる二軸での経営

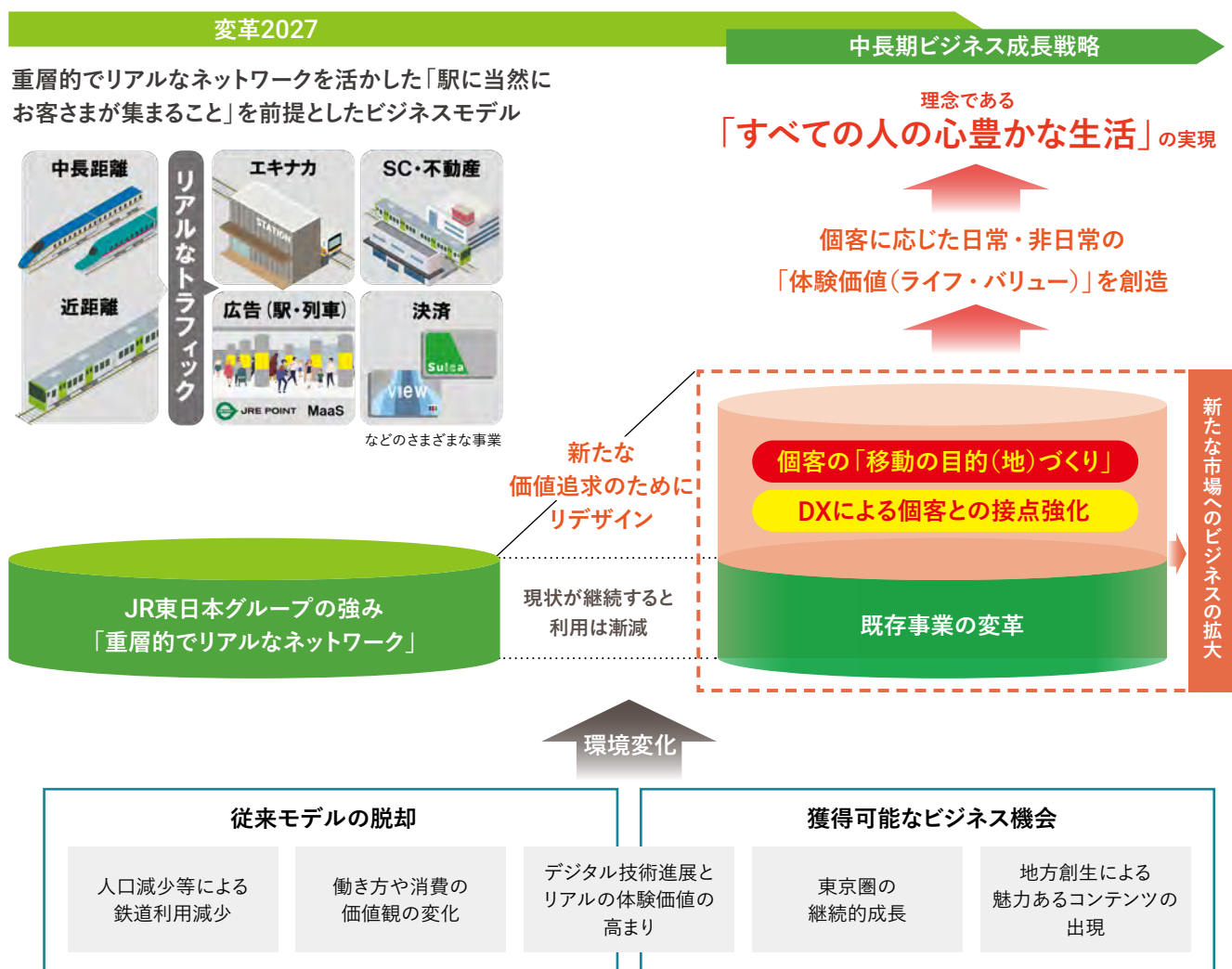
人口減少や人材の流動化、コロナ禍での社会の価値観の変容など、経営環境の激しい変化を受け、構造改革をさらに加速し、鉄道を中心とする「モビリティ」に関する事業とお客様の「生活ソリューション」につながる事業の二軸で経営を支え、いかなる経営環境の変化にもサステナブルに成長できる強靱な経営体質の構築をめざします。

グループで展開する多様な事業がそれぞれの強みを活かし成長するとともに、「融合と連携」をさらに進めることで、グループとしての総合力を発揮し、企業価値を最大化します。



中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

「モビリティ」と「生活ソリューション」の二軸による持続的成長をさらに加速させるため、新たな中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を2024年6月に策定しました。これまで強みとしてきたJR東日本グループのモビリティと生活ソリューションの双方にわたる「重層的でリアルなネットワーク」をSuicaの進化による「移動の目的(地)づくり」と「DXによる個客との接点強化」を通じて新たな強みにリデザインしていきます。



財務・投資戦略



ビジネスごとの戦略策定やグループ社員一人ひとりの経営参画を通じて、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営を推進し、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

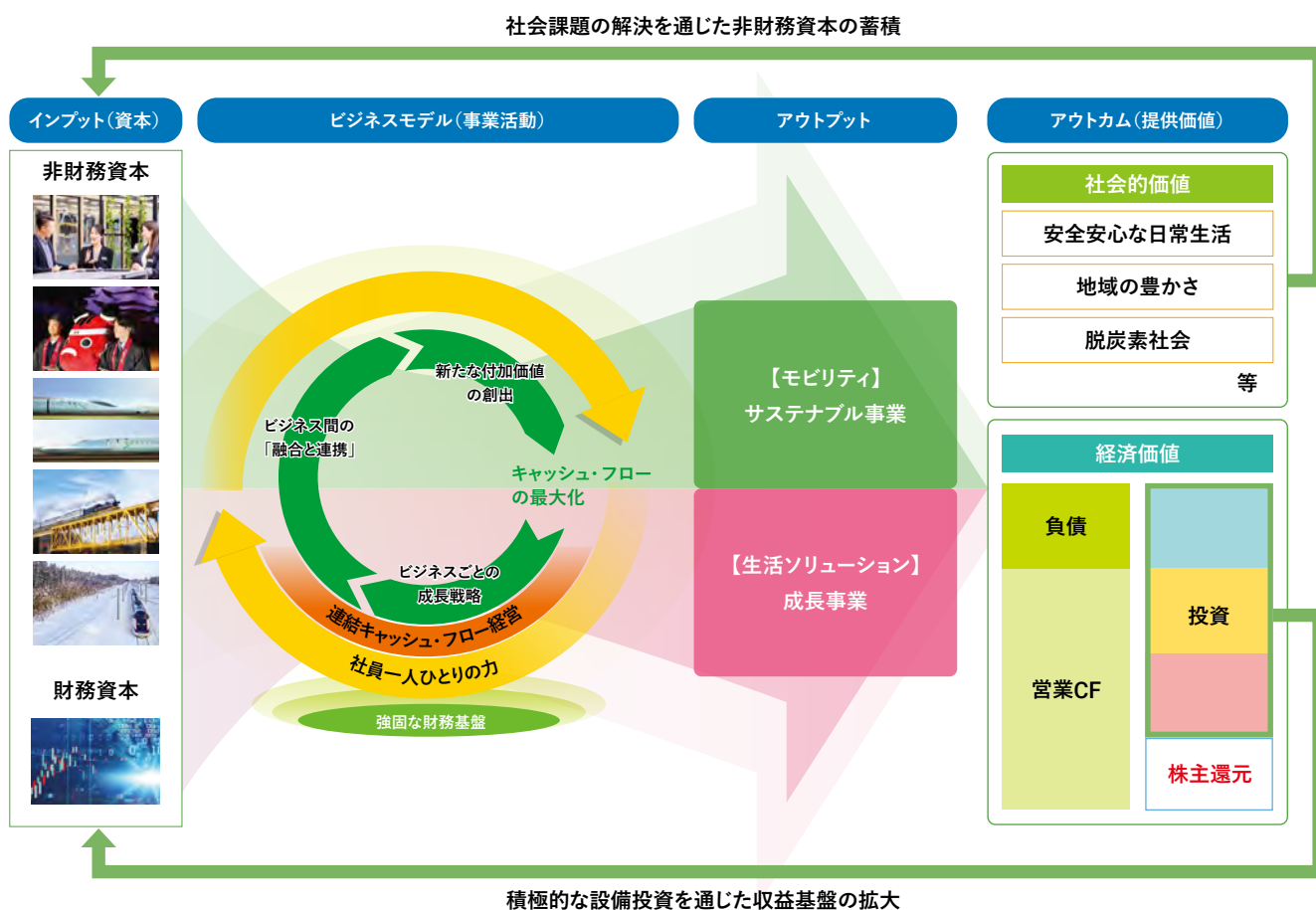
伊藤 敦子

Q1 財務・投資戦略について、教えてください。

A1 財務・投資戦略は、価値創造におけるキャッシュ・アロケーションに示す通り、当社グループの価値創造モデルの中に組み込まれています。当社グループは、強固な財務基盤のもと積極的に設備投資を行ってきました。この財務資本に加え、私たちは豊富な非財務資本を有しています。具体的には、鉄道150年の歴史の中で培ってきた信頼、安全を裏付ける技術力とオペレーションノウハウ、地域との密接な関係、さらにはさまざまなステークホル

ダーとリアルなアセットをつなぐネットワークなどです。この財務資本と非財務資本が経済価値であるキャッシュ・フローの源泉であり、安全安心な日常生活、地域の豊かさ、脱炭素社会などの社会的価値も創出します。これらの経済価値や社会的価値が、積極的な設備投資や社会課題の解決を通じて、財務資本・非財務資本をさらに蓄積・拡大する好循環をめざしています。

価値創造モデルにおける財務・投資戦略



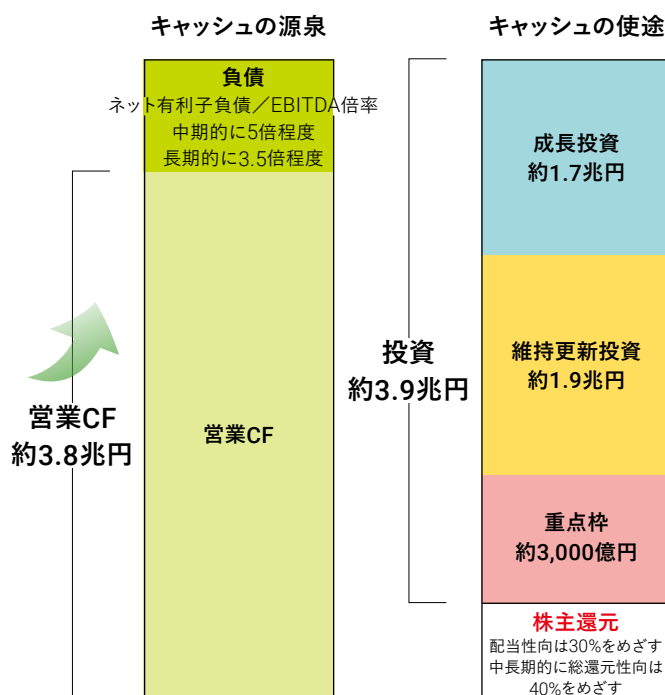
このような価値創造プロセスを推進するため、財務・投資戦略の根幹にあるのが、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営です。当社グループが営む事業は、鉄道事業や大規模不動産開発など社会的な影響が大きく、長期間かけて投資を回収していく事業が中心です。そのため、単年度の利益よりも中長期的な連結ベースのキャッシュ・フローの最大化にこだわっていきます。そして、持続的成長と財務健全性を両立することにより、企業価値のさらなる向上を実現します。

中期的なキャッシュの使途としては、2023～2027年度の5年間で創出する約3.8兆円の営業キャッシュ・フローを上回る、約3.9兆円の投資を計画しています。そのうち、成長投資には約1.7兆円を充当します。特に2025年度には、「TAKANAWA GATEWAY CITY」の全面開業や大井町開発の開業により投資額がピークとなります。そのため、2025年度までは投資が先行しますが、これらの大規模開発プロジェクトの収益貢献もあり、2026年度にはフリー・キャッシュ・フローがプラスに転じる見通しです。

株主還元について、配当性向は30%をめざします。足元では成長投資に優先的にキャッシュを振り向けますが、成長投資が落ち着く2027年度にかけて総還元性向40%をめざします。設備投資や業績の動向等を踏まえ、株主還元を着実に充実させていきます。

当面は有利子負債が増加する計画ですが、キャッシュ・フローに応じて有利子負債をコントロールすることにより、財務健全性の回復を堅実に進めます。有利子負債の管理指標としているネット有利子負債／EBITDA倍率は、中期的に5倍程度、長期的には3.5倍程度に低減させる方針です。あわせて、格付機関との真摯な対話を通じて、格付け維持に努めます。

キャッシュ・アロケーション(2023～2027年度)



Q2 事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営の方針を教えてください。

A2 当社グループの経営は「モビリティ」と「生活ソリューション」の2つの軸で支えられており、それぞれ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。

モビリティは、安定とともに成長が求められる「サステナブル事業」です。安全・安定輸送を基盤として、インバウンド需要の取込みや観光需要の喚起などにより、一層の増収に取り組めます。鉄道事業の運賃改定については、国土交通省との協議を経て2024年4月に収入原価算定要領が一部改正されたため、収入・原価を精査し条件を満たせば、速やかに運賃改定の認可申請を行います。また、鉄道事業のオペレーションやメンテナンスについては、AI等の新技術も活用して、生産年齢人口20%減を見据えた仕事のしくみを構築します。2027年度までに1,000億円削減(2019年度比)を目標としている鉄道事業のオペレーションコストについては、構造改革を進め、さらに上積みを図ります。これらの取組みを通じてEBITDAの水準を引き上げ、その範囲内で維持更

新投資や成長投資を行うことにより、持続可能な事業運営をめざします。財務方針としては、ネット有利子負債／EBITDA倍率を持続的に低減させていきます。

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。「TAKANAWA GATEWAY CITY」に象徴されるように、当社グループには大きな収益の基盤と潜在力があります。今後、移動・決済から暮らしへ「Suica」を進化させることで、デジタル戦略を加速します。加えて、当社グループに集まる膨大なデータや情報を駆使したマーケティング戦略により、「成長エンジン」を創出します。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・ホテル事業では有利子負債を積極的に活用して成長投資を推進し、2028年度以降に収益貢献するものも含め、多くの大規模開発案件を進めていきます。今後は、ネット有利子負債／EBITDA倍率の目標を全体から切り分けて設定することも検討します。

成長投資のパイプラインとリターン(2024年4月時点)

■ 工事中 ■ 稼働中

名称(仮称含む)		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032(年度)	安定稼働時 想定収益	想定 投資額
モビリティ	中央快速線グリーン車の導入										1,200 億円程度 ／年※	14,500 億円程度
	東北新幹線 盛岡～新青森間 速度向上(320km/h)											
	羽田空港アクセス線(仮称)											
生活ソリューション	TAKANAWA GATEWAY CITY											
	大井町駅周辺広町地区開発(仮称)											
	(仮称)船橋市場町プロジェクト											
	中野駅ビル開発											
	渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟											
	板橋駅板橋口地区 第一種市街地再開発事業											
	新宿駅西南口地区開発計画											
	中野駅新北口駅前エリア拠点 施設整備事業											
	浜松町駅西口開発計画											
	BLUE FRONT SHIBAURA											
	東京工業大学田町キャンパス 土地活用事業											
	品川駅北口駅改良・駅ビル整備											

※ 一時収益である(仮称)船橋市場町プロジェクトは含まない。

Q3 連結キャッシュ・フロー経営を進める具体的な取組みとして、
ビジネスごとの戦略策定について、目的や方向性を教えてください。

A3 連結キャッシュ・フロー経営の実現に向けて、当社グループが展開する幅広い事業を4つのセグメントからさらに14のビジネスに区分します。各ビジネスを通じて付加価値を生むことによるキャッシュの創出と、グループ内へのキャッシュの取込み、この両輪でキャッシュ・フローの最大化を実現します。14のビジネスに区分する目的の1つ目は、連結視点での中期戦略の策定・実行です。個社単位ではなく、同じビジネスに属する当社の部門とグループ会社が一体となって柔軟かつ大胆な成長戦略を策定し、実行します。2つ目は、サステナブルな成長の実現です。中期キャッシュ・フローを重視したKPIを設定し、事業運営に必要な資源を最適に配分することで、事業の成長とグループ全体の生産性向上を図ります。3つ目はポートフォリオ戦略の推進です。同業他社との比較を通じて、各ビジネスの強みや弱みを把握します。重点分野、テコ入れすべき領域、事業のあり方を議論すべき領域を明確にし、外部連携やM&Aも視野に入れて、最適な事業構成を実現していきます。

もちろん、ビジネスごとの個別最適を追求するのではなく、全体最適を考えなければなりません。当社グループは新駅の設置や輸送改善とまちづくりを有機的に連携させるなど、ビジネスをまたいだプロジェクトを手掛けてきました。今後は、こうした事業ごとの融合をこれまで以上に加速するとともに、ビジネス間の連携を強化していきます。

2つの軸、4つのセグメント、14のビジネス

モビリティ	生活ソリューション		
	流通・サービス	不動産・ホテル	その他
	リテール	不動産保有・活用	Suica・金融
	広告・出版	不動産回転	海外鉄道
	海外	マネジメント	エネルギー
運輸			建設
新幹線			
在来線			
バス			
車両製造			

Q4 連結キャッシュ・フロー経営を進めるにあたり、グループの社員はどのように関わっていきますか。

A4 当社グループの持続的な成長の源泉は「ネットワークとして収益を生み出す豊富な資産」と「コロナ禍を乗り越えて成長した多様な人材」です。設備投資の回収期間が長期にわたる当社グループにとって、既存資産のポテンシャルをこれまでの用途にとらわれずに引き出し、速やかにキャッシュを創出していくことが求められます。そこで得られたキャッシュを次なる投資に充当し、さらにキャッシュを創出するという好循環を確立できるからです。このような資産効率向上などの経営課題に対して、グループの社員一人ひとりがエンゲージメントを高めて取り組めるようにするため、2つのしくみをつくりました。

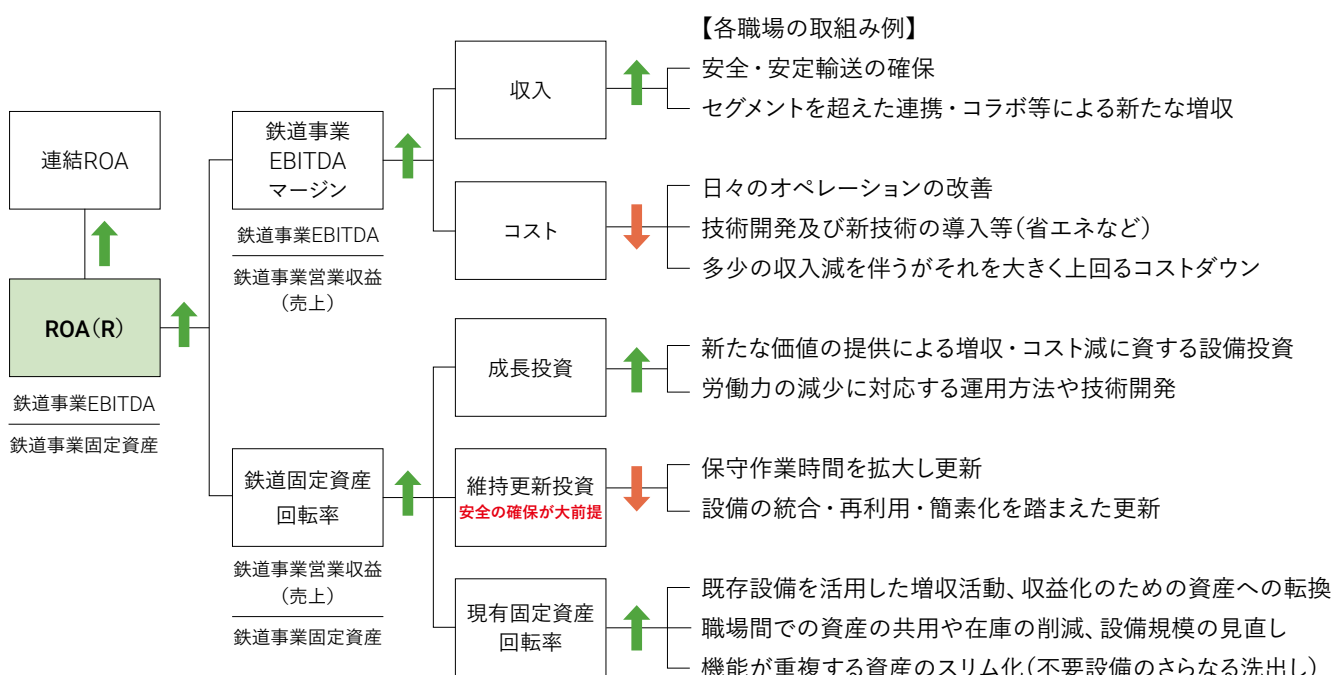
1つ目のしくみは「ROA(R)」です。ROA(R)の(R)とは、Railwayの頭文字を取り、特に資産のボリュームが大きい鉄道事業のROAを指しています。ROA(R)の分母は鉄道事業の固定資産、分子はキャッシュを生み出す観点から、利益ではなくEBITDAとしています。この指標を「ROA(R)ツリー」により、鉄道事業に関連する収入、費用、設備投資、固定資産回転率などの要素に細分化しています。そして、本部・支社ごとに生み出すキャッシュのKPIとしてEBITDAを設定し、増収・コストダウンや資産効率の向上が目標達成につながるしくみを構築しました。また、各職場での具体的な取組みがROA(R)にどのように貢献するかを示すとともに、各職場のアイデアや好事例を全社で共有しています。各職場がこのしくみを活用し、収益性と資産効率の向上の取組みによるキャッシュの継続的な創出が、大きなウェーブとなることを期待しています。

2つ目のしくみは「エリアマネジメント」です。特に鉄道事業においては、毎日のオペレーションに職場間の連携は欠かせません。そこで、各職場を束ねるエリアにおける増収やコストダウンなど、日々の地道な施策や取組みの成果をタイムリーに数値化しています。このような「施策数値の見える化」や「エリア収支の見える化」により、自分たちのエリアの価値をどのように向上させていくかにつき、主体的にアプローチできるようにし、エリア価値向上に向けたボトムアップの取組みを強力にバックアップしていきます。こうしたエリアマネジメントと、ROA(R)の取組みを一体で全社展開し、社員一人ひとりが自ら経営に参画できるしくみを構築しています。

また、生活ソリューションにおいては、重要な経営資源の一つである不動産について、連結視点での最適化を図ります。社宅跡地を商業や住宅といった用途に転用するなどの有効活用にとどまらず、グループ会社個社視点では課題が顕在化していない既存資産へのテコ入れを行い、収支改善を図ります。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」も活用し、資産効率向上を図ります。

これまで掲げてきた2027年度の連結ROA目標4.0%に加え、2024年4月にセグメント別のROA目標を新たに設定しました。全社員参加型経営の実現により、ROA目標の達成をめざします。

ROA(R)ツリー



Q5 株主や投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

A5

株主や投資家の皆さまは、当社グループにとって重要なステークホルダーです。2024年3月に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について現状を分析・評価し、改善に向けた今後の取組み方針を策定しました。

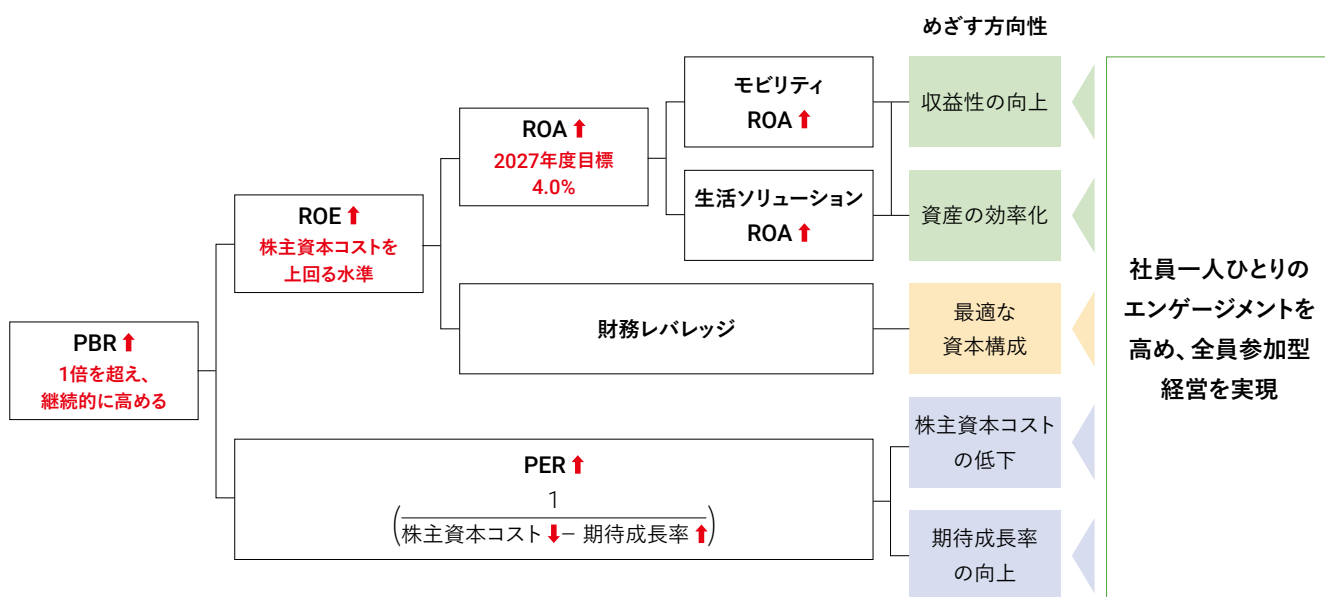
株式市場からの評価であるPBRについては、1倍を超え、継続的に高めることを目標としています。PBRは「ROE(収益率)」と「PER(成長期待)」の積であるため、収益率の改善と成長期待の両輪によって、PBRの向上を図る必要があります。当社は圧倒的ボリュームの鉄道事業用固定資産を抱えることから、これまでご説明した収支改善や資産効率向上の取組みを通じたROAの向上がROEやPBRの向上に直結します。そのため、ROAを4.0%の目標を超えて向上させることにより、ROEの水準も引き上げていきます。株主資本コストは5～6%程度と認識していますが、株主資本コストが

今後上昇しても、ROEが継続的に株主資本コストを上回ることをめざします。また、株主・投資家の皆さまとマネジメント層との積極的な対話、事業情報やESG情報の開示の充実、ビジネスごとの成長戦略の発信などにより、成長期待の向上に取り組みます。

当社グループの成長の源泉は「人材」であり、社員の成長がグループの成長の原動力です。それぞれの社員が持つ可能性を引き出し、社員のエンゲージメントを高めることで、新たな価値を社会に提供していきます。そして、さまざまなビジネスパートナーと共に、事業活動を通じ複雑化・高度化する社会的な課題の解決に取り組んでいきます。今後も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まいります。

<https://www.jreast.co.jp/investor/taiwa/>

PBRツリー



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、高効率空調の整備などです。

2020年1月以降、国内でサステナビリティボンド※1を6回、海外でグリーンボンド※2を3回発行しました。また、環境省主催の「ESGファイナンス・アワード・ジャパン(資金調達者部門)」において、2024年2月に「環境大臣賞 銀賞」を受賞しました。

※1 サステナビリティボンド：環境問題・社会課題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券

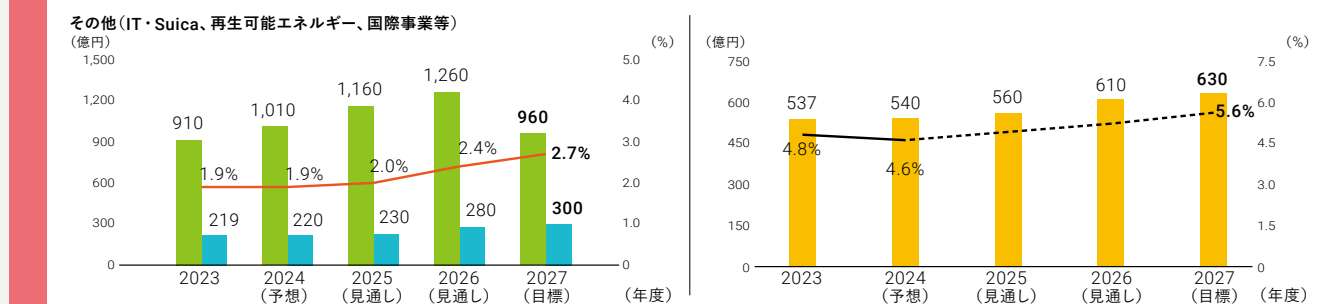
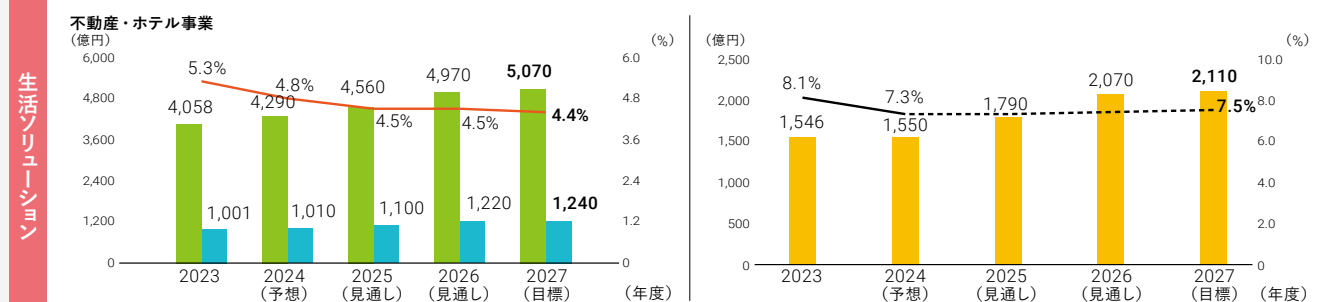
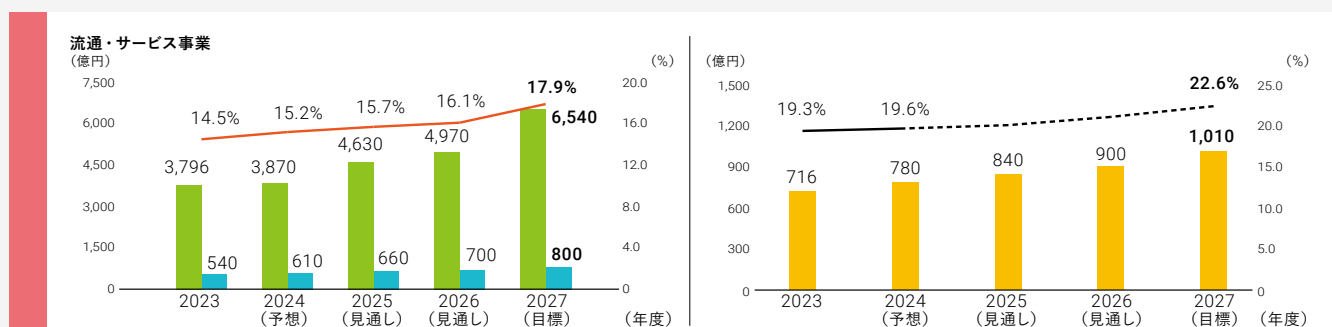
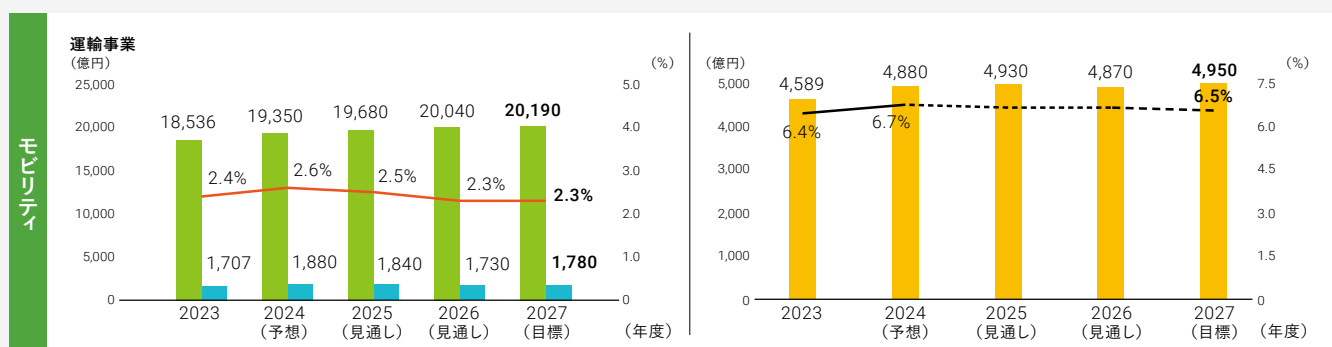
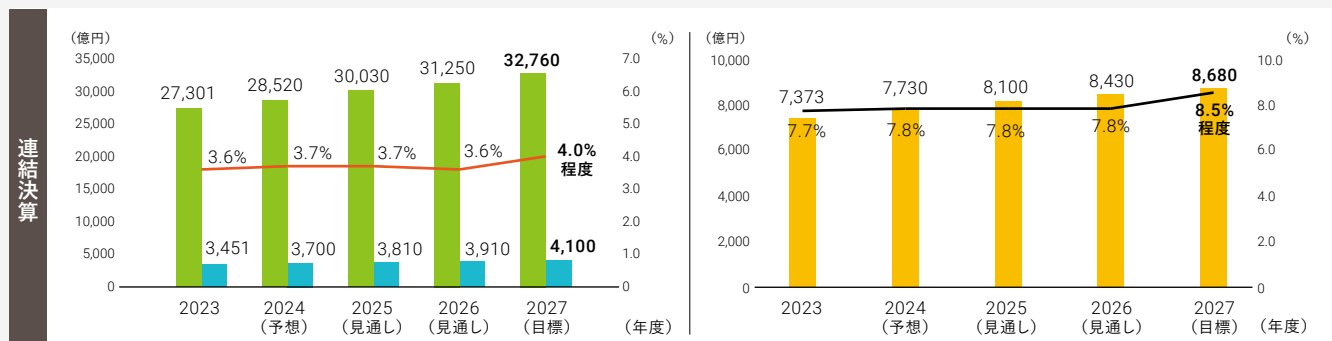
※2 グリーンボンド：環境問題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券



2027年度数値目標

■ 営業収益 ■ 営業利益 ■ ROA(R=営業利益)

■ EBITDA ■ ROA(R=EBITDA)



※「2024年度(予想)」「2025年度(見通し)」「2026年度(見通し)」は、以下の変更(2024年度第1四半期～)を反映のうえ算出

- ・JR東日本スポーツ(株)及び(株)ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更
- ・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更

JR東日本グループの事業セグメント

モビリティ

運輸

営業収益
構成比 68%

めざす姿

「究極の安全」を追求し、JR東日本グループの基盤である「お客さま・地域の皆さまからの信頼」に応えます。また、安定した輸送と品質の高いサービスをすべての人へ提供し続けることで、活力ある社会に貢献します。

ビジネス

新幹線 在来線 バス 車両製造

グループ会社

ジェイアールバス関東(株)
ジェイアールバス東北(株)
東京モノレール(株)
(株)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

営業収益
構成比 14%

めざす姿

個別ニーズに応じた多様なサービスを提供します。また、JR東日本グループだからこそできる「地方創生」を推進していきます。

ビジネス

リテール 広告・出版 海外

グループ会社

(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
(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
捷福旅館管理顧問股份有限公司
台灣捷爾東健身事業股份有限公司
JR East Business Development SEA Pte. Ltd.
JRE Business Development UK Ltd. (2024.6.21～)
Decorum Vending Ltd. (2024.7.22～)
JRE Ventures Pte. Ltd.(2024.4.1～)

不動産・ホテル

営業収益
構成比 15%

めざす姿

日常生活における快適性や利便性をさらに高める「くらしづくり・まちづくり」を推進していきます。

ビジネス

不動産保有・活用 不動産回転 マネジメント

グループ会社

(株)アトレ
(株)ルミネ
(株)JR横浜湘南シティクリエイト
(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)
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都市開発
JR東日本不動産投資顧問(株)
JR東日本不動産(株)(2024.7.1～)

その他

営業収益
構成比 3%

ビジネス

Suica・金融 海外鉄道 エネルギー 建設

グループ会社

(株)JR東日本情報システム
(株)JR東日本マネジメントサービス
(株)JR東日本パーソネルサービス
(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.
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)

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

私たちは経営のトッププライオリティである「安全」をJR東日本グループの社員一人ひとりの安全意識によって積み上げるとともに、輸送品質・お客さまサービスを着実に改善することで、お客さまからの信頼をいただけてきました。この信頼がグループのさまざまな事業の基盤となっています。

現在は、2024年度から始まった安全の5ヵ年計画「グループ安全計画2028」のもと、グループ全体で安全レベルの向上に取り組んでいます。

昨今、DX含め、さまざまな技術がめざましい進展を見せています。鉄道などのモビリティも、新しい技術を取り入れ、また運賃料金をはじめとした諸制度の枠組みを変えることで、飛躍的に進化できます。お客さまにとってより便利で安心でき、働く人にとってより安全でやりがいを感じられる、持続可能なモビリティ事業への変革を続けます。

運輸セグメントは、新幹線・在来線・モノレール・バス・BRTによる都市間や地域の足となる多様な輸送手段のネットワークと、それを支える車両により、高品質のオペレーションに裏打ちされた輸送サービスを提供しています。また、鉄道オペレーションの基盤となる知識と技術、製品を国内外に展開しています。

これまで培ったノウハウと新たな技術を融合させ、より高い価値をより持続可能な手段で提供し、社会に貢献し続けます。

外部環境

- 少子化に伴う生産年齢人口の減少により、お客さまの減少や仕事の担い手不足という2つの大きな課題に直面
- インバウンド需要は、2024年度以降も中長期的に増加基調を見込む
- 鉄道運輸収入は、コロナ禍を脱して定期収入は安定し、定期外収入はインバウンドを含めた観光需要で増加を見込む
- 物価高騰、労務単価上昇などのコスト増加圧力が今後も続くと想定
- 車両製造については、新車への投資が抑制傾向である一方、既存車両の改造工事に対する需要は堅調

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
当社グループに起因する鉄道運輸事故	0件(△4件)	0件
重大インシデント	0件(±0件)	0件
鉄道運輸収入	17,550億円(+784億円)	約17,800億円
鉄道事業固定資産回転率	0.35(±0)	0.35以上

数値目標(経済価値)

	2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
営業収益	19,350億円 (+813億円、104.4%)	20,190億円
営業利益	1,880億円 (+172億円、110.1%)	1,780億円
EBITDA	4,880億円 (+290億円、106.3%)	4,950億円
ROA	2.6%(+0.2pt)	2.3%
ROA(R=EBITDA)	6.7%(+0.3pt)	6.5%

安全安心なインフラを社会のために 新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション)

事業を通じた社会課題の解決(社会的価値)

スマートメンテナンスの推進と他事業者への展開

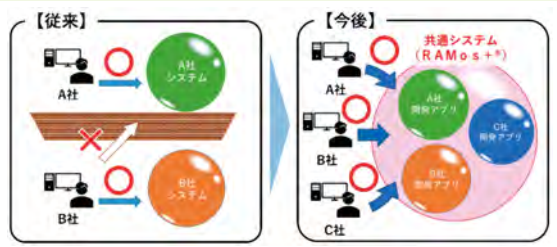
将来の生産年齢人口の減少を見据え、ICTなどの先端技術を活用することで鉄道事業におけるメンテナンス作業を効率化するスマートメンテナンスを推進しています。

電気設備では、車両搭載カメラやセンサから得られるデータにより現地の設備状態を確認する「架線設備モニタリング」や「信号ボンドモニタリング」等の導入を進めています。

線路設備では、「線路設備モニタリング装置」で線路状態を把握していますが、JR東日本グループの(株)日本線路技術が複数の鉄道事業者間で共通使用できるシステム「RAMos+®」を国内で初めて開発し、効率的に保守するためのアプリを相互に活用するなど、他鉄道事業者にも展開しています。

車両メンテナンスにおいても、独自開発した「車両データ分析アプリ」を他鉄道事業者に販売し、車両センターでアプリの保守も受注しています。

これらスマートメンテナンスの他事業者への展開や、共同での技術開発を行うことで、効率化や開発コストの低減に取り組む、鉄道業界全体のサステナブルなメンテナンス体制構築に挑戦しています。



「RAMos+®」による他事業者との共通使用イメージ

新幹線ビジネス

● 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、「DX」「融合と連携」「人材育成」を推し進め、新幹線サービスの絶えざるブラッシュアップ、新技術実装や構造改革を通じた仕事のしくみを変革することで、スピーディー・スマート・サステナブルな事業運営を実現します。



常務執行役員
新幹線統括本部長
池田 裕彦

● 重点取り組み施策

「究極の安全」の追求

- 新幹線輸送の大前提である「安全」を高め、究め続ける
- 大規模地震での被害を限りなく低減させるため、高架橋柱や電化柱の耐震補強、車両の逸脱防止対策を推進
- 過去の輸送障害に関し、社内での調査検証とともに、外部機関の協力も得て原因究明し、有効な再発防止対策を実施

新たな価値創造と需要喚起

- 敦賀延伸を契機に利便性が高まった北陸エリアや、新型車両E8系を投入した山形新幹線沿線をはじめ東北エリアを中心に、地域と連携し首都圏と地方の双方向の観光流動を創造
- 東北や上信越エリアの知られざる魅力を発掘発信し、インバウンド需要を拡大



業務の変革とサステナビリティの推進

- 「線路設備モニタリング車」の導入などスマートメンテナンスを本格的に開始し、新幹線輸送の安全性と正確性のレベルアップに取り組むとともに、労働人口の減少に対応した仕事のしくみづくりを推進
- 新幹線のドライバレス運転実現に向けた技術開発を推進

バスビジネス

● 成長戦略

安全・安定輸送のレベルアップを図り、グループ外も含めた連携強化による利益最大化をめざします。



ジェイアールバス関東
株式会社社長
小埜 隆一

● 重点取り組み施策

- 他のバス事業者との共同運行などによりJRバスブランドの輸送力を拡大し、効率的に収益拡大
- JRバス関東とJRバス東北の共同運行、乗務員の乗り継ぎ運行の拡大、要員・車両の相互融通などにより、運行の効率化や働き方改革を実現
- 鉄道との連携を一層深度化し、旅客需要の一層の取り込みやサステナブルな地方公共交通の構築を実現

在来線ビジネス

● 成長戦略

「究極の安全」の追求を前提に、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、ドライバレス運転技術の推進や検査・工事の省力化の実現に向けた新たな技術の積極的な導入によるサステナブルな鉄道事業運営をめざします。



代表取締役副社長
鉄道事業本部長
渡利 千春

● 重点取り組み施策

「究極の安全」の追求

- 安全基盤を強固にし、本質をふまえ安全を先取る
- リスク評価に基づき優先順位を付けた安全設備の整備、ヒューマンエラーの減少に寄与するシステム化等を推進

輸送サービスの進化

- インバウンドを含めたお客さまのニーズに応える目的地の創出や、のってたのしい列車による「移動の楽しみ」の提供により、鉄道需要を増やす
- 首都圏では中央快速線へのグリーン車導入など、お客さまの着席ニーズに応えたサービスを提供



サステナブルな鉄道をめざして

- 鉄道オペレーション全般への提案・支援型AIの導入、モニタリングや点検などのデータ活用、高所点検などへのドローンの活用など新技術を用いた検査・工事の省力化を実施
- ワンマン運転の拡大やドライバレス運転に向けた挑戦など、効率的なオペレーション体制を構築
- オフピーク定期券の利用促進による混雑緩和や他の鉄道事業者と連携し柔軟な運賃・料金制度の実現

車両製造ビジネス

● 成長戦略

ステンレス車両ブランド「sustina」のさらなるコスト競争力強化による受注拡大をめざします。



株式会社総合車両
製作所社長
照井 英之

● 重点取り組み施策

- 車両のマスマーケット(国内の都市鉄道・地方鉄道、海外の鉄道)に幅広く受け入れられる仕様を基本とし、柔軟に追加仕様を提案できるビジネスモデルに変革
- JR東日本と連携して、sustina専用工場である新津事業所の操業度を平準化し、一層のコストダウンを実現することで競争力を強化

価値創造事例

なら、

ほかの対象区間でも
通常の通勤定期券
より約10%おトク!0円
7!

JR東日本グループ



オフピーク定期券

鉄道事業者としての使命と 持続可能な鉄道運営を見据えて

東日本旅客鉄道株式会社
鉄道事業本部 モビリティ戦略部門 副長(チーフ)

内山 拓也

通常の通勤定期券より割安で、平日朝のピーク時間帯以外にご利用いただける、新しく画期的な「オフピーク定期券」。混雑緩和の実現という大きな社会課題の解決に向け、お客さま・導入企業・JR東日本グループそれぞれにとって利点のあるサービスを策定・実現するまでには、どのような道程があったのでしょうか。

「オフピーク定期券」で実現する持続可能な鉄道運営

「オフピーク定期券」は平日朝のピーク時間帯以外にご利用いただける定期券で、通常の通勤定期券より約10%割安な価格でご提供しています。ピーク時間帯は、1日の中でご利用が集中する平日朝の8時台を中心に、対象駅のご利用状況に合わせて設定しています。

これまで平日朝の通勤時間帯の混雑緩和施策については、「輸送力」を増やすために列車本数や車両の増加、湘南新宿ラインのような直通運転の実施など、主に設備投資によるハード面の増強を中心に行ってきました。ただし、設備投資には多額の費用と時間がかかるため、当社だけの取組みではお客さまのニーズに十分にお応えできないところもありました。また、コロナ禍によってお客さまはこれまで以上に「混雑緩和」や「三密回避」を志向されるようになり、テレワークやオンライン会議のように、お客さまの働き方や通勤スタイルが大きく変容しました。これらを踏まえ、混雑緩和対策もハード面だけでなく、ソフト面の「ピークシフト」を促す取組みとして、「オフピーク定期券」のサービスを開始しました。

本サービスは、「経営体制の抜本的な強化」の取組みとして位置付けられると考えています。オフピーク通勤が広まることによって、当社にとってはコスト構造の柔軟化につながります。中長期的に見ると、列車の車両数や本数の削減、駅係員の配置の平準化など、当社グループのリソースをより適切に配分するための足掛かりにもなると言えます。お客さま、導入企業それぞれにメリットを感じていただきつつ、当社の

持続可能な鉄道運営と良質なサービスの提供に寄与することが見込まれることから、今後も「オフピーク定期券」の普及に邁進していきます。

行動変容を促す「商品」を通じて社会課題の解決に挑む

「オフピーク定期券」の導入にあたっては、実に多くの難題を乗り越えてきました。鉄道運賃は総括原価方式のもとでの上限価格制が取られており、上限価格の変更を伴う運賃改定には国の認可が必要です。「オフピーク定期券」のように上限の範囲内で値下げする分には「届出」による手続きが可能ですが、値下げだけでは当社としては減収になります。そこで、通常の通勤定期券は1.4%値上げし、「オフピーク定期券」は10%値下げすることで「増収とならないことを前提とした運賃改定」として、手続きの簡素化を国に要望してきました。

これにより、国は運賃改定手続きの簡素化を定めた処理方針を示し、当社はその方針に基づき、簡易な手続きで変動運賃制を認可申請することで、「オフピーク定期券」の発売に至りました。国と繰り返し協議を重ね、苦労の末、現行制度を改善したという経緯があります。

発売開始にあたっては類例のない新しいサービスであったため、当社社員への教育だけでなく、関係する鉄道各社に向けた取扱いの周知、ピーク時間帯のポスター掲示の依頼など、各所への調整に苦勞しました。また、お客さまに少しでも早く認知していただけるように、ポスターやパンフレット、特設サイト開設などの広告宣伝にも注力しました。

流通・サービス事業



常務取締役
マーケティング本部長

中川 晴美

JR東日本グループでは、「モビリティ」の駅や列車、「生活ソリューション」のエキナカやショッピングセンター等を、日々多くのお客さまがご利用になります。こうしたご利用により集まる「移動」「消費」「決済」等のグループ固有の資産であるさまざまなデータを活用することで、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」で掲げたマーケットインの事業戦略を実践していきます。

そのために、既存ビジネスにおいては、エキナカ・広告などの商品・サービスの展開におけるデータマーケティングを実施するだけでなく、デジタルを活用した事業の効率的な運営、さらにシンガポールに設立したCVCを通じた東南アジアを中心としたスタートアップとの連携で事業シナジーをつくり出すことにより、収益性を高めていきます。また中長期的には、JRE POINTによりライフタイムバリューを向上させていきます。

新規ビジネスにおいては、JRE MALLや列車荷物輸送「はこびyun」で、競合と差別化したJR東日本グループらしいビジネスとして確立すること、海外事業では、TOD(公共交通を中心としたまちづくり)プロジェクトへの参入をめざし、駅近隣商業施設の運営などに挑戦してまいります。

外部環境

- 人口減少、WEB会議やリモートワークの定着により、お客さまの移動のあり方、消費行動が変化
- コロナ禍において、加速度的にデジタル技術が進歩し、ECやWEB広告の市場規模が拡大
- 海外では日本ファンの拡大、日本製品の消費が拡大傾向にあり、中長期では新興国市場での消費拡大も見込まれる

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
リテール営業収益	2,900億円(+105億円)	3,200億円
交通広告営業収益	310億円(+31億円)	430億円

数値目標(経済価値)

	2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
営業収益	3,870億円 (+73億円、101.9%)	6,540億円
営業利益	610億円 (+69億円、112.9%)	800億円
EBITDA	780億円 (+63億円、108.9%)	1,010億円
ROA	15.2%(+0.7pt)	17.9%
ROA(R=EBITDA)	19.6%(+0.3pt)	22.6%

活力ある社会のために

事業を通じた社会課題の解決(社会的価値)

中学校部活動への指導者派遣による地域社会への貢献

JR東日本スポーツ(株)では、中学校の部活動支援を行っています。自治体の教育委員会と契約を締結し、指導者の派遣が必要な中学校の部活動に対して指導者の派遣を行っています。

部活動における教員の負担軽減や指導員不足といった社会課題の解決だけでなく、子どもたちに、スポーツ・文化活動の楽しさを伝え、自ら考え挑戦する力を育み、人としての成長を促す多面的な指導を継続的に行うことで、すべての子どもたちのスポーツや文化に対する欲求に応えられる部活動づくりに貢献しています。



リテールビジネス

● 成長戦略

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・サービスを取り揃え、「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。

また、駅施設の活用や駅業務との連携により損益分岐点を下げ、小さな商圏でも成立するモデルの確立、グループ内に物流会社を持つ強みを踏まえたサプライチェーン全体の最適化やシステム構築による業務の可視化・効率化によるコストダウンにも取り組んでいます。

● 重点取り組み施策

新たなチャレンジによる収益拡大

- NewDaysは駅立地出店に加え、エキソト立地を含めた出店拡大を進める
- 予約・預入・受取・発送の1台4役の機能を有する多機能ロッカー「マルチキューブ」の事業拡大を進める。JR東日本の持つネットワークの活用、他社との提携等を通じて、2026年度を目途に1,000台設置をめざす
- 「はこビュン」「はこビュンQuick」のネットワーク・輸送量・サービス拡大に取り組むことで、地域産品を通じた魅力発信に加え、物流の2024年問題やCO₂排出量削減といった社会課題の解決の一助となることをめざす



既存事業のブラッシュアップ

- 首都圏エリアで特に高い収益率が見込める店舗のリニューアルを積極的に進める
- JRE MALLでは、ふるさと納税の出店自治体数の拡大や当社オリジナル返礼品に加え、鉄道の仕事体験や撮影会のイベントチケットの販売を開始するなど、JR東日本グループならではの独自性の高い商品を展開していく



執行役員
マーケティング本部
副本部長

竹島 博行

広告・出版ビジネス

● 成長戦略

グループ内のあらゆるメディアの価値最大化を図るため、リアル・バーチャル両面で「融合と連携」を進めていきます。デジタル広告の伸展の反面、交通広告がピーク時から大きく落ち込むなど厳しい現状を受け、新たな技術を取り入れながら構造改革を進め、オリジナルビジネスモデルを確立し、外部キャッシュインの増大、お客さまのライフタイムバリュー向上にチャレンジしていきます。

● 重点取り組み施策

メディアの価値向上

- OOH(交通・屋外広告)統合マーケットプレイス「MASTRUM」では、独自データなどによるメディアの可視化とともに、プログラマティックな販売やグローバルな商流開発などにより、収益の拡大に取り組む
- 「Beyond Stations構想」に基づき、新宿駅、秋葉原駅、上野駅など新たな媒体の設置・開発を進め、駅空間のイメージ化を図る
- TVクオリティのオリジナルコンテンツを配信する「TRAIN TV」により車両メディアを活性化させる

ソーシャルビジネス

- 観光庁「特別な体験の提供等によるインバウンド消費の拡大・質向上推進事業」事務局業務や、自治体・地域事業者とも連携した地方創生・地域活性化事業の収益化を図る

海外ビジネス

● 成長戦略

日本国内での実績・経験を活かして、台湾、シンガポールなどのアジアを中心にTODビジネスモデルの確立をめざします。海外においても、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。

● 重点取り組み施策

TODビジネスモデルの確立

- 2024年3月に事業を継承したマレーシア「J's Gate Dining」を含め、駅近隣商業施設運営事業の収益拡大を図る
- タイ、インドネシア等での駅ビル改装・駅周辺不動産開発プロジェクトへの参画を検討する

海外現地日本ファンに向けた地域と連携した取り組み

- 現地日本ファンに訴求するSCやホテル・フィットネスジムなどの海外事業拠点を活用した日本の地域プロモーション受託事業を拡大する



株式会社ジェイアール
東日本企画社長

赤石 良治



マーケティング本部
くらしづくり・
地方創生部門長

沢登 正行

価値創造事例



列車荷物輸送サービス「はこビュン」

列車を活用した荷物輸送サービスの事業化を通じて、地方創生と人々の心豊かにくらしづくりに貢献

東日本旅客鉄道株式会社
秋田支社 横手・大曲統括センター 副長

石川 希梨

JR東日本秋田支社の大曲駅にてお客さま案内や駅の列車運行業務を行うとともに、自治体などと連携し、観光振興にも取り組んでいます。秋田県の魅力を広めるために地域と連携しながら、「はこビュン」を通じた新たな価値創造に挑戦しています。

他の輸送手段にはない「はこビュン」ならではの優位性とは

「はこビュン」は、JR東日本グループが提供する列車を活用した荷物輸送サービスであり、鉄道の速達性や高度な輸送品質、広域ネットワークに支えられています。東日本エリアの魅力を発信するためターミナル駅で開催している産直市に新幹線で鮮度の高い物産品を運べないかという発想により生まれました。ヒトを運ぶための新幹線や特急列車の車内販売準備室のスペースを利用するなど、既存のインフラを活用することで高付加価値の荷物輸送サービスの提供を実現しています。私たちはこの「はこビュン」を、次世代の配送サービスと位置付けています。

主に荷物輸送はトラックや貨物列車で行われますが、トラックは片道だけ荷物を運び、帰りは空荷となることがあります。一方で、「はこビュン」は既存の鉄道ネットワークと列車を活用しているため、これらの欠点を補うことができます。さらに、物流業界が直面するドライバー不足や環境負荷といった社会課題に対しても、鉄道という比較的環境負荷の低い輸送手段で客貨混載とすることにより貢献できると考えています。



新幹線に日本酒を搬入

地域の方々と連携しながら、地方創生に貢献する

グループ経営ビジョン「変革2027」では、「地方を豊かに」という目標を掲げています。「はこビュン」の事業は地域社会の発展に寄与すると考えています。私は、首都圏のターミナル駅の産直市に出張して秋田の商品を販売する業務も行っていますが、その中でも朝詰めや朝しぼりの日本酒や穫れたての新鮮な野菜など高付加価値商品をその日のうちに販売していることに対しては特にご好評をいただくことが多く、流通において速達性が付加価値になることを強く実感しました。また、販売時には、パンフレットやグッズの配布、特産物の説明といった観光PRも行っています。こうした活動を実現できているのは、「はこビュン」の運営にJR東日本グループの社員だけではなく、多くの地域の方々が関わってくださっているからこそです。「はこビュン」のご利用を促進するため、これまでに地域のさまざまな方々にお声掛けをしてきました。列車による荷物輸送サービスというチャレンジングな事業ではありましたが、皆さん興味を持って話を聞いてくださいました。これはこれまで秋田県全体を盛り上げるための観光イベントなどを共に実施してきたつながりがあったからだと思います。また、JR東日本グループがこれまでに培ってきた強固な信頼関係があるからこそ、こうした取組みが実現しているのだと考えています。一連の活動により、多くの方々に秋田の良さを直接お届けすることは、地域へ訪問していただくきっかけにもなり、関係人口や交流人口の増加につながることも期待しています。



「のものが秋葉原」にて日本酒を販売



大宮駅の産直市にて新鮮な商品を販売

チームワークで困難を乗り越える

一方で、実際に事業を展開する中では課題もあります。例えば、お客さまの乗り降りや運行スケジュールに配慮しながらの短時間での列車への搬入作業、乗務員との連携が挙げられます。通常、「はこビュン」の列車への搬入や搬出作業は(株)ジェイアール東日本物流など物流事業を担うグループ会社のスタッフが担当しますが、私の管轄である大曲駅など一部の駅にはそれらグループ会社の拠点がいないため、駅社員が荷役作業を担っています。作業効率を高めるために、社員一同が協力し、フォーメーションを組んだりシミュレーションを行ったりしています。人員が限られている中で迅速に作業を行うことは常に課題ですが、「融合と連携」をもとにした駅と運輸職場の統合による組織再編の成果も見られています。大曲駅では、横手駅や運輸部門とも連携し、車掌や添乗社員とともに作業を行っています。これはまさに系統を超えた取り組みの一つです。

今後もあらゆる場面で「融合と連携」を加速しながら、単発ではない定期的な輸送やマーケティングによるお客さまニーズの把握で多くの魅力的な商品をお届けしていきます。また、地域資源の活用や新たな販路の開拓により、地域社会との共栄をめざします。



乗務員に対し列車運行指示を伝達

荷主さまと力を合わせて、地域の魅力を発信する

秋田県大仙市で清酒の醸造及び販売を行う合名会社 鈴木酒造店にて今回の取材を実施させていただきました。鈴木酒造店には「はこビュン」をご利用いただいております。秋田県から首都圏に名酒「秀よし」をはじめとした日本酒を輸送しています。地域の皆さまと連携しながら、秋田県の魅力を県外にお届けしています。



鈴木酒造店の皆さまとJR東日本秋田支社の社員



「はこビュン」の概要

「はこビュン」は、新幹線や在来線の列車を活用した荷物輸送サービスの名称です。荷主さまからお預かりした新鮮な食品や医療関係品、機械類・電子部品などを、列車ならではの定時かつ安定した輸送で、迅速に目的地へとお届けしています。列車を活用した輸送は、環境負荷が低いという観点からも注目が集まっています。

特徴

①速達性

最高速度320km/hの新幹線や特急列車の速達性を活かし、朝に地方で収穫された野菜や果物を夕方には都内に輸送、販売することが可能となり、高鮮度・高付加価値商品の輸送を実現しました。

②高度な輸送品質

新幹線や特急列車は多くのお客さまを快適に運ぶべく、スピードの速さと振動の少なさを両立しています。加えて、非常に高い定時運行性を誇ります。このような高度な輸送品質を担保に精密機器部品や医療関係品などさまざまな顧客ニーズに柔軟に対応しています。

③各地に広がる鉄道ネットワーク

JR東日本の新幹線ネットワークは、東京駅を起点に北海道・東北、山形、秋田、上越、北陸の各方面に広がっており、このネットワークを活かし、地方から首都圏、首都圏から地方への輸送といったさまざまなニーズに対応しています。

さまざまな施策

2017年に新幹線による荷物輸送のサービスを開始して以降、さまざまな施策を実施してきました。お客さまや現場からの声を取り入れながら、常に進化し、利便性を高めています。

客室を活用した 多量輸送	車内販売準備室だけでなく客室を活用することで、より多くの輸送が可能に
JR各社との連携	JR北海道やJR西日本との連携により新函館北斗や金沢から新鮮な商品を輸送。さらにJR各社との連携で各地の銘品の輸送も可能に
首都圏の商品を地方へ	首都圏限定の商品を下り列車で地方都市へ輸送。地方都市の百貨店や商業施設で商品を販売
緊急輸送ニーズへの対応	発車30分前までの荷物受付で個人のお客さまも利用できる「はこビュンQuick」の対応駅を拡大(金沢駅は1時間前の受付)
手ぶら旅を提案	地方駅から首都圏のホテルへ、地方のホテルから東京駅へ当日にお届けする手荷物輸送サービスを展開
途中駅ニーズへの対応	血液製剤などの医療関係品等の輸送のため、途中駅での停車時分の調整を実施

現状の課題と今後の展開

ドライバー不足や環境意識の高まりなどの要因により、「はこビュン」への期待が高まっています。お客さまからの需要をいただく一方で、始発・終着駅での積み下ろしや列車への積載量には限界があります。今後は輸送能力の強化を中心としたさまざまな施策を展開し、さらなるご利用の促進をめざします。ヒトとモノとで地域をつなぎ、JR東日本グループだからこそできる「地方創生」と「人々の豊かなくらしづくり」を進めていきます。

不動産・ホテル事業



常務取締役
マーケティング本部長

中川 晴美

鉄道ネットワークと連動した開発、不動産事業の展開領域を拡大し、より広域な「まちづくり」を進めます。また、グループの総合力を活かしたサービス開発で新たな価値創造である「くらしづくり」をめざします。

象徴的な取組みとして、2025年3月にまちびらきを予定している「TAKANAWA GATEWAY CITY」では、「100年先の心豊かなくらしのための実験場」をコンセプトに、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスが連携し、グループ全体の収益力強化を実現していきます。

このほか、ショッピングセンター(SC)事業、オフィス事業、ホテル事業の革新、住宅事業の積極展開を、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」の「移動の目的(地)づくり」として進め、収益力の向上を図ります。また、不動産事業戦略として「回転」「マネジメント」ビジネスにより、セグメント全体として財務健全性と両立した事業成長をグループ独自の付加価値でめざしてまいります。

また、地方創生では、青森や新潟など新駅ビル開業を地域活性化の起爆剤として、地域一体となって交流人口の拡大にもつなげてまいります。

外部環境

- 人口減少に加え、社会経済活動のデジタル化の定着により、消費行動や働き方が大きく変化
- 不動産事業では工事費高騰のほか、金利上昇や為替変動などの不確実性あり
- 2024年度の訪日外国人数は、コロナ前の人数を超えることも予想され、継続的なインバウンドの増加を期待

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
SC・オフィス・ホテル営業収益	3,650億円(+232億円)	4,400億円
不動産ファンド事業における資産運用規模	累計3,000億円(+688億円)	累計4,000億円

数値目標(経済価値)

	2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
営業収益	4,290億円 (+231億円、105.7%)	5,070億円
営業利益	1,010億円 (+8億円、100.8%)	1,240億円
EBITDA	1,550億円 (+3億円、100.3%)	2,110億円
ROA	4.8%(△0.5pt)	4.4%
ROA(R=EBITDA)	7.3%(△0.8pt)	7.5%

活力ある社会のために

事業を通じた社会課題の解決(社会的価値)

被災地での観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」

仙台ターミナルビル(株)では、東日本大震災で被災し集団移転跡地となった仙台市荒浜地区に「JRフルーツパーク仙台あらはま」を整備し、1年を通し旬の果物の摘み取りができる観光農園事業を行っています。

震災復興・地域連携・農業振興・観光を目的として2021年3月に開業したこの施設では主に果樹を栽培し、ホテルや飲食店に出荷しています。さらに、列車荷物輸送を使用して首都圏での販売も行っています。

後継者不足や東日本大震災からの復興など課題が山積している中、第一次産業である農業に挑戦するとともに、地域企業との連携を通じて6次産業化へも挑戦しています。



不動産保有・活用ビジネス

● 成長戦略

首都圏は1970年代に形づくられた都市の更新期にあり、JR東日本グループでも新宿駅周辺など、「Tokyo Metropolis Project」の名のもとに大型開発を進めています。不動産保有・活用ビジネスでは、「駅を中心としたエリア全体の価値向上を実現する“開発”」「ビジネスモデルの不断の変革・国際都市東京ならではのグローバルに発信しうる価値／魅力の創造をめざす“運営”」を推進し、不動産回転ビジネスと一体となった不動産事業戦略により、セグメント全体として財務健全性と事業成長を両立していきます。



執行役員
マーケティング本部
副本部長

竹島 博行

● 重点取り組み施策

大規模開発

- 駅を中心としたエリア全体の価値向上を実現する大規模開発として、「TAKANAWA GATEWAY CITY」は2025年3月にまちびらきを予定、グローバルに発信しうる価値と魅力の創造を図る
- 「大井町駅周辺広町地区開発(仮称)」(2025年度末)「中野駅西側南北通路及び新駅舎・駅ビル開発整備」(2026年予定 ※商業施設は未定)等を着実に進め、グループの収益基盤を強化していく



大井町駅周辺広町地区開発(仮称)



中野駅西側南北通路

ショッピングセンター事業

- トrend創造、リアルならではの魅力追求、日本初の国外ブランドの導入など新たなショッピング体験をめざした取り組みを推進していく



CoCoLo新潟

オフィス事業

- 「TAKANAWA GATEWAY CITY」など、新たな収益基盤となるオフィスビル賃貸に加え、既存テナントとの関係を強化し、安定的収入確保を図る

ホテル事業

- ホテルチェーンとしての競争力強化とネットワーク・顧客層を拡大することによる収益の最大化を図る



リモート接遇サービス「Remoline」

不動産回転ビジネス

● 成長戦略

「収益不動産販売事業」では社有地での開発・保有物件の売却推進に加え、新たに外部不動産の取得・バリューアップ・売却といったビジネスモデルの拡大展開とその実施機能整備を進めます。「住宅分譲事業」では外部デベロッパーと連携した共同事業を加速します。



執行役員
マーケティング本部
まちづくり部門長

高木 浩一

● 重点取り組み施策

収益不動産販売事業

- 社有地での外部連携等を活用した収益不動産開発を進めるほか、東京圏を中心に外部不動産を取得し、当社独自のバリューアップをめざす新たなビジネスモデルを展開していく。なお、販売規模は年平均200～300億円程度をめざす



武蔵浦和プロジェクト

住宅分譲事業

- 包括連携協定を締結した東急不動産ホールディングス(株)との「(仮称)船橋市場町プロジェクト」等、デベロッパーとの共同分譲を軸とした事業展開を進める

マネジメントビジネス

● 成長戦略

中核となるアセットマネジメントフィー收受に向けて、「不動産ファンド事業」における資産運用規模の拡大を進めます。また不動産ファンドへの出資を通じ、知見の少ない事業分野でも収益獲得を図ります。さらにセグメント全体の価値最大化に向けて、プロパティマネジメント事業等での競争力強化をめざすほか、モビリティを含むグループの総合力を活かしたサービス開発等を通じて、立地優位性に加えたグループ独自の事業展開をめざします。



執行役員
マーケティング本部
まちづくり部門長

高木 浩一

● 重点取り組み施策

不動産ファンドビジネスの拡大

- 資産運用規模を拡大し、アセットマネジメントフィーの収益を増やす
- 不動産ファンドへの出資を通じ、幅広く収益機会の獲得を図る

グループの総合力を発揮

- モビリティとの連携により、グループの総合力を活かした独自のサービス等の開発を進める

価値創造事例

TAKANAWA GATEWAY CITY

TAKANAWAから世界へ

―「ヒト起点」で推進するまちづくり

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 副長(チーフ)

元村 比翼

2025年3月にまちびらきを迎えるTAKANAWA GATEWAY CITY。

この街でJR東日本が実現しようとしていることが、徐々に明らかになってきています。

さまざまなパートナーとの共創で、「JR東日本グループだからこそ創ることができる価値」を提供していきます。

多様な経歴を活かしてプロジェクトを推進

私は2006年に当社に入社し、2016年から品川開発プロジェクトに携わってきました。就職活動のときから当プロジェクトの話は聞いており、そのスケールの大きさと他にはないまちづくりの可能性に魅力を感じて入社を志望した経緯があります。入社後は駅ビルの店舗運営やテナントリーシング、土地や高架下の不動産管理業務等を経験した後、2016年から品川エリアの土地区画整理事業、市街地再開発事業に従事しました。2022年4月から約1年半シリコンバレーのベンチャーキャピタルでスタートアップ投資の実務を学び、またスタートアップとの連携による事業共創の検討など、当社グループの社員としては珍しい経歴を歩んできたと思います。現在は「TAKANAWA GATEWAY CITY」における広域スタートアップエコシステムの構築を担当しています。

歴史と信頼のブランドを持つ「JR東日本グループ」にしかできないまちづくりを

この壮大なプロジェクトを成功させるポイントは、当社グループの持つ幅広い事業と信頼のブランドにあると考えています。オフィスやショッピングセンター、住宅、ホテル等といった多様な事業を有するJR東日本グループは、顧客との接点が多いことが特徴として挙げられます。豊富な顧客接点と、Suicaに集まる移動データをさまざまなリアル・デジタルのサービスと結び付けることで、私たちにしかできない「ヒト起点」のサービスを開発していきたいと考えています。また、

当プロジェクトはグループ会社からの出向者も多く、乗務員経験者もいて、さまざまなバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。このように多様な視点からプロジェクトを推進していける点も私たちならではの強みと思っています。

さらに、日本のみならず世界から評価されている鉄道事業への信頼も強みの一つです。安全かつ清潔に利用できる駅、高速で正確に運行される新幹線など、国内外で培ってきた信頼のブランドを持っている私たちがまちづくりを推進するという点で、当社グループならではの強みがあると自負しています。

現在担当している広域スタートアップエコシステムの共創においても、こうした当社グループの強みにより企業や大学など多彩なパートナーが集ってくださっていると実感します。



地球規模の社会課題解決をめざして

高輪は約150年前に日本で初めて海の上に築堤を築き鉄道を走らせたイノベーションの地です。先人たちの想いが現在の鉄道網になったという歴史を継承し、高輪が地球規模の社会課題解決に貢献できる街になるよう努めていかなくてはと考えています。生成AIの発展に見られるように、世界では加速度的に新規事業の生成・革新が起きていて、自社だけで新しいものをつくらうとするのは難しい状況です。グループ内で完結するのではなく、パートナーと一緒にwin-winの関係を作りながら発展していくことが、今後ますます求められると思います。「変革2027」でめざす「ヒト起点」の暮らし、ネットワークをつくり、多様なパートナーの皆さまと共創することで、「TAKANAWA GATEWAY CITY」を新たなイノベーションを起こすチャレンジの場である「100年先の心豊かなくらしのための実験場」としていきます。

まちづくりで拓く新たな可能性

まちづくりは開業して終わりではありません。私が担当している広域スタートアップエコシステム構築の拠点として、コワーキングスペース・インキュベーション施設を設ける予定ですが、実証実験をするパートナーやコミュニティを形成するために必要なしくみを整備して、パートナーとの共創をいかにして実現していくかに尽力したいと思っています。この「TAKANAWA GATEWAY CITY」を心豊かなくらしのための実験場として、さまざまなシナジーを生み出していくこと、そしてこのプロジェクトで培われた「開発における当社のブランド価値」を活かして、国内外におけるさらなるビジネスチャンスを広げていくことが使命だと感じています。

また、このプロジェクトを通じて、さらに新しい事業を生み出すことのできる人材を1人でも多く育成していきたいと考えています。このまちづくりで得た知見を活かして、グループ全体の収益拡大に寄与する施策や新事業を生み出すマインドを持った人材を育てることができればうれしいですね。

Pick Up /

ホップを通して幅広い世代の交流の場を創出

まちづくりにおいては、地域の皆さまとの連携も重視しています。「TAKANAWA HOP WAY」では、幅広い世代の地域の皆さまと一緒に栽培したホップを原料にビールをつくり、まちづくりに参加していただく契機となっています。



高輪産ホップを使ったビールが完成し、コミュニティメンバーで乾杯

「TAKANAWA GATEWAY CITY」の概要

「TAKANAWA GATEWAY CITY」のまちづくりでは「品川開発プロジェクト」の一環として、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」を構築していくことをめざしています。

開業スケジュール



	THE LINKPILLAR 1	THE LINKPILLAR 2	文化創造棟 (仮称)	TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE
延床面積	約460,000m ²	約208,000m ²	約29,000m ²	約148,000m ²
主な用途	オフィス、ホテル、商業、コンベンション、ビジネス創造施設 等	オフィス、商業、フィットネス、クリニック 等	展示場、ホール、飲食施設	住宅、インターナショナルスクール、商業
開業	2025年3月	2025年度中	2025年度中	2025年度中

さまざまな施策

「TAKANAWA GATEWAY CITY」の開業にあたり、環境・社会・文化など、多様な視点からの施策を展開しています。

広域スタートアップエコシステム	多様で先端的な知とのコラボレーションの機会や、都市OSによる分析、多様な資金サポートの提供により、世界中の社会課題に対するソリューションを生み出し、育て、社会実装までサポートするしくみ
「プラネタリーヘルス」の創出	東京大学との100年間の産学協創協定のもと、「人・街・地球」のすべてがバランス良く良好に保たれるようなくらしづくりをめざす取組み
分散型スマートシティの実現	KDDI(株)と連携してデータ基盤「都市OS ^{※1} 」の整備
文化創造棟(仮称)の設立	世界に新しい文化フォーマットを提示し、「100年先に文化をつなぐ」ための施設
エキマチ一体の「53 Playable Park」	高輪ゲートウェイ駅から広場にかけて、商業店舗やビオトープ、ボタニカル・ルーフトップを擁した都内最大級約4haのパブリックレクリエーション ^{※2}
CO ₂ 排出量「実質ゼロ」の実現	使用電力を実質再生可能エネルギー由来とし、モビリティや燃料電池等の水素利活用取組を推進することで環境先進のサステナブルなまちづくりを推進
サーキュラーエコノミーの実現	東日本エリア初のビルイン型バイオガス設備の導入とCCU(二酸化炭素回収・有効利用)技術の活用

※1 街の設備や、街の人の流れや動き等に関するデータを収集・分析するデータ基盤

※2 公共的領域。所有関係にかかわらず、広く不特定多数の人々が利用し、認知する空間領域

今後の展望

「TAKANAWA GATEWAY CITY」を「100年先の心豊かなくらしのための実験場」として、さらに発展させていくためには、さまざまなパートナーや地域の方々と共創し、シナジーを生み出し続けていくことが重要と考えます。JR東日本グループが、この街に集まってくださる人々のチャレンジや成長につながる「場」を提供することで、この街から新たなイノベーションが創出され、日本や世界に発信していけるようなしくみづくりを続けていきます。

その他

Suica・金融ビジネス

外部環境

- クラウドやAI活用などDXの進展により、デジタルビジネスやデータビジネスの競争が激化している

● 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、Suica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る決済手段としての機能向上、認証機能の活用を通じた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。加えて、お客さまのさまざまな生活シーンとのつながりを創出することで、Suica経済圏を拡大していきます。

● 重点取り組み施策

Suicaの变革

- 長野エリアへのSuica拡大、地域連携ICカードの拡大によりシームレスなサービスを提供する
- 継続した利用促進・加盟店拡大により交通系電子マネーを拡大する

- クラウド改札システムの導入・展開や、さまざまなデジタルサービスのID統合を通じて、「移動のデバイス」から「生活のデバイス」へSuicaを進化させる



マーケティング本部
戦略・プラットフォーム部門長
小古井 章

クレジットカード・金融サービス

- 「JRE BANK」のサービスを開始し、新たな市場でキャッシュインを拡大する
- ビューカードのグループ内利用の拡大を図るとともに、市中での利用促進により外部収益を拡大する



デジタルビジネスの飛躍

- デジタルサービスの顧客体験(CX)の向上に向け、統合IDを導入する
- リアルタイムデータを活用したデータビジネスをさらに拡大していく

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
IT・Suica事業営業収益	633億円(+17億円)	759億円
Suica等交通系電子マネー月間最高利用件数	3.25億件/月 (+0.27億件)	6億件/月

海外鉄道ビジネス

外部環境

- アジアをはじめとする新興国を中心に引き続き旺盛インフラ需要がある
- 国際情勢が一段と不安定化し、地政学的リスク・世界経済の不確実性が高まっている

● 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し、アジアを中心に、より豊かなライフスタイルを提供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。

● 重点取り組み施策

海外プロジェクトを通じた人材育成・技術力向上

- プロジェクトマネージャー、国際標準化、商務、新分野(DX、公共交通指向型開発)等のプロフェッショナル人材を実務を通じて育成する

グループの総合力を活かしたビジネス展開

- インド高速鉄道では、日本コンサルタンツ(株)(JIC)等と共にプロジェクト推進を支援



常務執行役員
国際事業本部長
三宅 俊造

- ベトナムやバングラデシュ等における鉄道コンサルティング業務(JIC)や、インドネシアでの技術支援を実施する。また、タイ・パープルライン(現地法人JTT※1)等のO&M(運行・保守)だけでなく、2023年にグループ会社化したシンガポールの軌道工事会社GATES※2を足掛かりに、EPC(設計・調達・建設)の新規案件にもチャレンジする
- 日本の鉄道技術の海外展開を促進するために、戦略的な国際標準化活動を実施

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

※2 GATES PCM CONSTRUCTION LTD.



訪日研修(インド高速鉄道公社)



ダック6号線 現地指導(JIC)

持続可能な海外鉄道ビジネスの経営

- リスクに見合ったリターンを獲得し、持続可能な海外鉄道ビジネスを経営する

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
グループ外売上高(2024年度以降の累計)	107億円(+5億円)	累計450億円

エネルギービジネス

外部環境

- 開発用地減少や建設コスト高騰の懸念がある一方、電力自由化により電力市場の多様化が進んでいる
- 燃料価格の不確実性から再生可能エネルギーを含めたエネルギービジネス戦略が求められている

● 成長戦略

グループのCO₂排出量「実質ゼロ」に向けて、太陽光や風力による再生可能エネルギー発電所の開発を進めていきます。

● 重点取り組み施策

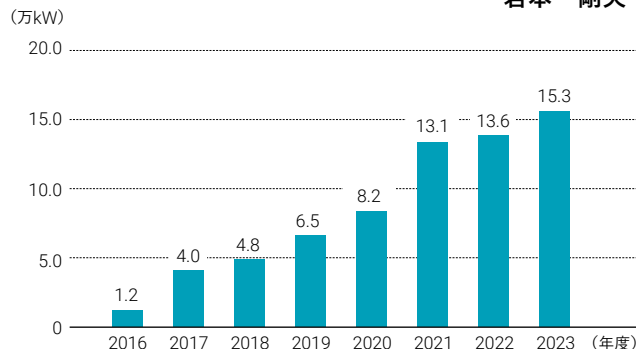
再生可能エネルギーの開発

- 風力発電事業の開発など、消費電力における再生可能エネルギーの割合を高めていく
- 洋上風力発電など新規事業にも参画し、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成と収益力を向上させる

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
再生可能エネルギー電源の開発	19.4万kW(+4.1万kW)	36.6万kW

再生可能エネルギー電源開発の推移



福島県 富岡復興メガソーラーSAKURA



秋田県 西目西ノ沢風力



エネルギー
企画部長
岩本 剛夫

建設ビジネス

外部環境

- 労務費・材料費の高騰や技術者不足が見込まれる。また2024年問題(働き方改革関連法)への対応も必要となっている
- インバウンド需要増加、ライフスタイル多様化に伴う新たな移動ニーズが見込まれる

● 成長戦略

グループの成長に寄与するプロジェクトを着実に推進するとともに、DX、技術開発等を推進し生産性の向上等をめざします。さらに、グループ保有の技術力を活かし、設計業務等の受注拡大やPMCM事業※等の新たな領域に挑戦していきます。

※ プロジェクトの調査・設計・施工・運営管理等の技術力を持った会社が、事業者(発注者)の支援を行う事業

● 重点取り組み施策

- 羽田空港アクセス線(仮称)整備、渋谷・品川・新宿などの駅改良プロジェクトの着実な推進、DXによる生産性向上

- 設計業務等によるグループ外からの受注拡大
- PMCM事業等の新たな領域へのチャレンジに向けた準備



羽田空港アクセス線
(仮称)の計画



執行役員
建設工事部長
齊藤 誠

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
グループ外売上高	83億円(+0億円)	96億円

セグメント数値目標(経済価値)

	2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
営業収益	1,010億円(+99億円、110.9%)	960億円
営業利益	220億円(+0億円、100.4%)	300億円
EBITDA	540億円(+2億円、100.6%)	630億円
ROA	1.9%(+0pt)	2.7%
ROA(R=EBITDA)	4.6%(△0.2pt)	5.6%

価値創造事例

ネットバンクサービス「JRE BANK」

「JRE BANK」をJR東日本グループの
幅広いサービスを知っていただく

入口として機能させ、お客さまとの
エンゲージメント構築につなげる

ネットバンクサービス
新始動!



JRE BANK



株式会社ビューカード
リテール事業部 兼 JRE BANK推進部 課長

久保 輝明

「JRE BANK」はJR東日本グループにとって初のネットバンクサービスへの参入となりましたが、予想以上のお申し込みをいただくほど好調なスタートを切りました。前例のない挑戦への裏側とその成功の背景に迫ります。

他の銀行にはない「JRE BANK」ならではの特徴とは

「JRE BANK」は、(株)ビューカードが銀行代理業務を行っています。当社は、JR東日本グループの金融を担当しており、クレジットカード事業を中心とした決済・金融事業を展開しています。私は「JRE BANK」の部署立ち上げ前からプロジェクトに参加し、現在では業務構築を担当しています。ネットバンクサービスへの参入は、当社としてもグループとしても初の試みとなりますので、前例のない新規事業をゼロから創造する中で多くの困難が伴いましたが、2024年5月には無事にサービスを開始することができました。

「JRE BANK」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提供」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の提供などを行っています。「JRE BANK」を通じてお客さまの利便性の向上、そして心豊かな生活の創造をめざしています。

JR東日本グループが銀行業に参入する理由とは

JR東日本グループをご利用いただいているお客さまは、東日本を中心として日本全国にいらっしゃいます。お客さまとの長期的なお付き合い、すなわちエンゲージメントを構築し、かつ強化することを目的に、さまざまな施策に取り組んでいます。銀行サービスは、クレジットカードに比べお子さまか

ら年配の方まで幅広い方々がご利用になります。そのため、Suicaと併せ長く・深いエンゲージメントの構築・強化を目的として、「JRE BANK」を事業化しました。

一般的な銀行のサービスの特典は、預金金利の優遇や振込手数料の減免など金銭的な恩恵であることが多いですが、「JRE BANK」ではそれらに加えて「JR東日本グループならではの」幅広い特典を提供しています。例えば、JR東日本営業路線内の新幹線等の片道運賃及び片道料金を4割引する優待券やJR東日本ホテルズの対象ホテルでの特典・割引などです。これは、お客さまにとって直接のメリットがあるのはもちろんのこと、銀行サービスを起点にJR東日本グループとの接点を広げ・増やすための施策でもあります。

JR東日本グループは鉄道事業を軸に成長してきましたが、お客さまにとっては「JR東日本グループのサービス・商品だから選んでいただいている」というより、「日常の交通手段として意識せずご利用いただいている」という側面が強く、これを課題と認識しています。そこで、特典や利便性などの付加価値の高さが特徴の「JRE BANK」を起点に、日々の暮らしの中にJR東日本グループのさまざまなサービスを浸透させ、JR東日本グループへのエンゲージメントの向上に役立てたい狙いがあります。JR東日本グループのサービスを使っているという意識を強く持っていただくとともに、「JRE BANK」をグループの幅広いサービスを知っていただく入口として位置付け、鉄道のご利用以外にも駅ビルでのお買い

物、ホテルの宿泊など、グループのサービスをご利用いただくためのきっかけづくりを仕掛けていきます。お客さまを引き込むことができれば、それはグループの成長につながる好循環を生み出します。

「JRE BANK」の特典を通じて、心豊かな生活の実現に貢献する

「JRE BANK」の立ち上げにあたって、お客さまに喜んでいただける特典を検討した際、当初はポイント還元や手数料割引など現金相当の特典が最も喜ばれるのではないかと考えましたが、最終的にはグループのサービスを目玉の特典として打ち出しました。まさにグループの総合力を発揮した特典です。結果としては、これが非常に好評でした。私たちが提供する商品・サービスを活用した「特典」に付加価値の高さを見出していただき、これほど喜んでいただけるのは大変うれしいことです。これらの特典は、お客さまの生活の選択肢を広げることを可能にします。例えば、帰省や旅行のきっかけになったり、お誕生日にホテルでちょっとリッチなディナーをしたり、お客さまとご家族、周囲の方の心豊かな生活の実現にも貢献できると思います。

また、新規参入にもかかわらず、多くのお申し込みをいただけているのは、私たちが持つ信頼のブランドも影響していると考えています。毎日の安全安心な鉄道の運行の積み重ねによって得られたお客さまからの信頼を基盤として、JR東日本グループが提供する金融サービスにも安全性を見出していただけのからこそ、お客さまの大切な資産をお預けいただけるのではないかと思います。

「JRE BANK」をJR東日本グループのJRE POINT生活圈を支える柱に育てていく

「JRE BANK」は大変ご好評をいただいております。当初計画を上回るお申し込み状況となっています。当面は需要の高さにお応えできるよう、継続して基盤を整えていきます。大切なお客さまに末永く「JRE BANK」をお使いいただくため、特典を受けるための条件などの周知も徹底し、喜んでいただけるサービスづくりを進めます。加えて、「JRE BANK」の認知度をさらに高め、口座の契約数を増やしていくことをめざし、必要に応じた新たな施策も検討していきます。

中長期的には、「JRE BANK」が、金融サービスを通じてJRE POINT生活圈の拡大を支える柱になるよう育てていきたいと考えています。「JRE BANK」の誕生によって、グループが提供する決済手段の中に、前払いのSuica、後払いのクレジットカードに加えて、デビットカードによる即時払いの選択肢が追加されました。これにより、お客さまからの多様なニーズにお応えすることができます。今後もお客さまとJR東日本グループのエンゲージメントを高めながら、グループの成長につなげていきます。

「JRE BANK」の概要

「JRE BANK」は、JR東日本と(株)ビューカード※が展開しているデジタル金融サービスです。専用口座を介して預金や住宅ローンなどのサービスを提供し、JR東日本グループ関連の特典を多数用意しています。金融をテコに各種事業との連携を促し、グループ各社のサービスの利用促進につなげます。

※(株)ビューカードは、楽天銀行(株)を所属銀行とする銀行代理業者として各種契約締結の媒介を行います。

特徴

「JRE BANK」では、お客さまの多様なニーズに応じた幅広いサービスと商品を提供しています。



- ①グループの事業領域を活かしたさまざまな特典を受け取ることができる
- ②アプリ一つで銀行サービスを利用できる

ご利用状況に応じた特典

JR東日本グループの事業領域を活かした特典の提供を通じて、すべてのお客さまの心豊かな毎日をサポートします。

例えば鉄道では以下の特典をご用意し、旅行や日常の移動において鉄道をおトクにご利用いただく機会を提供します。

JRE BANK優待割引券(4割引)	割引券1枚でJR東日本営業路線内の片道運賃及び片道料金を4割引します。(年間2回判定、最大年10枚プレゼント)
どこかにビューーン! 2,000ポイント割引クーポン	どこかにビューーン!を通常6,000ポイントから2,000ポイント引きでご提供します。(年間4回判定、最大年12枚プレゼント)
(モバイルSuica限定) Suicaグリーン券	普通列車グリーン車を無料でご利用いただけるSuicaグリーン券をご提供します。(年間4回判定、最大年4枚プレゼント)

特典の詳細については、こちらからご覧ください。

<https://www.jreb主k.jp/top/>

今後の展開

2024年6月には、新たな中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を策定し、取り組みの一つとして「Suicaの進化」による新たな「デジタルプラットフォーム」の構築をめざしていくことを発表しました。「Suicaアプリ(仮称)」を創出し、Suica経済圏を拡大していく構想ですが、その中で「JRE BANK」は大きな役割を果たします。鉄道による移動データに加え、金融・決済の情報をマーケティング戦略やサービス開発に活用していくことで、お客さまにOne to Oneの利便性の高いサービスを提供し、モビリティと生活ソリューションの「融合と連携」による相乗効果を狙います。

人材戦略



執行役員
人財戦略部長

井口 亮資

主体的に業務を変革し事業フロンティアを広げていく多様な人材の育成を通じた二軸経営の実現

JR東日本グループの成長の原動力は、「社員一人ひとりの力」です。私たちは、社員の多様な意欲・挑戦に応え、成長を後押しするさまざまな取組みを推進しています。社員が新たな挑戦を通じ自らを成長させ、その成長がグループの成長に結び付くという好循環を拡大し、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出していくことが、私たちの人材戦略の基本です。具体的には、人材戦略を「変革2027」達成に向けた重要な戦略の一つとして位置付けたうえで、モビリティにおいては現場の最前線で創意工夫を発揮できる生産性の高い働き方の実現をめざすとともに、重点成長分野においては人的資本を集中的に投入し、二軸経営を実現していきます。

私たちは「変革2027」においてすべての社員を主役と位置付けています。そのために、社員が仕事を通じて達成感や充足感を味わい、「働きがい」を実感できるよう、また、労働条件の向上等を通じて社員が「働きやすさ」を実感できるよう取り組んできました。さらに、より多様な価値観を持った多様な人材が活躍することが、当社の成長を牽引すると考え、DE&I経営を推進しています。人物本位の柔軟な人事運用を行うとともに、多様な人材が活躍できるよう、個々人にあわせた成長の機会をつくります。このような取組みを通して働きがいの向上と生産性の向上とのより高度な次元での両立をめざしています。

人材戦略でめざす姿

これまでの間、「変革2027」の実現に向け、柔軟な働き方の実現や、現業機関への権限委譲と業務移管等を通じた社員の活躍フィールド拡大に向けたさまざまな人材施策を実施してきました。引き続きグループすべての社員を主役と位置付け働きがいを創出し、人的資本の価値を高め、社員とグループの持続的な成長につなげていきます。また、社員一人ひとりが技術力や専門性を存分に発揮できる新たな人材戦略の検討を進めています。「多様性」「柔軟性」「成長」の観点を軸に据えながら「働きがい」と「働きやすさ」の向上をめざします。

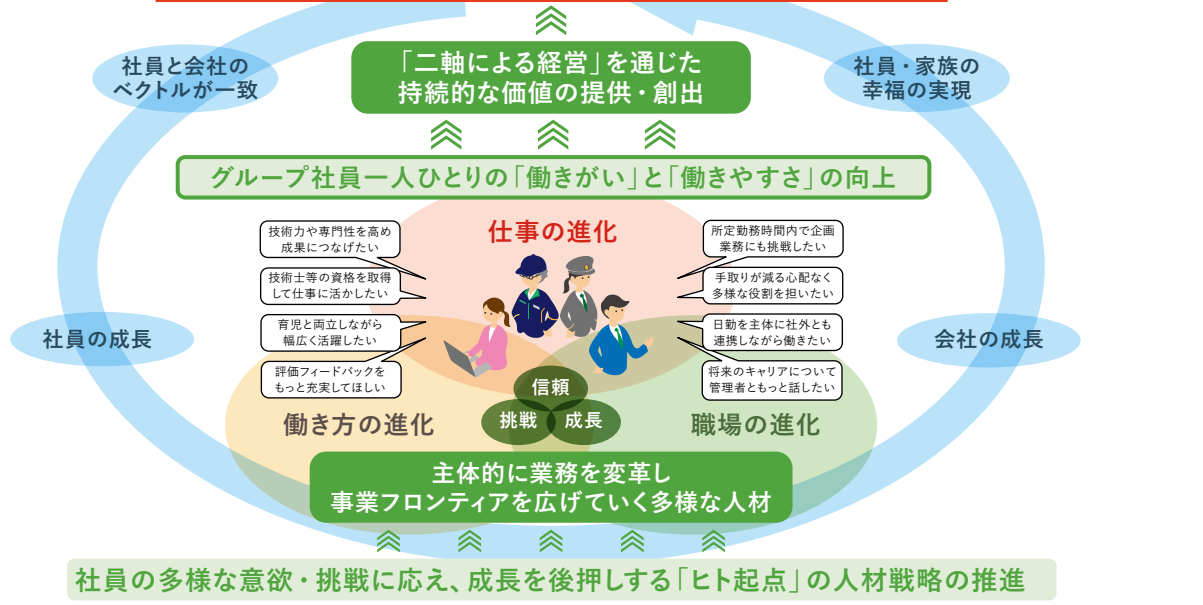
社員の挑戦を後押しするさまざまな施策を進めることによ

り社員一人ひとりの成長期待にしっかりと応え、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出していきます。



社員と会社の新たなエンゲージメント

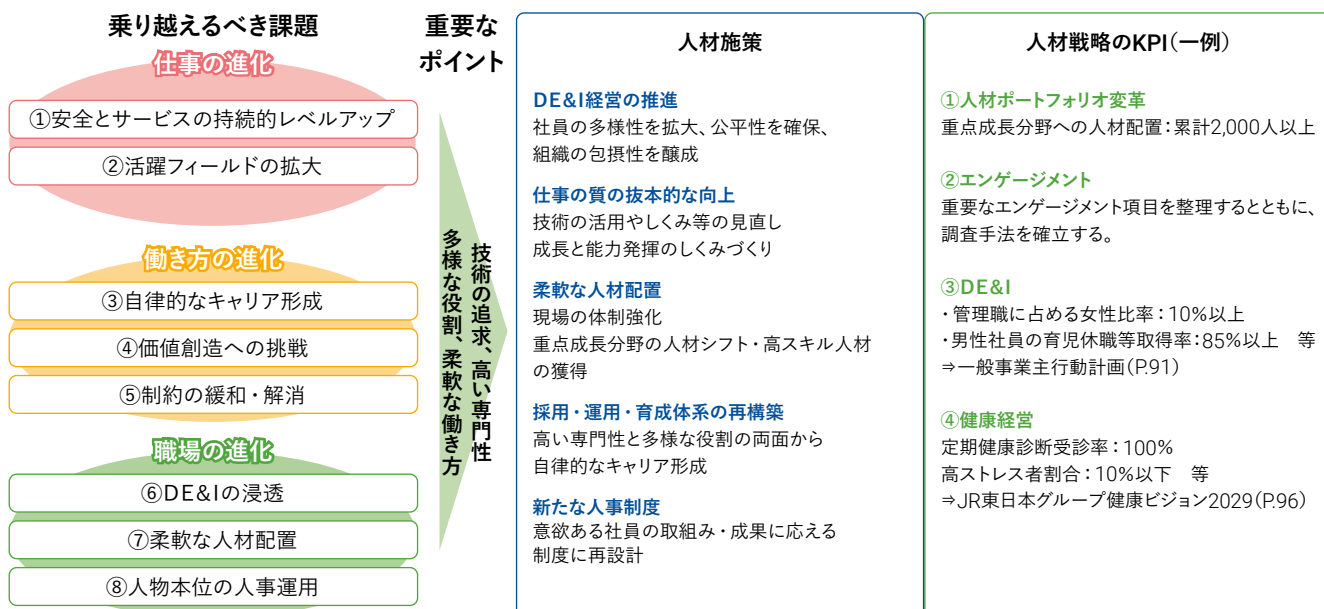
地域社会の発展に貢献し、すべての人の心豊かな生活を実現



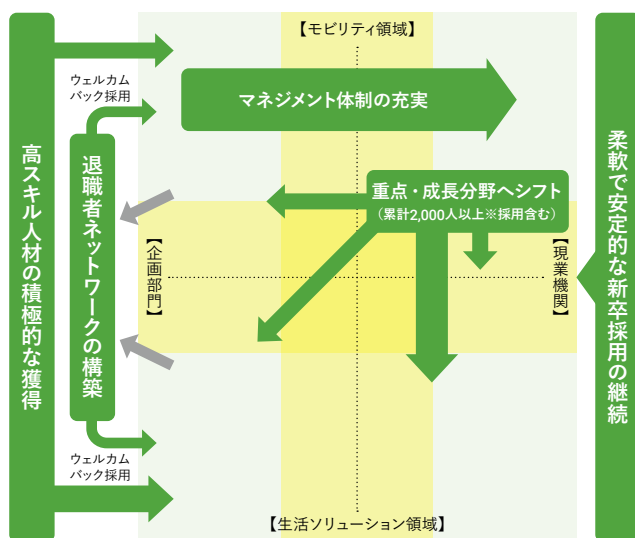
乗り越えるべき課題とそのための人材施策の方向性

社員と会社の関係性の変化に対応し、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出し経営戦略を推し進めるために、仕事・働き方・職場の進化の3つの側面から、乗り越えるべき課題を8つに整理しました。

8つの課題を乗り越えるため、「技術の追求」「高い専門性」「多様な役割」「柔軟な働き方」を重要なポイントとして5つの人材施策を推進していきます。



①人材ポートフォリオ変革



重点成長分野への人材配置 2027年度目標 累計2,000人以上



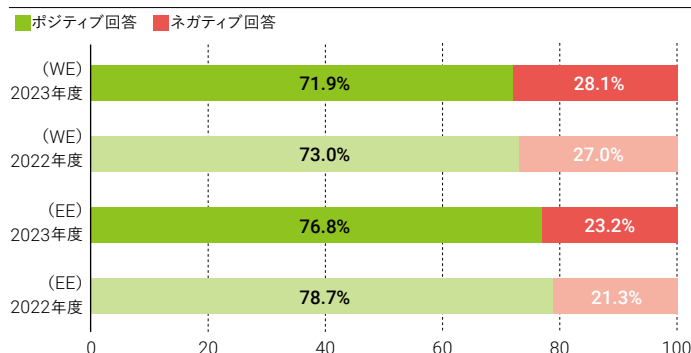
②エンゲージメント

JR東日本で働く全社員を対象にエンゲージメント調査を実施しています。2023年度の結果では、「ワークエンゲージメント(WE)※1」「エンプロイエンゲージメント(EE)※2」とともに、2022年度と比較するとポジティブ回答割合が微減しました。当社では、2024年度から調査項目を充実させ、より多面的に社員のエンゲージメント状態を把握し、人材施策などに適切に反映していきます。

※1 主体的に仕事に取り組んでいる心理状態

※2 組織に対する自発的な貢献意欲

ワークエンゲージメント・エンプロイエンゲージメントの推移



DX・知的財産戦略



代表取締役副社長
イノベーション戦略本部長

伊勢 勝巳

DXによる価値創造の実現に向けて

生成AIなどデジタル技術の活用が世の中に急速に広まってきています。グループのさらなるDX推進に向けて、データ活用や人材育成などを強力に推進していく必要があります。「Digital & Data イノベーションセンター(DICE)」や「DXプロ」を中心として、デジタルリテラシーの向上や風土醸成を進めていきます。またデータ・AIのガバナンス強化に重点を置き、データや生成AIの適切な利活用ができる環境を整えていきます。

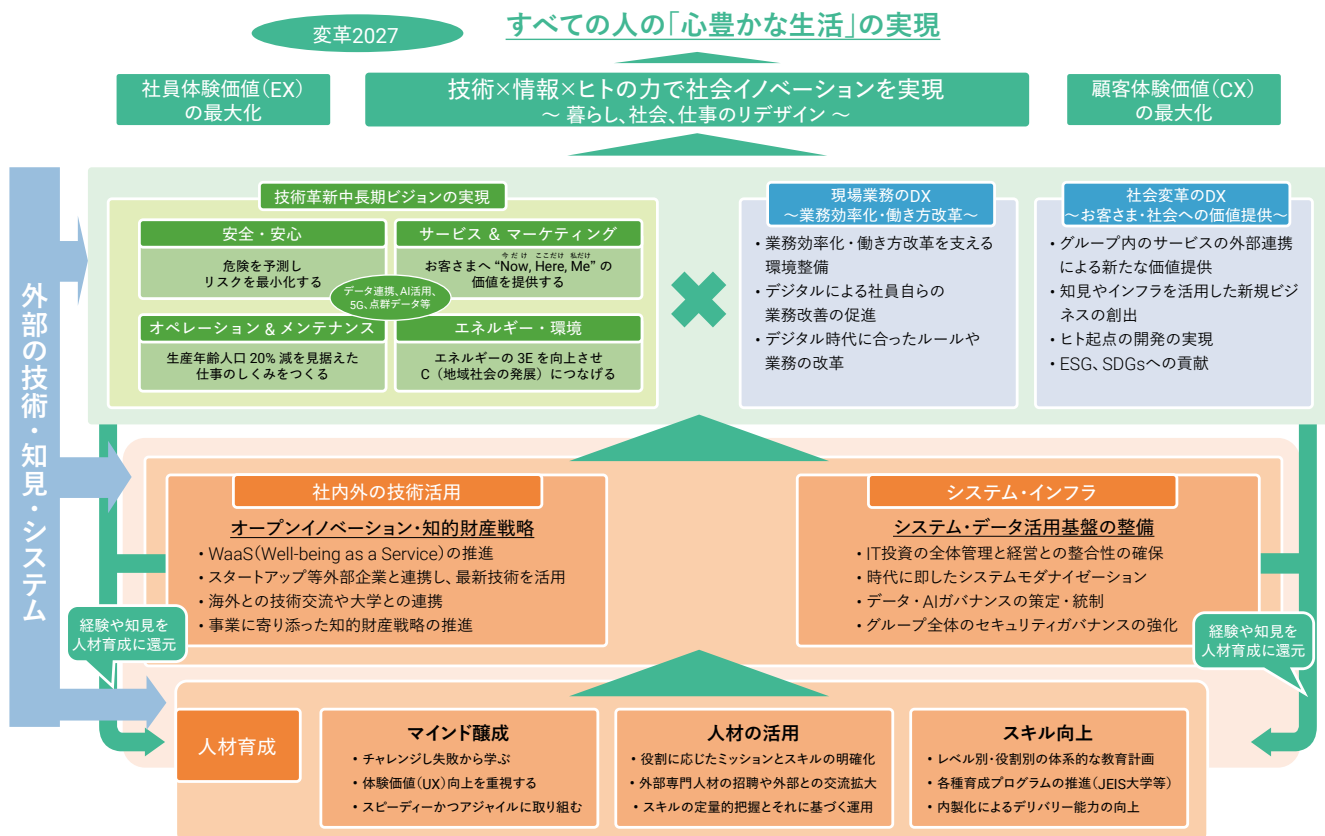
ビジネスを支えるプラットフォームの実現にあたっては、これまで個別最適でつくられてきた各システムを最新のテクノロジーやアーキテクチャを適用し、全体最適なシステム構造へとつくり変えることで、ビジネスの変化に柔軟に対応できるよう、システムのモダン化を進めていきます。

研究開発分野においては、「生産年齢人口減少」「エネルギー・環境問題」「激甚化している自然災害対策」などグループの置かれている経営課題や現場の課題を解決すべく、時代を先取りした研究開発に取り組んでいきます。

これらのイノベーションを収益につなげるためには、知的財産を意識することが重要です。知的財産を適切にマネジメントしながら、オープンイノベーションによる社外との連携により、新たな価値の創造や業務変革を加速し、企業価値を高めていきます。

中長期的にめざす姿

DXによる価値創造に向けて、2023年度に「イノベーション戦略本部中長期計画」を策定しました。イノベーションの推進基盤として、デジタル人材の育成、システムやデータ基盤の整備、オープンイノベーションによる社外との連携や事業戦略に寄り添った知的財産戦略を進めていきます。そして、お客さまへの新たな価値の提供や業務の効率化を進めることで、すべての人の「心豊かな生活」の実現をめざします。



※ イノベーションの推進については、P.89～90参照

Digital & Data イノベーションセンターの設置

「デジタル・データの価値を最大化し、全てのヒトに届ける」をミッションとして、2023年10月に設置しました。アジャイル開発の推進、データ・AIのガバナンス及び利活用を推進しています。



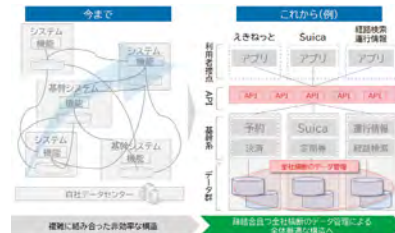
成果の一例

- ①社内文書をチャット形式で問い合わせると回答する「生成AI文書検索システム」の開発・導入
- ②専用設備や人手のいない電話自動音声アシスタント「どこトレダイヤル」の開発・試行



システムのモダナイゼーションの取組み

当社グループでは約2,000のシステムが稼働しています。長年にわたる改修の積み重ねにより肥大化・複雑化しつつあるシステム構造を



最新のテクノロジーやアーキテクチャを適用し、全体最適な構造につくり変え、ビジネスの変化に柔軟に対応できるようにする取組み「システムモダナイゼーション」に着手しました。

ビジネスサイドとシステムサイド及びグループ会社が一となり議論を重ね、経営とITの整合性を取りつつ、段階的に俊敏性と柔軟性を持つシステムアーキテクチャに刷新していきます。

知的財産戦略

知的財産活動についての理念・方針

【理念】

グループ理念に基づき重要な資産である知的財産（無形資産）をグループ内で適切にマネジメントし、「信頼」と「豊かさ」という価値を創造する知的財産活動を推進します。

【方針】

1. 情報（データ）と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施していきます。
2. 第三者の知的財産（無形資産）を尊重するとともに、すべてのステークホルダー、地域社会や国際社会からの信頼に応えます。

知的財産のマネジメント体制

主に特許・意匠・技術情報を管理する「イノベーション戦略本部 R&Dユニット 知的財産センター」と、商標・著作権を管理する「総務・法務戦略部 法務ユニット」が相互に連携し、知的財産権の取得・活用に取り組むとともに、事業共創等を目的とした知的財産戦略を策定し、実行しています。

知的財産活動の具体的な取組み

知的財産センターと法務ユニットは、「モビリティ」「生活ソリューション」に関する各事業について、知的財産に関する啓発・教育、特許権や商標権等の取得による知的財産のポートフォリオの構築、知財人材の育成等の活動を実施しています。

知的財産に関する啓発・教育については、左記の理念等に則り、定期的な研修の実施等を通じて、知的財産の適切な取扱いについて周知・徹底を図り、社員一人ひとりが知的財産を意識して業務を進めることができるよう、知財リテラシーの向上をめざしています。

知的財産のポートフォリオの構築については、特許等の質を高めるという方針のもと、出願及び権利維持の可否を判断しています。ポートフォリオの構築の事例として、当社が取得した知的財産権の例としては以下のようなものがあります。

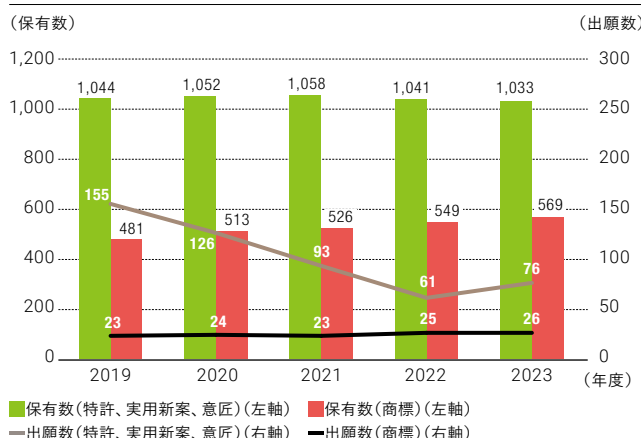
代表的な知的財産権の取得事例

- E8系車両の外観
意匠登録第1676404号
- TAKANAWA GATEWAY CITYロゴマーク
商標登録第6777709号



このように、事業に関連する知的財産権を積極的に取得することで、事業活動の保護を図っています。今後も、すべての人の心豊かな生活の実現に向け、知的財産の観点から貢献していきます。

知的財産権の保有数、出願数の推移



サステナビリティの取組み

マテリアリティを構成するサブマテリアリティと目標

マテリアリティ及びサブマテリアリティに基づき設定した目標に向けて、取組みを実施しています。

マテリアリティ	サブマテリアリティ	目標	KPI
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	・鉄道運転事故 ・ホームにおける鉄道人身障害事故 ・当社グループに起因する鉄道運転事故 ・重大インシデント 輸送障害の発生率(部外原因を除く) ・東京100km圏の在来線 ・当社管轄エリアの新幹線 ・東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く) ・大規模地震対策(耐震補強)ラーメン橋台(省令等対象) ・ホームドア整備駅数・番線数
	—	—	—
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
	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 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	・JRE POINT会員数 ・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 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、 ・環境性能の高いエネルギー源の導入 ・帰宅困難者受入れ施設の整備 ・タウンマネジメント推進体制整備 ・道路空間の利活用に向けたしくみの整備
	共生社会	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・支援等を通じた共生社会への理解促進	・サービス介助士資格の取得率 ・障害当事者参画型交流等の実施回数 ・パラスポーツ大会開催等の実施回数
	—	—	—
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 ・再生可能エネルギー電源の確保
	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 ・廃棄物(一廃・産廃)のリサイクル率(グループ会社)
	ネイチャー ポジティブ	生物多様性の保全	・TNFD提言に基づいた自然関連リスク・機会の分析と 情報開示
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 デジタル人材の育成、活躍	・DX、サービス関連の特許等の出願数 ・デジタル人材育成者数
	新領域	新サービスの提供、新しい暮らしの提案	・オープンイノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大
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 柔軟な働き方の実現	・管理職に占める女性比率 ・女性取締役比率 ・管理者に占める経験者採用比率 ・障がい者雇用率 ・多様な人材(LGBTQ等)に対応した設備整備(新築又は大規模改修時) ・男性の育児休職等取得率
	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 活躍フィールドの拡大	・新たな価値創造に関する自己啓発講座受講人数 ・重点成長分野への人材配置
	健康経営	社員の健康推進	・定期健康診断受診率 ・ストレスチェック受検率
	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・協力会社含む)
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の実施率
	人権尊重	人権尊重の浸透 サステナブル調達	・人権に関する教育の実施率 ・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)

※1 2028年度目標 ※2 速報値 ※3 2025年度目標 ※4 2031年度未填目標 ※5 2023年度以降の累計 ※6 2030年度目標 ※7 2024年度以降の累計 ※8 2029年度目標

一部KPIの見直しについて

「グループ安全計画2028」や「JR東日本グループ健康経営ビジョン2029」策定に伴い、目標年度の延長や、対象範囲をグループ全体とする変更を行っています。また、一部はよりわかりやすい表現・指標に見直しました。

2027年度目標	2023年度実績	企業価値との関連
20%減(2023年度比) ^{※1}	(1%増)(2018年度比) ^{※2}	社会的価値 安全安心な日常生活を提供することにより、グループの成長の基盤である信頼が高まり、ブランド力が向上することで収益基盤が強化される。 経済価値 安全で安定した輸送・商品・サービスの提供により、収益・利益が向上する。
50%減(2023年度比) ^{※1}	(17%減)(2018年度比) ^{※2}	
0件	4件	
0件	0件	
55%減(2018年度比)	8%減	
75%減(2018年度比)	31%減	
70%減(2018年度比)	16%増	
新幹線100% ^{※3} 在来線100%	新幹線38% 在来線21%	
330駅・758番線 ^{※4}	117駅・233番線	
累計150件 ^{※5}	累計31件	社会的価値 地域の豊かさをもたらすことにより、JR東日本グループと地域の信頼関係がより強固となり、グループのブランド力が向上することで収益基盤が強化される。 経済価値 沿線地域の経済が活性化すること、JR東日本グループを信頼してご利用いただけるお客さまが増えることにより、収益が向上する。
3,000万人	1,501万人	
10,000万件／月	4,989万件／月	
100%★	「TAKANAWA GATEWAY CITY」 「大井町駅周辺広町地区開発(仮称)」 の一環として施工中	
100%★		
100%★		
50%★		
50%	44.3%	
100回以上／年	77回／年	
本社、各地方機関(2本部・10支社)において年1回以上★	各機関1回★	
50%減(2013年度比) ^{※6}	14.7%減	社会的価値 脱炭素社会・循環型社会を実現することにより、気候変動リスクを緩和するなど、より良い社会を創ることができる。 経済価値 気候変動リスクの軽減により、オペレーションコストが低減し、サステナブルに利益を創出する企業グループとなる。
70万kW ^{※6}	15.3万kW	
100% ^{※6}	98%	社会的価値 新たな生活スタイルを創ることで、お客さまの心豊かな生活を実現する。 経済価値 技術革新による付加価値の向上、新たな事業領域の創出、業務効率化によるオペレーションコスト削減により、収益・利益が向上する。
73%(2013年度比) ^{※6}	74%	
—	—	社会的価値 社員が仕事を通じて達成感・充足感を得ることにより、エンゲージメントが向上する。人的資本が持つポテンシャルが発揮されることで、企業価値が持続的に向上するほか離職防止にもつながる。 経済価値 仕事・働き方・職場の進化により、生産性が向上する。
累計175 件 ^{※7}	(34件)	
累計30,000人 ^{※5}	累計6,180人	社会的価値 内部統制システムの確立と人権尊重の浸透により、いかなる経営環境の変化にあっても経営リスクを回避し、サステナブルに成長を続ける強靱な経営体質を構築することで、経営への信頼を高める。 経済価値 内部統制システムの確立と人権尊重の浸透により、企業価値毀損リスクを低減する。
累計20件 ^{※7}	(2件)	
10%★	7.8%★	
30%★	20%★	
20%★	19.9%★	
2.70%★	2.69%★	
100%★	100%★	
85%以上★	61.9%★	
累計25,000人 ^{※5★}	累計5,169人★	
累計2,000人以上 ^{※5}	累計408人	
100% ^{※8}	99.9%★	
95%以上 ^{※8}	91.2%★	
ゼロ ^{※1}	2件	
100%	100%	
100%	100%	
100%★	66.7%★	

★はJR東日本単体の数値

2023年度実績の()は新規目標の参考値

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。



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きます。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

目標

・安全安心な輸送・商品・サービスの提供

方針

「グループ安全計画2028」に基づき、これまで築いてきた安全基盤をより強固にするとともに、安全を先取る取組みを推進し、「究極の安全」を追求します。

KPI

KPI(2028年度の数値目標)		2023年度実績
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件	4件
重大インシデント	0件	0件
鉄道運転事故	20%減 (2023年度比)	1%増* (2018年度比)
ホームにおける鉄道人身障害事故	50%減 (2023年度比)	17%減* (2018年度比)

※ 速報値

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
執務の厳正から始まり、
不断の修練によって築きあげられる。
三 確認の動行と連絡の徹底は、
安全の確保に最も大切である。
四 安全の確保のためには、職責をこえて
一致協力しなければならない。
五 疑わしいときは、あわてず自ら考えて、
最も安全と認められる方法を
採らなければならない。

グループ安全計画

これまで5か年ごとに安全計画を策定し、2023年11月に第8次となる「グループ安全計画2028」を発表しました。

グループ安全計画2023

『進化』と『変革』というテーマのもと、一人ひとりの「安全行動」を起点に、さまざまな取組みを展開してきました。ハード・ソフト両面からの対策と、グループが一体となったたゆめぬ努力が今日までの着実な安全性向上につながっています。

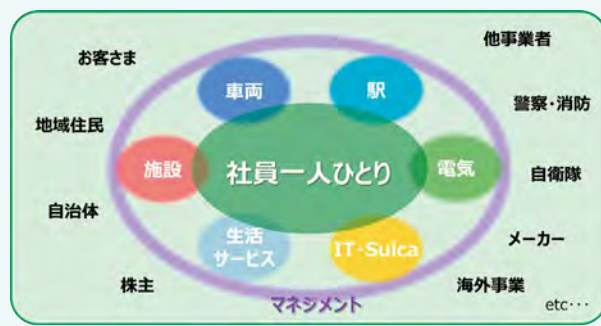
「グループ安全計画2023」の3本柱

- 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
環境変化に対応した人材育成の推進 新たなリスクを捉えルール・しくみを変革
安全文化のさらなる進化
- 新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備

築いてきた安全基盤をより強固にし、
安全を先取るために「グループ安全計画2028」を策定

グループ安全計画2028

JR東日本グループを取り巻く環境の変化に的確に対応するため、「本質をふまえ、想定外も想像して安全を先取る」をテーマとして掲げています。JR東日本グループに携わるすべての人で「安全」を創っていることを念頭に、さらに連携を強化していきます。



グループ安全計画

●「グループ安全計画2028」の全体像

JR東日本グループを取り巻く環境が、技術革新、人口減少、新型コロナウイルス禍を経たライフスタイルの変化、自然災害の激甚化・頻発化など、激しく変化している中で、未知の事故・事象発生の可能性をなくすため、これらの変化に的確に対応していく必要があります。「グループ安全計画2028」では、この5年間で特に着目すべき「4つの着眼点」を掲げ、具体的な取組みを進めていきます。

大きな環境変化

社内	「仕事」と「組織」の見直し／新システム導入／グループ経営／重大事故に遭遇する機会の減少 など
社外	自然災害の激甚化・頻発化／人口減少／DXの進展／コロナ禍を経たライフスタイルの変化／働き方の多様化 など

これまで経験したことのない「未知の事故・事象発生」の可能性

特に着目すべき変化を「4つの着眼点」に大別

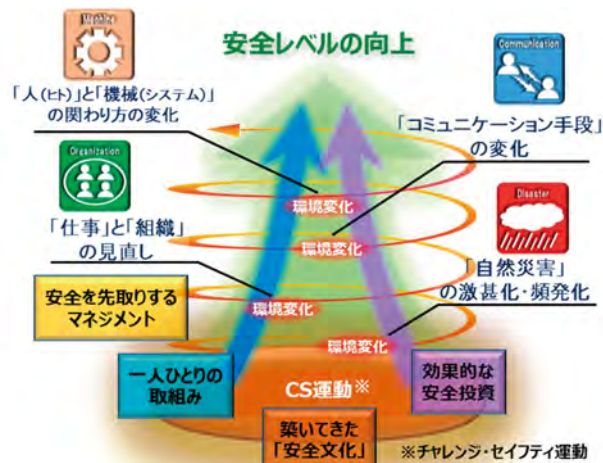
着眼点① 「人(ヒト)」と「機械(システム)」の関わり方の変化

着眼点② 「仕事」と「組織」の見直し

着眼点③ 「コミュニケーション手段」の変化

着眼点④ 「自然災害」の激甚化・頻発化

4つの着眼点から見てきた具体的な取組みを推進する



詳細な内容は、当社ホームページに掲載しています。

グループ安全計画2028

https://www.jreast.co.jp/safe/pdf/group_safetyplan2028.pdf

JR東日本グループの到達点	お客さまの死傷事故ゼロ 社員の死亡事故ゼロ※
---------------	---------------------------

※ 当社グループの仕事に携わるJR東日本、グループ会社、パートナー会社など、すべての社員

●「想定外を想像」する

社内外の大きな環境変化により、これまで経験したことのない「未知なる事故・事象発生」の可能性が高まっています。「仕事の本質」の理解や「うまくいっていること」にも着目する取組みで「気づき」を増やし、これまで想定外であったリスクも想像し、環境変化に伴う新しい仕事のしくみの中でも課題を探し出し、対処していきます。

「まさか、こんなことが!」と後悔せずに済むよう「気づき」から「想定外を想像」して、リスクへ適切に対応していきます。

「仕事の本質」を理解するための7つの心得

「うまくいっていること」にも着目する取組み

「気づき」を増やし「想定内」を拡げる

【想定内を拡げるイメージ】

想定内を拡げる

人は何かを企画、計画する際に自分の考える範囲を決めます。この範囲内が「想定内」、範囲外が「想定外」となります。「想定内」を拡げることで、今は想定外にあることを今後は想定内(自分の考える範囲)としていきます。

「想定外を想像」することの第一歩は「気づき」から始まります。意識して「気づき」を増やし、想定内を拡げていきます。

「気づき」を増やす

さらに「気づき」を増やしていくために視点を変えていきます。

「気づき」を増やすためのポイント

- ・「変化点管理の3H(初めて、変更、久しぶり)」を意識する。
- ・他の人の考えを知る(社員一人ひとりの想定内は異なる)。
- ・外に目を向ける(他職場、他系統職場、他支社、他社、他業界等)。

グループ安全計画

●「4つの着眼点」

2028年までの5年間で特に着目し、対応すべき変化として掲げた「4つの着眼点」から日頃の業務を見つめ直し、これまで想定外だったリスクも想像して対処していきます。

着眼点①「人(ヒト)」と「機械(システム)」の関わり方の変化

- ・人でしか対応できない事態(故障などイレギュラーな事態)に、人が的確に判断できるよう本質(しくみ、構造、動作原理)の理解を進めていきます。
- ・新たなシステムを導入するにあたっては、本質を踏まえた想像力で想定外の事態が起こることを想像し、慎重に検討していきます。

着眼点② 「仕事」と「組織」の見直し

- ・ルールやしくみの見直しに際し、本質を踏まえた想像力で安全を先取りします。
- ・現場においても、自ら考えて訓練を企画・実践することにより、社員一人ひとりの気づきを増やしていきます。

着眼点③ 「コミュニケーション手段」の変化

- ・大事な情報が埋もれていないか、確実に伝わっているかの確認が重要となることから、目的に応じてコミュニケーションツールを使い分けていきます(情報の伝え方、受け取り方)。

着眼点④ 「自然災害」の激甚化・頻発化

- ・外部気象等情報の活用、システム化、体制の構築、防災訓練の充実などを進めていきます。

●築いてきた「安全文化」

安全の取組みの土台となるのは、当社グループがこれまで築き上げてきた安全文化です。これからも安全文化を大切に育み、経営のトッププライオリティである「安全」を高めていきます。

安全文化の原点“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について考え、自律的に行動する」ことをめざし、1988年9月から「CS運動」に取り組んでいます。

CS運動の4つのポイント

- ①発意がある
- ②職場全体で共有される
- ③議論がある

情報発信

- ④グループ全体に共有



職場でのCS運動の様子

CS運動の具現化“5つの文化”

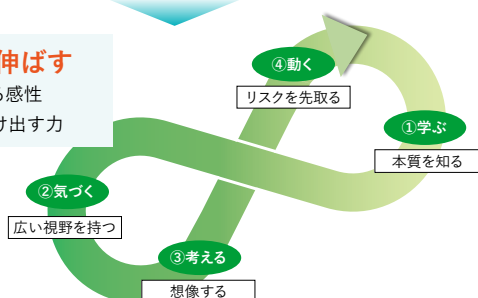
5つの文化に基づく行動が、事故の再発・未然防止につながっています。「グループ安全計画2028」では「5つの文化」をもとに「想定外を想像」するための力を伸ばしていきます。

5つの文化

正しく報告する文化	事故防止の取組みの起点
気づきの文化	事故の予兆に気づき、情報を共有
ぶつかり合って議論する文化	意見を出し合い、背後要因を捉え、真の対策の立案
学習する文化	事故の教訓から学び、事故防止につなげる
行動する文化	「自ら考え、自ら行動」することが安全を支える源

想像力を伸ばす

- ・予兆を捉える感性
- ・課題を見つけ出す力



グループ全体の確固たる“行動規範”

列車を遅らせまいとするあまり、安全確認の手順を疎かにすると「安全」がおびやかされます。グループ全体の確固たる“行動規範”「危ないと思ったら、列車を止める!」ことを実践していきます。



列車を止める訓練

行動基準“三現主義”

安全の問題は常に「現場」で起こります。問題が「現場」で起こるため、答えも「現場」にあります。現地に行くだけではなく、感じたことや学んだことを安全行動に結び付けていきます。

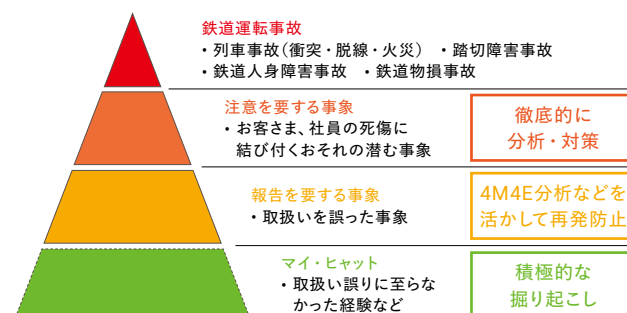
- 現地：実際に現地に出向いて状況を知る
 現物：実際に現物(車両、装置、機械など)を見て、状態を知る
 現人：実際に関係している人々と向き合って状態を知る



三河島事故慰霊碑への訪問

事故の予兆を活かす

事故・事象の未然防止・再発防止を目的に、事故・事象の報告と分類に関するルールを制定しています。



JR東日本の安全管理体制

安全管理規程

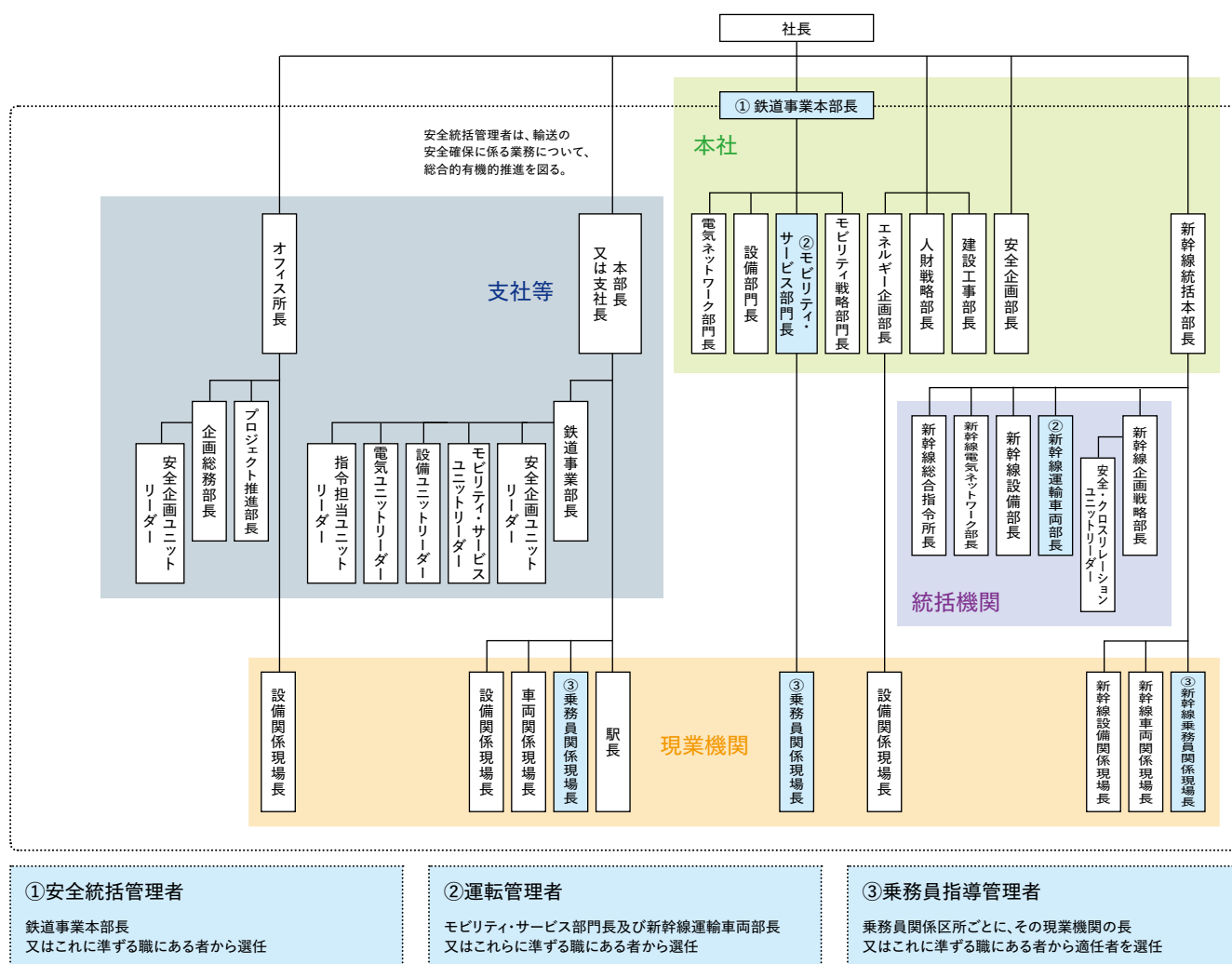
鉄道事業法の改正を受け、安全管理規程を2006年10月に制定しました。経営トップの安全確保に関する責務や、安全統括管理者、運転管理者、乗務員指導管理者の選任といった組織に関する事柄など、安全管理に関する事柄を定めています。輸送の安全の確保に関し、安全統括管理者のもと、安全に関係する役員等から現場まで一体となって業務を推進する体制を構築しています。

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、安全に関わ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、統括機関・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



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

「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



実物を使用した実践的な訓練



事故の歴史展示館

「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。

事故の歴史展示館の変遷

2002年 本館設置

2014年 車両保存館設置

2018年 本館拡充、考察館設置



車両保存館



考察館

教育・訓練設備の活用

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・訓練設備を整備しています。また、本部や支社等では、各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。



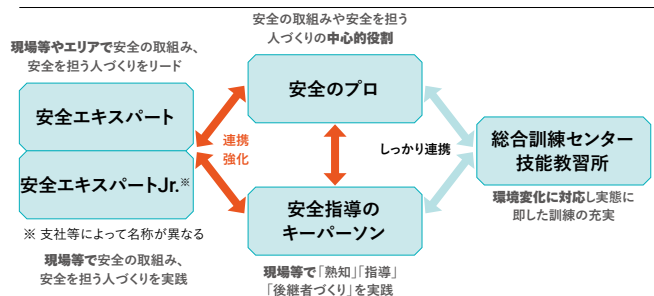
実映像を用いた臨場感ある乗務員訓練用シミュレータ

東京建設PMO
「事故展～事故から学ぶ展示室～」

安全を担う人づくり

新システムの導入など、仕事のしくみが大きく変わっていく環境下では、安全の取組みの核となる社員の連携が重要となります。さらなる連携を図るとともに、安全を担う人づくりを継続し、一人ひとりの安全の取組みを職場から広めることで、会社全体の安全のさらなるレベルアップにつなげていきます。

安全の取組みの核となる人の連携



安全エキスパートJr.の育成



安全エキスパートの育成

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社員等を「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文化が育まれてきており、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。



安全の語り部によるセミナー



支社等・現場独自の語り部

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、国内の有識者による講演や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。



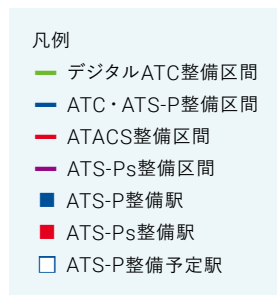
鉄道安全シンポジウム

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。



（2024年3月末現在）

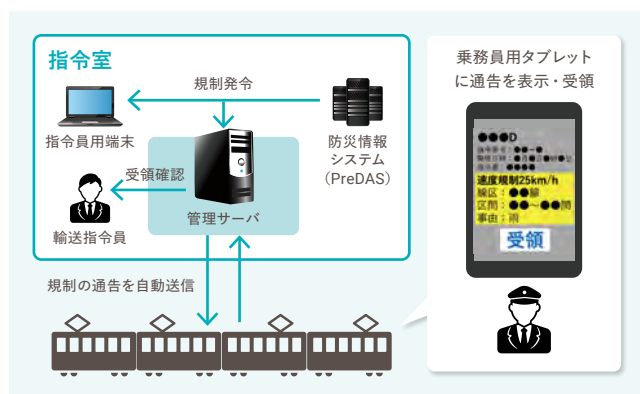


整備状況

2023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	ATS-P	2,484.7kmの線区等と拠点となる28駅への整備を完了
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-Ps	210.8kmの線区等と拠点となる71駅への整備を完了

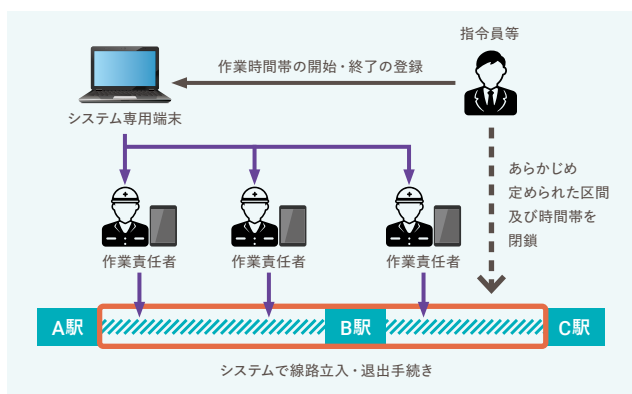
運転規制通告伝達システム

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。



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ます。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しくみを2020年12月から導入しています。



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、41社が加盟しています。実際の作業に立ち会い意見交換を行う「セーフティレビュー」などを通じて、安全レベルの向上に向けた課題の共有と改善の取組みを、JES-Net全体で推進しています。



セーフティレビューの様子



社内の安全を牽引するKYTトレーナー



JR千葉鉄道サービス株式会社
安全企画部
飯島 勝行

JR千葉鉄道サービス(株)では、毎年繰り返しの事故・事象の発生が課題となっていました。この課題解決に向けて、また社員が普段の業務に潜む危険はないかを考える取組みとして2011年から建設業で取り入れられているKYT(危険予知トレーニング)を導入し、現在社内で養成された88名のKYTトレーナーが各職場で活躍しています。KYTトレーナーは、繰り返し発生する事象に焦点を当て、実物の車両を使用したロールプレイング導入など作業に潜む危険を防ぐためにさまざまなシナリオを考え、訓練を実施しています。

このようなKYTを用いたさまざまな訓練の実施により、会社全体の安全意識が高まり、2023年度は「運転に関する事故・事象」0件を達成できました。引き続き安全レベルの向上に努めていきます。



KYTトレーナー養成研修



KYTトレーナーが企画・運営した異常時対応訓練

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。実物の車両を用いた各種訓練や3社合同の情報交換会に加え、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。



津波避難訓練の様子

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進めています。

●地震に関する取組み

耐震補強対策

過去の地震被害を教訓とし、近い将来発生が懸念されている首都直下地震などの大規模な地震に備え、計画的に構造物の耐震補強を行っています。

主な耐震補強対策の変遷

- 1995年1月 阪神・淡路大震災
緊急耐震補強対策の実施
- 2003年5月 三陸南地震
緊急耐震補強対策エリア外へ範囲拡大
- 2004年10月 新潟県中越地震
- 2011年3月 東日本大震災
首都直下地震に備えた耐震補強対策の着手
最新の知見に基づき対策エリアの拡大や対策の追加
- 2022年3月 福島県沖地震
ラーメン橋台や電柱等補強計画の見直し



高架橋柱耐震補強



電柱耐震補強

KPI

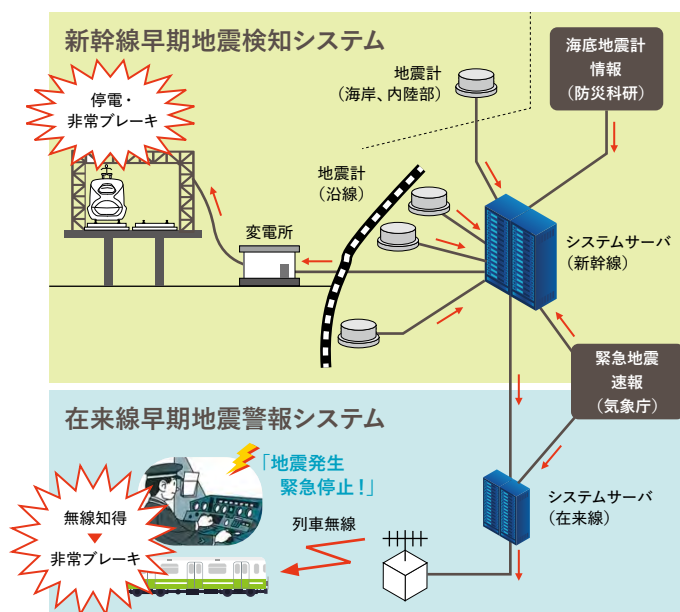
KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
大規模地震対策(耐震補強)	新幹線100%※	新幹線38%
ラーメン橋台(省令等対象)	在来線100%	在来線21%

※ 2025年度目標

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。このシステムは新幹線開業以来、地震計の増設や地震情報を推定する方法の改良、気象庁の緊急地震速報及び国立研究開発法人防災科学技術研究所の海底地震計といった社外地震情報の活用など、さまざまな改良を重ねてきました。2023年には、地震検知後に地震規模を推定するプロセスを改良しました。過去3年間の13地震で検証した結果、推定方法の見直しにより、初めの弱い揺れを検知してから送電停止までに要する時間が、これまでの平均3.9秒から、2.6秒短縮され、平均1.3秒となることがわかりました。全ての新幹線地震計を改修し、2024年3月から使用開始をしています。

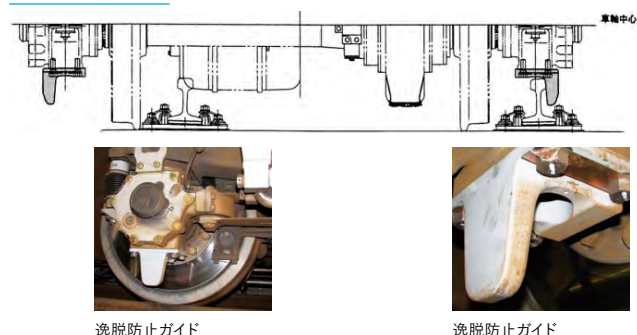
また、在来線では、この新幹線のシステムの地震情報を活用して、大規模な地震を観測した場合に列車無線を自動発報、乗務員が列車を緊急停止させる「在来線早期地震警報システム」を導入しています。



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。また、2022年3月に発生した福島県沖地震に伴う新幹線の脱線を受け、逸脱防止性能のさらなる向上や、左右方向の大きな揺れに対して高い減衰力を発揮し脱線しにくい車両構造とする新たな脱線防止対策を検討しています。

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、9月1日を含む防災週間を中心に、毎年、実施しています。2023年度の訓練では、関東大震災から100年の節目の年であったことを踏まえ、火災も想定した訓練を実施しました。また浸水のおそれのある駅等では、関係箇所と連携し、浸水を想定した訓練なども実施しています。



本社対策本部訓練



消防機関と連携したお客さま救出訓練

救助・救命に必要な訓練の実施、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。



JR東日本救助・救命講習



応急救護品

●津波に関する取組み

東日本大震災発生以前から、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。



津波対応マニュアル



降車誘導訓練

自然災害に対する備え

「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も、着実に避難できるよう、社員一人ひとりが取るべき行動指針を2012年1月に決めました。

「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を避難誘導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進めています。



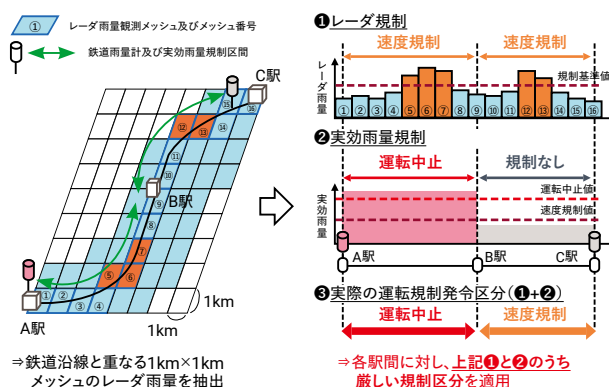
切取のり面工（吹付砕工）



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

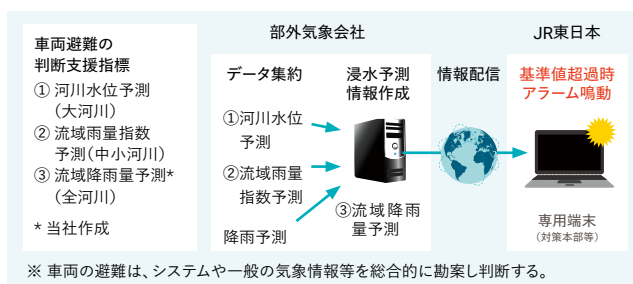


● 浸水に関する取組み

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、発災時に迅速に車両を避難させています。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。

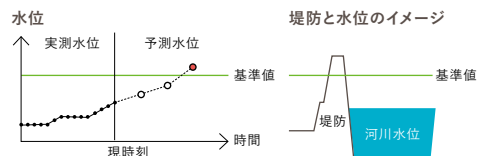
車両疎開判断支援システムのイメージ



車両の避難の判断を支援する指標

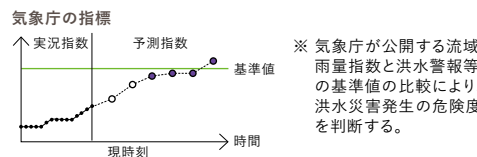
河川水位

車両留置箇所
近傍の河川水位



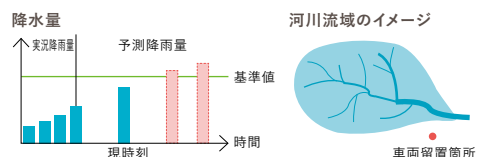
流域雨量指数

車両留置箇所
近傍の河川氾濫の
可能性を数値化
した指標



流域降雨量

車両留置箇所の
上流エリア内の
河川流域内
降雨量



※ これらの指標のほか、一般の気象情報も含めて車両の避難を総合的に判断する。

●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。

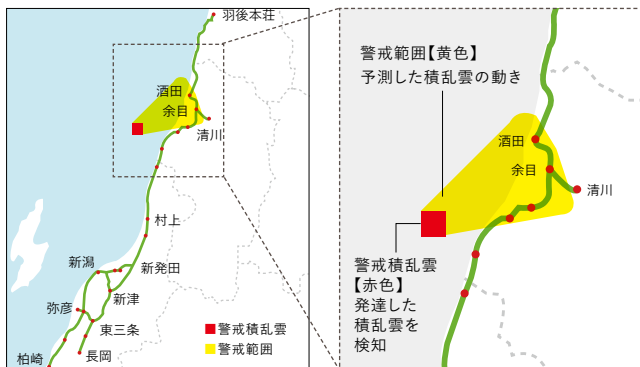


羽越本線 北余目～砂越間

気象情報の活用による運転規制

気象庁の気象レーダ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



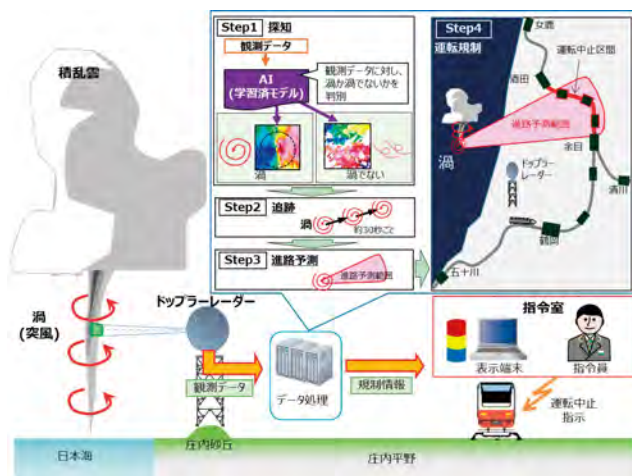
ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

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、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量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。

●気象・防災情報の活用に関する取組み

鉄道運行と近年激甚化する気象・防災に関する社内外の膨大なデータを、システムやデータ基盤などから自動収集し、一つの地図上に表示するデジタルツインプラットフォーム「JEMAPS」を構築、2022年6月から使用開始しています。

特徴	・情報をわかりやすくビジュアライズ ・リアルタイムにプラットフォーム上に反映 ・収集したデータはデータベース上に保管され、過去履歴の検索が可能
活用方法	・大雨・地震の発生時、鉄道運行状況と合わせ、警報・注意報、土砂災害・浸水害・洪水の危険度分布などを確認 ・現場から得た情報と合わせ、お客さま・社員が避難を判断するための参考情報として活用



首都圏付近の俯瞰図「鉄道運行×局地的大雨」

踏切における安全対策

お客さま・地域の皆さまに安心してご利用いただくためにハード・ソフト両面から踏切の安全性向上に取り組んでいます。

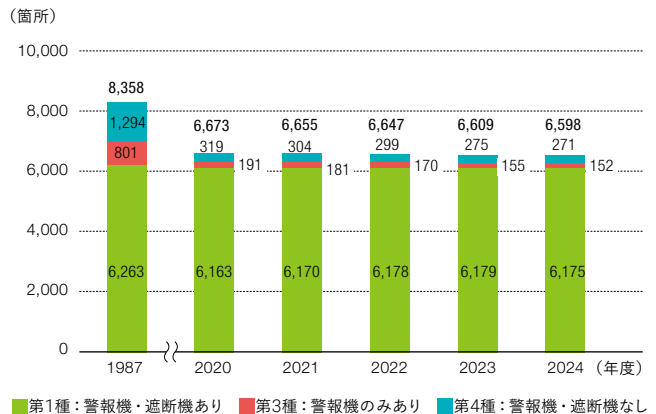
踏切廃止に向けた取り組み

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・廃止などの取り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	2019	2020	2021	2022	2023
削減数	101	18	8	38	11

踏切数の推移(年度初)



ハード面の対策

障害物検知装置

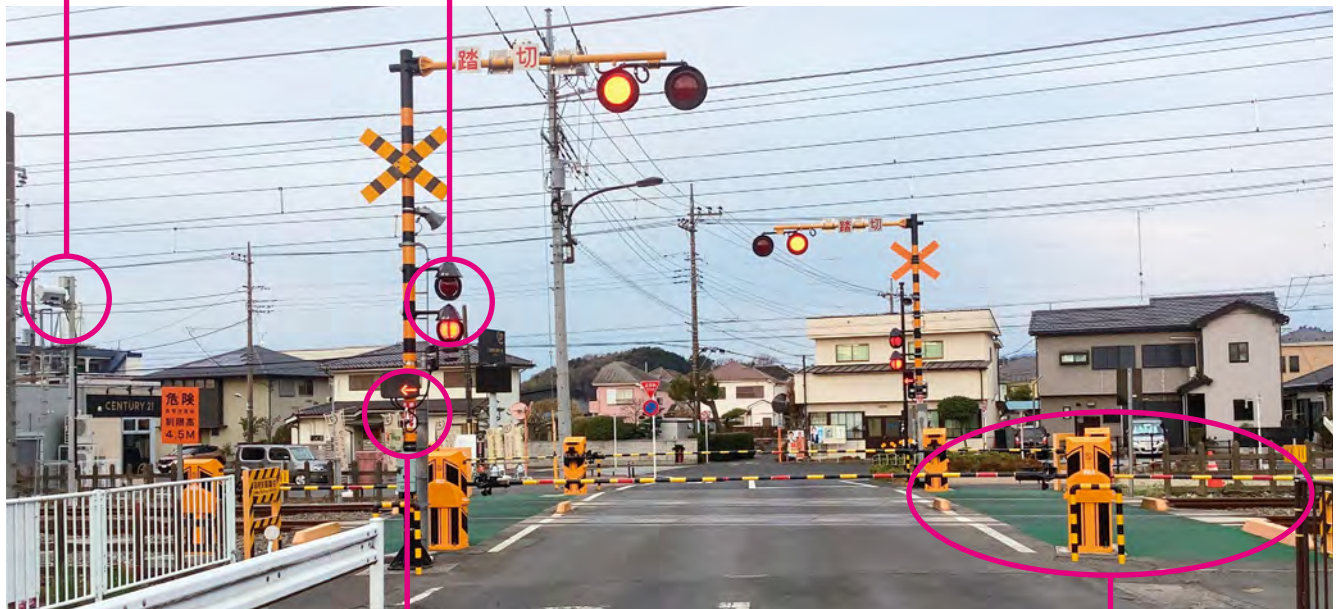
列車と自動車等(大型車含む)の衝撃による列車脱線等の回避を目的とし、踏切内に立ち往生した自動車等を検知して列車に知らせる装置を整備しています。

レーザーレーダにより踏切全体を検知する3次元レーザーレーダ式障害物検知装置は、従来のものと比べて高い検知性能を実現するとともに、雨・雪のような浮遊物による誤検知を削減する機能などの改良を加えながら導入を進めています。



全方位警報灯

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。



踏切支障報知装置(非常ボタン)

踏切内で自動車等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圏内の自動車等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。

より通行しやすい踏切

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。

踏切における安全対策

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。



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種化を進めています。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。



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。

ハード面の対策

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高解像度の高いモニタに置き換えています。



転落検知マット



ホーム下に設置したマットで転落者を検知し、列車に停止を指示します。

列車非常停止警報装置



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

ホームドア

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



スマートホームドア®

安全安心なインフラを社会のために

ホームにおける安全対策

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、2023年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に104駅(線区単位※1117駅)233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、軽量型の「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、従前より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。

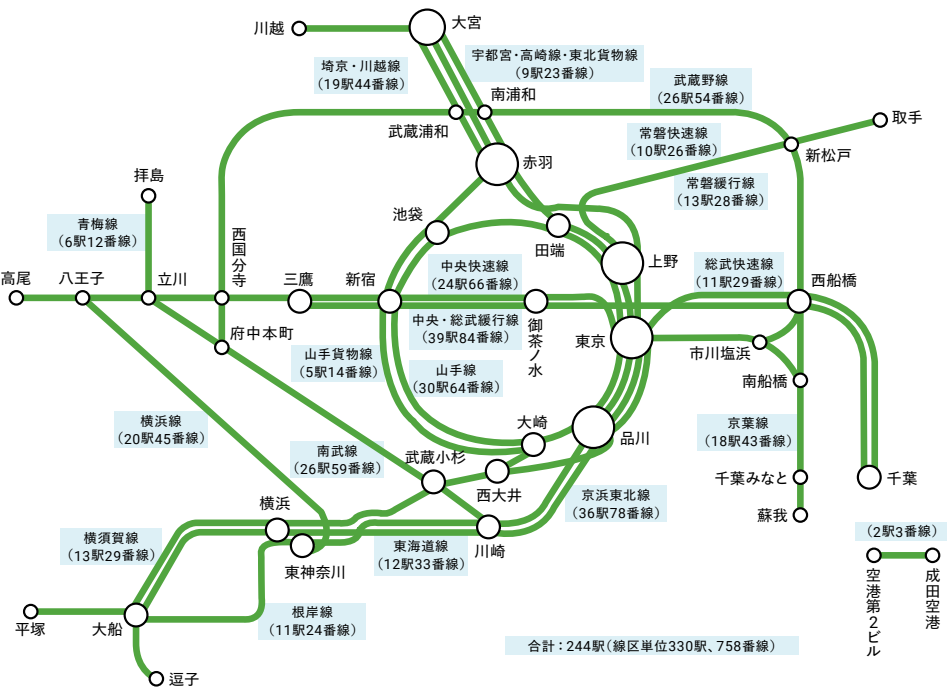
※1 線区単位の詳細例:有楽町駅の場合、山手線、京浜東北線の2駅となります。

KPI

KPI(2031年度の数値目標)		2023年度実績
ホームドア整備駅数・番線数	330駅758番線	117駅233番線 (進捗 約31%※2)

※2 番線数換算

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、JR東日本グループの社員だけでなく、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、「プラットホーム事故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。

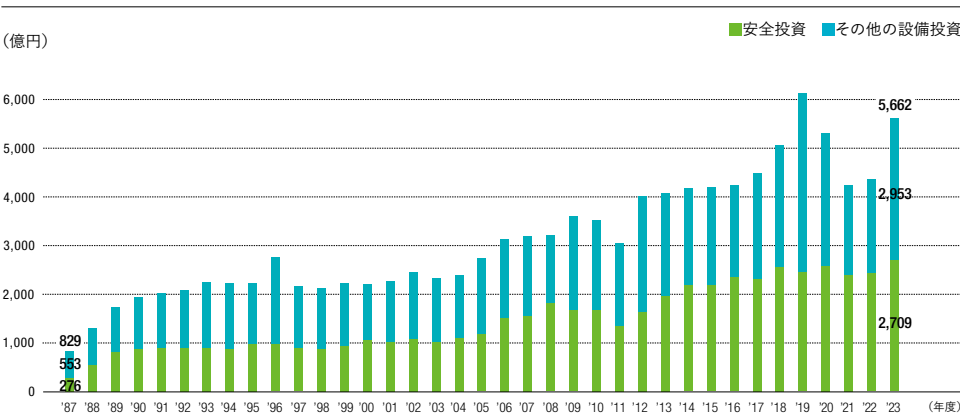


事故防止を呼びかけるポスター

安全に関する設備投資

会社発足以来、重点的に安全投資に取り組んできました。「グループ安全計画2028」での安全投資は約1.3兆円を見込んでいます。引き続き環境変化を踏まえた総合的なリスク評価により、効果的な安全投資を進め、安全設備の充実を図るとともに、安全性向上に資する技術開発も進めていきます。

安全投資額とその他の設備投資額の推移(JR東日本単体)



輸送サービス品質の向上

お客さまのご期待に応える安全・安定輸送

「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、グループ全社員が一丸となってお客さま視点でサービス品質の改革を進めています。

鉄道は、お客さまの日々の生活と日本経済を支える重要な社会インフラであるため、安全・安定輸送が不可欠です。しかしながら、激甚化する自然災害や、車両・設備の故障による当社グループに起因する輸送障害も発生していますので、輸送障害の発生防止やお客さまへの影響拡大防止に取り組んでいます。

輸送サービスのさらなる向上に向けて、以下の観点から取り組みを推進しています。

・輸送障害の発生防止

各部門やグループ内の連携を進め、輸送障害の発生原因を分析し、重点的な対策を明確にして実行していきます。

・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、早期運転再開と影響範囲の最小化のための最適な対策を講じていきます。

・輸送障害発生時の情報提供

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ていきます。

KPI

KPI (2027年度の数値目標)		2023年度末実績
輸送障害の発生率(部外原因を除く)		
(1) 東京100km圏の在来線	55%減	8%減
(2) 当社管轄エリアの新幹線	75%減	31%減
東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)	70%減	16%増

目標及び実績は2018年度比

●輸送障害の発生防止

当社グループに起因する輸送障害(部内原因)への取り組み

システム・地上装置等の強化やモニタリング技術を活用した故障の予兆把握により、設備の信頼性を向上させます。また、過去に輸送障害が発生した設備弱点箇所の改修等を通じて、輸送障害の発生防止に取り組めます。

自然災害への取り組み

自然災害対策として、土木構造物の強化、耐震補強、融雪器整備、浸水対策等のハード整備を実施しています。また、台風期や降雪期前に倒木対策として、優先度を付け計画的に伐採を実施しています。



線路設備モニタリング



架線点検作業

●お客さまへの影響拡大防止

輸送障害発生後のお客さま影響を最小限に抑える取組み

折返ししが可能な駅での折返し運転や、路線が並行する区間で別の線路を使用し運転することで、お客さまへの影響が最小限となるよう努めています。

早期運転再開とお客さま救済の取組み

さまざまな輸送障害を想定した訓練を通じて、早期運転再開や駅間停車列車からのお客さまの救済など、グループ一体となった対応力向上に取り組んでいます。また、お身体の不自由なお客さまや高齢のお客さまなど、配慮が必要なお客さまの乗車を想定した降車誘導訓練を実施しています。



折返し運転



別線運転



降車誘導訓練

●輸送障害発生時の情報提供

輸送障害発生時の運転再開見込み時刻発表

輸送障害発生からおおむね30分以内に運転再開見込み時刻を発表するように努めています。

情報提供の強化

列車の遅れや運休等の情報は、駅や車内の放送を通じて、速やかにお客さまにお知らせしています。また、当社ホームページやJR東日本アプリ、SNS(運行情報公式X、Weibo)等さまざまな媒体を通じて、運行情報や運転計画等をご案内しています。

列車運行に関するしくみ・取組みのお知らせ

お客さまに知っていただきたいこと(自然災害や非常事態が発生した際の対応や列車運行の疑問など)について、「JR東日本なるほどQ&A Guide」とその関連動画を作成し、当社ホームページに掲載しています。



JR東日本公式ホームページ



なるほどQ&A Guide：緊急時編

JR東日本の安全の現状

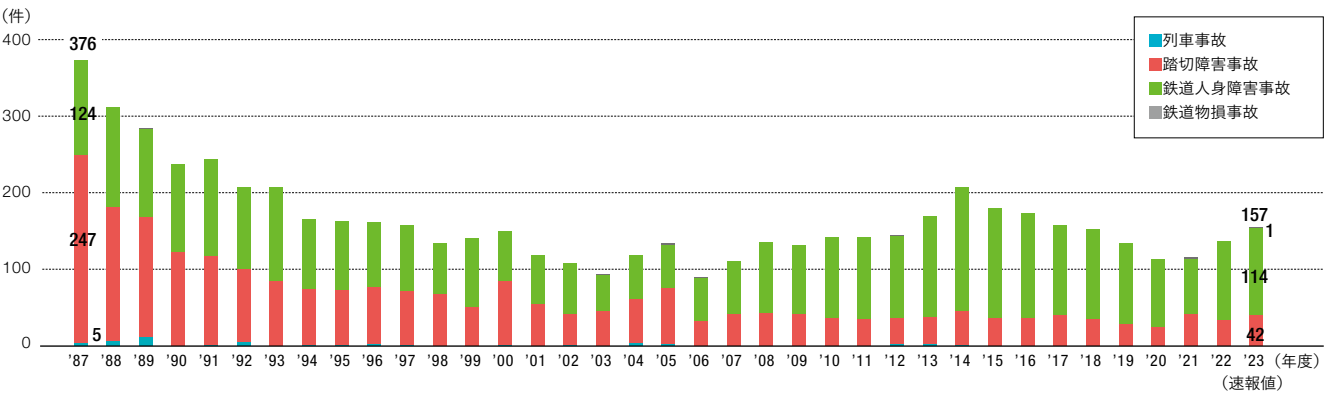
鉄道運転事故

2023年度の鉄道運転事故は、157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

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



行政指導

2023年度は2件の行政指導を受けました。

◆東海道線 列車と電化柱が衝突した鉄道人身障害事故とその影響による輸送障害
【概況】
2023年8月5日、東海道線大船駅構内において、走行中の列車が電化柱と衝突し、お客さま・乗務員が負傷した。また、長時間にわたり運転を見合わせ、多数のお客さまの降車誘導を要する事態となった。
【対策】
当該電化柱と同様にひび割れが発生した場合に、ひび割れが閉じない状態が継続する可能性のある電化柱の補強や建替えを計画的に実施する。また、複数列車で速やかに降車誘導を行う際の取扱いを新たに追加した。

◆東北新幹線 架線故障による鉄道物損事故とその影響による輸送障害等
【概況】
2024年1月23日、東北新幹線上野新幹線第一運転所～大宮駅間において、架線が垂下した区間に列車が進入し、列車及び架線設備が損傷した。また、復旧作業の準備中に協力会社社員の感電事故が発生した。そのため、東北・上越・北陸新幹線で終日、運転を見合わせた。
【対策】
架線の張力を維持する設備の強化や取替を行い、架線の垂下を防止する。また、架線の垂下を認めた場合の取扱いを新たに定めた。

インシデント

2023年度はインシデントが1件発生しました。

- ・東北本線 新白岡～久喜駅間
列車が通過する際に遮断かんが降下しなかった事象(原因は踏切を制御する機器に不具合が発生したため)

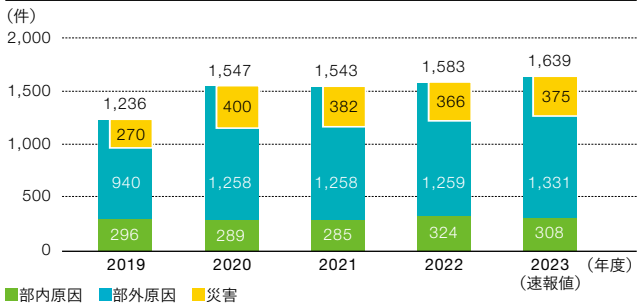
インシデント	鉄道事故等報告規則(国土交通省令)により定められている、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態
--------	---

輸送障害

2023年度は、輸送障害が1,639件発生しました。2022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

輸送障害件数



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。地域と協働して活力あるまちをつくります。



- ・ 地方創生
- ・ 快適な都市
- ・ 共生社会

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JR東日本グループにとって、人口が減少する中でも、活力ある社会を創造していくことは、事業運営の基盤です。

地方においては、JR東日本グループのネットワークを活用した伴走型の地方創生により、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、当社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共生社会の実現に向け、ソフト・ハードのバリアフリーを推進します。

これらを通じ、地域社会に豊かさをもたらし、お客さまや地域の皆さまからの信頼をより強固なものとしていきます。

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

方針

地域と連携しながら、「伴走型地域づくり」「ローカルスタートアップ企業との共創」「DXを活用した地域課題の解決」「地方交通線における持続可能な交通体系の構築」について、地域ニーズに合わせて取り組んでいきます。

KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
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	累計31件

● 伴走型地域づくり

当社グループと地域がwin-winの関係で持続可能な地域づくりを推進し、交流人口・関係人口・定住人口を拡大することを目的に、地域の課題に対しJR東日本グループのアセットを活用して新たな価値を創造する「伴走型地域づくり」を推進しています。



第1回JR東日本地域共創アワード

持続可能な地域づくり

伴走型地域づくり等、地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策を年間30件実施することをKPIとして掲げており、地域のフロントとなる(営業)統括センター社員を主な対象としたサポートツールの展開やワークショップを通じた人材育成、「JR東日本地域共創アワード」の開催による好事例の水平展開により、持続可能な地域づくりの取組みの加速化を図っています。

持続可能な地域づくりの取組み



秋田支社
横手・大曲統括センター
加藤 裕
(現職：秋田支社 鉄道事業部)

横手駅の未利用スペースを活用し、地元の高校生たちが運営するジェラート店「Stella」のオープンに伴走しました。学生のキャリア教育を行う一般社団法人 Sail on Japanの支援のもと、高校生たちは店舗の経営、地元食材や自ら生産した野菜・果物を使ったジェラートの企画、製造、販売に至るまで実践的な事業に挑戦しています。高校生たちがやりたいことを実現しながら成長していく姿に大きなやりがいを感じます。秋田エリアでは若者の県外流出が課題となっていますが、地元の魅力を再発見し、「地元でがんばりたい、貢献したい」という夢を応援していきます。今後も地域の皆さまと共に「ドキドキ・ワクワク」する駅を創り上げ、地域の元気を創出していきます。



地域連携による青森駅周辺の魅力あるまちづくりの推進

青森駅の旧駅舎跡地を活用した駅ビルを2024年7月に全面開業しました。地域のくらしづくりの拠点として、(株)JR東日本青森商業開発が運営する「&LOVINA」や市民美術展示館を設置しました。また、青森県に所在する世界文化遺産の情報発信施設や、地域医療グループ運営のホテル等、地域の関係者と連携した目的地づくりの拠点を設置し、交流人口を拡大させていきます。



JR青森駅東口ビル

JR青森駅東口ビルがまちづくりの拠点となり、駅周辺の各施設や取組みと連携し、さらなる賑わいを地域と共に創っています。

地方創生

●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などのオープンイノベーション活動を通じて得た、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していきます。同会社設立から2024年3月までに、地域に根差した(株)haccoba(ハッコウバ)と沿線まるごと(株)の2社に出資し、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。



小高駅構内の「haccoba 小高駅舎醸造 & PUBLIC MARKET」

●DXを活用した地域課題の解決

デジタルを基盤とした暮らしやすいまちづくり、稼げる産業づくりを通して、地域課題の解決に貢献します。

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、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)」を構築しています。

「Tabi-CONNECT(タビコネクト)」は、MLPの中から地域・観光型MaaSの共通機能をパッケージ化した社外への提供も可能なMaaSプラットフォームです。特に、コンテンツ管理機能CMS(Contents Management System)の充実により、カスタマイズ性を有し、少ない労力で多くの地域へ展開が可能になりました。

Tabi-CONNECT

TOHOKU
MaaS

よぶのる角館
YOHU NO RU KAKUNODATE



Tabi-CONNECT
画面イメージ

地域特性に応じた生活交通ネットワークの構築

乗車券や電子マネーのSuicaのサービスに加え、バスの定期券や各種割引などの地域独自のサービスを実現する地域連携ICカードの導入拡大を地域の交通事業者と連携して進めています(2024年3月末の導入地域:14エリア)。

MLPを活用した地域課題の解決

群馬県が運営する「GunMaaS」にMLPのシステムを提供しています。交通系ICカードとマイナンバーカードを連携させることで、地域の方の生活をサポートするさまざまなサービスを構築し、地域課題の解決に取り組んでいます。



Suica・マイナンバーカード連携

市民向け割引機能

●地方交通線における持続可能な交通体系の構築

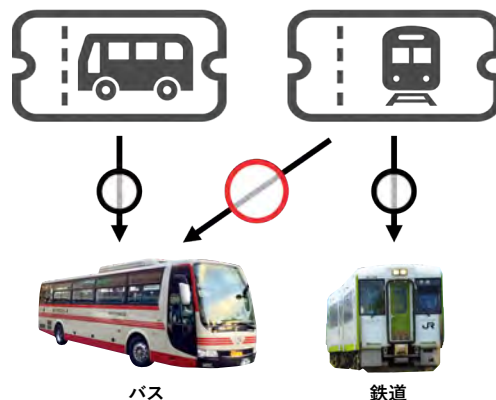
地方交通線については会社発足以来大きくご利用が減少しており、今後の人口減少によりご利用状況はさらに厳しくなることが想定されています。今後も設備のスリム化・運行形態の簡素化等による運営の効率化を推進するとともに、輸送サービスだけでなく、観光や生活サービス事業、Suica・MaaSなど、さまざまなJR東日本グループの強みを活かして、これからも沿線地域の活性化に貢献していきます。

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き、課題を共有することを目的に、2022年7月より線区別収支を開示しています。サステナブルな形で地域の公共交通を維持することは極めて重要な検討課題と認識しており、当社としては、鉄道存続やバス転換などの前提を置かず、今後も地域の方々との議論を通じ、ご理解・ご協力をいただきながら、共に「持続可能な交通体系」を構築していきます。

山田線における利便性向上を目的とした実証実験の実施

公共交通機関として、マイカー・レンタカー利用などからの転移を含めた利用促進、及び岩手県央地域と沿岸地域の利便性向上を目的に、JR東日本の乗車券で並行するバスに乗車・乗り継ぎすることができる、地域のバス会社と連携した実証実験を実施しています。

当社としては、鉄道と並行する交通機関との初めてのモーダルミックスの取り組みです。



バス

鉄道

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

方針

自治体などさまざまな関係者とのアライアンスを推進し、地域サービス、当社グループ業務の一体的なDXを進めます。

KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
「JRE POINT」会員数	3,000万人	1,501万人
「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」利用件数	1億件／月	4,989万件／月

●顧客接点のDX化の推進

シームレスでストレスフリーな移動の実現

月ごとのMLPサービス利用件数1億件(2027年度)を目標にMLPを活用したアプリ等の開発やアライアンスを推進し、シームレスでストレスフリーな移動の実現に向けて取り組んでいます。2024年度には利用件数6,000万件達成を目標としています。

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、リアルタイム経路検索機能の提供に加えて、駅の情報や列車の混雑情報、他サービスとの連携など、より利便性の高いサービスをめざして、社内での開発を進めています。2024年6月には在来線グリーン車の混雑情報の提供を始めました。(2024年6月現在 1,031万ダウンロード)

2023年2月にリアルタイムデータ連携基盤(RT-DIP)を構築しました。参画する交通事業者の拡大を進めるとともに、データを提供する交通案内サービス提供事業者との連携を深めていきます。また、交通案内サービスの経路検索結果画面に「えきねっと」へのリンクを付けることなどにより、当社の収益拡大につなげていきます。



JR東日本アプリ画面イメージ

リアルタイムデータ連携基盤(RT-DIP)



マーケティング本部
戦略・プラットフォーム部門
村上 洋輔

RT-DIPは、列車走行位置や遅れ時分といったリアルタイムデータを、複数の交通事業者間で集約・利活用するとともに、交通案内サービス提供事業者へ提供する役割を持つプラットフォームです。

参画事業者の拡大により、自社だけでなく複数の交通事業者と連携した情報を提供できること、またリアルタイムデータを活用した新たなサービスが生まれ、さまざまなコンテンツで多くのお客さまにご利用いただけることにやりがいを感じています。



首都圏・東日本エリアの鉄道・バスを中心とした交通事業者との連携を深めるとともに、さらなる交通案内サービス事業者の参画による、RT-DIPの拡大を推進することで、公共交通全体の利便性向上をめざしていきます。

JRE POINT

グループ共通ポイントである「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機能を担います。会員数は1,500万人を超え、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や貯まったポイントの利用によりJR東日本グループならではの体験を提供するなど、付与・利用サイクルの好循環を達成するための取組みを進め、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。

2023年10月には「JRE POINTステージ」を開始しました。長期にわたり高い頻度でJR東日本グループのサービスをご利用いただくお客さまに魅力を感じていただけるよう、JR東日本グループならではの特典を提供しています。

ポイントサービスとしての認知向上や新たなサービスとの連携など付与・利用シーンの拡充に取り組んでいるほか、各地で現場主導により開催している各種相談会においてお客さまが感じている課題を丁寧に解決するなど、より多くのお客さまにご利用いただけるよう、サービスの魅力向上とさらなる会員数の拡大を進めています。



快適な都市

目標

- ・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

方針

JR東日本が主体となって進めるまちづくりを通じて、社会課題の解決を図り、快適な都市を実現します。

KPI

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

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
環境性能の高いエネルギー源の導入	100%	「TAKANAWA GATEWAY CITY」 「大井町駅周辺広町地区開発(仮称)」の一環として施工中
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しくみの整備	50%	

JR東日本単体の数値

●環境・防災・コミュニティに配慮したまちづくり

環境性能の高いエネルギー源の導入、帰宅困難者受入れ施設の整備や賑わいの創出などを通して都市が直面している諸課題を解決します。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、環境負荷ゼロと都市活動の最大化を両立した持続可能な都市の実現に向けて、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を進めています。また、災害時の対応として帰宅困難者受入れ施設の整備、新たな賑わいの創出をめざした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。

特に「TAKANAWA GATEWAY CITY」では、エネルギー供給元として(株)えきまちエナジークリエイトを設立し、「エネルギーの地産地消」や「エネルギーの面的利用」等、ゼロカーボンでサステナブルな環境先導まちづくりへの取組みを需給一体となって行っています。また、「TAKANAWA GATEWAY CITY」で得たこれらの知見をJR東日本グループの今後の開発に活かしていく方針です。

「TAKANAWA GATEWAY CITY」における
環境先導まちづくり



マーケティング本部
まちづくり部門
濱井 燃太



JR東日本グループは環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を策定し、CO₂排出量「実質ゼロ」をめざしています。「TAKANAWA GATEWAY CITY」でも、再エネ・創エネ・省エネ・エネルギーマネジメントによりCO₂排出量「実質ゼロ」を実現し、環境先導のまちづくりを行います。

再エネは太陽光発電や風力発電等の整備、創エネは東日本エリア初のビルイン型バイオガス施設等を整備していきます。

省エネに関しては「THE LINKPILLAR 2」の地下に地域冷暖房施設(DHC)やコージェネレーションシステム(CGS)等を整備します。DHCでは国内最大級の蓄熱槽を導入することで、効率の高いエネルギー供給を実現するとともに、災害時に蓄熱槽の水を非常用水(一時滞在施設等のトイレ用水や消防用水など)として使用することができます。また、高効率CGSを導入することで、発電時に発生する排熱を熱エネルギーへ変換し、DHCで利用することにより、エネルギーの有効活用を実現していきます。

広域スタートアップエコシステムの構築により、開業後は環境における社会課題に対して、新しいビジネスモデルの創出につながることが期待されます。

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・支援等を通じた共生社会への理解促進

方針

- ・共生社会の実現に向けた知識やスキル、マインドを身に付けた社員の育成に取り組めます。
- ・障がいのあるお客さまや地域の皆さまとの相互理解に向けた取組みを積極的に推進し、サービス改善につなげていきます。
- ・パラスポーツへの支援等を通して、お客さまや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。

KPI

KPI(2023年度の数値目標)		2023年度実績
サービス介助士資格の取得率	50%	44.3%
障害当事者参画型交流等の実施回数	年100回以上	計77回
パラスポーツ大会開催等の実施回数	本社、各地方機関において年1回以上★	各機関1回★

★はJR東日本単体の数値

●サービス介助士の資格取得の推進

ホスピタリティマインドのある社員の育成の取組み

ホスピタリティマインドのある社員の育成の取組みとして「サービス介助士」の資格取得を進めています。

2023年度末までにJR東日本グループでは44.3%の社員が取得しており、資格で得たスキルやおもてなしの心を持ち、お客さまのご案内に役立てています。また、各職場では介助技術の維持や多様なお客さまへの応対力を向上する勉強会の開催や障がいの疑似体験会等を実施しています。今後もすべてのお客さまに安心してご利用いただくために、グループ一体となり共生社会の実現に向け行動していきます。



介助技術の維持を目的とした勉強会

●障害当事者の皆さまと相互理解を進め、ニーズに基づくサービス改善を実施

障害当事者が参画する交流会の実施

障がいのあるお客さまや地域の皆さま、団体や学校と連携し鉄道設備の利用体験会や輸送障害が発生した際の対応訓練、意見交換を実施しています。これらの取組みは当社とお客さまとの相互理解の土台となるものであり、お客さまや地域の皆さまが感じる鉄道利用時のお困りごとやご不安を理解するとともに、頂戴したご助言はサービス改善や社員の接遇力の向上につなげています。



アイメイト(盲導犬)ユーザーを招いた降車誘導訓練

また、これらの取組みを通じて鉄道設備や当社の取組みをご理解いただくことで、お困りごとやご不安の解消に向けた相互理解を深めることを進めています。

JR東日本グループは共生社会の実現をお客さまや地域の皆さまと共に進め、誰もが暮らしやすい社会を実現していきます。

●パラスポーツへの支援等を通じたDE&Iへの理解促進

パラスポーツ支援

JR東日本グループでは、障がいの有無にかか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。継続して開催している「JR東日本グループポッチャ大会」を通じて、グループ全体で共生社会への理解を深めています。

また、一般社団法人日本ポッチャ協会や(株)NHKエンタープライズ主催の「小学生ポッチャ競技会」に協賛し、パラリンピックへ向けたポッチャ日本代表合宿への練習環境の提供等におけるアスリート支援や、パラスポーツの普及活動に力を入れています。さらに、自治体等と連携し地域単位でのパラ競技等の体験会を実施することで、地域の活性化に取り組んでいます。



「小学生ポッチャ競技会」表彰式



ポッチャ日本代表への練習環境の提供

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、資源循環社会及び生物多様性の実現をめざした取組みをリードします。



- ・カーボンニュートラル
- ・サーキュラーエコノミー
- ・ネイチャーポジティブ

基本的な考え方

激甚化する自然災害はJR東日本グループの事業にさまざまなリスクをもたらします。グループの事業基盤を維持するために地球環境の保全は不可欠です。また、豊かな自然環境は、単に事業リスクを減らすだけではなく、観光資源やさまざまな事業を生み出す源ともなります。さらに、近年は企業の社会的責任として環境の取組みが重視されており、事業の環境優位性を維持することは、JR東日本グループの信頼性や競合優位性の向上につながります。

こうしたことから、さまざまな角度から環境問題に取り組み、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ていきます。

環境パフォーマンスデータの保証対象について

本レポートP.77～84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。

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

方針

鉄道は運輸部門において輸送量当たりのCO₂排出量が相対的に小さく、環境にやさしい輸送機関ですが、一方で多量のエネルギーを消費する事業でもあります。将来にわたり、選ばれる交通機関であり続けるために、鉄道の環境優位性を向上させます。

KPI

KPI(2030年度の数値目標)		2023年度実績
JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量	50%削減 (2013年度比)	14.7%削減
再生可能エネルギー電源の確保	70万kW	15.3万kW

科学的根拠に基づいた目標とロードマップの策定

2020年に環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を策定しました。2050年のカーボンニュートラルの実現に向けたJR東日本グループのロードマップは下記の通りです。

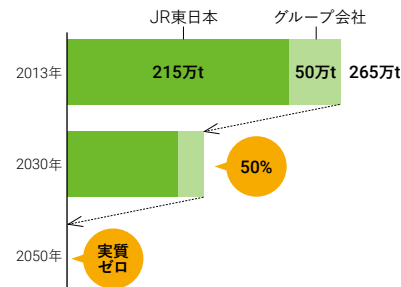
2023年度はCO₂排出量は226万トンと、仙石線のCO₂フリー化やLED化・空調設備の高効率化を実施した一方で、新幹線の増発等に伴う運転用電力の増加により、前年度と同水準でした。また、再生可能エネルギーの開発については2023年6月に愛知県瀬戸太陽光発電所が運転開始となりました。

さらに、より科学的に説明しうる目標を設定し、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、2023年8月にコミットしました。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実施することで、2025年8月までに削減目標の策定をめざします。

また、今後はJR東日本グループが排出した温室効果ガス(GHG)の削減だけでなく、グループ事業全体のサプライチェーンにおいて排出される温室効果ガスの削減にも貢献していきます。

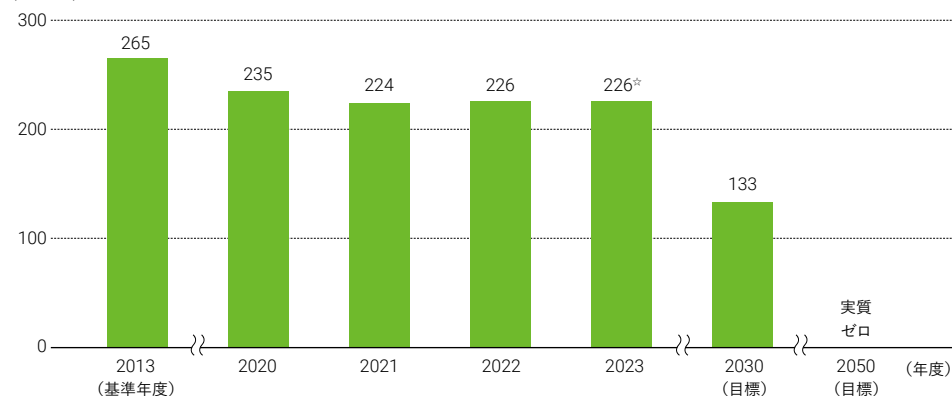
エネルギー種別 (CO ₂ 排出量内訳)	2024年	～2030年	～2040年	～2050年
電力(93%)	省エネ設備導入推進 ・新車両の投入 ・熱源機器、空調の高効率化・LED化 ・駅等への再生エネ設備導入拡大 ・回生電力の有効活用 ・研究開発成果の展開			
	東北エリアCO ₂ フリー(再エネ大規模開発)		電力購入エリアCO ₂ フリー	
自営(48%)	発電所等設備更新に合わせた高効率化 自己託送による供給拡大、水素混焼発電検討、CCUS調査		CO ₂ フリー水素発電導入 CCUS等利活用開始	
燃料(7%)	省エネ設備導入推進(蓄電池車再投入等)		社会実装	
	水素ハイブリッド電車開発、実証試験等		設備更新に合わせた電化等 (業務用自動車のEV/FCV化)	

JR東日本グループの削減目標



JR東日本グループ全体のエネルギー使用量とCO₂排出量

(万t-CO₂)



● 集計範囲について
エネルギー使用量及びCO₂排出量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体及び国内連結子会社としています。

● 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により算定しています。

2023年度実績



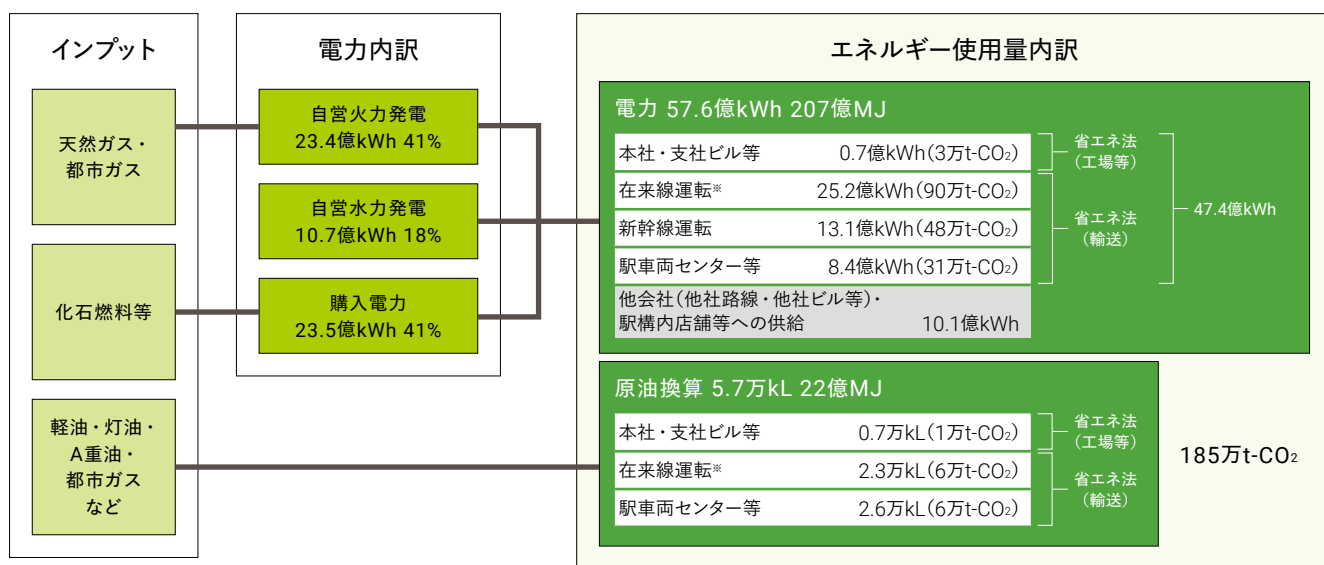
※1 電力：インプットされた電力については、自営発電所で発電し、当社内で使用した電力と、電力会社から購入している電力の双方を含んでいます。なお、電力の詳細については、以下のエネルギーフローマップに記載しています。

※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 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
エネルギー使用量及びCO₂排出量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体としています。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及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律(省エネ法)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。なお、今回集計分より電力の熱量換算係数を省エネ法の一次エネルギー換算係数から3.6MJ/kWhに変更しております。

豊かな地球環境のために

JR東日本グループ全体のサプライチェーン排出量

GHGプロトコル基準では、従来の「ゼロカーボン・チャレンジ2050」と比べて電力の他社供給分や、JR東日本グループの事業活動に関連した他社の排出分(スコープ3)が新たに含まれるなど、求められるCO₂削減量がさらに増加します。また、JR東日本グループでは火力発電所を有していることから、スコープ1の割合が高いことが特徴であり自前のエネルギーネットワークをはじめとした鉄道アセットを多数保有していることから、カテゴリ2排出量がスコープ3排出量の中で最も大きな割合を占めています。

単位：万t-CO₂

項目	2021年度	2022年度	2023年度	算出基準
スコープ1排出量	151	152	161 [※]	気動車の運転や自営火力発電所の稼働を含めグループが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温室効果ガス(GHG)排出量。エネルギー起源GHG排出量が対象。
スコープ2排出量	125	127	119 [※]	電力会社等から購入している電力・熱等の使用に伴い、間接的に排出されるGHG排出量。
スコープ3排出量	—	316	316	事業活動に関連して他社から排出されるGHG排出量。端数処理の関係で、各カテゴリの合計と一致しない場合がある。
カテゴリ1 購入した製品・サービス	—	72	59	グループ外から購入した製品・サービスの購入金額に排出原単位(※1)を乗じて算定。
カテゴリ2 資本財	—	94	114	グループ外取引による設備投資金額に排出原単位(※1)を乗じて算定。
カテゴリ3 スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	—	53	55	購入した燃料、電力及び熱の使用量にエネルギー種別の使用量当たりの排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ4 輸送、配送(上流)	—	9	7	上流の物流については製品・サービスの購入金額に排出原単位(※3)を乗じて算定。自社が負担する下流の物流については物流コストに排出原単位(※4)を乗じて算定。
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	—	26	17	廃棄物処理量・リサイクル量・廃棄処理金額に排出原単位(※5)を乗じて算定。排水については排水量・排水処理金額に排出原単位(※6)を乗じて算定。
カテゴリ6 出張	—	1	1	常時使用する従業員数に排出原単位(※7)を乗じて算定。
カテゴリ7 雇用者の通勤	—	3	3	従業員営業日数に排出原単位(※7)を乗じて算定。
カテゴリ8 リース資産(上流)	—	<1	<1	賃借する資産のエネルギー使用量に排出係数(※8)を乗じて算定。
カテゴリ9 輸送、配送(下流)	—	<1	<1	カーボンフットプリント算定・表示試行事業「広範囲PCR(エネルギー非使用型製品)」における製品等の流通(輸送・販売)シナリオを適用し、製品出荷量に排出原単位(※7)を乗じて算定。
カテゴリ10 販売した製品の加工	—	1	1	販売した中間製品の売上高に対し、自社データより算出した加工段階の排出原単位を乗じて算定。
カテゴリ11 販売した製品の使用	—	43	47	販売した製品の販売数量と標準的な使用シナリオ等に基づく使用時のエネルギー使用量に排出原単位を乗じて算定。
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	—	4	3	販売した製品の廃棄時の廃棄物処理量・リサイクル量・廃棄処理金額に排出原単位(※5)を乗じて算定。
カテゴリ13 リース資産(下流)	—	11	9	グループ外へ賃貸したリース資産のエネルギー使用量または延床面積に排出原単位(※9)を乗じて算定。
カテゴリ14 フランチャイズ	—	<1	<1	フランチャイズ加盟店の延床面積に排出原単位(※10)を乗じて算定。
カテゴリ15 投資	—	1	2	出資先の企業・プロジェクトの排出量(※11)に保有比率を乗じて算定。純投資目的以外の投資及び当社グループ内への投資は対象外とする。

- ※1 各社のCDP回答及びサステナビリティレポートより売上高あたりの排出量を取引会社別に算出し、排出原単位として採用。対象となる各社の排出量はスコープ1、スコープ2、スコープ3のカテゴリ1～8とした。対象となる排出量を算定していない取引会社の原単位については、同様の方法で算定したセクター別の排出原単位を採用。
- ※2 燃料は国立研究開発法人 産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボ「LCIデータベース IDEA Version2.3」(以下、「IDEAv2.3」)の原単位データを採用。電力及び熱は環境省「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」(以下、「排出原単位DB」)の原単位データを採用。
- ※3 CDPデータ及び各社のサステナビリティレポートより算出した、セクター別の売上高当たりの排出量に物流コスト比率を乗じたものを排出原単位として採用。
- ※4 CDPデータ及び各社のサステナビリティレポートより算出した、サプライヤ輸送事業種別毎の排出原単位を採用。
- ※5 廃棄処理金額は独立行政法人国立環境研究所「産業連関表によるグローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」の原単位データを採用。リサイクル量は「排出原単位DB」の原単位データを採用。廃棄物処理量は環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」(以下、「SHK制度における排出係数」)の排出係数データより原単位を算出して採用。
- ※6 排水量は「SHK制度における排出係数」の排出係数データより原単位を算出して採用。廃水処理金額は「産業連関表によるグローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」の排出係数を算出して採用。
- ※7 「排出原単位DB」の原単位データを採用。
- ※8 電力以外のエネルギーは「SHK制度における排出係数」の排出係数データを採用。電力は小売電気事業者の契約メニュー別の調整後排出係数を採用。
- ※9 電力以外のエネルギーは「SHK制度における排出係数」の排出係数データを採用。電力は小売電気事業者の契約メニュー別の調整後排出係数を採用。延床面積は「排出原単位DB」の原単位データを採用し、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。
- ※10 延床面積は「排出原単位DB」の原単位データを採用し、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。
- ※11 出資先のGHG排出量が把握できる場合はその数値を採用。または、出資先の会社情報、資源エネルギー庁「エネルギー消費統計調査」のデータ、及び「SHK制度における排出係数」の排出係数データを用いて出資先の排出量を推計。

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JR東日本グループの2023年度の漏えい量は、0.7万t-CO₂e[☆]でした。

六フッ化硫黄の排出抑制

「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づくJR東日本グループの2023年度のSF6の排出量は0.3万t-CO₂e[☆]でした。

新幹線の区間別CO₂排出量の算定・開示

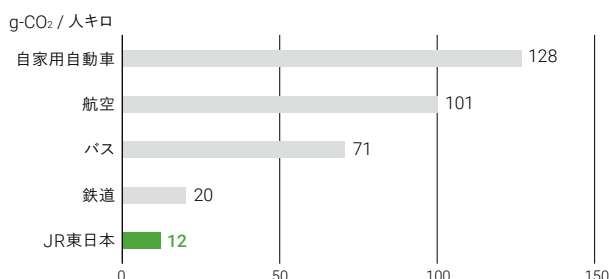
2023年度実績をもとに、新幹線区間の移動に伴うお客さま1人当たりのCO₂排出量を区間別に算定しました。また、輸送量当たりのCO₂排出量は、JR東日本全体で12g-CO₂/人キロ、新幹線区間で20g-CO₂/人キロとなりました。この開示によりお客さまの移動に伴うCO₂排出量の算定について企業などでご活用いただけます。

線区	区間	CO ₂ 排出量 [kg-CO ₂]
東北新幹線	東京～仙台	7.0
上越新幹線	東京～新潟	6.6
北陸新幹線	東京～長野	4.4

その他の区間は、以下のリンクよりご確認ください。

https://www.jreast.co.jp/eco/warming/pdf/co2_emissions.pdf

輸送量当たりのCO₂排出量(旅客)(2022年度)



資料：国土交通省 ホームページを加工して作成

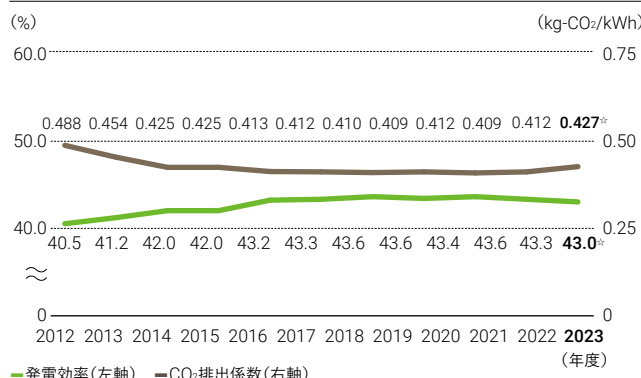
自営発電所

自営の火力発電所(神奈川県川崎市)は総出力80.9万kWであり、燃料には都市ガス及び天然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。

※ Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage：火力発電所や工場から排出されたCO₂を分離・回収し、貯蓄または有効利用する技術

自営火力発電所の発電効率・CO₂排出係数の推移



●自営電力全体(火力発電及び水力発電)の調整後排出係数について2023年度の調整後排出係数(速報値)は0.309(kg-CO₂/kWh)でした。

JR東日本東北本部ビルへのオフサイト型コーポレートPPAサービスの導入について



東北本部 鉄道事業部
電気ユニット

渡辺 信行

JR東日本グループは、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を掲げており、特に東北エリアにおいては2030年度までに電車運行に係るCO₂排出量を実質ゼロにすることをめざしています。東北本部自らが積極的に取り組めないか、という社員の熱意で取組みを推進し、「東北本部ビルの再エネ100%化を達成する」という目標を掲げました。

今後、固定価格買取制度(FIT)期間を満了する再エネ設備が増えることに着目し、東北エリアで生み出された再エネ電気を有効活用することで目標を達成できないかと考えました。地元企業である東北電力グループと連携することで、秋田県内の風力発電所由来の電気と環境価値を組み合わせたグリーン電力を東北本部ビルへ供給するという、社内のみならず東北エリア初となる、“卒FIT風力発電所を活用したオフサイト型コーポレートPPA”を実現することができました。

さらに、風力発電で賄えない日中帯の電力は、東北電力(株)の再エネメニューを活用することで「東北本部ビルの再エネ100%化」を達成しました。また、使い切れない夜間電力は、仙台駅・福島駅にて消費するという当社ならではの方法で、風力発電の特徴(24時間発電)に対応しています。

この取り組みでは、カーボンニュートラルの実現に加え、地域社会の持続的発展にも貢献することができたと考えており、社員の環境意識の醸成も含めて引き続き取り組んでいきます。

TCFD提言への取組み

パリ協定採択以降、世界の国や政府は「脱炭素」へと大きく舵を切り、企業においては、気候変動がもたらすリスク等に対する財務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運輸事業について、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.23参照。
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、運輸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.77～80参照。

※1 TCFD提言に基づく情報開示の詳細につきましては、右記URLに掲載している「JR東日本 TCFD提言への取組み」をご参照ください。 <https://www.jreast.co.jp/eco/>

戦略の詳細

(1) リスク及び機会の認識

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、主力事業である運輸事業に関する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。また、他の主要事業についてもリスク・機会の特定を進めています。

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	カーボンプライシングの導入・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
機会	CO ₂ 排出量の少ない交通手段の選好による旅客数の増加	未評価	長期

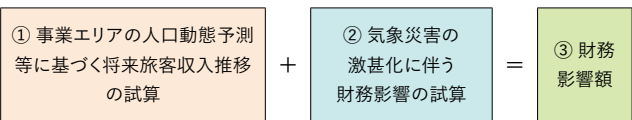
※2 事業への影響度の尺度：収益・費用が5億円以上の財務影響を及ぼす事象を「大」と評価。現状、日本における十分なシナリオがなく、影響度を試算できない項目は「未評価」と記載。

※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

(2) シナリオ分析(物理的リスク)の詳細

運輸事業においては、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次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 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

将来の社会経済の定量的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ています。

※4 日本版SSP別市区町村別人口シナリオ(第2版)

※5 人口推移データは国立環境研究所「日本版SSP市区町村別人口推計」、GDPデータはIIASA(国際応用システム分析研究所)“Global dataset of gridded population and GDP scenarios”を使用

② 気象災害の激甚化に伴う財務影響の試算

これまでは主要な鉄道資産・路線が集中している首都圏とその周辺を対象に、関東を流れる一級河川の氾濫を想定したシナリオ分析を実施してきました。本開示では、新たに実施した以下2つのシナリオ分析について記載します。

I. 長野・新潟・東北エリアの新幹線車両センターを流域に含む一級河川の氾濫による浸水

これまで実施したシナリオ分析の結果から、気象災害の激甚化による財務影響は、車両センターに滞泊している新幹線車両が罹災する際に特に大きくなることがわかっています。そこで、関東圏以外でこれらに該当し得るシナリオとして、新たに長野エリア（北陸新幹線）、新潟エリア（上越新幹線）、東北エリア（東北新幹線）を対象に、これらの車両センターを流域に含む一級河川の氾濫により発生する洪水シナリオを設定しています。

II. 川崎火力発電所の高潮による浸水

気候変動に伴う海面の上昇により、高潮による浸水深が増大することが想定されています。高潮により大きな被害が想定される施設として、川崎火力発電所を対象に、台風によって生じる現在及び海面上昇下における高潮シナリオを設定しています。

上記の手順により実施した定量評価の結果は以下の通りです。

まずI.について、長野エリア（千曲川の氾濫）では、2050年時点の気候変動による財務影響は、RCP8.5（4℃上昇）の方がRCP2.6（2℃上昇）に比べて大きく、2021～2050年の累計（浸水対策なし）でおよそ146億円の財務影響増加が想定される一方、浸水対策によりおよそ144億円の損失削減効果があること、車両疎開及び長野新幹線車両センターの浸水対策による損失削減効果が大きいことが確認できました。

新潟・東北エリアについては、浸水想定区域図をもとに調査した結果、計画規模降雨による氾濫における新幹線車両センターの罹災は想定されていないことを確認しました。そのうえで、一定の財務影響が懸念されるシナリオとして、新潟エリアについては信濃川、東北エリアについては磐井川（北上川支流）の氾濫をシナリオとして定量評価を行った結果、財務影響額は長野エリアに比べて小さいことを確認できました。

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、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く予定です。

I. 長野・新潟・東北エリアの新幹線車両センターを流域に含む一級河川の氾濫による財務影響試算結果

気候変動シナリオ	浸水対策 (ハード・ソフト)	長野エリア (北陸新幹線・千曲川氾濫)		新潟エリア (上越新幹線・信濃川氾濫)		東北エリア (東北新幹線・磐井川氾濫)	
		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
RCP2.6 (2℃上昇)	対策なし	7.9	118.2	0.2	2.7	0.2	2.5
	対策あり	0.1	2.0	0.1	2.1	0.1	2.2
	対策による損失削減効果	▲ 7.7	▲ 116.2	0.0	▲ 0.6	0.0	▲ 0.3
RCP8.5 (4℃上昇)	対策なし	9.7	146.2	0.4	5.3	0.1	1.7
	対策あり	0.1	2.0	0.3	4.2	0.1	1.4
	対策による損失削減効果	▲ 9.6	▲ 144.2	▲ 0.1	▲ 1.1	0.0	▲ 0.3

※ 表内「0.0」とあるのは、損失増加額（損失削減効果）が些少（500万円未満）であることを示す。



**長野エリア
(北陸新幹線・千曲川氾濫)※6**
※6 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)、及び新幹線路線(青)

II. については、まず、川崎火力発電所の浸水によりすべての発電機が停止した場合においても、鉄道運行に必要な電力は電力会社からの受電により補うことが可能であり、旅客収入の逸失は生じないことを確認しました。そのうえで、発電所資産の復旧費用の発生、電力会社からの電力購入コストの増加、及び発電停止による燃料コストの減少について試算した結果、2050年時点のRCP8.5（4℃上昇）における財務影響増加額はおよそ0.3億円と想定され、これまでに実施したシナリオ分析（関東を流れる一級河川の氾濫による鉄道

の罹災）と比較して影響は小さく、当社の財務計画に及ぼす影響は大きくないことを確認しました。

II. 川崎火力発電所の高潮による財務影響試算結果

気候変動シナリオ	川崎火力発電所（高潮）	
	財務影響(損失)増加額(億円)	
	2050年単年	2021～2050年累計
RCP8.5(4℃上昇)	0.3	4.8

高潮による浸水における財務影響内容

〈マイナス要因〉

- ・ 発電所資産の復旧費用の発生
- ・ 電力会社からの電力購入コストの増加

〈プラス要因〉

- ・ 発電停止による燃料コストの減少

サーキュラーエコノミー

目標

・3Rの推進

方針

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、事業活動による環境負荷は多岐にわたります。

JR東日本グループでは、廃棄物の削減、リサイクルの向上、3R(リデュース、リユース、リサイクル)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。

●資源循環の推進

各事業の場面に応じた資源循環目標を策定し、グループ内での再資源化・循環利用等を推進し、廃棄物の削減とリサイクル率の向上を図っていきます。

循環型社会(サーキュラーエコノミー)でめざす資源の流れ

原料

製造

加工

加工

利用

利用

収集

リユース・リデュース

集める・分ける

リサイクル

食べ残しの持ち帰りでの食品廃棄物削減

JR東日本東京資源循環センター(分別作業)

新聞・雑誌から再生された事務用紙

2030年度までの資源循環目標

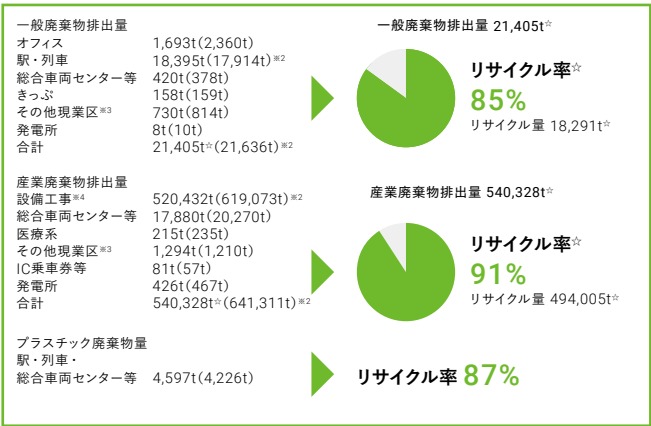
KPI(2030年度の数値目標)			2023年度実績	
リサイクル率向上 (単年度)	駅・列車ゴミのリサイクル率		94%	89%
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率		100%	98%
	総合車両センター等で発生する廃棄物のリサイクル率		96%	93%
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率		96%	92%
■原単位削減 (2020年度基準)	BtoCで提供する	ワンウェイプラスチックの削減	25%	80%
		ワンウェイプラスチック容器包装等を再生可能素材へ切替え	60%	3%
		食品廃棄物最終処分量の削減	50%	82%
■原単位削減 (2013年度基準)	廃棄物(一廃・産廃)の削減割合 及びリサイクル率※1	削減割合※2	32%	51%
		リサイクル率※2	73%	74%

表内■はグループ会社の目標
※1 海外グループ会社は除く
※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(2023年度実績)

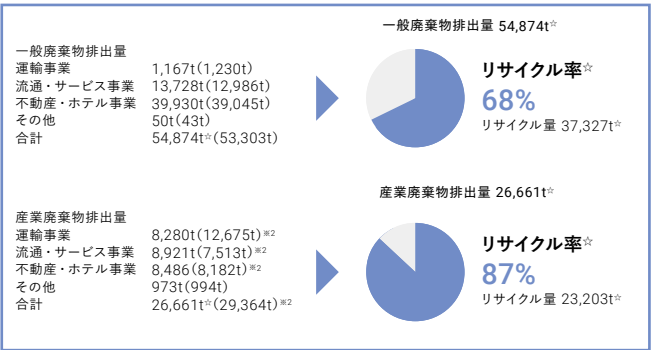
()内は2022年度

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 2022年度分計上漏れ・過剰計上のため訂正
※3 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。
※4 JR東日本の設備工事：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}



清掃工場等で処理される一般廃棄物や、中間処理として焼却される産業廃棄物の中で、サーマルリサイクル[※]されている場合は、リサイクルとして扱っています。
※ サーマルリサイクル：廃棄物を燃やしたときの排熱を回収して蒸気や温水をつくり、発電や給湯等に利用するリサイクル手法のこと

グループ全体の水使用量・OA用紙使用量

JR東日本の使用量



水使用量※1

2021年度	2022年度	2023年度
1,019万m ³	1,127万m ³ ※2	1,047万m ³ ※

グループ会社の使用量



水使用量※1

2021年度	2022年度	2023年度
704万m ³	801万m ³	850万m ³ ※

地球上に存在する水のうち、人が利用しやすい状態で存在する水はわずか0.01%であり、水資源は非常に貴重な資源であると認識しています。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 2022年度分水使用量計上漏れのため訂正

※3 中水：上水と下水の中間に位置づけられる水の用途。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



OA用紙使用量

項目	2021年度	2022年度	2023年度
使用量	732t	736t	703t
うち再生紙	94%	94%	96%

グループ会社の使用量



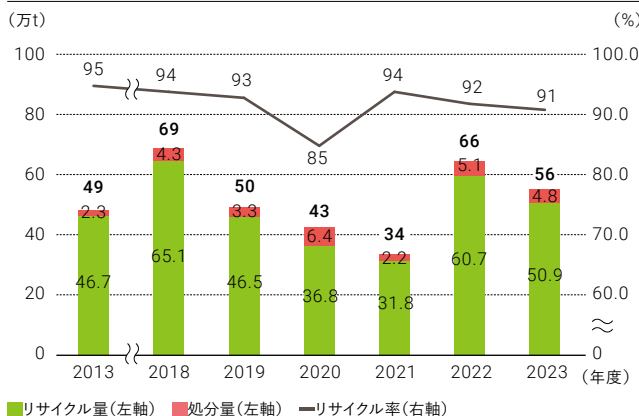
OA用紙使用量

項目	2021年度	2022年度	2023年度
使用量	787t	787t	655t
うち再生紙	85%	85%	82%

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）等では、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、使用済のきっぷはすべてトイレトーパー等々に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



また、駅における廃プラスチックの回収推進のため、従来の駅ゴミ箱より分別を細分化した「リサイクルステーション」の実証実験を行っています。これまで東京・大崎・川崎の3駅に設置していましたが、新たに池袋・恵比寿の2駅にデザイン改良型を設置し、グループ内での再資源化の取り組みをさらに推進します。



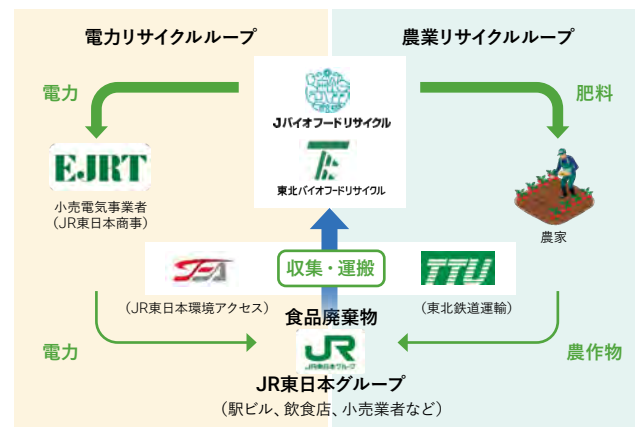
資源循環コンセプト「UPCYCLING CIRCULAR」の策定と取り組み

2024年7月に資源循環事業コンセプト「UPCYCLING CIRCULAR」を策定しました。JR東日本グループの事業活動から生じる廃棄物を集約し、これを新技術・外部連携を活用しながら再資源化、グループ内にて利活用することで、持続可能なサーキュラーエコノミーをさらに推進していきます。

具体的な事例として、食品廃棄物を「電力」と「農業」でリサイクルすることにより実現する「ダブルリサイクルループ」の構築に取り組みます。エキナカ・駅ビルなどから排出される食品廃棄物を（株）Jバイオフーズリサイクル横浜工場・（株）東北バイオフーズリサイクル仙台工場にてバイオガス化し、生み出された再生可能エネルギーをグループ内施設で利用する「電力リサイクルループ」を実施しています。

また、食品廃棄物のバイオガス化に伴い発生する発酵残渣を用いた肥料を生産しており、今後はこの肥料で生育した農作物をJR東日本グループの飲食店などで利用する「農業リサイクルループ」の実現をめざします。

UPCYCLING CIRCULAR



駅で回収したペットボトルを使った吸音材の開発



新幹線統括本部
新幹線設備部

明見 正雄

(現職：新潟支社 新潟土木設備技術センター)

新幹線の沿線環境対策として、防音壁線路側に吸音板の設置を進めています。吸音板に駅で回収しているペットボトルを活用し、鉄道で再利用することで、環境負荷を低減に努めています。

首都圏の駅で回収するペットボトルは(株)JR東日本環境アクセスで分別後、多様な処理会社に引き取られるため、処理経路を追うことが難しいものでした。また、ペットボトルには、飲み残しなどが付着しており、吸音材への加工が難しいことも課題でした。

そこで、グループ会社やメーカーとも協力し、ペットボトルの処理経路の明確化や洗浄・繊維化の技術開発を行いました。この取組みが評価され、公益財団法人日本騒音制御工学会より、2023年度「環境デザイン賞」を受賞※しました。

現在は、在来線の吸音板や線路のヒーター断熱材など用途を広げる検討を進めています。

※ 東日本旅客鉄道(株)、(株)JR東日本環境アクセス、(株)ビーエステクノ、エム・エーライフマテリアルズ(株)の4社で受賞



線路ヒーター

えきPET線路ヒーター断熱材の試作品

化学物質の管理状況と削減

JR東日本では、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、2023年度は8箇所の事業所が関係自治体に排出量と移動量を届け出しています。

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

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

ネイチャーポジティブ

目標

- ・生物多様性の保全

方針

JR東日本グループの営む事業は多岐にわたりますが、特に鉄道事業は、列車の運行や必要な施設の整備を通じて、自然環境にさまざまな影響を与えます。生物多様性を維持する取組みは、持続可能な経営基盤の構築に必要であり、各種取組みを継続することでネイチャーポジティブを実現していきます。

●生物多様性の維持

TNFD提言に基づき自然資本に対する事業の依存・影響、リスク・機会の把握、分析を進め、適切な情報開示を行うとともに、ネイチャーポジティブに必要な活動を明らかにし、継続的に取り組んでいきます。

ふるさとの森づくり



グループ経営戦略本部
経営企画部門

永井 祐介

(現職：鉄道事業本部 モビリティ戦略部門)

JR東日本グループは、生物多様性を保全し、持続可能な社会へ貢献するため、その土地本来の主役となる樹種について植樹を行い、自然の力で森を再生させる活動「ふるさとの森づくり」を2004年から行っています。これまでに4県7市町村で植樹し、17.5万本の苗木をJR東日本グループ社員及び家族、地域の皆さまと一緒に植樹してきました。



2023年度「ふるさとの森づくり」の様子

2004年に「安達太良ふるさとの森づくり」で植樹した木々は大きく成長し、年間約27トンの二酸化炭素を吸収しています。また、2019年度から開催している「四万ふるさとの森づくり」では、生物多様性保全を確実にしつつ、開催地となった群馬県の観光振興や、地元高校との連携も深めました。また、当社の現業機関社員の企画業務経験の機会創出など、地域との関係性強化や人材育成にも取り組み、当社グループの持続的成長につながる取組みを行ってきました。

今後もネイチャーポジティブの実現と企業価値向上のため、「ふるさとの森づくり」をはじめとした生態系が豊かになるような取組みを継続していきます。

干潟環境の再生と学習の場づくり

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。2023年度は干潟オープンデーを毎月開催、海の生物にまつわるワークショップでウニランプづくりや干潟の植物を使用した草木染めエコバッグづくり、ハゼ釣り体験、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11回・約600名が参加）



干潟オープンデー

鉄道林の維持管理

吹雪や雪崩などから鉄道を守ることを目的として、当社全体で約3,900ヘクタールの鉄道林を管理しています。適切な間伐や各林地の機能にあった樹種の植林を継続することで、防災機能を確保しつつ生態系の保全にも寄与しています。



鉄道林（秋田県仙北市）

魚道の整備による河川環境との調和

信濃川から取水した水を利用している信濃川発電所（新潟県十日町市・小千谷市）では、魚が遡上しやすくなるような魚道の整備や、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。



魚道の整備（宮中取水ダム）

TNFD提言への取組み

JR東日本グループは、マテリアリティの一つである「豊かな地球環境のために」の実現に向けて、従前から自然の再生や生態系保全に取り組んでいます。自然資本・生物多様性に関する事業の影響の把握・管理をより適切に実施すべく、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD：Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）が2023年9月に公表した開示提言に賛同を表明し、提言を採用する「TNFD Adopter」として2024年3月に鉄道事業者として初めて登録されました。

生物多様性の実現と企業価値の向上のため、今後も取組みを継続するとともに、TNFD提言に沿った自然関連リスク・機会の把握、開示に努めていきます。

TNFD提言に基づく情報開示の全体概要

提言	JR東日本グループの取組み
ガバナンス	TCFDと同じガバナンス体制（P.23参照）のもとで、生態系サービスへの依存、自然や地域社会への影響、リスク・機会等に関する監督と意思決定を行っています。
戦略	複数の事業及び営業地域・事業拠点を抱える当社グループにおいて、自然・生態系との依存・影響関係についてスコーピングを行い、優先度の高い事業及び地域を選定のうえ、LEAPアプローチに則った分析・評価を行っています。
リスクと影響の管理	リスク管理の枠組みの中で、自然・生態系に影響を与える側面の特定や、具体的な回避・低減策を講じています。LEAPアプローチに則った分析・評価を通じて、自然関連のリスク・機会の優先順位を明確化し、気候変動の緩和策とともに、資源循環、化学物質管理、鉄道沿線環境保全等の施策を推進しています。
指標と目標	自然関連の指標・目標として、現時点でGHG排出量、固形廃棄物排出量、植樹本数に関して設定しています。今後、自然関連のリスク・機会の分析を進めていく中で、ネイチャーポジティブに向けた新たな指標・目標の設定を検討します。

戦略の詳細

LEAPアプローチに基づく自然関連課題の評価

スコーピング：分析対象事業の選定

JR東日本グループが自然と接点を持つ事業（運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業、再生可能エネルギー事業）について、ENCORE^{※1}を用いて依存・影響関係を相対比較しました（表1）。その結果、グループの主力事業であり自然資本との依存・影響の関係性が中程度である「運輸事業」を高優先と位置付け、LEAPアプローチ^{※2}に沿った分析を進めました。

※1 UNEP-FIなどが開発した企業の事業活動に係る自然への依存・影響を評価するツール
※2 TNFDが提唱する、自然関連のリスク・機会を体系的に評価するためのプロセス（LEAP：Locate, Evaluate, Assess, Prepareの略）

表1 依存・影響の関係性の相対比較結果

事業	依存	影響	事業・エリアの規模
運輸事業	中	低	大
流通・サービス事業	低	低	中
不動産・ホテル事業	中	低	中
再生可能エネルギー事業	高	高	小

Locate：運輸事業における優先地域の特定

運輸事業の主な拠点・区間である（1）鉄道沿線、（2）信濃川発電所、（3）川崎火力発電所について、マテリアルロケーション^{※3}とセンシティブロケーション^{※4}の両面から評価した結果、新潟県十日町市・小千谷市にある信濃川発電所（以下、信発）を運輸事業における優先地域^{※5}として特定しました（表2）。

※3 企業の活動拠点や資産がある地域のうち、自然との重要な依存・影響関係、リスク・機会があると特定した地域
※4 周囲に次の①～⑤の特徴がある地域：①生物多様性の重要性が高い地域、②生態系の完全性が高い地域、③生態系の完全性が急速に低下している地域、④物理的な水リスクが高い地域、⑤生態系サービスの提供に重要な地域
※5 マテリアルロケーションとセンシティブロケーションの両条件を満たす地域

信発における自然関連課題の整理

表2 信発におけるLocate結果の概要

Locateの観点	信発を優先地域として特定した理由
マテリアルロケーション	・信発の水力を利用したクリーンなエネルギーは、当社グループが使用する電力の4分の1を支え、鉄道輸送を支えている。 ・信発の事業は、信濃川からの取水によって成り立っており、河川流量への依存、及び取水による流域生態系への影響に配慮する必要がある。
センシティブロケーション	・信発の周辺に「生物多様性の重要性が高い地域」「生態系サービスの提供に重要な地域」等の指標値が相対的に大きい地域が存在する。

Evaluate：事業と自然との関係（依存と影響）の評価

信発事業と自然との関係について、事業が依存する生態系サービスと事業が自然の状態に与える影響の観点から整理しました。ENCOREを用いて整理した依存・影響関係、TNFDセクターガイダンスの水力発電に関する記載から、重要な影響ドライバーとして水利用が示唆されました。実際に、信発事業では発電のため信濃川から多くの水を利用しています。また、信発事業では、長年、地域コミュニティとの対話において信濃川流域の生態系保存を重視し、取組みを進めてきました。

このことから、河川流量の変化をもたらす「水利用」と、水生生物の繁殖・生育に必要な「生息・生育環境の維持」が重要な影響ドライバー・生態系サービス（表3において*を付記）であると評価しました。

Assess：依存と影響に基づく自然関連リスク・機会の評価

Evaluateの評価をもとに、信発事業における自然関連のリスクと機会の洗い出しを行いました。主要なリスクと機会について抜粋しまとめています（表3）。

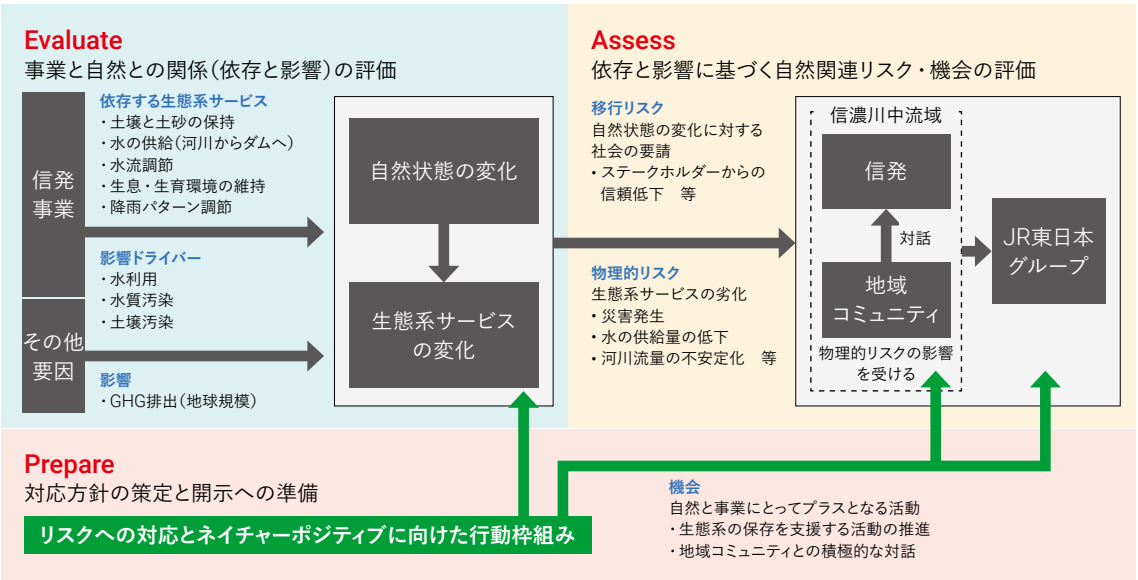


表3 自然関連リスク・機会とJR東日本の既存の取組み

「依存」に関するリスクと機会、既存の取組み

生態系サービス	リスク	機会	既存の取組み
土壌と土砂の保持	・土砂崩れの発生による施設・設備の毀損	—	・施設周辺の適切な管理
水の供給(河川からダムへ)	・水の供給量低下(河川渇水等)による発電設備の稼働率低下又は停止	—	・安定的な発電環境の整備
水流調節	・河川増水による発電設備の稼働率低下又は停止、施設・設備の毀損	—	・BCP対応
生息・生育環境の維持*	・生息・生育環境の劣化による、ステークホルダーからの信頼低下	・生態系の保存を支援する活動の推進 ・地域コミュニティとの積極的な対話	・魚道の整備 ・魚道の整備に関する国や自治体、有識者との当社主催の委員会の開催 ・稚魚の放流活動 ・水環境改善に関する国や自治体、有識者との協議会への参加
降雨パターン調節	・河川流量の極端化による発電量の不安定化に伴う事業の停止	—	・安定的な発電環境の整備

「影響」に関するリスクと機会、既存の取組み

影響ドライバー	リスク	機会	既存の取組み
水利用*	・水利用による生態系への影響	・地域コミュニティとの積極的な対話	・水環境改善に関する国や自治体、有識者との協議会への参加
水質汚染	・水質汚染事故の発生	—	・管理計画の策定と運用 ・発電設備の更新
土壌汚染	・土壌汚染事故の発生	—	・管理計画の策定と運用 ・発電設備の更新

想定されるリスクとして、例えば、信濃川において、河川からダムへの水の供給や水流調節、また降雨パターン調節といった生態系サービスが劣化した場合、渇水・増水などの河川水量の極端化により発電量が不安定化し、事業に影響を及ぼすおそれがあります。また、信発事業の水利用により生態系に影響が及ぶリスクが挙げられます。さらに生息・生育環境が劣化して生態系保存が危ぶまれた場合、ステークホルダーからの信頼が低下するリスクがあります。



信濃川へのサケ稚魚放流活動

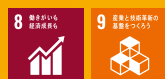
既存の取組みの評価

JR東日本グループは、長年にわたり取水が流域の自然に与える影響を観測・評価し、その結果を公表してきました。また、「信濃川中流域水環境改善検討協議会」をはじめとした会議体に参加し、事業活動と信濃川中流域の自然の調和について、地域コミュニティとの対話を続けています。さらに、事業が影響を及ぼす可能性のある信濃川中流域の生態系の保存にも取り組んでいます。例えば、信濃川に生息する魚の遡上や降下を妨げないよう、宮中取水ダムの脇に整備された魚道のメンテナンスを確実に実施すると共に、さらなる魚道の改善に向けた研究とモニタリングを重ねています。毎年春には、地元の漁協や小学生らとともに、信濃川にサケの稚魚を放流する活動を行っています。こうした既存の取組みは、生態系への影響を緩和するだけでなく、自然と事業の双方にとってプラスになる機会にあたると考えられます。

引き続きTNFD提言に基づきLEAPアプローチによる自然関連リスク・機会の評価を実施するとともに、今後も、信濃川中流域における発電事業と自然との調和活動を推進し、地域コミュニティや河川管理者等のステークホルダーと協力しながら、ネイチャーポジティブの実現に向けてグループ全体で取り組んでいきます。

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。



- ・技術革新
- ・新領域

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。さまざまな事業分野における、安全性・利便性の向上やサービスの付加価値向上、業務の効率化も加速します。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、P.53～54参照

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

方針

オープンイノベーションにより、時代を先取りした技術革新を推進しています。グループ内外企業や大学、研究機関等との産学連携を創出・強化することで、イノベーションを起こしていくしくみ「イノベーション・エコシステム」を構築し、新たな価値を継続的に生み出していきます。イノベーションの実現にあたっては人材育成が重要だと考えています。多様なデジタル人材を育成し、活躍できるフィールドを創出していきます。

KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
DX、サービス関連の特許の出願数	累計175件	34件
デジタル人材育成者数	累計30,000人	累計6,180人

●時代を先取りした技術開発の取り組み

「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ます。特に「生産年齢人口減少」「エネルギー・環境問題」「激甚化している自然災害対策」などグループの置かれている経営課題や現場の課題の解決に向けて重点的に取り組んでいます。



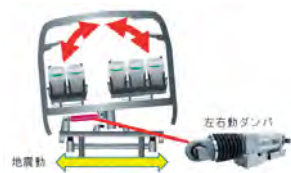
次世代新幹線の試験車両「ALFA-X」



技術革新中長期ビジョン

主な取り組み例

- ・地震発生時に被害を最小限にするための開発
- ・次世代新幹線開発に向けた試験車両(ALFA-X)の走行試験実施
- ・メンテナンスの省力化、自動化に向けた開発
- ・将来の自動運転で必要とされる各種技術の開発
- ・水素ハイブリッド電車(HYBARI)の開発



地震対策左右動ダンパの開発



水素ハイブリッド電車「HYBARI」

●DXの推進に向けた多様なデジタル人材の育成

高度IT人材(エキスパート)については、2023年10月に設立した「Digital & Data イノベーションセンター」をフィールドに育成をしています。

また、ミドル・ベーシック人材については、2023年11月より専任のDX推進担当者であるDXプロを各支社などに配属し、現業社員を中心としたデジタル人材育成のスピードアップを図っています。

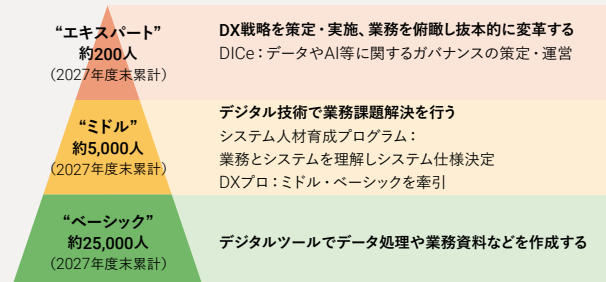
取り組み開始半年以内で数値目標の20%を達成するなど、全社において多様なデジタル人材の育成に力を注いでいます。

DXプロによるデジタル人材育成

DX推進専門の社内ネットワークを構築することを目的に「DXプロ」を各支社などに配属しました。DXプロはハンズオン形式(実際にPCを操作しながら、ノーコードのアプリ作成などを学ぶ)で社員教育を行います。DXプロの活動により、主にミドル層・ベーシック層におけるデジタル人材育成を加速させていきます。

DXプロの活動に対する主な社員の声

- ・他職場で作成されたアプリについても、自職場の業務改善に転活用できそうなものがあります。DXプロにより水平展開される業務改善アプリを自職場に取り込み、デジタル業務改善の取組みを加速させていきます。
- ・DXについて何から始めればよいのかわかりませんでした。初歩的なところからフォローしてもらえるので、早く他の社員に追いつきたいと思います。
- ・デジタル技術だけでは解決できない課題があります。そもそも「なぜ、その業務があるのか」という上流からの仕事の流れを考えるとともに、規定やルールの見直しを含めたDX推進に取り組んでいきます。



DXプロによるハンズオン形式の勉強会風景

新領域

目標

- ・新サービスの提供、新しい暮らしの提案

方針

新技術・DXへ積極的に取り組み、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。

KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
オープンイノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大	累計20件	2件

●オープンイノベーションの取組み

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。

WaaS共創コンソーシアム

2017年に、オープンイノベーションによりモビリティを革新する場として「モビリティ変革コンソーシアム」を設立しました。5年間にわたり160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月より、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。さまざまな企業や自治体、大学等と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めます。



WaaS共創コンソーシアム

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



2023年度の主な取組みテーマ

- ・XR技術を用いた観光活性ソリューション
- ・ウェルネス・サイクルツーリズムでの地域消費拡大の実証
- ・デジタルツイン上での新たな鉄道古物購買体験の検討
- ・VR技術による地域誘客喚起、商品魅力発信の効果検証
- ・駅と空を結ぶ「空飛ぶクルマ」の活用検討

XR技術を用いた観光活性ソリューション

「モビリティ変革コンソーシアム」で取り組んだXR技術の社会実装として、ARを用いた観光案内ソリューションを開発し、新しい観光体験の提供に取り組んでいます。2022年からJR東日本管内の「駅からハイキング」などのイベントにおいて導入し、各所で好評をいただいています。

「WaaS共創コンソーシアム」においても、ARによる観光体験の高付加価値化やデジタル空間での鉄道古物販売の有用性の検証など、積極的にXR技術の発展・活用に取り組んでいます。



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)

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。



- ・ DE&Iの推進
- ・ 健康経営
- ・ 人材育成
- ・ 労働安全

基本的な考え方

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バラエティーに富んだ価値観がJR東日本グループの強みです。仕事を通じた達成感・充足感を通して、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出し、多様な価値観・柔軟な発想力を持った人材の力を事業の抜本的変革、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。

多様な人材がそれぞれの能力を最大限発揮するには、心身ともに健やかであることがベースとなります。社員の健康推進とともに、事故のない安全で快適な職場環境整備を進めていきます。

※人材戦略については、P.51～52参照

DE&Iの推進

目標

- ・ 多様な人材の活躍
- ・ 柔軟な働き方の実現

方針

JR東日本グループのすべての社員が能力を最大限に発揮し、活躍できる企業グループをめざすため、DE&IをベースにJR東日本グループの経営を推進していきます。

KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
管理職に占める女性比率	10%	7.8%
女性取締役比率	30%	20%
管理者に占める経験者採用比率	20%	19.9%
障がい者雇用率	2.70%	2.69%
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)	100%
男性の育児休職等取得率	85%以上	61.9%

JR東日本単体の数値

●ダイバーシティと生産性向上を両立した働き方改革の推進

2024年度から4ヵ年計画で新たな「一般事業主行動計画」を開始しました。女性社員の「採用」「定着・育成」「登用」の取組みを継続しつつ、「活躍」の取組みを追加し自律的なキャリア形成支援を強化していきます。

「一般事業主行動計画」(2024～2027年度) JR東日本単体

- ①採用者に占める女性比率を35%以上とする。
- ②10事業年度前及びその前後の年度に採用された女性社員の定着率を85%以上とする。
- ③男性社員の育児休職等取得率を85%以上とする。
- ④管理職に占める女性比率を10%以上とする。
- ⑤自律的なキャリア形成に資する応募型の研修等に挑戦する。社員に占める女性比率を25%以上とする。

仕事と育児・介護の両立支援

仕事と育児・介護の両立支援のさらなる推進に向けて、法定水準を上回る内容の制度を導入していますが、さらなる支援の拡充として2023年度に以下の制度改正を実施しました。

出産祝金の新設

出産時、子ども1人につき一律20万円を支給

子どもに関する扶養手当の増額

子どもの人数	2023年9月30日まで	2023年10月1日から
1人目	10,000円	10,000円(変更なし)
2人目	10,000円	15,000円(+5,000円)
3人目以降	10,000円	20,000円(+10,000円)

難病や障がいのある家族に関する扶養手当の増額

対象家族	2023年9月30日まで	2023年10月1日から
子ども	12,000円	20,000円(+8,000円)
子ども以外	10,000円	20,000円(+10,000円)

難病や障がいのある子どもを育てる社員の働き方のさらなる柔軟化

勤務・休暇制度	2023年9月30日まで	2023年10月1日から
短時間勤務	3歳まで	中学校3年生まで
短日数勤務	小学校3年生まで	
養育休暇(月5日)	小学校3年生まで	
養育休暇(月3日)	小学校6年生まで	

2024年4月1日から

難病や障がいのある子どもを育てる場合は
年齢による制限なし

難病や障がいのある子どもを育てる社員インタビュー

子どもに障がいがあり「子どもの介護」という事由で、短時間勤務を取得していました。短時間勤務の適用期限を迎えるため退職を検討していましたが、勤務制度改革により、働き続けることができました。短時間勤務を継続できたことで、仕事を通じて、社会との関わり、つながりを持続けられることをうれしく思っています。

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領域において活躍できる環境の整備を進めています。2024年6月1日時点で障がいのある社員が約780名在籍しており、雇用率は2.76%（グループ適用4社の雇用率2.78%）と法定雇用率2.5%を上回っています。一方、法定雇用率に達していない当社グループ会社もあることから、引き続き、当社グループとして障がいのある社員の積極的な採用と、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。

グループ一体となった障がいのある社員の活躍フィールド拡大



株式会社JR東日本グリーンパートナーズ
総務部 ジョブ・サポートチーム

古沢 由紀代

私たち(株)JR東日本グリーンパートナーズは、JR東日本の特例子会社として、社員一人ひとりの個性を尊重し働きやすい環境を整えるとともに、社員が能力を最大限に発揮して活躍できる職務の創出に積極的に取り組み、企業の競争力を高め、障がい者雇用の拡大に一層努めています。

そして、社員が働きがいを感じて生き生きと活躍できるように、2023年10月にジョブ・サポートチームを立ち上げ、雇用の安定と質の向上をめざしたきめ細かな支援を行っています。

今後はグループ全体での障がい者雇用の推進に向けて取り組んでいきます。

LGBTQ+社員等への理解に向けた取組み

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グループ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。2023年には、対面では4年ぶりとなる当事者ネットワーク会の開催や、企業経営者アライネットワーク「Pride1000」へ参画しました。

認定NPO法人

グッド・エイジング・エールズ代表
松中 権さまり



LGBTQ+など性的マイノリティの当事者社員ネットワーク会は、とても和やかな雰囲気です、それぞれが職場やプライベートでのエピソードを前向きに共有されていました。たくさんの企業が取組みを進める中で、このような機会を設けている企業は少なく、経営者や担当者、社員の方々の信頼関係があってこそだと感じました。お声掛けいただき、ありがとうございます。

● 採用と人事運用(活躍の場)における多様性の拡大 — 経験者採用、ウェルカムバック採用の強化

経験者採用、ウェルカムバック採用においては2023年度から通年募集・入社を開始し、即戦力となる人材の獲得に向け、採用を強化しています。

ウェルカムバック採用社員インタビュー 首都圏本部 赤羽営業統括センター 野口 愛



私は2023年4月にウェルカムバック採用の1期生として、当社に2度目の入社をしました。

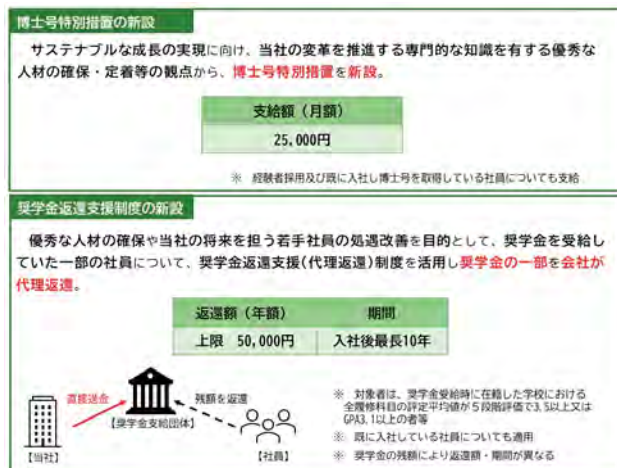
2人の子どもの育児に専念するため会社を離れましたが、子どもの成長を見守る中で自分自身も新たな挑戦をしたいと思い、応募に踏み切りました。

今後はこのキャリアを活かし、人材育成にも取り組んでいきたいと考えています。

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おり、2024年4月現在、100名を超える外国籍の社員が在籍し、幅広い分野で活躍しています。外国籍社員との意見交換で出た要望などを踏まえ、社内の昇職試験における辞書持ち込みや英語での回答を可能とするなど、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。

優秀な人材の確保と定着に向けた取組み



● 社員の能力を最大限に発揮できる働き方の実現 —

出産や育児・介護といったライフイベントと仕事を両立するための休職や休暇制度のほかにも、フレックスタイム制やテレワークを活用した柔軟性、メリハリのある働き方を推奨し、効率性・生産性の向上を図っています。また、多様な働き方の一つとして、社内制度である「ワーケーション@JRE」によりワーケーションの普及促進と利用者の拡大をめざしています。

人材育成

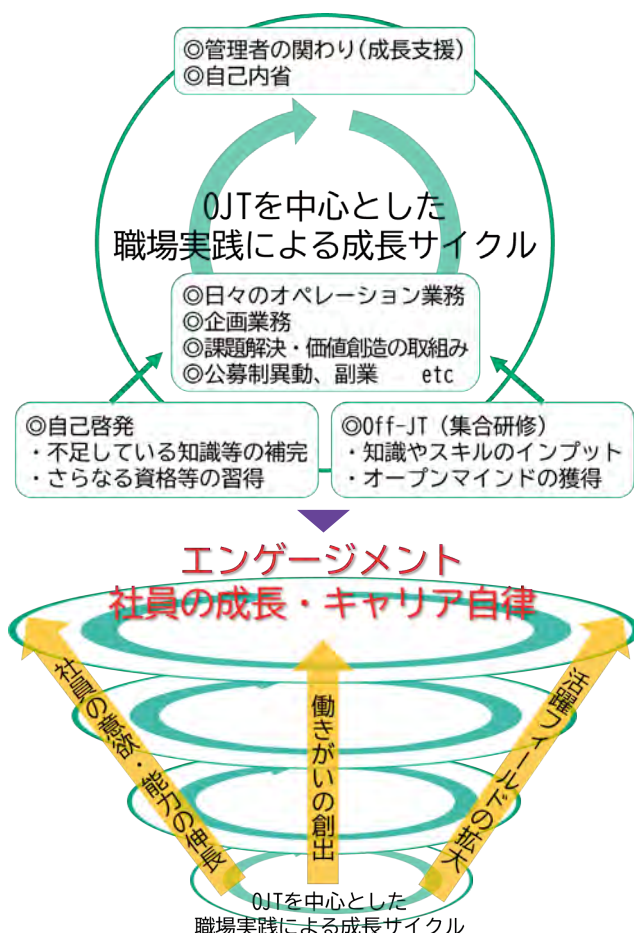
目標

- ・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

方針

JR東日本グループのサステナブルな成長を実現するため、グループ社員一人ひとりの「伸びゆく力」と「キャリア自律」を支援し、エンゲージメントを高めていくことを基本方針に掲げています。「OJTを中心とした職場実践による成長サイクル」を基盤として、社員の多様な意欲と果敢な挑戦に応え、成長を後押しする「ヒト起点」の人材育成にグループ一体で取り組んでいます。

さまざまな取組みを通じて、「経営への参画意識と行動力を併せ持つグループの変革者」と「働きがいを感じ、常に高みをめざすキャリア自律の体現者」というグループ社員一人ひとりの共通のマインドの醸成を図っていきます。



KPI

KPI(2027年度の数値目標)		2023年度実績
新たな価値創造に関する自己啓発講座受講人数	累計25,000人★	累計5,169人★
重点成長分野への人材配置	累計2,000人以上	累計408人

★はJR東日本単体の数値

グループ社員の成長

グループ一体の人材育成

グループ経営の推進と「融合と連携」の観点から、一般社員から管理者まで幅広い層を対象とした、グループ会社社員も受講可能な集合研修や社内・社外通信研修等を展開しています。

【集合研修の一例】

- ・JR東日本グループキャリアデザイン研修：若手の視野拡大やキャリア形成支援
- ・実践管理者育成研修：次期管理者層の育成

【社内・社外通信研修】

- ・社内53講座：鉄道分野や生活サービス等
- ・社外285講座：マネジメント、DX、資格取得等



実践管理者育成研修



社内・社外通信研修ガイドブック

JR東日本変革フォーラム

「変革」と「融合と連携」の事例共有・交流を目的として、グループ会社やパートナー会社と合同で、「JR東日本変革フォーラム」を2023年度から開催しています。2024年度は、JR東日本の約180名(43職場)、グループ会社等の約170名(55社)が出席し、さまざまな取組みの発表や意見交換により、グループ一体となった「変革のスピードアップ」を実現していきます。



活躍フィールドの拡大

社内公募制異動と副業

主体的にキャリアを考え、挑戦する機会として、社内公募制異動を実施し、2023年度は19分野、約320名が新たなフィールドに挑戦しています。

また、社外での多様な業務経験を通じて成長の機会を得ること、経験から得た気づきを新たなサービスや付加価値の創出につなげることを目的として、副業制度も導入しています。2023年度末時点で、のべ約300名の社員が副業に従事しています。

副業に挑戦中の社員インタビュー

首都圏本部 上野運輸区
平川 禎彦



乗務員の仕事では経験できない学びや気づきがあり、自分自身の成長につながっていることを日々実感しています。今後も新たな時代への挑戦として「ヒトを起点としたサービスの創造」を実践していきます。

価値創造プログラム

新たな価値創造や課題解決に向け、2022年度から現業機関に「イノベティブスタッフ」という役割を設けています。イノベティブスタッフの活躍支援のため、計8日間にわたり、自治体の課題解決に向けた提言を行うフィールドワークや価値創造のスキーム等を学ぶ「価値創造プログラム」という研修を新たに開催しました。



価値創造プログラム

価値創造プログラムへの参加を通じて



長野支社
長野統括センター
に熊 つかさ

イノベティブスタッフを対象とした「価値創造プログラム」を計30名で受講しました。

研修期間を通してさまざまな課題に挑戦しながら、対話と思考の探求、目的の言語化を繰り返し実践し、求められる役割を果たす中で、上質な合意形成の営みと成果を実感しました。今後も獲得した学びを活かし、新たな価値創造を牽引するリーダーとして行動するとともに、後進の育成にも励み、グループのさらなる成長に貢献していきます。

ライブラリーポータル

研修における専門性の高い講義や、当社経営層による特別講義、マネジメントなどに関する社外講師講義等の動画コンテンツを一元化した社内ポータルサイトに掲載し、学びたいときに学ぶことができるしくみを構築しています。

計480本の動画を格納しており、うち社内研修動画320本、社外講師動画160本です。自己啓発として取り組むことに加えて、職場での勉強会においても活用されています。

社員とのコミュニケーション機会の創出

社員の「伸びゆく力」と「キャリア自律」を支援し、エンゲージメントを高めるツールとして、各職場での1on1ミーティングの導入を進めています。

1on1の目的等を理解し効果的に実施するため、上司向けの研修の開催のほか、上司・部下向けの関連動画教材をライブラリーポータルに掲載するなど、双方向のコミュニケーション機会の創出につなげています。



職場での1on1ミーティング



上司向けの研修

組織再編による社員の活躍フィールドの拡大

現業機関、企画部門を問わず、「業務の融合」「柔軟な働き方」「フレキシブルな組織（職場）」の実現に向け、2022年より当社内の仕事と組織のあり方の見直しを進めています。

お客さまに近い場所でスピーディーに価値創造・課題解決できるよう、現業機関と企画部門、系統間の融合と

権限委譲を進め、すべての社員の活躍のフィールドを拡大し、より柔軟な働き方とキャリア形成をめざしています。

これまでの役割分担にとらわれない働き方と、社員一人ひとりがさまざまな業務に挑戦し、活躍できるフレキシブルな職場をつくることにより、新たな施策に積極的に参画し、その実践を通じた成長（参画と成長のサイクル）につながっています。



仕事・組織のあり方の見直しの一例（駅業務と乗務業務の融合）

【現業機関における組織再編の例】

- ・駅と乗務員職場が一体となった「統括センター」の設置。従来の駅業務・乗務業務に加え、課題解決・価値創造に取り組む。
- ・車両職場において、企画部門の業務を現業機関へ移管。効果的な業務運営を行い技術力の維持・向上を図る。
- ・設備職場では現業機関と支社の業務を一体とした「設備技術センター」を設置。社員が能力を最大限発揮できる環境を整備。

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)

● 社員の果敢な挑戦を支援する仕組み・制度の充実 柔軟で多様な育成メニューの展開

果たすべき役割や活躍フィールドの拡大、事業ポートフォリオ等に応じた質が高く柔軟で多様な育成メニューを展開しています。知識向上やマインド醸成に加え、技術や国際事業、財務、語学など社員のキャリア自律に資する応募型の人材育成プログラムを展開しています。

社員の多様な発意と挑戦意欲に応える仕組み・制度の充実とともに、「チャレンジツールマップ」として見える化し、社員に配布するなど社員が挑戦しやすい環境を整え、継続的にサポートしています。



国内大学院留学制度



海外OJTトレーニング

チャレンジツールマップ



● 外国人材の育成(JR東日本Technical Intern Training)

国際鉄道人材の育成を通じた人的交流の拡大による当社社員の人材育成と、アジア地域の経済発展を目的とし、技能実習制度を活用したOJT中心の実習を行っています。ベトナムやタイ、インドネシアから23名(2024年9月現在)の実習生を車両部門、保線部門で受け入れています。

今後この取組みを特定技能での就労に先行する初期トレーニングとして位置付け、長期の人材育成プランを構築していきます。



JR東日本Technical Intern Training



健康経営

目標

- ・社員の健康推進

方針

戦略的な健康経営の推進により、社員一人ひとりの健康レベルを向上し、社員と家族の幸福を実現することによって、社員とグループの持続的な成長をめざします。あわせて、健康寿命の延伸など社会課題の解決にも取り組みます。

● JR東日本グループ健康ビジョン2029

中期計画である「JR東日本グループ健康ビジョン2029」を策定し、「からだ」「こころ」「つながり」を3つのテーマに掲げ、「ヒトと技術のコラボレーション」「グループ総合力の結集」「オープンイノベーション」の3つのメソッドにより、戦略的な健康経営を推進します。

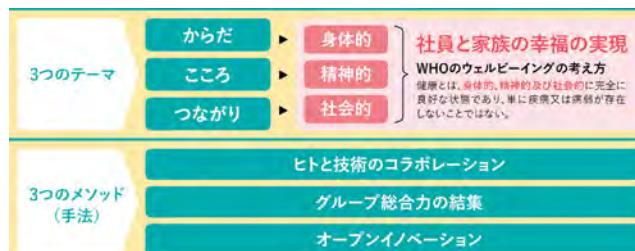
「JR東日本グループ健康ビジョン2029」



JR東日本グループ健康ビジョン2029 「からだ・こころ・つながり」から創る 社員と家族の豊かなミライ



健康創りのコンセプト



推進体制

本社・支社等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を設置するとともに、各職場には健康推進担当者、各箇所には健康推進リーダーを配置し職場を中心とした社員発意の健康創りを展開しています。

また、直営であるJR東京総合病院・JR仙台病院では、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。特にJR東京総合病院では2024年4月に新しい人間ドックセンターを開業し、最新の医療技術による精度の高い検査を導入しています。

KPI

グループ共通の健康経営の目標を設定し、グループ一体となった効果的な健康創りに取り組みます。

KPI(2029年度の数値目標)		2023年度実績
定期健康診断受診率	100%	99.9%★
ストレスチェック受検率	95%以上	91.2%★

★はJR東日本単体の数値

社員が主役の健康創り

健康創りの「主役」である社員一人ひとりにフォーカスし、動画による情報発信、健康イベントや勉強会の開催、当社システムによる健診結果を点数化した健康診断レポート等の活用、定期的なヘルスリテラシーの測定等を通じて健康意識とヘルスリテラシーを高めています。

また、社員一人ひとりの発意を大切に健康創りに積極的に取り組み、優良な職場に社内表彰を実施しています。



健康診断レポート



職場のスポーツイベント



社員へ呼びかけるポスター

健康経営優良法人の認定

JR東日本は2024年度「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)ホワイト500」の認定を取得しています。



積極的なコミュニケーションによる健康支援



JR東日本健康推進センター
高崎健康推進センター
佐藤 真理子

首都圏・東北両本部や各支社等を担当する保健師が中心となり社員の健康創りに取り組んでいます。特に、若年層からの健康創りの取組みは重要であり、将来的な生活習慣病の予防を目的としてBMI25以上で血圧、脂質、血糖、喫煙等のリスク保持者への保健指導を重点的に実施しています。



定期健康診断や職場巡視等の社員と直接触れ合うことができる場を面談の機会として捉え、社員の「気づき」を促し、自ら生活習慣を改善することでリスクを回避できるような支援を心掛けています。

ここ数年は、オンライン面談を積極的に活用し、30歳を対象とした若年者層健康教育等を積極的に展開しています。

今後も「JR東日本グループ健康ビジョン2029」に掲げている「からだ」「こころ」「つながり」の3つのテーマを中心に、社員の行動変容を促すため、医療職として社員の健康意識とヘルスリテラシーの向上を支援していきます。

労働安全

目標

- ・事故のない安全な職場

方針

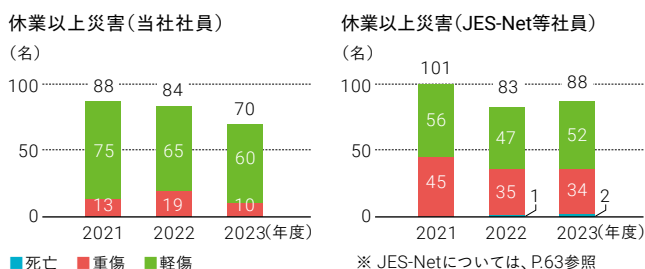
JR東日本グループは、社員(グループ会社、パートナー会社・協力会社含む)の死亡事故ゼロを目標として掲げ、安全で快適な作業環境の整備に力を入れています。

KPI

KPI(2028年度の数値目標)	2023年度実績
社員の死亡事故(グループ会社・パートナー会社・協力会社含む)	ゼロ
	2件

● 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

2023年度は鉄道事業において、感電と墜落による死亡災害が2件(2名)発生し、休業災害では156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。

TC型無線式列車接近警報装置(TC列警)は、列車接近を音声で作業員へ知らせます。1998年の導入以降、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など、社内外の変化を捉え、新しい技術も取り入れながら作業環境の改善に努め、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。



- ・果敢なチャレンジを促進する内部統制
- ・人権尊重

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。

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

方針

当社グループでは、内部統制を以下のように捉えています。

- ・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り組み
- ・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
- ・「会社法内部統制」及び「金商法内部統制」を含めた広い概念

具体的には、コンプライアンス、安全安心の確保、財政上の損失の防止、財務諸表の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組み、グループを発展させ、その価値を高めることをめざしています。

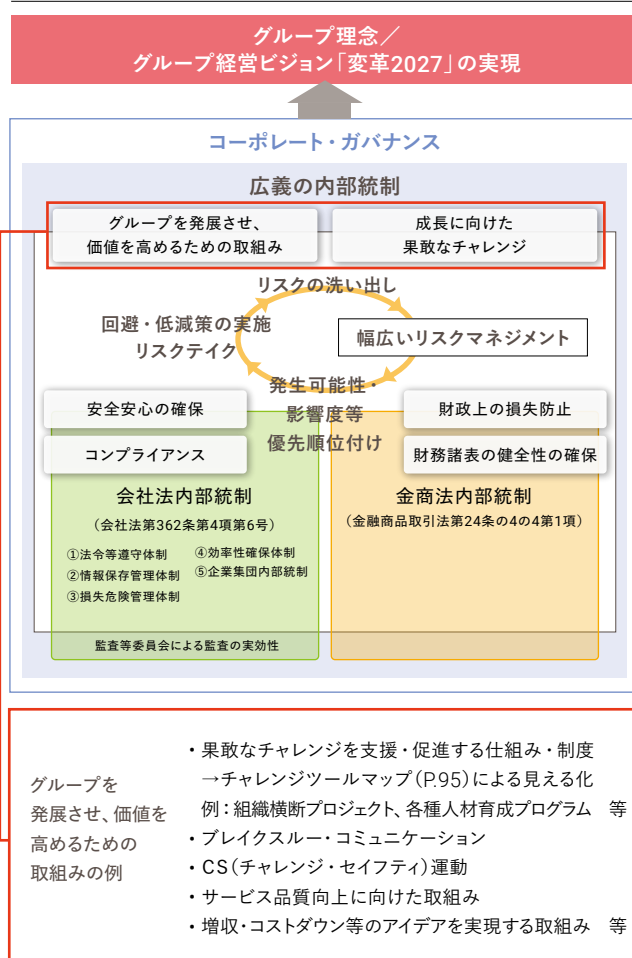
●果敢なチャレンジを支援・促進する仕組み・制度

グループを発展させ、価値を高める果敢なチャレンジを積極的に支援・促進する仕組み・制度を整備し、不断の見直しとレベルアップを図っています。2024年度から仕組み・制度を見える化(チャレンジツールマップ P.95)し、さらなるチャレンジの支援・促進につなげていきます。

ブレイクスルー・コミュニケーション

組織や仕事の仕組みが変わっていく中で、グループ社員が自分の壁を打ち破り、新たなチャレンジに取り組むきっかけとなるよう、2023年度より役員との意見交換の場を活性化しています。(2023年度実績 JR東日本:44箇所、グループ会社・パートナー会社:16社)

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)



ブレイクスルー・コミュニケーション

組織横断プロジェクト(果敢なチャレンジを支援・促進する仕組み・制度)

特別列車「福がくるくるフルーティア」の運行



《「会津若松エリアプロジェクト」メンバー》
 東北本部 あいづ統括センター
 郡山保線技術センター会津若松エリアセンター
 東北本部マーケティング部
 《連携グループ会社》
 (株)JR東日本びゅうツーリズム&セールス

「組織横断プロジェクト」は、系統や組織などの垣根を越えたチームを構成し、課題解決に向けたチャレンジを支援・促進する仕組みです。プロジェクトで一定の予算を持ち、お客さまにより近い現場第一線の社員の発意をスピーディーに施策として実現することができます。「会津若松エリアプロジェクト」は、組織横断プロジェクトの仕組みを活用し、福島県会津地域の魅力を最大限に活かすことを目的に2019年12月に発足しました。2022～2023年度にかけて、「フルーティアふくしま」車両を通常運行で使用されない平日に活用した特別列車「福がくるくるフルーティア」の運行を企画・運営しました。

特別列車の企画は当プロジェクトで2020年度から継続的に行ってきました。今回はそれらの経験を活かし、平日に複数本の運行日を設けることを軸に企画をスタートしました。また、これまでの企画でも地元企業とコラボさせていただきましたが、今回は「星野リゾート磐梯山温泉ホテル」の皆さまとコラボできないかと考え、プロジェクトメンバーが直接お声掛けし、コラボの方針にご快諾いただきました。

準備において、(株)星野リゾートの皆さまと当プロジェクトの間で本音で議論を重ねました。(株)星野リゾートの皆さまのご提案により、試運転列車を仕立て、実際に運行する列車内での接客のリハーサルを実施するなど、当社のこれまでの前例や枠組みを超える準備を行い、最高のサービスの提供をめざしました。また、平日運行で集客面に不安があったため、少しでも多くの方に特別列車の企画を知っていただくため、テレビ局や新聞社といったメディアにも宣伝していただく働きかけを行いました。

その結果、2022年度には計4日間7回、2023年度には計7日間14回の運行を行い、計579名のお客さまにご利用いただきました。企画の成功は収益力の向上だけでなく、会津地域の活性化や、「フルーティアふくしま」の2023年12月のラストランに向けた機運を醸成するという価値創造にもつながることができました。

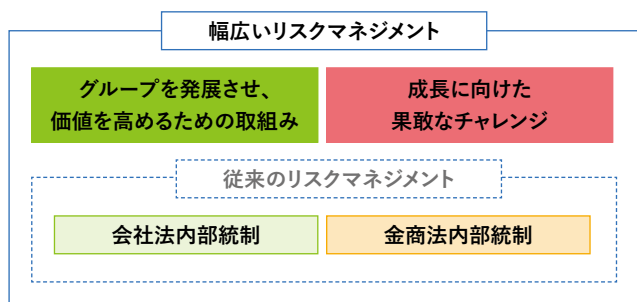
今回、組織横断プロジェクトの仕組みを有効活用し、メンバーの発意をスピード感を持って形にできたことが企画の成功につながったと思います。また、企画を通じた得難い経験により個々のメンバーの成長にもつながりました。これからもプロジェクトとして積み上げた経験やコネクションを活かして新たな仕事と価値を創造し、会津地域をさらに盛り上げていきます。

● リスクマネジメントの基本的な考え方

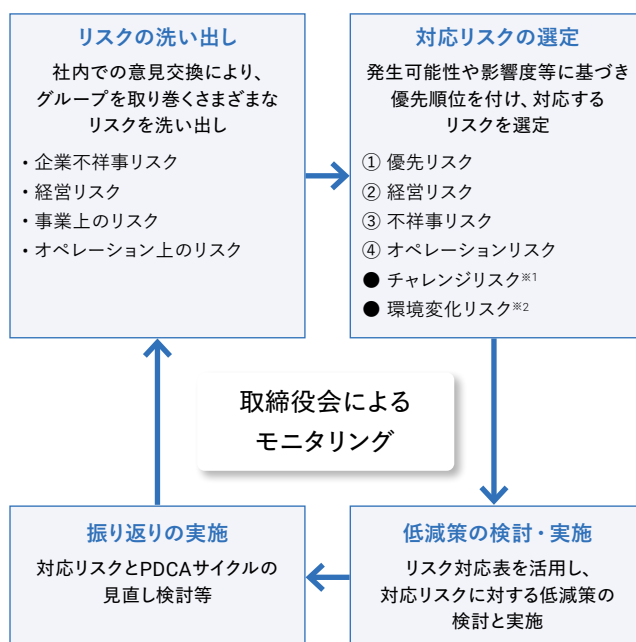
当社グループでは、変革のスピードアップをめざして収益力の向上や構造改革に取り組むために、リスク※を損失回避等のマイナス要素を減らす観点から捉えるだけでなく、リスクイックも含め、グループの価値を積極的に向上させる観点を含めた「幅広いリスクマネジメント」が重要と認識しています。

会社法内部統制及び金商法内部統制の整備・運用を行い、安定的で適正な業務の運営を確保するとともに、グループを発展させ、価値を高めるための取組みや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を行っています。

※ 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。



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

🌐 https://www.jreast.co.jp/company/governance/internal_control.html

JR東日本グループのコンプライアンスに関する取組み

JR東日本グループでは、「法令遵守及び企業倫理に関する指針」に基づき、企業・社会の一員として、取るべき望ましい行動のあり方を、「コンプライアンス・アクションプラン」として定め、あらゆるステークホルダーからの信頼を積み重ねながら、モビリティ・生活ソリューションなどのさまざまな事業分野において、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。

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



KPI

KPI(2027年度の数値目標)	2023年度実績
コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育の実施率	100%



コンプライアンス全社員教育

コンプライアンスに関する主な取組み事例

あるべき姿	具体的な取組み	取組み状況
- 経営の根幹であるコンプライアンスの重要性の理解 - 業務に潜むリスクへの対応力の強化	コンプライアンス全社員教育	2023年度もグループ全社を対象に実施済み(出向受社員、契約社員、派遣社員等も含む)
	- 管理者向けのコンプライアンス研修 - 経営幹部向けのコンプライアンスに関するセミナー	「コンプライアンス全社員教育」の一環として、個別の教育プログラムを設定 2023年度もハラスメント防止・性的マイノリティへの配慮・不祥事及び危機管理対応等をテーマに実施済み
	基礎的事項確認支援シート	法令等に関わる主な点検項目をまとめたもので、全社共通編及び系統別編を設定し、年1回以上、確認を実施済み
- 業務を適正に運用するための定期点検 - 不適切事象の未然防止、早期発見	JR東日本コンプライアンス相談窓口の運用(グループ全社の役員・従業員・退職者・取引先の役員・従業員等が相談・通報可)	2023年度は290件程度の相談・通報に対応 - 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・通報に対応
	- 贈賄防止に関する項目をコンプライアンス・アクションプランに規定 - 利得行為等の禁止を就業規則に規定	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

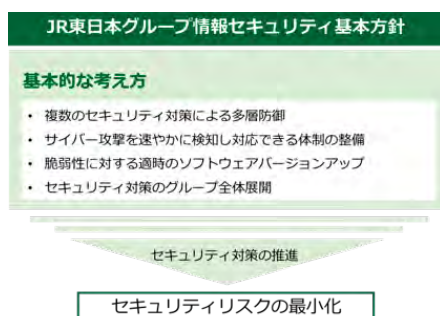
税の透明性に対する取組み

JR東日本グループでは、「税の透明性に関するグループ方針」を定め、企業の社会的責任の一つである納税を適切に行っていくとともに、税務リスクを適切に管理し、企業価値の向上をめざします。また、事業を行うすべての国・地域の税務関連法規を遵守し、透明性の高い税務ガバナンス体制を構築します。

🌐 https://www.jreast.co.jp/company/tax_policy

● 情報セキュリティ確保のための基本的な考え方

「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)としてグループ全体のセキュリティリスクの最小化に取り組んでいます。



情報セキュリティの推進体制



情報セキュリティに関する取組み

管理的対策

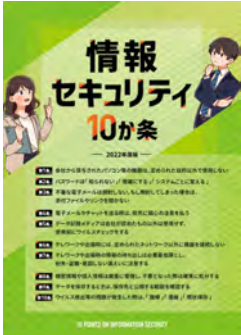
セキュリティ教育・訓練

- サイバーセキュリティに対する意識向上を目的とした全社員教育
- 推進体制における各立場の社員を対象とした研修
- 各グループ会社でセキュリティインシデントが発生した場合の対応訓練

などを継続的に実施

情報セキュリティ10か条

- 社員一人ひとりが守るべきルールとして、グループの全社員へ配付。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などを踏まえ全面改訂



情報セキュリティ10か条

技術的対策

SOC (Security Operation Center)

- SOCを設置し、グループに対する不審な通信を監視
- 不審な通信を分析、適時エスカレーションする体制を構築

JR東日本エンドポイントセキュリティサービス

- ウイルス検知機能やSOC連携機能を備えた統合セキュリティ製品をJR東日本グループの各端末へ導入
- テレワークの拡大に伴うセキュリティリスクの増加に対応

その他の取組み

- OA端末やシステムに対する脆弱性診断と対策の実施
- 経営層を含めたCSIRT (Computer Security Incident Response Team) 訓練、標的型攻撃メール訓練 等

個人情報の保護に関する取組み

国内外の個人情報保護法等の関係法令に基づき、個人情報管理体制の強化、ルールの見直し等を行い、情報漏洩リスクの低減に取り組んでいます。

- 個人情報の取扱いに関する基本方針の公表
- 個人情報管理規程等の社内規定の策定
- 全箇所において年1回以上の運用状況の確認監査
- EU／英国／カリフォルニア州法等への対応として、プライバシーポリシーを公表
- コンプライアンス全社員教育等を通じた定期的な教育訓練

● 生成AIの利活用によるチャレンジの支援・促進

生成AIの適切な利活用により、グループ社員のチャレンジの幅を広げ、業務効率化や新規アイデア創造等を後押しするため、グループ向けの「生成AI利活用ガイドライン」を策定しました。

生成AI利活用ガイドライン

- 生成AIの利活用における基本的な要件を定義
- データ入力上の注意事項を記載
- 生成物の利活用上の注意事項を記載
- システム導入・開発時の注意事項を記載

人権尊重

目標

- 人権尊重の浸透
- サステナブル調達

方針

JR東日本グループでは、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、人権を尊重した事業活動を行うことにより、持続可能な社会づくりに貢献します。

● JR東日本グループ人権基本方針

JR東日本グループでは、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。

<https://www.jreast.co.jp/company/human-rights/>

人権尊重の推進体制

「人権啓発推進委員会」を設置し、人権デュー・ディリジェンスを実施するとともに、人権に関する教育、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活動を通じて、人権尊重の取組みを推進しています。

KPI

KPI (2027年度の数値目標)		2023年度実績
人権に関する教育の実施率	100%	100%

人権デュー・ディリジェンス(DD)の実施

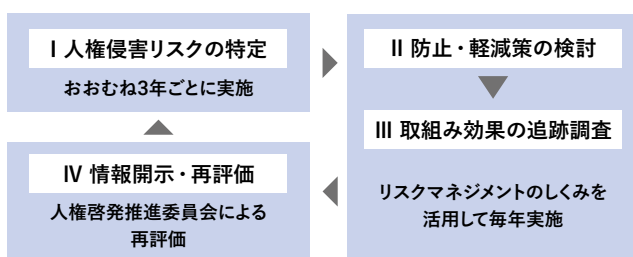
JR東日本グループの広範な事業領域の特徴を理解し、国連指導原則報告フレームワーク等を参考に、人権侵害リスクの深刻度と発生可能性を考慮し、取り組むべき重要なテーマ(顕著な人権課題)を特定しました。

顕著な人権課題	主に想定される具体的内容	影響を受けるステークホルダー
労働安全衛生・過重労働	・労働者の死亡・負傷事故 ・長時間労働による健康への影響	取引先従業員
差別・ハラスメント	・お客さまから従業員に対するカスタマーハラスメント ・LGBTQ+社員への誹謗中傷 ・宣伝物における差別的な表現 ・ジェンダーへの配慮が不足した商品設定	お客さま 地域の皆さま 取引先従業員
お客さまの安全とプライバシー	・お客さまの死亡・負傷事故 ・輸送障害における障がい者等への情報提供や配慮の不足 ・お客さまの個人情報の漏洩	お客さま 取引先
サプライチェーン上の人権課題	・強制・児童労働が発生している地域・取引先からの原料調達 ・外国企業との取引におけるサプライチェーン管理の不徹底	地域の皆さま 取引先
地域・環境への配慮	・地域公共交通の再構築に伴う、地域住民の「交通権」の侵害 ・汚染物質の流出に伴う、地域住民の生活環境の破壊 ・再生可能エネルギー施設の整備による住環境への悪影響	お客さま 地域の皆さま

顕著な人権課題と是正に向けた取組み

特定した顕著な人権課題の中には、差別・ハラスメント、お客さまの安全とプライバシー、強制・児童労働や労働安全衛生等が含まれています。これらの人権侵害リスクに対して、リスクマネジメントのしくみを活用し、国際規範等に基づいた対話と適切な手続きを通じてその低減に取り組みます。

人権デュー・ディリジェンスのプロセス



JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針

グループで働く社員一人ひとりをカスタマーハラスメントから守ることが、グループが常に成長を続けていくために大切であるとの認識のもと、2024年4月に「JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針」を策定しました。当社グループは、お客さまからのご意見・要望に対して、これからの真摯に対応していく一方で、カスタマーハラスメントに該当する行為に対しては、毅然とした対応を行う旨を内外に示しています。

<https://www.jreast.co.jp/company/customer-harassment/>

その他の顕著な人権課題への取組み事例

輸送障害における障がい者等への情報提供や配慮の充実

- 長時間停車を想定した訓練に視覚障がい者をお客さま役としてお招きし、ご意見を反映するなどご案内方法を改善



LGBTQ+社員への配慮

- LGBTQ+当事者社員との交流会を通して、職場全体でLGBTQ+への理解浸透を図る取組みを実施

● 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社会や環境に配慮した調達に取り組みます。

<https://www.jreast.co.jp/order/procurement/>

グループ調達方針

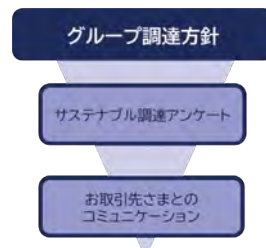
- 2021年10月に改訂

サステナブル調達アンケート

- 2021年度に内容を刷新し、調査項目は、国際連合の「国際人権章典」など人権・環境等に関わる国際規範等を参照

お取引先さまとのコミュニケーション

- 2022年度より、サステナブルな取組みなどに関する「経営課題等に関するコミュニケーション」を実施
- 「品質管理に関するコミュニケーション」の継続実施



- 2022年4月賛同
- 2024年5月改訂

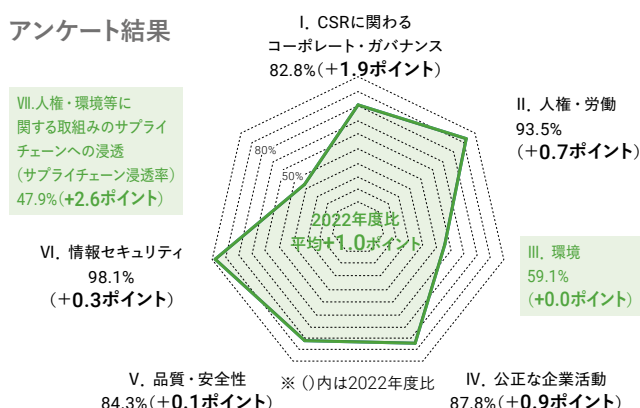
2023年度アンケート調査・訪問調査実績

実績	2023	2022	2021
アンケート調査	1,187社	1,386社	1,030社
訪問調査※1	37社	30社	—

※1「経営課題等に関するコミュニケーション」と、「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」に関するコミュニケーションの総数

- 訪問調査について、「経営課題等に関するコミュニケーション」に加え、2023年度より主要サプライヤーに対して「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」に関するコミュニケーションも実施

アンケート結果



- お取引先さまとのコミュニケーションにより、全項目において取組みの推進が改善
- 今後もお取引先さまとのコミュニケーションを継続し、共に課題の解決を図り、さらなる指標改善をめざす

今後の取組み

KPI

KPI(2027年度の数値目標)	2023年度実績
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)※2	100% 66.7%

※2 アンケート項目VIIのうち、主要サプライヤーに対して

JR東日本単体の数値

- KPI達成に向けて、アンケート調査・訪問調査を継続して行い、お取引先さまとのコミュニケーションを深度化
- 「JR東日本グループ調達担当者連絡会」を継続開催し、人権や環境等をはじめ、リスク物品の把握など、グループ全体でサステナブル調達を加速化

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



常務執行役員
総務・法務戦略部担当
木村 法雄

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、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、お取引先及びグループの全社員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ていきます。

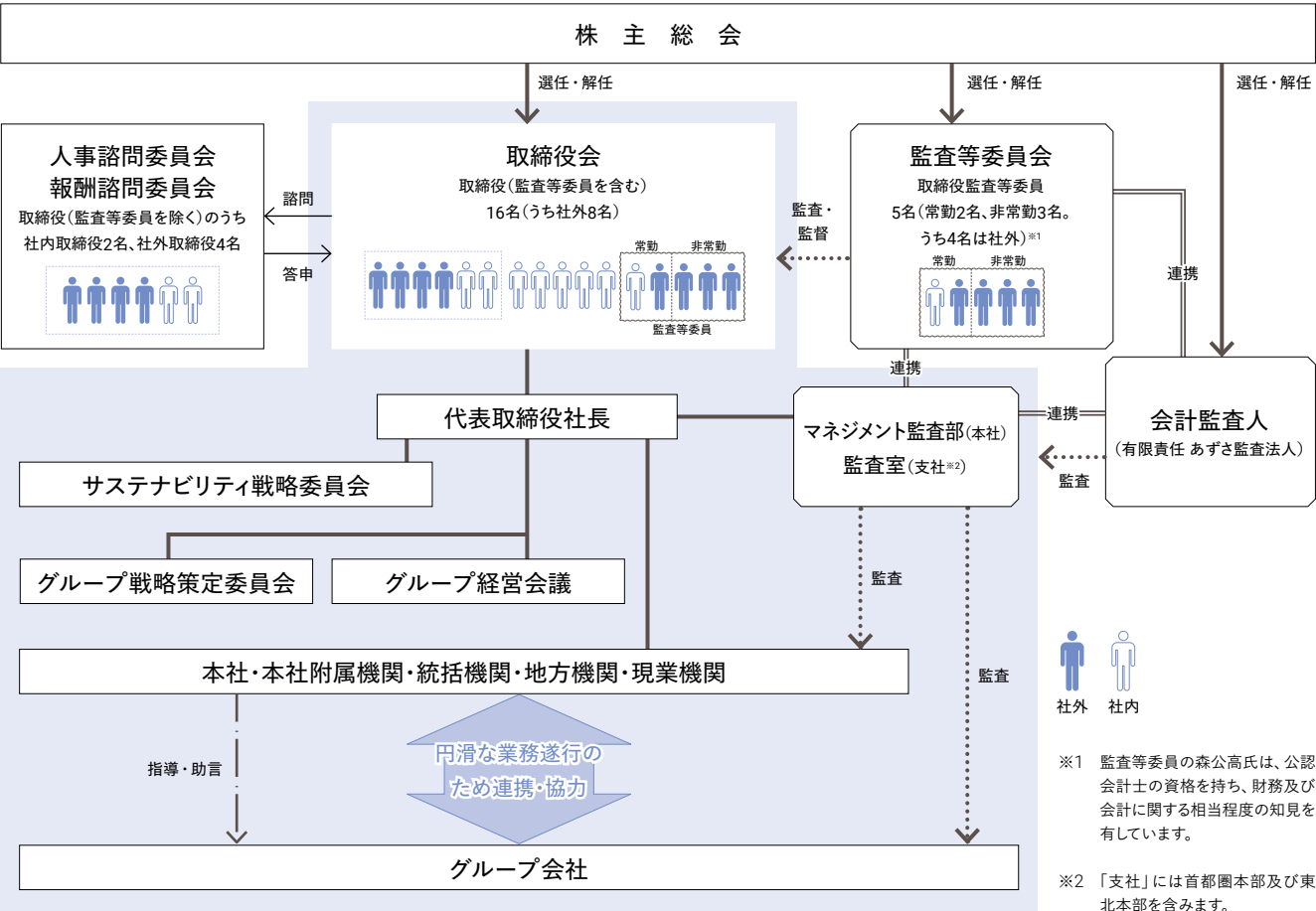
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲載しています。

<https://www.jreast.co.jp/company/governance/pdf/guideline.pdf>

コーポレート・ガバナンスに関する主な取組みの変遷

2012年6月	役員の員数変更→取締役25名以内に変更
2015年11月	コーポレートガバナンス・ガイドラインの開示 →2015年6月適用のコーポレートガバナンス・コードへの対応 報酬諮問委員会を設置 →取締役の報酬に係る社外取締役の関与を強める
2016年6月	役員の員数変更 →取締役20名以内に変更 役員報酬体系の賞与制度を廃止、業績連動報酬に改める
2018年12月	人事諮問委員会を設置 →「取締役の選解任議案」及び「代表取締役社長の選解任」の決議にあたって、客観性、適時性及び透明性を確保
2020年6月	取締役の任期を1年に短縮 →今後の経営環境の変化に対応できる経営体制の構築、経営責任の明確化
2021年6月	初の女性の社内取締役選任
2023年6月	監査等委員会設置会社へ移行 →急速なスピードで変化する経営環境に柔軟に対応し、経営体質を強化 →重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役へ委任し意思決定・業務執行をさらに迅速化 役員の員数変更 →取締役20名以内、うち監査等委員である取締役を5名以内に変更 役員報酬体系の変更 →業績連動報酬の指標に「ESGに関する取組み」を追加

コーポレート・ガバナンス概念図(2024年7月現在)



取締役会等の構成

取締役会は、社外取締役8名を含む16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10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。

取締役会の実効性の確保

取締役会の実効性に関する分析及び評価を年1回行っています。

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。

評価の手続きについては、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ます。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、取締役会で議論することとしています。その結果を踏まえ、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

取締役全員による自己評価及び社外取締役に対するヒアリングをもとに、2024年5月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、取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると評価しています。

このほか、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。2023年度においても、以下の通り実施しました。

- ・(株)Jバイオフーズリサイクル横浜工場視察(11月・3月)
- ・東中野事故現場訪問(12月)
- ・インド高速鉄道プロジェクト視察(1月)
- ・青森営業統括センター、青森駅東口開発視察(2月)



東中野事故現場訪問



インド高速鉄道プロジェクト視察

取締役会の実効性評価の取組み

実効性評価プロセス		実効性評価結果	
取締役会出席者 による自己評価 (2024年2月)	評価項目 ○業務執行に関する意思決定 戦略的な方向付けに関する議論、議題設定 ○取締役の職務の執行の監督 職務の執行状況の報告、 コンプライアンス・リスク管理体制 ○取締役会の運営 審議時間、事前情報提供、取締役トレーニング	2023年度の 評価 ○評価できるポイント ・取締役会での戦略的議論 ・活発な意見交換 ・役員ワーケーションや現場視察（海外含む） ○改善点 ・中長期経営戦略のさらなる議論 ・付議の経緯や背景の明確化 ・社外取締役と社員との意見交換の拡充	実施する 取組み ・中長期経営戦略の議論継続 ・付議経緯及び資料内論点の明確化、 事前説明の充実 ・役員ワーケーション等を通じ、社員との 意見交換の継続実施（執行役員等との 1on1ミーティング等）
	社外取締役 への意見聴取 (2024年3月)		
取締役会 での議論 (2024年5月)	アンケート結果・ヒアリング内容を報告 前年度の取組みを踏まえ、今後について議論		

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。

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。

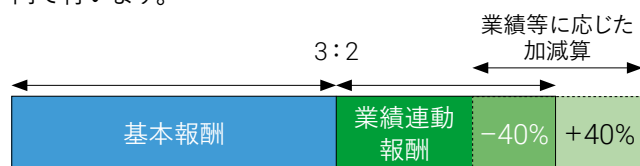
役員報酬

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中期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。

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、各取締役の業績等に応じた加減算を除いて3:2としています。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40%～減算40%の範囲内で行います。



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、業績連動報酬等に係る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対して、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。

なお、非金銭報酬は支給していません。

役員報酬の内容

役員区分	対象人数	総額	種類別	
			基本報酬	業績連動報酬
取締役(監査等委員を除く)	13名	528百万円	324百万円	204百万円
取締役監査等委員	4名	72百万円	72百万円	—
監査役	5名	23百万円	23百万円	—
合計	22名	624百万円	420百万円	204百万円

(注1)当社は2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査役の報酬等は当該移行前の期間に、取締役(監査等委員)の報酬等は当該移行後の期間に係るものです。

(注2)取締役(監査等委員である取締役を除く)及び監査役の基本報酬には、2023年6月22日開催の第36回定時株主総会終結の時をもって8年連続した取締役2名及び監査役2名に対する支給額を、報酬等の総額には、社外役員8名(2023年6月22日開催の第36回定時株主総会における退任者1名を含む)に対する報酬等128百万円を含めています。

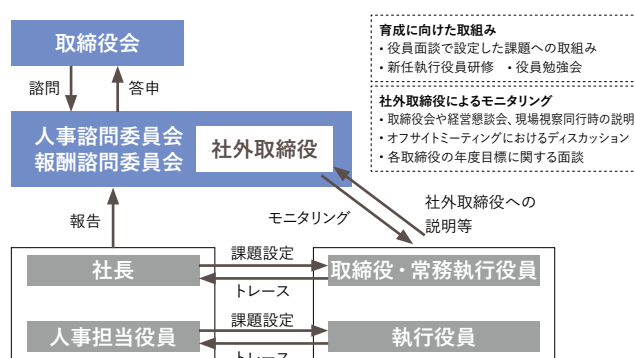
後継者計画

当社は、社内取締役等(監査等委員を除く)については「業績評価制度」、幹部候補である管理職等社員については「目標管理制度」を取り入れており、これらと各階層における育成に向けた取組み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、人事諮問委員会が審議し、取締役会に答申することにより、その策定・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度経営戦略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。

後継者計画の概念図



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、内部監査部門、会計監査人の三者は以下の情報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ています。



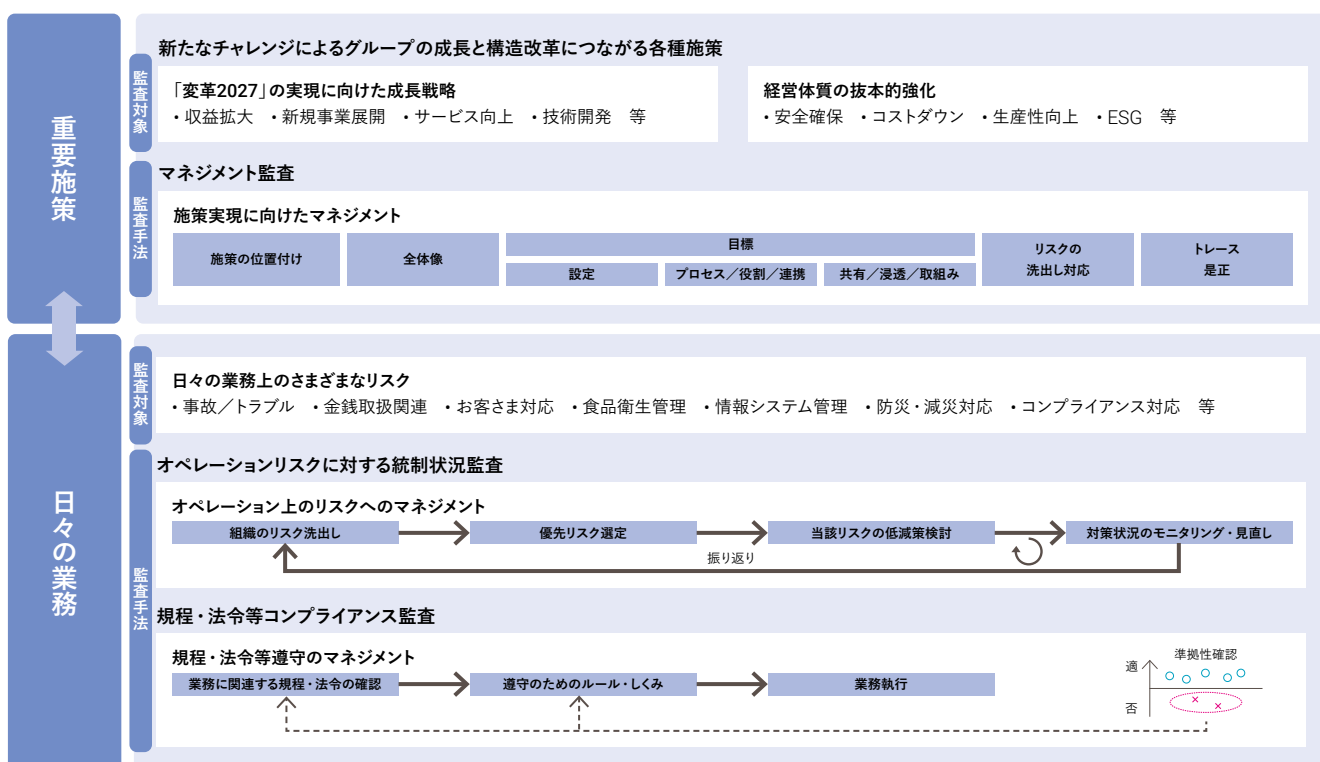
監査等委員会の監査

監査等委員会では、監査の方針、方法、業務分担及び計画、業務の適正を確保するための体制に関する取締役会決議の相当性及び運用状況、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性等について具体的に検討します。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、取締役及び使用人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、本社及び主要な事業所における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(KAM)の協議、代表取締役及び社外取締役との定期的な意見交換等を行いました。特に常勤監査等委員は、サステナビリティ戦略委員会等の会議出席及び執行部門からの情報収集等を通じ、監査等委員会の監査・監督機能の強化に努めました。また、グループ会社については、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ました。当社は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。

内部監査

マネジメント監査部(本社)及び監査室(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。

内部監査の対象領域



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。

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。当社の政策保有株式の方針は以下の通りです。

- ・当該会社の株主総会の議案内容を精査し、議決権を行使します。
- ・全体の規模感を継続的に縮減していく方向性のもと、当該会社の経営成績及び資本コスト等の観点から、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。
- ・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、売却可否を検討します。
- ・政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、その売却を妨げる行為は行いません。

2023年度末に当社が保有している政策保有株式については、2024年6月12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。

推進体制 2024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、②2023年度取締役会出席回数）



取締役会長
深澤 祐二

①19年 ②16／16回



代表取締役社長
喜勢 陽一

[人][報]
①7年 ②16／16回



代表取締役副社長
伊勢 勝巳

①4年 ②16／16回



代表取締役副社長
渡利 千春

①3年 ②16／16回



常務取締役
伊藤 敦子

①4年 ②16／16回



常務取締役
中川 晴美

[人][報]
①1年



常務取締役
内田 英志

①1年



社外取締役
河本 宏子

[人][報]
①5年 ②15／16回



社外取締役
岩本 敏男

[人][報]
①3年 ②16／16回



社外取締役
野田 由美子

[人][報]
①1年



社外取締役
大橋 弘

[人][報]
①1年

取締役監査等委員

（①在任年数 ※監査役在任期間を含む、②2023年度取締役会出席回数 ※監査役としての出席回数を含む、③2023年度監査等委員会出席回数 ※監査役会出席回数を含む）



取締役常勤監査等委員（社外）
樹下 尚

①6年 ②16／16回 ③18／18回



取締役常勤監査等委員
小縣 方樹

①2年 ②12／12回 ③12／12回



取締役監査等委員（社外）
森 公高

①8年 ②16／16回 ③18／18回



取締役監査等委員（社外）
小池 裕

①3年 ②16／16回 ③18／18回



取締役監査等委員（社外）
天谷 知子

①1年

取締役のスキル・マトリックス

各取締役の有するスキルや専門性、経験を踏まえ、「特に期待する分野」(上段)とその分野におけるフォーカスポイント(下段)は以下の通りです。

氏名	当社における地位・担当及び特記事項	サステナブルな成長の実現	安全・安心な社会インフラの提供	活力ある社会の実現	豊かな地球環境への貢献等、事業を通じた社会課題の解決	技術革新を通じた新たなサービスの創出と社会実装	すべてのグループ社員が生き生きと活躍するためのDE&Iの実現	経営の信頼性向上	グローバルビジネスモデルの構築・推進
		企業経営・事業戦略・財務	安全・安心	地方創生・生活ソリューション	ESG	技術革新・DX	エンゲージメント	法務・コンプライアンス	グローバル
深澤 祐二	取締役会長	●			●				
喜勢 陽一	代表取締役社長	●	●	●	●		●	●	
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	●			●				●
中川 晴美	常務取締役／マーケティング本部長／品川開発担当／地方創生担当／観光担当／人材戦略部担当	●		●			●		
内田 英志	常務取締役／鉄道事業本部副本部長(運輸車両)／安全企画部担当	●	●			●			
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(現 株式会社NTTデータグループ)において代表取締役社長等を歴任	●				●			●
野田 由美子	社外取締役 ヴェオリア・ジャパン株式会社(現 ヴェオリア・ジャパン合同会社)において代表取締役会長等を歴任	●			●				●
大橋 弘	社外取締役 東京大学において大学院経済学研究科教授、公共政策大学院院長、副学長等を歴任	●		●	●				
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	●			●			●	
天谷 知子	取締役監査等委員(社外) 金融庁において要職を歴任	●			●				●

(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

社外取締役

岩本 敏男

取締役会長

深澤 祐二

社外取締役(監査等委員)

森 公高

監査等委員会設置会社に移行して1年が経過しました。この間の当社のガバナンスの変化をはじめ、内部統制・内部監査やリスクマネジメントのあり方について、岩本氏(社外取締役)、森氏(社外取締役(監査等委員))、深澤氏(取締役会長)による座談会を実施しました。

監査等委員会設置会社への移行は、取締役会の実効性をさらに高めた

深澤 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。変更の主な目的は、意思決定と業務執行の迅速化及び監督機能の強化です。これは、私が社長に就任した2018年に策定したグループ経営ビジョン「変革2027」に向けた取組みを加速するためのものでもあります。「変革2027」は、人口減少などの環境変化に対応するため、「鉄道インフラ」を起点としたサプライサイドの事業活動から、「ヒト」を起点としたデマンドサイドの視点、お客さまのみならず、地域・株主・社員といったマルチステークホルダーの視点をさらに取り入れ、新たな価値を提供する価値創造ストーリーへの転換をめざしています。そのためによりお客さまに近いところで判断し実行できる組織や仕事のやり方の変革にも取り組んできました。新型コロナウイルス感染症により環境変化の速度が速まったことを受け、変革のスピードを加速するためにも、会社の機関設計を変更することとしました。

変更にあたっては、取締役会の付議基準の変更などにより権限移譲と意思決定のスピードアップを進め、監督機能のさらなる強化と、より活発な議論が実現できていると思います。グループ経営上重要な事項に関する議論をより充実させるため、当社グループ全体に関わる経営の基本方針や戦略など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取締役会に委任しました。執行側も現場に近いところに権限移譲を進めており、会社全体として組織変革がうまく回り始めています。

岩本 私は、監査役会設置会社の中から社外取締役として経営に関わり、ガバナンス改革の変遷を見てきました。監査役会設置会社であっても、当社のガバナンスは適切に機能していたと考えていますが、監査等委員会設置会社は、監査等委員が取締役会において議決権を行使できることから、移行後の議論は一層活発になりました。

議論内容に関しては、2023年度は大きな事故が複数発生し、事故防止や安全が重点テーマとなりました。報告された事故の経緯や反省点について議論し、安全とお客さま第一を再確認するとともに、再発防止に向けた訓練の重要性に

ついても意見交換しました。事故対策本部の運営や情報共有に関する議論が続き、非常に意義深いものとなりました。さらに、議論のフィードバックを反映した訓練が迅速に開催され、私も立ち会いました。実際の訓練を直接見て、多くの洞察を得ることができました。

また、JR東日本グループの今後のあり方についても重要なテーマです。モビリティと生活ソリューションの二軸での経営を加速させていく必要性を再確認しました。生活ソリューションの成長やグローバル展開の推進は、当社グループにとって大きな挑戦です。自らの経験や知見を活かした発言に努めています。

森 私は、監査役だった期間を含めると就任8年目となりました。就任当初から、取締役会での議論の活発さを見てきました。監査役会設置会社であっても、意思決定機能と監督機能の両方が実践され、ガバナンスが機能していたと評価しています。一方で、資本市場の動向も踏まえ、取締役会の運営方法を見直す必要性が高まったことも事実です。意思決定、業務執行の迅速化と監督機能の強化をめざしていた当社にとって、監査等委員会設置会社がよりふさわしいと考えました。

取締役会では、公認会計士としての知見を活かした発言をしています。移行後は、個別案件の審議が減る一方で、将来構想や事業戦略、リスクマネジメントに関する議論が増えました。決算などの付議事項についても、単なる承認や結果確認にとどまらず、結果を分析し、戦略やリスクマネジメントを考慮した議論を展開しています。取締役会のあり方は時代とともに変化しており、今後も当社のガバナンスはさらに進化すると考えています。

深澤 社外取締役はそれぞれ専門分野を持ち、その専門的視点から多岐にわたるアドバイスをいただいています。岩本さんは、システム、セキュリティ、海外事業、M&Aにおいて豊富な知見を持ち、森さんは、財務、会計、国際動向における深い知見を持っています。非常に具体的なアドバイスをいただけるので、我々が考慮すべき重要なポイントとして役立っています。鉄道事業によって培われた視点とは異なる見方を取り入れることは、非常に有益です。

企業価値向上に資するガバナンスを確立していく

深澤 当社グループは、モビリティと生活ソリューションの二軸経営での成長をめざしています。そのためにヒト起点での変革をさらに前進させる必要性を感じています。輸送、生活サービス、IT・Suicaのそれぞれが別々にサービスを提供するのではなく、ヒト起点で考え、事業の「融合と連携」を進めていくことが不可欠です。お客さまに近いところで創意を発揮するため、組織の「融合と連携」も進めてきました。この新たな取り組みに対して、社員はとても積極的にチャレンジしています。一方で、権限移譲によりフラットな組織への移行が進めば、適切なガバナンスと内部統制の確立が重要です。それは「やってはいけないこと」を定めるものではなく、グ

ループ社員の果敢なチャレンジをさらに後押しするしるしを構築することだと考えています。

岩本 当社グループがモビリティと生活ソリューションの二軸企業に変化するには、乗り越えるべき非常に高い壁があります。社員だけでなく、役員も大胆なマインドチェンジが必要です。ビジョンを描くことは容易ですが、その実現は簡単ではありません。

取締役会において本質的に重要なのは、事業戦略の議論です。戦略を検討する際には、リスクについても必ず議論しなくてはなりません。単純にリスクを回避するだけでは新たな道に歩みだすことはできません。無謀な挑戦に走ることがないようにコントロールしながら適切なリスクテイクを後押しするために、私の経験を踏まえたアドバイスをしています。

森 私は、「変革2027」の策定時から監査役として見てきていますが、将来を見据え早期から変革に取り組んでいたからこそ、新型コロナウイルス禍でも堅実な運営を実現できたと思っています。深澤会長は、策定当初からグループの社員一人ひとりが主役であることを発信していました。社員の挑戦意欲が大いに促され、コロナ禍でさまざまな取り組みを進めることを後押ししました。

私は監査法人に在籍している間、大手企業の監査を筆頭で担当するとともに、組織の構築を支援するアドバイザリー業務において、ガバナンスや内部統制の構築にも数多く携わってきました。また、コーポレートガバナンス・コードの策定にも委員として関与しました。コードの本来の目的は企業価値の向上と持続的な成長の促進であり、アクセルをしっかりと踏むための性能の良いブレーキのしるしをつくるべく策定された経緯があります。内部統制の本質は業務の有効性や効率性を確保することと社内の情報共有であり、社員一人ひとりがトップの考えを理解し、主役として経営に参画することです。当社グループでは、「グループを発展させ、価値を高めるための取り組み」と「成長に向けた果敢なチャレンジ」を「広義の内部統制」として位置付け、社員がしっかりとアクセルを踏むためのしるしの整備を進めています。すべての社員が経営への参画意識を持ち、チャレンジできる内部統制システムを確立することが重要です。

中長期的な成長のためには、リスクテイクが鍵になる

森 内部統制が機能しているかを評価するには、踏み込んだ監査が必要です。監査には、3段階からなる発展段階があると考えます。第1段階は法令遵守や事務不備を対象とするいわゆる検査です。第2段階はリスクベースのアプローチであり、リスクを新たなチャンスや成長の機会と捉え、適切に把握し、管理している段階です。第3段階では、テーマを決めて、そのテーマに基づいて監査を行います。当社はマネジメント監査と称し、第1、第2段階を経て、他社に先駆けて第3段階に取り組んでいます。各部門におけるマネジメントの実行状況、つまり、事業の目標設定やその達成のための

プロセスの整備、リスクの管理等が適切に行われているかどうかを確認しながら、その施策を後押しするための必要な改善点を特定します。

今後は、事業戦略の達成やリスクマネジメントのさらなる高度化に向け、特定した改善点をしっかりと実践していくことが重要になります。

岩本 リスクはチャンスにもなり得ることは間違いありません。リスクマネジメントに関して、当社グループでは、現場の情報を集め全社的にコントロールするマネジメント監査のしくみが構築されており、非常に評価しています。この1年間を見ても、それらが効果的に機能していることを確認しています。

ただ、急速に環境が変化する時代においては現状維持にとどまってはならず、常に改善していく必要があります。これからは、もっと大きな視点でリスクを見ていく必要があるでしょう。例えば、生成AIの登場や地政学的リスクはグローバルに影響を与えています。今後、あらゆる要素が当社グループに及ぼす影響について考えなければなりません。単なる個別リスクではなく、全体的な視点で考える必要があります。生成AIの登場は、人間の知的労働を置き換えてしまう潜在力を持っています。そうしたリスクをいち早くつかみ取り、先んじて取り組みばアドバンテージを発揮することができます。2027年より先の未来をも見据えたリスクマネジメントの観点から、現在の取組みが十分であるかどうかを常に検討する必要があるのではないのでしょうか。

深澤 そうしたリスクテイクをしながら事業ポートフォリオの変革を進め、二軸での経営を実現していくためには、価値創造のベースとなる私たちの強みをどのように活用していくかも考えなくてはなりません。まず、人的資本の活用がポイントになります。そのため、グループ社員の能力を最大限に引き出すための施策を進めています。また、データ活用をどう進めるかも重要で、マネジメントとガバナンスの両方を適切に行う必要があります。ID統合化や社内での生成AIの活用にも取り組んでいますが、まだ十分とは言えません。これらをうまく運用できれば、リスクを大きなチャンスにできるものと考えています。

もちろん「究極の安全」を追求することにより、信頼というすべての事業の基盤を確保することが最も重要です。一度大きな事故が起これば、信頼は一瞬にして崩れてしまいます。2024年4月から新しい安全計画をスタートさせました。自然災害の激甚化を含むさまざまな変化に対応するために、「想定外を想像する」ことをコンセプトとして安全対策を強化しています。安全は経営のトッププライオリティであり、当社グループのすべての事業のベースであるということは不変のものです。

JR東日本グループに最適な後継者計画を考える

岩本 2024年4月には社長交代が行われ、副社長を務めていた喜勢さんが社長に就任しました。当社では人事諮問



委員会制度を採用しており、取締役の選解任及び代表取締役社長の選解任議案の決議にあたって、客観性、適格性及び透明性を確保しています。委員会では、執行側からの提案を議論し、結論を取締役に報告しています。今回の交代にあたって議論の中心となり検討されたのは、「あるべき社長像」です。あるべき社長像を前提として候補者が選ばれ、候補者に対して評価するプロセスを経ています。

私は、社長に求められるのは人間性だと考えています。人間性とはその人が元来持っている性格のことであり、人格と言ってもよいかと思います。個人の業績やスキルも当然必要ですが、その方の人間性が決定的な要素になると思います。当社では社内外でのコミュニケーションの場が多く設けられ、さまざまな方々とお話することができていますので、日頃から候補者の人間性についての理解を深めています。

深澤 安全安心により信頼という基盤を築く我々にとって、引き続き、鉄道という専門的で統制された組織を適切にコントロールしていくことが必要ですので、現時点においては、社長は、内部から育て選ぶことが重要であるとの議論が委員会で行われています。一方で二軸での経営を進めるにあたっては、モビリティだけでなく、生活ソリューションの経験や地域とのつながりも重要です。また、急速な環境変化に対応するためには、柔軟性のある人材が求められるでしょう。先般の社長交代にあたって、そのような観点から候補者を検討しました。

また、2024年度からはビジネス単位のマネジメントを導入し、14のビジネス単位でキャッシュ・フローを最大化していくことをめざしていきます。ビジネスごとに同業他社と比較のうえ成長戦略を策定し、それを実行していくしくみを導入しました。喜勢社長はこのしくみをマネジメントしていくのですから、これまで以上に重責を担っていると思います。



岩本 モビリティと生活ソリューションを5:5にしていくためには、安全という基盤は崩さずに新しい分野を切り拓いていかなければいけません。突破力を持っていることが重要です。描いているものを具現化することが社長の仕事ですので、喜勢社長にはリスクテイクとブレーキのバランスを考えながら、JR東日本グループがこれからめざす姿を形にさせていただきたいのです。

森 社長は、「この人についていきたい」と思わせるような人柄であることが重要です。また、「究極の安全」は、モビリティに限らず生活ソリューションにおいても、当社グループ全体のブランドになっています。生活ソリューションを成長させるうえでも、「究極の安全」が他社との差別化になりますし、一つの突破口にもなるのではないのでしょうか。そうした強みを活かしながら、スピード感ある経営をしていただくことを期待しています。

ガバナンスを進化し続けるために、 自身が貢献できること

岩本 当社グループのビジョンやパーパスは既に示されています。しかし、その到達までのプロセスは試行錯誤の連続であり、喜勢社長も模索していると思います。鉄道は参入障壁が高いですが、不動産や生活サービス、Suicaなどの領域は数多くの企業が参入してきます。その中で勝ち残るには、当社グループ独自の橋頭堡を築き上げなければなりません。この過程には相当なハードルが待ち構えていますので、私自身の経験を活かしながら、挑戦を後押ししていきたいと考えています。

森 当社グループがどのような価値を生み出す存在かを示していく必要があります。安全安心は極めて明確です。二軸の経営をめざすのであれば、その絵姿を明確に示さなく

てはなりません。取締役会でこの絵姿をどのように議論していくか。これからも、事業戦略やリスクマネジメントを熱く議論する取締役会であってほしいと思います。人口減少は避けられませんが、人の移動ニーズはなくならないでしょう。当社グループが持つ豊富な資産や技術、地域とのつながりや信頼は宝です。当社グループが地域で開催するイベントに参加すると、地域からの厚い信頼を感じます。当社グループが深く地域に根差している証です。この宝を活かす、磨き上げる、そういうアドバイスをしていきたいと思っています。

トップのビジョンを現場第一線の社員がしっかり理解して、その行動に結び付いていることが非常に重要です。これからも監査等委員として、さまざまなアドバイスや支援ができればと考えています。

深澤 新型コロナウイルス禍で最も考えたことは、当社グループのサステナビリティと信頼です。我々の事業には社会的責任がある。我々が提供する価値が社会にとって有益であるか、信頼に足る価値を提供できているかを常に意識していました。ビジネスポートフォリオが変化したとしても、この責任の重さは変わりません。社外取締役の皆さまからは、長期的な視点で当社グループを後押ししていただくとともに、幅広い視野からアドバイスをいただきたいと考えています。

当社グループの現場は24時間稼働していますし、最近では海外展開も注力していますので、社外取締役の皆さまには、多岐にわたる当社グループの現場をぜひご覧いただきたいと思っています。

私も会長として現場を積極的に訪問して、社員一人ひとりが主役であるというメッセージをこれからも直接伝えていきたいと考えています。

非財務情報ハイライト

環境	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
スコープ1排出量	140万t-CO ₂	144万t-CO ₂	151万t-CO ₂	152万t-CO ₂	161万t-CO ₂
スコープ2排出量	148万t-CO ₂	139万t-CO ₂	125万t-CO ₂	127万t-CO ₂	119万t-CO ₂
スコープ3排出量	—	—	—	316万t-CO ₂	316万t-CO ₂
一般廃棄物排出量	119,527t	72,406t	71,636t	74,939t	76,279t
産業廃棄物排出量	509,967t	450,632t	354,032t	670,675t	566,988t
「ふるさと森づくり」における植樹本数	5,004本	2,500本	中止	2,500本	2,500本

社会性 (JR東日本単体)	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	44,830人 <71,812人>	44,137人 <71,973人>	43,013人 <71,240人>	41,147人 <69,235人>	39,843人 <68,769人>
在籍人員に占める女性比率	16.2%	17.3%	18.0%	18.6% <23.9%>	19.3% <24.9%>
採用者数に占める女性比率	29.7%	31.1%	29.9%	29.5% <37.5%>	29.5% <37.4%>
管理職に占める女性比率	5.7%	6.4%	6.6%	7.0% <13.6%>	7.8% <11.4%>
男女の賃金の差異	—	—	—	88.3% <77.2%>	89.6% <77.6%>
男性育児休業等取得率	12.2%	18.7%	24.0%	43.7% <46.9%>	61.9% <61.8%>
外国籍社員数	95人※	91人※	89人※	94人※	107人※
障がい者雇用率 (特例子会社含む)	2.55%	2.58%	2.59%	2.63%	2.70%
平均年齢	38.8歳	38.2歳	38.2歳	38.3歳	38.6歳
平均勤続年数	16.0年	15.6年	15.6年	15.7年	16.0年
離職率	0.9%	0.8%	1.2%	1.4%	1.3%
平均残業時間 (年)	168時間27分	153時間52分	166時間9分	175時間14分	180時間48分
年次有給休暇平均取得率	90.7%	85.1%	90.2%	94.9%	92.3%
社員持株制度の利用社員割合 (社員・常勤嘱託)	92.6%	93.8%	93.2%	93.8%	94.3%

<>内はJR東日本グループ連結の数値

※ 翌4月1日時点の数値

ガバナンス (JR東日本単体)	2020年7月	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月
取締役数	12名	12名	12名	15名	16名
うち監査等委員	—	—	—	4名	5名
社外取締役数 (比率)	4名 (33.3%)	4名 (33.3%)	4名 (33.3%)	7名 (46.7%)	8名 (50.0%)
女性の取締役数 (比率)	2名 (16.7%)	3名 (25.0%)	3名 (25.0%)	3名 (20.0%)	5名 (31.3%)

各種データは「FACT BOOK」もご覧ください。

🌐 <https://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/>

独立した第三者保証報告書

2024年7月31日

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 喜勢 陽一 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 斎藤 和彦 ㊞

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2024(以下、「統合報告書」という。)に記載されている2023年4月1日から2024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

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

11ヵ年財務サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
経営成績				
営業収益	¥2,702,917	¥2,756,165	¥2,867,200	¥2,880,802
営業費用	2,296,123	2,328,643	2,379,379	2,414,492
営業損益	406,794	427,522	487,821	466,310
親会社株主に帰属する当期純損益	199,940	180,398	245,310	277,925
包括利益	214,632	229,293	217,419	293,471
セグメント別営業収益^{※1}				
運輸事業	¥1,827,467	¥1,852,040	¥1,954,588	¥1,989,839
流通・サービス事業	400,948	396,368	399,960	502,414
不動産・ホテル事業	251,070	254,997	255,979	326,312
その他	223,432	252,760	256,673	62,237
合計	2,702,917	2,756,165	2,867,200	2,880,802
セグメント別営業損益^{※1}				
運輸事業	¥267,336	¥294,607	¥348,576	¥334,215
流通・サービス事業	36,062	34,539	35,100	36,842
不動産・ホテル事業	72,058	72,324	71,611	80,362
その他	32,686	27,490	35,025	16,578
調整額	△ 1,348	△ 1,438	△ 2,491	△ 1,687
合計	406,794	427,522	487,821	466,310
財政状態				
総資産	¥7,428,304	¥7,605,690	¥7,789,762	¥7,911,115
連結有利子負債	3,288,401	3,275,523	3,241,979	3,211,074
自己資本	2,180,633	2,285,658	2,442,129	2,653,419
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 562,764	¥ 622,762	¥ 673,110	¥ 652,907
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 474,698	△ 476,844	△ 499,575	△ 557,539
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 91,367	△ 86,636	△ 110,266	△ 116,280
1株当たり情報／株価指標				
1株当たり当期純利益<EPS> ^{※2}	¥ 169	¥ 153	¥ 209	¥ 238
1株当たり純資産<BPS> ^{※2}	1,843	1,939	2,077	2,275
1株当たり配当金 ^{※2 ※3}	120	120	130	130
株価純資産倍率<PBR>(倍)	1.4	1.7	1.6	1.4
財務指標				
総資産営業利益率<ROA>(%)	5.6	5.7	6.3	5.9
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	9.5	8.1	10.4	10.9
当期純利益／営業収益(%)	7.4	6.5	8.6	9.6
ネット有利子負債／EBITDA倍率(倍) ^{※4}	4.1	3.9	3.5	3.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ^{※5}	6.3	7.6	8.8	9.2
D/Eレシオ(倍) ^{※6}	1.5	1.4	1.3	1.2
自己資本比率(%)	29.4	30.1	31.4	33.5
総還元性向(%)	29.3	32.3	33.0	32.6
その他				
減価償却費	¥348,042	¥353,251	¥359,515	¥364,129
設備投資額 ^{※7}	525,708	522,127	541,949	506,727
支払利息	88,279	81,962	76,332	70,258

※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 2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割を行ったため、2013年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額を算定しています。なお、1株当たり配当金については、当該株式分割前の内容を表記しています。

※3 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。

百万円

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
¥2,950,157	¥3,002,043	¥2,946,639	¥ 1,764,585	¥ 1,978,967	¥2,405,538	¥2,730,119
2,468,861	2,517,182	2,565,798	2,284,943	2,132,906	2,264,909	2,384,957
481,296	484,861	380,841	△ 520,358	△ 153,939	140,629	345,162
288,957	295,216	198,429	△ 577,900	△ 94,949	99,232	196,450
300,647	295,928	173,329	△ 565,771	△ 100,543	96,459	280,838
¥2,017,877	¥2,038,195	¥1,994,523	¥1,095,730	¥1,277,036	¥1,618,552	¥1,853,611
514,963	521,878	502,075	318,076	278,186	327,860	379,629
340,144	349,014	348,521	271,248	352,672	382,217	405,822
77,173	92,956	101,520	79,531	71,073	76,909	91,057
2,950,157	3,002,043	2,946,639	1,764,585	1,978,967	2,405,538	2,730,119
¥340,413	¥341,946	¥250,576	¥△ 548,529	¥△ 285,346	¥△ 24,097	¥170,720
38,998	39,231	34,387	2,612	14,116	35,282	54,032
80,986	81,421	74,603	15,156	107,807	111,577	100,153
22,589	23,807	23,877	14,761	11,642	17,222	21,915
△ 1,690	△ 1,544	△ 2,602	△ 4,358	△ 2,158	645	△ 1,658
481,296	484,861	380,841	△ 520,358	△ 153,939	140,629	345,162
¥8,147,676	¥8,359,676	¥8,537,060	¥8,916,420	¥9,091,425	¥9,351,900	¥9,771,480
3,179,660	3,163,731	3,312,344	4,350,250	4,703,739	4,774,887	4,868,223
2,859,330	3,067,174	3,146,196	2,535,027	2,394,928	2,473,251	2,717,895
¥ 704,194	¥ 663,801	¥ 548,693	¥△ 189,968	¥ 190,507	¥ 581,756	¥ 688,104
△ 541,857	△ 594,426	△ 701,601	△ 749,397	△ 526,358	△565,511	△ 690,624
△ 135,100	△ 120,693	43,410	983,386	304,642	26,831	66,104
円						
¥ 250	¥ 258	¥ 175	¥△511	¥ △84	¥ 88	¥ 174
2,476	2,682	2,780	2,240	2,116	2,189	2,402
140	150	165	100	100	100	140
1.3	1.3	1.0	1.2	1.1	1.1	1.2
6.0	5.9	4.5	△6.0	△1.7	1.5	3.6
10.5	10.0	6.4	△20.3	△3.9	4.1	7.6
9.8	9.8	6.7	△32.7	△4.8	4.1	7.2
3.4	3.4	4.2	—	19.0	8.6	6.2
10.9	10.5	9.0	—	3.1	9.4	10.2
1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8
35.1	36.7	36.9	28.4	26.3	26.4	27.8
32.9	32.9	31.4	—	—	38.0	26.8
百万円						
¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828	¥392,626	¥389,885	¥392,172
550,478	629,925	740,648	692,250	520,018	554,714	713,712
64,733	62,545	60,786	60,663	62,158	63,755	69,978

※4 ネット有利子負債=連結有利子負債残高-連結現金及び現金同等物残高 EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

※5 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

※6 D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

※7 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。

※8 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記しています。

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 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	215,193	281,000
受取手形、売掛金及び契約資産	568,880	629,721
未収運賃	66,104	78,183
販売用不動産	45,177	38,076
棚卸資産	90,491	100,310
その他	70,044	67,215
貸倒引当金	△3,105	△2,574
流動資産合計	1,052,784	1,191,932
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	3,856,298	3,889,877
機械装置及び運搬具(純額)	712,443	721,465
土地	2,185,869	2,232,095
建設仮勘定	399,205	562,275
その他(純額)	60,744	66,665
有形固定資産合計	7,214,561	7,472,378
無形固定資産	198,805	201,452
投資その他の資産		
投資有価証券	357,341	463,879
長期貸付金	2,437	2,308
繰延税金資産	432,011	342,540
退職給付に係る資産	961	1,584
その他	94,438	97,116
貸倒引当金	△1,442	△1,712
投資その他の資産合計	885,747	905,716
固定資産合計	8,299,114	8,579,547
資産合計	9,351,899	9,771,479

	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	44,250	47,754
短期借入金	150,000	179,147
1年内償還予定の社債	214,999	145,000
1年以内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,065	4,297
未払金	493,162	514,469
未払消費税等	43,960	40,667
未払法人税等	16,186	22,040
預り連絡運賃	36,314	44,475
前受運賃	78,047	86,632
賞与引当金	59,905	69,738
災害損失引当金	12,349	3,796
その他	379,009	458,710
流動負債合計	1,532,252	1,616,731
固定負債		
社債	2,760,870	2,969,967
長期借入金	1,333,950	1,263,150
鉄道施設購入長期未払金	311,001	306,703
繰延税金負債	2,367	2,320
新幹線鉄道大規模改修引当金	168,000	192,000
災害損失引当金	2,024	3,146
退職給付に係る負債	445,843	399,184
その他	297,875	279,043
固定負債合計	5,321,933	5,415,516
負債合計	6,854,186	7,032,247
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,445	97,602
利益剰余金	2,132,049	2,289,194
自己株式	△8,913	△5,979
株主資本合計	2,419,581	2,580,817
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	43,302	100,606
繰延ヘッジ損益	2,548	3,430
土地再評価差額金	△35	△16
為替換算調整勘定	284	135
退職給付に係る調整累計額	7,570	32,921
その他の包括利益累計額合計	53,670	137,077
非支配株主持分	24,462	21,337
純資産合計	2,497,713	2,739,232
負債純資産合計	9,351,899	9,771,479

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
連結損益計算書		
営業収益	2,405,538	2,730,118
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,687,833	1,765,637
販売費及び一般管理費	577,075	619,319
営業費合計	2,264,909	2,384,956
営業利益	140,628	345,161
営業外収益		
受取利息	93	71
受取配当金	4,861	5,389
物品売却益	1,331	1,299
受取保険金及び配当金	5,481	4,924
持分法による投資利益	23,322	10,683
雑収入	6,996	6,828
営業外収益合計	42,086	29,195
営業外費用		
支払利息	63,754	69,978
物品売却損	203	152
雑支出	7,846	7,595
営業外費用合計	71,804	77,726
経常利益	110,910	296,631
特別利益		
固定資産売却益	4,790	7,813
工事負担金等受入額	40,925	24,083
その他	47,497	8,702
特別利益合計	93,213	40,600
特別損失		
固定資産売却損	327	105
固定資産除却損	2,484	2,264
工事負担金等圧縮額	36,331	17,954
減損損失	19,063	24,479
耐震補強重点対策関連費用	4,643	6,779
その他	12,898	11,574
特別損失合計	75,749	63,158
税金等調整前当期純利益	128,375	274,072
法人税、住民税及び事業税	14,666	22,115
法人税等調整額	13,163	54,611
法人税等合計	27,830	76,727
当期純利益	100,545	197,345
非支配株主に帰属する当期純利益	1,312	895
親会社株主に帰属する当期純利益	99,232	196,449

百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)
連結包括利益計算書		
当期純利益	100,545	197,345
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△5,684	55,862
繰延ヘッジ損益	48	679
為替換算調整勘定	26	△102
退職給付に係る調整額	1,262	24,341
持分法適用会社に対する持分相当額	261	2,711
その他の包括利益合計	△4,085	83,492
包括利益	96,459	280,837
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	95,139	279,879
非支配株主に係る包括利益	1,320	958

連結株主資本等変動計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	百万円				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2022年4月1日現在の残高	200,000	96,411	2,047,407	△ 5,563	2,338,255
当期変動額					
新株の発行					—
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
当期変動額					
新株の発行		1,171			1,171
剰余金の配当			△ 39,647		△ 39,647
親会社株主に帰属する当期純利益			196,449		196,449
合併による増減			418		418
自己株式の取得				△ 73	△ 73
自己株式の処分			△ 43	3,131	3,087
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				△ 122	△ 122
連結範囲の変動			△ 13		△ 13
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		△ 28			△ 28
連結子会社株式の取得による持分の増減		14			14
土地再評価差額金の取崩			△ 19		△ 19
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	1,157	157,144	2,934	161,236
2024年3月31日現在の残高	200,000	97,602	2,289,194	△ 5,979	2,580,817

	百万円							
	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2022年4月1日現在の残高	47,830	2,464	△ 256	257	6,377	56,672	23,182	2,418,110
当期変動額								
新株の発行								—
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
当期変動額								
新株の発行								1,171
剰余金の配当								△ 39,647
親会社株主に帰属する当期純利益								196,449
合併による増減								418
自己株式の取得								△ 73
自己株式の処分								3,087
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								△ 122
連結範囲の変動								△ 13
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								△ 28
連結子会社株式の取得による持分の増減								14
土地再評価差額金の取崩								△ 19
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	57,304	881	19	△ 148	25,351	83,407	△ 3,124	80,282
当期変動額合計	57,304	881	19	△ 148	25,351	83,407	△ 3,124	241,518
2024年3月31日現在の残高	100,606	3,430	△ 16	135	32,921	137,077	21,337	2,739,232

連結キャッシュ・フロー計算書

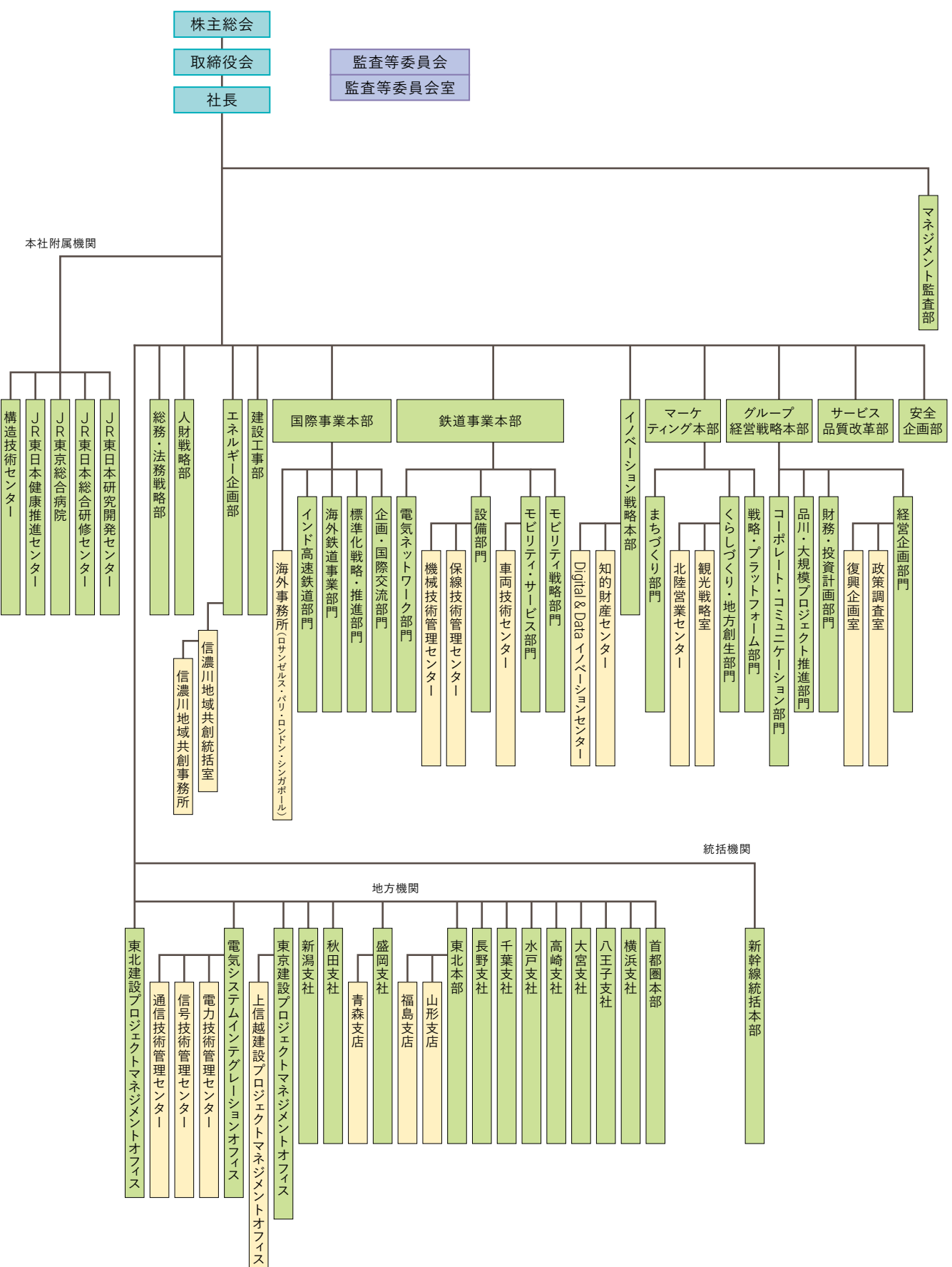
東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	128,375	274,072
減価償却費	389,885	392,172
減損損失	19,063	24,479
長期前払費用償却額	10,623	11,118
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)	△17,915	△11,823
受取利息及び受取配当金	△4,955	△5,460
支払利息	63,754	69,978
工事負担金等受入額	△40,925	△24,083
固定資産除却損	34,633	37,202
固定資産圧縮損	36,331	17,954
売上債権の増減額(△は増加)	△57,767	△96,963
仕入債務の増減額(△は減少)	72,464	58,338
その他	△34,842	1,572
小計	622,725	772,557
利息及び配当金の受取額	7,512	9,150
利息の支払額	△62,008	△67,464
災害に伴う保険金の受取額	4,534	—
災害損失の支払額	△10,275	△12,975
補償金の受取額	27,595	3,044
一部線区移管に係る支払額	△142	—
法人税等の支払額	△8,186	△16,208
営業活動によるキャッシュ・フロー	581,755	688,103
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	△555,583	△714,912
有形及び無形固定資産の売却による収入	6,409	8,334
工事負担金等受入による収入	12,528	49,111
投資有価証券の取得による支出	△36,394	△21,357
投資有価証券の売却による収入	21,958	7,040
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△2,660
その他	△14,430	△16,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	△565,511	△690,624
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)	△60,749	△1,123
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△330,000	—
長期借入れによる収入	174,500	108,300
長期借入金の返済による支出	△142,000	△150,000
社債の発行による収入	544,151	354,044
社債の償還による支出	△111,000	△215,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△3,806	△4,065
配当金の支払額	△37,759	△39,647
その他	△6,504	13,596
財務活動によるキャッシュ・フロー	26,830	66,103
現金及び現金同等物に係る換算差額	124	299
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	43,200	63,882
現金及び現金同等物の期首残高	171,023	215,000
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	880
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	776	1,047
現金及び現金同等物の期末残高	215,000	280,810

会社組織図

2024年6月20日現在



イントロダクション

トップメッセージ

JR東日本グループの価値創造

成長戦略

サステナビリティ

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

データ

会社データ

2024年3月31日現在

資本金

2,000億円

長期格付け

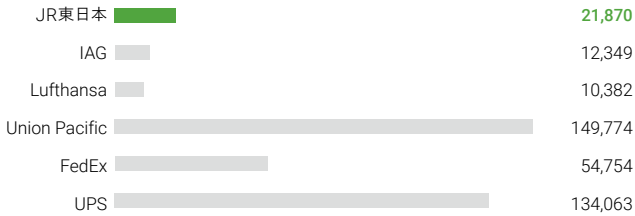
格付投資情報センター (R&I) : AA+
スタンダード&プアーズ (S&P) : A+
ムーディーズ : A1

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

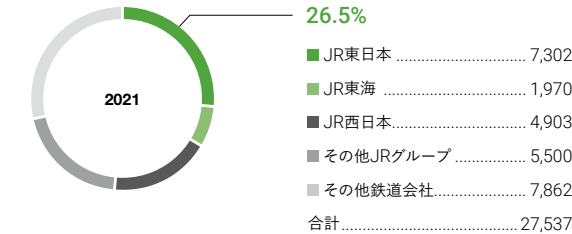


国内鉄道事業

国内鉄道の割合

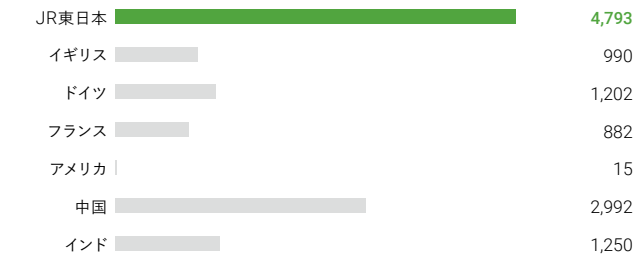
営業キロ

km



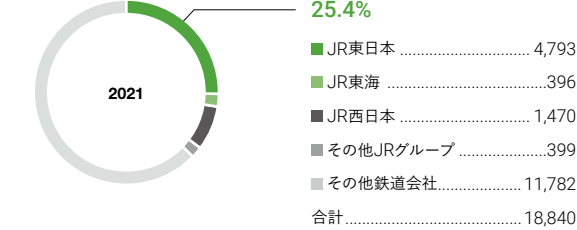
輸送人員

百万人



輸送人員

百万人



※ JR東日本：2022年3月期、イギリス：2022年3月期 (Office of Rail and Road)、ドイツ：2021年12月期 (ドイツ鉄道)、フランス：2021年12月期 (フランス国鉄)、アメリカ：2021年9月期 (アムトラック)、中国：2021年12月期 (中国国家鉄道)、インド：2022年3月期 (インド鉄道)

株式メモ

2024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

378,137,400株

株主数

284,413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

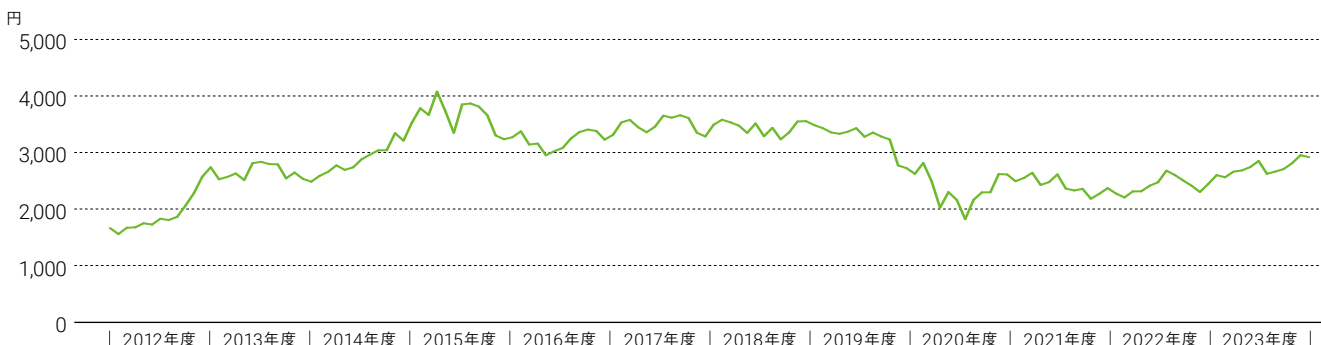
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

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)	50,990,200	13.48
JR東日本グループ社員持株会	15,282,339	4.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,335,320	3.79
株式会社みずほ銀行	13,000,000	3.44
日本生命保険相互会社	8,015,560	2.12
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,942,544	1.84
株式会社三菱UFJ銀行	6,438,000	1.70
株式会社三井住友銀行	6,160,500	1.63
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,009,795	1.32
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,000,000	1.32

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式3,885株を除いて算出しています。

株価



※ 2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割を行っており、株価は当該株式分割を反映しています。

株主・投資家の皆さまとの対話について

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の向上を図っています。

機関投資家・アナリスト向け対話実績(2023年度)

決算説明会 3回

IR DAY 1回

スモールミーティング 1回

1on1ミーティング 約350回

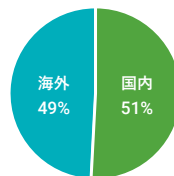
個人株主・投資家向け対話実績(2023年度)

個人投資家セミナー(オンライン) 6回(のべ約4,500名ご視聴)

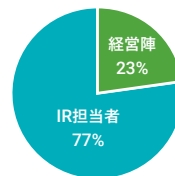
株主さま向けイベント 4回(約1,700名ご招待)

株主懇談会 2回(約50名ご参加)

国内／海外



経営陣／IR担当者



IR DAY
(TAKANAWA GATEWAY CITY)



スモールミーティング



株主さま向けイベント
(新幹線総合車両センター)



株主懇談会
(水戸支社)

株主や投資家の皆さま向けの情報は、当社ホームページにも掲載していますので、併せてご覧ください。

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

JR東日本グループレポート 2024 INTEGRATED REPORT

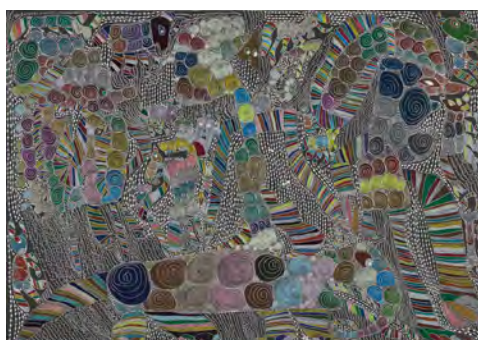
2024年9月発行

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

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



JR東日本グループは、誰もが暮らしやすい共生社会の実現をめざしています。

その一環として、世界中の障がいのある表現者を対象に、その才能を評価し、活躍の機会を生み出すヘラルボニー・アートプライズ・2024の活動に賛同・協賛しています。

本作品は企業賞（JR東日本賞）を受賞した、岩瀬俊一氏の「インドネシアの影絵」です。

