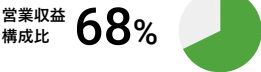


JR東日本グループの事業セグメント

モビリティ

運輸



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



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～)

生活ソリューション

不動産・ホテル



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



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)

※ 2024年度より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

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			数値目標(経済価値)		
	2024年度(前年度比)	2027年度		2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
当社グループに起因する鉄道運輸事故	0件(△4件)	0件	営業収益	19,350億円 (+813億円、104.4%)	20,190億円
重大インシデント	0件(±0件)	0件	営業利益	1,880億円 (+172億円、110.1%)	1,780億円
鉄道運輸収入	17,550億円(+784億円)	約17,800億円	EBITDA	4,880億円 (+290億円、106.3%)	4,950億円
鉄道事業固定資産回転率	0.35(±0)	0.35以上	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

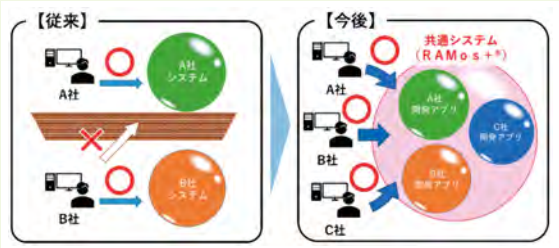
将来の生産年齢人口の減少を見据え、ICTなどの先端技術を活用することで鉄道事業におけるメンテナンス作業を効率化するスマートメンテナンスを推進しています。

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み、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
小堀 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、モニタリングや点群などのデータ活用、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



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、当社だけの取り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」を促す取り組みとして、「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」の取り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がることによって、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、各所への調整に苦労しました。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。

鉄道業界として初めての取組みということもあり、お客さまの反応はさまざまだったように思います。混雑緩和という社会課題解決に対する意義のある取組みではありますが、お客さまが行動を変えるには動機が必要です。当社としては「オフピーク通勤」することで、経済的インセンティブが生まれるようピークシフトに資する商品を設定することが重要だと捉えています。お客さまの行動変容を促す商品・サービスを提供することができるのは、私たち事業者です。社会の変化に対応したサービスを提供し、企業・お客さまのご理解とご協力、また国や自治体のより一層の支援を得ながら進めることで、混雑緩和という社会課題を解決することができると考えています。

サービスを開始して約1年が経過した時点での購入率は8%程度となっており、目標とする購入率の約半分で推移している状況です。ユーザー数としては20万人を超えておりますが、目標に対してははまだ乖離があります。今後は企業への働きかけを強化し、本サービスにより新たにオフピーク利用するユーザーを増やしていくことを重視しています。

JR東日本グループや業界を超えた議論の進展をめざして

2024年10月からは割引率を15%に引き上げ、価格差をさらに拡大することで、「オフピーク定期券」の購入率上昇をめざしていきます。特に、多くの企業が通勤手当を支給していることを踏まえると、企業側のインセンティブとなるよう、値下げすることが必要と考えています。加えて、詳しい商品性についてもこれまで以上に情報発信していきます。例えば、ピーク時間帯の判定は入場時のみであること、また、15%の割引率の場合、月に3～4回程度はピーク時間帯に入場しても「オフピーク定期券」の方が割安となり、緊急の業務対応によるピーク時間帯の出勤も可能であることなど、導入のハードルが下がる利点についても、積極的に発信していきます。

また、今回の「オフピーク定期券導入と通勤定期券の値上げ」を可能とした背景には「鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会の中間とりまとめ」を受けた「国の通達発出」があり、総括原価方式によらず運賃の上限を変更することは長い鉄道の運賃・料金制度の歴史の中で初めてのことでした。国に働きかけてしくみを変えるという新しい挑戦ができたことは、鉄道業界にとってエポックメイキングなことであると捉えており、今後は硬直的な運賃料金制度の柔軟化について、国や他事業者を巻き込んでさらに議論を進めていけたらと考えています。

Pick Up /

オフピーク定期券は運賃・料金制度の柔軟化の風穴

2024年4月、約四半世紀ぶりに鉄道運賃水準の算定根拠となる収入原価算定要領の一部が改正されましたが、運賃・料金制度そのものの見直しには至っておりません。お客さまに今より便利に、快適に鉄道をご利用いただくため、シンプルかつ柔軟な運賃・料金制度の実現に向けて、引き続き国に要望してまいります。なお、当社は改正後の算定要領に基づき収入・原価を精査しており、条件を満たせば運賃改定の認可申請を行う予定です。お客さまに安全・安心・快適なサービスを提供するために必要な設備投資を実施し、サステナブルな鉄道運営に貢献していきたいと考えています。

オフピーク定期券

「オフピーク定期券」の概要

「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、通常よりも約10%割安なSuica通勤定期券です。対象駅の通勤ラッシュ時間帯(平日朝8時台中心)にピーク時間帯を設定し、ピークシフトを促すことで、混雑緩和をめざすサービスとなっています。

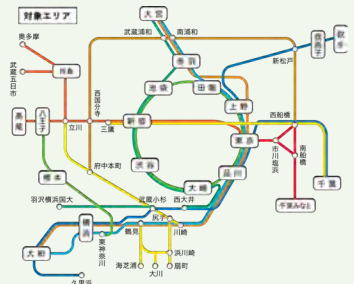
特徴

① 価格が通常の定期券と比べて安い

現在は通常の定期券と比べ約10%割安な価格設定となっており、2024年10月からは割引率を15%へ引き上げます。2024年3月から実施している「オフピーク定期券」購入時のJRE POINT5%付与と合わせると、さらにおトクになります。

② 東京の電車特定区間が対象
エリアとなる

JR東日本の東京の電車特定区間内で完結となる区間であれば対象となり、私鉄や地下鉄にまたがるSuica定期券においても適用されます。ただし、オフピーク定期運賃はJR線のみ適用となります。

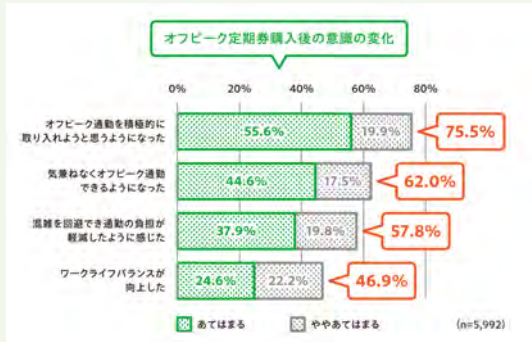


導入によって解決される課題

「オフピーク定期券」の導入により、お客さまと企業双方にとってさまざまなメリットが期待されます。

混雑緩和による安心・快適な通勤環境の提供

- ・オフピーク通勤に切り替えることで、混雑による身体的・心理的負担が軽減され、労働意欲の向上や時間の有効活用が期待できる
- ・仕事の特性上やむをえずピーク時間帯に通勤しなければならないお客さまにとっても、その他のお客さまがピークシフトすることで乗車率が下がり、これまでよりも利用しやすい通勤環境を維持できる

「オフピーク定期券」
購入者へのアンケート
調査結果

通勤手当の抑制

- ・通常よりも割安な価格で購入できるため、大きなコストダウンが見込める
- ・業務の特性を踏まえ、一部の従業員にのみ当サービスを導入している企業事例もあり、各社の実情に合わせた段階的な導入が可能

優秀人材の維持・確保に寄与

- ・多様な働き方を認め推進する職場環境により、従業員の満足度向上や採用場面の競争力強化につながる

現状の課題と今後の展望

「購入率17%」という目標に対し、現在の購入率は約半分程度であるため、割引率を引上げ価格インセンティブをさらに付与することで購入者を増やすことと、商品内容の宣伝・周知をこれまで以上に強化していくことを重視しています。また、東京都の「スムーズビズ」や経済団体と協力しながら企業に「オフピーク通勤」を働きかけていくなど、時差通勤やテレワークなどの多様な働き方を推進できる社会づくりを引き続き進めていきます。

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「はこビュン」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			数値目標(経済価値)		
	2024年度(前年度比)	2027年度		2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
リテール営業収益	2,900億円(+105億円)	3,200億円	営業収益	3,870億円 (+73億円、101.9%)	6,540億円
交通広告営業収益	310億円(+31億円)	430億円	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、小さな商圈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きます。

● 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「マルチエキュープ」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



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
心豊かな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业務を行うとともに、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ていると考えています。



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、こうした取り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なく、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より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			数値目標(経済価値)		
	2024年度(前年度比)	2027年度		2024年度業績予想(前年度比)	2027年度目標
SC・オフィス・ホテル営業収益	3,650億円(+232億円)	4,400億円	営業収益	4,290億円 (+231億円、105.7%)	5,070億円
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	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变革・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。

●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

- トレンド創造、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組みを推進していく



CoCoLo新宿

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。

●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収受に向けて、「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。

●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



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



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

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の変革

- 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

- 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JTJ※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
グループ売上高(2024年度以降の累計)	107億円(+5億円)	累計450億円



常務執行役員
国際事業本部長
三宅 俊造

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

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

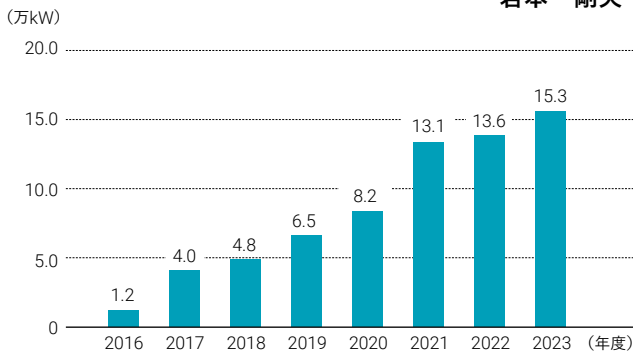
● 重点取り組み施策

- 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



エネルギー
企画部長
岩本 剛夫

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



執行役員
建設工事部長
齊藤 誠

- 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

KPI

	2024年度(前年度比)	2027年度
グループ売上高	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%



「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いているのは、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ただけからこそ、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生活圏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生活圏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.jrebank.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

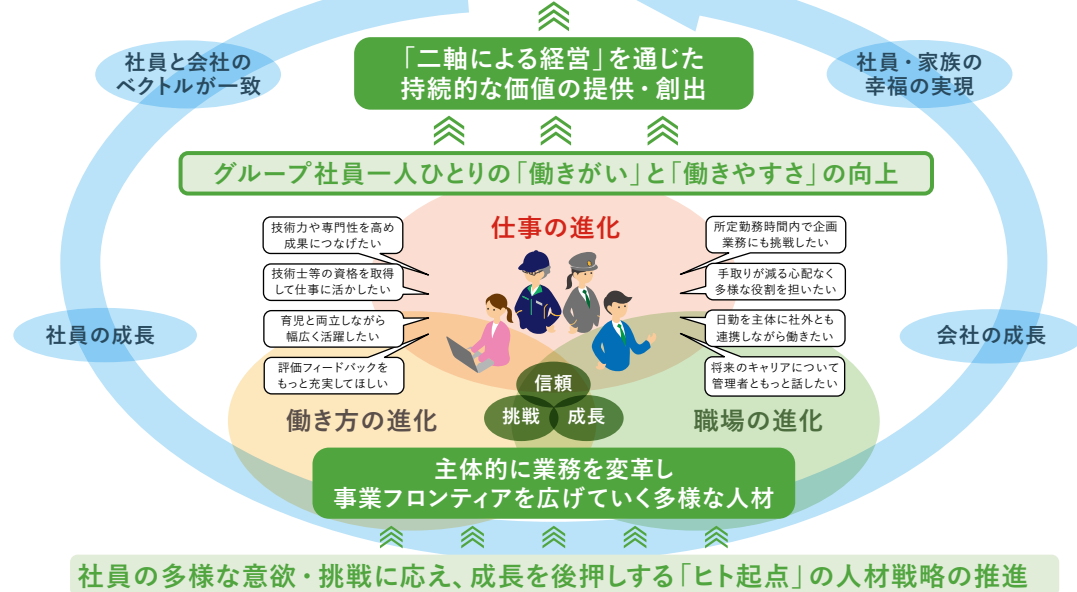
これまでの間、「変革2027」の実現に向け、柔軟な働き方の実現や、現業機関への権限委譲と業務移管等を通じた社員の活躍フィールド拡大に向けたさまざまな人材施策を実施してきました。引き続きグループすべての社員を主役と位置付け働きがいを創出し、人的資本の価値を高め、社員とグループの持続的な成長につなげていきます。また、社員一人ひとりが技術力や専門性を存分に発揮できる新たな人材戦略の検討を進めています。「多様性」「柔軟性」「成長」の観点を軸に据えながら「働きがい」と「働きやすさ」の向上をめざします。社員の挑戦を後押しするさまざまな施策を進めることによ

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

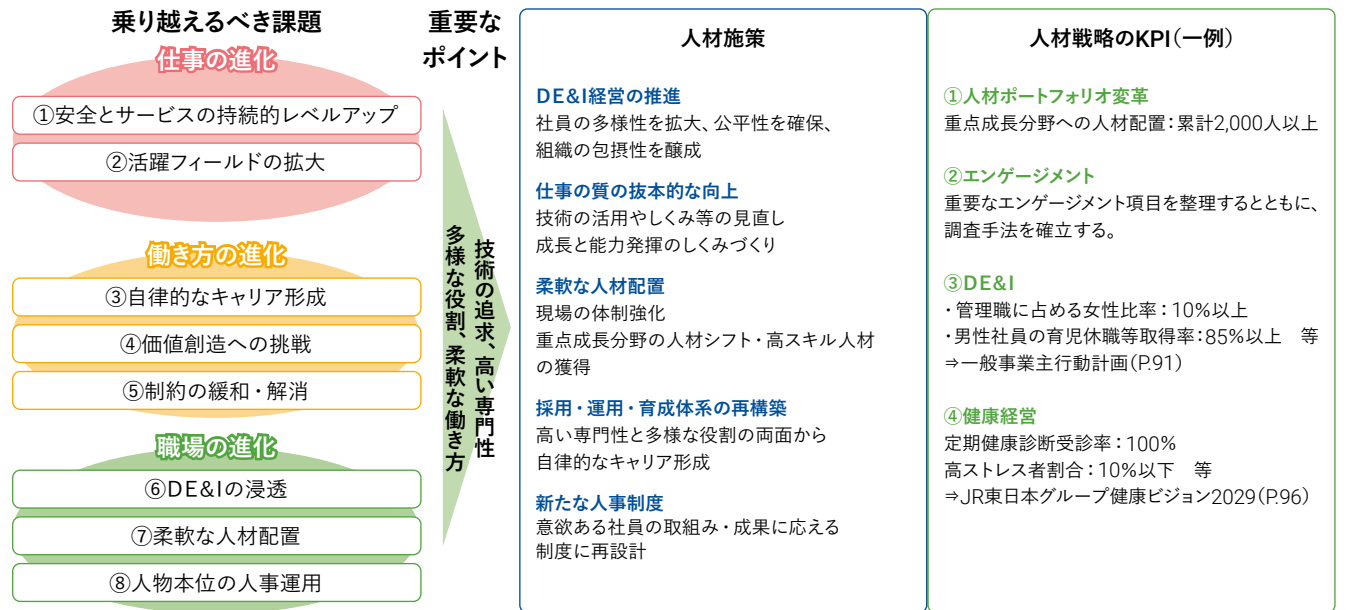
地域社会の発展に貢献し、すべての人の心豊かな生活を実現



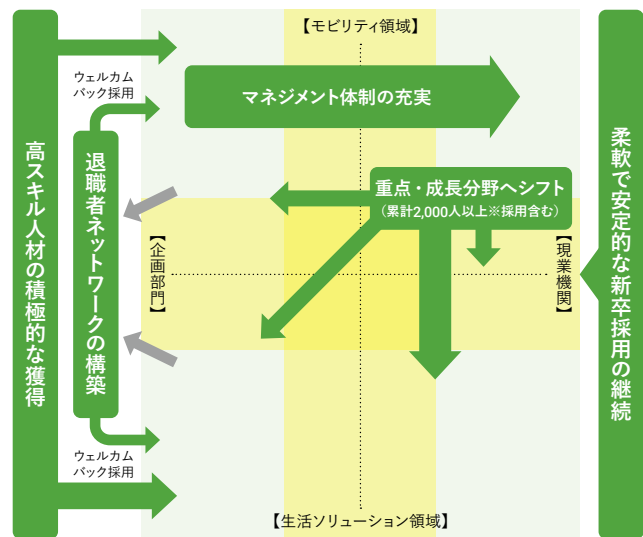
乗り越えるべき課題とそのための人材施策の方向性

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

公募制異動実績



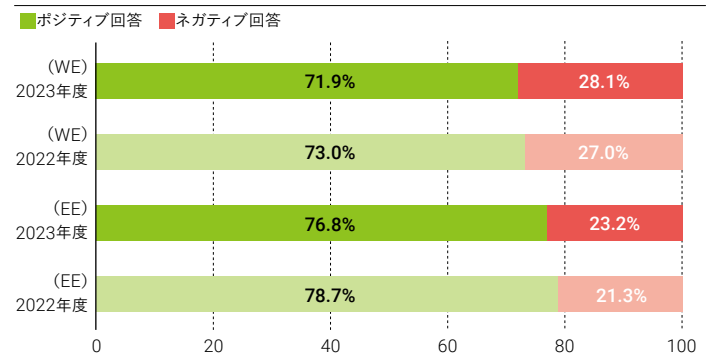
ジョブ型人事運用の開始

重点成長分野の事業を強力に推進するため、指定した事業領域に限定し活躍する「ジョブ型人事運用」を2024年度から開始しています。

(ジョブ型人事運用の適用領域)

- 開発・不動産
- Suicaサービス
- データマーケティング
- 次世代モビリティ共通化
- メンテナンスビジネス
- 通信ビジネス
- エネルギー事業

ワークエンゲージメント・エンployeeエンゲージメントの推移



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ployee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

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。

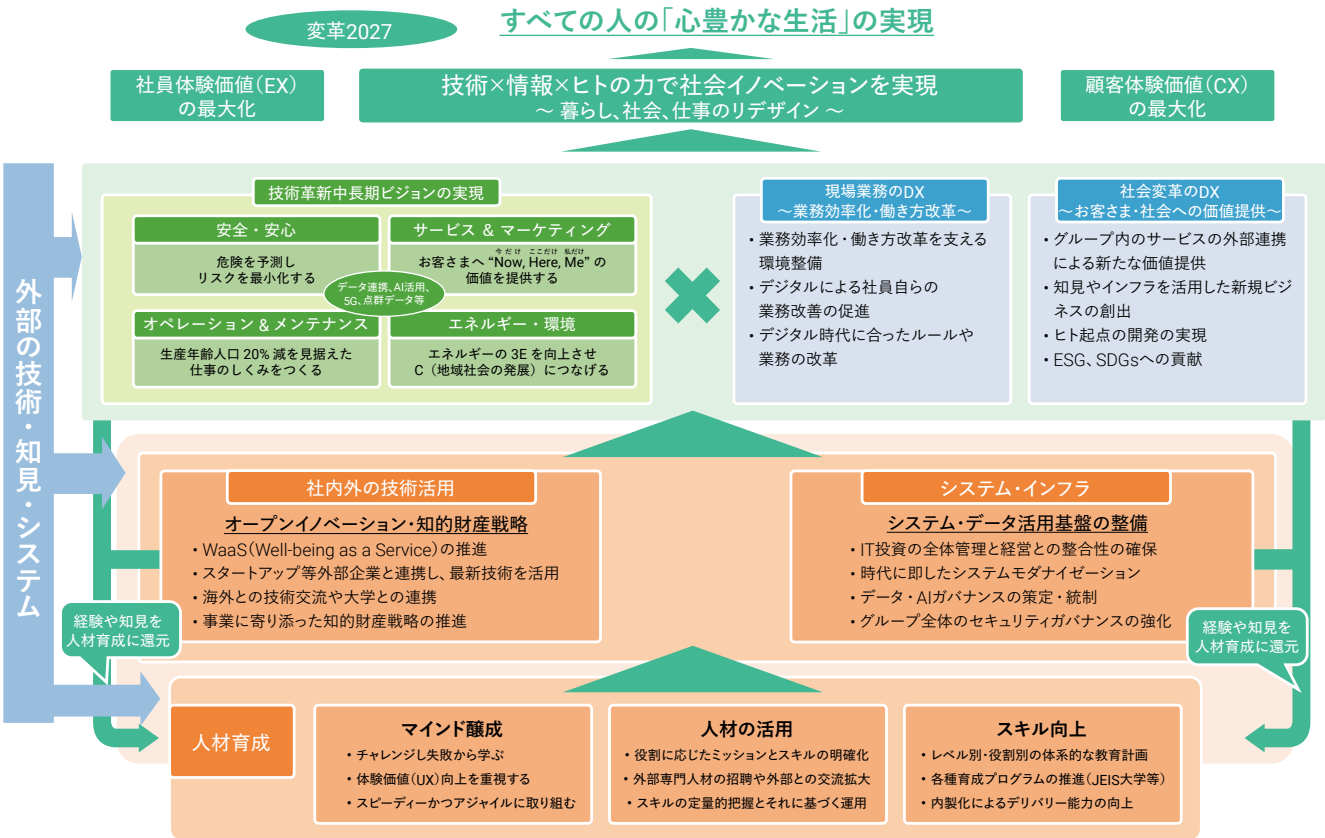
ビジネスを支えるプラットフォームの実現にあたっては、これまで個別最適でつくられてきた各システムを最新のテクノロジーやアーキテクチャを適用し、全体最適なシステム構造へとつくり変えることで、ビジネスの変化に柔軟に対応できるよう、システムのモダナイゼーションを進めていきます。

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ら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



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)をグルーブ一体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。

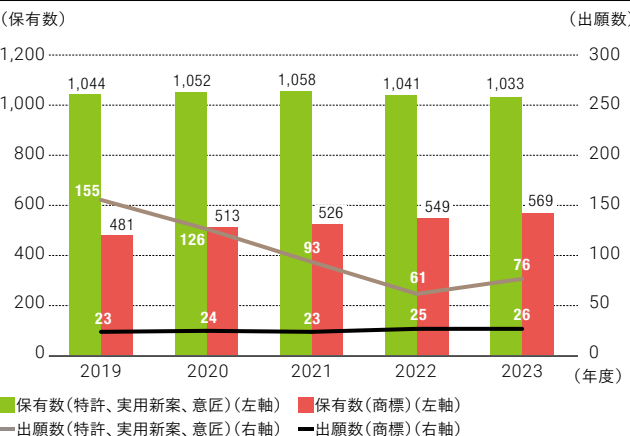
【方針】

- 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。

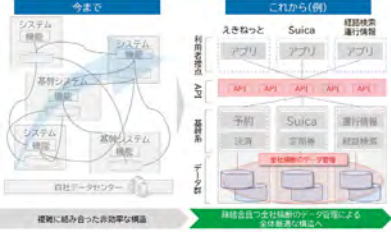
知的財産権の保有数、出願数の推移



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体となり議論を重ね、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要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。