

JR東日本グループの企業価値

JR東日本グループの強み

私たちの強みは、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していることです。この独自の強みを活かし、技術革新や、移動・購入・決済のデータ融合により新たな価値を創造します。



輸送サービス

お客さまの求める安全で品質の高いサービスを提供するとともに、地域の発展に貢献します。

数字で見る輸送サービス

2019年度 運輸収入

1兆7,928億円

1日当たりの平均乗客数

約1,780万人

車両数

12,846両

駅数

1,676駅

※BRT駅を含む

営業キロ

7,401.7 km

新幹線

1,194.2 km

在来線

6,207.5 km

※BRT区間を含む



生活サービス

お客さまのライフシーンを彩る魅力ある生活サービスを創造します。

数字で見る生活サービス

ショッピングセンター

169箇所

賃貸可能面積

420,000m²

ホテル客室数

7,974室



IT・Suicaサービス

Suicaを基軸としてリアルとデジタルのネットワークを融合させ、お客さまに新たな価値を提供します。

数字で見るIT・Suicaサービス

Suicaカード発行枚数

8,273万枚

モバイルSuica会員数

934万人

JRE POINT会員数

1,205万人

交通系電子マネーの

1日の取扱い件数

958万件(過去最高)

(2019年12月20日)

交通系電子マネー利用可能店舗数

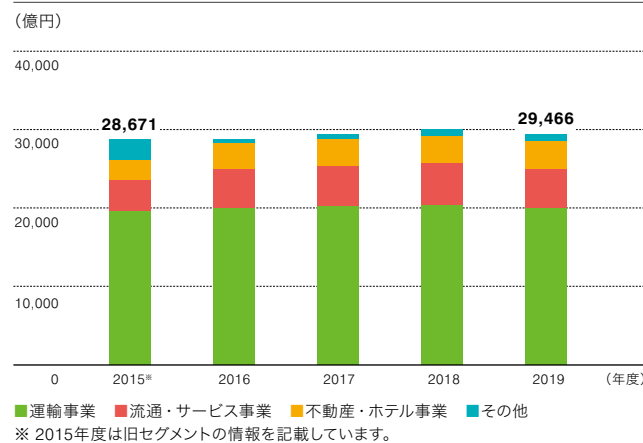
940,290店舗



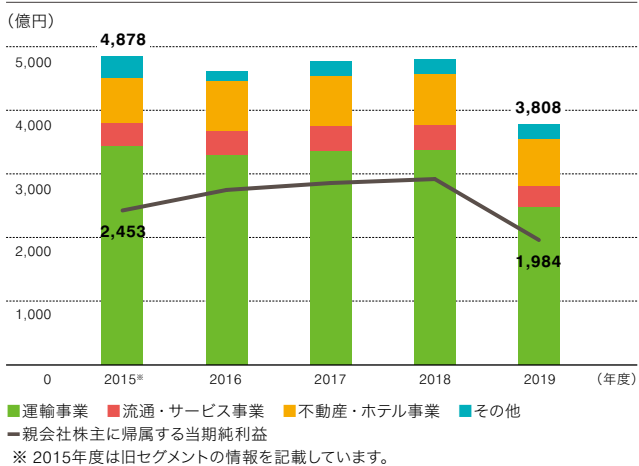
財務・非財務ハイライト

財務(連結)

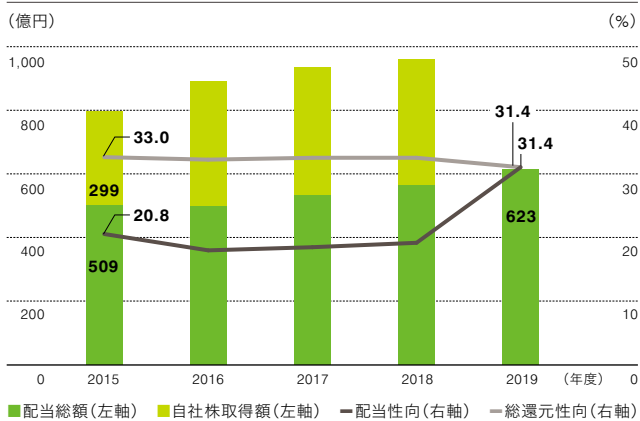
営業収益



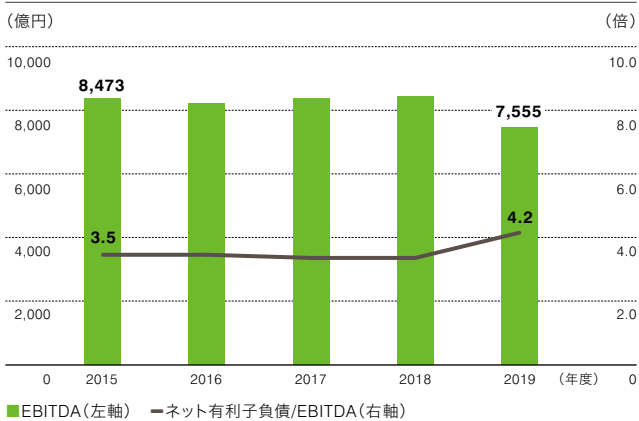
営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



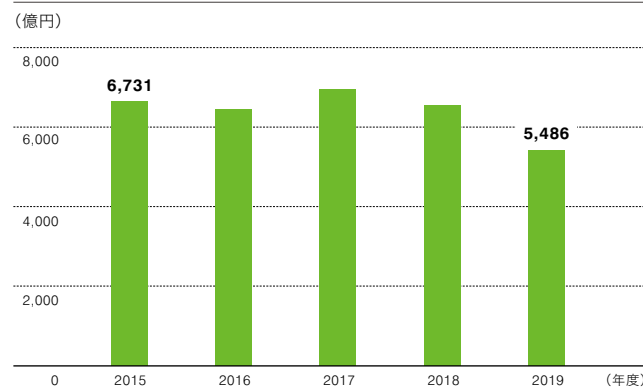
配当総額・配当性向／自社株取得額・総還元性向



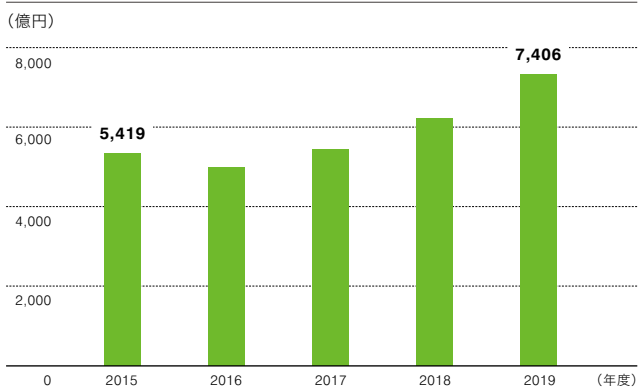
EBITDA／ネット有利子負債/EBITDA



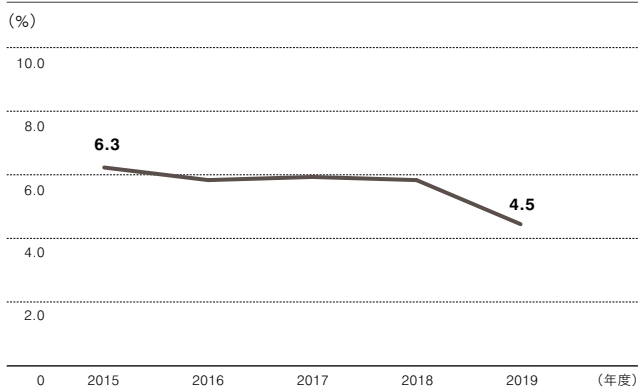
営業キャッシュ・フロー



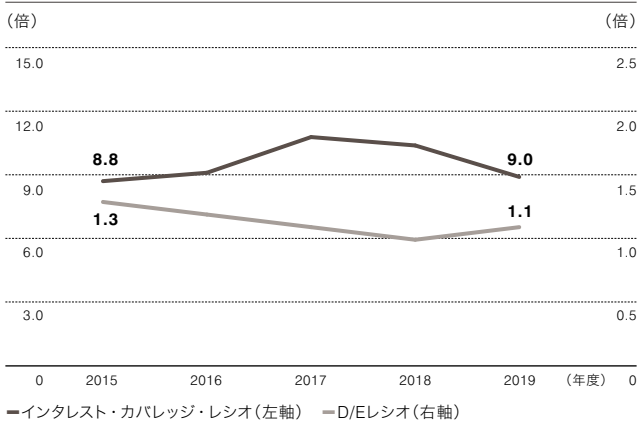
設備投資額



ROA

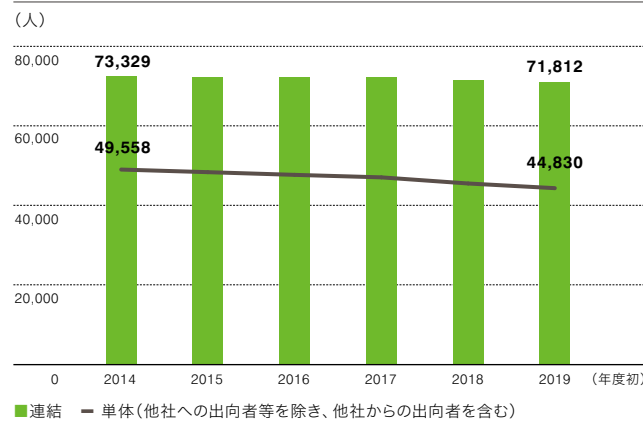


インタレスト・カバレッジ・レシオ／D/Eレシオ

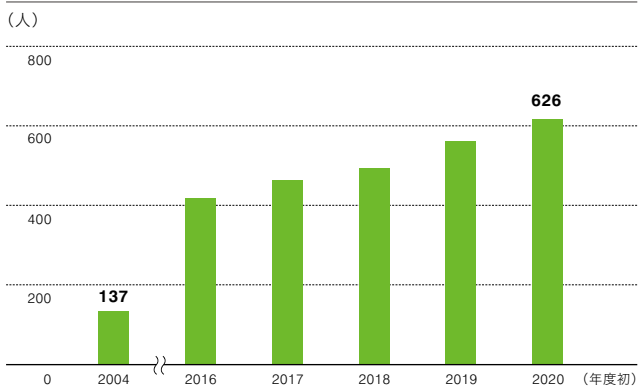


非財務

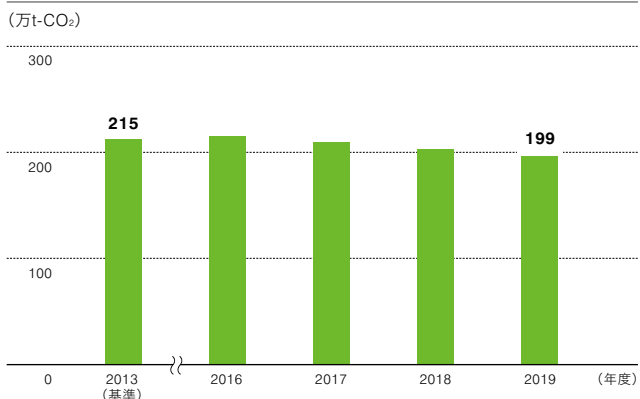
従業員数(連結・単体)



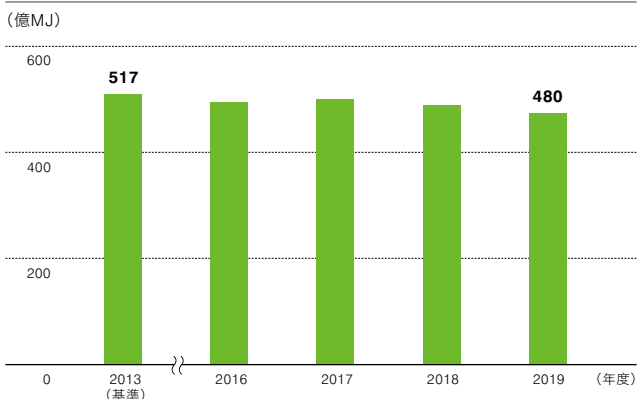
女性管理者数(単体)



CO₂排出量(単体)



エネルギー使用量(単体)



グループ理念

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

行動指針

安全の追求

「究極の安全」を追求し、お客さまに安心を届けます。

お客さま志向

質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えます。

地域密着

ネットワークの力を活かし、地域社会の発展に貢献します。

自主自立

広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。

グループの発展

社会的責任を果たし、グループ一体で持続的な成長をめざします。

編集方針～発行にあたって～

「JR東日本グループレポート2020 INTEGRATED REPORT」は、当社グループが統合報告書として初めて発行するレポートです。これまで、投資家の皆さまに向けた「アニュアルレポート」と、グループの「安全」「社会」「環境」「ガバナンス」に関わる活動を紹介する「サステナビリティレポート」を発行してきました。このたび、グループの中長期的な価値創造についてのご理解をより一層深めていただくとともに、事業活動におけるサステナビリティの取組みをワンストップで分かりやすく紹介し、多様なステークホルダーの皆さまとコミュニケーションを図ることを目的として本レポートを作成いたしました。なお、当社が鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」を兼ねております。

当社グループは、ESG経営を実践し、事業を通じて社会的課題の解決に取り組むことで、地域社会の発展への貢献と、SDGsの達成に力を注いでいます。本レポートでは、私たちがグループ経営ビジョン「変革2027」で創造する価値、実現する未来とその進捗状況などを分かりやすくお伝えすることを重視し、加えて事業戦略、財務情報とESGに関する取組みなどの非財務情報について、主に2019年度の内容を記載しております。本レポート対話の媒介としてステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをより深め、皆さまからの信頼に応える企業グループを目指してまいります。

今後とも、当社グループの事業運営についてご理解いただくとともに、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

東日本旅客鉄道株式会社
執行役員
総合企画本部 経営企画部長
伊藤 敦子



参考にしたガイドライン

国際統合報告フレームワーク[国際統合報告評議会(IIRC)]
価値協創ガイダンス[経済産業省]
環境報告ガイドライン(2018年版)[環境省]

報告対象範囲等

対象期間

2019年4月1日～2020年3月31日

(実績データに関しては、2019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、およ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(71社))

経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用関連会社(6社)

環境報告： 当社、国内連結子会社

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。

目次

基本情報

- 01 JR東日本グループの強み
- 02 財務・非財務ハイライト

JR東日本グループの 価値創造

- 06 トップメッセージ
- 12 JR東日本グループ経営ビジョン
「変革2027」
- 17 進捗報告

サステナビリティの 取組み

- 24 活動ハイライト
- 32 安全
- 48 社会
- 76 環境

コーポレート・ガバナンス

- 88 役員一覧
- 90 社外取締役メッセージ
- 92 コーポレート・ガバナンス

データセクション

- 98 事業概況
- 100 財務諸表
- 105 会社組織図
- 106 会社データ
- 107 株式メモ

トップメッセージ

「変革2027」で描いた
未来を一つひとつ実現し、
環境変化の激しい時代に、
新たな価値を創造し続ける
企業グループを目指します。

代表取締役社長

深澤 祐二



気候変動や感染症の影響を大きく受けた2019年度

当社グループは、2018年7月にグループ経営ビジョン「変革2027」を発表し、これまで築き上げたお客さまや地域の皆さまからの信頼を基盤に、「ヒト(すべての人)」を起点として“信頼”と“豊かさ”という価値を将来にわたって創造し続ける企業グループへの変革を目指しています。2019年度を、本格的な実行フェーズと位置付け、新幹線eチケットサービスの開始やJRE POINTの利用シーン拡大、次世代新幹線「ALFA-X(アルファエックス)」の走行試験など、「変革2027」の達成に向けた新たな価値創造を着実に進めることができました。

しかしながら、2019年10月の台風第19号の影響により、浸水被害や新幹線の運行休止など当社グループも甚大な被害を受けました。さらに、2020年2月以降の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、鉄道をご利用になるお客さまが大幅に減少するとともに、生活サービス事業についても、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどのご利用実績が軒並み減少しました。2019年度は、上期と下期では全く違う状況となり、まさにアップダウンの激しい1年であったと言えます。

その中で、私が改めて課題認識を強めたのが、災害に対する備えです。我々には「想定外」という言葉は存在してはならず、常にあらゆる災害を想定し、備えを整えることが最も重要な責務です。さらに忘れてはならないのが、これらの災害がもはや100年に一度と言われるようなものではなく、今後、我々の日常の裏に存在し続けるものであるということです。我々はあらゆる災害への備えを強化するとともに、サステナブルに成長することで、社会に価値を還元し続ける存在でなくてはなりません。2019年度は、この「サステナブル」という言葉の重みを、改めて深く心に刻み込みました。

「変革2027」の歩みをスピードアップさせる

10年後の未来を想定すると、人々のライフスタイルの大きな変化が予測され、我々を取り巻く環境は非常に厳しいものとなります。現在のビジネスモデルを継続するだけでは、明るい未来を描くことはできません。環境の変化に対応するため、我々は「変革2027」で「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から、「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していくという基本方針を打ち出しました。

新型コロナウイルス感染症によって、日本が抱えているさまざまな課題が浮き彫りとなり、我々が10年後に思い描いていた世界が、まさに目の前に訪れたのだと思います。前

トップメッセージ

向きに捉えれば、「変革2027」で目指している方向性は間違っていなかったこと、そしてその歩みを、より一層スピードアップさせる必要があることが明らかになったと言えます。

我々が担うべき社会的使命を完遂しながらも、浮き彫りとなった課題解決に取り組む、変革の歩みをスピードアップさせ、成長・イノベーション投資を着実に実行します。また、今後の移動需要の早期回復に努めることで、この難局を乗り切っていきます。

新たなビジネスモデルの構築に取り組む

現在当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスという3つの事業フィールドを有しており、主要事業である輸送サービスによって、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。しかし人口減少やテレワークの推進などにより、今後移動機会の減少が想定されます。輸送サービスがダウントレンドに入ることも見据えて、「変革2027」では、生活サービスおよびIT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、輸送サービスとそれ以外の事業比率を、7：3から6：4に変えていくことを目標としています。そして、この3つの事業を融合させる基軸となるのは、すでに当社グループが多数のお客さまとのつながりを持っているSuicaです。現在、あらゆる場面でSuicaを使用可能にする共通基盤化を進めています。決済までを含めた事業をベースに、あらゆるサービスをシームレスに連携させ、新たな価値を提供することが、当社グループがこれから目指すべき一つのビジネスモデルとなります。我々はリアルな接点としての入口は多数有していますので、今後のEコマースやデジタルマーケティングの拡大などに応えるべく、新たなインフラの整備やデジタルトランスフォーメーション(DX)への取り組みなどを進め、リアルなネットワークをバーチャルにも広げて、お客さまや地域社会の多様なニーズにスピード感を持って対応していきます。

もう一つ、重要なのは「まちづくり」です。これまでは、鉄道を主軸にどれだけ快適にするかという視点で、駅や駅周辺施設(駅ビルやホテルといった商業施設)の開発に力を入れてきましたが、今後はこの取り組みをもう一段進め、「まちづくり」そのものに関与していきます。「ヒト起点」での発想をベースに、これからの時代の住みやすさや働きやすさを追求し、また、シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携などによりビジネスの幅を広げ、より一層の収益力の向上を目指していきます。現在、2020年3月に開業した高輪ゲートウェイ駅を核としたグローバルゲートウェイ品川の開発を進めています。我々だからこそできるまちづくりのモデルケースとすべく、新たな価値観や機能、街と駅が一体となったデザインの構築など、世界中から先進的な企業と人材が集い、新たなビジネス・文化が生まれ続けるまちづくりに挑戦しています。

グローバルな社会課題を解決する

グローバル展開は、これからの当社グループの成長に欠かせない取り組みです。150年の歴史を有する鉄道事業、その中で培ってきた文化やノウハウ、テクノロジーを海外に共有することで、グローバルな課題を解決するだけでなく、当社グループの大きな成長につなげます。例えば、発展が著しい東南アジアでは、現在、交通渋滞が社会・環境の両面で大きな問題となっており、これはまさに鉄道が解決できる課題です。生活サービスでも、シンガポールや台湾、ジャカルタなどで事業展開しており、国内で進めるグローバルゲートウェイ品川などの開発事業とも連動させていきたいと考えています。

グローバル化は、人材育成の面でも大きな成果を得られると確信しています。鉄道事業では、日々決められた仕事や役割を果たすことが求められ、社員は内向き思考に陥りがちです。海外で働くことで仕事の幅が広がるとともに、さまざまな課題に対応することで人間的にも鍛えられ、成長することができます。特に若い人材を積極的に海外に送り出すことにより、次世代を担う人材として成長させます。約10年前から海外事業を展開していますが、そうした人材が大きく成長しているという手応えも感じています。海外を経験した社員が日本に帰ってきて、新たなことに挑戦するという好循環を繰り返していけば、当社グループにとって大きなプラスになると期待しています。

ESGを推進することが当社グループの社会的使命

当社グループは、1987年の発足以降、「地域密着」を経営の原点に掲げ、CSR(企業の社会的責任)の観点から地域社会の発展に向けた取り組みを進めてきました。しかしながら、人口減少や高齢化、地域経済の衰退、地球環境問題をはじめとする社会的課題がかつてないほど深刻な形で顕在化しつつあります。そうした中、事業活動を通じて地域社会の課題解決に取り組む「ESG経営」は、今まで以上に社会の一員として果たすべき責任を全うし、地域の皆さまやお客さまの信頼を確固たるものとしていくという点で、当社グループが長期にわたって成長を続けていくために必要不可欠なものです。

「環境」については、鉄道は元来環境負荷の低い移動手段として注目されてきました。しかしながら、我々は企業活動の過程でCO₂を排出していますし、多くのエネルギーも使用しています。そこで次のステップとして、「脱炭素社会」への貢献とともに、鉄道の環境優位性のさらなる向上とサステナブルな社会の実現を目指し、2020年5月、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年度の鉄道事業におけるCO₂排出量「実質ゼロ」の実現に向けて、さらなるエネルギーマネジメントの実践や、水素をエネルギー源としたハイブリッド車両(燃料電池)の実証実験に取り組むなどのエネルギー多様化、外部と連携したイノベーションへの挑戦を積極的に行っていきます。

トップメッセージ

「社会」の側面而言えば、当社は2011年の東日本大震災以降、どのように復興に取り組む貢献していくかを大きなテーマとしてきました。2020年3月には、震災により運転を一部区間で休止していた常磐線が全面開通し、東日本大震災で被災した線区のすべてがつながりました。今後、復興における第2ステージとして、被災地域の活性化を促進するための、新しいエネルギー社会の構築に向けた取組みに対する支援や観光業支援など、我々に何ができるのかを引き続き検討し、さらなる復興に貢献していきます。

加えて、地方都市との多数のネットワークを有する当社グループにおいて、地方創生への取組みも重要な課題です。信頼をベースに、地域事業への投資や雇用の創出、新たな事業者の呼び込みなど、地方が成長し続け、自立できる仕組み（エコシステム）が循環していくよう、地域と一体となった開発を進めていきます。例えば、農業では6次産業化などを地域と一体となって進めており、仙台では、津波により被害を受けた住宅移転跡地を市から借り受け、果樹農園をつくっています。これをアグリツーリズムといった価値と結び付けることで、単に何かをつくって売るだけではなく、継続的、循環的に利益が創出されるシステムの構築に挑戦しています。

「ガバナンス」では、上述した取組みをいかにサステナブルなものにしていくか、また、当社グループの経営のトッププライオリティである「究極の安全」に向けたリスクの低減やコンプライアンス体制の強化、さらには、経営そのものの「安全性」確保に向けたガバナンス体制の構築などに引き続き取り組みます。また、社外取締役比率の向上や、取締役の任期を1年に設定するなど、企業として求められるガバナンス上の要請にも一つずつしっかりと対応していきます。



これからも、グループ一体となってESG経営を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで地域社会の発展に貢献するとともに、SDGsの達成に力を注いでいきます。

困難な時代だからこそ、力強くグループを牽引していく

2019年度、我々は価値観を大きく揺さぶられるような出来事に直面しました。顕在化した課題には迅速に対応する一方で、長期的な視点で未来を見据えた取組みを続けていくという方針は変わりません。足元のリスクに備えることも重要ですが、それだけに終始することなく、未来に向けて我々が取り組むべき課題は何かをしっかりと見極め、変革の歩みをさらに加速させ、必要な投資やイノベーションの創出を実践していきます。もちろん、足元の厳しい業績や財務状況を踏まえた当面の戦略として、安全に影響の出ない範囲での維持更新投資の抑制・延期など、施策の優先順位に合わせた投資判断を個別に検討していきます。

新型コロナウイルス感染症と共存する時代の「ニュー・ノーマル」においては、「安心」「清潔」が不可欠です。安全および品質の確保を大前提に、マスクの着用、消毒・換気やソーシャルディスタンスの確保などを徹底し、お客さまに安心してご利用いただける環境を提供することを、まずはしっかりと意識していきます。また今後、中長期的にお客さまのご利用が新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準まで回復しない場合を見据え、将来にわたり、安全かつ利便性の高いサービスをサステナブルに提供するために必要な運賃やダイヤのあり方などについても検討してまいります。不確実な市場環境の中において、我々は訪れる変化をプラスに転じていくような、レジリエントな変革に引き続き取り組んでいきます。すべては社会のサステナブルな発展につながる価値創造を念頭に据えていますので、ステークホルダーの皆さまには、これまでと変わらず当社グループを信頼していただき、ご支援を継続していただきたいと思います。

最後に、「JR東日本グループレポート2020 INTEGRATED REPORT」は、当社グループが統合報告書として初めて発行するレポートです。当社グループの中長期的な価値創造についてのご理解をさらに深めていただくことを目的に、「変革2027」で掲げたビジョンと、その達成を通じた企業価値向上のための取組みなどを分かりやすくご紹介しています。ステークホルダーの皆さまには、本レポートを対話の媒介として、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2020年8月

代表取締役社長

深澤 祐二

JR東日本グループ 経営ビジョン「変革2027」

「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へ

2027年頃までの経営環境の変化を見据え、2018年7月にグループ経営ビジョン「変革2027」を公表しました。「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換し、都市や地方、世界を舞台に、新たな成長戦略を推進していきます。

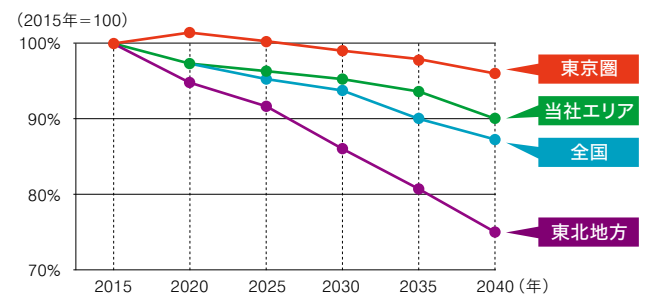
1 経営環境の変化

東北地方では全国平均を上回るスピードで人口が減少しており、2025年度以降は東京圏においても人口の減少が見込まれています。

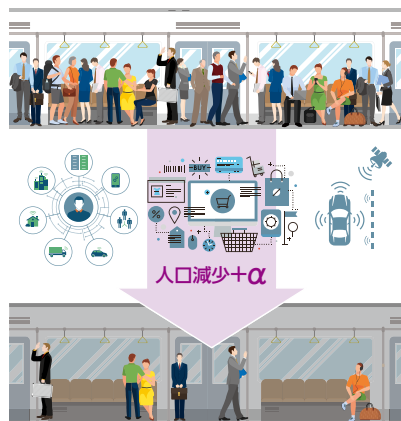
加えて、働き方の変化やネット社会の進展、自動運転技術の実用化等により、10年後には鉄道による移動ニーズが大幅に縮小すると想定していました。

新型コロナウイルス感染症の流行を契機に、お客さまのご利用が大きく減少するとともに、テレワークやEコマースの普及が急速に進むなど、想定していた環境変化が前倒しで起こっており、変革のスピードをさらに加速する必要があると認識しています。

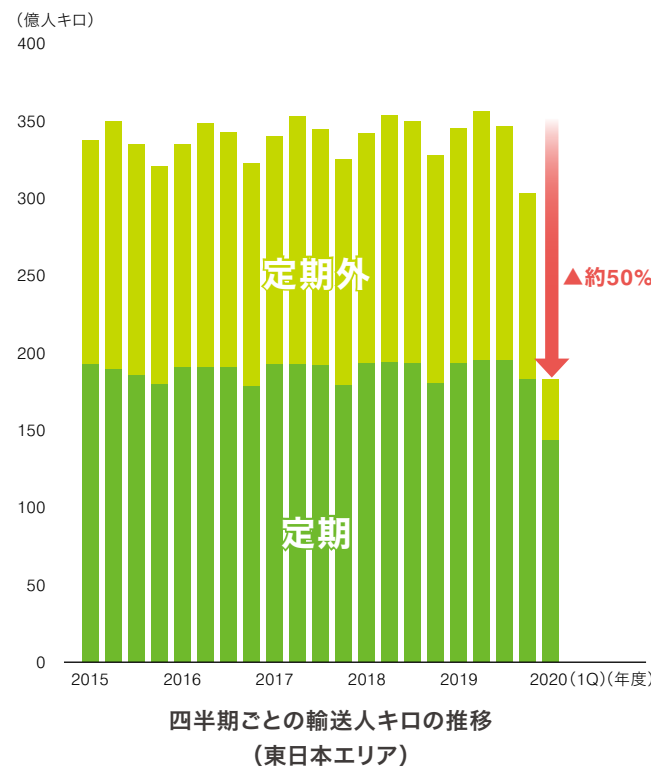
人口減少と鉄道による移動ニーズの縮小



資料：国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)より



新型コロナウイルスの影響による輸送量の減少



2 ポストコロナ社会への対応

新型コロナウイルス感染症流行への対応として3つの柱を定めるとともに、ポストコロナ社会は、これまでとは全く違ったものになることを想定し、「変革2027」実現に向けた取組みを一層スピードアップしていきます。成長戦略を再構築し、お客さまの行動変容、価値観の変化に対応した新たな価値を創造します。

3つの柱		
“社会的使命の完遂” - 安心してご利用いただくために 駅・車内の消毒・換気等の対策の徹底 - 経済回復に向けて最適な輸送の確保 やサービスの提供	“変革の歩みをスピードアップ” 「変革2027」実現に向けた成長・イノベーション投資の着実な実行 - 安全確保を前提とした維持更新投資 や経費の見直し	“移動需要の創造” - JRE POINTを活用した鉄道・生活サービスとIT・Suicaを横断する施策の実施 - 国や地方自治体、地域と連携した価格訴求性のある商品の提供、新しい形の旅と暮らしの提案

ポストコロナ社会の 不可逆的な構造変化

「通勤主体」から
「生活主体」へ

「集中」から
「分散」へ

「マス」から
「パーソナル」へ

ESG経営
の実践



成長・イノベーション戦略の再構築

- 新しい旅や暮らしをかたちづくるビジネスモデルの構築
- デジタルマーケティングの活用による新たなサービスの提供
- ヒトを起点としたMaaSの実現

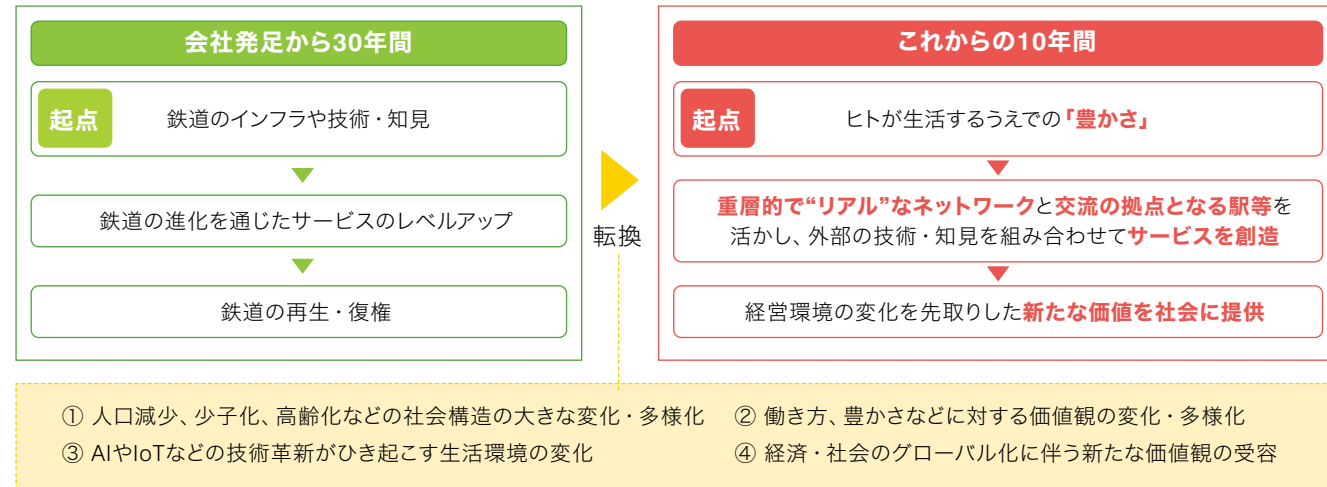
経営体質の抜本的強化

- チケットレス、ドライバレス運転、スマートメンテナンスをはじめとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)の加速
- ご利用動向や働き方改革などを踏まえた柔軟な運賃体系や輸送体系の構築
- 鉄道事業のコスト構造の改革とグループ事業再編の推進

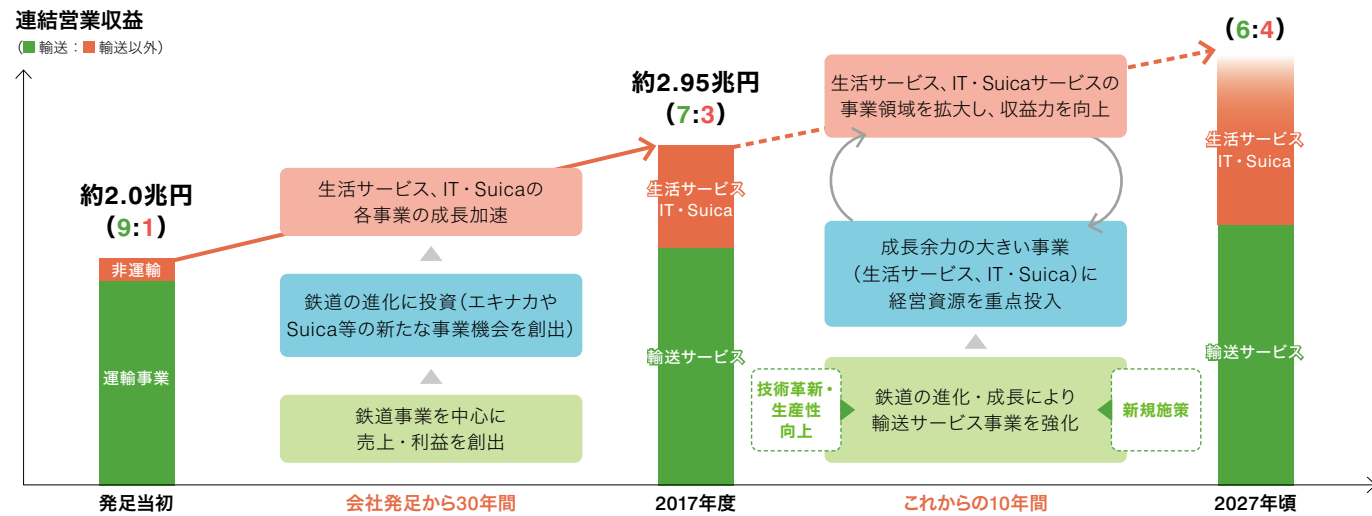
JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

3 「変革2027」の基本方針

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

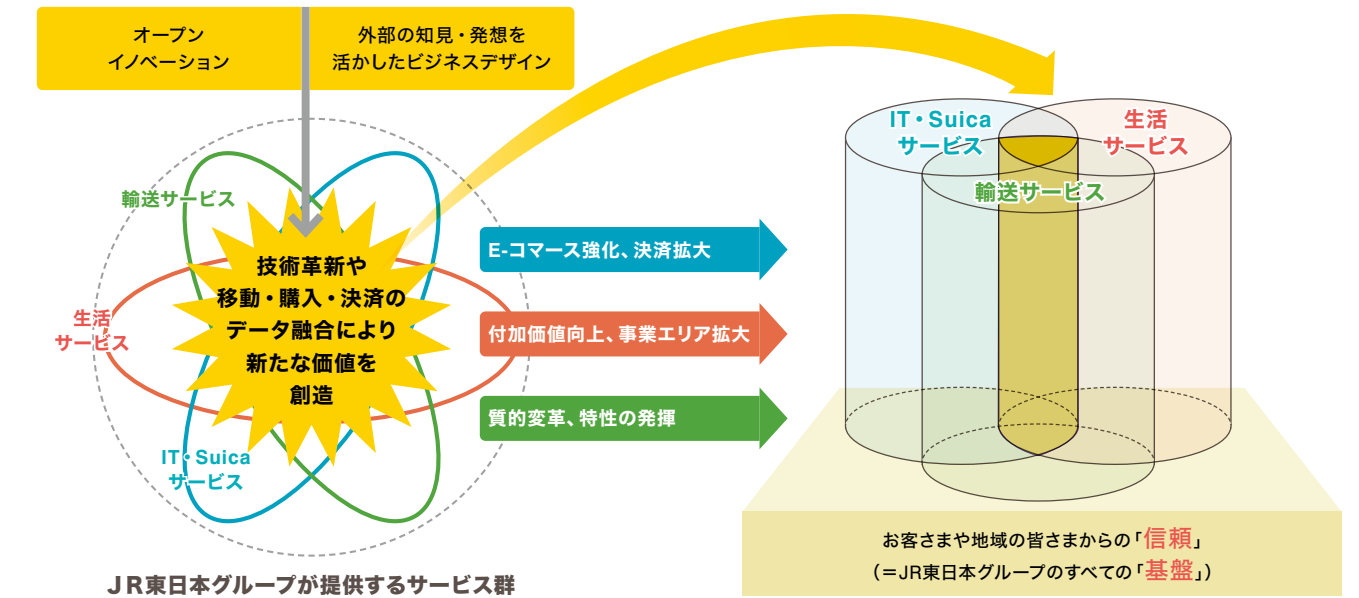


今後は、輸送サービスの質的変革による進化に加えて、生活サービス、IT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていきます。



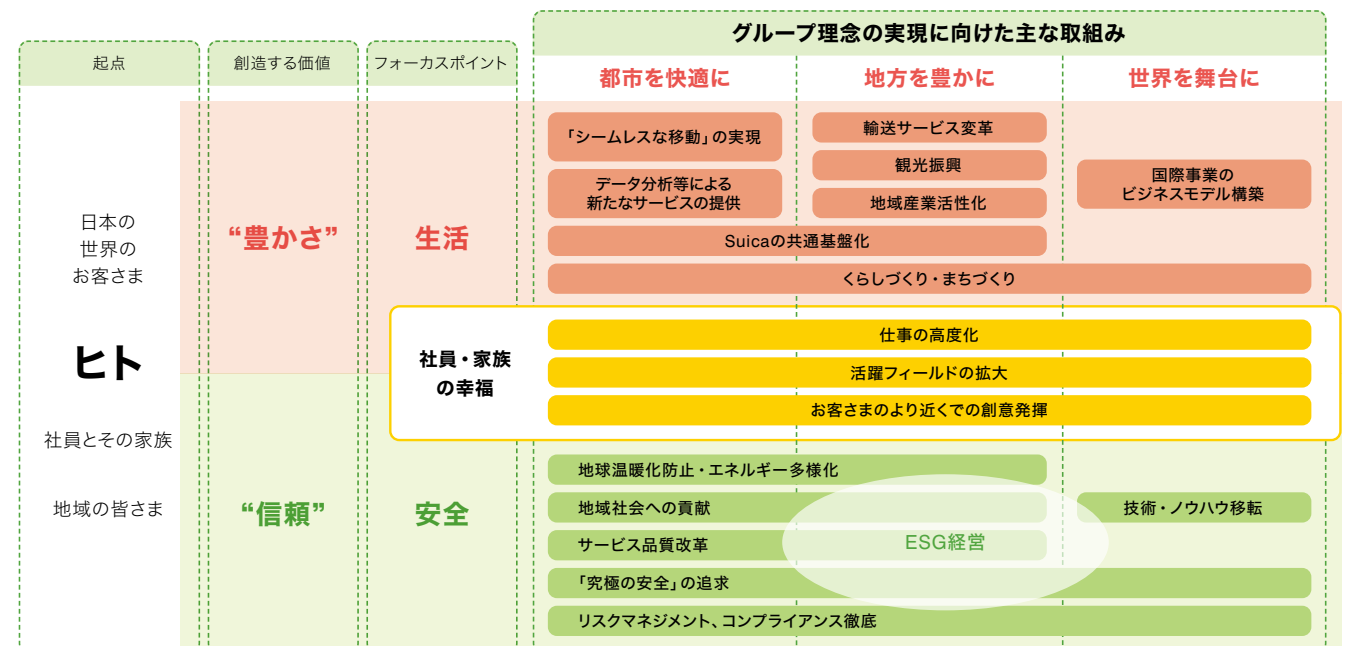
4 JR東日本グループの強み

JR東日本グループの強みは、「信頼」というブランドを基盤として、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していることです。この強みを活かし、技術革新や、移動・購入・決済のデータ融合により新たな価値を創造します。



5 「変革2027」の全体像

「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。



JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

6 SDGsの達成に向けて

JR東日本グループは、ESG経営を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の発展と国際目標「持続可能な開発目標（SDGs）」の達成に取り組みます。

具体的には、「安全」が経営のトッププライオリティであることをグループ共通の理念として掲げ、すべての事業の基盤であるステークホルダーの皆さまからの「信頼」を高めるとともに、「ヒト（すべての人）の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」に向け日々の挑戦を続けていくことで、「持続可能な社会」とグループの持続的な成長を実現していきます。

「変革2027」で創造する価値を通じて、SDGsに掲げられた17の目標について、特に私たちJR東日本グループの強みを活かせる「9.産業と技術革新の基盤をつくろう」「11.住み続けられるまちづくりを」のほか、「7.エネルギーをみんなに そしてクリーンに」「8.働きがいも 経済成長も」や「5.ジェンダー平等を実現しよう」「12.つくる責任 つかう責任」「17.パートナーシップで目標を達成しよう」などの実現に力を注いでいきます。



7 進捗報告

SDGsの達成に向けて「変革2027」で創造する価値

「信頼」を高める：「究極の安全」の追求



目指す姿

鉄道をはじめとした輸送サービスにおいて「究極の安全」を追求することにより、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、すべての事業の持続的な成長につなげる。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
当社原因による事故	0件	0件
重大インシデント	0件	0件
鉄道運転事故	20%減(2017年度比)	137件(2018年度△17件)
うちホームにおける鉄道人身障害事故	30%減(2017年度比)	70件(2018年度+5件)

「仕事の本質」を理解し、自ら徹底的にリスクを掘り起こし、的確に対応

- 仕事の本質について社員が理解を深めるため、実際の映像による訓練が可能なシミュレータを乗務員やメンテナンス職場などの各系統に導入するなど、より実践的な安全教育・訓練を実施
- 2019年度までに全乗務員職場に配備を完了



安全文化のさらなる進化

- 「チャレンジ・セイフティ運動」のさらなる活性化のため、取組みが盛んな職場の知見を収集・展開するための新たな研修を開始

新たなリスクを捉えルール・しくみを変革

- 全社的かつ部門横断的なルール・しくみに関する課題の継続的な改善と「先取りの安全マネジメント」の推進

環境変化に対応した人材育成の推進

- 「仕事の本質」を理解するための安全教育や相互利用等による教育・訓練設備の徹底的な活用



一人ひとりの「安全行動」の進化と変革

「安全マネジメント」の進化と変革

新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備

- 3次元レーザーレーダにより踏切全体を検知する障害物検知装置の設置拡大と高機能化
- 自然災害・テロによるリスクを低減
- ホームドアの設置工事を推進し、2019年度末までに48駅(線区単位では57駅)の整備を完了



JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」



目指す姿

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、グループ全社員が力を合わせ、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現など5つの項目に取り組み、引き続き「鉄道業界顧客満足度No.1」を実現する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
東京100km圏の在来線(2017年度比)*1	50%減	15%減*2
当社管轄エリアの新幹線(2017年度比)*1	75%減	50%減*2
首都圏在来線の総遅延時分(2017年度比)	20%減	21%減*2

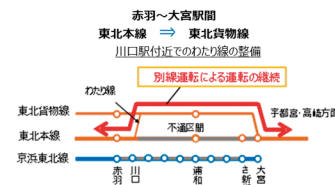
※1 当社グループに起因する輸送障害の発生率 ※2 速報値

輸送障害の発生防止

- ・首都圏在来線の電気設備等の強化を促進
- ・車両故障対策として車両部品の交換、変電所トラブル対策として、制御装置のプログラム変更などを実施

お客さまへの影響拡大防止

- ・お客さま最優先の対応(社員の現地へのかけつけ、あらゆる手段でのお客さま救済)
- ・台風等による被害拡大を防ぐための列車の計画的な運転見合わせについて、より早期の情報提供を行うとともに、速やかな運転再開に向けた点検体制を強化
- ・折り返し・別線運転の深度化



お客さまによりそった接客・対応

- ・サービス介助士資格の取得促進
- ・「声かけ・サポート」運動を通年で実施
- ・介助を必要とするお客さまのスムーズなご乗車を図るため、2020年3月から南武線内各駅でアプリを活用した係員間情報伝達を開始



お客さまが快適に感じていただけるご利用環境の実現

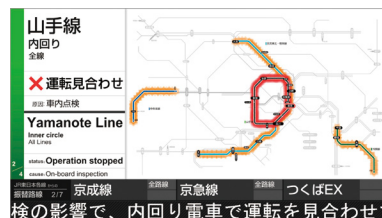
- ・2019年7月、列車内サービスの変革に向け「(株)JR東日本サービスクリエーション」が事業を開始
- ・車両とホームの隙間を縮小するくし状部材の設置



- ・山手線車両内のフリースペース設置完了

異常時の情報提供

- ・多言語での案内情報を配信(異常時案内用ディスプレイ、新幹線旅客案内システム等)
- ・2019年12月より英語でのTwitterアカウントによる列車運行情報の配信を開始



「信頼」を高める：「ESG経営の実践」

目指す姿

「ESG経営」を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の持続的な発展と持続可能な開発目標(SDGs)の達成に貢献する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
鉄道事業のエネルギー使用量(2013年度比)	40%*減	7.2%減
子育て支援施設(累計)	150箇所	139箇所

※ 2030年度目標

E(環境)

- ・「エコステ」モデル駅使用開始(野辺山・前橋)
- ・2019年7月、男鹿線男鹿駅で「CO₂フリー電気」の使用開始
- ・ハイブリット車両(燃料電池)試験車両の開発
- ・2020年6月、「脱炭素社会」実現、エネルギー多様化推進に向け「エネルギー戦略部」を設置



S(社会)

- ・子育て支援施設の整備を推進(2020年7月現在累計144箇所)
- ・2020年1月、「サステナビリティボンド」を発行
- ・2019年10月～2020年1月末、山手線で「SDGsラッピングトレイン」を運行



- ・アジアからの研修生受入れ等による国際鉄道人材育成、技能実習の受入れ



- ・直営病院による地域医療への貢献
- ・感染症対策の推進

G(ガバナンス)

- ・内部通報制度の充実
- ・リスク管理のレベルアップ
- ・リスクの重要度に応じた実効性の高い監査の拡充
- ・情報システムデータの分析・活用

「信頼」を高める：東京2020オリンピック・パラリンピック

目指す姿

「東京2020オリンピック・パラリンピックのオフィシャルパートナー(旅客鉄道輸送サービス)として、質の高いサービスを提供し、大会の成功に貢献する。そのうえで、得られた経験と社員一人ひとりの成長を、大会終了後の「レガシー」として引き継ぐ。

大会の成功に貢献

～すべての観客の皆さまが笑顔で楽しめるように～

- ・競技会場周辺等の駅改良工事を推進
- ・大会スケジュールに合わせた輸送計画の策定
- ・朝通勤時間帯の混雑緩和に向けたTDM(交通需要マネジメント)の推進
- ・セキュリティ強化に向け、防犯カメラ等の増設等
- ・一部駅における医療機関との連携強化
- ・ラグビーの国際的な大会の期間中、輸送力、案内体制の強化等を実施



共生社会の実現

～誰もがいきいきと動き・くらせる社会に～

- ・パラリンピックスポーツの理解促進に向けた講演会等の実施・応援の輪の拡大
- ・各種イベントでの義足体験等の実施による、共生社会の理解促進



東日本エリア全体の魅力発信と誘客

- ・首都圏から東北、信越等への誘客に向けた準備を推進

※ JR東日本は、東京2020オリンピック・パラリンピックオフィシャルパートナー(旅客鉄道輸送サービス)です。

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「心豊かな生活」の実現：輸送サービスの質的変革



目指す姿

「旅の目的(コト)」創りやインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大と収益力の向上を目指すとともに、ドライバレス運転、次世代新幹線の開発、羽田空港アクセス線(仮称)の準備等を加速し、輸送サービスを質的に変革していく。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
運輸事業の営業収益	21,000億円	19,945億円
インバウンド収入(輸送サービス)	380億円	250億円

輸送サービスのブラッシュアップ・魅力向上

- 2019年5月、次世代新幹線の実現に向けた試験車両「ALFA-X」による試験走行を開始
- 2019年11月、相鉄本線海老名駅と埼京線新宿駅間で相互直通運転を開始
- 2020年3月、伊豆エリアの「本物の魅力」を発信する観光特急列車「サフィール踊り子」の運行開始



被災エリアの復興

- 2020年3月、常磐線富岡～浪江間の運転を再開
- 2020年3月、気仙沼線・大船渡線BRTの5箇所で新駅を開業



駅の改良・機能向上

- 2020年3月開業の高輪ゲートウェイ駅で最新技術を用いた駅サービス設備を試行導入
- 無人AI決済店舗「TOUCH TO GO」



駅案内ロボット



TOUCH TO GO

シームレスな輸送サービスの提供

- 羽田空港アクセス線(仮称)の環境影響評価手続きに着手

「心豊かな生活」の実現：くらしづくり(まちづくり)



目指す姿

「品川開発プロジェクト」をはじめとしたまちづくりやターミナル駅開発、ホテル拡充を推進し、収益力を向上させる。
シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携など、従来にない発想でビジネスの幅を広げる。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
生活サービス事業の連結営業収益	11,000億円	8,708億円
シェアオフィス展開(累計)	30箇所	8箇所
ホテル客室数(累計)	1万室	0.79万室

まちづくり

- 品川開発プロジェクト(第1期)について2019年4月に都市計画決定、2024年度を予定しているまちびらきに向けて計画を推進



事業エリアの拡大

- 駅ナカシェアオフィス事業「STATION WORK」を全18箇所で開催



STATION WORK

「心豊かな生活」の実現：Suicaの共通基盤化、MaaSの推進



目指す姿

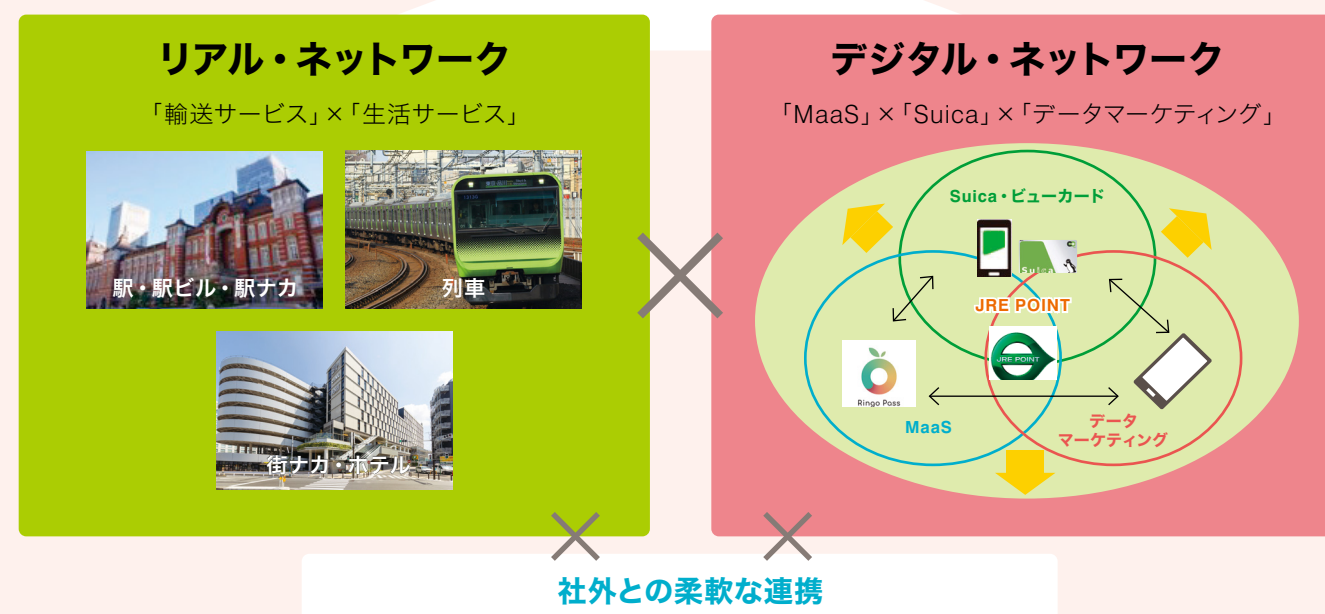
お客さまがあらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせ、移動・購入・決済等ができるサービスを実現する。
持続可能な社会基盤のもと、活発な交流を通じて、すべての人が心豊かに生活できるサービスを提供する。

数値目標	2022年度目標	2019年度実績
「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	3,000万件/月	0.4万件/月
Suica等交通系電子マネー利用件数	3億件/月	2.5億件/月
自社新幹線のチケットレス利用率	50%	17.1%
「JRE MALL」会員数	70万人	26万人
「JRE POINT」会員数	1,600万人	1,205万人

お客さま・地域の皆さまへの新たな価値の提供

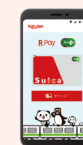
- 「MaaS」「Suica」「データマーケティング」によって「デジタル・ネットワーク」を構築
- 当社グループの強みである輸送サービスと生活サービスの「リアル・ネットワーク」に「デジタル・ネットワーク」を掛け合わせ、グループご利用の増加や事業運営のスマート化を実現

「融合」と「ヒト起点」



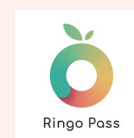
Suicaの共通基盤化

- 2020年3月、「新幹線eチケットサービス」を開始
- 2019年9月、訪日外国人旅行者向けICカード「Welcome Suica」の販売を開始
- 「楽天ペイ」アプリ内でSuicaを発行可能にするための準備を推進



「シームレス・ストレスフリー」な移動の実現

- 2019年9月、「JR東日本アプリ」のサービスやデザインを一新
- 「観光型MaaS」の実証実験を実施(2019年10～12月「にいがたMaaS Trial」、2020年2月「TOHOKU MaaS仙台 Trial」)
- 2020年1月、タクシーやシェアサイクルを利用できるスマートフォンアプリ「RingoPass」を一般公開



JRE POINTの会員拡大

- 2019年10月、Suicaでの当社鉄道利用で「JRE POINT」が貯まるサービスを開始



2020年6月、Suica・MaaS・データマーケティングを三位一体で推進する「MaaS・Suica推進本部」を設置

JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「心豊かな生活」の実現：国際事業の推進

目指す姿 グループの技術・ノウハウを結集し事業展開を進め、アジアを中心に、国際事業のビジネスモデル構築を目指すとともに、海外での活躍の場やさまざまな研修を通じて、グローバル人材の育成を強化する。

ビジネスモデルの構築

- 当社グループの強み・ノウハウを活かせる案件の形成
- 鉄道技術の国際標準化への対応

グローバル人材の育成

- 視野の拡大やグローバルマインドの醸成を目的とした海外各種研修や海外の研究・ビジネスの最先端に触れる海外留学・社員派遣制度等の実施



輸送サービス



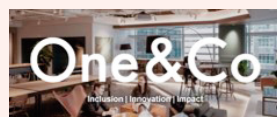
インド高速鉄道プロジェクトの支援



タイ・インドネシア・英国各国鉄道事業における業務の推進・改善

生活サービス

- 「ホテルメトロポリタンプレミア台北」の開業準備の推進
- 2019年8月、シンガポールにて日系企業向けの交流プラットフォーム「One&Co」を開業



シンガポール「One&Co」



「ホテルメトロポリタンプレミア台北」

社員・家族の幸福の実現

目指す姿 「業務改革」「働き方改革」「職場改革」の3つの改革を推し進め、社員が活躍できるフィールドを拡大する。社員一人ひとりが自らの「変革ストーリー」を描き、その実現に向けて挑戦する「参画と成長のサイクル」を加速させ、社員の成長とグループの発展を同時に実現する。

3つの改革の推進

- 2019年4月、新幹線の安全・サービス品質のさらなるレベルアップを目指し、業務を一元的・専門的に統括する「新幹線統括本部」を設立
- 2019年4月、社員一人ひとりの健康と活力の向上を目指し「健康経営中期ビジョン2023」を策定



- デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

- 2019年4月に策定した「一般事業主行動計画」に基づき、全職場へ女性を配属できるよう女性用設備の整備を推進するなど、女性の活躍および仕事と育児の両立支援を推進

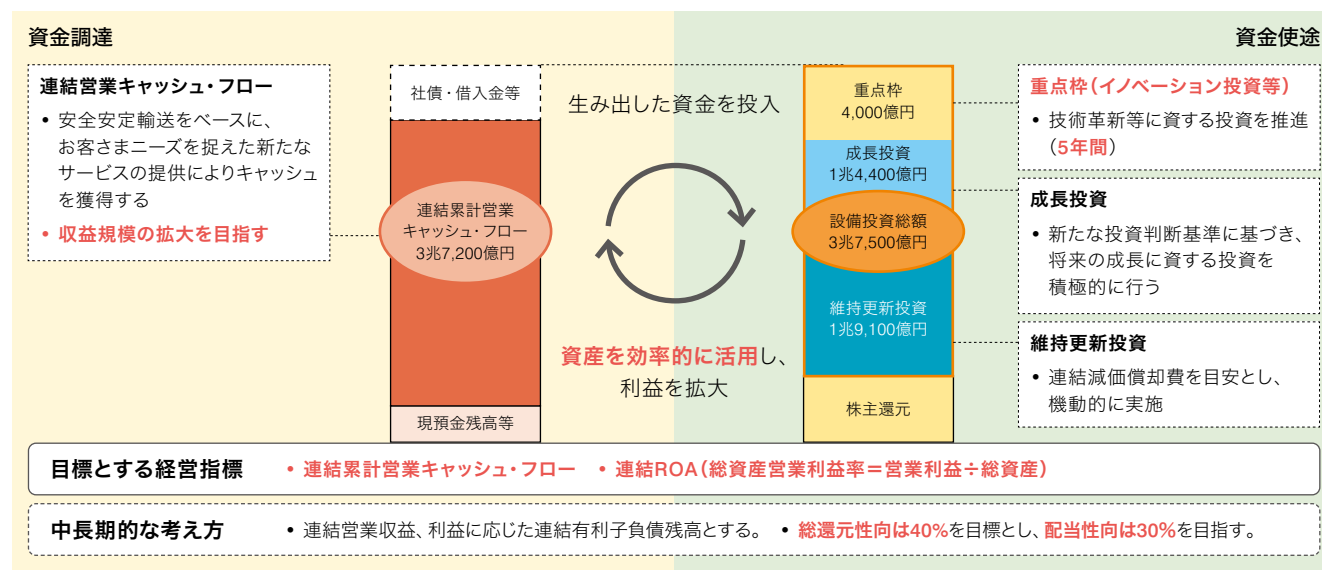
- 職種等を越えた現業機関の社員によって構成する「組織横断プロジェクト」を13箇所で立上げ



- 社員の多様な意欲を柔軟に受け止め、一人ひとりの社員がさまざまなフィールドでより一層活躍し、成長していくことを目的とした新たなジョブローテーションを2020年4月より実施

8 「変革2027」の数値目標

営業キャッシュ・フローを増やしていくとともに、その使途としての株主還元や、将来に向けた設備投資をしっかりと行っていきます。また、今後10年を見据えた「変革」に挑戦するため、2022年度をターゲットとして数値目標を設定しています。



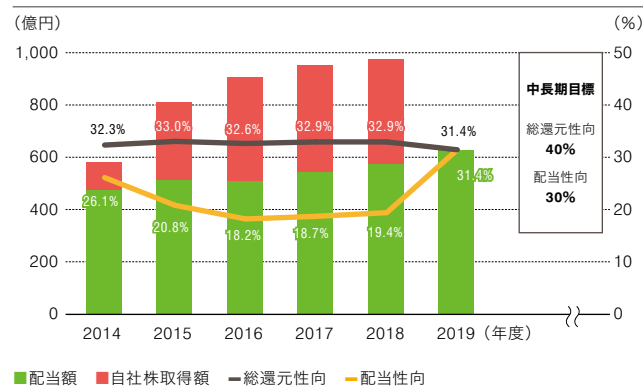
連結の経営目標(2022年度)	2022年度	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他事業(IT・Suica含む)
営業収益	3兆2,950億円	2兆1,000億円	6,600億円	4,400億円	950億円
営業利益	5,200億円	3,300億円	560億円	1,090億円	260億円
営業CF(累計)	3兆7,200億円				
ROA	6.0%				

9 中長期的な財務戦略

総還元性向40%を目標とし、配当性向30%を目指しながら、業績の動向をふまえ、安定的な増配及び柔軟な自社株買いを行います。

また、債務返済能力を考慮し、連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とするとともに、ネット有利子負債/EBITDAは3.5倍程度とします。

株主還元の推移



ネット有利子負債/EBITDAの推移

