

トップメッセージ



逆境を絶好の機会と捉え、  
「変革のスピードアップ」により  
さらなる成長に向けて  
新たな価値を創造し続けます。

代表取締役社長  
深澤 祐二



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

<p><b>安全の追求</b> 「究極の安全」を追求し、お客さまに安心を届けます。</p>	<p><b>お客さま志向</b> 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。</p>	<p><b>地域密着</b> 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。</p>	<p><b>自主自立</b> 広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。</p>	<p><b>グループの発展</b> 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。</p>
---	--	--	---	--

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を色濃く受けた2020年度

2020年度、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、人々のライフスタイルや働き方が大きく変化しました。当社グループにおいても、ご利用のお客さまが大幅に減少したことにより、1987年の会社発足後初の赤字決算となるなど、非常に厳しい一年となりました。経営トップとしてこの結果を重く受け止めるとともに、再成長に向けたさまざまな施策に覚悟を持って取り組んでいく考えです。

一方で、このような厳しい環境下においても、グループ全社員の力を合わせた取り組みにより、社会基盤である輸送サービスをはじめとした社会的使命を果たせたことで、改めて当社グループの底力を認識することができました。また、東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の開催に合わせて予定していたバリアフリーを含めた駅の大規模リニューアルや新たな駅ビル・ホテルの開業といった、将来に向けた事業についても、当初の予定通り達成することができました。

この一年、改めて分かったことは当社グループの事業構造における固定費の高さや、駅を中心としたビジネス展開の弱点です。輸送サービスの需要が縮小する中で、いかに固定費を下げるかが大きなポイントです。2020年度は緊急的なコストダウンを実施しましたが、今後も引き続き事業の基本となる事項の見直しやDX推進による構造改革を進め、コスト構造を柔軟化していきます。そして、それに合わせた社員の働き方改革に取り組まなくてはなりません。特に社員の皆さんにおいては、当社グループが安定的な会社であるというこれまでの認識を変えざるを得ないと実感したと思います。その結果、社員一人ひとりが自分の職場において何をすべきか、自発的に考え行動に移すというマインドが生まれてきていると感じています。

## トップメッセージ

コロナ禍は、当社グループに甚大な影響をもたらしましたが、私たちはこれを、会社を変革する絶好の機会と捉え、さらなる成長に向けて前向きに進んでいきます。

そして未来に向けたチャレンジを進める一方で、引き続き「安全」を経営のトッププライオリティとして、「究極の安全」をグループ全社員が一丸となって追求していきます。

具体的には、安全5ヵ年計画「グループ安全計画2023」のもと、安全性の高い鉄道システムづくりに取り組みます。また、「仕事の本質」の理解を深め、環境変化に対応できる人材を育成していくほか、自然災害対策やホームドア整備、踏切事故対策等を着実に進めます。

## 2021年度は再成長に向けたリカバリーを図り、確実に前進する

2021年度は、「決意と実行」の年と位置付け、中長期的な視点での構造改革を断行し、具体的な成果を出すことで確実に前進する年にしていきます。2021年3月のダイヤ改正からポストコロナ社会に向けた2つの重点施策をスタートしました。

一つ目が首都圏で実施した「最大30分の終電繰り上げ」です。大きな狙いは、メンテナンス時間を確保して工事に従事する皆さんの「働き方改革」を実現するところにあります。ホームドアなどの設置といった駅の工事が増えている一方で、人口減少や高齢化などにより工事に従事する作業員数は減少傾向にあり、いかに工事の効率性を高めるかが課題になっています。終電繰り上げで確保した30分により工期を短縮するとともに、機械化を推進するなど、効率的なオペレーションを構築していきます。工期の短縮によりホームドアなどの設置が進めば、安全やサービス向上にもつながります。

二つ目が「ピークシフト」です。ここでのピークには「季節波動」と「一日の波動」の二つがありますが、「季節波動」はゴールデンウィーク、お盆や年末年始といった鉄道をご利用になるお客さまが増える時期のことです。「一日の波動」については、朝のピークタイムをいかに分散するかに尽きます。その第一歩として「オフピークポイントサービス」をスタートさせました。「密を避けたい」というお客さまの要請がますます強まる中で、単に時差出勤をお願いするだけでは限界がありますので、具体的なメリットの提示が必要です。ポイント付与にとどまらず、その先の「オフピーク定期券(時間帯別運賃)」の導入検討も進めています。オフピーク時間帯に使われる定期券を値下げし、ピーク時間帯でも乗車できる定期券は広く薄く値上げすることを想定しています。定期代を負担する企業や制度を所管する関係各所とも相談しながら、実現に向けて課題を解決していきたいと考えています。時期・時間帯を分散しご利用いただくことができれば、ピークのボリュームに合わせていた設備・要員の圧縮につながり、コスト削減も可能になります。鉄道事業をよりサステナブルにしていくためにも中長期的な構造改革が欠かせません。



## 「変革のスピードアップ」の真意

当社グループが推進するグループ経営ビジョン「変革2027」は、2018年の発表当時、人口減少やEコマースを中心とした人々のライフスタイルの変化を踏まえ、10年後の未来に向けて我々自身のビジネスモデルを変革することを目指したものでした。しかし、コロナ禍の影響により当初想定していた未来が突如、目の前に現れ、この「変革2027」を早急に実現する必要に迫られました。目指すべき方向性自体は変えないものの、実現に向けた取組みのレベルとスピードを上げ、ポストコロナ時代に求められる新たなテーマに対応していくことが「変革のスピードアップ」の真意です。

また、2025年度に向けた新たな目標として、運輸セグメントとそれ以外のセグメントの営業収益比率を「6:4」に設定し、将来的には「5:5」の早期実現を目指すこととしました。これまでの当社グループの事業は、多くのお客さまにご利用いただく鉄道や駅という限られた領域の中でサービスを展開することをメインとしてきましたが、今後、人が集まる機会や移動する機会が縮小していくことが想定されるため、お客さま一人ひとりに焦点を当てた価値提供に発想を変えていくことが重要になります。当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つの事業を有していますが、お客さまのニーズに合わせ、これら3つの事業が重なる部分を広げ、それぞれが相乗効果を発揮させていくことが、収益比率を変える鍵になります。例えばJRE POINTを通じてお客さま一人ひとりのニーズを把握し商品を提供する、あるいは列車を利用した荷物輸送を拡大するなど、各事業の重なりから新たな価値を提供するサービスを創造していきます。

## 「暮らしのプラットフォーム」への転換を図る Beyond Stations構想

新たなビジネスの創出においては、「Beyond Stations構想」がポイントの一つとなります。この構想では当社グループが持つすべてを、リアルの強みを活かしつつデジタル領域と接続しながら、駅を「交通の拠点」を超えてヒト・モノ・コトが“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと変革することを目指しています。そのために、Eコマースとの連携や5Gアンテナの設置といったインフラシェアビジネスをはじめとした新たなサービスを展開していく考えです。さらに、ピークシフトが実現すれば、駅の余剰スペースを活用したさまざまな事業を展開できると考えています。物理的な空間を超えて、駅というインフラを立体的に活用していきます。

2020年に開業した高輪ゲートウェイ駅は、「Beyond Stations構想」にもつながる当社グループが目指す新たな駅のモデルです。無人のコンビニやモバイルオーダーのカフェ、シェアオフィスといった新たな機能を有するとともに、ロボットによる警備・清掃、アバターによる案内などの実証実験に取り組みました。また、高輪ゲートウェイ駅を中心に、駅と街が一体となった「100年先を見据えた新たなまちづくり」にも取り組んでいきます。2024年度を予定しているまちびらきの際には、その完成形を皆さまにお見せすることができると思います。この高輪地区は、150年前に日本で初めて鉄道が走った記念すべき場所です。当社グループの原点である鉄道の歴史とこれからの未来をつなぐ、その中心として高輪ゲートウェイ駅を位置づけていきます。

## 新しいライフスタイルに対応した価値提供の実現と 働き方改革

当社グループはこれまで、駅と鉄道を中心としたサービスの利便性向上を事業の中核として据えてきましたが、今後は、暮らしや働き方の変化に合わせて何を提供していくべきか、という発想で事業を進めていきます。例えば、サテライトオフィスやシェアオフィス、また、ワーケーションといった新しい働き方に適した価値提供や、地方の名産品や生鮮食品をJRE MALLで購入できるようにするなど、地方の活性化にも意識して取り組んでいきます。

営業収益の比率を運輸セグメントとそれ以外のセグメントで5：5にしていくためには、大きな構造転換が必要になります。

現在、駅社員は窓口で紙のきっぷを売る、案内をすることが業務の中心になっていますが、チケットレス化が進めば、お客さまは駅の窓口や券売機に立ち寄ることなく、ご自身のペースで列車をご利用いただけるようになります。駅社員にとっても定型・定例業務が縮小し、フレキシブルな働き方が可能になります。もちろん、駅でのご案内や異常時の対応は引き続き重要な仕事になりますが、それ以外の時間で、例えば地方で

あれば、地域活性化のために観光ビジネスをいかに発展させるかといった仕事に取り組むことができます。首都圏であれば、生活サービスと駅の仕事を組み合わせた働き方などができるようになります。新たな価値提供に向けて、こうした働き方改革を何としても実現していきたいと考えています。

## 経営体質の抜本的強化に向けた財務等の方針

新たなビジネスを創造するためにも、それを支える経営体質の強化に取り組むことが重要です。まずは、コロナ禍の影響によりマイナスに転じたキャッシュ・フローを正常化することに注力します。2020年度は緊急対策としてグループ全体で1,500億円のコストダウンを実施しましたが、2021年度はさらに700億円のコストダウンに取り組めます。投資については全体としては絞りこむものの、安全の確保に必要な投資と、将来の成長に向けた投資は、着実に実施していく考えです。足元の収入状況は厳しいものの、新型コロナウイルスのワクチン接種が順調に進めば、徐々にご利用も回復してくると想定しています。収入の動向を見極めながら財務の安定性を向上させていきます。さらには、不動産ビジネスの拡大にも取り組めます。当社グループは、自前のストックを多数保有しており、これを回転型ビジネスで効率的に収益化するため、2021年4月にJR東日本不動産投資顧問(株)を設立しました。すでに立ち上げている私募ファンドの組成を加速し、規模拡大に取り組むとともに、将来的にはより多くの資金を集めるREITのような仕組みを構築していきます。併せて、連結ROAも重要指標として位置づけていますので、その早期回復に取り組んでいきます。

一番の課題である固定費の削減についても、中長期的な構造改革を着実に進めて参ります。具体的には、ワンマン運転の拡大による運行体制のスリム化や、チケットレス・モバイルシフトなどによる駅業務の変革(効率的な販売体制の構築)、CBMや機械化を通じたスマートメンテナンスの推進、さらに設備のスリム化などに取り組めます。また、マルチタスク化をはじめとしたグループ会社の生産性向上も進めます。2027年度における鉄道事業のオペレーションコストの2019年度比1,000億円削減に向け、ポストコロナ社会におけるご利用の変化と、将来の人口減少に対応するための柔軟なコスト構造を目指します。また、地方交通線についても運営の効率化に取り組みつつ、地域のニーズを十分に把握した上で、持続可能な交通体系を地域の皆さまと一緒に検討していきたいと考えています。

## ESGの取組みによりサステナブルな社会を実現

当社グループは「変革2027」の推進によるビジネスの創造を通じ、社会課題の解決とSDGsの達成に取り組んでいます。そのためにもESG経営の実践は重要です。E(環境)については、2050年までに当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量を「実質ゼロ」にする「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の実現に取り組んでいきます。当社グループは発電

## トップメッセージ

所も有しており、電気を「つくる」「送る・ためる」「使う」という3つのフェーズにおいてCO<sub>2</sub>の排出量削減を進めていきます。また、今後、ポイントになるのが水素の活用です。当社グループは水素社会の実現にコミットし、水素発電や燃料電池車両、総合水素ステーションといった取組みを、さまざまな企業と連携して進めていく考えです。さらに、2020年からはTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに則った情報開示を開始しています。2020年度は気候変動による人口動態と過去の自然災害損失額から将来の財務的影響を分析し開示しましたが、2021年度は、2019年の台風被害をはじめ、気候変動による河川氾濫を想定した将来の財務的影響の分析を行い、自然災害対策の妥当性検証にも活用していきます。今後もさらなる積極的な開示に取り組むと考えています。

S(社会)については、地方創生に取り組み、地方をいかに活性化させていくかということに注力していきます。観光への取組みをさらに拡充するとともに、MaaSといったローカルDXをはじめとした新たな施策にも挑戦していきます。例えば、予約から移動、決済までの流れをシームレスに完結させる仕組みを構築し、それを地方の営業ネットワークとつなげることで利便性を向上させ、観光客の増加を目指します。オンデマンド交通もその一例です。また、地方のまちづくりにも積極的に参加する考えです。地方の人口が減っているのは事実であり、今後さらなる減少が想定されます。そのため、秋田や青森といった地方の中核都市において、地元の自治体と一緒に、駅を中心としたまちづくりに取り組んでいきます。DXやテレワークの拡大により、地方移住も新たな働き方における選択肢の一つになっており、そうしたニーズの受け皿となるべく、ワーケーション事業や魅力的なまちづくりを進める考えです。さらに、新たな観光の形として、地方の一大産業である農業の支援と一体となったサービスを創出していきます。

2021年3月には体験農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」を開業しました。アグリツーリズムを通じて新たな交流を創出し、その活性化を実現していきます。

これらの取組みを着実に推進し、当社グループの持続的成長および中長期的な企業価値の向上を図るためには、G(ガバナンス)の充実が極めて重要です。コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失の防止、財務体質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むなど、グループの価値向上を目指します。2022年4月には、東京証券取引所で新市場区分への移行が行われます。移行に先立ち、2021年6月には、「コーポレートガバナンス・コード」が改訂されました。当社グループでも、改訂を踏まえた対応を含めて、ガバナンスの一層の充実を図っていきます。

## 逆境をチャンスに、ステークホルダーの皆さまへ 中長期的な価値を提供

コロナ禍という非常に厳しい環境においても、決して後ろを向くことなく、各職場で新しい取組みを推進した社員に感謝するとともに、新たな可能性を感じています。「変革」の主役となるのは当社グループで働く社員一人ひとりです。社員のエンゲージメントの向上が、当社グループの発展につながります。今後、グループが進むべき方向や目標と社員一人ひとりの目標をよりマッチングさせることで、参画と成長のサイクルを回していきます。さらにフレキシブルに働ける環境を整備していきますので、仕事の幅を広げるとともに、ぜひさまざまな考えをボトムアップで実現して欲しいと思っています。

我々は「地域に生きる」というベースのもと、30年以上にわたり、地域密着を基本に事業を展開してきました。これまでは主に鉄道運行を通じて地域の皆さまと関わってきましたが、今後はその範囲を広げ、前述の通り、ローカルDXの推進やまちづくり、移住の支援などを通じて地域社会の発展に貢献していきます。

最後に、このような厳しい状況においても、変わらずご支援いただいているステークホルダーの皆さまに対しましては、中長期的な構造改革を完遂することで、再び成長し続ける体質に生まれ変わることをお約束します。まだ1~2年は厳しい状況が続くかと思いますが、ぜひ中長期的な視点で引き続きのご支援をお願いいたします。

2021年7月

代表取締役社長

深澤 祐二



## グループ経営ビジョン「変革2027」

### お客さまの新しい働き方・暮らし方に寄り添うサービスを提供

新型コロナウイルス感染症の影響で、鉄道・生活サービスともご利用が減少し、大変厳しい経営環境に直面しました。時計の針が10年早く回り、「変革2027」で想定した将来の環境変化が、足元で起きたと認識しています。一方で私たちのやるべきことは変わらず、「変革2027」の実現に向けた取組みのレベルとスピードを上げていきます。2020年9月には「変革のスピードアップ」を発表し、ESG経営の実践をベースに「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」に取り組むこととしました。

私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組めます。また、“ヒト起点”の発想で鉄道を中心としたビジネスモデルを進化させ、構造改革を推進することにより、地域社会とともにサステナブルなJR東日本グループを目指します。

### 経営環境の変化

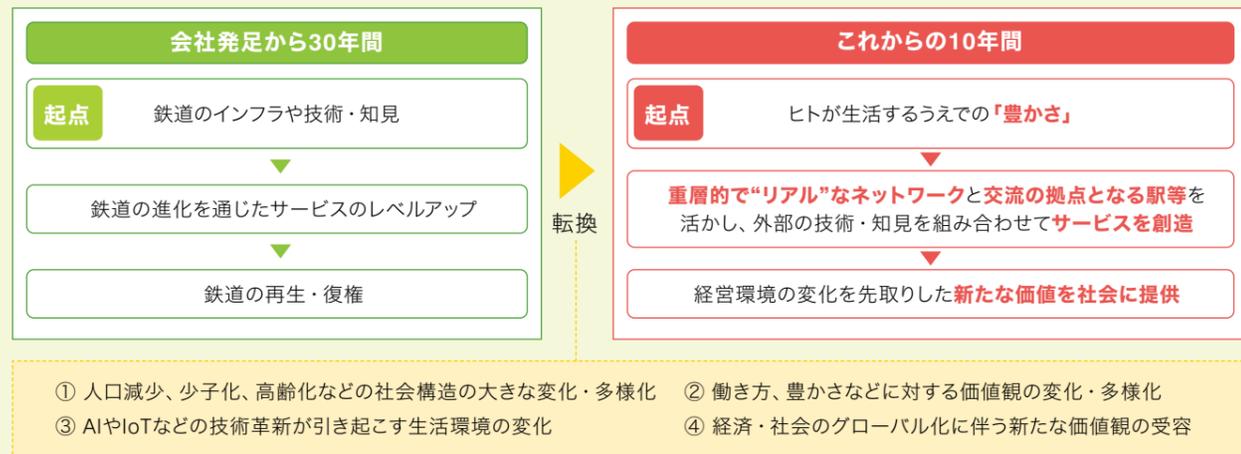
わが国の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けており、当面の間は移動需要の減少など、当社グループにとって非常に厳しい環境が続くと考えています。

また、中長期的には、より一層の人口減少や高齢化の進展が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

加えて、当社グループは、会社発足から30年以上が経過し、鉄道のシステムチェンジや社員の急速な世代交代など、さまざまな変革課題に直面しています。

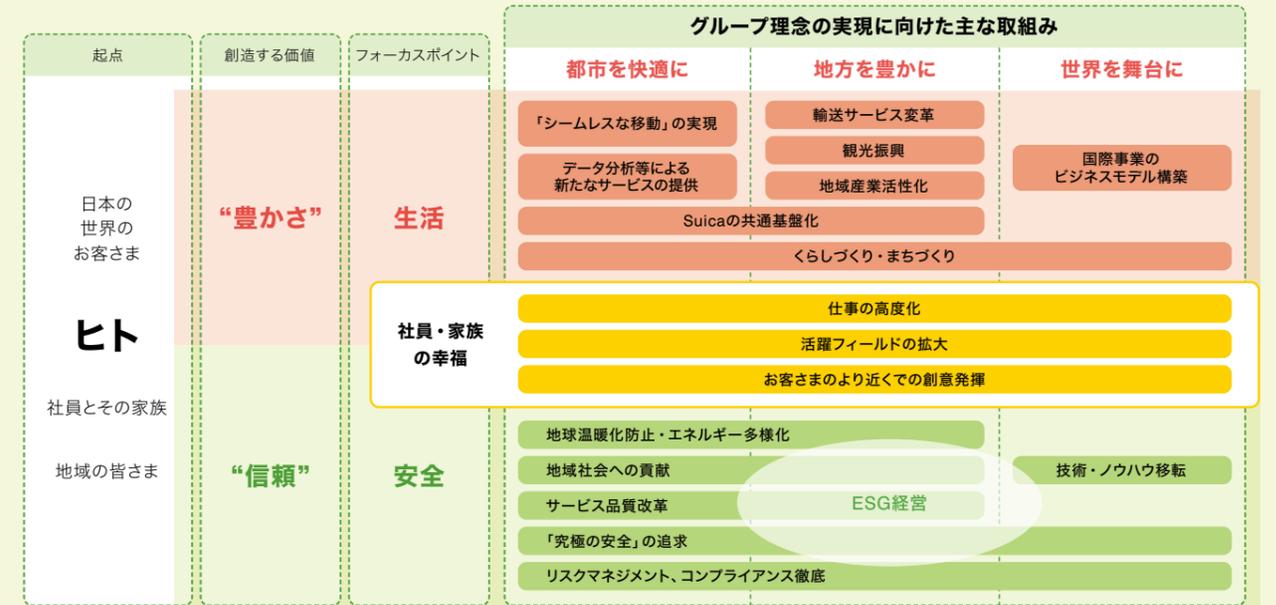
### 「変革2027」の基本方針

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。



### 「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。



### 「変革2027」の達成に向けた事業計画

「変革2027」達成に向けて、各事業・分野における中期計画等により「到達点」を定め、当該年度の到達点と施策を明確にし、年度ごとに到達状況等をトレース・公表することで、具体的に取り組んでいます。

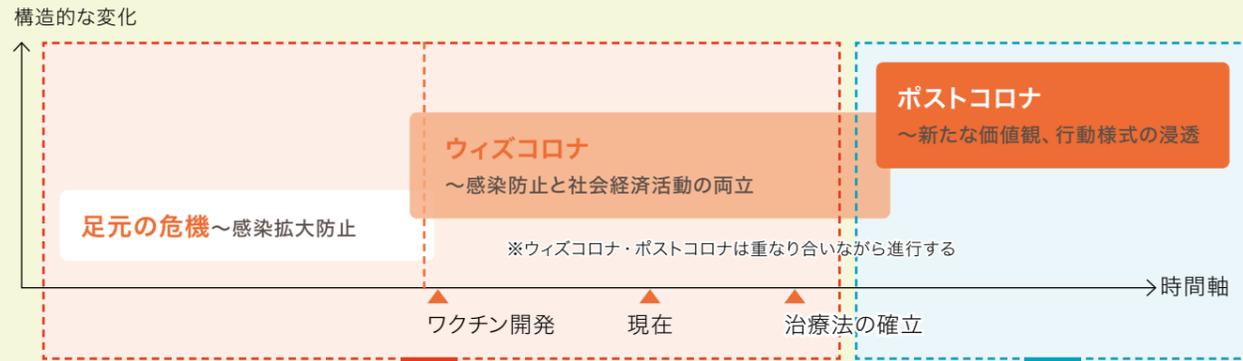


グループ経営ビジョン「変革2027」

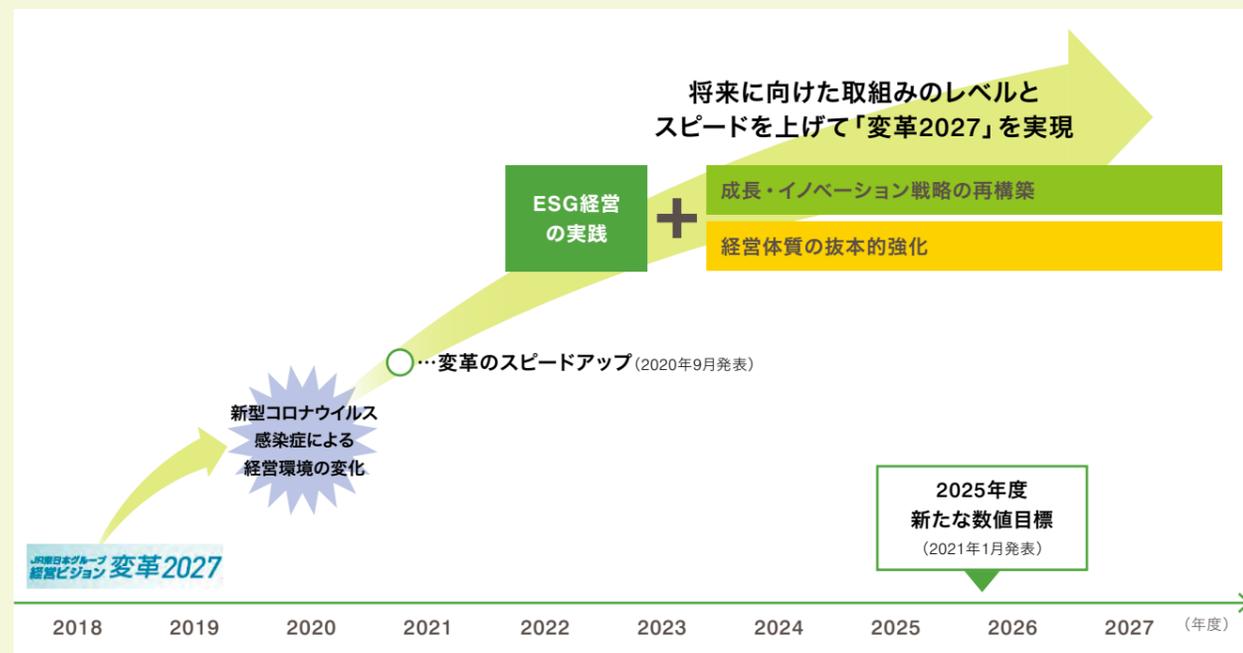
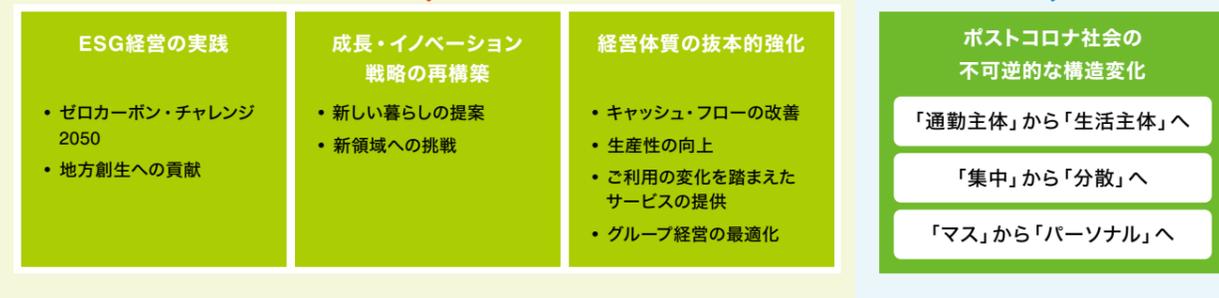


変革のスピードアップ

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。

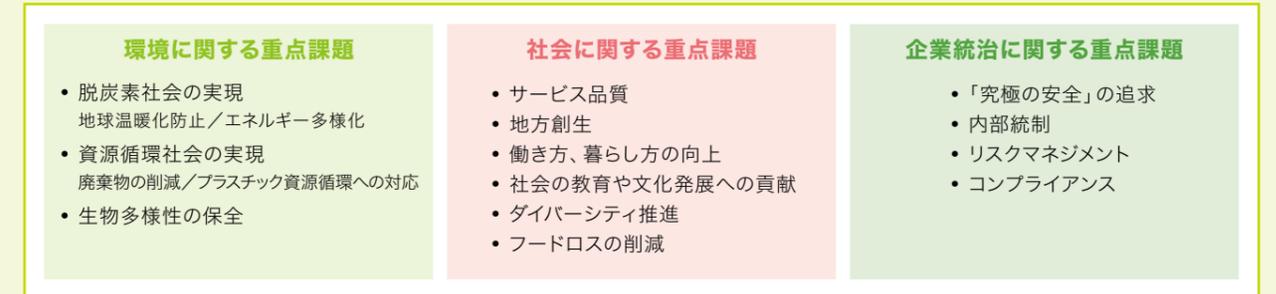


変革のスピードアップ



ESG経営の実践

事業を通じて社会的な課題を解決し、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。



「変革2027」具体的な取組みの数値目標・進捗報告

創造する価値	フォーカスポイント	2020年度実績	2025年度目標 (2021年1月公表)	
豊かさ	生活	自社新幹線のチケットレス利用率	33.2% ※最高利用率(2020年10月)	70%
		えきねっと取扱率	28.2% ※最高利用率(2020年10月)	60%
		モバイルSuica発行数	1,410万枚	2,500万枚
		JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム(モビリティ・リンケージ・プラットフォーム)のサービス利用件数	21万件/月 ※最高利用件数(2021年3月)	7,500万件/月
		Suica等交通系電子マネー利用	2.5億件/月 ※最高利用件数(2019年12月)	5億件/月
		「JRE MALL」取扱高	12億円	1,300億円
		「JRE POINT」会員数	1,236万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計134箇所	累計1,200箇所
		子育て支援施設	累計145箇所	累計170箇所
		住宅展開戸数	累計約1,600戸	累計3,800戸
	5G整備エリア	累計3箇所	累計100箇所	
信頼	安全	事故(部外原因を除く)	0件	0件
		重大インシデント	0件	0件
		鉄道運転事故	24%減 <sup>※3</sup> (2019年度実績比 △21件)	20%減(2018年度比) <sup>※1</sup>
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	43%減 <sup>※3</sup> (2019年度実績比 △33件)	30%減(2018年度比) <sup>※1</sup>
		輸送障害の発生率(部外原因を除く)		
		東京100km圏の在来線	35%減 <sup>※3</sup>	70%減(2018年度比)
		当社管轄エリアの新幹線	8%減 <sup>※3</sup>	75%減(2018年度比)
		東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)	2%減 <sup>※3</sup>	70%減(2018年度比)
鉄道事業におけるCO <sub>2</sub> 排出量	9.8%減	50%減(2013年度比) <sup>※2</sup>		
再生可能エネルギー電源の開発	8.2万kW	70万kW <sup>※2</sup>		

※1 2023年度目標 ※2 2030年度目標 ※3 速報値

グループ経営ビジョン「変革2027」



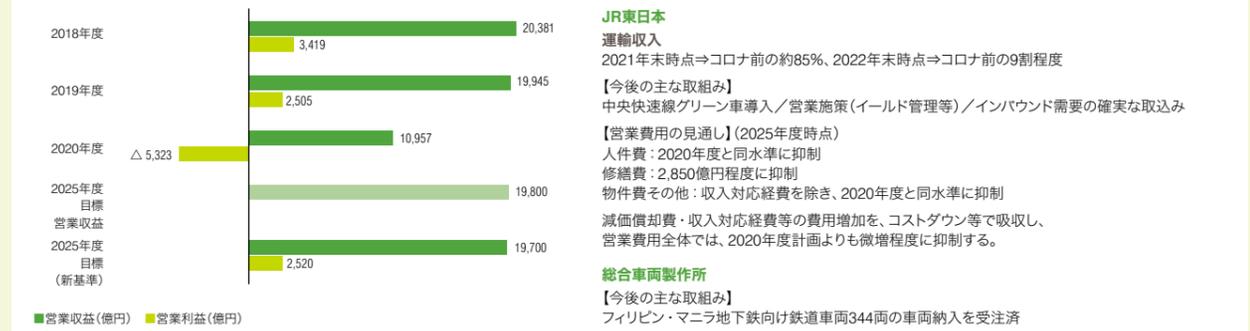
「変革2027」数値目標

新型コロナウイルスによる経営環境の激変を踏まえ、これまで2022年度(目標年度)に設定していた「変革2027」の数値目標について、2025年度を新たな目標年度として設定しました。

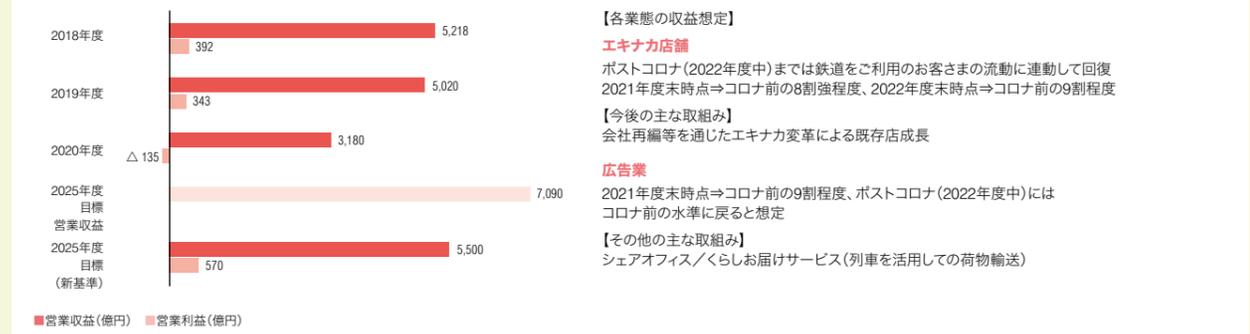
経営目標	2025年度目標(2021年1月公表)
連結営業収益	3兆900億円(3兆3,250億円) <sup>※1</sup>
連結営業利益	4,500億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆6,930億円 <sup>※2</sup>
連結ROA <sup>※3</sup>	4.5%程度
ネット有利子負債/EBITDA <sup>※4</sup>	5倍以下

※1 ( )内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値  
 ※2 2021～2025年度までの総額  
 ※3 連結ROA(総資産営業利益率) = 営業利益 ÷ 総資産  
 ※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

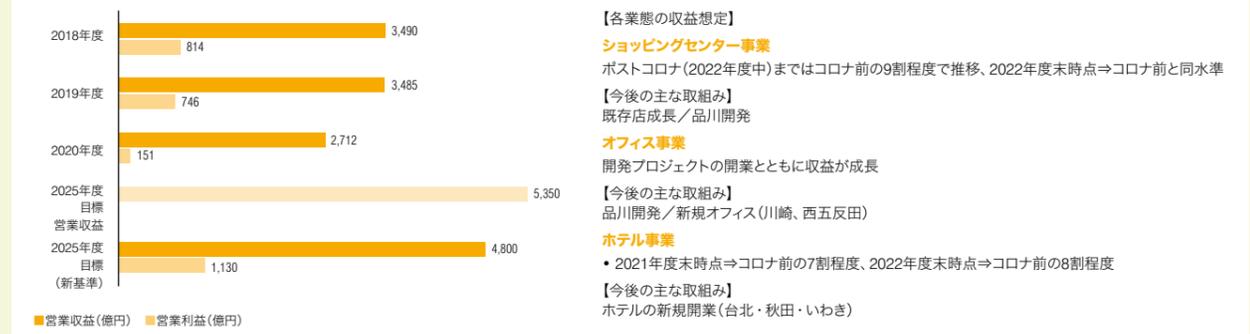
運輸事業



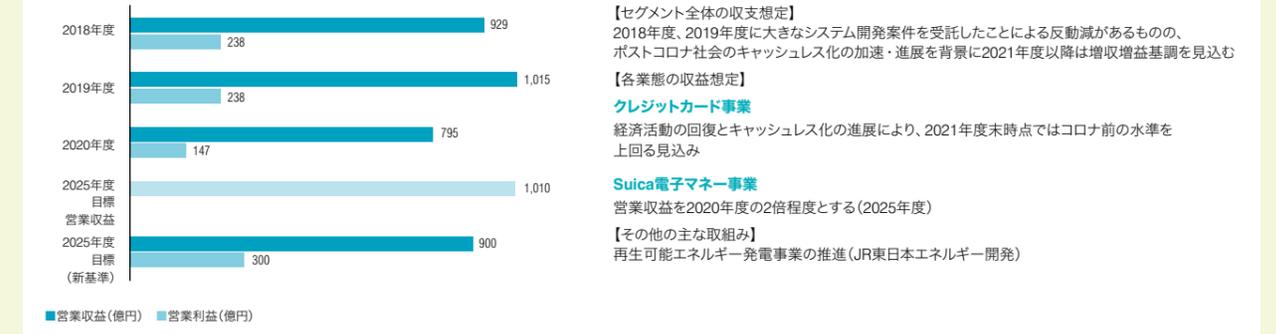
流通・サービス事業



不動産・ホテル事業

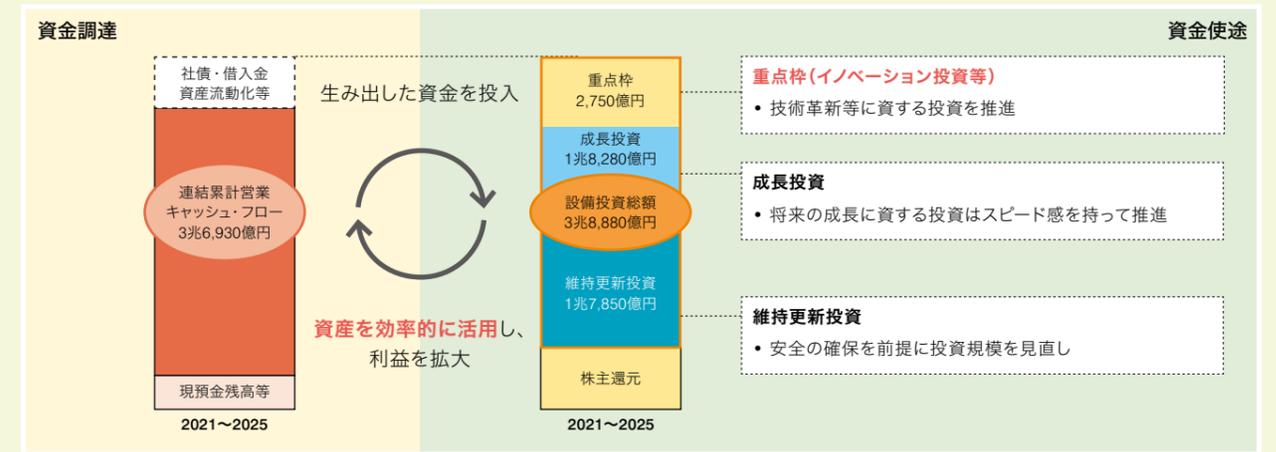


その他



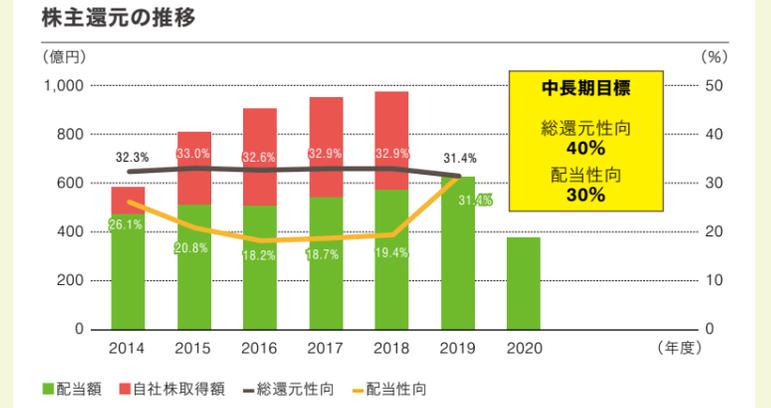
※「新基準」では「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を加味しています。

資金調達と資金使用



株主還元

- ・中長期的には、総還元性向40%を目標とし、配当性向は30%を目指します。
- ・業績の動向を踏まえ、安定的な増配および柔軟な自社株取得を行っていきます。



活動ハイライト

# 新しい暮らしの提案

## 通勤スタイルの変化に対応した、新たな価値提供

新型コロナウイルス感染症拡大により、多くの企業で働き方や働く環境を見直す動きが進み、テレワークの拡大や通勤時間・場所の分散化など、お客さまの通勤スタイルや志向が大きく変化しました。日頃鉄道をご利用いただくお客さまの多様化した通勤スタイルを応援するため、JRE POINTによる2種類のサービスを開始しました。また、新しい働き方を提案する「STATION WORK」や列車の速達性を活かした荷物輸送サービスを推進しています。



### オフピークポイントサービス ～快適な時差通勤の応援～

JRE POINTに登録したSuica通勤定期券をご利用のお客さまが、期間中の平日朝に対象エリアでピーク時間帯を避けた「早起き時間帯」または「ゆったり時間帯」に入場し、その後対象エリア内で出場するとポイントを還元します。



### リピートポイントサービス ～時間・場所をもっと自由に～

JRE POINTに登録したSuicaをご利用のお客さまが、Suica入金(チャージ)残高で同一運賃区間を同一月内に10回ご利用いただくと運賃1回分相当、さらに月11回以上ご利用いただくと1回ごとに運賃の10%相当のJRE POINTを還元します。



### JRE POINTによるサービスの拡充

JRE POINTは、これまでがお買い物や近距離のお出かけシーンを中心にサービスを展開してきました。そこに「オフピークポイントサービス」「リピートポイントサービス」を開始したことや、「STATION WORK」でもJRE POINTが利用できるようになったことで、通勤シーンへのサービス拡大となりました。さらに、2021年6月末からはえきねっとで「JRE POINT特典チケット」等へ交換できるサービスが始まるなど、旅行シーンにもサービスを拡大しています。このように拡大するJRE POINT生活圏において、今後もポイントの還元・利用サイクルの活性化に取り組んでいきます。



鉄道事業本部  
営業部営業戦略グループ  
大上 祥加

## シェアオフィス事業「STATION WORK」

“働く人の1秒を大切に”をコンセプトとするSTATION WORKは、多彩なワークスタイルに応えるため、駅を中心とした展開だけでなく、ゆったりとした個室で仕事ができるホテル等との提携を加速させていくなど、新しい働き方を提案します。

2023年度中に1,000箇所展開を目指し、全国規模でネットワークの拡大を図っていきます。



## 新幹線などによる荷物輸送サービス

当社グループでは、地方創生の推進、ポストコロナ時代における増収と事業拡大を目的に、新幹線をはじめとした列車による荷物の輸送事業を進めています。鉄道の優位性(速達性、定時性、幅広いネットワーク)を活かし、さまざまな事業者と連携して、高鮮度が付加価値となる鮮魚や青果類、消費期限の短い生菓子などを、エキソト・エキナカへ輸送し、その日のうちにお客さまの手元にお届けすることで高い評価をいただいています。



## Beyond Stations構想

当社グループは、ヒトの生活における「豊かさ」を起点とする顧客価値の最大化と創造を目標に「Beyond Stations構想」を推進しています。当社グループが持つすべてを、リアルの強みを活かしつつデジタル領域と接続しながら既存概念を超えて組み合わせ、駅を「交通の拠点」という役割を超えて“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと変革します。JRE POINT生活圏の拡充を通じ、お客さまや沿線の皆さまの暮らしとつながりながら、私たちだからこそ提供できる「心豊かな生活」を実現していきます。

### Beyond Stations構想「通過する」「集う」から「つながる」へ。



活動ハイライト

# サービス品質改革ビジョン2027

## お客さまに信頼される企業グループへ

JR東日本グループは、2021年度より新たなサービスに関するビジョンとして、「サービス品質改革ビジョン2027」をスタートさせました。質の高いサービスを提供し、お客さまのご期待に応えるために、これまで実現してきたサービスに加え、新たな価値を創造し続けることで、お客さまから信頼される企業グループを目指します。



STEP

### 1 サービス品質改革のこれまで

会社発足以来、私たちはグループ全社員一丸となって輸送品質とサービス品質の改革に取り組んできました。この結果、輸送の安定性、異常時対応、共生社会への取組み、多言語対応など、サービスの品質は着実に向上してきました。

STEP

### 2 快適なご利用環境の実現に向けた取組み

運行情報の提供や、お身体の不自由なお客さまの利便性向上に向けた取組みを進めるほか、混雑を避けたいというご要望にお応えし、お客さまの次の行動の一助となるよう、駅や車内等における混雑情報の提供を行い、快適性の向上にも努めています。

#### 東京駅フルカラーLCD



#### E235系フリースペース



#### 駅における混雑状況の可視化



#### リアルタイム列車混雑情報



STEP

### 3 サービス品質改革の新たなステージへ

新型コロナウイルスの感染拡大による社会の変化は、当社グループの経営基盤にも大きな影響を与えており、新たな課題への対応が急務です。

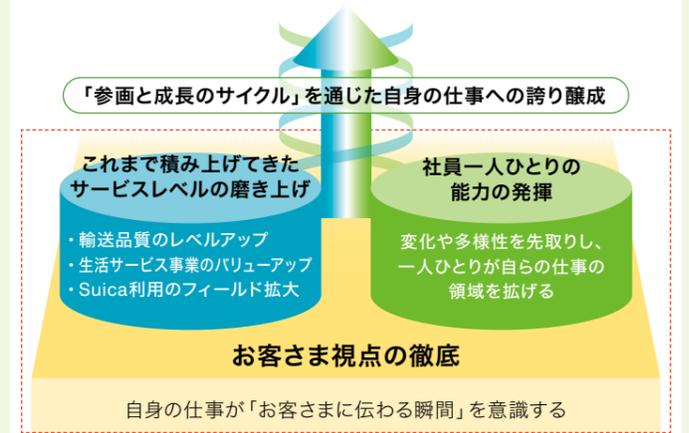
そこで、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスそれぞれ単体ではなく、各事業領域が連携し、グループ一体で「全体最適」を目指すことで新たな価値を創造していくことを、今回の「サービス品質改革ビジョン2027」では打ち出しています。



### 新たな価値を創造するために～考勤によるレベルアップ

「サービス品質改革ビジョン2027」では、社員一人ひとりがお客さま視点を徹底しながら、サービスレベルを磨き上げることや能力を発揮することを「考勤」という言葉で表現しています。社員一人ひとりが、「考勤」を実践することで、お客さまのご期待に応え、信頼されるJR東日本グループを実現していきます。

#### 「変革2027」の実現



### 急病のお客さまに対する取組み～考勤の事例

JR東日本健康推進センターは、健康に関する診断や各種相談窓口など、社員が安心して働けるよう健康管理全般をサポートしています。今回、「急病のお客さまに的確に対応したい」との駅からの相談をきっかけに、関係部署と連携し、急病のお客さま対応のポイントを解説した「動画教育ツール」を作成しました。駅で働く社員が急病のお客さま対応に自信を持つことで、迅速かつ適切なお客さまの救助や、早期運転再開等にもつながります。今後も健康管理の観点から、グループ全体でサービス品質の向上に貢献していきます。



JR東日本健康推進センター

小川 恵美