



# 2020年3月期 決算説明会



**2020年4月30日**

**東日本旅客鉄道株式会社**

- 東日本旅客鉄道株式会社 社長の深澤です。
- 2019年度決算は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を非常に大きく受けました。
- 今後の影響が不透明であり、現時点では合理的な見積もりをもって業績を見通すことができないことから、2020年度業績予想の公表を見送ることとしました。

# 目次



## I 新型コロナウイルス感染症拡大による影響・当面の経営方針

新型コロナウイルス感染症拡大による影響	4	流通・サービス事業 実績	22
当面の経営方針	5	不動産・ホテル事業 実績	23

## II JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の数値目標(2022年度)等	7	その他 実績	24
MaaS・Suica・データマーケティングに関する主な取り組み事項	13	営業外損益・特別損益の実績(連結)	25
今後の開発プロジェクト	14	キャッシュ・フローの実績(連結)	26
		設備投資の推移(連結)	27
		有利子負債残高の推移(連結)	28

## III 2020年3月期決算

単体決算 2020年3月期実績	17
鉄道運輸収入 2020年3月期実績	18
単体営業費用 2020年3月期実績	19
連結決算 2020年3月期実績	20
運輸事業 実績	21

## IV 参考資料

・2020年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績
・インバウンド
・主要子会社の実績
・ホテル事業の概要
・Suica
・ESG～全体像～
・ESG～地方を豊かに～
・「変革2027」の数値目標(2022年度)
・債券投資家向け追加資料

# Ⅰ 新型コロナウイルス感染症拡大による影響・ 当面の経営方針

- はじめに、新型コロナウイルス感染症拡大による影響と当面の経営方針について説明します。

# 新型コロナウイルス感染症拡大による影響



## ■減収額(2019年度) 約940億円

### 各セグメントの減収額

- ・運輸事業 約710億円
- ・流通・サービス事業 約140億円
- ・不動産・ホテル事業 約90億円
- ※JR東日本(単体) 約690億円(運輸収入約670億円・その他の収入約20億円)

## ■現在の状況／足元の対応

### 鉄道営業収入

上段: 鉄道営業収入 / 下段: 鉄道営業収入のうち自社取扱いの推計値

P: preliminary, E: estimate, (%)

2020年度/2019年度	定期収入	定期外収入		計	合計
		近距離	中長距離		
4月(19日まで)	P 49.6	P 29.8	P 4.1	P 13.4	P 27.9
	E 48.6	E 29.8	E 3.8	E 16.7	E 30.0

※ 鉄道営業収入は、当社の駅、プラットフォームの窓口や自動券売機等で扱った収入であり、JR他社や民鉄等との清算が行われる前の収入で、かつ消費税を含む。

※ 自社取扱分は、鉄道営業収入から当社で発売したJR他社や民鉄等のご利用分を差し引いた、当社による推計値である。

※ 2019年10月1日に、消費税率が8%から10%に引き上げられたことに伴い、消費税率引き上げ相当分を転嫁する運賃・料金改定を行った。

### 資金繰り

- ・「早め、多め、長め」の資金調達により一定の手元資金を確保していく
- ・なお、3～4月にCP2,400億円、社債1,250億円を発行済み

4

- 2019年度は連結ベースで約940億円、単体ベースで約690億円の減収となりました。
- 2020年4月に入り、政府の緊急事態宣言の発令により、鉄道営業収入はさらに厳しい状況です。
- 「早め、多め、長め」の資金調達方針で、3～4月にCP・社債を発行しました。グループ会社の資金はCMSで一体で管理、確保しています。
- なお、今回は自己株式の取得を見送ることとし、配当は今後の業績予想を踏まえて決定します。

## “社会的使命の完遂”

- 新型コロナウイルス感染対策の徹底と必要な輸送の確保やサービスの提供
- 病院での診察・入院等の対応、ホテルの提供といったできる社会的貢献の実施

## “変革の歩みは止めない”

- 「変革2027」実現に向けた必要な成長・イノベーション投資の着実な実行
- 安全確保を前提に維持更新投資の見直し

## “収束後の移動需要の早期回復”

- JRE POINTを活用した鉄道と生活サービスにおける横断的施策の実施
- 国や地域等と連携した価格訴求性のある商品の提供

- 当面の経営方針として以下の3本の柱を掲げます。
- 1点目は、社会的使命の完遂です。
- 現在、あらゆる手段を講じて感染防止対策を実施しています。今後も、必要な輸送の確保やサービスの提供に取り組み、当社の病院や当社グループのホテルの提供を通じて、社会的貢献も行います。
- 2点目として、「変革」の歩みは止めません。
- 今後大きな環境変化が見込まれる中、必要な成長投資やイノベーション投資はしっかりと実行します。一方、安全確保は前提ですが、2020年度計画は維持更新投資を中心に見直します。
- 3点目は、収束後の移動需要の早期回復です。
- 政府と連携した商品の提供や、地元の方々と一緒になった観光振興の取り組み、さらには輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスを横断したJRE POINTの施策も実施します。

## II JR東日本グループ経営ビジョン 「変革2027」

➤ 続きまして、当社グループ経営ビジョン「変革2027」の進捗状況をお話します。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等



## 連結営業収益



## 連結営業利益



- 「変革2027」公表時において、2022年度数値目標を掲げていますが、今回、この目標は変えることなく、引き続き達成にむけて取組みを進めていきます。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等

## 運輸事業

### 営業収益



### 営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

### 需要にあわせた列車設定



新幹線増発



サフィール踊り子

### 目的地を創る



速るたび、  
出会う旅。  
東北  
2021.4.1~9.30

東北デスティネーションキャンペーン  
(2021年4月~9月)

### インバウンド需要の取込み

東北における外国人延べ宿泊者数推移  
(※) 東北の県+新潟県



### 利便性の向上



新幹線eチケットサービス

自社新幹線のチケットレス利用率  
17.1%(2020年3月実績)

- 運輸事業です。
- 2021年度は東北デスティネーションキャンペーンとあわせて、東京オリンピック・パラリンピック大会もあるため、インバウンド需要の取込みを含めた大きな流動の波を作ります。
- 2020年3月の新幹線eチケットサービス開始により、自社新幹線のチケットレス利用率は17%まで伸びました。チケットレスの取組みをさらに進めることで、駅の役割も変えたいと考えます。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等

## JR東日本

### 修繕費



#### 【2022年度にむけての主な増減要素】

##### 増加要因

- ・新規・老朽設備の増
- ・建設附带修繕費の増
- ・労務単価のアップ

【線路設備モニタリング装置】  
2020年度末までに  
50線区導入・当社線路延長  
の約70%カバー予定

##### コストダウン施策

- ・省メンテナンス化
- ・新しい技術の導入(CBMなど)

⇒ 3,000億円程度での  
コストコントロールを継続



専用保守用車(SMART-1)

### 物件費その他



#### 【2022年度にむけての主な増減要素】

##### 増加要因

- ・部外委託の拡大
- ・ポイント経費・情報処理費の増
- ・労務単価のアップ

##### コストダウン施策

- ・既存経費(単価・量)の精査
- ・機械化・システム化の更なる推進



話せる指定席券売機

➤ 続いて、運輸事業の費用です。

➤ 修繕費は、省メンテナンス化やCBMなど新技術の導入により、3,000億円程度でのコストコントロールを継続します。

➤ 物件費その他は、今後、部外委託費やJRE POINTに関する経費、情報処理費などの増もありますが、コストダウン施策を進めます。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等



## 流通・サービス事業

### 営業収益



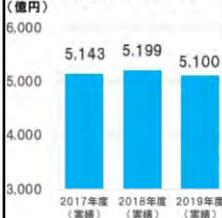
### 営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

### 既存店の磨き上げ

営業収益  
2020年度～2022年度計  
+150億円を計画



全面改装「エキュート大宮 ノース」「エキュート日暮里」等



中規模駅 五反田



グループ再編

日本レストランエンタプライズと  
ジェイアール東日本フード  
ビジネスを合併し  
JR東日本フーズ  
を発足



### 大規模開発

グランスタ東京  
年間収益見込み  
(通常稼働時)  
150億円

### Eコマース

「JRE MALL」会員数  
26万人(2019年度)  
▶100万人を目指す



### 自社用地外

紀ノ國屋  
(羽田エアポートガーデン、  
ジェイアール京都伊勢丹等)

### 新規事業

TOUCH TO GO



STATION WORK



➤ 流通・サービス事業です。

➤ 「既存店の磨き上げ」について、2016年度～2018年度において約3%の伸びとなりました。また、今年度に全体開業する「グランスタ東京」は、通常稼働時ベースで年間収益として150億円を見込みます。

➤ また、「Eコマース」の進展で「JRE MALL」会員数100万人を目指します。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等



## 不動産・ホテル事業

### 営業収益



### 営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

<p><b>既存店の磨き上げ</b></p> <p>営業収益 2020年度～2022年度計 +105億円を計画</p> <p>2017年度 (実績) 3,290 2018年度 (実績) 3,326 2019年度 (実績) 3,233</p> <p><b>JRE POINT</b> ロイヤルカスタマー戦略 WEB会員化・JRE CARD会員化・JRE MALL 連携とステージを上げ、購買額の高い ロイヤルカスタマー化を推進</p> <p>55%還元!</p> <p>仙台 インバウンドステーションの設置や リニューアル</p> <p>秋田 ホテルメトロポリタン 秋田別館増築</p>	<p><b>大規模開発</b></p> <p>WATERS takeshiba JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル KAWASAKI DELTA</p> <p>年間収益見込み (通常稼働時) 230億円</p> <p><b>不動産戦略</b> 賃貸住宅の展開</p>	<p><b>自社用地外</b></p> <p>台湾 羽田イノベーションシティ</p>
--	---	--

- 不動産・ホテル事業です。
- 「既存店の磨き上げ」としてJRE POINTのロイヤルカスタマー戦略を推進します。また、今年度は竹芝・横浜・川崎が順次開業し、通常稼働時ベースで年間収益230億円を見込みます。
- さらに、住宅関連事業や不動産事業の展開、強化にも取り組みます。

# 「変革2027」の数値目標(2022年度)等



## その他

### 営業収益 (億円)



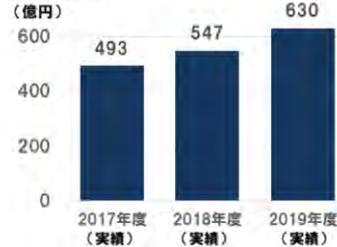
### 営業利益 (億円)



2022年度(目標)達成にむけて

## IT・Suica事業

### 営業収益 (億円)



### 電子マネー収入



Suica等交通系電子マネー利用  
2022年度目標 3億件/月  
2018年度実績 2.0億件/月  
2019年度実績 2.5億件/月

### 加盟店手数料



交通系電子マネー  
利用可能店舗数  
約94万店舗  
(対前年152.5%)

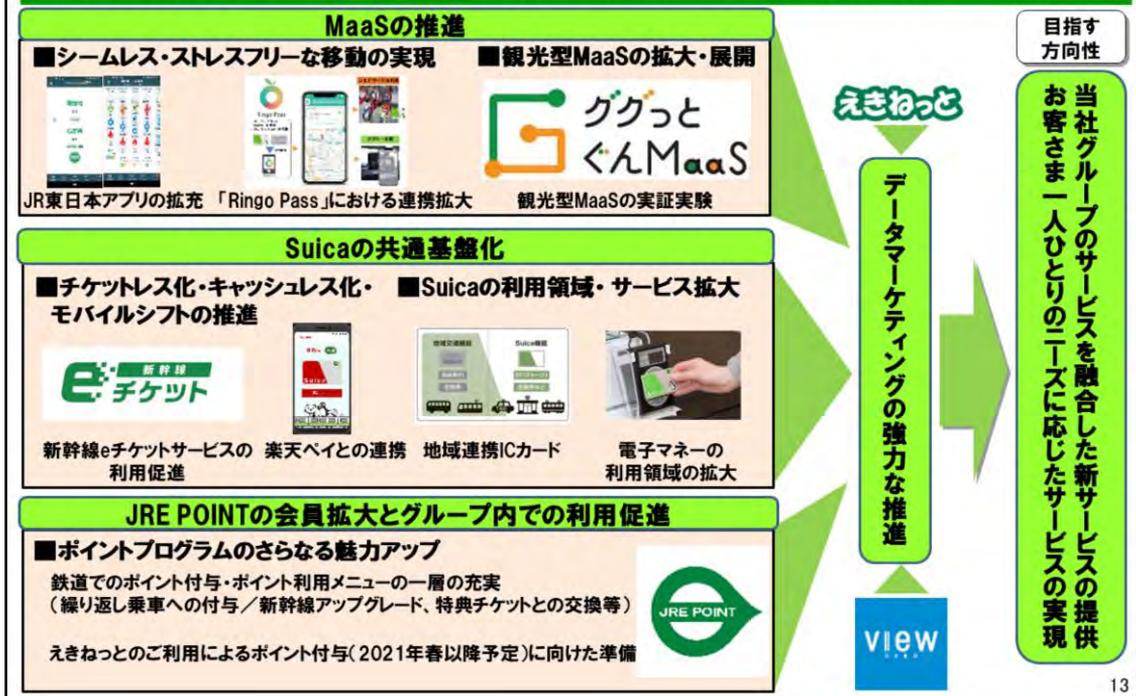
### IC関連機器販売



「JRE POINT」会員数  
2022年度目標 1,600万人  
2018年度実績 998万人  
2019年度実績 1,205万人

- その他の事業です。
- IT・Suica事業は2019年度の営業収益が630億円の実績となり、直近、3年間で約1.3倍になっています。
- モバイルSuicaの活用や、JRE POINT会員数の更なる拡大を通じて、IT・Suica事業を伸ばします。

# MaaS・Suica・データマーケティングに関する主な取組み事項



13

- MaaS、Suica、データマーケティングに関する主な取組みです。
- MaaSは、都市型および観光型を進めています。今後も拡大、強化します。
- Suicaは、新幹線eチケットサービスを開始しましたが、今後えきねっとと連携します。また楽天ペイとの連携や地域連携ICカードのサービス拡大も準備しています。
- JRE POINTは、会員拡大のために、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスを組み合わせ、新しいプログラムを提供していきます。
- 以上3つのサービスから得られるデータを融合して、お客さま一人ひとりのニーズに応じたサービスを実現するために、早期に推進体制を立ち上げます。

## 今後の開発プロジェクト



### 2024年度 品川開発(1~4街区)

予定事業費 約5,500億円  
年間収益見込み(通常稼働時) 約500億円



5G、IoTを活用した  
新モビリティ導入や事業創出

5G・IoT

共創型まちづくりの実現

未来に向けた  
実験の場

スタートアップ  
ハイクラフト

多様な再生可能エネルギーの活用



2023年度以降～

大井町

ターミナル開発の推進(新宿、大宮等)

- 2024年度に品川開発プロジェクトの1~4街区の街びらきを予定しています。
- 予定事業費は約5,500億円、年間収益見込みは約500億円、IRRは10%以上を見込んでおり、事業採算性をしっかり確保していきたいと考えます。
- 街づくりでは、新技術の導入を通じてモビリティを含めた様々なサービスを提供し、テナントの皆さまとの共創型まちづくりを実現させ、さらに、環境面では水素社会の実現も含めて取り組めます。
- 2023年度以降、大井町、新宿、大宮などの開発を進めていきます。

「集中」から  
「分散」へ**ポスト・コロナ社会の  
不可逆的な構造変化**「リアル」から  
「デジタル」への加速「通勤主体」から  
「生活主体」へ「マス」から  
「パーソナル」への加速**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**

15

- 新型コロナウイルス収束後の社会には、不可逆的な構造変化がもたらされると考えます。
- この大きな変化に対応するために、「変革2027」で示した様々な取組みを一層スピードアップさせ、かつ新たな打ち手を実行することが必要です。
- 1点目のポイントとして、お客さまの行動や価値観の変化に対応した新たなサービスを提供していくために、成長戦略を再構築していきます。
- 2点目のポイントとして、経営体質の抜本的強化として、特に固定費割合の高い鉄道事業の経営体質を見直していきます。
- 例えば、通勤ラッシュがテレワーク・オフピークにより大きく変われば、定期券といったサービスのあり方、ラッシュを前提とした運転本数、車両の配置なども変えていく必要があります。
- 「ヒトを起点としたサービスの提供」という考え方を引き続きベースに据えて、「変革2027」の取組みを加速させながら、来たる大きな変化にしなやかに対応し、グループ丸となってこの難局を乗り切っていきます。

### Ⅲ 2020年3月期決算

- 常務取締役の喜勢です。
- 2020年3月期決算について説明します。

## 単体決算 2020年3月期実績



(単位:億円)	2019.3	2020.3		2020.3/2019.3	
	実績	実績	[1月計画]	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>21,133</b>	<b>20,610</b>	[21,250]	<b>△522</b>	<b>97.5</b>
運輸収入	18,567	17,928		△639	96.6
その他の収入	2,565	2,682		+116	104.5
<b>営業費用</b>	<b>17,214</b>	<b>17,670</b>		<b>+455</b>	<b>102.6</b>
人件費	4,499	4,444		△55	98.8
物件費	7,900	8,311		+411	105.2
動力費	661	645		△15	97.6
修繕費	3,011	3,021		+9	100.3
その他	4,227	4,644		+416	109.9
機構借損料等	847	833		△14	98.3
租税公課	975	1,006		+31	103.2
減価償却費	2,992	3,074		+81	102.7
<b>営業利益</b>	<b>3,918</b>	<b>2,940</b>	[3,620]	<b>△977</b>	<b>75.0</b>
<b>経常利益</b>	<b>3,548</b>	<b>2,601</b>	[3,280]	<b>△947</b>	<b>73.3</b>
<b>当期純利益</b>	<b>2,511</b>	<b>1,590</b>	[2,160]	<b>△921</b>	<b>63.3</b>

17

- 単体決算は減収減益となりました。
- 新型コロナウイルスや台風19号の影響により運輸収入が減収となるなど、営業収益は8期ぶりの減収となりました。
- 単体決算における新型コロナウイルスの影響は、運輸収入で約670億円の減収、その他の収入で約20億円の減収でした。
- また、物件費の増加や台風19号に係る特別損失の計上などにより全ての利益が減益となりました。
- 今後の収入動向が極めて不透明であり、現時点では合理的な見積もりをもって今期業績を見通すことはできないため、2021年3月期の業績予想については公表を見送ることとしました。

# 鉄道運輸収入 2020年3月期実績



(対前年、億円、%)	増減	(%)	(対前年、億円)	要素	増減額
鉄道運輸収入	△639	96.6	鉄道運輸収入		△639
			定期収入		+30
定期	+30	100.6	新型コロナウイルス影響		△10
			定期外収入		△669
定期外	△669	95.0	新幹線 (△327)	新型コロナウイルス影響	△305
				天候災害(前年反動含む)	△55
インバウンド	△10				
うるう年	+5				
GW10連休化・年末年始	+35				
新幹線	△327	94.3		基礎	+10
				新型コロナウイルス影響	△310
在来線 関東圏	△321	95.6	在来線 関東圏 (△321)	天候災害(前年反動含む)	△65
				相鉄・JR直通線	+数億
ラグビーW杯	+5				
うるう年	+15				
GW10連休化・年末年始	+15				
在来線 その他	△20	96.0	在来線その他 (△20)	基礎	+10
				新型コロナウイルス影響	△20
				基礎	-

18

- 鉄道運輸収入の実績と主な増減要素です。
- 鉄道運輸収入は対前年で639億円の減となりました。
- このうち、新型コロナウイルスの影響が670億円、台風19号の影響が140億円あったと考えています。

## 単体営業費用 2020年3月期実績



(単位:億円)	2019.3 実績	2020.3 実績	2020.3/2019.3		実績増減の主な要因	2021.3 ポイント
			増減	(%)		
<b>営業費用</b>	<b>17,214</b>	<b>17,670</b>	<b>+455</b>	<b>102.6</b>		
人件費	4,499	4,444	△55	98.8	・社員数の減など (基準内資金:△84、賞与関係:△43) ・エルダー社員数の増など	【△】社員数の減など
物件費	7,900	8,311	+411	105.2		
動力費	661	645	△15	97.6	・燃料単価減:△16	【△】燃料単価減
修繕費	3,011	3,021	+9	100.3	・車両修繕費:+28 ・一般修繕費:△18	
その他	4,227	4,644	+416	109.9	・部外委託関係:+161 ・次世代新幹線「ALFA-X」:+111 ・損害保険料:+27 ・JRE POINT施策:+21 ・広告宣伝費:+19	【+】高輪ゲートウェイ フェスト 【+】新制服 【+】損害保険料 【+】JRE POINT施策
機構借損料等	847	833	△14	98.3		
租税公課	975	1,006	+31	103.2	・固定資産税等:+24	【+】固定資産税等の増
減価償却費	2,992	3,074	+81	102.7	・設備投資による増	【+】設備投資による増

19

- 営業費用の実績と2021年3月期のポイントです。
- 営業費用は対前年で455億円の増となりました。
- 人件費は社員数減等により減少となりましたが、物件費その他において、部外委託関係、次世代新幹線「ALFA-X」の走行試験、損害保険料、JRE POINT施策等の増要因がありました。
- 2021年3月期について、営業費用の見通しの公表は見送りますが、ポイントを記載しています。

## 連結決算 2020年3月期実績



(単位:億円)	2019.3 実績	2020.3 実績 [1月計画]	2020.3/2019.3	
			増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>30,020</b>	<b>29,466</b> [30,410]	<b>△554</b>	<b>98.2</b>
運輸事業	20,381	19,945	△436	97.9
流通・サービス事業	5,218	5,020	△198	96.2
不動産・ホテル事業	3,490	3,485	△4	99.9
その他	929	1,015	+85	109.2
<b>営業利益</b>	<b>4,848</b>	<b>3,808</b> [4,590]	<b>△1,040</b>	<b>78.5</b>
運輸事業	3,419	2,505	△913	73.3
流通・サービス事業	392	343	△48	87.7
不動産・ホテル事業	814	746	△68	91.6
その他	238	238	+0	100.3
調整額	△15	△26	△10	168.5
<b>経常利益</b>	<b>4,432</b>	<b>3,395</b> [4,180]	<b>△1,037</b>	<b>76.6</b>
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,952	1,984 [2,650]	△967	67.2

20

- 連結決算です。
- 2020年3月期は、減収減益となりました。
- また、その他の事業は増収増益となりましたが、運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業は減収減益となりました。
- なお、単体と同様に2021年3月期の業績予想は公表を見送ることとしました。

## 運輸事業 実績



(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	20,381	19,945	△436 97.9%
営業利益	3,419	2,505	△913 73.3%

### 2020年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本                      △589    運輸収入の減

### 2021年3月期 トピックス (斜字は2020年3月期トピックス)

- ・次世代新幹線「ALFA-X」による走行試験
- ・鉄道利用時にSuicaに「JRE POINT」が貯まるサービスを開始
- ・台風19号の反動増
- ・相鉄・JR直通線
- ・高輪ゲートウェイ駅開業
- ・伊豆エリアへの新たな観光特急列車「サフィール踊り子」
- ・新幹線eチケットサービス
- ・群馬テストステーションキャンペーン

(注) 営業収益:外部顧客への売上高  
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

21

- 運輸事業の実績です。
- 2020年3月期は、新型コロナウイルスや台風19号の影響により当社の運輸収入が定期外収入を中心に減少したことなどにより、減収減益となりました。

## 流通・サービス事業 実績



(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	5,218	5,020	△198 96.2%
営業利益	392	343	△48 87.7%

2020年3月期 営業収益の主な増減要因		2021年3月期 トピックス
Jリテール	△96	・紀ノ国屋ジェイアール京都伊勢丹店 ・仙台駅「牛たん通り」「すし通り」リニューアル ・グランスタ東京 ・エキュートエディション有楽町 ・エキュート日暮里
NRE	△93	
東北総合サービス	△13	
ウォータービジネス	△10	
		新型コロナウイルスの影響による減 列車サービス部門分社化、新型コロナウイルスの影響による減 新型コロナウイルスの影響による減 新型コロナウイルスの影響による減

〔参考〕月次の動向（前年同月比 %）

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
物販・飲食	93.4	100.3	100.5	100.5	94.9	65.4	96.1
Jリテール(既存店)	93.6	99.1	100.6	101.9	95.4	67.1	96.6
NRE(既存店)	90.5	100.5	99.0	99.7	86.8	47.6	90.9

(注) 営業収益:外部顧客への売上高  
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

22

- 流通・サービス事業の実績です。
- 2020年3月期については、新型コロナウイルスの影響により売上が減少したグループ会社が多く、減収減益となりました。

# 不動産・ホテル事業 実績



(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	3,490	3,485	△4 99.9%
営業利益	814	746	△68 91.6%

## 2020年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	△24	新型コロナウイルスの影響による減
日本ホテル	△21	新型コロナウイルスの影響による減
商業開発	△17	衣料品の売上不振、新型コロナウイルスの影響による減
アトレ	△11	新型コロナウイルスの影響による減

## 2021年3月期 トピックス

(斜字は2020年3月期開業)

- ・渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)
- ・ホテル開業(秋葉原・新木場・五反田)
- ・WATERS takeshiba(タワー棟・パーキング・シアター棟)
- ・KAWASAKI DELTA
- ・JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル
- ・日比谷OKUROJI
- ・ホテル開業(鎌倉・桜木町・台湾)

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
駅ビル	91.6	99.3	98.6	99.0	98.9	69.6	97.0
ルミネ(既存)	90.1	98.3	97.8	97.5	98.6	59.1	95.6
アトレ(既存)	93.9	99.8	99.3	98.7	99.4	76.9	97.3
ホテル	95.4	103.0	99.0	105.2	91.1	35.1	95.3

(注) 営業収益:外部顧客への売上高  
営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

23

- 不動産・ホテル事業の実績です。
- 2020年3月期については、新型コロナウイルスの影響により賃料収入などが減となったグループ会社が多く、減収減益となりました。

## その他 実績



(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	929	1,015	+85 109.2%
営業利益	238	238	+0 100.3%

### 2020年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本メカトロニクス	+45	IC関連機器の販売増
ビューカード	+20	加盟店手数料の増
JR東日本	+20	電子マネー収入の増

### 2021年3月期 トピックス (斜字は2020年3月期トピックス)

・「キャッシュレス・消費者還元事業」への参加と本事業に合わせた独自のJRE POINT還元キャンペーンの展開  
 ・楽天ヘイとの連携によるSuicaの利用拡大  
 ・地域連携ICカードの導入(宇都宮・岩手エリア)

### IT・Suica事業 実績(2020年3月期)

営業収益 630億円 (115.1%)(外部顧客への売上高)※  
 営業利益 167億円 (126.4%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は1,421億円(110.1%)

(注) 営業収益:外部顧客への売上高  
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

24

- その他の事業の実績です。
- 2020年3月期については、IC関連機器の販売や電子マネー収入が増加したことなどにより、増収増益となりました。

## 営業外損益・特別損益の実績(連結)



(単位:億円)	2019.3	2020.3	増減
営業利益	4,848	3,808	△1,040
営業外損益	△415	△413	+2
営業外収益	257	239	△18
受取保険金及び配当金	84	68	△15
持分法による投資利益	58	56	△2
受取配当金	53	61	+7
その他	60	53	△7
営業外費用	673	652	△20
支払利息	625	607	△17
その他	47	44	△3
経常利益	4,432	3,395	△1,037
特別損益	△146	△553	△407
特別利益	747	642	△104
工事負担金等受入額	598	456	△141
その他	148	186	+37
特別損失	893	1,196	+302
災害による損失	-	193	+193
災害損失引当金繰入額	-	124	+124
環境対策費	5	111	+106
ポイント引当金繰入額	60	-	△60
工事負担金等圧縮額	594	397	△196
その他	233	368	+135
税金等調整前当期純利益	4,286	2,841	△1,444

支払利息: 331(△4)  
社債利息: 278(△13)

25

- 営業外損益、特別損益の実績は、掲載のとおりです。

## キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2019.3	2020.3	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,638	5,486	△1,151
			税金等調整前当期純利益の減 △1,444
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△5,944	△7,016	△1,071
			有形及び無形固定資産の取得による支出の増 △548
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	693	△1,529	△2,222
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△1,206	434	+1,641
			コマーシャル・ペーパーの発行による収入増 +1,500
現金及び現金同等物に係る換算差額 (Ⅳ)	△0	△0	△0
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)+(Ⅳ)	△513	△1,095	△582
現金及び現金同等物の期首残高	3,149	2,637	△511
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	-	△0
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	-	△0
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△3	△3
現金及び現金同等物の期末残高	2,637	1,537	△1,099

26

➤ キャッシュ・フローの実績は、掲載のとおりです。

## 設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)		2019.3 (実績)	2020.3 (実績)
運輸事業 ※	成長投資	548	974	輸送サービス	成長投資	935	1,107
	維持更新投資	3,283	3,269		維持更新投資	3,072	3,133
					重点枠 (イノベーション投資等)	314	467
	合計	3,831	4,244		合計	4,323	4,707
非運輸事業 ※	成長投資	1,151	1,208	IT・サービス	成長投資	1,605	2,345
	維持更新投資	84	51		維持更新投資	325	322
					重点枠 (イノベーション投資等)	44	30
	合計	1,235	1,260		合計	1,976	2,698
	成長投資	1,699	2,183		成長投資	2,541	3,452
	維持更新投資	3,367	3,320		維持更新投資	3,398	3,455
	(うち、重点枠)	(235)	(253)		(減価償却費)	3,687	3,747
	(減価償却費)	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	359	497
	合計	5,067	5,504		合計	6,299	7,406

※ 2017年3月期以前については、セグメント情報見直し前の運輸事業・非運輸事業の投資額を記載しています。

27

- 設備投資の推移です。
- 2020年3月期は対前年1,107億円増の7,406億円の実績でした。
- 特に、成長投資が前年より大きく増加しました。

## 有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2019.3 (実績)	2020.3 (実績)
社債	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)
長期借入金	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)
鉄道施設購入 長期未払金	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)
その他有利子 負債	—	—	—	—	1,500 (—)
合計	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)
ネット有利子負債	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585

(注) ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金・現金同等物残高

上段：残高  
下段：平均金利

28

➤ 連結有利子負債残高の推移です。

## IV 参考資料

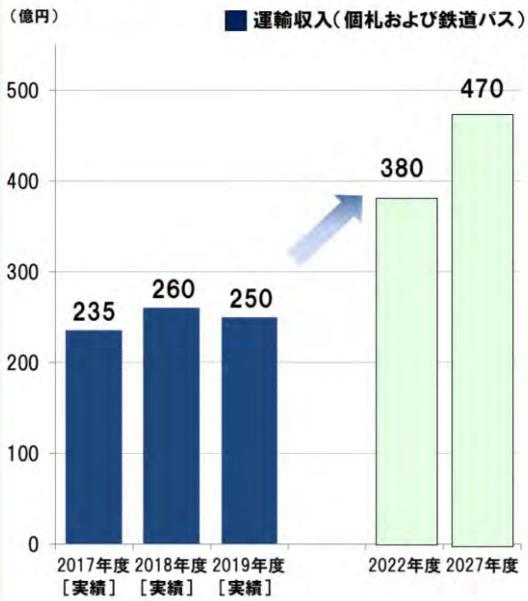
- 以下は参考資料です。
- 各種データ、債券投資家の皆さまに向けた資料も掲載していますので、ご参照ください。

## 2020年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

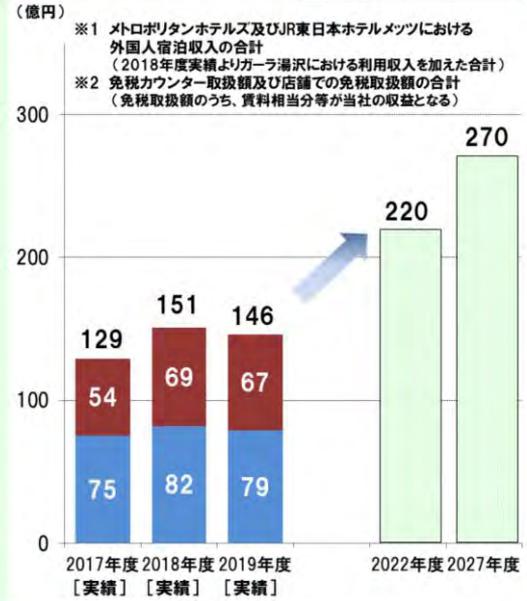


		旅客輸送量（単位：百万人キ口）				鉄道運輸収入（単位：億円）				
		2019.3 実績	2020.3 実績	増減	(%)	2019.3 実績	2020.3 実績	増減	(%)	
新幹線	定期	1,813	1,909	+95	105.3	246	258	+11	104.8	
	定期外	21,929	20,615	△1,313	94.0	5,725	5,397	△327	94.3	
	計	23,742	22,524	△1,217	94.9	5,971	5,655	△315	94.7	
在来線	関東圏	定期	71,215	71,720	+505	100.7	4,633	4,652	+19	100.4
		定期外	37,036	35,620	△1,416	96.2	7,269	6,948	△321	95.6
		計	108,252	107,341	△911	99.2	11,902	11,601	△301	97.5
	その他	定期	3,063	3,045	△17	99.4	184	182	△1	99.4
		定期外	2,540	2,473	△66	97.4	508	488	△20	96.0
		計	5,603	5,519	△84	98.5	692	670	△21	96.9
	在来線 合計	定期	74,278	74,766	+487	100.7	4,817	4,835	+18	100.4
		定期外	39,577	38,094	△1,482	96.3	7,778	7,436	△341	95.6
		計	113,856	112,861	△995	99.1	12,595	12,272	△323	97.4
合計	定期	76,092	76,675	+583	100.8	5,063	5,094	+30	100.6	
	定期外	61,506	58,710	△2,796	95.5	13,503	12,833	△669	95.0	
	計	137,598	135,385	△2,212	98.4	18,567	17,928	△639	96.6	

## ■ 鉄道事業



## ■ 生活サービス事業



## 主要子会社の実績



(単位:億円)		2019.3 実績	2020.3 実績	2020.3/ 2019.3
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,299	2,219	96.5%
	営業利益	50	39	79.1%
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	580	443	76.4%
	営業利益	4	△1	-
ジェイアール東日本企画	営業収益	1,190	1,208	101.5%
	営業利益	31	30	95.0%
ルミネ	営業収益	768	743	96.8%
	営業利益	137	115	84.1%

\*単体での営業収益・営業利益

\*2020年4月1日をもって日本レストランエンタプライズとジェイアール東日本フードビジネスを合併し、新会社名をJR東日本フーズとした。

## ホテル事業の概要



**営業収益**\*1 534億円(2020.3)

**営業利益**\*1 9億円(2020.3)

\*1 グループ会社のホテル事業及びJR東日本単体のホテル事業の単純合計

### [参考] JR東日本ホテルズ一覧

■ メトロポリタンホテルズ(12ホテル、3,471室)

営業収益\*2 347億円(2020.3) 稼働率 75.3 %

■ JR東日本ホテルメッツ(28ホテル、3,608室)

営業収益\*2 115億円(2020.3) 稼働率 85.5 %

\*2 各ホテルの営業収益の単純合計

■ 東京ステーションホテル(150室)

■ ホテルファミリーオ、ホテルfolkクロール、和のあ(9ホテル、347室)

■ ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス(160室)

■ ホテルニューグランド(238室)

(2020年3月31日現在)

# Suica



## 交通系電子マネー利用可能店舗数

※ 数値はその他加盟店実績を含む

### 【利用可能店舗数】

約 940,290店舗 (152.5%)

### 【利用可能箇所数 (端末台数)】

約 1,589,110箇所 (143.1%)

※括弧内は前年比 [2020年3月末現在]

## 交通系電子マネーの月間利用件数(各年度の最高値)

※ 数値はその他加盟店実績を含む

### 【Suica発行枚数】

約 8,273万枚 (109.0%)

### 【モバイルSuica会員数】

約 934万人 (130.6%)

### 【月間利用件数 (過去最高値)】

約 25,261万件 2019年12月実績

### 【1日あたり利用件数 (過去最高値)】

約 958万件 2019年12月20日実績

※括弧内は前年比 [2020年3月末現在]





# ESG～地方を豊かに～



## 観光列車の運行

TRAIN SUITE 四季島



地元の方の応援  
(東北エモーション)



## インバウンド需要の取込み

海外での情報発信  
(JAPAN RAIL CAFE)

- ・シンガポール
- ・台湾



新幹線等の無料Wi-Fi



## 観光型MaaSの展開



## 駅を中心としたコンパクトシティ

ノーザンステーションゲート秋田



- ・秋田駅観光拠点化リニューアル
- ・アリーナ、スポーツ整形クリニック、学生マンション/合宿所等新設

新潟駅周辺開発



新潟駅連続立体交差事業と高架下開発

## 農林漁業の6次産業化

6次産業化



さつき野ハクチャー工場



# 「変革2027」の数値目標(2022年度)



創造する価値 フォーカスポイント	具体的な取組みの数値目標(2022年度)	2019年度実績
<p><b>“豊かさ” 生活</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」サービス利用 :3,000万件/月</li> <li>○自社新幹線のチケットレス利用率:50%</li> <li>○子育て支援施設:累計150箇所</li> <li>○シェアオフィスの展開:累計30箇所</li> <li>○「JRE MALL」会員数:70万人</li> <li>○「JRE POINT」会員数:1,600万人</li> <li>○Suica等交通系電子マネー利用:3億件/月</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0.4万件/月</li> <li>17.1%</li> <li>139箇所</li> <li>8箇所</li> <li>26万人</li> <li>1,205万人</li> <li>2.5億件</li> </ul>
<p><b>“信頼” 安全</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○当社原因による事故:0件</li> <li>○重大インシデント:0件</li> <li>○鉄道運転事故 :20%減(2017年度比) うちホームにおける鉄道人身障害事故 :30%減(2017年度比)</li> <li>○当社原因による輸送障害の発生率(2017年度比) 東京100km圏の在来線:50%減 当社管轄エリアの新幹線:75%減</li> <li>○首都圏在来線の総遅延時分:20%減(2017年度比)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>0件</li> <li>0件 ※</li> <li>134件 (2018年度△20件)</li> <li>70件 ※ (2018年度+5件)</li> <li>16%減 ※</li> <li>50%減 ※</li> <li>13%減 ※ 速報値</li> </ul>

# 財務指標の動向(1)

債券投資家向け追加資料



### ネット有利子負債/EBITDAの推移



(参考)

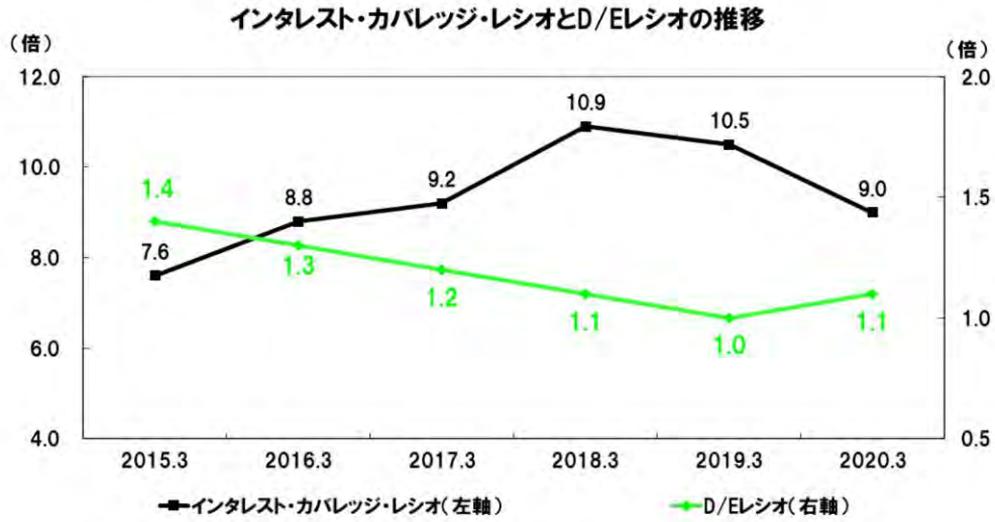
	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
ネット有利子負債 (億円)	30,303	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585

(注1) ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金・現金同等物残高

(注2) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

## 財務指標の動向(2)

債券投資家向け追加資料



(注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利息の支払額

(注2) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

# 有利子負債の内訳及び償還見込み

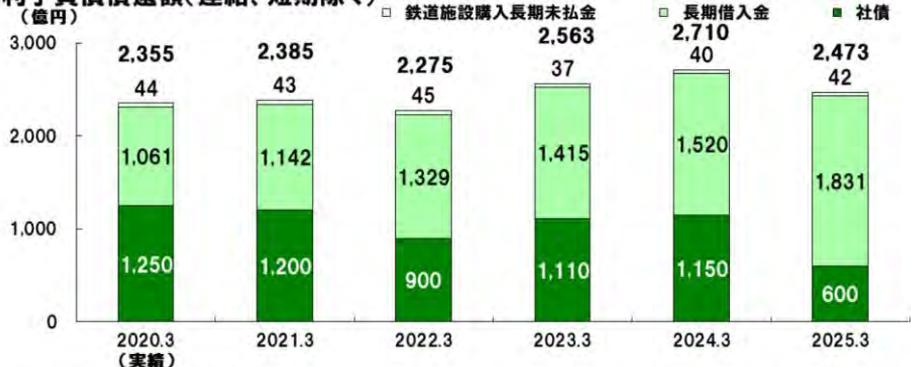
債券投資家向け追加資料



## 連結有利子負債の内訳(2020年3月末)

	残高(億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,102	51.6%	1.56%	12.74年
長期借入金	11,243	34.0%	0.99%	7.00年
鉄道施設購入長期未払金	3,277	9.9%	6.51%	20.71年
その他有利子負債	1,500	4.5%	0.00%	0.53年
合計	33,123	100.0%	1.79%	11.03年

## 有利子負債償還額(連結、短期除く)



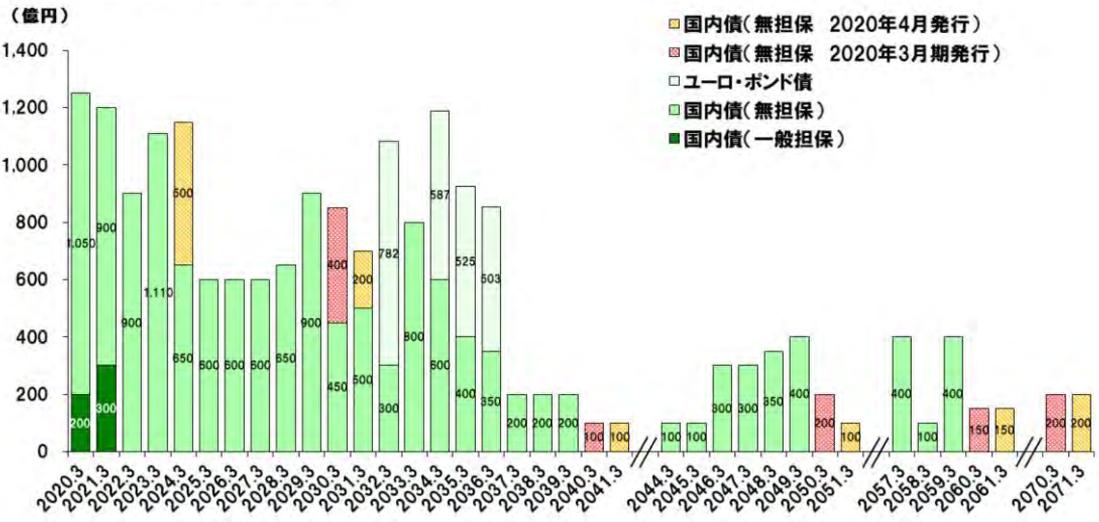
(注1) 見込額は2020年4月30日現在  
 (注2) 社債償還額は額面金額

# 社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



## 社債償還額(単体)



(注1) 2020年4月30日現在  
 (注2) 償還額は額面金額

## 2020年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
140	10	100億円	0.100%	100円	0.100%	-	2019.7.23	2029.7.23
141	30	100億円	0.488%	100円	0.488%	+16bp	2019.7.23	2049.7.23
142	50	200億円	0.809%	100円	0.809%	-	2019.7.23	2069.7.23
143	20	100億円	0.444%	100円	0.444%	+13.5bp	2019.12.23	2039.12.23
144	30	100億円	0.606%	100円	0.606%	+15.5bp	2019.12.23	2049.12.23
145	40	150億円	0.771%	100円	0.771%	+29.5bp	2019.12.23	2059.12.23
第1回サステナ ビリティボンド	10	300億円	0.220%	100円	0.220%	+21.5bp	2020.1.27	2030.1.25

## 2020年4月の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
146	3	500億円	0.150%	100円	0.150%	-	2020.4.22	2023.4.21
147	10	200億円	0.265%	100円	0.265%	+25.5bp	2020.4.22	2030.4.22
148	20	100億円	0.569%	100円	0.569%	+24bp	2020.4.22	2040.4.20
149	30	100億円	0.697%	100円	0.697%	+25bp	2020.4.22	2050.4.22
150	40	150億円	0.832%	100円	0.832%	+36bp	2020.4.22	2060.4.22
151	50	200億円	0.992%	100円	0.992%	-	2020.4.22	2070.4.22

## 長期資金調達と流動性

債券投資家向け追加資料



### ■長期資金調達

- ・ 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制
- ・ 長期格付け

格付機関名	格付け	備考
ムーディーズ	Aa3	2020年3月に格下げ方向で見直し
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA-	2020年4月に格下げ方向で見直し
格付投資情報センター(R&I)	AA+ (安定的)	

### ■流動性

- ・ 多様な調達手段を用いて流動性を確保
- ・ CP発行限度額 5,000億円 (2020年4月より増額)

CP発行限度額に対する短期格付け

格付機関名	格付け	備考
格付投資情報センター(R&I)	a-1+	2020年4月(発行限度額の増額時)に格付けを更新
日本格付研究所(JCR)	J-1+	2020年4月(発行限度額の増額時)に格付けを取得

※ムーディーズからは、2020年3月までのCP発行限度額(1,500億円)に対して「P-1」の格付けを取得

- ・ 当座借越枠 3,300億円
- ・ 震災対応型コミットメント・ライン 600億円

JR東日本ホームページ  
「企業・IR」→「IR情報」→「財務情報」→「決算説明会」  
<https://www.jreast.co.jp/investor/guide/>

**将来の見通しの記述について**

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

① 鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、② 鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③ 鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、④ 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。