



2021年3月期 第2四半期決算説明会

旅と暮らしを
新しいカタチに。
Styling the new



2020年10月29日

東日本旅客鉄道株式会社

- 常務取締役の坂井です。本日はお忙しい中、決算説明会にご参加いただきありがとうございます。
- 冒頭で、9月16日に業績予想と合わせて発表した「変革のスピードアップ」の進捗をお話し、その後に、第2四半期決算及び通期の業績予想についてご説明いたします。

目次



I 変革のスピードアップ ～サステナブルなJR東日本グループを目指して～

変革のスピードアップ	4
新しい暮らしの提案①	6
新しい暮らしの提案②	7
新領域への挑戦	8
ESG経営の実践	9
経営体質の抜本的強化	10
業績予想発表以降の主なリリース件名/実施件名①	11
業績予想発表以降の主なリリース件名/実施件名②	12

不動産・ホテル事業 実績と計画	23
その他 実績と計画	24
営業外損益・特別損益の実績及び通期計画（連結）	25
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
2021年3月期 キャッシュの用途についての計画	29
資金調達について	30

II 2021年3月期第2四半期決算及び通期業績予想

第2四半期決算ハイライト（単体・連結）	14
コストダウン実績	15
鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績	16
鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績及び見直し	17
鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績及び通期計画	18
単体営業費用 2021年3月期 第2四半期実績	19
単体営業費用 2021年3月期計画	20
運輸事業 実績と計画	21
流通・サービス事業 実績と計画	22

III 参考資料

- ・2021年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・2020年3月期 新幹線・在来線別収支
- ・ホテル事業の概要
- ・Suica
- ・モバイルSuica・えきねっと
- ・JRE POINT
- ・債券投資家向け追加資料

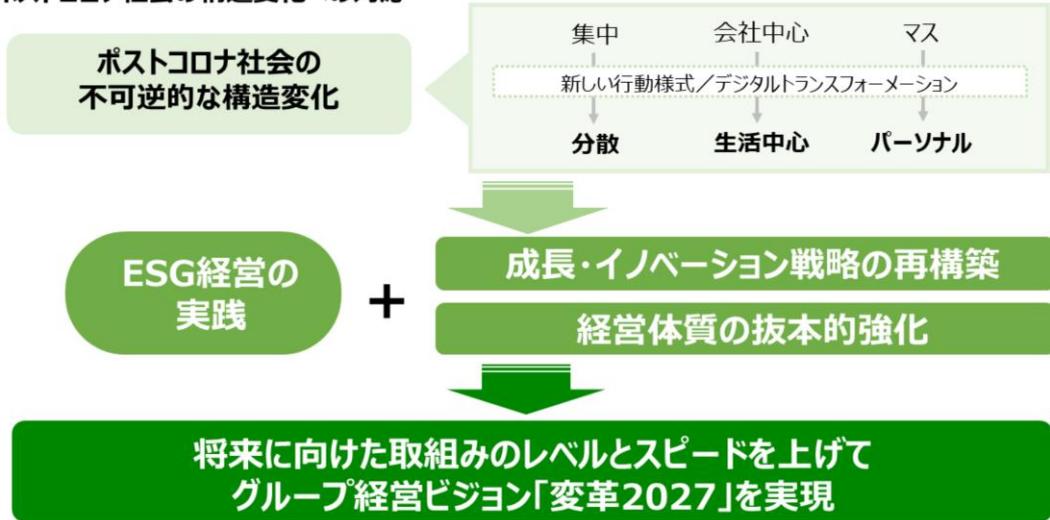
I 変革のスピードアップ

～サステイナブルなJR東日本グループを目指して～

➤ 「変革のスピードアップ」の概要と進捗です。

変革のスピードアップ

■ポストコロナ社会の構造変化への対応



- 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みます。
- “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、コスト構造を改革し、地域社会とともにサステイナブルなJR東日本グループをめざします。



- 9月16日に「変革のスピードアップ」を発表しました。
- 本ページ以下で、その概要を記載しています。

成長・イノベーション戦略の再構築

	短期 (2020・2021)	中期 (2022~2024)	長期 (2025~)
新しい暮らしの提案	新しい働き方の応援		
	リアル×デジタルのくらしづくり(Eコマース強化)		
	多様な魅力あるまちづくり		
	安心・清潔の提供と“密”を避けた移動・旅		
	MaaS/デジタルによる新しい移動・旅		
	「非接触」ニーズに対応したビジネスの拡大		
	グループ一体の顧客戦略		
新領域への挑戦	列車を活用した荷物輸送サービス		
	スタートアップ企業等との協業(地域農業、無人駅の活用等)		
	5Gアンテナインフラシェア		
	ロボットの活用		
	国際事業の展開		
ESG経営の実践			
	短期 (2020・2021)	中期 (2022~2024)	長期 (2025~)
	ゼロカーボン・チャレンジ2050		
	地方創生への貢献		

新しい暮らしの提案①

新しい働き方の応援

- テレワークやワーケーションなど、お客さまの多様な働き方を応援します。
- 通勤混雑を緩和し、お客さまに快適にご利用いただける環境を実現します。

- ワーケーション・多拠点居住
- STATION WORKの拡大
- オフピークなど多様な通勤を支援



STATION WORK

リアル×デジタルのくらしづくり

- 最先端の技術を取り入れて、お客さまにとって便利で魅力的な駅空間を創造します。
- JR東日本グループならではのラインナップを充実させ、JRE MALLを中心にEコマースを強化します。

- 新しい駅空間の創造
- JRE MALL強化



地域と連携した農産物販売
(イメージ)

多様な魅力あるまちづくり

- 提案型賃貸住宅の推進やJREASTファンドを活用した外部物件取得等、東京圏のエリア価値を高める取組みを通じ、多様な魅力あるまちづくりを加速させます。

- 不動産事業
- Tokyo Metropolis Project



WATERS takeshiba

安心・清潔の提供と“密”を避けた移動・旅

- 安全をベースに、清潔な環境の提供、混雑情報の発信、“密”を避けた商品の設定などにより、「安心」・「快適」な移動・旅のスタイルを提案します。

- 清潔な環境の提供
- 駅・車内の混雑情報の発信
- 空いている列車・時期をおトクにご利用
- ゆったりした移動・宿泊
- 身近なホテルでのステイケーション



新しい暮らしの提案②

MaaS/デジタルによる新しい移動・旅

- デジタル技術を活用して、お客さまの快適な移動・旅のスタイルを提案します。



Ringo Pass



TOHOKU MaaS 仙台・宮城trial

「非接触」ニーズに対応したビジネスの拡大

- チケットレス化、モバイル化を追求し、お客さまのシームレスでストレスフリーな移動を実現するとともに、「非接触」ニーズに対応した様々なサービスやビジネスを拡大します。

チケットレス化・
モバイル化の追求



乗車スタイルの変革
新しい駅空間の創造



- ✓ 非接触・ソーシャルディスタンス
- ✓ シームレスでストレスフリーな移動
- ✓ 環境負荷の低減

グループ全体の顧客戦略

- グループで保有するデータを一元把握・分析し、鉄道、生活サービス、IT・Suicaの3事業トータルでの顧客戦略を推進します。



新領域への挑戦



列車を活用した荷物輸送サービス

- 列車の強みである「速達性」、「定時性」を生かし、新幹線と在来線特急などを活用した荷物輸送サービスをさらに拡大します。



スタートアップ企業等との協業 / 5Gアンテナインフラシェア

- スタートアップ企業等との協業や、5Gアンテナインフラシェアなどにより、新たな価値を提供します。



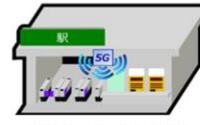
無人決済店舗システム
TOUCH TO GO



未来につながる地域農業



沿線まるごとホテル



5Gアンテナインフラシェア

ロボットの活用 / 国際事業の展開

- ロボット技術を積極的に導入し、案内・清掃・警備などの分野にイノベーションを起こします。
- 国際事業に継続的にチャレンジし、アジアを中心により豊かなライフスタイルを提供します。



・案内・清掃・警備ロボットの活用
・メンテナンスロボットの開発



シンガポール「One&Co」



車両製造事業

ゼロカーボン・チャレンジ2050

■ JR東日本グループ全体で2050年度CO₂排出量「実質ゼロ」に挑戦します。「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、サステイナブルな社会の実現を目指します。



燃料電池バス「SORA」



ハイブリッド車両
(燃料電池) 試験車両



需給一体のエネルギー
マネジメントの実現

地方創生への貢献

■ 「集中」から「分散」へ向かう社会の変化を見据え、観光振興、地域活性化、輸送サービス変革、まちづくりなどにより、豊かな生活の実現に向け取組みを加速します。また、沿線や地域の皆さまと協働し、震災復興に向け幅広い施策を推進します。

輸送サービス変革

地方における輸送モードの変革

- 最適な輸送モードの追求
- BRT自動運転の実現

地域連携ICカードの普及

駅を「地域の拠点」に



【郵便局と駅窓口業務の一体運営】



【内房線江見駅】

駅を中心としたまちづくり

観光振興

観光振興・インバウンド

- 観光資源の発掘・発信
- インバウンド向け情報発信
- 体験型観光施設の展開



東北DC
(デスティネーション
キャンペーン)

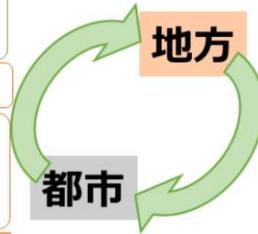
地方都市へのスマートホテル導入

ワーケーション・多拠点居住を支援

JRE MALL

- 農産物やオンラインツアー等、地域に密着した商品の販売

地域活性化



経営体質の抜本的強化



	短期 (2020・2021)		中期 (2022～2024)	長期 (2025～)
キャッシュ・フローの改善	1,500億円の コストダウン 【2020年度】	もう一段の固定費削減、維持更新投資の見直し		
生産性の向上	効率的な販売体制の確立（チケットレス、キャッシュレス）			
	ワンマン運転の拡大、自動運転の推進			
	スマートメンテナンスの加速、新しい工事手法による工期短縮			
	業務執行体制の見直し			
ご利用の変化を踏まえたサービスの提供	設備のスリム化、車両更新周期の見直し			
	事業の基本となる事項の見直し（輸送ダイヤ等）			
	大規模プロジェクトにおける事業採算性の更なる追求			
グループ経営の最適化	グループの組織再編（効率的な業務運営）			

10

- 「経営体質の抜本的強化」についてです。
- 短期的に効果が表れてくるもののほか、すぐには効果が出てこないものの、中長期的に大きく効いてくるものもあります。
- 例えば、輸送ダイヤの見直しを行ってもすぐに大きな効果は出てきませんが、必要となる車両数が減れば老朽取替の車両数が減少するなど、中長期で効果が出てきます。
- 短期と中長期の2つの軸でしっかりと進めていきます。

輸送ダイヤの見直し（終電繰り上げ・初電繰り下げ）

○鉄道の保守・工事をめぐる環境

安全かつ利便性の高い鉄道サービスをサステナブルに提供していくために、夜間の作業時間の確保が大きな課題

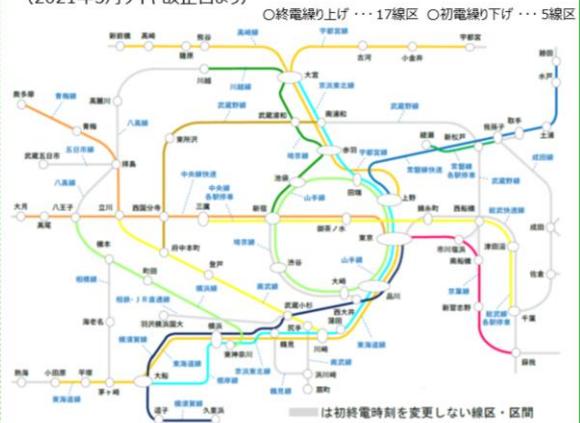


お客さまのご利用の変化への柔軟な対応と、大型機械の導入など効率的な作業体制確保のため終電時刻の繰り上げなど、ダイヤの見直しを実施

夜間作業間合いを240分(4時間)程度確保

これにより、改良・保守のスピードアップによるサービス向上や鉄道工事における働き方改革を実現

下記の線区にて終電の繰り上げ・初電の繰り下げを実施
(2021年3月ダイヤ改正日より)



終電の繰り上げにあたっては、混雑による「3密」に配慮し、一部の線区では終電前に列車を増発
また、金曜日などは、必要により終電前に臨時列車を運転

- 前回の9月の業績予想発表時の説明から、進捗があった件名を紹介します。
- 先般、2021年春のダイヤ改正における終電時刻繰り上げについて発表しました。
- 鉄道工事における働き方改革を目的とし、その結果として夜間作業の間合いを240分以上確保できるようになり、今までよりも30分程度時間が広がりますので、メンテナンス、ホームドア等の工事の効率化が可能となります。
- これにより、修繕費と設備投資額の合計で年間40億円程度の削減効果を見込んでいます。
- お客さまのご利用の変化を踏まえたダイヤの見直しも実施していきます。
- また、ピーク時間帯をずらしたご利用に対して、JREポイントを付与することでピークシフトを図っていきますので、その準備を2021年春に向けて進めています。
- ポイント付与によるオフピークへの誘導効果を検証し、次のオフピーク定期券などへの施策につなげていきます。

業績予想発表以降の主なリリース件名/実施件名②



列車を活用した荷物輸送サービス

列車の強みである「速達性」、「定時性」を生かし、

- 荷物輸送サービスをさらに拡大
 - ・9月26日～ 在来線を活用した輸送実証実験
- 順次サービスを拡大し10月からは定期輸送サービスを開始
 - ・10月16日～ 仙台→東京の新幹線定期輸送（週2便）

- ・ネットとリアル融合の推進
- ・グループの枠を超えた事業拡大
- ・定期輸送の拡大



特急踊り子号での輸送
実証実験（鮮魚）



水素をエネルギー源としたハイブリッド車両（燃料電池）試験車両の開発

JR東日本・日立・トヨタの3社が持つ鉄道技術と自動車技術を融合し、自動車で実用化されている燃料電池を鉄道へ応用。

鉄道車両を駆動させるための高出力な制御を目指したハイブリッド車両（燃料電池）試験車両を実現する。



実証実験 愛称名「HYBARI」
 ・開始時期：2022年3月頃（予定）
 ・試験区間：鶴見線、南武線尻手支線、南武線（尻手～武蔵中原）

- 列車を活用した荷物輸送サービスについては、新幹線だけでなく、在来線特急を使った荷物輸送にも取り組んでおり、10月からは、週2便の定期輸送も始めています。
- グループ全体での目標として「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を掲げていますが、水素をエネルギー源としたハイブリッド車両の試験車の開発についてリリースしました。

Ⅱ 2021年3月期

第2四半期決算及び通期業績予想

- 続きまして、2021年3月期第2四半期決算及び通期業績予想についてご説明します。

第2四半期決算ハイライト（単体・連結）



単体	(単位：億円)	2019.9 実績	2020.9実績 [上期計画/増減]	2020.9/2019.9		2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3	
				増減	(%)			増減	(%)
営業収益		10,766	5,409 [5,320/+89]	△5,356	50.2	20,610	12,510	△8,100	60.7
運輸収入		9,488	4,343	△5,144	45.8	17,928	10,200	△7,728	56.9
その他の収入		1,278	1,066	△212	83.4	2,682	2,310	△372	86.1
営業利益		2,491	△2,555 [△2,700/+144]	△5,046	-	2,940	△4,630	△7,570	-
経常利益		2,364	△2,712 [△2,860/+147]	△5,076	-	2,601	△5,010	△7,611	-
四半期（当期） 純利益		1,710	△1,969 [△2,100/+130]	△3,680	-	1,590	△3,640	△5,230	-
連結	(単位：億円)	2019.9 実績	2020.9実績 [上期計画/増減]	2020.9/2019.9		2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3	
				増減	(%)			増減	(%)
営業収益		15,188	7,872 [7,830/+42]	△7,315	51.8	29,466	19,300	△10,166	65.5
営業利益		2,965	△2,952 [△3,260/+307]	△5,918	-	3,808	△5,000	△8,808	-
経常利益		2,719	△3,355 [△3,530/+174]	△6,075	-	3,395	△5,490	△8,885	-
親会社株主に帰属する 四半期（当期） 純利益		1,885	△2,643 [△2,820/+176]	△4,529	-	1,984	△4,180	△6,164	-

14

- 単体決算と連結決算のハイライトです。
- 計画対比を赤色で記載していますが、単体決算では、営業収益が対計画+89億円、営業利益が対計画+144億円でしたので、営業費用は計画対比で減少しました。
- 連結決算では、営業収益が対計画+42億円でしたので、単体の+89億円より少なくなっています。
- これは、一部のグループ会社において計画対比の営業収益が下振れたことや下期に期ずれしたことなどによるものです。
- 営業利益は対計画+307億円と大きく上振れています。
- これは、コストダウンが想定よりも進捗したほか、費用が下期に期ずれしたことも含まれています。

コストダウン実績

	損益		設備投資		合計	
	2020.9 実績	2021.3 計画	2020.9 実績	2021.3 計画	2020.9 実績	2021.3 計画
JR東日本 (単体)	335億円	620億円		540億円	335億円	1,160億円
グループ会社	195億円	300億円	期末決算 時に精査	100億円	195億円	400億円
※ 合計	530億円	920億円		640億円	530億円	1,560億円

※各社の単純合計

上期では、損益にてグループ全体で530億円のコストダウンを実施

- 業績予想に合わせてお示したコストダウン計画の進捗です。
- 損益は、上期で530億円の実績でした。
- 設備投資は、すでに工事を開始していたものもありますので、コストダウンの効果は下期に出てくる見込みです。
- 640億円という計画に対して着実にコストダウンを進めていき、下期が終わったところで実績をまとめる予定です。

鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績



(対前年、億円、%)	増減	(%)	要素	要素別増減額
鉄道運輸収入	△5,144	45.8		
定期	△640	75.1	新型コロナウイルス影響	△640
定期外	△4,503	34.8		
新幹線	△2,269	22.8	新型コロナウイルス影響	△2,245
			GW10連休化反動	△30
			天候災害反動	+5
			基礎	-
在来線 関東圏	△2,066	44.3	新型コロナウイルス影響	△2,070
			GW10連休化反動	△10
			天候災害反動	+15
			基礎	-
在来線 その他	△167	36.8	新型コロナウイルス影響	△165
			基礎	-

16

➤ 鉄道運輸収入の実績と主な増減要素はご覧の通りです。

鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績及び見通し



■ 定期外収入



※特殊要素（新型コロナウイルス影響を除く）を除いたもの。

■ 定期収入：2020年度末時点で約85%の水準に到達し、その後は同水準で推移

第2四半期の実績：対計画△0億円

17

- 災害などの特殊要素を除いた鉄道運輸収入について、業績予想の前提となっている見通しと第2四半期実績です。
- 定期外収入の在来線関東圏は、対計画+91億円となりましたが、この見通しを作成したのが9月ですので、91億円の上振れは9月分で生じたものです。
- これは9月の4連休などを中心に近距離のご利用が戻ってきているものと見ています。
- 新幹線は、上期については計画通りでした。
- 足元では、東京発着が解除されたGo Toトラベルキャンペーンも大きくプラスに影響しています。速報では、昨年の台風等の反動を除いたベースで、近距離で74%程度、中長距離で48%程度で推移しています。
- 定期収入は、計画通りでした。
- 速報ベースの足元では、10月はほぼ横ばいとなっています。
- テレワークの定着、出社日数が減ったことによる定期券から回数券などへの転移も考えられますので、分析を進めていきます。

鉄道運輸収入 2021年3月期 第2四半期実績及び通期計画



計画（対前年）（上期実績） (単位：億円)	通期計画		主な増減要素	※ 基礎 トレンド
	上期計画 [実績・計画との差額]	下期計画		
△7,732 (△5,144)	56.9%			100%
鉄道運輸収入	44.8% [45.8% +91]	70.4%		
△1,082 (△640)	78.8%		・新型コロナウイルス影響：△1,090 ・新型コロナウイルス影響（2020年1～3月期）反動：+10	100%
定期	75.2% [75.1% △0]	82.4%		
△6,650 (△4,503)	48.2%			100%
定期外	33.5% [34.8% +92]	65.3%		
△3,673 (△2,269)	31.9%		・新型コロナウイルス影響：△4,020 ・GW10連休化・年末年始・うるう年反動：△40 ・天候災害反動：+65 ・新型コロナウイルス影響（2020年1～3月期）反動：+320	100%
新幹線	22.8% [22.8% △0]	42.8%		
△2,752 (△2,066)	60.4%		・新型コロナウイルス影響：△3,125 ・GW10連休化・年末年始・うるう年反動：△30 ・ラグビーW杯反動：△5 ・天候災害反動：+95 ・新型コロナウイルス影響（2020年1～3月期）反動：+315	100%
在来線関東圏	41.8% [44.3% +91]	81.7%		
△223 (△167)	54.2%		・新型コロナウイルス影響：△245 ・新型コロナウイルス影響（2020年1～3月期）反動：+20	100%
在来線その他	36.3% [36.8% +1]	75.6%		

※新型コロナウイルスの基礎収入への影響は、現時点で正確に見積もることが出来ないことから、特殊要素とすることとし、基礎トレンドを100%としている。 18

- 鉄道運輸収入について、上期計画と実績、下期計画、通期計画をまとめました。
- 通期での主な増減要素は、ご覧の通りです。

単体営業費用 2021年3月期 第2四半期実績



(単位：億円)	2019.9 実績	2020.9 実績	2020.9/2019.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	8,275	7,964	△310	96.2	
人件費	2,233	2,054	△178	92.0	・賞与の減：△102 ・社員数の減など：△36
物件費	3,563	3,409	△153	95.7	
動力費	305	263	△41	86.3	・燃料単価減：△19
修繕費	1,256	1,265	+8	100.7	・一般修繕費：+27 ・車両修繕費：△18
その他	2,001	1,881	△120	94.0	・収入対応経費：△102
機構借損料等	415	413	△1	99.6	
租税公課	573	531	△41	92.7	
減価償却費	1,489	1,554	+65	104.4	・設備投資の増

19

- 営業費用の実績です。
- 対計画では、55億円の減少となりました。
- 修繕費が対前年で+8億円となっていますが、これは、駅改良工事やバリアフリー工事による建設附帯修繕が増加したことが主な要因であり、通期では計画通りに減少する見込みです。

単体営業費用 2021年3月期計画



(単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3		増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	17,670	17,140	△530	97.0	
人件費	4,444	4,140	△304	93.1	[△]賞与の減額 [△]社員数の減など
物件費	8,311	8,010	△301	96.4	
動力費	645	600	△45	92.9	[△]燃料単価減
修繕費	3,021	2,970	△51	98.3	[△]一般修繕費 [△]車両修繕費
その他	4,644	4,440	△204	95.6	[△]ALFA-X走行試験 [+]高輪ゲートウェイフェスト [+]アウトソーシング
機構借損料等	833	830	△3	99.6	
租税公課	1,006	1,000	△6	99.4	
減価償却費	3,074	3,160	+85	102.8	[+]固定資産の増

20

- 営業費用の通期計画です。
- 下期において、広告宣伝費、業務委託費などでコストダウンの深掘りの検討を進めていきます。

運輸事業 実績と計画



(単位：億円)	2019.9	2020.9	2020.9/ 2019.9	2020.3実績	2021.3計画	2021.3/ 2020.3
営業収益	10,412	4,952	△5,460 47.6%	19,945	11,700	△8,245 58.7%
営業利益	2,241	△2,860	△5,102 -	2,505	△5,290	△7,795 -

2021年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本 △5,248 (47.1%) 新型コロナウイルスの影響による運輸収入の減

(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

収入の見通し

<JR東日本運輸収入>
年度末時点でコロナ前の8割程度
(新幹線:約55% 在来線関東圏:約80% 定期:約85%)

〔参考〕新幹線の方面別輸送量の推移（前年同月比 %）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	(4~9月) 累計
東北新幹線※ (古川～北上、大宮～宇都宮の合計)	13	11	27	33	25	39	25
上越新幹線 (大宮～高崎)	16	13	31	34	26	39	27
北陸新幹線 (大宮～高崎)	12	10	28	34	28	41	26

※ 東北新幹線には「つばさ」「こまち」を含む

21

- 続きまして、連結決算におけるセグメント毎の実績です。
- 運輸事業では、営業収益において、新型コロナウイルスの影響による減収が5,370億円程度あったと見てみます。
- セグメント全体の減収額との差は、J-TRECにおける車両製造の減などによるものです。
- 新幹線の方面別輸送量は記載の通りです。

流通・サービス事業 実績と計画



(単位: 億円)	2019.9	2020.9	2020.9/ 2019.9
営業収益	2,570	1,382	△1,188 53.8%
営業利益	189	△137	△327 -

2020.3実績	2021.3計画	2021.3/ 2020.3
5,020	3,750	△1,270 74.7%
343	△40	△383 -

2021年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

リテール	△546 (51.7%)	新型コロナウイルスの影響による減
鉄道会館	△154 (35.6%)	新型コロナウイルスの影響による減
ジェイアール東日本企画	△149 (61.2%)	新型コロナウイルスの影響による減

(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

収入の見通し

<エキナカ店舗>
 年度末時点でコロナ前の7~8割程度
 <広告業>
 年度末時点でコロナ前とほぼ同程度



- 流通・サービス事業では、営業収益において、新型コロナウイルスの影響による減収が1,080億円程度あったと見てみます。
- セグメント全体の減収額との差は、工事支障やリニューアル工事などによるものです。
- エキナカ店舗、広告業の年度末に向けた回復見通しも記載しておりますので、ご覧ください。

不動産・ホテル事業 実績と計画



(単位：億円)	2019.9	2020.9	2020.9/ 2019.9	2020.3実績	2021.3計画	2021.3/ 2020.3
営業収益	1,756	1,195	△560 68.1%	3,485	3,050	△435 87.5%
営業利益	440	8	△431 2.0%	746	240	△506 32.2%

2021年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因		
ルミネ	△168 (55.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
日本ホテル	△145 (27.1%)	新型コロナウイルスの影響による減
アトレ	△78 (65.7%)	新型コロナウイルスの影響による減
JR東日本ビルディング	+17 (107.3%)	JR横浜タワー開業等による増

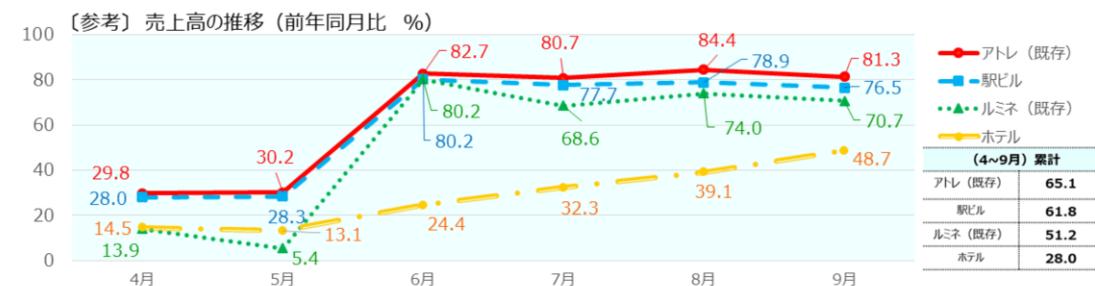
収入の見通し

<ショッピングセンター事業>
年度末時点でコロナ前の8~9割程度 (館ごとに異なる)

<オフィス事業>
年度末時点でコロナ前とほぼ同程度

<ホテル事業>
年度末時点でコロナ前の6割程度

(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・ホテル事業では、営業収益において、新型コロナウイルスの影響による減収が650億円程度あったと見てみます。
- セグメント全体の減収額との差は、新規開業による増などによるものです。
- グラフで、アトレ、ルミネ、ホテルの売上高の推移を記載しています。
- 新型コロナウイルスの影響が大きいホテルについては、Go Toトラベルキャンペーンなどの効果もあり、回復してきています。

その他 実績と計画



(単位：億円)	2019.9	2020.9	2020.9/ 2019.9	2020.3実績	2021.3計画	2021.3/ 2020.3
営業収益	448	342	△106 76.3%	1,015	800	△215 78.8%
営業利益	93	35	△57 38.4%	238	110	△128 46.1%

2021年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本情報システム	△38 (39.3%)	システム受託収入の減
日本コンサルタンツ	△25 (58.7%)	インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査の減
ビューカード	△20 (86.0%)	加盟店手数料の減
JR東日本メカトロクス	△19 (80.3%)	IC関連機器の販売減

(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

IT・Suica事業 実績 (2021年3月期 第2四半期)

営業収益 240億円 (85.6%) (外部顧客への売上高) ※
営業利益 28億円 (40.0%)

※営業収益 (セグメント間売上高を含む) は511億円 (87.0%)

収入の見通し

<クレジットカード事業>
年度末時点でコロナ前とほぼ同程度

〔参考〕 電子マネーの月間利用件数の推移 ※相互利用先加盟店を含む (上段：百万件 下段：前年同月比%)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	(4~9月) 累計
130 (63.8)	127 (59.1)	187 (87.5)	202 (87.6)	212 (90.9)	209 (92.2)	1,066 (80.6)

24

- その他では、営業収益において、新型コロナウイルスの影響による減収が60億円程度あったと見てみます。
- セグメント全体の減収額との差は、JR東日本情報システムで昨年計上したシステム開発収入の反動減などによるものです。
- 電子マネーのご利用件数は、足元では対前年90%を超える水準まで回復してきました。

営業外損益・特別損益の実績及び通期計画（連結）



(単位：億円)	2019.9	2020.9	増減	2020.3	2021.3計画	増減
営業利益	2,965	△2,952	△5,918	3,808	△5,000	△8,808
営業外損益	△246	△402	△156	△413	△490	△76
営業外収益	87	94	+6			
雇用調整助成金	-	30	+30			
持分法による投資利益	20	-	△20			
その他	67	63	△3			
営業外費用	334	496	+162			
持分法による投資損失	-	143	+143			
その他	334	352	+18			
経常利益	2,719	△3,355	△6,075	3,395	△5,490	△8,885
特別損益	△4	△236	△231	△553	△400	+153
特別利益	113	159	+45			
固定資産売却益	1	108	+106			
災害に伴う受取保険金	55	-	△55			
その他	56	51	△4			
特別損失	118	396	+277			
環境対策費	-	240	+240			
減損損失	10	30	+19			
災害による損失	1	-	△1			
災害損失引当金繰入額	27	-	△27			
その他	78	125	+46			
税金等調整前四半期純利益	2,714	△3,592	△6,306			

25

- 営業外損益と特別損益です。
- 営業外損益では、持分法適用会社が新型コロナウイルスの影響を受けたことなどから、持分法による投資損失が対前年+143億円と大きく増加しました。
- 特別利益では、社宅跡地の売却などにより、固定資産売却益が対前年+106億円となりました。
- 特別損失では、品川開発プロジェクトにおける土壌汚染で引当金を計上したことから、環境対策費が対前年+240億円となりました。

キャッシュ・フローの実績（連結）



(単位：億円)	2019.9	2020.9	増減
			税金等調整前四半期純利益の減 $\Delta 6,306$
営業活動によるキャッシュ・フロー (I)	2,667	$\Delta 2,141$	$\Delta 4,808$
			有形及び無形固定資産の取得による支出の増 $\Delta 817$
投資活動によるキャッシュ・フロー (II)	$\Delta 3,121$	$\Delta 3,894$	$\Delta 772$
フリー・キャッシュ・フロー (I) + (II)	$\Delta 454$	$\Delta 6,035$	$\Delta 5,581$
			有利子負債の調達による増 $+8,636$
財務活動によるキャッシュ・フロー (III)	$\Delta 793$	7,881	$+8,675$
現金及び現金同等物に係る換算差額 (IV)	$\Delta 0$	$\Delta 0$	$+0$
現金及び現金同等物の増減額 (I) + (II) + (III) + (IV)	$\Delta 1,247$	1,845	$+3,093$
現金及び現金同等物の期首残高	2,637	1,537	$\Delta 1,099$
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	1	$+1$
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	$\Delta 3$	-	$+3$
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,385	3,385	$+1,999$

26

- キャッシュ・フロー計算書はご覧の通りです。
- 9月末の現金及び現金同等物の残高は3,385億円となり、厚めに資金手当てを行っています。

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)	2020.9 (実績)	2021.3 計画
運輸事業	成長投資	548	974	輸送サービス	成長投資	935	1,107	1,211	680
	維持更新投資	3,283	3,269		維持更新投資	3,072	3,133		3,240
	重点枠 (イノベーション投資等)				重点枠 (イノベーション投資等)	314	467		610
	合計	3,831	4,244		合計	4,323	4,707		4,530
非運輸事業	成長投資	1,151	1,208	生活サービス	成長投資	1,605	2,345	1,350	2,160
	維持更新投資	84	51		維持更新投資	325	322		390
	重点枠 (イノベーション投資等)				重点枠 (イノベーション投資等)	44	30		30
	合計	1,235	1,260		合計	1,976	2,698		2,580
	成長投資	1,699	2,183		成長投資	2,541	3,452	—	2,840
	維持更新投資	3,367	3,320		維持更新投資	3,398	3,455	—	3,630
	(うち、重点枠)	(235)	(253)		(減価償却費)	3,687	3,747	1,890	3,860
	(減価償却費)	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	359	497	—	640
	合計	5,067	5,504		合計	6,299	7,406	2,561	7,110

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

27

➤ 設備投資の実績はご覧の通りです。

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)	2020.9 (実績)
社債	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	18,652 (1.44%)
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%)	12,643 (0.93%)
鉄道施設購入 長期末払金	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,254 (6.52%)
その他有利子負債	-	-	-	-	1,500 (-)	6,800 (0.10%)
合計	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	41,350 (1.46%)
ネット有利子負債	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585	37,965

(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

- 有利子負債による調達を行ったことから、ネット有利子負債は3兆7,965億円と増加しました。

2021年3月期 キャッシュの使途についての計画



■ 2021年3月期計画

設備投資	7,110億円
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,630億円
成長投資	2,840億円
重点枠 (イノベーション投資等)	640億円
株主還元	配当 100円/株

株主還元の考え方 : 「変革2027」の方針を維持

- 中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。
- 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っていく。

29

- キャッシュの使途についての計画です。
- 配当については、中間、期末ともに1株当たり50円としています。

資金調達について



■方針

- ・「早め、多め、長め」の資金調達により、十分な流動性を確保
- ・今後の収入動向を見極めながら、柔軟に対応（調達・返済）
- ・短期資金の活用により有利子負債の過度な積み上げに留意

■資金調達の状況

- ・長期資金調達（社債・借入） 2020年4～9月 合計3,600億円
- ・短期資金調達（CP、特別当座借越、コミットメント・ライン、一般当座借越） 9月末残高 合計6,800億円

■発行枠・契約金額

CP 5,000億円、特別当座借越 4,900億円、コミットメント・ライン 3,000億円、一般当座借越 600億円

■長期格付け

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

■短期格付け

格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	a-1+
日本格付研究所（JCR）	J-1+

※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

（2020年9月末時点）³⁰

- 資金調達では、従来通り3つの方針は堅持します。
- 短期資金調達の9月末残高は6,800億円で、10月に入ってCPの返済を行いましたので、現在では4,450億円の残高となっています。
- 発行枠・契約金額が合計で1兆3,500億円ありますので、4,450億円を引いた9,050億円が未使用枠となりますので、十分な水準を確保しています。

Ⅲ 参考資料

- 以下は、参考資料ですのでご参照ください。
- ありがとうございました。

2021年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



		旅客輸送量 (百万人キロ)				鉄道運輸収入 (億円)				
		2020.3 実績	2021.3 計画	増減	(%)	2020.3 実績	2021.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,909	1,587	△321	83.2	258	214	△43	83.2	
	定期外	20,615	6,583	△14,031	31.9	5,397	1,723	△3,673	31.9	
	計	22,524	8,171	△14,353	36.3	5,655	1,938	△3,717	34.3	
在来線	関東圏	定期	71,720	56,286	△15,434	78.5	4,652	3,651	△1,001	78.5
		定期外	35,620	21,508	△14,112	60.4	6,948	4,195	△2,752	60.4
		計	107,341	77,794	△29,547	72.5	11,601	7,847	△3,754	67.6
	その他	定期	3,045	2,424	△621	79.6	182	145	△37	79.6
		定期外	2,473	1,341	△1,132	54.2	488	264	△223	54.2
		計	5,519	3,765	△1,753	68.2	670	410	△260	61.1
	在来線 合計	定期	74,766	58,710	△16,055	78.5	4,835	3,797	△1,038	78.5
		定期外	38,094	22,849	△15,245	60.0	7,436	4,460	△2,976	60.0
		計	112,861	81,560	△31,301	72.3	12,272	8,257	△4,014	67.3
合計	定期	76,675	60,298	△16,377	78.6	5,094	4,012	△1,082	78.8	
	定期外	58,710	29,433	△29,277	50.1	12,833	6,183	△6,650	48.2	
	計	135,385	89,731	△45,654	66.3	17,928	10,195	△7,732	56.9	

2020年3月期 新幹線・在来線別収支



(単位：億円)	新幹線			在来線		
	2019.3	2020.3	比率 (%)	2019.3	2020.3	比率 (%)
営業キロ(キロ)	1,194	1,194	100.0	6,207	6,207	100.0
輸送人キロ(百万人キロ)	23,742	22,524	94.9	113,856	112,861	99.1
鉄道事業営業収益 A	6,116	5,799	94.8	13,757	13,484	98.0
鉄道事業営業費用	3,853	3,785	98.2	12,495	12,957	103.7
鉄道事業営業損益 B	2,262	2,014	89.0	1,262	526	41.7
鉄道事業固定資産 C	19,513	19,269	98.8	29,899	31,262	104.6
鉄道事業減価償却費	742	727	98.0	2,094	2,173	103.8
B/A	37.0%	34.7%	-	9.2%	3.9%	-
B/C	11.6%	10.5%	-	4.2%	1.7%	-

ホテル事業の概要



営業収益*1 82億円 (2020.9)

営業利益*1 △119億円 (2020.9)

*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 (14ホテル、3,913室)

営業収益*2 41 億円 (2020.9) 稼働率 18.2 %

- JR東日本ホテルメッツ (30ホテル、4,056室)

営業収益*2 26 億円 (2020.9) 稼働率 42.8 %

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

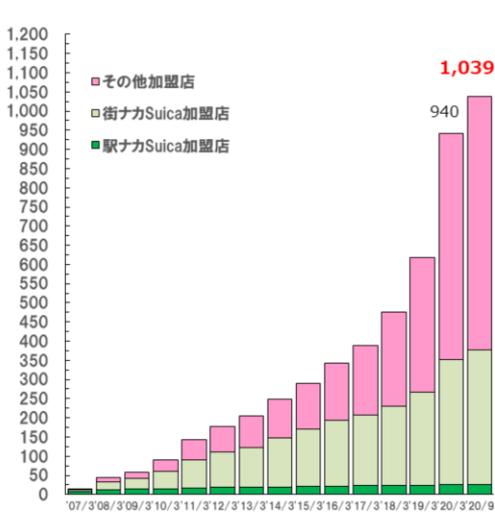
- 東京ステーションホテル (150室)
- メズム東京、オートグラフ コレクション (265室)
- ホテルファミリーオ、ホテルfolkローロ (8ホテル、344室)
- 和のゐ 角館 (3室)
- ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)
- ホテルニューグランド (238室)

(2020年9月30日現在)

■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

(単位：千店)

※ 数値はその他加盟店実績を含む

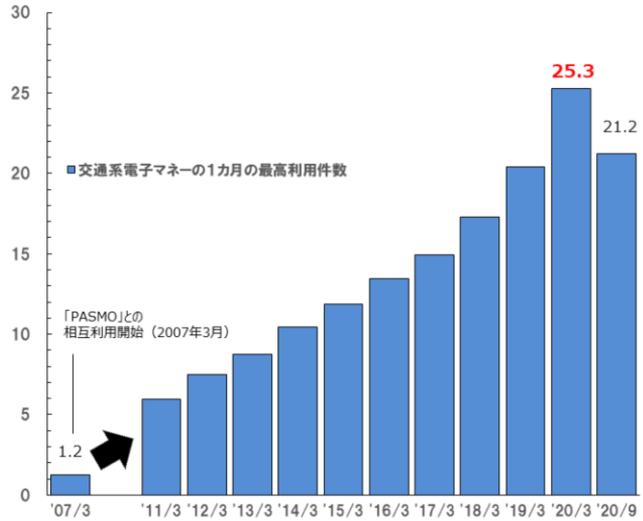


【利用可能店舗数】 約 1,039,410店舗 (138.7%)
 【利用可能箇所数 (端末台数)】 約 1,718,980箇所 (130.2%)
 ※括弧内は前年比 [2020年9月末現在]

■ 交通系電子マネーの月間利用件数 (各年度の最高値)

(単位：千万件)

※ 数値はその他加盟店実績を含む

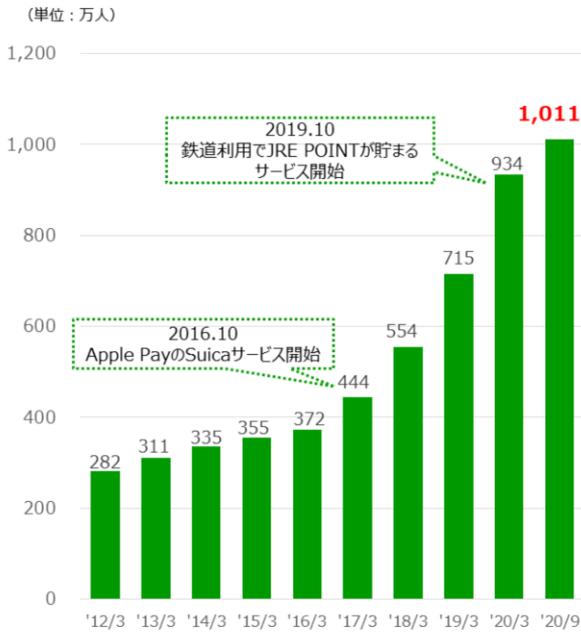


【Suica発行枚数】 約 8,422万枚 (105.9%)
 【月間利用件数 (過去最高値)】 約 25,261万件 2019年12月実績
 【1日あたり利用件数 (過去最高値)】 約 958万件 2019年12月20日実績
 ※括弧内は前年比 [2020年9月末現在]

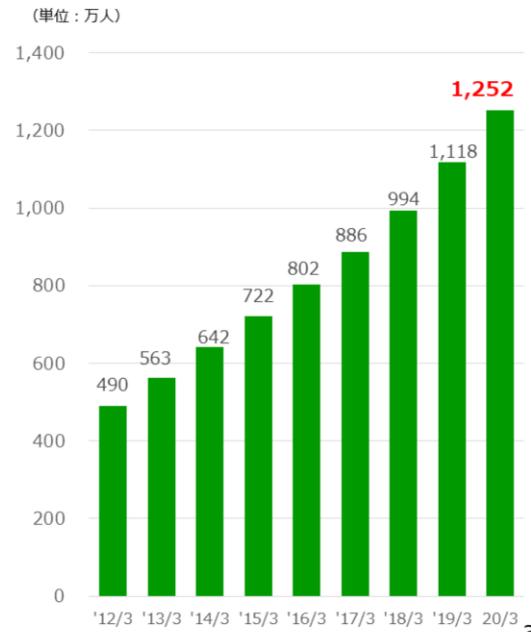
モバイルSuica・えきねっと



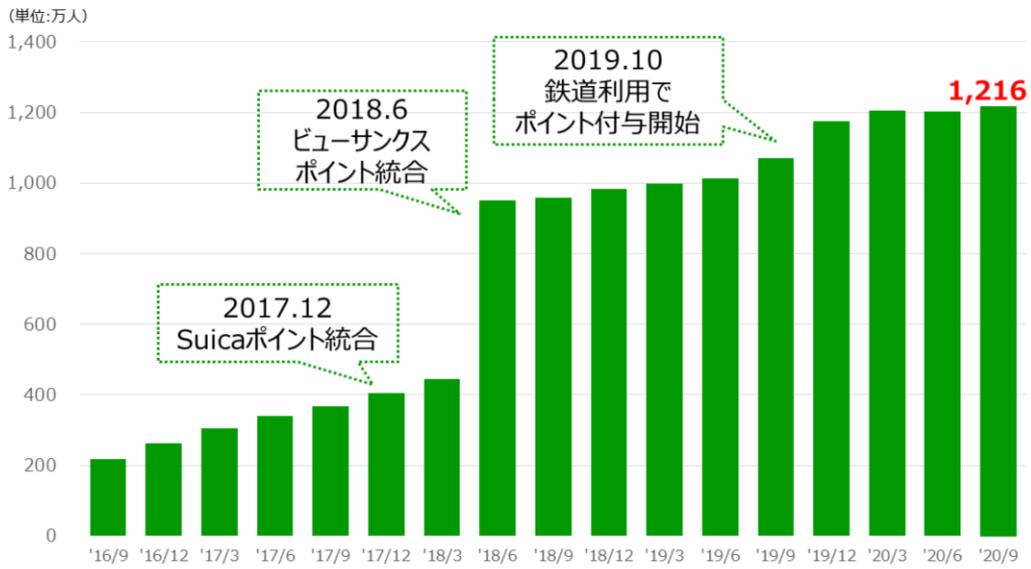
■モバイルSuica会員数（累計）の推移



■えきねっと会員数（累計）の推移



■ JRE POINT 会員数（累計）の推移



財務指標の動向（1）

ネット有利子負債/EBITDAの推移



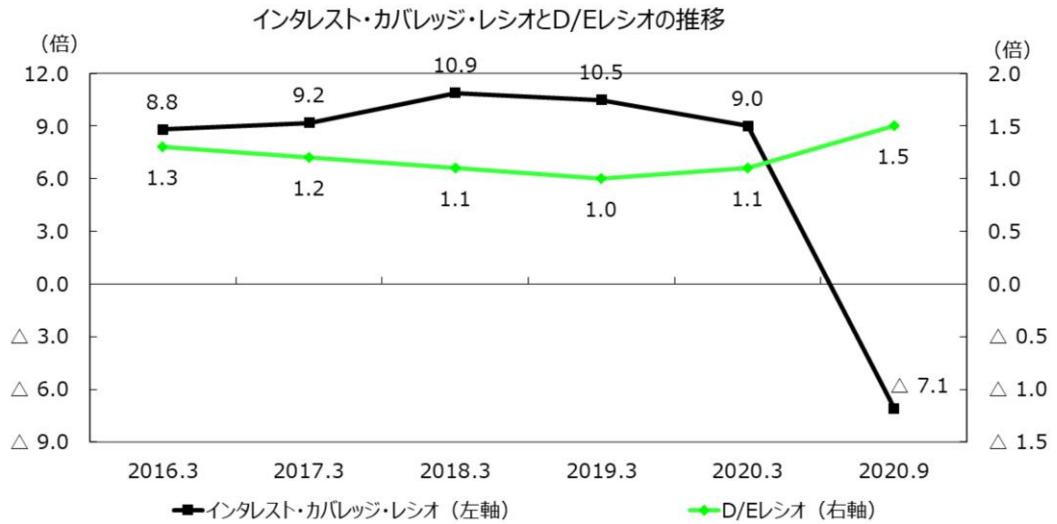
(参考)

	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2020.9
ネット有利子負債 (億円)	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585	37,965

(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）



(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

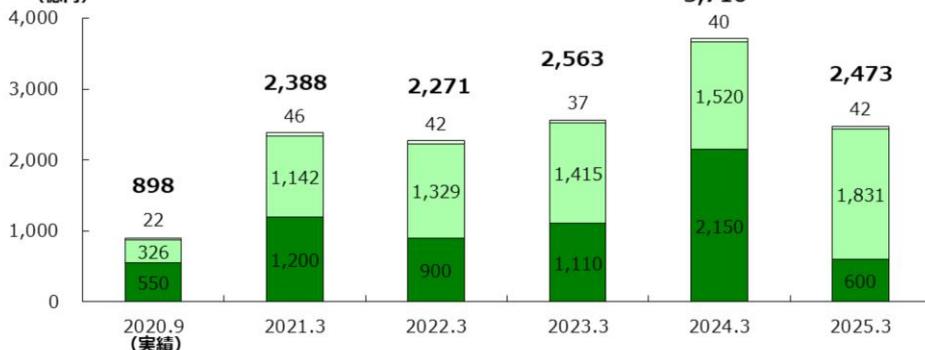
債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳（2020年9月末）

	残高（億円）	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,652	45.1%	1.44%	13.50年
長期借入金	12,643	30.6%	0.93%	6.78年
鉄道施設購入長期未払金	3,254	7.9%	6.52%	20.35年
その他有利子負債	6,800	16.4%	0.10%	0.18年
合計	41,350	100.0%	1.46%	9.79年

有利子負債償還額（連結、短期除く） （億円）

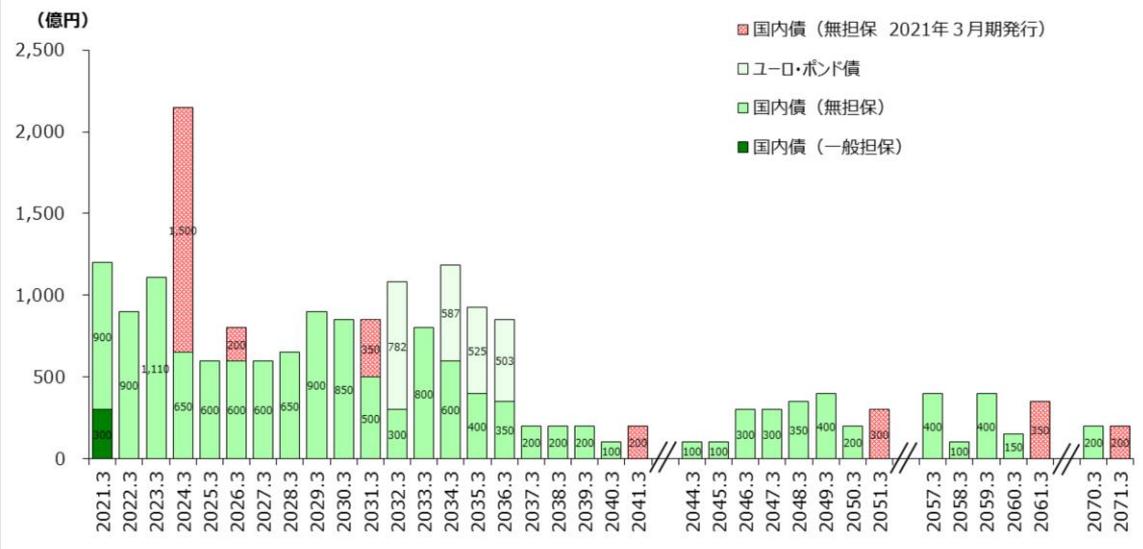


(注1) 見込額は2020年10月29日現在

(注2) 社債償還額は額面金額

社債の償還見込み

社債償還額（単体）



(注1) 2020年10月29日現在
 (注2) 償還額は額面金額

2021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
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
152	5	200億円	0.090%	100円	0.090%	-	2020.7.20	2025.7.18
153	10	150億円	0.230%	100円	0.230%	+21.5bp	2020.7.20	2030.7.19
154	20	100億円	0.610%	100円	0.610%	+22bp	2020.7.20	2040.7.20
155	30	200億円	0.763%	100円	0.763%	+21bp	2020.7.20	2050.7.20
156	40	200億円	0.902%	100円	0.902%	+33bp	2020.7.20	2060.7.20
157	3	1,000億円	0.001%	100.003円	0.000%	-	2020.10.20	2023.10.20

J R 東日本ホームページ
「企業・IR・Sustainability」→「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。