

2021年3月期 業績に関する説明会

2020年9月17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。
- 昨日、今年度の業績予想を公表しました。本日、私からは、今後どのような取り組みをしていくのかということを中心にお話いたします。

目次



I 変革のスピードアップ ~サステイナブルなJR東日本グループをめざして~

ウィズコロナ・ポストコロナ社会のイメージ	4
成長・イノベーション戦略の再構築	6
新しい暮らしの提案	7
新領域への挑戦	14
ESG経営の実践	17
経営体質の抜本的強化	19
2021年3月期 キャッシュの用途についての計画	21

II 2021年3月期業績見通し

2021年3月期計画（単体・連結）	23
鉄道運輸収入の見通し	24
鉄道運輸収入 2021年3月期計画	25
コストダウン計画	26
単体コストダウン計画（損益）	27
単体営業費用 2021年3月期計画	28

連結（セグメント別） 2021年3月期計画	29
運輸事業/流通・サービス事業	30
不動産・ホテル事業/その他	31
設備投資の推移（連結）	32
単体コストダウン計画（投資）	33
資金調達の方方向性	34

III 参考資料

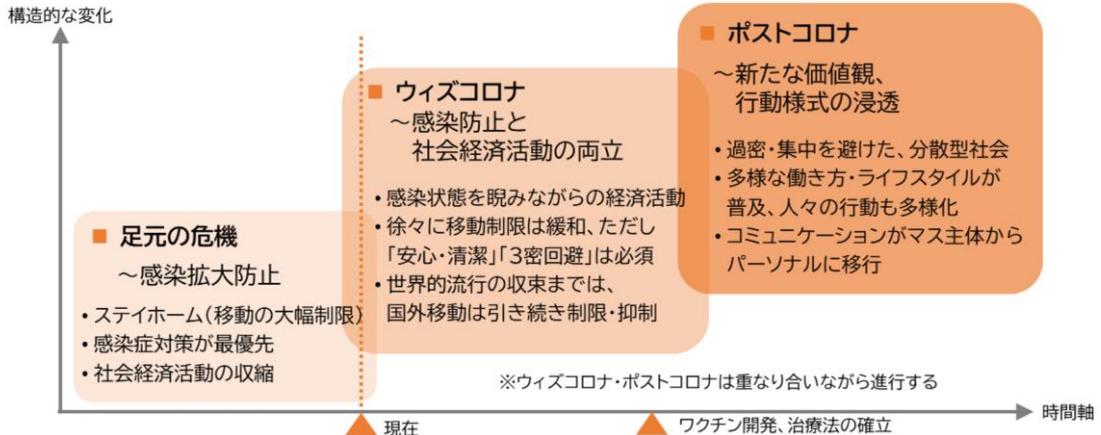
2021年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
単体 2021年3月期第1四半期決算実績
連結 2021年3月期第1四半期決算実績
2021年3月期の社債発行実績

I 変革のスピードアップ

～サステイナブルなJR東日本グループをめざして～

- はじめに、「変革のスピードアップ～サステイナブルなJR東日本グループをめざして～」についてご説明します。
- 「変革2027」では、お客さまの生活スタイルの変化、あるいは人口減少の影響による運輸業の見通し等を前提として、さまざまな取り組みをすることを計画していました。
- この方向性は維持しつつ、そのレベルとスピードを上げ、今後どのような取り組みをしていくのかということを中心にお話します。

ウィズコロナ・ポストコロナ社会のイメージ



■ 足元の危機～ウィズコロナ期の対応方針

社会的使命の完遂

駅や車内の消毒・換気等、お客さまに「安心」「清潔」な環境でご利用いただくための取組みを徹底しながら、経済回復に向けて最適な輸送・サービスを提供し、グループの社会的使命を果たします。

変革の歩みをスピードアップ

安全の確保を前提に、維持更新投資や経費の見直しを行いつつ、グループ経営ビジョン「変革2027」の実現に向けた成長投資やイノベーション投資は着実に進めます。

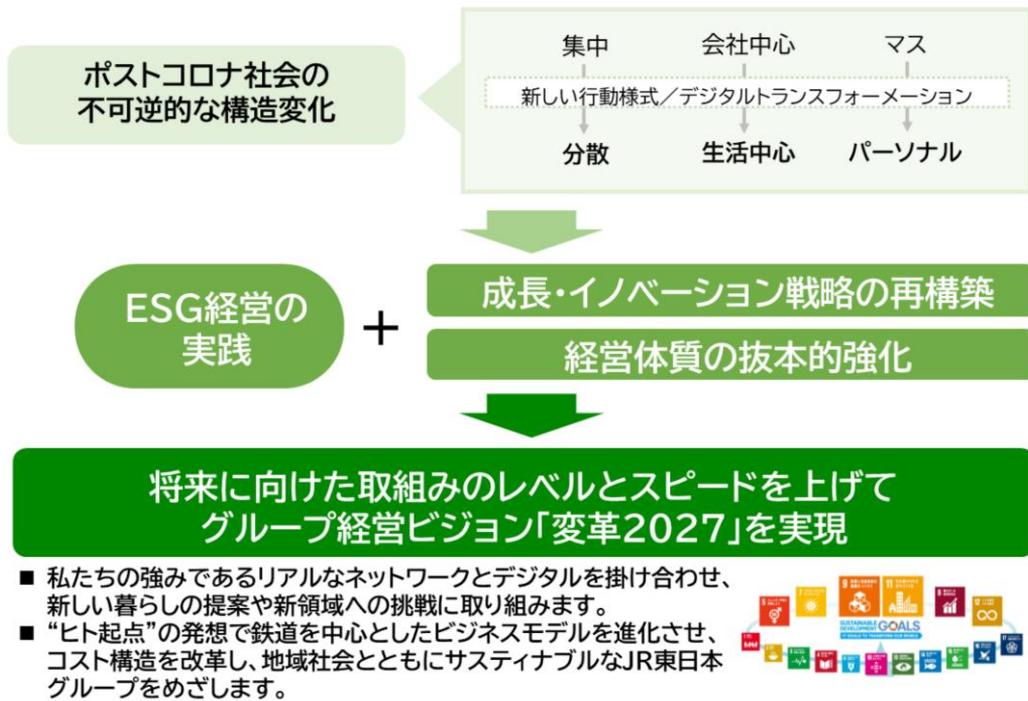
移動需要の創造

「JRE POINT」を活用した鉄道、生活サービス、IT・Suica各事業を横断する施策や、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投入に加え、新しい形の旅と暮らしを積極的に提案することなどにより、グループ一体となって移動需要を創造していきます。

4

- ウィズコロナ・ポストコロナ社会のイメージです。
- 感染拡大により、「足元の危機」といえる状況にありましたが、現在は感染防止と経済活動の両立を探る「ウィズコロナ」の時代に移行しつつあります。
- さらに、その先には、ワクチン開発、治療法の確立などにより、ポストコロナ社会の到来が予想されます。
- 「足元の危機」の中で、社会的使命の完遂、変革の歩みをスピードアップしていく、そして移動需要を創造していくという3つを中心に取り組んできました。

ウィズコロナ・ポストコロナ社会のイメージ



- ポストコロナ社会においては、集中から分散、会社中心から生活中心、マスからパーソナルという動きが加速して新しい行動様式が定着しますので、デジタルトランスフォーメーションなどを通じて新しいビジネスをつくり上げていかなければなりません。
- 「ESG経営の実践」を基礎として、「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」を行っていくことで、取組みのレベルとスピードを上げて、グループ経営ビジョン「変革2027」を実現していきます。
- 私たちの強みは、従来から培ってきたリアルなネットワークです。そこにバーチャル、デジタルを掛け合わせていくことで、鉄道中心から“ヒト”起点にビジネスモデルを進化させ、地域社会と共に歩んでいくというグループを目指していきます。

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	列車を活用した物流サービス		
	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		

6

- 「成長・イノベーション戦略の再構築」と「ESG経営の実践」の全体像です。
- 「成長・イノベーション戦略の再構築」では、「新しい暮らしの提案」、「新領域への挑戦」を軸としています。
- 「ESG経営の実践」では、すでに鉄道事業について「ゼロカーボン・チャレンジ2050」とを発表しておりますが、グループ全体としての取り組みを進めていきます。
- そして、復興を含めて取り組んでいる地方創生もしっかりと実現していきます。

新しい暮らしの提案【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

- GALA湯沢、JR東日本グループのホテル等のほか、地域施設、その他イベント等を組み合わせたワーケーションの推進

Suicaでの鉄道利用、グループのホテル、STATION WORK等を組み合わせ、一定回数ご利用のお客さまに優遇サービスを提供

STATION WORKの拡大

- テレワーク推進のため1年以内に100カ所、2025年度までに全国で1,000カ所の展開をめざす



オフピークなど多様な通勤を支援

- JRE POINT付与によるオフピーク通勤の推進

Suica定期券でオフピーク時間帯をご利用のお客さまにJRE POINTを付与(2021年春～)

- 繰り返しご利用いただくお客さまへのサービス

Suicaチャージで繰り返しご乗車されるお客さまにJRE POINTを付与(2021年春～)



7

- テレワーク等を活用した新しい働き方が定着することに対応し、ワーケーションや多拠点居住など、お客さまが活用できるようなビジネスを展開していきます。
- STATION WORKについて、1年以内に100カ所、そして2025年度までに全国で1,000カ所の展開を目指します。
- 鉄道におけるオフピーク通勤の推進、繰り返しご利用いただいている方への還元なども進めていきます。

新しい暮らしの提案【リアル×デジタルのくらしづくり】

成長・イノベーション戦略の推進

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

- ライフスタイルの変化を踏まえた、お客さまにとって、より便利で魅力的な駅空間の創造

新たなビジネスを発信し、そこから
新たな価値、“くらしづくり”を創造する



JRE MALL強化

- JR東日本グループならではの魅力ある商品の展開
- 地方創生にフォーカスした農産物やオンラインツアー等の積極的な販売
- ベルメゾン運営する千趣会との提携をはじめ外部との連携により、JRE MALLの商品力を充実させる。さらにベルメゾン会員との相互送客を通じ、JRE POINTの会員基盤を強化

BELLE MAISON



千趣会との提携



酒蔵オンラインツアー@新潟



地域と連携した農産物販売(イメージ)

くらしづくり

8

- すでに“ヒト” 起点として新しいビジネスの展開を進めていますが、チケットレス等を推進することによって、駅空間そのものを大きく変えていきます。
- さらに、そのお客さまの動きに合わせてデータを活用できる仕組みをつくっていきます。
- その際、Eコマースは非常に大きなツールですので、業務提携した千趣会のベルメゾンを通じて、さらにJREモール、JRE POINTの会員基盤を強化していきます。
- 高輪ゲートウェイ駅で開いている「TOUCH TO GO」など、新しいテクノロジーを使ったビジネスをさらに展開していきます。

新しい暮らしの提案【多様な魅力あるまちづくり】

成長・イノベーション戦略の推進

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

- グループ不動産のポテンシャルを再結集させ、グループ資産価値最大化をめざす
- 「住んでよかった沿線づくり」を推進するため、さまざまなコンセプトで「提案型賃貸住宅」を推進



長町駅東口開発



共用ワークラウンジ



びゅうリエットグラン新宿戸山

- 不動産ファンドへの参画
 - ・ ファンドを活用し、駅周辺を中心に自社物件の組み入れと外部物件取得とを通じて、まちづくりを加速



進出イメージ

マチナカ

1号物件(総武線沿線) 2号物件(東海道線沿線)



「Tokyo Metropolis Project」

- グローバル都市間競争の時代において、多層で複合的な東京圏の魅力・価値を向上・発信するまちづくりを推進



- 不動産事業では、グループのポテンシャルを再結集して、グループの資産価値の最大化を目指し、新しい提案型賃貸住宅を推進していきます。
- すでに立ち上げている不動産ファンドも活用して、まちづくりを加速させていきます。
- Tokyo Metropolis Projectとして、駅を中心としたまちづくりを進めていきます。
- 現在、品川あるいは渋谷等で大規模開発を進めていますが、さらに新宿、横浜、大宮、池袋などで具体的に計画を進めていきます。

新しい暮らしの提案【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。

※イメージ

- **身近な地域**
 - スマホひとつで「駅からハイキング」
 - ・ 予約、受付
 - ・ Suica使用可能店舗Webマップ
- **都市**
 - JR東日本アプリ
 - ・ 出発地から目的地までの徒歩ルートや遅延情報を含む案内
 - Ringo Pass
 - ・ 二次交通(タクシーやシェアバイク等)との連携を拡充し、シームレスな移動を実現
- **地方**
 - チケットレス化・モバイル化

● **観光型MaaSの拡大**

- ・ 導入エリア目標:2022年度 20エリア

● **東北「MaaS&キャッシュレス」構想**

- ・ 東北デスティネーションキャンペーン(2021年4~9月)に合わせた東北6県でのMaaS展開
- ・ 主要観光地・主要駅周辺へのSuica電子マネーの導入

オンデマンド交通

お土産屋 旅館・ホテル

レストラン 観光施設

TOHOKU MaaS
仙台・宮城trial
2020/9/1~11/30

仙台・宮城めぐる旅

クレジットカードとモバイルSuicaでの決済が可能!

11

- JR東日本アプリの他、Ringo Passによる二次交通との連携を拡充し、「駅からハイキング」においても、モバイルを使ってお店とも連携した形で展開をしていきます。
- 復興10年ということで、来年の4月から東北デスティネーションキャンペーンが半年間に渡って開催されますが、この中で、観光型MaaS、キャッシュレスを進めていきます。

新しい暮らしの提案【「非接触」ニーズに対応したビジネスの拡大】

成長・イノベーション戦略の推進

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

チケットレス化・モバイル化の追求



- モバイルオーダーとの連携等による電子マネー事業(加盟店)の拡大
- 「Suica認証情報提供サービス」(デジタルチケットやデジタルキーなど)の導入推進
- 「NFCタグ」の交通・決済分野での活用検討
- FinTech連携によるモバイルSuicaチャージ手段の多様化など、モバイルシフトの推進

乗車スタイルの変革 新しい駅空間の創造

新幹線 eチケット タッチでGo! 新幹線

チケットレスサービス

- ✓ 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

えきねっと(チケットレス)利用者への優遇サービス (2021年夏予定)

- ・ JRE POINTでの特典チケット
- ・ アップグレードサービス
- ・ 大人の休日倶楽部などの割引商品対応

えきねっと

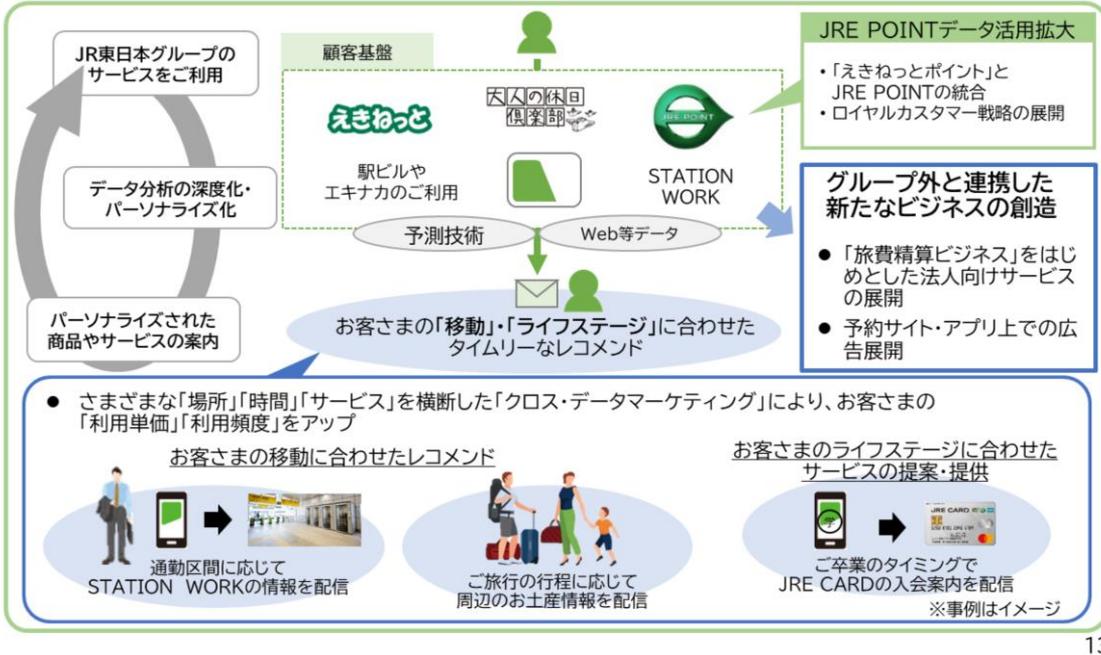


「NFCタグ」を使用したバス(車庫内)での実証実験

- さまざまな施策により、モバイルSuicaがこの9月に会員1,000万人を超えました。
- 新幹線 e チケット、タッチでGo!新幹線という新幹線のチケットレスサービスを始めていますが、この比率が今は約 3 割までいっております。
- これをさらに進めることで、非接触ニーズへの対応、環境負荷の低減、ストレスフリーな移動の提供を実現していきます。
- そして、新しい駅空間を創造していくことで、「切符を売る場所」から新しいビジネスを生み出す場所に変えていきます。

新しい暮らしの提案【グループ一体の顧客戦略】

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。



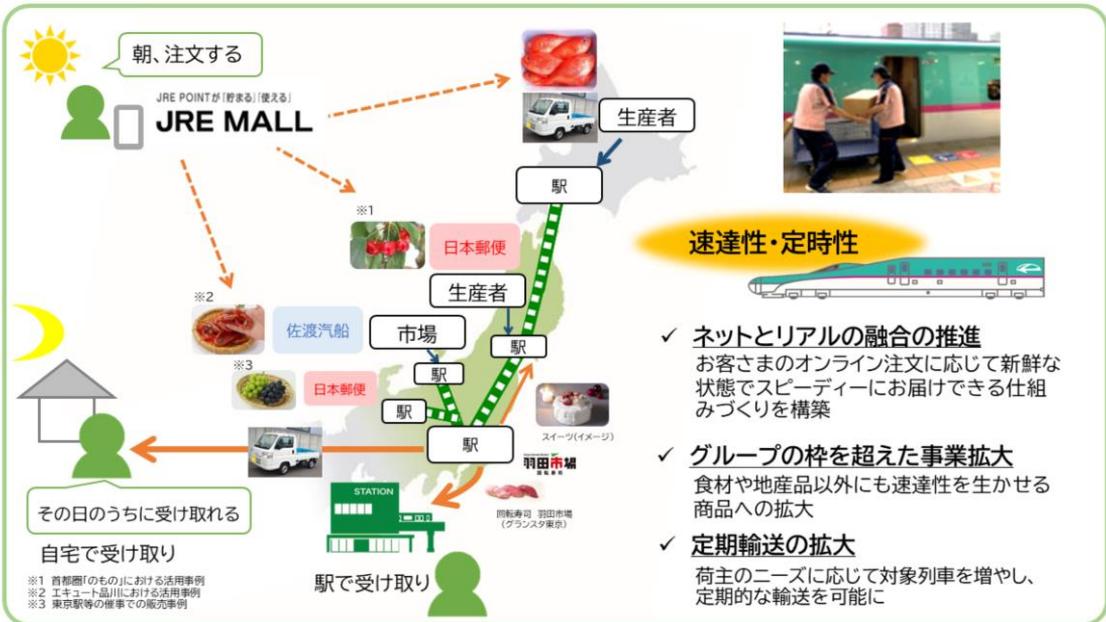
13

- モバイル化、チケットレスを通じて、さまざまなデータを活用することでグループ一体の顧客戦略を進めていきます。
- データをしっかりと分析してパーソナライズし、お客さまに的確な情報を提供してビジネスに結び付けていきます。
- 鉄道、生活サービス、IT・Suicaの3事業でトータルなサービスを推進し、特に、移動データはかなり積み重ねておりますので、その移動に合わせて、あるいはお客さまのライフステージに合わせて的確なレコメンドを出していくことを進めていきます。

新領域への挑戦 【「新幹線物流」など列車を活用した物流サービス】

成長・イノベーション戦略の推進

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物流サービスをさらに拡大します。



- 新幹線を活用した輸送サービスとして、特に地方の新鮮な魚介、野菜、あるいは今後は少量の価値の高い部品等の輸送を行っていきます。
- 従来は実証実験でしたが、今後は定期輸送にしていくということで、ビジネスとしてしっかりと育てていきます。

新領域への挑戦

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。

スタートアップ企業等との協業

- JR東日本スタートアップ(株)等を通じ、スタートアップ企業や大学等との協業を加速し、新たな技術導入やサービスの提供をめざす

地方創生

「ベンチャー×地域×JR東日本グループ」



未来につながる
地域農業



鉄道林を
活用した
SDGsの
推進

ウィズコロナ時代の 新しい旅

ポストコロナを見据えブラッシュアップ



沿線まるごと
ホテル



無人駅を
活用した
新規事業
の展開

スマートライフ

新しい働き方・暮らし方の提案



移動と暮らしの定期券
新しい暮らしの推進



大学発技術
を鉄道メンテ
ナンスに活用

5Gアンテナインフラシェア

- 駅構内の5G通信環境を整備し、通信事業者に貸し出すビジネスを開始
- 鉄道沿線を含めJR東日本グループ資産(土地・建物)を最大限に活用して展開



15

➤ さまざまなスタートアップ企業と連携をしておりますが、地方創生、それから新しい旅、そしてスマートライフということで、これからもスタートアップ企業との連携、大学発技術の活用を進めていきます。

➤ 駅構内、あるいは沿線に5Gの通信環境を整備して、通信事業者に貸し出していくビジネスも展開していきます。

新領域への挑戦

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

【案内】

AIを活用したロボットによる駅案内業務および駅ビル等のカウンター業務の省力化

【清掃】

自律移動型ロボットによる清掃業務の作業効率向上

【警備】

自律移動型ロボットによる警備業務の省力化／検知技術を活用した安全・安心の向上



メンテナンスロボットの開発

【保線】

PCマクラギ交換機の開発



【電力】

亜鉛めっき鋼塗装工法の開発



【その他】

重量物運搬機の開発



国際事業の展開

- アジアを中心とした新規案件の獲得
- 車両製造事業の海外市場展開の拡大
- JR東日本グループのノウハウを活用した海外での新たな価値提供（シンガポール エキナカ開発、「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」）
- シンガポール「One&Co」のワークスペースで現地ベンチャー企業と協業
- 「JAPAN RAIL CAFE」での日本の観光地を巡るバーチャルツアーの実現



- すでに高輪ゲートウェイ駅等で実験を行っておりますが、メンテナンスも含めて、ロボット技術の開発、活用を図っていきます。
- 国際事業についても、車両製造事業をさらに展開していくほか、台湾でのホテル事業も計画しておりますし、鉄道、生活サービス含めて海外展開を図っていきます。

ESG経営の実践【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めざします。

● 品川開発プロジェクトにおける環境・エネルギー技術の導入



需給一体のエネルギー・マネジメントの実現

太陽光・風力発電・
太陽熱・地中熱・下水熱・
バイオガスシステム・
コージェネレーションシステム・
地域冷暖房・燃料電池



2021年度より鶴見線、
南武線でハイブリッド車両
(燃料電池)試験車両の
実証実験を開始予定

● 川崎火力発電所における脱炭素化の推進

CO₂フリー水素発電の導入



● 再生可能エネルギー電源の開発推進

合計出力100万kW以上をめざし開発

グループ
全体の
CO₂
排出量

245万t

2019

2050

実質ゼロ



- 「ESG経営の実践」では、JR東日本グループ全体で2050年度のCO₂排出量「実質0」に挑戦し、品川開発プロジェクト、車両の開発、発電所におけるCO₂フリーの発電機の導入など、さらに自然エネルギーの活用を進めていきます。

ESG経営の実践【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。



18

- 観光を中心として地方創生に取り組んできましたが、輸送サービスの変革ということで、地方における最適な輸送モードを追求していきます。BRTの自動運転も実現していきます。
- 地域連携カードは、来年の春に宇都宮、岩手で開始し、Suicaとの連携を図っていきます。
- 内房線の江見駅で8月の終わりに開業しましたが、無人駅に郵便局が入る、郵便局が駅になるという取り組みも、さらに進めていきます。
- また、JRE MALLを通じて、オンラインも含めたリアルとバーチャルの結合を図っていきます。

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さらなる追求			
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)			

19

- 経営体質の抜本的強化ということで、キャッシュフローの改善、生産性の向上、ご利用の変化を踏まえたサービスの提供、グループの組織再編などによるグループ経営の最適化を進めていきます。

経営体質の抜本的強化

固定費の高い鉄道事業の弱点克服に向け、継続してコスト構造の改革や維持更新投資の見直しなどに取り組めます。安全確保と必要な老朽取替・修繕は着実に進めますが、それ以外の維持更新投資や営業費用は、ゼロベースで見直します。

<キャッシュ・フローの改善>

固定費の削減

【業務執行体制】

- ・効率化の推進
- ・採用数の見直し
- ・組織のスリム化

【メンテナンス】

- ・昼間作業の拡大
- ・パートナー会社等と協力したコストダウン

【その他】

- ・広告宣伝のデジタル化
- ・警備体制の見直し
- ・メリハリをつけた研究開発
- ・契約における数量単価の精査

維持更新投資の見直し

- ・取替更新時期の精査（車両その他設備）
- ・車両数の削減

<生産性の向上>

駅業務の変革

- ・チケットレスの推進
- ・話せる指定席券売機の導入拡大
- ・みどりの窓口に抛らない販売体制へのシフト加速

ワンマン運転

- ・3両編成以上への導入加速
- ・自動運転の推進



スマートメンテナンス

- ・CBM※の推進
線路の軌道変位予測の精度向上、軌道や架線設備のAI自動判定の拡大
車両CBMのさらなる展開



※CBM: Condition Based Maintenance

<ご利用の変化を踏まえたサービスの提供>

事業の基本となる事項の見直し(輸送ダイヤ等)

- ・終電の繰上げ等
- ・通勤ピーク見直し

設備のスリム化

- キャッシュフローの改善として、1,500億円のコストダウンだけでなく、今年度においてもこの積み上げを図り、来年度以降も、設備投資も含めたもう一段の固定費の削減に取り組めます。
- 生産性の向上として、チケットレス、キャッシュレスを進めて、より効率的な販売体制を確立していきます。
- そのほか、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、そして業務執行体制の見直しも進めていきます。
- 鉄道事業の基本となるダイヤの見直し、あるいは運賃の見直しも進めていき、設備のスリム化、車両更新周期の見直し等で設備投資も見直していきます。

2021年3月期 キャッシュの使途についての計画



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。

21

- キャッシュの使途についての計画です。
- 設備投資は7,110億円の計画としており、さらにコストダウン等は進めていきます。
- これらも踏まえまして、株主還元は、1株当たり100円の配当にさせていただきます。
- バランスよくキャッシュを使い、安定的な還元を行うという方針をこれまで示してきました。
- 中長期的に、総還元性向は40%を目標とし、配当性向も30%を目指すという方向については変更なく取り組んでいきます。

Ⅱ 2021年3月期業績見通し

- 常務取締役の坂井です。
- 2021年3月期の業績見通しについてご説明します。

2021年3月期計画（単体・連結）



単体

(単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3	
			増減	(%)
営業収益	20,610	12,510	△8,100	60.7
運輸収入	17,928	10,200	△7,728	56.9
営業利益	2,940	△ 4,630	△7,570	－
経常利益	2,601	△ 5,010	△7,611	－
当期純利益	1,590	△ 3,640	△5,230	－

連結

(単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3	
			増減	(%)
営業収益	29,466	19,300	△10,166	65.5
営業利益	3,808	△ 5,000	△8,808	－
経常利益	3,395	△ 5,490	△8,885	－
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,984	△ 4,180	△6,164	－

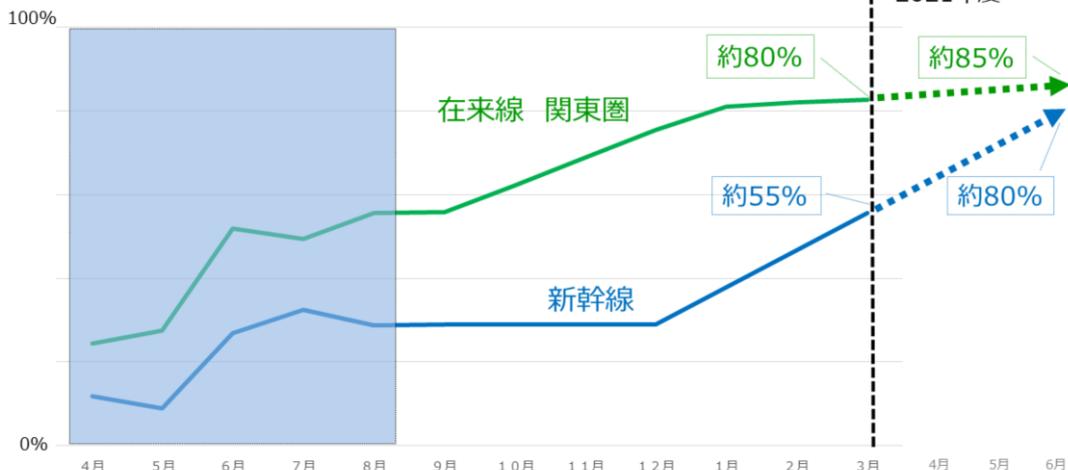
23

➤ 単体と連結それぞれの業績予想の概要です。

鉄道運輸収入の見通し



■ 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。2020年4月から同年8月の推移は、実績を用いて作成

■ 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

24

- 鉄道運輸収入について、8月までは実績で、それ以降は見通しをグラフにしています。
- 在来線の関東圏については、足元でも回復の傾向が見られますが、これから徐々に回復が進み、年度末には約8割、そして来年度には、定常状態として85%の水準に到達するとみております。
- 新幹線については、現段階では3割程度と非常に低迷しています。Go Toキャンペーンに期待はしておりますが、一方で秋冬において、インフルエンザ、コロナの感染再拡大などのリスクも織り込み、ワクチンができるといわれる年明け以降から回復し、年度末で55%、そして来年度には、定常状態で80%の水準に到達すると見込んでいます。
- これらは、現段階での基礎的な見方ですが、イールド管理の徹底、来年度ですが、6カ月に渡る東北デスティネーションキャンペーンなどで、さらに観光需要の押し上げを図っていきます。

鉄道運輸収入 2021年3月期計画



(対前年、億円、%)	通期		主な増減要素	※基礎 トレンド
	上期計画	下期計画		
鉄道運輸収入 △7,732	56.9%			100%
	44.8%	70.4%		
定期 △1,082	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%
	75.2%	82.4%		
定期外 △6,650	48.2%			100%
	33.5%	65.3%		
新幹線 △3,673	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%
	22.8%	42.8%		
在来線関東圏 △2,752	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%
	41.8%	81.7%		
在来線その他 △223	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%
	36.3%	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。

➤ 鉄道運輸収入について、項目別に上期と下期に分けた計画です。

コストダウン計画



■ JR東日本（単体）で約1,160億円のコストダウンを計画

■ グループ会社合計で約400億円のコストダウンを計画

	損益	投資	合計
JR東日本（単体）	620億円	540億円	1,160億円
グループ会社	300億円	100億円	400億円
合計（※）	920億円	640億円	1,560億円

※各社の単純合計

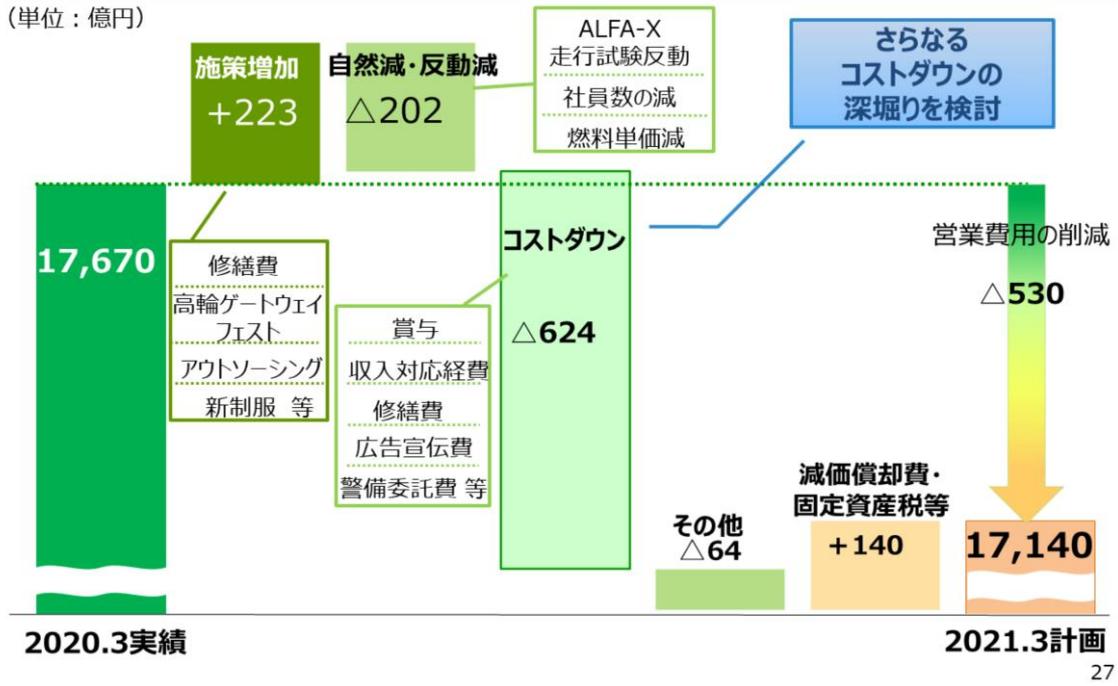
26

- 今年度のコストダウン計画です。
- 投資も含めたキャッシュベースで、グループ会社分も単純に合計して1,560億円のコストダウンを行っていきます。

単体コストダウン計画（損益）



(単位：億円)



- 単体のコストダウン計画の詳細です。
- 第1四半期では500億円としていたところに120億円強を追加して、624億円のコストダウン計画としています。今年度においてもさらなるコストダウンの深掘りを行っていきます。
- 安全は確保しつつ、それ以外は優先順位をつけ、場合によっては優先順位の低いものの縮小、中止にまで踏み込んで、損益、投資のコストダウンを進めていきます。

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

28

➤ コストダウンを織り込んだ単体営業費用の計画です。

連結（セグメント別） 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	(%)
営業収益	29,466	19,300	△10,166	65.5
運輸事業	19,945	11,700	△8,245	58.7
流通・サービス事業	5,020	3,750	△1,270	74.7
不動産・ホテル事業	3,485	3,050	△435	87.5
その他	1,015	800	△215	78.8
営業利益	3,808	△ 5,000	△8,808	-
運輸事業	2,505	△ 5,290	△7,795	-
流通・サービス事業	343	△ 40	△383	-
不動産・ホテル事業	746	240	△506	32.2
その他	238	110	△128	46.1
調整額	△26	△ 20	+6	76.9
経常利益	3,395	△ 5,490	△8,885	-
親会社株主に帰属する当期純利益	1,984	△ 4,180	△6,164	-

29

- 連結のセグメント別の計画です。
- 不動産・ホテル事業、その他の各セグメントでは黒字を確保する計画としています。

運輸事業/流通・サービス事業



■ 運輸事業

単位：億円	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3 増減・%	
営業収益	19,945	11,700	△8,245	58.7
営業利益	2,505	△5,290	△7,795	-

2021年3月期 トピックス

- ・新型コロナウイルスの影響に伴う売上減
- ・特急サフィール踊り子（2020年3月～）
- ・高輪ゲートウェイ駅（2020年3月～）
- ・新幹線eチケットサービス（2020年3月～）



特急サフィール踊り子



高輪ゲートウェイ駅

(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

■ 流通・サービス事業

単位：億円	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3 増減・%	
営業収益	5,020	3,750	△1,270	74.7
営業利益	343	△40	△383	-

2021年3月期 トピックス

- ・新型コロナウイルスの影響に伴う売上減
- ・紀ノ国屋 ジェイアール京都伊勢丹店
- ・エキナカリニューアル（エキウト大宮ノース、エキウト日暮里）
- ・グランスタ東京
- ・新規事業（STATION WORKの拡大）
- ・Eコマース事業（JREMALL）の強化

〔参考〕月次の動向（前年同月比 %）

	4月	5月	6月	7月	8月	累計
物販・飲食	29.9	28.9	54.4	57.8	54.6	46.0
リテール（既存店）	34.4	35.3	58.6	62.3	57.2	56.6
JRフーズ（既存店）	21.7	16.1	40.4	47.0	44.0	33.8

※速報数値のため、決算時には変更となる場合がございます。

30

- 運輸セグメントは、鉄道事業のシェアが大きいので、単体の影響が大きく出ています。
- 流通・サービス事業は、リテール、JRフーズなど駅構内の店舗が中心ですので、在来線関東圏の運輸収入に近い推移を見込んでいます。
- 東京駅などターミナル駅ではお土産、お弁当などの販売も多いので、新幹線の収入動向にも影響されると見えています。

不動産・ホテル事業/その他



■不動産・ホテル事業

単位：億円	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3 増減・%	
営業収益	3,485	3,050	△435	87.5
営業利益	746	240	△506	32.2

2021年3月期 トピックス

- ・新型コロナウイルスの影響に伴う売上減
(ショッピングセンターにおけるテナント賃料減免など)
- ・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 (メズム東京、メトロポリタン鎌倉、メッツ横浜桜木町など)

〔参考〕 月次の動向 (前年同月比 %)

	4月	5月	6月	7月	8月	累計
駅ビル	28.0	28.3	80.2	77.7	78.9	58.7
ルミネ (既存)	13.9	5.4	81.2	68.3	73.7	46.1
アトレ (既存)	29.9	30.2	83.3	80.7	84.4	61.4
ホテル	14.5	13.1	24.4	32.3	39.1	24.1

※速報数値のため、決算時には変更となる場合がございます。

(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

■その他

単位：億円	2020.3 実績	2021.3 計画	2021.3/2020.3 増減・%	
営業収益	1,015	800	△215	78.8
営業利益	238	110	△128	46.1

2021年3月期 トピックス

- ・新型コロナウイルスの影響に伴う売上減
- ・鉄道利用でのJREポイント付与サービス (2019年10月～)
- ・楽天ペイとの連携によるSuicaの利用拡大
- ・Suicaのマイナポイント事業への参画
- ・地域連携ICカードの導入 (宇都宮・岩手エリア)



31

- 不動産・ホテル事業で、駅ビルはかなり戻ってきています。都心よりも郊外の店舗の戻りが早いこと、アトレなどの食品の落ち込みが少なかったことが特徴です。年度末にはコロナ前の8から9割程度には戻っていく計画としています。
- ホテルは少しずつ回復していますが、インバウンド等の低迷で大きく影響を受けています。近場の方に向けた割引などが好評ですので、そうした需要の取り込みもしっかり進めていきます。
- オフィスはカンファレンスの減少があるものの、それ以外の影響は出ていません。
- その他です。電子マネー事業は比較的堅調です。カード事業についても、キャッシュレス化の進展を受けて、年度末頃にはコロナ前の水準まで戻るといった計画にしています。

単体コストダウン計画（投資）



■ 成長投資

（単位：億円）



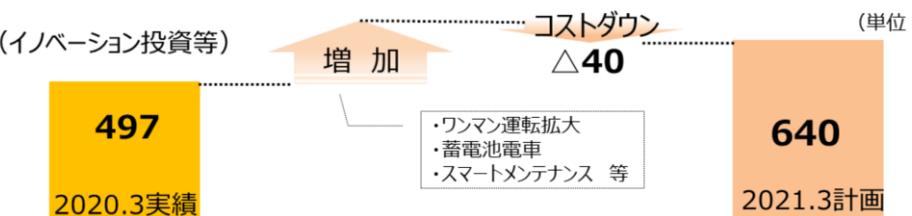
■ 維持更新投資

（単位：億円）



■ 重点枠（イノベーション投資等）

（単位：億円）



33

- 単体設備投資の増減の流れです。
- 成長投資が減少していますが、これは品川開発の工事が前年度に多く発生したこと、WATERS takeshibaの工事が前年度にピークだったことによるものです。そこと比較すると減少していますが、基本的には、成長投資は計画通りしっかり進めていきます。
- 維持更新投資は、ホームドア整備、大規模地震対策など増加要素がありますが、コストダウンを行っています。大規模地震対策は、着実に進めつつ、その額について見直しを図るほか、車両の老朽取替も少し先延ばしするなど、500億円のコストダウンを図っています。
- イノベーション投資等は、将来に種をまくということでしっかりと進めていきます。

資金調達の方針性



■ 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りに留意

■ 資金調達の状況（2020年3～8月）

- ・長期資金調達（社債・借入） 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） 8月末残高 合計6,800億円

■ 発行枠・契約金額（2020年8月末時点）

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）	AA-（ネガティブ）
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

34

- 資金調達では、従来通り、3つの方針は堅持します。
- 短期資金調達での発行枠、契約金額は合計で1兆3,500億円確保しており、現在の残高と比較しても、6,700億円程度の十分な枠が残っています。

Ⅲ 参考資料

➤ 以下は、参考資料です。

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	

単体 2021年3月期第1四半期決算実績



(単位：億円)	2019.6 実績	2020.6 実績	2020.6/2019.6	
			増減	(%)
営業収益	5,255	2,313	△2,942	44.0
運輸収入	4,631	1,802	△2,829	38.9
その他の収入	624	511	△112	81.9
営業費用	4,040	3,783	△256	93.7
人件費	1,133	980	△152	86.5
物件費	1,653	1,545	△107	93.5
動力費	141	121	△20	85.4
修繕費	541	538	△3	99.4
その他	969	885	△83	91.4
機構借損料等	207	206	△0	99.6
租税公課	308	283	△24	92.0
減価償却費	737	767	+29	104.0
営業利益	1,215	△1,470	△2,686	—
経常利益	1,238	△1,478	△2,716	—
四半期純利益	912	△1,060	△1,973	—

連結 2021年3月期第1四半期決算実績



(単位：億円)	2019.6 実績	2020.6 実績	2020.6/2019.6	
			増減	(%)
営業収益	7,423	3,329	△4,094	44.8
運輸事業	5,058	2,087	△2,971	41.3
流通・サービス事業	1,256	569	△686	45.4
不動産・ホテル事業	873	485	△388	55.5
その他	234	187	△47	79.7
営業利益	1,446	△1,783	△3,229	—
運輸事業	1,082	△1,629	△2,711	—
流通・サービス事業	89	△103	△192	—
不動産・ホテル事業	232	△63	△295	—
その他	39	8	△31	20.7
調整額	2	4	+1	160.4
経常利益	1,327	△1,975	△3,302	—
親会社株主に帰属する四半期純利益	915	△1,553	△2,469	—

2021年3月期の社債発行実績



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

2020年8月末時点

J R 東日本ホームページ
「企業・I R」→「I R 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。