



**2021年3月期第3四半期決算及び
グループ経営ビジョン「変革2027」の
新たな数値目標の設定についての説明会**

2021年2月1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。

目次



I	2021年3月期 第3四半期決算及び通期業績予想		II	グループ経営ビジョン「変革2027」の新たな数値目標の設定について	
	第3四半期決算ハイライト（単体・連結）	4		「変革2027」の数値目標（2025年度）	20
	コストダウン実績	5		「変革2027」の数値目標（運輸事業）	22
	鉄道運輸収入 2021年3月期 第3四半期実績	6		「変革2027」の数値目標（流通・サービス事業）	24
	鉄道運輸収入 2021年3月期 第3四半期実績及び見直し	7		「変革2027」の数値目標（不動産・ホテル事業）	25
	鉄道運輸収入 2021年3月期 通期計画	8		「変革2027」の数値目標（その他）	26
	単体営業費用 2021年3月期 第3四半期実績	9		資金調達と資金使途	27
	単体営業費用 2021年3月期計画	10		設備投資の実施方針	28
	運輸事業 実績と計画	11		負債の管理方針	29
	流通・サービス事業 実績と計画	12		株主還元方針	30
	不動産・ホテル事業 実績と計画	13		具体的な取組みの数値目標（2025年度）	31
	その他 実績と計画	14	III	参考資料	
	営業外損益・特別損益の実績及び通期計画（連結）	15		・2021年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画	
	設備投資の推移（連結）	16		・ホテル事業の概要	
	有利子負債残高の推移（連結）	17		・変革のスピードアップの進捗	
	資金調達について	18		・グループ事業の再編	
				・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 2021年3月期 第3四半期決算及び通期業績予想

- まず、2021年3月期第3四半期決算と通期業績予想についてご説明いたします。

第3四半期決算ハイライト（単体・連結）



単体

(単位：億円)	2019.12 実績	2020.12 実績	2020.12/2019.12		2020.3 実績	2021.3計画			2021.3/2020.3	
			増減	(%)		9月	1月	増減	増減	(%)
営業収益	16,001	8,861	△7,139	55.4	20,610	12,510	11,720	△790	△8,890	56.9
運輸収入	14,063	7,212	△6,851	51.3	17,928	10,200	9,430	△770	△8,498	52.6
その他の収入	1,937	1,648	△288	85.1	2,682	2,310	2,290	△20	△392	85.4
営業利益	3,534	△2,878	△6,413	-	2,940	△4,630	△5,080	△450	△8,020	-
経常利益	3,282	△3,171	△6,454	-	2,601	△5,010	△5,470	△460	△8,071	-
四半期（当期） 純利益	2,135	△2,302	△4,437	-	1,590	△3,640	△3,950	△310	△5,540	-

連結

(単位：億円)	2019.12 実績	2020.12 実績	2020.12/2019.12		2020.3 実績	2021.3計画			2021.3/2020.3	
			増減	(%)		9月	1月	増減	増減	(%)
営業収益	22,666	13,062	△9,603	57.6	29,466	19,300	17,730	△1,570	△11,736	60.2
営業利益	4,272	△3,230	△7,502	-	3,808	△5,000	△5,350	△350	△9,158	-
経常利益	3,925	△3,730	△7,655	-	3,395	△5,490	△5,960	△470	△9,355	-
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	2,515	△2,945	△5,461	-	1,984	△4,180	△4,500	△320	△6,484	-

4

- 第3四半期決算と通期業績予想修正のハイライトです。
- 12月から新型コロナウイルス感染症がさらに拡大し、1月からは緊急事態宣言ということで、鉄道を中心にご利用が想定より落ち込んでおりますので、今回、修正することとしました。

コストダウン実績



(単位：億円)	損益			設備投資	合計	
	計画 2020.9	実績 2020.12	計画 2021.1		計画 ※2	計画
						2020.9
JR東日本 (単体)	620	755	965	540	1,160	1,505
グループ会社 ※1	300	300	350	100	400	450
合計	920	1,055	1,315	640	1,560	1,955

※1 各社の単純合計

※2 設備投資の実績は期末決算時に精査

12月期までに、損益にてグループ全体で**1,055億円**のコストダウンを実施。

9月計画から単体では345億円（冬季賞与削減額210億円、その他135億円）、
グループ会社では50億円上積みし、期末までに、**1,315億円**のコストダウンを行う。

5

- コストダウンについてです。
- 損益の部分ですが、JR東日本とグループ会社合わせて通期で920億円のコストダウンを計画していましたが、第三四半期で1,055億円まで進捗しました。
- 計画を上積みして、年度末までに1,315億円のコストダウンを行っていきます。
- JR東日本においては、賞与の削減、物品費、広告宣伝費、警備費などの見直しを行い、グループ会社も同様にコストダウンに取り組んでいきます。

鉄道運輸収入 2021年3月期 第3四半期実績



(対前年、億円、%)	増減	(%)	要素	要素別増減額
鉄道運輸収入	△6,851	51.3		
定期	△959	75.1	新型コロナウイルス影響	△960
定期外	△5,891	42.3		
新幹線	△3,050	29.6	新型コロナウイルス影響	△3,085
			GW10連休化・年末反動	△30
			天候災害反動	+65
			基礎	-
在来線 関東圏	△2,621	52.1	新型コロナウイルス影響	△2,690
			GW10連休化・年末反動	△15
			ラグビー-W杯反動	△5
			天候災害反動	+95
			基礎	-
在来線 その他	△219	43.4	新型コロナウイルス影響	△215
			基礎	-

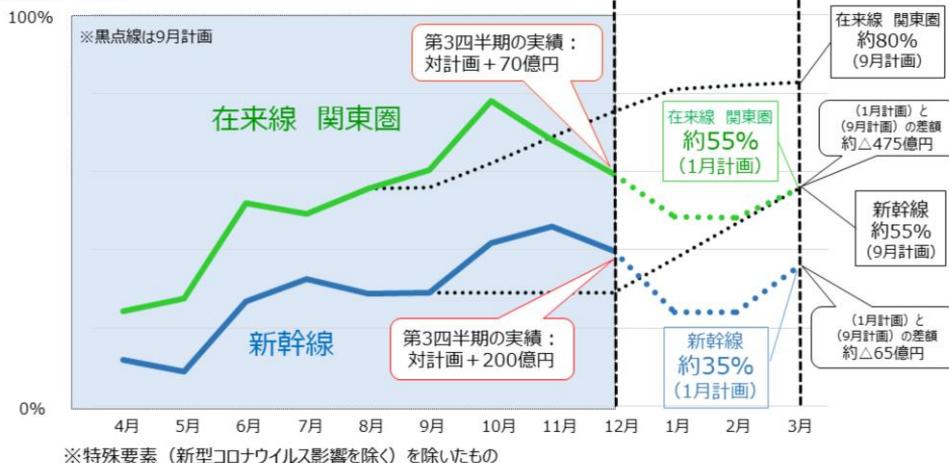
6

- 運輸収入の状況です。
- 合計しますと、新型コロナウイルスの影響で6,950億円の影響がありました。

鉄道運輸収入 2021年3月期 第3四半期実績及び見通し



■ 定期外収入



■ 定期収入：2020年度末時点で約80%の水準に到達（9月計画では約85%と想定）

第3四半期の実績：対計画△65億円 (1月計画)と(9月計画)の差額 約△180億円

7

- 特殊要素を除いた運輸収入について、対前年比の見通しを表したグラフです。
- 黒の点線が9月時点の見通しで、12月まではこの想定を上回る実績で推移し、第3四半期は計画を超える実績でした。
- 足元は非常に低い水準が続いており、2月までこの影響が続いた後、3月以降に徐々に回復すると想定していますが、9月時点の見通しより回復が遅れることとなります。
- その結果、在来線関東圏で475億円、新幹線で65億円、定期で180億円のほか、在来線その他も合わせて770億円の下方修正としています。

鉄道運輸収入 2021年3月期 通期計画



(単位：億円) 計画 (対前年)	通期計画		主な増減要素	※ 基礎 トレンド
	3Q実績	4Q計画		
△8,498	52.6%			100%
鉄道運輸収入	51.3%	57.4%		
△1,264	75.2%		・新型コロナウイルス影響：△1,275 ・新型コロナウイルス影響（2020年1～3月期）反動：+10	100%
定期	75.1%	75.3%		
△7,233	43.6%			100%
定期外	42.3%	49.0%		
△3,741	30.7%		・新型コロナウイルス影響：△4,085 ・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	29.6%	34.9%		
△3,224	53.6%		・新型コロナウイルス影響：△3,600 ・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	52.1%	59.0%		
△268	45.1%		・新型コロナウイルス影響：△290 ・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	43.4%	51.6%		

※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し、基礎トレンドを100%としている。 8

- 特殊要素も合計した運輸収入について、区分ごとにパーセンテージで表記しています。

単体営業費用 2021年3月期 第3四半期実績



(単位：億円)	2019.12 実績	2020.12 実績	2020.12/2019.12		
			増減	(%)	実績増減の主な要因
営業費用	12,466	11,740	△726	94.2	
人件費	3,323	2,854	△469	85.9	・賞与の減：△315 ・社員数の減など：△51
物件費	5,456	5,151	△305	94.4	
動力費	451	393	△57	87.3	・燃料単価減：△48
修繕費	1,940	1,908	△31	98.4	・車両修繕費：△36 ・一般修繕費：+4
その他	3,064	2,848	△215	93.0	・収入対応経費：△133
機構借損料等	624	621	△2	99.6	
租税公課	802	749	△52	93.5	
減価償却費	2,259	2,363	+103	104.6	・設備投資の増

9

➤ 営業費用の第3四半期実績です。

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 (対前年)		
		9月	1月	増減	増減	(%)	増減の主な要因
営業費用	17,670	17,140	16,800	△340	△870	95.1	
人件費	4,444	4,140	3,900	△240	△544	87.7	[△]賞与の減 [△]社員数の減など
物件費	8,311	8,010	7,910	△100	△401	95.2	
動力費	645	600	570	△30	△75	88.2	[△]燃料単価減
修繕費	3,021	2,970	2,990	+20	△31	99.0	[△]車両修繕費 [+]一般修繕費
その他	4,644	4,440	4,350	△90	△294	93.7	[△]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	830	-	△3	99.6	
租税公課	1,006	1,000	970	△30	△36	96.4	
減価償却費	3,074	3,160	3,190	+30	+115	103.8	[+]固定資産の増

10

- 営業費用の通期計画です。
- 先ほどご紹介したコストダウンの上積みも入れていますので、営業費用合計で9月計画から△340億円としています。

運輸事業 実績と計画



(単位: 億円)	2019.12	2020.12	2020.12/ 2019.12	2020.3実績	2021.3計画 [9月計画]	2021.3/ 2020.3 (対前年)				
営業収益	15,451	8,206	△7,245 53.1%	19,945	10,830 [11,700]	△9,115 54.3%				
営業利益	3,168	△3,312	△6,480 -	2,505	△5,650 [△5,290]	△8,155 -				
2021年3月期 第3四半期 営業収益の主な増減要因				収入の見通し						
JR東日本	△6,992 (52.5%)		新型コロナウイルスの影響による運輸収入の減	<JR東日本運輸収入> 年度末時点でコロナ前の5割程度 (新幹線:約35% 在来線関東圏:約55% 定期:約80%)						
			新型コロナウイルスの影響額 △7,300億円							
(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										
(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	10月	11月	12月	(4~12月) 累計
東北新幹線※ (西川～北上、 大宮～宇都宮の合計)	13	11	27	33	25	39	51	49	40	32
上越新幹線 (大宮～高崎)	16	13	31	34	26	39	44	44	41	32
北陸新幹線 (大宮～高崎)	12	10	28	34	28	41	69	63	48	36
※ 東北新幹線には「つばさ」「こまち」を含む										

- 運輸事業です。
- 新型コロナウイルスの影響額は7,300億円となっていますが、鉄道事業に加えて、バス、モノレールなども大きな影響を受けています。
- 収入の見通しは5割程度としていますが、9月計画では8割でした。
- 新幹線方面別輸送量ですが、北陸新幹線の10月と11月が高くなっているのは、昨年度の台風の反動が影響しています。

流通・サービス事業 実績と計画



(単位:億円)	2019.12	2020.12	2020.12/ 2019.12	2020.3実績	2021.3計画 [9月計画]	2021.3/ 2020.3 (対前年)
営業収益	3,853	2,312	△1,540 60.0%	5,020	3,330 [3,750]	△1,690 66.3%
営業利益	283	△126	△409 -	343	△40 [△40]	△383 -

2021年3月期 第3四半期 営業収益の主な増減要因

リテール	△701 (58.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
鉄道会館	△224 (39.3%)	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	△205 (64.6%)	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
 新型コロナウイルスの影響額 △1,450億円
 [参考] 売上高の推移 (前年同月比 %)



- 流通・サービス事業です。
- 9月計画から420億円の下方修正としておりますが、コストダウンを行うことで営業利益は変更していません。
- 収入の見通しですが、流通・サービス事業は鉄道事業の影響が大きいこともあり、9月計画と比較して、若干見通しを引き下げています。
- エキナカ店舗の中でも、飲食が苦戦している状況です。

不動産・ホテル事業 実績と計画



(単位：億円)	2019.12	2020.12	2020.12/ 2019.12	2020.3実績	2021.3計画 [9月計画]	2021.3/ 2020.3 (対前年)
営業収益	2,682	2,006	△676 74.8%	3,485	2,760 [3,050]	△725 79.2%
営業利益	670	138	△531 20.7%	746	240 [240]	△506 32.2%

2021年3月期 第3四半期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	△200 (65.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
日本ホテル	△193 (37.2%)	新型コロナウイルスの影響による減
アトレ	△87 (74.8%)	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	+26 (107.5%)	JR横浜タワー開業等による増

(注) 営業収益：外部顧客への売上高 新型コロナウイルスの影響額 △770億円
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

(参考) 売上高の推移 (前年同月比 %)



- 不動産・ホテル事業です。
- 9月計画から290億円の下方修正としておりますが、年度末の収入見通しは9月計画から変えていません。
- オフィス事業は堅調であるほか、ショッピングセンター事業も流通・サービス事業と比べると比較的影響が軽微であることから、年度末時点ではこの程度まで回復すると見込んでいます。
- ホテル事業は、足元も厳しい状況ではありますが、緊急事態宣言が2月いっぱいという想定であり、そこから徐々に回復して年度末には6割と見込んでおります。

その他 実績と計画



(単位：億円)	2019.12	2020.12	2020.12/ 2019.12	2020.3実績	2021.3計画 [9月計画]	2021.3/ 2020.3 (対前年)			
営業収益	678	537	△141 79.2%	1,015	810 [800]	△205 79.8%			
営業利益	151	73	△77 48.8%	238	120 [110]	△118 50.3%			
2021年3月期 第3四半期 営業収益の主な増減要因				IT・Suica事業 実績 (2021年3月期 第3四半期)					
JR東日本メカトロニクス △48 (72.1%) 日本コンサルタンツ △35 (54.7%) JR東日本情報システム △25 (68.1%) ビューカード △23 (89.5%)				IC関連機器の販売減 インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査の減 システム受託収入の減 新型コロナウイルスの影響による加盟店手数料の減 新型コロナウイルスの影響額 △80億円					
JR東日本メカトロニクス △48 (72.1%) 日本コンサルタンツ △35 (54.7%) JR東日本情報システム △25 (68.1%) ビューカード △23 (89.5%)				営業収益 380億円 (83.8%) (外部顧客への売上高) ※ 営業利益 58億円 (48.0%) ※営業収益(セグメント間売上高を含む)は808億円 (84.5%)					
(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					
				<クレジットカード事業> 年度末時点でコロナ前とほぼ同水準					
〔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	10月	11月	12月	(4~12月) 累計
130 (63.8)	127 (59.1)	187 (87.5)	202 (87.6)	212 (90.9)	209 (92.2)	220 (90.1)	211 (85.0)	210 (83.4)	1,708 (82.6)

14

- その他です。
- このセグメントでは、営業収益、営業利益ともに10億円の上方向修正としています。
- これは、主に、JR東日本メカトロニクスでの電子マネー端末の販売増を見込んでいるものです。

営業外損益・特別損益の実績及び通期計画（連結）



(単位：億円)	2019.12	2020.12	増減	2020.3	2021.3計画			2021.3/ 2020.3 (対前年)
					9月	1月	増減	
営業利益	4,272	△3,230	△7,502	3,808	△5,000	△5,350	△350	△9,158
営業外損益	△346	△499	△153	△413	△490	△610	△120	△196
営業外収益	145	136	△8					
持分法による投資利益	42	-	△42					
雇用調整助成金	-	38	+38					
その他	102	97	△5					
営業外費用	491	635	+144					
持分法による投資損失	-	116	+116					
その他	491	518	+27					
経常利益	3,925	△3,730	△7,655	3,395	△5,490	△5,960	△470	△9,355
特別損益	△309	△269	+39	△553	△400	△400	-	+153
特別利益	190	177	△12					
災害に伴う受取保険金	55	-	△55					
工事負担金等受入額	94	58	△35					
固定資産売却益	34	109	+75					
その他	6	9	+2					
特別損失	499	447	△52					
災害損失引当金繰入額	294	-	△294					
工事負担金等圧縮額	75	57	△18					
災害による損失	17	-	△17					
環境対策費	-	240	+240					
その他	112	149	+37					
税金等調整前四半期純利益	3,616	△3,999	△7,616					

15

- 営業外損益と特別損益です。
- 営業外損益で120億円の下方修正としていますが、これは、持分法投資損失を見込んでいることによるものです。
- 特別損益は変更しておりません。

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)	2020.12 (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	2,250	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	IT・生活サービス	成長投資	1,605	2,345	1,680	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	2,868	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	3,931	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。

16

- 設備投資についてです。
- 今年度の計画は7,110億円ということで、計画は変えていません。
- 第3四半期までの実績は3,931億円で、計画通りに進捗しています。

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)	2020.12 (実績)
社債	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,202 (1.34%)
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 (0.91%)
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%)	3,254 (6.52%)
その他有利子負債	-	-	-	-	1,500 (-)	6,450 (0.08%)
合計	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	42,550 (1.42%)
ネット有利子負債	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585	39,202

(注) 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

上段：残高
下段：平均金利

17

- 有利子負債残高の推移です。
- 第3四半期末時点でのネット有利子負債は3兆9,202億円となりました。

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りに留意

■資金調達の状況

- ・長期資金調達（社債・借入） 2020年4～12月 合計5,500億円
- ・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） 12月末残高 合計6,450億円

■発行枠・契約金額（1兆3,500億円）

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+

（2020年12月末時点）

18

- 資金調達についてです。
- 資金調達の方針は変えていません。
- 12月末時点で、発行枠・契約金額の合計が1兆3,500億円ありますので、残りの枠としても十分な水準を確保しています。

Ⅱ グループ経営ビジョン「変革2027」の 新たな数値目標の設定について

- 新たな数値目標を設定するに至った背景ですが、現在の目標は2018年7月に出したものであり、経営環境は大きく変わりました。
- 今年の9月に「変革のスピードアップ」を発表し、そこで掲げた取り組みも順次進めておりますので、これらの成果なども加えた上で、2025年までの5カ年の目標として今回発表しました。

「変革2027」の数値目標（2025年度）



	2022年度目標 (2018年7月公表)	2025年度目標 (2021年1月公表)
連結営業収益	3兆2,950億円	3兆900億円 (3兆3,250億円) ^{※1}
連結営業利益	5,200億円	4,500億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆7,200億円 ^{※2}	3兆6,930億円 ^{※3}
連結ROA	6.0%	4.5%程度
ネット有利子負債/EBITDA ^{※4}	3.5倍程度	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 2018年度から2022年度までの総額

※3 2021年度から2025年度までの総額

※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

20

➤ こちらが具体的な数値目標です。

「変革2027」の数値目標（2025年度）



	連結営業収益	連結営業利益
運輸事業	1兆9,700億円 (1兆9,800億円)	2,520億円
流通・サービス事業	5,500億円 (7,090億円)	570億円
不動産・ホテル事業	4,800億円 (5,350億円)	1,130億円
その他	900億円 (1,010億円)	300億円
合計	3兆900億円 (3兆3,250億円)	4,500億円

※（ ）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

21

- セグメント別の営業収益と営業利益です。
- 来年度から「収益認識に関する会計基準」が適用になりますが、従来基準での比較ができるように、適用による影響を除いた金額を参考値で記載しています。
- 2025年度は、運輸事業とそれ以外の事業の比率は概ね6対4ですが、将来は5対5を目指していきます。

「変革2027」の数値目標（運輸事業）



※「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る

<JR東日本>

・運輸収入

- 2021年末時点⇒コロナ前の約85%
- 2022年末時点⇒コロナ前の9割程度

【今後の主な取組み】

- ・中央快速線グリーン車導入
- ・営業施策（イールド管理等）
- ・インバウンド需要の確実な取込み

【営業費用の見通し】（2025年度時点）

- <人件費> 2020年度と同水準に抑制
- <修繕費> 2,850億円程度に抑制
- <物件費その他> 収入対応経費を除き、2020年度と同水準に抑制

減価償却費・収入対応経費等の費用増加を、コストダウン等で吸収し、営業費用全体では、2020年度計画よりも微増程度に抑制する。

<総合車両製作所>

【今後の主な取組み】

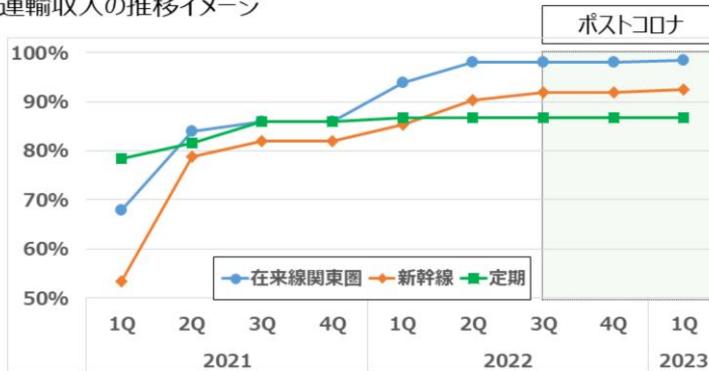
- ・フィリピンマニラ地下鉄向け鉄道車両344両の車両納入を受注済

- 運輸事業です。
- 運輸収入については、基礎的な収入を見通した上で、中央快速線へのグリーン車導入、イールド管理などの営業施策、インバウンドなどで上積みを図っていきます。
- 人件費は、大量退職の時期が間もなく終わりますが、採用数もコントロールしていくことで、全体としては概ね2020年度の水準に抑えていく計画です。
- 修繕費は、ホームドア整備などで設備量が増えていくところですが、鉄道設備のスリム化なども行っていくことで、2,850億円程度に抑制していきます。
- 減価償却費など増える要素もありますが、これらを通して営業費用全体では、2020年度から微増にとどめていく計画です。

「変革2027」の数値目標（運輸事業）



■ 運輸収入の推移イメージ



■ ウィズコロナの定常状態（コロナ前との比較）

在来線 関東圏	新幹線	定期	運輸収入計
約85%	約80%	約85%	約85%

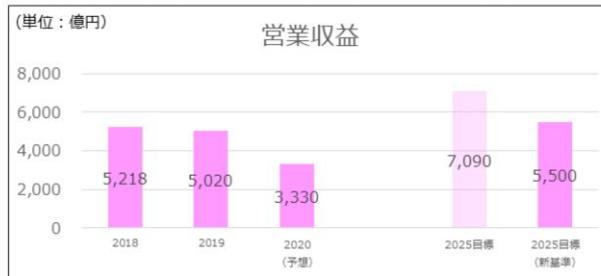
■ ポストコロナの定常状態（コロナ前との比較）

在来線 関東圏	新幹線	定期	運輸収入計
同水準	約9割	約9割弱	約9割

23

- 運輸収入のうち、基礎的な収入に対する中期的な見通しです。
- 2021年度の第3四半期頃にウィズコロナの定常状態に到達することを見込んでいます。
- その後、新型コロナウイルスが収束してポストコロナの定常状態になっていき、基礎的な収入としては以前の9割程度の水準と見込んでいます。

「変革2027」の数値目標（流通・サービス事業）



【各業態の収益想定】

<エキナカ店舗>

- ・ポストコロナ（2022年度中）までは鉄道をご利用のお客さまの流動に連動して回復
- ・2021年度末時点⇒コロナ前の8割強程度
- ・2022年度末時点⇒コロナ前の9割程度

【今後の主な取組み】

- ・会社再編等を通じたエキナカ変革による既存店成長



<広告業>

- ・2021年度末時点⇒コロナ前の9割程度
- ・ポストコロナ（2022年度中）にはコロナ前の水準に戻ると想定

【その他の主な取組み】

- ・シェアオフィス
- ・暮らしお届けサービス (列車を活用しての荷物輸送)

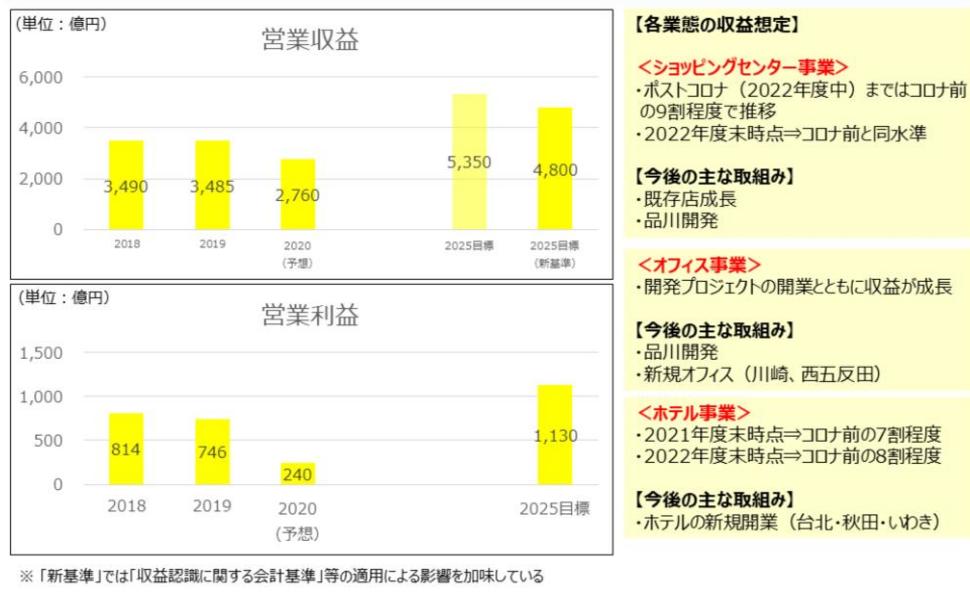


※「新基準」では「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を加味している

24

- 流通・サービス事業です。
- 鉄道のご利用に連動する部分が多いので、記載のような回復水準を見込んでいます。
- 2021年4月に予定しておりますが、グループ会社の再編を行うことで、より戦略的、より効率的な事業運営を行っていきます。
- その他、シェアオフィス、新幹線などを使った荷物輸送である「暮らしお届けサービス」、JRE MALLなどを進めていき、大きな事業の柱にしていきたいと考えています。

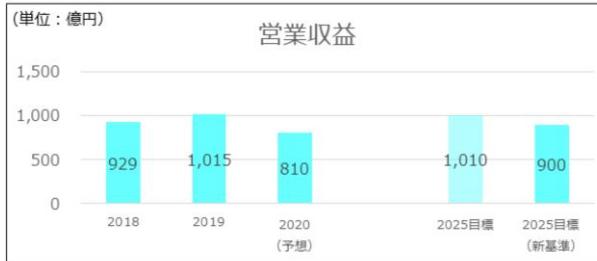
「変革2027」の数値目標（不動産・ホテル事業）



25

- 不動産・ホテル事業です。
- 既存店の成長のほか、品川開発プロジェクトも開業しますので、成長投資を着実に進めることで、収益と利益を伸ばしていきます。
- これまでよりも利益率が低下していますが、従来の開発件名と比較して相対的に利益率が劣るものがあることによりますが、会社再編などを含めて効率的な事業運営を行い、コストダウンを進めることで、利益率を上げていきます。

「変革2027」の数値目標（その他）



【セグメント全体の収支想定】

2018年度、2019年度に大きなシステム開発件名を受託したことによる反動減があるものの、ポストコロナ社会のキャッシュレス化の加速・進展を背景に2021年度以降は増収増益基調を見込む

【各業態の収益想定】

<クレジットカード事業>

・経済活動の回復とキャッシュレス化の進展により、2021年度末時点ではコロナ前の水準を上回る見込み

<Suica電子マネー事業>

・営業収益を2020年度の2倍程度とする（2025年度）

【その他の主な取組み】

・再生可能エネルギー発電事業の推進（JR東日本エネルギー開発）

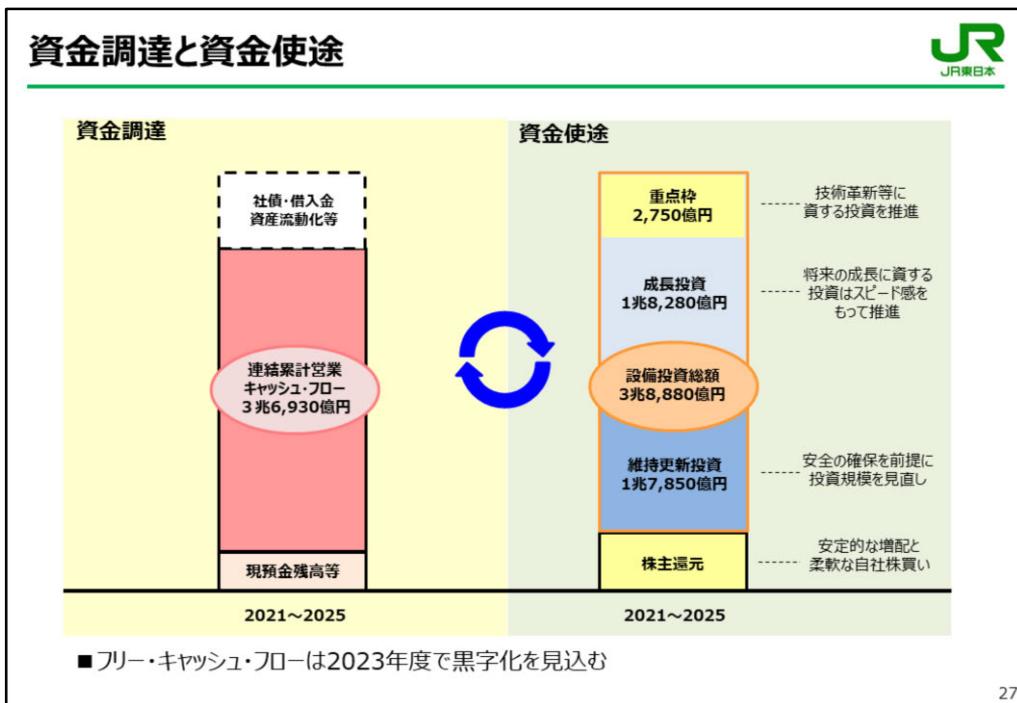


※「新基準」では「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を加味している

26

- その他です。
- ポストコロナ社会におけるキャッシュレス化はクレジットカード事業、Suica電子マネー事業の追い風となりますので、これらの事業の成長を図っていきます。
- Suica電子マネー事業は、2025年度には現在の2倍程度に伸ばす目標としています。

資金調達と資金使途



27

- 資金調達と資金使途の考え方です。
- 設備投資、株主還元は営業キャッシュ・フローを充てていきますが、不足する部分は社債、借入金、資産流動化等で賄っていきます。
- 社債、借入金、流動化で4,000億円程度と見込んでおり、そのうち、有利子負債での調達は2,000億円程度にとどめ、残りは不動産ファンド等を活用して1,000億円以上調達し、政策保有株式も保有の必要性を見極めて売却も検討していきます。
- フリーキャッシュ・フローは2023年度に黒字になることを見込んでいます。

設備投資の実施方針



- 【成長投資】 将来の成長に資する投資はスピード感をもって推進
- 【維持更新投資】 安全の確保を前提に投資規模を見直し
- 【重点枠（イノベーション投資等）】 技術革新等に資する投資を推進

(単位：億円)

投資区分	2018-2022 計画	2021-2025 計画	増減	主な投資件名	
成長投資	14,400	18,280	+3,880	輸送サービス	中央快速線グリーン車導入
				生活サービス IT・Suicaサービス	品川開発プロジェクト
維持更新投資	19,100	17,850	△1,250	輸送サービス	車両新造・改造 大規模地震対策 ホームドア整備
				生活サービス IT・Suicaサービス	駅ビル等老朽取替
重点枠 (イノベーション投資等)	4,000	2,750	△1,250	輸送サービス	ワンマン運転設備整備 スマートメンテナンス (CBM)
				生活サービス IT・Suicaサービス	MaaS

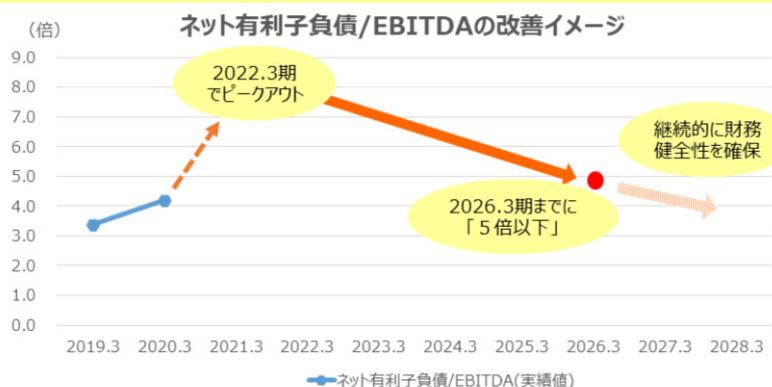
28

- 設備投資の実施方針です。
- 成長投資は着実に実施していき、維持更新投資は、安全は確保しながら抑制していきます。
- 重点枠(イノベーション投資等)についても技術革新等に資する投資を推進します。
- 品川開発プロジェクトは2022年度から2024年度がピークになりますので、成長投資は大きく増加しています。

負債の管理方針



- 「変革2027」における有利子負債の考え方（中長期的に、ネット有利子負債/EBITDAを3.5倍程度とする）は維持する
- 上記倍率は2022.3期に一時的に上昇するものの、2026.3期までに「5倍以下」へ改善し、その後も、財務健全性の確保に努める



(注1) 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
(注2) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

29

- 負債の管理方針です。
- 従来から、ネット有利子負債/EBITDA倍率について3.5倍程度をひとつの目安としてきました。
- 来年度もかなり高い水準が想定されますが、その後は着実に倍率を下げていき、2025年度には5倍以下とし、その後も従来からの目安である3.5倍程度を目指していきます。

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

- 株主還元の方針です。
- 中長期的に総還元性向40%、配当性向30%という目標を維持していきます。

具体的な取組みの数値目標（2025年度）



創造する価値	フォーカスポイント	2022年度目標 (2018年7月公表)	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	50%	70%
		えきねっと取扱率	-	60%
		モバイル Suica 発行枚数	-	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	3,000万件/月	7,500万件/月
		Suica 等交通系電子マネー利用	3億件/月	5億件/月
		「JRE MALL」取扱高	70万人（会員数）	1,300億円
		「JRE POINT」会員数	1,600万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計 30 箇所	累計 1,200 箇所
		子育て支援施設	累計 150 箇所	累計 170 箇所
		住宅展開戸数	-	累計 3,800 戸
5G 整備エリア	-	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	20%減（2017年度比）	20%減（2018年度比）※1
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	30%減（2017年度比）	30%減（2018年度比）※1
		輸送障害の発生率（部外原因を除く）		
		東京 100km 圏の在来線	50%減（2017年度比）	70%減（2018年度比）
		当社管轄エリアの新幹線	75%減（2017年度比）	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）	20%減（2017年度比）	70%減（2018年度比）
鉄道事業における CO ₂ 排出量	-	50%減（2013年度比）※2		
再生可能エネルギー電源の開発	-	70万 kw ※2		

※1 2023年度目標

※2 2030年度目標

31

- 具体的な取組みの数値目標です。
- 従来から目標を設定しておりましたが、今回はさらにブラッシュアップした設定としています。
- 環境に関する目標を2つ記載しております。

Ⅲ 参考資料

- 以下は参考資料です。
- 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	1,560	△348	81.7	258	212	△45	82.2	
	定期外	20,615	6,314	△14,301	30.6	5,397	1,656	△3,741	30.7	
	計	22,524	7,875	△14,649	35.0	5,655	1,868	△3,787	33.0	
在来線	関東圏	定期	71,720	54,140	△17,580	75.5	4,652	3,462	△1,190	74.4
		定期外	35,620	19,155	△16,465	53.8	6,948	3,723	△3,224	53.6
		計	107,341	73,295	△34,046	68.3	11,601	7,186	△4,414	61.9
	その他	定期	3,045	2,676	△369	87.9	182	155	△27	85.0
		定期外	2,473	1,153	△1,320	46.6	488	219	△268	45.1
		計	5,519	3,829	△1,690	69.4	670	375	△295	56.0
	在来線 合計	定期	74,766	56,816	△17,950	76.0	4,835	3,617	△1,218	74.8
		定期外	38,094	20,308	△17,786	53.3	7,436	3,943	△3,492	53.0
		計	112,861	77,124	△35,736	68.3	12,272	7,561	△4,710	61.6
合計	定期	76,675	58,376	△18,298	76.1	5,094	3,830	△1,264	75.2	
	定期外	58,710	26,623	△32,087	45.3	12,833	5,600	△7,233	43.6	
	計	135,385	84,999	△50,386	62.8	17,928	9,430	△8,498	52.6	

ホテル事業の概要



営業収益*1 176億円 (2020.12)

営業利益*1 △149億円 (2020.12)

*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、4,021室)

営業収益*2 90 億円 (2020.12) 稼働率 27.3 %

- JR東日本ホテルメッツ (29ホテル、4,009室)

営業収益*2 44 億円 (2020.12) 稼働率 52.4 %

*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、ホテルフォルクローロ (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12月31日現在)

変革のスピードアップの進捗



プレス日	内容
2020/9/3	「今後のローカル線への導入を目指した新たな列車制御システム」について発表 ・GNSS及び携帯無線通信網を活用し、ローカル線への展開を目指した新しい列車制御システムの開発を進める。
2020/10/6	「生活サービス事業のDXの加速」について発表 ・「JRE MALL ふるさと納税」やデジタル地域通貨の販売で地方創生に貢献する。
2020/10/8	「2050年度のCO2排出量『ゼロ』を目指すこと」を発表 ・「ゼロカーボン・チャレンジ2050」をJR東日本グループ全体の目標とし、グループ一体となって2050年度のCO2排出量「実質ゼロ」に挑戦し、「脱炭素社会」への貢献とともに、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す。
2020/10/21	「ダイヤ改正における終電時刻繰り上げ等の概要」について発表 ・鉄道工事における働き方改革の実現や鉄道設備の設置・保守のスピードアップによるサービス向上を図るとともに、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機としたお客さまの行動様式の変化に対応していく。
2020/11/10	「多様化する通勤スタイルに合わせたJRE POINTの新サービス」を発表 ・2021年春より快適な時差通勤を応援するポイントサービスを実施。
2020/12/1	「2回目となるサステナビリティボンドの発行」を発表 ・サステナビリティボンド発行を通じ、お客さま、地域・社会、株主・投資家、社員をはじめとするステークホルダーに対し、改めて「変革2027」で推進するESG経営への取組みを発信するとともに、「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長につなげていく。
2020/12/15	「KDDI株式会社と、品川開発プロジェクトをコアとした、新たな分散型まちづくりの共同事業化に向けた基本合意」を発表 ・本プロジェクトに基づくまちづくりのコアシティとなる品川開発プロジェクトの共同推進、分散拠点としてのサテライトシティ（日本各地）の開発、コアシティとその周辺におけるモビリティサービスの開発を検討し、共同事業化を目指す。
2020/12/23	「株式会社西武ホールディングスとの包括的連携」を発表 ・(1)新しい働き方・暮らし方の提案 (2)まちづくりに向けた長期的な連携 (3)沿線活性化に向けた連携の3つを軸として、包括的に様々な取組みを進める。
2021/1/20	「羽田空港アクセス線（仮称）の鉄道事業許可」について発表 ・本計画ルートのうち「アクセス新線」について、2021年1月20日付で鉄道事業許可を受ける。

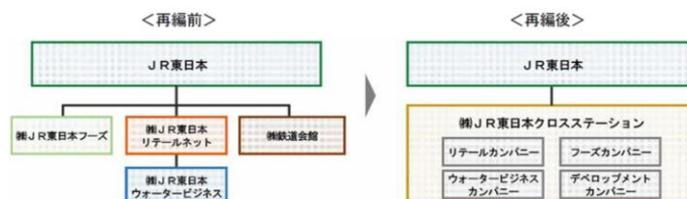
グループ事業の再編①



株式会社JR東日本クロスステーション（2021年4月1日設立予定）

駅の価値最大化を目的に、2021年4月に子会社の(株)JR東日本リテールネット、(株)JR東日本フーズ、(株)JR東日本ウォータービジネスおよび(株)鉄道会館を合併し、(株)JR東日本クロスステーションとする準備を推進。

【事業再編イメージ】



【会社概要】

商号	(株)JR東日本リテールネット	(株)JR東日本フーズ	(株)JR東日本ウォータービジネス	(株)鉄道会館
主な事業内容	駅構内小売、商業施設等の運営および開発	駅構内等における飲食店の運営、副食材料の製造加工、給食受託	飲料の製造卸、自動販売機の運営	商業施設等の運営および開発
主な展開ブランド	NewDays、ecute 等	いりり庵きらく、Becker's、BECK'S COFFEE SHOP、駅弁屋 祭 等	acure 等	グランスタ、キッチンストリート、グランルーフ 等

グループ事業の再編②



株式会社JR中央線コミュニティデザイン（2021年4月1日設立予定）

世代を超えてくらしやすい生活空間を創造する「沿線くらしづくり構想」の実現に向けて、2021年4月に子会社の(株)JR中央ラインモールとJR東京西駅ビル開発(株)を合併し、(株)JR中央線コミュニティデザインとする準備を推進。

【事業再編イメージ】



【会社概要】

商号	株)JR中央ラインモール	JR東京西駅ビル開発株
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・商業施設等の企画・開発・運営 ・プログラミング教室運営 ・駅業務受託 	<ul style="list-style-type: none"> ・駅ビルの共同開発、管理・運営等
主な運営施設	<nonowa> 武蔵境、東小金井、武蔵小金井、西国分寺、国立	<CELEO> 八王子、西八王子、国分寺、甲府、相模原 <Dila> 拝島
駅業務受託	武蔵境、東小金井、国立 ※2021年4月より受託開始予定 南多摩、稲城長沼、矢野口	—

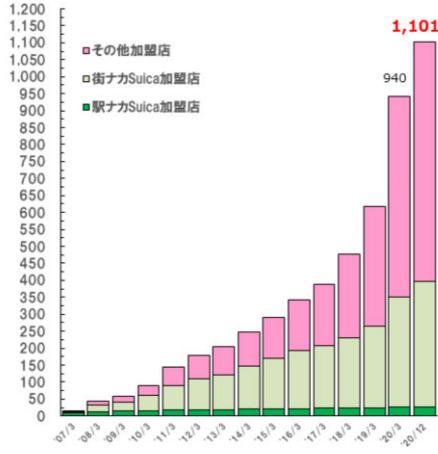
Suica



■ 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

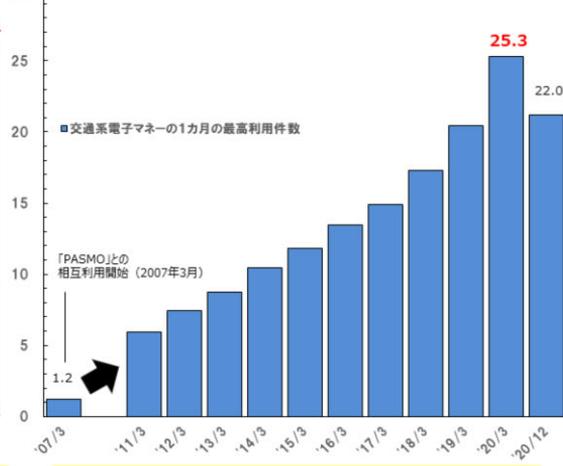


【利用可能店舗数】 約 1,101,420店舗 (129.2%)
 【利用可能箇所数 (端末台数)】 約 1,812,960箇所 (123.8%)
 ※括弧内は前年比 [2020年12月末現在]

■ 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 8,506万枚 (104.5%)
 【月間利用件数 (過去最高値)】 約 25,261万件 2019年12月末締
 【1日あたり利用件数 (過去最高値)】 約 958万件 2019年12月20日末締
 ※括弧内は前年比 [2020年12月末現在]

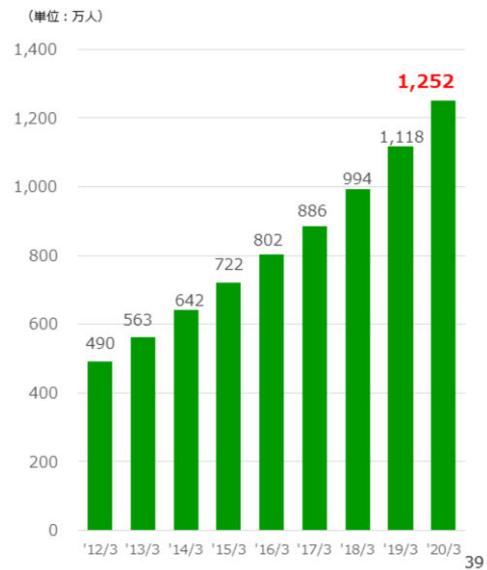
モバイルSuica・えきねっと



■モバイルSuica会員数（累計）の推移



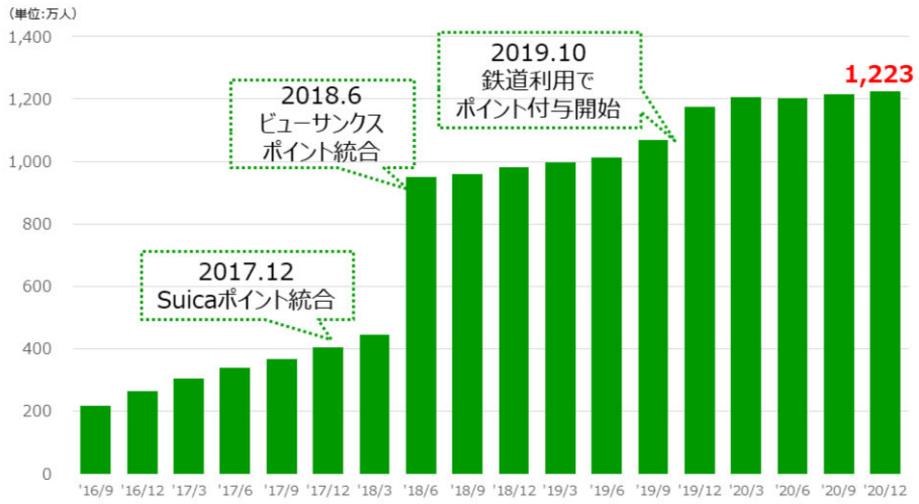
■えきねっと会員数（累計）の推移



JRE POINT



■JRE POINT会員数（累計）の推移



財務指標の動向 (1)

債券投資家向け追加資料



(参考)

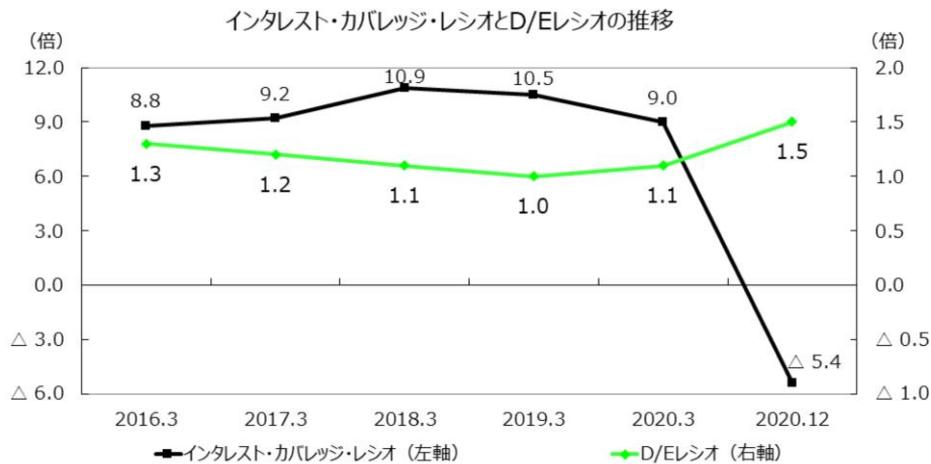
	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2020.12
ネット有利子負債 (億円)	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585	39,202

(注1) 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

(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

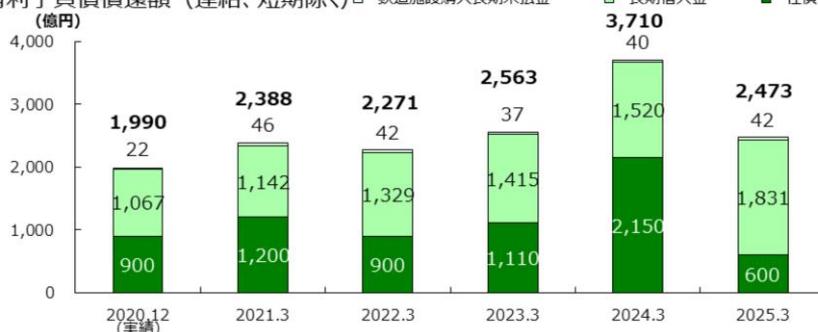
債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳 (2020年12月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	20,202	47.5%	1.34%	13.88年
長期借入金	12,643	29.7%	0.91%	6.81年
鉄道施設購入長期未払金	3,254	7.6%	6.52%	20.10年
その他有利子負債	6,450	15.2%	0.08%	0.18年
合計	42,550	100.0%	1.42%	10.18年

有利子負債償還額 (連結、短期除く) □ 鉄道施設購入長期未払金 ■ 長期借入金 ■ 社債



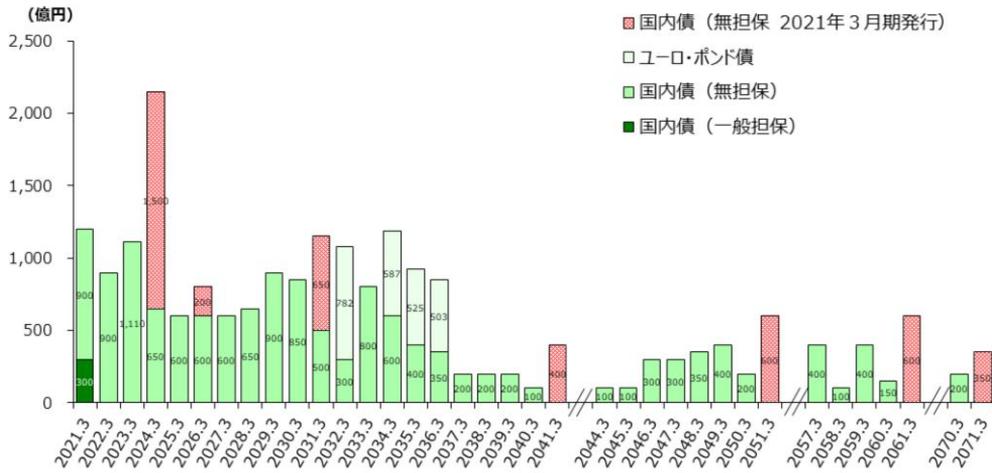
(注1) 見込額は2021年2月1日現在
 (注2) 社債償還額は額面金額

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) 2021年2月1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

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
158	20	200億円	0.560%	100円	0.560%	+17.5bp	2020.12.18	2040.12.18
159	30	300億円	0.836%	100円	0.836%	+19.5bp	2020.12.18	2050.12.16
160	40	250億円	0.970%	100円	0.970%	+30bp	2020.12.18	2060.12.17
161	50	150億円	1.152%	100円	1.152%	-	2020.12.18	2070.12.18
第2回サステナ ビリティボンド	10	300億円	0.205%	100円	0.205%	+17.5bp	2021.1.25	2031.1.24

JR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。