



2021年4月30日

東日本旅客鉄道株式会社

I ポストコロナ社会を見据えた2021年度の経営について

経営環境の変化とこれまでの対応	4
変革のスピードアップで示した経営方針	5
変革のスピードアップ発表から現在までの取り組み	7
2021年度の方針	9
収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）	10
構造改革（経営体質の抜本的強化）	15
ESG経営の実践	20
「変革2027」の数値目標（2025年度）と2020年度実績	22
2022年3月期 業績見通し（ハイライト）	23
2022年3月期 キャッシュの使途についての計画	24

II 2021年3月期決算及び2022年3月期業績見通し

2021年3月期実績及び2022年3月期計画（単体・連結）	26
鉄道運輸収入 2021年3月期実績	27
鉄道運輸収入 見通し	28
鉄道運輸収入 2022年3月期計画	29
単体営業費用 2021年3月期実績	30
単体営業費用 コストダウン計画	31
単体営業費用 2022年3月期計画	32

コストダウン実績・計画	33
運輸事業 実績と計画	34
流通・サービス事業 実績と計画	35
不動産・ホテル事業 実績と計画	36
ホテル事業の実績	37
主な開業件名・施策一覧	38
その他 実績と計画	39
営業外損益・特別損益の実績及び計画（連結）	40
キャッシュ・フローの実績（連結）	41
設備投資の推移（連結）	42
有利子負債残高の推移（連結）	43
資金調達について	44

III 参考資料

- ・「変革2027」の数値目標（2025年度）
- ・資金調達と資金使途
- ・連結設備投資計画
- ・負債の管理方針
- ・2022年3月期旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・Suica
- ・モバイルSuica・えきねっと・JRE POINT会員数
- ・債券投資家向け追加資料

I ポストコロナ社会を見据えた 2021年度の経営について

経営環境の変化とこれまでの対応

鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供から
「ヒトの生活における「豊かさ」を起点とした
社会への新たな価値の提供」へ転換していく

起点 ヒトが生活するうえでの
「豊かさ」

重層的で“リアル”なネットワークと
交流の拠点となる駅等を活かし、
外部の技術・知見を組み合わせ
サービスを創造

経営環境の変化を先取りした
新たな価値を社会に提供



新型コロナウイルス
感染症による
経営環境の変化

JR東日本グループ経営ビジョン
変革2027

将来に向けた取組みのレベルと
スピードを上げて
「変革2027」を実現

ESG経営
の実践

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

変革のスピードアップ[○]（2020年9月発表）

2025年度
新たな数値目標
（2021年1月発表）

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027

（年度）

変革のスピードアップで示した経営方針①

将来に向けた取組みのレベルとスピードを上げて、「変革2027」を実現

- 当社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む**
- 輸送サービスの収益力の回復を図りつつ、**構造改革**に取り組む
- 生活サービス、IT・Suicaサービスの成長を加速し、2025年度には運輸セグメントとそれ以外のセグメントの営業収益の比率を「6 : 4」にしていくとともに、将来的な**「5 : 5」の早期実現を目指す**



グループの強みを活かし 新たな価値を創造

変革のスピードアップで示した経営方針②

成長・イノベーション戦略の再構築

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
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）
グループ資産の活用（5Gアンテナインフラシェア等）
ロボットの活用
国際事業の展開

ESG経営の実践

ゼロカーボン・チャレンジ2050
地方創生への貢献

経営体質の抜本的強化

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

事業の基本となる事項の見直し
（輸送ダイヤ等）

設備のスリム化、車両更新周期の見直し

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）

変革のスピードアップ発表から現在までの取組み①

終電繰り上げ・初電繰り下げ



終電繰り上げ

18線区

初電繰り下げ

5線区

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施するとともに、新型コロナウイルスによるお客さまの行動変化に対応

自動列車運転装置導入・ワンマン運転（線区拡大）等



常磐線（各駅停車）に**自動列車運転装置（ATO）**を導入し、使用開始



BRT専用大型自動運転バス走行試験を実施



ワンマン運転拡大
内房線、外房線、
鹿島線、男鹿線、
水戸線

JRE POINT新サービス

多様化する通勤スタイルに合わせた、JRE POINTの新サービスを開始



登録者数
約34万人
〔4月25日時点〕



3月利用者数
約39万人

地域連携ICカード導入開始

バス定期券や割引等の地域独自サービス

Suicaエリア等で利用可能な乗車券や電子マネー等のSuica のサービス



Suicaの利用エリア外での導入を促進

■今後のロードマップ（予定）

2021年3月導入

2022年春

2023年春

2023年春以降

栃木県 tota
岩手県
Iwate Green Pass

秋田県、山形県、群馬県
青森県（青森エリア・八戸エリア）
岩手県（交通事業者追加）

栃木県
（交通事業者追加）

（参考）鉄道のエリア拡大
青森県・岩手県・
秋田県内44駅での
Suica利用が可能に

変革のスピードアップ発表から現在までの取組み②

STATION WORKの拡大



2025年度目標
シェアオフィス展開

累計1,200箇所

- 北海道から沖縄まで2020年度末時点で**全国134箇所**展開
- 日本初**ホーム上シェアオフィス**を展開

JRE MALLの拡充

- 「ふるさと納税」への参入

JRE POINT
の利用も可能

- OMO[※]への挑戦

OMOに対応した
ベルメゾンの新業態を
東京駅に出店予定

※OMO・・・オンラインとオフラインの融合

Online Merges with Offline



Data Marketing

JRE POINTデータによりネットと店頭のマーケティングを融合

2025年度目標
JRE MALL取扱高
1,300億円

列車を活用した荷物輸送の更なる展開

- エキナカでの販売向けに実施してきた輸送を、**エキソトにも拡大**
- ジェイアール東日本物流、J R北海道と連携し、北海道・東北新幹線を使用した**定期輸送を4月15日から開始**

今後の方向性

他社との連携を深度化
サービス拡大をめざす

今回の最大輸送量

輸送品	荷量	輸送頻度
鮮魚	60箱	約250日/年 (市場開場日)
駅弁	4箱 (約80食)	毎日

荷主



持ち込み

J R北海道 (受託)

新函館北斗駅



J R東日本 (受託)

東京駅



業務用室内空きスペース
を活用

納品
販売



提携輸送機関

納品先

都内
飲食店舗等



ジェイアール東日本物流

2021年度の黒字化（単体・連結）

収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）

構造改革（経営体質の抜本的強化）

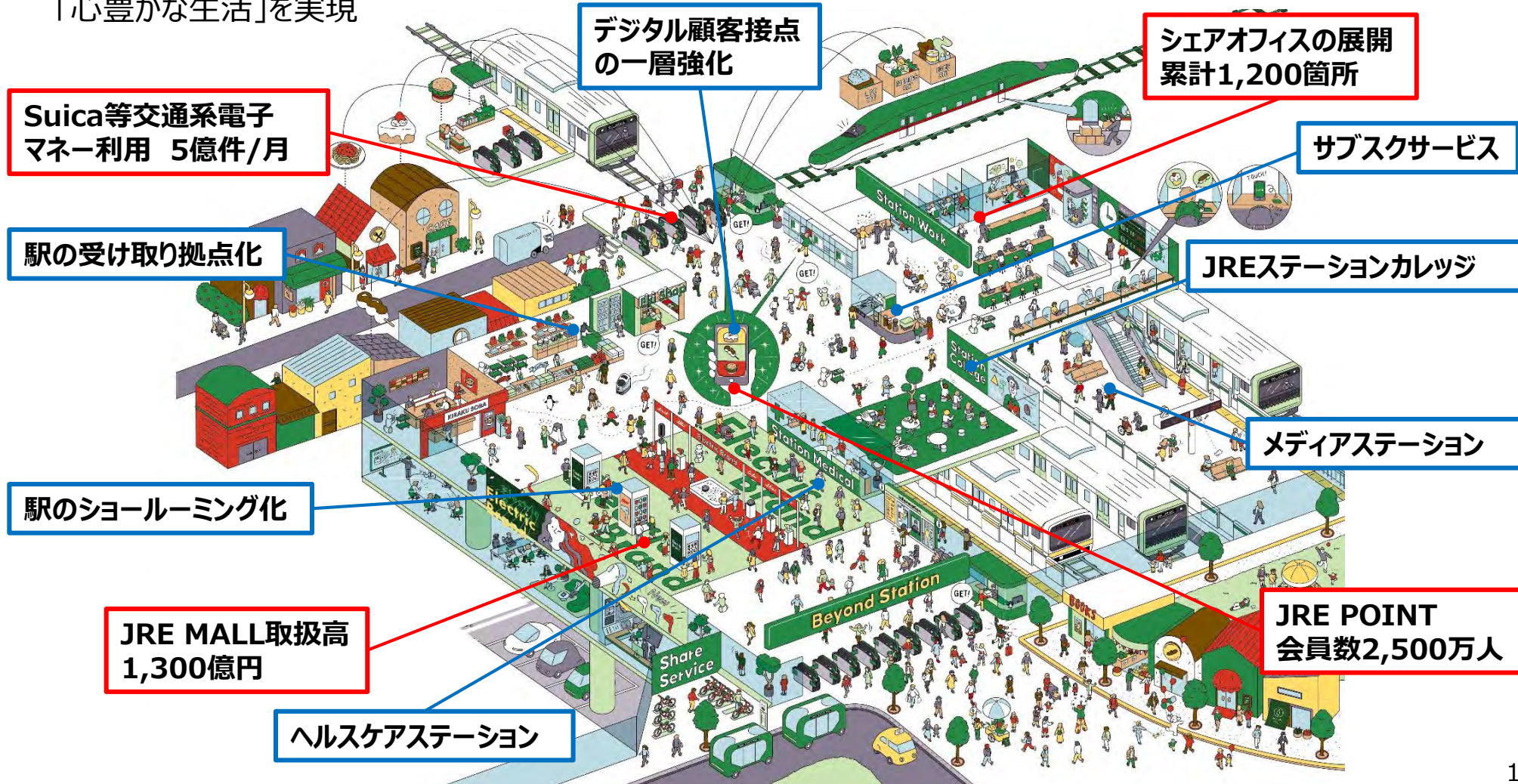
ESG経営の実践

「安全」がトッププライオリティ

収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）①

“Beyond Stations構想”

- “通過する” “集う” “交通の拠点” というこれまでの役割を超えて、駅を “つながる” “暮らしのプラットフォーム” へと転換
- 駅というリアルな交流拠点が紡いできた価値を尊重し、その強みを活かしながら、私たちだからこそ提供できる「心豊かな生活」を実現



収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）②

「JR東日本不動産投資顧問株式会社」の設立

狙い

- 当社グループの開発・所有物件を組み入れ、獲得資金を成長分野へ再投資する「**回転型ビジネスモデル**」を構築
- 不動産ファンド事業を通じて、JR東日本のくらしづくり・まちづくりの更なるスピードアップ
- **アセットマネジメント事業**による不動産事業の強化とグループの強みを融合した新たな価値の創造

将来的な展望

- 私募ファンドの組成を加速し、数年間で**1千億円**規模への拡大を目指す
- **不動産投資法人（リート）の組成**を検討

JR東日本グループ



JR 東日本グループ事業の成長分野に対し
獲得資金の再投資
多様な魅力あるまちづくり・リアル×デジタルのくらしづくり

不動産ファンドによる
投資資金の創出
開発利益の確定・資金効率の向上

JR 東日本不動産投資顧問の設立、不動産アセットマネジメント事業を確立
JR 東日本グループの成長を加速する「回転型ビジネスモデル」を構築

回転型
ビジネスモデル

長期保有型
ビジネスモデル

2つを戦略的に使い分けることで、
変革のスピードアップを図る

収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）③

東北デスティネーションキャンペーン

震災から10年、将来にわたる東北地方への誘客や活性化につながる「**レガシー**」を築く

2021年4月1日～9月30日

東北6県 青森県、岩手県、宮城県
秋田県、山形県、福島県

- 食・酒・絶景といったテーマに合わせた特別企画列車を運行するほか、「TOHOKU MaaS」を活用した旅の楽しみを提案
- 東北の魅力を掘り起こすブランディング事業「**東北MONO**」プロジェクトを展開



TOHOKU MaaS



観光型MaaSの本格導入

東北デスティネーションキャンペーン期間に展開（6県8エリア）
終了後はブラッシュアップし、**改めて東北地方でMaaSを展開予定**

お出かけ前に	旅行プランニングサービス リコメンド機能
移動を便利に	オンデマンド交通 予約・決済 交通電子チケット（フリーパスタイプ） 交通電子チケット（定員制高速バスほか） 駅レンタカー予約
現地で楽しむ	アクティビティ（体験・見学・飲食等） 電子チケット

数値目標

新規会員登録者数 **30,000人**

交通電子
チケットの販売枚数 **30,000枚**

アクティビティ電子
チケットの販売枚数 **30,000枚**

オンデマンド交通

- 行きたい時に簡単に予約ができ、観光地を自由に散策できる乗合交通サービス
- 観光地の他、日常生活でも利用する店舗や施設等幅広い利用を可能に
弘前、角館、一関、秋保（仙台）
各地域に展開



収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）④

新たな近距離流動の創出（マイクロツーリズムの追求）

- 新たな「**駅からハイキング**」アプリでらくらくハイキング
駅を基点とした日帰りのウォーキングイベント「駅からハイキング」で
非対面による**参加受付**やコースの検索、懸賞への応募が可能なアプリをリリース
- **購入スタイル変革**の推進
モバイルSuicaで利用できる**都区内パス**などのフリーパス発売を検討
- いつでもどこでも気軽に参加、全支社でラリーを開催！



アプリ画面イメージ



青梅線・五日市線
御朱印めぐり

JRE POINTをキーとした新たなお客さまの獲得

- オフピークポイント・リピートポイントによる New通勤Style の定着
貯めたポイントによる「**STATION WORK**」との**連携**キャンペーン
- **IC企画乗車券と駅ビル利用を組み合わせた**ポイント還元策による鉄道利用促進
- 普通列車グリーン車の乗車キャンペーン（通常600ポイント ⇒ 500ポイント）



グリーン車利用イメージ

リピートポイントで
ライトユーザーのご利用を喚起



- ・シェアオフィス
での利用開始
- ・JRE MALLや
駅ビル等



STATION WORK



駅ビルイメージ

収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）⑤

えきねっと リニューアル

6月27日
リニューアル

もっと移動を快適に、
便利に、おトクに。

えきねっとアプリ画面イメージ



JRE POINTから、新幹線eチケット/在来線チケットレスサービスの**特典チケット・アップグレード**へ交換開始

新幹線eチケットで、大人の休日倶楽部割引・株主優待割引を適用した予約が可能に

従来のクレジットカード決済に加え、**コンビニ決済や金融機関での支払いも可能**に

えきねっとでのきっぷの購入での**JRE POINT**の付与開始

貯める！



えきねっとポイントを
JRE POINTへ統合



使う！

JRE POINTから
特典チケット等へ交換開始



オンライン旅行商品による観光需要獲得

- 価格変動型の旅行商品「JR東日本ダイナミックレールパック」で
空席を最大限活用したタイムセールを実施



（株）西武プロパティーズ、野村不動産（株）との共同による ワーケーションの推進

シェアオフィスサービスの強みを活かし
軽井沢・プリンスショッピングプラザ
内にワーケーション施設を開設予定



ワーケーション施設完成イメージパース

2021年7月末予定

KDDI（株）との共同による「空間自在プロジェクト」

交通と通信の融合により、場所
や時間に捉われない多様な働き
方や暮らしを創出
「**空間自在プロジェクト**」を推進



コアシティ「品川開発プロジェクト」の共同推進に取り組む

構造改革（経営体質の抜本的強化）①

- **2027年度**における鉄道事業のオペレーションコスト（※）を**2019年度比1,000億円削減**
- ポストコロナ社会におけるご利用の変化と、将来の人口減少に対応するための柔軟なコスト構造をめざす

（※）減価償却費・租税公課を除いた営業費用

2020年度におけるコストダウン

人件費		賞与の削減
物件費	修繕費（車両）	部品材料の取替時期の精査
	修繕費（一般）	一部件名の先送り・取り止め
	部外委託費・その他	警備委託費・広告宣伝費・物品費等の抑制

構造改革
メニュー
推進

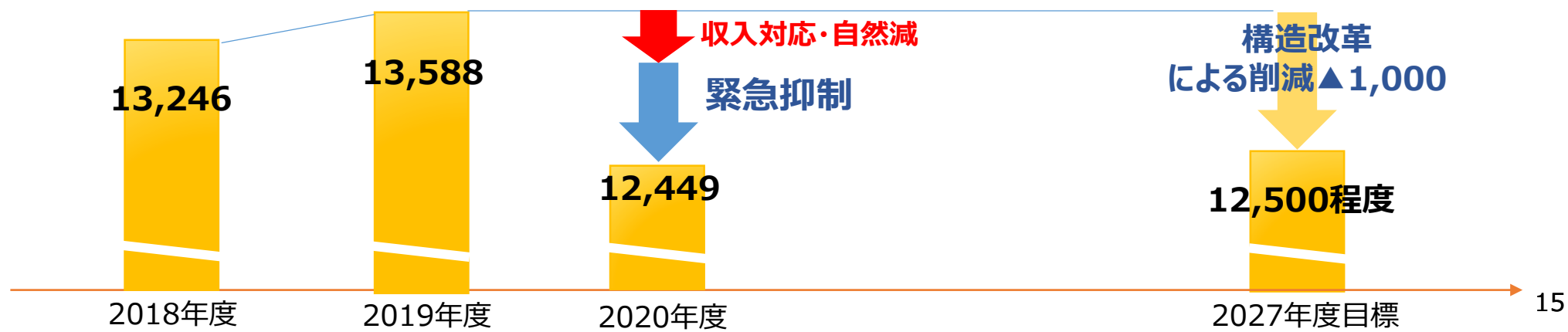
「変革2027」における主な構造改革

削減額

運行体制のスリム化、駅業務の変革等	▲100
スマートメンテナンス（CBM、機械化等） システムチェンジ（新技術の活用等） 事業の基本となる事項の見直し（終電繰り上げ等） 設備のスリム化（券売機の削減等）	▲200
効率的な販売体制（チケットレス、モバイルシフト等） グループ会社の構造改革（マルチタスク化、内製化等）	▲200
オペレーションコスト追加削減（+α）	▲500

オペレーションコストの実績及び見通し

（単位：億円）



構造改革（経営体質の抜本的強化）②

ピークシフト

目的	・混雑回避等社会要請への対応 ・お客さまのご利用ニーズの変化への対応 ・安全の確保を前提とした固定費の削減
ピークシフト施策	2021.3 開始 ・オフピークポイントサービス  早期実現を目指す ・柔軟な運賃・料金体系の検討（季節別・時間帯別ピークシフト）
上記に応じたダイヤ設定	・ピーク時間帯の列車運行本数を削減
固定費削減	・設備投資削減（車両数減少） ・人件費、修繕費、動力費等の減少 ・スペース生み出し（駅、留置線等） ・運営費削減（清掃・警備等）

設備のスリム化

目的	・お客さまのご利用状況に応じた設備 ・安全の確保を前提とした固定費の削減
設備のスリム化	輸送設備 ・電車をハイブリッド車等に置き換え、架線や変電設備等を撤去 ・単線化等により、線路や信号設備等を撤去 駅設備 ・チケットレス化を見据えた、券売機や改札機の仕様の見直し・削減 ・ホーム上の設備についての仕様の見直し・削減
固定費削減	・老朽取替の抑制 ・人件費、修繕費の削減 ・スペース生み出し

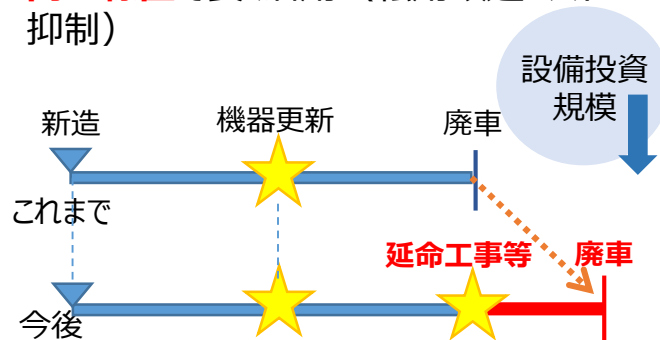
サステナブルな鉄道事業の構築へ

構造改革（経営体質の抜本的強化）③

柔軟な鉄道システムの構築

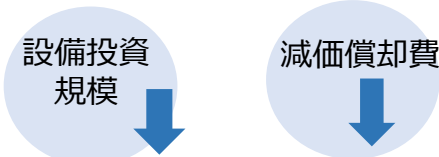
車両取替周期の精査

- 延命工事等により安全を確保した上で、車両の取替周期を**長期化**し、**車両新造を抑制**
- 同一線区**で長く活用（転用改造コストの抑制）



車両使用計画の効率化

- ご利用状況に合わせた**輸送力の見直し
- 保有車両数の削減**を検討
- 複数線区での車両共通運用



ワンマン運転の拡大・加速

- ワンマン運転**の早期実現（首都圏含む）
- 効率的な運行体制**の構築



ESGに関する投資の推進

- 鉄道事業におけるCO2削減
- 気動車のハイブリッド車両、EV車への置換え検討



2030年鉄道事業における**CO2排出量50%減**
※2013年度比

CO2

長期的な経営環境の変化
を見据えて、柔軟な
鉄道システムを構築する

新技術、デジタル技術等の活用

- GNSS※と無線通信による踏切・列車速度の制御により、**線路沿線の設備**の削減
※衛星測位システム
- CBM**の推進
- BIM・点群データ等**の活用



構造改革（経営体質の抜本的強化）④

生産性の向上①

			2020年度の実績	2021年度の実績	中・長期目標
効率的な販売体制の確立 (駅業務の変革)	えきねっと取扱率向上 2020年度：28.2%			えきねっとリニューアル	2025年度 60%
	自社新幹線チケット レス比率向上 2020年度：33.2%		タッチでGo！新幹線 エリア大幅拡大	一部特別企画乗車券の取扱終了 (新幹線回数券、新幹線Wきっぷ等)	2025年度 70%
	モバイルシフト モバイルSuica発行数 2020年度：1,410万枚		モバイルSuica アプリリニューアル	発行数拡大・利用促進	2025年度 2,500万枚
運行体制のスリム化	ワンマン運転推進 2020年度：41線区		内房線、外房線、鹿島線、 男鹿線、水戸線に拡大	更なる推進に向けた 車両・地上整備	線区順次拡大
	自動運転		常磐線（各駅停車）に自動 列車運転装置（ATO）導入	新幹線E7系回送列車での 自動運転実証実験	ATO導入線区 の拡大
スマート メンテナンス	CBMの 推進	設備	線路設備モニタリングの推進（営業列車）		2022年度 首都圏・地方幹線中心 約6,540kmに導入
		電気	電車線モニタリング の推進（検測車）	地方エリア約5,800kmに導入	2021年度以降 モニタリング精度向上
		車両	山手・横須賀線車両でのモニタリング活用		2024年度 山手・横須賀線 1,295両（首都圏の約13%）
	機械化などによる施工の 効率化		新幹線レール交換システム（REXS）による作業効率化		2026年度 東北新幹線約360kmに導入
スマート プロジェクト マネジメント	デジタル技術		JRE-BIM（BIM・点群データ等）による工事推進		全ての建設工事に導入

構造改革（経営体質の抜本的強化）⑤

生産性の向上②

		2020年度の取組み	2021年度の取組み
システム チェンジ	構造強化による 省メンテナンス化	メンテナンス費用・業務の削減を目指した設備更新の推進 (省力化軌道の敷設、インテグレート架線等)	
	新技術による 省メンテナンス化	首都圏へのATACSの導入 GNSSおよび携帯無線通信網を活用した列車制御システムの導入	

中・長期目標

2024年度 省力化軌道
首都圏エリア 約400kmに敷設
2025年度 インテグレート架線
首都圏エリア 約970kmに敷設

2024年度
GNSS 八高線へ導入(踏切制御)

ご利用の変化を踏まえたサービス提供

事業の基 本となる 事項の 見直し	輸送ダイヤ・ 輸送モード	終電繰り上げ・ 初電繰り下げ	ポストコロナに向けた輸送ダイヤの検討 地方における適切な輸送モードの検討
	柔軟な運賃・料金等	オフピークポイント サービス開始	柔軟な運賃・料金体系の検討

ご利用に合わせた
列車ダイヤの提供

新たな定期券サービスの
早期実現

車両投資・ 運用	取替周期等	延命工事等により車両の取替周期を長期化 保有車両数の削減
-------------	-------	---------------------------------

2021～2025年度 車両投資額
300億円削減(2019年度計画比)

設備の スリム化	輸送設備 駅設備	線路沿線設備の削減、非電化や単線化の検討 ホーム上の設備の削減・仕様の見直し、線路数の削減 券売機・改札機の削減・仕様の見直し
-------------	-------------	---

2027年度 コスト削減
30億円(2019年度比)

グループ経営の最適化

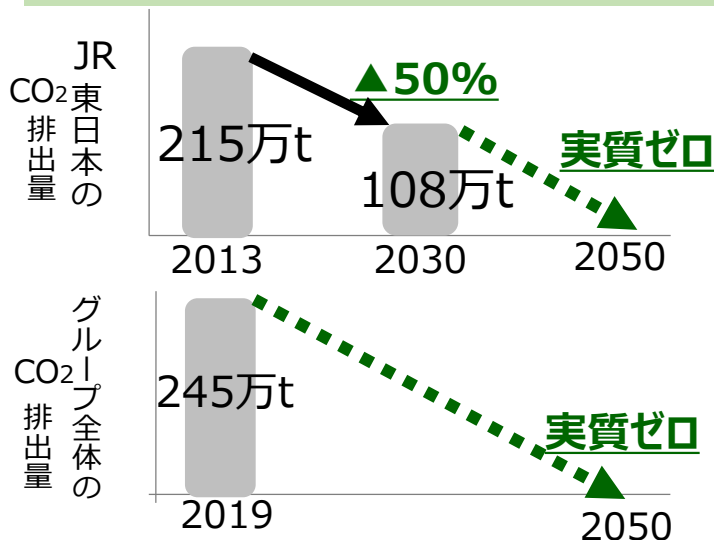
グループ 会社の 構造改革	会社再編	(株) JR東日本フーズ	(株) JR東日本クロスステーション (株) JR中央線コミュニティデザイン
	コストダウン	作業内容・要員配置見直し、マルチタスク化による効率化推進	
		契約見直し・内製化によるグループ外への委託費削減	
		事業所の統廃合・移転、組織のスリム化	

最適化に向けた会社再編

生産性向上推進による
グループ価値の創出

ESG経営の実践①

ゼロカーボン・チャレンジ2050



鉄道事業におけるCO₂排出量「実質ゼロ」に向けたロードマップ

エネルギー種別 (CO ₂ 排出量内訳)	2020年度	～2030年度	～2040年度	～2050年度
電力 (92%)	2030年度までに東北エリアCO ₂ フリー		2050年度までに購入エリアCO ₂ フリー	
	省エネ設備導入推進（新型車両の投入、駅等への再エネ設備導入拡大等）			
自営 (40%)	発電所等設備更新に合わせた低炭素化 (CO ₂ 排出係数低減)			2050年度までに 自営エリアCO ₂ フリー (CO ₂ フリー水素発電導入)
燃料 (8%)	省エネ設備導入推進(蓄電池車両投入)			
	燃料電池車両開発、実証試験等		投入線区検討	
	設備更新に合わせた電化等			



燃料電池車両

2022年3月頃 (予定)
「HYBARI」実証試験

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
2021年度
一部設備更新



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

ゼロカーボン・
チャレンジ 2050
ZERO CARBON CHALLENGE 2050



再生可能エネルギー 電源の開発推進と 導入の加速

合計出力
100万kW以上
をめざし開発



燃料電池バス



2020年10月より
東京～竹芝周辺で運行

ESG経営の実践②

地方創生への貢献

■ 震災復興



震災復興・地域連携を
目的とした観光農園
JRフルーツパーク
仙台あらはまの開業

■ 地域ブランド「東北MONO」



東北DCを契機としたブランディング事業
JR東日本グループ全体で
東北の皆さまと東北の魅力を掘り起こし
産直市や地域食材フェアの展開

■ 開発プロジェクトの推進



青森駅前開発



いわき駅南口開発

■ Suica認証機能を活用した マイナンバーカードとの連携



前橋版MaaSにて、Suica 一枚で
マイナンバーカード所有者向けの特
典を受けられるサービスを提供

■ 「JRE 農業ステーション」整備による、農業の活性化



品目・数量をオン
ラインで登録

流通期間を短縮
新鮮な野菜をEC販売

地方駅で農産物を集荷
JRE農業ステーション



JRE POINTが「貯まる」「使える」
JRE MALL



列車を活用した
輸送



農業総合研究所の
物流ネットワーク

消費者へ

ご自宅

エキナカ

首都圏
スーパー

ローカルDXの推進

農産物の集荷場
「JRE農業ステーション」
の整備や、ITを活用した
農産物流通を活性化
生産者の収益性の向上と、
お客さまへの新鮮な農産物
提供を通じ、地方創生に貢献

「変革2027」の数値目標（2025年度）と2020年度実績



創造する価値	フォーカスポイント		2020年度実績	2025年度目標 (2021年1月公表)
豊かさ	生活	自社新幹線のチケットレス利用率	33.2% ※最高利用率（2020年10月）	70%
		えきねっと取扱率	28.2% ※最高利用率（2020年10月）	60%
		モバイルSuica発行数	1,410万枚	2,500万枚
		「JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム『モビリティ・リンケージ・プラットフォーム』」のサービス利用件数	21万件/月 ※最高利用件数（2021年3月）	7,500万件/月
		Suica等交通系電子マネー利用	2.5 億件/月 ※最高利用件数（2019年12月）	5億件/月
		「JRE MALL」取扱高	12億円	1,300億円
		「JRE POINT」会員数	1,236万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計134箇所	累計1,200箇所
		子育て支援施設	累計145箇所	累計170箇所
		住宅展開戸数	累計約1,600戸	累計3,800戸
		5G整備エリア	累計3箇所	累計100箇所
信頼	安全	事故（部外原因を除く）	0件	0件
		重大インシデント	0件	0件
		鉄道運転事故	24%減 ※3 (2019年度実績比 △21件)	20%減（2018年度比）※1
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	43%減 ※3 (2019年度実績比 △33件)	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	35%減 ※3	70%減（2018年度比）
		当社管轄エリアの新幹線	8%増 ※3	75%減（2018年度比）
		東京100km圏の在来線の総遅延時分（部外原因を除く）	2%減 ※3	70%減（2018年度比）
		鉄道事業におけるCO ₂ 排出量	7.5%減 ※4	50%減（2013年度比）※2
		再生可能エネルギー電源の開発	8.2万kW	70万kW ※2

※1 2023年度目標

※2 2030年度目標

※3 速報値

※4 2019年度実績

2022年3月期 業績見通し（ハイライト）

単体

(単位：億円)	2022.3計画	2022.3/2021.3	
		増減	(%)
営業収益	16,770	+4,928	141.6
運輸収入	14,240	+4,696	149.2
その他の収入	2,530	+231	110.1
営業利益	370	+5,155	—
経常利益	0	+5,177	—
当期純利益	250	+5,316	—

連結

(単位：億円)	2022.3計画	2022.3/2021.3	
		増減	(%)
営業収益	23,260	+5,614	131.8
営業利益	740	+5,943	—
経常利益	250	+6,047	—
親会社株主に 帰属する当期 純利益	360	+6,139	—

設備投資		6,740億円
	成長投資	2,700億円
	維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,480億円
	重点枠 (イノベーション投資等)	560億円
株主還元		配当 100円/株

株主還元の考え方

- 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

Ⅱ 2021年3月期決算及び 2022年3月期業績見通し

- ※ [] 内の数値は「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
- ※ 連結における営業収益：外部顧客への売上高
連結における営業利益：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

2021年3月期実績及び2022年3月期計画（単体・連結）

単体 (単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.3/2020.3	
			増減	(%)
営業収益	20,610	11,841	△8,769	57.5
運輸収入	17,928	9,543	△8,385	53.2
その他の収入	2,682	2,298	△384	85.7
営業利益	2,940	△4,785	△7,726	—
経常利益	2,601	△5,177	△7,778	—
当期純利益	1,590	△5,066	△6,656	—

※新型コロナウイルス影響額 8,859億円

2022.3計画	2022.3/2021.3	
	増減	(%)
16,770	+4,928	141.6
14,240	+4,696	149.2
2,530	+231	110.1
370	+5,155	—
0	+5,177	—
250	+5,316	—

連結 (単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.3/2020.3	
			増減	(%)
営業収益	29,466	17,645	△11,820	59.9
営業利益	3,808	△5,203	△9,011	—
経常利益	3,395	△5,797	△9,193	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,984	△5,779	△7,763	—

※新型コロナウイルス影響額 11,710億円

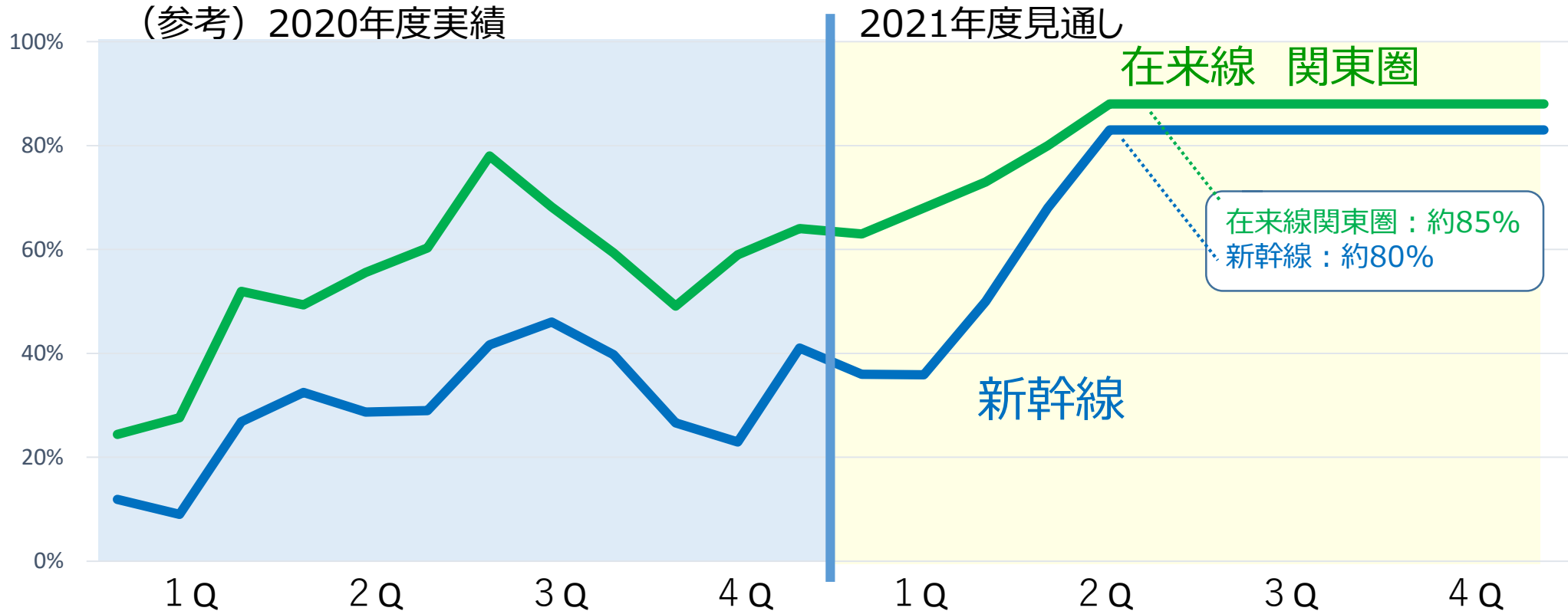
2022.3計画	2022.3/2021.3	
	増減	(%)
23,260 [24,750]	+5,614	131.8
740	+5,943	—
250	+6,047	—
360	+6,139	—

鉄道運輸収入 2021年3月期実績

(対前年、億円、%)	増減	(%)	要素	要素別増減額
鉄道運輸収入	△8,384	53.2		
定期	△1,301	74.4	新型コロナウイルス影響	△1,300
定期外	△7,083	44.8		
新幹線	△3,710	31.3	新型コロナウイルス影響	△3,730
			GW10連休化・年末年始・うるう年反動	△40
			天候災害（福島県沖地震）	△15
			天候災害反動	+65
			基礎	—
在来線 関東圏	△3,111	55.2	新型コロナウイルス影響	△3,160
			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
			基礎	—
在来線 その他	△261	46.4	新型コロナウイルス影響	△260
			基礎	—

鉄道運輸収入 見通し

■ 定期外収入の見通し：コロナ前の運輸収入との比較（特殊要素を除く）



■ 定期収入の見通し：第3四半期にコロナ前の運輸収入の約80%の水準に到達し、その後は同水準で推移

(参考) 2020年度末時点でコロナ前運輸収入の約75%

鉄道運輸収入 2022年3月期計画

(単位：億円) 対前年		通期計画 (対前々年比計画)		主な増減要素
		上期計画	下期計画	
鉄道運輸収入		+4,696		
		149.2%	(79.4%)	
		151.9%	147.0%	
定期		+107		
		102.8% (76.6%)		
		97.8%	108.0%	・新型コロナウイルスの影響からの回復：+140
定期外		+4,589		
		179.8% (80.6%)		
		195.3%	168.7%	
新幹線		+2,387		
		241.5% (75.5%)		・東京オリンピック・パラリンピック：+15
		262.8%	227.5%	・天候災害（福島県沖地震）反動：+15
				・新型コロナウイルスの影響からの回復：+2,370
在来線関東圏		+2,037		
		153.1% (84.5%)		・東京オリンピック・パラリンピック：+25
		169.1%	141.2%	・新型コロナウイルスの影響からの回復：+2,040
在来線その他		+164		
		172.8% (80.1%)		
		172.0%	173.4%	・新型コロナウイルスの影響からの回復：+165

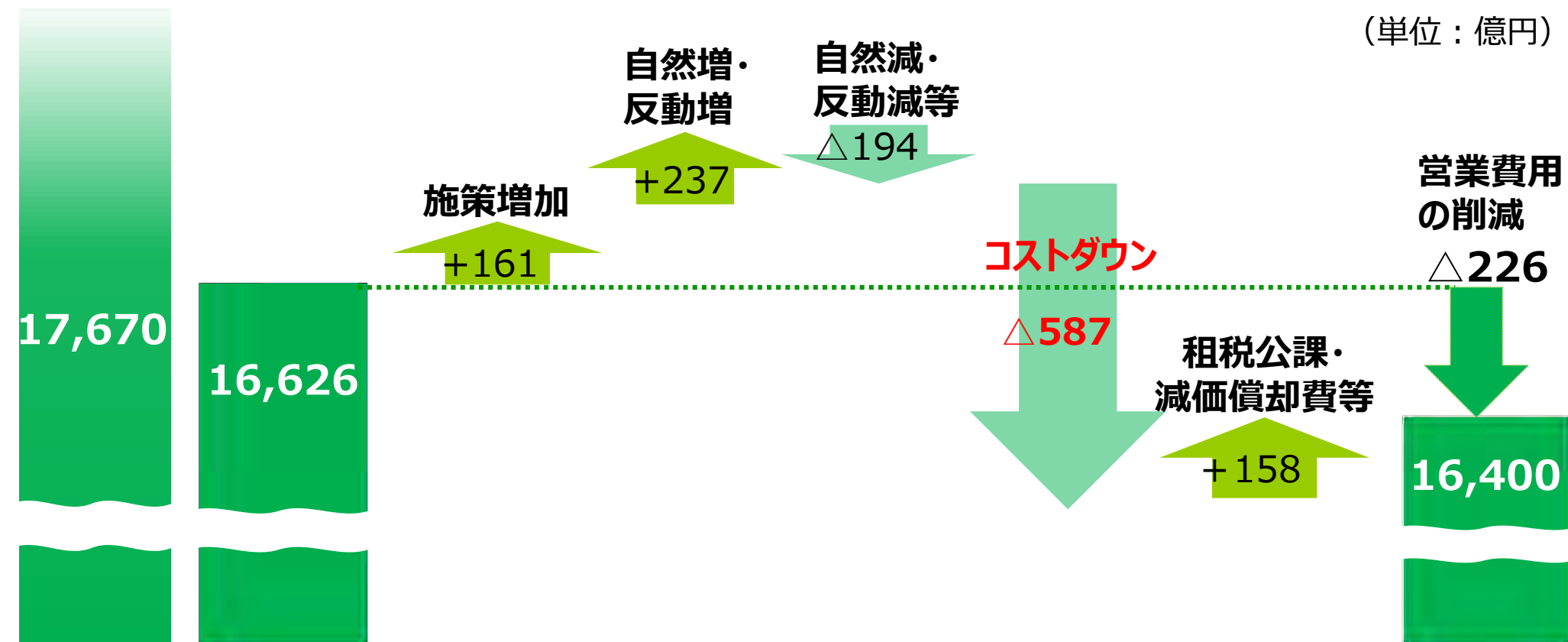
※2020年度までは新型コロナウイルスの影響を特殊要素としていたが、2021年度は特殊要素には含めない。

単体営業費用 2021年3月期実績

(単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.3/2020.3		
			増減	(%)	実績増減の主な要因
営業費用	17,670	16,626	△1,043	94.1	
人件費	4,444	3,888	△555	87.5	・賞与の減：△428 ・社員数の減など：△65
物件費	8,311	7,730	△580	93.0	
動力費	645	564	△81	87.5	・燃料単価減：△68
修繕費	3,021	2,927	△94	96.9	・車両修繕費：△55 ・一般修繕費：△38
その他	4,644	4,238	△405	91.3	・収入対応経費：△159 ・ALFA-X走行試験：△104
機構借損料等	833	829	△3	99.6	
租税公課	1,006	964	△41	95.9	
減価償却費	3,074	3,212	+138	104.5	・設備投資の増

単体営業費用 コストダウン計画

(単位：億円)



2020.3 実績	2021.3 実績	施策増加	自然増・反動増	自然減・反動減等	コストダウン	2022.3 計画
		東京オリンピック・パラリンピック経費	収入対応経費	収益認識基準による減	修繕費 △308	
		情報処理費等	燃料単価増	社員数の減	広告宣伝費 △53	
			補償金工事	高輪ゲートウェイフェスト	物品等削減 △24	
			JRE POINT	新制服	定期昇給抑制 △23	
			相互発売手数料等		警備委託費 △18 等	

単体営業費用 2022年3月期計画

(単位：億円)	2021.3 実績	2022.3 計画	2022.3/2021.3		
			増減	(%)	増減の主な要因
営業費用	16,626	16,400	△226	98.6	
人件費	3,888	3,830	△58	98.5	[△]社員数の減 [△]定期昇給抑制
物件費	7,730	7,410	△320	95.8	
動力費	564	620	+55	109.8	[+]燃料単価増
修繕費	2,927	2,650	△277	90.5	[△]一般修繕費 [△]車両修繕費
その他	4,238	4,140	△98	97.7	[△]広告宣伝費 [△]収益認識基準 [+]収入対応経費
機構借損料等	829	850	+20	102.5	
租税公課	964	1,040	+75	107.8	
減価償却費	3,212	3,270	+57	101.8	[+]設備投資の増

2021年度計画

- JR東日本（単体）で約590億円、グループ会社合計で約110億円、合計約700億円のコストダウンを計画
- 維持更新投資については、2020年度と同程度を見込む

（単位：億円）

	2020年度計画 （1月公表）		2020年度実績		2021年度 計画
	損益	設備投資	損益	設備投資	損益
JR東日本 （単体）	965	540	1,030	700	590
グループ 会社（※）	350	100	420	100	110
合計	1,315	640	1,450	800	700

※ 各社の単純合計

運輸事業 実績と計画

(単位：億円)	2020.3	2021.3	2021.3/ 2020.3	2022.3 計画	2022.3/ 2021.3	収入の見通し
営業収益	19,945	10,957	△8,987 54.9%	16,040 [15,990]	+5,082 146.4%	<JR東日本運輸収入> ウィズコロナ期（第3四半期）の定常状態 新幹線：約80% 在来線関東圏：約85% 定期収入：約80%
営業利益	2,505	△5,323	△7,829 —	△400	+4,923 —	

2021年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本 △8,581（54.5%） 新型コロナウイルスの影響による運輸収入の減

新型コロナウイルスの影響額 △8,860億円

※ 2020年度まで、JR東日本における広告事業を運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上

〔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	1月	2月	3月	年度 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	51	49	40	27	25	82	33
上越新幹線 （大宮～高崎）	16	13	31	34	26	39	44	44	41	28	37	87	35
北陸新幹線 （大宮～高崎）	12	10	28	34	28	41	69	63	48	27	35	91	37

※ 東北新幹線には「つばさ」「こまち」を含む

流通・サービス事業 実績と計画

(単位：億円)	2020.3	2021.3	2021.3/ 2020.3	2022.3 計画	2022.3/ 2021.3	収入の見通し
営業収益	5,020	3,180	△1,839 63.4%	3,370 [4,480]	+189 105.9%	<エキナカ店舗> 年度末時点でコロナ前の9割程度 <広告業> 年度末時点でコロナ前の9割程度
営業利益	343	△135	△479 —	420	+555 —	

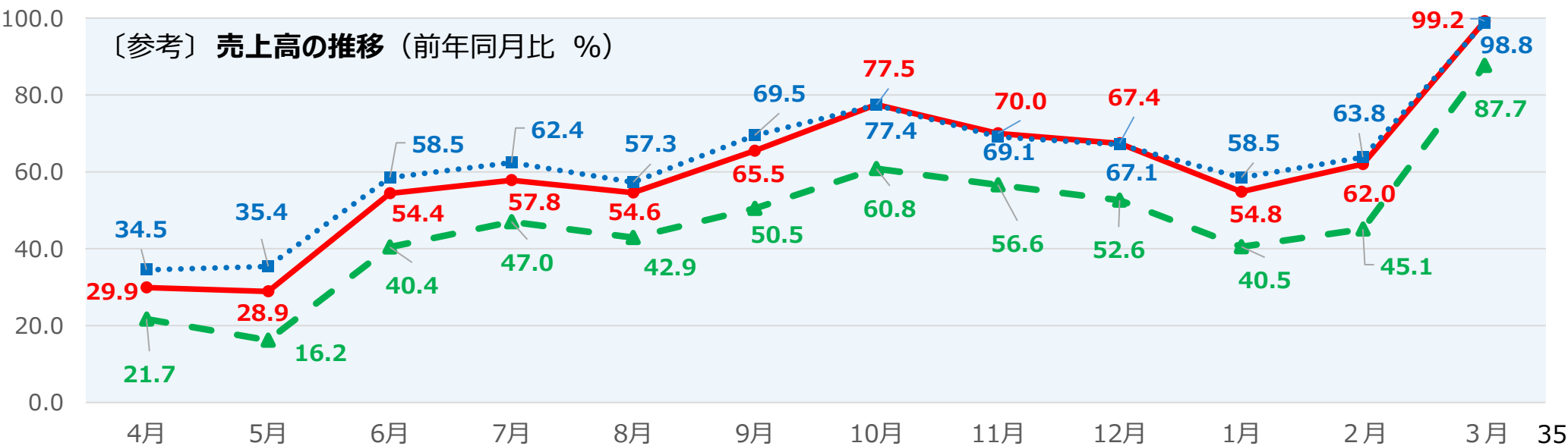
2021年3月期 営業収益の主な増減要因

リテール	△831 (61.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
鉄道会館	△276 (41.4%)	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	△230 (71.5%)	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額 △1,770億円

※ 2020年度まで、JR東日本における広告事業を運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上

年度累計	
物販・飲食	60.5
リテール（既存）	62.2
JR東日本フーズ（既存）	45.3



不動産・ホテル事業 実績と計画

(単位：億円)	2020.3	2021.3	2021.3/ 2020.3	2022.3 計画	2022.3/ 2021.3	収入の見通し
営業収益	3,485	2,712	△772 77.8%	3,130 [3,430]	+417 115.4%	<ショッピングセンター事業（館ごとに異なる）> 年度末時点でコロナ前の9割程度 <オフィス事業> 年度を通してコロナ前と同水準で推移 <ホテル事業> 年度末時点でコロナ前の8割程度
営業利益	746	151	△594 20.3%	580	+428 382.7%	

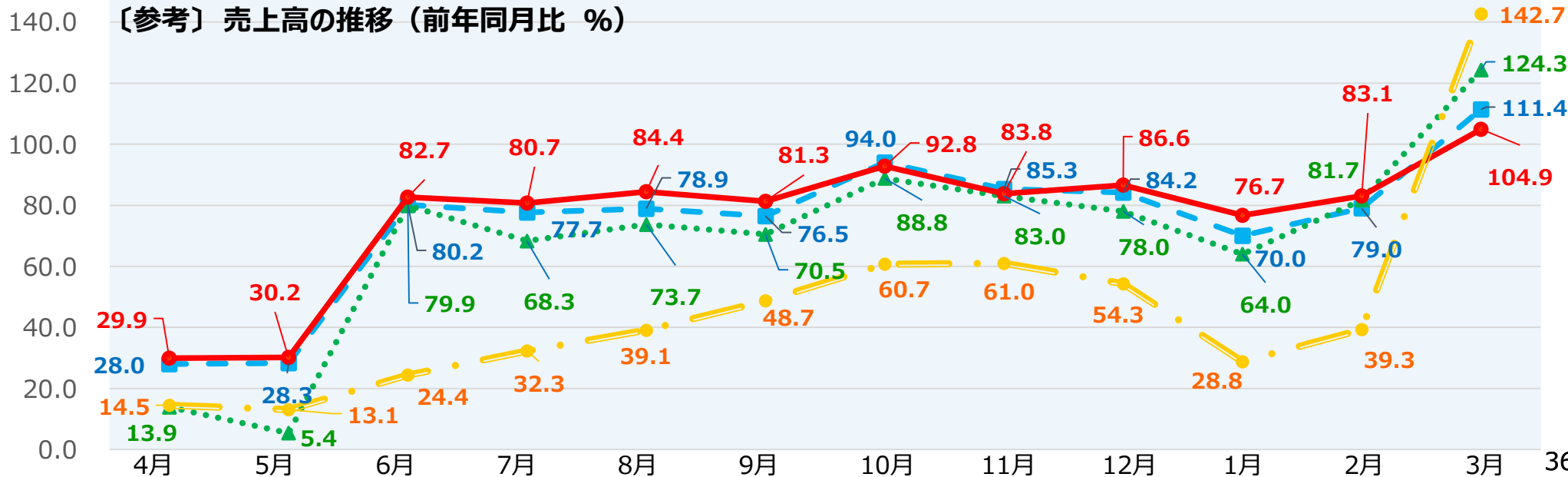
2021年3月期 営業収益の主な増減要因

日本ホテル	△224 (40.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
ルミネ	△219 (70.8%)	新型コロナウイルスの影響による減
アトレ	△94 (79.2%)	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	+22 (104.8%)	JR横浜タワー開業等による増

新型コロナウイルスの影響額 △990億円

年度累計	
駅ビル	74.2
ルミネ（既存）	68.0
アトレ（既存）	76.0
ホテル	41.9

〔参考〕 売上高の推移（前年同月比 %）



ホテル事業の実績

営業収益*1 235億円 (2021.3)

営業利益*1 △204億円 (2021.3)

*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

2021年度収益・利益向上のための取組み

- ①マイクロツーリズムの喚起
- ②STATION WORK連携等によるテレワークニーズの取込み
- ③CRM(※)施策強化 (※)…顧客関係の管理
- ④自治体施策の取込み

[参考] JR東日本ホテルズ一覧 (2021.3.31時点)

■ メトロポリタンホテルズ (14ホテル、4,021室)

営業収益*2 119 億円 (2021.3) 稼働率 28.5 %

■ JR東日本ホテルメッツ (29ホテル、4,009室)

営業収益*2 72 億円 (2021.3) 稼働率 56.4 %

■ 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)

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

主な開業件名・施策一覧

2020年度（参考）

2021年度（予定）

鉄道事業

2019年度末より



特急サフィール踊り子
2019年度末より



東海道線
新着席サービス



東北デスティネーション
キャンペーン



えきねっと
リニューアル



E7系増備



新ダイナミックレール
パック予約開始

不動産事業



JR横浜タワー



日比谷OKUROJI



WATERS takeshiba



KAWASAKI DELTA

ホテル事業



メズム東京、
オートグラフコレクション



ホテルメトロポリタン鎌倉



ホテルメトロポリタン
山形 南館



ホテルメトロポリタン
秋田 ノースウイング



ホテルメトロポリタン
プレミア 台北

流通・サービス事業



グランスタ東京



tekute sendai

その他 実績と計画

(単位：億円)	2020.3	2021.3	2021.3/ 2020.3	2022.3 計画	2022.3/ 2021.3	収入の見通し
営業収益	1,015	795	△219 78.3%	720 [850]	△75 90.5%	<クレジットカード事業> 年度を通してコロナ前と同水準で推移
営業利益	238	147	△91 61.8%	160	+12 108.4%	

2021年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本情報システム	△75 (50.5%)	システム受託収入の減
JR東日本メカトロニクス	△68 (72.7%)	IC関連機器の売上減
日本コンサルタンツ	△29 (67.8%)	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	△29 (90.2%)	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 △90億円

IT・Suica事業 実績 (2021年3月期)

営業収益 529億円 (84.0%) (外部顧客への売上高) ※ ※営業収益 (セグメント間売上高を含む) は1,257億円 (88.4%)
 営業利益 87億円 (52.5%)

〔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	1月	2月	3月	年度累計
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)	177 (73.9)	174 (77.0)	208 (99.2)	2,269 (82.6)

JR東日本

[illegible]

キャッシュ・フローの実績（連結）

（単位：億円）	2020.3	2021.3	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー（Ⅰ）	税金等調整前当期純利益の減 $\triangle 9,877$		
	5,486	$\triangle 1,899$	$\triangle 7,386$
投資活動によるキャッシュ・フロー（Ⅱ）	有形及び無形固定資産の取得による支出の増 $\triangle 615$		
	$\triangle 7,016$	$\triangle 7,493$	$\triangle 477$
フリー・キャッシュ・フロー（Ⅰ）＋（Ⅱ）	$\triangle 1,529$	$\triangle 9,393$	$\triangle 7,864$
財務活動によるキャッシュ・フロー（Ⅲ）	有利子負債の調達による増 $+ 8,926$		
	434	9,833	$+ 9,399$
現金及び現金同等物に係る換算差額（Ⅳ）	$\triangle 0$	$\triangle 0$	$+ 0$
現金及び現金同等物の増減額（Ⅰ）＋（Ⅱ）＋（Ⅲ）＋（Ⅳ）	$\triangle 1,095$	440	$+ 1,535$
現金及び現金同等物の期首残高	2,637	1,537	$\triangle 1,099$
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	$\triangle 3$	-	$+ 3$
現金及び現金同等物の期末残高	1,537	1,979	$+ 441$

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)	2021.3 実績	2022.3 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	790	650
	維持更新投資		3,283	3,269		維持更新投資		3,072	3,133	3,099	3,050
						重点枠 (イノベーション投資等)		314	467	626	540
	合計		3,831	4,244		合計		4,323	4,707	4,516	4,240
非運輸事業	成長投資		1,151	1,208	生活サービス aサービス	成長投資		1,605	2,345	2,124	2,050
	維持更新投資		84	51		維持更新投資		325	322	263	430
						重点枠 (イノベーション投資等)		44	30	18	20
	合計		1,235	1,260		合計		1,976	2,698	2,406	2,500
	成長投資		1,699	2,183		成長投資		2,541	3,452	2,914	2,700
	維持更新投資		3,367	3,320		維持更新投資		3,398	3,455	3,363	3,480
		(うち、重点枠)	(235)	(253)		(減価償却費)		3,687	3,747	3,888	3,930
		(減価償却費)	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)		359	497	644	560
	合計		5,067	5,504		合計		6,299	7,406	6,922	6,740

※ 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。

有利子負債残高の推移（連結）

(単位：億円)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2019.3 (実績)	2020.3 (実績)	2021.3 (実績)
社債	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)
長期借入金	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)
鉄道施設購入 長期未払金	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)
その他有利子負債	—	—	—	1,500 (—)	7,150 (0.11%)
合計	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)
ネット有利子負債	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522

(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

■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）
- ・短期負債の長期化に取り組み、財務の安定性に配慮

■資金調達の状況

- ・長期資金調達（社債・借入） 2020年4月～2021年3月 合計6,075億円
- ・短期資金調達（CP、特別当座借越） 3月末残高 合計7,150億円

■発行枠・契約金額（1兆5,800億円）

CP7,000億円※、特別当座借越 5,200億円、コミットメント・ライン 3,000億円、一般当座借越 600億円

※2021年4月よりCP発行枠を5,000億円から増額、CP発行枠の増額時に格付けを更新

■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+

Ⅲ 参考資料

「変革2027」の数値目標（2025年度）

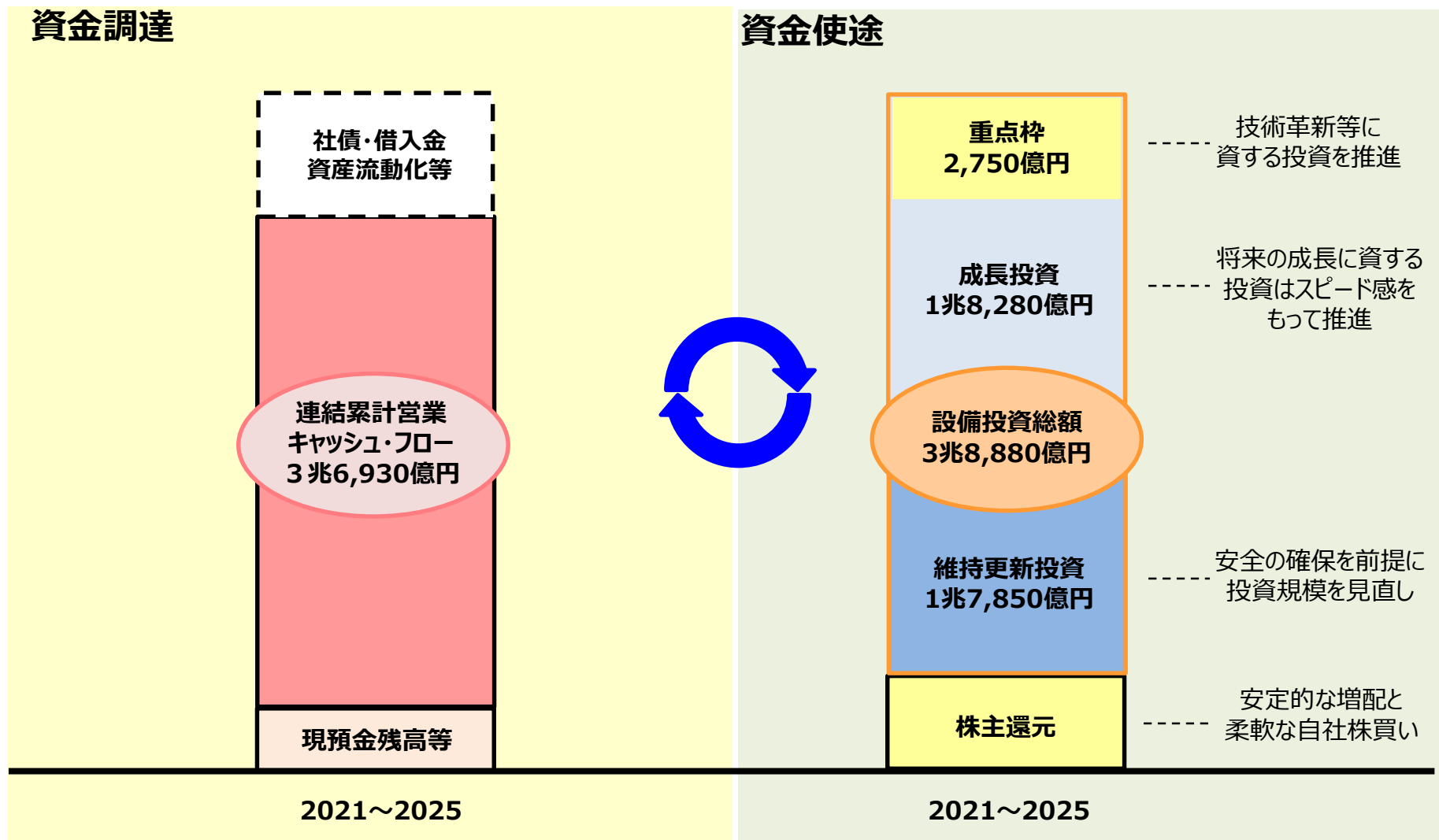
	連結営業収益 ※1	連結営業利益
運輸事業	1兆9,700億円 (1兆9,800億円)	2,520億円
流通・サービス事業	5,500億円 (7,090億円)	570億円
不動産・ホテル事業	4,800億円 (5,350億円)	1,130億円
その他	900億円 (1,010億円)	300億円
合計	3兆900億円 (3兆3,250億円)	4,500億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆6,930億円 ※2	
連結ROA	4.5%程度	
ネット有利子負債/EBITDA	5 倍以下 ※3	

※1 () 内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値

※2 2021年度から2025年度までの総額

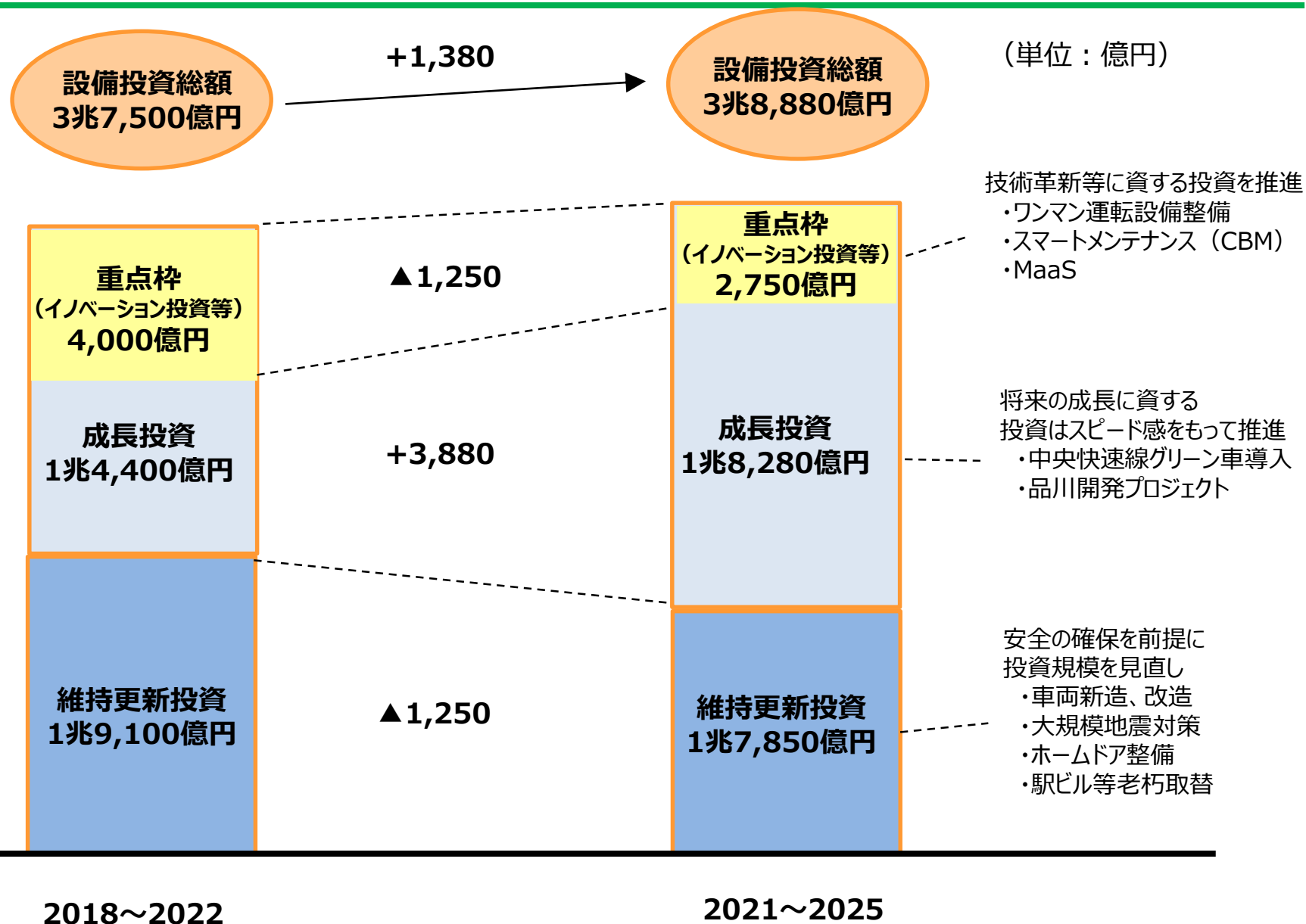
※3 ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金及び現金同等物残高
EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

資金調達と資金使途

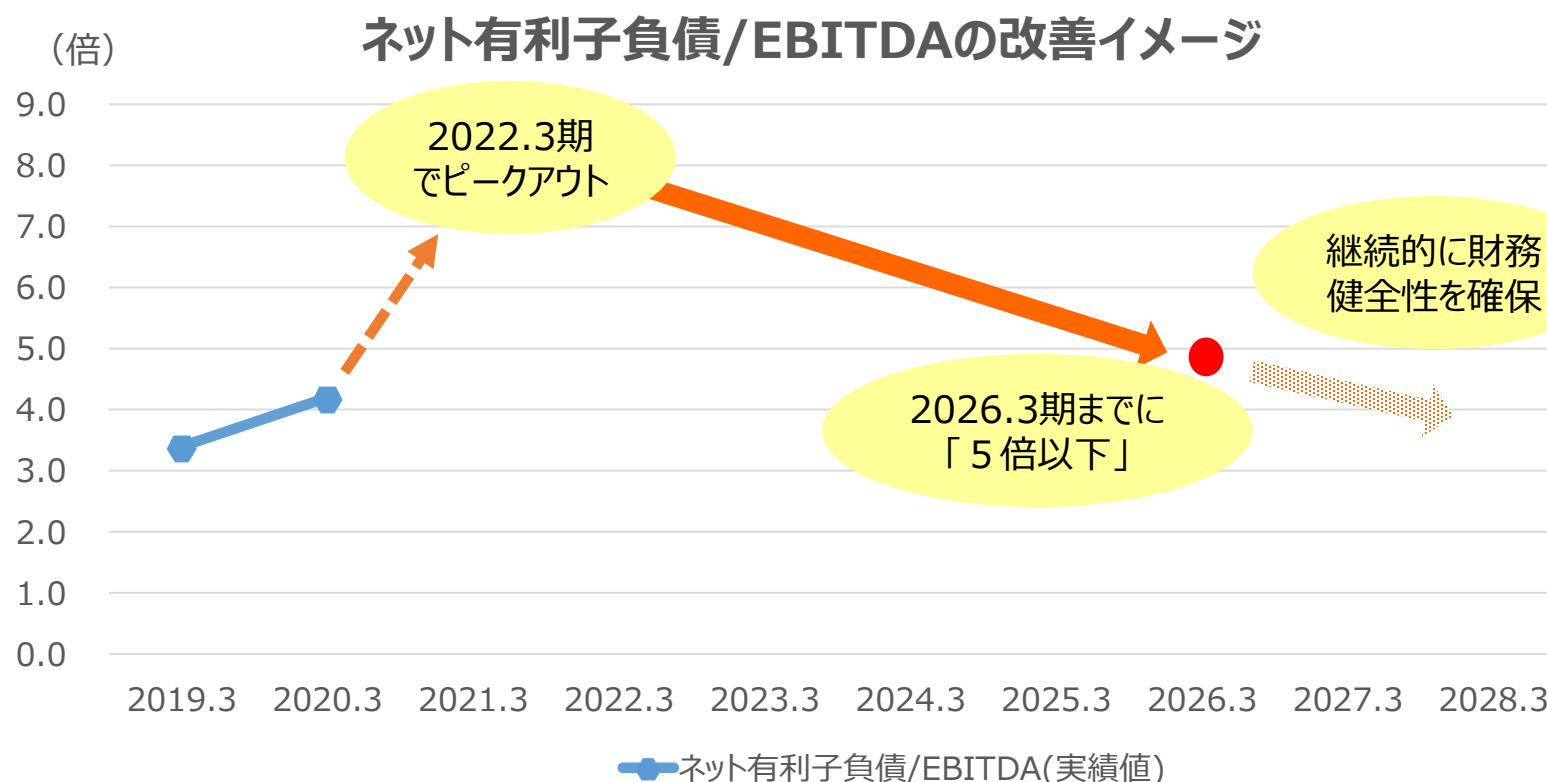


■フリー・キャッシュ・フローは2023年度で黒字化を見込む

連結設備投資計画



- 「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

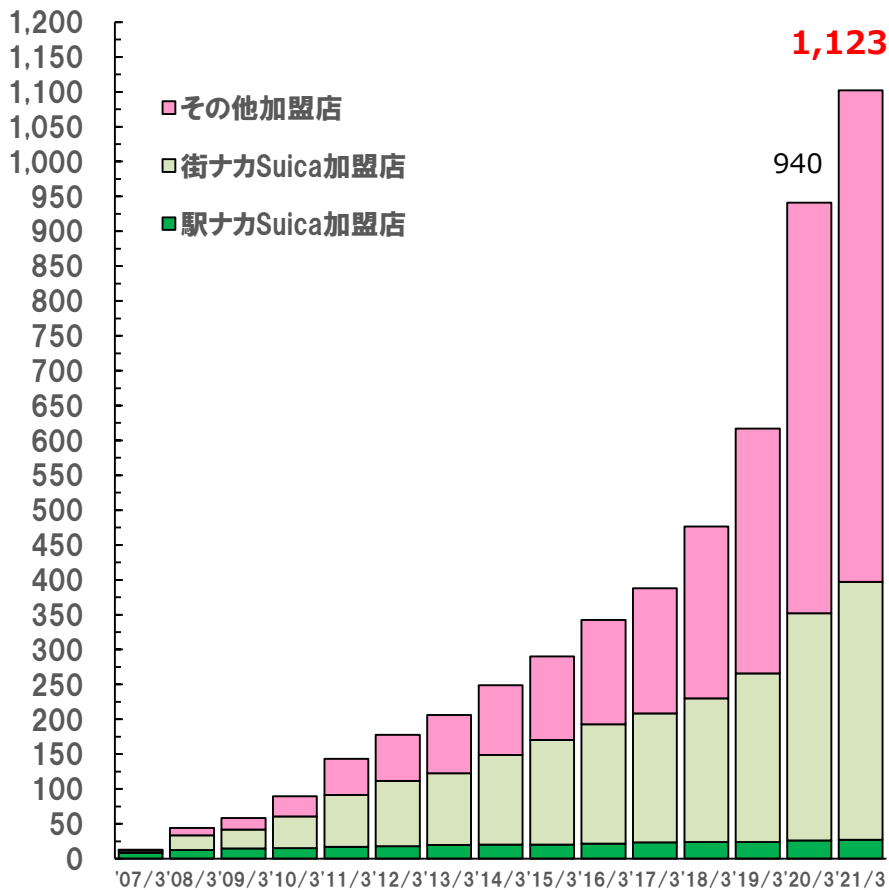
2022年3月期旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

			旅客輸送量（百万人キロ）				鉄道運輸収入（億円）			
			2021.3 実績	2022.3 計画	増減	(%)	2021.3 実績	2022.3 計画	増減	(%)
新幹線		定期	1,531	1,581	+49	103.2	209	215	+5	102.8
		定期外	6,419	15,732	+9,312	245.1	1,686	4,074	+2,387	241.5
		計	7,950	17,313	+9,362	217.8	1,896	4,289	+2,393	226.2
在来線	関東圏	定期	52,995	53,766	+771	101.5	3,428	3,525	+97	102.8
		定期外	19,800	30,289	+10,489	153.0	3,837	5,874	+2,037	153.1
		計	72,795	84,056	+11,260	115.5	7,265	9,400	+2,134	129.4
	その他	定期	2,614	2,625	+11	100.4	154	158	+4	102.8
		定期外	1,190	2,001	+811	168.1	226	391	+164	172.8
		計	3,804	4,626	+832	121.6	380	549	+169	144.4
	在来線 合計	定期	55,609	56,391	+782	101.4	3,583	3,684	+101	102.8
		定期外	20,990	32,291	+11,300	153.8	4,063	6,265	+2,202	154.2
		計	76,599	88,682	+12,083	115.8	7,646	9,950	+2,303	130.1
合計		定期	57,140	57,973	+832	101.5	3,792	3,900	+107	102.8
		定期外	27,410	48,023	+20,613	175.2	5,750	10,340	+4,589	179.8
		計	84,550	105,996	+21,445	125.4	9,543	14,240	+4,696	149.2

■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

(単位：千店)

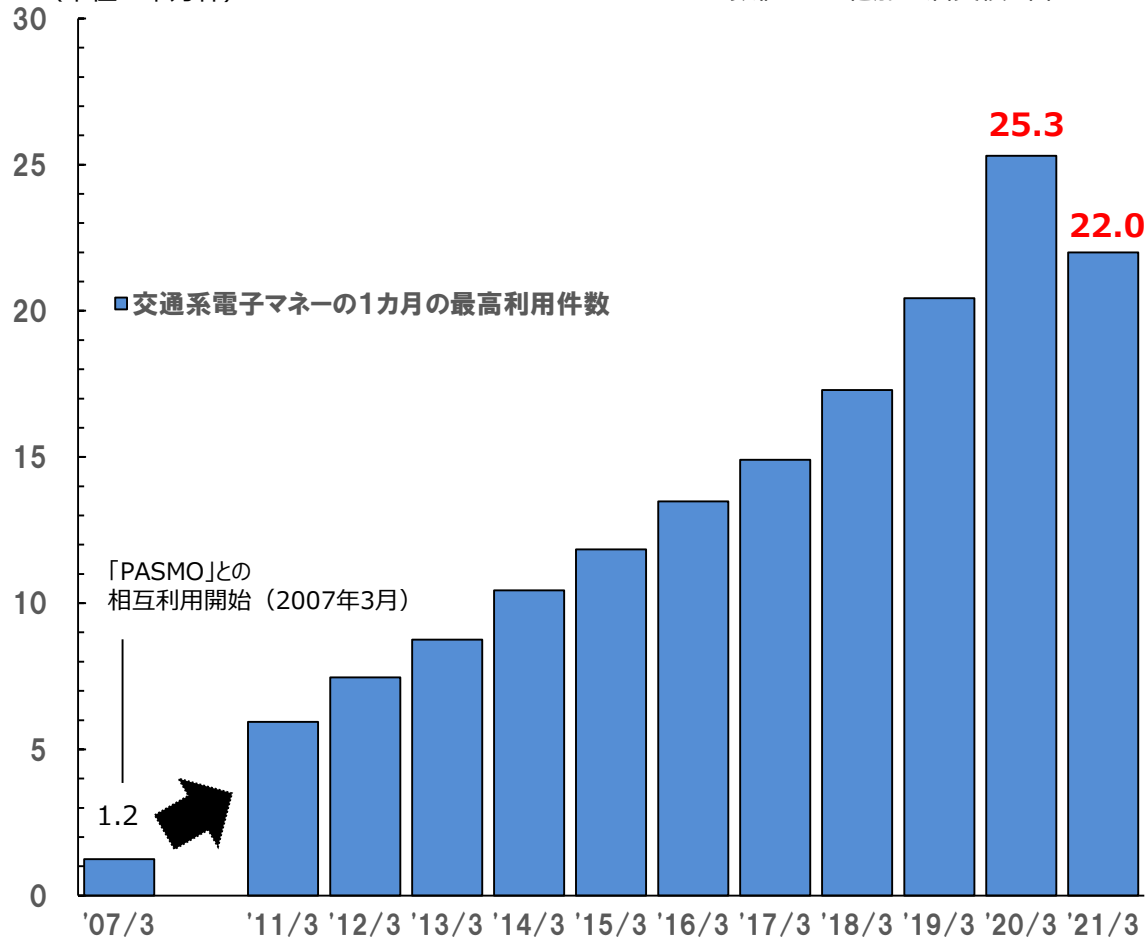
※ 数値はその他加盟店実績を含む



■ 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



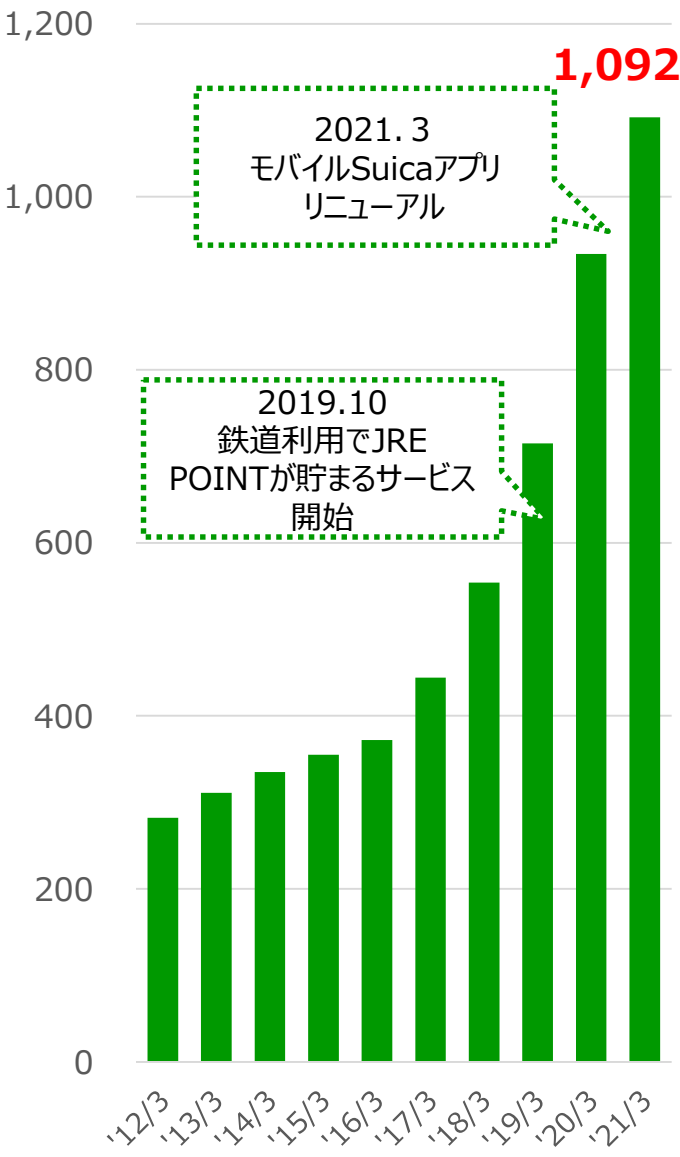
【利用可能店舗数】 約 1,123,520店舗 (119.4%)
 【利用可能箇所数(端末台数)】 約 1,908,720箇所 (120.1%)
 ※括弧内は前年比 [2021年3月末現在]

【Suica発行枚数】 約 8,589万枚 (103.8%)
 【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 [2021年3月末現在]

モバイルSuica・えきねっと・JRE POINT会員数

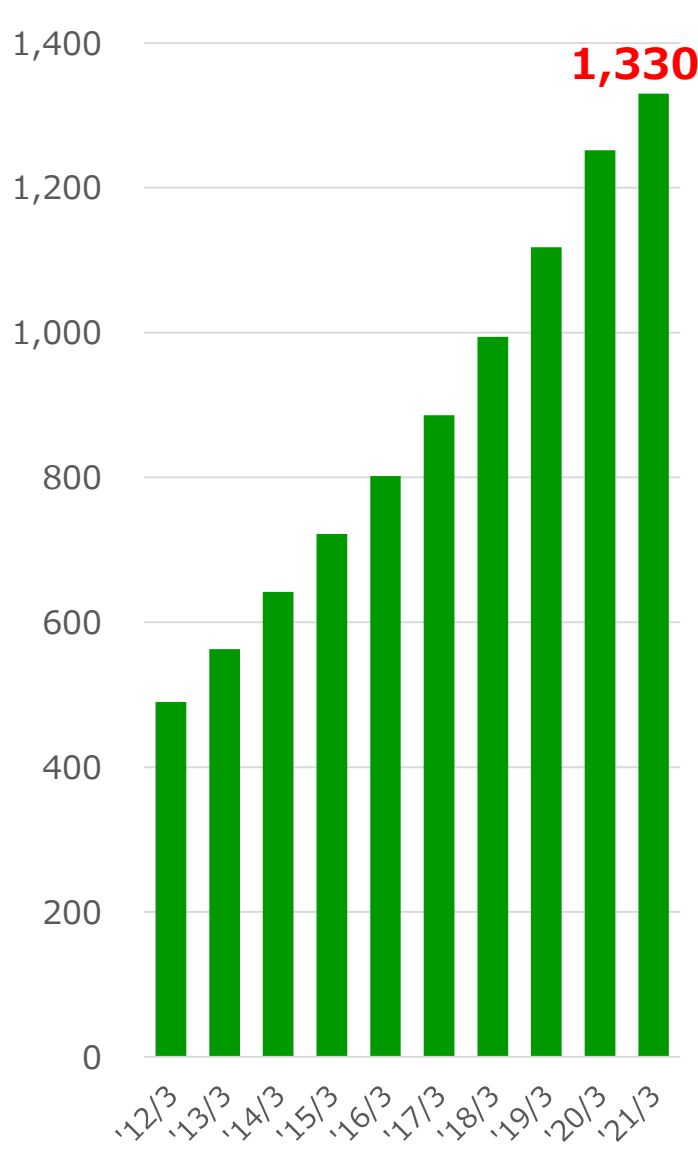
モバイルSuica会員数（累計）の推移

（単位：万人）



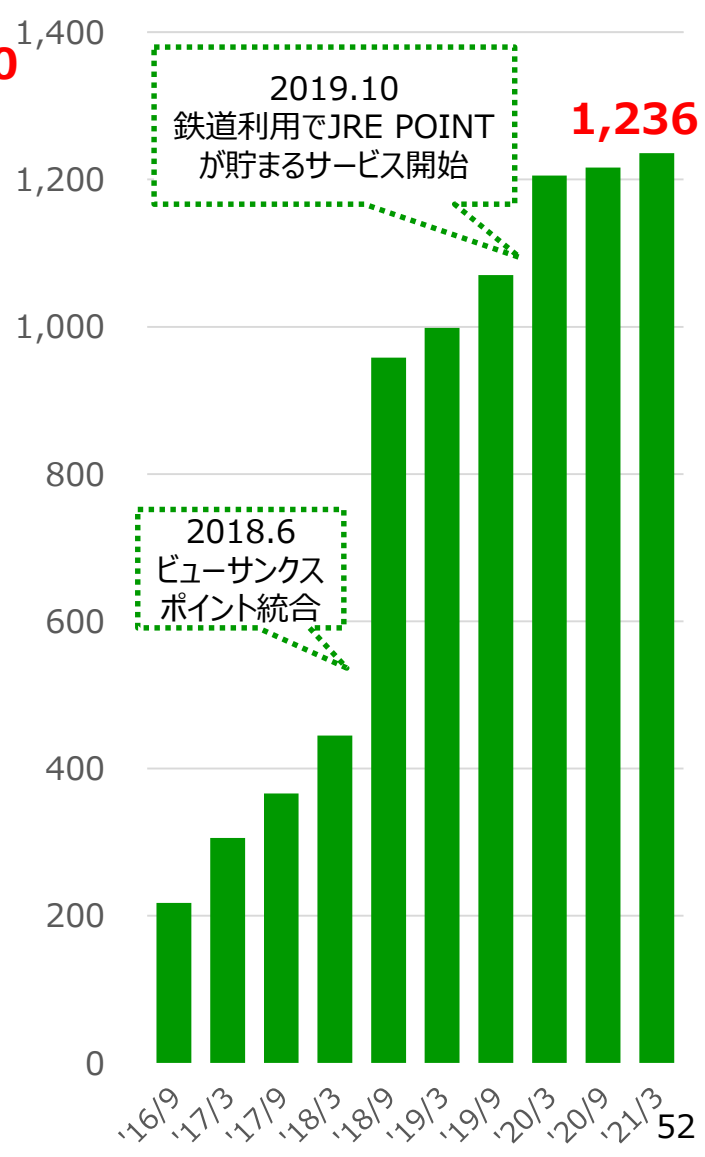
えきねっと会員数（累計）の推移

（単位：万人）



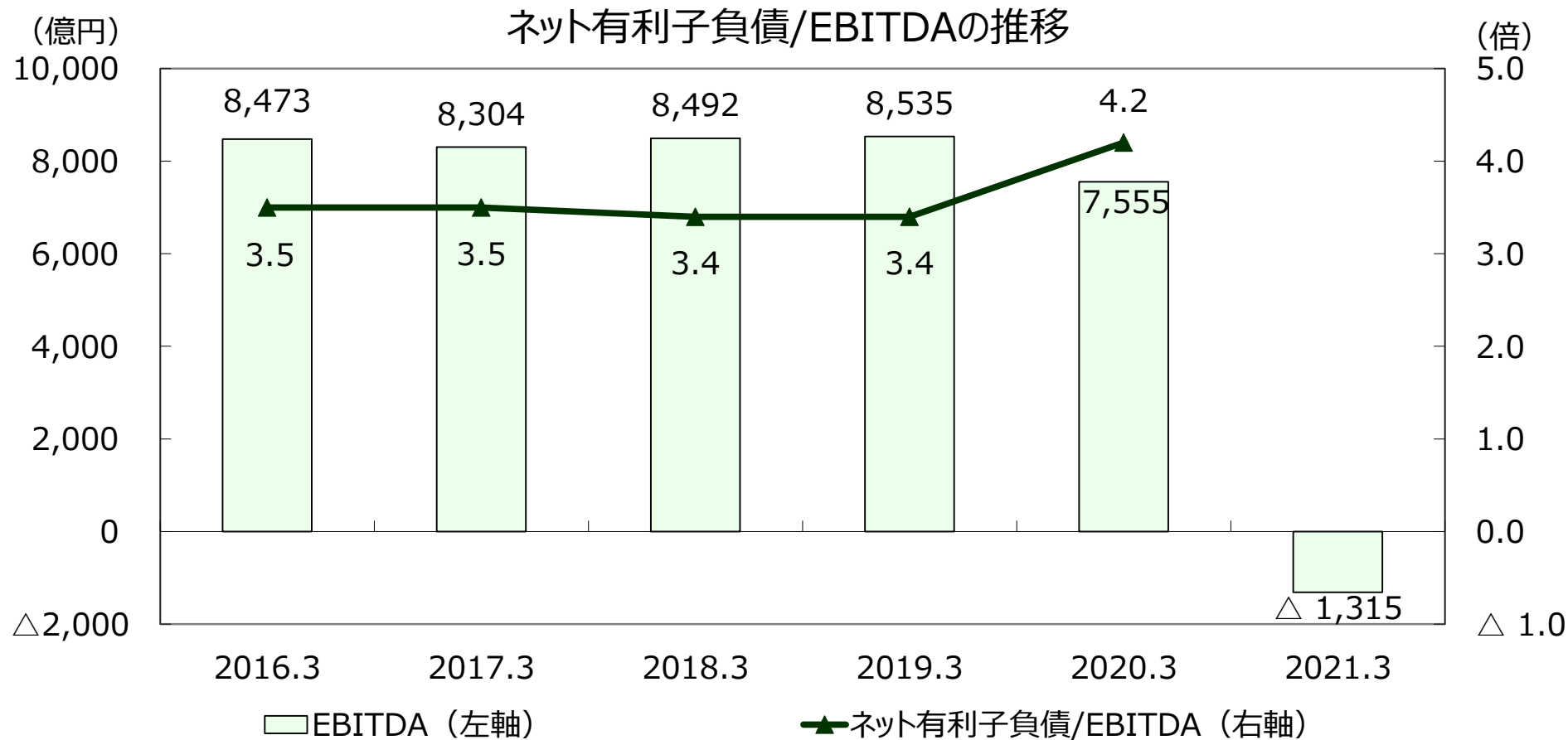
JRE POINT会員数（累計）の推移

（単位：万人）



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	2021.3
ネット有利子負債 (億円)	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522

(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

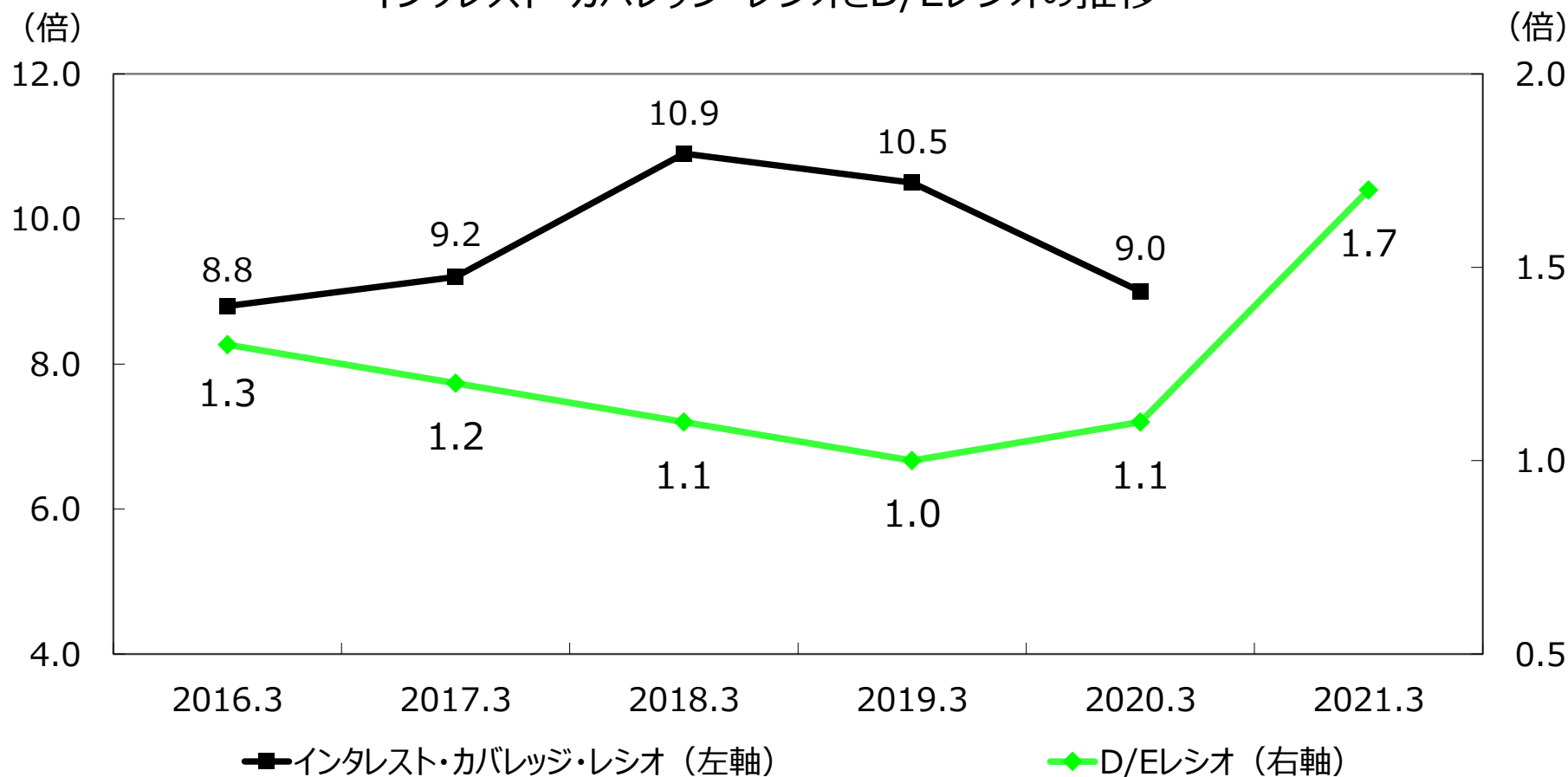
(注3) 2021年3月期のネット有利子負債/EBITDAについては、マイナスであるため記載しておりません。

財務指標の動向（2）

債券投資家向け追加資料



インタレスト・カバレッジ・レシオとD/Eレシオの推移



（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

（注3） 2021年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、マイナスであるため記載しておりません。

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（2021年3月末）

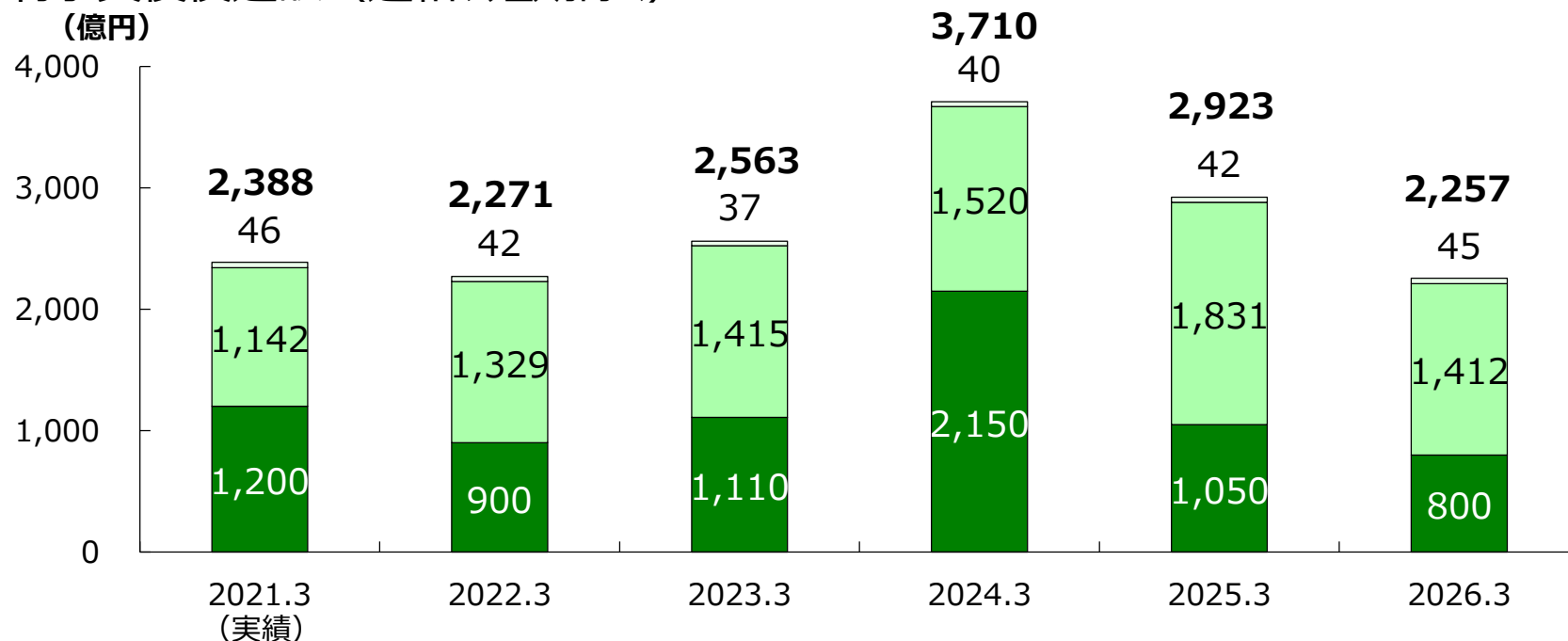
	残高（億円）	構成比	平均金利	平均年限
社債	20,203	46.5%	1.32%	13.78年
長期借入金	12,918	29.7%	0.89%	6.61年
鉄道施設購入長期未払金	3,230	7.4%	6.53%	19.99年
その他有利子負債	7,150	16.4%	0.11%	0.33年
合計	43,502	100.0%	1.38%	9.90年

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

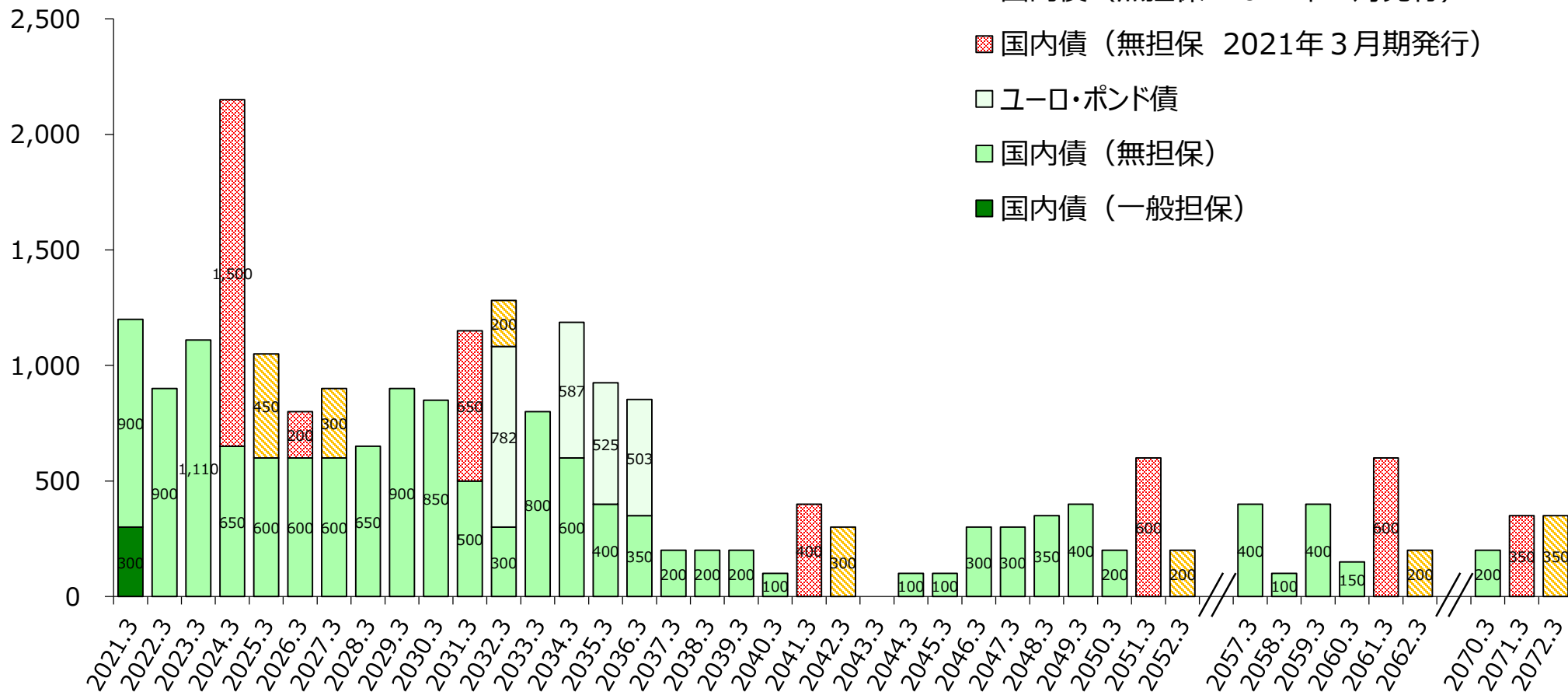
社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



社債償還額（単体）

（億円）



（注1） 2021年4月30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

2021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
162	3	450億円	0.001%	100.003円	0.000%	-	2021.4.15	2024.4.15
163	5	300億円	0.050%	100円	0.050%	-	2021.4.15	2026.4.15
164	10	200億円	0.245%	100円	0.245%	+14.5bp	2021.4.15	2031.4.15
165	20	300億円	0.596%	100円	0.596%	+13.5bp	2021.4.15	2041.4.15
166	30	200億円	0.847%	100円	0.847%	+18.0bp	2021.4.15	2051.4.14
167	40	200億円	0.978%	100円	0.978%	+29.5bp	2021.4.15	2061.4.15
168	50	350億円	1.142%	100円	1.142%	-	2021.4.15	2071.4.15

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。