



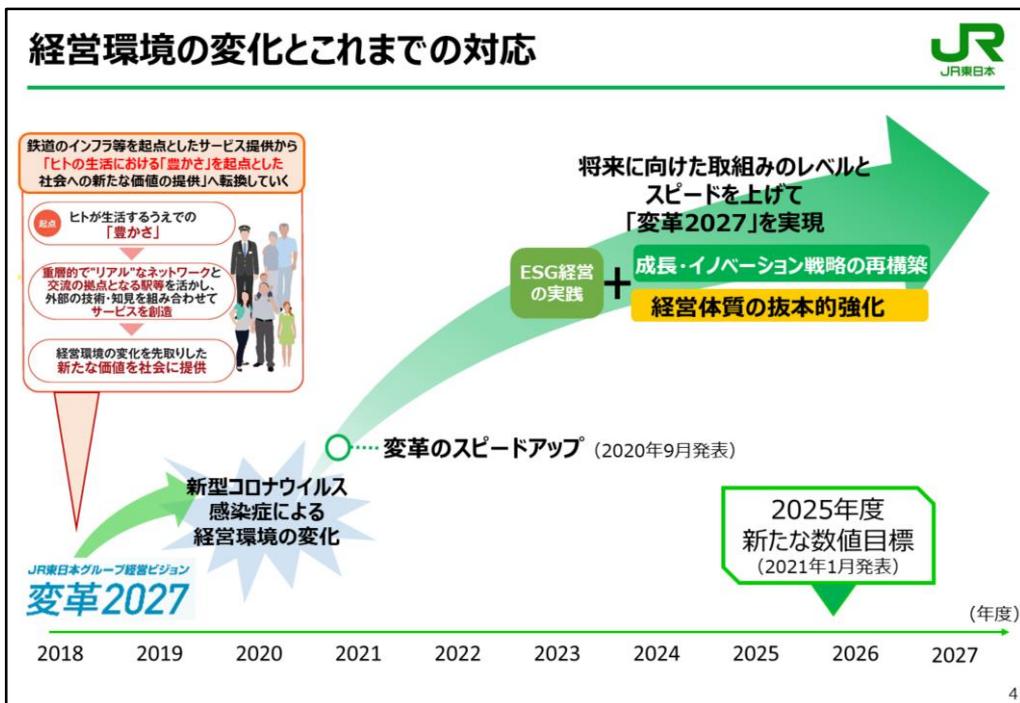
- 東日本旅客鉄道株式会社 社長の深澤です。
- 本日はお忙しい中、決算説明会にご参加いただきありがとうございます。
- 4月28日に2020年度決算と2021年度業績予想を公表しました。本日、私からは、今年度の経営の進め方についてお話いたします。

目次



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	コストダウン実績・計画	33
変革のスピードアップで示した経営方針	5	運輸事業 実績と計画	34
変革のスピードアップ発表から現在までの取組み	7	流通・サービス事業 実績と計画	35
2021年度の方針	9	不動産・ホテル事業 実績と計画	36
収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）	10	ホテル事業の実績	37
構造改革（経営体質の抜本的強化）	15	主な開業件名・施策一覧	38
ESG経営の実践	20	その他 実績と計画	39
「変革2027」の数値目標（2025年度）と2020年度実績	22	営業外損益・特別損益の実績及び計画（連結）	40
2022年3月期 業績見通し（ハイライト）	23	キャッシュ・フローの実績（連結）	41
2022年3月期 キャッシュの用途についての計画	24	設備投資の推移（連結）	42
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	有利子負債残高の推移（連結）	43
鉄道運輸収入 2021年3月期実績	27	資金調達について	44
鉄道運輸収入 見通し	28		
鉄道運輸収入 2022年3月期計画	29	III 参考資料	
単体営業費用 2021年3月期実績	30	・「変革2027」の数値目標（2025年度）	
単体営業費用 コストダウン計画	31	・資金調達と資金使途	
単体営業費用 2022年3月期計画	32	・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



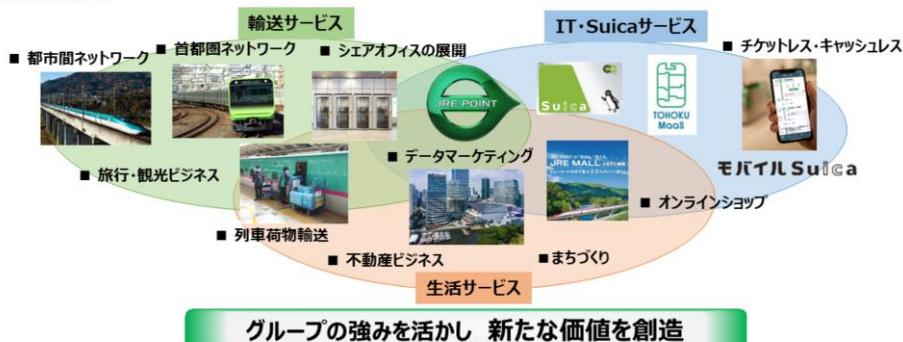
- 当社は、人口減少など将来の経営環境の変化も見据えて、2018年7月に「変革2027」を策定しました。しかし2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大によって、取り巻く経営環境が大きく変わりました。
- 掲げた方向性は維持しつつ、これまで以上にレベルとスピードを上げて「変革2027」を実現していくために、2020年9月には「変革のスピードアップ」を発表し、2021年1月には2025年度の新たな数値目標も発表しました。
- ESG経営をベースとして、成長・イノベーション戦略の再構築、経営体質の抜本的強化を行っていきます。

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**



5

- 「変革のスピードアップ」では、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦、さらに輸送サービスにおいては抜本的な構造改革への取り組みを方向性として掲げています。
- そして、生活サービス、IT・Suicaサービスをさらに成長させて、輸送サービスと生活サービス、IT・Suicaサービスの営業収益の比率を2025年度には「6 : 4」にするとともに、「5 : 5」の早期実現を目指します。
- 輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つを融合した中から新たなサービスを生み出していき、さらにそれをデータマーケティングにつなげていくという戦略です。

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		経営体質の抜本的強化		
新しい暮らしの提案	新しい働き方の応援	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
	リアル×デジタルのくらしづくり（Eコマース強化）		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）
	多様な魅力あるまちづくり	ワンマン運転の拡大、自動運転の推進		
	安心・清潔の提供と“密”を避けた移動・旅	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		
	MaaS/デジタルによる新しい移動・旅	業務執行体制の見直し		
	「非接触」ニーズに対応したビジネスの拡大	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）
グループ一体の顧客戦略	設備のスリム化、車両更新周期の見直し			
新領域への挑戦	列車を活用した荷物輸送	グループ 経営の 最適化	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	グループの組織再編 （効率的な業務運営）
	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			
ESG経営の実践	国際事業の展開			
	ゼロカーボン・チャレンジ2050			
	地方創生への貢献			

6

- 「変革のスピードアップ」の全体像です。
- ESG経営の実践をベースとして、成長・イノベーション戦略の再構築、新しい暮らしの提案と新領域への挑戦、経営体質の抜本的強化ということでコストダウンの推進、生産性の向上、基本となるサービスの見直し、グループ経営の最適化に取り組んでいきます。

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



3.15 START / オフピークポイントサービス



登録者数
約34万人
(4月25日時点)



3.1 START / リポートポイントサービス



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 totra 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

- 発表以降に取り組んできた主な取組みです。
- 2020年3月のダイヤ改正で終電時刻繰り上げなど行い、鉄道工事における働き方改革、工事のスピードアップによるサービス向上を図り、ポストコロナ社会におけるサービスのあり方を具体化した第一歩となりました。
- 常磐線で自動列車運転装置の使用開始、ワンマン運転の導入線区拡大も行い、BRT専用大型自動運転バスの走行試験も実施しました。
- JRE POINTの新しいサービスとして、3月からオフピークポイントサービスとリポートポイントサービスを開始いたしました。これは将来におけるオフピーク推進の第一歩と位置付けており、登録者数はそれぞれ30数万人になっておりますが、さらに広げていきたいと考えています。
- 地域連携ICカードの導入も3月から開始し、宇都宮エリアと盛岡エリアで導入してすでにたくさんの方にご利用いただいておりますので、順次、拡大していきます。

変革のスピードアップ発表から現在までの取組み②



JR東日本

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 JRE POINTデータによりネットと店頭マーケティングを融合

2025年度目標
JRE MALL取扱高
1,300億円

Online Merges with Offline



駅やエキナカを
受け取り場所に指定

ネットで注文して
エキナカで受け取り

受け取り・試着・
返品ができる

エキナカで見
てネットで注文

ネットで購
入自宅に届く

エキナカで品質や
サイズを確認

Data Marketing

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

ジェイアール東日本物流



納品先
都内
飲食店舗等

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

- 新しい働き方に合わせたシェアオフィス事業としてSTATION WORKを現在全国で134カ所展開をしており、ホーム上においてもシェアオフィスを展開しました。2025年度には累計1,200カ所を目標として、当社の駅、連携したホテル、あるいは郵便局等への設置を拡大しています。
- JRE MALLにおいては、ふるさと納税へ参入しました。さらにOMO (Online Merges with Offline) ということ、オンラインとオフラインの融合を目指した展開を図っていき、2025年度には1,300億円の取り扱い目標を掲げております。
- 新幹線を活用した荷物輸送では、従来は販売がエキナカに限られていましたが、認可を取得してエキソトについても当社グループで直接運ぶというビジネスを開始いたしました。4月からすでに定期輸送を開始しており、さらに拡大していきます。

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

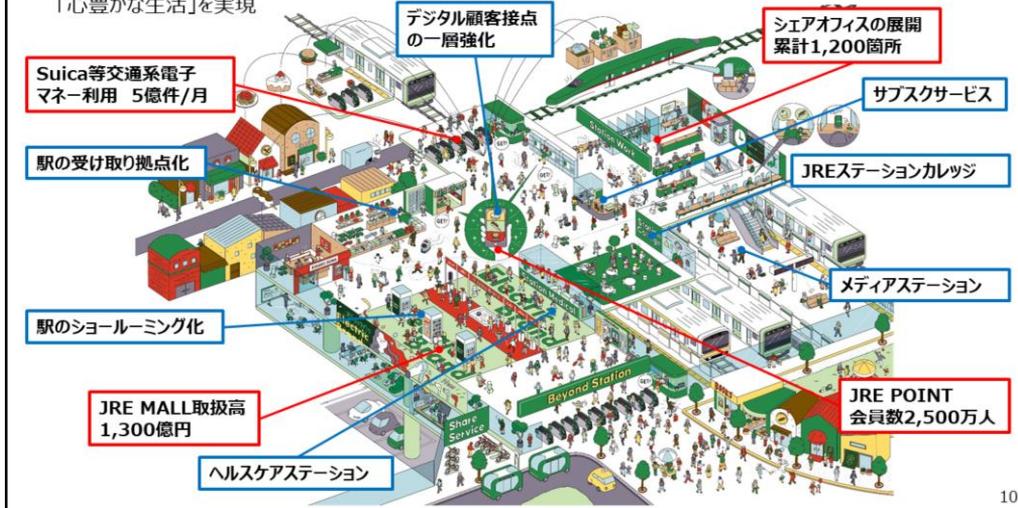
- 2021年度の方針です。安全は経営の最重要事項として、収益力向上、構造改革、ESG経営の実践の3つを軸に据えて、単体、連結ともに黒字化を実現します。

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



10

- 新たに「Beyond Stations構想」を発表いたしました。
- 駅におけるチケットレス、キャッシュレスを推進しておりますが、将来に向けて駅を「切符を売る場所」から「ビジネスを生み出す場所」にしていこうということで、さまざまな取り組みをしていきます。
- 先ほどのJRE MALLと関連した駅のショールーミング化、ヘルスケアステーション、あるいはステーションカレッジというようなさまざまな展開のほか、シェアオフィス等も展開していきます。

収益力向上（成長・イノベーション戦略の再構築）②



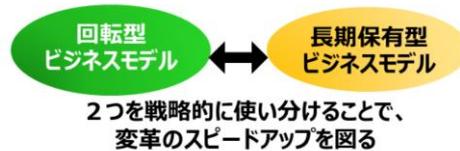
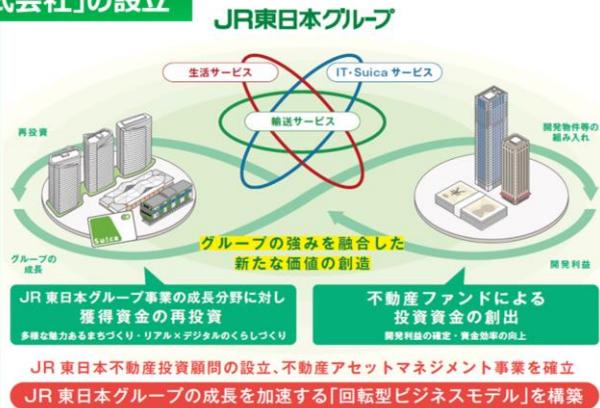
「JR東日本不動産投資顧問株式会社」の設立

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



11

- 不動産事業において回転型ビジネスモデルを構築するために、JR東日本不動産投資顧問株式会社を4月28日に設立いたしました。
- アセットマネジメント事業による不動産事業の強化、そしてグループ全体としてプロパティマネジメントも手掛けることで、不動産に関する総合的なサービスを提供していきます。
- 私募ファンドの組成を加速して数年間で1,000億円規模への拡大を目指し、REITの組成についても検討し、不動産事業をグループの成長エンジンとしていきます。

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中に展開(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

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

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（フリーバスタイプ） 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

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



12

- 地方創生も含めた観光の活性化についてです。
- 震災から10年となりますが、この4月から東北6県とともにデスティネーションキャンペーンを開始しており、観光だけではなく「東北MONO」プロジェクトも展開しています。
- 6カ月という長期間でありますので、東北の復興、活性化にしっかり取り組んでいきます。
- デスティネーションキャンペーンに合わせて、観光型MaaSの本格導入としてTOHOKU MaaSも展開しています。
- 従来から実証実験等で各地で行ってきたものをまとめて東北6県において提供しており、プランニングサービス、オンデマンド交通、電子チケット、それからアクティビティを組み合わせたさまざまなチケットなどについて、予約から決済までスムーズなサービスを提供しています。
- インバウンド需要が回復した際には、海外からのお客さまに対しても非常に有効なツールになると考えております。

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）

START!
New通勤Style

リピートポイントで
ライトユーザーのご利用を喚起



グリーン車利用イメージ



STATION WORK 駅ビルイメージ

- 「駅からハイキング」のアプリケーション、モバイルSuicaでご利用いただける企画乗車券等、デジタルツールの提供を進め、現在のコロナ禍においてもマイクロツーリズムについてはしっかりと取り組んで近距離流動の創出を行います。
- 青梅線沿線で「沿線まるごとホテル」の実証実験を始めておりますが、こういうものも組み合わせさせていただきます。
- さらに、JRE POINTをキーとした新たなお客さまの獲得ということで、STATION WORKとの連携、あるいはIC企画乗車券と駅ビルを組み合わせた鉄道利用促進、グリーン車キャンペーン等を実施しています。

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

えきねっとアプリ画面イメージ



もっと移動を快適に、
便利に、おトクに。

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

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み





- 2021年6月27日に「えきねっと」をリニューアルしますが、鉄道、生活サービス、新幹線Eチケットのより便利な活用、あるいは決済の幅を広げるといふことで、ためるから使うまで、JRE POINTを活用してさらにご利用をしやすいしていきます。
- 旅行商品としては東日本ダイナミックレールパックでタイムセールを実施しています。
- 昨年の秋からは、西武グループ様とワーケーションの取り組みを行っており、企業向けの商品を発売していきます。軽井沢においては、野村不動産様、西武プロパティーズ様と共同でワーケーションベースを開設する予定です。
- KDDI様とは、「空間自在プロジェクト」といふことで品川の開発に併せてさまざまな新しいオフィスの提案を行っていきます。

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）	一部份名の先送り・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

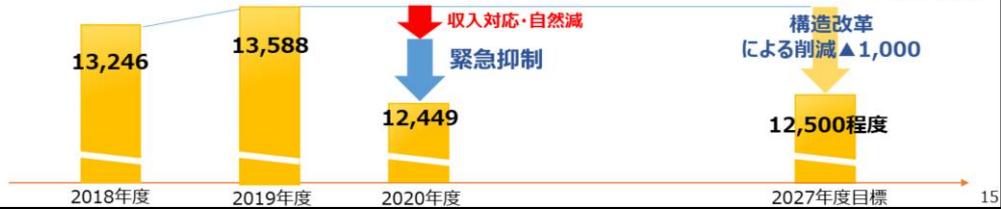
構造改革メニュー推進

「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

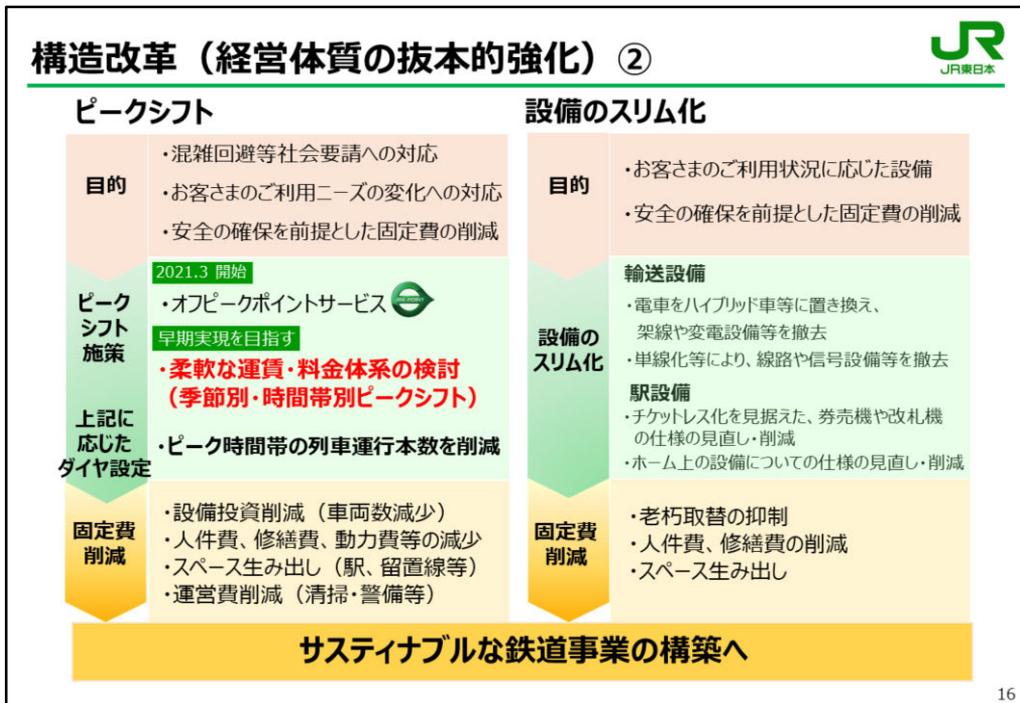
オペレーションコストの実績及び見通し

（単位：億円）



- 2020年度は緊急抑制も含めて1,000億円を超えるオペレーションコストの削減をしましたが、今後のコストダウンでは構造改革による削減として、2027年度までに約1,000億円の削減を計画しています。

構造改革（経営体質の抜本的強化）②



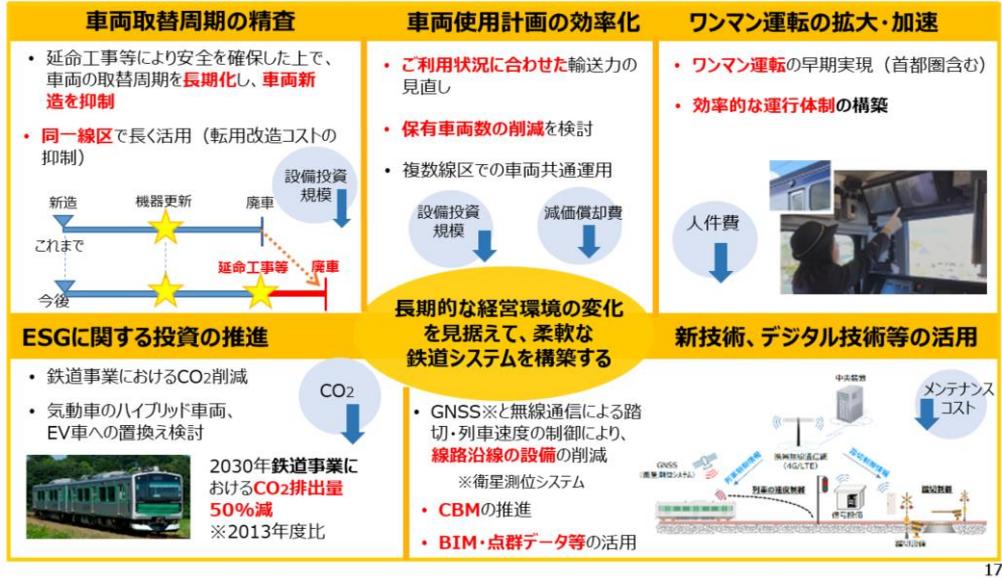
16

- 構造改革で目指す方向性です。
- ピークシフトを推進していくために、すでに3月からオフピークポイントサービスを開始しております。まだ1カ月ではありますがオフピークへの移動も出てきていますので、さらにこれを拡大していきたいと考えています。
- そして季節別、時間帯別のピークシフトということで、柔軟な運賃・料金体系についての検討も進めています。
- これらによってピーク時間帯の列車本数の削減を図っていき、固定費の削減につなげていきます。
- さらに設備のスリム化ということで、さまざまな輸送設備、駅設備のスリム化によって固定費の削減を図っていきます。

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



17

- 車両の取り換え周期の精査、あるいは車両使用計画の効率化、ワンマン運転の拡大を行うことで柔軟な鉄道システムを構築し、固定費の削減につなげていきます。
- さらに、GNSS（全地球航法衛星システム）と携帯無線通信で制御することで鉄道沿線の設備の削減を進めるとともに、CBM（Condition Based Maintenance）の推進など、新技術、デジタル技術を活用していきます。
- ESGについても、2030年度のCO2排出量50%減を実現して、2050年の実質ゼロにつなげていきます。

構造改革（経営体質の抜本的強化）④



生産性の向上①

		2020年度の取組み	2021年度の取組み	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
		車両	山手・横須賀線車両でのモニタリング活用	2021年度以降 モニタリング精度向上
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	2024年度 山手・横須賀線 1,295両（首都圏の約13%）	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	

18

- 構造改革に向けた具体的なメニューです。
- グループ全体で協力しながら構造改革を確実に進めていきます。

構造改革（経営体質の抜本的強化）⑤



生産性の向上②

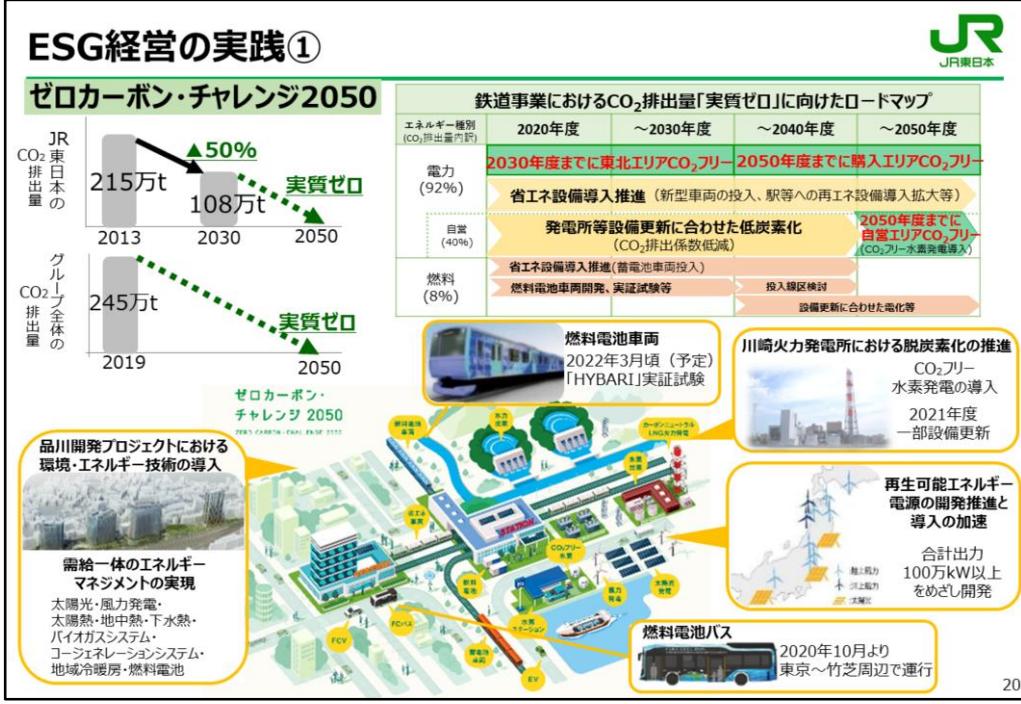
		2020年度の取組み	2021年度の取組み	中・長期目標
システム チェンジ	構造強化による 省メンテナンス化	メンテナンス費用・業務の削減を目指した設備更新の推進 (省力化軌道の敷設、インテグレート架線等)		2024年度 省力化軌道 首都圏エリア 約400kmに敷設
	新技術による 省メンテナンス化	首都圏へのATACSの導入 GNSSおよび携帯無線通信網を活用した列車制御システムの導入		2025年度 インテグレート架線 首都圏エリア 約970kmに敷設
				2024年度 GNSS 八高線へ導入(踏切制御)

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	ご利用に合わせた 列車ダイヤの提供
	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	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	最適化に向けた会社再編
	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		生産性向上推進による グループ価値の創出
		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		



- ESG経営の実践です。
- 2030年度にCO2排出量50%減、そして2050年度に実質ゼロを掲げており、すでに具体的に施策を推進しています。
- 鉄道車両における対策、あるいは発電所における対策、さらに自然エネルギーの活用などを進めています。
- 今年の秋には燃料電池車両HYBARIが出来上がってきますので、実証実験を重ねて営業運転につなげていきます。
- 品川開発プロジェクトにおいても、新しい環境エネルギー技術を積極的に導入していきます。

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



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

21

- 地方創生への貢献についてです。
- 津波被害を受けた仙台市の荒浜地区で11ヘクタールのJRフルーツパーク 仙台あらはまを今年3月に開業しました。これは観光農園ということで、すでに首都圏においても新幹線の荷物輸送で販売をしておりますけれども、さまざまな果樹を植えておりますので、今後、アグリツーリズムとも結び付けていきたいと思っております。
- 地域ブランド「東北MONO」ということで、東北の現地の皆さまとさまざまな取り組み、産直等を含めた取り組みをしております。
- 地方中核都市の開発では、秋田駅を中心とした開発を進めてきましたが、青森駅、いわき駅においてもプロジェクトを推進しております。
- マイナンバーカードとの連携として、前橋市において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しています。
- 農業との関わりでは、JRE農業ステーションとして、農業者の方に駅に持ち込んでいただいて、それを販売につなげるという取り組みを進めています。

「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」モバイル・リンクージュプラットフォーム」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（即外原因を除く）	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（即外原因を除く）		
		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（即外原因を除く）	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

22

➤ 2025年度の数値目標と2020年度の実績です。

2022年3月期 業績見通し（ハイライト）



単体				連結			
(単位：億円)	2022.3計画	2022.3/2021.3		(単位：億円)	2022.3計画	2022.3/2021.3	
		増減	(%)			増減	(%)
営業収益	16,770	+4,928	141.6	営業収益	23,260	+5,614	131.8
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	—	営業利益	740	+5,943	—
経常利益	0	+5,177	—	経常利益	250	+6,047	—
当期純利益	250	+5,316	—	親会社株主に 帰属する当期 純利益	360	+6,139	—

23

- 2021年度の業績見通しです。
- 単体で250億円、連結で360億円という純利益の計画で、この黒字の計画をしっかりと達成していきます。

2022年3月期 キャッシュの使途についての計画



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

24

- キャッシュの使途です。
- 株主還元については、2020年度と同様に1株100円の配当計画としています。

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		2022.3計画	2022.3/2021.3	
			増減	(%)		増減	(%)
営業収益	20,610	11,841	△8,769	57.5	16,770	+4,928	141.6
運輸収入	17,928	9,543	△8,385	53.2	14,240	+4,696	149.2
その他の収入	2,682	2,298	△384	85.7	2,530	+231	110.1
営業利益	2,940	△4,785	△7,726	—	370	+5,155	—
経常利益	2,601	△5,177	△7,778	—	0	+5,177	—
当期純利益	1,590	△5,066	△6,656	—	250	+5,316	—

※新型コロナウイルス影響額 8,859億円

連結 (単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.3/2020.3		2022.3計画	2022.3/2021.3	
			増減	(%)		増減	(%)
営業収益	29,466	17,645	△11,820	59.9	23,260 [24,750]	+5,614	131.8
営業利益	3,808	△5,203	△9,011	—	740	+5,943	—
経常利益	3,395	△5,797	△9,193	—	250	+6,047	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,984	△5,779	△7,763	—	360	+6,139	—

※新型コロナウイルス影響額 11,710億円

26

- 2020年度の実績と2021年度の計画です。
- 2021年度の単体において、経常利益が0、当期純利益が250億円となっておりますが、ここは不動産ファンド等による資産の流動化を計画しており、特別利益が出る計画です。
- 連結で営業収益にかっこ書きの数字がありますが、こちらは「収益認識に関する会計基準」の影響を除いた数字ということで、対前年の比較がしやすいように記載をしています。
- なお、単体の影響は軽微ですので、連結のみ記載しています。

鉄道運輸収入 2021年3月期実績



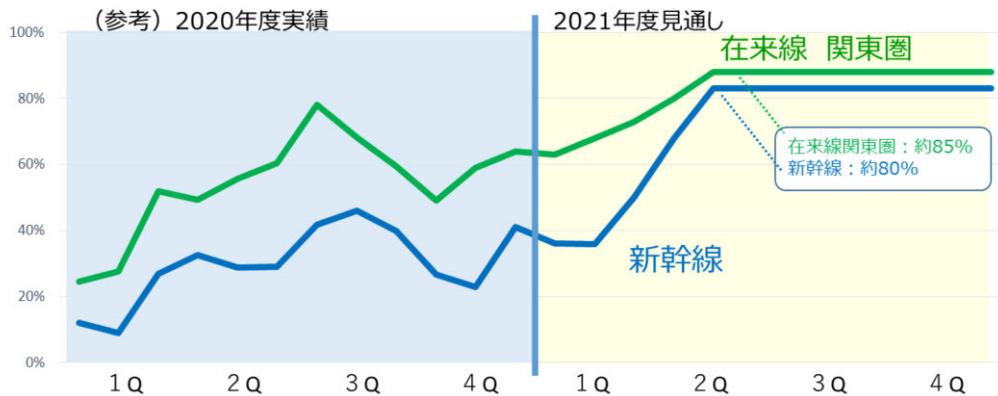
(対前年、億円、%)	増減	(%)	要素	要素別増減額
鉄道運輸収入	△8,384	53.2		
定期	△1,301	74.4	新型コロナウイルス影響	△1,300
定期外	△7,083	44.8		
新幹線	△3,710	31.3	新型コロナウイルス影響	△3,730
			GW10連休化・年末年始・うるう年反動	△40
			天候災害（福島県沖地震）	△15
			天候災害反動	+65
			基礎	—
在来線 関東圏	△3,111	55.2	新型コロナウイルス影響	△3,160
			GW10連休化・年末年始・うるう年反動	△30
			ラグビーW杯反動	△5
			天候災害反動	+95
			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	—

- 2020年度の運輸収入です。
- 1月に計画の見直しを行っていますが、それと比較して112億円の上振れとなりました。
- 定期は計画を下回りましたが、定期外は計画を上回りました。

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%

28

- 運輸収入でコロナ前との比較に関して、昨年度の実績と今後の見通しを示しています。
- 5月で緊急事態宣言が解除される前提で、8月に向けて回復していく計画としています。
- 8月にかけて回復が進む計画ですが、昨年度の回復度合いも踏まえると、機運が盛り上がってくれば、こうした回復も十分期待できるものと考えています。
- 定期については、1月には約85%としていましたが、足元の状況も勘案して約80%に見直しています。
- 定期から定期外への転移については、2021年度に200億円ぐらいあるだろうと予想しています。

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	
+4,696 鉄道運輸収入	149.2% (79.4%)		
	151.9%	147.0%	
+107 定期	102.8% (76.6%)		・新型コロナウイルスの影響からの回復：+140
	97.8%	108.0%	
+4,589 定期外	179.8% (80.6%)		
	195.3%	168.7%	
+2,387 新幹線	241.5% (75.5%)		・東京オリンピック・パラリンピック：+15 ・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
	262.8%	227.5%	
+2,037 在来線関東圏	153.1% (84.5%)		・東京オリンピック・パラリンピック：+25 ・新型コロナウイルスの影響からの回復：+2,040
	169.1%	141.2%	
+164 在来線その他	172.8% (80.1%)		・新型コロナウイルスの影響からの回復：+165
	172.0%	173.4%	

※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。

29

➤ 28ページのグラフを前提にした運輸収入の2021年度計画です。

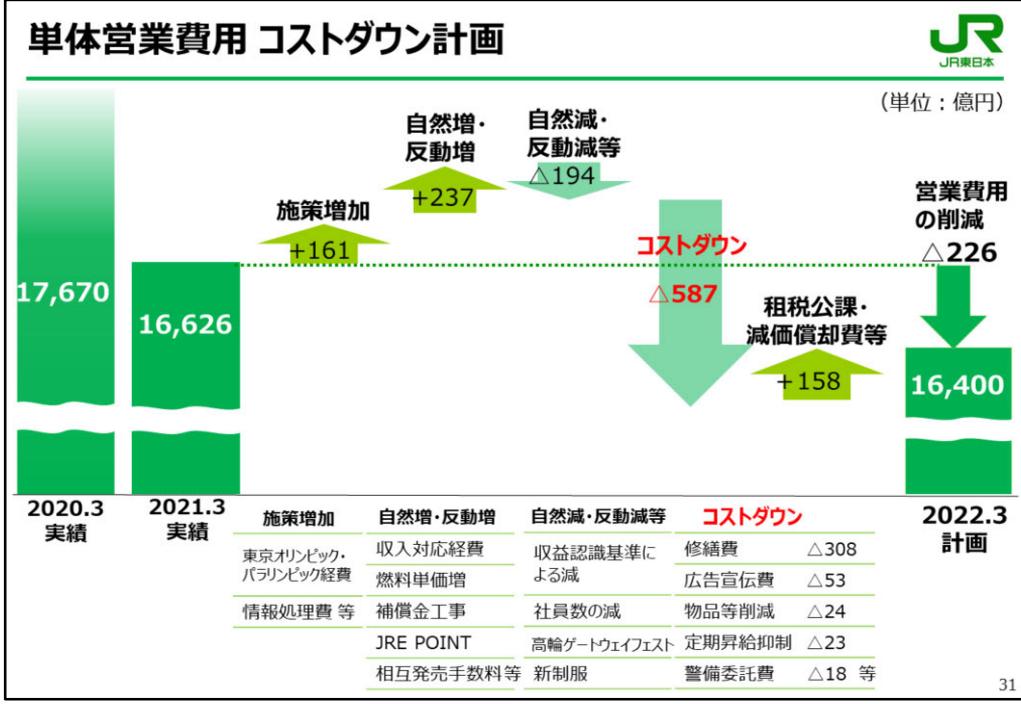
単体営業費用 2021年3月期実績



(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

30

- 営業費用の2020年度実績です。
- 1月に発表した計画と比べて173億円の減少となり、修繕費や広告宣伝費を中心にさらにコストダウンを進めました。



- 2021年度のコストダウン計画です。
- 新規施策による増加や自然増があるものの、コストダウンとして587億円を計画しており、その内容も記載しています。

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

32

- コストダウン計画を織り込んだ営業費用の2021年度計画です。
- 事業税の増加によって租税公課が増加するほか、設備投資の増加によって租税公課や減価償却費も増加する見込みです。

コストダウン実績・計画



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

33

- コストダウンについて、2020年度の実績と2021年度の計画です。
- グループ会社でもコストダウンを実施することで2021年度は700億円の計画としています。

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※ (吉川～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

34

- 運輸事業の実績と計画です。
- JR東日本において、運輸収入が増加し、コストダウンも進捗したので、営業収益、営業利益ともに1月の計画を上回りました。
- 運輸事業に計上していたJR東日本の広告事業について、2021年度からは流通・サービス事業にセグメント変更しており、約180億円の営業利益が運輸事業から流通・サービス事業に移る計画です。

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
シェアール東日本企画	△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



- 流通・サービス事業の実績と計画です。
- コロナの影響が年度末まで続いたことにより、1月の計画と比べて営業収益、営業利益ともに下回りました。

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



- 不動産・ホテル事業の実績と計画です。
- コロナの影響などで営業収益、営業利益ともに、1月の計画を下回りました。

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)

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

37

- 不動産・ホテル事業に含まれるホテル事業の実績です。
- 都市型ホテルであるメトロポリタンホテルズで稼働率に大きな影響が出ています。
- インバウンド需要の減少によって、外国人宿泊比率の高いメトロポリタンホテルズの方に影響が大きく出ています。



- 2020年度と2021年度の開業件名と施策をまとめています。
- 昨年度は大きな開業件名がありましたが、コロナの影響で計画どおりの売り上げとはなりませんでしたが、これからの回復に伴って、これらの件名からの収益も期待できると考えています。

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)

39

- その他の実績と計画です。
- 1月計画と比較して、営業収益は減少しましたが、コストダウンによって営業利益は上回りました。
- 電子マネーのご利用件数も順調に回復しており、2021年度も引き続き回復する計画です。

営業外損益・特別損益の実績及び計画（連結）



(単位：億円)	2020.3	2021.3	増減	2022.3計画	増減
営業利益	3,808	△5,203	△9,011	740	+ 5,943
営業外損益	△413	△594	△181	△490	+ 104
営業外収益	239	224	△14		
持分法による投資利益	56	-	△56		
受取配当金	61	49	△11		
雇用調整助成金	-	50	+50		
その他	121	124	+2		
営業外費用	652	819	+166		
持分法による投資損失	-	134	+134		
支払利息	607	606	△1	支払利息：336 (+5)	
その他	44	78	+33	社債利息：270 (△6)	
経常利益	3,395	△5,797	△9,193	250	+ 6,047
特別損益	△553	△1,237	△684	380	+ 1,617
特別利益	642	434	△208		
工事負担金等受入額	456	289	△167		
災害に伴う受取保険金	55	-	△55		
固定資産売却益	72	116	+43		
その他	57	28	△28		
特別損失	1,196	1,672	+476		
減損損失	75	800	+724		
環境対策費	111	369	+257		
災害損失引当金繰入額	124	69	△54		
災害による損失	193	5	△187		
工事負担金等圧縮額	397	168	△229		
その他	293	258	△34		
税金等調整前当期純利益	2,841	△7,035	△9,877		

- 営業外損益と特別損益の実績と計画です。
- 2020年度の営業外費用で持分法投資損失が134億円計上されていますが、持分法適用関連会社がコロナの影響で業績が悪化したことが大きな要因です。
- 特別損失として減損損失が800億円計上されていますが、コロナの影響を受けたグループ会社において減損損失が発生しています。
- 環境対策費には、土壌汚染対策に関するものなどが計上されています。
- 2021年度計画の特別損益では、資産流動化などを計画しています。

キャッシュ・フローの実績（連結）



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

41

- キャッシュ・フローです。
- フリー・キャッシュ・フローは2023年度での黒字化を見込んでいます。

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)	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)				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	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)				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。

42

- 設備投資の推移です。
- 2021年度は成長投資が減少していますが、2020年度がJR横浜タワー、WATERS takeshiaなどで大きく膨らんでいたことが影響しています。
- 輸送サービスの維持更新投資は、コストダウンを行っているものの、北陸新幹線車両の復旧が計上されてくることから、横ばいとなっています。
- 生活サービスなどで維持更新投資が増えているのは、老朽化に伴う駅ビルの空調装置の取り換えなどが要因です。

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

43

- 有利子負債残高です。
- ネット有利子負債が昨年度より約1兆円増加しています。

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+

44

➤ 資金調達です。

➤ 4月にコマーシャル・ペーパーで1,000億円を調達して、短期資金調達の残高は8,150億円となっていますが、発行枠・契約金額が1兆5,800億円ありますので、十分な枠を確保しています。

Ⅲ 参考資料

➤ 以下は参考資料です。

「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	

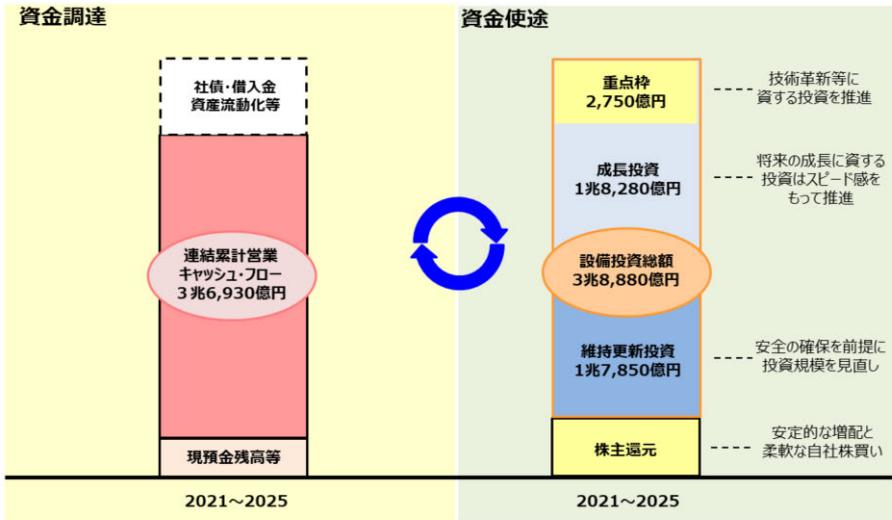
※1 ()内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値

※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

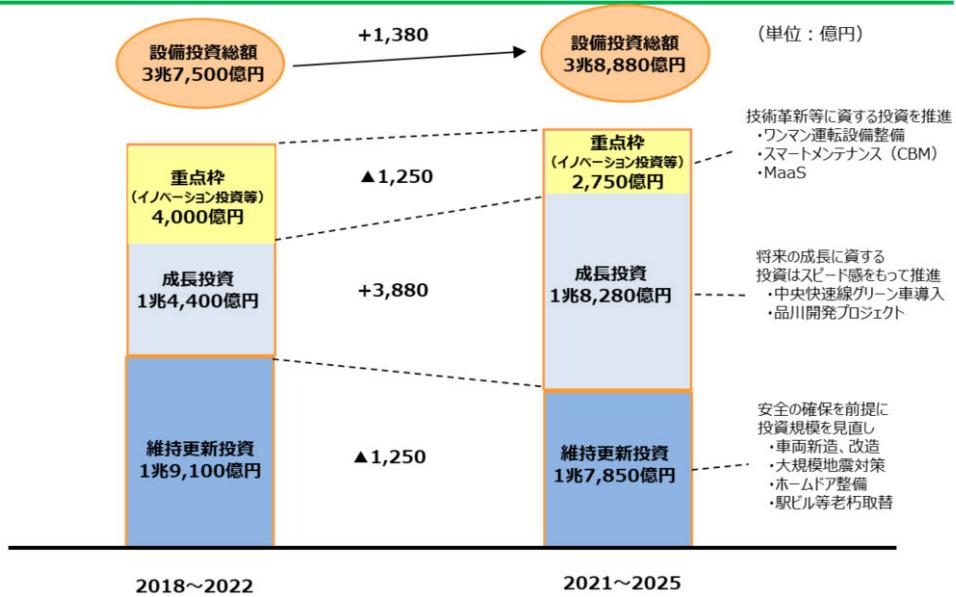
EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

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

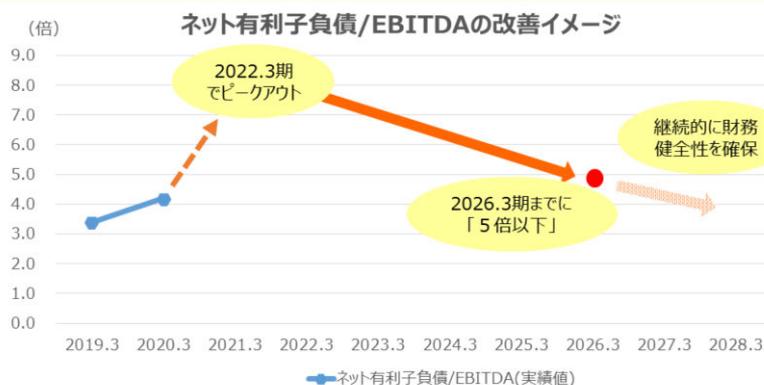
連結設備投資計画



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

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	

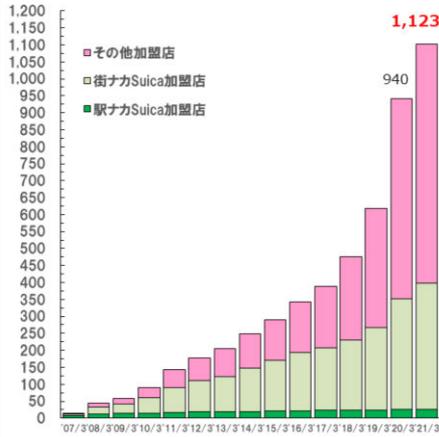
Suica



■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

(単位：千店)

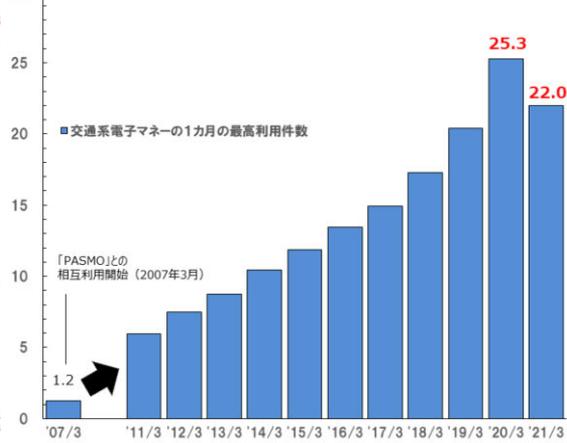
※ 数値はその他加盟店実績を含む



■ 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)

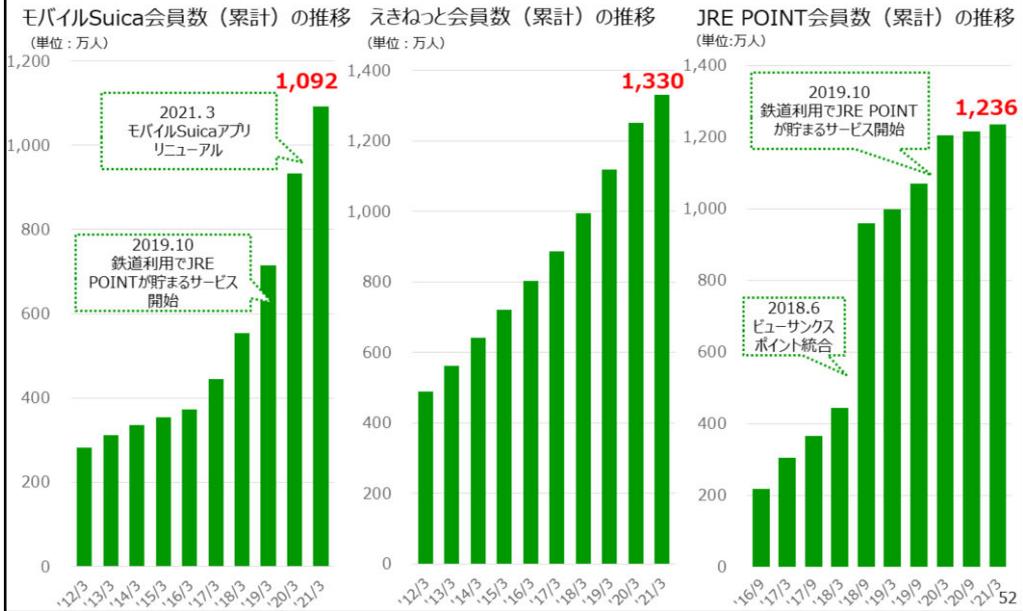
※ 数値はその他加盟店実績を含む



【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]

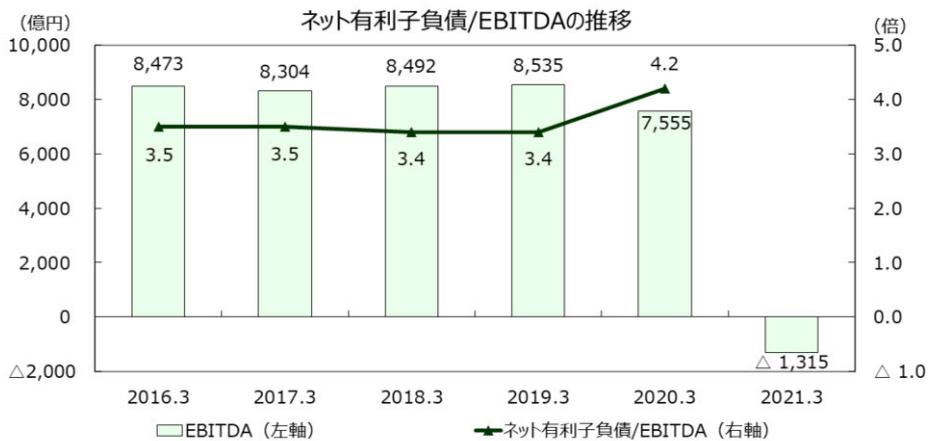
【Suica発行枚数】 約 8,589万枚 (103.8%)
 【月間利用件数 (過去最高値)】 約 25,261万件 2019年12月実績
 【1日あたり利用件数 (過去最高値)】 約 958万件 2019年12月20日実績
 ※括弧内は前年比 [2021年3月末現在]

モバイルSuica・えきねっと・JRE POINT会員数



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

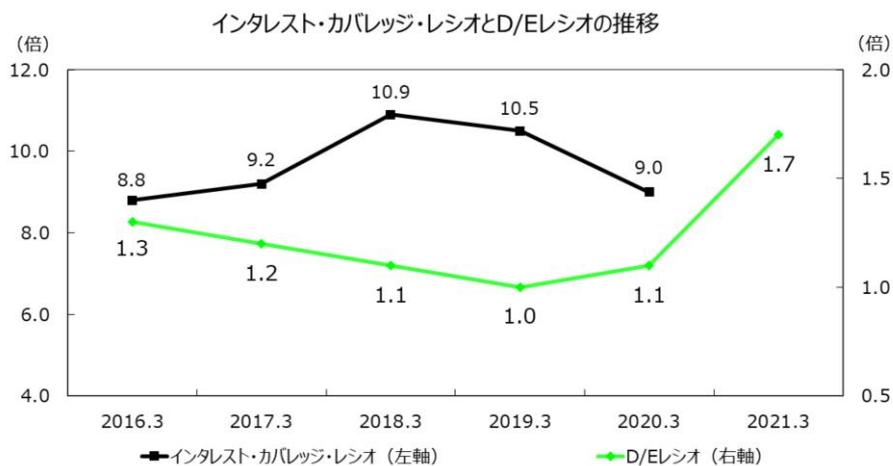
(注1) ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金及び現金同等物残高

(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いません。

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

(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

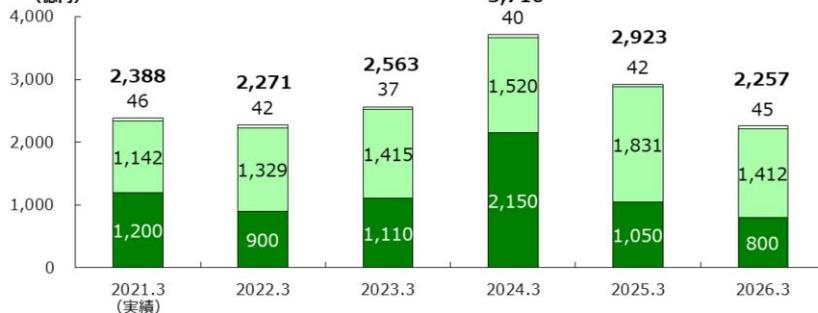
債券投資家向け追加資料



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



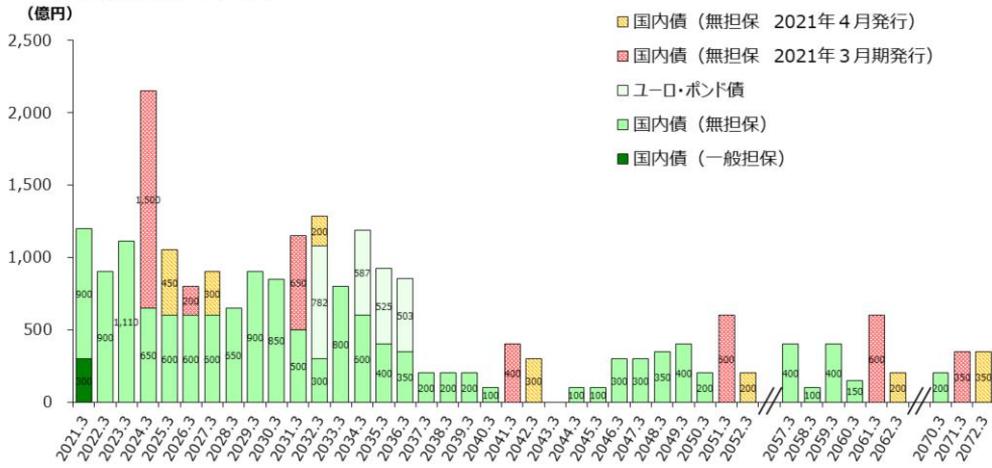
(注1) 見込額は2021年4月30日現在
 (注2) 社債償還額は額面金額

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）



(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。