

# 2022年3月期 第2四半期 決算説明会

2021年10月29日

東日本旅客鉄道株式会社

|            |                                   |           |
|------------|-----------------------------------|-----------|
| <b>I</b>   | <b>2022年3月期第2四半期決算実績 通期計画 概要</b>  | <b>3</b>  |
| <b>II</b>  | <b>変革のスピードアップの進捗</b>              | <b>14</b> |
| <b>III</b> | <b>2022年3月期第2四半期決算実績 通期計画（補足）</b> | <b>22</b> |
| <b>IV</b>  | <b>2025年度の数値目標（抜粋）</b>            | <b>31</b> |
| <b>V</b>   | <b>参考資料</b>                       | <b>36</b> |
|            | <b>債券投資家向け追加資料</b>                | <b>39</b> |

# I 2022年3月期第2四半期決算実績 通期計画 概要

- ※ [ ] 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
- ※ 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。本資料では、2020年度の数値は、変更後のセグメント区分に基づき作成

# 2022年3月期第2四半期決算実績及び通期計画の概要

## 単体

| (単位：億円)    | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2021.9/2020.9 |       | 2021.9<br>4月計画 | 対2021.9<br>4月計画<br>増減 |
|------------|--------------|--------------|---------------|-------|----------------|-----------------------|
|            |              |              | 増減            | %     |                |                       |
| 営業収益       | 5,409        | 6,256        | +846          | 115.6 | 7,750          | △1,493                |
| 営業利益       | △2,555       | △1,043       | +1,512        | —     | △50            | △993                  |
| 経常利益       | △2,712       | △1,125       | +1,586        | —     | △180           | △945                  |
| 四半期（当期）純利益 | △1,969       | △1,203       | +765          | —     | △340           | △863                  |

| 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画 | 2022.3<br>10月計画 | 対2021.3実績 |       | 対2022.3<br>4月計画<br>増減 |
|--------------|----------------|-----------------|-----------|-------|-----------------------|
|              |                |                 | 増減        | %     |                       |
| 11,841       | 16,770         | 14,910          | +3,068    | 125.9 | △1,860                |
| △4,785       | 370            | △1,230          | +3,555    | —     | △1,600                |
| △5,177       | 0              | △1,550          | +3,627    | —     | △1,550                |
| △5,066       | 250            | △1,520          | +3,546    | —     | △1,770                |

## 連結

|                              |        |                    |        |       |        |        |
|------------------------------|--------|--------------------|--------|-------|--------|--------|
| 営業収益                         | 7,872  | 8,778<br>[9,341]   | +905   | 111.5 | 10,830 | △2,051 |
| 営業利益                         | △2,952 | △1,158<br>[△1,136] | +1,793 | —     | 10     | △1,168 |
| 経常利益                         | △3,355 | △1,362             | +1,992 | —     | △280   | △1,082 |
| 親会社株主に<br>帰属する四半期<br>（当期）純利益 | △2,643 | △1,452             | +1,191 | —     | △520   | △932   |

|        |                    |                    |        |       |        |
|--------|--------------------|--------------------|--------|-------|--------|
| 17,645 | 23,260<br>[24,750] | 20,570<br>[21,900] | +2,924 | 116.6 | △2,690 |
| △5,203 | 740                | △1,150             | +4,053 | —     | △1,890 |
| △5,797 | 250                | △1,600             | +4,197 | —     | △1,850 |
| △5,779 | 360                | △1,600             | +4,179 | —     | △1,960 |

- ・第2四半期決算は、前年度のコロナ影響の反動により増収となったものの、コロナ前の水準には回復せず、単体・連結ともに2期連続で営業損失・経常損失・四半期純損失（親会社株主に帰属する四半期純損失）を計上した
- ・足元の状況も踏まえ通期計画を見直し、単体における当期純損失を△1,520億円、連結における親会社株主に帰属する当期純損失を△1,600億円に下方修正する
- ・配当予想は据え置きとする（100円/株）

# 単体 第2四半期決算実績

| (単位：億円) | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2021.9/2020.9 |       |
|---------|--------------|--------------|---------------|-------|
|         |              |              | 増減            | %     |
| 営業収益    | 5,409        | 6,256        | +846          | 115.6 |
| 運輸収入    | 4,343        | 5,124        | +780          | 118.0 |
| その他の収入  | 1,066        | 1,132        | +65           | 106.2 |
| 営業費用    | 7,964        | 7,299        | △665          | 91.6  |
| 人件費     | 2,054        | 1,822        | △232          | 88.7  |
| 物件費     | 3,409        | 2,903        | △506          | 85.1  |
| 動力費     | 263          | 240          | △23           | 91.3  |
| 修繕費     | 1,265        | 999          | △265          | 79.0  |
| その他     | 1,881        | 1,663        | △217          | 88.4  |
| 機構借損料等  | 413          | 423          | +9            | 102.3 |
| 租税公課    | 531          | 539          | +7            | 101.4 |
| 減価償却費   | 1,554        | 1,610        | +56           | 103.6 |
| 営業利益    | △2,555       | △1,043       | +1,512        | —     |
| 営業外損益   | △157         | △82          | +74           | 52.5  |
| 経常利益    | △2,712       | △1,125       | +1,586        | —     |
| 特別損益    | △168         | △5           | +162          | 3.4   |
| 四半期純利益  | △1,969       | △1,203       | +765          | —     |

| 主な増減要素                       |
|------------------------------|
| 定期外収入：+815 定期収入：△35          |
| 不動産賃貸収入の増：+52                |
| 賞与の減：△182                    |
| 燃料単価減：△11                    |
| 一般修繕費：△229 車両修繕費：△36         |
| 広告宣伝費：△70 部外委託関係：△41 物品費：△41 |
| 設備投資による増                     |

# 単体 通期計画

| (単位：億円) | 2021.3<br>実績 | 2022. 3<br>4月計画 | 2022. 3<br>10月計画 | 対2021.3実績 |       | 対4月計画<br>増減 | 対2021.3実績<br>主な増減要素 |
|---------|--------------|-----------------|------------------|-----------|-------|-------------|---------------------|
|         |              |                 |                  | 増減        | %     |             |                     |
| 営業収益    | 11,841       | 16,770          | 14,910           | +3,068    | 125.9 | △1,860      |                     |
| 運輸収入    | 9,543        | 14,240          | 11,650           | +2,106    | 122.1 | △2,590      |                     |
| その他の収入  | 2,298        | 2,530           | 3,260            | +961      | 141.9 | +730        |                     |
| 営業費用    | 16,626       | 16,400          | 16,140           | △486      | 97.1  | △260        |                     |
| 人件費     | 3,888        | 3,830           | 3,700            | △188      | 95.1  | △130        | [△]賞与の減、[△]社員数の減    |
| 物件費     | 7,730        | 7,410           | 7,270            | △460      | 94.0  | △140        |                     |
| 動力費     | 564          | 620             | 610              | +45       | 108.0 | △10         | [+]燃料単価増            |
| 修繕費     | 2,927        | 2,650           | 2,570            | △357      | 87.8  | △80         | [△]一般修繕費、[△]車両修繕費   |
| その他     | 4,238        | 4,140           | 4,090            | △148      | 96.5  | △50         | [△]広告宣伝費、[△]収益認識基準  |
| 機構借損料等  | 829          | 850             | 850              | +20       | 102.5 | —           |                     |
| 租税公課    | 964          | 1,040           | 1,010            | +45       | 104.7 | △30         |                     |
| 減価償却費   | 3,212        | 3,270           | 3,310            | +97       | 103.0 | +40         | [+]設備投資による増         |
| 営業利益    | △4,785       | 370             | △1,230           | +3,555    | —     | △1,600      |                     |
| 営業外損益   | △391         | △370            | △320             | +71       | 81.7  | +50         |                     |
| 経常利益    | △5,177       | 0               | △1,550           | +3,627    | —     | △1,550      |                     |
| 特別損益    | △1,164       | 380             | 210              | +1,374    | —     | △170        |                     |
| 当期純利益   | △5,066       | 250             | △1,520           | +3,546    | —     | △1,770      |                     |

# 連結 第2四半期決算実績・通期計画

| (単位：億円)                  |         | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2021.9/2020.9 |       | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画 | 2022.3<br>10月計画 | 対2021.3実績 |       | 対4月計画<br>増減 |
|--------------------------|---------|--------------|--------------|---------------|-------|--------------|----------------|-----------------|-----------|-------|-------------|
|                          |         |              |              | 増減            | %     |              |                |                 | 増減        | %     |             |
| 営業収益                     |         | 7,872        | 8,778        | +905          | 111.5 | 17,645       | 23,260         | 20,570          | +2,924    | 116.6 | △2,690      |
|                          | 運輸      | 4,952        | 5,869        | +916          | 118.5 | 10,957       | 16,040         | 13,360          | +2,402    | 121.9 | △2,680      |
|                          | 流通・サービス | 1,382        | 1,289        | △93           | 93.3  | 3,180        | 3,370          | 2,900           | △280      | 91.2  | △470        |
|                          | 不動産・ホテル | 1,195        | 1,336        | +140          | 111.8 | 2,712        | 3,130          | 3,610           | +897      | 133.1 | +480        |
|                          | その他     | 342          | 283          | △59           | 82.7  | 795          | 720            | 700             | △95       | 88.0  | △20         |
| 営業利益                     |         | △2,952       | △1,158       | +1,793        | —     | △5,203       | 740            | △1,150          | +4,053    | —     | △1,890      |
|                          | 運輸      | △2,941       | △1,439       | +1,501        | —     | △5,485       | △400           | △2,570          | +2,915    | —     | △2,170      |
|                          | 流通・サービス | △56          | 17           | +74           | —     | 26           | 420            | 240             | +213      | 918.7 | △180        |
|                          | 不動産・ホテル | 8            | 227          | +218          | —     | 151          | 580            | 1,060           | +908      | 699.4 | +480        |
|                          | その他     | 35           | 30           | △5            | 86.0  | 147          | 160            | 140             | △7        | 94.8  | △20         |
| 営業外損益                    |         | △402         | △203         | +198          | 50.6  | △594         | △490           | △450            | +144      | 75.7  | +40         |
| 営業外収益                    |         | 94           | 161          | +67           | 172.1 | 224          |                |                 |           |       |             |
| 営業外費用                    |         | 496          | 365          | △130          | 73.6  | 819          |                |                 |           |       |             |
| 経常利益                     |         | △3,355       | △1,362       | +1,992        | —     | △5,797       | 250            | △1,600          | +4,197    | —     | △1,850      |
| 特別損益                     |         | △236         | △8           | +228          | 3.5   | △1,237       | 380            | 230             | +1,467    | —     | △150        |
| 特別利益                     |         | 159          | 56           | △102          | 35.4  | 434          |                |                 |           |       |             |
| 特別損失                     |         | 396          | 64           | △331          | 16.3  | 1,672        |                |                 |           |       |             |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期（当期）純利益 |         | △2,643       | △1,452       | +1,191        | —     | △5,779       | 360            | △1,600          | +4,179    | —     | △1,960      |

| (単位：億円) | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績       | 2021.9/2020.9 |       | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画     | 2022.3<br>10月計画    | 対2021.3実績 |       | 対4月計画<br>増減 |
|---------|--------------|--------------------|---------------|-------|--------------|--------------------|--------------------|-----------|-------|-------------|
|         |              |                    | 増減            | %     |              |                    |                    | 増減        | %     |             |
| 営業収益    | 4,952        | 5,869<br>[5,901]   | +916          | 118.5 | 10,957       | 16,040<br>[15,990] | 13,360<br>[13,390] | +2,402    | 121.9 | △2,680      |
| 営業利益    | △2,941       | △1,439<br>[△1,430] | +1,501        | —     | △5,485       | △400               | △2,570             | +2,915    | —     | △2,170      |

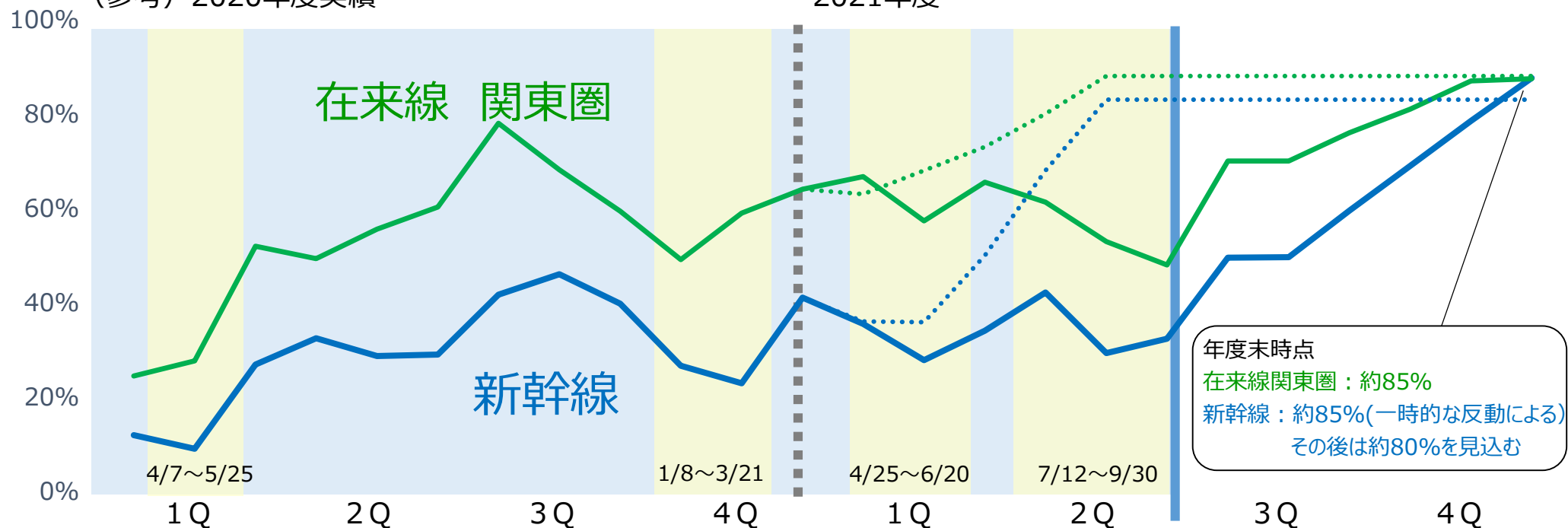
## ■ 鉄道運輸収入の見通し前提

■ 定期外収入：コロナ前との比較（特殊要素を除く）※2021年9月までは実績比較

(参考) 2020年度実績

2021年度

東京都における  
緊急事態宣言  
..... (参考) 4月計画



■ 定期収入：年度末頃に（4月計画では第3四半期）コロナ前の約80%の水準に到達し、その後は同水準で推移



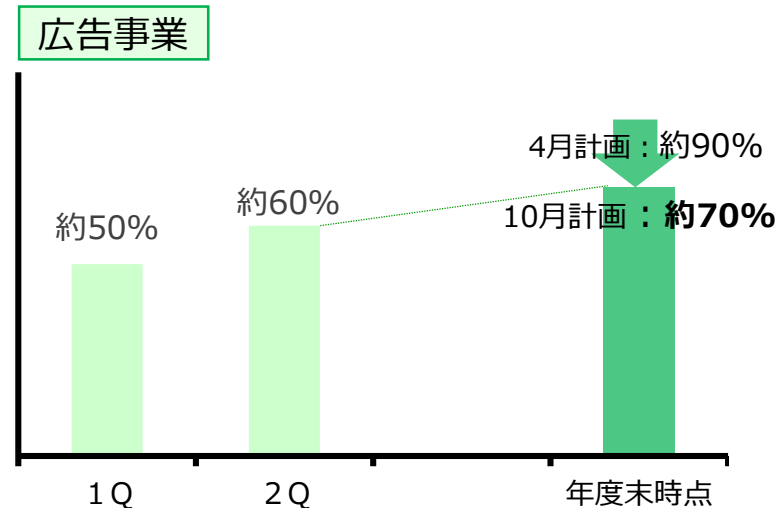
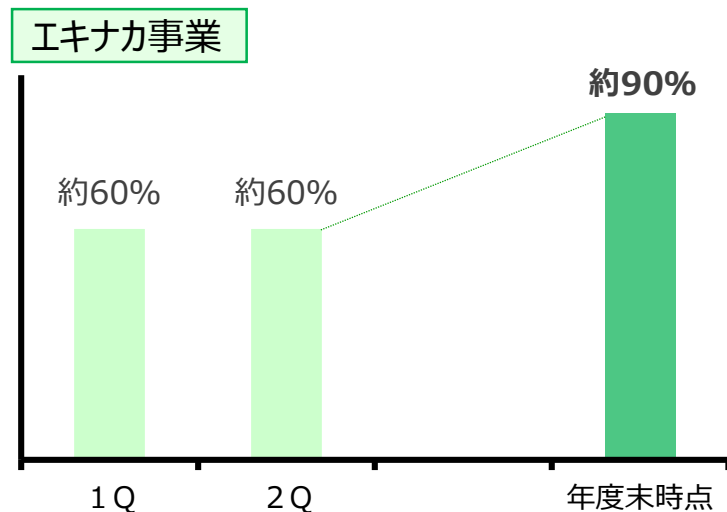
# 流通・サービス事業

| (単位：億円) | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績     | 2021.9/2020.9 |      | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画   | 2022.3<br>10月計画  | 対2021.3実績 |       | 対4月計画<br>増減 |
|---------|--------------|------------------|---------------|------|--------------|------------------|------------------|-----------|-------|-------------|
|         |              |                  | 増減            | %    |              |                  |                  | 増減        | %     |             |
| 営業収益    | 1,382        | 1,289<br>[1,652] | △93           | 93.3 | 3,180        | 3,370<br>[4,480] | 2,900<br>[3,780] | △280      | 91.2  | △470        |
| 営業利益    | △56          | 17<br>[18]       | +74           | —    | 26           | 420              | 240              | +213      | 918.7 | △180        |

| 2021.9 営業収益の増減     |               |
|--------------------|---------------|
| ジェイアール東日本<br>企画    | △116<br>[+25] |
| JR東日本クロス<br>ステーション | △36<br>[+215] |

|        |                                                 |
|--------|-------------------------------------------------|
| 広告事業   | 鉄道広告が大幅に減ったことなどの影響を受け、低調に推移。収益認識基準の影響もあり、対前年で減収 |
| エキナカ店舗 | コロナからの反動により、駅構内店舗の売上は増加したが、収益認識基準の影響により、対前年で減収  |

## ■ 収入の見通し前提：コロナ前との比較



# 不動産・ホテル事業

| (単位：億円) | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績     | 2021.9/2020.9 |       | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画   | 2022.3<br>10月計画  | 対2021.3実績 |       | 対4月計画<br>増減 |
|---------|--------------|------------------|---------------|-------|--------------|------------------|------------------|-----------|-------|-------------|
|         |              |                  | 増減            | %     |              |                  |                  | 増減        | %     |             |
| 営業収益    | 1,195        | 1,336<br>[1,467] | +140          | 111.8 | 2,712        | 3,130<br>[3,430] | 3,610<br>[3,900] | +897      | 133.1 | +480        |
| 営業利益    | 8            | 227<br>[229]     | +218          | —     | 151          | 580              | 1,060            | +908      | 699.4 | +480        |

(参考) ホテル事業の実績 (2021.9)

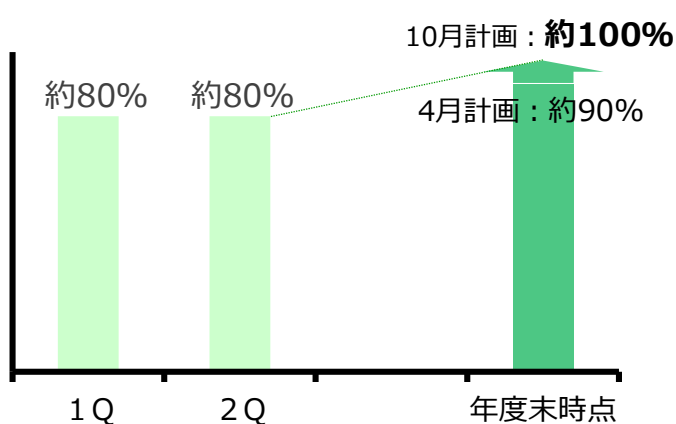
|      |       |
|------|-------|
| 営業収益 | 135億円 |
| 営業利益 | △71億円 |

|                  |                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------|
| ショッピング<br>センター事業 | コロナからの反動により駅ビルの売上が増加したことに伴い対前年で増収                         |
| オフィス事業           | KAWASAKI DELTAの全面開業やJR横浜タワーの平年度化に伴い、コロナ前を上回る水準で推移し、対前年で増収 |
| ホテル事業            | テレワークプラン、ワクチン接種者向け割引等の収益確保の取組みにより、対前年で増収                  |

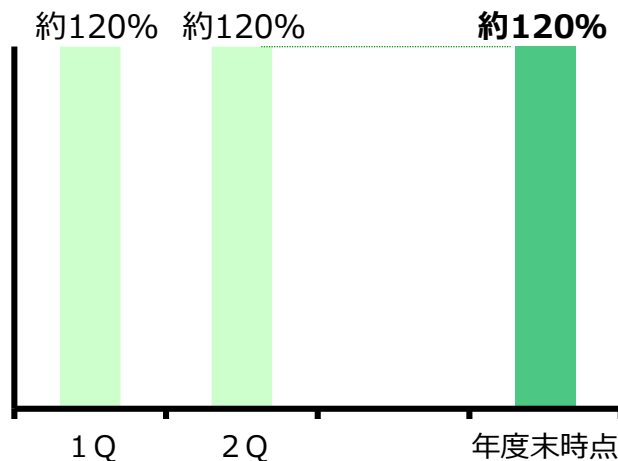
※グループ会社のホテル事業およびJR東日本単体のホテル事業の単純合計

## ■ 収入の見通し前提：コロナ前との比較

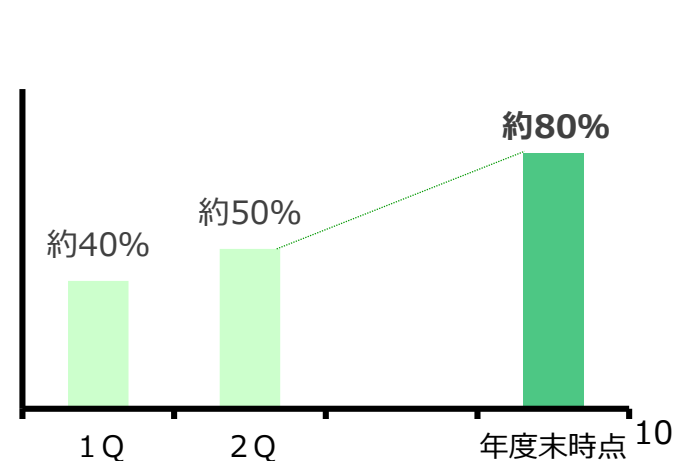
ショッピングセンター事業



オフィス事業



ホテル事業



# その他

| (単位：億円) | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2021.9/2020.9 |      | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>4月計画 | 2022.3<br>10月計画 | 対2021.3実績 |      | 対4月計画<br>増減 |
|---------|--------------|--------------|---------------|------|--------------|----------------|-----------------|-----------|------|-------------|
|         |              |              | 増減            | %    |              |                |                 | 増減        | %    |             |
| 営業収益    | 342          | 283<br>[320] | △59           | 82.7 | 795          | 720<br>[850]   | 700<br>[830]    | △95       | 88.0 | △20         |
| 営業利益    | 35           | 30<br>[42]   | △5            | 86.0 | 147          | 160            | 140             | △7        | 94.8 | △20         |

| 2021.9 営業収益の増減 |               | ビューカード           | コロナ前と同等の水準で推移し対前年増収となったが、収益認識基準の影響により減収 |
|----------------|---------------|------------------|-----------------------------------------|
| ビューカード         | △40<br>[ +17] | JR東日本<br>メカトロニクス | ICカードの受注減少により、減収                        |
| JR東日本メカトロニクス   | △30<br>[ △30] | JR東日本<br>情報システム  | システム開発収入の減少、収益認識基準の影響により減収              |

(参考) IT・Suica事業の実績 (2021.9)

|      |       |
|------|-------|
| 営業収益 | 179億円 |
| 営業利益 | 21億円  |

## ■ 収入の見通し前提：コロナ前との比較

### クレジットカード事業

- ・第1四半期、第2四半期ともにコロナ前と同水準で推移
- ・年度末まで同様に推移する見通し

# コストダウン実績・計画

| (単位：億円)                       | 損益             |              |                 | 設備投資            | 合計    |
|-------------------------------|----------------|--------------|-----------------|-----------------|-------|
|                               | 2022.3<br>4月計画 | 2021.9<br>実績 | 2022.3<br>10月計画 | 2022.3<br>10月計画 |       |
| JR東日本（単体）                     | 590            | 500          | 875             | 760             | 1,635 |
| グループ会社                        | 110            | 95           | 160             | —               | 160   |
| 合計<br><small>※各社の単純合計</small> | 700            | 595          | 1,035           | 760             | 1,795 |

設備投資額は4月に発表した通期計画額6,740億円から、760億円のコストダウンを実施し、5,980億円とする

## ■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）2021年4月～9月 合計6,523億円
- ・短期資金調達（CP、特別当座借越）9月末残高 合計4,900億円

## ■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+（ネガティブ） |
| 格付投資情報センター（R&I）  | AA+（安定的）  |

## ■短期格付け

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

## Ⅱ 変革のスピードアップの進捗

# 変革のスピードアップの進捗

コロナの長期化による厳しい経営状況である現状を踏まえ、昨年9月に発表した「変革のスピードアップ」について、さらにレベルアップして引き続き推進していく

| 変革のスピードアップの経営方針             |                                                            | 今回紹介する施策                |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 成長・イノベーション戦略の再構築<br>(収益力向上) | 新しい暮らしの提案<br>新領域への挑戦                                       | 旅行気運・移動需要の喚起            |
|                             |                                                            | 新幹線・特急列車に適用するグリーン料金の見直し |
|                             |                                                            | 多様な魅力あるまちづくり            |
|                             |                                                            | 国際事業の展開                 |
|                             |                                                            | Beyond Stations構想       |
| 経営体質の抜本的強化<br>(構造改革)        | キャッシュ・フローの改善<br>生産性の向上<br>ご利用の変化を踏まえたサービスの提供<br>グループ経営の最適化 | DXの推進による駅業務の効率化         |
|                             |                                                            | ピーク需要の分散化               |
|                             |                                                            | ワンマン運転・自動運転技術の推進        |
|                             |                                                            | スマートメンテナンスの推進           |
|                             |                                                            | 設備のスリム化                 |
| ESG経営の実践                    | ESG経営の実践                                                   | ゼロカーボン・チャレンジ2050        |

# 成長・イノベーション戦略の再構築①

## 旅行気運・移動需要の喚起

### 大規模プロモーション



東北DCに引き続き  
東北の秋冬プロモーション展開



東京を目的地とした旅行喚起の宣伝  
北陸・スキーなど冬のキャンペーン展開

### ワクチン接種者向けの旅行喚起



ワクチン接種証明書や PCR 陰性証明書  
等を活用した商品やキャンペーンを実施

### JRE MALLによる旅行気運の醸成



JRE MALLにおいて地域で使える電子  
チケットを販売。現地への訪問を喚起

### MaaSの充実



- ・東北のプロモーションに合わせ、引き続き東北6県に展開(11~3月)
- ・乗合交通サービスは、一関エリアで、地域住民の生活も支える「よぶのる一関」として内容を拡充して運行継続



- ・地域・観光型MaaSのノウハウや機能をパッケージ化
- ・TOHOKU MaaSで活用開始予定

### 新幹線オフィス車両



客室内での電話やWeb会議可  
新幹線全方面のすべての列車に導入予定

### ワーケーション



長野県軽井沢町・信濃町等の施設や商品展開

## 新幹線・特急列車に適用するグリーン料金の見直し (2022年春より)

新幹線（北陸新幹線はJR西日本区間を含む）のグリーン料金・グランクラス料金、在来線特急列車のグリーン料金を見直し

| グリーン料金 | 100キロまで | 200キロまで | 300キロまで | 400キロまで | 500キロまで | 600キロまで | 700キロまで | 701キロ以上 |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 現行     | 1,050円  | 2,100円  | 3,150円  | 4,190円  | 4,190円  | 4,190円  | 4,190円  | 5,240円  |
| 改定予定額  | 1,300円  | 2,800円  | 4,190円  | 4,190円  | 5,400円  | 5,400円  | 5,600円  | 6,600円  |



# 成長・イノベーション戦略の再構築②

## 多様な魅力あるまちづくり

### MEGURO MARC



2022 年3 月から  
2023年11月に  
かけて順次竣工予定

延床面積  
約94,000㎡

### 品川開発プロジェクト（第Ⅰ期）



2024年度  
1～4街区  
まちびらき予定

延床面積  
約851,000㎡

### 芝浦一丁目プロジェクト



S棟：2024年度  
N棟：2030年度  
竣工予定

延床面積  
約550,000㎡

### 中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業



2028年度内  
竣工予定

施行予定区域面積  
約23,456 ㎡

### 浜松町二丁目4地区開発



2029年度  
全体完成予定

延床面積  
約314,000㎡

## 国際事業の展開



### ホテルメトロポリタン プレミアム台北

2021年8月開業  
客室288室

延床面積  
61,908㎡

## Beyond Stations構想

★・・・実証実験段階のもの

### JRE STATIONカレッジ プレ開校★



### JRE MALLの商品受取★



### ベルメゾン新業態店舗



### 列車を活用した荷物輸送



10月より  
ビジネス化

### サブスクサービスの提供★



# 経営体質の抜本的強化①

## DXの推進による駅業務の効率化

乗車券発売業務のネットシフト推進

乗車券購入遠隔サポート  
案内・警備ロボット等の拡充

えきねっと

新幹線 E チケット



タッチでGO! 新幹線

2025年度目標

新幹線チケットレス利用率：70%

えきねっと取扱率：60%

モバイルSuica発行数：2,500万枚

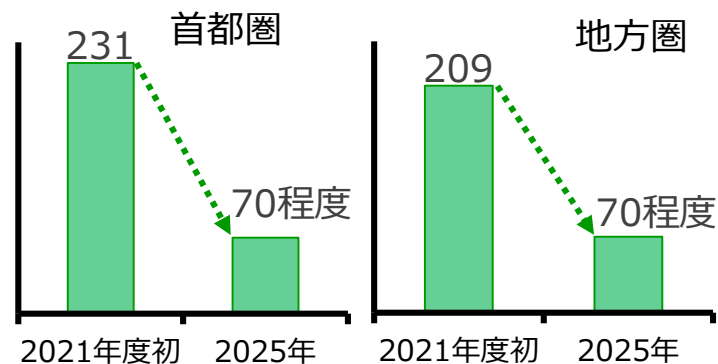


話せる指定席券売機



AIによる案内

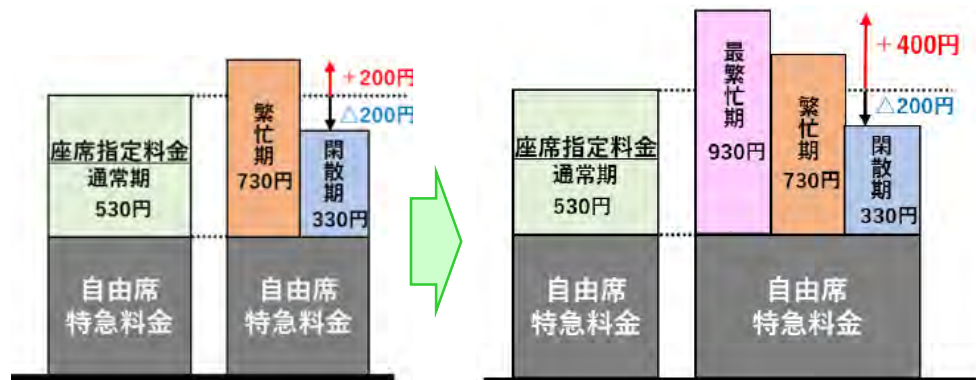
(参考)みどりの窓口設置駅の将来イメージ



## ピーク需要の分散化

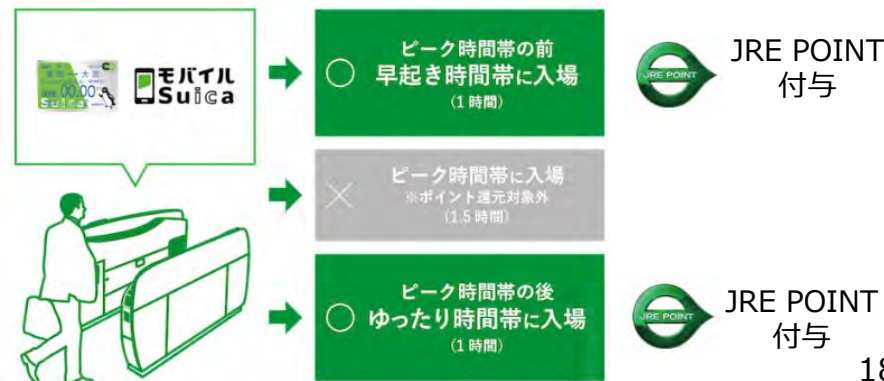
季節波動

最繁忙期の設定及び適用日カレンダー  
の見直し (2022年4月より)



時間帯波動

オフピークポイントサービス





# 経営体質の抜本的強化②

## ワンマン運転・自動運転技術の推進

### ワンマン運転推進

4月時点で41線区に導入済み（当社路線数：69線区）  
引き続き更なる線区（首都圏の主要線区を含む）導入に向けた整備を進める

### 在来線自動運転装置導入

3月より、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。引き続き、導入線区の拡大を推進

### 新幹線での自動運転実証試験

上越新幹線の新潟駅～新潟新幹線車両センター間にてE7系回送列車の  
自動運転の試験を実施

### BRT自動運転実証実験

気仙沼線BRT柳津～陸前横山間にて、一般の方を対象とした自動運転  
試乗会を実施



ワンマン運転推進



在来線自動運転装置導入



新幹線自動運転実証試験



BRT自動運転実証

## スマートメンテナンスの推進

### 電気



4月より在来線地方  
エリアでEast-i 蓄積の  
データによる架線  
モニタリングを開始

### 車両



山手線用E235系に続  
き、7月より横須賀線  
・総武快速線用E235  
系でのモニタリング保全を  
開始

### 設備



線路設備モニタリング  
について、首都圏・地  
方幹線を中心とした  
在来線への導入を  
完了

# 経営体質の抜本的強化③

## 設備のスリム化 お客さまのご利用状況に応じたシンプルな設備とすることで、設備故障リスクや保守作業を軽減し、固定費の削減を図る

### 輸送設備

- ・架線や変電設備等を撤去し、保守作業の軽減に繋げる
- ・単線化等により、線路や信号設備等を撤去
- ・日中時間帯での列車間合いによる効率的な保守作業を推進

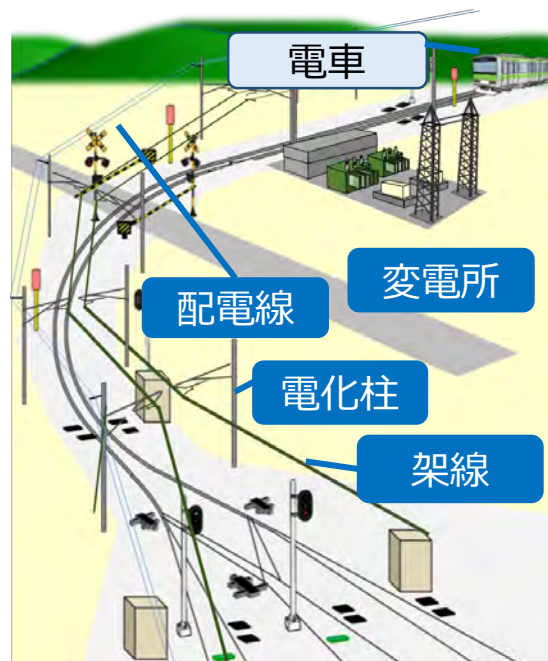


ACCUM（蓄電池車両）



HB-E210系（ハイブリッド車両）

### 輸送設備のスリム化（架線の撤去）イメージ



### 駅設備

- ・デジタルシフトによるチケットレス化を見据え、券売機や改札機の仕様を見直し・削減
- ・ホーム上の設備についての仕様の見直し・削減

えきねっと



キャッシュレス・チケットレスの推進



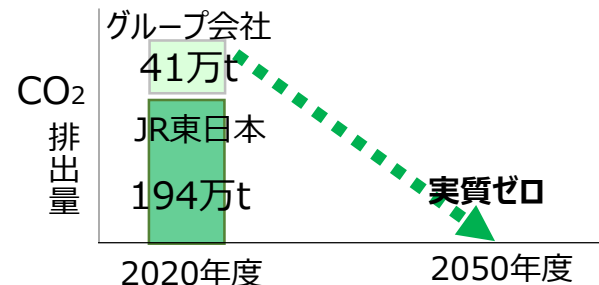
需要に応じた仕様の精査・削減の検討



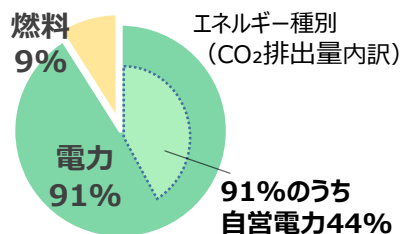
## ゼロカーボン・チャレンジ2050

JR東日本・グループ会社ともに2050年度にCO<sub>2</sub>排出量 0を目指す

JR東日本においては、2030年度にCO<sub>2</sub>排出量2013年度（215万t）比50%減  
東北エリアのCO<sub>2</sub>排出量 0を目指す



### JR東日本 における取組み



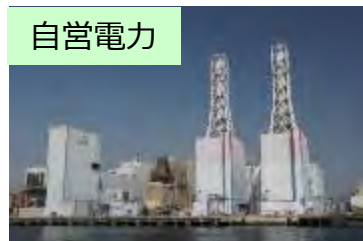
電力

再生可能エネルギーの開発推進



電力

ハイブリッド車両（燃料電池）  
試験車両（HYBARI）



自営電力

火力発電所の高効率化・脱炭素化

1号機の更新工事完了：CO<sub>2</sub>排出係数は、  
更新前と比べて約40%改善見込み

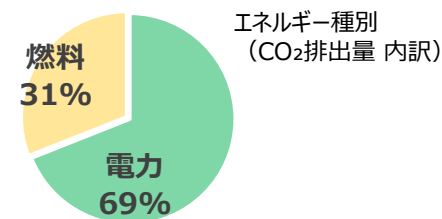


電力

山手線 省エネ運転の研究

省エネ運転試行の結果、約10%の  
運転エネルギー削減効果を確認

### グループ会社 における取組み



燃料

業務用車両へのユーグレナバイオ燃料  
導入（バス関東・バス東北・環境アクセス）



燃料

列車ゴミを活用したRPF（固形化  
燃料）化の実証実験（環境アクセス）



KAWASAKI DELTA

燃料

カーボンニュートラル都市ガス導入/切替（ジェイアール東日本ビルディング・ルミネ）

KAWASAKI DELTAは、大規模複合開発ビルでのZEB（Zero Energy Building）  
カテゴリー複数取得（10万m<sup>2</sup>超級の大規模複合開発ビルでは国内初）



ルミネ大宮

燃料

## **Ⅲ 2022年3月期第2四半期決算実績 通期計画（補足）**

# 鉄道運輸収入 実績

| (単位：億円)  |            | 2020.9<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2021.9/2020.9 |       | 要素               | 要素別<br>増減額 |
|----------|------------|--------------|--------------|---------------|-------|------------------|------------|
|          |            |              |              | 増減            | %     |                  |            |
| 定期       |            | 1,934        | 1,898        | △35           | 98.2  | 新型コロナウイルス影響による減  | △30        |
|          |            |              |              |               |       | 収益認識基準           | △5         |
| 定期外      | 新幹線        | 670          | 955          | +285          | 142.6 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +290       |
|          |            |              |              |               |       | 収益認識基準           | △5         |
|          | 在来線<br>関東圏 | 1,641        | 2,153        | +511          | 131.2 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +525       |
|          |            |              |              |               |       | 収益認識基準           | △15        |
|          | 在来線その他     | 97           | 116          | +18           | 118.8 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +20        |
| 合計       |            | 2,409        | 3,224        | +815          | 133.9 |                  |            |
| 鉄道運輸収入合計 |            | 4,343        | 5,123        | +780          | 118.0 |                  |            |

〔参考〕 新幹線の方面別輸送量の推移 (%)

|                                  |       | 4月  | 5月  | 6月  | 7月  | 8月  | 9月  | 累計  |
|----------------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 東北新幹線<br>※ (古川～北上、<br>大宮～宇都宮の合計) | 対2020 | 272 | 263 | 126 | 126 | 122 | 85  | 137 |
|                                  | 対2019 | 35  | 29  | 34  | 42  | 30  | 33  | 34  |
| 上越新幹線<br>(大宮～高崎)                 | 対2020 | 251 | 254 | 123 | 120 | 122 | 102 | 140 |
|                                  | 対2019 | 41  | 32  | 39  | 41  | 32  | 40  | 37  |
| 北陸新幹線<br>(大宮～高崎)                 | 対2020 | 317 | 306 | 130 | 135 | 123 | 88  | 144 |
|                                  | 対2019 | 39  | 31  | 37  | 45  | 34  | 36  | 37  |

# 鉄道運輸収入 見通し

| (単位：億円)  |            | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>10月計画 | 2022.3/2021.3 |       | 要素               | 要素別<br>増減額 |
|----------|------------|--------------|-----------------|---------------|-------|------------------|------------|
|          |            |              |                 | 増減            | %     |                  |            |
| 定期       |            | 3,792        | 3,782           | △10           | 99.7  | 収益認識基準           | △15        |
|          |            |              |                 |               |       | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +5         |
| 定期外      | 新幹線        | 1,686        | 2,737           | +1,050        | 162.3 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +1,050     |
|          |            |              |                 |               |       | 天候災害反動（福島県沖地震）   | +15        |
|          |            |              |                 |               |       | 収益認識基準           | △15        |
|          | 在来線<br>関東圏 | 3,837        | 4,827           | +990          | 125.8 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +1,020     |
|          |            |              |                 |               |       | 収益認識基準           | △30        |
|          | 在来線その他     | 226          | 303             | +76           | 134.0 | 新型コロナウイルス影響からの回復 | +75        |
| 合計       |            | 5,750        | 7,867           | +2,117        | 136.8 |                  |            |
| 鉄道運輸収入合計 |            | 9,543        | 11,650          | +2,107        | 122.1 |                  |            |



# 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

旅客輸送量 (百万人キロ)

|     |           |     | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>10月計画 | 増減     | (%)   |
|-----|-----------|-----|--------------|-----------------|--------|-------|
| 新幹線 |           | 定期  | 1,531        | 1,516           | △15    | 99.0  |
|     |           | 定期外 | 6,419        | 10,269          | +3,850 | 160.0 |
|     |           | 計   | 7,950        | 11,785          | +3,835 | 148.2 |
| 在来線 | 関東圏       | 定期  | 52,995       | 52,724          | △270   | 99.5  |
|     |           | 定期外 | 19,800       | 25,099          | +5,299 | 126.8 |
|     |           | 計   | 72,795       | 77,824          | +5,029 | 106.9 |
|     | その他       | 定期  | 2,614        | 2,658           | +44    | 101.7 |
|     |           | 定期外 | 1,190        | 1,582           | +392   | 133.0 |
|     |           | 計   | 3,804        | 4,241           | +437   | 111.5 |
|     | 在来線<br>合計 | 定期  | 55,609       | 55,383          | △225   | 99.6  |
|     |           | 定期外 | 20,990       | 26,682          | +5,691 | 127.1 |
|     |           | 計   | 76,599       | 82,066          | +5,466 | 107.1 |
| 合計  |           | 定期  | 57,140       | 56,899          | △240   | 99.6  |
|     |           | 定期外 | 27,410       | 36,952          | +9,541 | 134.8 |
|     |           | 計   | 84,550       | 93,852          | +9,301 | 111.0 |

鉄道運輸収入 (億円)

| 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>10月計画 | 増減     | (%)   |
|--------------|-----------------|--------|-------|
| 209          | 205             | △3     | 98.2  |
| 1,686        | 2,737           | +1,050 | 162.3 |
| 1,896        | 2,942           | +1,046 | 155.2 |
| 3,428        | 3,418           | △10    | 99.7  |
| 3,837        | 4,827           | +990   | 125.8 |
| 7,265        | 8,245           | +979   | 113.5 |
| 154          | 158             | +3     | 102.6 |
| 226          | 303             | +76    | 134.0 |
| 380          | 461             | +80    | 121.2 |
| 3,583        | 3,576           | △6     | 99.8  |
| 4,063        | 5,130           | +1,067 | 126.3 |
| 7,646        | 8,707           | +1,060 | 113.9 |
| 3,792        | 3,782           | △10    | 99.7  |
| 5,750        | 7,867           | +2,117 | 136.8 |
| 9,543        | 11,650          | +2,107 | 122.1 |

# 流通・サービス事業/不動産・ホテル事業/その他 参考

## ■ 流通・サービス事業 売上高の推移 (%)

|                                             |                     | 4月    | 5月    | 6月    | 7月    | 8月   | 9月   | 累計    |
|---------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|------|------|-------|
| 物販・飲食                                       | 対2020               | 193.5 | 187.4 | 118.6 | 114.4 | 99.9 | 93.9 | 123.7 |
|                                             | 対2019               | 63.9  | 59.1  | 66.3  | 68.4  | 56.3 | 63.2 | 62.7  |
| JR東日本クロスステーション <sup>※1</sup><br>(リテール) (既存) | 対2020               | 172.5 | 158.9 | 110.1 | 107.7 | 99.0 | 94.5 | 115.5 |
|                                             | 対2019 <sup>※2</sup> | 67.8  | 61.7  | 67.2  | 68.4  | 57.9 | 65.6 | 64.5  |
| JR東日本クロスステーション <sup>※1</sup><br>(フーズ) (既存)  | 対2020               | 210.5 | 255.0 | 118.1 | 110.5 | 98.6 | 90.9 | 126.1 |
|                                             | 対2019 <sup>※2</sup> | 45.7  | 41.4  | 47.7  | 51.9  | 42.3 | 46.0 | 45.9  |

※<sup>1</sup> 2021年4月1日 JR東日本フーズはJR東日本リテールネットと合併・消滅。JR東日本リテールネットはJR東日本クロスステーションに商号変更

※<sup>2</sup> 2021年度と2020年度数値の単純掛け算による概算値

## ■ 不動産・ホテル事業 売上高の推移 (%)

|          |       |       |         |       |       |       |      |       |
|----------|-------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|
| 駅ビル      | 対2020 | 242.8 | 239.1   | 96.5  | 105.4 | 91.0  | 96.7 | 122.2 |
|          | 対2019 | 76.1  | 70.1    | 79.7  | 82.0  | 71.6  | 74.5 | 75.6  |
| ルミネ (既存) | 対2020 | 480.5 | 1,096.9 | 91.7  | 110.7 | 84.5  | 97.8 | 132.6 |
|          | 対2019 | 66.9  | 59.6    | 73.6  | 75.9  | 62.6  | 69.1 | 67.9  |
| アトレ (既存) | 対2020 | 255.6 | 233.4   | 95.5  | 100.5 | 88.8  | 94.6 | 118.3 |
|          | 対2019 | 76.3  | 70.6    | 79.1  | 81.2  | 75.1  | 77.0 | 76.6  |
| ホテル      | 対2020 | 286.1 | 325.5   | 173.4 | 184.1 | 128.9 | 91.2 | 163.2 |
|          | 対2019 | 39.3  | 38.9    | 43.0  | 59.2  | 50.5  | 44.4 | 45.8  |

## ■ その他 電子マネー月間利用件数の推移 (%) ※相互利用先加盟店を含む

|                 |       |       |       |       |       |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 電子マネー<br>月間利用件数 | 百万件   | 208   | 198   | 219   | 232   | 214   | 209   | 1,283 |
|                 | 対2020 | 160.1 | 156.2 | 117.4 | 115.4 | 101.6 | 100.2 | 120.3 |
|                 | 対2019 | 102.1 | 92.3  | 102.7 | 101.1 | 92.4  | 92.4  | 97.0  |

# ホテル事業 実績

(参考) ホテル事業の実績 (2021.9)

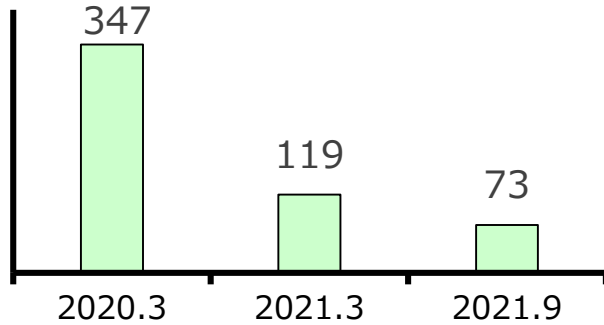
|      |       |
|------|-------|
| 営業収益 | 135億円 |
| 営業利益 | △71億円 |

※グループ会社のホテル事業およびJR東日本単体のホテル事業の単純合計

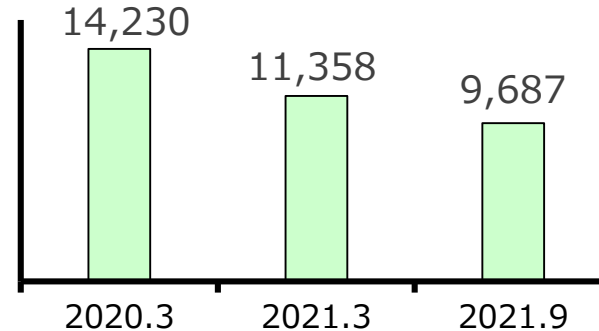
- ・メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,153室)
- ・JR東日本ホテルメッツ (29ホテル 4,009室)
- ・東京ステーションホテル (150室)
- ・メズム東京、オートグラフ コレクション (265室)
- ・ホテルファミリーオ、ホテルフォルクローロ (8ホテル 344室)
- ・和のゐ 角館 (3室)
- ・ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)
- ・ホテルニューグランド (238室)

## メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,153室)

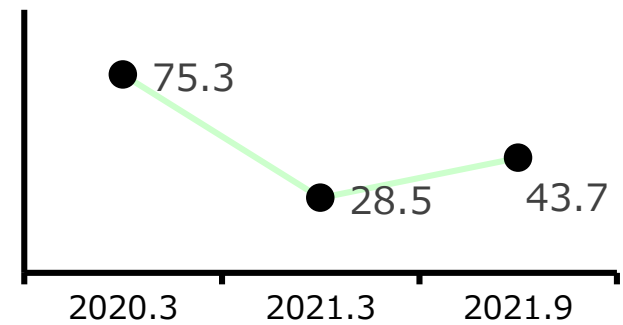
営業収益 (単位: 億円)



平均単価 (単位: 円)

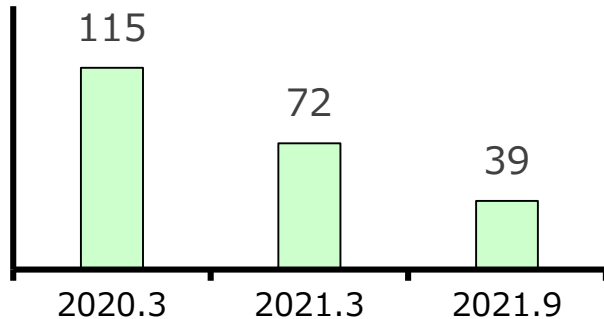


稼働率 (単位: %)

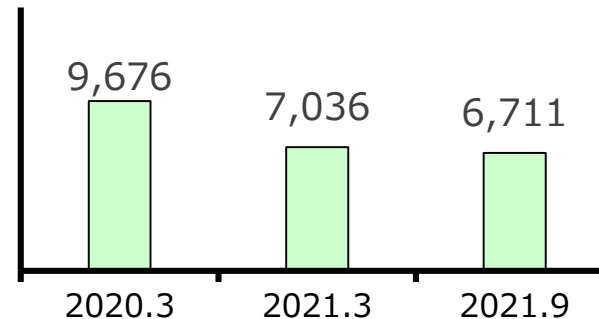


## JR東日本ホテルメッツ (29ホテル 4,009室)

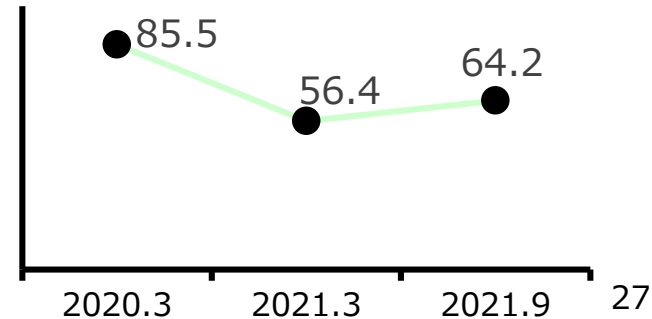
営業収益 (単位: 億円)



平均単価 (単位: 円)



稼働率 (単位: %)



# 連結キャッシュ・フローの実績

| (単位：億円)                             | 2020.9               | 2021.9 | 増減     |
|-------------------------------------|----------------------|--------|--------|
|                                     | 税金等調整前四半期純損失の減       |        | +2,221 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)                | △2,141               | △498   | +1,642 |
|                                     | 有形及び無形固定資産の取得による支出の減 |        | +1,042 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)                | △3,894               | △2,929 | +964   |
| フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ) + (Ⅱ)             | △6,035               | △3,428 | +2,607 |
|                                     | 有利子負債の調達             |        | △4,719 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)                | 7,881                | 3,265  | △4,616 |
| 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) | 1,845                | △162   | △2,007 |
| 現金及び現金同等物の期首残高                      | 1,537                | 1,979  | +441   |
| 合併に伴う現金及び現金同等物の増加額                  | 1                    | 2      | +0     |
| 現金及び現金同等物の期末残高                      | 3,385                | 1,819  | △1,565 |

# 連結設備投資額の推移

| (単位：億円) |          |  | 2018.3<br>実績 | (単位：億円)   |                     |  | 2019.3<br>実績 | 2020.3<br>実績 | 2021.3<br>実績 | 2021.9<br>実績 | 2022.3<br>4月計画 | 2022.3<br>10月計画 |
|---------|----------|--|--------------|-----------|---------------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|
| 運輸事業    | 成長投資     |  | 974          | 輸送サービス    | 成長投資                |  | 935          | 1,107        | 790          | 1,069        | 650            | 610             |
|         | 維持更新投資   |  | 3,269        |           | 維持更新投資              |  | 3,072        | 3,133        | 3,099        |              | 3,050          | 2,780           |
|         |          |  |              |           | 重点枠<br>(イノベーション投資等) |  | 314          | 467          | 626          |              | 540            | 500             |
|         | 合計       |  | 4,244        |           | 合計                  |  | 4,323        | 4,707        | 4,516        |              | 4,240          | 3,890           |
| 非運輸事業   | 成長投資     |  | 1,208        | IT・生活サービス | 成長投資                |  | 1,605        | 2,345        | 2,124        | 783          | 2,050          | 1,680           |
|         | 維持更新投資   |  | 51           |           | 維持更新投資              |  | 325          | 322          | 263          |              | 430            | 400             |
|         |          |  |              |           | 重点枠<br>(イノベーション投資等) |  | 44           | 30           | 18           |              | 20             | 10              |
|         | 合計       |  | 1,260        |           | 合計                  |  | 1,976        | 2,698        | 2,406        |              | 2,500          | 2,090           |
|         | 成長投資     |  | 2,183        |           | 成長投資                |  | 2,541        | 3,452        | 2,914        | —            | 2,700          | 2,290           |
|         | 維持更新投資   |  | 3,320        |           | 維持更新投資              |  | 3,398        | 3,455        | 3,363        | —            | 3,480          | 3,180           |
|         | (うち、重点枠) |  | (253)        |           | (減価償却費)             |  | 3,687        | 3,747        | 3,888        | 1,918        | 3,930          | 3,970           |
|         | (減価償却費)  |  | 3,679        |           | 重点枠<br>(イノベーション投資等) |  | 359          | 497          | 644          | —            | 560            | 510             |
| 合計      |          |  | 5,504        | 合計        |                     |  | 6,299        | 7,406        | 6,922        | 1,853        | 6,740          | 5,980           |

※ 2021年3月期以前については、JR東日本の広告事業のセグメント区分変更前の投資額を記載しています。

# 連結有利子負債残高の推移

| (単位：億円)         |  | 2017.3<br>実績      | 2018.3<br>実績      | 2019.3<br>実績      | 2020.3<br>実績      | 2021. 3<br>実績     | 2021.9<br>実績      |
|-----------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 社債              |  | 18,399<br>(1.73%) | 17,701<br>(1.68%) | 17,301<br>(1.61%) | 17,102<br>(1.56%) | 20,203<br>(1.32%) | 24,726<br>(1.18%) |
| 長期借入金           |  | 10,301<br>(1.14%) | 10,729<br>(1.10%) | 11,014<br>(1.06%) | 11,243<br>(0.99%) | 12,918<br>(0.89%) | 14,175<br>(0.84%) |
| 鉄道施設購入<br>長期未払金 |  | 3,409<br>(6.45%)  | 3,365<br>(6.47%)  | 3,321<br>(6.49%)  | 3,277<br>(6.51%)  | 3,230<br>(6.53%)  | 3,206<br>(6.54%)  |
| その他有利子<br>負債    |  | —                 | —                 | —                 | 1,500<br>(—)      | 7,150<br>(0.11%)  | 4,900<br>(0.01%)  |
| 合計              |  | 32,110<br>(2.04%) | 31,796<br>(1.99%) | 31,637<br>(1.93%) | 33,123<br>(1.79%) | 43,502<br>(1.38%) | 47,008<br>(1.32%) |
| ネット有利子負債        |  | 29,239            | 28,647            | 28,999            | 31,585            | 41,522            | 45,188            |

(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



## **Ⅳ 2025年度の数値目標（抜粋）**

# 「変革2027」の数値目標（2025年度）

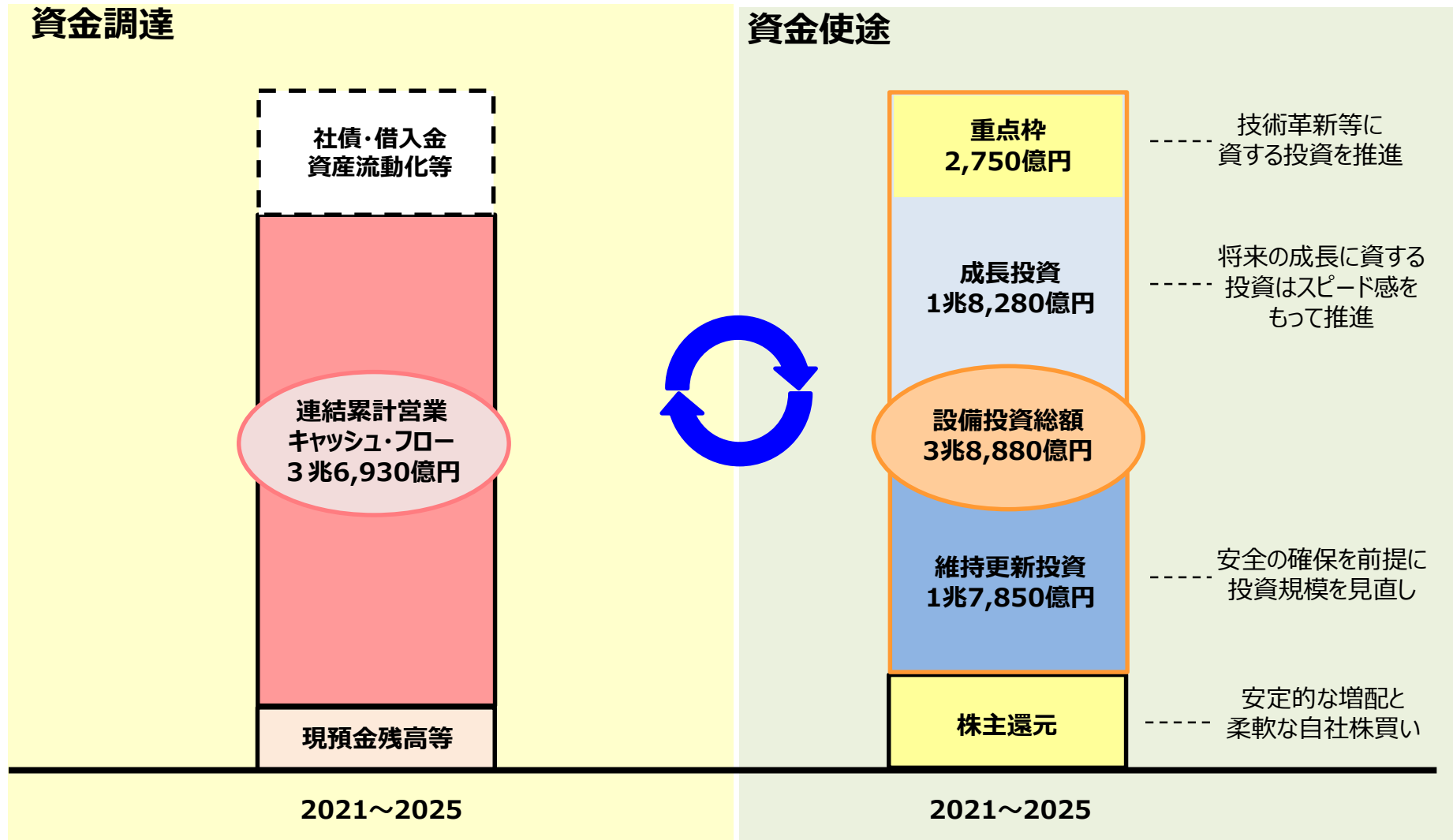
|                 | 連結営業収益 ※1                | 連結営業利益  |
|-----------------|--------------------------|---------|
| 運輸事業            | 1兆9,700億円<br>(1兆9,800億円) | 2,520億円 |
| 流通・サービス事業       | 5,500億円<br>(7,090億円)     | 570億円   |
| 不動産・ホテル事業       | 4,800億円<br>(5,350億円)     | 1,130億円 |
| その他          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

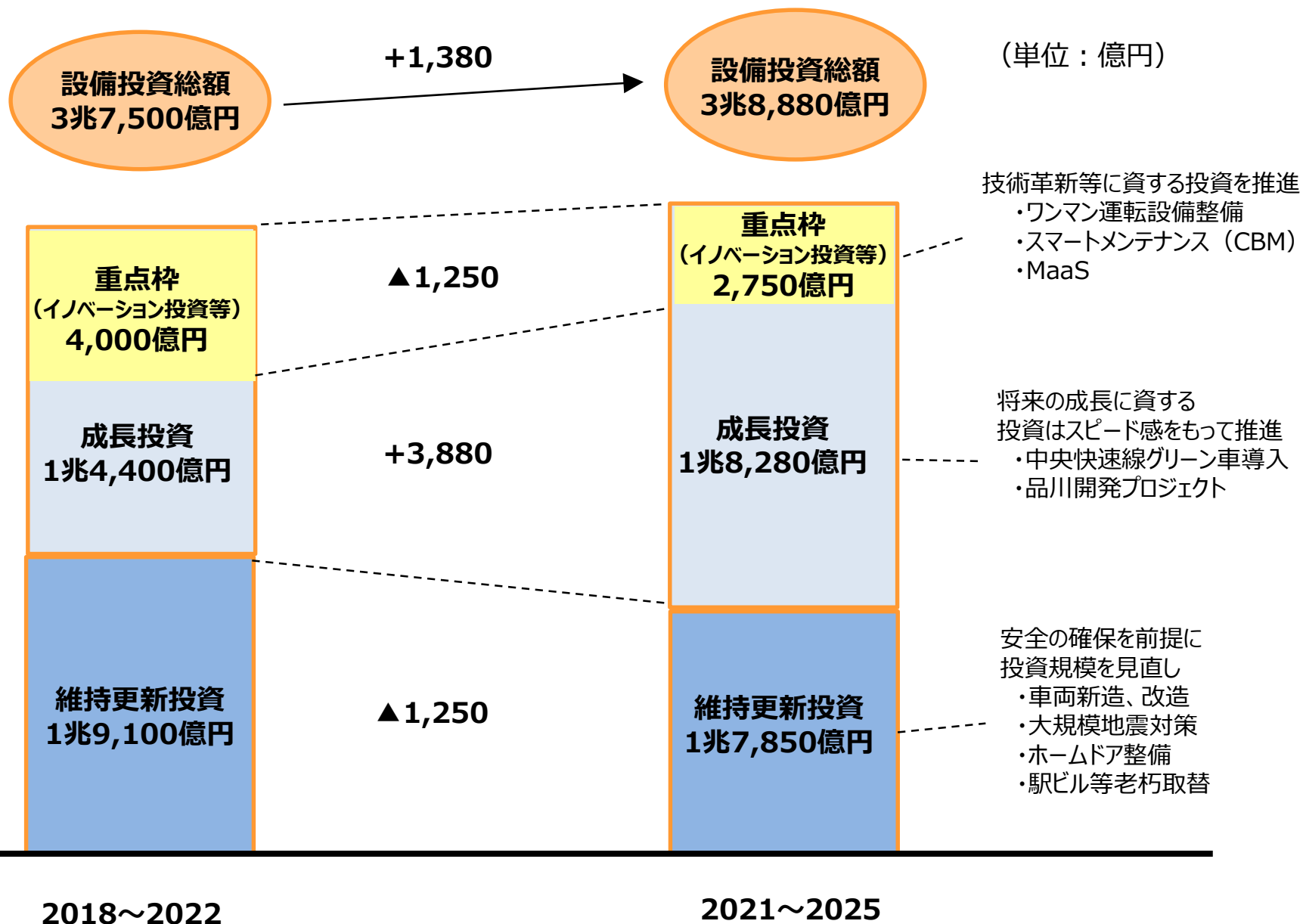
※3 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高  
EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

# 資金調達と資金使途

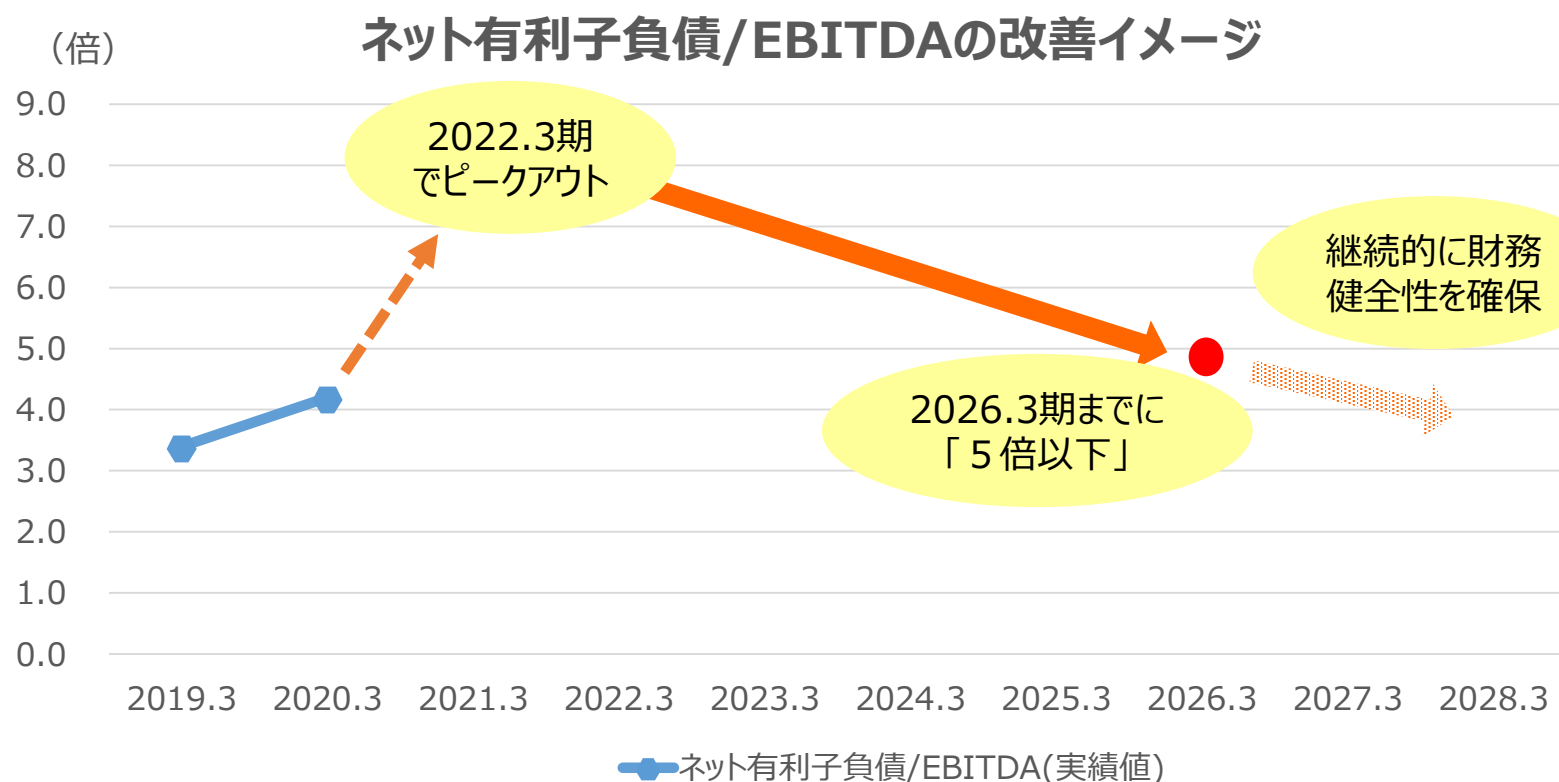


■フリー・キャッシュ・フローは2023年度で黒字化を見込む

# 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

## V 参考資料

# 2021年3月期 新幹線・在来線別収支

| (単位：億円) | 新幹線    |        |           | 在来線    |        |           |
|---------|--------|--------|-----------|--------|--------|-----------|
|         | 2020.3 | 2021.3 | 比率<br>(%) | 2020.3 | 2021.3 | 比率<br>(%) |

|              |        |        |       |         |        |       |
|--------------|--------|--------|-------|---------|--------|-------|
| 営業キロ〔キロ〕     | 1,194  | 1,194  | 100.0 | 6,207   | 6,108  | 99.0  |
| 輸送人キロ〔百万人キロ〕 | 22,524 | 7,950  | 35.3  | 112,861 | 76,599 | 67.9  |
| 鉄道事業営業収益 A   | 5,799  | 2,023  | 34.9  | 13,484  | 8,598  | 63.8  |
| 鉄道事業営業費用     | 3,785  | 3,570  | 94.3  | 12,957  | 12,199 | 94.1  |
| 鉄道事業営業損益 B   | 2,014  | △1,546 | -     | 526     | △3,600 | -     |
| 鉄道事業固定資産 C   | 19,269 | 19,090 | 99.1  | 31,262  | 32,423 | 103.7 |
| 鉄道事業減価償却費    | 727    | 723    | 99.5  | 2,173   | 2,264  | 104.2 |

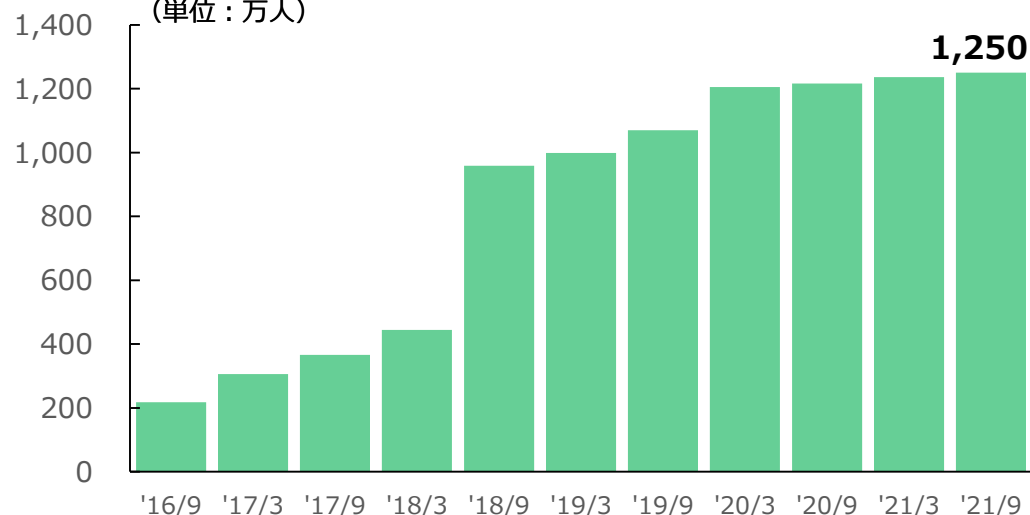
|     |       |        |   |      |        |   |
|-----|-------|--------|---|------|--------|---|
| B/A | 34.7% | △76.4% | - | 3.9% | △41.9% | - |
| B/C | 10.5% | △8.1%  | - | 1.7% | △11.1% | - |



|                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| Suica発行枚数       | 約8,759万枚<br>(9月末時点実績)  |
| モバイルSuica発行数    | 約1,523万枚<br>(9月末時点実績)  |
| 自社新幹線のチケットレス利用率 | 34.8%<br>(最高値：2021年7月) |
| えきねっと取扱率        | 33.5%<br>(最高値：2021年9月) |

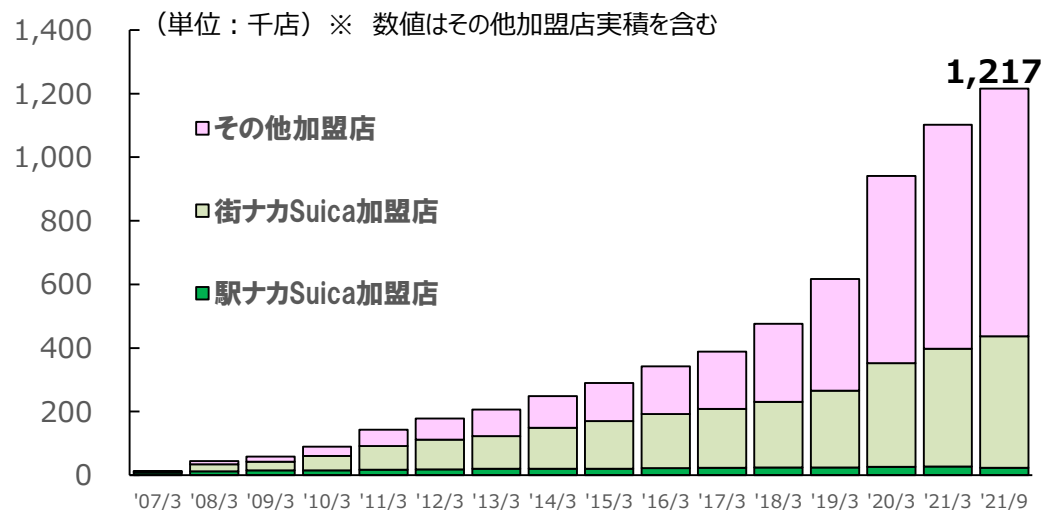
■ JRE POINT会員数

(単位：万人)



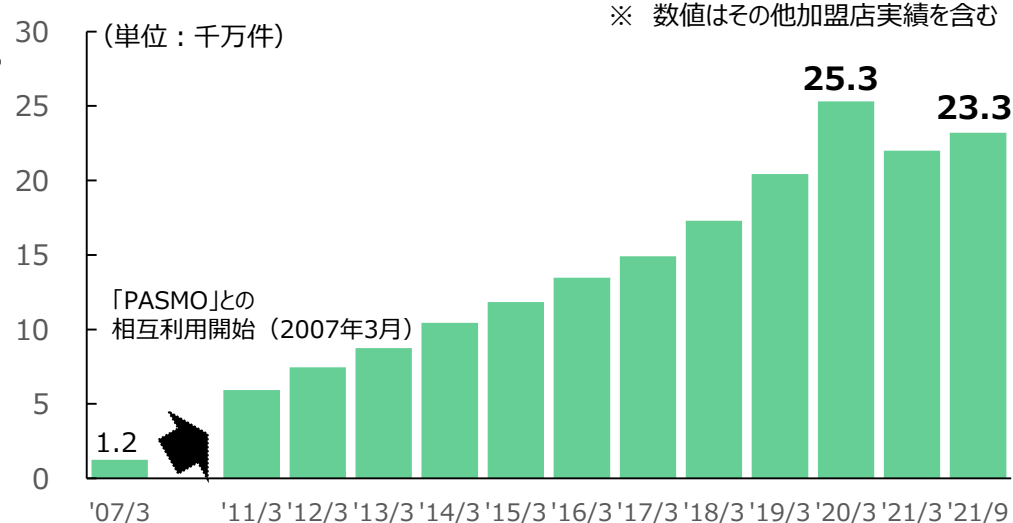
■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

(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 (各年度最高値)

※ 数値はその他加盟店実績を含む

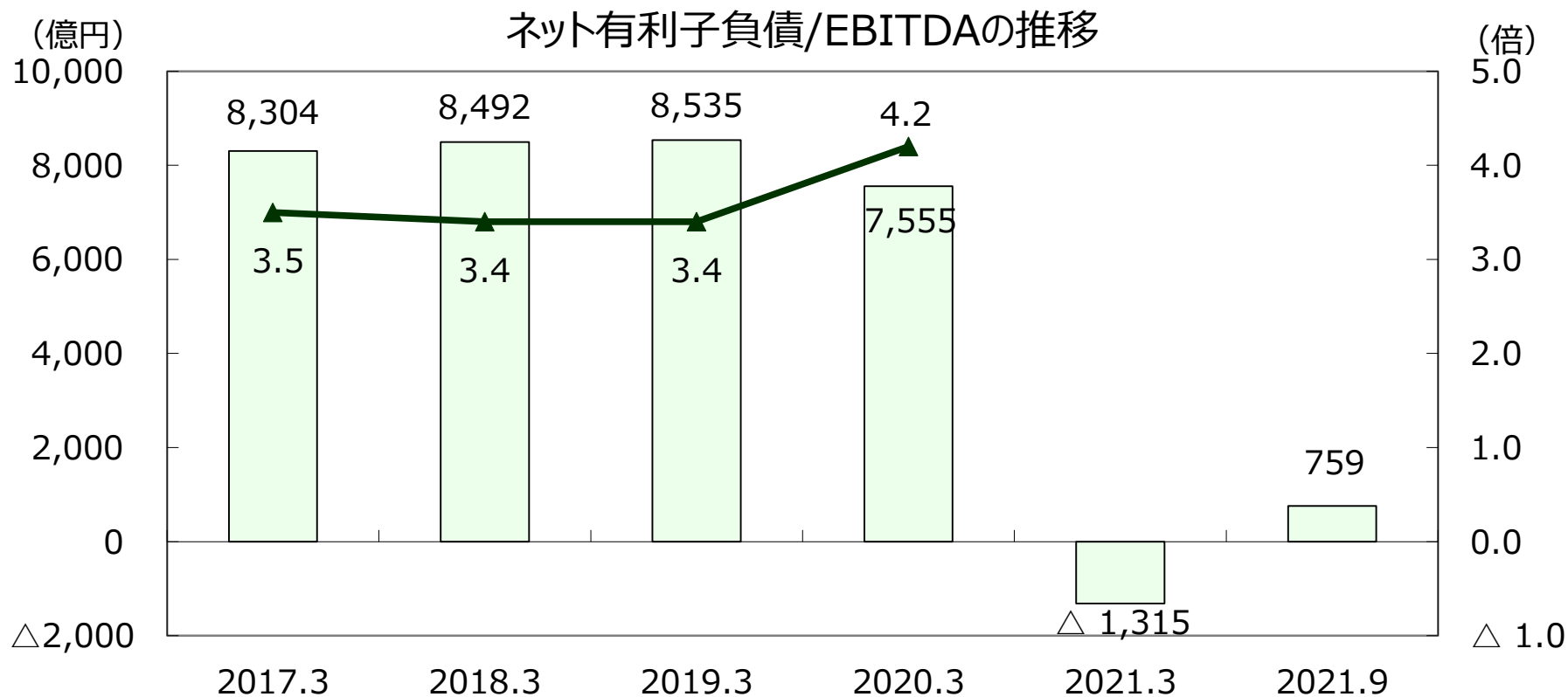


【利用可能箇所数（端末台数）】約 2,059千箇所（前年比119.7%）（2021年9月末現在）

【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）

# 財務指標の動向（1）

債券投資家向け追加資料



(参考) □ EBITDA (左軸)

▲ ネット有利子負債/EBITDA (右軸)

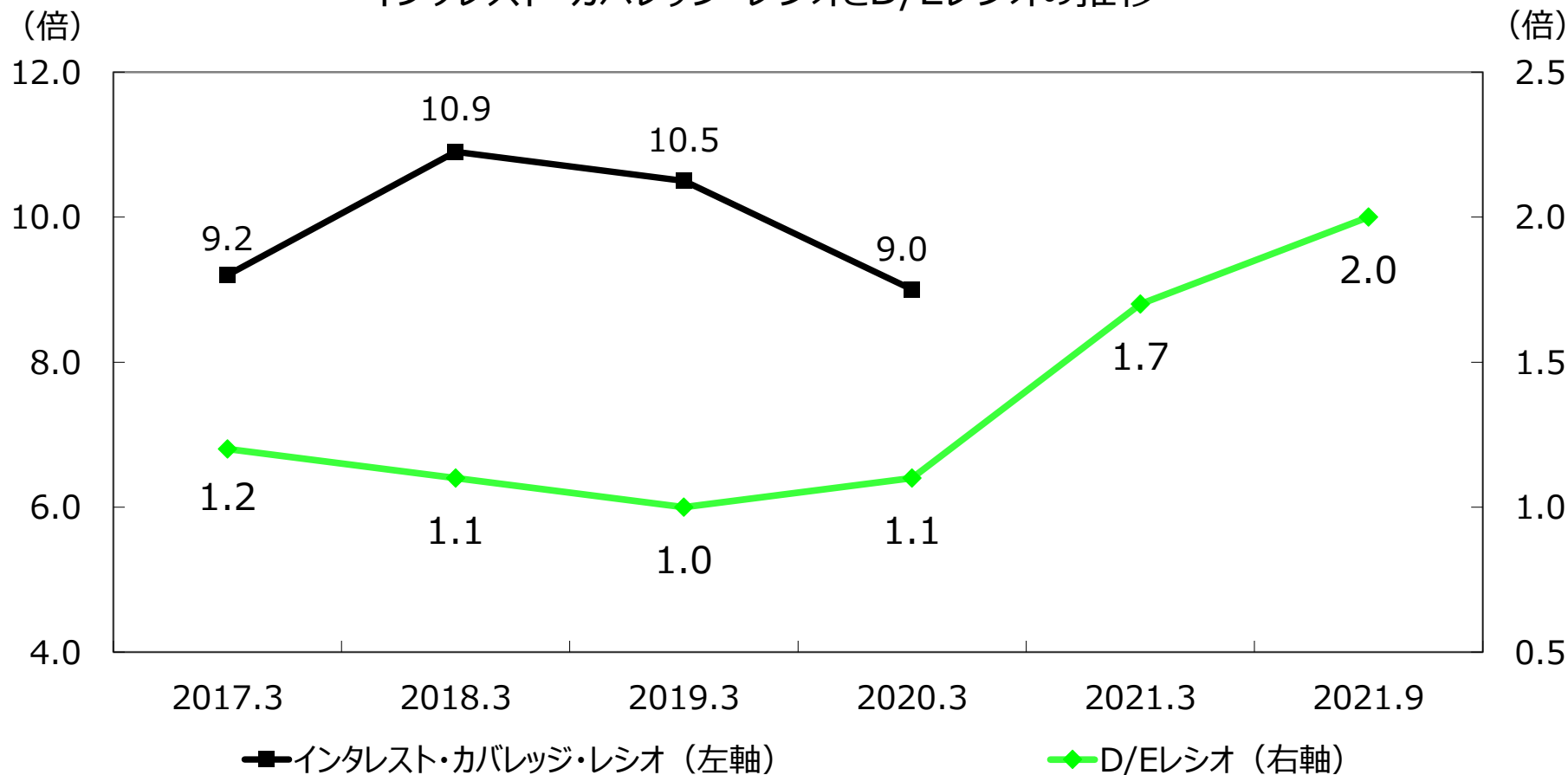
|                  | 2017.3 | 2018.3 | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2021.9 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ネット有利子負債<br>(億円) | 29,239 | 28,647 | 28,999 | 31,585 | 41,522 | 45,188 |

(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。

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、2022年3月期第2四半期のインタレスト・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

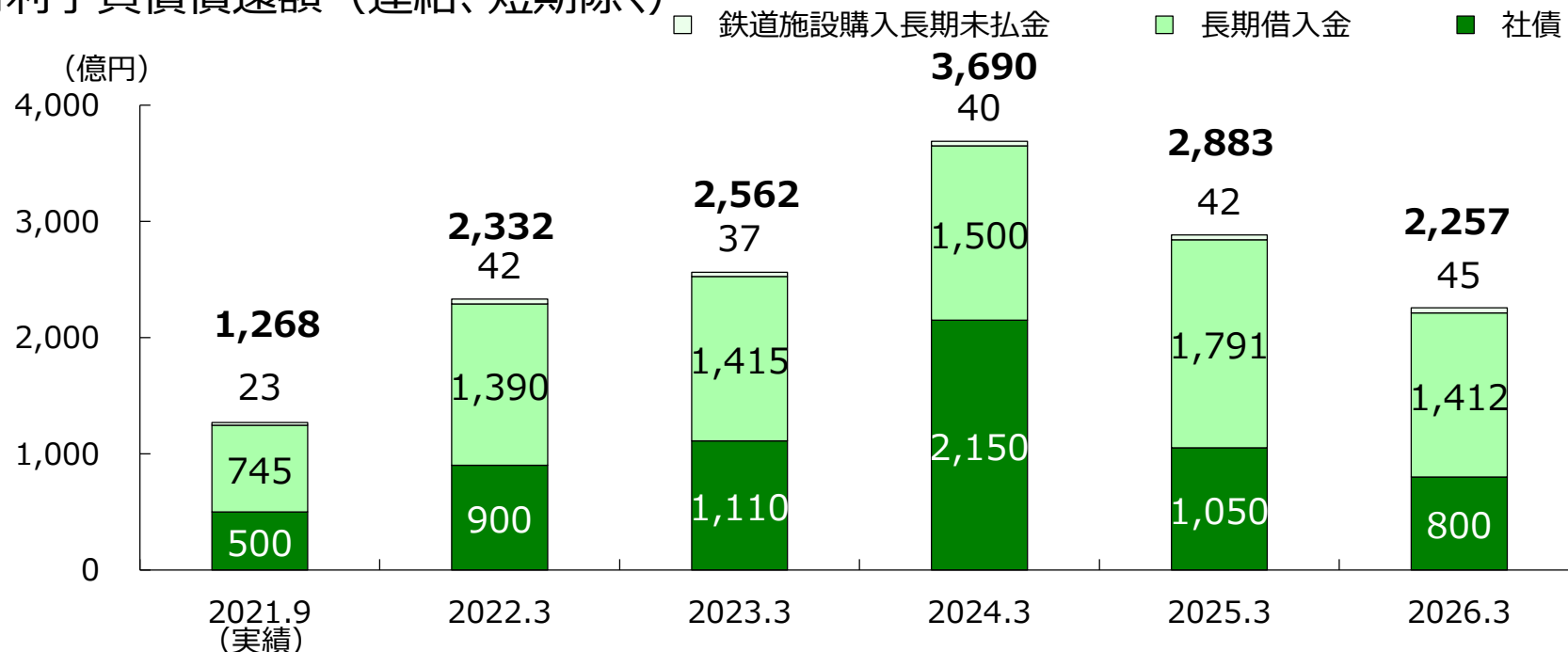
債券投資家向け追加資料



## 連結有利子負債の内訳（2021年9月末）

|             | 残高（億円） | 構成比    | 平均金利  | 平均年限   |
|-------------|--------|--------|-------|--------|
| 社債          | 24,726 | 52.6%  | 1.18% | 15.03年 |
| 長期借入金       | 14,175 | 30.2%  | 0.84% | 6.52年  |
| 鉄道施設購入長期未払金 | 3,206  | 6.8%   | 6.54% | 19.64年 |
| その他有利子負債    | 4,900  | 10.4%  | 0.01% | 0.31年  |
| 合計          | 47,008 | 100.0% | 1.32% | 11.24年 |

## 有利子負債償還額（連結、短期除く）



（注1）見込額は2021年9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

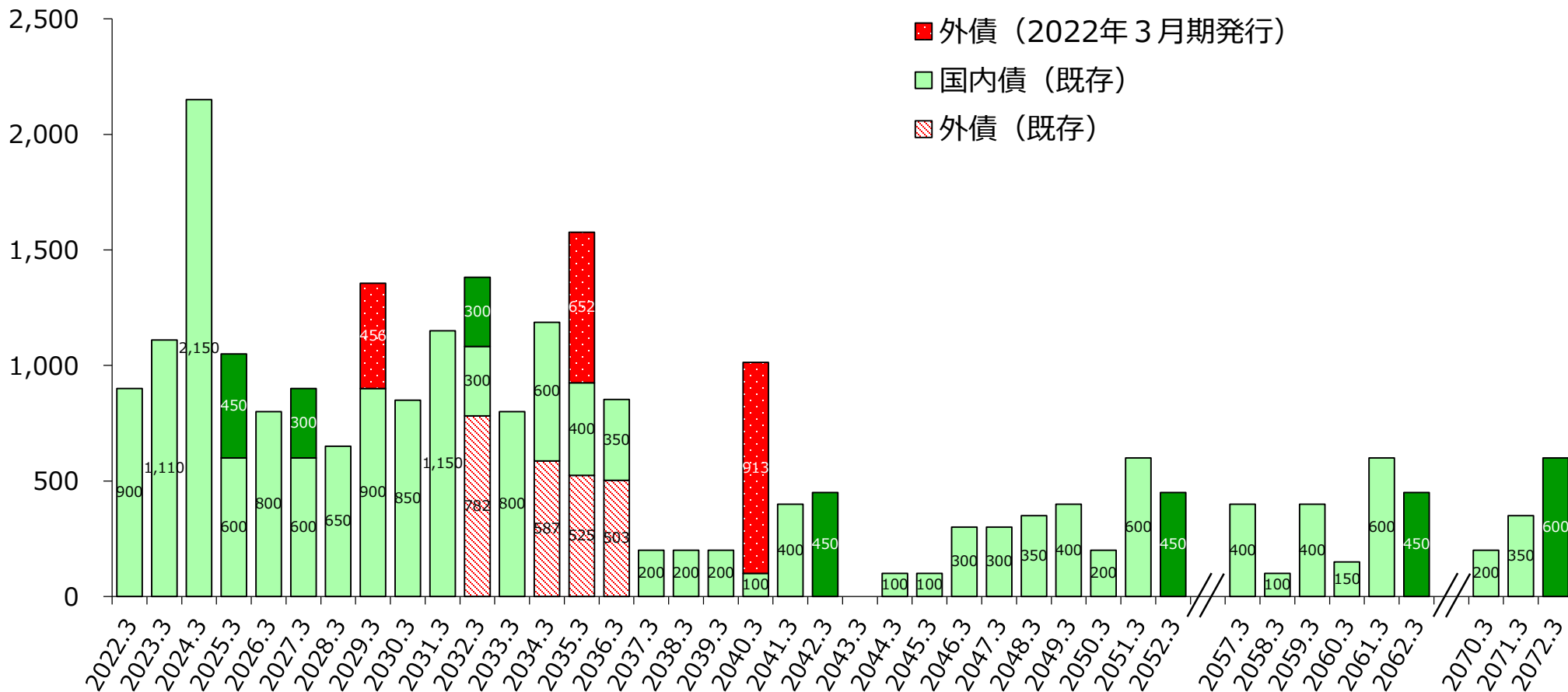
債券投資家向け追加資料



## 社債償還額（単体）

（億円）

- 国内債（2022年3月期発行）
- 外債（2022年3月期発行）
- 国内債（既存）
- 外債（既存）



（注1） 2021年9月30日現在

（注2） 償還額は額面金額

# 2022年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



## 国内債

| 回号  | 年限 | 発行総額  | クーポン   | 発行価格     | 応募者<br>利回り | JGB<br>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 |
| 169 | 10 | 100億円 | 0.165% | 100円     | 0.165%     | +13.5bp      | 2021.7.15 | 2031.7.15 |
| 170 | 20 | 150億円 | 0.523% | 100円     | 0.523%     | +11.0bp      | 2021.7.15 | 2041.7.12 |
| 171 | 30 | 250億円 | 0.808% | 100円     | 0.808%     | +15.0bp      | 2021.7.15 | 2051.7.14 |
| 172 | 40 | 250億円 | 1.002% | 100円     | 1.002%     | +28.5bp      | 2021.7.15 | 2061.7.15 |
| 173 | 50 | 250億円 | 1.209% | 100円     | 1.209%     | -            | 2021.7.15 | 2071.7.15 |

# 2022年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



## 外債

|                     | 年限 | 発行総額                 | クーポン<br>(現地通貨建) | 発行価格        | 発行日       | 償還日       |
|---------------------|----|----------------------|-----------------|-------------|-----------|-----------|
| 第5回ユーロ・ポンド建<br>普通社債 | 7  | 300百万ポンド<br>(約456億円) | 1.162%          | 額面の100.000% | 2021.9.15 | 2028.9.15 |
| 第1回ユーロ・ユーロ建<br>普通社債 | 13 | 500百万ユーロ<br>(約652億円) | 0.773%          | 額面の100.000% | 2021.9.15 | 2034.9.15 |
| 第2回ユーロ・ユーロ建<br>普通社債 | 18 | 700百万ユーロ<br>(約913億円) | 1.104%          | 額面の100.000% | 2021.9.15 | 2039.9.15 |

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。