

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

- 常務取締役の坂井です。
- 本日はお忙しい中、第2四半期決算説明会にご参加いただきありがとうございます。
- 昨日、第2四半期決算及び、通期業績予想の修正について公表しました。本日私からは本発表及び、昨年9月に発表した「変革のスピードアップ」の進捗についてご説明いたします。

目次



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

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 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		2021.9 4月計画	対2021.9 4月計画 増減	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績		対2022.3 4月計画 増減
			増減	%						増減	%	
営業収益	5,409	6,256	+846	115.6	7,750	△1,493	11,841	16,770	14,910	+3,068	125.9	△1,860
営業利益	△2,555	△1,043	+1,512	—	△50	△993	△4,785	370	△1,230	+3,555	—	△1,600
経常利益	△2,712	△1,125	+1,586	—	△180	△945	△5,177	0	△1,550	+3,627	—	△1,550
四半期(当期)純利益	△1,969	△1,203	+765	—	△340	△863	△5,066	250	△1,520	+3,546	—	△1,770

連結

営業収益	7,872	8,778 [9,341]	+905	111.5	10,830	△2,051	17,645	23,260 [24,750]	20,570 [21,900]	+2,924	116.6	△2,690
営業利益	△2,952	△1,158 [△1,136]	+1,793	—	10	△1,168	△5,203	740	△1,150	+4,053	—	△1,890
経常利益	△3,355	△1,362	+1,992	—	△280	△1,082	△5,797	250	△1,600	+4,197	—	△1,850
親会社株主に 帰属する四半期 (当期)純利益	△2,643	△1,452	+1,191	—	△520	△932	△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）

4

- 決算及び通期計画のハイライトです。
- 第2四半期は、緊急事態宣言等の影響で非常に厳しい決算となりました。第3四半期以降は回復していくことを見込んでいますが、回復時期が当初見込みより遅くなることから、業績見通しを修正せざるを得ない状況となりました。
- 第2四半期決算の営業収益について前々年と比較すると、単体、連結ともに6割程度であり、年度見通しは7割程度の水準となっています。
- 配当予想につきましては、年間配当100円から変更ありません。

単体 第2四半期決算実績



(単位：億円)		2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		主な増減要素
				増減	%	
営業収益		5,409	6,256	+846	115.6	
	運輸収入	4,343	5,124	+780	118.0	定期外収入：+815 定期収入：△35
	その他の収入	1,066	1,132	+65	106.2	不動産賃貸収入の増：+52
営業費用		7,964	7,299	△665	91.6	
	人件費	2,054	1,822	△232	88.7	賞与の減：△182
	物件費	3,409	2,903	△506	85.1	
	動力費	263	240	△23	91.3	燃料単価減：△11
	修繕費	1,265	999	△265	79.0	一般修繕費：△229 車両修繕費：△36
	その他	1,881	1,663	△217	88.4	広告宣伝費：△70 部外委託関係：△41 物品費：△41
	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	設備投資による増
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	—	

5

➤ 単体決算の概要です。

単体 通期計画



(単位：億円)	2021.3 実績	2022. 3 4月計画	2022. 3 10月計画	対2021.3実績		対4月計画 増減	対2021.3実績 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	[△]賃与の減、[△]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	

6

- 単体計画の概要です。運輸収入は、後ほどご説明します。
- その他の収入が4月計画から730億円増加していますが、これは主として資産流動化によるものです。当社も不動産投資顧問会社を設立しておりますが、そうした会社が組成するファンド等に資産を売却し、回転型ビジネスモデルを構築していきます。本業と位置付けて実施していきますので、従来は特別損益に計上しておりましたが、営業損益に計上することとしました。
- 営業費用については、年度初に計画したコストダウンからさらに深掘りをしています。
- 営業外損益が改善しているのは、子会社からの受取配当金が要因であり、連結決算では消去されます。
- 特別損益では、資産流動化が営業損益に区分変更になったことのほか、株式などの資産売却を当初より増加させています。

連結 第2四半期決算実績・通期計画



(単位:億円)	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績		対4月計画 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 四半期（当期）純利益	△2,643	△1,452	+1,191	—	△5,779	360	△1,600	+4,179	—	△1,960

- 続きまして、連結の決算・通期計画についてです。
- 不動産・ホテル事業ですが、先ほどお話した資産流動化がこのセグメントで計上されてくることから、通期計画が480億円の増加となっています。
- 営業外損益では、グループ会社での感染拡大防止協力金の計上などがあり、当初計画より40億円増加しています。

運輸事業

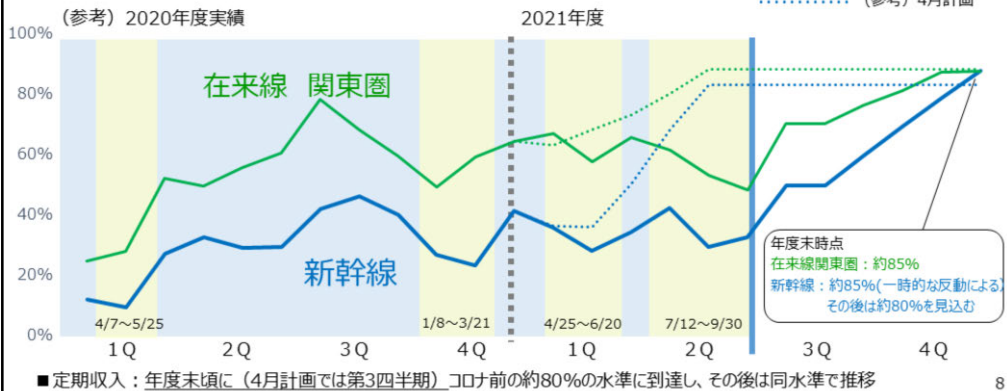


(単位: 億円)	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績		対4月計画 増減
			増減	%				増減	%	
営業収益	4,952	5,869 [5,901]	+916	118.5	10,957	16,040 [15,990]	13,360 [13,390]	+2,402	121.9	△2,680
営業利益	△2,941	△1,439 [△1,430]	+1,501	—	△5,485	△400	△2,570	+2,915	—	△2,170

■ 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

東京都における
緊急事態宣言
（参考）4月計画



- 運輸事業で大きなシェアを占める鉄道運輸収入の実績と見通しを示しています。
- 今年度は東京都において非常に長い期間に渡って緊急事態宣言が発令されており、その影響で在来線関東圏や新幹線が低迷していました。
- 今後の見通しとしては、コロナ前と比較して、10月と11月は在来線関東圏は70%程度、新幹線は50%程度の水準が続き、11月で希望者へのワクチン接種が完了見込みであることから、その後に回復していくことを想定しています。足元はこの水準よりもよい状況で、11月の新幹線の予約状況も回復してきていますが、感染第6波ということも言われていますので、そのようなリスクも見た計画としています。
- 来年度以降の見立ては変えていません。

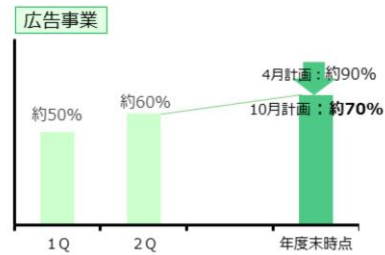
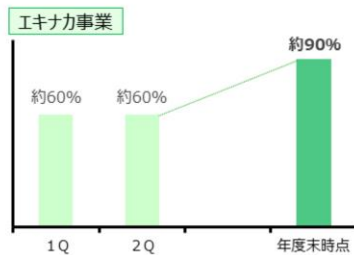
流通・サービス事業



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

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



- 流通・サービス事業です。
- 決算では減収増益となっていますが、「収益認識に関する会計基準」の影響を除くと増収増益でした。各社の営業収益の増減も記載していますが、会計基準変更の影響を除けば増収でした。
- 収入の見通しですが、JR東日本クロスステーションを中心としてエキナカ事業の見通しは年度初から変更していませんが、鉄道事業と関連性の高い事業ですので、年度末には90%程度まで回復する想定としています。
- 広告事業は回復が少し遅れていますので、見通しを引き下げています。

不動産・ホテル事業



(単位: 億円)	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績		対4月計画 増減
			増減	%				増減	%	
営業収益	1,195	1,336 [1,467]	+140	111.8	2,712	3,130 [3,430]	3,610 [3,900]	+897	133.1	+480
営業利益	8	227 [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

※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

ショッピング
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

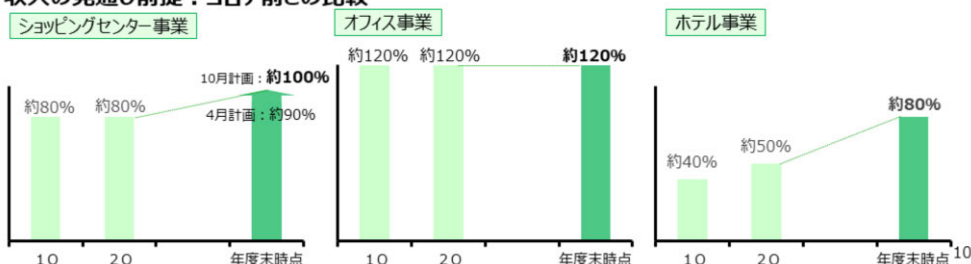
オフィス事業

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

■収入の見通し前提：コロナ前との比較



- 不動産・ホテル事業です。上方修正しているのは、資産流動化によるものです。
- 収入の見通しですが、ショッピングセンター事業は足元でも回復が進んでいますので、年度末での水準を引き上げてほぼコロナ前に戻る見通しとしています。
- オフィス事業は、KAWASAKI DELTAやJR横浜タワーなどの新規開業案件もありましたので、コロナ前と比較して120%程度の見通しとしています。
- ホテル事業は、緊急事態宣言の影響で第2四半期までは非常に苦しい状況でしたが、年度末に向けては80%程度まで回復してくることを見込んでいます。

その他



(単位：億円)	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9		2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績		対4月計画 増減
			増減	%				増減	%	
営業収益	342	283 [320]	△59	82.7	795	720 [850]	700 [830]	△95	88.0	△20
営業利益	35	30 [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	△40 [+17]	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
JR東日本メカトロニクス	△30 [△30]	JR東日本メカトロニクス	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

11

➤ その他です。

➤ 決算では減収減益となっていますが、「収益認識に関する会計基準」の影響でカード事業における年会費の計上方法が変わったことなどが影響しており、会計基準変更の影響を除くと減収増益でした。

➤ 通期計画においても対前年でわずかに減益となっていますが、会計基準変更の影響を除けば増収増益を目指せる水準です。

コストダウン実績・計画



(単位：億円)	損益			設備投資	合計
	2022.3 4月計画	2021.9 実績	2022.3 10月計画	2022.3 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 ※各社の単体合計	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

- 年度初では、損益で700億円のコストダウン計画としていましたが、厳しい経営状況も勘案しまして、300億円以上の深掘りを行って1,035億円としました。
- 設備投資についても当初計画の6,740億円から760億円のコストダウンを行います。760億円のうち維持更新投資は300億円で、施工方法の見直しや来年度以降に先送りを行います。成長投資は410億円で、コストダウンのほか、予定していた不動産の取得時期がずれ込むことも含んでいます。これらに重点枠の50億円も合わせて760億円の計画としています。

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） 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+

13

➤ 資金調達の方針は変わっていません。

Ⅱ 変革のスピードアップの進捗

- 続きまして、「変革のスピードアップ」について、上期の取組みと今後の方向性についてご説明します。

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 (収益力向上)	新しい暮らしの提案 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
経営体質の 抜本的強化 (構造改革)	キャッシュ・フローの改善 生産性の向上 ご利用の変化を踏まえたサービスの提供 グループ経営の最適化	多様な魅力あるまちづくり
		国際事業の展開
		Beyond Stations構想
		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
ESG経営の実践	ESG経営の実践	スマートメンテナンスの推進
		設備のスリム化
		ゼロカーボン・チャレンジ2050

15

- 当社は中期経営計画として「変革2027」を掲げていますが、コロナによる環境変化に対して、これまで以上にレベルとスピードを上げて「変革2027」を進めていくために、昨年9月に「変革のスピードアップ」を発表しています。

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



巡るたび、
出会う旅。
東北

東北DCI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 POINTが「貯まる」「使える」
JRE MALL

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
住民の生活を支える「よぶのー関」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です。
- 緊急事態宣言が解除されましたので、このタイミングを逃さずにワクチン接種者向けの旅行需要喚起などキャンペーンを実施していきます。
- MaaSでは上期の東北デスティネーションキャンペーンでの展開を継続し、一関エリアではオンデマンド交通も組み込むことで、より便利で使いやすいものにしていくことを進めています。
- グリーン料金の見直しは2022年春から実施していきます。

16

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



サブスクサービスの提供★



- まちづくりでは、目黒や品川での開発のほか、中長期を見据えて、芝浦、中野、浜松町などの開発も進めています。芝浦、中野、浜松町は他事業者との共同事業ですが、駅の改良なども合わせて実施することで魅力あるまちづくりを進め、収益力の向上にも寄与させていきます。
- Beyond Stations構想では、駅の付加価値を高めていくために、実証実験段階のものも含めて、さまざまな取り組みを行っています。

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



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

乗車券購入遠隔サポート
案内・警備ロボット等の拡充

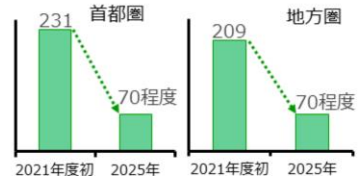


話せる指定席券売機



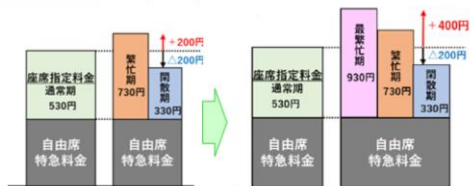
AIによる案内

(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

季節変動 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)



時間帯変動 オフピークポイントサービス



18

- 経営体質の抜本的強化です。
- 現在はチケットレスあるいはキャッシュレスを進めており、これらによって効率的な事業運営だけでなく、駅のスペースを生み出すことが可能になってきます。
- ピーク需要の分散を進めるため、来年4月からはこれまでよりもメリハリをつけた料金にしていけることをすでに発表しました。

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

19

- こちらも従来から進めていますが、ワンマン運転や自動運転について、鉄道だけでなくBRTでも進めています。
- スマートメンテナンスも各部門で進めており、今後はこうしたことがコストダウンに寄与してくると思っています。

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

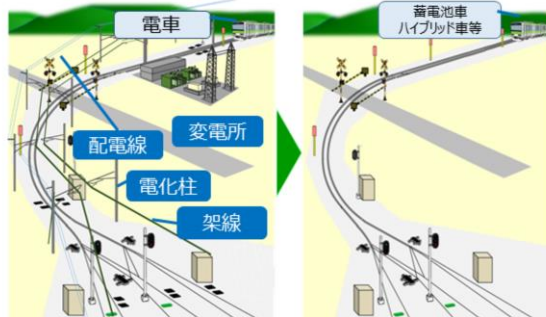


ACCUM (蓄電池車両)



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

20

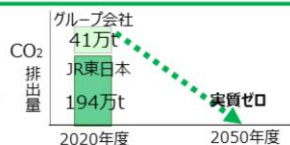
- 設備のスリム化については、架線を撤去してシンプルな設備とすることでメンテナンスコストが不要になるとともに、老朽取替の際の更新コストを大幅に抑制することができるようになります。
- 蓄電池車両やハイブリッド車両はすでに実用化されており、将来的には水素を使った電車なども導入できるように実証実験を進めていますので、車両がこのような最新のものに置き換わっていくことで、架線は不要になっていきます。

ESG経営の実践

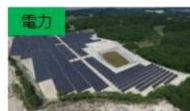
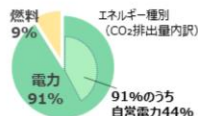


ゼロカーボン・チャレンジ2050

JR東日本・グループ会社ともに2050年度にCO₂排出量 0を目指す
JR東日本においては、2030年度にCO₂排出量2013年度（215万t）比50%減
東北エリアのCO₂排出量 0を目指す



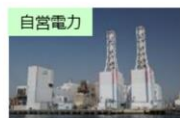
JR東日本 における取組み



再生可能エネルギーの開発推進



ハイブリッド車両（燃料電池）
試験車両（HYBARI）

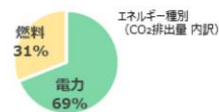


火力発電所の高効率化・脱炭素化
1号機の更新工事完了；CO₂排出係数は、
更新前と比べて約40%改善見込み



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



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）



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）



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㎡超級の大規模複合開発ビルでは国内初）



- 環境についてまとめています。2050年のカーボンゼロに向け、当社とグループ会社合わせてさまざまな取組みを着実に実施しています。

Ⅲ 2022年3月期第2四半期決算実績 通期計画（補足）

- 以下は補足情報です。
- ありがとうございました。

鉄道運輸収入 実績



(単位：億円)		2020.9	2021.9	2021.9/2020.9		要素	要素別 増減額
		実績	実績	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 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 ※（古川～北上、 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 （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 （大宮～高崎）	対2020	317	306	130	135	123	88	144
	対2019	39	31	37	45	34	36	37

23

鉄道運輸収入 見通し



(単位：億円)		2021.3	2022.3	2022.3/2021.3		要素	要素別 増減額
		実績	10月計画	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
	在来線 関東圏	3,837	4,827	+990	125.8	収益認識基準	△15
						新型コロナウイルス影響からの回復	+1,020
	在来線その他	226	303	+76	134.0	収益認識基準	△30
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）				鉄道運輸収入（億円）				
		2021.3 実績	2022.3 10月計画	増減	(%)	2021.3 実績	2022.3 10月計画	増減	(%)	
新幹線		定期	1,531	1,516	△15	99.0	209	205	△3	98.2
		定期外	6,419	10,269	+3,850	160.0	1,686	2,737	+1,050	162.3
		計	7,950	11,785	+3,835	148.2	1,896	2,942	+1,046	155.2
在来線	関東圏	定期	52,995	52,724	△270	99.5	3,428	3,418	△10	99.7
		定期外	19,800	25,099	+5,299	126.8	3,837	4,827	+990	125.8
		計	72,795	77,824	+5,029	106.9	7,265	8,245	+979	113.5
	その他	定期	2,614	2,658	+44	101.7	154	158	+3	102.6
		定期外	1,190	1,582	+392	133.0	226	303	+76	134.0
		計	3,804	4,241	+437	111.5	380	461	+80	121.2
	在来線 合計	定期	55,609	55,383	△225	99.6	3,583	3,576	△6	99.8
		定期外	20,990	26,682	+5,691	127.1	4,063	5,130	+1,067	126.3
		計	76,599	82,066	+5,466	107.1	7,646	8,707	+1,060	113.9
合計		定期	57,140	56,899	△240	99.6	3,792	3,782	△10	99.7
		定期外	27,410	36,952	+9,541	134.8	5,750	7,867	+2,117	136.8
		計	84,550	93,852	+9,301	111.0	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 (リテール) (既存) ※ ¹	対2020	172.5	158.9	110.1	107.7	99.0	94.5	115.5
	対2019※ ²	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 (フーズ) (既存) ※ ¹	対2020	210.5	255.0	118.1	110.5	98.6	90.9	126.1
	対2019※ ²	45.7	41.4	47.7	51.9	42.3	46.0	45.9

※¹ 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

※² 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

	百万件	208	198	219	232	214	209	1,283
電子マネー 月間利用件数	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)

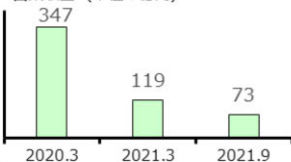
営業収益	135億円
営業利益	△71億円

※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

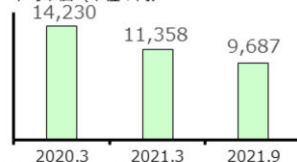
- ・メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,153室)
- ・JR東日本ホテルメッツ (29ホテル 4,009室)
- ・東京ステーションホテル (150室)
- ・メズム東京、オートグラフ コレクション (265室)
- ・ホテルファミリーオ、ホテルfolkローロ (8ホテル 344室)
- ・和のあ 角館 (3室)
- ・ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)
- ・ホテルニューグランド (238室)

メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,153室)

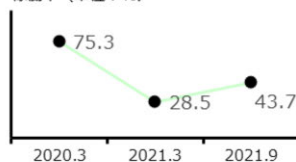
営業収益 (単位: 億円)



平均単価 (単位: 円)

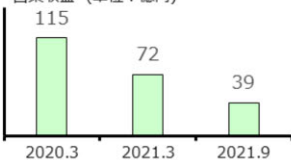


稼働率 (単位: %)

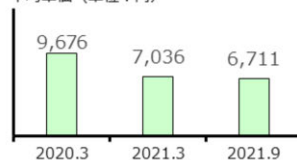


JR東日本ホテルメッツ (29ホテル 4,009室)

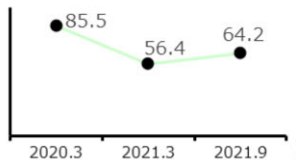
営業収益 (単位: 億円)



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
			有利子負債の調達の減 △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 実績	(単位：億円)			2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.9 実績	2022.3 4月計画	2022.3 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 (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 (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 (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。

29

連結有利子負債残高の推移



(単位：億円)	2017.3 実績	2018.3 実績	2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.9 実績
社債	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	24,726 (1.18%)
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%)	14,175 (0.84%)
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%)	3,206 (6.54%)
その他有利子 負債	-	-	-	1,500 (-)	7,150 (0.11%)	4,900 (0.01%)
合計	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,008 (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

30

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 (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	

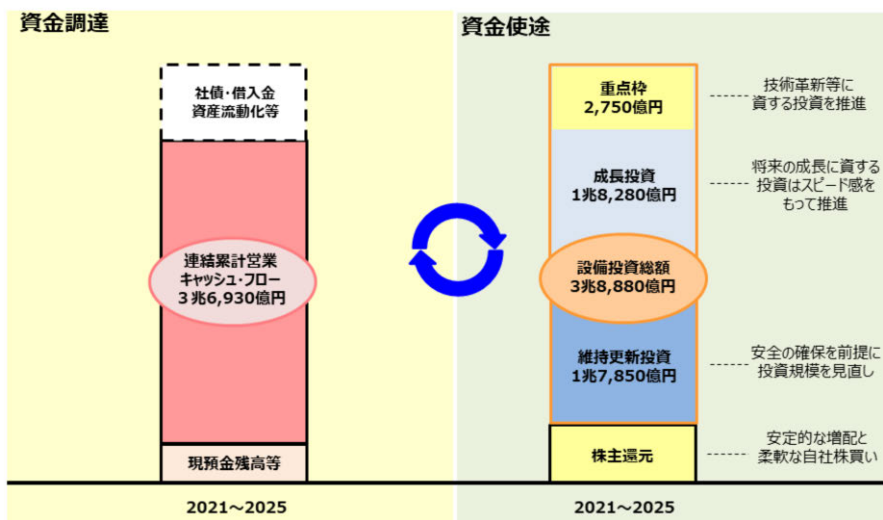
※1 () 内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値

※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

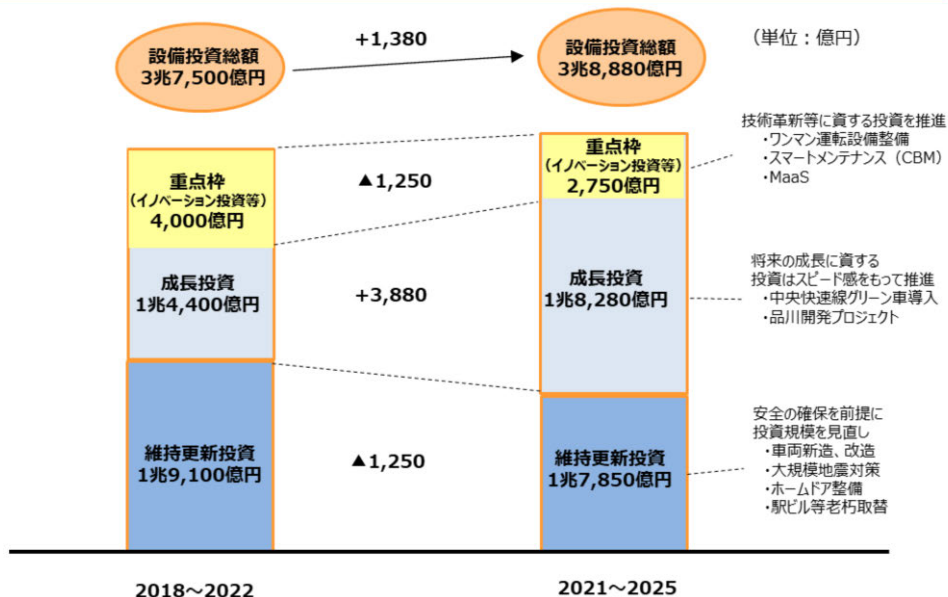
EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

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

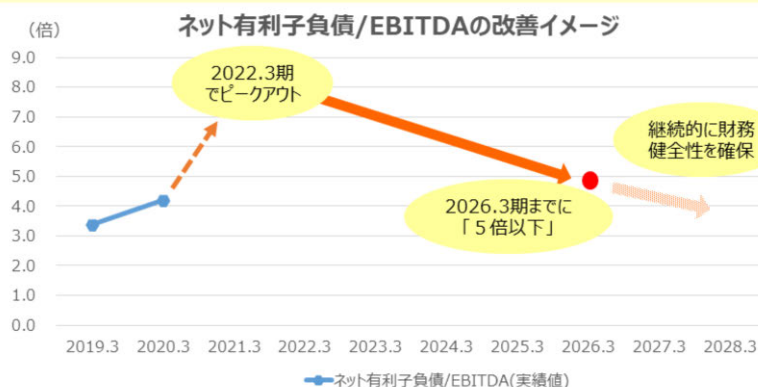
連結設備投資計画



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

V 参考資料

2021年3月期 新幹線・在来線別収支



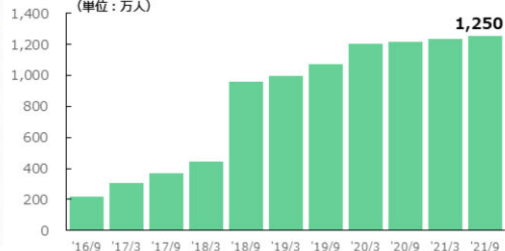
(単位：億円)		新幹線			在来線		
		2020.3	2021.3	比率 (%)	2020.3	2021.3	比率 (%)
営業キロ(キロ)		1,194	1,194	100.0	6,207	6,108	99.0
輸送人キロ(百万人キロ)		22,524	7,950	35.3	112,861	76,599	67.9
鉄道事業営業収益	A	5,799	2,023	34.9	13,484	8,598	63.8
鉄道事業営業費用		3,785	3,570	94.3	12,957	12,199	94.1
鉄道事業営業損益	B	2,014	△1,546	-	526	△3,600	-
鉄道事業固定資産	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%	-

データ集



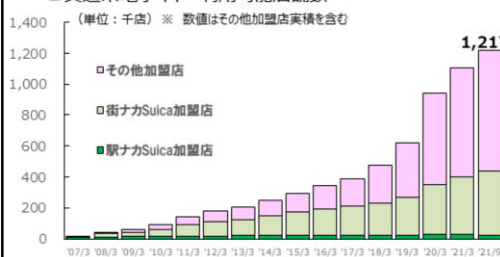
Suica発行枚数	約8,759万枚 (9月末時点実績)
モバイルSuica発行数	約1,523万枚 (9月末時点実績)
自社新幹線のチケットレス利用率	34.8% (最高値：2021年7月)
えきねっと取扱率	33.5% (最高値：2021年9月)

■ JRE POINT会員数
(単位：万人)



■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

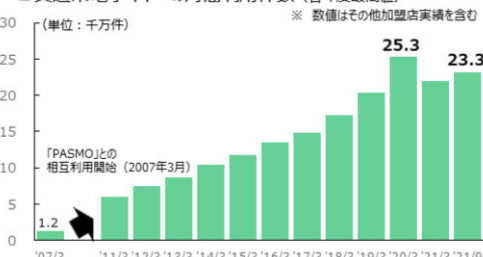
(単位：千店) ※ 数値はその他加盟店実績を含む



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

■ 交通系電子マネーの月間利用件数 (各年度最高値)

(単位：千万件) ※ 数値はその他加盟店実績を含む



【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 (億円)	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522	45,188

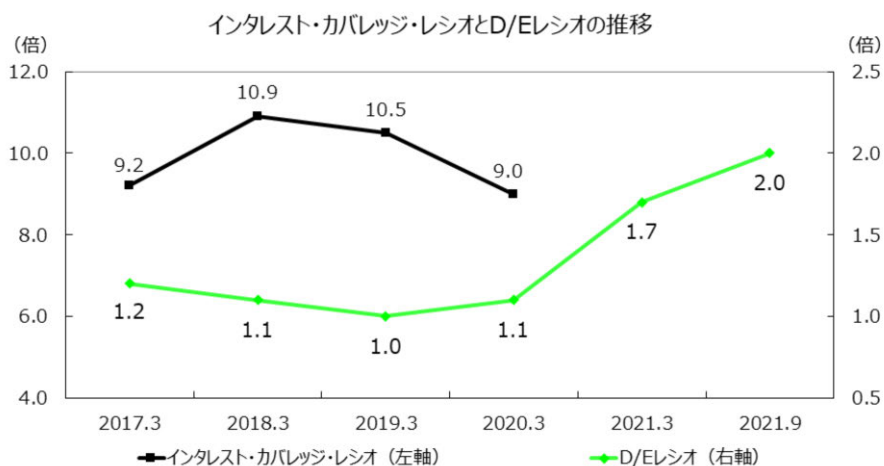
(注1) ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金及び現金同等物残高

(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。

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、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

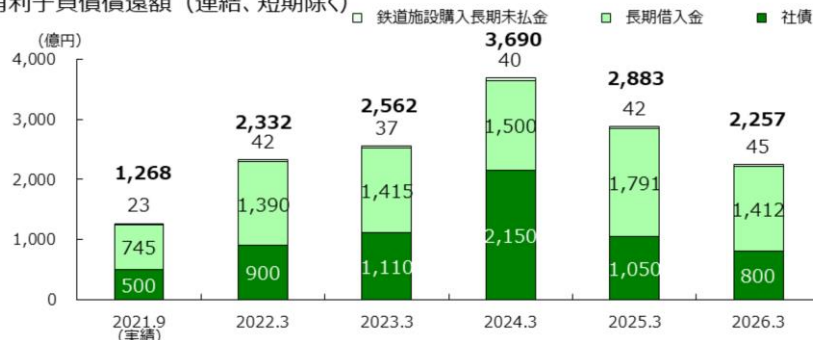
債券投資家向け追加資料



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

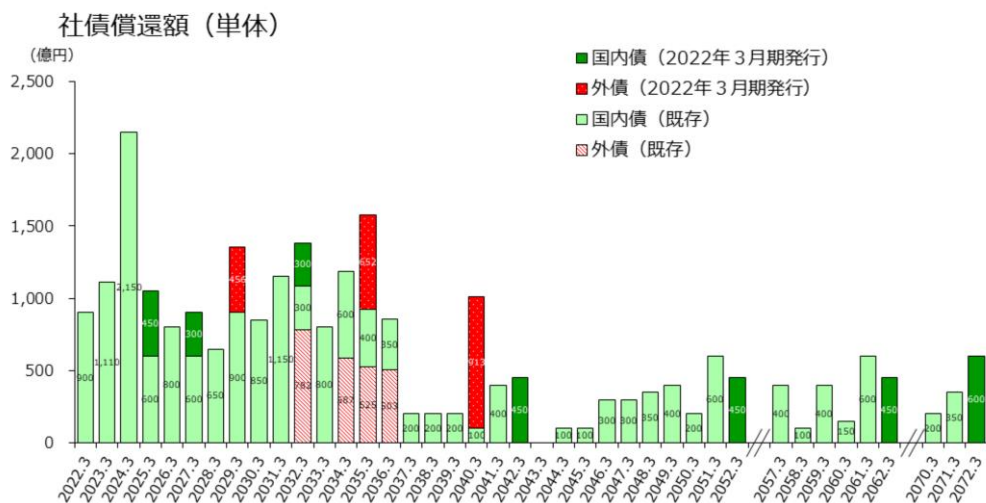
有利子負債償還額（連結、短期除く）



(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



（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 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
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

43

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 (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 普通社債	7	300百万ポンド (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 普通社債	13	500百万ユーロ (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 普通社債	18	700百万ユーロ (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。