



JR東日本の不動産・開発戦略

2022年3月25日

東日本旅客鉄道株式会社

事業創造本部副本部長・常務執行役員

表 輝幸

目次

- 1 生活サービス事業の概要**
- 2 生活サービス事業成長ビジョン（NEXT10）**
- 3 JR東日本の不動産・開発戦略**
 - （1）開発プロジェクト**
 - （2）不動産事業の進化と加速**

1.生活サービス事業の概要

生活サービス事業の主要事業

	小売・飲食 約1,700店		オフィスタワー 44ビル
	SC（エキナカモール） 18施設 (GRANSTA・ecute等)		フィットネスクラブ 44施設
	SC（駅ビル） 175館		広告 売上約900億円
	ホテル 9,190室		その他 地域活性化 スキー場他

駅ビジネスの変遷



ステーションルネッサンス



ステーションシティ



駅構内売店



エキナカ開発



Beyond Stations

1987

2000

2005

2007

2016

2020

不動産開発事業に関する取り組み

JR東日本発足以降、駅直結の立地を中心に、
オフィス、ショッピングセンター、ホテル等の開発を推進

主な開発物件



オフィス
商業

グラントウキョウ ノースタワー



オフィス
ホテル

サピアタワー



オフィス

JR神田万世橋ビル



オフィス
ホテル

JRさいたま新都心ビル



オフィス
商業

JR新宿ミライナタワー

直近の主な開業物件



オフィス
商業

渋谷スクランブルスクエア 第Ⅰ期東棟
(2019年11月開業)



オフィス
商業
ホテル

JR横浜タワー
(2020年6月開業)

今後の開発物件



オフィス
商業
ホテル
住宅

品川開発プロジェクト

■品川開発プロジェクト
多様な魅力あるまちづくりの実現にむけて「グローバルゲートウェイ品川」のコンセプトのもと、日本の新たな玄関口となる国際交流拠点にふさわしい景観を実現します。

ショッピングセンター事業

徹底した顧客志向による収益向上



ルミネエスト



ルミネ有楽町



ルミネ池袋

オフィス事業

新しい働き方の応援



ステーションワーク



ワーケーション



新幹線オフィス

ホテル事業

交通至便、地域密着のホテル展開
優れた運営力はOTA口コミ等でも高い評価



東京ステーションホテル



ホテルメトロポリタン仙台イースト



和のゐ



J R 東日本ホテルメッツ札幌

住宅事業

「提案型賃貸住宅」の展開



コトニアガーデン新川崎
(多世代交流のまちづくり)



リエットガーデン三鷹
(リノベーション)



リエットテラスあすと長町 (仙台)
(地方での展開)

2. 「生活サービス事業成長ビジョン（NEXT10）」

NEXT10（生活サービス成長ビジョン）

「駅づくり」から、人を起点とした「らしづくり」へ挑戦



みがく ～駅ビジネスの変革～

■Beyond Stations構想



ひらく ～まち・くらしづくり～

- 大規模ターミナル駅開発、複合まちづくり計画
- 品川車両基地跡地開発
- 沿線価値の向上



ウォーターズ竹芝



JR横浜タワー

つなぐ ～地域活性化・交流促進～

- 地域と一体となった地方中核都市の活性化
- 地域魅力発信、ワーケーション、はこビュン

ワーケーション



野菜・海産物等の
ネット予約&
駅受け取りサービス



列車荷物輸送
はこビュン



地方中核都市の開発

のびる ～事業創造・オープンイノベーション～

- 事業エリアの市中及び海外への拡大
- DX推進
- 新規事業・新たなサービスへの取り組み

ロボバリスタ



海外ホテル(台湾)



JRE MALL Car、
JRE MALL Café

3. JR東日本の不動産・開発戦略

3. JR東日本の不動産・開発戦略

(1) 開発プロジェクト

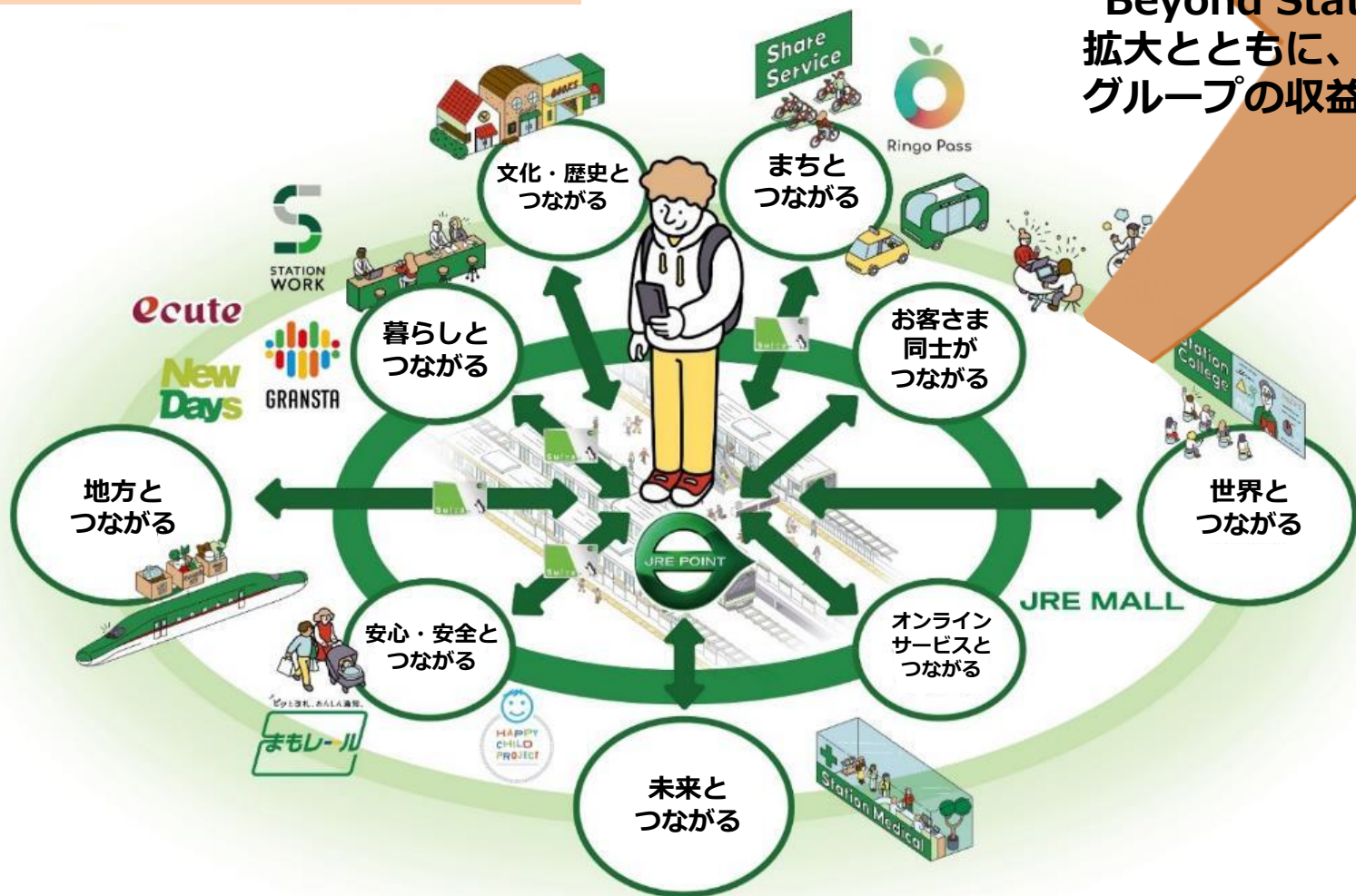
Beyond Stations構想

【概念】

駅を「暮らしのプラットフォーム」と定義し、JRE POINTを軸に様々なモノ・コトなどをつないで顧客体験を最大化する

「Beyond Stations構想」が目指す姿

“Beyond Stations”の
拡大とともに、JR東日本
グループの収益拡大を図る

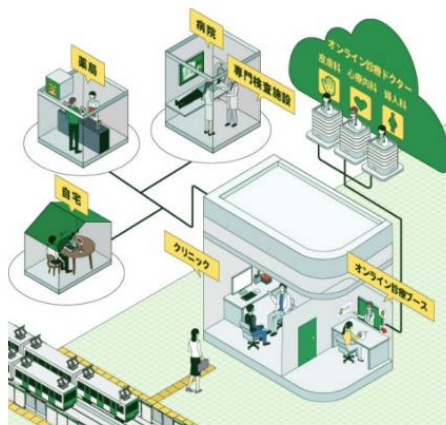


Beyond Stations構想の具体的な取り組み①

■ スマート健康ステーション

駅ホーム上に

リアルとオンラインのハイブリッドクリニック



■ バーチャル秋葉原

バーチャル空間で秋葉原駅を再現



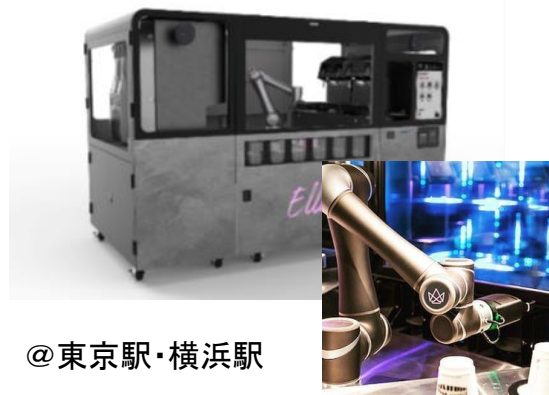
■ 駅受け取りサービス

ベルメゾンの商品を駅で
受け取るサービストライアル



■ ロボバリスタ

シンガポール発ロボット
バリスタマシン実証実験



@東京駅・横浜駅

■ Infarm

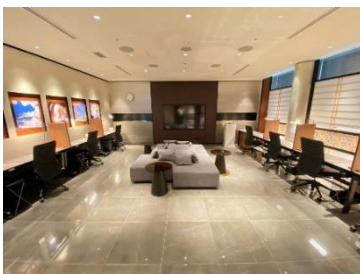
ドイツ「Infarm」と連携
AIを活用した・屋内垂直農法



Beyond Stations構想の具体的な取り組み②

JRE Station カレッジ

JRE STATION
カレッジ



■「新しい食の循環」や
「水辺と環境・まちづくり」など、
サステナブルに特化した内容



JRE パスポート

BECK'S
COFFEE SHOP



S
STATION
WORK



生蕎麦
いぬり庵 きらく



■Suica通勤定期券
ユーザー向けに
サブスクリプションを
トライアル実施

JRE MALL Car、JRE MALL Café、OMOストア

ECサイト「JRE MALL」の**リアルなショールーミング拠点**

■ショーケース型無人店舗「JRE MALL Car」

■体験型のショールーム店舗「JRE MALL Cafe」



■リアルと専用アプリを組み合わせせた新業態





山手線の
沿線住民
含外国人

山手線
周辺勤務者
含外国人

若年層
15~25才



世界的にも稀有な地上を走る環状線であり、近代東京の歴史と共に育ってきた「**山手線**」を
「東京の移動」や「モノやサービスの消費の場所」といった機能的な場所から
多様な個性のマチ・ヒトが有機的に**つながる**、個性的で心豊かな都市生活空間に**変革する**

Beyond stationsの推進・連携や 社内外の先進的プロジェクトとの連携

ARアートや駅舎VR化などの
試行や新たなメディア価値創出



山手線沿線でのアートの展示・販売
YAMANOTE LINE MUSEUM



エキとマチをつなげる 地域と連携した、まちを探索したくなる仕掛け

体験型コンテンツ(コト体験)
JREMALL、東京感動線 × aini



アーティスト イン レジデンス
TOKYO SEEDS PROJECT

提供価値の発信・蓄積

東京感動線Magazine、WEB・SNS発信
東京感動線トレイン、駅×文化(HAND!・駅ピアノ等)

駅の個性化

まちの顔・個性・誇りとなる駅づくり



西日暮里駅「エキラボniri」(左)・西日暮里スクランブル(右)
地域と学ぶ



新大久保フードラボ (K.D.C...)
食文化でつながる

交流拠点の整備 人と人とのつながりを創り出す



高田馬場ToMoRrow Gallery
アートに触れる

新しい暮らしの提案【世界を視野に入れたまちづくり】

アーバニゼーションの進行とグローバル都市間競争の時代において、多層で複合的な東京の魅力・価値を向上・発信する街づくりを推進

SHINJUKU

(新宿副都心構想から
約50年が経過)

- ・世界一のターミナル駅を
中心とした新宿エリアの
都市更新を推進
- ・DX※を加速するスーパー
シティ
- ・アーバンマネジメントの実現
(※DX:Digital-transformation
デジタルによる変革)

SHINAGAWA/TAKESHIBA ŌIMACHI

- (羽田空港国際化、リニア新幹線、
水辺空間活用の進展)
- ・東京南エリアの都市構造転換
 - ・立地を活かした都市活動を創造



YOKOHAMA, OHMIYA...

TOKYO

(日本のフラッグシップステーション)

- ・世界に誇るJAPANESE
TOD※の推進
- ・駅概念を革新

(※TOD:Transit-Oriented-
Development公共交通志向型開発)



■Waters 竹芝

○水辺などの立地環境を活かしたホテル、
オフィス、商業、劇場等からなるまちづくり

【計画概要】

敷地面積: 23,000㎡

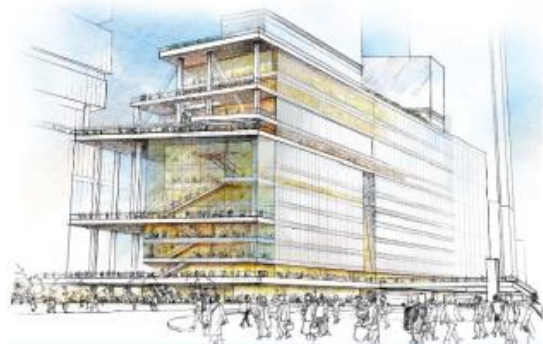
延床面積: 約102,600㎡

開業時期: 2020年度

各エリアの特性を活かした開発

■新宿駅西南口地区※

- 新宿駅の再編整備に合わせた駅とまちをつなぐ多層の歩行者ネットワークの形成
- 観光産業の育成、情報発信等を行う施設や国際水準の宿泊施設の整備



【計画概要(全体)】

敷地面積：約16,300㎡
延床面積：約291,500㎡
建物用途：店舗、宿泊施設
事務所等

■東京駅南部東西自由通路※

- 東京駅の東西地区の交流や連携を強化し、駅周辺の回遊性の高い歩行者ネットワークを形成



【計画概要】

幅員：8m
延長：約290m
使用開始：2029年頃

■(仮称)広町地区開発計画※

- 品川区と進める多様な都市機能を備えた複合拠点や交通広場、歩行者ネットワーク等を形成するまちづくり



【計画概要(A-1地区)】

敷地面積：約22,340㎡
延床面積：約250,000㎡
建物用途：業務、宿泊、
住宅、商業等

■MEGURO MARC※

- オフィス、賃貸住宅、分譲住宅からなる複合型のまちづくり
- 2022.3オフィス棟完成、2022.10賃貸住宅棟完成予定

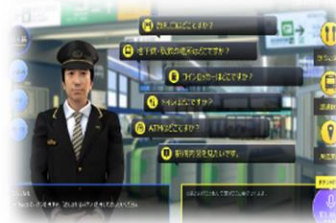


【計画概要(合計)】

敷地面積：約19,370㎡
延床面積：約94,000㎡
建物用途：事務所、
共同住宅等

品川開発プロジェクト

品川開発プロジェクトが目指す「まちづくり」



ロボットやモビリティをはじめとした様々な実証実験



**100年先を見据えた
心豊かなくらしづくりのための実験の場**

【計画概要(第Ⅰ期)】

敷地面積：約74,000㎡

延床面積：約851,000㎡

建物用途：業務、住居、商業、ホテル、

文化創造施設、コンベンション、カンファレンス、ビジネス支援施設等

地方中核都市のまちづくり 地域間交流を進め地域活性化

- 地域と一体となった
地方中核都市の活性化
- 地方創生・地域魅力の向上
- 関係・交流人口の拡大



©JR東日本建築設計

©SATOSI NAGAKAWA

ノーザンステーションゲート秋田



A-FACTORY
(青森)



J R フルーツパーク
(仙台市荒浜地区)



和のみ
(角館)

各地で自治体と一体となり、駅を中心としたまちづくりを推進

●秋田駅（秋田県）

- 秋田県や秋田市と協力し、秋田駅周辺を整備
- コンパクトシティを構築し、地域の顔である駅を中心に、世代を超えた持続的な賑わいづくりをめざす



学生マンションの建設



秋田ノーザンゲートスクエア



秋田放送社屋移転



駅をリニューアルし、拠点化



秋田駅西口駅前広場整備

●いわき駅（福島県）

- 2019年いわき市と包括連携協定を締結
- 既存駅ビルの再生・増築によりホテルや観光案内拠点を整備し、賑わい・宿泊機能を強化



いわき駅南口開発計画



ホテル客室(イメージ)



観光案内拠点

●新潟駅（新潟県）

- 駅～万代広場～街の回遊を促進させる
地元一体となったまちづくりが始動



広場から街へ



駅から広場へ



交通結節点

新幹線・特急同一ホーム



●青森駅（青森県）

- 2018年青森県・青森市青森商工会議所と駅周辺のまちづくり連携協定を締結
- 地元ホテルや行政施設が入居する駅ビル開発を推進



青森駅東口開発計画

- 2022年3月【盛岡駅】
地方創生賃貸マンション リビスタ盛岡 入居開始



- 2021年2月【仙台駅】
JR仙台イーストゲートビル 開業



- 2021年3月【長町駅（仙台市）】
リエットテラスあすと長町、tekuteながまち2 開業



- 2021年5月【秋田駅】
ホテルメトロポリタン 秋田 ノースウイング開業



3. JR東日本の不動産・開発戦略 (2)不動産事業の進化と加速

不動産事業の歴史

1987 JR発足
1997 事創部発足
2002 完全民営化
2011 東日本大震災



経営
構想

NF21 NF2008 GV2020 GV5
2017 NEXT10 2018 変革2027 2020.9 変革のスピードアップ

開
発
戦
略

「サンフラワープラン」
「ステーションルネッサンス」

「CITY UP！」
くらしづくり（まちづくり）

「Beyond Stations構想」
「Tokyo Metropolisプロジェクト」

不
動
産
戦
略

未利用地の売却

・長期債務返済最優先／減価償却内の設備投資
※土地売却に法律上の制限

売却／活用の比較検討

・債務返済、配当、設備投資のバランス

社有地の開発促進
＋ 駅隣接用地の購入

不動産ファンド
事業への参画

開発プロジェクトの創出①

社有地のポテンシャル最大化“空中権”

東京駅の未利用容積の移転により、駅舎復原の費用を捻出するとともに、「グラントウキョウ」開発を実現

グラントウキョウサウスタワー
特例容積率 1,304%
(従前 900%)

グラントウキョウノースタワー
特例容積率 1,304%
(従前 900%)



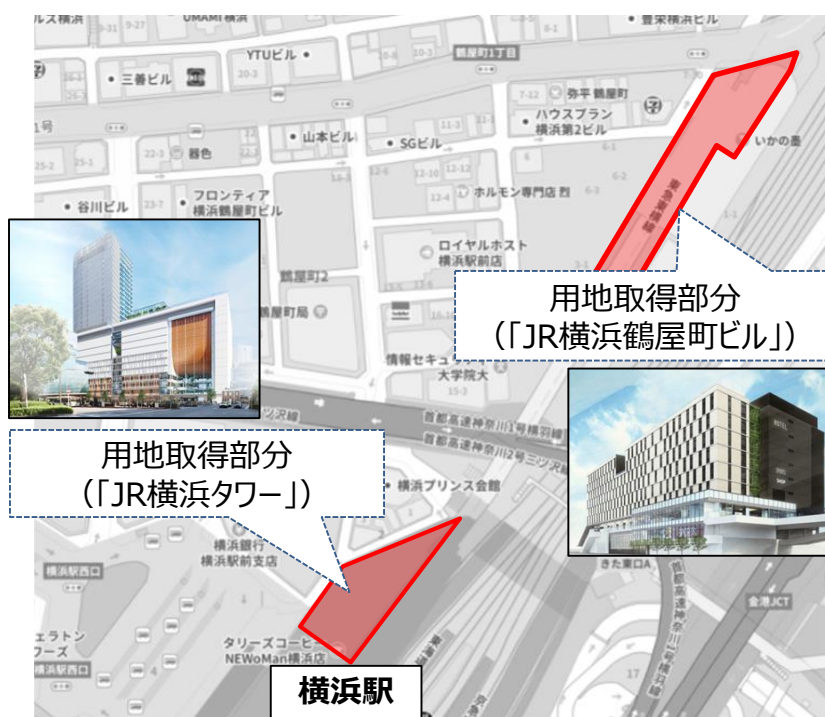
不動産取得事例

隣接用地の取得により開発価値を向上

川崎駅「KAWASAKI DELTA」

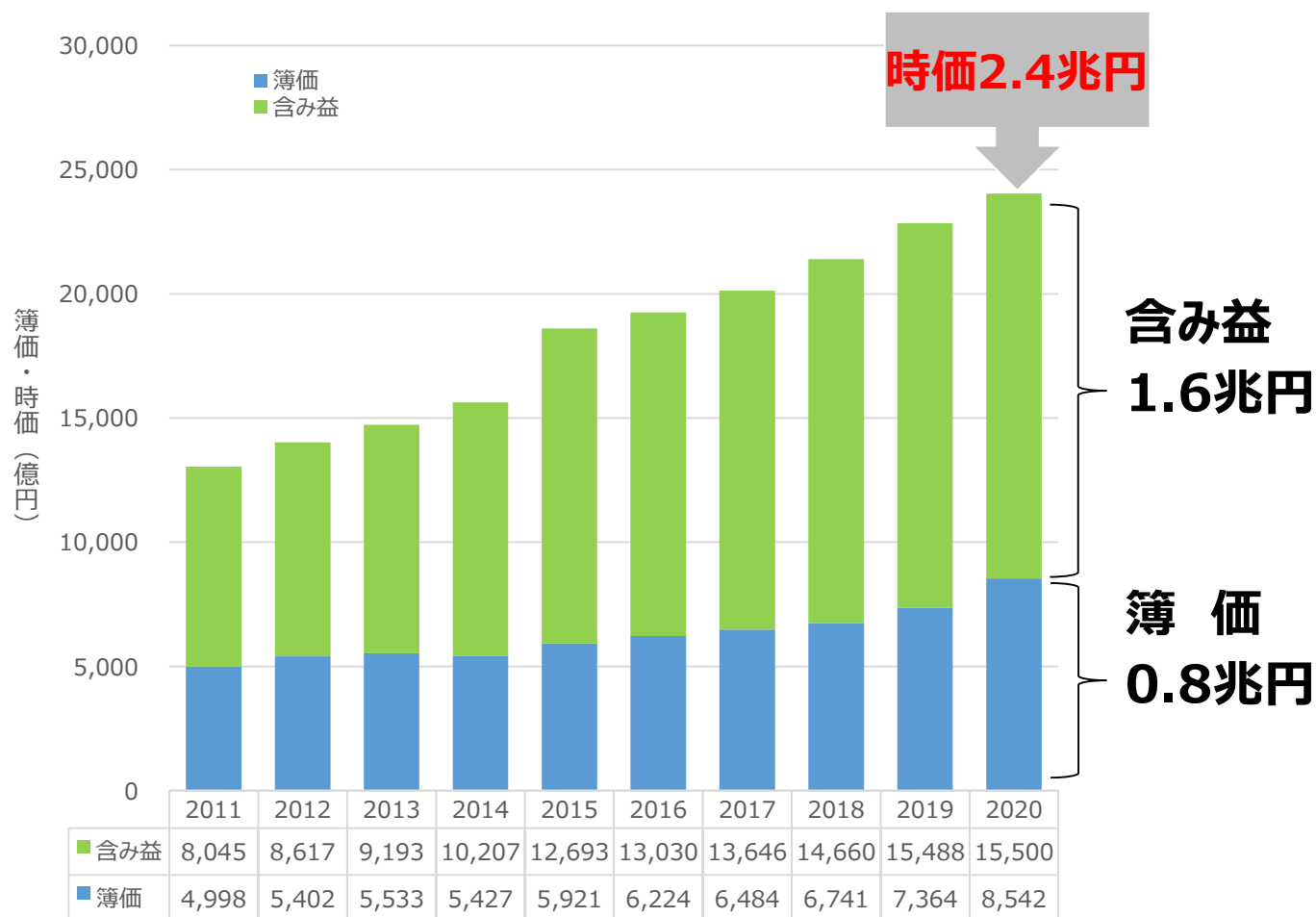


横浜駅「JR横浜タワー」「JR横浜鶴屋町ビル」



賃貸等不動産の時価推移

JR東日本のポテンシャル = 時価2.4兆円／含み益 1.6兆円



賃貸等不動産の含み益 ('21.3期)

A社	4.0兆円
B社	3.4兆円
C社	2.8兆円
JR東日本	1.6兆円

- 会社発足以来、開発を推進（現在も進めている）
⇒賃貸等不動産を拡大し、「長期保有型モデル」を展開

変革のスピードアップ

JR東日本グループ経営ビジョン

変革2027

新型コロナウイルス
感染症による
経営環境の変化

変革のスピードアップ

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

Ex.

- ・Beyond Stations構想
- ・不動産ファンド事業

JR東日本不動産投資顧問設立



JR東日本不動産投資顧問
JR East Real Estate Asset Management Co., Ltd.

2021年4月「JR東日本不動産投資顧問」の設立 (当社のファンド事業の中核戦略子会社)

■不動産ファンド事業参画の「狙い」

(1) 外部物件の取得によるグループ事業機会拡大

⇒事業フィールドの拡大

外部の優良な不動産を取得し、当社の進めるまちづくりを加速させるとともに、物件の運営等をグループ会社が担うことを目指す。

(2) 回転型ビジネスモデル構築による持続的な成長

⇒事業スピードの加速

自社の保有物件のファンドへの組入れにより、開発利益の早期確定と資金回収。
成長事業への再投資による、当社事業の成長戦略を加速。

(3) アセットマネジメント事業による不動産事業強化

⇒事業収益性の向上

不動産ファンドの拡大により、JR東日本不動産投資顧問がAMフィーを新規獲得。

不動産ファンド事業によるまちづくり・くらしづくりのスピードアップ°

不動産ファンドを活用した「外部物件」を取得で、「まちづくり・くらしづくり」を加速

不動産ファンドによる 外部優良不動産の取得

開発・運営ノウハウの提供し、
不動産に新たな価値を生み出す
(グループ事業拡大を目指す)

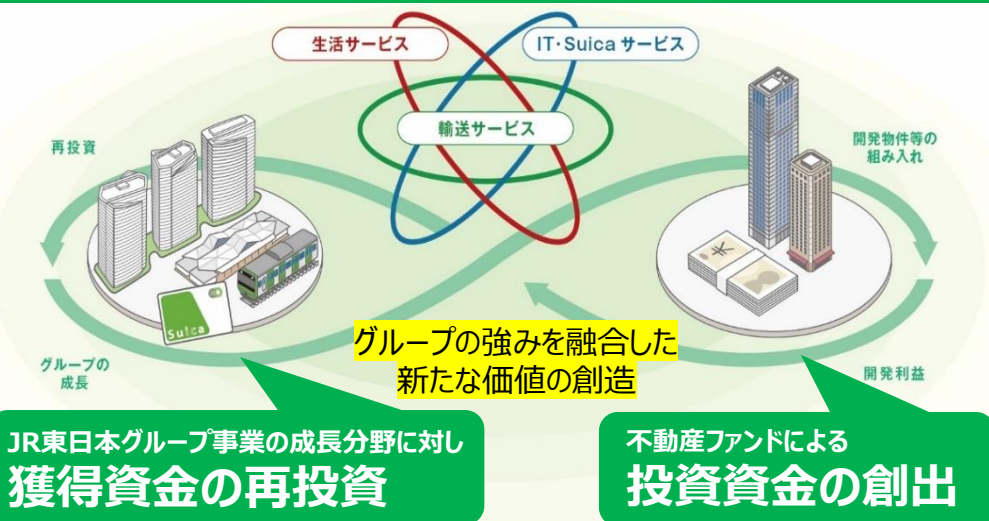


当社の標榜する
くらしづくり・まちづくりの
スピードアップ°



不動産ファンド事業における「回転型ビジネスモデル」

「回転型ビジネスモデル」を構築



「JR南新宿ビル」の資産流動化

■ 回転型ビジネスモデル開始

2021年12月都心大型オフィスを流動化
(JR東日本不動産投資顧問のファンドへ売却)

■ 当社グループで物件の運営管理を継続
(ジェイアール東日本ビルディング)

■ アセットマネジメント事業の拡大
(JR東日本不動産投資顧問)

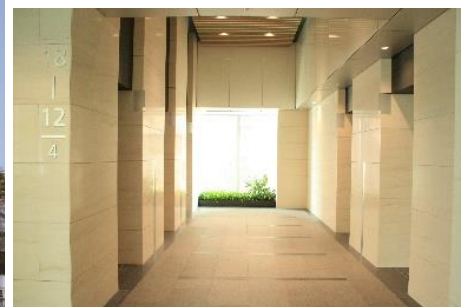
JR東日本ニュース



2022年1月31日
東日本旅客鉄道株式会社

不動産事業における「回転型ビジネスモデル」の開始について ～資産流動化によるグループ成長戦略構築とファンド事業拡大～

- 東日本旅客鉄道株式会社（本社：東京都渋谷区、代表取締役社長：深澤 祐二、以下「JR 東日本」）は、JR 東日本不動産投資顧問株式会社（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：梅澤 卓也、以下「JAM」）が組成するファンドに対し、JR 東日本が開発したオフィスビル主体の高層複合ビル「JR 南新宿ビル」を売却しました。
- これにより、JR 東日本が標榜する「回転型ビジネスモデル」を、JR 東日本の本業の一つと位置づけて本格的に開始します。不動産ファンドへ JR 東日本グループの開発・所有物件を組み入れ、獲得資金を成長分野へ再投資することで、JR 東日本グループのさらなる成長と資金効率向上を目指します。
- また、JAM では、ファンドを通じた良質な外部不動産の取得も進めており、同社設立後約9か月で、運用資産規模が800億円を超える見通しです。JR 東日本は、JAM を通じた不動産ファンド事業の推進により、投資エリアの不動産価値の最大化（まちづくり）と地域の皆さまの暮らしを豊かにする社会の実現（くらしづくり）に貢献してまいります。



「回転型ビジネスモデル」による成長戦略のスピードアップ

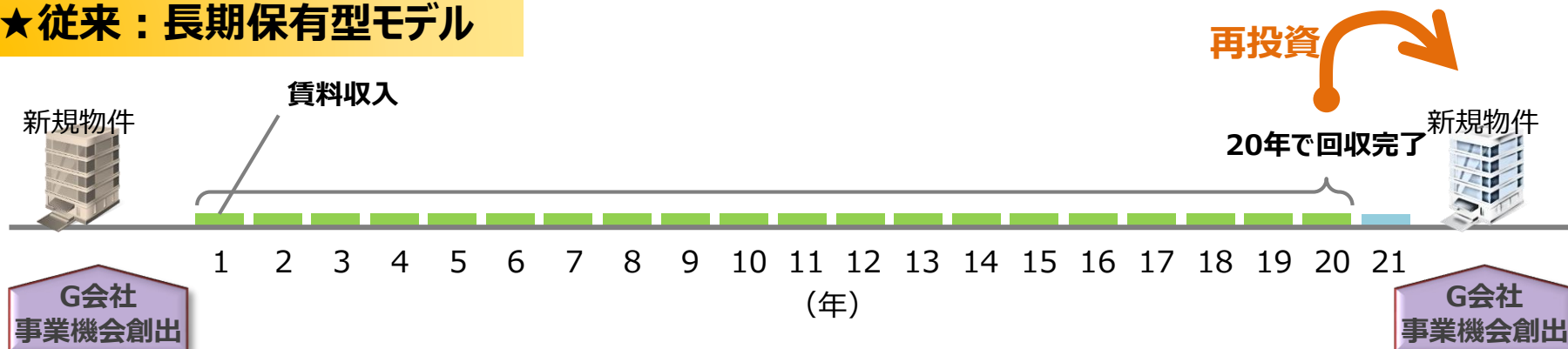
長期保有型
ビジネスモデル



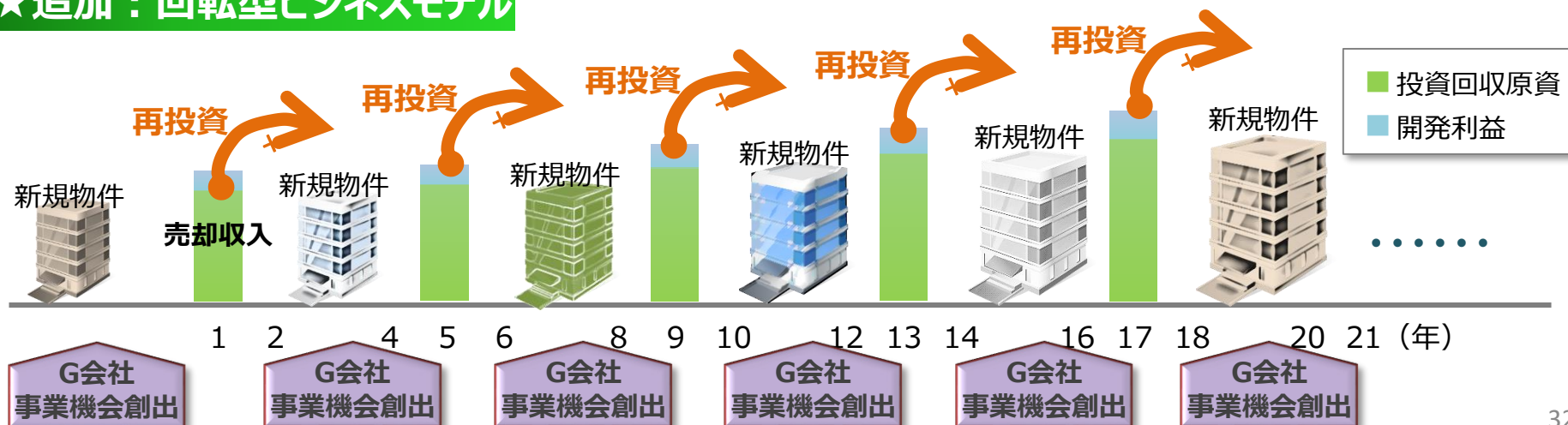
回転型
ビジネスモデル

両者を戦略的に使い分け、
変革のスピードアップを図る

★従来：長期保有型モデル



★追加：回転型ビジネスモデル



「回転型ビジネスモデル」による拡大・再投資先イメージ

多様な魅力あるまちづくり (Tokyo Metropolis Project他)



品川開発プロジェクト



中野駅新北口駅前エリア
拠点施設整備事業※



浜松町二丁目4地区開発※



芝浦一丁目プロジェクト※

※…グループ外企業等との共同事業

Beyond Stations構想

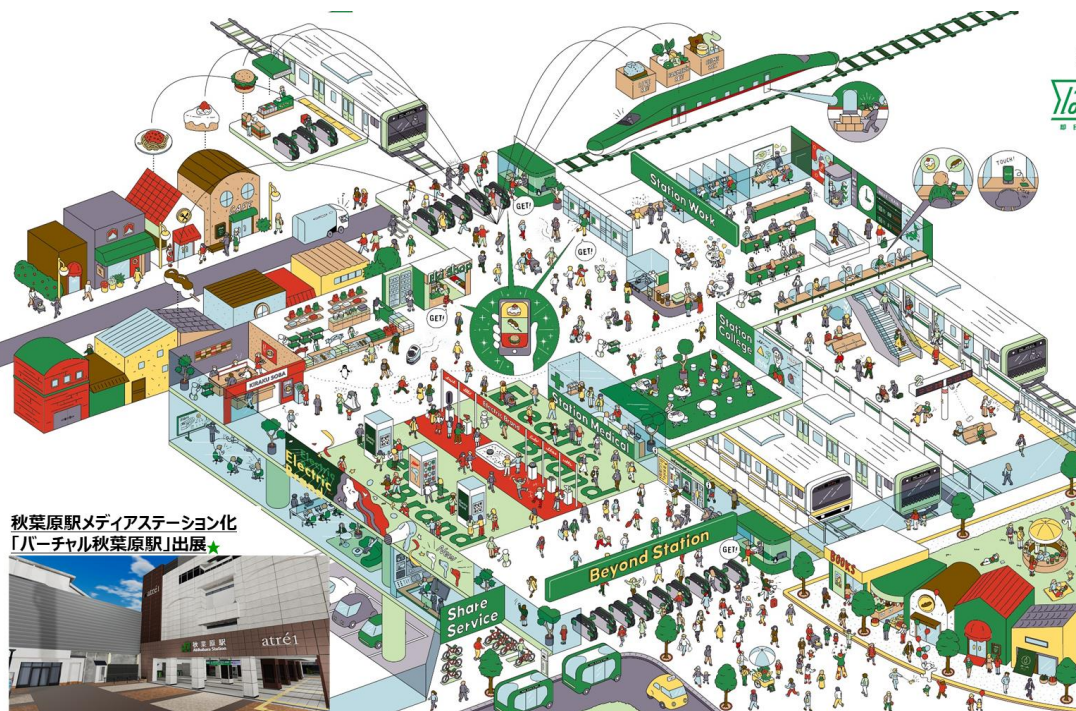
通勤定期利用者向けサブスク
「JRE パスポート」★



ショッピング拠点
JRE MALL Car/Meet/Cafe



海外スタートアップとの共創
ロボバスタ「Ella (エラ)」★



列車荷物輸送サービス「はこびん」



JRE Station カレッジ プレ開校★



JRE MALL商品の駅での
受け取りサービス★



★…実証実験段階のもの

ファンド事業構築による当社不動産事業の拡大・強化

不動産ファンドを活用、当社の不動産事業のバリューチェーンを構築する。

従来の取組み

- “駅”を中心としたまちづくり
 - 大規模ターミナル駅開発
 - 駅ビル等の不動産の保有

駅・鉄道を中心とした事業展開
長期保有型モデルの蓄積



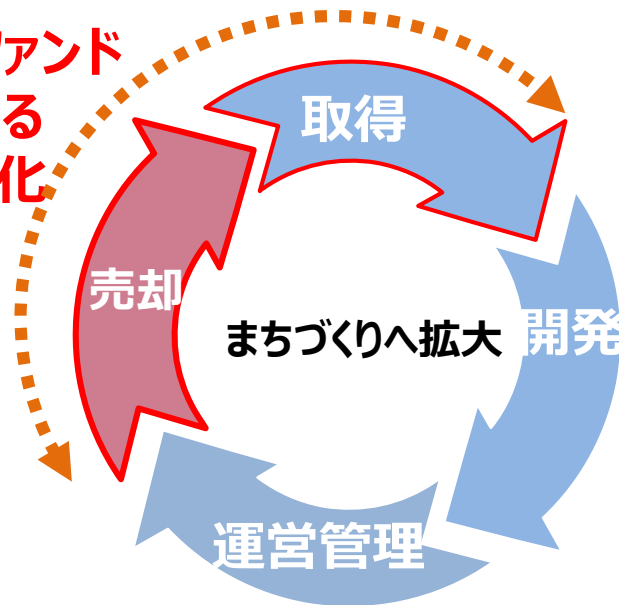
転換

新たな不動産ビジネス戦略

- 関与不動産の拡大(「まちづくり」の加速)
- 売却資金で成長原資創出 **【回転型ビジネス構築】**
- 事業領域拡大 (AM事業への進出)

「回転型ビジネス」の構築で
サステナブルな成長戦略を実現

不動産ファンド
事業による
拡大・強化



駅周辺の価値向上

当社のまちづくりが地域活性の原動力に

横浜駅周辺地価+32%※1

(神奈川県内+14%※2)

※1 駅直近の公示地価（横浜西5-1）の2018年～2022年平均価格推移

※2 県内の公示地価（商業地平均）の2018年～2022年平均価格推移

JR横浜鶴屋町ビル



秋田駅周辺地価+4%※3

(秋田県内±0%※4)

※3 駅直近の公示地価（秋田5-1）の2018年～2022年平均価格推移

※4 県内の公示地価（商業地平均）の2018年～2022年平均価格推移

ホテルメトロポリタン秋田 ノースウイング

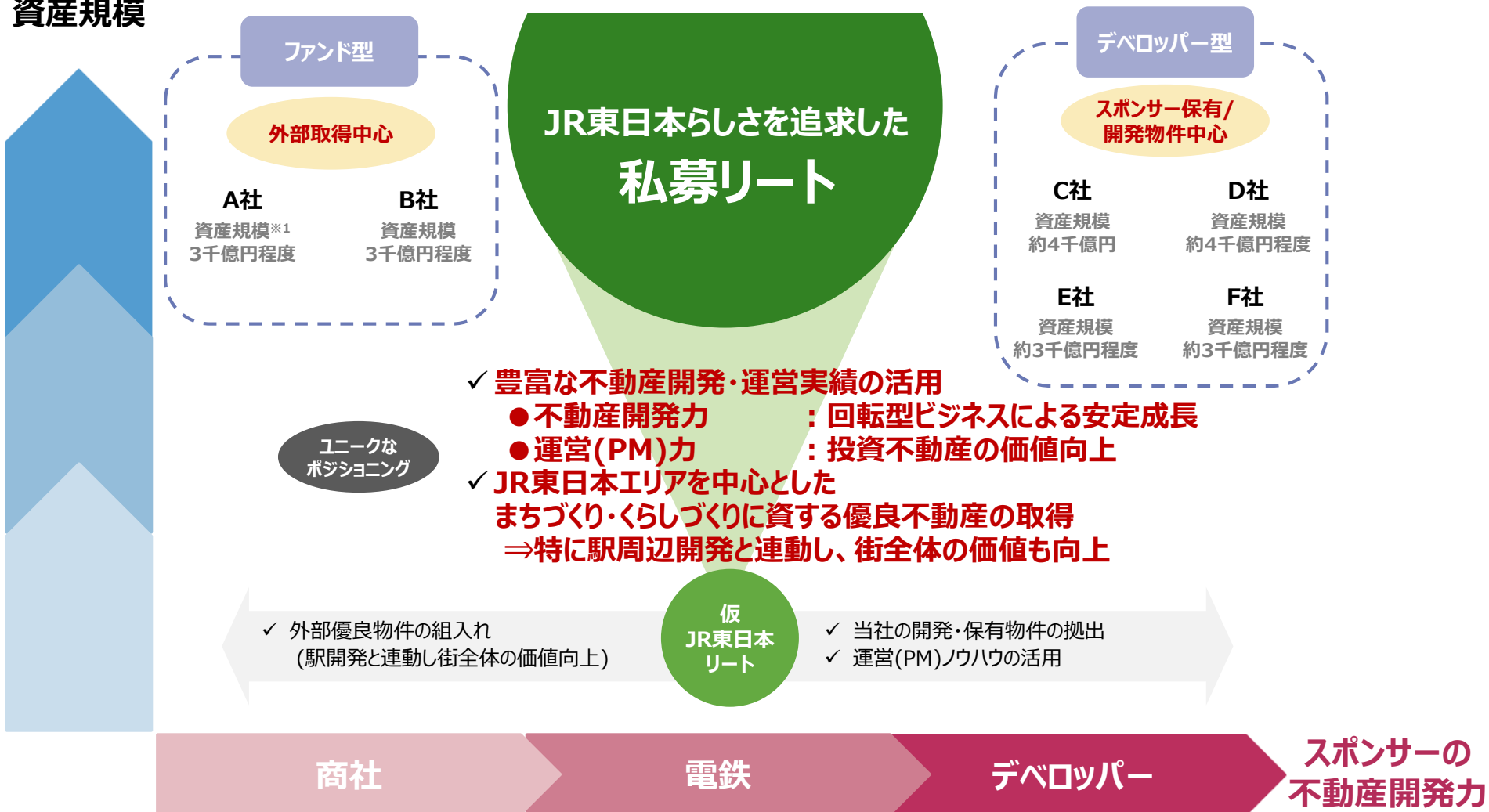
トピコ（駅ビル）



私募REITの早期組成準備

不動産ファンド事業の次の展開に向け、リートの早期組成準備を進める。
外部優良不動産取得／回転型ビジネスモデルの双方を加速し、リートにおいても当社らしさを追求。

資産規模





ご清聴ありがとうございました