



2022年3月期 決算説明会

2022年4月28日

東日本旅客鉄道株式会社

- JR東日本 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27日に2021年度決算と2022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 2022年度の経営について	3
II 2022年3月期決算実績 2023年3月期通期計画	21
III 2022年3月期決算実績 2023年3月期通期計画（補足）	35
IV 2025年度の数値目標及び2021年度までの実績（抜粋）	40
V 参考資料	43
債券投資家向け追加資料	49

I 2022年度の経営について

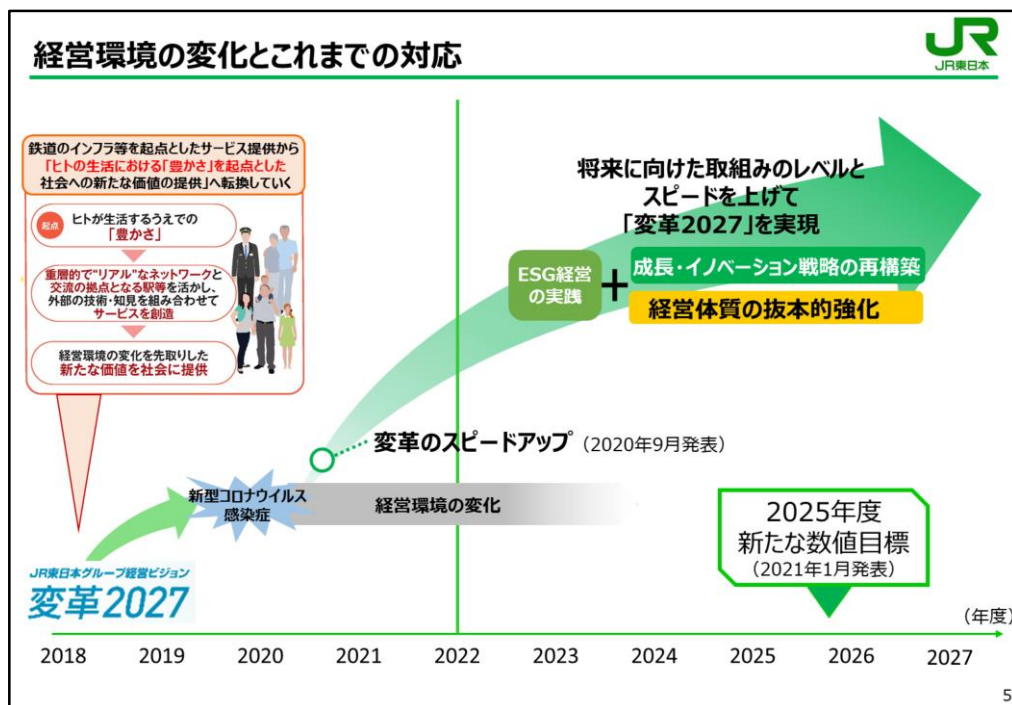
2022年3月期決算実績・2023年3月期計画（ハイライト）



連結					単体				
(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3		(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3	
			増減	%				増減	%
営業収益	19,789	24,530	+4,740	124.0	営業収益	14,241	17,940	+3,698	126.0
営業利益	△1,539	1,530	+3,069	—	営業利益	△1,495	1,000	+2,495	—
経常利益	△1,795	980	+2,775	—	経常利益	△1,777	510	+2,287	—
親会社株主に 帰属する 当期純利益	△949	600	+1,549	—	当期純利益	△991	410	+1,401	—

4

- 4ページをご覧ください。
- 始めに2021年度の決算実績と、2022年度計画の概要です。
- 2021年度は、長期化する新型コロナウイルスの影響により、残念ながら赤字の決算となりました。
- 2022年度は、コロナからの回復の他、各セグメントでの収益拡大の取組みを推進し連結・単体共に黒字化を達成するべく取り組みます。



- 5ページをご覧ください。
- 当社は2018年に中期経営計画「変革2027」を策定しております。
- 将来の人口減少等を織り込み、様々な取組みを進めてまいりましたが、2020年の新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境が大きく変化し、その変化は今も続いています。
- 掲げた方向性は維持しつつ、これまで以上にスピードを上げて「変革2027」を実現していくために、2020年9月に「変革のスピードアップ」を発表しました。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、ESG経営の実践の3つの軸で変革2027を実現していきます。
- 2021年1月には2025年度の新たな数値目標を発表しています。

変革のスピードアップで示した経営方針

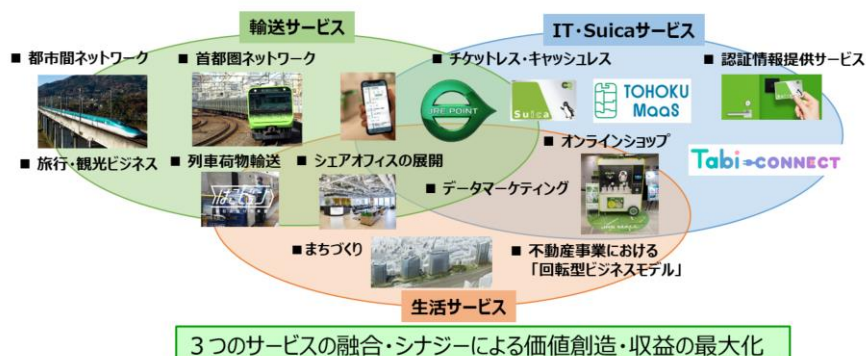


課題認識

- ① コロナによるご利用の減少・鉄道事業におけるコスト構造
- ② 駅や鉄道を中心に展開してきたビジネスモデル
- ③ デジタル技術によるライフスタイルの変化

対応方針

- ① 輸送サービスにおける収益力回復・構造改革
- ② 運輸以外のセグメントにおける収益力の向上
2025年度に運輸:運輸以外のセグメントの収益比率6:4、その先の5:5を目指す
- ③ リアルなネットワークとデジタルを掛け合わせた、新しい暮らしの提案・新領域への挑戦



6

- 6ページです。「変革のスピードアップで示した経営方針」の概要です。
- コロナによって改めて鮮明になった経営課題を解決するため、鉄道事業の構造改革に取り組み、収益力を回復させていくとともに、運輸以外のセグメントの収益力の向上を目指します。
- また併せて、リアル・デジタルを掛け合わせ、新領域へ挑戦していきます。
- 輸送サービス、IT・Suicaサービス、生活サービス、3つのサービスを融合させてシナジーを発揮することで、価値創造・収益の最大化に取り組んでいきます。

変革のスピードアップの進捗



厳しい経営状況である現状を踏まえ、2020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・移動需要の喚起、収益の最大化
		Beyond Stations 構想
		多様な魅力あるまちづくり
		デジタル化、チケットレス化の推進
経営体質の抜本的強化 (構造改革)	ご利用の変化を踏まえたサービスの提供 生産性の向上 グループ経営の最適化 キャッシュ・フローの改善	ピーク需要の分散・ご利用状況に応じた輸送量の実現
		在来線における輸送体系のスリム化
		メンテナンス業務・建設工事における効率化
		地方交通線の現状と今後の方向性
		鉄道事業におけるオペレーションコスト削減
ESG経営の実践	ESG経営の実践	ゼロカーボン・チャレンジ2050
		地方創生①②

7

- 7ページです。変革のスピードアップで示した経営方針に関する3つの軸に基づき、施策を紹介します。

成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）①



旅行・移動需要の喚起、収益の最大化

鉄道開業150年・新幹線YEAR2022



鉄道が開業150年を迎えるとともに
当社の5方面の新幹線が周年を迎える
利用促進キャンペーンや、各新幹線
にちなんだイベント等を通年で実施

【参考】新幹線開業年月日

40周年	40周年	30周年	25周年	25周年	20周年
東北新幹線 (大宮・盛岡)	上越新幹線 (大宮・新潟)	山形新幹線 (福島・山形)	秋田新幹線 (盛岡・秋田)	北陸新幹線 (金沢・長野)	東北新幹線 (盛岡・八戸)
1982年 6月23日	1982年 11月15日	1992年 7月1日	1997年 3月22日	1997年 10月1日	2002年 12月1日

ダイナミックレールバック

（旅行予約システム）リニューアル
(22年3月～)



JR東日本びゅう
ダイナミックレールバック

取扱エリア・施設の拡大
操作方法のシンプル化
当日予約の対応

台湾訪日旅行者向け 情報サイト「JR TIMES」開設

(21年12月～)



訪日の魅力を発信し
JR EAST PASS等購入促進

国内外における観光・移動需要の回復に向けた取り組み加速

グリーン料金改定

(22年3月～)



新幹線・特急列車のグリーン料金を値上げ

山形新幹線全車指定席化

(22年3月～)



全車指定席化により着席ニーズに対応

バリアフリー設備の整備促進に向けた料金制度活用

整備の促進にあたり鉄道駅バリアフリー料金制度を活用
(電車特定区間内の普通運賃・通勤定期運賃に2023年3月頃設定予定)





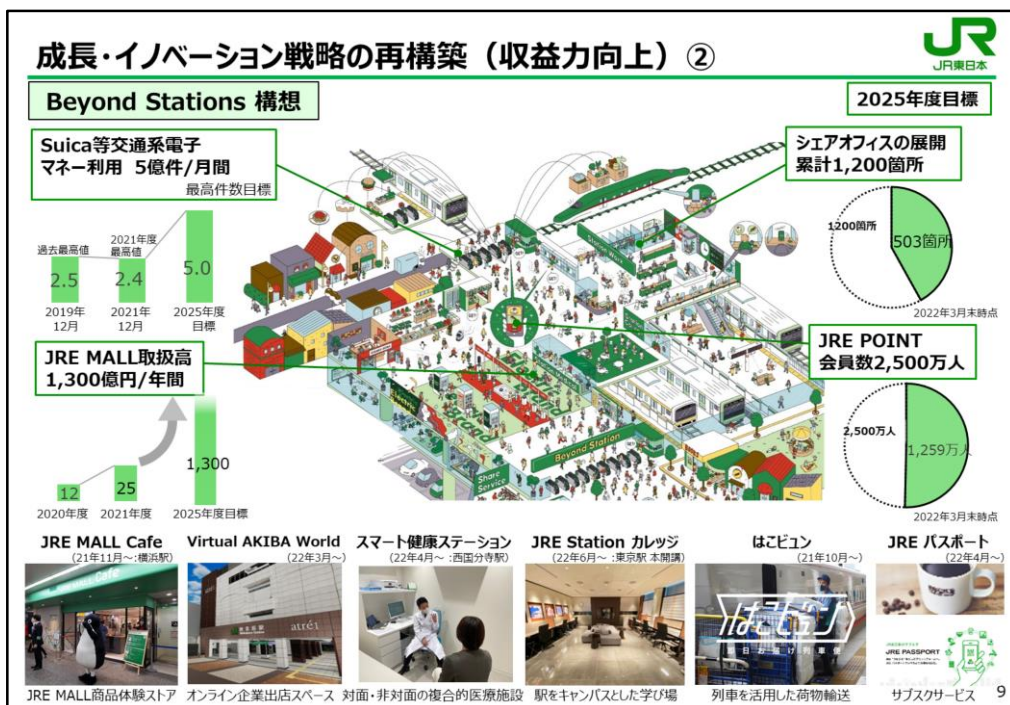
東京圏在来線のホームドア整備をこれまでの計画から加速・拡大するとともに、エレベーターやバリアフリートイレ等の整備を確実に進める

ベースとなる料金改定

+

需要に応じた指定席の
イールド管理による収益最大化

- 8ページです。移動需要喚起などの施策です。鉄道は今年開業150年を迎えると共に、当社の5方面の新幹線がそれぞれ周年を迎えます。1年を通して当社鉄道全体を盛り上げていきます。
- 国内や海外での旅行需要の回復に向けた取り組みを進めています。当社グループのオンライン予約サイトダイナミックレールバックをリニューアルしたほか、JR東日本の鉄道パスを最も多くご利用いただいている台湾からの旅行者に向けた情報発信サイト「JR TIMES」をオープンしました。
- グリーン料金の改定や山形新幹線の全車指定席化にも取り組んでいます。需要に応じて席の価格帯をコントロールすることで、収益の最大化を図ります。
- バリアフリー設備の整備をこれまで以上に加速すると共に、「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用する予定です。2023年3月頃を予定しています。全てのお客さまにとって、ご利用しやすい・快適な駅を実現できるようにバリアフリー整備を進めてまいります。

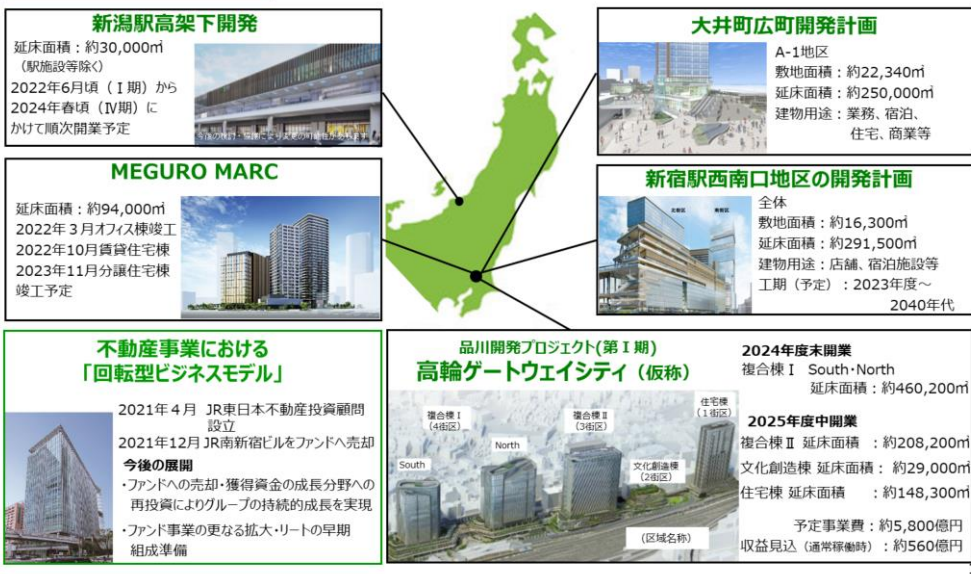


- 9 ページです。昨年に発表したBeyond Stations構想についてです。
- 本構想では、駅を「交通の拠点」という役割を超えた、「暮らしのプラットフォーム」として据えています。
- 当社で設定している数値目標に対する実現度合いをグラフで示しています。 JRE MALL等さらに伸ばしていく必要がある施策もありますが、リアル・バーチャルの両方での強みを生かして、目標の達成に向けて取り組んでいきます。
- その他、Virtual AKIBA World、スマート健康ステーション、ステーションカレッジ、列車荷物輸送（はこびユン）、JRE パスポート（サブスクサービス）等、様々な取り組みを拡大しています。
- 引き続き、駅の魅力を高め、駅の付加価値を向上していきます。

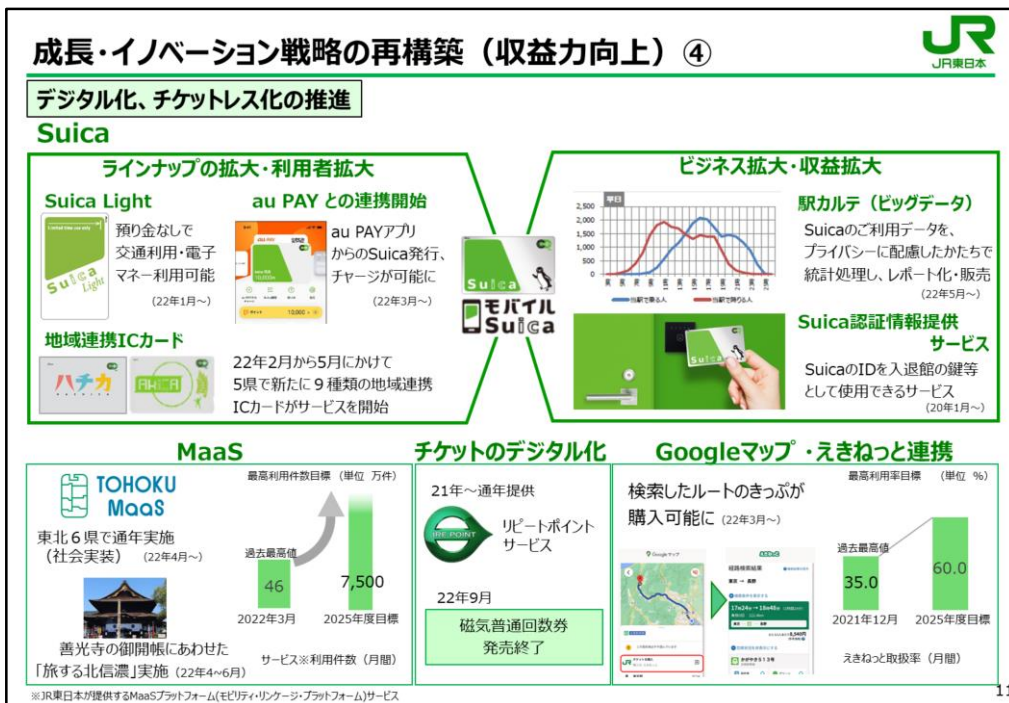
成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）③



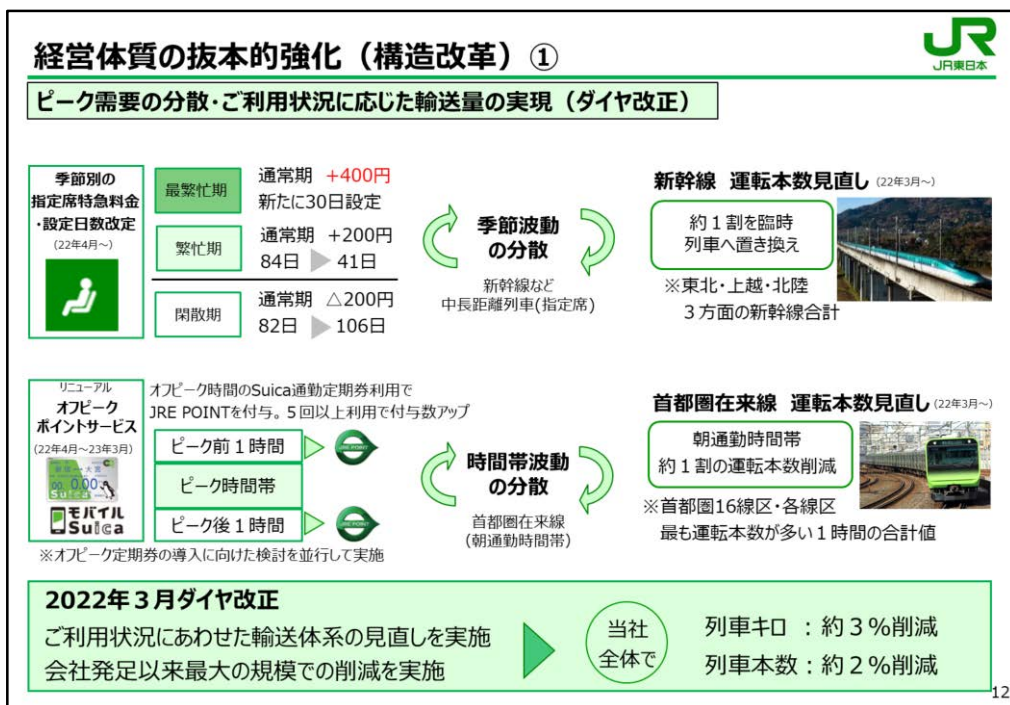
多様な魅力あるまちづくり



- 10ページです。まちづくりについての計画です。
- 新潟駅は、高架化に伴い、本年度から順次高架下に施設が開業します。また、MEGURO MARCに関しては、オフィス棟が竣工し、今年度には賃貸住宅棟も竣工する予定です。
- 大井町広町の開発計画も現在予定しています。
- 先日、新宿駅西南口の開発計画を発表しました。非常に長期間のプロジェクトとなりますが、新宿駅の交流人口を増やし、賑わいのあるまちづくりを目指したいと思います。
- 品川開発プロジェクト（第Ⅰ期）「高輪ゲートウェイシティ」についてです。
- 先日プレスリリースしましたが、プロジェクトの詳細を発表するとともに、開業時期を一部変更しております。当初2024年度のまちびらきとお伝えしていましたが、複合棟Ⅰ（4街区）を2024年度末に開業、複合棟Ⅱ（3街区）・文化創造棟（2街区）・住宅棟（1街区）は2025年度中の開業を予定しております。
- その他、不動産回転型ビジネスモデルについても引き続き進めていきます。



- 11ページです。デジタル化・チケットレス化の推進です。
- 上段はSuicaの施策です。左は利用者の拡大、右側はビジネスの拡大を示しています。Suica Lightやau PAYアプリとの連携開始、地域連携ICカードの導入エリア拡大の施策を進めています。また、ビジネスの拡大では、駅カルテとして、Suicaで取れるビッグデータを活用した統計データの販売、SuicaIDを認証機能として活用し、扉の鍵として使用できるサービス等を拡充しています。
- MaaSについては、昨年度実証実験を重ねた東北6県におけるTOHOKU MaaSを社会実装しています。また、善光寺の御開帳に合わせて、長野県では「旅する北信濃」を展開しています。
- また、チケットのデジタル化では、リピートポイントサービスを2021年から導入していますが、本年9月をもって磁気回数券の発売を終了する予定です。
- そのほか、Googleマップからえきねっとへの予約ができる機能も新たに導入しました。



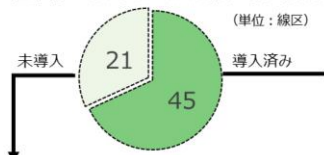
- 12ページです。ピーク需要の分散とご利用に応じた輸送量の実現についてです。
- 4月から、季節別の指定席特急料金に新たに最繁忙期という設定を設け、価格差を広げるとともに設定日を見直しました。季節におけるピークの分散を促すこととし、3月のダイヤ改正では新幹線の約 1 割の本数を定期列車から臨時列車へ置き換えています。
- 1 日の中でも最も混雑が多い、朝のご利用時間帯におけるピークを分散させることを目的に、オフピークポイントサービスを昨年から実施しています。これらの施策も踏まえながら、首都圏の各線区の最も運転本数が多い 1 時間において、朝通勤時間帯で約 1 割の運転本数を削減しました。
- これらの施策やコロナによるご利用の減少も考慮しながら、2022年 3 月に行ったダイヤ改正全体では会社発足以来の最大規模での輸送削減を行っています。列車キロでは約 3 %、本数では約 2 %の削減を実現しました。

経営体質の抜本的強化（構造改革）②



在来線における輸送体系のスリム化

在来線におけるワンマン運転の導入状況



2022年3月 ダイヤ改正におけるワンマン運転の拡大



E131系運転区間
宇都宮線、日光線、相模線で
ワンマン運転を開始したほか、
一部線区で区間を拡大

■首都圏：効率的な輸送体系の実現に向けた変革

引き続きワンマン運転を拡大するとともに、一部線区ではドライバレス運転の導入を目指す

ATO：自動列車運転装置
ATACS：無線式列車制御システム



■地方路線：費用対効果を見ながら、引き続きワンマン運転を拡大。また、適宜ダイヤを見直し、保守量や設備等をスリム化

13

- 13ページです。在来線における輸送体系のスリム化です。
- 左上の円グラフは、現在当社で導入されているワンマン運転の状況です。66線区の内、45線区ではすでにワンマン運転が導入されており、今回のダイヤ改正においても、線区の拡大・区間の拡大を行っています。
- 残る21の線区に関しての大きな方針として、まず首都圏は引き続きワンマン運転を拡大するとともに、一部線区ではドライバレス運転を目指していきます。
- 中央の左で記載している図が、ワンマン運転の準備区間です。そのうち、オレンジで塗っている線区が、ATO（自動列車運転装置）の導入を目指している線区です。その後、ATACSの導入・ATOの高性能化により、列車の位置を無線で把握でき、遅れの回復や省エネ運転ができるようになります。この実現を、京浜東北線・山手線で2028年～31年頃を目指して進めています。
- このように整備が整った後には、乗務員が前頭にいなくても運行が可能な「ドライバレス運転（GoA3）」の導入を目指して推進していきます。
- なお、地方線区では、引き続き費用対効果を見ながらワンマン運転を拡大するとともに、適宜ダイヤを見直しながら保守量や設備のスリム化を進めています。

経営体質の抜本的強化（構造改革）③



メンテナンス業務・建設工事の効率化

CBM（状態基準保全）



架線設備モニタリング

首都圏以外の在来線約5,500kmにおいて、架線設備モニタリングを実施



車両モニタリング

E235系（山手線・横須賀線・総武快速線）にて車両のモニタリング保全を実施



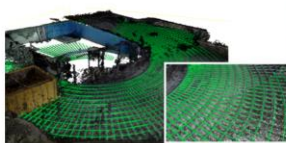
線路設備モニタリング

首都圏・地方幹線を中心とした在来線で線路設備モニタリングを実施



スマートプロジェクトマネジメント

建設工事において、BIMや点群データなどのデジタル技術を活用して施工計画を策定・管理することで、効率化・コスト削減・生産性の向上を実現



発電所設備更新



渋谷駅改良工事における施工計画

小型ドローンの活用

人の立ち入りが困難な現場などで、狭小空間専用小型ドローンを用いて、画像や点群を取得



CalTa（株）（JR東日本スタートアップ（株）・JR東日本コンサルタンツ（株）の合併企業）における取組み

14

- 14ページです。メンテナンス業務・建設工事の効率化です。周期を決めてメンテナンスする方法から、架線・車両・線路それぞれの「設備の状態」に応じてメンテナンスができるように、モニタリングを行っております。
- 架線については、地方を中心に架線設備のモニタリングを実施、車両は山手線、横須賀線、総武線快速のE235系で導入しています。線路設備についても、首都圏・地方の幹線を中心にモニタリングを実施しています。
- その他、建設工事の部門では、スマートプロジェクトマネジメントを導入しています。BIM(Building Information Modeling)や点群のデジタル技術を活用し、施工計画を正確に策定することで、無駄をなくし、効率化に取り組んでいます。小型ドローンなども活用しながら、データの収集を行っています。

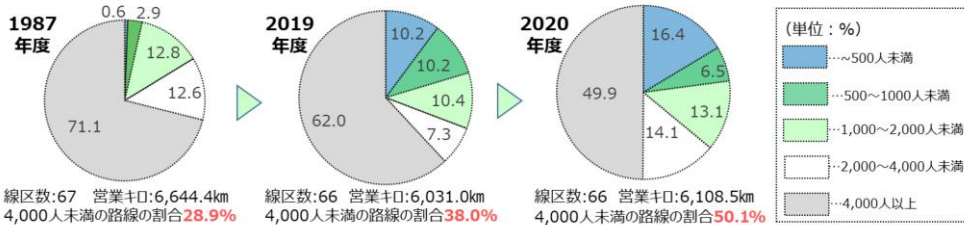
経営体質の抜本的強化（構造改革）④



地方交通線の現状と今後の方向性

当社在来線における平均通過人員（人/日）の推移

※路線単位での集計。当該路線が当社全体の在来線営業キロに占める割合。



固定費削減の取組み

駅	不要設備撤去、無人駅廃止、無人化等
輸送サービス	列車削減、編成の削減、ワンマン運転化等
保守	保守間合いの設定（昼間・夜間）
その他	単線化、架線レス化、踏切廃止等

当社におけるモード転換等実績

気仙沼線（柳津・気仙沼間）	大船渡線（気仙沼・盛岡間）	BRT復旧
岩泉線（全区間）		バス転換
山田線（宮古・釜石間）		第3セクター移管
只見線（会津川口・只見間）		上下分離

国土交通省 検討会[※]における要望事項

- 沿線自治体等との協議を円滑に進めるための枠組みづくり
- 持続可能な交通体系の構築に向けた、予算・税制等支援
- 路線の特性やモード間の乗り継ぎへ配慮した運賃構築の枠組み
- モード転換後の橋梁等の利活用や撤去等の取扱い支援

※「鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会」（2022年2月設置、7月とりまとめを予定）

自治体との対話を継続し、当社の強みを活かしながら、地域特性に応じた持続可能な交通体系を地域とともに構築し、地域の活性化に貢献していく

15

- 15ページです。地方交通線の現状と今後の方向性についてです。上段は、当社在来線全線の営業キロに対し、4,000人未満の平均通過人員の路線の営業キロが占める割合を示したものです。2020年度には、4,000人未満の路線が占める割合が半分を超えました。
- 当社としては、そもそもの固定費が高いという鉄道事業全体の構造を改めるために、駅での不要な設備の撤去・輸送サービスの見直し、保守量の見直しなどに取り組むと共に、ご利用の促進に向けた取り組みを進めてまいりました。また、一部の線区では輸送モードの転換等も進めていますが、コロナウィルスの影響もあり、ご利用状況は非常に厳しい状況です。
- 国土交通省での検討会が開催されていますが、このような現状を踏まえ、沿線自治体等との協議の円滑化や、予算・税制等の支援を要望しています。
- 当社としては自治体との対話を継続し、当社の強みを活かしながら、地域特性に応じた持続可能な交通体系を地域とともに構築し、地域の活性化に貢献していきたいと考えております。

経営体制の抜本的強化（構造改革）⑤



鉄道事業におけるオペレーションコスト※削減

※減価償却費・租税公課を除いた営業費用

★追加となった要素

(単位: 億円)	2021.3 時点見直し	2022.3 時点見直し	2022年度 までの 削減予定額
変革2027における主な構造改革			
運行体制のスリム化 駅業務の変革等 ワンマン運転の拡大、みどりの窓口の配置見直し★	▲100	▲290	▲170
ダイヤ改正等	—	▲50	▲40
スマートメンテナンス（CBM等） システムチェンジ（新技術の活用等） 事業の基本事項見直し（終電繰り上げ等） 設備のスリム化（券売機の削減等）	▲200	▲200	▲170
効率的な販売体制（チケットレス等） グループ会社の構造改革（マルチタスク化等） ご利用に応じたサービス提供（整備・案内委託等）★	▲200	▲330	▲320
オペレーションコスト追加削減（+α）	▲500	▲130	—
オペレーションコスト削減合計	▲1,000	▲1,000	▲700

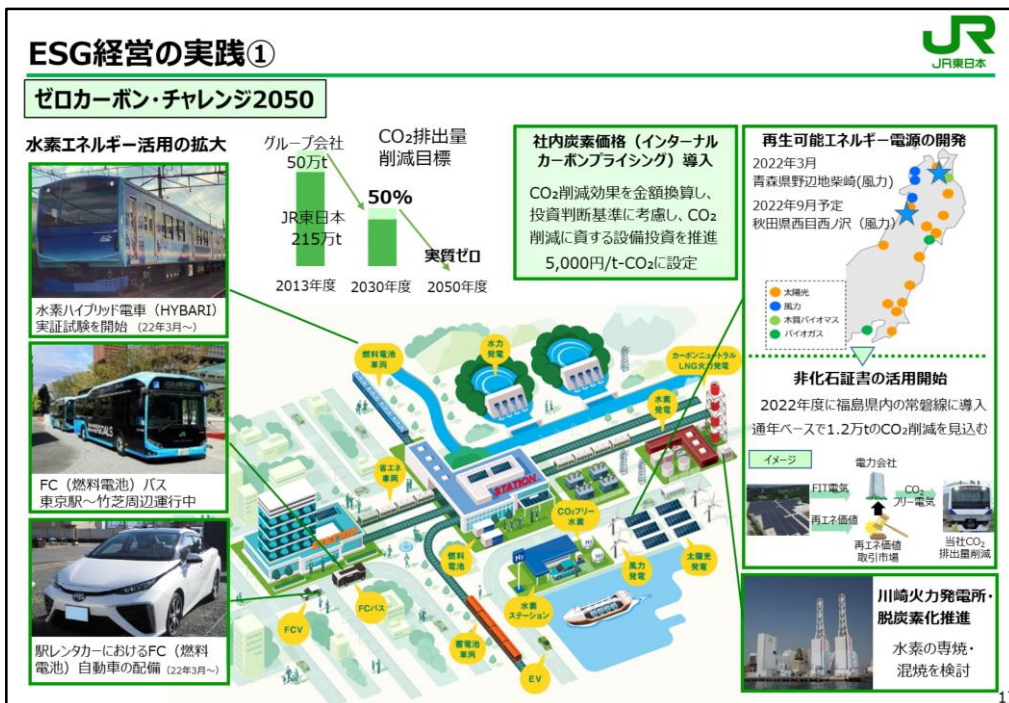


2027年度における鉄道事業のオペレーションコストを2019年度比1,000億円削減

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

16

- 16ページです。構造改革による1,000億円のコスト削減です。
- 2027年度までに1,000億円のコストダウンを実施していきますが、うち870億円まで施策の見通しが立ちました。★マークのある、ワンマン運転の拡大や、みどりの窓口の配置見直し、ご利用に応じたサービスの提供等です。
- 今年度には様々な施策を積み重ね、2021年度までに実現済みのものも含め約700億円の削減を実現する見通しです。



- 17ページです。ESG経営の実践です。
- グループ全体で、2050年度のCO₂排出量実質ゼロを目指して取り組んでいます。
- 3月からいよいよ、水素ハイブリッド電車HYBARIが実証試験を開始しています。試験を継続し、実証化に向けて取り組んでまいります。
- その他、社内炭素価格（インターナルカーボンプライシング）を導入しました。CO₂削減に資する設備投資には、削減効果を金額換算して投資判断することとしました。
- 再生可能エネルギーの開発も引き続き促進しています。
- 非化石証書の活用も本年度から開始します。福島県内の常磐線に導入し、まずは1.2万tのCO₂削減に貢献できる予定です。

ESG経営の実践②



地方創生① 各地域での取り組み



18

- 18ページです。地方創生の取り組みです。
- 各地域の活性化に向けて、まちづくりや新駅の開業、6次産業等、長い期間で地域に根差す取組みを継続しています。

ESG経営の実践③



地方創生②

JRE MALLでの商品提供

オンライン

ふるさと納税等



ふるさと納税サイトには36県154自治体に参加
(22年3月末時点)

JRE MALL

地域に根ざす当社グループだからこそ
できる商品ラインナップを実現。
様々なアプローチで地域の魅力を発信

体験イベント等

オフライン



地域での体験イベント・ワーケーション・宿泊施設等販売

沿線まるとホテル



無人駅 空き家 地域住民
ホテルのフロント ホテルの客室 ホテルのキャスト

(株) さとゆめと共同出資による「沿線まると
株式会社」設立・青梅線での事業を本格化

地域連携ICカード



22年2月から5月にかけて5県で新たに
9種類の地域連携ICカードがサービスを開始
(実施済みと合わせて6県11種類)

オンデマンド交通



(角館 22年5月～予定)

バス・タクシー等と連携し、駅からの2次交通整備
観光需要の喚起・地域交通の利便性を向上

19

- 19ページです。地方創生の取組みの続きです。
- 当社で展開するJRE MALLでは、食品や家電等商品の充実を進めていますが、地域に根差す当社独自のラインナップとしてふるさと納税や寄付金、体験イベントの販売等、オンラインでもリアルでも活用していただけるコンテンツを整えています。
- 他には、沿線まるとホテル、地域連携ICカードの拡充、オンデマンド交通の整備等様々な施策で地方創生に貢献していきます。

株主還元



2022年度 株主還元 予定

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

20

- 最後に株主還元です。
- 配当については、2021年度と同額の1株100円の計画としています。
- 厳しい経営環境が続きますが、中長期的には総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざして取り組んで参ります。

Ⅱ 2022年3月期決算実績 2023年3月期通期計画

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

連結 決算実績・通期計画



(単位：億円)	2021.3 実績	2022.3 実績	2022.3/2021.3		2023.3 計画	対2022.3実績	
			増減	%		増減	%
営業収益	17,645	19,789	+2,143	112.1	24,530	+4,740	124.0
運輸	10,957	12,770	+1,813	116.5	16,750	+3,979	131.2
流通・サービス	3,180	2,781	△398	87.5	3,530	+748	126.9
不動産・ホテル	2,712	3,526	+814	130.0	3,530	+3	100.1
その他	795	710	△84	89.4	720	+9	101.3
営業利益	△5,203	△1,539	+3,664	—	1,530	+3,069	—
運輸	△5,485	△2,853	+2,631	—	100	+2,953	—
流通・サービス	26	141	+115	540.3	500	+358	354.2
不動産・ホテル	151	1,078	+926	711.3	800	△278	74.2
その他	147	116	△31	78.9	150	+33	128.8
営業外損益	△594	△255	+338	43.0	△550	△294	215.2
営業外収益	224	442	+217	196.9			
営業外費用	819	698	△121	85.2			
経常利益	△5,797	△1,795	+4,002	—	980	+2,775	—
特別損益	△1,237	△10	+1,227	0.8	△100	△89	999.3
特別利益	434	641	+206	147.5			
特別損失	1,672	651	△1,021	38.9			
親会社株主に帰属する 当期純利益	△5,779	△949	+4,829	—	600	+1,549	—

22

➤ 22ページです。決算実績と通期計画の全体像です。

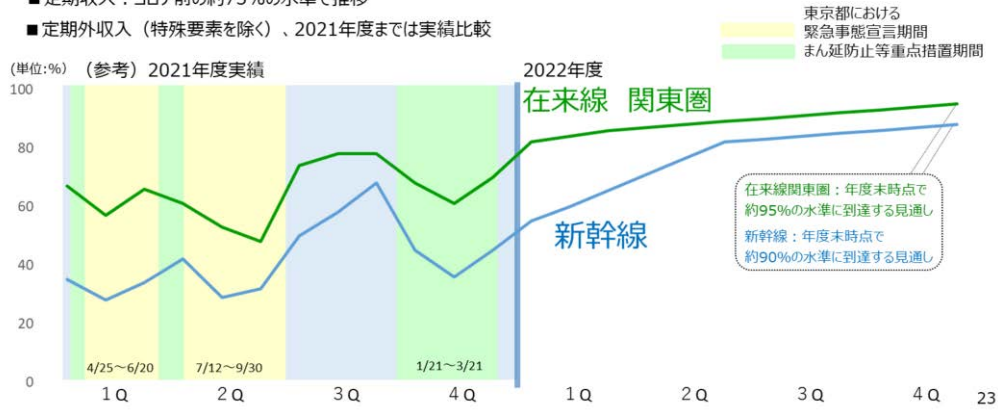
運輸事業



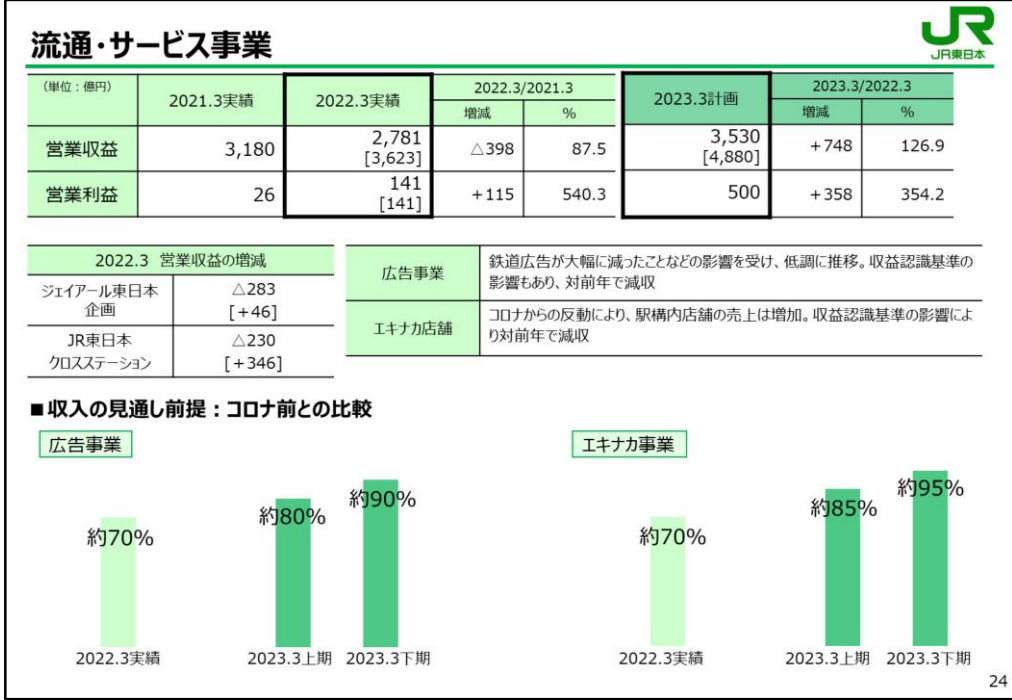
(単位: 億円)	2021.3実績	2022.3実績	2022.3/2021.3		2023.3計画	2023.3/2022.3	
			増減	%		増減	%
営業収益	10,957	12,770 [12,808]	+1,813	116.5	16,750 [16,740]	+3,979	131.2
営業利益	△5,485	△2,853 [△2,842]	+2,631	-	100	+2,953	-

■ 鉄道運輸収入の見通し前提：コロナ前との比較

- 定期収入：コロナ前の約75%の水準で推移
- 定期外収入（特殊要素を除く）、2021年度までは実績比較



- 23ページです。運輸事業です。
- 鉄道、モノレール、バスなども回復することで増収増益の計画です。
- 鉄道運輸収入の見通しをグラフで示しています。定期収入については、今期はコロナ前対比約75%で推移し、2023年度に入って80%程度まで回復することを想定しています。テレワークなどの進展により定期収入から定期外収入への転移もあると分析しています。
- 定期外収入については、今期末にかけて在来線関東圏はコロナ前対比約95%、新幹線は約90%に戻るという想定です。2023年度に入って、在来線関東圏はほぼコロナ前と同水準、新幹線は当面は約90%で推移すると見ています。



- 24ページです。流通・サービス事業です。
- 収益認識会計基準の影響を除けば増収増益の決算でした。今期も増収増益の計画です。
- 広告事業は、コロナ前対比で上期が約80%、下期が約90%の計画です。以前は2022年度に100%に戻ると見ていましたが、回復が少し鈍いことからこのような計画としています。
- エキナカ事業は、コロナ前対比で上期が約85%、下期が95%で計画しています。2021年4月に実施したグループ会社再編の効果も出てきています。

不動産・ホテル事業



(単位：億円)	2021.3実績	2022.3実績	2022.3/2021.3		2023.3計画	2023.3/2022.3	
			増減	%		増減	%
営業収益	2,712	3,526 [3,820]	+814	130.0	3,530 [3,840]	+3	100.1
営業利益	151	1,078 [1,078]	+926	711.3	800	△278	74.2

(参考) ホテル事業の実績 (2022.3)

営業収益	321億円
営業利益	△141億円

※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の全面開業等により、対前年で増収
ホテル事業	コロナからの反動により、対前年で増収

■収入の見通し前提：コロナ前との比較



25

- 25ページです。不動産・ホテル事業です。
- ショッピングセンター事業は、以前は2022年度中にはほぼコロナ前の水準に戻る見込みでしたが、95%で見込んでいます。
- オフィス事業とホテル事業は、以前の見通しと変えていません。ホテル事業では、今期末でコロナ前対比約80%の見通しですが、今後のインバウンドの回復によって2025年度に向けてコロナ前水準に回復していく想定です。
- 不動産回転型ビジネスモデルについてです。2021年度は700億円弱の収益、約600億円の利益でした。今期は収益として約200億円、利益として約160億円の計画です。今期はこのほかに約100億円の実施を計画しており、そこから得られる利益は特別利益として計上する見通しです。

ホテル事業 実績



(参考) ホテル事業の実績 (2022.3)

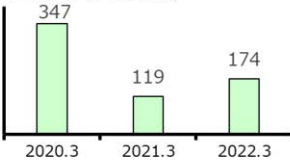
営業収益	321億円
営業利益	△141億円

※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

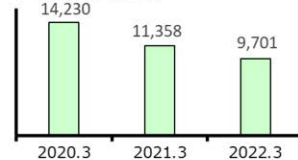
- ・メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,146室)
- ・JR東日本ホテルメッツ (28ホテル 3,911室)
- ・東京ステーションホテル (150室)
- ・メズム東京、オートグラフ コレクション (265室)
- ・ホテルファミリーオ、ホテルfolkloro (8ホテル 344室)
- ・和のゐ 角館 (3室)
- ・ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)
- ・ホテルニューグランド (238室)
- ・ホテルメトロポリタンプレミア台北 (288室)

メトロポリタンホテルズ (14ホテル 4,146室)

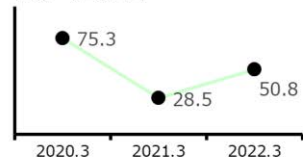
営業収益 (単位: 億円)



平均単価 (単位: 円)

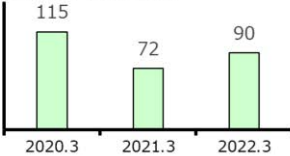


稼働率 (単位: %)

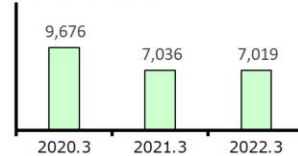


JR東日本ホテルメッツ (28ホテル 3,911室)

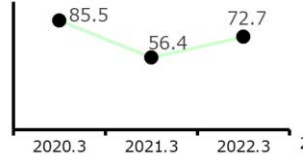
営業収益 (単位: 億円)



平均単価 (単位: 円)



稼働率 (単位: %)



➤ 26ページです。ホテル事業の内訳です。

JR東日本

2022.3 営業収益の増減		ビューカード	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	△78 [+34]	JR東日本 メタロニクス	ICカードの受注減少により、対前年で減収
JR東日本メタロニクス	△31 [△29]	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、対前年で減収

營業収益	436億円
營業利益	99億円

クレジットカード事業

Suica電子マネー利用（件数）

27

- 27

単体 決算実績



(単位：億円)	2021.3 実績	2022.3 実績	2022.3/2021.3		主な増減要素
			増減	%	
営業収益	11,841	14,241	+2,400	120.3	
運輸収入	9,543	11,132	+1,589	116.7	定期外収入：+1,601 定期収入：△12
その他の収入	2,298	3,109	+811	135.3	不動産販売収入：+679 不動産賃貸収入：+55
営業費用	16,626	15,737	△889	94.7	
人件費	3,888	3,693	△195	95.0	賞与の減：△107
物件費	7,730	6,913	△817	89.4	
動力費	564	614	+49	108.7	燃料単価増：+72
修繕費	2,927	2,454	△472	83.9	一般修繕費：△392 車両修繕費：△80
その他	4,238	3,844	△394	90.7	部外委託関係：△148 広告宣伝費：△129
機構借損料等	829	847	+18	102.2	
租税公課	964	988	+23	102.4	
減価償却費	3,212	3,294	+82	102.6	設備投資による増
営業利益	△4,785	△1,495	+3,289	—	
営業外損益	△391	△281	+110	71.8	
経常利益	△5,177	△1,777	+3,399	—	
特別損益	△1,164	△160	+1,004	13.7	
当期純利益	△5,066	△991	+4,074	—	[法人税等調整額]事業適応計画認定の影響：△790

28

- 28ページです。単体決算実績です。
- オミクロン株の影響もあり、営業収益は計画未達となりましたが、営業費用も、修繕費や物件費その他において計画より大幅に圧縮しました。コストダウン目標は875億円としておりましたが、深堀して1,165億円まで積み上げました。グループ会社も含めると1,360億円のコストダウン実績でした。
- 特別損益では、政策保有株式も含めた投資有価証券売却益、2022年3月に発生した福島県沖地震の災害損失引当金繰入額などが計上されています。
- さらに、産業競争力強化法に基づく事業適応計画の認定により繰越欠損金の控除上限が引き上げられ、その結果、繰延税金資産を追加で認識したことで純利益も改善しました。

単体 通期計画



(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3		対2022.3実績 主な増減要素
			増減	%	
営業収益	14,241	17,940	+3,698	126.0	
運輸収入	11,132	14,910	+3,777	133.9	
その他の収入	3,109	3,030	△79	97.5	[△]不動産販売収入
営業費用	15,737	16,940	+1,202	107.6	
人件費	3,693	3,860	+166	104.5	[+]賃与戻入差
物件費	6,913	7,810	+896	113.0	
動力費	614	740	+125	120.5	[+]燃料単価増
修繕費	2,454	2,670	+215	108.8	[+]一般修繕費、[+]車両修繕費
その他	3,844	4,400	+555	114.5	[+]情報処理費、[+]収入運動経費
機構借損料等	847	850	+2	100.3	
租税公課	988	1,070	+81	108.2	
減価償却費	3,294	3,350	+55	101.7	[+]資産取得による増
営業利益	△1,495	1,000	+2,495	-	
営業外損益	△281	△490	△208	174.2	
経常利益	△1,777	510	+2,287	-	
特別損益	△160	20	+180	-	
当期純利益	△991	410	+1,401	-	

29

- 29ページです。単体通期計画です。
- 原油高や円安の影響もあり、動力費は大きく増加する計画としています。
- 物件費その他は、運輸収入の回復に連動して増加するほか、システムのリプレイスが
多くあることから、情報処理費も増加を見込んでいます。

連結キャッシュ・フローの実績



(単位：億円)	2021.3	2022.3	増減
	税金等調整前当期純損失の減		+5,230
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	△1,899	1,905	+3,804
	有形及び無形固定資産の取得による支出の減		+1,824
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△7,493	△5,263	+2,230
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ) + (Ⅱ)	△9,393	△3,358	+6,035
	有利子負債の調達		△3,657
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	9,833	3,046	△6,787
現金及び現金同等物に係る換算差額 (Ⅳ)	△0	2	+3
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ) + (Ⅱ) + (Ⅲ) + (Ⅳ)	440	△309	△749
現金及び現金同等物の期首残高	1,537	1,979	+441
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	32	+32
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	1	6	+5
現金及び現金同等物の期末残高	1,979	1,710	△269

30

- 30ページです。キャッシュフローの実績です。
- 2021年度はフリーキャッシュフローが赤字でしたが、2023年度には黒字化を見込んでいます。

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	2022.3 実績	2023.3 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	572	770
	維持更新投資	3,269		維持更新投資	3,072	3,133	3,099	2,513	3,090
	合計	4,244		重点枠 (イノベーション投資等)	314	467	626	440	360
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	1,479	1,680
	維持更新投資	51		維持更新投資	325	322	263	183	390
	合計	1,260		重点枠 (イノベーション投資等)	44	30	18	10	50
	成長投資	2,183		成長投資	2,541	3,452	2,914	2,051	2,450
	維持更新投資	3,320		維持更新投資	3,398	3,455	3,363	2,696	3,480
	(うち、重点枠)	(253)		(減価償却費)	3,687	3,747	3,888	3,926	4,060
	(減価償却費)	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	359	497	644	451	410
	合計	5,504		合計	6,299	7,406	6,922	5,200	6,340

※ 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

31

- 31ページです。設備投資の推移です。
- 2021年度は、5,980億円の計画でしたが、コストダウンなども行って5,200億円となりました。
- 今期は、安全を前提に維持更新投資は抑制しつつ、成長投資を着実に実施していきます。

連結有利子負債残高の推移



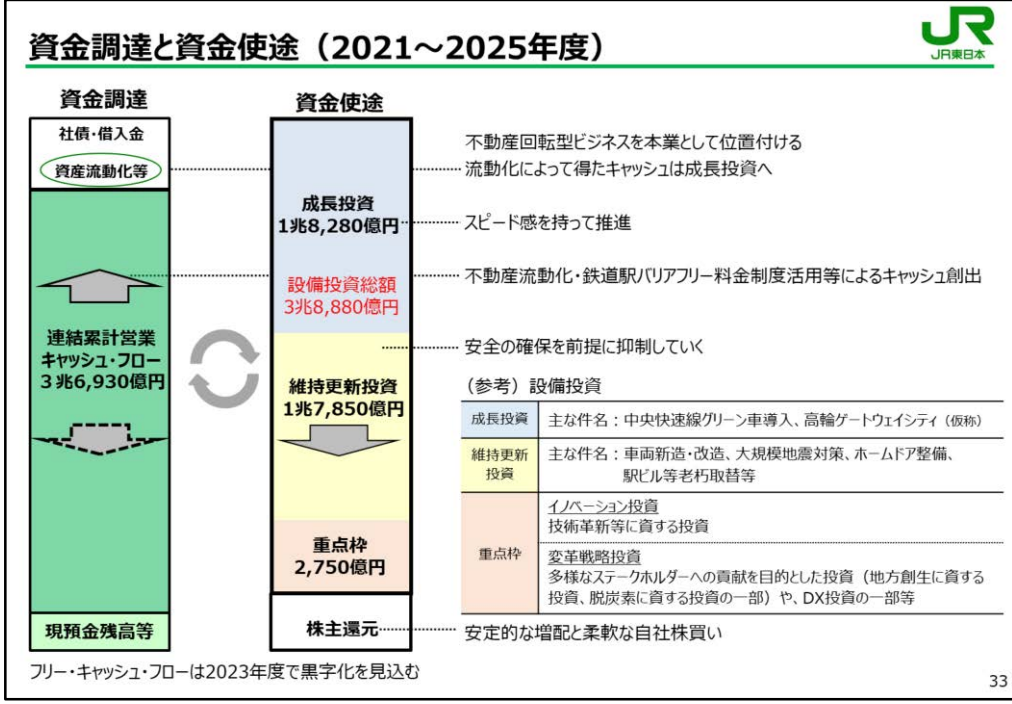
(単位：億円)	2018.3 実績	2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績
社債	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)
長期借入金	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)
鉄道施設購入 長期未払金	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)
その他有利子 負債	—	—	1,500 (—)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)
合計	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)
ネット有利子負債	28,647	28,999	31,585	41,522	45,327

(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

32

➤ 32ページです。有利子負債残高の推移です。



「変革2027」の数値目標（2025年度）と2021年度実績



創造する価値	フォーカスポイント		(参考)2020年度実績	2021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（20年10月）	38.9% 最高利用率（22年2月）	70%
		えきねっと取扱率	28.2% 最高利用率（20年10月）	35.0% 最高利用率（21年12月）	60%
		モバイルSuica発行数	1,410万枚	1,662万枚	2,500万枚
		「JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム『モビリティ・リンクージ・プラットフォーム』」のサービス利用件数	21万件/月 最高利用件数（21年3月）	46万件/月 最高利用件数（22年3月）	7,500万件/月
		Suica等交通系電子マネー利用	2.5 億円/月 最高利用件数（19年12月）	2.5 億円/月 最高利用件数（19年12月）	5億円/月
		JRE MALL取扱高	12億円	25億円	1,300億円
		JRE POINT会員数	1,236万人	1,259万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計134箇所	累計503箇所	累計1,200箇所
		子育て支援施設	累計145箇所	累計158箇所	累計170箇所
		住宅展開戸数	累計約1,600戸	累計1,909戸	累計3,800戸
		5G整備エリア	累計3箇所	累計16箇所	累計100箇所
信頼	安全	事故（部外原因を除く）	0件	0件	0件
		重大インシデント	0件	0件	0件
		鉄道運転事故	25%減	23%減 ※3	20%減（18年度比）※4
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	43%減	55%減 ※3	30%減（18年度比）※4
		輸送障害の発生率（部外原因を除く）			
		東京100km圏の在来線	34%減	55%減 ※3	70%減（18年度比）
		当社管轄エリアの新幹線	8%増	56%減 ※3	75%減（18年度比）
		東京100km圏の在来線の総運送時分（部外原因を除く）	2%減	190%増 ※3	70%減（18年度比）
		JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量	7.5%減 ※1	9.8%減 ※2	50%減（13年度比）※5
		再生可能エネルギー電源の開発	8.2万kW	13.05万kW	70万kW ※5

※1:2019年度における鉄道事業での実績 ※2:2020年度実績 ※3:速報値 ※4:2023年度目標 ※5:2030年度目標

34

➤ 34ページです。「変革2027」の中で設定した数値目標の進捗状況です。

Ⅲ 2022年3月期決算実績 2023年3月期通期計画（補足）

鉄道運輸収入 実績



(単位：億円)		2021.3 実績	2022.3 実績	2022.3/2021.3		要素	要素別 増減額
				増減	%		
定期		3,792	3,780	△12	99.7	収益認識基準影響	△15
定期外	新幹線	1,686	2,378	+691	141.0	新型コロナウイルス影響からの回復	+745
						天候災害（2021年福島県沖地震）反動	+15
						収益認識基準影響	△10
						天候災害（2022年福島県沖地震）	△60
	在来線関東圏	3,837	4,703	+866	122.6	新型コロナウイルス影響からの回復	+900
						収益認識基準影響	△30
	在来線その他	226	270	+43	119.4	新型コロナウイルス影響からの回復	+45
合計		5,750	7,352	+1,601	127.9		
鉄道運輸収入合計		9,543	11,132	+1,589	116.7		

〔参考〕新幹線の方面別輸送量の推移（％）

※2・3月は対2018年度

	比較年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
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	100	120	164	192	155	79
	※対2019	35	29	34	42	30	33	51	59	66	52	36	30
上越新幹線 (大宮～高崎)	対2020	251	254	123	120	122	102	107	119	155	192	134	132
	※対2019	41	32	39	41	32	40	48	53	64	53	45	54
北陸新幹線 (大宮～高崎)	対2020	317	306	130	135	123	88	102	112	149	198	129	128
	※対2019	39	31	37	45	34	36	71	70	72	54	41	55

鉄道運輸収入 計画



対前年 (単位:億円)	通期計画		主な増減要素
	上期計画	下期計画	
鉄道運輸収入	+3,778	133.9%	
	138.1%	130.4%	
定期	△1	100.0%	・収益認識基準影響: △15 ・新型コロナウイルス影響からの回復: +15
	100.6%	99.3%	
定期外	+3,779	151.4%	
	160.2%	144.5%	
新幹線	+2,026	185.2%	・新型コロナウイルス影響からの回復: +2,025 ・グリーン料金改定: +15 ・天候災害(2022年福島県沖地震): △10 ・収益認識基準影響: △5
	203.9%	172.7%	
在来線関東圏	+1,609	134.2%	・新型コロナウイルス影響からの回復: +1,615 ・グリーン料金改定: +5 ・収益認識基準影響: △10
	141.1%	128.4%	
在来線その他	+143	153.1%	・新型コロナウイルス影響からの回復: +150 ・収益認識基準影響: △5
	155.2%	151.6%	

37

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）				
		2022.3 実績	2023.3 計画	増減	(%)	2022.3 実績	2023.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,473	1,507	+34	102.3	202	202	△0	100.0	
	定期外	8,910	16,754	+7,843	188.0	2,378	4,404	+2,026	185.2	
	計	10,384	18,262	+7,878	175.9	2,580	4,607	+2,026	178.5	
在来線	関東圏	定期	52,049	52,871	+821	101.6	3,417	3,415	△1	100.0
		定期外	24,733	33,022	+8,289	133.5	4,703	6,313	+1,609	134.2
		計	76,783	85,893	+9,110	111.9	8,120	9,729	+1,608	119.8
	その他	定期	2,655	2,696	+40	101.5	160	160	△0	100.0
		定期外	1,427	2,136	+709	149.7	270	413	+143	153.1
		計	4,083	4,832	+749	118.3	430	573	+143	133.3
	在来線 合計	定期	54,705	55,567	+861	101.6	3,577	3,575	△1	100.0
		定期外	26,160	35,158	+8,998	134.4	4,974	6,727	+1,753	135.2
		計	80,866	90,726	+9,859	112.2	8,551	10,302	+1,751	120.5
合計	定期	56,179	57,074	+895	101.6	3,780	3,778	△1	100.0	
	定期外	35,071	51,913	+16,842	148.0	7,352	11,131	+3,779	151.4	
	計	91,250	108,988	+17,738	119.4	11,132	14,910	+3,778	133.9	

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 (%)

※2・3月は対2018年度
※（既存）における 対2019年度・対2018年度は単純掛け算による概算値

	比較年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
物販・飲食	対2020	193.5	187.4	118.6	114.4	99.9	93.9	99.1	108.2	123.2	130.3	110.7	109.4
	※ 対2019	63.9	59.1	66.3	68.4	56.3	63.2	77.8	77.1	84.1	72.9	66.8	73.0
JR東日本クロスステーション （リテール）（既存）※	対2020	172.5	158.9	110.1	107.7	99.0	94.5	98.4	106.9	117.0	121.9	105.3	106.0
	※ 対2019	67.8	61.7	67.2	68.4	57.9	65.6	74.4	73.7	79.2	69.4	60.6	67.3
JR東日本クロスステーション （フーズ）（既存）※	対2020	210.5	255.0	118.1	110.5	98.6	90.9	99.8	110.6	128.1	146.6	119.1	117.7
	※ 対2019	45.7	41.4	47.7	51.9	42.3	46.0	60.6	62.5	67.4	59.3	45.5	56.2

■ 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	102.2	105.8	111.4	117.5	101.2	110.0
	※ 対2019	76.1	70.1	79.7	82.0	71.6	74.5	94.4	88.7	92.1	82.1	80.2	83.9
ルミネ（既存）※	対2020	480.5	1,096.9	91.7	110.7	84.5	97.8	102.7	104.8	113.6	123.6	99.3	110.4
	※ 対2019	66.9	59.6	73.6	75.9	62.6	69.1	91.5	87.1	88.7	76.0	76.9	81.3
アトレ（既存）※	対2020	255.6	233.4	95.5	100.5	88.8	94.6	98.9	102.1	103.2	106.8	98.1	101.8
	※ 対2019	76.3	70.6	79.1	81.2	75.1	77.0	91.8	85.6	89.4	81.9	81.0	82.0
ホテル	対2020	286.1	325.5	173.4	184.1	128.9	91.2	96.0	104.9	139.2	139.2	133.3	110.8
	※ 対2019	39.3	38.9	43.0	59.2	50.5	44.4	58.3	63.0	75.5	58.1	53.3	55.9

■ その他 電子マネー月間利用件数の推移

電子マネー 月間利用 件数	件数（百万件）	208	198	219	232	214	209	231	231	237	210	186	227
	対2020	160.1	156.2	117.4	115.4	101.6	100.2	105.3	109.7	112.8	118.9	107.0	108.9
	※ 対2019	102.1	92.3	102.7	101.1	92.4	92.4	94.9	93.2	94.0	87.8	104.0	112.1

Ⅳ 2025年度の数値目標 及び2021年度までの実績（抜粋）

「変革2027」の数値目標（2025年度目標）



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

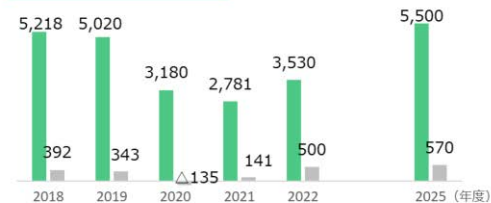
JR東日本における広告事業は、2020年度まで運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上

営業収益（単位：億円）
営業利益

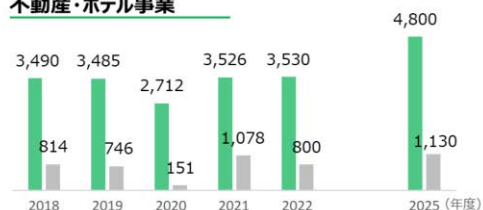
運輸事業



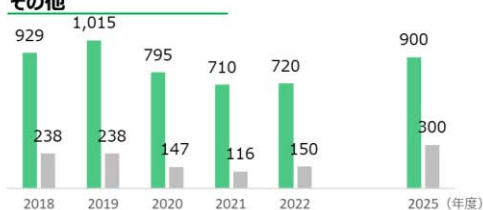
流通・サービス事業



不動産・ホテル事業



その他



連結営業キャッシュ・フロー 3兆6,930億円
連結ROA 4.5%程度

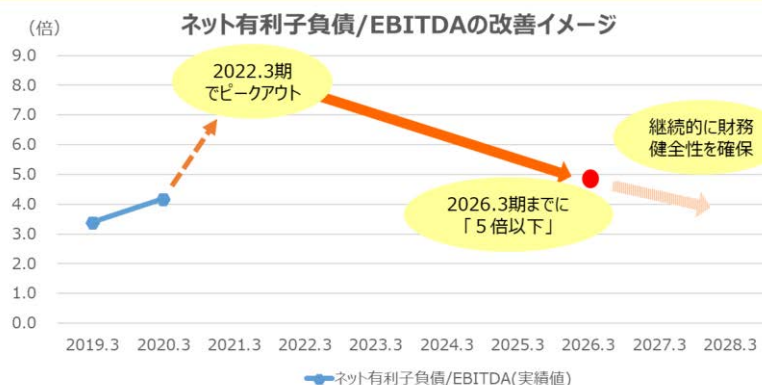
ネット有利子負債/EBITDA 5倍以下

※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

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

鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会・提出資料（抜粋・要約）①



運賃・料金制度の見直しに向けた基本的な考え方

- 柔軟で弾力的な制度の構築
- 運賃等の「事前届出制」の拡大
- 急激なインフレに対応できる制度構築

見直しをお願いしたい事柄

認可対象の変更

- ・普通運賃・定期運賃
 - ・新幹線自由席特急料金
- ▶ 認可対象の種類の削減・運賃適用エリアの見直しの検討
届出制への変更

総括原価方式の制度内容の見直し

ヤードスティック方式・レートベース方式・原価計算の期間を見直し、時代にふさわしいものに

その他

- ・持続可能な交通体系に向け、地方交通線における路線の特情に応じた運賃設定
- ・CO₂削減や生産性向上等に寄与する設備投資への法人税減免・固定資産税減免等

総括原価方式による運賃改定イメージ

総支出	総収入
法人税等	改定による増収額
事業報酬 (利息・配当等)	現行運賃収入
鉄道事業 営業費用	料金収入
	運輸雑収等
	営業外収入

【資料外・参考】 運賃・料金に関する施策

実施済み

新幹線・特急列車に適用するグリーン料金改定	2022年3月
季節別の指定席特急料金改定	2022年4月

今後予定

磁気普通回数券・発売終了	2022年9月
鉄道駅バリアフリー料金制度活用	2023年3月頃予定

■ 早速に検討をお願いしたい事項「オフピーク定期券」

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、ますます高まっている「混雑緩和」の社会的なニーズに応えるため、首都圏の通勤定期券について、割安な「オフピーク定期券」を導入したい
割引に伴う収入減の部分は、全体としては増収とならないように通常の定期券の価格を広く薄く見直すことが可能となるような仕組みをお願いしたい
- 早期導入に向けては、通常の認可手続きによらず、特例的な認可を行うことをご検討いただきたい

通常の定期券

- ・現在の定期券同様、終日利用可能
- ・現在より若干値上げ

【終日】



オフピーク定期券

- ・平日朝のピーク時間帯以外の時間帯（オフピーク時間帯）に定期券として利用可能
- ・ピーク時間帯の定期券効力はない。ピーク時間帯に利用すると普通運賃が必要
- ・現在より値下げ

※利用時間の判定は入場時に実施

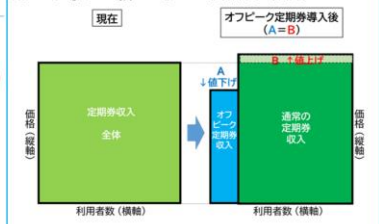
【ピーク時間帯】



【オフピーク時間帯】



全体の収入としては変わらない範囲内で、オフピークの定期券は低廉な価格で設定し、通常の定期券は、広く薄いご負担をお願いすることで価格差を設定



2021年3月期 新幹線・在来線別収支



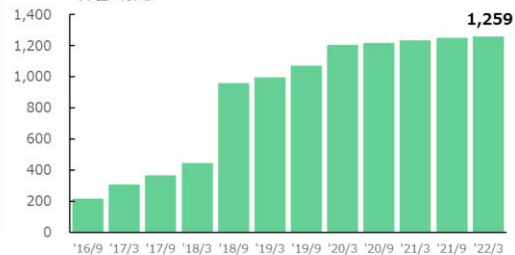
(単位：億円)		新幹線			在来線		
		2020.3	2021.3	比率 (%)	2020.3	2021.3	比率 (%)
営業キロ(キロ)		1,194	1,194	100.0	6,207	6,108	99.0
輸送人キロ(百万人キロ)		22,524	7,950	35.3	112,861	76,599	67.9
鉄道事業営業収益	A	5,799	2,023	34.9	13,484	8,598	63.8
鉄道事業営業費用		3,785	3,570	94.3	12,957	12,199	94.1
鉄道事業営業損益	B	2,014	△1,546	-	526	△3,600	-
鉄道事業固定資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



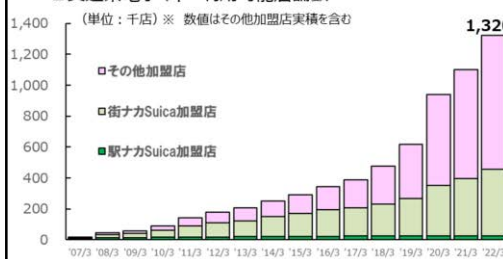
Suica発行枚数	約8,964万枚 (3月末時点実績)
モバイルSuica発行数	約1,662万枚 (3月末時点実績)
自社新幹線のチケットレス利用率	38.9% (最高値：2022年2月)
えきねっと取扱率	35.0% (最高値：2021年12月)

■ JRE POINT会員数
(単位：万人)



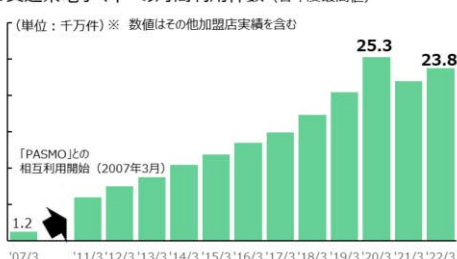
■ 交通系電子マネー利用可能店舗数

(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)

(単位：千万件) ※ 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 2,261千箇所 (前年比118.5%) (2022年3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)

資金調達について



■方針

- ・「早め、多め、長め」の資金調達により、資金調達環境が悪化するリスクに対応
- ・今後の収入動向を見極めながら、柔軟に調達・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～2022年3月 合計8,113億円
- ・短期資金調達（CP、特別当座借越） 3月末残高 合計3,900億円

■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

■長期格付け

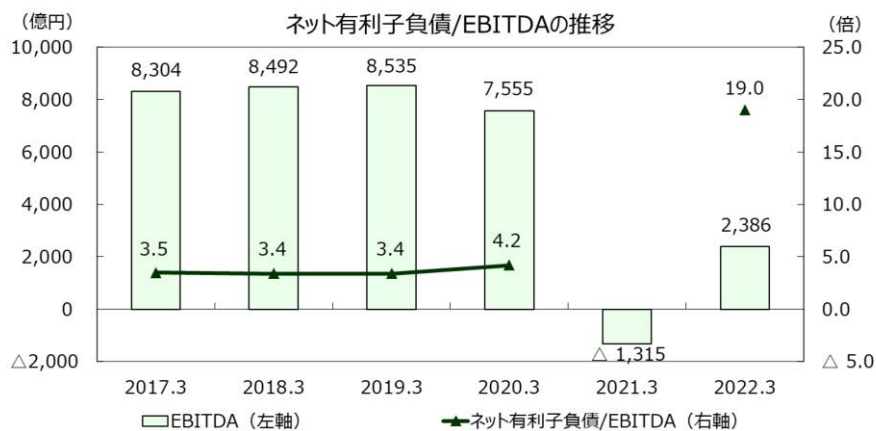
格付機関名	格付け
ムーディーズ	A1（安定的）
スタンダード&プアーズ（S&P）	A+（ネガティブ）
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）

■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+

財務指標の動向（1）

債券投資家向け追加資料



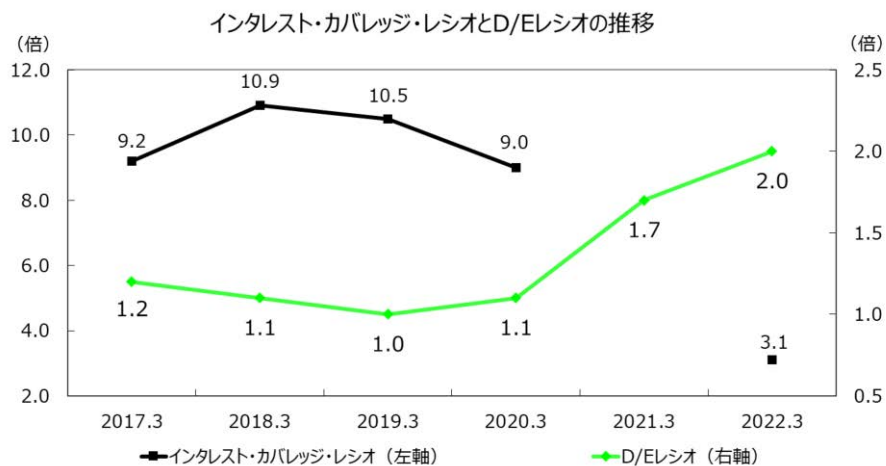
（参考）

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3
ネット有利子負債 （億円）	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522	45,327

（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。



(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

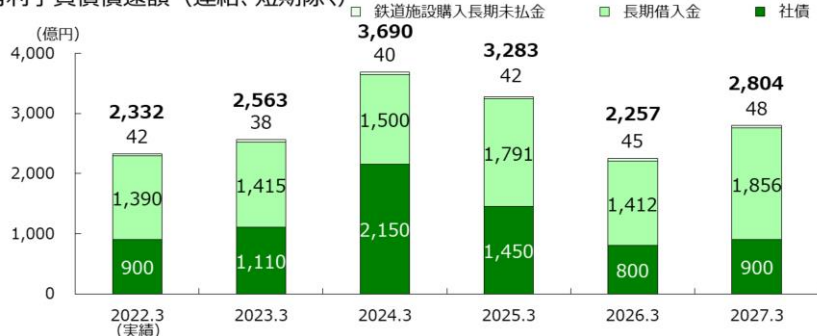
債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳（2022年3月末）

	残高（億円）	構成比	平均金利	平均年限
社債	25,426	54.0%	1.14%	14.95年
長期借入金	14,514	30.9%	0.82%	6.45年
鉄道施設購入長期未払金	3,188	6.8%	6.54%	19.25年
その他有利子負債	3,907	8.3%	△0.00%	0.44年
合計	47,037	100.0%	1.31%	11.42年

有利子負債償還額（連結、短期除く）



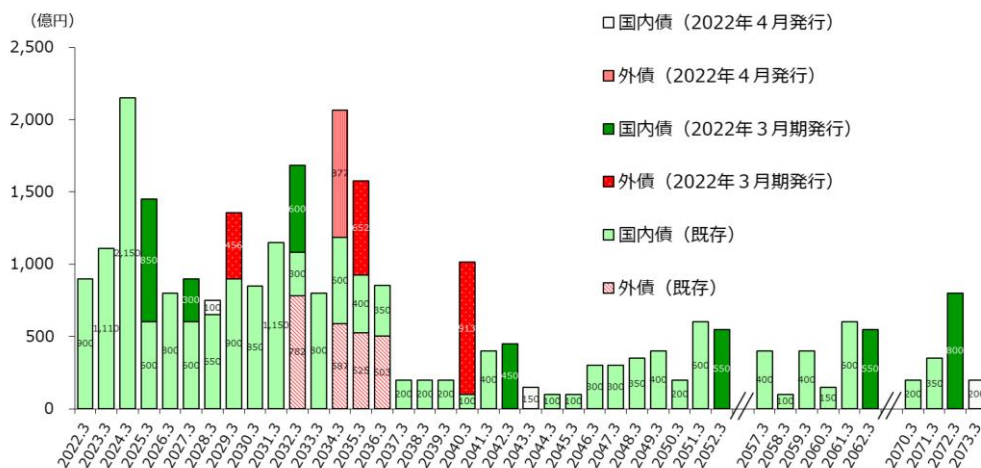
(注1) 見込額は2022年4月28日現在
(注2) 社債償還額は額面金額

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) 2022年4月28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

53

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
174	3	400億円	0.001%	100.003円	0.000%	-	2021.12.17	2024.12.17
175	30	100億円	0.817%	100円	0.817%	+14.5bp	2021.12.17	2051.12.15
176	40	100億円	0.993%	100円	0.993%	+28.0bp	2021.12.17	2061.12.16
177	50	200億円	1.179%	100円	1.179%	-	2021.12.17	2071.12.17
第3回サステナ ビリティボンド	10	300億円	0.264%	100円	0.264%	+11.5bp	2022.1.21	2032.1.21

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

2022年4月の社債発行実績

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
178	5	100億円	0.195%	100円	0.195%	+15.5bp	2022.4.14	2027.4.14
179	20	150億円	0.866%	100円	0.866%	+10.5bp	2022.4.14	2042.4.14
180	50	200億円	1.543%	100円	1.543%	-	2022.4.14	2072.4.14

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3回ユーロ・ユーロ建 普通社債	11	650百万ユーロ (約877億円)	1.850%	額面の100.000%	2022.4.13	2033.4.13

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。