

2023年3月期 第2四半期決算説明会

2022年11月1日

東日本旅客鉄道株式会社

I 変革のスピードアップの進捗について	3
II 2023年3月期第2四半期決算実績 2023年3月期通期計画	18
III （単体）2023年3月期第2四半期決算実績 2023年3月期通期計画	31
IV 2025年度数値目標	36
V 参考資料	41

I 変革のスピードアップの進捗について

連結決算

増収増益、3期ぶりの黒字転換

- コロナ影響の反動により全てのセグメントで増収となり、営業収益は2期連続の増収
- 第2四半期決算として、3期ぶりに全ての利益が黒字転換

セグメント

全てのセグメントが増収増益

- 運輸事業は、鉄道運輸収入の増に加え、Suicaに係る負債の収益計上時期を変更したことなどにより、**増収増益**
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより、**増収増益**
- 不動産・ホテル事業は、ホテルやショッピングセンターの売上が増加したことなどにより、**増収増益**
- その他は、クレジットカード事業の売上が増加したことなどにより、**増収増益**

○2023年3月期の業績予想

連結業績見通しについては、当第2四半期決算等を踏まえ検討した結果、2022年4月27日発表の通期の予想から変更いたしません。

○株主還元の状況（配当の状況）

2023年3月期 中間配当（1株当たり）50円 期末配当（1株当たり予想）50円

2023年3月期第2四半期決算実績・通期計画（ハイライト）

連結

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9		2023.3 計画
			増減	%	
営業収益	8,778	11,150	+2,372	127.0	24,530
営業利益	△1,158	667	+1,826	－	1,530
経常利益	△1,362	395	+1,758	－	980
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△1,452	271	+1,723	－	600

単体

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9		2023.3 計画
			増減	%	
営業収益	6,256	8,202	+1,946	131.1	17,940
営業利益	△1,043	546	+1,589	－	1,000
経常利益	△1,125	356	+1,481	－	510
四半期純利益	△1,203	301	+1,505	－	410

変革のスピードアップの進捗

2020年9月に発表した「変革のスピードアップ」に基づき、コロナ後の社会変化を見据え、需要回復の機会を逃がすことなく取組みを拡大していく

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	
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	鉄道事業におけるオペレーションコスト削減	
		ピーク需要の分散（オフピーク定期券等）	
		ワンマン運転・自動運転技術の推進	
		鉄道メンテナンス・建設工事のDX推進	
		ご利用の少ない線区のあり方についての地元協議	
ESG経営の実践	ESG経営の実践	E（環境）：ゼロカーボン・チャレンジ2050	
		S（社会）：地方創生・社会への貢献	

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

項目

主な取組み

需要回復機会の 確実な取り込み

国内需要

鉄道開業150年とともに当社の5方面の新幹線が周年を迎える好機を生かし、移動需要喚起とイールドマネジメントによる収益の最大化をはかる



インバウンド需要

アジア・欧米等各市場の特性を踏まえたプロモーションにより、当社エリアへの誘客・流動・消費拡大を促進

2022年度 鉄道事業における
インバウンド収入：約85億円を目指して取り組む
(2018年度実績：約260億円)

デジタルによる 新しい移動・旅

MaaSの拡大

様々なエリアでTabi-CONNECTを活用したMaaSを展開
地元企業・自治体との連携により、交通から施設利用まで幅広く利便性の高いサービスを提供
エキトマチチケットの拡大



Suica 電子マネー事業

Suica電子マネーのご利用拡大

1日の交通系電子マネーの利用件数が初めて「1,000万件」を突破（2022年6月）
引き続きSuica加盟店のさらなる拡大に取り組む



保有資産の活用

当社が保有する光ファイバ心線の貸出拡大・5Gインフラシェア

鉄道線路沿い光ファイバ心線の貸し出し事業を2022年度より本格化、
法人等への貸し出しを拡大（収益実績：年間約1.8億円）



成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）②

Beyond Stations 構想

名称	今期の主な進捗	ステータス
	- ビックカメラ JRE MALL店グランドオープン - ふるさと納税：(株)さとふるとのシステム連携開始 「STATION BOOTH OMO」 製品を体験し、気に入った製品を JRE MALLで購入 	取扱商品数：約122万点 会員数：約64万人 (対前年比約145%) 出店ショップ数：450ショップ (対前年比約167%) (自治体含む) (2022年9月現在)
	- STATION BOOTH を更に拡大 九州エリア・四国エリアに新たに展開 羽田空港への展開 .andwork、fabbitt との提携開始 ネットワークの拡充 	展開数：全国571箇所 会員数：約26万人 (対前年比約277%) (2022年9月現在)
	- はこびゅんQuick 金沢駅カウンター開設 - 精密機械部品や血液輸送などの定期 輸送の開始 	取引企業数：76社 1日あたりの輸送数：平均33便 (2022年9月現在)

その他主な取組み



Eki Tabi MARKET

びゅうプラザ跡地を活用。飲食・イベント・旅行情報提供・STATION BOOTH等を備えた複合施設としてオープン

2022年6月
大宮駅構内に開業



JREパスポートの導入

サブスクリプションサービス
2022年4月開始



JRE Station カレッジ

2022年6月本開講



成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）③

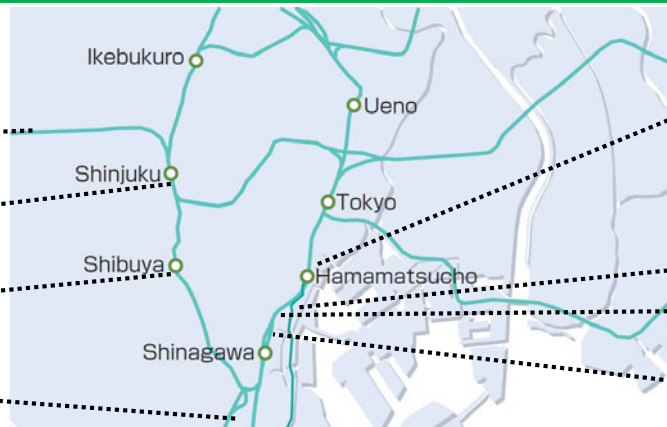
多様な魅力あるまちづくり

⑤中野駅新北口駅前
エリア拠点施設整備事業

⑥新宿駅西南口地区

④渋谷スクランブルスクエア

③（仮称）大井町広町開発計画



⑦浜松町二丁目4地区開発

②芝浦プロジェクト

⑧東京工業大学田町キャンパス土地活用事業

①高輪ゲートウェイシティ（仮称）

名称	年度	面積	用途・その他
①高輪ゲートウェイシティ（仮称）  品川開発プロジェクト(第Ⅰ期)	開業 2024年度末：複合棟Ⅰ 2025年度中：複合棟Ⅱ、 文化創造棟、住宅棟	延床面積 複合棟Ⅰ：約460,000㎡ 複合棟Ⅱ：約208,000㎡ 文化創造棟：約29,000㎡ 住宅棟：約148,000㎡	オフィス、住宅、商業、ホテル等 事業費：約5,800億円 通常稼働時収益見込：約560億円
②芝浦プロジェクト 	竣工 2025年2月：S棟 2030年度：N棟	延床面積 約550,000㎡	オフィス、商業、ホテル、住宅等 野村不動産（株）との 2社共同事業
③（仮称）大井町広町開発計画 	竣工：2025年度末	延床面積 A1地区：約250,000㎡	オフィス、ホテル、商業、住宅等
④渋谷スクランブルスクエア 	開業 2019年11月：東棟 2027年度：中央棟・西棟	延床面積 東棟：約181,000㎡ 中央棟・西棟：約96,000㎡	事業費：約423億円 東急（株）等との3社共同事業 東棟：開業以降、営業状況は 概ね計画通りに推移

成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）④

名称	年度	面積	用途・その他
⑤中野駅新北口駅前 エリア拠点施設整備事業	 竣工：2028年度	施行区域面積 約23,000㎡	ホール、オフィス、住宅、商業等 野村不動産（株）等 との5社共同事業
⑥新宿駅西南口地区	 工事期間 南街区：2023年度～ 2028年度 北街区：～2040年代	延床面積 南街区：約150,000㎡ 北街区：約141,500㎡	商業、オフィス、ホテル等 京王電鉄（株）等との 共同事業
⑦浜松町二丁目 4地区開発	 竣工：2029年度	延床面積 約314,000㎡	オフィス、商業、ホテル等 （株）世界貿易センター ビルディング等との4社共同事業
⑧東京工業大学田町 キャンパス土地活用事業	 共用開始：2030年6月 グランドオープン：2032年4月	延床面積 約250,000㎡	オフィス、商業、ホテル等 NTT都市開発（株）等 との4社共同事業
【参考】主な開業済み件名 本開業以降、営業状況は 概ね計画通りに推移	 WATERS takeshiba 2020年開業 延床面積 約103,000㎡ 事業費 約506億円	 KAWASAKI DELTA 2021年開業 延床面積 約137,000㎡ 事業費 約764億円	 MEGURO MARC 2022年竣工 延床面積 約94,000㎡ 事業費 約230億円

事業費は当社グループにおけるものであり、有価証券報告書より記載。今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。

不動産事業における 「回転型ビジネスモデル」

- ・グループ会社である「JR東日本不動産投資顧問」が運用するファンドへの開発・保有不動産の売却・獲得資金の成長分野への再投資
- ・私募ファンド事業の更なる拡大に加え、リートの早期組成を準備
- ・2022年度は、約300億円規模でのファンド等への売却を計画（営業収益としては約200億円を計画）

経営体質の抜本的強化（構造改革）①

2021年度期末決算
説明会資料

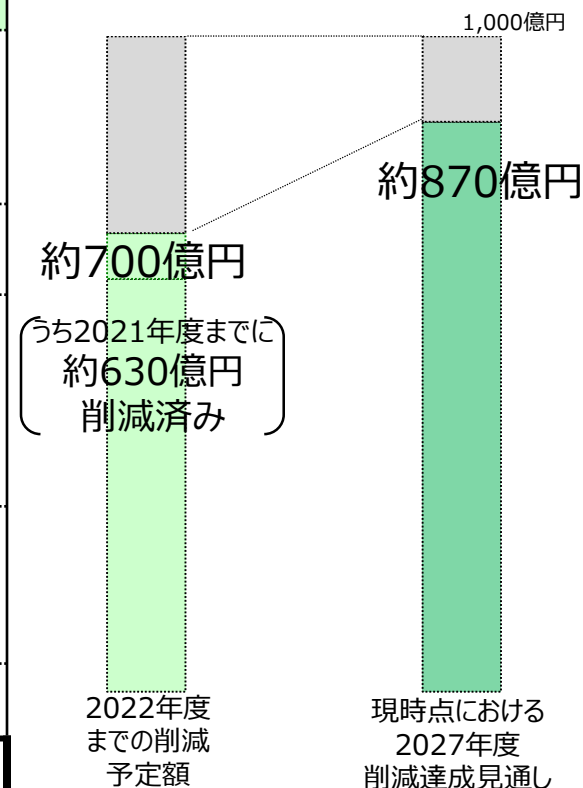


鉄道事業におけるオペレーションコスト※削減

※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 時点見通し	2022.3 時点見通し	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（警備・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

経営体質の抜本的強化（構造改革）②

ピーク需要の分散（オフピーク定期券等）

オフピーク定期券 （時間帯別ピークシフト）



通常定期券

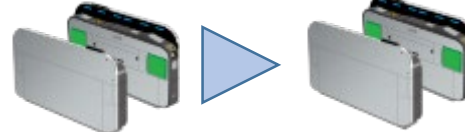
約1.4%値上げ
（現在 変更認可申請中）



全ての時間で利用が可能

入場

出場



約10%値下げ

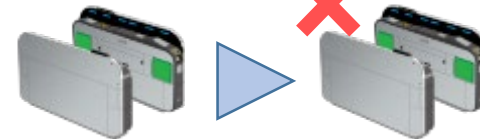
オフピーク定期券



朝ピーク時間帯

入場

出場



平日の朝ピーク時間帯は定期券として利用不可
（出場時に別途IC運賃が必要）

発売	2023年3月
券種	Suica通勤定期券
対象	東京の電車特定区間

対象エリア内の通勤定期券
のご利用の内5%程度の
オフピーク時間帯へのシフト
を見込む

シーズン別の指定席特急料金 （季節別ピークシフト）



+400円

最繁忙期

+200円

繁忙期

通常期 -200円

閑散期

「最繁忙期」を設定し、料金幅を4段階に設定

指定席特急券に導入済みだが、グリーン車等に範囲を拡大

発売	2022年4月	2023年4月
券種	指定席特急券	特別車両券 寝台車両券
対象	新幹線・在来線の一部特急列車	

経営体質の抜本的強化（構造改革）③

ワンマン運転・自動運転技術の推進



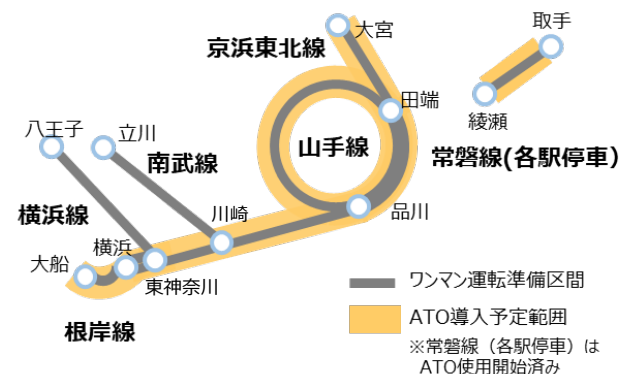
山手線自動運転を目指した実証運転試験

- ・2022年10月から2カ月程度・営業列車で実施
- ・運転機能、乗り心地・省エネ性能等を確認



- ・ATO導入準備・将来的なドライバレス運転の
実現を目指す

【参考】首都圏におけるATO・ワンマン運転準備区間



2025～2030年頃の導入を目指す

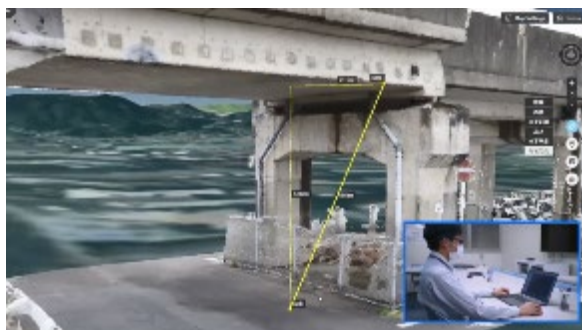
鉄道メンテナンス・建設工事のDX推進

スマートメンテナンス



- ・ 状態把握、検査周期の効率化を推進
- ・ 設備の劣化予測・故障予測を実施

建設工事・維持管理におけるDX推進



- 動画をアップロードして点群を自動生成・可視化
- 三次元空間情報をクラウドで共有

設備のスリム化検討・推進



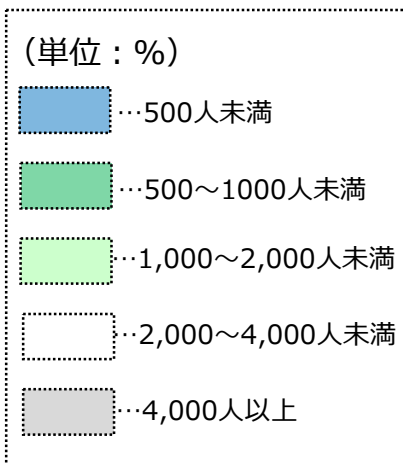
- ・ 駅設備：自動券売機、自動改札機等
- ・ 輸送設備：架線レス化・ホーム設備のスリム化等

経営体質の抜本的強化（構造改革）④

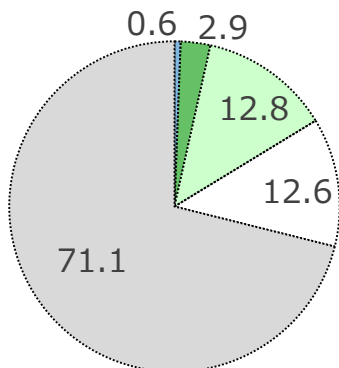
ご利用の少ない線区のある方についての地元協議

当社在来線における平均通過人員（人/日）の推移

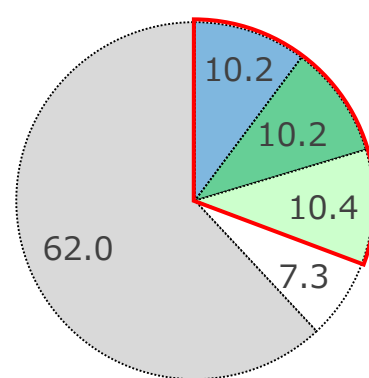
※路線単位での集計。当該路線が当社全体の在来線営業キロに占める割合。



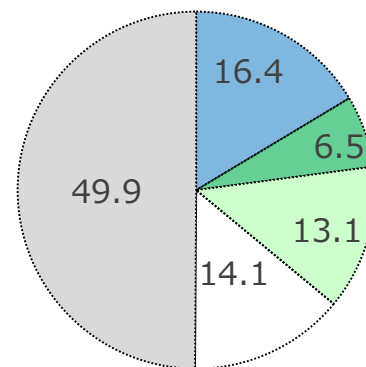
1987年度
路線数:67 営業キロ:6,644.4km



2019年度
路線数:66 営業キロ:6,031.0 km



2020年度
路線数:66 営業キロ:6108.5 km



国土交通省 検討会での提言を受けて当社の方針

※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

- ・ご利用状況に加え線区別収支情報を開示し、その後、沿線自治体等へ各路線の現状を説明している
- ・今後、地域特性に応じた持続可能な交通体系について、沿線自治体との建設的なコミュニケーションを加速させていく



只見線（会津川口駅～只見駅間）
当社：第二種鉄道事業者
福島県：第三種鉄道事業者
10月1日上下分離方式により運転再開

2,000人未満 線区別収支

(2022年7月公表)

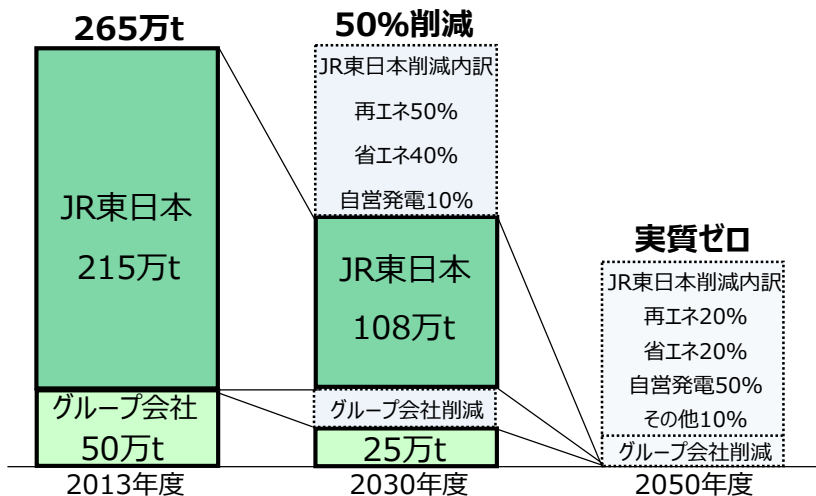
	2019年度	2020年度
運輸収入	58億円	34億円
営業費用	752億円	741億円
収支	△693億円	△707億円

数値切り捨ての関係で、収支は運輸収入と営業費用の計算結果と一致しない場合があります。
只見線会津川口～只見間および上越線越後湯沢～ガウ湯沢間は収支開示の対象外としております。

ESG経営の実践①

E（環境）：ゼロカーボン・チャレンジ2050

2022年7月にエネルギービジョン2027を策定。個別目標に基づき取組みを推進



【参考】2021年度実績 JR東日本183万t グループ会社41万t

再生可能エネルギー電源の開発

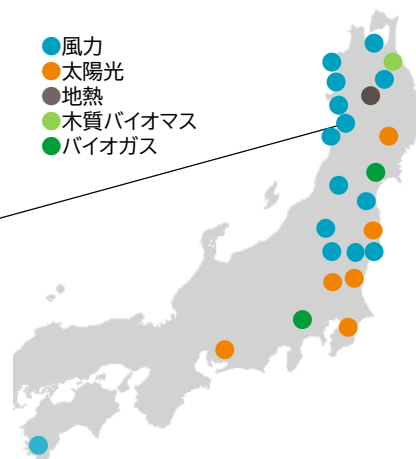
2030年度までに累計70万kW

2050年度までに累計100万kWを目指す

【参考】2021年度実績13.05万kW



秋田県西目西ノ沢風力発電（2022年9月）



省エネルギーの取組み



水素ハイブリッド電車HYBARI



運転操作による列車エネルギーの削減



ENEOS(株)との水素ステーション開発



エコステの展開

自営発電電源（川崎火力発電所）の脱炭素化



稼働状況				
	新1号機	2号機	3号機	4号機
運転開始	2021	1993	1999	2014
燃料	LNG	都市ガス	LNG	LNG

- ・水素混焼発電の実現に向け、ENEOS（株）との連携による具体的な検討を推進
- ・発電所から排出されるCO₂を有効活用するためにCCUS※の技術の導入を検討

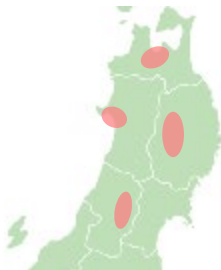


※CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

S（社会）：地方創生・社会への貢献

Suica利用エリアの拡大

2023 年春以降に青森県・岩手県・秋田県で、
2024 年春以降に山形県で、
Suicaがご利用いただける
駅を拡大



地域連携ICカード

2022年9月現在、6県にて11種類展開
2023年春には弘前地域、2025年春には
長野地域へも導入予定



前橋版MaaS（MaeMaaS）の拡大

交通系ICカードとマイナンバーカードを紐
づけることで、ICカードのタッチで
割引等の市民向け特典を利用可能に



地方中核都市のまちづくり

Suica を活用したスマート
ホテル「ホテル B4T いわき」
2023年 1 月開業予定



地方創生型ワークプレイス

地域の技術や人々をエリア
や世代を超えてつなぐ
「JRE Local Hub 燕三条」
2022年度冬開業予定



6 次産業

ブランド栗「笠間の栗」を加工、
販売し、域内経済活性化に
資する「笠間栗ファクトリー」
2022年9月本格稼働



バリアフリー設備 整備推進

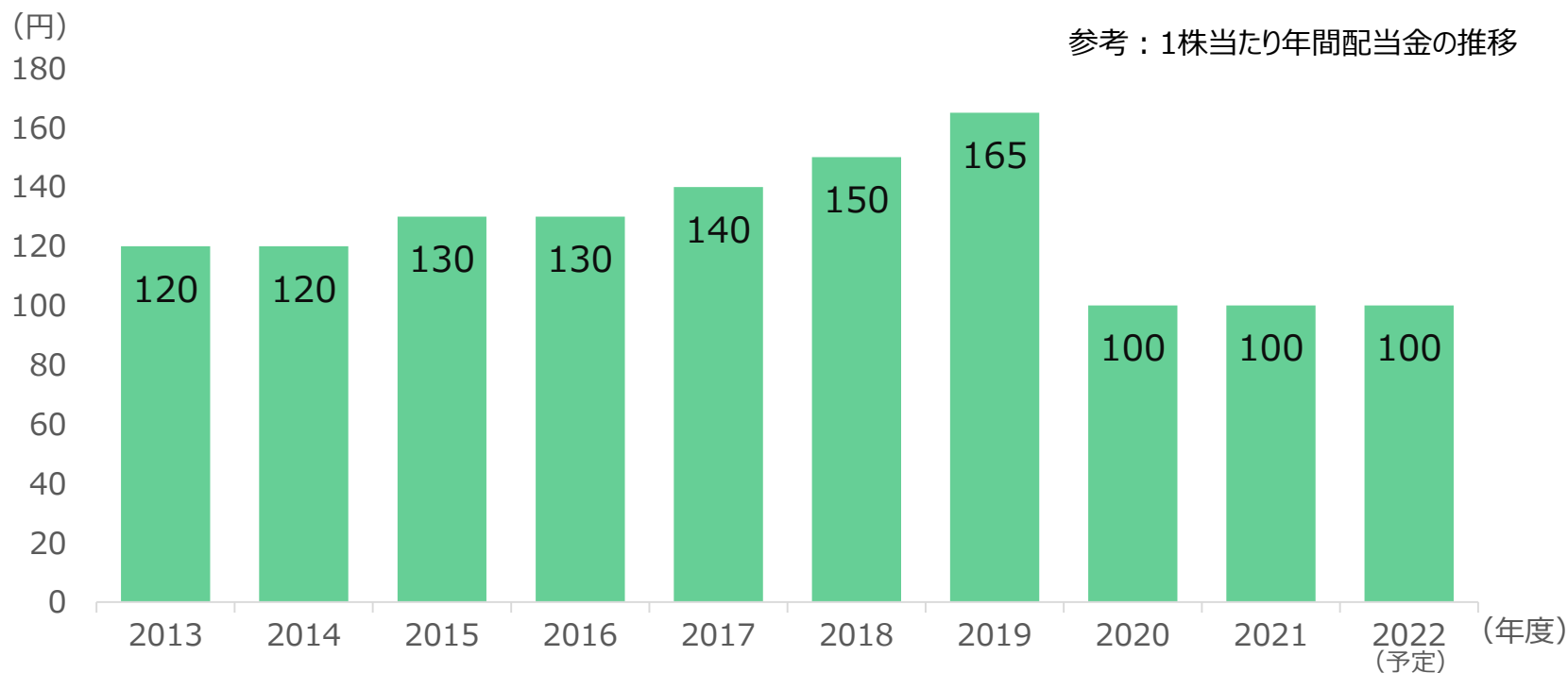
ホームドアの整備拡大・加速とともに
エレベータ等の設備整備を加速していく
併せて2023年3月より
「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用



JRE MALL ふるさと納税

JRE MALLでのふるさと納税の拡大
2022年9月より（株）さとふる
とのシステム連携を開始
ふるさと納税 返礼品数約 6 万点





総還元性向 (単位：%)	29.3	32.3	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	-	-	62.9
配当性向 (単位：%)	23.7	26.1	20.8	18.2	18.7	19.4	31.4	-	-	62.9

2022年度 株主還元 予定

配当100円/株

株主還元の考え方

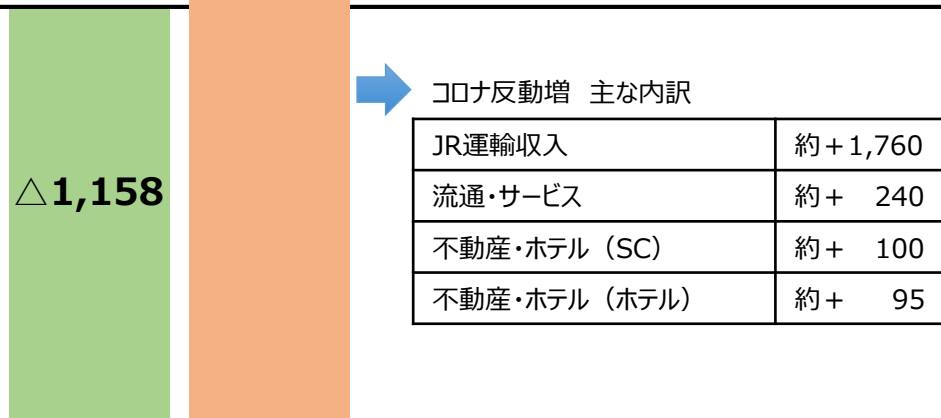
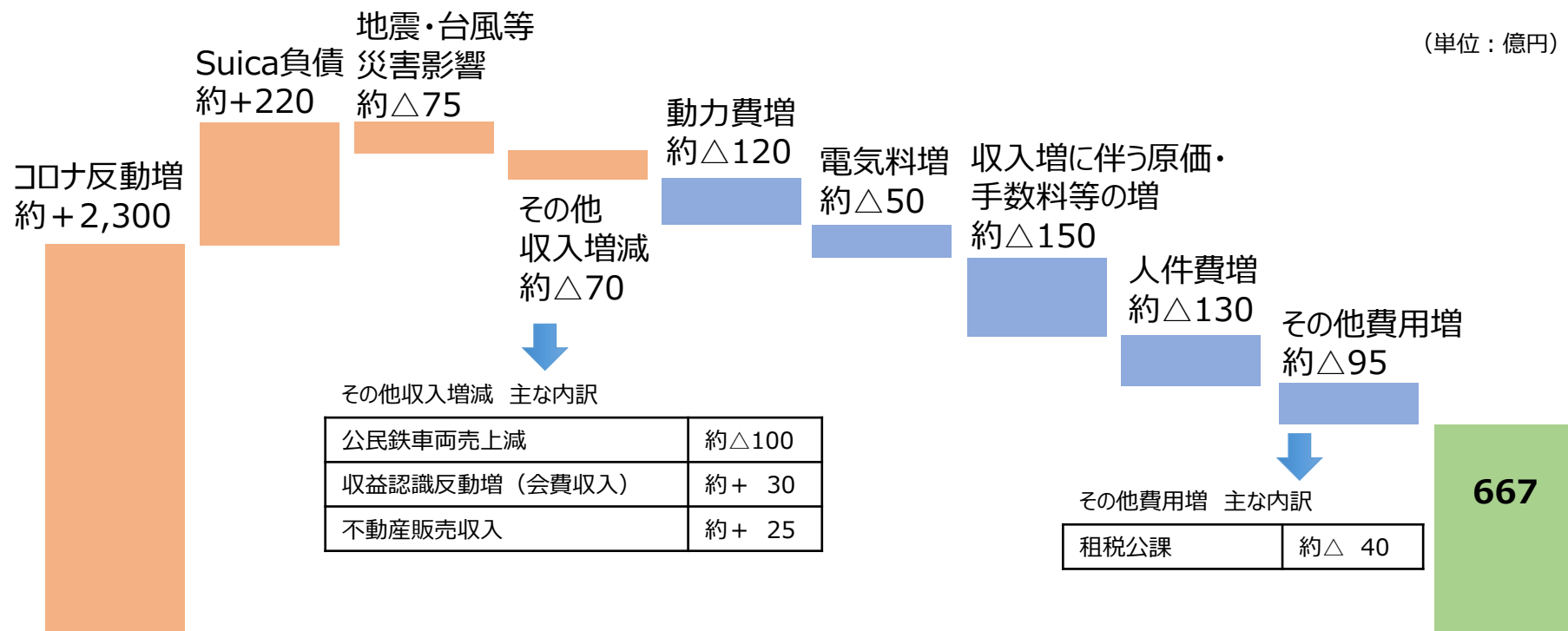
- 中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす
- 業績の動向をふまえ、安定的な増配及び柔軟な自社株買いを行っていく

Ⅱ 2023年3月期第2四半期決算実績 2023年3月期通期計画

※ 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

2023年3月期 第2四半期決算 連結営業損益増減

(単位：億円)



2021.9

収入 +2,372

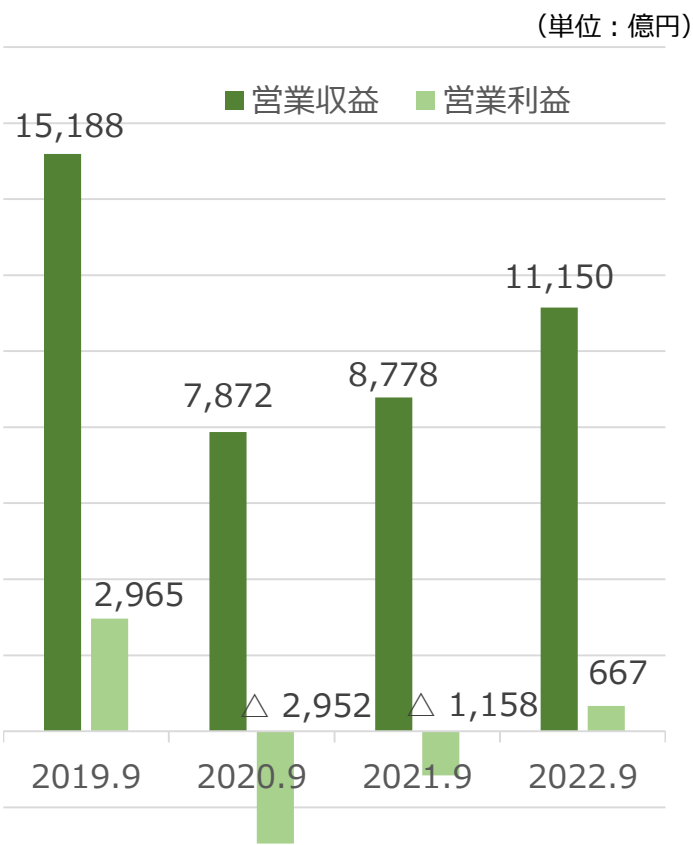
費用 △546（費用増に伴う利益減）

2022.9

第2四半期累計業績推移

連結決算

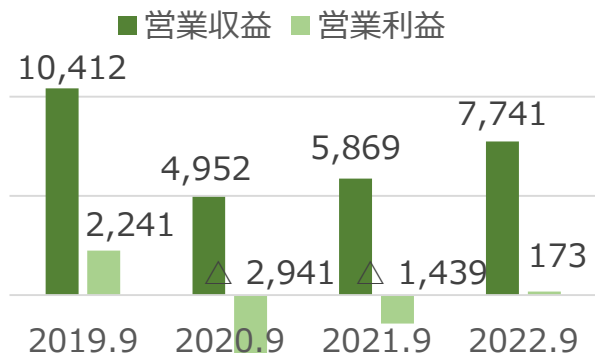
コロナ影響を大きく受けた2020.9から段階的に回復し2期連続の増収、3期ぶりの黒字



運輸事業

鉄道利用の回復により2期連続の増収、3期ぶりの黒字

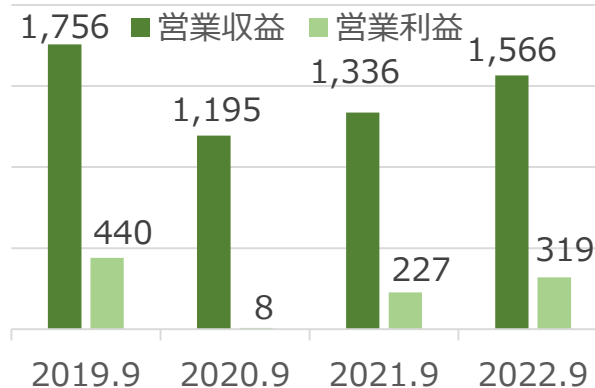
(単位：億円)



不動産・ホテル事業

ホテル、SCの利用の回復により2期連続の増収

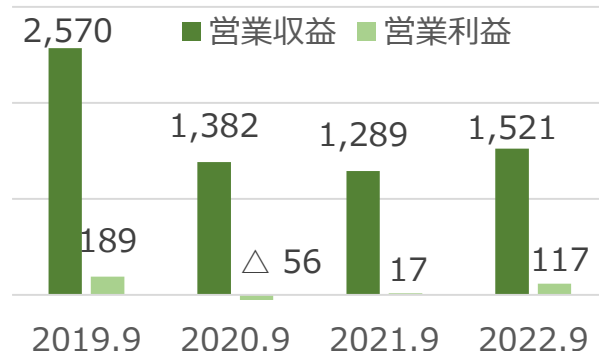
(単位：億円)



流通・サービス事業

エキナカ利用の回復により増収

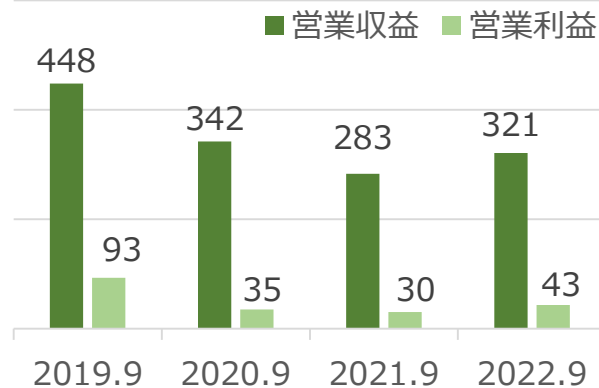
(単位：億円)



その他

クレジットカード利用の回復により増収

(単位：億円)



※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

※ 2021.9以降は収益認識会計基準適用

※ 2020.9以降はJR広告業のセグメントを運輸事業から流通・サービス事業に変更

鉄道運輸収入の実績と今後の見通し：コロナ前との比較

■ 定期収入

第2四半期実績（累計）：約77%

計画：コロナ前の約75%の水準で推移

■ 定期外収入

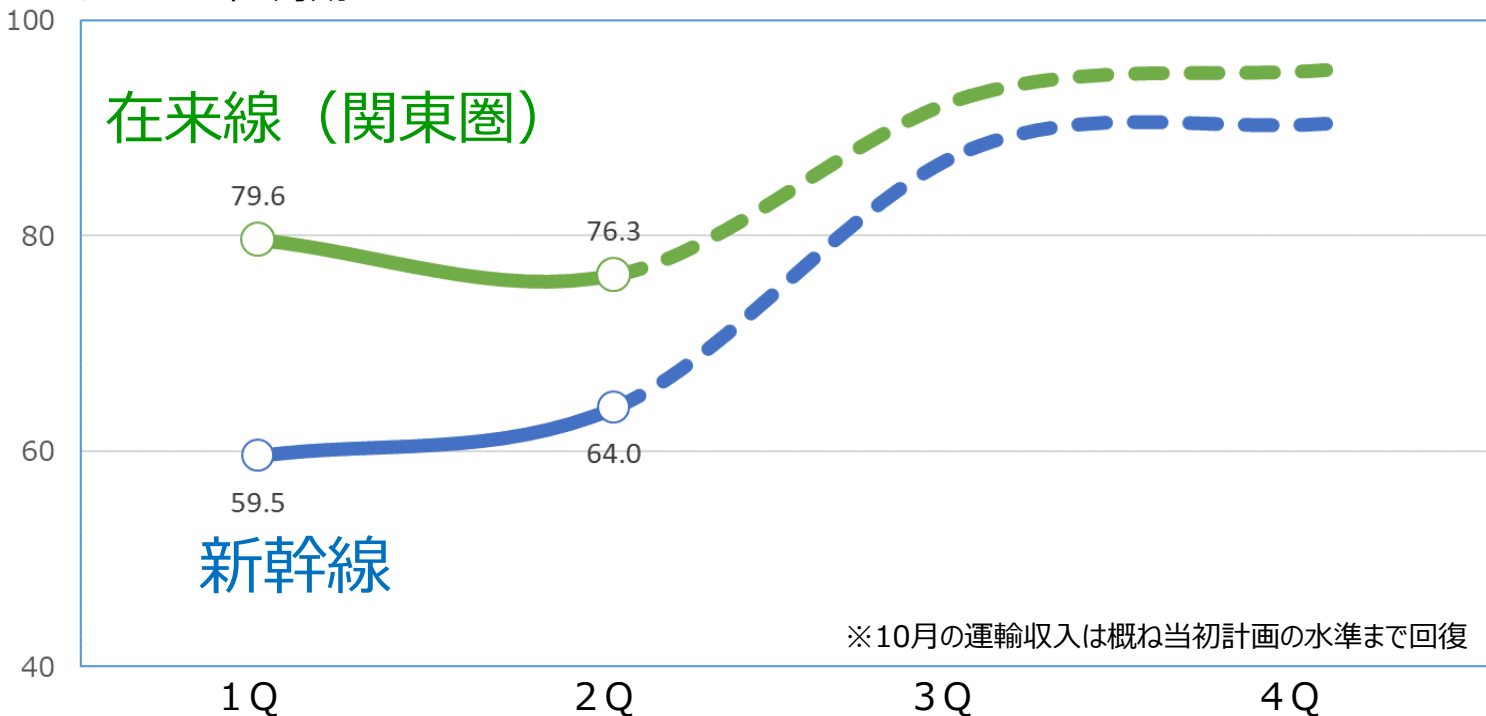
第2四半期実績（累計）：在来線（関東圏）約78% 新幹線 約62%

計画

在来線（関東圏）：2023年3月末時点で約95%の水準に到達する見通し

新幹線：2023年3月末時点で約90%の水準に到達する見通し

（単位：%） 2023年3月期



在来線（関東圏）
2023年3月末時点で約95%
の水準に到達する見通し

新幹線
2023年3月末時点で約90%
の水準に到達する見通し

※10月の運輸収入は概ね当初計画の水準まで回復

連結 損益計算書

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	8,778	11,150	+2,372	127.0	
運輸	5,869	7,741	+1,872	131.9	鉄道運輸収入の増、Suica負債の収益計上時期変更
流通・サービス	1,289	1,521	+232	118.0	エキナカ店舗の売上の増
不動産・ホテル	1,336	1,566	+229	117.2	ホテルやショッピングセンターの売上の増
その他	283	321	+38	113.6	クレジットカード事業の売上の増
営業利益	△1,158	667	+1,826	－	
運輸	△1,439	173	+1,612	－	
流通・サービス	17	117	+99	655.8	
不動産・ホテル	227	319	+91	140.2	
その他	30	43	+13	142.2	
調整額	4	13	+9	318.6	
営業外損益	△203	△271	△67	133.0	持分法投資損益の減
営業外収益	161	89	△72	55.3	
営業外費用	365	360	△5	98.6	
経常利益	△1,362	395	+1,758	－	
特別損益	△8	△12	△4	157.3	
特別利益	56	210	+154	373.5	工事負担金等受入額の増
特別損失	64	223	+158	346.1	工事負担金等圧縮額の増
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△1,452	271	+1,723	－	

※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

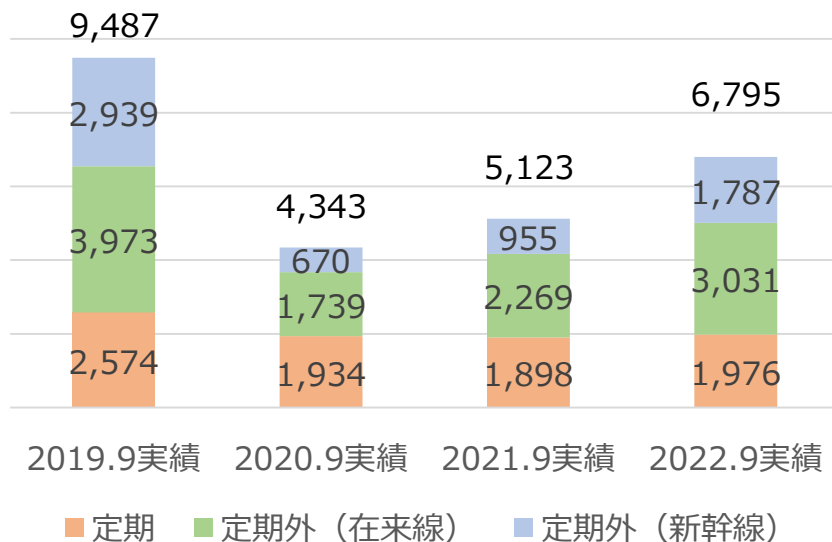
(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9		2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	5,869	7,741	+1,872	131.9	12,770	16,750	+3,979	131.2
営業利益	△1,439	173	+1,612	－	△2,853	100	+2,953	－

2022.9 営業収益（外部）の増減	
JR東日本（運輸）	+1,900
びゅうツーリズム&セールス	+28
東京モノレール	+13
総合車両製作所	△100

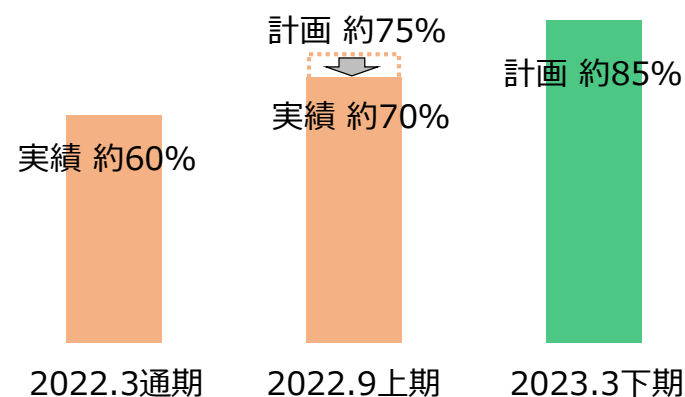
鉄道事業	鉄道回復により対前年で増収、運輸収入はコロナ前比で約70%の水準
車両製造事業	公民鉄向け車両売上の減により対前年で減収
バス事業	高速バス回復により対前年で増収、高速線収入はコロナ前比で約50%の水準
モノレール事業	利用回復により対前年で増収、運賃収入はコロナ前比で約55%の水準

■鉄道運輸収入 第2四半期実績

(単位：億円)



■鉄道運輸収入 コロナ前との比較



流通・サービス事業

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9	
			増減	%
営業収益	1,289	1,521	+232	118.0
営業利益	17	117	+99	655.8

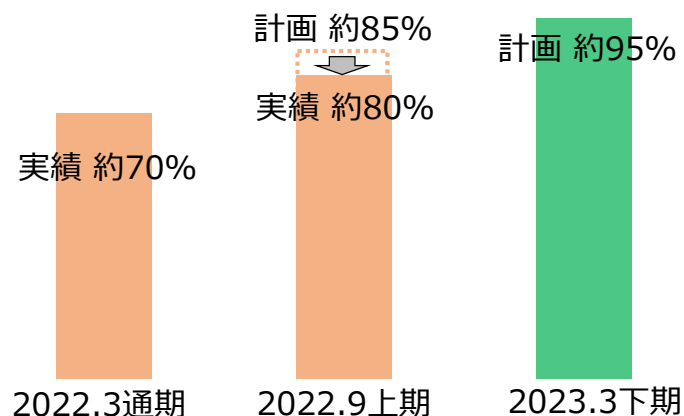
2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3	
		増減	%
2,781	3,530	+748	126.9
141	500	+358	354.2

2022.9 営業収益（外部）の増減	
JR東日本クロスステーション	+206
JR東日本東北総合サービス	+15
JR東日本スポーツ	+10
ジェイアール東日本企画	+3

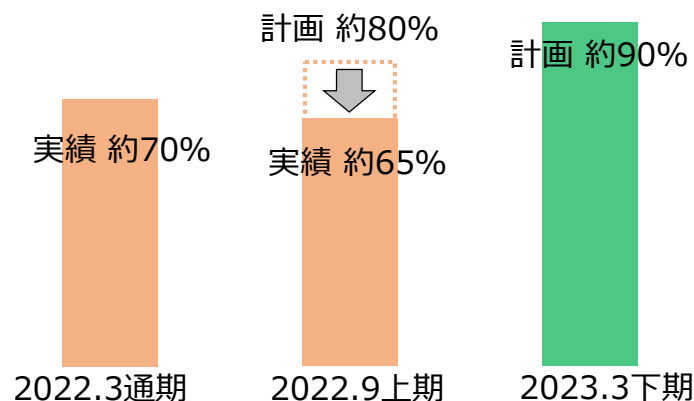
エキナカ事業	鉄道利用の回復に伴うエキナカ店舗の売上増により対前年で増収
広告事業	前年度までは減収傾向であったが、今年度は対前年で増収

■ 収入トレンド：コロナ前との比較

エキナカ事業



広告事業



不動産・ホテル事業

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9	
			増減	%
営業収益	1,336	1,566	+229	117.2
営業利益	227	319	+91	140.2

2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3	
		増減	%
3,526	3,530	+3	100.1
1,078	800	△278	74.2

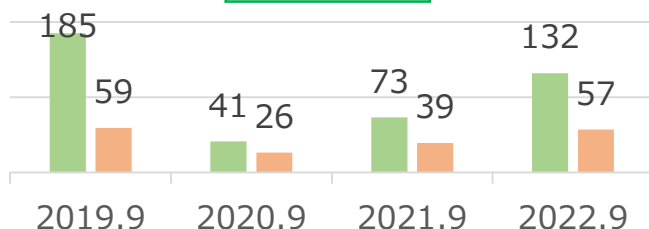
2022.9 営業収益（外部）の増減		ショッピングセンター事業	駅ビルの売上が増加したことにより対前年で増収
日本ホテル	+72	オフィス事業	一部テナント変更により対前年で減収
ルミネ	+55	ホテル事業	ホテル利用増により対前年で増収 参考：ホテル事業実績※（2022.9） 営業収益 242億円、営業利益 △24億円
ジェイアール東日本都市開発	+31	※各社のホテル事業の単純合計	
JR東日本ビルディング	△10		

ホテルチェーン別実績

メトロポリタンホテルズ
JR東日本ホテルメッツ

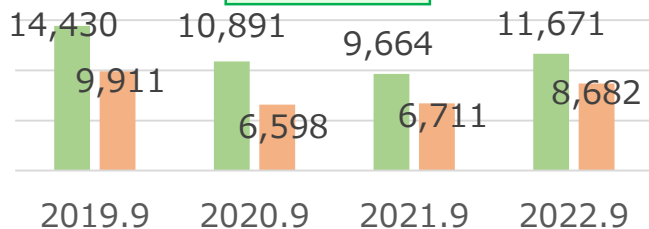
営業収益

(単位：億円)



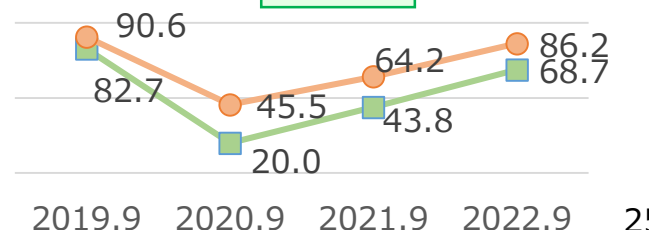
平均単価

(単位：円)

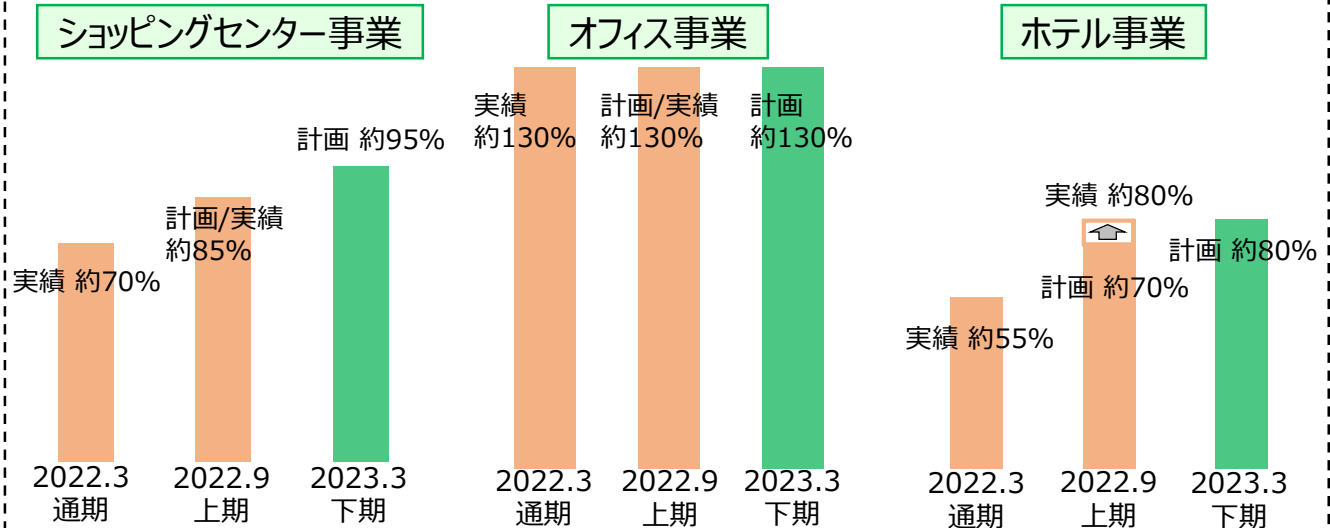


稼働率

(単位：%)



収入トレンド：コロナ前との比較



(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9	
			増減	%
営業収益	283	321	+ 38	113.6
営業利益	30	43	+ 13	142.2

2022.3 実績	2023.3 計画	2023.3/2022.3	
		増減	%
710	720	+ 9	101.3
116	150	+ 33	128.8

2022.9 営業収益（外部）の増減	
ビューカード	+25
JR東日本メカトロニクス	+17

IT・Suica事業	クレジット：カード取扱高の増により加盟店手数料収入が対前年で増収 電子マネー：電子マネー決済件数の増により加盟店手数料収入が対前年で増収 ICカード関連：決済端末の販売増により対前年で増収
その他 (情報システム関連)	システム受託収入の増により対前年で増収

(参考) IT・Suica事業の実績 (2022.9)

営業収益	227億円
営業利益	45億円

■収入トレンド：コロナ前との比較

クレジットカード事業

通年でコロナ前と同程度で推移する見通し

Suica電子マネー利用（件数）

通年でコロナ前の約130%程度で推移する見通し

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	△498	1,283	+1,782
(主な内訳)			
税金等調整前四半期純利益	△1,370	383	+1,754
減価償却費	1,918	1,918	+0
売上債権・仕入債務の増減額	△1,042	△769	+272
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,929	△2,249	+680
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△3,141	△2,443	+697
有形及び無形固定資産の売却による収入	24	8	△15
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,265	1,259	△2,006
(主な内訳)			
短期借入金、コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	△2,250	△907	+1,342
長期借入、社債の発行による収入	7,024	3,829	△3,194
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△1,248	△1,410	△161
配当金の支払額	△188	△188	+0
現金及び現金同等物の期首残高	1,979	1,710	△269
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,819	2,014	+195
フリー・キャッシュ・フロー	△3,428	△965	+2,462

連結 設備投資額の推移

(単位：億円)			2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績	2022.9 実績	2023.3 4月計画
	輸送サービス	成長投資	935	1,107	790	572	1,022	770
		維持更新投資	3,072	3,133	3,099	2,513		3,090
		重点枠 (イノベーション投資等)	314	467	626	440		360
		合計	4,323	4,707	4,516	3,526		4,220
	IT・Suicaサービス 生活サービス	成長投資	1,605	2,345	2,124	1,479	600	1,680
		維持更新投資	325	322	263	183		390
		重点枠 (イノベーション投資等)	44	30	18	10		50
		合計	1,976	2,698	2,406	1,673		2,120
		成長投資	2,541	3,452	2,914	2,051	—	2,450
		維持更新投資	3,398	3,455	3,363	2,696	—	3,480
		(減価償却費)	3,687	3,747	3,888	3,926	1,918	4,060
		重点枠 (イノベーション投資等)	359	497	644	451	—	410
		合計	6,299	7,406	6,922	5,200	1,622	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

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	2022.9実績 平均年限
社債		17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	28,016 (1.09%) 14.70
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%)	14,344 (0.82%) 6.16
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%)	3,169 (6.54%) 18.86
その他 有利子負債		—	—	1,500 (—)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	3,000 (△0.00%) 0.16
合計		31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	48,530 (1.30%) 11.55
ネット有利子負債		28,647	28,999	31,585	41,522	45,327	46,515 —

(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

連結 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	19,789	24,530	+4,740	124.0	
運輸	12,770	16,750	+3,979	131.2	[+]鉄道運輸収入
流通・サービス	2,781	3,530	+748	126.9	[+]広告事業、[+]エキナカ事業
不動産・ホテル	3,526	3,530	+3	100.1	[+]ショッピングセンター事業、[+]ホテル事業
その他	710	720	+9	101.3	[+]Suica電子マネー収入
営業利益	△1,539	1,530	+3,069	—	
運輸	△2,853	100	+2,953	—	
流通・サービス	141	500	+358	354.2	
不動産・ホテル	1,078	800	△278	74.2	[△]不動産販売事業
その他	116	150	+33	128.8	
営業外損益	△255	△550	△294	215.2	
営業外収益	442				
営業外費用	698				
経常利益	△1,795	980	+2,775	—	
特別損益	△10	△100	△89	999.3	
特別利益	641				
特別損失	651				
親会社株主に帰属する 当期純利益	△949	600	+1,549	—	

※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

Ⅲ（単体） 2023年3月期第2四半期決算実績 2023年3月期通期計画

単体 損益計算書

(単位：億円)	2021.9 実績	2022.9 実績	2022.9/2021.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	6,256	8,202	+1,946	131.1	
運輸収入	5,124	6,795	+1,671	132.6	
その他の収入	1,132	1,407	+275	124.3	Suicaに係る負債の収益計上時期変更による増
営業費用	7,299	7,655	+356	104.9	
人件費	1,822	1,912	+90	105.0	賞与関係の増
物件費	2,903	3,157	+253	108.7	
動力費	240	355	+114	147.6	燃料単価高騰による増
修繕費	999	995	△4	99.6	
その他	1,663	1,806	+143	108.6	部外委託関係の増
機構借損料等	423	421	△2	99.5	
租税公課	539	576	+37	106.9	
減価償却費	1,610	1,588	△22	98.6	
営業利益	△1,043	546	+1,589	—	
営業外損益	△82	△190	△107	230.3	受取配当金の減
経常利益	△1,125	356	+1,481	—	
特別損益	△5	△2	+3	43.0	
四半期純利益	△1,203	301	+1,505	—	

旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2021.9 実績	2022.9 実績	対前年 %	2021.9 実績	2022.9 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		4,300	7,330	170.4	1,057	1,893	+836	179.1	
	定期	747	785	105.1	101	106	+4	104.9	
	定期外	3,553	6,544	184.2	955	1,787	+831	187.0	・新型コロナウイルス影響からの回復：+890 ・グリーン料金改定：+10 ・天候災害（2022年福島県沖地震）：△60 ・収益認識基準影響：△5
在来線		39,692	45,151	113.8	4,066	4,901	+834	120.5	
	定期	27,848	29,197	104.8	1,797	1,869	+72	104.0	
	定期外	11,843	15,953	134.7	2,269	3,031	+762	133.6	
在来線 関東圏	(再掲)	37,704	42,811	113.5	3,868	4,639	+771	119.9	
	定期	26,471	27,797	105.0	1,715	1,786	+71	104.2	
	定期外	11,232	15,013	133.7	2,153	2,853	+699	132.5	・新型コロナウイルス影響からの回復：+720 ・天候災害（台風）：△15 ・収益認識基準影響：△5
在来線 その他	(再掲)	1,988	2,339	117.7	197	261	+63	132.1	
	定期	1,377	1,399	101.6	81	82	+1	101.3	
	定期外	610	939	153.9	116	178	+62	153.8	・新型コロナウイルス影響からの回復：+60
合計		43,992	52,481	119.3	5,123	6,795	+1,671	132.6	
	定期	28,596	29,983	104.9	1,898	1,976	+77	104.1	・新型コロナウイルス影響からの回復：+85 ・収益認識基準影響：△10
	定期外	15,396	22,498	146.1	3,224	4,818	+1,593	149.4	

※ 「関東圏」とは、当社首都圏本部（旧東京支社）、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社および千葉支社管内の範囲

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	[+]賞与戻入差
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、[+]収入連動経費
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	—	

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

※ 「関東圏」とは、当社首都圏本部（旧東京支社）、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社および千葉支社管内の範囲

Ⅳ 2025年度数値目標

「変革2027」の数値目標（2025年度目標）

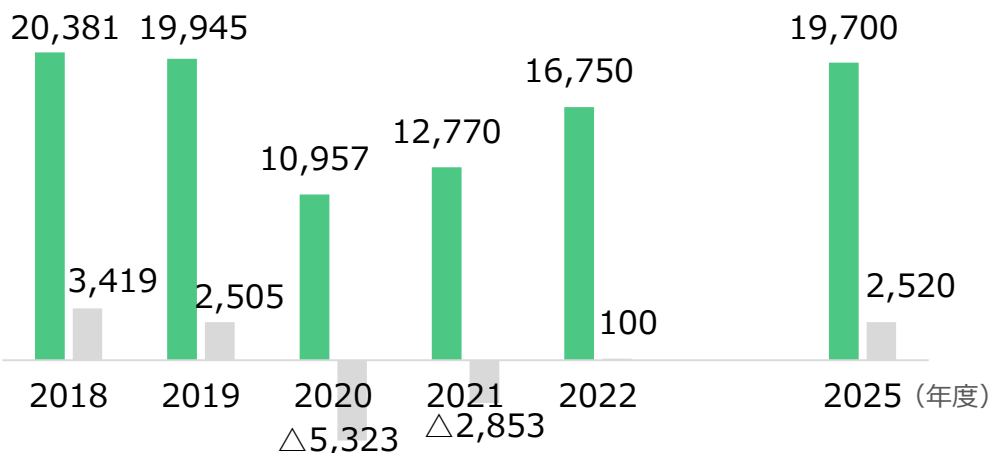
連結における営業収益：外部顧客への売上高

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

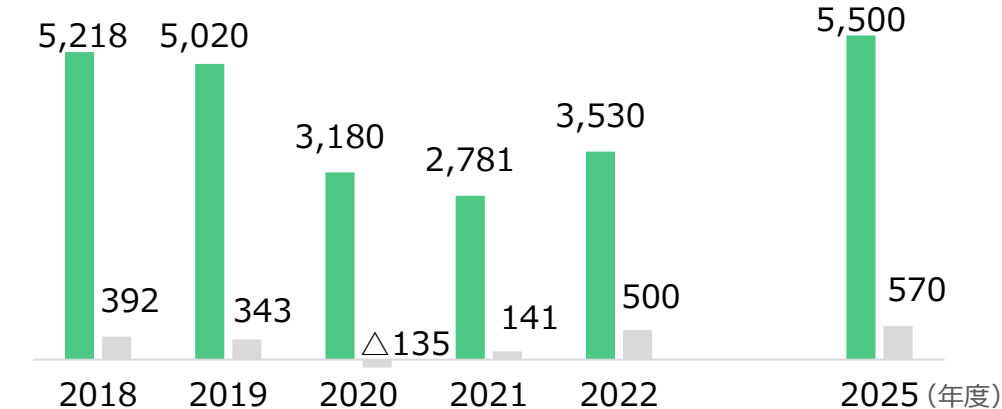
JR東日本における広告事業は、2020年度まで運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上

営業収益（単位：億円）
営業利益

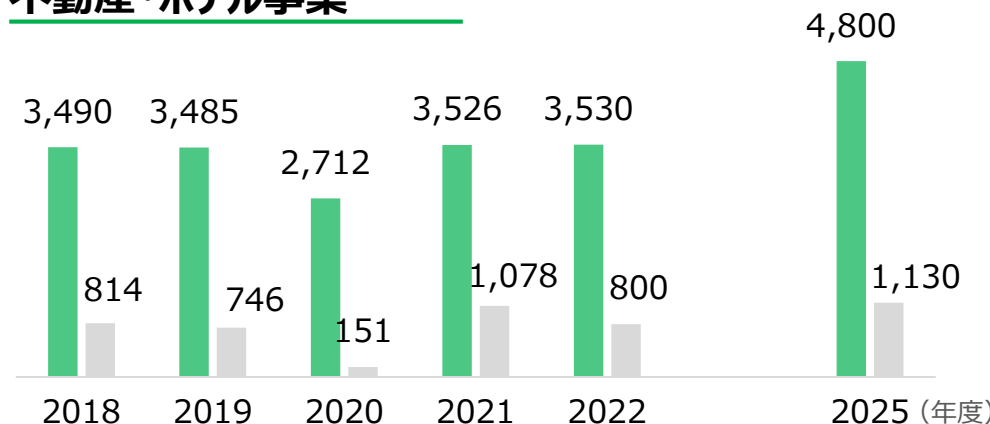
運輸事業



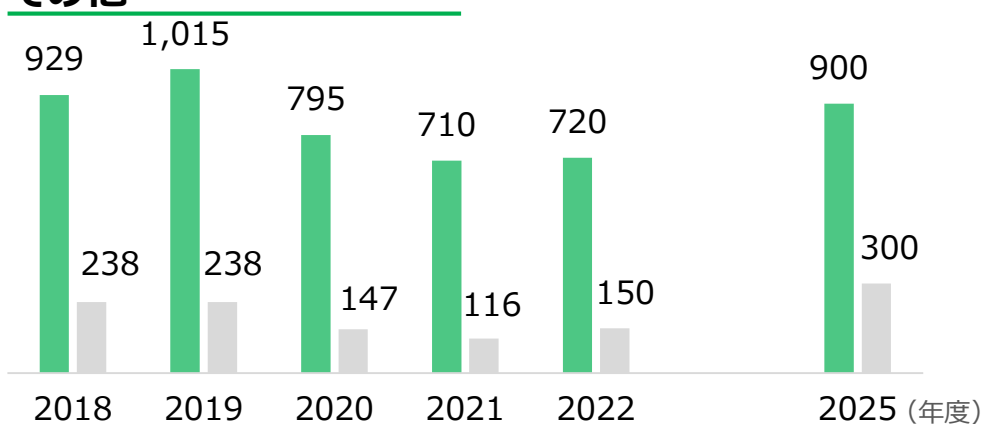
流通・サービス事業



不動産・ホテル事業



その他

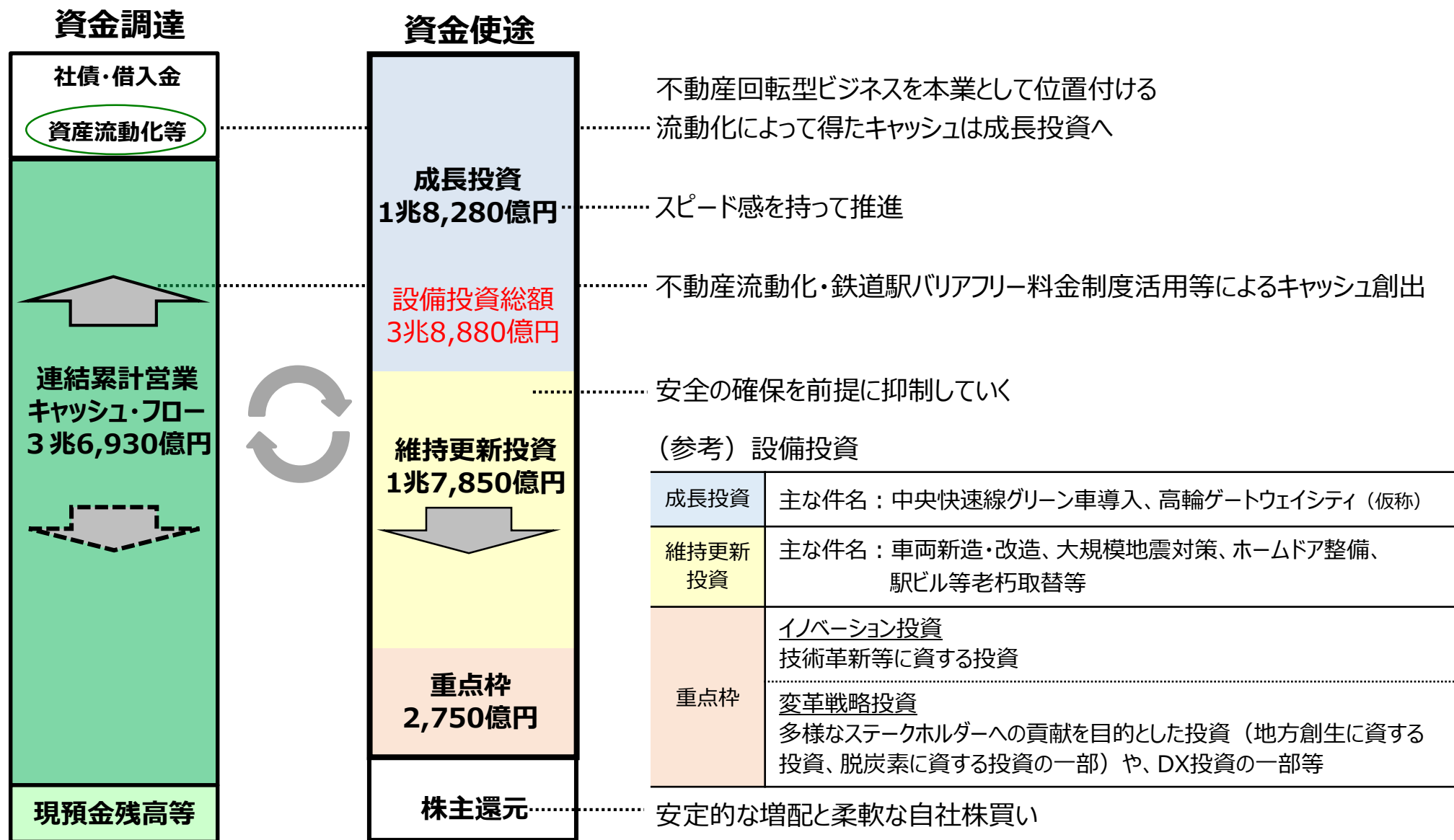


連結営業キャッシュ・フロー 3兆6,930億円
連結ROA 4.5%程度

ネット有利子負債/EBITDA 5倍以下

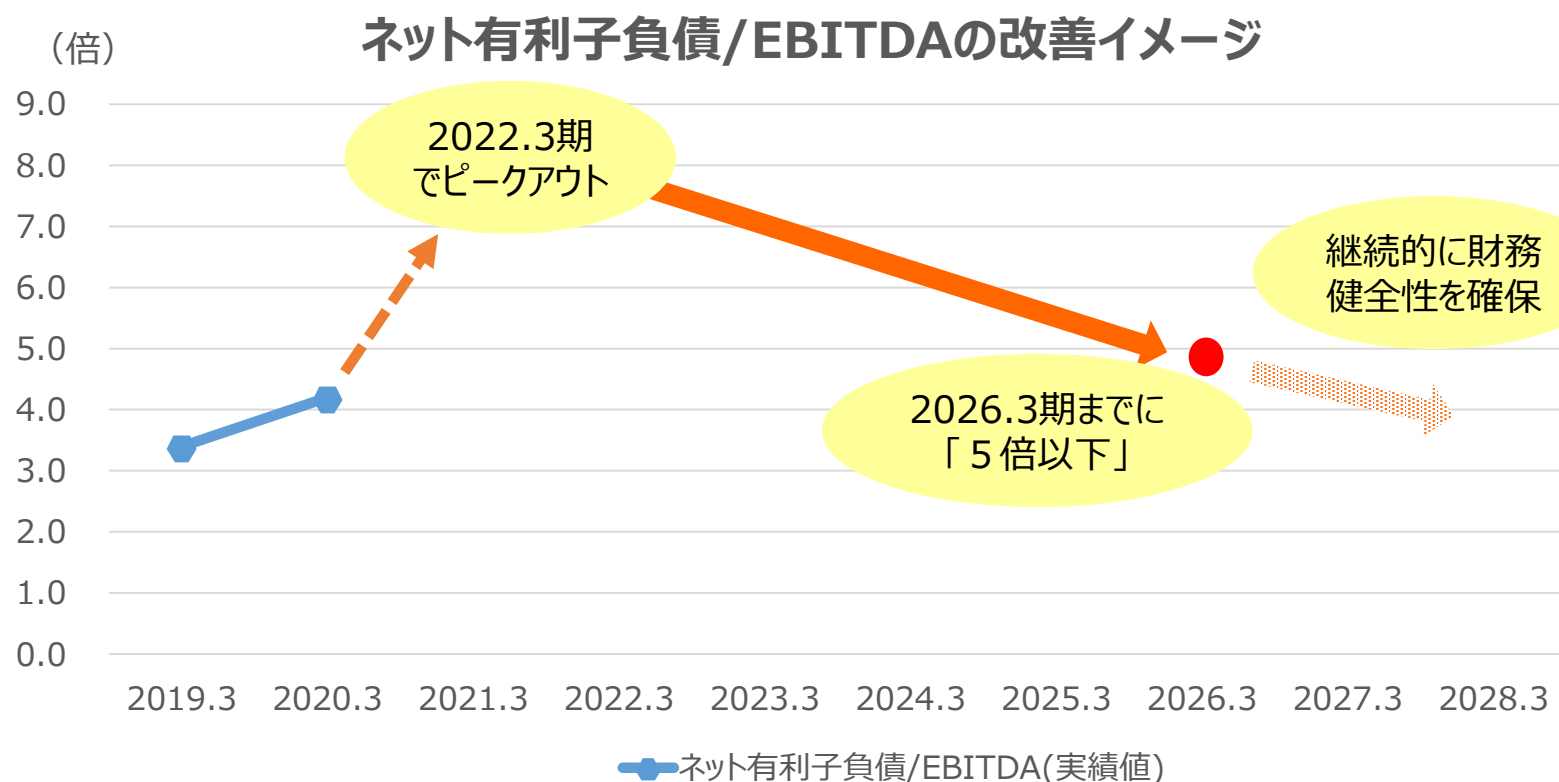
※ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高
※EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

資金調達と資金使途（2021～2025年度）



フリー・キャッシュ・フローは2023年度で黒字化を見込む

- 「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

「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・リンケージ・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 億件/月 最高利用件数（19年12月）	2.5 億件/月 最高利用件数（19年12月）	5億件/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 ※2	20%減（18年度比）※3
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	43%減	55%減 ※2	30%減（18年度比）※3
		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 ※2	70%減（18年度比）
		当社管轄エリアの新幹線	8%増	56%減 ※2	75%減（18年度比）
		東京100km圏の在来線の総遅延時分（部外原因を除く）	2%減	190%増 ※2	70%減（18年度比）
		JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量	9.8%減 ※1	15.5%減	50%減（13年度比）※4
		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 ※4

※1:鉄道事業での実績 ※2:速報値 ※3:2023年度目標 ※4:2030年度目標

V 参考資料

2022年3月期 新幹線・在来線別収支

(単位：億円)	新幹線			在来線		
	2021.3	2022.3	比率 (%)	2021.3	2022.3	比率 (%)
営業キロ〔キロ〕	1,194	1,194	100.0	6,108	6,108	100.0
輸送人キロ〔百万人キロ〕	7,950	10,384	130.6	76,599	80,866	105.6
鉄道事業営業収益 A	2,023	2,720	134.4	8,598	9,540	110.9
鉄道事業営業費用	3,570	3,494	97.9	12,199	11,304	92.7
鉄道事業営業損益 B	△1,546	△773	-	△3,600	△1,763	-
鉄道事業固定資産 C	19,090	19,103	100.1	32,423	32,668	100.8
鉄道事業減価償却費	723	745	103.0	2,264	2,297	101.4
B/A	△76.4%	△28.4%	-	△41.9%	△18.5%	-
B/C	△8.1%	△4.1%	-	△11.1%	△5.4%	-

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 (%)

※（既存）における対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	累計
物販・飲食	対2021	119.4	136.4	125.8	118.3	133.6	131.4	127.3
	対2018	80.6	82.9	84.5	82.8	78.0	84.9	82.3
JR東日本クロスステーション （リテール）（既存）※	対2021	113.8	129.0	120.9	113.7	129.0	123.2	121.2
	対2018	79.5	85.2	86.7	78.9	75.5	80.8	81.0
JR東日本クロスステーション （フーズ）（既存）※	対2021	131.9	157.5	142.2	129.0	146.1	145.1	141.2
	対2018	65.4	68.7	80.9	67.8	63.6	70.0	69.2

■ 不動産・ホテル事業 売上高の推移 (%)

駅ビル	対2021	119.5	135.8	113.7	111.5	121.4	118.2	119.9
	対2018	87.6	91.2	87.8	86.6	85.3	90.0	88.3
ルミネ（既存）※	対2021	129.0	147.2	116.6	112.4	129.0	117.1	124.5
	対2018	87.1	89.8	87.7	84.9	82.9	87.8	86.9
アトレ（既存）※	対2021	112.3	123.5	106.9	105.6	109.7	108.7	110.9
	対2018	85.2	86.8	85.5	83.8	84.5	85.5	85.2
ホテル	対2021	181.4	219.9	205.4	149.4	185.3	216.9	190.1
	対2018	69.4	81.8	83.0	84.7	90.2	88.8	82.9

■ 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）	233	243	259	263	254	252	1,505
	対2021	111.8	122.7	118.0	112.9	118.4	120.4	117.2
	対2018	134.3	133.5	138.8	128.7	126.1	137.5	132.9

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）2022年4月～9月 合計3,549億円
- ・短期資金調達（CP）9月末残高 合計3,000億円

■発行枠・契約金額（1兆5,700億円）

CP7,000億円、特別当座借越 5,100億円、コミットメント・ライン 3,000億円、一般当座借越 600億円

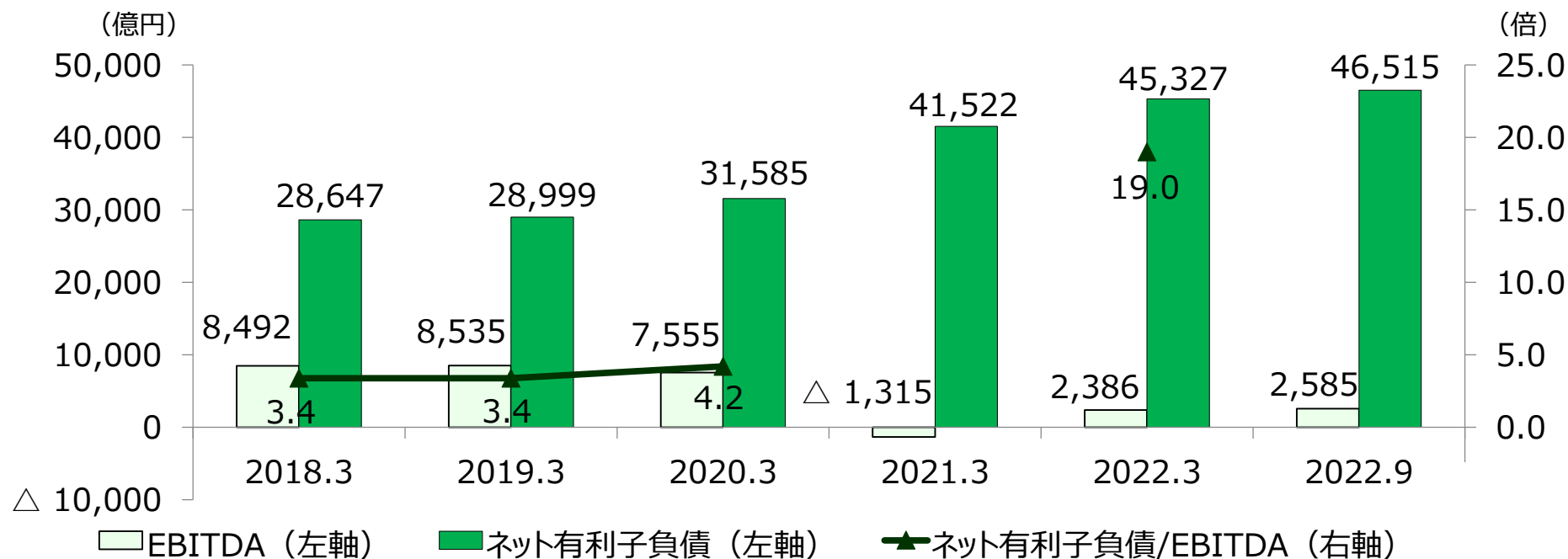
■長期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	A 1 （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+

■ ネット有利子負債/EBITDAの推移



(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

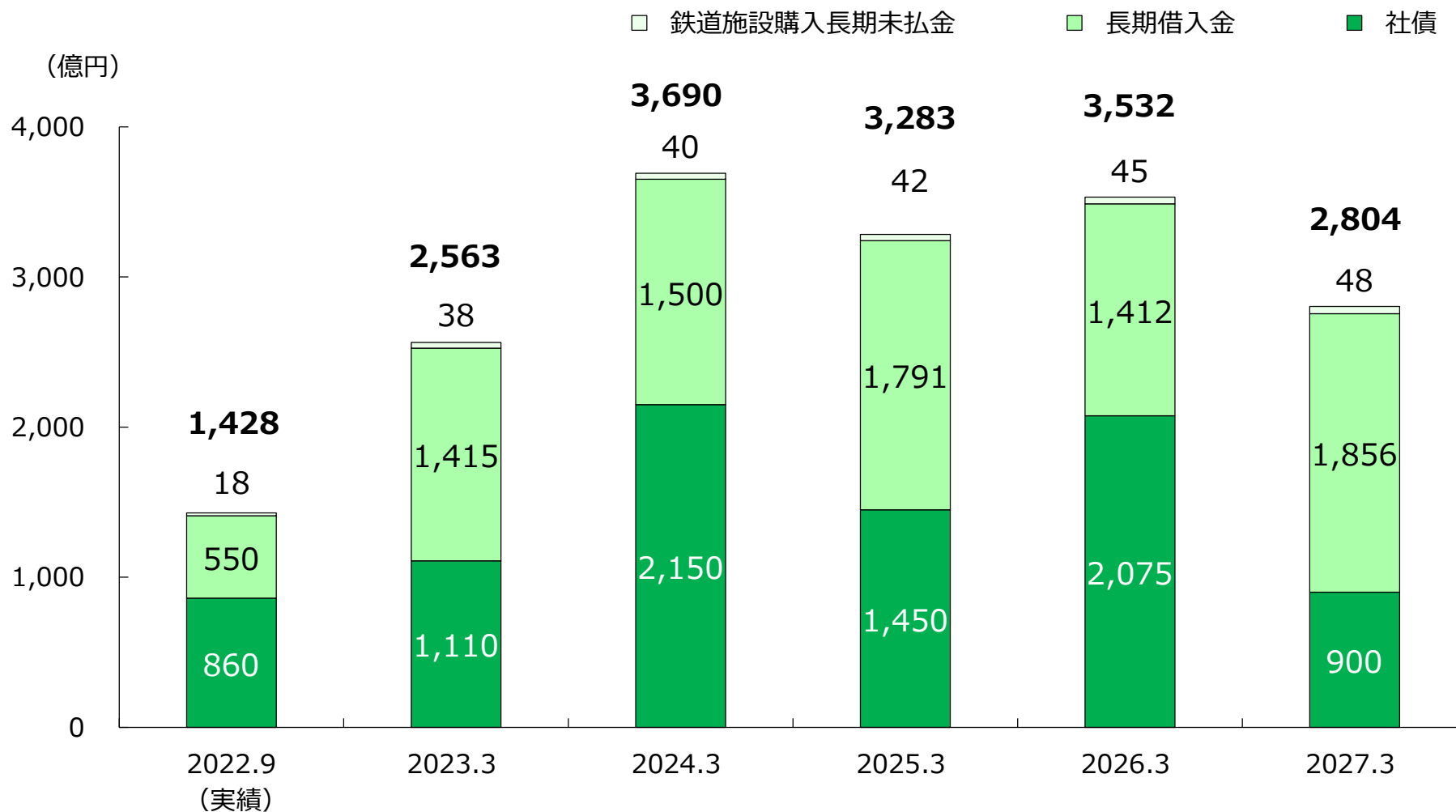
(単位：倍)

	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2022.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	10.9	10.5	9.0	—	3.1	4.1
D/Eレシオ	1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	2.0

(注4) 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5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本
 (注6) 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。

有利子負債の償還見込み

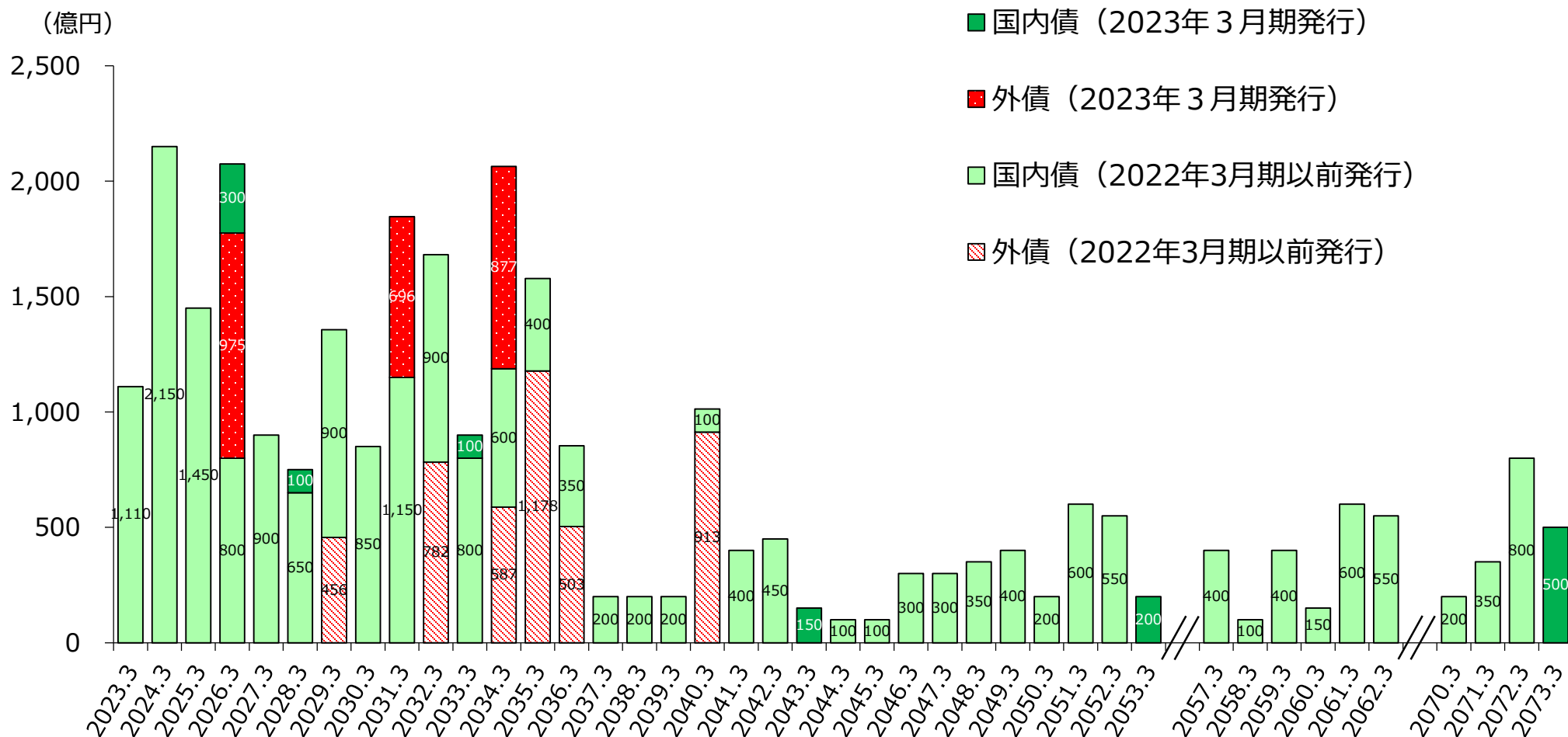
有利子負債償還額（連結、短期除く）



（注1） 2022年11月1日現在

（注2） 社債償還額は額面金額

社債償還額



(注1) 2022年11月1日現在

(注2) 償還額は額面金額

2023年3月期の社債発行実績

国内債

回号	年限	発行総額	クーポン	発行日	償還日
178	5	100億円	0.195%	2022.4.14	2027.4.14
179	20	150億円	0.866%	2022.4.14	2042.4.14
180	50	200億円	1.543%	2022.4.14	2072.4.14
181	3	150億円	0.240%	2022.7.15	2025.7.15
182	30	100億円	1.448%	2022.7.15	2052.7.12
183	50	200億円	1.854%	2022.7.15	2072.7.15
184	3	150億円	0.210%	2022.10.14	2025.10.14
185	10	100億円	0.549%	2022.10.14	2032.10.14
186	30	100億円	1.587%	2022.10.14	2052.10.11
187	50	100億円	1.985%	2022.10.14	2072.10.14

外債

	年限	発行総額	クーポン (現地通貨建)	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 (877億円)	1.850%	2022.4.13	2033.4.13
第4回 ユーロ・ユーロ建 普通社債	3	700百万ユーロ (975億円)	2.614%	2022.9.8	2025.9.8
第5回 ユーロ・ユーロ建 普通社債	8	500百万ユーロ (696億円)	3.245%	2022.9.8	2030.9.8

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。