

2023年3月期 決算説明会

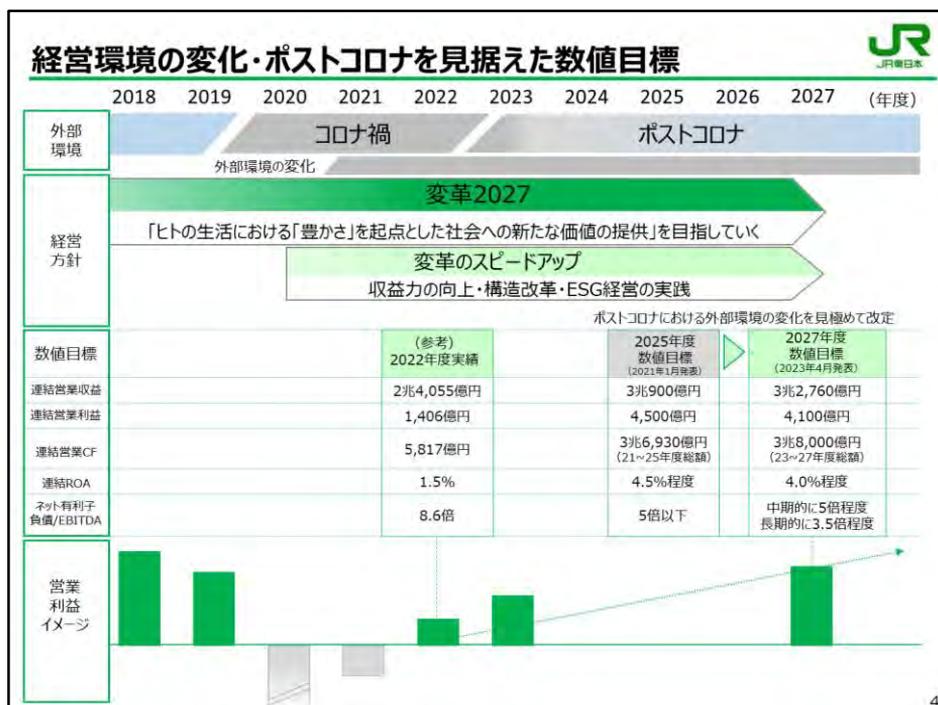
2023年4月28日

東日本旅客鉄道株式会社

- JR東日本 社長の深澤です。
- 本日は決算説明会にご参加いただきありがとうございます。

I 「変革2027」の実現に向けた方針・施策について	3
II 2023年3月期決算実績・2024年3月期通期計画	25
III 「変革2027」の数値目標（2027年度目標）	43
IV 参考資料	54

I 「変革2027」の実現に向けた方針・施策について



- 4ページをご覧ください。今回の数値目標の変更についてご説明します。
- コロナウイルスの影響を受けて、当社を取り巻く外部環境は大きく変化しました。
- 当社としては、コロナの影響がはっきり見通せない中ではありましたが、一定の需要前提を置き、早期の回復を目指して変革のスピードアップ・2025年度に向けた数値目標を掲げて取り組んできたところです。
- 2023年に入り、ようやくポストコロナの社会が見通せるようになったことから、この度数値目標を見直すこととしました。
- 今回の改定は、コロナの長期化や、外部環境の変化による影響を織り込んだものです。
- 残念ながら営業利益やROAなど下方修正せざるを得なかった目標もありますが、今回掲げた目標をしっかりと達成できるように、グループ一丸となって取り組んで参ります。

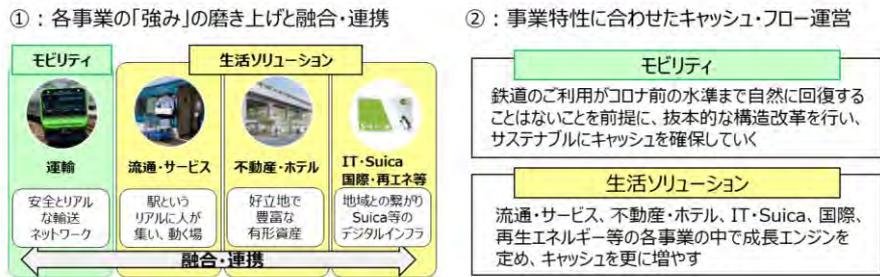
ポストコロナにおける成長戦略の再構築



■ 外部環境の変化と今後の方針



■ 成長戦略の再構築



5

- 5ページです。成長戦略について説明します。
- 外部環境の変化を踏まえ、2つの成長戦略を再構築しています。
- 1点目は、各事業の強みの磨き上げと融合です。各事業の強みを磨き上げると共に、セグメント間での融合をはかりながら、当社グループの持つ資産を最大限活用して成長していきます。
- 2点目に、事業特性に応じたキャッシュフロー経営を行っていきます。セグメントをモビリティと生活ソリューションに分け、モビリティは、コロナ前には戻らないことを前提とした抜本的な構造改革の元、サステナブルなキャッシュ確保に努めます。
- 生活ソリューションでは、事業の中でも成長エンジンを定めた上で、キャッシュを更に増やしていきます。

各事業における取組み



各事業において、変革2027の実現と2027年度数値目標の達成に向けてグループ一丸となって取り組む

事業	項目	事業	項目
2023年度の 重点戦略	流動創造に向けた取組み	流通・サービス事業	新規事業
	インバウンド需要の獲得	不動産・ホテル事業	不動産開発事業
	JRE POINTを中心としたマーケティング		社宅跡地を活用したまちづくり
	デジタル化・チケットレス化推進		不動産回転型ビジネスモデル
運輸事業	運賃・料金に係る施策	IT・Suica事業 国際事業	システム共通基盤①（Suica改札システム）
	羽田空港アクセス線（仮称）工事着手		システム共通基盤②（JRE BANK）
	2023年3月ダイヤ改正	国際事業	
	技術革新による構造改革	ESG経営 （環境・地方創 生・人的資本）	ゼロカーボン・チャレンジ2050
	地方ローカル線に係る協議状況		地方中核都市の活性化
	鉄道事業におけるオペレーションコスト削減		地域人材・地域産業への貢献
	MaaS活用による地域交通・観光活性化		
流通・サービス事業	物販・飲食事業		人材戦略の推進
	広告事業		

6

➤ 各事業の取組みの主なものを紹介していきます。

2023年度の重点戦略①



流動創造に向けた取り組み

ポストコロナ社会への移行に合わせて、流動創造に向けた取り組みを加速し、減退した需要の回復をはかる

地方から首都圏への流動創造



- ・当社全体の旅客流動の中でも、地方から首都圏への需要が、首都圏から地方への需要に対して弱い傾向
- ・首都圏を目的地としたキャンペーンを強化し、地方発首都圏のさらなる旅客流動の創造に取り組む

シニア世代の流動創造(大人の休日倶楽部)



- ・新規入会キャンペーンにおいて、当社として初めて再入会特典(ワエルカムバック特典)を付与する取り組みを実施
- ・特典には東京ステーションホテル宿泊券やホテルメトロポリタンペアランチ券等、首都圏への流動を促す賞品を設定

インバウンド需要の獲得



- ・10月の水際対策緩和以降、鉄道・ホテル等様々なシーンで好調なご利用
- ・「旅マエ」「旅ナカ」「旅アト」の3つのフェーズでアプローチし、事業横断でインバウンド需要獲得・リピーター創出に取り組む

インバウンド収入実績・目標

年度	2022年度実績	2023年度目標	2027年度目標
運輸収入	103億円	200億円	560億円
生活ソリューション収入	78億円	200億円	300億円

旅マエ

- ・JAPAN RAIL CAFEや海外拠点でのプロモーション
- ・SNSやオンラインイベントによる集客



旅ナカ

- ・鉄道利用時の接点を活かし、グループ全体の利用につなげる
- ・インバウンド需要に対応した業態展開



旅アト

- ・オンラインコミュニティ等継続的な発信やサブスクリプション提供によるリピーターづくり



➤ 7ページです。

➤ まずはポストコロナで減退してしまった需要の回復に向けてしっかりと取り組みます。

➤ 特に地方から首都圏への流動は当社全体の中でも低いレベルで推移していることから、他社と連携もしながら流動創造に取り組めます。

➤ また、同じく需要回復が遅い傾向にあるシニア世代への販売促進も強化していきます。

➤ 併せて足元で急速に回復しているインバウンド需要も、グループ一体となって獲得していきます。



2023年度の重点戦略②

JRE POINTを中心としたマーケティング

ライフステージの変化によらず顧客接点を継続させる

シニア層 ← 退職
リアル・デジタルの接点を武器に生活シーンに着目したサービス提供

アクティブ層 ← 仕事・結婚・子育て等
早期顧客獲得と会員化促進

若年層 ← 通学

会員数 約1,379万人

幅広いシーンでサービスを提供し顧客接点を増やす



JRE POINT ステージ

- 獲得数に応じた特典を提供するステージ制度の導入
- JRE POINTをマーケティングの中心に据えて、ステージアップを通じた当社グループのロイヤルカスタマー・LTV（顧客生涯価値）を拡大する

☆☆☆☆

ステージ1

キャンペーンやお得情報

☆☆☆☆

ステージ2

グループで利用可能な優待

☆☆☆☆

ステージ3

ポイントアップCP割引クーポン

☆☆☆☆

プレミアム

ポイントアップCPホテルでのオプション等

デジタル化・チケットレス化推進

ご利用の変化に応じてデジタル化を推進していくとともに、磁気での取り扱いを縮小していく

Suica・モバイルSuicaの普及

モバイルSuica

- モバイルSuica通学定期券(中学・高校)の発売開始
- Suicaエリア拡大
 - 2023年に青森・岩手・秋田県に拡大
 - 2024年春以降山形県に拡大



チケットレス化の推進

- JRE POINT等を活用した販売促進による、チケットレスの訴求・販売促進

新幹線 E チケット

【参考】2022年度実績

モバイルSuica発行数	自社新幹線チケットレス利用率	えきねっと取扱率
2,030万枚 (2027年度目標:3,500万枚)	41.0% (2027年度目標:75%)	37.3% (2027年度目標:65%)

自社新幹線チケットレス利用率・えきねっと取扱率は、目標設定以降の最高実績

- 8 ページです。
- 当社は、マーケティングの核としてJRE POINTを据えています。
- 長期間かつ幅広くお客さまとの接点を持つこと目指して、JRE POINTのステージ制度を導入しました。
- また、お客さまのご利用の変化に応じてIT化を推進していきます。
- 中・高校生向けモバイルSuica通学定期券の発売開始したほか、Suicaエリアも拡大しました。さらなるエリア拡大、チケットレス施策を進めて参ります。

運輸事業①



運賃・料金に係る施策

オフピーク定期券

概要：混雑緩和や多様な動き方を後押しするとともに、ご利用を平準化することで中長期的な構造改革・コスト柔軟化を目指す

改定：通勤定期券

通常の定期券（利用時間の制限なし） 約1.4%値上げ
オフピーク定期券 約10%値下げ

鉄道駅バリアフリー料金

概要：ホームドアやエレベーター等のバリアフリー設備整備の推進に向けて、整備にかかるコストの一部をご負担いただく

改定：普通乗車券 1回の乗車につき10円値上げ
通勤定期券 有効期間による（1か月定期券は280円値上げ）

参考：バリアフリー整備計画額 約5,900億円（2021～2035年度※）
改定に伴う徴収額見込み 約2,990億円（2023～2035年度※）
※2036年度以降も継続予定



【参考】これまでの運賃・料金に係る施策

2022年		2023年	
3月 グリーン料金改定 (届出)	4月 指定席特急料金への 最繁忙期設定 (届出)	3月 オフピーク定期券の設定及び 通常の通勤定期券の価格見直し (認可) 鉄道駅バリアフリー料金設定 (届出)	4月 グリーン車・グランクラス等への 最繁忙期・繁忙期・閑散期 設定(届出)

9

- 9ページです。
- 運賃・料金に係る施策です。
- 3月から、オフピーク定期券の発売開始と、バリアフリー料金の適用を開始しました。
- 季節別・時間帯別の需要分散化をはかり、コストの柔軟化を目指して参ります。
- 運賃そのもののあり方については、現在国土交通省で委員会が開かれていますが、今後の柔軟な運賃体系の構築に向けて会社として考えを主張していきたいと思えます。

運輸事業②



羽田空港アクセス線（仮称）工事着手



既存の鉄道ネットワークを活用し、多方面から羽田空港へのダイレクトアクセスを実現することを目的に羽田空港アクセス線構想を推進

東山手ルート・アクセス新線工事概要

工事区間 : 港区芝浦一丁目～大田区羽田空港三丁目
工事延長 : 約12.4km
開業予定 : 2031年度
概算工事費 : 約2,800億円

国の空港整備事業のうち、JR東日本に關係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む

開業に伴う羽田空港へのアクセス向上効果

- ・宇都宮線・高崎線・常磐線方面から羽田空港へのダイレクトアクセスが実現
- ・東京駅から羽田空港まで、乗り換えせず約18分で到着
- ・羽田空港新駅（仮称）は、第2旅客ターミナルへ高低差なく移動することが可能



10

- 10ページです。
- 先日、羽田空港アクセス線（仮称）の工事着手について発表しました。
- 今回着手する羽田空港アクセス線の開業によって、宇都宮・高崎・常磐方面からのダイレクトアクセスが可能になり、東京駅からは約18分で羽田空港に到着できる見込みです。
- 当初2029年度の開業予定としていましたが、2年繰り下がり、2031年度の開業予定としています。
- 全体の工事費は2,800億円ですが、その内当社の工事費は概算で2,100億円を見込んでいます。

運輸事業③



2023年3月ダイヤ改正

上越新幹線の速達性向上

- ・大宮～新潟間 最高速度240km/h→275km/hに
- ・東京～新潟間 最速1時間29分に（7分短縮）
- ・上越新幹線E7系に統一を完了



ワンマン運転の拡大

- ・青梅線青梅～奥多摩間、常磐線水戸～いわき間で開始
- ・ワンマン運転導入線区：47線区（全66線区中）



【参考】2025年から2030年頃にかけて山手線、京浜東北線、根岸線、横浜線、南武線など首都圏での拡大を予定

技術革新による構造改革

スマートメンテナンスの推進

- ・これまで在来線の線路設備、電気設備、車両で実施してきたが、今年度から新幹線へ導入開始予定
- ・引き続き検査や調査業務の効率化を推進していく
- ・新幹線レールモニタリング（2023年度から開始予定）
- ・新幹線線路設備モニタリング（2024年度から開始予定）



レールモニタリング車



線路設備モニタリング車

建設工事のスマートプロジェクトマネジメント



- ・点群データ等を活用し、監督・検査業務の効率化を推進

GNSSによる列車制御



- ・GNSS（衛星測位システム）と無線通信により踏切と列車速度の制御を行う
- ・八高線への2024年度の導入を目指して工事を進める

➤ 11ページです。

➤ 今回のダイヤ改正についてです。上越新幹線の所要時間を7分短縮しました。併せて、ワンマン運転の拡大を進めています。

➤ また、今年度から新幹線のスマートメンテナンスを開始しています。

➤ 引き続き技術革新による構造改革に取り組んで参ります。

地方ローカル線に係る協議状況



■線区別収支開示状況

- ・概要：2019年度において平均通過人員2,000人未満の線区について、線区別の収支を開示(—線区)
- ・目的：ご利用の状況を正しく理解してもらうとともに、地域のみなさまと最適な交通体系について議論すること

・収支

年度	2019年度	2020年度	2021年度
運輸収入	58億円	34億円	36億円
営業費用	752億円	741億円	716億円
収支	△693億円	△707億円	△679億円

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

■自治体との協議状況

線区 津軽線 蟹田・三厩間 (運休中)
 状況 「今別・外ヶ浜地域交通検討会議」発足(2023年1月)第3回検討会においては当社より、「鉄道で復旧した場合、当社単独での負担は厳しい」との考えを提示

線区 久留里線 久留里・上総亀山間
 状況 総合的な交通体系に関する議論を申入れ(2023年3月)今後地域にとってふさわしい交通体系を具体的に議論していく

■その他

- 米坂線 現在運休中であり、復旧に伴う工期・工事費を当社より提示
- 陸羽東線 協議会が設置され当社はオブザーバーとして参加
- 大湊線 協議会が設置され当社はオブザーバーとして参加

- 12ページです。
- 地方ローカル線に係る協議状況です。
- 昨年平均通過人員2,000人未満の線区について収支を開示しましたが、それ以降地元の皆様との話し合いを重ね、徐々に本格的な議論が開始されてきています。
- 引き続き地域の皆様と最適な交通体系について将来に向けた議論を重ね、具体的な姿や方向性を出せるように進めて参ります。

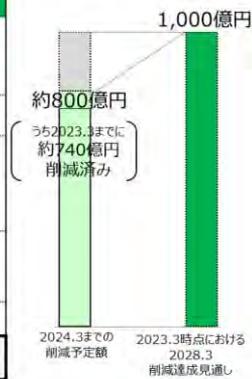
運輸事業⑤



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

(単位:億円)	2023.3までの削減実績	2024.3までの削減予定	2022.3時点見通し	2023.3時点見通し
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	▲200	▲250	▲290	▲390
ダイヤ改正等	▲40	▲50	▲50	▲60
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）	▲170	▲170	▲200	▲210
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）	▲330	▲330	▲330	▲340
オペレーションコスト追加削減（+α）	-	-	▲130	-
オペレーションコスト削減合計	▲740	▲800	▲1,000	▲1,000



- ・2027年度における鉄道事業のオペレーションコスト1,000億円削減の目標について、現時点で達成できる見通し
- ・今後は外部環境を考慮しながらコストダウンを含めた収支改善に努めていく

13

- 13ページです。
- 鉄道事業のオペレーションコスト削減についてです。
- 現時点で、当初予定していた1,000億円のオペレーションコスト削減の見通しが立ちました。
- この見通しの達成に向けて取り組みを進めていくとともに、今後は外部環境等も考慮しながら収支改善に努めていきます。

流通・サービス事業①



物販・飲食事業

エキナカ事業

- ・顧客需要の更なる獲得とエキナカ全体の最適化を目指した、店舗の再配置や業態転換を行う
- ・JRE POINT等によるデータマーケティングを活用し、顧客ニーズを的確に捉えた商品展開を実現
- ・インバウンド需要に即したマーチャンダイジング・販売促進を強化



NewDaysと駅弁屋の融合店舗



インバウンド向け販売促進

参考：エキナカ事業は、2021年4月に(株)JR東日本クロスステーションに統合

小売事業 飲食事業



自動販売機・飲料商品開発事業



エキナカ商業施設運営事業

紀ノ國屋

- ・プライベートブランド商品等、高品質高価格帯商品で広く需要を獲得
- ・ブランド力を活かし、大阪・名古屋・京都等エリア外へも出店拡大



みどりの窓口等の跡地活用

- ・びゅうプラザやみどりの窓口の跡地等は、高い集客力が期待できる立地であることから、テナント誘致や再配置により収益性を向上させる



いろいろ庵きらら・BECK'S COFFEE



Eki Tabi MARKET(イベント・飲食等)

14

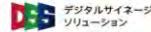
- 14ページ
- 流通・サービス事業です。
- エキナカ事業は運輸事業の回復に伴って回復が進んでいます。
- 今後も店舗の再配置・業態転換等を進めるとともに、インバウンドのお客さま向けの販売促進も積極的に行っていきます。
- 併せてエキソトへの展開も積極的に行っていくとともに、鉄道用地の跡地は収益性の高い店舗へと再展開していきます。

流通・サービス事業②



広告事業

- ・交通広告においては、媒体（デジタル化の推進や広告サイズの多様化）や商品性（掲載期間・掲載場所）の工夫等により需要を獲得していく
- ・(株)ジェイアール東日本企画内に「デジタルサイネージソリューション事業局」を設立。蓄積したノウハウを活かし、デジタルサイネージの企画・導入から運用サポートまでワンストップでサービスを提供し、新規顧客・長期顧客の獲得につなげる



新規事業

コロナ禍でスタートした新規事業についても、引き続き拡大に向けて取り組む

STATION WORK（シェアオフィス）

- ・当社エリア外全国規模に展開拡大し、拠点数は業界トップの水準まで成長
- ・シンガポール、台湾の海外施設との提携開始
 箇所数：774箇所（2023年3月末時点）
 （2027年度目標：1,400箇所）
 会員数：約32万人（2023年3月末時点）



リアルとデジタルの融合

- ・JRE MALL事業における成城石井やサンドラッグ等外部提携による商品の拡充
- ・エキナカショールーミング店舗、商品受取・発送の利便性向上など、新たな顧客体験の実装
 JRE MALL取扱高：51.1億円
 （2027年度目標：3,000億円）

はこびユン（列車荷物輸送）

- ・事前予約不要のはこびユンQuickを東京⇄仙台・新潟・盛岡・金沢で展開
- ・ラストワンマイルやファーストワンマイル（駅から・駅まで）の輸送拡充
 1日あたりの輸送数：38本（2023年3月時点）
 定期輸送の件数：27件（2023年3月末時点）



グランスタ東京内エキナカショールーミング &found（2023年2・3月実証実験）



15

- 15ページです。
- 広告事業では、交通広告はいまだにコロナ前に回復していませんが、デジタル化を推進するとともに、改めて交通広告の有効性を訴求していきます。
- また、コロナ禍にスタートした各新規事業ですが、成果を少しずつ積み上げつつあります。
- 今後の拡大に向けて取り組んでいきます。

不動産・ホテル事業①



不動産開発事業

開発コンセプト Tokyo Metropolis Project (世界を視野に入れたまちづくり)

アーバンゼーシジ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・発信するまちづくり『Tokyo Metropolis Project』を推進

高輪ゲートウェイシティ (仮称) のまちづくり



	複合棟 I (4街区)	複合棟 II (3街区)	文化創造棟 (2街区)	住宅棟 (1街区)
開業年度	2024年度末	2025年度中		
延床面積	約460,000㎡	約208,000㎡	約29,000㎡	約148,000㎡
主な用途	オフィス、ホテル、商業、コンベンション	オフィス、商業、フィットネス	展示場、ホール、飲食施設	住宅、インターナショナルスクール、商業
その他	予定事業費：約5,800億円、 営業収益見込：約560億円(通常稼働時)			

16

- 16ページです。
- 不動産・ホテル事業です。
- 当社の首都圏の開発においては、Tokyo Metropolis Projectとしてコンセプトを定めて進めています。
- その中で最も大きな高輪ゲートウェイシティ (仮称) についても、複合棟 I の開業まで2年ほどとなりました。
- しっかりと工事を進めるとともに、テナントリーシングも進めていきます。

不動産・ホテル事業②



大井町駅周辺広町地区開発（仮称）

	A-1地区	A-2地区
開業年度	2025年度未予定	
敷地面積	約22,300㎡	約7,100㎡
延床面積	約250,000㎡	約9,100㎡
高さ	約115m	約16m
階数	地上26階、地下3階	地上2階、地下2階
その他	営業収益見込：約130億円	
まちづくり	歩行者ネットワークと広場の整備、大井町駅改良と交通広場整備 地域の防災力の強化、環境配慮のまちづくり	



17

- 17ページです。
- 大井町駅周辺広町地区開発（仮称）について先日発表しました。
- 2025年度末の開業を目指して現在進めており、営業収益は130億円を見込む大規模なプロジェクトです。



不動産・ホテル事業③

社宅跡地を活用したまちづくり

社宅跡地を再開発し、多機能・複合型のまちづくりを推進



(仮称) 船橋市場町プロジェクト	
完成時期	2026年以降を予定
敷地面積	約45,000㎡
開発用途	住宅、商業施設、 再エネ発電施設、 コミュニティ施設 ほか

参考: 東急不動産ホールディングスとの包括連携協定

JR東日本グループ **東急不動産ホールディングス**

- ・両社グループが持つまちづくりに関わるアセット、ノウハウ、人材などを活用した高いシナジー効果を追求
- ・住宅事業と再生可能エネルギー事業を軸に、海外事業展開などを含めた事業を推進していくとともに、幅広い事業連携を進める

不動産回転型ビジネスモデル

2023年3月に私募REITを組成、今後も長期保有型と回転型を戦略的に使い分け不動産事業の発展を目指す

JR東日本グループ

- ・長期保有型・回転型ビジネスを戦略的に使い分け
- ・流動化させる物件については、市況等を見極めながら検討し判断
- ・獲得資金は成長分野へ再投資し、グループの持続的な成長につなげる



スポンサー
サポート契約

流動化

資金獲得

**JR東日本プライベートリート投資法人
(私募REIT)**

- ・JR東日本グループの流動化資産や、外部資産の取得を促進
- ・REITとファンドを合わせた不動産ファンド事業全体で2027年度までの累計資産運用規模4,000億円を目指す (22年度までの実績約1,500億円)

↓ 資産運用委託

JR東日本不動産投資顧問

アセットマネジメント業務により、フィー利益を獲得

18

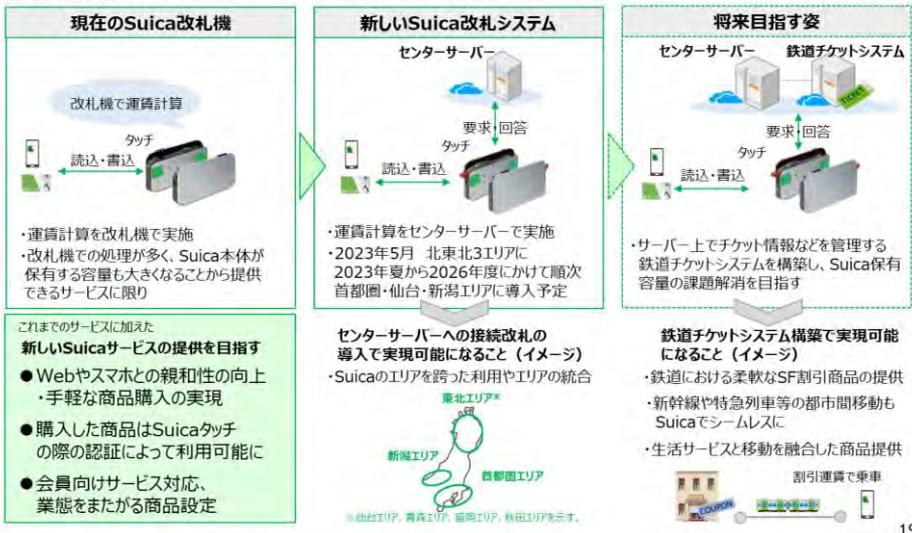
- 18ページです。
- 船橋にて、社宅跡地を活用したまちづくりを進めています。
- また、本プロジェクトでは、東急不動産HDとの包括連携協定を締結しています。今回の事業以外にも、住宅事業や再生可能エネルギー事業を軸に、幅広い事業連携を進めていきます。
- 回転型ビジネスモデルについては、2023年3月に私募REITを組成しています。

IT・Suica事業/国際事業①



システム共通基盤①（新しいSuica改札システム導入）

新しいSuica改札システムを導入することで、従来からの課題解決・新たなサービス提供を可能にし、Suicaの共通基盤化を深度化していく



19

➤ 19ページです。

➤ 先日、新しいSuica改札システムの導入について発表しました。

➤ これまで、改札機において運賃計算をしてきましたが、本システムをセンターサーバーに移行させることで、データ容量等の課題を解消し、様々なサービスの提供を実現させていきます。

IT・Suica事業/国際事業②



システム共通基盤② (JRE BANK)

(株) ビューカードを事業主体としたJR東日本ブランドの銀行口座
JRE BANK設立を決定(銀行代理業への参入)

開始予定：2024年春頃より

事業特徴：ご利用に応じたJRE POINTやJR東日本グループの特典を提供
駅のATM「VIEW ALITTE」での現金引出手数料無料
ブランドデビット機能付キャッシュカードのご利用が可能等

開設効果：幅広いお客さまと長期での接点を持つことが可能に
JR東日本グループのビジネスプラットフォームの一つとして位置づけていく



国際事業

インド (ムンバイ〜アーメダバード間) 高速鉄道プロジェクト

- ・2022年4月 Key O&Mリーダー(運営・維持管理実務責任者 候補) 育成研修実施
- ・2022年8月 JICC※1 がインド高速鉄道公社と軌道・車両等(土木除く)に関する施工監理契約締結。12月より現地業務開始
- ・2023年3月 JE※2 がインド高速鉄道公社と発注者の代理・代行業務(施工段階)に関する契約締結



※1 日本コンサルタンツ㈱・日本工営㈱・
御オリエンタルコンサルタンツ
グローバル コンソーシアム(共同事業体)

※2 日本高速鉄道電気エンジニアリング株式会社

(写真) Key O&M リーダー 育成研修 現場実習

シンガポール エキナカ開発



・トムソン・イーストコースト線ウッドランズ
駅にエキナカ商業施設
「STELLAR@TE2」を開業
(30店舗、店舗面積約1,600m²)

・日本の鉄道会社として初めて海外
でのエキナカ開発事業を展開

台湾 (台北) ジェクサーの出店



・2023年7月 ホテルメトロポリタン
プレミア台北内にジェクサー・
フィットネス&スパを開業予定

- 20ページです。
- 先日JRE BANKの設立を発表しました。
- 楽天銀行のシステムを活用することとなりますが、本サービス開始によりお客さまとの接点を拡大してまいります。
- 国際事業についてもインド高速鉄道のプロジェクトが進んでおり、電気関係の具体的な工事も進んでいます。
- また、当社としては初めて海外のエキナカ開発を行いました。

ESG経営（環境）



ゼロカーボン・チャレンジ2050

再生可能エネルギー活用の取り組み

●再生可能エネルギー電源の開発



2030年度までに70万kWに向けて開発を進める（2022年度実績：13.6万kW）

2023年6月
瀬戸太陽光発電所運転開始予定
発電出力：2.8万kW

●再エネ価値活用によるCO₂排出量削減

・オフィスへのCO₂フリー電気の導入



対象：当社所有14棟のビルのオフィスエリア（2023年度より導入）

削減：約1.8万t CO₂/年間
今後：所有ビルのオフィス使用電力全てを
実質再生可能エネルギー由来に
切り替えていく

・鉄道へのCO₂フリー電気の導入



対象：仙石線（2023年度導入）
削減：約1.1万t CO₂/年間
再エネ価値：茨城県六子太陽光発電所由来
その他：福島県内の常磐線には2022年度から
CO₂フリー電気を導入済み

・駅へのCO₂フリー電気の導入



対象：八戸駅（2023年度導入）
削減：約0.2万t CO₂/年間
再エネ価値：八戸バイオマス発電所由来

水素社会実現に向けた取り組み



・水素電車HYBARI実証試験実施中
・走行性能検査やエネルギーマネジメントの検証、車両への水素充填方式等の検討を行い実用化を目指す

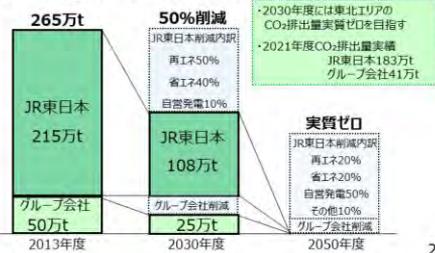


水素ステーションの開発

福島県での水素バス運行開始



【参考】ゼロカーボン・チャレンジ2050



- 21ページです。
- 環境については、ゼロカーボン・チャレンジ2050の達成に向けて取り組みを進めています。
- 再生可能エネルギー電源の開発や、再エネ価値活用の取り組みを推進していくと共に、水素社会の実現に向けた取組み等推進していきます。

ESG経営（地方創生①）



地方中核都市の活性化	地域人材・地域産業への貢献
<p>青森駅東口開発計画</p>  <p>旧青森駅舎の跡地に開発 ホテル・商業等からなる 複合ビル 2024年度完成予定 延床面積 約 17,800㎡</p>	<p>JRE Local HUB</p> <p>地域の駅を拠点「ハブ」として、エリア外のヒトやサービスを繋ぎ、地域の産業や人材の育成に貢献していく</p>
<p>新潟駅高架下開発</p>  <p>新潟駅の高架化に伴う 高架下商業開発 2024年春全面開業予定 店舗面積 約13,000㎡</p>	<p>燕三条</p>  <p>燕三条の高い技術を持つ工場 のビジネスマッチングの窓口 として国内外のメーカーを繋ぐ コワーキングスペースを整備し 地元企業の商談等の環境を 整備</p>
<p>いわき駅前 駅ビル開発</p>  <p>いわき駅直結の駅ビル ホテル・商業からなる ホテルB4TはSuicaを部 屋の鍵とし、少人化オペ レーションにて展開 2023年1月開業 商業店舗数 12店舗 ホテル客室数 227室</p>	<p>館山</p>  <p>サテライトオフィスの整備や ビジネススクールの開講等 により地域ビジネスの創出 と企業進出に貢献</p>
	<p>那須塩原駅高架下 育成型「こども食堂」</p>  <p>地元食材を活かしたこども 向けの食事の提供や、 オンラインによる英会話 学習プログラムの提供</p>
	<p>デジタルよろず相談所（各地で展開）</p>  <p>デジタル庁から任命された「デジタル推進委員」 を中心とした社員が、駅でデジタル機器やサー ビスの利活用にも慣れない方をサポート</p>

22

- 22ページです。
- 地方創生については、不動産の開発の他、地域産業や地域人材の育成も取り組んでいます。
- また、この4月からはデジタルよろず相談所を各駅において立ち上げます。

ESG経営（地方創生②）



MaaS活用による地域交通・観光活性化



地域・観光型MaaSの展開

TOHOKU MaaS 旅する北信濃 伊豆navi

プラットフォーム **Tabi=CONNECT**

- 旅行プランニングや、交通、観光、物販飲食に関する電子チケットを発売
- 現在3エリアでMaaSを社会実装しており、今後も他事業者との連携も図りながら、機能やサービスの向上・社会実装エリアの拡大を進める

公共交通の持続的発展を目指したGunMaaS

GunMaaS
INNOVATE YOUR TRIP

検索 予約 決済

マイナンバーカード・Suica連携

マイナンバーカードとSuicaを情報連携し、Suica一枚で各種予約サービスも活用

Suica1タッチでの市民割引認証・決済 市民カラーバス（デマンド交通）

リアルタイム経路検索

シェアサイクル Suica/QRでの認証（群馬県内3私鉄）

若年層限定定期券（デマンド交通）

MaeeMaaS

- 自家用車依存した生活からの転換と、持続可能な交通社会の構築を目指して群馬県が展開する「GunMaaS」を当社のMaaSプラットフォームで実現
- 2023年3月から、前橋市の「MaeeMaaS」をベースに、コンテンツを拡充し、群馬県内エリアへ拡大

23

- 23ページです。MaaSの活用です。
- 現在3つのエリアで地域・観光型MaaSを社会実装しています。
- また、マイナンバーカードとSuicaを紐づけ、Suicaによって認証と決済が両方できる取組みを前橋からスタートしており、こちらが群馬県全体にGunMaaSとして拡大しています。

ESG経営（人的資本）

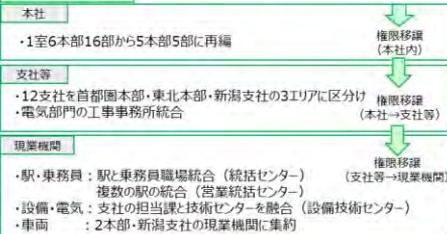


人材戦略の推進

組織再編と社員の働き方改革

- ・変革2027の実現・経営環境の変化に柔軟に対応することを目指して、組織再編を実施（2023年6月完了予定）
- ・権限移譲と事業の融合を進め、社員一人ひとりの働きがいの向上と生産性向上による経営体質の強化をはかる

組織再編概要



社員の働き方の柔軟化（統括センターにおける働き方イメージ）

駅業務

東務業務

業務の融合

（輸送業務以外の業務に従事）企画業務や関係自治体との連携等

- ・社員一人ひとりの活躍フィールドを拡大し、より柔軟な働き方とキャリア形成を実現
- ・会社は各種制度（フレックス制度の拡大等）の整備により支援

事業戦略に応じた人材運用・人材育成

- **公穿制異動の充実**
 - ・チャレンジしたい事業領域へ社員自らが応募できる制度として2013年度に導入し、累計約1,000名が異動
 - ・本制度の活用により、重点・成長分野への人材配置を促進（2022年度実績：198名）
- **採用、人事運用強化**
 - ・重点・成長分野の事業を推進する人材を積極的に採用（2024年度採用では最大100名予定）
 - ・「開発・不動産」「Suicaサービス」「データマーケティング」の3分野について、ジョブ型採用・人事運用を開始



公穿制異動による生活サービス事業のグループ会社出向（JR東日本商事）

環境整備

新卒初任給の引き上げ・ベースアップ、健康経営推進、ワーケーション推進、各種研修の充実、副業制度の整備・拡大 等

- 24ページ、人的資本についてです。
- 当社は、変革2027の実現に向けた組織再編に取り組んでいます。
- 事業の融合を進めるとともに、権限移譲していくことで、社員一人ひとりの活躍フィールドの拡大と、柔軟な働き方により、経営体質の強化をはかります。
- また併せて事業構造の変化に応じ、柔軟な人事運用と人材確保を推進していきます。

Ⅱ 2023年3月期決算実績・ 2024年3月期通期計画

- 常務取締役の渡利です。
- 私からは、2023年3月期決算実績と24年3月期計画について、ご説明します。

2023年3月期 期末決算のポイント・2024年3月期 業績予想

(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 計画	2023.3/2022.3		2024.3/2023.3	
				増減	%	増減	%
営業収益	19,789	24,055	26,960	+4,265	121.6	+2,904	112.1
営業利益	△1,539	1,406	2,700	+2,945	-	+1,293	192.0
経常利益	△1,795	1,109	2,110	+2,904	-	+1,000	190.2
親会社株主に帰属する 当期純利益	△949	992	1,370	+1,941	-	+377	138.1

2023年3月期決算

連結決算

増収増益、3期ぶりの黒字転換

- コロナ影響からの回復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
- 期末決算として、3期ぶりに営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益が黒字転換
- フリー・キャッシュ・フローが4期ぶりにプラスに転換

セグメント

全てのセグメントが増収増益、運輸事業は赤字

- 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となったが、**営業損失を計上**
- 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**

○株主還元状況（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）50円
2024年3月期（予想）	中間配当（1株当たり）55円	期末配当（1株当たり）55円

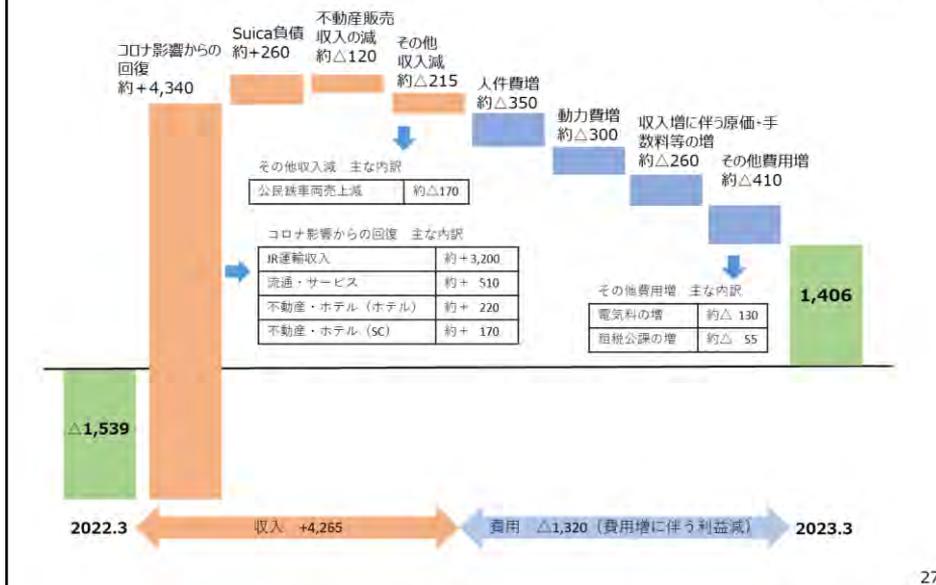
26

- 26ページです。
- 23年3月期の決算では、全てのセグメントが増収増益となり、3期ぶりに営業利益・経常利益・当期純利益で黒字転換し、フリー・キャッシュ・フローもプラスとなりました。
- 一方でセグメント別で見ますと、運輸事業では赤字を計上しています。
- 計画対比での補足をします。運輸、流通・サービス事業は、コロナの第7波・第8波の影響で計画未達となっておりますが、不動産・ホテル事業においては、不動産の流動化の積み増しにより、計画を上回りました。
- その他は計画通りに着地しています。
- 連結全体では、営業利益は計画未達となりましたが、当期純利益では受取補償金の計上もあり、計画を上回って着地しました。
- また24年3月期計画については営業利益2,700億円・当期純利益1,370億円を見込むとともに、配当については110円を予定しています。

2023年3月期 連結営業利益増減



(単位：億円)



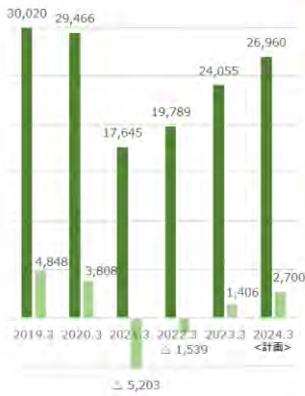
- 27ページは連結営業利益の増減をまとめたものです。
- 大きな要素としては、不動産販売事業において、2021年度の実績に対し2022年度で減少となっている点です。
- その他はご覧の通りです。

期末決算業績推移

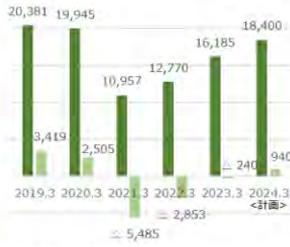


(単位：億円) ■ 営業収益
■ 営業利益

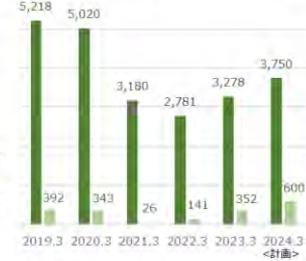
連結決算



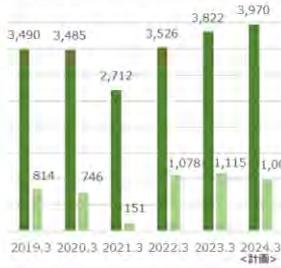
運輸事業



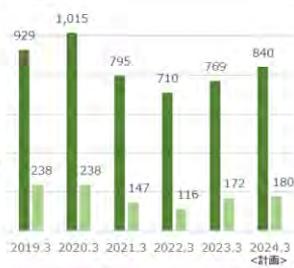
流通・サービス事業



不動産・ホテル事業



その他



※ 営業収益は外部顧客への売上高
 ※ 2022.3以降は収益認識会計基準適用
 ※ 2021.3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

連結 損益計算書



(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	19,789	24,055	+4,265	121.6	
運輸	12,770	16,185	+3,415	126.7	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	2,781	3,278	+496	117.9	エキナカ店舗の売上の増
不動産・ホテル	3,526	3,822	+295	108.4	ホテルやショッピングセンターの売上の増
その他	710	769	+58	108.2	クレジットカード事業の売上の増
営業利益	△1,539	1,406	+2,945	-	
運輸	△2,853	△240	+2,612	-	
流通・サービス	141	352	+211	249.9	
不動産・ホテル	1,078	1,115	+37	103.5	
その他	116	172	+55	147.9	
調整額	△21	6	+28	-	
営業外損益	△255	△297	△41	116.3	
営業外収益	442	420	△21	95.1	協力金収入の減、受取配当金の減、持分法投資利益の増
営業外費用	698	718	+20	102.9	
経常利益	△1,795	1,109	+2,904	-	
特別損益	△10	174	+184	-	
特別利益	641	932	+290	145.4	受取補償金の増、工事負担金等受入額の増
特別損失	651	757	+106	116.3	工事負担金等圧縮額の増
親会社株主に帰属する 当期純利益	△949	992	+1,941	-	

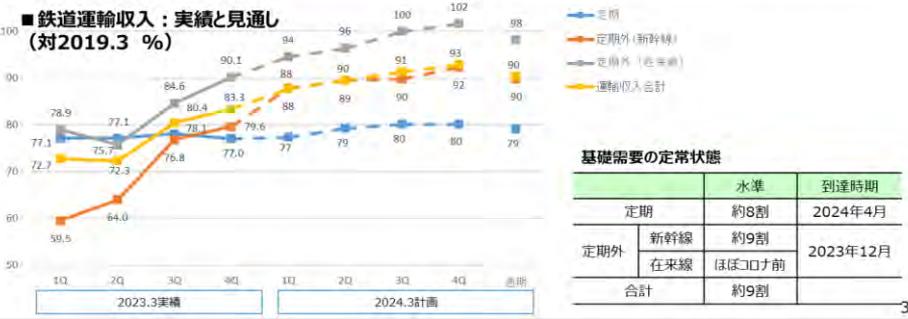
※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

運輸事業



(単位: 億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%		増減	%
営業収益	12,770	16,185	+3,415	126.7	18,400	+2,214	113.7
営業利益	△2,853	△240	+2,612	-	940	+1,180	-

2023.3 営業収益 (外部) の増減	鉄道事業	鉄道利用の回復により対前年で増収、運輸収入はコロナ前比で約75%の水準
JR東日本 (運輸)	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
びゅうツーリズム&セールス	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
東京モレール	モレール事業	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60%の水準
総合車両製作所		



- 30ページをご覧ください。
- 運輸事業の実績と計画です。下半分に、鉄道運輸収入の実績と見通しを区分別に掲載しています。
- 併せて右下に基礎需要の定常状態も掲載しています。定期外は今年の12月に、定期は来年4月に記載している定常状態に到達する見込みです。

流通・サービス事業



(単位: 億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%		増減	%
営業収益	2,781	3,278	+496	117.9	3,750	+471	114.4
営業利益	141	352	+211	249.9	600	+247	170.1

2023.3 営業収益 (外部) の増減	
JR東日本クロスステーション	+422
JR東日本東北総合サービス	+29
シェアール東日本企画	+23
JR東日本スポーツ	+16

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 交通広告はコロナ前比で約50%の水準



➤ 31ページです

➤ エキナカ事業は、この下期にはコロナ前と同等の水準を見通しています。

➤ また、広告事業は通期で70%の水準となる見通しです。

不動産・ホテル事業



(単位: 億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%		増減	%
営業収益 () は不動産販売除く	3,526 (2,830)	3,822 (3,248)	+295 (+418)	108.4 (114.8)	3,970 (3,534)	+147 (+286)	103.9 (108.8)
営業利益 () は不動産販売除く	1,078 (475)	1,115 (667)	+37 (+192)	103.5 (140.5)	1,000 (874)	△115 (+206)	89.6 (131.0)

2023.3 営業収益 (外部) の増減	SC事業	駅ビルの売上増により対前年で増収	
日本ホテル	+174	オフィス事業	賃貸収入の減により対前年で減収
ルミネ	+89	ホテル事業	ホテル利用増により対前年で増収
JR東日本 (不ホ)	△133	不動産販売事業	回転型ビジネスモデルによる売上減により対前年で減収
JR東日本ビルディング	△3		



■ オフィス事業：収入トレンド (対2019.3 %)

2023.3通期	2024.3上期	2024.3下期	2024.3通期
125%	125%	125%	125%

ホテル事業 (詳細) 営業収益 561億円、営業利益 △4億円
※ 各社ホテル事業の単純合算

	2019.3	2021.3	2023.3	
営業収益 (単位: 億円)	×	377	118	300
×	メッツ	106	71	138
稼働率 (単位: %)	×	82.9	28.5	73.8
×	メッツ	89.9	56.4	85.5
客室平均単価 (単位: 円)	×	14,269	11,358	12,833
×	メッツ	9,618	7,036	10,325

➤ 32ページです。

➤ 各見通しはご覧の通りです。なお不動産販売事業について、今年度は2022年度対比では減少する見通しです。

その他



(単位: 億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%		増減	%
営業収益	710	769	+58	108.2	840	+70	109.2
営業利益	116	172	+55	147.9	180	+7	104.5

2023.3 営業収益 (外部) の増減	
ビューカード	+44
JR東日本 (その他)	+18

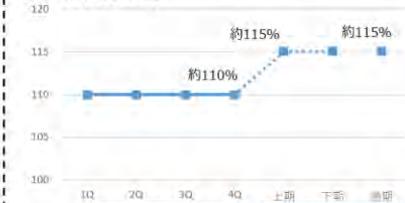
IT・Suica
事業

(参考) IT・Suica事業
の実績

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

(単位: 億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3	
			増減	%
営業収益	436	515	+78	118.0
営業利益	99	123	+24	124.8

■ クレジットカード：収入トレンド<カード取扱高>
(対2019.3 %)



■ 電子マネー：収入トレンド<利用件数>
(対2019.3 %)



33

➤ 33ページです

➤ 電子マネー利用件数は、コロナ禍でも高い伸びを実現してきており、今期はコロナ前比約160%を見込んでいます。

連結 キャッシュ・フロー計算書



(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,905	5,817	+3,912
(主な内訳)			
税金等調整前当期純利益	△1,805	1,283	+3,088
減価償却費	3,926	3,898	△27
売上債権・仕入債務の増減額	△714	146	+861
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,263	△5,655	△391
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△5,830	△5,555	+274
投資有価証券の取得による支出	△102	△363	△261
投資有価証券の売却による収入	401	219	△182
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,046	268	△2,778
(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)	△3,242	△3,907	△664
長期借入、社債の発行による収入	9,109	7,186	△1,923
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△2,293	△2,530	△236
配当金の支払額	△377	△377	+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期末残高	1,710	2,150	+439
フリー・キャッシュ・フロー	△3,358	162	+3,520

連結設備投資額の推移



(単位：億円)		2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
		実績	実績	実績	実績	実績	計画
モビリティ	成長投資	935	1,107	790	572	741	850
	維持更新投資	3,072	3,133	3,099	2,513	2,794	3,140
	重点枠 (イノベーション投資等)	314	467	626	440	194	590
	合計	4,323	4,707	4,516	3,526	3,730	4,580
生活ソリューション	成長投資	1,605	2,345	2,124	1,479	1,477	2,030
	維持更新投資	325	322	263	183	315	670
	重点枠 (イノベーション投資等)	44	30	18	10	23	80
	合計	1,976	2,698	2,406	1,673	1,816	2,780
成長投資	2,541	3,452	2,914	2,051	2,219	2,880	
維持更新投資	3,398	3,455	3,363	2,696	3,110	3,810	
(減価償却費)	3,687	3,747	3,888	3,926	3,898	4,080	
重点枠 (イノベーション投資等)	359	497	644	451	217	670	
合計	6,299	7,406	6,922	5,200	5,547	7,360	

※ 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

35

- 35ページです。
- 設備投資です。
- 2022年度は6,340億円の計画に対して、5,547億円に落ち着きました。半導体不足により工事の一部繰り下げが発生したこと、福島県沖地震により一部工期が遅れたこと、そしてコストダウン努力によるものです。
- 2023年度は、高輪ゲートウェイシティの工事の本格化もあり、7,360億円を見込んでいます。

連結 有利子負債残高の推移

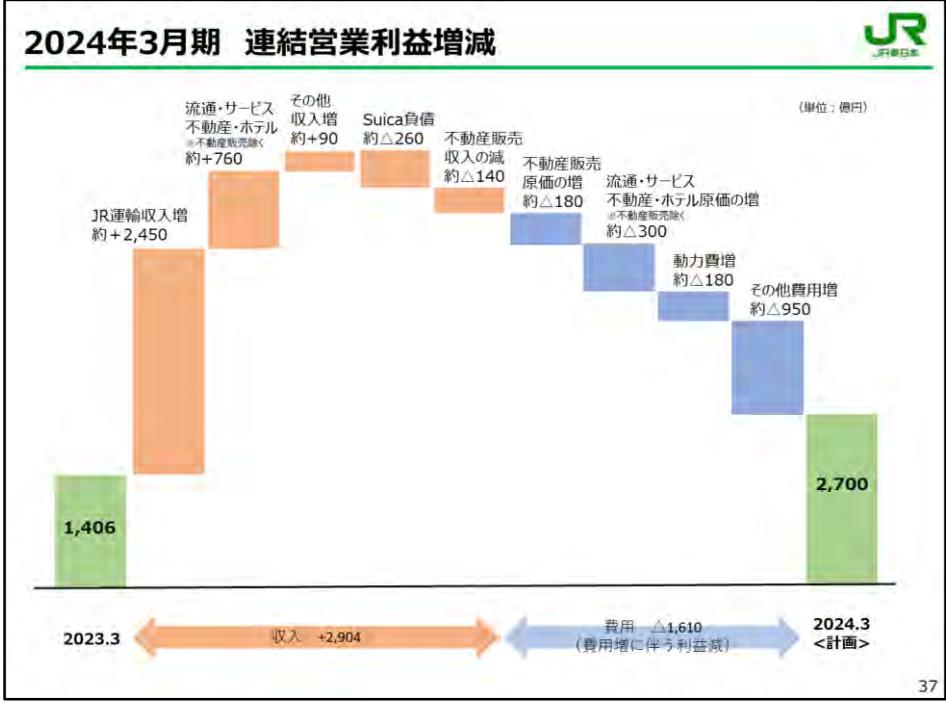


(単位：億円)	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3実績	
	実績	実績	実績	実績		平均年限
社債	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	14.60
(外債比率)	13.8%	14.0%	11.8%	17.4%	27.0%	
長期借入金	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	6.20
鉄道施設購入 長期未払金	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	18.47
その他 有利子負債	-	1,500 (-)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	-	-
合計	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	12.24
ネット有利子負債	28,999	31,585	41,522	45,327	45,598	-

(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

36



- 37ページです。
- 22年度実績から23年度計画にかけての営業利益増減の内訳です。
- 大きな要素として、Suicaの負債計上時期変更に関しては、今期反動減となります。また、不動産販売についても、昨年度より減少する見込みです。

連結 通期計画



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3		対2023.3 主な増減要素
			増減	%	
営業収益	24,055	26,960	+2,904	112.1	
運輸	16,185	18,400	+2,214	113.7	[+]鉄道運輸収入
流通・サービス	3,278	3,750	+471	114.4	[+]広告事業、[+]エキナカ事業
不動産・ホテル	3,822	3,970	+147	103.9	[+]ホテル事業、[△]不動産販売事業
その他	769	840	+70	109.2	[+]クレジットカード事業、[+]Suica電子マネー収入
営業利益	1,406	2,700	+1,293	192.0	
運輸	△240	940	+1,180	-	
流通・サービス	352	600	+247	170.1	
不動産・ホテル	1,115	1,000	△115	89.6	[△]不動産販売事業
その他	172	180	+7	104.5	
営業外損益	△297	△590	△292	198.5	
営業外収益	420				
営業外費用	718				
経常利益	1,109	2,110	+1,000	190.2	
特別損益	174	△130	△304	-	
特別利益	932				
特別損失	757				
親会社株主に帰属する 当期純利益	992	1,370	+377	138.1	

※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

単体 損益計算書



(単位：億円)	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.3/2022.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	14,241	17,655	+3,413	124.0	
運輸収入	11,132	14,317	+3,185	128.6	
その他の収入	3,109	3,337	+228	107.3	Suicaに係る負債の収益計上時期変更による増
営業費用	15,737	16,745	+1,008	106.4	
人件費	3,693	3,946	+253	106.9	賞与関係の増
物件費	6,913	7,691	+778	111.3	
動力費	614	913	+299	148.8	燃料単価高騰による増
修繕費	2,454	2,563	+108	104.4	一般修繕費、車両修繕費の増
その他	3,844	4,213	+369	109.6	部外委託関係の増
機構借損料等	847	843	△4	99.4	
租税公課	988	1,044	+55	105.6	
減価償却費	3,294	3,220	△74	97.7	
営業利益	△1,495	909	+2,405	-	
営業外損益	△281	△449	△167	159.7	受取配当金の減
経常利益	△1,777	460	+2,237	-	
特別損益	△160	251	+411	-	受取補償金の増
当期純利益	△991	524	+1,515	-	

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)					
	2022.3 実績	2023.3 実績	対前年 %	2022.3 実績	2023.3 実績	対前年		主な増減事由	
						増減	%		
新幹線	10,384	16,494	158.8	2,580	4,219	+1,638	163.5		
定期	1,473	1,563	106.1	202	212	+9	104.6		
定期外	8,910	14,931	167.6	2,378	4,007	+1,629	168.5	・新型コロナウイルス影響からの回復：+1,625 ・グリーン料金改定：+15 ・収益認識基準影響：△10	
在来線	80,866	90,983	112.5	8,551	10,098	+1,546	118.1		
定期	54,705	57,464	105.0	3,577	3,703	+125	103.5		
定期外	26,160	33,519	128.1	4,974	6,395	+1,421	128.6		
在来線 関東圏	(再掲)	76,783	86,356	112.5	8,120	9,563	+1,442	117.8	
定期	52,049	54,766	105.2	3,417	3,541	+124	103.6		
定期外	24,733	31,590	127.7	4,703	6,021	+1,317	128.0	・新型コロナウイルス影響からの回復：+1,340 ・パリア料金：+5 ・グリーン料金改定：+5 ・天候災害：△15 ・収益認識基準影響：△15	
在来線 その他	(再掲)	4,083	4,626	113.3	430	535	+104	124.4	
定期	2,655	2,697	101.6	160	161	+1	100.8		
定期外	1,427	1,929	135.2	270	373	+103	138.3	・新型コロナウイルス影響からの回復：+100	
合計	91,250	107,477	117.8	11,132	14,317	+3,185	128.6		
定期	56,179	59,027	105.1	3,780	3,915	+135	103.6	・新型コロナウイルス影響からの回復：+145 ・収益認識基準影響：△10	
定期外	35,071	48,450	138.1	7,352	10,402	+3,050	141.5		

※「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)	2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3		対2023.3 主な増減要素
			増減	%	
営業収益	17,655	19,690	+2,034	111.5	
運輸収入	14,317	16,770	+2,452	117.1	
その他の収入	3,337	2,920	△417	87.5	[△]不動産販売収入
営業費用	16,745	17,920	+1,174	107.0	
人件費	3,946	3,940	△6	99.8	
物件費	7,691	8,700	+1,008	113.1	
動力費	913	1,090	+176	119.3	[+]燃料単価増
修繕費	2,563	2,780	+216	108.4	[+]一般修繕費、[+]車両修繕費
その他	4,213	4,830	+616	114.6	[+]不動産販売原価、[+]公共料金
機構借損料等	843	850	+6	100.8	
租税公課	1,044	1,090	+45	104.4	
減価償却費	3,220	3,340	+119	103.7	[+]資産取得による増
営業利益	909	1,770	+860	194.7	
営業外損益	△449	△580	△130	129.1	
経常利益	460	1,190	+729	258.7	
特別損益	251	△10	△261	-	
当期純利益	524	830	+305	158.3	

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)					
	2023.3 実績	2024.3 計画	対前年 %	2023.3 実績	2024.3 計画	対前年		主な増減要素	
						増減	%		
新幹線		16,494	21,074	127.8	4,219	5,354	+1,135	126.9	
	定期	1,563	1,602	102.5	212	217	+5	102.5	
	定期外	14,931	19,471	130.4	4,007	5,137	+1,130	128.2	・新型コロナウイルス影響からの回復：+1,020 ・インバウンド：+50 ・天候災害：+50 ・うるう年：+10
在来線		90,983	98,340	108.1	10,098	11,416	+1,317	113.1	
	定期	57,464	58,852	102.4	3,703	3,792	+89	102.4	
	定期外	33,519	39,487	117.8	6,395	7,623	+1,228	119.2	
在来線 関東圏	(再掲)	86,356	93,222	107.9	9,563	10,773	+1,210	112.7	
	定期	54,766	56,144	102.5	3,541	3,630	+89	102.5	
	定期外	31,590	37,077	117.4	6,021	7,142	+1,120	118.6	・新型コロナウイルス影響からの回復：+955 ・バリア料金：+145 ・インバウンド：+45 ・うるう年：+20 ・相鉄・東急相互直通：△45
在来線 その他	(再掲)	4,626	5,118	110.6	535	643	+107	120.1	
	定期	2,697	2,708	100.4	161	162	+0	100.4	
	定期外	1,929	2,409	124.9	373	481	+107	128.7	・新型コロナウイルス影響からの回復：+100 ・インバウンド：+5
合計		107,477	119,414	111.1	14,317	16,770	+2,452	117.1	
	定期	59,027	60,455	102.4	3,915	4,010	+94	102.4	・バリア料金：+80 ・新型コロナウイルス影響からの回復：+15
	定期外	48,450	58,959	121.7	10,402	12,760	+2,357	122.7	

※「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

Ⅲ 「変革2027」の数値目標（2027年度目標）

- 続いて2027年度の数値目標について説明します。

「変革2027」の数値目標（2027年度目標）



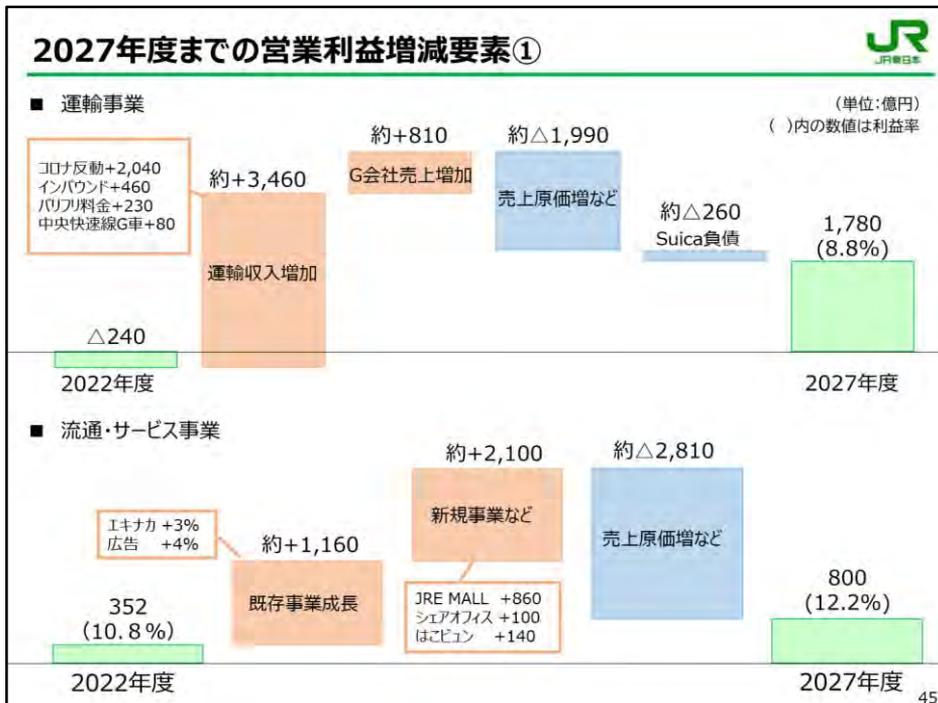
連結における営業収益：外部顧客への売上高 連結における営業利益：外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入
 JR東日本における広告事業は、2020年度まで運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上
 2021年度以降は収益認識会計基準適用後の数字



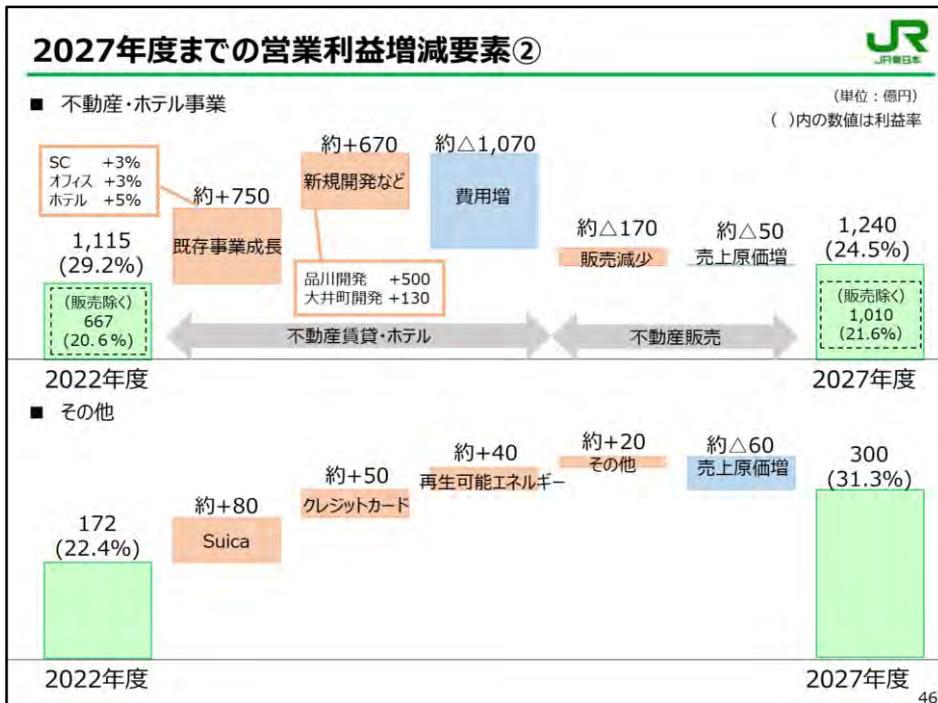
連結営業収益	3兆2,760億円	連結営業利益	4,100億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆8,000億円（5年累計）	連結ROA	4.0%程度
ネット有利子負債 ※1/EBITDA ※2 中期的に5倍程度、長期的に3.5倍程度			

※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 ※2 EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

- 44ページです。
- 2027年度の数値目標をセグメント毎に分解したものです。

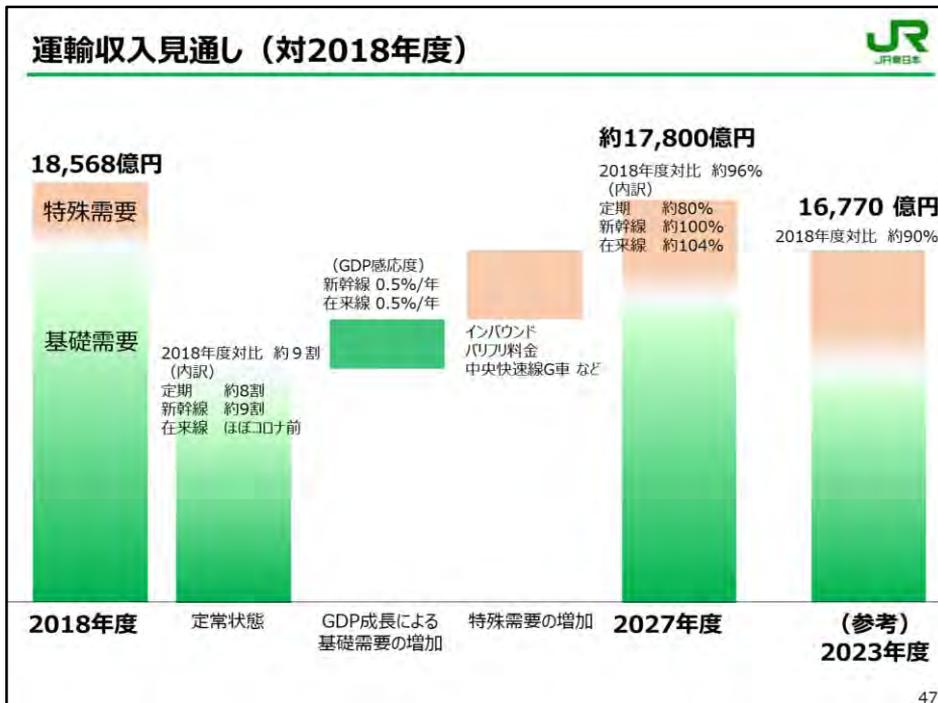


- 45ページです。
- 2022年度からの利益の増減要素の推移です。()内は利益率を示しています。
- 運輸事業ですが、運輸収入のコロナ前からの回復の他、インバウンドの伸びやバリア料金等の増加要素を見込んでいます。
- 一方でコスト増加もあることから、営業利益は1,780億円を見込んでいます。
- 流通・サービス事業については、既存店の成長や新規事業を拡大し利益率を高めていきます。

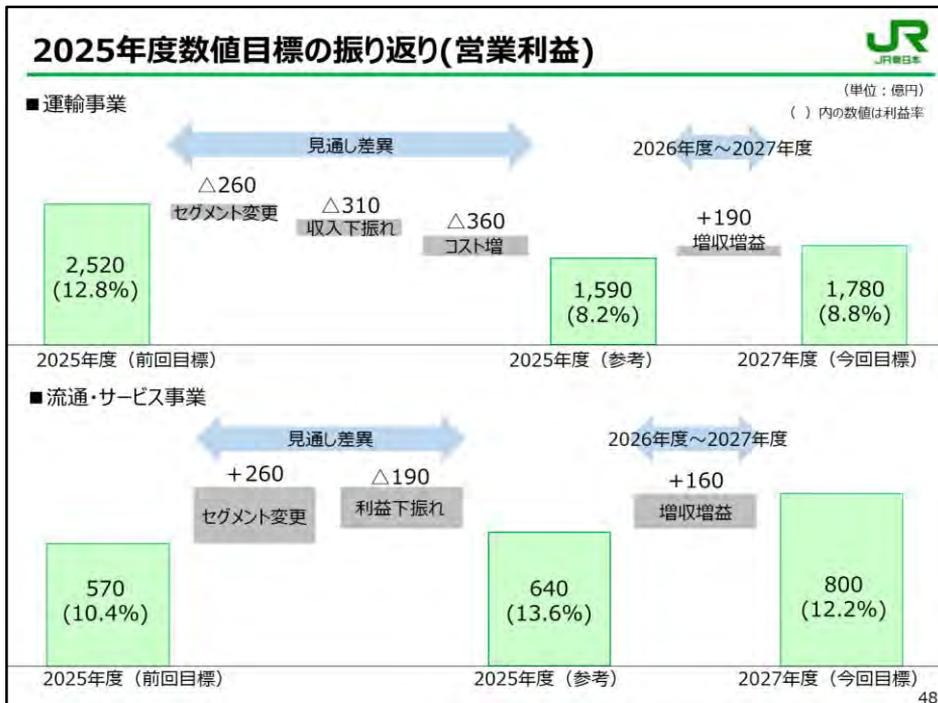


➤ 46ページです。

- 不動産・ホテル事業は各事業の成長と、高輪ゲートウェイシティや大井町等の新規開業を合わせて成長していきます。
- その他事業はSuica電子マネーやクレジットカード事業、再生可能エネルギー等それぞれの成長を見込んでいます。



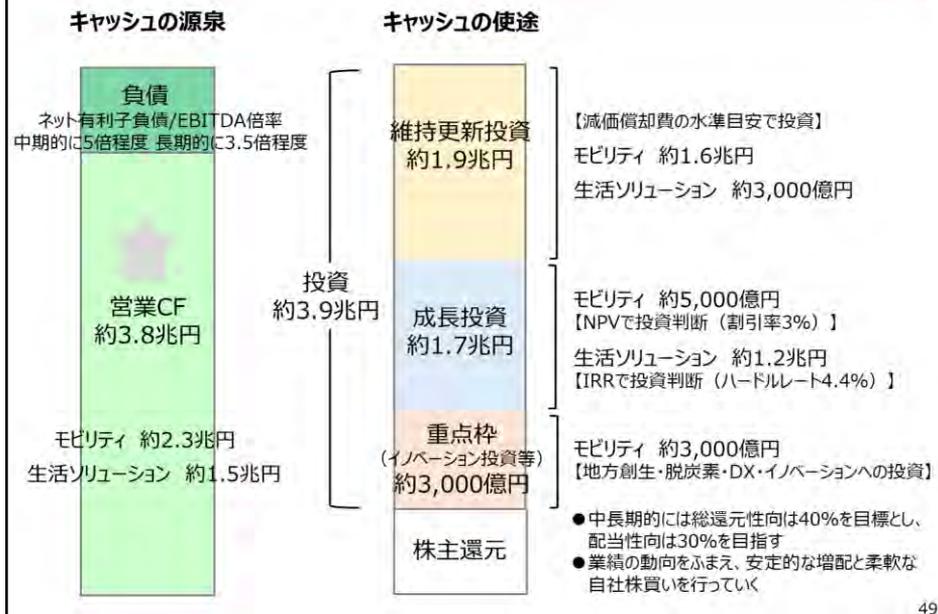
- 47ページです。
- 運輸収入の見通しを基礎需要と特殊要素に分解したものですのでご参考としてご覧ください。
- 基礎需要は定常状態としてコロナ前の約9割に到達した後、定期外についてはGDP成長に連動する形でその先も少しずつ伸びる見通しです。
- その他特殊要素等が追加要素となり、2027年度時点では、全体としてコロナ前の約96%の水準となる見通しです。



➤ 48ページです。

➤ 2025年度数値目標と今回発表した2027年度の数値目標の差異を説明したものです。特に計画との乖離が大きい運輸事業と流通・サービス事業について記載しています。

キャピタル・アロケーション



49

- 49ページです。
- キャピタルアロケーションです。
- 設備投資においては、投資の区分ごとに投資判断基準を定めて判断していきます。

成長投資のパイプラインとリターン



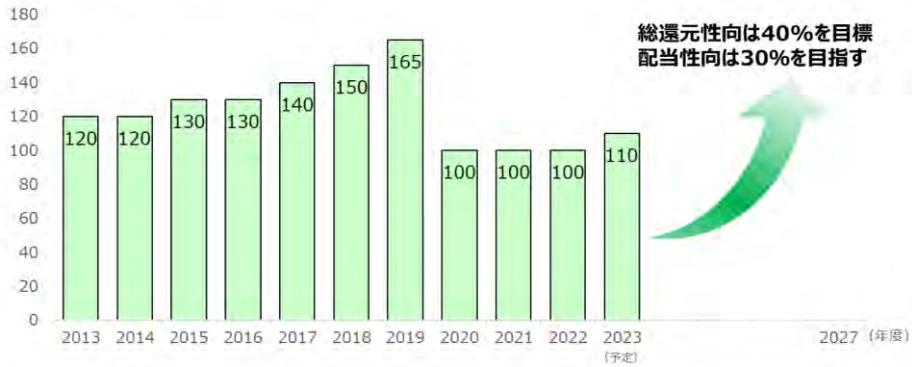
	名称（仮称含む）	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	～	安定稼働時 想定収益 (年度)	想定 投資額	
モビリティ	中央快速グリーン車の導入	[工事中]											
	羽田空港アクセス線（仮称）	[工事中]											
生活 リユ ーション	（仮称）新小岩駅南口駅ビル	[工事中]											
	高輪ゲートウェイシティ（仮称）	[工事中]											
	大井町駅周辺広町地区開発 （仮称）	[工事中]											
	（仮称）船橋市場町プロジェクト	[工事中]											
	渋谷スクランブルスクエア	[稼働中]											
	中野駅 駅ビル開発	[稼働中]										1,200 億円程度	14,000 億円程度
	板橋駅板橋口地区第一種 市街地再開発事業	[稼働中]											
	中野駅新北口駅前エリア拠点 施設整備事業	[稼働中]											
	新宿駅西南口地区開発計画	[稼働中]											
	浜松町駅西口開発計画	[稼働中]											
	芝浦プロジェクト	[稼働中]											
	東京工業大学田町キャンパス 土地活用事業	[稼働中]											
	品川駅北口駅改良・駅ビル整備	[稼働中]											

■ 工事中
 ■ 稼働中
 50

株主還元



(円) 参考：1株当たり年間配当金の推移



年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (予定)
総還元性向 (単位：%)	29.3	32.3	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	-	-	38.0	30.2
配当性向 (単位：%)	23.7	26.1	20.8	18.2	18.7	19.4	31.4	-	-	38.0	30.2

51

- 51ページ、株主還元についてです。
- 今後の配当方針についてはこれまでと変更はありません。
- 引き続き、配当性向30%総還元性向40%を目指して取り組んで参ります。
- 併せて業績の動向をふまえ、安定的な増配と柔軟な自社株買いを行っていきます。

具体的な取組みの数値目標（2027年度）①



※1 2023年度目標 ※2 速報値 ※3 2031年度未満までの目標、東京圏在来線主要路線の線区単位の数
 ※4 2025年度目標 ※5 2023年度以降の累計目標値 ※6 2030年度目標 ※7 2021年度実績 () は新規目標の参考値

数値目標の項目	2027年度目標〔新〕	参考値 2025年度目標〔旧〕	参考値 2022年度期末実績
事故（部外原因を除く）	0件 ^{※1}	0件 ^{※1}	0件
重大インシデント	0件 ^{※1}	0件 ^{※1}	0件
鉄道運転事故（2018年度比）	20%減 ^{※1}	20%減 ^{※1}	10%減 ^{※2}
うちホームにおける鉄道人身障害事故（2018年度比）	30%減 ^{※1}	30%減 ^{※1}	17%減 ^{※2}
ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線 ^{※3}	—	(99駅・197番線)
東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率 （部外原因を除く）（2018年度比）	55%減	70%減	9%減
当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率 （部外原因を除く）（2018年度比）	75%減	75%減	38%減
東京100km圏の在来線の総遅延時分 （部外原因を除く）（2018年度比）	70%減	70%減	20%減
インバウンド運輸収入	560億円	—	(103億円)
自社新幹線のチケットレス利用率	75%	70%	41.0%
えきねっと取扱率	65%	60%	37.3%
5G整備エリア	累計100箇所 ^{※4}	累計100箇所	累計21箇所
光ファイバの心線貸出キロ数	累計400km ^{※5}	—	(—)
架線設備メンテナンス検査の導入キロ数	当社管内7,500km	—	(当社管内5,500km)

52

- 52・53ページは、個別の事業における具体的な取組みの数値目標です。
- 今回数値目標の改定に伴って、KPI目標も新たに27年度をターゲットにし、項目も増やしています。
- 各事業達成に向けて取り組んで参ります。

具体的な取組みの数値目標（2027年度）②



数値目標の項目	2027年度目標（新）	<参考> 2025年度目標（旧）	<参考> 2022年度期末実績		
生活ソリューションに関する目標	「JRE MALL」取扱高	3,000億円	1,300億円	51億円	
	シェアオフィスの展開	累計1,400箇所	累計1,200箇所	累計774箇所	
	インバウンド生活ソリューション収入	300億円	—	(78億円)	
	不動産ファンド事業における資産運用規模	累計4,000億円	—	(累計1,578億円)	
	住宅展開戸数	累計6,000戸	累計3,800戸	累計3,054戸	
	子育て支援施設	累計175箇所	累計170箇所	累計165箇所	
	「JRE POINT」会員数	3,000万人	2,500万人	1,379万人	
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	5億件/月	2.63億件/月	
	モバイルSuica発行数	3,500万枚	2,500万枚	2,030万枚	
	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	10,000万件/月	7,500万件/月	3,868万件/月	
	成長の基盤となる目標	JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量（2013年度比）	50%減 ^{※6}	50%減 ^{※6}	15.5%減 ^{※7}
		再生可能エネルギー電源の開発	70万kW ^{※6}	70万kW ^{※6}	13.6万kW
		駅・列車工におけるペットボトルのリサイクル率	100% ^{※6}	—	(99%) ^{※7}
廃棄物（一廃・産廃）のリサイクル率（グループ会社）（2013年度比）		73% ^{※6}	—	(73%) ^{※7}	
重点成長分野への人材配置		累計2,000人以上 ^{※5}	—	(—)	
管理職における女性比率		10%	—	(7.0%)	
障がい者雇用率		2.70%	—	(2.63%)	
男性の育児休業等取得率		85%以上	—	(43.7%)	
サービス助士資格の取得率		80%	—	(60.5%)	
社員の死亡事故（グループ会社・パートナー会社含む）		ゼロ ^{※1}	—	(1件) ^{※2}	
DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合		50%	—	(45%)	
人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透（※P ポイント推進策）	100%	—	(55.6%)		

IV 参考資料

➤ 以降は参考です。

2022年3月期 新幹線・在来線別収支



(単位：億円)	新幹線				在来線			
	2019.3	2021.3	2022.3	2022.3/ 2021.3	2019.3	2021.3	2022.3	2022.3/ 2021.3
営業赤字 〔千円〕	1,194	1,194	1,194	100.0	6,207	6,108	6,108	100.0
輸送人赤字 〔百万円千円〕	23,742	7,950	10,384	130.6	113,856	76,599	80,866	105.6
営業収益 A	6,116	2,023	2,720	134.4	13,757	8,598	9,540	110.9
営業費用	3,853	3,570	3,494	97.9	12,495	12,199	11,304	92.7
営業損益 B	2,262	△1,546	△773	-	1,262	△3,600	△1,763	-
固定資産 C	19,513	19,090	19,103	100.1	29,899	32,423	32,668	100.8
減価償却費	742	723	745	103.0	2,094	2,264	2,297	101.4
B/A	37.0%	△76.4%	△28.4%	-	9.2%	△41.9%	△18.5%	-
B/C	11.6%	△8.1%	△4.1%	-	4.2%	△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	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
物販・飲食	対2021	119.4	136.4	125.8	118.3	133.6	131.4	125.5	115.2	111.4	123.1	141.2	134.3	125.6
	対2018	80.6	82.9	84.5	82.8	78.0	84.9	92.0	90.2	94.4	90.7	94.2	98.4	87.9
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	123.6	113.7	111.1	121.0	137.8	129.8	121.6
	対2018	79.5	85.2	86.7	78.9	75.5	80.8	89.2	93.2	87.9	87.8	89.8	93.1	85.0
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	129.6	115.0	113.8	126.6	149.9	136.4	133.4
	対2018	65.4	68.7	80.9	67.8	63.6	70.0	74.9	75.0	77.4	75.7	77.2	80.3	73.1
■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	117.5	106.0	105.2	115.3	126.0	115.4	116.2
	対2018	87.6	91.2	87.8	86.6	85.3	90.0	96.0	92.0	94.0	91.8	98.6	95.1	91.7
ルミネ (既存)※	対2021	129.0	147.2	116.6	112.4	129.0	117.1	118.2	104.7	108.2	116.3	128.9	113.0	118.2
	対2018	87.1	89.8	87.7	84.9	82.9	87.8	97.6	89.8	94.1	86.4	99.2	91.8	89.9
アトレ (既存)※	対2021	112.3	123.5	106.9	105.6	109.7	108.7	106.2	102.6	105.1	111.5	116.1	112.1	109.6
	対2018	85.2	86.8	85.5	83.8	84.5	85.5	91.7	87.8	93.4	90.3	94.0	92.0	88.4
ホテル	対2021	181.4	219.9	205.4	149.4	185.3	216.9	181.6	161.5	158.2	185.1	219.2	196.2	183.8
	対2018	69.4	81.8	83.0	84.7	90.2	88.8	94.4	99.7	112.1	105.2	108.2	109.8	93.8
■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	259	251	252	236	227	260	2,989
	対2021	111.8	122.7	118.0	112.9	118.4	120.4	111.7	108.1	106.3	111.9	121.3	114.3	114.6
	対2018	134.3	133.5	138.8	128.7	126.1	137.5	128.4	127.2	128.8	126.3	126.1	128.2	130.2

今後の主な開発①

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。 JR東日本



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) 	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大井町駅周辺 広町地区開発 (仮称) 	開業：2025年度末	延床面積 A-1地区：約250,000㎡ A-2地区：約9,100㎡	オフィス、ホテル、商業、住宅等 収益見込：約130億円
③ (仮称) 船橋市場町 プロジェクト 	完成：2026年以降	敷地面積 約45,000㎡	住宅、商業、再エネ発電施設等 東急不動産HD (株)との 2社共同事業
④板橋駅板橋口地区第一種 市街地再開発事業 	竣工：2027年6月	延床面積 約51,200㎡	住宅、商業等 野村不動産 (株)との 2社共同事業

今後の主な開発②

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。  日本鉄道

名称	年度	面積	用途・その他
⑤渋谷スクランブルスクエア 	開業 東棟：2019年11月 中央棟・西棟：2027年度	延床面積 東棟：約158,000㎡ 中央棟・西棟：約80,000㎡	事業費：約423億円 商業、オフィス、展望施設等 東急（株）等との3社共同事業
⑥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
⑦新宿駅西南口地区 開発計画 	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
⑧浜松町駅西口 開発計画 	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
⑨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
⑩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

資金調達について



■方針

- ・市場環境の変動に対応した安定的な資金調達と調達手段の多様化
- ・キャッシュ・フローに応じた有利子負債のコントロールによる財務健全性の着実な回復
(ネット有利子負債/EBITDA倍率を持続的に低減)
- ・ESG経営の推進に向けたESGファイナンスの継続・拡大

■資金調達の状況

- ・長期資金調達 (社債、借入) 2022年4月～2023年3月 合計6,151億円
(うち、ESG債 1,421億円)
- ・短期資金調達 (CP、特別当座借越等) 3月末残高ゼロ
(2021年3月末時点で7,150億円あった短期負債を長期化)

■発行枠・契約金額 (1兆3,600億円)

CP 7,000億円、特別当座借越 3,000億円、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+ (安定的)
格付投資情報センター (R&I)	AA+ (安定的)

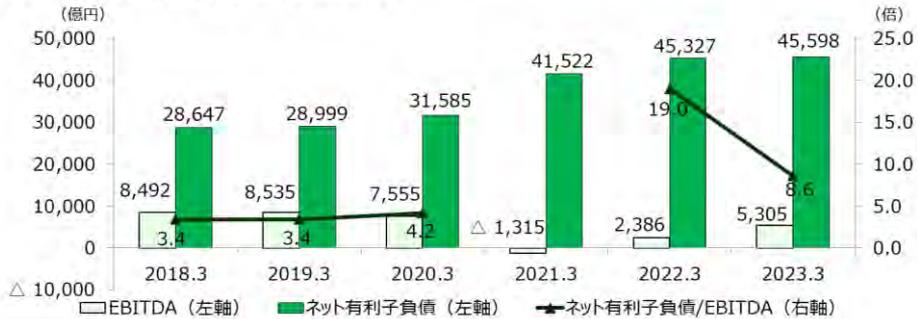
■短期格付け

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



■ 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	2023.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ	10.9	10.5	9.0	—	3.1	9.4
D/Eレシオ	1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9

- (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) 見込額は2023年4月28日現在
 (注2) 社債償還額は額面金額

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。