

2024年3月期 第2四半期決算 説明資料

2023年10月31日
東日本旅客鉄道株式会社

I	2024年3月期第2四半期決算実績 2024年3月期通期計画	3
II	各事業における取組み	24
III	「変革2027」の数値目標（2027年度目標）	40
IV	参考資料	50

I 2024年3月期第2四半期決算実績 2024年3月期通期計画

2024年3月期 第2四半期決算のポイント

(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	11,150	12,998	+1,847	116.6	24,055	26,960	+2,904	112.1
営業利益	667	1,917	+1,250	287.5	1,406	2,700	+1,293	192.0
経常利益	395	1,655	+1,259	418.1	1,109	2,110	+1,000	190.2
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	271	1,170	+899	431.9	992	1,370	+377	138.1

連結決算

増収増益

- 鉄道、エキナカ、ホテル・SCの需要回復により、営業収益は3期連続の増収
- 増収に伴い、全ての利益が増益

セグメント

全てのセグメントが増収増益

- 運輸事業は、鉄道運輸収入が定期外収入を中心に増加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SCの売上が増加したことなどにより**増収増益**
- その他は、ICカード事業関連の売上が増加したことなどにより**増収増益**

○2024年3月期の業績予想

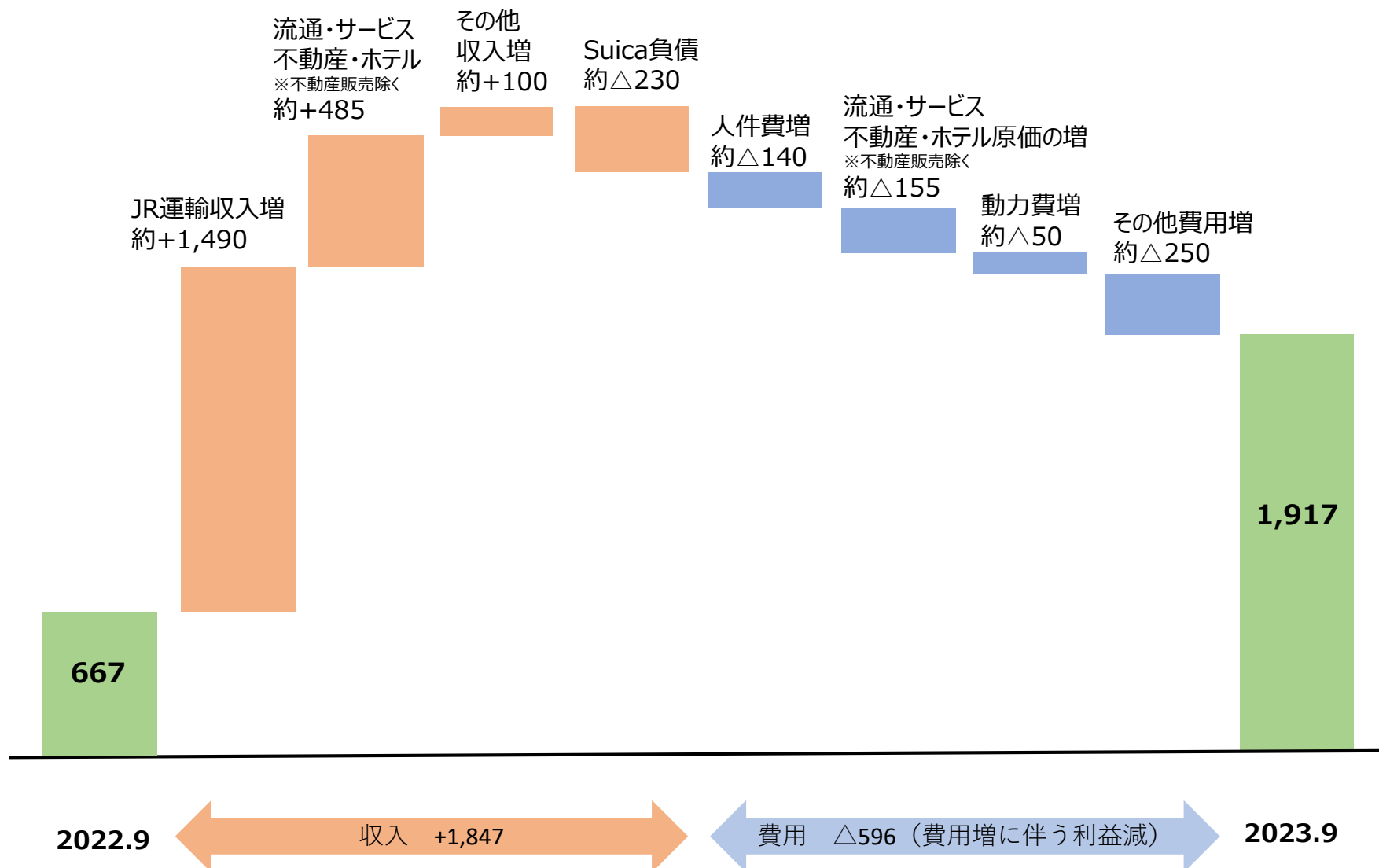
連結業績見通しについては、当第2四半期決算等を踏まえ検討した結果、2023年4月27日発表の通期の予想から変更いたしません。

○株主還元の状況（配当の状況）

2024年3月期 中間配当（1株当たり）55円 期末配当（1株当たり予想）55円

2024年3月期 第2四半期決算 連結営業利益増減

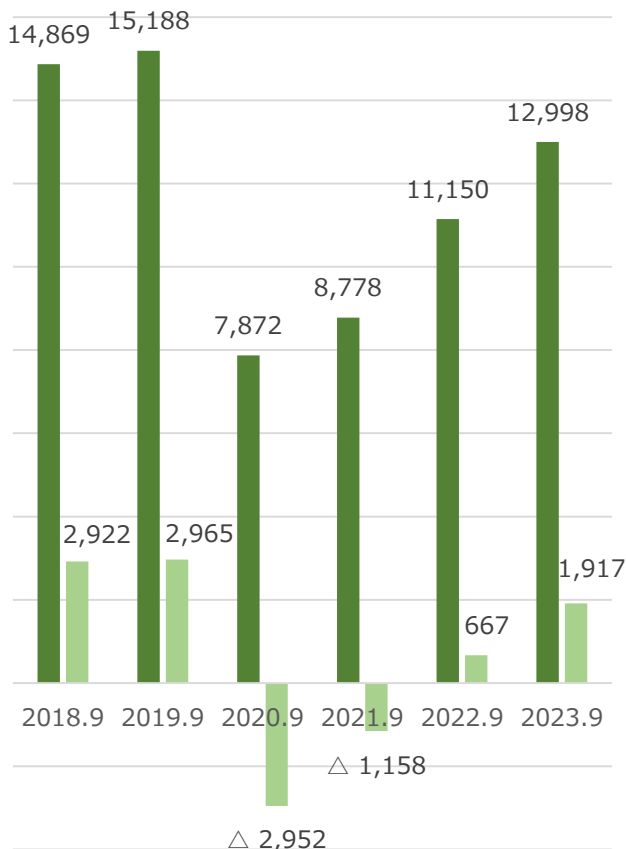
(単位：億円)



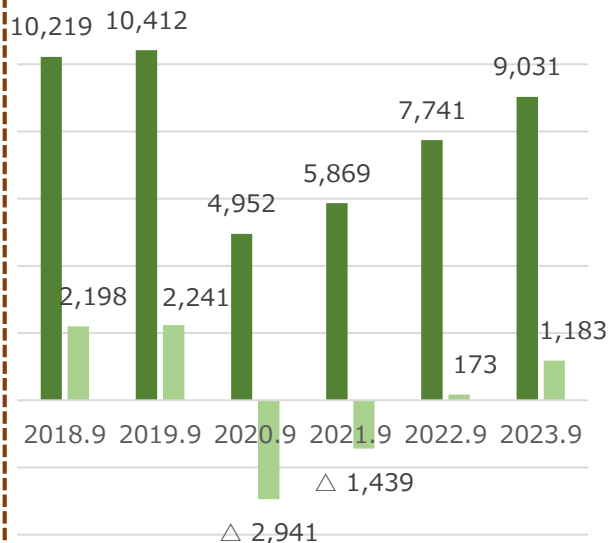
第2四半期決算業績推移

(単位：億円) ■ 営業収益
■ 営業利益

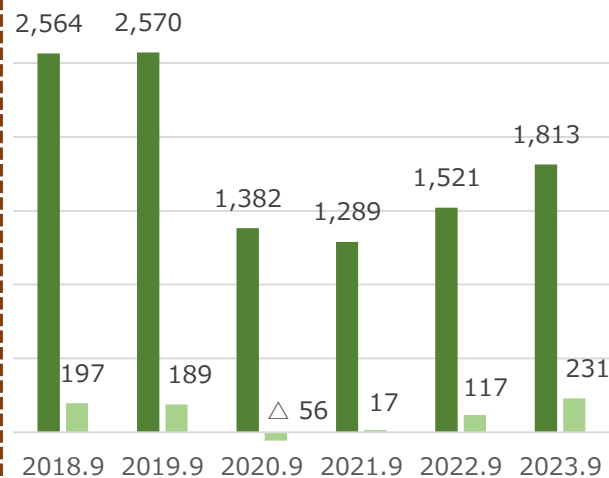
連結決算



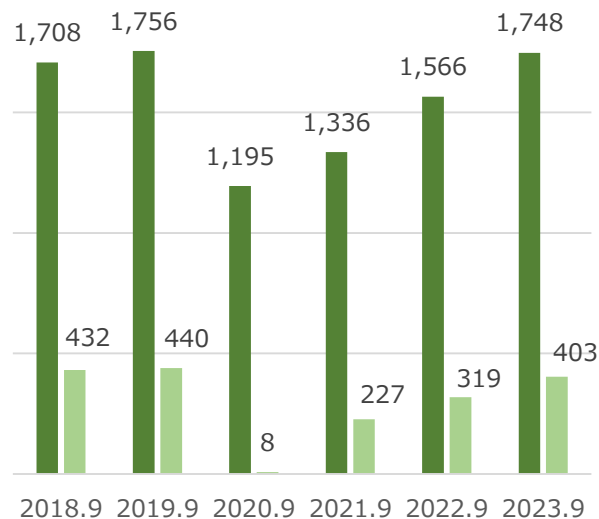
運輸事業



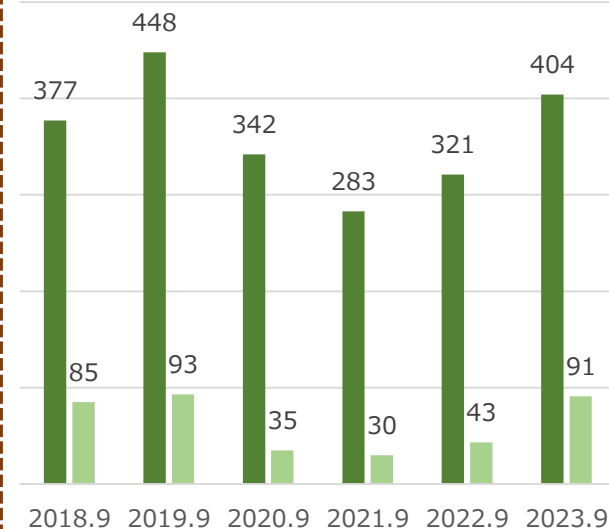
流通・サービス事業



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
 ※ 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

連結 損益計算書

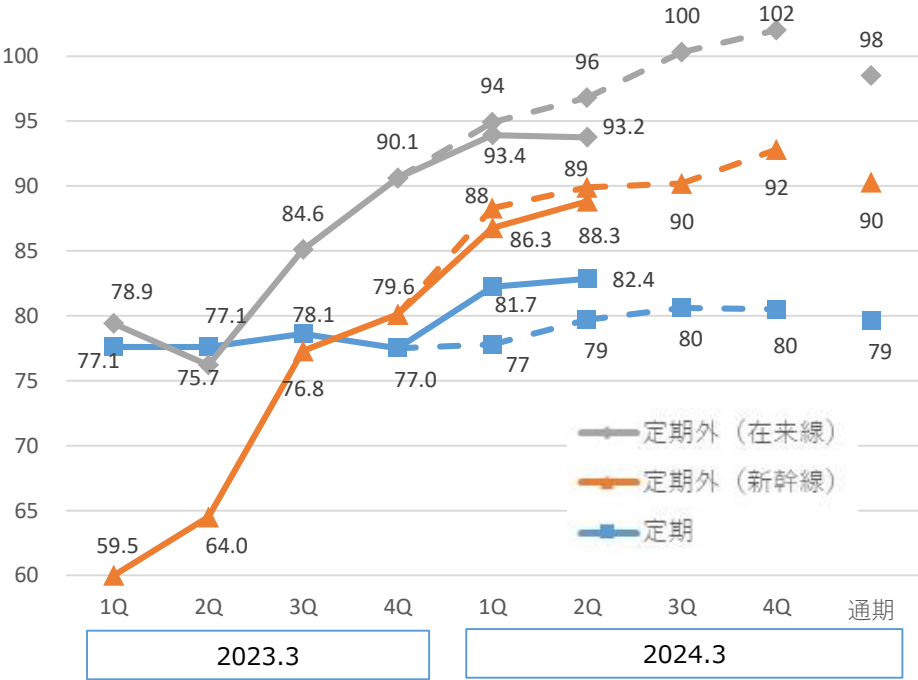
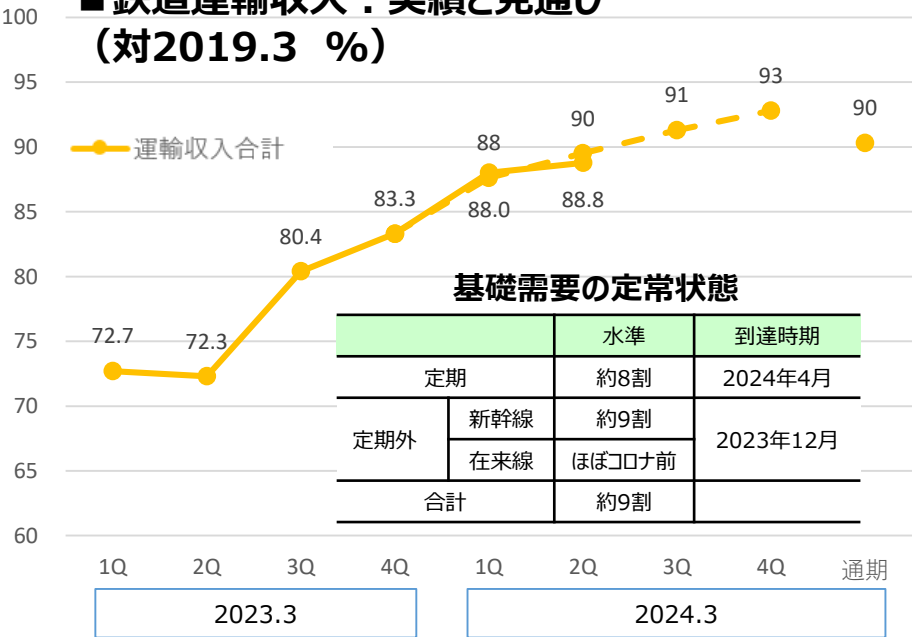
(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	11,150	12,998	+1,847	116.6	
運輸	7,741	9,031	+1,290	116.7	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	1,521	1,813	+291	119.2	エキナカ店舗の売上の増
不動産・ホテル	1,566	1,748	+182	111.6	ホテルやSCの売上の増
その他	321	404	+82	125.7	ICカード事業関連の売上の増
営業利益	667	1,917	+1,250	287.5	
運輸	173	1,183	+1,010	683.0	
流通・サービス	117	231	+114	197.6	
不動産・ホテル	319	403	+84	126.4	
その他	43	91	+48	209.5	
調整額	13	7	△5	57.3	
営業外損益	△271	△262	+8	96.9	
営業外収益	89	122	+32	136.5	
営業外費用	360	384	+24	106.7	
経常利益	395	1,655	+1,259	418.1	
特別損益	△12	△7	+5	61.1	
特別利益	210	80	△129	38.2	工事負担金等受入額の減
特別損失	223	88	△134	39.6	工事負担金等圧縮額の減
親会社株主に帰属する 四半期純利益	271	1,170	+899	431.9	

※ 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)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	7,741	9,031	+1,290	116.7	16,185	18,400	+2,214	113.7
営業利益	173	1,183	+1,010	683.0	△240	940	+1,180	—

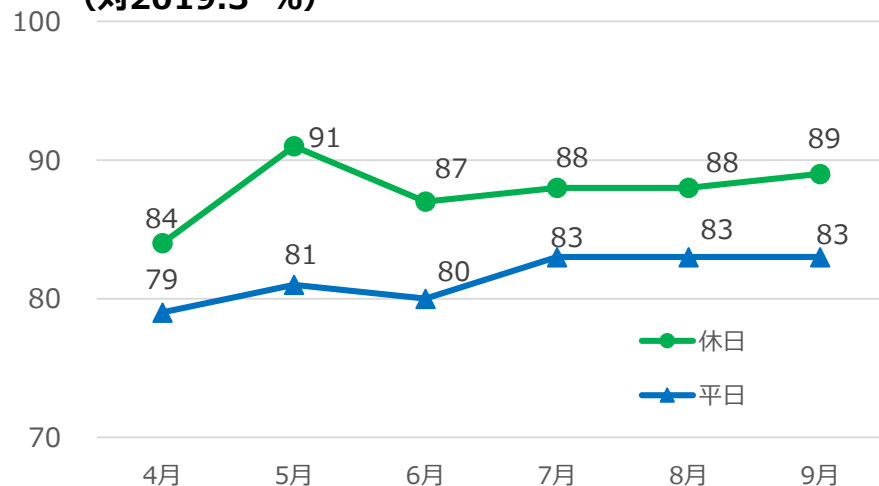
2023.9 営業収益（外部）の増減		鉄道事業	鉄道利用の回復により対前年で増収、運輸収入はコロナ前比で約90%の水準
JR東日本（運輸）	+1,315	車両製造事業	公民鉄向け車両売上の減により対前年で減収
びゅうツーリズム&セールス	+23	バス事業	高速バス回復により対前年で増収、高速線収入はコロナ前比で約60%の水準
東京モノレール	+14	モノレール事業	利用回復により対前年で増収、運賃収入はコロナ前比で約75%の水準
総合車両製作所	△93		

■ 鉄道運輸収入：実績と見通し
(対2019.3 %)

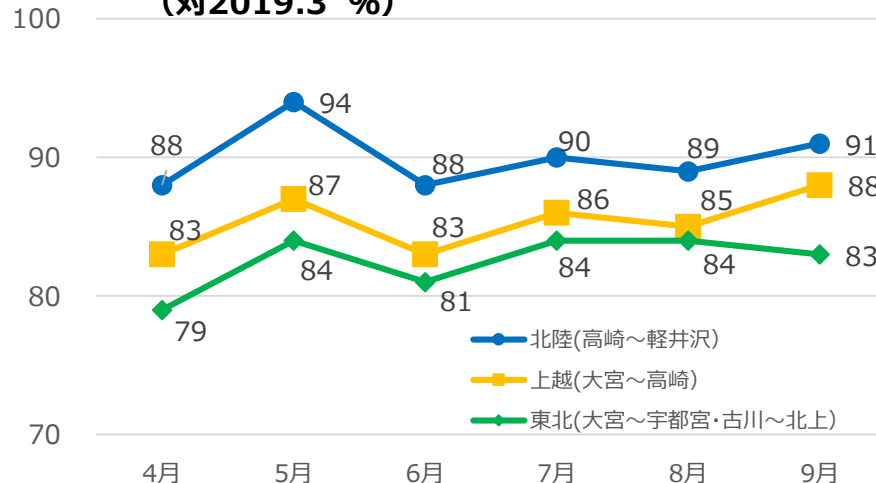


運輸事業（関連指標）

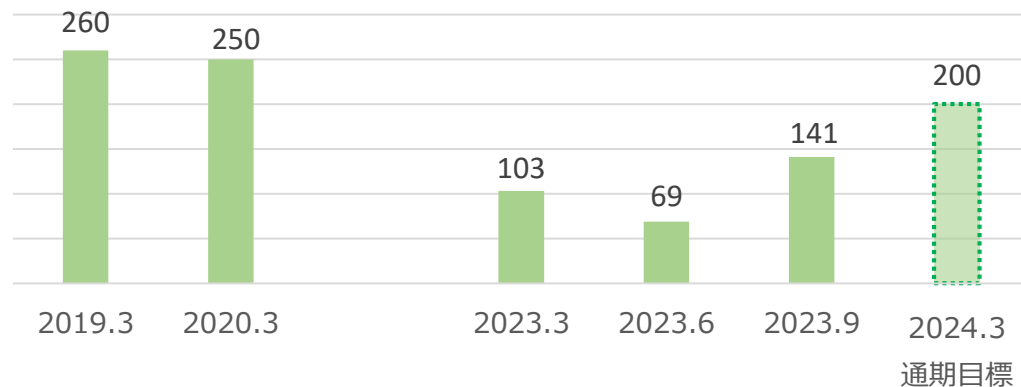
■ 新幹線断面輸送量（平日・休日の別）
（対2019.3 %）



■ 新幹線断面輸送量（方面別）
（対2019.3 %）



■ インバウンド収入（推計）
（億円）



- ・訪日旅行者向けパスの当社収入と個札（推計）の合算値
- ・訪日旅行者向けパスの比率は全体の約 7 割に相当

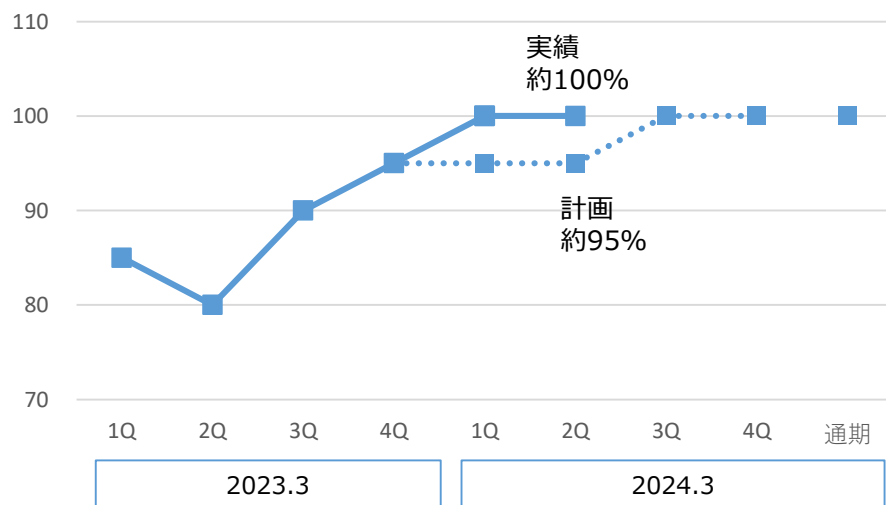
(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9	
			増減	%
営業収益	1,521	1,813	+291	119.2
営業利益	117	231	+114	197.6

2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3	
		増減	%
3,278	3,750	+471	114.4
352	600	+247	170.1

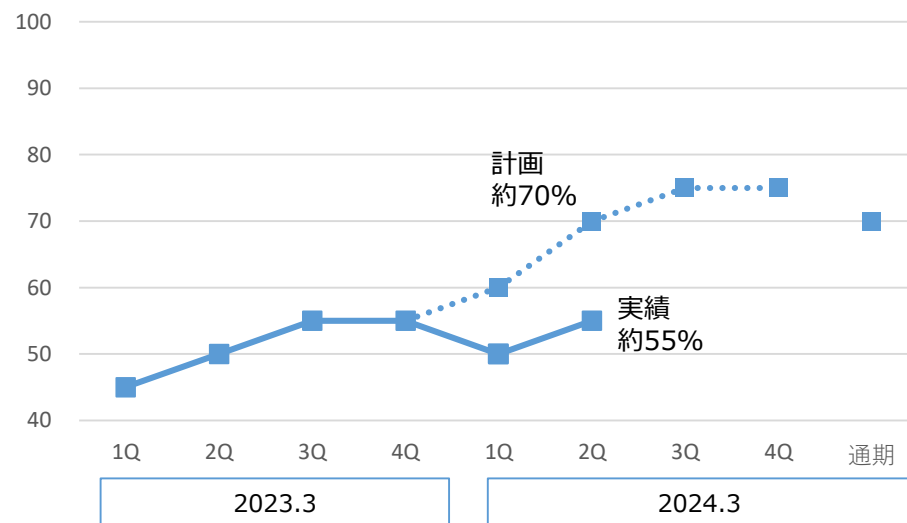
2023.9 営業収益（外部）の増減	
JR東日本クロスステーション	+217
ジェイアール東日本企画	+22
JR東日本東北総合サービス	+14

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	対前年で増収、交通広告はコロナ前比で約50%の水準

■エキナカ：収入トレンド
(対2019.3 %)



■広告：収入トレンド<交通広告>
(対2019.3 %)



不動産・ホテル事業

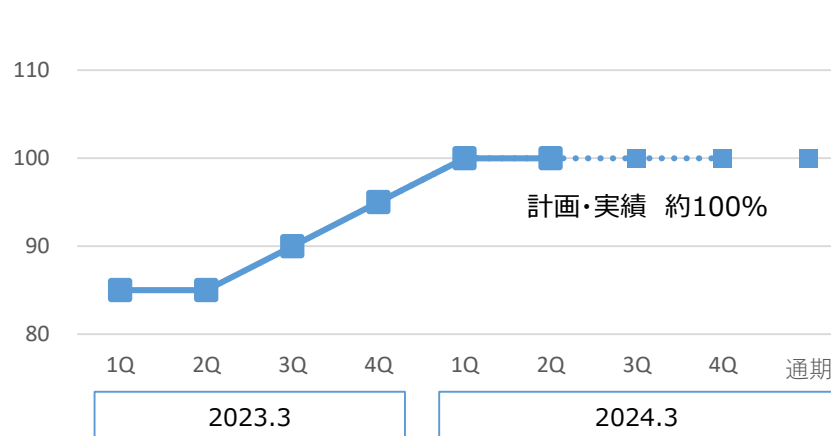
(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9	
			増減	%
営業収益 () は不動産販売除く	1,566 (1,541)	1,748 (1,736)	+182 (+194)	111.6 (112.6)
営業利益 () は不動産販売除く	319 (310)	403 (399)	+84 (+88)	126.4 (128.6)

2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3	
		増減	%
3,822 (3,248)	3,970 (3,534)	+147 (+286)	103.9 (108.8)
1,115 (667)	1,000 (874)	△115 (+206)	89.6 (131.0)

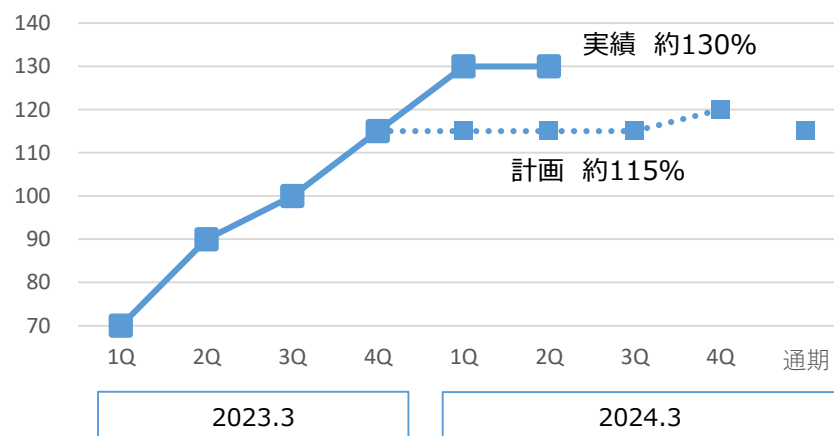
2023.9 営業収益（外部）の増減	
日本ホテル	+85
ルミネ	+29
仙台ターミナルビル	+13

SC事業	駅ビルの売上増により対前年で増収
オフィス事業	賃貸収入は対前年同程度で推移
ホテル事業	ホテル利用増により対前年で増収

■SC事業：収入トレンド（対2019.3 %）



■ホテル事業：収入トレンド（対2019.3 %）



■オフィス事業：収入トレンド（対2019.3）

通年でコロナ前の約125%で推移する見通しであり、2Q時点では概ね計画通り

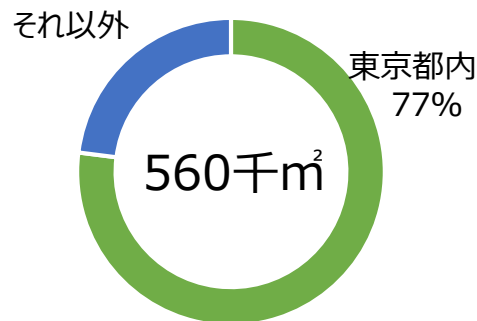
ホテル事業収支

営業収益 356億円、営業利益 34億円
※各社ホテル事業の単純合算

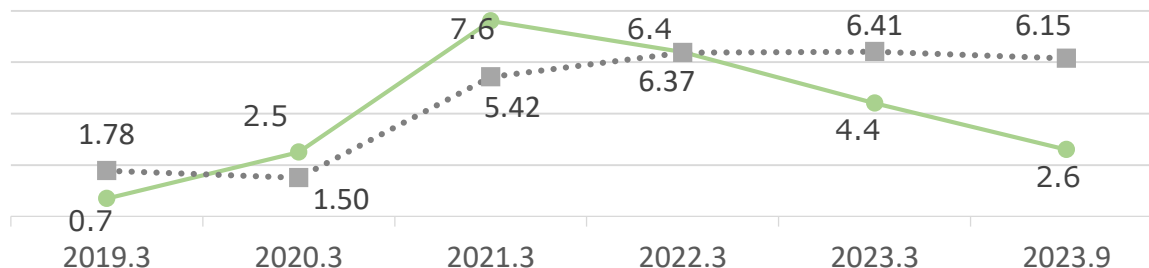
不動産・ホテル事業（関連指標）

オフィス事業

貸付可能面積（2023年9月）



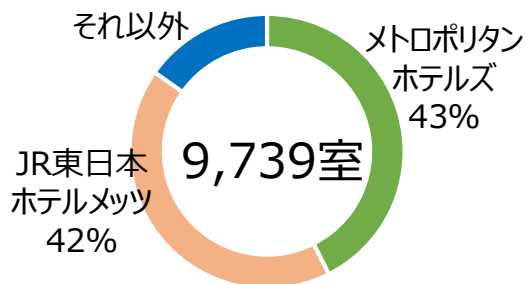
空室率：JR東日本ビルディングによる運営物件（東京都内）



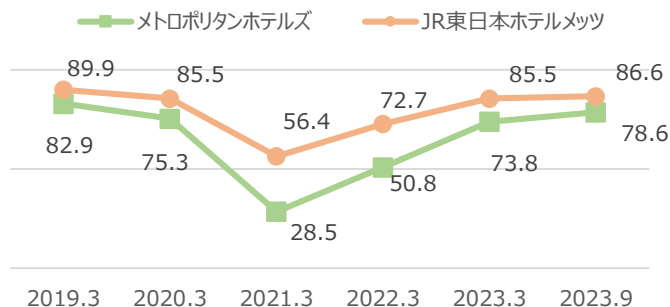
※・・・■・・・はマーケット都心5区（出典：三鬼商事）

ホテル事業

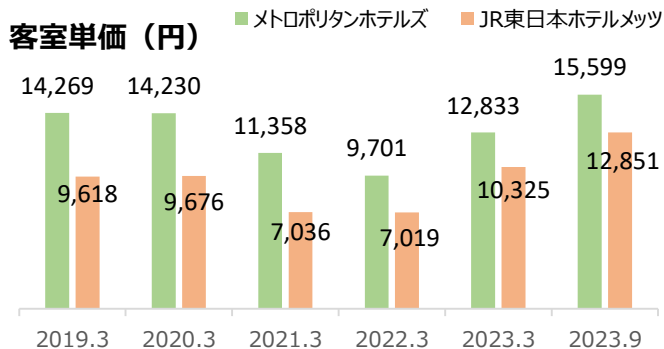
部屋数（2023年9月末）



稼働率（%）

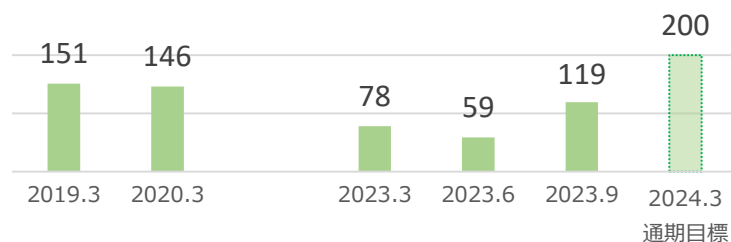


客室単価（円）



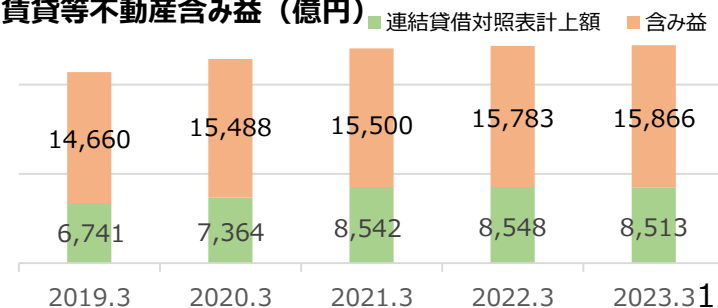
その他参考

インバウンド収入（生活ソリューション事業）（億円）



ホテル事業における
外国人宿泊収入と
SC事業における
免税取扱額の合算値

賃貸等不動産含み益（億円）



(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		2023.3 実績	2024.3 計画	2024.3/2023.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	321	404	+82	125.7	769	840	+70	109.2
営業利益	43	91	+48	209.5	172	180	+7	104.5

2023.9 営業収益（外部）の増減	
JR東日本メカトロニクス	+36
JR東日本エネルギー開発	+22
ビューカード	+18

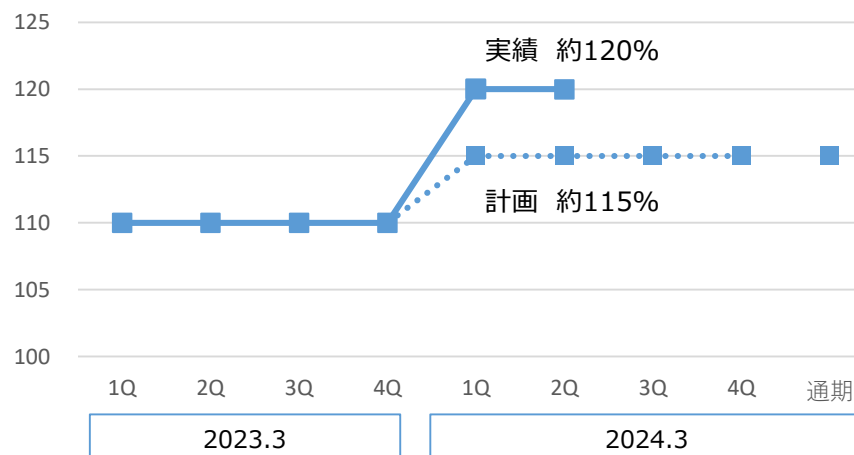
IT・Suica 事業

（参考）IT・Suica事業
の実績

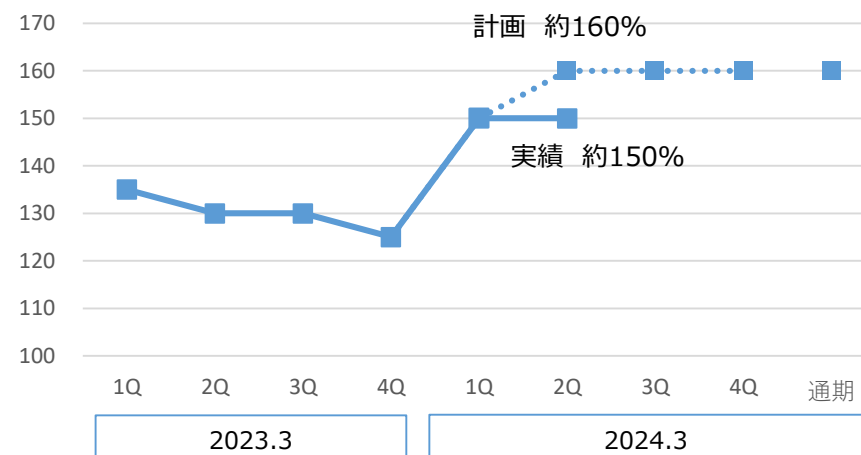
クレジット：カード取扱高の増により加盟店手数料収入が対前年で増収
電子マネー：電子マネー決済件数の増により加盟店手数料収入が対前年で増収
ICカード関連：ICカードおよび関連システムの販売増により対前年で増収

(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9	
			増減	%
営業収益	227	293	+65	129.0
営業利益	45	69	+23	151.5

■ 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 %)



連結 貸借対照表

(単位：億円)		2023.3 実績	2023.9 実績	2023.9/2023.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		93,518	95,547	+2,028	102.2	
	流動資産	10,527	12,615	+2,087	119.8	現金及び預金の増
	固定資産	82,991	82,931	△59	99.9	
負債		68,541	69,307	+765	101.1	
	流動負債	15,322	13,514	△1,808	88.2	未払金の減
	固定負債	53,219	55,793	+2,573	104.8	社債の増
純資産合計		24,977	26,239	+1,262	105.1	
負債・純資産合計		93,518	95,547	+2,028	102.2	

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,283	2,545	+1,261
(主な内訳)			
税金等調整前四半期純利益	383	1,647	+1,264
減価償却費	1,918	1,914	△3
売上債権・仕入債務の増減額	△769	△661	+108
利息の支払額	△313	△336	△22
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,249	△2,584	△335
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△2,443	△2,936	△492
工事負担金等受入による収入	265	480	+215
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,259	1,904	+645
(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）	△907	—	+907
長期借入れ、社債の発行による収入	3,829	3,548	△281
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△1,410	△1,415	△5
配当金の支払額	△188	△188	+0
現金及び現金同等物の期首残高	1,710	2,150	+439
現金及び現金同等物の期末残高	2,014	4,028	+2,013
フリー・キャッシュ・フロー	△965	△38	+926

連結 有利子負債、設備投資額

連結有利子負債

(単位：億円)	2023.3 実績	2023.9 実績	2023.9/2023.3		平均金利（対2023.3）	
			増減	%		
有利子負債残高	47,748	49,871	+2,122	104.4	1.43%	(+0.04%)
社債	29,758	31,869	+2,110	107.1	1.20%	(+0.07%)
長期借入金	14,839	14,862	+23	100.2	0.86%	(+0.02%)
鉄道施設購入長期未払金	3,150	3,130	△20	99.4	6.55%	(+0.00%)
その他有利子負債	－	9	+9	－	5.51%	(+5.51%)
ネット有利子負債残高	45,598	45,843	+244	100.5		

連結設備投資額

(単位：億円)	セグメント区分	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		2024.3 計画	2024.3/2023.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	1,022	1,150	+127	112.5	4,580	+849	122.8
生活ソリューション	流通・サービス事業、 不動産・ホテル事業、その他	600	766	+166	127.8	2,780	+963	153.0
合計		1,622	1,916	+294	118.1	7,360	+1,812	132.7

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

参考資料



(単位：億円)	2022.9 実績	2023.9 実績	2023.9/2022.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	8,202	9,573	+1,371	116.7	
運輸収入	6,795	8,286	+1,491	122.0	
その他の収入	1,407	1,286	△120	91.4	Suica負債の収益計上時期変更反動減
営業費用	7,655	8,023	+367	104.8	
人件費	1,912	1,987	+74	103.9	賞与関係の増
物件費	3,157	3,435	+278	108.8	
動力費	355	407	+52	114.6	
修繕費	995	1,084	+89	109.0	
その他	1,806	1,943	+136	107.6	部外委託関係の増
機構借損料等	421	419	△2	99.5	
租税公課	576	613	+36	106.4	
減価償却費	1,588	1,567	△20	98.7	
営業利益	546	1,550	+1,003	283.7	
営業外損益	△190	△247	△56	129.8	受取配当金の減
経常利益	356	1,303	+946	366.0	
特別損益	△2	14	+17	—	
四半期純利益	301	936	+634	310.6	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)		2023.3 実績	2023.9 実績	2023.9/2023.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		85,273	87,110	+1,836	102.2	
	流動資産	7,777	9,958	+2,181	128.1	現金及び預金の増
	固定資産	77,496	77,152	△344	99.6	
負債		66,469	67,296	+826	101.2	
	流動負債	14,812	13,091	△1,721	88.4	未払金の減
	固定負債	51,656	54,205	+2,548	104.9	社債の増
純資産合計		18,804	19,814	+1,010	105.4	
負債・純資産合計		85,273	87,110	+1,836	102.2	

旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

参考資料



		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2022.9 実績	2023.9 実績	対前年 %	2022.9 実績	2023.9 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		7,330	10,300	140.5	1,893	2,634	+740	139.1	
	定期	785	840	107.0	106	113	+7	106.6	
	定期外	6,544	9,460	144.5	1,787	2,521	+733	141.1	・新型コロナウイルス影響からの回復：+620 ・天候災害反動：+60　・インバウンド：+60 ・天候災害：△10
在来線		45,151	49,361	109.3	4,901	5,652	+750	115.3	
	定期	29,197	30,525	104.5	1,869	1,989	+120	106.4	
	定期外	15,953	18,836	118.1	3,031	3,662	+630	120.8	
在来線関東圏	（再掲）	42,811	46,765	109.2	4,639	5,342	+703	115.2	
	定期	27,797	29,093	104.7	1,786	1,905	+118	106.6	
	定期外	15,013	17,671	117.7	2,853	3,437	+584	120.5	・新型コロナウイルス影響からの回復：+455 ・バリア料金：+85　・インバウンド：+70 ・天候災害反動：+15 ・天候災害：△30　・相鉄・東急相互直通：△10
在来線その他	（再掲）	2,339	2,596	111.0	261	309	+47	118.3	
	定期	1,399	1,431	102.3	82	84	+1	102.3	
	定期外	939	1,164	123.9	178	224	+45	125.7	・新型コロナウイルス影響からの回復：+40 ・インバウンド：+5
合計		52,481	59,661	113.7	6,795	8,286	+1,491	122.0	
	定期	29,983	31,365	104.6	1,976	2,103	+127	106.4	・新型コロナウイルス影響からの回復：+100 ・バリア料金：+30
	定期外	22,498	28,296	125.8	4,818	6,183	+1,364	128.3	

※ 「関東圏」とは、当社首都圏本部、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

参考資料



(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

参考資料



		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、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

2028年3月期 数値目標

参考資料



(単位：億円)			2023.3 実績	2024.3 計画	2028.3 数値目標	2028.3/2023.3	
						増減	%
営業収益 セグメント別内訳は外部売上			24,055	26,960	32,760	+8,704	136.2
	モビリティ	運輸	16,185	18,400	20,190	+4,004	124.7
	生活 ソリューション	流通・サービス	3,278	3,750	6,540	+3,261	199.5
		不動産・ホテル	3,822	3,970	5,070	+1,247	132.6
		その他	769	840	960	+190	124.8
	営業利益			1,406	2,700	4,100	+2,693
	モビリティ	運輸	△240	940	1,780	+2,020	－
	生活 ソリューション	流通・サービス	352	600	800	+447	226.7
		不動産・ホテル	1,115	1,000	1,240	+124	111.1
		その他	172	180	300	+127	174.2
	調整額			6	△20	△20	△26

	2023.3 実績	2028.3 数値目標
営業キャッシュ・フロー	5,817億円	5年間（2024.3～2028.3）総額 38,000億円
総資産営業利益率（ROA）	1.5%	4.0%程度
ネット有利子負債／EBITDA	8.6倍	中期的に5倍程度、長期的に3.5倍程度

■参考（営業キャッシュ・フローと連結設備投資額の内訳）※ 営業キャッシュ・フローのモビリティ、生活ソリューションの内訳は一定の前提条件のもと算出

	営業キャッシュ・フロー		連結設備投資額	
	2023.3 実績	5年間（2024.3～2028.3）総額	2023.3 実績	5年間（2024.3～2028.3）総額
モビリティ	3,342億円	22,900億円	3,730億円	23,600億円
生活ソリューション	2,474億円	15,100億円	1,816億円	15,300億円
合計	5,817億円	38,000億円	5,547億円	38,900億円

Ⅱ 各事業における取組み

各事業における取組み

事業	項目	事業	項目
2023年度の 重点戦略	インバウンド需要の獲得 P26	流通・ サービス事業	STATION WORK（シェアオフィス） P33
	流動促進の取組み P26		はこビュン（列車荷物輸送） P33
	JRE POINTを中心としたマーケティング P27	不動産・ ホテル事業	TAKANAWA GATEWAY CITY P34
運輸事業	運賃・料金に係る施策 P28		大井町駅周辺広町地区開発（仮称） P35
	ドライバレス運転実現に向けた取組み P29		ホテル事業 P36
	2024年春の輸送サービス拡充 P29	IT・Suica事業/ 再生可能 エネルギー事業/ 国際事業	IT・Suica事業 P37
	地方ローカル線に係る協議状況 P30		再生可能エネルギー事業 P37
	鉄道事業におけるオペレーションコスト削減 P31		国際事業 P37
流通・ サービス事業	物販・飲食事業 P32	ESG経営	E（環境） P38
	新規事業 P32		S（地方創生①②） P38・39
	広告事業 P33		G（コーポレートガバナンス） P39

2023年度の重点戦略①

インバウンド需要の獲得

鉄道におけるインバウンド需要を確実に獲得していくと共に、グループ全体での収益拡大を目指す

訪日旅行者向けパスの価格改定 (10月1日発売分～)

主な商品	改定前(円)	改定後(円)
ジャパン・レール・パス 普通車用 (大人用) 7日間	29,650 海外AGT経由	50,000
ジャパン・レール・パス グリーン車用 (大人用) 7日間	39,600 海外AGT経由	70,000
JR EAST PASS (Tohoku area)	20,000	30,000
JR EAST PASS (Nagano, Niigata area)	18,000	27,000
JR TOKYO Wide Pass	10,180	15,000

当社グループ施設利用促進の取組み & EKINAKA

当社パス (JR EAST PASS と JR TOKYO Wide Pass) の購入者に向けて、各地域の様々な施設で割引や特典を展開



パスの提示
による様々な
特典を用意

インバウンド収入

年度	2023年度上期実績	2023年度目標
運輸収入	141億円	200億円
生活ソリューション収入	119億円	200億円

流動促進の取組み

平日の流動促進

平日流動促進専用ページを設置し、平日限定旅行商品やイベントを紹介



専用ロゴを作成し、各種宣伝物などあらゆるシーンで認知度向上を図る

新幹線の流動促進

JRE POINTで、おススメする4つの新幹線駅のどこかに往復利用できる「どこかにビューーン！」に出発駅を追加。思いもよらない素敵な場所への旅を通じ、ご利用促進につなげる



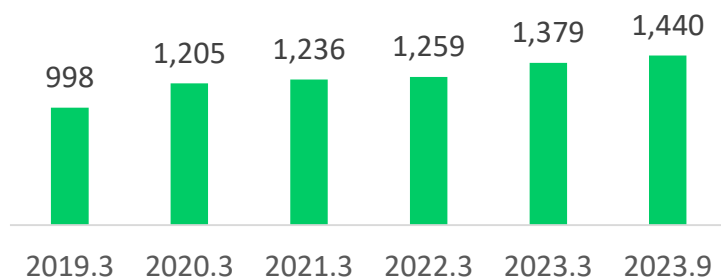
必要ポイント	出発駅
6,000	東京、上野、大宮
5,000	仙台、盛岡、新潟、長野 (2023年12月から追加)

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って途切れてしまう
お客さまとの接点をJRE POINTによって繋ぐとともに、
ご利用データを活用したマーケティングに繋げる

JRE POINT会員数の推移（万人）



JRE POINTステージ開始

開始：2023年10月

概要：通常のポイント交換だけでなく、ステータスに応じた
特典を提供。当社グループサービスのご利用を促進



JR東日本びゅう
ダイナミック
レールパック

JRE BANK設立準備



開始：2024年春頃

概要：楽天銀行内に専用銀行口座
設立。金融サービス提供による
顧客接点の拡大を目指す

- ・ご利用に応じてJRE POINTを付与するほか
新幹線等列車の優待を提供
- ・「VIEW ALTTE」での現金引き出し時の手数料
が無制限に無料 等

運賃・料金に係る施策

オフピーク定期券

概要：混雑緩和や多様な働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：電車特定区間内の通勤定期券
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：電車特定区間内について以下により改定
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カ月定期券は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

9月時点での実績

購入率 約8%



目標購入率 約17%

4～9月実績

普通運賃 約85億円
通勤定期運賃 約30億円



年間徴収想定額(総額)
約230億円

【参考】運賃・料金に係る施策経過

2022年

- ・新幹線グリーン料金改定
- ・指定席特急料金への最繁忙期設定

2023年

- ・オフピーク定期券設定、通常の定期券価格見直し
- ・鉄道駅バリアフリー料金設定
- ・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
- ・「のってたのしい列車」のグリーン料金・指定席料金改定

2024年（予定）

- ・新幹線と在来線特急列車との「乗継割引」終了（※）
- ・房総方面の特急列車の特急料金の見直しと全車指定席化

（※）オンライン商品の充実によりネットシフトを促進

ドライバレス運転実現に向けた取り組み

新幹線

- ・2021年度に上越新幹線 新潟～新潟新幹線車両センター間にて回送列車の自動運転の試験を実施



- ・今後以下の線区にてドライバレス運転の実現を目指す

時期	区間	自動化レベル
2020年代末	新潟～新潟新幹線車両センター間の回送列車	GoA4
2030年代中頃	東京～新潟間の営業列車	GoA3

在来線

- ・2022年に山手線営業列車での自動運転試験を実施
- ・今後、山手線・京浜東北線へのATOの導入を進めるとともに、将来的なドライバレス運転（GoA3）の実現を目指す



【参考】自動化レベル

GoA3	添乗員付き自動運転（係員は列車に乗務）
GoA4	自動運転（係員の乗務無し）

2024年春の輸送サービス拡充

山形新幹線E8系車両投入

- ・山形新幹線に、新型車両E8系投入開始予定
- ・営業最高速度をE3系の275km/hから300km/hに向上し、所要時間を短縮



北陸新幹線敦賀延伸

- ・北陸新幹線金沢～敦賀間延伸
- ・東京～敦賀間は1日14往復を予定
- ・最速達時分は3時間8分を予定

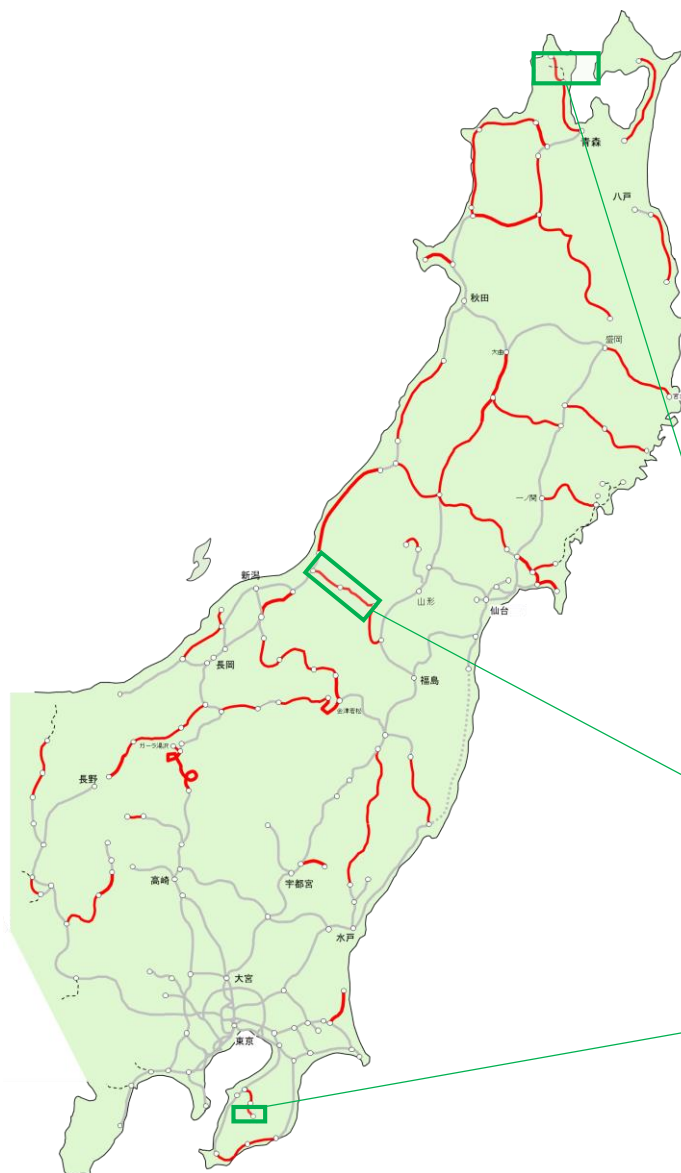


房総特急の全車指定席化

- ・首都圏と房総方面を結ぶ特急列車を全車指定席化
- ・中央線・常磐線等と同様のシンプルな特急料金に統一



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

線区状況 津軽線 蟹田・三厩間（運休中）
「今別・外ヶ浜地域交通検討会議」発足（2023年1月～、7回開催）
当社から沿線自治体へ、自動車系交通（バス・デマンド交通）へのモード転換を提案

線区状況 米坂線 今泉・坂町間（運休中）
「JR米坂線復旧検討会議」発足（2023年9月～、1回開催）
「復旧費の負担」・「将来にわたって安定的に運営するために必要な方策」の2つの課題について関係自治体と検討を開始

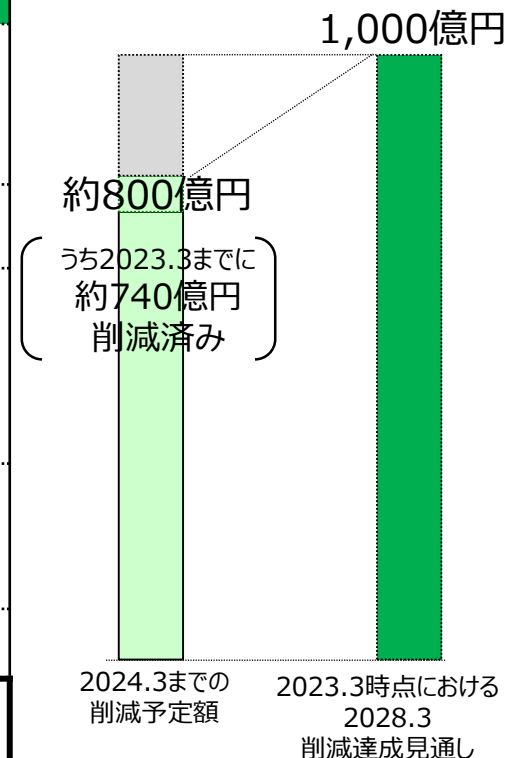
線区状況 久留里線 久留里・上総亀山間
「JR久留里線沿線地域交通検討会議」発足（2023年5月～、2回開催）
潜在的なご利用ニーズの把握及び地元通学利用者へのアンケート等調査を行うことを決定

運輸事業④

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



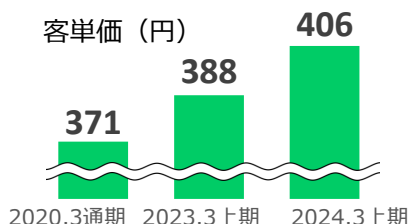
- ・2027年度における鉄道事業のオペレーションコストを1,000億円削減（2019年度比）の目標について、現時点で達成できる見通し
- ・今後は外部環境を考慮しながらコストダウンを含めた収支改善に努めていく

流通・サービス事業①

物販・飲食事業

NewDaysにおける様々な改革により、売上・営業利益が堅調に推移し、物販・飲食事業を牽引

品揃え 商品ラインナップの拡充による客単価の向上
プライベートブランド開発による粗利率向上
(2019年度同期比 +0.5ポイント)

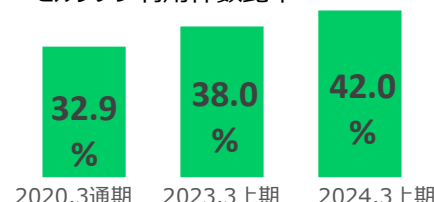


省人化 セルフレジの積極導入によるオペレーション効率化

・7割強の店舗にセルフレジ導入、セルフレジ利用率も大幅に増加

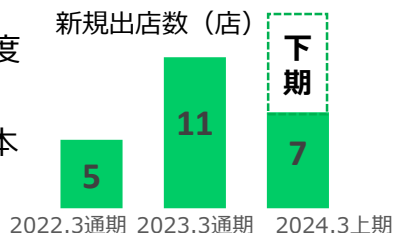


セルフレジ利用件数比率



出店拡大 エキソト立地を含めた出店拡大

- ・上半期は7店舗新規出店し、2022年度の出店実績を上回るペースで進捗
- ・駅立地出店に加え、エキソトやJR東日本グループ外からの引き合いも増加中



顧客分析 データ活用によるターゲティング・品揃え精度の向上

- ・「Suicaデータ」「JRE POINTデータ」「NewDays POSデータ」「地図で見る統計 (jSTAT MAP)」を掛け合わせ、鉄道利用のお客さま及び、店舗周辺地域のお客さまを徹底的に分析。

データ活用モデル店舗とその他の店舗の差 (対前年比)
売上: +1.2% 客数: +2.4% 客単価: +2.1%

新規事業

コインロッカー事業の多角化に向けた事業会社設立



(株) JR東日本スマートロジスティクス



これまでのロッカー機能に加え、

予約・受取・発送機能

冷蔵機能

を備えた新型ロッカー「マルチキューブ」を今後3年間で1,000台設置し、エキナカ・エキソトの物流ネットワークを強化

目指す姿

- ・時間外受け取りやECショップ商品の受け取り等サービス多様化や駅の物流拠点化
- ・駅のロッカーを受取発送の拠点とし、自宅配送での再配達の数削減

広告事業

駅広告のデジタルサイネージ化の推進のほか、外部ビジネスの獲得を進め、新たな需要を獲得していく

駅空間の創造

大規模なサイネージ設置による空間創出（秋葉原・上野）
映像広告のほか、秋葉原駅では商業空間と一体となった
駅型のショールーミングスペースも展開予定



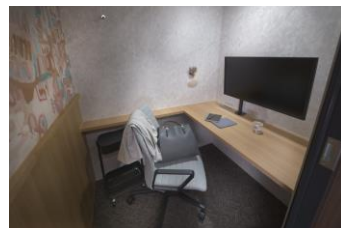
外部ビジネスの獲得

東京ドームシティの大規模リニューアルの施策の1つとして、
LEDビジョンによるドーム周辺の空間創出に向けたプロジェクトの
企画開発・システム構築・運用サポート・広告販売を一貫サポート



STATION WORK（シェアオフィス）

- ・他社との連携の拡充等により、全都道府県及び
当社管内の新幹線駅へ展開完了



箇所数：836箇所（2023年9月末時点）
会員数：約40万人（2023年9月末時点）

はこビュン（列車荷物輸送）

- ・新たな物流インフラ構築を目指し、新幹線による多量
輸送トライアルを3回実施（約600～900箱/回）
- ・トライアルでは新幹線車両センターでの積み下ろしも実施し、
多量輸送の事業化に向けた課題を抽出



1日あたりの輸送数：40本（2023年9月時点）
定期輸送の件数：32件（2023年9月末時点）

TAKANAWA GATEWAY CITY

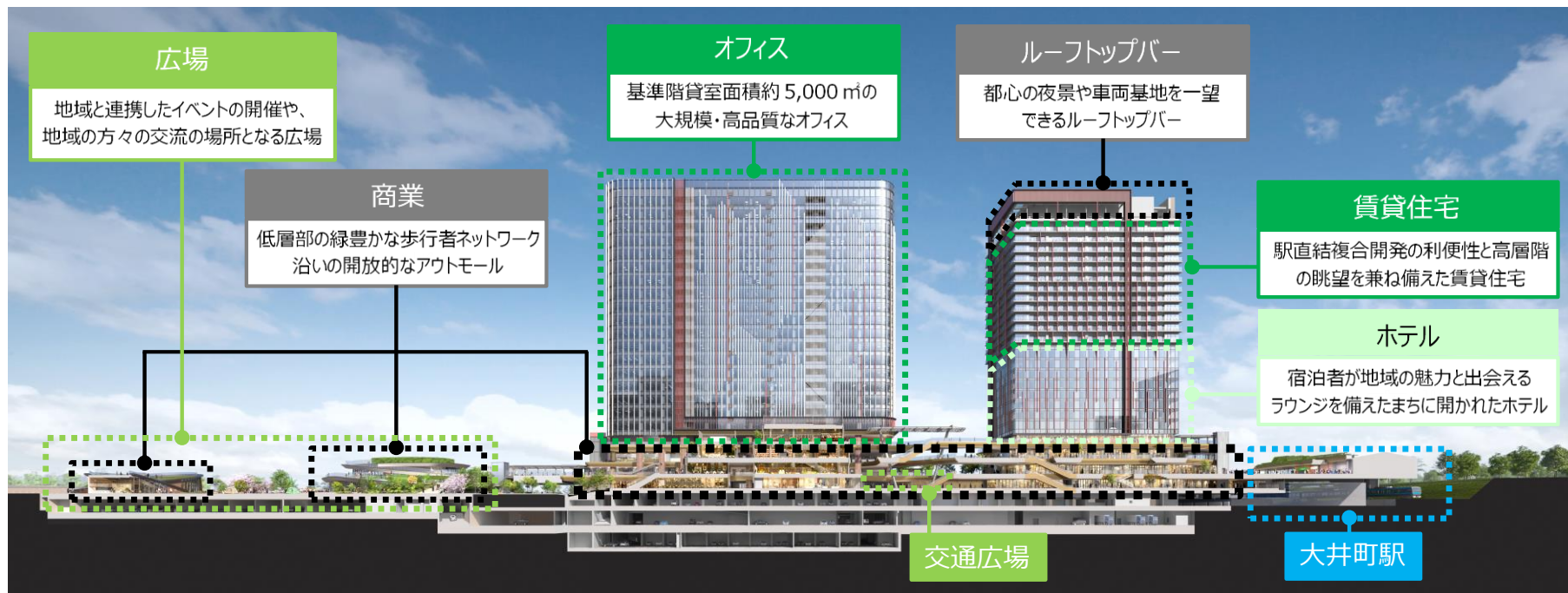


	複合棟Ⅰ South		複合棟Ⅰ North		複合棟Ⅱ	文化創造棟	住宅棟
開業予定	2024年度末				2025年度中		
延床面積	約460,000㎡				約208,000㎡	約29,000㎡	約148,000㎡
階数	地上30階、 地下3階		地上29階、 地下3階		地上31階、 地下5階	地上6階、 地下3階	地上44階、 地下2階
主要用途	23～30階	ホテル JWマリオット	28・29階	ルーフトップレストラン	オフィス、商業、 フィットネス、 クリニック、 子育て支援施設、 エネルギーセンター 等	展示場、ホール、 飲食施設 等	住宅、 インターナショナル スクール、商業 等
	8～21階	オフィス 一部フロアに東京大学 ・シンガポール国立大学	9～27階	オフィス KDDI(株)			
	6階	カンファレンス	6・7階	インキュベーション施設等			
	1～5階	商業	1～5階	商業			
	地下	コンベンション等	地下	コンベンション等			
その他	予定事業費：約5,800億円、 営業収益見込み：約560億円（通常稼働時）						

不動産・ホテル事業②

大井町駅周辺広町地区開発（仮称）

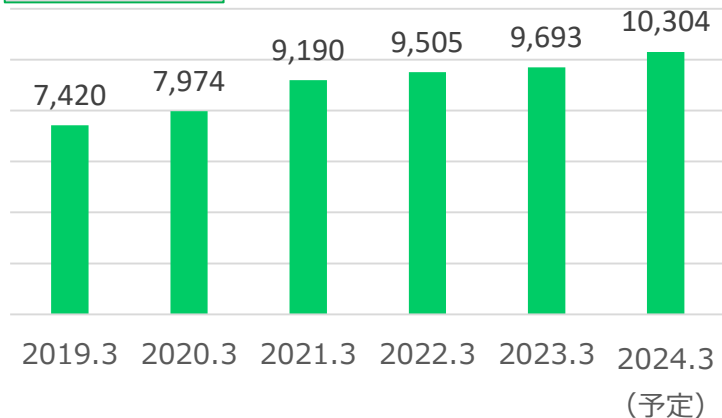
	A-1地区	A-2地区
開業予定	2025年度末	
敷地面積	約22,300㎡	約7,100㎡
延床面積	約250,000㎡	約9,100㎡
高さ	約115m	約16m
階数	地上26階、地下3階	地上2階、地下2階
その他	営業収益見込：約130億円	
まちづくり	歩行者ネットワークと広場の整備、大井町駅改良と交通広場整備 地域の防災力の強化、環境配慮のまちづくり	



ホテル事業

2023年度はホテルの開業やリニューアルを多く控え、客室数は10,000室を超える見込み

客室数の推移



B4Tブランドホテル

- ・ホテルチェックインからチェックアウトまでをSuica 1枚で完結する「Suica スマートロック」を採用
- ・運営体制のスリム化により、省コストでの運営を実現



チェックイン



ルームキー



チェックアウト

予約から、チェックイン、入室、チェックアウトまでを
Suicaとスマートフォンで作業完結

ホテルメトロポリタン 羽田



開業日：2023年10月17日
客室数：237室
最寄駅：天空橋駅

JR東日本ホテルメッツ プレミア 幕張豊砂



開業日：2024年3月25日
客室数：229室
最寄駅：幕張豊砂駅

ホテル B4T 赤羽



開業日：2023年7月7日
客室数：46室
最寄駅：赤羽駅

ホテル B4T 田端



開業日：2023年11月17日
客室数：99室 最寄駅：田端駅
※ホテルメッツからリブランドオープン

IT・Suica事業/再生可能エネルギー事業/国際事業

IT・Suica事業

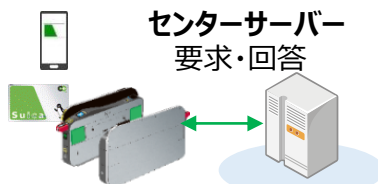
Suica利用可能エリアの拡大

- ・2023年5月に北東北3県へのSuicaエリアの拡大を実施
- ・新たに長野県への拡大を決定、ご利用の促進に努める

新しいSuica改札システム

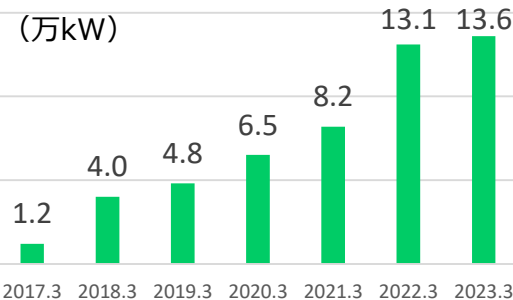
- ・運賃計算をセンターサーバーで実施
- ・2023年5月 北東北3エリアに導入
- ・2023年度から2026年度にかけて順次首都圏・仙台・新潟エリアに導入予定

2023年5月	北東北3県 (45駅)
2024年春以降	山形県 (21駅)
2025年春以降	長野県 (23駅)



再生可能エネルギー事業

再生可能エネルギー電源容量



2030年度目標：累計70万kW
2050年度目標：累計100万kW

瀬戸太陽光発電所



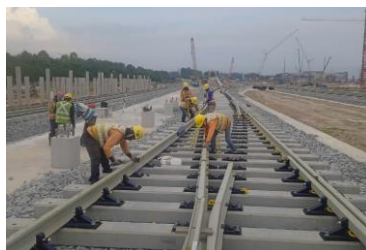
運転開始：2023年6月
発電出力：2.8万kW

国際事業

国際事業加速に向けたシンガポール企業M&A

- ・シンガポールを中心に軌道工事・保守事業を展開しているGATESの株式を取得しグループ会社化
- ・シンガポールにおける新規案件受注、同国を中心としたマーケット拡大による、国際事業の拡大を目指す

社名	GATES PCM CONSTRUCTION LTD.
資本金	2百万 SGD
従業員数	280名 (2022年12月1日時点)
事業内容	鉄道軌道の設計及び施工、改良工事、修繕工事、検査、保守



シンガポールにおける新線建設

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

日印両国の旗艦プロジェクトとして進めているインド初の高速鉄道事業において、グループ一体となって開業に向けた各種支援を実施

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	日本高速鉄道電気エンジニアリング(株) 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
2023年8月	Key O&Mリーダー※2 向けOJTプログラム開始

※1 日本コンサルタンツ(株)・日本工営(株)・(株)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）

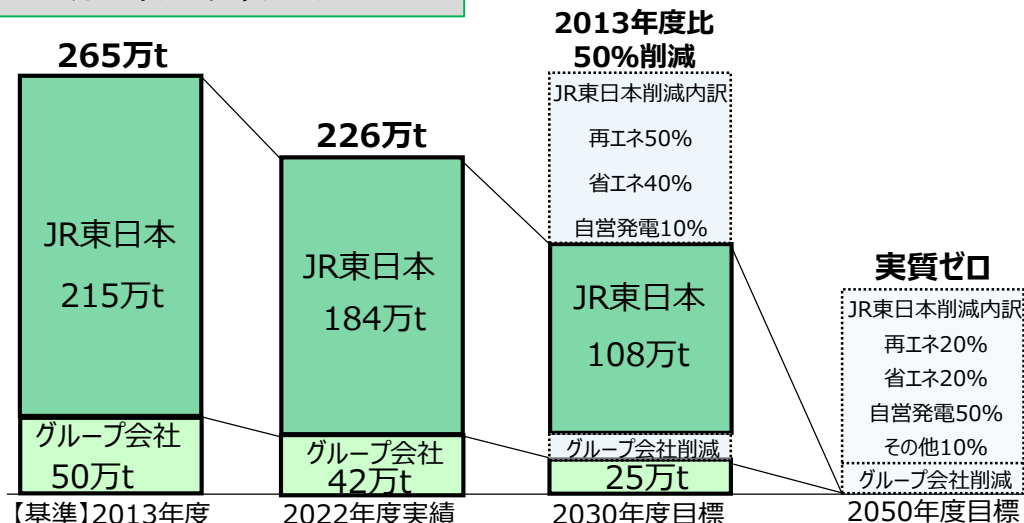
※2 インド高速鉄道公社の運営・維持管理実務責任者候補
訪日研修（インド高速鉄道公社）



ESG経営①

E（環境）

ゼロカーボン・チャレンジ2050



SBT認定に向けた削減目標の策定

SBTの認定取得に向けたコミットメントレター提出
(日本国内の鉄道事業者では初)

水素社会実現に向けた取り組み



水素ハイブリッド電車HYBARI
実証試験中



福島県での水素バス運行開始

S（地方創生①）

地域・観光型MaaS

エリアを順次拡大して展開

GunMaaS 2023年3月～社会実装
マイナンバーカードとSuicaを情報連携

群馬県
主催

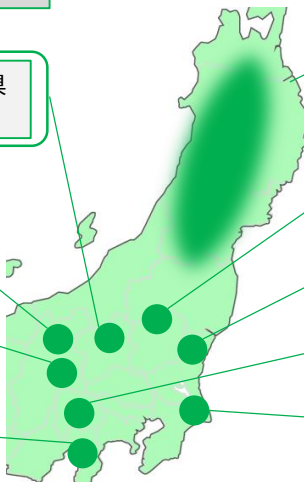
旅する北信濃 2023年4月～社会実装

回遊軽井沢 2023年10月～
2024年3月

西武HD
共催

伊豆navi 2022年11月～
社会実装

東急・伊豆急
共催



TOHOKU MaaS 2022年4月～
社会実装

NASU-Ways 2023年8月～
11月

**ひたち
のくは・紀行** 2023年10月～
2024年3月

Vin De Yamanashi 2023年7月～
2024年3月

Eee銚子 2023年8月～
2024年3月

S（地方創生②）

駅周辺のまちづくり（青森駅）

青森県・青森市・青森商工会議所との連携協定「AOMORI CONNECTION」の一環として、2024年春JR青森駅東口ビルを開業

JR青森駅東口ビル	
開業年度	2024年春
延床面積	17,800㎡
主な構成	商業施設、 行政施設、 ウェルネスホテル



デジタルよろず相談所

「デジタル推進委員」に任命された社員を中心に、「デジタルよろず相談所」を開設。「デジタル田園都市国家構想」における「誰一人取り残されない、人に優しいデジタル社会」の実現に向けた取組みを実施

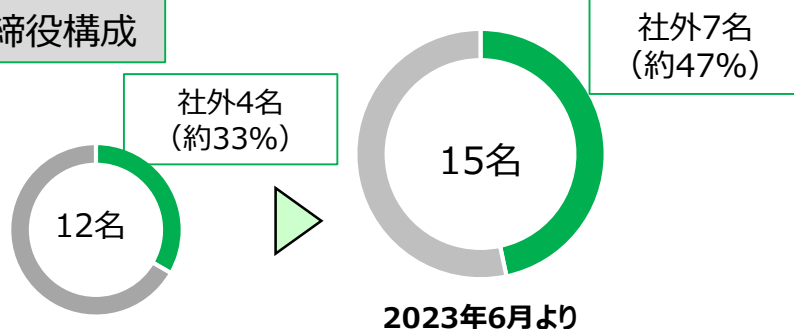


G（コーポレートガバナンス）

機関設計

・2023年6月より 監査等委員会設置会社に移行

取締役構成



取締役報酬

- ・基本報酬と業績連動報酬（業績等に応じて加減算）により構成
- ・業績等に応じた加減算を除き、基本報酬と業績連動報酬の比率を 4:1 → 3:2に変更
- ・業績等に応じた加減算について 加算30%～減算40% → 加算40%～減算40%に変更

株式機関投資家との対話（上期）

合計 約170件
（国内機関投資家：約80件、海外機関投資家：約90件）

Ⅲ 「変革2027」の数値目標（2027年度目標）

「変革2027」の数値目標（2027年度目標）

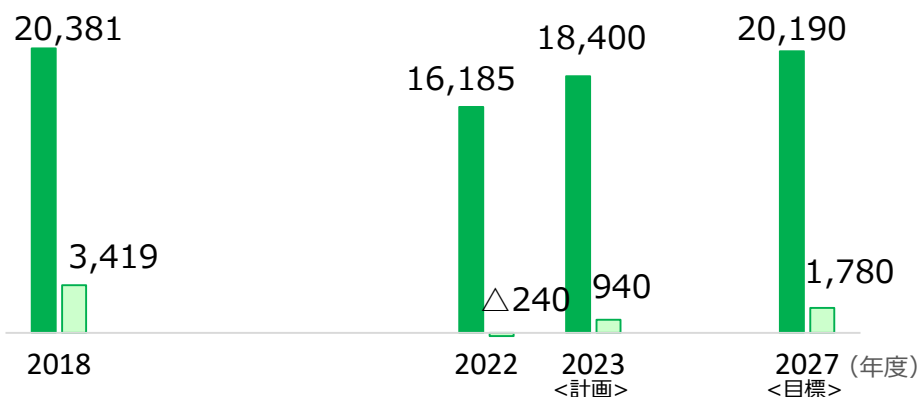
連結における営業収益：外部顧客への売上高 連結における営業利益：外部顧客への売上高＋セグメント間売上高－外部仕入－セグメント間仕入

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

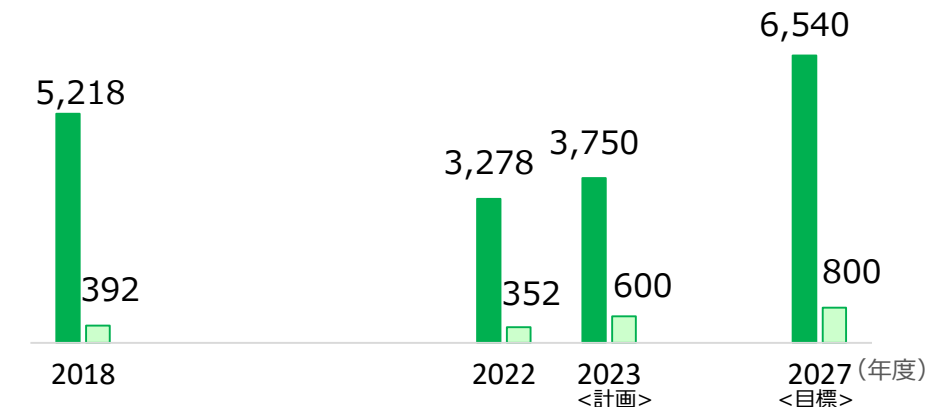
2021年度以降は収益認識会計基準適用後の数字

営業収益 (単位：億円)
営業利益

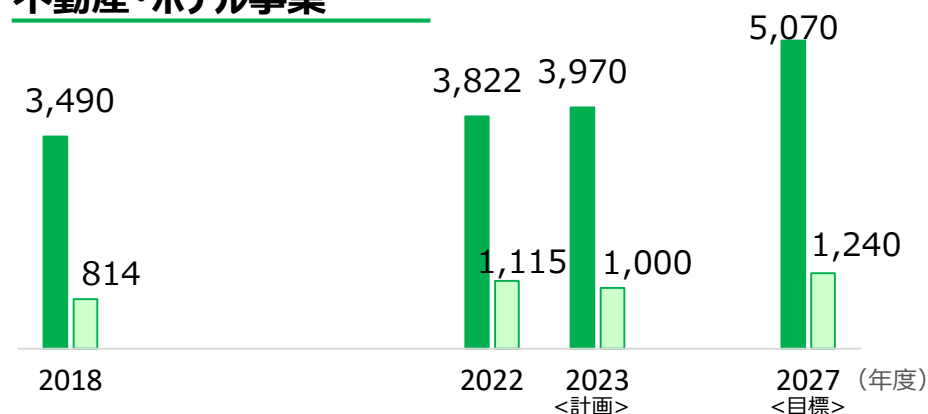
運輸事業



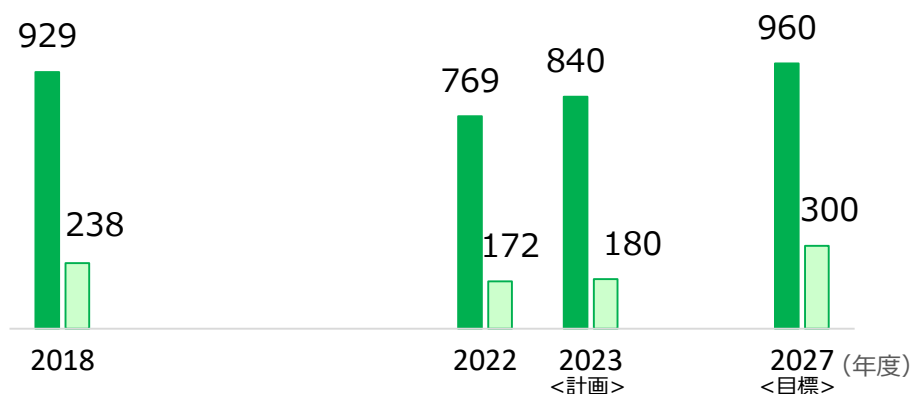
流通・サービス事業



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

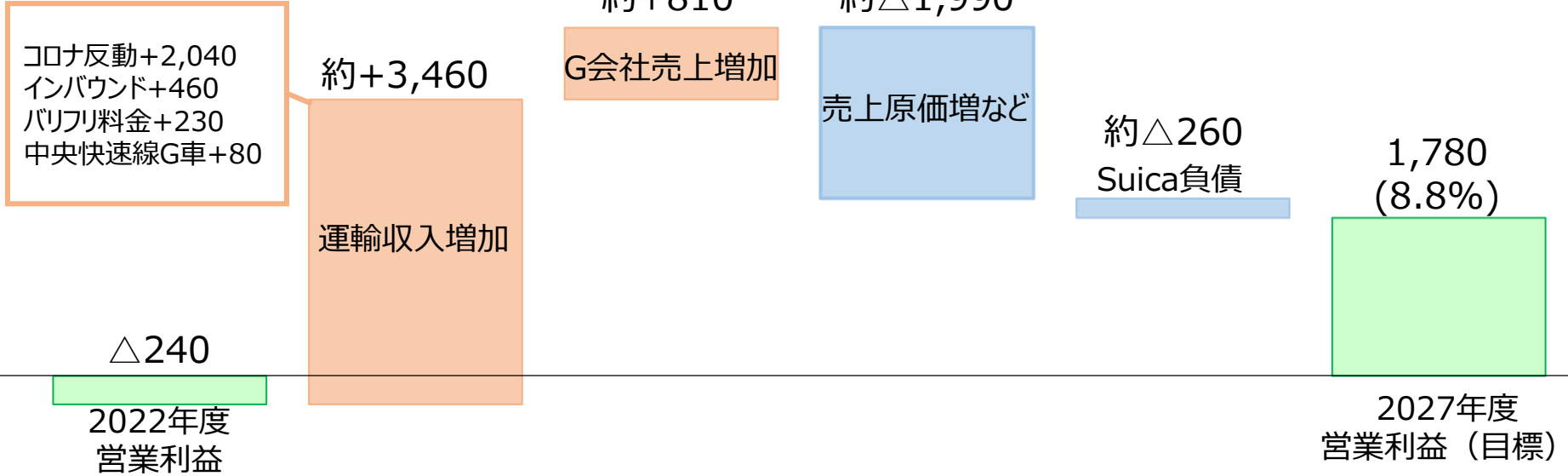
ネット有利子負債 ※1 / EBITDA ※2 中期的に5倍程度、長期的に3.5倍程度

※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

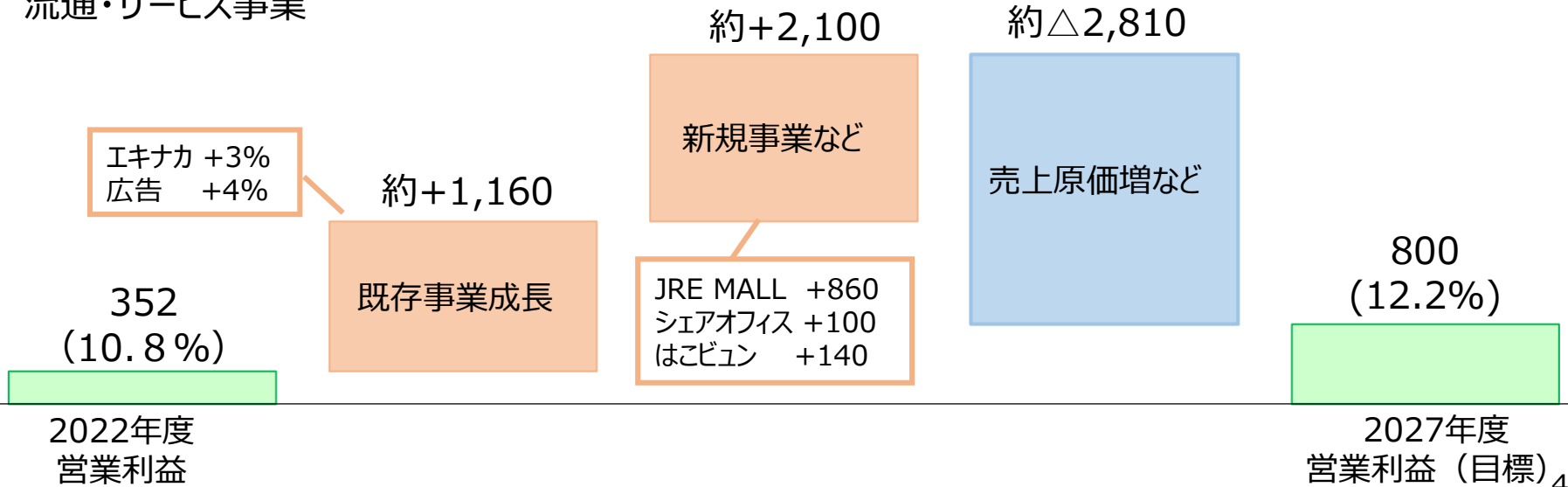
2027年度までの営業利益増減要素①

■ 運輸事業

(単位:億円)
()内の数値は利益率



■ 流通・サービス事業

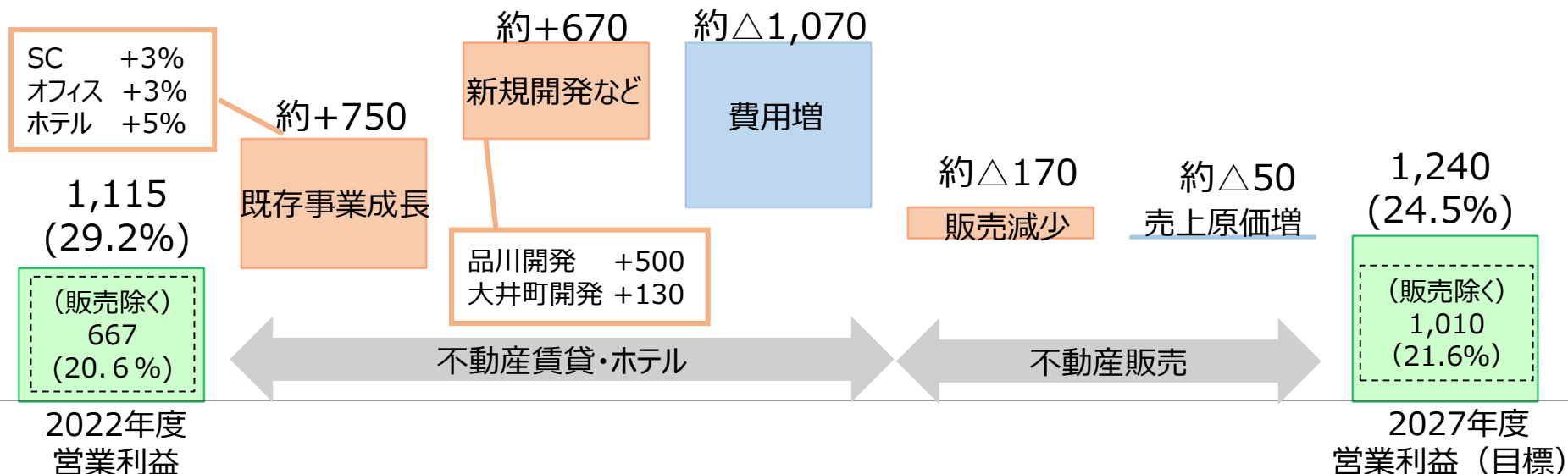


2027年度までの営業利益増減要素②

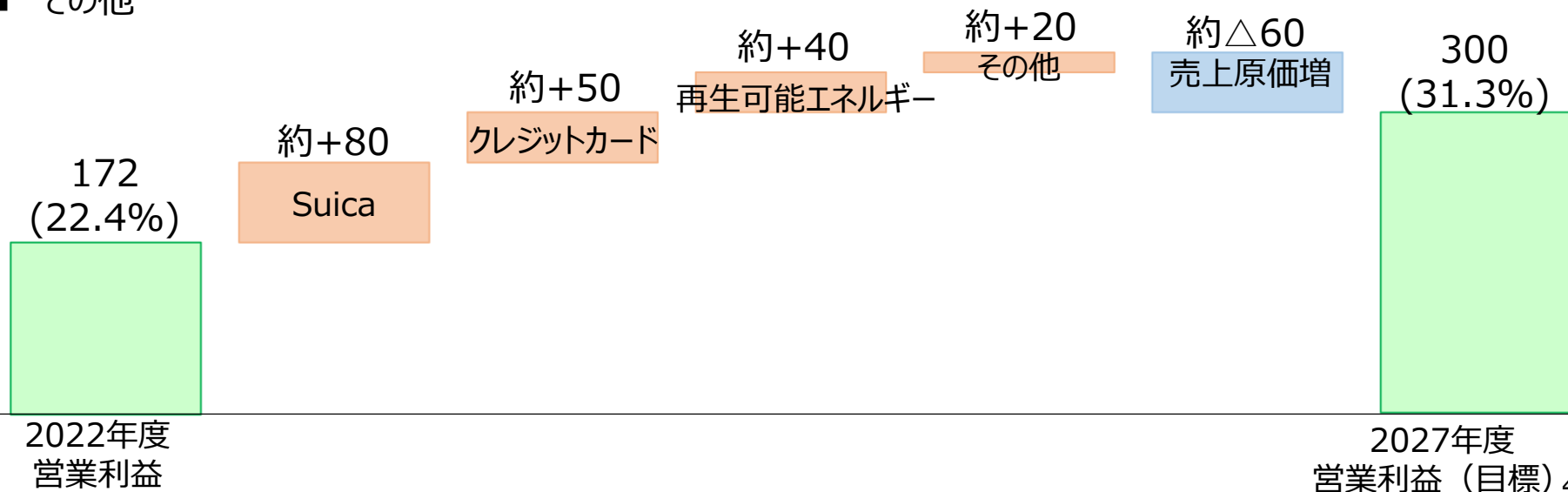
■ 不動産・ホテル事業

(単位：億円)

()内の数値は利益率



■ その他



運輸収入見通し（対2018年度）

18,568億円



2018年度

2018年度対比 約9割
(内訳)
定期 約8割
新幹線 約9割
在来線 ほぼコロナ前

定常状態

(GDP感応度)
新幹線 0.5%/年
在来線 0.5%/年

GDP成長による
基礎需要の増加

インバウンド
バリアフリー料金
中央快速線G車 など

特殊需要の増加

約17,800億円

2018年度対比 約96%
(内訳)
定期 約80%
新幹線 約100%
在来線 約104%

2027年度

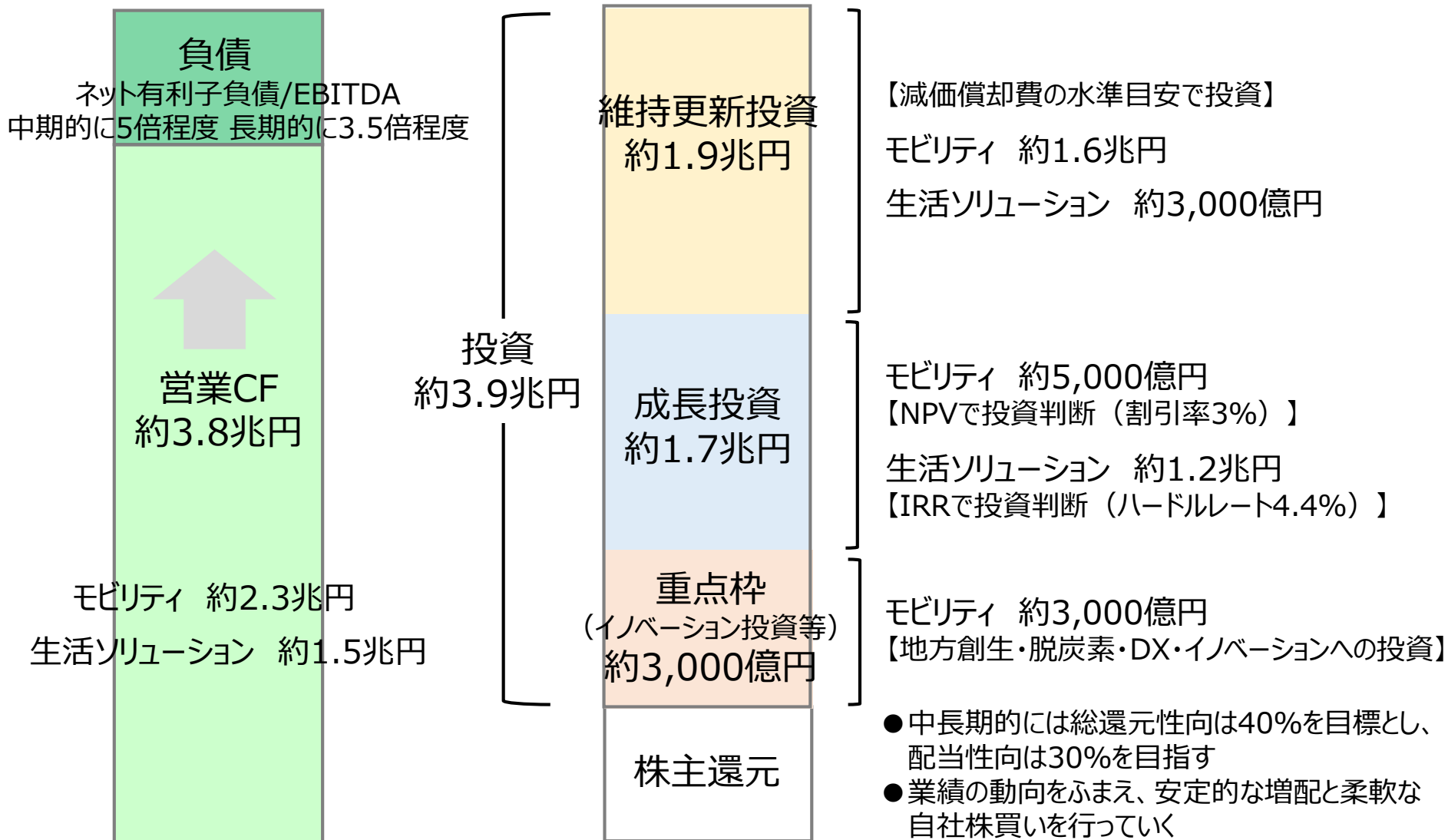
16,770 億円
2018年度対比 約90%



(参考)
2023年度

キャッシュの源泉

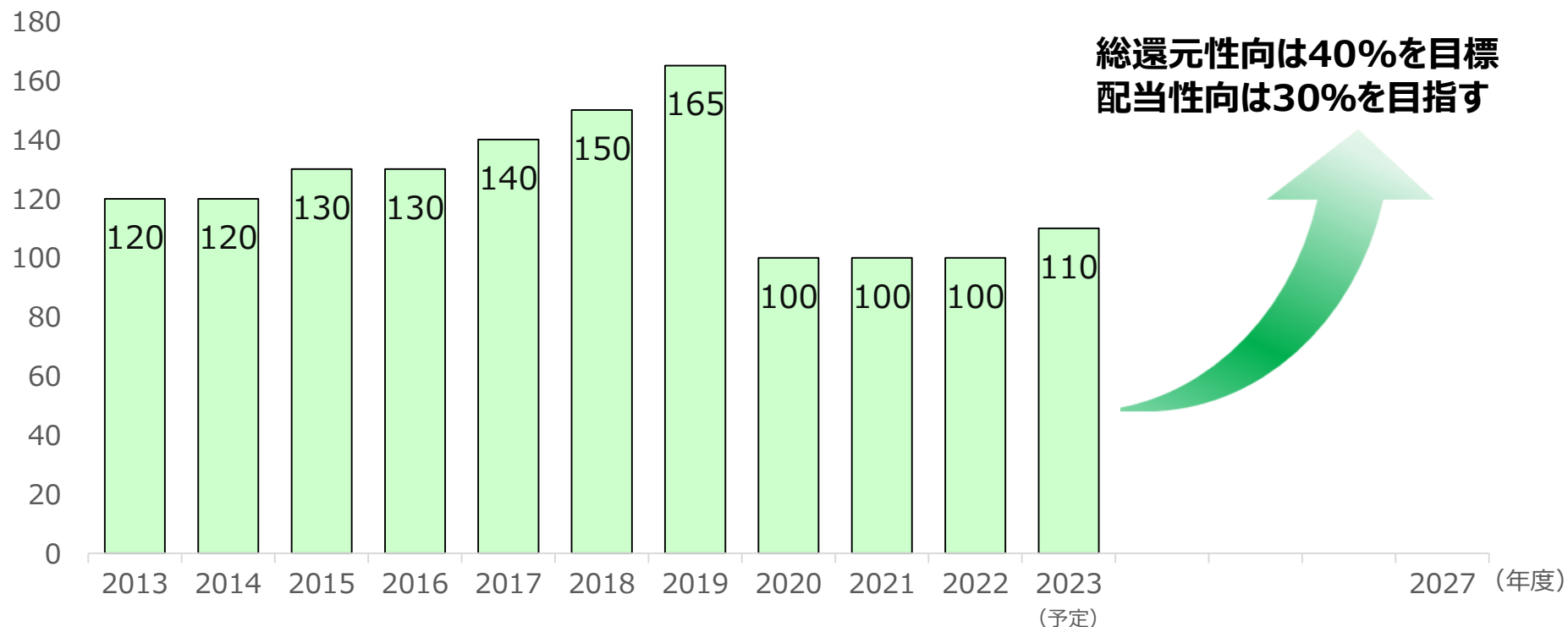
キャッシュの使途



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	2031	2032 (年度)	安定稼働時 想定収益	想定 投資額	
モビリティ	中央快速グリーン車の導入												1,200 億円程度	14,000 億円程度
	羽田空港アクセス線（仮称）													
生活 ソリューション	JR新小岩駅南口駅ビル													
	TAKANAWA GATEWAY CITY													
	大井町駅周辺広町地区開発 （仮称）													
	（仮称）船橋市場町プロジェクト													
	渋谷スクランブルスクエア													
	中野駅 駅ビル開発													
	板橋駅板橋口地区第一種 市街地再開発事業													
	中野駅新北口駅前エリア拠点 施設整備事業													
	新宿駅西南口地区開発計画													
	浜松町駅西口開発計画													
	芝浦プロジェクト													
	東京工業大学田町キャンパス 土地活用事業													
	品川駅北口駅改良・駅ビル整備													

(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	(予定) 2023
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

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年度末頃までの目標、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> 2022年度期末実績
モビリティに関する目標	事故（部外原因を除く）	0件※ ¹	0 件
	重大インシデント	0件※ ¹	0 件
	鉄道運転事故（2018年度比）	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	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	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	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	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%	41.0%
	えきねっと取扱率	65%	37.3%
	5G整備エリア	累計100箇所※ ⁴	累計21箇所
	光ファイバの心線貸出キロ数	累計400km※ ⁵	（－）
	架線設備モニタリング検査の導入キロ数	当社管内7,500km	（当社管内5,500km）

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＞ 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	51億円
	シェアオフィスの展開	累計1,400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3,054戸
	子育て支援施設	累計175箇所	累計165箇所
	「JRE POINT」会員数	3,000万人	1,379万人
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	2.63億件/月
	モバイルSuica発行数	3,500万枚	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・リンケージ・プラットフォーム」のサービス利用件数	10,000万件/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}	15.5%減 ^{※7}
	再生可能エネルギー電源の開発	70万kW ^{※6}	13.6万kW
	駅・列車ゴミ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%)
	男性の育児休職等取得率	85%以上	(43.7%)
	サービス介助士資格の取得率	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 (サプライチェーン浸透率)	100%	(55.6%)

IV 參考資料

2023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	2022.3	2023.3	2023.3/ 2022.3	2019.3	2022.3	2023.3	2023.3/ 2022.3

営業キロ 〔キロ〕	1,194	1,194	1,194	100.0	6,207	6,108	6,108	100.0
輸送人キロ 〔百万人キロ〕	23,742	10,384	16,494	158.8	113,856	80,866	90,983	112.5
営業収益 A	6,116	2,720	4,374	160.8	13,757	9,540	11,367	119.2
営業費用	3,853	3,494	3,718	106.4	12,495	11,304	11,993	106.1
営業損益 B	2,262	△773	656	－	1,262	△1,763	△625	35.5
固定資産 C	19,513	19,103	19,066	99.8	29,899	32,668	32,839	100.5
減価償却費	742	745	717	96.3	2,094	2,297	2,260	98.4

B/A	37.0%	△28.4%	15.0%	－	9.2%	△18.5%	△5.5%	－
B/C	11.6%	△4.1%	3.4%	－	4.2%	△5.4%	△1.9%	－

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 (%)

※（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2022	123.5	123.7	118.3	122.6	128.5	119.3	122.7
	対2018	99.1	102.5	100.7	101.6	100.3	101.8	101.0
JR東日本クロスステーション （リテール）（既存）※	対2022	118.7	121.3	117.5	121.0	126.0	118.3	120.5
	対2018	92.8	94.7	96.2	94.1	95.3	95.7	94.8
JR東日本クロスステーション （フーズ）（既存）※	対2022	128.0	123.2	117.3	123.8	130.5	123.2	124.3
	対2018	84.6	85.2	83.7	86.7	85.1	86.8	85.3

■不動産・ホテル事業 売上高の推移 (%)

駅ビル	対2022	114.5	111.4	112.3	117.2	118.7	110.9	114.1
	対2018	97.8	100.3	97.2	99.1	98.6	97.5	98.4
ルミネ（既存）※	対2022	112.1	110.6	111.3	117.1	115.6	106.0	111.8
	対2018	97.6	99.3	97.6	99.4	95.9	93.1	97.1
アトレ（既存）※	対2022	108.5	107.8	108.4	113.5	114.2	108.7	110.1
	対2018	92.3	93.4	92.4	94.9	96.2	92.7	93.6
ホテル	対2022	171.7	148.5	140.2	142.7	143.0	133.9	145.9
	対2018	119.2	121.5	116.7	121.0	124.4	118.9	120.2

■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）	258	268	275	298	291	283	1,673
	対2022	110.0	110.3	106.1	113.5	114.2	112.2	111.2
	対2018	149.0	147.2	147.2	146.0	144.1	154.3	147.9

連結設備投資額の推移

(単位：億円)		2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.9 実績	2024.3 4月計画
モビリティ	成長投資	1,107	790	572	741	1,150	850
	維持更新投資	3,133	3,099	2,513	2,794		3,140
	重点枠 (イノベーション投資等)	467	626	440	194		590
	合計	4,707	4,516	3,526	3,730		4,580
生活ソリューション	成長投資	2,345	2,124	1,479	1,477	766	2,030
	維持更新投資	322	263	183	315		670
	重点枠 (イノベーション投資等)	30	18	10	23		80
	合計	2,698	2,406	1,673	1,816		2,780
成長投資		3,452	2,914	2,051	2,219	—	2,880
維持更新投資		3,455	3,363	2,696	3,110	—	3,810
(減価償却費)		3,747	3,888	3,926	3,898	1,914	4,080
重点枠 (イノベーション投資等)		497	644	451	217	—	670
合計		7,406	6,922	5,200	5,547	1,916	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

今後の主な開発①

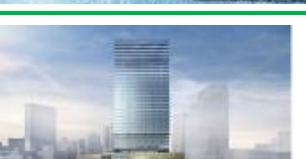
事業費は当社グループにおけるものであり、有価証券報告書より記載。今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



名称	年度	面積	用途・その他
①TAKANAWA GATEWAY CITY 	開業 複合棟Ⅰ：2024年度末 複合棟Ⅱ、文化創造棟、 住宅棟：2025年度中	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。

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 S棟：2025年2月 N棟：2030年度	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 	供用開始：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
⑪品川駅街区地区 開発計画（北街区） 	工事期間 2025年度～2030年度	延床面積 約165,000㎡	オフィス、商業、駅施設、駐車場等 ※ 南街区の事業主体は 京浜急行電鉄(株)

連結 有利子負債残高の推移

(単位：億円)		2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2023.9実績	平均年限
社債 (外債比率)		17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,869 (1.20%)	14.88
		13.8%	14.0%	11.8%	17.4%	27.0%	31.7%	
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%)	14,862 (0.86%)	6.24
鉄道施設購入 長期末払金		3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,130 (6.55%)	18.09
その他 有利子負債		—	1,500 (—)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	—	9 (5.51%)	0.13
合計		31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	49,871 (1.43%)	12.50
ネット有利子負債		28,999	31,585	41,522	45,327	45,598	45,843	—

(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) 2023年9月末実績のその他有利子負債残高および平均金利は、GATES PCM CONSTRUCTION LTD.
の新規連結によるものです。

上段：残高
下段：平均金利

■ 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） 2023年4月～2023年9月 合計3,548億円
(うち、ESG債 2,060億円)

■ 発行枠・契約金額（1兆1,200億円）

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 600億円、一般当座借越 600億円

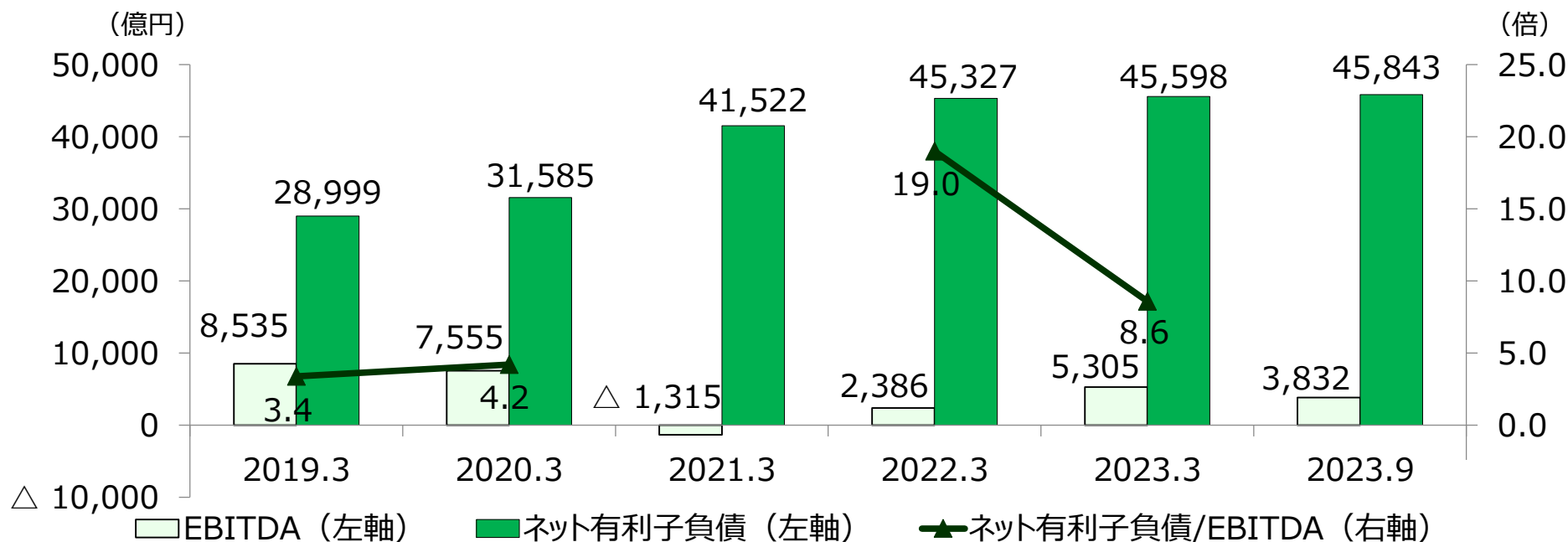
■ 長期格付け

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+（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+

■ 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)

	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2023.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	10.5	9.0	—	3.1	9.4	7.6
D/Eレシオ	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9	1.9

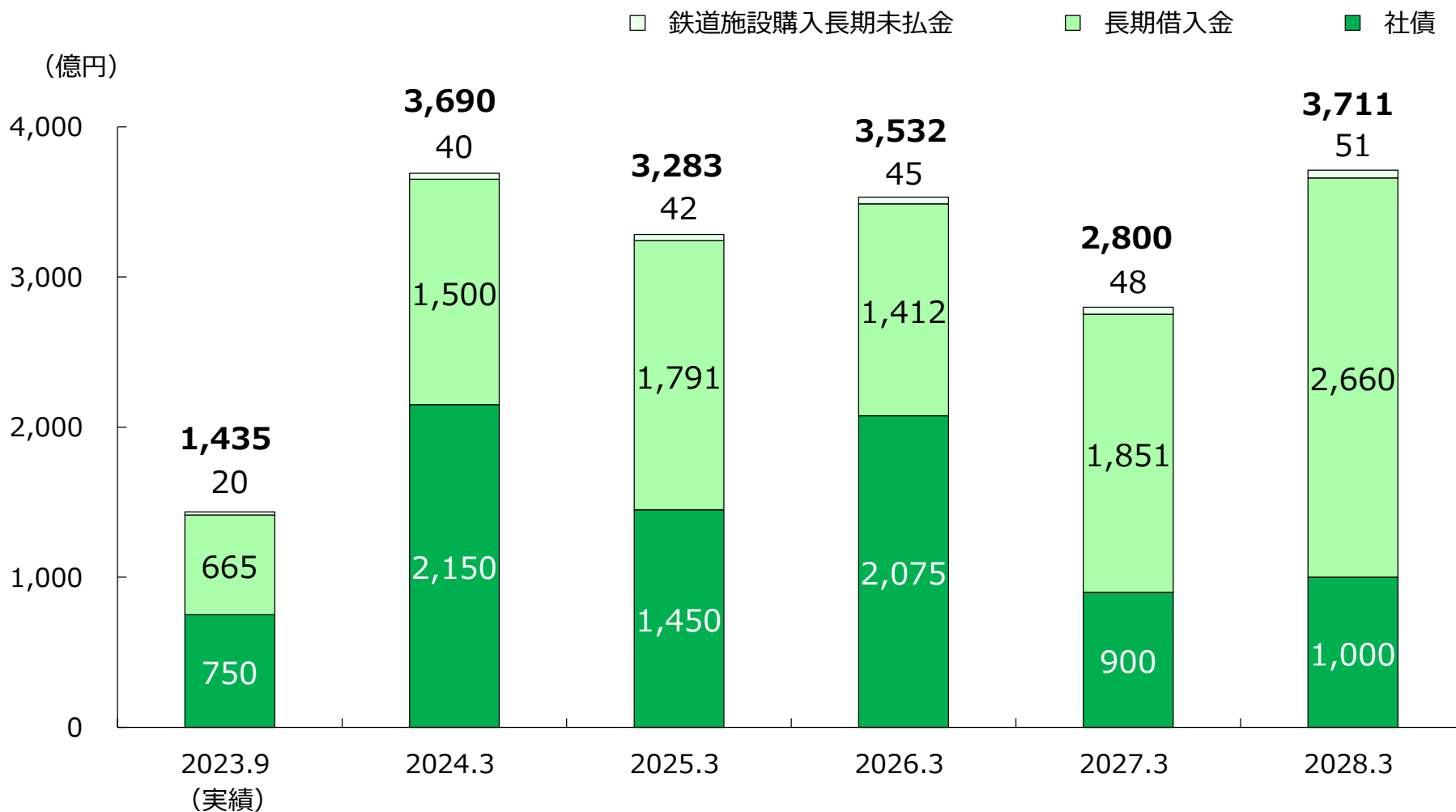
(注4) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額

(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10月31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。