

# **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

- JR東日本 常務取締役の伊藤です。
- 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。
- 昨日発表した2024年3月期第2四半期決算について説明します。

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 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<br>実績 | 2023.9<br>実績 | 2023.9/2022.9 |       | 2023.3<br>実績 | 2024.3<br>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<br>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

4

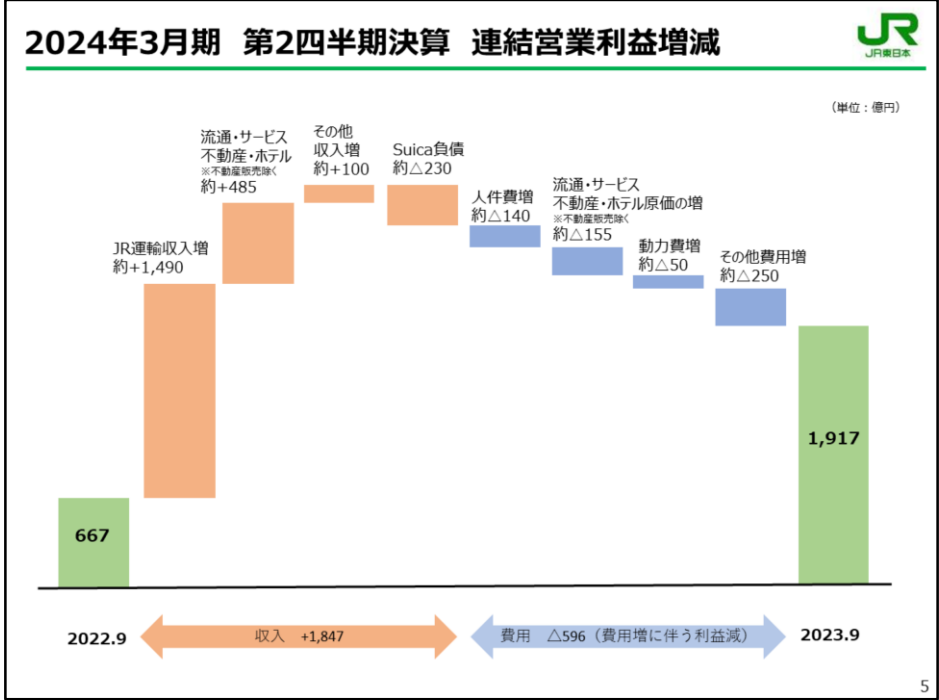
➤ 4ページです。

➤ 連結決算全体で増収増益で、鉄道、エキナカ、ホテル・SCの需要回復により、営業収益は3期連続の増収となりました。全てのセグメントで増収増益となりました。

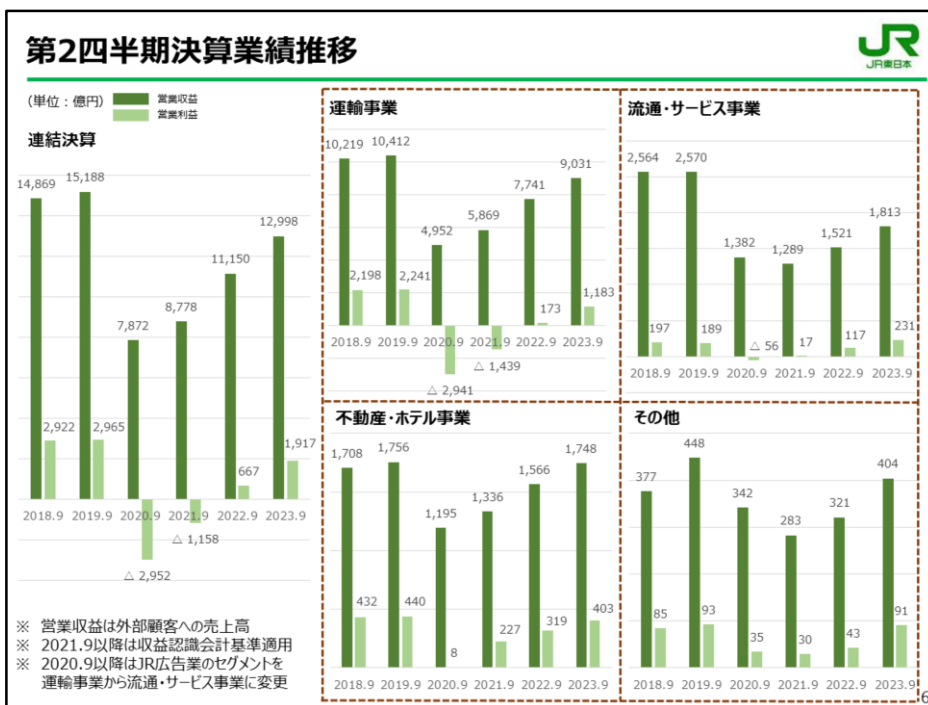
➤ 第2四半期決算実績について計画対比で補足しますと、運輸事業とその他が計画を上回りましたが、流通・サービス事業と不動産・ホテル事業が計画を下回りました。

➤ 2024年3月期の業績予想については、第2四半期決算等を踏まえ検討した結果、4月27日発表の通期の予想から変更いたしません。

➤ 株主還元についても、4月に公表した数値から変更いたしません。



- 5ページです。
- 連結営業利益の昨年度からの比較です。
- 収入の増加が1,847億円、費用の増加が596億円でしたので、昨年度と比較して、連結営業利益は1,250億円増の1,917億円となりました。



➤ 6ページです。

➤ 連結決算全体と各セグメントの営業収益・営業利益について、コロナ前からの推移を示したグラフです。

## 連結 損益計算書

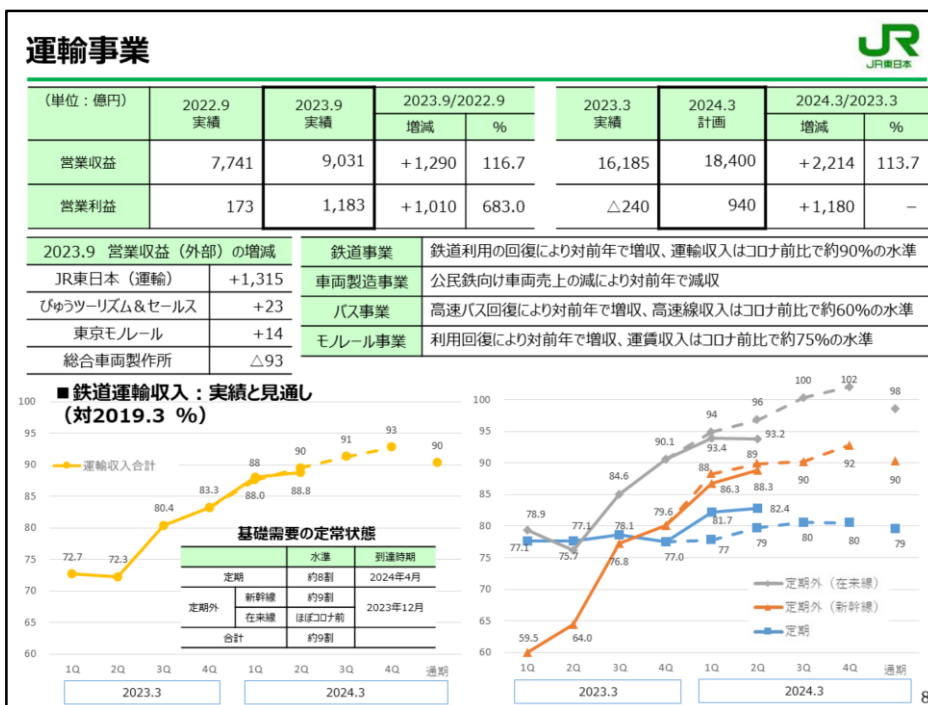


| (単位：億円)              | 2022.9<br>実績 | 2023.9<br>実績 | 2023.9/2022.9 |       | 主な増減事由         |
|----------------------|--------------|--------------|---------------|-------|----------------|
|                      |              |              | 増減            | %     |                |
| 営業収益                 | 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<br>四半期純利益 | 271          | 1,170        | +899          | 431.9 |                |

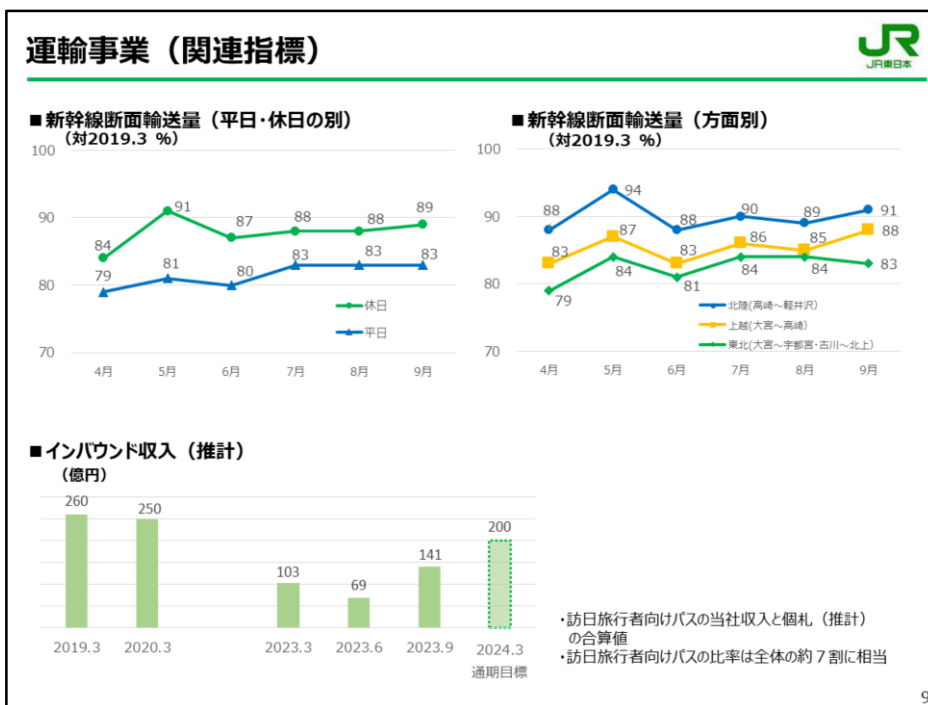
※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

7

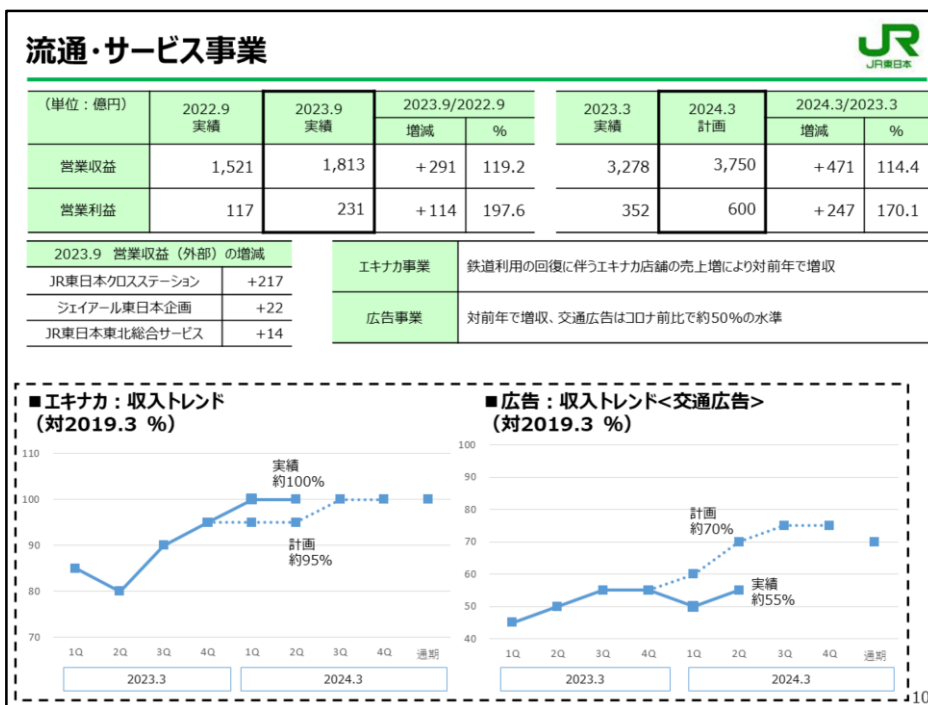
- 7ページです。
- 連結損益計算書の詳細については、次のページからセグメント別に説明します。
- 営業外収益は持分法適用関連会社11社の貢献により+32億円、営業外費用は社債利息の増加が+20億円でした。
- 四半期純利益はトータルで1,170億円となりました。



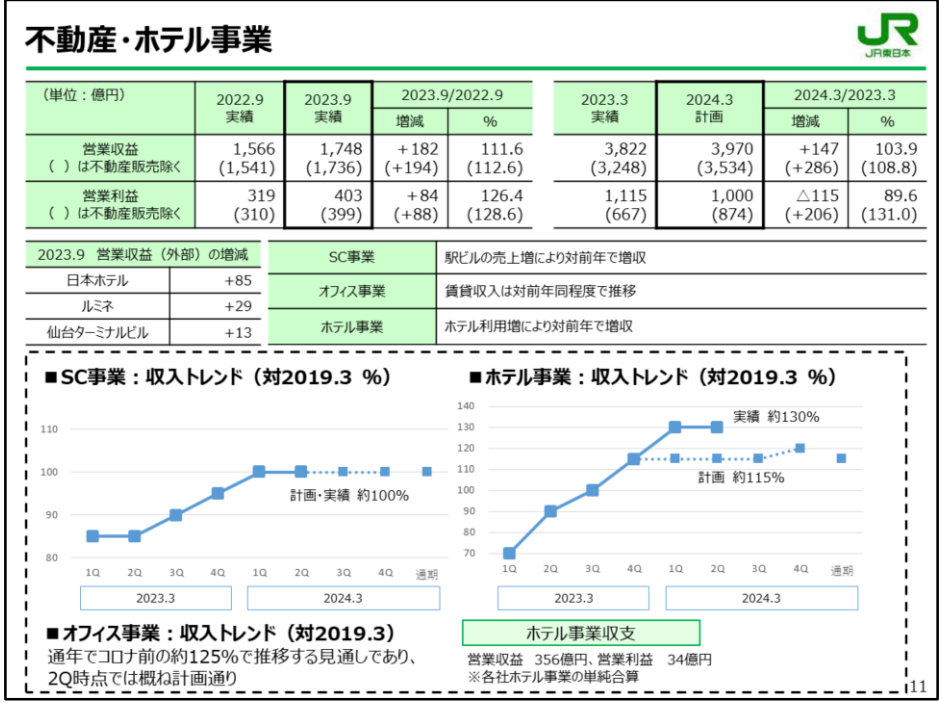
- 8ページです。
- 鉄道運輸収入はコロナ前対比約9割の水準です。
- 車両製造事業は、公民鉄向け車両売上の減により減収です。
- バス・モノレールは需要回復で増収にはなっていますが、コロナ前対比ではまだ低い水準です。東京モノレールは、来春に運賃値上げを予定しています。
- 下段には2018年度対比での鉄道運輸収入の実績と見通しのグラフを記載しています。
- 左側の運輸収入合計では、2Q実績は88.8%で、計画の90%を下回りました。
- 右側はその内訳ですが、定期は計画を上回り、定期外は新幹線・在来線ともに計画を下回りました。



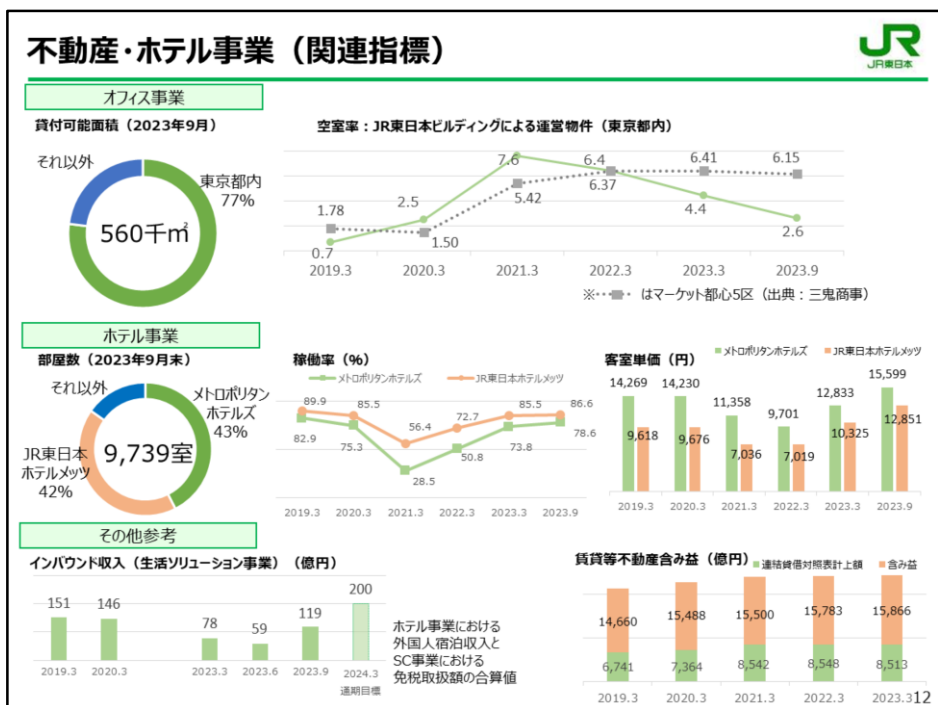
- 9ページです。
- 上段には新幹線断面輸送量のグラフを記載しています。
- 平日と休日の比較では、毎月5%程度、レジャーを中心とする休日のご利用が多く、ビジネスを中心とする平日のご利用が少ない状況です。
- 新幹線を方面別に見ますと、北陸、上越、東北の順でご利用が多い状況です。
- 下段には運輸事業のインバウンド収入のグラフを記載しています。通期で200億円を見込んでいますが、第2四半期実績で141億円となりました。
- 10月からパスを値上げしましたが、9月に駆け込み需要がありました。3か月の有効期間があるので、値上げの効果は第4四半期から出てくるのではないかと見えています。



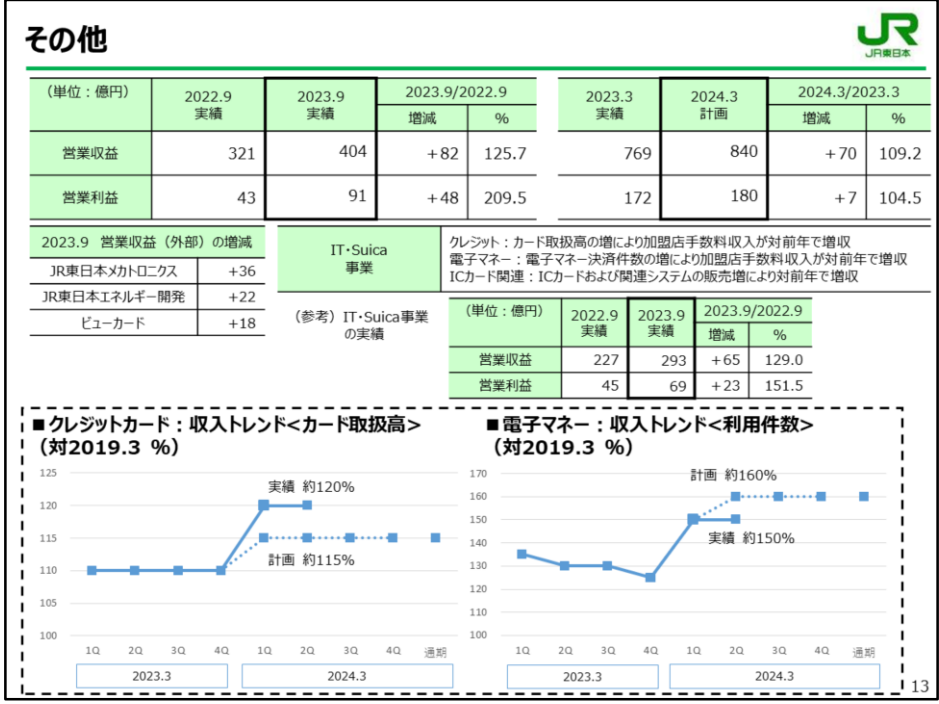
- 10ページです。
- エキナカ事業は鉄道利用の回復に伴いエキナカ店舗の売上が増えています。
- エキナカ収入は計画約95%に対してコロナ前まで戻ってきました。特に、クロスステーションは商品ラインナップの見直しや効率的なオペレーションにより、営業収益・営業利益ともに改善しています。
- 広告収入は計画約70%に対して実績約55%ということでやや苦戦をしています。
- 企業の広告予算は遅効性がありますし、下期は駅のデジタルサイネージ等の好調な分野に力を入れていきたいと思います。



- 11ページです。
- SC事業は計画をやや下回りましたが、ホテル事業はインバウンドもあり計画を上回りました。
- オフィスはコロナ前対比約125%で計画していましたが、その計画通りに推移しています。



- 12ページです。
- 上段はオフィス事業の貸付可能面積です。当社グループでは東京都内の物件が全体の8割弱を占めています。
- JR東日本ビルディングが運営する東京都のオフィス空室率はマーケットの空室率を下回り、競争力が高いことを示しています。
- 中段はホテル事業の部屋数、稼働率、客室単価です。部屋数は年度末までに10,000室を超える見込みです。
- 稼働率はコロナ前の水準、客室単価はコロナ前の水準を超えてきています。
- 下段は生活ソリューション事業のインバウンド収入です。通期目標200億円に対して、第2四半期実績で119億円でした。



- 13ページです。
- クレジットカードは実績が計画を上回って推移しています。
- 電子マネーは実績が計画を下回っていますが、電子マネーを使用できる箇所を増やしてきたことで、単価が上がり収入にも寄与しています。

## 連結 貸借対照表



| (単位：億円)  | 2023.3<br>実績 | 2023.9<br>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 |          |

14

- 14ページです。
- 流動資産が2,087億円増えていますが、金利の先高観を見通して9月に外債を発行したため現預金が増加しました。
- 現預金は、成長投資等の設備投資に充当していきます。

## 連結 キャッシュ・フロー計算書



| (単位：億円)                     | 2022.9<br>実績 | 2023.9<br>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   |

15

- 15ページです。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、営業利益の増により2,545億円のキャッシュ・インになりました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、TAKANAWA GATEWAY CITYの開発を中心に2年ほどはキャッシュアウトが続く予定です。
- フリー・キャッシュ・フローは前年度よりも926億円改善しましたが若干のマイナスでした。
- 2025年度までは、フリー・キャッシュ・フローはマイナスを見込んでおり、2026年度にフリー・キャッシュ・フローをプラスにする計画です。

## 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<br>実績 | 2023.9<br>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<br>実績 | 2023.9<br>実績 | 2023.9/2022.9 |       | 2024.3<br>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、<br>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 |

16

- 16ページです。
- ネット有利子負債残高は4兆5,843億円であり、前期末と比較して244億円増加しました。
- 連結設備投資額は1,916億円であり、通期見込み7,360億円と比べて進捗が遅いように見えますが、例年通りの傾向であり計画に変更はありません。
- モビリティ事業はE5系の新幹線、生活ソリューション事業はTAKANAWA GATEWAY CITYを中心に設備投資が増加しました。

連結 通期計画

| (単位：億円)             | 2023.3<br>実績 | 2024.3<br>計画 | 2024.3/2023.3 |       | 対2023.3<br>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<br>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

17

- 17ページです。
- 連結の通期計画ですが、こちらは4月に公表した数値から変更はありません。
- セグメント別では、運輸事業は計画対比で若干上振れていますが、費用は修繕費を中心に下期に増加する見込みです。また、収入は上方修正をするまでの回復は見込みされていないため、通期の見通しは変更しません。
- 流通・サービス事業と不動産・ホテル事業は、高い目標を見込んでいるので、目標にキャッチアップしながら取り組んでいきたいと考えています。
- 18ページから23ページは、単体決算の資料ですので後ほどご覧ください。

単体 損益計算書

参考資料



| (単位：億円) | 2022.9<br>実績 | 2023.9<br>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<br>実績 | 2023.9<br>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<br>実績 | 2023.9<br>実績 | 対前年<br>% | 2022.9<br>実績 | 2023.9<br>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<br>・天候災害反動：+60 ・インバウンド：+60<br>・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 |                                                                                             |
| 在来線開業東園 | (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<br>・バリア料金：+85 ・インバウンド：+70<br>・天候災害反動：+15<br>・天候災害：△30 ・相鉄・東急相互直通：△10 |
| 在来線その他の | (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<br>・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<br>・バリア料金：+30                                                        |
|         | 定期外  | 22,498       | 28,296       | 125.8    | 4,818        | 6,183        | +1,364 | 128.3 |                                                                                             |

※ 「開業東園」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<br>実績 | 2024.3<br>計画 | 2024.3/2023.3 |       | 対2023.3<br>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<br>実績                                                                  | 2024.3<br>計画 | 対前年<br>% | 2023.3<br>実績 | 2024.3<br>計画 | 対前年    |       |
|         |      |                                                                               |              |          |              |              | 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<br>・インバウンド：+50 ・天候災害：+50<br>・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 |
| 在来線開業東園 | (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<br>・バリア料金：+145 ・インバウンド：+45<br>・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<br>・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 |
|         | 定期外  | 48,450                                                                        | 58,959       | 121.7    | 10,402       | 12,760       | +2,357 | 122.7 |
|         |      | ・バリア料金：+80<br>・新型コロナウイルス影響からの回復：+15                                           |              |          |              |              |        |       |

※「開業園」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<br>実績 | 2024.3<br>計画 | 2028.3<br>数値目標 | 2028.3/2023.3 |       |
|---------------|-----------|--------------|--------------|----------------|---------------|-------|
|               |           |              |              |                | 増減            | %     |
| 営業収益          |           | 24,055       | 26,960       | 32,760         | +8,704        | 136.2 |
| セグメント別内訳は外部売上 | モビリティ     | 16,185       | 18,400       | 20,190         | +4,004        | 124.7 |
|               | 生活ソリューション | 3,278        | 3,750        | 6,540          | +3,261        | 199.5 |
|               | 流通・サービス   | 3,822        | 3,970        | 5,070          | +1,247        | 132.6 |
|               | 不動産・ホテル   | 769          | 840          | 960            | +190          | 124.8 |
| 営業利益          |           | 1,406        | 2,700        | 4,100          | +2,693        | 291.5 |
| セグメント別内訳は外部売上 | モビリティ     | △240         | 940          | 1,780          | +2,020        | －     |
|               | 生活ソリューション | 352          | 600          | 800            | +447          | 226.7 |
|               | 流通・サービス   | 1,115        | 1,000        | 1,240          | +124          | 111.1 |
|               | 不動産・ホテル   | 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                     |        |
| 2023年度の<br>重点戦略                         |  | インバウンド需要の獲得            | P26    |
|                                         |  | 流動促進の取組み               | P26    |
|                                         |  | JRE POINTを中心としたマーケティング | P27    |
| 運輸事業                                    |  | 運賃・料金に係る施策             | P28    |
|                                         |  | ドライバレス運転実現に向けた取組み      | P29    |
|                                         |  | 2024年春の輸送サービス拡充        | P29    |
|                                         |  | 地方ローカル線に係る協議状況         | P30    |
|                                         |  | 鉄道事業におけるオペレーションコスト削減   | P31    |
| 流通・<br>サービス事業                           |  | 物販・飲食事業                | P32    |
|                                         |  | 新規事業                   | P32    |
|                                         |  | 広告事業                   | P33    |
| 流通・<br>サービス事業                           |  | STATION WORK（シェアオフィス）  | P33    |
|                                         |  | はこびユン（列車荷物輸送）          | P33    |
| 不動産・<br>ホテル事業                           |  | TAKANAWA GATEWAY CITY  | P34    |
|                                         |  | 大井町駅周辺広町地区開発（仮称）       | P35    |
|                                         |  | ホテル事業                  | P36    |
| IT・Suica事業/<br>再生可能<br>エネルギー事業/<br>国際事業 |  | IT・Suica事業             | P37    |
|                                         |  | 再生可能エネルギー事業            | P37    |
|                                         |  | 国際事業                   | P37    |
| ESG経営                                   |  | E（環境）                  | P38    |
|                                         |  | S（地方創生①②）              | P38・39 |
|                                         |  | G（コーポレートガバナンス）         | P39    |

25

- 25ページです。
- 各事業の主な取組みを紹介します。

## 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<br>(大人用) 7日間          | 29,650<br><small>海外AGT経由</small> | 50,000 |
| ジャパン・レール・パス グリーン車用<br>(大人用) 7日間        | 39,600<br><small>海外AGT経由</small> | 70,000 |
| JR EAST PASS<br>(Tohoku area)          | 20,000                           | 30,000 |
| JR EAST PASS<br>(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





バスの提示  
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

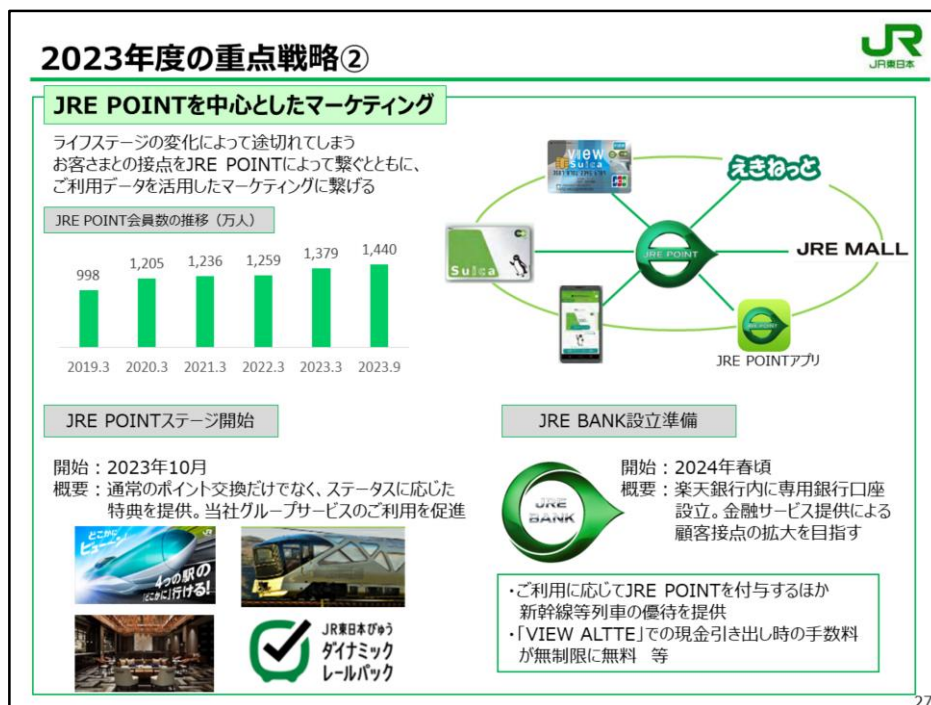
**新幹線の流動促進**

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<br>(2023年12月から追加) |

- 26ページです。
- 上段はインバウンドの取組みです。10月からインバウンド向けパスの価格改定を行っています。
- インバウンドのお客さまが様々な施設をご利用いただけるように、グループでのご利用を促進していきます。
- 下段は流動促進の取組みです。平日の観光を伸ばしていくための専用の流動促進サイトをオープンをしました。
- また、新幹線の流動促進のために「どこかにビューーン！」に地方発の商品を追加していきます。



➤ 27ページです。

➤ JREポイントの会員数は順調に増えてきており、10月からJRE POINTにステージ制を導入しました。ステータスに応じた特典を提供していきます。

➤ また、金融ビジネスとしてJRE BANKの設立準備も並行して進めています。

## 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

## 9月時点での実績

購入率 約8%

目標購入率 約17%

## 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ヵ月定期券は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

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            | 2023年                          | 2024年（予定）                  |
|------------------|--------------------------------|----------------------------|
| ・新幹線グリーン料金改定     | ・オフピーク定期券設定、通常の定期券価格見直し        | ・新幹線と在来線特急列車との「乗継割引」終了（※）  |
| ・指定席特急料金への最繁忙期設定 | ・鉄道駅（リニア）料金設定                  | ・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 |
|                  | ・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 |                            |
|                  | ・「のったのいい列車」のグリーン料金・指定席料金改定     |                            |

(※) オンライン商品の充実によりネットシフトを促進

28

- 28ページです。
- オフピーク定期券の購入率は1年間で約17%に到達することを目指していますが、足元では約8%という進捗状況です。
- B to Bにも働きかけることで、まずは二桁の購入率を目指したいと考えています。
- また、バリアフリー料金制度導入による効果は、通期で約230億円の見込みに対して、半年間で約115億円の実績となり順調に進んでいます。

## 運輸事業②



### 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、所要時間短縮を図る



#### 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



29

- 29ページです。
- 鉄道輸送に係る施策では、ドライバレス運転の実現を進めています。
- 上越新幹線の回送列車については2020年代末に、営業列車については2030年代中頃にドライバレス運転の実現を目指すことを発表しました。
- 在来線においても、ドライバレス運転の実現に向けた実証実験等を順次進めています。
- また、来年春には山形新幹線E8系車両投入、北陸新幹線敦賀延伸、房総特急の全車指定席化などサービス拡充を進めていきます。

## 運輸事業③



### 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

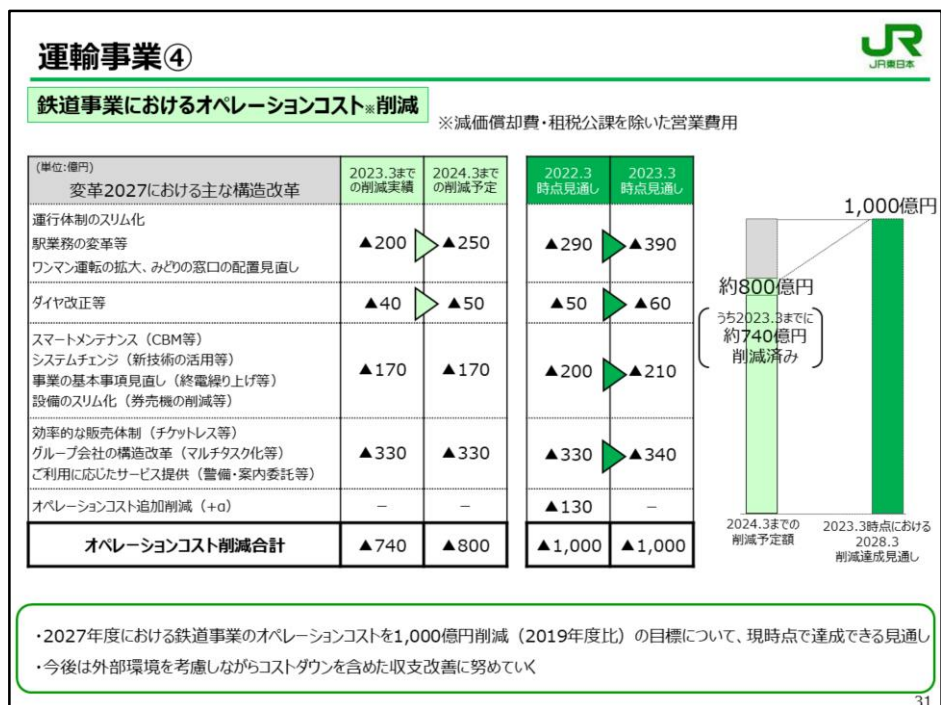
線区 津軽線 蟹田・三厩間（運休中）  
状況 「今別・外ヶ浜地域交通検討会議」発足（2023年1月～、7回開催）  
当社から沿線自治体へ、自動車系交通（バス・デマンド交通）へのモード転換を提案

線区 米坂線 今泉・坂町間（運休中）  
状況 「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

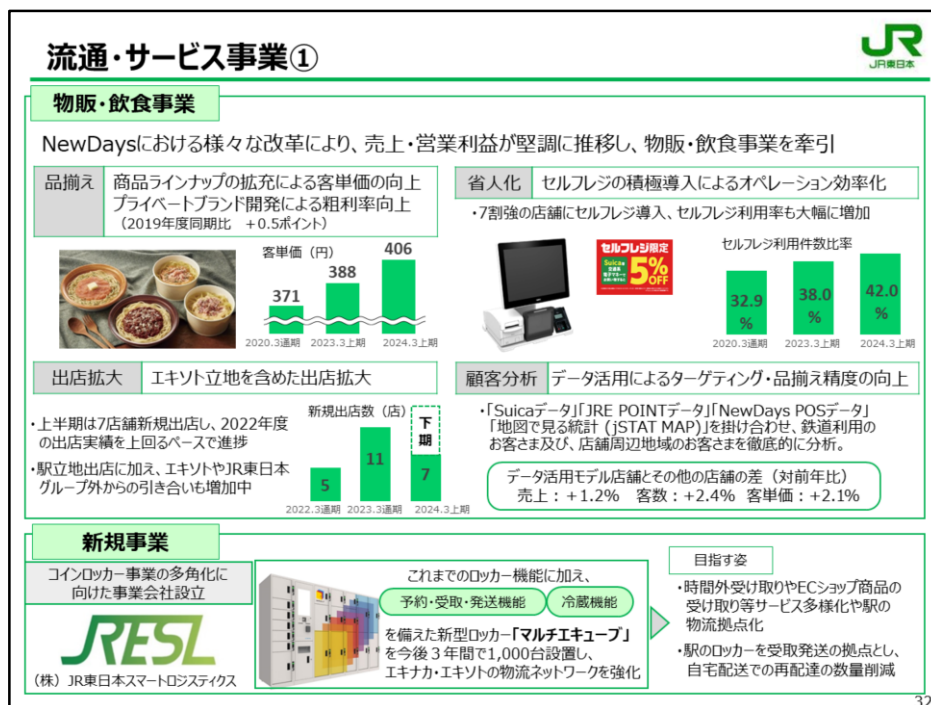
線区 久留里線 久留里・上総亀山間  
状況 「JR久留里線沿線地域交通検討会議」発足（2023年5月～、2回開催）  
潜在的なご利用ニーズの把握及び地元通学利用者へのアンケート等調査を行うことを決定

30

- 30ページです。
- 地方ローカル線に係る協議状況です。
- 毎年11月末を目途に線区別収支を開示しており、2022年度収支についても同様の流れで準備を進めていますが、状況は大きく変わらない見込みです。
- この半年間で、米坂線の今泉・坂町間で新たに協議会が発足しています。輸送モードの転換も含め、各線区の関連自治体と協議を進めていきます。



- 31ページです。
- 鉄道事業におけるオペレーションコストの削減についてです。
- 2027年度に向け、コロナ前と比較して1,000億円の削減を目指しており、2023年度までで800億円の削減を見込んでいます。
- 残りの200億円の削減も目途が立っており、さらなる削減に力を入れていきます。



➤ 32ページです。

➤ 流通・サービス事業です。

➤ 物販・飲食事業では、コロナ禍から様々な改革を行ってきたNewDaysの取組みが結実したことで、粗利ベースで0.5ポイント改善し、事業を牽引しています。

➤ また、コインロッカー事業の多角化・駅の物流拠点化を目指して、新たに事業会社を設立しました。

➤ 新型ロッカー「マルチエキューブ」は3年間で1,000台の設置を目指し、「2024年問題」と呼ばれる物流課題の改善にも貢献していきたいと考えています。

## 流通・サービス事業②



### 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  
駅型のショールーム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）

### はこびユン（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）

33

- 33ページです。
- 広告事業では、駅広告のデジタルサイネージ化や、外部からのビジネスの獲得等に取り組んでいます。
- 下期は秋葉原や上野において、これまでになかったサイネージ広告の展開を予定しています。



|      | 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、<br>地下3階                        |                                   | 地上29階、<br>地下3階 |              | 地上31階、<br>地下5階                                              | 地上6階、<br>地下3階      | 地上44階、<br>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、<br>フィットネス、<br>クリニック、<br>子育て支援施設、<br>エネルギーセンター<br>等 | 展示場、ホール、<br>飲食施設 等 | 住宅、<br>インターナショナル<br>スクール、商業 等 |
|      | 8～21階                                 | オフィス<br>一部フロアに東京大学<br>・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） |                                   |                |              |                                                             |                    |                               |

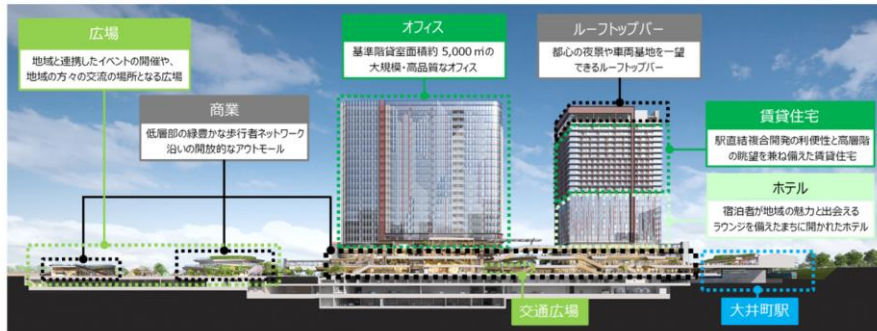
34

## 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<br>地域の防災力の強化、環境配慮のまちづくり |           |

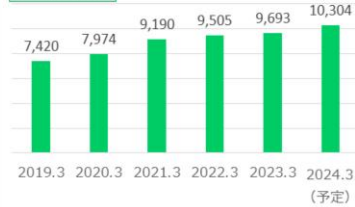


35

- 35ページです。
- 大井町駅周辺についても、2025年度末の開業を目指して、引き続き開発を進めています。

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



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  
プレミアム 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

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



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

ホテル B4T 赤羽



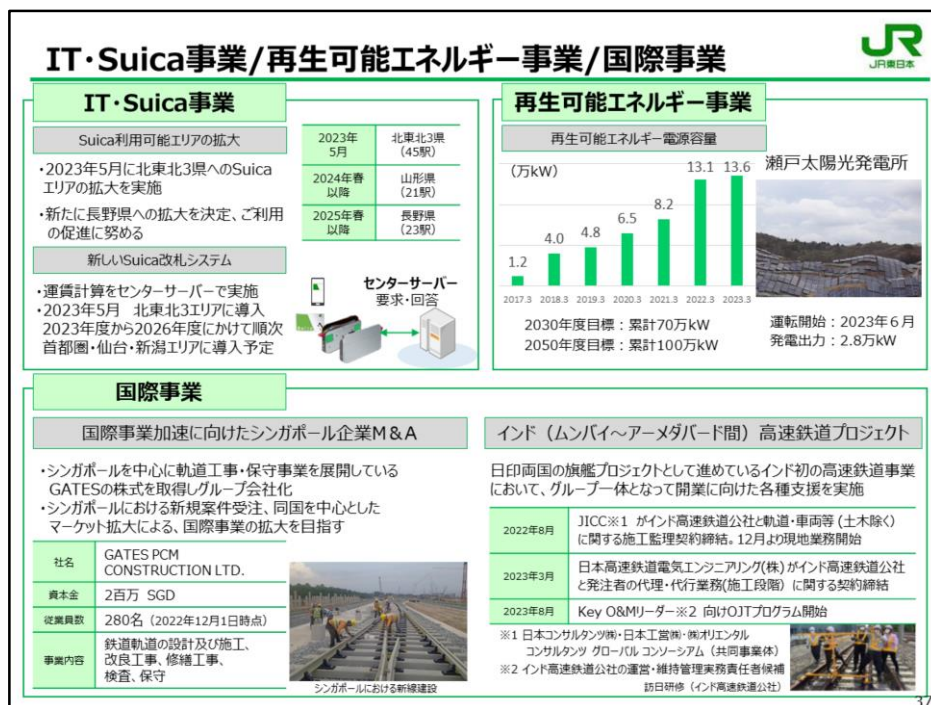
開業日：2023年7月7日  
客室数：46室  
最寄駅：赤羽駅

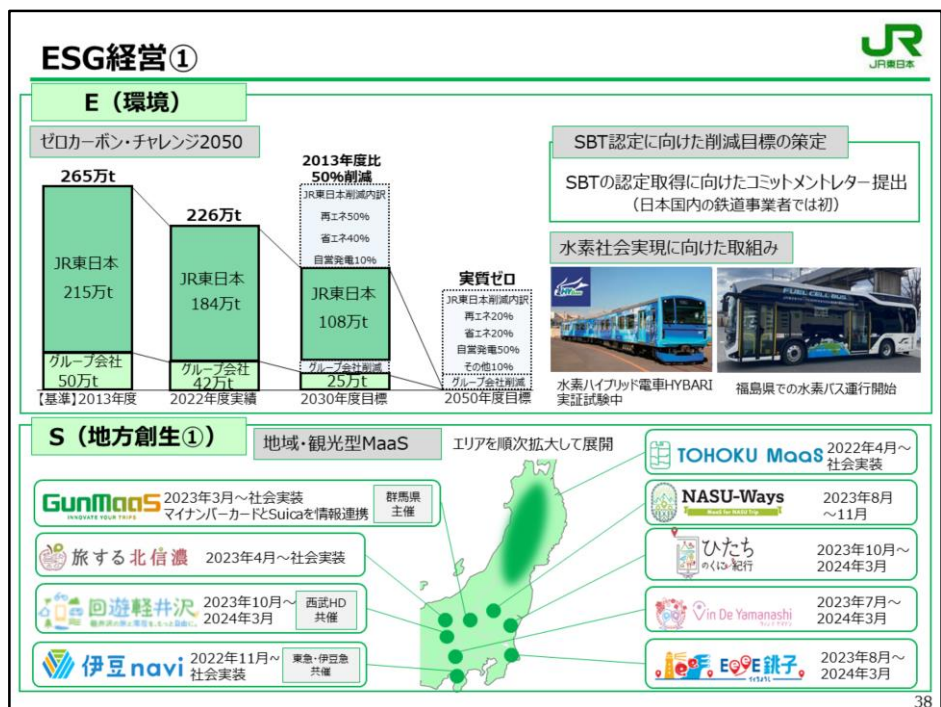
ホテル B4T 田端



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

- 36ページです。
- 今年度はホテルの開業を多く控え、年度内に客室数10,000室を超える見込みです。
- その他、運営体制のスリム化を実現しているB4Tブランドのホテルも拡大を進めています。

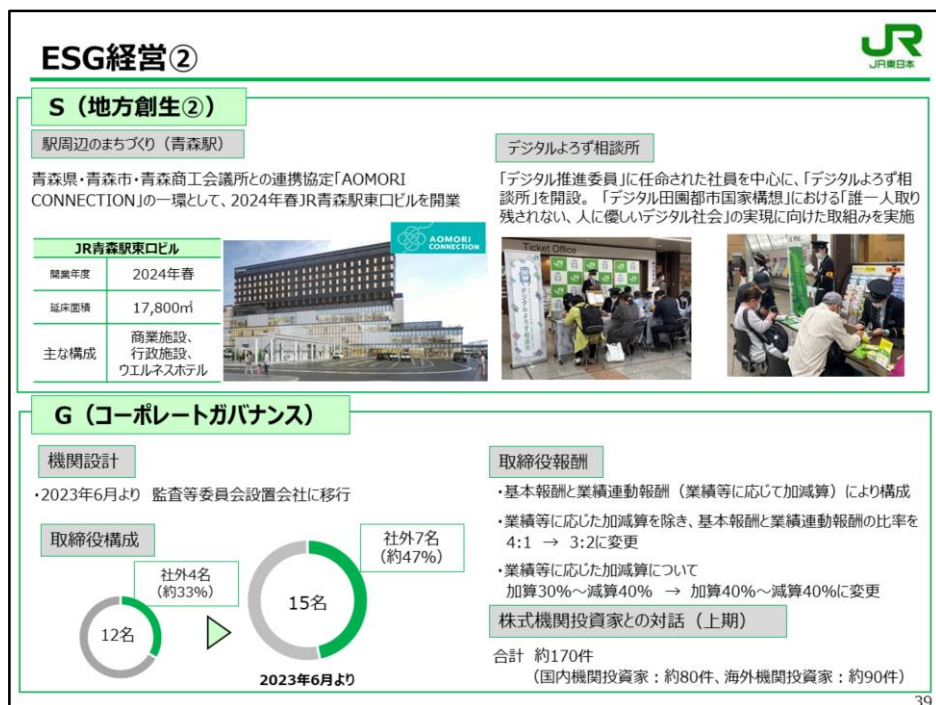




➤ 38ページです。

➤ 環境については、SBTの認定取得に向けてコミットメントレターを提出しました。

➤ 地方創生については、マイナンバーカードとSuicaを連携させた「GunMaaS」などを進めています。



### Ⅲ 「変革2027」の数値目標（2027年度目標）

- 3章以降は参考です。

## 「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

営業収益 (単位：億円)  
営業利益

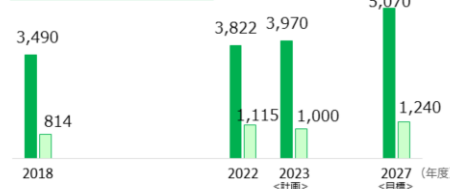
### 運輸事業



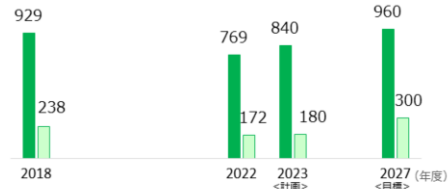
### 流通・サービス事業



### 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

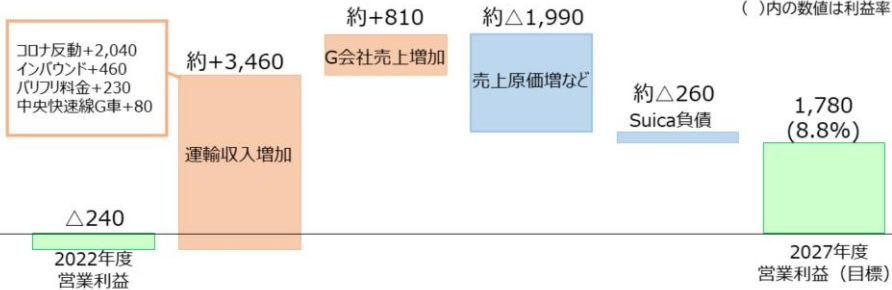
※1 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高 ※2 EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

## 2027年度までの営業利益増減要素①

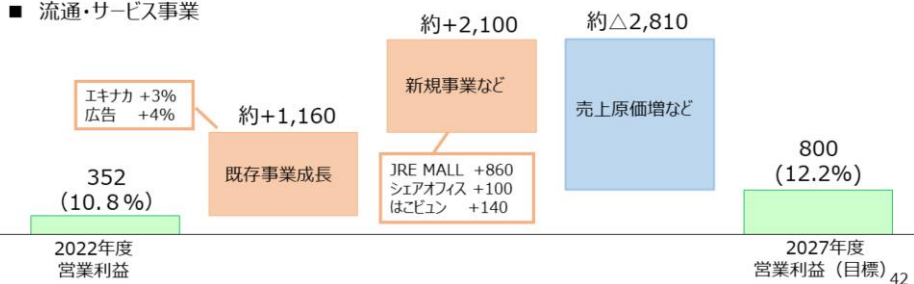


### ■ 運輸事業

(単位:億円)  
( )内の数値は利益率



### ■ 流通・サービス事業

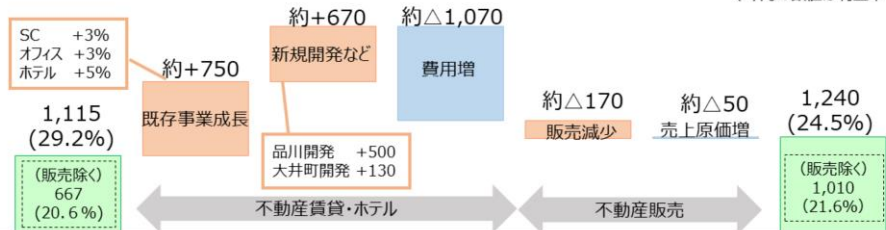


## 2027年度までの営業利益増減要素②

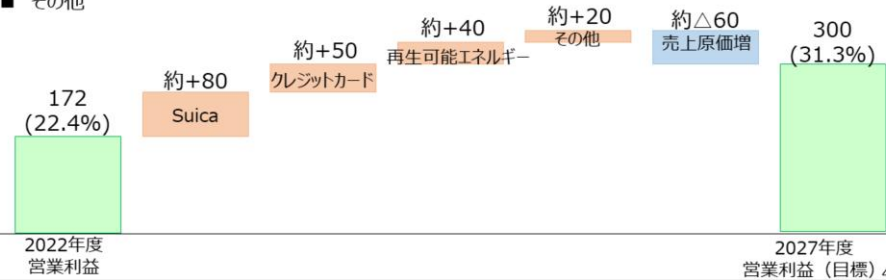


### ■ 不動産・ホテル事業

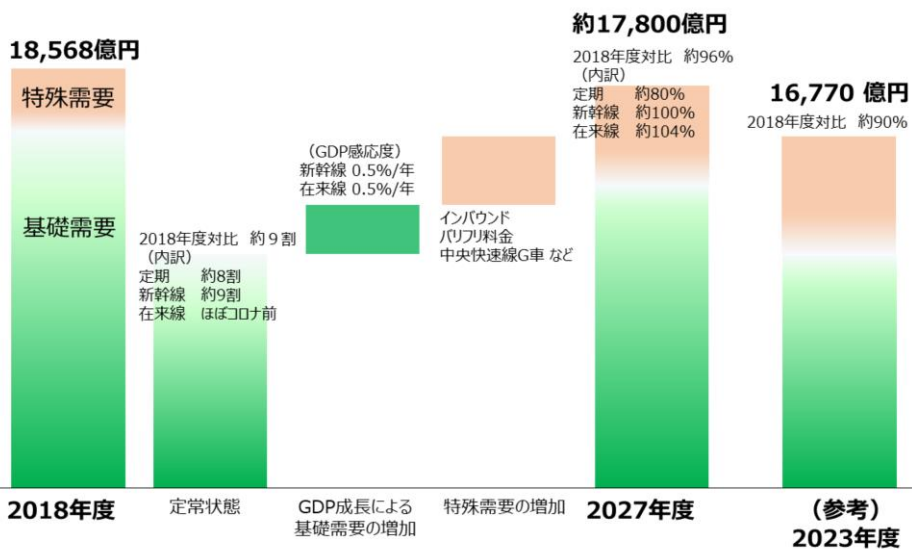
(単位：億円)  
( )内の数値は利益率



### ■ その他



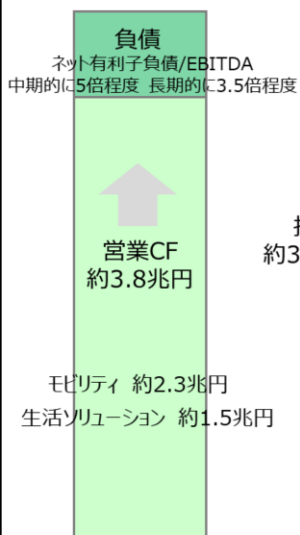
## 運輸収入見通し（対2018年度）



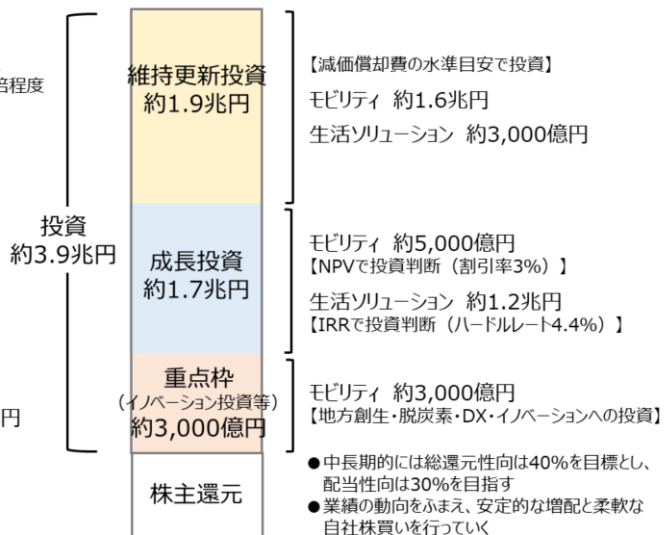
## キャピタル・アロケーション



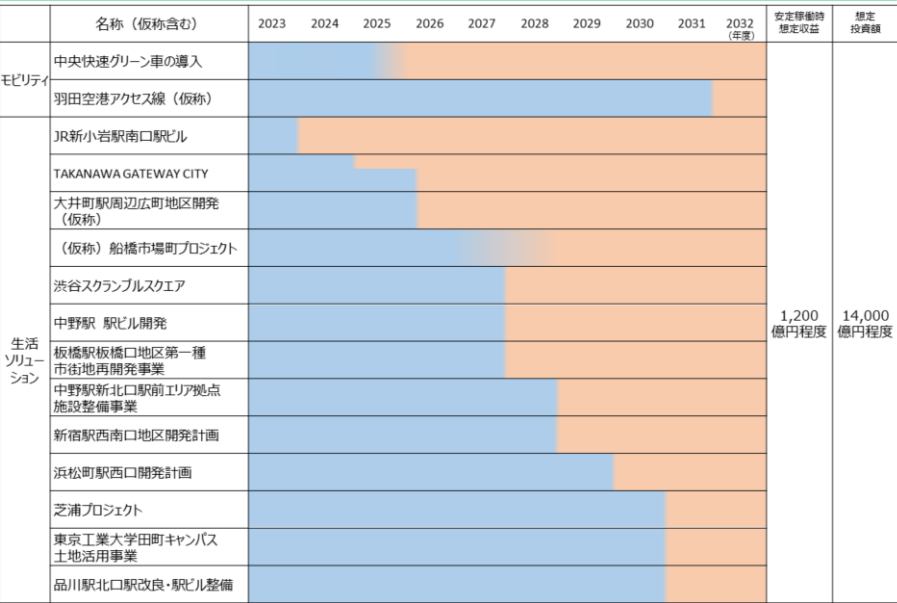
### キャッシュの源泉



### キャッシュの使途

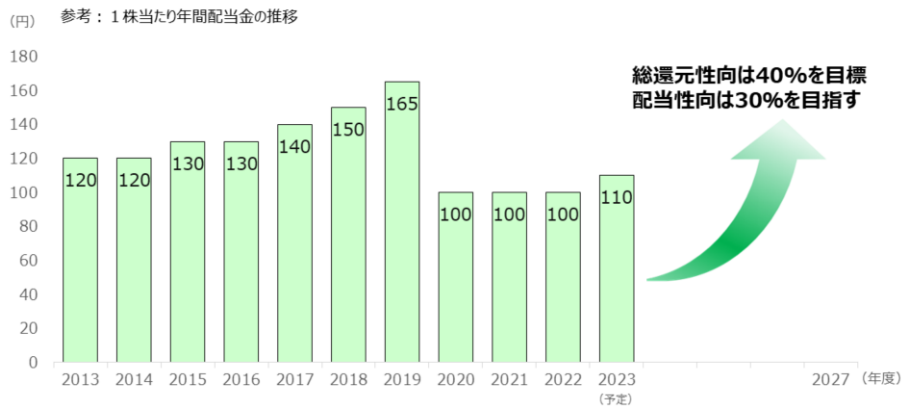


成長投資のパイプラインとリターン



工事中 稼働中

株主還元



| 年度              | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | (予定) 2023 |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| 総還元性向<br>(単位：%) | 29.3 | 32.3 | 33.0 | 32.6 | 32.9 | 32.9 | 31.4 | -    | -    | 38.0 | 30.2      |
| 配当性向<br>(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><br>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 <sup>※ 1</sup>         | 0 件                 |
|             | 重大インシデント                                        | 0件 <sup>※ 1</sup>         | 0 件                 |
|             | 鉄道運転事故（2018年度比）                                 | 20%減 <sup>※ 1</sup>       | 10%減 <sup>※ 2</sup> |
|             | うちホームにおける鉄道人身障害事故（2018年度比）                      | 30%減 <sup>※ 1</sup>       | 17%減 <sup>※ 2</sup> |
|             | ホームドア整備駅数・番線数                                   | 330駅・758番線 <sup>※ 3</sup> | (99駅・197番線)         |
|             | 東京 1 0 0 km圏の在来線の輸送障害の発生率<br>（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<br>（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<br>（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%               |
|             | 5 G整備エリア                                        | 累計100箇所 <sup>※ 4</sup>    | 累計21箇所              |
|             | 光ファイバの心線貸出キロ数                                   | 累計400km <sup>※ 5</sup>    | (－)                 |
|             | 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><br>2022年度期末実績   |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 生活ソリューションについて取り組む数値目標                   | 「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               | 3,868万件/月            |
|                                         | JR東日本グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量（2013年度比）              | 50%減 <sup>※6</sup>       | 15.5%減 <sup>※7</sup> |
| 成長の基盤となる数値目標                            | 再生可能エネルギー電源の開発                                        | 70万kW <sup>※6</sup>      | 13.6万kW              |
|                                         | 駅・列車ゴミにおけるペットボトルのサイクル率                                | 100% <sup>※6</sup>       | (99%) <sup>※7</sup>  |
|                                         | 廃棄物（一廃・産廃）のサイクル率（グループ会社）（2013年度比）                     | 73% <sup>※6</sup>        | (73%) <sup>※7</sup>  |
|                                         | 重点成長分野への人材配置                                          | 累計2,000人以上 <sup>※5</sup> | (-)                  |
|                                         | 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 <sup>※1</sup>         | (1件) <sup>※2</sup>   |
|                                         | 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） | 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                            | 100%                     | (55.6%)              |

#### **IV 参考資料**

# 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/<br>2022.3 | 2019.3  | 2022.3 | 2023.3 | 2023.3/<br>2022.3 |
| 営業キロ<br>〔キロ〕     |   | 1,194  | 1,194  | 1,194  | 100.0             | 6,207   | 6,108  | 6,108  | 100.0             |
| 輸送人キロ<br>〔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<br>（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<br>（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<br>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<br>実績 | 2021.3<br>実績 | 2022.3<br>実績 | 2023.3<br>実績 | 2023.9<br>実績 | 2024.3<br>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<br>(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<br>(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<br>(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。 JR東日本



| 名称                                                                                                            | 年度                                               | 面積                                                                          | 用途・その他                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| ①TAKANAWA GATEWAY CITY<br>   | 開業<br>複合棟Ⅰ：2024年度末<br>複合棟Ⅱ、文化創造棟、<br>住宅棟：2025年度中 | 延床面積<br>複合棟Ⅰ：約460,000㎡<br>複合棟Ⅱ：約208,000㎡<br>文化創造棟：約29,000㎡<br>住宅棟：約148,000㎡ | オフィス、住宅、商業、ホテル等<br>事業費：約5,800億円<br>通常稼働時収益見込：約560億円 |
| ②大井町駅周辺<br>広町地区開発（仮称）<br>    | 開業：2025年度末                                       | 延床面積<br>A-1地区：約250,000㎡<br>A-2地区：約9,100㎡                                    | オフィス、ホテル、商業、住宅等<br>収益見込：約130億円                      |
| ③（仮称）船橋市場町<br>プロジェクト<br>     | 完成：2026年以降                                       | 敷地面積<br>約45,000㎡                                                            | 住宅、商業、再エネ発電施設等<br>東急不動産HD(株)との<br>2社共同事業            |
| ④板橋駅板橋口地区第一種<br>市街地再開発事業<br> | 竣工：2027年6月                                       | 延床面積<br>約51,200㎡                                                            | 住宅、商業等<br>野村不動産(株)との<br>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。 JRE 東日本

| 名称                                                                                                            | 年度                                           | 面積                                      | 用途・その他                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| ⑤渋谷スクランブルスクエア<br>            | 開業<br>東棟：2019年11月<br>中央棟・西棟：2027年度           | 延床面積<br>東棟：約158,000㎡<br>中央棟・西棟：約80,000㎡ | 事業費：約423億円<br>商業、オフィス、展望施設等<br>東急(株)等との3社共同事業  |
| ⑥中野駅新北口駅前<br>エリア拠点施設整備事業<br> | 竣工：2028年度                                    | 施行区域面積<br>約23,000㎡                      | ホール、オフィス、住宅、商業等<br>野村不動産(株)等<br>との5社共同事業       |
| ⑦新宿駅西南口地区<br>開発計画<br>        | 工事期間<br>南街区：2023年度～<br>2028年度<br>北街区：～2040年代 | 延床面積<br>南街区：約150,000㎡<br>北街区：約141,500㎡  | 商業、オフィス、ホテル等<br>京王電鉄(株)等との<br>共同事業             |
| ⑧浜松町駅西口<br>開発計画<br>          | 竣工：2029年度                                    | 延床面積<br>約314,000㎡                       | オフィス、商業、ホテル等<br>(株)世界貿易センター<br>ビルディング等との4社共同事業 |
| ⑨芝浦プロジェクト<br>                | 竣工<br>S棟：2025年2月<br>N棟：2030年度                | 延床面積<br>約550,000㎡                       | オフィス、商業、ホテル、住宅等<br>野村不動産(株)との<br>2社共同事業        |
| ⑩東京工業大学田町<br>キャンパス土地活用事業<br> | 供用開始：2030年6月<br>グランドオープン：2032年4月             | 延床面積<br>約250,000㎡                       | オフィス、商業、ホテル等<br>NTT都市開発(株)等<br>との4社共同事業        |
| ⑪品川駅街区地区<br>開発計画（北街区）<br>    | 工事期間<br>2025年度～2030年度                        | 延床面積<br>約165,000㎡                       | オフィス、商業、駅施設、駐車場等<br>※ 南街区の事業主体は<br>京浜急行電鉄(株)   |

55

## 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            | 2023.9実績          |       |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
|                 | 実績                | 実績                | 実績                | 実績                | 実績                |                   | 平均年限  |
| 社債              | 17,301<br>(1.61%) | 17,102<br>(1.56%) | 20,203<br>(1.32%) | 25,426<br>(1.14%) | 29,758<br>(1.13%) | 31,869<br>(1.20%) | 14.88 |
|                 | (外債比率)            | 13.8%             | 14.0%             | 11.8%             | 17.4%             | 27.0%             | 31.7% |
| 長期借入金           | 11,014<br>(1.06%) | 11,243<br>(0.99%) | 12,918<br>(0.89%) | 14,514<br>(0.82%) | 14,839<br>(0.84%) | 14,862<br>(0.86%) | 6.24  |
| 鉄道施設購入<br>長期未払金 | 3,321<br>(6.49%)  | 3,277<br>(6.51%)  | 3,230<br>(6.53%)  | 3,188<br>(6.54%)  | 3,150<br>(6.54%)  | 3,130<br>(6.55%)  | 18.09 |
| その他<br>有利子負債    | —                 | 1,500<br>(—)      | 7,150<br>(0.11%)  | 3,907<br>(△0.00%) | —                 | 9<br>(5.51%)      | 0.13  |
| 合計              | 31,637<br>(1.93%) | 33,123<br>(1.79%) | 43,502<br>(1.38%) | 47,037<br>(1.31%) | 47,748<br>(1.40%) | 49,871<br>(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

56

## 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) 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            | 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) |

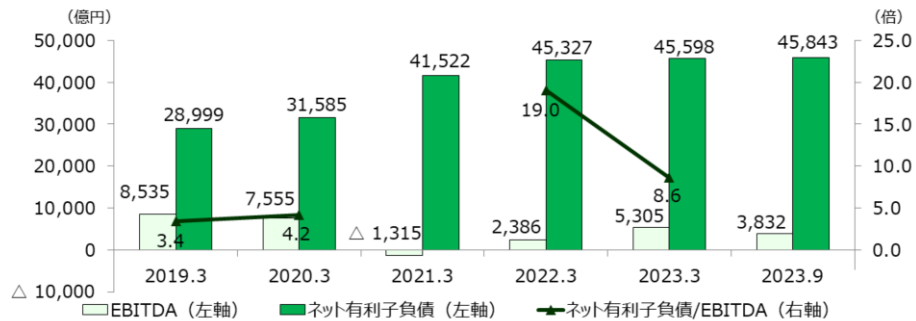
### ■短期格付け

| 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)

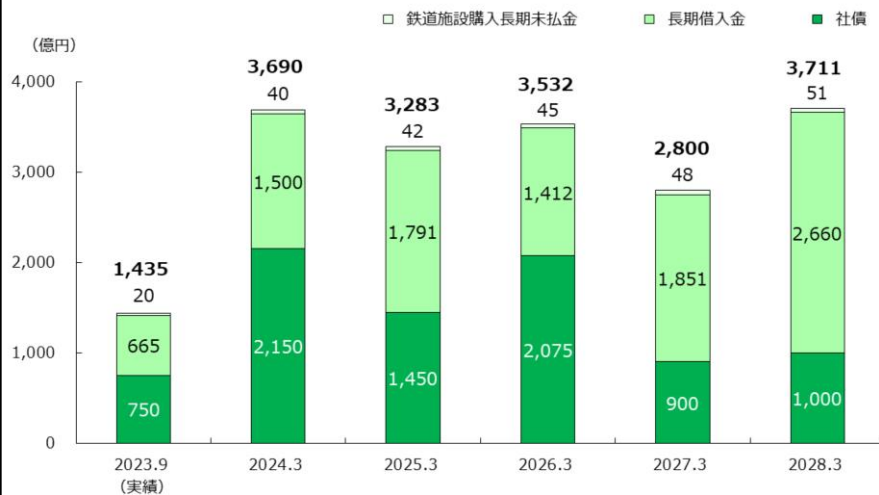
|                  | 2019.3 | 2020.3 | 2021.3 | 2022.3 | 2023.3 | 2023.9 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| インタレスト・カバレッジ・レシオ | 10.5   | 9.0    | —      | 3.1    | 9.4    | 7.6    |
| D/Eレシオ           | 1.0    | 1.1    | 1.7    | 2.0    | 1.9    | 1.9    |

(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。