

(添付書類)

事業報告 (2019年4月1日から2020年3月31日まで)

I 企業集団の現況に関する事項

1 事業の経過およびその成果

(1) 全般の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、期初より緩やかな回復傾向が続き、当社グループは、グループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、様々なチャレンジを本格的にスタートさせました。

一方、2019年10月12日に上陸した台風第19号の影響により、甚大な被害を受けましたが、北陸新幹線の運転本数確保をはじめ、各線区の輸送の復旧に努めてきました。

加えて、2020年2月以降、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、鉄道をご利用になるお客さまが大幅に減少するとともに、生活サービス事業についても、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどのご利用実績が軒並み減少しました。このような状況の中、ご利用になるお客さまや社員の感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。

この結果、新型コロナウイルス感染症や台風第19号の影響により当社の運輸収入が減少したことなどにより、当連結会計年度の営業収益は前期比1.8%減の2兆9,466億円となりました。また、当社の物件費の増加などに伴い営業費用が増加したことにより、営業利益は前期比21.5%減の3,808億円、経常利益は前期比23.4%減の3,395億円となりました。加えて、台風第19号に係る特別損失の計上などにより親会社株主に帰属する当期純利益は前期比32.8%減の1,984億円となりました。

▶ 当期の業績

営業収益

2兆9,466億円 (前期比
1.8%減)

営業利益

3,808億円 (前期比
21.5%減)

経常利益

3,395億円 (前期比
23.4%減)

親会社株主に帰属する当期純利益

1,984億円 (前期比
32.8%減)

①「信頼」を高める

【「究極の安全」の追求】

「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革や、新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備にグループ一体で取り組みました。

（具体的な取組み）

- ・2019年4月に設立した新幹線統括本部において、「リスクへの対応力向上」「専門人材の育成」など、新幹線の安全レベルのさらなる向上をめざした取組みを推進
- ・実際の映像による訓練が可能なシミュレータについて、2020年3月末に全乗務員職場に配備を完了
- ・首都直下地震等を想定し、対象エリア・設備を拡大したさらなる耐震補強を推進
- ・ホームドアの設置工事を推進し、当連結会計年度末までに48駅（線区単位では57駅）の整備を完了
- ・東北新幹線仙台～白石蔵王間での運行中のドア開扉（2019年8月発生）対策として、ドアコックの検知機能の改修等に着手
- ・セキュリティレベル向上を目的とした東京駅での危険物探知犬を活用した実証実験（2019年12月）に協力
- ・台風第19号による河川の氾濫等による被害を踏まえ、重要設備の浸水対策や車両の避難について具体的な検討を開始



スマートホームドア（蔵駅）

【サービス品質の改革】

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、「顧客満足度 鉄道業界No.1」の実現をめざし、輸送障害の発生防止や輸送障害時のお客さまへの影響拡大の防止などの取組みを加速しました。

（具体的な取組み）

- ・輸送障害発生率の減少に向け、首都圏在来線の電気設備等の強化を推進
- ・2019年のゴールデンウィーク期間中に発生した東北新幹線福島駅での車両故障の対策として、車両部品の交換、上越新幹線での変電所トラブルの対策として、制御装置のプログラム変更などを実施
- ・快適・便利な車内サービスを提供し、移動空間の価値向上を実現する株式会社JR東日本サービスクリエーションが2019年7月から事業を開始
- ・台風接近時における列車の計画的な運転見合わせについて、より早期の情報提供を行うとともに、速やかな運転再開に向けた点検体制を強化



快適・便利な車内サービスの提供

- ・2019年12月から英語でのTwitterアカウントによる列車運行情報の配信を開始
- ・お困りのお客さまに積極的にお声かけする「声かけ・サポート」運動を通年で実施
- ・車両とホームのすき間を縮小するくし状部材の設置や、山手線の各車両にフリースペースの設置を完了するなど、車いす等をお使いのお客さまがご利用しやすい環境の整備を推進
- ・介助を必要とするお客さまのスムーズなご案内を図るため、2020年3月から南武線内各駅でアプリによる社員間の情報伝達を開始

【ESG経営の実践】

環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) の観点から「ESG経営」を実践し、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に向けた取組みを推進しました。

（具体的な取組み）

- ・「エコステ」モデル駅として、小海線野辺山駅 (2020年1月)、両毛線前橋駅 (2020年3月) を使用開始
- ・高輪ゲートウェイ駅において、照明電力量を削減する膜屋根や、太陽光パネル、小型風力発電機などの環境保全技術を導入するとともに、駅前の当社用地を活用した水素ステーション設置に向けた準備を推進
- ・男鹿線男鹿駅でJR秋田下浜風力発電所を活用した「CO₂フリー電気」の使用を2019年7月から開始
- ・水素をエネルギー源としたハイブリッド車両について、2021年度内の試験車両の落成と実証試験の開始に向けた準備を推進
- ・プラスチックの削減に向け、エキナカやホテルなどで使用するレジ袋やストローの代替素材への2020年9月末までの置換えを推進
- ・2019年10月から2020年1月末までSDGsの理解促進と当社グループの取組みの紹介を目的に、山手線において「SDGsラッピングトレイン」を運行
- ・子育て支援施設の整備を推進 (当連結会計年度末の子育て支援施設数は累計139箇所)
- ・国際鉄道人材の育成に向け、ベトナムおよびミャンマー国鉄から実習生を受入れ
- ・環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券であるサステナビリティボンドを2020年1月に発行



JR秋田下浜風力発電所



SDGsラッピングトレイン

②「心豊かな生活」を実現

【輸送サービスの質的変革】

輸送サービスを質的に変革するとともに、観光振興やインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大に取り組みました。

（具体的な取組み）

- ・次世代新幹線の実現に向け、2019年5月に試験車両「ALFA-X(アルファエックス)」を落成し、走行試験を開始
- ・羽田空港アクセス線(仮称)の環境影響評価手続きに着手
- ・上越新幹線大宮～新潟間の所要時間の短縮に向け、2019年5月から地上設備の測量および騒音対策等の工事に着手
- ・「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」に合わせ、2019年10月から新観光列車「海里」の運行を開始
- ・相鉄線からJR線を経由して新宿方面へ直通する相鉄・JR直通線を2019年11月に開業
- ・伊豆エリアの「本物の魅力」を発信する観光特急列車「サフィール踊り子」を2020年3月から運行開始
- ・中国最大規模のオンライン旅行会社Trip. com Group Limitedとの戦略的提携に基づき、外国人向け商品の販売エリアの拡大に続き、東北への送客プロモーションを実施
- ・2020年3月に常磐線富岡～浪江間を運転再開するとともに、常磐線の一部区間でSuicaご利用可能エリアを拡大
- ・2020年3月に鹿島線全駅にSuicaを導入
- ・気仙沼線・大船渡線BRTにおいて、専用道の延伸等により所要時間を短縮するとともに、沿線自治体からのご要望を踏まえ、2020年3月に5か所で新駅を開業



観光特急列車「サフィール踊り子」

【くらしづくり(まちづくり)】

ターミナル駅開発を推進するとともに、地方中核駅を中心としたまちづくりや6次産業化などの取組みを地域の皆さまと一体となって進めました。

（具体的な取組み）

- ・品川開発プロジェクト(第I期)について2019年4月に都市計画決定、2024年頃のまちびらきに向けて計画を推進
- ・2020年3月に高輪ゲートウェイ駅を開業し、AIを活用した案内ロボット等、最新技術を用いた駅サービス設備を試行導入
- ・無人AI決済店舗の事業化に向け、2019年7月に子会社のJR東日本スタートアップ株式会社がサインポスト株式会社と共同で株式会社TOUCH TO GOを設立し、2020年3月に高輪ゲートウェイ駅で常設店舗を開業



無人AI決済店舗「TOUCH TO GO」

- ・さらなるオープンイノベーションの推進に向け、「JR東日本スタートアッププログラム2019」で21件の提案を採択し、実証実験等を順次実施
- ・エキナカ等でのシェアオフィス事業「STATION WORK」を8箇所で展開
- ・秋田駅を中心としたまちづくりを進め、2019年12月にスポーツ施設「秋田ノーザンゲートスクエア」の使用を開始
- ・2020年2月に、不動産事業の強化に向けて不動産ファンドを設立
- ・仙台市の東日本大震災跡地に体験型大規模観光果樹園を2020年度末に営業開始するための準備を推進
- ・日本郵便株式会社と連携し、長野県や秋田県で採れた新鮮な農産物を首都圏の駅まで運ぶ物流トライアルを実施するとともに、2020年8月から内房線江見駅で郵便局窓口業務と駅窓口業務の一体運営を実施するための準備を推進
- ・2020年3月に専用WEBサイトで、コインロッカーを予約できるサービス「To Locca(トロッカ)」を開始
- ・駅の価値最大化を目的に、2020年4月に子会社の株式会社日本レストランエンタプライズとジェイアール東日本フードビジネス株式会社を合併し、株式会社JR東日本フーズとする準備を推進
- ・地域とともに街の魅力や価値を高めていくため、以下の主な駅ビル等の建設工事を推進

2020年4月開業	「WATERS takeshiba（タワー棟・パーキング）」（東京）
2020年6月開業予定	「JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル」（神奈川）
2020年6月開業予定	「日比谷OKUROI」（東京）
2020年7月開業予定	「WATERS takeshiba（シアター棟）」（東京）
2021年春開業予定	「KAWASAKI DELTA」（神奈川）
- ・10,000室を超えるホテルチェーンとなることをめざし、鎌倉、竹芝、川崎、横浜、桜木町などでホテルの建設工事を推進



STATION WORK

【Suicaの共通基盤化・MaaS推進】

JR東日本グループの共通ポイント「JRE POINT」の魅力向上や他企業との積極的な連携により、あらゆる生活シーンでSuicaを利用可能とする施策を推進しました。この結果、当連結会計年度末のSuicaの発行枚数は約8,273万枚、「JRE POINT」会員数は約1,205万人となりました。また、検索・予約・決済を一元的に提供するJR東日本型「MaaS」のサービスインに向けた取組みを推進しました。

(具体的な取組み：Suicaの共通基盤化)

- ・ Suicaによる当社の鉄道利用で「JRE POINT」が貯まるサービスを、2019年10月から開始
- ・ 2019年10月から始まった「キャッシュレス・消費者還元事業」に参加するとともに、本事業に合わせ、駅ビル・エキナカにおけるキャッシュレスでの支払い時に「JRE POINT」の還元率をアップする独自キャンペーンを実施
- ・ 2020年3月に、インターネット予約で新幹線をチケットレスでご利用いただける「新幹線eチケットサービス」を開始
- ・ 訪日外国人旅行者向けICカード「Welcome Suica」を2019年9月から販売開始
- ・ 株式会社みずほ銀行と共同で、Suicaアプリケーションへデジタル通貨をチャージする実証実験を2019年12月から開始
- ・ 楽天ペイメント株式会社と連携し「楽天ペイ」アプリ内で2020年春からSuicaを発行可能にするための準備を推進
- ・ 地方におけるSuicaの利用基盤拡大に向け、2021年春以降「地域連携ICカード」を導入する準備を宇都宮・岩手エリアで推進



「新幹線eチケットサービス」のポスター

(具体的な取組み：MaaS推進)

- ・ 「MaaS」事業戦略を一元的に企画し、スピーディに施策を推進する「MaaS事業推進部門」を2019年4月に設立
- ・ 「JR東日本アプリ」について、2019年4月にサービスやデザインを一新するとともに、2019年9月に経路検索機能を強化
- ・ 東急株式会社等と共同で、「観光型MaaS」をめざした「Izuko(イズコ)」の実証実験を伊豆エリアで2期にわけて実施
- ・ 2019年8月に全日本空輸株式会社と「MaaS」の展開および構築において連携していくことで合意
- ・ 「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」に合わせ、2019年10月～12月に新潟市内を中心とした「観光型MaaS」の実証実験「にいがたMaaS Trial」を実施
- ・ 2019年11月に、「MaaS」構築に向けた共通基盤を作り出す国際団体である「MaaS Alliance」に、日本の鉄道事業者として初めて加盟
- ・ タクシーやシェアサイクルを利用できるスマートフォンアプリ「Ringo Pass」を2020年1月に一般公開
- ・ 宮城県および仙台市と連携して、2020年2月に「観光型MaaS」の実証実験「TOHOKU MaaS 仙台 trial」を実施



「TOHOKU MaaS 仙台 trial」のポスター

【東京2020オリンピック・パラリンピック】

東京2020オリンピック・パラリンピックについては、開催が延期となりましたが、引き続き「東京2020オフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）」として、コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW」のもと全ての事業分野で質の高いサービスを提供し、大会以降の社会や当社グループに「レガシー（遺産）」を引き継いでいきます。

（具体的な取組み）

- ・ 競技会場周辺等の駅改良工事を推進
- ・ 朝通勤時間帯の列車の増発や「スムーズビズ」の推進など、東京都等と連携し朝通勤時間の混雑緩和に向けた対策を実施したほか、医療機関と連携した暑さ対策を試行
- ・ 終電時刻の延長による深夜輸送の実施や、日中時間帯の列車の増発についての検討を推進
- ・ 鉄道のセキュリティ強化に向け、防犯カメラ等の増設およびネットワーク化による集中監視を行うとともに、社員等による警備強化や駅・列車内への防護用品配備を実施
- ・ 異常時における多言語案内を充実させるため、翻訳アプリ等のツールの活用を推進
- ・ ラグビーワールドカップ2019日本大会期間において、輸送力の増強、学校法人佐野学園（神田外語グループ）と連携した外国語案内、会場最寄り駅を中心とした案内体制の強化などを実施
- ・ 共生社会の実現に向け、公益財団法人鉄道弘済会義肢装具サポートセンターと連携し、各種イベントでの義足体験等を実施
- ・ 大会期間中の駅の案内体制の強化を目的として、開催エリア以外の社員による競技会場最寄り駅や首都圏ターミナル駅でのご案内に向けた準備を推進
- ・ 首都圏から東北、信越等への誘客を目的とした「JR EAST Welcome Rail Pass 2020」を販売するための準備を推進



競技会場周辺等の駅改良工事（千駄ヶ谷駅）

【世界を舞台に】

それぞれの国のニーズに合わせて、より豊かなライフスタイルを提供していくことをめざし、世界を舞台に輸送サービスおよび生活サービスを展開しました。

（具体的な取組み）

- ・ 三井物産株式会社の現地子会社と共同で、当社の現地子会社がシンガポールのチャンギ空港内に飲食・物販複合型店舗「JW360°（ジェイダブリュー・スリーシックスティ）」を2019年4月に開業
- ・ 英国ウェストミッドランズトレインズの鉄道駅で、自動販売機事業のトライアルを2019年7月から開始

- ・シンガポールのビジネス中心部において、現地に進出した日系企業向けの交流プラットフォーム「One&Co(ワンアンドコー)」を2019年8月に開業
- ・当社の現地子会社等が、シンガポールのトムソン・イーストコースト線におけるエキナカ商業権を2019年8月に獲得
- ・子会社の株式会社JR東日本運輸サービス、株式会社JR東日本テクノハートTESSEIと共同で、英国スコットレール社に対する車両清掃の改善提言を実施
- ・JR東日本グループとして海外初出店となる「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」を2021年初に開業するための準備を推進



ホテルメトロポリタン プレミア 台北

③ 「社員・家族の幸福」を実現

「変革 2027」がめざす持続的成長の基盤となるグループ全社員の働きがいの創出に向け、「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」を進め、経営体質の強化と「社員・家族の幸福」の実現に取り組みました。

(具体的な取組み)

- ・新幹線における安全・サービス品質のさらなるレベルアップをめざし、業務を一元的・専門的に統括する「新幹線統括本部」を2019年4月に設立
- ・社員一人ひとりの健康と活力の向上をめざし、「健康経営中期ビジョン 2023」を2019年4月に策定
- ・2019年4月に策定した新たな「一般事業主行動計画」に基づき、女性用設備の全職場への整備や、事業所内保育所のさらなる利便性向上など、女性の活躍および仕事と育児の両立支援を推進
- ・社員の多様な意欲を柔軟に受け止め、一人ひとりの社員が様々なフィールドでより一層活躍・成長することを目的とした新たなジョブローテーションを2020年4月から実施するための準備を推進
- ・「変革 2027」の実現をめざし、新たな気持ちでチャレンジするシンボルとして、2020年5月から駅係員や乗務員の制服をリニューアルするための準備を推進
- ・育児・介護関連等の休暇のさらなる充実や、一部の現業機関へのフレックスタイム制導入等、働き方改革をめざした制度改正を2020年度に実施するための準備を推進
- ・お客さまのより近くで創意を発揮する機会を創ることを目的として、職種等を越えた現業機関等の社員によって構成する「組織横断プロジェクト」を推進
- ・新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み、社員等が安心して働ける環境を整えるため、休暇等の柔軟な取扱いや、業務運営に支障がない場合の自宅待機を実施

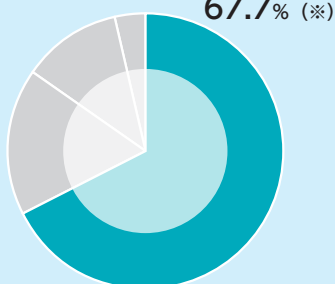


制服のリニューアル

(2) セグメント別の状況

① 運輸事業

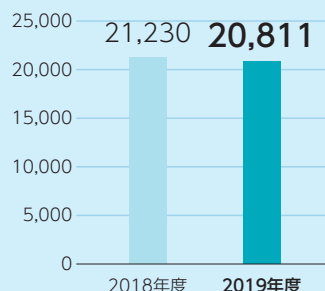
売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

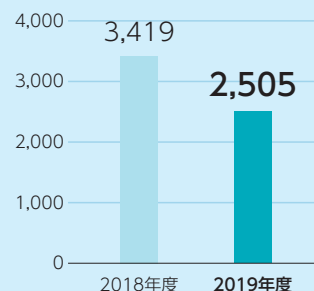
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



運輸事業では、安全・安定輸送のレベルアップに最重点で取り組むとともに、鉄道を中心とした輸送ネットワークの利用促進策を展開して収入確保に努めました。具体的には、交流人口の拡大を目的に「静岡デスティネーションキャンペーン」、「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」等の各種キャンペーンを開催しました。また、常磐線にJヴィレッジ駅を2019年4月に開業しました。さらに、ゴールデンウィーク10連休やお盆期間、年末年始において臨時列車の増発や需要喚起のための商品を設定するなど、需要の取込みに努めました。2019年10月の消費税率引上げに伴う運賃・料金改定に際しては、システム改修やお客さまへのわかりやすいご案内などを実施しました。加えて、台風第19号により大きな被害を受けた北陸新幹線については、車両の柔軟な運用等により輸送力の確保に努め、2020年3月には定期列車が被災前と同じ運転本数に回復しました。そのほか、大型台風被害により落ち込んだ観光需要の回復を目的として「旅をチカラに！キャンペーン」等を実施しました。

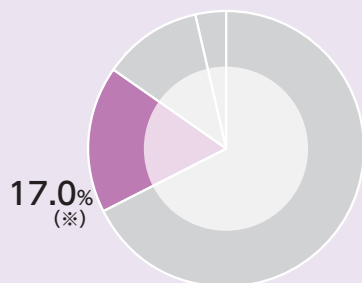
しかしながら、新型コロナウイルス感染症や台風第19号の影響により当社の鉄道事業の輸送人員が前期を下回ったことや、当社の物件費が増加したことなどにより、運輸事業の売上高は前期比2.0%減の2兆811億円となり、営業利益は前期比26.7%減の2,505億円となりました。



「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」のポスター

② 流通・サービス事業

売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

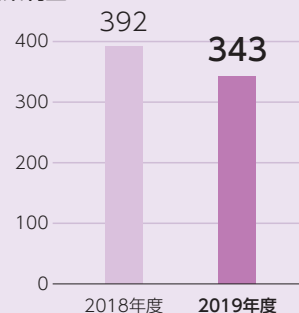
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



流通・サービス事業では、「くらしづくり(まちづくり)」に取り組み、既存事業の価値向上を図りました。具体的には、「グランスタ」(東京)において2019年4月・7月に新規店舗のオープンおよび既存店舗のリニューアルを行いました。また、東北・新潟エリアの新鮮な海産物を当社の新幹線で輸送し、「エキュート品川」(東京)の鮮魚店で販売する実証実験を2019年6月に実施しました。さらに、日本郵便株式会社等と連携し、くらしづくりをワンストップで実現する「JJ+T(ジェイジェイプラスティー)」を2019年5月に「エキュート立川」(東京)に開業しました。加えて、コンビニエンスストア「NewDays(ニューデイズ)」で初の、レジに店員を配置しない、セルフレジ専用の店舗を武蔵境駅で2019年7月にオープンしました。そのほか、2019年11月に開業した「渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)」(東京)内に、エキナカ商業施設「エキュート」の新業態「エキュートエ디션 渋谷」および、紀ノ国屋の新業態「Gourmand Market(グルマン マーケット) KINOKUNIYA 渋谷スクランブルスクエア店」をオープンしました。また、2019年11月から12月にかけて「エキュート大宮」(埼玉)をリニューアルしました。さらに、2020年3月に日本各地の魅力を発信する「JAPAN RAIL CAFE」を東京駅に日本初出店しました。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症による外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、売上高は前期比3.4%減の5,736億円となり、営業利益は前期比12.3%減の343億円となりました。



エキュート大宮

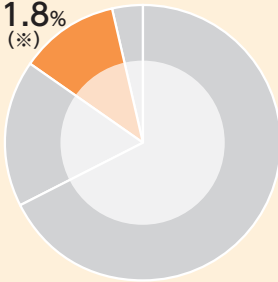


JAPAN RAIL CAFE(東京駅)

③ 不動産・ホテル事業

売上構成比

11.8%
(※)



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

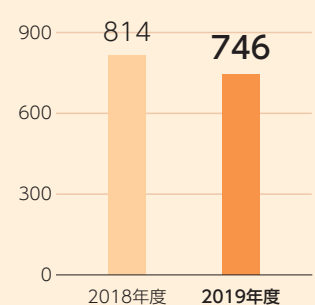
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



不動産・ホテル事業では、地域とともに街の魅力や価値を高めていくため、首都圏などの大規模ターミナル駅をはじめ、沿線や駅周辺において、「くらしづくり(まちづくり)」を意識した開発を進めました。具体的には、土浦駅ビルを、日本最大級のサイクリングリゾート「PLAYatre TSUCHIURA」(茨城)として改装を進め、レストランゾーンや物販店舗・ホテル等を新たに開業しました。また、「エスパル仙台」(宮城)本館「エキチカキッチン」エリアを2019年4月にリニューアル開業しました。さらに、旧社宅や旧寮をリノベーションにより利活用した住宅事業として、2019年7月に「リエットガーデン三鷹」(東京)のまちびらきを実施、2020年3月に「アールリエット武蔵境」(東京)の入居を開始しました。加えて、2019年11月に「渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期(東棟)」を開業しました。そのほか、2019年10月に「JR東日本ホテルメッツ 秋葉原」(東京)、2019年11月に「JR東日本ホテルメッツ 東京ベイ新木場」(東京)、2020年3月に「JR東日本ホテルメッツ 五反田」(東京)を開業するとともに、2020年3月に、古民家などを活用したホテル「和のゐ 角館」(秋田)を開業しました。

この結果、「渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期(東棟)」の開業効果などがあったものの、新型コロナウイルス感染症による外出自粛や営業時間短縮の影響などにより、売上高は前期比0.1%減の3,693億円となり、営業利益は前期比8.4%減の746億円となりました。



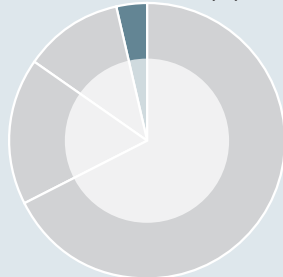
リエットガーデン三鷹



和のゐ 角館

④ その他

売上構成比 3.4% (※)

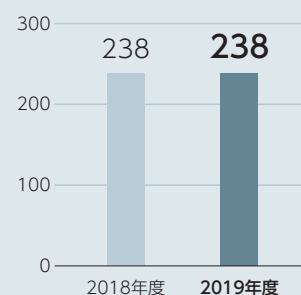


※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

売上高 (単位：億円)



営業利益 (単位：億円)



Suica電子マネーについては、タクシーや飲食店、郵便局への導入を進めるなど、加盟店開拓を継続して行いました。また、「JRE POINT」については、2019年10月にSuicaの鉄道利用でポイントがたまるサービスを開始するとともに、政府による「キャッシュレス・消費者還元事業」に合わせ、駅ビル・エキナカにおけるキャッシュレスでの支払い時に「JRE POINT」の還元率をアップする独自キャンペーンを実施する等、電子マネーの利用促進に向け取り組みました。この結果、Suica等交通系電子マネーの月間利用件数は、2019年12月に2億5,261万件となり、過去最高となりました。

海外鉄道プロジェクトへの参画については、子会社の日本コンサルタンツ株式会社が「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」のコンサルティング業務に取り組むとともに、インド高速鉄道公社から受注した研修施設の施工監理業務を推進しました。

これらに加え、ICカード事業やクレジットカード事業の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比6.0%増の2,746億円となり、営業利益は前期比0.3%増の238億円となりました。



「JRE POINT」のポスター



JRE CARD

⑤ セグメント別の業績の状況

当社グループにおけるセグメント別の業績の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	運輸事業	流通・サービス 事業	不動産・ホテル 事業	その他	合 計	調整額	連結損益計 算書計上額
売 上 高							
外 部 顧 客 へ の 売 上 高	19,945	5,020	3,485	1,015	29,466	—	29,466
セグメント間の内部売上高又は振替高	866	716	207	1,731	3,521	△ 3,521	—
計	20,811	5,736	3,693	2,746	32,988	△ 3,521	29,466
セ グ メ ン ト 利 益	2,505	343	746	238	3,834	△ 26	3,808

(注) 当社は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成22年6月30日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成20年3月21日)におけるセグメント利益について、各セグメントの営業利益としております。

(3) 対処すべき課題

① 経営の基本方針(グループ理念)

- 私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。
- 技術と情報を中心にネットワークの力を高め、すべての人の心豊かな生活を実現します。

② 今後の経営環境の変化

わが国においては、中長期的により一層の人口減少や高齢化、東京圏への人口集中が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

また、当社グループにおいても、会社発足から30年以上が経過し、社員の世代交代の進展や鉄道ネットワークの拡充など、様々な変革課題に直面しております。

加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、当面の間は移動需要の大幅な減少など、当社グループにとってかつてない厳しい環境となるものと考えております。

③ 中期的な会社の経営戦略

当社グループは、2018年7月に策定したグループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、これまでの「『鉄道インフラ』を起点としたサービス提供」から「『ヒト(すべての人)』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していきます。鉄道を中心とした輸送サービスを質的に変革し、進化・成長させるとともに、生活サービスおよびIT・Suicaサービスに経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていきます。これにより、連結営業収益を伸ばすとともに、2027年度までに収益全体に占める生活サービスおよびIT・Suicaサービスの比率を4割にまで高めることをめざします。「究極の安全」の追求、サービス品質の改革、ESG経営の実践により、お客さまと地域の皆さまからの「信頼」を高め、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスを融合し、オープンイノベーションにより、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していきます。

また、今後10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、営業キャッシュ・フローを積極的に設備投資に振り向けるとともに、資産を効率的に活用し、利益のさらなる拡大をめざします。

新型コロナウイルス感染症の拡大によりさらに厳しい経営環境が見込まれますが、私たちはグループ経営ビジョン「変革 2027」のもと、これからもお客さまのご期待に応えるとともに、急速な経営環境の変化を先取りして、さらなるチャレンジと経営体質の強化に努め、地域社会の発展に貢献する企業グループとして持続的な成長を実現していきます。

④ 目標とする経営数値

「変革 2027」の数値目標については、「変革 2027」で見据える期間の中間点となる2022年度をターゲットに以下の通り設定しており、その2年目となる2019年度は台風第19号、新型コロナウイルス感染症の影響により計画には到達しませんでした。計画したプロジェクト等は概ね予定通り進めました。

		2022年度目標	2019年度4月計画	2019年度実績	2019年度計画対比
連結営業収益		3兆2,950億円	3兆700億円	2兆9,466億円	96.0%
セグメント別	運輸事業	2兆1,000億円	2兆800億円	1兆9,945億円	95.9%
	流通・サービス事業	6,600億円	5,240億円	5,020億円	95.8%
	不動産・ホテル事業	4,400億円	3,620億円	3,485億円	96.3%
	その他	950億円	1,040億円	1,015億円	97.6%
連結営業利益		5,200億円	4,880億円	3,808億円	78.0%
セグメント別	運輸事業	3,300億円	3,420億円	2,505億円	73.3%
	流通・サービス事業	560億円	400億円	343億円	86.0%
	不動産・ホテル事業	1,090億円	830億円	746億円	89.9%
	その他	260億円	250億円	238億円	95.5%
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間総額※) 3兆7,200億円	—	5,486億円	(進捗率) 32.6%
連結ROA		6.0%	—	4.5%	—

※2018年度から2022年度までの総額。

⑤ 「変革 2027」 実現に向けた具体的な取組み

グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けて、「『信頼』を高める」、「『心豊かな生活』を実現」および「『社員・家族の幸福』を実現」の3つの観点から、以下の課題に重点的に取り組んでまいります。

◇ 「信頼」を高める

○ 「究極の安全」の追求

「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革に取り組むとともに、新たな技術を活用した安全設備の整備や、昨今の自然災害の激甚化も踏まえた、災害リスクの減少に取り組みます。これにより、重大事故に至るリスクを極小化し、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」の実現をめざします。

○ サービス品質の改革

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、グループ全社員の力を結集し、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現など5つの柱に取り組み、引き続き「顧客満足度 鉄道業界No. 1」の実現をめざします。

○ 「ESG経営」の実践

環境、社会、企業統治の3つを経営の重要な視点と位置づけ、事業を通じて社会的な課題の解決とSDGsの達成に取り組み、地域社会の発展に貢献する「ESG経営」を実践します。これによりお客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長の実現につなげていきます。

環境については、新たな環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を策定し、2050年度の鉄道事業におけるCO₂排出量「実質ゼロ」に挑戦しており、「脱炭素社会」への貢献とともに、鉄道の環境優位性のさらなる向上と、サステナブルな社会の実現をめざします。



ゼロカーボン・チャレンジ2050 (イメージ)

◇ 「心豊かな生活」を実現

○ 輸送サービスの質的変革

「旅の目的」創りやインバウンド戦略を進め、交流人口のさらなる拡大をめざします。また、ドライバレス運転・次世代新幹線の開発、羽田空港アクセス線(仮称)の準備等を加速し、輸送サービスを質的に変革していきます。

○ くらしづくり・まちづくり

「グローバルゲートウェイ品川」をはじめとしたまちづくりやターミナル駅開発、ホテル拡充を推進し、収益力の向上を図ります。シェアオフィスのさらなる展開やスタートアップ企業との連携など、従来にない発想でビジネスの幅を広げます。

○ Suicaの共通基盤化・MaaS推進

Suicaについては、交通分野でのサービス拡充や電子マネーの利便性向上に加え、外部との連携を拡大し、あらゆるシーンでSuicaを利用可能にします。

MaaSについては、プラットフォーム構築と都市型・観光型などさまざまなサービスを提供し、日本におけるMaaSの普及を牽引します。

「JRE POINT」については、会員拡大とサービス拡充を図るとともに、データを活用したマーケティングに取り組み、グループ全体での顧客戦略を展開します。

○ 東京2020オリンピック・パラリンピックへの対応

東京2020オリンピック・パラリンピックについては、開催が延期となりましたが、オフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）として、一層の準備を行い、全ての事業分野で質の高いサービスを提供し、大会の成功に貢献します。

その上で、得られた経験とグループ社員一人ひとりの成長を、大会終了後の「レガシー（遺産）」として引き継ぎます。

○ 国際事業のビジネスモデル構築

グループの技術・ノウハウを結集し事業展開を進め、アジアを中心に、国際事業のビジネスモデル構築をめざします。また、海外での活躍の場や様々な研修を通じて、グローバル人材の育成を強化します。



品川開発プロジェクト・街パース（イメージ）



JW360°（シンガポール）

◇ 「社員・家族の幸福」を実現

○ 3つの改革の推進

成長戦略を着実に実行するとともに、「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」を推し進め、社員が活躍できるフィールドを拡大します。

社員一人ひとりが自らの「変革ストーリー」を描き、その実現に向けて挑戦する「参画と成長のサイクル」を加速させ、社員の成長とグループの発展を同時に実現します。

○ 経営体質の強化

収益力の向上や「業務改革」、「働き方改革」、「職場改革」の実現に向けて、戦略的でメリハリのあたる投資を行うとともに、生産性の一層の向上やデジタルトランスフォーメーションの推進、オープンイノベーションによる部外との連携の強化に取り組みます。

⑥ 新型コロナウイルス感染症に対する取組みについて

新型コロナウイルス感染症の流行が本格化して以降、鉄道をご利用になるお客さま、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどをご利用になるお客さまが大幅に減少しております(当期の連結の業績に与える新型コロナウイルス感染症の影響額は約940億円の減収です)。

今後も、当面の間はご利用の減少が継続し、厳しい状況が続くものと考えております。当社グループとしては、感染拡大の防止に向けた政府や自治体の取組みに協力し、ご利用になるお客さまや社員への感染対策を徹底するとともに、必要な輸送の確保やサービスの提供に全力を挙げてまいります。また、当社の直営の病院(東京・仙台)では感染疑いのある方の診察・入院等の対応にあたりるとともに、軽症者の受入れに関する自治体からの要請に対して、当社グループのホテルを提供しております。さらに、自治体からの外出自粛の要請等を踏まえ、駅ビル等の休業や営業時間の短縮を実施しております。一方で、収入が急激に減少していることから、経費全般にわたるコストダウンに努めていくとともに、必要な資金については適切に調達してまいります。

また、感染収束後に備え、東日本エリアの活性化と移動需要の回復に向けたキャンペーンの準備を行い、収益力の回復を図ってまいります。しかしながら、テレワークの浸透やEコマースの拡大などの社会的な構造変化は不可逆的であり、感染拡大以前とは経営環境が大きく異なることが想定されます。その変化に的確に対応するため、お客さまの行動変容や価値観の変化に合わせた成長戦略を再構築することや、固定費割合が大きい鉄道事業を中心として経営体質を抜本的に強化することを軸として、将来に向けた取組みのレベルとスピードを上げ、「変革 2027」の実現をめざします。

2 設備投資の状況

当社グループは、安全対策・安定輸送をはじめ、駅サービス改善、メンテナンスコスト低減および収益力向上などに重点を置いて設備投資を行いました。当連結会計年度に実施した設備投資総額は7,406億円であり、主な内容は次のとおりです。

(1) 完成した主な工事

① 運輸事業

- ・東日本大震災による被災施設の復旧
- ・大規模地震対策
- ・ホームドア整備
- ・内方線付ホーム縁端ブロック整備
- ・エレベーターの新設
- ・新幹線車両の新造
- ・特急車両の新造
- ・首都圏通勤用車両の新造
- ・地方ローカル線用車両の新造
- ・「エコステ」モデル駅整備
- ・東京2020オリンピック・パラリンピックに向けた工事
- ・高輪ゲートウェイ駅の建設

常磐線富岡～浪江間
高架橋柱約700本ほか
京浜東北線横浜駅ほか15駅
原当麻駅ほか103駅
高輪ゲートウェイ駅ほか14駅
(28基)
80両
36両
230両
41両
前橋駅、野辺山駅
原宿駅ほか



常磐線運転再開



大規模地震対策

② 不動産・ホテル事業

- ・ショッピングセンターの建設 渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期(東棟)、アトレ五反田2
- ・ホテルの建設 JR東日本ホテルメッツ 秋葉原、JR東日本ホテルメッツ 五反田

(2) 施工中の主な工事

① 運輸事業

- ・自動列車停止装置(ATS-P)の新設 羽越本線ほか
- ・大規模地震対策
- ・ホームドア整備 山手線・京浜東北線東京駅ほか
- ・内方線付ホーム縁端ブロック整備
- ・エレベーターの新設

- ・新幹線車両の新造
- ・首都圏通勤用車両の新造
- ・地方ローカル線用車両の新造
- ・横須賀線武蔵小杉駅下りホーム新設
- ・松戸駅の改良および駅ビルの建設
- ・中野駅自由通路・新駅舎整備・駅ビル開発
- ・渋谷駅南口橋上駅舎新設工事
- ・浜松町駅北口自由通路・橋上駅舎整備

上越新幹線・北陸新幹線
横須賀・総武快速線ほか
奥羽本線・男鹿線ほか



首都圏通勤用車両(イメージ)

② 流通・サービス事業

- ・東京ステーションシティ 東京駅北通路周辺整備「グランスタ東京」



グランスタ東京(イメージ)

③ 不動産・ホテル事業

- ・渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期(中央棟・西棟)の建設
- ・JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビルの建設
- ・WATERS takeshiba開発
- ・KAWASAKI DELTA開発
- ・仙台駅東口オフィス(仮称)の建設
- ・ホテルメトロポリタン山形の増築
- ・JR桜木町ビルの建設
- ・ホテルメトロポリタン秋田別館の増築



WATERS takeshiba(イメージ)

3 資金調達の状況

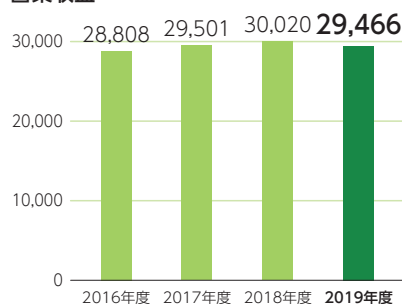
有利子負債の償還資金等に充当するため、次のとおり社債の発行および長期借入金の借入れを実施しました。

区 分	金 額	備 考
社 債	1,050億円	国内普通社債 1,050億円
長 期 借 入 金	1,291億円	
合 計	2,341億円	

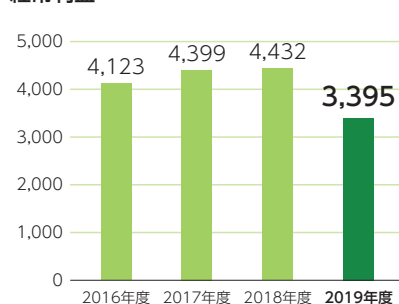
4 財産および損益の状況の推移

区 分	第30期 (2016年度)	第31期 (2017年度)	第32期 (2018年度)	第33期 (当連結会計年度) (2019年度)
営 業 収 益 (億 円)	28,808	29,501	30,020	29,466
経 常 利 益 (億 円)	4,123	4,399	4,432	3,395
親会社株主に帰属する 当期純利益(億円)	2,779	2,889	2,952	1,984
1株当たり当期純利益(円)	713	749	773	524
総 資 産 (億 円)	79,111	81,476	83,596	85,370
純 資 産 (億 円)	26,753	28,845	30,943	31,734

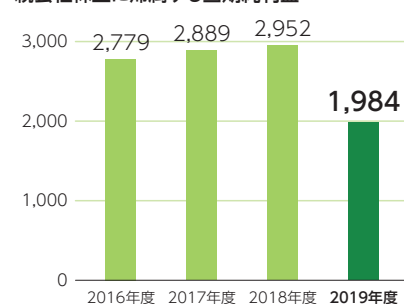
営業収益 (単位: 億円)



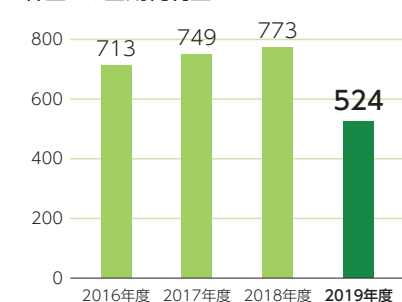
経常利益 (単位: 億円)



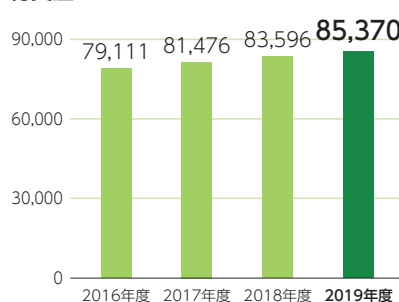
親会社株主に帰属する当期純利益 (単位: 億円)



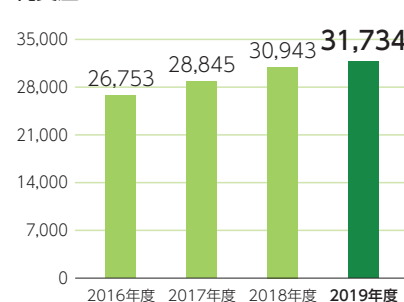
1株当たり当期純利益 (単位: 円)



総資産 (単位: 億円)



純資産 (単位: 億円)



5 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

当社グループは、運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業およびその他の事業を行っております。

(1) 運輸事業

鉄道事業を中心とした旅客運送事業を展開しております。当社の鉄道事業の概況は、次のとおりです。

支社名	駅数	営業キロ		
		在来線	新幹線	合計
東京支社	81 駅	177.5 km	17.8 km	195.3 km
横浜支社	109	327.9	—	327.9
八王子支社	95	287.1	—	287.1
大宮支社	79	313.0	166.5	479.5
高崎支社	90	367.5	165.5	533.0
水戸支社	113	469.8	—	469.8
千葉支社	158	592.2	—	592.2
仙台支社	290	1,122.6	223.6	1,346.2
盛岡支社	193	789.8	316.3	1,106.1
秋田支社	142	634.9	—	634.9
新潟支社	193	776.7	168.0	944.7
長野支社	114	348.5	136.5	485.0
合計	1,657	6,207.5	1,194.2	7,401.7

車両数は12,846両(電車11,925両、客車48両、気動車526両、機関車68両、その他279両)であります。

このほか、運輸事業においては、旅行業、清掃整備業、駅業務運営業、設備保守業、鉄道車両製造事業、鉄道車両メンテナンス事業、旅客自動車運送事業およびモノレール鉄道業等を展開しております。

(2) 流通・サービス事業

小売・飲食業、卸売業、貨物自動車運送事業および広告代理業等の生活サービス事業を展開しております。

(3) 不動産・ホテル事業

ショッピングセンターの運営事業、オフィスビル等の貸付業およびホテル業等の生活サービス事業を展開しております。

(4) その他

クレジットカード事業等のIT・Suica事業および情報処理業等を展開しております。

6 主要な拠点等(2020年3月31日現在)

(1) 当社

本 社：東京都渋谷区代々木二丁目2番2号

本社附属機関：JR東日本研究開発センター(埼玉)、JR東日本総合研修センター(福島)、
JR東京総合病院、JR東日本健康推進センター(東京)、エネルギー管理センター(東京)、
構造技術センター(東京)

統 括 機 関：新幹線統括本部(東京)

支 社 等：東京支社、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社、
千葉支社、仙台支社、盛岡支社、秋田支社、新潟支社、長野支社
東京工事事務所、東京電気システム開発工事事務所、
東北工事事務所(宮城)、上信越工事事務所(群馬)
山形支店、福島支店、青森支店

(2) 子会社

(株)ビューカード(東京)、(株)JR東日本リテールネット(東京)、
ジェイアールバス関東(株)(東京)、日本ホテル(株)(東京)、(株)総合車両製作所(神奈川)、
東京モノレール(株)(東京)、(株)ルミネ(東京)、仙台ターミナルビル(株)(宮城)、
(株)アトレ(東京)、(株)ジェイアール東日本都市開発(東京)、
(株)日本レストランエンタプライズ(東京)、(株)JR東日本情報システム(東京)、
JR東日本東北総合サービス(株)(宮城)、(株)ジェイアール東日本ビルディング(東京)、
(株)ジェイアール東日本企画(東京)、JR東日本テクノロジー(株)(東京)、
(株)JR東日本環境アクセス(東京)、JR東日本メカトロニクス(株)(東京)、
(株)JR東日本ステーションサービス(東京)、JR東日本ビルテック(株)(東京)

(注) 1 (株)日本レストランエンタプライズは、2020年4月1日に(株)JR東日本フーズに商号変更しております。

2 (株)JR東日本環境アクセスは、2019年12月1日に(株)東日本環境アクセスから商号変更しております。

7 従業員の状況(2020年3月31日現在)

セグメント	従業員数
運 輸 事 業	57,582名(14,343名)
流 通 ・ サ ー ビ ス 事 業	5,599名(9,511名)
不 動 産 ・ ホ テ ル 事 業	4,492名(1,753名)
そ の 他	4,139名(996名)
合 計	71,812名(26,603名)

(注) 1 従業員数は就業人員数(当社グループ各社において他社への出向者等を除き、他社からの出向者を含む)であり、臨時従業員数は()内に外数で記載しております。

2 臨時従業員には、当社における「エルダー社員」等の定年退職後の再雇用社員を含み、派遣社員および短時間労働のパート・アルバイトは含めておりません。

3 従業員は、前連結会計年度末に比べ、590名減少(臨時従業員は29名減少)しております。

8 重要な子会社の状況 (2020年3月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会 社 名	資 本 金	当社の議決権比率	主な事業内容
(株) ビューカード	5,000 百万円	100.0 %	クレジットカード事業
(株) JR東日本リテールネット	4,101	100.0	小売業
ジェイアールバス関東(株)	4,000	100.0	旅客自動車運送事業
日本ホテル(株)	4,000	100.0	ホテル業
(株) 総合車両製作所	3,100	100.0	鉄道車両製造事業
東京モノレール(株)	3,000	79.0	モノレール鉄道業
(株) ルミネ	2,375	95.1	ショッピングセンター運営事業
仙台ターミナルビル(株)	1,800	99.5 (2.9)	ホテル業、ショッピングセンター 運営事業
(株) アトレ	1,630	92.1 (0.6)	ショッピングセンター運営事業
(株) ジェイアール東日本都市開発	1,450	100.0	ショッピングセンター運営事業、 小売業
(株) 日本レストランエンタプライズ	730	100.0	飲食業、小売業
(株) JR東日本情報システム	500	100.0	情報処理業
JR東日本東北総合サービス(株)	490	100.0	小売業、駅業務運営業
(株) ジェイアール東日本ビルディング	480	100.0	オフィスビル等の貸付業
(株) ジェイアール東日本企画	250	100.0	広告代理業
JR東日本テクノロジー(株)	200	100.0	鉄道車両メンテナンス業
(株) JR東日本環境アクセス	120	100.0	清掃整備業
JR東日本メカトロニクス(株)	100	100.0	設備保守業、ICカード事業
(株) JR東日本ステーションサービス	50	100.0	駅業務運営業
JR東日本ビルテック(株)	50	100.0	ビル管理業

(注) 1 () 内は、内数で間接所有による議決権比率を記載しております。

2 (株)日本レストランエンタプライズは、2020年4月1日に(株)JR東日本フーズに商号変更しております。

3 (株)JR東日本環境アクセスは、2019年12月1日に(株)東日本環境アクセスから商号変更しております。

(2) 企業結合の経過および成果

当連結会計年度末の連結子会社は、上記の重要な子会社20社を含めて71社であり、持分法適用会社は6社です。連結子会社については、当連結会計年度において、(株)JR東日本サービスクリエーションの1社が増加しました。また、持分法適用会社については、当連結会計年度において、東日本電気エンジニアリング(株)の1社が増加しました。

なお、当連結会計年度の営業収益は前期比1.8%減の2兆9,466億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比32.8%減の1,984億円となりました。

9 主要な借入先 (2020年3月31日現在)

借 入 先	借入金残高
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	116,600
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	112,632
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	87,800
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	70,000
住 友 生 命 保 険 相 互 会 社	51,500
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	35,000
明 治 安 田 生 命 保 険 相 互 会 社	27,000
農 林 中 央 金 庫	19,000
信 金 中 央 金 庫	12,500

Ⅱ 会社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

1 発行可能株式総数 1,600,000,000株

2 発行済株式の総数 377,932,400株

(注) 1 発行済株式の総数には、自己株式330,572株を含んでおります。

2 2019年8月5日付で実施した自己株式の消却に伴い、発行済株式の総数は、前事業年度末と比べて3,889,800株減少しております。

3 株主数 223,723名

4 大株主

株 主 名	持 株 数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	25,796,500 株	6.83 %
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	15,114,500	4.00
株 式 会 社 み ず ほ 銀 行	14,260,000	3.78
J R 東 日 本 社 員 持 株 会	10,620,443	2.81
株 式 会 社 三 菱 U F J 銀 行	8,925,000	2.36
日 本 生 命 保 険 相 互 会 社	8,015,560	2.12
第 一 生 命 保 険 株 式 会 社	8,000,000	2.12
株 式 会 社 三 井 住 友 銀 行	7,507,000	1.99
J P M O R G A N C H A S E B A N K 3 8 5 1 5 1	7,298,628	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,168,100	1.90

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式330,572株を除いて算出しております。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1 取締役および監査役(2020年3月31日現在)

地位および氏名	担当および重要な兼職の状況等
取締役会長 富田 哲郎	
取締役副会長 小 縣 方 樹	技術関係(全般)、国際関係(全般) 東北電力株式会社取締役
代表取締役社長 深 澤 祐 二	
代表取締役副社長 中 井 雅 彦	社長補佐(全般)、国際事業本部長、品川・大規模開発担当
代表取締役副社長 西 野 史 尚	社長補佐(全般)
代表取締役副社長 前 川 忠 生	社長補佐(全般)、鉄道事業本部長
常務取締役 太 田 朝 道	技術イノベーション推進本部長、鉄道事業本部安全企画部担当
常務取締役 新 井 健一郎	事業創造本部長、鉄道事業本部サービス品質改革部担当、品川開発担当
常務取締役 赤 石 良 治	総務・法務戦略部長、監査部担当、広報部担当、財務部担当
常務取締役 喜 勢 陽 一	総合企画本部長、人財戦略部担当、地方創生担当
取締役 濱 口 友 一	株式会社クラレ取締役、FPT CORPORATION, Director
取締役 伊 藤 元 重	学習院大学国際社会科学部教授 はごろもフーズ株式会社監査役、株式会社静岡銀行取締役、 住友化学株式会社取締役
取締役 天 野 玲 子	国立研究開発法人国立環境研究所監事、 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事
常勤監査役 瀧 口 敬 二	
常勤監査役 樹 下 尚	
監査役 金 築 誠 志	
監査役 森 公 高	公認会計士 株式会社日本取引所グループ取締役、三井物産株式会社監査役、 住友生命保険相互会社取締役
監査役 橋 口 誠 之	

- (注) 1 取締役濱口友一氏、同 伊藤元重氏および同 天野玲子氏は、社外取締役であります。また、常勤監査役瀧口敬二氏、同 樹下 尚氏、監査役金築誠志氏および同 森 公高氏は、社外監査役であります。なお、当社は7氏を上場証券取引所の定める独立役員として指定しております。
- 2 取締役濱口友一氏は、株式会社クラレの社外取締役およびFPT CORPORATIONのDirectorを兼務しておりますが、両社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 3 取締役伊藤元重氏は、株式会社静岡銀行および住友化学株式会社の社外取締役ならびにはごろもフーズ株式会社の社外監査役を兼務しておりますが、これら3社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 4 取締役天野玲子氏は、2019年3月31日付で国立研究開発法人防災科学技術研究所審議役を退任しました。なお、2015年4月1日付で国立研究開発法人国立環境研究所監事および2019年9月1日付で国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事に就任しております。
- 5 監査役森 公高氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、同氏は株式会社日本取引所グループの社外取締役および三井物産株式会社の社外監査役を兼務しておりますが、両社と当社との間に開示すべき関係はありません。また、同氏は住友生命保険相互会社の社外取締役を兼務しており、当社は同社から資金の借入を行っております。
- 6 代表取締役副社長川野邊修氏および常務取締役松木 茂氏は、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって辞任しました。

2 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)および監査役との間に、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

3 取締役および監査役の報酬等の額

区 分	人 数	報酬等の額
取 締 役	15名	552百万円
監 査 役	8名	101百万円
合 計	23名	654百万円

- (注) 1 取締役の報酬限度額は、2016年6月23日開催の第29回定時株主総会において年額900百万円以内(うち社外取締役分は年額70百万円以内)と決議いただいております。
- 2 取締役の報酬等の額には当事業年度の業績連動報酬として支給予定の64百万円を含めております。なお、個々の取締役に支給予定の業績連動報酬の額については、報酬諮問委員会への諮問手続きを経て決定しております。
- 3 監査役の報酬限度額は、2004年6月23日開催の第17回定時株主総会において月額11百万円以内と決議いただいております。
- 4 報酬等の額には2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役3名に対する支給額を含めております。
- 5 報酬等の額には社外役員9名(2019年6月21日開催の第32回定時株主総会における退任者2名を含む)に対する報酬等125百万円を含めております。

4 社外役員の主な活動状況

区 分	氏 名	主な活動状況
社 外 取 締 役	濱 口 友 一	当事業年度開催の取締役会は全16回に出席(出席率100%)し、経営者としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
	伊 藤 元 重	当事業年度開催の取締役会は全16回のうち14回に出席(出席率88%)し、学識経験者としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
	天 野 玲 子	当事業年度開催の取締役会は全16回に出席(出席率100%)し、民間企業等での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
社 外 監 査 役	瀧 口 敬 二	当事業年度開催の取締役会は任期中の全12回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は任期中の全10回に出席(出席率100%)し、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
	樹 下 尚	当事業年度開催の取締役会は任期中の全12回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は任期中の全10回に出席(出席率100%)し、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
	金 築 誠 志	当事業年度開催の取締役会は全16回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は全15回に出席(出席率100%)し、裁判官としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。
	森 公 高	当事業年度開催の取締役会は全16回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は全15回に出席(出席率100%)し、公認会計士としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っています。

Ⅳ 会計監査人の状況

1 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

(1) 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	255百万円
(2) 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	745百万円

(注) 1 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、(1)の金額にはこれらの合計額を記載しております。

2 当社の監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

3 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務であるシステム導入に係る内部統制に対するアドバイザリー業務およびコンフォートレター作成業務等についての対価を支払っております。

4 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社の監査役会は、会計監査人の職務の遂行が十分ではない場合および会計監査人が社会から信用を著しく損なった場合など、会計監査人の解任または不再任が妥当と判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、当社の監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意に基づき監査役会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。

V 業務の適正を確保するための体制および当該体制の運用状況

(業務の適正を確保するための体制)

1 JR東日本グループにおける取締役および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ・法令遵守および企業倫理について、当社と当社の連結子会社(以下、「グループ会社」という。)で構成されるJR東日本グループの企業行動指針である「法令遵守及び企業倫理に関する指針」を策定し、具体的な行動のあり方を示すハンドブックを当社およびグループ会社の役員および社員に配付するなど、指針に沿った企業活動の実践を図る。
- ・当社の総務・法務戦略部は、全社横断的にコンプライアンスに係る業務を統括するとともに、JR東日本グループにおけるコンプライアンスの確保に向けてグループ会社の法務・総務部門と連携する。
- ・JR東日本グループとしてのコンプライアンスに関する相談窓口を当社内および外部に設置し、公益通報やコンプライアンス上問題のある事象についての報告を受け付ける。その際、利用者および通報内容等に関する秘密を守り、当該通報を理由とした不利益取扱いを禁止している。
- ・当社は、適法で効率的な業務執行確保のための内部監査体制を整えている。また、JR東日本グループにおける業務の適正を確保するため、当社からグループ会社に役員を派遣するなど経営に関与するとともに、当社監査部がグループ会社監査を定期的実施する。

2 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ・当社は、法令および社内規程等に従い、取締役の職務執行に係る文書を適切に保存および管理する。取締役は、必要に応じて常時これらの文書を閲覧できる。

3 JR東日本グループにおける損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ・当社は、経営に関する社内外の環境変化、外部からの犯罪行為、当社およびグループ会社内の不祥事、法令違反などの会社の事業運営に重大な影響を与えるリスクに対しては、業務を管理する各部署においてリスク管理をしているほか、危機管理責任部署および危機管理に関する規程を定め、問題が発生した際には、経営トップが関与しながら、迅速に初動体制を構築し情報の収集および迅速な対応等がとれるよう危機管理体制を構築している。また、グループ会社に対して、同様の危機管理体制を構築し、問題が発生した際には必要に応じて当社に報告するよう指導する。
- ・当社は、鉄道の運行に関し、事故・災害等の発生に備え、迅速かつ適切な対応ができる体制ならびに輸送の安全性および安定性を向上させるための体制を整備している。
- ・当社の取締役会は、リスク管理の実効性を確保するため、定期的にその取り組み状況および今後の方針についてモニタリングを行う。

4 JR東日本グループにおける取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制ならびにグループ会社から当社への職務の執行の報告に関する体制

- ・当社は、会社の効率的な事業運営を確保するため、社内規程により、各部署の権限、役割を定め、権限分配している。
- ・当社およびグループ会社は、グループ経営ビジョンの浸透を図るとともに、その達成に向けて部門や施策ごとに具体的な計画を定め、その進捗状況については定期的にトレース等を実施するなど、施策を効率的に展開する仕組みを確保する。また、グループ会社は、営業成績、財務状況その他の重要な情報を当社へ定期的に報告している。

5 監査役の職務を補助すべき使用人に関する事項

- ・当社は、監査役の監査活動を補助する専任スタッフを監査役室に配置し、監査の実効性を高め、監査活動が円滑に遂行できる体制をとる。

6 監査役の職務を補助すべき使用人の取締役からの独立性および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ・当社監査役室スタッフは、監査役の命令に関して、取締役・他の使用人等の指揮命令を受けない。

7 JR東日本グループにおける当社監査役への報告等に関する体制

- ・当社は、取締役会規則に基づいた決議事項の付議基準を定め、適切に取締役会に付議しているほか、当社監査役は、取締役会決議事項以外の重要な事項についても、取締役会および常務会等の会議ならびに取締役・使用人等からの聴取、取締役の職務執行に係る文書により、その内容を確認することができる。
- ・当社監査役とグループ会社監査役の間で定例の連絡会を実施し、監査に関する情報の交換を行う。
- ・当社は、JR東日本グループにおける公益通報やコンプライアンス上問題のある事象、当社監査部によるグループ会社監査の結果について、当社監査役に定期的に報告する。
- ・当社は、監査役へ報告を行った者に対し、当該報告を理由とした不利益取扱いを禁止している。

8 監査役の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項

- ・当社監査役がその職務の執行について、当社に対し費用の前払い等を請求したときは、当該請求に係る費用または債務が当該監査役の職務の執行に必要なでないことを当社が証明した場合を除き、当社はその費用を負担する。

9 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ・当社監査役は、代表取締役社長および会計監査人と、それぞれ定期的に意見交換会を開催する。

(注) より実効性のある内部統制システムの構築を目的に、2019年4月25日開催の取締役会の決議により、体制を一部変更しております。

（業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要）

当社グループは、2018年7月に新たなグループ経営ビジョン「変革 2027」を策定しました。同ビジョンにおいて、地域の皆さまやお客さまからの信頼を高め、当社グループの持続的な成長を図るため、ESG経営を推進することを掲げており、「究極の安全」の追求、コンプライアンスの確保、激甚化する自然災害や感染症の蔓延といった社内外の環境変化に合わせたリスクマネジメントに取り組んでいます。

1 コンプライアンスに関する取組み

- ・当社グループは、企業行動指針として「法令遵守及び企業倫理に関する指針」を策定し、指針の実効性を高めるため、当社およびグループ会社の役員および社員に「コンプライアンスアクションプラン・ハンドブック」を配付するとともに、意識向上を目的としたコンプライアンス教育を実施しております。
- ・当社は、社内および社外にコンプライアンス相談窓口を設置し、当社およびグループ会社の役員および社員や取引先等からの相談・通報に対し、公益通報取扱規程等に則り、必要な調査および是正措置を行うとともに、通報者へ回答しています。なお、通報者に対し、相談・通報を理由に不利益な取扱いを行わないよう、当社およびグループ会社の役員および社員に周知しております。
- ・当社は、グループ会社が実施する「業務の適正を確保するための体制」のトレースに関する報告を受け、その運用状況の確認ならびに指導を実施しております。
- ・当社グループは、反社会的勢力の排除を徹底するため、契約規程において各種契約書に「反社会的勢力の排除に関する事項」を記載することを定め、相手方が反社会的勢力と判明した場合、契約の即時解除など速やかに対処する体制を整えております。
- ・当社は、監査部門に専任スタッフを配置し、適法で効率的な業務執行確保のための監査体制を整えております。各箇所を対象として内部監査を概ね年1回、全てのグループ会社を対象としてグループ会社監査を概ね3年に1回の頻度で実施しております。
- ・当社は、当社の役員および社員を全てのグループ会社に役員として派遣し、その者が当該会社の取締役会に出席して意見を述べるなど、グループ会社の経営に関与しております。

2 リスク管理に関する取組み

- ・当社は、危機管理に関する基本的事項について危機管理本部規程に定めております。危機が発生した場合は、同規程に基づき、危機管理本部において経営トップが初期から関与し、トップダウンで関係部署の役割を指定するなど、初動体制を確立しております。
- ・当社はグループ会社に対し、危機管理に対応する組織の設置や危機事案発生時の速やかな報告について指導するなど、当社グループとしての危機管理体制を構築しております。
- ・当社は、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大を受け、社長をトップとした新型コロナウイルス対策本部を設置し、グループ内の対応状況について情報収集や共有を図るとともに、国や自治体の動向を踏まえて、お客さまや社員の感染防止に向けた対策を指示するなど適切に対応しております。
- ・当社は、当社グループの事業運営上のリスクについて、事業上の重要性や顕在化した際の影響額を基準として、定期的に洗い出しを行っております。加えて、当社グループの経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクに対してのマネジメント強化を行い、その取組み状況について、進捗状況を取締役会に

報告しております。また、リスクマネジメントに係る内部統制機能の有効性について、内部監査をはじめ多面的に確認をしております。

- ・当社は、激甚化する自然災害や新型コロナウイルス感染症の拡大など、不測の事態が発生した際にも被害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画を定めるとともに、必要に応じた見直しを適宜行い、その有効性を高めていきます。
- ・当社は、安全を経営のトッププライオリティに位置付けており、2018年11月に策定した「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」を起点に、「究極の安全」をめざしております。具体的には、鉄道の運行に関し、事故・災害等の発生に備えて、輸送指令室を24時間体制とするなど、迅速かつ適切に対応できる体制を整えております。あわせて、輸送の安全性および安定性を向上させるため、社内を設置した専門の各委員会において議論を行い、重大な事故・事象の「再発防止」および「未然防止」に努めております。

3 職務執行の効率性の確保に関する取組み

- ・当社は、取締役会を原則として毎月1回開催し、法定の事項その他重要な業務執行についての決定等を行っております。
- ・当社は、取締役会の定めるところにより、役付取締役等で構成される常務会を置き、原則として毎週1回開催して取締役会の決議事項およびその他の経営上の重要事項について審議を行っております。
- ・当社は、社内の業務執行について、組織規程等により、各部門の分掌事項と職務権限を明確に定めております。
- ・当社は、グループ会社から四半期ごとに営業成績や財務状況等の報告を受けております。また、担当部署が開催する会議等において、経営目標の進捗や経営上の課題等について報告を受け、意見交換を行っております。

4 監査役監査の実効性の確保に関する取組み

- ・当社は、監査役を補佐するため取締役から独立した10名程度の専任スタッフを配置し、監査役の監査活動を円滑に遂行できる体制を整えております。
- ・当社監査役は、監査役会が定めた方針に従い、取締役会、常務会等の重要会議への出席などを通じ、取締役の職務執行の監査を行うほか、当社代表取締役および会計監査人と定期的に意見交換会を実施しております。また、当社監査部による監査結果の報告を概ね月に1回受けております。
- ・当社は、当社グループにおける公益通報やコンプライアンスに関わる事象を概ね年に2回、当社監査部によるグループ会社監査の結果を概ね月1回、当社監査役に報告するとともに、重要事象については随時当社監査役に報告しております。
- ・当社監査役は、グループ会社の監査役との間で連絡会を年に2回開催し、監査に関する情報交換を行っております。また、重要なグループ会社から年に1回営業報告を受けるとともに、各グループ会社には概ね3年に1回訪問し、当該会社の代表取締役等と情報交換を行っております。

本事業報告中の記載数字の金額につきましては、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しております。