

2008年3月31日
東日本旅客鉄道株式会社

「グループ経営ビジョン 2020 - 挑む - 」について

- ・ 1987年4月、日本国有鉄道の分割民営化により当社が発足してから21年がたちました。この間、自主自立の精神と、お客さま、地域の皆さまをはじめとする周囲のご支援とで一歩ずつ乗り越え、国鉄改革の所期の目標である完全民営化を達成するに至りました。
- ・ このような中、過去の成功体験への慢心をなくし、現状にとどまることなく、新たな目標に向かって挑戦し続ける気持ちを持つべきだと考えます。
- ・ このたび、長期の経営構想として「グループ経営ビジョン 2020 - 挑む - 」を策定し、必要な経営のギアチェンジを行い、自らを改革していこうと決意しました。
- ・ 変貌する経営環境を見据え、自らの役割と責任を果たすため、「挑む」という言葉を経営の根幹に置き、ビジョンの実現に向けて一丸となって取り組みます。
- ・ あわせて、経営の目標数値について、3年間の目標を設定するとともに、10年後の達成イメージをお示しします。

《策定の背景》

【長期ビジョン】

- ・ 中期経営構想「ニューフロンティア 2008」(2005年度～)で掲げた2008年度までの数値目標が概ね達成の見通し
- ・ 国鉄改革から20年を超え、所期の目標である完全民営化を達成した中で、新たに長期的なビジョンを示す必要性



- ・ 鉄道を中心とする事業の性質上、プロジェクトに長い時間を要することから、10年、15年先を見据えた長期的な視点に立った経営構想として策定。

【ギアチェンジ】

- ・ 長期的な経営環境の変化に対して着実な準備を進める必要性
(少子高齢化、放送・通信技術の発達、環境保全意識の高まりなど)



- ・ 従来の延長線上での対応には限界があることから、「変えてはいけないもの」と「変えなくてはならないこと」を明確にし、一段と高い目標を設定。

1. 基本的な経営方針

ステークホルダーの皆さまへのメッセージという形で、以下の4項目を掲げました。

安全とお客さま満足の徹底的な追求（主にお客さま）

持続的成長と次代への挑戦（主に株主・投資家）

企業の社会的責任の遂行（主に地域・社会）

- ・事業活動を通じて、地域の皆さま、地域全体、そしてわが国社会に貢献する企業であり続ける。
- ・解決が求められている地域・社会の問題に対し、これまでより一歩踏み込み、地域と私たちがともに役割を果たしていくという連携関係を構築しつつ、事業を通じた解決に取り組む。

組織の力・人材の力の向上（主に社員）

2. ゆるがぬ決意 「究極の安全」をめざして

（【別紙 P.4】）

「安全」を経営の最重要課題として、引き続き「お客さまの死傷事故ゼロ、社員(グループ会社・パートナー会社社員を含む)の死亡事故ゼロ」をめざし、絶えざる挑戦を続けます。

- ・鉄道の運行や保守の仕組みのさらなるレベルアップにより防ぐことができる事故を根絶する。
- ・自然災害のように、外的要因に関連するリスクについても、着実かつ継続的に低減させる。
- ・鉄道運転事故の多くを占める踏切、ホームにおける事故については、総合的に施策を進めていく。
- ・ホームの安全対策の一環として、山手線への可動式ホーム柵の導入に取り組む。
- ・ATS - P、耐震補強、災害対策など、3年間で4,500億円レベルの安全対策・安定輸送の投資を進める。

3. 7つのギアチェンジ

「現状にとどまらない」「延長線上にない高い目標を掲げる」「既存の仕組みや制度の変革に挑戦する」という意味をこめ、経営上の変革を伴う7つの項目を「ギアチェンジ」として掲げています。

企業価値向上に資する投資を積極的に進める（【別紙 P.5,6】）

成長投資に重点を移す

- ・連結営業キャッシュフローを増加させた上で(2008～2010年度の3年間で連結営業キャッシュフロー1兆8,000億円)、その用途について、成長投資に重点を移す。

2005～2007年度の連結営業キャッシュフロー総額の見込み：1兆5,190億円

- ・債務削減は継続するものの、その規模は縮小する。

2007年度末見込み：長期債務残高3兆5,630億円

- ・株主に対する配当は、連結配当性向30%を目標に段階的に引き上げる。

2007年度見込み：連結配当性向21.4%

新たな事業分野への途を拓く（【別紙 P.7,8】）

当社グループのもつ強みを活かせる新たな事業領域に挑戦する

- ・鉄道総合技術力を活かし、国内各メーカーと連携の上、海外における事業の可能性に挑戦する。（必要な社内推進体制は既に立ち上げており、検討の進捗にあわせて今後、強化を図っていく予定）
- ・鉄道会社相互の連携・協調を通じて、鉄道産業全体の競争力強化に挑戦する
- ・WiMAX通信サービスにより、動画広告や移動する車内での通信サービスの提供など、新たな事業展開をめざす。

地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む（【別紙 P.9,10】）

2030年度までに鉄道事業のCO₂総排出量を50%削減(1990年度比)する

(2008年度目標：22%削減(1990年度比))

- ・「環境技術研究所(仮称)」を設立し、鉄道の環境技術で世界最先端をめざす。
(2008年度より設立に向けた準備をはじめ、2009年度中の設立をめざす)
- ・風力、太陽光発電等の再生可能エネルギーの活用に取り組む。
- ・様々な環境保全技術を取り入れた「エコステーション」モデル駅の建設に着手する。
(今後10年以内に各支社1箇所ずつを予定)

東京圏鉄道ネットワークを磨きぬき、沿線価値向上につなげる（【別紙 P.11,12】）

マイカーの利便性に負けない公共交通ネットワークをつくりあげる

「JR東日本の沿線に住みたい」と思っただけのような魅力ある路線づくりに取り組む

- ・「東北縦貫線」を整備し、宇都宮・高崎・常磐線の東京駅乗入れを実現する。（開業目標 2013 年度）
- ・東京圏環状線群「東京メガルーブ」（武蔵野、京葉、南武、横浜）の利便性・快適性を輸送サービス・駅設備・生活サービスのそれぞれの面から向上させる。
- ・中央線において、三鷹～立川間の連続立体交差化事業の完成、快速線への新型車両導入の完了、高架下整備・開発計画により、沿線価値を総合的に向上させる。
- ・駅型保育園など育児支援施設を 2010 年度までに倍増させる。（2008 年 4 月現在で 21 園）

地方路線に活力を吹き込み、地域と地域交通の活性化に貢献する（【別紙 P.13】）

- ・東日本地域の観光の魅力を積極的に訴求し、地域と連携して観光開発を進める。
- ・外国人のお客さまにとってご利用しやすい鉄道を実現するとともに、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」と協調し、海外から観光で日本を訪れるお客さまの増加に努める。
- ・「コンパクトシティ」のような、自治体が進める「駅を中心としたまちづくり」に応え、駅設備の改良への協力を進める。
- ・地域の主要都市を結ぶ「地方幹線」について、設備、車両の若返りを進める。
- ・「地方交通線」は、ご利用の増加と徹底した事業運営の効率化を推進する。その上で鉄道として維持することが極めて困難な路線・区間については、当社グループを事業主体とする鉄道以外の輸送モードの導入も含め、全体としてのサービス水準の維持・向上をめざす。

生活サービス事業を積極的に展開し、2017 年度までに「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の 4 割程度まで引き上げる（【別紙 P.14~16】）

（2007 年度の「運輸業以外」の営業収益の割合（見込み）： 31.3%）

- ・三鷹～立川間での立体交差化事業が進む中央線において、高架下空間全体を統一したコンセプトで整備・開発し、収益を拡大するとともに沿線イメージを高める「中央ラインモール(仮称)」の実現に取り組む。
- ・新宿駅、千葉駅、横浜駅西口・東口、渋谷駅でのビル開発計画を推進する。（新宿駅新南口の開発ビルについて、2016 年度の開業をめざす）
- ・品川駅周辺で新たなまちづくりにむけた開発を推進する。

Suica 事業を経営の第 3 の柱として確立する（【別紙 P.17,18】）

鉄道の Suica 相互利用ネットワークの全国展開、No.1 電子マネーとしての全国への浸透を図る

- ・ 2010 年度には、首都圏エリアで Suica・PASMO の利用率 90%をめざす。
(2007 年 12 月現在、約 70%程度)
- ・ 当社のすべての路線で Suica をご利用いただけるようにする。
- ・ 2010 年度には電子マネー利用件数 1 日あたり 800 万件を実現する。
(交通系電子マネー(Suica・PASMO・ICOCA 計) 1 日あたり最高利用件数約 92 万件
(2008 年 2 月末日現在))

4 . 継続する挑戦

これまで進めてきた取り組みを継続し、より高度な実現をめざしていきます。

お客さま満足の向上を実現する

ア . 安定輸送の実現

地上設備故障に起因する総遅延時分を 1 / 2 にする。

(2008 ~ 2010 年度の 3 年間の平均。2005 年度比)

首都圏における車両故障を 2010 年度には 2 / 3 にする。(2005 年度比)

異常時における情報案内・速報体制を充実させる。

輸送障害の影響をできるだけ抑えるため、折り返し設備を増強する。

イ . 安心・快適な駅の実現

バリアフリー設備や待合室、ベンチ、ホーム屋根を整備する。

困ったときに駅係員等といつでも連絡がとれ、不安なときには応援を求めることができる設備を新設する。

外国人のお客さま向けに、行先地の天候、観光情報等が検索できる、乗換案内端末を主要駅に設置する。

ウ . 待たずにきっぷを買える駅窓口をめざす

人材の力を向上させる

研究開発を積極的に推進する

新幹線ネットワークを拡大し、鉄道事業の収益を伸ばす

ア . ネットワークの拡大

東北新幹線八戸 ~ 新青森間 (2010 年度開業予定)

北陸新幹線長野 ~ 金沢間 (2014 年度開業予定)

北海道新幹線新青森～新函館間（2015年度開業予定）

イ．新幹線高速化

東北新幹線に高速タイプの新型車両(E5系)の導入を開始（2010年度）

320km/h 運転を開始し、東京～新青森間を最短3時間5分程度で結ぶ（2012年度）

ウ．「スーパーグリーン車(仮称)」の導入

「スーパーグリーン車(仮称)」を連結し、よりグレードの高いサービスを提供(2010年度)

生活サービス事業を充実させる

ア．「NEWDAYS」の500店舗展開

イ．駅に近接するオフィスビルの展開によるオフィスビル事業の拡大

ウ．東京ステーションシティの完成（2013年度）

丸の内赤レンガ駅舎の復原完了（2011年度）

「東京ステーションホテル(仮称)」開業（2012年度）

将来の見通しの記述について

この資料に記載されている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はありません。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。

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、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、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、日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。

5. 経営の目標数値

(【別紙 P.19~21】)

下段は(2007年度の落着き見込み、目標数値の2007年度見込み比)

| 2010年度の目標 | | 営業収益 | 営業利益 |
|--------------|---------------|---|---------------------------------|
| 連結営業収益、営業利益 | | 2兆7,810億円 (2兆6,990億円、103.0%) | 5,180億円 (4,360億円、118.8%) |
| (セグメント別) | 運輸業 | 1兆8,880億円 (1兆8,550億円、101.8%) | 3,920億円 (3,260億円、120.2%) |
| | 駅スペース活用事業 | 4,320億円 (4,080億円、105.9%) | 410億円 (370億円、110.8%) |
| | ショッピング・オフィス事業 | 2,240億円 (2,060億円、108.7%) | 700億円 (600億円、116.7%) |
| | その他事業 | 2,370億円 (2,300億円、103.0%) | 160億円 (140億円、114.3%) |
| 連結営業キャッシュフロー | | 2008~2010年度 3年間の総額 (2005-2007年度の総額) | 1兆8,000億円 (1兆5,190億円、118.5%) |
| 連結ROA | | | 7% (6.2%、+0.8ポイント) |

| 2017年度の達成イメージ | | 営業収益 | 営業利益 |
|---------------|--|---------------------------------|-----------------------------|
| 連結営業収益、営業利益 | | 3兆1,000億円 (2兆6,990億円、114.9%) | 6,700億円 (4,360億円、153.7%) |

| (参考) 2010年度までの設備投資計画 | | | |
|----------------------|----|---|---------------------------------|
| | 連結 | 2008~2010年度 3年間の総額 (2005-2007年度の総額) | 1兆4,000億円 (1兆1,960億円、117.1%) |
| | 単体 | 2008~2010年度 3年間の総額 (2005-2007年度の総額) | 1兆1,000億円 (9,000億円、122.2%) |

以上

(参考) 中期経営構想「ニューフロンティア 2008」の総括

「ニューフロンティア 2008」で 4 年計画として掲げた目標は着実に達成しつつあり、4 年での達成のめどが立ったことから、計画期間(2005～2008 年度)の最終年度を待たずに打ち切ることとしました。なお、引き続き取り組むべき課題については、新しい経営ビジョンのもと、「継続する挑戦」として、もう一段高い意識を持って取り組んでいきます。

1) 目標とする経営数値 達成に向けて順調に推移

4 年間の連結営業キャッシュフロー総額 2 兆円 (2008 年度に達成する見込み)

3 年間(2005～2007 年度までの見込み)で 1 兆 5,190 億円

自己資本に対する長期債務比率 2 倍程度 (2008 年度に達成する見込み)

2.2 倍(2007 年度末見込み)

連結 R O A 6% (2007 年度、2008 年度と続けて達成する見込み)

6.2%(2007 年度見込み)

2) 達成した主な施策

- ・みどりの窓口とびゅうプラザの融合
- ・中央線に新型車両投入(E233 系)
- ・小海線でのハイブリッド鉄道車両(キハ E200 系)運転開始
- ・エキュート大宮・品川・立川、ディラ西船橋の展開
- ・東京ステーションシティ第 1 期開業
- ・Suica・PASMO 相互利用開始
- ・定期券機能付き「ビュー・スイカ」カードの発行開始
- ・オートチャージサービス、モバイル Suica サービス開始
- ・JR 東日本リテールネット(旧・東日本キヨスク)の経営改革

3) 引き続き取り組む主な課題

- ・羽越本線事故(2005 年 12 月 25 日発生)の原因究明と対策の実施、深度化
- ・首都圏輸送障害(2006 年度に連続して発生)の対策の継続的な実施
- ・「東北縦貫線(仮称)」の営業開始
- ・東京ステーションシティの完成
- ・Suica の全国展開
- ・Suica 電子マネーの利用件数(1 日あたり)400 万件(2008 年度目標)
交通系電子マネー利用件数(1 日あたり)最高 92 万件(2008 年 2 月末日現在)

以 上



グループ経営ビジョン2020

- 挑む -

2008年3月31日

東日本旅客鉄道株式会社

グループ経営ビジョン2020-挑む-

基本的な経営方針

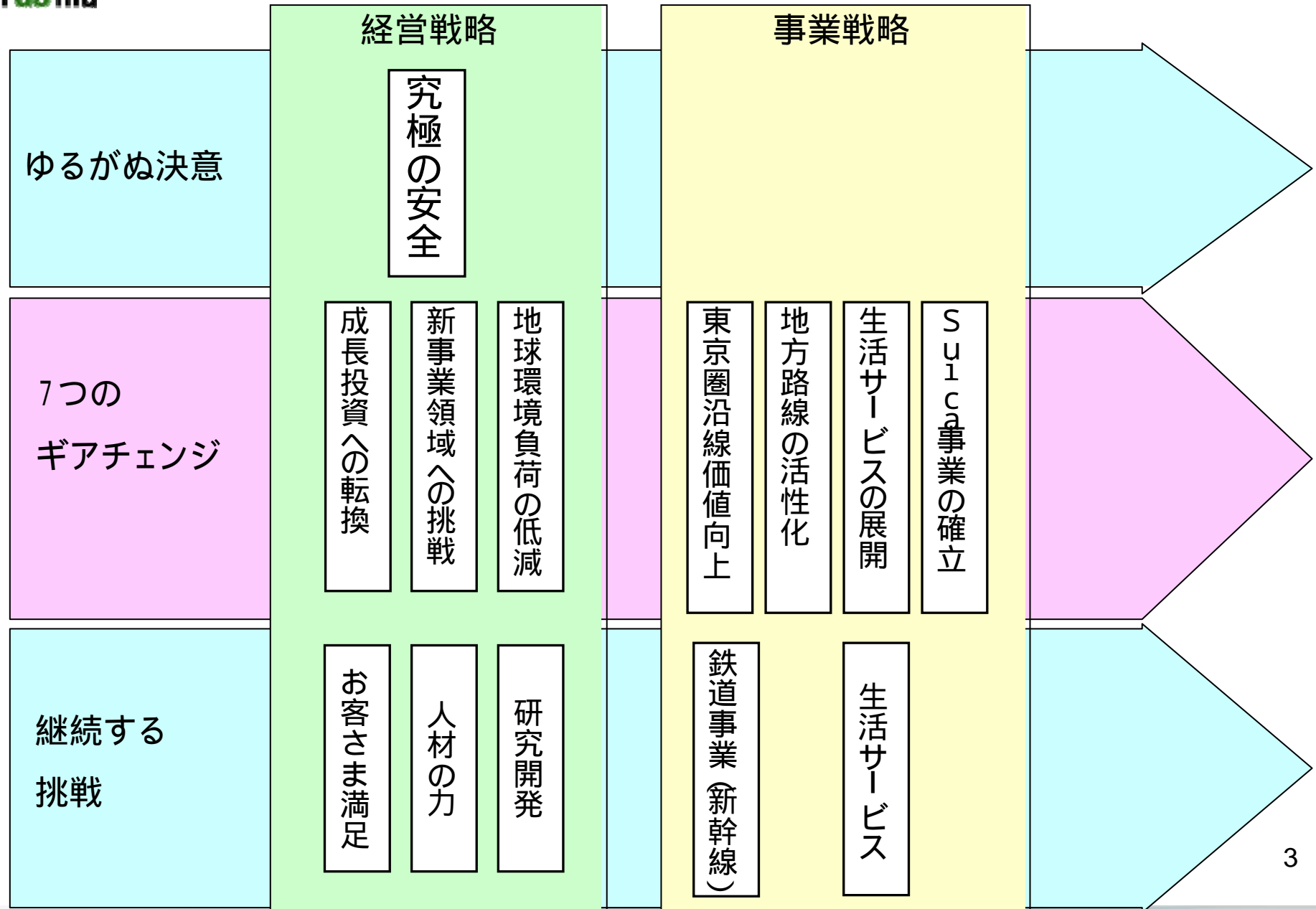
ゆるがぬ決意

7つのギアチェンジ

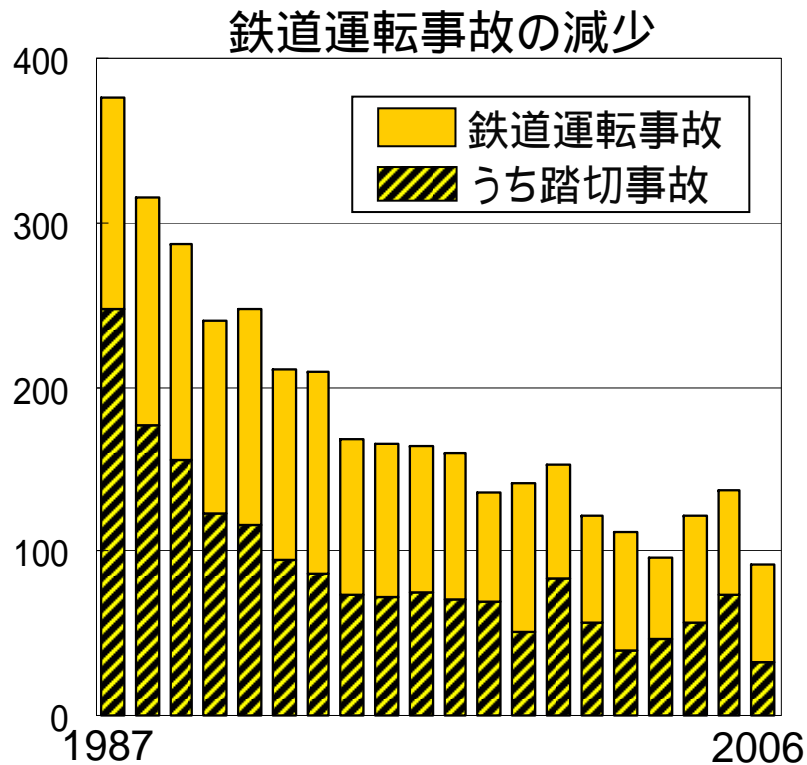
継続する挑戦

経営の目標数値

全体構成



- ・ 安全に「これで完全」はない
- ・ 安全性向上への絶えざる挑戦を継続



安全設備重点整備計画の推進

- ・ 私たちの努力で防止可能な事故 **根絶をめざす**
- ・ 自然災害などのリスク 着実・継続的に低減
- ・ 踏切、ホームなどでの事故 お客さま、社会と協調

対策が社内完結
社外要因も加わる

事故の未然防止

- ・ 再発防止の仕組み強化
事故、事象の正確な把握 原因の分析
- ・ 社員と組織の力の強化
チャレンジ・セイフティ運動のステップアップ

1) 成長投資への転換(イメージ)

持続的成長にむけ、収入増につながる投資を推進
安全やお客さま満足などに対する投資も充実

| これまで | これから | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|-----------|-----------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|--|
| <p>財務基盤の強化 費用減による増益</p> | <p>積極的投資 厳しい将来に備え今から布石を</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>経常利益と金利負担の推移(単体)</p> <table border="1"> <caption>経常利益と金利負担の推移(単体)</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>経常利益 (億円)</th> <th>金利負担 (億円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H12</td> <td>1,000</td> <td>4,000</td> </tr> <tr> <td>H13</td> <td>1,000</td> <td>3,700</td> </tr> <tr> <td>H14</td> <td>1,700</td> <td>3,400</td> </tr> <tr> <td>H15</td> <td>1,900</td> <td>3,200</td> </tr> <tr> <td>H16</td> <td>1,700</td> <td>2,900</td> </tr> <tr> <td>H17</td> <td>2,200</td> <td>2,700</td> </tr> <tr> <td>H18</td> <td>2,400</td> <td>2,500</td> </tr> </tbody> </table> <p>金利負担 約700億円 減少</p> <p>経常利益 約1,400億円 増加</p> <p>金利負担の削減が業績の向上に貢献</p> | 年度 | 経常利益 (億円) | 金利負担 (億円) | H12 | 1,000 | 4,000 | H13 | 1,000 | 3,700 | H14 | 1,700 | 3,400 | H15 | 1,900 | 3,200 | H16 | 1,700 | 2,900 | H17 | 2,200 | 2,700 | H18 | 2,400 | 2,500 | <p>営業キャッシュフローの増加</p> <p>企業価値の向上に資する投資</p> <ul style="list-style-type: none"> 将来の成長 事業の拡大 老朽設備取替 環境投資、研究開発 安全投資 維持更新 債務削減 株主還元 |
| 年度 | 経常利益 (億円) | 金利負担 (億円) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H12 | 1,000 | 4,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H13 | 1,000 | 3,700 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H14 | 1,700 | 3,400 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H15 | 1,900 | 3,200 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H16 | 1,700 | 2,900 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H17 | 2,200 | 2,700 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H18 | 2,400 | 2,500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

1) 設備投資計画 (2009.3期 ~ 2011.3期)

運輸業 10,000億円

非運輸業 4,000億円

事業の継続的運営に必要な投資

安全・安定輸送投資 **4,500億円**
(自然災害対策、ATS-Pの整備 等)

- ・環境対策
- ・老朽設備の取替

成長投資

- ・東北縦貫線整備
- ・武蔵小杉新駅
- ・新幹線高速化
- ・東京ステーションシティ
- ・日暮里駅開発
- ・WiMAX事業の展開

4,500億円

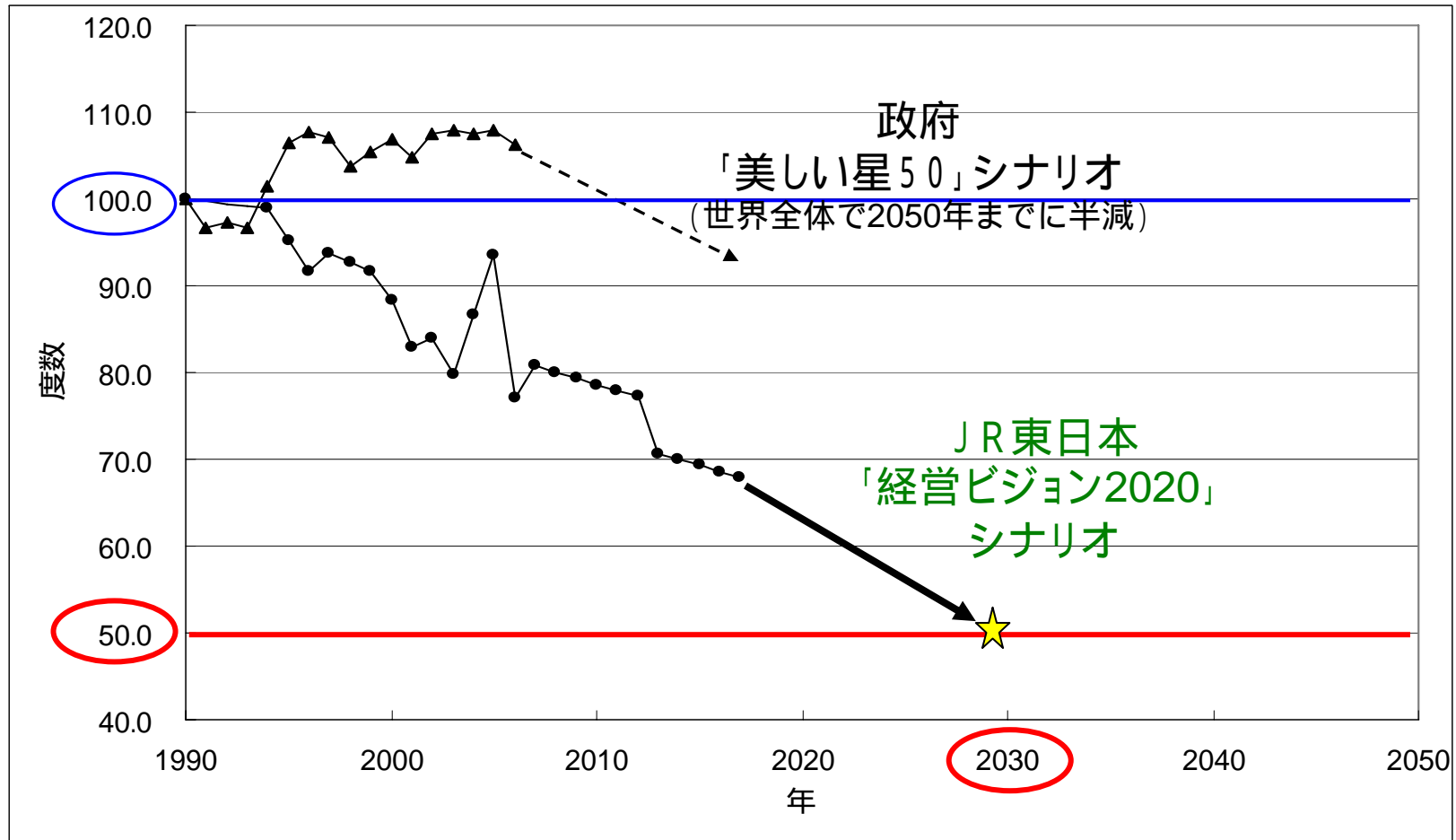
2009.3 ~ 2011.3期 合計 14,000億円

2) 新たな事業分野 海外展開(イメージ)



3) 地球環境問題への取組み

鉄道事業のCO₂総排出量を2030年までに半減(1990年度比)



3) エコステーション(イメージ)



4) 東京圏鉄道ネットワーク(イメージ)



4) 駅型保育園(イメージ)



5) 地域と地域交通の活性化(イメージ)

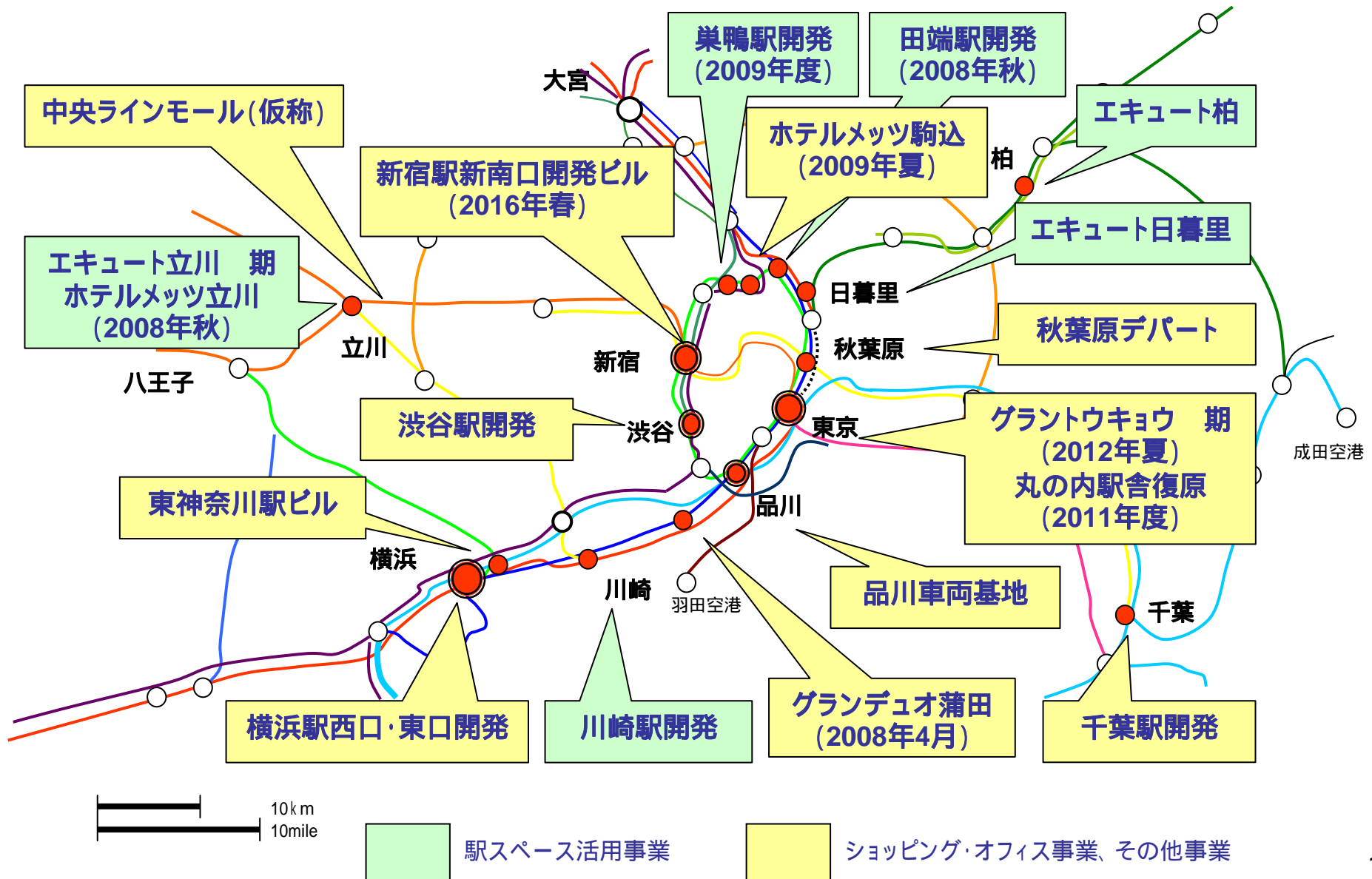


6) 大規模開発(イメージ)





6) 生活サービス事業の展開・充実



6) 東京ステーションシティの完成(イメージ)



7) Suica・IC乗車券の全国展開(イメージ)

札幌エリア

:2008秋「Kitaca」(JR北海道)

:2009.1「SAPICA」(札幌市交通局)

近畿エリア

(JR西日本、関西民鉄16事業者)

:2003.11 ~ 「ICOCA」

:2004.8 ~ 「PiTaPa」

九州エリア

:2008.5 ~ 「nimoca」(西鉄)

:2009春「SUGOCA」(JR九州)

:2009春 名称未定(福岡市交通局)

JR東日本 全エリアへ
首都圏、仙台、新潟エリア
「Suica」

首都圏(101事業者)

2007.3 ~ 「PASMO」

静岡エリア(JR東海)

:2008.3 ~ 「TOICA」

名古屋エリア

:2006.11 ~ 「TOICA」

:2010年度 (名鉄、名市交)

岡山・広島エリア(JR西日本)

:2007.9 ~ 「ICOCA」

7) Suica利用シーンの拡大(イメージ)



Level 1 : 交通インフラ

Level 2 : 電子マネー・決済インフラ

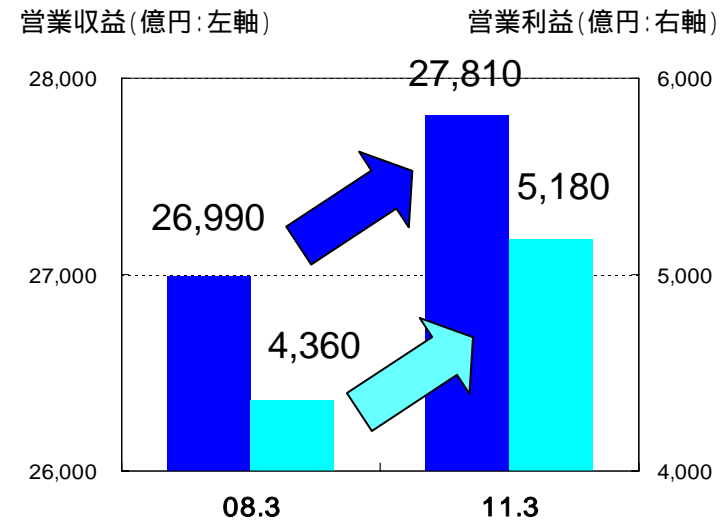
Level 3 : 通信インフラとの融合 生活インフラへ



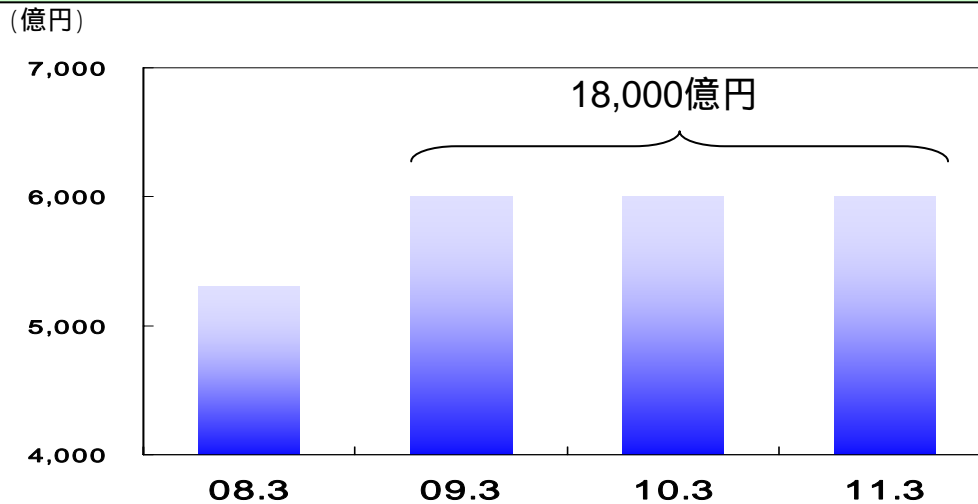
経営の目標数値 ~ 2010年度 (2011.3期)

| 項目 | 目標値 (2011.3期) |
|--------------|-------------------|
| 連結営業収益 | 27,810億円 |
| 連結営業利益 | 5,180億円 |
| 連結営業キャッシュフロー | 3年間総額 18,000億円 |
| 連結ROA | 7.0% |

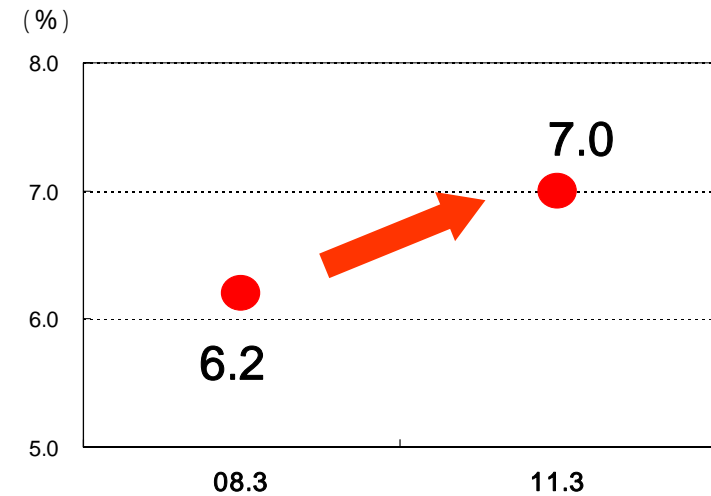
連結営業収益、営業利益



連結営業キャッシュフロー

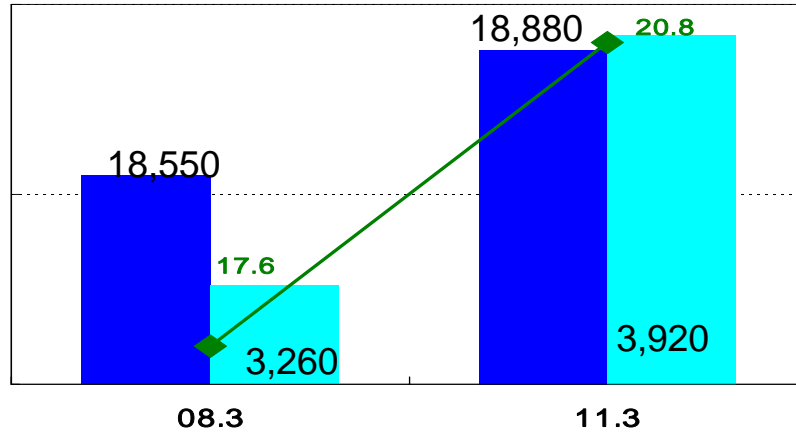


連結ROA

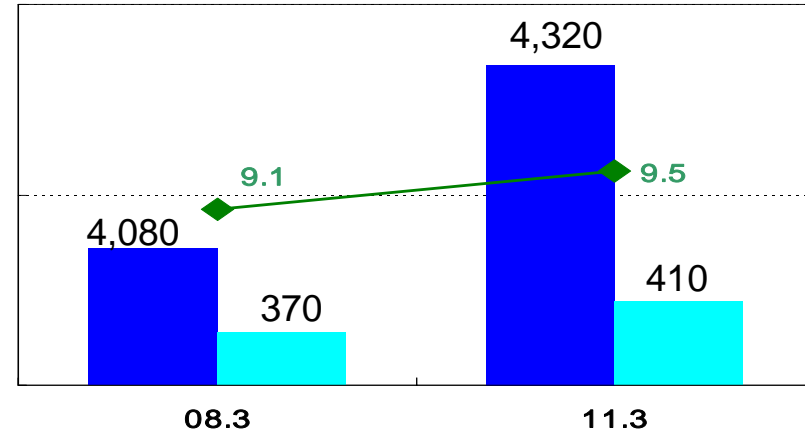


経営の目標数値 ~ (セグメント別)

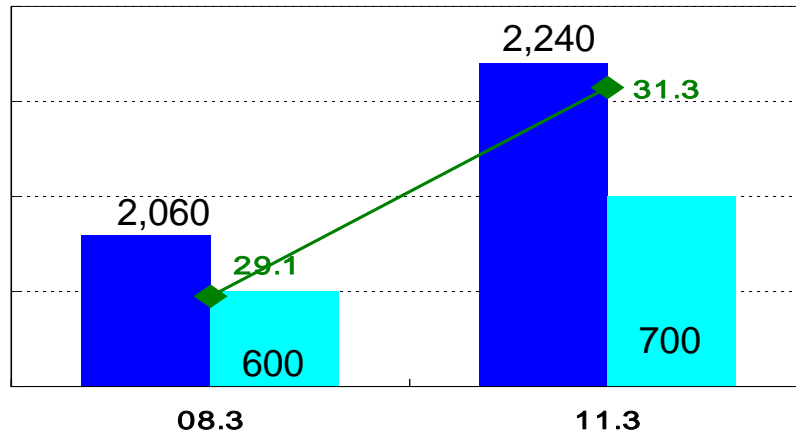
運輸業



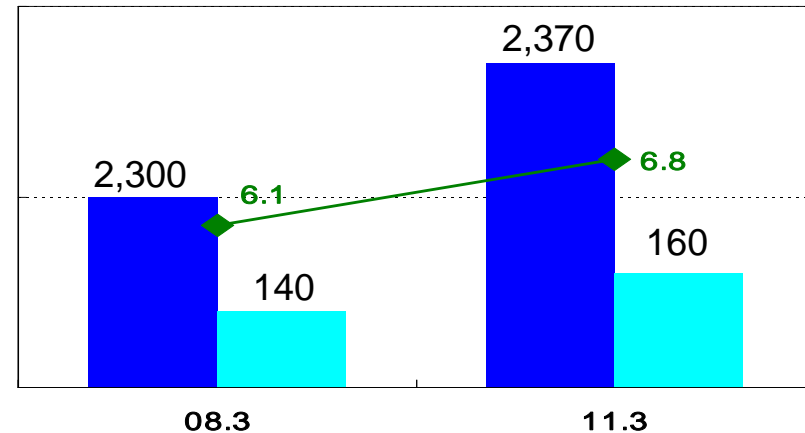
駅スペース活用事業



ショッピング・オフィス事業



その他事業



目標数値



左: 営業収益(億円)



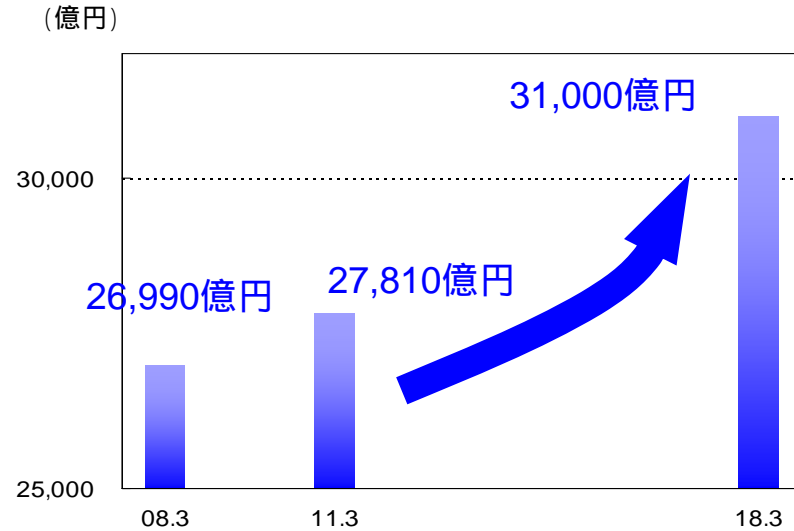
右: 営業利益(億円)

(参考)

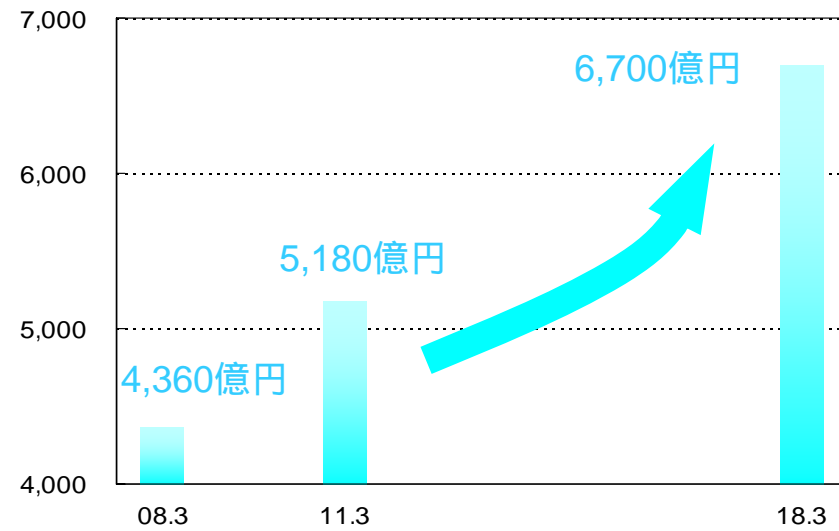
営業利益 / 営業収益 (%)

2017年度(2018.3期)の達成イメージ

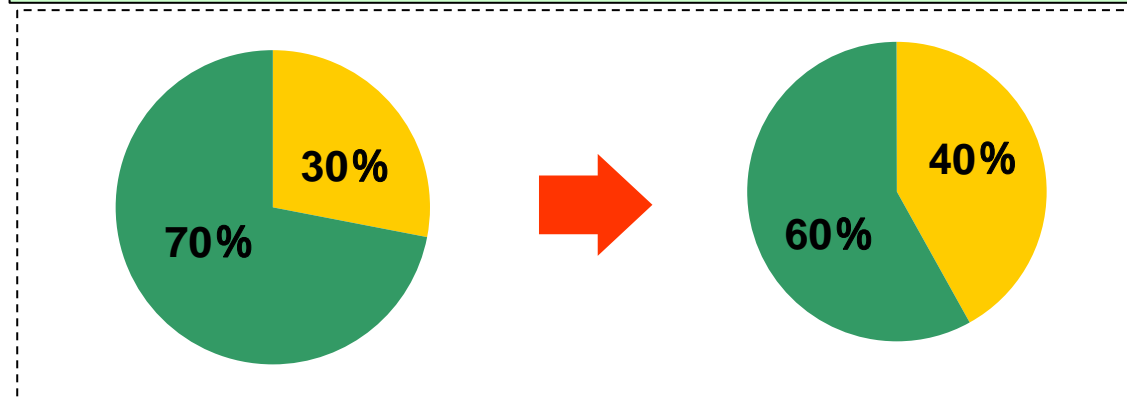
連結営業収益 31,000億円



連結営業利益 6,700億円



「運輸業以外」の営業収益の割合 4割程度



イメージ図について

この資料にあるイメージ図は、経営ビジョンとしての方向性を補足するためのイメージであり、将来的に実現する内容とは大きく異なる場合があります。

将来の見通しの記述について

この資料に記載されている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。

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、 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、 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、 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。