



2020年3月期 決算説明会



2020年4月30日

東日本旅客鉄道株式会社

I 新型コロナウイルス感染症拡大による影響・当面の経営方針

新型コロナウイルス感染症拡大による影響	4
当面の経営方針	5

II JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の数値目標(2022年度)等	7
MaaS・Suica・データマーケティングに関する主な取組み事項	13
今後の開発プロジェクト	14

流通・サービス事業 実績	22
不動産・ホテル事業 実績	23
その他 実績	24
営業外損益・特別損益の実績(連結)	25
キャッシュ・フローの実績(連結)	26
設備投資の推移(連結)	27
有利子負債残高の推移(連結)	28

III 2020年3月期決算

単体決算 2020年3月期実績	17
鉄道運輸収入 2020年3月期実績	18
単体営業費用 2020年3月期実績	19
連結決算 2020年3月期実績	20
運輸事業 実績	21

IV 参考資料

- ・2020年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績
- ・インバウンド
- ・主要子会社の実績
- ・ホテル事業の概要
- ・Suica
- ・ESG～全体像～
- ・ESG～地方を豊かに～
- ・「変革2027」の数値目標(2022年度)
- ・債券投資家向け追加資料

Ⅰ 新型コロナウイルス感染症拡大による影響・ 当面の経営方針

新型コロナウイルス感染症拡大による影響

■減収額(2019年度) 約940億円

各セグメントの減収額

- ・運輸事業 約710億円
- ・流通・サービス事業 約140億円
- ・不動産・ホテル事業 約90億円

※JR東日本(単体) 約690億円(運輸収入約670億円・その他の収入約20億円)

■現在の状況／足元の対応

鉄道営業収入

上段:鉄道営業収入 / 下段:鉄道営業収入のうち自社取扱分の推計値

P : preliminary, E: estimate, (%)

2020年度/2019年度	定期収入	定期外収入			合計
		近距離	中長距離	計	
4月(19日まで)	P 49.6	P 29.8	P 4.1	P 13.4	P 27.9
	E 48.6	E 29.8	E 3.8	E 16.7	E 30.0

※ 鉄道営業収入は、当社の駅、びゅうプラザの窓口や自動券売機等で扱った収入であり、JR他社や民鉄等との清算が行われる前の収入で、かつ消費税を含む。

※ 自社取扱分は、鉄道営業収入から当社で発売したJR他社や民鉄等のご利用分を差し引いた、当社による推計値である。

※ 2019年10月1日に、消費税率が8%から10%に引き上げられたことに伴い、消費税率引き上げ相当分を転嫁する運賃・料金改定を行った。

資金繰り

- ・「早め、多め、長め」の資金調達により一定の手元資金を確保していく
- ・なお、3～4月にCP2,400億円、社債1,250億円を発行済み

“社会的使命の完遂”

- 新型コロナウイルス感染対策の徹底と必要な輸送の確保やサービスの提供
- 病院での診察・入院等の対応、ホテルの提供といったできる社会的貢献の実施

“変革の歩みは止めない”

- 「変革2027」実現に向けた必要な成長・イノベーション投資の着実な実行
- 安全確保を前提に維持更新投資の見直し

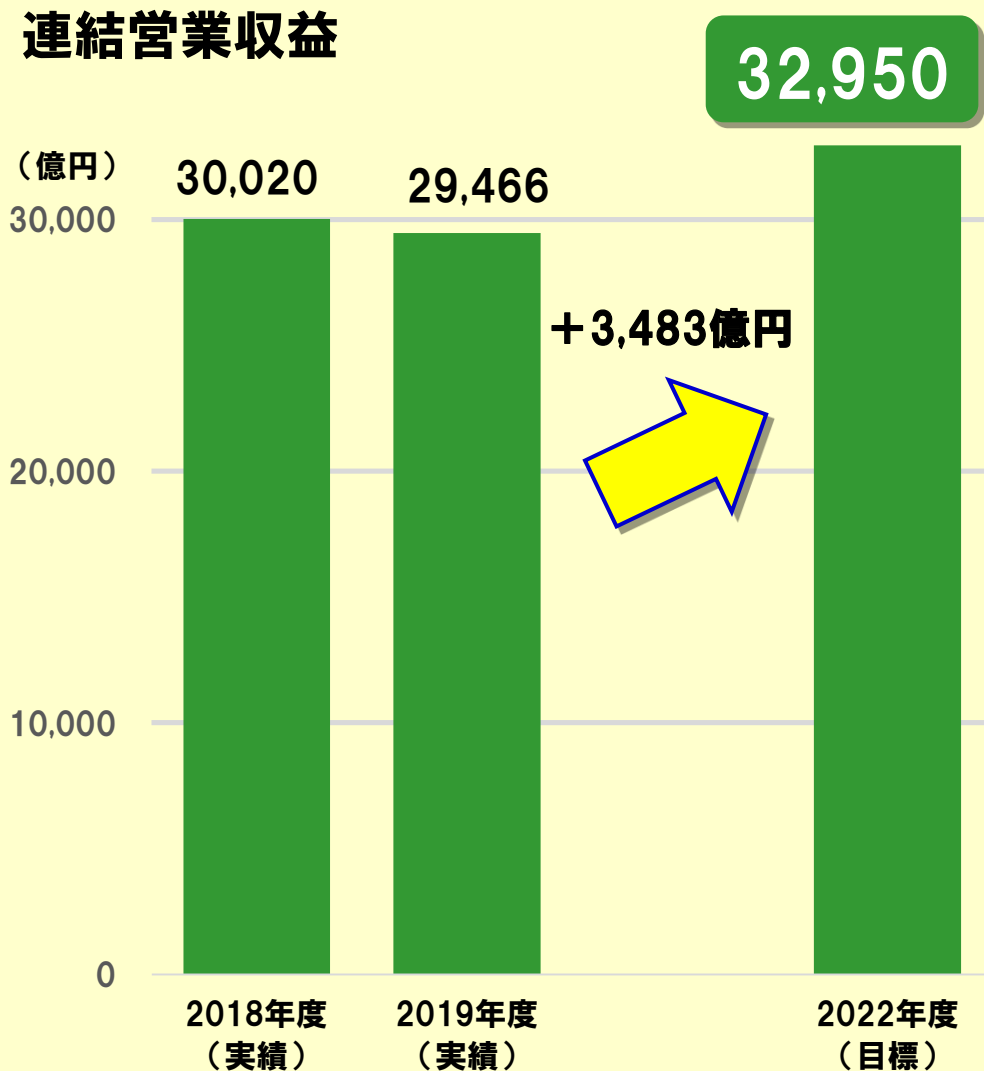
“収束後の移動需要の早期回復”

- JRE POINTを活用した鉄道と生活サービスにおける横断的施策の実施
- 国や地域等と連携した価格訴求性のある商品の提供

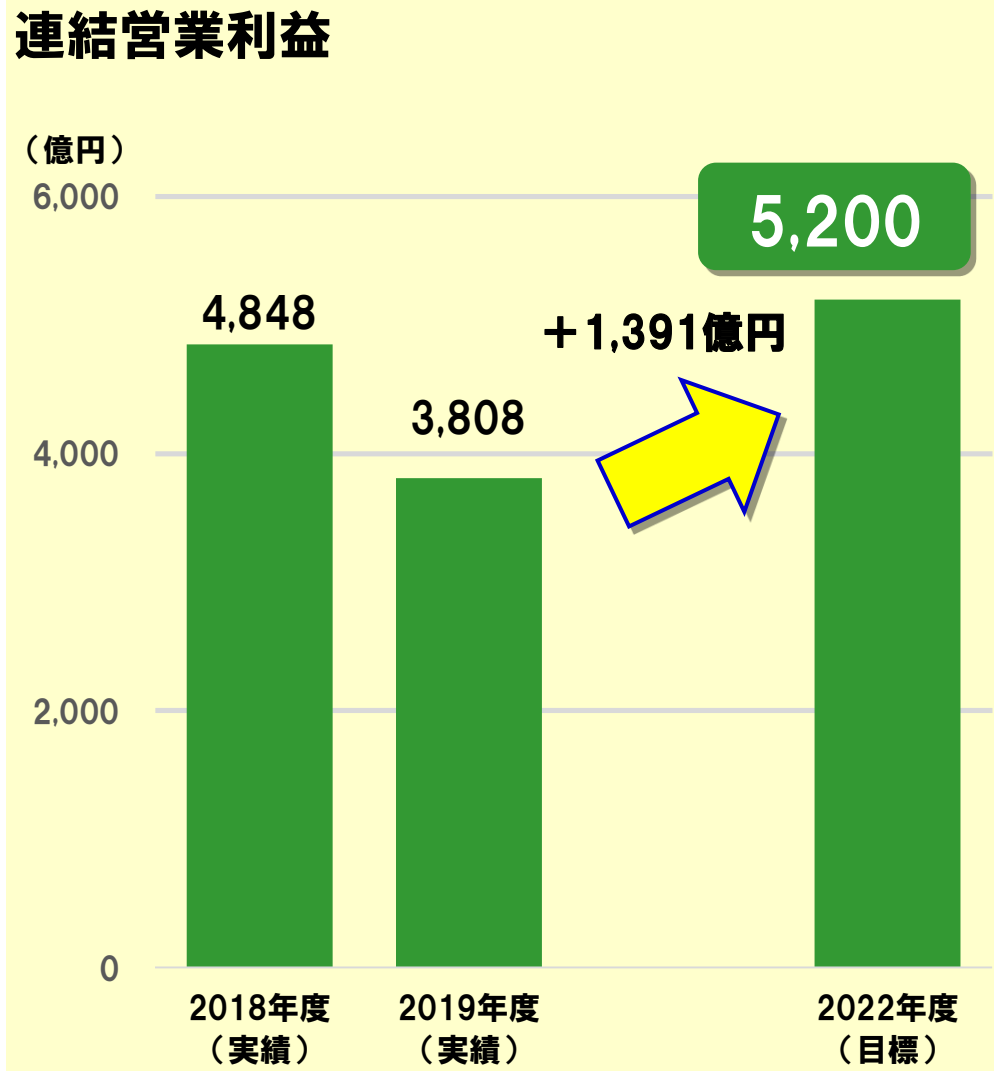
II JR東日本グループ経営ビジョン 「変革2027」

「変革2027」の数値目標(2022年度)等

連結営業収益



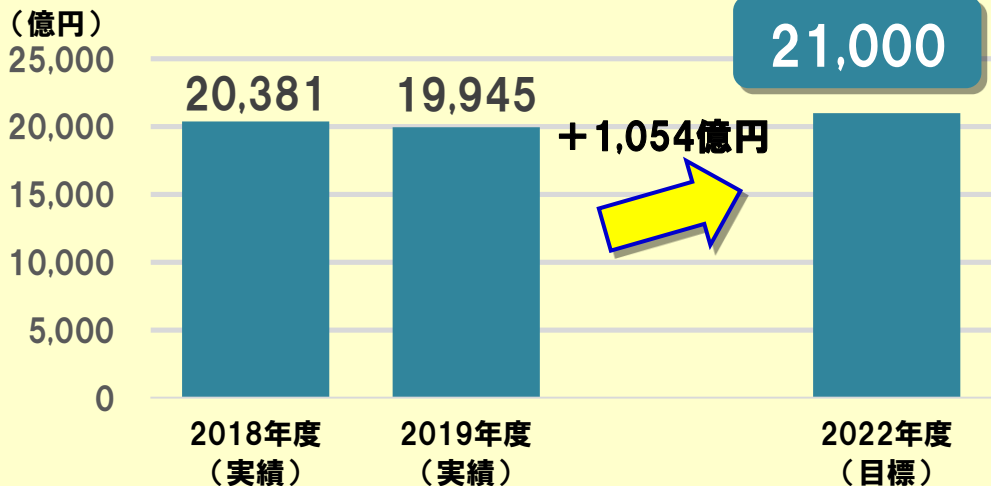
連結営業利益



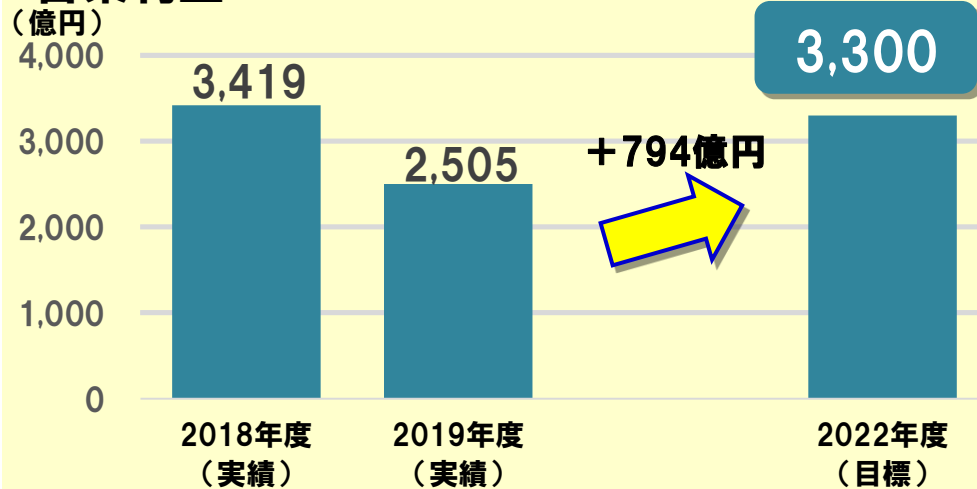
「変革2027」の数値目標(2022年度)等

運輸事業

営業収益



営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

需要にあわせた列車設定



新幹線増発

目的地を創る



遡るたび、
出会う旅。
東北
2021.4.1-9.30

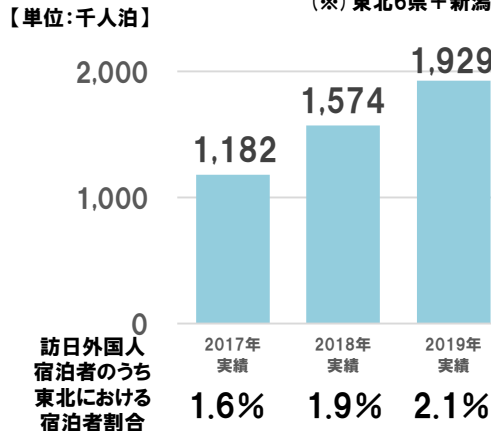
東北デスティネーションキャンペーン
(2021年4月～9月)



サフィール踊り子

インバウンド需要の取込み

東北における外国人延べ宿泊者数推移
(※)東北6県+新潟県



利便性の向上



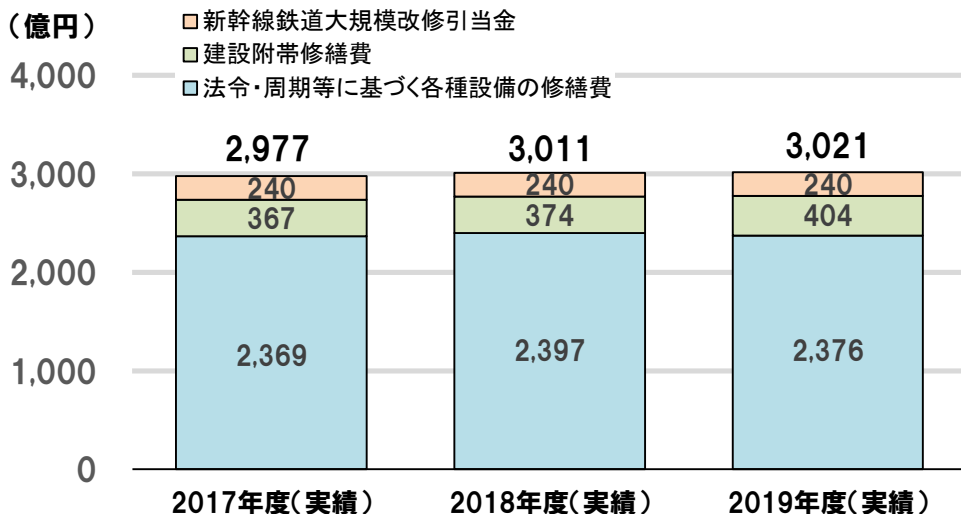
新幹線eチケットサービス

自社新幹線のチケットレス利用率
17.1%(2020年3月実績)

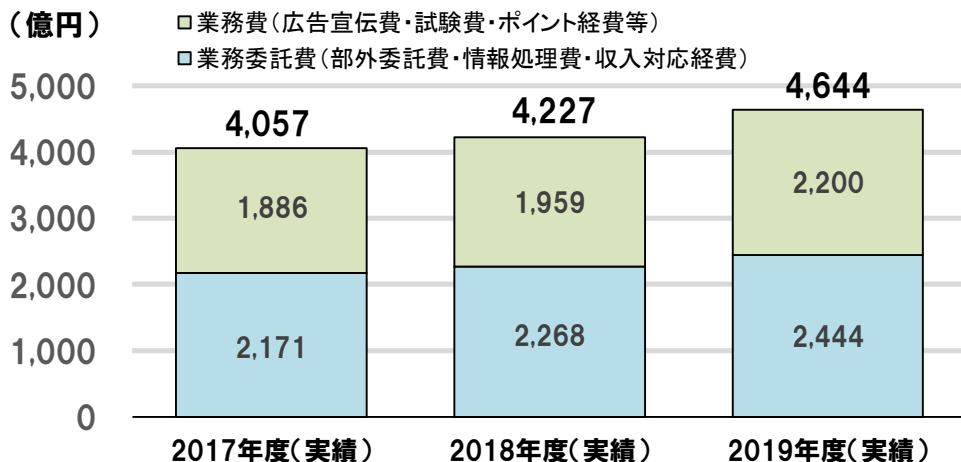
「変革2027」の数値目標(2022年度)等

JR東日本

修繕費



物件費その他



【2022年度にむけての主な増減要素】

増加要因

- ・新規・老朽設備の増
- ・建設附带修繕費の増
- ・労務単価のアップ

【線路設備モニタリング装置】

2020年度末までに
50線区導入・当社線路延長
の約70%カバー予定

コストダウン施策

- ・省メンテナンス化
- ・新しい技術の導入(CBMなど)

⇒ 3,000億円程度での
コストコントロールを継続



専用保守用車(SMART-i)

【2022年度にむけての主な増減要素】

増加要因

- ・部外委託の拡大
- ・ポイント経費・情報処理費の増
- ・労務単価のアップ

コストダウン施策

- ・既存経費(単価・量)の精査
- ・機械化・システム化の更なる推進

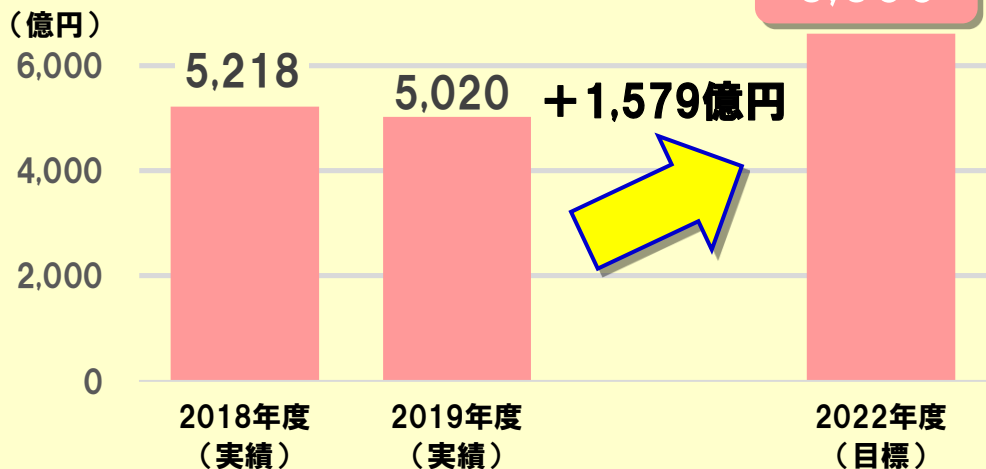


話せる指定席券売機

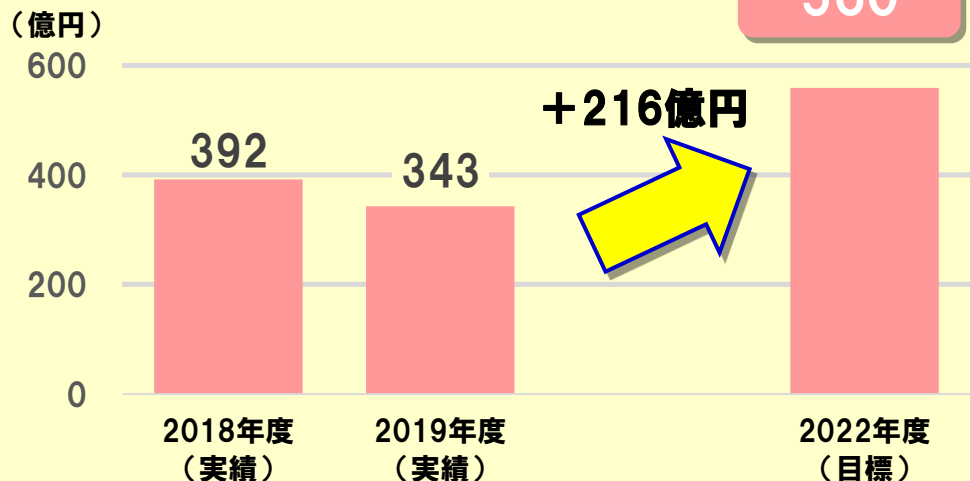
「変革2027」の数値目標(2022年度)等

流通・サービス事業

営業収益



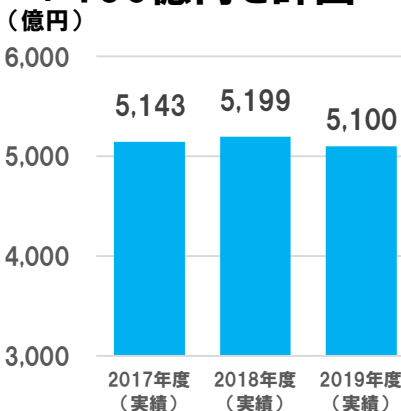
営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

既存店の磨き上げ

営業収益
2020年度～2022年度計
+150億円を計画



全面改装「エキュート大宮 ノース」「エキュート日暮里」等



中規模駅 五反田



グループ再編

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
ビジネスを合併し
JR東日本フーズ
を発足



大規模開発

グランドスタ東京
年間収益見込み
(通常稼働時)
150億円

Eコマース

「JRE MALL」会員数
26万人(2019年度)
➡100万人を目指す



自社用地外

紀ノ國屋
(羽田エアポートガーデン、
ジェイアール京都伊勢丹等)

新規事業

TOUCH TO GO



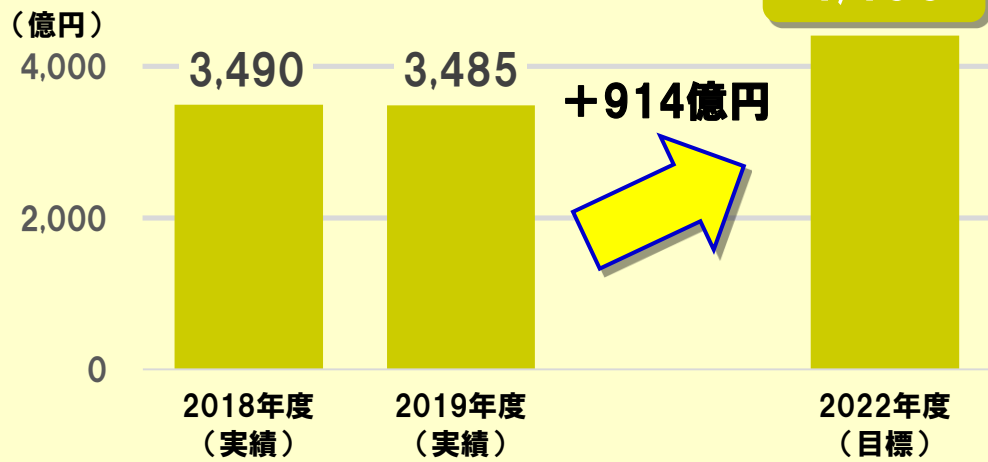
STATION WORK



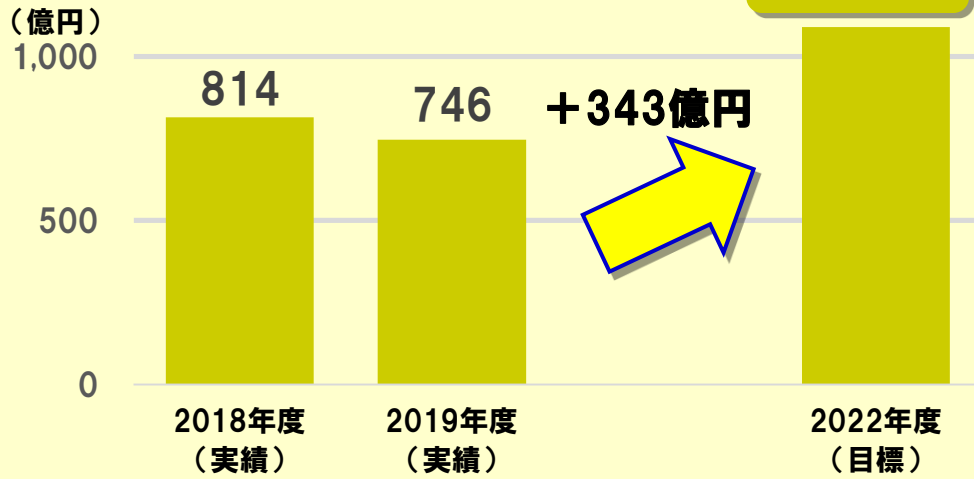
「変革2027」の数値目標(2022年度)等

不動産・ホテル事業

営業収益



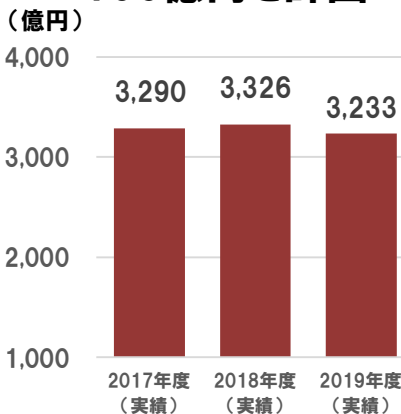
営業利益



2022年度(目標)達成にむけて

既存店の磨き上げ

営業収益
2020年度～2022年度計
+105億円を計画



JRE POINT ロイヤルカスタマー戦略



WEB会員化・JRE CARD会員化・JRE MALL
連携とステージを上げ、購買額の高い
ロイヤルカスタマー化を推進



仙台
インバウンドステーションの設置や
リニューアル

秋田
ホテルメトロポリタン
秋田別館増築



不動産戦略 賃貸住宅の展開



大規模開発

WATERS takeshiba 年間収益見込み
JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル (通常稼働時)
KAWASAKI DELTA 230億円

自社用地外

台湾



羽田イノベーションシティ

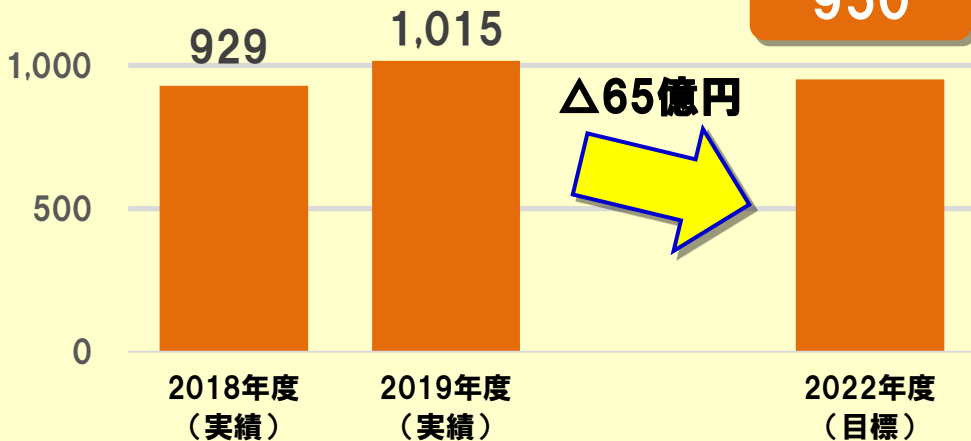


「変革2027」の数値目標(2022年度)等

その他

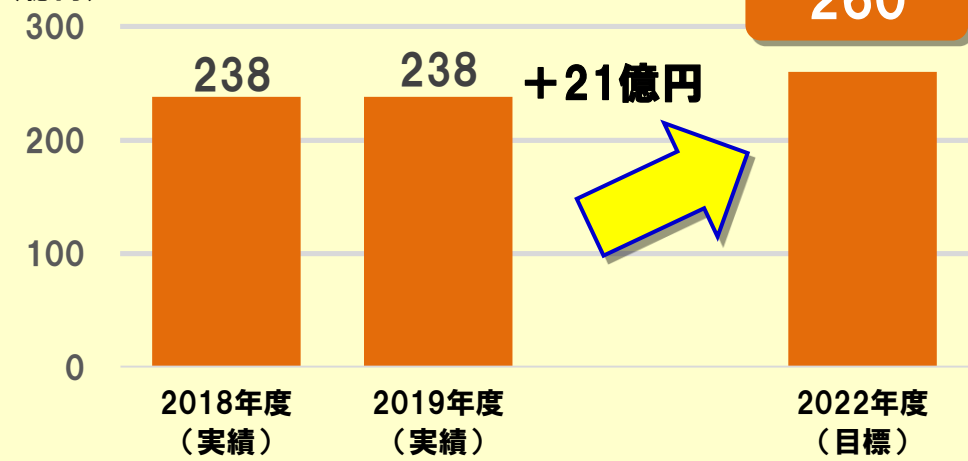
営業収益

(億円)



営業利益

(億円)

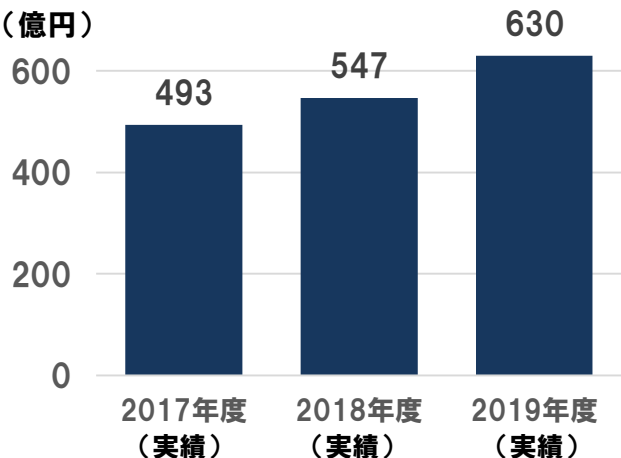


2022年度(目標)達成にむけて

IT・Suica事業

営業収益

(億円)



電子マネー収入



加盟店手数料



IC関連機器販売



Suica等交通系電子マネー利用
2022年度目標 3億件/月
2018年度実績 2.0億件/月
2019年度実績 2.5億件/月

交通系電子マネー
利用可能店舗数
約94万店舗
(対前年152.5%)

「JRE POINT」会員数
2022年度目標 1,600万人
2018年度実績 998万人
2019年度実績 1,205万人

MaaS・Suica・データマーケティングに関する主な取組み事項

MaaSの推進

■シームレス・ストレスフリーな移動の実現



JR東日本アプリの拡充 「Ringo Pass」における連携拡大



■観光型MaaSの拡大・展開



観光型MaaSの実証実験

えきねっと

目指す
方向性

Suicaの共通基盤化

■チケットレス化・キャッシュレス化・ モバイルシフトの推進



新幹線eチケットサービスの
利用促進



楽天ペイとの連携
地域連携ICカード



電子マネーの
利用領域の拡大

JRE POINTの会員拡大とグループ内での利用促進

■ポイントプログラムのさらなる魅力アップ

鉄道でのポイント付与・ポイント利用メニューの一層の充実
(繰り返し乗車への付与／新幹線アップグレード、特典チケットとの交換等)

えきねっとのご利用によるポイント付与(2021年春以降予定)に向けた準備



データマーケティングの強力な推進



当社グループのサービスを融合した新サービスの提供
お客さま一人ひとりのニーズに応じたサービスの実現

今後の開発プロジェクト

2024年度 品川開発(1~4街区)

予定事業費 約5,500億円
年間収益見込み(通常稼働時) 約500億円



5G、IoTを活用した
新モビリティ導入や事業創出

5G・IoT

共創型まちづくりの実現

未来に向けた
実験の場



スタートアップ
ハイクラフト

多様な再生可能エネルギーの活用



2023年度以降～

大井町

ターミナル開発の推進(新宿、大宮等)

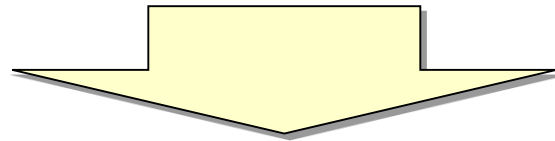
「集中」から
「分散」へ

ポスト・コロナ社会の 不可逆的な構造変化

「リアル」から
「デジタル」への加速

「通勤主体」から
「生活主体」へ

「マス」から
「パーソナル」への加速



成長・イノベーション戦略の再構築

経営体質の抜本的強化

Ⅲ 2020年3月期決算

単体決算 2020年3月期実績

(単位:億円)	2019.3 実績	2020.3		2020.3/2019.3	
		実績	[1月計画]	増減	(%)
営業収益	21,133	20,610	[21,250]	△522	97.5
運輸収入	18,567	17,928		△639	96.6
その他の収入	2,565	2,682		+116	104.5
営業費用	17,214	17,670		+455	102.6
人件費	4,499	4,444		△55	98.8
物件費	7,900	8,311		+411	105.2
動力費	661	645		△15	97.6
修繕費	3,011	3,021		+9	100.3
その他	4,227	4,644		+416	109.9
機構借損料等	847	833		△14	98.3
租税公課	975	1,006		+31	103.2
減価償却費	2,992	3,074		+81	102.7
営業利益	3,918	2,940	[3,620]	△977	75.0
経常利益	3,548	2,601	[3,280]	△947	73.3
当期純利益	2,511	1,590	[2,160]	△921	63.3

鉄道運輸収入 2020年3月期実績

(対前年、億円、%)		増減	(%)	(対前年、億円)	要素	増減額
鉄道運輸収入		△639	96.6	鉄道運輸収入		△639
定期		+30	100.6	定期収入		+30
				新型コロナウイルス影響		△10
定期外		△669	95.0	定期外収入		△669
新幹線		△327	94.3	新幹線 (△327)	新型コロナウイルス影響	△305
					天候災害(前年反動含む)	△55
					インバウンド	△10
					うるう年	+5
					GW10連休化・年末年始	+35
					基礎	+10
在来線 関東圏		△321	95.6	在来線 関東圏 (△321)	新型コロナウイルス影響	△310
					天候災害(前年反動含む)	△65
					相鉄・JR直通線	+数億
					ラグビーW杯	+5
					うるう年	+15
					GW10連休化・年末年始	+15
在来線 その他		△20	96.0	在来線その他 (△20)	新型コロナウイルス影響	△20
					基礎	-

単体営業費用 2020年3月期実績

(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3		実績増減の主な要因	2021.3 ポイント
	実績	実績	増減	(%)		
営業費用	17,214	17,670	+455	102.6		
人件費	4,499	4,444	△55	98.8	<ul style="list-style-type: none"> ・社員数の減など (基準内賃金:△84、賞与関係:△43) ・エルダー社員数の増など 	【△】社員数の減など
物件費	7,900	8,311	+411	105.2		
動力費	661	645	△15	97.6	・燃料単価減:△16	【△】燃料単価減
修繕費	3,011	3,021	+9	100.3	<ul style="list-style-type: none"> ・車両修繕費:+28 ・一般修繕費:△18 	
その他	4,227	4,644	+416	109.9	<ul style="list-style-type: none"> ・部外委託関係:+161 ・次世代新幹線「ALFA-X」:+111 ・損害保険料:+27 ・JRE POINT施策:+21 ・広告宣伝費:+19 	<ul style="list-style-type: none"> 【+】高輪ゲートウェイフェスト 【+】新制服 【+】損害保険料 【+】JRE POINT施策
機構借損料等	847	833	△14	98.3		
租税公課	975	1,006	+31	103.2	・固定資産税等:+24	【+】固定資産税等の増
減価償却費	2,992	3,074	+81	102.7	・設備投資による増	【+】設備投資による増

連結決算 2020年3月期実績

(単位:億円)	2019.3 実績	2020.3		2020.3/2019.3	
		実績	[1月計画]	増減	(%)
営業収益	30,020	29,466	[30,410]	△554	98.2
運輸事業	20,381	19,945		△436	97.9
流通・サービス事業	5,218	5,020		△198	96.2
不動産・ホテル事業	3,490	3,485		△4	99.9
その他	929	1,015		+85	109.2
営業利益	4,848	3,808	[4,590]	△1,040	78.5
運輸事業	3,419	2,505		△913	73.3
流通・サービス事業	392	343		△48	87.7
不動産・ホテル事業	814	746		△68	91.6
その他	238	238		+0	100.3
調整額	△15	△26		△10	168.5
経常利益	4,432	3,395	[4,180]	△1,037	76.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,952	1,984	[2,650]	△967	67.2

(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	20,381	19,945	△436 97.9%
営業利益	3,419	2,505	△913 73.3%

2020年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	△589	運輸収入の減
-------	------	--------

2021年3月期 トピックス (斜字は2020年3月期トピックス)

- ・次世代新幹線「ALFA-X」による走行試験
- ・鉄道利用時にSuicaに「JRE POINT」が貯まるサービスを開始
- ・台風19号の反動増
- ・相鉄・JR直通線
- ・高輪ゲートウェイ駅開業
- ・伊豆エリアへの新たな観光特急列車「サフィール踊り子」
- ・新幹線eチケットサービス
- ・群馬デスティネーションキャンペーン

(注) 営業収益:外部顧客への売上高
 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

流通・サービス事業 実績

(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	5,218	5,020	△198 96.2%
営業利益	392	343	△48 87.7%

2020年3月期 営業収益の主な増減要因

Jリテール	△96	新型コロナウイルスの影響による減
NRE	△93	列車サービス部門分社化、新型コロナウイルスの影響による減
東北総合サービス	△13	新型コロナウイルスの影響による減
ウォータービジネス	△10	新型コロナウイルスの影響による減

2021年3月期 トピックス

- ・紀ノ國屋ジェイアール京都伊勢丹店
- ・仙台駅「牛たん通り」「すし通り」リニューアル
- ・グランスタ東京
- ・エキュートエディション有楽町
- ・エキュート日暮里

〔参考〕 月次の動向（前年同月比 %）

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
物販・飲食	93.4	100.3	100.5	100.5	94.9	65.4	96.1
Jリテール(既存店)	93.6	99.1	100.6	101.9	95.4	67.1	96.6
NRE(既存店)	90.5	100.5	99.0	99.7	86.8	47.6	90.9

(注) 営業収益:外部顧客への売上高
 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

不動産・ホテル事業 実績

(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	3,490	3,485	△4 99.9%
営業利益	814	746	△68 91.6%

2020年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	△24	新型コロナウイルスの影響による減
日本ホテル	△21	新型コロナウイルスの影響による減
商業開発	△17	衣料品の売上不振、新型コロナウイルスの影響による減
アトレ	△11	新型コロナウイルスの影響による減

2021年3月期 トピックス (斜字は2020年3月期開業)

- ・渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)
- ・ホテル開業(秋葉原・新木場・五反田)
- ・WATERS takeshiba(タワー棟・パーキング・シアター棟)
- ・KAWASAKI DELTA
- ・JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル
- ・日比谷OKUROJI
- ・ホテル開業(鎌倉・桜木町・台湾)

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年度計
駅ビル	91.6	99.3	98.6	99.0	98.9	69.6	97.0
ルミネ(既存)	90.1	98.3	97.8	97.5	98.6	59.1	95.6
アトレ(既存)	93.9	99.8	99.3	98.7	99.4	76.9	97.3
ホテル	95.4	103.0	99.0	105.2	91.1	35.1	95.3

(注) 営業収益:外部顧客への売上高
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

その他 実績

(単位:億円)	2019.3	2020.3	2020.3/2019.3
営業収益	929	1,015	+85 109.2%
営業利益	238	238	+0 100.3%

2020年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本メカトロニクス	+45	IC関連機器の販売増
ビューカード	+20	加盟店手数料の増
JR東日本	+20	電子マネー収入の増

2021年3月期 トピックス (斜字は2020年3月期トピックス)

- ・「キャッシュレス・消費者還元事業」への参加と本事業に合わせた独自のJRE POINT還元キャンペーンの展開
- ・楽天ペイとの連携によるSuicaの利用拡大
- ・地域連携ICカードの導入(宇都宮・岩手エリア)

IT・Suica事業 実績(2020年3月期)

営業収益	630億円 (115.1%) (外部顧客への売上高)※
営業利益	167億円 (126.4%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は1,421億円(110.1%)

(注) 営業収益:外部顧客への売上高
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

営業外損益・特別損益の実績(連結)

(単位:億円)	2019.3	2020.3	増減
営業利益	4,848	3,808	△1,040
営業外損益	△415	△413	+2
営業外収益	257	239	△18
受取保険金及び配当金	84	68	△15
持分法による投資利益	58	56	△2
受取配当金	53	61	+7
その他	60	53	△7
営業外費用	673	652	△20
支払利息	625	607	△17
その他	47	44	△3
経常利益	4,432	3,395	△1,037
特別損益	△146	△553	△407
特別利益	747	642	△104
工事負担金等受入額	598	456	△141
その他	148	186	+37
特別損失	893	1,196	+302
災害による損失	—	193	+193
災害損失引当金繰入額	—	124	+124
環境対策費	5	111	+106
ポイント引当金繰入額	60	—	△60
工事負担金等圧縮額	594	397	△196
その他	233	368	+135
税金等調整前当期純利益	4,286	2,841	△1,444

支払利息: 331(△4)
社債利息: 276(△13)

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2019.3	2020.3	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	税金等調整前当期純利益の減		△1,444
	6,638	5,486	△1,151
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	有形及び無形固定資産の取得による支出の増		△548
	△5,944	△7,016	△1,071
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	693	△1,529	△2,222
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	コマーシャル・ペーパーの発行による収入増		+1,500
	△1,206	434	+1,641
現金及び現金同等物に係る換算差額 (Ⅳ)	△0	△0	△0
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)+(Ⅳ)	△513	△1,095	△582
現金及び現金同等物の期首残高	3,149	2,637	△511
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	-	△0
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	-	△0
会社分割に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△3	△3
現金及び現金同等物の期末残高	2,637	1,537	△1,099

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)		2019.3 (実績)	2020.3 (実績)
運輸事業 ※	成長投資	548	974	輸送サービス	成長投資	935	1,107
	維持更新投資	3,283	3,269		維持更新投資	3,072	3,133
	合計	3,831	4,244		重点枠 (イノベーション投資等)	314	467
非運輸事業 ※	成長投資	1,151	1,208	IT・生活サービス Suicaサービス	成長投資	1,605	2,345
	維持更新投資	84	51		維持更新投資	325	322
	合計	1,235	1,260		重点枠 (イノベーション投資等)	44	30
	成長投資	1,699	2,183		成長投資	2,541	3,452
	維持更新投資	3,367	3,320		維持更新投資	3,398	3,455
	(うち、重点枠)	(235)	(253)		(減価償却費)	3,687	3,747
	(減価償却費)	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	359	497
	合計	5,067	5,504		合計	6,299	7,406

※ 2017年3月期以前については、セグメント情報見直し前の運輸事業・非運輸事業の投資額を記載しています。

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)		2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2019.3 (実績)	2020.3 (実績)
社債		18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)
長期借入金		9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)
鉄道施設購入 長期未払金		4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)
その他有利子 負債		—	—	—	—	1,500 (—)
合計		32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)
ネット有利子負債		29,341	29,239	28,647	28,999	31,585

(注) ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金・現金同等物残高

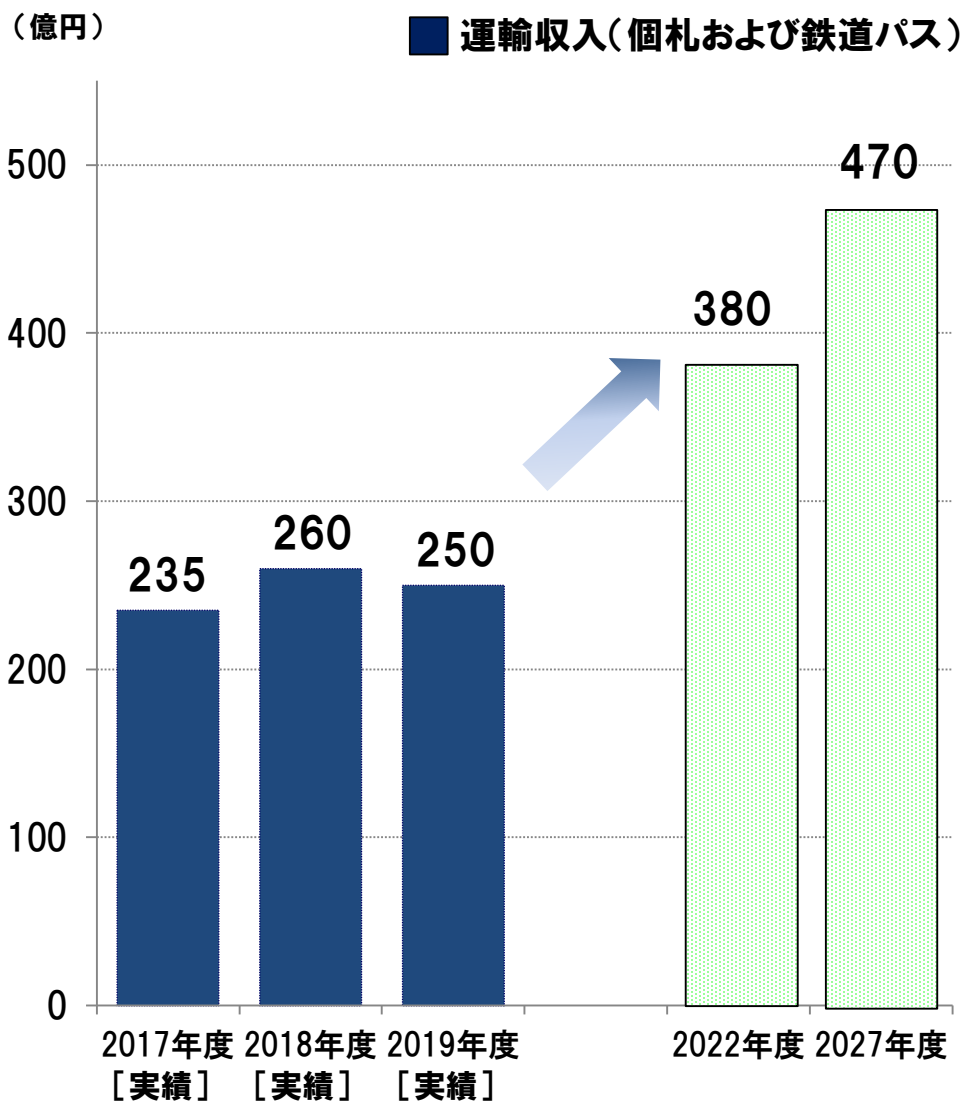
上段：残高
下段：平均金利

IV 参考資料

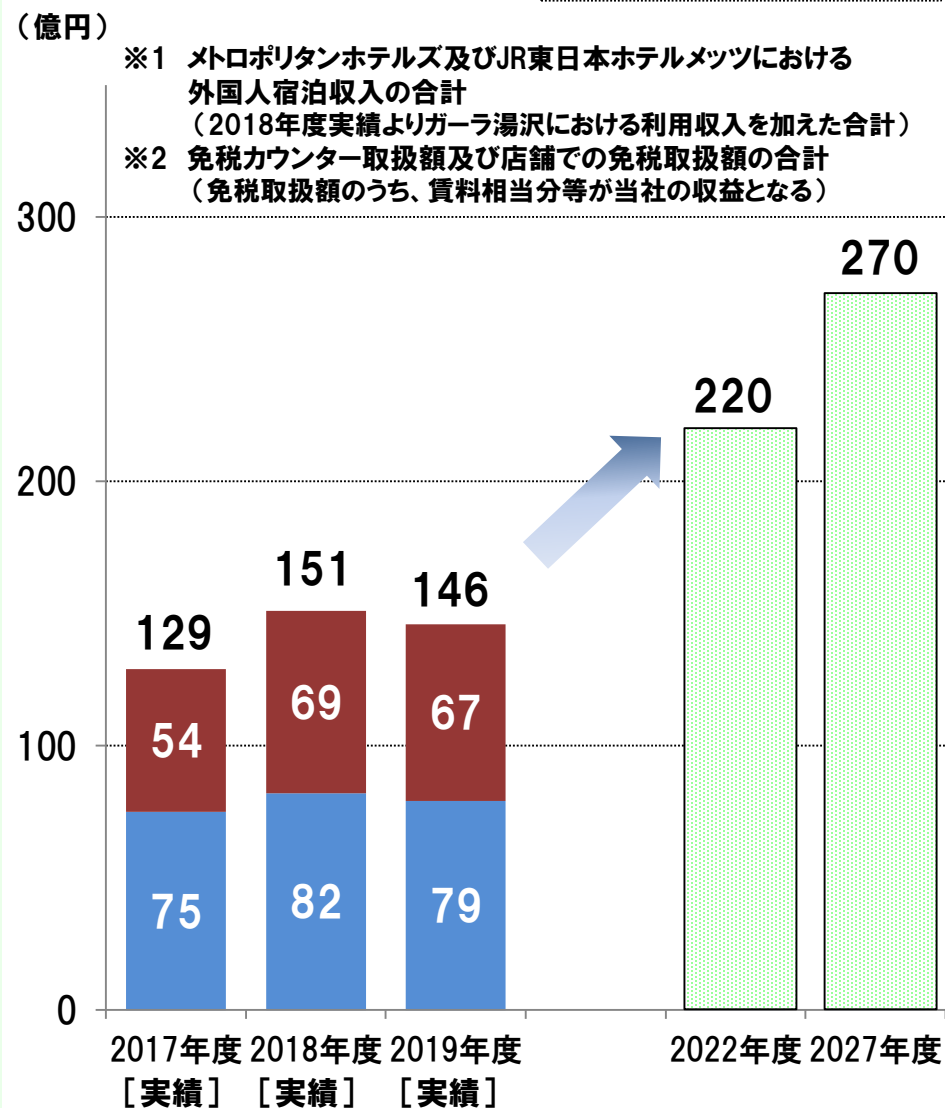
2020年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

		旅客輸送量（単位：百万人キ口）				鉄道運輸収入（単位：億円）				
		2019.3 実績	2020.3 実績	増減	(%)	2019.3 実績	2020.3 実績	増減	(%)	
新幹線	定期	1,813	1,909	+95	105.3	246	258	+11	104.8	
	定期外	21,929	20,615	△1,313	94.0	5,725	5,397	△327	94.3	
	計	23,742	22,524	△1,217	94.9	5,971	5,655	△315	94.7	
在来線	関東圏	定期	71,215	71,720	+505	100.7	4,633	4,652	+19	100.4
		定期外	37,036	35,620	△1,416	96.2	7,269	6,948	△321	95.6
		計	108,252	107,341	△911	99.2	11,902	11,601	△301	97.5
	その他	定期	3,063	3,045	△17	99.4	184	182	△1	99.4
		定期外	2,540	2,473	△66	97.4	508	488	△20	96.0
		計	5,603	5,519	△84	98.5	692	670	△21	96.9
	在来線 合計	定期	74,278	74,766	+487	100.7	4,817	4,835	+18	100.4
		定期外	39,577	38,094	△1,482	96.3	7,778	7,436	△341	95.6
		計	113,856	112,861	△995	99.1	12,595	12,272	△323	97.4
合計	定期	76,092	76,675	+583	100.8	5,063	5,094	+30	100.6	
	定期外	61,506	58,710	△2,796	95.5	13,503	12,833	△669	95.0	
	計	137,598	135,385	△2,212	98.4	18,567	17,928	△639	96.6	

■ 鉄道事業



■ 生活サービス事業



主要子会社の実績

(単位:億円)		2019.3 実績	2020.3 実績	2020.3/ 2019.3
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,299	2,219	96.5%
	営業利益	50	39	79.1%
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	580	443	76.4%
	営業利益	4	△1	-
ジェイアール東日本企画	営業収益	1,190	1,208	101.5%
	営業利益	31	30	95.0%
ルミネ	営業収益	768	743	96.8%
	営業利益	137	115	84.1%

*単体での営業収益・営業利益

*2020年4月1日をもって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を合併し、新会社名をJR東日本フーズとした。

営業収益*1 **534億円** (2020.3)

営業利益*1 **9億円** (2020.3)

*1 グループ会社のホテル事業及びJR東日本単体のホテル事業の単純合計

[参考] JR東日本ホテルズ一覧

■ メトロポリタンホテルズ(12ホテル、3,471室)

営業収益*2 347億円(2020.3) **稼働率** 75.3 %

■ JR東日本ホテルメッツ(28ホテル、3,608室)

営業収益*2 115億円(2020.3) **稼働率** 85.5 %

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

■ 東京ステーションホテル (150室)

■ ホテルファミリーオ、ホテルフォルクローロ、和のみ (9ホテル、347室)

■ ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)

■ ホテルニューグランド (238室)

(2020年3月31日現在)

交通系電子マネー利用可能店舗数

※ 数値はその他加盟店実績を含む

【利用可能店舗数】

約 940,290店舗 (152.5%)

【利用可能箇所数 (端末台数)】

約 1,589,110箇所 (143.1%)

※括弧内は前年比 [2020年3月末現在]

交通系電子マネーの月間利用件数(各年度の最高値)

※ 数値はその他加盟店実績を含む

【Suica発行枚数】

約 8,273万枚 (109.0%)

【モバイルSuica会員数】

約 934万人 (130.6%)

【月間利用件数 (過去最高値)】

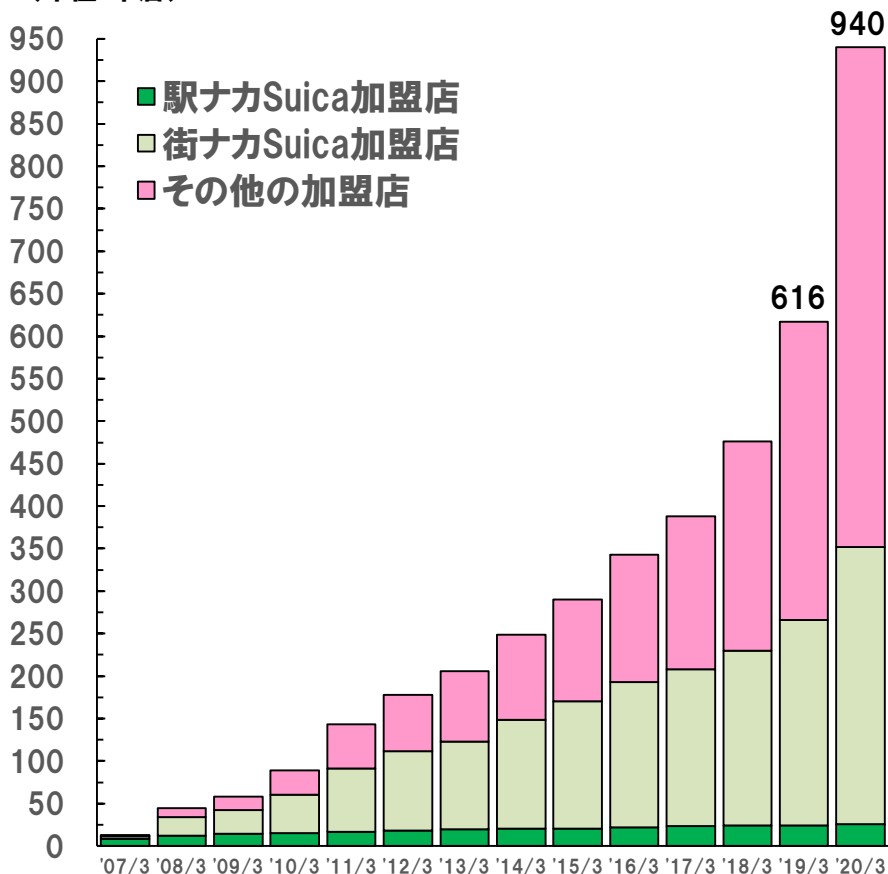
約 25,261万件 2019年12月実績

【1日あたり利用件数 (過去最高値)】

約 958万件 2019年12月20日実績

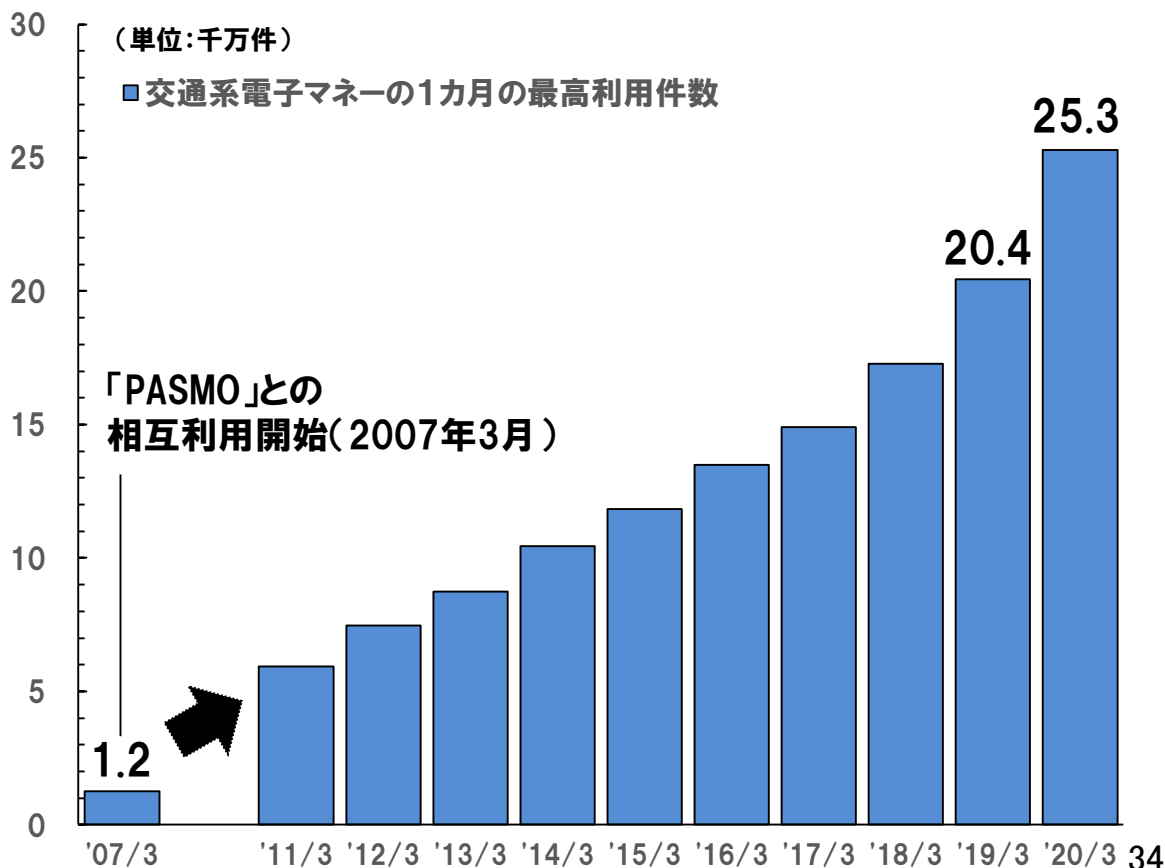
※括弧内は前年比 [2020年3月末現在]

(単位:千店)



(単位:千万件)

交通系電子マネーの1カ月の最高利用件数



「PASMO」との
相互利用開始(2007年3月)

環境(E)

■省エネ・脱炭素の推進



省エネ車両の導入継続



駅改良時における環境性能の向上



再生可能エネルギーの拡大



川崎発電所1号機老朽取替の推進

■新技術の活用



鉄道用超電導フライホイール蓄電システムの実証実験



バイオディーゼル燃料を使用した定期観光バスの運行

■水素の利活用



水素をエネルギー源としたハイブリッド車両(燃料電池)試験車両の開発



■海洋プラスチック汚染対策の推進



レジ袋・ストローの削減や素材変更

■気候変動への対応

・気候変動が企業活動に及ぼす影響の分析と情報開示、経営戦略への反映

■サステナビリティボンドの継続発行

・環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトに向けた資金調達

社会(S)

■バリアフリーの推進

(心のバリアフリーを含む)

■子育て支援施設の新設



阿佐ヶ谷

このほか・・・
横浜、桜木町、
武蔵浦和、高崎

■人材育成貢献・文化支援活動

- ・アジアからの研修受入れ等による国際鉄道人材育成の拡大、グループ会社における技能実習の受け入れ
- ・東日本鉄道文化財団を通じた地方文化事業支援

■良質な医療の提供

- ・直営病院による地域医療への貢献
- ・感染症対策の推進

■フードロス対策

- ・ホテルや駅ナカでのフードロス削減
- ・「3010運動」の推進

企業統治(G)

■リスクマネジメントの強化

- ・リスク管理のレベルアップ
- ・慣例化している業務におけるコンプライアンス違反事象の抽出と対策の実施

■コンプライアンスの推進

- ・グループ全社員教育の実施
- ・内部通報制度の充実

■内部監査の質的変革

- ・リスクの重要度に応じた実効性の高い監査の拡充
- ・情報システムデータの分析・活用



観光列車の運行

TRAIN SUITE 四季島



地元の方の応援
(東北エモーション)



インバウンド需要の取込み

海外での情報発信
(JAPAN RAIL CAFE)

- ・シンガポール
- ・台湾



新幹線等の無料Wi-Fi



観光型MaaSの展開



駅を中心としたコンパクトシティ

ノーザンステーションゲート秋田



- ・秋田駅観光拠点化リニューアル
- ・アリーナ、スポーツ整形クリニック、学生マンション/合宿所等新設

新潟駅周辺開発



新潟駅連続立体交差事業と高架下開発

農林漁業の6次産業化



さつき野パクチー工場



「変革2027」の数値目標(2022年度)

創造する価値
フォーカスポイント

具体的な取組みの数値目標(2022年度)

2019年度実績

“豊かさ” 生活

- 「モビリティ・リンクージ・プラットフォーム」サービス利用
:3,000万件/月
- 自社新幹線のチケットレス利用率:50%
- 子育て支援施設:累計150箇所
- シェアオフィスの展開:累計30箇所
- 「JRE MALL」会員数:70万人
- 「JRE POINT」会員数:1,600万人
- Suica等交通系電子マネー利用:3億件/月

0.4万件/月
17.1%
139箇所
8箇所
26万人
1,205万人
2.5億件

“信頼” 安全

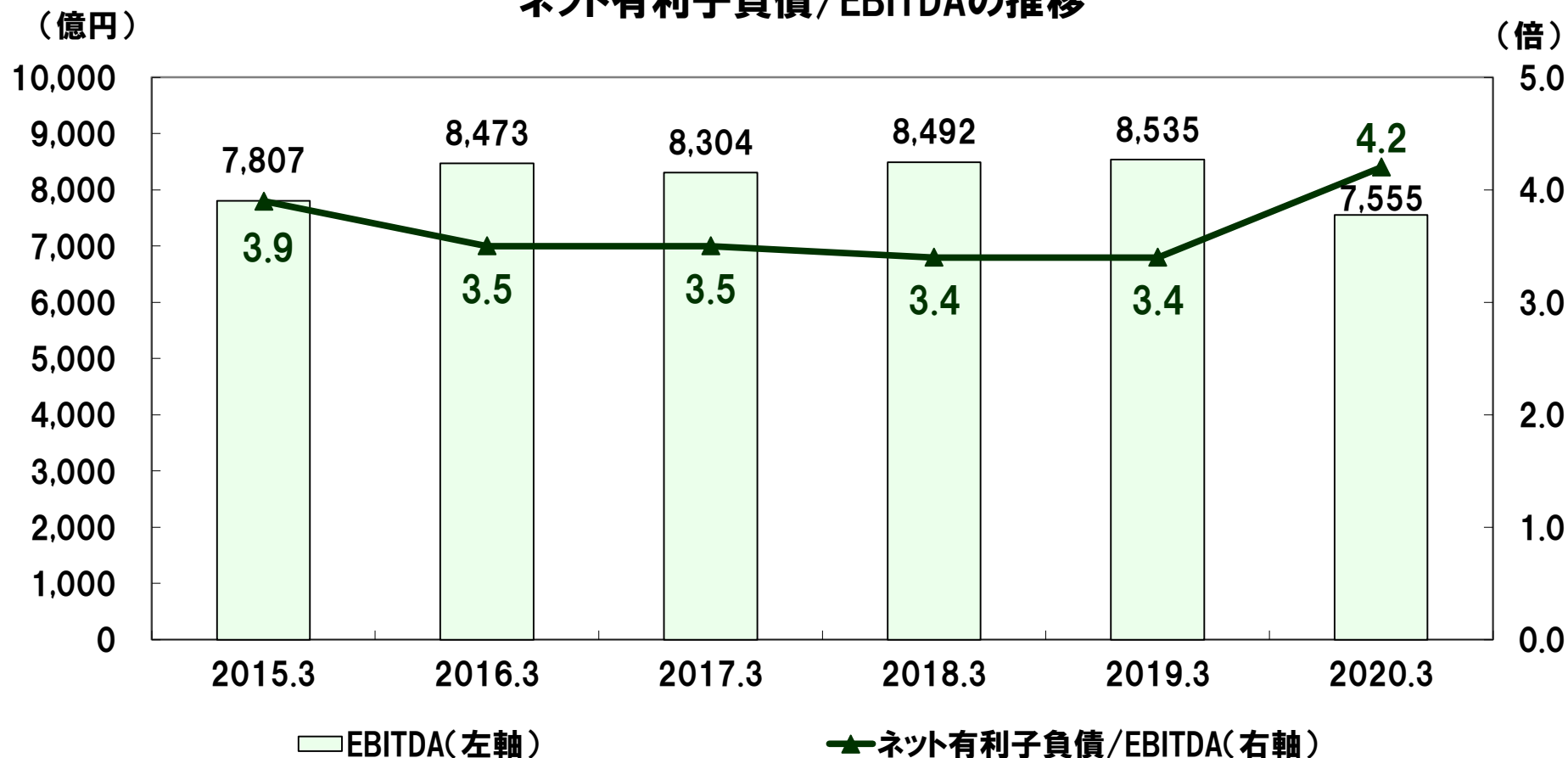
- 当社原因による事故:0件
- 重大インシデント:0件
- 鉄道運転事故
:20%減(2017年度比)
うちホームにおける鉄道人身障害事故
:30%減(2017年度比)
- 当社原因による輸送障害の発生率(2017年度比)
東京100km圏の在来線:50%減
当社管轄エリアの新幹線:75%減
- 首都圏在来線の総遅延時分:20%減(2017年度比)

0件
0件 ※
134件
(2018年度△20件)
70件 ※
(2018年度+5件)

16%減 ※
50%減 ※
13%減 ※

※ 速報値

ネット有利子負債/EBITDAの推移



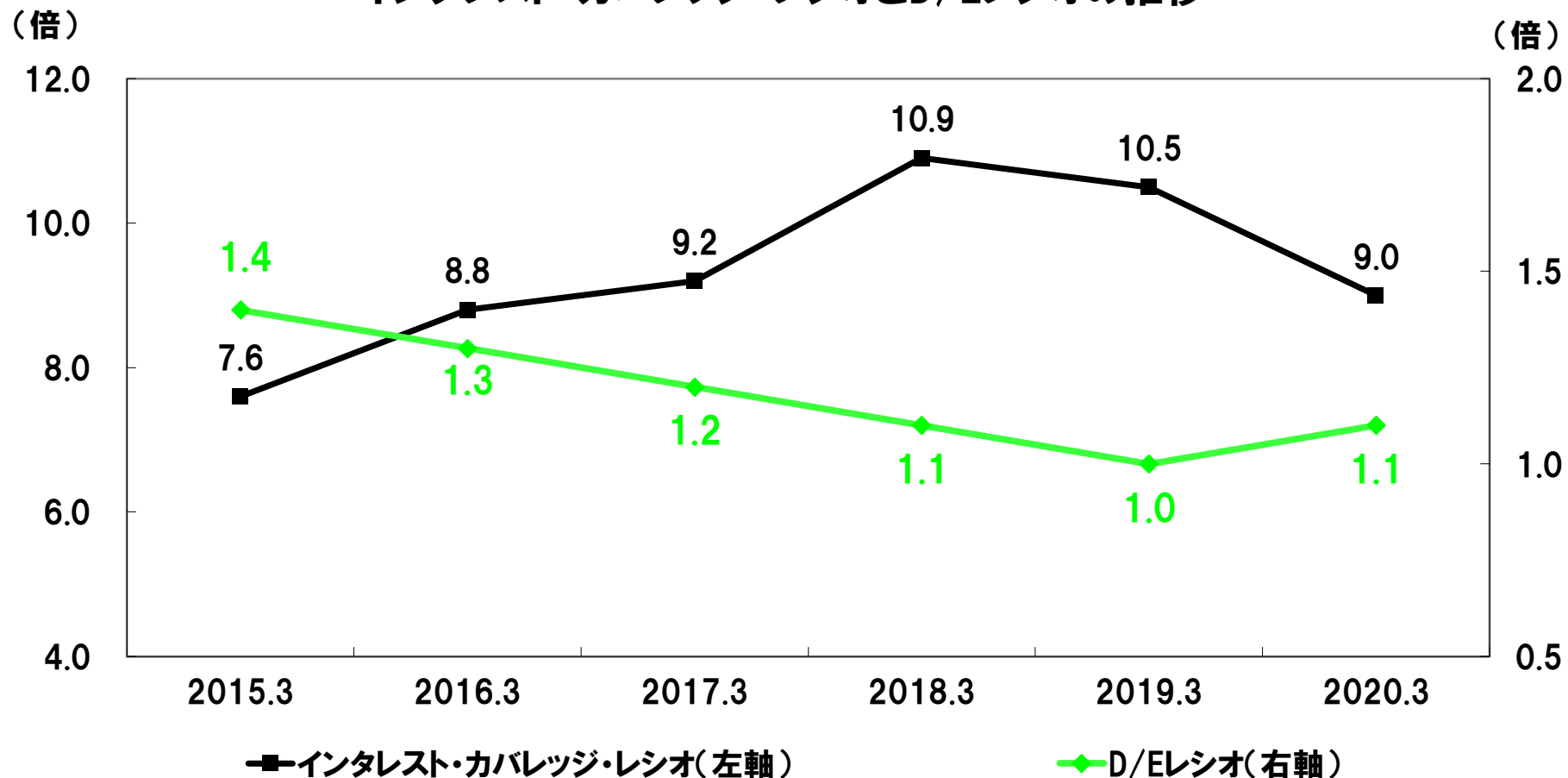
(参考)

	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
ネット有利子負債 (億円)	30,303	29,341	29,239	28,647	28,999	31,585

(注1) ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金・現金同等物残高

(注2) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

インタレスト・カバレッジ・レシオとD/Eレシオの推移



(注1) 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2) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

有利子負債の内訳及び償還見込み

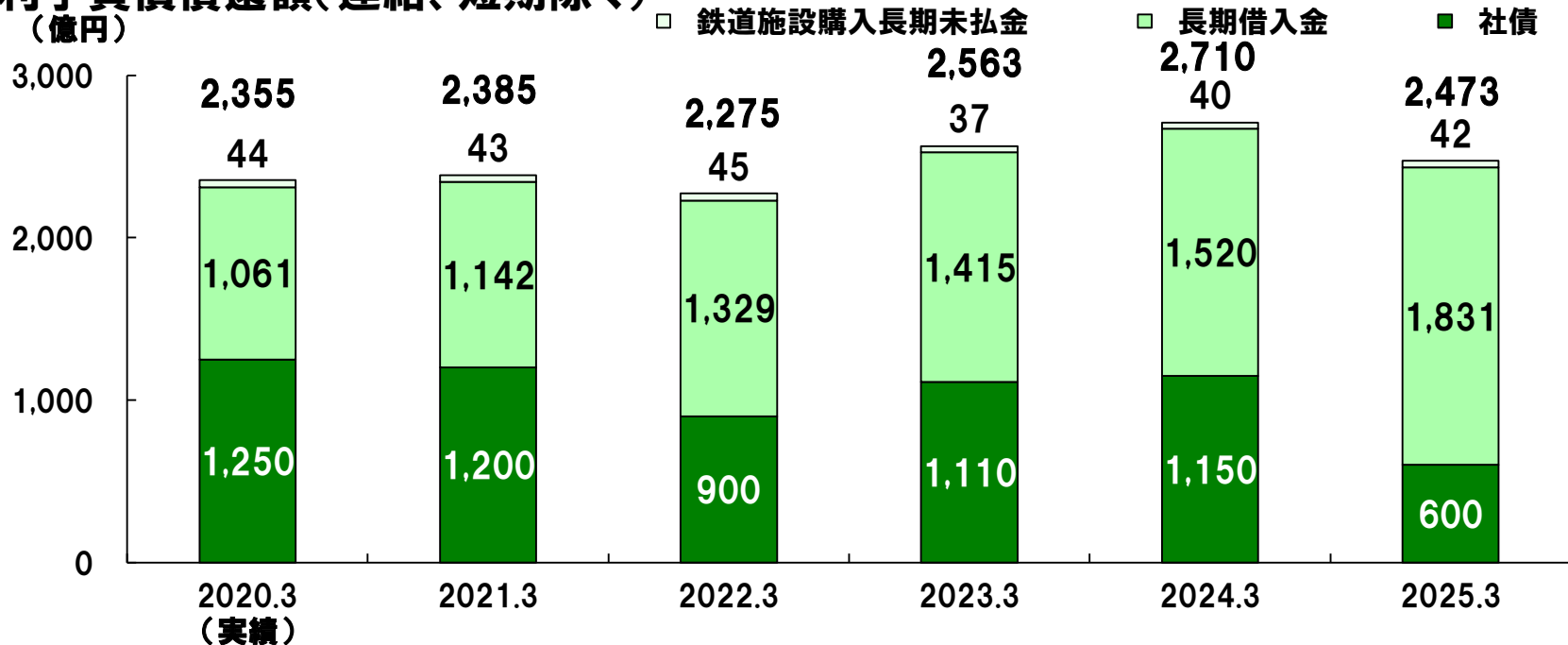
債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳(2020年3月末)

	残高(億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,102	51.6%	1.56%	12.74年
長期借入金	11,243	34.0%	0.99%	7.00年
鉄道施設購入長期未払金	3,277	9.9%	6.51%	20.71年
その他有利子負債	1,500	4.5%	0.00%	0.53年
合計	33,123	100.0%	1.79%	11.03年

有利子負債償還額(連結、短期除く)



(注1) 見込額は2020年4月30日現在

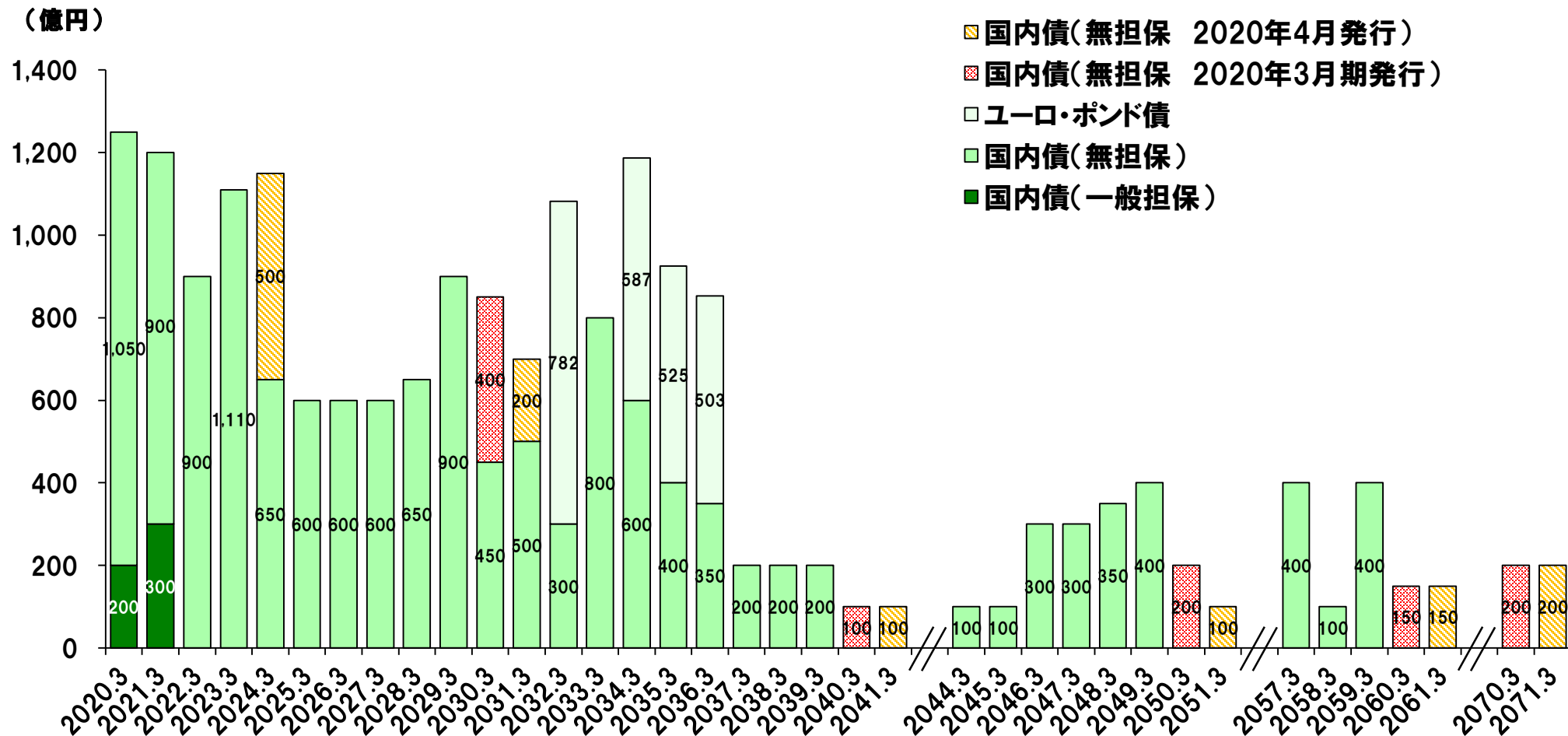
(注2) 社債償還額は額面金額

社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



社債償還額(単体)



(注1) 2020年4月30日現在

(注2) 償還額は額面金額

2020年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
140	10	100億円	0.100%	100円	0.100%	-	2019.7.23	2029.7.23
141	30	100億円	0.488%	100円	0.488%	+16bp	2019.7.23	2049.7.23
142	50	200億円	0.809%	100円	0.809%	-	2019.7.23	2069.7.23
143	20	100億円	0.444%	100円	0.444%	+13.5bp	2019.12.23	2039.12.23
144	30	100億円	0.606%	100円	0.606%	+15.5bp	2019.12.23	2049.12.23
145	40	150億円	0.771%	100円	0.771%	+29.5bp	2019.12.23	2059.12.23
第1回サステナ ビリティボンド	10	300億円	0.220%	100円	0.220%	+21.5bp	2020.1.27	2030.1.25

2020年4月の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
146	3	500億円	0.150%	100円	0.150%	-	2020.4.22	2023.4.21
147	10	200億円	0.265%	100円	0.265%	+25.5bp	2020.4.22	2030.4.22
148	20	100億円	0.569%	100円	0.569%	+24bp	2020.4.22	2040.4.20
149	30	100億円	0.697%	100円	0.697%	+25bp	2020.4.22	2050.4.22
150	40	150億円	0.832%	100円	0.832%	+36bp	2020.4.22	2060.4.22
151	50	200億円	0.992%	100円	0.992%	-	2020.4.22	2070.4.22

■長期資金調達

- ・ 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制
- ・ 長期格付け

格付機関名	格付け	備考
ムーディーズ	Aa3	2020年3月に格下げ方向で見直し
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA-	2020年4月に格下げ方向で見直し
格付投資情報センター(R&I)	AA+ (安定的)	

■流動性

- ・ 多様な調達手段を用いて流動性を確保
- ・ CP発行限度額 5,000億円 (2020年4月より増額)
CP発行限度額に対する短期格付け

格付機関名	格付け	備考
格付投資情報センター(R&I)	a-1+	2020年4月(発行限度額の増額時)に格付けを更新
日本格付研究所(JCR)	J-1+	2020年4月(発行限度額の増額時)に格付けを取得

※ムーディーズからは、2020年3月までのCP発行限度額(1,500億円)に対して「P-1」の格付けを取得

- ・ 当座借越枠 3,300億円
- ・ 震災対応型コミットメント・ライン 600億円

JR東日本ホームページ
「企業・IR」→「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。