



2023年4月27日

各 位

会社名 東日本旅客鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 深澤 祐二
(コード番号 9020 東証プライム)
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部門長 土澤 壇
(Tel. 03-5334-1300)

「変革 2027」の新たな数値目標の設定について

2021年1月29日に発表したグループ経営ビジョン「変革 2027」の新たな数値目標において、2026年3月期をターゲットとした数値目標を設定しておりましたが、コロナ禍で急激に変化した経営環境のその後の推移等を踏まえ、2028年3月期を新たなターゲットとした数値目標を別紙のとおり設定しましたので、お知らせいたします。

以上

(別紙)

		2028年3月期 数値目標 [新]	<参考> 2026年3月期 数値目標 [旧]	<参考> 2023年3月期 実績
連結営業収益		3兆2,760億円	3兆900億円	2兆4,055億円
モビリティ	運輸事業	2兆190億円	1兆9,700億円	1兆6,185億円
生活 ソリューション	流通・サービス事業	6,540億円	5,500億円	3,278億円
	不動産・ホテル事業	5,070億円	4,800億円	3,822億円
	その他	960億円	900億円	769億円
連結営業利益		4,100億円	4,500億円	1,406億円
モビリティ	運輸事業	1,780億円	2,520億円	△240億円
生活 ソリューション	流通・サービス事業	800億円	570億円	352億円
	不動産・ホテル事業	1,240億円	1,130億円	1,115億円
	その他	300億円	300億円	172億円
調整額		△20億円	△20億円	6億円
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間の総額 ※1) 3兆8,000億円	(5年間の総額 ※2) 3兆6,930億円	5,817億円
連結ROA		4.0%程度	4.5%程度	1.5%
ネット有利子負債/EBITDA (※3)		中期的に5倍程度 長期的に3.5倍程度	5倍以下	8.6倍

※1 2024年3月期から2028年3月期までの総額を記載

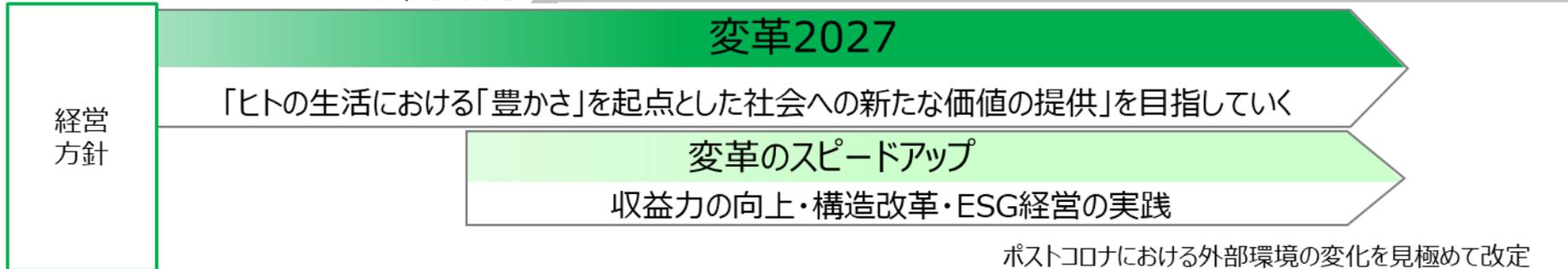
※2 2022年3月期から2026年3月期までの総額を記載

※3 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

EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

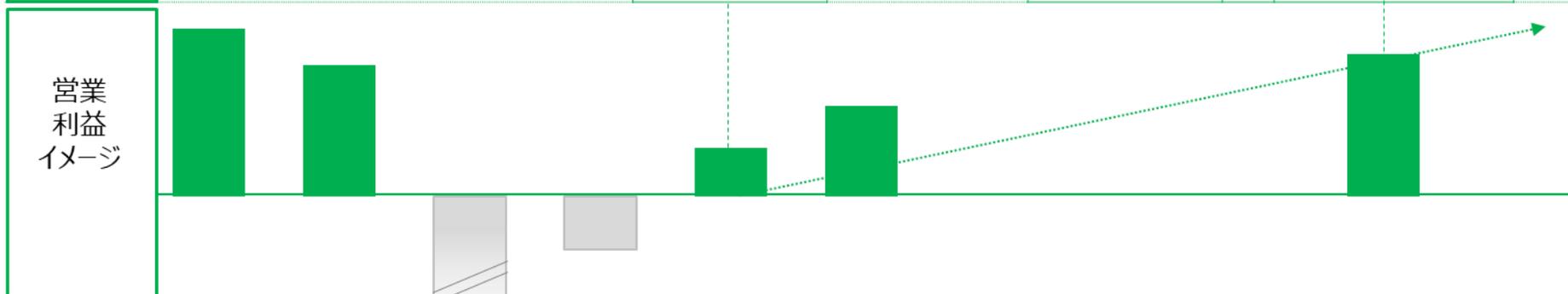
経営環境の変化・ポストコロナを見据えた数値目標

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 (年度)



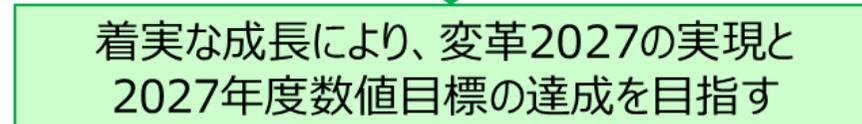
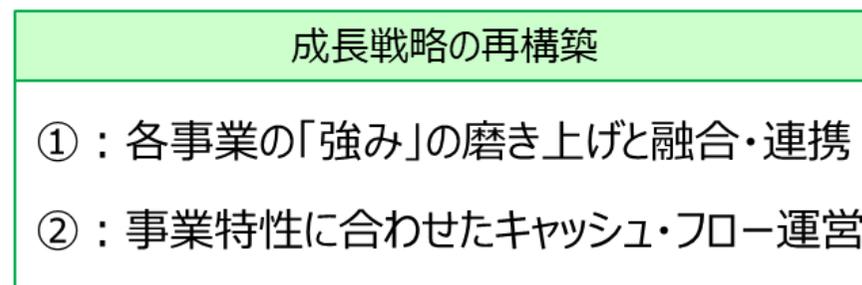
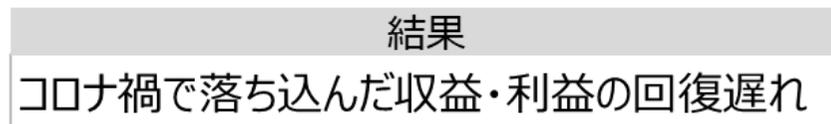
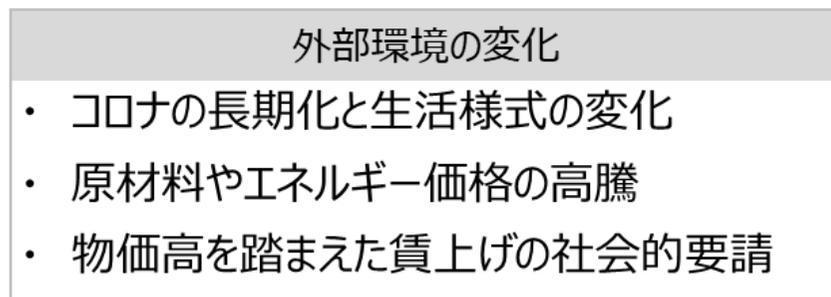
ポストコロナにおける外部環境の変化を見極めて改定

数値目標	(参考) 2022年度実績	2025年度 数値目標 (2021年1月発表)	2027年度 数値目標 (2023年4月発表)
連結営業収益	2兆4,055億円	3兆900億円	3兆2,760億円
連結営業利益	1,406億円	4,500億円	4,100億円
連結営業CF	5,817億円	3兆6,930億円 (21~25年度総額)	3兆8,000億円 (23~27年度総額)
連結ROA	1.5%	4.5%程度	4.0%程度
ネット有利子 負債/EBITDA	8.6倍	5倍以下	中期的に5倍程度 長期的に3.5倍程度



ポストコロナにおける成長戦略の再構築

■ 外部環境の変化と今後の方針

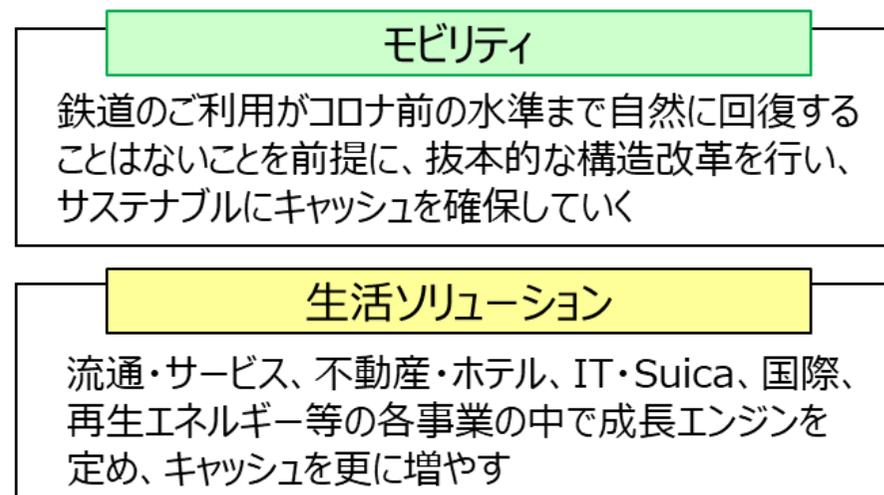


■ 成長戦略の再構築

① : 各事業の「強み」の磨き上げと融合・連携



② : 事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営



具体的な取組みの数値目標（2027年度）

数値目標の項目		2027年度目標[新]	<参考> 2025年度目標[旧]	<参考> 2022年度期末実績
セ レ ビ リ ティ に 関 す る 目 標	事故(部外原因を除く)	0件 ^{※1}	0件 ^{※1}	0件
	重大インシデント	0件 ^{※1}	0件 ^{※1}	0件
	鉄道運転事故(2018年度比)	20%減 ^{※1}	20%減 ^{※1}	10%減 ^{※2}
	うちホームにおける鉄道人身障害事故(2018年度比)	30%減 ^{※1}	30%減 ^{※1}	17%減 ^{※2}
	ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線 ^{※3}	—	(99駅・197番線)
	東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率(部外原因を除く) (2018年度比)	55%減	70%減	9%減
	当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率(部外原因を除く) (2018年度比)	75%減	75%減	38%減
	東京100km圏の在来線の総遅延時分(部外原因を除く)(2018年度比)	70%減	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%	70%	41.0%
	えきねっと取扱率	65%	60%	37.3%
	5G整備エリア	累計100箇所 ^{※4}	累計100箇所	累計21箇所
光ファイバの心線貸出キロ数	累計400km ^{※5}	—	(—)	
架線設備モニタリング検査の導入キロ数	当社管内7,500km	—	(当社管内5,500km)	

※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> 2025年度目標[旧]	<参考> 2022年度期末実績
生活ソリューションに関する目標	「JRE MALL」取扱高	3,000億円	1,300億円	51億円
	シェアオフィスの展開	累計1,400箇所	累計1,200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3,800戸	累計3,054戸
	子育て支援施設	累計175箇所	累計170箇所	累計165箇所
	「JRE POINT」会員数	3,000万人	2,500万人	1,379万人
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	5億件/月	2.63億件/月
	モバイルSuica発行数	3,500万枚	2,500万枚	2,030万枚
	JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」のサービス利用件数	10,000万件/月	7,500万件/月	3,868万件/月

数値目標の項目		2027年度目標[新]	<参考> 2025年度目標[旧]	<参考> 2022年度期末実績
成長の基盤となる目標	JR東日本グループ全体のCO ₂ 排出量(2013年度比)	50%減 ^{※6}	50%減 ^{※6}	15.5%減 ^{※7}
	再生可能エネルギー電源の開発	70万kW ^{※6}	70万kW ^{※6}	13.6万kW
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率	100% ^{※6}	—	(99%) ^{※7}
	廃棄物(一廃・産廃)のリサイクル率(グループ会社)(2013年度比)	73% ^{※6}	—	(73%) ^{※7}
	重点成長分野への人材配置	累計2,000人以上 ^{※5}	—	(—)
	管理職における女性比率	10%	—	(7.0%)
	障がい者雇用率	2.70%	—	(2.63%)
	男性の育児休職等取得率	85%以上	—	(43.7%)
	サービス介助士資格の取得率	80%	—	(60.5%)
	社員の死亡事故(グループ会社・パートナー会社含む)	ゼロ ^{※1}	—	(1件) ^{※2}
	DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合	50%	—	(45%)
	人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透 (サプライチェーン浸透率)	100%	—	(55.6%)

※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