



平成 30 年 7 月 3 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 東証第一部）
問合せ先 広 報 部 長 照井 英之
（Tel. 03-5334-1300）

グループ経営ビジョン「変革 2027」について

JR東日本グループは発足以降、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。一方、さらなる人口減少や自動運転技術の実用化など、経営環境は急激に変化しています。これらの変化を先取りしていくため、「鉄道を起点としたサービスの提供」から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」に転換していかなければなりません。これを踏まえ、2027年頃までの経営環境の変化を見据え、グループ一体で新たな成長戦略に挑戦するため、グループ経営ビジョン「変革 2027」を別添の通り策定しましたので、お知らせ致します。

1. 新たな時代への挑戦	P1
2. グループ理念及び行動指針	P1
3. 「変革2027」の基本方針	P2
4. 経営環境の変化	P3
5. JR東日本グループの強み	P4
6. JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」	
(1) 概要	P5
(2) 都市を快適に	P9
(3) 地方を豊かに	P14
(4) 世界を舞台に	P17
(5) 数値目標(2022年度) 等	P18

1.新たな時代への挑戦

私たちJR東日本グループは、発足以降、「鉄道の再生・復権」に取り組んできました。発足当初に比べて、鉄道の運転事故は半減し、新幹線をはじめとした鉄道ネットワークの拡充も進みました。また、サービス品質の向上などにより鉄道輸送量が伸びると同時に、生産性も向上し、会社の財務体質も改善してきました。さらに、生活サービス、IT・Suicaなど、事業フィールドを拓げてきました。これらは、お客さまや地域の皆さまをはじめ、関係するすべての皆さまのご支援のおかげであり、グループとしての地力がついてきたと感じています。

私たちは引き続き、安全を経営のトッププライオリティに位置づけ、「究極の安全」を追求していきます。これにより、グループのあらゆる活動の基盤である、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」をさらに高めていきます。

一方、さらなる人口減少や自動運転の実用化など、経営環境は急激に変化しており、これまでの延長線で発想・行動しては、変化に適応できません。これらの変化を先取りしていくため、「鉄道を起点としたサービス提供」から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」に転換し、新たな成長戦略を果敢に推進していきます。

私たちの強みは、社会インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークです。技術と情報を中心にネットワークの力を高め、お客さまや地域の皆さまの「心豊かな生活」を実現していく決意です。

例えば、鉄道と二次交通との連携強化など、お客さまがシームレスに移動できる輸送ネットワークを実現していきます。また、お客さまに「住んで良かった」「働いて良かった」と感じていただける「くらしづくり」に挑戦します。さらに、Suicaの決済・認証機能を活用して、日常生活において多様なサービスをお客さまにワンストップで提供することをめざします。

新たな時代を見据え、変化をチャンスと捉えて挑戦を続けることにより、これからもお客さまのご期待に応えるとともに、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。

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

深澤 祐二



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様の信頼に応えます。
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。

行動指針

安全の追求：「究極の安全」を追求し、お客様に安心を届けます。

お客様志向：質の高いサービスを提供し、お客様のご期待に応えます。

地域密着：ネットワークの力を活かし、地域社会の発展に貢献します。

自主自立：広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。

グループの発展：社会的責任を果たし、グループ一体で持続的な成長をめざします。

3.「変革2027」の基本方針①

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

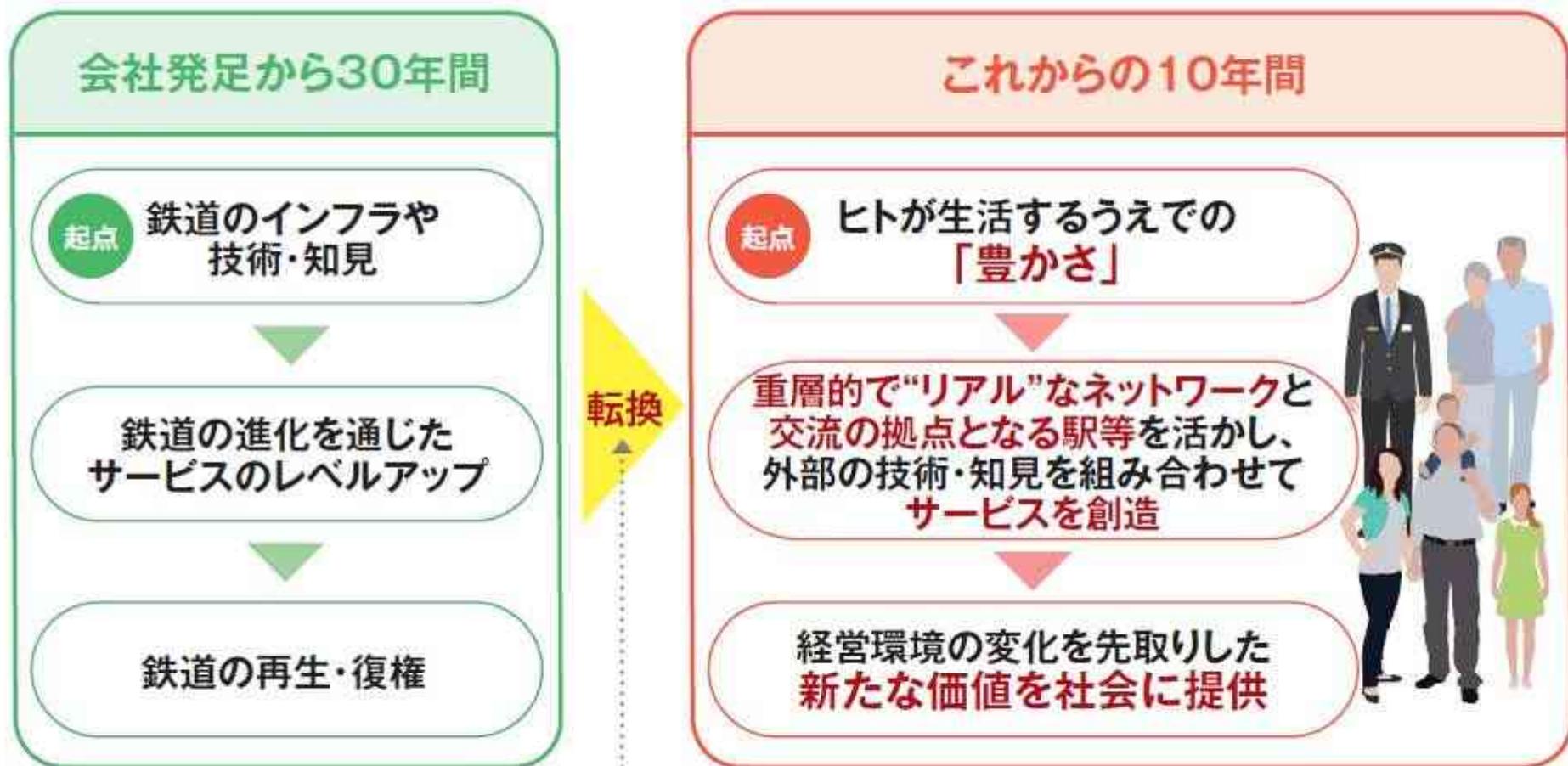
地方

世界

目標等

変革2027

- 「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』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」を転換していく。



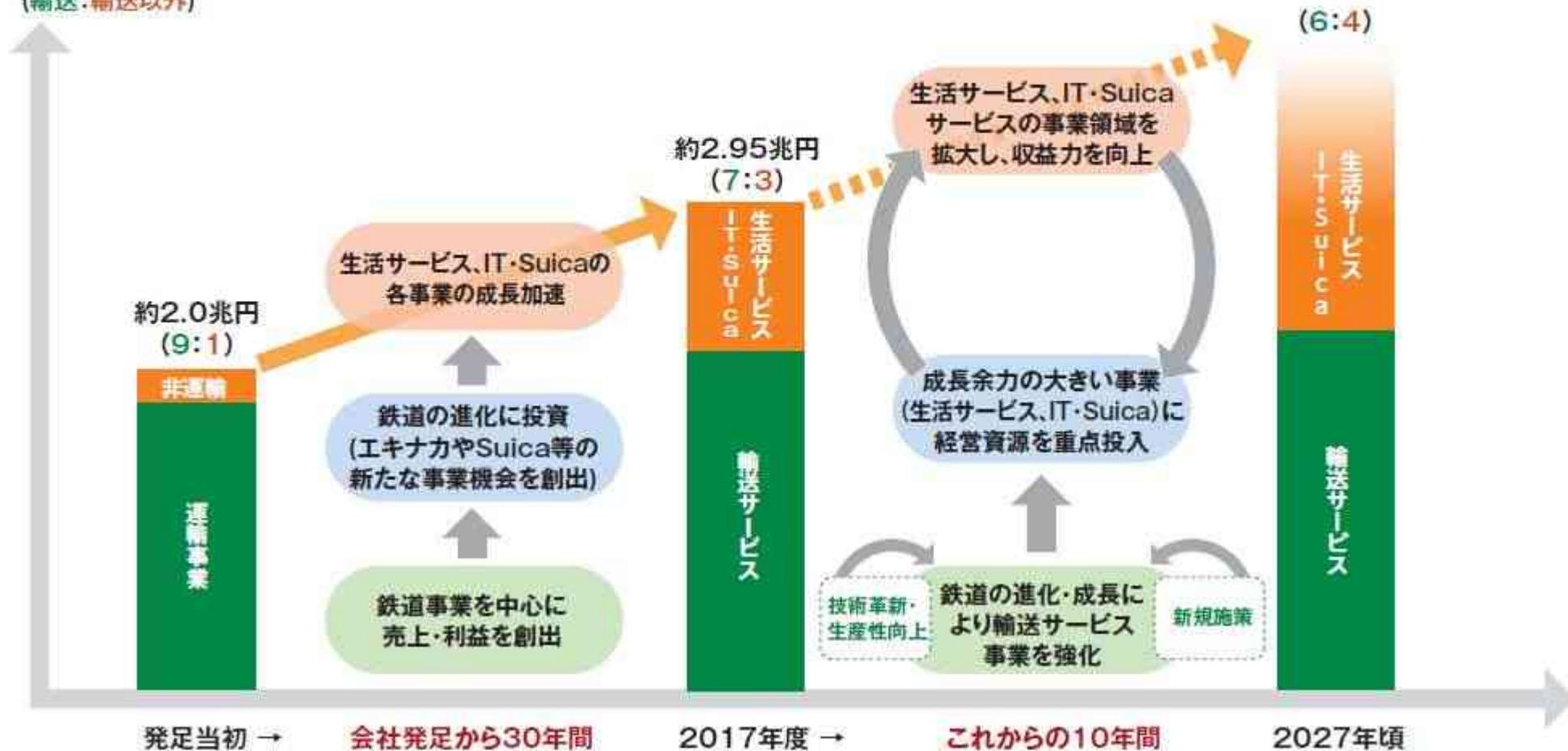
- ①人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化
②働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化

- ③AIやIoTなどの技術革新がひき起こす生活環境の変化
④経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

3.「変革2027」の基本方針②

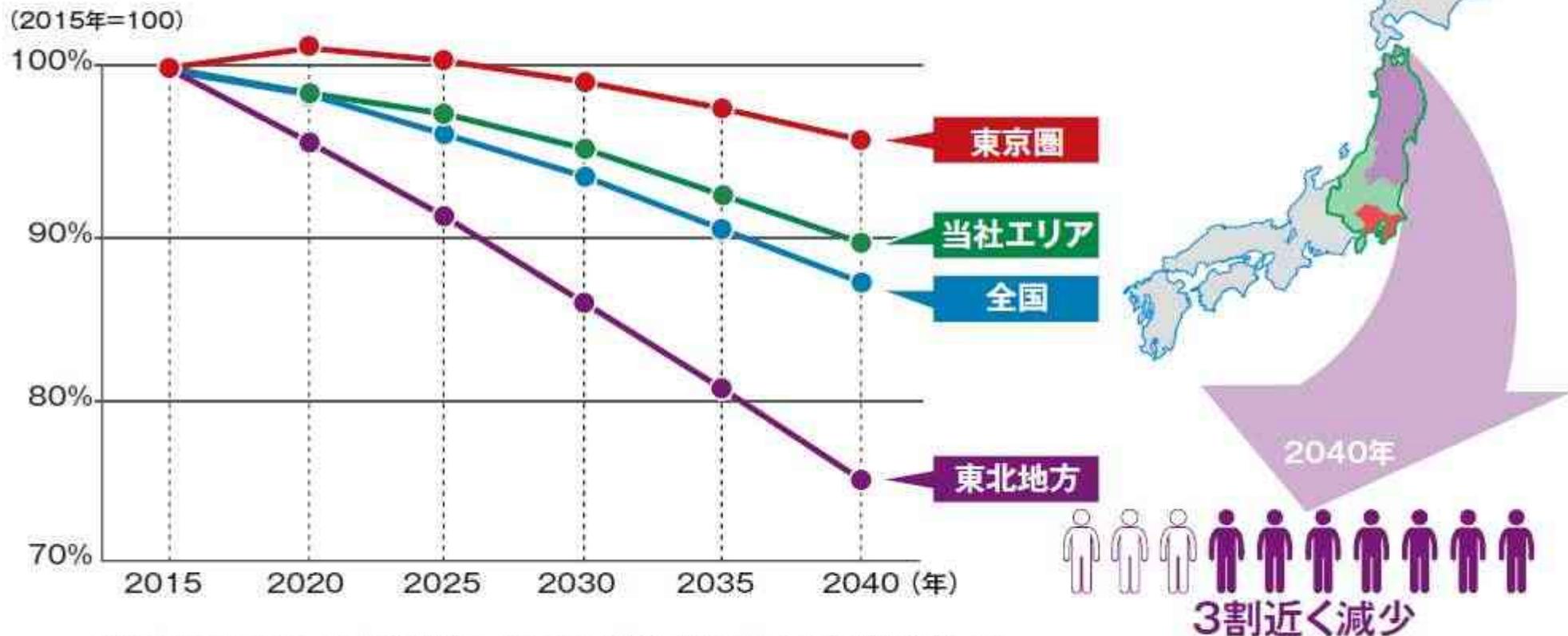
- 鉄道を中心とした輸送サービスを質的に変革し、進化・成長させていくことが喫緊の課題である。
- 生活サービス事業及びIT・Suica事業に経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていく。

連結営業収益
 (輸送:輸送以外)



4. 経営環境の変化(人口減少)

- 東京圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)は、2025年以降、緩やかに人口が減少していく見込みである。
- 東北地方(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)では、2040年までに3割近くの人口減少が見込まれる。



資料: 国立社会保障・人口問題研究所 日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)より

4. 経営環境の変化(鉄道による移動ニーズ減少)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

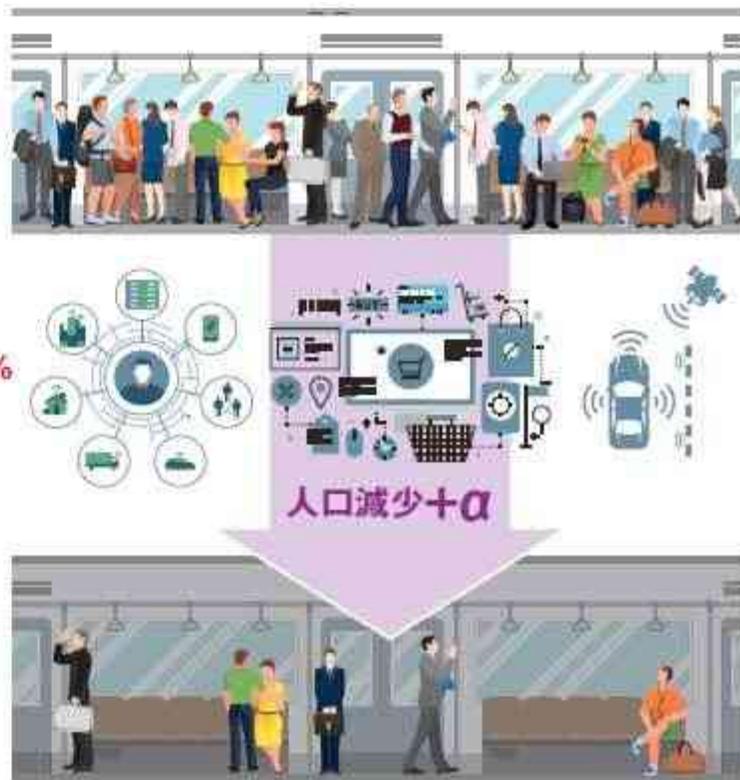
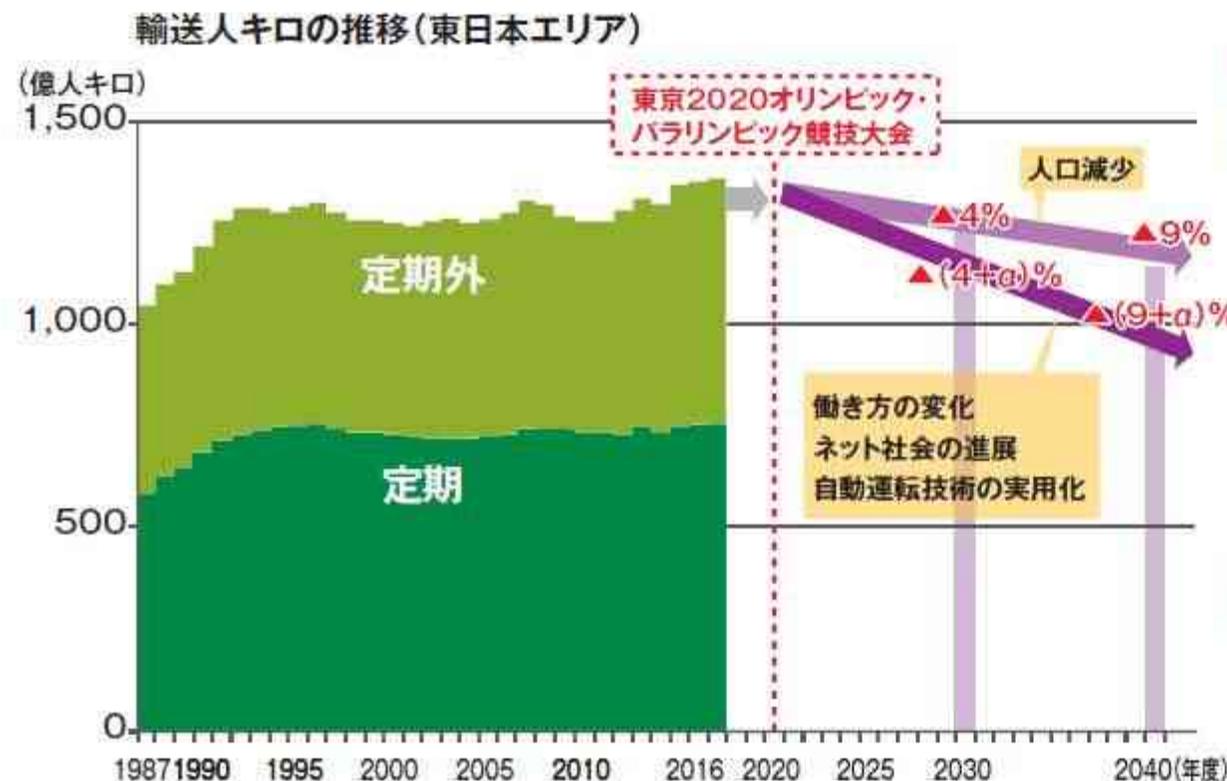
都市

地方

世界

目標等

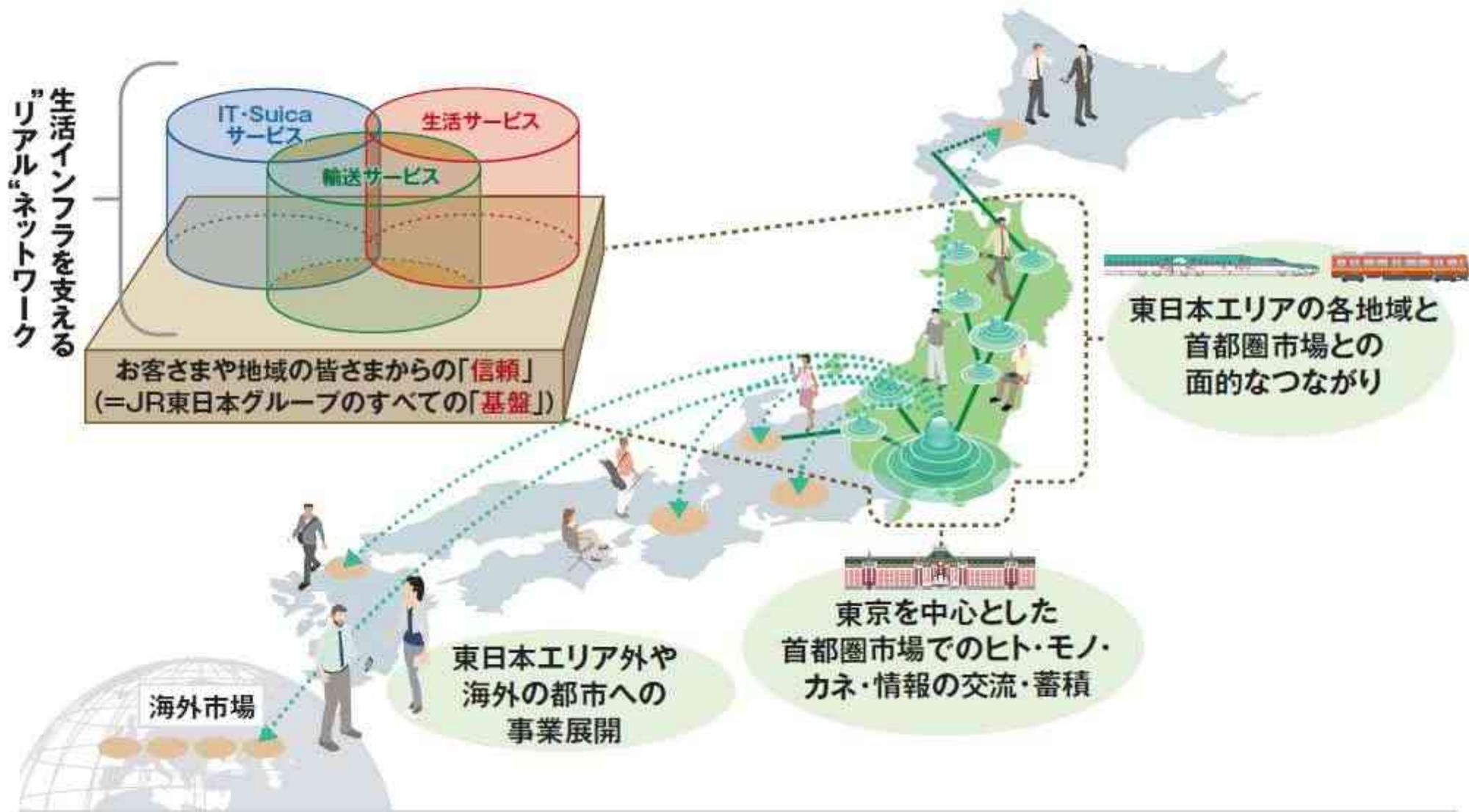
- 2020年以降、人口減少のほか、働き方の変化やネット社会の進展、自動運転技術の実用化等により、鉄道による移動ニーズが縮小し、固定費割合が大きい鉄道事業においては、**急激に利益が圧迫されるリスクが高い。**



東京都市圏交通計画協議会による第5回東京都市圏パーソントリップ調査(2008年)に基づき2030年及び2040年の人口動態に年齢階層別の移動結果を掛けた試算値

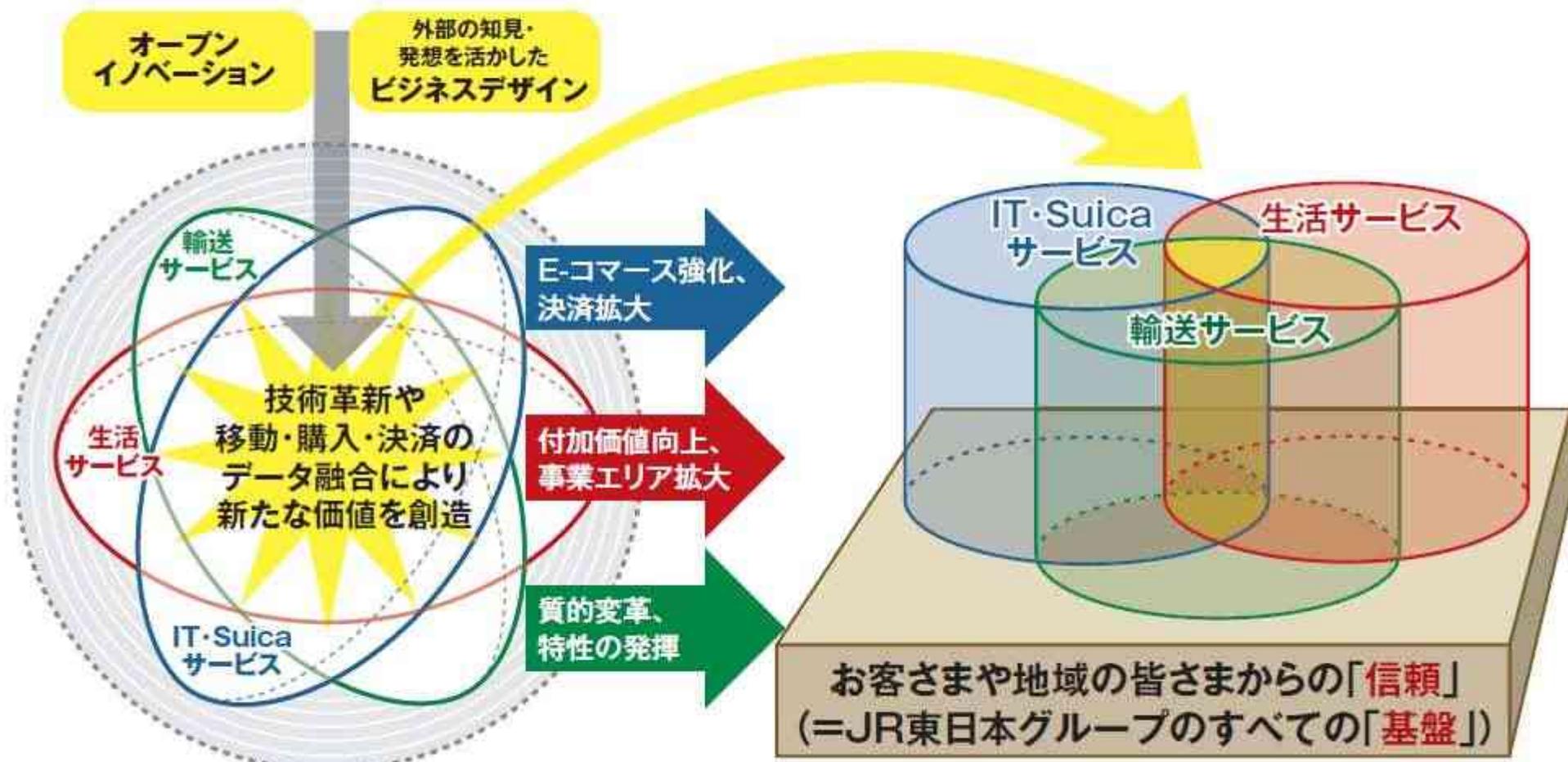
5. JR東日本グループの強み①

- JR東日本グループの強みは、「信頼」というブランドを基盤として、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していること。



5. JR東日本グループの強み②

■ JR東日本グループの強みを活かし、技術革新や、移動・購入・決済のデータ融合により新たな価値を創造する。



JR東日本グループが提供するサービス群

6. (1)「変革2027」の全体像

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

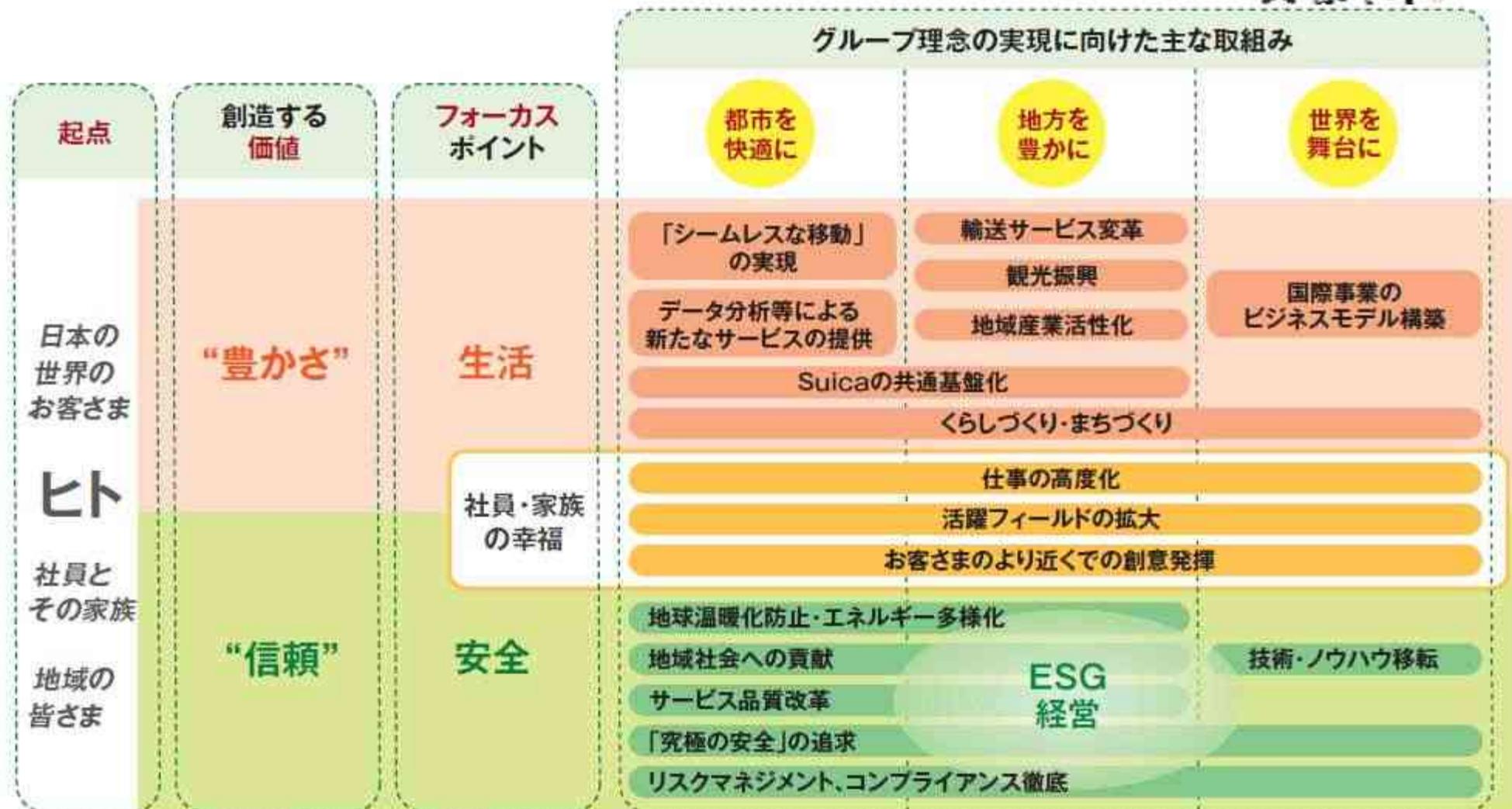
地方

世界

目標等

変革2027

■ 「ヒト(すべての人)」を起点に「安全」「生活」「社員・家族の幸福」にフォーカスし、都市と地方、そして世界を舞台に、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していく。



※ESG…Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字をとったもので、企業の持続的成長のための重要な要素

6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(安全①)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

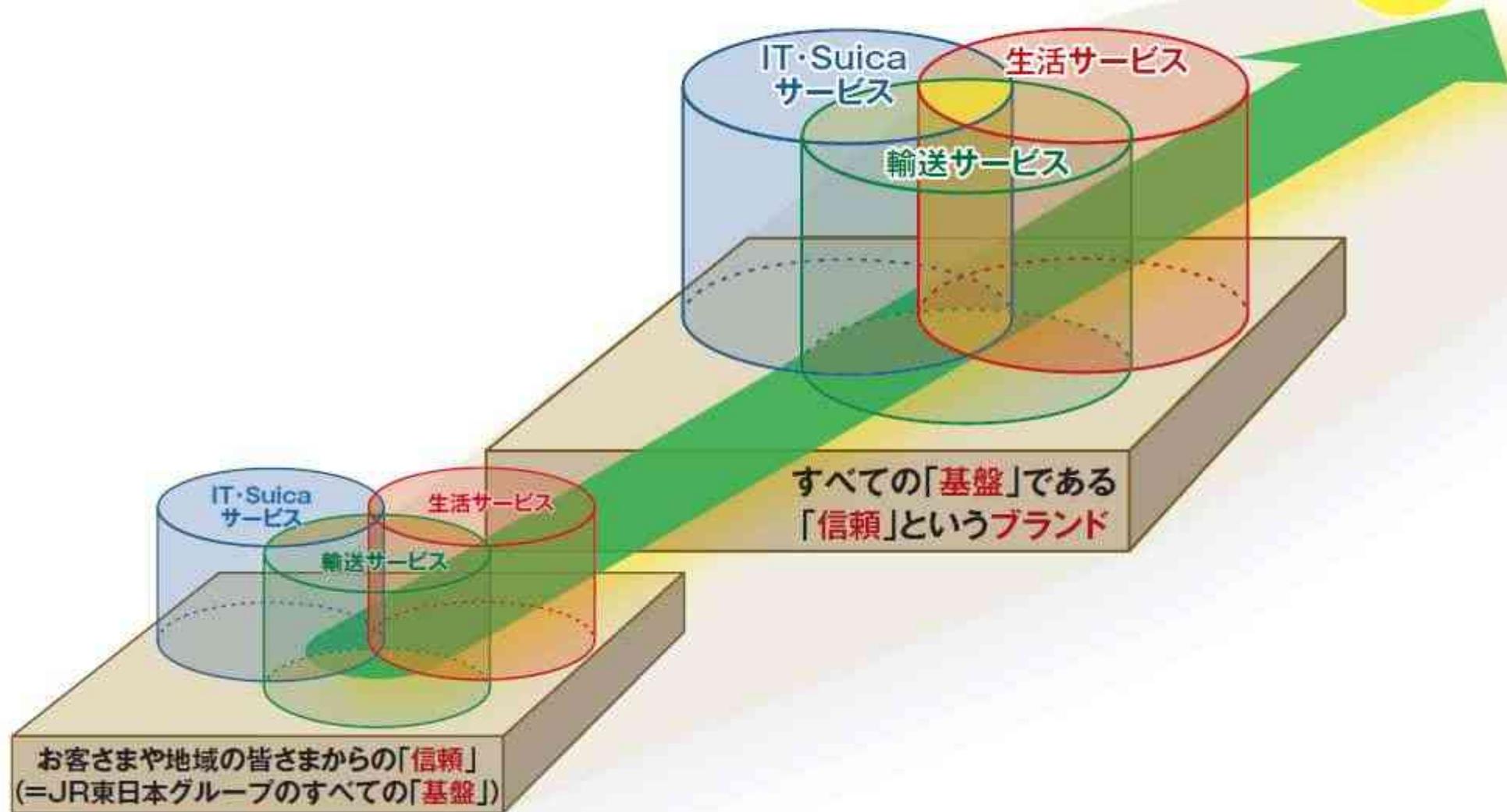
概要

変革2027

都市 地方 世界 目標等

- 鉄道をはじめとした輸送サービスにおいて「究極の安全」を追求することにより、お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高め、すべての事業の持続的な成長につなげていく。

究極の
安全



■ 安全がJR東日本グループの経営のトッププライオリティであることを当社グループの全社員の共通認識として徹底し、グループ一体で「究極の安全」に向けた具体的な取組みを推進する。

JR東日本グループが原因の事故を完封



● 「仕事の本質」を理解し、自ら徹底的にリスクを掘り起こし、的確に対応

一人ひとりの「安全行動」の進化

「安全マネジメント」の進化

● 安全文化のさらなる進化
 ● 新たなリスクを捉え、ルール・しくみを進化
 ● 環境変化に対応した人材育成の推進

戦略的かつ積極的な安全設備の整備

● 新たな技術を積極的に活用して新たなリスクに確実に対応

より安全な駅ホーム・踏切を実現

駅ホームにおける安全性向上

- 2032年度末までに東京圏在来線の主要路線全駅(330駅)におけるホームドア整備
- 高精度な画像検知システムの開発



踏切における安全性向上

- 高度道路交通システムとの連携による通行者(通行車)への警告の発信
- 高機能化した3D踏切障害物検知装置の導入
- 第4種踏切への遮断機・警報機の設置



災害・テロによるリスクを低減

- 大規模地震を想定したさらなる耐震補強等の対策を推進
- 異常気象や激甚化する災害(突風・豪雨等)の予測精度向上
- テロ等の新たな脅威に対するセキュリティを強化



- JR東日本グループの全社員を主役に働きがいを創出し、社員と当社グループの持続的な成長につなげる。
- 「仕事を通じた達成感・充足感」及び「労働条件の向上」等を通じ、当社グループの社員・家族の幸福を実現する。

社員・家族の幸福の実現

社員も、グループも、**持続的に成長**

仕事を通じた
達成感・充足感

労働条件の向上

職場環境の改善

健康経営の推進

働きがいを創出

JR東日本グループのすべての社員が主役!

仕事を高度化

- 業務改革により生産性を向上
- 人ならではの創造的役割に注力

勤務制度改正 職場再編
業務のシステム化

活躍フィールドを拡大

- 新たなエリア・業態での仕事に挑戦
- 風通しの良い職場風土を醸成

改善活動 海外体験プログラム
公募制異動・研修 技術アカデミー
ダイバーシティ推進

お客さまのより近くで 創意を発揮

- 現場第一線と企画部門を横断して
新たな価値を創造
- グループ会社との役割分担の
見直しにより水平分業を実効化
- 線区別混雑緩和などの組織横断的プロジェクト
- 現業部門・企画部門間の業務遂行体制の見直し

6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(生活①)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

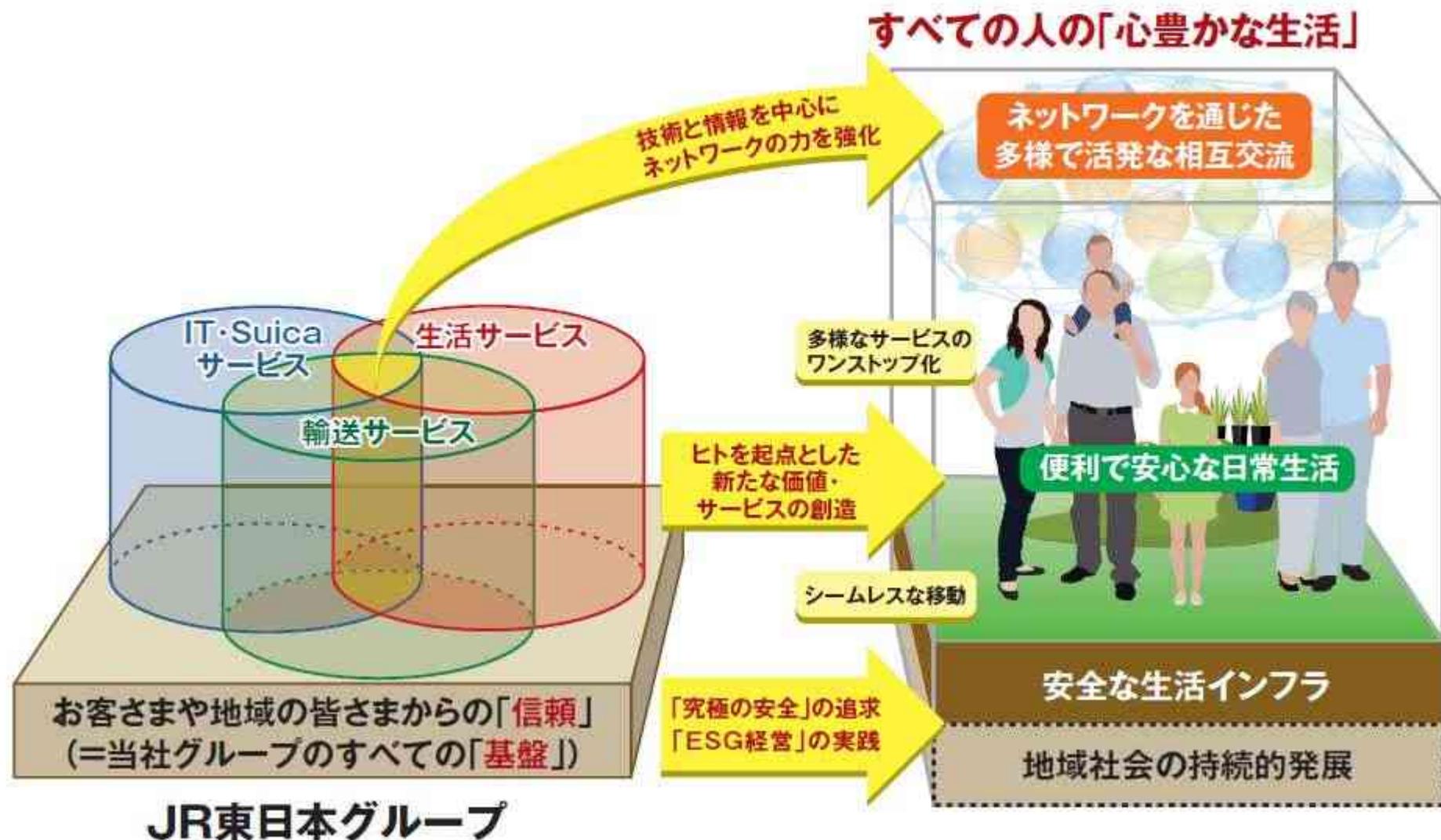
地方

世界

目標等

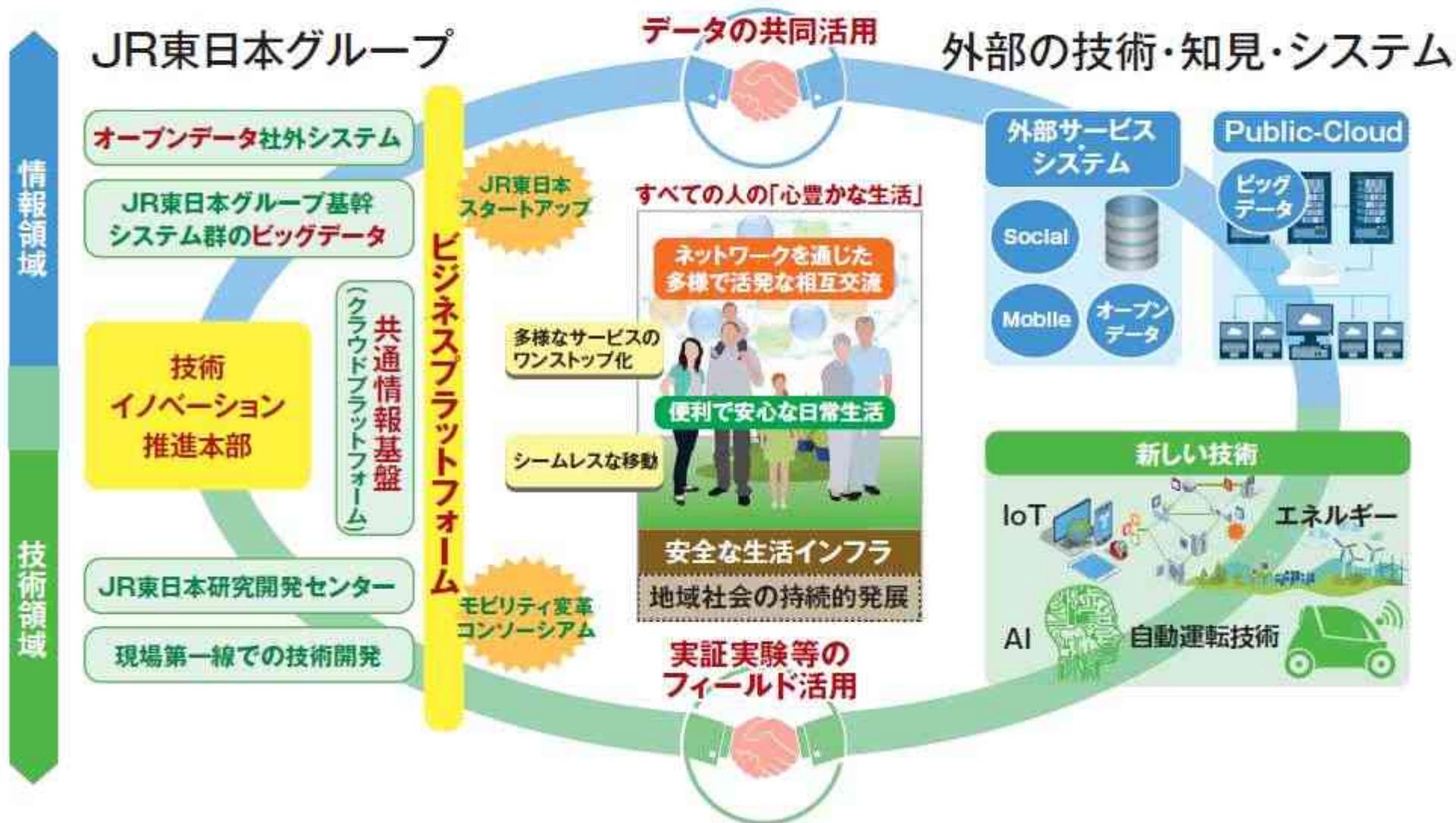
変革2027

- 「ヒトを起点とした新たな価値・サービスの創造」や「技術と情報を中心としたネットワークの強化」により、すべての人の「心豊かな生活」を実現していく。



6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(生活②)

■ 「データの共同活用」や「実証実験等のフィールド活用」により、外部との連携をさらに拡大し、すべての人の「心豊かな生活」の実現につなげる。



6. (1)「変革2027」の主な取組み(ESG経営の実践)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

変革2027

概要 都市 地方 世界 目標等

- JR東日本グループが事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の発展に貢献することにより、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につなげる。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

JR東日本グループの 持続的成長の実現

「低(脱)炭素社会」実現

鉄道事業のエネルギー使用量

2020年度 6.2%削減(2013年度比)

2030年度 25%削減(2013年度比)

「都市を快適に」

「地方を豊かに」

「世界を舞台に」

Environment(環境)

- ・地球温暖化防止
- ・エネルギー多様化

Social(社会)

- ・サービス品質改革
- ・社会的課題への対応(子育て支援、多様なお客さまへの対応、国際鉄道人材の育成等)
- ・文化活動への支援

Governance(企業統治)

- ・「究極の安全」
- ・リスクマネジメント
- ・コンプライアンス

ESG経営

地域
社会

発展に貢献

信頼

JR東日本
グループ

柔軟なサービス

対価

多様な
お客さま

安定的なリターン

投資

株主・投資家

※SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS…2030年に向けて世界が合意した17の「持続可能な開発目標」

6. (1)「変革2027」の主な取組み(リスクマネジメント)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

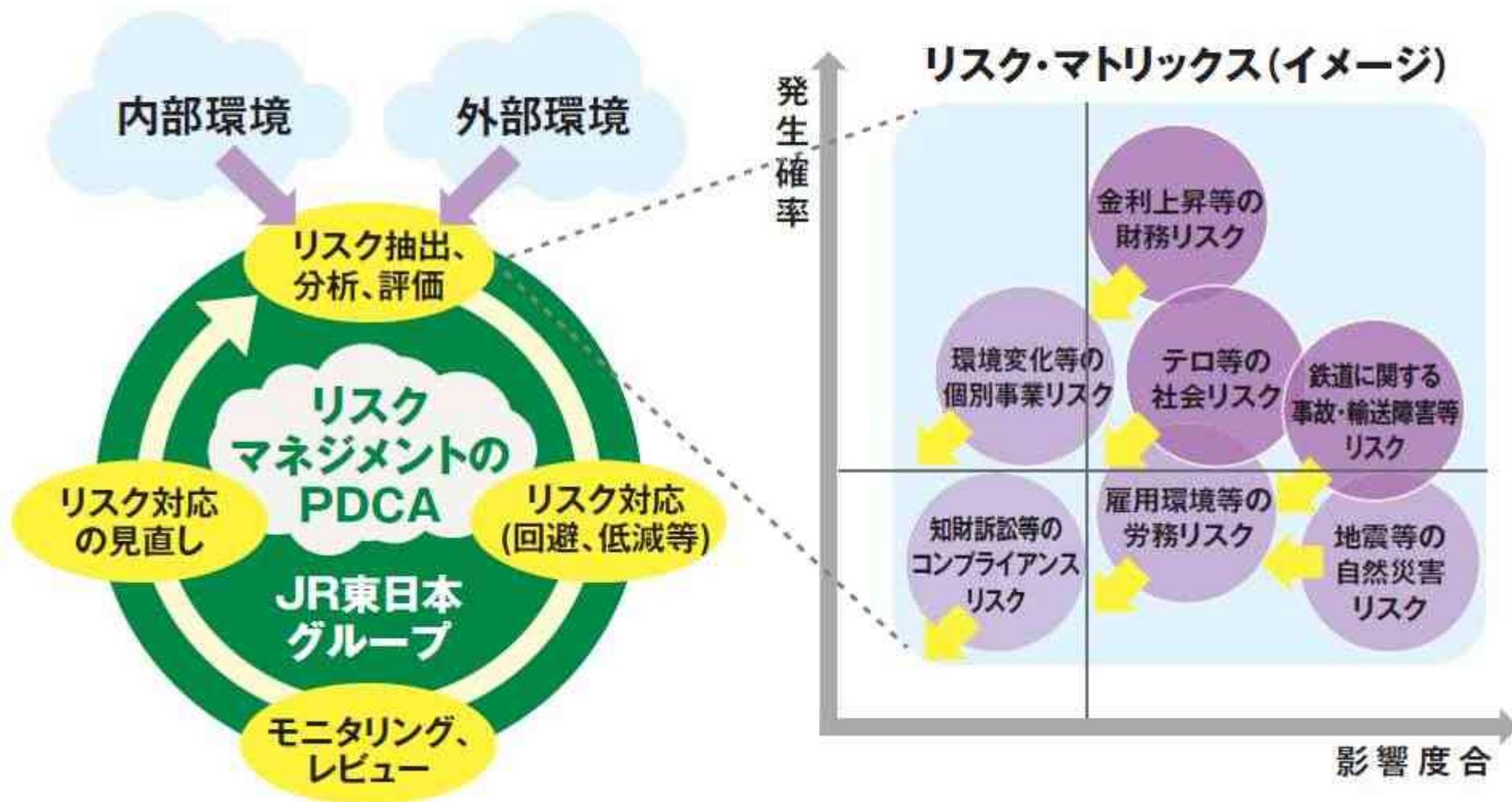
地方

世界

目標等

変革2027

- 環境(外部・内部)の変化に合わせて、**継続的にリスクを抽出・分析・評価し、対策を講じてリスクの回避・低減等を図る。**
- あわせて、リスク対応のモニタリング・レビューを通じて、リスク低減の取組みを見直していく。



都市を
快適に

目指す姿

お客さまがあらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせ、
移動・購入・決済等のサービスをシームレスに利用

方針

- ビジネスプラットフォーム拡充による多様なサービスのワンストップ提供
- JR東日本グループ主導による「シームレスな移動」の実現

具体的な取組み

- 「JRE POINT」活用による個別ニーズに応じた多様なサービスの提供
- 「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」による「総移動時間」の短縮
- 「安全・安定輸送のレベルアップ」を基盤とした輸送サービスの質的変革
- 日常生活の快適性や利便性をさらに高める「くらしづくり(まちづくり)」の推進
- 様々な決済手段との連携によるSuicaの利用機会の拡大



6. (2)「都市を快適に」(目指す姿)

グループ理念
行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

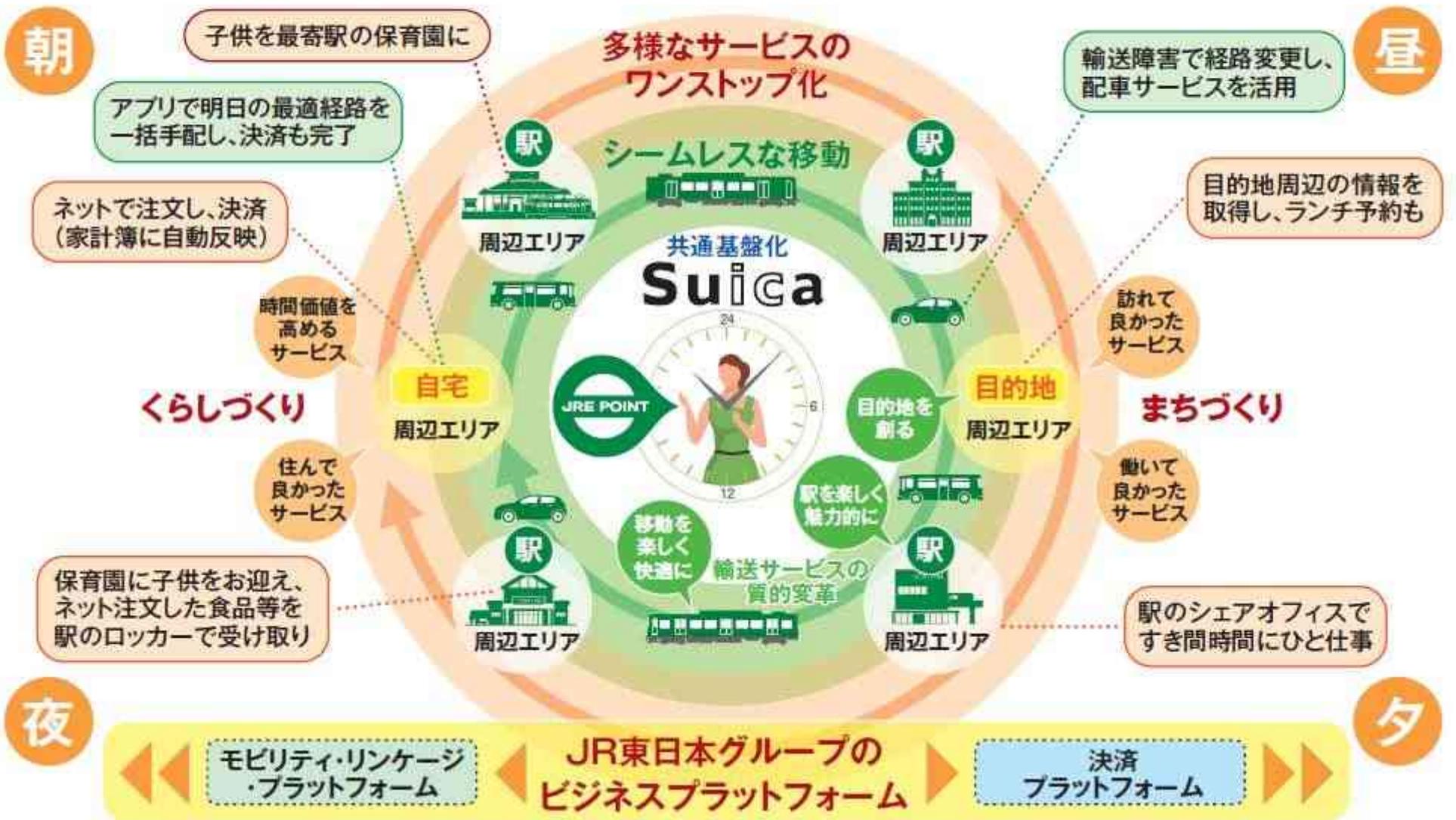
地方

世界

目標等

変革2027

■ 移動のシームレス化と多様なサービスのワンストップ化により、お客さまが24時間、あらゆる生活シーンで最適な手段を組み合わせ、移動・購入・決済等のサービスを利用できる環境を実現する。



6. (2)「都市を快適に」(多様なサービスのワンストップ提供)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

変革2027

概要 都市 地方 世界 目標等

- 「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け、新サービス導入を拡大・加速するとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供することにより、お客さまの「ストレスフリーな生活」につなげる。

個別ニーズに応じたサービス

サービスのワンストップ化

ストレスフリーな生活



6. (2)「都市を快適に」(「シームレスな移動」の実現)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

変革2027

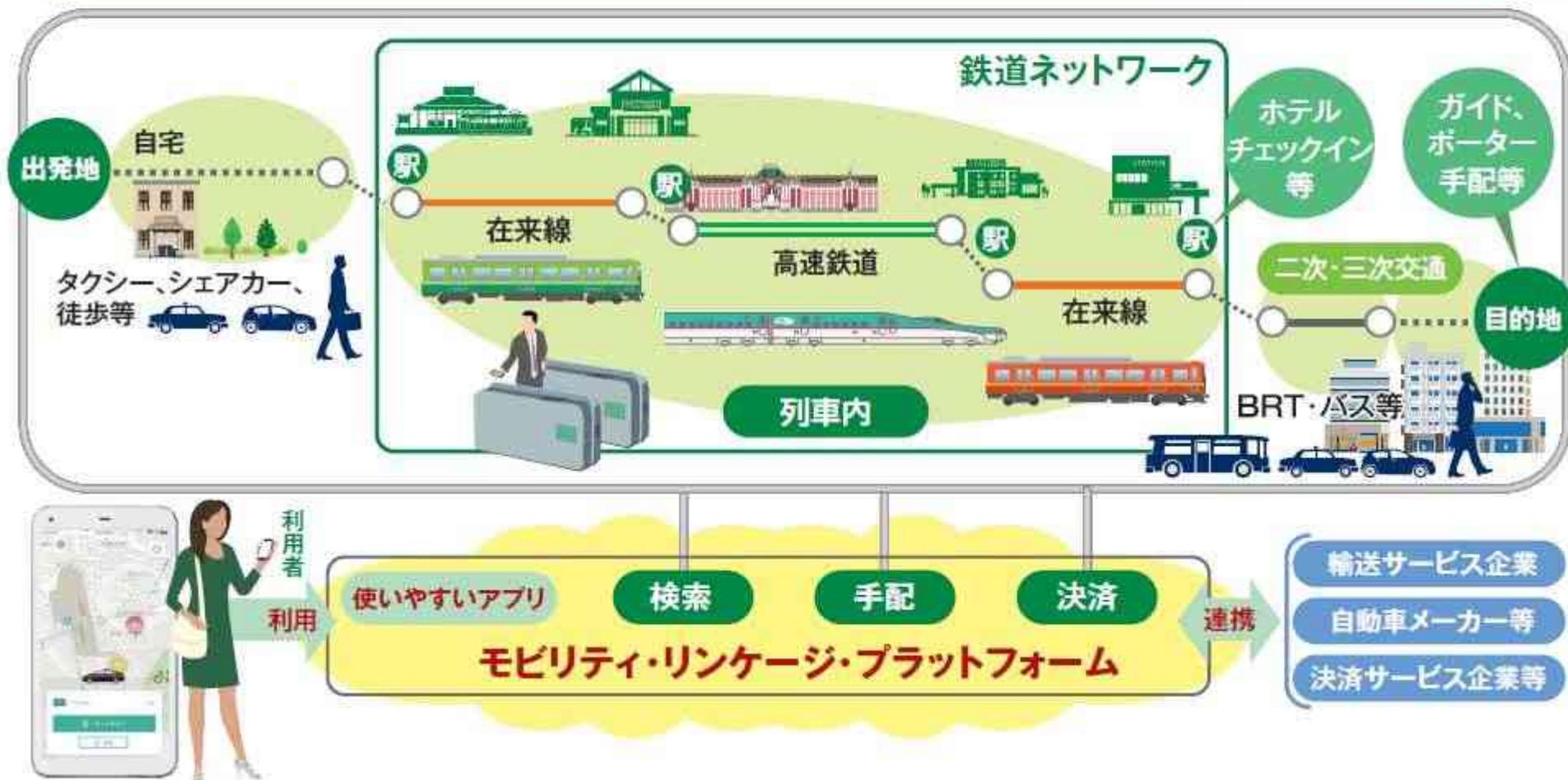
概要 都市 地方 世界 目標等

- 移動のための情報・購入・決済をお客さまにオールインワンで提供する「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」により「シームレスな移動」の実現を主導し、総移動時間の短縮、「ストレスフリーな移動」の実現につなげていく。

シームレスな移動

総移動時間の短縮

ストレスフリーな移動



6. (2)「都市を快適に」(輸送サービスの質的変革)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

地方

世界

変革2027
目標等

■「安全・安定輸送のレベルアップ」をベースとして、「目的地を創る」、「駅を楽しく、魅力的に」、「移動を楽しく、快適・便利に」の観点から、お客さまに提供する輸送サービスを質的に変革する。

目的地を創る

JR東日本グループによる
目的地へのマッチング
(元気な観光エリアづくり、
プロモーション強化等)



災害・テロによるリスク低減

メグループ

慢性遅延の解消

抜本的な輸送混雑緩和

駅を楽しく、魅力的に

各地域でランドマークとなり交流の
価値を高める機能を果たす「駅」へ

細やかな案内を実現



多くの方が集い
行き交う場に



快適な車両の導入

ドライバレス運転の実現

より安全な駅ホーム・踏切の実現

直通運転の拡大

移動を楽しく、快適・便利に

お客さまのニーズに合わせた付加価値の
高い移動空間と輸送ネットワークを提供

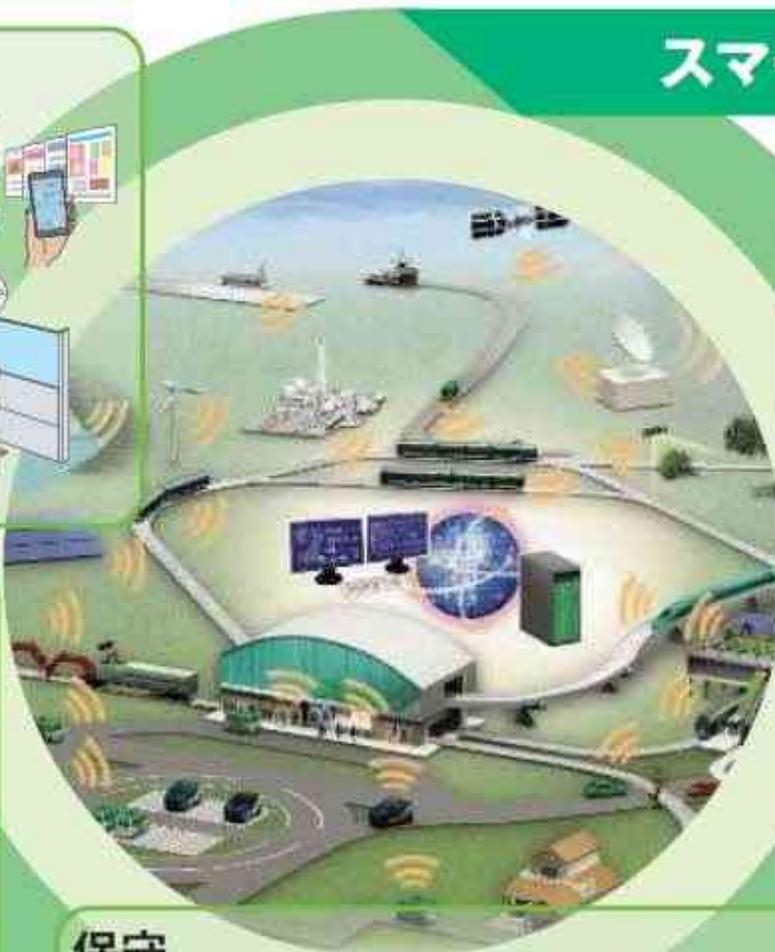


安全・安定輸送のレベルアップ

■ 運行やサービスなどの様々な側面から鉄道を質的に変革し、スマートトレインを実現する。

サービス

- 次世代チケットシステムやタッチレス・ゲートレス改札の実現
- 次世代新幹線(360km/h)開発



スマートトレイン

環境

- 水素エネルギーによる燃料電池車両の開発



運行

- ドライブレス運転の実現
- ICT活用による輸送障害時の列車ダイヤの早期回復



安全

- センサー技術を活用した鉄道のセキュリティ向上、駅ホーム及び踏切での安全性向上



保守

- メンテナンス作業へのロボット導入
- 災害・事故現場の状況把握へのドローン活用
- 設備・車両の状態に応じたスマートメンテナンス実現



■主な効果

- 多方面からのダイレクトアクセスによる「シームレスな移動」の実現(時間短縮、乗換解消)
- 鉄道の輸送力増強(現状の約1.8倍)、リダンダンシーの向上による移動ニーズ(首都圏の各エリア～空港間)のさらなる増加への対応



新宿～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約48分	1回(浜松町)
京浜急行経由	約43分	1回(品川)

東京～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約28分	1回(浜松町)
京浜急行経由	約33分	1回(品川)

新木場～羽田空港	所要時間	乗換
東京モノレール経由	約41分	1回(天王洲アイル)

	所要時間	乗換
西山手ルート	約23分	なし

	所要時間	乗換
東山手ルート	約18分	なし

	所要時間	乗換
臨海部ルート	約20分	なし

6. (2)「都市を快適に」(くらしづくり・まちづくり)

グループ理念
行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

地方

世界

目標等

変革2027

- 「住んで良かった」「働いて良かった」「訪れて良かった」と感じていただける「くらしづくり(まちづくり)」を進める。
- ソフト(サービス)面を充実させることにより、地域の皆さま、オフィスワーカー、旅行者等の利便性、快適性を向上させる。

無人店舗

混雑状況の
リアルタイム表示

日常生活における
時間価値を高めるサービス

商品・サービスの
オンライン予約・決済



地域の皆さま

(ファミリー、高齢者等)

ワンストップ
サービス

駅直結のクリニック、
保育・学童、図書館、
行政サービス、
宅配等



会員向け
サービス

子ども見守り
サービス等



住サービス



多世代交流・
コミュニティ強化

旅行者



安心して利用できる
駅づくり

荷物預り、AR案内、
要案内者の自動検知

施設・サービスの
連携強化

荷物お届け
サービス等



オフィスワーカー

駅受取り
サービス

買い物や
受取りの
代行等



すき間時間の
活用

エキナカ等での
ワークスペース、
就労支援等



世界中から先進的な企業と人材が集い、多様な交流から新たなビジネス・文化が生まれる「新・国際交流拠点」を形成する。



国際水準のまちづくり
最先端で世界から注目される都市基盤・機能・環境

JR東日本グループが挑む新施策のショーケース
当社のリソースを活用し、社会の変化へ様々な提案



賑わいのある広場・歩行者ネットワーク



質が高くユニークな空間



周辺地域とのつながり



水素社会への取組み



新駅での鉄道と二次交通の連携



MICE・オフィス



商業・文化施設



ホテル・住宅



スタートアップ支援



新たなアイデアを試すラボ機能

■ 様々な決済手段やアプリケーションと連携し、あらゆる場面でSuicaを利用可能とし、Suicaの共通基盤化を推進する。

新しいライフスタイル

新しいモビリティ

FinTech連携

使いやすいSuicaバリューを
様々な先進的な決済サービスで利用可能に

Suica

- 新しい決済手段
- 各種の金融サービス
- 個人間送金
- 様々なモバイルアプリ



認証サービス

サービスを利用する
共通の鍵として活用

Suica

- デジタルチケット
- ホテルなどのルームキー



Suica

チケットレスサービス

スムーズな鉄道利用を実現

Suica



多様な移動手段との連携

移動手段を最適に組み合わせ
あらゆる交通手段で
Suicaが利用可能に



検索 手配 決済

モビリティ・リンケージ・プラットフォーム

Suica

移動に関する 充実した情報提供

移動に関わる
多様な情報をスマホで簡単に確認

Suica

- 見守りサービス
- 運行情報等の提供



地方を豊かに

目指す姿

持続可能な社会基盤のもと、活発な交流を通じて、すべての人が心豊かに生活できるサービスを提供

方針

- コンパクトシティにおけるSuicaの共通基盤化
- 利便性・持続性の高い輸送サービスへの変革
- JR東日本グループだからこそできる「地方創生」の推進

具体的な取組み

- 地域の多様なサービスとSuicaとの結びつきを高めた地域社会の実現
- 地域特性に応じた安全でシームレスな生活交通ネットワークの構築
- 地元自治体等との連携による地方中核駅を中心としたまちづくり
- 6次産業化や首都圏での販路拡大等による地域経済の活性化
- 地域との連携による「地域間」「地域内」の観光交流の拡大



6. (3)「地方を豊かに」(目指す姿)

■ 観光振興、地域活性化、輸送サービス変革、まちづくりなどにより、「コンパクト&ネットワーク」化を実現する。

地域特性に応じたネットワーク

地域内外の活発な交流

心豊かな生活

【輸送サービス変革】



地域特性に応じた輸送モードへ転換
 シームレスで安全な移動の実現
 他のネットワークとの連携

【観光振興】

地域の観光資源の発掘・発信
 のってたのしい列車の運行



広域観光ルートの開発
 インバウンド需要の取込み



地方

駅

Suicaの
 共通基盤化
Suica

コンパクト&
 ネットワーク化

ヒト

都市

モノ

駅近での良質な住サービス展開

中心市街地活性化への参画

拠点化(コミュニティ、エネルギー、防災)

駅のゲートウェイ機能の強化

【駅を中心としたまちづくり】



農林漁業の6次産業化の推進

地方文化事業の支援



地産品の販路拡大・情報発信

再生可能エネルギー推進

【地域活性化】

6. (3)「地方を豊かに」(Suicaの共通基盤化)

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

地方

世界

目標等

変革2027

- 地域ニーズに応じ必要な機能を組み合わせてSuicaの共通基盤化を進め、24時間いつでも、どこでも、JR東日本グループのネットワークにつながることで、多様なサービスを利用できる環境を実現する。

地域特性に応じたネットワーク

地域内外の活発な交流

心豊かな生活

地域交通ICカードと
Suicaとの連携により
Suicaで多様な
輸送サービスを提供

決済環境等を地域に
提供することにより
Suicaで多様な
生活サービスを提供

モビリティ・リンクージ・プラットフォームにより
最適な交通移動を実現
地域を支える交通システムを創造



6. (3)「地方を豊かに」(駅の地域拠点化)

- 各地域の駅でご案内などのサービスを効率的に提供するほか、郵便局やコミュニティ施設の併設を進め、駅周辺で地域の皆さまやお客さまの利便性を高め、駅の「地域拠点化」を図る。



6. (3)「地方を豊かに」(6次産業化)

■ 地域の魅力ある素材の発掘と生産、素材を活用した加工事業への参画、JR東日本グループ外を含めた商物流機能の強化などにより、持続可能なサプライチェーンを構築し、地域経済を活性化する。

6次産業化

1次産業(生産)

魅力ある地域素材の発掘と生産



茨城県笠間市の栗
 ※素材を通じた生産者ネットワークを構築



JR新潟ファーム



JRとまどランド
 いわきファーム



JRアグリ仙台



農産物直売所AOYA

ITによる環境制御可能な
 大規模生産工場

2次産業(加工)

域内経済活性化に資する
 加工事業への参画



A-FACTORY



十日町すこやかファクトリー



地域の素材を域内で
 加工・製造できる施設を整備

3次産業(販売)

JR東日本グループ内外の
 販路拡大、商物流機能の強化



地産品ショップ「のもの」



ECサイト「JRE MALL」



駅ビル・エキナカ以外の
 市中店への積極展開

情報発信性の高い列車での提供



TRAIN SUITE 四季島



新幹線グランクラス

持続可能なサプライチェーンの構築

地域経済の持続的な活性化を実現

6. (3)「地方を豊かに」(インバウンド戦略の推進)

■ 首都圏を起点としたインバウンド需要の拡大と地方への誘客による地域活性化をめざす。

インバウンド収入の見通し(計画)		2018年度	2022年度	2027年度
輸送サービス		270億円	380億円	470億円
生活サービス		150億円	220億円	270億円

アジアからの個人旅行客を中心にプロモーション強化

拠点・ネットワークの拡充



デジタルマーケティングとネット直販の強化・拡大



インバウンド需要の推移



首都圏から東北地方、信越地方へ

ストレスフリーな受入環境の整備



使いやすいSuicaサービスの提供



風土・文化に触れる機会の創出



多様な宿泊サービス提供



世界を
舞台に

目指す姿

国際事業のビジネスモデルを確立し、
アジアを中心により豊かなライフスタイルを提供

方 針

- 海外プロジェクトへの挑戦を通じたJR東日本グループの人材育成・技術力向上
- グループ力を総合・統合した国際事業のビジネスモデル構築
- 長期的に持続可能な国際事業の経営

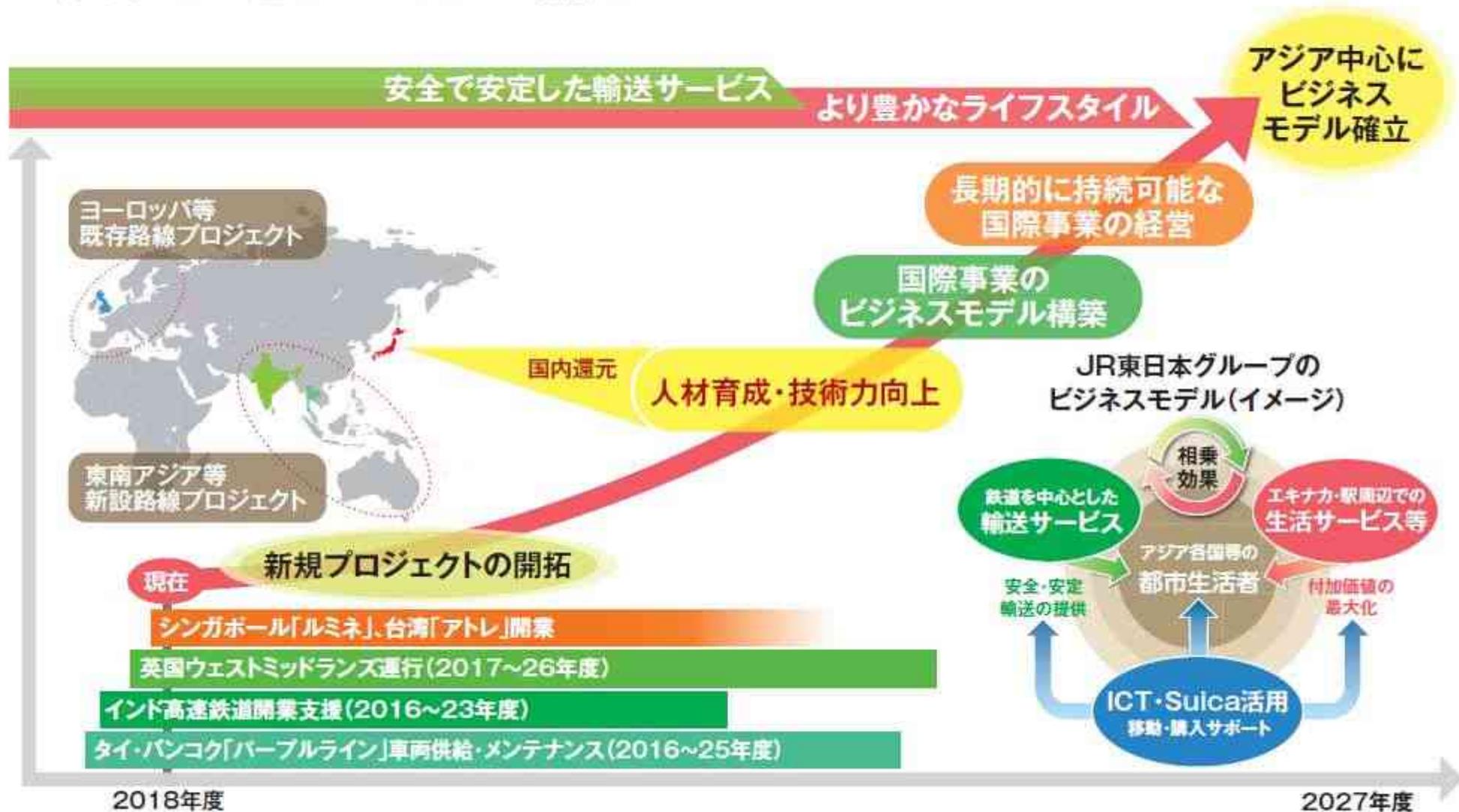
具体的な取組み

- 当社グループの人材育成と技術・知見等の国内還元
- 当社グループの総合力を活かしたより豊かなライフスタイルの提供
- プロジェクトごとの徹底したリスクコントロールを通じた長期的な黒字化の実現



6. (4)「世界を舞台に」(目指す姿)

- 対象各国のニーズに合わせて、**輸送サービスと生活サービス等**を組み合わせ**パッケージ**で提供することにより、**世界を舞台に、より豊かなライフスタイル**を提供していく。



6. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

地方

世界

変革2027
目標等

資金調達

【連結営業キャッシュ・フロー】

- 安全安定輸送をベースに、お客さまニーズを捉えた新たなサービスの提供によりキャッシュを獲得する
- 収益規模の拡大を目指す

社債・借入金等

連結累計営業
キャッシュ・フロー
3兆7,200億円

現預金残高等

生み出した
資金を投入



資産を
効率的に活用し、
利益を拡大

重点枠
4,000億円

成長投資
1兆4,400億円

設備投資総額
3兆7,500億円

維持更新投資
1兆9,100億円

株主還元

資金使途

- #### 【重点枠(イノベーション投資等)】
- 技術革新等に資する投資を推進(5年間)

【成長投資】

- 新たな投資判断基準に基づき、将来の成長に資する投資を積極的に行う

【維持更新投資】

- 連結減価償却費を目安とし、機動的に実施

《目標とする経営指標》

○連結累計営業キャッシュ・フロー

○連結ROA(総資産営業利益率=営業利益÷総資産)

《中長期的な考え方》

○連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とする。 ○総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。

6. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

グループ理念
・行動指針

変革2027
基本方針

経営環境
の変化

グループ
の強み

概要

都市

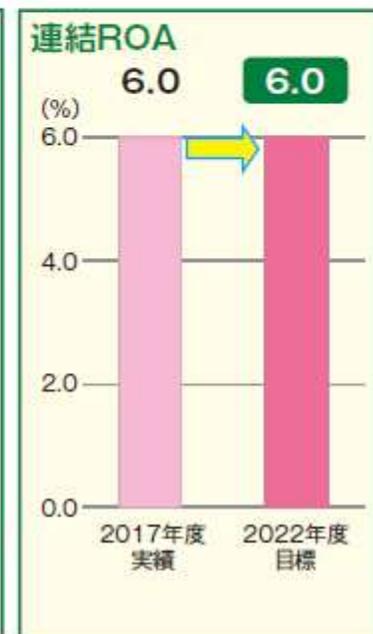
地方

世界

目標等

変革2027

■ これからの10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、その中間点の5年後(2022年度)をターゲットとして数値目標を設定する。



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)	
“豊かさ”	生活	<ul style="list-style-type: none"> ○「モビリティ・リンケージ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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
“信頼”	安全	<ul style="list-style-type: none"> ○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) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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)

未来のキップを、
すべてのひとに。

TICKET

TO

TOMORROW

