2022年3月期　第２四半期
決算説明会

２０２１年１０月２９日　　東日本旅客鉄道株式会社

目次

Ⅰ　2022年3月期第2四半期決算実績　通期計画　概要	3
Ⅱ　変革のスピードアップの進捗	14
Ⅲ　2022年3月期第２四半期決算実績　通期計画（補足）	22
Ⅳ　2025年度の数値目標（抜粋）	31
Ⅴ　参考資料	36
債券投資家向け追加資料	39

Ⅰ　2022年3月期第2四半期決算実績
通期計画　概要

※　［　］内の数値は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値

※　連結における営業収益：外部顧客への売上高
連結における営業利益：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

※　2020年度まで、JR東日本における広告事業を運輸事業に計上していたが、2021年度から流通・サービス事業に計上。本資料では、2020年度の数値は、変更後のセグメント区分に基づき作成

2022年3月期第2四半期決算実績及び通期計画の概要

単体

(単位：億円)	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.9 4月計画	対2021.9 4月計画 増減	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対2022.3 4月計画 増減
営業収益	5,409	6,256	+846	115.6	7,750	△1,493	11,841	16,770	14,910	+3,068	125.9	△1,860
営業利益	△2,555	△1,043	+1,512	—	△50	△993	△4,785	370	△1,230	+3,555	—	△1,600
経常利益	△2,712	△1,125	+1,586	—	△180	△945	△5,177	0	△1,550	+3,627	—	△1,550
四半期（当期）純利益	△1,969	△1,203	+765	—	△340	△863	△5,066	250	△1,520	+3,546	—	△1,770

連結

営業収益	7,872	8,778 [9,341]	+905	111.5	10,830	△2,051	17,645	23,260 [24,750]	20,570 [21,900]	+2,924	116.6	△2,690
営業利益	△2,952	△1,158 [△1,136]	+1,793	—	10	△1,168	△5,203	740	△1,150	+4,053	—	△1,890
経常利益	△3,355	△1,362	+1,992	—	△280	△1,082	△5,797	250	△1,600	+4,197	—	△1,850
親会社株主に帰属する四半期（当期）純利益	△2,643	△1,452	+1,191	—	△520	△932	△5,779	360	△1,600	+4,179	—	△1,960

・第２四半期決算は、前年度のコロナ影響の反動により増収となったものの、コロナ前の水準には回復せず、単体・連結ともに２期連続で営業損失・経常損失・四半期純損失（親会社株主に帰属する四半期純損失）を計上した
・足元の状況も踏まえ通期計画を見直し、単体における当期純損失を△1,520億円、連結における親会社株主に帰属する当期純損失を△1,600億円に下方修正する
・配当予想は据え置きとする（100円/株）

単体　第2四半期決算実績

（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	主な増減要素
営業収益	5,409	6,256	+846	115.6	
運輸収入	4,343	5,124	+780	118.0	定期外収入：+815　定期収入：△35
その他の収入	1,066	1,132	+65	106.2	不動産賃貸収入の増：＋52
営業費用	7,964	7,299	△665	91.6	
人件費	2,054	1,822	△232	88.7	賞与の減：△182
物件費	3,409	2,903	△506	85.1	
動力費	263	240	△23	91.3	燃料単価減：△11
修繕費	1,265	999	△265	79.0	一般修繕費：△229　車両修繕費：△36
その他	1,881	1,663	△217	88.4	広告宣伝費：△70　部外委託関係：△41　物品費：△41
機構借損料等	413	423	+9	102.3	
租税公課	531	539	+7	101.4	
減価償却費	1,554	1,610	+56	103.6	設備投資による増
営業利益	△2,555	△1,043	+1,512	—	
営業外損益	△157	△82	+74	52.5	
経常利益	△2,712	△1,125	+1,586	—	
特別損益	△168	△5	+162	3.4	
四半期純利益	△1,969	△1,203	+765	—	

単体　通期計画

（単位：億円）	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減	対2021.3実績 主な増減要素
営業収益	11,841	16,770	14,910	+3,068	125.9	△1,860	
運輸収入	9,543	14,240	11,650	+2,106	122.1	△2,590	
その他の収入	2,298	2,530	3,260	+961	141.9	+730	
営業費用	16,626	16,400	16,140	△486	97.1	△260	
人件費	3,888	3,830	3,700	△188	95.1	△130	[△]賞与の減、[△]社員数の減
物件費	7,730	7,410	7,270	△460	94.0	△140	
動力費	564	620	610	+45	108.0	△10	[+]燃料単価増
修繕費	2,927	2,650	2,570	△357	87.8	△80	[△]一般修繕費、[△]車両修繕費
その他	4,238	4,140	4,090	△148	96.5	△50	[△]広告宣伝費、[△]収益認識基準
機構借損料等	829	850	850	+20	102.5	—	
租税公課	964	1,040	1,010	+45	104.7	△30	
減価償却費	3,212	3,270	3,310	+97	103.0	+40	[+]設備投資による増
営業利益	△4,785	370	△1,230	+3,555	—	△1,600	
営業外損益	△391	△370	△320	+71	81.7	+50	
経常利益	△5,177	0	△1,550	+3,627	—	△1,550	
特別損益	△1,164	380	210	+1,374	—	△170	
当期純利益	△5,066	250	△1,520	+3,546	—	△1,770	

連結　第2四半期決算実績・通期計画

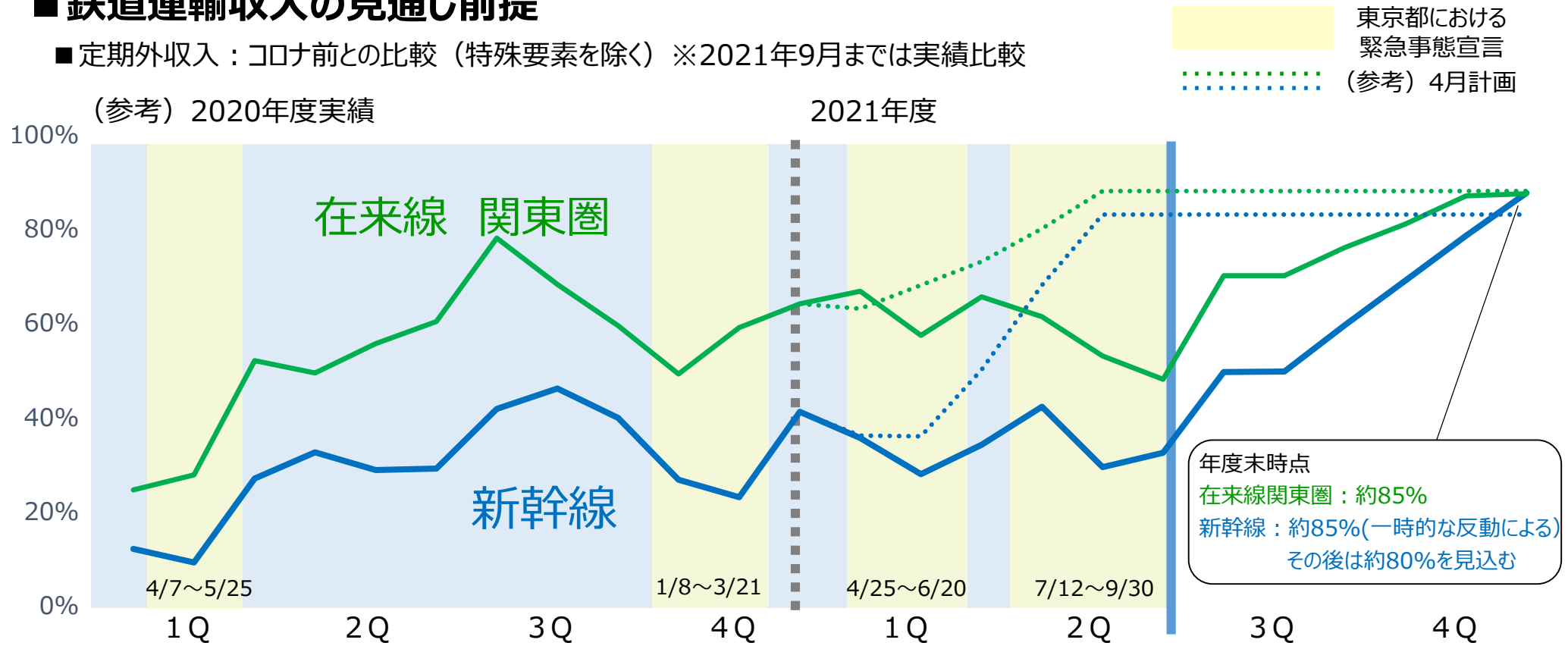
（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減
営業収益	7,872	8,778	+905	111.5	17,645	23,260	20,570	+2,924	116.6	△2,690
運輸	4,952	5,869	+916	118.5	10,957	16,040	13,360	+2,402	121.9	△2,680
流通・サービス	1,382	1,289	△93	93.3	3,180	3,370	2,900	△280	91.2	△470
不動産・ホテル	1,195	1,336	+140	111.8	2,712	3,130	3,610	+897	133.1	+480
その他	342	283	△59	82.7	795	720	700	△95	88.0	△20
営業利益	△2,952	△1,158	+1,793	—	△5,203	740	△1,150	+4,053	—	△1,890
運輸	△2,941	△1,439	+1,501	—	△5,485	△400	△2,570	+2,915	—	△2,170
流通・サービス	△56	17	+74	—	26	420	240	+213	918.7	△180
不動産・ホテル	8	227	+218	—	151	580	1,060	+908	699.4	+480
その他	35	30	△5	86.0	147	160	140	△7	94.8	△20
営業外損益	△402	△203	+198	50.6	△594	△490	△450	+144	75.7	+40
営業外収益	94	161	+67	172.1	224					
営業外費用	496	365	△130	73.6	819					
経常利益	△3,355	△1,362	+1,992	—	△5,797	250	△1,600	+4,197	—	△1,850
特別損益	△236	△8	+228	3.5	△1,237	380	230	+1,467	—	△150
特別利益	159	56	△102	35.4	434					
特別損失	396	64	△331	16.3	1,672					
親会社株主に帰属する四半期（当期）純利益	△2,643	△1,452	+1,191	—	△5,779	360	△1,600	+4,179	—	△1,960

運輸事業

（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減
営業収益	4,952	5,869 [5,901]	+916	118.5	10,957	16,040 [15,990]	13,360 [13,390]	+2,402	121.9	△2,680
営業利益	△2,941	△1,439 [△1,430]	+1,501	—	△5,485	△400	△2,570	+2,915	—	△2,170

■鉄道運輸収入の見通し前提

■定期外収入：コロナ前との比較（特殊要素を除く）※2021年9月までは実績比較



■定期収入：年度末頃に（4月計画では第3四半期）コロナ前の約80%の水準に到達し、その後は同水準で推移

流通・サービス事業

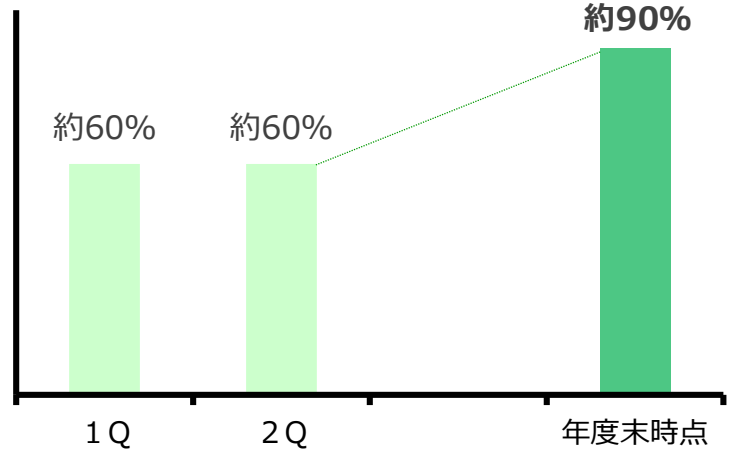
（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減
営業収益	1,382	1,289 [1,652]	△93	93.3	3,180	3,370 [4,480]	2,900 [3,780]	△280	91.2	△470
営業利益	△56	17 [18]	+74	—	26	420	240	+213	918.7	△180

2021.9 営業収益の増減	
ジェイアール東日本企画	△116 [+25]
JR東日本クロスステーション	△36 [+215]

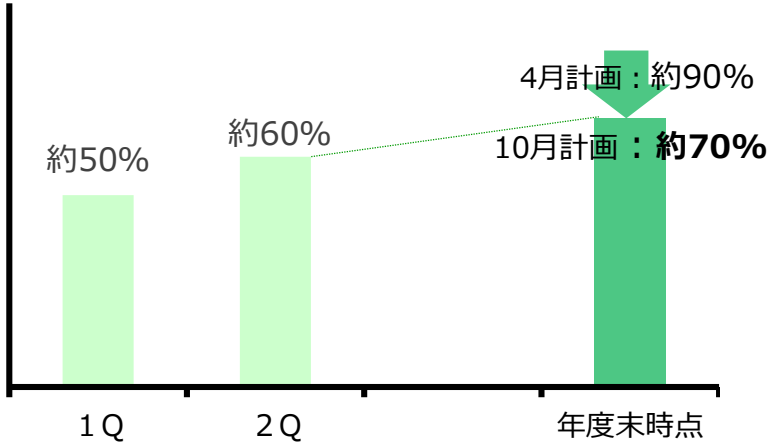
広告事業	鉄道広告が大幅に減ったことなどの影響を受け、低調に推移。収益認識基準の影響もあり、対前年で減収
エキナカ店舗	コロナからの反動により、駅構内店舗の売上は増加したが、収益認識基準の影響により、対前年で減収

■収入の見通し前提：コロナ前との比較

エキナカ事業



広告事業



不動産・ホテル事業

（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減
営業収益	1,195	1,336 [1,467]	+140	111.8	2,712	3,130 [3,430]	3,610 [3,900]	+897	133.1	+480
営業利益	8	227 [229]	+218	—	151	580	1,060	+908	699.4	+480

（参考）ホテル事業の実績（2021.9）

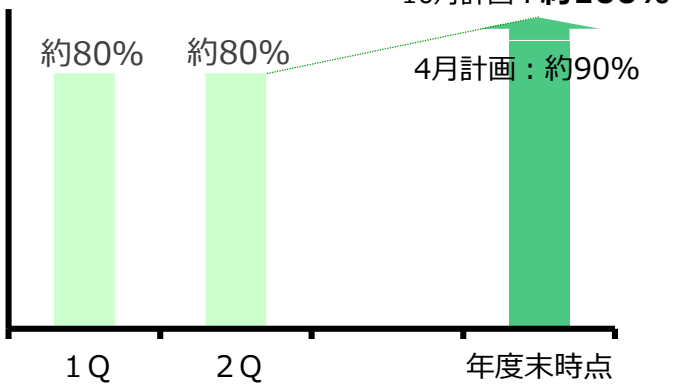
営業収益	135億円
営業利益	△71億円

※グループ会社のホテル事業およびJR東日本単体のホテル事業の単純合計

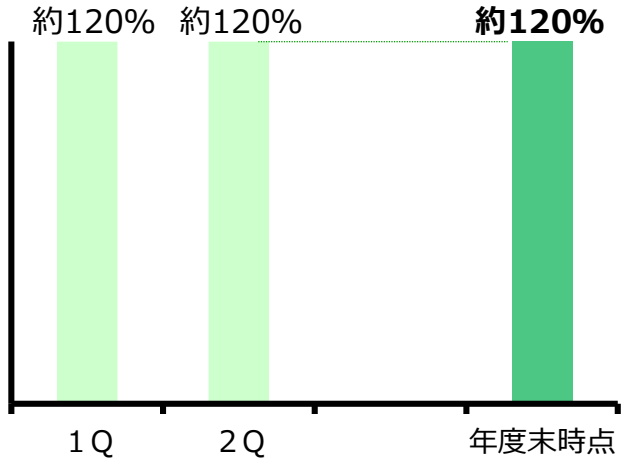
ショッピングセンター事業	コロナからの反動により駅ビルの売上が増加したことに伴い対前年で増収
オフィス事業	KAWASAKI DELTAの全面開業やJR横浜タワーの平年度化に伴い、コロナ前を上回る水準で推移し、対前年で増収
ホテル事業	テレワークプラン、ワクチン接種者向け割引等の収益確保の取組みにより、対前年で増収

■収入の見通し前提：コロナ前との比較

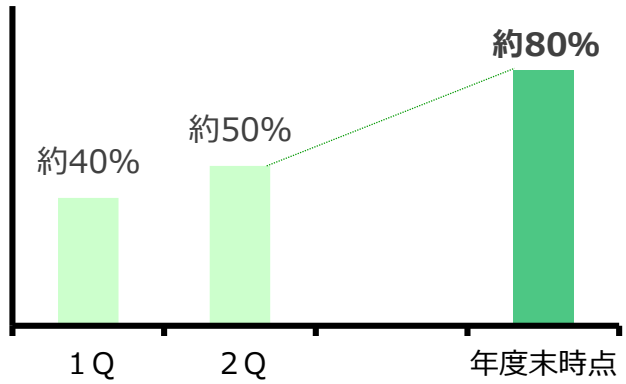
ショッピングセンター事業



オフィス事業



ホテル事業



その他

（単位：億円）	2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	2021.3 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画	対2021.3実績 増減	対2021.3実績 %	対4月計画 増減
営業収益	342	283 [320]	△59	82.7	795	720 [850]	700 [830]	△95	88.0	△20
営業利益	35	30 [42]	△5	86.0	147	160	140	△7	94.8	△20

2021.9 営業収益の増減	
ビューカード	△40 [+17]
JR東日本メカトロニクス	△30 [△30]

ビューカード	コロナ前と同等の水準で推移し対前年増収となったが、収益認識基準の影響により減収
JR東日本メカトロニクス	ICカードの受注減少により、減収
JR東日本情報システム	システム開発収入の減少、収益認識基準の影響により減収

（参考）IT・Suica事業の実績（2021.9）

営業収益	179億円
営業利益	21億円

■収入の見通し前提：コロナ前との比較

クレジットカード事業

・第１四半期、第２四半期ともにコロナ前と同水準で推移
・年度末まで同様に推移する見通し

コストダウン実績・計画

（単位：億円）	損益			設備投資	合計
	2022.3 4月計画	2021.9 実績	2022.3 10月計画	2022.3 10月計画	2022.3 10月計画
JR東日本（単体）	590	500	875	760	1,635
グループ会社	110	95	160	—	160
合計 ※各社の単純合計	700	595	1,035	760	1,795

設備投資額は４月に発表した通期計画額6,740億円から、760億円のコストダウンを実施し、5,980億円とする

資金調達について

■方針

・「早め、多め、長め」の資金調達により、十分な流動性を確保
・今後の収入動向を見極めながら、柔軟に対応（調達・返済）
・短期負債の長期化に取り組み、財務の安定性に配慮

■資金調達の状況

・長期資金調達（社債、借入）　2021年４月～９月　合計6,523億円
・短期資金調達（CP、特別当座借越）　９月末残高　合計4,900億円

■発行枠・契約金額（1兆5,800億円）

CP7,000億円※、特別当座借越 5,200億円、コミットメント・ライン 3,000億円、一般当座借越 600億円
※2021年４月よりCP発行枠を5,000億円から増額 、CP発行枠の増額時に格付けを更新

■長期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	A１　（安定的）
スタンダード＆プアーズ（S&P）	A+　（ネガティブ）
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）

■短期格付け

格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	a-1+
日本格付研究所（JCR）	J-1+

Ⅱ　変革のスピードアップの進捗

変革のスピードアップの進捗

コロナの長期化による厳しい経営状況である現状を踏まえ、昨年９月に発表した
「変革のスピードアップ」について、さらにレベルアップして引き続き推進していく

変革のスピードアップの経営方針		今回紹介する施策
成長・イノベーション戦略の再構築（収益力向上）	新しい暮らしの提案 新領域への挑戦	旅行気運・移動需要の喚起
		新幹線・特急列車に適用するグリーン料金の見直し
		多様な魅力あるまちづくり
		国際事業の展開
		Beyond Stations構想
経営体質の抜本的強化（構造改革）	キャッシュ・フローの改善 生産性の向上 ご利用の変化を踏まえたサービスの提供 グループ経営の最適化	DXの推進による駅業務の効率化
		ピーク需要の分散化
		ワンマン運転・自動運転技術の推進
		スマートメンテナンスの推進
		設備のスリム化
ESG経営の実践	ESG経営の実践	ゼロカーボン・チャレンジ2050

成長・イノベーション戦略の再構築①

旅行気運・移動需要の喚起

大規模プロモーション

巡るたび、出会う旅。東北





東北DCに引き続き
東北の秋冬プロモーション展開

東京を目的地とした旅行喚起の宣伝
北陸・スキーなど冬のキャンペーン展開

ワクチン接種者向けの旅行喚起



ワクチン接種証明書や PCR 陰性証明書等を活用した商品やキャンペーンを実施

JRE MALLによる旅行気運の醸成

エキトマ EKITOMA TICKET

JRE POINTが「貯まる」「使える」
JRE MALL



JRE MALLにおいて地域で使える電子チケットを販売。現地への訪問を喚起

MaaSの充実

TOHOKU MaaS

・東北のプロモーションに合わせ、引き続き東北６県に展開(11～3月)

・乗合交通サービスは、一関エリアで、地域住民の生活も支える「よぶのる一関」として内容を拡充して運行継続

Tabi CONNECT

・地域・観光型MaaSのノウハウや機能をパッケージ化

・TOHOKU MaaSで活用開始予定

新幹線オフィス車両



新幹線全方面のすべての列車に導入予定

ワーケーション



長野県軽井沢町・信濃町等の施設や商品展開

新幹線・特急列車に適用するグリーン料金の見直し（2022年春より）

新幹線（北陸新幹線はJR西日本区間を含む）のグリーン料金・グランクラス料金、在来線特急列車のグリーン料金を見直し

グリーン料金	100キロまで	200キロまで	300キロまで	400キロまで	500キロまで	600キロまで	700キロまで	701キロ以上
現行	1,050円	2,100円	3,150円	4,190円	4,190円	4,190円	4,190円	5,240円
改定予定額	1,300円	2,800円	4,190円	4,190円	5,400円	5,400円	5,600円	6,600円

成長・イノベーション戦略の再構築②

多様な魅力あるまちづくり

MEGURO MARC



2022 年3 月から
2023年11月に
かけて順次竣工予定

延床面積
約94,000㎡

品川開発プロジェクト（第Ⅰ期）



2024年度
１～4街区
まちびらき予定

延床面積
約851,000㎡

芝浦一丁目プロジェクト



S棟：2024年度
N棟：2030年度
竣工予定

延床面積
約550,000㎡

中野駅新北口駅前エリア拠点施設整備事業



2028年度内
竣工予定

施行予定区域面積
約23,456 ㎡

浜松町二丁目４地区開発



2029年度
全体完成予定

延床面積
約314,000㎡

国際事業の展開

ホテルメトロポリタン プレミア台北



2021年8月開業
客室288室

延床面積
61,908㎡

Beyond Stations構想

★･･･実証実験段階のもの

JRE STATIONカレッジ プレ開校 ★



JRE MALLの商品受取 ★



ベルメゾン新業態店舗



列車を活用した荷物輸送

はこビュン

10月より
ビジネス化



サブスクサービスの提供 ★



経営体質の抜本的強化①

DXの推進による駅業務の効率化

乗車券発売業務のネットシフト推進

えきねっと　新幹線eチケット

Suica　タッチでGo! 新幹線

2025年度目標
新幹線チケットレス利用率：70%
えきねっと取扱率：60%
モバイルSuica発行数：2,500万枚

乗車券購入遠隔サポート 案内・警備ロボット等の拡充

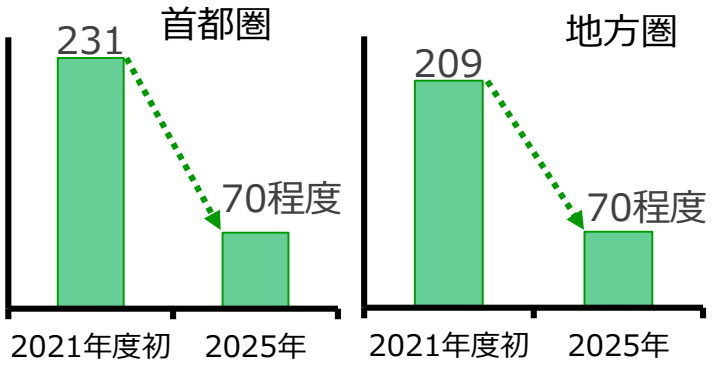


話せる指定席券売機



AIによる案内

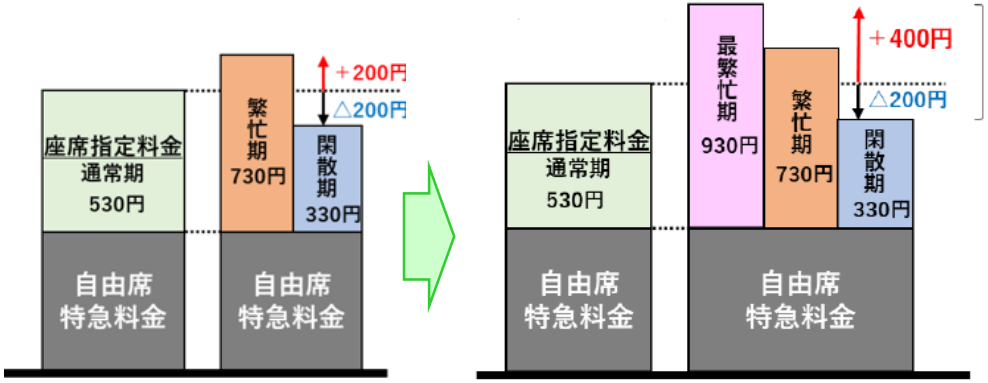
(参考)みどりの窓口設置駅の将来イメージ



ピーク需要の分散化

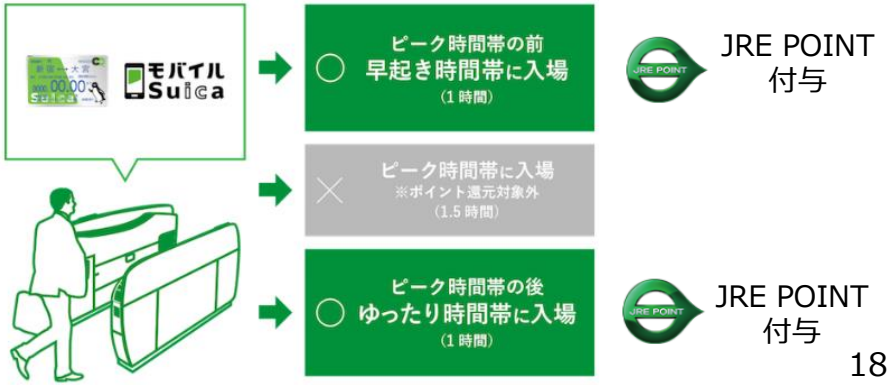
季節波動

最繁忙期の設定及び適用日カレンダーの見直し（2022年4月より）



時間帯波動

オフピークポイントサービス



経営体質の抜本的強化②

ワンマン運転・自動運転技術の推進

ワンマン運転推進

４月時点で41線区に導入済み（当社路線数：69線区）
引き続き更なる線区（首都圏の主要線区を含む）導入に向けた整備を進める


ワンマン運転推進

在来線自動運転装置導入

3月より、常磐線（各駅停車）に自動列車運転装置（ATO）を導入し、使用開始。引き続き、導入線区の拡大を推進


在来線自動運転装置導入

新幹線での自動運転実証試験

上越新幹線の新潟駅～新潟新幹線車両センター間にてE７系回送列車の自動運転の試験を実施


新幹線自動運転実証試験

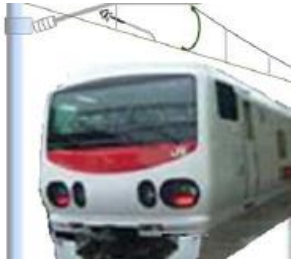
BRT自動運転実証実験

気仙沼線BRT柳津～陸前横山間にて、一般の方を対象とした自動運転試乗会を実施


BRT自動運転実証

スマートメンテナンスの推進

電気



４月より在来線地方エリアでEast-i 蓄積のデータによる架線モニタリングを開始

車両



山手線用E235系に続き、７月より横須賀線・総武快速線用E235系でのモニタリング保全を開始

設備



線路設備モニタリングについて、首都圏・地方幹線を中心とした在来線への導入を完了

経営体質の抜本的強化③

設備のスリム化 お客さまのご利用状況に応じたシンプルな設備とすることで、設備故障リスクや保守作業を軽減し、固定費の削減を図る

輸送設備

・架線や変電設備等を撤去し、保守作業の軽減に繋げる
・単線化等により、線路や信号設備等を撤去
・日中時間帯での列車間合いによる効率的な保守作業を推進

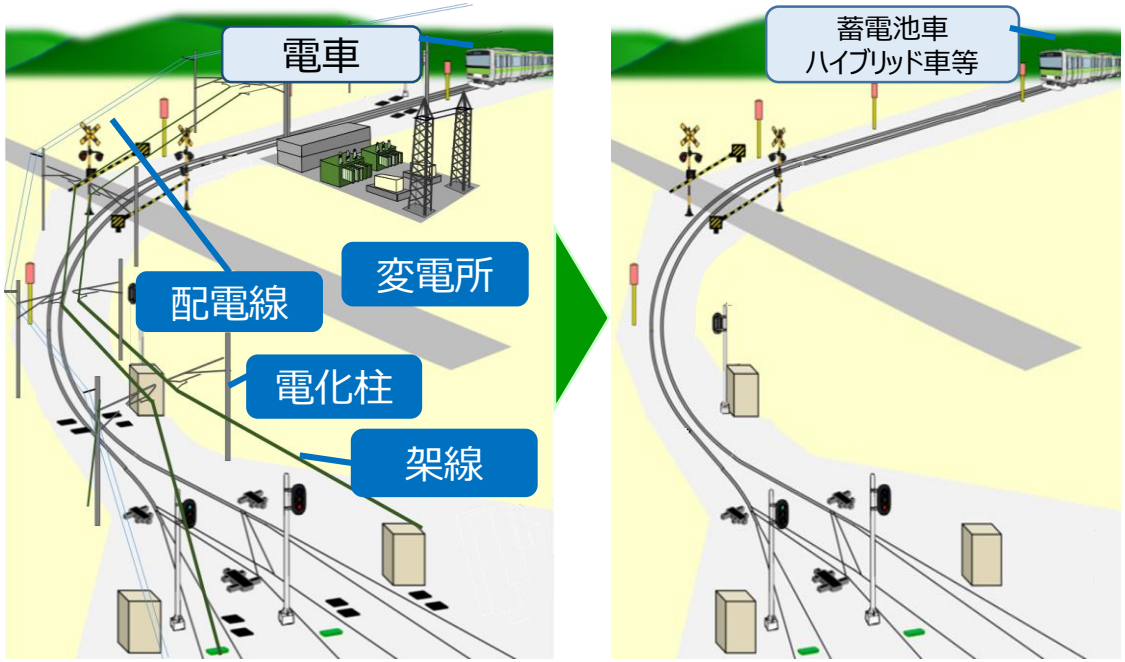


ACCUM（蓄電池車両）



HB-E210系（ハイブリッド車両）

輸送設備のスリム化（架線の撤去）イメージ



駅設備

・デジタルシフトによるチケットレス化を見据え、券売機や改札機の仕様を見直し・削減
・ホーム上の設備についての仕様の見直し・削減



キャッシュレス・チケットレスの推進



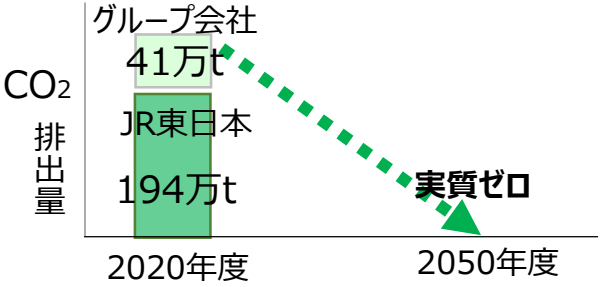


需要に応じた仕様の精査・削減の検討

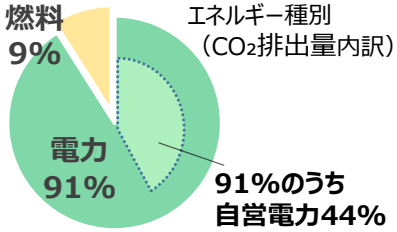
ESG経営の実践

ゼロカーボン・チャレンジ2050

JR東日本・グループ会社ともに2050年度にCO_2排出量０を目指す
JR東日本においては、2030年度にCO_2排出量2013年度（215万t）比50%減
東北エリアのCO_2排出量０を目指す



JR東日本における取組み



電力



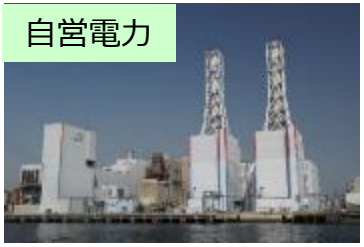
再生可能エネルギーの開発推進

電力



ハイブリッド車両（燃料電池）試験車両（HYBARI）

自営電力



火力発電所の高効率化・脱炭素化

１号機の更新工事完了：CO_2排出係数は、更新前と比べて約40%改善見込み

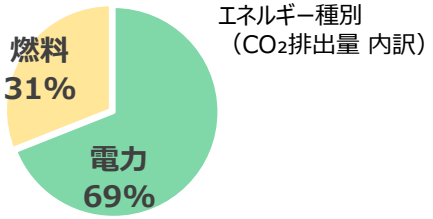
電力



山手線　省エネ運転の研究

省エネ運転試行の結果、約10%の運転エネルギー削減効果を確認

グループ会社における取組み



燃料



業務用車両へのユーグレナバイオ燃料導入（バス関東・バス東北・環境アクセス）

燃料



列車ゴミを活用したRPF（固形化燃料）化の実証実験（環境アクセス）

KAWASAKI DELTA　燃料



ルミネ大宮　燃料



カーボンニュートラル都市ガス導入/切替(ジェイアール東日本ビルディング・ルミネ)

KAWASAKI DELTAは、大規模複合開発ビルでのZEB（Zero Energy Building）カテゴリー複数取得（10万㎡超級の大規模複合開発ビルでは国内初）

Ⅲ　2022年3月期第２四半期決算実績
通期計画（補足）

鉄道運輸収入　実績

（単位：億円）		2020.9 実績	2021.9 実績	2021.9/2020.9 増減	2021.9/2020.9 %	要素	要素別増減額
定期		1,934	1,898	△35	98.2	新型コロナウイルス影響による減	△30
						収益認識基準	△5
定期外	新幹線	670	955	+285	142.6	新型コロナウイルス影響からの回復	+290
						収益認識基準	△5
	在来線関東圏	1,641	2,153	+511	131.2	新型コロナウイルス影響からの回復	+525
						収益認識基準	△15
	在来線その他	97	116	+18	118.8	新型コロナウイルス影響からの回復	+20
	合計	2,409	3,224	+815	133.9		
鉄道運輸収入合計		4,343	5,123	+780	118.0		

〔参考〕 新幹線の方面別輸送量の推移（%）

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	累計
東北新幹線 ※（古川～北上、大宮～宇都宮の合計）	対2020	272	263	126	126	122	85	137
	対2019	35	29	34	42	30	33	34
上越新幹線（大宮～高崎）	対2020	251	254	123	120	122	102	140
	対2019	41	32	39	41	32	40	37
北陸新幹線（大宮～高崎）	対2020	317	306	130	135	123	88	144
	対2019	39	31	37	45	34	36	37

鉄道運輸収入　見通し

（単位：億円）		2021.3 実績	2022.3 10月計画	2022.3/2021.3 増減	2022.3/2021.3 %	要素	要素別 増減額
定期		3,792	3,782	△10	99.7	収益認識基準	△15
						新型コロナウイルス影響からの回復	+5
定期外	新幹線	1,686	2,737	+1,050	162.3	新型コロナウイルス影響からの回復	+1,050
						天候災害反動（福島県沖地震）	+15
						収益認識基準	△15
	在来線 関東圏	3,837	4,827	+990	125.8	新型コロナウイルス影響からの回復	+1,020
						収益認識基準	△30
	在来線その他	226	303	+76	134.0	新型コロナウイルス影響からの回復	+75
	合計	5,750	7,867	+2,117	136.8		
鉄道運輸収入合計		9,543	11,650	+2,107	122.1		

旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

旅客輸送量 （百万人キロ）

			2021.3 実績	2022.3 10月計画	増減	(%)
新幹線		定期	1,531	1,516	△15	99.0
		定期外	6,419	10,269	+3,850	160.0
		計	7,950	11,785	+3,835	148.2
在来線	関東圏	定期	52,995	52,724	△270	99.5
		定期外	19,800	25,099	+5,299	126.8
		計	72,795	77,824	+5,029	106.9
	その他	定期	2,614	2,658	+44	101.7
		定期外	1,190	1,582	+392	133.0
		計	3,804	4,241	+437	111.5
	在来線合計	定期	55,609	55,383	△225	99.6
		定期外	20,990	26,682	+5,691	127.1
		計	76,599	82,066	+5,466	107.1
合計		定期	57,140	56,899	△240	99.6
		定期外	27,410	36,952	+9,541	134.8
		計	84,550	93,852	+9,301	111.0

鉄道運輸収入 （億円）

			2021.3 実績	2022.3 10月計画	増減	(%)
新幹線		定期	209	205	△3	98.2
		定期外	1,686	2,737	+1,050	162.3
		計	1,896	2,942	+1,046	155.2
在来線	関東圏	定期	3,428	3,418	△10	99.7
		定期外	3,837	4,827	+990	125.8
		計	7,265	8,245	+979	113.5
	その他	定期	154	158	+3	102.6
		定期外	226	303	+76	134.0
		計	380	461	+80	121.2
	在来線合計	定期	3,583	3,576	△6	99.8
		定期外	4,063	5,130	+1,067	126.3
		計	7,646	8,707	+1,060	113.9
合計		定期	3,792	3,782	△10	99.7
		定期外	5,750	7,867	+2,117	136.8
		計	9,543	11,650	+2,107	122.1

流通・サービス事業/不動産・ホテル事業/その他　参考

■流通・サービス事業　売上高の推移（%）

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	累計
物販・飲食	対2020	193.5	187.4	118.6	114.4	99.9	93.9	123.7
	対2019	63.9	59.1	66.3	68.4	56.3	63.2	62.7
JR東日本クロスステーション※1（リテール）（既存）	対2020	172.5	158.9	110.1	107.7	99.0	94.5	115.5
	対2019※2	67.8	61.7	67.2	68.4	57.9	65.6	64.5
JR東日本クロスステーション※1（フーズ）（既存）	対2020	210.5	255.0	118.1	110.5	98.6	90.9	126.1
	対2019※2	45.7	41.4	47.7	51.9	42.3	46.0	45.9

※1　2021年4月1日　JR東日本フーズはJR東日本リテールネットと合併・消滅。JR東日本リテールネットはJR東日本クロスステーションに商号変更

※2　2021年度と2020年度数値の単純掛け算による概算値

■不動産・ホテル事業　売上高の推移（%）

駅ビル	対2020	242.8	239.1	96.5	105.4	91.0	96.7	122.2
	対2019	76.1	70.1	79.7	82.0	71.6	74.5	75.6
ルミネ（既存）	対2020	480.5	1,096.9	91.7	110.7	84.5	97.8	132.6
	対2019	66.9	59.6	73.6	75.9	62.6	69.1	67.9
アトレ（既存）	対2020	255.6	233.4	95.5	100.5	88.8	94.6	118.3
	対2019	76.3	70.6	79.1	81.2	75.1	77.0	76.6
ホテル	対2020	286.1	325.5	173.4	184.1	128.9	91.2	163.2
	対2019	39.3	38.9	43.0	59.2	50.5	44.4	45.8

■その他　電子マネー月間利用件数の推移（%）※相互利用先加盟店を含む

電子マネー月間利用件数	百万件	208	198	219	232	214	209	1,283
	対2020	160.1	156.2	117.4	115.4	101.6	100.2	120.3
	対2019	102.1	92.3	102.7	101.1	92.4	92.4	97.0

ホテル事業　実績

（参考）ホテル事業の実績（2021.9）

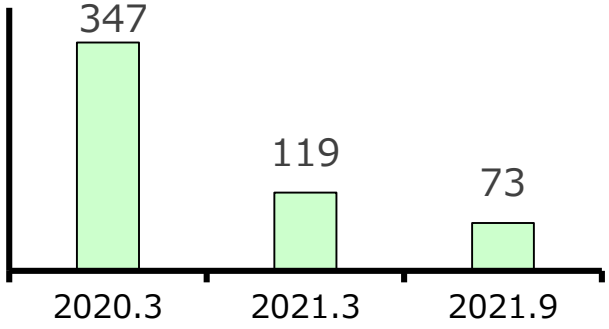
営業収益	135億円
営業利益	△71億円

※グループ会社のホテル事業およびJR東日本単体のホテル事業の単純合計

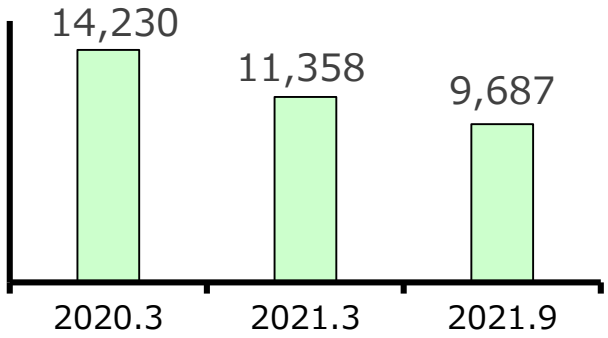
・メトロポリタンホテルズ（14ホテル 4,153室）
・JR東日本ホテルメッツ（29ホテル 4,009室）
・東京ステーションホテル（150室）
・メズム東京、オートグラフ　コレクション（265室）
・ホテルファミリーオ、ホテルフォルクローロ（8ホテル 344室）
・和のゐ　角館（3室）
・ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス（160室）
・ホテルニューグランド（238室）

メトロポリタンホテルズ（14ホテル 4,153室）

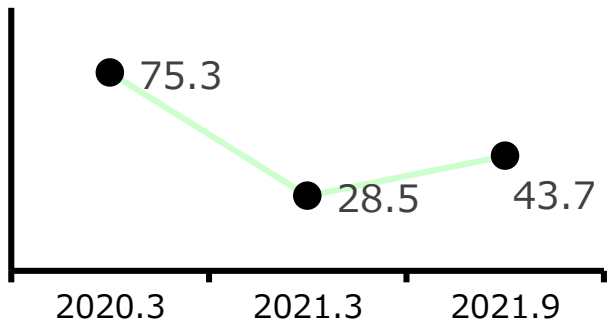
営業収益（単位：億円）



平均単価（単位：円）

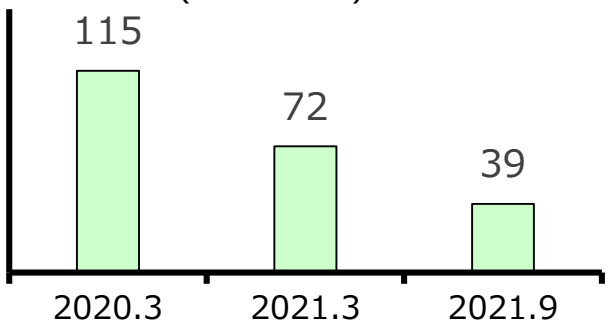


稼働率（単位：%）

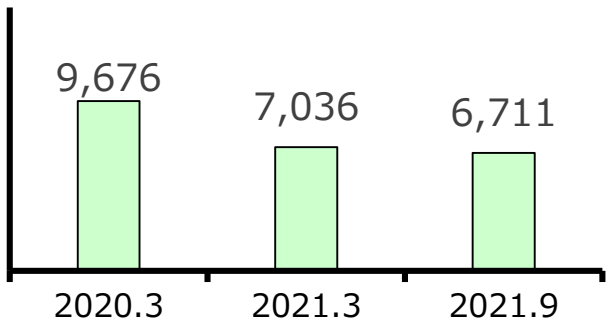


JR東日本ホテルメッツ（29ホテル 4,009室）

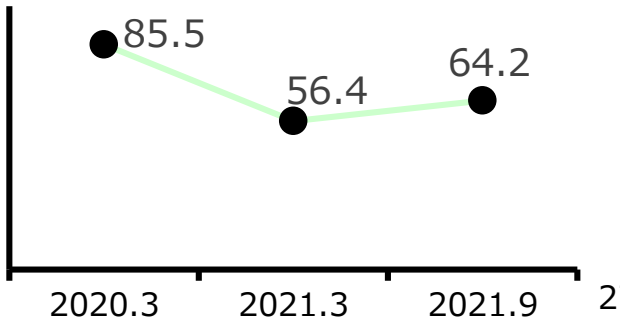
営業収益（単位：億円）



平均単価（単位：円）



稼働率（単位：%）



連結キャッシュ・フローの実績

（単位：億円）	2020.9	2021.9	増減
	税金等調整前四半期純損失の減		+2,221
営業活動によるキャッシュ・フロー （Ⅰ）	△2,141	△498	+1,642
	有形及び無形固定資産の取得による支出の減		+1,042
投資活動によるキャッシュ・フロー （Ⅱ）	△3,894	△2,929	+964
フリー・キャッシュ・フロー （Ⅰ）＋（Ⅱ）	△6,035	△3,428	+2,607
	有利子負債の調達の減		△4,719
財務活動によるキャッシュ・フロー （Ⅲ）	7,881	3,265	△4,616
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）	1,845	△162	△2,007
現金及び現金同等物の期首残高	1,537	1,979	+441
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	1	2	+0
現金及び現金同等物の期末残高	3,385	1,819	△1,565

連結設備投資額の推移

（単位：億円）		2018.3 実績
運輸事業	成長投資	974
	維持更新投資	3,269
	合計	4,244
非運輸事業	成長投資	1,208
	維持更新投資	51
	合計	1,260
成長投資		2,183
維持更新投資		3,320
	（うち、重点枠）	（253）
（減価償却費）		3,679
合計		5,504

（単位：億円）		2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.9 実績	2022.3 4月計画	2022.3 10月計画
輸送サービス	成長投資	935	1,107	790	1,069	650	610
	維持更新投資	3,072	3,133	3,099		3,050	2,780
	重点枠（イノベーション投資等）	314	467	626		540	500
	合計	4,323	4,707	4,516		4,240	3,890
IT・生活サービス Suica サービス	成長投資	1,605	2,345	2,124	783	2,050	1,680
	維持更新投資	325	322	263		430	400
	重点枠（イノベーション投資等）	44	30	18		20	10
	合計	1,976	2,698	2,406		2,500	2,090
成長投資		2,541	3,452	2,914	—	2,700	2,290
維持更新投資		3,398	3,455	3,363	—	3,480	3,180
（減価償却費）		3,687	3,747	3,888	1,918	3,930	3,970
重点枠（イノベーション投資等）		359	497	644	—	560	510
合計		6,299	7,406	6,922	1,853	6,740	5,980

※　2021年3月期以前については、JR東日本の広告事業のセグメント区分変更前の投資額を記載しています。

連結有利子負債残高の推移

（単位：億円）	2017.3 実績	2018.3 実績	2019.3 実績	2020.3 実績	2021.3 実績	2021.9 実績
社債	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	24,726 (1.18%)
長期借入金	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)	14,175 (0.84%)
鉄道施設購入長期未払金	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,206 (6.54%)
その他有利子負債	－	－	－	1,500 (－)	7,150 (0.11%)	4,900 (0.01%)
合計	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,008 (1.32%)
ネット有利子負債	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522	45,188

（注）　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

上段：残高
下段：平均金利

Ⅳ　2025年度の数値目標（抜粋）

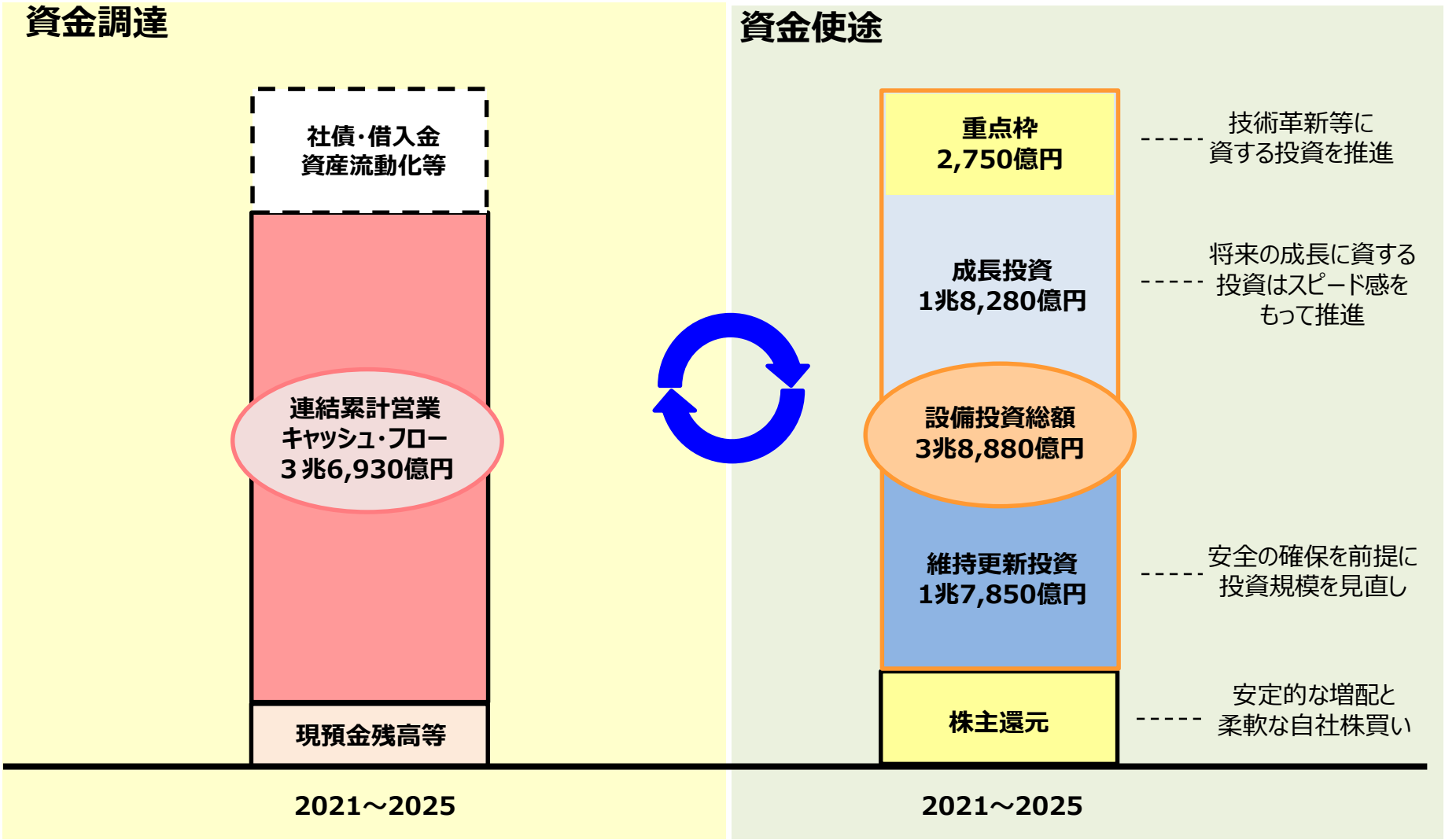
「変革2027」の数値目標（2025年度）

	連結営業収益 ※1	連結営業利益
運輸事業	1兆9,700億円 （1兆9,800億円）	2,520億円
流通・サービス事業	5,500億円 （7,090億円）	570億円
不動産・ホテル事業	4,800億円 （5,350億円）	1,130億円
その他	900億円 （1,010億円）	300億円
合計	3兆900億円 （3兆3,250億円）	4,500億円

連結営業キャッシュ・フロー	3兆6,930億円 ※2
連結ROA	4.5%程度
ネット有利子負債/EBITDA	5倍以下 ※3

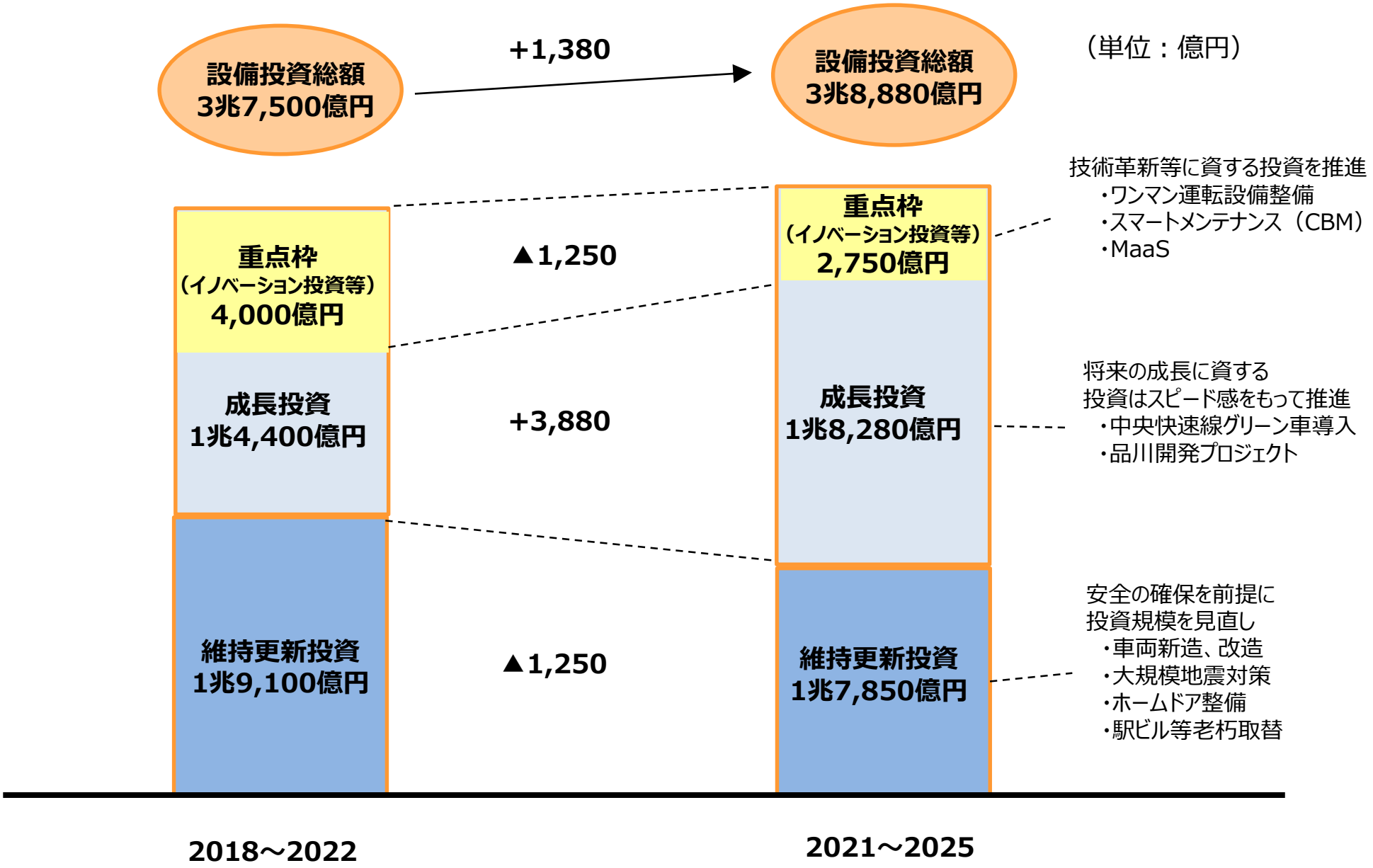
※1　（ ）内は「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値
※2　2021年度から2025年度までの総額
※3　ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高
　　EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

資金調達と資金使途



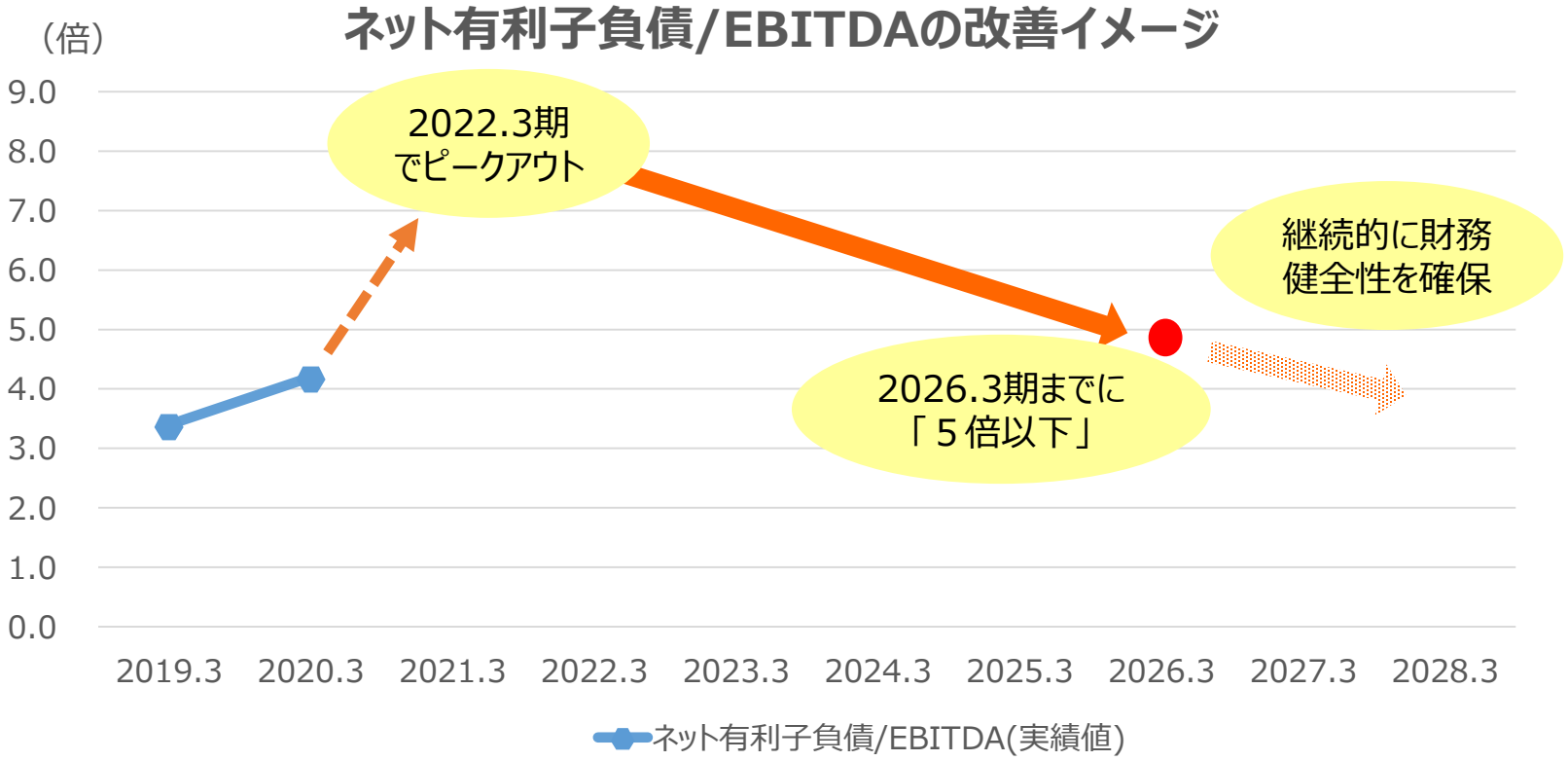
■フリー・キャッシュ・フローは2023年度で黒字化を見込む

連結設備投資計画


設備投資総額
3兆7,500億円
+1,380
設備投資総額
3兆8,880億円
（単位：億円）
重点枠
（イノベーション投資等）
4,000億円
▲1,250
重点枠
（イノベーション投資等）
2,750億円
技術革新等に資する投資を推進
・ワンマン運転設備整備
・スマートメンテナンス（CBM）
・MaaS
成長投資
1兆4,400億円
+3,880
成長投資
1兆8,280億円
将来の成長に資する
投資はスピード感をもって推進
・中央快速線グリーン車導入
・品川開発プロジェクト
維持更新投資
1兆9,100億円
▲1,250
維持更新投資
1兆7,850億円
安全の確保を前提に
投資規模を見直し
・車両新造、改造
・大規模地震対策
・ホームドア整備
・駅ビル等老朽取替
2018～2022
2021～2025

負債の管理方針

■「変革2027」における有利子負債の考え方（中長期的に、ネット有利子負債/EBITDAを3.5倍程度とする）は維持する
■ 上記倍率は2022.3期に一時的に上昇するものの、2026.3期までに「5倍以下」へ改善し、その後も、財務健全性の確保に努める



（注１） 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
（注２） EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

Ⅴ　参考資料

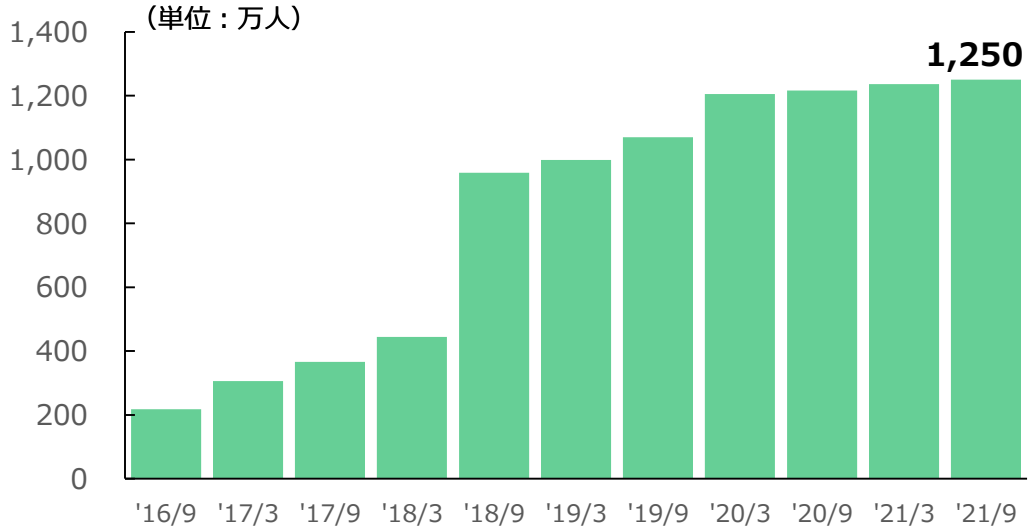
2021年3月期 新幹線･在来線別収支

（単位：億円）	新幹線			在来線		
	2020.3	2021.3	比率(%)	2020.3	2021.3	比率(%)
営業キロ〔キロ〕	1,194	1,194	100.0	6,207	6,108	99.0
輸送人キロ〔百万人キロ〕	22,524	7,950	35.3	112,861	76,599	67.9
鉄道事業営業収益 A	5,799	2,023	34.9	13,484	8,598	63.8
鉄道事業営業費用	3,785	3,570	94.3	12,957	12,199	94.1
鉄道事業営業損益 B	2,014	△1,546	-	526	△3,600	-
鉄道事業固定資産 C	19,269	19,090	99.1	31,262	32,423	103.7
鉄道事業減価償却費	727	723	99.5	2,173	2,264	104.2
B／A	34.7%	△76.4%	-	3.9%	△41.9%	-
B／C	10.5%	△8.1%	-	1.7%	△11.1%	-

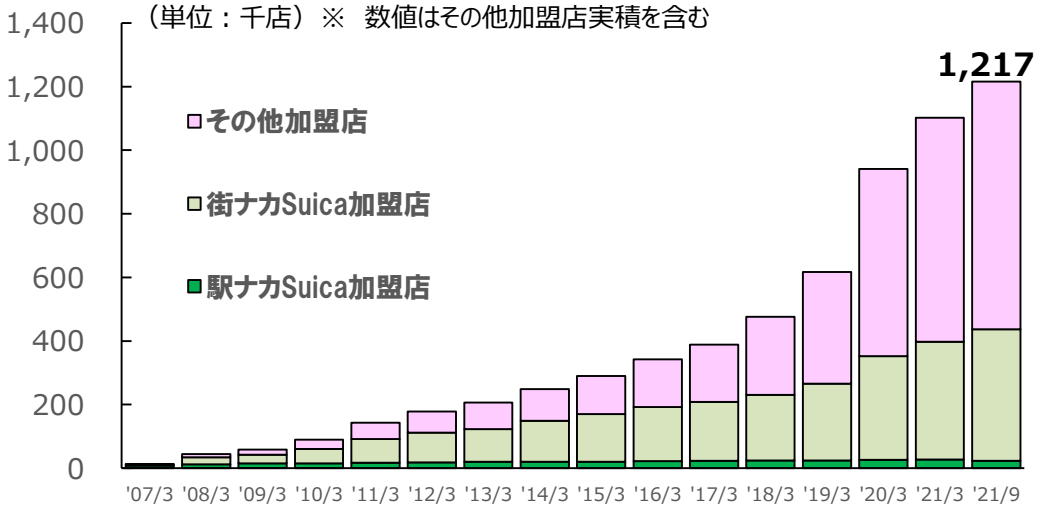
データ集

Suica発行枚数	約8,759万枚（９月末時点実績）
モバイルSuica発行数	約1,523万枚（９月末時点実績）
自社新幹線のチケットレス利用率	34.8%（最高値：2021年7月）
えきねっと取扱率	33.5%（最高値：2021年9月）

■JRE POINT会員数



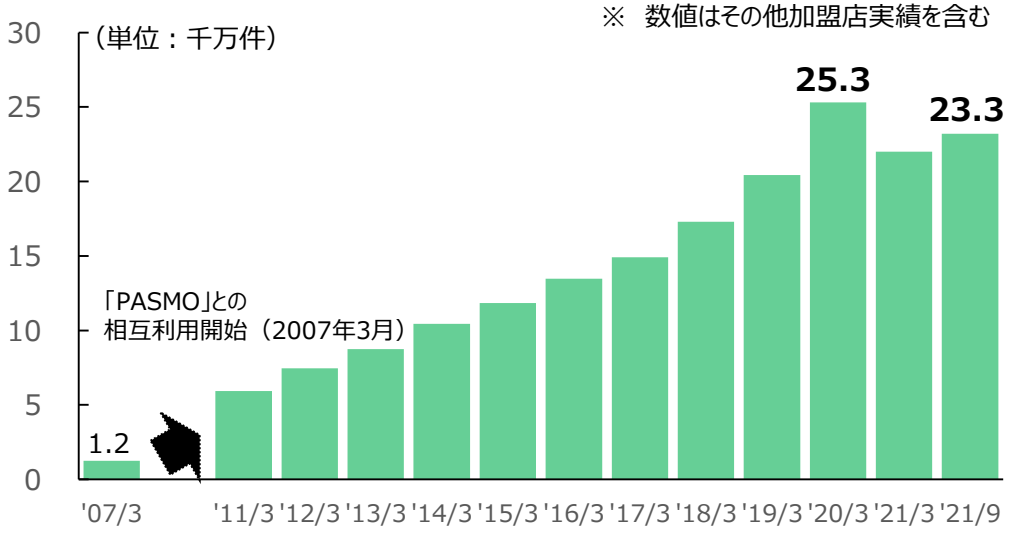
■交通系電子マネー利用可能店舗数



【利用可能箇所数（端末台数）】約 2,059千箇所（前年比119.7%）（2021年9月末現在）

■交通系電子マネーの月間利用件数（各年度最高値）

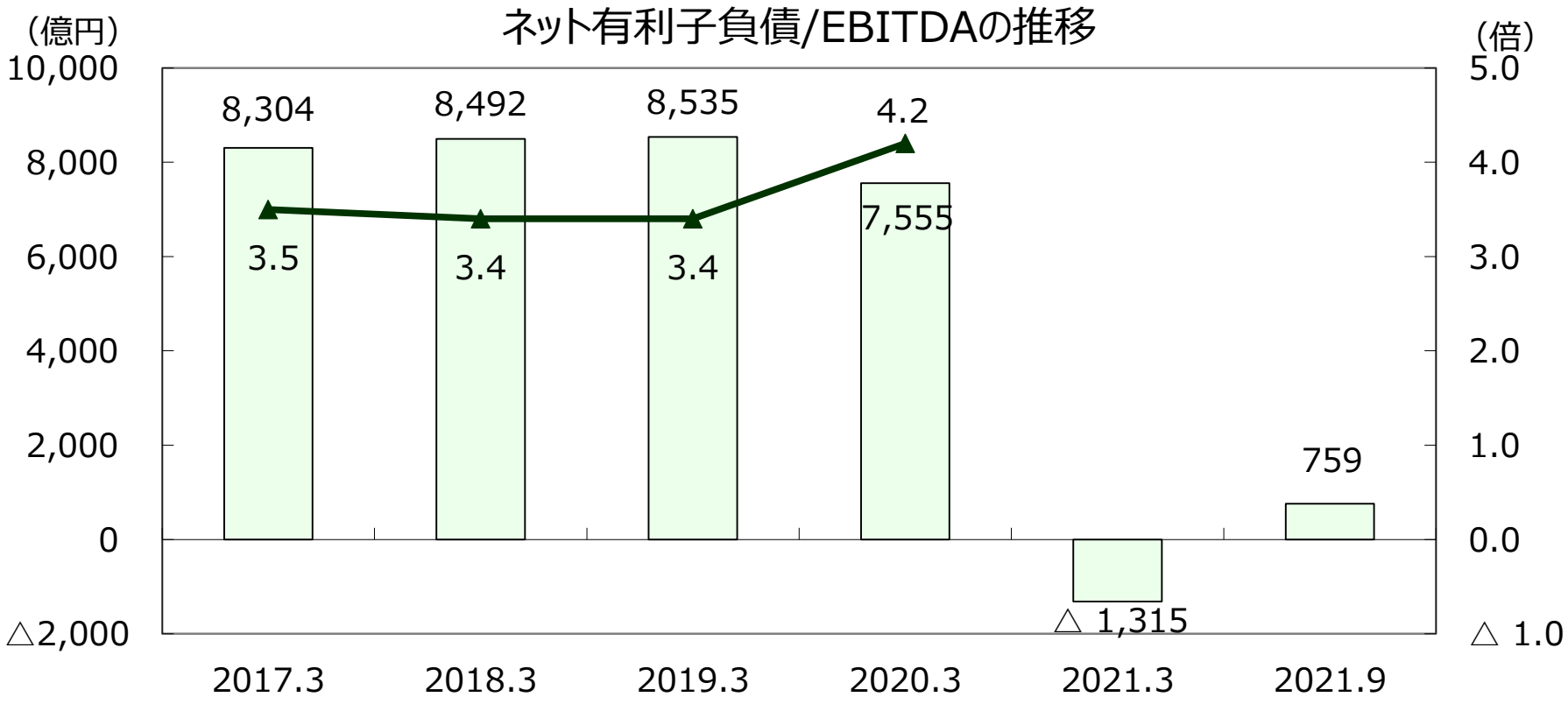
※ 数値はその他加盟店実績を含む



【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）

財務指標の動向（1）

債券投資家向け追加資料



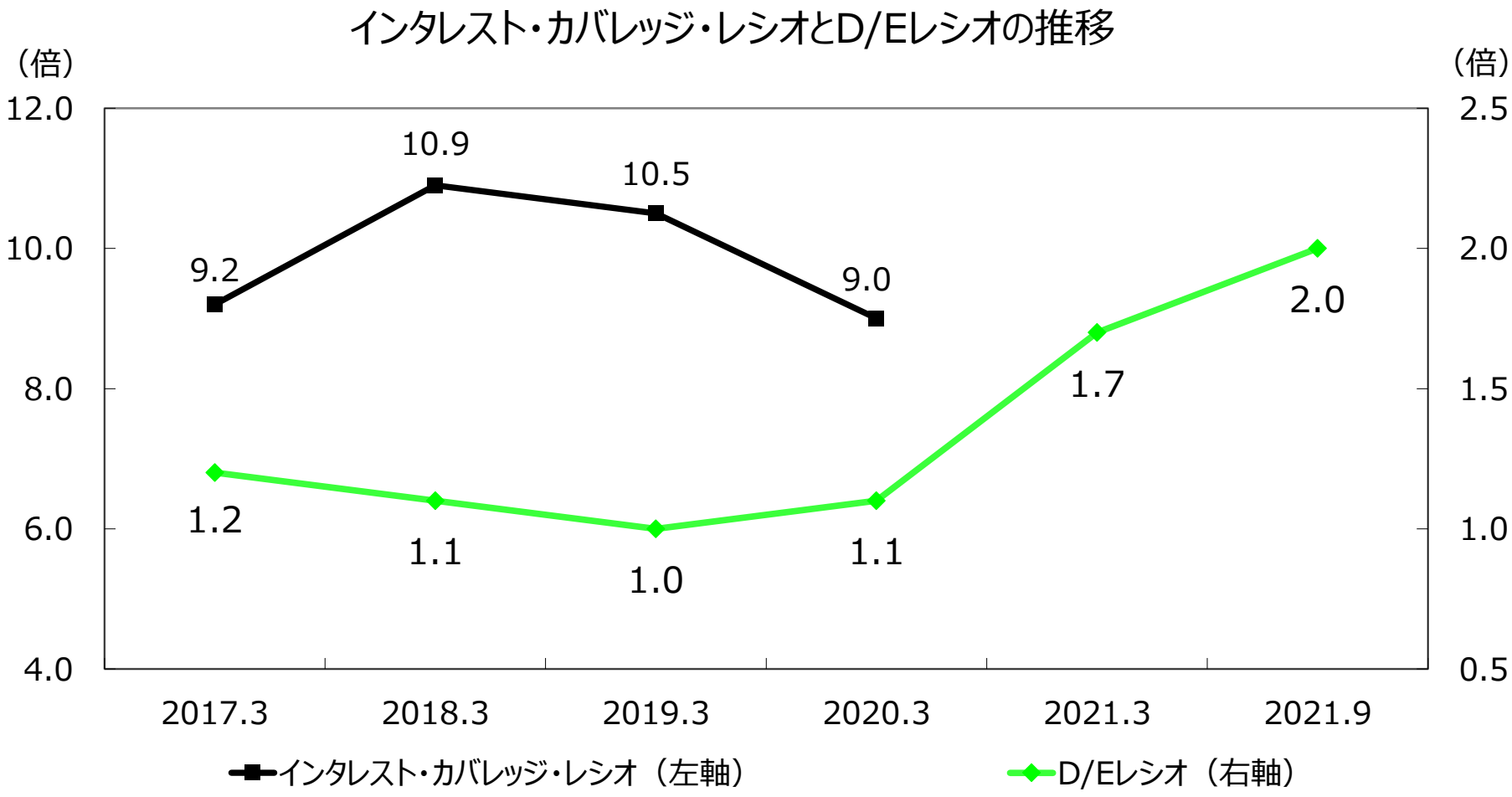
（参考）

	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3	2021.3	2021.9
ネット有利子負債（億円）	29,239	28,647	28,999	31,585	41,522	45,188

（注１） 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
（注２） EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費
（注３） 2021年3月期のネット有利子負債/EBITDAについては、マイナスであるため記載しておりません。

財務指標の動向（2）

債券投資家向け追加資料



（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
（注３）　2021年3月期、2022年3月期第２四半期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、
マイナスであるため記載しておりません。

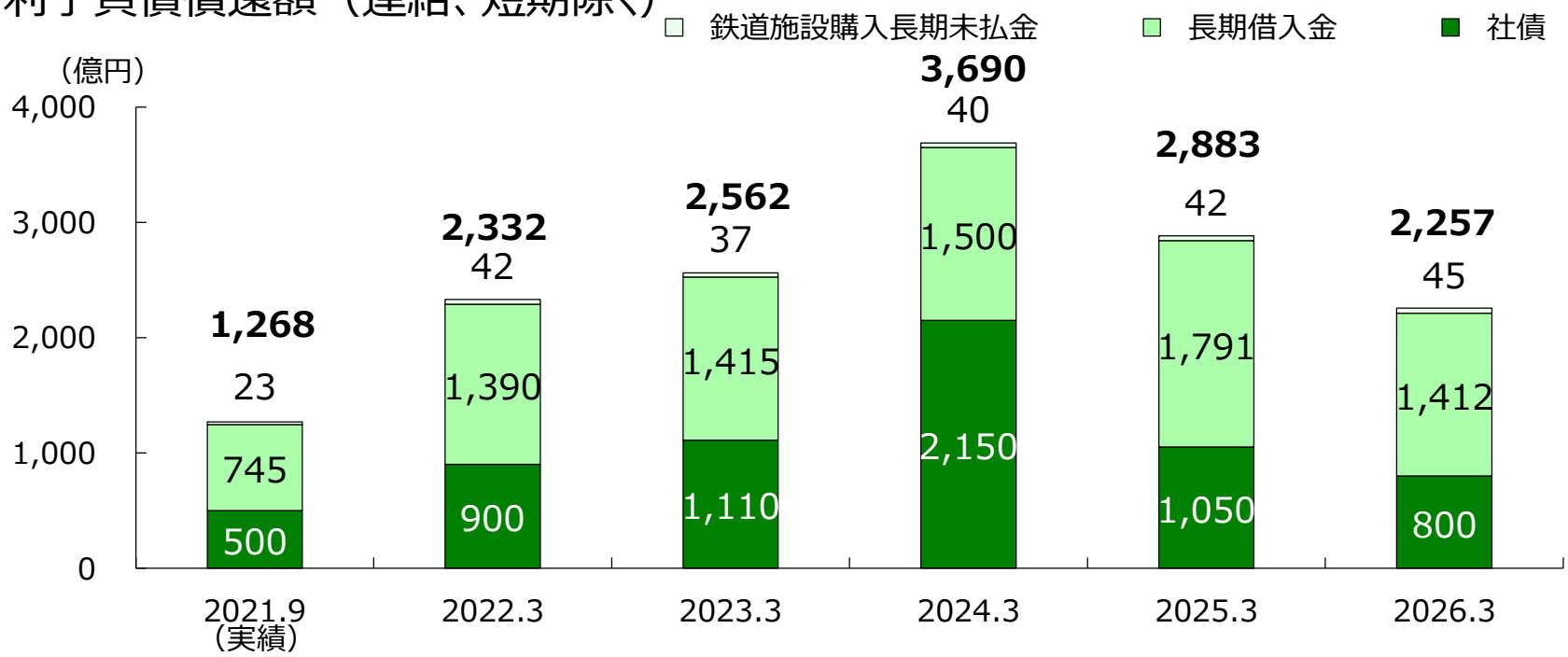
有利子負債の内訳及び償還見込み

債券投資家向け追加資料

連結有利子負債の内訳（2021年9月末）

	残高（億円）	構成比	平均金利	平均年限
社債	24,726	52.6%	1.18%	15.03年
長期借入金	14,175	30.2%	0.84%	6.52年
鉄道施設購入長期未払金	3,206	6.8%	6.54%	19.64年
その他有利子負債	4,900	10.4%	0.01%	0.31年
合計	47,008	100.0%	1.32%	11.24年

有利子負債償還額（連結、短期除く）

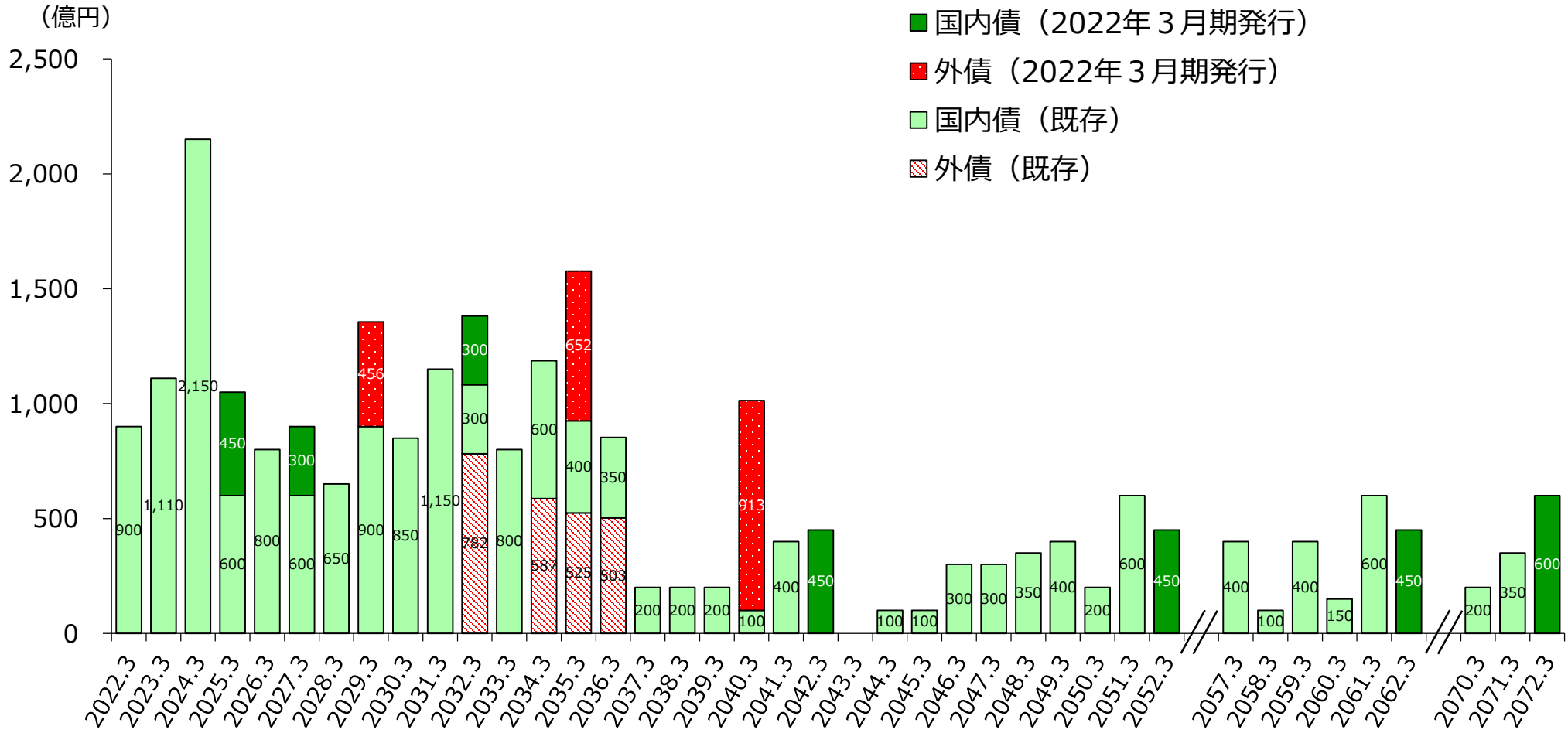


（注１） 見込額は2021年9月30日現在
（注２） 社債償還額は額面金額

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） 2021年9月30日現在
（注２） 償還額は額面金額

2022年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料

JR東日本

国内債

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
162	3	450億円	0.001%	100.003円	0.000%	-	2021.4.15	2024.4.15
163	5	300億円	0.050%	100円	0.050%	-	2021.4.15	2026.4.15
164	10	200億円	0.245%	100円	0.245%	+14.5bp	2021.4.15	2031.4.15
165	20	300億円	0.596%	100円	0.596%	+13.5bp	2021.4.15	2041.4.15
166	30	200億円	0.847%	100円	0.847%	+18.0bp	2021.4.15	2051.4.14
167	40	200億円	0.978%	100円	0.978%	+29.5bp	2021.4.15	2061.4.15
168	50	350億円	1.142%	100円	1.142%	-	2021.4.15	2071.4.15
169	10	100億円	0.165%	100円	0.165%	+13.5bp	2021.7.15	2031.7.15
170	20	150億円	0.523%	100円	0.523%	+11.0bp	2021.7.15	2041.7.12
171	30	250億円	0.808%	100円	0.808%	+15.0bp	2021.7.15	2051.7.14
172	40	250億円	1.002%	100円	1.002%	+28.5bp	2021.7.15	2061.7.15
173	50	250億円	1.209%	100円	1.209%	-	2021.7.15	2071.7.15

2022年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料

JR東日本

外債

	年限	発行総額	クーポン (現地通貨建)	発行価格	発行日	償還日
第５回ユーロ・ポンド建 普通社債	7	300百万ポンド (約456億円)	1.162%	額面の100.000%	2021.9.15	2028.9.15
第１回ユーロ・ユーロ建 普通社債	13	500百万ユーロ (約652億円)	0.773%	額面の100.000%	2021.9.15	2034.9.15
第２回ユーロ・ユーロ建 普通社債	18	700百万ユーロ (約913億円)	1.104%	額面の100.000%	2021.9.15	2039.9.15

JR東日本ホームページ
「企業・IR・Sustainability」→「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。