

## JR東日本グループレポート 2022

### INTEGRATED REPORT

2022年8月発行

#### 東日本旅客鉄道株式会社

〒151-8578  
東京都渋谷区代々木二丁目2番2号  
<http://www.jreast.co.jp/>

#### 海外事務所

ロサンゼルス事務所  
East Japan Railway Company  
Los Angeles Office  
21250 Hawthorne Blvd., Suite 500,  
Torrance, CA 90503  
United States of America  
Phone : (1)-424-360-4106

パリ事務所  
East Japan Railway Company  
Paris Office  
3 rue du Faubourg St. Honoré 75008  
Paris, France  
Phone : (33)-1-45-22-60-48

ロンドン事務所  
East Japan Railway Company  
London Office  
4th Floor, 30-31 Fumival Street,  
London EC4A 1JQ,  
United Kingdom  
Phone : (44)-20-7786-9900

シンガポール事務所  
East Japan Railway Company  
Singapore Office  
20 Anson Road, #11-01 Twenty Anson,  
Singapore 079912  
Phone : (65)-6536-1357



## JR東日本グループレポート INTEGRATED REPORT 2022

水素ハイブリッド電車  
「HYBARI」(2022年3月より実証試験を開始)



- 1 情報体系図
- 2 JR東日本グループの価値創造**
  - 2 グループ理念・行動指針
  - 3 マテリアリティ
  - 4 価値創造の歴史
  - 6 JR東日本グループの強み
  - 8 価値創造モデル
  - 10 強みをベースにした今後の事業展開
  - 12 トップメッセージ
  - 20 経営戦略 グループ経営ビジョン「変革2027」
- 33 サステナビリティの取組み**
  - 33 安全
  - 48 E：環境
  - 62 S：社会
- 84 G：ガバナンス**
- 108 データセクション**
  - 108 グループ会社一覧
  - 109 第三者保証報告書
  - 110 11ヵ年財務・非財務サマリー
  - 112 財務諸表
  - 117 会社組織図
  - 118 会社データ
  - 119 株式メモ

**編集方針～発行に当たって**

コロナ禍における変化と混乱、複雑化する社外環境はJR東日本グループにも大きな影響を与えています。当社グループが社会に対して新たな価値を提供し、成長し続けるためには、変化に対し俊敏に対応するだけでなく、その変化を先駆けて捉え、変革を続けることが必要だと考えています。

この「JR東日本グループレポート2022 INTEGRATED REPORT」は、経営層から現場第一線で活躍する社員がこのコロナ禍における厳しい環境の中、公共交通機関として使命を果たし、グループ一丸となって力強く成長を目指す姿を紹介する統合報告書です。なお、本レポートは当社が鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」を兼ねています。

今後とも、当社グループの事業運営についてご理解いただくとともに、本レポートが多様なステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの一助になれば幸いです。

東日本旅客鉄道株式会社  
グループ経営戦略本部  
経営企画部門長

高岡 崇



**参考にしたガイドライン**

国際統合報告フレームワーク[国際統合報告評議会(IIRC)]  
価値協創ガイダンス[経済産業省]  
環境報告ガイドライン(2018年版)[環境省]

**報告対象範囲等**

**対象期間**  
2021年4月1日～2022年3月31日  
(実績データに関しては、2021年度を対象期間としましたが、活動内容については一部それ以前のもの、及び本レポート発行直近のものも含んでいます)

**対象範囲**

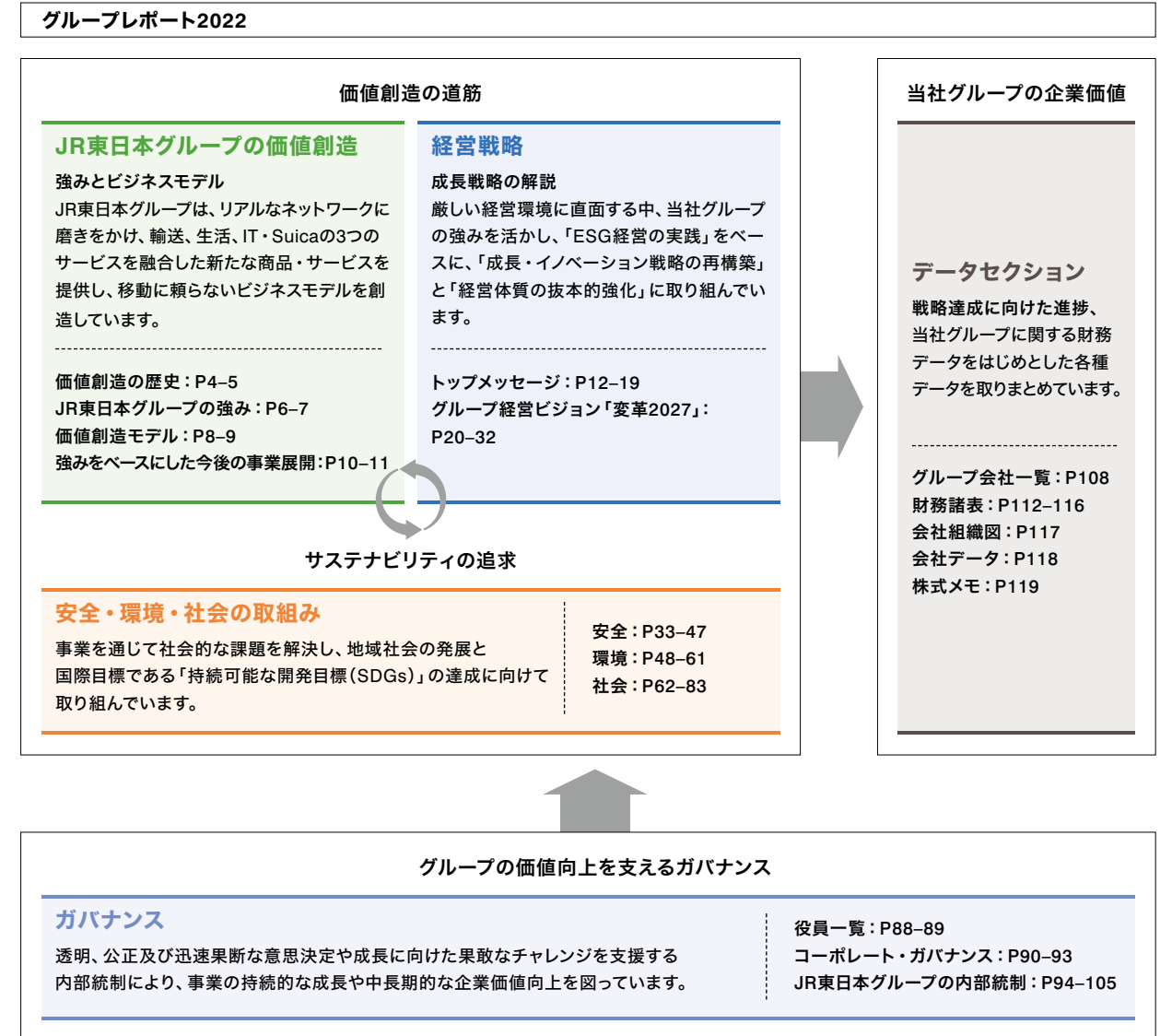
東日本旅客鉄道株式会社  
JR東日本グループ(連結子会社(69社))  
経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用会社(6社)  
環境報告：当社、国内連結子会社  
社会性報告：当社、連結子会社

**公表数値**

公表数値については、端数処理の関係で合計と内訳数値が一致しない場合があります。

**情報体系図**

「JR東日本グループレポート」は、当社グループの中長期的な価値創造の道筋を読者の皆さまに理解していただきながら、コミュニケーションの機会を促進していくことを目的に、冊子全体を通して、グループ経営ビジョン「変革2027」を推進し、力強く成長する当社グループの姿を読み解いていただくためのストーリーラインを組み立てています。また、あらゆるステークホルダーの皆さまに向けて、さまざまな情報をウェブサイトにて発信しています。併せてご覧いただくことで、当社グループの企業価値を正しくご理解いただくことを目指しています。



**コーポレートサイト**

**企業情報**  
<https://www.jreast.co.jp/company/corporate/>

**IR情報**  
<https://www.jreast.co.jp/company/ir/>

**Sustainability**  
<https://www.jreast.co.jp/company/csr/>

## 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さまの信頼に応えます。  
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、  
お客さまに安心を届けます。

### お客さま志向

質の高いサービスを提供し、  
お客さま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。

## マテリアリティ

JR東日本グループは安全を経営のトッププライオリティに位置付け、「究極の安全」を追求していきます。また、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ます。それらを達成するために、以下をマテリアリティ(重要課題)として認識しています。

安全	環境	社会	ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> <li>「究極の安全」の追求</li> </ul> <p>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り組みを推進します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会の実現</li> <li>資源循環社会の実現</li> <li>生物多様性の保全</li> </ul> <p>鉄道の環境優位性のさらなる向上と、サステナブルな社会の実現を目指します。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方創生</li> <li>ダイバーシティ推進</li> <li>サービス品質</li> <li>社会の教育や文化発展への貢献</li> <li>働き方、暮らし方の向上</li> </ul> <p>事業を通じて社会的な課題を解決し、地域社会の発展と国際目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成に取り組めます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制</li> <li>リスクマネジメント</li> <li>コンプライアンス</li> </ul> <p>透明、公正及び迅速果断な意思決定や成長に向けた果敢なチャレンジを支援する内部統制により、事業の持続的な成長や中長期的な企業価値向上を図ります。</p>

### 非財務活動が企業価値に与える影響

企業価値(PBR)<sup>※1</sup>に対して非財務と財務(ROE)<sup>※2</sup>がそれぞれ影響していることを仮定し、非財務とPBRの関係性を明らかにする分析モデル(柳モデル)<sup>※3</sup>により、各重点課題における取組みが企業価値にどの程度影響を与えるかを、ROEを調整変数に加えて分析しました。この分析の結果として下記の相関関係が検出されています。

脱炭素社会の実現	鉄道事業のCO <sub>2</sub> 排出量を1%減らすと、3年後のPBRが1.06%向上する
働き方、暮らし方の向上	従業員1人当たりの年間平均研修時間を1%増やすと、同年のPBRが0.54%向上する

※1 PBR：株価純資産倍率

※2 ROE：自己資本利益率

※3 モデル：“CFOポリシー第2版(中央経済社2021)”，柳(2020)

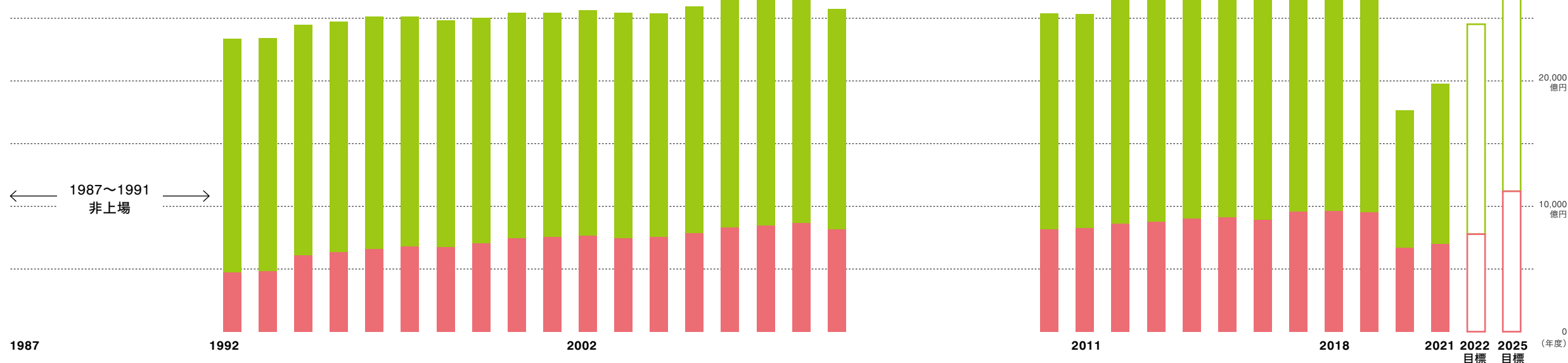
分析実行：アビームコンサルティング株式会社、Digital ESG Platform



## 価値創造の歴史

会社発足以来、「鉄道の再生・復権」に取り組み、鉄道のネットワーク拡充や安全性・サービス品質の向上を実現し、ご利用の増加につなげてきました。経営のトッププライオリティである「安全」を前提に信頼を高め、私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルやSuicaを掛け合わせ、新しい暮らしの提案や新領域への挑戦に取り組みます。

### 連結営業収益推移



#### 1987年～

##### 民間鉄道会社としての信頼を構築

国鉄の分割・民営化に伴い、当社が発足しました。1991年の東北・上越新幹線の東京駅開業を皮切りに、山形・秋田・長野の各新幹線が開業。東日本エリアに5方面の新幹線ネットワークを構築しました。

##### 主な取組み(輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービス)

- 1988 青函トンネル開通
- 1992 山形新幹線開業
- 1997 秋田・長野新幹線開業
- 1990 GALA湯沢スキー場オープン
- 1999 グランデュオ立川オープン
- 2001 NEWDAYS誕生
- 1993 ビューカード発行開始
- 2000 えきねっとサービス開始
- 2001 Suicaサービス開始



#### 2002年～

##### 完全民営化

2001年にICカード出改札システム「Suica」のサービスを開始しました。タッチ&ゴーで利用できる便利なカードとしてご利用は瞬く間に拡大。2002年にはJR7社(旅客6社と貨物会社)の中で最も早く完全民営化を実現しました。

- 2004 普通列車グリーン車導入(湘南新宿ライン・宇都宮線・高崎線)
- 2006 東武鉄道(株)との特急列車直通運転開始
- 2005 ecute大宮・品川オープン
- 2007 鉄道博物館オープン
- 2006 モバイルSuicaサービス開始
- 2007 相互利用開始(PASMO)



#### 2011年～

##### 震災からの復旧・復興、さらなる安全追求

東日本大震災により長期間の運転休止等を余儀なくされました。グループ一体となって困難に立ち向かうとともに、復興まちづくりに合わせたさまざまな輸送モードで復旧を果たしました。

- 2012 気仙沼線BRT運行開始
- 2015 北陸新幹線金沢開業
- 2016 タイ・バンコク都市鉄道「パープルライン」開業
- 2017 TRAIN SUITE四季島運行開始
- 2014 のもの秋葉原オープン
- 2017 LUMINE SINGAPOREオープン
- 2014 JR東日本アプリサービス開始
- 2016 JRE POINTサービス開始

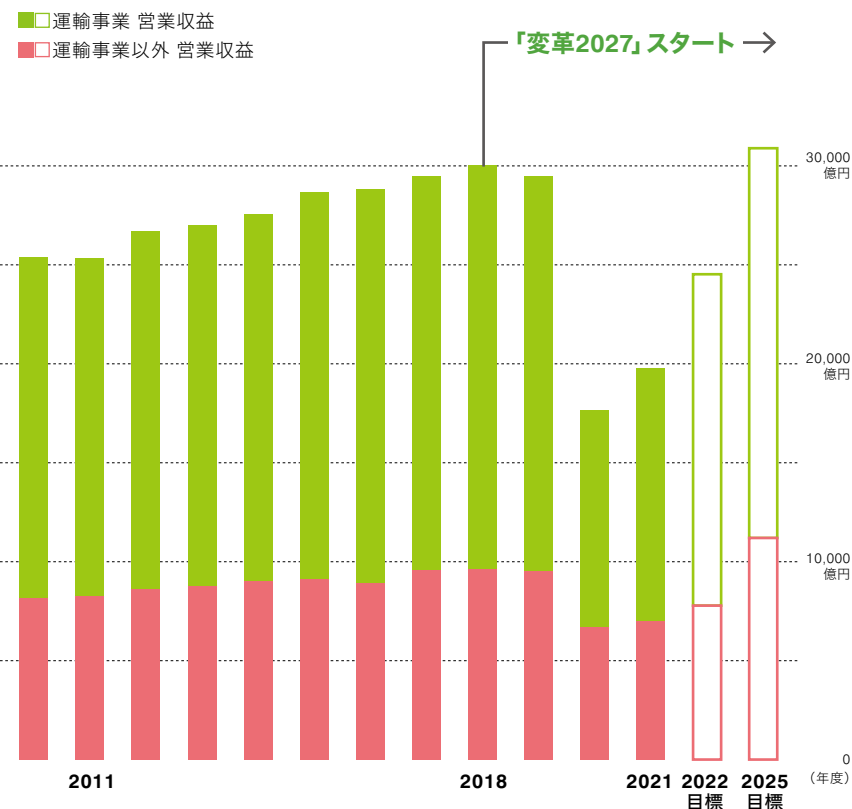


#### 2018年～

##### 収益構造の変化によるさらなる飛躍を目指して

2018年にグループ経営ビジョン「変革2027」を発表しました。“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とした新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。2020年、新型コロナウイルス感染症の影響により経営環境は大きく変化しました。鉄道事業の収益力を回復するとともに、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、3つの事業の融合を力強く進めることにより、新たなサービスと価値を生み出しています。

- 2019 埼京線・相模鉄道(株)相互直通運転開始
- 2020 高輪ゲートウェイ駅開業
- 2021 「はこピュン」本格開始
- 2019 STATION WORK開始
- 2021 Beyond Stations構想公表
- 2018 タッチでGO!新幹線サービス開始
- 2020 新幹線eチケットサービス開始
- 2021 TOHOKU MaaS社会実装



### 積み上げた強み

- 1 「安全」を裏付ける技術力
- 2 リアルに人が集い、動く場
- 3 地域・自治体との繋がり・ネットワーク
- 4 幅広い事業展開
- 5 有形、無形の豊富な資産(不動産、データ等)

JR東日本グループのすべての基盤

信頼

お客さまや地域の皆さまからの信頼



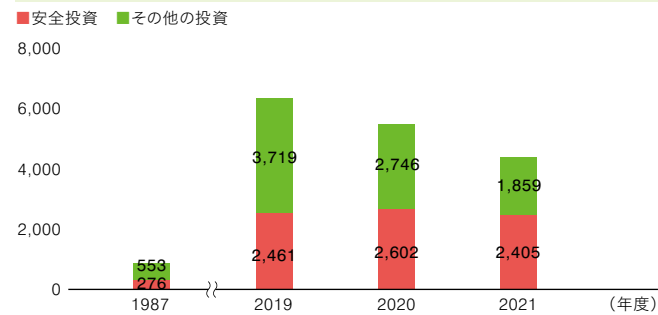
## JR東日本グループの強み

私たちの強みは、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・蓄積していることです。この独自の強みを活かし、技術革新や、移動・購入・決済のデータ活用により「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」という新たな価値を創造していきます。

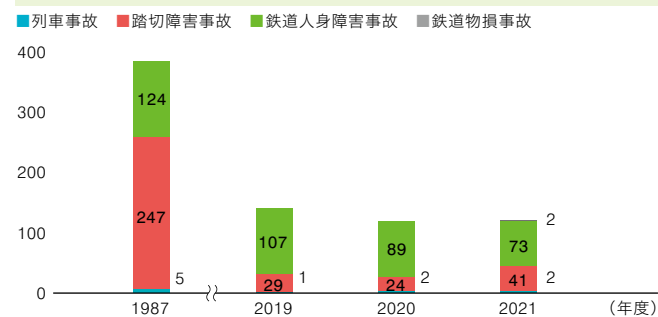
### 1 「安全」を裏付ける技術力

当社は会社発足以来、安全を経営のトッププライオリティと位置付け、全社一丸となって安全性を高めるための取り組みを継続してきました。また、重点的に安全投資を継続し、より新たな技術を積極的に活用し、新たなリスクに対応しています。

設備投資額における安全設備投資額(単体) (億円)

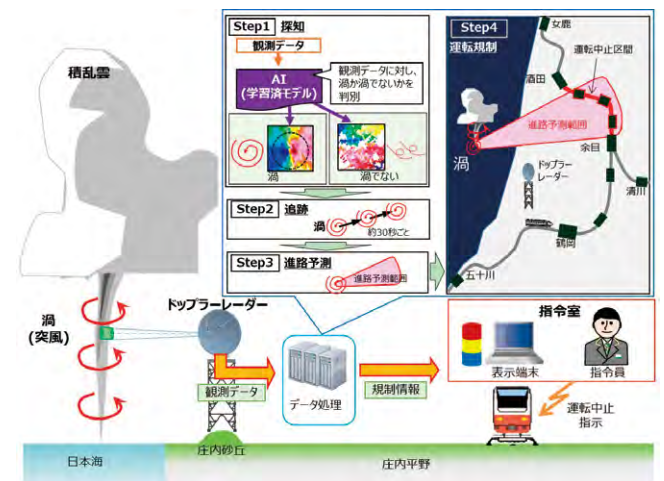


事故発生件数(件)



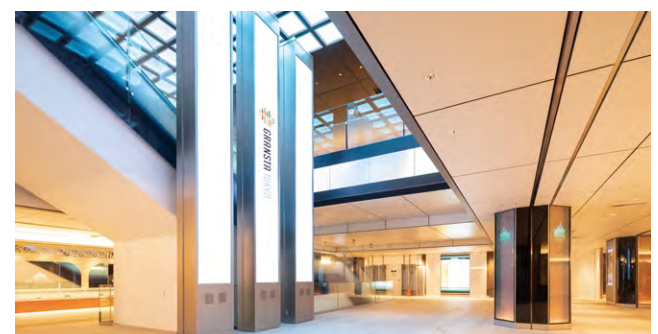
ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーにより上空の雨粒などの動きを観測することで突風の原因となる渦を探知し、渦の進路予測範囲内に線路がある場合に警報を発するシステムを用いています。このシステムは気象庁気象研究所と共同開発したもので、2017年の冬季から羽越本線及び陸羽西線(一部区間)で運用を開始し、以降も列車運転規制の範囲拡大やAIを活用した渦の探知精度向上に努めています。



### 2 リアルに人が集い、動く場

東日本エリアに広がる重層的で「リアル」な鉄道ネットワークとヒトが交流を行う拠点となる駅等のインフラに加え、お客さまや地域の皆さまにとって魅力的な「くらしづくり(まちづくり)」を展開できる基盤が整っています。



グランスタ東京

1日当たりの平均乗客数 約 <b>1,314</b> 万人	ショッピングセンター <b>191</b> 箇所
駅数 ※BRT駅を含む <b>1,677</b> 駅	ホテル客室 <b>9,267</b> 室
営業キロ ※BRT区間を含む <b>7,401.7</b> km	オフィス貸付可能面積 約 <b>56</b> 万㎡



### 3 地域・自治体との繋がり・ネットワーク

JR東日本では、駅の変化を捉えたまちづくりをはじめとする地域活性化へ貢献し、地域の皆さまやお客さまの心豊かな生活を実現するサービス提供を推進しています。

地方自治体等との連携による地方創生

東日本大震災による仙台市集団移転跡地活用事業の一部(荒浜地区)において、当社グループ初の体験型観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」を開業しました。



地域連携ICカード

地域の事業者とともに、Suicaを基盤とした地域連携ICカードをますます広げていくことで、バス等の二次交通を含めたシームレスな移動を実現しています。



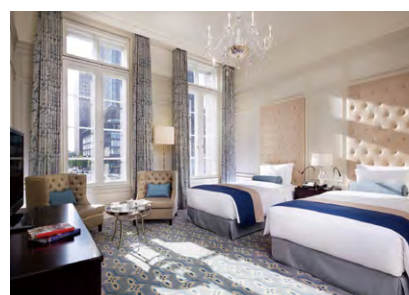
### 4 幅広い事業展開

鉄道輸送にかかわる事業のほか、生活サービス、Suicaなどの幅広い事業展開とともにスタートアップとの連携や不動産事業など幅広い事業展開を進めています。

車両製造事業



流通サービス・ホテル事業



電子マネー事業



### 5 有形、無形の豊富な資産(不動産、データ等)

Suicaの統計情報の活用により、まちづくりをはじめとする地域社会活性化への貢献を目指すとともに、多様な観点(育児・介護・障がい・国籍・LGBTQ等)からの社員の活躍を支援しています。

有形の資産(不動産等)

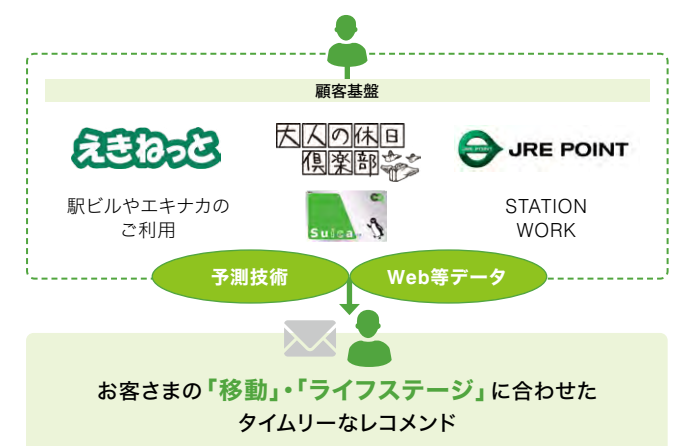


JR南新宿ビル

**回転型ビジネスの構築で  
サステナブルな成長戦略を実現**  
当社が保有する物件を不動産ファンドに組み入れることで、投資資金を創出。その資金を当社事業の成長分野に再投資することで、成長戦略を加速させます。

無形の資産(データ等)

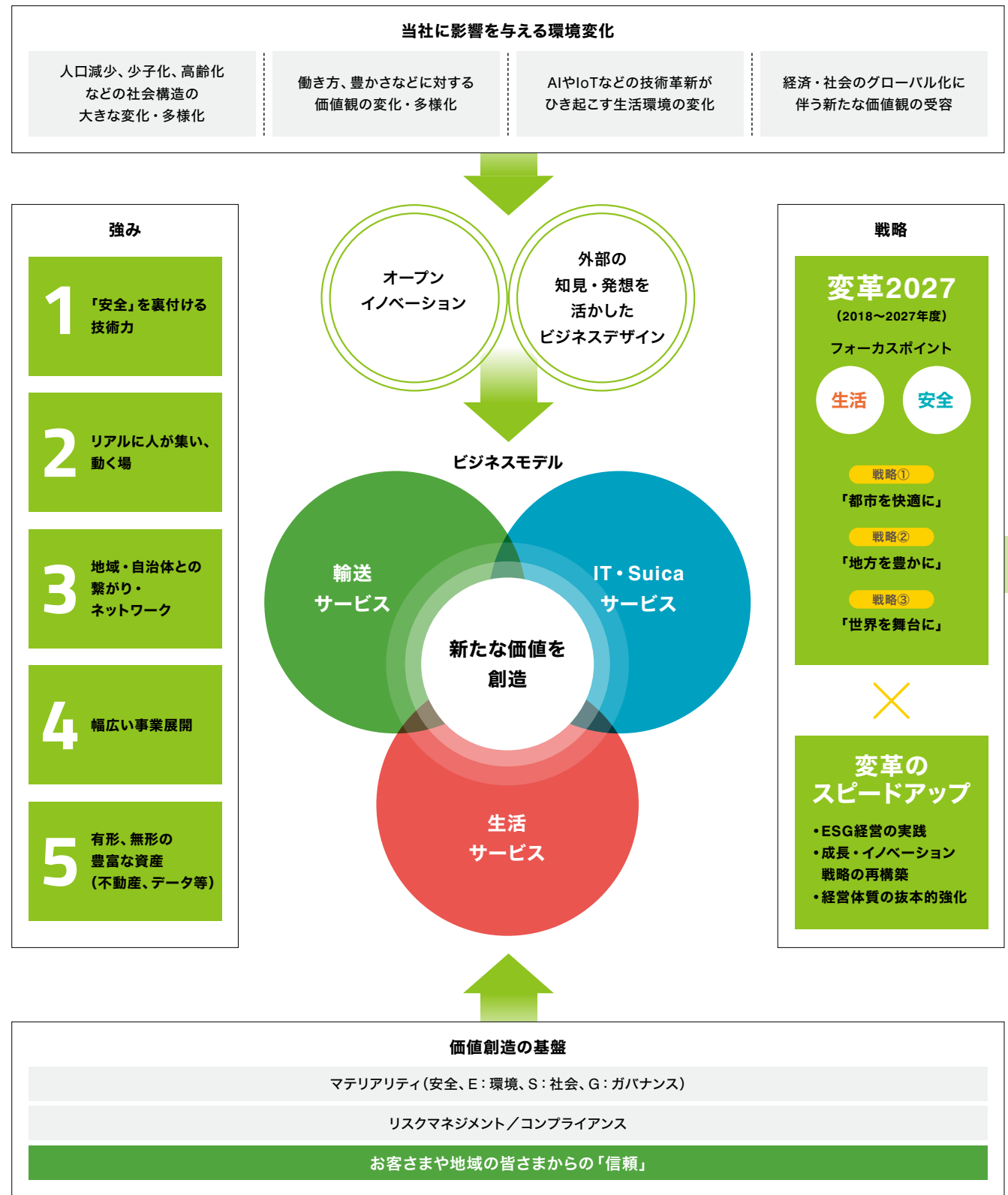
収集、蓄積したデータを新たなビジネス・サービスに活用。





# 価値創造モデル

当社グループはこれまで、リアルなネットワークを活かしさまざまな価値をお客さまに提供してきました。そのネットワークに磨きをかけ、輸送、生活、IT・Suicaの3つのサービスを融合した新たな商品・サービスを提案し、移動に頼らないビジネスモデルを創造することで、ステークホルダーへの価値提供を実現していきます。そして、持続可能な開発目標 (SDGs) の達成に取り組んでいきます。



## 持続可能な開発目標 (SDGs) の達成





## 強みをベースにした今後の事業展開

「ヒト起点」「協働と連携」により足元の課題を解決しながら、輸送、生活、IT・Suicaの3サービスを融合し、グループの力を最大化し、新たな価値を生み出していきます。

## JR東日本グループの事業ドメイン



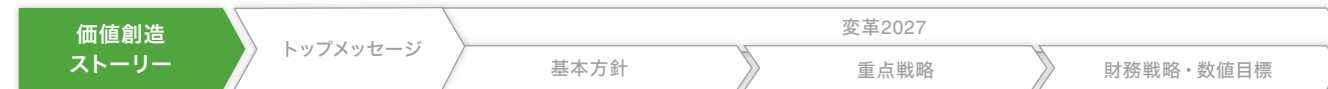
### ヒト起点

グループ社員一人ひとりが創造的役割を果たす  
お客さま・ユーザー視点で考える

### 協働と連携

会社・系統・組織・仕事の境界を超える  
外部の技術・知見を活用する

2025年度には運輸セグメントとそれ以外のセグメントの営業収益の比率を「6:4」にしていき、将来的な「5:5」の早期実現を目指します。



## 事業セグメント

当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つの事業ドメインを、以下の4事業セグメントにて推進しています。この4つのセグメントを互いに連携させることで、当社グループの目指すべき価値提供を実現していきます。

### 運輸事業

鉄道事業を中心とした旅客運送事業のほか、旅行業、清掃整備業、駅業務運営業、設備保守業、鉄道車両製造事業及び鉄道車両メンテナンス事業等を展開。

### 流通・サービス事業

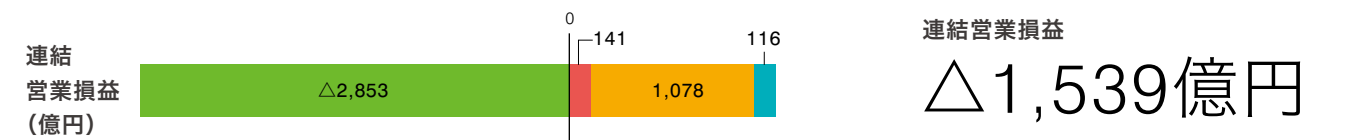
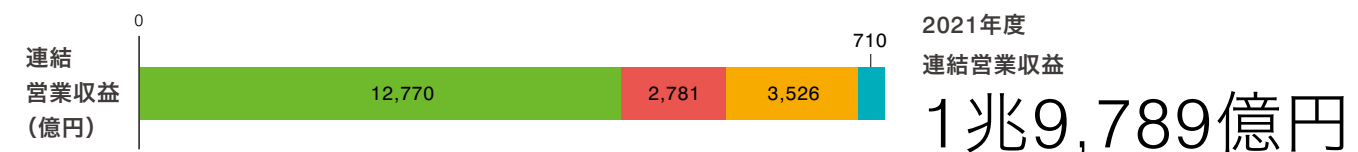
小売・飲食業、卸売業、貨物自動車運送事業及び広告代理業等の生活サービス事業を展開。

### 不動産・ホテル事業

ショッピングセンターの運営事業、オフィスビル等の貸付業及びホテル業等の生活サービス事業を展開。

### その他

クレジットカード事業等のIT・Suica事業及び情報処理業等を展開。



連結営業収益推移(億円)

(年度)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (計画)	2025 (目標)
運輸事業	19,898	20,178	20,381	19,945	10,957	12,770	16,750	19,700
流通・サービス事業	5,024	5,149	5,218	5,020	3,180	2,781	3,530	5,500
不動産・ホテル事業	3,263	3,401	3,490	3,485	2,712	3,526	3,530	4,800
その他	622	771	929	1,015	795	710	720	900

※ 2022年度業績予想は2022年4月計画です



## 鉄道を中心としたビジネスモデルの変革、 3つのサービスの融合・シナジーによる 収益の最大化に取り組み、2022年度を JR東日本グループの復活の年とします。

### コロナ禍の影響を受けたものの、 変革への基盤構築は確実に進めた1年

#### 成長の回復に向けて、成果と手ごたえを感じた1年

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響に加え、ウクライナ情勢による地政学的なリスクなど、大きな変動に直面した1年でした。やはりコロナ禍の影響は大きく、結果的に2年連続で赤字を計上しましたが、その中で私たちは社会生活に欠かせないサービスを提供し、社会的責任を果たしてきました。また、グループ経営ビジョン「変革2027」の達成に向けた歩みを止めることなく、2020年9月に発表した「変革のスピードアップ」のもと、より一層の収益力向上とコスト構造改革に取り組んでまいりました。

とりわけ、次のステップに向けてさまざまなチャレンジを進めることで、グループ全体としてマインドセットに変化が起こり、それぞれの職場あるいはグループ会社で「チャレンジしよう」という機運が非常に高まった1年だったと感じています。収益の回復に向けて、力を蓄え、基盤をしっかりと固めたという意味で、成果と手ごたえを感じることができました。

#### 鉄道中心のポートフォリオからの変革へ

コロナ禍によって、お客さまの働き方や暮らし方が大きく変わったことにより、私たちの事業自体も変革を迫られる状況となりました。駅にお客さまが集まらなくなるという私たちの弱点が顕在化した今、鉄道に資源を集中していたこれまでのビジネスモデルから、ポストコロナ時代にふさわしいポートフォリオに変革していかなければならないと、決意を新たにしています。まず、私たちのメイン事業である輸送サービスをコスト構造も含め、いかに柔軟に運営するのかということが大きなポイントの一つとなります。そして、輸送サービス以外の事業をいかに幅広く、強いものとしていけるかが、もう一つの取り組むべき、大きな課題であると認識しています。

代表取締役社長  
深澤 祐二



## トップメッセージ

### 2022年度、黒字化の達成に向けて

2022年度は絶対に黒字化を達成するという決意のもと、グループ全社を挙げた取組みを進めています。今後ご利用になるお客さまが、コロナ禍前の水準に少しずつ近づくことを前提（近距離：95%、中長距離：90%、定期収入：75%、いずれも年度末時点）に、収益力向上に向けた成長・イノベーション戦略を推進します。加えて、鉄道のオペレーションに係る固定費削減に向けた大胆な構造改革にも、引き続き取り組んでいきます。

成長・イノベーション戦略の再構築については、「新しい暮らしの提案」や「新領域への挑戦」に取り組めます。経営体質の抜本的強化については、鉄道事業のオペレーションコストの削減、メンテナンス業務や建設工事の効率化などを推進しています。さらに、新技術を活用し、スマートメンテナンス・スマートプロジェクトマネジメントをはじめとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させ、生産性向上に取り組むとともに、グループ全社員の働きがいの創出に向け、「業務改革」「働き方改革」「職場改革」の3つの改革を、引き続き力強く推進していきます。

### 鉄道開業150年の節目の年に、 「変化を恐れず挑戦を続ける年」としてさらなる改革に取り組む

2022年、鉄道は開業150周年を迎えます。この記念すべき節目を私たちJR東日本の復活の年と位置付け、JR東日本グループが世の中になくなくてはならない存在であるということをストックホルダーの皆さまに改めて発信していく好機とするとともに、次の100年につなげる絵姿を描きたいと考えています。その第一歩として、2022年度を「変化を恐れず挑戦を続ける年」と位置付け、グループ全体で変革に取り組み、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業の融合を加速すべく、本社の組織を大きく見直しました。輸送サービスに対する生活サービスとIT・Suicaサービスの営業収益比率について、できるだけ早期に5：5の実現を目指してまいります。その根幹となるのは、私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタル技術やSuicaを組み合わせることです。リアルで強みを発揮してきた既存のビジネスにDXを掛け合わせることで、新たな価値やサービスを生み出していきます。

### 「新しい暮らしの提案」「新領域への挑戦」により、 これまでなかった価値をお届けする

#### Beyond Stations構想

事業領域の拡大に向けた取組みの一つである「Beyond Stations構想」は、リアルな交流拠点である「駅」の強みを活かしながら、当社グループだからこそ提供できる新たなサービスをお客さま目線で創造し、駅をきっぷを売る場所からビジネスの発信拠点へと変革していく



プロジェクトです。移動、地域、デジタル、安全・安心のサービスを結び付けることにより、お客さま一人ひとりの「心豊かな生活」の実現を目指します。具体例としては、鉄道ネットワーク・事業拠点等を活用したシェアオフィス事業である「STATION WORK」があります。また、当社が運営するECサイト「JRE MALL」の入り口として駅空間にショッピング拠点を導入、新しい働き方、暮らし方に合わせて、お客さまとの接点を強化するとともに、地域との連携強化にもつながると期待しています。

また、輸送サービス事業のインフラや人材を有効活用し、5Gインフラシェアを進めたり、社員が外へ出て行くことにより鉄道以外の業務にも積極的に参画し、新たなビジネスの創出をはじめ、沿線や地域社会との連携を深めていきます。こうした施策の一つひとつが「Beyond Stations構想」を実現する種になると確信しています。

#### 不動産アセットマネジメント

輸送サービスに対する生活サービスとIT・Suicaサービスの営業収益を5：5とすることを目指すうえで、不動産事業は非常に大きなウエイトを占めています。2021年4月にJR東日本不動産投資顧問(株)を設立し、回転型ビジネスモデルを始動しました。良質な投資機会の創出とともに、投資エリアの不動産価値の最大化(まちづくり)と地域の皆さまの暮らしを豊かにする社会の実現(くらしづくり)を目指しています。

#### Suicaを活用したデータビジネス

Suicaの発行枚数は9,000万枚を超えました(2022年6月現在)。この膨大なSuicaデータを活用し、個人情報削除して当社が作成した統計情報を駅ごとにまとめ、分析レポート「駅カルテ」を発行しました。この「駅カルテ」は、駅ビルのマーケティングなど、当社グループのサービス向上に活用するとともに、自治体をはじめ社外への販売も開始しています。また、Suica利用とJRE POINT施策との連携も拡充し、お客さまと当社グループとの繋がりをより強固なものにすることで、グループのマーケティング基盤として位置付けていきます。

今後も、このようなデータ活用による新しい価値を生み出す商品、サービス開発に注力していきます。

#### MaaSを利用した輸送戦略

2021年4月から半年間、「東北デスティネーションキャンペーン(DC)」を東北6県で実施しました。東日本大震災から10年が経つ中、もう一度東北地方に注目してもらうとともに、それを通じて観光型MaaSの基盤をつくることも目的の一つとしていました。東北DCと併せ、観光型MaaS普及のベースができ上がり、これを起点に他地域にも拡大しています。こうした活動が、地方創生における私たちの具体的なアドバンテージになっていくと期待しています。

## トップメッセージ

## グループを含めた経営体質の抜本的強化に取り組み、成長を支える基盤を構築する

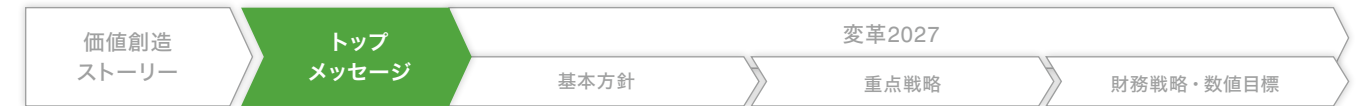
### グループ経営の最適化を促す組織再編

私たちの今後の成長基盤を確固たるものにするため、グループ経営の最適化を進め、「意思決定のスピードアップ」「連結キャッシュ・フロー経営」「3事業の融合によるシナジー発揮」の実現に向けて、業務の執行と監督の観点を踏まえ、意思決定の在り方及び目標管理や権限移譲などについて不断の見直しを進めています。

2022年6月に実施した組織再編では、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの各事業において、よりお客さま視点に立ったマーケティングを実行するため、従来の組織を横断する「マーケティング本部」を設置しました。これにより、よりスピーディーな意思決定やサービス開発を可能にし、お客さまに新しい価値を提供していきます。さらに、3事業の融合によってシナジーを創出し、新事業の開拓を加速させます。あわせて、現業機関で企画業務に携わる機会を大きく増やすことも再編の目的です。お客さまに近いところで価値創造できる体制を整え、社員の能力や意欲を最大限引き出していくことが狙いです。例えば、2022年4～6月の善光寺御開帳に合わせて実施した地域・観光型MaaS「旅する北信濃」は現業機関の社員の着想のもと、本社・支社が一体となって実現したMaaSプロジェクトです。また、山手線の乗務を担当する乗務員区では車両から得られる走行データと電力量を分析し、エネルギー使用量を削減する「省エネ運転」に取り組むなど、さまざまな活動が花開いています。

### 業務改革、働き方改革、職場改革の3つの改革に取り組む

私は社長に就任して以来、「業務改革」「働き方改革」「職場改革」の3つの改革に取り組んできました。この2年間、コロナ禍の影響によって人流の減少を経験し、「私たちは何をしなければいけないのか」と、社員全員が考えるようになりました。そのような中、3つの改革を推進し、お客さまへの新たな価値提供に向けて、一人ひとりが考えて行動できるようなマインドセットの醸成に取り組むことこそが重要だと改めて認識しました。



例えば、メンテナンスの現場では、ホームの設備などに対する多くの保守作業がありますが、その一つひとつの設備、作業が本当に必要なものなのか、検証を進めました。現業機関でプロジェクトを立ち上げ、議論を交わした結果、さまざまな簡素化、効率化への道筋を付けることができました。このような取り組みを水平展開すれば、グループ全体では大きな働き方の見直しとコストダウンにもつながります。

こうしたマインドセットの変化をマネジメントもしっかり受け止め、次のステップにつなげていかなければなりません。例えば、柔軟な人事制度の導入です。当社グループはおよそ7万1,000人の社員を擁していますが、それぞれの社員が大きなポテンシャルを秘めており、その可能性をもっと引き出すことのできる柔軟な組織や制度を整備することで人的経営資本を高め、併せてビジネスの多様化も進めていかなければならないと考えています。

## ESGは信頼構築の基盤であり、グループの成長に欠かせない取り組み

ESGは、私たちのグループ経営の根幹であり、信頼の構築や持続的な成長を遂げていくうえで欠かせない取り組みです。「ESG経営」の実践により、事業を通じて社会的な課題を解決することで、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けた取り組みを推進していきます。

### 「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の実現に向けて

環境については、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の実現に向けて、さまざまな施策を展開しています。CO<sub>2</sub>排出量について、2030年度に半減(2013年度比)、2050年度に「実質ゼロ」を目指します。この目標を達成するため、各事業所における省エネルギー化を進めるとともに、水素ハイブリッド電車の実証試験や再生可能エネルギー開発に取り組むほか、自営火力発電所の燃料を水素に転換する検討を進めています。脱炭素社会の実現は、日本全体の課題であり、私たちも高い意識を持って、その先頭に立ちたいと思います。

### 地方創生を中心とする社会課題の解決へ向けて

地方創生はJR東日本グループの社会的な使命であると認識しています。沿線人口が減少していく中、地域モビリティを担う企業としての社会的責任を果たすとともに、MaaSの活用などにより地域の活性化にも貢献し続けていきます。鉄道事業は、一定程度、社員を各所に配置するという労働集約型の事業という側面を持っていますが、見方を変えれば、そのメンバーたちが地域と連携することによって、大きなパワーを発揮できると考えています。観光はもちろん、まちづくりも含めて、それぞれの地域をどう活性化していくかという視点で、JR東日本グループならではの施策を展開していきます。私たちのもう一つの使命として今後も力を注いでいく東日本大震災後の復興と併せて、当社エリア内の他の地域においても同様の取り組みを進めていく考えです。





## トップメッセージ

### リスクの的確な把握とリスクマネジメントのさらなる強化

コーポレート・ガバナンスは、私たちとステークホルダーの皆さまとの信頼を構築する基盤です。昨今の環境変化に伴い、内部統制及びリスクマネジメントへの取組みがますます重要となっており、幅広いリスクマネジメントの指針に基づき、安心して成長できる環境を提供することが、社長としての私の使命であると任じています。新たなチャレンジには、当然、さまざまなリスクが伴います。そのために、リスクをしっかりと把握しなければなりません。その一方で、事故などにより、お客さまや地域の皆さまの信頼を損なうようなことは絶対に起こしてはなりません。このため、従来型の「守りの」リスクマネジメントと、リスクテイクするための「攻めの」リスクマネジメントを並行して進めていきます。鉄道事業は、安全が最優先で、保守的な考え方をする傾向があり、ともすれば石橋をたたいて、なお渡らないということもあり得ました。新たな事業領域へ挑戦するに当たっては別の判断基準も必要と考えています。鉄道会社の中ではJR東日本が一番アグレッシブな挑戦をしていると、社内外にしっかりとアピールしていきたいと思えます。

### ダイバーシティ&インクルージョン推進による人材育成

私たちの成長のカギを握る人材育成については、さまざまな施策により、挑戦する風土づくりやダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。キーワードは「柔軟性」と「多様性」です。新規採用について、女性の採用比率は30%以上をキープし、この積み重ねで現在では全社の女性比率は20%弱にまで上昇し、責任あるポジションへの登用も進んでいます。これは一つの例ですが、外国籍社員の採用も増やすなど社員構成の多様化を積極的に進めるなど、ダイバーシティ&インクルージョンを意識した仕組みを構築しています。以前から多様な働き方を進めるために、社員全員にタブレット端末「Joi-Tab」を配布する準備をしていたため、コロナ禍でのリモートワークをスムーズに実施することができました。こうしたさまざまな働き方をバックアップする仕組みや制度、システムを構築することで柔軟性と多様性を高めていき、仕事を通じた社員のウェルビーイングを実現していく考えです。

### 決して変わることはない原点、安全こそトッププライオリティ。事業ポートフォリオが変化しても、その原点は守り続ける

私たちにとって、創業以来、決して変わることはない原点は、安全こそがトッププライオリティであるということです。たとえ、事業ポートフォリオが変化していても、究極の安全を追求し続けることが私たちの果たすべき使命です。これが、私たちに対する信頼の源泉であり、基盤であることを、常にグループ社員すべてにしっかりと徹底しています。この安全と信頼というブランドは、新たな事業領域に進出するうえでも重要な資産です。安全というのは、何もしなければレベルが徐々に低下していくものです。過去に起きた事故についても、しっかり記録、記憶するために、研修センターや事故の歴史展示館などを通じて、なぜ、安全が重要かという「哲学」を浸透させることに努め、究極の安全こそが私たちのトッププライオリティであることを、今後も繰り返しさまざまな形で示していきます。



### ステークホルダーの皆さまへ

冒頭に述べたように、2022年度はJR東日本グループにとって復活の年です。グループ社員には、果敢な挑戦により3つの事業の融合を実現し、新たな価値やサービスを生み出してほしいと考えています。社員一人ひとりが主役となって、世の中のためになる新たなJR東日本グループを一緒につくっていきたく思います。そのための組織改革、制度あるいは仕組みをしっかりと整備することについて、私たちマネジメント層は労を惜しみません。

また、地域社会そしてお客さまに対しては、引き続き、私たちの社会的使命をしっかりと果たしてまいります。新しい暮らし方の提案など、幅広いサービスを提供していきますので、ぜひ、広い視点でJR東日本グループにご期待ください。ローカル線についても、将来を見据えたサステナブルな地域モビリティを提供する事業者としての責務を果たすとともに、生活サービスなど地元の活性化に向けた取組み、あるいはローカルDXなどにも地域と連携して課題解決に取り組みたいです。

株主・投資家の皆さまには、ここまで2期連続の赤字で、大変なご迷惑とご心配をおかけいたしました。改めてお詫び申し上げます。2022年度は黒字化を達成するとともに、成長戦略、構造改革を着実に進め、さらなる成長を実現できるグループへと進化していきます。私たちの強みと価値創造モデルは信頼に基づくものであり、今後はそれをさらに進化させることで、ステークホルダーの皆さまへの価値を提供し続ける決意です。皆さまには、変わらぬご支援をいただくとともに、これからのJR東日本グループにぜひともご期待いただきたいと思えます。

2022年8月

代表取締役社長

# 深澤 祐二

## 経営戦略

# グループ経営ビジョン「変革2027」

お客さまの新しい働き方・暮らし方に寄り添うサービスを提供し、ポストコロナ時代に新たな社会インフラ企業として生まれ変わる

### 経営環境の変化

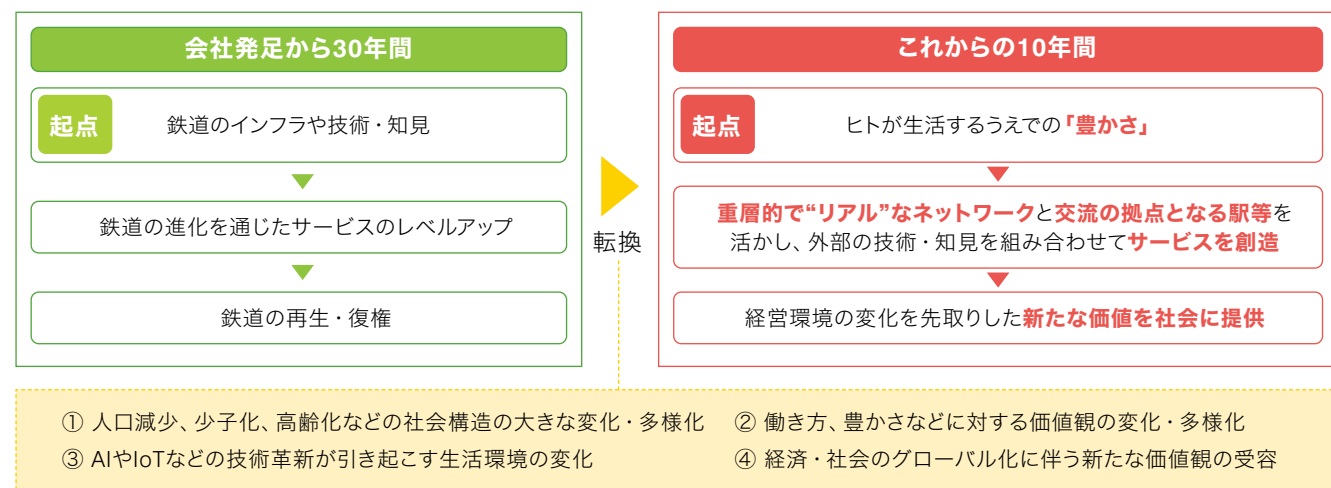
わが国の経済情勢は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を大きく受けており、当面は移動需要の減少など、当社グループにとって非常に厳しい環境が続くと考えています。

また、中長期的には、より一層の人口減少や高齢化の進展が見込まれるとともに、自動運転等の技術革新やグローバル化の変容など、経営環境が大きく変化していくことが想定されます。

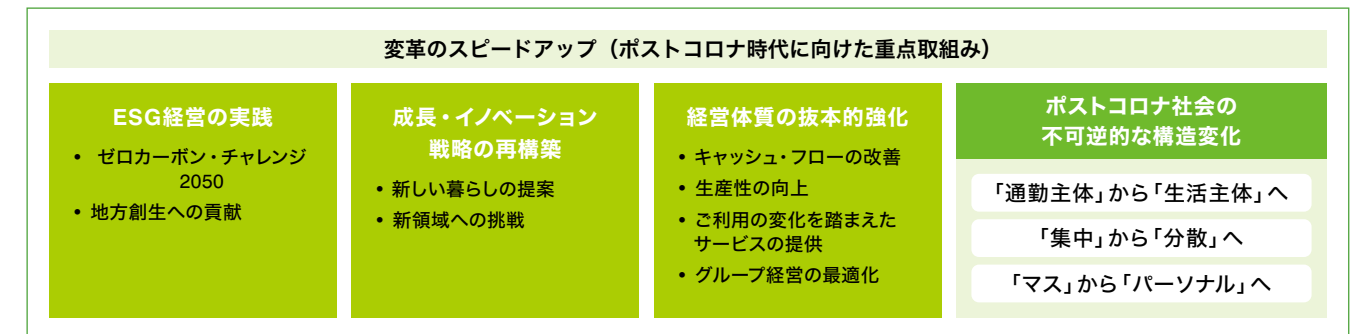
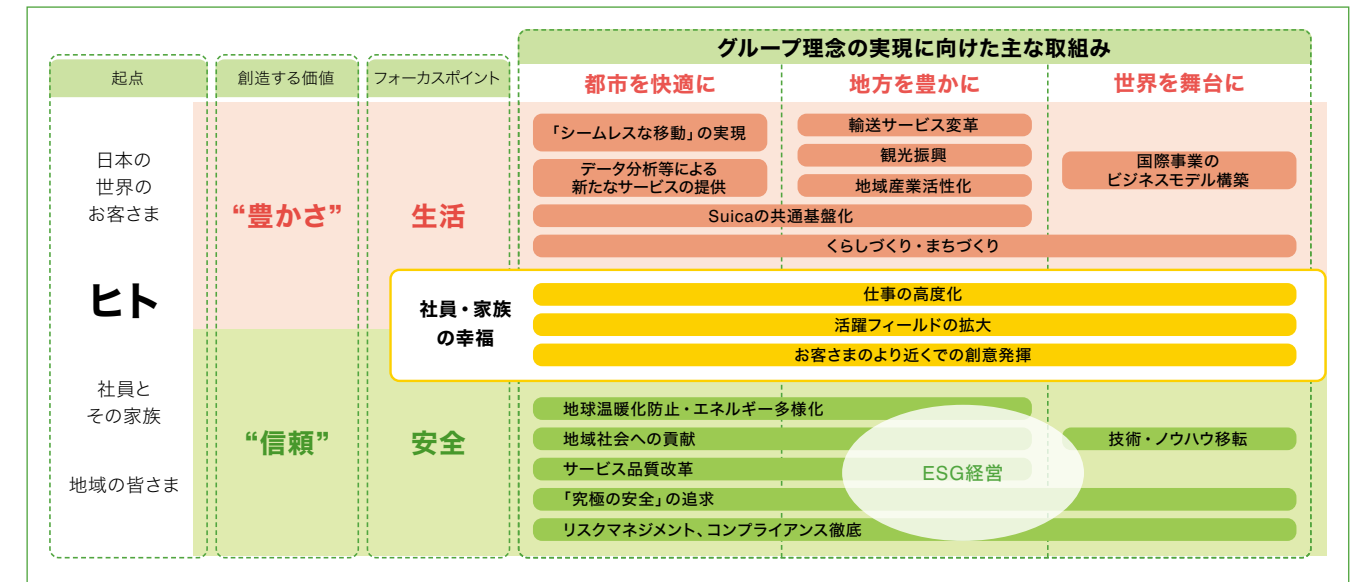
加えて、当社グループは、会社発足から30年以上が経過し、鉄道のシステムチェンジや社員の急速な世代交代など、さまざまな課題に直面しています。

### 「変革2027」の基本方針

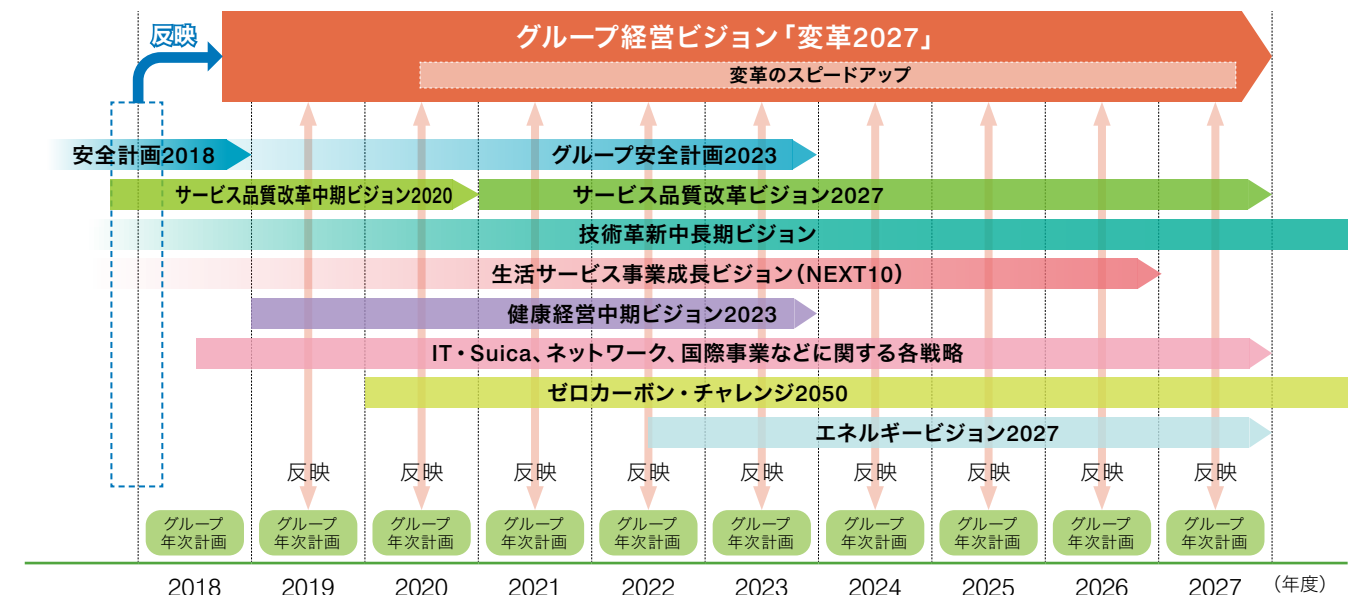
会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は、“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、“リアル”なネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。



### 「変革2027」の全体像



### 「変革2027」の達成に向けた事業計画





「変革2027」具体的な取組みの数値目標・進捗報告

創造する価値	フォーカスポイント	2021年度実績	2025年度目標 (2021年1月公表)	
豊かさ	生活	自社新幹線のチケットレス利用率 ※最高利用率(2022年2月)	38.9% 70%	
		えきねっと取扱率 ※最高利用率(2021年12月)	35% 60%	
		モバイルSuica発行数	1,662万枚	2,500万枚
		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	46万件/月 ※最高利用件数(2022年3月)	7,500万件/月
		Suica等交通系電子マネー利用 ※最高利用件数(2019年12月)	2.5億件/月	5億件/月
		「JRE MALL」取扱高	25億円	1,300億円
		「JRE POINT」会員数	1,259万人	2,500万人
		シェアオフィスの展開	累計503箇所	累計1,200箇所
		子育て支援施設	累計158箇所	累計170箇所
		住宅展開戸数	累計1,909戸	累計3,800戸
5G整備エリア	累計16箇所	累計100箇所		
信頼	安全	事故(部外原因を除く)	0件	0件
		重大インシデント	0件	0件
		鉄道運転事故	23%減 <sup>※3</sup>	20%減(2018年度比) <sup>※1</sup>
		うちホームにおける鉄道人身障害事故	55%減 <sup>※3</sup>	30%減(2018年度比) <sup>※1</sup>
		輸送障害の発生率(部外原因を除く)		
		東京100km圏の在来線	55%減 <sup>※3</sup>	70%減(2018年度比)
		当社管轄エリアの新幹線	56%減 <sup>※3</sup>	75%減(2018年度比)
		東京100km圏の在来線の総遅延時分 (部外原因を除く)	190%増 <sup>※3</sup>	70%減(2018年度比)
		JR東日本グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量	11.2%減	50%減(2013年度比) <sup>※2</sup>
		再生可能エネルギー電源の開発	13.05万kW	70万kW <sup>※2</sup>

※1 2023年度目標 ※2 2030年度目標 ※3 速報値



2021年度の進捗

2021年度の方針

「安全」を経営のトッププライオリティとして、収益力向上・構造改革・ESG経営の実践の3つに取り組みます。

「変革のスピードアップ」の実現

収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)

構造改革(経営体質の抜本的強化)

ESG経営の実践

「安全」がトッププライオリティ

重点戦略

収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)

新しい暮らしの提案

Beyond Stations構想

- “通過する”“集う”“交通の拠点”というこれまでの役割を超えて、駅を“つながる”暮らしのプラットフォームへと転換
- 駅というリアルな交流拠点が紡いできた価値を尊重し、その強みを活かしながら、私たちだからこそ提供できる「心豊かな生活」を実現



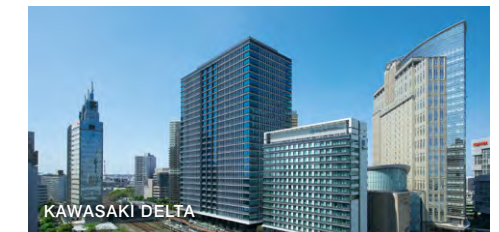
JRE POINTを基軸にした新たなサービス

- 多様化する通勤スタイルに合わせた「オフピークポイントサービス」「リピートポイントサービス」の推進
- 「えきねっとポイント」の「JRE POINT」への統合
- クロス・データマーケティングによる3事業トータルでの顧客戦略の推進



くらしづくり、まちづくり

- STATION WORKなどシェアオフィス事業の展開拡大
- KAWASAKI DELTA JR川崎タワー



新しい旅のスタイル

チケットレス化・モバイル化  
MaaSの拡大

新領域への挑戦

5Gインフラ整備

- 駅構内・沿線に5G共用装置、アンテナを整備し、通信キャリアへの賃借による新たなビジネスを実施

スタートアップ企業等との協業

- (株)さとゆめ:「沿線まるごとホテル」による無人駅から始まるマイクロツーリズム



列車を活用しての荷物輸送

- 新幹線などで各地の名産品を高鮮度で輸送し、エキナカの産直市などで販売することで地域の魅力を発信



グループカを総合した持続可能な国際事業推進

- 収益への貢献とグローバル人材の育成
- インド高速鉄道プロジェクトの着実な推進
- 訪日外国人旅行者の拡大、インキュベーション機能強化に向けてLA(ロサンゼルス)事務所を開設(2022年3月)
- アジア圏における生活サービス事業の拡大





経営戦略

グループ経営ビジョン「変革2027」

重点戦略

構造改革(経営体質の抜本的強化)

キャッシュ・フローの改善

- 徹底した増収
- 固定費の削減
- 経営環境の変化に対応した設備投資の実施(維持更新投資の見直し)

生産性の向上

- 駅業務の変革(Plus Value)
- ワンマン運転の拡大
- スマートメンテナンス・スマートプロジェクトマネジメントの推進

ワンマン運転の拡大



E131系運転区間：  
宇都宮線、日光線、相模線でワンマン運転を開始したほか、一部線区で区間を拡大

ご利用の変化を踏まえたサービスの提供

- 地方における輸送モードの変革
- 事業の基本となる事項の見直し(輸送ダイヤ、柔軟な運賃料金等)
- 設備のスリム化

スマートメンテナンスの推進



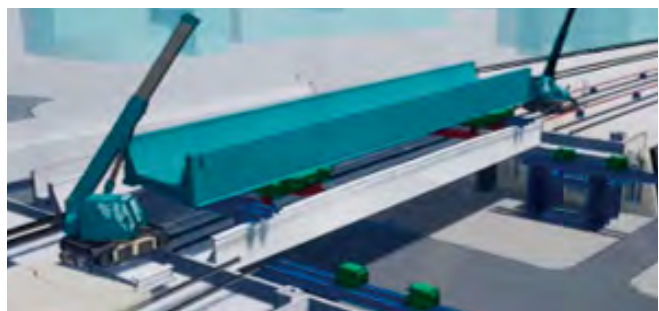
架線設備モニタリング装置を搭載した電気・軌道総合検測車(East-i)



新幹線線路設備モニタリング装置を搭載した専用保守用車(SMART-i)



スマートプロジェクトマネジメントの推進



渋谷駅改良工事における施工計画建設工事において、BIMや点群データなどのデジタル技術を活用



人の立入りが困難な現場などで、狭小空間専用小型ドローンを用いて、画像や点群を取得



ESG経営の実践

脱炭素社会の実現

ゼロカーボン・チャレンジ2050

- グループ一体となって2050年度のCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」に挑戦
- エネルギーを「つくる」から「使う」までのすべてのフェーズでCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」を実現



水素ハイブリッド電車「HYBARI」実証試験



水素シャトルバス(FCバス)運行



川崎発電所

地方創生

国・自治体・DMO等、あらゆる関係者と連携した取組み

- 産直市、物販、列車荷物輸送、多拠点居住等
- 無人駅や古民家など地域資源の有効活用

東北DC(2021年4~9月)

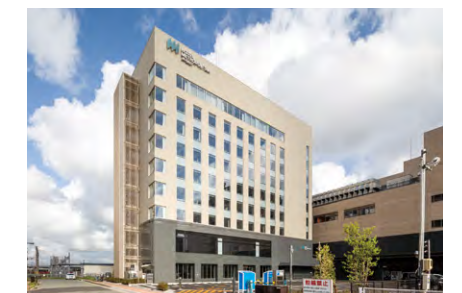
- 震災から10年、将来にわたる東北地方への誘客や活性化につながる「レガシー」を築く
- 「TOHOKU MaaS」等のデジタル施策、キャッシュレス化の推進
- 体験型観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」稼働
- 「東北MONO」プロジェクト推進による新しい東北のブランドづくり

駅を中心としたまちづくり

- ホテルメトロポリタン秋田ノースウイング開業
- いわき駅南口開発プロジェクト、青森駅東口開発プロジェクトの推進

地域連携ICカードの導入

JRE POINTを活用した地域との連携



ホテルメトロポリタン秋田ノースウイング



JRE MALL ふるさと納税



青森駅東口



いわき駅南口



経営戦略

グループ経営ビジョン「変革2027」

重点戦略

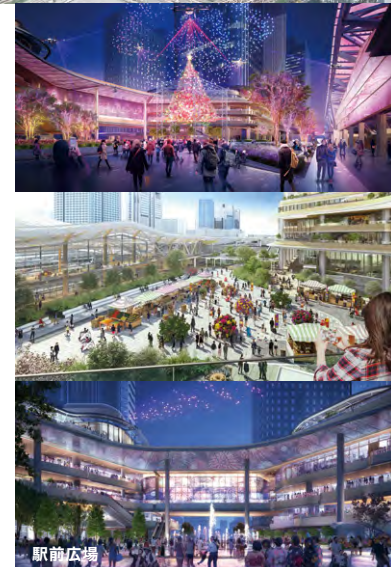
TOPICS：将来への成長投資

「高輪ゲートウェイシティ(仮称)」のまちづくり

開発コンセプト「Global Gateway」

品川開発プロジェクト(第1期)として、「高輪ゲートウェイシティ(仮称)」のまちづくりを推進しています。江戸への玄関口としての役割を担った歴史的背景及び国内初の鉄道が走った地のイノベーションの記憶を継承するとともに、東京国際空港にも好アクセスな地域の特性を踏まえ、開発コンセプトとして「Global Gateway」を掲げ、「100年先の心豊かな暮らしのための実験場」として新たな文化・ビジネスが生まれ続ける街を目指します。また、国史跡指定された高輪築堤を現地に於て保存したうえで、まちづくりの中で活かしていきます。

高輪ゲートウェイシティ(仮称) 開発建物配置図



駅前広場

コンセプト  
新たな文化・ビジネスが生まれ続ける国際交流拠点



Global Gateway

この街は

100年先の心豊かな暮らしのための実験場

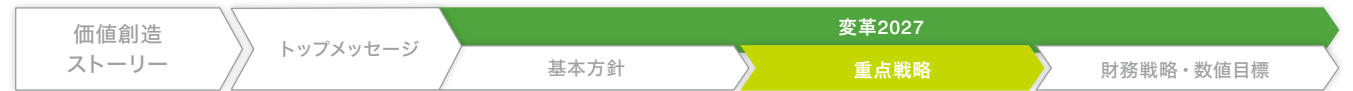
100年先の心豊かな暮らしのための実験場

多様なオープンスペースによる実証実験のサポート

使い方が選べる多様なオープンスペースを整備。高輪ゲートウェイ駅の改札から続く約3.5haの公共空間や、総面積約20,000㎡に及ぶ広場空間等のフィールドが、未来を創り出す「実験場」として、街での実験をサポートします。

「生み出す」「育てる」「発信する」実証実験支援体制の構築

「Global Gateway」実現に向けた実験を開業に先行して実施しています。開業後は、ビジネス創造施設や文化創造棟等での専門家や共創パートナーとのマッチング等により、街全体で実証実験をバックアップし、「生み出す」「育てる」「発信する」という価値創造の好循環(エコシステム)を形成します。



Global Gateway 実現に向けた取組み

文化創造棟 運営準備組織「一般財団法人 JR東日本文化創造財団」の設立

準備室長に国内外で活躍する内田まほる氏を迎え、街のシンボルとなる文化創造棟の企画・運営準備をするための組織を設立しました。全館をJR東日本関連組織の直営として企画・運営することで、世界中に新しい文化フォーマットを提示し、「100年先に文化をつなぐ」施設を目指します。

エリアマネジメント組織「一般社団法人 高輪ゲートウェイエリアマネジメント」の設立

高輪ゲートウェイ駅周辺エリアのさらなる魅力と価値の向上を目的として、エリアマネジメント組織を設立しました。オープンスペースの利活用や、周辺地域と連携したエリアマネジメント活動を通し、安全・安心でにぎわいのある魅力的なまちづくりを推進します。

社会課題解決に向けた取組み

- CO<sub>2</sub>排出実質ゼロの先進的でサステナブルな環境都市づくりを推進
- 環境認証「LEED」の取得(街全体でLEED ND PLAN認証(バージョン4)のゴールドを、複合棟IでLEED BD+C CS(バージョン4)の予備認証のゴールドを、複合棟IIで同予備認証のシルバーを取得)
- 街のさまざまな情報を統合する都市OSを整備し、運営の効率化や新サービス導入への活用を検討



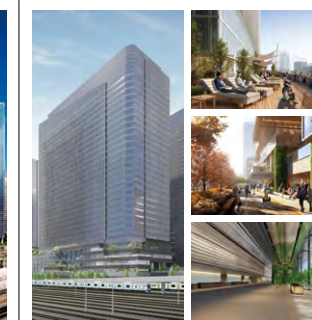
※マークはU.S. Green Building Council®の登録商標です

各棟計画

複合棟I (North・South)



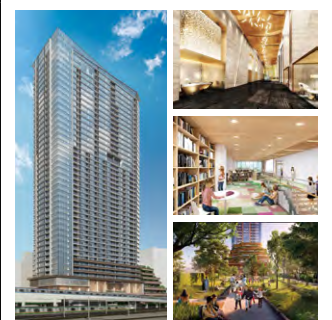
複合棟II



文化創造棟



住宅棟



スケジュール

2024年度末(2025年3月)開業

2025年度中に開業

主な施設

オフィス、ホテル、商業、コンベンション、カンファレンス、子育て支援施設

オフィス、商業、フィットネス、クリニック、子育て支援施設

展示場、ホール、飲食施設

住宅、インターナショナルスクール

特長

ハイグレードオフィス・国際会議の誘致を想定したコンベンション・カンファレンス、ラグジュアリーホテル、ルーフトップレストラン及び低層部には商業施設等を整備

街のレジリエンス(回復力)を支えるエネルギーセンター・地域冷暖房設備を有し、街全体に環境性能の高いエネルギー供給することに加え、災害時も電力・熱を確保

公園と一体となった低層建物を計画。緑と木によって形作られたスパイラルにより、建物全体で日本の四季を表現

外国人ビジネスワーカーにも対応した国際水準の高層高級賃貸住宅、テラス型住戸を含むレジデンスとインターナショナルスクールを整備



経営戦略  
グループ経営ビジョン「変革2027」

重点戦略

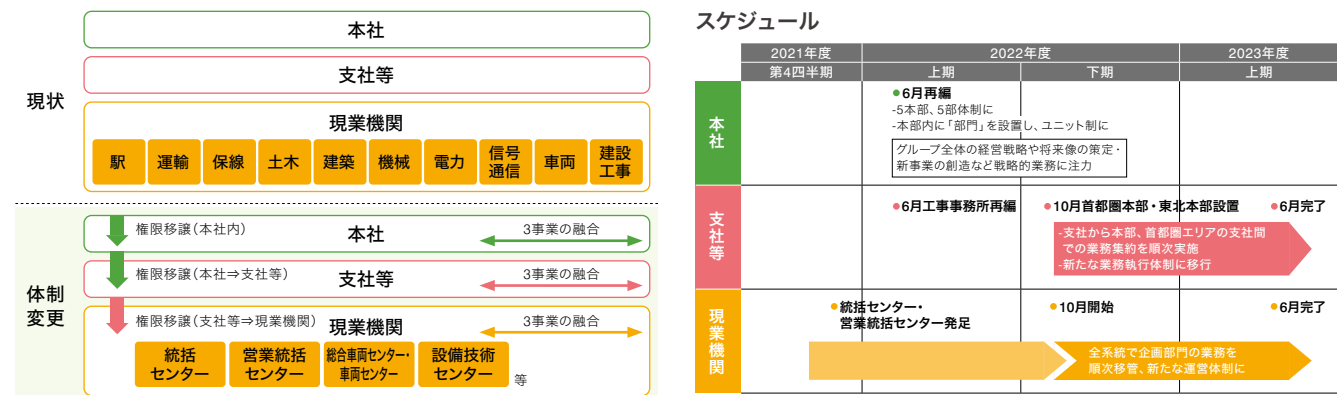
TOPICS：組織の見直し

サステナブルに成長を続けるための  
仕事と組織の見直し

「変革2027」の実現に向けて、時代の変化に柔軟に対応し、一人ひとりの社員の働きがいの向上と生産性向上による経営体制の強化をはかっていくため、仕事と組織の見直しを進めています。

見直しの方向性

- ▶ 運輸セグメントとそれ以外のセグメントの収益比率「5：5」を念頭に、収益力強化に向けた3事業（輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービス）のシナジーを発揮、「変革のスピードアップ」の実現を目指します。
- ▶ 「安全」や「地域との関係性」を維持しながら、鉄道オペレーションをサステナブルに運営できる新たなしくみをつくっていきます。
- ▶ お客さまに近い場所でスピーディーに価値創造・課題解決できるよう、権限移譲及びシステム間や現業機関と企画部門の融合を進め、すべての社員の活躍のフィールドを拡大し、より柔軟な働き方とキャリア形成を実現していきます。



本社

本社は、5本部5部体制に再編しました。新たに「グループ経営戦略本部」「マーケティング本部」及び「イノベーション戦略本部」を本社内に設置、監査部の名称を「マネジメント監査部」に変更しました。この再編により、フレキシブルでスピーディーな事業運営を行い、グループ全体の経営戦略や将来像の策定・新事業の創造など戦略的業務を強化していきます。

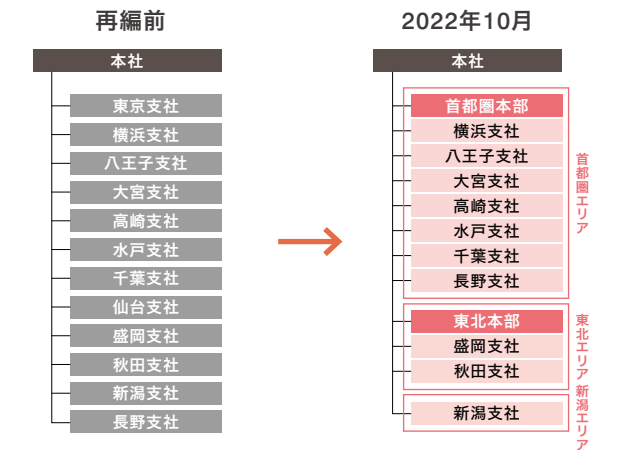
再編前	2022年6月
監査役室 政策調査室	監査役室
総合企画本部	グループ経営戦略本部 経営企画部門 品川・大規模開発部門 投資計画部
技術イノベーション推進本部 MaaS・Suica推進本部 国際事業本部 監査部	マーケティング本部 イノベーション戦略本部 安全企画部門 サービス品質改革部 モビリティ・サービス部門 設備部門 企画・国際交流部門 標準化戦略・推進部門 海外鉄道事業部門 インド高速鉄道部門
鉄道事業本部	鉄道事業本部 安全企画部門 サービス品質改革部 モビリティ・サービス部門 設備部門 企画・国際交流部門 標準化戦略・推進部門 海外鉄道事業部門 インド高速鉄道部門
事業創造本部 建設工事部 エネルギー企画部 広報部 財務部 人材戦略部 総務・法務戦略部	マネジメント監査部 建設工事部 エネルギー企画部 人材戦略部 総務・法務戦略部



支社等

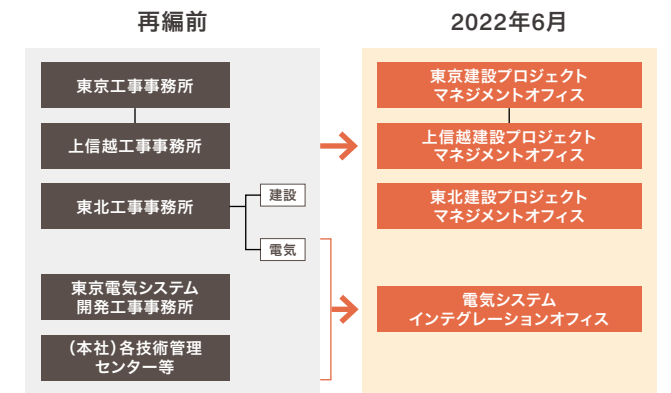
支社

12支社を「首都圏」「東北」「新潟」の3つのエリアに分け、東京支社を「首都圏本部」、仙台支社を「東北本部」とします。そして、エリア内の各支社から本部へ可能なものから業務の集約を順次実施します。この再編により、安全をトッププライオリティに地域との関係性を維持しながら、地域や線区に応じたスピーディーな事業運営ができる体制を構築するとともに、専門技術とノウハウを集約することで、技術力を維持・向上させる取組みを進めます。



工事事務所

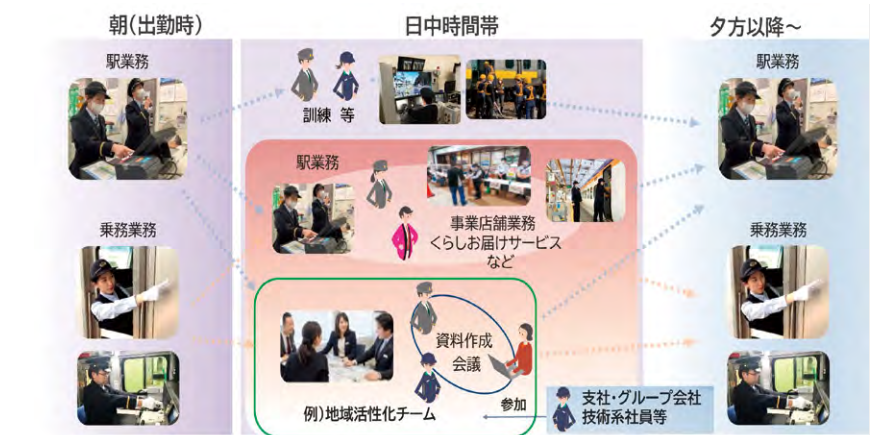
建設部門の工事事務所の名称を「建設プロジェクトマネジメントオフィス」に変更しました。また、東北工事事務所の電気部門を東京電気システム開発工事事務所等と統合し、「電気システムインテグレーションオフィス」に名称と体制を変更しました。この再編により、専門技術やノウハウを維持・向上させ、お客さまのご期待にこたえる次代のサービスを創出するプロジェクトを、より安全かつ効率的に実現していきます。



現業機関

企画部門において現在担当している業務の一部を移管し、新たな運営体制となります。車両部門では、各支社に所属する車両センター及び総合車両センターを首都圏本部、東北本部又は新潟支社の現業機関とし、設備部門では、各系統で「設備技術センター」を新設します。なお、2022年3月のダイヤ改正以降、「統括センター」及び「営業統括センター」を新設し、駅と乗務員区のシステム間や現業機関と企画部門の融合を進めており、今後も順次拡大していきます。

統括センターにおける働き方のイメージ



設備技術センター：

施設・電気の系統ごとに、支社主管課と技術センターを融合し、企画業務からメンテナンス・工事監理まで担当

統括センター：

駅社員と乗務員が同じ職場で勤務し、駅業務、乗務業務、企画業務等を担当

営業統括センター：

複数の駅が融合し、それぞれの駅業務と企画業務等を担当



経営戦略

グループ経営ビジョン「変革2027」

財務戦略

グループ経営戦略本部長メッセージ



常務取締役  
渡利 千春

JR東日本グループは、3つの事業ドメインが相乗効果を生む投資を進め、財務の安定性に配慮しながら、「すべての人の心豊かな生活」を実現してまいります。

JR東日本グループの2021年度の決算につきましては、2020年度のコロナ影響の反動や、不動産事業における回転型ビジネスモデルによる売上げ計上により増収となりましたが、コロナ前の水準には回復せず、期末決算として過去2番目に低い営業収益となりました。また、営業利益については、1,539億円の損失となりました。また、営業利益については、1,539億円の損失となり、2期連続で営業損失を計上しました。

2022年度の業績見通しについて、鉄道運輸収入は、2022年度末で「ポストコロナの定常状態」として示した、対コロナ前約9割の水準におおむね近づき、新型コロナウイルス感染症による減収への影響は軽減されると見通しています。しかし、品川開発など高水準の投資が続くため、フリー・キャッシュ・フローの黒字化は2023年度を見込んでおり、2022年度も有利子負債は増加する見通しです。

今後の設備投資計画について、当社グループは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3つの事業ドメインが相乗効果を生む投資を進め、お客さまや社会に新たな価値を提供することで、グループ理念に掲げる「すべての人の心豊かな生活」を実現してまいります。具体的には、大規模地震対策などの安全性を向上させる投資を着実に進めるとともに、それを基盤として収益力の向上に資する投資を機会を逃さず実

施します。さらに、地方創生や「脱炭素社会」実現への貢献、業務改革のスピードアップなどに資する投資を行います。

資金調達方針について、「早め、多め、長め」の調達を行い、資金調達環境が悪化するリスクに対応していきます。また、収入動向を見極めながら、柔軟に資金調達あるいは既存借入の返済を行っていくとともに、短期負債の長期化に取り組み、財務の安定性に配慮します。

当社は、格付会社とのコミュニケーションを意識し、実質的な負債残高を表す「ネット有利子負債」と現金ベースでの稼ぐ力を表す「EBITDA」で算出する「ネット有利子負債／EBITDA」を負債管理における指標としています。増収やコストダウン、設備投資の見直しに努めるとともに、本業として新たに位置付けた不動産ファンドを活用した回転型ビジネスを加速させることなどにより、2025年度までに同倍率を5倍以下にするという目標値を掲げています。その後も財務健全性の確保に努め、さらなる改善を目指します。

なお、株主還元については、中長期的には総還元性向40%を目標とし、配当性向は30%を目指します。業績の動向を踏まえ、安定的な増配や柔軟な自社株取得を行ってまいります。



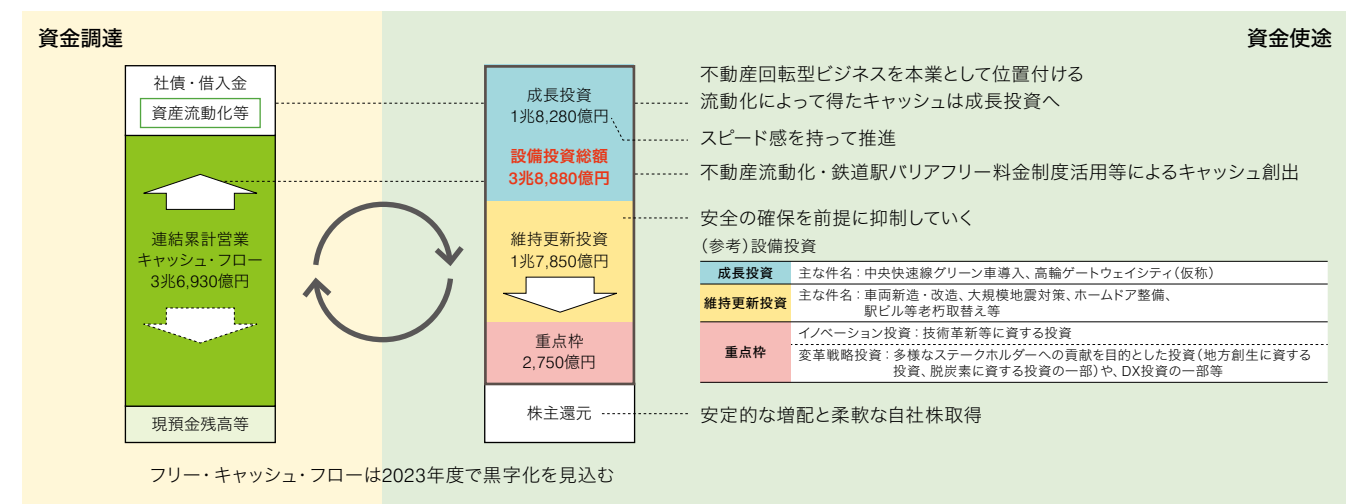
「変革2027」の数値目標

新型コロナウイルス感染症による経営環境の激変を踏まえ、これまで2022年度(目標年度)に設定していた「変革2027」の数値目標について、2025年度を新たな目標年度として設定しました。

経営目標	2025年度目標(2021年1月公表)
連結営業収益	3兆900億円(3兆3,250億円) <sup>※1</sup>
連結営業利益	4,500億円
連結営業キャッシュ・フロー	3兆6,930億円 <sup>※2</sup>
連結ROA <sup>※3</sup>	4.5%程度
ネット有利子負債／EBITDA <sup>※4</sup>	5倍以下

※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 2021～2025年度までの総額  
 ※3 連結ROA(総資産営業利益率)＝営業利益÷総資産  
 ※4 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

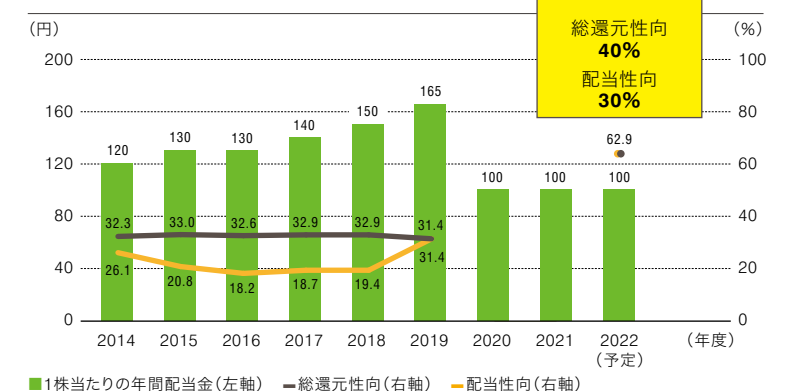
資金調達と資金使途(2021～2025年度)



株主還元

- 中長期的には、総還元性向40%を目標とし、配当性向は30%を目指します。
- 業績の動向を踏まえ、安定的な増配や柔軟な自社株取得を行ってまいります。

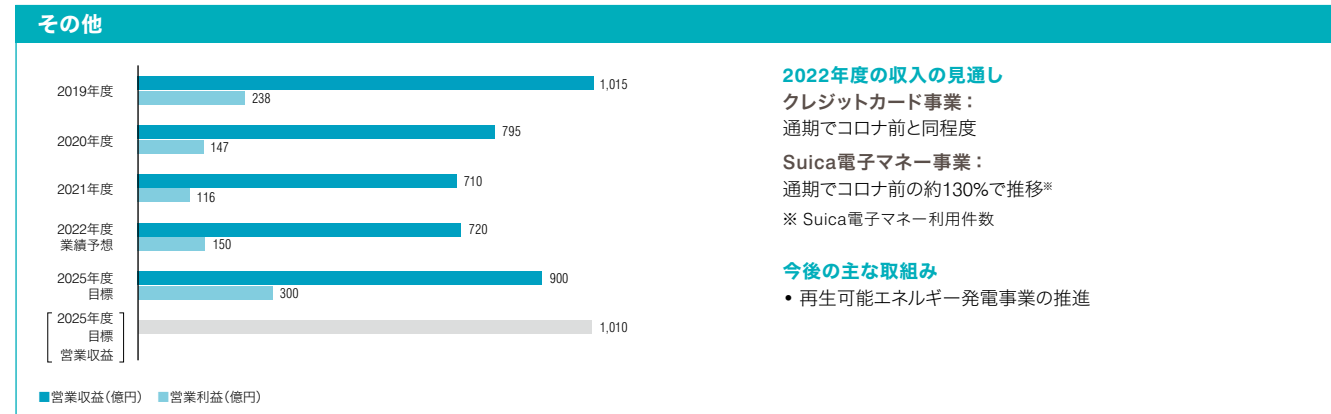
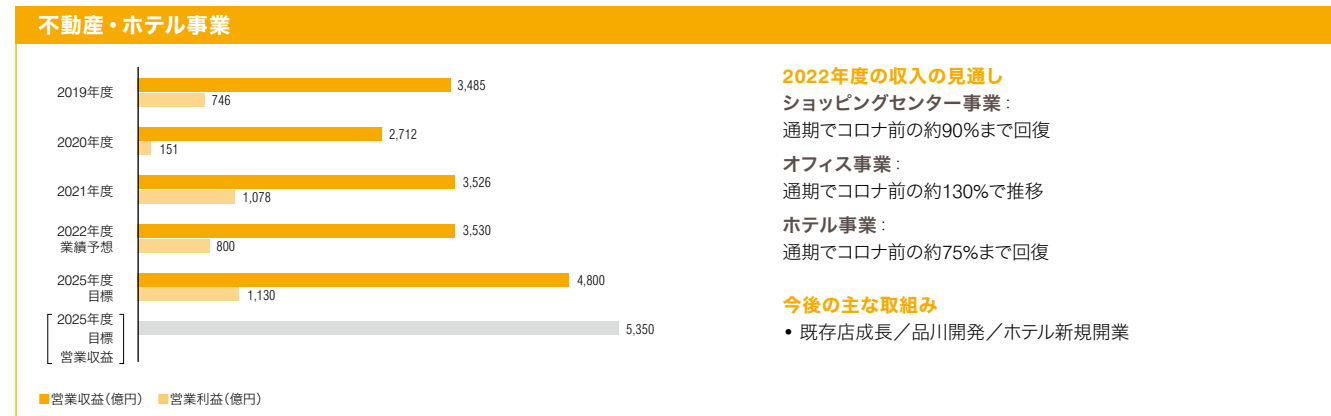
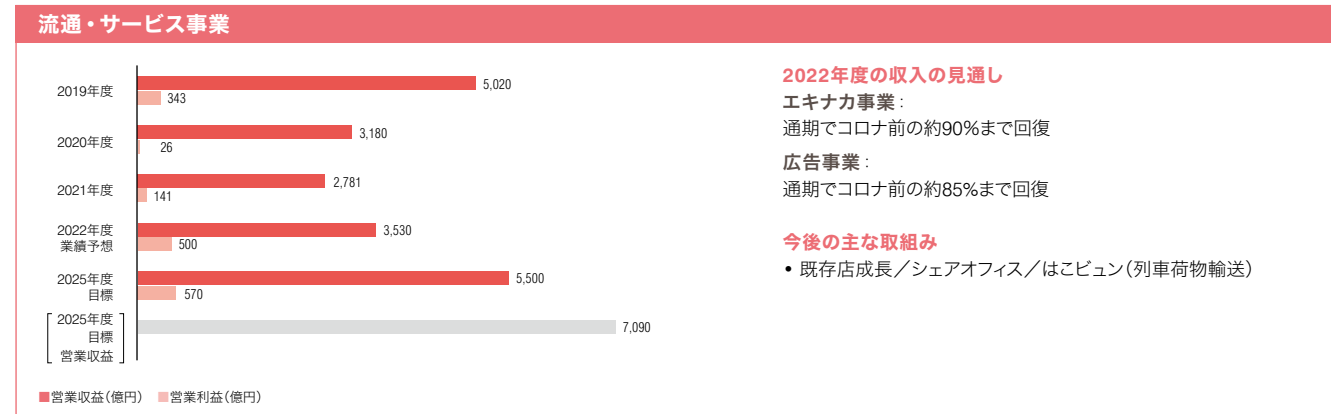
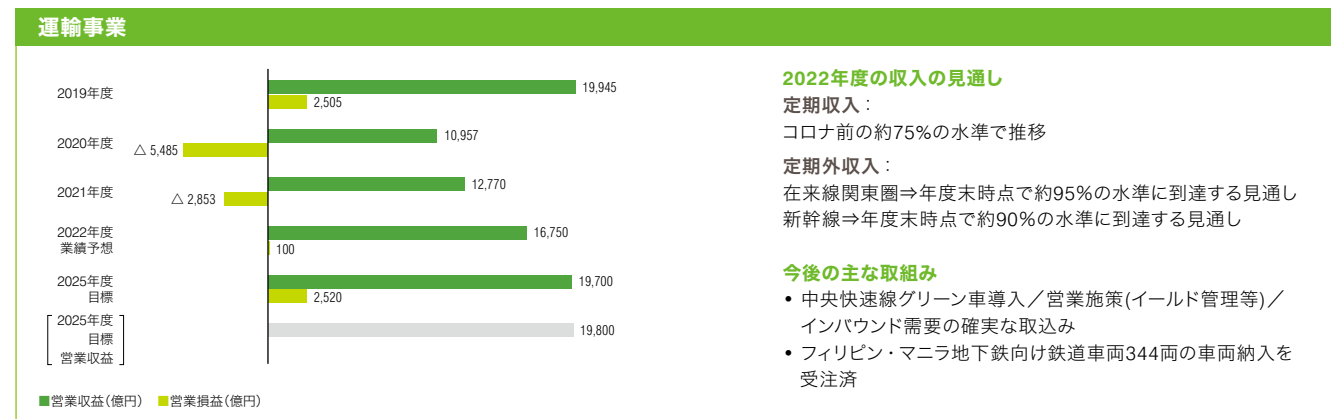
株主還元の推移



経営戦略

グループ経営ビジョン「変革2027」

各事業における目標と実績



※ 2021年度以降、「収益認識に関する会計基準」を適用しています。  
 ※ [ ]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です。  
 ※ 2022年度業績予想は2022年4月計画です。  
 ※ 2025年度目標は2021年1月に公表しました。  
 ※ 2020年度のセグメント別内訳は、当社広告業の変更後報告セグメントの区分に基づき作成した数値です。



**CONTENTS**

- 安全統括管理者メッセージ ..... 33
- 安全に関する基本的な考え方 ..... 34
- JR東日本の安全管理体制 ..... 36
- 安全性向上の取組み ..... 38
- JR東日本の安全の現状 ..... 47

特に関連するゴール



関連するゴール



安全統括管理者メッセージ

先人が培ってきた安全哲学を大切に受け継ぎ、  
 進取の精神と俯瞰的な判断で安全を創り続けます

代表取締役副社長  
 市川 東太郎



2022年、鉄道は開業150年を迎えました。この間、鉄道に携わった諸先輩方は安全を創るために日々努力を重ね、安全レベルを向上させてきました。私たちはその精神と成果を受け継ぎ、今も地道に着実に安全を創り続けようと努めています。その安全という基盤のうえに安定した輸送と品質の良いサービスを載せて提供し、お客さまに安心してご利用いただいています。

この2年間は、新型コロナウイルス感染症に対して、お客さまの感染予防のための方策を講じるとともに、JR東日本グループの社員一人ひとりも感染予防に努め、安全を創り続けて、「指定公共機関として適切な輸送を提供する」という使命も確実に果たしてきました。

私たちは「安全綱領」と「危ないと思ったら列車を止める」という哲学のもとで、安全を維持向上させるために、効果的で効率的な技術と仕組みを追求してきており、今までの成果と現在の取組みをこのレポートでも紹介しています。鉄道はさまざまな分野の専門技術を集

積して一つのシステムとして成り立っています。便利な機器やシステムが出現してきますが、導入に際しては、個々の機能はもとより、鉄道システム全体としてフェールセーフを維持し、安全レベルも向上できるように、入念に確認して慎重に見極めを行っています。

次の世代も安全で安心してご利用いただける輸送サービスを創り出すために、この考え方を堅持しながら、災害に強い構造物とソフト対応、自動運転(運転計画と運行管理の自動化)、状態監視を活用したメンテナンスや警報発信、オンデマンドな情報提供などの取組みを加速させていく必要があります。これに際しても、安全に関しては小さな変化でもフェールアウトにつながる非常に怖いものだ、と強く認識しながら進化と変革に挑戦していきます。

厳しい経営状況ではありますが、安全を創り続けるために経営資源を継続的に投入して、さらなるレベルアップを図り、次の世代へ引き継いでまいります。



安全

安全に関する基本的な考え方

JR東日本は会社発足以来、「安全」を経営のトッププライオリティに掲げ、安全性の向上に取り組んできました。過去の痛ましい事故から真摯に学び、それを教訓としながら、ソフト・ハードの両面から事故を防止する努力を継続し、リスクの低減に向け、社員一人ひとりの取組みとハード対策、しくみの構築を着実に進めていきます。安全対策には「これで安全である」という終わりはありません。引き続き、JR東日本グループが一体となって安全性向上への絶えざる挑戦を続けます。

安全綱領

安全に関わる社員の行動規範として、安全綱領を定めています。

**安全綱領**

一 安全は輸送業務の最大の使命である。  
 二 安全の確保は、規程の遵守及び執務の厳正から始まり、  
 不断の修練によって築きあげられる。  
 三 確認の励行と連絡の徹底は、  
 安全の確保に最も大切である。  
 四 安全の確保のためには、職責をこえて  
 一致協力しなければならぬ。  
 五 疑わしいときは、あわてず、自ら考えて、  
 最も安全と認められるみちを  
 採らなければならない。

グループ安全計画2023

当社は会社発足以来、5か年ごとに安全計画を策定し、2018年11月に第7次となる「グループ安全計画2023」を策定しました。グループ会社、パートナー会社、協力会社と一体となって、一人ひとりの「安全行動」を起点に、「究極の安全」を追求しています。「グループ安全計画2023」では、『進化』と『変革』をサブタイトルとして掲げています。当社グループ内外の急激な環境変化を踏まえ、「一人ひとりの『安全行動』の進化と変革」「『安全マネジメント』の進化と変革」「新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備」という3本柱のもと、環境変化に的確に対応して具体的な取組みを進めていきます。

安全文化のさらなる進化

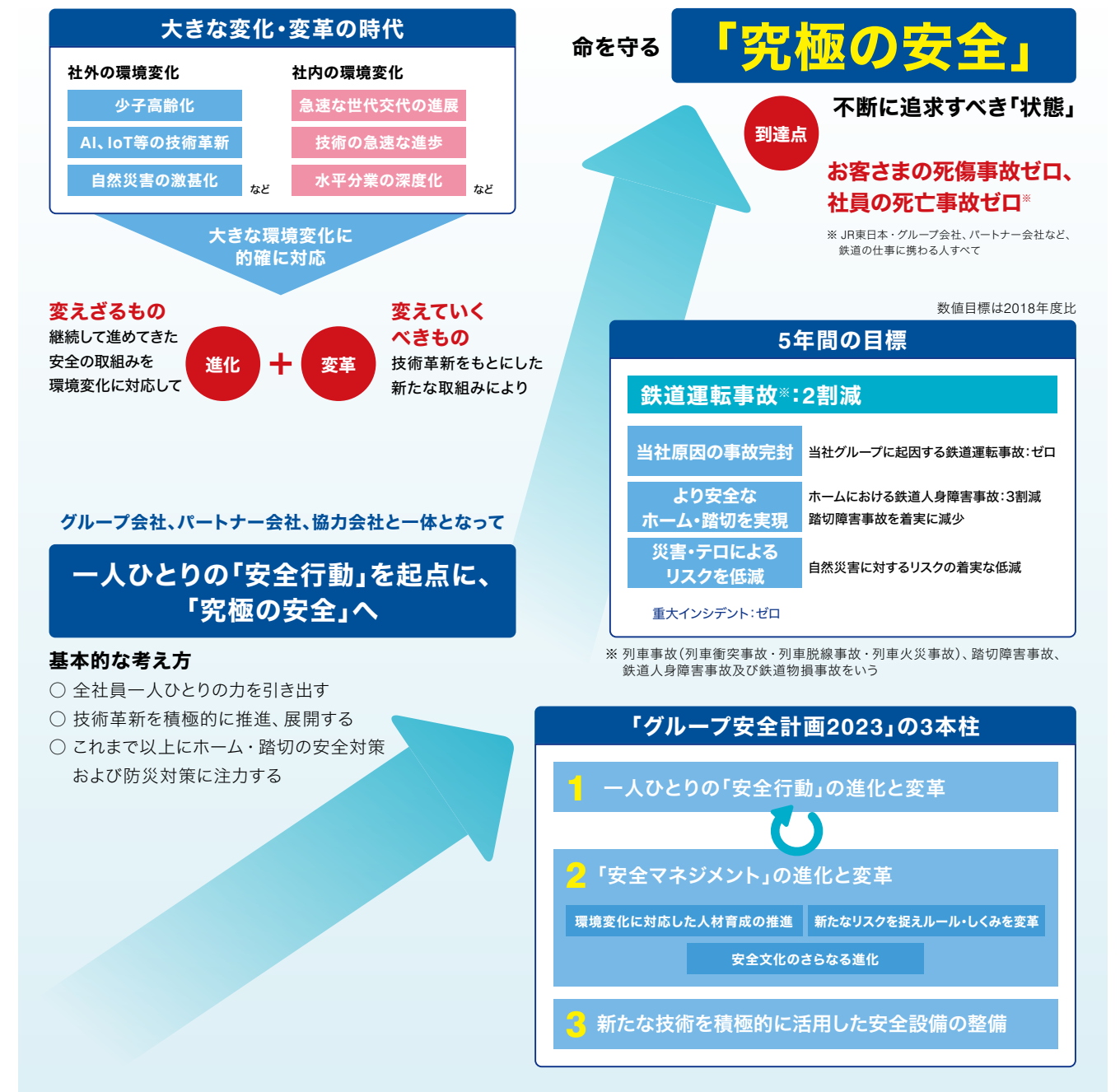
当社グループが今まで大切にしてきた「5つの文化」「CS運動」「三現主義」などの安全文化が、さまざまな安全の取組みの土台です。

危ないと思ったら列車を止める

「安全」は人の命を守ること、「安定」は列車の正確な運行を守ることであり、どちらも鉄道にとって重要です。ただ列車を遅らせまいとするあまり、安全確認の手順が疎かにならないよう留意する必要があります。

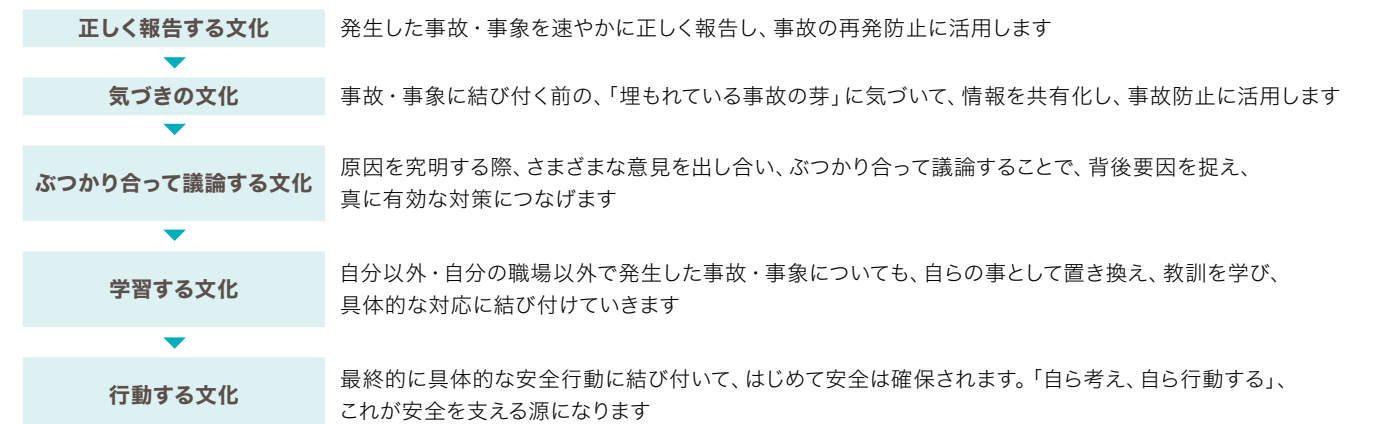
「危ないと思ったら列車を止める！」ことをグループ全体の確固たる行動規範として徹底していきます。

「グループ安全計画2023」の全体像



詳細は、[https://www.jreast.co.jp/safe/pdf/group\\_safetyplan2023.pdf](https://www.jreast.co.jp/safe/pdf/group_safetyplan2023.pdf)に掲載しています。

5つの文化のさらなる浸透





# 安全

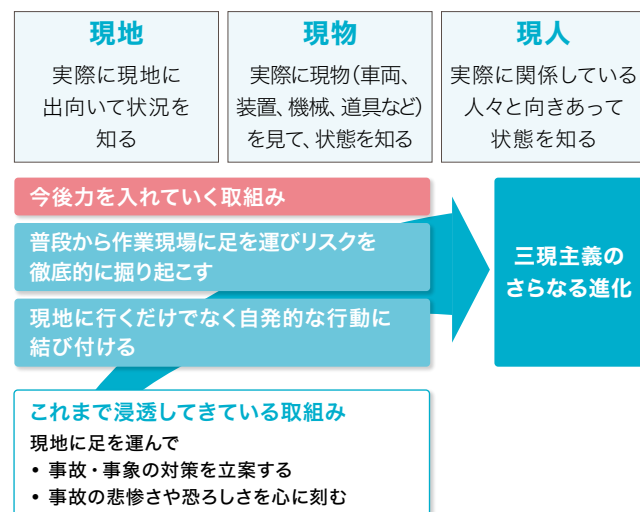
## チャレンジ・セイフティ運動(CS運動)

社員一人ひとりが安全を担う当事者であるという主体性(発意)を持ち、職場内で安全について議論し共有する取り組みを推進しています。「守る安全」から「チャレンジする安全」への転換と、「社員一人ひとりが安全について考え自律的に行動する」ことを目指す、「チャレンジ・セイフティ運動(CS運動)」に取り組んでいます。社員一人ひとりの安全上の気づきから、議論や対策に至る過程を現場・支社・本社一体となって取り組み、安全のレベルアップに挑戦し続ける風土を醸成しています。また、同運動に役立つ情報の共有を目的として、CS情報誌「チャレンジ・セイフティ青信号」を定期的に発行しています。

## 三現主義

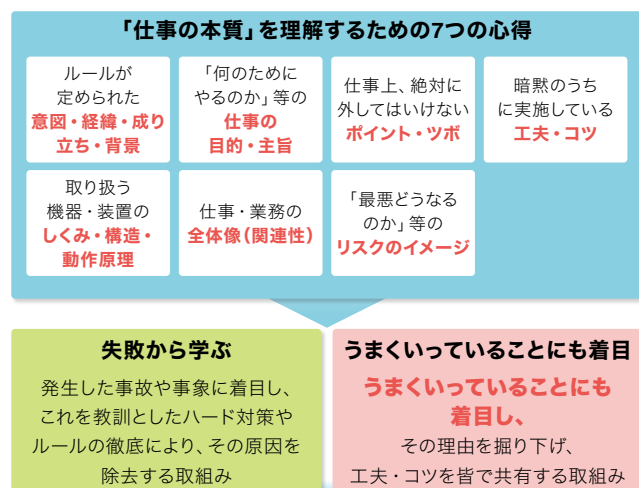
安全の問題は常に「現場※」で起こります。したがって、答えも「現場」にあります。「現地・現物・現人」の“三現主義”により、机上だけではわからない「答え」を模索していきます。

※「現場」とはお客さまとの接点、輸送・サービスの原点である、直接安全に関する作業を行う現地・現物・現人を意味します。



## 「仕事の本質」の理解の促進

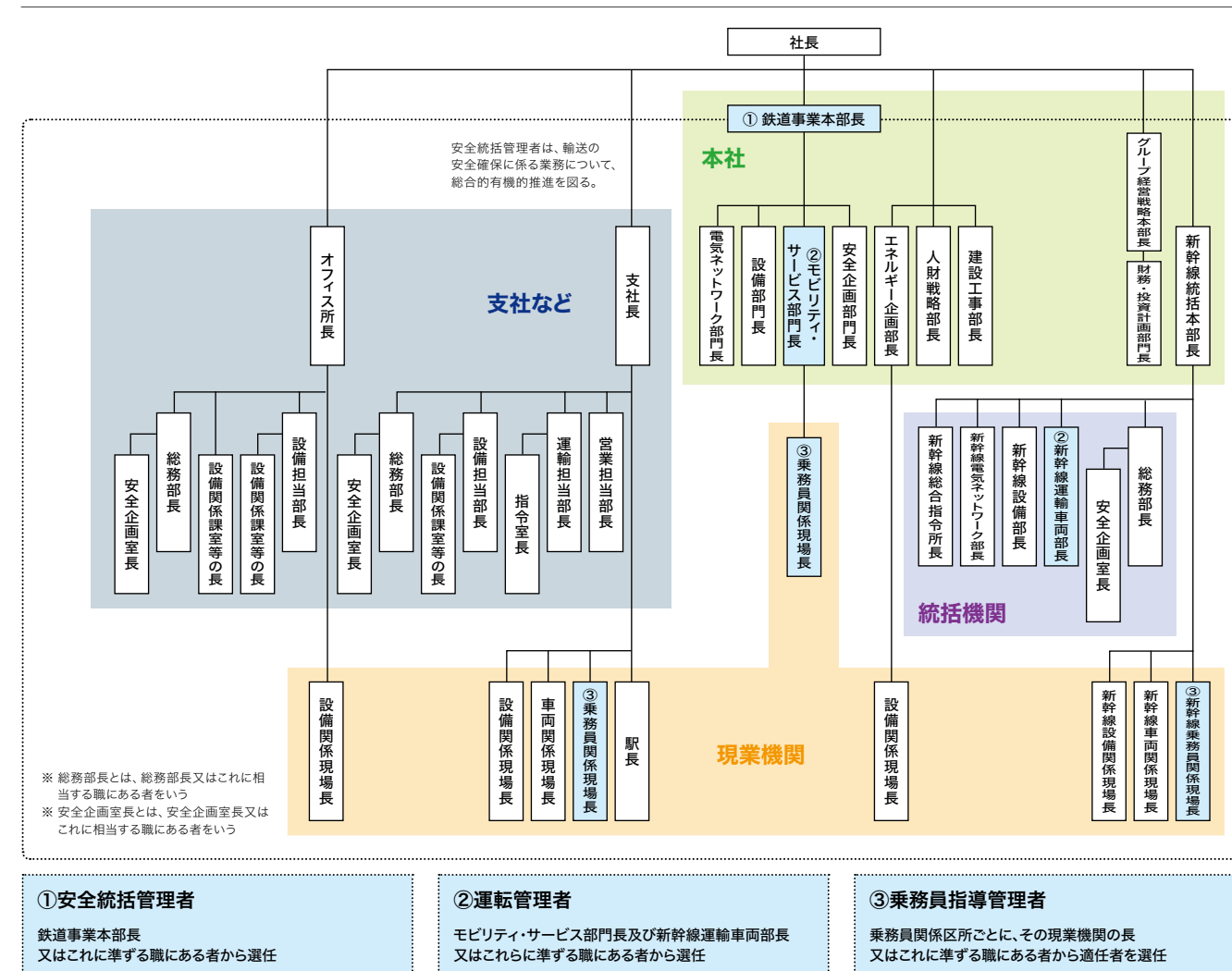
大きな環境変化に的確に対応していくため、単に仕事の手順ややり方を学ぶだけではなく、仕事の目的、ルールの成り立ち、機器の動作原理など7つの心得を意識して、「仕事の本質」の理解を深める必要があります。



### 両者の相互補完的な作用

失敗から学ぶだけでなく、うまくいっていることにも着目する取り組みの推進

## 輸送の安全の確保に関する業務体制の概略図



## JR東日本の安全管理体制

### 安全管理規程

「鉄道事業法」の改正を受け、安全管理規程を2006年10月に制定しました。経営トップの安全確保に関する責務や、安全統括管理者、運転管理者、乗務員指導管理者の選任といった組織に関する事柄など、安全管理に関する事柄を定めています。輸送の安全の確保に関し、安全統括管理者のもと、安全に関係する役員等から現場まで一体となって業務を推進する体制を構築しています。

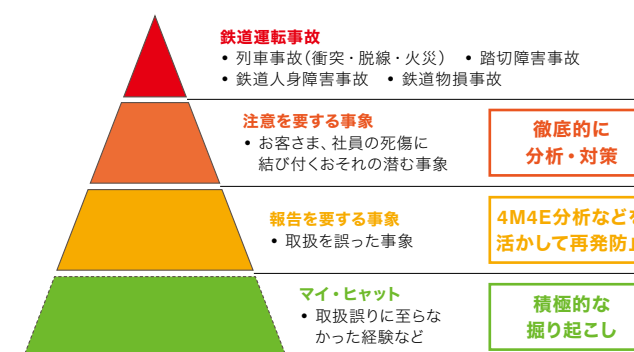
### 安全対策を推進する体制

重大な事故の原因究明や再発防止策の策定、安全に関する設備及び車両に関する施策の決定・推進などにより、鉄道の安全性向上と事故防止を図ることを目的として、当社が発足した1987年に鉄道事業本部長を委員長とする「鉄道安全推進委員会」を本社に設置しました。

また、支社等にはそれぞれの機関長を委員長とする「地域安全推進委員会」を設置し、支社等における鉄道の安全性向上と事故防止を図っているほか、鉄道安全推進委員会と連携して具体的な対策を実施しています。

## 事故・事象の報告ルール

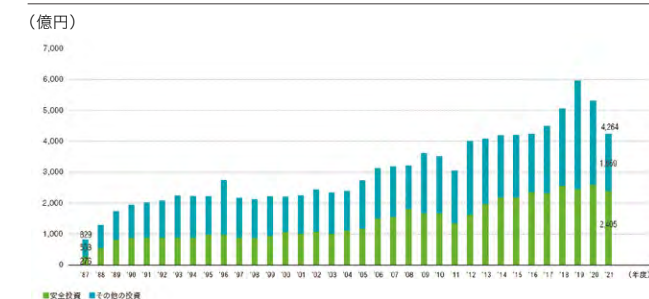
事故・事象の正しい把握、原因の分析、対策の実施により鉄道運転事故等の再発防止・未然防止を実現するため、事故等の報告と分類に関するルールを定め、さらなる安全性の向上を目指しています。



## 安全に関する設備投資

会社発足時から総額約5.0兆円の安全投資を行ってきました。現在取り組んでいる「グループ安全計画2023」における5年間で、約1.2兆円の安全投資を行うことを計画しており、今後も安全設備を重点的に整備していくとともに、より新たな技術を積極的に活用し、新たなリスクに対応していきます。

### 安全投資額とその他の投資額の推移





# 安全

## 安全性向上の取り組み

### 安全を担う人材の育成

#### 安全に関する教育・訓練

当社では「JR東日本総合研修センター」(福島県白河市)、「総合訓練センター」「技能教習所」(各支社)及び各職場におけるOJT(職場内訓練)による教育・訓練により、社員の安全意識・技術を高めています。

「JR東日本総合研修センター」では、人材開発、知識・技術力向上のための集合研修のほか、乗務員の新規養成教育等を行っています。



JR東日本総合研修センター



実物を使用した実践的な訓練

#### 事故の歴史展示館

2002年11月に「JR東日本総合研修センター」の敷地内に「事故の歴史展示館」を設置し、全社員に対して、過去に起きた事故の悲惨さや鉄道の社会的責任の大きさなどを教育し考える場としています。2018年10月に「事故の歴史展示館」を拡充するとともに、2014年に発生した京浜東北線川崎駅構内列車脱線事故の事故車両と列車が衝突した工事用車両を保存し、列車脱線事故をさまざまな視点から考察することを目的に「事故の歴史展示館(考察館)」を開設しました。



事故の歴史展示館

#### 教育・訓練設備の活用推進

当社では環境変化に対応した人材育成の推進を図る一環として、「仕事の本質」の理解を促進する教育・訓練設備の整備を進めています。

2019年までに乗務員訓練用シミュレータを運輸系の全職場に配備したほか、新幹線特有のルールやしぐみを体得する

目的で、新幹線関連設備に特化した「新幹線教育・訓練センター」を開設しました。

また、各支社等では、支社管内で発生した過去の重大な事故や事象の発生経緯、対策等を学ぶ教育施設を整備しており、「究極の安全」に向け、当社・グループ会社・パートナー会社社員一人ひとりの安全意識の向上を図っています。

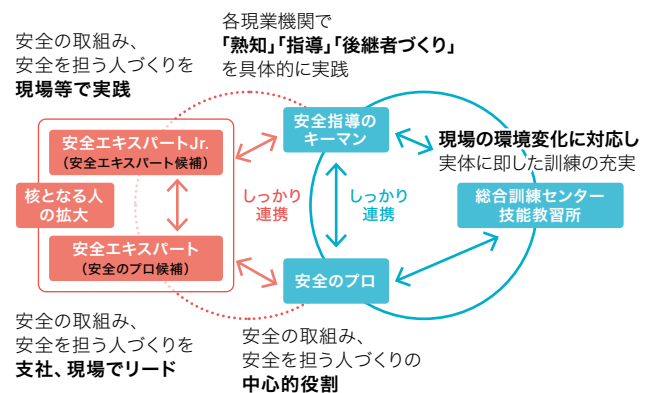


実映像を用いた臨場感ある乗務員訓練用シミュレータ

高崎支社「～安全の学び舎～刻苦勉強会」

#### 安全を担う人づくり

急速な世代交代を迎え、安全の核となる社員の育成が重要であることから、さまざまな取り組みを推進しています。



#### 安全の語り部(経験の伝承者)

安全に関する知識・指導力・技術力を持ち合わせた後継者を育成することを目的として、各専門分野において経験・技術が豊富で応用力のあるOBを「安全の語り部(経験の伝承者)」として任命しています。

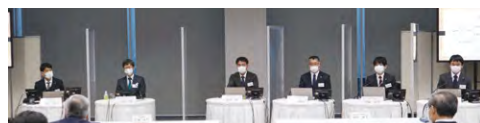


「安全の語り部」任命式

#### 鉄道安全シンポジウム

鉄道の安全性をより一層高めるために、国内の有識者を変えた議論等を通じて社外の知見を得たり、現場等の良い取り組みを広く共有する場として「鉄道安全シンポジウム」を毎年開催しています。

鉄道安全シンポジウム

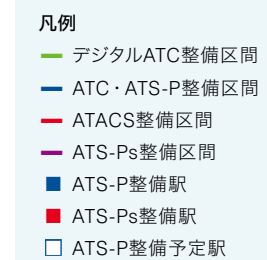


## 列車の運転・保守作業に関する安全対策

### 列車衝突事故防止対策

ATS・ATCの整備状況：

列車衝突事故等を防止するため、在来線にはATS(自動列車停止装置)やATC(自動列車制御装置)を、新幹線にはATCを全線に整備しています。



(2022年3月末現在)



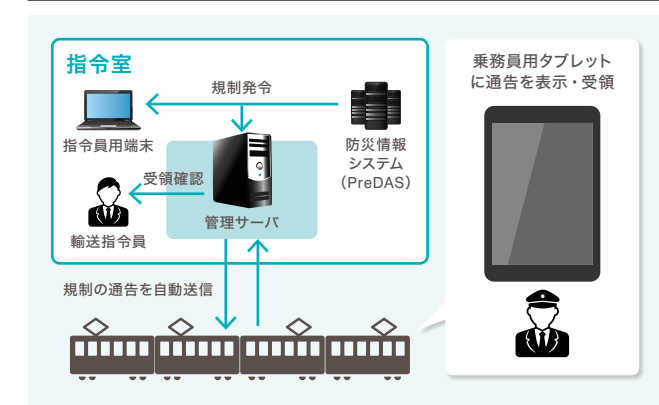
#### 【ATS-P型、ATS-Ps型整備計画】

	整備対象	2021年度末時点整備状況
ATS-P型	首都圏の列車本数の多い線区を中心	2,484.7kmの線区等と拠点となる21駅への整備を完了
ATS-Ps型	首都圏以外の主要線区、地方都市圏	210.8kmの線区等と拠点となる71駅の整備を完了

### 運転規制通告伝達システム

大雨や強風等の際に観測値が一定の値を超えた場合は、列車の速度規制等を行い、安全を確保しています。従来、運転規制は指令員が運転士に無線で伝達していましたが、2019年9月から伝達内容を自動で送信する運転規制通告伝達システムを導入し、ヒューマンエラーの防止につなげています。

#### イメージ図



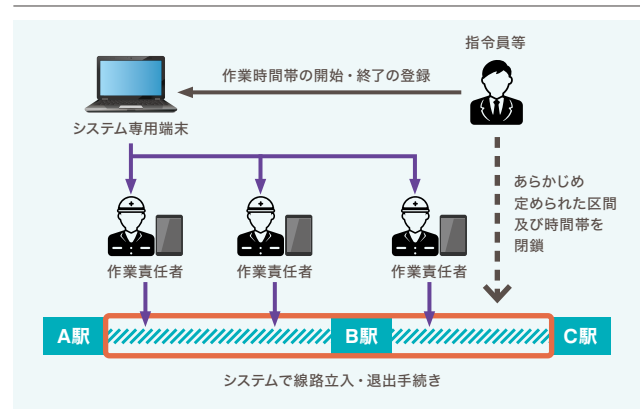


## 安全

### 保守作業の安全性向上

線路内における設備の保守作業は、作業中に列車が進来しないように「線路閉鎖」という手続きを行い作業員の安全を確保しています。この手続きは、作業を行う係員と指令員等の列車の運行を管理する係員が打ち合わせて進めますが、人同士のコミュニケーションにおいてはヒューマンエラーが発生することがあります。2020年12月より、あらかじめ定められた区間及び時間帯で事前に線路を閉鎖し、作業を行う係員がシステムを用いて線路立入や退出の手続きができる仕組みを導入しました。これにより作業当日の打合せなどが不要となり、コミュニケーション時のヒューマンエラーの減少や、煩雑な手続きの解消により安全性が向上しました。

#### イメージ図



### グループ会社・パートナー会社・協力会社と一体となった安全の取組み

グループ会社・パートナー会社・協力会社との水平分業が進む中で、安全性を向上させていくためには、同じ価値観を持ち連携していくことが不可欠であることから、「JES-Net (JR East Safety Network)」を構築しており、現在、39社が加盟しています。実際の作業に立ち会い意見交換を行う「セーフティレビュー」などを通じて、安全レベルの向上に向けた課題の共有と改善の取組みを、JES-Net全体で推進しています。



セーフティレビューの様子

#### 社員の声

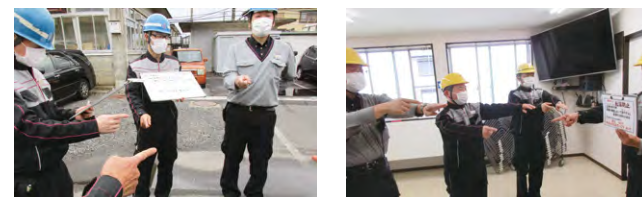


JR水戸鉄道サービス(株)  
勝田事業所  
園部 康雄

### JR水戸鉄道サービス(株)の取組み

2019年度に社内で労働災害が多発し、それを減らすためにはどうしたらよいかを考えていました。そのとき、JES-Net加盟会社であるJR千葉鉄道サービス(株)が、10年前から継続している取組みに着目し、JR千葉鉄道サービスの協力のもと、KYT(危険予知トレーニング)トレーナーの養成を始めました。

現在では、各職場にKYTトレーナーを配置し、KYTトレーナーが核となって「安全の先取り」の危険予知活動が推進できるようになりました。これにより作業前のワンポイントKYTやタッチ・アンド・コールを取り入れて、全従業員が傷害事故を発生させないことを目指した取組みを実践しています。



タッチ・アンド・コール

### 自然災害に対する備え

#### 地震に関する取組み

##### 耐震補強対策

1993年以降、落橋防止対策、高架橋柱や橋脚の耐震補強対策を進め、東日本大震災後の2012年度からは、優先度の高い線区を定めて対策に着手しています。2017年度からは、最新の地震研究の知見に基づき、対策エリアの拡大と新幹線の桁支点部等への新たな補強対策を開始しています。また、2021年2月13日に発生した福島県沖の地震では電柱に多数の被害が出たことから、改めて対策の優先順位の細分化や見直し、補強方法の改良等を進めています。さらに、被災した場合に輸送影響が大きい設備への対策も新たに実施していきます。



高架橋柱耐震補強



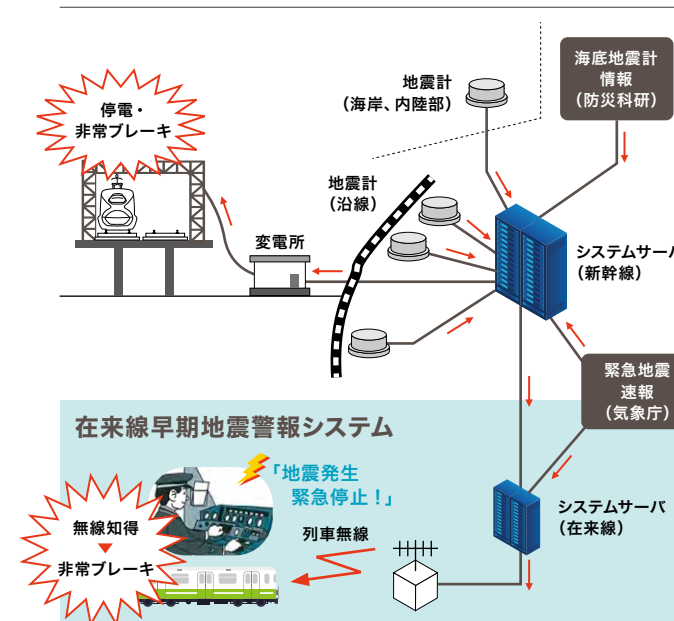
電柱耐震補強

### 列車緊急停止対策

地震発生時に、高速走行する列車を少しでも早く止めるためのシステムを構築しています。新幹線では、自社の沿線、海岸、内陸に設置した地震計による初期微動の情報に加え、気象庁の緊急地震速報や国立研究開発法人防災科学技術研究所(防災科研)の海底地震計の情報を活用した、「新幹線早期地震検知システム」を導入しています。

また在来線では、この新幹線のシステムの地震情報を利用して、大規模な地震を観測した場合に列車を緊急停止させる、「在来線早期地震警報システム」を導入しています。

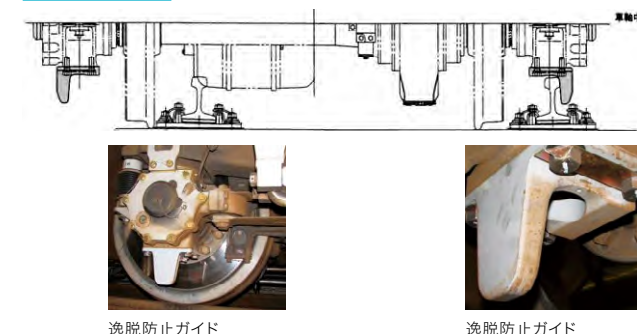
#### イメージ図



### 新幹線の線路からの逸脱防止対策

地震時に万一新幹線が脱線した場合でも、車両が大きく逸脱しない対策を実施しています。

#### 逸脱防止ガイド



逸脱防止ガイド

逸脱防止ガイド

### 接着絶縁継目の破断防止



改良前の接着絶縁継目

改良後の接着絶縁継目

### レール転倒防止装置



### 総合防災訓練

地震発生を想定した総合防災訓練を、毎年9月1日を含む防災週間を中心に実施しています。訓練では、対策本部運営訓練や救助・救命訓練、避難誘導訓練等を実施しています。また、自治体と連携した訓練も実施しています。



本社対策本部訓練



消防機関と連携したお客さま救出訓練

### 救助・救命に必要な物品の整備等

首都直下地震により、負傷者が多数発生した場合に、限られた社員で救助・救命を行えるよう、必要な物品の整備及び必要な技能を習得するための訓練を実施しています。



JR東日本救助・救命講習



応急救護品

### 津波に関する取組み

東日本大震災発生以前より、箇所ごとに津波の危険な区域及び運転規制の方法を定め、マニュアルの作成・勉強会の実施や降車誘導訓練を行ってきました。こうした取組みが、津波発生時において迅速な避難誘導につながりました。



津波対応マニュアル



降車誘導訓練



# 安全

## 「津波避難行動心得」の制定

津波到達まで時間的に余裕がない場合において、避難を実施するに当たり、社員一人ひとり取るべき行動指針を2012年1月に決めました。

### 「津波避難行動心得」

- 一 大地震が発生した場合は津波を想起し、自ら情報を取り、他と連絡が取れなければ自ら避難の判断をする。(避難した結果、津波が来なかったということになっても構わない。)
- 二 避難を決めたら、お客さまの状況等を見極めたうえで、速やかな誘導を行う。
- 三 降車・避難・情報収集にあたっては、お客さま・地域の方々に協力を求める。
- 四 避難したあとも、「ここなら大丈夫だろう」と油断せず、より高所へ逃げる。
- 五 自らもお客さまと共に避難し、津波警報が解除されるまで現地・現車に戻らない。

## 津波避難ナビシステム

東日本大震災時の津波避難の教訓から、列車運行中の乗務員が、不慣れな場所で乗客の避難誘導を実施する際の補助ツールとして開発・導入しています。



## 降雨に関する取組み

降雨による土砂崩壊災害を防止するために、全線区において計画的に沿線斜面などの防災対策を行っています。2021年度からは、今後見込まれる記録的大雨などによる災害発生リスクの増加に備えるため、新幹線ルート内の降雨防災対策工事を進めています。また、新幹線区間に対し、気象レーダーで線路沿線の降雨量を観測し、降雨量が数十年に一度発生するような規模の雨量に達した場合に、列車の運転を一時見合わせる運転規制を2020年8月から新たに追加導入しています。これにより、従来の雨量計による運転規制と併せて、記録的もしくは局地的な大雨などに対してより的確な運転規制を行うことが可能となりました。



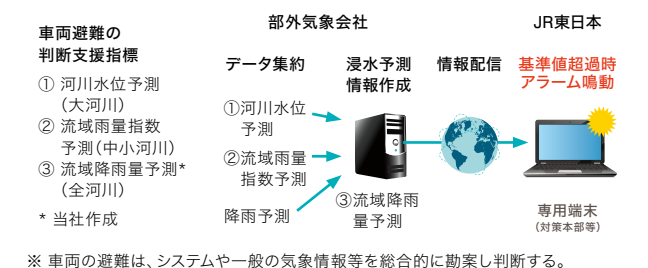
切取りのり面(吹付砕工) 盛土のり面(吹付砕工)

## 浸水に関する取組み

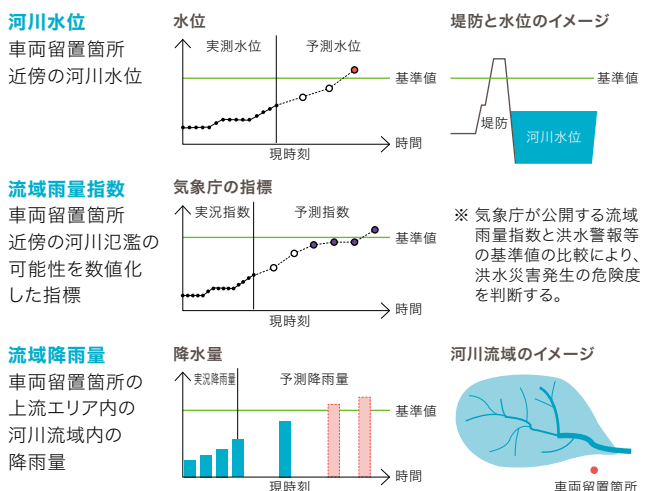
2019年10月の台風第19号による河川氾濫等で北陸新幹線の車両等に甚大な被害を受けたことを踏まえ、浸水に関する対策を進めています。

鉄道施設については設備ごとに優先順位を定め、順次ハード対策等を実施しています。また、ハザードマップをもとに、浸水のリスクのある車両基地等に「車両疎開判断支援システム」を導入し、発災時の車両避難を迅速に実施します。本システムでは、車両避難の判断を支援する指標を整備し、それぞれの指標が基準値に達した場合、アラームが鳴動し関係者に知らせます。

### 車両疎開判断支援システムのイメージ



### 車両の避難の判断を支援する指標



## 強風・突風に関する取組み

2005年12月に発生した羽越本線列車事故以降の強風・突風に関する主な取組みは以下のとおりです。

## 風速計の増設

風による運転規制区間に風速計を複数設置することを基本にしたほか、防風柵設置箇所に風速計を増設しています。また、風速計を二重系にし、より確実に観測する取組みを進めています。

## 防風柵の設置

車両に作用する風の力を低減する防風柵を設置しています。

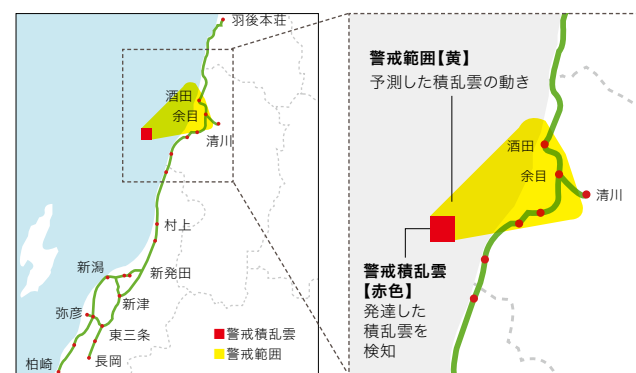


羽越本線 北余目～砂越間

## 気象情報の活用による運転規制の実施

気象庁の気象レーダーが観測した雨の強さや、竜巻発生確度ナウキャストなどの気象情報を用いて、発達した積乱雲を捉えることにより突風発生の可能性を推定し、運転規制を行う方法を開発しました。現在は、日本海側の一部区間にて冬季に実施しています。

### 気象情報の活用による運転規制範囲の表示イメージ



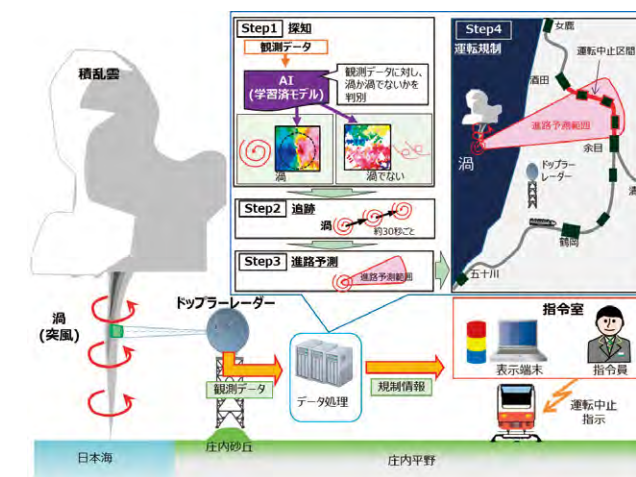
## ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーにより上空の雨粒などの動きを観測することで突風の原因となる渦を探知し、渦の進路予測範囲内に線路がある場合に警報を発するシステムを用いています。このシステムは気象庁気象研究所と共同開発したもので、2017年の冬季から羽越本線及び陸羽西線(一部区間)で運用を開始し、以降も列車運転規制の範囲拡大やAIを活用した渦の探知精度向上に努めています。



酒田市黒森に設置されたドップラーレーダー

## ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制



## 踏切における安全対策

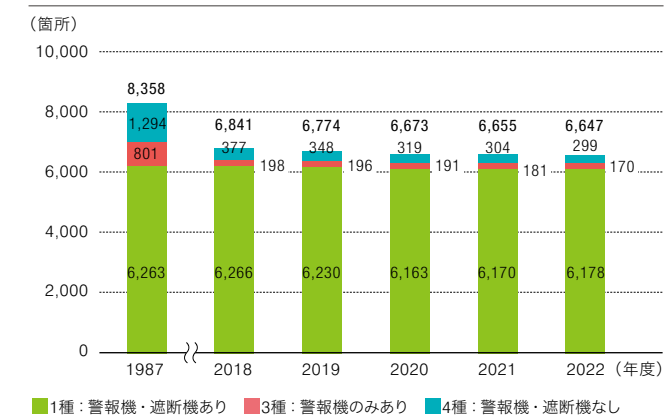
### 踏切廃止に向けた取組み

踏切事故対策の基本は踏切をなくすことであり、地域の皆さまの協力をいただきながら、立体交差化や統合・廃止などの取組みを進めています。廃止が困難な第3種・第4種踏切については第1種化に取り組んでいます。

### 過去5年間の踏切削減実績(第三セクター等への移管を含む)

年度	2017	2018	2019	2020	2021
削減数	19	67	101	18	8

### 踏切数の推移(年度初)





## 安全

### 障害物検知装置の整備

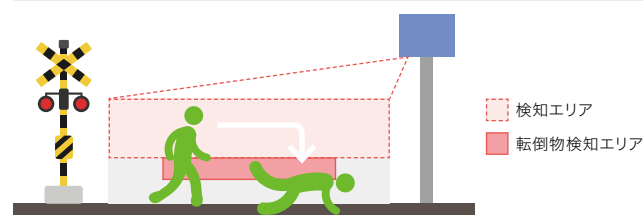
列車と自動車(大型車含む)の衝撃による列車脱線等の回避を目的とし、踏切内に立ち往生した自動車等を検知して列車に知らせる装置を整備しています。



3次元レーザーダグ式障害物検知装置

レーザーダグにより踏切全体を検知する3次元レーザーダグ式障害物検知装置では、従来の機能に加え、新たに転倒した人などの検知性能を上げる機能を開発しました。2019年度から導入しており、順次拡大していきます。

### 3次元レーザーダグ式障害物検知装置の高機能化



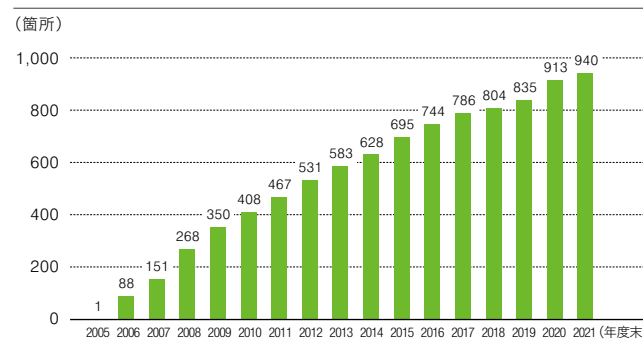
#### 転倒検知機能

小動物などによる過剰な検知を抑えるために検知不可となっていたエリアに対し、追跡中の物体について周辺の検知エリアを広げる機能を追加しました。

#### ノイズ除去機能

降雪のような浮遊物に対する誤検知を減らす機能を追加しました。

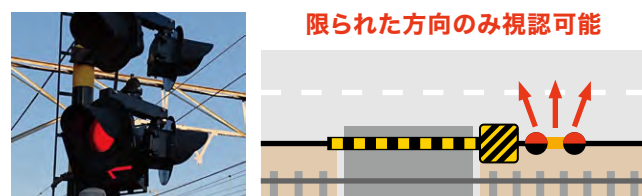
### 3次元レーザーダグ式障害物検知装置設置箇所(年度末)



### 全方位警報灯の整備

列車の接近を知らせる踏切警報灯について、視線が下がる傾向にある高齢者や側道から踏切に進入する自動車のドライバー等が見やすい「全方位警報灯」への置換え整備を進めています。

#### 従来の警報灯



#### 全方位警報灯



### より通行しやすい踏切

「踏切道改良促進法」に基づき、改良すべき踏切道に指定された箇所では、立体交差や拡幅だけでなく、必要に応じカラー舗装や踏切道の周辺対策(跨線人道橋整備)等、地域の実情に合わせた改良を行っています。



道路管理者と協議を行い、拡幅やカラー舗装により歩行者と自動車等の分離を推進

### 第4種踏切道における取組み

警報機・遮断機が設置されていない第4種踏切道については、地域の皆さまのご協力をいただきながら、廃止や第1種化を実施しています。また、踏切事故防止対策として、注意喚起板の設置や、踏切通行者に列車の接近を知らせるための気笛吹鳴標識を設置しています。



第4種踏切道

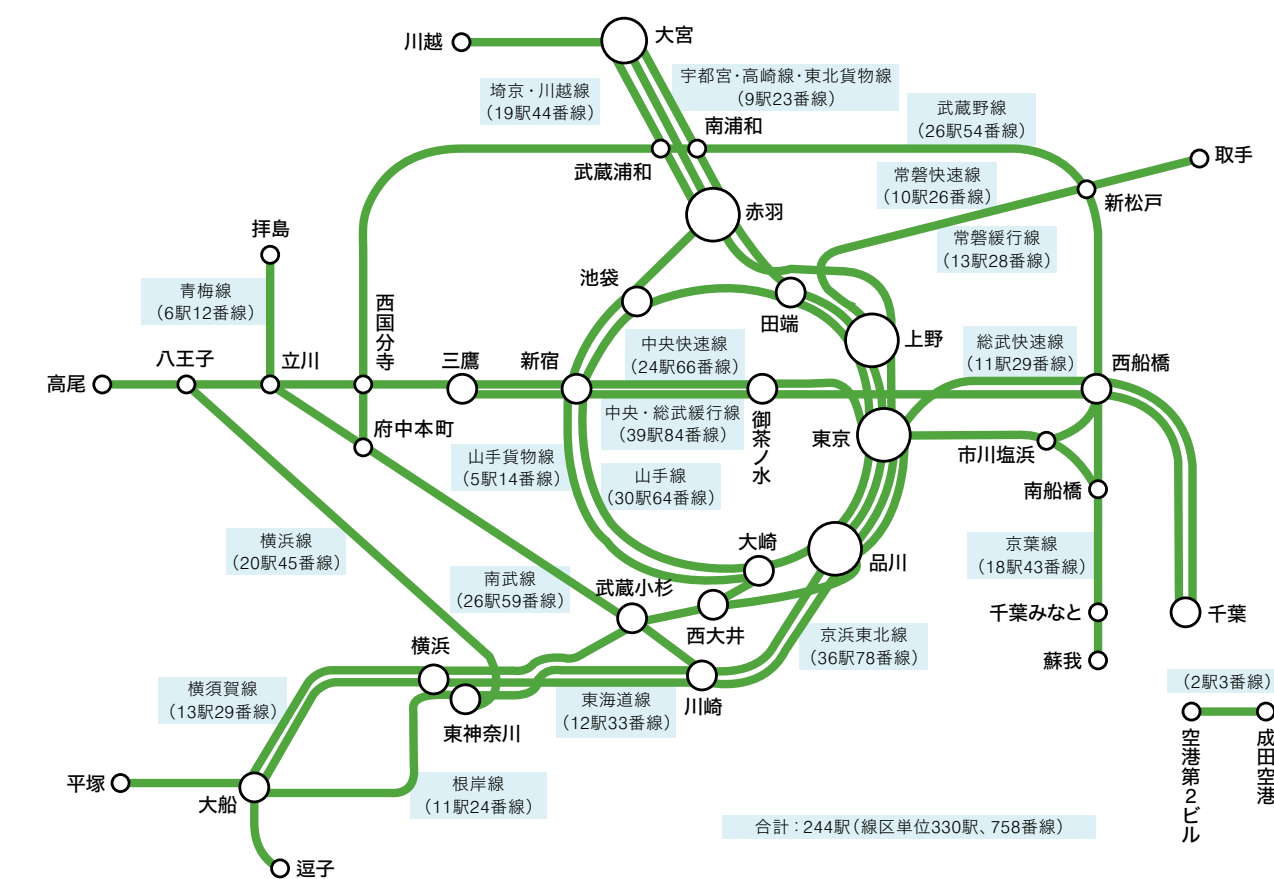
## ホームにおける安全対策

ホームでのお客さまの転落や列車との接触を防止する対策としてホームドアの整備を進めており、2021年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に80駅(線区単位92駅\*)183番線でホームドアの整備を完了しました。

これまで、2032年度末頃までに東京圏在来線主要路線の243駅(線区単位330駅)への整備を目標に、主要な番線660番線程度の整備を優先してきましたが、さらなる早期整備が求められていることから、今後は主要な番線以外も含めた東京圏在来線主要路線の244駅(線区単位330駅)758番線に整備対象を拡大し、また、軽量型の「スマートホームドア®」の導入や設計荷重の見直しなどによる工期短縮を図ることで、従来より1年前倒しした2031年度末頃までの整備を目指していきます。

※ 線区単位の具体例：有楽町駅の場合、山手線、京浜東北線の2駅となります。

### 2031年度末頃までにホームドアの整備を予定している線区(2022年4月時点)



## 社員の声



東京支社 施設部  
東京圏ホームドア整備推進室  
間瀬 育代

### ホームドア整備のさらなるペースアップに向けて

ホームドア整備のさらなるペースアップに向けて、設計会社や施工会社及び社内の部門・システムを超えた連携により、調査・設計業務の標準化、施工の効率化や施工可能時間を拡大するための検討を重ねています。設計においては、検証結果や「建築基準法」に基づいた条件を標準設計に反映させることで、盛土ホーム改良工事の簡素化や、施工部材の軽量化及び統一化による施工性の向上に向けた検討を実施しています。また、ホーム改良工事は通常夜間施工が基本となりますが、関係箇所と打合せを重ね、昼間の列車間合いを活用した施工を実施することで工期短縮等への取組みも進めています。

1日でも早くお客さまにより安全かつ安心してご利用いただけるホームをご提供するのために今後も継続して取り組んでいきます。



# 安全

## CP (Color Psychology) ライン



人が危険と感じる度合いが高い色彩の線を引くことで、視覚的・心理的にホーム端部の危険性を注意喚起しています。

## 内方線付き点状ブロック



ホーム内側部分に線状突起を設けてホームの内外が分かるようにしたブロックを整備しています。

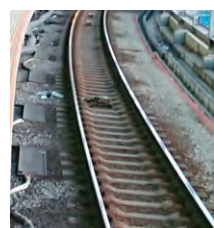
## 高解像度ITV



駅社員及び車掌が確認するモニタを解像度の高いモニタに置き換えています。



## 転落検知マット



ホーム下に設置したマットで転落者を検知し、列車に停止を指示します。

## 列車非常停止警報装置



運転士・車掌・駅社員に危険を知らせる「非常停止ボタン」をホーム柱などに整備しています。

## ホームドア

お客様の列車との接触や線路への転落を防止する対策としてホームドアの導入を進めています。



スマートホームドア\*

## お客さま・地域の皆さまと連携した安全の取組み

鉄道事業者のみで取り組むのではなく、ご利用される方への情報発信を行い、ご協力いただきながら、駅ホームや踏切の安全性の向上を図っています。関係機関と連携した踏切道や学校等での啓発活動のほか、東日本エリアでの啓発動画の放映や他鉄道事業者との連名ラジオCM放送などを通じたキャンペーンを毎年実施しています。



## JR東日本の安全の現状

### 鉄道運転事故

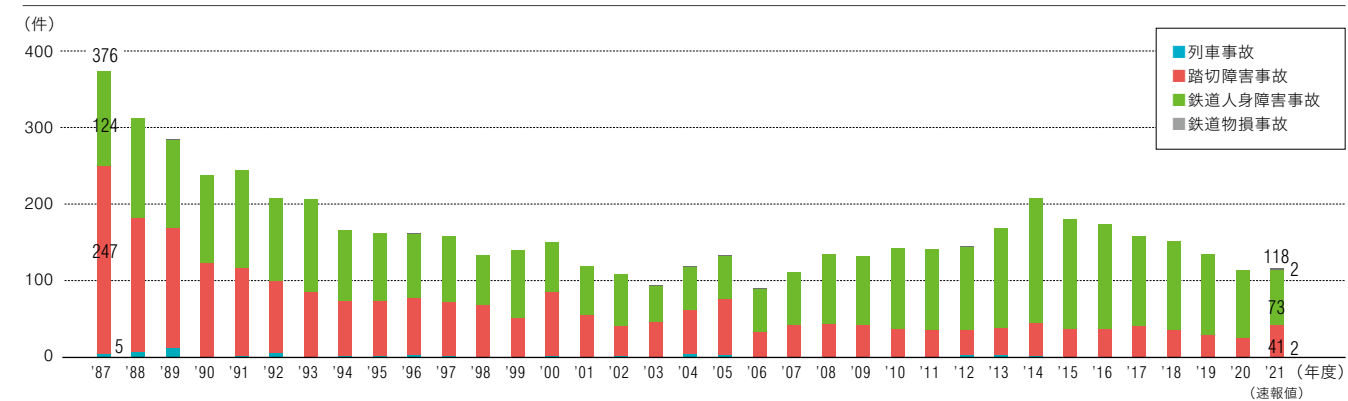
2021年度の鉄道運転事故は、118件と会社発足当初と比べ大幅に減少しました。このうち、鉄道人身障害事故が全体の約6割を占めています。なお、列車事故は2件発生しました。

- ① 大船渡線真滝・陸中門崎駅間 列車脱線事故（線路上の倒木と衝撃したため）
- ② 東北新幹線福島・白石蔵王駅間 列車脱線事故（福島県沖を震源とする最大震度6強の地震のため）

列車事故	列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故
踏切障害事故	踏切道において、列車または車両が道路を通行する人または車両等と衝突し、または接触した事故
鉄道人身障害事故	列車または車両の運転により人の死傷を生じた事故（自殺以外）
鉄道物損事故	列車または車両の運転により500万円以上の物損を生じた事故

### 鉄道運転事故の発生状況

※ 2013年度第3四半期より、自殺と断定できなかった事象も鉄道人身障害事故や踏切障害事故として計上



### 輸送障害

2021年度は、輸送障害が1,543件発生しました。

輸送障害	鉄道運転事故以外で、車両や設備の故障、係員の取扱い誤り、災害などにより、列車の運転を休止したものとまたは旅客列車では30分以上、それ以外の列車では1時間以上の遅延を生じたもの
災害	暴風、豪雨、豪雪、洪水、高潮、地震、津波などの自然現象によるもの
部外原因	線路内立入りや自殺など、当社の原因によらないもの
部内原因	係員や車両、設備など、当社の原因によるもの

### インシデント

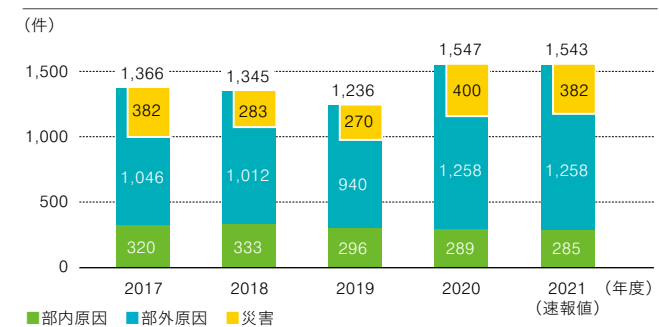
2021年度はインシデントは発生しておりません。

インシデント 鉄道事故等報告規則(国土交通省令)により定められている、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態

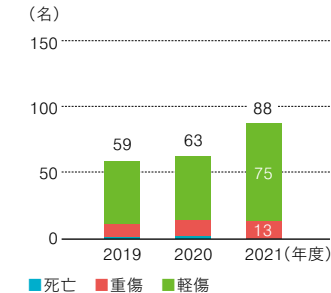
### 労働災害

2021年度は当社社員及びJES-Net等社員を合わせて死亡災害は発生しておりません。休業災害は189名が受傷しました。

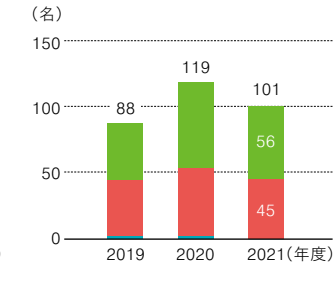
### 輸送障害件数



### 休業以上災害(当社社員)



### 休業以上災害(JES-Net等社員)





# 環境

## CONTENTS

サステナブルな社会の実現を目指して ..... 48  
 脱炭素社会実現への取組み ..... 48  
 資源循環社会実現への取組み ..... 55  
 生物多様性の取組み ..... 57  
 その他の取組み ..... 57  
 TCFD提言への取組み ..... 58

### 特に関連するゴール



### 関連するゴール

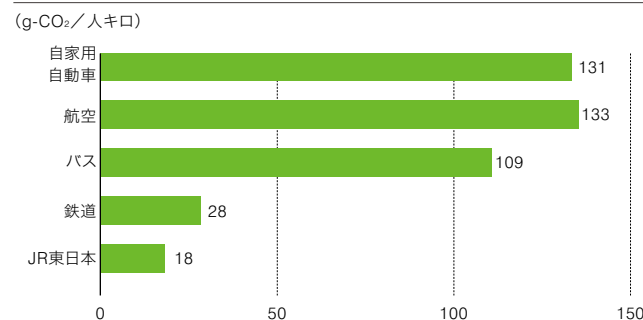


## サステナブルな社会の実現を目指して

当社グループは、鉄道をはじめ、お客さまの日常生活と広くかかわり合いを持ち、地域や社会に不可欠な事業を営んでいます。グループ経営ビジョン「変革2027」では、「持続可能な開発目標(SDGs)」を視野に入れ、事業を通して社会的な課題の解決に取り組み、地域社会の持続的な発展を達成することを打ち出しました。このうち、環境に関する取組みは会社発足以降、重要な課題として認識し、脱炭素社会・資源循環社会の実現や、生物多様性の保全への取組みを進めています。

政府は、2020年10月に2050年カーボンニュートラルを宣言しました。鉄道は運輸部門において輸送量当たりのCO<sub>2</sub>排出量が相対的に小さく、環境にやさしい輸送機関と言われていますが、一方で多量のエネルギーを消費する事業でもあります。将来にわたり鉄道の環境優位性を向上し、選ばれる交通機関であり続けるために、そして、サステナブルな社会の実現を目指して、事業活動を通じた社会的な課題の解決に挑戦し続けます。

### 輸送量当たりのCO<sub>2</sub>排出量(旅客)(2020年度)



出典：国土交通省ホームページを加工して作成

## 脱炭素社会実現への取組み

### ゼロカーボン・チャレンジ2050達成に向けて

「変革2027」に掲げる「ESG経営の実践」の一環として、「ゼロカーボン・チャレンジ 2050」を策定し、グループ全体を対象に2050年度CO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」、2030年度CO<sub>2</sub>排出量▲50%(2013年度比)に挑戦しています。グループ一体となって「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の達成に向けた取組みを推進し、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

また、2022年5月、ENEOS(株)と当社は鉄道の脱炭素化に向けたCO<sub>2</sub>フリー水素利用拡大について、共同検討を行うための連携協定を締結しました。両社は、水素ハイブリッド電車をはじめ、多様なFCモビリティ(燃料電池車・FCバス・FCトラック等)や駅周辺施設へCO<sub>2</sub>フリー水素を供給する、総合水素ステーションの開発を連携して進めています。社外との連携を進め、鉄道事業やエネルギー事業で培った知見を活かし、製造・輸送・利用全体にわたるCO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン構築をけん引することで、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



総合水素ステーション イメージ

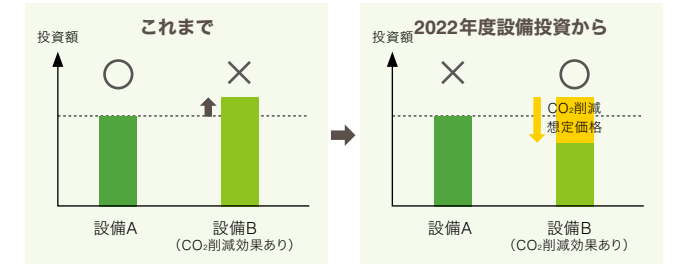
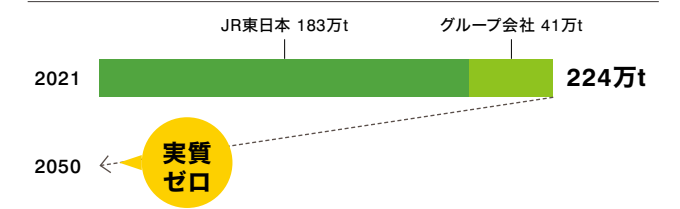
### ゼロカーボン・チャレンジ2050の中長期環境目標

- 2050年度のJR東日本グループ全体におけるCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」
- 2030年度のJR東日本グループ全体におけるCO<sub>2</sub>排出量「2013年度比▲50%」
- 2030年度の東北エリアの電車運行に係るCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」

### 社内炭素価格の導入

当社は2022年度の設備投資から本格的に社内炭素価格(インターナルカーボンプライシング[ICP])を採用し、CO<sub>2</sub>排出量削減に寄与する省エネルギー設備等の導入を加速しています。なお、社内炭素価格は当面5,000円/t-CO<sub>2</sub>としています。

### 2050年度CO<sub>2</sub>排出量削減目標



### 2030年度までのCO<sub>2</sub>排出量及び各原単位の削減目標

項目		基準値(基準年度)	2030年度目標値	2021年度実績
総量削減	鉄道事業のCO <sub>2</sub> 排出量(万t-CO <sub>2</sub> )	215(2013年度)	108(50%削減)	183*(14.9%削減)
原単位削減	列車運転用電力量(新幹線)(kWh/車両キロ)	2.31(2020年度)	2.09(9.6%削減)	2.34*(1.3%増加)
	列車運転用電力量(在来線)(kWh/車両キロ)	1.47(2020年度)	1.33(9.6%削減)	1.48*(0.2%増加)
	支社等におけるエネルギー使用量(kL/m <sup>3</sup> )	0.0354(2020年度)	0.032(9.6%削減)	0.0346*(2.3%削減)

項目	目標値	2021年度実績
原単位削減	グループ会社各社のエネルギー使用量	毎年1%削減(5年間平均)
		全体で増減なし

### 2030年度までのエネルギー使用量削減に係るその他の目標

項目	目標値	2021年度実績	
取組み内容	ホーム・コンコース照明全数LED化	累計41.5万台	累計10.5万台
	大型空調設備の高効率化	累計38箇所	累計19箇所
	小型空調設備の高効率化	3,300台	618台
	再生可能エネルギー電源の開発	70万kW	13.1万kW

※ 表内■はグループ会社の目標

### 環境パフォーマンスデータの保証対象について

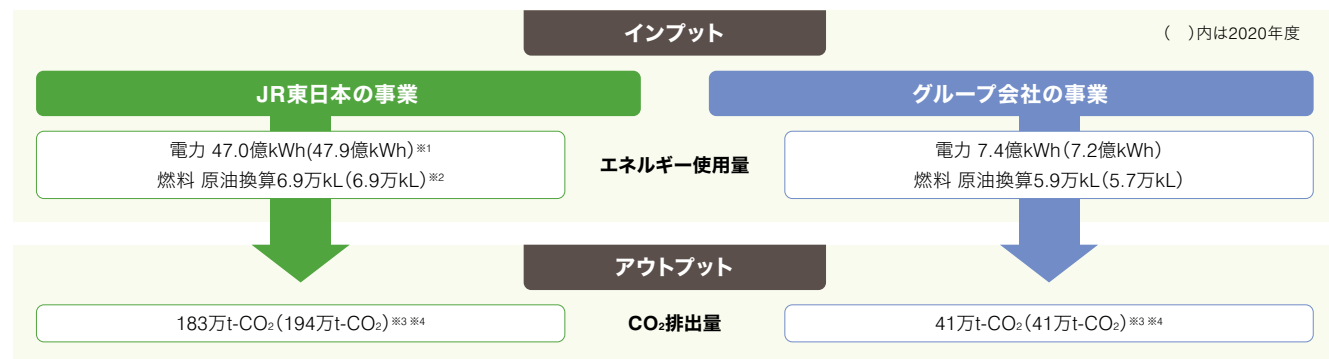
本レポートP49～57に掲載している環境パフォーマンスデータは、その信頼性を担保するため、KPMGあずさサステナビリティ(株)による限定的保証を受けていますが、保証対象となっている情報を明確にするため、保証対象とした情報については「\*」を付しています。



## 環境

### JR東日本グループ全体のエネルギー使用量とCO<sub>2</sub>排出量\*

2021年度実績

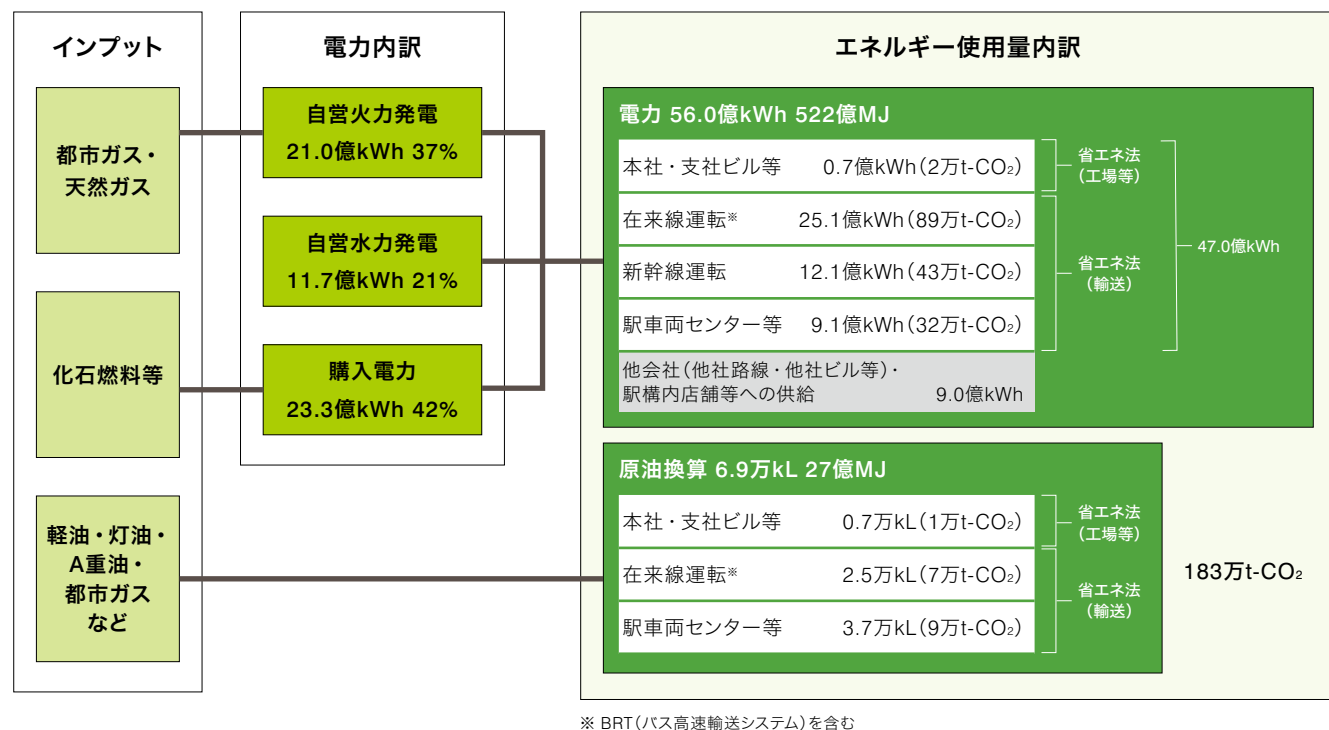


※1 電力：インプットされた電力については、自営発電所で発電し、当社内で使用した電力と、電力会社から購入している電力の双方を含んでいます。なお、電力の詳細については、以下のエネルギーフローマップに記載しています。  
 ※2 燃料：天然ガス、その他燃料について、自営火力発電所で発電用に使用している燃料は含まれていません。

※3 スコープ別のCO<sub>2</sub>排出量：グループ全体のスコープ1排出量は151万t-CO<sub>2</sub>、スコープ2排出量は125万t-CO<sub>2</sub>です。  
 ※4 外部から供給している電力に起因するCO<sub>2</sub>排出量は、電力会社別の調整後排出係数により算定しています。

### エネルギーフローマップ\*

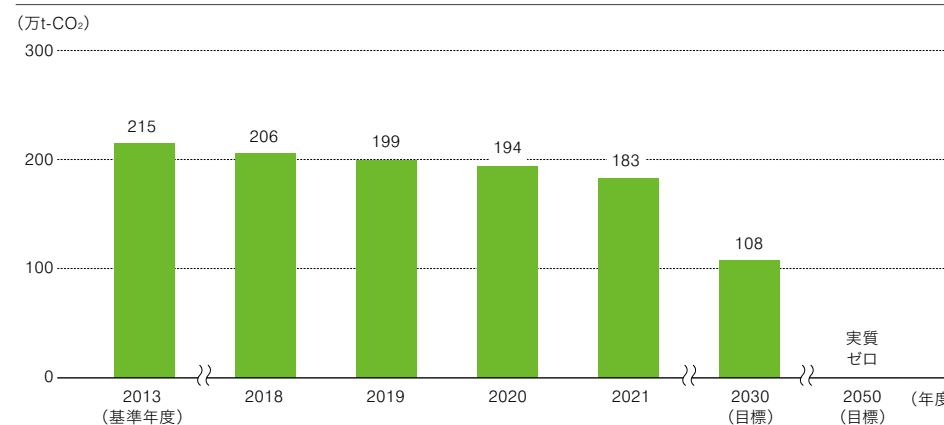
当社における、エネルギーのインプットから消費までの流れを示しています。自営の発電所と電力会社から供給された電力は、電車の走行や駅・オフィスの照明・空調に使用しています。また、軽油や灯油等を気動車の走行や駅・オフィスの空調に使用しています。



● 集計範囲について  
 エネルギー使用量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体としていますが、当社が駅業務等を委託している会社の当該業務に係るエネルギー使用量も集計範囲に含めています。一方、グループ会社等が運営する駅構内店舗等のエネルギー使用量は、集計範囲に含めていません。JR東日本の事業全体に係るエネルギー使用量は「エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)」の輸送および工場等の集計範囲と整合させています。

● 算出方法について  
 エネルギー使用量は、「省エネ法」に定める方法で算定しています。また、外部から供給している電力に起因するCO<sub>2</sub>排出量は電力会社別の調整後排出係数により算定しています。

### 鉄道事業のCO<sub>2</sub>排出量\*



● 集計範囲について  
 CO<sub>2</sub>排出量の集計範囲は、エネルギーフローマップ記載のエネルギー使用量の集計範囲と同様です。

● 算出方法について  
 CO<sub>2</sub>排出量については、「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」に定める方法に基づき算定していますが、外部から供給される電力に起因するCO<sub>2</sub>排出量は、鉄道輸送に用いる電力分も含めて電力会社別の調整後排出係数により算定しています。なお、基礎排出係数を用いた場合の2021年度のCO<sub>2</sub>排出量は186万t-CO<sub>2</sub>(前年度比10万t-CO<sub>2</sub>減)となります。

### スコープ別のCO<sub>2</sub>排出量

項目	スコープ1*	スコープ2*	スコープ3
2021年度排出量(単体ベース)	141万t-CO <sub>2</sub>	104万t-CO <sub>2</sub>	352万t-CO <sub>2</sub>

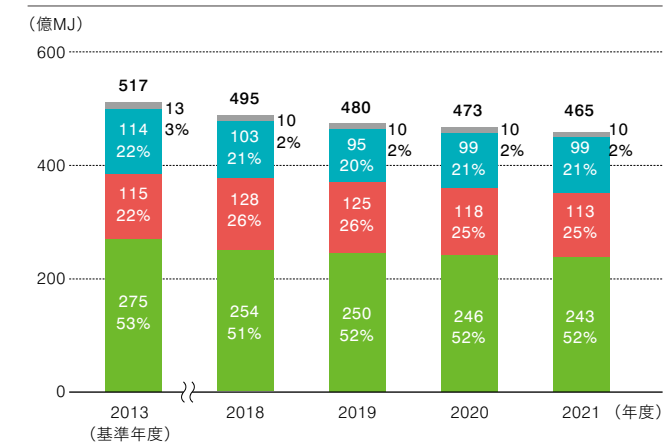
スコープ1：気動車の運転や自営火力発電所の稼働などに使用したすべての燃料の燃焼に伴い直接的に排出されるCO<sub>2</sub>  
 スコープ2：電力会社から購入している電力などの使用に伴い間接的に排出されるCO<sub>2</sub>  
 スコープ3：当社の事業活動に関連して他社から排出されるCO<sub>2</sub>  
 ※ スコープ1とスコープ2の合算値とCO<sub>2</sub>総排出量が一致しないのは、スコープ1、2については、他会社に供給した電力分も含めているためです。  
 ※ スコープ3排出量の内訳は、カテゴリ1が82万t-CO<sub>2</sub>(98万t-CO<sub>2</sub>)、カテゴリ2が194万t-CO<sub>2</sub>(238万t-CO<sub>2</sub>)、カテゴリ3が48万t-CO<sub>2</sub>(46万t-CO<sub>2</sub>)、カテゴリ13が29万t-CO<sub>2</sub>(27万t-CO<sub>2</sub>)です。( )内は2020年度の数値です。

● 算出基準について  
 各カテゴリの算定基準については、以下のとおりです。  
 カテゴリ1：修繕関係、システム利用等に伴い購入した製品・サービスの購入金額(単体)×各種製品・サービスの排出原単位<sup>※1</sup>により算出  
 カテゴリ2：設備投資金額(単体)×鉄道輸送部門の資本財価格当たりの排出原単位<sup>※2</sup>により算出  
 カテゴリ3：購入した燃料、電力及び熱の使用量(単体)×エネルギー種別の使用量当たりの排出原単位<sup>※3</sup>により算出  
 カテゴリ13：JR東日本がオーナーとなる建物等の延床面積×建物用途別・単体面積当たりの排出原単位<sup>※4</sup>により算出  
 ※1 産業関連表による環境負荷原単位データブック(3EID)(2005年版)の原単位データを採用しています。  
 ※2 (2021年度)：環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.2)(2022年3月)(排出原単位DB V3.2)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリ13の算定では、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用しています。(2020年度)：環境省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.1)(2021年3月)(排出原単位DB V3.1)の原単位データを採用しています。なお、カテゴリ13の算定では、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用しています。  
 ※3 (2021年度)：燃料は、IDEA(Inventory Database for Environmental Analysis)「データベース(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)(V2.3)(2019年12月27日)」の原単位データを採用し、電力及び熱は排出原単位DBV3.2の原単位データを採用しています。  
 ※4 (2020年度)：燃料は、IDEA(Inventory Database for Environmental Analysis)「データベース(サプライチェーン温室効果ガス排出量算定用)(V2.3)(2019年12月27日)」の原単位データを採用し、電力及び熱は排出原単位DBV3.1の原単位データを採用しています。

### エネルギー使用量の推移

鉄道事業に係るエネルギー使用量の推移と、その内訳を示しています。使用量のうち、約8割が列車運転用のエネルギー、残りの約2割が駅や車両センター、本社・支社ビル等で使用するエネルギーとなります。2021年度の使用量は465億MJとなり、2013年度に比べて52億MJの削減となりました。

### 鉄道事業のエネルギー使用量\*



■ 本社・支社ビル等 ■ 駅・車両センター等  
 ■ 新幹線運転用エネルギー ■ 在来線運転用エネルギー

● 自営水力発電について  
 上記のエネルギー使用量は、「省エネ法」の考え方に基づき算定していますが、自営水力発電量に対しては、9.76MJ/kWhを掛けて計算しています。「省エネ法」上の報告は、自営水力発電量に対して、0MJで報告しています。



## 環境

### 「エネルギービジョン2027～つなぐ～」の策定

サステナブルな社会の実現と地域や社会への貢献に向けたエネルギー戦略として、2022年7月に「エネルギービジョン2027～つなぐ～」を策定しました。JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において「ESG経営の実践」を経営の柱として掲げ、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」などエネルギーを通じた社会課題の解決に取り組んできました。一方、新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化や世界的な脱炭素化の加速、エネルギー情勢など周辺環境は大きく変化しつつあります。これらの変化に対応し「変革2027」のレベルとスピードを上げるために、JR東日本グループの強みである「つくる」「送る・ためる」「使う」の一貫したエネルギーネットワークのエネルギー3E「環境性(Environment)・経済性(Economic Efficiency)・安定性(Energy Security)」を向上させるとともに、地域社会(Community)の持続的発展につなげていきます。



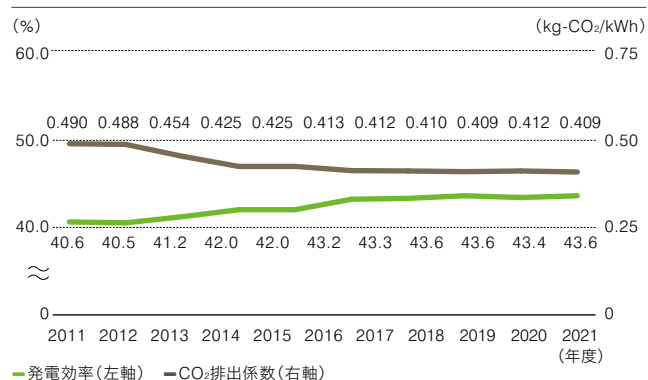
## つくる

### 自営発電所

自営の火力発電所(神奈川県川崎市)は総出力80.9万kWであり、燃料には都市ガス及び天然ガスを使用しています。効率の良い「複合サイクル発電設備※」の導入を進めており、2021年6月には新しい1号機が運転を開始しました。今後もCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて、発電設備の高効率化を推進するとともに、水素発電やCCUS技術の活用を検討していきます。自営の水力発電所(新潟県十日町市・小千谷市)は総出力44.9万kWであり、CO<sub>2</sub>が発生しないクリーンなエネルギー電源として当社の鉄道輸送を支えています。また、魚道の整備やサケの稚魚放流活動などを通じ、河川環境との調和や地域との共生を目指しています。

※ 複合サイクル発電設備：燃焼ガスでタービンを回転させる「ガスタービン設備」と排熱でつくった蒸気でタービンを回転させる「蒸気タービン設備」を組み合わせた発電設備

### 自営火力発電所の発電効率・CO<sub>2</sub>排出係数の推移\*



● 算出方法について  
自営火力発電所のCO<sub>2</sub>排出係数については、地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)、発電効率については、省エネ法に定める方法に基づいています。  
● 自営電力全体(火力発電及び水力発電)のCO<sub>2</sub>排出係数  
2021年度の調整後排出係数は0.284(kg-CO<sub>2</sub>/kWh)でした。

## つくる

### 再生可能エネルギー導入

太陽光パネルをホーム上家や駅舎屋上、車両センター構内に設置し、自家消費する取組みを行っているほか、当社の配電線を介して鉄道運行に活用しています。例えば、男鹿駅に小型風力発電機を設置し、駅で使用する電力を賄うとともに、電気の一部を交流蓄電池駆動電車ACCUMの運行に活用しています。これらの取組みにより、2021年度は約190万kWhを自家消費しました。

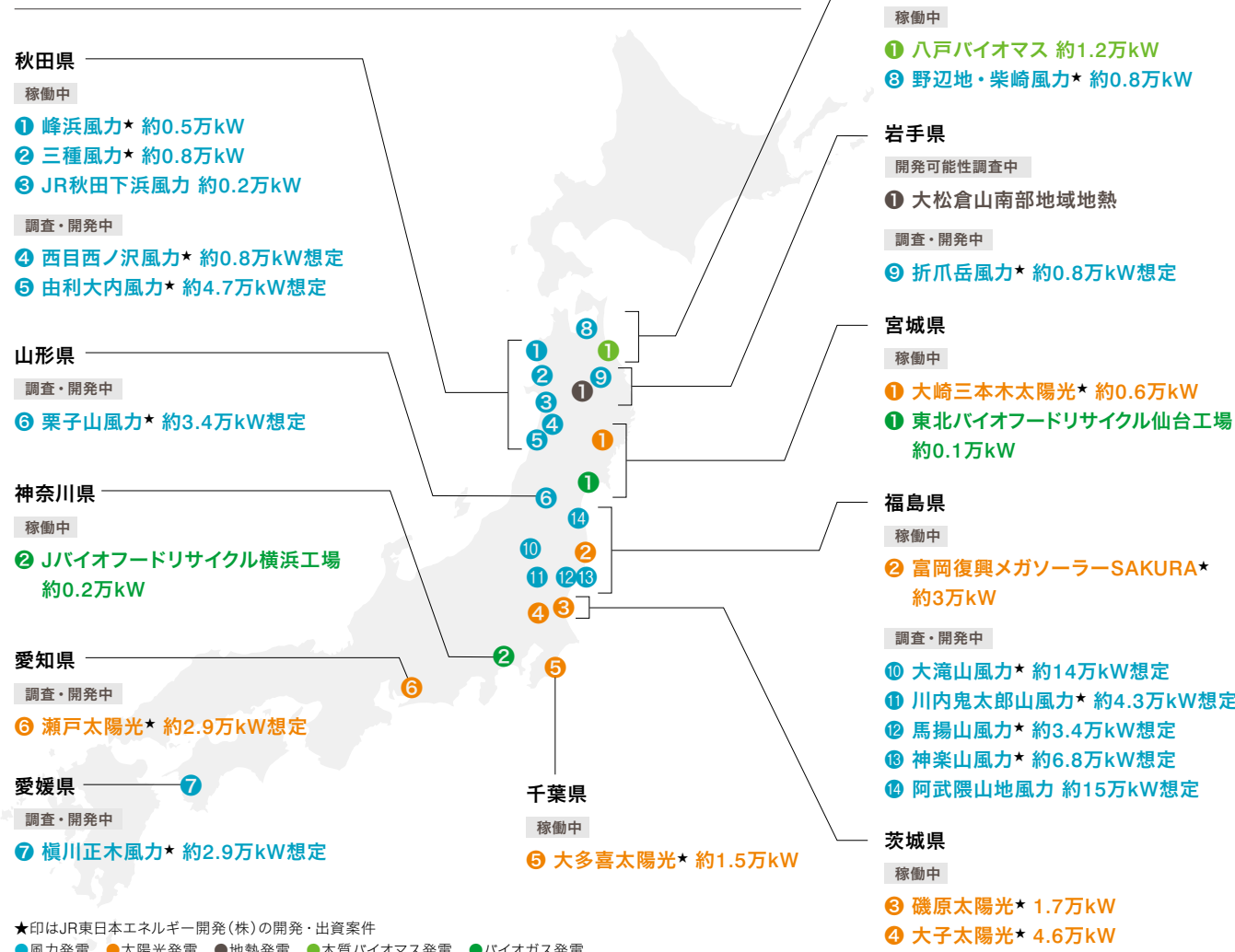
大規模な再生可能エネルギーの開発をJR東日本エネルギー開発(株)とともに推進し、東北エリアを中心に各地で風力・太陽光・地熱といった再生可能エネルギーの導入に向けて積極的に取り組んでいます。固定価格買取制度(FIT)を活用した取組みとしては、これまでに、メガソーラーと呼ばれる太陽光発電所や大型の風力発電所を順次運転開始しており、2021年度は約13,270万kWhの電気を発電しました。また、

開発した再生可能エネルギー由来の「非化石証書」を活用し、「CO<sub>2</sub>フリー電気」を供給することにより、2030年度までに東北エリアの電車の運行に係るCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指します。2022年度には福島県内の常磐線に非化石証書を導入し、通年ベースで1.2万tのCO<sub>2</sub>排出量の削減を見込んでいます。

### 今後の開発目標

当社はJR東日本エネルギー開発(株)と協力しながら2021年度までに13.1万kWを開発しました。今後も開発を進め、2030年度までに70万kW、2050年度までに100万kWの再生可能エネルギー電源開発を目指します。これにより、2050年度時点では鉄道事業で使用するエネルギーの約30~40%を再生可能エネルギーで賄うこととなり、自営水力発電所を加えると、再生可能エネルギーの割合は約50~60%となる見込みです。

### JR東日本グループの主な再生可能エネルギー開発計画



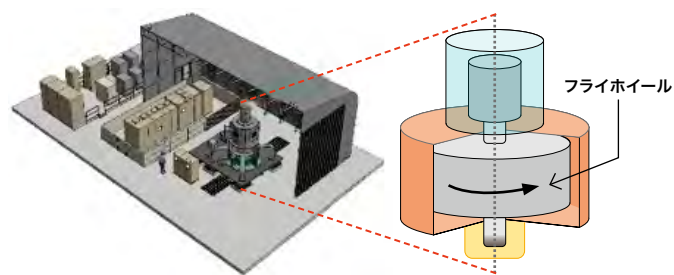


環境

送る・ためる

超電導フライホイール蓄電システム

電車のブレーキ時に発生する回生電力エネルギーを有効に活用するため、地上に設置した蓄電池に電力として貯蔵をする取組みを行っています。蓄電媒体の多様化に向け、電気エネルギーを回転エネルギーとして活用するフライホイールの実証試験を行っています。超電導技術の採用により軸受を非接触とすることで、メンテナンスの向上を図っています。



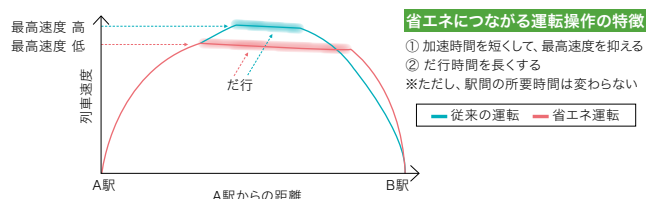
超電導フライホイール蓄電システム

使う

列車運転用エネルギーの削減

電車については、減速時の運動エネルギーを電気エネルギーに替える「回生ブレーキ」や、効率的なモーター制御を行う「VVVFインバータ」を搭載した省エネ車両の導入を進めています。また、気動車については、一部を「ディーゼルハイブリッド車両」と「蓄電池駆動電車(愛称 ACCUM:アキュム)」に取り替えています。2022年3月末までに、全車両の99.1%(12,104両)が省エネ車両となっています。

得られた結果です。今後はさらなる削減とATOに「省エネ運転」の考え方を導入し、他線区での取組みにつなげていきます。



従来の運転と省エネ運転の運転曲線の比較



E235系(横須賀線)



EV-E801系(男鹿線)

社員の声



東京支社 大崎運輸区  
小柳 勇

「省エネ運転」によるエネルギー使用量削減の取組み

私たちはE235系導入を機に、環境技術研究所と共にエネルギー量削減の取組みを実施しています。

車両から得られる走行データをもとに使用している電力量を見える化し、平準化させて全体の使用量を削減する運転方法「省エネ運転」を推進しています。

当区だけでなく池袋運輸区と共に、山手線の取組みとして全運転士へアプローチし、山手線で使用する電力量の削減を実現しました。普段の乗務で社員一人ひとりが取り組むことで、

水素エネルギーの利活用

2022年3月より、水素を燃料とする「水素ハイブリッド電車(愛称:HYBARI)」の実証試験を鶴見線及び南武線で開始しました。今後は、実証試験の状況を踏まえ、将来の社会実装を推進していきます。

また、身近に水素を感じていただく取組みとして、当社管内の営業所の一部に水素を燃料とする燃料電池自動車(FCEV)レンタカーの貸出しを行い、環境優位性の高い鉄道と共に、「環境にやさしい新たな旅」を提案しています。このほか、東京駅から竹芝周辺を循環する水素シャトルバス(FCバス)を毎日運行しています。今後もエネルギーの多様化に取り組み、水素社会の実現と需要拡大に向け、当社が持つ駅や鉄道沿線のリソースをベースに、さまざまな取組みを推進していきます。



水素ハイブリッド電車 FV-E991系(HYBARI)

資源循環社会実現への取組み

当社グループは資源循環社会の実現に向け、事業活動において排出するさまざまな廃棄物の排出量・処分量削減に対し、2030年度までの目標を掲げています。今後もグループ一体となって、廃棄物のさらなる分別やケミカルサイクル・SAVE FOOD等の取組みを進めていきます。

2030年度までの資源循環目標

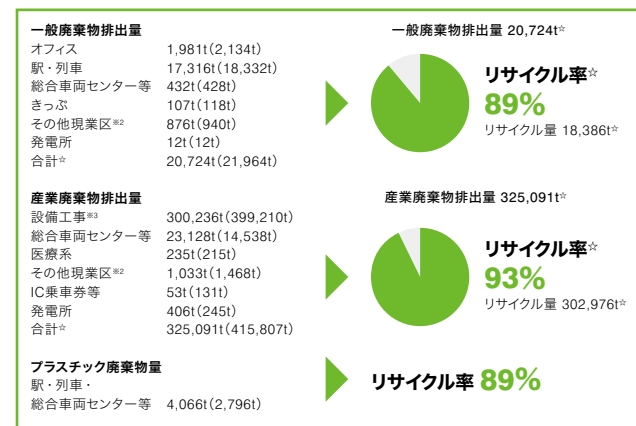
項目		2030年度目標(%)	2021年度実績(%)	
リサイクル率向上 (単年度)	駅・列車ゴミのリサイクル率	94	93	
	駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率	100	99	
	総合車両センター等で発生する廃棄物のリサイクル率	96	95	
	設備工事で発生する廃棄物のリサイクル率	96	93	
原単位削減 (2020年度基準)	BtoCで提供する	ワンウェイプラスチックの削減	25	22
		ワンウェイプラスチック容器包装等を再生可能素材へ切替え	60	11
		食品廃棄物最終処分量の削減	50	54
原単位削減 (2013年度基準)	廃棄物(一廃・産廃)の削減割合 及びリサイクル率※1	削減割合※2	32	45
		リサイクル率※2	73	73

表内■はグループ会社の目標  
※1 海外グループ会社除く  
※2 廃棄物の排出事業者となっていない会社は除く

グループ全体の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率(2021年度実績)

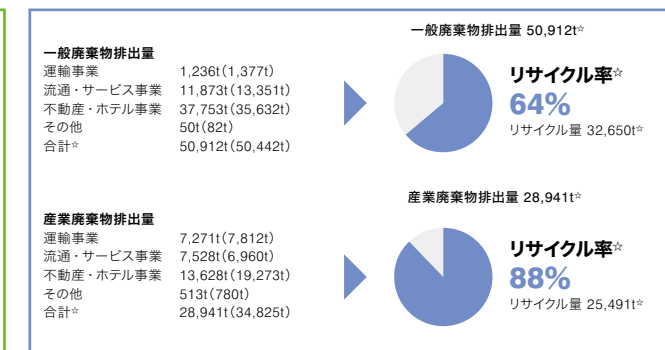
( )内は2020年度

JR東日本の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1



※1 廃棄物には「有価物」を含みます。  
※2 その他現業区：設備のメンテナンス等を行う技術センターや乗務員区所等です。  
※3 設備工事：法律上は工事の請負会社が排出事業者となる工事廃棄物も産業廃棄物に含んで把握しています。

グループ会社の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1



清掃工場等で処理される一般廃棄物や、中間処理として焼却される産業廃棄物の中で、サーマルリサイクル※されている場合は、リサイクルとして扱っています。  
※ サーマルリサイクル：廃棄物を燃やしたときの排熱を回収して蒸気や温水をつくり、発電や給湯等に利用するリサイクル手法のこと

グループ全体の水使用・OA用紙使用量

( )内は2020年度

JR東日本の使用量



※水使用量は、上水、工業用水及び地下水使用量の合計値です。

グループ会社の使用量





## 環境

事業活動において排出されるさまざまな廃棄物の排出量・処分量削減に向けて、3R(リデュース・リユース・リサイクル)の取り組みを進めています。

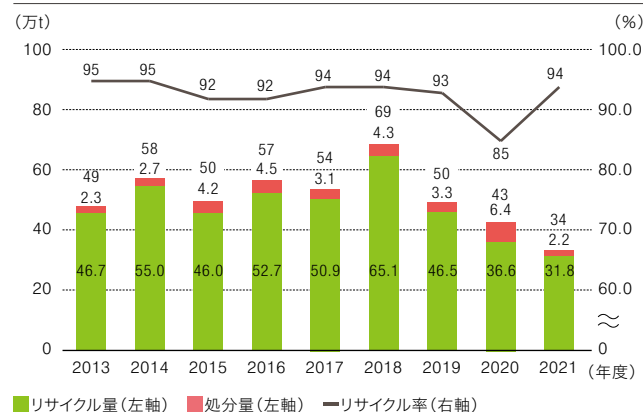
### 循環型社会(サーキュラーエコノミー)で目指す資源の流れ



#### 駅・列車で発生するゴミの回収と再生

駅や列車から排出される資源ゴミは、JR東日本東京資源循環センター(事業運営:(株)JR東日本環境アクセス)等の人・機械によって徹底した分別を実施することにより、リサイクル率向上の取り組みを進めています。また、雑誌・新聞紙等は事務用紙等へ再生、使用済のきっぷはすべてトイレトーパー等に100%リサイクルしています。

#### 駅・列車・総合車両センター・設備工事からの廃棄物の推移



#### 設備工事・車両センター廃棄物の削減とリサイクル

当社の廃棄物の約7割を占める設備工事では、建設副産物を適正に処理し、廃棄物を抑制する設計・工法を社内で標準化することにより、廃棄物の削減に取り組んでいます。また、車両センターなどでは、廃棄物を約30種類に分別することを徹底し、廃棄物の減量とリサイクルを推進しています。



車両センターの分別取組状況

#### プラスチックの資源循環に関する取り組み

2021年から廃プラスチックの一部について、リサイクル手法の一つであるRPF\*への再資源化を継続的に行っています。

この取り組みの一環として、2021年1月、武蔵溝ノ口駅において廃プラスチックの適切な分別を促すための実証実験を行いました。実験では従来のゴミ箱に加え、視覚的に分かりやすい廃プラスチック専用のゴミ箱設置と、お客さまへ分別を促すポスター等を掲示することにより、RPF化に適した純度の廃プラスチックの回収に成功しています。本実験では、川崎市の協力を得て、お客さまからも広くご理解をいただきました。



\*「RPF」とは、Refuse derived paper and plastics densified Fuelの略称であり、主に産業系廃棄物のうち、マテリアルリサイクルが困難な古紙及び廃プラスチック類を主原料とした高品位の固形燃料です。

#### 食品廃棄物削減の取り組み

##### 「SAVE FOOD はじめよう BOOK」の発行

(株)オレンジページと共に、「食に対する問題」を考え、行動するきっかけとなるウェブ冊子を発行しました。

本誌では、ビジネスパーソンとして知っておくべき食の問題だけではなく、生活者としても実践できることを掲載しています。



#### 食べ残しのお持ち帰り「mottECO(モットエコ)」

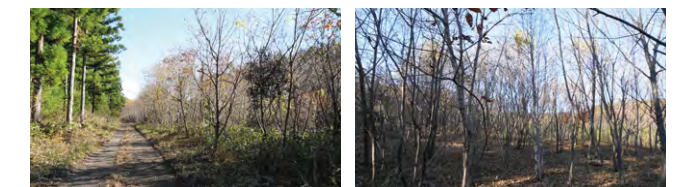
日本ホテル(株)は、2022年4月から、食品ロス削減の取組みとして「mottECO(モットエコ)」を東京ステーションホテルほか9ホテルで開始しました。お客さまご自身の責任でお持ち帰りいただくことによって、食品ロス・ゴミの削減に取り組むとともに「食べ残したものは自分で持って帰る文化」の普及と啓発を目指しています。



\*日本ホテルの上記取組は、環境省の令和4年度「mottECO導入モデル事業」として採択されています。

## 生物多様性の取り組み

陸の豊かさを守るために、土地固有の樹木を植えて森を再生する活動「ふるさとの森づくり」を2004年度から継続して実施しています。これまでに当社エリア内の4県で合計約17万本を植樹しました。



安達太良ふるさとの森づくり(福島県大玉村・二本松市)

また、海の豊かさを守る取組みとして、ウォーターズ竹芝に隣接する竹芝干潟において、東京湾江戸前の環境再生と学習の場づくりのために活動しています。

2021年度は干潟の生物や水質の調査、ハゼ釣り体験、清掃を行うイベントを開催。また海洋ゴミを利用したアート作品の展示、海と干潟の関係性を学ぶ講座を実施しました。(計24回・約1,300名が参加)



## その他の取り組み

### 化学物質管理

#### オゾン層破壊物質削減・代替

「オゾン層保護法」に基づき、特定物質とされている物質について、削減や代替に努めています。「フロン排出抑制法」に基づく2021年度の漏えい量は、約0.3万t-CO<sub>2</sub>e\*でした。

#### 化学物質の管理状況と削減

当社では、PRTR制度\*に基づき、特定化学物質を一定量以上取り扱う事業者として、2021年度は11箇所の事業所が関係自治体に排出量と移動量を届け出ています。

また、生態系への影響も考慮し、塗装が不要なステンレス車両の導入等、使用する化学物質の削減や代替にも取り組んでいます。

\*PRTR制度: 有害な化学物質の環境への排出量の把握・管理を促進し、環境への影響を未然に防止することを目的とする「特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律(PRTR法)」で義務付けられた化学物質の排出量等の届出制度



環境

TCFD提言への取組み

パリ協定採択以降、世界の国や政府は「脱炭素」へと大きく舵を切り、企業においては、気候変動がもたらすリスク等に対する財務影響把握と情報開示が求められています。JR東日本では、2020年1月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、激甚化する気象災害と隣り合わせである輸送サービス事業について、客観的なデータに基づくシナリオを用いた、将来の気候変動による財務影響の定量評価に取り組んでいます。

TCFD提言に基づく情報開示の全体概要※1

提言	JR東日本の取組み
ガバナンス	<p>マネジメント体制として、代表取締役社長を委員長とする「JR東日本サステナビリティ戦略委員会」を設置、主に気候変動に関する目標の設定や進捗、リスク・機会等に関する監督と意思決定を行っています。委員は副社長・常務取締役等で構成されており、社外取締役も出席しています。同委員会は年2回開催しているほか、「ゼロカーボンWG」及び「水素WG」では、CO<sub>2</sub>排出量削減状況や水素活用について報告・討議を行っています。</p> <p><b>推進体制図</b></p> <p>持続可能な社会の実現を目指し、地球環境問題等の社会的課題の解決に向けた当社グループの基本方針等を定めて、その推進を図る。</p> <p>副社長、常務取締役等 社外取締役、常勤監査役</p> <p><b>ゼロカーボンWG</b> 省エネ・再エネ導入等の検討</p> <p><b>事務局</b> 各WG調整と全体方針の策定検討。 JR東日本サステナビリティ戦略委員会へ報告及び施策推進の調整を図る。</p> <p><b>水素WG</b> 水素の利活用を検討</p> <p>報告 監督・意思決定 連携 調整</p>
戦略	<p>グループ経営ビジョン「変革2027」において、ESG経営の実践を掲げ、地球温暖化防止・エネルギーの多様化を指針としています。これらを実現するため、気候変動が事業活動に及ぼす重要なリスク・機会を特定、評価し、事業戦略の妥当性を検証しています。本開示においては、自然災害に係る物理的リスクを重要なリスクと特定し、国から公表されているハザード情報等を用いた精緻な手法でシナリオ分析を実施しています。</p>
リスク管理	<p>リスク管理の枠組みの中で、気候変動の影響を受けるリスクは各部門において把握し、具体的な回避・低減策を講じています。気候変動の緩和に関しては、半年に1回以上、各事業に係るエネルギー使用量、CO<sub>2</sub>排出量、フロン漏洩量、財務状況などを取りまとめ、詳細な分析を実施するとともに、法令改正などの重要な外部環境の変化を踏まえて、リスクの洗い出し・特定・評価を行っています。気候変動への適応に関しては、急性・慢性の気象災害について、輸送サービス事業における物理的リスクの低減に向け、取組みを強化、推進しています。</p>
指標と目標	<p>「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を当社グループ全体の目標に掲げ、2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量50%削減(2013年度比)、2050年度はCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」を目標に設定。これらの進捗状況を定期的に管理するとともに、脱炭素社会の実現に向けた貢献をより確かなものにするため、グループ全体で取組みを推進しています。目標の進捗及びスコープはP49～51をご覧ください。</p>

※1 TCFD提言に基づく情報開示の詳細につきましては右記のURLをご参照ください。 <https://www.jreast.co.jp/eco/pdf/taskforce.pdf>

戦略の詳細

(1) リスク及び機会の認識

当社では、気候変動に伴うリスク・機会には、地球温暖化により生じる気象災害の激甚化等の「物理的」なものと、気候変動の緩和を目的とした規制の強化や技術の進展といった社会環境の「移行」に起因するものがあるとの認識のもと、主な気候変動リスク・機会として以下の項目を特定しています。

	主なリスク・機会	事業への影響度※2	発現・実現時期※3
物理的リスク	風水災等による鉄道施設・設備の損害及び運休の発生	大	短期
	気象現象の極端化(豪雨、暑熱)による旅客数の減少	小	長期
移行リスク	カーボンプライス制度の導入・強化によるコストの増加	未評価	中期
	電気自動車など、他の交通手段との競合による旅客数の減少	大	長期
	観光資源の毀損・変化による旅客数の減少	未評価	長期

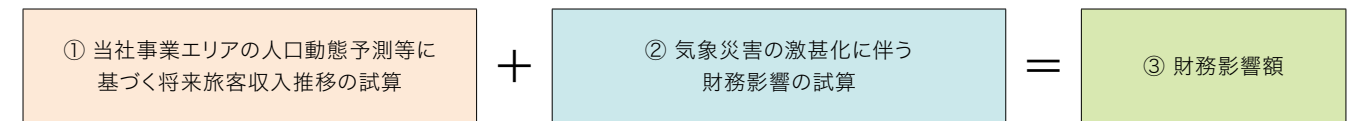
※2 事業への影響度の尺度：収益・費用が5億円以上の財務影響を及ぼす事象を「大」と評価。  
 ※3 発現・実現時期の尺度：短期：～1年以内、中期：1年超5年以内、長期：5年超

(2) シナリオ分析(物理的リスク)の詳細

分析のベースラインとして将来の人口動態に基づく旅客収入の推計を行うとともに、輸送サービス事業を対象としたシナリオ分析を実施しています。

輸送サービス事業においては、少子高齢化や人口減少による将来の旅客数の減少が見込まれており、特に地方での影響が著しいと予測されています。これらの要因による財務影響を把握し、事業戦略の妥当性を検証するため、2050年をターゲットとした以下のようなシナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析手法(概要)



① 当社事業エリアの人口動態予測等に基づく将来旅客収入推移の試算

気候変動研究において分野横断的に用いられるシナリオであるSSP※4の人口、GDP※5等のデータをもとに、2050年までの当社事業エリアの人口の推移を試算しました(グラフ①)。

当社が目指す持続的発展社会(SSP1)と、その対極に位置付けられる地域分断社会(SSP3)では、2050年の人口推計において約11%の差が生じ、旅客収入推計では約3,500億円の差が生じる結果となりました(グラフ②)。なお、旅客収入推移の試算においては、コロナ終息後の見通しを考慮しています。

社会経済シナリオ(SSP)による将来の様相

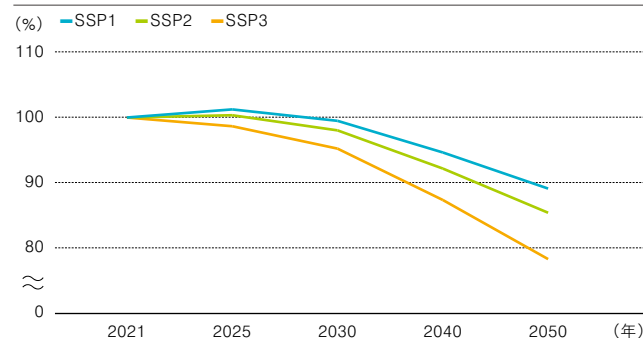
シナリオ	国内の様相	出生率	死亡率
SSP1 (2°C)	持続的発展社会：再エネ・環境技術進展、市街地集中、コンパクト+ネットワーク	高	中
SSP2 (中間)	中間的：現状維持、傾向継続	中	中
SSP3 (4°C)	地域分断社会：人口の一律減少、地方の過疎化	低	中



## 環境

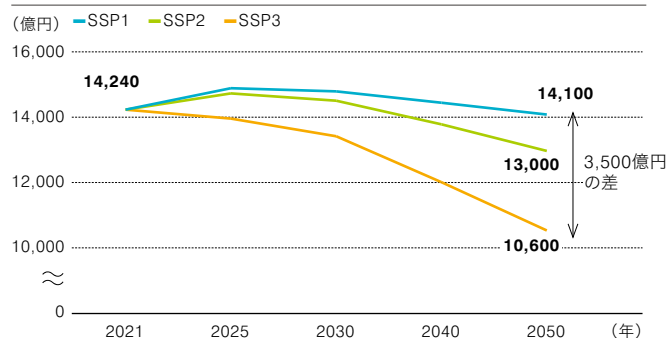
### ① 当社事業エリアの人口動態予測等に基づく将来旅客収入推移の試算(続き)

グラフ①：シナリオ別当社事業エリアの人口推計



日本版SSP市町村別人口推計とGDP等のデータをもとに  
当社事業エリアの将来人口を推計

グラフ②：シナリオ別旅客収入推移



当社事業エリアの将来人口推計結果をもとに  
将来のSSP別旅客収入を推計

※4 SSP (Shared Socioeconomic Pathways)：社会経済シナリオ

※5 人口推計データは国立研究開発法人国立環境研究所「日本版SSP市区町村別人口推計」、GDPデータはIIASA(国際応用システム分析研究所)  
“Global dataset of gridded population and GDP scenarios”を使用

### ② 気象災害の激化に伴う財務影響の試算

当社の主要な鉄道資産及び旅客収入の大きい路線は、大部分が首都圏とその周辺に集中していることから、このエリアで広範囲に災害が発生した場合には財務影響が大きくなることが想定されます。

これを踏まえ、具体的に想定される災害事象として、関東を流れる一級河川の氾濫(計画規模降雨による)により発生する洪水シナリオを設定し、主要路線の資産額、旅客収入推移等の社内情報と、国から公表されている浸水想定区域図等の外部情報を用いて、財務影響の定量評価を進めています。

#### 1. ベースラインの評価

評価対象として選定した河川のそれぞれについて、計画規模降雨による氾濫が発生した場合に想定される、罹災に伴う計画運休や復旧に要する期間に応じた旅客収入の逸失及び駅や線路などの鉄道資産の復旧費用について、財務影響を定量評価しています。

#### 2. 気候変動による影響の評価

ベースラインの評価結果をもとに、気候変動シナリオ別の洪水発生確率の将来変化※6を踏まえることで、2050年までの気候変動による財務影響を試算しています。

※6 Yukiko Hirabayashi et al. (2013). Global flood risk under climate change. Nature  
※7 RCP (Representative Concentration Pathways)：代表濃度経路シナリオ

#### 3. 浸水対策による効果の検証

JR東日本では、計画規模降雨を想定し、運行への影響が大きいと考えられる電気設備のかさ上げや建屋開口部への止水板の設置などのほか、車両疎開判断支援システム及び車両疎開マニュアルの整備(P42「浸水に関する取組み」参照)を行い、ハード・ソフトの両面から、設備の重要度に応じた自然災害対策を進めています。これらの対策の効果を検証することを目的として、対策の有無のそれぞれの場合について気候変動による財務影響を試算することで、対策の実施による損失削減効果を検証しています。

#### 4. 分析結果の考察

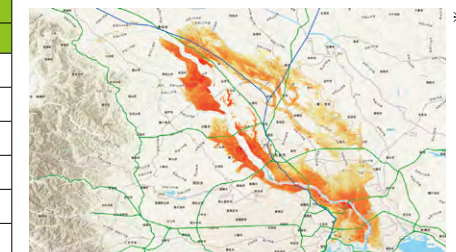
気候変動による財務影響は、RCP※7.2.6(2℃上昇)シナリオに比べてRCP8.5(4℃上昇)において、2050年時点でやや大きくなることが、各河川に共通していると分かりました。

浸水対策については、気候変動シナリオにかかわらず、損失削減の効果があること、及び車両疎開による損失削減効果が大きいことが分かりました。



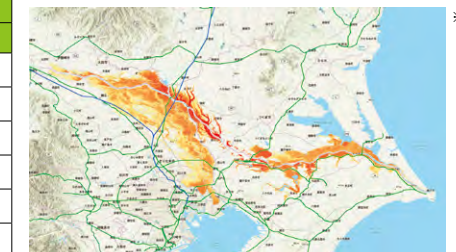
### 荒川(上流)の氾濫に関する財務影響試算結果※8

氾濫想定河川	大きな影響が想定される路線			
	上越新幹線	京浜東北線	宇都宮線	常磐線
荒川(上流)	東北新幹線	埼京線	川越線	総武線
気候変動シナリオ	浸水対策(ハード・ソフト)	財務影響(損失)増加額(億円)		
		2050年単年	2021~2050年累計	
RCP2.6 (2℃上昇)	対策なし	+30	+450	
	対策あり	+12	+177	
	対策による損失削減効果	▲18	▲273	
RCP8.5 (4℃上昇)	対策なし	+30	+455	
	対策あり	+12	+189	
	対策による損失削減効果	▲18	▲266	



### 利根川の氾濫に関する財務影響試算結果

氾濫想定河川	大きな影響が想定される路線		
	東北新幹線	常磐線	
利根川			
気候変動シナリオ	浸水対策(ハード・ソフト)	財務影響(損失)増加額(億円)	
		2050年単年	2021~2050年累計
RCP2.6 (2℃上昇)	対策なし	+3	+41
	対策あり	+3	+39
	対策による損失削減効果	0	▲2
RCP8.5 (4℃上昇)	対策なし	+3	+45
	対策あり	+3	+42
	対策による損失削減効果	0	▲3



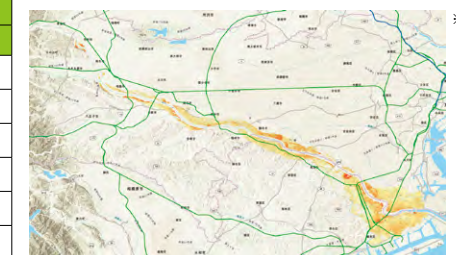
### 江戸川の氾濫に関する財務影響試算結果

氾濫想定河川	大きな影響が想定される路線		
	常磐線	総武線	
江戸川			
気候変動シナリオ	浸水対策(ハード・ソフト)	財務影響(損失)増加額(億円)	
		2050年単年	2021~2050年累計
RCP2.6 (2℃上昇)	対策なし	+6	+85
	対策あり	+2	+22
	対策による損失削減効果	▲4	▲63
RCP8.5 (4℃上昇)	対策なし	+7	+97
	対策あり	+2	+24
	対策による損失削減効果	▲5	▲73



### 多摩川の氾濫に関する財務影響試算結果

氾濫想定河川	大きな影響が想定される路線		
	京浜東北線	南武線	東海道線
多摩川			
気候変動シナリオ	浸水対策(ハード・ソフト)	財務影響(損失)増加額(億円)	
		2050年単年	2021~2050年累計
RCP2.6 (2℃上昇)	対策なし	+4	+54
	対策あり	+3	+41
	対策による損失削減効果	▲1	▲13
RCP8.5 (4℃上昇)	対策なし	+4	+63
	対策あり	+3	+46
	対策による損失削減効果	▲1	▲17



※8 荒川(上流)の財務影響(損失)増加額につきましては、参照する外部情報をIPCCの第5次評価報告書から第6次評価報告書に変更したこと、及び最新情報を活用するために算定方法を見直したことから、「グループレポート2021」に掲載した数値から変更となっています。

※9 氾濫想定河川の計画規模降雨による浸水想定区域図(黄~赤)、及び当社の営業路線(青：新幹線、緑：在来線)



# 社会

## CONTENTS

地方創生 ..... 62  
 ダイバーシティ推進 ..... 67  
 社会の教育や文化発展への貢献 ..... 68  
 サービス品質 ..... 69  
 IT・Suica事業 ..... 75  
 国際事業 ..... 79  
 イノベーションの推進 ..... 82

### 特に関連するゴール



### 関連するゴール



## 地方創生

### 地域との連携強化

外部ネットワークや地方自治体等との連携により、駅をヒト・モノ・コトが“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へ転換するとともに、地域の魅力ある素材の発掘や、当社グループならではのリアルな強みとデジタルの融合により、暮らしや働き方の変化に合わせ、お客さま一人ひとりに焦点を当てた価値提供や、地域の魅力向上及び活性化を目指しています。

### 地方中核都市における駅を中心としたまちづくり

人口減少社会における持続的なまちづくりを目指して、行政・地域と一体となった地方創生を推進しています。秋田駅では2015年から周辺開発を進め、2021年にホテルメトロポリタン秋田ノースウイングが開業、周辺事業にも波及しています。2022年度にいわき駅南口開発、2024年には新潟駅高架下開発、青森駅東口開発の全面開業により中心市街地活性化等まちづくりに貢献します。また2022年度には、笠間市・JA常陸と連携し、地産品の栗の加工施設「笠間栗ファクトリー」の操業を開始し、持続可能な地域経済の活性化を目指します。



青森駅東口駅ビル開発 完成イメージ



笠間栗ファクトリー



いわき駅南口 外観イメージ



新潟駅高架下開発 外観イメージ

### はこビュン(新幹線などによる荷物輸送サービス)

当社グループでは、新幹線をはじめとした列車による荷物の輸送サービス「はこビュン」を進めています。新幹線などで各地の名産品を高鮮度で輸送し、エキナカの産直市などで販売することで地域の魅力を発信し、当社グループならではの地方創生を推進しています。

エキナカ・エキソト向けの食品輸送のほか、すぐに運んでほしいというニーズのある医療関係品や機械部品などの輸送にも取り組んでおり、鉄道による荷物の輸送網を拡大することで、物流業界の人手不足やCO<sub>2</sub>排出量の問題など、社会課題解決への貢献も目指しています。



### 沿線まるごとホテル

2021年12月3日に、沿線まるごと(株)を設立しました。青梅線沿線エリアで、既存地域リソース(住民ガイド・空き家・地域食材・集落・無人駅等)や補助金を活用し、高付加価値サービスに転換することで新たな事業展開を目指します。地域課題(過疎高齢化による空き家問題・観光衰退・事業継承)の解決に資する事業として地元(自治体・事業者・住民)の理解や協力のほか、沿線ブランディングによる全域のイメージアップと鉄道施策への理解醸成・利用促進につなげていきます。



### 新しい働き方・ウェルビーイング

時間と場所にとらわれない新しい働き方の定着に向け、鉄道網・事業拠点等を活用したSTATION WORKや新幹線オフィス事業等ワーク環境の整備とともに、企業の人的資本経営推進と、企業・個人のウェルビーイング向上に寄与するワーケーション事業の取組みを推進しています。

企業向けの体験機会の提供や導入に向けたサポート、地域コンテンツとの連携を進めているほか、自社内においても柔軟な働き方の一環として取組みを拡大しています。

これらによりワーケーションの浸透拡大を目指すとともに、移動の活性化や関係人口の増加、観光需要の平準化を図ることで地方創生にも貢献していきます。



完全個室ブース「STATION BOOTH」



リゾート地でのワーケーション

### 住宅事業

「住んで良かった」沿線づくりを推進するため、賃貸住宅事業を中心とした住宅開発に取り組んでいます。2021年度には都心での提案型賃貸住宅としてテレワーク可能なラウンジや子育て世帯が交流できる子育て広場等を備えた「びゅうリエット新小岩」が稼働しました。また、盛岡駅西口及び東口では、地方創生賃貸マンションとして学生のほか、新卒社会人を中心とした単身者向けの賃貸マンションを建設し、若い世代の移住定住を促進し、中心市街地活性化につなげていきます。

今後とも、「変革のスピードアップ」で掲げる「新しい暮らしの提案(多様な魅力あるまちづくり)」実現のための重要なメニューとして、2025年度末までの展開戸数「3,800戸」を目指し、事業を推進していきます。



びゅうリエット新小岩

盛岡駅東口地方創生賃貸マンション 外観イメージ

### Beyond Stations構想

駅を「交通の拠点」から「暮らしのプラットフォーム」へと転換します。ヒトの生活における「豊かさ」を起点として駅空間の配置と機能を変革するとともに、JRE POINT生活圏の拡充を通じ、お客さまや沿線の皆さまのくらしとつながります。

地域とのつながりの創出では、“スマート健康ステーション”施策として対面(リアル)と非対面(オンライン)の組合せによりお客さまの空間を越えた“くらし”の実現を目指す「ハイブリッドクリニック」の開業、地域の拠点である駅をキャンパスに、課題発掘型のリーダー人材を育成し、サステナブルビジネスを生み出すための学び場「JRE Stationカレッジ」を開講しました。

また、お客さまとの暮らしにつながるデジタルプラットフォームづくりでは、世界的なコンテンツ集積地である秋葉原の駅と街をバーチャル上に再現、スマートフォンから身近に体験可能な“メタバース・ステーション”として、人とのつながりをリアル・バーチャル双方で演出していく空間「Virtual AKIBA World(バーチャル アキバ ワールド)」をオープン、当社グループの顧客化戦略推進に向けて、Suicaをお持ちのすべてのお客さまを対象とし、エキナカ・駅ビルを中心にご利用いただけるサブスクリプションサービス「JREパスポート」の本格展開を進めました。



スマート健康ステーション

JRE Stationカレッジ



Virtual AKIBA World



JREパスポート



## 社会

### 高輪ゲートウェイシティ(仮称)

品川開発プロジェクト(第1期)として、「高輪ゲートウェイシティ(仮称)」のまちづくりを推進しています。「Global Gateway」を開発コンセプトに、「100年先の心豊かな暮らしのための実験場」となる街を目指します。

2021年には、地域の交通課題を解決するため、「グリーンスローモビリティ」の実証実験や、地域との交流・連携を図るため、ビール原料でもあるホップを育て、「ホップコミュニティ活動」を推進しました。今後も、周辺地域の事業者・学校・住民とのさらなる関係構築及び一体感醸成を目指していきます。



グリーンスローモビリティ

### 大規模ターミナル駅開発と複合型のまちづくり

大規模ターミナル駅開発においては、駅の利便性・快適性の向上を図るだけでなく、自治体や地域の皆さまと連携を深め、駅周辺の再整備も進めています。エリアの価値向上を目指し、駅と街が一体となった開発を推進していきます。

新宿駅西南口地区では、新宿駅の再編整備に合わせた駅とまちをつなぐ多層の歩行者ネットワークの形成、観光産業の育成、情報発信等を行う施設等の整備に取り組んでいます。

五反田～目黒駅間の「MEGURO MARC」では、豊かな緑に囲まれた広場のある空間でさまざまな世代の人々が安心して動き、暮らせるまちづくりを目指し、「JR目黒MARCビル」が完成しました。



新宿駅西南口地区開発



MEGURO MARC(左からJR目黒MARCビル、オフィス棟、賃貸住宅棟、分譲住宅棟)

### 社員の声



マーケティング本部  
くらしづくり・地方創生部門  
事業推進ユニット

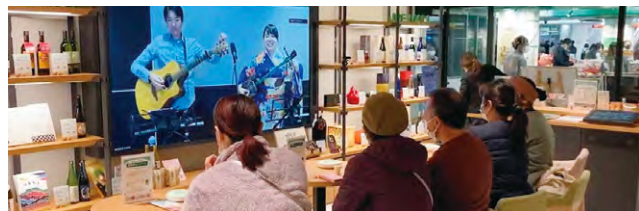
須田 洋平

### JRE MALL リアルとデジタル(EC)の融合

JRE MALLは、2022年3月におかげさまで4周年を迎えました。JRE POINTを軸とした当社グループのデジタル戦略の中心の一つとして、通常のECだけではなく、「JRE MALL ふるさと納税」や「エキトマチケット」等、続々とサービスを拡充しています。

リアルでは2021年11月に横浜駅に体験型ショールーム店舗「JRE MALL Cafe」を開業。JRE MALLで販売中の商品を実際に見たり、味わうことができます。

商品の駅改札・ロッカー受取の実証実験も行うなど、リアル×デジタルのくらしづくり創造に向け、JRE MALLのさらなる拡大に取り組みます。



「JRE MALL Cafe」イベントの様子

### 東北DCの成果と今後へのつながり

2021年4月から9月にかけて実施した「東北 destinations キャンペーン(東北DC)」では、各県の力を掛け合わせて東北の魅力を生み出し、その魅力を国内外へ広く発信することで東北エリアの流動拡大による東北観光のブランド化を推進しました。

東北の魅力を巡って楽しむ周遊の旅を促進するため、デジタルスタンプラリーの実施や観光列車の運行、二次交通の整備、デジタルとリアルを組み合わせた情報発信に取り組んでいます。

東北DC期間中に磨き上げたレガシーを活用して、2022年度も南東北・北東北の観光キャンペーンを通じて引き続き東北エリアの魅力発信と流動拡大に取り組めます。



東北DCロゴ  
【2021年4～9月実施】

巡るたび、  
出会う旅。東北  
宮城・山形・福島

南東北観光キャンペーンロゴ  
【2022年4～6月実施】

### 社員の声



マーケティング本部  
まちづくり部門 開発戦略ユニット

中原 有美(取組み時は郡山駅在籍)

### #東北6県えき繋がるプロジェクト

「東北DCに向けて、支社を超えた現場間の連携が必要ではないか」という課題感から「#東北6県えき繋がるプロジェクト」を立ち上げました。

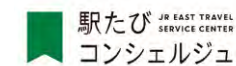
当初は同期のつながり等を活かし3支社(仙台・盛岡・秋田)合同のプロジェクトとしてスタートし、その後社内掲示板を通して参加箇所を募り、参加人数が300名を超える大きなコミュニティへと成長しました。

支社・系統・会社を超えて、人・組織がつながることで東北を盛り上げるプロジェクトが多数生まれました。このつながりは今後も東北DCのレガシーとしてさまざまな場面で活かされていくと感じています。



「#東北6県えき繋がるプロジェクト」にて作成したポスター

### 駅たびコンシェルジュ



駅で幅広く観光のご案内を行う店舗「JR東日本 駅たびコンシェルジュ」を2021年3月から東日本エリア

の各地に順次開設し、2022年4月1日に全25店舗が開業しました(東京・浜松町・羽田空港・品川・渋谷・新宿[東口・新南]・池袋・上野・柏・川崎・横浜・立川・大宮・船橋・成田空港・空港第2ビル・福島・仙台・山形・盛岡・青森・秋田・新潟・長野に設置)。 ※2022年4月1日現在、浜松町の店舗は休業中。

イベントやセミナーを通じて東日本エリア内の旬な観光情報をリアルタイムでお客さまにお届けしています。大宮では2022年6月より、「駅たびコンシェルジュ」に加え、「シーズンショップ『コレもう食べた?』」「STATION BOOTH」などを開業し、「Eki Tabi MARKET(えきたびマーケット)」として、毎日の暮らしを便利にする機能も備え、地域・地方とつながるお客さまの豊かな日常をご提案しています。



大宮セミナーの様子

### サステナビリティボンドの発行

「サステナビリティボンド」とは、環境・社会的問題双方の解決に資するプロジェクトを資金用途とする債券です。

当社は毎年継続的にサステナビリティボンドを発行しており、2022年1月には第3回を発行しました。本サステナビリティボンドの発行により調達した資金は、「JR東京総合病院の病棟等の建替え」及び「KAWASAKI DELTA(カワサキデルタ)」に充当します。

また、第1回、第2回サステナビリティボンドはESG金融の拡大に貢献したとして、環境省が主催する「ESGファイナンス・アワード・ジャパン(資金調達者部門)」にて2年連続銅賞を受賞しました。





## 社会

### 災害による長期運転見合わせ区間の復旧

東日本大震災や2011年7月豪雨など、甚大な災害に見舞われ、長期的に運転を見合わせた区間も、交通手段としての役割だけでなく、地域の活性化に寄与すべく、さまざまな手段で復旧を果たし、復旧後も地域とのかかわりを継続しています。

#### 東日本大震災からの復興

津波により甚大な被害を受けた太平洋沿岸線区約400kmについては、安全の確保ができた区間から順次工事を進め、地域の方々のご理解やご協力をいただきながら、復興まちづくりに合わせたさまざまな輸送モードで復旧を果たし、2020年3月には、すべての区間で運転を再開しました。

全線運転再開以降は「復興の第2ステージ」として、被災地域をはじめ、東北エリア全体の活性化に取り組んでいます。

気仙沼線BRT、大船渡線BRTにおいては、高速バスとの連携による仙台へのアクセス改善や、道の駅へのBRT車両の乗

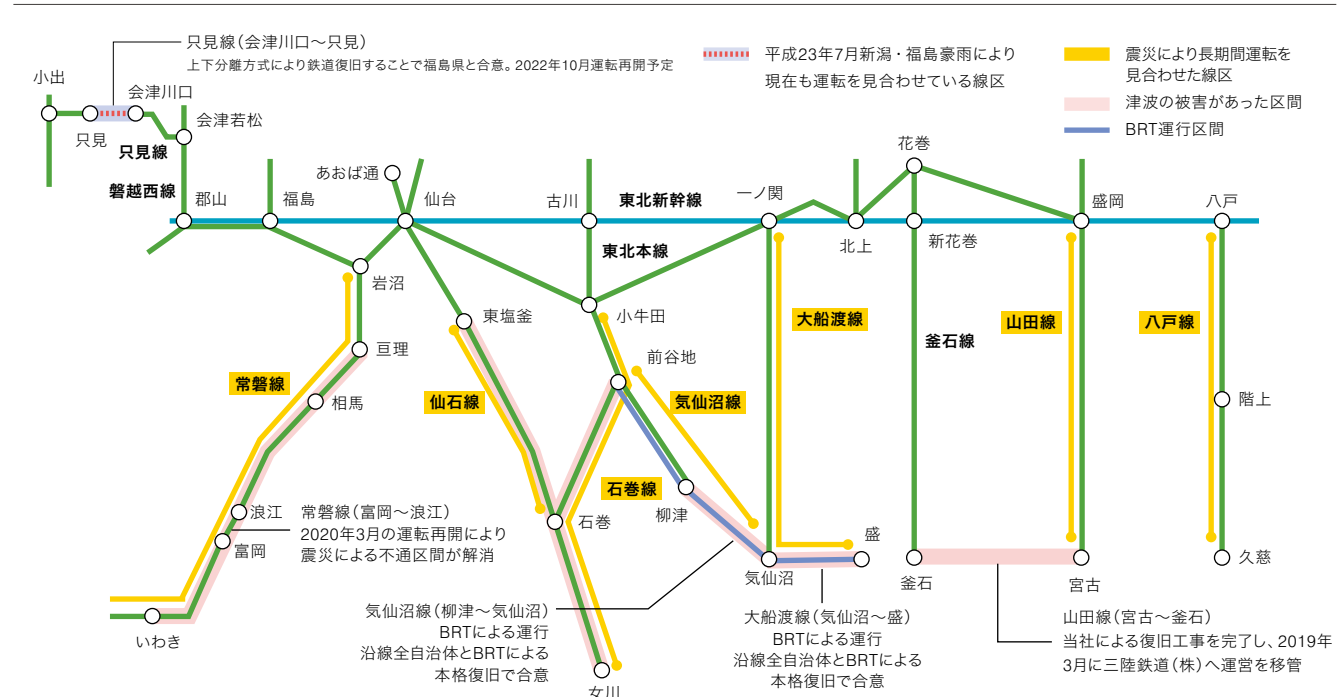
入れ、沿線の皆さまからのご要望を踏まえた駅の新設や移設、専用道の整備などにより、利便性の向上を図っています。また、地元と連携し、観光による活性化にも努めています。

また、福島第一原子力発電所半径20km圏内の帰還困難区域を含む常磐線エリアにおいては、当社としても常磐線運転再開1周年記念キャンペーンなどの観光施策、特急ひたち号を用いた列車荷物輸送による地元の特産品を活用したマルシェなどを通して、交流人口や関係人口の拡大に努めています。

### 「平成23年7月新潟・福島豪雨」で被災した只見線(会津川口～只見間)の状況

福島県や沿線自治体の皆さまからの鉄道復旧に対する強い要請も踏まえ、上下分離方式により鉄道復旧することを2017年6月に福島県と合意しました。復旧工事完了時期の見通しが立ったことから、2022年10月1日に全線運転再開とする予定です。

#### 2022年4月時点の復旧状況



大谷海岸道の駅への気仙沼線BRTの乗入れ



常磐線全線運転再開1周年記念 浜街道グレルライド



只見線復旧工事状況(第7只見川橋りょう)

## ダイバーシティ推進

### 多様な人材の活躍推進

多様な人材の活躍に向け、社内における制度・環境整備や啓発の取り組みを行っています。

なお、すべての社員が一人ひとりその力を伸ばし、発揮するため、「多様性に富んだ組織」「柔軟性のある企業風土」に向けたさまざまな取り組みを行っています。詳細は、P101「多様な社員の活躍」に掲載しています。

#### 女性の活躍推進及び一般事業主行動計画

鉄道事業は不規則な勤務で働くことが多いことから、女性が働きやすい環境を整えるなど会社発足時から女性社員の活躍推進に力を入れて取り組んでいます。すべての職種において女性社員が活躍し、勤続年数は伸長しています。2014年から5か年計画で実施した「第一期一般事業主行動計画」では、女性社員の「採用」「育成・定着」「登用」の各段階において女性活躍の取り組みを推進してきました。2019年度には、第二期として同計画を改定し、「採用」及び「定着」の取り組みを継続しつつ、今後は「育成」及び「登用」の取り組みを強化していきます。

#### 女性社員の活躍推進に向けた目標設定

- 新卒採用者に占める女性比率を30%以上とします。
- 職場の女性用設備の整備を推進し、すべての職場で女性社員が活躍できる環境を整えます。
- 事業所内保育所の利便性を向上させ、社員の両立支援を拡充します。
- 多様な働き方を実現し、すべての社員がいきいきと働き続けることができる環境を整備します。
- 管理職に占める女性比率を10%以上とします。

#### グループ会社のえるぼし認定状況

会社名	えるぼし
(株)JR東日本マネジメントサービス	★★★
(株)ジェイアール東日本物流	★★★
(株)JR東日本情報システム	★★★
(株)JR東日本パーソナルサービス	★★★
(株)ジェイアール東日本企画	★★★

### LGBTQ社員等への理解に向けた取り組み



LGBTQ(性的マイノリティ)を多様性の一つとして認識し、差別のない働きやすい環境をつくるのが会社の責務であると考えています。これまで、同性パートナーに対して、人事制度、福利厚生制度等の適用を拡大したり、役員やグループ会社等を含めた当社グループ社員を対象とする研修やセミナーを実施してきたほか、2017年からはコンプライアンス・アクションプランハンドブックにLGBTQ社員への理解を促す記載を追加し、毎年の全社員教育に組み込んでいます。なお、当社はLGBTQに関する取り組みの評価指標である「PRIDE指標」において、最高評価「ゴールド」を5年連続で受賞しました。

#### ダイバーシティ推進に関する主な指標

##### 社員活躍に関する指標

	2020年度 (2020年4月1日時点)	2021年度 (2021年4月1日時点)	2022年度 (2022年4月1日時点)
社員数	51,560人	49,780人	48,040人
男性	43,226人	41,175人	39,400人
女性	8,334人	8,605人	8,640人
在籍人員に占める女性比率	16.20%	17.30%	18.00%
管理者に占める女性比率	6.3%	7.2%	8.2%
平均年齢	38.9歳	38.5歳	39.3歳
男性	40.2歳	39.7歳	40.5歳
女性	32.2歳	32.7歳	34.4歳
平均勤続年数	17.0年	16.3年	17.2年
男性	18.4年	17.6年	18.4年
女性	9.5年	10.0年	11.8年
離職率(定年退職除く)	1.10%	1.54%	—
障がい者雇用率 (単位 6月1日時点)	2.58%	2.59%	2.63%

##### 育児休職等に関する指標

	2019年度	2020年度	2021年度
育児休職(新規取得者)	739人	766人	774人
男性	221人	316人	418人
女性	518人	450人	356人
男性社員の育児休職取得率	12.20%	18.70%	24.0%
男性社員の配偶者出産休職取得率	72.60%	68.80%	68.6%



## 社会

### 社会の教育や文化発展への貢献

#### 共生社会の実現に向けて

多くのお客さまにご利用いただく当社グループだからこそ、障がいの有無にかかわらず誰もが活躍できる共生社会の実現に向けて、お客さまと共に積極的に取り組んでいきます。

#### パラスポーツ支援

当社では、ボッチャをはじめとする障がい者スポーツの体験・応援を通して、共生社会への理解を深める取組みを進めています。また、2020年8月からは日本ボッチャ協会とゴールドパートナー契約を締結し、練習環境の提供等のアスリート支援や普及活動を行っています。



JR東日本女子柔道部



JR東日本野球部



JR東日本ランニングチーム



JR東日本秋田バスケットボール部



JR東日本東北野球部



JR東日本が主催するジュニア剣道大会の様子

#### 公益財団法人鉄道弘済会義肢装具サポートセンターとの連携

公益財団法人鉄道弘済会義肢装具サポートセンターと連携し、義足体験会を実施するなど、障がいへの理解を深める取組みを行っています。



#### 人権啓発

本社に「人権啓発推進委員会」を設置して人権啓発推進体制を明確化し、社員の人権意識向上を図るとともに、誰もが働きやすい職場・環境づくりに努めています。

#### (具体的な取組み)

- 人権セミナーや勉強会の実施
- 人権について考える取組み(社内報、人権啓発標語の募集)
- 東京人権啓発企業連絡会会員企業との情報交換、相互啓発

#### 企業スポーツへの取組み

「JR東日本野球部(東京)」「JR東日本東北野球部(宮城)」「JR東日本ランニングチーム(東京)」「JR東日本女子柔道部(東京)」「JR東日本秋田バスケットボール部(秋田)」の企業スポーツチームが、それぞれの地域を拠点に活躍しており、小学生等に向けたスポーツ教室を開催するなど、地域貢献についても積極的に取り組んでいます。

#### 地域医療への貢献

地域医療への貢献に向け、救急医療の強化を進めています。また、回復期医療を担う地域包括ケア病棟・回復リハビリ病棟における他院との連携による患者さまの受入れを進めています。

幅広く運動器の診療を行う整形外科やリンパ外科など他院にない特色を打ち出し、地域の患者さまのニーズに合った安全で質の高い医療を提供しています。

また、JR東京総合病院では、病棟等の建替え工事を推進しています(2024年度一部竣工予定)。地域の皆さまからの信頼にこたえ、「選ばれる病院」を目指して日々取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症への対応として、行政と連携し、感染疑いのある方の診療・入院・ワクチン接種等の対応に当たっています。



### サービス品質 輸送サービス

#### 安全・安定輸送のレベルアップ

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。グループ全社員が一丸となって輸送品質とサービス品質の改革に取り組み、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。これからもお客さまのご期待にこたえ続け、信頼される企業グループとして社会に貢献していくために、「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、お客さま視点で社員一人ひとりが「考動」することで、サービス品質改革を実現します。



サービス品質改革ビジョン2027

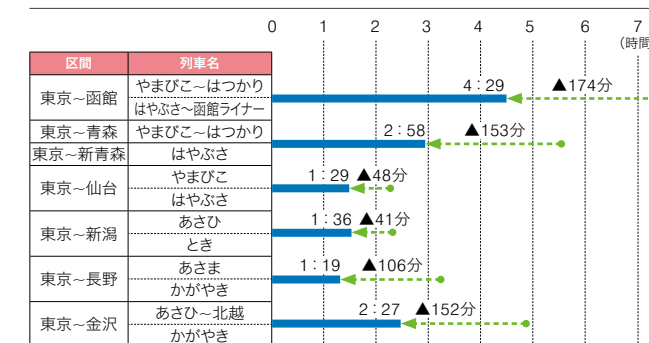
#### 鉄道ネットワークの拡充とサステナブルな鉄道を目指して

会社発足の1987年と比べて、新幹線ネットワークの拡大や車両性能の向上などにより到達時間が短縮され、お客さまへの大きな利便性向上につながっています。今後も、設備改良や新型車両の導入などにより、到達時間を短縮し、東京と地方の距離を縮め、地域経済へのより大きなインパクトを生み出していきます。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大を契機としたお客さまの行動変容によるご利用状況に合わせて、2022年3月に朝通勤時間帯や優等列車を含めた輸送体系の見直しを行いました。

具体的には、新幹線や優等列車では、一定のフリークエンスを確保しつつ、ご利用が低調な列車の削減を行うとともに、ご利用の回復状況や予約状況に応じて増発するなど、柔軟に列車を設定していくことができる輸送体系を構築しました。在来線の普通列車においては、過度な混雑とならないように配慮しつつ、通勤時間帯を含め、ご利用状況に応じた運転本数の削減、線区によっては編成を短くすることやワンマン化など、効率的な輸送体系を構築しサステナブルな鉄道事業運営に努めています。

#### 到達時分の変化(1987年との比較)



※ 東京～函館間の上段は1988年3月ダイヤ改正時(青函トンネル開通時)の所要時間  
 ※ 東京～函館間の短縮時間は青函トンネル高速走行時の所要時間

#### 新型コロナウイルス感染症対策の取組み

当社グループでは、「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」等に基づき、お客さまに安心して鉄道をご利用いただくための取組みを進めています。駅では定期的な消毒・除菌、係員のマスク着用を実施するほか、車内では消毒・除菌、窓開け等による車内換気を行っています。

また、JR東日本アプリでは混雑状況を提供し、指定席発売時には、座席間隔を空けた指定席発売、シートマップによる座席選択、間隔を空けた床サインの明示に取り組んでいます。

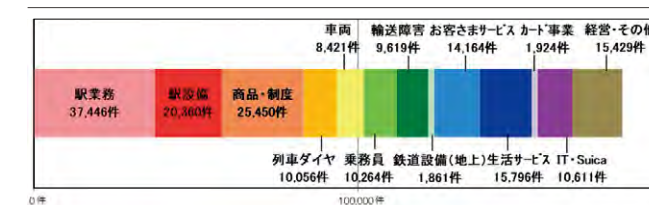
#### お客さまの声に徹底的にこだわる

##### ご意見の収集・分析

お客さまの関心事やご不満に感じていらっしゃる内容を把握し、ご要望に対して迅速に対応するため、日々お客さまのご意見の収集・分析を行っています。

社員一人ひとりがお客さまから直接いただいたご意見のほか、インターネットや電話など、さまざまなチャネルを通じて収集したお客さまの声は、速やかに会社全体のデータベースシステム「グリーン情報システム」で共有・分析し、サービス改善や当社の施策を検討する際に活かしています。

#### 2021年度「お客さまの声」の項目別内訳(総数 181,401件)



※ 項目別件数は、1件の声に対して項目を複数登録できることから延べ件数となり、総件数と異なります。



## 社会

### SNSの活用

お客さまのニーズを幅広く知るために、直接当社に寄せられるお客さまの声だけでなく、能動的にお客さまの声を広く収集・分析していくことが必要であるため、ソーシャルメディア(SNS)を通じて発信されている潜在的なご意見の把握にも取り組んでいます。

また、お客さまとの双方向コミュニケーションを図るツールとして「JR東日本公式Facebook」や「JR東日本公式Twitter」を開設し、各種施策やキャンペーンなどに関する積極的な情報発信を行い、投稿に対するコメントや「いいね!」などのリアクションからお客さまのニーズやご意見などの把握に努めています。



JR東日本公式Facebook

### 輸送サービスの方向性

#### 重要な5つのポイント

当事業の根幹を成す鉄道事業に関する「輸送サービス」は、輸送障害の発生防止や快適なご利用環境の実現などの5つの重点項目に分類されます。当社グループ社員一丸となって輸送サービス品質の改革を進めています。



### 輸送障害の発生防止

輸送障害の発生原因に着目し分析したうえで、重点的に対応すべき項目を明確にして、具体的に対応することで、輸送障害の発生防止に努めています。

### 車両

- 主要機器のバックアップ機能を有したシステムを採用し、信頼性を高めたE235系などの新型車両の投入

- 車両の機器更新

### 設備

- モニタリングデータを活用したCBMの推進

- 電気設備の簡素化・統合化(シンプルな架線構成)

### その他

- 自殺防止の取組みとして、社員による駅構内での呼びかけ活動や当社OBによる駅巡回、電話相談窓口「いのちのホットライン」開設。駅ディスプレイやSNSを活用した相談窓口の告知などを実施

- 動物衝突対策として忌避剤の散布や、レーザー光・音を活用した忌避装置の導入

### お客さまへの影響拡大防止

お客さまのことを最優先に考え、早期の運転再開と影響範囲の最小化のための最適な対応を考え、お客さま救済に取り組みます。

#### 輸送障害発生後の早期運転再開とお客さま救済の取組み

運転可能区間での折り返し運転や、別の線路を使用しての運転に変更するなどの早期運転再開に向けた取組みを行っています。また、訓練等を通じて、輸送障害発生後のお客さま救済における対応力を高める努力を続けています。

さらに、駅間に列車が停車した際には、バスやタクシーに限らず、業務用自動車や保守用車などあらゆる手段を活用したお客さま救済に取り組んでいます。



救済バス訓練



保守用車を使用したお客さま救済

### 異常時の情報提供

お客さまの立場に立ち、お客さまの次の行動判断につながる情報を、迅速かつ具体的に提供します。

#### 情報提供の強化

列車運行情報などをさまざまな媒体を通じてお客さまへ発信しています。

#### 異常時案内用ディスプレイ、列車内液晶ディスプレイ

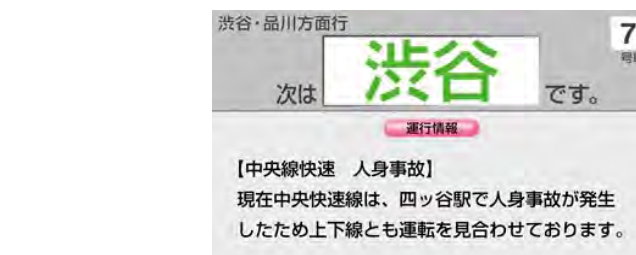
運転見合わせなど、輸送障害発生時の運行情報をお知らせするほか、他社線への振替乗車を行っている線区の情報提供を行っています。(日本語・英語・中国語・韓国語に対応)



駅設置異常時案内用ディスプレイ



異常時案内用ディスプレイ



列車内液晶ディスプレイ

#### 当社ホームページ

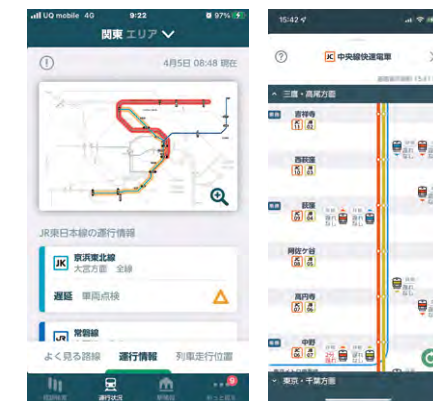
輸送障害発生時など、運行情報や在来線特急列車・新幹線などの運休情報を提供します。(日本語・英語・中国語・韓国語に対応)

#### どこトレ

地方線区を中心に列車の遅延情報や在線位置情報などが把握できます。(日本語・英語に対応)

### JR東日本アプリ

輸送障害発生時の各路線の運行状況を確認できます。(日本語に対応)



「JR東日本アプリ」の画面イメージ運行状況

列車走行位置

### SNS

#### Twitter(日本語・英語)や微博(Weibo)での情報提供

自然災害等による現地の被災状況をリアルタイムな情報で発信するほか、運行情報や運転計画等をお知らせしています。



4月13日16時13分配信  
「一部運休」  
特急「ときわ67号・84号」は、常磐線内での強風の影響で、全区間で運休となっています。#特急・急行 #Limited\_express #Express jreast.co.jp/Lj/chyokuyori.

JR東日本公式Twitter



#### 輸送障害発生時の運転再開見込み時刻発表

輸送障害発生時には、発生から概ね30分以内の運転再開見込み発表(人身事故は15分以内)を目指しており、2021年度は94%の発表率となりました。今後もお客さまの次の行動判断につながる情報を迅速に提供していきます。

#### 計画運休

計画運休は、気象条件などを踏まえ、ご利用のお客さまに大きな影響が見込まれる場合、あらかじめ運転本数の調整などを行うことで、被害や輸送混乱を最小限に抑えることを目的として実施します。台風の進路・規模などを総合的に判断し、早い段階からお客さまや社員に対して、さまざまな媒体(当社ホームページ、Twitterなど)を使用し、前広な情報提供を実施します。点検や復旧作業の完了後に、運転再開見込時刻を発表します。



## 社会

### 列車運行に関する仕組み・取組みのお知らせ

当社では、強風や台風、大雪など列車運行に大きな影響を及ぼす自然災害や非常事態が発生した際の取扱いや列車ご利用時の各種マナーキャンペーンなど、ハード・ソフトの両面から、お客さまが安心して列車をご利用いただく取組みを実施しています。このような当社の取組みを、より多くのお客さまに知っていただくことを目的とした「JR東日本なるほどQ&A Guide」を作成し、当社ホームページに掲載しています。

### 安心で快適にご利用について

- 緊急時(SOSボタン、ドアロック、踏切、ホーム非常ボタンなど)
- マナー(優先席・フリースペース、声かけ・サポート、歩きスマホ)



<https://www.jreast.co.jp/safere relief/operationguide/>

### 自然災害に対する取組み

- 風、雨、台風、雪、地震、噴火に対する当社の取組み

### 安全・安定輸送の取組み

- 輸送障害(折返し運転、別線運転・振替輸送など)
- 情報提供(JR東日本アプリなどさまざまな情報提供ツール)

## お客さまによりそった接客・対応

お客さまの状況や想いを正しく把握し、それにふさわしいお客さま対応を行うことで、グループ一体となった接客マインド・スキルの一層の向上に努めています。

### 「声かけ・サポート」運動

共生社会の実現に向けて、お身体の不自由なお客さまをはじめ、お困りになっているすべてのお客さまへの積極的なお声がけと、鉄道をご利用のすべてのお客さまにもご協力を呼びかける運動を、全国の交通事業者や障がい者団体などと連携して実施しています。「声かけ・サポート」運動ポスター



2021年度の「声かけ・サポート」運動強化キャンペーンでは、83社局7団体と連携して実施しました。

当社は、社会全体でお困りのお客さまをサポートする風土を形成することで、すべてのお客さまが安全かつ安心して生活できる環境づくりをこれからも率先して進めていきます。

### 接客サービスの向上

当社のサービスに必要な考え方や、社員として身に付けるべき接客の基礎、おもてなし用語などを解説した「グリーンハンドブック」を活用しながら、職場における勉強会や研修等を通じて、全社員が質の高いサービスの提供に取り組んでいます。

### サービス介助士資格の取得

すべてのお客さまに安心してご利用いただくための「おもてなしの心と介助技術」の習得を目的に資格取得を進めており、お客さまのご案内の際に役立てています。(2022年3月末現在、26,700名を超える社員が取得)



資格を持つ社員は「サービス介助士」と書かれた氏名札を着用



### 社員の声



JR盛岡鉄道サービス(株) 八戸営業所  
佐藤 紀子

### 私たちのおもてなし

私たちは、お客さまの潜在的な期待や満足を想像して床面や点状ブロック、案内表示などを磨き上げ、多様なお客さまが快適にご利用いただける環境づくりを推進するとともに、「声かけ・サポート」運動についても良い対応事例の共有を図るなど積極的に取り組んでいます。

また、JR東日本グループや八戸市の皆さまと一丸となって、お客さまが笑顔で東北旅行をお楽しみいただけるよう、蕪島の海岸清掃の実施や、八戸駅の装飾、大漁旗を用いた「TOHOKU EMOTION」号のお出迎えを行いました。これからも私たちは、清潔で快適な駅を提供するとともに、いつも笑顔でお客さまのお越しをお待ちしております。

## お客さまが快適に感じていただけるご利用環境の実現

社員一人ひとりが、社会動向やお客さまニーズなど、日々の変化を的確に捉えることで、多様なお客さまがストレスなく快適にご利用いただける環境づくりを推進しています。

現場で活躍する社員の発意によって、地域の皆さまとお客さま一人ひとりによりそったサービスを提供するモデルが構築されています。

また、設備のさらなるバリアフリー化や、「心のバリアフリー」による共生社会の輪を地域の皆さま、お客さまと共に広げていきます。

### お客さま乗降連絡アプリ

車いすなどをお使いのお客さまなど、列車乗降時にお手伝いを必要とされるお客さまをご案内する際、お客さまからの申し込み内容と乗務員に自動的に通知するアプリを開発しました。



お客さま乗降連絡アプリ

2020年3月に南武線、11月に京葉線、2021年3月には山手線へ導入しています。今後は首都圏を中心に導入線区を拡大し、お客さまをお待たせする時間の短縮とより確実なお案内につなげていきます。

### 駅のバリアフリー化

#### エレベーター等の整備による段差解消

「バリアフリー法(高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律)」対象の駅を中心に自治体等と協力して整備を進めています。2022年3月末現在、整備対象514駅に対して485駅(94.4%)で整備が完了しています。



くし状部材

#### 車いす等をお使いのお客さまがご利用しやすい環境の整備

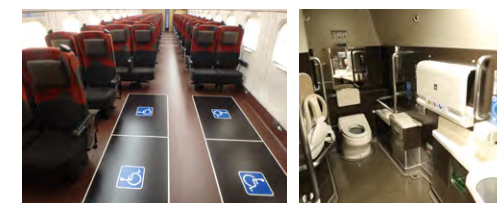
車両とホームの段差縮小のため、ホームドア整備に併せてホームのかさ上げを行っています。また、車両とホームのすき間縮小のため、山手線、京浜東北・根岸線、横浜線、中央・総武線各駅停車、常磐線各駅停車などの一部駅のホーム先端(各ホーム2箇所)に「くし状部材」を設置しています。

また、中央・総武線各駅停車を除く上記線区の一部駅では、ご自身の降車をご希望のお客さまには、降車駅への連絡を省略することで、乗車駅での待ち時間短縮を図っています。

### 車両のバリアフリー化

車いすやベビーカーをご利用のお客さまに安心してご利用いただくために、山手線や横須賀・総武快速線のE235系、相模線のE131系の各車両に優先席を増設し、フリースペースを全車両に設置しています。

2021年7月から、北陸新幹線E7系では車いす用フリースペースを導入した対象列車を順次拡大しています。成田エクスプレスE259系以降の新造特急車両及びE5系以降の新造新幹線車両に、ハンドル形電動車いすがご利用可能な多目的室や大型トイレを導入しています。



E7系新幹線車いす用フリースペース 大型トイレ

## 車いすをご利用のお客さまの乗降を乗務員がお手伝い

終日又は一部時間帯に駅係員が不在となる駅(仙台・宮城・福島・山形・長野エリアの一部対象駅)において、運転士又は車掌が携帯スロープを用いて乗降をお手伝いする取組みを現場発意で試行しています。これからも、お客さまや地域の皆さまとのかかわりを深め、改善を続けることでさらなる安心・快適な鉄道と共生社会の実現に寄与していきます。

### 社員の声



仙台支社 小牛田運輸区  
小野寺 有紀

### お客さまに最も近い場所で共生社会の実現に向けた挑戦

車いすをご利用のお客さまの乗降を無人駅でお手伝いさせていただく際には、手配などでお時間を頂戴する場合があります。そこで、私たち乗務員がお手伝いできないかという発意からプロジェクトを立ち上げました。その後も、全乗務員が応対力の向上に向け、定期的に訓練を行っています。

これからも共生社会の実現に向け、日々の気づきやお客さまの声を大切にして改善活動に取り組み、サービス品質の向上を実現してまいります。



## 社会

### 障がいのあるお客さま、地域の皆さまと共に学びあう機会

現場で活躍する社員によって、あらゆるお客さまの視点に立った接客スキルを高める取組みが実施されています。特別支援学校や地域の皆さまと共に、ホーム上の設備や列車の安全な乗り降りの方法等の訓練を実施しています。このような機会を通じ、すべてのお客さまのご不安を軽減し、当社の鉄道をより身近に感じてご利用いただける環境づくりを「心のバリアフリー」と共に推進しています。



盲学校の生徒が参加した「鉄道災害訓練」 聴覚に障がいのある社員による手話勉強会

### 社員の声



千葉支社 大網駅  
鈴木 潤 (写真左)  
酒井 杏奈 (写真右)

### 地域に愛され、地域とつながる駅を目指して

私たちは、「地域に愛され、地域とつながる駅」を目標に掲げ、地域のために何ができるかを考え、一つひとつ実践しています。地域のためにできることを探していたところ、大網白里市が認知症の方への対応に力を入れていることを知りました。

そこで市が主催の「認知症サポーター養成講座」を社員全員で受講し、学んだ知識は他の職場や大網駅構内にあるグループ会社へ水平展開を行い、お困りのお客さまへの対応力向上に努めています。これからも地域と連携して共生社会の実現に向けて取り組んでいきます。

### 朝通勤時間帯における混雑緩和への取組み

混雑の緩和については、これまでお客さまの分散乗車とオフピーク通勤に向けた取組みを実施してきました。混雑が朝通勤時間帯における遅延の一因であることから、一部線区では、日々お客さまと接している駅社員や乗務員が中心となって列車



整列ラインの整備



始発列車のご案内ポスター (武蔵浦和駅)

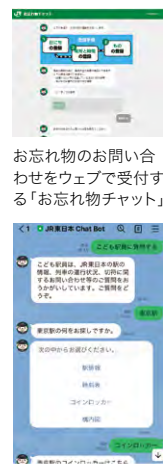
や号車別の混雑傾向を駅掲出のポスターでお知らせし、特に混雑する駅では、整列ラインや滞留禁止ゾーンを整備するなど、お客さまのスムーズな流動を確保しています。また、オフピーク通勤のキャンペーンに合わせてポスターを掲出し、分散乗車の促進に取り組んでいます。

### お問い合わせにお答えする体制

「お問い合わせセンター」では、毎日数千件にも及ぶお問い合わせをいただいており、迅速かつ正確にお答えできるよう、定期的な通話モニタリング評価による応答品質の向上などに取り組んでいます。

また、当社のLINE公式アカウント「JR東日本 Chat Bot」にて、さまざまなお問い合わせにチャット形式でお答えしているほか、お忘れ物のお問い合わせをウェブで受付するサービスの提供などを通じて、お客さまの利便性向上に取り組んでいます。

ご利用や各種サービスに関するお問い合わせができる「こども駅員Q&A」



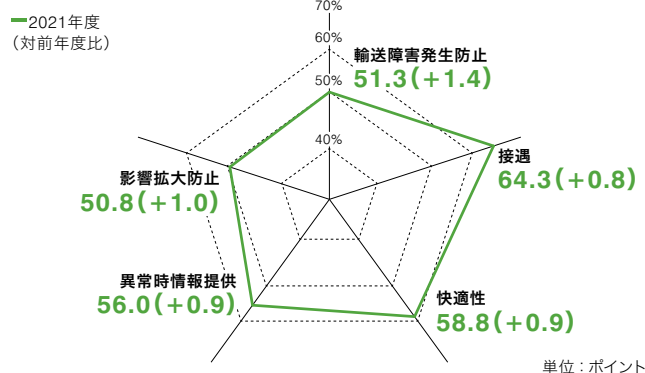
お忘れ物のお問い合わせをウェブで受付する「お忘れ物チャット」

### 成果の確認・課題の改善に向けて

#### サービス品質診断による課題把握と新たな取組みへの活用

さらなるサービス品質の向上に取り組むため、当社の輸送サービスに対する全般的な評価やお客さまの満足度の現状を定量的に把握する「サービス品質診断」を毎年度、実施しています。

「輸送障害発生防止」「影響拡大防止」「異常時情報提供」「快適性」「接遇」の5つの重点項目について約1万名のお客さまにウェブ調査を実施し、2021年度はすべての項目において前年度よりポイントが上昇しました。「サービス品質診断」結果の詳細を全社員に公開することで、地域ごとの強み・弱み、お客さまニーズの変化を把握することができ、お客さまのご期待にこたえ続けるための新たな取組みや改善に向けて、多くの現場が活用しています。



## IT・Suica事業

### IT・Suica事業

Suicaは2021年11月18日にサービス開始から20周年を迎えました。2022年4月1日現在、当社管内でSuicaを利用できる鉄道の駅は、840駅。また、相互利用各社を含めると、全国では約5,000駅でSuicaをご利用いただくことができます。

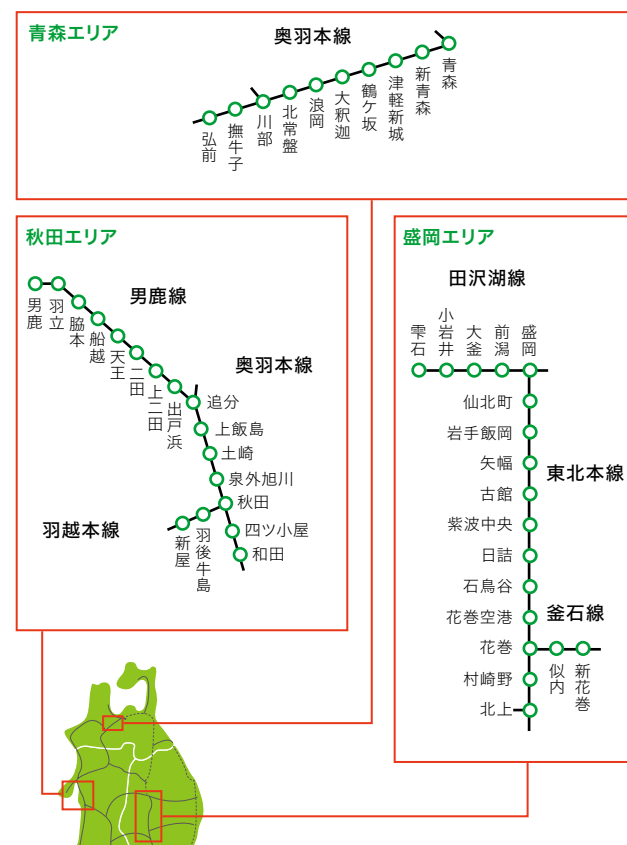


全国の各交通事業者との連携や、グループ外企業との提携により、お客さまの利便性向上及びSuicaの普及拡大を図るとともに、Suica電子マネーとして利用できる加盟店の開拓や利用促進により、キャッシュレス社会の実現を目指しています。

### 北東北3県におけるSuicaご利用エリア拡大に向けて

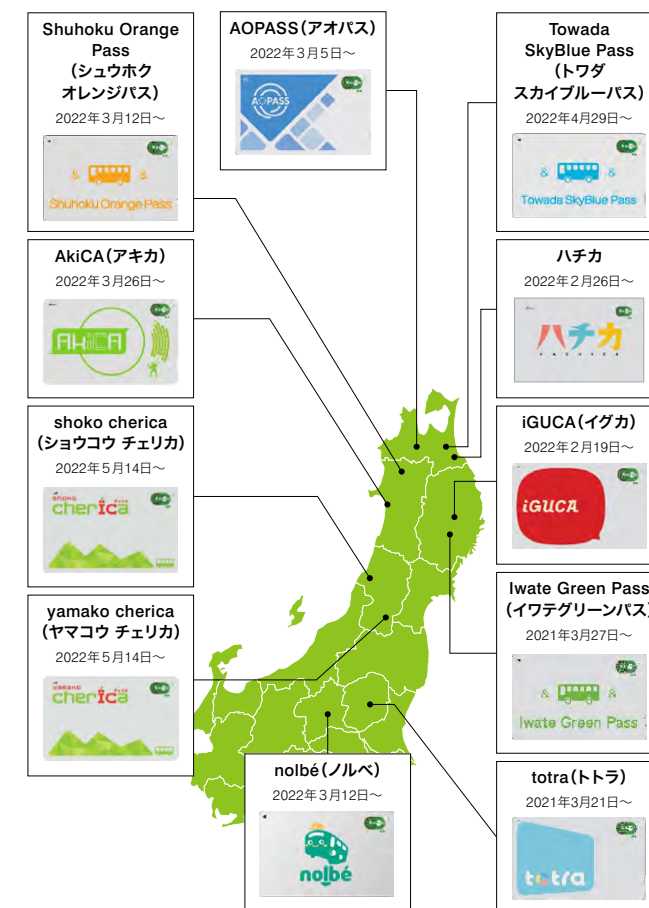
お客さまの利便性向上を目的として、2023年春以降、青森県、岩手県、秋田県の線区において、Suicaをご利用いただけるエリアを拡大します。今回のSuicaエリア拡大では、従来自動改札機にあったSuicaの主要な機能をセンターサーバに集約する新たな改札システムを使用する予定です。

### サービス導入エリア



### 地域連携ICカード

バスの定期券や各種割引などの地域独自サービスと、乗車券や電子マネーなどSuicaのサービスを1枚でご利用いただくことのできるカードで、2021年3月よりサービスを開始しました。2022年春よりさらにエリアを拡大し、11エリアでご利用いただけます。



### さらに便利なモバイルSuica

発行数1,700万枚を突破したモバイルSuicaは、KDDI(株)が提供するau PAY アプリとの連携など他社の決済手段との連携を強化し、ますます便利に使えるシーンを増やしています。また、IC企画乗車券の発行や、通学定期券申請のオンライン化など、お客さまのニーズに合わせて新たな機能を追加し、より便利で使いやすいアプリになりました。





## 社会

### JRE POINT

グループ共通ポイントのJRE POINTは、会員数1,250万人を超え、当社グループの重要な顧客基盤となっています。

グループ一体となったキャンペーンにより、貯まったポイントのグループ内ご利用を促進するなど、付与・利用サイクルの好循環を達成するための取組みを実施し、グループ全体の利用促進と魅力向上を実現していきます。



### 社員の声



マーケティング本部  
戦略・プラットフォーム  
データマーケティングユニット  
大橋 昌宏

### データマーケティングの推進

SuicaやJRE POINT、ビューカードのデータのほか、グループ内のさまざまなデータについて、法令や規約に則った取扱いにより分析し、当社グループのマーケティングや各種プロモーション等に活用しています。

また、まちづくり等の地域活性化のために、Suicaデータを統計処理して作成した分析レポートの社外提供を開始しています。例えば、2020年12月からは、観光プロモーションの施策検討のために、藤沢市に提供。そして2022年5月からは、幅広く活用いただけるように、プライバシーに十分配慮した定型レポート「駅カルテ」の販売を開始しました。

そのほか、同意を得た社員のSuicaの利用履歴を提供することにより、企業の旅費精算手続きの事務処理効率化を実現する法人向けサービスも提供しています。

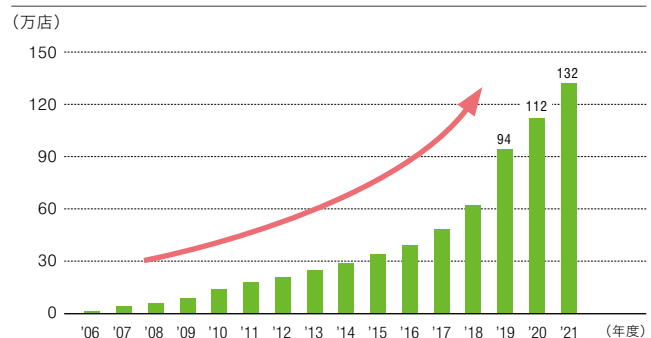
### Suica加盟店の拡大

エキナカだけでなく、街ナカでもSuicaをご利用いただける加盟店を増やしています。

○Suica利用可能店舗：約132万店舗  
(うちSuica加盟店：約46万店舗)

さらに「東北デスティネーションキャンペーン」や地域連携ICカードのサービスに合わせた東北エリアの加盟店の開拓など、首都圏だけでなく、地方におけるSuica電子マネーをご利用いただける加盟店の開拓にも重点的に取り組みました。また、日頃から地域に根差した活動を行っている現場社員の直接的な営業活動により、電子マネー加盟店開拓も進捗しました。

### Suica利用可能店舗数の推移



### 認証機能を活用したSuicaのさらなる利用拡大

Suica認証機能とは、Suica1枚ごとに振られた固有の番号(SuicaID)により、認証を行う機能です。あらかじめ登録したSuicaIDと、サービス利用時に読み取ったSuicaIDを照合することにより、Suicaをオフィスの入退館やシェアサイクルの鍵、デジタルスタンプの付与などに活用しています。

今後も、社内外のサービスやシステムとの連携により、鉄道の枠を超えたさまざまな領域への展開を目指しています。



### 進化するえきねっと

「えきねっと」は、2021年6月27日に、列車のお申込み方法の一新、JRE POINTを利用した新たなサービスの提供、お支払方法の拡充など大幅なリニューアルを行い、利便性の向上を図りました。また、2022年3月29日から、Google Mapでの検索情報を保持したままえきねっとに遷移できるサービスを開始し、さらなる利便性の向上を図っています。

2022年度以降も、サービス機能の拡充・改善を図り、お客さまにご利用いただきやすいえきねっとへと、進化を続けます。



### 「JR東日本びゅうダイナミックレールパック」リニューアル

2022年3月1日に、新しい「JR東日本びゅうダイナミックレールパック(新DP)」がリリースされました。新DPでは、分かりやすくシンプルな予約操作や画面遷移を実現したほか、需給状況に応じて列車と宿泊施設の価格を変動させることで、お客さまにさまざまな旅の選択肢をご用意しています。

2022年12月には「日帰り商品」や「宿だけプラン」の販売を予定しています。

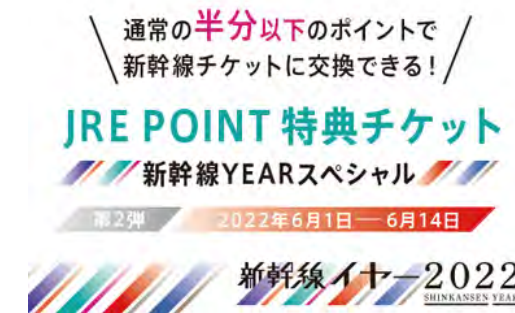
### JR東日本びゅうダイナミックレールパック



### チケットレス乗車のさらなる推進

新幹線においては、2022年3月から山形新幹線・秋田新幹線のグリーン車に「お先にトクだ値」を新規で設定し、また、「新幹線YEAR2022」の一環として、キャンペーン期間中は「JRE POINT特典チケット」の交換ポイント数を通常より半分以上として設定するなど、新幹線におけるさらなるチケットレス利用の拡大を図ります。

在来線特急においては、例えば房総特急や成田エクスプレスに高割引のチケットレス特急券を設定するなどにより、さらなるチケットレス利用の拡大を図ります。



### 社員の声



千葉支社 営業部 販売課  
坂本 彩乃 伊藤 慎一

### ストレスフリーなチケットレス乗車の浸透を目指して

これまで乗車時間直前までお手元のスマートフォン等からご予約可能、そのまま乗車いただけるストレスフリーな乗車スタイルとして、チケットレス特急券の利用促進を行ってきました。コロナ禍で接触機会低減のメリットも加わり、より安全に・安心して鉄道をご利用いただけるツールとして、さらなる利用促進を行っています。

房総特急えきねっと「トクだ値(チケットレス特急券)」の発売設定区間の拡大、成田エクスプレスの停車駅拡大等の輸送サービス向上と併せて、まずはチケットレス乗車をお試いただく機会を創出する、そして一度でも多くご利用いただく機会を創り、継続したご利用につなげるため、期間限定で「JRE POINT還元キャンペーン」を展開し、チケットレス乗車の早期浸透に取り組んでいます。



## 社会

### MaaSの推進

MaaS(=Mobility as a Service)では、移動のための検索・手配・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(MLP)」を構築し、「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」の実現を目指しています。

#### JR東日本アプリ

JR東日本アプリは、「リアルタイム経路検索(遅れを加味した経路検索)機能」において他の鉄道会社との連携を拡大したほか、バス、航空機、徒歩なども含めたお客さまへ最適な移動の提案の実現に向けた開発を推進しました。



経路検索結果画面

#### Ringo Pass

「シームレスな移動」の実現を目指し、各種モビリティサービスの利用手続きを一つに統合する「Ringo Pass」は、HELLO CYCLINGとの連携により、ドコモ・バイクシェアと合わせて約4万台のシェアサイクルがご利用可能となりました。

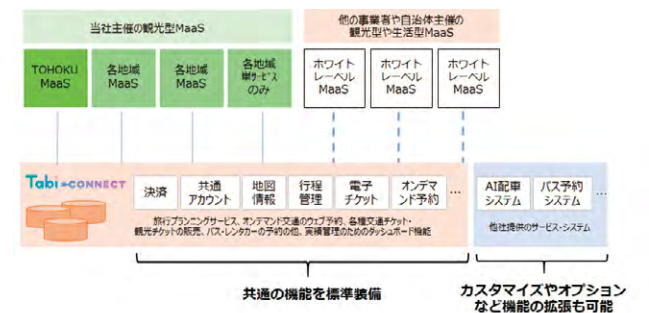


Ringo Pass

### 地域・観光型MaaSパッケージ「Tabi-CONNECT」

2021年11月より、MLPから地域・観光型MaaSの共通機能をパッケージ化し、社外への提供も可能にした「Tabi-CONNECT」を稼働しました。これまでの実証実験から得られた知見をもとに、サービスごとに必要な機能の選択やコンテンツのカスタマイズを可能にし、サービス開始までの準備期間の短縮やコスト低減を実現しています。

## Tabi-CONNECT



共通機能をパッケージ化したTabi-CONNECT

### 地域・観光型MaaSの取り組み

地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」は、(株)西武ホールディングスとの新たなライフスタイル創造と地方創生に向けた包括的連携の一環として、2022年1月から3月に実施しました。オンデマンド交通「よぶのる軽井沢」や電子チケット(交通・飲食・物販など)で観光のお客さまだけでなく、地域にお住まいの方にも便利にご利用いただけるサービスとなりました。



「よぶのる軽井沢」運行車両

また、2022年4～6月の善光寺御開帳に合わせて実施した地域・観光型MaaS「旅する北信濃」は、長野支社現場社員の着想をもとに、現場、支社及び本社が一体となり実現した初のMaaSプロジェクトとなりました。



### 社員の声



秋田支社 営業部 観光推進室 (兼務) 総務部企画室 地域活性化推進室

神 大地

### オンデマンド交通「よぶのる角館」の運行

2021年の「東北デスティネーションキャンペーン」以降、「TOHOKU MaaS」の一環として各エリアで運行しているオンデマンド交通は、新幹線で観光地を訪問されるお客さまの二次交通としてだけでなく、地域にお住まいの皆さまのお買い物や通院などでもご利用いただける、新しいモビリティサービスです。

新たな取り組みとして、2022年5月からは秋田県仙北市と共同運行するオンデマンド交通「よぶのる角館」のサービスが始まりました。今後も、地域の自治体などパートナーとの共同運行やさらなるエリア拡大を目指してまいります。



## 国際事業

### 世界を舞台にした事業展開

鉄道事業のみならず生活サービス事業も含めた総合力で、JR東日本グループの高品質・高効率な鉄道インフラシステムを展開できる国際事業のビジネスモデル構築の確立を目指します。

海外プロジェクトへの挑戦を通じた人材育成にも注力しており、国際事業を通じて得た技術力・見識を国内外に還元しています。今後もサステナブルな経営を行い、世界を舞台により豊かなライフスタイルを提供していきます。

### インド高速鉄道プロジェクトの支援

インド高速鉄道プロジェクトにおいて、当社が政府間協議を支援し、グループ会社である日本コンサルタンツ(株)が詳細設計・入札支援及び訪日研修受入れ等の人材育成業務を実施し、グループ一体となって取り組んでいます。

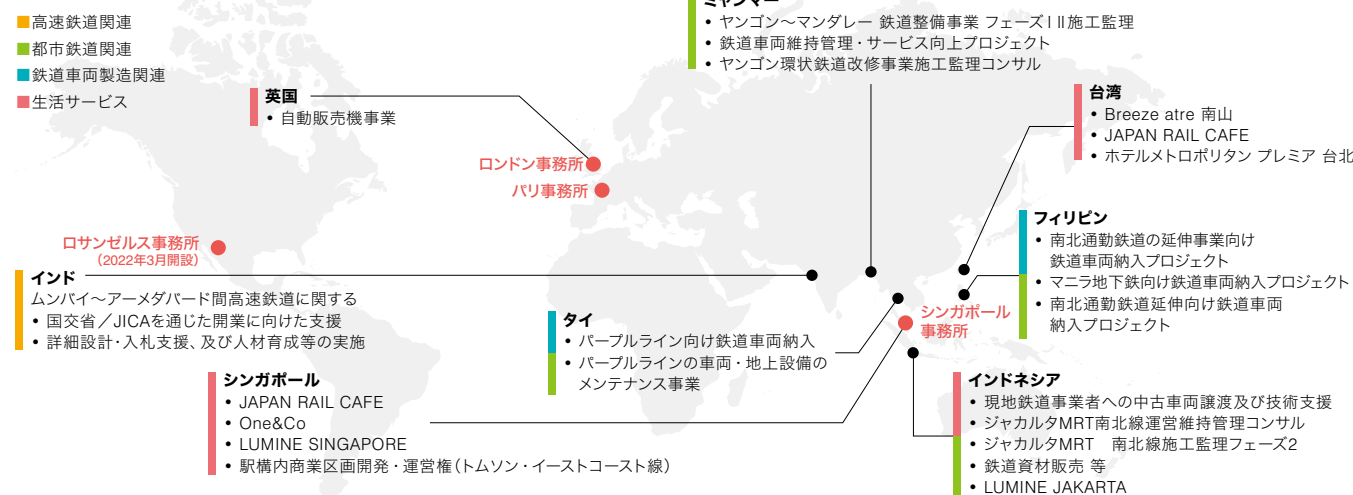


インド高速鉄道のイメージ(JICA提供)



高架橋の建設現場

### 海外プロジェクト及び主な海外事務所所在地



### パープルラインへの事業参画

当社グループは、2016年8月に開業したタイ・バンコクの都市鉄道「パープルライン」に車両を供給するとともに、丸紅(株)・(株)東芝とともに設立した現地法人「Japan Transportation Technology (Thailand) Co., Ltd.」において車両や地上設備のメンテナンスを担い、日本と同様にタイ・バンコクでも故障の少ない鉄道輸送サービスの提供に貢献しています。



### 海外鉄道事業者への技術支援

当社はインドネシアの鉄道事業者からの要望に応じ、2020年までに205系車両(812両)を譲渡し、車両メンテナンスや乗務員の技能向上、サービス品質向上といった各種技術支援を行ってきました。新型コロナウイルス感染症の影響により、技術支援については、安全研修、205系ライトメンテナンス、ヘビーメンテナンスの3案件をすべてオンライン形式で実施しました。



インドネシア通勤鉄道会社に オンライン形式のヘビーメンテナンス研修の様子  
大宮総合車両センターの譲渡後、現地で活躍している 205系車両  
動画配信風景

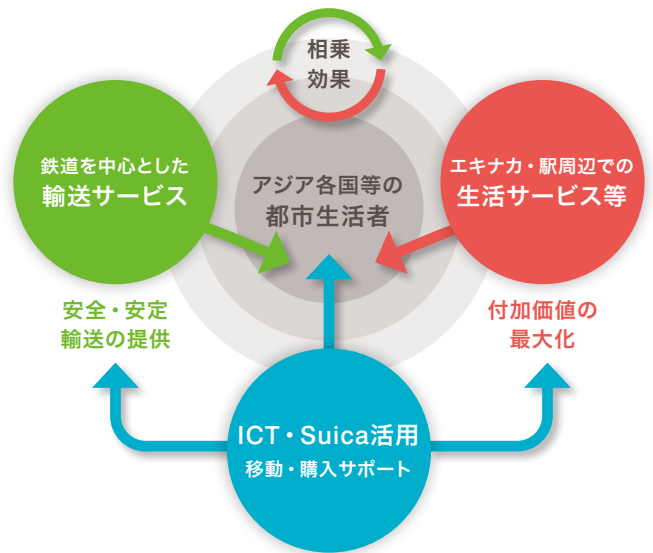


## 社会

### 新規事業への参画

当社グループは海外プロジェクトへの挑戦を通じ、人材育成・技術力向上、技術・知見等の国内還元に取り組みます。また、徹底したリスクコントロールのもと、グループ力を総合かつ統合した長期的に持続可能な国際事業のビジネスモデルを構築し、アジアを中心により豊かなライフスタイルの提案を目指します。

### JR東日本グループのビジネスモデル(イメージ)

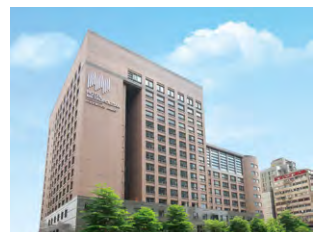


### 海外における生活サービス事業展開

当社グループが持つ日本国内での実績・経験を活かして、海外でも事業を推進しています。

台湾では、2021年8月、当社グループのホテル海外初出店となる「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」を開業。日本からの訪台旅行者に加え、台湾のお客さまへ上質な日本体験の機会を提供することにより、当社ホテル事業の収益拡大に貢献します。

また、シンガポールでは、トムソン・イーストコースト線の駅構内商業区画の開発を推進。海外鉄道路線における複数駅のエキナカ開発は、日本の鉄道会社として初となる試みで、鉄道利用者の利便性の向上と沿線の発展に貢献していきます。



ホテルメトロポリタン プレミア 台北



トムソン・イーストコースト線 エキナカ開発

### 社員の声



国際事業本部  
インド高速鉄道部門 人材育成・O&Mユニット  
**バトジャルガル ソドビリグ**

### インド高速鉄道プロジェクト 人材育成・O&Mの取り組み

私が所属するユニットでは、インド高速鉄道の運行・維持管理(O&M)を担う人材育成の支援業務を行っています。2022年はO&M体制構築を担う実務責任者13名を対象とする訪日研修等が計画されており、私は保線分野のプログラムや教材の作成、研修依頼箇所との調整などを担当しています。当社では、実務責任者レベルの外国籍の方を対象とした長期研修の前例がないため、責任者に適したプログラムの作成に加えて、言語や文化の違いも考慮しながら受入れ体制などを検討する必要があり、さまざまな課題を解決しながら準備を進めています。本研修を確実に遂行し、プロジェクトの推進に貢献します。



国際事業本部  
国際ビジネス商務ユニット  
**田中 麻友子**

### 国際ビジネススキル向上に向けた取り組み

私が所属するユニットでは、各国際事業案件のリスクを事前に洗い出すことや対策の検討等を行っています。

当社グループが変革のレベルとスピードを上げ、早期に国際事業の収益向上を図るためには、各事業に携わる社員一人ひとりのリスクへの感度を磨き、今まで以上にリスクコントロールを徹底させる必要があります。

そこで現在、私たちは「リスク感度のあるグローバル人材の育成」を目指し、職場や系統にかかわらず幅広い社員が国際事業のリスクを学べる教材作成と研修企画を行っています。今後もこの取り組みを進め、国際事業の収益力向上に貢献します。

### 国際協力と国際機関を通じた世界への貢献

施設視察等のため当社を訪れる海外鉄道関係者は約40か国、計630名(2019年度)に上り、相互理解の促進に貢献しています。また、加盟するUIC(国際鉄道連合)やUITP(国際公共交通連合)等が主催する国際会議やイベントを通じて、積極的に情報収集・発信を行っています。



新幹線車両メンテナンス視察



オンライン会議  
(UITPアジア太平洋地域理事会)

### 人材育成

海外での活躍の場やさまざまな研修を通じて、オープンマインドを持ったグローバル人材の育成を強化しています。

「各種海外OJTトレーニングプログラム」では、約3か月間、現地専門家等の指導を受けながら、知識や経験、技術力等を高めます。

2021年度は、語学力に加え海外ビジネススキル向上に資するオンライン講座を新たに開設し、当社社員の海外ビジネスにおける知識基盤を構築し、さらなる国際人材の形成を進めています。

今後も留学や海外での研修のほか、オンライン研修も活用しながら、継続して海外プロジェクトで活躍できる人材育成に取り組めます。



シンガポール事務所OJTの実習の様子



OJT生のオンライン会議の様子

### 国際標準化への取り組み

これまで、当社グループが参画してきた海外プロジェクトでは、国際規格や欧州規格への適合を求められるなど、さまざまな課題に直面してきました。そのため、当社の海外への事業展開を円滑に進めることを目的に、国や関係機関とも連携しつつ、鉄道にかかわる国際規格や業界規格へ日本の技術を盛り込む、あるいは日本の技術を国際規格に一部対応させるなどの活動を行っています。今後も、国際標準化への戦略的な取り組みを通して、日本の鉄道技術の国際的な普及を図り、当社グループの海外事業におけるビジネスチャンスの拡大に努めていきます。



**国際規格**(国際標準化機関が制定する規格)  
ISO(国際標準化機構)・IEC(国際電気標準会議)  
ITU(国際電気通信連合)



**地域規格**(地域標準機関が制定する規格)  
例：EN(欧州規格)



**国家規格**(国家で制定する規格)  
例：JIS(日本産業規格)



**業界規格**(業界団体が発行する規格)  
例：IRS(UIC[国際鉄道連合]で発行された規格)

### 国際鉄道人材育成

ESG経営の一環として、「国際鉄道人材の育成」に取り組んでいます。2019年4月から、技能実習制度を活用した「JR東日本 Technical Intern Training」を開始しました。1期生としてベトナムから11名の実習生が来日し、大宮総合車両センター及びJR東日本テクノロジー(株)で約3年間にわたり、車両の空調機器や台車・輪軸のメンテナンスの実習を行いました。1期生は2022年3月に実習課程を修了し、母国に帰国しました。2期生として、ベトナムから2名の実習生が2022年5月に来日し、郡山総合車両センター及びJR東日本テクノロジー(株)で同様の実習を行っています。今後は実習分野や受入国を拡大し、アジア地域の持続的な経済発展に貢献していきます。



大宮総合車両センターでの実習中の様子



郡山総合車両センターでの2期生開講式



## 社会

# イノベーションの推進

### 技術革新

2016年11月に策定した「技術革新中長期ビジョン」に掲げた「安全・安心」「サービス&マーケティング」「オペレーション&メンテナンス」「エネルギー・環境」の4分野において、当社グループのあらゆる事業活動で得られたデータからAI等により新しい価値を生み出す研究開発を加速させていきます。

### 次世代新幹線の開発

試験プラットフォームとしての車両「ALFA-X」は、2019年5月より東北新幹線の仙台～新青森間を中心に走行試験を実施しています。

2021年度も引き続き、高速運転における地上設備への影響を確認するとともに、環境性能やブレーキ性能を含め、各種開発要素の評価を実施しました。

### ロボットの導入

オープンイノベーションによりモビリティを変革する場として2017年に「モビリティ変革コンソーシアム」を設立しました。国内外メーカー、研究機関等約140社の企業・団体にご参加いただき、ロボット利活用も含め、各種実証実験を実施しています。その活動の中で、2020年3月に開業した高輪ゲートウェイ駅において、最新の駅サービス設備として、各種ロボットを試行しました。また、AIを活用した案内ロボットを高輪ゲートウェイ駅と海浜幕張駅に導入しており、今後さらに導入を進める予定です。



AIを活用した案内ロボット  
(高輪ゲートウェイ駅)

### 自動運転への挑戦

山手線のE235系車両を使用した走行試験を実施し、ドライバレス運転に向けた高性能なATO※の開発を行っています。2021年度には、新幹線のE7系車両を使用して、上越新幹線の新潟駅～新潟新幹線車両センター間で、回送列車の自動運転の実証試験を実施しました。



回送列車自動運転の実証試験の様子

※ ATO: Automatic Train Operation(自動列車運転装置)

### BRT自動運転実用化への取組み

BRT自動運転実用化に向けて、2021年4～9月に走行試験を行いました。また、同年9月には自動運転の試乗会を開催し、地域住民の方に60km/hの自動走行や専用道入立入りを想定した自動停車試験等をご体験いただき、好評を得ました。2022年度も、実用化を見据えた環境において安全性検証を重ね、自動運転実用化に向けた取組みを加速してまいります。



BRT専用大型自動運転バス



専用道入立入りを想定した自動停車試験

### スマートメンテナンスの実現

鉄道の運行を支える車両や地上設備において、これまでの定期検査主体の設備管理を、劣化の予測や故障の予兆に基づくCBM※にシフトすることで、維持管理経費の最適な投入計画の策定を追求してまいります。

また、状態把握における技術革新を積極的に進めることで、メンテナンス技術者としての判断業務に注力し、安全・品質のさらなるレベルアップにつなげていきます。

※ CBM: Condition Based Maintenance(状態基準保全)



モニタリングデータの確認

### CBMの例

- 車両** 主要機器の状態を監視することで、故障の予兆把握や検査方法の見直しなどに活用してまいります。
- 線路** 軌道変位(レールのゆがみ)などのデータを収集し、劣化の予測や材料状態の確認、計画支援などに活用しています。
- 電力** トロリ線摩耗(架線の摩擦による減り)等のデータを収集し、摩耗予測や要因分析に活用してまいります。

スマートメンテナンスの実現に向け、車両機器や線路・電力設備の状態を適宜把握するためのモニタリング装置の営業列車等への搭載を進めています。

車両に関しては、車両機器の状態監視機能を搭載したE235系車両において、状態監視データを用いた新しいメンテ

ナンス方法であるモニタリング保全体系を確立し、2018年6月より定期検査の一部を「データによる運用中の機能確認」に置き換えています。このほか、状態監視データの蓄積が可能な一部車両において、機器の劣化把握や寿命予測など将来的なメンテナンスへの活用を検討してまいります。

線路設備モニタリング装置は、当社管内の約7割に当たる約6,500km、計50線区に導入しています。モニタリングデータの取得により、適切なタイミングでの修繕実施など予防保全型のメンテナンスを実現しています。



線路設備モニタリング装置(在来線)

新幹線においても「新幹線線路設備モニタリング装置」を搭載した専用保守用車「SMART-I」を試験導入

### スマートプロジェクトマネジメントの実現

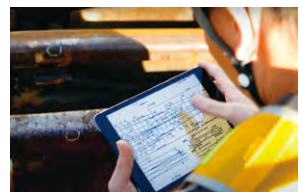
建設現場で画像や点群データを取得し、現地空間を仮想空間に再現するデジタルツインや、取得したデータの伝送には高速・大容量通信などの特長を持つ5Gを活用して、オフィスなどの遠隔地でリアルタイムに品質確認などの業務を行えるように実証実験を進め、建設現場における働き方改革につなげてまいります。



5Gやデジタルツインを活用したリモート施工監督のイメージ

### タブレット端末(Joi-Tab)の活用

「Joi-Tab」は、お客さまサービスの向上や業務改善、研修・教育などの人材育成を目的に2014年度より配備を開始しました。2021年度には業務用パソコンを持たない現業社員をはじめ、出向社員と育児休職社員を含めた全社員に約68,500台を配付し運用しています。普及により、社員自らが創意工夫して活用法を編み出すなど、自律的な行動力を育むITデバイスとして活用されており、昨今では、グループウェア「Joi-Connect365」を活用し、ウェブ会議や自職場の取組みの情報発信などコミュニケーションツールとして、日々の業務で不可欠となっています。



現場での「Joi-Tab」の活用

### GNSS無線踏切制御システム

ローカル線への展開を目指した新しい「GNSS無線踏切制御システム」の開発に取り組んでいます。

このシステムでは、人工衛星測位技術を用いて列車の位置を把握し、携帯回線を活用して車上と地上間のデータ伝送を行うことで、踏切警報と列車の速度を制御します。

これまで踏切警報制御機能の開発と試験を行ってきましたが、今後はさらなる地上設備の簡素化を目指してATS(自動列車停止装置)の無線化の開発と試験を進めてまいります。

このシステムにより、安全性の向上を図るとともに踏切設備や情報伝送用のケーブルなどがスリム化され、設備のメンテナンス費用の削減などの効果が期待できます。



### 社員の声



仙台支社 仙台運輸区  
小川 修平

### 現業機関と企画部門の連携によるDXの加速

当社グループでは最新技術を活用して、安全・安定輸送のレベルアップを実現する取組みを推進しています。私の所属する仙台運輸区ではイノベーション戦略本部と連携し、乗務員の運転業務を支援するアプリの技術開発を実施しました。社外のIT企業も体制に含め、アジャイル開発で役割分担しながら開発を進めていくことで、業務課題の提示から3か月という早さでアプリが完成しました。

その後もユーザー視点での機能拡張を加え、現在は業務の中で本アプリを使用しています。この取組みを自職場にとどまらず、全社的に展開していき、当社グループの安全・安定輸送のレベルアップやデータを活用したさらなる業務改革につなげてまいります。



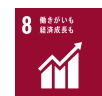


# ガバナンス

## CONTENTS

社長・社外取締役・監査役鼎談 .....	84
役員一覧 .....	88
コーポレート・ガバナンス .....	90
JR東日本グループの内部統制 .....	94
知的財産活動について .....	106
サステナブル調達 .....	107

## 特に関連するゴール



## 関連するゴール



## 社長・社外取締役・監査役鼎談

## 「変革2027」の実現に向けて、新たなチャレンジを支えるためのガバナンス体制の強化に取り組みます。

監査役  
森 公高社外取締役  
河本 宏子代表取締役社長  
深澤 祐二

JR東日本グループは、人口減少や人々のライフスタイルの変容による市場環境の変化に対応すべく、グループ経営ビジョン「変革2027」の推進により、事業ポートフォリオの変革と新たな価値の創造に取り組んでいます。その実現に向けて、現在のガバナンス体制をどのように進化させていくべきか。社外取締役の河本、監査役の森と、社長の深澤による鼎談を実施しました。

**深澤** 鉄道事業は社会インフラとして非常に重要な役割を担っており、安全かつ安心なサービスを担保するガバナンス体制を整えることが経営の大前提です。そのうえで、急激な環境変化の中でも収益を確保していけるよう、事業の継続性を担保するサステナブルなガバナンス体制が重要だと考えています。コロナ禍による当社事業への影響は想像以上のものでしたし、将来も全く別の要因によって事業の安定が脅かされるリスクも考えておくべきです。鉄道事業の安定的なキャッシュ・フローがいつまでも続くものではないということを強く認識しています。

また、だからこそ改めて「ヒト起点」のガバナンスを強く意識する必要があると考えています。事業構造の変革を果たして新しい価値を創出するためにも、社員のチャレンジを後押しする業務執行の体制を整えることが不可欠です。ステークホルダーの皆さまにとっての当社グループの存在意義を、改めて重視していかなくてはなりません。

**河本** 私も同じ考えです。当社グループは日本を代表する企業グループであり、ガバナンス体制は非常に整っていると感じます。しかし、それは社会インフラを担う企業として当然の責務であり、重要なのはどのように運営していくか、言わばガバナンス体制の中身だと考えています。中でも特に意識すべきは、「変化に強い経営」であるということです。サステナブルな成長を実現するためには、ダーウィンの進化論で言われるように、強者であることではなく変化に対応できる組織であることが必須です。

**森** そのためにも、外部の知見を取り入れるということが重要です。当社においては、例えば監査役5名のうち4名を社外役員とするなど、外部の意見を積極的に活用したいという意思が感じられます。特に当社のビジネスは公共性が高く、中期から長期、さらには超長期の目線で将来について検討する必要があります。社外役員の比率を高め、客観的な目で経営

の方向性を監督していくことで、経営陣が思い切り成長へのアクセルを踏めるのだと考えています。

**深澤** おっしゃるとおり、取締役や監査役にはさまざまな知見や経験をお持ちの方に就任していただいていますので、多様な視点から意見をいただくことが増え、取締役会での議論も活発になっていると感じています。また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会も同様に、今後の経営を考えるうえで重要な場になってきています。

**河本** さらに言えば、社外取締役の2名、社内取締役の1名が女性ということや、スキル・マトリックスの観点からも多様性があり、ダイバーシティが推進されていると感じます。感度の高いさまざまなアンテナが張られている点は、評価に値するのではないのでしょうか。

### グループマネジメントの強化に向けて

**深澤** 鉄道事業は実績や目標値を積み上げるマネジメントが適しています。一方で、生活サービス事業やIT・Suica事業においては、長期のあるべき姿、数値目標からのバックキャスト型のマネジメントを整備していくことが重要です。その体制を整えるため、大規模な組織の再編を2022年からスタートさせました。この主な狙いは、グループ全体の戦略策定機能を強化するとともに、変革のレベルとスピードを上げるべく、お客さまにより近い現場へ権限を移譲することで、多くの社員が自ら考え行動できる組織へと進化することです。

**河本** そのためにも、「現状維持こそリスクである」という考え方をグループ全体に浸透させる必要があります。もちろん、





**河本** これはとても良い兆候であり、会社のパーパスと個人のパーパスが重なってきていることの表れと言えるのではないのでしょうか。その際のマネジメントにおいては、トップダウンで一律に施策を進めるのではなく、現場がそれぞれ自由に取り組む、すなわち、一定のガバナンスを利かせつつもある程度の権限と裁量を持たせるというバランスを意識することが重要です。これが、現場レベルの創意工夫を最大限活かすことにつながると思います。

**森** それも重要なガバナンスです。組織を統制するだけでなく、自由闊達な風土を創ることです。それが無い組織は活性化できませんよね。

### 今後の取締役会のあり方

**深澤** 取締役会を、「変革2027」に基づく骨太の方針、具体的には経営戦略や経営計画等について、さらに建設的に議論する場にしていきたいと考えています。コロナ禍のように事業環境が不連続に変化する環境においても、当社グループの持続的成長と中長期的な価値向上を図っていきます。

**河本** 長期的な戦略についてはこれまでも議論してきましたが、さらに深めていく必要がありますね。今後の具体的な論点として、経営資源の配分とグローバル戦略が重要になると考えます。経営資源については、現在、保有している資源をどこへ投下するのか、グループ全体だけでなくスタートアップやベンチャー企業とどのように連携するのかといった判断も必要になります。また、グローバル事業については、国内での事業以上にリスクが見込まれますので、取締役会での議論と戦略の選定がより重要になると考えています。

**森** 監査役の立場から申し上げれば、監督機能を充実させることが必要だと考えています。監督機能とは、執行側が思い切り

鉄道事業においてはリスクを回避するという考え方は非常に重要です。しかし、新規事業を手掛ける際には、リスクを許容してチャレンジするという姿勢が欠かせません。変化が発生する部分には必ずリスクが存在しますので、マネジメントとしてはリスクを予見して対処できる体制を構築することが重要になります。

**森** 私が社外監査役に就任した6年前のリスクマネジメントや内部統制は、鉄道事業を支えるうえでは完璧なものでした。しかし、生活サービス事業やIT・Suica事業に鉄道事業のガバナンスが必ずしも応用できるわけではなく、従来とは異なるガバナンスの考え方が必要だと言いつけてきました。

現在のガバナンス体制の進化は、運輸事業と非運輸事業の収益比率を、従来の「7:3」から将来は「5:5」に変えていくというトップマネジメントの決意の賜物だと考えています。また、「変革2027」を強力に推進していくことが、グループ全体で同じ未来を見据えることにもつながっていると思います。変化を成し遂げるためには、マネジメントのリーダーシップが重要だと改めて感じています。

アクセルを踏めるような環境を提供することと同時に、いざという時に、しっかりブレーキを掛けられることが重要となります。

さらに監督側の課題を申し上げるとすれば、それはグループ経営です。鉄道事業については引き続き漏れのないよう組織改革を進めていくことが重要ですが、グループ全体では新たなチャレンジを推進する体制を構築する必要がありますので、状況に応じて、良いブレーキの役割を果たして、経営を支えていきたいと思っています。

**深澤** 経営の方向性について、今まではグループ各社にある程度は任せてきました。今後はグループの将来像を常に踏まえて各社が同じ目線で連携していくことで、当社グループが提供する価値を最大化できると考えています。

### 今後のガバナンス強化に向けた役割

**河本** 社外役員という肩書に縛られず、さまざまな気づきを発信していきたいと考えています。

航空会社での経験から、運輸事業では安全が何よりも大切な基盤であるということは認識していますので、一人の生活者



として鉄道を利用した際の気づきや疑問を、対話のきっかけとなるような形でぶつけていくことが大切ですね。

**森** 私は監査役ですので、取締役の業務執行の監査を重視しています。単にコンプライアンスのみを重視するのではなく、業務の有効性や効率性にも目を向けていきたいと考えています。その中で、会計監査や経営アドバイザーなどの私自身の経験を活かしながら、監査役として経営を支えていきます。

**深澤** 社外役員の皆さんは非常に多様な経験をお持ちですので、今後もあらゆる角度からの意見や提言をいただきたいと考えます。また、そうした刺激が社員にも届くよう、現場に向向いて社員と意見交換する機会も積極的に設けていきます。それが、当社グループの「変革」の実現にもつながっていくと確信しています。





## 役員一覧 2022年7月現在

**取締役** (【人】: 人事諮問委員、【報】: 報酬諮問委員、①: 在任年数、②: 2021年度取締役会出席回数)



取締役会長  
**富田 哲郎**  
①5年  
②16/16回



代表取締役社長  
**深澤 祐二**  
【人】【報】  
①5年  
②16/16回



代表取締役副社長  
**喜勢 陽一**  
【人】【報】  
①2年  
②16/16回



代表取締役副社長  
**伊勢 勝巳**  
①2年  
②11/12回



代表取締役副社長  
**市川 東太郎**  
①2年  
②12/12回



常務取締役  
**大内 敦**  
①2年  
②12/12回



常務取締役  
**伊藤 敦子**  
①2年  
②12/12回



常務取締役  
**渡利 千春**  
①1年



社外取締役  
**伊藤 元重**  
【人】【報】  
①8年  
②15/16回



社外取締役  
**天野 玲子**  
【人】【報】  
①7年  
②16/16回



社外取締役  
**河本 宏子**  
【人】【報】  
①3年  
②16/16回



社外取締役  
**岩本 敏男**  
【人】【報】  
①1年

**監査役** (①: 在任年数、②: 2021年度取締役会出席回数、③: 2021年度監査役会出席回数)



常勤監査役  
**瀧口 敬二**  
①4年  
②16/16回  
③16/16回



常勤監査役  
**樹下 尚**  
①4年  
②16/16回  
③16/16回



監査役  
**森 公高**  
①6年  
②15/16回  
③16/16回



監査役  
**橋口 誠之**  
①4年  
②15/16回  
③15/16回



監査役  
**小池 裕**  
①1年

### 取締役のスキル・マトリックス

氏名	当社における 地位及び担当	企業経営・ 事業戦略	共生社会の実現・ ESG経営の推進	財務・会計・ ファイナンス	人財育成・ 働きがいの創出	コンプライアンス・ リスクマネジメント	技術革新・DX	グローバル ビジネス	輸送サービス・ 安全	生活サービス・ まちづくり・くらしづくり	IT・Suicaサービス・ MaaS	地方創生
富田 哲郎	取締役会長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
深澤 祐二	代表取締役社長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
喜勢 陽一	代表取締役副社長 社長補佐(全般)/マーケティング本部長/ 品川開発担当/地方創生担当	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
伊勢 勝巳	代表取締役副社長 社長補佐(全般)/イノベーション戦略本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
市川 東太郎	代表取締役副社長 社長補佐(全般)/鉄道事業本部長/ 安全統括管理者	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
大内 敦	常務取締役 イノベーション戦略本部副本部長/ 鉄道事業本部副本部長(電気)/ エネルギー戦略担当	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
伊藤 敦子	常務取締役 マネジメント監査部担当/グループ経営戦略本部 コーポレート・コミュニケーション部門担当/ 総務・法務戦略部担当/組織再編担当	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
渡利 千春	常務取締役 グループ経営戦略本部長	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
伊藤 元重	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
天野 玲子	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
河本 宏子	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
岩本 敏男	社外取締役	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

(注)上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験のすべてを表すものではありません。



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

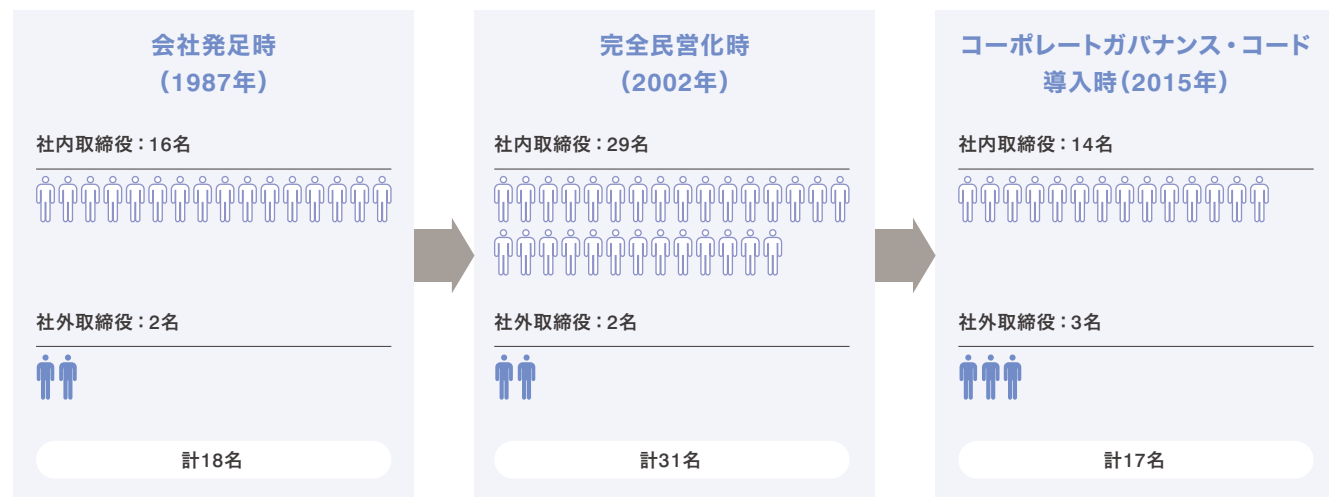
事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上を図るため、「究極の安全」によるお客さまからの信頼の向上及びすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正及び迅速果敢な意思決定を行うことにより、株主の皆さま、お客さま及び地域の皆さまをはじめとするステークホルダーのご期待を実現していくことを目指します。

なお当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲載しています。

### 当社のガバナンス体制

取締役会は、社外取締役4名を含む12名で構成されており(2022年7月現在)、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他重要な業務執行についての決定及び業務執行の監督を行っています。また、取締役会の定めるところにより、取締役8名及び常務執行役員12名で構成される常務会を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項及びその他の経営上の重要事項について審議を行っています。このほか、JR東日本グループ全体の発展を期するため、取締役8名、常務執行役員12名及び執行役員3名で構成されるJR東日本グループ戦略策定委員会を置き、必要に応じて開催し、事業分野ごとの経営戦略などグループに関する重要事項について審議を行っています。

### 取締役数の変遷(コーポレートガバナンス・コード導入まで)

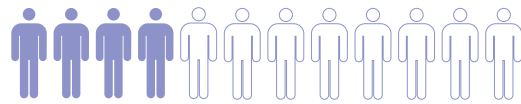


取締役の選解任議案及び代表取締役社長の選解任の決議に当たっては、客観性、適時性及び透明性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する人事諮問委員会に諮っています。

取締役の報酬の決定に当たっては、手続の透明性及び公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役とその他の取締役で構成する報酬諮問委員会に諮っています。

### 取締役

12名(社外取締役4名を含む)



### 監査役

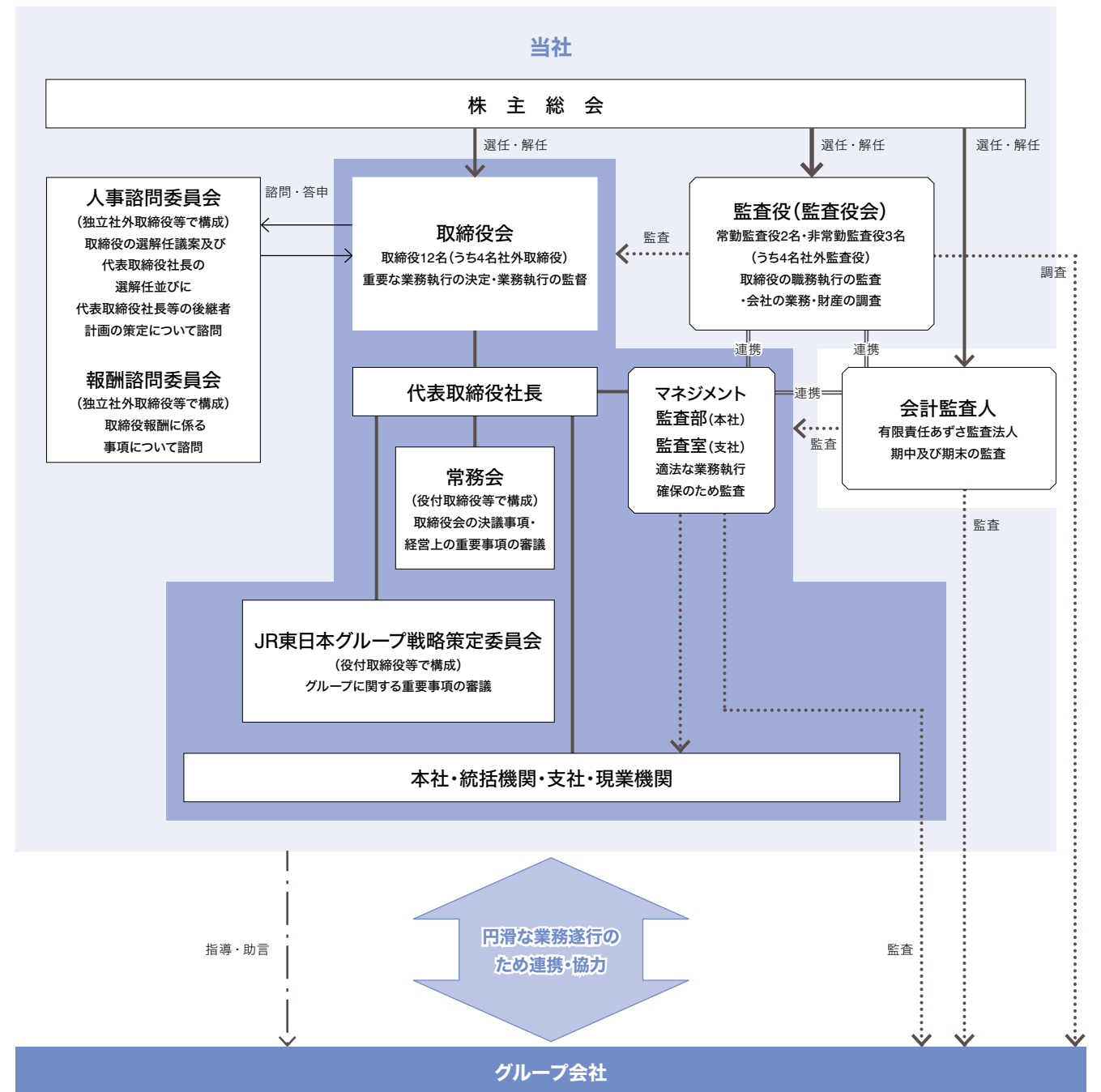
5名(社外監査役4名を含む)



### 現状のコーポレート・ガバナンス体制を採用している理由

事業運営に当たり、さまざまな知識及び経験並びに中長期的視野に基づいた意思決定が必要であるため、取締役会を設置するとともに、取締役会から独立した監査役で構成される監査役会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス概念図(2022年6月22日現在)





## コーポレート・ガバナンス

## 監査役監査、内部監査及び会計監査の状況

当社の監査役は、常勤2名と非常勤3名の計5名（うち4名が社外監査役）であり、社外監査役2名が常勤監査役です。非常勤監査役1名は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。なお、監査役を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置しています。

監査役は、監査役会が定めた方針に従い、取締役会その他重要会議への出席、取締役及び内部監査部門等から職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、業務及び財産の状況の調査、会計監査人からの職務執行状況の報告聴取及び会計監査人と監査上の主要な検討事項の協議等を行っています。また、グループ会社については、グループ会社の取締役及び監査役等と意思疎通・情報交換を図り、必要に応じてグループ会社から事業の報告を聴取しています。2021年度は、新型コロナウイルス感染症のまん延に伴い、一部の監査活動をオンラインにより実施しました。なお、当社の代表取締役及び社外取締役とは定期的に意見交換を実施しています。

内部監査については、マネジメント監査部（本社）及び監査室（各支社）を置き、約100名の専任スタッフを配置して、業務執行の状況やリスクの統制状況、さらにはグループ経営ビジョン「変革2027」の実現に向けた施策のマネジメント状況などについて、有効性、効率性、適法性、妥当性の観点から評価・提言する体制を整えており、監査計画に基づき、本社・統括機関・支社・現業機関等に対する監査を行っています。改善が必要な点については、その後の状況報告を求めるとともに助言を行っています。また、グループ会社に対する監査も実施しています。これらの監査結果については、おおむね四半期に1回、代表取締役社長に報告するとともに、半期に1回、取締役会及び監査役会にも報告しています。

なお、2021年度において、製品・サービスに関すること及び関係法令や規則に対する重大な違反はありませんでした。

会計監査については、当社と監査契約を締結している有限責任あずさ監査法人（会計監査人）が期中及び期末に監査を実施しています。

内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携については、監査役と内部監査部門の担当役員等との定例の連絡会を開催しているほか、内部監査部門は監査役会において内部統制の状況を定期的に報告しています。監査役による会計監査人の監査実施状況の報告聴取及び意見交換、監査役・内部監査部門・会計監査人の三者による意見交換を定期的に行っています。

## 取締役会の実効性の確保

年1回、以下により取締役会の実効性に関する分析及び評価を行っています。

- 取締役会の実効性については、透明、公正及び迅速果断な意思決定をはじめとする取締役会の役割及び責務の観点から評価。
- 評価の手續は、取締役全員に対して取締役会の実効性に関する自己評価を実施し、その結果を分析したうえで独立社外取締役に対して意見聴取を行い、必要に応じて取締役会の運営等の見直しを行う。

## 2022年5月13日開催の取締役会における

## 取締役会の実効性の分析及び評価結果

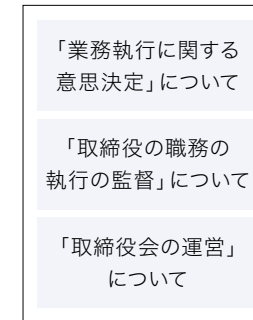
自己評価の結果について、取締役会において、議論すべき事項が適切に審議されていること、職務執行の監督に役立つ報告が十分に行われていること、コンプライアンス等の体制が整備されていること等が確認できました。この結果について、当社の取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると分析しています。

独立社外取締役への意見聴取を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、独立社外取締役の現場視察や社外有識者の講演会実施など取締役のトレーニングを充実させるとともに、「変革2027」実現に向け、各事業や部門間の連携及びモニタリングを強化し、ポストコロナも踏まえた事業の方向性・戦略についての議論を加速させていくこととしました。

## 取締役会の実効性評価の取組み

2021年度の評価と課題	
項目	評価できるポイント
業務執行に関する意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「変革2027」に則った議論が行われている</li> <li>• 社外役員の発言がより活発になっている</li> </ul>
取締役の職務の執行の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンプライアンス、リスクマネジメントのレベルが向上している</li> </ul>
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 現場視察の実施や取締役会議題の事前説明の実施等、社外役員への支援が充実している</li> </ul>
項目	改善していくべきポイント
業務執行に関する意思決定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ポストコロナも踏まえた事業の方向性・戦略についての議論を加速</li> <li>• 各事業のシナジー効果を一層重視した戦略の策定</li> </ul>
取締役の職務の執行の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 各事業や部門間の連携及び執行の監督に役立つ報告の拡充</li> </ul>
取締役会の運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会資料のブラッシュアップ</li> <li>• 役員向けトレーニングの一層の充実</li> </ul>

## 評価項目



## 役員報酬

当社は、社外取締役でない取締役に対し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、日々の業務執行の対価として役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及び中期経営ビジョンの達成に向けた貢献度等を踏まえた業績連動報酬を支給しています。

また、社外取締役及び監査役に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給しています。

なお、2021年度に係る当社の役員報酬等の内容は下表のとおりです。

	人数	総額
取締役（社外取締役を除く）	11名	391百万円（基本報酬 341百万円）
監査役（社外監査役を除く）	1名	12百万円（基本報酬 12百万円）
社外役員	8名	136百万円（基本報酬 136百万円）
合計	20名	539百万円（基本報酬 489百万円）

（注1）2021年6月22日開催の第34回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び2021年7月5日付で辞任した取締役1名に対する支給額を含めています。  
（注2）新型コロナウイルス感染症が業績に及ぼした影響を受け止め、2021年4月から2022年3月までの間、取締役（社外取締役を除く）は、基本報酬の10%または20%を自主返上しています。また、常勤監査役は、監査役会の決定により基本報酬の10%を減額しています。上記表中の取締役及び監査役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額及び減額された報酬額を含めています。

## 業績連動報酬等に係る指標、その選定理由及び実績

当社では、取締役の事業年度内の成果を測るための「取締役個々の当期実績」に加え、各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「当期の営業利益及び当期純利益等の経営成績」及び「株主還元」を、また、計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョン『変革2027』の達成に向けた貢献度」等を指標として総合的に評価し、報酬額の算定に反映させています。業績評価に当たっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画及びグループ経営ビジョン「変革2027」の達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度等を確認しています。業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給していますが、2021年度の業績連動報酬については、新型コロナウイルス感染症が及ぼした業績への影響を踏まえ、所定の減額幅を超えた減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

## 基本報酬と業績連動報酬の割合等

社外取締役でない取締役の基本報酬と業績連動報酬の割合については、業績連動報酬が全報酬の一定程度の割合を占める構成となるように、各取締役の業績等による変動部分を除いて、例年はおおよそ「4：1」としています。このうち、業績連動報酬については、各取締役の業績等に応じて、役位別の基礎額に加算30%～減算40%の範囲内で加減算を行います。なお、当期の業績、次期の業績予想等、当社の経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。



## JR東日本グループの内部統制

### 内部統制の基本的な考え方

当社グループを取り巻く環境が大きく変わる中、変革のスピードアップを図り、「変革2027」を着実に実現するためには、経営・事業環境に応じた「内部統制」の仕組みを整備し、適正に運用することが必要不可欠です。

当社グループでは、内部統制をグループ理念及びグループ経営ビジョンを適正かつ効率的に実現するためのグループ社員全員でのさまざまな取組みと考えています。具体的には、コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失の防止、財務諸表の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組み、グループを発展させ、その価値を高めることを目指しています。

また、内部統制は、社員の発意を促し、その意欲の伸長による新たなチャレンジがグループの成長と構造改革につながるよう支援する仕組みでもあり、「会社法」に基づく「業務の適正を確保するための体制」及び「金融商品取引法」に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」を含めた広い概念と捉えています。

### グループを発展させ、価値を高めるための取組み

当社グループでは、改善活動の推進による職場活性化や、アイデア実現をサポートする制度の創設、タイムリーな表彰の実現などを通じ、グループ社員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進しています。

「変革」の主役であるグループ社員が、これらの仕組みに創意工夫を重ねながら参画することで、果敢なチャレンジを重ね、自身はもとよりグループの成長につながっています。

また、社員一人ひとりの成長意欲にこたえ、活躍フィールドを拡大させていく「柔軟な働き方」や、人材育成のマネジメントなどを通じて、果敢なチャレンジを促進するための環境整備を不断に続けています。

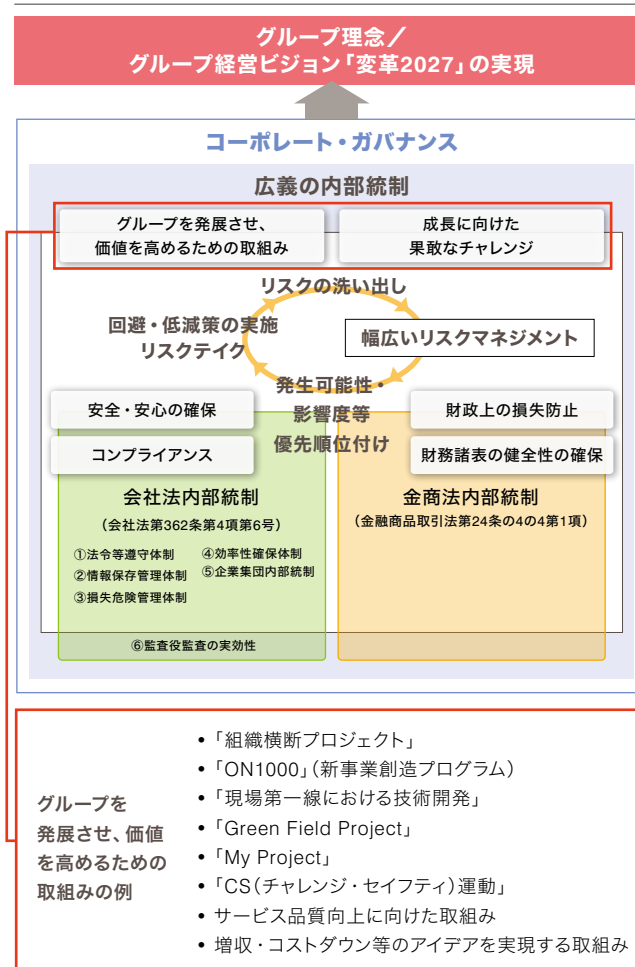
当社グループでは、安定的で適正な業務の運営の確保に加えて、これらを通じ社員全員の果敢なチャレンジを支援・促進することにより、グループ社員全員の成長及びエンゲージメント向上につなげ、グループを発展させ、その価値を高めていきます。

### 当社グループが考える人的資本経営

市場環境の構造変化や価値観の多様化、また、新型コロナウイルス感染症等をきっかけとしてDX・ICTがより身近なものとなり、働き方・暮らし方が変化中、持続的な企業価値の向上のために当社グループにおいても時代に即した人的資本経営を推進しています。具体的には、既に「変革2027」において、「社員・家族の幸福の実現」として、グループすべての社員を主役に働きがいを出し、社員とグループの持続的な成長につなげることを掲げています。

こうした考えのもと、働き方改革等を進めており、厳しい環境下においても社員の活躍機会の拡大と「働きがい・働きやすさ」の向上に取り組むとともに、急激な環境変化に迅速かつ柔軟に対応していきます。そのためには、トップダウンとボトムアップの融合を図る取組みを進めることで、社員一人ひとりが経営への参画意識を持つとともに、果敢に挑戦する成長機会を創出し、社員のエンゲージメント向上を図っていきます。また、社員が仕事を通じて成長し、達成感を得ることを通じてウェルビーイングを高め、グループ社員全員と企業の持続的な成長につなげていきます。

### JR東日本グループの内部統制の基本的な考え方(イメージ図)



## グループ社員の果敢なチャレンジを後押しする仕組み

### 社員とのコミュニケーション

現場訪問などを通じ、役員、本社・支社等の幹部社員がグループ社員とのコミュニケーションを積極的に行っています。2018年度からは、グループ経営ビジョン「変革2027」を各職場に浸透させ、グループの社員による主体的な挑戦や変革を促すことなどを目的として、役員(社外役員を含む)・本社幹部社員が各エリアの社員と意見交換・議論を行う「変革しゃべり場」を実施しています。

2021年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況などを踏まえ、役員・本社幹部社員が各エリアを直接訪問するだけ

でなく、ウェブを通じた意見交換も実施しました。(2021年度は、グループ・パートナー会社を含め、95回実施)

そのほか、グループ社員が閲覧・投稿できるポータルサイトや、社内SNS等のコミュニケーションツールを通じ、役員や企画部門の社員と現場第一線社員等のコミュニケーションが活性化しています。



### 「組織横断プロジェクト」

お客さまに近い場所で創意を発揮し、部門や組織を超えた新たな価値創造に取り組むことで社員の働きがいを創出し、サステナブルに成長を続けていくため、「組織横断プロジェクト」を推進しています。2022年7月現在、34件のプロジェクトが活動しており、異なる職場に勤務する社員がチームを組み、エリアや線区の課題解決に挑戦しています。

### You Go プロジェクト TAKASAKI

部門を超えてエリア全体をマネジメントする「統括センター」の発足による業務拡大に向け、駅及び乗務員区の管理者の相互兼務を試行しています。

双方の業務の習得を通じ、管理者自身の業務領域拡大だけでなく、エリア全体としての課題抽出・解決や、組織横断的に検討・判断・人材育成のできる管理者層の育成を目指しています。



### 社員の声 京葉ベイサイドラインプロジェクト

私が所属している「京葉ベイサイドラインプロジェクト」は、「お客さま・地域のみなさまの笑顔の実現」「統一感のある沿線づくり」「利便性・快適性を追求」「各駅周辺の特徴を活かした地域との連携」という4つの方向性のもと、選ばれ続ける京葉線の実現を目指して京葉線沿線の価値向上・魅力づくりに取り組んでいます。

ブランドコンセプトワード「わくわくぞくぞく京葉線」を合言葉に、自治体と連携した「駅からハイキング」や、沿線の高校の吹奏楽部と連携した「駅からコンサート」、沿線企業と連携した「ウェディングトレインの運行」など、多岐にわたる活動を実施しています。



千葉支社 津田沼駅  
永田 将斗

駅高架下ジオラマ展示  
イベント活動

### 社員の声 陸羽東西線沿線ちいきプロジェクト

メンバー全員が新たな道を切り拓く先駆者になるという意気込みで活動しています。これまで実施した運転士お仕事体験や海鮮市等を実施するに当たり、部外の方々はもちろん、支社との調整業務などを通じ、個々の成長を実感しています。また、「やってみよう」を企画し実現するまで、多くの方とのつながりの大切さも改めて感じました。

多くの成功体験もありますが課題を残したのもあり、特に集客に関しては難しく、新聞やSNSなどの広告媒体の活用法をさらに勉強していきます。今後も地域の方々の笑顔を増やし続けるための活動を行っていきます。



仙台支社 新庄運転区  
鷺巣 ちひろ

海鮮市で販売を行う乗務員区の社員

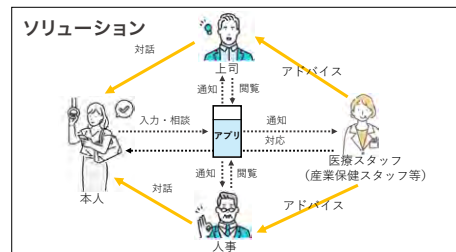


JR東日本グループの内部統制

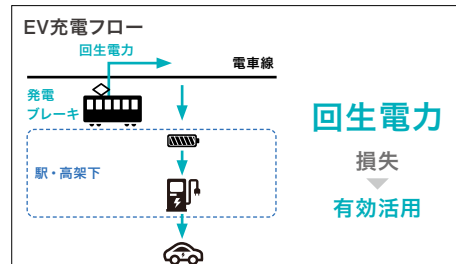
オンセン  
「ON1000」(新事業創造プログラム)

既存事業の延長線上でない「非連続」なアイデアをグループ社員から公募し、ブラッシュアップ・審査を通じて事業化を目指す取組みです。「ベビカル」(ベビーカーレンタルサービス)など、既に事業化につなげた事例も生まれています。2021年度には1,005件の応募があり、2022年3月に事業化検証審査を行いました。

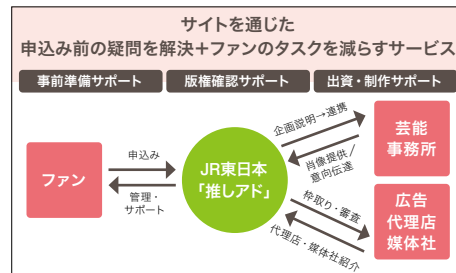
**取組み事例** ※以下はすべて、事業化検証審査時点での内容です。  
**仕事と治療の両立支援～日々の体調をみんなで共有できるアプリサービス～**  
がんやメンタル不調などに伴い、日々の体調に不安を抱えながら仕事と治療を両立している人、そして周囲で支える人をターゲットとして、日々の体調をみんなで共有できるアプリサービスです。体調の可視化を行い、本人に周囲とつながる安心感を提供し、周囲の理解の輪を広げていくことを目指します。  
【事業創造本部(現：マーケティング本部)、JR東京総合病院の社員による発案】



**電車線からEV充電**  
電車から生まれる環境性の高い再生電力を有効活用し、駅・沿線駐車場等でのEV(電気自動車)充電サービスを提供する事業です。バスの運行経路上や買い物のついでなど、EVを利用する個人・企業にとってより利便性の高い充電器の整備の実現を目指します。  
【千葉支社 設備部の社員による発案】



**ファンの熱量を届ける! 「推し」の広告出稿サポートサービス『推しアド』**  
アイドルの「推し活」を趣味とする女性をターゲットとし、ファン出資の「推し」に対する応援広告等について、構想から掲出まで一連の流れをスムーズに行うためのサービスです。著作権確認、広告代理店との調整、資金管理、デザイン作成など、ファンの要望に応じてサポートすることを目指します。  
【大宮支社 さいたま運転区の社員による発案】



増収・コストダウン等のアイデアを実現する取組み

これまで実施してきたイベントのブラッシュアップ等による増収や、業務の見直し・工夫によるコストダウン、自治体と連携した地域活性化の取組みなど、各職場においてグループ内外と連携しながら、さまざまなアイデアの実現を図っています。

**取組み事例**  
**「甲府駅1日駅長&甲府電留線体験」の提供 (JRE MALL ふるさと納税返礼品)**  
「JR東日本らしい、当社独自のふるさと納税返礼品を」という自治体からの要望にこたえるべく、駅社員と運輸区社員が中心となって一からアイデアを出し合い、半年以上かけて「甲府駅1日駅長&甲府電留線体験」(寄付額：30万円/1名)を企画しました。  
社員自らマナー講座を受講するなど寄付額に見合ったおもてなしをするための工夫や、お客さまの安全確保について支社の担当者を交えて議論を行い、イベント開催を実現しました。取組みの様子は、新たな地域連携・地域活性化の形として多くのメディアから注目を集めました。  
現在も継続的に開催しており、増収に寄与しています。  
【八王子支社 甲府駅(現：甲府営業統括センター)・甲府運輸区】



「現場第一線における技術開発」

現場第一線で直面している技術的な問題の解決や業務の改善を図る取組みです。タイムリーかつきめ細かな技術開発の取組みにより、作業の安全性向上、省力化、コストダウンや職場の活性化等に大きな成果を上げています。年間200～300件の開発が報告されており、実用化につながった事例も多数生まれています。

**取組み事例**  
**ワンタイムパスワードを活用した入退室管理システムの開発**  
駅に工事・点検・トラブル対応等で立ち入る際、駅社員との手続き等を簡略化し、速やかに現地の入退室ができるよう、ワンタイムパスワード対応の電子錠を用いた入退室管理システムを開発しました。  
本開発では、外部端末からシステム上で入室申請・駅承認することで、指定日時のみ利用可能なワンタイムパスワードを発行し、無人駅でも現地直行(入室)を可能とします。これにより鍵の貸し借りは不要となり、管理業務軽減と、足ロス解消による生産性向上につながります。  
さまざまな施設でのフィールド展開を目指し、実証試験を進めています。



【水戸支社 設備部 機械設備センター】

**キロ程表示型ウェアラブル端末の開発**  
構造物の調査・検査時に、キロポスト(距離標)やレール上のマーキング等をもとに位置情報を記録していますが、風化等により位置特定に時間を要することがありました。  
そこで、防水機能を有し、長時間使用可能なウェアラブル端末を開発することにより、即座の位置把握が可能となりました。  
社内で同様の課題を抱える職場や、パートナー会社への展開も進めています。



【盛岡支社 盛岡土木技術センター】

グループ会社における取組み

グループ会社においても、社員の挑戦を後押しする取組みが行われています。これらを通じて生まれた成果やその過程は、グループ向けのポータルサイト等により活発に共有され、グループ全体でのチャレンジ風土の構築につながっています。

**取組み事例**  
**新規事業提案社内コンペ「燈台」((株)ジェイアール東日本都市開発)**  
「チャレンジしたい」と思い行動する社員が多く、その理解者・支援者がたくさんいるという環境を当たり前にするため、社内の有志組織が進めているプロジェクトです。  
コンペの前段に、講演会やワークショップ、外部コンサルとの個別相談会等を開催することで、社員が段階的に成長・挑戦できる機会を提供しています。審査通過者には関係部署への異動・専任化により事業化に没頭することができる環境を整えるとともに、役員やパートナー企業も挑戦をバックアップしています。  
2021年には、「CHARICO(専用駐輪場付き子ども乗せ電動自転車の定額レンタルサービス)」と「EKIPICK(駅ビルの商品を営業時間外でも販売可能な無人販売サービス)」の2事業が実際に誕生しました。





JR東日本グループの内部統制

社員の柔軟な働き方と多様な活躍の実現

社員一人ひとりの成長意欲にこたえ、活躍フィールドを拡大させていくため、現業機関の新設(P28参照)や、これまで部門により異なっていた職名の統合などの見直しを実施し、これまでの役割にとらわれない柔軟な働き方を実現しています。



乗務員による車いす介助・車両検修社員による改札案内  
(長野支社 小海線統括センター)

駅社員と乗務員に加え、車両検修業務を担当する社員が同じ職場で勤務する小海線統括センターでは、現在は駅社員が車いすをご利用のお客さまの介助を行っていますが、業務の融合にチャレンジしたいという社員の発意により、乗務員による介助の試行を進めています。また、同様に社員の発意から、お客さまとの接点が少ない車両検修社員による駅の改札・お客さま案内業務を開始し、統括センター全体でのお客さまサービスの向上に取り組んでいます。これまでの業務の枠を超えて仕事の仕組みを見直し、新たな働き方に挑戦しています。



介助の訓練



車両検修社員による改札・案内

社員の声



新潟支社 庄内統括センター  
小野 雄一

果敢な挑戦を支えるマネジメント

2022年3月12日に鶴岡駅、酒田駅、酒田運輸区が統合し、庄内統括センターが発足しました。当センターでは、既存の枠組みにとらわれない柔軟な働き方を実践するため、駅社員の相互運用や、乗務員が駅輸送業務を行う業務融合のほか、スピード感のある業務遂行を目的とした支社からの業務移管に取り組んでいます。

管理者として大切にしているのは、社員とのコミュニケーションです。一人ひとりとの会話を通じて、協調し合う職場づくりに取り組んでいます。今後も社員が成長と働きがいを感じる魅力あふれる庄内統括センターを創造していきます。



駅輸送業務を行う乗務員への指導



企画業務の支援

柔軟な働き方の実現 ~ウェルビーイングの向上を目指して~

多様な社員がいきいきと働きながら仕事の生産性を高めていくことは、社員一人ひとりの成長はもちろんのこと、企業の成長、さらには社会における新しい価値の創造につながると考えています。

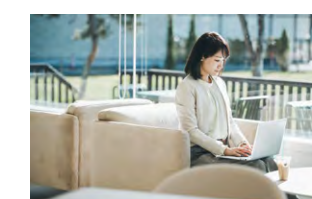
仕事と育児・介護の両立支援

性別に関係なく、多様な社員が活躍できる環境を整えるため、仕事と育児・介護を両立する社員へのサポートに取り組んでいます。休職や短時間・短日数勤務など、法定水準を上回る内容(育児休職3年、介護休職1年など)の制度を導入しているほか、配偶者出産休暇の設定や養育休暇・看護休暇の拡充など、制度変更を実施しました。また、事業所内保育所を全12支社エリアに設置しており、24時間保育が可能な保育所など、不規則な勤務で働く社員へのサポートを充実させています。両立への理解促進の取組みとして、各種研修やセミナーを実施するとともに、各職場において「ワーク・ライフ・プログラム」活動と称して、仕事と育児・介護の両立に関する情報発信等に取り組んでいます。

また、「改正育児・介護休業法」の趣旨を踏まえ、「産後パパ休暇の新設」「育児休職取得方法の緩和」といった制度改正を2022年4月に実施しました。

テレワーク導入、フレックスタイム拡大、ワーケーション推進

2019年から、就業場所を選ばない柔軟な働き方としてテレワークを導入しています。通勤などの移動時間を削減して効率的に働くことや、生み出した時間でライフの充実を図ることが可能となり、ワーク・ライフ・バランスに好循環をもたらすと考えています。1997年からは、業務スケジュールに応じて柔軟な働き方が可能となるフレックスタイム制を企画部門等に導入、2019年にはテレワーク導入と併せてコアタイムのないフレックスタイム制を導入し、サテライトオフィスの拡大も進めてきました。2020年からは現業機関へフレックスタイム制を導入し、2022年4月からすべての現業機関を適用対象としました。



旅行先でのテレワーク (ワーケーション@JRE)

また、自社旅行商品を利用した旅行先でのテレワークを「ワーケーション@JRE」とネーミングし、2021年から推進に取り組んでいます。

再就職支援制度の変更

1994年から育児や介護を理由に退職した社員に対して、当社グループの求人情報を提供する再就職支援制度を実施しています。2019年には退職事由などの制限を撤廃し、広く当社での勤務経験を有した人材にアプローチできるよう制度変更を行いました。



## JR東日本グループの内部統制

## 多様な業務経験・挑戦機会の創出

「変革2027」の実現に向け、困難な課題に対しても果敢に挑戦する人材の育成が重要です。技術・技能の着実な継承と、キャリアビジョンの構築支援や社員の意欲にこたえる取組みを拡充することなどにより、グループ一体となった成長支援を行い、当社グループ全体の人材力の向上に努めています。

## 社員の意欲にこたえる取組みの拡充

社員一人ひとりの意欲にこたえ、それぞれの能力を伸ばすことを目的に、応募型研修の充実やオンライン教育の拡充を図っています。

具体的には、将来の管理者を育成するための「実践管理者育成研修」や技術のコア人材を育成するための「技術アカデミー」等、幅広い系統・階層を対象に教育プログラムを実施しています。

また、従来の集合型研修に加え、オンラインツールを活用し、さまざまな講義動画を共有する「ライブラーリポータル」など、社員が学びたいときに、学びたいことを学べる環境の整備にも取り組んでいます。

さらに、研修だけでなく、社員の視野の拡大、キャリアビジョンの明確化のため、「本社訪問」等による社員間の意見交換の場を提供しています。



実践管理者育成研修

## DXをリードする人材の育成

デジタルトランスフォーメーション(DX)推進に向けて、当社固有の業務知識とデジタル技術を身に付けたデジタル人材の育成に全社的に取り組んでいます。

例えば、デジタルリテラシー向上に向けた「ITパスポート」の取得支援や、業務改善に向けてデジタルツールを活用できる人材育成に取り組んでいます。

## 現場発意の取組みの推進(現場での学びの深化)

社員が自らの発意に基づき、業務改善や課題解決を行う「My Project」制度を導入しています。「My Project」の活動そのものを「人材育成の機会」と位置付け、「自ら考え行動する社員」の育成に取り組んでいます。

また、現場社員の発意による研修が実施できるよう環境を整えています。現場単位で学びたいことを自ら企画、運営を行うことで社員の成長する意欲にこたえとともに、自ら学ぶ力を高める取組みを推進しています。

## 公募制異動

キャリアステップを自ら考え、挑戦する機会として公募制異動を行っています。2021年度は「生活サービス事業」「サービス品質向上」「国際事業」の3分野で募集し、150名を超える社員が新たな活躍のステップを歩み始めました。

## グループ会社での業務経験機会の拡大(副業)

社員自らの活躍の場を広げ、社外での多様な業務経験を通じ成長の機会を得ることに資すること、また、その経験から得た気づきを、新たなサービス・付加価値の創出につなげることを目的に、グループ会社における副業について、柔軟に従事できる取組みを行っています。

2022年4月時点で約50名の社員がグループ会社で副業に従事しています。



副業に従事する社員

## グループ会社の次世代経営者・管理者の育成

グループ会社の次世代経営者・管理者を育成することを目的とし、「JR東日本グループ経営幹部養成セミナー」を実施しています。2015年度から部長コース、2016年度から課長コース、2020年度から次期管理者コースを実施し、各社のこれらを担う社員の育成に取り組んでいます。また、「実践管理者育成研修」や「技術アカデミー」はグループ会社社員も受講対象とし、当社グループで活躍する人材を育成しています。



JR東日本グループ経営幹部養成セミナー

## 多様な社員の活躍

当社グループの強みは、グループで働く社員の多様性等を反映させたさまざまな視点や価値観の違いであると認識しています。今後もさらに多様な人材がその能力を最大限発揮できるよう、ダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいきます。

## 障がい者雇用

障がい者の積極的な採用を進めるとともに、さまざまな職域において活躍できる環境の整備を進めています。2022年6月現在で障がいのある社員が約800名在籍しており、雇用率は2.63%と法定雇用率2.3%を上回っています。引き続き、障がいのある社員が十分に能力を発揮し活躍できる環境の整備に取り組んでいきます。

## 高齢者雇用

定年を迎えた社員が年金満額支給開始年齢まで安定した生活を設計できるよう、また、国鉄採用社員の大量退職に際してグループ全体の人材育成及び技術継承を確実に推進するために、2008年度から「エルダー社員制度」として65歳までの再雇用制度を導入し、JR東日本及びグループ会社での活躍の場が広がっています。2022年4月現在、約9,800名の社員がエルダー社員として在籍・活躍しています。

## グループ一体となった改善活動の実施

グループ各社の改善活動事例を共有する場として、「My Project交流会」や「JR東日本グループ改善活動報告会」をそれぞれ毎年開催しています。さらに、それらの改善事例のうち、グループ内における業務の標準化を推し進める規範となるものは「KAIZEN社長表彰」として表彰しており、2020年度からはグループ各社の改善の取組みも表彰の対象としました。また、各種報告会の様子をオンラインで配信し、参加者以外にも好事例を共有することで、改善活動レベルの向上に努めています。



JR東日本グループ改善活動報告会

## 外国籍社員の活躍推進

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めています。2022年4月現在、約90名の外国籍の社員が在籍し、現場第一線をはじめ、企画部門など幅広い分野で活躍しています。

## 社員の声



(株)JR東日本グリーンパートナーズ

島崎 大輔

JR東日本の特例子会社である(株)JR東日本グリーンパートナーズは、主に知的障がい者を雇用し、JR東日本の制服管理を主な業務として、2009年4月に発足しました。そのほか、氏名札作成、名刺・研修資料等印刷業務、植栽管理、事業用品の集配・仕分けや「TRAIN SUITE四季島」のアメニティグッズ管理などの業務を行っており、最近では間伐材を活用した木のストローの作成、新素材LIMEXの名刺作製を手掛けるなど、障がいのあるスタッフの活躍の場と環境にやさしい経営の共存に取り組んでいます。



## JR東日本グループの内部統制

### セクシュアリティにとらわれない社員の活躍推進

会社発足時からの女性社員の活躍推進に加え、多様なセクシュアリティ(LGBTQ)への理解を促す取組み、制度整備を行っています。詳細はP67をご参照ください。

### ダイバーシティ相談窓口の開設

社員からの相談にこたえる窓口を開設し、社内にダイバーシティ全般に関する相談体制を整備しています。

## 健康経営の推進

### 健康経営中期ビジョン2023

当社グループでは、社員一人ひとりが心身共に健やかに生活するとともに、その意欲や能力を最大限に発揮し、いきいきと働くために、「健康経営中期ビジョン2023」に基づき社員の健康増進に取り組んでいます。

#### 健康経営宣言

私たちJR東日本グループが経営ビジョン「変革2027」に掲げた「私たちが目指す未来」を私たちの手で実現するためには、その主役である社員一人ひとりの健康と活力が最も重要です。

私たちは、健康経営の実践を通じてすべてのヒトの心豊かな生活を実現することにより、日本の健康長寿社会をリードする企業グループを目指します。

### 健康経営推進の体制

健康経営を推進するための体制として、本社・支社の専任部署、JR東日本健康推進センター、JR仙台病院健康管理センター、7箇所の鉄道健診センターが設置されています。また、直営病院であるJR東京総合病院、JR仙台病院と連携し、社員の健康をサポートするとともに地域医療にも貢献しています。

### 職場での健康経営の取組み

- 全社的なウォーキングイベントの参加率向上
- オンラインセミナーの実施
- 動画による運動の推奨
- 健康増進に関する委員会や「My Project」等のチームを中心とした職場単位での取組み
- 歩行や体操を活用した運動習慣づくりや食事の改善、正しい健康知識の共有など
- 先進的な取組みや顕著な実績を上げた職場及びグループ会社に対する表彰を行うとともにその内容をグループ会社との共有サイトで好事例として紹介
- ストレスチェックの結果分析を活用した職場環境の改善



健康夜活



優良職場表彰(川崎保線技術センター)

さまざまな取組みが認められ、当社は「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されています。



2022  
健康経営優良法人  
Health and productivity  
ホワイト500

グループ会社では「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)ホワイト500」にJR東日本スポーツ(株)、「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に(株)ジェイアール東日本都市開発、ジェイアール東日本商業開発(株)、(株)JR東日本マネジメントサービス、「健康経営優良法人2022(中小規模法人部門)」にユニオン建設(株)が認定されています。

### 社員の声



長野鉄道健診センター  
鈴木 里美

### 社員の健康長寿の実現に向けて

喫煙と飲酒について寛容な風土が長野支社の課題です。

まずは禁煙対策を重点的に取り組みました。2017年は喫煙所の粉じん環境測定を実施し、翌年にその結果を各職場にフィードバックすることで、多くの喫煙所の廃止や建物内禁煙につなげ、その後健康教育、個別の禁煙支援を実施しました。その結果、喫煙率は2017年の28.5%から2021年には22.5%に減少しました。引き続き「喫煙率15%未満」を目指していきます。

次に、2021年に実施した飲酒に関する講演会を皮切りに、アルコール対策を重点施策として展開していく予定です。長野県は健康長寿世界一を目指しています。社員が心身共に健康で働くことができ、健康長寿が実現できるよう、今後も健康増進施策に取り組んでいきます。



## リスクマネジメント

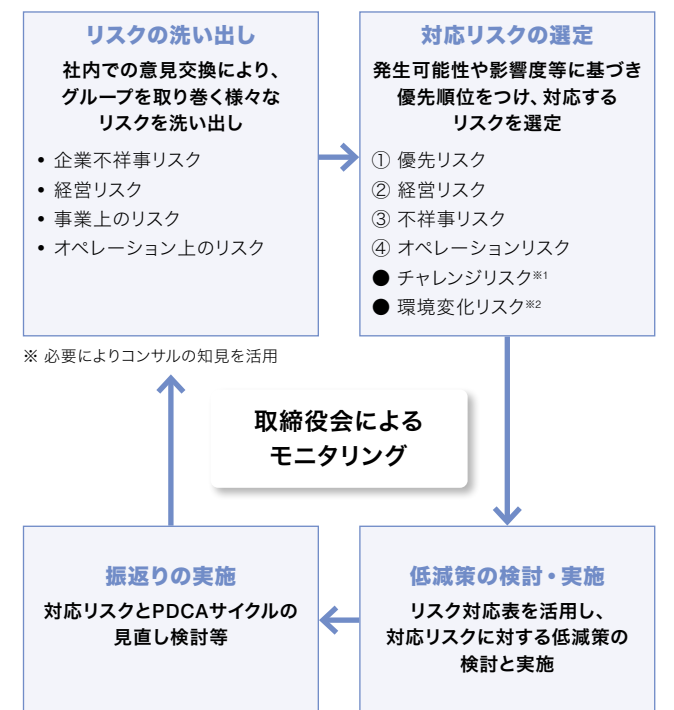
### リスクマネジメントの基本的な考え方

これまで「会社法」に基づく当社の「業務の適正を確保するための体制」及び「金融商品取引法」に基づく「財務情報の適正性を確保するための体制」の整備・運用を行いつつ、リスク管理体制の充実にも取り組み、当社グループを取り巻くさまざまなリスク\*を洗い出し、その発生可能性や影響度等に基づき優先順位を付け、回避・低減策を検討・実施するPDCAサイクルを回すことにより、リスク発生抑制及び顕在化した場合の影響の最小化を図ってきました。

しかしながら、当社グループが変革のスピードアップを目指して収益力の向上や構造改革に取り組むためには、リスクを損失回避等のマイナス要素を減らすものとして捉えるだけでなく、リスクテイクも含め、グループの価値を積極的に向上させる観点での「幅広いリスクマネジメント」が重要と認識しており、当社グループのリスクマネジメントについては、安定的で適正な業務の運営の確保に加えて、グループ社員全員の成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進していく取組みとしていくこととしました。

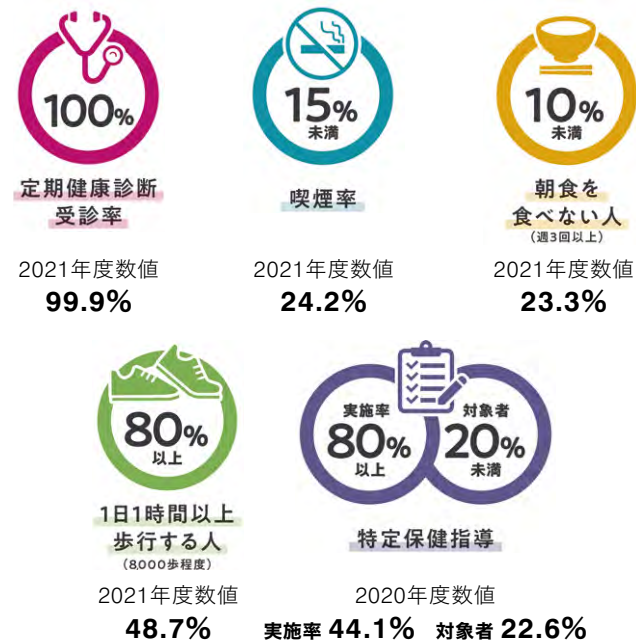
\* コンプライアンス、安全確保、自然災害等のオペレーションに係るものだけでなく、マーケットの変化や競合他社の動向及び国内外の社会・経済状況等に係るものや、新規事業に関する経営判断に係るものなども含む。

### リスクマネジメントの取組み



※ 必要によりコンサルの知見を活用  
※1 チャレンジリスクとは、新施策・新事業を行う際に留意すべきリスク  
※2 環境変化リスクとは、経営環境の変化に伴い、重要性が増すリスク

### 2023年度末数値目標





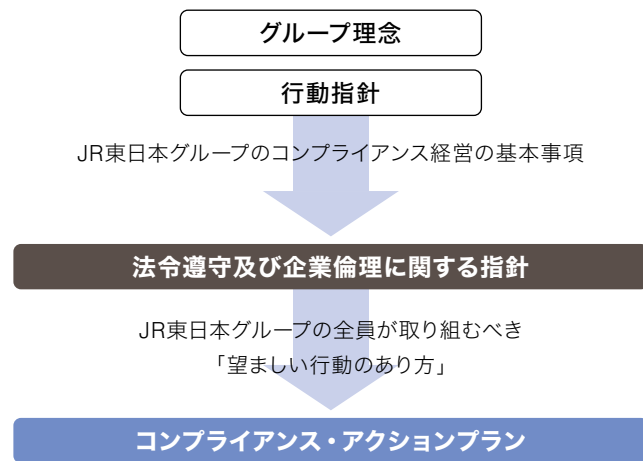
## JR東日本グループの内部統制

### コンプライアンス

#### コンプライアンスの基本的な考え方

地域・社会とのより良い信頼関係構築のために、「コンプライアンス」を企業経営の根幹を成すものと位置付けています。当社グループの企業行動指針として「法令遵守及び企業倫理に関する指針」を策定し、輸送サービス、生活サービス及びIT・Suicaサービスなどのさまざまな業務分野において、「鉄道事業法」をはじめとする関係法令を遵守し、企業倫理に従って事業を行っています。

#### 「JR東日本グループのコンプライアンスの全体像」



#### 法令遵守及び企業倫理に関する指針

グループ理念と行動指針に基づき、当社グループの法令遵守と企業倫理のあり方を定めたものです。同指針の実効性を高めるため、当社グループで就業する全社員が取り組むべき「望ましい行動のあり方」を示した「コンプライアンス・アクションプラン」を周知しています。本プランは、法改正や社会環境の変化を反映して定期的に見直しを図っており、2022年4月には第5版への改訂を行いました。また、海外事業の展開に伴い、「外国公務員等に関する贈賄防止を目的とした基本方針」を策定し公表しています。

#### コンプライアンスの推進

コンプライアンスの重要性等について社員一人ひとりの理解を深めるため、グループ社員全員を対象とした「コンプライアンス全社員教育」を毎年実施しています。2021年度は、過去に当社内で発生した不適切事象を系統ごとに取り上げ、ルール等を守る重要性を議論し、意識の浸透を図りました。また、役員による動画メッセージや管理者向けの教育を新設し、教育の風化防止につなげています。

さらに、幅広い視点でコンプライアンスを考えるため、コンプライアンス講演会を毎年開催し、部外講師による社外の視点を踏まえた講演内容とすることで、今後の業務運営に役立っています。

また、各現場長が、業務を適正に運営するための点検事項をまとめた「基礎的事項の確認支援シート」の活用により、法令遵守の取組みを継続的に実施しています。

#### コンプライアンス相談窓口

コンプライアンスに関する相談や通報を受け付ける目的で、社内及び社外に設置しています。退職者及び当社グループの取引先からの相談・通報も受け付けており、当社ホームページで受付方法を公表しています。自己適合宣言登録制度への登録(2021年5月)を踏まえ、継続して内部通報制度の実効性を高めています。

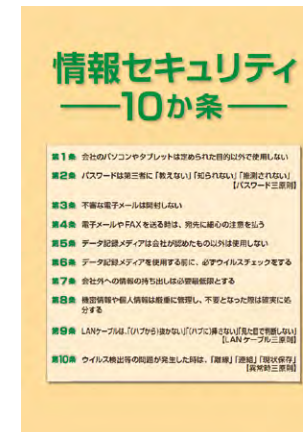
2021年度には、社内及び社外窓口に対して、200件程度の相談・通報が寄せられ、法令・規定等の取扱いや人間関係の悩み、各種ハラスメント、さらにはコロナ禍に関するものなど、幅広い相談・通報に対して適切な対応に取り組みました。

#### 情報セキュリティ確保の取組み

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、イノベーション戦略部長をCISO(最高情報セキュリティ責任者)とする情報セキュリティの管理体制を構築しています。当社では「複数のセキュリティ対策による多層防御」「サイバー攻撃を速やかに検知し対応できる体制の整備」「脆弱性に対する適時のソフトウェアバージョンアップ」「セキュリティ対策のグループ全体展開」を基本的な考え方としてセキュリティ対策を推進し、セキュリティリスクの最小化に努めています。また、サイバーセキュリティに対する社員の意識向上を目的としたセキュリティ教育や、セキュリティインシデントが発生した場合の初動を確認するための訓練などを継続的に実施しています。

(具体的な取組み)

- SOC(Security Operation Center)による不正通信の検知
- OA端末やシステムに対する脆弱性診断と対策の実施
- サイバー攻撃を想定したCSIRT(Computer Security Incident Response Team)訓練
- 情報システムの利用に関するルール「情報セキュリティ10か条」の周知徹底
- 全社員教育や標的型メール訓練を年1回実施等



情報セキュリティ10か条

#### 個人情報の保護

関係法令に基づき、「個人情報の取扱いに関する基本方針」を公表するとともに「個人情報管理規程」を策定し、法改正等に合わせて、適切に個人情報の取扱いの改善を行っています。また、個人情報管理体制の強化・情報漏洩リスクの低減に向けたルール等の見直しも進めています。なお、2018年5月に施行された「EU一般データ保護規則(GDPR)」の対応として、当社ウェブサイトで英語版プライバシーポリシー等を公表するなど対策を講じています。

社員一人ひとりに対しては、社員周知用のリーフレットや社内広報誌、コンプライアンス全社員教育などを通して、個人情報の取扱いや管理の厳正について周知・教育を行うとともに、全箇所において、定期的に内部監査を実施するなど、個人情報の適切な管理の徹底を図っています。



「個人情報取扱いの注意点」リーフレット

#### 投資家・株主との対話

当社では、株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けており、長期的な信頼関係の構築により、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を図っています。

(具体的な取組み)

- 決算説明会、個別ミーティング、海外IR、テーマ別ミーティングや施設見学会、社外取締役との対話を実施
- 株主さま限定イベントや個人投資家向けセミナーの開催、IR情報のメール配信を実施



社外取締役を交えた投資家との意見交換(IR DAY 2022年3月25日実施)

#### 第35回定時株主総会(2022年6月22日開催)

- 当日出席者 465名
- 議決権行使率 82.0%



## 知的財産活動について

### 知的財産活動についての基本的な考え方

グループ経営ビジョン「変革2027」を推進し、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業を支えるためには、知的財産を適切にマネジメントし、事業戦略と結び付いた知的財産戦略を遂行することが重要であると認識しています。

JR東日本グループは、グループ理念に基づき重要な資産である知的財産(無形資産)をグループ一体で適切にマネジメントし、「信頼」と「豊かさ」という価値を創造する知的財産活動を推進することを基本方針としています。

具体的には、情報(データ)と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施していきます。また、第三者の知的財産(無形資産)を尊重するとともに、すべてのステークホルダー、地域社会や国際社会からの信頼にこたえます。

### 知的財産のマネジメント体制

当社では、主に特許・意匠・技術情報を所掌する「イノベーション戦略本部 R&Dユニット 知的財産センター」と、商標・著作権を所掌する「総務・法務戦略部 法務ユニット」が相互に連携し、知的財産権の取得・活用に取り組むとともに、事業共創等を目的とした知的財産戦略を策定し、実行しています。

### 社員の声



イノベーション戦略本部  
R&Dユニット  
知的財産センター

横森 秀

### 知的財産活動を通じた「変革のスピードアップ」

車掌業務に従事していた際に知的財産関係の資格取得に取り組むはじめ、知的財産センターの公募制異動に応募しました。現在は社内弁理士として、電気関係の知的財産権の取得や他社特許の調査等、知的財産の適切なマネジメントを実現するための取り組みを進めています。また、IPランドスケープ(知財情報と非知財情報を組み合わせた分析)を通じた新事業の提案等にも取り組んでいます。

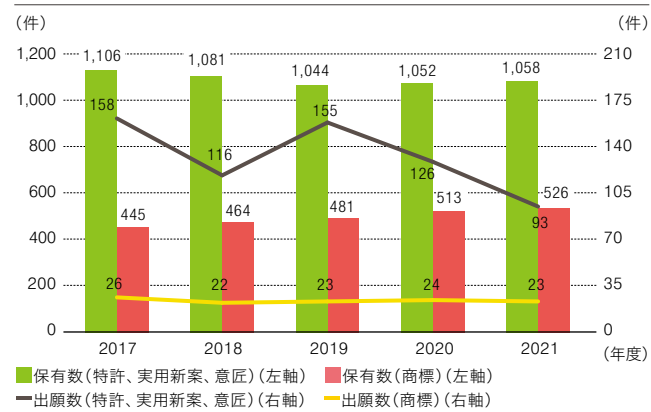
### 知的財産活動の具体的な取り組み

知的財産センターと法務ユニットは、輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの3事業において、知的財産に関する啓発・教育、特許権や商標権等の取得によるポートフォリオの構築、知財人財の育成等の活動を実施しています。

知的財産に関する啓発・教育については、定期的な研修の実施、過去の不適切事象等を題材にした教材やマニュアルの活用等を通じて、知的財産の適切な取扱いについて周知・徹底を図り、社員一人ひとりの知財リテラシーの向上を目指しています。

ポートフォリオの構築については、特許等の質を高めるという方針のもと、出願及び権利維持の可否を判断しています。

### 知的財産権の保有数、出願数の推移



3事業のポートフォリオの構築事例として、当社が取得した意匠権の代表例を紹介します。

IT・Suicaサービス  
JR東日本アプリ  
(意匠第1661710号)  
(リアルタイム経路検索の画面)



生活サービス  
STATION BOOTH  
(意匠第1653617号)  
(快適性と省スペースを両立したブース)



輸送サービス  
ALFA-X

(左: 意匠第1638210号、右: 意匠第1638283号)  
(安全性・安定性や快適性、環境性能、メンテナンス性の向上を目的とした次世代新幹線試験車両)



今後、特許等のポートフォリオの構築に当たっては、「変革のスピードアップ」により運輸セグメントとそれ以外の事業セグメントの収益比率「5:5」を目指すことに合わせて、生活サービス事業及びIT・Suicaサービス事業に関連するポートフォリオの比率を高めていくことを目指し、知的財産活動を推進していきます。

## サステナブル調達

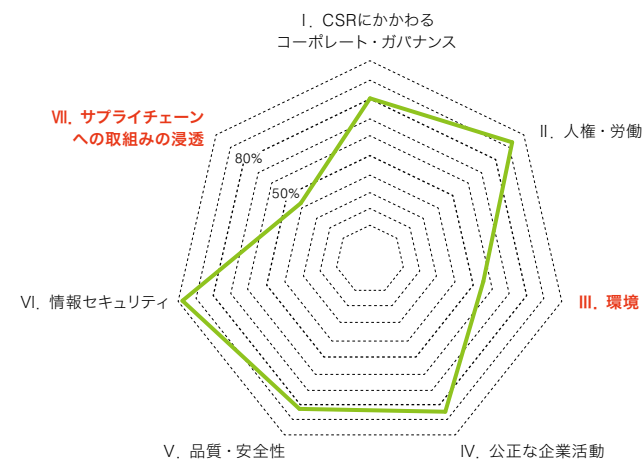
JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において「ESG経営の実践」を掲げ、事業を通じて社会的な課題を解決することで持続可能な社会の実現に取り組んでいます。とりわけ、調達活動においては取引先さまとのコミュニケーションを図りながら、サプライチェーン全体で人権や環境等に配慮した調達を実施しています。

### 調達方針説明会

当社のお取引先さまを対象に「調達方針説明会」を開催し、サステナブル調達へのご協力をお願いしています。2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点からオンラインで実施し、延べ347社にご参加いただきました。

### サステナブル調達アンケート

2021年度はこれまでも取引先さまに実施していた「CSRアンケート」の内容を刷新し、以下の7項目(全57問)の回答をお願いしました。



7項目中5項目において、80%を超えるお取引先さまがサステナブルな取組みを推進する社内体制を整えています。

今後は「III. 環境」「VII. サプライチェーンへの取組みの浸透」を中心に意見交換を実施して、お取引先さまの課題を共有しながら、その解決に向けて共に歩みを進めていきます。

### 品質管理に関するコミュニケーション

毎年20~30社の製造現場を訪問し、品質管理に関する現場確認と意見交換を実施しています。今後もお客さまに当社鉄道を安全・安心にご利用いただくために、お取引先さまとの品質管理に関するコミュニケーションを継続していきます。

### BCP(事業継続計画)

有事の際にも必要な物品を直ちに調達できるよう、お取引先さまと平時からコミュニケーションを図るとともに、災害時の被害状況を把握するための情報共有システムを活用し、緊急時の連絡体制を整えています。

### パートナーシップ構築宣言

政府・経済界が推進している「パートナーシップ構築宣言」に当社も賛同しています。これは、サプライチェーンのお取引先さまや価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを宣言する取組みです。



### JR東日本グループ調達担当者連絡会

調達活動に係る情報共有を図るため、当社グループ各社の調達担当者による連絡会を実施しています。品質管理やBCP、人権や環境等について情報共有し、社会的責任のある調達活動に取り組んでいます。



### コンプライアンス相談窓口

調達活動に関するコンプライアンス上のご意見をお取引先さま等から通報できる窓口を設置し、公平・公正な取引を遵守しています。



## グループ会社一覧

## 運輸事業

ジェイアールバス関東(株)  
 ジェイアールバス東北(株)  
 東京モノレール(株)  
 (株)JR東日本びゅうツーリズム&セールス  
 JR東日本レンタリース(株)  
 (株)JR東日本ネットステーション  
 (株)JR東日本テクノハートTESSEI  
 (株)JR東日本運輸サービス  
 (株)JR東日本環境アクセス  
 (株)JR東日本ステーションサービス  
 JR高崎鉄道サービス(株)  
 JR水戸鉄道サービス(株)  
 JR千葉鉄道サービス(株)  
 (株)JR東日本テクノサービス  
 JR盛岡鉄道サービス(株)  
 JR秋田鉄道サービス(株)  
 JR新潟鉄道サービス(株)  
 JR長野鉄道サービス(株)  
 JR東日本リネン(株)  
 (株)JR東日本サービスクリエーション  
 (株)JR東日本建築設計  
 JR東日本ビルテック(株)  
 ユニオン建設(株)  
 (株)日本線路技術  
 (株)総合車両製作所  
 JR東日本テクノロジー(株)

## 流通・サービス事業

(株)JR東日本クロスステーション  
 (株)紀ノ國屋  
 JR東日本東北総合サービス(株)  
 (株)JR東日本商事  
 (株)ジェイアール東日本物流  
 JR東日本スポーツ(株)  
 (株)ガーラ湯沢  
 (株)ジェイアール東日本企画  
 JR東日本メディア(株)  
 (株)オレンジページ  
 台湾捷爾東事業開発股份有限公司  
 JR East Business Development SEA Pte. Ltd.

## 不動産・ホテル事業

(株)アトレ  
 (株)ルミネ  
 (株)横浜ステーションビル  
 湘南ステーションビル(株)  
 (株)JR中央線コミュニティデザイン  
 ジェイアール東日本商業開発(株)  
 (株)錦糸町ステーションビル  
 (株)千葉ステーションビル  
 (株)JR東日本青森商業開発  
 JR東日本新潟シティクリエイト(株)  
 (株)ステーションビルMIDORI  
 (株)JR東日本ビルディング  
 日本ホテル(株)  
 仙台ターミナルビル(株)  
 盛岡ターミナルビル(株)  
 秋田ステーションビル(株)  
 (株)ジェイアール東日本都市開発  
 JR東日本不動産投資顧問(株)  
 捷福旅館管理顧問股份有限公司

## その他

(株)JR東日本情報システム  
 (株)JR東日本マネジメントサービス  
 (株)JR東日本パーソナルサービス  
 (株)JR東日本グリーンパートナーズ  
 (株)ビューカード  
 JR東日本コンサルタンツ(株)  
 JR東日本メカトロニクス(株)  
 日本コンサルタンツ(株)  
 JR東日本エネルギー開発(株)  
 新宿南エネルギーサービス(株)  
 (株)えきまちエナジークリエイト  
 JR東日本スタートアップ(株)

## 第三者保証報告書



## 独立した第三者保証報告書

2022年7月20日

東日本旅客鉄道株式会社  
 代表取締役社長 深澤 祐二 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社  
 東京都千代田区大手町一丁目9番7号

代表取締役

齋藤 和彦

当社は、東日本旅客鉄道株式会社(以下、「会社」という。)からの委嘱に基づき、会社が作成した JR 東日本グループレポート 2022(以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2021 年 4 月 1 日から 2022 年 3 月 31 日までを対象とした☆マークの付されている環境パフォーマンス指標(以下、「指標」という。)に対して限定的保証業務を実施した。

## 会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準(以下、「会社の定める規準」という。統合報告書に記載。)に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

## 当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準(ISAE)3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及び ISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析の手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内 2 事業所における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

## 結論

上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

## 当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第 1 号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以上



## 11カ年財務・非財務サマリー

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>経営成績</b>											
営業収益	¥2,532,174	¥2,671,823	¥2,702,917	¥2,756,165	¥2,867,200	¥2,880,802	¥2,950,157	¥3,002,043	¥2,946,639	¥1,764,585	<b>¥1,978,967</b>
営業費用	2,172,149	2,274,260	2,296,123	2,328,643	2,379,379	2,414,492	2,468,861	2,517,182	2,565,798	2,284,943	<b>2,132,906</b>
営業損益	360,025	397,563	406,794	427,522	487,821	466,310	481,296	484,861	380,841	△ 520,358	<b>△ 153,939</b>
親会社株主に帰属する当期純損益	108,738	175,385	199,940	180,398	245,310	277,925	288,957	295,216	198,429	△ 577,900	<b>△ 94,949</b>
包括利益	109,304	197,740	214,632	229,293	217,419	293,471	300,647	295,928	173,329	△ 565,771	<b>△ 100,543</b>
<b>セグメント別営業収益</b> <sup>※1</sup>											
運輸事業	¥1,705,794	¥1,809,554	¥1,827,467	¥1,852,040	¥1,954,588	¥1,989,839	¥2,017,877	¥2,038,195	¥1,994,523	¥1,095,730	<b>¥1,277,036</b>
流通・サービス事業	396,168	404,207	400,948	396,368	399,960	502,414	514,963	521,878	502,075	318,076	<b>278,186</b>
不動産・ホテル事業	229,637	238,945	251,070	254,997	255,979	326,312	340,144	349,014	348,521	271,248	<b>352,672</b>
その他	200,575	219,117	223,432	252,760	256,673	62,237	77,173	92,956	101,520	79,531	<b>71,073</b>
合計	2,532,174	2,671,823	2,702,917	2,756,165	2,867,200	2,880,802	2,950,157	3,002,043	2,946,639	1,764,585	<b>1,978,967</b>
<b>財政状態</b>											
総資産	¥7,060,409	¥7,223,205	¥7,428,304	¥7,605,690	¥7,789,762	¥7,911,115	¥8,147,676	¥8,359,676	¥8,537,060	¥8,916,420	<b>¥9,091,425</b>
連結有利子負債	3,340,233	3,307,483	3,288,401	3,275,523	3,241,979	3,211,074	3,179,660	3,163,731	3,312,344	4,350,250	<b>4,703,739</b>
自己資本	1,874,404	2,030,666	2,180,633	2,285,658	2,442,129	2,653,419	2,859,330	3,067,174	3,146,196	2,535,027	<b>2,394,928</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 558,650	¥ 588,529	¥ 562,764	¥ 622,762	¥ 673,110	¥ 652,907	¥ 704,194	¥ 663,801	¥ 548,693	¥△ 189,968	<b>¥ 190,507</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 370,685	△ 465,952	△ 474,698	△ 476,844	△ 499,575	△ 557,539	△ 541,857	△ 594,426	△ 701,601	△ 749,397	<b>△ 526,358</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 152,428	△ 101,151	△ 91,367	△ 86,636	△ 110,266	△ 116,280	△ 135,100	△ 120,693	43,410	983,386	<b>304,642</b>
<b>株式情報</b>											
1株当たり当期純利益	¥ 275	¥ 444	¥ 507	¥ 459	¥ 626	¥ 714	¥ 749	¥ 773	¥ 525	¥△ 1,532	<b>¥△ 252</b>
1株当たり自己資本	4,739	5,136	5,529	5,818	6,232	6,826	7,427	8,047	8,340	6,720	<b>6,349</b>
1株当たり配当金 <sup>※2</sup>	110	120	120	120	130	130	140	150	165	100	<b>100</b>
<b>財務指標</b>											
当期純利益／営業収益(%)	4.3	6.6	7.4	6.5	8.6	9.6	9.8	9.8	6.7	△32.7	<b>△4.8</b>
ROE(%)	5.9	9.0	9.5	8.1	10.4	10.9	10.5	10.0	6.4	△20.3	<b>△3.9</b>
ROA(%)	5.1	5.6	5.6	5.7	6.3	5.9	6.0	5.9	4.5	△6.0	<b>△1.7</b>
自己資本比率(%)	26.5	28.1	29.4	30.1	31.4	33.5	35.1	36.7	36.9	28.4	<b>26.3</b>
D/Eレシオ(倍)	1.8	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.7	<b>2.0</b>
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	5.5	6.2	6.3	7.6	8.8	9.2	10.9	10.5	9.0	—	<b>3.1</b>
有利子負債／営業キャッシュ・フロー	6.0	5.6	5.8	5.3	4.8	4.9	4.5	4.8	5.8	—	<b>24.7</b>
総還元性向(%)	—	31.8	29.3	32.3	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	—	<b>—</b>
その他											
減価償却費	¥358,704	¥346,808	¥348,042	¥353,251	¥359,515	¥364,129	¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828	<b>¥392,626</b>
設備投資額 <sup>※3</sup>	370,199	480,717	525,708	522,127	541,949	506,727	550,478	629,925	740,648	692,250	<b>520,018</b>
支払利息	101,073	95,312	88,279	81,962	76,332	70,258	64,733	62,545	60,786	60,663	<b>62,158</b>
<b>非財務データ</b>											
連結子会社数(社)	72	72	73	72	67	67	69	70	71	71	<b>69</b>
従業員数(人)	71,729	73,017	73,551	73,329	73,053	73,063	73,193	72,402	71,812	71,973	<b>71,240</b>
人件費	¥692,663	¥716,700	¥728,000	¥721,676	¥728,296	¥722,279	¥725,320	¥727,627	¥729,231	¥660,424	<b>¥632,412</b>
非運輸事業収益(%)	32.6	32.3	32.4	32.8	31.8	32.0	31.6	32.1	32.3	37.9	<b>35.5</b>

※1 2017年度より報告セグメントの区分を変更したため、2016年度以降の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて表記しています。

※2 各事業年度の配当金の総額は、中間配当金と期末配当金で構成されています。

※3 設備投資の金額には、政府等の第三者により資金提供された支出は含まれていません。

百万円

円

百万円

百万円



## 連結貸借対照表

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	百万円	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	198,130	171,194
受取手形及び売掛金	470,611	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	503,581
未収運賃	38,536	53,246
有価証券	137	100
販売用不動産	4,081	18,006
棚卸資産	83,646	94,213
その他	105,833	69,459
貸倒引当金	△ 2,572	△ 2,802
流動資産合計	898,406	907,001
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	3,789,310	3,861,442
機械装置及び運搬具(純額)	742,251	747,230
土地	2,145,694	2,164,997
建設仮勘定	361,626	334,610
その他(純額)	79,266	69,575
有形固定資産合計	7,118,150	7,177,855
無形固定資産	150,825	169,970
投資その他の資産		
投資有価証券	314,500	301,490
長期貸付金	2,035	1,987
繰延税金資産	344,825	442,562
退職給付に係る資産	531	803
その他	88,169	90,968
貸倒引当金	△ 1,024	△ 1,214
投資その他の資産合計	749,037	836,597
固定資産合計	8,018,013	8,184,423
資産合計	8,916,420	9,091,424

	百万円	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	52,909	47,876
短期借入金	433,320	202,249
1年内償還予定の社債	90,000	111,000
1年以内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,215	3,806
未払金	477,546	422,653
未払消費税等	7,856	34,654
未払法人税等	22,074	10,938
預り連絡運賃	33,992	27,847
前受運賃	77,526	69,598
賞与引当金	62,128	52,715
災害損失引当金	12,439	22,465
一部線区移管引当金	—	128
その他	758,840	682,624
流動負債合計	2,032,849	1,688,558
固定負債		
社債	1,930,308	2,431,665
長期借入金	1,158,872	1,309,950
鉄道施設購入長期未払金	318,873	315,067
繰延税金負債	5,221	2,309
新幹線鉄道大規模改修引当金	120,000	144,000
災害損失引当金	85	2,591
一部線区移管引当金	1,131	—
退職給付に係る負債	482,221	465,346
その他	309,494	313,823
固定負債合計	4,326,209	4,984,754
負債合計	6,359,058	6,673,313
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	200,000
資本剰余金	96,522	96,411
利益剰余金	2,181,570	2,047,407
自己株式	△ 5,553	△ 5,563
株主資本合計	2,472,539	2,338,255
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	54,322	47,830
繰延ヘッジ損益	2,137	2,464
土地再評価差額金	△ 433	△ 256
為替換算調整勘定	△ 25	257
退職給付に係る調整累計額	6,486	6,377
その他の包括利益累計額合計	62,487	56,672
非支配株主持分	22,334	23,182
純資産合計	2,557,361	2,418,110
負債純資産合計	8,916,420	9,091,424



## 連結損益計算書及び連結包括利益計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	百万円	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
<b>連結損益計算書</b>		
営業収益	1,764,584	1,978,967
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,724,644	1,596,068
販売費及び一般管理費	560,298	536,836
営業費合計	2,284,943	2,132,905
営業損失(△)	△ 520,358	△ 153,938
営業外収益		
受取利息	83	149
受取配当金	4,960	9,651
物品売却益	965	1,416
受取保険金及び配当金	6,200	6,559
持分法による投資利益	-	12,015
協力金収入	184	6,626
雑収入	10,071	7,820
営業外収益合計	22,465	44,239
営業外費用		
支払利息	60,663	62,158
物品売却損	231	168
持分法による投資損失	13,417	-
雑支出	7,594	7,476
営業外費用合計	81,906	69,802
経常損失(△)	△ 579,798	△ 179,501
特別利益		
固定資産売却益	11,659	6,498
投資有価証券売却益	368	20,651
工事負担金等受入額	28,956	20,784
その他	2,482	16,183
特別利益合計	43,467	64,117
特別損失		
固定資産売却損	159	166
固定資産除却損	3,067	2,452
工事負担金等圧縮額	16,800	15,269
減損損失	80,032	9,652
災害による損失	592	376
災害損失引当金繰入額	6,968	21,255
その他	59,639	15,944
特別損失合計	167,260	65,118
税金等調整前当期純損失(△)	△ 703,591	△ 180,502
法人税、住民税及び事業税	13,263	12,527
法人税等調整額	△ 134,153	△ 98,505
法人税等合計	△ 120,890	△ 85,977
当期純損失(△)	△ 582,700	△ 94,525
非支配株主に帰属する当期純利益		
又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 4,800	423
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△ 577,900	△ 94,948

### 連結包括利益計算書

	百万円	
	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
当期純損失(△)	△ 582,700	△ 94,525
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	20,844	△ 5,650
繰延ヘッジ損益	△ 260	326
為替換算調整勘定	△ 10	257
退職給付に係る調整額	△ 4,438	△ 783
持分法適用会社に対する持分相当額	794	△ 167
その他の包括利益合計	16,929	△ 6,017
包括利益	△ 565,771	△ 100,543
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 560,990	△ 100,972
非支配株主に係る包括利益	△ 4,780	429

## 連結株主資本等変動計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2020年4月1日現在の残高	200,000	96,796	2,809,369	△ 5,546	3,100,618
会計方針の変更による累積的影響額					-
会計方針の変更を反映した当期首残高	200,000	96,796	2,809,369	△ 5,546	3,100,618
当期変動額					
剰余金の配当			△ 50,032		△ 50,032
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 577,900		△ 577,900
合併による増減			134		134
自己株式の取得				△ 8	△ 8
自己株式の処分			△ 0	1	0
連結範囲の変動					-
連結子会社の増資による持分の増減			△ 66		△ 66
連結子会社株式の取得による持分の増減		△ 207			△ 207
土地再評価差額金の取崩					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 273	△ 627,798	△ 6	△ 628,079
2021年3月31日現在の残高	200,000	96,522	2,181,570	△ 5,553	2,472,539
会計方針の変更による累積的影響額			△ 1,228		△ 1,228
会計方針の変更を反映した当期首残高	200,000	96,522	2,180,341	△ 5,553	2,471,311
当期変動額					
剰余金の配当			△ 37,760		△ 37,760
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△ 94,948		△ 94,948
合併による増減		△ 13	666		653
自己株式の取得				△ 10	△ 10
自己株式の処分			△ 0	0	0
連結範囲の変動			△ 715		△ 715
連結子会社の増資による持分の増減			△ 98		△ 98
連結子会社株式の取得による持分の増減					-
土地再評価差額金の取崩			△ 176		△ 176
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	△ 111	△ 132,933	△ 10	△ 133,055
2022年3月31日現在の残高	200,000	96,411	2,047,407	△ 5,563	2,338,255

	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整累計額	その他の包括利益 累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2020年4月1日現在の残高	32,975	2,405	△ 418	△ 15	10,629	45,577	27,231	3,173,427
会計方針の変更による累積的影響額								-
会計方針の変更を反映した当期首残高	32,975	2,405	△ 418	△ 15	10,629	45,577	27,231	3,173,427
当期変動額								
剰余金の配当								△ 50,032
親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△ 577,900
合併による増減								134
自己株式の取得								△ 8
自己株式の処分								0
連結範囲の変動								-
連結子会社の増資による持分の増減								△ 66
連結子会社株式の取得による持分の増減								△ 207
土地再評価差額金の取崩								-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	21,346	△ 267	△ 15	△ 10	△ 4,142	16,909	△ 4,896	12,013
当期変動額合計	21,346	△ 267	△ 15	△ 10	△ 4,142	16,909	△ 4,896	△ 616,066
2021年3月31日現在の残高	54,322	2,137	△ 433	△ 25	6,486	62,487	22,334	2,557,361
会計方針の変更による累積的影響額								△ 1,228
会計方針の変更を反映した当期首残高	54,322	2,137	△ 433	△ 25	6,486	62,487	22,334	2,556,132
当期変動額								
剰余金の配当								△ 37,760
親会社株主に帰属する当期純損失(△)								△ 94,948
合併による増減								653
自己株式の取得								△ 10
自己株式の処分								0
連結範囲の変動								△ 715
連結子会社の増資による持分の増減								△ 98
連結子会社株式の取得による持分の増減								-
土地再評価差額金の取崩								△ 176
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△ 6,491	326	176	282	△ 108	△ 5,814	848	△ 4,966
当期変動額合計	△ 6,491	326	176	282	△ 108	△ 5,814	848	△ 138,021
2022年3月31日現在の残高	47,830	2,464	△ 256	257	6,377	56,672	23,182	2,418,110



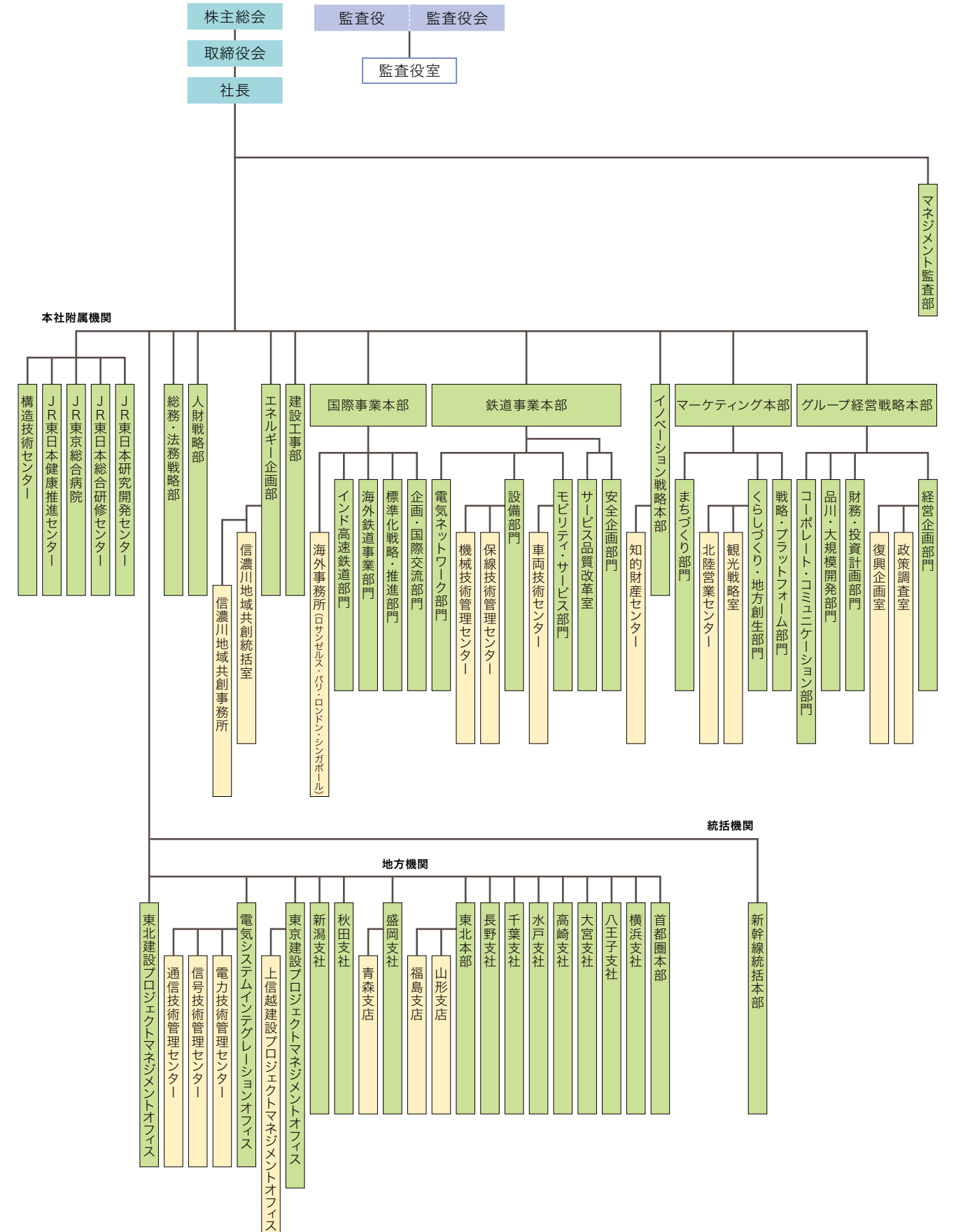
# 連結キャッシュ・フロー計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
百万円		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純損失(△)	△ 703,591	△ 180,502
減価償却費	388,828	392,626
減損損失	80,032	9,652
長期前払費用償却額	11,170	11,279
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額(△は減少)	24,000	24,000
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△ 36,057	△ 17,594
受取利息及び受取配当金	△ 5,043	△ 9,800
支払利息	60,663	62,158
工事負担金等受入額	△ 28,956	△ 20,784
固定資産除却損	38,982	32,089
固定資産圧縮損	16,800	15,269
災害損失	592	376
災害損失引当金繰入額	6,968	21,255
売上債権の増減額(△は増加)	67,593	△ 43,868
仕入債務の増減額(△は減少)	6,714	△ 27,555
その他	△ 23,210	27
小計	△ 94,514	268,630
利息及び配当金の受取額	6,498	11,821
利息の支払額	△ 60,555	△ 61,426
災害に伴う保険金の受取額	-	6,000
災害損失の支払額	△ 12,374	△ 8,948
一部線区移管に係る支払額	△ 996	△ 1,156
法人税等の支払額	△ 28,024	△ 24,413
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 189,968	190,506
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 765,482	△ 583,055
有形及び無形固定資産の売却による収入	13,920	8,108
工事負担金等受入による収入	30,699	34,481
投資有価証券の取得による支出	△ 7,124	△ 10,247
投資有価証券の売却による収入	1,356	40,158
その他	△ 22,766	△ 15,804
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 749,397	△ 526,358
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金増減額(△は減少)	300,000	△ 239,250
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	265,000	△ 85,000
長期借入れによる収入	281,700	298,650
長期借入金の返済による支出	△ 115,293	△ 139,392
社債の発行による収入	430,003	612,302
社債の償還による支出	△ 120,000	△ 90,000
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△ 4,623	△ 4,215
配当金の支払額	△ 50,032	△ 37,760
その他	△ 3,368	△ 10,691
財務活動によるキャッシュ・フロー	983,385	304,642
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 17	282
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	44,002	△ 30,926
現金及び現金同等物の期首残高	153,794	197,960
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	3,299
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	163	689
現金及び現金同等物の期末残高	197,960	171,023

# 会社組織図

(改正) 2022年10月





## 会社データ

2022年3月31日現在

### 資本金

2,000億円

### 長期格付け

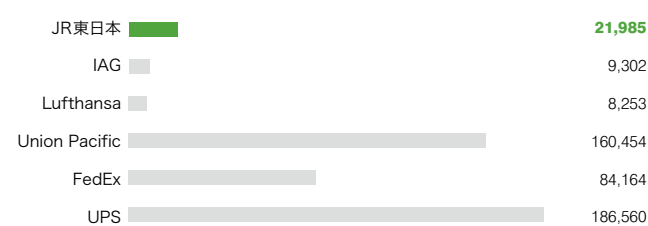
格付投資情報センター (R&I) : AA+  
スタンダード&プアーズ (S&P) : A+  
ムーディーズ : A1

### 時価総額比較

#### 海外

##### 株式時価総額

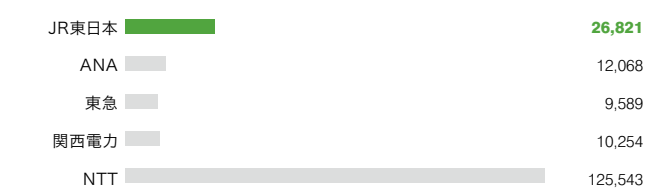
百万ドル



#### 国内

##### 株式時価総額

億円

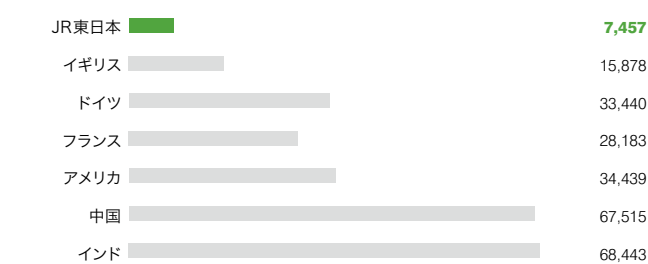


### 世界の鉄道会社との比較\*

#### 輸送市場

##### 営業キロ

km

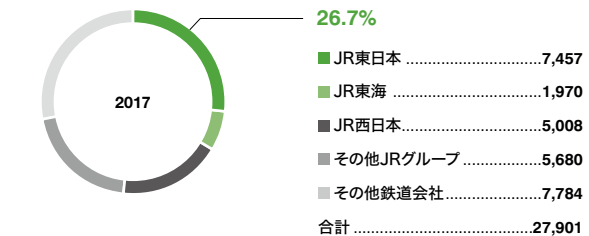


### 国内鉄道事業

#### 国内鉄道の割合

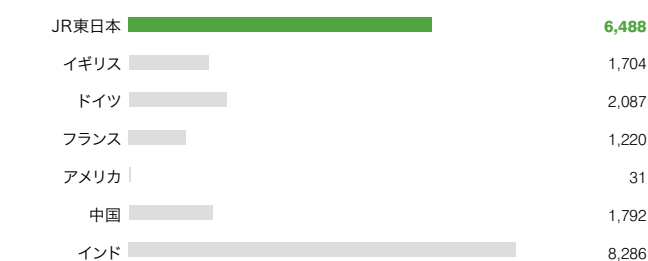
##### 輸送キロ

km



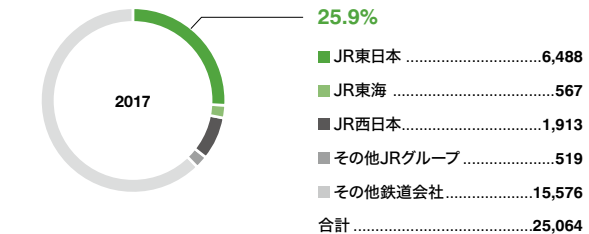
#### 輸送人員

百万人



#### 輸送人員

百万人



\* JR東日本：2018年3月期、イギリス：2018年9月期 (Office of Rail and Road)、ドイツ：2018年12月期 (ドイツ鉄道)、フランス：2018年12月期 (フランス国鉄)、アメリカ：2018年9月期 (アムトラック)、中国：2018年12月期 (中国鉄道)、インド：2018年3月期 (インド鉄道)

## 株式メモ

2022年3月31日現在

### 事業年度

4月1日から翌年3月31日まで

### 発行済株式の総数

377,932,400株

### 株主数

299,999名

### 上場証券取引所

東京証券取引所プライム市場  
(2022年4月4日時点)

### 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社  
〒100-8212  
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

### 大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	52,894,600	14.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	15,212,500	4.03
株式会社みずほ銀行	13,000,000	3.44
JR東日本社員持株会	12,693,807	3.36
株式会社三菱UFJ銀行	8,138,000	2.16
日本生命保険相互会社	8,015,560	2.12
株式会社三井住友銀行	6,845,000	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,984,644	1.58
第一生命保険株式会社	5,200,000	1.38
三菱UFJ信託銀行株式会社	5,000,000	1.32

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式333,010株を除いて算出しています。

### 株価

円

