

(添付書類)

事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

I 企業集団の現況に関する事項

1 事業の経過およびその成果

(1) 全般の状況

当連結会計年度におけるわが国経済は、下期に向けて持ち直しの動きがみられたものの、新型コロナウイルス感染症の影響により年度を通じて厳しい状況が続きました。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、鉄道をご利用になるお客さまが大幅に減少したことに加え、生活サービス事業につきましても、駅構内店舗や駅ビル、ホテルなどのご利用実績が減少しました。このような状況の中、お客さまや社員等の感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。また、2020年9月にポストコロナ社会に向けた対応方針である「変革のスピードアップ」を発表しました。様々な取組みのレベルとスピードを上げ、グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けた歩みを加速させていきます。

当連結会計年度の決算につきましては、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、運輸事業や流通・サービス事業、不動産・ホテル事業が大幅な減収となったことなどにより、営業収益は前期比40.1%減の1兆7,645億円となりました。また、これに伴って営業損失は5,203億円(前期は営業利益3,808億円)、経常損失は5,797億円(前期は経常利益3,395億円)、親会社株主に帰属する当期純損失は5,779億円(前期は親会社株主に帰属する当期純利益1,984億円)となりました。

▶ 当期の業績

営業収益

1兆7,645億円 (前期比
40.1%減)

営業利益または損失

▲ 5,203億円 (前期営業利益
3,808億円)

経常利益または損失

▲ 5,797億円 (前期経常利益
3,395億円)

親会社株主に帰属する当期純利益または純損失

▲ 5,779億円 (前期親会社株主に
帰属する当期純利益
1,984億円)

① 「信頼」を高める

【「究極の安全」の追求】

「グループ安全計画2023」のもと、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革や、新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備にグループ一体で取り組みました。

（具体的な取組み）

- ホームドアの設置工事を推進し、当連結会計年度末までに61駅（線区単位では72駅）の整備を完了
- 2019年の台風第19号による河川の氾濫等による被害を踏まえ、車両避難の判断を支援する「車両疎開判断支援システム」を全78箇所に導入
- 全乗務員職場に配備したシミュレータを活用し、実際の映像による実践的な訓練を実施
- 首都直下地震等を想定し、対象エリア・設備を拡大したさらなる耐震補強を推進するとともに、2021年2月に発生した福島県沖地震の被害状況を踏まえた対策を検討
- セキュリティ向上を目的に、手荷物検査の一環として2020年8月に東京、上野、大宮の各駅で危険物探知犬の運用試験を実施
- GNSS (Global Navigation Satellite System) および携帯無線通信網を活用した新たな列車制御システムについて、2024年度の導入をめざし2020年9月から2021年1月まで八高線で走行試験を実施
- 羽越本線・陸羽西線の一部区間で実施しているドップラーレーダーを用いた列車運転規制に、AIを活用した突風探知手法を2020年11月に導入
- 新幹線の大規模改修に向けて改修材料や作業の機械化などの技術開発を推進するため、2020年12月に実物大の模擬設備をJR東日本総合研修センターに構築



スマートホームドア®(亀戸駅)



新幹線大規模改修に向けた実物大の模擬設備

【サービス品質の改革】

「サービス品質改革中期ビジョン2020」のもと、輸送障害の発生防止や輸送障害時のお客さまへの影響拡大の防止などの取組みを加速しました。

(具体的な取組み)

- ・輸送障害発生率の減少に向け、首都圏在来線の電気設備等の強化を推進
- ・自然災害時における列車の計画的な運転見合わせについて、早期に情報提供をする仕組みを構築し、2020年12月の大雪時に実施
- ・お困りのお客さまに積極的にお声かけする「声かけ・サポート」運動を通年で実施
- ・当社のホームページおよび「JR東日本アプリ」にて、首都圏13線区15区間の過去約1週間の車内混雑状況の情報提供を開始
- ・「JR東日本アプリ」における列車などの混雑状況をリアルタイムに情報提供するサービスについて、2020年7月に対象線区を山手線から首都圏の主な線区に拡大
- ・2020年12月にトンネル内を含む新幹線の全線で携帯電話サービスを開始
- ・インターネットJR券申込サービス「えきねっと」について、「JRE POINT」との連携や割り引きっぷの予約・購入への対応など、2021年6月のリニューアルに向けて準備を推進
- ・画面に触らず操作が可能な「非接触型の案内AIシステム」を2021年3月に海浜幕張駅へ導入
- ・車いす用フリースペースを設置した北陸新幹線E7系を、2021年7月から導入する準備を推進
- ・グループ社員一人ひとりの「考動」を促し、サービスに関するJR東日本グループとしての方向性を示す「サービス品質改革ビジョン2027」を2021年3月に策定



列車および駅の混雑状況の情報提供



非接触型の案内AIシステム (海浜幕張駅)

[ESG経営の実践]

持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて、事業を通じて社会的な課題の解決に取り組む「ESG経営」を実践しました。

(具体的な取組み)

- ・2050年度のCO₂排出量実質ゼロをめざす環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」について、2020年5月に鉄道事業、9月にグループ全体の目標として公表し、12月に達成に向けたロードマップを策定
- ・グループの中長期的な価値創造や、事業活動におけるサステナビリティの取組みなどを紹介するため、2020年8月にグループとして初となる統合報告書「JR東日本グループレポート2020 (INTEGRATED REPORT)」を発行



JR東日本グループレポート2020

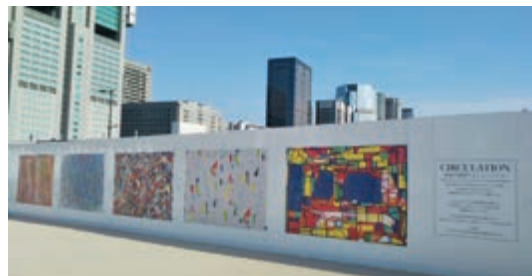
- ・「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」のフレームワークを活用し、将来の気候変動が鉄道事業にもたらす財務的影響額を試算した情報を2020年8月に初めて開示
- ・スピードを上げてエネルギー戦略を推進するため、2020年6月に「エネルギー戦略部」を設立
- ・プラスチック削減の取組みについて、エキナカやホテルなどで使用するストローに続きレジ袋の代替素材への置換えを2020年9月までに完了し、環境省主催の「みんなで減らそう レジ袋チャレンジ」において「企業部門優秀賞」を受賞
- ・(株)東北バイオフードリサイクルを通じて、東北地方における食品リサイクル・バイオガス発電事業に参画することを2020年7月に発表
- ・水素社会の実現に向けて、竹芝地区内と東京駅を循環する燃料電池バス「JR竹芝 水素シャトルバス」の運行を2020年10月に開始
- ・水素をエネルギー源としたハイブリッド試験車両「HYBARI」について、2022年3月頃からの実証試験開始に向け準備を推進
- ・電気自動車の再生バッテリーを踏切保安装置の電源に活用するフィールド試験を行い、2021年度に常磐線および水戸線の踏切に試行導入
- ・障害のある方のアートを駅の仮囲いに掲出し、それを活用してトートバッグを製作した取組みが「第3回 日本オープンイノベーション大賞」において「環境大臣賞」を受賞
- ・子育て支援施設の整備を推進(当連結会計年度末の子育て支援施設数は累計145箇所)



JR竹芝 水素シャトルバス



ハイブリッド試験車両「HYBARI」(イメージ)



仮囲いアートミュージアム

② 「心豊かな生活」を実現

【輸送サービスの質的変革】

移動を快適で便利にするために輸送サービスの魅力向上に努めるとともに、新型コロナウイルスの感染防止対策を実施しながら、交流人口の拡大に向け、流動促進等に取り組みました。

【具体的な取組み】

- ・保守作業時間を拡大し、鉄道工事における働き方改革の実現や鉄道設備の設置・保守のスピードアップを図るため、2021年3月のダイヤ改正で終電時刻の繰上げなどを実施
- ・新しい生活様式に合わせたオフピーク通勤や、季節毎のご利用の平準化などを促す方策の検討を推進
- ・東北新幹線盛岡～新青森間の速度向上をめざし、2020年10月から騒音対策などの必要な設備整備の工事に着手
- ・次世代新幹線の実現に向け、試験車両「ALFA-X(アルファエックス)」の走行試験を継続
- ・新幹線の自動運転の実現に必要な技術の蓄積と検証を行うため、2021年秋頃にE7系を活用して上越新幹線の新潟駅～新潟新幹線車両センター間にて試験を実施予定
- ・羽田空港アクセス線(仮称)の東京貨物ターミナル～羽田空港新駅(仮称)間における鉄道事業許可を2021年1月に取得
- ・2020年6月に、渋谷駅埼京線ホームを山手線と並列化し、乗換えの利便性を向上
- ・2020年12月から横須賀・総武快速線に新型車両E235系を投入して営業運転を開始
- ・2021年3月から内房線、外房線等の一部区間に新型車両E131系を投入し、ワンマンによる営業運転を開始
- ・2021年3月に、東海道線特急をE257系リニューアル車両に統一し、駅できっぷを受け取ることなく座席指定して乗車できる「えきねっとチケットレスサービス」を開始
- ・2021年3月に、常磐線(各駅停車)に自動列車運転装置(ATO)を導入



羽田空港アクセス線(仮称)



渋谷駅埼京線ホーム並列化

【くらしづくり(まちづくり)】

リアルとデジタルを融合したくらしづくり、多様な魅力あるまちづくりを推進し、収益力の向上をめざしました。

【具体的な取組み】

- ・シェアオフィス事業「STATION WORK」について、2020年8月に横浜駅に「STATION DESK」を開業するなど当連結会計年度末までに134箇所へ拡大し、さらに強力で推進するために、2025年度までに全国で1,200箇所の展開を新たな目標として設定

- 品川開発プロジェクトにおいて、先進的な環境技術等を活用したエネルギーマネジメント等を行うことを目的として、2020年4月に(株)えきまちエナジークリエイトを設立
- 高輪ゲートウェイ駅で、消毒作業や搬送等のロボットの実証実験を2020年7月から開始し、2020年12月からはエレベーターとロボットの自動連携等に関する実証実験を追加
- 品川開発プロジェクトをコアとした新たな分散型まちづくりに向けて、KDDI(株)と2020年12月に基本合意書を締結
- ワーケーションやシェアオフィスの拡大など新たなライフスタイルの創造に向けて、(株)西武ホールディングスと2020年12月に包括的連携を発表
- オープンイノベーションを推進するため、地方創生などをテーマとした「JR東日本スタートアッププログラム2020」で18件の提案を採択し、実証実験等を実施
- 駅の価値最大化を目的に、2021年4月に子会社の(株)JR東日本リテールネット、(株)JR東日本フーズ、(株)JR東日本ウォータービジネスおよび(株)鉄道会館を合併し、(株)JR東日本クロスステーションとする準備を推進
- 世代を超えてくらしやすい生活空間を創造する「沿線くらしづくり構想」の実現に向けて、2021年4月に子会社の(株)JR中央ラインモールとJR東京西駅ビル開発(株)を合併し、(株)JR中央線コミュニティデザインとする準備を推進
- 2025年度の「JRE MALL」取扱高1,300億円達成に向けて、(株)千趣会と2020年9月に資本業務提携を締結し、2021年3月から「ベルメゾン」を出店するなど協業サービスを開始
- 駅を交通の拠点から、ヒト・モノ・コトがつながる暮らしのプラットフォームへと転換する「Beyond Stations構想」を2021年3月に発表
- 地域とともに街の魅力や価値を高めていくため、「KAWASAKI DELTA」(神奈川)や「MEGURO MARC」(東京)などの開業に向けた準備を推進
- 10,000室を超えるホテルチェーンとなることをめざし、秋田、いわきなどでホテルの開業に向けた準備を推進
- 5G基地局について、2025年度の100箇所設置に向けて2021年3月に3駅の構内に設置



ワーケーション拡大(GALA湯沢)



(株)JR東日本クロスステーション



JRE MALLにおける(株)千趣会との提携

【地方創生】

観光振興や地方中核駅を中心としたまちづくりに加え、農林漁業の6次産業化など、東日本エリア全域の地方創生に取り組み、「地方を豊かに」していきます。

（具体的な取組み）

- ・新幹線など列車を活用した荷物輸送サービスについて、日本郵便(株)や自治体・事業者などと連携して、地域食材の首都圏販売や、首都圏で好評のスイーツなどの地方都市販売を実施
- ・日本郵便(株)と連携し、2020年8月から内房線江見駅で郵便局窓口業務と駅窓口業務の一体運営を開始
- ・東日本大震災後の仙台市集団移転跡地に、体験型観光農園「JRフルーツパーク仙台あらはま」(宮城)を2021年3月に開業
- ・エキナカや「JRE MALL」での農産品の販売拡大、駅や列車を活用した農産品輸送などを推進するため、生産者との接点および物流ネットワークを有する(株)農業総合研究所と2020年10月に資本業務提携
- ・「JRE MALL」内に、ふるさと納税サイトを2020年10月に開設
- ・2021年4月から開催する「東北デスティネーションキャンペーン」に向けて、東北および首都圏において「TOHOKU サポーター」制度による気運醸成を行うとともに、「のってたのしい列車」や二次交通を活用し広域周遊の実現に向けた準備を推進
- ・旅のコンサルティングや東日本エリアの地域情報発信を行う拠点「JR東日本 駅たびコンシェルジュ」を、2021年3月に川崎駅と秋田駅に開業
- ・2021年3月から青森駅新駅舎を供用開始し、地域と連携して駅ビル、行政施設およびホテルの開発を推進



JRフルーツパーク仙台あらはま(イメージ)

【Suicaの共通基盤化・MaaS推進】

「JRE POINT」の魅力向上、Suicaの利用拡大および「MaaSプラットフォーム」の活用により、移動や決済の利便性を向上させました。

（具体的な取組み）

- ・Suica、MaaS、データマーケティングを三位一体で推進するために、2020年6月に「MaaS・Suica推進本部」を設立
- ・「キャッシュレス・消費者還元事業」に参画するとともに、駅ビル・エキナカにおけるキャッシュレスでの支払い時に「JRE POINT」の還元率をアップする独自キャンペーンを実施
- ・楽天ペイメント(株)との連携により、2020年5月から「楽天ペイ」アプリ内でSuicaを利用可能とし、12月に楽天ポイントからSuicaへのチャージサービスを開始
- ・2020年7月から、「JR東日本アプリ」と「えきねっとアプリ」を連携し、スムーズな指定席予約機能の提供を開始
- ・2020年7月から始まった「マイナポイント事業」に参画し、マイナポイントに申し込んだSuicaにチャージをした方へ「JRE POINT」を付与するキャンペーンを実施

- ・2020年10月から、「エキュート」など約300店舗で「JRE POINT」サービスを順次拡大
- ・Suica定期券でオフピーク通勤されるお客さま向けの「オフピークポイントサービス」や、Suicaで同一運賃区間を繰り返しご利用されるお客さまに向けた「リピートポイントサービス」を、「JRE POINT」の新サービスとして2021年3月に導入
- ・「JRE POINT」を電子チケットに交換し、地域の店舗などで利用できるキャッシュレスサービスについて、2021年4月からの開始に向けた準備を推進
- ・地方におけるSuicaの利用基盤拡大に向け、2021年3月に宇都宮・盛岡エリアで「地域連携ICカード」のサービスを導入
- ・2020年7月に東京海上日動火災保険㈱と業務提携契約を締結し、自動車事故発生時に代替交通手段を選択できるMaaSの実証実験を12月に開始
- ・観光型MaaS「TOHOKU MaaS」について、宮城県の秋保エリアでオンデマンド交通の実証実験を行うなど、「東北デスティネーションキャンペーン」にあわせて東北6県8エリアで展開する準備を推進
- ・2020年12月から2021年3月まで「ググっとぐんMaaS」の実証実験の一環として、Suicaとマイナンバーカードを紐づけ、前橋市内のバスやデマンド交通を割引で利用できる「MaeMaaS」などを実施
- ・「リアルタイム経路検索」の実証実験について、2021年1月から京王電鉄㈱および小田急電鉄㈱と、3月から西日本旅客鉄道㈱および相模鉄道㈱と連携して実施
- ・2021年3月から日本航空㈱とMaaS領域において連携し、日本からハワイへの旅行者に対する実証実験の準備を推進



オフピークポイントサービス



「TOHOKU MaaS」のポスター

【東京2020オリンピック・パラリンピック】

東京2020オリンピック・パラリンピックについては、開催が延期となりましたが、引き続き「東京2020 オフィシャルパートナー(旅客鉄道輸送サービス)」として、コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW」のもと準備を進めました。

(具体的な取組み)

- ・競技会場周辺等の駅改良を推進し、千駄ヶ谷駅、新木場駅などで工事を完了するとともに、2020年7月に新宿駅東西自由通路の供用を開始
- ・鉄道のセキュリティ強化に向け、防犯カメラ等の増設およびネットワーク化による集中監視を行うとともに、社員等による警備強化や駅・列車内への防護用品配備を実施

- ・山手線ホームの発車標に、列車が駅に到着するまでの時間を表示し、分かりやすい情報提供を実施
- ・東京2020大会の各競技の見どころ・観戦ポイントを紹介する「TOKYO SPORTS STATION」を電車内のビジョンを中心に放映を継続
- ・一般社団法人日本ボッチャ協会とゴールドパートナー契約を2020年8月に締結し、2020年9月および11月に合宿の会場を提供するなど日本代表の強化を支援



(一社)日本ボッチャ協会とゴールドパートナー契約締結

【世界を舞台に】

グループの技術やノウハウを結集し、アジアを中心に輸送サービスおよび生活サービスを展開しました。

(具体的な取組み)

- ・JR東日本グループとして海外初出店となる「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」について、2021年夏の開業に向けて準備を推進
- ・子会社の日本コンサルタンツ(株)が日本工営(株)とともに、インドネシアにおいて「ジャカルタMRT南北線 運営維持管理 コンサルティングサービス」を受注し、2020年10月に契約締結
- ・子会社の(株)総合車両製作所が住友商事(株)とともに、フィリピンにおいてマニラ地下鉄向けに鉄道車両240両を受注し、2020年12月に契約締結



ジャカルタMRT (MRT Jakarta提供)

③ 「社員・家族の幸福」を実現

「変革 2027」がめざす持続的成長の基盤となる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」を進めるとともに、経営体質の強化に取り組みました。

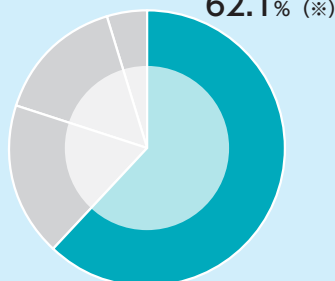
(具体的な取組み)

- ・社員の多様な意欲を柔軟に受け止め、一人ひとりの社員が様々なフィールドでより一層活躍・成長することを目的とした「新たなジョブローテーション」を2020年4月から実施
- ・「変革 2027」の実現をめざし、新たな気持ちでチャレンジするシンボルとして、2020年5月から駅係員や乗務員の制服をリニューアルしたほか、2021年度にメンテナンス社員の制服をリニューアルするための準備を推進
- ・社員の働きがい向上のために、育児・介護関連休暇の拡充等の制度改革や一部の現業機関へフレックスタイム制の導入を推進
- ・お客さまのより近くで創意を発揮することを目的として、職種を越えた現業機関等の社員によって構成する「組織横断プロジェクト」の設置を推進

(2) セグメント別の状況

① 運輸事業

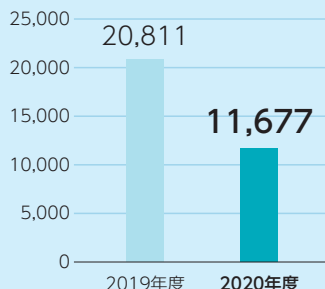
売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

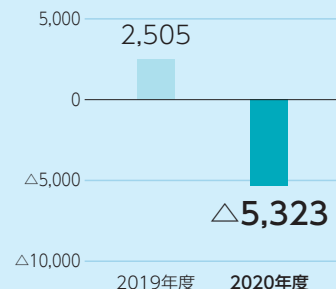
売上高

(単位：億円)



営業利益または損失

(単位：億円)



運輸事業では、新型コロナウイルスの感染防止対策の徹底と、安全・安定輸送およびサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組みました。

(具体的な取組み)

- ・ 駅や車内での消毒や換気等の実施、駅係員および乗務員のマスク着用などの「安心」「清潔」のPR活動に加え、Suicaや「新幹線eチケット」等非接触サービスの利用を促進
- ・ 2020年7月に全方面の新幹線を対象に「お先にトクだ値スペシャル(50%割引)」を発売したほか、国の推進する「Go To トラベルキャンペーン」に合わせた旅行商品を発売
- ・ 2020年11月に「お先にトクだ値スペシャル(50%割引)」の設定区間を拡大
- ・ 2021年3月に「タッチでGo! 新幹線」のサービスエリアを拡大

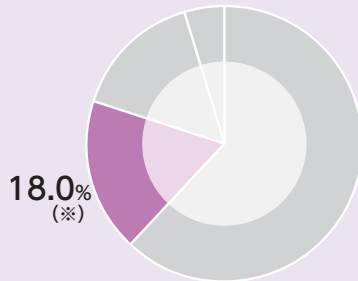
しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、鉄道事業やバス事業が大幅な減収となったことなどにより、売上高は前期比43.9%減の1兆1,677億円となり、営業損失は5,323億円(前期は営業利益2,505億円)となりました。



「お先にトクだ値スペシャル(50%割引)」のポスター

② 流通・サービス事業

売上構成比

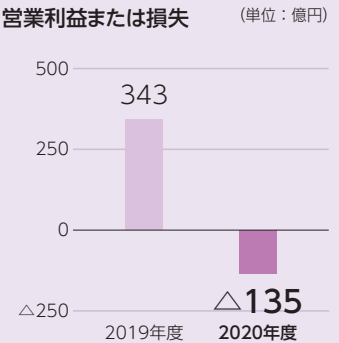


※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

売上高



営業利益または損失



流通・サービス事業では、エキナカの新規開業や既存事業のレベルアップによる価値向上を図りました。

(具体的な取組み)

- ・2020年5月に仙台駅「牛たん通り」、「すし通り」をリニューアルオープン
- ・2020年6月に「エキュート上野」(東京)新エリアに4ショップを開業
- ・2020年8月に当社最大規模のエキナカ商業施設「グランスタ東京」(東京)を開業
- ・2020年8月に「エキュートエ디션横浜」(神奈川)を開業
- ・2020年10月に無人決済小型スーパーマーケット「KINOKUNIYA Sutto目白駅店」(東京)を開業
- ・2021年3月にフードラボ「Kimchi, Durian, Cardamom,,,」(キムチ, ドリアン, カルダモン,,,)」(東京)を新大久保駅に開業

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、駅構内店舗や広告代理業が大幅な減収となったことなどにより、売上高は前期比33.8%減の3,799億円となり、営業損失は135億円(前期は営業利益343億円)となりました。



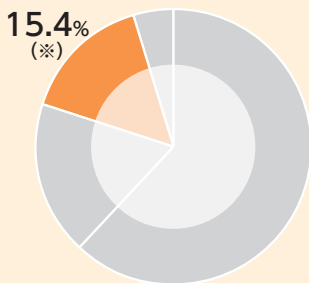
グランスタ東京



KINOKUNIYA Sutto目白駅店

③ 不動産・ホテル事業

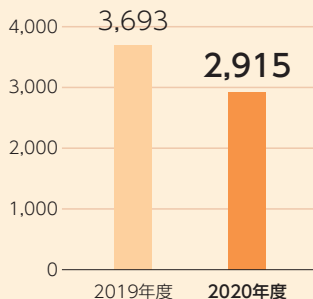
売上構成比



※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

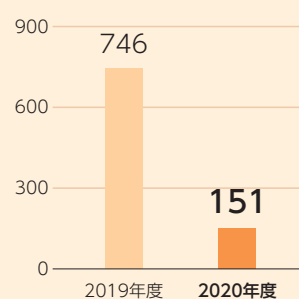
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



不動産・ホテル事業では、大規模ターミナル駅開発や沿線開発など「くらしづくり(まちづくり)」を推進し、地域とともに街の魅力を高めました。

(具体的な取組み)

- ・複合施設「WATERS takeshiba」(東京)として、2020年4月にオフィスおよび「メズム東京、オートグラフ コレクション」、6月に「アトレ竹芝(第Ⅰ期)」、8月に「アトレ竹芝(第Ⅱ期)」、10月に「JR東日本四季劇場【秋】」を開業
- ・2020年4月に「ホテルメトロポリタン鎌倉」(神奈川)を開業
- ・2020年5月に「ホテルメトロポリタン川崎」(神奈川)を開業
- ・2020年6月に「JR東日本ホテルメッツ横浜」(神奈川)、「JR東日本ホテルメッツ横浜桜木町」(神奈川)を開業
- ・2020年6月に「CIAL横浜」(神奈川)、「NEWoMan横浜」(神奈川)を開業
- ・2020年6月に大規模賃貸住宅「びゅうリエットグラン新宿戸山」(東京)への入居を開始
- ・2020年9月に「日比谷OKUROJI」(東京)を開業
- ・2020年11月に「ホテルメトロポリタン山形 南館」(山形)を開業
- ・2021年2月に「JR仙台イーストゲートビル」(宮城)を開業

しかしながら、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、駅ビルやホテル業が大幅な減収となったことなどにより、売上高は前期比21.1%減の2,915億円となり、営業利益は前期比79.7%減の151億円となりました。



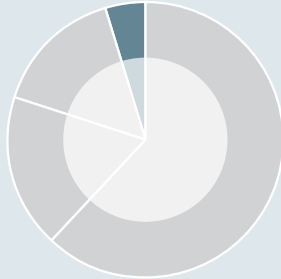
メズム東京、オートグラフ コレクション



日比谷OKUROJI

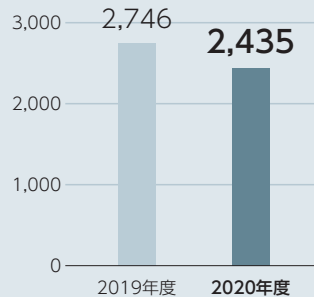
④ その他

売上構成比 4.5% (※)

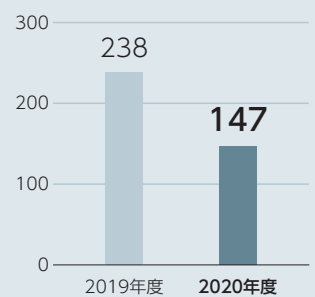


※売上構成比は外部顧客への売上高を基に算出しております。

売上高 (単位：億円)



営業利益 (単位：億円)



その他の事業では、Suicaの利用拡大や海外鉄道プロジェクトなどを推進しました。

(具体的な取組み)

- ・ Suica電子マネーについて、カフェやスーパーマーケットなどへの導入を進めるなど、加盟店開拓を継続し、当連結会計年度末のSuicaの発行枚数は約8,590万枚、「モバイルSuica」の会員数は2020年9月に1,000万人を達成
- ・ 海外鉄道プロジェクトについて、子会社の日本コンサルタンツ(株)が「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」のコンサルティング業務に取り組むとともに、インド高速鉄道公社から受注した研修施設の施工監理業務を2020年10月に完了

しかしながら、情報処理業において受託収入が減少したことや、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、クレジットカード事業が大幅な減収となったことなどにより、売上高は前期比11.3%減の2,435億円となり、営業利益は前期比38.2%減の147億円となりました。



「モバイルSuica」アプリ (イメージ)

⑤ セグメント別の業績の状況

当社グループにおけるセグメント別の業績の状況は、次のとおりです。

(単位：億円)

	運輸事業	流通・サービス事業	不動産・ホテル事業	その他	合計	調整額	連結損益計算書計上額
売上高							
外部顧客への売上高	10,957	3,180	2,712	795	17,645	—	17,645
セグメント間の内部売上高又は振替高	719	618	202	1,640	3,181	△ 3,181	—
計	11,677	3,799	2,915	2,435	20,827	△ 3,181	17,645
セグメント利益又は損失(△)	△ 5,323	△ 135	151	147	△ 5,159	△ 43	△ 5,203

(注) 当社は、「セグメント情報等の開示に関する会計基準」(企業会計基準第17号 平成22年6月30日)および「セグメント情報等の開示に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準適用指針第20号 平成20年3月21日)におけるセグメント利益又は損失について、各セグメントの営業利益又は営業損失としております。

(3) 対処すべき課題

① 経営の基本方針(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。

② 今後の経営環境の変化

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、当面の間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おります。

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、様々な変革課題に直面しております。

③ 中期的な会社の経営戦略

グループ経営ビジョン「変革 2027」において、将来の環境変化を先取りした経営を進めてきましたが、今後もお客さまのご利用は以前の水準には戻らないという考えのもと、2020年9月にポストコロナ社会に向けた対応方針である「変革のスピードアップ」を発表しました。今後、様々な取組みのレベルとスピードを上げ、「変革 2027」の実現に向けた歩みを加速させていきます。

私たちの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、「ヒト起点」の発想で鉄道を中心としたビジネスモデルを進化させ、構造改革を推進することにより、サステナブルなJR東日本グループをめざします。

輸送サービスの収益力の回復を図りつつ、生活サービス、IT・Suicaサービスの成長を加速することにより、2025年度には運輸事業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」にしていきたいと思います。引き続き、成長分野に経営資源を重点的に振り向け、「5：5」の早期実現をめざします。

④ 目標とする経営数値

2018年7月3日に発表したグループ経営ビジョン「変革 2027」において、2022年度をターゲットとした数値目標を設定しておりましたが、経営環境の急激な変化を踏まえ、2021年1月に2025年度を新たなターゲットとした数値目標を以下のとおり設定いたしました。

		(※1) 2025年度 数値目標	2020年度 1月計画	2020年度 実績	2020年度 計画対比
連結営業収益		3兆900億円 (3兆3,250億円)	1兆7,730億円	1兆7,645億円	99.5%
セグメント別	運輸事業	1兆9,700億円 (1兆9,800億円)	1兆830億円	1兆957億円	101.2%
	流通・サービス事業	5,500億円 (7,090億円)	3,330億円	3,180億円	95.5%
	不動産・ホテル事業	4,800億円 (5,350億円)	2,760億円	2,712億円	98.3%
	その他	900億円 (1,010億円)	810億円	795億円	98.2%
連結営業利益		4,500億円	△5,350億円	△5,203億円	—
セグメント別	運輸事業	2,520億円	△5,650億円	△5,323億円	—
	流通・サービス事業	570億円	△40億円	△135億円	—
	不動産・ホテル事業	1,130億円	240億円	151億円	63.2%
	その他	300億円	120億円	147億円	123.0%
	調整額	△20億円	△20億円	△43億円	—
連結営業キャッシュ・フロー		(5年間の総額 ※2) 3兆6,930億円	—	△1,899億円	—
連結ROA		4.5%程度	—	△6.0%	—
(※3) ネット有利子負債/EBITDA		5倍以下	—	—	—

※1 連結営業収益およびセグメント別の()内は、「収益認識に関する会計基準」等の適用による影響を除いた参考値

※2 2021年度から2025年度までの総額を記載

※3 ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金及び現金同等物残高
EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

⑤ 「変革 2027」 実現に向けた具体的な取組み

グループ経営ビジョン「変革 2027」の実現に向けて、「安全」は引き続き経営のトッププライオリティと位置づけ、「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)」および「ESG経営の実践」に取り組んでまいります。

○ 安全

安全・安定輸送に磨きをかけ、当社グループのすべての基盤であるお客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高めます。また、駅や車内の消毒・換気等、お客さまに「安心」「清潔」な環境でご利用いただくための取組みを徹底するなど、グループの社会的使命を果たしていきます。

安全・安定輸送に向けて、一人ひとりの「安全行動」と「安全マネジメント」の進化・変革に取り組むとともに、新たな技術を活用した安全設備の整備や、昨今の自然災害の激甚化も踏まえた、災害リスクの減少に取り組めます。これにより、重大事故に至るリスクを極小化し、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」の実現をめざします。



乗務員シミュレータによる訓練

○ 収益力向上(成長・イノベーション戦略の再構築)

鉄道事業を取り巻く環境が厳しさを増す一方で、ライフスタイルの多様化は、大きなチャンスでもあると考えています。成長・イノベーション戦略を再構築し、グループの強みであるリアルなネットワークとデジタルを掛け合わせ、「新しい暮らしの提案」や「新領域への挑戦」に取り組めます。

「新しい暮らしの提案」においては、テレワークやワーケーションといった多様な働き方の応援、「JRE POINT」を基軸とした新たなサービスの展開、「JRE MALL」の強化、便利で魅力的な駅空間の創造としての「Beyond Stations構想」の推進、MaaSやデジタル技術を活用した新しい旅の提案およびグループ一体の顧客戦略などを実施します。また、「新領域への



Beyond Stations構想(イメージ)

挑戦]として、不動産アセットマネジメント事業への参画による回転型ビジネスモデルの構築、列車を活用した荷物輸送サービス、スタートアップ企業等との協業、5Gアンテナインフラシェアおよびロボット技術の導入などを推進します。

○ 構造改革(経営体質の抜本的強化)

固定費割合が大きい鉄道事業を中心に、新技術を活用し、チケットレス、ドライバレス運転やスマートメンテナンスをはじめとしたデジタルトランスフォーメーション(DX)をさらに加速させ、生産性の向上に取り組みます。

また、運賃制度や列車ダイヤといった事業運営の基本となる事項について、ご利用状況等を踏まえ、より柔軟な運用に向けて検討を行うとともに、設備のスリム化やグループ経営の最適化などを推進します。

○ 「ESG経営」の実践

環境、社会、企業統治の観点から「ESG経営」を実践し、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ます。

環境については、省エネ設備の導入や再生可能エネルギーの電源開発などを進めることにより、2030年度までに東北エリアにおけるCO₂排出量ゼロ、2050年度までに当社グループ全体のCO₂排出量「実質ゼロ」をめざします。また、地方創生については、引き続き沿線や地域の皆さまと力を合わせ震災復興に向け幅広い取り組みを推進するとともに、観光流動創造による関係人口の拡大、さらには6次産業化による地域経済の活性化などに取り組みます。



ゼロカーボン・チャレンジ2050(イメージ)

2 設備投資の状況

当社グループは、安全対策・安定輸送をはじめ、駅サービス改善、メンテナンスコスト低減および収益力向上などに重点を置いて設備投資を行いました。当連結会計年度に実施した設備投資総額は6,922億円であり、主な内容は次のとおりです。

(1) 完成した主な工事

① 運輸事業

- | | |
|------------------|--------------|
| ・大規模地震対策 | 高架橋約1,000本ほか |
| ・ホームドア整備 | 15駅 |
| ・内方線付ホーム縁端ブロック整備 | 77駅 |
| ・エレベーターの新設 | 14駅(32基) |
| ・新幹線車両の新造 | 36両 |
| ・首都圏通勤用車両の新造 | 149両 |
| ・地方ローカル線用車両の新造 | 128両 |



地方ローカル線用車両の新造

② 流通・サービス事業

- ・東京駅北通路周辺整備「グランスタ東京」
- ・エキュートエディション横浜



WATERS takeshiba

③ 不動産・ホテル事業

- ・JR横浜タワー・JR横浜鶴屋町ビル
- ・WATERS takeshiba
- ・JR仙台イーストゲートビル
- ・ホテルメトロポリタン山形 南館
- ・JR桜木町ビル



ホテルメトロポリタン山形 南館

(2) 施工中の主な工事

① 運輸事業

- ・自動列車停止装置(ATS-P)の新設
- ・大規模地震対策
- ・ホームドア整備
- ・エレベーターの新設
- ・新幹線車両の新造
- ・首都圏通勤用車両の新造
- ・地方ローカル線用車両の新造
- ・横須賀線武蔵小杉駅下りホーム新設
- ・松戸駅の改良および駅ビルの建設
- ・中野駅自由通路・新駅舎整備・駅ビル開発
- ・渋谷駅南口橋上駅舎新設工事
- ・浜松町駅北口自由通路・橋上駅舎整備
- ・京葉線海浜幕張～新習志野間新駅設置
- ・東北新幹線盛岡～新青森間速度向上に向けた地上設備工事
- ・十条駅付近連続立体交差化

羽越本線ほか
高架橋ほか
京浜東北線田端駅ほか

上越新幹線・北陸新幹線
横須賀・総武快速線ほか
奥羽本線ほか



新幹線車両の新造



KAWASAKI DELTA

② 不動産・ホテル事業

- ・渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期(中央棟・西棟)の建設
- ・KAWASAKI DELTA開発
- ・ホテルメトロポリタン秋田 ノースウイングの増築
- ・いわき駅南口開発



ホテルメトロポリタン秋田(イメージ)

3 資金調達状況

新型コロナウイルス感染症による影響に備えた資金確保および有利子負債の償還資金等に充当するため、次のとおり社債の発行および長期借入金の借入れを実施しました。

区 分	金 額	備 考
社 債	4,300億円	国内普通社債 4,300億円
長 期 借 入 金	2,817億円	
合 計	7,117億円	

4 財産および損益の状況の推移

区 分	第31期 (2017年度)	第32期 (2018年度)	第33期 (2019年度)	第34期 (当連結会計年度) (2020年度)
営 業 収 益 (億 円)	29,501	30,020	29,466	17,645
経常利益又は経常損失(億円)	4,399	4,432	3,395	△5,797
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(億円)	2,889	2,952	1,984	△5,779
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失(円)	749	773	524	△1,531
総 資 産 (億 円)	81,476	83,596	85,370	89,164
純 資 産 (億 円)	28,845	30,943	31,734	25,573

5 主要な事業内容 (2021年3月31日現在)

当社グループは、運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業およびその他の事業を行っております。

(1) 運輸事業

鉄道事業を中心とした旅客運送事業を展開しております。当社の鉄道事業の概況は、次のとおりです。

支社名	駅数	営業キロ		
		在来線	新幹線	合計
東京支社	81 駅	177.5 km	17.8 km	195.3 km
横浜支社	109	327.9	—	327.9
八王子支社	95	287.1	—	287.1
大宮支社	79	313.0	166.5	479.5
高崎支社	90	367.5	165.5	533.0
水戸支社	113	469.8	—	469.8
千葉支社	158	592.2	—	592.2
仙台支社	281	1,089.1	223.6	1,312.7
盛岡支社	174	724.3	316.3	1,040.6
秋田支社	143	634.9	—	634.9
新潟支社	193	776.7	168.0	944.7
長野支社	114	348.5	136.5	485.0
合計	1,630	6,108.5	1,194.2	7,302.7

車両数は12,770両(電車11,913両、客車46両、気動車566両、機関車65両、その他180両)であります。

このほか、運輸事業においては、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、鉄道車両メンテナンス事業、旅客自動車運送事業およびモノレール鉄道業等を展開しております。

(2) 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および広告代理業等の生活サービス事業を展開しております。

(3) 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およびホテル業等の生活サービス事業を展開しております。

(4) その他

クレジットカード事業等のIT・Suica事業および情報処理業等を展開しております。

6 主要な拠点等(2021年3月31日現在)

(1) 当社

本社：東京都渋谷区代々木二丁目2番2号

本社附属機関：JR東日本研究開発センター(埼玉)、JR東日本総合研修センター(福島)、
JR東京総合病院、JR東日本健康推進センター(東京)、エネルギー管理センター(東京)、
構造技術センター(東京)

統括機関：新幹線統括本部(東京)

支社等：東京支社、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社、
千葉支社、仙台支社、盛岡支社、秋田支社、新潟支社、長野支社
東京工事事務所、東京電気システム開発工事事務所、
東北工事事務所(宮城)、上信越工事事務所(群馬)
山形支店、福島支店、青森支店

(2) 子会社

日本ホテル(株)(東京)、(株)ビューカード(東京)、(株)JR東日本リテールネット(東京)、
ジェイアールバス関東(株)(東京)、(株)総合車両製作所(神奈川)、東京モノレール(株)(東京)、
(株)ルミネ(東京)、仙台ターミナルビル(株)(宮城)、(株)アトレ(東京)、(株)ジェイアール東日本都市開発(東京)、
(株)JR東日本フーズ(東京)、(株)JR東日本情報システム(東京)、JR東日本東北総合サービス(株)(宮城)、
(株)ジェイアール東日本ビルディング(東京)、(株)ジェイアール東日本企画(東京)、
JR東日本テクノロジー(株)(東京)、(株)JR東日本環境アクセス(東京)、JR東日本メカトロニクス(株)(東京)、
(株)JR東日本ステーションサービス(東京)、JR東日本ビルテック(株)(東京)

(注) 1 (株)JR東日本フーズは、2021年4月1日に(株)JR東日本リテールネットと合併し消滅しております。

2 (株)JR東日本リテールネットは、2021年4月1日に(株)JR東日本クロスステーションに商号変更しております。

7 従業員の状況(2021年3月31日現在)

セグメント	従業員数
運輸事業	57,158名(14,529名)
流通・サービス事業	5,774名(9,296名)
不動産・ホテル事業	4,671名(1,421名)
その他	4,370名(939名)
合計	71,973名(26,185名)

(注) 1 従業員数は就業人員数(当社グループ各社において他社への出向者等を除き、他社からの出向者を含む)であり、臨時従業員数は()内に外数で記載しております。

2 臨時従業員には、当社における「エルダー社員」等の定年退職後の再雇用社員を含み、派遣社員および短時間労働のパート・アルバイトは含めておりません。

3 従業員は、前連結会計年度末に比べ、161名増加(臨時従業員は418名減少)しております。

8 重要な子会社の状況(2021年3月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主な事業内容
日本ホテル(株)	12,500 百万円	100.0 %	ホテル業
(株)ビューカード	5,000	100.0	クレジットカード事業
(株)JR東日本リテールネット	4,101	100.0	小売業
ジェイアールバス関東(株)	4,000	100.0	旅客自動車運送事業
(株)総合車両製作所	3,100	100.0	鉄道車両製造事業
東京モノレール(株)	3,000	79.0	モノレール鉄道業
(株)ルミネ	2,375	95.1	ショッピングセンター運営事業
仙台ターミナルビル(株)	1,800	99.5 (2.9)	ホテル業、ショッピングセンター運営事業
(株)アトレ	1,630	92.1 (0.6)	ショッピングセンター運営事業
(株)ジェイアール東日本都市開発	1,450	100.0	ショッピングセンター運営事業、小売業
(株)JR東日本フーズ	730	100.0	飲食業、小売業
(株)JR東日本情報システム	500	100.0	情報処理業
JR東日本東北総合サービス(株)	490	100.0	小売業、駅業務運営業
(株)ジェイアール東日本ビルディング	480	100.0	オフィスビル等の貸付業
(株)ジェイアール東日本企画	250	100.0	広告代理業
JR東日本テクノロジー(株)	200	100.0	鉄道車両メンテナンス業
(株)JR東日本環境アクセス	120	100.0	清掃整備業
JR東日本メカトロニクス(株)	100	100.0	設備保守業、ICカード事業
(株)JR東日本ステーションサービス	50	100.0	駅業務運営業
JR東日本ビルテック(株)	50	100.0	ビル管理業

(注)1 ()内は、内数で間接所有による議決権比率を記載しております。

2 (株)JR東日本フーズは、2021年4月1日に(株)JR東日本リテールネットと合併し消滅しております。

3 (株)JR東日本リテールネットは、2021年4月1日に(株)JR東日本クロスステーションに商号変更しております。

(2) 企業結合の経過および成果

当連結会計年度末の連結子会社は、上記の重要な子会社20社を含めて71社であり、持分法適用会社は6社です。連結子会社については、当連結会計年度において、(株)えきまちエナジークリエイトの1社が増加し、ジェイアール東日本フードビジネス(株)の1社が減少しました。また、持分法適用会社については、当連結会計年度において変更はありません。

なお、当連結会計年度の営業収益は前期比40.1%減の1兆7,645億円、親会社株主に帰属する当期純損失は5,779億円(前期は親会社株主に帰属する当期純利益1,984億円)となりました。

9 主要な借入先(2021年3月31日現在)

借入先	借入金残高
株式会社みずほ銀行	246,600
株式会社三菱UFJ銀行	228,102
株式会社三井住友銀行	217,800
日本生命保険相互会社	70,000
住友生命保険相互会社	51,500
株式会社千葉銀行	44,000
第一生命保険株式会社	35,000
明治安田生命保険相互会社	27,000
株式会社常陽銀行	25,200

百万円

II 会社の株式に関する事項 (2021年3月31日現在)

1 発行可能株式総数 1,600,000,000株

2 発行済株式の総数 377,932,400株

(注) 発行済株式の総数には、自己株式331,630株を含んでおります。

3 株主数 270,984名

4 大株主

株 主 名	持 株 数	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)	30,082,700 株	7.97 %
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,975,400	4.23
株式会社みずほ銀行	13,000,000	3.44
J R 東 日 本 社 員 持 株 会	11,912,252	3.15
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
第一生命保険株式会社	8,000,000	2.12
株式会社三井住友銀行	6,845,000	1.81
G I C P R I V A T E L I M I T E D - C	5,905,415	1.56
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,709,144	1.51

(注) 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式331,630株を除いて算出しております。

Ⅲ 会社役員に関する事項

1 取締役および監査役(2021年3月31日現在)

地位および氏名	担当および重要な兼職の状況等
取締役会長 富田 哲郎	日本製鉄株式会社取締役、日本生命保険相互会社取締役
代表取締役社長 深澤 祐二	
代表取締役副社長 西野 史尚	社長補佐(全般)
代表取締役副社長 前川 忠生	社長補佐(全般)、鉄道事業本部長
常務取締役 太田 朝道	技術イノベーション推進本部長、鉄道事業本部安全企画部担当
常務取締役 赤石 良治	総務・法務戦略部長、監査部担当、広報部担当、財務部担当
常務取締役 喜勢 陽一	事業創造本部長、品川開発担当、人材戦略部担当、地方創生担当
常務取締役 坂井 究	総合企画本部長、鉄道事業本部サービス品質改革部担当
取締役 伊藤 元重	学習院大学国際社会科学部教授 はごろもフーズ株式会社監査役、株式会社静岡銀行取締役、 住友化学株式会社取締役
取締役 天野 玲子	国立研究開発法人国立環境研究所監事、 国立研究開発法人日本原子力研究開発機構監事
取締役 柵山 正樹	三菱電機株式会社取締役会長、 日本原子力発電株式会社監査役
取締役 河本 宏子	株式会社ANA総合研究所取締役会長、 三井住友トラスト・ホールディングス株式会社取締役、 株式会社ルネサンス取締役
常勤監査役 瀧口 敬二	
常勤監査役 樹下 尚	
監査役 金築 誠志	
監査役 森 公高	公認会計士 株式会社日本取引所グループ取締役、三井物産株式会社監査役、 住友生命保険相互会社取締役
監査役 橋口 誠之	

- (注) 1 取締役伊藤元重氏、同 天野玲子氏、同 柵山正樹氏および同 河本宏子氏は、社外取締役であります。また、常勤監査役瀧口敬二氏、同 樹下尚氏、監査役金築誠志氏および同 森 公高氏は、社外監査役であります。なお、当社は8氏を上場証券取引所の定める独立役員として指定しております。
- 2 取締役伊藤元重氏は、株式会社静岡銀行および住友化学株式会社の社外取締役ならびにはごろもフーズ株式会社の社外監査役を兼務しておりますが、これら3社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 3 取締役柵山正樹氏は、三菱電機株式会社の取締役会長を兼務しており、同社と当社とは車両関連機器等について取引関係があります。また、日本原子力発電株式会社の社外監査役を兼務しておりますが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 4 取締役河本宏子氏は、株式会社ANA総合研究所の取締役会長、三井住友トラスト・ホールディングス株式会社の社外取締役および株式会社ルネサンスの社外取締役を兼務しておりますが、これら3社と当社との間に開示すべき関係はありません。
- 5 監査役森 公高氏は、公認会計士の資格を有しており、財務および会計に関する相当程度の知見を有するものであります。また、同氏は株式会社日本取引所グループの社外取締役および三井物産株式会社の社外監査役を兼務しておりますが、両社と当社との間に開示すべき関係はありません。また、同氏は住友生命保険相互会社の社外取締役を兼務しており、当社は同社から資金の借入を行っております。
- 6 代表取締役副社長西野史尚氏は、2021年3月31日付で辞任しました。なお、辞任時における担当は社長補佐(全般)でありました。

2 責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定により、取締役（業務執行取締役等であるものを除く）および監査役との間に、会社法第423条第1項の責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。

3 役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は当社の取締役、監査役、執行役員、管理職従業員および退任役員であり、保険期間中に新たに選任された者を含みます。当該保険契約は、第三者訴訟、株主代表訴訟により、被保険者が負担することとなった争訟費用および損害賠償金を填補するものであり、保険料は当社が全額負担のうえ、1年毎に契約更新しております。なお、当該保険契約では、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、当社が被保険者に対して損害賠償責任を追及する場合は保険契約の免責事項としております。

4 取締役および監査役の報酬等の額

(1) 取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取 締 役	418	418	—	16
監 査 役	99	99	—	5
計	518	518	—	21

(注) 1 取締役の報酬限度額は、2016年6月23日開催の第29回定時株主総会において年額900百万円以内（うち社外取締役分は年額70百万円以内）と決議いただいております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、16名（うち社外取締役は3名）です。

2 監査役の報酬限度額は、2004年6月23日開催の第17回定時株主総会において月額11百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、5名（うち社外監査役は4名）です。

3 取締役の基本報酬には、2020年6月23日開催の第33回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名に対する支給額を含めております。4 報酬等の総額には社外役員9名（2020年6月23日開催の第33回定時株主総会における退任者1名を含む）に対する報酬等142百万円を含めております。

5 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、2020年5月から2021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%を自主返上しております。上記表中の取締役の基本報酬の金額には、自主返上された報酬額を含めております。

6 当社は2004年6月23日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、当該総会において重任された取締役および任期中であった監査役に対し、当社所定の基準により退職慰労金を贈呈する旨を当該総会にてご承認いただいております。このご承認に基づき、当事業年度に退任した取締役1名に対し退職慰労金15百万円を、当事業年度において上記報酬等とは別に支給しております。

(2) 業績連動報酬等に係る指標、その選定理由および実績

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「当期の営業利益および当期純利益等の経営成績」および「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おります。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およ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およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度を確認しております。

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おりますが、第34期(2020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第34期(2020年度)の業績に及ぼした影響に加え、同感染症が及ぼす第35期(2021年度)の業績への影響を踏まえて支給しないこととしました。

なお、非金銭報酬は支給しておりません。

(3) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針については、2021年2月17日開催の取締役会において決議いたしました。

② 決定方針内容の概要

ア 基本方針

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およ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ます。また、社外取締役に対しては、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ます。

イ 取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する事項

取締役の個人別の報酬額(基本報酬・業績連動報酬)の決定については、取締役会において決議の上、代表取締役社長に一任します。代表取締役社長は、取締役の報酬額の決定について、透明性およ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り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定することとします。

ウ 基本報酬の決定に関する方針

当社の取締役の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じた職責や当社の事業特性等を総合的に勘案して決定するものとします。

エ 業績連動報酬等の決定に関する方針

業績連動報酬は、取締役の事業年度内の成果を測るための「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「経営成績」および「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ます。評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およびグループ経営ビジョンの達成に向けた目標設定面談およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度を確認します。

なお、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、非金銭報酬は支給しておりません。

オ 取締役の個人別の報酬(基本報酬・業績連動報酬)の額に対する割合の決定に関する方針

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、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。

③ 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

報酬諮問委員会では、取締役の個人別の報酬等の内容と決定方針の整合性等を確認した上で、答申しているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

(4) 取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

各取締役の業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年次計画およ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およびトレース面談を実施することで、当期実績および貢献度等を確認しているため、取締役の個人別の報酬額の決定については、取締役会において決議の上、代表取締役社長深澤祐二に一任しております。当事業年度においては、2020年6月23日開催の取締役会にて代表取締役社長に取締役の個人別の報酬額の決定を委任する旨の決議をしております。なお、代表取締役社長は、取締役の報酬額の決定について、透明性およ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り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定しております。

5 社外役員の主な活動状況および社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要

区 分	氏 名	主な活動状況
社外取締役	伊藤元重	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回のうち16回に出席(出席率94%)し、学識経験者としての豊富な経験をもとに、特に経済全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された人事諮問委員会2回と報酬諮問委員会4回の全てに出席(出席率100%)し、当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	天野玲子	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回に出席(出席率100%)し、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に防災・リスクマネジメントや知的財産戦略等の高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、当事業年度に開催された人事諮問委員会2回と報酬諮問委員会4回の全てに出席(出席率100%)し、当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	柵山正樹	<p>当事業年度開催の取締役会は任期中の全13回のうち12回に出席(出席率92%)し、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に企業経営全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長として、社外取締役就任以降開催された人事諮問委員会1回と報酬諮問委員会3回の全てに出席(出席率100%)し、当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
	河本宏子	<p>当事業年度開催の取締役会は任期中の全13回に出席(出席率100%)し、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に人材育成やサービス品質向上等の高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p> <p>また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員として、社外取締役就任以降開催された人事諮問委員会1回と報酬諮問委員会3回の全てに出席(出席率100%)し、当社の取締役の人事に係る事項については、取締役候補者の適任性ならびに手続きの客観性および透明性を確保するための監督機能を果たしており、当社の取締役の報酬決定等については、手続きの透明性および公正性を確保するための監督機能を果たしております。</p>
社外監査役	瀧口敬二	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は全14回に出席(出席率100%)し、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p>
	樹下尚	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は全14回に出席(出席率100%)し、行政での豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p>
	金築誠志	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回に出席(出席率100%)、当事業年度開催の監査役会は全14回に出席(出席率100%)し、裁判官としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p>
	森公高	<p>当事業年度開催の取締役会は全17回のうち15回に出席(出席率88%)、当事業年度開催の監査役会は全14回に出席(出席率100%)し、公認会計士としての豊富な経験をもとに、当社の経営課題等につき発言を行っております。</p>

IV 会計監査人の状況

1 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

2 当事業年度に係る会計監査人の報酬等の額

(1) 当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	255百万円
(2) 当社および当社子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	743百万円

(注) 1 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、(1)の金額にはこれらの合計額を記載しております。

2 当社の監査役会は、会計監査人の監査計画の内容、会計監査の職務遂行状況および報酬見積りの算出根拠などを確認し、検討した結果、会計監査人の報酬等について同意を行っております。

3 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務であるシステム導入に係る内部統制に対するアドバイザー業務およびコンフォートレター作成業務についての対価を支払っております。

4 会計監査人の解任または不再任の決定の方針

当社の監査役会は、会計監査人の職務の遂行が十分ではない場合および会計監査人が社会から信用を著しく損なった場合など、会計監査人の解任または不再任が妥当と判断した場合は、株主総会に提出する会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定いたします。

また、当社の監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号のいずれかに該当すると認められる場合、監査役全員の同意に基づき監査役会が会計監査人を解任いたします。この場合、監査役会が選定した監査役は、解任後最初に招集される株主総会において、会計監査人を解任した旨と解任の理由を報告いたします。