



2018年7月3日  
東日本旅客鉄道株式会社

## グループ経営ビジョン「変革 2027」について

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



JR東日本グループ経営ビジョン  
**変革2027**

## 1.新たな時代への挑戦

---

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

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

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

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

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

新たな時代を見据え、変化をチャンスと捉えて挑戦を続けることにより、これからもお客さまのご期待に応えるとともに、地域社会の発展に貢献する企業グループとして持続的な成長を実現していきます。



東日本旅客鉄道株式会社  
代表取締役社長

深澤 祐二

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

---

## 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

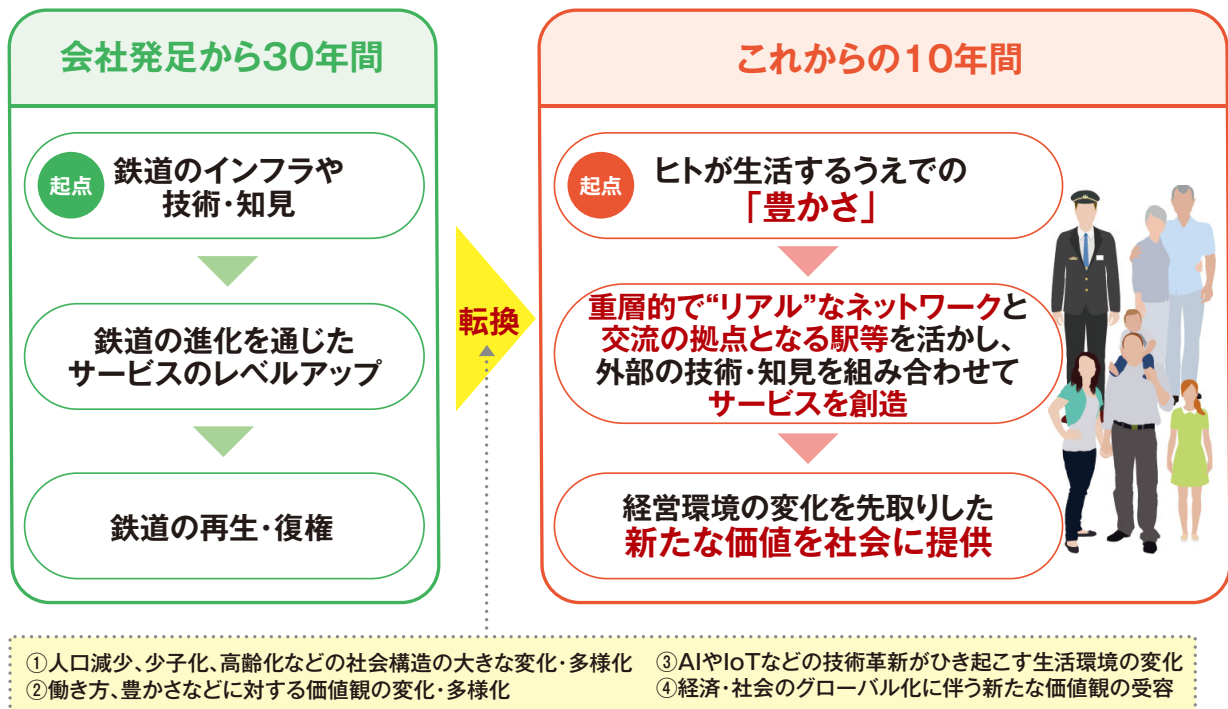
広い視野と挑戦の志を持ち、自ら考え、自ら行動します。

### 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。

### 3.「変革2027」の基本方針①

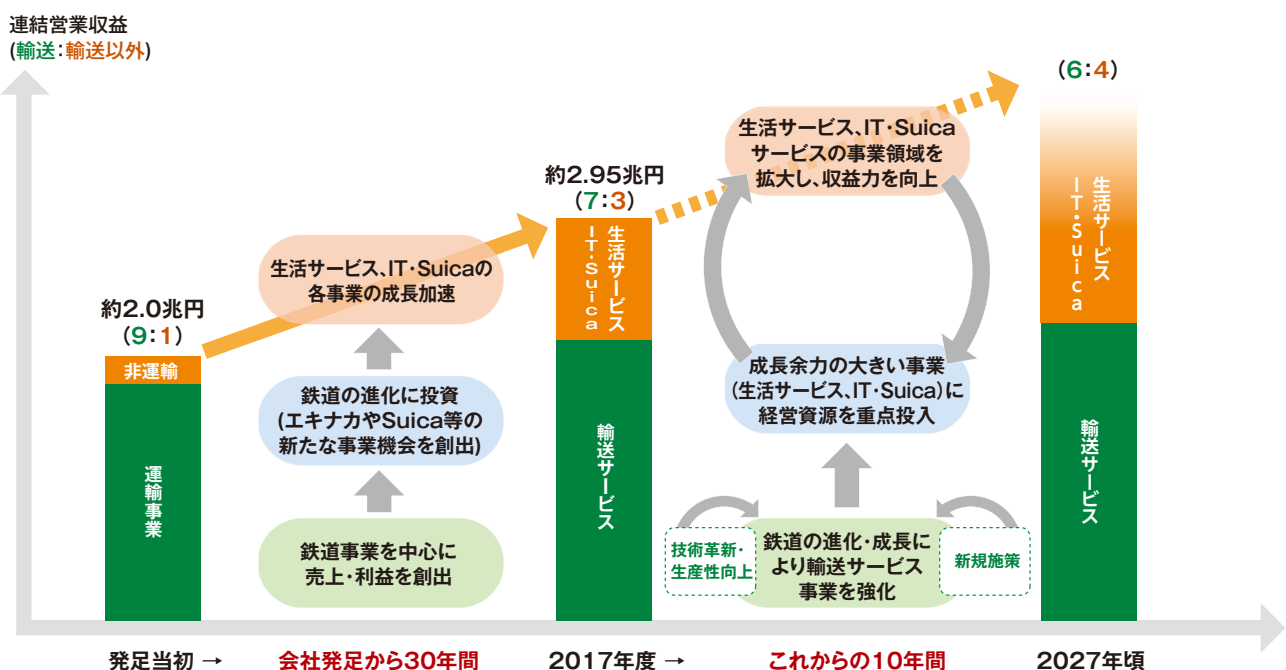
■「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』」を起点とした社会への新たな価値の提供へと「価値創造ストーリー」を転換していく。



2-1

### 3.「変革2027」の基本方針②

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

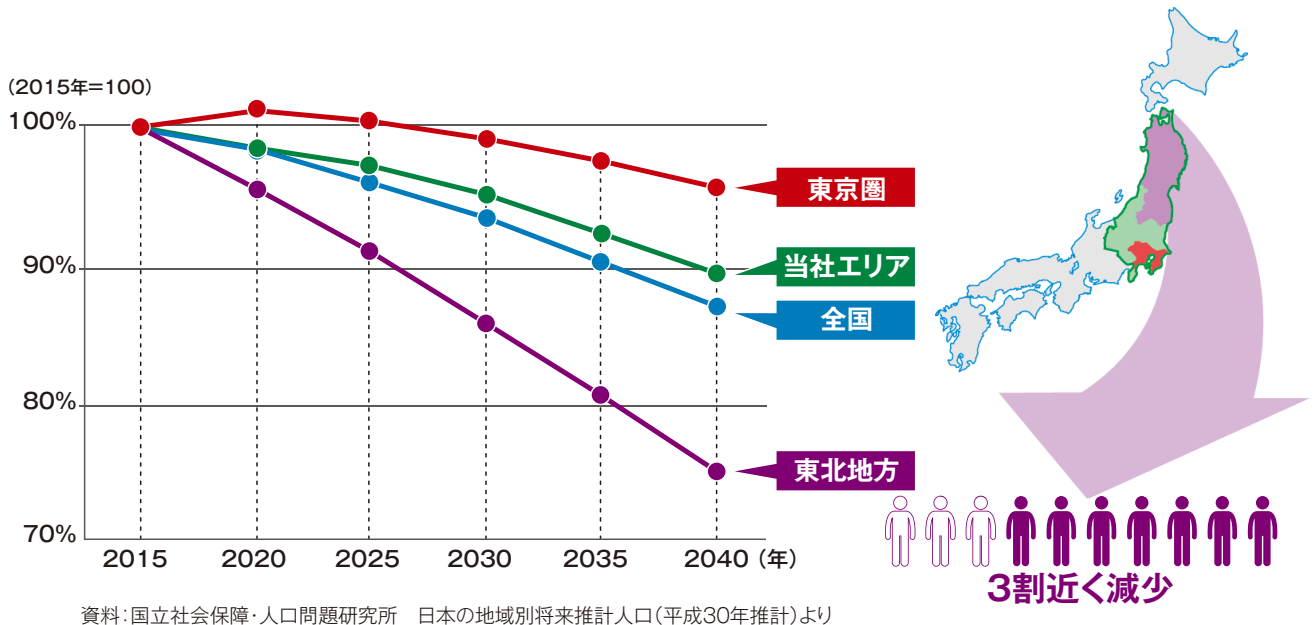


2-2



## 4. 経営環境の変化(人口減少)

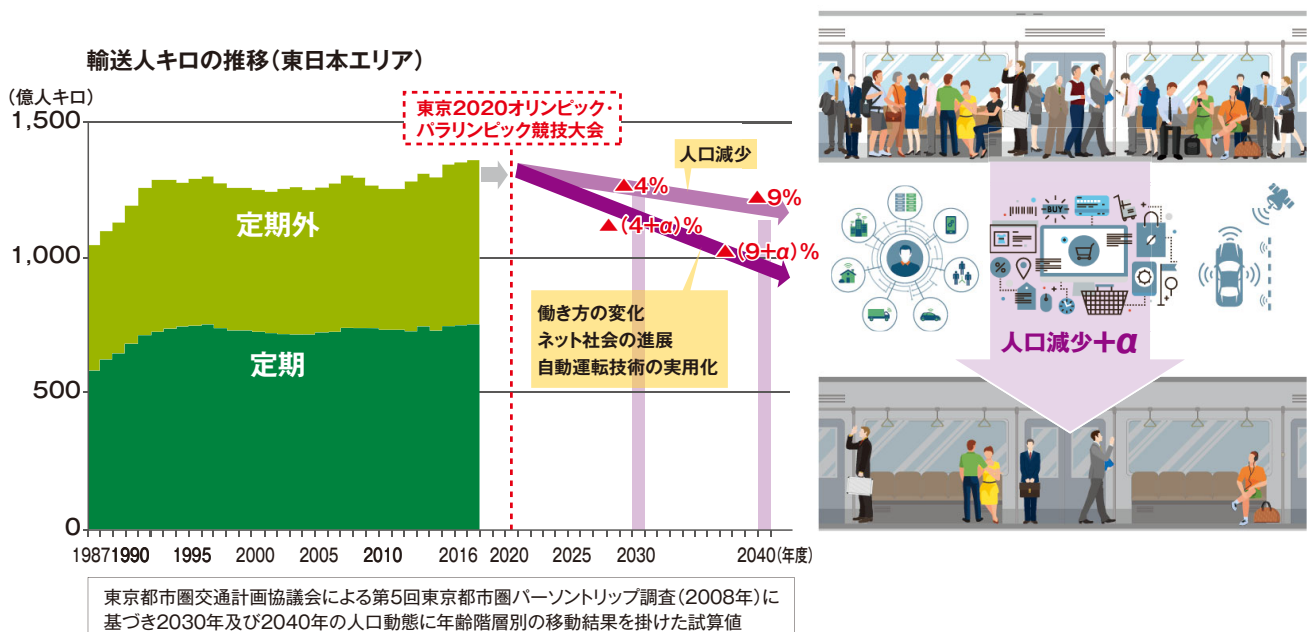
- 東京圏(東京、埼玉、千葉、神奈川)は、2025年以降、緩やかに人口が減少していく見込みである。
- 東北地方(青森、岩手、宮城、秋田、山形、福島)では、2040年までに3割近くの人口減少が見込まれる。



3-1

## 4. 経営環境の変化(鉄道による移動ニーズ減少)

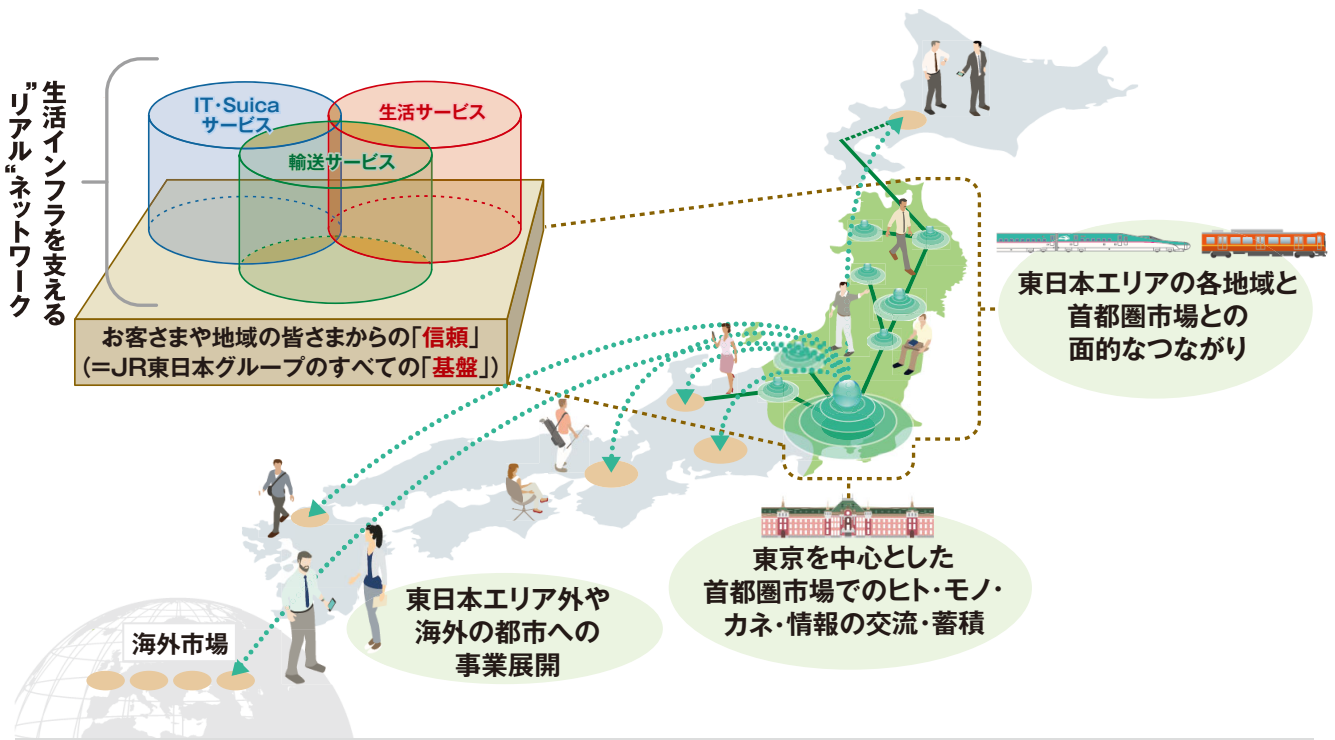
- 2020年以降、人口減少のほか、働き方の変化やネット社会の進展、自動運転技術の実用化等により、鉄道による移動ニーズが縮小し、固定費割合が大きい鉄道事業においては、急激に利益が圧迫されるリスクが高い。



3-2

## 5. JR東日本グループの強み①

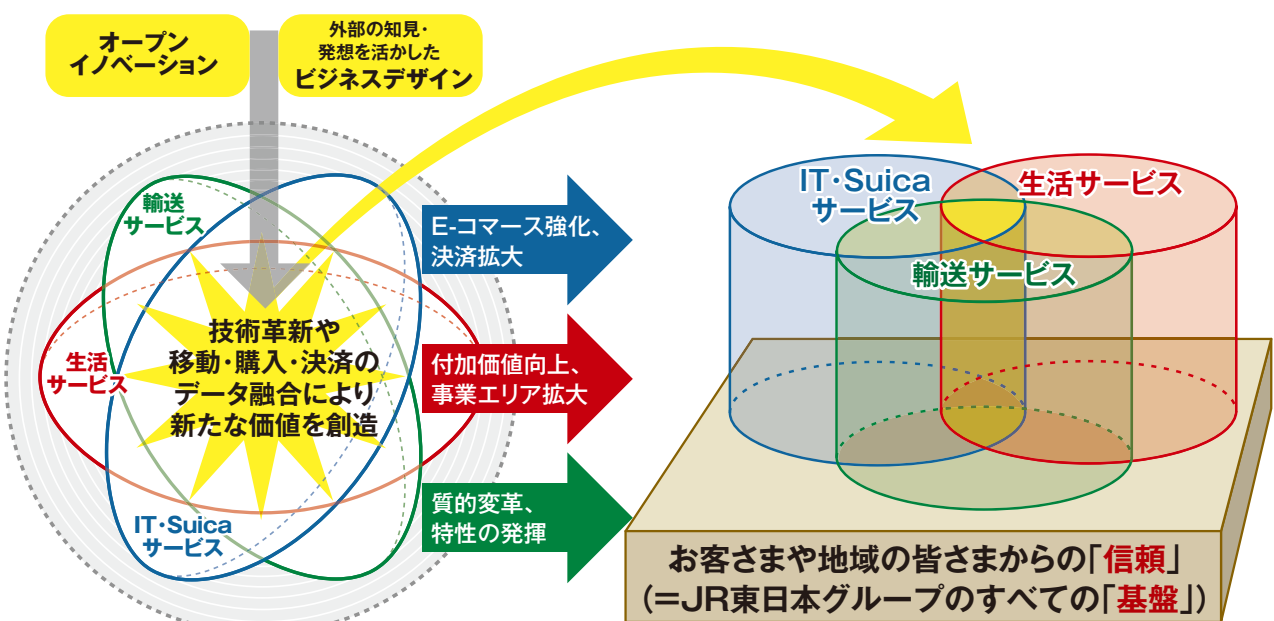
- JR東日本グループの強みは、「信頼」というブランドを基盤として、生活インフラを支える重層的で“リアル”なネットワークとヒトの交流の拠点となる駅等を持ち、首都圏を中心に、ヒト・モノ・カネ・情報が交流・蓄積していること。



4-1

## 5. JR東日本グループの強み②

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



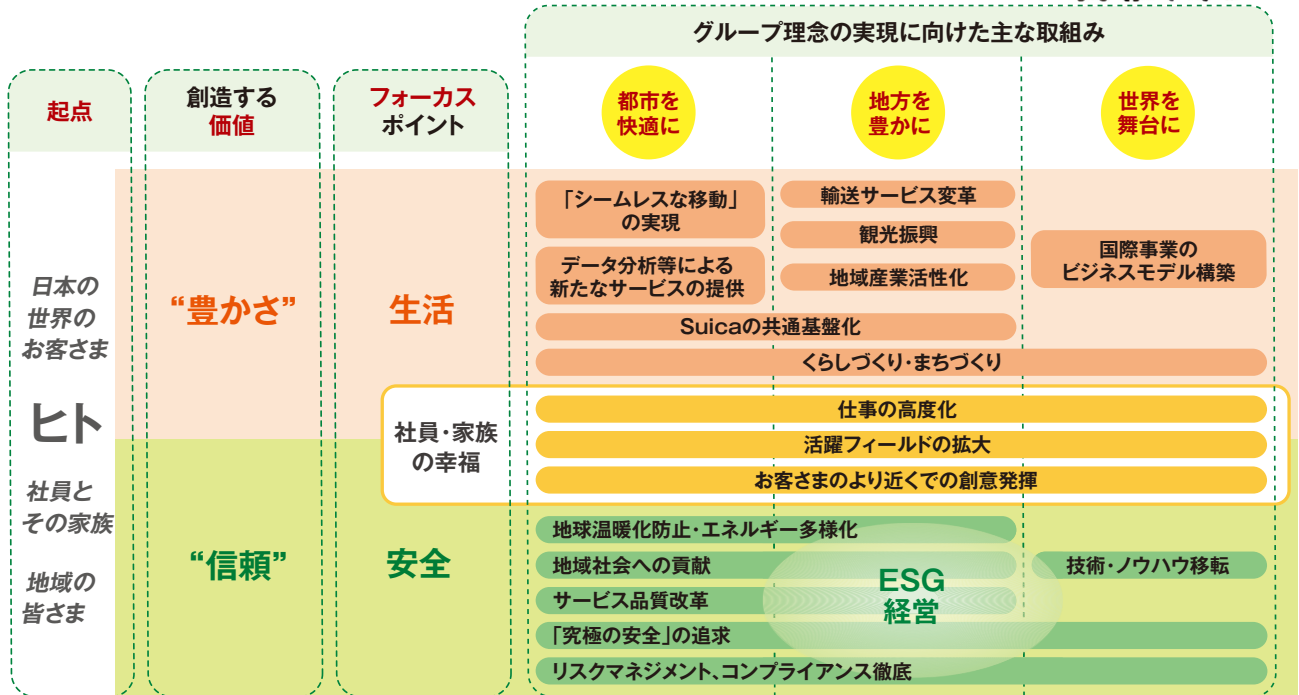
JR東日本グループが提供するサービス群

4-2



## 6. (1)「変革2027」の全体像

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



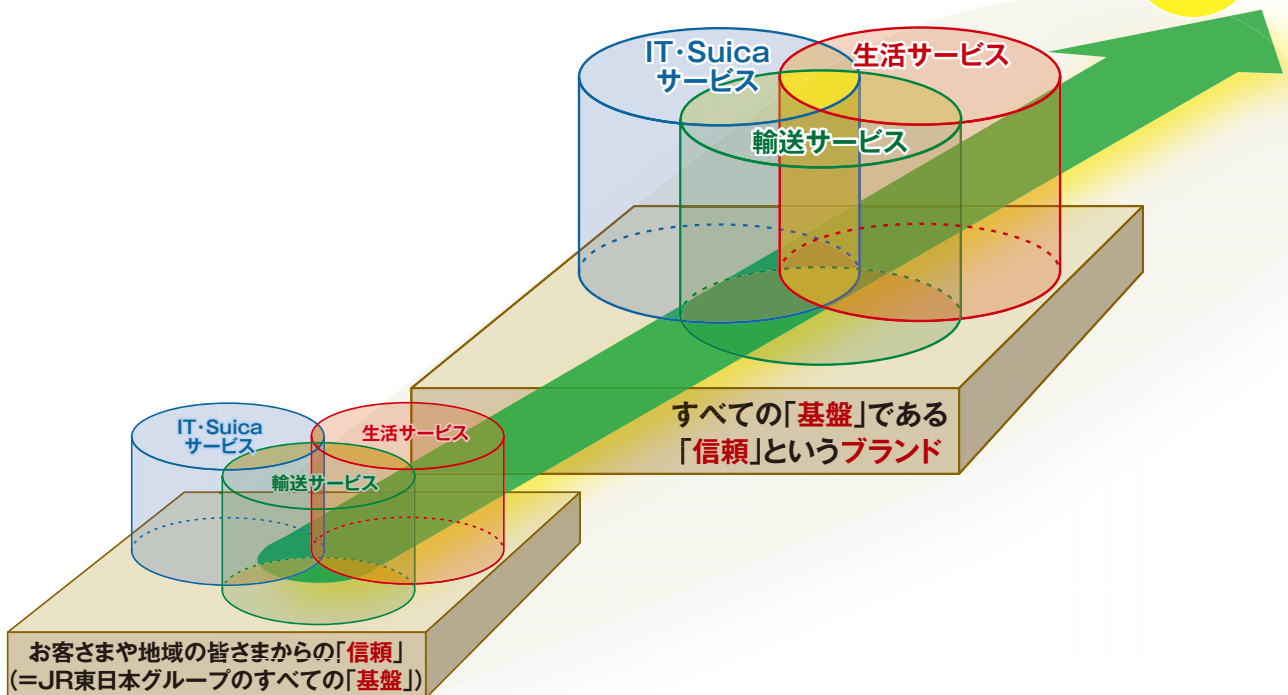
※ESG・・・Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字をとったもので、企業の持続的成長のための重要な要素

5-1

## 6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(安全①)

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

究極の安全



5-2

## 6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(安全②)

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

### JR東日本グループが原因の事故を完封



6-1

## 6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(社員・家族の幸福)

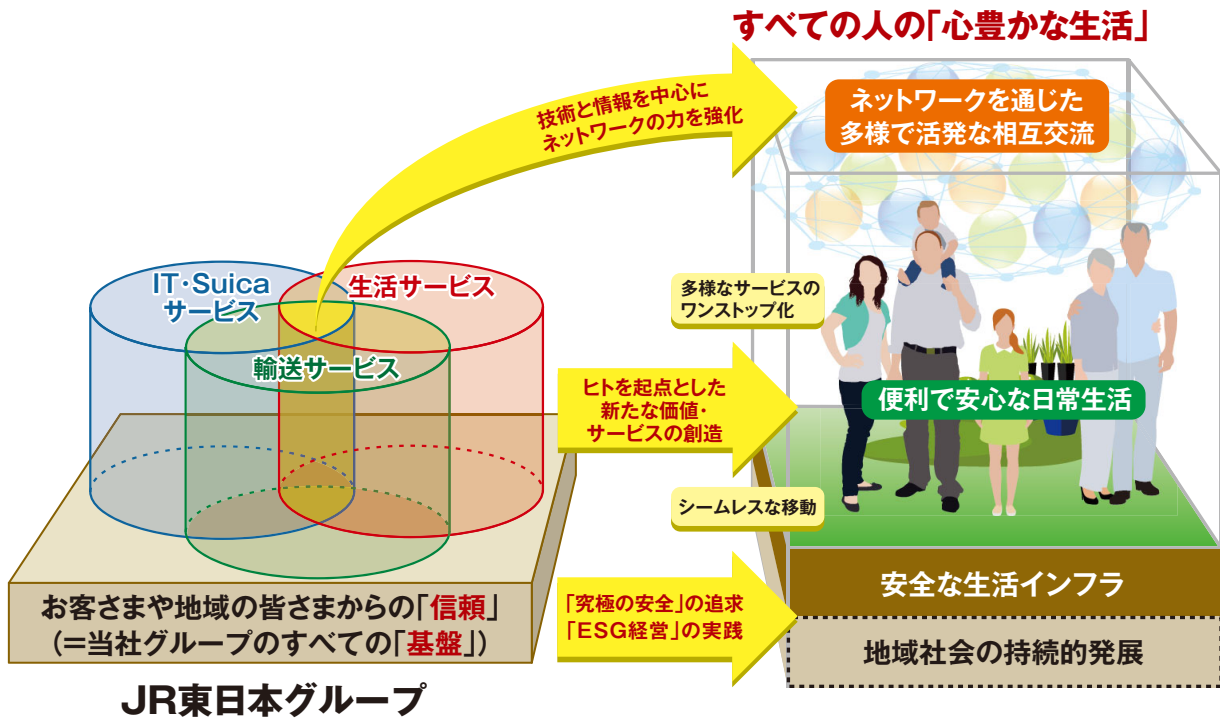
■ JR東日本グループの全社員を主役に働きがいを出し、社員と当社グループの持続的な成長につなげる。  
 ■ 「仕事を通じた達成感・充足感」及び「労働条件の向上」等を通じ、当社グループの社員・家族の幸福を実現する。



6-2

## 6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(生活①)

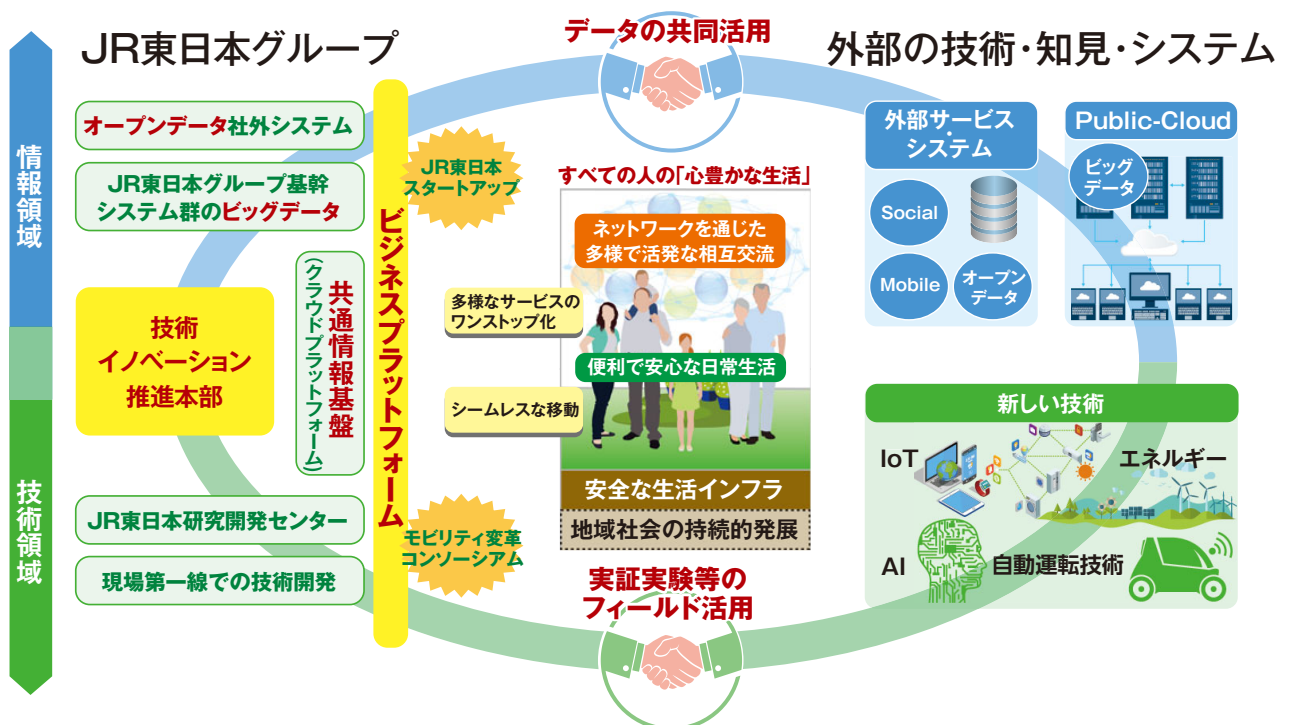
- 「ヒトを起点とした新たな価値・サービスの創造」や「技術と情報を中心としたネットワークの強化」により、すべての人の「心豊かな生活」を実現していく。



7-1

## 6. (1)「変革2027」のフォーカスポイント(生活②)

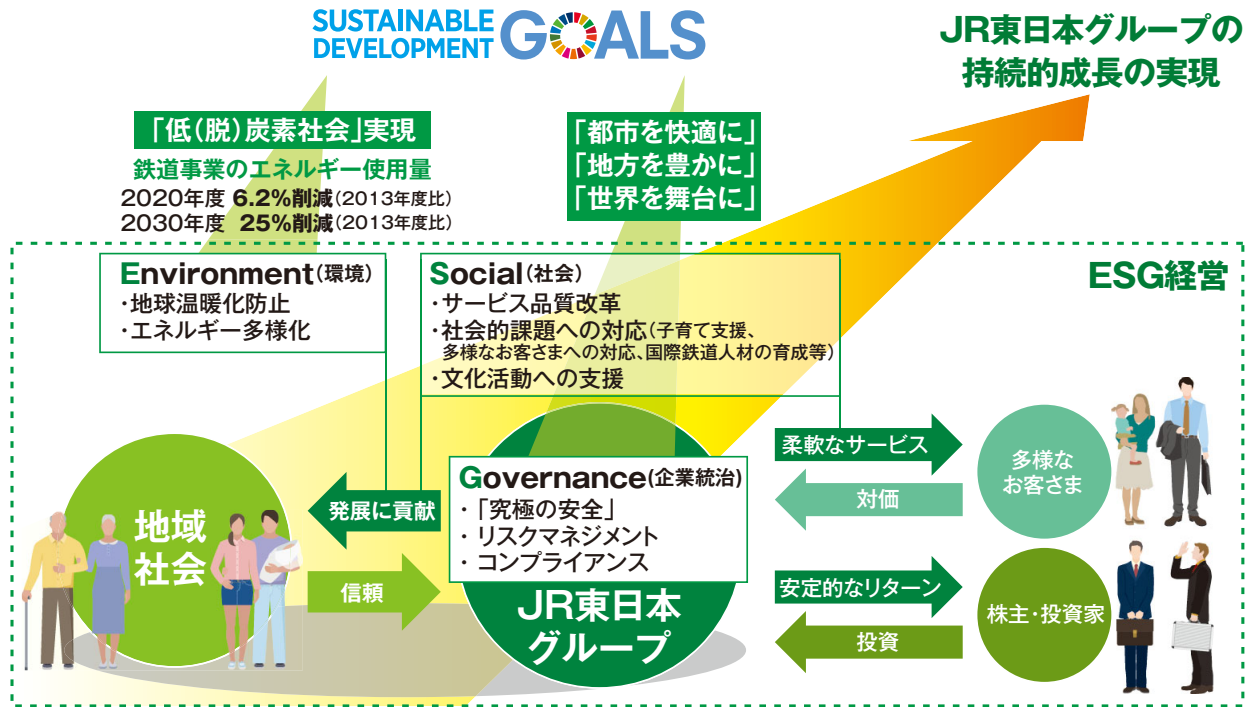
- 「データの共同活用」や「実証実験等のフィールド活用」により、外部との連携をさらに拡大し、すべての人の「心豊かな生活」の実現につなげる。



7-2

## 6. (1)「変革2027」の主な取組み (ESG経営の実践)

- JR東日本グループが事業を通じて社会的課題の解決に取り組み、地域社会の発展に貢献することにより、**地域の皆さまやお客さまからの「信頼」を高め、当社グループの持続的な成長につなげる。**

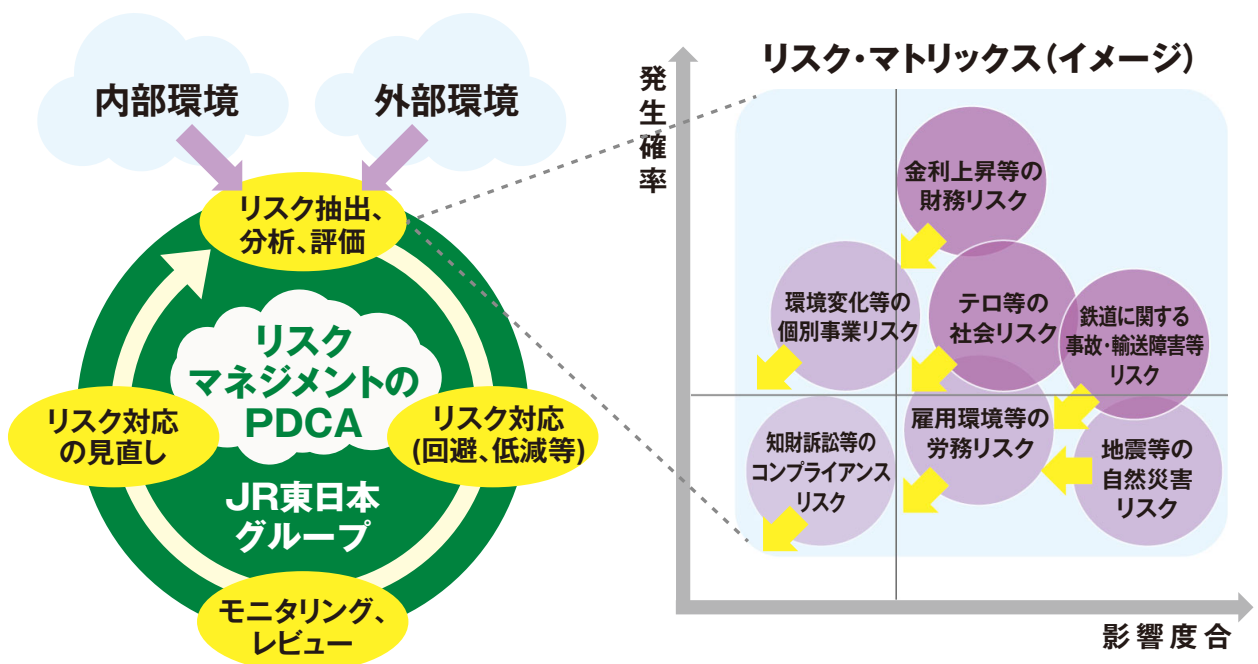


※SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS...2030年に向けて世界が合意した17の「持続可能な開発目標」

8-1

## 6. (1)「変革2027」の主な取組み (リスクマネジメント)

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



8-2



都市を  
快適に

目指す姿

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

方針

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

具体的な取組み

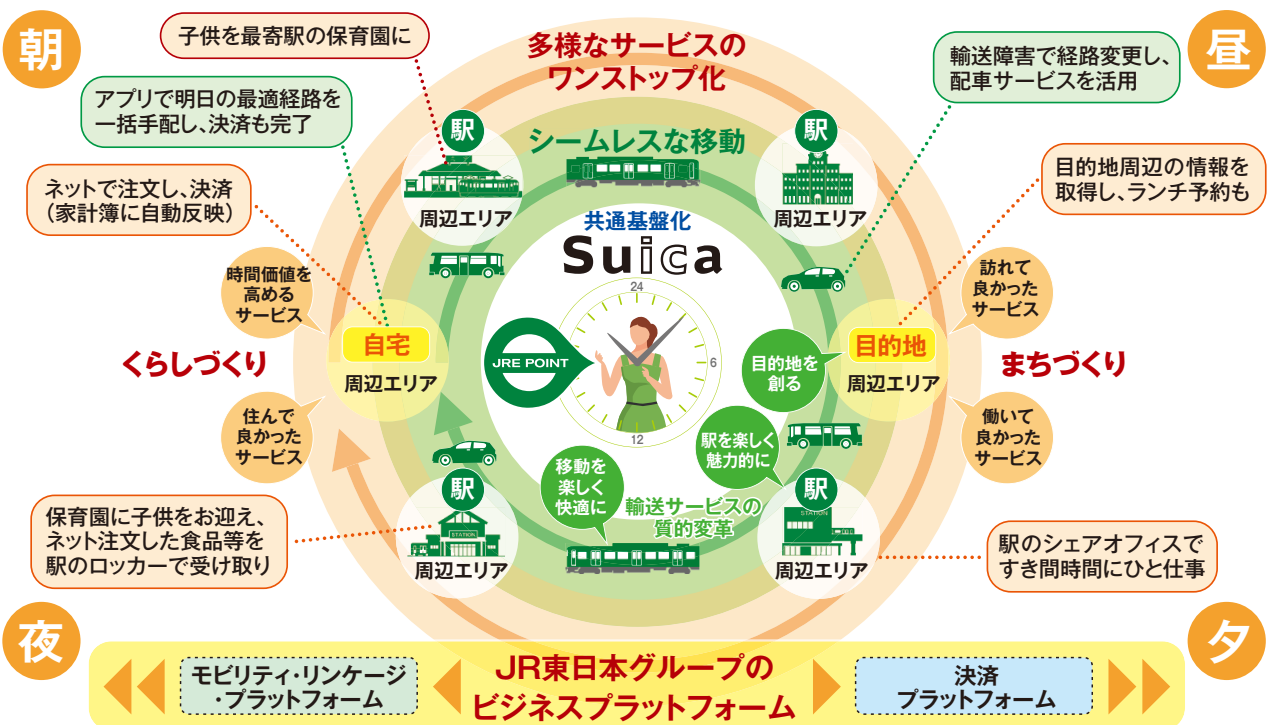
- 「JRE POINT」活用による個別ニーズに応じた多様なサービスの提供
- 「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」による「総移動時間」の短縮
- 「安全・安定輸送のレベルアップ」を基盤とした輸送サービスの質的変革
- 日常生活の快適性や利便性をさらに高める「くらしづくり(まちづくり)」の推進
- 様々な決済手段との連携によるSuicaの利用機会の拡大



9-1

6. (2)「都市を快適に」(目指す姿)

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



9-2

## 6. (2)「都市を快適に」(多様なサービスのワンストップ提供)

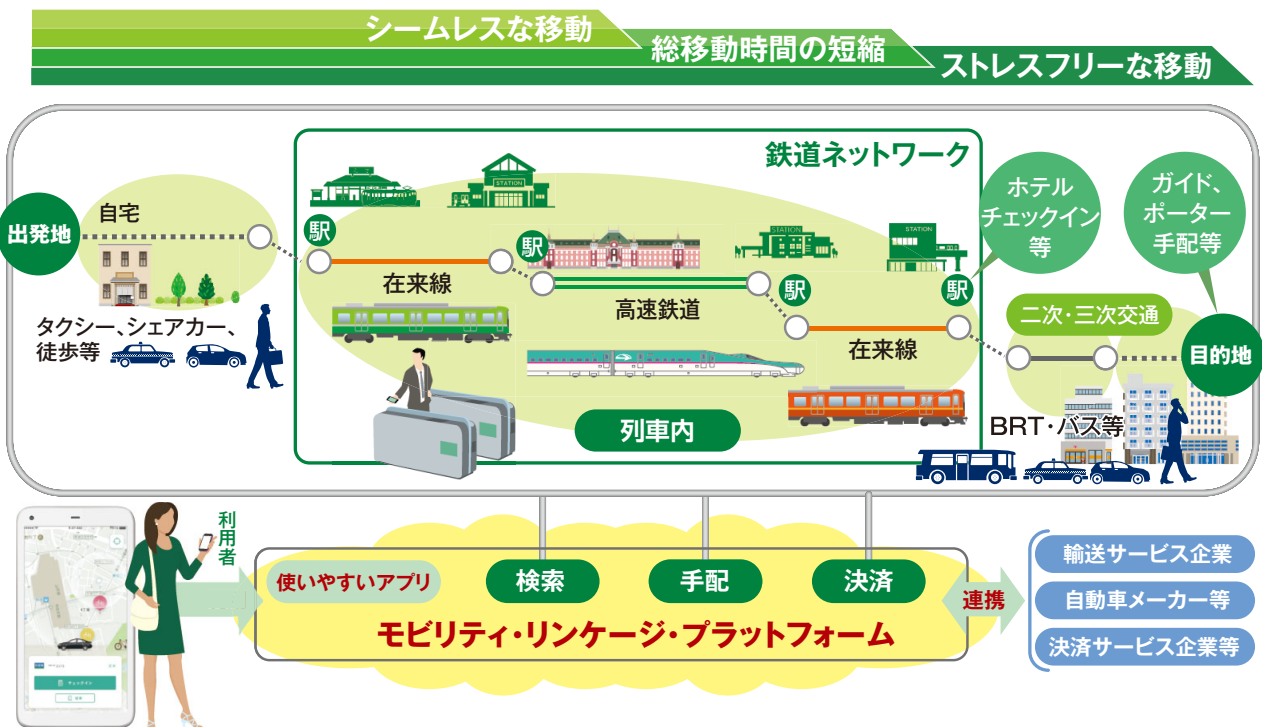
- 「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け、新サービス導入を拡大・加速するとともに、個別ニーズにきめ細かく対応し、多様なサービスをワンストップで提供することにより、お客さまの「ストレスフリーな生活」につなげる。



10-1

## 6. (2)「都市を快適に」(「シームレスな移動」の実現)

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



10-2



## 6. (2)「都市を快適に」(輸送サービスの質的変革)

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



11-1

## 【トピックス】スマートトレイン

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

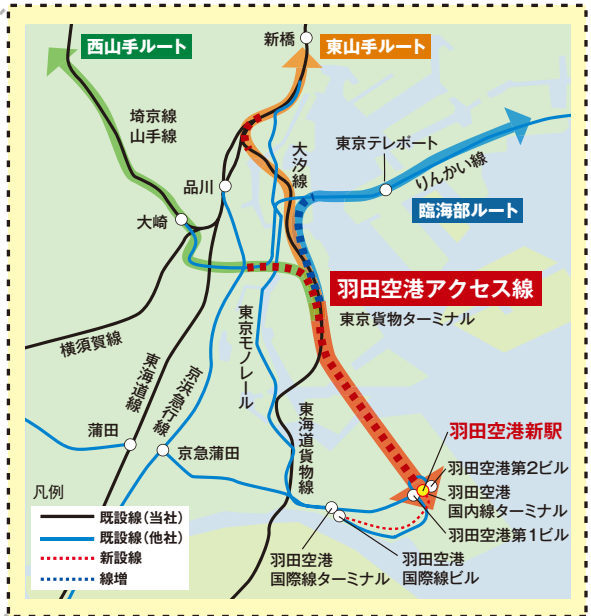


11-2

# 【トピックス】羽田空港アクセス線構想の推進

## ■主な効果

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



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

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

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

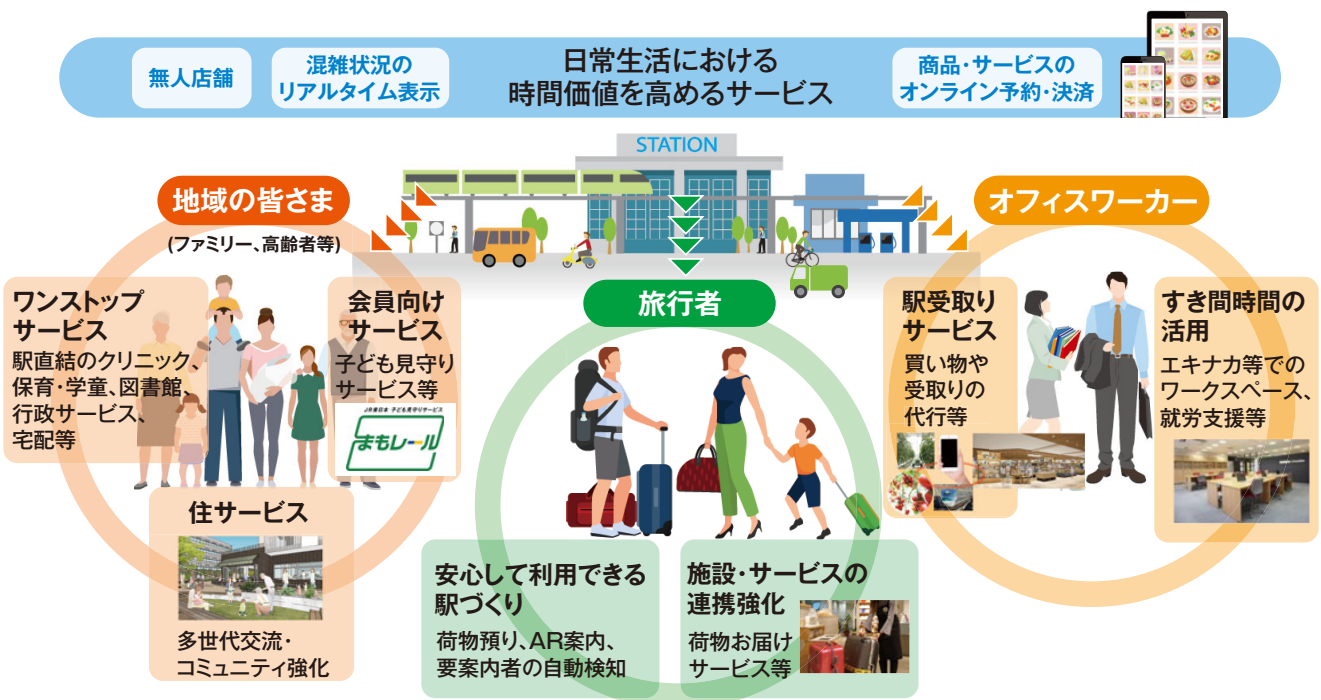
西山手ルート	所要時間	乗換
	約23分	なし

東山手ルート	所要時間	乗換
	約18分	なし

臨海部ルート	所要時間	乗換
	約20分	なし

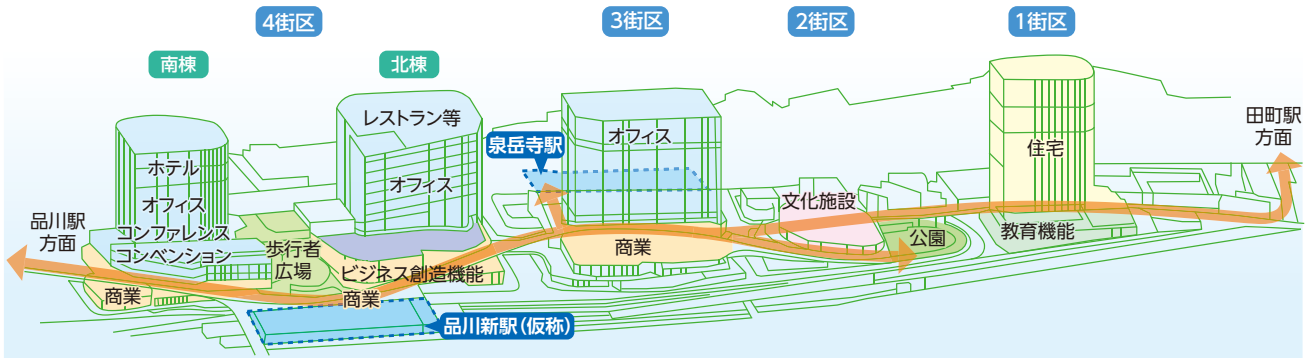
## 6. (2)「都市を快適に」(くらしづくり・まちづくり)

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





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



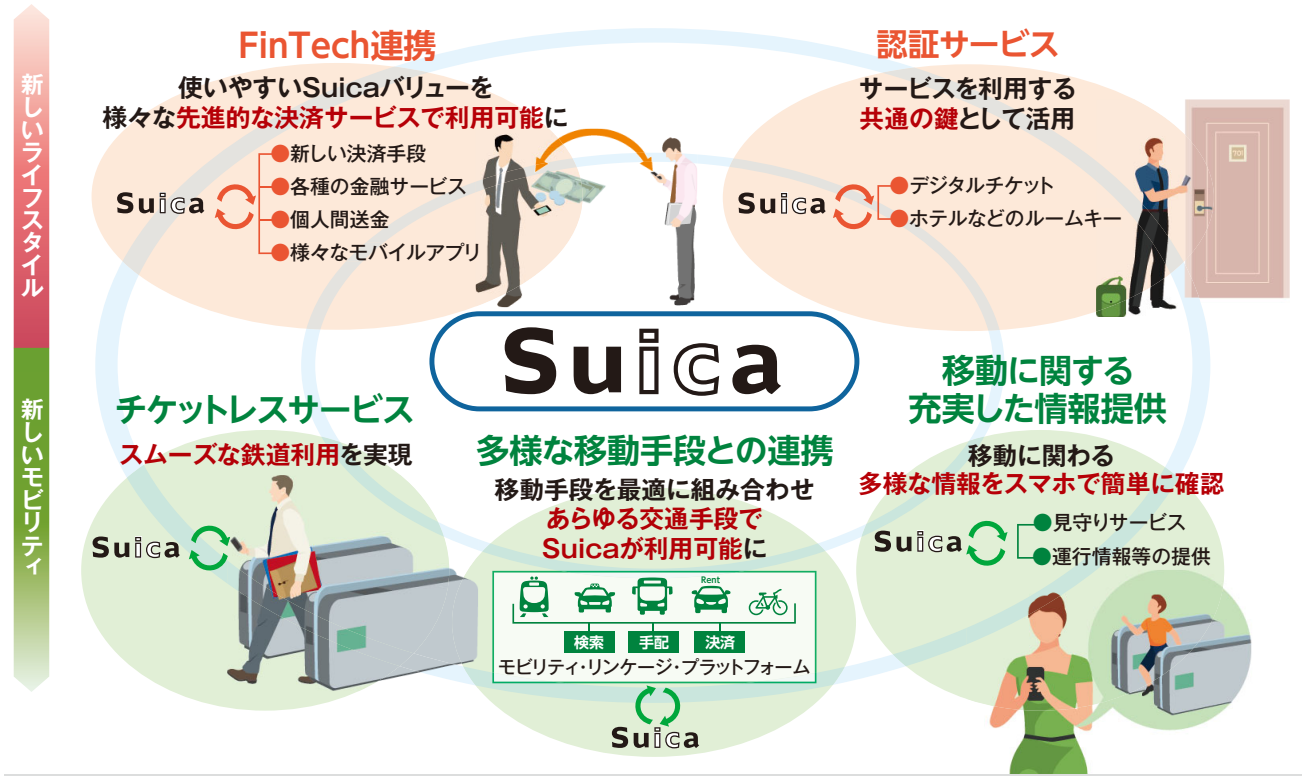
**国際水準のまちづくり**  
最先端で世界から注目される都市基盤・機能・環境

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



6. (2)「都市を快適に」(Suicaの共通基盤化)

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



## 6. (3)「地方を豊かに」(全体像)

地方を豊かに

目指す姿

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

方針

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

### 具体的な取組み

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



14-1

## 6. (3)「地方を豊かに」(目指す姿)

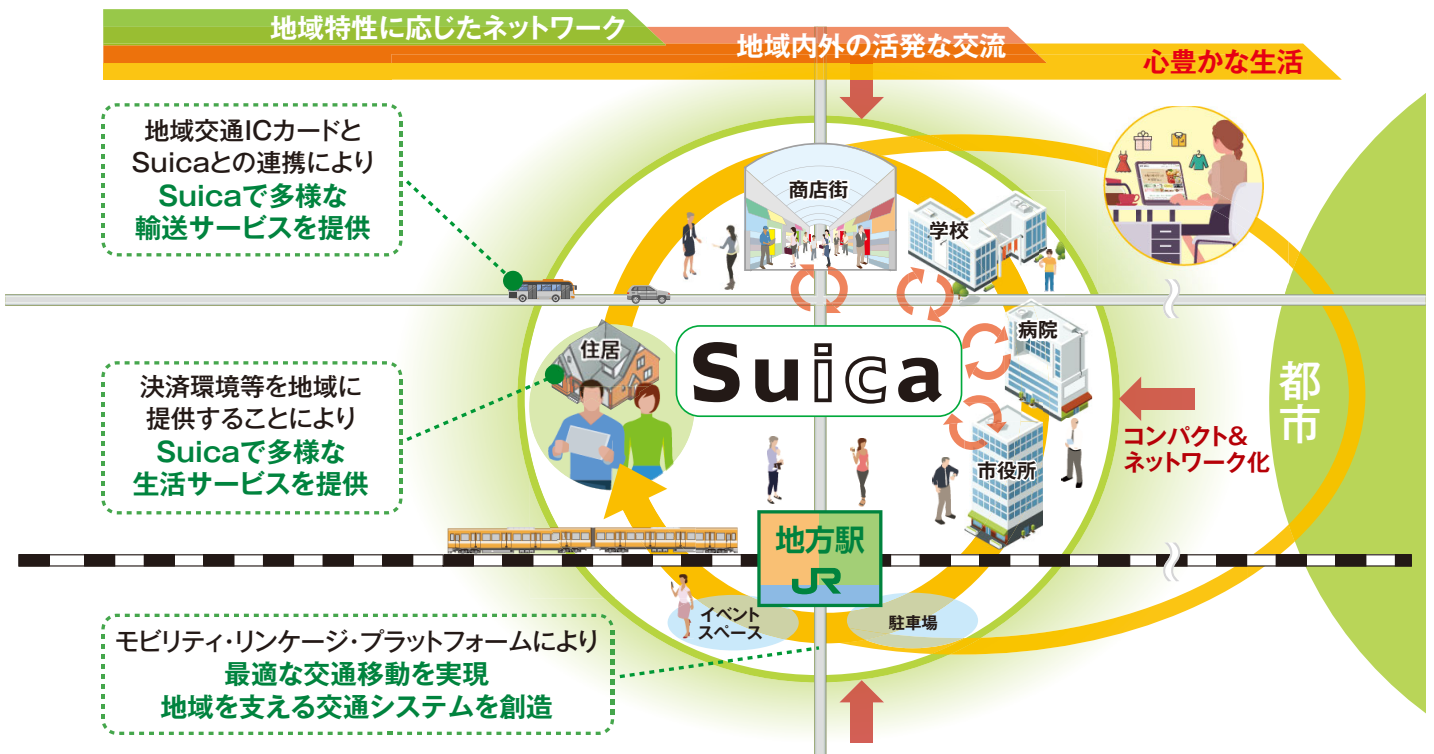
■ 観光振興、地域活性化、輸送サービス変革、まちづくりなどにより、「コンパクト&ネットワーク」化を実現する。



14-2

## 6. (3)「地方を豊かに」(Suicaの共通基盤化)

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



15-1

## 6. (3)「地方を豊かに」(駅の地域拠点化)

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



15-2



## 6. (3)「地方を豊かに」(6次産業化)

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



地域経済の持続的な活性化を実現

16-1

## 6. (3)「地方を豊かに」(インバウンド戦略の推進)

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

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



16-2



## 6. (4)「世界を舞台に」(全体像)

世界を  
舞台に

目指す姿

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

方針

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

### 具体的な取組み

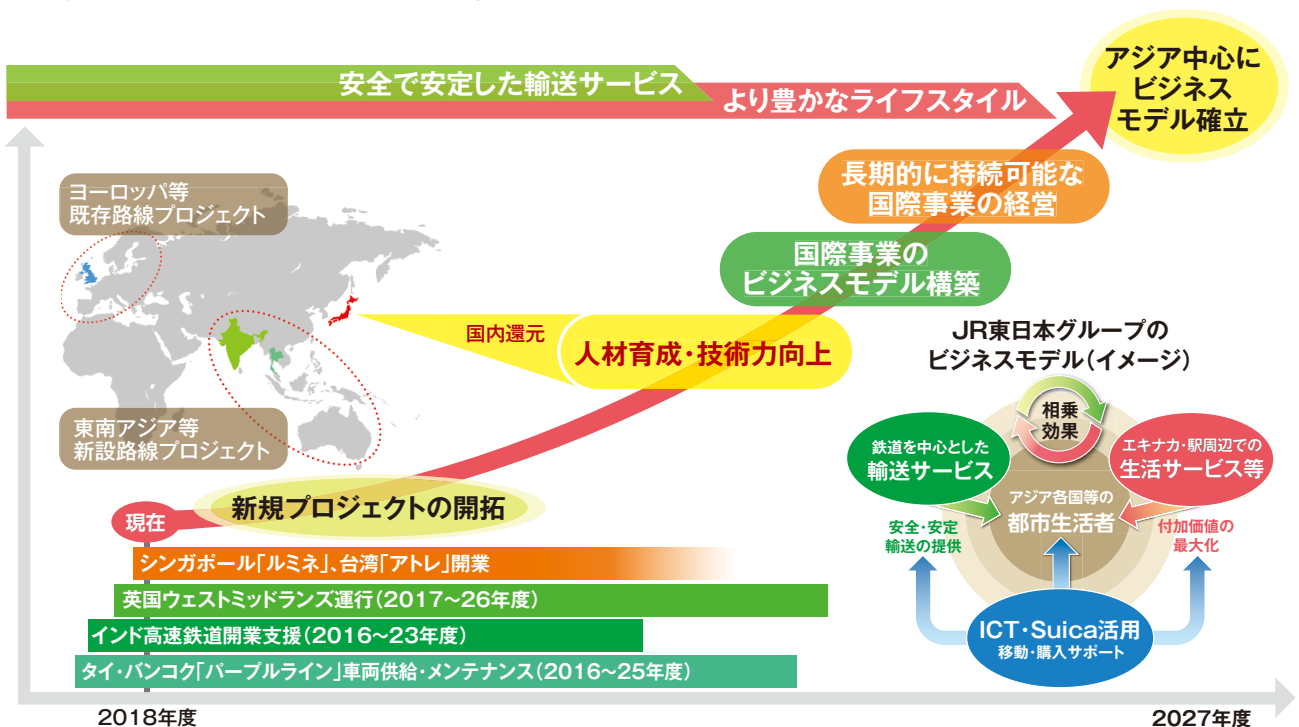
- 当社グループの人材育成と技術・知見等の国内還元
- 当社グループの総合力を活かしたより豊かなライフスタイルの提供
- プロジェクトごとの徹底したリスクコントロールを通じた長期的な黒字化の実現



17-1

## 6. (4)「世界を舞台に」(目指す姿)

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



17-2

## 6. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

### 資金調達

#### 【連結営業キャッシュ・フロー】

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

#### 社債・借入金等

連結累計営業  
キャッシュ・フロー  
3兆7,200億円



生み出した  
資金を投入

資産を  
効率的に活用し、  
利益を拡大

現預金残高等

重点枠  
4,000億円

成長投資  
1兆4,400億円

設備投資総額  
3兆7,500億円

維持更新投資  
1兆9,100億円

株主還元

### 資金使途

#### 【重点枠(イノベーション投資等)】

- 技術革新等に資する投資を推進(5年間)

#### 【成長投資】

- 新たな投資判断基準に基づき、将来の成長に資する投資を積極的に行う

#### 【維持更新投資】

- 連結減価償却費を目安とし、機動的に実施

#### 《目標とする経営指標》

○連結累計営業キャッシュ・フロー

○連結ROA(総資産営業利益率=営業利益÷総資産)

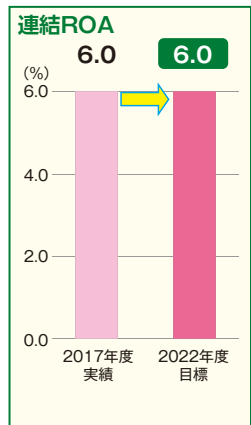
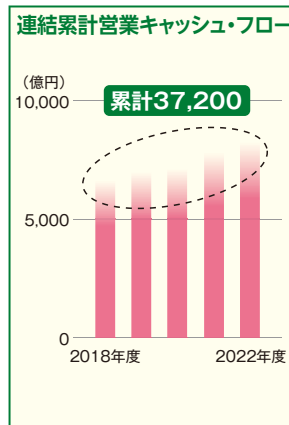
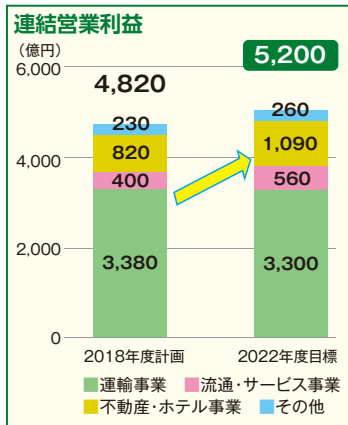
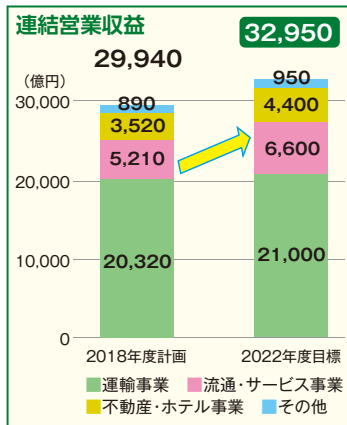
#### 《中長期的な考え方》

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

18-1

## 6. (5)「変革2027」の数値目標(2022年度)等

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



#### 創造する価値

#### フォーカスポイント

“豊かさ”

生活

“信頼”

安全

#### 具体的な取組みの数値目標(2022年度)

- 「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」サービス利用：3,000万件/月
- 自社新幹線のチケットレス利用率：50%
- 子育て支援施設：累計150箇所
- シェアオフィスの展開：累計30箇所
- 「JRE MALL」会員数：70万人
- 「JRE POINT」会員数：1,600万人
- Suica等交通系電子マネー利用：3億円/月
- 当社原因による事故：0件
- 重大インシデント：0件
- 鉄道運転事故：20%減(2017年度比)うちホームにおける
- 鉄道人身障害事故：30%減(2017年度比)
- 当社原因による輸送障害の発生率(2017年度比)東京100km圏の在来線：50%減
- 当社管轄エリアの新幹線：75%減
- 首都圏在来線の総遅延時分：20%減(2017年度比)

18-2

未来のキップを、  
すべてのひとに。

TICKET  
TO  
TOMORROW

