コロナ禍の影響と対応について

巡るたび、出会う旅。東北 2021.4.1~9.30

2021年12月9日
東日本旅客鉄道株式会社
常務執行役員 国際事業本部長
最明　仁

会社概要

■線区数

69線区（2021年4月1日現在）

■駅数

1,676駅（2021年4月1日現在）

■１日あたりの列車本数

12,256本（2021年3月13日現在）

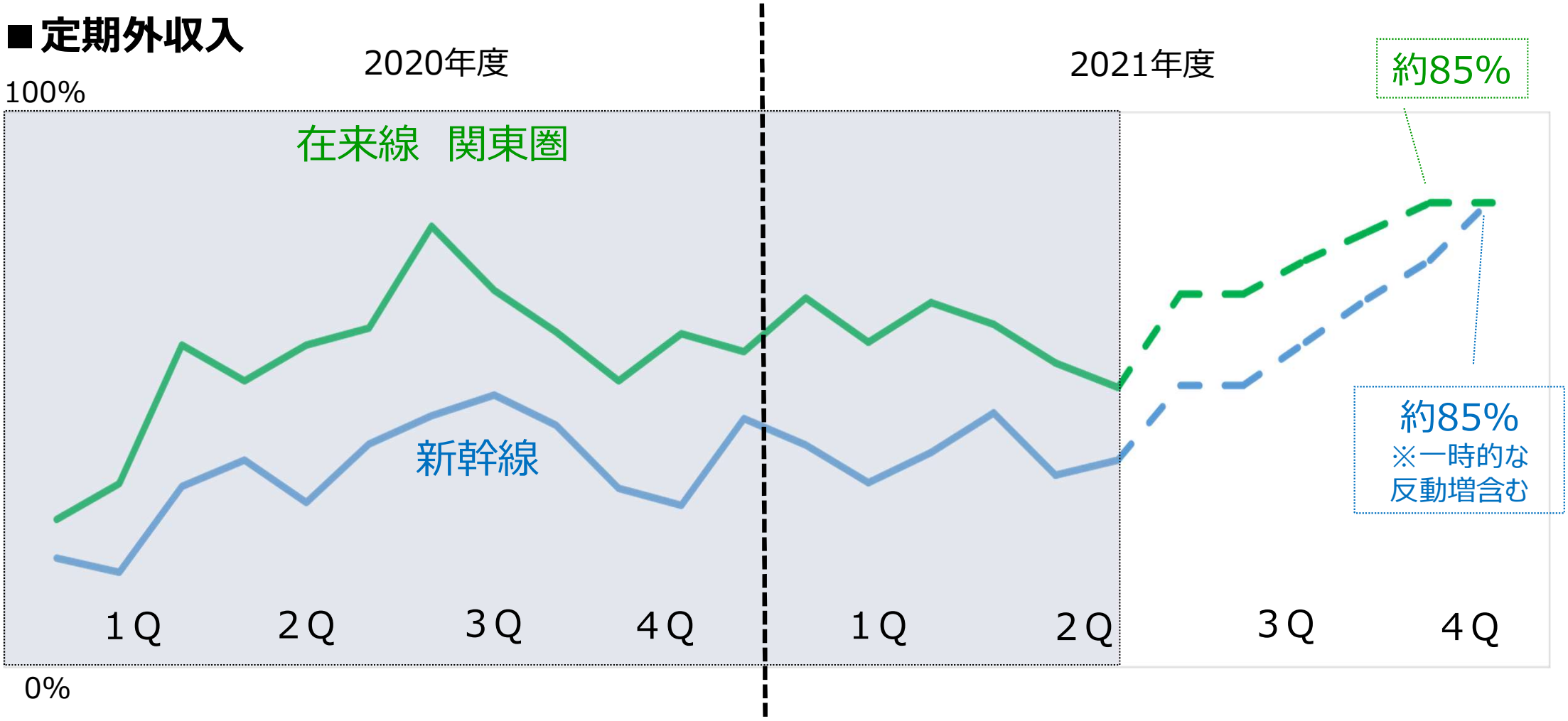
■１日あたりの輸送人員

約1,780万人（2020年4月1日現在）

約1,243万人（2021年4月1日現在）

鉄道運輸収入の見通し

■定期外収入



■定期収入

・2021年度末頃にコロナ前の運輸収入の約80%の水準に到達し、その後は同水準で推移。
・年間を通じて、3~4%程度が近距離収入へ転移すると推定。
【参考】2021年度9月末時点で、コロナ前の運輸収入の約75%。

経営環境の変化とこれまでの対応

鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供から
「ヒトの生活における「豊かさ」を起点とした
社会への新たな価値の提供」へ転換していく

起点 ヒトが生活するうえでの「豊かさ」

重層的で“リアル”なネットワークと交流の拠点となる駅等を活かし、外部の技術・知見を組み合わせてサービスを創造

経営環境の変化を先取りした新たな価値を社会に提供

JR東日本グループ経営ビジョン 変革2027

新型コロナウイルス感染症による経営環境の変化

変革のスピードアップ（2020年9月発表）

将来に向けた取組みのレベルとスピードを上げて「変革2027」を実現

ESG経営の実践 ＋ 成長・イノベーション戦略の再構築

経営体質の抜本的強化

2025年度 新たな数値目標（2021年1月発表）

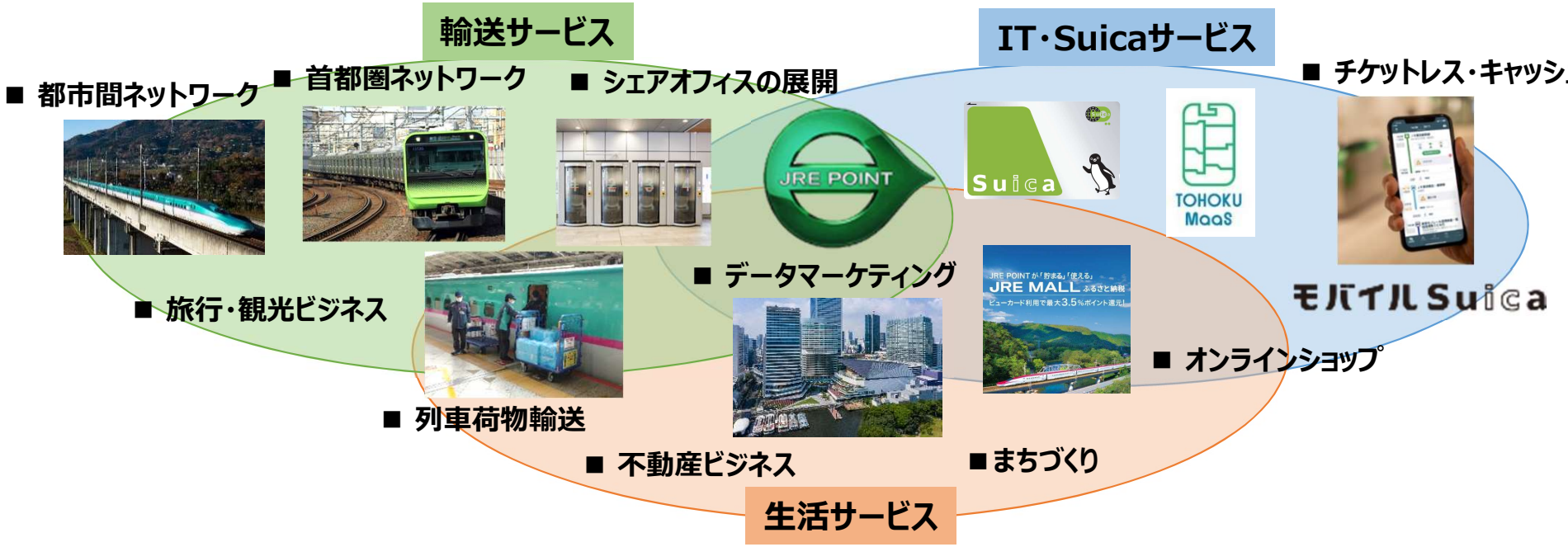
（年度）

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027

変革のスピードアップで示した経営方針

将来に向けた取組みのレベルとスピードを上げて、「変革2027」を実現

- 当社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む**
- 輸送サービスの収益力の回復を図りつつ、**構造改革**に取り組む
- 生活サービス、IT・Suicaサービスの成長を加速し、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」にしていくとともに、将来的な**「５ ： ５」の早期実現を目指す**



グループの強みを活かし　新たな価値を創造

「変革2027」の数値目標（2025年度）

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

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

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

変革のスピードアップ発表から現在までの取組み

STATION WORKの拡大

2025年度目標
シェアオフィス展開
累計1,200箇所

■北海道から沖縄まで2020年度末時点で**全国134箇所**展開

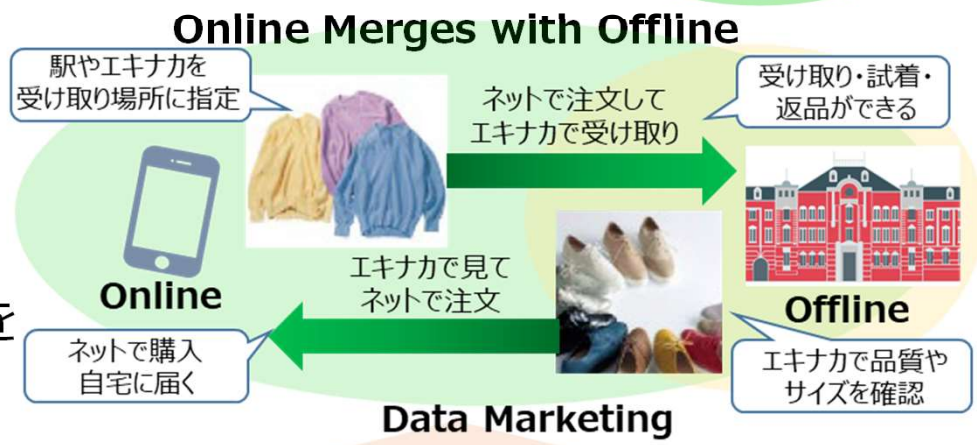
■日本初**ホーム上シェアオフィス**を展開

JRE MALLの拡充

2025年度目標
JRE MALL取扱高
1,300億円

■「ふるさと納税」への参入
JRE POINTの利用も可能

■OMO※への挑戦
OMOに対応したベルメゾンの新業態を東京駅に出店予定



※OMO・・・オンラインとオフラインの融合　JRE POINTデータによりネットと店頭のマーケティングを融合

列車を活用した荷物輸送の更なる展開

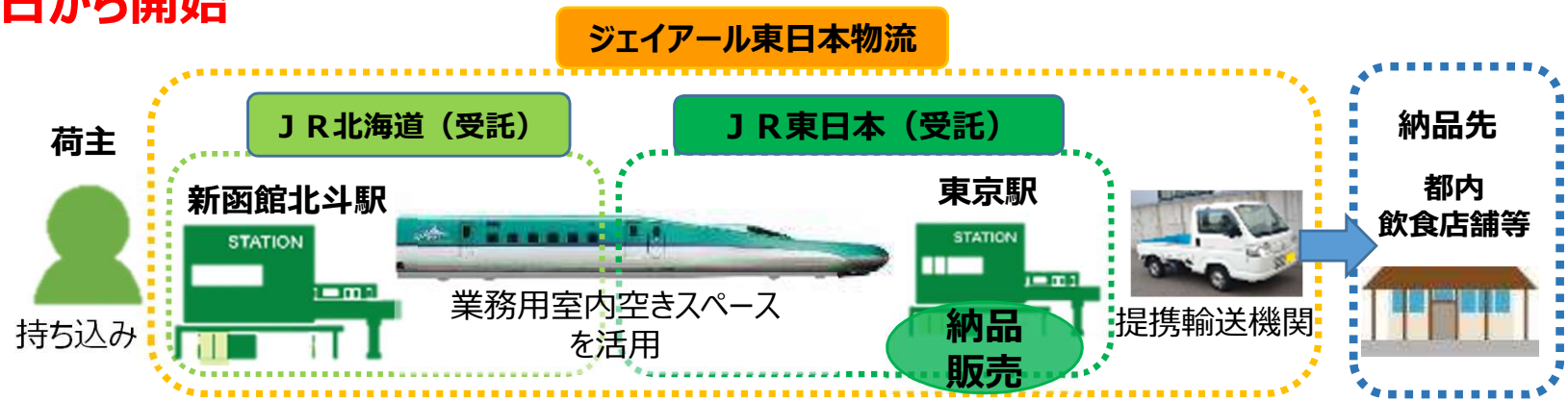
今後の方向性
他社との連携を深度化
サービス拡大をめざす

■エキナカでの販売向けに実施してきた輸送を、**エキソトにも拡大**

■ジェイアール東日本物流、ＪＲ北海道と連携し、北海道・東北新幹線を使用した**定期輸送を4月15日から開始**

今回の最大輸送量

輸送品	荷量	輸送頻度
鮮魚	60箱	約250日/年（市場開場日）
駅弁	４箱（約80食）	毎日



構造改革（経営体質の抜本的強化）①

■ **2027年度**における鉄道事業のオペレーションコスト（※）を**2019年度比1,000億円削減**
■ ポストコロナ社会におけるご利用の変化と、将来の人口減少に対応するための柔軟なコスト構造をめざす

（※）減価償却費・租税公課を除いた営業費用

2020年度におけるコストダウン

人件費		賞与の削減
物件費	修繕費（車両）	部品材料の取替時期の精査
	修繕費（一般）	一部件名の先送り・取り止め
	部外委託費・その他	警備委託費・広告宣伝費・物品費等の抑制

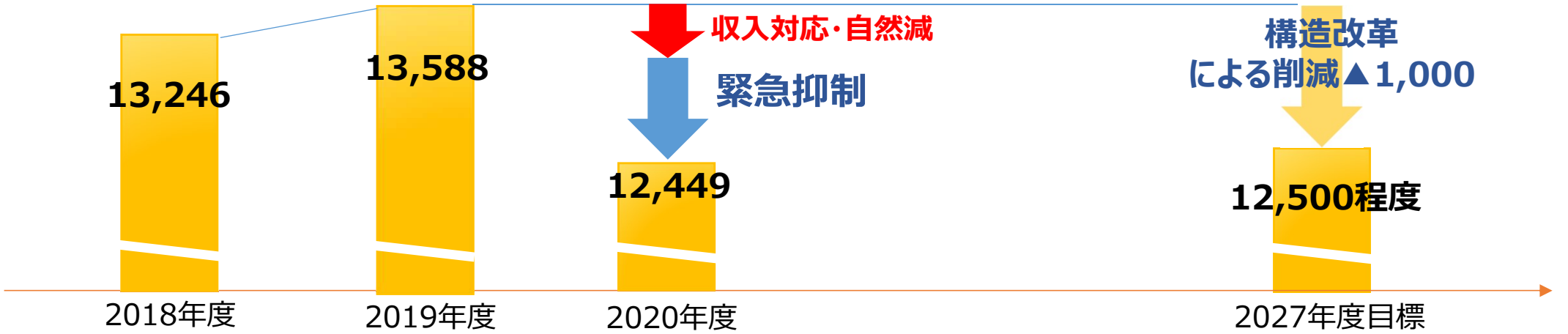
構造改革メニュー推進

「変革2027」における主な構造改革

	削減額
運行体制のスリム化、駅業務の変革等	▲100
スマートメンテナンス（CBM、機械化等） システムチェンジ（新技術の活用等） 事業の基本となる事項の見直し（終電繰り上げ等） 設備のスリム化（券売機の削減等）	▲200
効率的な販売体制（チケットレス、モバイルシフト等） グループ会社の構造改革（マルチタスク化、内製化等）	▲200
オペレーションコスト追加削減（+α）	▲500

オペレーションコストの実績及び見通し

（単位：億円）



構造改革（経営体質の抜本的強化）②

ピークシフト

目的	・混雑回避等社会要請への対応 ・お客さまのご利用ニーズの変化への対応 ・安全の確保を前提とした固定費の削減
ピークシフト施策 **上記に応じたダイヤ設定**	2021.3 開始 ・オフピークポイントサービス 早期実現を目指す **・柔軟な運賃・料金体系の検討（季節別・時間帯別ピークシフト）** **・ピーク時間帯の列車運行本数を削減**
固定費削減	・設備投資削減（車両数減少） ・人件費、修繕費、動力費等の減少 ・スペース生み出し（駅、留置線等） ・運営費削減（清掃・警備等）

設備のスリム化

目的	・お客さまのご利用状況に応じた設備 ・安全の確保を前提とした固定費の削減
設備のスリム化	**輸送設備** ・電車をハイブリッド車等に置き換え、架線や変電設備等を撤去 ・単線化等により、線路や信号設備等を撤去 **駅設備** ・チケットレス化を見据えた、券売機や改札機の仕様の見直し・削減 ・ホーム上の設備についての仕様の見直し・削減
固定費削減	・老朽取替の抑制 ・人件費、修繕費の削減 ・スペース生み出し

サスティナブルな鉄道事業の構築へ

混雑緩和に向けた取組み

これまで

設備投資等による混雑緩和の取組み

運行形態の改善や車両の増強に必要な投資を継続して行い、
ピーク時間帯を中心に輸送力を最大限に強化

現在

コロナ禍のもとお客さまにピークシフトを促す取組み

政府等からの時差通勤の呼びかけ
⇒通勤スタイルの多様化に呼応してポイントサービスを実施

これから

ダイナミックプライシングによる混雑緩和の検討

- ワクチン接種の進展等でご利用の回復と混雑率上昇を想定
- お客さまは、これまで以上に3密回避や混雑緩和を強く志向

ご利用の平準化を進め、混雑緩和を実現するサービスを検討

首都圏主要線区の混雑率

【コロナ前後の朝ラッシュ１時間の混雑率の変化】

主要線区	混雑率(実績)			
	2010年度	2015年度	2019年度	2020年度
山手線 〔上野→御徒町〕	201%	163%	149% ▲56pt	93%
中央線(快速) 〔中野→新宿〕	194%	188%	184% ▲68pt	116%
埼京線 〔板橋→池袋〕	200%	183%	185% ▲58pt	127%
東海道線 〔川崎→品川〕	188%	182%	193% ▲90pt	103%
武蔵野線 〔東浦和→南浦和〕	189%	175%	166% ▲32pt	134%
横浜線 〔小机→新横浜〕	183%	170%	163% ▲55pt	108%

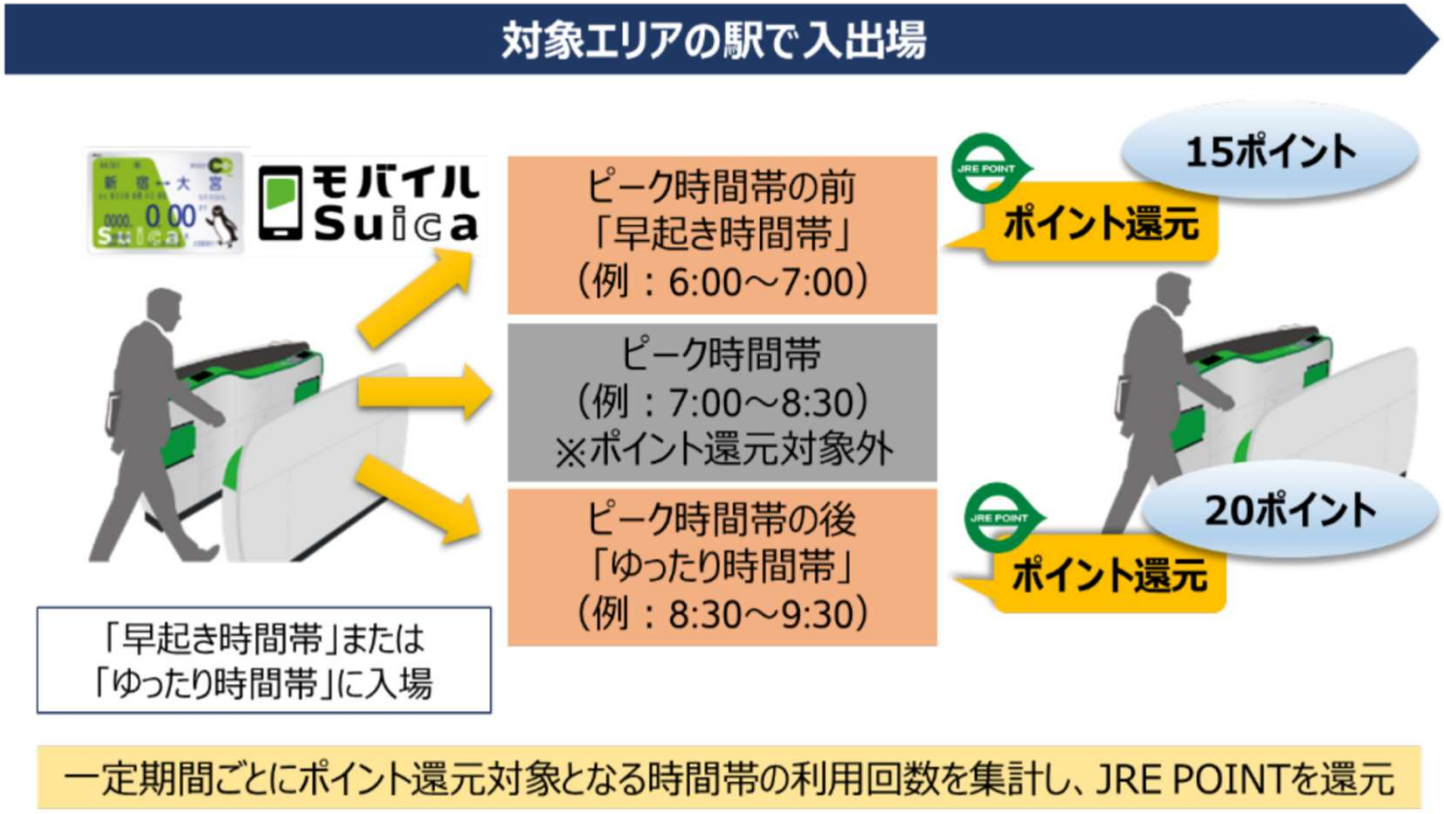
※2022年度には、“コロナ前”の約85%程度へのご利用回復を想定（定期利用）

オフピークポイントサービス（概要）

時差通勤に対するポイントサービス

- 平日朝のSuica通勤定期券をご利用のお客様に向けた、快適な時差通勤を応援するポイントサービス。対象エリアの各駅でポイント還元対象となる時間帯に入場した後、対象エリア内の駅で出場した場合に、JRE POINTを還元

【対象エリア】　JR東日本在来線首都圏エリア
【対象利用者】Suica通勤定期券を利用し、JRE POINTに登録している利用者
【開始時期】　2021年3月15日から2022年3月31日まで、期間限定での実施



オフピークポイントサービス（対象時間帯とご利用状況）

JR東日本

ポイント還元対象時間帯

- ●「ピーク時間帯1時間半の前後1時間」
  ⇒ポイント還元対象時間帯
- ●ピーク時間帯前
  ⇒「早起き時間帯」は15ポイント還元
- ●ピーク時間帯後
  ⇒「ゆったり時間帯」は20ポイント還元

Suica通勤定期券をご利用頂いている
お客さまが対象。

- ・サービスエントリー済みのお客さま ※10/17現在
  約54万人
- ・サービス開始後、ピークから利用時間帯を
  変えた定期利用者の比率 ※（2021年9月実績）
  4.4%

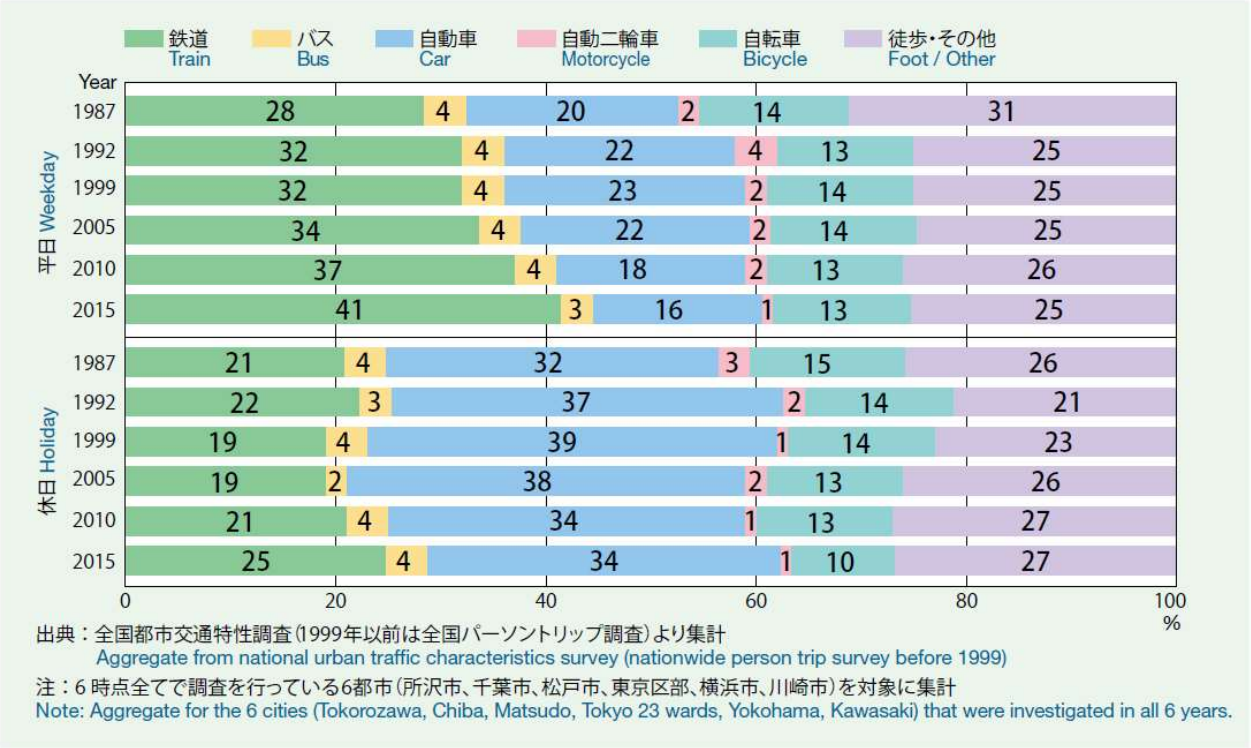
（例）常磐線快速

	土浦駅	荒川沖駅	ひたち野うしく駅	牛久駅	龍ケ崎市駅	藤代駅	取手駅	天王台駅	我孫子駅	柏駅	松戸駅	北千住駅	南千住駅	三河島駅	日暮里駅	上野駅
早起き時間帯 15ポイント	5:25 ～ **6:25**	5:30 ～ **6:30**	5:35 ～ **6:35**			5:40 ～ **6:40**			5:45 ～ **6:45**	5:50 ～ **6:50**	6:05 ～ **7:05**	6:10 ～ **7:10**	6:20 ～ **7:20**		6:25 ～ **7:25**	6:20 ～ **7:20**
ピーク時間帯	〃	〃	〃			〃			〃	〃	〃	〃	〃		〃	〃
ゆったり時間帯 20ポイント	**7:55** ～ 8:55	**8:00** ～ 9:00	**8:05** ～ 9:05			**8:10** ～ 9:10			**8:15** ～ 9:15	**8:20** ～ 9:20	**8:35** ～ 9:35	**8:40** ～ 9:40	**8:50** ～ 9:50		**8:55** ～ 9:55	**8:50** ～ 9:50

【参考】コロナ禍における公共交通機関利用動向の変化①

■都市の生活基盤としての鉄道
＝ 東京圏における鉄道の分担率は一貫して上昇

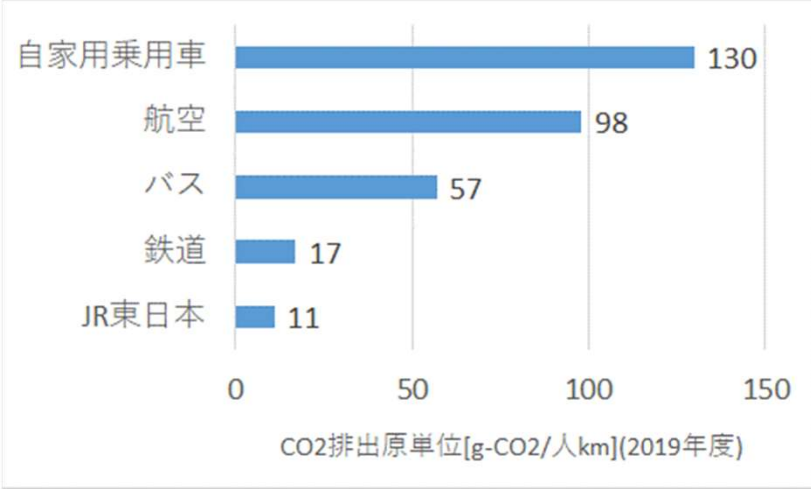
【東京都市圏の代表交通手段分担率】



出典：全国都市交通特性調査（1999年以前は全国パーソントリップ調査）より集計
Aggregate from national urban traffic characteristics survey (nationwide person trip survey before 1999)
注：6時点全てで調査を行っている6都市（所沢市、千葉市、松戸市、東京区部、横浜市、川崎市）を対象に集計
Note: Aggregate for the 6 cities (Tokorozawa, Chiba, Matsudo, Tokyo 23 wards, Yokohama, Kawasaki) that were investigated in all 6 years.

■鉄道のCO2排出量は相対的に低い
＝ 脱炭素社会にもなじむ交通機関

【輸送量当たりのCO2排出量（旅客）（2019年度）】出典：国土交通省ホームページ

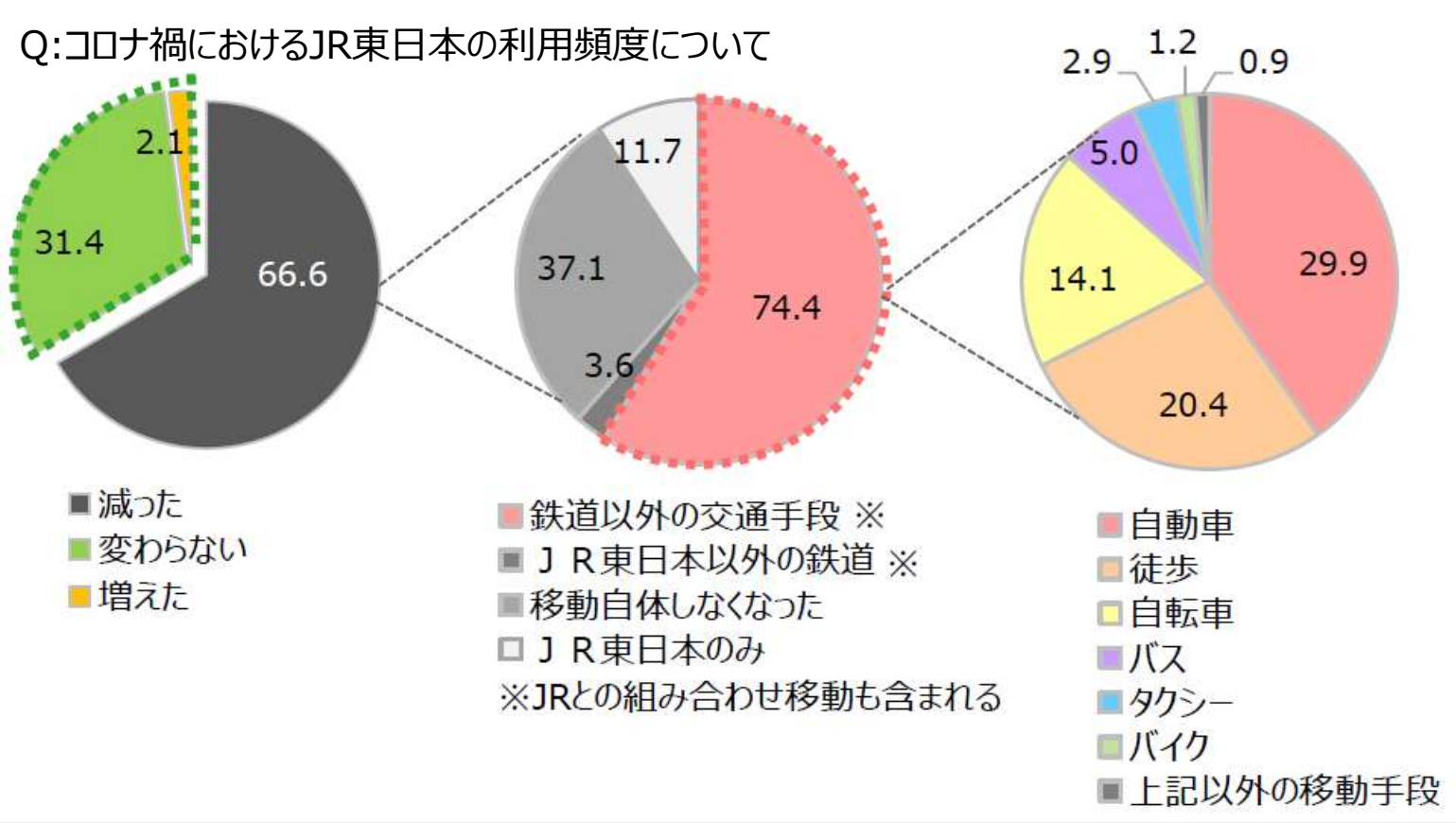


【参考】コロナ禍における公共交通機関利用動向の変化②

■コロナ禍で公共交通の利用は激減、自動車にシフト

＝この状態が定着すれば、「利便性の高い公共交通」という東京都市圏の特徴が失われるおそれ

【コロナ禍におけるJR東日本の利用頻度と代替移動手段】 出典：JR東日本調査（2020年9月、サンプル数…11,126人）



「密」を避けた公共交通の利用促進　＝　社会全体の課題

（交通渋滞の解消、脱炭素社会の実現など）