

- I. 経営の考え方
- II. 株主還元



代表取締役社長  
丹羽 俊介

東海旅客鉄道株式会社  
2023年4月27日



- 在来線・東海道新幹線・中央新幹線の三世代の鉄道を一体的に発展させ、当社の使命を将来にわたって力強く果たしていく

## ビジネス・観光の需要喚起

- 「会いにいこう」キャンペーン
- 新幹線車内「ビジネスブース」の本格導入
- 貸切車両パッケージの展開
- 「EX-MaaS（仮称）」
- 魅力ある観光素材の開発
- アニメ・映画・ゲーム等との協業
- 「ドクターイエロー」体験乗車の実施



「貸切車両パッケージ」



「ラブライブ！サンシャイン!!」  
とのコラボレーション



「会いにいこう」キャンペーン



「EX-MaaS（仮称）」の  
ご利用イメージ



「ドクターイエロー」  
体験乗車の様子

## 付加価値の向上

- 「EXグリーンプラスワン」
- 「S Work Pシート」
- 「ジャパン・レール・パス」の価格等の見直し
- グリーン車の上級クラス座席の検討



「S Work Pシート」

○ 需要喚起と付加価値向上によって、鉄道のご利用及び収益の拡大に取り組む

## グループ各社の経営効率向上

- ◆ 流通事業の再編  
東海キヨスク(株)と(株)ジェイアール東海パッセンジャーズを2023年10月に合併し、駅構内商業の魅力向上と収益力強化を図る
- ◆ 駅商業施設のリニューアル  
売場の拡張等により収益力を強化



ASTY静岡（西館）のリニューアル

## 高額商品・サービスの需要の取り込み

- ◆ ジェイアール名古屋タカシマヤ  
18の海外ラグジュアリーブランドを取り揃えたメンズゾーンを新設



東海地区初となるメンズ中心のレイ・ヴィトン新店舗

- ◆ 名古屋マリオットアソシアホテル  
スイートルームの大規模改装を行い富裕層やインバウンドの顧客ニーズに対応

## 沿線の不動産開発を推進

- 京都駅八条東口より徒歩3分の立地に国内外のお客様にご利用いただける魅力あるホテルを2026年度に開業予定
- 今後も駅立地に限らず、沿線の不動産開発を積極的に推進

## 共通ポイントサービスの導入

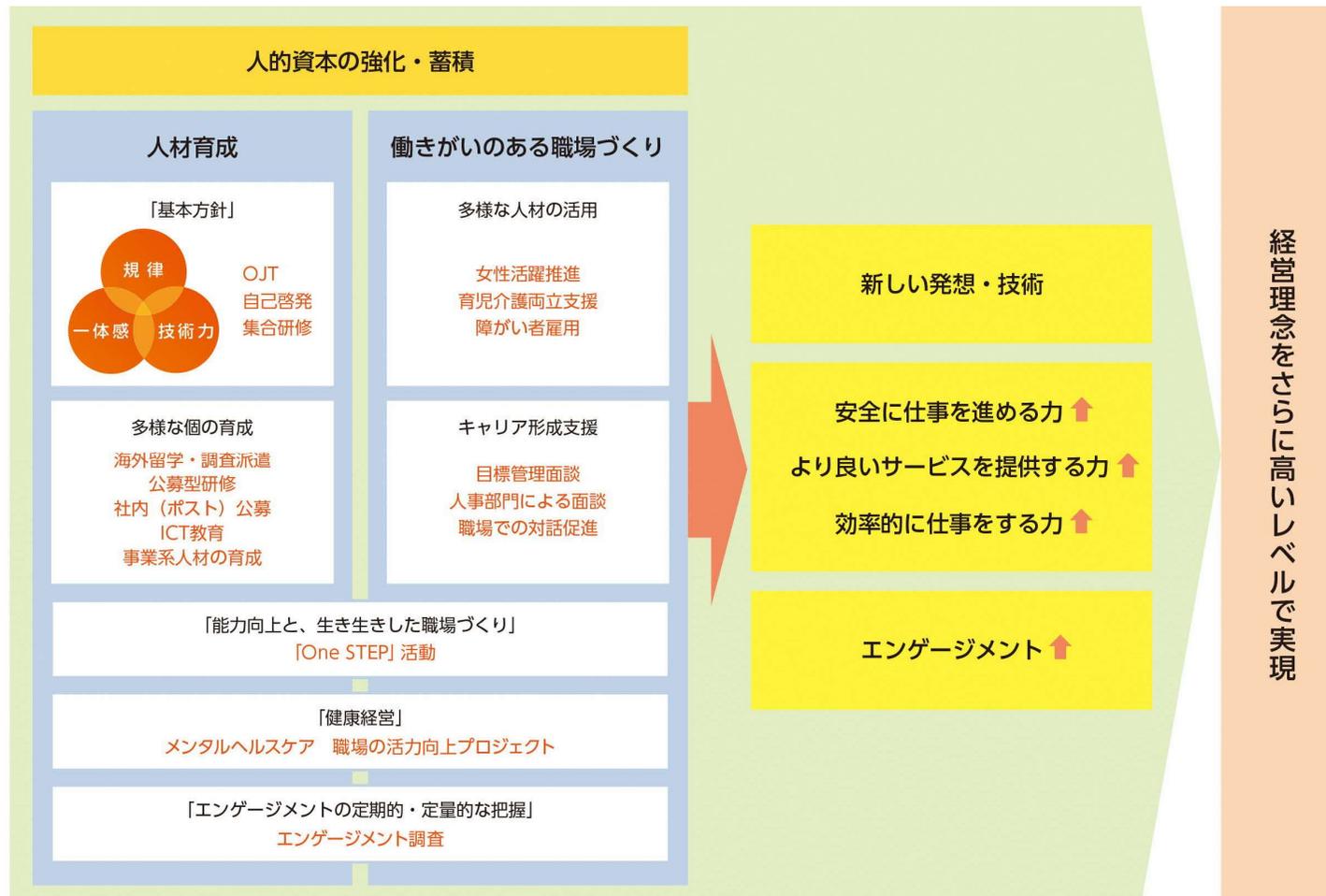
当社グループの駅商業施設で利用できる「TOKAI STATION POINT」を2023年10月に開始

※「EXサービス」との連携も検討中



# 当社が進める人的資本経営

- 人材育成、働きがいのある職場づくりにより人的資本の強化・蓄積を図るとともに、「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」という企業文化を醸成する
- エンゲージメントの向上を図り、企業価値を最大化していく  
※全社員を対象としたエンゲージメント調査を今年度より初めて実施



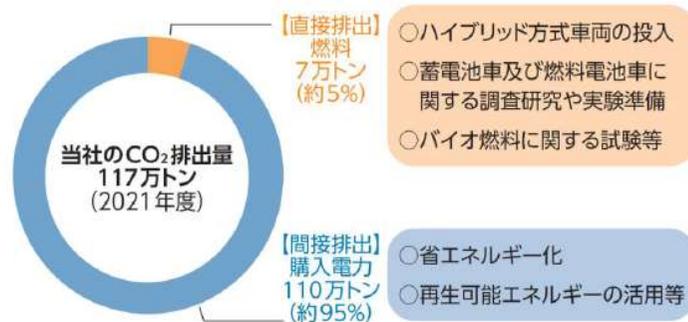
当社の人的資本マネジメント（イメージ図）

# 持続可能な社会の実現に向けた取り組み

- 政府の「2050年カーボンニュートラル」政策を前提に2050年のCO<sub>2</sub>排出実質ゼロを目指すことで、鉄道の環境優位性をさらに高める
- 「東海道新幹線再生アルミ」の活用等、廃棄物の削減や資源の再利用を通じて、地球環境への負荷を低減する

地球環境にやさしい鉄道のご利用を促進し、地球環境保全に貢献する

## CO<sub>2</sub>排出の削減

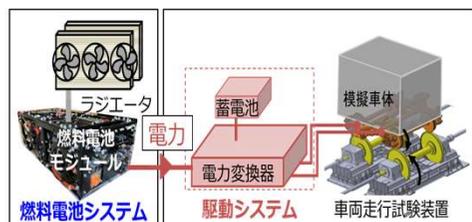


CO<sub>2</sub>削減の取り組み

## 廃棄物の削減、資源の再利用



東海道新幹線再生アルミを活用する駅舎（イメージ）



燃料電池車に関する試験



新幹線のり面を活用した太陽光発電（試験設置）



「ザボディショップ」



「東京ギフトパレット」

東海道新幹線再生アルミによる装飾

# 中央新幹線計画の考え方 <健全経営と安定配当を堅持> 7

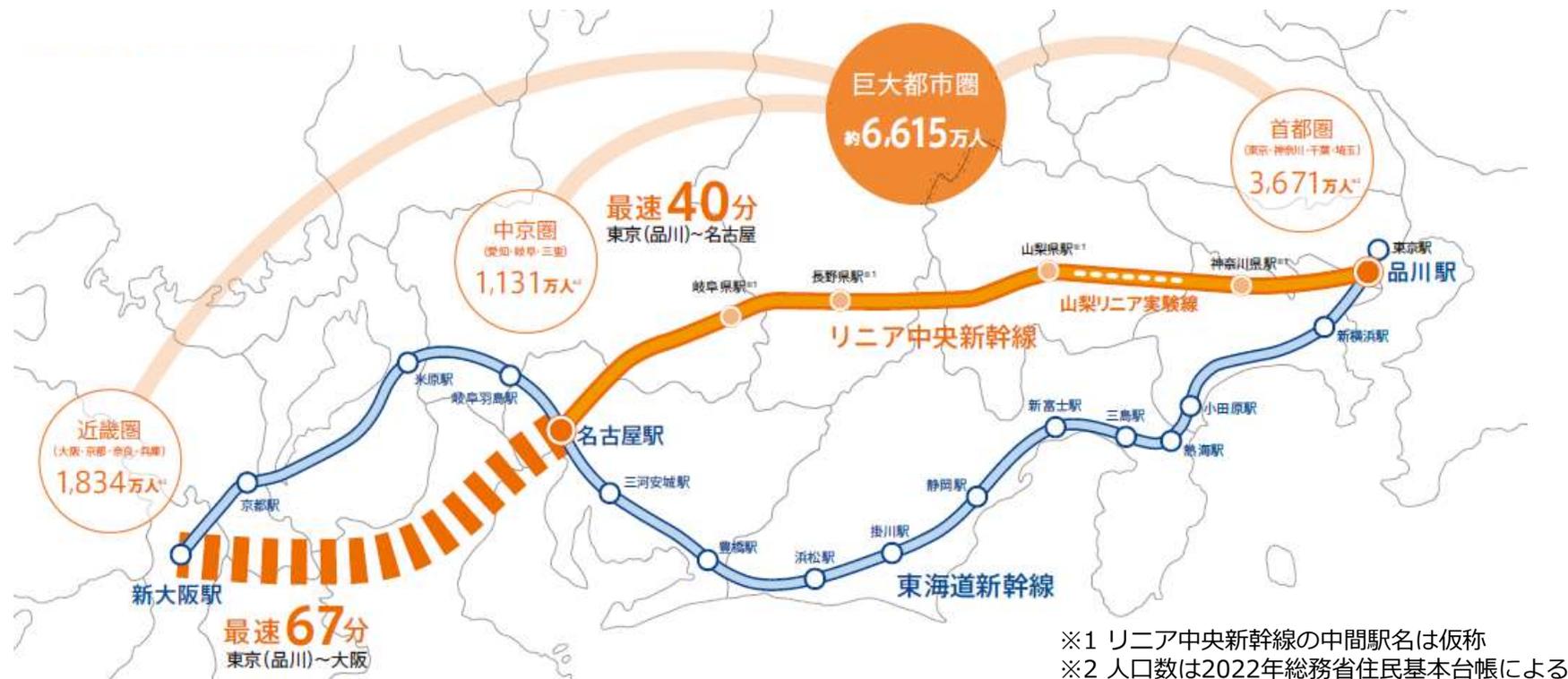
- 日本の大動脈輸送を二重系化して当社の経営リスクを低減させつつ、圧倒的な時間短縮効果により日本社会・経済を活性化する国家的プロジェクト
- 健全経営と安定配当を堅持しながら、コストを十分に精査しつつ、柔軟性を発揮しながら着実に取り組む

## 経営リスクの低減

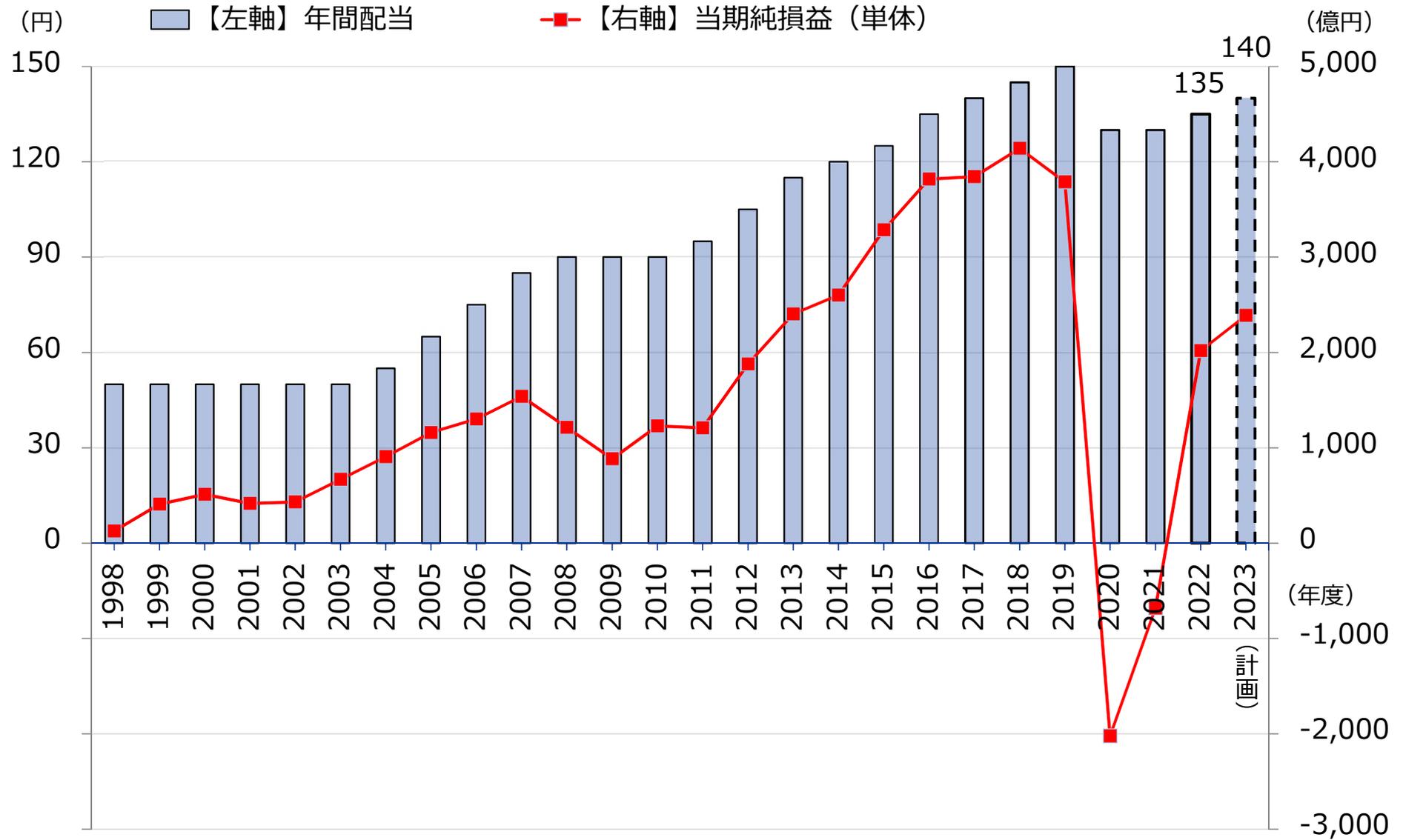
- ・ 東海道新幹線は将来の経年劣化や大規模災害への抜本的な備えが必要

## 日本社会・経済の活性化

- ・ 三大都市圏が一つの巨大都市圏に



# 株主還元



## Ⅲ. 2023年3月期 決算概要



執行役員 財務部長  
井出 和史

東海旅客鉄道株式会社  
2023年4月27日

# 2023年3月期 実績

10

## ■ 損益計算書 (連結)

(億円)

	2021年度 実績 A	2022年度 実績 B	増減 (B-A)	主な増減要因
<b>営業収益</b>	9,351	14,002	4,651	
運輸業	7,176	11,340	4,163	(+) JR東海(運輸業)
流通業	1,027	1,387	360	(+) 東海キヨスク、JR東海パッセンジャーズ、 JR東海高島屋
不動産業	722	773	51	(+) JR東海関西開発、JRセントラルビル、 東京ステーション開発
その他	2,344	2,494	149	(+) JR東海ツアーズ、JR東海ホテルズ
<b>営業費</b>	9,334	10,257	923	
<b>営業損益</b>	17	3,745	3,727	
運輸業	△83	3,385	3,468	(+) JR東海(運輸業)
流通業	△37	83	121	(+) 東海キヨスク、JR東海高島屋、 JR東海パッセンジャーズ
不動産業	149	173	24	(+) 東京ステーション開発、JR東海関西開発
その他	11	100	88	(+) JR東海ホテルズ、JR東海ツアーズ
<b>経常損益</b>	△672	3,074	3,747	
<b>親会社株主に帰属 する当期純損益</b>	△519	2,194	2,713	

※セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業損益と一致しません。

# 2023年3月期 実績

## ■ キャッシュ・フロー計算書 (連結)

(億円)

	2021年度 実績 A	2022年度 実績 B	増減 (B-A)
営業活動によるCF	717	4,867	4,149
投資活動によるCF	△1,530	△1,750	△219
有形・無形固定資産の取得等による支出	△4,781	△4,452	329
中央新幹線建設資金管理信託による収入	2,630	2,277	△353
資金運用による収入・支出	619	424	△195
財務活動によるCF	△191	△2,206	△2,014
現金及び現金同等物の増減額	△1,004	910	1,915
現金及び現金同等物の期首残高	7,199	6,194	△1,004
現金及び現金同等物の期末残高	6,194	7,105	910

## ■ 長期債務実績 (連結・単体)

期末残高	増減	中央除く	
		期末残高	増減
49,498	81	19,498	81

## ■ 設備投資実績

連結	単体	安全関連投資	
		安全関連投資	中央新幹線
5,054	4,817	2,141	2,298

# 2023年3月期 実績

12

## ■ 損益計算書 (単体)

(億円)

	2021年度 実績 A	2022年度 実績 B	増減 (B-A)	主な増減要因
営業収益 (運輸収入)	7,260 (6,572)	11,433 (10,699)	4,173 (4,127)	新幹線+3,963、在来線+164
営業費	7,273	7,970	696	
人件費	1,597	1,700	102	賞与月数の増等
物件費	3,415	3,826	410	
動力費	410	632	222	単価の増等
修繕費	1,348	1,366	18	
業務費	1,657	1,827	170	発売手数料の増等
租税公課	352	402	49	
減価償却費	1,907	2,040	133	新型車両の投入等
営業損益	△12	3,463	3,476	
経常損益	△740	2,788	3,529	
当期純損益	△681	2,019	2,701	



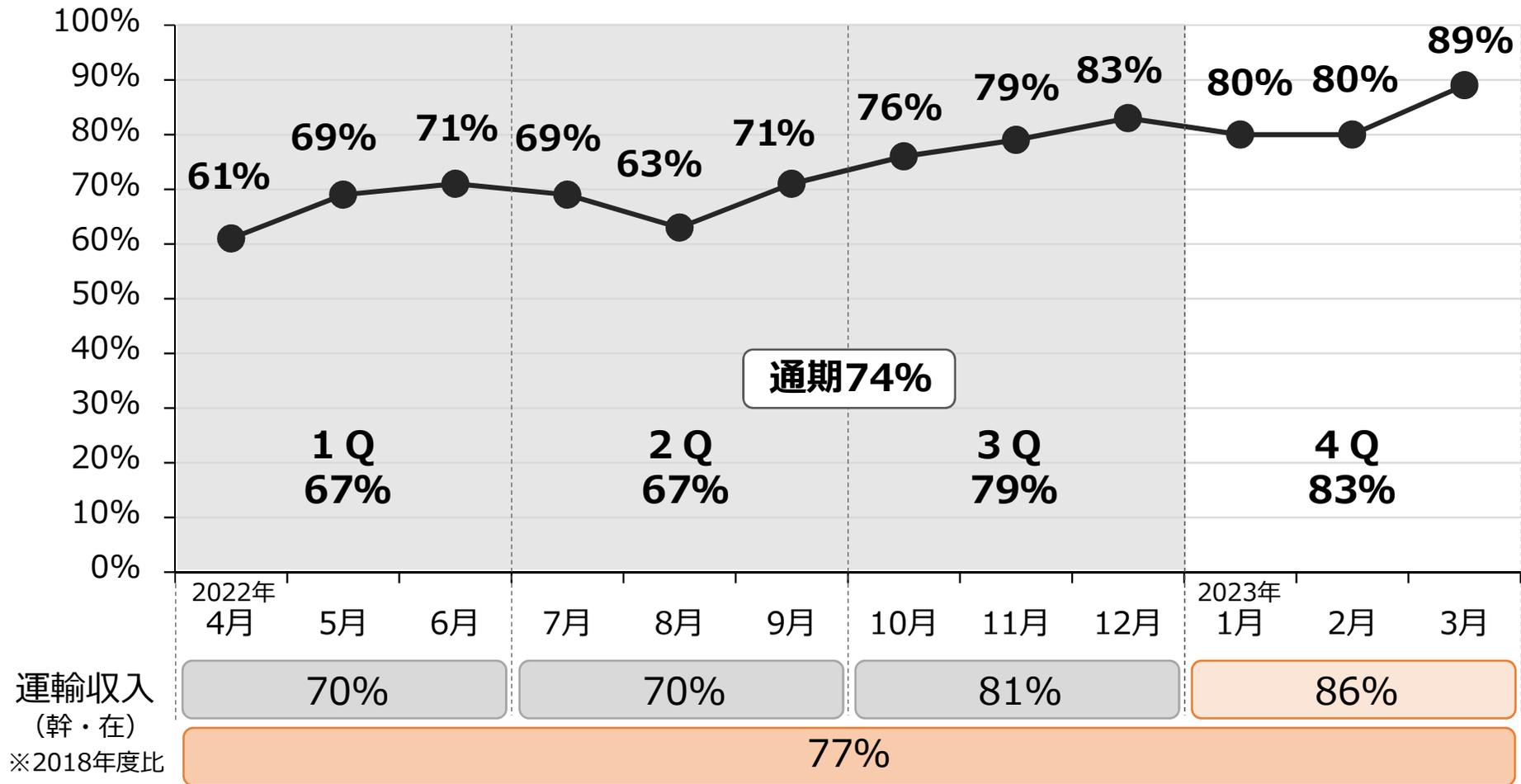
- IV. ご利用状況
- V. 2024年3月期 業績予想
- VI. 中央新幹線計画の状況

専務執行役員  
総合企画本部長  
武田 健太郎

東海旅客鉄道株式会社  
2023年4月27日

# 東海道新幹線のご利用状況と運輸収入

## ■ 東海道新幹線のご利用状況（東京口、2018年度比）

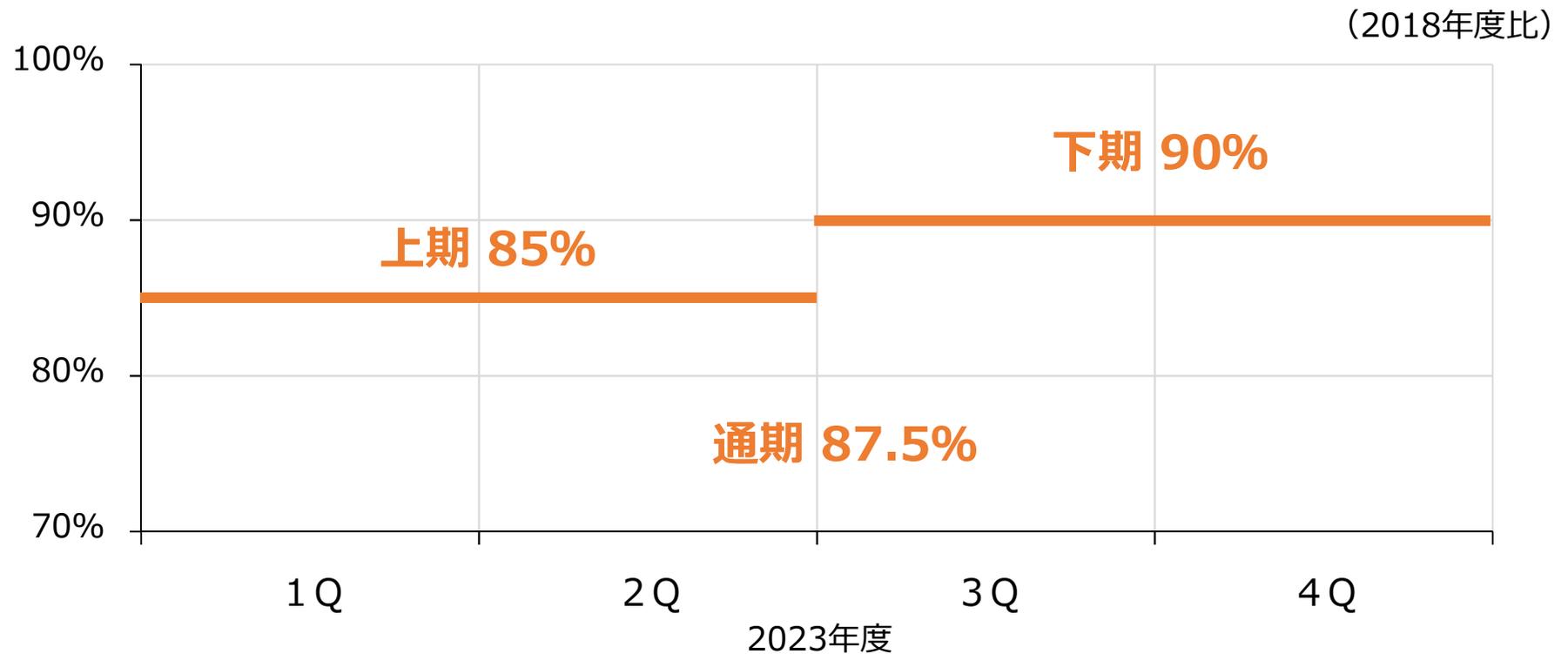


- 新型コロナウイルス感染症の感染再拡大の影響によって、一時的にご利用が減少した期間はあったものの、年度を通して輸送量の回復傾向が続いた
- 通期の運輸収入は2018年度比で77%と、業績予想（72.5%）を上回る

# 業績予想における主な前提条件

## ■ 運輸収入の想定

新型コロナウイルス感染症の影響が和らぎ、  
社会経済活動が一層活性化されていくことで、ご利用は回復していくと想定



## ■ 業務改革の進捗

(億円)

	2022年度 実績	2023年度 計画
業務改革の効果	100	110

# 2024年3月期 業績予想

## ■ 損益計算書 (単体)

(億円)

	2022年度 実績 A	2023年度 予想 B	増減 (B-A)	対前年 (B/A)
営業収益 (運輸収入)	11,433 (10,699)	12,940 (12,220)	1,506 (1,520)	113.2% (114.2%)
営業費	7,970	8,830	859	110.8%
人件費	1,700	1,750	49	102.9%
物件費	3,826	4,640	813	121.2%
動力費	632	730	97	115.3%
修繕費	1,366	1,890	523	138.3%
業務費	1,827	2,020	192	110.5%
租税公課	402	420	17	104.4%
減価償却費	2,040	2,020	△20	99.0%
営業利益	3,463	4,110	646	118.7%
経常利益	2,788	3,380	591	121.2%
当期純利益	2,019	2,390	370	118.4%

# 2024年3月期 業績予想

## ■ 損益計算書 (連結)

(億円)

	2022年度 実績 A	2023年度 予想 B	増減 (B-A)	対前年 (B/A)
営業収益	14,002	15,660	1,657	111.8%
運輸業	11,340	12,840	1,499	113.2%
流通業	1,387	1,470	82	105.9%
不動産業	773	800	26	103.4%
その他	2,494	2,490	△4	99.8%
営業費	10,257	11,360	1,102	110.7%
営業利益	3,745	4,300	554	114.8%
運輸業	3,385	4,030	644	119.1%
流通業	83	60	△23	72.2%
不動産業	173	160	△13	92.2%
その他	100	70	△30	69.7%
経常利益	3,074	3,570	495	116.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,194	2,500	305	113.9%

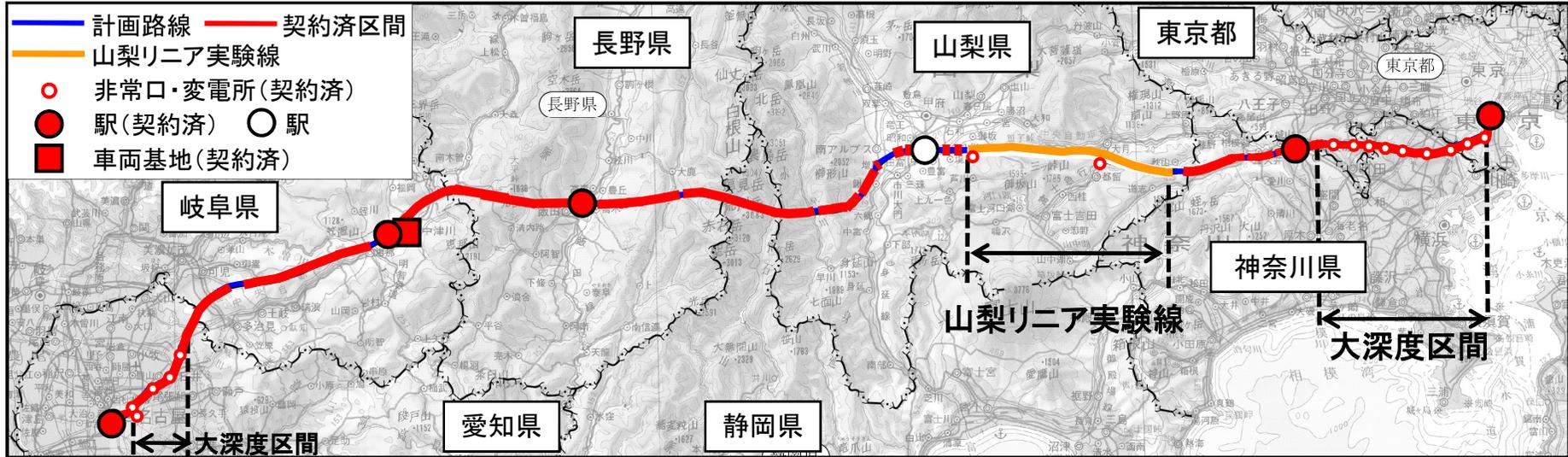
※セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業利益と一致しません。

# 中央新幹線計画の状況①

## ○本体工事契約箇所 (2023.3.31現在)

※本体工事契約区間等は概ねの位置を示したものです。

※この地図は、国土地理院長の承認を得て、同院発行の100万分の1日本を複製したものです。(承認番号 平25情復、第310号)



品川駅  
工事桁架設工の完了



第一中京圏トンネル 大森工区  
本坑の掘削



神領非常口  
立坑本体の完成



- 工事契約締結件数  
75件 (品川~名古屋間延長約286kmのうち約9割)
- 用地取得状況  
約65% (名古屋駅開削部は、西側が完了し、東側は9割超)
- 発生活用先の確定状況  
約80%

## 【南アルプストンネル 静岡工区】

### 《大井川の水資源に関する取組み》

- 国土交通省主催の「リニア中央新幹線静岡工区 有識者会議」が2021年12月に取りまとめた「大井川水資源問題に関する中間報告」を踏まえて、工事の一定期間、例外的に県外へ流出するトンネル湧水量と同量が大井川に戻す方策の検討を進め、昨年4月以降、静岡県等に説明しています。同案の実現に向けて、具体的な検討を深めるとともに、関係者との調整を進めています。

### 《南アルプスの生態系等の環境保全》

- 昨年6月から、国土交通省主催の有識者会議において議論が進められており、12月に提示された論点に基づき、①沢の水生生物等への影響、②高標高部の植生への影響、③地上部分の改変箇所における環境への影響、について説明しています。

## 【大深度区間のシールドトンネル工事】

- 第一首都圏トンネル梶ヶ谷工区・東百合丘工区において、3月に調査掘進を開始しました。
- 第一首都圏トンネル北品川工区については、2月末までに、カッターヘッドに付着した土を取り除くとともに、故障した設備の修繕を完了し、3月に自社用地内で掘進させ、マシンの状態や周辺への影響を検証しています。



第一首都圏トンネル 梶ヶ谷工区  
シールドマシンの状況

本資料に記載されている将来の計画や見込み数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づく見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社および子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更等が挙げられます。

# (参考) 主な子会社の実績・業績予想 (連結修正前)

## ○実績

(億円)

	営業収益			営業損益			経常損益		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前期比	2021年度 実績	2022年度 実績	前期比
JR東海高島屋	454	522	114.8%	6	45	666.0%	8	47	527.4%
JRセントラルビル	310	324	104.6%	33	25	74.3%	33	24	71.4%
JR東海ホテルズ	137	218	159.3%	△54	0	-	△47	1	-
日本車両	923	967	104.9%	58	41	70.2%	59	42	70.7%

日本車両 当期純利益 57 29 51.5%

## ○業績予想

(億円)

	営業収益			営業損益			経常損益		
	2022年度 実績	2023年度 計画	前期比	2022年度 実績	2023年度 計画	前期比	2022年度 実績	2023年度 計画	前期比
JR東海高島屋	522	544	104.3%	45	28	61.6%	47	29	63.1%
JRセントラルビル	324	333	102.5%	25	16	63.9%	24	14	61.0%
JR東海ホテルズ	218	242	110.9%	0	5	-	1	5	277.4%
日本車両	967	870	89.9%	41	39	94.6%	42	40	94.8%

日本車両 当期純利益 29 30 101.5%

# (参考) 輸送量の推移 (月次利用状況)

◆月次利用状況 Monthly passenger volume (％)

期間 Period	新幹線 Shinkansen						在来線 Conventional Railway		
	東京口 Tokyo Gate					大阪口 Osaka Gate	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	平日 Weekdays	土休日 Weekends			合計 Total
22/04	162 (61)	169 (65)	159 (52)	140 (59)	151 (58)	186 (67)	177 (62)	157 (52)	107 (80)
22/05	258 (69)	281 (72)	261 (62)	190 (66)	239 (64)	287 (76)	299 (70)	255 (66)	131 (80)
22/06	194 (71)	202 (73)	203 (65)	162 (69)	188 (68)	212 (78)	211 (73)	220 (69)	122 (85)
22/04-06	200 (67)	211 (70)	203 (59)	162 (64)	185 (63)	231 (74)	221 (69)	207 (62)	119 (82)
22/07	161 (69)	165 (72)	156 (59)	151 (66)	153 (66)	174 (75)	160 (72)	147 (86)	108 (81)
22/08	200 (63)	205 (66)	194 (55)	181 (62)	193 (61)	216 (67)	199 (64)	252 (63)	119 (75)
22/09	208 (71)	213 (73)	220 (65)	184 (69)	203 (66)	218 (80)	214 (71)	215 (65)	127 (85)
22/07-09	188 (67)	192 (70)	187 (59)	171 (66)	181 (64)	200 (74)	189 (69)	197 (69)	117 (80)
22/04-09	193 (67)	201 (70)	195 (59)	166 (65)	183 (64)	214 (74)	203 (69)	202 (66)	118 (81)
22/10	158 (76)	161 (79)	156 (70)	147 (72)	150 (73)	170 (81)	160 (79)	160 (74)	112 (83)
22/11	133 (79)	134 (81)	135 (74)	129 (74)	133 (76)	135 (82)	133 (81)	138 (77)	107 (83)
22/12	123 (83)	121 (85)	129 (80)	122 (78)	121 (83)	127 (84)	122 (85)	130 (86)	104 (86)
22/10-12	136 (79)	136 (82)	139 (75)	132 (75)	132 (78)	142 (83)	136 (82)	141 (79)	107 (84)
22/04-12	166 (71)	170 (74)	168 (65)	151 (68)	159 (69)	182 (77)	171 (73)	172 (71)	114 (82)
23/01	146 (80)	144 (82)	159 (76)	141 (76)	142 (76)	152 (86)	148 (83)	145 (76)	114 (83)
23/02	212 (80)	215 (81)	237 (80)	185 (78)	207 (76)	224 (91)	223 (83)	222 (78)	129 (85)
23/03	166 (89)	163 (90)	191 (89)	157 (83)	168 (85)	162 (97)	168 (92)	183 (89)	118 (88)
23/01-03	170 (83)	168 (85)	190 (82)	159 (79)	168 (80)	174 (90)	173 (86)	178 (81)	119 (86)
22/10-23/03	151 (81)	150 (83)	160 (78)	144 (77)	147 (79)	157 (86)	152 (84)	158 (80)	113 (85)
FY Total (22/04-23/03)	167 (74)	169 (77)	174 (69)	153 (71)	161 (71)	180 (80)	171 (76)	174 (73)	115 (83)

(※1)カッコ内は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度との比較。

Note1: Numbers in parentheses are compared to FY2018 (before the decline due to the COVID-19 pandemic).

(※2)新幹線・在来線特急等は特定の駅間における月累計断面輸送量の対前年比。

在来線名古屋近郊は自動改札集計による乗車人員合計の対前年比。※多客期においては定期外の乗車人員に限る。

Note2: The data of the Shinkansen and Express is based on the total passenger volume of each month at certain points.

The data of the Nagoya area is based on the passenger ridership of each month counted by automatic ticket gates.

※The data of the Nagoya area regarding the peak holiday seasons is based on the passenger ridership excluding commuter passes.

# (参考) 輸送量の推移 (多客期利用状況)

## ◆多客期利用状況 (東京口) Passenger volume during the peak holiday seasons (Tokyo Gate)

### ・ゴールデンウィーク “Golden Week” Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
4/28~5/8	274 (80)	296 (84)	261 (69)	205 (70)	220 (68)	157 (80)

### ・お盆期間 Summer Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
8/10~8/17	209 (69)	219 (73)	196 (58)	173 (61)	300 (66)	136 (72)

### ・年末年始 Winter Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
12/28~1/5	111 (90)	109 (92)	119 (83)	117 (85)	112 (82)	104 (83)

(※1) カッコ内は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度との比較。

Note1: Numbers in parentheses are compared to FY2018 (before the decline due to the COVID-19 pandemic).

(※2) 新幹線・在来線特急等は特定の駅間における月累計断面輸送量の対前年比。

在来線名古屋近郊は自動改札集計による乗車人員合計の対前年比。※多客期においては定期外の乗車人員に限る。

Note2: The data of the Shinkansen and Express is based on the total passenger volume of each month at certain points.

The data of the Nagoya area is based on the passenger ridership of each month counted by automatic ticket gates.

※The data of the Nagoya area regarding the peak holiday seasons is based on the passenger ridership excluding commuter passes.

# (参考) 月次営業概況 (商業施設・ホテル)

## ◆商業施設

### Commercial Facilities

期間 Period	売上高合計 2023年2月期 (百万円) Total Sales FY2022: 2022.3~2023.2 (Millions of Yen)	前年同月比 (%) YoY Comparison
	ジェイアール名古屋タカシマヤ、及び タカシマヤ ゲートタワーモール JR Nagoya Takashimaya and Takashimaya Gate Tower Mall	
22/03	15,006	107.3
22/04	12,998	122.7
22/05	13,149	155.0
22/06	13,413	136.0
22/07	13,810	111.4
22/08	11,539	129.4
22/09	12,947	135.6
22/10	15,282	117.4
22/11	15,312	108.3
22/12	19,494	109.2
23/01	15,738	123.3
23/02	13,749	135.6

## ◆ホテル

### Hotels

期間 Period	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.
	名古屋マリオットアソシアホテル Nagoya Marriott Associa Hotel		名古屋JRゲートタワーホテル Nagoya JR Gate Tower Hotel (※1)	
22/04	52.0	10.1	71.6	18.6
22/05	62.5	30.7	78.1	37.5
22/06	68.1	32.3	85.0	33.6
22/07	67.2	16.9	80.6	20.1
22/08	68.0	16.7	85.6	28.4
22/09	70.7	29.2	87.0	32.3
22/10	77.4	21.7	89.9	15.1
22/11	85.7	16.4	94.6	14.0
22/12	85.5	9.3	95.3	8.8
23/01	60.1	12.6	81.8	20.6
23/02	62.2	18.1	84.9	25.4
23/03	63.9	11.8	88.7	17.6

(※) 各月の数値は速報値のため、確定値とは異なる場合がある。

Note: The number for each month comes from a quick estimation, which might differ from the actual results.