

OIMACHI TRACKS  
(2026/3/28まちびらき)



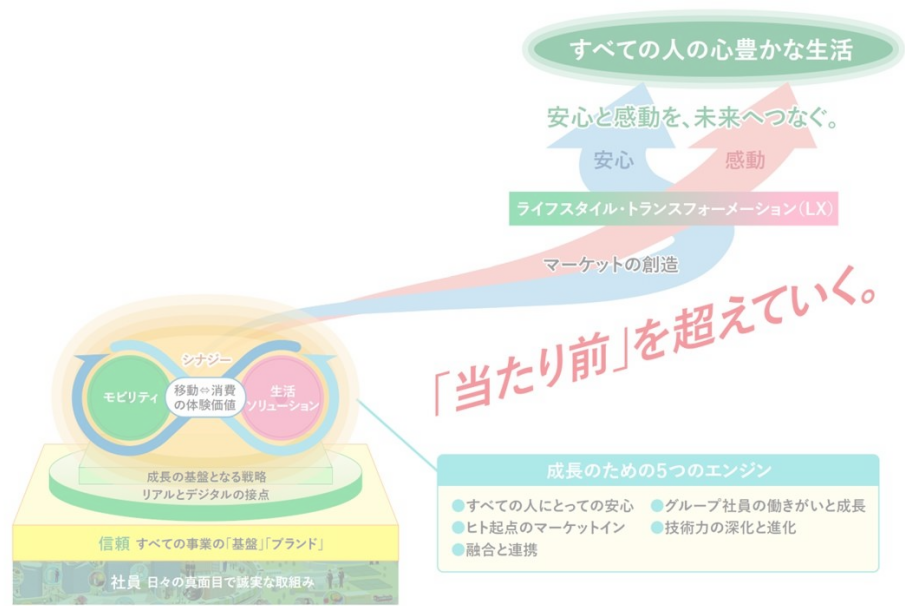
# 2026年3月期決算および2027年3月期経営戦略 説明資料

2026年4月30日 東日本旅客鉄道株式会社

<b>I 「勇翔2034」の実現に向けた中長期戦略</b>	<b>3</b>
<b>II 2026年3月期決算実績</b>	<b>25</b>
<b>III 2027年3月期経営戦略</b>	<b>42</b>
<b>IV 参考資料</b>	<b>61</b>



# I 「勇翔2034」の実現に向けた中長期戦略



# 業績ハイライトおよび「勇翔2034」数値目標アップデート

- 2026.3期は、鉄道のご利用好調等により**増収増益**、**営業収益は当社発足以来最高**。
- 2027.3期も、運賃改定効果やTAKANAWA GATEWAY CITYの開業効果等を取り込み、**増収増益を計画**。
- 「勇翔2034」公表後の経営環境の変化（鉄道のご利用好調やインフレ進展等）を踏まえ、**2028.3期および2032.3期のKPI等をアップデート**。目標達成に向け**チャレンジを続ける**。

	2026.3期 実績	2027.3期 業績予想	2028.3期	2032.3期
営業収益	30,846億円 (過去最高)	32,950億円	35,180億円 従来計画比 +540億円	4.3兆円程度 従来計画：4兆円超
EBITDA	8,429億円	8,870億円	9,580億円 従来計画比 +110億円	1.2兆円程度
営業利益	4,142億円	4,290億円	4,880億円 従来計画比 +30億円	7,500億円程度 従来計画比：+500億円程度 (うち、モビ+100億円程度、 生シ+400億円程度)
ROE	8.4%	8.2%	8%以上	10%以上

# モビリティ中長期成長戦略 “PRIDE & INTEGRITY” の推進

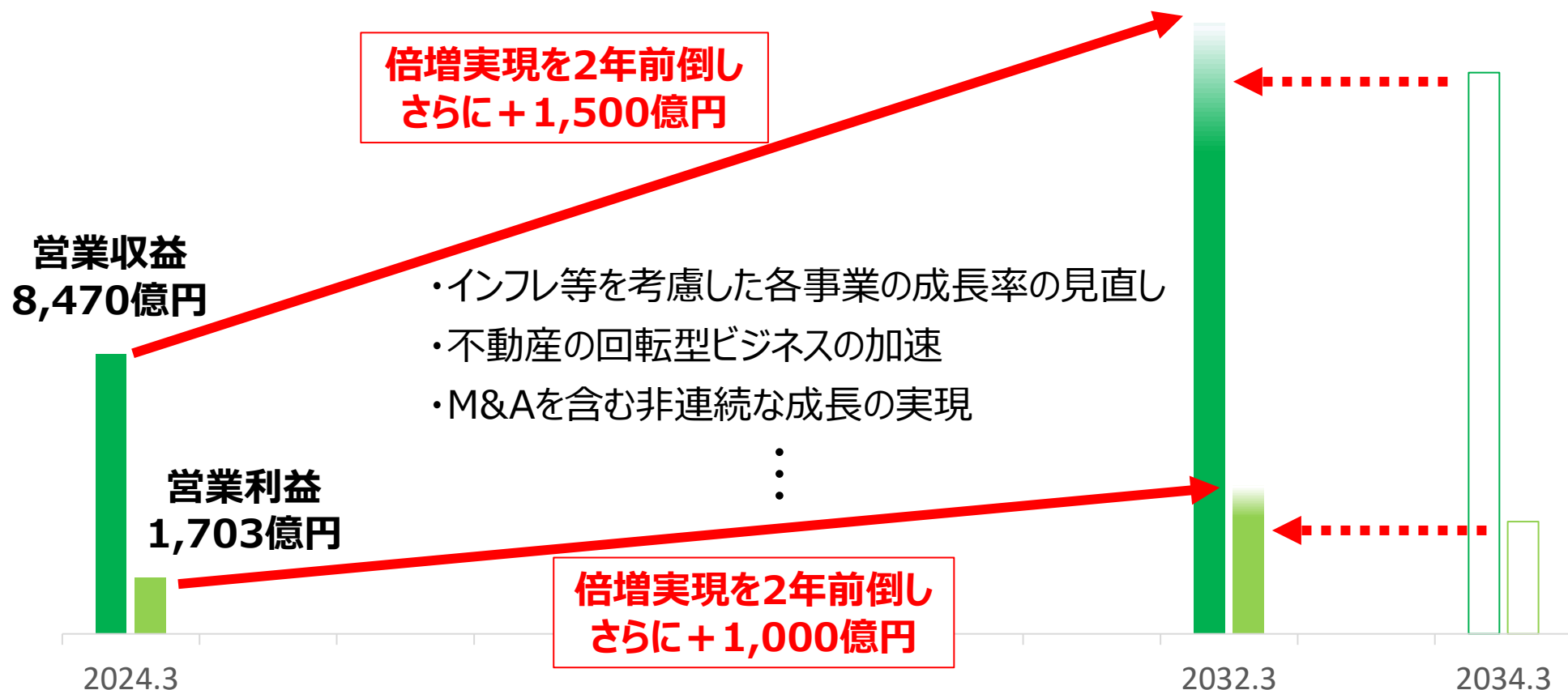
➤ “PRIDE & INTEGRITY”（2025年9月公表）に掲げる2032.3期のモビリティ営業収益目標を上方修正。**従来目標比+1,000億円の「+3,000億円超」（2025.3期比）をめざす。**



# 中長期ビジネス成長戦略 “Beyond the Border” の推進

- “Beyond the Border”（2024年6月公表）に掲げる数値目標を上方修正。  
生活ソリューション※の営業収益・営業利益の倍増（2024.3期比）を2年前倒して実現し、  
さらに営業収益は+1,500億円、営業利益は+1,000億円をめざす。

※流通・サービス+不動産・ホテル+IT・Suica



# 「究極の安全」の追求による すべての人にとっての「安心」の実現

- 「安心」によって「信頼」を拡大し、**すべての事業の成長を加速させるため、「究極の安全」の追求**を経営のトッププライオリティに据え、グループ全体で取り組んでいく。
- グループ安全計画における安全投資1.3兆円（2025.3期～2029.3期）に加え、安全安定輸送の確保のための修繕工事を確実に実施していく。



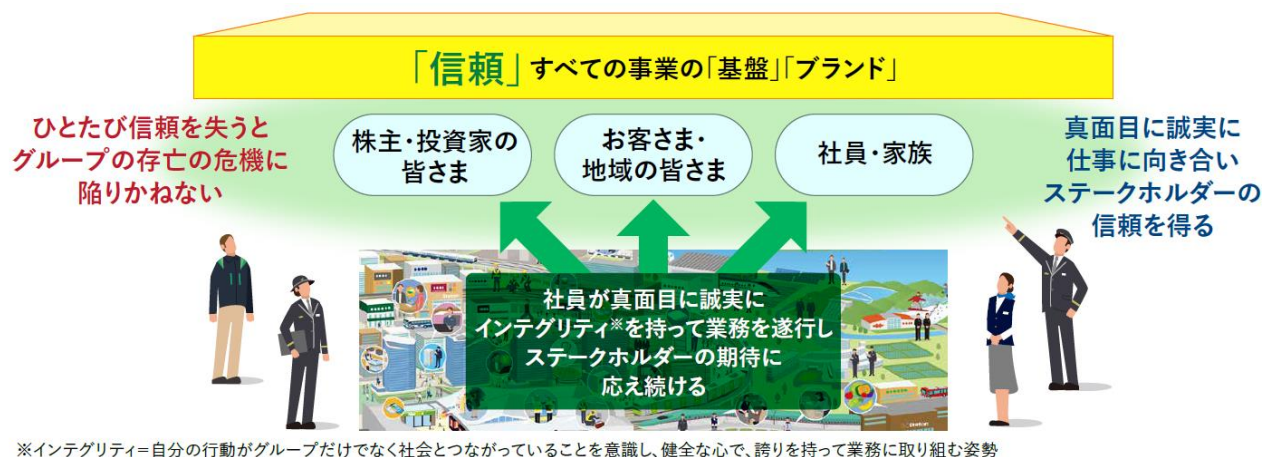
また、一連の輸送トラブルを踏まえ、以下の内容に重点的に取り組む。

- 1 安全安定輸送に関する業務フロー（作業手順）の見直し
- 2 異常時の対応力向上
- 3 検査や点検のレベルアップ
- 4 設備メンテナンスや事故復旧にあたる第一線社員の技術力の向上・強化
- 5 設備の維持管理に関わる修繕費の増額
- 6 グループ会社、パートナー会社の体制・技術力の維持



# グループガバナンスの改善と強化に向けた具体策

- 有識者委員会の報告書で指摘された課題を真摯に受け止め、**2026年3月に改善策を策定。**
- グループ全体のコンプライアンス態勢を整備するとともにその円滑な運用を確保することで、「勇翔2034」を推進し**新たな事業領域に取り組むための基盤を構築**していく。
- 改善策の進捗を定期的にモニタリングし、開示していく。



グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新するとともに、

- 健全な企業風土
- 必要な体制やルール
- 活発なコミュニケーション

をベースに、グループガバナンスの確立に向けて改善策を実行していく。

# モビリティの主要施策（安全安心なインフラ・サービスの向上）

- **2026年3月14日 当社初の運賃改定を実施。【820億円／年の増収効果を見込む】**
- **運賃改定による増収額を活用した設備投資の充実等により、安全やサービスをレベルアップし、これまで以上に**お客さまに選ばれる路線**をめざしていく。**

## ■安全・安心なインフラを社会のために

ホームドア整備、災害対策、設備更新、事故防止対策等を進め、安全に安心してご利用いただける、安定した輸送をお届けする。

例)



スリットフレームホームドアの設置



沿線斜面の補強



架線設備の更新



全方位警報灯の整備

## ■サービスの向上

輸送ネットワークの拡充、バリアフリー設備の充実、環境美化、Suica Renaissance等を進め、便利にご利用環境をお届けする。

例)



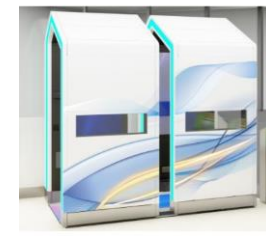
羽田空港アクセス線（仮称）



エレベーターの設置



落とし物クラウド find

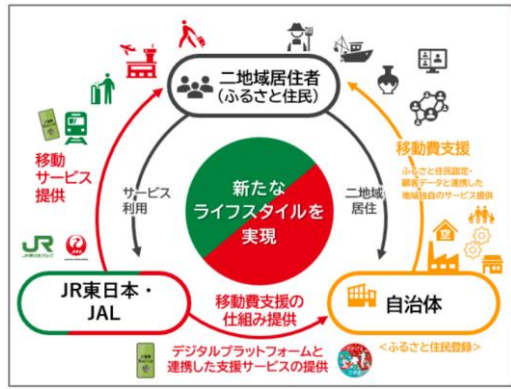


ウォークスルー改札

# モビリティの収益力向上（流動創造）

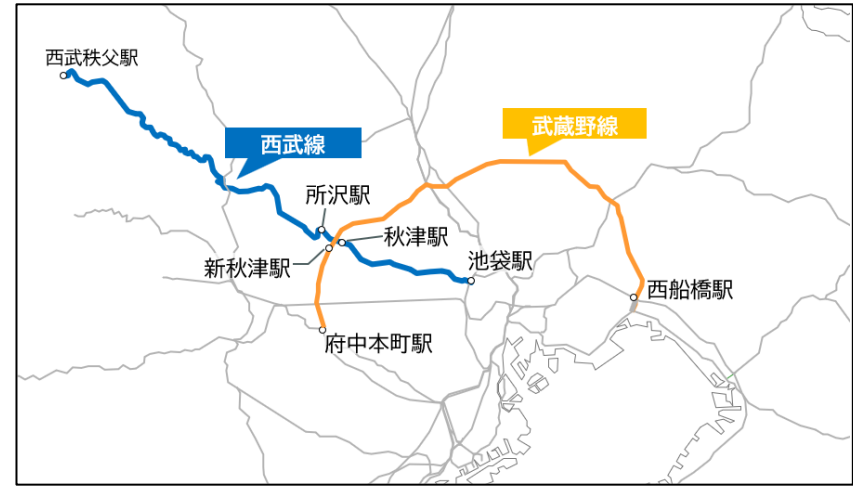
- JALと「東日本エリアの地方創生に向けた連携強化」に関する協定を締結。「**立体型観光**」に加え、自治体と連携しながら「**東日本、二地域暮らし**」を推進し、「**広域観光モデル**」、「**関係人口・定住人口**」、「**新たなマーケット**」の創出をめざす。
- **羽田空港アクセス線（仮称）**の2032.3期開業に向けた建設工事や、**他社線との相互直通運転の拡大**を進め、鉄道ネットワークの拡充による流動創造や東京圏の価値向上をめざす。

## ■ JALとの連携協定「地域未来創生戦略」



## ■ 他社線との相互直通運転の拡大

当社線（武蔵野線）の「新秋津駅」と他社線（西武池袋線）の「所沢駅」の**連絡線を活用した直通運転**を検討。  
 （2029.3期目途開始） ※臨時列車の運行を検討



# モビリティの収益力向上（運賃・料金）

- **運賃・料金制度の柔軟化について、他社とも連携しつつ、引き続き国へ要望していく。**
  - ① 新幹線自由席特急料金の届出制化（現在は運賃と同様に認可制）
  - ② インフレや賃上げ等に柔軟に対応できるしくみの導入
  - ③ 総括原価方式そのものの見直し
- 加えて、割引きっぷの設定の見直しや、料金体系の見直し等**届出により実施可能な価格戦略**を一段と推進し、お客さまのニーズに合わせた柔軟な価格設定で収益力を向上していく。

（参考：現行の鉄道運賃・料金制度）

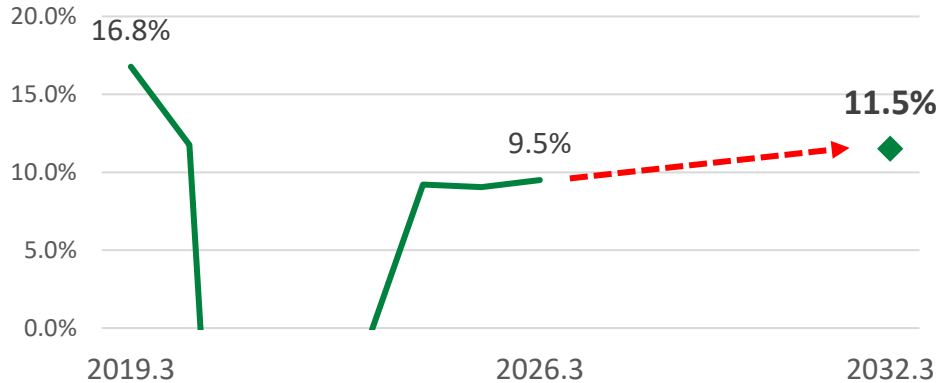
		新幹線	在来線
運賃	普通運賃	認可 (上限の認可 + 上限の範囲内で届出)	
	定期運賃		
料金	特急料金（自由席）	届出 届出	
	座席指定料金		
	特別車両料金（グリーン料金）		

※特別企画乗車券は上限の範囲内で届出

# サステナブルなモビリティの実現①

- 2028.3期までの鉄道事業の**オペレーションコスト1,000億円削減**（2020.3期比）は**達成見込み**。
- 技術革新・構造改革で、業務変革を加速。機械化・DX・AI活用で生産性を向上させ、これまで以上に社員が安全レベルやサービス品質の向上に注力できる環境を整備する。収益性の高い業務にも取り組み、これらを通じて**モビリティの営業利益率11.5%**（2032.3期）をめざしていく。

【参考】モビリティの営業利益率推移



## ■ ワンマン運転の拡大、ドライバレス運転の導入

ワンマン運転を、2030年頃までに首都圏主要線区に順次拡大。

ドライバレス運転は、2030.3期に新潟駅～新潟新幹線車両センター間の回送列車、2030年代中頃に新幹線営業列車での実現をめざし、在来線でも2035年頃までの実現をめざす。



ドライバレス運転（GOA4）走行試験

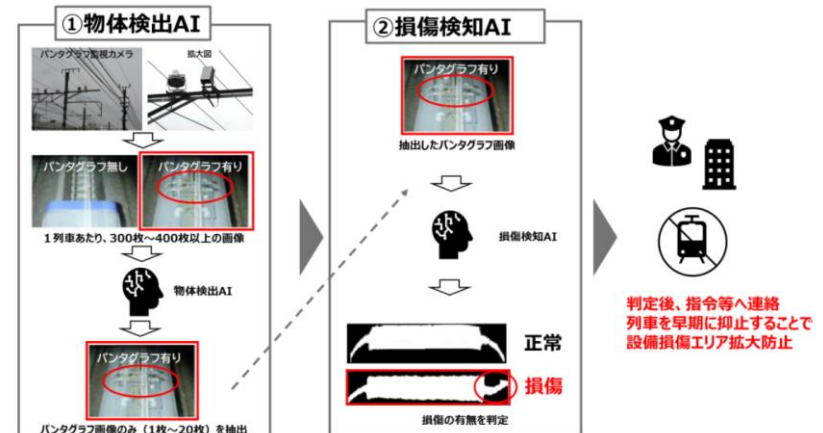
## ■ AI を活用したパンタグラフ監視カメラの画像解析

パンタグラフ監視カメラで撮影した画像を、物体検出AIと損傷検知AIでリアルタイムに解析することで、パンタグラフの故障を早期に発見するシステムを試行（2026年4月～）。※スタートアッププログラムでの共同実施

## ■ JR東日本グループAIポリシーの策定

AIの持つリスクを把握し適切に対応するガバナンス体制のもと、AIがもたらす効果を最大限発揮し、業務スタイルの変革と新たなお客さま体験価値の創出を実現していく。

<https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/internal-control/ai-policy/>



# サステナブルなモビリティの実現②

➤ 働き方改革や人手不足、サプライチェーンの強靱化といった、モビリティを取り巻く**社会課題の解決に率先して取り組み**、他の事業者等も巻き込みながら、サステナブルな鉄道業界の実現をめざす。

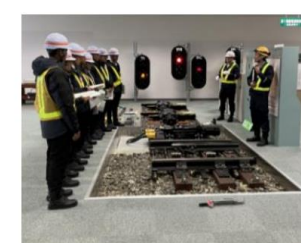
## ■ 日中時間帯での工事・作業の推進

夜間作業が中心である設備維持更新作業を平日の日中へシフトすることにより、作業環境改善や働き方改革を通じた鉄道工事従事者の確保や、工期短縮・時機を捉えた作業による安定的なサービスの提供などに繋げていく。  
(首都圏を含めて実施線区拡大・高頻度化を検討)



## ■ 人手不足に対応する特定技能人材育成

鉄道業界全体のサステナブルな事業運営に貢献するため、当社以外の鉄道事業者等にも参画を呼び掛け、2026年2月～3月に特定技能人材育成研修を実施。車両整備、軌道整備、電気設備整備の3区分で、鉄道事業者や鉄道工事を担う協力会社等47社の内定者113名が受講。今後も、1回あたり100名規模の研修生を受け入れられるオープンな教育プラットフォームとして継続していく。



## ■ 鉄道電気設備の材料・部品の共通化に向けたJR7社連携

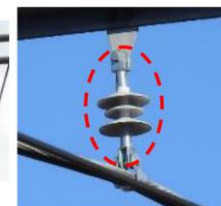
サプライチェーンを含めた鉄道事業を取り巻く環境が変化中、JR7社で使用する在来線の鉄道電気設備の材料・部品の仕様を共通化し、メーカーの設計・製造・在庫管理を効率化する。

【共通仕様策定済の材料・部品の例】

電車線用ポリマーがいし



インピーダンスボンド



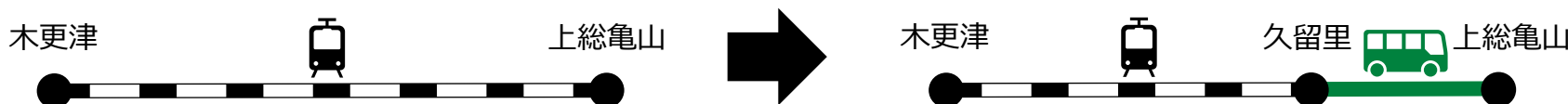
⇒今後、対象設備を拡大していく

# モビリティのベストミックス（地方ローカル線に係る協議状況）

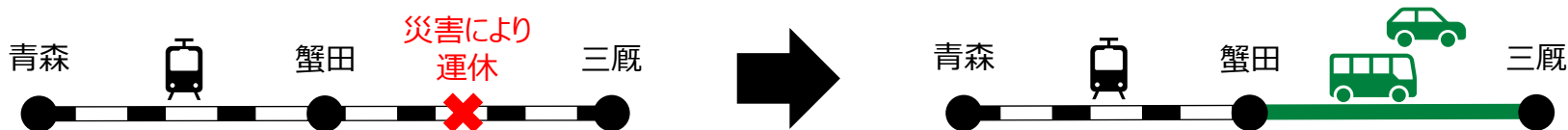
地域の移動手段の確保は、当社の極めて重要な役割と認識。設備のスリム化や運営の効率化を推進しつつ、ご理解・ご協力をいただきながら、**地域と一緒に「持続可能な交通体系」を構築していく。**

モード転換  
合意済み

**久留里線** 急激なモータリゼーションの進展等によりご利用数が減少。関係自治体とあり方を協議し、久留里～上総亀山間の鉄道事業廃止届を提出。2027年4月以降、自動車交通に転換予定。18年間分の自動車交通運行費用として20億円を拠出するほか、久留里駅交通結節点整備などの地域貢献にも取り組む。



**津軽線** 2022年の大雨で被災以降、蟹田～三厩間が運休。関係自治体とあり方を協議し、新中小国信号場～三厩間の鉄道事業廃止届を提出。2027年4月から運行する自動車交通の事業主体として、自治体とともにNPO法人を設立し、地域の自動車交通を一体運行することで、利便性・持続可能性の高い地域交通をめざす。当社は同法人に対し、18年間の運行費用として33.6億円を拠出。



## （参考）線区別収支

年度	2024.3期	2025.3期
開示対象	平均通過人員2,000人/日未満の線区	
対象線区数	36路線72区間	36路線71区間
運輸収入	63億円	62億円
営業費用	821億円	853億円
収支	△757億円	△790億円

鉄道ご利用状況（旅客輸送量等）の計算方法見直しにより、数値が変更になる可能性がある。詳細はプレスリリース参照 [https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427\\_ho01.pdf](https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427_ho01.pdf)

協議中

### 米坂線 今泉・坂町間（運休中）

JR鉄道運行案に加え、上下分離、バス転換および3セク移管とした場合における地域の負担の規模感の目安と復旧後のイメージを提示した。これらについて今後地域との議論を深めていく。

### 吾妻線 長野原草津口・大前間

主なご利用者である高校生とそのご家族が抱える通学に関する課題解決に向け、新幹線を利用した通学の実証実験を実施。今年度は下校時の送迎に関する実証実験を実施予定。

# 既存アセットを活用したビジネス展開

**鉄道のアセットを積極的に活用し、新たな価値・サービスを生み出すビジネスを推進。当社グループの収益性向上・資産の有効活用によりROAの向上につなげるほか、社会課題解決にも貢献する。**

## ■ 列車荷物輸送サービス「はこびユン」の事業拡大

- 多量の荷物輸送のニーズに応え、E3系新幹線 1 編成を日本初の「荷物専用新幹線」として2026年3月に運行開始。
- JALグループや日本郵政グループなど他の事業者との連携を通じてネットワークやサービスを拡大し、更なる産業振興や交流人口増加を推進して地方創生、社会課題の解決をめざす。



## ■ 「スマート健康ステーション®」の拡大と新たな医療サービス「LX Doctor」の開始

- 駅やSuicaを起点に、予防から診療後まで、オンラインを活用したトータルヘルスケアサービスを提供する「スマート健康ステーション®」を展開。
- 関係法令の改正により、エキナカ初、個室ブースでオンライン診療を受診できるサービス「LX Doctor」が実現。22駅（24ブース）で開始し、首都圏・地方へ広げ、全国規模のネットワーク構築をめざす。



# TAKANAWA GATEWAY CITY / OIMACHI TRACKS

➤ 浜松町駅～大井町駅間を「広域品川圏」と位置づけ、エリア戦略を展開。2030年代半ばまでに営業収益1,000億円超／年の事業展開を視野に、2026.3期にはその中心となる2つのプロジェクトがグランドオープン。

## 【TAKANAWA GATEWAY CITY】



営業収益見込み：約570億円⇒**約650億円/年**（2031.3期～）  
 事業費：約6,000億円⇒**約6,100億円**

※竣工に伴い、営業収益見込みおよび事業費を更新。

<p>2025/3/27 まちびらき</p>	<p>THE LINKPILLAR 1 SOUTH （オフィス、商業、ホテル等） THE LINKPILLAR 1 NORTH （オフィス、商業、レストラン等）</p>
<p>2026/3/28 グランドオープン</p>	<p>THE LINKPILLAR 2 （オフィス、商業、クリニック等） MoN Takanawa: The Museum of Narratives （展示場等） TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE （賃貸住宅等）</p>

## 【OIMACHI TRACKS】



営業収益見込み：約130億円⇒**約150億円/年**（2032.3期～）  
 事業費：約1,100億円⇒**約1,200億円**

※竣工に伴い、営業収益見込みおよび事業費を更新。

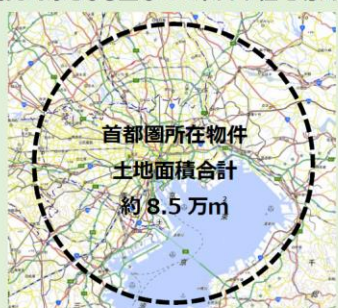
<p>2026/3/28 グランドオープン</p>	<p>A-1地区（オフィス、ホテル、商業、レジデンス） A-2地区（商業）</p>
-------------------------------	---



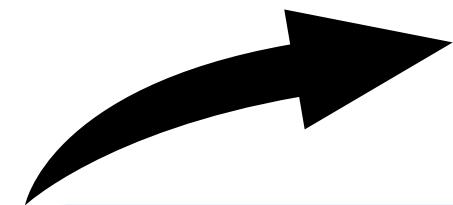
# 不動産事業分野における伊藤忠グループとの戦略的提携

- JR東日本伊藤忠不動産開発(株)※を2026年10月1日付で設立。  
 ※JR東日本が60%、伊藤忠商事が40%出資するJR東日本の連結子会社
- 鉄道というリアルなネットワークと、総合商社のグローバルな商流ネットワークの強みを掛け合わせた総合デベロッパーとして、不動産事業の飛躍的な成長をめざす。
- 2031.3期に新会社の売上規模2,500億円をめざし、今後5年間で飛躍的に成長させる。

開発対象となる主な JR 東日本社宅等跡地



地理院地図 Vector を加工して作成



伊藤忠グループの多様な開発案件・ノウハウ



➡ 他の事業分野においても幅広く協業の可能性を模索し、従来の枠を超えたサービスやソリューションを生み出すことで、社会課題の解決や新たな付加価値の創造、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、人々の暮らしや働き方の新たな可能性を広げていく。

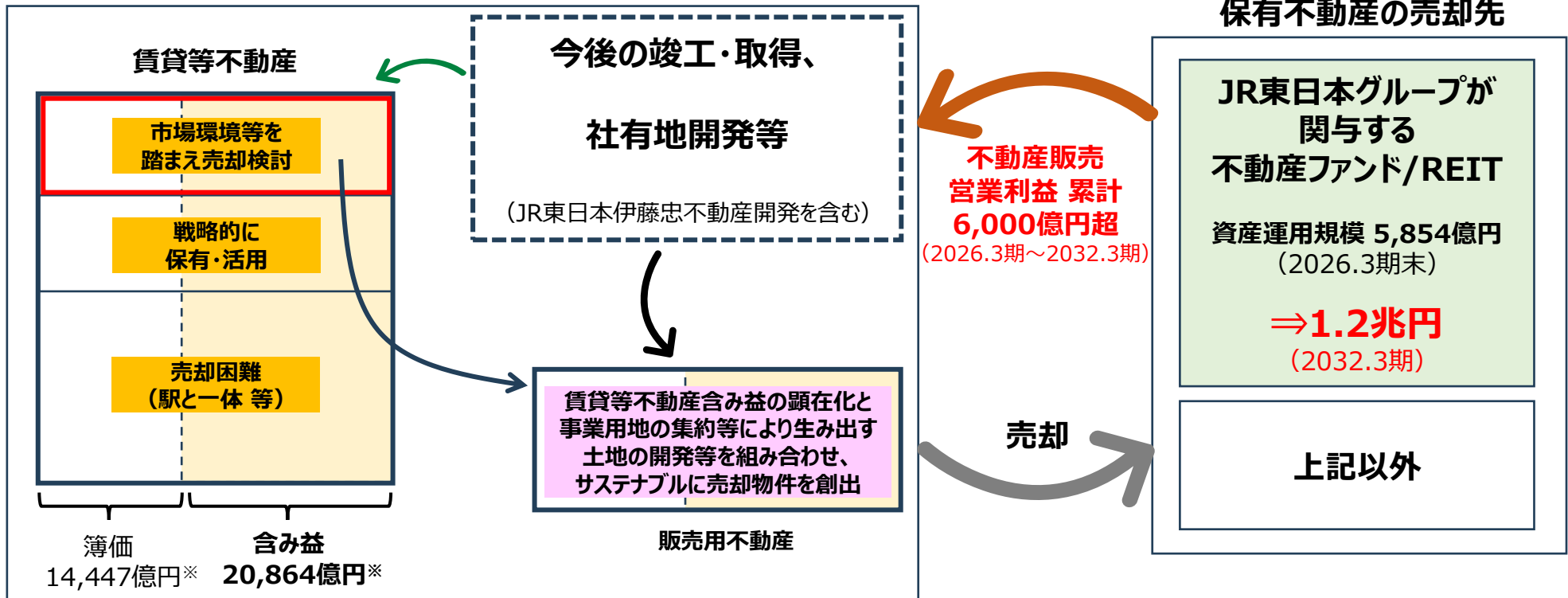
# 不動産の回転型ビジネスモデル

- 不動産販売営業利益 **累計6,000億円超**（2026.3期～2032.3期）に向け、不動産販売を着実に推進※するとともに、**取得・開発を強化し**、将来パイプラインを充実させる。

※2026.3期実績：営業収益730億円、営業利益503億円    2027.3期計画：営業収益1,000億円、営業利益450億円

- 不動産ファンド事業における**資産運用規模の目標を上方修正する**。  
 （2028.3期KPI 5,500億円 ⇒ 7,000億円      2032.3期KPI 1兆円 ⇒ 1.2兆円）

## JR東日本グループ



※2026.3期末、速報ベース

# Suica Renaissanceによる更なる事業成長

➤ Suica Renaissanceを通じた**2つの変革**を通じて、モビリティ・生活ソリューションの事業成長を加速させ、**2032.3期の営業利益「+250億円+a」**\*（2025.3期比）をめざす。

※従来目標：+200億円

## ■変革①：Suica生活圏の構築によるアカウントベースのビジネスへの変革



## ■変革②：徹底したモバイルシフト・チケットレス化を通じた駅のリデザイン

出改札機器の削減等で生み出した駅スペースの最適化を活用し、「+a」の早期実現をめざす

# インバウンド需要の獲得

- 訪日客に占める東北での宿泊割合（※）を5%に伸ばすことをめざし、モビリティと生活ソリューションの二軸で、グループ全体で取組みを推進していく。
- 航空会社やOTA等との業務提携や、事業本部・グループ会社が中心となった地域との価値創造等の新たなストラクチャーでインバウンド収入を拡大させる。

※観光庁発表の宿泊旅行統計調査における「都道府県別外国人延べ宿泊者数（客室数20室以上の施設）」の東北シェア

## ターゲティング



航空会社（JAL）・  
旅行会社（JTB）との  
立体型観光の推進



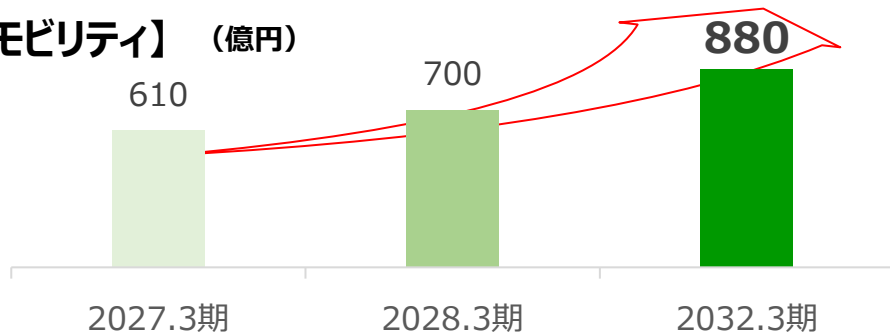
OTAを通じた  
東日本コンテンツの  
世界流通

## 魅力ある目的地づくり



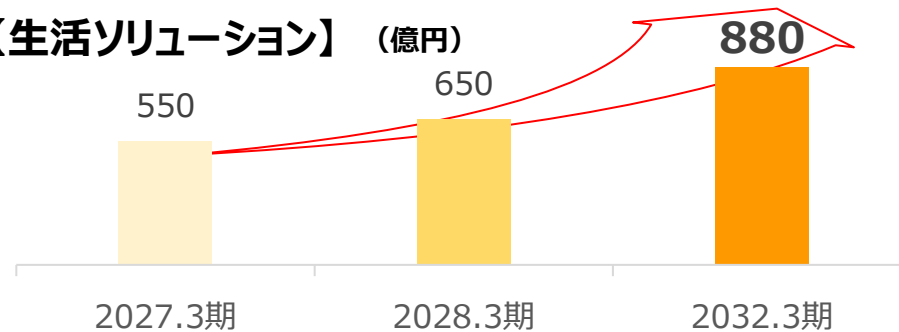
AZUMA FARM Koiwai

### 【モビリティ】（億円）



訪日旅行者向けパスの当社収入 + 個札（英字チケットの発券シェアによる推計）

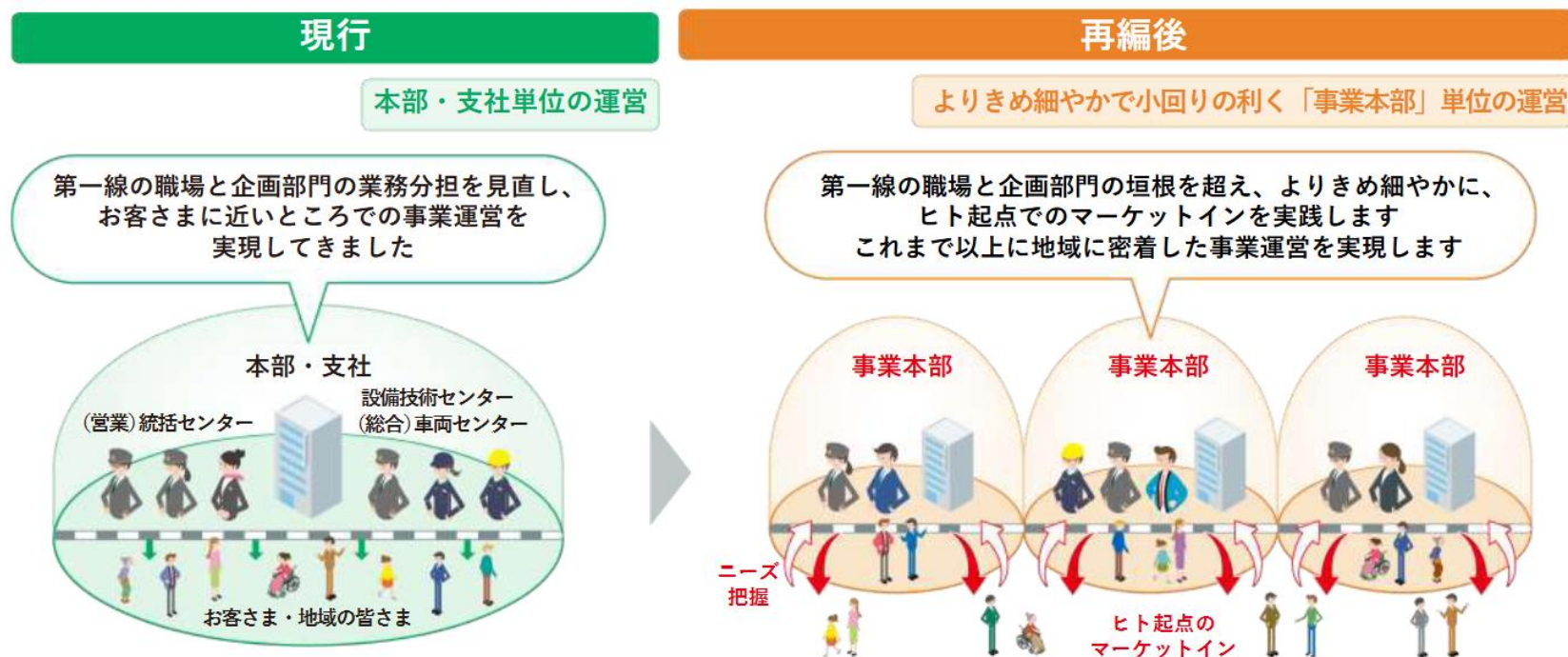
### 【生活ソリューション】（億円）



ホテル事業における外国人宿泊収入 + SC事業・小売店舗・ガーラ湯沢の外国人販売額（推計）

# 「勇翔2034」の実現を加速させる組織再編

- 「勇翔2034」に掲げるライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）の実現のため、2026年7月に組織再編を実施。**地域の実情やニーズに密着したスピード感のある事業運営**をめざす。
- 2本部・10支社体制から、36事業本部での事業運営体制に移行。駅業務・乗務業務などを担う社員が活躍のフィールドを広げ、**モビリティと生活ソリューションの二軸での成長を実現する主役**になっていく。

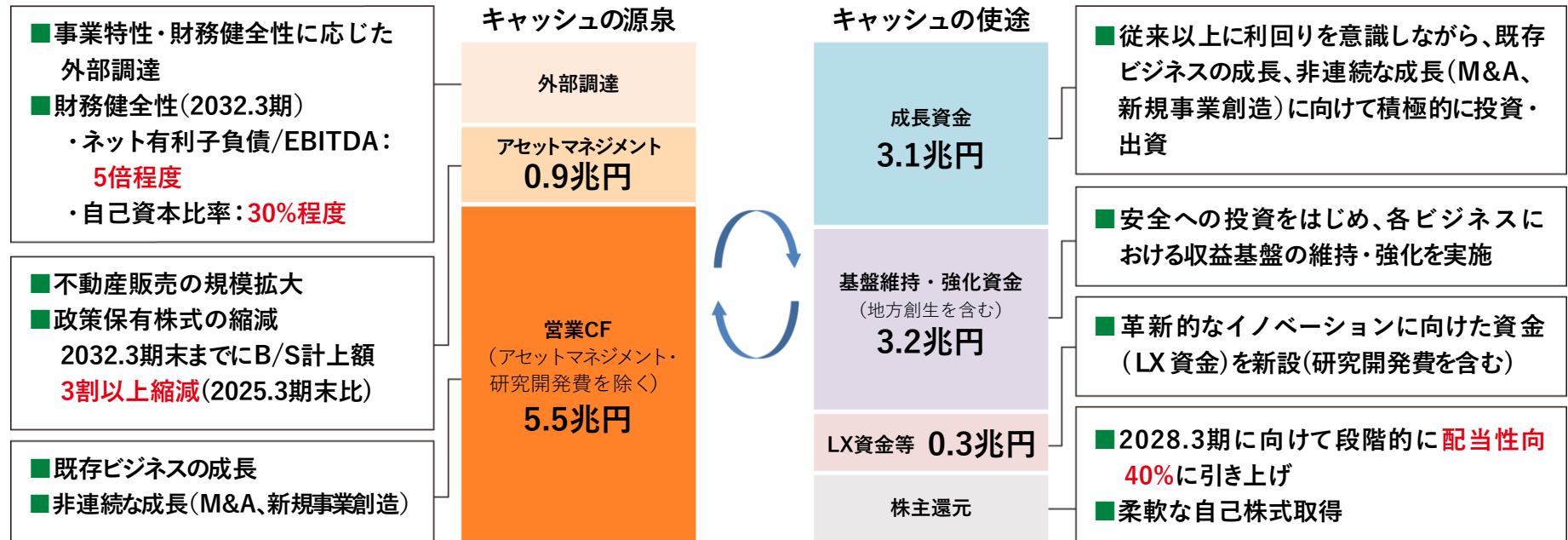


経営陣が各職場を訪問してコミュニケーションを深め、ボトムアップとトップダウンの両輪で「勇翔2034」の実現に向けて成長していく。

# キャッシュ・アロケーション

- 各ビジネスの利益成長による**営業キャッシュ・フローの拡大**に加え、不動産販売の規模拡大や政策保有株式の縮減による**アセットマネジメント**を組み合わせ、キャッシュインを最大化する。
- 獲得したキャッシュは、**まちづくりや非連続な成長のための「成長資金」**や**稼ぐための「基盤維持・強化資金」**に加え、**革新的なイノベーションを推進するための「LX資金」**にも振り向ける。
- これらの資金により、「**究極の安全**」を追求した安全レベルの向上、お客さま視点でのモビリティと生活ソリューションの二軸の**「融合と連携」**を進め、**持続的な成長**をめざす。

## ■「勇翔2034」のキャッシュ・アロケーション（2026.3期～2032.3期）

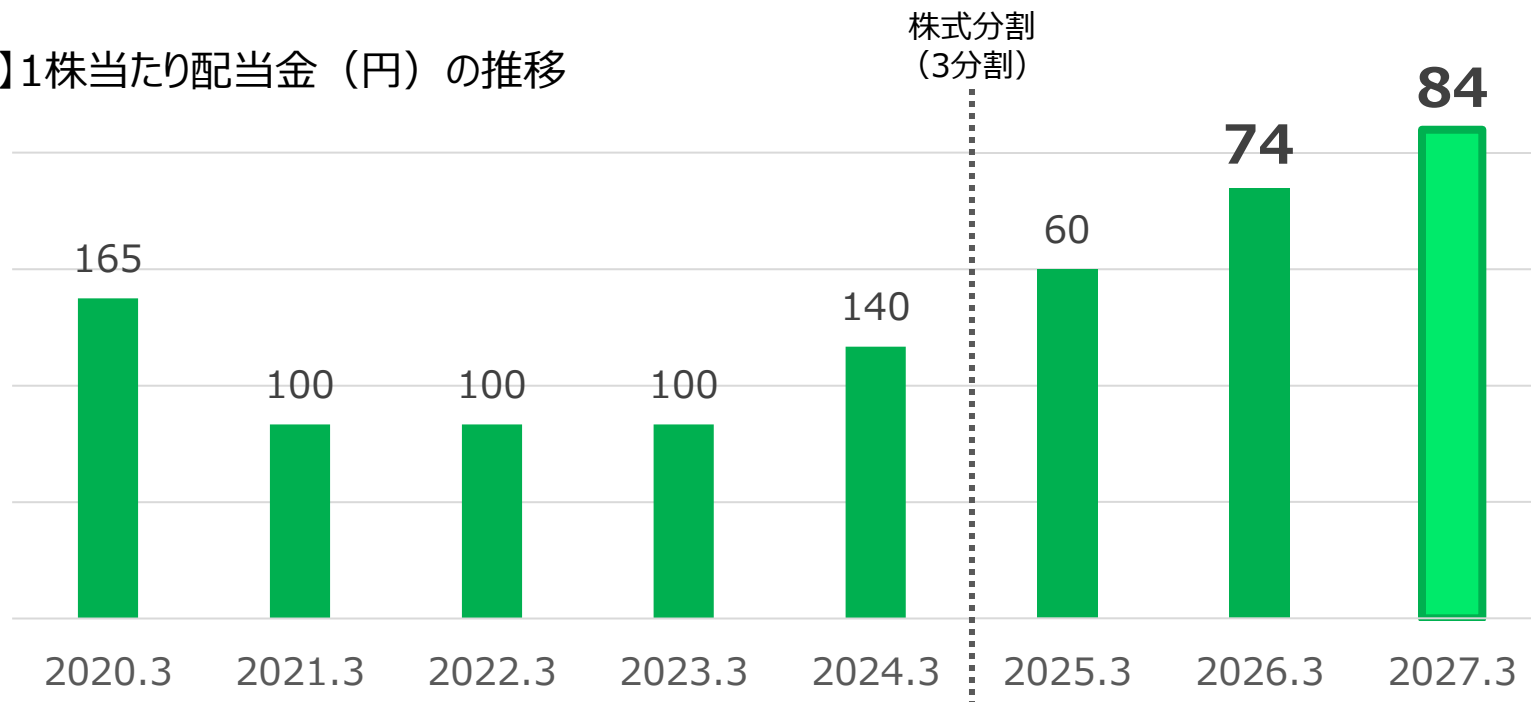


# キャッシュ・アロケーション（株主還元）

- 成長投資が落ち着く2028年3月期に向けて、段階的に配当性向を40%に引き上げる。  
（「勇翔2034」株主還元方針）
- **2026年3月期の配当は、期末配当39円（4円増配）、年間74円（配当性向33.7%）、2027年3月期の配当予想は、年間84円（配当性向37.2%）とする。**

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2027.3	2028.3
配当性向	31.4%	-	-	38.0%	26.8%	30.3%	<b>33.7%</b>	<b>37.2%</b>	<b>40%</b>

【参考】1株当たり配当金（円）の推移



※グラフの高さは株式分割を考慮して表示

## **Ⅱ 2026年3月期決算実績**

# 2026年3月期 期末決算のポイント

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3計画 (10月公表)	2026.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	28,875	<b>30,846</b>	+1,971	106.8	30,580	+266	100.9
営業利益	3,767	<b>4,142</b>	+374	109.9	4,050	+92	102.3
経常利益	3,215	<b>3,516</b>	+300	109.4	3,410	+106	103.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,242	<b>2,478</b>	+235	110.5	2,370	+108	104.6
EBITDA	7,829	<b>8,429</b>	+600	107.7	8,300	+129	101.6

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

## 連結決算

### 増収増益

- 鉄道のご利用増やエキナカ店舗の売上増などに加え、TAKANAWA GATEWAY CITYの開業により、営業収益は5期連続の増収かつ、過去最高
- 増収に伴い、全ての利益が増益

## セグメント

### 全てのセグメントが増収増益

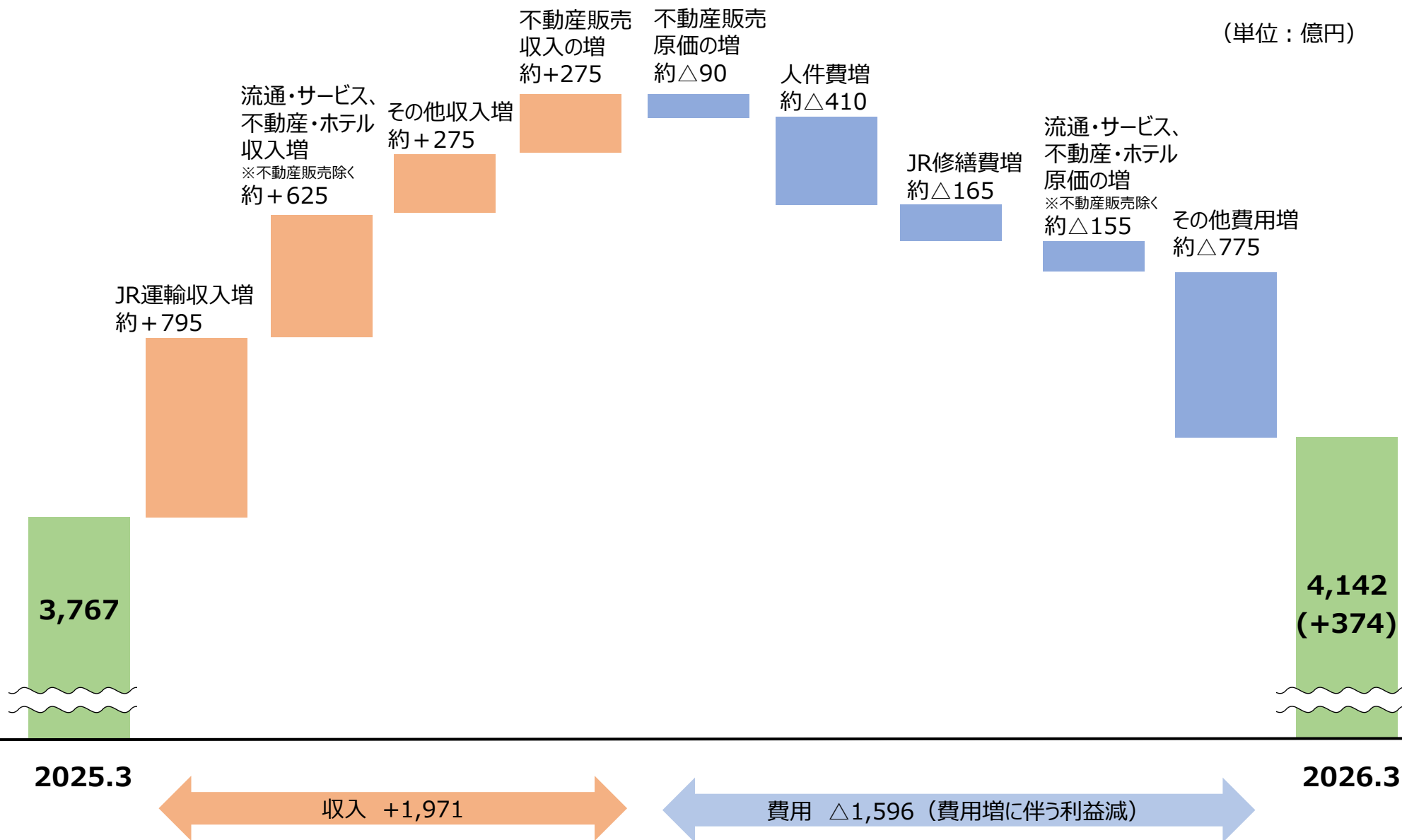
- 運輸事業は、鉄道運輸収入が増加したことなどにより**増収増益**
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより**増収増益**
- 不動産・ホテル事業は、不動産販売の売上増に加え、オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上が増加したことなどにより**増収増益**
- その他は、ICカード事業関連の売上が増加したことなどにより**増収増益**

## ○株主還元（配当の状況・1株当たり）

合計 74円 ※配当性向33.7% （中間配当 35円 期末配当 39円 ※4円増配）

# 2026年3月期 連結営業利益増減

(単位：億円)



# 連結 損益計算書

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	28,875	<b>30,846</b>	+1,971	106.8	
運輸	19,457	<b>20,458</b>	+1,000	105.1	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	3,937	<b>4,161</b>	+223	105.7	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	4,454	<b>5,132</b>	+678	115.2	不動産販売やオフィス賃貸収入、SC・ホテルの売上増
その他	1,025	<b>1,094</b>	+69	106.8	ICカード事業関連の売上増
営業利益	3,767	<b>4,142</b>	+374	109.9	
運輸	1,760	<b>1,944</b>	+183	110.4	
流通・サービス	605	<b>680</b>	+75	112.5	
不動産・ホテル	1,203	<b>1,282</b>	+79	106.6	
その他	229	<b>302</b>	+73	132.0	
調整額	△31	<b>△67</b>	△36	217.8	
営業外損益	△552	<b>△626</b>	△73	113.4	
営業外収益	279	<b>286</b>	+6	102.4	
営業外費用	832	<b>912</b>	+80	109.7	
経常利益	3,215	<b>3,516</b>	+300	109.4	
特別損益	△242	<b>△175</b>	+67	72.3	
特別利益	451	<b>803</b>	+352	178.2	投資有価証券売却益の増
特別損失	693	<b>979</b>	+285	141.1	
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,242	<b>2,478</b>	+235	110.5	
EBITDA	7,829	<b>8,429</b>	+600	107.7	※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高
運輸	4,751	<b>4,975</b>	+224	104.7	
流通・サービス	799	<b>883</b>	+84	110.5	
不動産・ホテル	1,758	<b>2,007</b>	+249	114.2	
その他	551	<b>629</b>	+78	114.2	

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3計画 (10月公表)	2026.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	19,457	<b>20,458</b>	+1,000	105.1	20,310	+148	100.7
営業利益	1,760	<b>1,944</b>	+183	110.4	1,920	+24	101.3
EBITDA	4,751	<b>4,975</b>	+224	104.7	4,930	+45	100.9

新幹線	新幹線のご利用増により対前年で増収
在来線	在来線（関東圏）の定期外および定期のご利用増、中央線快速グリーン車導入により対前年で増収
バス	高速バスのご利用増により対前年で増収
車両製造	公民鉄向け車両売上の増により対前年で増収

## ■ 鉄道運輸収入：実績と計画（対前年実績 %）

※カッコ内は4月計画		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
定期	計画	(100)	(100)	101	<b>101</b>	102	
	実績	102	102	102	<b>103</b>	102	
定期外	新幹線	計画	(101)	(101)	103	<b>104</b>	104
		実績	105	105	105	<b>107</b>	106
	在来線	計画	(103)	(103)	103	<b>104</b>	104
		実績	104	105	104	<b>106</b>	105
合計	計画	(102)	(101)	103	<b>104</b>	104	
	実績	104	104	104	<b>106</b>	105	

# 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

	旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）					
	2025.3 実績	2026.3 実績	対前年 %	2025.3 実績	2026.3 実績	対前年		主な増減事由	
						増減	%		
新幹線		22,679	<b>23,735</b>	104.7	5,833	<b>6,174</b>	+341	105.9	
	定期	1,758	<b>1,885</b>	107.2	236	<b>254</b>	+17	107.4	
	定期外	20,920	<b>21,850</b>	104.4	5,596	<b>5,920</b>	+324	105.8	・鉄道利用の増加：+285 ・インバウンド：+25 ・天候災害反動：+15 ・天候災害：△5
在来線		101,628	<b>104,527</b>	102.9	11,855	<b>12,310</b>	+455	103.8	
	定期	61,525	<b>63,289</b>	102.9	4,047	<b>4,123</b>	+75	101.9	
	定期外	40,103	<b>41,238</b>	102.8	7,807	<b>8,187</b>	+379	104.9	
在来線関東圏	(再掲)	96,290	<b>99,232</b>	103.1	11,202	<b>11,639</b>	+437	103.9	
	定期	58,757	<b>60,516</b>	103.0	3,881	<b>3,957</b>	+76	102.0	
	定期外	37,532	<b>38,716</b>	103.2	7,321	<b>7,682</b>	+360	104.9	・鉄道利用の増加：+205 ・中央線快速グリーン車導入：+81 ・天候災害反動：+30 ・インバウンド：+20 ・運賃改定：+20
在来線その他	(再掲)	5,338	<b>5,295</b>	99.2	652	<b>670</b>	+18	102.8	
	定期	2,768	<b>2,772</b>	100.2	166	<b>165</b>	△0	99.7	
	定期外	2,570	<b>2,522</b>	98.1	486	<b>505</b>	+18	103.9	・鉄道利用の増加：+15
合計		124,308	<b>128,263</b>	103.2	17,688	<b>18,485</b>	+797	104.5	
	定期	63,284	<b>65,174</b>	103.0	4,284	<b>4,377</b>	+93	102.2	・鉄道利用の増加：+85 ・運賃改定：+5
	定期外	61,024	<b>63,088</b>	103.4	13,404	<b>14,107</b>	+703	105.3	

※ 「関東圏」とは、当社首都圏本部、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社および千葉支社管内の範囲

## ■ 鉄道営業収入・新幹線輸送量・平日定期利用（対前年実績 %）

		1Q	2Q	3Q	1月	2月	3月	4Q	年度計	
鉄道営業収入 自社取扱分 (推計値) <sup>※</sup>	定期	100	103	102	103	107	120	<b>111</b>	<b>104</b>	
	定期外	近距離	105	106	105	105	104	110	<b>106</b>	<b>106</b>
		中長距離	106	106	104	108	107	109	<b>108</b>	<b>106</b>
		合計	105	106	105	107	106	109	<b>107</b>	<b>106</b>
	合計	104	105	104	106	106	112	<b>108</b>	<b>105</b>	
新幹線 断面輸送量 (方面別)	東北（大宮～宇都宮・古川～北上）	105	106	102	103	107	109	<b>106</b>	<b>105</b>	
	上越（大宮～高崎）	106	105	104	106	105	106	<b>106</b>	<b>105</b>	
	北陸（高崎～軽井沢）	105	103	105	106	107	107	<b>107</b>	<b>105</b>	
	合計	105	106	103	104	106	108	<b>106</b>	<b>105</b>	
新幹線 断面輸送量 (平休別)	平日	106	106	103	107	108	107	<b>107</b>	<b>106</b>	
	休日	104	105	102	101	103	109	<b>104</b>	<b>104</b>	
首都圏自動改札平日定期利用		102	103	102	102	101	103	<b>102</b>	<b>102</b>	

※ 鉄道営業収入 自社取扱分（推計値）は、鉄道営業収入（当社窓口等での発売分）から他社ご利用分を差し引いた推計値であり、鉄道運輸収入とは異なります。

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3計画 (10月公表)	2026.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	3,937	<b>4,161</b>	+223	105.7	4,180	△18	99.6
営業利益	605	<b>680</b>	+75	112.5	680	+0	100.1
EBITDA	799	<b>883</b>	+84	110.5	880	+3	100.4

リテール	鉄道利用の増加に伴うエキナカ店舗の売上増により対前年で増収
広告・出版	交通広告の売上増により対前年で増収
海外	前年度第2四半期に新規連結したDecorum Vending(イギリスの自動販売機運営会社)の平年度化により対前年で増収

## ■リテール・交通広告営業収益：実績と計画（対前年実績 %）

※カッコ内は4月計画		1Q	2Q	3Q	4Q	通期
リテール	計画	(105)	(105)	105	<b>105</b>	105
	実績	105	105	105	<b>105</b>	106
交通広告	計画	(110)	(105)	110	<b>105</b>	106
	実績	100	110	110	<b>115</b>	109

## ■流通・サービス事業 売上高の推移（対前年実績 %）

	1Q	2Q	3Q	1月	2月	3月	4Q	年度計
物販・飲食	107	106	105	107	105	104	<b>105</b>	<b>106</b>
JR東日本クロスステーション (リテール) (既存)	107	106	106	109	107	106	<b>107</b>	<b>107</b>
JR東日本クロスステーション (フーズ) (既存)	106	107	105	105	104	104	<b>104</b>	<b>106</b>

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3計画 (10月公表)	2026.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	4,454	<b>5,132</b>	+678	115.2	5,060	+72	101.4
うち、不動産販売	454	<b>730</b>	+275	160.5	710	+20	102.9
営業利益	1,203	<b>1,282</b>	+79	106.6	1,240	+42	103.4
うち、不動産販売	315	<b>503</b>	+187	159.4	480	+23	104.9
EBITDA	1,758	<b>2,007</b>	+249	114.2	1,940	+67	103.5
うち、不動産販売	315	<b>503</b>	+187	159.4	480	+23	104.9

不動産保有・活用	TAKANAWA GATEWAY CITY開業によるオフィス賃貸収入の増や、SC・ホテルの売上増により対前年で増収
不動産回転	不動産販売の売上増により対前年で増収
マネジメント	マネジメント物件の増により対前年で増収

## ■SC・オフィス・ホテル営業収益：実績と計画 (対前年実績 %)

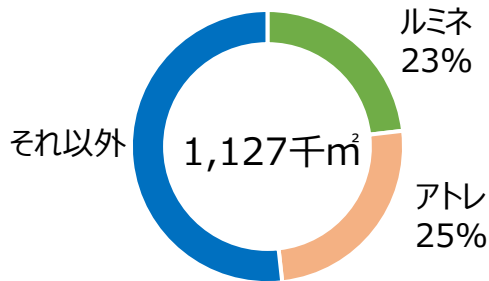
(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

※カッコ内 は4月計画	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	(110)	(110)	110	<b>105</b>	109
実績	110	110	110	<b>110</b>	110

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3	
			増減	%
営業収益	842	<b>904</b>	+61	107.4
うち				
メトロ	447	<b>464</b>	+16	103.7
メッツ	198	<b>227</b>	+28	114.3
営業利益	95	<b>119</b>	+24	125.7

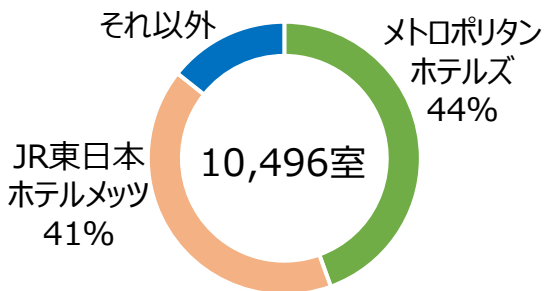
# 不動産・ホテル事業（関連指標）

## ■ ショッピングセンター貸付可能面積（2026年3月末）

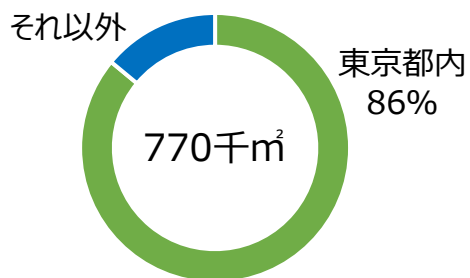


※リテールビジネスに分類されるSCも含む

## ■ ホテル部屋数（2026年3月末）



## ■ オフィス貸付可能面積（2026年3月末）



## ■ 駅ビル店舗売上／ホテル客室稼働率・客室平均単価

			1Q	2Q	3Q	1月	2月	3月	4Q	年度計
駅ビル	店舗売上		105	104	106	107	106	105	106	105
	ルミネ（既存）	対前年（%）	104	102	105	107	105	105	106	104
	アトレ（既存）		106	106	106	107	104	102	104	105
ホテル	売上	対前年（%）	110	105	107	104	108	110	108	107
	客室稼働率	%	79.3	80.3	81.5	71.6	76.3	78.6	75.5	79.2
		対前年（pt）	△0.1	+1.4	+0.5	+1.3	+2.4	+3.0	+2.2	+1.0
	客室平均単価	円/室	19,558	17,870	21,051	17,192	18,601	20,981	18,988	19,376
対前年（%）		112	103	109	102	108	109	107	108	

## ■ オフィス空室率等推移

		2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
JR東日本ビルディングによる 運営物件（東京都内）	貸付可能面積	389千㎡	402千㎡	541千㎡	731千㎡
	空室率	4.4%	2.3%	3.7%	3.6%
マーケット都心5地区平均 （出典：三鬼商事）	空室率	6.41%	5.47%	3.86%	2.22%

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3計画 (10月公表)	2026.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	1,025	<b>1,094</b>	+69	106.8	1,030	+64	106.3
営業利益	229	<b>302</b>	+73	132.0	240	+62	126.1
EBITDA	551	<b>629</b>	+78	114.2	580	+49	108.6

Suica・金融	ICカード事業関連売上の増により対前年で増収
海外鉄道	軌道工事売上の減により対前年で減収
エネルギー	風力発電の工事関連売上の増により対前年で増収
建設	工事関連売上の増により対前年で増収

## ■ IT・Suica事業営業収益：実績と計画（対前年実績 %）

（参考）IT・Suica事業の実績

※カッコ内 は4月計画	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	(100)	(105)	100	<b>125</b>	107
実績	105	110	115	<b>125</b>	113

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3	
			増減	%
営業収益	633	<b>715</b>	+81	112.9
営業利益	168	<b>213</b>	+44	126.6

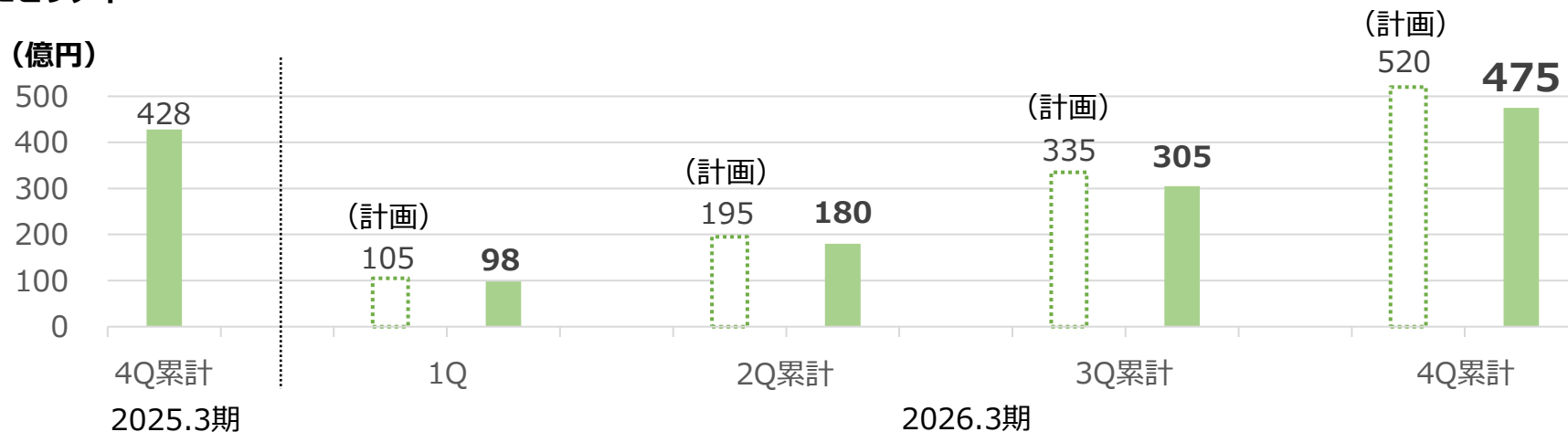
※IT・Suica事業営業収益には、「Suica・金融」に含まれないJR東日本メカトロニクスの鉄道設備関連の売上（出改札機器等）も計上している。

## ■ 電子マネー月間利用件数の推移

	1Q	2Q	3Q	1月	2月	3月	4Q	年度計
件数 (百万件)	881	936	874	273	252	283	<b>808</b>	<b>3,500</b>
前年比 (%)	104	103	100	102	100	101	<b>101</b>	<b>102</b>

# インバウンド収入実績

## ■ モビリティ



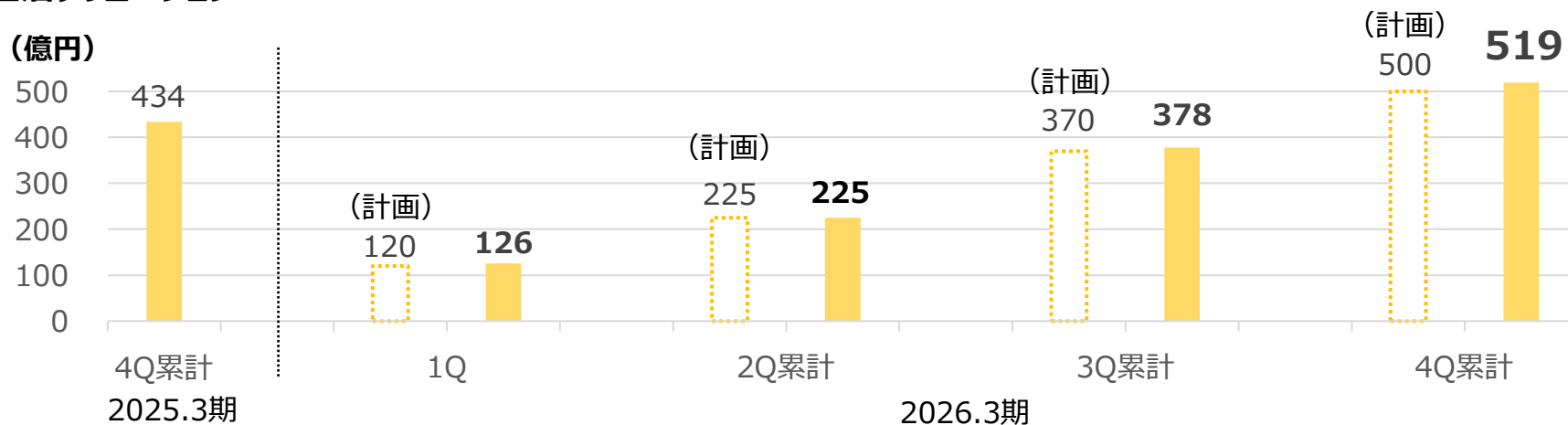
対前年  
111.0%

対計画  
91.4%

### 【カウント方法】

訪日旅行者向けパスの当社収入 + 個札（英字チケットの発券シェアによる推計） ※訪日旅行者向けパスの比率は全体の約3割に相当

## ■ 生活ソリューション



対前年  
119.9%

対計画  
104.0%

### 【カウント方法】

ホテル事業における外国人宿泊収入 + SC事業・小売店舗・ガーラ湯沢の外国人販売額（推計）

# 連結 貸借対照表

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	101,742	<b>108,207</b>	+6,465	106.4	
流動資産	12,500	<b>14,197</b>	+1,696	113.6	
固定資産	89,241	<b>94,009</b>	+4,768	105.3	建物及び構築物の増
負債	73,020	<b>77,606</b>	+4,586	106.3	
流動負債	17,419	<b>18,300</b>	+880	105.1	
固定負債	55,600	<b>59,306</b>	+3,706	106.7	社債の増
純資産	28,722	<b>30,600</b>	+1,878	106.5	
負債・純資産合計	101,742	<b>108,207</b>	+6,465	106.4	

# 連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,322	<b>7,650</b>	+328
(主な内訳)			
税金等調整前当期純利益	2,972	<b>3,340</b>	+367
減価償却費	4,062	<b>4,287</b>	+225
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,834	△ <b>8,776</b>	△941
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△7,709	△ <b>8,880</b>	△1,171
投資有価証券の売却による収入	215	<b>474</b>	+259
財務活動によるキャッシュ・フロー	36	<b>1,387</b>	+1,350
(主な内訳)			
長期借入れ、社債の発行による収入	4,149	<b>5,816</b>	+1,666
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△3,241	△ <b>3,703</b>	△462
配当金の支払額	△616	△ <b>781</b>	△165
現金及び現金同等物の期首残高	2,808	<b>2,334</b>	△473
現金及び現金同等物の期末残高	2,334	<b>2,620</b>	+285
フリー・キャッシュ・フロー	△511	△ <b>1,125</b>	△613

# 連結 有利子負債、設備投資、主要諸元

## 連結有利子負債

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		平均金利 (対2025.3)	
			増減	%		
有利子負債残高	49,553	<b>51,622</b>	+2,068	104.2	1.72%	(+0.15%)
社債	32,463	<b>33,796</b>	+1,332	104.1	1.51%	(+0.15%)
長期借入金	14,017	<b>14,798</b>	+780	105.6	1.21%	(+0.24%)
鉄道施設購入長期末払金	3,067	<b>3,021</b>	△45	98.5	6.55%	(+0.00%)
その他有利子負債	4	<b>6</b>	+1	126.1	1.98%	(△1.76%)
ネット有利子負債残高	47,218	<b>49,001</b>	+1,782	103.8		

## 連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		2026.3 計画	2026.3実績/計画	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	4,302	<b>4,239</b>	△62	98.5	4,220	+19	100.5
生活ソリューション	流通・サービス事業、 不動産・ホテル事業、その他	3,956	<b>5,251</b>	+1,295	132.8	4,850	+401	108.3
合計		8,258	<b>9,491</b>	+1,233	114.9	9,070	+421	104.7

## 連結主要諸元

	単位	2025.3 実績	2026.3 実績	増減
総資産営業利益率 (ROA)	%	3.8	<b>3.9</b>	+0.1
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	8.0	<b>8.4</b>	+0.4
ネット有利子負債/EBITDA	倍	6.0	<b>5.8</b>	△0.2

## 政策保有株式

	2025.3	2026.3	当期売却実績 (一部売却含む)
銘柄数	70	<b>64</b>	
連結貸借対照表 計上額 (億円)	2,493	<b>2,800</b>	
連結純資産比率	8.7%	<b>9.2%</b>	

# 単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	20,776	<b>22,257</b>	+1,480	107.1	
運輸収入	17,688	<b>18,485</b>	+797	104.5	
その他の収入	3,088	<b>3,771</b>	+683	122.1	不動産販売収入、不動産賃貸収入の増
営業費用	18,116	<b>19,237</b>	+1,121	106.2	
人件費	4,062	<b>4,321</b>	+258	106.4	
物件費	8,753	<b>9,370</b>	+616	107.0	
動力費	834	<b>842</b>	+7	100.9	
修繕費	3,163	<b>3,326</b>	+163	105.2	一般修繕費の増
その他	4,755	<b>5,201</b>	+445	109.4	部外委託関係の増
機構借損料等	835	<b>800</b>	△35	95.8	
租税公課	1,135	<b>1,241</b>	+106	109.3	
減価償却費	3,328	<b>3,503</b>	+174	105.3	
営業利益	2,660	<b>3,020</b>	+359	113.5	
営業外損益	△495	<b>△478</b>	+16	96.6	
経常利益	2,165	<b>2,541</b>	+376	117.4	
特別損益	△136	<b>20</b>	+156	—	投資有価証券売却益の増
当期純利益	1,526	<b>1,970</b>	+444	129.1	

# 単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 実績	2026.3/2025.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	91,394	<b>96,550</b>	+5,155	105.6	
流動資産	9,099	<b>9,801</b>	+702	107.7	
固定資産	82,295	<b>86,748</b>	+4,453	105.4	関連事業固定資産の増
負債	70,443	<b>74,234</b>	+3,791	105.4	
流動負債	16,357	<b>16,751</b>	+394	102.4	
固定負債	54,085	<b>57,482</b>	+3,397	106.3	社債の増
純資産	20,951	<b>22,315</b>	+1,364	106.5	
負債・純資産合計	91,394	<b>96,550</b>	+5,155	105.6	

## Ⅲ 2027年3月期経営戦略

注) 本章以降に記載する2027年3月期以降のセグメント数値は、以下の変更（2027年3月期第1四半期～）を反映。

- ・「流通・サービス」に属する「海外ビジネス」と「その他」に属する「海外鉄道ビジネス」を「グローバルビジネス」として統合（セグメントは「その他」）
- ・上記に伴い、台湾捷爾東事業開発股份有限公司、台湾捷爾東旅館管理顧問股份有限公司、台湾捷爾東健身事業股份有限公司、JR East Business Development SEA Pte. Ltd.、JRE Business Development UK Ltd.、Decorum Vending Ltd. およびJR東日本の海外生活ソリューション事業を「流通・サービス」から「その他」へセグメント変更

# 2027年3月期 業績予想のポイント

(単位：億円)	2026.3 実績	2027.3 業績予想	2027.3/2026.3	
			増減	%
営業収益	30,846	<b>32,950</b>	+2,103	106.8
営業利益	4,142	<b>4,290</b>	+147	103.6
経常利益	3,516	<b>3,530</b>	+13	100.4
親会社株主に帰属する当期純利益	2,478	<b>2,550</b>	+71	102.9
EBITDA	8,429	<b>8,870</b>	+440	105.2

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

## 2027年3月期は、過去最高となった2026年3月期をさらに上回る連結営業収益をめざす

### 運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業で増収増益を見込む

- 運輸事業は、人事賃金制度の改正や修繕費、動力費の増、物価高騰等の影響から費用が増加するものの、運賃改定に加え、安全・サービスのレベルアップによる鉄道のご利用促進を図り、増収増益を見込む
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗のご利用増に伴うテール営業収益の増や、交通広告収入の増などにより増収増益を見込む
- 不動産・ホテル事業は、TAKANAWA GATEWAY CITY全面開業やOIMACHI TRACKS開業に伴う不動産賃貸収入等の増加などにより、増収増益を見込む
- その他は、出改札機器の工事売上の増加などがあるものの、新コード決済サービス「teppay」提供開始に伴う費用先行などにより、増収減益を見込む

#### ○株主還元（配当予想・1株当たり）

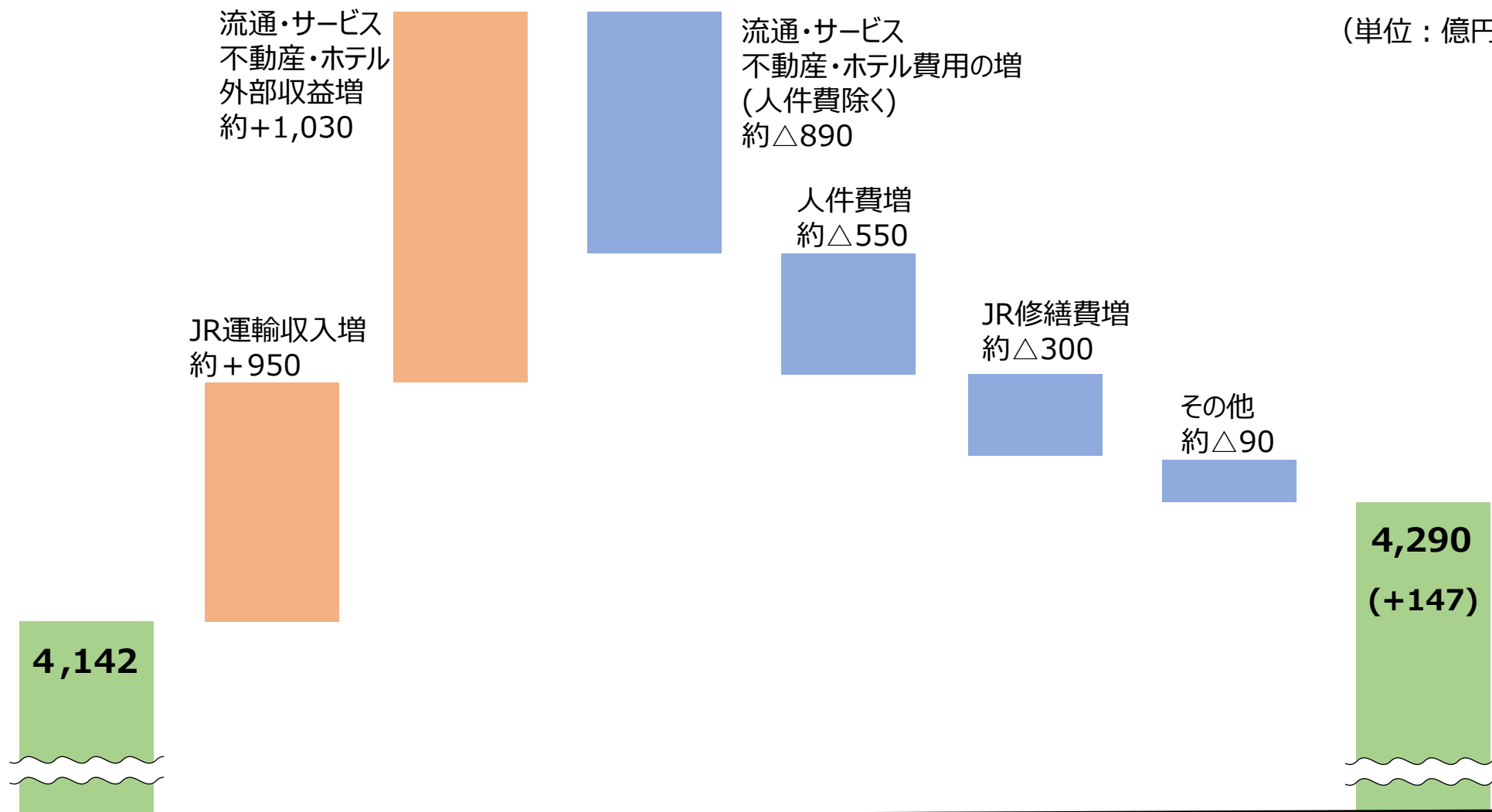
合計 84円 ※配当性向37.2%  
 （中間配当 42円 期末配当 42円）

#### ○設備投資の主な件名

- ・羽田空港アクセス線（仮称）
- ・ホームドア整備の加速
- ・大規模地震対策
- ・駅周辺開発（新宿、品川等）

# 2027年3月期 連結営業利益増減（予想）

（単位：億円）



2026.3  
実績

収入 +2,103

費用 △1,955 (費用増に伴う利益減)

2027.3  
<予想>

# 2027年3月期 業績予想 (セグメント別)

(単位：億円)	2026.3 実績	2027.3 業績予想	2027.3/2026.3	
			増減	%
営業収益	30,846	<b>32,950</b>	+2,103	106.8
運輸	20,458	<b>21,460</b>	+1,001	104.9
流通・サービス	4,161	<b>4,270</b>	+108	102.6
不動産・ホテル	5,132	<b>6,050</b>	+917	117.9
その他	1,094	<b>1,170</b>	+75	106.9
営業利益	4,142	<b>4,290</b>	+147	103.6
運輸	1,944	<b>2,070</b>	+125	106.5
流通・サービス	680	<b>700</b>	+19	102.8
不動産・ホテル	1,282	<b>1,310</b>	+27	102.1
その他	302	<b>250</b>	△52	82.6
営業外損益	△626	<b>△760</b>	△133	121.4
経常利益	3,516	<b>3,530</b>	+13	100.4
特別損益	△175	<b>△230</b>	△54	131.0
親会社株主に帰属する当期純利益	2,478	<b>2,550</b>	+71	102.9
EBITDA	8,429	<b>8,870</b>	+440	105.2
運輸	4,975	<b>5,150</b>	+174	103.5
流通・サービス	883	<b>920</b>	+36	104.1
不動産・ホテル	2,007	<b>2,210</b>	+202	110.1
その他	629	<b>630</b>	+0	100.0
ROA	3.9%	<b>3.9%</b>	△0.1%	-
モビリティ	2.6%	<b>2.8%</b>	+0.2%	-
生活ソリューション	5.5%	<b>5.0%</b>	△0.5%	-
ROE	8.4%	<b>8.2%</b>	△0.2%	-

2028.3 目標	2028.3/2027.3	
	増減	%
35,180	+2,230	106.8
21,750	+290	101.4
5,070	+800	118.7
7,100	+1,050	117.4
1,260	+90	107.7
4,880	+590	113.8
2,360	+290	114.0
800	+100	114.3
1,490	+180	113.7
260	+10	104.0
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
9,580	+710	108.0
5,510	+360	107.0
1,040	+120	113.0
2,410	+200	109.0
640	+10	101.6
4.3%	+0.4%	-
3.1%	+0.3%	-
5.4%	+0.4%	-
8%以上	-	-

## 2026年3月期の振り返り

- ステークホルダーの信頼を損なう不正行為を連続して発生させたことを受け、「グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会」の報告書をふまえ、改善策を策定
- 2050年度の実質ゼロを着実に推進するため、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」に中間目標、ビジネス単位でのCO<sub>2</sub>削減目標を追加設定
- 共生社会の実現に向けて、「東京2025デフリンピック」をはじめとするパラスポーツや障がいのある作家が描くアート作品などを通じ、多くの人々の理解促進に貢献

## 中長期的にめざす姿

- コンプライアンスを意識した健全な業務遂行により、すべての事業の基盤となる「信頼」を築き、強固なグループガバナンスを確立
- 脱炭素社会の実現に向けた取組みをリードし、グループ全体の2050年度CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを実現
- グループのアセットを活用して、地域とともに社会課題の解決に取組み、心豊かな生活と地域のつながりを創出

## 2027年3月期の方針

- グループガバナンスの改善と強化に向け、「健全な企業風土の醸成」・「必要な体制やルールの構築」・「コミュニケーションの活性化」に取組み、コンプライアンスを確保するとともに、すべての事業の基盤となる「信頼」をより強固なものとする
- 照明のLED化をはじめとする設備のさらなる省エネ化の推進や、水素などのクリーンエネルギーの活用を加速し、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を着実に推進することで、脱炭素社会の実現をめざす
- 地域と連携しながら、企業スポーツの推進やパラスポーツの支援を通じて、共生社会の実現をめざす

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年3月期	2032年3月期
コンプライアンス全社員教育の実施率	100% (+0%)	100%	100%
グループのCO <sub>2</sub> 排出量 (2014年3月期比)	-	-	60%減 (2036年3月期目標)
パラスポーツイベント (ポッチャ大会) 参加社員数	延べ9,000人 (+3,000人) (2025年3月期からの累計)	延べ12,000人	延べ24,000人

## 2027年3月期の戦略

### 戦略① グループガバナンスの改善・強化、果敢なチャレンジの推進

- コンプライアンス確保に向けたグループ社員の「よりどころ」として、行動規範を制定し、グループ内に浸透
- 心理的安全性の高い職場づくりやグループ内における内部統制の強化
- 果敢なチャレンジを促進する仕組みのブラッシュアップを行い、グループ社員の成長を実現

### 戦略② CO<sub>2</sub>排出量の確実な削減

- 脱カーボンアクションプランを策定し、2030年度、2035年度目標への対策を着実に推進
- クリーンエネルギーの将来的な活用に向けて、水素ハイブリッド電車HYBARI等の検証を継続実施
- 排出量取引制度やSSB<sup>J</sup>基準※でのサステナビリティ情報開示など、新たな制度への確実な対応 ※サステナビリティ基準委員会が国内の法定開示内容を定める開示基準

### 戦略③ 活力ある社会に向けた地域との共創

- 社員による「手話教室」の開催などにより、共生社会実現に向けた取組みの強化
- 企業スポーツの推進を通じて、地域の活性化に貢献



「東京2025デフリンピック」のレガシー・社員による「手話でつながるプロジェクト」



水素ハイブリッド電車HYBARI

# 運輸事業（セグメントの方針・KPI）

## 市場環境

- ・ 少子化に伴う生産年齢人口の減少により、将来的なお客さまの減少と仕事の担い手不足という2つの大きな課題に直面。インバウンド需要は、2026年3月期以降も中長期的に増加すると見込むが、東北・上信越エリアへの集客が課題。物価高騰、労務単価上昇などのコスト増加圧力が今後も続く想定される。
- ・ 車両製造については、国内での新車需要が減少傾向である一方、既存車両の改造工事に対する需要は堅調。

## 2026年3月期の振り返り

- ・ 当社グループに起因する輸送障害が相次ぎ発生
- ・ モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を策定
- ・ 消費税転嫁やバリアフリー加算を除き、会社発足以来初となる運賃改定を実施
- ・ 安全・安定輸送の確保とグループガバナンスの強化、インバウンド流動の取り込みおよび国内交流人口の拡大等が課題

## 2032年3月期のめざす姿

- ・ 輸送モードを最適な形で組み合わせるモビリティのベストミックスの実現
- ・ 以下を通じて営業収益+3,000億円超（2025年3月期比）をめざす  
安全安定輸送確保に向けた業務品質向上、インバウンド需要の獲得、国内交流人口の拡大、技術の外販・コンサルティング、運賃・料金制度刷新、モビリティの資産活用

## 2027年3月期の方針

- ・ 一連の輸送障害を受けて策定した6つの取組み事項の着実な推進による安全安定輸送のレベルアップ
- ・ メンテナンス業務の変革等を通じた持続可能な事業運営の実現や、ロボット、ドローン、AIなどを活用した業務の省力化・省人化の推進
- ・ 組織再編後の各エリアにおける地域と連携した魅力的な目的地の創出や、既存アセットの活用と戦略的な臨時列車の設定、荷物専用新幹線の運行により収益力を向上
- ・ 業務における不正リスクの洗い出しとガバナンス改善・強化に向けた取組みの継続

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件（△4件）	0件	0件
重大インシデント	0件（△1件）	0件	0件
鉄道運輸収入	19,440億円（+954億円）	19,640億円	20,070億円
鉄道事業固定資産回転率	0.35以上（-）	0.35以上	0.35以上

## 経済的価値

	2027年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	21,460億円（+1,001億円、104.9%）	21,750億円
営業利益	2,070億円（+125億円、106.5%）	2,360億円
EBITDA	5,150億円（+174億円、103.5%）	5,510億円
ROA	2.8%（+0.2pt）	3.1%
ROA（R=EBITDA）	6.9%（+0.2pt）	7.2%

## 社会的価値

- ・ 安全で安心な社会インフラをお届け
- ・ 交流人口拡大による地域の豊かさの創出
- ・ 高い環境優位性による豊かな地球環境への貢献
- ・ システムチェンジによる社会変革
- ・ 仕事を通じた達成感・充足感、ロボット・AI等による働き方改革
- ・ 世の中から信頼される健全なグループへ

## 新幹線ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ 当社グループに起因する輸送障害の発生や事象の調査・検証の実施
- ・ 東北新幹線はやぶさ号の増発や臨時列車をきめ細やかに設定し収益を確保
- ・ 新幹線線路設備モニタリング車の導入が完了
- ・ 「ワークスルー改札」実現に向け顔認証改札機の実証実験を実施

### 2032年3月期のめざす姿

- ・ 当たり前を超え、旅客輸送にとどまらない「新たな新幹線の価値」を創造
- ・ ドライブス運転の導入や、新たな新幹線専用検測車の導入、E10系営業運転開始などにより、新幹線の「当たり前」を超えて「安心」と「感動」を実現

## 2027年3月期の方針

- ・ 新幹線輸送の最大の価値である安全性と定時性を更に向上
- ・ 収益力向上・社会課題解決に取り組み「新たな新幹線の価値」を創出
- ・ 技術革新・構造改革により仕事のしきみを変革し持続可能な事業運営を実現

## 2027年3月期の戦略

### 戦略① 安全レベルの向上

- ・ 車両の各装置の信頼性をさらに高める対策などに取り組み、安全・安定に関する重大事象や輸送障害発生を防止



### 戦略② 収益力向上・社会課題解決

- ・ 福島駅上りアプローチ線新設により輸送安定性の向上と 福島駅上りアプローチ線新設東北新幹線のダイヤ制約を解消
- ・ 既存アセットの有効活用と戦略的な臨時列車の設定によりトップラインを向上
- ・ 日本初の荷物専用新幹線の運行を2026年3月に開始し「はこびユン」事業を拡大

### 戦略③ 技術革新・構造改革

- ・ 東北新幹線・上越新幹線の終電繰り上げ等により工事時間を確保、作業の機械化を進めて各種工事を推進
- ・ ドローンやモニタリング、AI等を活用した効率的な検査体制構築に向けた検証
- ・ 2029年度のドライブス運転の導入に向けて各種工事を推進

### 戦略④ 社員の働き方改革

- ・ 社員のエンゲージメント向上を図る環境整備の着実な推進

## 在来線ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ 当社グループに起因する鉄道運転事故、輸送障害の発生
- ・ 中央快速・青梅線のグリーン車ご利用の浸透
- ・ ワンマン運転実施に伴う安全、輸送安定性への取組み

### 2032年3月期のめざす姿

- ・ 「PRIDE & INTEGRITY」に示した10年後の姿へのアプローチの着実な推進
- ・ 羽田空港アクセス線（仮称）の整備や、他社線との連携強化による利便性向上
- ・ 水素ハイブリッド電車導入や、再生可能エネルギー活用拡大による環境負荷低減
- ・ ワンマン運転や遠隔での設備管理手法の拡大による持続可能な事業運営の実現

## 2027年3月期の方針

- ・ 安全を多面的、多階層的に見て手を打ち、輸送の安全レベルを着実に向上
- ・ 長期的に健全な車両、設備を提供する枠組み作りを推進
- ・ お客さまにより多くの笑顔を頂けるモビリティサービスをめざし、グループの力を結集

## 2027年3月期の戦略

### 戦略① 安全レベルの向上

- ・ リスクマップに基づいた具体的な対策の実施と、ルール・基準・業務フローの見直しによる安全マネジメントの強化
- ・ 組織再編後の安全管理体制の継続的なモニタリングと課題への対応

### 戦略② 収益力向上・社会課題解決

- ・ 輸送障害の防止と異常時の対応力向上
- ・ 36事業本部の各エリアにおける地域と連携した魅力的な目的地の創出・発信
- ・ 特急列車、普通グリーン車の稼働率の向上と、心地よく過ごせる駅の在り方の策定
- ・ 利便性と持続可能性の高い交通体系の実現に向けたグループ内外との連携・協業

### 戦略③ 技術革新・構造改革

- ・ モニタリングやロボット、ドローン、AI等を活用した検査・点検のレベルアップと業務の変革
- ・ 日中時間帯を活用したメンテナンス作業・工事をはじめとした構造改革の実施



日中時間帯のメンテナンス・工事

### 戦略④ 社員の働き方改革

- ・ 社員一人ひとりが自信を持って仕事に挑戦できる仕組みの構築、第一線社員の技術力の向上・強化、グループ全体の環境整備の推進

## バスビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ 高速線収入は秋以降一部路線にて伸びが鈍化
- ・ 秋季の十和田湖・奥入瀬溪流輸送は前年度を10.2%上回る
- ・ 第4四半期に複数の新規アライアンス路線を開業

### 2032年3月期のめざす姿

- ・ 「ロードモビリティのプロ」として持続可能かつ新たな価値・サービスを創造し、「PRIDE & INTEGRITY」に示される10年後のモビリティの実現に貢献
- ・ 東北エリアへのインバウンド来訪拡大に向けた輸送の拡大
- ・ MaaS実現に向けた検討の深度化と鉄道と連携したチケットングの実現
- ・ M&Aによる貸切バス事業や自動車整備事業の拡大
- ・ FCバスやEVバスの導入拡大による脱炭素化の促進

### 2027年3月期の方針

- ・ CS運動等による安全・安心の向上とグループの安全レベルの向上に貢献
- ・ 高速線アライアンス拡大、十和田湖輸送増強等による収益の拡大
- ・ 業務運営体制の再構築と社員のエンゲージメント向上

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 安全レベルの向上

- ・ 社員一人ひとりが自ら考え実践するチャレンジ・セイフティ運動の深度化
- ・ 4M4E分析、e-ラーニング等新たな安全性向上策の展開
- ・ グループ各社への安全運転研修の実施
- ・ 健康起因事故防止対策のレベルアップ



訓練専用車

#### 戦略② 収益力向上・社会課題解決

- ・ 高速線アライアンスの更なる拡大と自社輸送力増強
- ・ 十和田湖・奥入瀬溪流輸送の増強と新たなエリアへの輸送開始によるインバウンド利用の拡大
- ・ 自動車整備事業の拡大によるグループ外キャッシュアウトの取込み

#### 戦略③ 技術革新・構造改革

- ・ EV路線バス／FC路線バスの導入、FC高速バス開発への協力
- ・ IT遠隔点呼の拡大やDX活用等による業務運営体制の再構築



新緑の奥入瀬を走る十和田湖線

#### 戦略④ 社員の働き方改革

- ・ 待遇改善、職場施設設備・環境改善によるエンゲージメント向上
- ・ 多様な採用手法の導入や待遇改善による要員体制の充実

## 車両製造ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ グループ外からの新規受注獲得に取り組み、公民鉄事業者向け鉄道車両231両や鉄道貨物用コンテナ3,011個を受注
- ・ コンプライアンスの徹底に加え、品質向上キャンペーンを展開した結果、クレーム費用の削減等を達成。今後更なる収支改善に向けた取組みを推進

### 2032年3月期のめざす姿

- ・ グループ外からの受注拡大により、キャッシュインの最大化を図るとともに、当社グループで必要な車両をタイムリーに供給することにより、モビリティビジネスの成長に貢献
- ・ J-TRECのステンレス車両「sustina」の共通プラットフォーム化の取組みをさらに深度化し、設計・製造のコストダウンを図るだけでなく、鉄道事業者・サプライヤーすべてにメリットのある車両供給を実現

### 2027年3月期の方針

- ・ グループ外からの受注拡大により、キャッシュインの最大化を実現
- ・ DX推進等による更なる生産性向上を図る

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 安全レベルの向上およびコンプライアンスの徹底

- ・ 製品安全および労働安全に関する取組みの継続実施
- ・ 輪軸組立作業を教訓としたコンプライアンスの徹底

#### 戦略② 収益力向上・社会課題解決

- ・ 地域の鉄道に向けた営業活動継続による新規受注拡大
- ・ マニラ通勤鉄道車両の現地への出荷など着実に案件履行すると共に、海外事業拡大に向けた取組みを継続
- ・ 高付加価値コンテナのラインナップ拡充による新規需要創出

#### 戦略③ 技術革新・構造改革

- ・ 他の大手鉄道事業者との仕様共通化等の取組み拡大によるサプライチェーンおよびコスト競争力強化
- ・ 次期新幹線車両の設計・製造に取り組むことによる高速新幹線車両の技術内在化

#### 戦略④ 社員の働き方改革

- ・ 設計、製造の専門性の高い分野を担う人材確保のための制度改革および計画的な人材育成



次期sustinaコンセプトパース

# 流通・サービス事業（セグメントの方針・KPI）

## 市場環境

- 中東情勢などの影響により原材料価格や物流コスト等の増大が続くなか、消費者物価の上昇も継続。お客さまの消費マインドやコスト受容度が変化。
- デジタル×リアルが進展。商品サービスの選定への生成AIの存在感も拡大。デジタル広告の市場規模もさらに拡大。
- 働き手の不足は継続。フィジカルAIの活用など店舗・物流等での省人化が引き続き課題。

## 2026年3月期の振り返り

- 適切な原価管理、市況を踏まえた柔軟な価格設定、品揃え強化、デジタルプラットフォームの構築等で一定の成果
- 中央省庁等からの受託事業及び補助事業に関する不正な人件費請求事案が発覚。グループガバナンスの改善と強化が急務

## 2032年3月期のめざす姿

- Beyond the Borderで掲げる新たな数値目標の達成
- エキュートに続く新たな駅における「感動」体験を創造
- Suicaデータを活用しお客さまへのアプローチを最適化するなど、データを通じてお客さまに寄り添う新たな領域へ進出
- 事業ごとの特性や各社の事情に応じたガバナンスのあり方を検討し、グループガバナンスを確立

## 2027年3月期の方針

- 上野駅などのターミナル駅を改良し、駅を単なる交通拠点という役割を超え、暮らしのプラットフォームへと転換させるBeyond Stations構想を具現化
- デジタル広告ネットワークであるMASTRUMの商品を増強、顧客開拓を推進
- 省人化投資を進める一方、マーケットインの視点で継続して商品サービスの品質を向上。外部企業やコンテンツとも連携しブランド強化と集客による収益の拡大に注力
- Suica RenaissanceによりSuicaの基盤を拡大し、お客さまへのダイレクトアプローチを通じて新たな購買・広告体験を提供
- グループガバナンスの改善と強化に向け、様々なチャネルでのコミュニケーションを強化

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
リテール営業収益	3,500億円（+57億円）	3,900億円	5,200億円
交通広告営業収益	389億円（+19億円）	430億円	500億円

## 経済的価値

	2027年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	4,270億円（+108億円、102.6%）	5,070億円
営業利益	700億円（+19億円、102.8%）	800億円
EBITDA	920億円（+36億円、104.1%）	1,040億円
ROA	15.8%（△0.5pt）	16.5%
ROA（R=EBITDA）	20.8%（△0.3pt）	21.5%

## 社会的価値

- 安全で安心な日常生活をお届け
- 魅力的な地域資源を活かし地域を活性化
- 資源循環を通じた豊かな地球環境への貢献
- お客さまや地域の皆さまへの新たな生活スタイルの提案
- 仕事を通じた達成感・充実感、地域雇用の創出
- 世の中から信頼される健全なグループへ

## リテールビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- 戦略的なエキナカ開発やリニューアル（ecute秋葉原・上野等）、NewDaysや催事、多機能ロッカー「マルチエキュープ」の鉄道他社等への拡大
- 物価上昇や人手不足等が進む中、さらなる収益拡大に向け、ブランドの磨き上げや効率的な店舗運営、収益機会・領域の拡大が求められる

### 2032年3月期のめざす姿

- ウォークスルー改札の実装等、Suica Renaissanceを契機とした駅のあり方の変化に合わせ、「エキュート」に続く、新たなエキナカモデルを創造する
- Suicaメディアネットワークを活用し、リアルとデジタル、ソフトとハードが融合した当社ならではのリテールビジネスを実現する

### 2027年3月期の方針

- 物価上昇を背景としたインフレ率を上回る既存事業の成長により、リテールビジネスのさらなる収益拡大を図る
- グループ外部での収益拡大や店前流動に依存しない収益領域の拡大を図る

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① さらなるエキナカの磨き上げ

- 戦略的なリニューアル推進やブランド強化によるさらなる収益拡大（26年9月グランスタ東京 丸の内坂エリアリニューアル等）
- 組織再編に伴う36事業本部体制で、地域に密着し、マーケットインの視点に立った魅力的なエキナカを構築



グランスタ東京  
丸の内坂エリア



NewDays  
新プライベートブランド

#### 戦略② 外部出店や卸事業による外部収益の拡大

- 交通結節点を中心とした当社用地外への出店促進による外部収益の拡大（NewDays等）
- 紀ノ国屋PB商品や駅弁などの卸事業のさらなる拡大

#### 戦略③ LXに資する取組みを通じたビジネスの拡大

- 新幹線荷物輸送「はこびュン」での専用車両投入、大手航空会社との連携による地域の魅力発信や地域経済の活性化
- マルチエキュープ設置拡大と受け取りサービス拡充による再配達負荷軽減やCO<sub>2</sub>排出量削減などの課題解決に寄与



列車荷物輸送専用車両

## 広告・出版ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- 中央省庁等への不正事象を受け、信頼回復に向けた再発防止策等の取組み
- メディア空間の開発（AKIBA WARP等）、TRAIN TVの浸透
- 代理店営業における主カクライアントとの取引拡大やパートナーとの関係強化

### 2032年3月期のめざす姿

- 柔軟な配信環境整備、他社との連携強化等により、お客さまの感動を生み出すOOH（交通・屋外広告）全体の価値向上
- 「融合と連携」、提案力強化等により、総合力を高め、市場で選ばれる代理店・ハウスエージェンシーへ

### 2027年3月期の方針

- 信頼回復に向けたコンプライアンス遵守の風土を構築
- 新たなメディア開発や顧客接点強化等を通じ交通広告等の売上増を実現
- グループ資産活用による外部収益を拡大、ハウスエージェンシー機能の向上

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 再発防止策をはじめとしたコンプライアンスの徹底

- コンプライアンス教育の実施、内部統制機能の強化
- 適正な業務遂行等によるコンプライアンス風土の構築

#### 戦略② 交通広告の売上増に向けた魅力あるメディアの開発・展開とデータ活用を推進

- 駅・街ナカ等での魅力あるメディア開発
- TRAIN TVの更なる展開
- 広告効果可視化による広告価値の最大化
- Suicaデータ活用による顧客接点強化
- MASTRUMによる柔軟な配信の拡大・新たな商流開発等



AKIBA WARP

#### 戦略③ 「融合と連携」による取引の拡大、グループ施策の発信強化

- グループ資産の活用（駅・車内媒体とグループ会社保有資産との組合せ等）による一般クライアントの獲得
- 移動の創造等のグループ施策の発信強化



大人の休日倶楽部

# 不動産・ホテル事業（セグメントの方針・KPI）

## 市場環境

- ・ 工事費高騰・金利上昇により、不動産市場は用途・エリア・物件毎の優劣が鮮明に。当社は保有物件の磨き上げにより資産価値の最大化を図る。
- ・ 訪日旅行者の需要は引き続き拡大。ホテルや商業をはじめとするインバウンドニーズの獲得が重要となる。
- ・ 東北をはじめとする地方圏は人口減少の影響を受けるも、コンパクトシティ化やインバウンド誘客に可能性あり。

## 2026年3月期の振り返り

- ・ 広域品川圏の開発は順調に進捗
- ・ 伊藤忠商事(株)との不動産分野における戦略的提携を進める
- ・ インバウンド需要を確実に取り込む

## 2032年3月期のめざす姿

- ・ Beyond the Borderで掲げる新たな数値目標の達成
- ・ TAKANAWA GATEWAY CITYをはじめとする広域品川圏の価値向上などを通じ、グローバルな都市間競争における「東京のバリューアップ」を図る
- ・ J-TODを推進。当社ならではの回転型ビジネスを具体化
- ・ 地域版LiSHや地域みらいブレインリンクなどを通じ、地域プレイヤーとの共創等によるサステナブルな地方のあり方を実現

## 2027年3月期の方針

- ・ 広域品川圏開発（TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS等）におけるまちづくりを着実に推進
- ・ モビリティと生活ソリューションの融合と連携により、社有地を活用した収益モデルを強化。更に、含み益の顕在化を進め、不動産回転ビジネスをスピードアップ
- ・ 地方圏の活性化を、地域版LiSH（秋田）やAZUMA FARM KOIWAIなどを通じ具体化
- ・ Suica Renaissanceの成果やデジタルプラットフォームを活用。お客さまへ最適な情報提供を行い、駅ビル等の利用促進やインバウンドゲストの獲得につなげ既存事業を成長

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
SC・オフィス・ホテル営業収益	4,400億円（+300億円）	4,500億円	5,300億円
不動産ファンド事業における資産運用規模	6,500億円（+646億円）	7,000億円	12,000億円

## 経済的価値

	2027年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	6,050億円（+917億円、117.9%）	7,100億円
営業利益	1,310億円（+27億円、102.1%）	1,490億円
EBITDA	2,210億円（+202億円、110.1%）	2,410億円
ROA	4.6%（△0.5pt）	4.9%
ROA（R=EBITDA）	7.7%（△0.2pt）	7.9%

## 社会的価値

- ・ 安全で安心な日常生活をお届け
- ・ 地域の皆さまと連携した魅力あるまちづくり
- ・ 環境、防災、コミュニティに配慮した都市形成
- ・ 100年先の心豊かな暮らしのためのイノベーション
- ・ 仕事を通じた達成感・充実感、地域雇用の創出
- ・ 世の中から信頼される健全なグループへ

## 不動産保有・活用ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- TAKANAWA GATEWAY CITYグランドオープンやOIMACHI TRACKSのまちびらきなど、収益の基盤となる着実な新規大規模開発を実現
- 人口減少等、縮小する地方マーケットにおける需要拡大が求められる

### 2032年3月期のめざす姿

- 広域品川圏をはじめとする東京圏のさらなるバリューアップを図り、グローバルな都市間競争において魅力ある「国際都市 TOKYO」の実現をめざす
- Suica経済圏の軸となる基盤を構築し、ソフトとハードの融合による当社ならではのまちづくり「J-TOD」を推進していく

### 2027年3月期の方針

- えき・まち一体となった新規開発を推進するとともに、物価上昇を背景としたインフレ率を上回る既存事業の収益拡大により、力強い事業成長の実現をめざす
- 地域事業者やスタートアップとの連携を強化し、地域の課題解決に資する取組みを推進

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 着実な大規模開発の推進とエリア価値向上

- TAKANAWA GATEWAY CITY開発など、着実に新規の大規模開発を推進し、面的拡大の早期化を推進
- 広域品川圏において、地域や事業者との連携によるエリア価値の向上や集客を強化（高輪・大井町・竹芝）



OIMACHI TRACKS

#### 戦略② 既存事業の競争力強化の取組み

- SCやホテルにおける新規開発や戦略的リニューアルの推進、ブランドの磨き上げによる競争力の強化を図る
- 当社グループが一体となったソリューション提供など、企業やワーカーの課題解決に資するオフィス事業の強化を図る



ホテルメトロポリタン ベース仙台

#### 戦略③ 地域事業者との連携によるビジネスの創出

- TAKANAWA GATEWAY CITY のビジネス創造施設「LiSH」を各地域に展開し、地域事業者との連携体制を構築
- 36事業本部がマーケットインの視点に立ち、「地域版LiSH」をハブとして、地域の課題解決に資するビジネスの創出をめざす



地域版LiSHの展開

「当たり前」  
を超えていく。

## 不動産回転ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- 不動産事業分野の拡大のため、伊藤忠商事と戦略的提携に関する基本合意を締結
- 社宅跡地開発物件ではCLASSEUMシリーズの賃貸住宅を竣工、東急不動産との共同事業である「ブランズシティ船橋ビアレ」着工、「ビアレ北浦和」等を販売開始
- マチナカ不動産の取得・バリューアップを推進しパイプラインを拡充したが、グループ全体での最適な不動産ポートフォリオマネジメントを引き続き実施

### 2032年3月期のめざす姿

- 約1兆円規模の資産流動化を通じ、累計約6,000億円超の不動産販売営業利益を安定的に創出することにより、持続的な不動産回転ビジネスモデルを強化
- モビリティと生活ソリューションの融合・連携を通じ、グループ一体となった社有地の創出と利活用を推進
- 取得不動産との連携を強化し、Suica経済圏の拡大及び収益機会を増加

### 2027年3月期の方針

- 伊藤忠グループとの不動産事業分野における統合契約を締結し、統合会社においては今後5年間で売上2,500億円規模をめざす。更に両社のシナジーを創出し不動産事業の成長を加速
- マチナカの不動産取得・バリューアップを着実に加速し、新たなアセット開発を推進
- 不動産パイプラインの拡充により、資産運用規模目標の早期前倒し達成
- J-TODに向けた社有地利活用施策等の推進、及び36事業本部との連携

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① パイプライン拡充と回転型ビジネスの加速

- 住宅分譲事業を強化し、回転型ビジネスの中核領域として拡大
- グループ全体の不動産の最適なポートフォリオマネジメントの実現
- 共同事業や外部資本の活用により、資本効率とプロジェクト推進力を向上
- マチナカにおける収益性の高い不動産取得を継続

#### 戦略② 価値向上とグループ連携による収益最大化

- 取得不動産のバリューアップを着実に推進
- モビリティと生活ソリューションの融合と連携により、J-TODに向けた社有地の創出および利活用を促進
- 不動産取得・開発により物件価値と収益性を向上するとともにSuica経済圏を拡大



ビアレ北浦和

## マネジメントビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- 金利上昇局面においても確実に資産運用規模を拡大
- 共同アセットマネジメントで初の物流施設取得、アセットタイプ多様化を推進
- 高い環境性能認証を持つ物件の取得・開発・運用に加え、再エネ電力への切り替え等を推進

### 2032年3月期のめざす姿

- 資産運用規模約1.2兆円の達成をめざし、不動産を中心としたマネジメントビジネスの持続的成長を実現
- 投資家層の拡大を通じて、安定的な財務基盤を確立
- 戦略的な運営受託の拡大によりマネジメントビジネスの多角化を推進
- Suicaと不動産事業の連携による収益機会の多様化

### 2027年3月期の方針

- 金利上昇局面での2031年度資産運用規模約1.2兆円に向けた継続的な案件組成、及び投資家層の拡大
- ビル管理におけるDX推進、及び当社グループが持つ多様なビジネスとの連携によるブランド価値向上
- オフィスをはじめとした不動産運営力を強化し、環境に配慮した物件マネジメントの推進

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 資産運用規模拡大における成長ドライバーの強化

- 国内外の投資家を対象に投資家層を拡大し、安定的な資金調達基盤を構築
- 外部不動産を中心にアセットマネジメント・運営受託を戦略的に拡大、アセット多様化、ポートフォリオ分散を強化

#### 戦略② 運営品質・ブランド価値の高度化

- ビル管理におけるDXを進め、運営品質と効率の両立を図る
- グループが有する多様な事業との連携により、当社独自のブランド価値を向上
- Suicaと不動産事業を連携させ、新たな付加価値施策を創出



T-LOGI綾瀬  
・鶴ヶ島

# その他（各ビジネスの戦略・KPI）

## Suica・金融ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ JRE ID導入サービスおよびWelcome Suica Mobileのサービスを拡大
- ・ 自社決済手段のグループ内決済比率の低さや、クロスユースの推進によるグループ全体への成長貢献が課題

### 2032年3月期のめざす姿

※ロイヤリティ：サービス・商品等に対する愛着や信頼

- ・ Suica RenaissanceによるLX実現
- ・ 顧客のロイヤリティ※向上と他事業への送客によるグループ成長への貢献
- ・ 駅の特徴を踏まえたSuicaメディアネットワーク等の法人向けソリューション提供

### 2027年3月期の方針

- ・ 自社決済サービスの一体的な利用を促進し、グループ全体の収益を向上
- ・ 生活の利便性やCXの向上に向けたサービス開発・準備の推進
- ・ 「勇翔2034」の実現に向けた非連続な成長戦略の具体化

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 自社決済サービスの強化

- ・ 2026年秋にモバイルSuicaのコード決済サービス「teppay」をリリース
- ・ 事業本部等の接点を活かした加盟店の新規開拓と加盟店向けサービス提供

#### 戦略② Suicaの基盤拡大

- ・ 2027年春の群馬県・宮城県での「ご当地Suica」サービス開始に向けた準備
- ・ SuicaのSF、定期のクラウド基盤への移行準備

#### 戦略③ データマーケティングの進化による事業拡大

- ・ 事業間クロスユースを促進するJRE POINTの新たなサービス開発
- ・ データを駆使した顧客のロイヤリティ向上

#### 戦略④ 非連続な成長戦略の具体化

- ・ グループの成長に資する新領域への参入等を見据え検討



コード決済サービス「teppay」

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年3月期	2032年3月期
モバイルSuica発行数	4,500万枚 (+286万枚)	5,000万枚	7,000万枚
自社決済サービス総取扱高 (2027年3月期以降はteppay分を含む)	5.35兆円 (+0.48兆円)	6.13兆円	9兆円

## グローバルビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- ・ インド高速鉄道や防災ビジネス、国際標準化等の取組みを推進
- ・ 台湾でのエキナカ等の新規事業を推進、既存事業の収益向上
- ・ 新規案件獲得による事業基盤拡大や既存事業収益強化が課題

### 2032年3月期のめざす姿

- ・ モビリティと生活ソリューションの総合力を活かし、「快適な公共交通を基盤とした豊かなまちづくり（海外版J-TOD）」を推進しグローバルでのLXを実現するとともに、JR東日本グループの経済圏を拡大

### 2027年3月期の方針

- ・ 各国市場のニーズに合わせた鉄道・商業などの事業領域から新規案件の獲得と既存事業の収益力向上を着実に進め、収益基盤の構築と、将来の海外版J-TOD展開に向けた足場を構築

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① グローバルビジネス部を発足させ、二軸で海外事業推進体制を強化し、新規案件を獲得

- ・ フィリピン、タイ等での鉄道運行・保守案件獲得をめざす
- ・ 東南アジア・台湾におけるエキナカ商業運営権の獲得や駅周辺商業参画の拡大をめざす

#### 戦略② 既存事業の収益向上

- ・ インド高速鉄道、都市鉄道（インドネシア、ベトナム等）のコンサル案件の収益向上・新規獲得、シンガポール軌道工事等案件獲得
- ・ 台湾のホテル・英国のスマート自販機等各事業における収益力の向上



台北メトロ台北駅  
商業施設 開業予定



フィリピン南北通勤線  
向け車両(J-TREC)

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高	171億円 (+17億円)	256億円	400億円

# その他（各ビジネスの戦略・KPI）

## エネルギービジネス

### 2026年3月期の振り返り

※VPPA：仮想電力購入契約

- 再エネ発電所は予定通り4箇所の運転を開始（6.4万kW）
- 目標数量のVPPA※契約を締結でき、2026年度からCO2削減予定（△18.3万t）
- グループ会社への電力供給が倍増（10社47施設、+4社27施設）

### 2032年3月期のめざす姿

- エネルギー価値を最大化するために自営線と電力系統線に分散する電源や需要を一体的に運用するJR-VPP（仮）の運用の実現
- 発電側総合マネジメント強化による外部収益の拡大

## 2027年3月期の方針

- 脱カーボンのための電源確保
- 鉄道事業及びグループ会社への電力供給による電力小売ビジネスの拡大

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 脱カーボンの推進と電力小売ビジネスの拡大

- 再エネ発電所とのPPA契約及びセカンダリ電源のM&A推進
- 鉄道事業向け電力供給開始
- グループ会社への電力供給拡大



八戸バイオマス発電所

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年3月期	2032年3月期
CO2削減量 [単体]	28.7万t (+11.7万t)	32.7万t	62.7万t

## 経済的価値

	2027年3月期 業績予想 (前期比)	2028年3月期 目標
営業収益	1,170億円 (+75億円、106.9%)	1,260億円
営業利益	250億円 (△52億円、82.6%)	260億円
EBITDA	630億円 (+0億円、100.0%)	640億円
ROA	1.7% (△0.5pt)	1.8%
ROA (R=EBITDA)	4.3% (△0.3pt)	4.4%

## 建設ビジネス

### 2026年3月期の振り返り

- 渋谷スクランブルスクエア第Ⅱ期工事着手などプロジェクトを着実に推進
- 外部収益の確保や、建設プロジェクトの生産性向上の施策も実現

### 2032年3月期のめざす姿

- プロジェクト構想・推進によるグループの持続的成長や地域への貢献
- グループ一体となり、地域課題の解決に資する事業や外部収益拡大を推進
- 業務変革によるプロジェクトの抜本的な生産性向上

## 2027年3月期の方針

- プロジェクトの計画に基づく着実な推進と企画構想の強化
- 外部収益の拡大とDXの推進などによる生産性向上

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① プロジェクトの構想、外部収益の拡大、生産性向上

- 組織再編を通じたプロジェクトの企画構想機能の強化
- グループ会社との更なる連携により外部収益拡大を図る
- BIMサイクル※試行などによるDXの推進



中野駅通路・駅舎・駅ビル等

※BIMサイクル：BIMを設計・施工・維持管理の一連で活用する取組み（年度内供用開始予定）

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高	97億円 (+6億円)	102億円	126億円

## 社会的価値

- 安全で安心な社会インフラをお届け
- 地域や都市、国際社会の豊かさを追求
- 環境との調和や地域との共生、カーボンニュートラルの実現
- Suicaを「生活のデバイス」へ進化、新たな生活スタイルの提案
- 仕事を通じた達成感・充実感、DXを通じた働き方改革
- 世の中から信頼される健全なグループへ

## 安全

### 2026年3月期の振り返り

- 「モビリティ」と「生活ソリューション」相互の安全の強みを活かす取組みの実施
- 安全教育、安全投資および安全に関する人材育成の推進
- 当社グループに起因する鉄道運転事故や労働災害の発生

### 2032年3月期のめざす姿

- 「お客さま、地域の皆さま、及びグループで働く人の身体被害ゼロ」

### 2027年3月期の方針

- 一人ひとりが力を伸ばし、チームワークで安全を先取る風土を構築
- グループ全体での安全に対する価値観の共有と連携した取組みの実施

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略①「グループ安全計画2028」のブラッシュアップ

- 一人ひとりが自らの業務の「仕事の本質」について考え、みんなで議論・実践する、主体的な取組みの浸透

#### 戦略②「モビリティ」・「生活ソリューション」相互の強みを活かす施策の更なる推進

- 安全シンポジウム、グループ一体となった訓練の実施
- 共通の課題（安全文化・防火・防災等）への連携強化

#### 戦略③ 組織再編を見据え安全の力をさらに高める

- 「安全の取組みの核となる人」の更なる活躍に向けたフォロー体制を構築し安全をレベルアップ

#### 戦略④ 計画的な安全設備への投資

- 衝突・脱線防止、ホームドア整備や自然災害に対するリスクの低減



訓練の実施

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年 3月期	2032年 3月期
鉄道運転事故 (2024年3月期比)	-	-	30%減
ホームドア整備駅数・番線数	187駅405番線 (+25駅60番線)	-	330駅・758番線
「事故の歴史展示館」を活用 した安全教育受講者数 (2026年3月期以降の累計)	20,000人 (+8,785人)	30,000人	70,000人

### 社会的価値

- 安全安心な日常生活のお届けによりグループの事業基盤である信頼を構築

## CX

### 2026年3月期の振り返り

- 「グループCX戦略ビジョン2030」を策定。グループ内への更なる浸透
- 大規模な輸送障害を踏まえた異常時の対応力向上が課題

### 2032年3月期のめざす姿

- お客さま満足（CS）に加え、お客さま体験価値（CX）の向上・最大化により、お客さまに「安心」「感動」を感じていただき、すべての人の心豊かな生活を実現

### 2027年3月期の方針

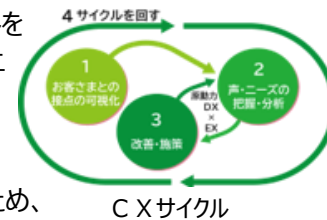
- 「グループCX戦略ビジョン2030」の浸透
- 「グループ内での更なる連携強化」の実現と「計画的な人材育成」の実施

### 2027年3月期の戦略

※CXサイクル：お客さまとの接点を可視化し、ニーズを分析してサービスを改善していく取組み

#### 戦略① お客さま体験価値を意識した取組み

- お客さまとの全ての接点で安心・感動していただく取組みを推進。CXサイクル※を回し、お客さまサービス品質を向上
- 業務フロー（作業手順）の見直しや、異常時の対応力向上（実践的な訓練、わかりやすい情報提供）などを通じた安全安定輸送の強化向上
- お客さまに安心してJR東日本グループをご利用いただくため、サービス介助士資格の取得促進や障がいのある方との交流の継続



CXサイクル

#### 戦略② 連携強化や人材育成につながる取組み

- 各箇所のサービス品質向上に向けた取組みをグループ内へ展開し連携強化
- 各種セミナーやシンポジウム、CX特別講演会を通じたCX人材の育成

KPI	2027年3月期 (前期比)	2028年 3月期	2032年 3月期
サービス介助士資格の取得率	70.0% (+12.3%)	80.0%	100.0%
部内原因による東京100km圏の在 来線におけるお客さま影響を加味し た輸送障害の件数 (「影響を受けたお客さま人数×損失時間」が百万人・ 分を超える輸送障害件数)	8件未満 (7件以上削減)	8件未満 (目標達成した場 合は、達成した数値 未満を目標)	8件未満 (目標達成した場 合は、達成した数値 未満を目標)

### 社会的価値

- 「お客さま体験価値（CX）」を高め「安心」と「感動」をお届け

# 成長の基盤（戦略・KPI）

## 人材

### 2026年3月期の振り返り

- 「事業運営体制の再編」と「人事賃金制度の抜本的改正」の発表。今後は、これらの取組みの浸透、挑戦する機運の醸成等が課題
- 人的資本の分野においてグループ会社との連携を拡充、「DEI」と「健康経営」の取組みを推進

### 2032年3月期のめざす姿

- 「働きがい」と「働きやすさ」を高めながら、社員の成長をグループの成長の原動力とする好循環「社員と会社の新たなエンゲージメント」の実現
- 二軸経営の成長基盤となる人的資本の充実を図るため、グループ全体を視野に入れたグループ人材戦略の実現

### 2027年3月期の方針

- 人財戦略の土台となる「DEI」と「健康経営」をグループ一体で強力に推進
- 「事業運営体制の再編」と「人事賃金制度の抜本的改正」の趣旨を浸透させ運用を定着
- 二軸経営を推進するため、グループ内で様々な能力を持つ多様な人材が活躍できるように企業文化や仕組み、風土をさらに進化
- 労働力不足時代を迎える中でモビリティをサステナブルにするため、働き方を見直すと共に安全技術レベルを維持向上するために、採用や育成の仕組みを根幹から見直す
- 人財戦略の取組みの効果を定量的に把握し新たな施策につなげていくため、ストレスチェックとエンゲージメント調査を毎年行い、改善に向けて有効に活用
- グループガバナンスの改善・強化の観点から、職場における心理的安全性を高めるとともに、グループ社員のエンゲージメント向上に資する人財戦略の取組みを実施

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 人財戦略の土台を構築

- 「勇翔2034」を実現するため、経営戦略として「JR東日本グループDEIポリシー」を策定し、取組みを推進
- 健康推進リーダーを育成し職場を中心としたグループ一体の健康創りの推進

#### 戦略② 事業運営体制の再編と人事賃金制度の抜本的改正

- 社員がお客さまに近いところで自らの創意を發揮し、社会課題の解決や感動の創造に向けて、果敢にチャレンジできるように組織を変革していく
- 個別支援型人材育成サイクルを推進していくため、評価サイクルを定着させるとともに、トレースを行い実効性を高める

#### 戦略③ 二軸経営を推進する企業文化・仕組み・風土を創造

- 生成AI等の先端技術を活用し人手のかからないモビリティ体制を構築することで、重点成長分野に移動できる人材を生み出す
- 広がる事業領域に対応し人材ポートフォリオを策定



JR東日本グループ  
DEIフォーラム



グループ入社式

#### 戦略④ 効率的な働き方と技術力を有する人材の採用・育成を強化

- AI、ドローン、ロボット等の先端技術の活用を積極的に推進し、より効率的な働き方に変革
- 地域に根差した第一線の社員による学校訪問と指定校推薦の強化をしていく

#### 戦略⑤ 社員と会社の新たなエンゲージメントの構築

- ストレスチェックとエンゲージメント調査を通じて、これまで行ってきた人財戦略の効果を測定する。そのうえで、弱点を抽出してそれに対する有効な対策を講じる

#### 戦略⑥ グループガバナンスの改善・強化

- 職場における心理的安全性を高めるため、DEIと連動した息の長い取組みを続け、職場風土を改善

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
エンゲージメント調査ポジティブ回答率 [単体]	65.0% (+2.5pt)	66.0%	70.0%
管理職に占める女性比率 [単体]	9.4% (+0.4pt)	10.0%	15.0%
男性の育児休職等取得率 [単体]	80.0% (+3.1pt)	85.0%	90.0%以上
重点成長分野への人材配置（2024年3月期以降の累計）	1,600人（+400人）	累計2,000人	-

## イノベーション

### 2026年3月期の振り返り

- 生成AIモデルの急速な進化に対応し、鉄道版生成AIを複数AIモデル活用やAIエージェントに対応する基盤に方針を見直し
- 宇宙関連技術の社内活用をリードするスペースユニット新設
- 技術を用いて業務を更に高度化し、創造的な仕事にシフトしていくことが課題

### 2032年3月期のめざす姿

- モビリティと生活ソリューションを発展させるための基盤を築き、ヒトと技術の融合で未来をカタチにする

### 2027年3月期の方針

- AI・DX元年と位置付け、AI・ロボティクスの活用で新しいサービスの創出や生産性向上を実現し、技術サービス企業グループとして更なる高みをめざす
- 脱炭素社会に向けた新エネルギーの調査・検討の深度化
- 巧妙化する脅威や技術の進化に対応したセキュリティガバナンスの策定・セキュリティ意識の向上

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① AI・ロボティクスの活用によりDXを強力に推進

- 「AIポリシー」に基づき、AIの可能性とリスクを十分に認識し、業務スタイルの改革と新たなお客さま体験価値創出を実現
- 企画業務の生産性向上ツールとして「JRE鉄道業務サポートAI」を内製開発し、社内に展開
- データ利活用基盤の構築により、収集したデータをAIや分析ツールを通じて全社員が活用できる環境を整備
- 機械化・省人化に向けた技術開発の推進と成果の実装
- メンテナンス作業、旅客サービスへのロボティクスの活用検討
- 業務改善支援ハンズオンを通じたデジタル人材育成



ミドル人材育成  
業務改善支援ハンズオン

#### 戦略② ビジネスを支えるシステムプラットフォームの実現

- 共通APIゲートウェイなどシステムモダナイズ実現のためのシステム基盤の使用開始
- 新たな情報セキュリティルールの策定と運用開始

#### 戦略③ 時代を先取りした研究開発

- 激甚化を前提とした災害対策のレベルアップに向けた研究
- 新たな組織体制を踏まえた知的財産教育の推進

#### 戦略④ 新たな技術の取組み

- フュージョンエネルギーの活用、水素社会実現に向けた調査・検討
- 宇宙関連技術を利用した業務革新に向け、各種衛星利活用の検討深度化
- 社内、社外の連携によるWell-being、LX実現に向けた各実証の社会実装



新幹線ドライバレス運転  
(GOA4) 走行試験

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
イノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大 (2025年3月期以降の累計)	18件（+2件）	20件	30件
現場社員が開発した技術開発品の実導入 (2025年3月期以降の累計)	75件（+20件）	100件	200件
DX・サービス関連の特許等の出願数 (2025年3月期以降の累計)	128件（+45件）	175件	375件
デジタル人材育成者数（ミドル人材） (2026年3月期以降の累計)	4,700人（+900人）	6,000人	11,000人

### 社会的価値

- 新たな技術とサービスにより、変わらぬ価値をお届けするとともに、新たな生活スタイルを創出

## 財務・投資

### 2026年3月期の振り返り

- 2031年度の数値目標とキャッシュ・アロケーションの策定
- モビリティ事業の成長や不動産回転を加速する仕組みの導入
- グループ財務基盤強化の準備(経理基幹システムの更新等)
- 強靱でサステナブルな資材調達体制づくりに着手
- ビジネス間の融合と連携を更に加速していくことが課題

### 2032年3月期のめざす姿

- ビジネス間の融合と連携、成長と財務健全性確保の両立、財務情報の品質向上、「新しいサプライチェーン」の推進により、「勇翔2034」の数値目標達成に向けたキャッシュ・フロー経営の推進と、強靱でサステナブルな資材調達体制の構築をめざす

### 2027年3月期の方針

- 「勇翔2034」の実現に向けた連結キャッシュ・フローの最大化
- 金利のある世界への対応
- 強靱でサステナブルな資材調達体制の構築
- 信頼性の高い制度会計の実践とガバナンスの改善・強化
- 地域密着のエリア経営を財務・投資面からサポート
- グループ経営に貢献できる財務・投資人財の育成

### 2027年3月期の戦略

#### 戦略① 「勇翔2034」の実現に向けた成長軌道の確立

- 2034年度営業収益5兆円に向けた成長軌道の確立
- 「LX資金」の活用による革新的なイノベーションの推進

#### 戦略② 金利のある世界における資金調達

- 多様化による安定調達を前提とした支払利息の抑制
- 非連続な成長（M&A等）のためのタイムリーな資金調達の実施

#### 戦略③ 新しいサプライチェーンの構築に向けた取組みの推進

- 新たな考え方に基づく材料・予備品配備の実践
- モビリティ事業と連携した調達経路の拡大

#### 戦略④ 効率的で正確な決算に向けた取組み

- 適正かつ確実な決算の遂行とAI等の導入による業務変革
- 経理基幹システムの更新、グループ経営体制の強化に向けた継続的な準備

#### 戦略⑤ 事業本部へのサポートの実施

- 事業本部における自立的な経営のサポートと経営情報の見える化

#### 戦略⑥ 経営に貢献できる人財の育成

- グループ一体で人財育成を行い、成長分野やM&Aに貢献

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
信用格付の維持	国内債：AA格 外債：A格	国内債：AA格 外債：A格	国内債：AA格 外債：A格
政策保有株式（2025年3月期末比）	—	—	3割以上減
人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透[単体] （サプライチェーン浸透率）	100%	100%	100%

### 社会的価値

- 成長と財務健全性の両立および社会や環境に配慮したサステナブルな資材調達体制により経営基盤である信頼を構築

## IV 參考資料

# 2032年3月期の数値目標までのプロセス

(2026/4/30公表)

(単位:億円)	2027.3期 業績予想
<b>営業収益</b>	<b>32,950</b>
運輸	21,460
流通・サービス	4,270
不動産・ホテル	6,050
その他	1,170
<b>EBITDA</b>	<b>8,870</b>
運輸	5,150
流通・サービス	920
不動産・ホテル	2,210
その他	630
<b>ROA</b>	<b>3.9%</b>
モビリティ	2.8%
生活ソリューション	5.0%
<b>ネット有利子負債／EBITDA</b>	<b>5.9倍</b>
モビリティ	5.1倍
生活ソリューション	7.0倍
<b>ROE</b>	<b>8.2%</b>
<b>【参考】 営業利益</b>	<b>4,290</b>
運輸	2,070
流通・サービス	700
不動産・ホテル	1,310
その他	250

(2026/4/30更新)

2028.3期
<b>35,180</b>
21,750
5,070
7,100
1,260
<b>9,580</b>
5,510
1,040
2,410
640
<b>4.3%</b>
3.1%
5.4%
<b>5倍程度</b>
5倍程度
6倍程度
<b>8%以上</b>
4,880
2,360
800
1,490
260

(2026/4/30更新)

2032.3期	
4.3兆円程度	
1.2兆円程度	
モビリティ	6,000億円程度
生活ソリューション	6,000億円程度
5%以上	
3%以上	
7%以上	
5倍程度	
5倍程度	
6倍程度	
<b>10%以上</b>	
7,500億円程度	
モビリティ	2,600億円程度
生活ソリューション	4,900億円程度

**KGI**  
…長期的な経営目標

**KPI**  
…KGI達成のために  
目安とする指標

現時点の見通し



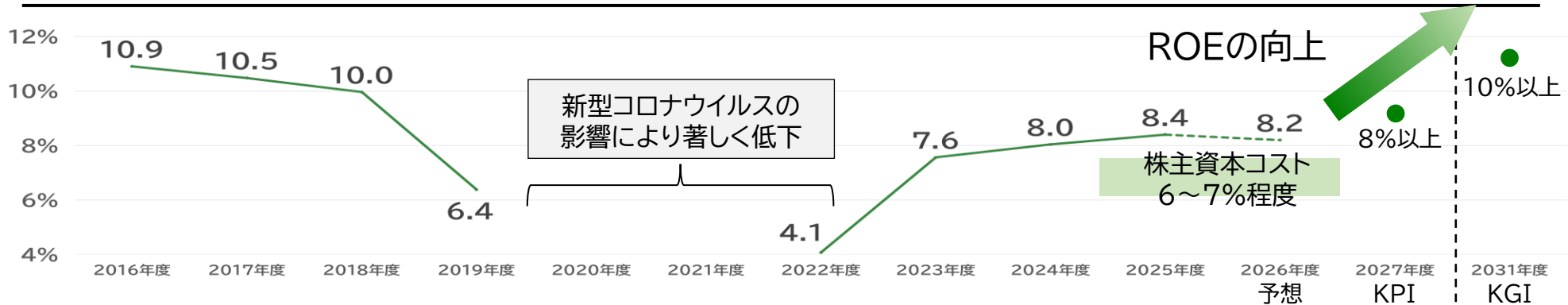
# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

※下線: 前回開示からの主な更新内容

## 資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 当社の株主資本コストは、金利上昇の影響によりCAPMでは6.5%程度。また、PERの逆数では6%程度。株主・投資家との対話を通じた市場の期待リターン水準はそれらを上回ることも踏まえ、6~7%程度と認識。投資家・アナリスト向けアンケートでも約9割が「6~7%程度」の認識と回答。
- 「勇翔2034」のKGIに掲げる2031年度ROE10%以上に向けてさらなる向上をめざすとともに、株主・投資家との対話の充実等により株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大する。

### ROEの推移と株主資本コスト



### 株主資本コストの考え方

I. CAPM(資本資産評価モデル)により算出 6.5%程度

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{①リスクフリーレート} \\ \hline 2\% \text{程度} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{②ベータ}(\beta)\text{感応度} \\ \hline 0.7\sim 0.8 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{③市場リスクプレミアム} \\ \hline 5.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \hline 6.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array}$$

①リスクフリーレート: 10年国債利回り ②ベータ(β): 直近10年の当社株式とTOPIXの変動率の感応度 ③市場リスクプレミアム: 過去の株式市場利回り - リスクフリーレート

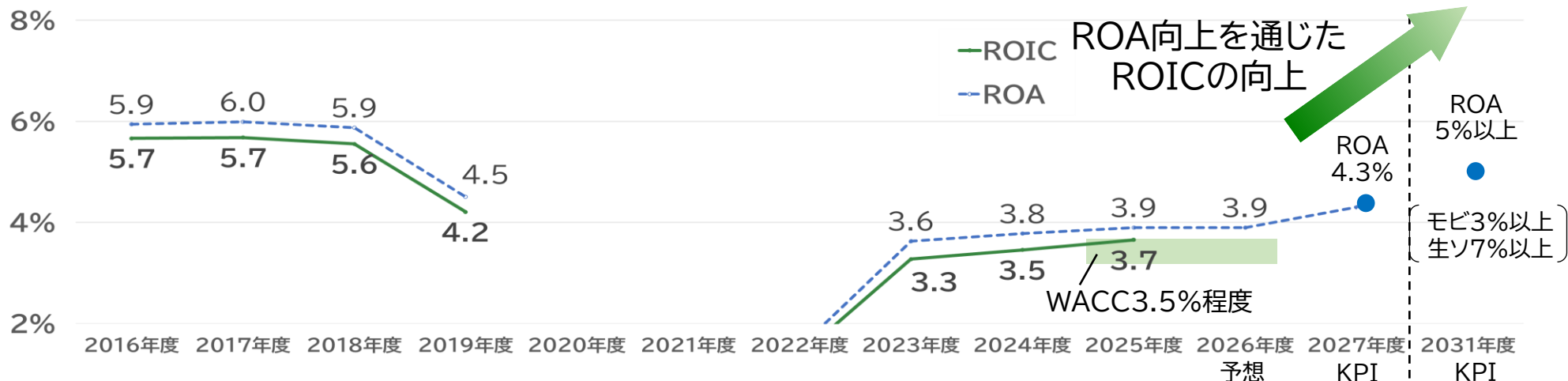
II. PERの逆数(株式益利回り)より算出 6%程度

III. 機関投資家・アナリストへのアンケート 「当社の株主資本コストは6~7%程度」と認識している回答が約9割

# 資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 株主資本コスト、負債コスト上昇に伴い、当社の加重平均資本コスト(以下、WACC)は**3.5%程度**。成長投資のハードルレートの水準には達していないが、今後の金利上昇に応じて見直しも検討する。
- ROICはROA(総資産営業利益率)と近似しているため、**二軸(モビリティ・生活ソリューション)それぞれのROA向上に取り組み、ROIC-WACCスプレッドの拡大をめざす。**

## ■ROIC・ROAとWACCの推移(連結)



## ■WACCの考え方

株主資本コストと負債コストの加重平均により算出

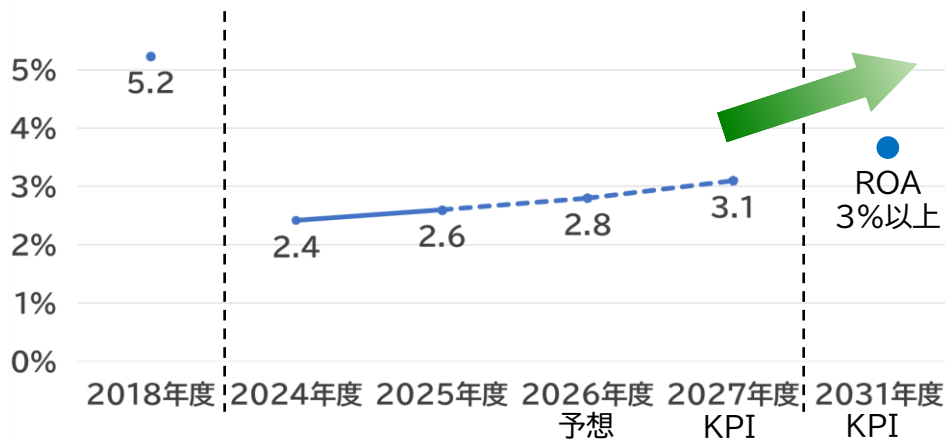
$$\begin{aligned}
 & \left[ \begin{array}{c} \text{株主資本コスト} \\ 6\sim 7\% \text{程度} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 0.4 \text{程度} \\ \frac{\text{株主資本}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \end{array} \right] \\
 & + \left[ \begin{array}{c} \text{税引後負債コスト} \\ 1\% \text{程度} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} 0.6 \text{程度} \\ \frac{\text{有利子負債}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \end{array} \right] = \left[ \begin{array}{c} \text{WACC}^* \\ 3.5\% \text{程度} \end{array} \right]
 \end{aligned}$$

※税引後加重平均資本コスト

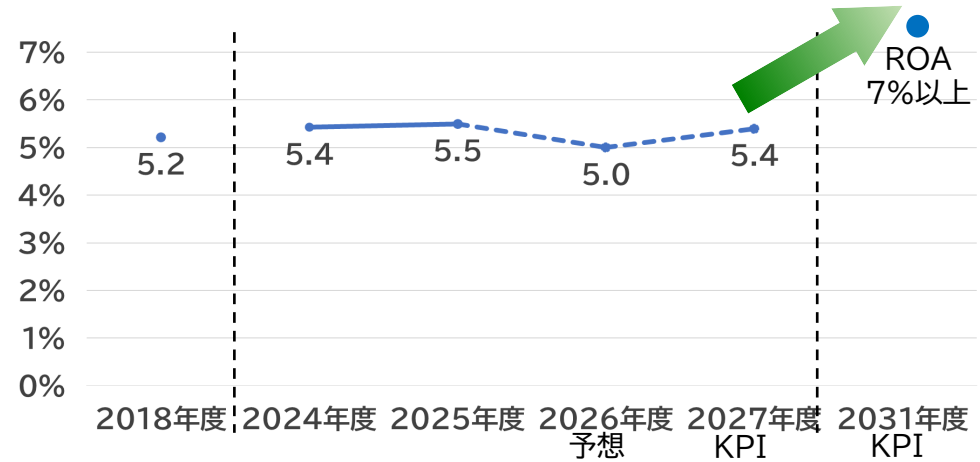
# モビリティ・生活ソリューションの資本収益性に対する現状認識

- モビリティでは、安全投資等により一定程度資産の増加が見込まれるが、**資産の有効活用に加え、トップライン向上により利益を伸ばし、ROA・ROICを向上させる。**
- 生活ソリューションでは、**既存事業のさらなる成長と不動産の回転型ビジネスの加速等により収益性と資産回転率を高め、ROA・ROICを向上させる。**

■ROAの推移(モビリティ)



■ROAの推移(生活ソリューション)



■ROA向上に向けて(モビリティ)

	方向性
収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンド需要獲得を含む増収施策の具体化</li> <li>届出により実施可能な価格戦略の推進、鉄道運賃・料金制度見直しに向けた働きかけの継続</li> <li>自動運転やワンマン運転、スマートメンテナンス等による生産性向上</li> </ul>
資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROA(R)*の取組みや36事業本部への売上効率に関する目標設定(試行)等を通じた資産効率の向上</li> <li>生活ソリューションへの資産の生み出し</li> </ul>

■ROA向上に向けて(生活ソリューション)

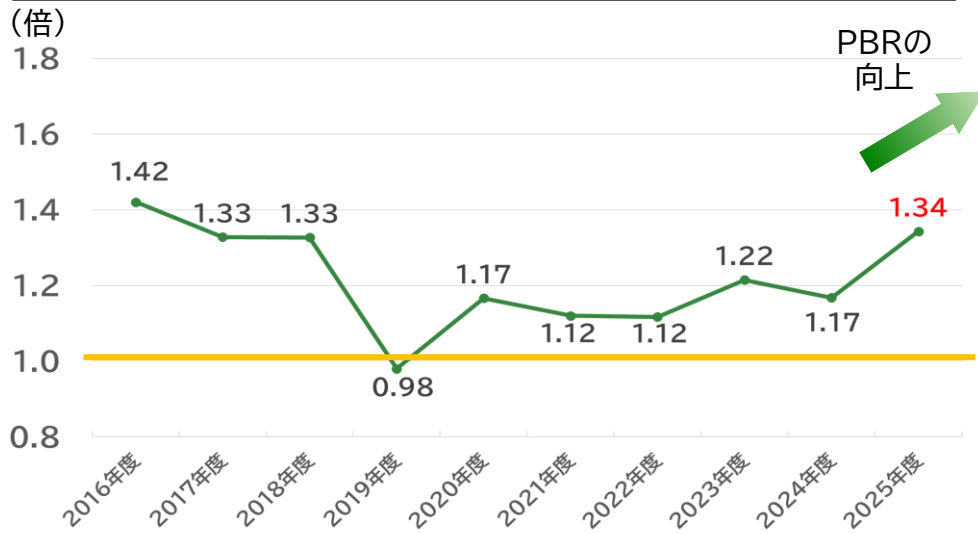
	方向性
収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフレや金利上昇を超える成長を生み出すための戦略のブラッシュアップ</li> <li>不動産事業の領域拡大・回転型ビジネスの加速</li> <li>Suicaのデータを活用した各ビジネスの成長</li> </ul>
資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>不動産の回転型ビジネスの加速</li> <li>モビリティの資産の有効活用</li> <li>「Suica Renaissance」による出改札機器等の削減で生み出したスペースでの増収施策</li> </ul>

\*ROA(R) = 鉄道事業の固定資産を分母、EBITDAを分子とする鉄道事業のROA

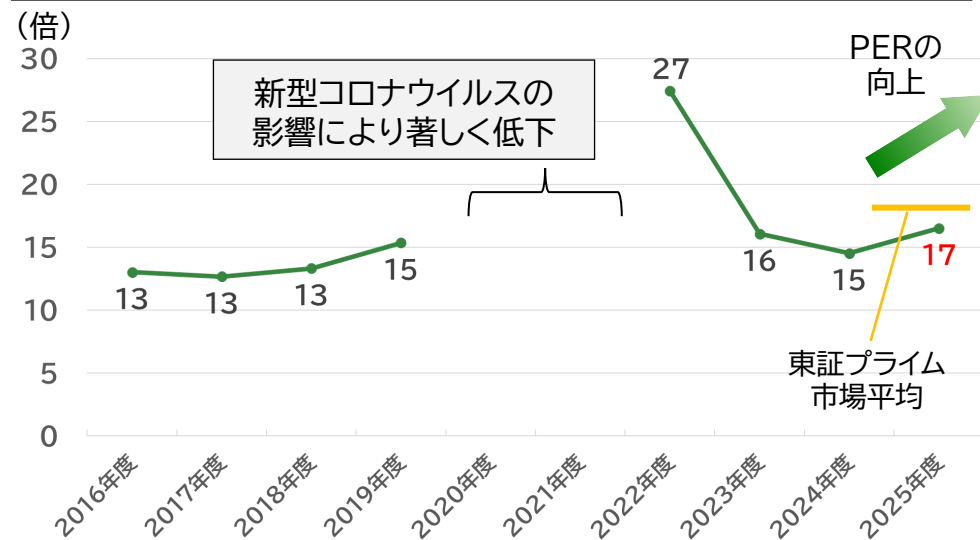
# 市場からの評価に対する現状認識

- 「勇翔2034」公表後の成長期待の高まりにより、**PBRはコロナ前と同水準を継続**。今後も、「勇翔2034」の成長ストーリーを具体化し、**継続的なPBRの向上に努める**。
- PBRは「ROE(収益率)」と「PER(成長期待)」の積であるため、**収益率の改善と成長期待の向上の両輪**により、PBRの向上を図る。

## ■PBRの推移



## ■PERの推移



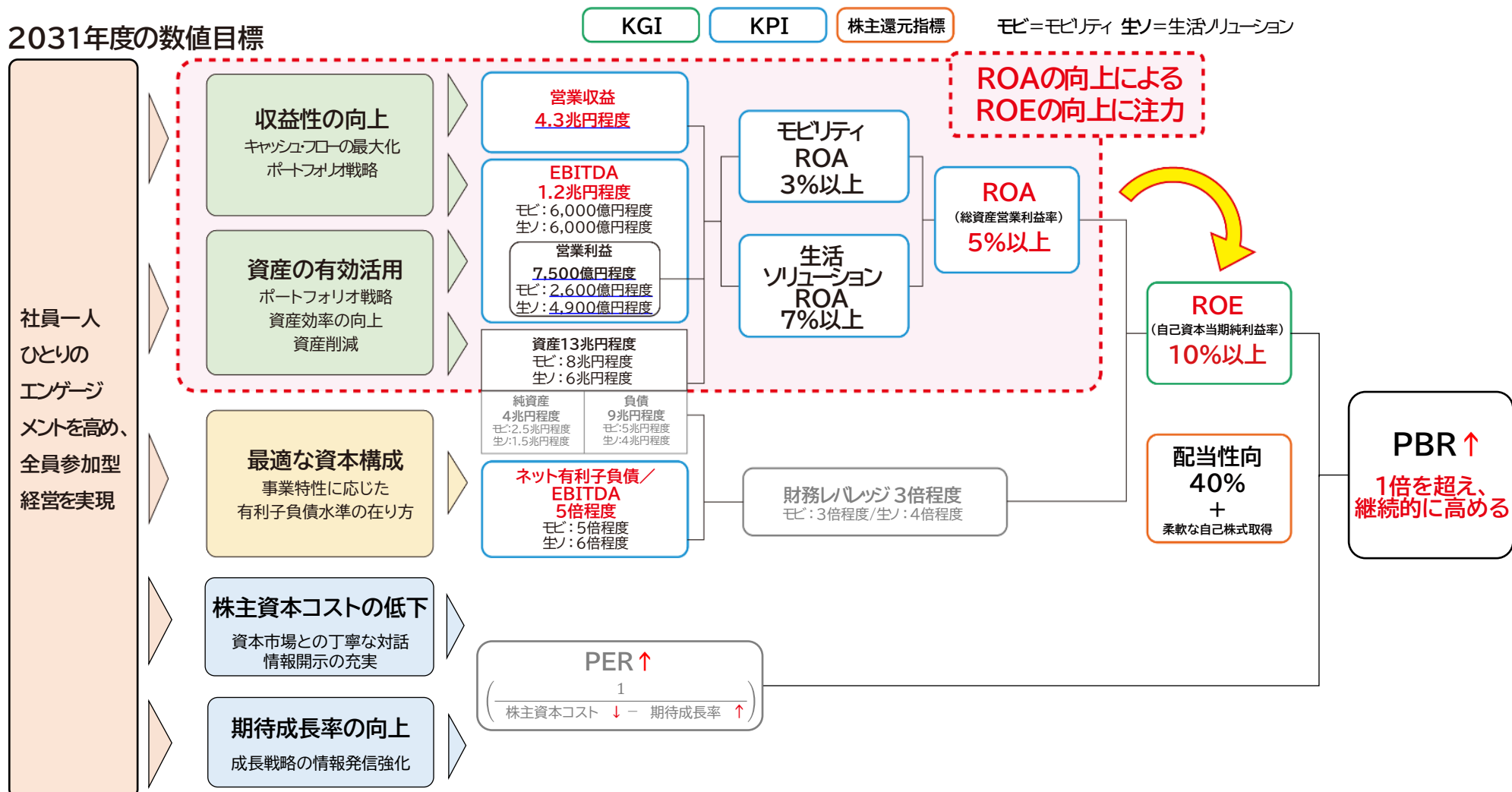
## ■PBRの分解

$$\begin{aligned}
 & \boxed{\text{PBR (株価純資産倍率)}} = \boxed{\text{ROE (自己資本利益率)}} \times \boxed{\text{PER (株価収益率)}} \\
 & = \boxed{\text{ROA}} \times \boxed{\text{財務レバレッジ}} \times \frac{1}{\boxed{\text{株主資本コスト}} - \boxed{\text{期待成長率}}}
 \end{aligned}$$

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組みの全体像は以下の通り。
- 資本集約的産業であることから事業用固定資産の割合が極めて高いことに加え、公共性が高く一般的な事業と比較して売却が容易でない鉄道事業用固定資産を多く抱える当社グループの事業特性を踏まえ、**ROAの向上を通じてROE・PBRの向上をめざす。**

## 2031年度の数値目標



(注) KGI=Key Goal Indicator KPI=Key Performance Indicator

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み①

## めざす方向性

## 具体的な取組み

※下線:前回開示からの主な更新内容

### 収益性の向上

#### ◆キャッシュ・フローの最大化、ポートフォリオ戦略

- 「勇翔2034」の実現に向けて、引き続きモビリティ・生活ソリューションの二軸経営における**戦略の解像度を上げる**。
  - モビリティでは、2031年度営業収益+3,000億円超(2024年度比)に向け、安全・安定輸送のレベルアップに加え、車両新造やダイヤ設定等によるキャパシティ増、立体型観光による目的地づくりや二地域居住等の推進を通じた需要喚起により、お客さまの流動創造をめざす。
  - 届出により実施可能な価格戦略を一段と推進するほか、新幹線自由席特急料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できるしくみの導入など、シンプルかつ柔軟な制度の実現や総括原価方式そのものの見直しに向けて、引き続き国へ要望していく。
  - 生活ソリューションでは、営業収益・営業利益の倍増(2023年度比)を2年前倒して実現し、さらに2031年度営業収益+1,500億円・営業利益+1,000億円に向け、立地等の強みやお客さまのニーズを踏まえて単価・賃料を設定するとともに、モビリティとも連携した「鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD※)」によりさらなる付加価値の創出を図る。  
※J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)
  - 不動産開発プロジェクトでは、工事費高騰を見据えながら採算性を見極め、住宅分譲事業をはじめとする事業領域の拡大と回転型ビジネスの加速を進める。不動産販売営業利益(2025~2031年度累計約6,000億円超)や不動産ファンド事業における資産運用規模(2031年度1.2兆円)をめざす。
  - Suicaを「生活のデバイス」へ進化させ、当社グループのサービスのシナジー(リフトアップ効果)を創出するとともに、Suica等のデータを活用した広告ビジネスの成長と合わせて、グループ収益・利益の向上につなげる。
- グループのシナジーを最大限発揮できる最適な事業構成の実現に向けて、13のビジネス毎に事業の資本収益性を見極め、施策を推進するとともに、KPIのモニタリングを行う。期待される資本収益性の実現が難しく、事業のシナジーを見込めない領域では、撤退も検討する。

#### ◆資産効率の向上

- 現在保有する資産や今後の投資に伴い増加する資産に対する利回りを意識しながら、2031年度のROAを5%以上に引き上げる。
- 特に資産の大きい鉄道事業では、ROA(R)の改善によるキャッシュ・フロー最大化に努める。2026年7月からは36事業本部ごとに鉄道運輸収入と売上効率(試行)に関する指標をエリア経営目標とし、増収・コスト削減・資産効率の向上を通じて、各エリアでキャッシュの継続的な創出に取り組む。

### 資産の有効活用

# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み②

## めざす方向性

## 具体的な取組み

※下線: 前回開示からの主な更新内容

### 資産の有効活用

#### ◆資産の削減

- 中長期的な視点に立ち、安定的な取引関係並びに緊密な協力関係の維持及び強化などを図るため、当社の企業価値向上に資するものを対象に株式の政策保有を行う一方、**政策保有株式3割以上縮減に向けて売却を進める。**

【実績】2024年度末 銘柄数: 70銘柄 連結貸借対照表計上額: 2,493億円 連結純資産比率: 8.7%

→2025年度末 64銘柄 2,800億円 9.2%

※2025年度下半期売却実績: 4銘柄 185億円

### 最適な資本構成

#### ◆事業特性を踏まえた有利子負債水準の在り方

- 不動産・ホテル事業は、スピード感を持って変化を先取りする「成長事業」と位置づけ、当面、有利子負債を積極的に活用する。中長期的には業界水準を踏まえ、**ネット有利子負債/EBITDA倍率の目安を8~10倍と設定しながら、稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールする。**
- モビリティは、安定・成長が求められる「サステナブル事業」と位置づけ、中長期的な稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールする。

### 株主資本コストの低下

#### ◆資本市場との丁寧な対話

- 引き続き、株主・投資家と**マネジメント層との対話**を積極的に実施する。
- 柔軟な業績予想の修正やKPIの期中見直し等により、信頼性の向上を図る。

#### ◆グループガバナンスの強化による信頼の構築

- 「健全な企業風土」、「必要な体制やルール」、「活発なコミュニケーション」をベースにグループガバナンスの具体的な改善策を実行し、すべての事業の基盤となる「信頼」を築く。**

#### ◆情報開示の充実

- 各開示資料の位置づけを継続的に見直し、**事業情報やサステナビリティ情報の開示の充実**を図る。

### 期待成長率の向上

#### ◆成長戦略の発信強化

- 「勇翔2034」等で掲げる数値目標の進捗と課題を明確化し、セグメント毎の中長期的な目標と、**目標達成に向けたビジネス毎の戦略をアップデート**する。
- 当社グループの各ビジネスの将来性を伝える機会を充実させるため、2026年度も**IR DAYを年2回開催**する。

# 2025年度下半期 株主・投資家との対話の実施状況について

※下線:前回開示からの主な更新内容

## 実施内容

### 機関投資家・アナリスト向け

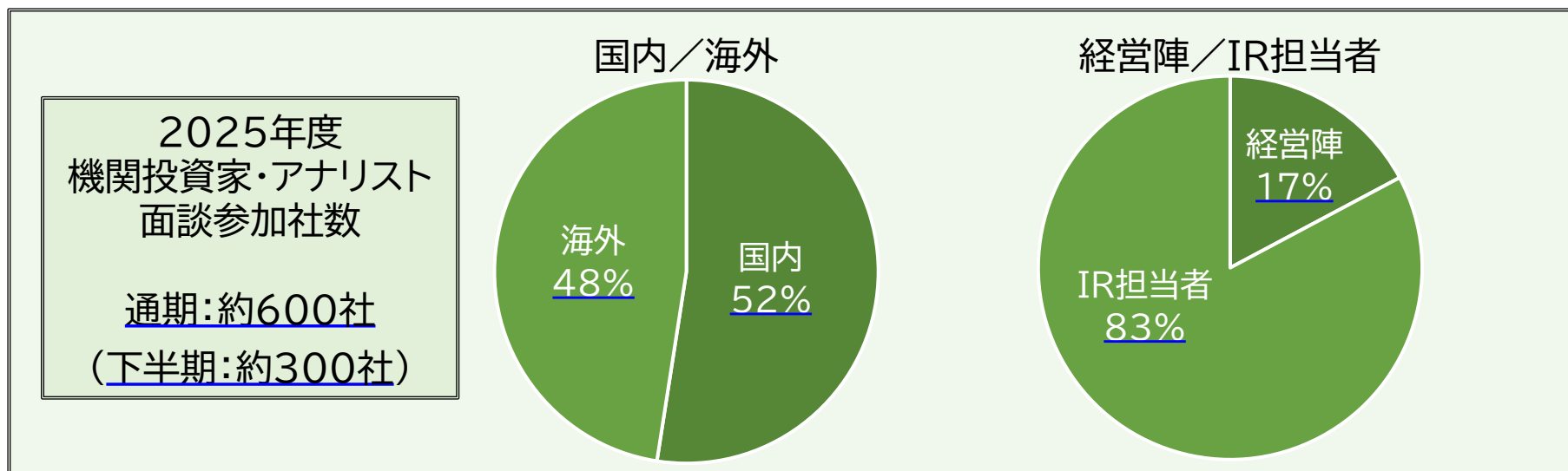
決算説明会 グループ全体のガバナンスの具体的な改善策に関する説明会 IR DAY  
1on1ミーティング(海外投資家訪問、国内投資家訪問、個別取材)

### 個人向け

Web説明会 施設見学会 意見交換会 IRイベント出展

## 対応者

代表取締役社長・代表取締役副社長・社外取締役・常務執行役員・執行役員・部門長・  
ユニットリーダー・マネージャー



# 株主・投資家の主な関心事項

## 経営全般

- ・ グループ経営ビジョン「勇翔2034」で掲げた数値目標達成に向けた具体的な進め方
- ・ 金利上昇に伴う資金調達やビジネスの意思決定への影響

## モビリティ

- ・ 一連の輸送トラブルの要因と対策、今後の安全・安定輸送の確保
- ・ 中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」でめざすトップライン向上の具体的な進め方
- ・ インフレによるコストの増加見通しと、鉄道事業の中期的な利益水準
- ・ 生産性向上の取組み、地方ローカル線、整備新幹線貸付料の議論等、サステナブルな事業運営
- ・ 運賃・料金制度の見直し、運賃改定実施後の利益や投資の水準、2回目以降の運賃改定の可能性

## 生活ソリューション

- ・ インフレ下での価格転嫁・賃料改定の状況と今後の見通し
- ・ TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKSのリーシング状況と営業収益・利益見通し
- ・ 不動産回転型ビジネスの加速の見通しとパイプラインの持続性、伊藤忠商事との提携
- ・ Suica Renaissanceによる営業収益・利益見通し、施策実現の時間軸、競合との差別化

## 資本政策

- ・ 事業特性を踏まえた有利子負債水準、最適な資本構成の在り方
- ・ 配当性向40%実現に向けた時間軸、自己株式取得の考え方
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

## ESG

- ・ JR東日本グループ全体のガバナンスの具体的な改善策について
- ・ 株式報酬の導入に関する要望
- ・ 政策保有株式縮減の方針・進捗状況

## 社内へのフィードバック

対象	フィードバック状況
取締役会	定期的に担当役員から対話の状況をフィードバック
代表取締役社長を含む担当役員	対話担当部門から関心事項を随時報告
各業務部門	社内会議において担当役員から概況を説明
社員向け	対話担当部門から関心事項について説明会を定期的に開催

## 2025年度下半期の取組み

テーマ	具体的な内容
資本コストや株価を意識した経営	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年度第2四半期決算において、2025年度業績予想ならびに配当予想を上方修正</li> <li>「勇翔2034」の数値目標アップデートを議論</li> </ul>
収益性の向上 資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年3月、モビリティでは運賃改定を実施。生活ソリューションではTAKANAWA GATEWAY CITYがグランドオープン、OIMACHI TRACKSがまちびらきを迎え、広域品川圏開発を着実に推進</li> <li>不動産事業分野での伊藤忠商事との戦略的提携、地方創生に向けたJALとの連携強化</li> <li>海外ビジネスと海外鉄道ビジネスの統合、エネルギービジネスの成長戦略見直し等、既存ビジネスの在り方の見直し</li> </ul>
期待成長率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>各ビジネスの戦略や社外取締役の役割発揮への関心を踏まえ、IR DAYを年2回開催し、ビジネス戦略の説明会・施設見学会、社外取締役との意見交換を実施</li> <li>特に戦略の解像度向上が期待されるビジネスについて、情報発信を強化(Suica Renaissance第2弾「コード決済(teppay)」・第3弾「ご当地Suica」の公表、伊藤忠商事との戦略的提携に関する共同記者会見動画公開、等)</li> </ul>
株主資本コストの低下	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンスの具体的な改善策をとりまとめ・公表、対話での関心が高かったことを踏まえ、Web説明会も開催</li> </ul>

# 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

	旅客輸送量 (百万人キロ)			鉄道運輸収入 (億円)					
	2026.3 実績	2027.3 計画	対前年 %	2026.3 実績	2027.3 計画	対前年		主な増減要素	
						増減	%		
新幹線		<b>23,735</b>	<b>23,427</b>	<b>98.7</b>	<b>6,174</b>	<b>6,234</b>	<b>+59</b>	<b>101.0</b>	
	定期	1,885	1,849	98.1	254	264	+9	103.8	
	定期外	21,850	21,577	98.8	5,920	5,970	+49	100.8	・運賃改定：+60 ・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+45 ・天候災害：△30 ・平休差△25
在来線		<b>104,527</b>	<b>102,897</b>	<b>98.4</b>	<b>12,310</b>	<b>13,206</b>	<b>+895</b>	<b>107.3</b>	
	定期	63,289	61,833	97.7	4,123	4,426	+302	107.3	
	定期外	41,238	41,064	99.6	8,187	8,780	+592	107.2	・運賃改定：+420 ・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+195 ・天候災害：△15 ・平休差△10
合計		<b>128,263</b>	<b>126,324</b>	<b>98.5</b>	<b>18,485</b>	<b>19,440</b>	<b>+954</b>	<b>105.2</b>	
	定期	65,174	63,682	97.7	4,377	4,690	+312	107.1	・運賃改定：+315
	定期外	63,088	62,642	99.3	14,107	14,750	+642	104.6	

## 【参考】運賃改定（2026/3/14実施）効果想定

- 全体 改定率7.1%、増収率5.0%  
 ※増収率…改定率から、運賃改定に伴う逸走（ご利用減）を考慮した実際の増収想定（オフピーク定期券、一部特定区間の存置の影響は含まず）  
 ※旧電車特定区間、旧山手線内の運賃区分を幹線に統合
- 定期 改定率11.0%、増収率8.7%（通勤定期・通学定期計）
- 定期外 運賃：改定率7.8%、増収率5.7%／料金：改定なし、増収率△1.2%

## 【参考】鉄道ご利用状況（旅客輸送量等）の計算方法見直しによる影響

鉄道のご利用状況（旅客輸送量等）について、より実態を反映した数値を公表することを目的に、2027.3期より計算方法を見直す。

**2026.3期実績は見直し前、2027.3期計画は見直し後**の計算方法で算出。

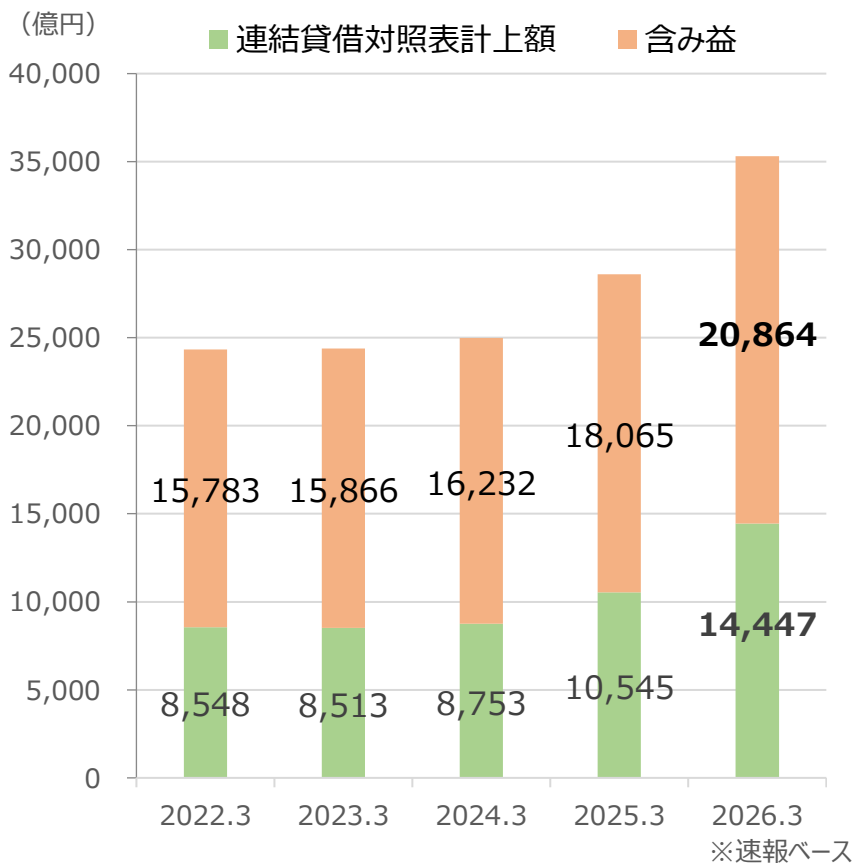
詳細はプレスリリース参照 [https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427\\_ho01.pdf](https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427_ho01.pdf)

# 単体営業費用 計画

(単位：億円)	2026.3 実績	2027.3 計画	対前年		主な増減要素
			増減	%	
営業費用	19,237	<b>20,120</b>	+882	104.6	
人件費	4,321	<b>4,690</b>	+368	108.5	人事・賃金制度の変更
物件費	9,370	<b>9,800</b>	+429	104.6	
動力費	842	<b>960</b>	+117	114.0	燃料価格上昇
修繕費	3,326	<b>3,620</b>	+293	108.8	コロナ期の影響の解消
その他	5,201	<b>5,220</b>	+18	100.4	
機構借損料等	800	<b>780</b>	△20	97.5	
租税公課	1,241	<b>1,200</b>	△41	96.6	
減価償却費	3,503	<b>3,650</b>	+146	104.2	固定資産の増加

# 賃貸等不動産含み益 および 政策保有株式 推移

## ■ 賃貸等不動産含み益

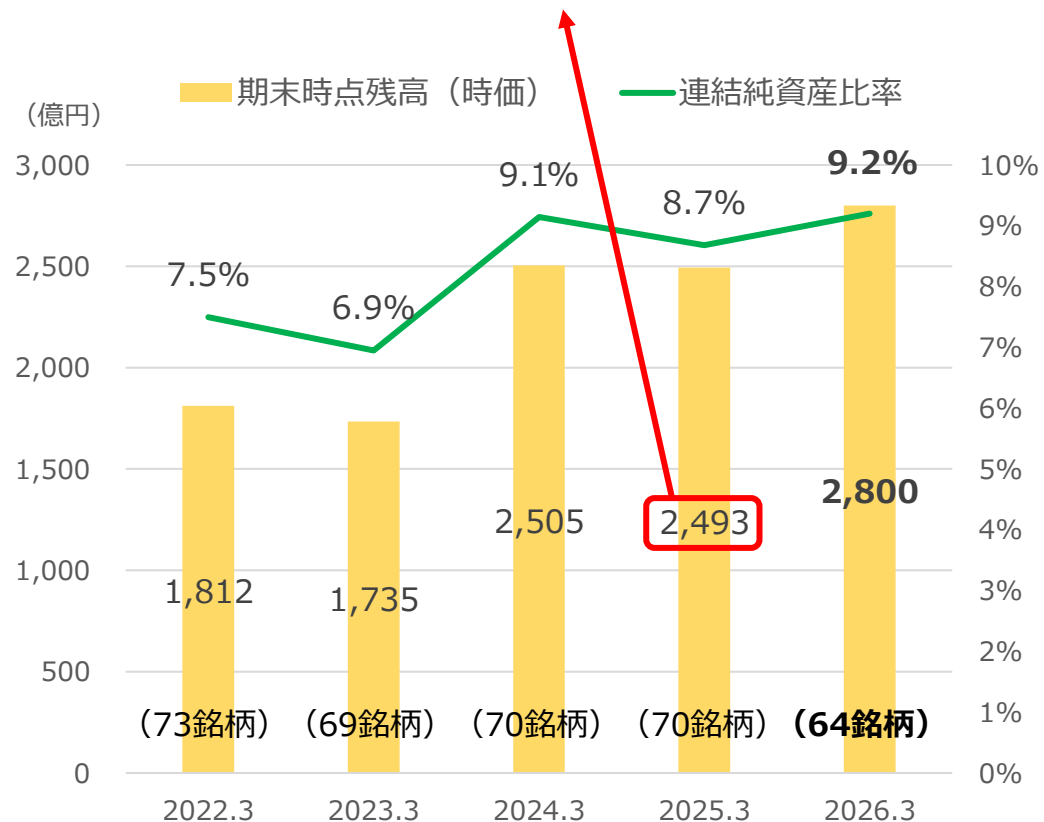


### 2026.3期の主な増減要因：

- [+] TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS、既存物件の鑑定評価額上昇
- [-] 回転型ビジネス推進のための流動資産（販売用不動産）への振替

## ■ 政策保有株式

⇒2032.3期末までに、2025.3期末比**3割以上縮減**をめざす



売却銘柄数 (一部売却含む)	4	2	7	9
売却額 (単位：億円)	170	57	209	462

# モビリティの主な設備投資件名

事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。  
今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



## ■安全・安定輸送のレベルアップ

名称	年度	詳細	想定投資額
ホームドア整備の加速	2032.3期まで	東京圏在来線の主要路線330駅758番線への導入	約4,900億円
大規模地震対策	2034.3期まで	I期__阪神淡路・新潟中越 : 約1,600億円 (完了) II期__東日本大震災・首都直下 : 約3,400億円 (完了) III期__首都直下、福島県沖 : 約4,500億円 (耐震補強計画が完了する2034.3期までは年間200~400億円程度の投資を見込む)	約1兆円

## ■輸送サービスの拡充

名称	年度	詳細	想定投資額
福島駅アプローチ線の増設工事	2027.3期末使用開始予定	東北新幹線福島駅において、山形新幹線（上り）から東北新幹線（上り）に、立体交差で接続するアプローチ線の増設工事を進める。 山形新幹線と東北新幹線が平面交差する現在の状況を解消し、輸送の安定性を向上	約130億円
羽田空港アクセス線（仮称）の整備	2032.3期開業予定	多方面から羽田空港へのダイレクトアクセスを実現するために、既存のストックを有効活用しながら、「東山手ルート」および「アクセス新線」を整備。	約2,800億円 <small>※国の空港整備事業のうち、JR東日本に関係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む</small>

## ■人手不足への対応・働き方改革の推進

名称	年度	詳細	想定投資額
新幹線ドライバレス運転	2030年代中頃に営業列車のドライバレス運転をめざす	2029.3期に長岡駅~新潟新幹線車両センター間の営業列車と回送列車の自動運転（GOA2）、および2030.3期に新潟駅~新潟新幹線車両センター間の回送列車のドライバレス運転（GOA4）をめざす	非公表

# 生活ソリューションの開発パイプライン

事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。  
今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



## ■ 広域品川圏

名称	年度	延床面積	用途	想定投資額	リターン
TAKANAWA GATEWAY CITY	THE LINKPILLAR 1 : 2025年3月27日まちびらき THE LINKPILLAR 2、 MoN Takanawa、 TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 2026年3月28日グランドオープン	THE LINKPILLAR 1 : 約460,000㎡ THE LINKPILLAR 2 : 約208,000㎡ MoN Takanawa : 約29,000㎡ TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 約148,000㎡	オフィス、住宅、 商業、ホテル等	約6,100億円	2030年代半ばまでに 営業収益 年間約1,000億円超 をめざす
OIMACHI TRACKS	2026年3月28日まちびらき	A-1地区 : 約250,000㎡ A-2地区 : 約9,100㎡	オフィス、ホテル、 商業、住宅等	約1,200億円	
浜松町駅西口 開発計画 ※1	供用開始 : 2027年3月 竣工 : 2030.3期	約301,000㎡	オフィス、商業、 ホテル等	非公表	
田町駅西口 駅前地区開発事業 ※2	建物完成 : 供用開始 : 2029年3月 全体竣工 : 2034.3期	約98,600㎡	オフィス、商業、 駐車場等		
BLUE FRONT SHIBAURA ※3	S棟 : 2025年2月竣工 N棟 : 2031.3期竣工	約550,000㎡	オフィス、商業、 ホテル、住宅等		
東京科学大学 田町キャンパス 土地活用事業 ※4	供用開始 : 2030年6月 グランドオープン : 2032年4月	約250,000㎡	オフィス、商業、 ホテル等		
品川駅街区地区 開発計画(北街区) ※5	開業 : 2030年代半ば	約165,000㎡	オフィス、商業、 駅施設等		
品川駅北口駅改良・ 駅ビル整備	開業 : 2031.3期	約51,500㎡	駅施設、商業、 事務所等	約1,600億円 (負担金を含む)	

※1 (株)世界貿易センタービルディング等との4社共同事業

※2 三井不動産(株)等との3社共同事業

※3 野村不動産(株)との2社共同事業

※4 NTT都市開発(株)等との4社共同事業

※5 南街区の事業主体は京浜急行電鉄(株)

# 生活ソリューションの開発パイプライン

事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。  
今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



## ■ 首都圏ターミナル駅開発（主な件名）

名称	年度	延床面積	用途	想定投資額	リターン
渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟 ※1	完成：2032.3期	約95,000㎡	商業、駅施設等	非公表	非公表
新宿駅西南口地区 開発計画 ※2	精査中	南街区：約150,000㎡ 北街区：約141,500㎡	商業、オフィス、 ホテル等		

・池袋、横浜、大宮、千葉 など

⇒中長期的に具体化していく

※1 東急(株)等との3社共同事業

※2 京王電鉄(株)等との共同事業

## ■ 社有地開発

名称	年度	敷地面積	用途	想定投資額	リターン
(仮称) JR船橋市場町社宅 跡地開発計画 ※3	完成：2028年12月	約45,400㎡	住宅、商業、 再エネ発電施設等	非公表	分譲での収益見込 (当社グループ)： 約420億円

※3 東急不動産HD(株)との2社共同事業

ほか、複数社有地（車両基地跡地、社宅跡地等）の活用を検討

# 連結 設備投資額の推移

(単位：億円)		2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 実績	2025.3 実績
モビリティ	成長投資	790	572	741	880	869
	維持更新投資	3,099	2,513	2,794	3,014	3,120
	重点枠 (イノベーション投資等)	626	440	194	471	313
	<b>合計</b>	<b>4,516</b>	<b>3,526</b>	<b>3,730</b>	<b>4,366</b>	<b>4,302</b>
生活ソリューション	成長投資	2,124	1,479	1,477	2,074	3,199
	維持更新投資	263	183	315	659	693
	重点枠 (イノベーション投資等)	18	10	23	36	65
	<b>合計</b>	<b>2,406</b>	<b>1,673</b>	<b>1,816</b>	<b>2,770</b>	<b>3,956</b>
	成長投資	2,914	2,051	2,219	2,954	4,068
	維持更新投資	3,363	2,696	3,110	3,674	3,813
	(減価償却費)	3,888	3,926	3,898	3,921	4,062
	重点枠 (イノベーション投資等)	644	451	217	508	378
	<b>合計</b>	<b>6,922</b>	<b>5,200</b>	<b>5,547</b>	<b>7,137</b>	<b>8,258</b>

(単位：億円)		2026.3 実績	2027.3 計画
モビリティ	成長資金	990	1,020
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	3,248	3,470
	<b>合計</b>	<b>4,239</b>	<b>4,490</b>
	生活ソリューション	成長資金	4,717
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	534	740
	<b>合計</b>	<b>5,251</b>	<b>4,000</b>
	成長資金	5,708	4,280
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	3,782	4,210
	(減価償却費)	4,287	4,580
	LX資金	—	10
	<b>合計</b>	<b>9,491</b>	<b>8,500</b>

※ 2021年3月期は、JR東日本の広告事業のセグメント区分変更前の投資額を記載

※ 出資および研究開発費は除く。

# 連結 有利子負債残高の推移

(単位：億円)	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3実績	
	実績	実績	実績	実績	実績		平均年限
社債	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,149 (1.24%)	32,463 (1.35%)	33,796 (1.51%)	14.96
(外債比率)	11.8%	17.4%	27.0%	32.4%	38.1%	39.8%	
長期借入金	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	14,422 (0.87%)	14,017 (0.97%)	14,798 (1.21%)	5.31
鉄道施設購入 長期未払金	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,110 (6.55%)	3,067 (6.55%)	3,021 (6.55%)	16.19
その他 有利子負債	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	—	0 (7.93%)	4 (3.74%)	6 (1.98%)	0.07
合計	<b>43,502</b> <b>(1.38%)</b>	<b>47,037</b> <b>(1.31%)</b>	<b>47,748</b> <b>(1.40%)</b>	<b>48,682</b> <b>(1.47%)</b>	<b>49,553</b> <b>(1.57%)</b>	<b>51,622</b> <b>(1.72%)</b>	<b>12.27</b>
ネット有利子負債	41,522	45,327	45,598	45,874	47,218	49,001	—

(注1) 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

(注2) 2024年3月末以降のその他有利子負債は、GATES PCM CONSTRUCTION LTD.の残高

上段：残高  
下段：平均金利

## ■方針

- ・金利上昇局面に対応すべく、手段の多様化や機動的な対応、中期年限の活用等により安定性の確保と支払利息のコントロールを実現
- ・稼ぐ力に応じた有利子負債のコントロールによる成長の加速と財務健全性の両立（ネット有利子負債/EBITDA倍率を持続的に低減）
- ・持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティファイナンスの継続

## ■資金調達の状況

- ・長期資金調達（社債、借入） 2025年4月～2026年3月 合計5,816億円  
（うち、サステナビリティファイナンス 2,357億円）

## ■発行枠・契約金額（1兆1,200億円）

CP 7,000億円、特別当座借越 3,000億円、コミットメント・ライン 600億円、一般当座借越 600億円

## ■長期格付け

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

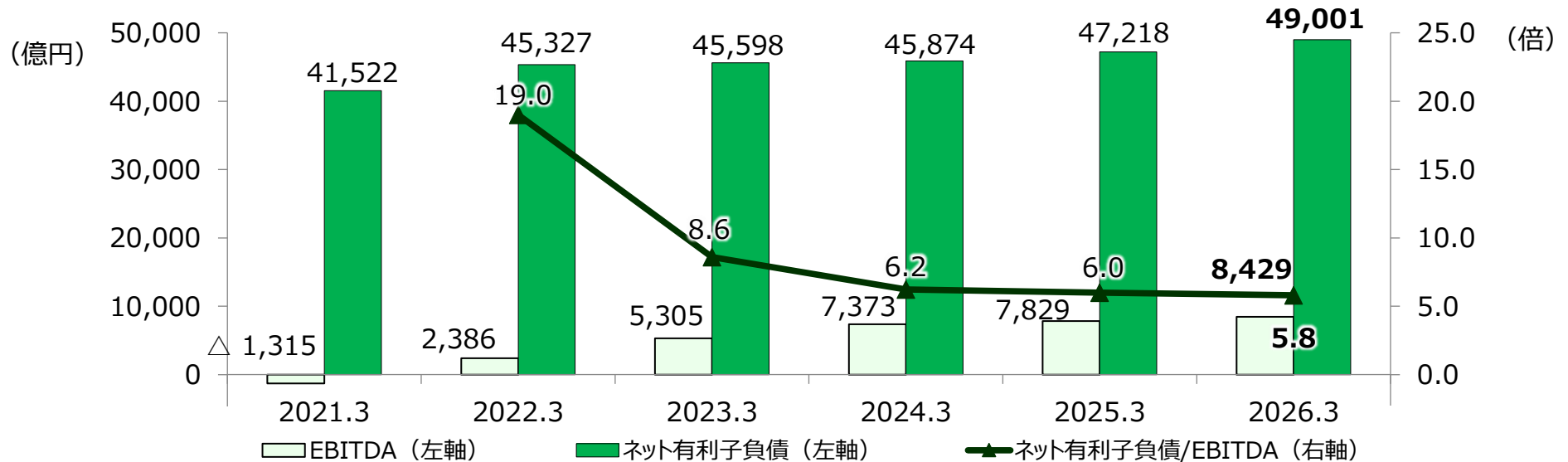
## ■短期格付け

格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	a-1+
日本格付研究所（JCR）	J-1+

# 財務指標の動向

- ・2032年3月期ネット有利子負債/EBITDA倍率は5倍程度をめざす
- ・昨今の金利上昇を受けて、支払利息は増加する見込み  
⇒支払利息のコントロールにより、財務指標への影響を最小限に抑える

## ■ ネット有利子負債/EBITDAの推移



(注1) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費 (注2) 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  
 (注3) 2021年3月期のネット有利子負債/EBITDAについては、マイナスであるため記載していない。

## ■ インタレスト・カバレッジ・レシオとD/Eレシオの推移

(単位: 倍)	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ	-	3.1	9.4	10.2	10.1	9.6
D/Eレシオ	1.7	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7

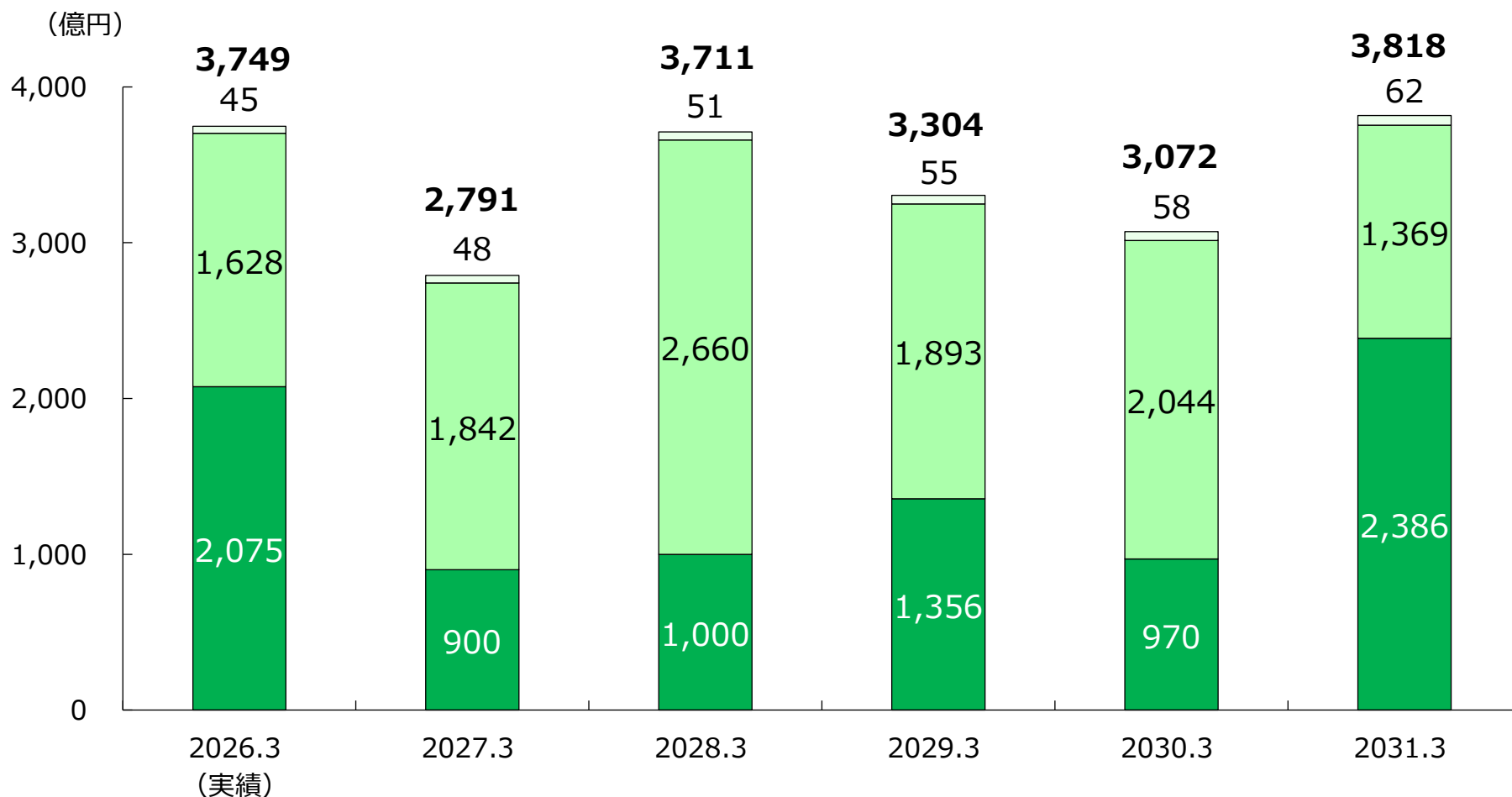
(注4) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額 (注5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本  
 (注6) 2021年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、マイナスであるため記載していない。

# 有利子負債の償還見込み

・年度ごとの有利子負債償還額の平準化により、将来の借換リスクを抑制

## ■有利子負債償還額（連結、短期除く）

□ 鉄道施設購入長期未払金    □ 長期借入金    ■ 社債



(注1) 見込額は2026年4月30日現在の既存債務

(注2) 社債償還額は額面金額

# 参加イニシアティブ、取得認証

## 【参加イニシアティブ】

- SDGs  
(持続可能な開発目標)



- カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト



- 国連グローバル・コンパクト

WE SUPPORT



JR東日本グループは、2024年より、人権、労働、環境、腐敗防止の分野における国連グローバル・コンパクトの企業責任イニシアティブとその原則にコミットしています。

- 気候関連財務情報開示タスクフォース



- GXリーグ



- 自然関連財務情報開示タスクフォース



## 【取得認証】

- PRIDE指標 最高評価「ゴールド」  
9年連続受賞

work with Pride



- 健康経営優良法人2026  
(大規模法人部門)



2026  
健康経営優良法人  
KENKO Investment for Health  
大規模法人部門

- スポーツエールカンパニー2026



- 食育実践優良法人2026



2026  
食育実践優良法人

JR東日本ウェブサイト  
「株主・投資家情報（IR）」  
<https://www.jreast.co.jp/company/ir/>

#### 将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

- ①鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、
- ②「生活ソリューションにつながる事業」を拡大するJR東日本グループの能力、
- ③各事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、
- ④日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。