



グループ経営ビジョン

# 勇翔2034

# 目次

## 第1部 はじめに

- ・トップメッセージ
- ・JR東日本グループの商品・サービス
- ・変革2027を振り返って
- ・経営成績の比較(2018年度～2024年度・連結)
- ・グループ内外の環境変化

## 第2部 グループ経営ビジョン「勇翔2034」の根幹

- ・「勇翔2034」の基本方針
- ・すべての事業の基盤となる「信頼」
- ・グループ理念・コンセプトワード・行動指針
- ・「当たり前」を超えていく。
- ・「勇翔2034」で創造する価値
- ・二軸経営による成長戦略
- ・モビリティ中長期成長戦略
- ・中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」
- ・JR東日本グループの挑戦
- ・「勇翔2034」の全体像
- ・サステナビリティ ～持続可能な社会の実現に向けて～

## 第3部 成長のための5つのエンジン

- ・基盤のエンジン「すべての人にとっての安心」
- ・基盤のエンジン「グループ社員の働きがいと成長の実感」
- ・事業活動のエンジン「ヒト起点のマーケットイン」
- ・事業活動のエンジン「技術力の深化と進化」
- ・プロセスのエンジン「融合と連携」

## 第4部 LXを実現するための中長期施策

- ・ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を実現した世界
- ・鉄道とまちが一体になり活気あふれる社会
- ・技術とサービスで新しいビジネスを創出
- ・快適でシームレスなサービスに感動する暮らし
- ・生活のデバイスに進化したSuicaで便利な生活
- ・地域に活力をもたらし豊かな日本に
- ・AIとロボットを駆使して働き方を改革
- ・持続可能で豊かな地球環境

## 第5部 数値目標(連結)

- ・数値目標策定にあたって
- ・2031年度の数値目標
- ・営業収益
- ・EBITDA
- ・ROA
- ・ネット有利子負債/EBITDA
- ・株主還元
- ・ROE
- ・2031年度の数値目標までのプロセス
- ・キャッシュ・アロケーション(2025～2031年度)

# 第1部 はじめに

# トップメッセージ

JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において、「安全」を経営のトッププライオリティとして堅持する中で、事業活動の起点を「鉄道インフラ」から「ヒト」へと抜本的に転換し、社員一人ひとりが変革の「主役」となって「融合と連携」により事業全般にわたる構造改革に取り組んできました。この間、新型コロナウイルスによる厳しい経営状況にも陥りましたが、構造改革の歩みを止めることなく、むしろさらにスピードアップすることでこの難局を乗り越えることができました。

しかし、コロナ禍を経てライフスタイルやマーケットの変化は加速しています。人口減少や少子高齢化に加え、新たな働き方、生成AIに象徴される技術の進展等、私たちが10年先に想定していた経営環境の変化が、現在の課題として立ち現れています。こうした環境認識をふまえ、これまでの当たり前を超えグループの持続的成長をステージアップするため、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を定めます。

「勇翔2034」においても「安全」がグループ全体の経営のトッププライオリティであること、そして社員が新たな価値創造の「主役」であることはいささかも変わるものではありません。そのうえで、鉄道を中心としたモビリティと生活ソリューションの二軸それぞれの成長と、二軸を有するからこそ可能となる様々なシナジーの創出を通じて「安心」と「感動」を実現していきます。

めざすのは「ヒト起点」での「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」です。

「勇翔2034」という言葉には、今こそ勇気をもって不断にチャレンジし、新たな成長のステージに飛びたっていく時であるとの強い意思を込めました。より良い世の中を創るための事業活動で得られた「価値」をお客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、社員と家族の幸福の実現に還元するとともにグループの成長にも振り向ける、「四方良しの経営」を推進していきます。

これからもステークホルダーの皆さまのご期待に応え、社会の進運を支える「志の高い企業グループ」として持続的な成長を実現していきます。「勇翔2034」を掲げて、新たなステージに挑むJR東日本グループに今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

東日本旅客鉄道株式会社  
代表取締役社長

喜勢陽一



# JR東日本グループの商品・サービス

■JR東日本グループは**モビリティと生活ソリューションの二軸**で事業運営し、**約10万人の社員**がお届けする多様な商品・サービスは、**毎日のべ3,500万人のお客さま**にご利用いただいています。



# 変革2027を振り返って



「変革2027」では将来の人口減少やライフスタイルの変化を前提に、10年後の未来に向けてビジネスモデルを変革することをめざしていました。コロナ禍に直面し、当社グループは経験したことのない厳しい経営環境に陥った期間もありました。

このような中、「変革2027」が掲げるビジョンや戦略を実現すべく、グループ社員が一丸となって業務改革、働き方改革、職場改革を柱とした構造改革を進めることで、2022年度には黒字に回復することができました。

さらには、「グループ安全計画2028」に基づく安全施策を推進、会社発足以来初の本格的な運賃改定の認可申請、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」や「Suica Renaissance」構想を発表するなど、**モビリティと生活ソリューションの二軸で成長をめざす体制の基盤を整えることができました。**

## トピックス

- TAKANAWA GATEWAY CITYのまちびらき、羽田空港アクセス線(仮称)の本格的な工事に着手
- HYBARIの実証実験開始、新幹線eチケットサービス開始、ドライバレス運転の工事に着手
- はこビュン<sup>※</sup>の事業化、郵便局・駅の一体運営の取組み、特定技能人材育成研修の開始



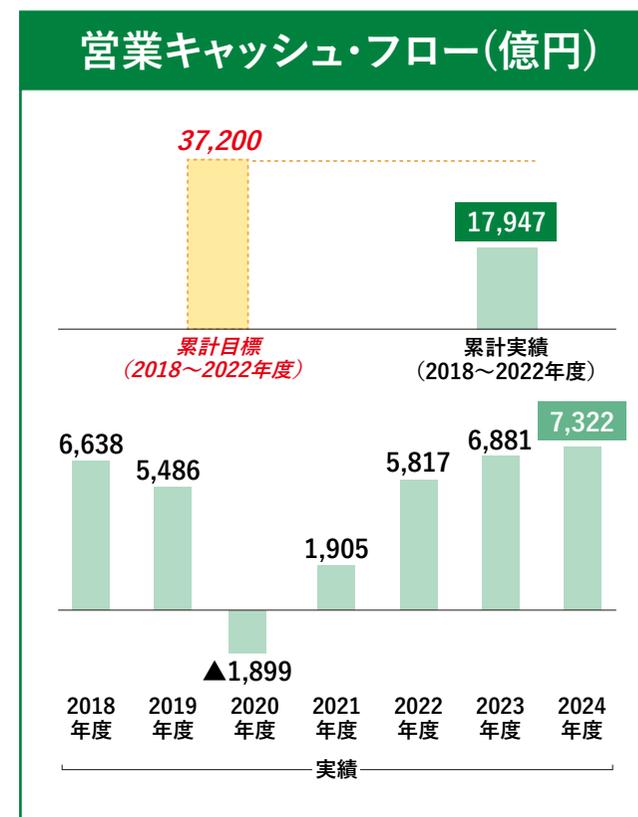
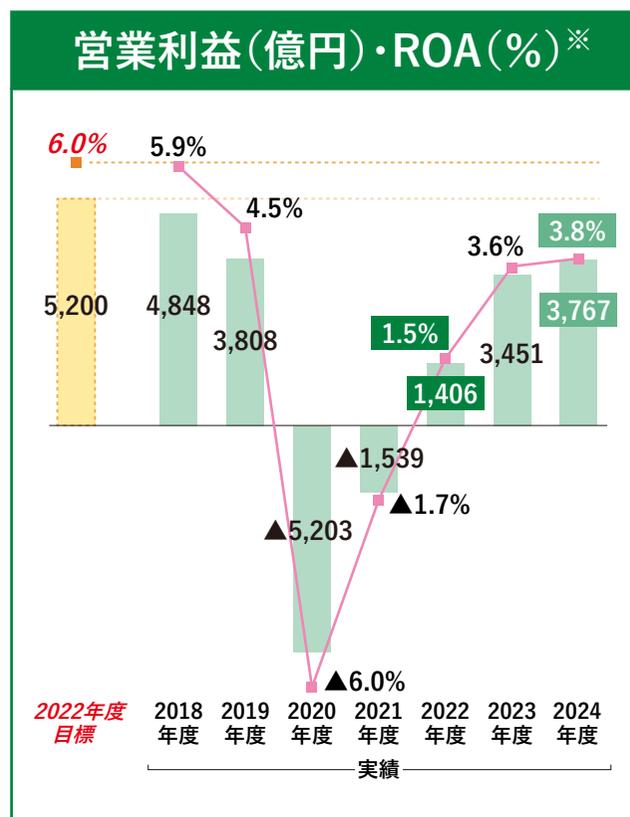
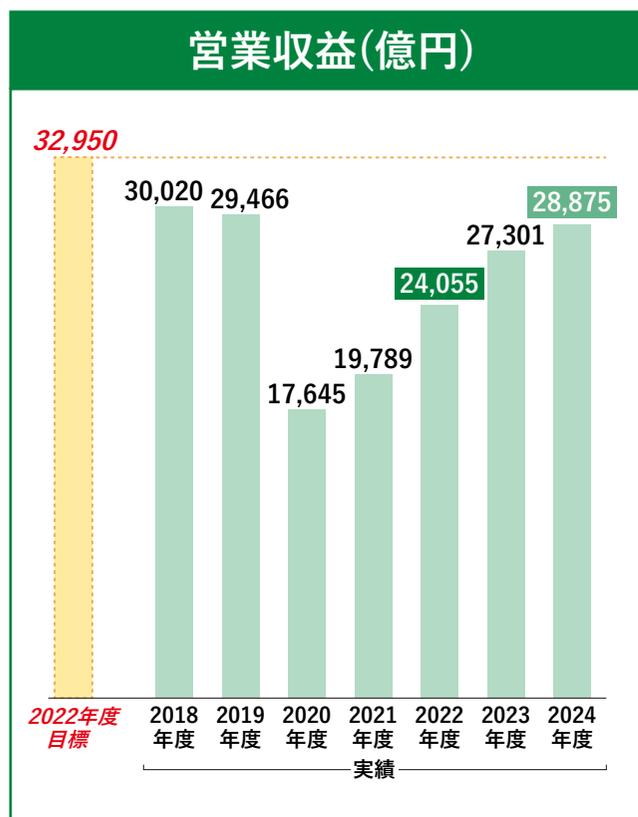
※はこビュン=列車による荷物輸送サービス

# 経営成績の比較(2018年度～2024年度・連結)



コロナ禍の影響で収益が大きく落ち込んだことに伴い、2期連続の赤字を計上し、「変革2027」策定時に掲げた2022年度の数値目標には届きませんでした。

一方、収益力や生産性の向上、資産の有効活用を進め、モビリティと生活ソリューションの二軸での連結キャッシュ・フロー経営に注力した結果、2024年度の営業キャッシュ・フローはコロナ前の水準を上回ることができました。



凡例: ■ 2022年度(「変革2027」発表時の目標年度)実績 ■ 2024年度実績

※ROA:総資産営業利益率

# グループ内外の環境変化

<p>近年の 外部環境変化と 中長期トレンド</p>	<p>国内人口・ 価値観</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人口減少・首都圏への集中、<b>地方都市の過疎化進行</b>、出生数が想定以上のペースで減少</li> <li>■<b>生産年齢人口の減少</b>・労働力不足の恒久化</li> <li>■キャッシュレス決済の拡大・消費スタイルのこだわり志向への変遷等、<b>マーケットが変化</b></li> <li>■働くうえでの自身の成長、社会への貢献、専門性の深度化を重視</li> </ul>
	<p>経済・社会・ グローバル</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■<b>金利のある世界</b>に突入、<b>資本コストや株価を意識した経営への要請</b>の高まり</li> <li>■社会インフラの老朽化</li> <li>■訪日客数が過去最高を更新し、<b>インバウンド市場</b>が急速に拡大</li> <li>■国際情勢の不安定化、アジア・アフリカ地域での人口・中間層の増加</li> <li>■日本のGDP・人口が世界に比べ低成長となり相対的に国力が低下</li> <li>■<b>環境</b>に対する意識が高まることにより人々の行動が変容</li> </ul>
	<p>テクノロジー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■クルマの自動運転技術の確立・普及、空飛ぶクルマ等<b>新モビリティ</b>の普及</li> <li>■生成AI・ロボットによる労働力の代替、シンギュラリティの到来</li> <li>■スタートアップ等による<b>多様な新技術</b>の勃興</li> </ul>
<p>グループ内部の 環境変化</p>	<p>内部環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■モビリティと生活ソリューションの<b>二軸で成長する経営の基盤</b>を構築</li> <li>■組織再編を背景に<b>職場やグループの垣根を超えた連携・チャレンジ</b>が進展</li> <li>■コロナ禍においても成長投資を継続し、バランスシートが10兆円規模まで拡大</li> <li>■JR世代がグループの中心を担う時代に</li> <li>■<b>36の事業本部</b>によるきめ細やかで地域に密着した事業運営体制へ</li> </ul>




**今後の方向性**

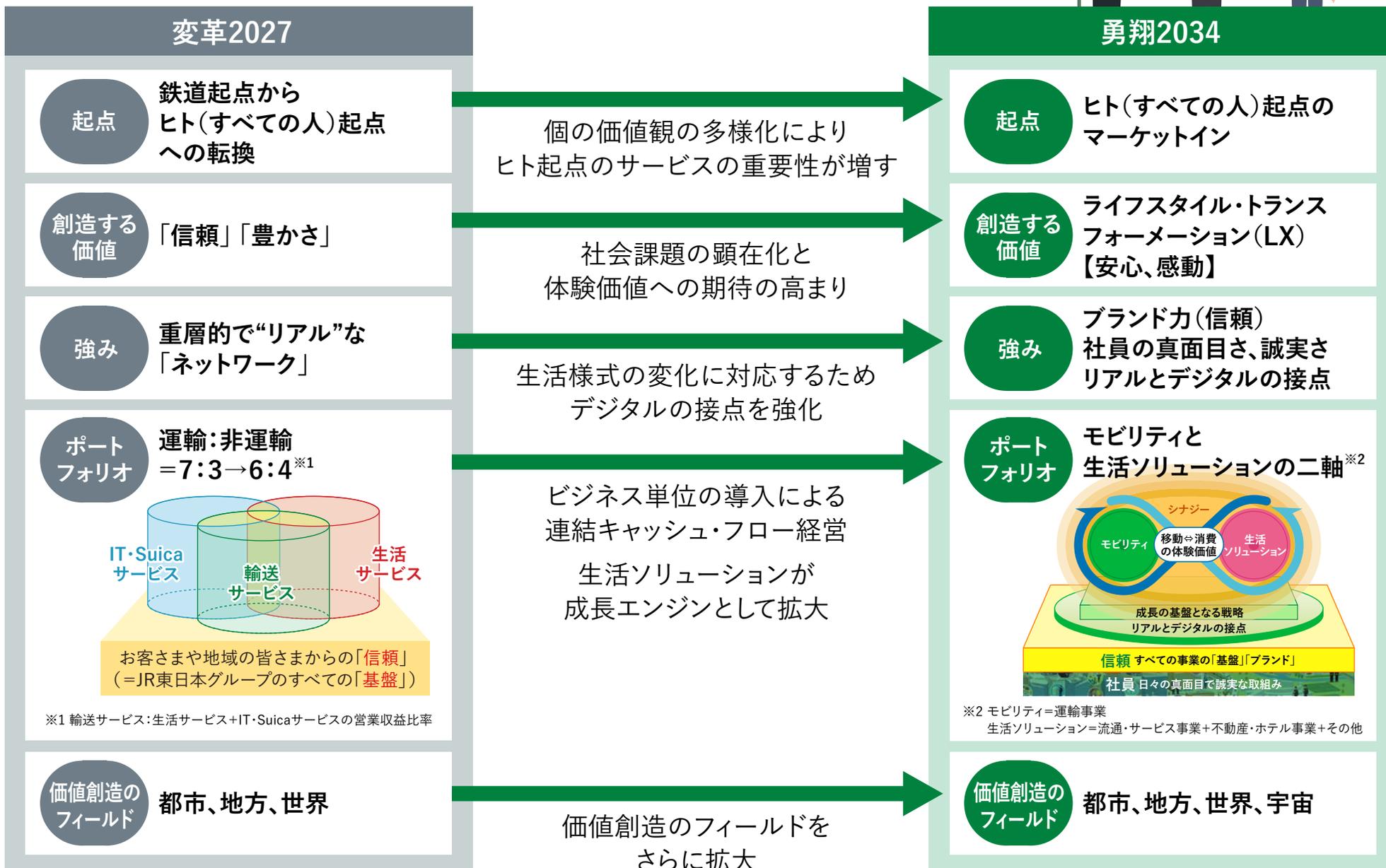
- 「**ヒト起点のマーケットイン**」により、潜在化したニーズを捉え、**新たなマーケットを創る**
- モビリティと生活ソリューションの**二軸経営**の強みを生かし、融合と連携によりビジネス間のリソースをつなぎ、シナジーを発揮することで**利益成長**させていく
- 時代の先端**を行く**真の技術サービス産業**に向けて果敢にチャレンジしていく

かつてない高みをめざして勇ましく翔びたつ

## 第2部

# グループ経営ビジョン「勇翔2034」の根幹

# 「勇翔2034」の基本方針



# すべての事業の基盤となる「信頼」

- グループ社員一人ひとりが**真面目に誠実に**業務を遂行し、お客さま・地域の皆さまの生活と社会のインフラを支えています。
- 先人が培ってきた**経験・技術**を継承するだけでなく、**最先端の技術力で社会を変えていく真の技術サービス産業をめざしていく**ことで、ステークホルダーの期待に応え、**すべての事業の基盤である「信頼」**をより強固なものにしていく必要があります。
- ひとたび不正・不祥事・重大な事故などの事象を発生させてしまうと、ステークホルダーからの信頼を失い、**グループの事業の基盤が崩壊しかねません**。過去に発生させた**信頼を損なう事象**を**厳しい教訓**と捉え、**コンプライアンスの確保とグループ全体のガバナンスの改善と強化**に取り組み続けます。

## 「信頼」すべての事業の「基盤」「ブランド」

ひとたび信頼を失うと  
グループの存亡の危機に  
陥りかねない

株主・投資家の  
皆さま

お客さま・  
地域の皆さま

社員・家族

真面目に誠実に  
仕事に向き合い  
ステークホルダーの  
信頼を得る



※インテグリティ=自分の行動がグループだけでなく社会とつながっていることを意識し、健全な心で、誇りを持って業務に取り組む姿勢

# グループ理念・コンセプトワード・行動指針

## グループ理念

JR東日本グループは、全社員で安心と感動を持続的に生み出し、ステークホルダーの信頼に応え、すべての人の心豊かな生活を実現します。

## コンセプトワード※

安心と感動を、未来へつなぐ。

## 行動指針

- ① 「究極の安全」の追求と品質の高いサービスで、すべての人に安心をお届けします。
- ② ヒト起点の発想で感動を生み出し、技術の力で社会を変えます。
- ③ 一人ひとりの挑戦で「当たり前」を超え、融合と連携で新たな未来をデザインします。

※コンセプトワード=「勇翔2034」の実現に向けたグループ全体の営みを象徴的に表した言葉

# 「当たり前」を超えていく。

- 「変革2027」の7年間で、社員一人ひとりが主役となった構造改革を進めることができました。
- 果敢にチャレンジする企業風土を一層強固なものとし、加えて、社員一人ひとりが10年後の当社グループを自ら創るという起業家精神をさらに高めていくことで当たり前を超え、「勇翔2034」がめざす価値を創造していきます。

安心と感動を、未来へつなぐ。  
～思いやりとワクワクにあふれる社会の実現～

グループ経営ビジョン

## 勇翔2034

「当たり前」を超えていく。

10年後の未来を  
自ら創る起業家精神

### 行動指針

- ① 「究極の安全」の追求と品質の高いサービスで、すべての人に安心をお届けします。
- ② ヒト起点の発想で感動を生み出し、技術の力で社会を変えます。
- ③ 一人ひとりの挑戦で「当たり前」を超え、融合と連携で新たな未来をデザインします。

果敢にチャレンジする企業風土

### グループ経営ビジョン「変革2027」

社員一人ひとりが主役となった構造改革

新規事業の立ち上げ



収益性向上

提供エリア:約7,200km  
エリア拡大・増強計画中

— 在来線  
— 新幹線

光ファイバ提供サービス



生産性向上



技術イノベーション



# 「勇翔2034」で創造する価値

- 私たちはお客さまや地域の皆さまの生活に寄り添ってビジネスを展開している企業グループです。
- 社会課題や潜在ニーズに向き合い生活様式を革新し、**思いやりとワクワクにあふれる社会**を創ります。
- 「勇翔2034」で創造する価値が、**ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)**です。LXを実現し、**安心、感動**をステークホルダーにお届けします。

## ステークホルダー

安心

感動



## ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

社会課題や潜在ニーズに向き合い生活様式を革新して実現した、思いやりとワクワクにあふれる社会

# 二軸経営による成長戦略

- モビリティと生活ソリューションそれぞれで強みを活かした成長戦略を推進します。
- Suicaをあらゆるビジネスの基盤として進化させ、二軸経営によるシナジーを発揮します。

## Suica Renaissance

- ・「Suica」の機能・価値を成長させ続け、生活のデバイスへと進化
- ・あらゆるビジネスの基盤として二軸経営によるシナジーを発揮し、体験価値を創造

### モビリティの価値創造

移動⇔消費の  
体験価値

### 生活ソリューションの価値創造

強み

- 安全・安定輸送
- 広い事業エリア・ネットワーク
- オペレーション・サービスのノウハウ
- 建設工事・メンテナンス等の技術力
- 技術開発力・環境優位性

強み

- リアルとデジタルの接点
- 利便性の高い立地
- 豊富なアセット
- 生活に浸透しているSuica

### モビリティ中長期成長戦略の実行

- 安全レベルの向上
- 収益力向上・社会課題解決
- 技術革新・構造改革
- 社員の働き方改革

### 中長期ビジネス成長戦略

#### 「Beyond the Border」の実行

- 個客の「移動の目的(地)づくり」
- 魅力的なまちづくり(J-TOD\*など)
- DXによる個客との接点強化
- 既存事業の変革
- 新たな市場へのビジネスの拡大

※J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)

JR東日本型の公共交通指向型都市開発とは、JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくりを意味する

# モビリティ中長期成長戦略

■ **モビリティのめざす姿**を明確にし、JR東日本グループが一丸となって取り組む中長期成長戦略を2025年秋に向けて策定し、**サステナブルな成長をめざします。**



# 中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

- 2024年6月に策定した中長期戦略「Beyond the Border」のもと、体験価値(ライフ・バリュー)を創造し、生活ソリューションにおける営業収益・利益の倍増をめざします。

収益拡大を通じて  
生活ソリューションにおける

## 2033年度の営業収益・利益の倍増<sup>※1</sup>をめざす

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

ライフ・バリュー

### ヒト起点のマーケットインによる「体験価値」の創造

モビリティ

融合と連携

個客の「移動の目的(地)づくり」

Suicaを軸としたDXによる個客との接点強化

鉄道・小売飲食・SC・不動産・広告・決済など様々な  
既存事業の変革

海外TODをはじめとする  
新たな市場への  
ビジネスの拡大

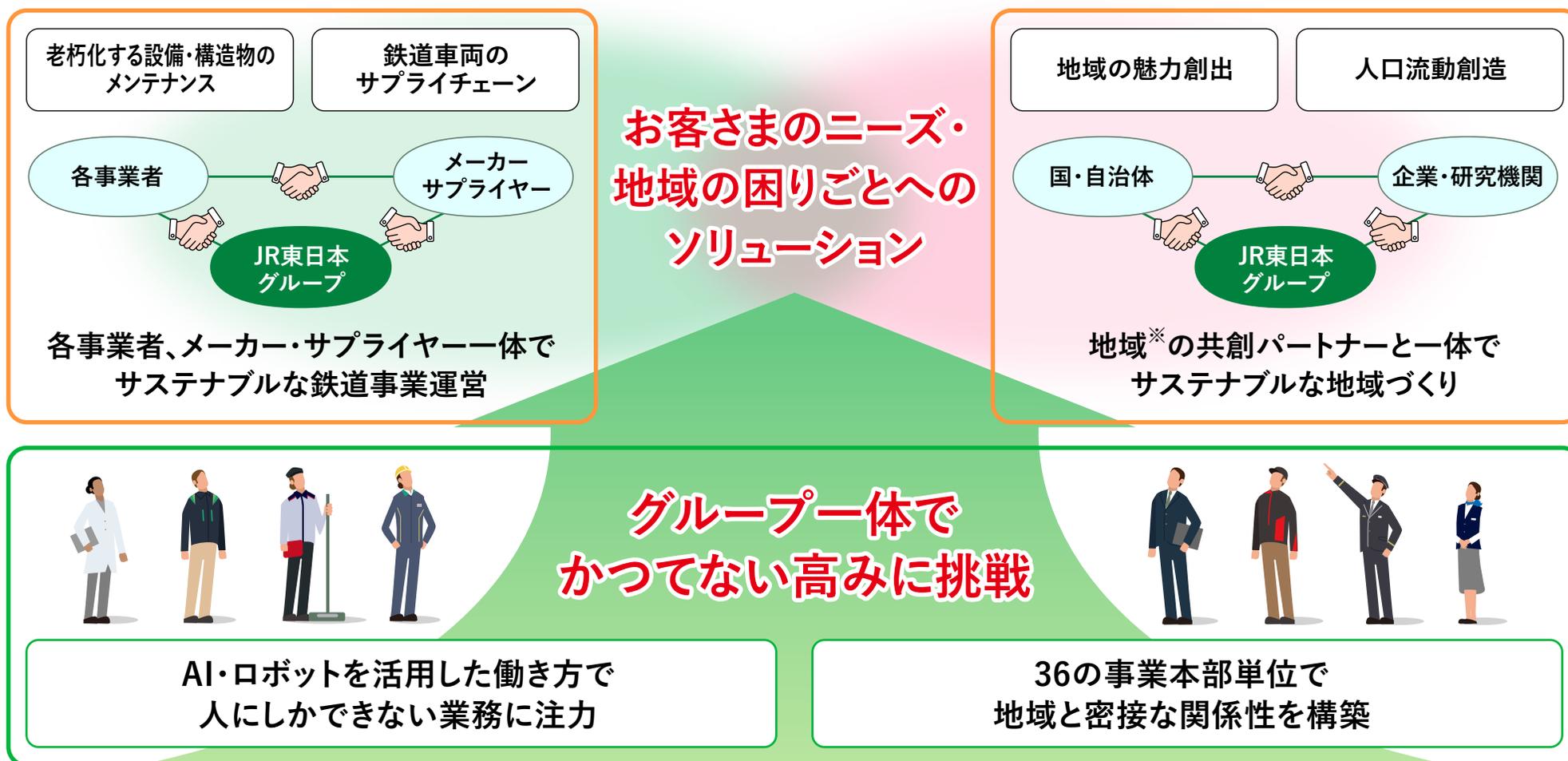
不動産などの  
当社アセットを活用した  
魅力的な  
まちづくり  
(J-TOD<sup>※2</sup>など)

## JR東日本グループの強み リアルとデジタルの接点

※1 2023年度比 ※2 J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)

# JR東日本グループの挑戦

■ 地域との新たな関係性と革新的な働き方をベースに、グループ一体でかつてない高みをめざして勇ましく挑戦し、二軸の事業活動を通じてお客さまのニーズ・地域の困りごとへのソリューションを実現します。



※地域=都市・地方・世界を含む各エリア

# 「勇翔2034」の全体像

すべての人の心豊かな生活

安心と感動を、未来へつなぐ。

安心

感動

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

マーケットの創造

「当たり前」を超えていく。

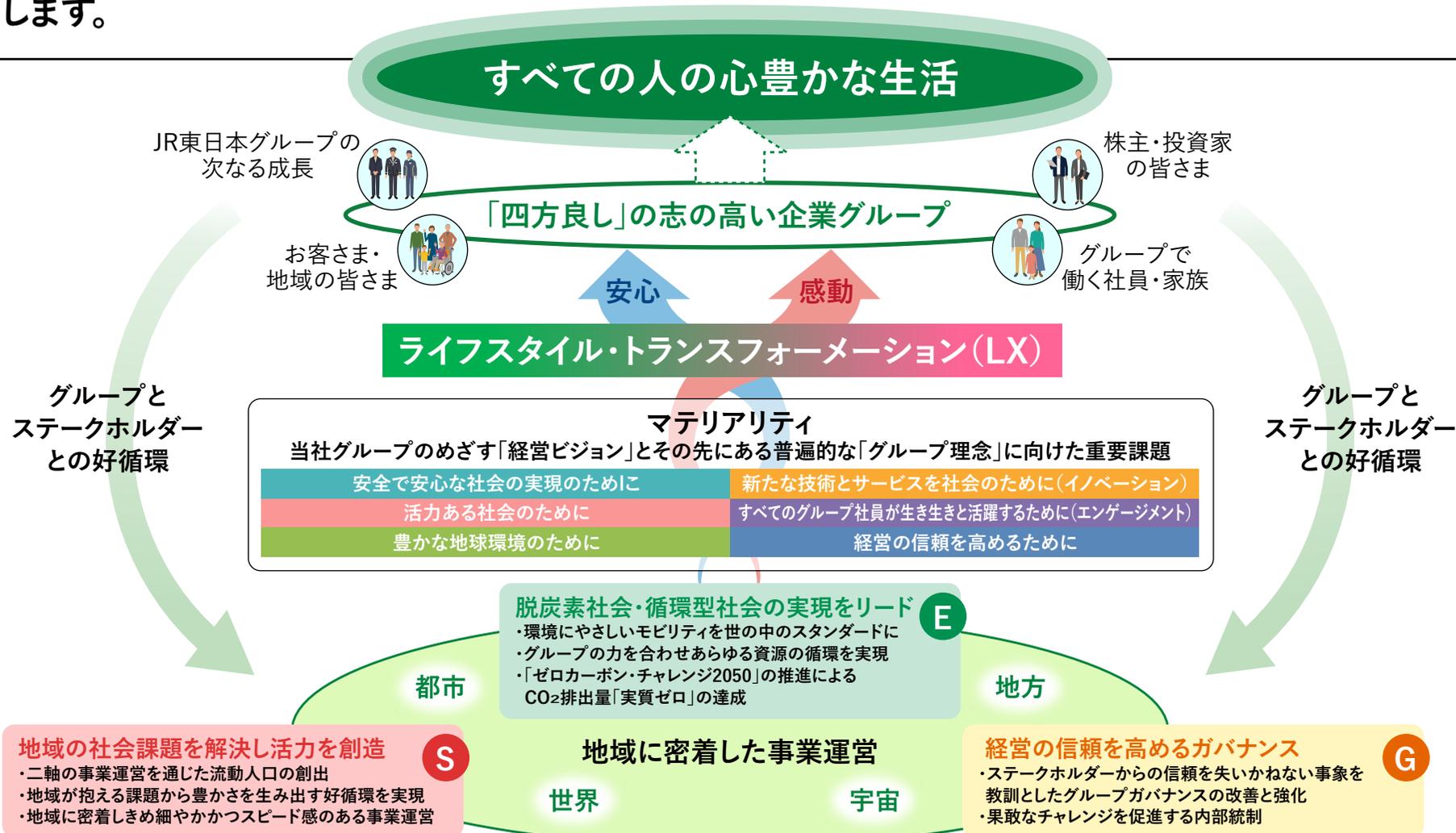
- グループ社員一人ひとりの真面目で誠実な業務遂行によって築く信頼をベースに、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進し、シナジーを発揮します。
- 「成長のための5つのエンジン」で、これまでの常識やステークホルダーが当社グループに対して抱く期待水準・イメージという当たり前を超えていきます。
- ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を創造し、安心と感動をステークホルダーにお届けすることを通じて、すべての人の心豊かな生活を実現します。



- 成長のための5つのエンジン
- すべての人にとっての安心
  - ヒト起点のマーケットイン
  - 融合と連携
  - グループ社員の働きがいと成長
  - 技術力の深化と進化

# サステナビリティ ～持続可能な社会の実現に向けて～

- 私たちは「すべての人の心豊かな生活」を実現するために、**社会的価値と経済価値をステークホルダーにお届けして好循環を生み出し、「四方良しの経営」を推進します。**
- **地域に密着した事業運営とマテリアリティ(重要課題)の解決に取り組み、持続可能な社会を実現します。**



## 第3部

# 成長のための5つのエンジン

# 基盤のエンジン「すべての人にとっての安心」

- 「究極の安全」の追求を前提に、商品・サービスの品質を高め、すべての人に「安心」を感じていただきます。「安心」による「信頼」の拡大は、グループのすべての事業の基盤となり、成長を加速させるエンジンとなります。



※「究極の安全」の追求＝一人ひとりが力を伸ばし、チームワークで安全を先取る取組みを継続し、不断に安全レベルを向上させること

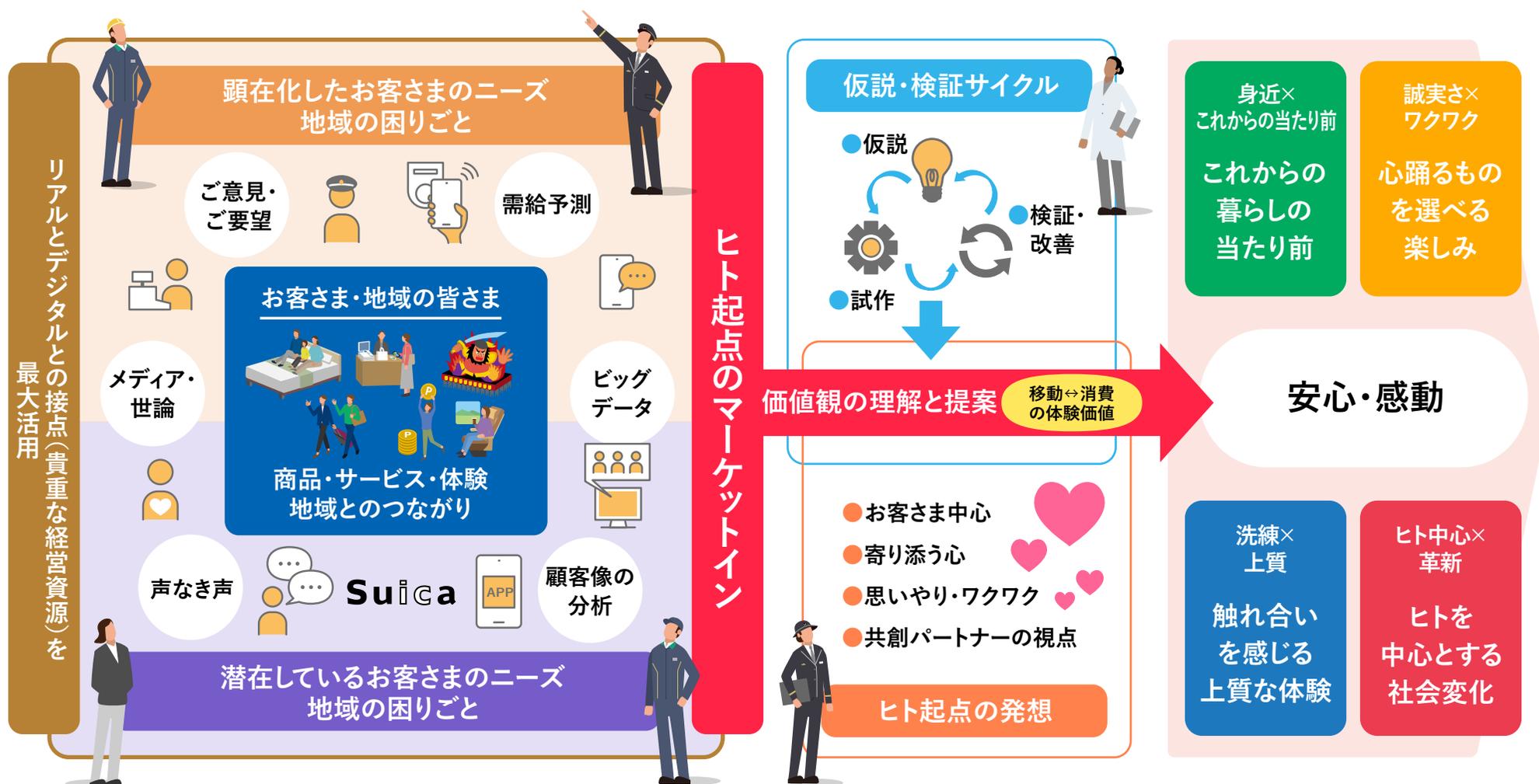
# 基盤のエンジン「グループ社員の働きがいと成長の実感」

- 真面目で誠実に業務を遂行する社員一人ひとりが、JR東日本グループの強みそのものです。新たな挑戦を通じてさらに成長することが、グループ全体の成長を加速させるエンジンとなります。



# 事業活動のエンジン「ヒト起点のマーケットイン※」

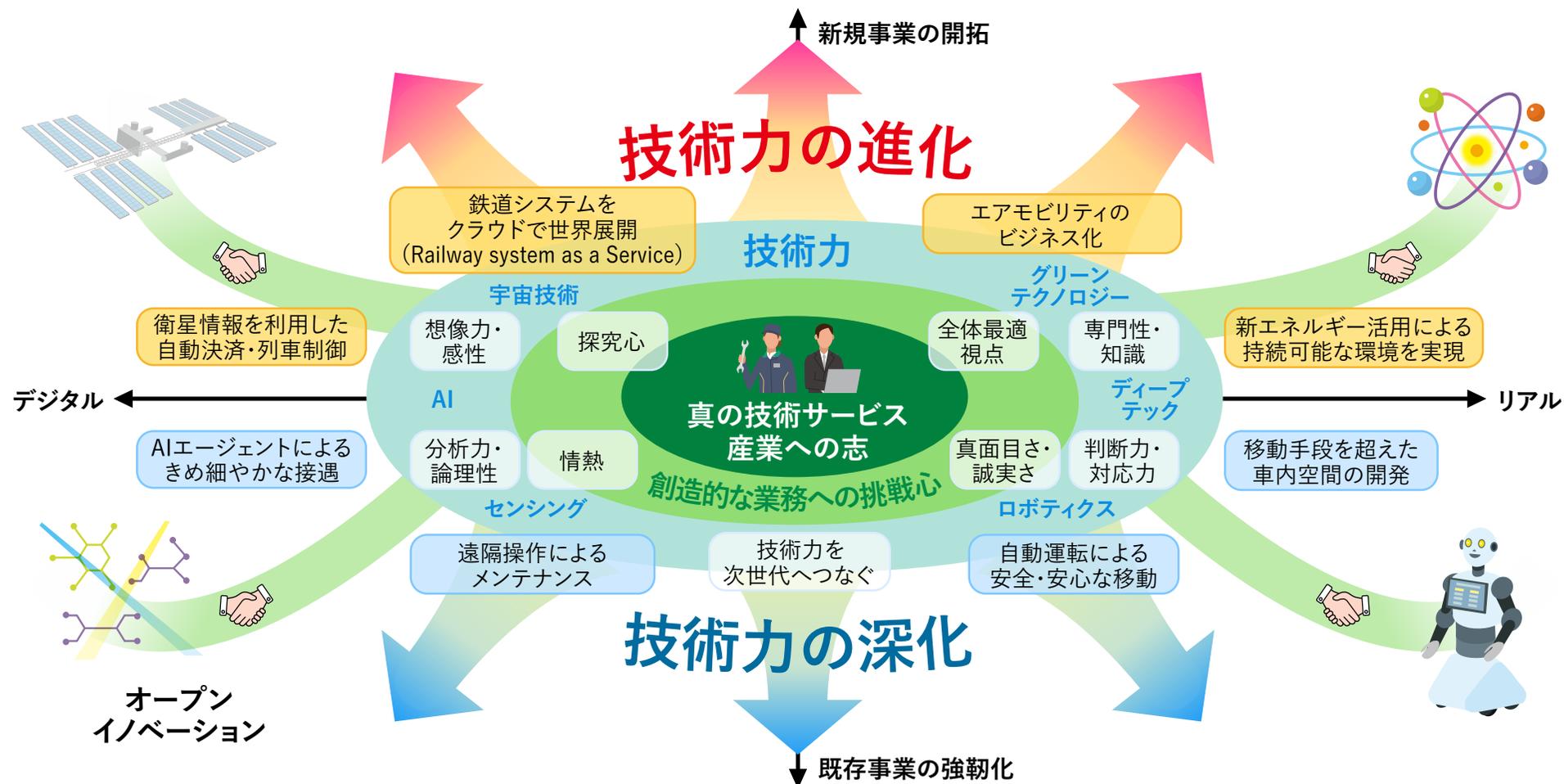
■ マーケットインを進化させ、ヒト起点の発想でお客さまや地域の皆さまのニーズ・困りごとに対する深い理解に基づく商品・サービスを提案するアプローチが、成長を加速させるエンジンとなります。



※「ヒト起点のマーケットイン」=お客さまや地域の皆さま、共創パートナー、社員など「すべての人」を起点として、表面的なニーズやデータだけではなく、その人の想いや価値観に深く共感し、本質的な課題や欲求を共に探求しながら、お客さまに安心や感動をもたらす新たな商品・サービスを創造すること

# 事業活動のエンジン「技術力の深化と進化」

- 最先端の技術力で商品・サービスをお届けし社会を変える、**真の技術サービス産業**をめざします。
- 社内のみならず社外からも最先端の技術や知見を取り入れる**オープンイノベーション**を推進するとともに、**ヒト起点の発想**で技術を融合させていきます。**既存事業の強靱化に向けた技術の「深化」と新規事業の開拓に向けた技術の「進化」**に取り組むことが、成長を加速させるエンジンとなります。



# プロセスのエンジン「融合と連携」

- グループの強みやリソースを自ら活用すること、自らの強みやリソースをグループ内に展開すること、グループ外から学びを得てパートナーとWin-Winの共創関係を構築することで、**融合と連携によるシナジー**を生み出します。これが成長を加速させるエンジンとなります。

## シナジー

質の高い商品・サービス

- ・オープンイノベーション
- ・資産の有効活用
- ・成功・失敗体験の相互活用
- ・ノウハウ・アイデアの相互活用
- ・ビジネスチャンスの最大化
- ・流動創造効果を共有

グループ内外の融合と連携

職場  
事業本部  
ビジネス単位  
会社

保有する  
アセット

お客さま  
との接点

ビジネス  
チャンス

専門人材

蓄積した  
データ

ビジネスの  
ノウハウ

地域の皆さま  
取引先の皆さま  
共創パートナー

グループ各社・  
パートナー各社

各職場  
各事業本部  
各ビジネス

## 第4部

# LXを実現するための中長期施策

# ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を実現した世界

- 社会課題や潜在ニーズに向き合い、JR東日本グループは**お客さま・地域の皆さまの生活様式と社員の働き方を革新**していきます。
- **思いやりとワクワクにあふれる社会**を創り、新たな未来をデザインします。



快適でシームレスなサービスに  
感動する暮らし



持続可能で豊かな地球環境



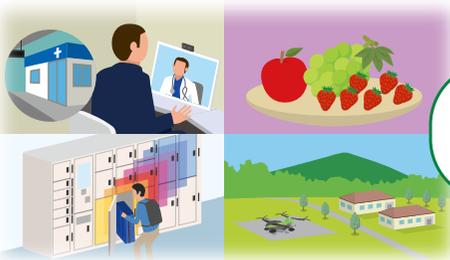
技術とサービスで  
新しいビジネスを創出



異なる分野の融合と  
連携でシナジー創出



グローバルに勤務する  
社員が活躍する世界



地域に  
活力をもたらし  
豊かな日本に



日中帯作業・工事が  
当たり前



エアモビリティ事業を  
新しいビジネスへ



生活のデバイスに進化した  
Suicaで便利な生活



鉄道とまちが一体になり  
活気あふれる社会



AIとロボットを駆使して  
働き方を改革

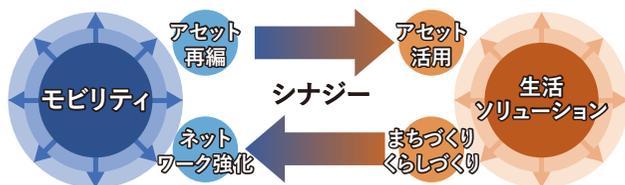
# 鉄道とまちが一体になり活気あふれる社会

## ■ 当社グループならではの 鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD<sup>※</sup>)を推進

- 大規模ターミナル駅において駅とまちが一体となったまちづくりを戦略的に推進【ターミナル型】
- 当社グループのアセットを再編し、地域の拠点と新たな流動を創造【アセット再編型】
- 新駅の設置等、交通ネットワークの強化に合わせた沿線まちづくりの推進【モビリティネットワーク型】

## ■ 東京モノレールに加え 羽田空港アクセス線(仮称)の 整備により空港輸送を強化

### 鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD)



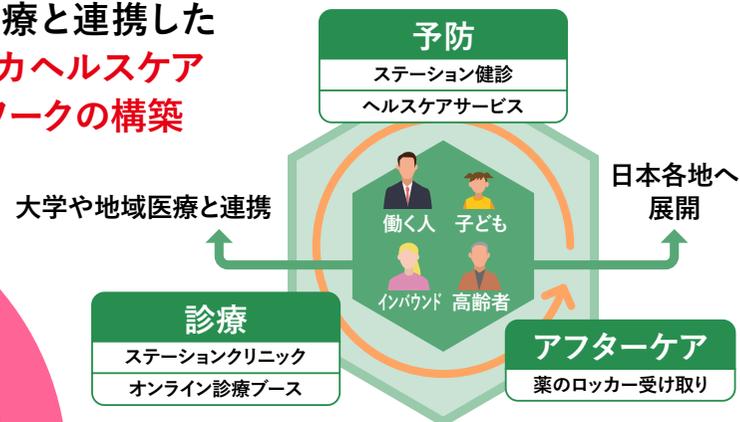
### 羽田空港アクセス線(仮称)



品川駅北口駅改良・品川駅街区地区開発計画

## ■ 世界中の社会課題に対するソリューションを生み出し、 育て、社会実装まで支援

## ■ 地域医療と連携した エキナカヘルスケア ネットワークの構築



### 駅とまちが一体となったまちづくり

### 海外でのビジネスモデル



- 国内で培ったモビリティ・生活ソリューションの総合的なビジネスを海外に展開し、海外でもJ-TODにチャレンジ
- 海外都市における鉄道中心のライフスタイルへの転換に向けたソリューションの提供

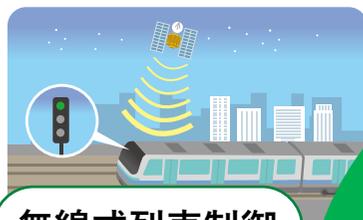
※J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)

# 技術とサービスで新しいビジネスを創出

- ドライバレス運転や自動運転、無線式列車制御技術、各種モニタリング技術で**未来のモビリティの実現と、技術外販ビジネスの構築**
- 鉄道インフラの貸し出しや車両資産を活用した**新規ビジネスの拡大**



自動運転



無線式列車制御

- **スタートアップ連携による新たなビジネスの創出とオープンイノベーションの加速**
- **新たなビジネス開拓に向けた積極的なM&Aと非連続な成長の実現**



スタートアップ連携



インフラ整備事業への技術協力



軌道管理の技術支援

- 鉄道業界の**サステナブルな成長**に向けたビジネスモデルを確立
- 鉄道の建設・改良・保守管理に関わる技術力を活かした**地域課題解決のための技術支援ビジネス**を構築



海外鉄道コンサル



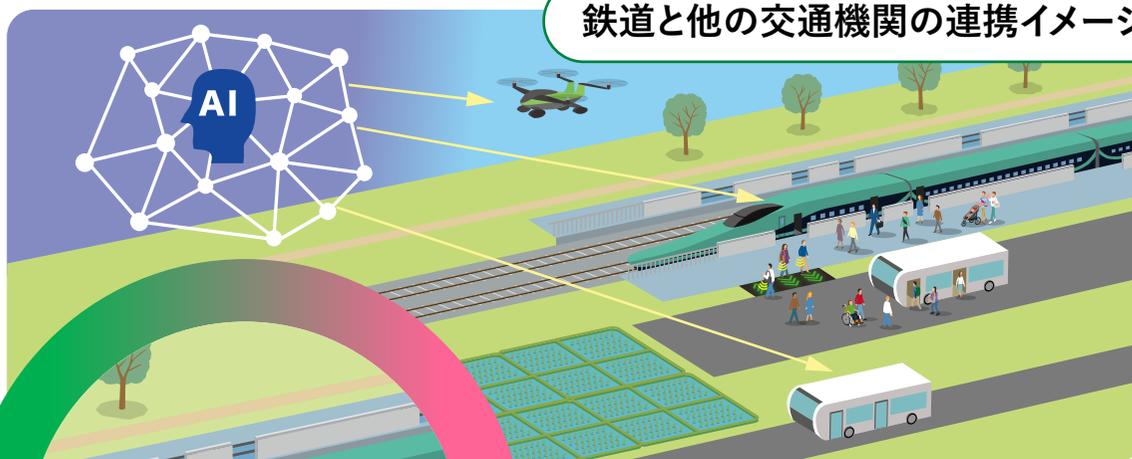
未来創造型総合人材育成プログラム

- **世界有数の海外鉄道オペレータ・コンサル企業への挑戦**
- **積み重ねてきた技術をベースに未来創造型の総合人材育成プログラム**を実現(特定技能人材など)

# 快適でシームレスなサービスに感動する暮らし

- 個々のニーズに応じたデマンド交通で目的地までシームレスに移動できる**未来のモビリティを実現**
- 鉄道と他の交通機関の**オペレーション管理をAIで実施**
- バス事業の**アライアンスを拡大、空飛ぶクルマ導入等**で交通体制を強化

鉄道と他の交通機関の連携イメージ



- Suicaのセンターサーバー化やきっぷのクラウド化による乗車券類のIC化と磁気券縮小により**紙のきっぷからの脱却を促進**
- **ウォークスルー改札**の導入によりICカードをタッチすることなく自動で入出場

ウォークスルー改札イメージ

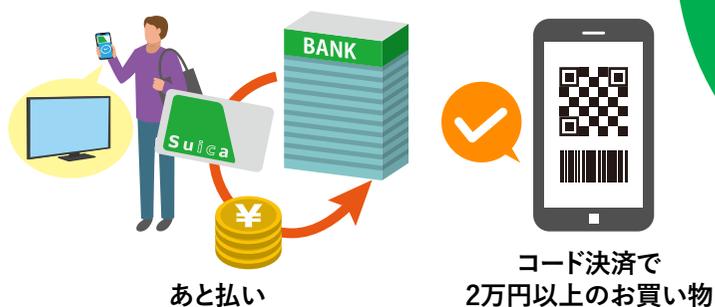


# 生活のデバイスに進化したSuicaで便利な生活

- 利用エリアという当たり前を超えたサービスの展開
- 地域連携ICカードとの統合により各地域に根差したSuicaを創出



- Suicaとマイナンバーカードの連携により行政サービスの利用を実現
- Suicaを生活のデバイス化することで、イエナカ・エキナカ・マチナカでのサービスが拡大



- Suicaの生活デバイス化で形成したデジタル経済圏を、駅周辺ビジネスと融合させ海外に展開
- コード決済や電子マネーの送受機能、地域限定バリューの機能追加等で当たり前を超えて進化



- Suicaの顧客基盤を活かし、駅商圈を中心としたお客さまに新たな価値を提供するBtoBビジネスを創出
- 移動と駅を基軸とした「移動・商業・エンタメ・金融・医療・コミュニティ」を統合するデジタルプラットフォームを構築

# 地域に活力をもたらし豊かな日本に

- ローカルスタートアップとの共創により地域課題解決の先進モデルを構築
- 地域と連携しながら新しいビジネスを構築し、地域経済を活性化（はこビュン※等）
- 日本郵政との連携により郵便局・駅の地域拠点化
- 二拠点居住・エキナカ子ども食堂等で地域の拠点づくりを推進

那須塩原エキナカ子ども食堂



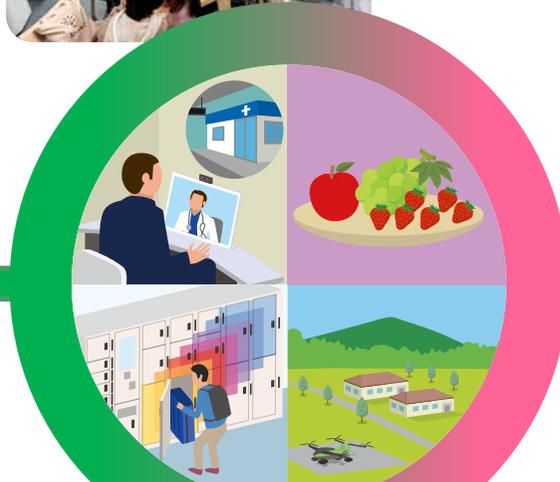
内房線安房勝山駅



JRE LOCAL HUB



はこビュン



- モーダルミックスの更なる推進による地域交通のリ・デザイン
- 地域連携による駅周辺の魅力的なまちづくり（コンパクトシティ）
- 新しい駅ビルへのチャレンジなど、JR東日本グループならではの地域活性化と移動の目的（地）づくり
- インバウンド需要を取り込み地方創生を実現
- 新しい観光資源の発掘・復興ツーリズム

インバウンド向けツーリズム



新しい駅ビルへのチャレンジ  
(JR 青森駅東口ビル)

ウエルネスホテル「ReLabo」



あおり縄文ステーション(県施設)

青森市民美術展示館(市施設)

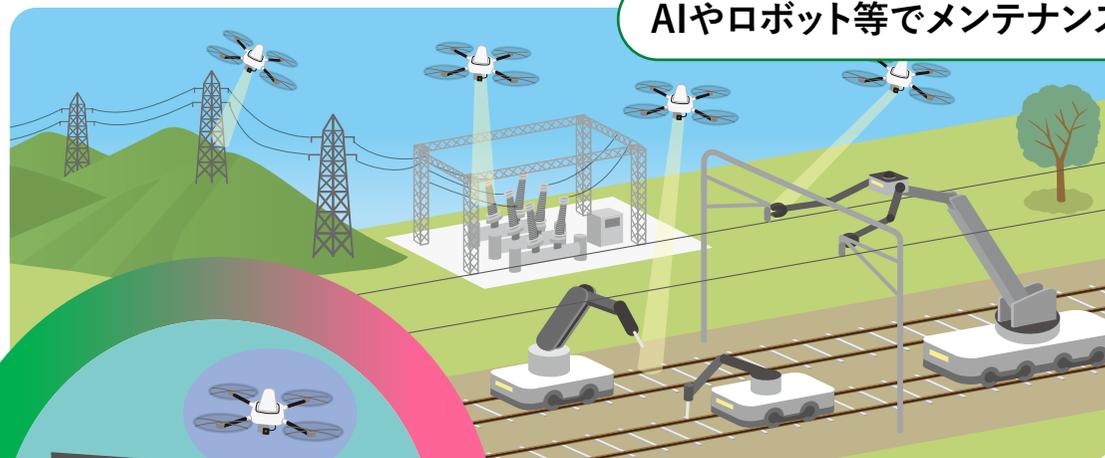


※はこビュン=列車による荷物輸送サービス

# AIとロボットを駆使して働き方を改革

- 点群データを活用したデジタルツインによる設備管理
- 拠点にいながらロボット・ドローン・大型機械を遠隔操作・制御してメンテナンス作業等を実施
- 鉄道運行オペレーションにおけるAI利用についてデファクトスタンダードを確立
- 生成AIで業務そのものを改革し、人ならではの仕事に注力して生産性を向上

AIやロボット等でメンテナンス



- 高度化した生成AIのエージェント機能を業務システムと連携させることで企画・調整業務を移管
- 集積された財務データの収支見込・予算実績の分析及び戦略の立案に生成AIを活用
- 優先的に監査すべきリスクの高い分野・業務の洗出しや必要なデータの収集、監査報告書の作成などに生成AIを活用

ロボットでご案内



- 駅構内でお困りのお客さま等をAIでパターン解析しロボットがお声掛けするシステムの開発

# 持続可能で豊かな地球環境

- 再生可能エネルギーの活用を推進
- まちづくりにおける最適なエネルギーマネジメントの実現
- 新エネルギー（フュージョンエネルギー等）の実用化に向けた挑戦



かわうち鬼太郎山  
風力発電



内原第1・第2  
太陽光発電



- 川崎発電所の脱カーボン推進
- 信濃川発電所の持続的な維持運用と生物多様性保全の両立

川崎発電所



サケの稚魚放流



信濃川発電所

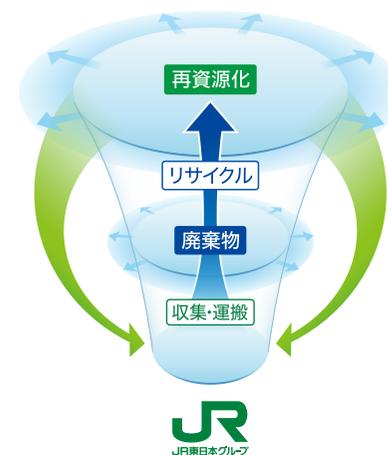


- グループから発生する廃棄物を再資源化し、グループ内で利活用する取組みの推進
- 水素ハイブリッド車両の営業運転投入
- 車両・設備等の環境性能向上（水素、バイオ燃料）による環境負荷低減



水素ハイブリッド車両

## UPCYCLING CIRCULAR



# 第5部

## 数值目標(連結)

# 数値目標策定にあたって

- 「勇翔2034」のKGI※(長期的な経営目標)として、「**2031年度ROE10%以上**」を掲げます。
- 既存事業の成長と非連続な成長を通じて**2031年度の営業収益4兆円超**をめざし、5兆円の営業収益規模(2034年度)に向けた成長軌道を描きます。
- **コングロマリット・プレミアム**を生み出し、グループの企業価値を最大化するため、**M&A等の資本戦略**を進めます。また、経営環境に応じた**最適な資本関係**を追求していきます。

※KGI=Key Goal Indicator

	2024年度
営業収益	28,875億円
EBITDA※ <sup>1</sup>	7,829億円
営業利益	3,767億円
ROA※ <sup>2</sup>	3.8%
ネット有利子負債※ <sup>3</sup> / EBITDA	6.0倍
ROE※ <sup>4</sup>	8.0%

既存事業の成長に加え、  
稼ぐ力を早期に高め、  
非連続な成長を実現

● M&Aの実現

● 新規事業創造

2031年度
4兆円超
1.2兆円程度
7,000億円程度
5%以上
5倍程度
10%以上

=KGI

2034年度  
営業収益5兆円に  
向けた成長軌道  
を描く



※1 EBITDA=営業利益+減価償却費 ※2 ROA:総資産営業利益率 ※3 ネット有利子負債=有利子負債残高-現金及び現金同等物残高 ※4 ROE:自己資本当期純利益率  
(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

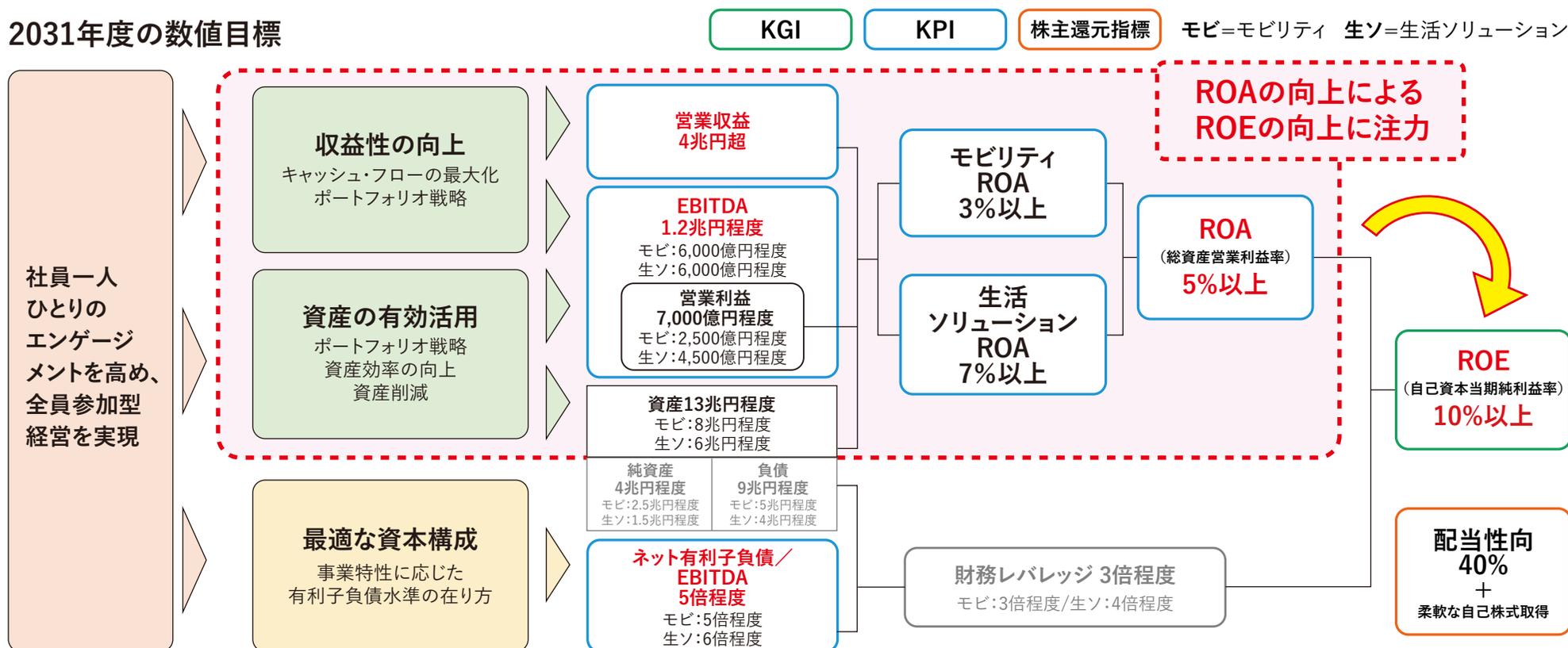
# 2031年度の数値目標



- **ROEをKGI※<sup>1</sup>(長期的な経営目標)とし、2031年度に10%以上をめざします。**
- **KGI達成のためのKPI※<sup>2</sup>として、ROA、営業収益、EBITDA、ネット有利子負債/EBITDAを設定します。**
- **配当性向を2027年度40%に向けて段階的に引き上げるとともに、柔軟に自己株式取得を実施します。**

※1 KGI=Key Goal Indicator ※2 KPI=Key Performance Indicator

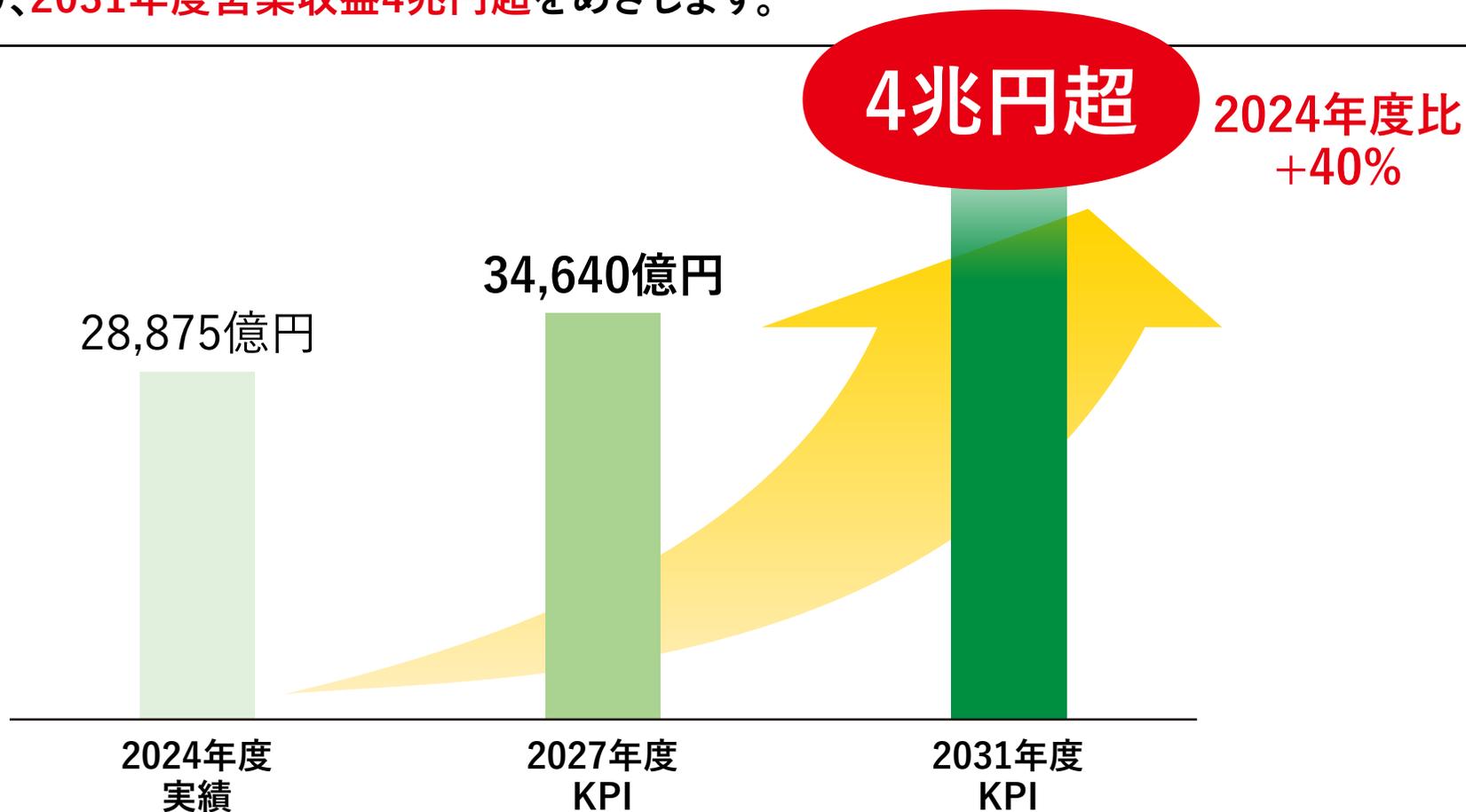
## 2031年度の数値目標



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# 営業収益

- JR東日本グループは、社員一人ひとりの業務遂行やチャレンジを通じた全員参加型経営をベースに、「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力します。
- 「収益性の向上」の源泉となるのは営業収益です。モビリティと生活ソリューションの二軸や、融合と連携によるシナジーでの既存事業の成長に加え、M&Aや新規事業創造を通じた非連続な成長により、**2031年度営業収益4兆円超**をめざします。

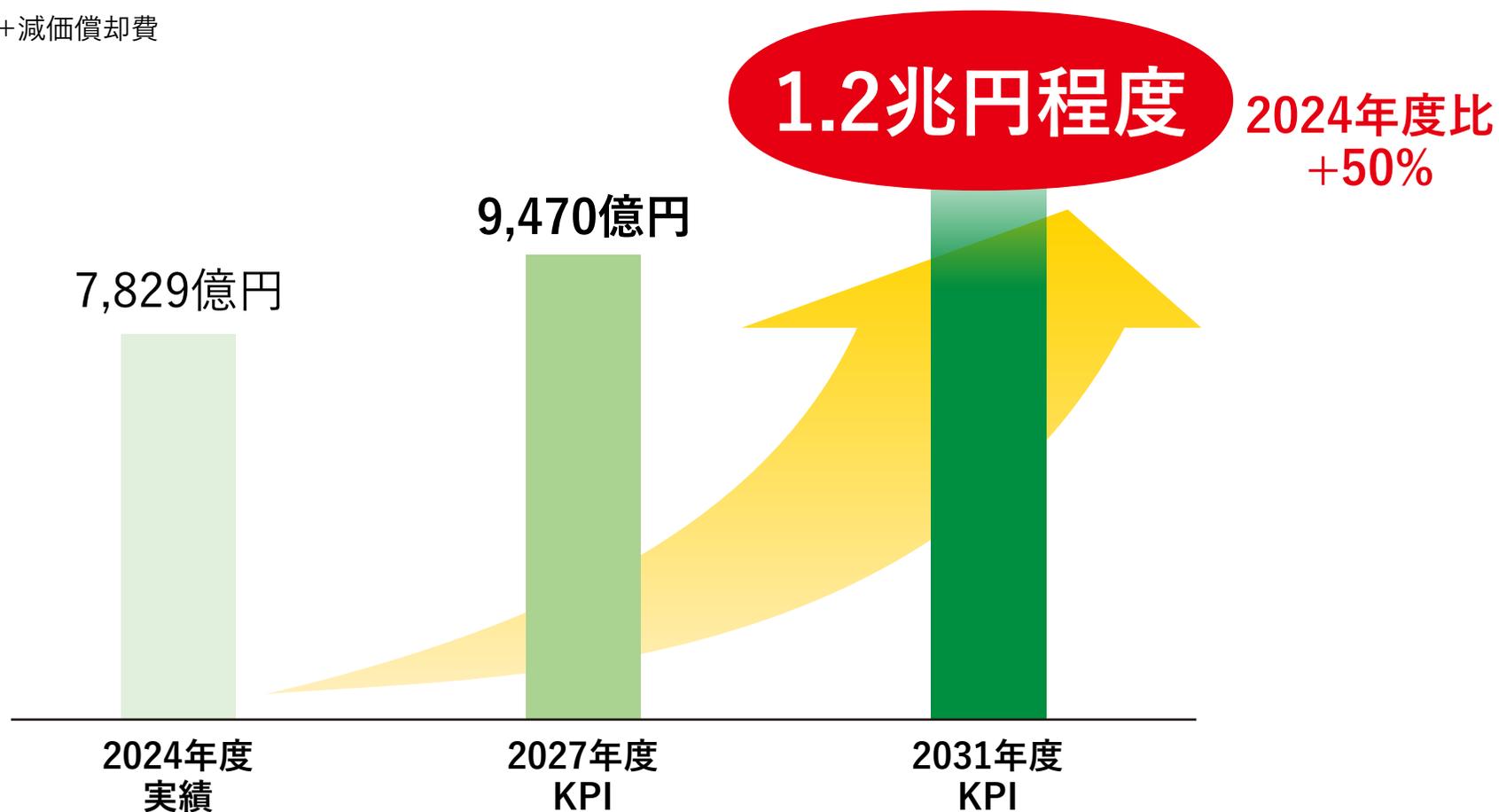


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# EBITDA※

- 「収益性の向上」のため、中長期的視点でキャッシュの創出力を高める観点から、EBITDAをKPIとして設定し、2031年度に1.2兆円程度をめざします。
- EBITDAを伸ばすために最も重視するのは、利益成長です。営業利益を2027年度4,850億円、2031年度7,000億円程度まで伸ばし、EBITDAの伸長に繋がります。

※EBITDA=営業利益+減価償却費

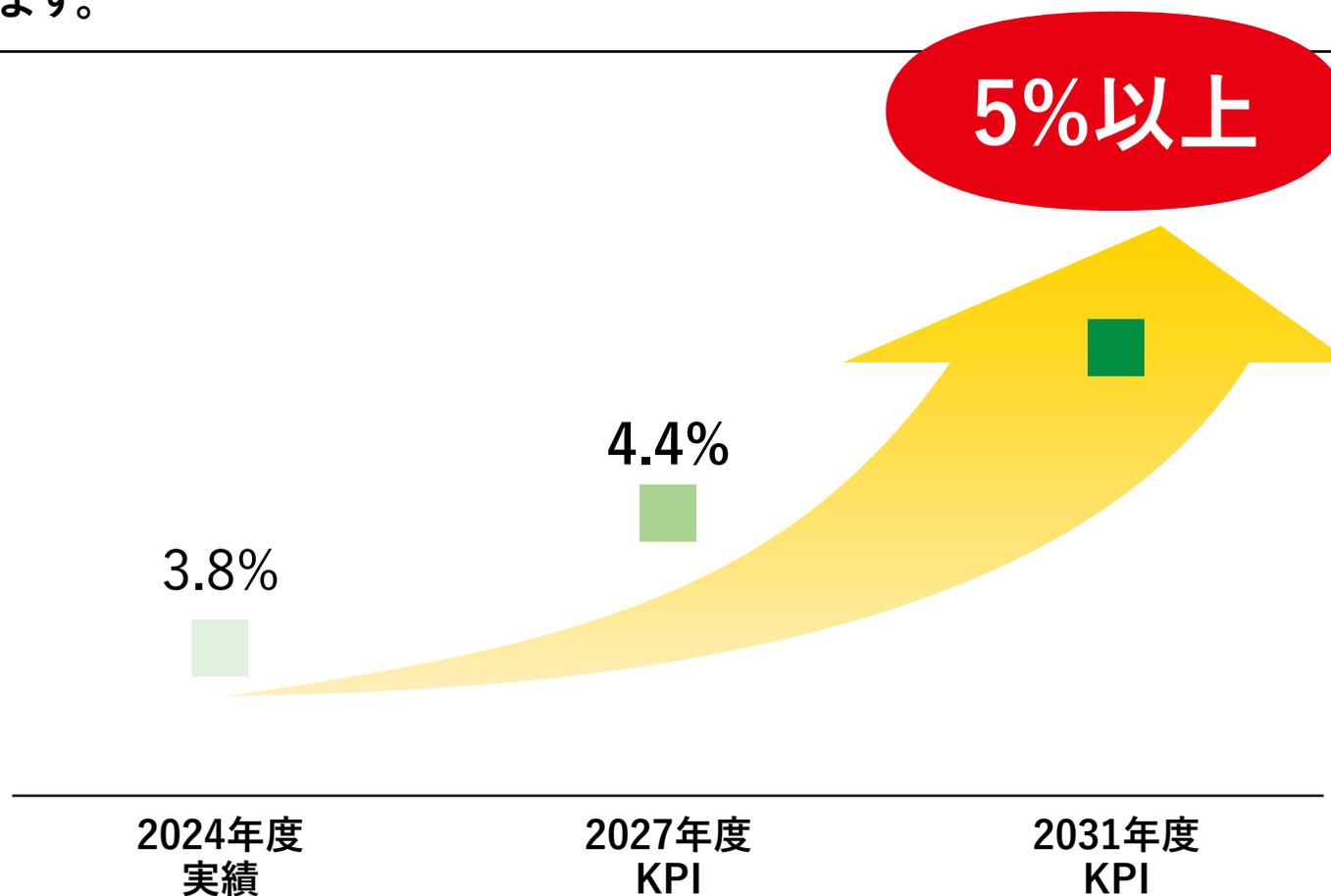


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

## ROA※

- 鉄道事業や不動産事業を営んでいる特性上、JR東日本グループでは多くの事業用固定資産を保有しています。
- このような事業特性を踏まえ、現在保有してい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「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力し、2031年度のROAを5%以上に引き上げます。

※総資産営業利益率



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# ネット有利子負債<sup>※1</sup>/EBITDA<sup>※2</sup>

■ サステナブルに事業を運営していくため、モビリティと生活ソリューションそれぞれの事業特性に応じて稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールし、グループ全体では2031年度ネット有利子負債/EBITDA5倍程度をめざします。

※1 ネット有利子負債=有利子負債残高-現金及び現金同等物残高

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費

6.0倍



5倍程度

2024年度  
実績

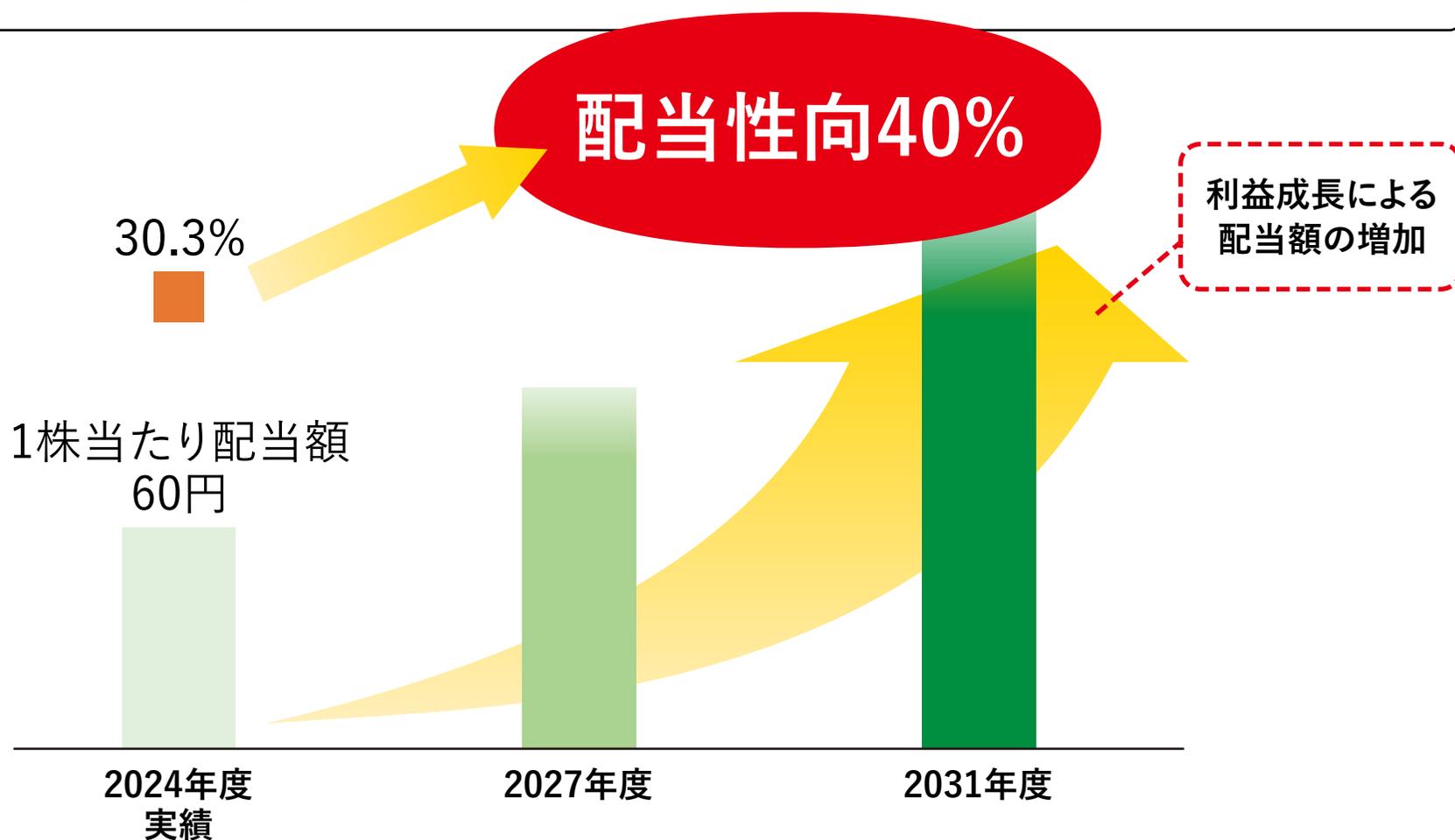
2027年度  
KPI

2031年度  
KPI

(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# 株主還元

- TAKANAWA GATEWAY CITY開発などの成長投資が落ち着く2027年度に向けて、段階的に**配当性向を40%**に引き上げます。利益成長により配当額を増加させ、株主還元を拡充していきます。
- また、柔軟に自己株式取得を実施します。

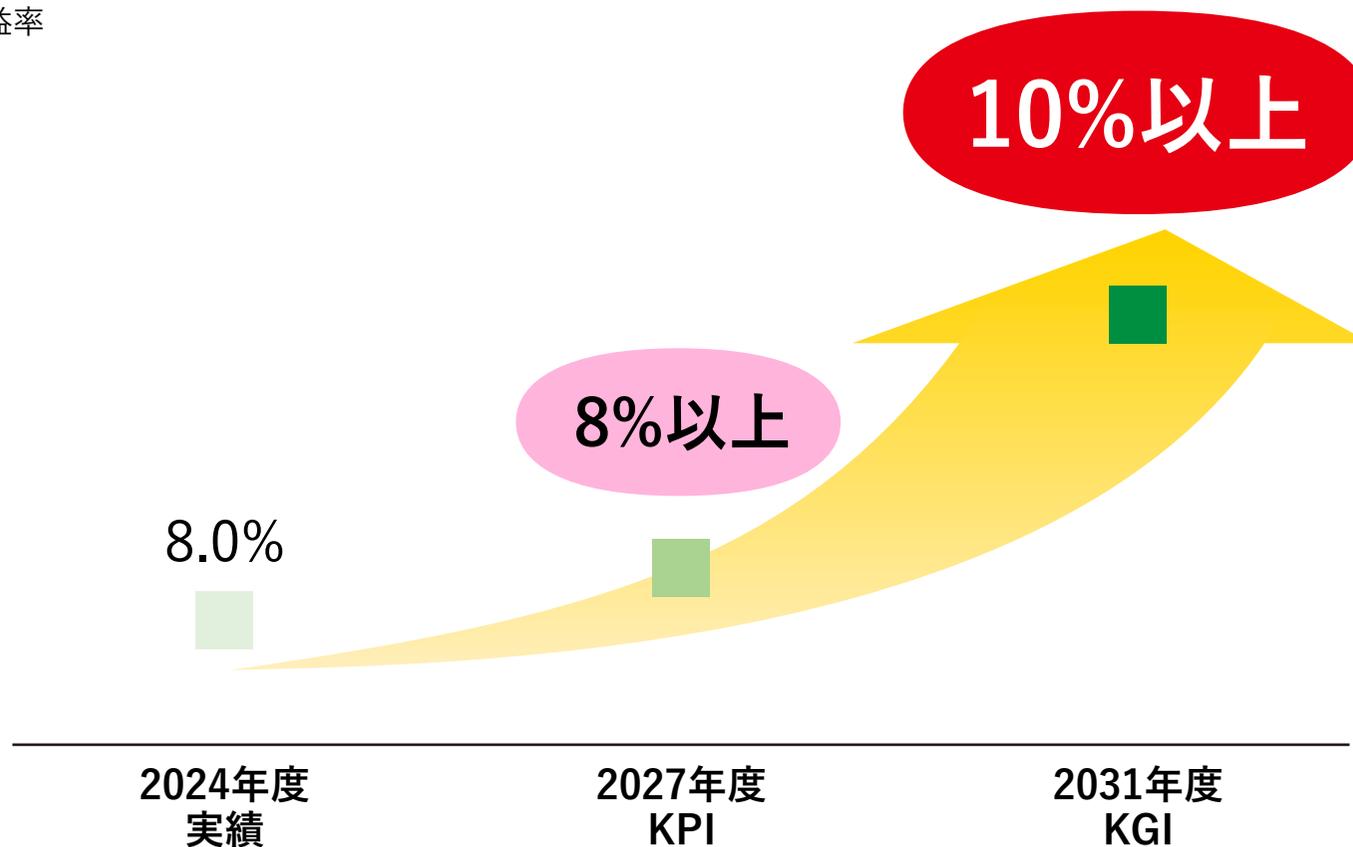


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

## ROE※

- 「四方良しの経営」を通じてJR東日本グループのサステナブルな成長を実現するための**KGI**（**長期的な経営目標**）として、**ROEを設定し**、資本コストを上回るリターンの創出をめざします。
- 社員一人ひとりの業務遂行やチャレンジを通じた全員参加型経営をベースに、「収益性の向上」と「資産の有効活用」によるROA向上に特に注力するとともに、最適な資本構成を実現することにより、**2031年度ROE10%以上を達成**します。

※自己資本当期純利益率



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# 2031年度の数値目標までのプロセス

(単位:億円)	2025年度 業績予想
<b>営業収益</b>	30,230
運輸	20,010
流通・サービス	4,180
不動産・ホテル	5,010
その他	1,030
<b>EBITDA</b>	8,090
運輸	4,750
流通・サービス	870
不動産・ホテル	1,910
その他	580
<b>ROA</b>	3.7%
モビリティ	2.4%
生活ソリューション	5.3%
<b>ネット有利子負債／EBITDA</b>	6.1倍
モビリティ	5.5倍
生活ソリューション	6.9倍
<b>ROE</b>	7.7%
<b>【参考】営業利益</b>	3,870
運輸	1,770
流通・サービス	670
不動産・ホテル	1,210
その他	240

2027年度
34,640
21,220
6,550
5,730
1,140
9,470
5,460
1,070
2,290
670
4.4%
3.0%
5.8%
5倍程度
5倍程度
6倍程度
8%以上
4,850
2,340
830
1,380
320

2031年度	
4兆円超	
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	
10%以上	
7,000億円程度	
モビリティ	2,500億円程度
生活ソリューション	4,500億円程度

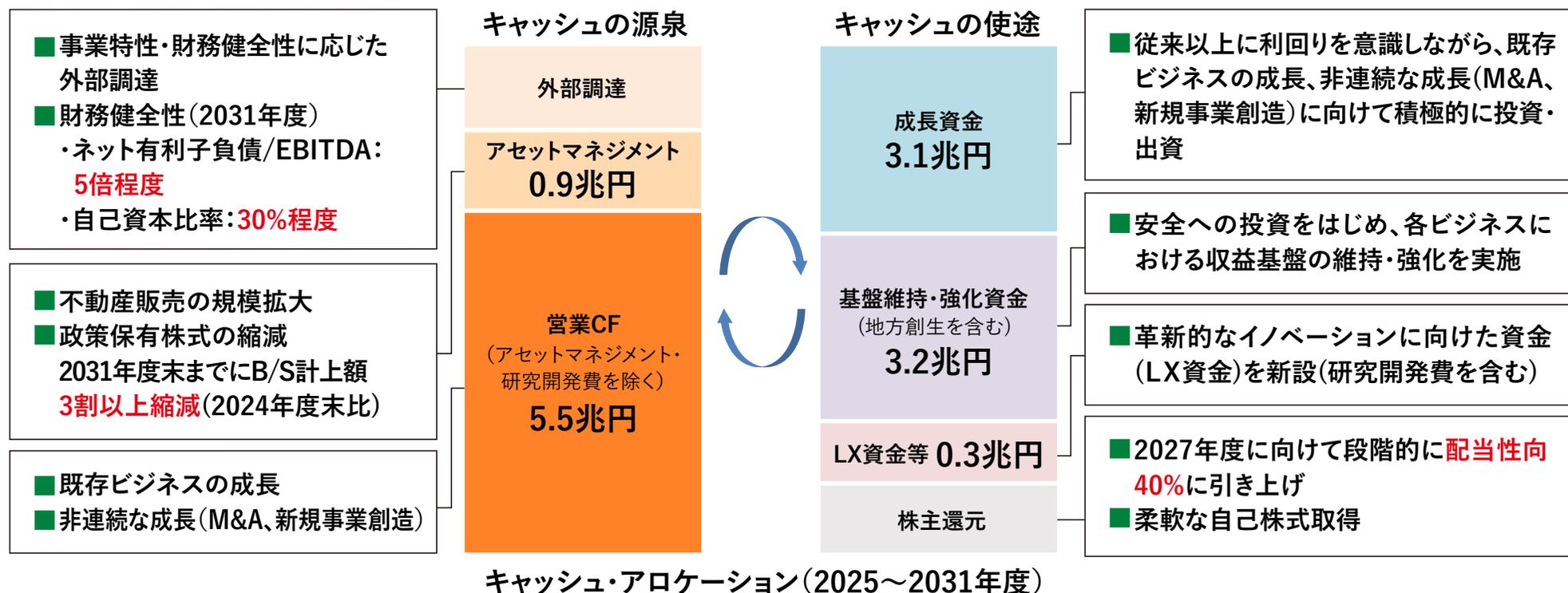
- KGI**  
…長期的な経営目標
- KPI**  
…KGI達成のために目安とする指標
- 現時点の見通し



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

# キャッシュ・アロケーション(2025~2031年度)

- 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します。
- 獲得したキャッシュは、「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」**にも振り向けます。
- 株主還元は、TAKANAWA GATEWAY CITY開発などの成長投資が落ち着く2027年度に向けて、段階的に**配当性向を40%**に引き上げます。また、柔軟に自己株式取得を実施します。



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく