

トップメッセージ

「安全」を経営のトッププライオリティに位置付け、
「究極の安全」を追求することで培った
ステークホルダーの皆さまからの信頼を基盤に、
ESG経営による社会課題の解決と
お客さま・地域の皆さまの心の豊かさを増進する
新たな価値創造をめざしてまいります。

社長就任にあたって

グループの事業全体を見渡せるポジションを
長く務めたことで身に付けた知見や視座を強みに、
新しいJR東日本グループを創っていきます。

私は、2024年4月1日付でJR東日本の代表取締役社長に就任しました。JR発足後に採用された社員としては初の社長就任となります。1989年に事務系採用として入社、上野駅、新宿駅など鉄道の現場で勤務し、その後は人事関係業務を長く経験しました。また、経営企画や投資計画にも携わり、現在のグループ経営ビジョン「変革2027」を策定する際には、経営企画部長として関わりました。直近ではマーケティング本部長に就き、生活ソリューションの成長戦略の策定と実行を担当してきました。経営企画あるいは人事といった、グループの事業全体を見渡せるポジションに長くいたことで身に付けた知見や、中長期的な経営環境の変化を踏まえてビジネスを見るという視座は、今後、社長として経営の舵取りをしていくうえで強みとなるものと考えています。また、マーケティング本部長として、幅広くお客さまの日々の生活と接点を持つ生活ソリューションの事業に携わり、新たなチャレンジにより生活サービスやIT・Suicaサービスを大きく伸ばそうと取り組んだことは、

Suica経済圏を構築するための知見や視座をつくるのに役立っていると思います。

経営に対する基本的な考え方として、グループの「すべての成長基盤は社員である」ということと、「健全経営」を着実に進めていかなければならないという想いを強く持っています。

私は、JR東日本グループの成長の原動力は「社員」であると考えています。人事の仕事を経験してきた中で、常に社員の働きがいと成長を考えてきました。社員の成長がグループ全体の発展にいかにつながっていくかということを目の当たりにしてきたことによる想いです。グループ社員一人ひとりが主役です。事業活動を通して社会課題を解決し続ける企業グループを社員と一緒に創りたいと考えています。そのためには、社員が活躍できるしくみや組織づくり、フィールドや仕事づくりを実行することが必要です。社員と経営の新たなエンゲージメントを創出していくことが、社長としての私の大きな役割だと心得ています。また、国鉄改革を経て発足した会社として、そこから受け継いできた「安全第一」「自主自立」「お客さま第一」をしっかり守らなければならない、これは脈々と受け継がれてきたDNAであり、私自身の血となり肉となっています。

代表取締役社長
喜勢 陽一



JR東日本グループの価値創造

**お客さま・地域の皆さまからの信頼を基盤に、
「ヒト起点」での幅広い事業を展開し、
「すべての人の心豊かな生活」を実現していきます。**

JR東日本グループの存在意義とは、マクロ的に見れば、日本の経済活動を支えているインフラを有しているということです。また、ミクロ的に見れば、お客さま・地域の皆さまの日々の生活を支えているということです。グループ経営ビジョン「変革2027」において、私たちの事業を展開する重要なステージとして、「都市を快適に」「世界を舞台に」と並んで、「地方を豊かに」を掲げています。東京など都市圏の利便性をさらに高めバリューを向上することはもちろん重要な課題ですが、元気な地方コミュニティが国内各地にあって、それぞれを私たちの輸送をはじめとした重層的なネットワークで結び付けていくことが、私たちの成長の基盤になります。その意味で、地方の問題にしっかりと向き合うことができる企業グループであることも私たちの存在価値だと思います。今後はDXをさらに加速させ、お客さまとのさまざまな接点をさらに拡大していくことが私たちに求められていることであり、成長のマイルストーンとなっていくと確信しています。

私たちは、鉄道事業者として「安全」を経営のトッププライオリティに置いています。「究極の安全」を追求していくことで培ったお客さま・地域の皆さまからの信頼を基盤に、さまざまな価値を提供していくことも大きなミッションです。「信頼」「社員」そして「ネットワーク」の3つを強みとして、私たちは日々の業務に邁進していきます。

鉄道で培った「信頼」、どのような企業にも負けることのない、お客さま・地域の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの「信頼」を基盤に、「鉄道インフラ起点」ではなく「ヒト起点」で、輸送、生活サービス、IT・Suicaの事業間、グループ企業間、地方自治体や社外の企業との間など、さまざまなフェーズでの「融合と連携」をさらに深化させ幅広い事業を展開していきます。そして、グループの総合力を発揮することで、「すべての人の心豊かな生活」の実現に向けて事業を展開し、それをグループの成長に結び付けていきます。

また、「変革2027」ではグループで働くすべての社員を構造改革の「主役」と位置付けています。「人的資本経営」という狭い枠にはめることなく、社員一人ひとりの成長をグループ全体の成長に重ね合わせていくためには、社員が外に向かって開かれたマインドを持つことが重要だと考えています。「内なるグローバル化」により、社員が持つ高いポテンシャルをさまざまなビジネス

展開の中で発揮できるようにしていきたいと思います。

そして「ネットワーク」は、人の移動だけではなく、物の移動、情報の移動などを含み、重層的に形成されるものです。人口減少・少子高齢化という社会の構造変化の只中であって、こうしたリアルで重層的なネットワークに、日々進化するデジタルを掛け合わせることで、エキナカなどこれまで強みとしてきたJR東日本グループのリアルなアセットをビジネスの強みとして再構築していくこと、これは私自身のミッションであると考えています。

2023年度業績の振り返り

**「変革2027」の実現に向けてグループ一体で
取り組んだ結果、グループ全体で増収増益、
営業収益は3期連続の増収を達成しました。**

ここで、2023年度の業績を振り返ります。当年度は、「ポストコロナ」と「インバウンド」をキーワードに、平日限定のおトクな商品「旅せよ平日！JR東日本たびキュン♥早割パス」をはじめとするさまざまな需要喚起策に加え、インバウンド施策のさらなる拡充や、訪日外国人旅行者向け鉄道パスの価格改定など、お客さまの流動促進と収益の拡大に取り組みしました。また、(株)JR東日本スマートロジスティクスの設立、不動産事業の戦略的展開など、生活ソリューションにつながる事業の拡大によるビジネスポートフォリオ変革に向けた施策を展開しました。このように、「変革2027」の実現に向けてグループ社員一丸となって取り組んだ結果、鉄道の利用増やエキナカ店舗、ホテル、ショッピングセンターの売上増により、グループ全体で増収増益、営業収益は3期連続の増収を達成することができました。セグメント別では、運輸事業、流通・サービス事業、その他は増収増益となり、不動産・ホテル事業は増収減益でしたが、不動産販売事業を除いたベースでは増収増益となりました。

ビジョン達成に向けた成長戦略

**順調な鉄道事業の進捗に加え、
「JRE BANK」の営業開始に伴う金融事業、
「TAKANAWA GATEWAY CITY」を中核とする
不動産事業が着実に進捗しています。**

「変革2027」を策定した2018年当時から、既に人口減少によるマーケットの変化と少子高齢化等の人口

構造の変化、そして人手不足の時代の到来は、経営環境の変化として織り込んでいました。さらに、お客さまのライフスタイルの変化など、さまざまな経営構造の変化を見通して、10年間という長期スパンで策定したビジョンです。イラストで描いたこれまでの延長線上でない世界を、「変革の主役」であるグループ社員の新たなチャレンジにより実現していこうという構想です。

鉄道事業においては、10年間の前半で、CBM(状態基準保全)やドローンを活用したスマートメンテナンス、鉄道のワンマン化などを着実に進めた結果、筋肉質な事業構造ができ上がりつつあると実感しています。また、仕込んできたいくつかのプロジェクトが、10年間の後半で花開きます。2025年春の中央快速線へのグリーン車導入は、860億円の投資に対して年間80億円の収益を見込んでいます。2023年度までに青森、岩手、秋田、山形へ拡大してきたSuicaご利用エリアも、2024年度末に長野県内でさらなる拡大を予定しており、着実に利便性を向上させています。加えて、2023年6月に着工した羽田空港アクセス線(仮称)は2031年度に開業の予定です。自動運転なども、順次、実現していく計画です。

Suica・金融ビジネスでは、2024年5月に「JRE BANK」が営業を開始し、えきねっとやモバイル Suicaなどの各種サービスのID統合も2027年度までに完了する計画です。鉄道のきっぷのクラウド化も2027年度末をめざして進めており、Suicaアプリ(仮称)によるこれらのサービスの統合も2028年度に実現する見通しです。

今後の成長の大きなエンジンとなる不動産事業においては、含み益を収益化していくため、JR東日本不動産投資顧問(株)に続き、2024年7月にはJR東日本不動産(株)を立ち上げ、さらに回転型ビジネスの拡大を図っており、2027年度には全体として4,000億円を超える規模のファンドビジネスに育成していく考えです。

もう一つ、すべての事業に共通する重要な取組みとして、さまざまな企業やアカデミアとの包括的な連携を進めてきました。「変革2027」においてオープンイノベーションの推進を掲げており、「自前主義」から踏み出して、これからは社会の進んだ知見やノウハウ、技術を積極的に取り込んでいくため、数々の包括的な連携協定を結んできました。スタートアッププログラム採択企業の成果報告会であるDEMO DAYも10回目を迎え、さまざまなスタートアップ企業との協業も進んでいます。

そして、私たちが取り組む新たなサービスや価値創造のシンボリックな実例が「TAKANAWA GATEWAY



CITY」です。「100年先の心豊かなくらしのための実験場」として、多くの企業やアカデミアと提携しています。具体的には、東京大学が学際的な「東京大学ゲートウェイキャンパス」を開設するほか、シンガポール国立大学とも提携、さらに感染症などの研究で世界的に権威のあるフランスの民間研究機関パスツール研究所と連携するなど、多様な知との掛け合わせにより、ここを新たなビジネス価値創造の拠点としていく計画です。ここから生まれるさまざまなアイデアを社会実装した成果を日本や世界各地に発信し、それがまたフィードバックされるという循環を生み出す街を実現していきたいと考えています。極めてエキサイティングな街になると思います。2025年3月に高輪ゲートウェイ駅前のツインタワー「THE LINKPILLAR 1」が開業し、2025年度中には「THE LINKPILLAR 2」やレジデンスなどが竣工する、非常に手応えのあるまちづくりが進んでいます。全体で6,000億円の投資に対し、年間570億円の収益を見込んでいます。車両基地だった場所から約13ヘクタールの開発用地を生み出し、そのうち約10ヘクタールを開発する「TAKANAWA GATEWAY CITY」プロジェクトは、私たちにとって象徴的な意味合いを持っています。これまで、グループのアセットを十分にマネタイズできていなかったという反省があるからです。例えば「Beyond Stations構想」は、もっと駅の空間を活用することでさまざまな収益価値を創造していくというコンセプトです。既に地方の産業のマッチング拠点やオンライン併用のクリニックなど、物販や飲食に限らない「暮らしのプラットフォーム」となるビジネスの展開を始めています。このようにグループのアセットから新たに価値を創造し、最大限マネタイズしていくことは、グループの成長にとって大きな挑戦ではありますが、私は達成できると確信しています。

これまで述べてきた施策を着実に進めることで、「変

革2027」の数値目標の達成をめざします。ROAを4.0%程度とする目標や、ネット有利子負債／EBITDA倍率を中期的に5倍程度、長期的には3.5倍程度にする目標をしっかりと見据えて、グループ全体で力強く進んでいきます。

中長期視点に基づいた取組み

経営環境の変化を、構造改革を進め成長に転換していくチャンスと捉え、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営体制で、新しい価値の創造に挑戦していきます。

私たちは、かつて経験したことのない社会環境の変容に直面しています。人口減少や少子高齢化、それに伴う人手不足に加え、人材の流動化も加速しています。さらに、社会の価値観やライフスタイルの変化、生成AIなどの技術革新、そして地球規模の気候変動など、社会環境は加速度的に変化しています。このような経営環境の激変を、大きく構造改革を進め、成長に転換していくチャンスであると私は捉えています。少子高齢化ということであれば、新たにシニアマーケットを創造できるといった発想でマーケットインのビジネスを創ることができます。私たちのめざしている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は、まさに経営の構造改革と呼べるものです。

政府は訪日外国人旅行者数の目標として、2030年に6,000万人と掲げています。インバウンドのお客さまは、JR東日本グループの成長を支える大きな要素であることは間違いありません。この流れも含め、国内市場において、輸送、生活サービス、IT・Suicaの3つのサービスを融合し、「ヒト起点」の新しい利便性や価値の創造に挑戦していくことこそが、当社グループの成長ドライバーと考えています。新型コロナウイルス感染症によって、モビリティ軸に偏った経営体制の脆弱性が明らかになりましたので、生活ソリューションというもう一つの経営軸を拡大し、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営構造が当社グループのサステナブルな成長に必要であると考えています。

中長期的な視点に立って、今後も「安全」を経営のトッププライオリティとして、「究極の安全」を追求することには変わりはありません。「安全」こそが、絶対揺るがせてはいけない私たちの不変の使命です。安全の取組みに終わりはなく、日々の仕事の中で、常に安全レベルを高めていくこと、これが「究極の安全」という

言葉に込めた意味であり、間違いなく国鉄時代から現在も脈々と受け継がれているDNAです。これを基盤として、モビリティと生活ソリューションの二軸の経営を早期に確立していかなければなりません。そのために、当社グループが展開するさまざまなビジネスの「融合と連携」をさらに進めつつ、サステナブルな成長をめざしていきます。

これまで私たちの事業は、専ら駅をご利用になるお客さまを対象としたサービスを展開してきました。これには、エキナカ、ショッピングセンター、オフィスなども含まれます。これらのサービスに磨きをかける一方、今後は鉄道のお客さまに限らずエキソトにもビジネスの視野を拡大し、幅広いお客さまを対象としたビジネスを加速する必要があります。私は、「駅に当たり前のようにお客さまが集まる」ことを前提としたビジネスモデルの再構築を進めていかなければならないと考えています。

モビリティは、さまざまな先進的な技術や知見を積極的に導入するだけでなく、これまでの技術的蓄積から新たなビジネスを創出することによって、時代の先端を行く技術サービス事業に成長させていきます。私たちが築き上げてきた「信頼」というブランドを根底で支えているのは、安全で安定した輸送システムです。引き続きDXを推進し、人でなくてもできる業務は機械やシステムに置き換えていくことによって、生産性の高い事業として収益力の強化に努めます。さらに、鉄道事業はグループにとってもリアルなタッチポイントを持つという点で非常に大きな意味を持っており、他の企業にはないグループ全体の成長に寄与する競争力をつくるベースになると考えています。モビリティは安定と成長により、サステナブルな事業運営を行っていきます。

また、生活ソリューションは中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」でお示したように、新たなビジネス戦略により利益拡大をめざしていきます。未来を見据え、顧客データなどの情報を踏まえたマーケットインの事業戦略によって既存ビジネスの成長力をさらに高めるとともに、「移動の目的(地)づくり」「DXによる個客接点の強化」を柱として、新たな強みをリデザインしていきます。Suicaの進化によってデジタルのプラットフォームを立ち上げ、グループで展開しているさまざまな事業を「JRE POINT」をハブにして結び付けていくことによって「Suica経済圏」を創造することなどに経営資源を集中的に投下し、今後10年で利益倍増をめざしていきます。

2024年度の取組み

経営のモードをコロナ禍の守勢から攻めに転ずる年。輸送サービス、生活サービス、IT・Suicaサービスの強みを活かした「融合と連携」によりシナジーを発揮し、これまでにない新たな価値創造をめざしています。

2024年度は、ポストコロナの経済が本格稼働し、社内では国鉄採用世代が定年退職を迎え、世代交代する大きな節目の年となります。現在の社会経済の大きな変容を、これまで事業全般にわたって取り組んできた構造改革をさらに加速させる好機と捉え、新たな成長戦略を描き果敢に推進することで、新しい時代を切り拓いていく年としたいと考えています。2024年度から連結キャッシュ・フロー経営に向けた新たなマネジメントのしくみとして、4つのセグメント・14のビジネス、成長の基盤となる人材、DX・知的財産、財務・投資、ESGのそれぞれに対して戦略とKPIを定めました。これに基づいて、グループ社員が「融合と連携」により価値創造に取り組み、キャッシュ・フロー(経済価値)の最大化をめざすとともに、事業活動を通じた社会的な課題の解決(社会的価値)に貢献します。

2024年度の具体的な施策として、モビリティにおいては、引き続きワンマン運転の拡大やDXによるメンテナンス業務の効率化などを推進するほか、インバウンドを含めたお客さまの観光流動を創造、中央快速線グリーン車導入や羽田空港アクセス線(仮称)に向けた成長投資も進めていきます。また、2024年4月には収入原価算定要領が一部改正されましたので、これに基づき収入・原価を精査し、条件を満たせば、速やかに国



土交通省へ運賃改定の認可申請を行いたいと考えています。10月からはオフピーク定期券の値下げによりさらなる普及を図ります。

ローカル線についても、継続して地域との対話を進めます。輸送密度1日4,000人未満の路線の割合は、会社発足時は在来線全体の約3割でしたが、人口減少や自動車利用のシフトが続き、2022年度時点で約5割に達しています。地方交通線については、今後、人口減少等により、ますます経営環境が厳しくなると想定されます。大勢のお客さまを安全かつ安定的な輸送サービスで目的地までお運びするという鉄道の特性を発揮できない状況で、今後どのようにサステナブルな形で地域の足を維持するかは、極めて重要な課題と認識しています。当社グループとしては、設備のスリム化、運行形態の簡素化等による運営の効率化を進める一方で、沿線の皆さまにもご理解、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のあり方」を検討していく考えです。さらに、持続可能な交通体系の構築とともに、観光や生活サービス、SuicaやMaaSなどさまざまな事業で地域と向き合うことも重要です。何度でも訪れていただくために観光素材を磨き上げ、そのエリアのファンづくりにより、地域の関係人口を増やすとともに、農業や漁業、地域ならではの地産品販売など、地域のあらゆる産業振興にも取り組んでいます。高速輸送ネットワークを活用した列車荷物輸送「はこブユン」により、地域の産業を首都圏のマーケットに結び付けるなど、さまざまな産業と連携した地域づくりを担っています。今後もグループ全体で地域の課題に向き合っていきます。

生活ソリューションにおいては、私たちの今後の成長を生み出す事業として、不動産ビジネスに注力していきます。開発の推進による収益不動産の拡大や既存ショッピングセンター等の運営力の強化を図るとともに、ファンド事業を通じた回転型ビジネスによる資金効率や利回りの向上に取り組めます。新たな開発について、2024年度は、新業態のショップなど28店を揃える新宿駅エキナカ「EATo LUMINE」や、ホテル・商業に加え、地域医療の提供とともに医療ツーリズムの拠点をめざしたJR青森駅東口ビル、約140店のリーシングが進んだCoCoLo新潟などが開業しました。また、リテールビジネスにおいては、コインロッカーの機能を物流の一端に位置付ける「マルチエキューブ」の設置拡大や、JRE MALLの収益拡大、「はこブユン」の事業化に向けた取組みなどを着実に進め、さらなる収益力向上を図っていきます。

MaaSの推進も重要です。当社グループが提供する鉄道ネットワークと地域の公共交通とを組み合わせ

ご利用いただくことで、多くのお客さま流動を創造することができます。これらの交通ネットワークを最適に組み合わせて利用を促進し、お客さまの心豊かな生活を支援するしくみとして、MaaSを加速させていきます。そのために、各自治体や交通・観光分野をはじめとするさまざまな事業者とのアライアンスを推進し、DXの活用を通じて、移動のみならずお客さまのあらゆる生活シーンにおいて体験価値を高めていきます。

成長の基盤となる重要課題への取組み

ESG経営は、私たちの経営の中核的な視座です。さまざまな社会課題に対して私たちの強みである「信頼」「社員」「ネットワーク」をベースに価値を生み出して、サステナブルな社会を築いていきます。

社会にはさまざまな課題があり、私たちは事業を通して、この社会課題を解決していくために力を注がなければなりません。民間企業として「稼ぐ」ことを前提としながらも、「どのようにして稼ぐか」が問われていると思います。ESG経営は、私たちの経営の中核的な視座です。私たちに、一つひとつの事業の特性を踏まえた社会的責任を果たしていくことが求められています。ますます複雑化、高度化する社会課題に対して、私たちの強みである「信頼」「社員」と「ネットワーク」をベースにさまざまな価値を生み出して、サステナブルな社会を築いていくことが、JR東日本グループの存在意義につながると考えています。

具体的には、人類全体の地球的な課題である脱炭素社会、そして循環型社会の実現への取組みを加速します。鉄道は、環境優位性の高い交通手段である一方、運行には大量のエネルギーを消費する需要家でもあります。環境にやさしい移動へのニーズの高まりもあり、より選ばれる移動手段となれるよう、積極的に取り組んでいきます。私たちは、2020年に発表した環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」において、2030年度までに2013年度比でCO₂排出量を50%削減し、2050年度までに「実質ゼロ」を達成することを掲げました。さらに、SBT(Science Based Targets)の認定取得に向けたコミットメントレターを2023年8月に提出しました。パリ協定が求める水準と整合した、企業が設定する温室効果ガスの科学的根拠に基づいた排出削減目標です。鉄道の環境優位性の源泉は、単位輸送量当たりの極めて高い省エネルギー性です。鉄道へのモーダルシフトが特に有効な都市圏や都市間輸送においては、たとえ他の交通モードのゼロエミッ

ション化が進んだとしても、単位輸送量当たりのCO₂排出や消費エネルギーが最も少ないという鉄道の環境優位性は揺るがないものと考えています。

社会面においては、地域やお客さまとの結び付きを強め、伴走型地域づくり、地域・観光型MaaS、ローカルスタートアップなどによる地方創生を推進します。また、人権を尊重した事業活動も強化し、人権基本方針、カスタマーハラスメント方針に基づく活動とともに、サステナブル調達も推進していきます。とりわけ、社員エンゲージメント向上に向けて、トップダウンの発信と社員からのさまざまな発信やチャレンジが、経営というステージで融合するしくみをつくります。一人ひとりが経営への参画意識を持って活躍できる、新しい経営と社員との関係を創造していきます。これによって、グループ社員の成長期待に応え、確固たるエンゲージメントを構築することができると考えています。企業が事業環境の変化に対応しながら持続的に企業価値を高めていくためには、事業ポートフォリオの変化を見据えた人材ポートフォリオの構築が必要です。加えて、イノベーションや付加価値を生み出す人材の確保・育成や組織の構築など、経営戦略とそれに適合する人材戦略が



重要です。これは、当社グループにおいては人事施策に柔軟性を持たせることです。社員のさまざまなチャレンジに応えられる柔軟な人事制度、二軸経営にふさわしい人事体系をつくらなければなりません。社員が海外含め多様な事業フィールドの中で活躍できる育成体系を整備していきます。

グループ社員とのコミュニケーションを活性化する取組みも進めていきたいと考えています。チャレンジを始めた若手社員と本社役員が対話する「ブレイクスルー・コミュニケーション」をはじめ、社員と直接会話する機会をつくるため、折々に職場を訪問しています。私の発するメッセージは、常にグループ全員に向けています。制度の新設や研修講座の設置、健康経営の推進などはグループ全体を視野に入れたものとなっています。私がグループ全体をしっかりと視野に入れている、というメッセージを常に送り続けています。

コーポレート・ガバナンス及び内部統制は、私たちが成長していくうえでの非常に重要な視座であると認識しています。内部統制は、単にリスクがあるから止めるということではなく、把握したリスクをいかにコントロールしながらグループの発展に結び付けていくか、私たち独自の取組みを進めます。「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定めて、透明、公正及び迅速果断な意思決定を図っており、お客さま・地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、お取引先やグループ社員をはじめ、ステークホルダーの皆さまとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、当社は、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。この体制により、重要な業務執行の決定権限を取締役会から取締役へ委任し、意思決定・業務執行の迅速化を図りました。さらに、取締役会の監督機能の強化などにより、ガバナンスのさらなる充実を図るとともに、グループの発展につながる「攻め」と「守り」のリスクマネジメントを遂行していく考えです。

これまで、激変する環境に柔軟に対応し、働きがいの向上や経営体質の強化を実現するため、仕事と組織の見直しを進めてきました。社員の活躍のステージを広げることによって、社員の成長、働きがいをグループの成長に重ね合わせていこうという経営方針に基づいたものです。大きな経営課題につながる日々の課題は、お客さま・地域の皆さまに一番近いところで発生します。役割や権限を移譲し、お客さまに一番近いところにいる社員が自分たちの仕事として日々の課題解決に取り組んでいけるよう、組織再編を実施しました。これにより、社員がお客さまに近い場所で創意を発揮し、自己の成長と新たな価値創造により一層挑戦していくものと期待しています。

「四方よし」の経営

着実な成長を遂げていくことにより、すべてのステークホルダーの皆さまに笑顔あふれる心豊かな生活をご提供します。

私たちは、株主や投資家の皆さまに当社グループの事業をより一層ご理解いただくための建設的な対話の場を設けています。長期的な信頼関係を構築することで、事業の持続的な成長かつ中長期的な成長をめざしています。そして、常に適時適切な情報開示を前提とし、さまざまなご期待やご要望、あるいはご批判も含め、しっかりと受け止めて、建設的に議論していくことで、国内外のさまざまな株主や投資家の皆さまとコミュニケーションを深めていきたいと考えています。事業活動によってより良い世の中をつくることを通じて利益成長を遂げること、そこで得られた利益をお客さま・地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、そして忘れてはいけないのはグループで働くすべての社員や家族の幸福のために還元していかなければなりません。もちろん、企業としては成長していく必要があり、次なる成長へ、その利益を振り向けていきます。これを「四方良しの経営」と呼んでいるのですが、この4つをしっかりと視野に入れながらバランスよく経営を遂行していきます。さらに言えば、さまざまな社会課題、例えば環境問題、地域活性化、少子高齢化などに対して、私たちの事業活動を通じて何かできることがあるのではないかと常に考え、貢献ができる、そういう志の高い企業グループを社員と一緒につくってきたいという強い思いを持っています。着実な成長を遂げていくことにより、すべてのステークホルダーの皆さまに笑顔あふれる心豊かな生活をご提供していきたいと思ひます。引き続き、私たちの活動にご理解をいただき、これからのJR東日本グループにご期待ください。

2024年9月
代表取締役社長

喜勢陽一

積み上げてきた資本と強み

JR東日本グループが持つさまざまな資本と強みを活かし、戦略や事業の中で掛け合わせることで、新たな価値を創造しています。

資本

人的資本



- 安全をトッププライオリティとし、信頼と新たな価値をつくり出す社員
- 体系的な人材育成制度で社員の力を高めるしくみ
- 社員の発意を引き出すしくみ

グループ社員	社員1人当たりの研修時間	新事業創造プログラム「ON1000」応募
約 7万人	約 33時間 ／年	502件 ／年 (事業化決定数 累計13件)

社会・関係資本



- お客さまとの接点、顧客基盤
- 観光流動創造の取組みやまちづくり、人材交流などによって継続してきた地域・自治体との強固かつ長年にわたるリレーション、パートナーシップ
- 新規事業

Suica発行枚数	JR東日本スタートアッププログラム応募総数
1億311万枚	1,507件

知的資本



- 鉄道の安全を裏付ける技術力とオペレーションノウハウ
- 新たな価値創造につながる知的財産

研究開発費・IT投資	特許、実用新案、意匠、商標の保有件数
799億円 ／年	1,602件

製造資本



- 保有する有形固定資産、幅広い事業の拠点

駅(BRT含む)	ホテル
1,681 駅	10,305 室
ショッピングセンター	オフィス貸付可能面積
169 箇所	56.8 万m ²

自然資本



- 多様なエネルギー源と効率的な活用
- 東日本エリアの豊かな自然による観光資源

鉄道事業のエネルギー使用量	鉄道林の面積
192 億MJ／年	約 3,900 ha

財務資本



- 中長期視点に基づく設備投資とそれを支える強固な財務基盤

自己資本比率	格付け (国内債)	(外債)	設備投資額
27.8%	AA+	A+	7,137 億円／年

強み

ネットワーク

地方と都市、地域間をつなぐ、世界にのびるネットワーク

鉄道網・販売網・物流網・人のつながりを活かしてつなぐ

- 東日本エリアの各地域と首都圏マーケットとの面的なつながりを強くします。
- 東日本エリア外や海外の都市への事業展開を広げます。
- アジアを中心に新たなビジネスモデルを構築します。

鉄道営業キロ(BRT含む)

7,418.7km

鉄道と駅を中心とした首都圏のネットワーク

首都圏のマーケットにおける収益基盤の確立

- ヒト、モノ、カネ、情報が集結する首都圏において、最大のお客さまとの接点の場である駅を、つながる「暮らしのプラットフォーム」に転換します。
- お客さまと暮らしを支えるサービス、デジタル、安全安心をつなぎ、さらにお客さま同士のつながりを創発します。

輸送人員

約**1,557**万人／日

乗降人員(新宿駅)

約**130**万人／日

人と人をつなぐ、地域とのネットワーク

「伴走型地域づくり」で流動と地域のにぎわいを創出

- 地域の皆さまとさらに深くつながり、地域の皆さま同士のつながりを強くします。
- 地域とJR東日本グループのアセット・ソリューションを掛け合わせて共創することで、地域の課題を一緒になって解決し、新たな価値とサービスを生み出します。

包括連携協定及び連携協定締結自治体数 **43**自治体

データ活用で幅広い事業をつなぐデジタルのネットワーク

「Suicaの共通基盤化」や「JRE POINT生活圏」の拡大

- リアルに加えてデジタルのお客さま接点を徹底的に拡大し、顧客体験の向上をめざします。
- 生涯にわたって「長い」、生活シーンに沿って「幅広い」、お客さまとの「One To One」の関係性を構築し、グループのサービスを融合して価値を創造します。
- ライフタイムバリュー(LTV)を向上させ、すべての人の心豊かな生活をより高いレベルかつより速いスピードで実現します。

JRE POINT会員数 **1,501**万人

信頼

JR東日本グループは「究極の安全」を第一に、5つの行動指針により、グループ一体となって、事業を営んでいます。

事業を通じて生み出されたお客さまの安心、地域社会の発展が、グループのブランドのコアとなっています。

信頼が、生活ソリューションを含めたグループ全体の事業活動の基盤となり、付加価値につながります。

社員

社員一人ひとりが、強い使命感を持って日々の業務を着実に遂行し、お客さまに安全安心を届け、信頼をつくり出しています。

一人ひとりが経営への参画意識を持って、果敢なチャレンジと創意工夫により仕事を高度化し、新たな価値・サービスを生み出す主役となっています。

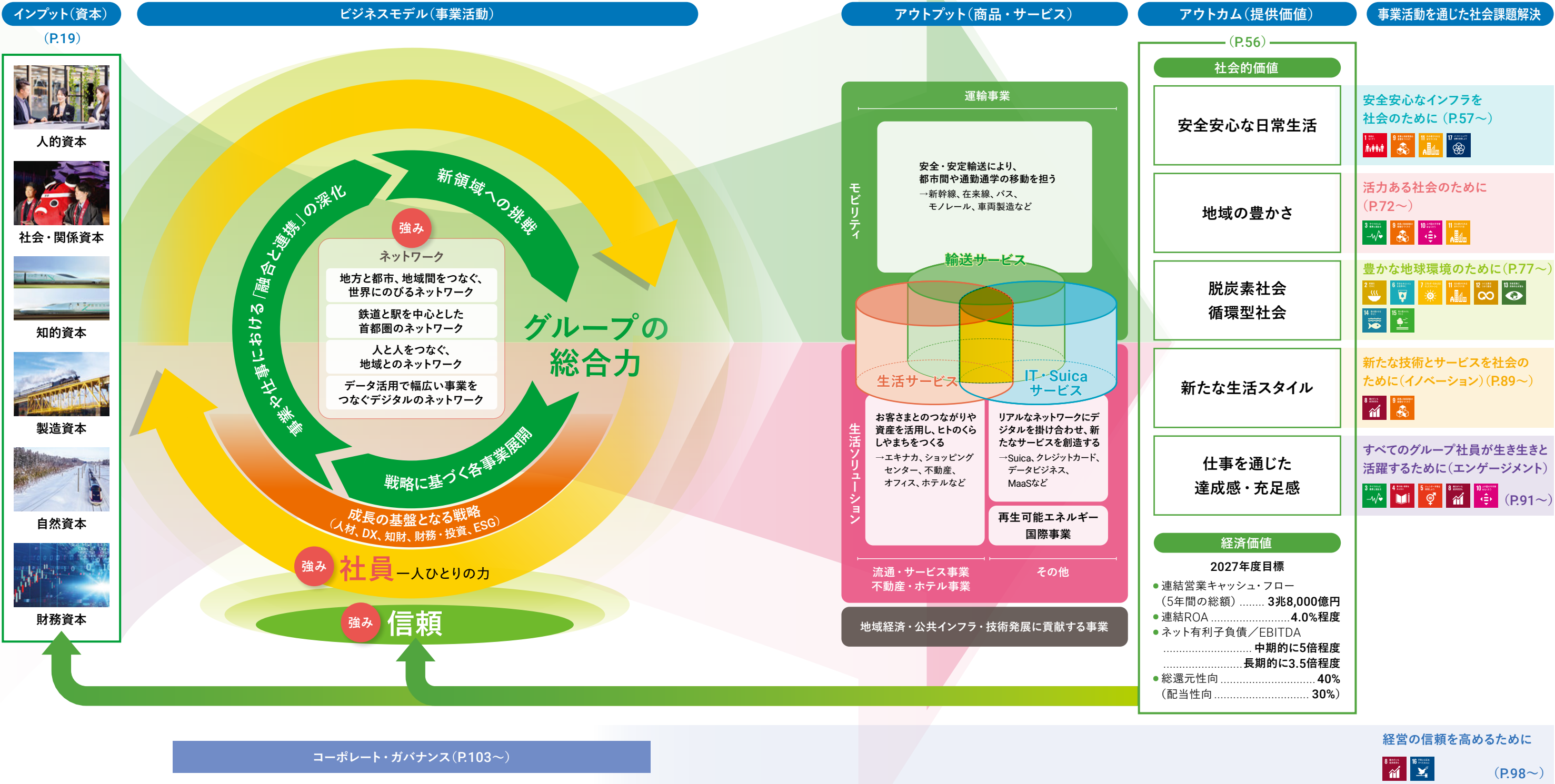
社員のエンゲージメントを高め、社員とグループの持続的な成長につなげていきます。

価値創造モデル

JR東日本グループは、お客さま・地域の皆さまからの信頼を基盤に、「資本」と「強み」を活用して、「モビリティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業を幅広く展開しています。戦略に基づく各事業の強化、グループ全体の事業や仕事における「融合と連携」の深化、そして新領域への絶えざる挑戦がグループの総合力となって、新たな価値を創造します。これらの価値創造を通じてすべての人の心豊かな生活を実現すると同時に、社会的な課題の解決に取り組み、サステナブルな成長を実現していきます。

グループ理念 私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。

技術と情報を中心にネットワークの力を高め、すべての人の心豊かな生活を実現します。



サステナビリティ戦略

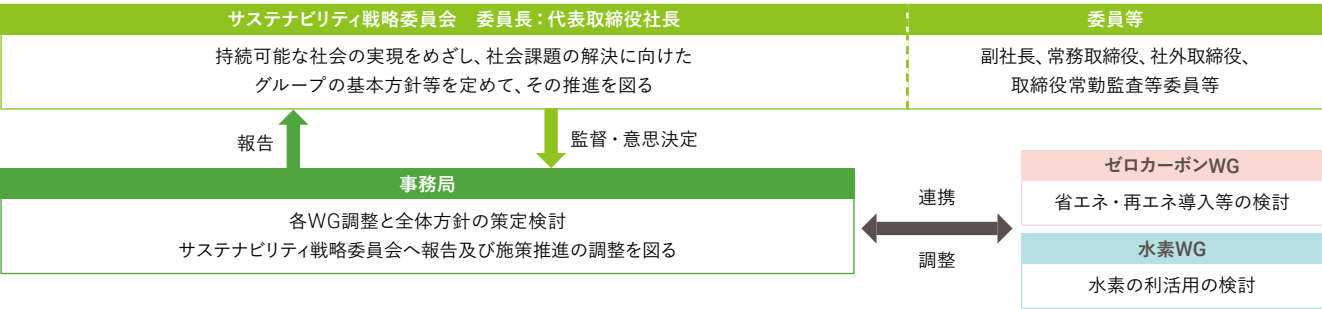
サステナビリティの考え方

JR東日本グループはお客さまの日常生活と広く関わり合いを持ち、地域や社会に不可欠な事業を営んでいます。適正な利益を確保しつつ、中長期的な視点で必要な施策を実行していくESG経営を実践し、事業を通じて社会課題の解決に取り組めます。そして、地域社会の持続的な発展とSDGsを達成し、お客さま・地域の皆さまからの信頼を高め、企業価値の向上、グループの持続的な成長をめざしています。

推進体制

サステナビリティ戦略を実行するためのマネジメント体制として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ戦略委員会」を設置し、持続可能な社会の実現をめざし、さまざまな社会課題の解決に向けたグループの基本方針等を定め、その推進を図っています。

推進体制図



マテリアリティの特定プロセス

グループ理念やグループ経営ビジョンでめざす姿に向けて、6つのマテリアリティ(重要課題)を定めています。

2023年、ポストコロナにおいてモードチェンジし、将来にわたってサステナブルに成長する企業グループをめざすため、企業価値向上や事業基盤へのインパクトを改めて議論しました。

そのうえで、パーパスやビジョンに向けて具体的にめざすことをバックキャストで検討し、グループ経営におけるマテリアリティを見直しました。

マテリアリティの見直しにあたっては、サステナビリティ戦略委員会のもとに設置した「統合報告書検討部会」において議論を重ねたものに対して、ステークホルダーからの意見を踏まえ、経営層で十分な議論を行い、サステナビリティ戦略委員会で決定しました。

今後も環境変化により必要に応じてサステナビリティ戦略委員会にて見直しの必要性を確認していきます。目標と実績については、サステナビリティ戦略委員会にて報告のうえ、開示します。(P.55)

イニシアチブへの参画とアドボカシー活動

持続可能な社会の実現に向けてJR東日本グループだけでなく社外と連携しながらサステナビリティの取組みを推進しています。特に環境分野に関しては、国内外のイニシアチブやステートメントに積極的に参画し、他企業と連携しながら気候変動対策等の活性化・持続可能な社会の実現に取り組んでいます。



マテリアリティ

JR東日本グループでは、中長期的にめざす姿に向けて、マテリアリティ(重要課題)を以下の6つに定め、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組んでいます。

安全安心なインフラを社会のために

安全を経営のトッププライオリティとし、安全安心な社会インフラを提供します。

リスクと機会

- 事故等の発生は経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクです。
- 安全はすべての事業の基盤となる「信頼」をもたらし、高めます。

1 安全な社会

9 持続可能な消費と生産

11 持続可能な都市とコミュニティ

17 パートナーシップを強化しよう

事業基盤の強化

活力ある社会のために

すべての人を包摂する便利で快適な質の高いサービスを提供します。地域と協働して活気あるまちをつくります。

リスクと機会

- 人口減少のリスクなどを踏まえ、地域と協働して関係人口拡大によるご利用増につなげます。
- 多様で公平な社会・共生社会への理解促進とアクセシビリティの向上、利便性・非接触ニーズへの対応により、ご利用増と活気あるまちにつなげます。

3 持続可能なエネルギー

9 持続可能な消費と生産

10 公平な社会とインクルーシブな開発

11 持続可能な都市とコミュニティ

将来の企業価値向上

豊かな地球環境のために

気候変動による事業影響を念頭に、カーボンニュートラルの実現やエネルギーの安定確保を行います。また、資源循環社会及び生物多様性の実現をめざした取組みをリードします。

リスクと機会

- 気候変動が鉄道運行や事業に与えるリスクを踏まえ、エネルギーの消費量削減と安定確保を行い、環境優位性を向上、選ばれるサービスであり続けます。

2 気候変動

6 持続可能な水と海洋資源

7 持続可能なエネルギー

11 持続可能な都市とコミュニティ

12 持続可能な消費と生産

13 気候変動

14 海洋資源

15 陸域生態系

将来の企業価値向上

すべてのグループ社員が生き生きと活躍するために（エンゲージメント）

グループ社員一人ひとりが多様性を活かし、やりがいをもって能力を発揮できる企業にします。

リスクと機会

- 多様な価値観と柔軟な発想力を持った人材の確保につなげます。
- 「融合と連携」による事業の抜本的変革、新たな発想によるイノベーション、仕事の高度化による生産性向上につなげます。

3 持続可能なエネルギー

4 質の高い教育をみんなに

5 ジェンダー平等を実現しよう

8 持続可能な経済を創出しよう

10 公平な社会とインクルーシブな開発

事業基盤の強化

経営の信頼を高めるために

新たなチャレンジを促進するための変化に強いガバナンス体制を構築するとともに、人権を尊重し、信頼される企業経営を行います。

リスクと機会

- 社員一人ひとりが経営への参画意識を持ち、ボトムアップでヒトを起点とした新しい価値創造をする企業へと変革します。
- 創造した付加価値を幅広いステークホルダーに分配し、企業価値向上につなげます。
- 実効性のある経営体制を構築し、「信頼」を支え高める企業文化をつくります。

8 持続可能な経済を創出しよう

16 平和と公正な社会を築こう

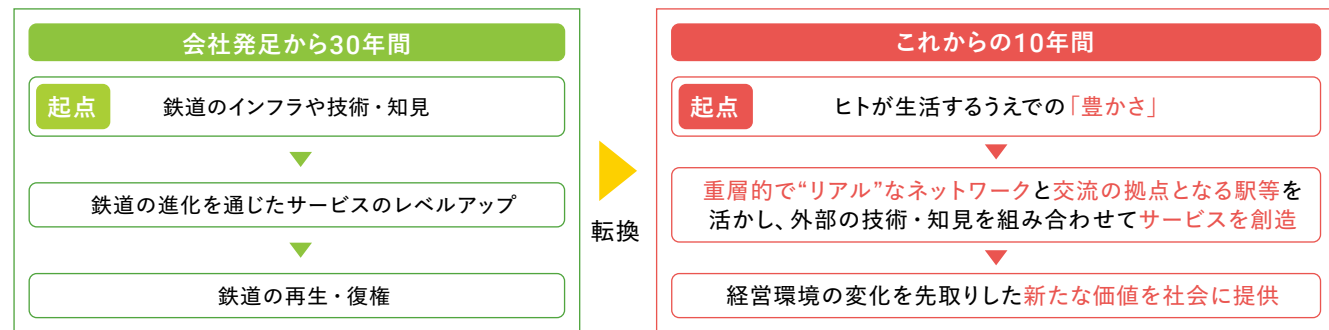
事業基盤の強化

グループ経営ビジョン「変革2027」

「変革2027」の基本方針

鉄道起点から「ヒト起点の価値創造」への転換

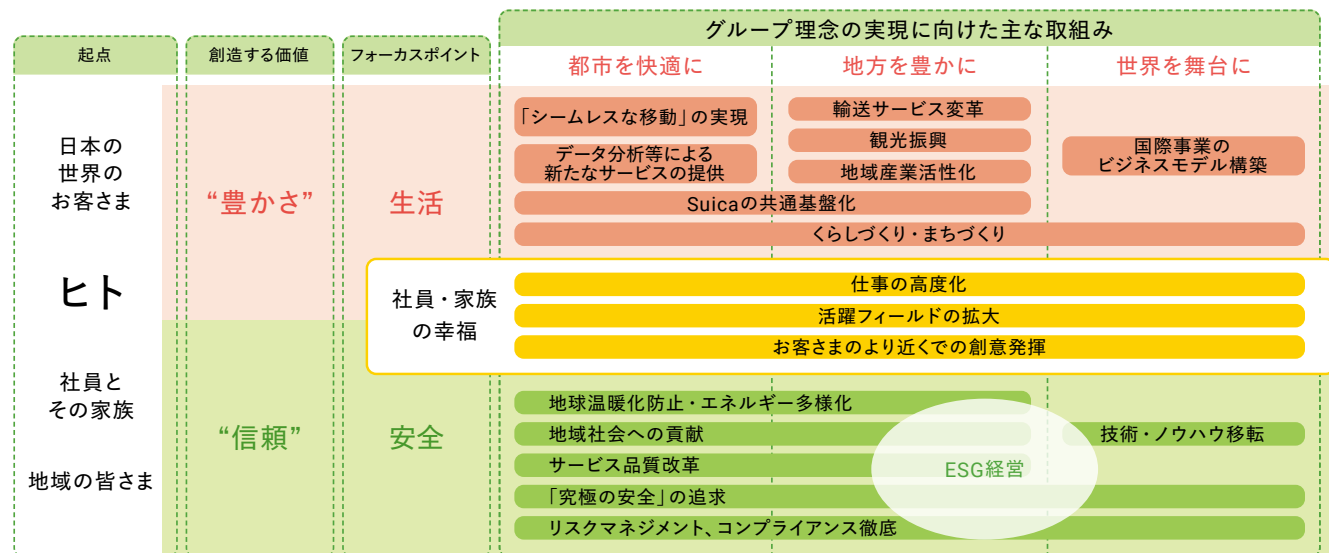
会社発足からの30年間は、鉄道や駅を便利にすることで多くのお客さまにご利用いただき、収益につなげるビジネスモデルでした。今後は“ヒトが生活するうえでの「豊かさ」”を起点とし、リアルなネットワークと外部の技術・知見を組み合わせた新たなサービスを創造し、社会に提供していきます。



「変革2027」でめざす姿(ビジョン)

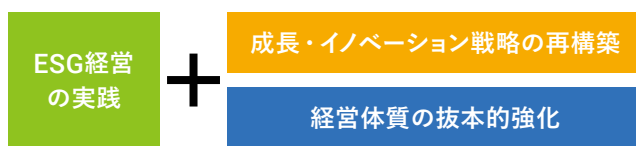
“信頼”と“豊かさ”という価値の創造

ヒトを起点に「安全」「生活」「社員・家族の幸福」にフォーカスし、都市と地方、そして世界を舞台に、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していきます。



「変革2027」の取組みのレベルとスピードを上げる「変革のスピードアップ」

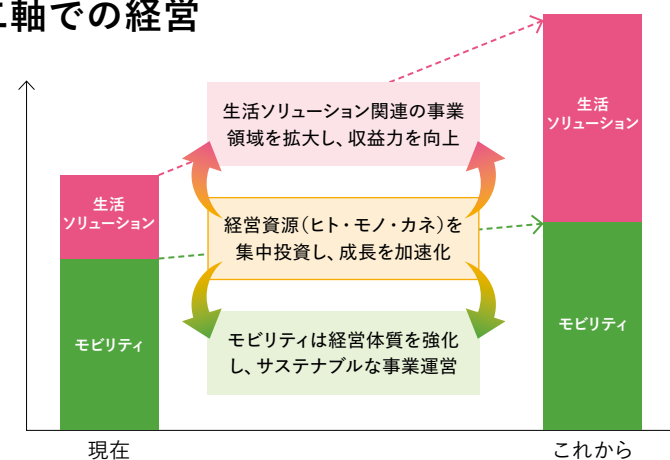
コロナ禍での経営環境の急激な変化を受け、「変革2027」の実現に向けた取組みのレベルを上げ、加速させるために、重点的に取り組む方針として右の項目を挙げた「変革のスピードアップ」を2020年9月に策定しました。



モビリティと生活ソリューションによる二軸での経営

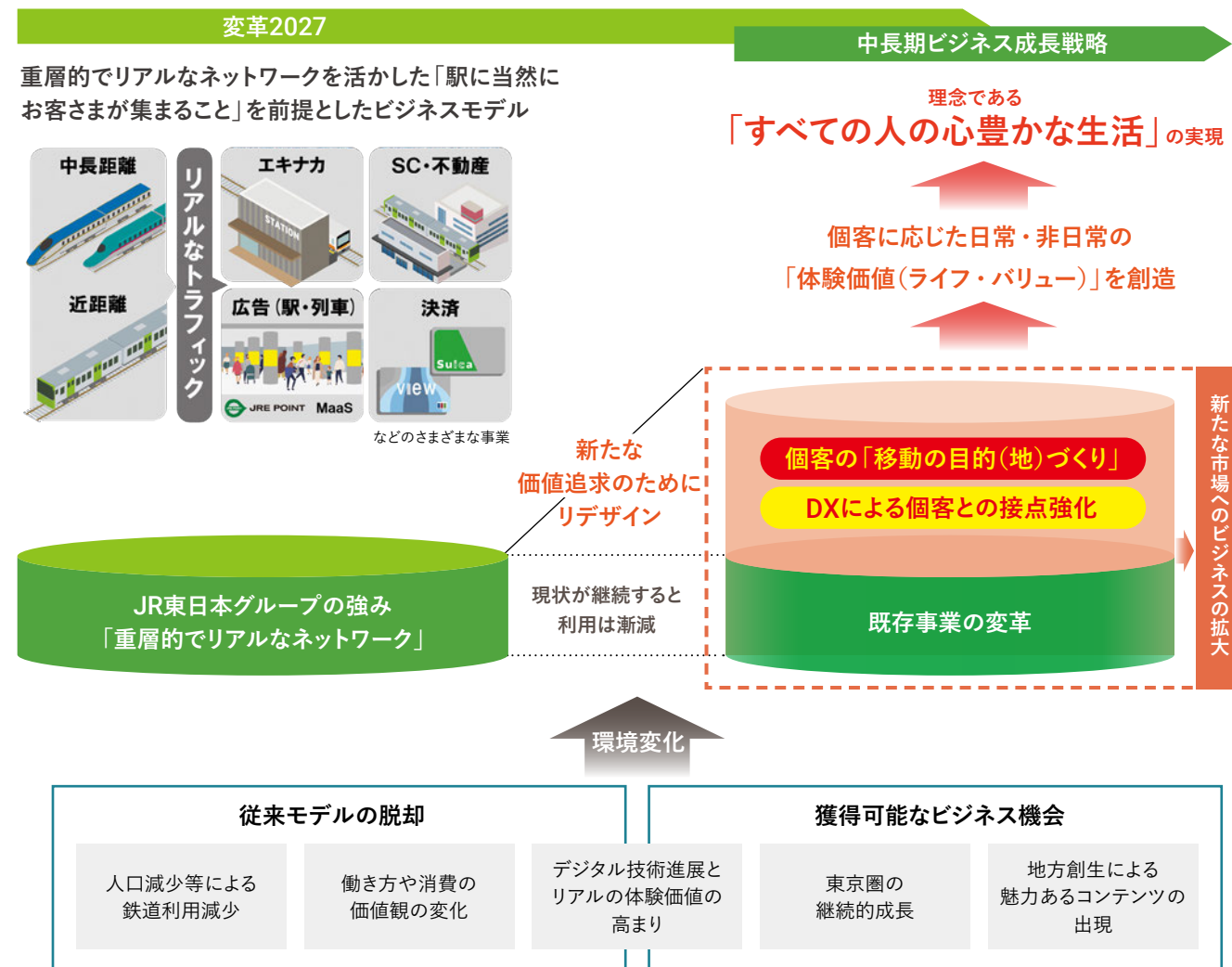
人口減少や人材の流動化、コロナ禍での社会の価値観の変容など、経営環境の激しい変化を受け、構造改革をさらに加速し、鉄道を中心とする「モビリティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業の二軸で経営を支え、いかなる経営環境の変化にもサステナブルに成長できる強靱な経営体質の構築をめざします。

グループで展開する多様な事業がそれぞれの強みを活かし成長するとともに、「融合と連携」をさらに進めることで、グループとしての総合力を発揮し、企業価値を最大化します。



中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

「モビリティ」と「生活ソリューション」の二軸による持続的成長をさらに加速させるため、新たな中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を2024年6月に策定しました。これまで強みとしてきたJR東日本グループのモビリティと生活ソリューションの双方にわたる「重層的でリアルなネットワーク」をSuicaの進化による「移動の目的(地)づくり」と「DXによる個客との接点強化」を通じて新たな強みにリデザインしていきます。



財務・投資戦略



常務取締役 グループ経営戦略本部長

伊藤 敦子

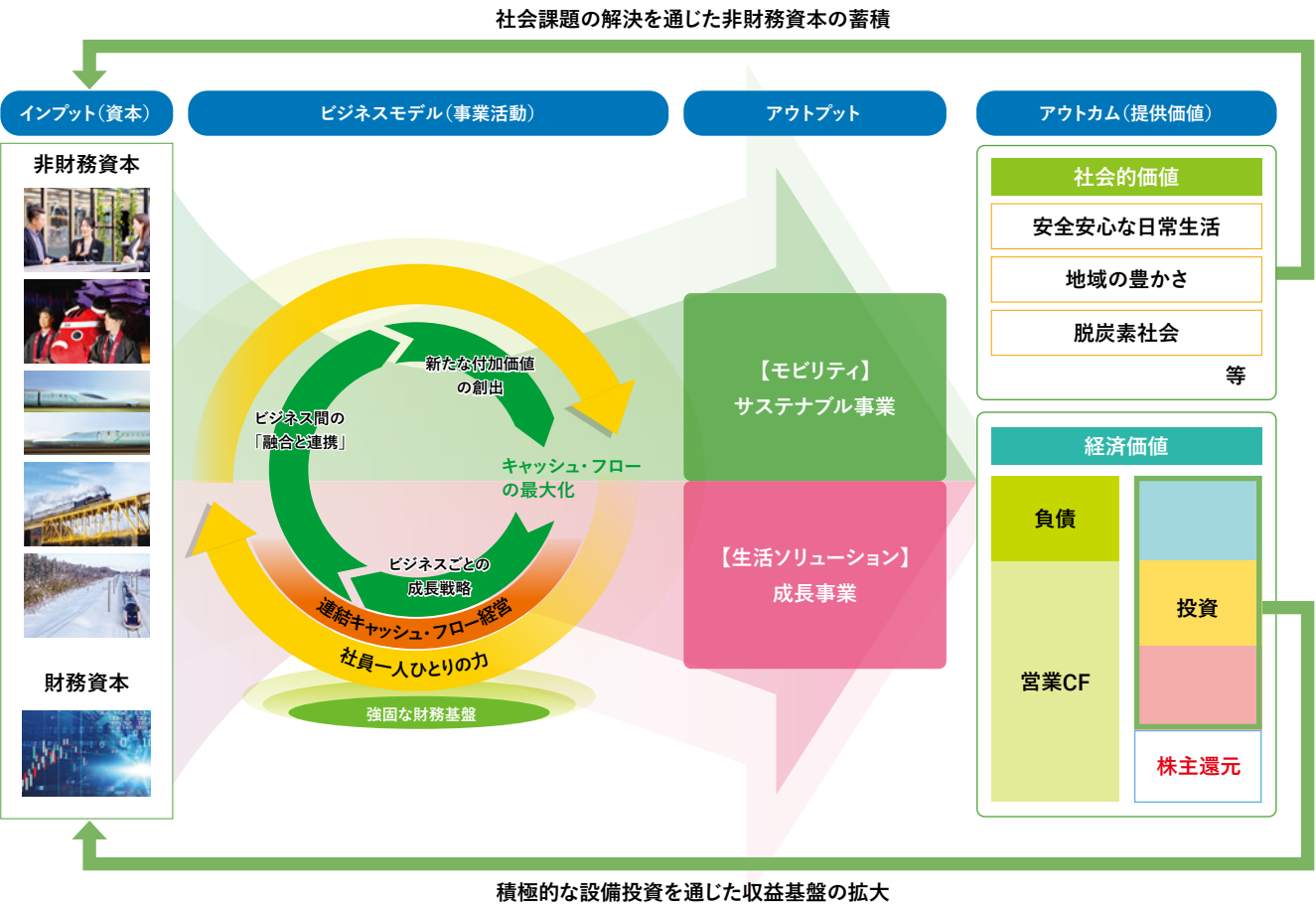
ビジネスごとの戦略策定やグループ社員一人ひとりの経営参画を通じて、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営を推進し、企業価値のさらなる向上を実現します。

Q1 財務・投資戦略について、教えてください。

A1 財務・投資戦略は、価値創造におけるキャッシュ・アロケーションに示す通り、当社グループの価値創造モデルの中に組み込まれています。当社グループは、強固な財務基盤のもと積極的に設備投資を行ってきました。この財務資本に加え、私たちは豊富な非財務資本を有しています。具体的には、鉄道150年の歴史の中で培ってきた信頼、安全を裏付ける技術力とオペレーションノウハウ、地域との密接な関係、さらにはさまざまなステークホル

ダーとリアルなアセットをつなぐネットワークなどです。この財務資本と非財務資本が経済価値であるキャッシュ・フローの源泉であり、安全安心な日常生活、地域の豊かさ、脱炭素社会などの社会的価値も創出します。これらの経済価値や社会的価値が、積極的な設備投資や社会課題の解決を通じて、財務資本・非財務資本をさらに蓄積・拡大する好循環をめざしています。

価値創造モデルにおける財務・投資戦略



このような価値創造プロセスを推進するため、財務・投資戦略の根幹にあるのが、中長期的な視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営です。当社グループが営む事業は、鉄道事業や大規模不動産開発など社会的な影響が大きく、長期間かけて投資を回収していく事業が中心です。そのため、単年度の利益よりも中長期的な連結ベースのキャッシュ・フローの最大化にこだわっていきます。そして、持続的成長と財務健全性を両立することにより、企業価値のさらなる向上を実現します。

中期的なキャッシュの使途としては、2023～2027年度の5年間で創出する約3.8兆円の営業キャッシュ・フローを上回る、約3.9兆円の投資を計画しています。そのうち、成長投資には約1.7兆円を充当します。特に2025年度には、「TAKANAWA GATEWAY CITY」の全面開業や大井町開発の開業により投資額がピークとなります。そのため、2025年度までは投資が先行しますが、これらの大規模開発プロジェクトの収益貢献もあり、2026年度にはフリー・キャッシュ・フローがプラスに転じる見通しです。

株主還元について、配当性向は30%をめざします。足元では成長投資に優先的にキャッシュを振り向けますが、成長投資が落ち着く2027年度にかけて総還元性向40%をめざします。設備投資や業績の動向等を踏まえ、株主還元を着実に充実させていきます。

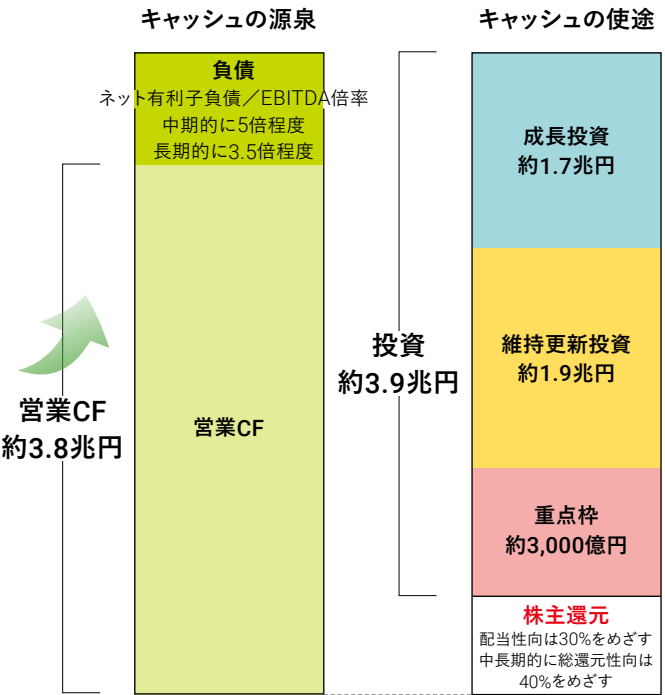
当面は有利子負債が増加する計画ですが、キャッシュ・フローに応じて有利子負債をコントロールすることにより、財務健全性の回復を堅実に進めます。有利子負債の管理指標としているネット有利子負債／EBITDA倍率は、中期的に5倍程度、長期的には3.5倍程度に低減させる方針です。あわせて、格付機関との真摯な対話を通じて、格付け維持に努めます。

Q2 事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営の方針を教えてください。

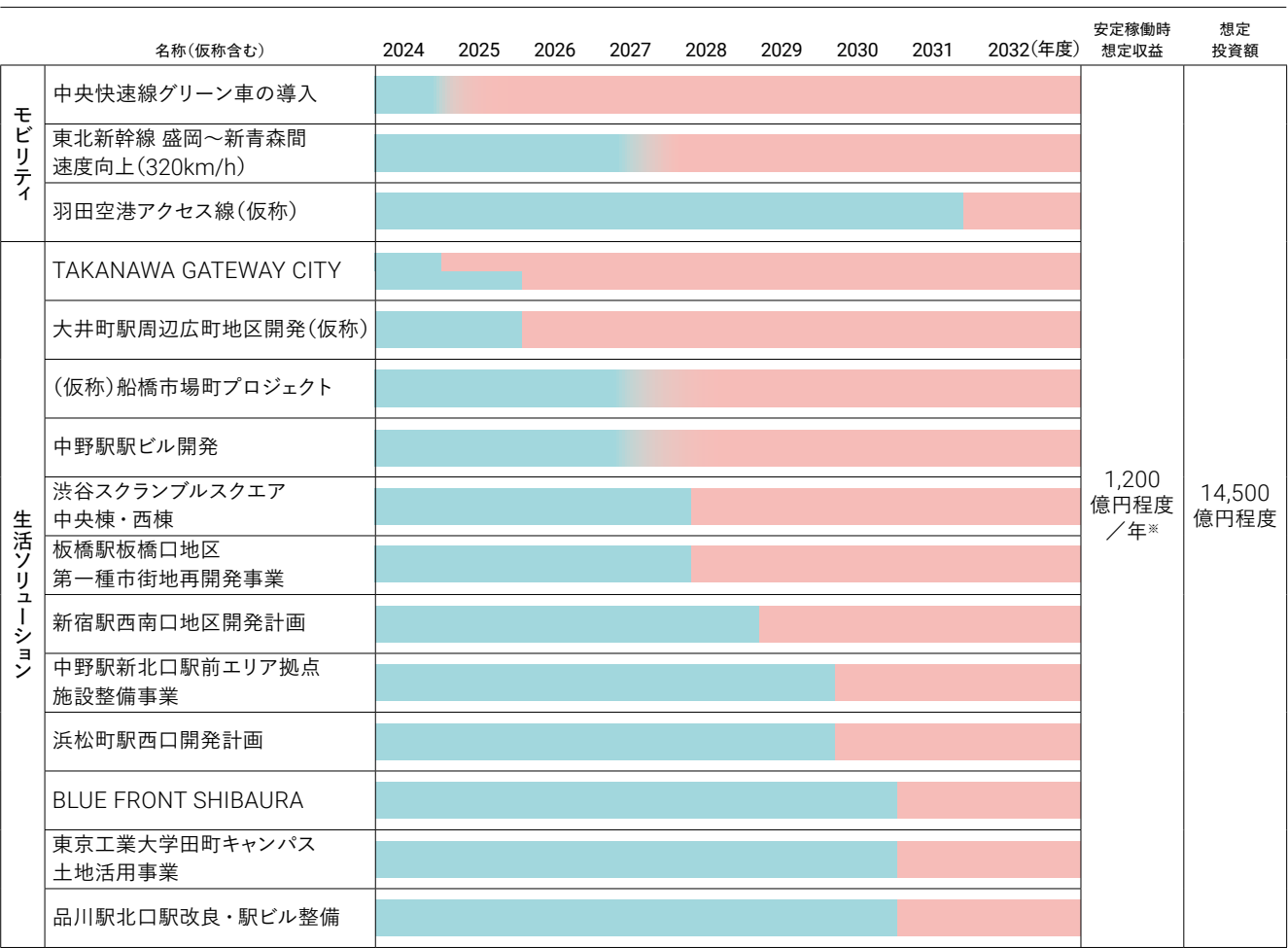
A2 当社グループの経営は「モビリティ」と「生活ソリューション」の2つの軸で支えられており、それぞれの事業特性に合わせたキャッシュ・フロー運営を推進します。

モビリティは、安定とともに成長が求められる「サステナブル事業」です。安全・安定輸送を基盤として、インバウンド需要の取込みや観光需要の喚起などにより、一層の増収に取り組めます。鉄道事業の運賃改定については、国土交通省との協議を経て2024年4月に収入原価算定要領が一部改正されたため、収入・原価を精査し条件を満たせば、速やかに運賃改定の認可申請を行います。また、鉄道事業のオペレーションやメンテナンスについては、AI等の新技術も活用して、生産年齢人口20%減を見据えた仕事のしくみを構築します。2027年度までに1,000億円削減(2019年度比)を目標としている鉄道事業のオペレーションコストについては、構造改革を進め、さらに上積みを図ります。これらの取組みを通じてEBITDAの水準を引き上げ、その範囲内で維持更

キャッシュ・アロケーション(2023～2027年度)



成長投資のパイプラインとリターン（2024年4月時点）



※ 一時収益である(仮称)船橋市場町プロジェクトは含まない。

Q3 連結キャッシュ・フロー経営を進める具体的な取組みとして、
ビジネスごとの戦略策定について、目的や方向性を教えてください。

A3 連結キャッシュ・フロー経営の実現に向けて、当社グループが展開する幅広い事業を4つのセグメントからさらに14のビジネスに区分します。各ビジネスを通じて付加価値を生むことによるキャッシュの創出と、グループ内へのキャッシュの取込み、この両輪でキャッシュ・フローの最大化を実現します。14のビジネスに区分する目的の1つ目は、連結視点での中期戦略の策定・実行です。個社単位ではなく、同じビジネスに属する当社の部門とグループ会社が一体となって柔軟かつ大胆な成長戦略を策定し、実行します。2つ目は、サステナブルな成長の実現です。中期キャッシュ・フローを重視したKPIを設定し、事業運営に必要な資源を最適に配分することで、事業の成長とグループ全体の生産性向上を図ります。3つ目はポートフォリオ戦略の推進です。同業他社との比較を通じて、各ビジネスの強みや弱みを把握します。重点分野、テコ入れすべき領域、事業のあり方を議論すべき領域を明確にし、外部連携やM&Aも視野に入れて、最適な事業構成を実現していきます。

もちろん、ビジネスごとの個別最適を追求するのではなく、全体最適を考えなければなりません。当社グループは新駅の設置や輸送改善とまちづくりを有機的に連携させるなど、ビジネスをまたいだプロジェクトを手掛けてきました。今後は、こうした事業ごとの融合をこれまで以上に加速するとともに、ビジネス間の連携を強化していきます。

2つの軸、4つのセグメント、14のビジネス

モビリティ	生活ソリューション		
	流通・サービス	不動産・ホテル	その他
	リテール	不動産保有・活用	Suica・金融
	広告・出版	不動産回転	海外鉄道
	海外	マネジメント	エネルギー
車両製造			建設

Q4 連結キャッシュ・フロー経営を進めるにあたり、グループの社員はどのように関わっていきますか。

A4 当社グループの持続的な成長の源泉は「ネットワークとして収益を生み出す豊富な資産」と「コロナ禍を乗り越えて成長した多様な人材」です。設備投資の回収期間が長期にわたる当社グループにとって、既存資産のポテンシャルをこれまでの用途にとらわれずに引き出し、速やかにキャッシュを創出していくことが求められます。そこで得られたキャッシュを次なる投資に充当し、さらにキャッシュを創出するという好循環を確立できるからです。このような資産効率向上などの経営課題に対して、グループの社員一人ひとりがエンゲージメントを高めて取り組めるようにするため、2つのしくみをつくりました。

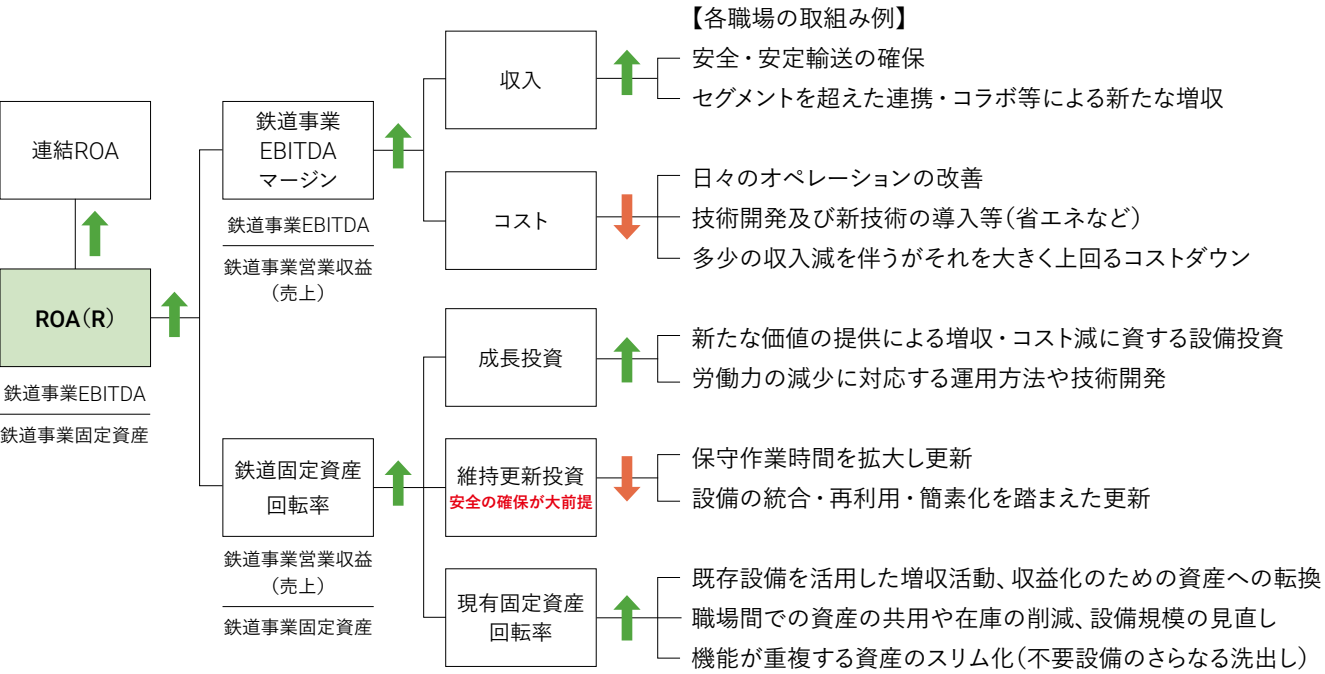
1つ目のしくみは「ROA(R)」です。ROA(R)の(R)とは、Railwayの頭文字を取り、特に資産のボリュームが大きい鉄道事業のROAを指しています。ROA(R)の分母は鉄道事業の固定資産、分子はキャッシュを生み出す観点から、利益ではなくEBITDAとしています。この指標を「ROA(R)ツリー」により、鉄道事業に関連する収入、費用、設備投資、固定資産回転率などの要素に細分化しています。そして、本部・支社ごとに生み出すキャッシュのKPIとしてEBITDAを設定し、増収・コストダウンや資産効率の向上が目標達成につながるしくみを構築しました。また、各職場での具体的な取組みがROA(R)にどのように貢献するかを示すとともに、各職場のアイデアや好事例を全社で共有しています。各職場がこのしくみを活用し、収益性と資産効率の向上の取組みによるキャッシュの継続的な創出が、大きなウェーブとなることを期待しています。

2つ目のしくみは「エリアマネジメント」です。特に鉄道事業においては、毎日のオペレーションに職場間の連携は欠かせません。そこで、各職場を束ねるエリアにおける増収やコストダウンなど、日々の地道な施策や取組みの成果をタイムリーに数値化しています。このような「施策数値の見える化」や「エリア収支の見える化」により、自分たちのエリアの価値をどのように向上させていくにつき、主体的にアプローチできるようにし、エリア価値向上に向けたボトムアップの取組みを強力にバックアップしていきます。こうしたエリアマネジメントと、ROA(R)の取組みを一体で全社展開し、社員一人ひとりが自ら経営に参画できるしくみを構築しています。

また、生活ソリューションにおいては、重要な経営資源の一つである不動産について、連結視点での最適化を図ります。社宅跡地を商業や住宅といった用途に転用するなどの有効活用にとどまらず、グループ会社個社視点では課題が顕在化していない既存資産へのテコ入れを行い、収支改善を図ります。加えて、自社の保有物件を私募リート等へ売却することで早期に開発利益を確定し、獲得資金を成長分野へ拡大再投資する「回転型ビジネス」も活用し、資産効率向上を図ります。

これまで掲げてきた2027年度の連結ROA目標4.0%に加え、2024年4月にセグメント別のROA目標を新たに設定しました。全社員参加型経営の実現により、ROA目標の達成をめざします。

ROA(R)ツリー



Q5 株主や投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

A5 株主や投資家の皆さまは、当社グループにとって重要なステークホルダーです。2024年3月に、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現状を分析・評価し、改善に向けた今後の取組み方針を策定しました。

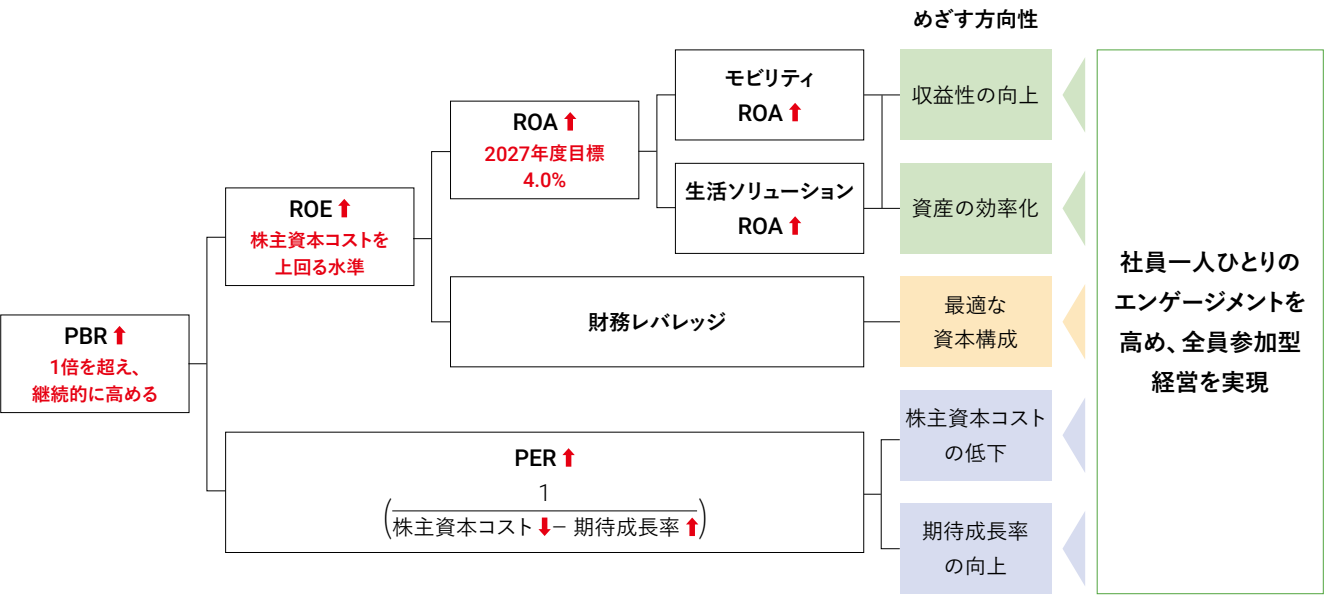
株式市場からの評価であるPBRについては、1倍を超え、継続的に高めることを目標としています。PBRは「ROE(収益率)」と「PER(成長期待)」の積であるため、収益率の改善と成長期待の両輪によって、PBRの向上を図る必要があります。当社は圧倒的ボリュームの鉄道事業用固定資産を抱えることから、これまでご説明した収支改善や資産効率向上の取組みを通じたROAの向上がROEやPBRの向上に直結します。そのため、ROAを4.0%の目標を超えて向上させることにより、ROEの水準も引き上げていきます。株主資本コストは5～6%程度と認識していますが、株主資本コストが

今後上昇しても、ROEが継続的に株主資本コストを上回ることをめざします。また、株主・投資家の皆さまとマネジメント層との積極的な対話、事業情報やESG情報の開示の充実、ビジネスごとの成長戦略の発信などにより、成長期待の向上に取り組めます。

当社グループの成長の源泉は「人材」であり、社員の成長がグループの成長の原動力です。それぞれの社員が持つ可能性を引き出し、社員のエンゲージメントを高めることで、新たな価値を社会に提供していきます。そして、さまざまなビジネスパートナーと共に、事業活動を通じ複雑化・高度化する社会的な課題の解決に取り組んでいきます。今後も株主や投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築するとともに、皆さまのご期待に応えるべく、企業価値向上を追求してまいります。

<https://www.jreast.co.jp/investor/taiwa/>

PBRツリー



環境投資とESG債発行

当社は「ESG経営の実践」を経営の柱として掲げており、2023～2027年度の5年間で1,300億円程度の環境投資を行う予定です。環境投資とは主にCO₂排出量低減に資する脱炭素投資で、具体的には環境性能の高い車両の導入、駅等の照明のLED化、高効率空調の整備などです。

2020年1月以降、国内でサステナビリティボンド※1を6回、海外でグリーンボンド※2を3回発行しました。また、環境省主催の「ESGファイナンス・アワード・ジャパン(資金調達者部門)」において、2024年2月に「環境大臣賞 銀賞」を受賞しました。

※1 サステナビリティボンド：環境問題・社会課題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券
※2 グリーンボンド：環境問題の解決に資するプロジェクトを資金使途とする債券



2027年度数値目標



※「2024年度(予想)」「2025年度(見通し)」「2026年度(見通し)」は、以下の変更(2024年度第1四半期～)を反映のうえ算出
・JR東日本スポーツ(株)及び(株)ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更
・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更