

JR東日本グループは、誰もが暮らしやすい共生社会の実現をめざしています。
その一環として、世界中の障がいのある表現者を対象に、その才能を評価し活躍の機会を
生み出す「HERALBONY Art Prize」の活動に、2024年から賛同・協賛しています。
本作品は2025年のJR東日本賞を受賞した、生田梨奈子氏の「つながる風景」です。

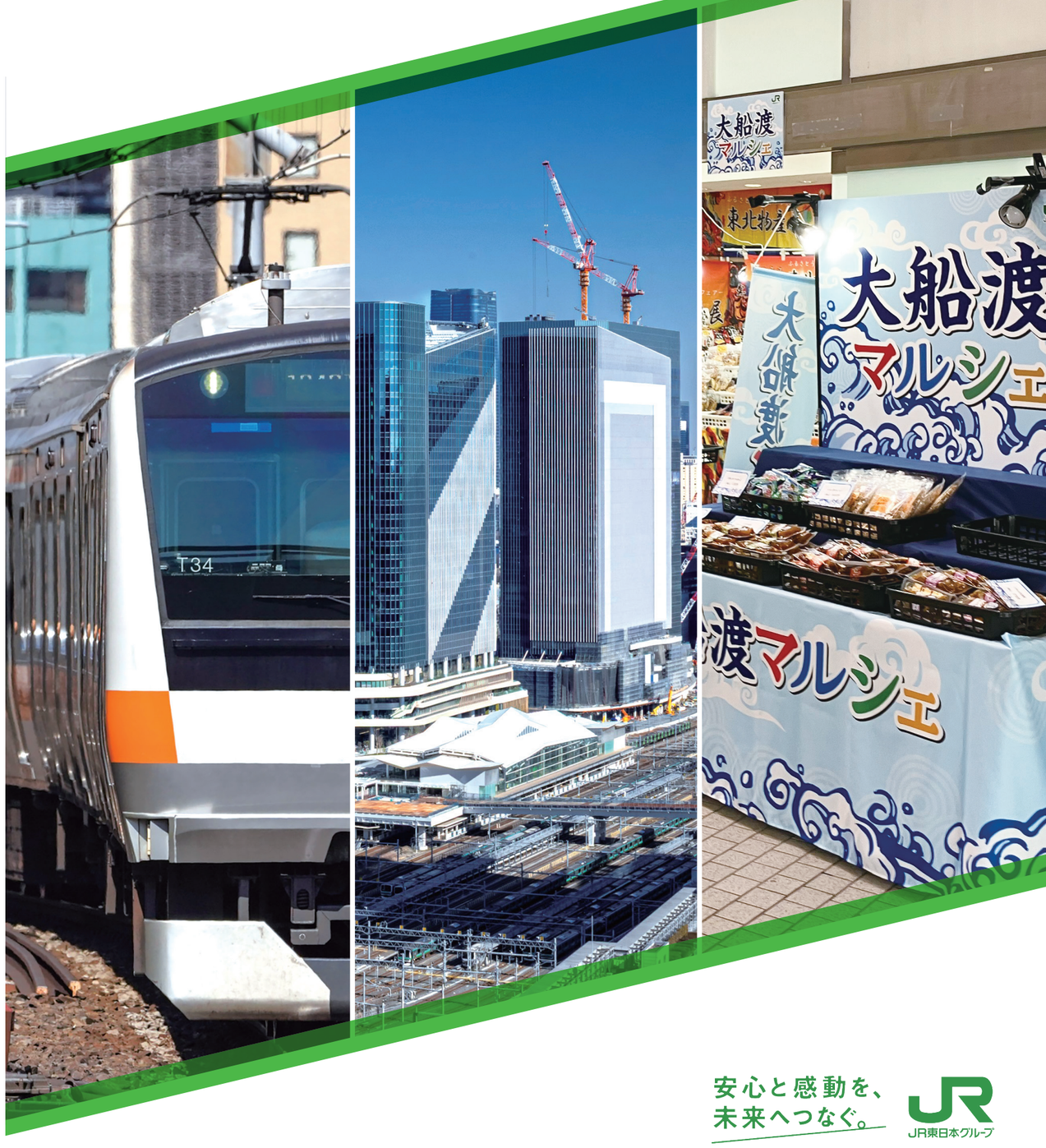
JR東日本グループレポート2025
（統合報告書）
2025年9月発行

東日本旅客鉄道株式会社
〒151-8578
東京都渋谷区代々木二丁目2番2号
https://www.jreast.co.jp/

VEGETABLE OIL INK
FSC ミックス
紙 | 責任ある森林管理を支えています
FSC® C022915

JR東日本グループレポート 2025（統合報告書）

JR東日本グループレポート
2025（統合報告書）



安心と感動を、
未来へつなぐ。

JR東日本グループ

［ Our Purpose（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。

［ Our Vision（グループ経営ビジョン）］

勇翔2034

［ コンセプトワード ］

安心と感動を、未来へつなぐ。

［ 創造する価値 ］

ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）

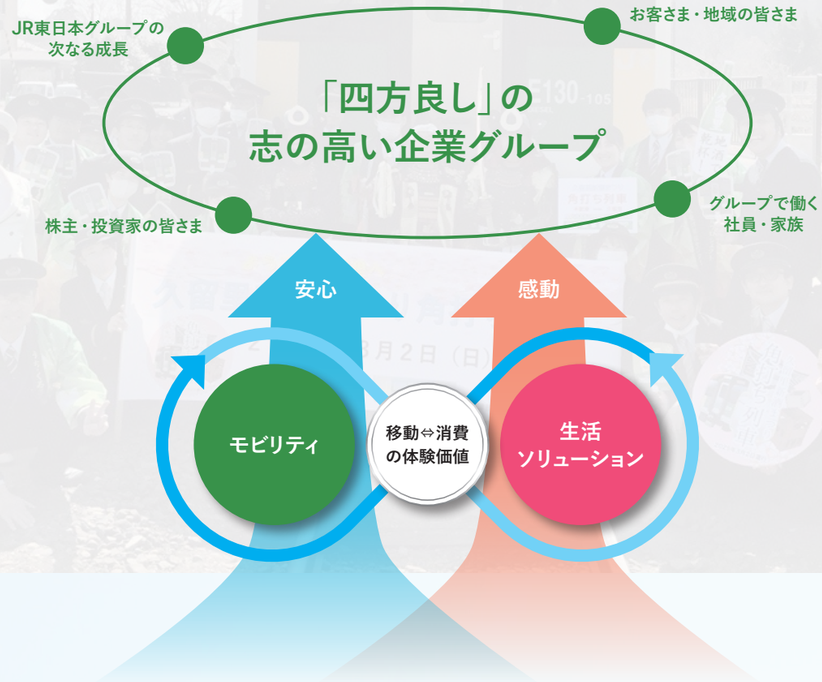
［ 行動指針 ］

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。

成長のための5つのエンジン P.23

サステナビリティ P.33

「四方良し」の志の高い企業グループ



JR東日本グループは、「安心」「感動」をステークホルダーにお届けします。利益成長を続け、ステークホルダーに還元するとともに、グループの成長に振り向ける「四方良し」の経営を推進し、すべての人の心豊かな生活を実現していきます。

［ マテリアリティ ］

安全で安心な社会の実現のために
活力ある社会のために
豊かな地球環境のために
新たな技術とサービスを社会のために（イノベーション）
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）
経営の信頼を高めるために

マテリアリティの特定プロセス P.34　価値創造モデル P.27

JR東日本グループの歴史

JR東日本グループの価値創造の歴史とこれから

「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。新型コロナウイルス禍に直面し、当社グループは極めて厳しい経営環境に陥った期間もありました。

このような厳しい経営環境下にあっても、「変革2027」が掲げるビジョンや戦略を実現すべく、グループ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てきました。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、モビリティ中期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」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てきました。

JR世代がグループの中心を担う新しい時代となりました。新型コロナウイルス禍を経て生活様式やマーケットが大きく変化している今こそ、当社グループがかつてない高みをめざして勇ましく翔びたつときです。「当たり前」を超え、すべての人の心豊かな生活を実現すべく、2025年7月1日、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を策定しました。

1990年
FUTURE21
- 自主自立経営の確立と安定した経営の基盤づくり
- 「21世紀を切り拓く鉄道を中心とした総合生活サービス企業」の創造をめざす

2001年
ニューフロンティア21
- 完全民営化の達成
- 「信頼される生活サービス創造グループ」をめざす

2005年
ニューフロンティア2008
- お客さま視点に立脚したサービスの実践
- 強くたくましい企業グループづくり
- 社会的責任の遂行と持続的成長の実現

2008年
グループ経営ビジョン2020 ―挑む―
- 将来への布石を打つチャレンジングな目標
- 経営における不断の創造的破壊

2012年
グループ経営構想V
- 東日本大震災を「第二の出発点」と位置付け
- 存立基盤である東日本エリア、そして日本を元気に

2018年
グループ経営ビジョン「変革2027」
- 鉄道起点からヒト(すべての人)起点への転換
- 2027年頃までの経営環境の変化を先取り

2025年
グループ経営ビジョン
勇翔2034
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～
「当たり前」を超えていく。

国鉄改革会社発足 1987
株式上場 1993
完全民営化 2002
東日本大震災 2011
新型コロナウイルス感染症 2020
鉄道開業150年 2022
カーボンニュートラルの実現 2050

2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030

1987~2010

1988 青函トンネル開通、「北斗星」デビュー
1990 「GALA湯沢」スキー場オープン
1991 東北、上越新幹線東京開業
1992 山形新幹線山形開業
1993 「ビューカード」発行開始
1993 「STAR21」試験走行で最高速度425km/h記録
1996 国分寺に駅型保育園誕生
1997 秋田、長野新幹線開業
1999 山形新幹線新庄開業
2000 「えきねっと」サービス開始
2001 「NEWDAYS」オープン
2001 「Suica」サービス開始
2001 「湘南新宿ライン」運転開始
2002 「アトレ上野」オープン
2004 「Suica」での電子マネーサービス開始
2005 エキナカ店舗「ecute大宮」オープン
2006 モバイルSuicaサービス開始
2007 鉄道博物館オープン
2010 山手線恵比寿駅でホームドア使用開始
2010 東北新幹線新青森開業

2011~2020

2011 E5系「はやぶさ」デビュー
2012 「エコステ」四ツ谷駅使用開始
2012 地産品ショップ「のもの上野」オープン
2012 気仙沼線BRT運行開始
2013 子育て・高齢者福祉複合施設「コトニア」誕生
2013 E6系「こまち」デビュー
2013 ICカードの全国相互利用サービススタート
2014 「JR東日本アプリ」サービス開始
2014 E7系「あさま」デビュー
2015 北陸新幹線金沢開業
2015 「上野東京ライン」開業
2016 「JRE POINT」サービス開始
2016 「NEWoMan新宿」オープン
2016 北海道新幹線新函館北斗開業
2016 タイ・バンコク都市鉄道「パープルライン」開業
2017 「TRAIN SUITE四季島」運行開始
2018 「JRE MALL」オープン
2019 「STATION WORK」開始
2020 常磐線全線運転再開(東日本大震災による運休解消)
2020 高輪ゲートウェイ駅開業
2020 「WATERS takeshiba」まちびらき

2021~2025

2021 地域連携ICカード導入
2021 「ホテルメトロポリタン プレミア 台北」オープン
2021 「はこピュン」本格開始
2022 水素ハイブリッド電車「HYBARI」実証実験開始
2022 気仙沼線BRT(柳津～陸前横山)自動運転実用化
2023 「オフピーク定期券」の発売開始
2024 北陸新幹線敦賀開業
2024 E8系「つばさ」デビュー
2024 CoCoLo新潟、JR青森駅東口ビル開業
2024 「JRE BANK※」サービス開始
2024 中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」の策定
2024 Suica Renaissance発表
2025 TAKANAWA GATEWAY CITY まちびらき
2025 会社発足以来初めての本格的な運賃改定の認可
2025 モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」の策定

※JRE BANKは、ビューカードが楽天銀行を所属銀行とする銀行代理業者として各種契約締結の媒介を行うサービスです。

2026~

2026 TAKANAWA GATEWAY CITY グランドオープン
2026 OIMACHI TRACKS A-1、A-2地区開業
2027 福島駅山形新幹線アプローチ線　完成
2028 (仮称)船橋市場町プロジェクト　完成
2029 上越新幹線長岡～新潟新幹線車両センター ドライバレス運転開始(GOA2)
2029 田町駅西口駅前地区開発　供用開始
2029 Suicaアプリ(仮称)　サービス開始
202X 東北新幹線盛岡～新青森最高速度引上(320km/h)
202X 水素ハイブリッド電車先行投入
2030 浜松町駅西口開発計画　竣工
2030 東京科学大学田町キャンパス土地活用事業　供用開始
2031 E10系車両デビュー
2031 品川駅街区地区開発計画　竣工
2031 品川駅北口駅改良・駅ビル整備　竣工
2031 水素ハイブリッド電車営業運転開始
2032 羽田空港アクセス線(仮称)　開業
203X 次世代ホームドアシステムの導入
203X 車両蓄電池性能向上による架線レスの拡大
203X ウォークスルー改札の実現
203X チケット販売窓口のAI化
203X 上越新幹線東京～長岡ドライバレス運転開始(GOA2)
203X 山手線へのドライバレス運転導入

レポート のポイント

「勇翔2034」実現に向けた取組みは？

「勇翔2034」の策定経緯と
実現に向けた戦略について
ご覧ください

トップメッセージ ▶ P.7
社外取締役座談会 ▶ P.29




カバーストーリー
P. 1 グループ理念
P. 3 JR東日本グループの歴史
P. 5 目次・編集方針

トップメッセージ（●）

価値創造
P.15 At a Glance 強みと資本（●）
P.19 グループ経営ビジョン 勇翔2034（●）
P.25 特集 グループ経営ビジョンを実現するための新たな組織と働き方
P.27 価値創造モデル（●）
P.29 社外取締役座談会
P.33 サステナビリティ戦略（●）
P.35 財務・投資戦略（●）
P.41 JR東日本グループの事業セグメント（●）

JR東日本グループならではの成長戦略は？

4セグメント・14ビジネスの成長戦略と
シナジーを発揮した事例を
ご覧ください

運輸事業 ▶ P.43
流通・サービス事業 ▶ P.47
不動産・ホテル事業 ▶ P.51
その他 ▶ P.55

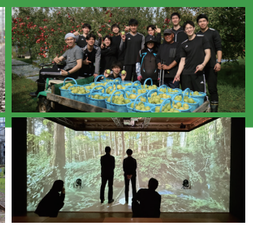



成長戦略
P.43 運輸事業（●）
Pick up! 地域交通の将来に向けて
P.47 流通・サービス事業
Pick up! 多機能ロッカー「マルチエキューブ」
P.51 不動産・ホテル事業
Pick up! OIMACHI TRACKS
P.55 その他
Pick up! Suica未来構想「Suica Renaissance」
P.59 人材戦略
P.61 イノベーション戦略

持続的成長に向けた重要課題は？

サステナビリティ経営について、
マテリアリティと取組み事例を
ご覧ください

マテリアリティとKPI ▶ P.63

サステナビリティ
P. 63 マテリアリティとKPI
P. 65 安全で安心な社会の実現のために（●）
P. 77 活力ある社会のために
P. 83 豊かな地球環境のために
P. 93 新たな技術とサービスを社会のために（イノベーション）（●）
P. 97 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）（●）
P.105 経営の信頼を高めるために（●）

ガバナンスをどのように機能させるのか？

グループ内部統制の整備・運用状況や、
取締役会の実効性等、
グループガバナンスの改善と強化について
ご覧ください

監査等委員・会長鼎談 ▶ P.111
コーポレート・ガバナンス ▶ P.115



コーポレート・ガバナンス
P.111 監査等委員・会長鼎談
P.115 コーポレート・ガバナンス（●）

データ
P.121 非財務情報ハイライト
P.122 第三者保証報告書
P.123 11ヵ年財務サマリー
P.125 財務諸表
P.130 会社概要/他鉄道会社との比較

※ 目次のうち（●）の付いた項目は、JR東日本が鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」を兼ねています。



執行役員
グループ経営戦略本部
経営企画部門長
松本 雄一

「JR東日本グループレポート2025」編集方針～発刊にあたって

JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「勇翔2034」のもと、安全を経営のトッププライオリティに据え、モビリティと生活ソリューションの二軸で各ビジネスがシナジーを発揮して成長をめざします。主役となるグループ社員一人ひとりのチャレンジにより「当たり前」を超えることで、ライフスタイル・トランスフォーメーションを実現し、皆さまに安心と感動をお届けします。

本レポートでは、「勇翔2034」に込めた強い決意を示すトップメッセージ、成長への期待を大いに語る社外取締役による座談会と各ビジネス・成長の基盤の方針・戦略、社員のチャレンジで生み出す成果など、満載しました。鉄道事業法令に基づき公表する「安全報告書」を兼ね、安全に対する取組みを丁寧に記載しているのも大きな特徴です。

一方、明らかになった不正・不祥事を厳しい教訓と捉え、社外監査等委員と会長による鼎談によりグループガバナンスの課題を示し、改善と強化に向けた取組みも紹介しています。

読み手の皆さまの当社グループへのご理解を深め、さらなるご期待につながる一助となれば幸いです。

制作体制

サステナビリティ戦略委員会
委員長：代表取締役社長

統合報告書検討部会
部会長：グループ経営戦略本部長

統合報告書ワーキンググループ

参考にしたガイドライン

国際統合報告フレームワーク［IFRS財団］
価値協創ガイダンス［経済産業省］
環境報告ガイドライン（2018年版）［環境省］

報告対象範囲等

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
（実績データに関しては、2024年度を対象期間としましたが、活動内容については一部それ以前のもの、及び本レポート発行直近のものも含んでいます）

公表数値：公表数値については、端数処理の関係で合計と内訳数値が一致しない場合があります。本書に記載の将来的な業績見通しは、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きます。

対象範囲
東日本旅客鉄道株式会社
JR東日本グループ（連結子会社（76社））
経済性報告：当社、連結子会社、持分法適用会社（11社）
環境報告：当社、国内連結子会社（69社）
社会性報告：当社、連結子会社

コーポレートサイト

日本語：https://www.jreast.co.jp/company/
英語：https://www.jreast.co.jp/e/aboutus/

代表取締役社長
喜勢 陽一
Yoichi Kise

Message from the President

新しい時代の構築に向け
グループ経営ビジョン「勇翔2034」のスタートを切る

経営・業務に対する基本スタンス

「これからのために今を変えていく」―入社時から今も変わらぬ使命感

私は、1989年、JR東日本発足以降で初めての事務系総合職として入社しました。研修終了後最初に配属されたのが、今回、撮影の舞台とした上野駅です。当時、上野駅は、新幹線をはじめ、東北や上信越方面への特急や夜行列車の始終着駅として多くのお客さまのご利用があり、非常に賑わっていました。私は、この上野駅で改札と出札（みどりの窓口）の仕事に従事しました。私の「鉄道人」としての原点は、ここ上野駅にあります。

JR東日本は、私が入社する2年前の1987年、経営破綻した国鉄の分割民営化により誕生しました。国鉄改革と言われていますが、いち利用者として見た国鉄は、毎年春には利用者を無視したストライキをするし、トイレなどの駅設備やサービスは劣悪で、非常に酷い組織という印象でした。それが分割民営化により、文字通り一夜にして大きく変わった、そしてさらに大きく変わろうとしていました。私の入社動機は、必ずしも明るい未来が展望できていたわけではありませんが、大組織が大きく変わろうとしている創業の気運に自分自身のキャリアを重ね合わせ、新しい会社を創っていく広大無辺のチャレンジに自分も携わってみたいということにありました。

上野駅で従事した改札や出札の仕事は、もちろん大切な仕事とは思いつつも、このようなアナログな世界を変えていかなければ、鉄道に未来はないという思いを日々強くしていました。また、駅構内はお客さまで溢れていましたが、ご利用できるのはKIOSKと軽食店舗くらい。活用の視点を変えたら、もっと多様なビジネスチャンスがあるのではないか、という考えも当時から持っていました。実際、Suicaが改札を抜本的に変えましたし、エキナカビジネスは上野駅から始まりました。

これまで私は、「これからのために今を変えていく」という入社時に抱いたWillを大切にし、「我々がやらねば」という強い思いで日々の業務や経営に携わってきました。不透明感が増す厳しい経営環境の中、事業全般にわたる構造改革を加速させているJR東日本グループは、私にとって第2の創業期にあると言えます。そうした時に社長としてその先頭に立っていることに、不思議な縁(えにし)を感じています。

「変革2027」の振り返り

「すべての社員が主役」という意識改革がグループ全体へ着実に浸透

2018年にスタートしたグループ経営ビジョン「変革2027」は、当時、経営企画部長であった私が実務責任者として策定しました。「変革」という名が示すとおり、安全を経営のトッププライオリティーとして堅持しながら、事業全般にわたる構造改革を断行しなければ私たちの未来はない、という強い思いを込めたグループ経営ビジョンです。その意味において、当社グループにとって初めてとなる10年という中長期の時間軸を置きました。

「変革2027」がスタートしてからの7年間、さまざまな大きな変化がありました。その中でも私が最も大きな変化の手応えを感じているものが、グループ社員の意識と行動の顕著な変化です。「変革2027」が初めて掲げた、JR東日本グループのすべての社員が新しい時代構築の「主役」であるというキーフレーズを、グループ社員一人ひとりがしっかり受け止めてくれました。そして職場や地域、会社間の壁を越えた「融合と連携」により、活躍のステージを拡大するさまざまなチャレンジを繰り広げてくれました。コロナ禍の中でも決して委縮することなく、むしろ不断のチャレンジにより職場を変え、グループを強くしていったことが、ポストコロナにおいて業績を急回復させたエネルギーになったと思います。こうしたグループ社員のチャレンジは、今も歩みを止めていません。

一方で、経営のトッププライオリティーに位置づける安全においては、一昨年来、お客さまに多大なご迷惑ご不安をおかけする事故、事象を発生させてしまいました。またこの1年、グループガバナンスの在り方が大きく問われる不正行為や不祥事が起こっています。私は、大きな反省と厳しい教訓を、「変革2027」が達成した成果とともに、新しいグループ経営ビジョン「勇翔2034」に繋げていく決意です。

グループ経営ビジョン「勇翔2034」でめざすもの

安全を経営のトッププライオリティーとして堅持し、果敢なチャレンジで成長をステージアップする

JR東日本グループは、2025年7月1日、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を始動させました。「勇翔」は私自身が名付けた造語で、ここには、社会・経営環境が大きく変わろうとしている今こそ、失敗を恐れず、勇気をもって翔び立つときであるという強い決意を込めました。

「勇翔2034」においても、次の3点は「変革2027」から変えずに継承しています。1点目は、「究極の安全」の追求がグループ経営のトッププライオリティーであるということです。ただ、新しいグループ理念においては、「安全」を「安心」に置き換えました。これは、この間の大きな反省点や教訓を踏まえ、私たちのサービスや商品のご利用者であるお客さまの視点から「安全」を捉え直したことによるものであり、「安全」について、自らにこれまで以上に高く厳しいハードルを課したことを意味しています。2点目は、グループで働くすべての社員が「勇翔2034」の目標達成に向けた「主役」であるということです。そして3点目は、技術によるイノベーションを通じて安全やサービスレベルを高めるとともに、業務を変革していく「技術サービス企業グループ」をめざしていくということです。



そのうえで「勇翔2034」では、「主役」であるグループ社員の新しいチャレンジにより、これまでの「当たり前」を超え、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で支える強靭な経営構造の構築をめざしています。私たちがチャレンジする価値創造のフィールドとして、これまでの「都市」「地方」「世界」に、新たに「宇宙」を加えたのも、またフュージョンエネルギー(核融合発電)の開発と利活用を新たな取組み課題として掲げたのも、この「当たり前」を超えるということの一環に他なりません。

そして、鉄道を中心としたモビリティと生活ソリューションのそれぞれを強化していくとともに、TAKANAWA GATEWAY CITY開発に象徴されるように、この二軸を持つJR東日本グループだからこそできる強みをビジネス化することで、「変革2027」が描いていた成長軌道をさらに大きくステージアップしていきます。

グループ経営ビジョン P.19

「勇翔2034」の数値目標及びキャッシュ・アロケーション

2034年度営業収益5兆円に向けた成長軌道を描いていく

「変革2027」が描いた成長軌道をさらに大きくステージアップさせるため、「勇翔2034」では、長期的な経営目標であるKGIとして、2031年度のROE(自己資本当期純利益率)を10%以上にすることを目標にしました。そのために、ROA(総資産営業利益率)5%以上を目標に、資産を有効活用するとともに、成長のベースとなる収益力の向上を図ります。営業収益は、2031年度に4兆円超、そして最終年度である2034年度には5兆円をめざします。鉄道を中心としたモビリティでは2,000億円超の増収、生活ソリューションでは、既存事業の強化に加え、「成長のエンジン」と位置付けた不動産事業の加速や戦略的M&Aなどを推進することにより、グループ全体で、2031年度に4兆円超の目標は十分に達成できると考えています。

また、2031年度までのキャッシュ・アロケーションでは、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、アセットマネジメントとして不動産販売の規模拡大により創出される8,500億円や政策保有株式の3割以上縮減による500億円を組み合わせることで、キャッシュインの最大化を図ります。獲得したキャッシュは、成長資金や基盤維持・強化資金、革新的なイノベーションのために新設したLX資金と株主還元の充実に振り向けていきます。株主還元は、「変革2027」の総還元性向40%・配当性向30%という方針から、配当性向を40%に引き上げ、柔軟に自己株式取得を実施することとしました。これは、グループの中長期の成長のため、今、ビジネスチャンスを逸することのないよう、特に生活ソリューションの成長資金にキャッシュを重点的に振り向ける中で、株主還元も充実していくという考えによるものです。結果として収益が向上することにより、現金配当のボリュームは大きくなっていきます。また、LX資金は、社員がワクワクしながら果敢にチャレンジすることを後押しするための資金となります。

「勇翔2034」実現に向けた社員への期待

「変革2027」で培ったチャレンジ精神のステージアップ／「勇翔2034」推進の両輪となる組織の再編と人事・賃金制度の抜本的改正

2025年5月、「勇翔2034」推進の両輪となる組織の再編と人事・賃金制度の抜本的改正を発表しました。これ

は、これまで「当たり前」となっていた国鉄由来の制度を乗り越え、新しい時代にふさわしい制度とするものです。

組織については、これまでの第一線の職場、本部・支社、本社の3層体制から、本部・支社を廃止し、お客さま第一線で日々のオペレーションを担う36の事業本部とグループ全体の戦略構築及び事業本部の活動のサポートを担う本社の2層体制に、業務運営体制を再編します。事業本部は、お客さまや地域の皆さまのご利用状況やそれぞれの地域の持つ特性や課題などを踏まえて組織化した、エリア経営の基本的単位となります。事業本部体制に移行することにより、今まで以上にきめ細かくかつスピーディーに地域のご意見やご要望にお応えすることができるようになります。本部・支社が担っていた権限や役割を事業本部に移管することにより、社員にとっても自らの発意を起点とした活躍のステージが拡大することになり、ますます成長と働きがいを実感できるようになることを期待しています。

また人事・賃金制度については、社員一人ひとりの果敢なチャレンジとそれを通じた成長や成果をしっかりと受け止め、賃金に個別具体的な評価ができるようにします。特に減点主義の要素をなくし、たとえチャレンジが失敗しても、それを通じた成長が見られれば積極的に評価するように改め、新たな組織風土の醸成に繋げていきます。

さらに、現在、JR東日本グループでは契約社員を合わせて約10万人の社員が、日々の業務に従事しています。今後、イノベーションの進展によって、例えば駅業務はAI機器に置き換わり、乗務業務ではワンマン化やドライバレス運転が進んでいくでしょう。しかし、イノベーションは、こうした効率化や生産性向上だけでなく、グループ内に新しい事業領域や活躍のフィールドを創出していきます。私は、ただ要員の合理化だけを経営のミッションとは考えていません。新たな価値を創出するのは、あくまでもヒトだからです。

グループ経営ビジョンを実現するための
新たな組織と働き方 P.25

「勇翔2034」実現に向けた二軸経営の戦略

Suicaを「生活のデバイス」へと進化させることで二軸経営のシナジーを創出するビジネス基盤としていく

グループの成長の基盤となるのが、進化するSuicaです。2024年12月、今後10年以内に実現していくSuicaの進化を「Suica　Renaissance」として発表しました。要約すれば、Suicaを「移動と少額決済のデバイス」から、お客さまの生活と幅広く繋がる「生活のデバイス」に進化させるということです。

現在、発行枚数1億枚を超え、そのうちモバイルタイプが3,500万台を超えるなど、Suicaはお客さまのご利用に着実に浸透してきましたが、3つの課題があります。改札の通過にタッチが必要であること、電子マネーの利用上限額が2万円であること、そして事前チャージが必要なことです。これをウォークスルー改札の実現、2026年秋に予定しているモバイルSuicaへのコード決済の導入、お客さまの銀行口座やクレジットカードへの紐づけ、によりそれぞれ乗り超える計画です。さらにその先には、きっぷのクラウド化により、例えば駅ビルで一定額以上のご利用のあったお客さまに帰りの普通列車グリーン券を差し上げるといった鉄道利用とSC事業を連携した新しいサービス、鉄道と生活ソリューションを融合した新しいサブスク商品やマイナンバーカードとの連携による地域ニーズを反映した「ご当地Suica」などを実現していきます。例えば住宅事業では、改札の通過情報により帰宅時間に合わせた電気機器の稼働、生活データを活用した医療や最適な睡眠・食事のリコメンドなど、これまでにない幅広いサービスが可能となります。またSuicaに蓄積される膨大なデータは、新たなビジネス創出のための当社グループ独自のマーケティング資源となります。さらに、チケットレスの進展により駅に新たなビジネスチャンスとなる収益空間が生み出されます。

一方、鉄道を中心としたモビリティについては、東京圏の人口のピークアウトが想定よりも延びていることやインバウンドが急増していることは、当社グループの大きな強みとなります。例えば、2025年3月、中央線にお客さまの着席ニーズにお応えしてグリーン車を導入しました。これにより年間80億円の増収を見込んでいます。また6月には、2028年度を目途に当社武蔵野線と西武池袋線を直通運転する計画を発表しました。このように、当社の鉄道には、お客さまの潜在的なニーズを掘り起こしたり、既存設備を活用した新しいネットワークを構築することなどにより、今後も成長する可能性は大いにあります。さらに、2031年度には、東京駅を経由して羽田空港まで直通する羽田空港アクセス線（仮称）の開業を予定しています。これにより空港アクセスが飛躍的に向上することはもとより、東京圏のバリューアップによりホテルや商業施設などの生活ソリューションにも大きなメリットを創出できると考えています。

生活ソリューションについては、Suicaの進化による既存事業の強化に加え、不動産事業を大きな「成長のエンジン」と位置付けています。そのうち不動産ファンド事業については、自社用地から開発用地を生み出せる当社グループの強いパイプラインにより、2027年度までに4,000億円としてきた資産運用規模の目標を、「勇翔2034」では2031年度に1兆円にまでスケールアップしました。さらに、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（JR East-Transit Oriented Development）モデルを構築し、国内各地に展開していきます。そしてこのJ-TODモデルにより、将来、東南アジアや南アジアのまちづくりへの参画も視野に入れています。



「四方良し」によるステークホルダーとの好循環

公益性の高い企業グループとしてどのような形で利益を上げていくか、自らに問うていく

「『四方良し』の経営」というのは、私が社長就任時にグループ全体に向けて送ったメッセージの中にある言葉です。

企業である以上、利益を上げなければ、安全やサービス向上などのための投資はもちろん、社員の労働条件の改善もできません。しかし、昨今、ESG経営をベースに、SDGsの達成をめざす流れが重要視され、どのような形で利益を上げるかが、ますます重要になってきていると思います。

鉄道はもとより、お客さまや地域の皆さまの生活と幅広い接点を持つ当社グループの事業は、元来、公益性の高いものです。「『四方良し』の経営」というのは、当社グループの事業の持つ公益性を強く意識し、事業活動の目的を、より良い世の中を創ることに置く。そしてこうした事業活動によって得た利益を、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、加えて忘れてはならないことはグループ社員とその家族の幸福実現のために還元するとともに、グループの次の成長のために振り向ける。この4つの方向性をバランスよく組み立てた経営を推進する。さらに、私たちの事業活動によって、人口減少や少子高齢化、地方の産業や雇用、エネルギーなどさまざまな社会課題の解決に貢献していく、そうした志高い企業グループになるということです。この「『四方良し』の経営」は、私の中ではいささかも変わるものではありません。

株主や投資家の皆さまには、資本コストをしっかり意識した経営を行うことで「収益性の向上」と「資産の有効活用」を推進していきます。そして、その中で株主還元の充実と成長投資を両立させることにより、中長期にわたってそのご期待に応えていきたいと考えています。

グループガバナンスについて

一連の不正行為や不祥事・不適切事象が相次いで発生した必然性を究明しグループガバナンスの改善と強化に結びつけていく

おおよそこの一年、JR東日本グループの事業活動の基盤である「信頼」を毀損する不正行為や不祥事、不適切事象がいくつも明るみになりました。経営として厳しく受け止めなければならない重大事態と捉えています。



鉄道事業では、2024年9月、当社及びグループ会社において、車両の輪軸組立作業の過程で輪軸の圧入力値の不適切な取扱い、さらには改ざんが行われていたことが判明しました。また生活ソリューションでは、グループ会社において、中央省庁からの受託事業の中で人件費を水増し請求するという不正行為が行われていたことが判明しました。それぞれの事案には個別の原因や背景事情はあるものの、不正行為や不祥事・不適切事象を相次いで発生させてしまったことについては、何らかの必然性があるものと考えなければなりません。

「勇翔2034」を始動させるにあたり、グループガバナンスの在り方を改めて検証し、立て直すことは経営の急務となっています。そのために、私たちの自助努力・自浄作用に加えて、「勇翔2034」を発表した同日の7月1日、当社グループのコンプライアンス・ガバナンスの在り方等についての検証・提言を目的とした、社外有識者3名を含む委員会を立ち上げました。同委員会においては、グループの内部統制の仕組みや運営の実態などを検証し、2025年末までにグループガバナンスの改善と強化のための報告書を作成することになります。当社グループとしては、この報告書の提言を踏まえた具体的な改善・強化策を2025年度内に策定し、実行に移す考えです。この具体的な改善・強化策については、まとまり次第、ステークホルダーの皆さまにも説明させていただきます。

2024年度の振り返り

新しい時代の構築に向けての攻勢に転ずる中で具体的成果を創出

2024年度決算は、グループ全体で増収増益、営業収益は4期連続の増収、また全セグメントで増収増益となるなど、好調な業績を挙げることができました。特に鉄道運輸収入は、「変革2027」で掲げていた2027年度計画にも近似するレベルまで達しました。

2024年4月1日に私が社長に就任した時、グループ内に向けて特に強調して送ったメッセージは、先の「『四方良し』の経営」とともに、日本経済がポストコロナの新しいステージに移行した中で、JR東日本グループの経営モードもコロナ禍の守勢から本格攻勢に大きく転じようということでした。

こうした観点から2024年度を振り返ると、それまで検討を進めてきた施策等が具体的な形で実現するとともに、新たな中長期施策を明らかにできた1年であったと言えるでしょう。具体化したものでは、安全とサービスはグループ全体の課題であることを組織的にも示すため、それまで鉄道事業本部内にあった安全企画部とサービス品質改革部を、グループ全体を統括する独立した部へと位置付けを変えました。また「グループ安全計画2028」をスタートさせました。鉄道事業では、中央線でのグリーン車の営業開始、南武線や常磐線において初の長編成でのワンマン運転を導入しました。生活ソリューションでは、TAKANAWA　GATEWAY CITYのまちびらきに加え、不動産事業における回転型ビジネスを加速させるために新会社を設立しました。また新たに明らかにした中長期施策としては、「Suica Renaissance」や、新幹線の自動運転を2029年から上越新幹線において着手することの発表などが挙げられます。

このように2024年度は、鉄道の安全にかかわる事故・事象やグループガバナンスにおいて厳しく反省しなければならない事案を発生させてしまった一方で、大きな施策の実現や発表を行うことができたという意味では、グループ経営のモードを本格攻勢に転じることができた1年と総括できるのではないかと考えます。

2025年度の経営展望など

これからの10年の大きな飛躍に向けて「勇翔2034」を力強く始動させる

2025年度の業績予想では、グループ営業収益を過去最高の3兆230億円としました。また、鉄道運輸収入事業では、「変革2027」で公表した2027年度の計画値を超える見込みです。

まず鉄道事業では、2026年3月に、会社発足以来、消費税転嫁やバリアフリー加算を除き、実質的に初めて運賃を改定します。この運賃改定により運賃に関わる課題が解消されたわけではなく、引き続き運賃の柔軟化に向けた検討と国との協議に取り組んでいきます。また当面の課題として、新幹線自由席特急料金の認可制から届出制への変更の実現をめざしていきます。さらに2025年9月には、鉄道を中心としたモビリティの中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を明らかにしました。

生活ソリューションでは、TAKANAWA GATEWAY CITYの2026年春グランドオープンに向けた準備を推進します。また、3ヘクタールに及ぶ大井町社宅跡地で進めているまちづくり「OIMACHI　TRACKS」が、2026年3月にまちびらきをします。この2つのまちびらきにより、浜松町から品川を経て大井町に至る、年間収益規模1,000億円を超える「広域品川圏」が完成することとなります。

技術イノベーションでは、「Suica　Renaissance」において、ウォークスルー改札の第1弾として、新幹線で初めて上越新幹線の長岡駅と新潟駅で顔認証改札の実証実験を行います。また、生成AIの利活用を加速させることで鉄道事業の業務変革を推進していきます。

また、「勇翔2034」を踏まえ、グループ全体を視野に入れた新しいサービス基本計画を明らかにします。

さらに「勇翔2034」推進の両輪となる組織の再編と人事・賃金制度の抜本的改正について、それぞれ2026年7月と4月の確実な実現に向けた諸準備を調えていきます。

当社グループのコンプライアンス・ガバナンスの在り方等については、検証・提言を目的とした委員会の提言を受け、グループガバナンスの改善・強化策を2025年度内に策定し、これをグループを挙げて実行していきます。

このように2025年度は、収益力を大きく向上させて、過去最高の営業収益目標3兆230億円を確実に達成するとともに、これから10年の大きな飛躍に向けた基盤を構築し、「勇翔2034」を力強く始動させていく1年にしていく決意です。

トップとしてのミッション

当社グループの歴史に大きな区切りを打ち グループの真価を発揮していくためグループのカルチャーを変える

私の入社動機は、創業期にあったJR東日本の組織としての魅力と可能性、そして国鉄から真の民間会社に変わるためのさまざまなチャレンジに自分も参画したいという思いにありました。そして入社直後から、今のままでは未来はない、このままではいけない、小さなことでも自分たちから行動を起こそうという強い信念と決意を持ち続けてきました。もちろん大きな組織の一員ですが、組織の「歯車」になるのなら、尖ったギザギザの多い歯車になりたいと心掛けてきました。噛み合わない場面も多々ありましたが、そうした強い信念、チャレンジ精神、そして行動力は、今も入社時といささかも変わることなく、常に私を突き動かす原動力になっています。

時あたかも、2024年4月1日までに、国鉄改革以来、JR東日本グループを担ってきた国鉄採用の先輩方の大半が定年退職を迎えていました。まさにJR採用世代がJR東日本グループの中核を担うこととなったその日に、私はJR採用世代として初めての社長に就任しました。その時、私の胸中に「当社グループの歴史に大きな区切りを打ち、新しい時代を構築するための役割をしっかり果たすことが自分のミッションである」という強い確信が生まれたのです。

そうした私の決意を凝縮する形で「勇翔2034」を策定しました。鉄道事業をはじめ、お客さまや地域の皆さまの生活と幅広い接点を持つJR東日本グループにとって、成長をステージアップするためにチャレンジできるフロンティアは国内外に無限に拡がっています。「勇翔2034」の実現は、決して平坦なミッションではありませんが、「勇翔2034」の実現なくしては、JR東日本グループの未来への展望は開かれないという強い信念で、私はグループの先頭に立つ決意です。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これからも変わることないご理解とご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。そしてJR東日本グループがこれから更なる高みをめざして勇ましく翔び立つが如く躍動し、成長・発展を遂げていく姿にどうぞご期待ください。

At a Glance 強みと資本

強み リアルとデジタルの接点 社会・関係資本

JR東日本グループがお客さまにお届けする商品・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。



新幹線・在来線（BRT含む）のご利用
約1,600万人/日

バスのご利用
約2.6万人/日

モノレールのご利用
約11万人/日

交通系電子マネーのご利用※
約1,000万件/日
※加盟店でのご利用件数

モビリティ・リンケージ・プラットフォームのご利用
約260万件/日

エキナカ店舗のご利用
約200万件/日

ショッピングセンターのご利用
約170万件/日

JR東京総合病院 JR仙台病院のご利用
約2,000人/日

JRE BANK※口座開設申込数
約51万件
※JRE BANKは、ビューカードが楽天銀行を所属銀行とする銀行代理業者として各種契約締結の媒介を行うサービスです。

ビューカードのご利用
約140万件/日

貸オフィスのご利用※
約7万人/日
※オフィス貸付面積 71万㎡
一人当たり3坪仮定

そのほかにお届けしている商品・サービスの例と件数

鉄道車両製造数 約310両/年

交通広告メディア面数 約100万面※
（駅メディア、車両メディアの合計）

ホテルの客室数
約10,000室※
（メトロポリタンホテルズ、JR東日本ホテルメッツ、ホテルB4T、ハイクラス・リゾート等の合計）

※2024年度末時点

私たちは地域の皆さまや多くのステークホルダーとの深いつながりを有しています。これらのつながりを活かして地域の課題解決に取り組み、地域に密着した事業運営により、社会と双方の成長の実現をめざしています。



包括連携協定・連携協定を締結している自治体数
（2024年度末時点） 54

連携協定等を締結している大学・企業・団体数
（2024年度末時点） 44

お客さまの声※受付件数 約86,000件/年
※「ご意見承りセンターの入電数」と「インターネットへの投稿件数」の合計

多様なステークホルダーとの対話 P.110

At a Glance 強みと資本

強み 社員の真面目さ・誠実さ

人的資本

信頼を高め、お客さまや地域の皆さまとの接点を創り続けてきた社員の持つ真面目さ・誠実さこそが、JR東日本グループの強みです。社員一人ひとりの成長をグループの成長の原動力とし、社員一人ひとりが「主役」として成長を実感できる企業グループをめざします。



■従業員数（2024年度末時点）

連結 **69,559**人（単体 39,660人）

■社員一人当たりの研修時間（2024年度）

連結**33**時間**50**分/人（単体36時間20分/人）

総研修時間（2024年度）

連結約**248**万時間（単体約162万時間）

社員一人当たりの研修費用（2024年度）

連結**68,068**円/人（単体88,220円/人）

■技術資格取得者数（2024年度末時点）

博士号	技術士	鉄道設計技士	電気主任技術者（一種）
連結 **204**人（単体 178人）	連結 **843**人（単体 608人）	連結 **819**人（単体 783人）	連結 **119**人（単体 116人）

建築士（一級）	不動産鑑定士	特定行為看護師※
連結 **928**人（単体 486人）	連結 **13**人（単体 9人）	単体 7人

※法令に定める「特定行為研修」の修了者



■エンゲージメントスコア
ポジティブ回答率（2024年度）

62.2% P.60

（うち、社員の創意工夫率※**85.8**%） P.105

※エンゲージメント調査の該当項目にポジティブな回答をした社員の割合

■その他

人的資本に関するKPI P.97〜

非財務情報ハイライト P.121

人的資本に関する情報はこちら

強み 信頼（ブランド力）

社会・関係資本

グループ社員一人ひとりがステークホルダーの期待に応えるために、コンプライアンスを遵守し、日々の地道な職務を永きにわたり遂行し、すべての事業の基盤でありブランド力となる「信頼」を高めてきました。

■安全性

安全投資額（2024年度からの5年間の見込み）

約**1.3**兆円

部内原因による東京100㎞圏の在来線における お客さま影響を加味した輸送障害※1の件数（2024年度）

8件

ホームドア整備駅数・番線数（2024年度末時点）

140駅**288**番線

鉄道運転事故発生件数※2

約**65**%減少

グループで働く人の死亡事故（2024年度）

0件

■東京〜新青森（青森）到達時分※2

153分短縮

■サービス介助士資格の取得率（2024年度末時点）

連結**51.8**%

■コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育実施率（2024年度）

100%

※1「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
※2 いずれも1987年と2024年の比較



知的資本

- 新たな価値創造につながる知的財産

研究開発費・IT投資（2024年度）

761億円/年

特許、実用新案、意匠、商標の保有件数（2024年度末時点）

1,603件

製造資本

- 保有する有形固定資産、幅広い事業の拠点

鉄道営業キロ（BRT含む）

7,418.7㎞

ショッピングセンター

153箇所

オフィス貸付可能面積

71万㎡

駅（BRT含む）

1,682駅

（いずれも2024年度末時点）

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

輸送量当たりのCO_2排出量※

11g-CO_2/ 人キロ（2024年度）

鉄道林の面積（2024年度）

約**3,800**ha

※他の輸送機関との比較はこちらを参照

財務資本

- 中長期的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（2024年度末時点）

28.1%

格付け（2024年度）

国内債 **AA+**
外債 **A+**

財務サマリー P.123



全量版はこちら

グループ経営ビジョン

勇翔2034

これまでの「当たり前」を超えて経営環境の変化に立ち向かい、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」を定めました。

「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、さまざま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。

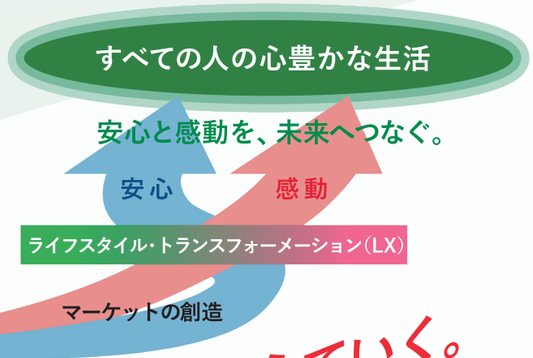
「勇翔2034」を掲げ、JR東日本グループは新たなステージに挑みます。

勇翔2034の全体像

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
- グループ社員の働きがいと成長
- ヒト起点のマーケットイン
- 技術力の深化と進化
- 融合と連携

すべての事業の基盤「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。



※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

創造する価値

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

「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。

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として、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。



モビリティと生活ソリューションによる二軸経営

二軸経営によりグループを成長させていくため、モビリティと生活ソリューションが、
強みを活かしてそれぞれの中長期戦略を着実に実行します。
二軸経営によるシナジーを存分に発揮し、新しい価値を創造、力強く成長していきます。

お客さまのニーズ・地域の困りごとへのソリューション

グループ一体でかつてない高みに挑戦

老朽化する設備・構造物のメンテナンス
各事業者
鉄道車両のサプライチェーン
メーカー
サプライヤー
JR東日本グループ

鉄道事業者、メーカー・サプライヤー 一体で
サステナブルな鉄道事業運営



AI・ロボットを活用した働き方で
人にしかできない業務に注力



36の事業本部単位で
地域と密接な関係性を構築

人口流動創造
企業・研究機関
地域の魅力創出
国・自治体
JR東日本グループ

地域※の共創パートナーと一体で
サステナブルな地域づくり
※地域＝都市・地方・世界を含む各エリア

モビリティの価値創造

強み 広い事業エリア・インフラ、オペレーション・接客のノウハウ、
建設工事・メンテナンス等の技術力、環境優位性

ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）
2031年度営業収益＋2,000億円超（2024年度比）

モビリティビジネスの強み
- ●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

お客さまへの新たな価値
- オペレーションの安全レベル・品質のさらなる向上（新技術の積極導入）
- ヒト起点のマーケットインでのサービス（マスから個へ）
- 公共交通の利便性・持続可能性向上（モビリティのベストミックス）
- 各事業者・自治体等との連携・協働（乗換利便性向上等・戦略的新駅等）

技術を駆使した事業領域拡大

既存事業の強靭化

融合と連携

4つのアプローチ
- ❶安全レベルの向上：「究極の安全」の追求
- ❷収益力向上・社会課題解決：笑顔あふれる心豊かな生活の実現
- ❸技術革新・構造改革：真の技術サービス産業をめざした技術力の深化と進化
- ❹社員の働き方改革：仕事に誇りを持てる企業文化の更なる醸成

10年後の社員の働き方


自動運転


AIを活用した運行管理


働き場所を選ばない柔軟な勤務


ロボットと協働したメンテナンス


ドローンを活用した遠隔設備管理

PRIDE & INTEGRITY の全量版はこちら

モビリティ中長期成長戦略 ＜PRIDE & INTEGRITY＞

生活ソリューションの価値創造

強み 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

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※1をめざす**

ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）
ヒト起点のマーケットインによる「体験価値（ライフ・バリュー）」の創造

- 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※2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

中長期ビジネス成長戦略 ＜Beyond the Border＞

Beyond the Border の全量版はこちら

Suica Renaissance

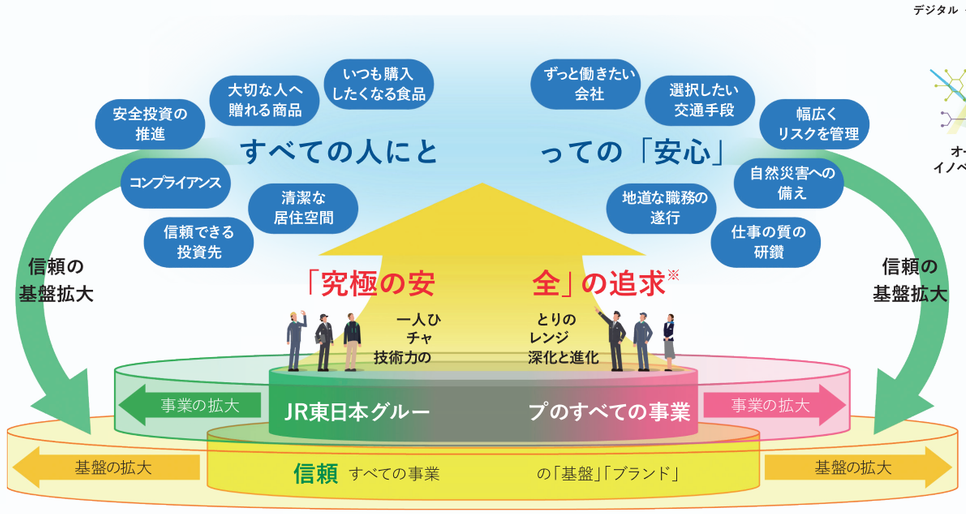
「Suica」の機能・価値を成長させ生活のデバイスへ二軸経営によるシナジーの基盤

成長のための5つのエンジン

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、成長に必要な5つのエンジンを定めました。社員一人ひとりが5つのエンジンに取り組み、「当たり前」を超えていきます。

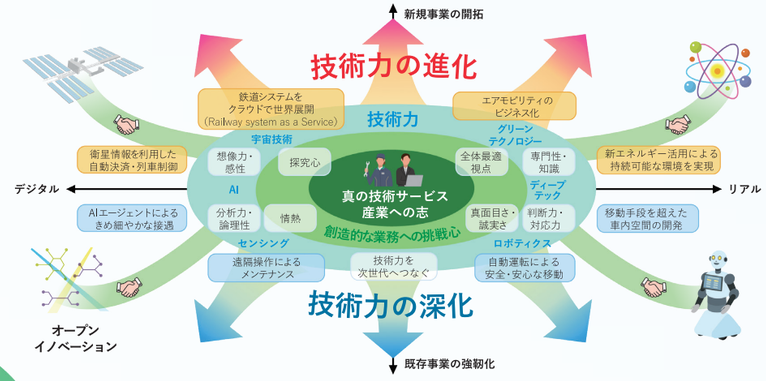


グループ社員の働きがいと成長の実感

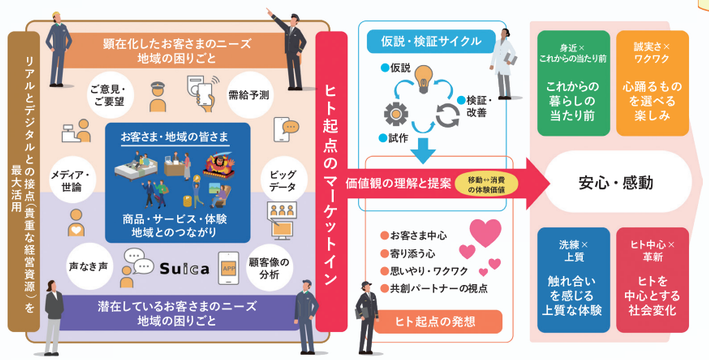


※「究極の安全」の追求＝一人ひとりが力を伸ばし、チームワークで安全を先取る取組みを継続し、不断に安全レベルを向上させること

すべての人に とっての安心

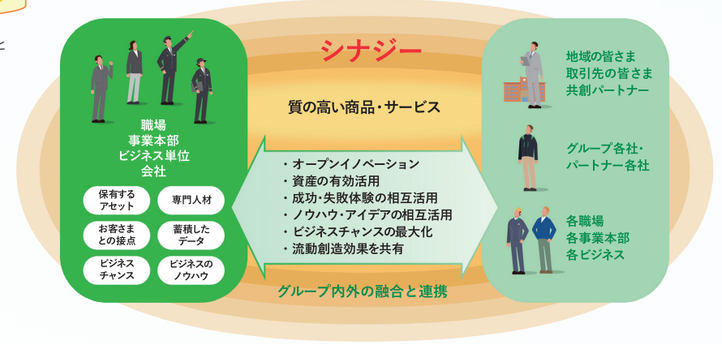


技術力の深化と進化



ヒト起点のマーケットイン

※「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



融合と連携

Check!

社員一人ひとりが主役となり「勇翔2034」を実現するため、
成長のための5つのエンジンをもとに社員の行動指針を見直しました。

［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。

「勇翔2034」でめざす数値目標

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。

	2024年度		2031年度
営業収益	28,875億円		4兆円超
EBITDA※1	7,829億円		1.2兆円程度
営業利益	3,767億円		7,000億円程度
ROA※2	3.8%		5%以上
ネット有利子負債※3/EBITDA	6.0倍		5倍程度
ROE※4	8.0%		10%以上

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

2034年度 営業収益5兆円に向けた成長軌道を描く

=KGI

※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

特集 グループ経営ビジョンを実現するための 新たな組織と働き方

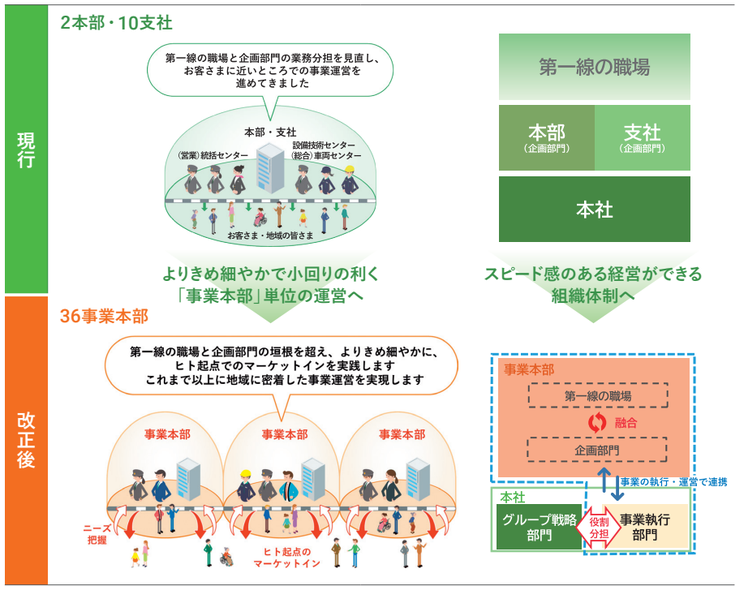
グループ経営ビジョン「勇翔2034」を実現するため、お客さまや地域の皆さまからより「信頼」していただくグループとなるべく、強みである「社員」の働きがいを高め、事業運営体制と人事・賃金制度の改正を予定しています。

新たな事業運営体制

2026年7月1日実施予定

仕事・組織の見直しの取組みは、2019年の「組織横断プロジェクト」から始まり、2022年からは、新型コロナウイルスの流行等による経営環境の大きな変化を踏まえ、「生産性向上による経営体質の強化」や「社員一人ひとりの働きがいの向上」の実現をめざして、第一線の職場と企画部門の業務分担、仕事・組織の見直しを進めてきました。第一線の職場では裁量が増えるなど、スピーディーな価値創造や課題解決が日々進み、働き方が変わることで、活躍フィールドの拡大とともに職場・仕事の融合と連携が進んでいます。

これまでに取り組んできた仕事・組織の見直しを幹として、経営環境の変化に柔軟に対応していくため、国鉄時代に由来するエリア区分や第一線の職場、本部・支社、本社による3層構造といったこれまでの「当たり前」を超え、融合と連携をさらに加速する組織への事業運営体制の改正を2026年7月に実施します。



事業運営エリアの「当たり前」を超える～より地域に密着したきめ細やかで小回りの利く運営～

これまでの2本部・10支社から、それぞれの地域のマーケットやお客さまのご利用状況などを踏まえたよりきめ細やかで小回りの利く36の事業本部での事業運営体制に改正します。各事業本部において、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を果敢に進め、ヒト起点のマーケットインを実践し、社会課題解決への貢献や感動の創造を実現します。

現業・非現業というこれまでの働き方の「当たり前」を超える～スピード感のある経営～

第一線の職場、本部・支社、本社の3層の組織構造から、本部・支社を無くし、第一線の職場と本部・支社を融合した事業本部と本社の2層構造とし、事業本部がそれぞれの管轄エリアの経営の基本単位となります。お客さま・地域の皆さまとの接点となる第一線の職場と企画部門が融合した組織とし、社員の意欲や能力を最大限に発揮できるフィールドを構築することで、より一層スピーディーな事業運営を実現します。

事業運営体制の改正で実現すること

今回の改正で、本社はグループ全体の事業戦略策定を担う部門(グループ戦略部門)と事業運営を担う部門(事業執行部門)に機能を分化させます。事業本部がそれぞれの管轄エリアの経営の基本単位となり、日々の鉄道オペレーションやサービス品質の向上、地域の課題解決に向けて取り組み、本社の事業執行部門がこれをサポートする体制となります。

[安全]
本社のグループ戦略部門は、鉄道を中心としたモビリティと生活ソリューション全体の多面的かつ中長期的観点での安全戦略を策定・推進していきます。一方、日々のオペレーションにおける具体的な安全施策等は各事業本部が本社の事業執行部門と輸送の実態を踏まえて連携して担うことになります。これにより、経営のトッププライオリティーである「究極の安全」の追求のさらなるレベルアップを実現していきます。

[サービス]
各事業本部がマーケットニーズやお客さまのご利用状況を踏まえ、スピーディーかつ、きめ細かく実現していきます。

[地域]
自治体等の地域の皆さまとの窓口となる広聴機能は、36の事業本部が担い、より地域の皆さまの近くで地域共創等を推進していきます。

新たな人事・賃金制度

2026年4月1日
(一部、2026年7月1日)実施予定

社員一人ひとりの価値観やライフスタイルが多様化するとともに、当社の仕事や働き方、職場のあり方が大きく変化していることを踏まえ、社員の意欲を受け止め、役割の遂行を通じた成長を後押しするため、当社の国鉄由来の人事賃金制度を抜本的に変革します。人事・賃金制度の改正を通じて、「多様性」「革新性」「柔軟性」の高い働き方を実現し、社員の成長をグループの成長の原動力とする好循環、すなわち「社員と会社の新たなエンゲージメント」を実現していきます。

- **多様な社員がグループで活躍**し、多様な価値を創造できる
- 社員が「当たり前」を超えて**革新的な取組みに挑戦**できる
- 社員が幅広い役割を担い**柔軟に働きながら成長を実感**できる

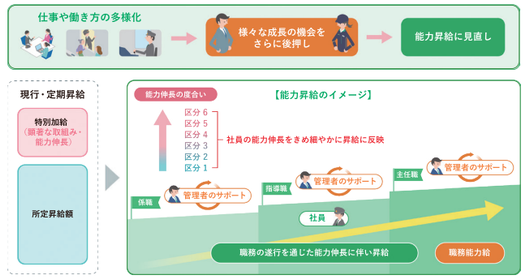
新たな人事・賃金制度へ

賃金制度の「当たり前」を超える～社員の最大限の能力発揮を後押し～

[社員の成長を後押し]
社員の成長がグループの発展につながるという考え方のもと、基本給を「職務能力給」へと改めます。昇給額を能力伸長の度合いに応じて6つに区分し、社員の1年間の業務への取組みや成長をきめ細かく昇給に反映できる仕組みとし、社員一人ひとりの挑戦意欲に応えていきます。

[社員の職責や役割に応える]
輸送の安全・安定や高いサービス品質は関係するすべての社員により創り上げられるものであることから、社員それぞれが職場で担う役割を踏まえた「業務手当」を新設し、多様な業務にも支給していきます。

[社員の働く意欲に応える]
社員の働く意欲に応え、豊富な経験やスキルをグループの更なる成長につなげるため、定年退職年齢を65歳に引き上げます。定年までの持続的な能力昇給等により、全社員の65歳までの総収入が増額となります。また、65歳以降も就労を希望する社員に対し、最長70歳までの再雇用制度を新設します。



仕事にあわせたライフスタイルという「当たり前」を超える～柔軟な働き方を後押し～

[労働時間の見直しによる融合と連携の加速]
事業運営体制の改正を踏まえ、職種ごとに異なっていた労働時間及び休日数を統一し、年間の所定労働時間を短縮します。

■ **例:駅社員の場合**

	現行		改正後
1日あたりの労働時間	7時間30分	▶	7時間20分
年間の休日数	114日	▶	120日

[社員のライフスタイルを支援]
社員の就労観の変化を踏まえ、遠距離の転勤に対する手当を新設します。また、扶養手当を廃止し、子育て支援により重きを置いた「子ども手当」を新設することで、多様なライフスタイルを支えます。

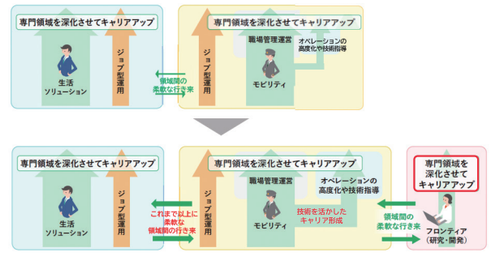
[不規則な働き方の解消、不規則勤務に従事する社員の働きに応える]
今後は、不規則勤務を前提としない日勤を基本とした勤務体制への移行をめざしていきます。そのうえで、不規則な勤務に対する手当を見直し、支給額を拡充することにより、社員の働きに応えていきます。

[社員の住環境を支援]
勤務地に応じて支給してきた「都市手当」等を見直し、居住地を基準とした「住宅等手当」を新設します。

[社員の資産形成をサポート]
これまでの退職一時金制度を廃止し、企業型確定拠出年金へ移行するとともに、退職給付の水準を充実させます。

キャリア形成の「当たり前」を超える～多様で自律的なキャリア形成を促進～

これまではマネジメントを担う「管理者」をめざすことが主なステップアップルートでした。この「管理者」ルートや、既に導入済みのジョブ型運用に加え、オペレーションの高度化や技術面での人材育成を担う「テクニカルリーダー職」、研究・開発を担う「フロンティアスタッフ制度」を創設し、複線型の人事運用を拡充します。これにより、社員一人ひとりの多様なキャリア形成を後押ししていきます。加えて、グループ会社間の垣根を越えた人材交流を一層活発化させ、グループ経営を担う人材を育成していきます。



価値創造モデル

グループ経営ビジョン「勇翔2034」を実現する価値創造モデル

JR東日本グループは、モビリティと生活ソリューションそれぞれが強みと資本を活かして、
成長のための5つのエンジンにより成長戦略を着実に実行します。
二軸経営によるシナジーを発揮し、マテリアリティの解決に取り組むとともに、新たなマーケットを生み出します。
ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）という新たな価値を創造することで、
「安心」と「感動」をステークホルダーにお届けし、社会的価値と経済的価値を生み出します。
生み出した利益はステークホルダーに還元するとともに、当社グループのさらなる成長に振り向けます。
これらの価値創造を通じて、グループ理念であるすべての人の心豊かな生活の実現をめざします。

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。**

安心と感動を、未来へつなぐ。

JR東日本グループの次なる成長
株主・投資家の皆さま
「四方良し」の志の高い企業グループ
お客さま・地域の皆さま
グループで働く社員・家族

インプット（資本）

強みと資本 P.15

財務資本

- 自己資本比率 28.1%
- 格付け 国内債AA+、外債A+

自然資本

- 輸送量当たりのCO_2排出量 11g-CO_2/人キロ
- 鉄道林の面積 約3,800ha

製造資本

- 鉄道営業キロ（BRT含む） 7,418.7km
- ショッピングセンター 153箇所
- オフィス貸付可能面積 71万㎡

知的資本

- 研究開発費・IT投資 761億円/年
- 特許、実用新案、意匠、商標の保有件数 1,603件

社会・関係資本

- グループの商品・サービスの1日当たりご利用件数 のべ3,500万人（件）/日
- 安全性：安全投資額 約1.3兆円
- サービス品質：サービス介助士資格の取得率 51.8%

人的資本

- スキル：博士号204人 技術士843人
  ：社員一人当たりの研修時間 33時間50分/人
- チャレンジ精神：社員の創意工夫率 85.8%

ビジネスモデル（事業活動）
アウトプット（商品・サービス）

「当たり前」を超えていく。

シナジー
モビリティ
移動⇔消費の体験価値
生活ソリューション

成長の基盤となる戦略

強み リアルとデジタルの接点
強み 信頼 すべての事業の「基盤」・「ブランド」
強み 社員 日々の真面目で誠実な取組み

マテリアリティ（重要課題）

- 安全で安心な社会の実現のために
- 活力ある社会のために
- 豊かな地球環境のために
- 新たな技術とサービスを社会のために（イノベーション）
- 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）
- 経営の信頼を高めるために

マーケットの創造

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
- グループ社員の働きがいと成長
- ヒト起点のマーケットイン
- 技術力の深化と進化
- 融合と連携

アウトカム（価値）

安心 感動

ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）

社会的価値

- 安全安心な日常生活
- 地域の豊かさ
- 脱炭素社会・循環型社会
- 新たな生活スタイル
- 仕事を通じた達成感・充実感
- サステナブルな成長

経済的価値（2031年度目標）

KGI
ROE：10%以上
KPI
ROA：5%以上
（モビリティ 3%以上、生活ソリューション 7%以上）
営業収益：4兆円超
EBITDA：1.2兆円程度
ネット有利子負債/EBITDA：5倍程度
株主還元指標
配当性向：40%＋柔軟な自己株式取得



社外取締役座談会

JR東日本グループは
新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」のもと、
更なる高みをめざします。
河本社外取締役、岩本社外取締役、
野田社外取締役、大橋社外取締役が
「勇翔2034」の策定経緯と、
その実現に向けた期待と課題を語ります。

グループ経営ビジョン「勇翔2034」策定の議論において重視したこと

大橋 当社グループにおいて、昨年来、経営の信頼を損なう不正行為やご心配をおかけする事象が続いた中での新しいグループ経営ビジョン策定となったこともあり、改めて安全・安心が1つの大きな基軸となりました。二軸経営も、土台としての安全・安心に立脚してはじめて利益成長につながると思います。また、グループの社員にとって、前向きに事業に取り組む気持ちになれるビジョンであるのか、この点を重要視しながら策定の議論に参加しました。

野田 戦略策定の議論において、二つの観点から意見を述べさせていただきました。1点目は、深刻化する地方の過疎化と急拡大する海外市場という、相反するマーケット変化への対応です。地方部の疲弊が加速する中、都心部だけに目を向けるのではなく、地域に暮らす方々の大切な足を守り、創意工夫を重ねて利便性を高めていく取り組みが不可欠です。グループ理念である「すべての人の心豊かな生活」の実現には、地方のモビリティの課題に真摯に向き合い、解決策を見出す必要があります。他方で、世界的な人口増加と急拡大するインバウンド需要を、当社の成長戦略にいかに効果的に取り込んでいくかという視点も重要です。

2点目は、鉄道が持つ環境価値の追求です。鉄道は、他の交通手段と比較して環境負荷が低いという優位性を有しています。この環境価値をお客さまに訴求し、持続可能な社会における交通手段として選ばれることが、戦略の重要なポイントである点を強調しました。

岩本 コロナ禍という厳しい環境下での経験を経て、従来のグループ経営ビジョン「変革2027」よりも二軸経営の概念がより洗練されたと見ています。めざす方向は明確であるべきと考えており、2034年度の営業収益5兆円に向けた成長軌道を描くとした点はとてもアグリーできました。「勇翔2034」は二軸経営を中心に描いている訳ですが、あくまでも鉄道事業が我々のビジネスのベースにあります。そのため、お客さまに対してまず提供しなければならないのは安全な輸送であり、この点は徹底的に取り組んでもらいたいと考えています。

河本 「変革2027」においても、価値創造の起点を鉄道からヒトに転換することが大きな試みでした。この期間はコロナ禍が一つの外圧ともなって、経営トップだけでなく、社員もビジネスの将来に危機感を覚え、変化せざるを得ませんでした。今回の「勇翔2034」では、「当たり前を超える」というキーワードがあります。以前は外圧により変化してきましたが、今回は自分たちの力で当たり前を超えるということがポイントだと思います。そこで大切になるのが人的資本、即ち社員の力です。一人ひとりが働くことにやりがいを持てるかどうか、「勇翔2034」がその求心力にならなければならないという点が議論に参加する際の最重要ポイントでした。大橋取締役もお話しされたように、社員に受け入れられないと掲げただけになってしまいます。喜勢社長もリーダーシップを持ってこの点をメッセージとして社員に伝えています。当社、グループ会社はもちろんのこと、パートナー会社や協力会社まで、気持ちを合わせていくことが大切です。

「勇翔2034」実現に向けたポイント

大橋 これまで鉄道事業を主軸としてきた中、ビジネスを幅広く展開しているグループ各社が必ずしも一体となって同じベクトルに向かって進んできた訳ではなかったかもしれません。しかしこれからは、グループ全体の結束をしっかりと高めていくためのガバナンスを強化し、連結でのキャッシュ・フローを最大化することが重要だと考えます。グループ各社が個性をしっかり発揮しながら、いかにグループ全体の価値の最大化をめざすのかという視点が非常に重要であり、「勇翔2034」でめざす方向です。

河本 ビジネスごとに連結キャッシュ・フローの最大化をめざすためには、グループを再編していく戦略が非常に大切になってきます。現在の体制を前提とするのではなく、効率化を実現していくためのグループ構成のあり方を検討していくこと、クロ

スポーターを含めたM&Aの有効活用により、ビジネスチャンスを掴んでいくことがポイントになるでしょう。

岩本「勇翔2034」実現に向けては、次の3点がポイントになると考えています。1点目は、最も重要なモビリティです。10年先も、おそらく当社のメインビジネスであり続けるでしょう。ただ、今のままで良いとは思えません。例えば赤字のローカル線をどうしていくのか。必ず鉄道でないといけないと前提を置かず、幅広い議論が必要です。地域と連携して大阪万博でお披露目されたeVTOLのような新しいモビリティを組み合わせるなど、すぐには収益につながらなくても10年先ではそのようなものにも挑戦するべきだと思います。「勇翔2034」の10年間では、現在のモビリティ事業を強固にするとともに、技術開発により、10年後以降につながる夢を乗せた新しいシーズを作ることが必須だと考えています。

2点目は、不動産事業の展開です。TAKANAWA GATEWAY CITYのような、JR東日本グループだからこそできるまちづくりは非常に重要です。当社の持つ豊富な資産を活用すれば、ある程度の成長は見込めます。しかし、鉄道と不動産の両事業を展開する当社グループだからこそできるまちづくりにつなげることが、新しい価値を創り出すのではないでしょうか。その原点を作る時期が「勇翔2034」の10年間だと思っています。

3点目は、海外での事業展開です。国内人口は減少し、何も手を打たなければ旅客収入も減少していくことは避けられません。当社では既に海外企業のグループ会社としての統合や、鉄道技術の海外輸出等を手掛けています。これらのグローバルビジネスをどの国で、どの領域で、どのような形で、どのようなタイムスパンで発展させていくのか、マスタープランを作っていくこともこの10年でやるべきことだと考えています。

野田 市場が当社グループに寄せる評価の核心は、生活ソリューション事業の成長性にあると考えています。その中で最も重要なポイントは、モビリティと生活ソリューションという二つの軸が真に融合することです。当社のモビリティ事業は「駅」という唯一無二の資産を有しており、これをいかに生活ソリューション事業において最大の価値を生む形で活用できるか、この視点なくして競争優位性は確立できないと考えます。

また、生活ソリューション事業は鉄道とは全く異なる専門性が要求されるため、外部人材の積極的な登用も必要でしょう。しかし同時に、単なる不動産開発にとどまらず、モビリティとの融合による価値創造という視点を常に持つことが重要です。双方の視点を兼ね備え、総合的な経営判断ができる人材をグループ内で育成していくことが、重要な課題であると認識しています。

新たな事業運営体制と人事・賃金制度に期待すること

野田 今回の組織・人事制度の改正は、社員一人ひとりの意欲を引き出す施策として高く評価できます。従来の発想から脱却し新たな挑戦に踏み出すことは容易ではありませんが、人事制度改革を通じて挑戦を促す企業文化を醸成することは大切です。特に、地域の特性を理解した上で、モビリティを核に地域の未来を包括的に構想できる人材の育成という観点において、本制度改正は将来に向けた重要な一歩を踏み出したものといえます。

河本 ビジネスモデルや業務のやり方が変わっていく時、一人ひとりが施策の重要性を理解して、参画している気持ちを持つことが大事です。そのため組織との関係性を高める施策はますます大事になります。グループ内での人材交流、年齢を問わずグループ会社の経営に参画する機会の提供、他社への派遣・出向による外部での経験積み上げ等は一部で既に実行中ですが、よりダイナミックに推進してほしいと思います。

岩本 私なりの捉え方になりますが、組織というのは端的に言うと仕事のやり方そのものであり、組織の再編とは仕事のやり方を変えることになります。新しい組織と働き方に魂がこもることが重要ですので、稼働状況をしっかり注視していきます。組織を動かすのは、最終的には人です。今は人手が確保できていますが、将来は大変厳しくなります。人材を補えない領域はAIやハードウェアで代替する世の中になるでしょう。当社グループには、そのような世界を先取りし、社員が真にいきいきと幸せに働ける仕事の仕組み作りに努めてほしいと思います。

大橋 今回の一連の施策は、職場の魅力を高めるためのものと捉えています。特定の分野での専門性を高めることと、活躍の幅を持つこと、その掛け算で人材はできていると考えています。今回の新しい人事・賃金制度では、一人ひとりが専門性をもって輝き続けるために、専門性を磨き続ける努力のプロセスを評価につなげていくための第一歩を歩み始めたと感じています。









ビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営の推進について

野田 当社グループにおいて、各事業の収益性や効率性に関する議論が活発化してきたことを前向きに評価しています。同時に、当社グループならではの優位性、すなわちコングロマリット・プレミアムをいかに創出していくかという視点も極めて重要です。個別事業の採算性向上に加えて、グループの事業間シナジーがもたらす付加価値の最大化に向けて的確な判断を行うことが求められます。個別最適と全体最適という2つの視点を同時に追求していく新たな段階に到達したと考えています。

河本 先にも少し述べさせていただきましたが、本当に今のビジネス単位の中だけでできるのか、もうちょっと広げる必要があるのか、逆にその中でもう少し絞らなければならない部分はあるのか、といった判断はやはり必要だと思います。ビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営の推進において継続して進めてほしい点です。

岩本 例えば1年ぐらいのスパンの中で、途中経過を評価していくメカニズムが必要かもしれません。その時に進捗の芳しくない部分があれば、躊躇せずにどんどん見直せば良いのです。それくらいの柔軟性はあって良いのではないかと考えています。

大橋 地域交通の観点でいうと、当社グループはモビリティだけでなく、まちづくりのビジネスも有しています。グループのノウハウをフルに活用し、地域全体をいかに最適な形で元気にしていくかを経営判断できる、そのスタート地点に立ったと考えています。社会実装のためには、当社だけでなく自治体やさまざまな関係機関との協力関係が不可欠です。ぜひ実現してほしいと思います。

これからのJR東日本グループに期待すること

河本 例えばTAKANAWA GATEWAY CITYは2025年にまちびらきを迎えましたが、その実現までには大先輩たちによるはるか前からの議論がありました。私たちは壮大な事業の実現に関わっているのです。そのことを意識して、社員の皆さんにはこれからももっといろいろな夢を語ってほしいですし、私自身、自分の夢を盛り込んでいきたいと考えています。また、旅を楽しむというのは人間の根源的な欲求です。いろいろな地方を楽しむワクワク感や夢を運ぶお手伝いをする存在でありたい、そのためには社員一人ひとりがワクワクする気持ちを持って仕事をしてほしい、そういうグループであってほしいと願っています。

岩本 河本取締役と同様の想いです。鉄道の旅という楽しみを実現できる素晴らしい会社に籍を置いていることを幸せに思っています。モビリティはさまざまな技術の組み合わせです。当社グループには技術オリエンテッドの姿勢で、夢のある次世代モビリティの実現にこの10年間で取り組んでもらえたらと考えています。当社は常に相当額の投資を必要とするビジネスモデルですが、その中でも「勇翔2034」では、株主還元目標として配当性向40%以上を明確に打ち出しました。今後も成長していくことは間違いないと思いますので、2034年度営業収益5兆円をめざして取り組んでほしいです。そして、多くの方にこのグループレポートを読んでいただくことで、JR東日本グループがそのような成長の可能性を秘めていることを、しっかりとご理解いただけると期待しています。

野田 インフラ業界は、社会にとって「あって当たり前」の存在であり、褒められる機会が少ないという宿命を持っていると思います。このような環境下で社員の皆さんがモチベーションとエンゲージメントを維持することは容易ではありません。しかし、皆さんには、日本の社会インフラを支え、進化させているという誇りと、夢とチャレンジ精神を持ち続けていただきたいと考えています。

当社グループの特徴である、鉄道事業を核としながらまちづくりまでを一体的に展開するビジネスモデルは、世界的に見ても類を見ない希少性の高いものです。さらにSuicaを含めた統合的なソリューションを有する企業グループとして、日本独自のモデルを確立しています。世界に誇れる企業グループであることを社員一人ひとりが自覚し、将来的な本格的グローバル展開への気概を持って業務に取り組んでいただきたい。それが私の期待です。

大橋 不動産事業と比べると鉄道事業の採算性は必ずしも高くありませんが、だからといって、鉄道事業が劣っているというような見方をされるべきではありません。二軸は一体で、不動産事業で取り組んだ効果が鉄道に還元されますし、逆もまたしかりです。こうした関係性が二軸経営の本質と捉えています。また鉄道はリアルですが、デジタル領域と融合し、人工衛星でのお客さまの位置の確認によるウォークスルー改札の導入など、当たり前を超えて新しいビジネス領域を作っていくことができます。そのような人材育成、マインドセットの涵養にも努めてほしいです。また、これからの当社グループは、日本の鉄道事業者のリーダーとして、将来の日本の鉄道のあるべき姿を示していくことに期待しています。安全性も含めた日本の鉄道の歴史の蓄積を束ね、海外へ挑戦していくような、先進的な役割を果たすことができると思います。そのためにも、当社グループのビジネスの課題と、日本全体が抱える社会課題をセットで解決していく、その出発点となるのが「勇翔2034」だと言えるでしょう。

サステナビリティ戦略



代表取締役副社長
グループ経営戦略本部長
伊藤 敦子

基本的な考え方

JR東日本グループは、グループ理念がめざす「すべての人の心豊かな生活の実現」に向け、サステナビリティをグループ経営の重要な方針と位置付け事業活動を進めています。

私たちは、地域に密着した事業運営とマテリアリティの解決に取り組みます。これにより、「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」という新たな価値を創造することで、「安心」と「感動」をお届けし、社会的価値・経済的価値の創出をめざします。

事業活動で得られた利益はステークホルダーに還元するとともに、当社グループのさらなる成長に振り向けていきます。こうした「創造と成長のサイクル」により、四方良しの「志の高い企業グループ」をめざします。



E 脱炭素社会・循環型社会の実現をリード

- 環境にやさしいモビリティを世の中のスタンダードに
- グループの力を合わせあらゆる資源の循環を実現
- 「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の推進によるCO_2排出量「実質ゼロ」の達成

S 地域の社会課題を解決し活力を創造

- 二軸の事業運営を通じた流動人口の創出
- 地域が抱える課題から豊かさを生み出す好循環を実現
- 地域に密着し、きめ細やかでスピード感のある事業運営

G 経営の信頼を高めるガバナンス

- ステークホルダーからの信頼を失いかねない事象を教訓に、グループガバナンスの改善と強化
- 果敢なチャレンジを促進する内部統制

サステナビリティ戦略

人口減少・少子高齢化をはじめ、コロナ禍を経て移動ニーズやライフスタイルの変化が加速しており、当社グループを取り巻く社会環境及びマーケットは大きく変化しています。

地域に根差した日々の取組みを実践することに加え、この度個々のマテリアリティ(重要課題)に注力すべきポイントを定めました。モビリティと生活ソリューションの融合と連携を通じて、グループ一体でサステナビリティ経営を推進していきます。

長期的にステークホルダーの皆さまに「安心」と「感動」をお届けするため、すべての社員がサステナビリティを推進する意義を理解し、特定した6つの重要課題(マテリアリティ)を軸に、主体性をもって日々の活動を持続的に取り組む体制を構築していきます。

2025年度に実施する取組み

2025年度は、ビジネス単位ごとにCO_2削減目標を設定しました。

加えて、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を戦略的に推進する「気候変動リスクの縮減」、「第25回夏季デフリンピック競技大会 東京2025」を契機としたさらなる「共生社会の実現」、グループガバナンスの改善と強化や、人権侵害リスクの防止・軽減・是正策の実施を通じた「経営への信頼の向上」に取り組んでいきます。

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。

■参加するイニシアチブやステートメント

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS / CDP DISCLOSURE INSIGHT ACTION / GX League / WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT / TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES / TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

■推進体制図



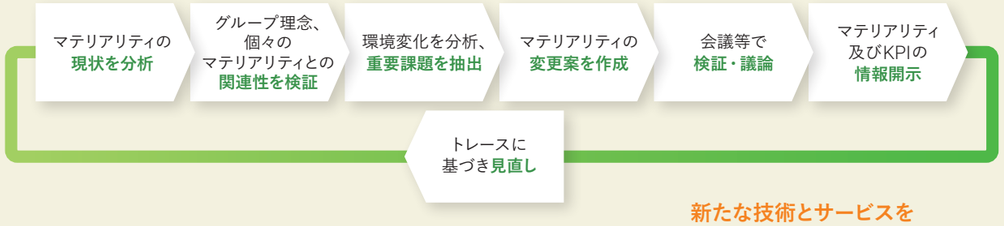
マテリアリティの特定プロセスと見直し

マテリアリティの特定プロセス

パーパス(グループ理念)やビジョン(グループ経営ビジョン「勇翔2034」)におけるめざす姿に向けて6つのマテリアリティ(重要課題)を定めています。マテリアリティは1年ごとに環境変化を踏まえた現状分析を行い、サステナビリティ戦略委員会で見直しの必要性を確認しています。

マテリアリティの見直し

2024年度から2025年度にかけて、新たなグループ理念とグループ経営ビジョンの策定、さらには、安全レベル・サービス品質レベルをグループ全体で向上するための組織の変更を行いました。統合報告書検討部会において、これらの環境変化を検証し、マテリアリティ「安全安心なインフラを社会のために」を「安全で安心な社会の実現のために」に見直すことを議論しました。これについてグループ経営会議、サステナビリティ戦略委員会で妥当性を確認し、変更を決定しました。



安全で安心な社会の実現のために
めざすこと
安全を経営のトッププライオリティとし、安全安心な輸送・商品・サービスを提供する

活力ある社会のために
めざすこと
すべての人の心豊かな生活の実現に向けて、便利で快適な質の高いサービスの提供と地域との協働により鉄道と一体となった活気と魅力のあるまちをつくる

豊かな地球環境のために
めざすこと
気候変動の影響をふまえ、カーボンニュートラルの実現やエネルギーの安定確保に取り組む。資源循環や生物多様性の保全にも力を入れ、持続可能な社会をめざす



新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション)
めざすこと
新技術・DXの推進と既存の枠組みを超えたチャレンジによって新たな生活スタイルを創り、お客さまの心豊かな生活を実現する

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)
めざすこと
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する

経営の信頼を高めるために
めざすこと
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う

財務・投資戦略



「勇翔2034」でめざすLXの実現に向け、
「当たり前」を超えて成長を加速させ、
2031年度ROE10%以上の達成と
グループ全体の企業価値のさらなる向上をめざします。

代表取締役副社長　グループ経営戦略本部長
伊藤 敦子

Q1 「勇翔2034」を支える財務・投資戦略の全体像について、教えてください。

A1 「勇翔2034」のめざす姿「ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）」の実現に向け、社内の「これまでの常識」や社外からの「期待水準やイメージ」などの「当たり前」を超えるべく、グループ社員が一丸となって取り組んでいきます。

当社グループが採るべき財務・投資戦略は、インフレや金利上昇等の外部環境の変化に対応しながら成長を加速するため、必要な投資を実行して稼ぐ力を高め、グループの持つポテンシャルを引き出すことです。ヒト起点による価値創造を通じて、JR東日本グループならではのコングロマリット・プレミアムを実現していくビジネスモデルを追求し、連結キャッシュ・フロー及びグループ価値を最大化します。

「勇翔2034」は今後10年間を見据えた経営ビジョンですが、TAKANAWA GATEWAY CITYの安定稼働や羽田空港アクセス線（仮称）の開業等を経営の変化点と捉え、数値目標は2031年度をターゲットに設定しました。新たにROE（自己資本当期純利益率）を長期的な経営目標であるKGI（Key Goal Indicator）とし、KGIを達成するための目安としていくつかの指標をKPI（Key Performance Indicator）としました。2031年度のKGIであるROE10%以上を達成するため、ROA（総資産営業利益率）5%以上の実現に向けて取り組みます。

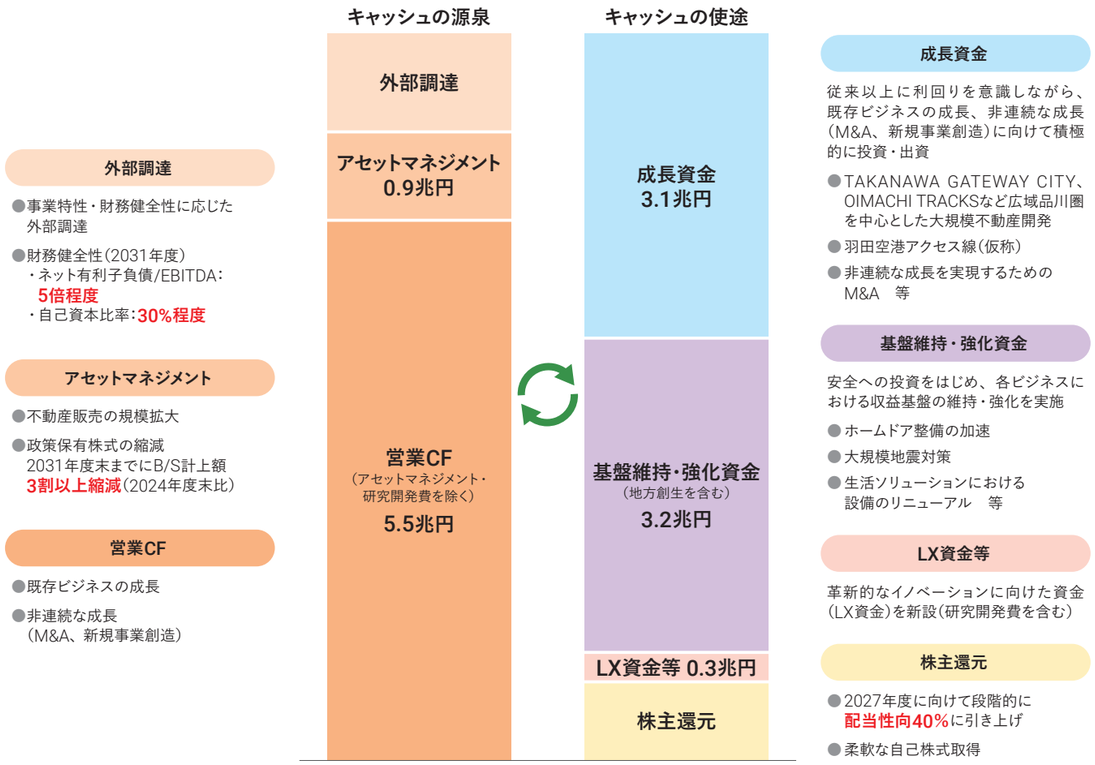
これらの目標を達成するための中期的なキャッシュ・アロケーションをご説明します。キャッシュを最も優先的に振り向けるのが、約3.1兆円の成長資金です。ROA向上のため、従来以上に利回りを意識しながら、既存ビジネスの成長はもちろん、M&Aや新規事業創造等の非連続な成長に向けて、積極的に投資・出資を行います。2つ目は、約3.2兆円の基盤維持・強化資金です。安全へのコンスタントな投資をはじめ、各ビジネスにおける収益基盤の維持・強化のために必要な投資を着実に実行します。3つ目は、技術革新を加速する新たなしくみであるLX資金です。「勇翔2034」でめざす思いやりとワクワクにあふれたLXの世界観を実現するため、社員のチャレンジと革新的なイノベーションをキャッシュの面から後押しします。

株主還元については、TAKANAWA GATEWAY CITYなどの大規模な成長投資が落ち着く2027年度に向けて、配当性向としてめざす水準を従来の30%から段階的に40%に引き上げます。加えて、投資や業績の動向を踏まえ、柔軟に自己株式取得を実施します。

投資や株主還元に必要となるキャッシュの源泉については、営業キャッシュ・フローの拡大と資産流動化等のアセットマネジメントにより、キャッシュインを最大化するとともに、資金調達の多様化を進めて安定的に調達します。営業キャッシュ・フローは各ビジネスの利益成長により、約5.5兆円を創出する計画です。アセットマネジメントについては、2031年度までの7年間で累計約6,000億円の不動産販売利益（営業利益ベース）を生み出すとともに、政策保有株式については、金融機関株式を中心に2024年度末対比で3割以上（時価ベース）縮減することをめざします。得られたキャッシュにより成長投資を加速し、時間軸を意識して収益基盤の拡大を図っていきます。

当面は有利子負債が増加する計画ですが、稼ぐ力も着実に高めていきます。稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールしながら、ネット有利子負債/EBITDA倍率は5倍程度をめざす方針とし、成長加速と財務健全性を両立していきます。

キャッシュ・アロケーション（2025～2031年度）



2031年度の数値目標までのプロセス

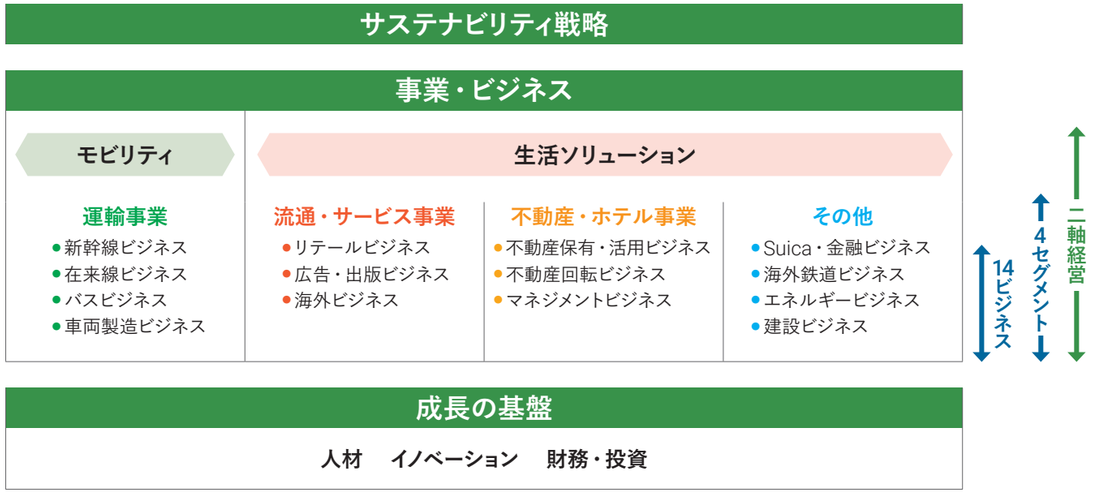
（単位：億円）	2025年度 業績予想	2027年度	2031年度
営業収益	30,230	34,640	4兆円超
運輸	20,010	21,220	
流通・サービス	4,180	6,550	
不動産・ホテル	5,010	5,730	
その他	1,030	1,140	
EBITDA	8,090	9,470	1.2兆円程度
運輸	4,750	5,460	モビリティ 6,000億円程度
流通・サービス	870	1,070	生活ソリューション 6,000億円程度
不動産・ホテル	1,910	2,290	
その他	580	670	
ROA	3.7%	4.4%	5%以上
モビリティ	2.4%	3.0%	3%以上
生活ソリューション	5.3%	5.8%	7%以上
ネット有利子負債／EBITDA	6.1倍	5倍程度	5倍程度
モビリティ	5.5倍	5倍程度	5倍程度
生活ソリューション	6.9倍	6倍程度	6倍程度
ROE	7.7%	8%以上	10%以上
【参考】営業利益	3,870	4,850	7,000億円程度
運輸	1,770	2,340	モビリティ 2,500億円程度
流通・サービス	670	830	生活ソリューション 4,500億円程度
不動産・ホテル	1,210	1,380	
その他	240	320	

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

2つの軸、4つのセグメント、14のビジネス



Q2 二軸それぞれのリターンをどのように向上させますか。

A2 当社グループでは、「モビリティ」と「生活ソリューション」による二軸経営を推進しています。二軸経営を加速するため、「勇翔2034」において二軸それぞれにKPIを設定しました。二軸がそれぞれのKPIを達成するために、収益力向上に向けて具体的に取り組む方向性と、インフレや金利上昇を上回る投資や出資の利回りを実現するために新たに導入したしくみをご説明します。

モビリティでは、2025年9月公表のモビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」のもと、安全・安定輸送のレベルアップに加え、列車のダイヤ設定や車両新造等によるキャパシティ増と目的地づくり等の需要喚起により、インバウンドを含めたお客さまの流動創造、さらには交流人口の増加をめざします。また、サステナブルな鉄道事業の運営に向けて申請した運賃改定が、2025年8月に認可されました。2026年3月の改定に向けて準備を進めるとともに、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、引き続き国に要望していきます。加えて、高付加価値車両も含めて料金体系を見直し、届出により実施可能な価格戦略を一段と推進していきます。これまでモビリティは、安定とともに成長が求められる「サステナブル事業」と位置付け、安全・安定輸送を基盤として、キャッシュ・フローの範囲内での持続可能な事業運営をめざしてきました。これからは、モビリティにおいても非連続な成長を実現するために、中期的な稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールしながら、必要なキャッシュを投入できるしくみとしました。さらに投資判断基準も見直し、投資水準を単年度ではなく中長期でコントロールしていきます。投資の柔軟性・効率性を高めて稼ぐ力を高めるとともに、サステナブルなモビリティを追求するための構造改革もさらに推進し、KPIを達成します。

生活ソリューションでは、2024年6月に公表した中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」のもと、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、モビリティと連携しながらさらなる付加価値を創出していきます。不動産開発プロジェクトでは、インフレや工事費高騰を踏まえ、採算性を見極めつつ、エリア戦略に基づく事業領域の拡大(社有地開発やマチナカ不動産の取得・開発強化)と回転型ビジネスの加速を進めます。不動産・ホテル事業ではスピードを重視し、当面は有利子負債を積極的に活用するものの、中長期的には業界水準を踏まえ、稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールしていきます。回転型ビジネスでは、物件ごとの採算性だけでなく不動産事業全体のROAに基づく柔軟な投資判断を行い、物件取得をスピードアップすることでビジネスの加速を実現します。Suicaは「Suica Renaissance」により、「移動と決済のデバイス」から「生活のデバイス」に進化させ、当社グループの各ビジネスをつなぐビジネスプラットフォームと位置付けます。Suicaを事業間のシナジーを創出するハブとして、お客さまとの接点拡大やロイヤリティ向上を通じた他のビジネスのリフトアップ効果と、Suica等のデータを活用した広告ビジネスの成長により、2031年度には2024年度対比で約200億円の営業利益増をめざします。生活ソリューション主体で柔軟かつスピーディーな投資判断を行い、業界水準や利回りも意識しながら稼ぐ力を高め、KPIを達成します。

また、モビリティと生活ソリューションの二軸での成長に加え、「融合と連携」によるシナジーの発揮により、新しい付加価値を生み出すことで、コングロマリット・プレミアムを実現します。TAKANAWA GATEWAY CITYは、鉄道ネットワークの進展により車両基地等のアセットを再編することでまちづくりを実現しました。この街は「100年先の心豊かなくらしのための実験場」として、共創パートナーの皆さまとともに地球規模の課題解決に取り組んでいます。当社グループのまちづくりは、経済的価値の創出にとどまらず、多様な視点と長い時間軸により、地域が抱える社会課題の解決をめざしています。そのようなソフト面の価値と、当社の強みである「鉄道ネットワーク強化」や「えきまち一体型開発」といったハード面の価値を組み合わせ、当社グループならではの付加価値の創出を図る「鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD※)」を積極的に推進します。J-TODをはじめとした二軸の「融合と連携」の取組みによりリソースをつなぎ、JR東日本グループだからできるシナジーを発揮することで利益成長を実現します。

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

Q3 ビジネスごとの戦略策定についての振り返りと、今後の方針を教えてください。

A3 2024年度より、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14のビジネスに区分し、さらに成長の基盤が支えるという体制によって、キャッシュ・フローの最大化に向け取り組んでいます。当初掲げた3つの目的に対する成果や課題を振り返ります。

目的の1つ目は、連結視点での中長期戦略の策定・実行です。ビジネス単位の導入により、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中長期戦略を活発に議論するようになりました。そして、社長によるビジネス長のヒアリングを定期的に開催することにより、中長期戦略のあり方や今後めざす水準の議論が加速しており、例えば「Suica Renaissance」のように成長戦略の策定・実行もスピードアップを図ることができました。

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・フローを重視した数値目標や各ビジネス個別のKPIを設定し、必要な経営資源を配分することで、各ビジネスの方向性が明確になりました。戦略策定→目標設定→実行→評価のサイクルが各ビジネスで自律的に回りはじめています。

3つ目はポートフォリオ戦略の推進ですが、まだ課題を残しています。各ビジネスの強み・弱みが見えてきた一方、各ビジネスと同業他社との数値比較や差異の可視化などはまだ道半ばです。経営判断に必要な材料を早急に可視化することで、各ビジネスの戦略に活かしていきます。例えば、重点分野やテコいれすべき領域では、外部連携やM&A活用の判断をしたり、事業のあり方を議論すべき領域では採算性を見極めながら撤退を含めた抜本的な対応策を検討するなど、具体的なアクションにつなげます。あわせて、ビジネスの区分の最適化や、経営環境に応じた最適な資本関係を追求し、グループのシナジーを最大限発揮できる最適な事業ポートフォリオを実現します。

Q4 「勇翔2034」の実現に向けて、グループの社員はどのように関わっていきますか。

A4 「勇翔2034」でめざすLX実現の主役は、「融合と連携」の最前線に立つグループ社員一人ひとりです。成長のエンジンを推進するグループ社員一人ひとりが経営参画意識を持って日々の業務に取り組めるようにするため、3つのしくみをさらにブラッシュアップします。

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。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の改善を通じて、鉄道事業の固定資産を有効活用してキャッシュ・フローを最大化し

資産の有効活用の事例



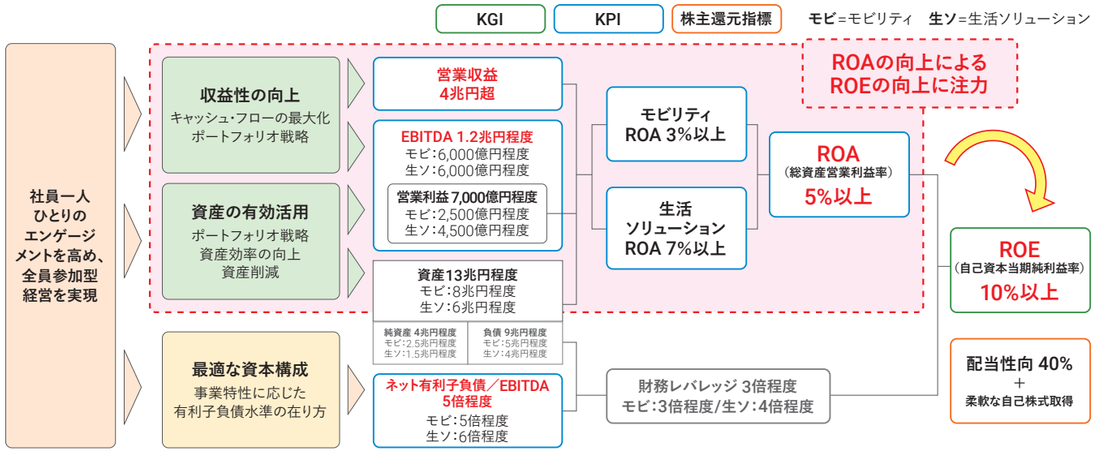


[写真左]
大井町の広町社宅跡地等の活用(OIMACHI TRACKS)

[写真右]
駅たびコンシェルジュの跡地を活用した臨時販売

財務・投資戦略

2031年度の数値目標



ます。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設け、各職場においてキャッシュの継続的な創出を行っています。このしくみを導入した2024年度以降、保有資産を有効に活用してEBITDAを伸長するため、例えば駅舎を自治体に賃貸し観光拠点化するという有効活用や、駅前の社員用駐車場のお客さま用駐車場への転換など、さまざまな取組みが進んでおり、身近な資産の有効活用を考えることを通じて、社員一人ひとりの経営参画が進んでいます。一方で、ボリュームが大きい鉄道事業固定資産の削減には、まだ課題が多い状況です。削減できる資産を洗い出して優先順位をつけ、着実に取組みを進めます。今後もROA(R)の取組みの深化や、職場間の水平展開を進め、収益性と資産効率の向上を加速します。

2つ目のしくみは、「エリアマネジメント」です。各職場を束ねたエリア単位での「エリア収支の見える化」と、各職場で実施した「施策数値の見える化」を、2024年度からすべての本部・支社で実施しました。このような「見える化」により、社員一人ひとりが経営を意識したアクションを起こしています。例えば、2024年に発売を開始した「旅せよ平日!JR東日本たびキュン♥早割パス」では、各職場がデータ分析に基づき宣伝施策を展開・検証しています。広告出稿、自治体フリーペーパーやサンプリングなどさまざまな手段を地域の特性に合わせて展開し、その費用対効果を分析しながら、お客さまとの接点においてスピーディーに改善を続け、売上の最大化を実現しました。社員一人ひとりが自分たちのエリア価値向上のため、自分ごととして経営へ参画できるようになったことは大きな収穫です。

3つ目のしくみは、グループ全体での労働環境整備です。グループ会社やパートナー会社から労働環境整備の要望を集約し、優先順位をつけ2026年度までに約100件の改善を実行していきます。社員と会社の新たなエンゲージメントを創出し、「働きがい」「働きやすさ」のさらなる向上と、社員とグループの持続的な成長のサイクルを回していきます。

「勇翔2034」で描いたように、社員一人ひとりが自律分散的に経営に参画し、ボトムアップの取組みにより資産を有効活用してキャッシュ・フローを最大化することでROAを向上し、2031年度ROE10%以上の達成をめざします。

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大切なステークホルダーです。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応は、半期に1回アップデートを行っています。株式市場からの評価である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向上の両輪によって、今後も継続的な向上に努めます。

ROEについては、資本市場も含めた幅広いステークホルダーに当社グループの成長ストーリーを明確に示すため、「勇翔2034」のKGIとしました。これまでご説明した二軸それぞれの収益性向上や資産の有効活用を通じて、二軸のROAをモビリティは3%以上、生活ソリューションは7%以上に引き上げ、ROA5%以上を実現することにより、ROE10%以上の達成をめざします。

また、PERの向上のため、株主資本コストの低下と期待成長率の向上を図ります。株主や投資家の皆さまとの対話を通じて把握した市場の期待リターンを踏まえ、株主資本コストは6～7%程度と認識しています。株主や投資家の皆さまとマネジメント層との積極的な対話や、KGIや二軸別のKPIの設定による当社グループの成長ストーリーの明確化などを通じて株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大していきます。また、IR DAYを年2回に増やすなど、ビジネスごとの成長戦略の発信を強化し、期待成長率の向上につなげます。

当社グループの強みは、真面目に誠実に業務を遂行するLXの主役である社員一人ひとりです。私達のめざす経営は、失敗を恐れずに果敢にチャレンジする企業風土のもと、それぞれの社員が自ら10年後のJR東日本グループを創るという気概を持って「当たり前を超える」ことで成長し、新たな価値を創造することです。今後も株主や投資家の皆さまとの対話を深めながら、ご期待を超えるべく、グループ全体の企業価値の向上を追求してまいります。

(注)「勇翔2034」の数値目標には、2026年3月より実施する運賃の改定を反映しています。

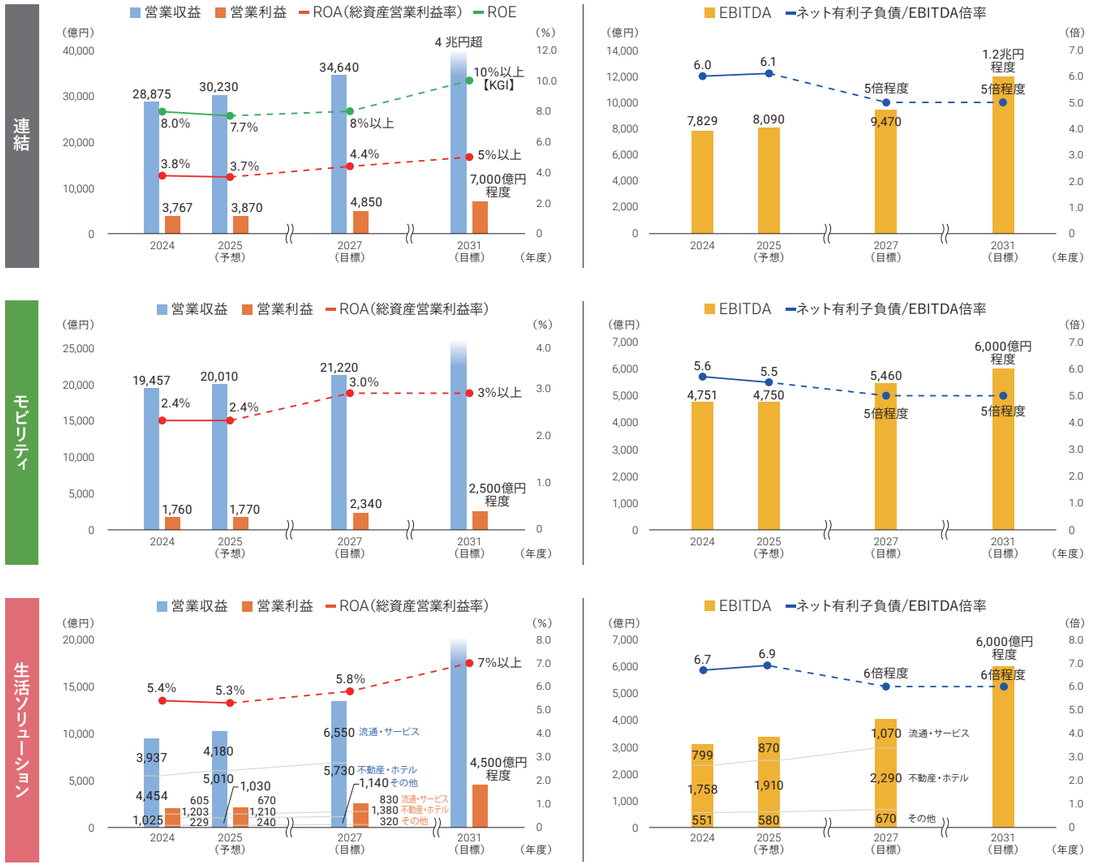
運賃改定について

当社では、1987 年の会社発足以来、収入の確保と経費削減による効率的な事業運営により、運賃値上げに依存しない強固な経営基盤の確立と、安全・安定輸送及びサービス品質の更なる向上に努めてまいりました。

一方、鉄道事業に求められる役割やサービスが多様化・高度化する中、お客さまのライフスタイルの変化、昨今の物価高や沿線人口の更なる減少、また人材の確保に向けた待遇改善等、今後も厳しい経営環境が継続する見込みです。

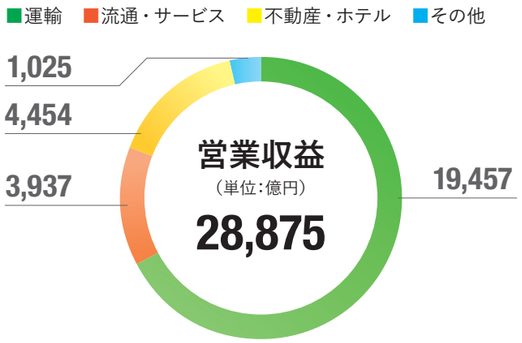
このような厳しい経営環境の変化に対応し、安全・サービスの維持向上、車両・設備の更新、バリアフリー設備の拡充や激甚化する災害への対策等を着実に進めつつ、今後も鉄道事業を持続的に運営していくため、2024年12月に会社発足以来初めてとなる運賃改定を申請し、2025年8月1日に国土交通大臣より認可されました。

「勇翔2034」の数値目標

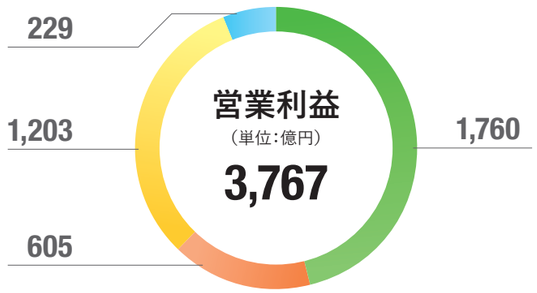


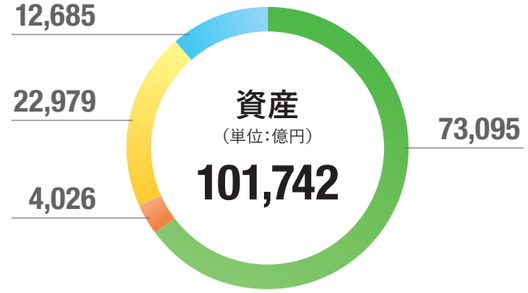
JR東日本グループの事業セグメント

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による経営を行っています。4つのセグメントは14のビジネス単位を有し、ビジネス間の融合と連携により、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ています。



※すべての数値は2025年3月期実績　※営業利益・資産の合計額と各セグメント数値の合算が一致しないのは、調整額によるもの





モビリティ



運輸

めざす姿

「究極の安全」を追求し、JR東日本グループの基盤である「お客さま・地域の皆さまからの信頼」に応えます。また、安定した輸送と品質の高いサービスをすべての人へ提供し続けることで、活力ある社会に貢献します。

ビジネス

新幹線 | 在来線 | バス | 車両製造

グループ会社

ジェイアールバス関東（株）
ジェイアールバス東北（株）
東京モノレール（株）
（株）JR東日本びゅうツーリズム&セールス
JR東日本レンタリース（株）
（株）JR東日本ネットステーション
（株）JR東日本テクノハートTESSEI
（株）JR東日本運輸サービス
（株）JR東日本環境アクセス
（株）JR東日本ステーションサービス
JR高崎鉄道サービス（株）
JR水戸鉄道サービス（株）
JR千葉鉄道サービス（株）
（株）JR東日本テクノサービス
JR盛岡鉄道サービス（株）
JR秋田鉄道サービス（株）
JR新潟鉄道サービス（株）
JR長野鉄道サービス（株）
JR東日本リネン（株）
（株）JR東日本サービスクリエーション
（株）JR東日本建築設計
JR東日本ビルテック（株）
ユニオン建設（株）
（株）日本線路技術
（株）総合車両製作所
JR東日本テクノロジー（株）

生活ソリューション



流通・サービス

めざす姿

個別ニーズに応じた多様なサービスを提供します。また、JR東日本グループだからこそできる「地方創生」を推進していきます。

ビジネス

リテール | 広告・出版 | 海外

グループ会社

（株）JR東日本クロスステーション
（株）紀ノ國屋
JR東日本東北総合サービス（株）
（株）JR東日本商事
（株）ジェイアール東日本物流
（株）JR東日本スマートロジスティクス
（株）ジェイアール東日本企画
JR東日本メディア（株）
（株）オレンジページ
台灣捷爾東事業開發股份有限公司
台灣捷爾東旅館管理顧問股份有限公司
台灣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.
JRE Ventures Pte. Ltd.



不動産・ホテル

めざす姿

日常生活における快適性や利便性をさらに高める「くらしづくり・まちづくり」を推進していきます。

ビジネス

不動産保有・活用 | 不動産回転 | マネジメント

グループ会社

（株）アトレ
（株）ルミネ
（株）JR横浜湘南シティクリエイト
（株）JR中央線コミュニティデザイン
ジェイアール東日本商業開発（株）
（株）錦糸町ステーションビル
（株）千葉ステーションビル
（株）JR東日本青森商業開発
JR東日本新潟シティクリエイト（株）
（株）ステーションビルMIDORI
（株）JR東日本ビルディング
日本ホテル（株）
仙台ターミナルビル（株）
盛岡ターミナルビル（株）
秋田ステーションビル（株）
JR東日本スポーツ（株）
（株）ガーラ湯沢
（株）ジェイアール東日本都市開発
JR東日本不動産投資顧問（株）
JR東日本不動産（株）
TAKANAWA GATEWAY 地球益投資事業有限責任組合



その他

ビジネス

Suica・金融 | 海外鉄道 | エネルギー | 建設

グループ会社

（株）JR東日本情報システム
（株）JR東日本マネジメントサービス
（株）JR東日本パーソネルサービス
（株）JR東日本グリーンパートナーズ
（株）ビューカード
JR東日本コンサルタンツ（株）
JR東日本メカトロニクス（株）
日本コンサルタンツ（株）
GATES PCM CONSTRUCTION LTD.
JR東日本エネルギー開発（株）
新宿南エネルギーサービス（株）
（株）えきまちエナジークリエイト
JR東日本スタートアップ（株）

グループ会社の事業セグメントごとの区分は、財務会計上の区分に従っています。



成長戦略

運輸事業

外部環境

- 少子化に伴う生産年齢人口の減少により、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
- コロナ禍を脱して定期のご利用は安定。定期外ではインバウンドを含めた観光需要で増加が見込まれる
- 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と想定
- 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

KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件（△2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	18,070億円（+381億円）	18,970億円	19,440億円
鉄道事業固定資産回転率	0.36（±0）	0.35以上	0.35以上

数値目標（経済的価値）

	2025年度 業績予想（前期比）	2027年度 目標
営業収益	20,010億円（+552億円、102.8%）	21,220億円
営業利益	1,770億円（+9億円、100.5%）	2,340億円
EBITDA	4,750億円（△1億円、100.0%）	5,460億円
ROA	2.4%（+0.0pt）	※
ROA（R=EBITDA）	6.5%（△0.1pt）	―

※モビリティのROAはP35参照 P35



代表取締役副社長
鉄道事業本部長
安全統括管理者
渡利 千春

JR東日本グループは、安全を経営の最優先課題とし、お客さまに信頼されるサービスを提供できるよう努めてまいりました。しかし2024年にはお客さまにご心配・ご迷惑をおかけする事象を複数発生させてしまいました。これを教訓とし、安全レベルをさらに向上させることをめざしています。

2025年度は「グループ安全計画2028」を推進し、各職場で行っているそれぞれの仕事について、「その目的は何か」など、本質を深く考えて具体的な行動につなげることで、グループ全体の仕事の品質と安全レベルの向上に努め、お客さまや地域の皆さまの信頼にお応えします。

当社グループは広大なモビリティネットワークにより、社会・地域の発展に貢献する役割を担っています。モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」の「収益力向上・社会課題解決」で掲げたモビリティのベストミックスにより、駅から最終目的地までのシームレスで快適な移動の実現をめざします。また鉄道のご利用が少ない線区については、利便性が高く持続可能な交通体系について、地域と議論を重ねます。運輸セグメント内の連携強化にとどまらず、生活ソリューションとの連携、グループ外との連携を加速してモビリティネットワークを進化させ、移動自体の魅力向上、地域における交流人口拡大、インバウンド需要の取り込みを推進します。

安全で安心な社会の実現のために　活力ある社会のために

社会課題の解決事例

サステナブルな設備メンテナンスに向けた日中帯における作業・工事の推進

近年、鉄道設備の老朽化の進展やホームドア等のバリアフリー設備整備により、メンテナンスする設備数量は増加していく一方で、生産年齢人口の減少や建設業における働き方改革などの社会的背景から、夜間作業を基本とした鉄道工事が敬遠され、従事する方々も年々減少傾向となってきています。

そこで、将来にわたりサステナブルな鉄道メンテナンスを維持していくために、日中帯における作業・工事を推進しています。例えば、首都圏エリアでは、ホーム工事において入線してくる番線を限定し、もう片方の番線に列車を入れない措置をすることで、昼間でも工事を実施できる取組みを行っています。地方エリアでは、地域住民や沿線自治体のご理解のもと、一定の期間、昼間に運行する列車を計画的に運休することで、日中帯に作業・工事を実施できる取組みを行っています。





これらの取組みにより、鉄道工事従事者の作業環境改善が進むとともに、傷害事故防止や夜間の騒音軽減にも効果を発揮しています。

今後ともサステナブルな設備メンテナンスを実施していくために、日中帯における作業・工事や作業時間の拡大を推進していきます。

新幹線ビジネス



常務執行役員
新幹線統括本部長
土澤 壇

方針

新幹線輸送の最大の価値である安全で高い定時性という礎をさらに強固なものとし、お客さま・地域の皆さまからの安心・信頼を高め、サステナブルな事業をめざします。その実現のために「融合と連携」「DX」「人材育成」を通じて、従来の発想にとらわれず新技術実装により仕事の仕組みを変革し、新幹線サービスの絶えざるブラッシュアップを推し進めます。

戦略

「新幹線の高い安全性や定時性への信頼」の追求

新幹線輸送の根本である「安全」は、すべての社員、すべての業務の積み重ねでつくりあげられるという意識を浸透させるとともに、発生した事故・事象原因はもちろん、顕在化していない阻害要因を取り除きます。

「新たな新幹線の価値」を創出

移動の便利さ・快適さ・楽しさを高めるとともに、季節やイベントに応じた臨時列車の運行や地域の魅力発信を通じて、移動需要を創出します。

業務の変革とサステナビリティの推進

スマートメンテナンスの拡大、新幹線ドライバレス運転や顔認証改札の導入など、技術革新を進めてサステナブルな事業をめざします。



次期東北新幹線車両
E10系の開発





新幹線モニタリング車の導入

在来線ビジネス



代表取締役副社長
鉄道事業本部長
渡利 千春

方針

「究極の安全」の追求を前提に、中央快速線へのグリーン車導入などにより、お客さまの着席ニーズに応えます。また、ドライバレス運転技術の推進やワンマン運転の拡大、検査・工事の省力化の実現に向けた新たな技術の積極的な導入によるサステナブルな鉄道事業運営をめざします。

戦略

仕事の本質を理解し、安全を先取ることへの挑戦

グループ安全計画2028に基づき、「仕事の本質をふまえ、想定外も想像して安全を先取る」ことに主眼を置きます。その気づきから仕事の課題を抽出し、解決することで安全レベルの向上をめざします。

社会・地域と連携したビジネスの成長

地域社会と連携した観光振興によるインバウンドを含めた交流人口の増加、保有資産の活用による収益力強化、そして鉄道の持続可能な交通体系構築に向けた地域住民との議論を通じて、経済活性化と交通体系の最適化を図ります。

サステナブルな鉄道運営

構造改革・技術開発による効率的なオペレーション体制を構築します。



常磐線、南武線での
長編成ワンマン運転



中央快速・青梅線における
着席サービスの開始

バスビジネス



ジェイアールバス関東株式会社
代表取締役社長
小塙 隆一

方針

安全・安定輸送のレベルアップを図り、鉄道だけでなくグループ外も含めた連携強化によるキャッシュ・フロー最大化をめざします。

戦略

究極の安全の追求

業務を安全、確実に進めるとともに、「チャレンジ・セイフティ運動の活性化」や「4M4E分析手法の活用」により重大事故を根絶します。

グループ内外との連携強化による収益拡大

業界他社とのアライアンス運行による新たなバスネットワークの拡大、列車代行輸送や地方在来線のモーダルチェンジ・ミックスを推進するとともに、鉄道との連携を強化してインバウンドを含む交流人口の増加を図ります。



2階建て車両スカニア

車両製造ビジネス



株式会社総合車両製作所
代表取締役社長
照井 英之

方針

安全・コンプライアンス意識を徹底し、ステンレス車両ブランド「sustina」のさらなるコスト競争力強化による受注拡大をめざします。

戦略

業務におけるコンプライアンスの徹底

輪軸組立作業の教訓を忘れず、日常の業務におけるコンプライアンスの徹底を図ることにより、品質の高い商品を提供します。

コストダウンによるシェア拡大

ステンレス製車両「sustina」の共通仕様化及び生産性向上によるコスト削減により、国内シェアの拡大を図るとともに、海外へ積極的に展開します。



ステンレス製車両「sustina」

地域交通の将来に向けて

地域の関係者との協働・連携を図り利便性・持続可能性の高い交通体系を実現していく それぞれの地域の特徴を活かした価値創造へ



東日本旅客鉄道株式会社
盛岡支社　企画総務部
野﨑 雄太
（現職：八王子支社　豊田統括センター）

東日本旅客鉄道株式会社
盛岡支社　気仙沼統括センター
小野寺 優

東日本旅客鉄道株式会社
鉄道事業本部　モビリティ戦略部門
中村 啓太

人口減少・車社会の進展をはじめ社会環境が大きく変化する中、地方ローカル線はどのような価値を創造できるのか。地域のバス事業者との協働をスタートさせた山田線における取組み、運行開始から10年以上が経過した気仙沼線BRT・大船渡線BRTにおけるPR活動や地域とのユニークな連携について伺いました。

交通モードの枠を超えたバス事業者との協働

中村　私はモビリティ戦略部門で、持続可能な地域交通の構築に向けた戦略の策定や、その実現に向けた当社と地域の皆さまとの議論の支援を行っています。この業務を担当する中で痛感するのは、人口減少をはじめとした社会環境の変化が公共交通に与える影響の大きさです。利用者はもちろん、ドライバーなどの担い手も減少している中、地域とともに生きるJR東日本グループとして、地域の皆さまへ利便性の高い移動手段を提供し、地域に貢献することが重要な使命と考えています。その実現のために、地域のほかのモビリティとの協働・連携も深めていきたいと考えています。

野﨑　私は岩手県内の公共交通の活性化を目的に、自治体の鉄道利用促進事業への連携・サポートや、利用者のニーズをとらえた交通体系の検討を担当しています。今回は、県内中心部の盛岡駅と沿岸部の宮古駅を結ぶ山田線における利便性向上の事例についてご紹介します。

山田線は、その大部分が国道106号と並行しており、道路の高規格化に伴う自家用車利用の増加により、利用者は減少傾向にありました。また、地元のバス事業者も同区間で路線バスを運行していましたが、山田線と同様に利用者が減少傾向だったことから、当社とバス事業者は、公共交通自体の利用者減を共通の課題として認識していました。バス事業者との間には、災害時等の振替輸送等で長年の信頼関係があったことから、2025年4月よりJRのきっぷ・定期券で路線バスに乗車できるという内容の協業を開始しました。

山田線は盛岡・宮古間を直通で1日3往復していますが、ここにバスが1日約10往復加わり、利用者の選択肢が広がることで一気に利便性が高まりました。地元の高校生からは、「朝は山田線を使って登校し、夕方はバスで帰宅するなど、移動手段を選択できるようになった」との声をいただいています。また、東京駅から宮古駅まで1枚のきっぷで新幹線とバスに乗車できるので、盛岡での乗り継ぎの際、きっぷ購入の手間が省けるというようなメリットもあります。



現場第一線から新たな交通モードの魅力を発信

小野寺　私は主に気仙沼線BRT・大船渡線BRTに関する協議や設備の維持管理を担当するほか、組織横断プロジェクトを通じてBRTの認知拡大や利用促進を目的とした取組みを行っています。

まずは企業との連携として、JRグループで同じくBRTを運行する九州旅客鉄道㈱（以下、「JR九州」とする。）とBRTの認知拡大に向け、「BRTが結ぶひと、地域、みらい」をコンセプトに、ポスターを共同制作し、BRTについて多くの方々に知っていただくきっかけとなるようJR九州及びJR東日本エリアの駅、BRT車内へ掲示しました。

そのほか、鉄道博物館においてBRTをテーマとしたイベントを合同で開催しました。JR九州と当社のBRTが自然災害によって鉄道から新たな交通モードに転換した経緯やBRTの特徴について、子どもにもわかりやすい内容にまとめた動画の上映や参加型クイズを取り入れた講座を実施したほか、写真撮影会等を通じてBRTの魅力を発信しました。

また、地域との連携として、岩手県、宮城県と気仙沼線BRT・大船渡線BRTの駅や沿線観光施設をスポットとしたデジタルスタンプラリーを共同開催しています。今後も地域の関係者との連携を図りながらイベントを実施することにより、地域の皆さまからより身近に親しまれるBRTをめざし現場第一線で展開してまいります。

地域とともに育む持続可能な交通体系

中村　山田線と路線バスとの連携は、鉄道とバスという異なるモビリティそれぞれの特性や役割を活かし、地域の皆さま・観光で来られるお客さまの両者にとって利便性が高い交通体系を構築しています。移動の手段として公共交通を選択いただける環境を整えることで、地域公共交通全体としての持続可能性を高めていく取組みです。

また、気仙沼線BRT・大船渡線BRTに関する気仙沼統括センターの取組みは、地域の皆さまのニーズを基にBRTの継続的なサービス改善を行うとともに、BRTを活用した沿線活性化の実施を通じ、地域の皆さまとの連携を深めています。このような、地域と密着した多面的な活動は、現場第一線だからこそ取り組める、新たな価値創造の好例だと思います。

地域公共交通の利便性・持続可能性向上においては、先行事例をそのまま他の地域に適用するのではなく、各地域の特性や移動のニーズに応じて検討されるものであり、また、その実現やその後の地域活性化にあたっては、地域の皆さまとの協働・連携を通じ、持続可能な交通体系が育まれるものと確信しています。今後も地域の皆さまとの議論を通じ、より良い地域交通構築に向けて知恵を絞り、当社グループ一体となって地域での価値創造に取り組んでまいります。

山田線・106特急・急行バスの共同経営の取組み

2025年4月から、JR山田線と多くの区間で並走する「106特急・急行バス(岩手県北自動車(株)運行)」を、鉄道の乗車券類で利用できるようになりました。当社では初となる、バス事業者との「共同経営」の取組みです。これにより、利便性・持続性の高い公共交通の実現に向け、交通モードの枠を超えた事業者間の連携を実施しています。

1. モビリティのベストミックスによる最適な移動手段の提供

異なるモビリティを運行する事業者が、その枠を超えて、運行計画策定やサービスを共同で検討・実施することが可能となりました。それぞれの交通モードの特性を活かし、一人ひとりのニーズに応じた最適な移動手段を提供していきます。

2. 地域公共交通の利便性・持続可能性向上

利用者のニーズに応じたサービスの提供により利便性向上を図り、移動手段として公共交通を選択いただけるような環境を構築し、地域公共交通全体の持続可能性を高めてまいります。

交通事業者は、人口減少・少子高齢化社会の中で、利用者減少・担い手不足という共通の課題を抱えています。共同経営の実施により、それぞれのモビリティの特性を活かした利便性向上を図り、地域交通の持続可能性向上に向け、今後もさまざまな取組みを進めてまいります。



JR山田線と106特急・急行バスの連携に関する共同記者会見

地域との連携によるBRT活性化の取組み

1. 地域・企業等との共創による取組み

- 気仙沼線BRT・大船渡線BRTデジタルスタンプラリー（宮城県・岩手県と共同開催）
- BRT沿線自治体の各種イベントへの参加（産業まつりなど）
- 地元教育機関での交流（BRTをテーマとした交通安全教室など）
- 鉄道博物館にてBRTのPR活動を実施（てっぱく大学講座、JR九州との共同イベント）
- JR九州エリアでのBRTのPR活動を予定

2. 復興ツーリズムの推進

- 震災学習を目的としたパンフレット作成（JR東日本HPに掲載中）
- 自治体や教育機関、企業へのBRT復興に関する講話
- 震災復興とBRTへのモード転換にかかるインタビュー映像を活用した講話
- FAMツアー※への参画

詳細はwebサイトへ

※観光情報の発信を目的に、旅行業界の関係者やメディア、インフルエンサーなどに視察・体験してもらうモニターツアーのこと

JR九州との鉄道博物館のイベントを通じて多くのお客さまにBRTを知っていただく機会となりました。来場されたお客さまから「ぜひBRTに乗りたい」「BRTに興味が湧いた」といった声も寄せられ、BRTの認知向上につながったと感じています。今後も、BRTの活性化に向けて地域や企業と連携し、さまざまなアイディアを形にしながらBRTの魅力を発信してまいります。



「てっぱく大学」にてBRTの特徴を説明している様子



成長戦略

流通・サービス事業

外部環境

- 人口減少、WEB会議やリモートワークの定着により、お客さまの移動のあり方、消費行動が変化。働き手不足も課題となる
- インフレの常態化により、原材料価格や物流コスト等の増大が見込まれる
- 加速度的にデジタル技術が進歩し、ECやデジタル広告の市場規模が拡大。トランプ関税などによる企業業績への影響が広告出稿を中心に影響
- 海外では日本ファンの拡大、日本産品の消費が拡大傾向にあり、中長期では新興国市場での消費拡大も見込まれる

KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
リテール営業収益	3,260億円（+158億円）	3,700億円	5,100億円
交通広告営業収益	361億円（+21億円）	430億円	500億円

数値目標（経済的価値）

	2025年度 業績予想（前期比）	2027年度 目標
営業収益	4,180億円（+242億円、106.1%）	6,550億円
営業利益	670億円（+64億円、110.7%）	830億円
EBITDA	870億円（+70億円、108.8%）	1,070億円
ROA	16.2%（+0.9pt）	※
ROA（R=EBITDA）	21.0%（+0.9pt）	—

※生活ソリューションのROAはP35参照 P35



常務取締役
マーケティング本部長
中川 晴美

JR東日本グループは持続的な成長に向け、二軸経営の推進により強固な経営基盤の構築をめざしています。しかしながら、こうした基盤の根幹である「信頼」を損なう不正・不祥事がグループ内において相次いで発生したことを重く受け止めています。誠実に業務に取り組むと共に、ガバナンスを一層強化していくことにより、お客さまや地域の皆さまからの信頼回復をめざします。

流通・サービス事業では、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」に掲げる「2033年までの生活ソリューションの収益・利益を倍増」に向けて、グループの豊富なアセットや、リアルとデジタルの顧客接点を活かし、既存事業の変革や新たな事業展開に注力します。

まずは、多様なニーズに応えるため「ヒト起点のマーケットイン」を推進し、JRE IDの統合を進めると共に、JRE MALLやMASTRUMなどのデジタルサービスを通じて顧客接点を拡大し、新たなコミュニケーションを構築します。さらに、Beyond Staitons構想に基づきイマーシブ空間やスマート健康ステーションの拡大等を通じて、駅の価値向上を進めます。加えて、マーケットニーズに即応した商品・サービス開発、物流改善により収益力を向上します。

これらの戦略の実行には、事業間の融合と連携が不可欠です。小売業の顧客接点や、海外事業の取組みを国内の流動創出や事業に活かすなど、高いシナジーにより持続的な成長を支える体制を築いてまいります。

活力ある社会のために　豊かな地球環境のために

社会課題の解決事例

子ども食堂への食材提供

㈱JR東日本クロスステーションでは、地域貢献・フードロス対策を目的として子ども食堂への食材提供を実施しています。戸田・浦和工場では、毎月一定の食材がやむを得ず廃棄されてしまうという課題を抱えていました。フードロスを削減しながら地域貢献にもつながる解決策を模索し行政とも相談した結果、「さいたま市子ども食堂ネットワーク」との連携を開始することとなりました。これにより、さいたま市ほか近隣100箇所以上の子ども食堂へ食材を届けています。今後も、社会課題の解決に貢献したいと考えています。



寄贈によるかき揚げをご家庭でお食事されている様子



子ども食堂ネットワークと実施した食材贈呈式

リテールビジネス

常務執行役員
マーケティング本部
副本部長
髙木 浩一



方針

当社グループ最大の経営資源である駅において既存業態の磨き上げやリニューアルなどにより既存事業を伸ばしていくとともに、エキナカで培った知見やブランドをもとにグループ外への出店、卸を拡大、さらなる収益拡大を図ります。Suica生活圏拡大のためのデジタル機能としてJRE MALLやマルチエキューブを活かし、顧客接点の拡大や潜在的なお客さまニーズに合わせた情報発信、リアルとデジタル融合により顧客体験価値を向上、“集う駅”から“つながる駅”へ進化させます。

戦略

グループ外への出店、卸事業拡大

NewDaysはエキナカで磨いた商品力、運営力を活かし、鉄道他社などの交通拠点への出店を加速します。紀ノ国屋はブランドと商品力を活かしてPB商品の卸事業を広げます。

リアルとデジタルの融合による顧客体験価値向上

スマートロッカー「マルチエキューブ」の首都圏以外への拡大や、ロッカー料金のダイナミックプライシング導入で収益拡大を図ります。また、JRE MALLをSuica生活圏拡大のデジタル機能として活用し、モバイルオーダーの刷新によりシームレスな購買体験をお届けするなど、リアルと融合した施策を進めます。

社会課題解決を通じたビジネスの推進

荷物輸送サービス「はこビュン」の事業化により、将来的に年間100億円規模の収益獲得をめざし、大口定期運行サービスを開始します。専用車両の投入により、迅速性・定時性・速達性などのニーズに応え、物流業界の人手不足解消やCO_2削減に貢献します。地方駅では駅施設と店舗の融合により地域の情報発信となる拠点の開発などを通じ、地域活性化を図ります。



荷物輸送専用車両内部イメージ





マルチエキューブWEBサイト

広告・出版ビジネス

株式会社ジェイアール東日本企画
代表取締役社長
石川 明彦



方針

グループ内のあらゆるメディアの価値最大化のため、ビジネスモデルの再構築を図り、リアル・バーチャル両面で「融合と連携」を進めていきます。安全等の信頼感をベースに、グループ内の各種デジタルデータ、豊富なクライアントリソース、社員の創造力・機動力をブラッシュアップし連携させていくことで、外部キャッシュインの増大、ライフタイムバリュー向上にチャレンジし持続的な成長を図ります。

戦略

ビジネスモデルの再構築

駅空間での大型サイネージ設置や、車内でのアテンションをより効果的に獲得する施策にさらに磨きをかけます。広告販売の仕組み「MASTRUM」やデータ活用によるターゲティング配信を活用し、エリア外や街ナカのメディアにも展開することで、国際的にも注目されるビジネスへと成長をめざします。

デジタルデータの革新的な活用とライフタイムバリューの創出

クライアントや地域の課題に寄り添い、ソリューションをお届けするとともに、「エンタメ」「アニメ」「食」などのコンテンツを最大限に活用し、ブロックチェーンの導入や応援広告などの新規ビジネスを展開します。

海外ビジネス

マーケティング本部
くらしづくり・地方創生部門長
沢登 正行



方針

アジアを中心に進展する都市鉄道の成長フェーズを事業機会と捉え、駅を単なる交通結節点から「暮らしのプラットフォーム」へと転換し、J-TOD※型のビジネスモデルの確立を進めます。海外事業を通じてお客さま接点を広げて収益を生み出すとともに、日本と海外の流動やビジネス創出のプラットフォームとしての機能を果たします。

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

戦略

駅を中心とした不動産・商業モデルの構築

駅周辺の商業運営（エキナカ、駅ビル、スマート自販機等）を拡大し、収益力を向上します。東南アジア・南アジアにおける駅ビル及び駅周辺不動産の開発プロジェクトに参画し、現地に根ざした事業基盤を構築します。

個客接点の拡大と双方向の流動創出

台湾で展開するホテルやフィットネス事業の集客力・収益力を向上します。海外事業拠点を日本情報の発信拠点と位置づけ、日本への流動創出や新たなビジネス機会を創出します。

Pick up! JR東日本ならではの価値創造事例

多機能ロッカー「マルチエキューブ」



ジェイアール東日本物流の「運ぶ」力と受け渡し自在な「多機能ロッカー」を組み合わせ新たなライフスタイルを提案する

株式会社JR東日本スマートロジスティクス
営業戦略部
長坂 恭太朗

株式会社ジェイアール東日本物流
東京エキロジセンター
齋藤 譲

コインロッカーに「預入」に加え「予約預入」「受取」「発送」という新機能をプラス。ECサイトで購入した商品を生活導線上の駅のロッカーで受け取ったり、スーツケースをロッカーに預け、宿泊するホテルへ当日中に直送してもらうなど、ユニークな新サービスが誕生しています。新たな価値創造に向けてタッグを組むJR東日本スマートロジスティクスとジェイアール東日本物流の2社の社員に話を聞きました。

「予約預入」のシステムが定着

長坂　JR東日本スマートロジスティクスは、多機能ロッカー「マルチエキューブ」を活用しながら、駅の物流拠点化をめざして事業を行っています。「マルチエキューブ」には「一般預入」「予約預入」「受取」「発送」という4つの機能があり、設置場所ごとに利用者層のニーズに合わせたサービスを展開し、お客さまの日常・非日常の体験価値を創造するべく、工夫を凝らしています。

2024年9月にマルチエキューブWEBサイトをオープンしました。このサイトでは空きロッカーの検索やロッカーの事前予約ができます。お客さまが新幹線や列車での移動中などにロッカーの空き状況を確認できることで、駅に到着してからロッカーを探す時間が不要になります。また、予約をすることもできますので、事前にロッカーを確保することも可能です。

予約預入については地域ごとの特徴もあります。たとえばイベント会場の最寄り駅に設置したロッカーは、イベントのある日のご予約が非常に多くなります。「予約預入」のサービスは徐々に利用者が増えてきており、2025年6月末にはサービス利用の会員数が6万人を突破し、事前にロッカーを予約できることに関するお客さまの認知も広がってきております。

欲しいものが便利な場所で手に入る

齋藤　商品の「受取」と「発送」については、ジェイアール東日本物流がさまざまな形で連携しています。



長坂　東日本各地域の銘菓や地酒、加工品などを扱う「のもの」という地産品ショップがあります。秋葉原駅や東京駅構内に店舗があり、期間限定商品のほか近隣店舗では取り扱いがないこだわり商品も多く、お客さまでにぎわっています。店舗まで足を運ぶのは予定があって難しい、店舗の営業時間外でも受取りができたら駅の利便性が高まるのではないかと考え、マルチエキューブでの受取サービスを始めました。

JR東日本が運営する「JRE MALLオーダー」でJR東日本商事が運営する「のもの」の商品をネットショッピングすることができ、お客さまの生活動線上にあるマルチエキューブで受け取れます。例えば、「のもの」秋葉原店の商品をネットで購入し、自宅近くの浦和駅にあるロッカーで受け取れるという形です。

齋藤　その商品を各地域から店舗まで配送する業務を当社が請け負っています。当社は新幹線などの列車を利用した荷物輸送サービス「はこビュン」で東北地方などから朝採れ野菜や果物、菓子類、酒類などを東京駅に運び、そこから「のもの」店舗などに配送しています。

長坂　「のもの」店舗からマルチエキューブまでは、JR東日本スマートロジスティクスが配送を担っています。まさに2社で1つの共同作業をしているのです。

手ぶら観光を実現する新サービス

長坂　「発送」でも「ロッカーホテル即配サービス」でジェイアール東日本物流と連携をしています。東京駅や羽田空港第3ターミナル駅など首都圏15駅、関西5駅でサービスを展開しており、マルチエキューブWEBサイトから事前にお申し込みのうえお荷物をマルチエキューブに入れていただくと、お客さまがご宿泊されるホテルへ当日中にお届けします。

例えば、都内に出張で訪れたお客さまがマルチエキューブにその日の宿泊用スーツケースを入れると、宿泊先のホテル（23区内及び浦安市）に届けられ、身軽に移動ができるという形です。また、関西エリアにおいても同様のサービスを提供しております。

齋藤　お客さまが首都圏のマルチエキューブに預けられたスーツケースは、当社がJR東日本の駅などに荷物を配送した帰りのトラックを活用して集荷し、いったん東京駅に集めます。ホテル即配サービスは、東京駅にある当社の有人窓口でもサービスを提供しており、こちらでマルチエキューブからの荷物と合わせることで、当社がホテルに一括配送します。異なるルートで集まった荷物をひとつにして配送するので、効率がよく、CO_2排出量の削減にもなります。

長坂　JR東日本グループは、駅を「交通の拠点」から「暮らしのプラットフォーム」へと転換をめざす「Beyond Stations構想」を推進しています。マルチエキューブもロッカー機能をさまざまな視点から拡大して新たなビジネスモデルを構築し、「Beyond Stations構想」の実現に寄与できるのではないかと考えています。



多機能ロッカー「マルチエキューブ」を通じた、「日常生活における時間価値を高めるサービス」の実現に向けて

マルチエキューブ



ホテル即配サービスご利用イメージ

マルチエキューブの概要

マルチエキューブは、「予約」「預入」「受取」「発送」の4つの機能を一台でご利用できる多機能ロッカーです。目的に応じロッカーを使い分けいただく必要がなくなります。2023年10月に営業を開始してから設置箇所は順次拡大しております。今後はどこでも利用できるネットワーク効果とサービスの拡充により、JR東日本の駅のみならずさまざまな場所での展開をめざしております。

2025年3月末時点の設置台数
505台

詳細はwebサイトへ

特徴・導入効果

それぞれの機能ごとの効果は下記のとおりです。

予約	イベント会場やテーマパークなどに隣接する場所を中心に予約数を伸ばしていることに加え、サブスクリプション利用が可能な有料会員も増えており認知も増えております。
預入	従来機に比べてスーツケース等が入る大きいサイズの扉を増やしたことなどで利用増となっております。
受取	主要配送事業者との提携により、駅のロッカーでの荷物受取機会が増えており、2024年問題などにも貢献しております。
発送	ロッカーホテル即配サービス、ロッカーどこでも配送サービスなどの自社サービスにてロッカーから荷物を送ることを可能にしました。現在各物流事業者との連携により発送可能箇所を広げております。

融合と連携によるシナジー

マルチエキューブを活用した、「のもの」商品の受け取りや、ロッカーホテル即配サービスなど、JR東日本グループそれぞれの強みを活かし、商品・サービスをスマートにどこでも提供できる世界を実現することで、お客さまの日常生活における時間価値を高めるほか、JR東日本グループ全体としての収益拡大を図ります。また、駅ソト、レジャー施設、商業施設問わず日本全国への設置を推進し、JR東日本グループとお客さまの接点を強化するほか、物流2024年問題の解決及び手ぶら旅の推進へ貢献します。



成長戦略

不動産・ホテル事業

外部環境

- 人口減少に加え、社会経済活動のデジタル化の定着により、消費行動や働き方が大きく変化している
- 工事費高騰のほか、金利上昇や為替変動などの不確実性も見込まれる
- 競合施設・オフィス・ホテルは増加、マンション等住宅価格は高止まり
- 2030年訪日外国人数6千万人という国の目標を踏まえ、2026年3月期も継続的なインバウンドの増加が期待できる

KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
SC・オフィス・ホテル営業収益	4,040億円（+308億円）	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	4,200億円（+613億円）	5,500億円	10,000億円

数値目標（経済的価値）

	2025年度 業績予想（前期比）	2027年度 目標
営業収益	5,010億円（+555億円、112.5%）	5,730億円
営業利益	1,210億円（+6億円、100.5%）	1,380億円
EBITDA	1,910億円（+151億円、108.6%）	2,290億円
ROA	4.9%（△0.7pt）	※
ROA（R=EBITDA）	7.8%（△0.4pt）	ー

※生活ソリューションのROAはP35参照 P35



常務取締役
マーケティング本部長
中川 晴美

不動産・ホテル事業では、中長期戦略「Beyond the Border」の実現に向けて、JR東日本グループの強みである利便性の高い立地や豊富なアセットを活かし、「移動の目的地づくり」「魅力的なまちづくり」「DXによる顧客接点の強化」を軸に、事業の成長をめざしています。既存事業の拡充に加え、新領域への挑戦を通じて、2033年度には2023年度比で収益・利益を2倍にすることを目標としています。

2025年度には「TAKANAWA GATEWAY CITY」や「OIMACHI TRACKS」などの大規模開発プロジェクトが本格的に始動します。「モビリティ」と「生活ソリューション」の連携を深め、グループならではの魅力的なまちづくり（J-TOD※）の構築を進めます。また、企業価値向上に向けて不動産の回転型ビジネスを加速させ、保有資産の含み益を顕在化しながら、ファンド・リート管理物件の総額を2031年度までに1兆円規模へ拡大します。JR東日本不動産（株）を中心に、物件の取得・売却のスピードと規模を拡大し、事業成長を促進していきます。

さらに、建設費高騰や競争環境の変化を踏まえ、ECとリアル店舗の融合による「リアルな売場のみに依存しない新たなビジネスモデル」の構築を進めます。鉄道を活用したサービス強化やSuicaを通じた顧客接点を活かし、事業間のシナジーを高め、「ヒト起点のマーケットイン」の発想で新たなサービスの展開を具体化していきます。

地方駅ビルにおいては、人口減少や人手不足といった社会課題に対応する持続可能なビジネスモデルの検討と導入を進め、事業の成長と競争力向上を図ってまいります。

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

豊かな地球環境のために

社会課題の解決事例

資源循環プラットフォーム「anewloop」

（株）ルミネでは、ルミネ・ニュウマンのリアル店舗及びネット通販「アイルミネ」で、ファッションアイテムを買取・回収してリユースやリサイクルを行う循環型のファッションビジネスをめざした資源循環サービス「anewloop」を実施しています。日本国内では家庭から排出される衣服の多くが廃棄処理されており、資源を再利用するための取組みの浸透が遅れていることが社会的な課題となっています。お客さまの身近な場所にanewloopという「循環のインフラ」を構築することで、こうしたファッションに関わる課題に取り組み、「ファッションを楽しむこと」と「地球環境に与える環境負荷を減らすこと」の両立を実現していきます。





不動産保有・活用ビジネス



常務執行役員
マーケティング本部
副本部長
髙木 浩一

方針

首都圏のエリア価値最大化をめざす大規模開発「Tokyo Metropolis Project」を推進します。高輪ゲートウェイ駅直結・都心最大級の新たな街「TAKANAWA GATEWAY CITY」では100年先の心豊かなくらしのためのイノベーションや文化を生み続ける街が始動しました。時代を先取りしたソフト・サービス・革新性により業界やエリアをリードするビジネスを展開し、収益力を拡大します。

戦略

変化・多様化するお客さまに対応しサービスを進化

SC旗艦店では顧客の変化を踏まえた、トレンドの創造、海外ブランドの日本初出店、クリニック集積など新たな価値の創造やフロア構成を追求します。沿線型SCでは、地域事業者と連携した催事やローカルECなど、沿線の特色を活かした独自性の高い事業を展開します。

ホテルネットワーク拡大と収益力強化

ホテルメトロポリタン大井町トラックス東京の開業により、さらなるネットワークの拡大、拡充を図るとともに、イールドマネジメントを強化し、収益を拡大します。また、インバウンド収入拡大に向け、OTA※、海外エージェントへのアプローチを継続的に実施します。

※OTA・・・オンライントラベルエージェントの略。実店舗を持たず、オンラインのみで取引を行う旅行会社

課題解決型のオフィス事業へ

駅直結、隣接立地や高スペックなビル機能に加え、当社グループサービスの活用により企業の課題解決を図ります。（シェアオフィスサービス「STATION WORK」を活用した働き方改革支援や、オフィスワーカーのエンゲージメントを高めるイベント開催など）

地域の魅力を発信する地方プロジェクトの推進

地方においては、駅施設や店舗一体となった開発を推進し、その地域ならではの魅力を発信するなど、移動の目的地をつくり、新たな流動創出を行います。



2026年春グランドオープンするTAKANAWA GATEWAY CITY



高輪駅東口賃貸マンション



ホテルメトロポリタン エドモント ベース仙台

地域の魅力を発信する地方プロジェクトの推進

不動産回転ビジネス



執行役員
マーケティング本部
まちづくり部門長
小沼 智子

方針

不動産保有・活用ビジネスと連動してセグメント全体の事業成長を推進するため、当社グループ資産活用による不動産回転ビジネスの加速とともに、駅を中心としたより広域な「まちづくり」を推進します。さらに、地方エリアでのサービス開発、「Suica経済圏」の拡大など、グループの総合力を活かした価値創造（くらしづくり）をめざします。

戦略

社有地開発・売却推進

収益不動産販売事業における社有地開発・売却を推進します。また、外部デベロッパーとの共同事業、及び単独開発展開による住宅分譲事業を加速します。また、広域品川圏など当社の強みを活かしたエリア資産価値向上、物流施設等の新たなアセット開発を推進します。



（仮称）JR船橋市場町社宅跡地開発計画

不動産の取得・バリューアップ

JR東日本不動産㈱（2024年7月設立）におけるマチナカ不動産取得・バリューアップ・売却を加速し、よりスピード感をもってさらなるビジネス領域を拡大します。



不動産の回転型ビジネスモデル

マネジメントビジネス



執行役員
マーケティング本部
まちづくり部門長
小沼 智子

方針

中核となるアセットマネジメントフィー収受に向けて、ファンドへの売却、出資を推進し、「不動産ファンド事業」における資産運用規模を拡大します。また、セグメント全体の価値最大化に向けて、プロパティマネジメント事業等での競争力強化をめざします。

戦略

不動産ファンド事業拡大

多様なニーズに応えられるファンド商品の拡充及び資産運用規模を拡大し、アセットマネジメントフィー収益を拡大します。また、グループ外企業との連携も含めたプロパティマネジメント事業の競争力を強化し、新たな魅力ある商品を開発します。

グループの総合力を発揮

グループの総合力を活かしたファンドの資金調達力により新たな投資家を招聘するとともに、モビリティ、Suicaとの連携により、独自のサービス等の開発を推進します。

Pick up! JR東日本ならではの価値創造事例

OIMACHI TRACKS



共創を起点に東京の「ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）」へ

東日本旅客鉄道株式会社　マーケティング本部　まちづくり部門　田中 達朗

JR東日本は羽田空港の国際線発着枠のさらなる拡大やリニア中央新幹線の整備などを見据えて、浜松町駅～大井町駅間を「広域品川圏」と位置づけ、駅を中心としたまちづくりを通じた東京のさらなる魅力と国際競争力の向上に取り組んでいます。その一翼を担うのが、2026年3月の開業をめざす「OIMACHI TRACKS」です。

官民、地域で「都市生活共創拠点」を形成

当社では、2020年開業のWATERS takeshiba、2025年にまちびらきをしたTAKANAWA GATEWAY CITY、そしていま私が担当しているOIMACHI TRACKSなど、品川エリアで複数のまちづくりをしています。

浜松町駅～大井町駅間の東京南エリア全体でのまちづくりの在り方について検討しており、2024年10月のプレスリリースで、同エリアを「広域品川圏」と位置づけることを発表しました。このエリアで新たな価値の共創を促進することで、国際都市東京の玄関口から東京をさらに魅力的にしよう、というものです。

その一翼を担うOIMACHI TRACKSでは、品川区をはじめとする行政、企業、メーカー、地域などと都市生活の新たなライフ・バリューの共創を通じて、都市生活共創拠点を形成し、心豊かで質の高いくらしの実現をめざしています。

大井町駅周辺が直面していた3つの課題

OIMACHI TRACKSが位置する大井町駅周辺では、品川区が「大井町駅周辺地域まちづくり方針」を策定しており、以下のような課題があるとされています。

まず、大井町駅は、通勤・通学や区役所訪問などで多数の人々が行き交う駅であるにもかかわらず、駅の東西を結ぶ歩行者ネットワークが弱く、動線が混雑しやすいことです。

次に、駅前の歩行者滞留空間が不足していることも課題です。駅前の混雑によって流動が妨げられ、また、災害発生時の一時的な避難スペースが求められています。

そして、駅周辺にも目を向けると、防災上の課題もあると指摘されており、災害時の避難対策の強化も必要です。

OIMACHI TRACKSでは、当社は品川区や周辺事業者と連携しながら、土地区画整理事業を進めています。品川区が整備する街区と当社が整備する街区一体で、新たな歩行者デッキなどの施設整備や防災上の機能配置を行うことで、大井町エリア全体のにぎわいと回遊性向上に寄与するとともに、災害に強いまちづくりに取り組んでいます。

利用する多様な人の目線で開発を進める

OIMACHI TRACKSは大井町駅の北西側に位置し、東側に「OIMACHI TRACKS HOTEL & RESIDENCE TOWER」、西側に「OIMACHI TRACKS BUSINESS TOWER」、街区の東西をつなぐ歩行者デッキ「TRACKS STREET」を整備します。

また新たなパブリックスペースとなる3つの広場を設けており、駅前の滞留を支える「STATION PLAZA」、2つのタワーの間にはまちの回遊動線を支える「CROSS PLAZA」、一番西側には約4,600㎡で一番広い「TRACKS PARK」を計画しています。

「TRACKS PARK」は、延焼火災などの災害時に一時避難の場となる、広域避難場所としても機能します。緑豊かな日常の憩いの場であるとともにイベントや地域活動などを支える場であり、災害時にもその役割を果たすことになります。緑地などのランドスケープや広場の設備、広場を囲む建築との関係性などは、まちのさまざまな利用ニーズに応えられるよう、設計者や運営会社のメンバーと議論を重ねながら計画を深度化しました。

鉄道事業やSuicaとの高い相乗効果を創出

大井町駅は、京浜東北線で品川から1駅と利便性に優れているものの、これまでオフィス街というイメージは強くありません。都内最大級の1フロアあたりの貸室面積約5,000㎡の高品質な大型オフィスの計画は大きな挑戦になります。また、宿泊施設もビジネスホテルが主流の中、まちに開かれたホテルの計画もチャレンジングです。加えて、当社グループ初のサービスレジデンスや、開放的なアウトモール型商業空間の導入など、新しい試みが多数あります。これらの挑戦を通じてこれまで大井町を訪れたことのなかった多様な方々を呼び込むことで、周辺地域のさらなる活性化に結びつけたいと考えています。

また、まちの利便性や快適性が高まり訪れる方が増えることで、当社の不動産開発は鉄道事業との相乗効果が発揮しやすくなります。冒頭にご説明した「広域品川圏」にはTAKANAWA GATEWAY CITYやWATERS takeshibaなど当社が開発した大規模なまちが連なっています。今後予定されているSuicaの進化に合わせて、まちと鉄道が連動したさまざまなサービスの実装も期待できます。

OIMACHI TRACKSのTRACKSは、「通り道、線路」という意味を持ち、開発敷地が大正時代の鉄道車両工場と線路（TRACKS）であったことや、大井町駅としながわ中央公園方面をつなぐ歩行者デッキの整備、OIMACHI TRACKSの街区と南側をつなぐ通路の整備など、今回のプロジェクトの特徴を表しています。また、このまちが未来に向けて発展していく道（TRACKS）となるよう、という想いも込めています。今後の、OIMACHI TRACKSや当社グループが進める、鉄道会社らしいまちづくりにご期待ください。



OIMACHI TRACKS



モビリティサービスやSuicaと連携したまちづくり

OIMACHI TRACKSの概要

- OIMACHI TRACKSは、大井町駅の北西に位置する、駅直結の利便性と開放的な空間を有する大規模複合施設です。
- 東京南エリア最大規模のオフィス、行き交う人々のにぎわいを感じるアウトモール型の商業施設、地域に開かれたラウンジやルーフトップバーをもつホテル、立地・眺望・利便性を兼ね備えた高品質な賃貸住宅を整備します。
- 加えて、歩行者ネットワークと複数の広場からなるパブリックスペースを整備し、地域と連携したイベントの開催や、地域の皆さまの憩いや交流の場所としてご活用いただくことをめざしています。

詳細は webサイトへ

特徴・導入効果

OIMACHI TRACKSの開業に向け、にぎやかな新しいまちというだけでなく、大井町周辺の新しい都市基盤としてハード・ソフト両面で防災上の機能やコミュニティづくりに貢献すべく、業務に取り組んでいます。

また、社内では広域品川圏のまちづくりを具体化するために、鉄道を基盤としたモビリティサービスや進化するSuicaのポテンシャルを引き出す施策や、当社が開発した高輪や竹芝のまちとの連携に向けて、多くの部署と連携し検討を始めました。

融合と連携によるシナジー

まちづくりと、鉄道を基盤としたモビリティサービスや進化するSuicaなどJR東日本グループのリソースを融合することで、当社ならではのサービスや体験価値を創出し、利用者の利便性向上や地域の回遊性向上につなげたいと考えています。








成長戦略

その他

Suica・金融ビジネス　KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
モバイルSuica発行数	4,000万枚（+578万枚）	5,000万枚	7,000万枚
Suica等交通系電子マネー 月間最高利用件数	3.5億件/月（+0.36億件/月）	6.0億件/月	7.0億件/月

海外鉄道ビジネス　KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
グループ外売上高（2025年3月期以降の累計）	199億円（+84億円）	580億円	1,286億円

エネルギービジネス　KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
CO_2削減量（単体）	16.7万t（+3.8万t）	32.7万t	62.7万t

建設ビジネス　KPI

	2025年度（前期比）	2027年度	2031年度
グループ外売上高	91億円（+0億円）	102億円	127億円

数値目標（経済的価値）

	2025年度 業務予想（前期比）	2027年度 目標
営業収益	1,030億円（+4億円、100.4%）	1,140億円
営業利益	240億円（+10億円、104.6%）	320億円
EBITDA	580億円（+28億円、105.2%）	670億円
ROA	1.9%（+0.0pt）	※
ROA（R=EBITDA）	4.6%（+0.1pt）	ー

※生活ソリューションのROAはP35参照 P35

Suica・金融ビジネス



マーケティング本部
戦略・プラットフォーム部門長
近藤 英雄

外部環境

- クラウド技術や生成AIなどDXの進展により、デジタルビジネスやデータビジネスの競争が激化している

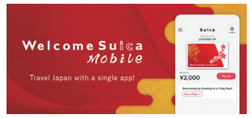
方針

各交通事業者との連携やSuicaエリアの拡大により、交通領域でのカバレッジを拡大します。あわせて、Suicaカードからモバイル Suicaへの移行や、コード決済の導入等の決済手段としての機能向上、認証機能の活用を通じた利用シーンの拡大に取り組み、Suicaの共通基盤化及び決済・金融ビジネスの拡大を進めます。これらと集まるデータの利活用の深度化により、Suicaを「移動と決済のデバイス」からお客さまのさまざまな生活シーンでご利用いただける「生活のデバイス」へと生まれ変わらせ、グループ全体のライフタイムバリュー向上を実現します。

戦略

Suicaの共通基盤化

「Welcome Suica Mobile」の「JR-EAST Train Reservation」との連携等の機能及び、地域連携ICカードシステム導入事業者を拡大します。また、JRE IDの導入によりデジタルサービスのCXを向上します。



「生活のデバイス」に向けたSuicaのシステム拡充

チャージ上限額2万円を超えるコード決済機能、バリュー授受機能、地域限定バリューなど新たな決済サービス実現（2026年秋）の準備を進めます。また、モビリティと生活ソリューションにまたがるサービス開発の実現等に向けたセンターサーバー化の開発を推進します。

顧客基盤の拡大と横断的なデータ活用

デジタルサービスを通じて集まるデータを活用し、ビューカードやJRE BANKの顧客基盤を広げ、グループ収益を拡大します。また、顧客分析の高度化と新たなサービスの創出を図るとともに、システムリスク管理を徹底します。

※JRE BANKは、ビューカードが楽天銀行を所属銀行とする銀行代理業者として各種契約締結の媒介を行うサービスです。

海外鉄道ビジネス



常務執行役員
国際事業本部長
三宅 俊造

外部環境

- アジアなどの国・地域を中心に、引き続き拡大していくマーケットがある
- 国際情勢が一段と不安定化し、地政学リスク・世界経済の不確実性が高まっている

方針

日印両政府によるインド高速鉄道プロジェクト推進の支援、シンガポール、フィリピン、オーストラリア等において新規案件受注に取り組んでいます。

モビリティと生活ソリューションの二軸のシナジーを発揮しつつ、複数の国で鉄道運営に携わる世界有数の海外鉄道オペレータ、コンサルティングの企業集団となることで、成長を続けるグローバルマーケットにおいて、ライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）の実現をめざします。



訪日研修（インド高速鉄道公社）

戦略

世界有数の海外鉄道オペレータ・コンサル企業への挑戦

EPC（設計・調達・建設）フェーズからプロジェクトに参画し、当社グループの持つO&M（運行・保守）の強み※1を活かした海外鉄道オペレータ、都市計画を含む鉄道プロジェクトの構想段階から運営・維持管理まで、すべてのフェーズに対応する海外都市・鉄道総合コンサルの企業集団をめざします。

モビリティと生活ソリューションのシナジーを発揮する新規案件（J－TOD※2等）に挑戦するとともに、上記成長戦略に沿った事業ポートフォリオに短期間で転換すべく、積極的にM&Aにも取り組みます。

※1 O&Mの強み…タイ・パープルライン等における経験や防災等の技術による高付加価値な輸送サービスの提供
※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）





ホーチミン1号線開業

エネルギービジネス



エネルギー企画部長
岩本 剛夫

外部環境

- 開発用地減少や建設コスト高騰の懸念がある一方、電力自由化により電力市場の多様化が進んでいる
- 排出権取引（2026年度）や炭素賦課金（2028年度）の導入に向けて環境価値の価格が上昇傾向にある

方針

外部環境の変化により再生可能エネルギー開発の難易度が上がる中、PPA（電力購入契約）や他社が開発した太陽光発電所の取得を通じて、脱炭素化を着実に推進するとともに、2024年12月にイーレックス㈱との業務提携を行い、再生可能エネルギーの効率的な導入を推進しています。これを踏まえ、グループゼロカーボンの実現に向けた取り組みを最優先に推進し、事業領域の拡大に向けてノウハウの蓄積とアライアンスの拡大を図ります。

戦略

急速な外部環境の変化に対応した事業展開

再生可能エネルギー開発を着実に推進するとともに、PPAやアセット（発電所）の更なる取得による再生可能エネルギー電源確保を推進します。また、ノウハウのある企業との協業により、リスクを低減しながら、蓄電池等の新たな事業領域を拡大します。



栃木県　池田太陽光



福島県　かわうち鬼太郎山風力

建設ビジネス



執行役員
建設工事部長
井料 青海

外部環境

- 労務費・材料費の高騰、インフラ整備に関わる受発注者の技術者不足など、業界全体で取り組むべき課題がある

方針

建設費高騰の影響を見極めつつ、コストダウンやDXによる生産性向上を推進するとともに、技術者不足等の地域課題へ対応するPM/CM事業※を創始しました。建設ビジネスが有する技術力を活かして、グループの発展、都市・地域の活性化、日本の国際競争力強化に貢献します。

戦略

プロジェクトの着実な推進、生産性向上

首都圏では、羽田空港アクセス線（仮称）の整備、ターミナル駅の改良・周辺開発、地方では駅を中心としたまちづくりや社会基盤整備などを計画・推進します。DX、技術開発等を推進し、更なるコストダウン・工期短縮・業務効率化を図ります。

技術力を活かした事業領域拡大

設計・施工・DX等の実績を有するグループ会社等と一体となり、事業領域を拡大し外部収益を拡大するとともに、PM/CM事業※の継続的な受注により技術者不足等の地域課題解決へ貢献します。

※PM/CM事業・・・調査・設計・施工・運営管理等の技術力を持った会社が、事業者（発注者）の支援を行う事業



羽田空港アクセス線（仮称）

Pick up! JR東日本ならではの価値創造事例

Suica未来構想「Suica Renaissance」



今までの当たり前を超え、新しい当たり前を創ることで、Suicaを「生活のデバイス」へ進化

東日本旅客鉄道株式会社 マーケティング本部 Suica・決済システム部門
平井 辰徳

JR東日本メカトロニクス株式会社 シンクライアントシステム開発本部
成田 弦

株式会社JR東日本情報システム マーケティングシステム部
藤田 貴啓

JR東日本は中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」で、Suicaをデジタルプラットフォームにする戦略を掲げました。「Suica Renaissance」はそれを具現化する未来構想で、Suicaを「生活のデバイス」に進化させます。

Suicaを「生活のデバイス」にするミッション

平井　2024年12月10日にJR東日本は、Suica未来構想「Suica Renaissance」を発表しました。それを受けて当社マーケティング本部内に設置されたのがSuica・決済システム部門 Suica Renaissanceユニットで、私は同部署でマネージャーを務めています。この未来構想は、Suicaを「生活のデバイス」として、今までの「当たり前」を超えて、新たな当たり前を創っていくというものです。Suica Renaissanceに沿ったさまざまな施策を実現させるための旗振り役を担っています。

成田　私が所属するJR東日本メカトロニクスは、券売機や自動改札機などに代表される駅務機器の開発・製造・メンテナンス等、多数のシステム開発を行っています。その中でも私はセンターサーバー方式を採用した新しい改札システムの開発に携わっています。

藤田　私が所属するJR東日本情報システムはSuica・駅サービスソリューションや生活・企業経理サービスソリューションなど幅広い業種・分野のシステム開発・運用や事業支援を行っています。私はモバイルSuicaシステムなど、お客さまとの距離が非常に近いソリューションのアプリ開発などを担当しています。

センターサーバー化が拓くSuicaの未来

平井　Suicaをデジタルプラットフォームにするという戦略に基づき、今後 10 年間でその機能を順次グレードアップさせていく方針です。交通や決済だけにとどまらず、日常生活のさまざまな場面で便利を提供する「生活のデバイス」へと進化させるのがその目的です。

成田　私が関わっているセンターサーバー方式の新しい改札システムの開発は、今までの「当たり前」を超えるうえで重要な役割を担っています。センターサーバー方式の自動改札では、Suicaがタッチされると、Suicaの利用データが通信ネットワークを通じて直接センターサーバーに送られ、運賃計算等必要な処理はすべてセンターサーバーにて行われるようになります。これにより、センターサーバーで管理するチケット情報との連携などこれまでにない新しいサービスの提供が可能となります。

平井　センターサーバー化で可能になる機能の一例が、サブスクでSFのご利用の際に運賃が割引となるこれまでにない新しい鉄道チケットの提供であり、2028 年度に新たにリリースする「Suicaアプリ（仮称）」で実現する予定です。

藤田　どのようなチケットのオーダーにも対応して正確に運賃計算を行うのは当然ですが、そのためにシステムの動作が遅くなってしまってはユーザーにストレスを与えてしまいます。「Suicaが心豊かな生活を創る」と公言しているだけに、使い勝手の良いサービスを提供することが大前提です。技術的に容易なことではありませんが、乗り越えていかなければならないと思っています。

平井　将来的にはタッチせずに改札を通過できる「ウォークスルー改札」や、改札機を設置していない駅で「位置情報等を活用した改札」の実現もめざします。

成田　多数のお客さまがシームレスに通過する「ウォークスルー改札」は、現状のシステムとは大きく異なる発想や技術が求められてきます。最先端技術を駆使し、お客さまの通過を妨げることなく、一人ひとりの入出場を正確に把握しなければなりません。実現に向けて、試行錯誤を繰り返すことになりそうです。

藤田　サブスクの鉄道チケットに先駆け、2026年の秋頃にはこれまでの上限額だった2万円を超えるお買物にもご利用いただけるコード決済機能を導入予定です。

各地域の日常に密着した“ご当地”のSuicaも

平井　さらに、各地域に根差した「ご当地Suica（仮称）」を創ることも構想しています。ご当地Suicaはマイナンバーカードと連携させることで、行政への各種申請や給付金の受け取りなどのやりとりをスマートフォンで済ませられます。

成田　これらの多彩な機能を実現させる新たなプラットフォームを構築するのが私たちの使命ですが、それが完成すれば終わりではありません。運用しながら改善を重ね、さらに新しいサービスを追求するという長い道のりを辿ることになるでしょう。

藤田　実際にアプリなどを利用しているお客さまとの距離が近い立場にある私は、手元に寄せられてくるさまざまな声がとても参考になりますし、励みにもなります。より便利で稼働が安定しているシステムを提供できるように努めたいですね。

Suica未来構想「Suica Renaissance」



Suicaは「生活のデバイス」として、今までの当たり前を超え、新しい当たり前を創っていく。

Suica Renaissanceの概要

JR東日本は、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」に基づき、Suicaをデジタルプラットフォームとするため、今後10年間にてSuicaの機能を順次グレードアップします。Suicaは「移動のデバイス」という今までの当たり前を超え、交通、決済だけでなく、地域のお客さまのさまざまな生活シーンにてご利用いただける「生活のデバイス」に生まれ変わります。

2026年秋頃にはモバイルSuicaアプリによるコード決済機能などの新しい決済体験、2028年度にはお客さまに応じた割引やクーポンなどのこれまでにない便利な移動体験の提供を進めるとともに、今後10年以内にはチケットやSFなどのバリューをセンターサーバーで管理するシームレスで便利なサービスの提供をめざします。

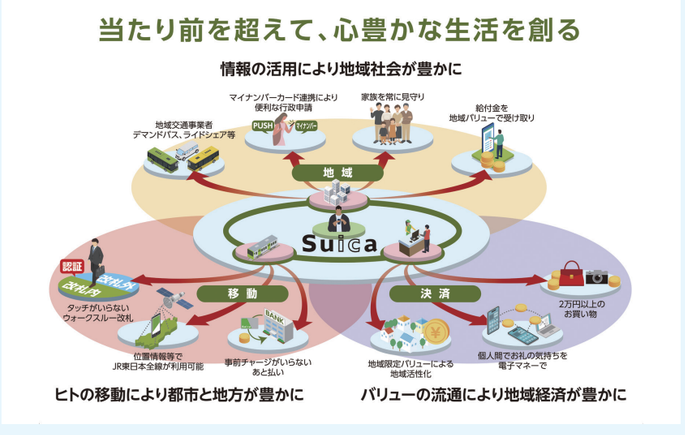
詳細はwebサイトへ

特徴・導入効果

Suica Renaissanceではセンターサーバー管理をベースとし、今までの「移動」「決済」の領域に加え、新たに「地域」の新しい当たり前を創ります。「移動」ではサブスクや鉄道クーポン、ウォークスルー改札の導入、「決済」ではコード決済機能の導入、「地域」ではご当地Suicaの導入等を行いお客さまにさまざまな生活シーンにおける新たな体験やDXの提供をめざします。

融合と連携によるシナジー

「移動」「決済」「地域」を融合させていくことでSuicaはあらゆる世代のお客さまがご利用いただけるユニバーサルな「生活のデバイス」として、お客さまに応じた体験価値（ライフ・バリュー）を創造し、「心豊かな生活」を実現します。



成長戦略

人材戦略



基本的な考え方

「勇翔2034」の実現に向けて、組織再編と人材戦略を連動させることが重要です。社員一人ひとりが経営の「主役」として活躍フィールドを広げ、さまざまな仕事に挑戦できるよう、部門や職種を越えた「融合と連携」を加速させ、仕事の質を高めていく必要があります。

新しい人材戦略のもと、「多様性」「革新性」「柔軟性」の高い働き方を実現させる人事・賃金制度の改正を実施します。社員の「働きがい」と「働きやすさ」を高め、社員の成長をグループの成長の原動力とする好循環、すなわち「社員と会社の新たなエンゲージメント」を実現していきます。

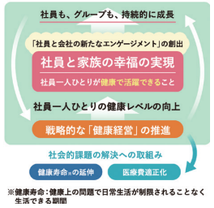
人材戦略の土台となる考え方と3つの基本方針

私たちは、社会とグループの双方が持続的に成長する志の高い企業グループをめざしています。その実現に向けて、地域に密着した事業運営、スピード感のある経営、社員の活躍フィールドの拡大を目的とした組織再編、そして社員の成長と意欲に応える人事・賃金制度の改正をはじめとする新たな人材戦略を推進してまいります。

■土台となる考え方～DEI～



■土台となる考え方～健康経営～



※健康寿命：健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間

この新たな人材戦略の土台となるのが「DEI」と「健康経営」です。「DEI」の観点からは、グループの最大の経営資源は多様な人材であるという考えのもと、当社がこれまで築いてきた真面目さや誠実さという強みに、社員一人ひとりの多様な個性・能力・価値観といったダイバーシティを掛け合わせ、新たなイノベーションを生み出し、グループの価値向上をめざします。DEIマネジメントの推進を通じて、多様なお客さまのニーズや世の中の変化に対応し、世の中の「当たり前」を超えていきます。

また、「健康経営」の観点からは、グループの持続的な成長の基盤は社員一人ひとりの健康であるという考えのもと、「グループ健康ビジョン2029」に基づき、健康情報システムを活用した健康状態の「見える化」など、新たな健康づくりの取組みをグループ全体で展開していきます。戦略的な健康経営の推進により、社員と家族の幸福を実現するとともに、健康寿命の延伸や医療費適正化等の社会的課題の解決に取り組みます。

「DEI」と「健康経営」の2つを人材戦略の土台と位置づけ、「多様性」「革新性」「柔軟性」の3つを人材戦略の基本方針とします。人事・賃金制度の抜本的な改正をはじめ、多様な人材の獲得や個別・多様で自律的なキャリア形成、個別支援型マネジメント等を通じ、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を実現していきます。

多様性
二軸経営の実現に向けて、多様な人材が活躍し多様な価値を創造するフィールドを創出
- 仕事を通じた最大限の能力発揮
- グループ一体の人材運用・育成
- 意欲に応じた持続的な活躍

革新性
社員が「融合と連携」を通じて活躍フィールドを拡げ、「当たり前」を超えて挑戦できる環境を整備
- より高度な役割
- 役割や仕事に応じた処遇

柔軟性
社員がヒト起点でより幅広い役割を担いながら柔軟に働き、自らの成長を実感できる環境を整備
- より幅広い役割
- より柔軟な働き方
- ニーズに応じた生活を支える措置

社員と会社の新たなエンゲージメント
「働きがい」と「働きやすさ」を高め、社員の成長をグループの成長の原動力とします

これからの社員と会社の関係性

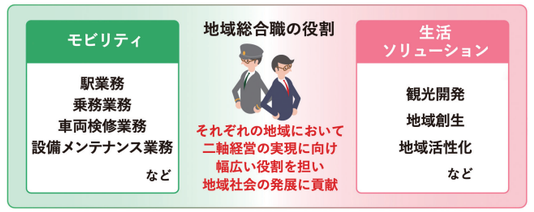
二軸経営で支えるグループの持続的な成長に向けて、社員と会社のこれまでの関係性を大切にしながら、さらに社員の経営への参画意識を高め、新たな関係性に発展させていきます。

具体的には、これまでと同様に規律性・協調性の高い人材を育成することに加えて、個別支援型マネジメントのもと、多様な人材の自律的なキャリア形成を後押ししていきます。トップダウンの発信に加え、社員からのさまざまな発意や挑戦といったボトムアップの発信を、経営というステージで融合する仕組みを構築していきます。

	これまで	＋ これから（これまでに加えて）
求める人材像	規律性・協調性の高い人材	主体的に業務を変革し事業フロンティアを広げていく多様な人材
キャリア形成	画一的なキャリア形成	個別・多様で自律的なキャリア形成
人材マネジメント	管理型マネジメント	個別支援型マネジメント
活躍フィールド	単体	JR東日本グループ
社員と会社の関係性	マスを重視 日々のオペレーションを重視 トップダウンで社員を牽引	＋ 個も重視 社員の経営への参画意識 トップダウンとボトムアップの融合

新たな採用体系

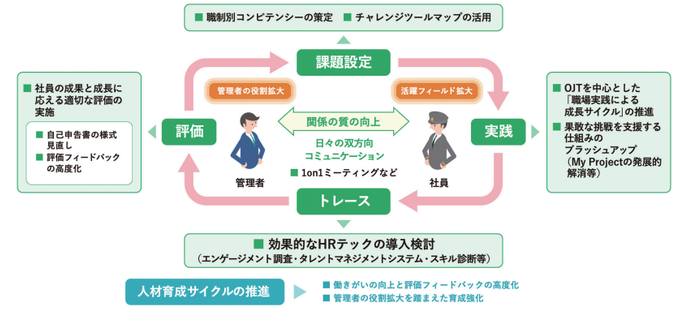
応募者一人ひとりの志向に応じた採用体系へのシフトを進めるとともに、多様な採用手法を取り入れ、グループの総合力を高める多様な人材の獲得をめざしていきます。その一環として、エリア職が幅広いフィールドで活躍している実態を踏まえ、エリア職に代わる新たな職種として「地域総合職」を新設しました。この「地域総合職」では、地元志向の人材に当社を選んでいただけるよう、県単位をベースとした採用を開始し、すでに入社している社員についても、段階的に県単位での運用へと移行していきます。また、より多様で優秀な人材を採用するため、「総合職」における学歴条件を拡大します。さらに、海外鉄道ビジネスの強化に向けて、「海外戦略職」を新設し、グローバルな視点と専門性を備えた人材の確保にも注力しています。



人材育成サイクル

これまでも社員と管理者の関わりを重視し、「課題設定→実践→トレース→評価」の人材育成サイクルを推進してきましたが、社員と会社の新たなエンゲージメントを創出していくため、コミュニケーションの双方向性を一層高め、社員一人ひとりの働きがい向上と評価フィードバックを高度化します。社員一人ひとりの意欲に応え、果敢な挑戦を通じた成長や働きがいの向上、職場の活性化などを実現します。

■双方向コミュニケーションをベースとした人材育成サイクル

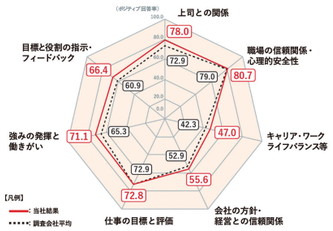


社員と会社の新たなエンゲージメントの創出に向けて

当社では2022年度より社員のエンゲージメント調査を実施し、社員のエンゲージメントを可視化しています。2024年度からは調査項目を拡充しました。調査結果の分析とフィードバックを通じて、「働きがい」と「働きやすさ」の向上につながる施策を実行するとともに、マネジメント層の目標管理に活用しています。また、管理職向けに調査結果の活用方法の勉強会を開催し、日々のマネジメントの変革を促進しています。

働きがい

エンゲージメント調査



エンゲージメントスコア
ポジティブ回答率
62.2%
KPI（2032年3月期）
… **70%以上**

「キャリア・ワークライフバランス等」「会社の方針・経営との信頼関係」の項目のポジティブ回答率が低い。

- 人事・賃金制度の抜本的改正
- 個別・多様で自律的なキャリア形成
- 双方向コミュニケーションをベースとした人材育成サイクル

福利厚生制度の見直し（エンゲージメント向上に向けた取組みの一例）

福利厚生制度の充実を図ることで、グループ社員一人ひとりの多様な働き方やライフスタイルをより一層支援し、「働きがい」と「働きやすさ」の向上をめざします。社員のキャリア形成やワークライフバランスの実現を力強く後押ししていきます。

住環境
多様な暮らし方・働き方を支援
- 多様化する住まいへのニーズに対応するため、住宅等手当を新設します。
- JRE BANKを活用したグループ社員向けの住宅ローン（優遇金利）を設定し、事務手数料の補助を行います。

※JRE BANKは、ビューカードが楽天銀行を所属銀行とする銀行代理業者として各種契約締結の媒介を行うサービスです。

カフェテリア
さまざまなメニューで複合的に支援
- 健康管理・両立支援・自己啓発等を中心にグループ一体の制度としてメニューを拡充し、複合的に支援します。

資産形成
ファイナンシャル・ウェルネスの実現
- 企業型DC、職場つみたてNISA、自社株式報酬制度といったグループ一体となった新たな資産形成制度を導入します。

イノベーション戦略



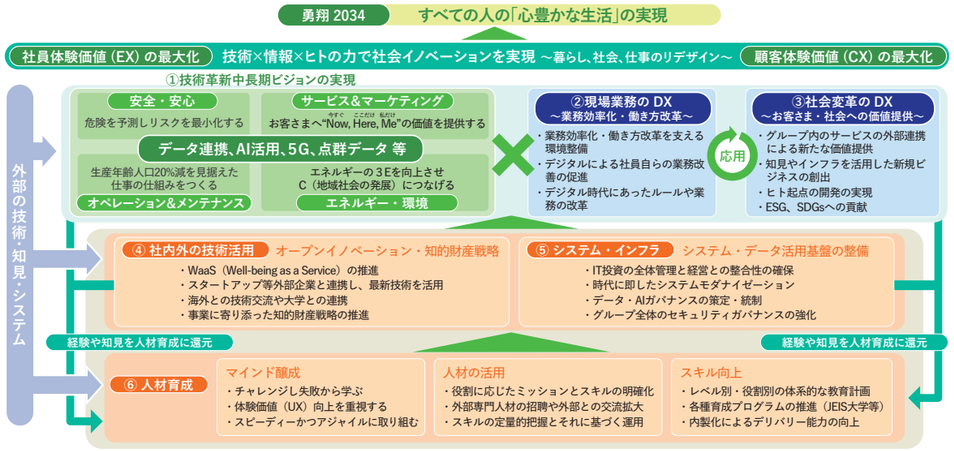
価値創造の実現に向けて

JR東日本グループの持続的発展には、最新のデジタル技術の積極的な導入が不可欠です。多様なパートナーと連携し、グループのノウハウや蓄積されたデータを活用して業務を変革し、高品質なデジタルサービスの提供をめざしています。加えて、イノベーションを通じた新たな価値創出が、グループの長期的な成長につながると考えています。

「Digital & Data イノベーションセンター(DICe)」では内製開発やデータ分析を進めており、2024年度からは「鉄道版生成AI」の開発に着手しています。生成AIが社員の業務を支援し、創出された時間を活用して新規事業の開発や地域活性化に取り組めるようにしていきます。また、最新技術の活用により肥大化したシステムを全体最適な構造へ刷新する「システムモダナイゼーション」を進めることで、グループ全体のセキュリティ強化とともに、経営を支えるシステムプラットフォームの実現をめざします。

生産年齢人口減少、環境問題、自然災害といった喫緊の課題に対して、オープンイノベーションを活用し、持続可能な鉄道事業の運営に向けた技術革新を進めます。

これらのイノベーションを収益化するためには知的財産が重要です。全社員が知的財産を意識し、知的財産活動指針に基づく価値創造を推進します。



技術革新の推進 P.93

DX戦略

Digital & Data イノベーションセンターの取組み

内製開発

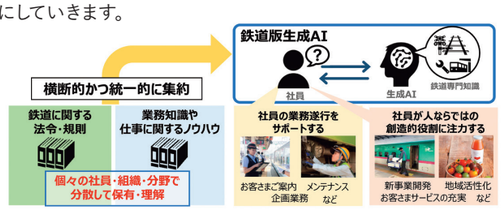
多様化するニーズにユーザー視点で素早く応えるため、2023年10月に設立した組織「Digital & Data イノベーションセンター(通称:DICe(ダイス))」では、システム・アプリの開発・実装・改善をアジャイル開発で取り組んでいます。DICeでは、自社の業務に精通した社員等による内製開発をすることで、スピーディーな対応、開発ノウハウの蓄積を推進しています。具体的には、生成AIを活用した訪日外国人向け旅行計画支援アプリや運行情報の電話自動音声アシスタント、設備リスク可視化ダッシュボード等を開発しています。



Digital & Data Innovation Center

生成AI活用

これまで「生成AIチャットツール」や「生成AI文書検索システム」の導入を通じて、DXによる業務変革を進めてきましたが、新たに「鉄道版生成AI」を開発し、社員の日常的な業務遂行を生成AIがサポートできるようにします。生み出された時間を活かして、新規事業の開発や地域活性化、お客さまサービスの充実など、社員が人ならではの創造的な役割に注力できるようにしていきます。



データ活用

全社的な視点でのデータ活用に向けて、グループ全体のデータガバナンスの強化に取り組んでいます。共通情報基盤「KAI-TAK」によるデータの収集・提供をはじめ、社内データを網羅的に検索できるポータルサイト「JRE DATA STATION」、データの種類・属性・取得方法等を管理するデータカタログ、BIツール利用環境の整備、データマネジメントガイドラインの策定などを通じて、データを分かりやすく、使いやすい形でユーザーに提供する仕組みを構築しています。

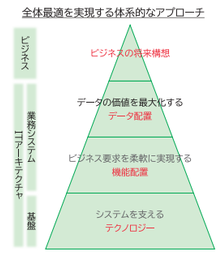




システムのモダナイゼーションの取組み

長年にわたる改修の積み重ねにより肥大化・複雑化しつつあるシステム構造に対して、全体最適を実現する体系的なアプローチに基づき、最新のテクノロジーやアーキテクチャを適用することで構造を見直します。このビジネスの変化に柔軟に対応できるようにする「システムモダナイゼーション」をグループ一体となり中長期的な取組みとして推進しています。

ビジネスサイドとシステムサイドでワーキンググループを組成し経営とITの整合性を図りながら、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」の実現、持続可能な輸送サービスの提供や新たな付加価値創出を、競争力の源泉であるシステムから強力に支えていきます。



知的財産戦略

知的財産活動についての理念・方針・行動指針

【理念】

グループ理念に基づき重要な資産である知的財産(無形資産)をグループ一体で適切にマネジメントし、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)という価値を創造する知的財産活動を推進します。

【方針】

1. 情報(データ)と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支える知的財産活動を実施していきます。
2. 第三者の知的財産(無形資産)を尊重するとともに、すべてのステークホルダー、地域社会や国際社会からの信頼に応えます。

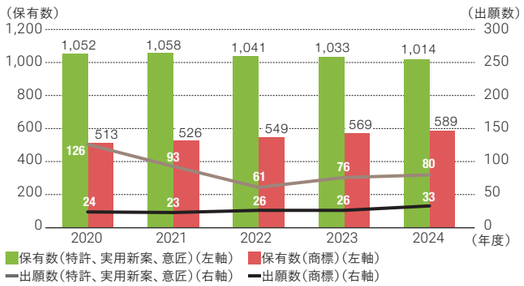
【行動指針】

「誰もが」知的財産を意識して業務を進めます。

知的財産のマネジメント体制

当社に関する知的財産(特許・意匠・商標・著作権・技術情報)については、「イノベーション戦略本部 R&Dユニット 知的財産センター」が、知的財産権の取得・活用・管理に取り組むとともに、事業共創等を目的とした知的財産戦略を策定し、実行しています。

知的財産権の保有数、出願数の推移



知的財産活動の具体的な取組み

知的財産センターは、「モビリティ」「生活ソリューション」に関する各事業について、知的財産に関する啓発・教育、特許権や商標権等の取得による知的財産のポートフォリオの構築、知財人材の育成等の活動を実施しています。

知的財産に関する啓発・教育については、左記の理念等を示す「知的財産活動指針」に則り、定期的な研修の実施等を通じて、知的財産の適切な取扱いについて周知・徹底を図り、社員一人ひとりの誰もが知的財産を意識して業務を進めることができるよう、知財リテラシーの向上をめざしています。

知的財産のポートフォリオの構築については、特許等の質を高めるという方針のもと、出願及び権利維持の要否を判断しています。ポートフォリオの構築の事例として、当社が取得した知的財産権の例としては以下のようなものがあります。



仙石線E131系
仙石線において初投入となる新型車両のデザイン
(意匠登録第1792649号)

JRE ID
JR東日本グループのさまざまなデジタルサービスをシームレスにご利用いただけるIDのロゴ
(商標登録第6867408号)

このように、事業に関連する知的財産権を積極的に取得することで、事業活動の保護を図っています。今後も、すべての人の心豊かな生活の実現に向け、知的財産の観点から貢献していきます。

マテリアリティとKPI

マテリアリティを構成するサブマテリアリティと目標

マテリアリティ及びサブマテリアリティに基づき設定した目標に向けて、取組みを実施しています。

一部KPIの見直しについて　「勇翔2034」の策定に伴い、各KPIの目標年度を2031年度に延長し、一部のKPIについては内容を見直しました。

マテリアリティ	サブマテリアリティ	目標	KPI	2031年度目標	2024年度実績	企業価値との関連
安全で安心な社会の実現のために	安全・安心	お客さま・地域の方の身体に係る被害ゼロ	●鉄道運転事故（2023年度比）	30%減	15%減※1	社会的価値：安全安心な日常生活をお届けすることにより、グループの成長の基盤である信頼が高まり、ブランド力が向上することで収益基盤が強化される。 経済的価値：安心を感じられる輸送・商品・サービスのお届けにより、収益・利益が向上する。
			●ホームにおける鉄道人身障害事故（2023年度比）	80%減	9%増※1	
			●当社グループに起因する鉄道運転事故	0件	2件	
			●重大インシデント	0件	1件	
			●ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線	140駅・288番線	
			●「事故の歴史展示館」を活用した安全教育受講者数	累計70,000人（2025年度からの累計）	9,331人	
		質の高い輸送・商品・サービスの提供	●部内原因による東京100㎞圏の在来線におけるお客さま影響を加味した輸送障害※2の件数	8件未満	8件	
活力ある社会のために	地方創生	東日本エリアにおける関係人口の拡大 地域経済の活性化の推進	●地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策	累計270件（2023年度からの累計）	累計62件	社会的価値：地域の豊かさをもたらすことにより、JR東日本グループと地域の信頼関係がより強固となり、グループのブランド力が向上することで収益基盤が強化される。 経済的価値：沿線地域の経済が活性化すること、JR東日本グループを信頼してご利用いただけるお客さまが増えることにより、収益が向上する。
		付加価値の高い多様なサービスのワンストップでのお届け シームレス・ストレスフリーな移動の実現	●モバイルSuica発行数	7,000万枚	3,422万枚	
	快適な都市	環境・防災・コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくり	●サステナブルなまちづくり（脱炭素、資源循環、生物多様性に寄与する取組み）	累計15件（2025年度からの累計）	―	
			●地域コミュニティとのつながりの創出（防災訓練、当社またはエリアマネジメント団体が主催・協賛・協力する取組み）	10件/年	5件/年	
			●スマートシティの実践（データや先端技術を活用した取組み）	累計10件（2025年度からの累計）	―	
	共生社会	ホスピタリティマインドのある社員の育成	●サービス介助士資格の取得率	100%	51.8%	
		障害当事者との対話を通じたサービス品質の改善	●障害当事者参画型交流等の実施回数	各機関5回以上・グループ計150回以上	グループ計137回	
		パラスポーツの体験・支援等を通した共生社会への理解促進	●パラスポーツイベント参加社員数	延べ24,000人以上（2024年度から）	延べ3,000人	
豊かな地球環境のために	カーボンニュートラル	ゼロカーボン・チャレンジ2050	●グループのCO_2排出量（2013年度比）	50%減（2030年度）	18.1%減	社会的価値：脱炭素社会・循環型社会を実現することにより、気候変動リスクを緩和するなど、より良い社会を創ることができる。 経済的価値：気候変動リスクの軽減により、オペレーションコストが低減し、サステナブルに利益を創出する企業グループとなる。
		多様なエネルギー活用	●再生可能エネルギーによるCO_2削減量	52万t-CO_2（2030年度）	14.1万t-CO_2	
	サーキュラーエコノミー	3Rの推進	●駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率	100%（2030年度）★	99%★	
			●廃棄物のリサイクル率	80%（2030年度）	87%	
	ネイチャーポジティブ	生物多様性の保全	●ふるさとの森づくりでの植樹本数	累計30,000本（2025年度から2035年度の累計）	―	
新たな技術とサービスを社会のために（イノベーション）	技術革新	外部技術の活用とDXを通じた絶えざる技術革新で事業運営にソリューションをもたらし、ソーシャルイノベーションを実現	●DX・サービス関連の特許等の出願数	累計375件（2024年度からの累計）	累計40件	社会的価値：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ることで、すべての人の心豊かな生活を実現する。 経済的価値：技術革新による付加価値の向上、新たな事業領域の創出、業務効率化によるオペレーションコスト削減により、収益・利益が向上する。
		デジタル人材の活躍	●デジタル人材育成者数（ミドル人材※3）	累計11,000人（2025年度からの累計）	―	
	新領域	新サービスのお届け、新たな暮らしの提案	●イノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大	累計30件（2024年度からの累計）	累計8件	
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）	DEIの推進	多様な人材の活躍	●管理職に占める女性比率	15%★	8.3%★	社会的価値：社員が仕事を通じて達成感・充足感を得ることにより、エンゲージメントが向上する。人的資本が持つポテンシャルが発揮されることで、企業価値が持続的に向上するほか、離職防止にもつながる。 経済的価値：仕事・働き方・職場の進化により、生産性が向上する。
			●女性取締役比率	30%★	31%★	
			●グループに占める障がい者法定雇用率を達成している会社割合	100%	66%	
		柔軟な働き方の実現	●男性の育児休職等取得率	90%以上★	71.9%★	
	人材育成	イノベーションマインドの醸成と多様なキャリア形成	●社員の能力伸長及び活躍フィールド拡大に資する研修や通信教育講座等の受講者数	累計70,000人（2025年度からの累計）	11,838人	
		活躍フィールドの拡大	●重点成長分野への人材配置	累計2,000人（2023年度からの2027年度の累計）	累計979人	
	健康経営	社員の健康推進	●特定保健指導実施率	100%★	56.9%★（2023年度）	
	労働安全	事故のない安全な職場	●グループで働く人の死亡事故	0件	0件	
経営の信頼を高めるために	果敢なチャレンジを促進する内部統制	新たなチャレンジを支えるリスクマネジメント	●社員の創意工夫率※4	92%★	85.8%★	社会的価値：内部統制システムの確立と人権尊重の浸透により、いかなる経営環境の変化にあっても経営リスクを回避し、サステナブルに成長を続ける強靭な経営体質を構築することで、経営への信頼を高める。 経済的価値：内部統制システムの確立と人権尊重の浸透により、企業価値毀損リスクを低減する。
		法令遵守・企業倫理・情報セキュリティ	●コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育（グループ全社対象）の実施率	100%	100%	
	人権尊重	人権尊重の浸透	●人権に関する教育の実施率	100%	100%	
		サステナブル調達	●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（サプライチェーン浸透率）	100%	90.4%	

※1 速報値　※2「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
※3 デジタル技術の活用を通じて自ら業務課題の解決を行う人材　※4 エンゲージメント調査の該当項目にポジティブな回答をした社員の割合
★はJR東日本単体の数値

安全で安心な社会の実現のために

安全を経営のトッププライオリティとし、安全安心な輸送・商品・サービスを提供します。

安全・安心

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

JR東日本は会社発足以来、「安全」を経営のトッププライオリティに掲げ、過去の痛ましい事故から真摯に学び、それを教訓としながら、社員の安全教育や重点的な設備投資等、ソフト・ハードの両面からの安全性向上等に取り組み、事故・事象を着実に低減してきました。一方で、2024年度は、点検の結果、輪軸組み立て作業における圧入力値の不適切な扱いが判明したことに加え、東北新幹線の走行中に連結部が外れ停車した事象を二度発生させるなど、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう事象を連続して発生させたことを重く受け止めています。今一度、原点に立ち返って、課題やリスクを洗い出し、ルール・しくみが正しく機能しているか確認するとともに、新たな技術や知見などを積極的に取り入れ、安全意識を一段高いレベルに進化させ、安全対策を徹底していきます。

さらに、鉄道をはじめとする「モビリティ」の安全性向上の取組みで培ってきた経験を、生活ソリューションにも活かし、不変の使命である「究極の安全」をグループ一丸となり追求していきます。

安全・安心

目標

- お客さま・地域の方の身体に係る被害ゼロ
- 質の高い輸送・商品・サービスの提供

方針

「グループ安全計画2028」に基づき、これまで築いてきた安全基盤をより強固にするとともに、本質をふまえ安全を先取る取組みを推進し、「究極の安全」を追求します。
お客さま視点で、輸送障害の発生防止、お客さまへの影響拡大防止に取り組みます。

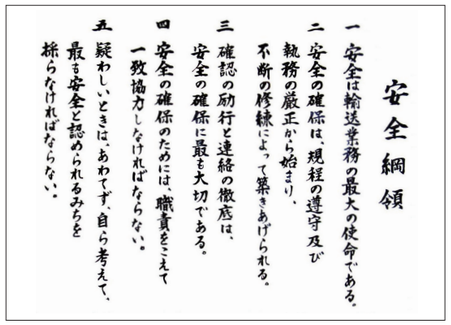
KPI（2031年度の数値目標）		2024年度実績
鉄道運転事故（2023年度比）	30%減	15%減※1
ホームにおける鉄道人身障害事故（2023年度比）	80%減	9%増※1
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件	2件
重大インシデント	0件	1件
ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線	140駅・288番線
「事故の歴史展示館」を活用した安全教育受講者数	累計70,000人（2025年度からの累計）	9,331人
部内原因による東京100㎞圏の在来線におけるお客さま影響を加味した輸送障害※2の件数	8件未満	8件

※1 速報値　※2「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

安全に対する基本的な考え方

安全綱領

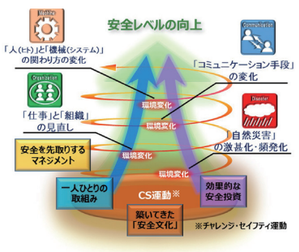
安全に関わる社員の行動規範として、安全綱領を定めています。



グループ安全計画2028

当社は会社発足以来、5か年ごとに安全計画を策定し、2023年度に第8次となる「グループ安全計画2028」を策定しました。

グループを取り巻く環境が激しく変化する中、これらの変化への的確な対応が必要です。「グループ安全計画2028」では、「本質をふまえ、想定外も想像して安全を先取る」をテーマとし、特に注目すべき「4つの着眼点」を掲げ、具体的な取組みを進めています。



詳細はwebサイトへ

「想定外を想像」する

社内外の大きな環境変化により、これまで経験したことのない「未知なる事故・事象発生」の可能性が高まっています。「仕事の本質」の理解や「うまくいっていること」にも着目する取組みで「気づき」を増やし、これまで想定外であったリスクも想像していきます。

「まさか、こんなことが！」と後悔せずに済むよう「気づき」から「想定外を想像」して、リスクへ適切に対応していきます。

築いてきた「安全文化」

安全の取組みの土台となるのは、当社グループがこれまで築きあげてきた安全文化です。これからも安全文化を大切に育み、経営のトッププライオリティである「安全」を高めていきます。

安全文化の原点“チャレンジ・セイフティ運動”（CS運動）

「社員一人ひとりが安全について考え、自律的に行動する」ことをめざし、1988年9月から「CS運動」に取り組んでいます。

CS運動の4つのポイント

①発意がある
②職場全体で共有される
③議論がある
→ 情報発信 →
④グループ全体に共有



職場でのCS運動の様子

CS運動の具現化“5つの文化”

「5つの文化」に基づく行動が、事故の再発・未然防止につながっています。「グループ安全計画2028」では「5つの文化」を基に「想定外を想像」するための力を伸ばしていきます。

5つの文化

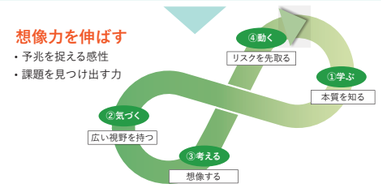
正しく報告する文化
事故防止の取組みの起点

気づきの文化
事故の予兆に気づき、情報を共有

ぶつかり合って議論する文化
意見を出し合い、背後要因を捉え、真の対策の立案

学習する文化
事故の教訓から学び、事故防止につなげる

行動する文化
「自ら考え、自ら行動」することが安全を支える源



グループ全体の確固たる“行動規範”

「安全」と「安定」はどちらも鉄道にとって重要です。列車を遅らせまいとするあまり、安全確認の手順を疎かにすると「安全」がおびやかされます。グループ全体の確固たる“行動規範”「危ないと思ったら列車を止める」を実践していきます。



列車を止める訓練

行動基準“三現主義”

安全の問題は常に「現場」で起こります。問題が「現場」で起こるため、答えも「現場」にあります。現地に行くだけではなく、感じたことや学んだことを安全行動に結びつけていきます。

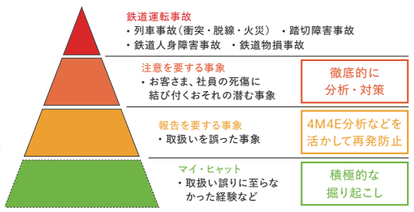
- **現地**：実際に現地に出向いて状況を知る
- **現物**：実際に現物（車両、装置、機械など）を見て、状態を知る
- **現人**：実際に関係している人々と向き合って状態を知る



三河島事故 慰霊碑への訪問

事故の予兆を活かす

事故・事象の正しい把握、原因の分析、対策の実施により鉄道運転事故等の再発防止・未然防止を実現するため、事故等の報告と分類に関するルールを定め、さらなる安全性の向上をめざしています。



JR東日本の安全管理体制

安全管理規程

鉄道事業法の改正を受け、安全管理規程を2006年10月に制定しました。経営トップの安全確保に関する責務や、安全統括管理者、運転管理者、乗務員指導管理者の選任といった組織に関する事柄など、安全管理に関する事柄を定めています。輸送の安全の確保に関し、安全統括管理者のもと、安全に関係する役員等から現場まで一体となって業務を推進する体制を構築しています。

詳細はwebサイトへ

安全対策を推進する体制

重大な事故の原因究明や再発防止策の策定、安全に関する設備及び車両に関する施策の決定・推進などにより、鉄道の安全性向上と事故防止を図ることを目的とし、当社が発足した1987年に鉄道事業本部長を委員長とする「鉄道安全推進委員会」を本社に設置しました。統括機関・支社等にはそれぞれの機関長を委員長とする「地域安全推進委員会」を設置し、支社等における鉄道の安全性向上と事故防止を図っているほか、鉄道安全推進委員会と連携し具体的な対策を実施しています。

安全性向上の取組み

（再掲）

KPI（2031年度目標）　「事故の歴史展示館」を活用した安全教育受講者数（2025年度からの累計）　累計70,000人

安全を担う人材の育成

詳細はwebサイトへ

安全に関する教育・訓練

当社では「JR東日本総合研修センター」（福島県白河市）、「総合訓練センター」「技能教習所」（各支社等）及び各職場におけるOJT（職場内訓練）による教育・訓練により、社員の安全意識・技術を高めています。


JR東日本総合研修センター


実践的な訓練

事故の歴史展示館

「JR東日本総合研修センター」の敷地内に「事故の歴史展示館」を設置し、全社員に対して、過去に起きた事故の悲惨さや鉄道の社会的責任の大きさなどを教育し考える場としています。


本館


車両保存館


考察館

教育・訓練設備の活用

環境変化に対応した人材育成を推進する一環として、「仕事の本質」の理解を促進する教育・訓練設備を整備しています。また、本部や支社等では、各管内で発生した過去の重大な事故や事象の発生経緯、対策等を学ぶ教育施設を整備しています。


実映像を用いた臨場感ある乗務員訓練用シミュレータ


東京建設PMO「事故展～事故から学ぶ展示室～」

安全を担う人づくり

環境変化に伴い、仕事のしくみが大きく変化する中でも、安全の取組みの核となる社員の連携と育成を継続し、会社全体の安全のさらなるレベルアップにつなげていきます。


安全エキスパートの育成


安全エキスパートJr.の育成

安全の語り部（経験の伝承者）

安全に関する知識・指導力・技術力を持ち合わせた後継者の育成を目的として、「安全の語り部」を任命しています。

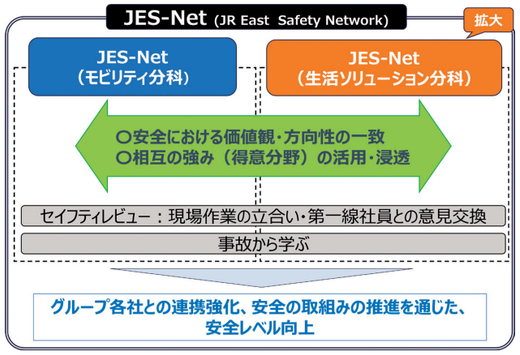

安全の語り部によるセミナー

グループ全体の安全レベル向上

JES-Net

当社・グループ会社・パートナー会社・協力会社が一体となり、JES－Net（JR East Safety Network）を構築しています（加盟86社）。これまで、モビリティの安全性向上に向け、実際の作業に立ち会い、意見交換を行う「セイフティレビュー」などを通じ、課題の共有や改善の取組みを推進してきました。

モビリティと生活ソリューションの二軸経営の推進に伴い、今後は、JES-Netに、それぞれの分科を設置します。安全における価値観・方向性の一致、連携強化、安全の取組みの推進を通じ、グループ全体の安全レベルを向上させていきます。




セイフティレビューの様子



安全シンポジウム

JR東日本グループの安全性をより一層高めるために、国内の有識者による講演や議論等を通じて社外の知見を得たり、職場等の良い取組みを広く共有する場として「安全シンポジウム」を毎年開催しています。



安全シンポジウム

列車の運転・保守作業に関する安全対策

詳細はwebサイトへ

列車衝突事故防止対策

ATS・ATCの整備状況

列車衝突事故等を防止するため、在来線にはATS（自動列車停止装置）やATC（自動列車制御装置）を、新幹線にはATCを全線に整備しています。

運転規制を乗務員に伝達するシステム

大雨や強風等の際に観測値が一定の値を超えた場合に行う列車の速度規制を、運転士にシステムを用いて伝達しています。



保守作業の安全性向上

あらかじめ定められた区間及び時間帯で事前に列車が進来しないように線路を閉鎖し、作業を行う係員がシステムを用いて線路立入や退出の手続きができるしくみを導入しています。



VOICE

構内運転シミュレータ新訓練シナリオ作成



JR秋田鉄道サービス株式会社
秋田車両センター営業所
宇佐美 壮汰

JR秋田鉄道サービス（株）では、構内運転シミュレータを活用した教育訓練を行っていますが、シナリオの内容を覚えてしまうほど繰り返し取り組んでおり、訓練の新鮮さが低下している現状がありました。

そこで現状を打破するため、新たな訓練シナリオ作成を中堅社員が自主的に企画しました。何度も議論を重ね、若手やベテランの意見を反映させただけでなく、中堅社員が若手社員に伝えたいことであり、「グループ安全計画2028」のテーマにもつながる「想定外を経験」できる事象を追加しました。これにより、自分たちが経験してきた異常時対応の訓練・知識を組み込み、伝えることができる訓練シナリオとなりました。

作業環境の変化・職場の特徴に合わせたシナリオを活用することで、引き続き異常時対応能力を向上させ安全を高めていきます。


新シナリオ作成に向けた打合せ


新シナリオを使用した異常時対応訓練

自然災害に対する備え

2022年3月に福島県沖で発生したM7.4の地震により走行中の東北新幹線が脱線、また2019年の台風第19号では千曲川の氾濫により長野新幹線車両センターにおいて北陸新幹線車両が水没するなど、各地で自然災害が激甚化しています。そこで、これら激甚化する災害に備えるため、各種対策や取組みを進めています。

詳細はwebサイトへ

地震に関する取組み

耐震補強対策

近い将来発生が懸念されている首都直下地震などの大規模な地震に備え、耐震補強を行っています。


高架橋柱耐震補強

プラットホーム上家耐震補強の推進

2017年度よりプラットホーム上家の耐震補強を進めていますが、従来は溶接が必要なため工事に多くの制約がありました。当社では、溶接が不要となる2つの新工法を開発し、一部の駅で約 80%の工期短縮を実現するなど、施工性が大幅に向上しました。




スマートウィクシス工法（写真左）
スマートボクシス工法（写真右）

列車緊急停止対策

地震発生時に、高速走行する列車を少しでも早く止めるためのシステムを構築し、新幹線開業以来さまざまな改良を重ねてきました。

また、在来線ではこの新幹線のシステムの地震情報を活用して、「在来線早期地震警報システム」を導入しています。

新幹線の線路からの逸脱防止対策

地震時に万一新幹線が脱線した場合でも、車両が大きく逸脱しない対策を実施しています。

■ 逸脱防止ガイト



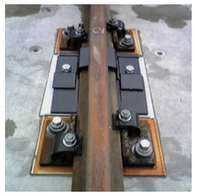


■ 接着絶縁継目の破断防止





■ レール転倒防止装置



安全で安心な社会の実現のために

総合防災訓練

地震発生を想定した総合防災訓練を、毎年9月1日を含む防災週間を中心に実施しています。例年の訓練では、首都直下地震により首都圏各線区において同時多発的に脱線等が起こり、多くのお客さま等が負傷したことを想定し、救助・救命に重点を置くなど、より実践に即した訓練を実施しています。2024年度の訓練では南海トラフ地震臨時情報発令時の訓練の実施に向け準備をしていた際、実際に臨時情報が発令されたため、速やかな対応ができました。

また、浸水のおそれのある駅では、浸水を想定した訓練なども実施しています。



本社対策本部訓練


消防機関と連携したお客さま救出訓練

救助・救命に必要な訓練の実施、物品の整備等

東日本大震災を契機とし、大震災発生時の初期対応として社員が実施すべき、お客さまの安全の確保や負傷者への応急手当等の習得を目的として、「JR東日本救助・救命講習」を行っています。また、救助に必要な物品の整備も併せて実施しています。


JR東日本救助・救命講習


応急救護品

津波に関する取組み

東日本大震災発生以前から、箇所ごとに津波の危険な区域及び運転規制の方法を定め、マニュアルの作成・勉強会の実施や降車誘導訓練を行ってきました。こうした取組みが、津波発生時において迅速な避難誘導につながりました。


津波対応マニュアル


降車誘導訓練

「津波避難行動心得」の制定

津波到達まで時間的に余裕がない場合において、避難を実施するにあたり、社員一人ひとりが取るべき行動指針を2012年1月に定めました。

一 大地震が発生した場合は津波を想起し、自ら情報を取り、他と連絡が取れなければ自ら避難の判断をする。(避難した結果、津波が来なかったということになっても構わない。)

二 避難を決めたら、お客さまの状況等を見極めたうえで、速やかな誘導を行う。

三 降車・避難・情報収集にあたっては、お客さま・地域の方々に協力を求める。

四 避難したあとも、「ここなら大丈夫だろう」と油断せず、より高所へ逃げる。

五 自らもお客さまと共に避難し、津波警報が解除されるまで現地・現車に戻らない。

津波避難ナビシステム

東日本大震災時の津波避難の教訓から、列車運行中の乗務員が、不慣れな場所で乗客の避難誘導を実施する際の補助ツールとして開発・導入しています。

詳細は
webサイトへ



降雨に関する取組み

降雨による土砂崩壊災害を防止するために全線区において計画的に沿線斜面などの防災対策を行っています。


切取のり面工(吹付枠工)


盛土のり面工(吹付枠工)

近年では降雨災害が激甚化・頻発化しており、局地的大雨が増加傾向にあることから、在来線におけるレーダ雨量を活用した運転規制を2023年6月に導入しました。また新幹線においても、今後見込まれる記録的大雨などによる災害発生リスクの増加に備えるため、2021年度から降雨防災対策工事を進めているほか、気象レーダで降雨量を詳細に把握し、豪雨発生時に新幹線を一旦抑止して安全を確認するルールを2020年から導入しています。

浸水に関する取組み

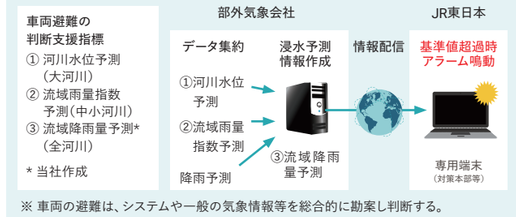
2019年10月の台風第19号による河川氾濫等で北陸新幹線の車両等に甚大な被害を受けたことを踏まえ、浸水に関する対策を進めています。

鉄道施設については設備ごとに優先順位を定め、順次ハード対策等を実施しています。また、ハザードマップをもとに浸水のリスクのある車両基地等に「車両疎開判断支援システム」を導入し、発災時の車両避難を迅速に実施します。

本システムでは、車両避難の判断を支援する指標を整備し、それぞれの指標が基準値に達した場合、アラームが鳴動し関係者に知らせます。

詳細は
webサイトへ

■車両疎開判断支援システムのイメージ



※ 車両の避難は、システムや一般の気象情報等を総合的に勘案し判断する。

強風・突風に関する取組み

2005年12月に発生した羽越本線列車事故以降の強風・突風に関する主な取組みは以下のとおりです。

風速計の増設

風による運転規制区間に風速計を複数設置することを基本にしたほか、防風柵設置箇所に風速計を増設しています。また、風速計を二重系にし、より確実に観測する取組みを進めています。

防風柵の設置

車両に作用する風の力を低減する防風柵を設置しています。


羽越本線 北余目～砂越間

気象情報の活用による運転規制の実施

気象庁の気象レーダが観測した雨の強さや、竜巻発生確度ナウキャストなどの気象情報を用いて、発達した積乱雲を捉えることにより突風発生の可能性を推定し、運転規制を行う方法を開発しました。現在は、日本海側の一部区間にて冬季に実施しています。

※2024年度は、運転規制は3日発令されました。

詳細は
webサイトへ

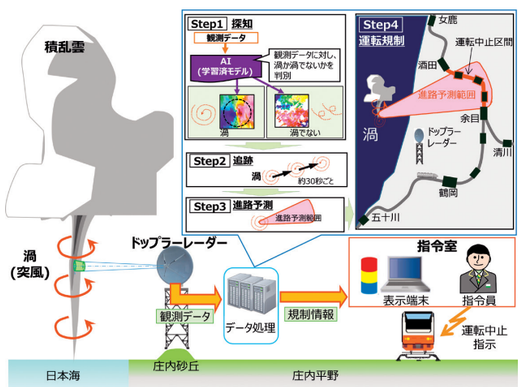
ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制の実施

ドップラーレーダーにより上空の雨粒などの動きを観測することで突風の原因となる渦を探知し、渦の進路予測範囲内に線路がある場合に警報を発するシステムを用いています。このシステムは気象庁気象研究所と共同開発したもので、2017年の冬季から羽越本線及び陸羽西線(一部区間)で運用を開始し、以降も列車運転規制の範囲拡大やAIを活用した渦の探知精度向上に努めています。

※2024年度は、運転規制は23回(暦日単位:11日)発令されました。


酒田市黒森に
設置された
ドップラーレーダー

■ドップラーレーダーを用いた突風に対する列車運転規制



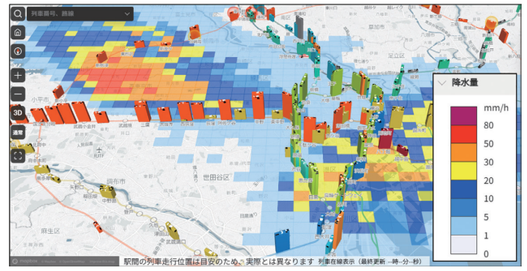
火山噴火に関する取組み

火山災害の主な特徴としては、主に火山泥流等と降灰の影響があり、特に降灰に関しては僅かな降灰でも列車の運行に影響を与える可能性があります。当社では、自治体が発行する火山のハザードマップにより影響する線区や区間などを把握し、火山の噴火のおそれがある場合は対策本部を設置して列車運行の可否や避難の必要性を判断することとしています。

気象・防災情報の活用に関する取組み

鉄道運行と近年激甚化する気象・防災に関する社内外の膨大なデータをシステム、データ基盤などから自動収集し、一つの地図上に表示するデジタルツインプラットフォーム「JEMAPS」を構築し、2022年6月から使用しています。

特徴	● 情報をわかりやすくビジュアライズ ● リアルタイムにプラットフォーム上に反映 ● 収集したデータはデータベース上に保管され、過去履歴の検索が可能
活用方法	● 大雨・地震の発生時、鉄道運行状況と合わせ、警報・注意報、土砂災害・浸水害・洪水の危険度分布などを確認 ● 現場から得た情報と合わせ、お客さま・社員が避難を判断するための参考情報として活用



首都圏付近の俯瞰図『鉄道運行×局地的大雨』

BRT事業における安全の取組み

気仙沼線・大船渡線BRT事業において、委託先事業者である(株)ミヤコーバス及び岩手県交通(株)と連携して安全確保に取り組んでいます。実物の車両を用いた各種訓練や3社合同の情報交換会の実施に加え、安全統括管理者が現地で意見交換を行う「BRT安全ミーティング」等を通じて、課題を共有・解決するとともに、連携強化に努めています。


津波避難訓練の様子

踏切における安全対策

詳細はwebサイトへ

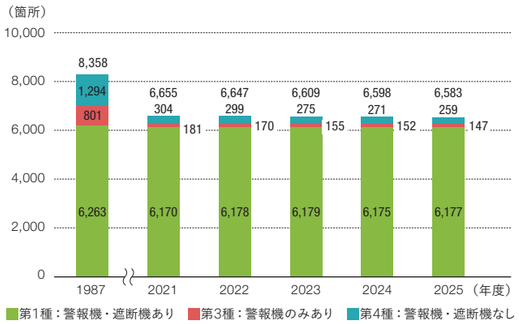
踏切廃止に向けた取組み

踏切事故対策の基本は踏切をなくすことです。地域の皆さまのご協力をいただきながら、立体交差化や統合・廃止などの取組みを進めています。廃止が困難な第3種・第4種踏切については第1種化に取り組んでいます。

■過去5年間の踏切削減実績（第三セクター等への移管を含む）

年度	2020	2021	2022	2023	2024
削減数	18	8	38	11	15

■踏切数の推移（年度初）



ハード面の対策



① 障害物検知装置

列車と自動車（大型車含む）の衝撃による列車脱線等の回避を目的とし、踏切内に立ち往生した自動車等を検知して列車に知らせる装置を整備しています。

レーザレーダにより踏切全体を検知する3次元レーザレーダ式障害物検知装置は、従来のものと比べて高い検知性能を実現するとともに、雨・雪のような浮遊物による誤検知を削減する機能などの改良を加えながら導入を進めています。



② 全方位警報灯

列車の接近を知らせる踏切警報灯について、視線が下がる傾向にある高齢者や側道から踏切に進入する自動車のドライバー等が見やすい「全方位警報灯」への置換えを進めています。



③ 踏切支障報知装置（非常ボタン）

踏切内で自動車が動けなくなった場合などに、列車に危険を知らせるための「非常ボタン」の設置を進めています。これまで、東京100km圏内の自動車が通行する全踏切と津波被害が想定される踏切への整備が完了しました。また、2017年度には、すべての非常ボタンの視認性向上、案内看板の統一を実施しました。

④ より通行しやすい踏切

立体交差や拡幅だけではなく、必要に応じカラー舗装や踏切道の周辺対策（跨線人道橋整備）等、地域の実情に合わせた改良を行っています。



踏切を通行される方に向けたキャンペーン等の実施

警察等の関係機関と連携した踏切道や学校等での事故防止の働きかけのほか、事故防止を呼びかける動画の放映や他鉄道事業者と連携したラジオCM放送などを通じたキャンペーンを毎年実施しています。



踏切道内誘導表示

2024年1月15日に「バリアフリー法に基づく道路移動等円滑化基準及び道路の移動等円滑化に関するガイドライン」が改定されました。

これに伴い、道路管理者と協議を行い、踏切道内誘導表示の設置を行っています。



第4種踏切道における取組み

警報機・遮断機が設置されていない第4種踏切道については、地域の皆さまのご協力をいただきながら、廃止や第1種化を実施しています。

また、踏切事故防止対策として、注意喚起板の設置や踏切横断前の減速等を促す「物理的デバイス」（柵）の設置を進めています。



ホームにおける安全対策

詳細はwebサイトへ

（再掲）

KPI（2031年度目標）		
	ホームにおける鉄道人身障害事故	2023年度比 80%減
	ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線

ハード面の対策



① CP（Color Psychology）ライン
人が危険と感じる度合いが高い色彩の線を引くことで、視覚的・心理的にホーム端部の危険性を注意喚起しています。

② 内方線付き点状ブロック
ホーム内側部分に線状突起を設けてホームの内外がわかるようにしたブロックを整備しています。

③ 高解像度ITV
駅社員及び車掌が確認するモニタを解像度の高いモニタに置き換えています。

④ 転落検知マット
ホーム下に設置したマットで転落者を検知し、列車に停止を指示します。

⑤ 列車非常停止警報装置
運転士・車掌・駅社員に危険を知らせる「非常停止ボタン」をホーム柱などに整備しています。

⑥ ホームドア
お客さまの列車との接触や線路への転落を防止する対策としてホームドアの導入を進めています。

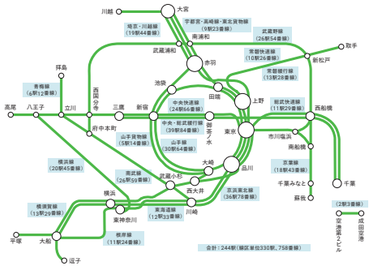
ホームドア整備

ホームでのお客さまの転落や列車との接触を防止する対策としてホームドアの整備を進めており、2024年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に124駅（線区単位※140駅）288番線でホームドアの整備を完了しました。

これまで、2032年度末頃までに東京圏在来線主要路線の243駅（線区単位330駅）への整備を目標に、主要な番線660番線程度の整備を優先してきましたが、さらなる早期整備として、主要な番線以外も含めた東京圏在来線主要路線の244駅（線区単位330駅）758番線に整備対象を拡大しました。また、軽量型の「スマートホームドア®」及び施工性や保守性を向上した「スリットフレームホームドア」の導入や設計荷重の見直しなどによる工期短縮を図ることで、従来より1年前倒した2031年度末頃までの整備をめざしていきます。

※線区単位の具体例：有楽町駅の場合、山手線、京浜東北線の2駅となります。

■2031年度末頃までにホームドアの整備を予定している線区（2022年4月公表）



鉄道をご利用のお客さまに向けたキャンペーン等の実施

駅社員等による声かけや見守り、駅構内放送によるご案内を実施するとともに、目の不自由なお客さまを含むお困りになっているお客さまに対して、当社グループの社員だけでなく、一般のお客さまにもお声かけにご協力いただく「声かけ・サポート」運動を通年で実施しています。

このほか、「プラットホーム事故0運動」「やめましょう、歩きスマホ。」等のキャンペーンを各社局と共同で実施しています。



事故防止を呼びかけるポスター

VOICE

スリットフレームホームドアの展開



鉄道事業本部
設備部門
荒井 洋樹

JR東日本グループでは、軽量型の「スマートホームドア®」の導入を積極的に進める一方で、お客さまのご利用状況や必要なホームドア開口幅に応じて従来型ホームドアの整備も継続しています。この従来型ホームドアは風の影響を受けやすいためホーム改良工事の負担が大きく、工期やコストに課題がありました。そこで、安全性を維持しつつ扉や戸袋をスリット化して風が抜ける構造とした、次世代型の「スリットフレームホームドア」の開発に取り組みました。

開発には多くの苦労があり、特に開発終盤ではフレーム構造の特徴が仇となり着雪に弱いことが判明しました。私たちは当社グループで積み上げてきた知見を活かして課題を解決し、ホーム及びホームドア支持部の風圧影響を従来型から約40%軽減すると共に、ホーム改良工事の簡素化やメンテナンス性の向上を実現させた「スリットフレームホームドア」の開発を実現しました。2024年12月には南武線分倍河原駅で稼働を開始し、本格展開を進めています。

ホームドアはホームにおける安全対策の切り札ですが、整備にはさまざまな困難が伴います。だからこそ、関係者全員が額に汗を流して努力することが重要であり、私自身もその一員として責任とやりがいを感じながら、今後もお客さまの安全・安心につながるホームドアの早期整備に尽力していきます。


従来型のホームドア


スリットフレームホームドア


スマートホームドア®

輸送サービス品質の向上

（再掲）

KPI（2031年度の数値目標）	部内原因による東京100㎞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	8件未満

※「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

お客さまのご期待に応える安全・安定輸送

「サービス品質改革ビジョン2027」に基づき、グループ一丸となって、サービス品質の改革を進めています。

鉄道は、お客さまの日々の生活と日本経済を支える重要な社会インフラであり、安全・安定輸送が不可欠です。しかしながら、当社グループに起因する車両や設備の故障をはじめ、激甚化する自然災害による輸送障害も発生しているため、輸送障害の未然防止やお客さまへの影響拡大防止に取り組んでいます。

輸送サービスのさらなる向上に向け、お客さま視点で、以下の取組みを推進しています。

輸送障害の発生防止

各部門やグループ内の連携を進め、輸送障害の発生原因を分析し、重点的な対策を明確にして実行していきます。

当社グループに起因する輸送障害（部内原因）への取組み

システム・地上装置等の強化やモニタリング技術を活用して故障の予兆を把握することで、設備の信頼性を向上させます。

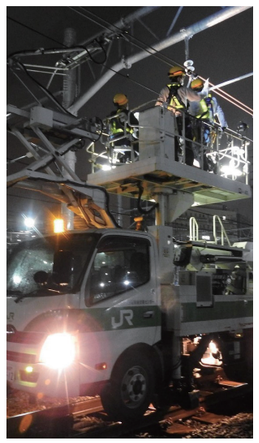
また、過去に輸送障害が発生した設備弱点箇所の改修等を通じて、輸送障害の発生防止に取り組みます。

自然災害への取組み

自然災害対策として、土木構造物の強化、耐震補強、融雪器整備、浸水及び雷害対策等のハード整備を実施しています。また、台風期や降雪期前に倒木対策として、優先度を付け計画的に伐採を実施しています。



線路設備モニタリング



架線点検作業

お客さまへの影響拡大防止

お客さまのことを最優先に考え、早期運転再開と影響範囲の最小化のための最適な対策を講じていきます。

輸送障害発生後のお客さま影響を最小限に抑える取組み

折返しが可能な駅での折返し運転や、路線が並行する区間で別の線路を使用し運転することで、お客さまへの影響が最小限となるよう努めています。

早期運転再開とお客さま救済の取組み

さまざまな輸送障害を想定した訓練を通じて、早期運転再開や駅間停車列車からのお客さまの救済など、グループ一体となった対応力向上に取り組んでいます。また、お身体の不自由なお客さまや高齢のお客さまなど、配慮が必要なお客さまの乗車を想定した降車誘導訓練を実施しています。



降車誘導訓練

輸送障害発生時の情報提供

お客さまの立場に立ち、お客さまの次の行動判断につながる情報を迅速かつ具体的に提供していきます。

輸送障害発生時の運転再開見込み時刻発表

輸送障害発生からおおむね30分以内に運転再開見込み時刻を発表するように努めています。

運行情報・運休情報・遅延証明書：JR東日本

情報提供の強化

列車の遅れや運休等の情報は、駅や車内の放送を通じて、速やかにお客さまにお知らせしています。また、当社ホームページやJR東日本アプリ、SNS（運行情報公式X、Weibo）等さまざまな媒体を通じて、運行情報や運転計画等をご案内しています。

列車運行に関するしくみ・取組みのお知らせ

お客さまに知っていただきたいこと（自然災害や非常事態が発生した際の対応や列車運行の疑問など）について、「JR東日本なるほどQ&A Guide」とその関連動画を作成し、当社ホームページに掲載しています。



なるほどQ&A Guide

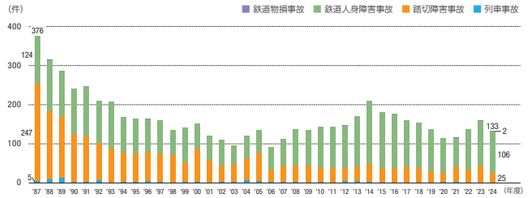
JR東日本の安全の現状

鉄道運転事故

2024年度の鉄道運転事故は、133件と会社発足当初と比べ大幅に減少しました。このうち、鉄道人身障害事故が全体の約8割を占めています。なお、列車事故は発生していません。

列車事故	列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故
踏切障害事故	踏切道において、列車又は車両が道路を通行する人又は車両等と衝突し、又は接触した事故
鉄道人身障害事故	列車又は車両の運転により人の死傷を生じた事故（自殺以外）
鉄道物損事故	列車又は車両の運転により500万円以上の物損を生じた事故

■ 鉄道運転事故の発生状況



※2013年度第3四半期から、自殺と断定できなかった事象も鉄道人身障害事故や踏切障害事故として計上

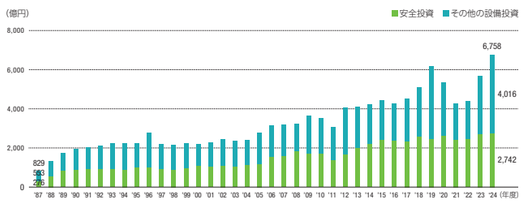
（速報値）

詳細はwebサイトへ

安全に関する設備投資

会社発足以来、重点的に安全投資に取り組んできました。「グループ安全計画2028」での安全投資は約1.3兆円を見込んでおります。引き続き環境変化を踏まえた総合的なリスク評価により、効果的な安全投資を進め、安全設備の充実を図るとともに、安全性向上に資する技術開発も進めてまいります。

■ 安全投資額とその他の投資額の推移（JR東日本単体）



詳細はwebサイトへ

行政指導

2008年頃～2017年3月にかけ、輪軸を車輪に圧入する際に使用する機械の圧入力値にばらつきが生じ、圧入力値が規定の範囲外の状態で営業に供していることが判明しました。

また、2008年～2017年3月の間、規定の範囲外の圧入力値を規定の範囲内の値に書き換えていたことが2017年3月に判明したことから、直ちに機械が出力した数値に修正しました。

これ以降の輪軸組み立て作業は、仕事のプロセスを見直し厳正に管理しております。

詳細はこちら P.109

インシデント

2024年度はインシデントが3件、重大インシデントが1件発生しました。

- **東北新幹線　古川～仙台駅間**
  走行中に列車が分離した事象
- **E721系台車枠に亀裂が入った事象**
- **両毛線　岩宿～国定駅間**
  列車が通過する際に、踏切が正常に遮断しなかった事象
- **東北新幹線　上野～大宮駅間**
  走行中に列車が分離した事象（重大インシデント）

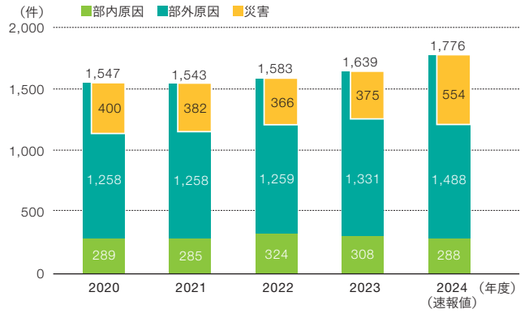
インシデント	鉄道事故等報告規則（国土交通省令）により定められている、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態
重大インシデント	運輸安全委員会設置法施行規則（国土交通省令）により定められているインシデントのうち、特に異例と認められるもの

輸送障害

2024年度は、2023年度と比較すると、特に自然災害（水害と雪害）によるものが増加しました。

輸送障害	鉄道運転事故以外で、車両や設備の故障、係員の取扱い誤り、災害などにより、列車の運転を休止したもの又は旅客列車では30分以上、それ以外の列車では1時間以上の遅延を生じたもの
災害	暴風、豪雨、豪雪、洪水、高潮、地震、津波などの自然現象によるもの
部外原因	線路内立入りや自殺など、当社の原因によらないもの
部内原因	係員や車両、設備など、当社の原因によるもの

■ 輸送障害件数



安全安心を、未来へつなぐ

サステナブルな鉄道事業運営に向けた取組み

**将来の労働人口減少を見据えた中でもサステナブルに安全・安心を提供し、
安全・安定輸送のさらなるレベルアップを続けていくため、
先端技術の活用や、DX、地域鉄道事業者との連携等を行っています。**

新たな技術を活用した鉄道メンテナンス

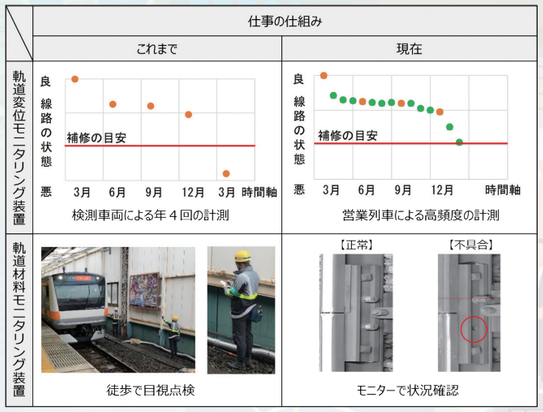
設備モニタリングの活用

線路や架線の点検や修繕の実施には、これまで多くの人手がかかっていました。生産年齢人口の減少に伴うさらなる従事員の減少が予想される中、効率的かつ効果的に線路設備の点検やメンテナンスを実施するため、2018年7月より営業列車に搭載した線路設備モニタリング装置で取得したデータの活用を本格的に開始しています。

効率的なメンテナンス手法であるCBM（Condition Based Maintenance）を推進するため、2023年4月より線路設備モニタリング装置を導入した関係鉄道事業者で連携し、共通の管理システムを利用しています。各社が利用しているアプリ等を共用できるようになるほか、システム開発費の削減やメンテナンスの生産性が向上することで、鉄道業界全体におけるメンテナンス技術の発展が期待できます。

また、架線設備については、2021年10月より電気・軌道総合検測車（East-i）搭載のカメラ・センサなどのデータによる「架線設備モニタリング」も導入し、CBMをさらに推進しています。

今後も業界全体のメンテナンス技術の向上をめざし、継続して取り組んでいきます。



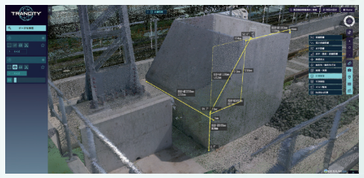
線路設備モニタリング装置導入で可視化できた内容

鉄道・インフラ業界のDXの実現に向けて

ドローン、デジタルツインの活用



ドローンによる保守点検（写真上）



TRANCITYによる点群・三次元データの生成（写真下）

鉄道・インフラ業界では労働力減少等の背景から建設工事・維持管理などの生産性向上が急務となっています。

CalTa（株）、JR東日本コンサルタンツ（株）、JR東日本は、デジタルツインソフトウェア「TRANCITY」を開発し、建設工事・維持管理におけるDXを推進しています。「TRANCITY」は、ドローン・ロボット、スマートフォンやタブレット端末等で撮影した動画のデータを基に、三次元地図データ内の現実空間と同じ場所に点群・三次元データを自動生成、可視化できるソフトウェアです。この技術は、当社グループ内において、設計・施工計画・点検・検査等幅広く活用されているほか、グループ外のインフラ事業者等の生産性向上にも寄与しています。

また、CalTa（株）を含むスタートアップ3社と連携して、ドローンを活用した未来の鉄道点検ソリューション「Project SPARROW」にも取り組んでいます。このプロジェクトにより、鉄道現場における巡視や各種点検、災害時の施設確認を可能にする自律型ドローンと、収集した情報を閲覧分析できるデジタルツインプラットフォームを開発し、鉄道インフラ点検の安全性と生産性向上をめざします。

地域鉄道事業者との連携

メンテナンスにおける技術支援

少子高齢化やモータリゼーションの進展等により、鉄道事業を取り巻く環境はより一層厳しい状況になっています。特に中小民鉄や第三セクターなど地域鉄道事業者は、会社によって事業規模も小さく、機械化・装置化といった抜本的な業務変革や専門技術者の育成などに課題のある会社も少なくありません。

社会インフラとして重要な価値のある安全安心な鉄道を持続可能なものとするため、当社グループとしても積極的に技術的な支援を進めています。引き続き、各事業者とも情報連携を図りながら、事業環境やニーズを踏まえた積極的な技術支援を進めていきます。



線路メンテナンスにおける技術支援（写真左右）



これまでの技術支援の例

- 各種教育・研修の実施
- 修繕工事・検修等における装置等の連携・支援
- 設備改修・復旧工事等における計画策定等の支援　など

鉄道利用シーンにおけるJR東日本が創出する社会的価値の可視化

インパクト会計フレームワークの導入

当社はインパクト会計のフレームワークを導入し、「お客さまが鉄道をご利用されるシーンにおいて、当社ビジネスが創出する社会的価値（≒社会課題への貢献）」の可視化・定量化に挑戦しています（アビームコンサルティング（株）との共同分析）。

本取組みにて定量化した数値を事業運営に活用することにより、社会的価値と経済的価値の双方を追求する経営をさらに加速させ、「すべての人の心豊かな生活」を実現します。

安全が生み出す社会的価値

お客さまが鉄道を利用する際に事故等から守られ、他交通手段と比較し安全に移動できる環境を提供していることにより生まれる社会的価値を算出

安定的な列車運行が生み出す社会的価値

鉄道が時刻通りに運行され、お客さまが計画通りに移動できることにより生まれる社会的価値を算出

利便性・快適性が生み出す社会的価値

鉄道利用シーンにおける利便性や快適性を高め、ストレスの少ない移動体験を提供することにより生まれる社会的価値を算出

環境優位性が生み出す社会的価値

他交通手段等と比較し、環境負荷の少ないサービスの提供によって削減されるCO₂排出コストを算出

社会的価値の試算事例　環境負荷の小さい交通手段の提供によって削減されるCO₂排出コスト

他の交通手段と比較し、一人当たりCO₂排出量が小さい当社の鉄道を利用することで削減できるCO₂排出コストを試算

鉄道利用によるCO₂排出コストの削減効果（2024年度）	＝	鉄道と自動車/飛行機(※1)における人キロ当たりCO₂排出量の差(※2,3)	×	CO₂排出コスト(※2,4)	×	鉄道輸送量(※2)
約4,870億円		約109g/人キロ		約0.036円/g		約1,240億人キロ

※1 比較する交通手段として、在来線は自動車、新幹線は飛行機を採用（本算出においてはCO₂排出量のみを比較しており、他交通手段が鉄道に対して持つ優位性等は考慮していない）
※2 算出には以下データを使用。括弧（）内は出典元
　他交通手段の人キロ当たりCO₂排出量（国土交通省）、鉄道の人キロ当たりCO₂排出量及び鉄道輸送量（当社データ）、CO₂排出コスト（IFVI）
※3 CO₂排出量は2023年度データに基づく
※4 為替レートは150.58円／ドルで計算

サステナビリティ

活力ある社会のために

すべての人の心豊かな生活の実現に向けて、
便利で快適な質の高いサービスの提供と地域との協働により
鉄道と一体となった活気と魅力のあるまちをつくります。

- 地方創生
- 快適な都市
- 共生社会

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

人口減少下においても活力ある社会を創造することは、地域モビリティを担い、地域密着の事業を運営するJR東日本グループの使命です。地方では、当社グループのネットワークを活用した伴走型の地方創生で関係人口や地域経済の活性化を実現します。都市では、当社グループのさまざまなサービスを結びつけ、「Suica」を生活デバイスに進化させることで、快適で新たな魅力にあふれた都市づくりを推進します。

また、誰もが暮らしやすい共生社会の実現に向け、ソフト・ハードのバリアフリーを推進し、地域の豊かさと地域の皆さまからの信頼を強固なものとします。

地方創生

目標
- ●東日本エリアにおける関係人口の拡大
- ●地域経済の活性化の推進
- ●付加価値の高い多様なサービスのワンストップでのお届け、シームレス・ストレスフリーな移動の実現

方針
地域との共創を推進し、東日本エリアにおける関係人口の拡大や地域経済の活性化を実現します。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策	累計270件（2023年度からの累計）	累計62件
モバイルSuica発行数	7,000万枚	3,422万枚

伴走型地域づくり

東日本エリアの交流人口・関係人口・定住人口を拡大することを目的に、持続可能な地域をめざし地域と当社グループが共創して多様な課題解決に取り組む「伴走型地域づくり」を推進しています。

持続可能な地域づくりの推進に向けた好事例の展開

地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策を年間30件実施することをKPIに据え、統括センター等各地域の社員がフロントとなり「伴走型地域づくり」を推し進めるために、地域との対話に活用するサポートツールの展開やワークショップ・セミナーによる人材育成を実施しています。また「JR東日本地域共創アワード」の開催により、好事例を当社グループや地域の関係者へ広く周知し、当社グループが持つさまざまなソリューションと地域の魅力を掛け合わせた新たな価値の創造を加速させていきます。

宿泊施設を基点とした「新たな日本の価値創出」

世界的ホテリエであるAdrian Zecha氏との連携により、新しいホテルブランド「AZUMA FARM」を2025年1月に立ち上げ、「小岩井農場」の地に2026年春に「AZUMA FARM KOIWAI」を開業します。また、小岩井農牧株式会社や地域の皆さまと連携したさまざまなアクティビティ、空飛ぶクルマ等の新モビリティなどを通じ、新たな体験や地域の価値を創造します。



AZUMA FARM KOIWA
鳥瞰図（イメージパース）

VOICE

鉄道文化遺産を活用した「碓氷峠廃線ウォーク」高付加価値化の取組み



高崎支社
地域共創部
阿部 了
（現職：高崎支社　前橋統括センター）

一般社団法人安中市観光機構が中心となり2018年に造成した「碓氷峠廃線ウォーク」の高付加価値化を目的に、一般社団法人安中市観光機構や地元自治体、当社等が連携し「廃線ウォークナイトコンテンツコンソーシアム」を設立しました。

コンテンツの魅力を最大限に活かした地域活性化をめざして協議を重ね、冬季や夜間でも利用が可能な「光と音の体験型ナイトウォーク MELODIC LIGHT WALK」を新たに造成しました。

インバウンドの取り込みも含めたデジタル及びリアルの広告媒体を活用した誘客促進、JRE MALLふるさと納税やJRE MALLチケットへの出品など、JR東日本のアセットも活用しながら、今後も地域の皆さまと連携してよりサステナブルなコンテンツへと磨き上げていきます。



廃線ウォーク



MELODIC LIGHT WALK

DXを通じた社会課題の解決 ～移動とくらしのチケッティング～

労働力不足などに起因した課題が顕在化する今、自治体と連携した地域交通のDXは当社グループにも共通する重要な課題です。当社グループのリソースの活用や、他事業者とのダイナミックなアライアンスで、新しい移動の価値を構築し、地域課題解決に貢献していきます。

移動領域のDXから始まったMaaSを、今後は地域課題の解決・生活コスト全体の削減のため「くらし」領域にも拡大・統合することで「社会システム」へと進化させていきます。

Suica Renaissance「ご当地Suica（仮称）」の実現

交通系ICカードとマイナンバーカードとの連携など地域DXサービスのエリア拡大・機能拡充を進めるとともに、さまざまな公共サービス、地域独自のサービスを提供する「ご当地Suica（仮称）」を構築し、安心かつ快適な生活サービスを利用できる環境を実現していきます。



Suica・マイナンバーカード連携



市民向け割引価格

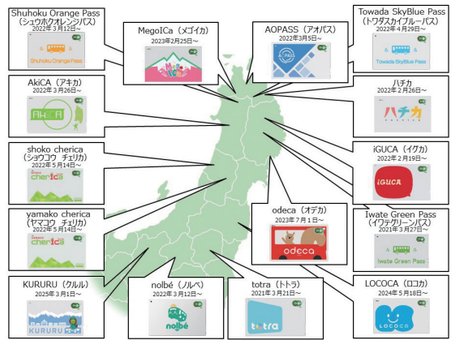
地域交通と鉄道のシームレスな移動を可能にする「地域連携ICカード」

「地域連携ICカード」とは、地域の交通事業者が運行するバス等の定期券や各種割引などの地域独自サービス機能と、Suicaエリア及びSuicaと相互利用を行うエリアで利用可能な乗車券や電子マネーなどのSuicaサービスを1枚にまとめた2in1カードです。

地域交通を担う事業者さまにとっては、当社が構築したセンターシステムを共用することでサーバ管理やシステム更新時の費用負担が不要となり、安価でIC乗車サービスを導入できるメリットがあります。

2021年3月にサービスを開始した「totra」（宇都宮エリア）から2025年3月の「KURURU」（長野エリア）まで、現在15種類を数え、バス等の車両としては3,000台を超える規模に拡大しています。今後もこうしたサービスの提供を通して、公共交通機関の利便性向上と持続的な維持に貢献していきます。

■ 地域連携ICカード導入状況（2025年3月1日現在）



快適な都市

目標
- ●付加価値の高い多様なサービスのワンストップでのお届け、シームレス・ストレスフリーな移動の実現
- ●環境・防災・コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくり

方針
グループのさまざまなサービスを結びつけるとともに、「Suica」を心豊かな生活を実現するデバイスに進化させることで、快適で魅力ある都市づくりを進めます。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
モバイルSuica発行数	7,000万枚	3,422万枚
サステナブルなまちづくり（脱炭素、資源循環、生物多様性に寄与する取組み）	累計15件（2025年度からの累計）	―
地域コミュニティとのつながりの創出（防災訓練、当社またはエリアマネジメント団体が主催・協賛・協力する取組み）	10件/年	5件/年
スマートシティの実践（データや先端技術を活用した取組み）	累計10件（2025年度からの累計）	―

心豊かな生活の実現のための「Suica」の生活デバイス化

中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」では、お客さまと当社グループの接点である「Suica」について、「移動のデバイス」から心豊かな生活を実現する「生活のデバイス」として進化させていくことを掲げています。

JR東日本では、通信技術・クラウド技術の進展を取り入れ、Suica改札システムのセンターサーバー方式への転換と、その利点を活かしたSuicaでの新たな体験価値創造の検討を進めています。例えば、「駅ビルで一定金額以上お買い上げいただくと、帰りのきっぷがもらえ、お持ちのSuicaをタッチするだけですぐに利用できる」といった、ICチップにチケット情報を書き込む現在の仕組みでは実現が難しい「新しいSuicaサービス」を実現します。

2028年度にはSuicaアプリ（仮称）をリリースし、お客さまのさまざまな生活シーンにあわせたサービスを一括してご利用いただけるようにします。

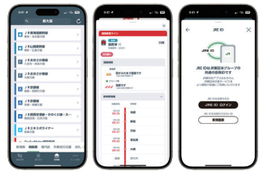
シームレスでストレスフリーな移動の実現

JR東日本アプリでは、列車の時刻や走行位置、遅延状況、混雑状況、駅構内図など、鉄道をご利用になるお客さまがストレスフリーにご移動いただくためのさまざまな情報を提供しています。

この開発では、「①無駄なく小さな価値を積み上げる手法」「②お客さまを理解しながらプロダクトをデザインする『ユーザー中心設計』」「③品質を担保して素早く世の中に価値を提供するためのソフトウェア開発手法」の3つを採用することで、お客さまのニーズに即した価値をタイムリーに提供しています。

Suicaアプリ(仮称)の開発においても上記の手法・考え方に基づき、お客さまから高い評価をいただけるサービスをめざします。

■JR東日本アプリ開発内容
(写真左)全国の駅時刻表
(写真中)グリーン車混雑状況
(写真右)JRE ID 連携



デジタルサービスのCX向上(JRE ID)

当社グループのオンラインサービスは、リアルサービスの利便性向上を目的に、それぞれが独自に構築されてきました。

しかし、お客さまと幅広く、長い関係性を築くには、サービス間の距離を縮めて利用体験をシームレスにしていくことが必要です。その第一歩として、オンラインサービスのID統合を2025年2月より開始しています。

JRE IDの導入

統合IDの名称が「JRE ID」です。導入したサービスにおいては新規登録時にJRE IDを作っていただくことで、次のサービスからは新たなIDを作ることなくご利用いただけます。

また、JRE ID導入サービス間ではお客さまの情報を相互に照会し、各サービスの連携による、新たなサービスを提供します。例えばえきねっとの予約情報をもとに、JR東日本アプリでその予約に合わせた乗換案内や乗換駅の情報提供を行う予定です。



環境・防災・コミュニティに配慮したまちづくり

広域品川圏のまちづくりをはじめとして、「環境、防災、コミュニティに配慮した多様な魅力あるまちづくり」をコンセプトに当社グループの収益基盤の確立と地域社会への貢献を両立します。持続可能な都市の実現に向けて、脱炭素や資源循環、生物多様性に寄与する取組みを進めます。また、地域コミュニティとのつながりの創出や、データや先端技術を活用したスマートシティの実践にも取り組んでいきます。

TAKANAWA GATEWAY CITYにおけるタウンマネジメント

TAKANAWA GATEWAY CITYにおけるタウンマネジメントの推進を目的として(一社)高輪ゲートウェイエリアマネジメントを設立しました。

ビールの原料でもあるホップを周辺地域の皆さまとともに育て、緑を通じて交流・連携を図るコミュニティ活動「TAKANAWA HOP WAY」や駅やオープンスペースを活用した取組みにより、まちのにぎわいの創出と更なる魅力・価値向上を進めています。

VOICE

TAKANAWA GATEWAY CITYにおける地域に根差したまちづくり



マーケティング本部
まちづくり部門
小田切 咲子



小学生とホップを収穫
TAKANAWA HOP WAY
コミュニティイベント



TAKANAWA GATEWAY CITYでは、開発エリア内に緑あふれる空間が数多く存在します。緑を育てる取組みを通して、誰もが参加でき、交流できる場所をつくることで、地域の皆さまとのさらなる関係を構築すると共に、愛着を持っていただける地域参加型のまちづくりをめざすために2021年度よりTAKANAWA HOP WAYという開発エリアとその周辺で住民や周辺企業、学校の皆さまと一緒にホップを育てるコミュニティ活動を開始しました。

最初は9拠点で開始したコミュニティ活動ですが、担当者による地道な活動と参加者による口コミにより、現在は24拠点、個人参加の方は43名にまで広がりを見せています。TAKANAWA GATEWAY CITY周辺の高輪側のみならず、線路をまたいだ港南側にも栽培拠点を増やし、つながりを広げています。

また、採れたホップは年2回程度「TAKANAWA HOP WAY」として東京都内の醸造所にてビールを醸造しており、年間1,000本ほど、イベントで販売をしています。ビールのラベルはコミュニティに参加している学生がデザインしたり、醸造にコミュニティメンバーが参加しています。また、お酒が苦手な方や子どもたちとも乾杯できるようにホップを使ったソフトドリンクを作っています。

ホップというとビール原料ということもあり、大人のイメージがありますが、小中学生と一緒にホップの匂いがついた石鹸をつくったり、ホップのつるを使ったリースづくりをして、子どもたちも参加できる取組みになっています。色々なものに加工できるのもホップを選んだ理由であり、これらの取組みを通じて、年代を超えたコミュニティが形成されています。

TAKANAWA HOP WAYに参加していた学生から卒業後も参加したいとの声をいただいたり、コミュニティに参加していた学生がJR東日本に入社をするなど、未来ある学生にも高輪のまちに愛着を持ってもらえる取組みとなっています。将来的にはまちのトライブリーダーを育てていける取組みにしていきたいです。

共生社会

目標
- ホスピタリティマインドのある社員の育成
- 障害当事者との対話を通じたサービス品質の改善
- パラスポーツの体験・支援等を通した共生社会への理解促進

方針
地域、当事者、企業などのあらゆるプレーヤーと共創し、誰もが暮らしやすい共生社会の実現をめざします。

KPI(2031年度目標)		2024年度実績
サービス介助士資格の取得率	100%	51.8%
障害当事者参画型交流等の実施回数	各機関5回以上・グループ計150回以上	グループ計137回
パラスポーツイベント参加社員数	延べ24,000人以上(2024年度から)	延べ3,000人

サービス介助士の資格取得の推進

すべてのお客さまに安心、安全に当社をご利用いただくために、「サービス介助士」の資格取得を進めています。2024年度末までにJR東日本グループでは51.8%の社員が取得し、資格取得で得た知識、介助技術をお客さまのご案内等に役立てています。今後も当社グループ一体となり、共生社会の実現に向け「考動」していきます。



高齢者の疑似体験会

障害当事者の皆さまと相互理解を進め、ニーズに基づくサービス改善を実施

障がいのあるお客さまや地域の皆さま、団体や学校と連携し、鉄道施設の利用体験会や輸送障害が発生した際の対応訓練、意見交換を実施しています。これらの取組みから、お客さまが感じるお困りごとやご不安を理解し、頂戴したご助言をサービス改善や社員の接遇力向上につなげ、誰もが暮らしやすい社会を実現していきます。



障害当事者を招いて実施した鉄道災害訓練

VOICE

鉄道と地域がつながる共生のかたち



(写真左)
横浜支社　湘南・相模統括センター
髙田 則子



(写真右)
横浜支社　湘南・相模統括センター
平山 雄一

平塚駅では、かねてより共生社会の実現に向けた取組みを実施しています。2024年に神奈川県立平塚盲学校と、生徒が安全かつ安心に電車を利用できるよう「現車体験会」を実施しました。白杖のドア挟まり体験などを行い、系統を超えた社員たちが参加し、障がいのあるお客さまへの案内方法を学びました。また、神奈川県立平塚ろう学校とは、意見交換を行い、生徒からは手話を学びました。

また、平塚駅構内で障害当事者を招いた鉄道災害訓練を実施しました。目的は、鉄道災害事故が発生した際に、消防機関と鉄道機関が密接に協力し、二次災害を防止しながら円滑な救助活動を行うことです。神奈川県立平塚盲学校や神奈川県立平塚ろう学校、平塚市消防本部やJR関係機関など約50名と乗客150名を乗せた列車が転落者を確認し緊急停止する状況を想定しました。各機関が連携し、限られた物資を有効活用する方法を学ぶことで、実際の災害時に迅速かつ効果的な対応が可能となることをめざしています。



神奈川県立平塚盲学校と
実施した現車体験会

鉄道身障者福祉協会を通した障がい者の自立への支援
社会福祉法人鉄道身障者福祉協会は、国鉄での公務上の障がい者が集まって結成した大正10年の「鉄道公傷者互助会」と大正15年に設立された「鉄道公傷者職業組合」に歴史的系譜を持ち、身体障がい者の支援を目的とした低利融資や更生相談等の事業を行っています。
当社は、(公財)鉄道弘済会、JR各社とともに、趣旨に賛同し、その活動の支援を行っています。

社外組織との共創

日本パラスポーツ協会や日本ボッチャ協会と連携し、ボッチャ日本代表合宿の練習環境の提供や「JR東日本グループボッチャ大会」の開催等、パラスポーツの支援と普及活動を行っています。

また、㈱ヘラルボニーとの連携では、国際アートアワード「HERALBONY Art Prize 2025」への協賛やラッピング車両の運行、盛岡駅コンコースでの壁画の展示など、グループアセットを活用した共創を行い、国内外の障がいのあるアーティストの活躍の場を広げています。

その他、2025年11月に開催される「東京2025デフリンピック」への協賛では、サポートスタッフの派遣等に加え、当社グループ独自企画の手話教室を実施し、大会の知名度向上と機運醸成に力を入れています。

詳細はwebサイトへ

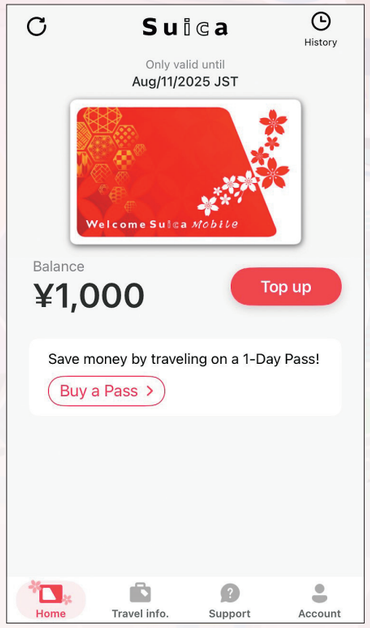
訪日旅行者の移動をシームレス、チケットレスに Welcome Suica Mobile

“Travel Japan with a single app!”をサービスコンセプトに、Suicaの交通利用や電子マネー決済だけでなく、観光情報や乗換案内も「Welcome Suica Mobile」で提供します。海外からのお客さまの旅をサポートし、地方創生にも貢献していきます。

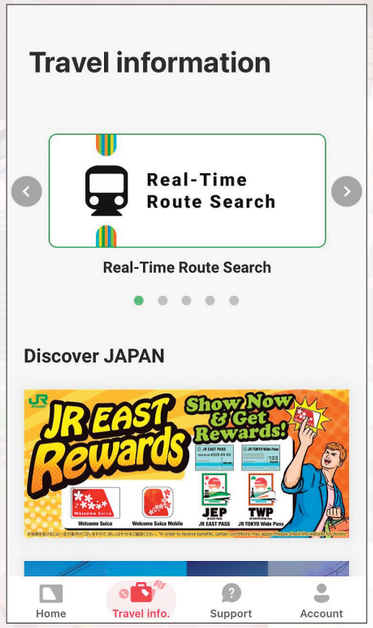
訪日外国人とSuica

多くの訪日外国人は、事前にSNSやガイドブックで「日本の旅行にはSuicaが便利」と知って来日されます。これまでSuicaの購入や追加チャージには駅の券売機等に立ち寄っていただく必要がありましたが、こうした不便を解消し、もっと便利にSuicaをご利用いただくため、2025年3月6日に訪日外国人向けアプリ「Welcome Suica Mobile」(※)のサービスを開始しました。

(※)2025年8月現在、Apple社製端末のみ対応しています。
Apple、Apple Pay、iPhoneは、米国及び他の国々で登録されたApple Inc.の商標です。iPhoneの商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。



Welcome Suica Mobileアプリトップ画面



Travel information(観光情報)画面

ワンストップでの移動手段提供をめざして

Welcome Suica Mobileは、お手持ちのiPhoneにアプリをダウンロードし、簡単な利用開始登録を行うだけで、端末上にSuicaを発行することができます。チャージにはグローバルなApple Pay決済を利用できるので、残額不足や外貨両替の心配はありません。

さらに、おトクなきっぷの購入や「タッチでGo!新幹線」サービスのほか、乗換案内や各地の観光情報を閲覧できるため、これまで以上に気軽に鉄道の旅を楽しんでいただけるようになりました。

今後は、Welcome Suica MobileとJR-EAST Train Reservationとの連携を実現し、当社の新幹線指定席や「成田エクスプレス」などの特急列車もアプリで予約・購入し、チケットレスでご乗車いただけるようになります。

お客さまのニーズに合わせ、さらにサービスを拡張しながら、東日本エリアを中心とした日本各地へのシームレスな移動に貢献していきます。

企業スポーツチームの活動を通じた、社会課題解決へのアプローチ

**JR東日本では、東京と東北の野球部、女子柔道部、秋田バスケットボール部、八王子ランニングチームの5つを企業スポーツチームとして保有し、活動を支援しています。
企業スポーツチームによるアスリートの育成は、スポーツ界の発展のみならず、地域の健康促進とスポーツ文化の醸成にも寄与しています。特に、アスリートによる各種スポーツ教室の開催は、受講者のモチベーション向上やスポーツ習慣の形成につながっています。また、アスリートのオフシーズンを中心とした地域産業への関わりが地域振興に結び付くなど、企業スポーツチームを通じた社会課題の解決を実践しています。今回は、3チームの活動を紹介します。**

柔道の魅力を次世代へ

— JR東日本女子柔道部 —

2015年の発足以来、東日本エリアで毎年柔道教室を開催しています。2025年度は岩手県盛岡市で開催し、小学生・高校生約120名が参加しました。ウォーミングアップでは、ゲーム感覚の運動で体をほぐし、笑顔あふれるスタートとなりました。その後、選手による技術指導が行われ、参加者は世界トップレベルの技を間近で見ながら、真剣な表情で取り組んでいました。

選手とのふれあいを通じて、柔道の楽しさや奥深さを感じていただくとともに、柔道文化を次世代につなぎ、柔道界の盛り上げに貢献していきます。




岩手県盛岡市
岩手県営武道館にて開催

走る力で地域を元気に

— JR東日本ランニングチーム —

JR東日本八王子支社を拠点に活動するランニングチームは、青梅市・館山市と連携した市民向けランニング教室や、東大和市での子ども向け「かけっこ教室」を通じて、世代を超えた健康づくりと地域交流の機会を創出しています。

さらに、選手の地元中学校での講演会や陸上教室、ゲストランナーとして市民レースに参加するなど、地域に根ざした取組みを展開し、スポーツを通じた地域活性化と地域の健康づくりに取り組んでいます。

千葉県館山市
ランニング教室

東京都東大和市
かけっこ教室

地域農業の人手不足解消

— JR東日本秋田バスケットボール部 PECKERS —

JR東日本秋田支社を拠点に活動するバスケットボールチームは、トップチームをめざしながら、バスケットボール教室等を通じて地域に愛されるチーム作りに取り組んでいます。また、現役アスリートが農繁期の人手不足の解消に寄与し、地域における農業の振興を支えています。

弘前市相馬地区におけるりんごの収穫作業支援の様子



VOICE

りんごのツルが折れてしまうと売り物にならないため、注意深く、丁寧に収穫することを心掛けました。普段の2.5日分の収穫量だったとのことで、普段から鍛えている身体能力を収穫作業でも活かすことができ大変嬉しく思いました。


JR東日本秋田
バスケットボール部
PECKERS
チームキャプテン
(秋田支社鉄道事業部)
斉藤 大輔

サステナビリティ

豊かな地球環境のために

気候変動の影響をふまえ、カーボンニュートラルの実現や
エネルギーの安定確保に取り組みます
資源循環や生物多様性の保全にも力を入れ、持続可能な社会をめざします。

- カーボンニュートラル
- サーキュラーエコノミー
- ネイチャーポジティブ

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

気候変動の進行や自然災害の激甚化は、JR東日本グループの事業活動にさまざまな影響を及ぼす可能性があり、持続的な成長をめざすうえで重要な課題です。事業基盤の安定を図るためには、地球環境の保全に取り組むことが不可欠であり、環境との調和は企業の責任でもあります。また、豊かな自然環境は、地域の魅力を高め、観光や新たな事業の創出につながる重要な資源ともなります。環境への配慮は、社会からの信頼を高めるとともに、競争力の向上にも寄与します。こうした認識のもと、グループ全体で環境課題に多面的に取り組み、地域社会との共創を通じて、持続可能な社会の実現と企業価値の向上をめざします。

カーボンニュートラル

目標
- ゼロカーボン・チャレンジ2050
- 多様なエネルギー活用

方針

地球温暖化の防止に向けたCO_2削減は地球規模の課題です。鉄道は運輸部門において、輸送量あたりのCO_2排出量が相対的に少なく、環境にやさしい輸送機関です。一方で鉄道事業は多量のエネルギーを消費する産業でもあり、CO_2削減への取組みは企業としての重要な責任です。

私たちは、脱炭素社会の実現に貢献し、そして将来にわたって選ばれる交通機関であり続けるために、鉄道の環境優位性をさらに高めていきます。

KPI（2030年度の数値目標）	2024年度実績
グループのCO_2排出量（2013年度比） **50**%減	**18.1**%減
再生可能エネルギーによるCO_2削減量 **52**万t-CO_2	**14.1**万t-CO_2

CO_2排出量削減目標とロードマップ

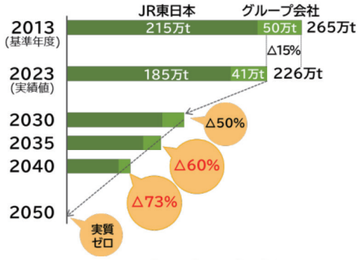
JR東日本グループは、2020年に環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を策定し、2050年度のカーボンニュートラルの実現に向けた取組みを進めています。これに加え、2035年度にCO_2排出量を2013年度比で60%削減、2040年度には73%削減という中間目標を2025年6月に新たに設定しました。

2024年度のCO_2排出量は218万トンとなりました。LED化・空調設備の高効率化や、オフサイト型コーポレートPPA導入により、前年度と比較して4%減少しました。また、再生可能エネルギー開発については、福島県の「かわうち鬼太郎山風力発電所」が2025年2月に営業運転を開始しました（年間約93,400MWh/年）。

「Science Based Targets（SBT）」については、2023年8月に取得に向けてコミットし、具体的な削減目標を検討しましたが、この間の詳細な調査により当社グループの事業にかかわるサプライヤーは非常に広範囲に及ぶことが判明したこと等から、2025年6月に申請を見合わせることとしました。

2030年度のカーボンハーフ及び新たに設定した削減目標を確実に達成するとともに、2050年度までの「実質ゼロ」の実現に向けて「ゼロカーボン・チャレンジ2050」にグループの総力を挙げて取り組んでいます。

■ JR東日本グループの削減目標



■ ロードマップ

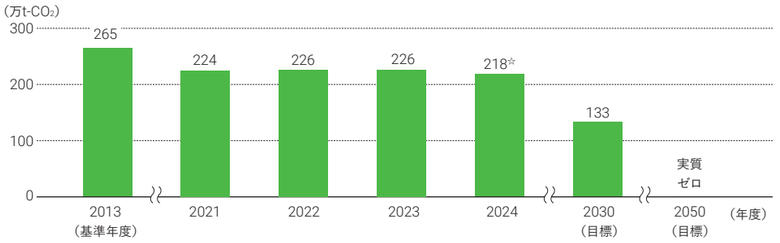


環境パフォーマンスデータの保証対象について

本レポートP.83～89に掲載している環境パフォーマンスデータは、その信頼性を担保するため、KPMGあずさサステナビリティ（株）による限定的保証を受けています。なお、保証対象となっている情報を明確にするため、保証対象とした情報については「☆」を付しています。

JR東日本グループ全体のCO_2排出量とエネルギー使用量

■ CO_2排出量



● 集計範囲について
エネルギー使用量及びCO_2排出量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体及び国内連結子会社としています。

● 算出方法について
CO_2排出量については、地球温暖化対策の推進に関する法律（温対法）に基づき算定していますが、外部から供給される電力に起因するCO_2排出量は、鉄道輸送に用いる電力分も含めて電力会社別の基礎排出係数（非化石電源調整済）により算定しています。

■ エネルギー使用量

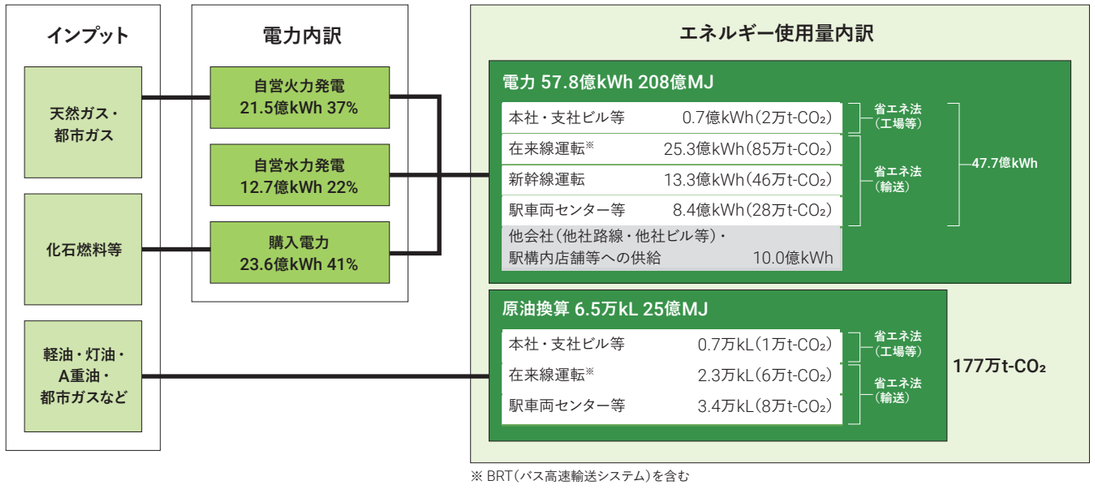


※1 電力：インプットされた電力については、自営発電所で発電し、当社内で使用した電力と、電力会社から購入している電力の双方を含んでいます。なお、電力の詳細については、以下のエネルギーフローマップに記載しています。
※2 燃料：天然ガス、その他燃料について、自営火力発電所で発電用に使用している燃料は含まれていません。
※3 外部から供給している電力に起因するCO_2排出量は、電力会社別の基礎排出係数（非化石電源調整済）により算定しています。

エネルギーフローマップ☆

当社における、エネルギーのインプットから消費までの流れを示しています。自営の発電所と電力会社から供給された電力は、電車の走行や駅・オフィスの照明・空調に使用しています。また、軽油や灯油等を気動車の走行や駅・オフィスの空調に使用しています。

■ エネルギーフローマップ



※ BRT（バス高速輸送システム）を含む

● 集計範囲について
エネルギー使用量及びCO_2排出量の集計範囲は、原則としてJR東日本単体としていますが、当社が駅業務等を委託している会社の当該業務に係るエネルギー使用量も集計範囲に含めています。一方、グループ会社等が運営する駅構内店舗等のエネルギー使用量は、集計範囲に含めていません。JR東日本の事業全体に係るエネルギー使用量は、エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律（省エネ法）の輸送及び工場等の集計範囲と整合させています。

● 算出方法について
エネルギー使用量は、「省エネ法」に定める方法で算定しています。また、外部から供給している電力に起因するCO_2排出量は電力会社別の調整後排出係数により算定しています。なお、電力の熱量換算係数は3.6MJ/kWhを使用しております。

JR東日本グループ全体のサプライチェーン排出量

GHGプロトコル基準では、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」と比べて電力の他社供給分や、JR東日本グループの事業活動に関連した他社の排出分(スコープ3)が新たに含まれるなど、求められるCO_2削減量がさらに増加します。また、JR東日本グループは火力発電所を有していることから、スコープ1の割合が高いことが特徴です。さらに、自前のエネルギーネットワークをはじめとした鉄道アセットを多数保有していることから、スコープ3排出量の中でカテゴリ2排出量が最も大きな割合を占めています。

■JR東日本グループ全体のサプライチェーン排出量

単位：万t-CO_2

項目	2022年度	2023年度	2024年度	算出基準
スコープ1排出量	**152**	**161**	**161☆**	**気動車の運転や自営火力発電所の稼働を含めグループが使用したすべての燃料の燃焼に伴い直接的に排出される温室効果ガス(GHG)排出量。エネルギー起源GHG排出量が対象。**
スコープ2排出量	**127**	**119**	**113☆**	**電力会社等から購入している電力・熱等の使用に伴い、間接的に排出されるGHG排出量。**
スコープ3排出量	**316**	**316**	**290**	**事業活動に関連して他社から排出されるGHG排出量。端数処理の関係で、各カテゴリの合計と一致しない場合がある。**
カテゴリ1　購入した製品・サービス	72	59	43	グループ外から購入した製品・サービスの購入金額に排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ2　資本財	94	114	95	グループ外取引による設備投資金額に排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ3　スコープ1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	53	55	54	購入した燃料、電力及び熱の使用量にエネルギー種別の使用量当たりの排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ4　輸送、配送(上流)	9	7	4	上流の物流については製品・サービスの購入金額に排出原単位(※3)を乗じて算定。自社が負担する下流の物流については物流コストに排出原単位(※4)を乗じて算定。
カテゴリ5　事業から出る廃棄物	26	17	20	廃棄物処理量・リサイクル量・廃棄処理金額に排出原単位(※5)を乗じて算定。排水については排水量・排水処理金額に排出原単位(※6)を乗じて算定。
カテゴリ6　出張	1	1	1	常時使用する従業員数に排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ7　雇用者の通勤	3	3	3	従業員営業日数に排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ8　リース資産(上流)	<1	<1	<1	賃借する資産のエネルギー使用量に排出係数(※7)を乗じて算定。
カテゴリ9　輸送、配送(下流)	<1	<1	<1	カーボンフットプリント算定・表示試行事業「広範囲PCR(エネルギー非使用型製品)」における製品等の流通(輸送・販売)シナリオを適用し、製品出荷量に排出原単位(※2)を乗じて算定。
カテゴリ10　販売した製品の加工	1	1	1	販売した中間製品の売上高に対し、自社データより算出した加工段階の排出原単位を乗じて算定。
カテゴリ11　販売した製品の使用	43	47	52	販売した製品の販売数量と標準的な使用シナリオ等に基づく使用時のエネルギー使用量に排出原単位を乗じて算定。
カテゴリ12　販売した製品の廃棄	4	3	3	販売した製品の廃棄時の廃棄物処理量・リサイクル量・廃棄処理金額に排出原単位(※5)を乗じて算定。
カテゴリ13　リース資産(下流)	11	9	10	グループ外へ賃貸したリース資産のエネルギー使用量または延床面積に排出原単位(※8)を乗じて算定。
カテゴリ14　フランチャイズ	<1	<1	<1	フランチャイズ加盟店の延床面積に排出原単位(※9)を乗じて算定。
カテゴリ15　投資	1	2	1	出資先の企業・プロジェクトの排出量(※10)に保有比率を乗じて算定。純投資目的以外の投資及び当社グループ内への投資は対象外とする。

※1　温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされております。
※2　環境省サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.5)の排出原単位を採用。
※3　CDPデータ及び各社のサステナビリティレポートより算出した、セクター別の売上高当たりの排出量に物流コスト比率を乗じたものを排出原単位として採用。
※4　CDPデータ及び各社のサステナビリティレポートより算出した、サプライヤ輸送事業種別毎の排出原単位を採用。
※5　廃棄処理金額は独立行政法人国立環境研究所「産業連関表によるグローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」の原単位データを採用。リサイクル量は「排出原単位DB」の原単位データを採用。廃棄物処理量は環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」(以下、「SHK制度における排出係数」)の排出係数データより原単位を算出して採用。
※6　排水量は「SHK制度における排出係数」の排出係数データより原単位を算出して採用。廃水処理金額は「産業連関表によるグローバルサプライチェーンを考慮した環境負荷原単位」の排出係数を算出して採用。
※7　電力以外のエネルギーは「SHK制度における排出係数」の排出係数データを採用。電力は小売電気事業者の契約メニュー別の調整後排出係数を採用。
※8　電力以外のエネルギーは「SHK制度における排出係数」の排出係数データを採用。電力は小売電気事業者の契約メニュー別の調整後排出係数を採用。延床面積は「排出原単位DB」の原単位データを採用し、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用。
※9　延床面積は「排出原単位DB」の原単位データを採用し、複合施設の建物に適用する原単位は、最も使用割合が大きい用途の原単位を代表値として採用。
※10　出資先のGHG排出量が把握できる場合はその数値を採用。または、出資先の会社情報、資源エネルギー庁「エネルギー消費統計調査」のデータ、及び「SHK制度における排出係数」の排出係数データを用いて出資先の排出量を推計。

●オゾン層破壊物質削減・代替

「オゾン層保護法」に基づき、特定物質とされている物質について、削減や代替に努めています。「フロン排出抑制法」に基づくJR東日本グループの2024年度の漏えい量は、0.5万t-CO_2e☆でした。

●六フッ化硫黄の排出抑制

「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づくJR東日本グループの2024年度のSF6の排出量は0.2万t-CO_2e☆でした。

自営発電所

自営の火力発電所(神奈川県川崎市)は総出力80.9万kWであり、燃料には都市ガス及び天然ガスを使用しています。今後もCO_2排出量削減に向けて、発電設備の高効率化を推進するとともに、水素発電やCCUS※技術の活用を検討していきます。

自営の水力発電所(新潟県十日町市・小千谷市)は総出力44.8万kWであり、CO_2が発生しないクリーンなエネルギー電源として当社の鉄道輸送を支えています。また、魚道の整備やサケの稚魚放流活動などを通じ、河川環境との調和や地域との共生をめざしています。自営火力発電所の2024年度発電効率は、43.1%☆。CO_2排出係数は、0.426kg-CO_2/kWh☆となりました。

2025年6月信濃川発電所における水利使用の更新許可書を受領しました。引き続き、法令等を遵守し、厳格に放流量・取水量を管理することはもとより、河川環境と水利使用の調和、地域との共生に着実に取り組んでいきます。

※Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage:火力発電所や工場から排出されたCO_2を分離・回収し、貯蓄または有効利用する技術

駅舎における国内初のZEB認証取得

駅における省エネルギー化の取組みの一環として、東海道本線大船・藤沢間にて工事等を進めている村岡新駅(仮称)にて、2024年12月ZEB Ready※認証を取得しました。今回国内で初めての「駅舎」でのZEBカテゴリー取得となります。LED照明や床断熱の採用、自然換気や自然採光を取り入れることで空調負荷の低減を図り省エネルギー化を実現します。

さらに両毛線山前駅の建替えにおいても2025年1月ZEB Ready認証を取得しました。

今後も地域の玄関口となる駅において環境負荷の低い環境づくりに貢献していきます。

※ZEB Ready:高断熱化や省エネ設備等の導入により、従来の建物で必要なエネルギーの50%以下まで削減した建築物


村岡新駅(仮称)の完成イメージ

再生可能エネルギー由来の水素活用

「TAKANAWA GATEWAY CITY」において100年先の心豊かなくらしを実現するために、「水素・GX」を軸の1つとして、再生可能エネルギー由来の水素を活用した純水素燃料電池を導入しています。

小型モビリティへの電力供給や非常時の電源としても活用し、環境負荷の少ないエネルギー利用の実証を進めています。


自動走行モビリティ「iino(イイノ)」

水素ハイブリッド電車の開発

水素を燃料とする水素ハイブリッド電車「HYBARI」の実証試験を2022年3月より鶴見線及び南武線で実施し、技術的課題について検証しています。引き続き将来の営業投入に向けた開発を継続していきます。


水素ハイブリッド電車
HYBARI
(FV-E991系)

VOICE

鉄道建設プロジェクトによるCO_2排出量の削減効果



東京建設プロジェクトマネジメントオフィス
企画戦略ユニット
濱田 祐輔

私たち建設部門は、駅の改良やまちづくり、新駅・新線の整備、地域と連携した高架化事業など、さまざまなプロジェクトを推進しています。これらの取組みを通じて、利便性の向上だけでなく、サステナブルな環境づくりにも貢献していく必要があると考えています。

鉄道は、自家用車と比べて輸送量あたりのCO_2排出量が約6分の1と少なく、モーダルシフトによる環境効果が期待されます。現在工事を進めている「羽田空港アクセス線(仮称)」では、自動車やバスから鉄道への転換によって、年間約6,000t-CO_2の削減が見込まれます※1。この削減量は、杉の木を約680ヘクタール(東京ドーム約145個分の広さ)植樹した場合のCO_2吸収量に相当します※2。また、このCO_2削減量を当社の社内炭素価格(5,000円/t-CO_2)を用いて換算すると、約3,000万円相当の低減効果が期待できることが分かりました。

また、その他の建設工事において、工事自体の環境負荷低減のため低炭素建材の活用にも取り組んでいます。たとえば鉄骨工事では、製造時のCO_2排出が少ない「電炉材」※3の採用を設計段階から検討し、高炉材を使用する場合と比べ数百トン規模のCO_2削減効果を得た事例もあります。また、内装工事では木材の活用により、炭素を貯蔵する効果を活かした環境配慮を進めています。

今後も、建設プロジェクトを通じた、持続可能な社会の実現に向けた取組みを推進していきます。

※1 自動車、バスからのCO_2排出量の計算には全国道路・街路交通情勢調査や、国総研資料(第671号)の二酸化炭素排出係数を用いて当社で試算しています。
※2 杉人工林(40年生)は、1ha(1,000本の立木)あたり1年間に約8.8tのCO_2を吸収しているとして換算しました。(出典:林野庁HP「森林はどのぐらいの量の二酸化炭素を吸収しているの?」)
※3 主にスクラップから電気炉で製造されるCO_2排出量が少ない環境配慮型の鋼材


「羽田空港アクセス線(仮称)」
工事区間位置図

■CO_2排出量削減効果の試算結果

	羽田空港アクセス線(仮称)
CO_2削減量(t-CO_2/年)	約6,000t
スギ林換算※1	約680ha(東京ドーム約145個分)
貨幣価値換算(円/年)※2	約3,000万円

※1 杉人工林(40年生)は、1ha(1,000本の立木)あたり1年間に約8.8tのCO_2を吸収しているとして換算
※2 当社社内炭素価格5,000円/t-CO_2で換算

出典:林野庁

サーキュラーエコノミー

目標
●3Rの推進

方針
列車や駅から毎日排出される一般廃棄物や総合車両センターからの産業廃棄物、車両洗浄による排水、また生活ソリューション事業における飲食業の生ゴミや小売業の一般廃棄物など、JR東日本グループの事業活動における環境負荷は多岐にわたります。限りある資源を有効に活用し、持続可能な社会を実現するためには、廃棄物の削減と資源循環の取組みが不可欠です。
JR東日本グループは、廃棄物の削減や、リサイクル、アップサイクルの推進など、グループ全体でサーキュラーエコノミーの実現をめざし取組みを進めていきます。

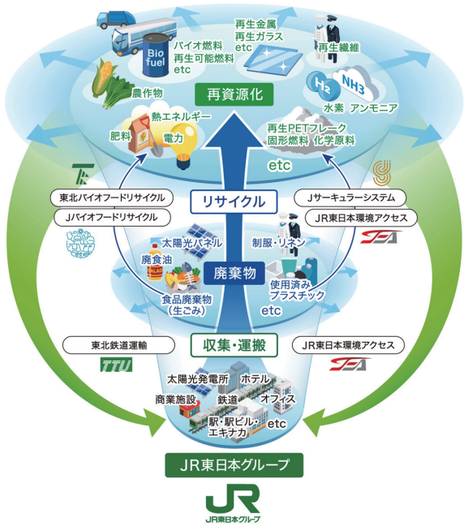
KPI（2030年度の数値目標）	2024年度実績
駅・列車ゴミにおけるペットボトルのリサイクル率 100%★	99%★
廃棄物のリサイクル率 80%	87%

★は JR東日本単体の数値

資源循環の推進

各事業の特性に応じた資源循環目標を策定し、グループ内での再資源化や循環利用を推進することで、廃棄物の発生抑制とリサイクル率の向上を図っていきます。さらに、資源循環コンセプト「UPCYCLING CIRCULAR」のもと、事業活動から生じる廃棄物を新技術や外部連携を活用しながら再資源化し、グループ内で利活用することで、持続可能なサーキュラーエコノミーのさらなる推進を図っています。具体的には、グループから発生する食品廃棄物のメタン発酵による処理と発電・肥料生産する取組みや、使用済みプラスチックを、マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルによりグループ内で再利用する取組みを行っています。
さらに、駅や車両で使用された資材を家具や内装材として再活用するほか、建設プロジェクトで発生した端材や廃材を地域の公共施設や教育機関での什器として再利用するなど、用途の幅を広げています。これらの取組みは、廃棄物の削減と再資源化率の向上に寄与するだけでなく、地域との連携や社会的価値の創出にもつながっています。

■「UPCYCLING CIRCULAR」がめざす姿



廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率（2024年度実績）（ ）内は2023年度

■JR東日本の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1

一般廃棄物排出量	
オフィス	1,687t(1,729t)※2
駅・列車	17,493t(17,923t)※2
総合車両センター等	423t(420t)
きっぷ	167t(158t)
その他現業区	761t(841t) ※2※3
発電所	8t(8t)
合計	20,539t☆(21,080t)※2

一般廃棄物排出量 20,539t☆ → リサイクル率 87%☆ リサイクル量 17,810t☆

産業廃棄物	
設備工事	383,872t(511,257t)※2※4
総合車両センター等	12,440t(17,880t)
医療系	226t(215t)
その他現業区	1,247t(1,294t)※3
IC乗車券等	104t(81t)
発電所	692t(426t)
合計	398,580t☆(531,153t)※2

産業廃棄物排出量 398,580t☆ → リサイクル率 89%☆ リサイクル量 356,161t☆

プラスチック廃棄物量	
駅・列車・総合車両センター等	4,559t(4,597t)

→ リサイクル率 88%

■グループ会社の廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率※1

一般廃棄物排出量	
運輸事業	1,171t(1,167t)
流通・サービス事業	14,231t(13,728t)
不動産・ホテル事業	41,544t(40,268t)※2
その他	71t(50t)
合計	57,017t☆(55,213t)※2

一般廃棄物排出量 57,017t☆ → リサイクル率 68%☆ リサイクル量 38,930t☆

産業廃棄物排出量	
運輸事業	8,388(8,280t)
流通・サービス事業	8,586t(8,921t)
不動産・ホテル事業	7,767t(8,508t)※2
その他	785t(973t)※2
合計	25,527t☆(26,682t)※2

産業廃棄物排出量 25,527t☆ → リサイクル率 86%☆ リサイクル量 21,885t☆

※1 廃棄物には「有価物」を含みます。
※2 2023年度分計上漏れ・過大計上のため訂正
※3 その他現業区：設備のメンテナンス等を行う技術センターや乗務員区所等です。
※4 JR東日本の設備工事：法律上は工事の請負会社が排出事業者となる工事廃棄物も産業廃棄物に含んで把握しています。

清掃工場等で処理される一般廃棄物や、中間処理として焼却される産業廃棄物の中で、サーマルリサイクル※されている場合は、リサイクルとして扱っています。
※ サーマルリサイクル：廃棄物を燃やしたときの排熱を回収して蒸気や温水をつくり、発電や給湯等に利用するリサイクル手法のこと

「リサイクルステーション」の設置拡大

廃棄物の分別を推進し資源化することを目的とし、従来の駅ゴミ箱より分別を細分化した「リサイクルステーション」を、東京・大崎・恵比寿・池袋・川崎の5駅に設置し、グループ会社である㈱JR東日本環境アクセスと有効性を検証してきました。分別率の向上など有効性が認められたため、2025年3月の横浜駅への設置を皮切りに、登戸駅、高輪ゲートウェイ駅にも設置しました。引き続き、お客さまのご利用の多い首都圏駅や駅構内店舗のご利用状況等を踏まえて約80駅に順次設置を進め、グループ内の資源循環の取組みを推進します。



リサイクルステーション

国内最大級のプラスチックリサイクル施設「Jサーキュラーシステム」本格稼働開始

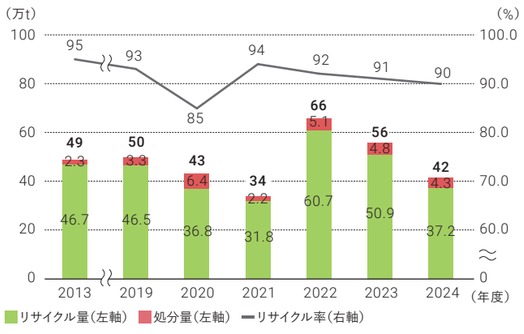
資源循環型社会の実現に向けた取組みとして、2025年4月に川崎市にてJサーキュラーシステム川崎スーパーソーティングセンターが本格稼働しました。本施設は、国内最大級となる1日200トンの使用済みプラスチックを処理可能な能力を有しており、JR東日本グループ内外から排出されたプラスチックを回収しています。
施設の高度選別ラインでは、特性に応じたリサイクル原料として再資源化を行っています。
またケミカルリサイクル原料製造ラインでは、回収したプラスチックをケミカルリサイクルに適した原料にします。これらにより、廃棄物の削減と資源の有効活用を両立させるとともに、脱炭素社会の構築にも貢献します。


ケミカルリサイクル原料製造ライン

駅・列車等で発生するゴミの回収と再生

JR東日本の駅や列車から排出される資源ゴミは、JR東日本東京資源循環センター（事業運営：(株)JR東日本環境アクセス）等で人・機械によって徹底した分別を実施することにより、高いリサイクル率を実現しています。また、雑誌・新聞紙等は事務用紙等へ再生、使用済の切符はすべてトイレットペーパー等に100%リサイクルしています。

■駅・列車・総合車両センター・設備工事からの廃棄物の推移



VOICE

廃棄物を、価値ある資源へ。現場からつなぐ“ダブルリサイクルループ”

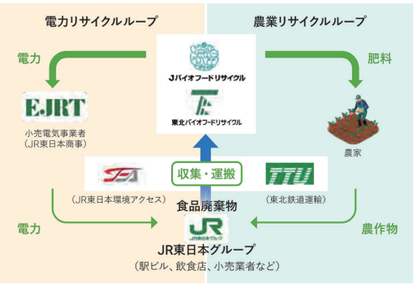

株式会社JR東日本環境アクセス
廣瀬 和音

私は、JR東日本グループの一員として、食品廃棄物の再資源化に取り組んでいます。
この取組みは、グループ内で発生する食品廃棄物を、「電力」と「農業」でリサイクルする「ダブルリサイクルループ」の実現をめざすものです。
私たちの役割は、(株)Jバイオフードリサイクル（以下、「Jバイオ」）が提供する処理サービスを安定的かつ適正価格で運用できるよう、収集運搬体制を整えることでした。荷下ろし先の変更に伴い、排出事業者との契約調整や食品リサイクルの理解促進、効率的なルート設計など、課題は山積みでした。
それでも、JR東日本マーケティング本部の協力を得ながら、関係各所と粘り強く対話を重ね、許認可の取得や新たな拠点の整備を進めたことで、ようやく安定した運用体制を築くことができました。
この仕組みにより、(株)JR東日本クロスステーションでは(株)JR東日本商事を通じて、バイオガス発電で生まれた電力を活用し、さらにJバイオの発酵残渣由来の肥料で育成した野菜を提供するという、資源循環モデルの「ダブルリサイクルループ」が実現しました。
この「ダブルリサイクルループ」は、単なる廃棄物処理ではなく、資源を未来へつなぐ挑戦です。今後も、2025年4月に本格稼働した(株)Jサーキュラーシステムでの使用済みプラスチックリサイクル事業をはじめ、取組みを拡げることにより、グループ全体での「UPCYCLING CIRCULAR」の推進に貢献していきたいと考えています。


Jバイオ生産の肥料で育成した野菜の販売（東京駅）

■『ダブルリサイクルループ』の実現

廃棄物を「電力」と「農業」でリサイクルすることにより実現する「ダブルリサイクルループ」



豊かな地球環境のために

ワインパミス（ぶどうの搾りかす）を活用した建築材料・ベンチの製作

山梨県小淵沢駅において、ベンチの老朽取替を行う際に、県の名産であるワインに着目し、ワインの製造過程で産出されるパミス（ぶどうの搾りかす）と廃プラを活用してベンチを製作、安全性や耐久性を確認したうえで設置しました。地域特産品の製造工程で発生する廃棄物を再利用することで、地域の特色を反映した駅舎づくりと再資源化を実現しています。



ワインパミスを活用した建築材料を使用したベンチ

駅舎の屋根改良工事により発生する廃材の利活用

新潟県燕三条駅における屋根改良工事にて廃材として大量に発生した杉板を、学校や地域企業へ譲渡・売却したり、駅・事業所のベンチのリノベーションに使用するなど、さまざまな用途で再利用を行いました。工事廃材のリサイクルを実現するとともに、地域貢献とコストダウンにも寄与しています。



オフィスのベンチや木製パネルへの杉板の活用

廃食油を原料とした軽油代替のバイオ燃料の導入

㈱JR東日本商事が中心となり、JR東日本グループ内の施設等から排出される植物由来の廃食油を回収し、軽油代替のバイオ燃料として再資源化する実証実験を実施しています。本バイオ燃料は、除雪用軌道モータカー（訓練用）をはじめとする鉄道関連車両に供給されており、CO_2排出量の削減にも貢献しています。

グループ会社が保有する重機等にもバイオ燃料の活用を拡大することで、グループ全体としての資源循環型社会の構築と温室効果ガス排出削減に貢献します。



廃食油から精製した燃料を鉄道関連車両で利用

グループ全体の水使用量・OA用紙使用量

地球上に存在する水のうち、人が利用しやすい状態で存在する水はわずか0.01%であり、水資源は非常に貴重な資源であると認識しています。

事業活動では、上水、工業用水、地下水のほか、中水※1の利用を積極的に進めており、雨水や手洗い水をトイレの洗浄水として再利用しています。具体的には、車両センターでは車体洗浄で工業用水を利用しているほか、駅のトイレや事務所で上水、雨水、地下水、中水等を利用し、排水しています。また、ご利用のお客さまにも節水のご協力をいただき、上水の使用量の低減にも取り組んでいます。JR東日本では法令や条例、自治体との協定に基づき、水質管理を適切に行っており、水資源の節約にも取り組んでいます。

2024年度 水使用量実績※2

JR東日本	1,094万㎥☆
グループ会社	867万㎥☆

※1 中水：上水と下水の中間に位置付けられる水の用途。水をリサイクルして限定した用途に利用するもの。
※2 水使用量は、上水、工業用水及び地下水使用量の合計値です。

OA用紙使用量についてはこちら

ネイチャーポジティブ

目標
●生物多様性の保全

方針
JR東日本グループの営む事業は多岐にわたりますが、特に、鉄道事業は、列車の運行や必要な施設の整備を通じて、自然環境にさまざまな影響を与えます。生物多様性を維持する取組みは、持続可能な経営基盤の構築に必要であり、各種取組みを継続することでネイチャーポジティブを実現していきます。

KPI（2035年度の数値目標）	2024年度実績
ふるさとの森づくりでの植樹本数 累計30,000本 （2025年度から2030年度の累計）	—

生物多様性の維持

TNFD提言に基づき自然資本に対する事業の依存・影響、リスク・機会の把握、分析を進め、適切な情報開示を行うとともに、ネイチャーポジティブに必要な活動に継続的に取り組んでいきます。

ふるさとの森づくり

JR東日本グループは、生物多様性を保全し、持続可能な社会へ貢献するため、その土地本来の主役となる樹種について植樹を行い、自然の力で森を再生させる活動「ふるさとの森づくり」を2004年度から行っています。2025年度は一関市にて初めて森づくりを開催し、JR東日本グループ社員及び家族、地域の皆さまと一緒に植樹を行いました。これまで5県8市町村で植樹し、合計約17万本の植樹を行っています。今後もネイチャーポジティブの実現と企業価値向上のため、「ふるさとの森づくり」をはじめとした生態系が豊かになるような取組みを継続していきます。



2025年度「一関ふるさとの森づくり」の様子

鉄道林の維持管理

吹雪や雪崩などから鉄道を守ることを目的として、当社全体で約3,900ヘクタールの鉄道林を管理しています。適切な間伐や各林地の機能にあった樹種の植林を継続することで、防災機能を確保しつつ生態系の保全にも寄与しています。



鉄道林（上越線土合・土樽間）

また、鉄道林の維持管理の過程で発生する伐採木材をオフィスの什器や内装に活用するなど、資源循環社会実現に向けた取組みも進めています。



鉄道林からテーブルへ（JR目黒MARCビル）



鉄道林を使ったモニュメント（大宮駅）

魚道の整備による河川環境との調和

信濃川から取水した水を利用している信濃川発電所（新潟県十日町市・小千谷市）では、魚が遡上しやすくなるような魚道の整備や、サケの稚魚放流活動などを通じ、河川環境との調和や地域との共生をめざしています。



魚道の整備（宮中取水ダム）

VOICE

竹芝干潟から豊かな江戸前の海の再生をめざして



首都圏本部　マーケティング部
萩原 絢加

私たちは、水辺の複合施設「ウォーターズ竹芝」にて、地域の活性化をめざし、（一社）竹芝タウンデザインを運営しています。

施設内にある竹芝干潟は、かつてこの地に広がっていた「江戸前の海」の再生をめざして、水辺の複合施設ウォーターズ竹芝の開業に合わせて整備されました。ここでは、海の環境を身近に感じられる環境学習の場として、また自然が蘇る様子を体感できる自然再生の場として、都市の中で地域の人々と自然が共生する貴重な場所となっています。

毎月第2日曜日には「干潟オープンデイ」を開催し、干潟の生物とのふれあいや、カヤックに乗ってゴミ拾いを行うなど、楽しみながら環境について学べるプログラムを提供しています。地域の東京都立芝商業高等学校の「ひがた部」や、地域住民と環境再生に取り組む「干潟ファンクラブ」では、干潟の課題を自分ごととして捉え、竹芝干潟がめざす環境づくりを育む活動が進んでいます。

もちろん、人工干潟ならではの課題もあります。砂の乾燥による湿潤化の難しさや、干潟に愛着を持ち、共に育てていく仕組みづくりには多くの試行錯誤がありました。私たちは専門家の知見を取り入れながら、干潟を「開かれた学びの場」として位置づけ、持続可能な運営をめざしています。

現在では、造成前には見られなかったコメツキガニや海浜植物が定着し、江戸前の海の再生に向けて一歩ずつ着実に進んでいます。参加者が自ら干潟づくりに関わるスタイルも定着しつつあり、竹芝干潟の取組みは、都市の中で自然を再生し、地域とともに育む「ネイチャーポジティブ」の好例として、今後のさらなる発展が期待されています。



ひがた部



竹芝干潟

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示の取組み

気候変動に関する情報開示の取組みとして、2020年よりTCFD提言に基づく将来の気候変動による運輸事業における財務的影響の定量評価・開示に取り組んできましたが、この度、分析対象を運輸事業だけでなく生活ソリューション事業へ拡充しました。また、自然関連課題に関する情報開示の取組みとして、2024年度にTNFD提言に基づき、信濃川発電所を優先地域として選定し、その自然資本への依存・影響、リスク・機会について初めて情報開示を行いましたが、リスクの詳細な分析を経て、この度、リスクを低減するための指標と目標の設定を行いました。

開示項目	TCFD提言に基づく気候関連開示	TNFD提言に基づく自然関連開示
ガバナンス	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、気候変動・自然関連課題等に関する目標の設定や進捗、リスク・機会等に関する監督と意思決定を行っています。同委員会の委員は副社長・常務取締役等で構成され、社外取締役も出席し、年2回程度開催しています（推進体制図 P34）。また、「JR東日本グループ人権方針」のもと、事業活動の影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント活動の状況等について監督しています。	
戦略	グループ経営ビジョン「勇翔2034」のもと、持続可能で豊かな地球環境の実現をめざします。そのため、各種事業について、気候変動が事業活動に及ぼす重要なリスク・機会を特定、評価し、事業戦略の妥当性を検証しています。	複数の事業・拠点を抱える当社グループにおいて、LEAPアプローチ※1に基づき、優先度の高い事業及び地域を選定し自然関連課題の分析・評価を行っています。さらに、TNFDが提唱するシナリオを用いて自然関連のリスクと機会に対する組織の戦略のレジリエンスについて分析しています。
リスク管理	各部門において把握した気候変動の影響を受けるリスクについて具体的な回避・低減策を講じています。気候変動の緩和に関しては、半年に1回以上、各事業に係るエネルギー使用量、CO_2排出量、フロン漏洩量等を取りまとめ、法令改正等の重要な外部環境の変化を踏まえて、リスクの洗い出し・特定・評価を行っています。気候変動への適応に関しては、急性・慢性の気象災害について、主要事業における物理的リスクの低減に向けた取組みを推進しています。自然関連リスクに関しては自然・生態系に影響を与えうるリスクの特定、具体的な低減策を講じています。LEAPアプローチに基づいた分析・評価を通じて、自然関連のリスク・機会の優先順位を明確化し、気候変動の緩和策とともに、資源循環、化学物質管理、鉄道沿線環境保全等の施策を推進しています。	
指標と目標	気候変動に対しては「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を当社グループ全体の目標に掲げ、2030年度までにCO_2排出量50%削減（2013年度比）、2050年度「実質ゼロ」を目標に設定。これらの進捗状況を定期的に管理するとともに、脱炭素社会の実現に向けた取組みをグループ全体で推進しています（目標の進捗及びスコープ P85）。自然関連については廃棄物排出量や植樹本数に関して目標を設定しています。さらに、LEAPアプローチに則り分析を進めネイチャーポジティブに向けた指標・目標（後述）を新たに設定しました。	

※1 TNFDが提唱する、自然関連のリスク・機会を体系的に評価するためのプロセス（LEAP: Locate, Evaluate, Assess, Preparedの略）

TCFD提言に基づく情報開示※2

気候変動に伴うリスク・機会には、地球温暖化により生じる気象災害の激甚化等の「物理的」なものと、気候変動の緩和を目的とした規制の強化や技術の進展といった社会環境の「移行」に起因するものがあります。主要事業に関する主な気候変動リスク・機会を特定するとともに、重要と認識されたリスク・機会に関するシナリオ分析を進めています。

※2 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）とは、企業の気候変動に関連するリスクと機会の開示を促進する国際的な枠組み。気候変動が企業の財務に与える影響を開示し、投資判断に役立てることを目的とする。TCFD提言に基づく情報開示の詳細や過去に実施した内容につきましては、右の二次元コードに掲載している「JR東日本 TCFD提言への取組み」をご参照ください。

詳細は webサイトへ

以降に、不動産・ホテル事業（不動産・ホテル・ショッピングセンター）に関する、主なリスク・機会とシナリオ分析を抜粋して示します。

1 リスク・機会の特定

■不動産・ホテル事業（不動産・ホテル・ショッピングセンター運営事業）の主なリスク・機会（抜粋）

要因		事業影響	財務的影響	発現・実現時期
移行リスク	炭素価格等のGHG排出規制強化	操業に関わる排出量に応じた対応コストの増加	大	中期
	ZEB規制や省エネ規制の導入	建物のZEB化や省エネ化に関する規制の導入強化による建設・改修コストの増加	中	短期～中期
	環境性能の高い不動産の普及	環境性能の高い不動産の買取価格上昇による調達コストの増加	大	短期～中期
物理的リスク	風水災等の気象災害の増加・激甚化	施設の被災に伴う復旧コストの増加、及び営業停止に伴う売上の減少	中	短期
	平均気温の上昇	施設における夏季冷房コストの増加	中	短期
機会	エネルギー効率の向上	既存設備のエネルギー効率向上や高効率化ビルへの移転、建て替えによる操業コストの減少	大	中期
	再エネ・省エネ技術の進展	再エネや省エネに関する技術革新による導入コスト及び操業コストの減少	大	中期
	環境意識の高いテナント企業の増加	環境性能の高い不動産や環境認証を取得した不動産、環境価値を購入した不動産の賃貸収入の増加	中	中期

財務への影響度及び発現・実現時期の定義は以下のとおりです。

財務への影響度※3	売上高 小：10億円未満、中：10～100億円、大：100億円以上 費用 小：1億円未満、中：1～10億円、大：10億円以上
発現・実現時期	短期：～5年以内、中期：5年超10年以内、長期：10年超

※3 財務への影響度について、移行リスク・機会については2030年前後、物理的リスクについては2050年前後における財務的影響額の推計に基づき評価しています。

2 シナリオ分析

脱炭素社会への移行に伴い、建物の省エネ規制が強化され、また環境意識の高いテナント企業が増加していきます。これにより、環境性能の高い不動産（グリーンビルディング）の需要が高まります。こうした社会的な要請に対応できなければ、操業コストの増加や賃貸収入の減少などの財務的影響を受ける可能性があります。

本分析では、グリーンビルディングの普及・規制導入による財務的影響を、2つのシナリオに基づき、建設・改修コスト、エネルギーコスト、賃貸収入の観点から試算しました。



第2回JR信濃川発電所に係る河川環境検討会（2025年6月）

分析の対象と評価時点

●不動産事業、ホテル事業、ショッピングセンター運営事業の主な施設はそれぞれ、（株）JR東日本ビルディング等が運営する物件、日本ホテル（株）等が運営する建物、（株）アトレ、（株）ルミネ等が運営する建物とする。評価時点は2030年とする。

■分析を行ったシナリオとその世界観

	グリーンビルディング導入等の取組み 実施	グリーンビルディング導入等の取組み 未実施	シナリオの世界観	使用する外部シナリオ
1.5℃シナリオ	シナリオ①	シナリオ②	2050年までにネットゼロ排出を達成するためのシナリオで、2100年時点での世界気温上昇が約1.5℃にとどまることが見込まれる。環境規制や顧客からの要請により、建物のエネルギー高効率化のための改修工事、環境性能の高い建物の建設が進み、グリーンビルディングや環境認証の取得が進む。	IEA,NZE

■シナリオ分析結果

	気候変動による2030年時点での財務的影響（億円） シナリオ① 1.5℃シナリオ（取組み実施）	シナリオ② 1.5℃シナリオ（取組み未実施）
改修コスト・建設コストの増加	△30.6	△7.7
エネルギーコストの削減	19.8	3.7
賃貸収入の増加	182.5	△165.7

試算の結果、1.5℃シナリオで環境対応を実施した場合、既存物件の改修コストとグリーンビルディングの建設コストは増加するものの、エネルギー効率改善によるコスト削減と環境意識の高い顧客からの賃貸収入増加により、追加コストを大きく上回る効果が見込まれます。一方、同シナリオで環境対応を実施しない場合、改修・建設コストは抑えられるものの、エネルギーコストの削減効果は限定的で、顧客要請に対応できないことによる賃貸収入の大幅減少が予想されることがわかりました。

TNFD提言に基づく情報開示※4

LEAPアプローチに基づいて自然関連課題の分析に着手し、詳細な検討を進めるべき優先地域として信濃川発電所（以下、信発）を選定し、これまで分析を進めてきました。

※4 TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）とは、企業の自然資本（生物多様性、土地、水など）に関連するリスクと機会の開示を促進する国際的な枠組み。企業が自然資本との関係性（依存・影響）を理解し、自然に関連するリスクと機会を財務的に評価・開示できるようにすることを目的とする。TNFD提言に基づく情報開示プロセスにおける、Assess（依存と影響による自然関連リスク・機会の評価）までの取組みは右の二次元コードをご参照ください。

詳細は webサイトへ

Prepare：戦略と目標の設定

これまでの取組みにて抽出した、信発事業における自然関連のリスクと機会について、既存の取組みや財務的影響、TNFDが提唱する自然関連シナリオを参考に、「移行リスクが顕著となる社会」と「物理的リスクが顕著となる社会」の2つのシナリオを設定し、事業に及ぼす影響を整理しました。

■設定シナリオの概要

	移行リスクが顕著となる社会	物理的リスクが顕著となる社会
社会の様相	自然関連の政策・規制の強化、自然関連技術の進展、自然保護活動を求める社会的な圧力の高まりが人々の生活や企業の活動に影響を及ぼすものの、資源の供給、気候の調節や災害の緩和といった生態系サービスの劣化は一定程度に抑えられている。	自然関連の政策・規制の一貫性の欠如、自然関連技術開発の遅延、自然保護活動への社会的な無関心により、資源の供給、気候の調節や災害の緩和といった生態系サービスが著しく劣化し、人々の生活や企業の活動に影響を及ぼしている。

「移行リスクが顕著となる社会」における主要なリスク・機会を下表に示します。この社会では、関連法令の規制強化、ステークホルダーの信頼低下や要請の高まりが事業に影響を及ぼす一方で、一部の事業機会については重要性が増すと予想されました。

■「移行リスクが顕著となる社会」における主要なリスクと機会

自然との接点		リスク	機会	既存の取組み
影響ドライバー	水利用	●水利用による生態系等への影響に起因する、関係法令の規制強化	–	●国、自治体、有識者との水環境改善に関する協議会や、各種学会への参加
生態系サービス	生息・生育環境の維持	●生息・生育環境の劣化による、ステークホルダーからの信頼低下	●生態系の保全を支援する活動の推進やステークホルダー（地元自治体等）との定期的な対話の実施による信頼関係の構築 ●生態系の保全を支援する活動の推進による事業と河川環境との調和の実現と事業の価値向上	●魚道の改善とメンテナンス ●国、自治体、有識者との、魚道等の構造改善フォローアップ委員会と生物多様性の保全に関する河川環境検討会の主催、現状把握調査や研究の継続 ●サケ稚魚の放流活動 ●国、自治体、有識者との水環境改善に関する協議会への参加（河川水温調査の実施）

■指標と目標の設定

指標	目標
信濃川中流域の環境調査の継続的な実施	年1回以上
ステークホルダー（地元自治体、有識者等）との対話の場である検討会の継続的な開催	年1回以上

LEAPアプローチに基づく評価、シナリオ分析等の結果を踏まえて、当社グループでは、生息・生育環境が劣化して生態系保全が危ぶまれ、ステークホルダーからの信頼が低下するリスクが特に重要であると考えています。このリスクを低減するため、「信濃川中流域の環境調査の継続的な実施」、及び「地元自治体や有識者等を集めたステークホルダーとの対話の場である検討会の継続的な開催」を管理指標として設定しました。

指標と目標に関連する信発事業における具体的な取組み

河川環境を保全するための取組み

JR東日本グループでは、信濃川に生息する魚の遡上等を妨げないよう、宮中取水ダムの脇に整備した魚道のメンテナンスを行うと共に、魚道の改善に向けた研究とモニタリングを重ねています。毎年春には地元の漁協や小学生らとともに、信濃川にサケの稚魚を放流する活動を行っています。また、ダム上流から発電所下流にかけての水温調査、魚類の捕獲調査、環境DNAによる魚種の把握、サケの遡上状況調査等を実施しています。こうした取組みは、生態系へ影響をおよぼすというリスクを低減するだけでなく、自然と事業の双方にとってプラスになる機会にもなり得ると考えており、今後も継続して取り組んでいきます。

地域コミュニティとの対話

JR東日本グループは長年にわたり取水が流域に与える影響を観測・評価し結果を公表してきました。また「信濃川中流域水環境改善検討協議会」をはじめとした会議に参加し、事業活動と信濃川中流域の自然との調和について地域コミュニティとの対話を続けています。

また2024年には、地域住民、漁協、有識者（魚類、河川環境、生態学等の専門家）とともに信濃川中流域の河川環境や生物多様性の保全を検討する場として、当社グループが事務局となり「JR信濃川発電所に係る河川環境検討会」を新たに発足しました。2025年6月に第2回検討会を開催し、これまでの河川環境に係る当社の取り組み、宮中取水ダムからの河川環境に配慮した放流方法についての検討報告、信濃川発電所に係る生物多様性の保全に向けた魚類の生息及び遡上・降下に関すること等について関係の皆さまからご意見をいただきました。

引き続きTNFD提言に基づいた自然関連リスク・機会の評価及び指標と目標の管理を継続するとともに、信濃川中流域における発電事業と自然との調和活動を推進し、地域コミュニティや河川管理者等のステークホルダーと協力しながら、ネイチャーポジティブの実現に向けてグループ全体で取り組んでいきます。

サステナビリティ

新たな技術とサービスを社会のために（イノベーション）

新技術・DXの推進と既存の枠組みを超えたチャレンジによって
新たな生活スタイルを創り、すべての人の心豊かな生活を実現します。

■ 技術革新
■ 新領域

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

オープンイノベーションとDXの推進によって、新しいサービスや心豊かな生活を実現するとともに、さまざまな事業分野における安全性・利便性の向上やサービスの付加価値向上、業務の効率化を加速します。

また、これらを通じて得られた知見やノウハウを活かし、ソーシャルイノベーションの実現に寄与していきます。

技術革新

目標
- ●外部技術の活用とDXを通じた絶えざる技術革新で事業運営にソリューションをもたらし、ソーシャルイノベーションを実現
- ●デジタル人材の活躍

方針
産学連携を創出・強化する「イノベーション・エコシステム」を構築し新たな価値を継続的に生み出すとともに、多様なデジタル人材を育成し、活躍フィールドを創出します。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
DX・サービス関連の特許等の出願数	累計375件（2024年度からの累計）	累計40件
デジタル人材育成者数（ミドル人材※）	累計11,000人（2025年度からの累計）	–

※デジタル技術の活用を通じて自ら業務課題の解決を行う人材

時代を先取りした技術開発の取組み

「技術革新中長期ビジョン」に掲げた「安全・安心」「サービス&マーケティング」「オペレーション&メンテナンス」「エネルギー・環境」の4分野において、IoTやビッグデータ、AIなどを活用して、新しい価値を生み出すための時代を先取りした技術革新をめざしています。特に「生産年齢人口減少」「エネルギー・環境問題」「激甚化している自然災害対策」などJR東日本グループが置かれている経営課題や現場の課題の解決に向けて重点的に取り組んでいます。

■ 技術革新中長期ビジョン

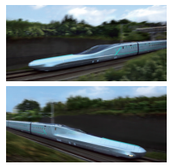


主な取組み例
- メンテナンス省力化に向けた技術開発
- 自動運転に向けた各種技術の開発
- 次世代新幹線の試験車両（ALFA-X）の走行試験実施
- 水素ハイブリッド電車（HYBARI）の実用化検討
- 突風に対する運転規制方法の開発


新幹線車両用側ふさぎ板取外し装置



MTT自動タンピング支援システム

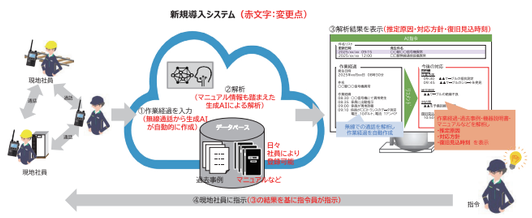

次世代新幹線試験車両（ALFA-X）

AIを活用した復旧支援や検査の効率化

信号通信設備における生成AIを活用した復旧支援

2023年3月より、首都圏の在来線信号設備の一部において、故障発生時に指令員の判断を支援するAIを活用したシステムを導入しています。

2025年度内に、現行システムを改良し生成AIを導入することで、信号通信設備における故障発生時のさらなる復旧時間短縮、お客さまへのタイムリーな情報提供、社員の知識と経験依存からの脱却を実現していきます。今回導入するシステムをさらに機能向上するとともに、他分野でも導入を検討しています。

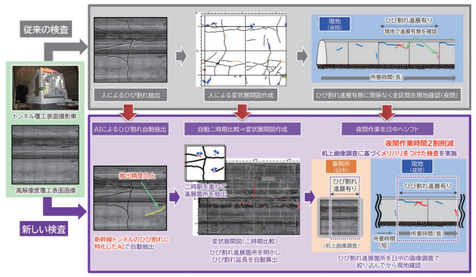


新幹線トンネル検査へのAI導入

鉄道土木構造物は定期的な検査を行うことで列車の安全・安定輸送を確保しており、トンネルでは覆工コンクリートの表面のひび割れ等に着目した検査を行います。この度、新幹線トンネル覆工コンクリート表面の画像からひび割れをAIにより自動抽出する技術、二時期のひび割れを比較する技術を開発し、これらの技術を組み合わせた新幹線トンネル検査のDXを日本で初めて実現しました。

検査効率の向上
変状を図示した「変状展開図」を上記2つの新技術を適用して作成することにより、ひび割れの見落としリスクの低減、ひび割れ進展箇所の明確化、並びに夜間作業時間の2割削減が可能となります。

今後の展望
2025年度から新技術を活用した検査を導入するほか、覆工から路盤まで画像で確認・検査が可能な仕組みを整備し、さらなる検査の効率化・DXを進めていきます。



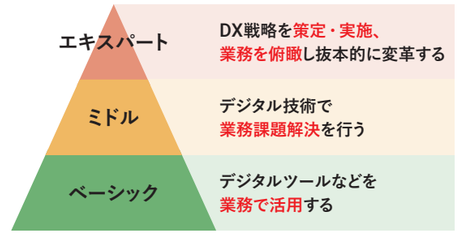
鉄道事業者との鉄道技術の共有化

持続可能な鉄道事業をめざした技術革新を促進するため、組織の枠組みを超えた鉄道技術の共有・共通化を進めるべく、鉄道事業者間の連携や協力などのあり方について今後検討を進めていきます。

これにより技術開発のスピードアップ、コスト低減、互換性向上などの効果を見込んでいます。

DXの推進に向けた多様なデジタル人材の育成

DX戦略策定・実行に取り組むエキスパート人材や、箇所の業務課題に対するより高度なアプリ等の作成による解決、さらには習得したITスキルやノウハウを一般社員に教えるミドル人材について、2031年度末までに累計11,000人の育成・認定をめざします。これらを通じて、各箇所が自発的にデジタルを活用して課題を解決する風土を醸成していきます。



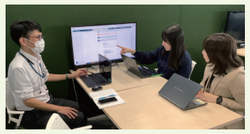
VOICE



DXプロによるデジタル人材育成

イノベーション戦略本部
弘田 和也





2023年11月にJR東日本のDX推進を牽引する専任担当として、私を含め約40名の「DXプロ」が各機関に配属されました。DXプロは主にMicrosoft 365のPower AutomateやPowerApps を活用したノーコード・ローコードツールに関するハンズオン研修を実施し、各職場が業務課題に対し、自らアプリ等を作成して業務改善や効率化を進める風土を醸成しています。また、ある職場で作成されたアプリ等の好事例を他職場に展開する伝道師としての役割も担い、効率的なデジタル改善を促進しています。これらの取組みにより、全社的なデジタル人材育成は加速度的な盛り上がりをみせ、2027年度末としていたミドル人材5,000人、ベーシック人材25,000人の育成目標は、2024年度末に早期達成されました。

今後は、ミドル人材を中心に、さらなるデジタル人材のレベルアップを図ることにより、各職場がDXプロに頼ることなくデジタル技術による業務効率化を加速させることをめざしています。DXプロは、デジタル人材育成を通じて、社員一人ひとりのDXリテラシー向上に取り組み、会社全体の業務効率化を進めていきます。

新領域

目標
- ●新サービスのお届け、新たな暮らしの提案

方針
新技術・DXの積極的な推進と「当たり前」の枠組みを超えたチャレンジによって新たなサービスを創出し、早期の社会実装をめざします。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
イノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大	累計30件（2024年度からの累計）	累計8件

詳細はこちら P95

WaaS共創コンソーシアム

オープンイノベーションを通じた社会課題解決

2017年に、オープンイノベーションによりモビリティを変革する場として「モビリティ変革コンソーシアム」を設立しました。5年間にわたり160を超える企業・団体にご参加いただきながら、さまざまな実証実験、実装を行ってきました。2023年4月より、その知見・ノウハウを活かし、移動×空間価値の向上をめざす場として「WaaS共創コンソーシアム」を新たに設立しました。さまざまな企業や自治体、大学等とオープンイノベーションを通じ、当社単独では難しいより広範な領域における社会課題の解決、ウェルビーイングな社会の実現に取り組んでいます。
2024年度は15テーマの実証実験を行いました。代表的な実証実験を紹介します。

WCCロゴ



Well-beingな社会の実現

移動の価値を高める

タクシー乗り場のリアルタイム混雑可視化

近年、インバウンド等の移動需要の増加と共に、新幹線駅などでタクシー乗り場の混雑が顕著になっています。本取組みでは、駅からタクシーを利用するお客さまに、タクシー乗り場の待ち人数と予測待ち時間をリアルタイムで提供しました。この情報をもとに、混雑する乗り場を避けて空いている乗り場を選択いただく、別の交通機関を選択いただくなど、お客さまの行動変容を促しスムーズに移動できる環境づくりをめざしました。

実証実験は2024年11月から12月にかけて東京駅八重洲口、東京駅丸の内北口、新橋駅汐留口、品川駅港南口の各タクシー乗り場にて実施し、混雑情報を「NAVITIME」アプリでお客さまに提供しました。混雑情報は延べ1万人を超える方にご覧いただきました。



実証実験の結果を踏まえ、鉄道を利用するお客さまが快適にその先も移動できるよう、サービスの導入に向けて検討を進めていきます。

空間の価値を高める

遠隔五感体験再現によるUXと購買意欲向上

現地で感じられる感覚を遠隔地で体感できる新しいバーチャル技術、「没入システム」による遠隔観光体験が、ユーザーエクスペリエンスと体験者の意識変容にどう影響するかを検証しました。4K 360°映像の4面ディスプレイへの投影や香りの噴霧による深い没入感、また現地映像・音声のリアルタイムでのライブ投影やカメラの位置情報に連動した現地の香りの同期再現といった機能が特徴です。

実証実験は長野市戸隠地区に伝わる戸隠そばをテーマとし、一般の方々を対象に遠隔観光イベントという形で実施しました。そば栽培地の気候や風土、そば打ちの様子などを「没入システム」にて仮想体験していただいたほか、現地からのライブ配信も行い、遠隔地間でのリアルタイムな没入型のコミュニケーションも体験していただきました。

検証結果として、「体験者の高い満足度」、「体験コンテンツに関わる商品の購買意欲の向上・現地への訪問意欲の向上」が確認され、物理的な距離を超えて臨場感や没入感を提供するという新たな空間体験が、地域の魅力発信や興味喚起に有用であることが示されました。今回の知見を活かし、「没入システム」の社会実装を進めていきます。



コンソーシアムでの実装事例 AR車両

「モビリティ変革コンソーシアム」の実証実験で検証したAR技術の社会実装に取り組んでいます。その一環として、姿を消しつつある鉄道車両をARで再現する実証を試行的に行い、2022年に開催した鉄道開業150年のイベントにて広く発信しました。

その後も、当社主催のイベントで活用したほか、近年では鉄道博物館でも活用されています。今後も、地域の活性化や文化の継承に向けて、ARなどの先端技術を活用した取組みを進めてまいります。



表面の傷も再現したARの115電車

地方での生活を豊かに

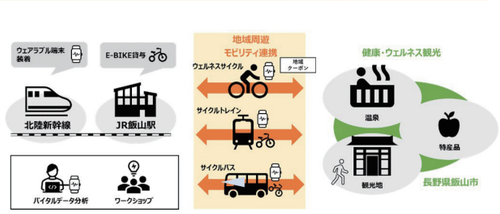
地域共創の取組み全般、回復ガストロノミー等

産官学と広域連携による地域共創をめざして、北陸新幹線飯山駅を中心とした9市町村から成る「信越自然郷」エリアで、社会実装をめざした実証実験を複数実施しました。

人口減少や地域モビリティといった共通の課題に対して、それを広域でとらえた新たな解決策を提示し、地域とともに検討・検証を行うことで、「WaaS共創コンソーシアム」による地域共創を推進しています。

取組み事例 ウェルネスモビリティ

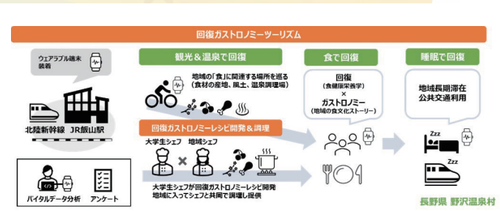
「ウェルネスモビリティ」では、ウェルネスをテーマとして、飯山駅からの二次交通にサイクルツーリズムを採用するとともに、ウェアラブル端末など新技術・サービスの利活用により、自転車利用による疲労、観光体験による回復を可視化させ、「移動」が持つ健康・ウェルネスな価値を検証しました。具体的には、域内での「移動」と「観光体験」が連動するよう、参加者に地域通貨チケットを配布し、サイクルツーリズムと観光地・温泉・物販店などがつながるメニューを採用しました。健康・ウェルネス的な価値の検証のほか、参加者の再来訪意欲向上と、それに伴う関係人口の創出もめざしました。



取組み事例 回復ガストロノミー

「回復ガストロノミー」では、地域の「食」に注目し、地元の学生とシェフが地域の食文化を活かして開発したメニューを参加者が味わい、「食」を中心とした地域の特徴を体感するツアーを企画することで新たな関係人口の創出を検証しました。

また、地元の学生が地元食材を使ったメニューの開発や参加者への提供に積極的に携わることで、若年層の地域での就労意欲の向上による雇用創出の可能性を検証しました。



取組み事例 アグリスポーツ

「アグリスポーツ」では、「農業×スポーツ×移動×デジタル」をテーマに農作業をスポーツと捉え、健康経営支援プログラムに農業体験を組み入れる検証を行いました。具体的には、首都圏で働く人にスポットを当て、デスクワークが多いビジネスマンのリフレッシュを促すための地域共創も兼ねた健康経営支援事業を開発しました。この活動により首都圏と地方を移動する事由を増加させ、地域活性化事業の可能性拡大をめざしました。







駅からの二次交通への地域モビリティ活用（E-BIKE）（写真左）
アグリスポーツでの農作業（写真右）

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。

- DEIの推進
- 人材育成
- 健康経営
- 労働安全

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

社員が有する職歴・年齢・ジェンダーなどの属性、知識・技能を反映した多様な視点や価値観がグループの強みです。仕事の達成感・充足感を通してエンゲージメントを向上し、一人ひとりが持つポテンシャルを最大限発揮することで、グループの新たな価値創出と社員の心豊かな生活の実現につなげます。

また、多様な人材がそれぞれの能力を最大限発揮するには心身共に健やかであることがベースとなるため、社員の健康推進とともに、事故の無い安全で快適な職場環境の整備を進めます。

DEIの推進

目標
- 多様な人材の活躍
- 柔軟な働き方の実現

方針
すべての社員が能力を最大限に発揮し、活躍できる企業グループをめざして、DEIをベースにグループ経営を推進します。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
管理職に占める女性比率	15%★	8.3%★
女性取締役比率	30%★	31%★
グループに占める障がい者法定雇用率を達成している会社割合	100%	66%
男性の育児休職等取得率	90%以上★	71.9%★

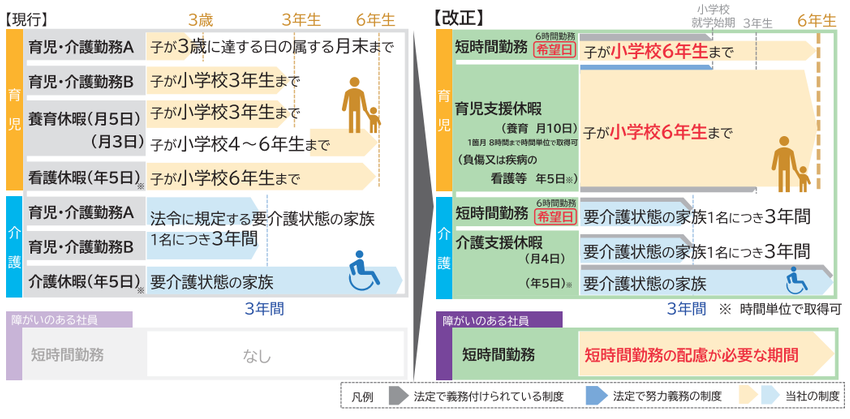
★は JR東日本単体の数値

第三期一般事業主行動計画

目標1：採用者に占める女性比率を35%以上とする。
目標2：10事業年度前及びその前後の年度に採用された女性社員の定着率を85%以上とする。
目標3：男性社員の育児休職等取得率を85%以上とする。
目標4：管理職に占める女性比率を10%以上とする。
目標5：自律的なキャリア形成に資する応募型の研修等に挑戦する社員に占める女性比率を25%以上とする。

仕事と育児・介護の両立、柔軟な働き方の更なる推進について

育児・介護休業法等の改正を契機として仕事と育児・介護の両立、柔軟な働き方等をさらに推進し、社員の働きがい向上に資する就業規則等の改正を行いました。



ネットワーク会

さまざまな状況下で育児と仕事の両立に取り組む社員がいる中で、難病や障がいのある子を養育する社員が情報交換をしたり、悩み・不安等を共有するために、本社ビルにて「子に難病や障がいのある社員のネットワーク会」を実施しました。

VOICE

「子に難病や障がいのある社員のネットワーク会」参加社員の声

子どもに障がいがある場合、相談できる人や同じ境遇の人に出会える機会はなかなかありません。そんな中、本社内で「育児に関するネットワーク会（子に難病や障がいのある社員）」という企画があることを知り、少し不安もありましたが参加してみることにしました。

思った以上に多くの方が出席しており、それぞれの家庭環境やお子さまの状況などについてお話を伺うことができました。障がいといってもさまざまで、我が子とは全く別の障がいのあるお子さまのお話や、同じ障がいでも年齢が異なるお子さまのお話など、参考になるばかりでなく、同じ仲間が社内にもいるのだということがわかり、心強い気持ちになりました。また、我が子の話を皆さんに聞いてもらうことで少し気持ちも楽になりました。

難病や障がいのある子どもを育てる場合の制度面でのサポートも充実してきていますが、このような社員同士がつながれる場も同じくらい重要であると感じました。ネットワーク会には社内で活躍されている先輩方もたくさん参加しており、これからも仕事と家庭を両立していくことへの励みとなりました。

障がい者雇用

概要

障がい者の積極的な採用を進めるとともにさまざまな職域において活躍できる環境の整備を進めています。2025年6月1日時点で障がいのある社員が当社単体で約770名在籍しており、雇用率は2.51%（グループ適用4社の雇用率2.56%）と法定雇用率2.5%を上回っています。一方、法定雇用率に達していないグループ会社などもあることから、引き続き、グループとして障がいのある社員の積極的な採用と、能力を発揮し活躍できる環境の整備に取り組んでいきます。

㈱JR東日本グリーンパートナーズの取組み

当社グループにおける障がい者雇用の推進に向けて、㈱JR東日本グリーンパートナーズでは、JRE MALLでの苔玉販売事業、デザイン事業、喫茶店運営など、新しい事業に挑戦しています。また、2024年度には仙台事業所、八王子事業所、大宮宮原事業所、横浜駅事業所を新たに開所し、事業のみならず活躍エリアの拡大も進めています。

駅業務チャレンジ

当社グループにおける知的障がいのある社員の活躍の場の拡大をめざして、JR東日本グリーンパートナーズの知的障がいのある社員をJR東日本の駅で受け入れ、お客さま案内、券売機の締切作業などの業務で活躍してもらう取組みを進めています。グループ一体となって障がいのある社員の活躍の場の拡大に向けて取り組んでいます。

VOICE

グループ一体となった障がいのある社員の活躍フィールド拡大



（株）JR東日本グリーンパートナーズ
相﨑 水萌

私は、JR東日本の特例子会社である、㈱JR東日本グリーンパートナーズで働いています。今年から正社員としての一歩を踏み出し、主にJRE MALLで販売している苔玉作りを行っています。毎日水やりをしながら、苔の状態を細かく観察し、最適な環境を整えることに努めるとともに、苗木のバランスを考え、きれいに苔を付けるよう心掛けています。お客さまの元へ届けられた時の喜びの表情を見るのが何よりの励みです。

また、乗務員の方が職場で休養する際に使用しているシーツをミシンで修繕する業務も行っています。最初はまっすぐ縫えず大変でしたが、繰り返し練習を続け、今ではまっすぐきれいに縫えるようになりました。

生き生きと働きながら自分の可能性を広げ、未来へと進んでいきたいと思います。

詳細は P.104

外国籍社員の育成・活躍

LGBTQ+社員などへの理解に向けた取組み

これまで、同性パートナーに対して人事制度、福利厚生制度等の適用を拡大し、働きやすい環境を整備するとともに、コンプライアンスに関する全グループ社員教育等を通じて、社員に正しい理解を広める教育を実施しています。2024年度はLGBTQ+当事者社員を対象としたネットワーク交流会をJR東日本グループに拡大して実施しました。

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）

人材育成

目標
- ●イノベーションマインドの醸成と多様なキャリア形成
- ●活躍フィールドの拡大

方針
社員一人ひとりの意欲と果敢な挑戦に応え、その成長を後押しする「ヒト起点」の人材育成をグループ一体で推進します。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
社員の能力伸長及び活躍フィールド拡大に資する研修や通信教育講座等の受講者数	累計70,000人（2025年度からの累計）	11,838人
重点成長分野への人材配置	累計2,000人（2023年度から2027年度の累計）	累計979人

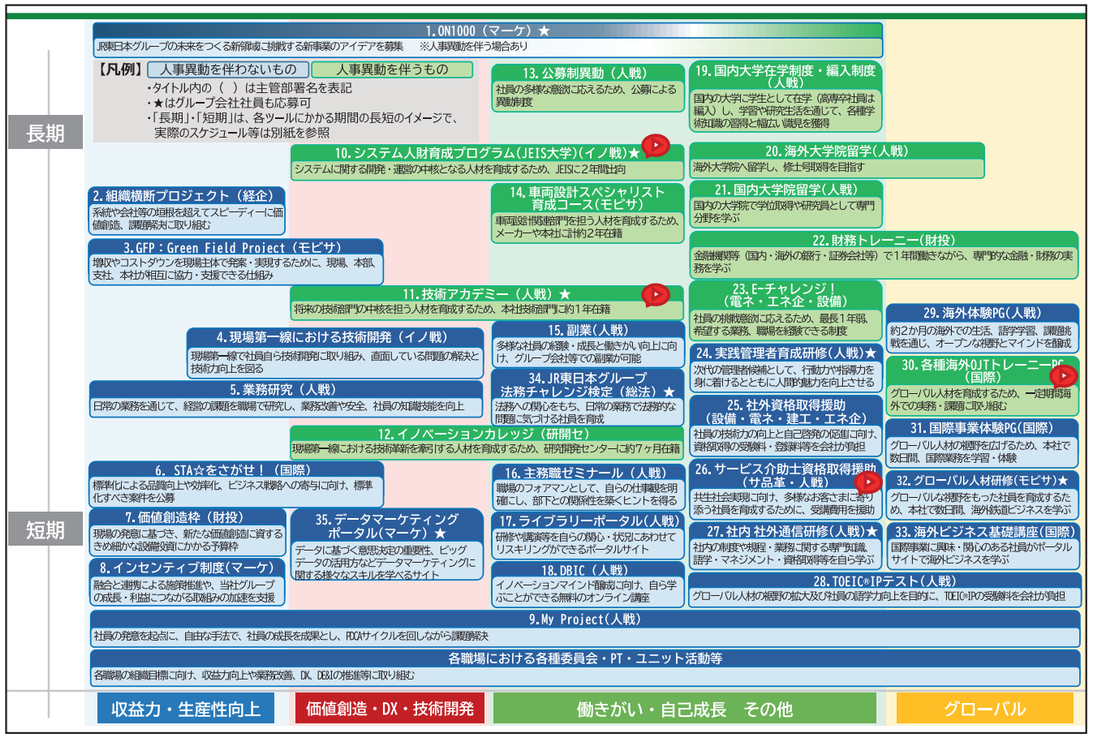
社員の果敢な挑戦と成長を後押しする仕組みの充実

職場発意の研修

社員の発意を起点として、「融合と連携」の推進、職場の課題解決や新たな価値の創造に必要なスキル等を獲得していくことを重視しています。その具体的な実践機会として、職場の実態やニーズに応じた研修や職場の垣根を超えた研修、外部セミナーの受講といった「職場発意の研修や学びの場」を設けています。2024年度は約1,200件実施しました。

チャレンジツールマップ

失敗を恐れず果敢に挑戦する風土を基礎として、具体的な挑戦を通じた社員の成長を図るべく、研修を通じた知識向上やマインド醸成に加えて、技術や国際業務、財務、語学力向上などの応募型の各種人材育成プログラムを継続的に展開しています。これらの仕組みをブラッシュアップし続けるとともに、「チャレンジツールマップ」として見える化することで、社員と管理者の双方が常時閲覧・活用できる環境を整え、社員の果敢な挑戦と成長を後押ししています。



活躍フィールドの拡大

社内公募制異動と副業

主体的にキャリアを考え、挑戦する機会として、社内公募制異動を実施し、2024年度は25分野、約300名が新たなフィールドに挑戦しました。

また、社外での多様な業務経験を通じて成長の機会を得ること、経験から得た気付きを新たなサービスや付加価値の創出につなげることを目的として、副業制度も導入しています。2024年度末時点で、のべ約570名の社員が副業に従事しています。

社員とのコミュニケーション機会の創出

社員の「伸びゆく力」と「キャリア自律」を支援し、エンゲージメントを高める手段として、1on1ミーティングの導入を拡大しています。

1on1ミーティングの目的や手法を理解し、効果的に実践するため、上司を対象とした研修の実施や、上司・部下向けの動画教材を社内ポータルサイトに掲載することで、双方向コミュニケーションを充実させ、社員の成長支援機会の創出につなげています。



グループ一体となった人材育成

グループ経営の推進と「融合と連携」の観点から、若手社員から管理者層まで幅広い階層を対象にグループ一体の研修等を実施しています。

主な研修等
- ●JR東日本グループキャリアデザイン研修：若手社員のオープンマインド、キャリア形成支援
- ●海外体験プログラム：越境経験を通じた語学力と課題解決力の向上
- ●実践管理者育成研修：次代の管理者層の育成
- ●技術アカデミー：技術部門の中核を担う人材の育成
- ●グループ経営幹部養成セミナー：将来の会社経営を担う社員の育成



VOICE

Copilot入門研修の企画・実施について



横浜支社　横浜建築設備技術センター
榎本 聡（写真中央）

本研修は、「Copilotを業務で使いこなす状態をスタンダードにしたい」という職場発意の研修として企画・実施しました。

ソフトバンク株式会社を研修パートナーとしてお招きし、事前リサーチではいかに当社の業務に即した内容にできるか調整を重ねました。また、横浜支社内のさまざまな部署も参加できる条件で申請するにあたっては、費用対効果の説明や、各部署との事前調整に苦労しました。さらに、現業機関と企画部門の両方へ今回の主旨について情報配信し、申込受付を行うことで、多岐にわたる部門のニーズを把握し、研修内容に反映させるよう努めました。

これらの経緯はありましたが、研修を無事に実施できたことで、大きな効果を実感しています。参加者からは「業務効率が格段に上がった」「新しいアイデアが生まれやすくなった」といった声が多数寄せられました。研修後には資料共有やトレースを行い、継続的な学習と実践を促しています。

今回の研修を通じて、個々の社員のスキルアップはもちろんのこと、組織全体の生産性向上にも貢献できたと確信しています。今後も、社員の成長を支援する仕組みをさらに充実させ、より多くの社員がDX推進の重要性をさらに意識し、具体的な行動につなげてほしいと考えます。

PeerCross（ワーキングマザー向けのキャリア形成支援サービス）

PeerCrossはJR東日本が提供する育児休職中及び復職後の女性社員を対象にしたキャリア支援サービスです。社外の同じ境遇の人とつながりを作ることで、前向きなキャリア形成をサポートしています。なお、本サービスはJR東日本独自の社内新規事業公募制度「ON1000」から誕生したサービスです。

健康経営

JR東日本グループ健康ビジョン2029

2024年度に中期計画である「JR東日本グループ健康ビジョン2029」を策定し、戦略的な健康経営を推進しています。

目標　●社員の健康推進

方針　戦略的な健康経営の推進によって社員と家族の健康と幸福を実現し、社員とグループの持続的な成長をめざします。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
特定保健指導実施率	100%★	56.9%★（2023年度）

★は JR東日本単体の数値

健康ビジョンの推進



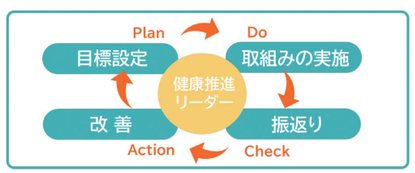
「からだ」「こころ」「つながり」を3つのテーマに掲げ、「ヒトと技術のコラボレーション」「グループ総合力の結集」「オープンイノベーション」の3つのメソッドにより、戦略的な健康経営を推進しています。

「ヒト」起点の健康創りとして各職場で「健康推進リーダー」を選定し、健康推進リーダーが中心となって職場の健康創りに取り組んでいます。

職場の目標を設定し、職場が一体となって「職場の健康創りのサイクル」を回しながら健康創りに取り組むことにより、社員一人ひとりの健康意識とヘルスリテラシーを高め、健康レベルの向上をめざします。

優れた取組みを行った職場にはインセンティブとして「健康Award」を贈呈しており、受賞箇所の取組みをさまざまな職場に発信し、参考となるよう努めています。

また、産業保健スタッフが所属するJR東日本健康推進センター、直営のJR東京総合病院・JR仙台病院と連携し、グループ社員や家族の健康を支えるとともに、地域の医療にも貢献しています。



健康推進リーダーを中心とした職場の健康創りのサイクル



健康Awardを受賞した
盛岡統括センター
（積極的な情報発信で
社員の健康意識を高め
各種イベントを盛り上げた）



健康Awardを受賞した
仙台新幹線運輸区
（JR東日本スポーツと連携し
JEXERの利用促進を行い
職場の健康意識向上を図った）

グループ各社のリソースを活用した取組み

グループ各社のリソースを活用した健康創りメニューをポータルサイトに掲載しています。「からだ」「こころ」「つながり」それぞれに多くのメニューを用意し、職場の健康創りをサポートしています。



外部認定

健康経営優良法人・スポーツエールカンパニーの認定

当社グループにおける健康経営のレベルアップの取組みとして、「健康経営優良法人2025（大規模法人部門）」及び「スポーツエールカンパニー2025」の認定を取得しました。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

■JR東日本グループの2025年度認定取得状況

健康経営優良法人
- 大規模法人部門（ホワイト500）：JR東日本スポーツ㈱
- 大規模法人部門：㈱JR東日本パーソナルサービス、㈱ジェイアール東日本都市開発、㈱JR東日本マネジメントサービス、JR東日本メカトロニクス㈱、東日本旅客鉄道㈱
- 中小規模法人部門：㈱錦糸町ステーションビル、ユニオン建設㈱

スポーツエールカンパニー
- ブロンズ：㈱ジェイアール東日本都市開発、仙台ターミナルビル㈱
- 通常プラス：JR東日本メカトロニクス㈱
- 通常認定：JR東日本スポーツ㈱、東日本旅客鉄道㈱

JR東京総合病院の新病棟への建替え

JR東京総合病院は、JR仙台病院とともにJR東日本グループの企業立病院として、グループ社員や家族の健康を支えるとともに、地域の皆さまへ高度で良質な医療サービスを提供し、すべての人の「心豊かな生活」の実現と新たな価値創造に取り組んでいます。

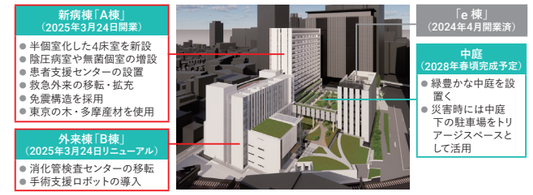
2025年3月24日に開業した新病棟「A棟」には、「患者支援センター」を新設し、ワンストップで患者さまの療養生活をサポートするほか、災害や感染症対策を強化し、快適に療養いただける環境を整備しました。同時に外来棟「B棟」をリニューアルし、手術支援ロボット「hinotori™」（ヒノトリ）を導入するなど、急性期機能を強化しました。引き続き、地域医療に貢献していきます。



新病棟「A棟」の病室（個室）



手術支援ロボット「hinotori™」
（ヒノトリ）



JR 東京総合病院 完成イメージ

※掲載CGは計画段階のものであり、今後変更となる場合があります。
©2023, Takenaka Corporation
※「hinotori™」は㈱メディカロイドの登録商標になります。

献血を通じた社会貢献活動

社会貢献活動の一環として、直営医療機関を中心に、グループ一体となって「企業献血」を実施しています。治療を必要とする多くの方々の尊い命を支え、ご家族に笑顔を届けるために、今後も継続して実施していきます。



労働安全

目標　●事故のない安全な職場

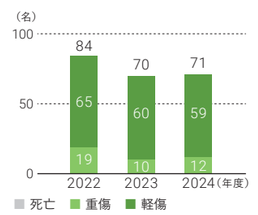
方針　グループで働くすべての人が能力を最大限に発揮して活躍できる、安全で快適な作業環境の整備を推進します。

KPI（2031年度目標）		2024年度実績
グループで働く人の死亡事故	0件	0件

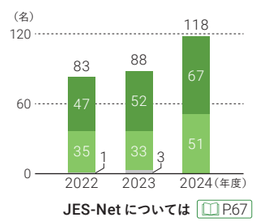
労働災害を未然に防ぎ、誰もが安心して能力を発揮できる職場づくり

2024年度は鉄道事業における死亡災害は0件でした。休業災害では189名が受傷しました。

■休業以上災害（当社社員）



■休業以上災害（JES-Net等社員）



JES-Net については P67

労働災害防止に向けた取組み

当社グループでは「触車・墜落・感電」を重大な労働災害と位置付け、さまざまな防止対策を行っています。

TC型無線式列車接近警報装置（TC列警）は、列車接近を音声で作業者へ知らせます。1998年の導入以降、同装置を使用した保守作業で触車による死亡事故は発生していません。

近年では、大雨や地震災害後の線路調査や設備点検などにドローンを活用するなど、社内外の変化を捉え、新しい技術も取り入れながら作業環境の改善に努め、労働災害防止を図っています。



TC列警を活用した待避の様子
（イメージ）



ドローンを活用した被災状況把握

過去に起きた事故の経緯や対策を学ぶ施設を整備し、社員が事故の悲惨さ、恐ろしさを学んでいます。 詳細は P67

また、職務上の不慮の事故で亡くなられた殉職者の方々を慰霊する鉄道神社（1937年11月10日建立）を、国鉄分割民営化後に当社が承継しており、社員が安全の重要性を再確認するものとして、大切にしています。

グループ一体となったフォーラム

JR東日本グループでは多様な人材が活躍して多様な価値を創造できるフィールドを充実させていきます。
グループ全体の人的資本向上と活用・推進、グループ内の人事交流を目的として、グループ一体となったさまざまなフォーラムを開催しています。

DEI フォーラム



当社グループにとってDEIの推進は大変重要なテーマであり、グループ一体となってDEIを推進するために、2023年度に続き2024年度もグループ会社からも参加者を募集した「JR東日本グループDEIフォーラム」を開催しました(2023年度はダイバーシティ・フォーラムとして開催)。当日は、会場とオンラインを合わせて約300名が参加しました。

フォーラムの中でDEIに関するさまざまな情報共有を行うとともに参加者間のコミュニケーションを通じたネットワークの構築に取り組みました。

当日の様子

「JR東日本グループの『DEI』推進～すべての社員が活躍し、仕事を通して輝き続ける企業グループの実現に向けて～」をテーマに、基調講演では㈱Feel Works代表取締役の前川 孝雄さまに登壇いただき、多様な人が属する組織の中で、DEIを通じてすべての人が力を発揮できる環境を実現することの大切さについて、具体的な例も挙げながらお話しいただきました。その後、グループ会社におけるDEI推進の取組みについて共有するとともに、グループディスカッションを実施しました。

一人ひとりが違いを認め合い「多様な個性×能力×価値観」を発揮できる職場の実現に向け、DEIを推進していきます。

健康 フォーラム

2025年1月、当社グループ一体となった初の健康イベント、JR東日本グループ健康フォーラム2024「からだ・こころ・つながり」を開催しました。各箇所の健康推進リーダー及び箇所長等約900名が参加しました。

Session 1 みんなで学ぶ



社長によるオープニングスピーチ



特別講演青森大学客員教授 竹林 正樹様
「なぜあの人は健康行動しない?～行動経済学から見た健康経営～」

Session 2 みんなでフィットネス



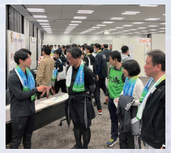




タオルを使った「からだ・こころ・つながり」オリジナルフィットネス
(講師:JR 東日本スポーツ)

Session 3 みんなで体験

健康かるた(JR東日本健康推進センター)、カラダ年齢測定(JR東日本スポーツ)など、健康に関する体験ができる16か所のブースを設けました。「健康アワード2024」のゴールドを受賞した箇所には展示パネルにて取組みを紹介していただきました。







グループ変革 フォーラム

当社グループの優れた取組みの共有を踏まえた意見交換、グループ・パートナー会社社員を含めた社員間の交流を通じて、組織や業務の「融合と連携」をさらに促進することを目的に、「JR東日本グループ変革フォーラム」を開催しています。

2025年度は、2025年3月にまちびらきした「TAKANAWA GATEWAY CITY」で開催し、JR東日本の約170名(59職場)、グループ・パートナー会社の約170名(61社)が参加しました。

発表対象件名を従来の業務改善活動に加え、価値創造や技術開発などにも拡大し、多様な取組みの発表と意見交換を行い、グループ一体となった「変革のスピードアップ」の推進を図りました。



VOICE

健康経営推進の鍵は双方向のコミュニケーション

「JR東日本グループ健康フォーラム」では司会を務め、参加者の反応を肌で感じる貴重な経験をしました。

喜勢社長の「企業の成長の基盤は、社員が体も心も健康であること」という力強いメッセージ、竹林先生の行動変容を促すヒントについての講演、JR東日本スポーツのフィットネス、グループ各社のサービスの体験や健康アワードの展示と、楽しみながら健康への意識を高めることができました。

参加者が職場の垣根を越えて意見を交わす様子に、健康経営推進の鍵は双方向のコミュニケーションにあり、人とのつながりの中から自然と育まれるものなのだと実感しました。

保健師として、この気づきを今後の支援や取組みに活かし、誰もがいきいきと働ける職場の健康創りをめざします。



JR東日本健康推進センター
仙台健康推進センター　保健師
鈴木 すず

外国籍社員の育成・活躍

国籍や在留資格に関係なく、すべての外国籍社員が成長し、活躍できるように、一人ひとりの長期的なキャリア形成を支援し、継続的な成長に伴走していきます。

外国籍社員の 育成

技能実習生、特定技能人材育成研修

技能実習制度

アジアを中心とした国際鉄道人材の育成を目的に、「JR東日本Technical Intern Training」として技能実習生を受け入れています。現在はベトナム・タイ・インドネシアから19名(2025年9月現在)の実習生を車両部門、保線部門で受け入れOJT中心の実習を行っています。2027年度には、新たに育成就労制度が開始される予定ですが、今後も技能実習制度の目的を継承し活用していく方針です。

特定技能制度

2024年に特定技能制度の対象職種に鉄道分野が追加されました。鉄道分野で就労する特定技能人材を育成していくため、海外から受講者を招聘し、約4週間の「特定技能人材育成研修」を実施しました。本研修を修了し在留資格が得られた方から順次、当社及び協力会社等で就労を開始しています。また、2025年度以降は、当社グループ以外の鉄道関係各社も対象とした特定技能人材育成プラットフォームを構築し、鉄道業界全体の人材確保とサステナブルな事業運営に貢献していきます。

JR東日本Technical Intern Trainingに参加して



東京総合車両センター装置科台車班で、お客さまに高品質な鉄道車両を提供できるように一生懸命勉強しています。

インドネシアの発展に貢献するため、3年間で車両の知識や技術を身につけられるように頑張っています。

首都圏本部　東京総合車両センター　**アグン プディ プラセティヤ**

海外戦略職の 新設

海外における鉄道ビジネスの推進・開発に強みを発揮する能力や専門性のある人材を獲得するため、外国籍の方を中心とした新たな採用として「海外戦略職」を新設しました。

採用活動では日本国内だけでなく、アジアなどでも採用活動を行い、国外にも広くアピールしていきます。

外国籍社員の 活躍

国籍を問わず優秀な人材の採用に努めており、2025年4月現在、100名を超える外国籍の社員が在籍し、幅広い分野で活躍しています。外国籍社員との意見交換で出た要望などを踏まえ、社内の昇職試験における辞書持ち込み、試験問題へのルビ、英語での回答を可能とするなど、社員が能力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

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。

- 果敢なチャレンジを促進する内部統制
- 人権尊重

該当するSDGsの番号

基本的な考え方

経営環境が大きく変化する中で、グループ経営ビジョン「勇翔2034」を着実に実現するには、新たなチャレンジを促進するための、実効性のあるガバナンス体制の構築が必要不可欠です。

また、「ネットワーク企業」として、多くのお客さまや地域の皆さまにあらゆる場面で当社グループのサービスをご利用いただき、ステークホルダーの皆さまと信頼関係を構築していくために、人権尊重をはじめとした企業文化づくりに努めていきます。

果敢なチャレンジを促進する内部統制

目標

- ●新たなチャレンジを支えるリスクマネジメント
- ●法令遵守・企業倫理・情報セキュリティ

方針

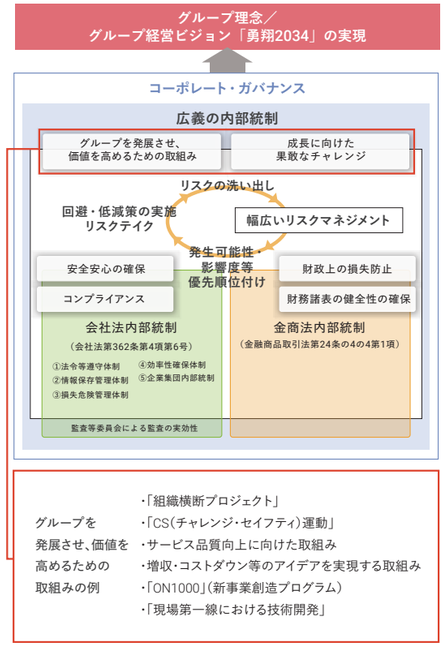
当社グループでは、内部統制を以下のように捉えています。

- ●グループ理念及びグループ経営ビジョンを適正かつ効率的に実現するためのグループ社員全員でのさまざまな取組み
- ●社員の発意と意欲の伸長による新たなチャレンジがグループの成長と構造改革につながるよう支援する仕組み
- ●「会社法内部統制」及び「金商法内部統制」を含めた広い概念
  具体的には、コンプライアンス、安全安心の確保、財政上の損失の防止、財務諸表の健全性の確保などに加え、新たな事業分野への展開などの観点も踏まえたリスクマネジメントに取り組み、グループを発展させ、その価値を高めることをめざしています。

KPI（2031年度の数値目標）	2024年度実績
社員の創意工夫率※ 92%★	85.8%★
コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育（グループ全社対象）の実施率 100%	100%

※エンゲージメント調査の該当項目にポジティブな回答をした社員の場合
★はJR東日本単体の数値

JR東日本グループの内部統制の基本的な考え方（イメージ図）



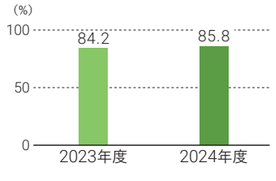
果敢なチャレンジを支援・促進する仕組み・制度

グループを発展させ、価値を高める果敢なチャレンジを積極的に支援・促進する仕組み・制度を整備し、不断の見直しとレベルアップを図っています。

日々の業務において社員による果敢なチャレンジを活性化するために、グループ社員が閲覧・投稿できるコミュニケーションツールを通じてチャレンジの好事例の水平展開を行っているほか、社員を対象としてエンゲージメントに関するアンケート調査を行っています。「社員の創意工夫率」の調査でポジティブな回答をした社員の割合を把握し、社員の発意と意欲の伸長につなげる環境整備に取り組んでいます。

また、経営ビジョンの浸透等を目的とする意見交換会・議論、現場訪問等を通じた第一線社員等のコミュニケーションを活発に行っています。

エンゲージメント調査の該当項目にポジティブな回答をした社員の割合



詳細はwebサイトへ

リスクマネジメントの基本的な考え方

当社グループでは、収益力の向上や構造改革に取り組むために、リスク※を損失回避等のマイナス要素を減らす観点から捉えるだけでなく、リスクテイクも含め、グループの価値を積極的に向上させる観点を含めた「幅広いリスクマネジメント」が重要と認識しております。

会社法内部統制及び金商法内部統制の整備・運用を行い、安定的で適正な業務の運営を確保するとともに、グループを発展させ、価値を高めるための取組みや成長に向けた果敢なチャレンジを支援・促進していく取組みを行っています。

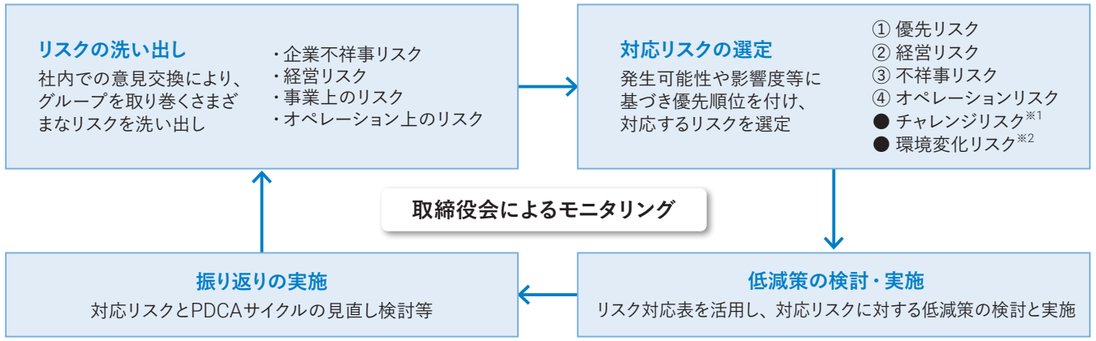
※ コンプライアンス、安全確保、自然災害等のオペレーションに係るものだけでなく、マーケットの変化や競合他社の傾向及び国内外の社会・経済状況等に係るものや、新規事業に関する経営判断に係るものなども含む。

税の透明性に対する取組み

JR東日本グループでは、「税の透明性に関するグループ方針」を定め、企業の社会的責任の一つである納税を適切に行っていくとともに、税務リスクを適切に管理し、企業価値の向上をめざします。また、事業を行うすべての国・地域の税務関連法規を遵守し、透明性の高い税務ガバナンス体制を構築します。

詳細はwebサイトへ

■ リスクマネジメントの取組み



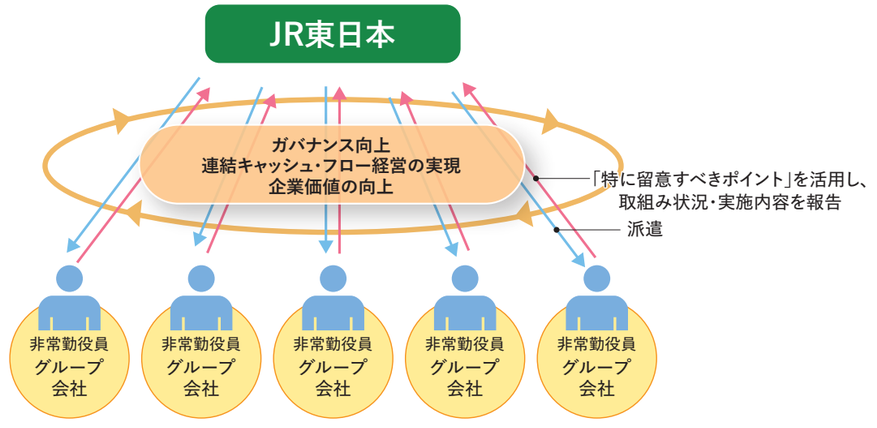
※1 チャレンジリスクとは、新施策・新事業を行う際に留意すべきリスク
※2 環境変化リスクとは、経営環境の変化に伴い、重要性が増すリスク

詳細はwebサイトへ

非常勤役員を通じたグループ会社との連携強化

グループ全体のガバナンス向上やビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営の実現に向け、当社からグループ各社に派遣する非常勤役員向けに、役割・責務等をまとめた「特に留意すべきポイント」を周知・活用し、非常勤役員を通じたグループ会社とのコミュニケーション強化を図っています。

各非常勤役員は、本社に対して取組み状況・実施内容の報告を行うと共に、留意点を意識して活動することにより、グループ全体のコミュニケーションを活性化させ、ガバナンス向上、連結キャッシュ・フロー経営の実現、企業価値向上につなげています。



コンプライアンスに関する基本的な考え方

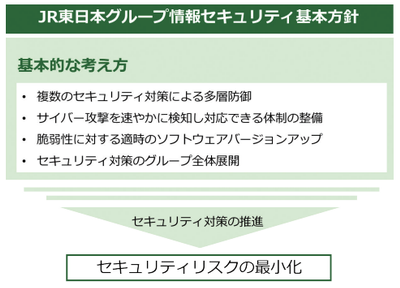
JR東日本グループでは、「法令遵守及び企業倫理に関する指針」に基づき、企業・社会の一員として、取るべき望ましい行動のあり方を、「コンプライアンス・アクションプラン」として定め、あらゆるステークホルダーからの信頼を積み重ねながら、モビリティ・生活ソリューションなどのさまざまな事業分野において、関係法令を遵守し、企業倫理に従って事業を行っています。

■ コンプライアンスに関する主な取組み事例

あるべき姿	具体的な取組み	取組み状況
・経営の根幹であるコンプライアンスの重要性の理解 ・業務に潜むリスクへの対応力の強化	・コンプライアンス全社員教育	・2024年度もグループ全社を対象に実施済み(出向受社員、契約社員、派遣社員等も含む) ・車両の輪軸組立作業におけるデータ不正が判明したことなどを踏まえ、同種事象の再発防止に向けたディスカッションを実施
	・管理者向けのコンプライアンス研修 ・経営幹部向けのコンプライアンスに関するセミナー	・「コンプライアンス全社員教育」の一環として、個別の教育プログラムを設定 ・2024年度もハラスメント防止・多様な人材への支援等をテーマに実施済み
	・コンプライアンス意識調査	・得られた結果をもとに課題等の抽出や改善策の検討などに活用
・業務を適正に運用するための定期点検 ・不適切事象の未然防止、早期発見	・基礎的事項確認支援シート	・法令等に関わる主な点検項目をまとめたもので、年1回以上、確認・点検を実施 ・全職場共通編のほか、系統別編を設定
	・JR東日本グループコンプライアンス相談窓口の運用(グループ全社の役員・従業員・退職者・取引先の役員・従業員等が相談・通報可)	・2024年度は270件程度の相談・通報に対応 ・法令・規程等の取扱いや人間関係の悩み、各種ハラスメントに関するものなど、幅広い相談・通報に対応
・取引先との健全な関係の構築	・贈賄防止に関する項目をコンプライアンス・アクションプランに規定	・海外事業の展開に伴い、「外国公務員等に関する贈賄防止を目的とした基本方針」を策定し公表
	・利得行為等の禁止を就業規則に規定	
	・国連グローバル・コンパクトへの署名及び腐敗防止分科会への加入	・海外各国の腐敗防止関連法令の遵守を強化

情報セキュリティ確保のための基本的な考え方

「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」を定め、イノベーション戦略本部長をCISO(最高情報セキュリティ責任者)としてグループ全体のセキュリティリスクの最小化に取り組んでいます。



サイバー攻撃を速やかに検知し対応できる体制

SOC(Security Operation Center)

- SOCを設置し、JR東日本グループに対する不審な通信を監視
- 不審な通信を分析し、適時エスカレーションできる体制を構築

JR東日本エンドポイントセキュリティサービス(JRE-ESS)

- ウイルス検知機能やSOC連携機能を備えた統合セキュリティ製品をJR東日本グループの各端末へ導入
- テレワークの拡大に伴うセキュリティリスクの増加に対応

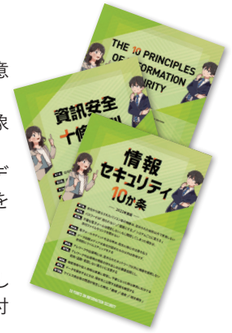
情報セキュリティに関する取組み

セキュリティ教育・訓練

- サイバーセキュリティに対する社員の意識向上を目的とした全社員教育
- 推進体制における各立場の社員を対象とした研修
- 各グループ会社でセキュリティインシデントが発生した場合の対応訓練などを継続的に実施

情報セキュリティ10か条

- 社員一人ひとりが守るべきルールとして、JR東日本グループの各社員へ配付



情報セキュリティ10か条
(多言語対応)

個人情報の保護に関する取組み

国内外の個人情報保護法等の関係法令に基づき、個人情報管理体制の強化、ルールの見直し等を行い、情報漏洩リスクの低減に取り組んでいます。

- 個人情報の取扱いに関する基本方針の公表
- 個人情報管理規程等の社内規定の策定
- 全箇所において年1回以上の運用状況の確認監査
- EU／英国／カリフォルニア州法等への対応として、プライバシーポリシーを公表
- コンプライアンス・情報セキュリティ全社員教育等を通じた定期的な教育訓練

人権尊重

目標
- 人権尊重の浸透
- サステナブル調達

方針
JR東日本グループでは、グループ理念に掲げる「すべての人の心豊かな生活」の実現に向けて、人権を尊重した事業活動を行うことにより、持続可能な社会の実現に努めます。

KPI(2031年度の数値目標)		2024年度実績
人権に関する教育の実施率	100%	100%
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(サプライチェーン浸透率)	100%	90.4%

JR東日本グループ人権基本方針

JR東日本グループでは、人権に関する国際規範等を踏まえ、お客さま、地域の皆さま、ビジネスパートナー、社員等すべての人々の人権尊重の取組みを推進するため、2023年3月に「JR東日本グループ人権基本方針」を策定しました。

詳細はwebサイトへ

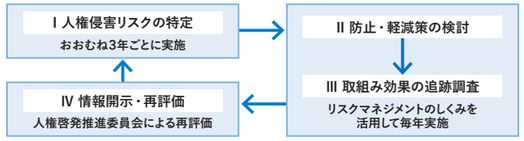
人権尊重の推進体制

人権を担当する取締役または執行役員を委員長、本社における部門長を委員として構成する「人権啓発推進委員会」を設置し、人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実施状況等、JR東日本グループにおける種々の人権侵害リスクの要因を把握・議論し、対応状況をモニタリングしています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

JR東日本グループの広範な事業領域の特徴を理解し、国連指導原則報告フレームワーク等を参考に、人権侵害リスクの深刻度と発生可能性を考慮し、「労働安全衛生・過重労働」「差別・ハラスメント」「お客さまの安全とプライバシー」「サプライチェーン上の人権課題」「地域・環境への配慮」の5つの重要なテーマ(顕著な人権課題)を特定しました。これらの人権侵害リスクに対して、リスクマネジメントの仕組みを活用した人権DDの実施と国際規範等に基づいた対話等を通じて、その低減に取り組んでいます。

■ 人権デュー・ディリジェンスのプロセス



人権に関する教育

人権に関する教育・研修の実施や人権啓発標語などのグループ一体となった人権への理解を浸透させる活動を通じて、社員の人権尊重に対する意識の向上を図るとともに、誰もが安全で働きやすい職場環境の構築に取り組んでいます。

具体的な取組み
- 人権等に関するセミナーの実施
- 階層別研修の実施
- 人権尊重について考える取組み(社内報や人権啓発標語の募集による情報発信)
- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン、東京人権啓発企業連絡会等、社外団体への参画と研修会等への参加

サステナブル調達

JR東日本グループでは、調達に関する行動基準としてグループ調達方針等を定めており、これに基づきサプライチェーン全体で社会や環境等に配慮した調達に取り組んでいます。

詳細はwebサイトへ

JR東日本グループ調達方針

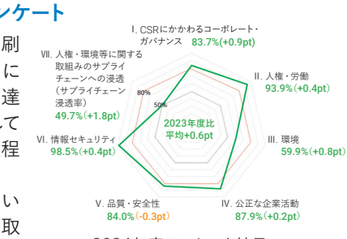
- 当社グループの調達方針(2021年10月改訂)に基づき、資材調達を実施。
- サプライチェーンのお取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築するため、「パートナーシップ構築宣言」を2022年2月に制定。(2024年5月改訂)

お取引先の皆さまとのコミュニケーション

- 2022年度よりお取引先さまの課題把握等を目的とした、「経営課題等に関するコミュニケーション」を実施。
- また、2023年度より「『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(サプライチェーン浸透率)』に関するコミュニケーション」を実施。
- その他に、以前から実施している「品質管理に関するコミュニケーション」を継続して実施。

サステナブル調達アンケート

- 2021年度に内容を刷新し、お取引先さまに対しサステナブル調達アンケートを継続して実施。(毎年1,200社程度回答受領)
- 7項目中5項目において、80%を超えるお取引先さまがサステナブルな取組みを推進する体制を整備。
- 一方、「環境」及び「人権・環境等に関する取組みのサプライチェーンへの浸透」の2項目における体制の構築については、年々改善されているものの課題。



2024年度アンケート結果

今後の取組み

- KPI達成に向け、各コミュニケーション、アンケート調査を継続実施し、お取引先さまと共に課題解決等に向け推進。
- 「JR東日本グループ調達担当者連絡会」等を活用し、人権や環境等をはじめ、グループ全体でサステナブル調達を加速。

グループ全体のガバナンスの改善と強化

発生させた 不正・不祥事

当社グループにおいて、ステークホルダーの皆さまの信頼を損なう不正行為を連続して発生させたことにつきまして、深くお詫び申し上げます。

中央省庁等向けの委託事業及び補助金に関する不正な人件費請求

株式会社ジェイアール東日本企画が、契約上請求し得る上限額に近づくよう、実際の作業の有無によらず、人件費を不正に請求した。

事象の概要

- 中央省庁等向けの委託事業及び補助金事業に関し、2012年から、請求し得る人件費の上限額に近づくよう、実際の作業の有無によらず、作業時間を計上していた。
- 調査の結果、2019年から2023年の間、中央省庁から受託する合計85事業において人件費を過大に請求したことが判明した。
- 2020年の内部監査にてさまざまな社員名の印鑑が150本見つかり、本人に無断で従事日誌に押印されていたことが判明したが、不正請求の問題の解明・改善につながらなかった。
- 2025年6月4日から2026年12月3日まで、経済産業省による補助金交付等の停止及び契約に係る指名停止措置を受けた。

主な原因

- 幹部を含む社員のコンプライアンス意識の欠如
- 経営陣等のリスク感度の著しい低さと「事なかれ主義」の姿勢
- 中央省庁等向けの事業に関する社員の固定化、ブラックボックス化
- 営業目標設定における中央省庁等向けの事業の性質・構造の理解不足
- 問題提起の声が上がりにくい組織風土
- 内部統制機能（内部通報制度及び内部監査制度の運用等）の不十分さ

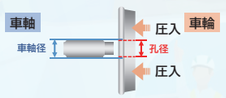
本事象を踏まえた対応

- 株式会社ジェイアール東日本企画及びJR東日本において人事措置を実施
- 幹部社員（役員以外）についても厳正に処分
- 外部調査委員会の提言を踏まえた再発防止策を速やかに実行
  （1）経営陣等の意識改革
  （2）経営陣から社員に対するメッセージの発信及び教育の拡充
  （3）社内での中央省庁等向けの事業の評価指標の見直し
  （4）内部統制機能（内部監査制度及び内部通報制度の運用など）の強化
  （5）定期的な人事ローテーションの実施、社内コミュニケーションの円滑化のための研修、対話活動等の実施

輪軸組立作業における圧入力値の不適切事象

JR東日本及び株式会社総合車両製作所（以降、J-TREC）が、輪軸の組立作業時に定められた基準値を逸脱し、さらにはデータを基準値内に書き換え、自社の、あるいは委託を受けた鉄道事業者の営業運転に供していたことが判明した。

■輪軸圧入イメージ



事象の概要

- 2008年から2017年3月までの間、車輪に車軸を組み入れる作業の過程で、規定の範囲外の圧入力値のまま運行に供していた。さらにこれを規定の範囲内の値に書き換えていた。
- JR東日本においては2017年に不適切な取り扱いが発覚し是正したが、グループ内の情報共有や運輸局への報告・公表を行わなかった。
- J-TRECは、2024年に判明するまで不適切な取扱いを継続して行っていた。

主な発生原因

- 測定データの書換が容易
- 納期遅れ・コストといった作業者を追い詰める作業環境
- 書換えは30年以上前から引き継がれ、作業手順のようなものと誤認識
- 従前から行われてきた作業であり問題意識を持たず、管理者へ報告せず

本事象を踏まえた対応

- JR東日本及びJ-TRECにおいて人事措置を実施
- JR東日本は、圧入力値が規定値を下回っていた輪軸（76本）について取替を完了（2025年1月20日）
- J-TRECは作業記録の書き換えを防止する記録計の暫定改修を実施（2024年12月24日）
- 全グループ会社社長との緊急会議を開催　グループ全体の厳しい教訓としての認識を共有（2024年10月16日）
- グループ全社を対象に、本事象を踏まえたコンプライアンス全社員教育を実施（2025年2月28日までに実施済）
- グループ全社員を対象にコンプライアンス意識調査を実施　得られた回答を品質管理に活かしていく

有識者委員会の設置

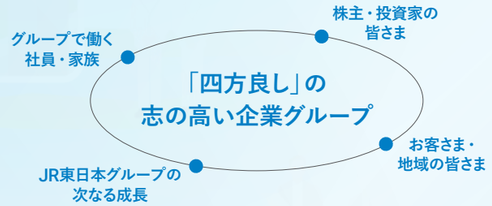
詳細はwebサイトへ

2025年7月1日、当社グループ全体の内部統制の仕組み全般の妥当性及び運用状況を客観的な視点で検証し、当社グループ全体のガバナンスの改善と強化につなげていくため、当社内に外部有識者を招いた委員会を設置しました。委員会では、当社グループ内における組織コミュニケーション、社員の意識や企業風土、内部通報体制や監査体制含め、グループにおける内部統制全般を検証し、年内に報告・提言を取りまとめ、これを受けて当社グループは改善策を公表、速やかに実行に移すことで、グループ全体のガバナンスの改善と強化を図ります。

多様なステークホルダーとの対話※

※役員と各ステークホルダーとの2024年度の対話実績。一部の対話等で役員以外が参加した実績も含む

当社グループは、ステークホルダーの皆さまとの長期的な信頼関係の構築のために、建設的な対話の場を設けています。



株主・投資家の皆さま

第38回定時株主総会

株主来場数	940名
ライブ配信視聴者数	908名
議決権行使率（議決権ベース）	85.2%

個人投資家・個人株主向け

個人投資家セミナー（オンライン）	年9回、約11,000名視聴
株主懇談会	2回（50名参加）
株主さま向けイベント	年12回、約4,500名招待

機関投資家・アナリスト向け

決算説明会	4回
IR DAY	1回
スモールミーティング	1回
1on1ミーティング	約450件（うち、海外投資家訪問55件）

お客さま・地域の皆さま

サステナブル調達に関するお取引先さまとのコミュニケーション	46社	財団法人、NPO法人等との意見交換	64回
経団連等経済団体との意見交換	268回	政府機関主催の審議会への出席	22回
地域の交通体系のあり方などに関わる地域との対話	95回	大学などの講演を通じた有識者との対話	21回

グループで働く社員・家族

職場訪問数（グループ会社の職場も含む）	延べ3,400回
ファミリーデーで社員家族と関わった数	7箇所、約1,300名

多種多様なイベントやメールマガジン配信等で直接・間接のコミュニケーションを一年を通じて継続的に実施しています。


株主懇談会（盛岡エリア）


株主さま向けイベント（信濃川発電所見学）


地域の交通体系のあり方に関わる地域との対話


スモールミーティング

監査等委員・会長鼎談

当社グループの内部統制・内部監査やリスクマネジメントに関する
取組みと課題、グループガバナンスの改善と強化
及び取締役会の実効性向上に向けた方針について、
小池社外取締役（監査等委員）、天谷社外取締役（監査等委員）、
深澤取締役会長が鼎談を行いました。



社外取締役（監査等委員）
小池 裕

取締役会長
深澤 祐二

社外取締役（監査等委員）
天谷 知子

内部統制の整備・運用状況について

深澤 これまで当社グループの内部統制については、「変革2027」にある「鉄道起点からヒト起点」を具体的に実現するため議論を進めてきました。内容的には、コンプライアンス、安全・安心の確保、財政上の損失防止、財務諸表の健全性の確保等を土台としながら、リスクマネジメントについてはリスク把握やグループ会社毎のリスク対応表を活用してPDCAサイクルを回すという狭義の内部統制に加え、チャレンジすることも重視した幅広いリスクマネジメントを対象として、これらを広義の内部統制として進めてきました。また、最近ではマネジメント監査という形でさまざまな施策の進捗を監査する設計としています。

一方、当社グループでは、このところ輪軸データの改ざん、中央省庁等からの委託事業における人件費の不正請求などの不祥事が発覚しました。ステークホルダーの皆さまにはご心配とご迷惑をおかけしております。人件費の不正請求に関しては、外部調査委員会から、経営陣のリスク感度・コンプライアンス意識の低さ、業務自体のブラックボックス化、不正を指摘しにくい風土という極めて重いご指摘をいただいています。コンプライアンスについては、2008年に信濃川発電所での取水量の不正報告が発覚以降、グループ全社員を対象にした教育を進めてきたのですが、その教育自体ももう一度組み立て直す必要があると考えています。ここ数年間で、社員のチャレンジがさまざまな形で具体化してきているという意味では、広義の内部統制という仕組み自体はそれなりの成果はあったと考える一方、リスクマネジメントの在り方には課題があったということです。これをどのような形に変えていくのか、見直していくのかということに、今まさに取り組んでいるところです。

小池 深澤会長が仰った当社グループ独特の内部統制は、特に鉄道部門でポイントになります。実際、往査で第一線の職場の若手社員や管理職社員と会話をすると、ポジティブな変化を感じ取ることができますし、組織も再編され、前例踏襲というようなこれまでの体質を変えていく試みも見受けられます。ただ、鉄道事業には独特の事業性・収益性があるため、未だそれらの向上に結び付くには至っていないように見受けられます。また、チャレンジを促す広義の内部統制に関しては、鉄道を中心とするモビリティと生活ソリューションは別物と考えるべきではないでしょうか。ビジネスリスクが至る所に潜んでいる生活ソリューションにおいては狭義の内部統制がポイントであることにも留意すべきと考えます。

先ほど深澤会長から輪軸データの改ざんの話がありました。本件から、安全確保に対する行動が惰性的になっていることを危惧します。人件費の不正請求については、広告事業と委託事業を同一のビジネスとして捉えてしまったこと、または鉄道事業の経験が長く生活ソリューション事業の経験に乏しい人材が当該事業に携わった影響があると考えています。二軸の業態はかなり違って、鉄道で培ってきたものがそのまま生活ソリューションに妥当する訳ではありません。それぞれを構成するグループ会社の規模も相当違います。このようなことから、二軸経営では内部統制・コンプライアンスに対する考え方を使い分ける必要があるのではないでしょうか。

天谷 就任してまず感じたのは、二軸経営として持つべきグループガバナンス意識・対応と現実との大きなギャップでした。生活ソリューションを含めたグループ会社の重要性が量的にどんどん大きくなり、質的にもグループ全体の戦略の一部となっていく中で、かつてのように個々のグループ会社の才覚に任せるのではなく、本社がヘッドクオーターとしてグループ会社についても当事者意識をもたなくてはいけないのですが、そういった意識が足りないのではないかと率直に感じました。

また、各ビジネスの違いを十分考慮せずに鉄道事業の考え方を当てはめがちな傾向もあります。たとえば、当社内では「社員の発意によるチャレンジを促進する」というフレーズが頻繁に使われます。これは、元来職務の誠実な遂行が求められている中でさらにその枠を超えた取組みも促そうという鉄道事業の背景によるものです。しかし、各社員が売上を伸ばそうと策を競っているような業種も含めグループ全体に展開されています。また、深澤会長から指摘がありました人件費の不正請求問題では、ビジネスモデルそのものに無理があったのですが、単なる業務プロセス上の非違としか捉えられていない人もいる印象です。もともと鉄道という単一事業でやってきた会社なので、ビジネスモデルを理解することの重要性が、根付いていないと言えるかもしれません。

深澤 お二人が指摘するように、ガバナンスを含めて鉄道主体であったことは否定できません。実際には駅周りや鉄道周辺のビジネスを中心としてきた生活ソリューションの担当部門も、かつてはどちらかというと鉄道事業サイドを向いて仕事をしている状況にありました。ジェイアール東日本企画の事象について



も、ご指摘のあったモラル意識の欠如が要因であると真摯に捉えるとともに、メインの鉄道広告がコロナ禍によって大きく落ち込んでしまったことで止められなくなった可能性も否定できません。グループ全体としての取組みの弱さ、ガバナンスについても意識が追いついていない実態をどう変えていくのか、正にこれらを大きな課題として再認識しているところです。

グループガバナンスの改善と強化に向けて有識者委員会を発足

深澤 これから真のグループ経営をめざしていくため、我々自身が責任を持ってグループガバナンスをあらためていかなければなりません。先ほどからの指摘のとおり、かつては鉄道という枠組みを中心にさまざまなことを考えてきた当社グループが、社外の有識者の方々の視点からどのように映るのか、多様なアドバイスをいただきたいと考えます。また、社外取締役あるいは監査等委員の方々からのご意見もしっかり反映していくことも必要です。

小池 「変革2027」から「勇翔2034」へ至る中で、鉄道とそれ以外の事業比率は徐々に近づき、現在は二軸経営が大きく打ち出されています。その実現のためには相当の努力が必要になると思われますが、一足飛びに行くものではありません。有識者委員会の議論も変貌するための1つのプロセスとして捉えていますし、このタイミングで外部の意見を聞けることは非常に重要です。委員会では監査等委員である私たちも意見を述べる機会を作っていただくこととなりました。有識者委員会として適切な報告をまとめてくださると期待していますが、当社グループは受け取った報告書の内容や提言を金科玉条のものとして掲げるのではなく、それを受けてグループで必死に考えて、実行する対策としてモディファイすることが大切になります。このような問題に終着点はなく、状況の変化に応じて懸命に改善を積み重ねていかなければならないものと考えています。

天谷 誤解を恐れることなく申し上げれば、「変革2027」から「勇翔2034」へと戦略や組織が変わっていくタイミングと一致したことは、悪くなかったと判断しています。また、私なりの捉え方になるのですが、ガバナンスの問題というのは、その経営にあたる人たちがどれだけ悩んだか、そして悩み続けるかにかかっていると考えています。有識者委員会の委員の皆さまとの議論を刺激として大いに悩み、改革につなげることを期待しています。

深澤 我々のリスク感度を少しでも高めるためにも、外部のご意見、外部の事例についての知見というものを、有識者委員会を通してしっかり中に取り込んでいきます。



取締役会の実効性向上への取組み

深澤 具体的に見直すべきと考えているのは、先ほどの議論にもつながるのですが、鉄道事業に関する議案が中心となっていた点です。例えば、設備投資も鉄道関係で大きなものがあり、取締役会においてもそれらに関わるテーマが多い状況にありました。本来、取締役会では戦略的な議論に時間を割くべきであり、この点の見直しを図りたいと考えています。また当社では、中長期戦略や検討が必要な件名等を取締役会前に社外取締役へ情報共有し、議論する会議体として「経営懇談会」を設けています。ただ、これまで経営懇談会から取締役会に至るプロセスが必ずしも十分に機能していない状況にもありました。今後はより一層、経営懇談会の積極活用を図り、戦略的な議論の場の拡大や取締役会の実効性向上につなげてまいりたいと考えています。

天谷 当社の既存の意思決定プロセスを前提とすると、取締役会や経営懇談会といった場での社外取締役も含めた議論の仕組みは相当充実していると思います。他方、より戦略的な議論の拡大や、個別事案の付議の在り方には改善の余地があります。

例えば、戦略的な議論については、取締役会や経営懇談会では、「○○戦略」と題されたペーパーの前段階の、課題認識、目標設定、さまざまなアプローチあるいは選択肢の評価、優先順位付け等をもっと議論すべきだと思いますが、既存プロセスではこうした部分はインフォーマルな事前準備となりがちです。また個別事案について審議するのではなく、取締役会で方針や判断基準について決議し、その実施状況についてのフォローを充実させていくといった仕組みに移行すべきと考えます。総じて、これまでの意思決定の形を変えることとなりますが、取締役会の実効性向上のための次のステップということです。

小池 ただいまの天谷取締役の指摘については、監査等委員会設置会社への機関設計の変更に伴い、執行側も同様の問題意識を持っていると思います。意思決定プロセスの流れ等もこれから変わっていくと考えています。

深澤 取締役会の実効性向上を考えていく時、いま我々が進めているビジネス単位のマネジメントに関する議論は非常に重要になってくると考えています。ビジネス単位は、グループ全体としての課題認識・目標設定を行うとともに、ビジネスごとに他の企業との比較をすることを意識し、現在の形となりました。従って、ビジネスごとにどのようなPDCAを回していくのかという議論をこれから増やしていかなければならないと思っています。我々自身もビジネスごとの特性をよく理解したうえでビジネスモデルを構築していかなければなりませんし、お二人をはじめさまざまな方々からご意見をお伺いし、ビジネス単位のマネジメントに関する議論もより深めていきたいと考えています。

2025年度における取締役会の取組み方針について

深澤 グループガバナンス、コンプライアンスについて、有識者委員会から年内に一定の方向性を報告いただく予定です。それを我々自身が受け止め、改善・防止策をしっかりと構築して実行していきます。そして、新しい経営ビジョンである「勇翔2034」を、グループの社員一人ひとりが理解・腹落ちをし、自分たちの行動に反映できる形に持っていくことが重要であり、その徹底を図る年にしていきたいと考えています。

また、従前より打ち出している「技術サービス産業」、換言すれば、新しい技術を積極的に取り入れ、それら技術をどのようにサービスやビジネスに結び付けていくか、という点は重要ですので、会長の立場でしっかりと進めてまいります。

「勇翔2034」実現に向けての期待と抱負

小池 非常に意欲的なビジョンであり、ダイナミックな展開を期待しています。またそのためのさまざまな仕掛けとして、組織再編・新人材戦略、ビジネス単位による連結キャッシュ・フロー経営等を並行して進めています。これらがビジョンの展開をがっちりと支えてほしいと思います。また、二軸の中の鉄道事業と生活ソリューションは業態・業容がかなり異なるので、そのハンドリングをしっかり考えていただきたい。この点に関しては私のバックボーン・知見を背景に、内部統制、生活ソリューションのガバナンスに強い関心を持って見ていきます。

加えて数あるグループ企業の中で法務体制もさまざまな会社が混在しています。生活ソリューションでは、利益追求時の経済的な歪み、各種ルールやテクニカルな法規制といったものが業界毎に違ってくるので、日頃から勉強していく必要があります。また、法改正等について、個社が幅広に課題を捉えて対応を完結させるのは容易ではない場合もありますので、JR東日本が戦略的に法務の在り方を考えていく必要があるでしょう。この点についても関心を持って見ていきたいと考えています。

天谷 先ほども申しましたように、グループガバナンスの問題の根幹は、二軸経営を推進していくにあたっての意識と現実のギャップにあります。意識改革なくして形式的な整備をしても、実効性は上がりません。「勇翔2034」ではさらに新しいビジネスにグループとして戦略を展開することになるので、正に待ったなしと、改めて申し上げておきます。実は今年度から、監査等委員会の監査方針・監査計画の中で新たに、第一線の職場やグループ会社へ監査に行って得られた問題意識を、都度、JR東日本の関連部署に指摘して議論するプロセスを明記しました。今後は、監査結果を基に、JR東日本の幹部と議論を重ねて意識改革を推進し、当社を真の意味でのグループのヘッドクオーターに変貌させたいという野望を持っています。これまでの経験からの印象では、皆さんは状況を理解し納得した後はとても動きが早く、新たなプロセスは大きな効果を生むのではないかと考えています。グループのヘッドクオーターに向けての変革を正に期待しているところであります。

深澤 二軸経営を打ち出した中で、当然ガバナンスの在り方をしっかりと考えて、変えるべきものは変えていかなければならないと考えています。また、先ほども申しました真の技術サービス産業をめざしていくということについては、引き続き志を高くして進めていく所存であり、具体的な案をしっかりと作り出しながらチャレンジをしていきたいと思っています。

そして最後に、同じく長期的視点から申し上げておきたいことが「サステナビリティ」です。JR東日本グループのサステナビリティはもちろんのこと、国内の人口減少に歯止めがかからない中、鉄道業界自体のサステナビリティも益々重要となっています。ご存知のように鉄道事業はさまざまな規制の中で事業を運営しており、世の中の変化にもかかわらず、長い期間、全く変わっていないものも少なくありません。しかし、将来にわたってサステナブルに鉄道事業を運営していくためには、やはり見直しも必要です。JR東日本が鉄道業界を代表して、政府など関係の各方面に対して積極的に働きかけたり、サプライチェーンを業界全体として考えることが必要と認識しており、その役割もしっかりと果たしてまいります。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方



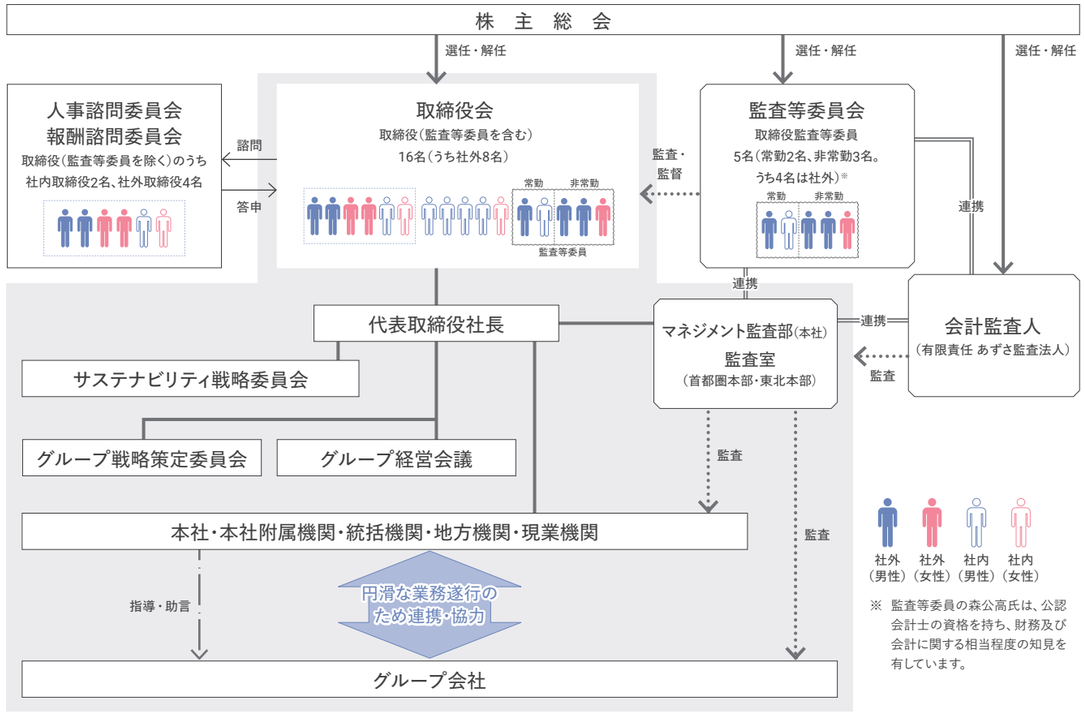
常務執行役員
総務・法務戦略部担当
木村 法雄

当社グループは、「究極の安全」によるお客さまからの信頼の向上及びすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正及び迅速果断な意思決定を行っていくとともに、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、お取引先及びグループの全社員をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上をめざしていきます。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ホームページに掲載しています。なお、「コーポレート・ガバナンスに関する主な取組みの変遷」を当社ホームページに掲載しています。

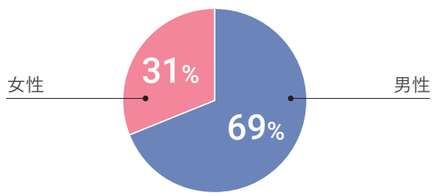
詳細は
webサイトへ

■ コーポレート・ガバナンス概念図（2025年7月現在）



※ 監査等委員の森公高氏は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

■ 女性取締役比率（2024年度）



KPI	2023年度実績	2024年度実績	2031年度目標
女性取締役比率	20%★	31%★	30%★

★は JR東日本単体の数値

取締役会	2024年度開催実績	出席率
	17回	99.2%
監査等委員会	17回	
人事諮問委員会	6回	
報酬諮問委員会	2回	
グループ経営会議	47回	
グループ戦略策定委員会	15回	
サステナビリティ戦略策定委員会	2回	

取締役会等の構成

取締役会は、社外取締役8名を含む16名で構成されており、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他当社グループ全体に係る経営の基本方針や戦略、グループ経営上重要な事項について審議しています。また、業務執行取締役へ決定権限を委任した事項等について報告を受け、業務執行の監督を行っています。

詳細は
webサイトへ

取締役(社外取締役及び監査等委員を除く)7名及び常務執行役員10名で構成されるグループ経営会議を置き、原則として毎週1回開催し、取締役会の決議事項及びその他のグループ経営上の重要事項について審議・報告を行っています。

このほか、グループ全体の発展を期するため、社長を委員長とするグループ戦略策定委員会を置き、取締役や常務執行役員等をメンバーに、必要に応じて開催し、グループの事業戦略の策定・推進等に係る事項について審議しています。

取締役会の実効性の確保

社外取締役への情報提供

取締役会の実効性向上のために社外取締役による視察や現場訪問による社員との意見交換等を実施し、情報共有機会の充実を図っています。2024年度においても、以下のとおり実施しました。

- JR東京総合病院視察（4月）
- 新幹線降車誘導訓練視察（5月）
- 川崎発電所視察（10月）
- TAKANAWA GATEWAY CITY視察（10月）
- CalTa株式会社視察（10月）
- インド高速鉄道プロジェクト視察（1月）
- ホテルメトロポリタン羽田視察（1月）



CalTa株式会社視察



インド高速鉄道プロジェクト視察

取締役会の実効性の分析及び評価結果

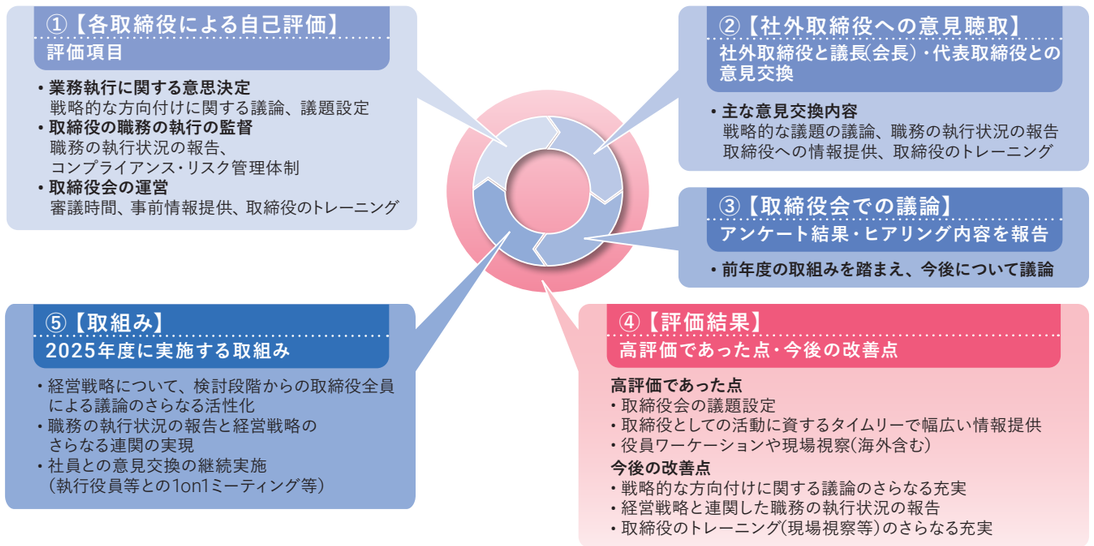
取締役会の実効性に関する分析及び評価を年1回行っています。

取締役会の実効性については、透明、公正及び迅速果断な意思決定をはじめとする取締役会の役割及び責務の観点から評価しています。

取締役全員による自己評価及び社外取締役に対するヒアリングをもとに、2025年5月の取締役会において、議論すべき事項が適切に審議されていること、職務執行の監督に役立つ報告が十分に行われていること、コンプライアンス等の体制が整備されていることなどが確認できました。この結果、取締役会はその役割及び責務を十分に果たしており、実効性があると評価しています。

このほか、社外取締役の意見を踏まえ、取締役会の実効性の一層の向上に向けて、社外取締役の現場視察や社外有識者の講演会実施など取締役のトレーニングを引き続き実施するとともに経営の意思決定の迅速化及びモニタリング機能の充実を図り、事業ごとのめざす姿や方向性を明確にするための議論をさらに充実させていくこととしました。

■ 取締役会の実効性評価にかかる取組み



人事諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の選解任議案及び代表取締役社長の選解任の決議にあたっては、客観性、適時性及び透明性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する人事諮問委員会に諮っています。

報酬諮問委員会

取締役(監査等委員を除く)の報酬の決定にあたっては、手続きの透明性及び公正性を確保する観点から、事前に社外取締役(監査等委員を除く)とその他の取締役(監査等委員を除く)で構成する報酬諮問委員会に諮っています。

役員報酬

当社は、取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)に対し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、日々の業務執行の対価として役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及び中期経営ビジョンの達成に向けた貢献度、ESGに関する取組み等を踏まえた業績連動報酬を支給します。

また、社外取締役(監査等委員を除く)に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給します。

基本報酬と業績連動報酬の割合等

取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)の基本報酬と業績連動報酬の割合については、各取締役の業績等に応じた加減算を除いて3:2としています。業績等に応じた加減算については、役位別の基礎額に加算40%～減算40%の範囲内で行います。

業績連動報酬等に係る指標、その選定理由及び実績

当社では、業績連動報酬等に係る指標を総合的に評価し、報酬額の算定に反映しています。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役に対して、年度経営戦略及びグループ経営ビジョン「勇翔2034」の達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認しています。業績連動報酬について、現金報酬として毎年一定の時期に支給しています。

なお、非金銭報酬は支給していません。

■役員報酬の内容

役員区分	対象人数	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)	
			基本報酬	業績連動報酬
取締役(監査等委員である取締役を除く)	14名	477	283	194
取締役(監査等委員)	5名	105	105	–
合計	19名	583	388	194

(注1) 取締役(監査等委員である取締役を除く)の基本報酬には、2024年6月20日開催の第37回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名に対する支給額を、報酬等の総額には、社外役員10名(2024年6月20日開催の第37回定時株主総会における退任者2名を含む)に対する報酬等134百万円を含めています。

(注2) 当社は2004年6月23日開催の第17回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止し、当該総会において重任された取締役及び任期中であった監査役に対し、当社所定の基準により退職慰労金を贈呈する旨を当該総会にてご承認いただいています。このご承認に基づき、前事業年度に退任した取締役1名に対し退職慰労金34百万円を、当事業年度において上記報酬等とは別に支給しています。

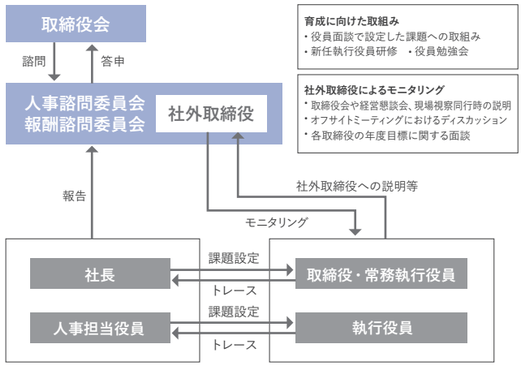
後継者計画

当社は、社内取締役等(監査等委員を除く)については「業績評価制度」、幹部候補である管理職等社員については「目標管理制度」を取り入れており、これらと各階層における育成に向けた取組みを代表取締役社長等の「後継者計画」として位置付けています。

代表取締役社長の後継者計画については、人事諮問委員会が審議し、取締役会に答申することにより、その策定・運用に主体的に関与するとともに後継者候補の育成が計画的に行われるように適切に監督しています。

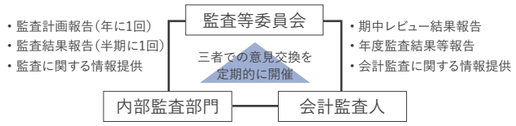
また、取締役会は、後継者計画や、グループ経営ビジョン及び年度経営戦略などの経営目標の達成に向けた取組み状況についての報告を受けることなどを通じて、後継者計画の内容並びに取締役及び幹部社員の成果を把握し、代表取締役社長等の後継者育成が適切に行われているかを監督しています。

■後継者計画の概念図



監査体制

当社は、監査等委員会監査、内部監査及び会計監査を実施しています。監査等委員会、内部監査部門、会計監査人の三者は以下の情報共有を通じて相互に効率的かつ効果的な監査活動が行えるよう努めています。



監査等委員会の監査

監査等委員会では、監査の方針、方法、業務分担及び計画、業務の適正を確保するための体制に関する取締役会決議の相当性及び運用状況、会計監査人の監査の方法及び結果の相当性等について具体的に検討します。各監査等委員は、監査等委員会が定めた方針に従い、取締役会その他重要会議への出席、取締役及び使用人等からの職務執行状況の報告聴取、重要な決裁書類等の閲覧、本社及び主要な事業所における業務及び財産の状況の調査、会計監査人の職務執行状況の報告聴取及び会計監査人と監査上の主要な検討事項(KAM)の協議、代表取締役及び社外取締役との定期的な意見交換等を行いました。特に常勤監査等委員は、サステナビリティ戦略委員会等の会議出席及び執行部門からの情報収集等を通じ、監査等委員会の監査・監督機能の強化に努めました。また、グループ会社については、グループ会社の取締役及び監査役等と意思疎通・情報交換を図り、必要に応じてグループ会社から事業の報告を聴取しました。なお、当社は監査等委員会を補佐するため10名程度の専任スタッフを配置しています。

内部監査

マネジメント監査部(本社)及び監査室(首都圏本部・東北本部)を置き、専任スタッフを配置して、監査計画に基づき本社、本部・支社、現業機関等に対する監査を行っています。監査を通じて業務執行の状況やリスクの統制状況、さらには「勇翔2034」の実現に向けた施策のマネジメント状況などを確認し、適法性、有効性、効率性、妥当性の観点から評価・提言しています。改善を図るべき点については、必要に応じて助言するとともにその後の改善状況の報告を求めています。

グループ会社においては、各社に配置された内部監査スタッフが監査を行うとともに、当社マネジメント監査部も定期的に監査を実施しています。

監査結果については、おおむね四半期に1回、代表取締役社長に報告し、半期ごとに取締役会及び監査等委員会に報告しています。

会計監査

当社と監査契約を締結している有限責任あずさ監査法人(会計監査人)が期中及び期末に会計監査を実施しています。

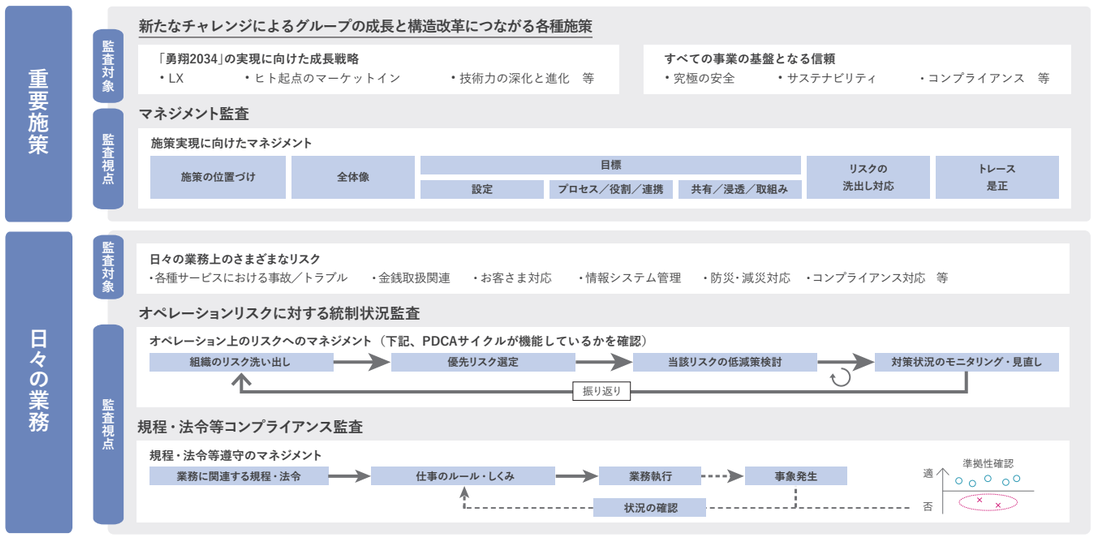
政策保有株式の方針

当社は、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、当社の企業価値の向上に資するものを対象に株式の政策保有を行います。政策保有株式の方針は以下のとおりです。

- 当該会社の株主総会の議案内容を精査し、議決権を行使します。
- 全体の規模感を継続的に縮減していく方向性のもと、当該会社の経営成績及び資本コスト等の観点から、中長期的な経済合理性及び将来の見通しを個別に検証します。
- 検証及び保有目的を踏まえ、合理性が失われた可能性があると判断された場合は、当該会社との対話を行ったうえで、売却要否を検討します。
- 政策保有株主から当社株式の売却の申出があった場合、その売却を妨げる行為は行いません。

2024年度末に当社が保有している政策保有株式については、2025年6月11日に開催した取締役会において個別に検証を行い、合理性を確認することができた銘柄についてのみ保有を継続することとしています。

■当社の内部監査の手法



推進体制

2025年7月現在

取締役

（[人]：人事諮問委員、[報]：報酬諮問委員、
①在任年数、②2024年度取締役会出席回数）



取締役会長
深澤 祐二
①20年
②17／17回



代表取締役社長
喜勢 陽一
[人][報]
①8年
②17／17回



代表取締役副社長
渡利 千春
①4年
②17／17回



代表取締役副社長
伊藤 敦子
①5年
②17／17回



代表取締役副社長
池田 裕彦
①1年



常務取締役
中川 晴美
[人][報]
①2年
②13／13回



常務取締役
内田 英志
①2年
②13／13回



社外取締役
河本 宏子
[人][報]
①6年
②16／17回



社外取締役
岩本 敏男
[人][報]
①4年
②17／17回



社外取締役
野田 由美子
[人][報]
①2年
②13／13回



社外取締役
大橋 弘
[人][報]
①2年
②13／13回

取締役監査等委員

（①在任年数 ※監査役在任期間を含む、
②2024年度取締役会出席回数、
③2024年度監査等委員会出席回数）



取締役常勤監査等委員
（社外）
樹下 尚
①7年
②17／17回
③17／17回



取締役常勤監査等委員
川野邊 修
①1年



取締役監査等委員
（社外）
森 公高
①9年
②17／17回
③17／17回



取締役監査等委員
（社外）
小池 裕
①4年
②17／17回
③17／17回



取締役監査等委員
（社外）
天谷 知子
①2年
②13／13回
③10／10回

取締役のスキル・マトリックス

各取締役の有するスキルや専門性、経験を踏まえ、「特に期待する分野」（上段）とその分野におけるフォーカスポイント（下段）は以下のとおりです。

氏名	当社における地位・担当及び特記事項	サステナブルな成長の実現	安全で安心な社会の実現	活力ある社会の実現	豊かな地球環境への貢献等、事業を通じた社会課題の解決	技術革新を通じた新たなサービスの創出と社会実装	すべてのグループ社員が生き生きと活躍するためのDE&Iの実現	経営の信頼性向上	グローバルビジネスモデルの構築・推進
		企業経営・事業戦略・財務	安全・安心	地方創生・生活ソリューション	ESG	技術革新・DX	エンゲージメント	法務・コンプライアンス	グローバル
深澤 祐二	取締役会長	●			●				
喜勢 陽一	代表取締役社長	●	●	●	●		●	●	
渡利 千春	代表取締役副社長 社長補佐（全般）／鉄道事業本部長／安全統括管理者	●	●				●		
伊藤 敦子	代表取締役副社長 社長補佐（全般）／グループ経営戦略本部長	●			●				●
池田 裕彦	代表取締役副社長 社長補佐（全般）／イノベーション戦略本部長／新幹線担当／サービス担当	●	●			●			
中川 晴美	常務取締役 マーケティング本部長／品川開発担当／地方創生担当／観光担当／人財戦略部担当	●		●			●		
内田 英志	常務取締役 鉄道事業本部副本部長（運輸車両）／安全企画部担当	●	●			●			
河本 宏子	社外取締役 全日本空輸株式会社及び株式会社ANA総合研究所において要職を歴任	●			●		●		
岩本 敏男	社外取締役 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（現 株式会社NTTデータグループ）において代表取締役社長等を歴任	●				●			●
野田 由美子	社外取締役 ヴェオリア・ジャパン株式会社（現 ヴェオリア・ジャパン合同会社）において代表取締役会長等を歴任	●			●				●
大橋 弘	社外取締役 東京大学において大学院経済学研究科教授、公共政策大学院院長、副学長等を歴任	●		●	●				
樹下 尚	取締役常勤監査等委員（社外） 警察庁において要職を歴任	●			●			●	
川野邊 修	取締役常勤監査等委員 当社代表取締役副社長をはじめ、鉄道事業部門等の要職を歴任	●	●			●			
森 公高	取締役監査等委員（社外） 公認会計士 日本公認会計士協会会長等を歴任	●			●			●	
小池 裕	取締役監査等委員（社外） 最高裁判所判事等を歴任	●			●			●	
天谷 知子	取締役監査等委員（社外） 金融庁において要職を歴任	●			●				●

（注）上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験のすべてを表すものではありません。

非財務情報ハイライト

環境	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	**2024年度**
スコープ1排出量	144万t-CO_2	151万t-CO_2	152万t-CO_2	161万t-CO_2	**161万t-CO_2**
スコープ2排出量	139万t-CO_2	125万t-CO_2	127万t-CO_2	119万t-CO_2	**113万t-CO_2**
スコープ3排出量	—	—	316万t-CO_2	316万t-CO_2	**290万t-CO_2**
一般廃棄物排出量	72,406t	71,636t	74,939t	76,279t	**77,556t**
産業廃棄物排出量	450,632t	354,032t	670,675t	566,988t	**424,107t**
「ふるさとの森づくり」における植樹本数	2,500本	中止	2,500本	2,500本	**—**

社会性	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	**2024年度**
従業員数	44,137人 <71,973人>	43,013人 <71,240人>	41,147人 <69,235人>	39,843人 <68,769人>	**39,660人 ＜69,559人＞**
在籍人員に占める女性比率	17.3%	18.0%	18.6% <23.9%>	19.3% <24.9%>	**19.4% ＜24.9%＞**
採用者数に占める女性比率	31.1%	29.9%	29.5% <37.5%>	29.5% <37.4%>	**30.4% ＜39.0%＞**
管理職に占める女性比率	6.4%	6.6%	7.0% <13.6%>	7.8% <11.4%>	**8.4% ＜10.9%＞**
男女の賃金の差異	—	—	88.3% <77.2%>	89.6% <77.6%>	**89.6% ＜78.3%＞**
男性育児休職等取得率	18.7%	24.0%	43.7% <46.9%>	61.9% <61.8%>	**71.9% ＜70.2%＞**
外国籍社員数※1	91人	89人	94人	107人	**108人**
障がい者雇用率(特例子会社含む)※2	2.58%	2.59%	2.65%	2.70%	**2.78%**
平均年齢	38.2歳	38.2歳	38.3歳	38.6歳	**40.0歳 ＜40.0歳＞**
平均勤続年数	15.6年	15.6年	15.7年	16.0年	**16.9年 ＜14.6年＞**
離職率	0.8%	1.2%	1.4%	1.3%	**1.2% ＜2.4%＞**
平均残業時間(年)	153時間52分	166時間9分	175時間14分	180時間48分	**180時間42分 ＜141時間00分＞**
年次有給休暇平均取得率	85.1%	90.2%	94.9%	92.3%	**89.3% ＜85.4%＞**
社員持株制度の利用社員割合 (社員・常勤嘱託)	93.8%	93.2%	93.8%	94.3%	**92.4%**

<>内はJR東日本グループ連結の数値
※1 翌4月1日時点の数値
※2 当6月1日時点の数値

ガバナンス(東日本旅客鉄道株式会社)	2021年7月	2022年7月	2023年7月	2024年7月	**2025年7月**
取締役数	12名	12名	15名	16名	**16名**
うち監査等委員	—	—	4名	5名	**5名**
社外取締役数(比率)	4名(33.3%)	4名(33.3%)	7名(46.7%)	8名(50.0%)	**8名(50.0%)**
女性の取締役数(比率)	3名(25.0%)	3名(25.0%)	3名(20.0%)	5名(31.3%)	**5名(31.3%)**

さらに詳しい当社の情報はこちら(FACT BOOK)

第三者保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2025年8月8日

東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長　喜勢　陽一　殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所
業務責任者　斎藤　和彦

結論
当社は、東日本旅客鉄道株式会社（以下「会社」という。）のJR東日本グループレポート2025（以下「統合報告書」という。）に含まれる2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の☆マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていなかったと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠
当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3000（改訂）「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む。）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任
会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- 不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- 主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- 会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界
統合報告書に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任
業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- 主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- 実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- 経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- 主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- 会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- 分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- 重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- リスク評価の結果に基づき選定した国内1事業所における現地往査
- 主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- 抽出したサンプルに関する入手した証憑との突合
- 主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以　上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

11ヵ年財務サマリー

百万円

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績											
営業収益	¥2,756,165	¥2,867,200	¥2,880,802	¥2,950,157	¥3,002,043	¥2,946,639	¥1,764,585	¥1,978,967	¥2,405,538	¥2,730,119	**¥2,887,553**
営業費用	2,328,643	2,379,379	2,414,492	2,468,861	2,517,182	2,565,798	2,284,943	2,132,906	2,264,909	2,384,957	**2,510,767**
営業損益	427,522	487,821	466,310	481,296	484,861	380,841	△520,358	△153,939	140,629	345,162	**376,786**
親会社株主に帰属する当期純損益	180,398	245,310	277,925	288,957	295,216	198,429	△577,900	△94,949	99,232	196,450	**224,285**
包括利益	229,293	217,419	293,471	300,647	295,928	173,329	△565,771	△100,543	96,459	280,838	**208,490**
セグメント別営業収益※1											
運輸事業	¥1,852,040	¥1,954,588	¥1,989,839	¥2,017,877	¥2,038,195	¥1,994,523	¥1,095,730	¥1,277,036	¥1,618,552	¥1,851,584	**¥1,945,789**
流通・サービス事業	396,368	399,960	502,414	514,963	521,878	502,075	318,076	278,186	327,860	369,341	**393,787**
不動産・ホテル事業	254,997	255,979	326,312	340,144	349,014	348,521	271,248	352,672	382,217	418,137	**445,423**
その他	252,760	256,673	62,237	77,173	92,956	101,520	79,531	71,073	76,909	91,057	**102,554**
合計	2,756,165	2,867,200	2,880,802	2,950,157	3,002,043	2,946,639	1,764,585	1,978,967	2,405,538	2,730,119	**2,887,553**
セグメント別営業損益※1											
運輸事業	¥294,607	¥348,576	¥334,215	¥340,413	¥341,946	¥250,576	¥△548,529	¥△285,346	¥△24,097	¥161,863	**¥176,092**
流通・サービス事業	34,539	35,100	36,842	38,998	39,231	34,387	2,612	14,116	35,282	52,606	**60,508**
不動産・ホテル事業	72,324	71,611	80,362	80,986	81,421	74,603	15,156	107,807	111,577	110,420	**120,349**
その他	27,490	35,025	16,578	22,589	23,807	23,877	14,761	11,642	17,222	21,915	**22,939**
調整額	△1,438	△2,491	△1,687	△1,690	△1,544	△2,602	△4,358	△2,158	645	△1,642	**△3,102**
合計	427,522	487,821	466,310	481,296	484,861	380,841	△520,358	△153,939	140,629	345,162	**376,786**
財政状態											
資産	¥7,605,690	¥7,789,762	¥7,911,115	¥8,147,676	¥8,359,676	¥8,537,060	¥8,916,420	¥9,091,425	¥9,351,900	¥9,771,480	**¥10,174,224**
連結有利子負債	3,275,523	3,241,979	3,211,074	3,179,660	3,163,731	3,312,344	4,350,250	4,703,739	4,774,887	4,868,223	**4,955,350**
自己資本	2,285,658	2,442,129	2,653,419	2,859,330	3,067,174	3,146,196	2,535,027	2,394,928	2,473,251	2,717,895	**2,859,544**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥622,762	¥673,110	¥652,907	¥704,194	¥663,801	¥548,693	¥△189,968	¥190,507	¥581,756	¥688,104	**¥732,251**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△476,844	△499,575	△557,539	△541,857	△594,426	△701,601	△749,397	△526,358	△565,511	△690,624	**△783,418**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△86,636	△110,266	△116,280	△135,100	△120,693	43,410	983,386	304,642	26,831	66,104	**3,665**
1株当たり情報／株価指標											円
1株当たり当期純利益<EPS>※2	¥153	¥209	¥238	¥250	¥258	¥175	¥△511	¥△84	¥88	¥174	**¥198**
1株当たり純資産<BPS>※2	1,939	2,077	2,275	2,476	2,682	2,780	2,240	2,116	2,189	2,402	**2,528**
1株当たり配当金※2 ※3	120	130	130	140	150	165	100	100	100	140	**60**
株価純資産倍率<PBR>(倍)	1.7	1.6	1.4	1.3	1.3	1.0	1.2	1.1	1.1	1.2	**1.2**
財務指標											
総資産営業利益率<ROA>(%)	5.7	6.3	5.9	6.0	5.9	4.5	△6.0	△1.7	1.5	3.6	**3.8**
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	8.1	10.4	10.9	10.5	10.0	6.4	△20.3	△3.9	4.1	7.6	**8.0**
当期純利益／営業収益(%)	6.5	8.6	9.6	9.8	9.8	6.7	△32.7	△4.8	4.1	7.2	**7.8**
ネット有利子負債／EBITDA倍率(倍)※4	3.9	3.5	3.5	3.4	3.4	4.2	—	19.0	8.6	6.2	**6.0**
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)※5	7.6	8.8	9.2	10.9	10.5	9.0	—	3.1	9.4	10.2	**10.1**
D/Eレシオ(倍)※6	1.4	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8	**1.7**
自己資本比率(%)	30.1	31.4	33.5	35.1	36.7	36.9	28.4	26.3	26.4	27.8	**28.1**
総還元性向(%)	32.3	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	—	—	38.0	26.8	**30.3**
その他											百万円
減価償却費	¥353,251	¥359,515	¥364,129	¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828	¥392,626	¥389,885	¥392,172	**¥406,202**
設備投資額※7	522,127	541,949	506,727	550,478	629,925	740,648	692,250	520,018	554,714	713,712	**825,834**
支払利息	81,962	76,332	70,258	64,733	62,545	60,786	60,663	62,158	63,755	69,978	**74,826**

※1 2017年度から報告セグメントの区分を変更したため、2016年度以降の数値を変更後のセグメント区分に組み替えて表記しています。また、2021年度からJR広告業のセグメントを運輸事業から流通・サービス事業に変更しています。さらに、2023年度まで運輸事業に区分していたJR高架下貸付業と、流通・サービス事業に区分していたJR東日本スポーツ㈱及び㈱ガーラ湯沢について、2024年度から不動産・ホテル事業に変更しています。加えて、2023年度まで不動産・ホテル事業に区分していた捷福旅館管理顧問股份有限公司(2025年8月1日に「台灣捷爾東旅館管理顧問股份有限公司」へ商号変更)について、2024年度から流通・サービス事業に変更しております。

※2 2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割を行ったため、2014年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産を算定しています。なお、1株当たり配当金については、当該株式分割前の内容を表記しています。

※3 各事業年度の配当金の総額は、中間配当金と期末配当金で構成されています。

※4 ネット有利子負債=連結有利子負債残高−連結現金及び現金同等物残高　EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

※5 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業活動によるキャッシュ・フロー／利息の支払額

※6 D/Eレシオ=有利子負債／自己資本

※7 設備投資の金額には、政府等の第三者により資金提供された支出は含まれていません。

※8 JR East Group Report 2025(英語版)に合わせて、百万円未満の金額を四捨五入するなどの端数調整をして表記しています。

連結貸借対照表

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度（2024年3月31日）	**当連結会計年度（2025年3月31日）**
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	281,000	**233,663**
受取手形、売掛金及び契約資産	629,721	**684,893**
未収運賃	78,183	**77,836**
有価証券	—	**10**
販売用不動産	38,076	**68,596**
棚卸資産	100,310	**115,251**
その他	67,215	**72,486**
貸倒引当金	△2,574	**△2,704**
流動資産合計	1,191,932	**1,250,033**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	3,889,877	**4,116,551**
機械装置及び運搬具（純額）	721,465	**739,325**
土地	2,232,095	**2,216,525**
建設仮勘定	562,275	**645,968**
その他（純額）	66,665	**73,790**
有形固定資産合計	7,472,378	**7,792,162**
無形固定資産	201,452	**209,477**
投資その他の資産		
投資有価証券	463,879	**506,182**
長期貸付金	2,308	**2,271**
繰延税金資産	342,540	**306,915**
退職給付に係る資産	1,584	**1,838**
その他	97,116	**107,572**
貸倒引当金	△1,712	**△2,229**
投資その他の資産合計	905,716	**922,550**
固定資産合計	8,579,547	**8,924,190**
資産合計	9,771,479	**10,174,224**

百万円

	前連結会計年度（2024年3月31日）	**当連結会計年度（2025年3月31日）**
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	47,754	**53,738**
短期借入金	179,147	**141,711**
1年内償還予定の社債	145,000	**207,545**
1年内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,297	**4,563**
未払金	514,469	**617,665**
未払消費税等	40,667	**24,002**
未払法人税等	22,040	**27,020**
預り連絡運賃	44,475	**48,420**
前受運賃	86,632	**90,958**
賞与引当金	69,738	**75,832**
災害損失引当金	3,796	**589**
その他	458,710	**449,942**
流動負債合計	1,616,731	**1,741,990**
固定負債		
社債	2,969,967	**3,038,828**
長期借入金	1,263,150	**1,260,561**
鉄道施設購入長期未払金	306,703	**302,140**
繰延税金負債	2,320	**1,989**
新幹線鉄道大規模改修引当金	192,000	**216,000**
災害損失引当金	3,146	**3,000**
退職給付に係る負債	399,184	**432,908**
その他	279,043	**304,589**
固定負債合計	5,415,516	**5,560,017**
負債合計	7,032,247	**7,302,007**
純資産の部		
株主資本		
資本金	200,000	**200,000**
資本剰余金	97,602	**93,747**
利益剰余金	2,289,194	**2,451,848**
自己株式	△5,979	**△6,025**
株主資本合計	2,580,817	**2,739,570**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	100,606	**96,650**
繰延ヘッジ損益	3,430	**3,134**
土地再評価差額金	△16	**△1**
為替換算調整勘定	135	**182**
退職給付に係る調整累計額	32,921	**20,006**
その他の包括利益累計額合計	137,077	**119,973**
非支配株主持分	21,337	**12,672**
純資産合計	2,739,232	**2,872,216**
負債純資産合計	9,771,479	**10,174,224**

連結損益計算書及び連結包括利益計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

連結損益計算書	前連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）	**当連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）**
営業収益	2,730,118	**2,887,553**
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,763,499	**1,855,517**
販売費及び一般管理費	621,456	**655,249**
営業費合計	2,384,956	**2,510,766**
営業利益	345,161	**376,786**
営業外収益		
受取利息	71	**416**
受取配当金	5,389	**6,108**
物品売却益	1,299	**1,190**
受取保険金及び配当金	4,924	**4,774**
持分法による投資利益	10,683	**10,280**
雑収入	6,828	**5,212**
営業外収益合計	29,195	**27,984**
営業外費用		
支払利息	69,978	**74,825**
物品売却損	152	**353**
雑支出	7,595	**8,026**
営業外費用合計	77,726	**83,205**
経常利益	296,631	**321,564**
特別利益		
固定資産売却益	7,813	**614**
投資有価証券売却益	3,591	**13,386**
工事負担金等受入額	24,083	**27,930**
その他	5,111	**3,192**
特別利益合計	40,600	**45,123**
特別損失		
固定資産売却損	105	**709**
固定資産除却損	2,264	**4,080**
工事負担金等圧縮額	17,954	**23,550**
減損損失	24,479	**11,507**
耐震補強重点対策関連費用	6,779	**9,243**
その他	11,574	**20,304**
特別損失合計	63,158	**69,396**
税金等調整前当期純利益	274,072	**297,292**
法人税、住民税及び事業税	22,115	**30,650**
法人税等調整額	54,611	**41,059**
法人税等合計	76,727	**71,710**
当期純利益	197,345	**225,582**
非支配株主に帰属する当期純利益	895	**1,296**
親会社株主に帰属する当期純利益	196,449	**224,285**

百万円

連結包括利益計算書	前連結会計年度 （自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）	**当連結会計年度 （自 2024年4月1日 至 2025年3月31日）**
当期純利益	197,345	**225,582**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	55,862	**△2,669**
繰延ヘッジ損益	679	**△66**
為替換算調整勘定	△102	**82**
退職給付に係る調整額	24,341	**△14,884**
持分法適用会社に対する持分相当額	2,711	**445**
その他の包括利益合計	83,492	**△17,092**
包括利益	280,837	**208,489**
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	279,879	**207,166**
非支配株主に係る包括利益	958	**1,323**

連結株主資本等変動計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2023年4月1日現在の残高	200,000	96,445	2,132,049	△8,913	2,419,581
当期変動額					
新株の発行		1,171			1,171
剰余金の配当			△39,647		△39,647
親会社株主に帰属する当期純利益			196,449		196,449
合併による増減			418		418
自己株式の取得				△73	△73
自己株式の処分			△43	3,131	3,087
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				△122	△122
連結範囲の変動			△13		△13
連結子会社の増資による持分の増減		△28			△28
連結子会社株式の取得による持分の増減		14			14
土地再評価差額金の取崩			△19		△19
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	1,157	157,144	2,934	161,236
2024年3月31日現在の残高	200,000	97,602	2,289,194	△5,979	2,580,817
当期変動額					
新株の発行					–
剰余金の配当			**△61,631**		**△61,631**
親会社株主に帰属する当期純利益			**224,285**		**224,285**
合併による増減		**△26**			**△26**
自己株式の取得				**△6,972**	**△6,972**
自己株式の処分		**492**		**7,075**	**7,567**
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				**△148**	**△148**
連結範囲の変動					
連結子会社の増資による持分の増減		**△57**			**△57**
連結子会社株式の取得による持分の増減		**△4,263**			**△4,263**
土地再評価差額金の取崩					–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	–	**△3,855**	**162,654**	**△45**	**158,752**
2025年3月31日現在の残高	**200,000**	**93,747**	**2,451,848**	**△6,025**	**2,739,570**

百万円

	その他の包括利益累計額							
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	土地再評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
2023年4月1日現在の残高	43,302	2,548	△35	284	7,570	53,670	24,462	2,497,713
当期変動額								
新株の発行								1,171
剰余金の配当								△39,647
親会社株主に帰属する当期純利益								196,449
合併による増減								418
自己株式の取得								△73
自己株式の処分								3,087
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								△122
連結範囲の変動								△13
連結子会社の増資による持分の増減								△28
連結子会社株式の取得による持分の増減								14
土地再評価差額金の取崩								△19
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	57,304	881	19	△148	25,351	83,407	△3,124	80,282
当期変動額合計	57,304	881	19	△148	25,351	83,407	△3,124	241,518
2024年3月31日現在の残高	100,606	3,430	△16	135	32,921	137,077	21,337	2,739,232
当期変動額								
新株の発行								–
剰余金の配当								**△61,631**
親会社株主に帰属する当期純利益								**224,285**
合併による増減								**△26**
自己株式の取得								**△6,972**
自己株式の処分								**7,567**
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								**△148**
連結範囲の変動								–
連結子会社の増資による持分の増減								**△57**
連結子会社株式の取得による持分の増減								**△4,263**
土地再評価差額金の取崩								–
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	**△3,956**	**△295**	**15**	**47**	**△12,914**	**△17,103**	**△8,664**	**△25,768**
当期変動額合計	**△3,956**	**△295**	**15**	**47**	**△12,914**	**△17,103**	**△8,664**	**132,984**
2025年3月31日現在の残高	**96,650**	**3,134**	**△1**	**182**	**20,006**	**119,973**	**12,672**	**2,872,216**

連結キャッシュ・フロー計算書

東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社

百万円

	前連結会計年度 （自2023年4月1日 至2024年3月31日）	**当連結会計年度 （自2024年4月1日 至2025年3月31日）**
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	274,072	**297,292**
減価償却費	392,172	**406,202**
減損損失	24,479	**11,507**
長期前払費用償却額	11,118	**12,663**
新幹線鉄道大規模改修引当金の増減額（△は減少）	24,000	**24,000**
環境対策引当金の増減額（△は減少）	618	**△37,505**
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△11,823	**12,334**
受取利息及び受取配当金	△5,460	**△6,525**
支払利息	69,978	**74,825**
工事負担金等受入額	△24,083	**△27,930**
固定資産除却損	37,202	**36,773**
固定資産圧縮損	17,954	**23,550**
売上債権の増減額（△は増加）	△96,963	**△48,659**
仕入債務の増減額（△は減少）	58,338	**89,544**
その他	953	**△46,276**
小計	772,557	**821,797**
利息及び配当金の受取額	9,150	**10,764**
利息の支払額	△67,464	**△72,206**
災害損失の支払額	△12,975	**△3,771**
補償金の受取額	3,044	**–**
法人税等の支払額	△16,208	**△24,332**
営業活動によるキャッシュ・フロー	688,103	**732,251**
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△714,912	**△770,933**
有形及び無形固定資産の売却による収入	8,334	**7,423**
工事負担金等受入による収入	49,111	**35,012**
投資有価証券の取得による支出	△21,357	**△47,135**
投資有価証券の売却による収入	7,040	**21,511**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△2,660	**△2,945**
その他	△16,180	**△26,351**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△690,624	**△783,417**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
長期借入れによる収入	108,300	**138,600**
長期借入金の返済による支出	△150,000	**△179,122**
社債の発行による収入	354,044	**276,353**
社債の償還による支出	△215,000	**△145,000**
鉄道施設購入長期未払金の支払による支出	△4,065	**△4,297**
配当金の支払額	△39,647	**△61,631**
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△243	**△7,498**
その他	12,716	**△13,737**
財務活動によるキャッシュ・フロー	66,103	**3,664**
現金及び現金同等物に係る換算差額	299	**164**
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	63,882	**△47,337**
現金及び現金同等物の期首残高	215,000	**280,810**
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	880	**–**
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	1,047	**–**
現金及び現金同等物の期末残高	280,810	**233,473**

会社概要

2025年3月31日現在

社名 東日本旅客鉄道株式会社
East Japan Railway Company

所在地 東京都渋谷区代々木二丁目2番2号

設立 1987年4月1日

資本金 2,000億円

証券コード 9020

組織図はこちら

事業年度
4月1日から翌年3月31日まで

発行済株式の総数
1,134,412,200株

株主数
300,621名

上場証券取引所
東京証券取引所プライム市場

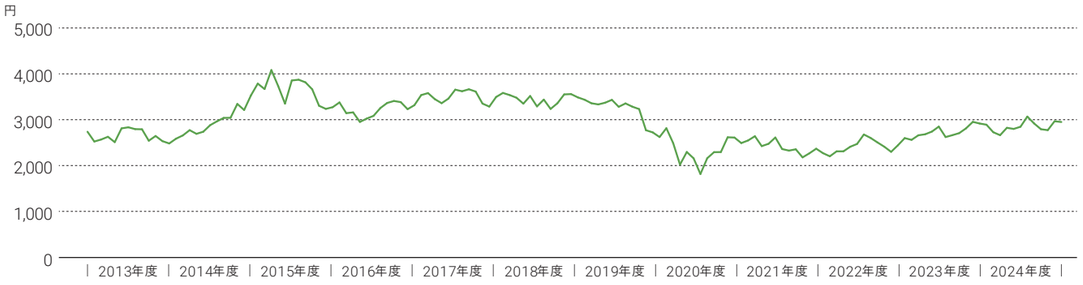
株主名簿管理人
三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

大株主

株主名	持株数（株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	164,579,700	14.51
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	48,033,850	4.23
JR東日本グループ社員持株会	44,826,776	3.95
株式会社みずほ銀行	39,000,000	3.44
日本生命保険相互会社	24,046,680	2.12
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,308,632	1.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	17,980,978	1.59
株式会社三井住友銀行	16,428,000	1.45
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,426,385	1.36
三菱UFJ信託銀行株式会社	15,000,000	1.32

※ 持株比率は、発行済株式の総数から自己株式4,455株を除いて算出しています。

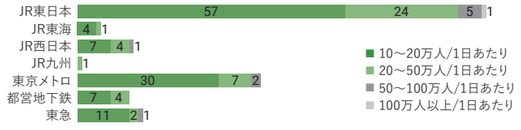
株価



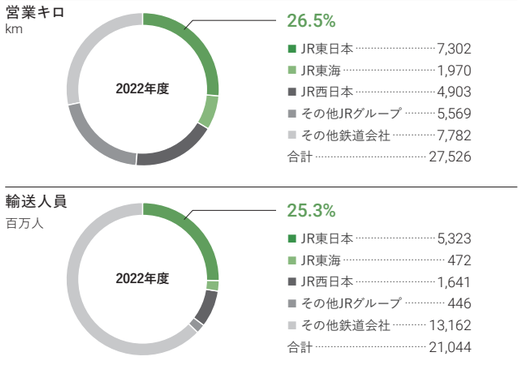
※ 2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割を行っており、株価は当該株式分割を反映しています。

他鉄道会社との比較

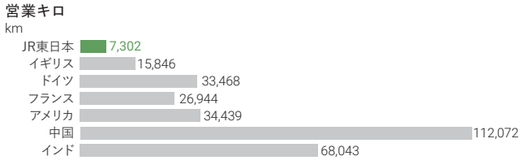
■ 乗降人数の多い駅（2023年度）



■ 国内鉄道の割合



世界の鉄道会社との比較（2022年度）※



※ JR東日本：2023年3月期/JR東日本、イギリス：2023年3月期/ Office of Rail and Road、ドイツ：2022年12月期/ドイツ鉄道、フランス：2022年12月期/フランス国鉄、アメリカ：2022年9月期/アムトラック（米国鉄道旅客輸送公社）、中国：2022年12月期/中国国家鉄道、インド：2023年3月期/インド鉄道

さらに詳しい当社の情報はこちら（FACT BOOK）