

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

2024年度における
JR東日本グループの
商品・サービスのご利用者(件)数

のべ **3,500** 万人(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
楽天銀行を所屬銀行とする銀行
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

連結 **204**人(単体 **178**人)

技術士

連結 **843**人(単体 **608**人)

鉄道設計技士

連結 **819**人(単体 **783**人)

電気主任技術者(一種)

連結 **119**人(単体 **116**人)

建築士(一級)

連結 **928**人(単体 **486**人)

不動産鑑定士

連結 **13**人(単体 **9**人)

特定行為看護師※

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

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

7,418.7km

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㎡

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CO₂排出量※

11g-CO₂/人キロ (2024年度)

鉄道林の面積
(2024年度)

約 **3,800**ha

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

※
他の輸送機関との
比較はこちらを参照





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。

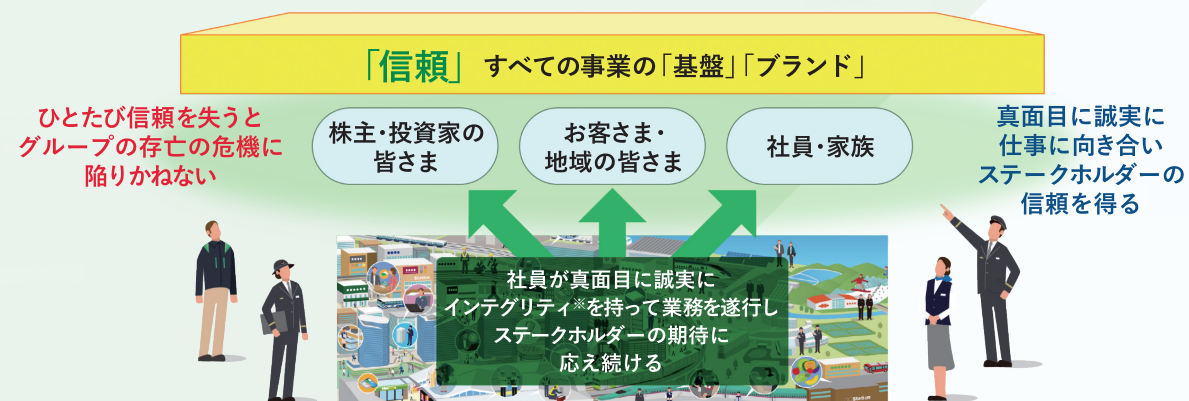
ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を創造し、安心と感動をステークホルダーにお届けすることを通じて、すべての人の心豊かな生活を実現します。



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。

ステークホルダー



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。



モビリティの価値創造

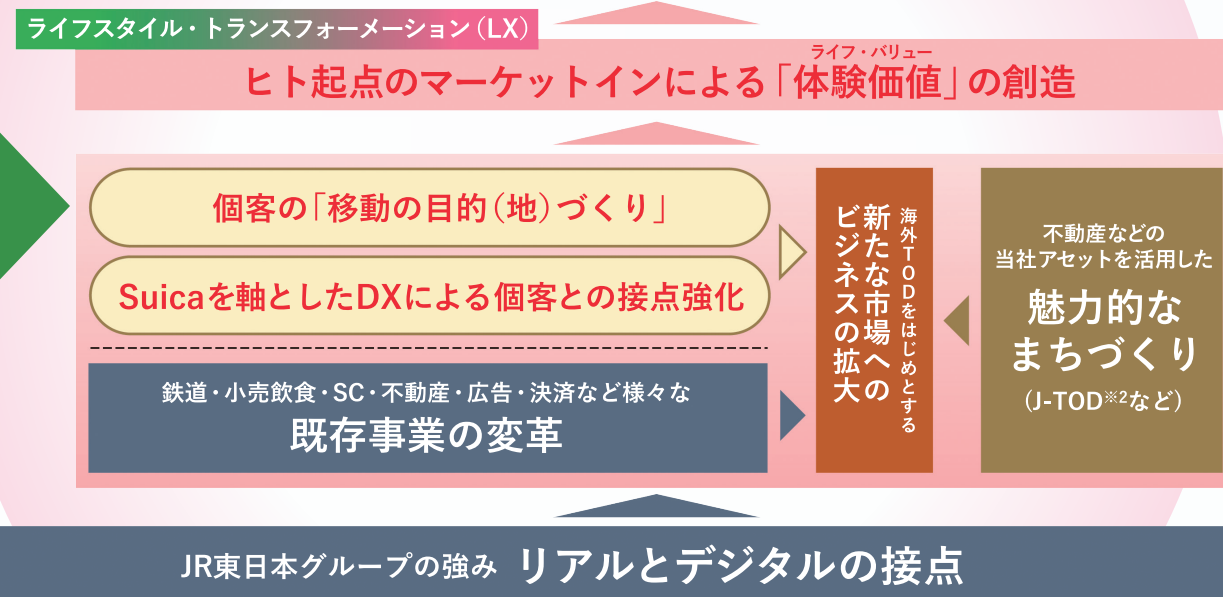
強み 広い事業エリア・インフラ、オペレーション・接客のノウハウ、
建設工事・メンテナンス等の技術力、環境優位性



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

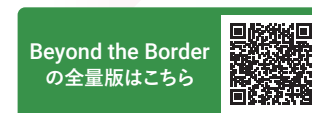


※1 2023年度比 ※2 J-TOD=JR East-Transit Oriented Development (JR東日本型の公共交通指向型都市開発)
JR東日本型の公共交通指向型都市開発とは、JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくりを意味する



モビリティ中長期成長戦略
<PRIDE & INTEGRITY>

中長期ビジネス成長戦略
<Beyond the Border>



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



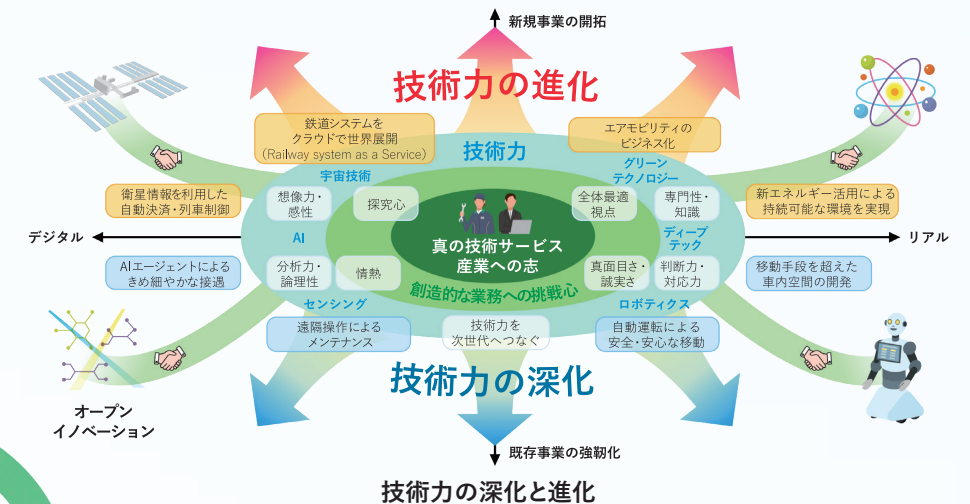
※「究極の安全」の追求=一人ひとりが力を伸ばし、チームワークですべての人に

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としての安心

※「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



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

「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
営業収益	28,875億円
EBITDA ^{※1}	7,829億円
営業利益	3,767億円
ROA ^{※2}	3.8%
ネット有利子負債 ^{※3} /EBITDA	6.0倍
ROE ^{※4}	8.0%

既存事業の成長に加え、
稼ぐ力を早期に高め、
非連続な成長を実現

- M & Aの実現
- 新規事業創造

	2031年度
営業収益	4兆円超
営業利益	1.2兆円程度
ROA	7,000億円程度
ROE	5%以上
ネット有利子負債/EBITDA	5倍程度
ROE	10%以上

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

グループ経営ビジョンを実現するための

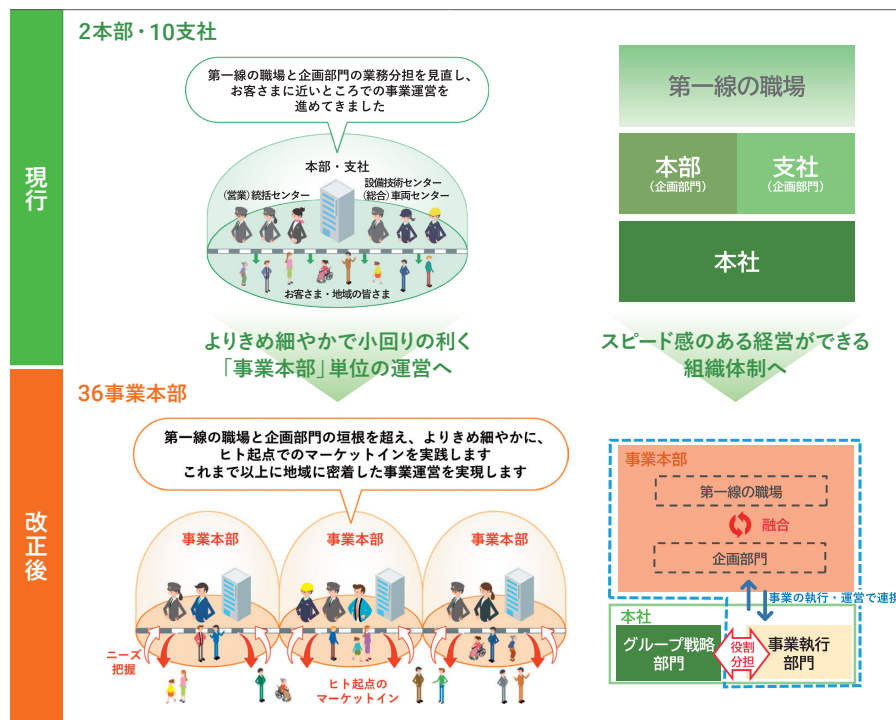
グループ経営ビジョン「勇翔2034」を実現するため、お客さまや地域の皆さまからより「信頼」していただく

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、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。

新たな組織と働き方

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。

新たな人事・賃金制度

2026年4月1日
(一部、2026年7月1日)実施予定

- 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】

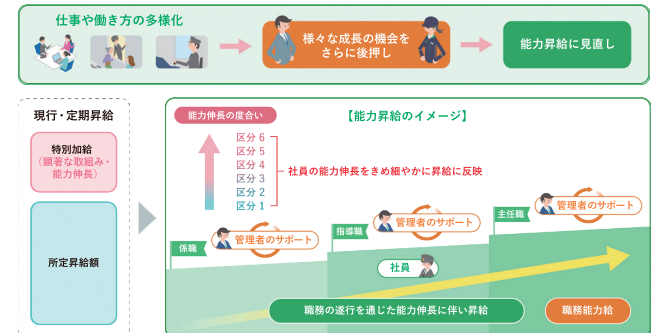
社員の成長がグループの発展につながるという考え方のもと、基本給を「職務能力給」へと改めます。昇給額を能力伸長の度合いに応じて6つに区分し、社員の1年間の業務への取り組みや成長をきめ細かく昇給に反映できる仕組みとし、社員一人ひとりの挑戦意欲に応えていきます。

【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】

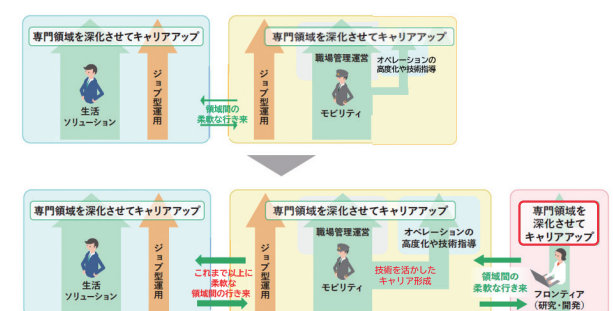
勤務地に応じて支給してきた「都市手当」等を見直し、居住地を基準とした「住宅等手当」を新設します。

【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。

インプット
(資本)

強みと資本 P15

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CO₂排出量 **11g-CO₂/人キロ**
- 鉄道林の面積 約**3,800**ha

製造資本

- 鉄道営業キロ(BRT含む) **7,418.7**km
- 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。



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」

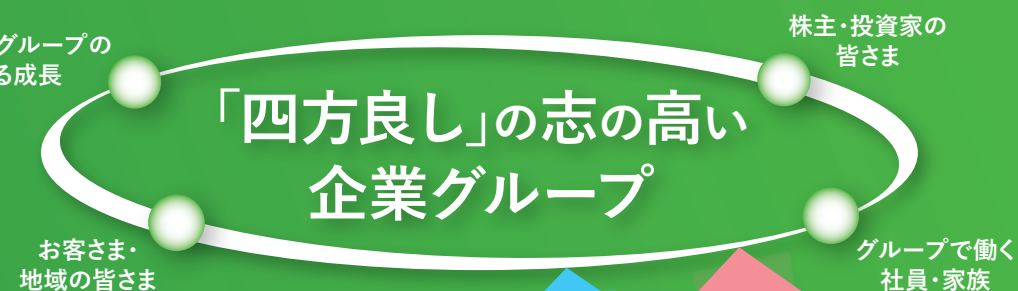
強み 社員 日々の真面目で誠実な取り組み

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。

グループ理念

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



アウトカム
(価値)

マーケット
の創造

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

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

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

大橋 弘



社外取締役

野田 由美子



社外取締役

岩本 敏男



社外取締役

河本 宏子

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賛会社まで、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と発揮しながら、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のでしょうか。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
ずまず大事になります。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着を置いておくことを幸せに思っ
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。

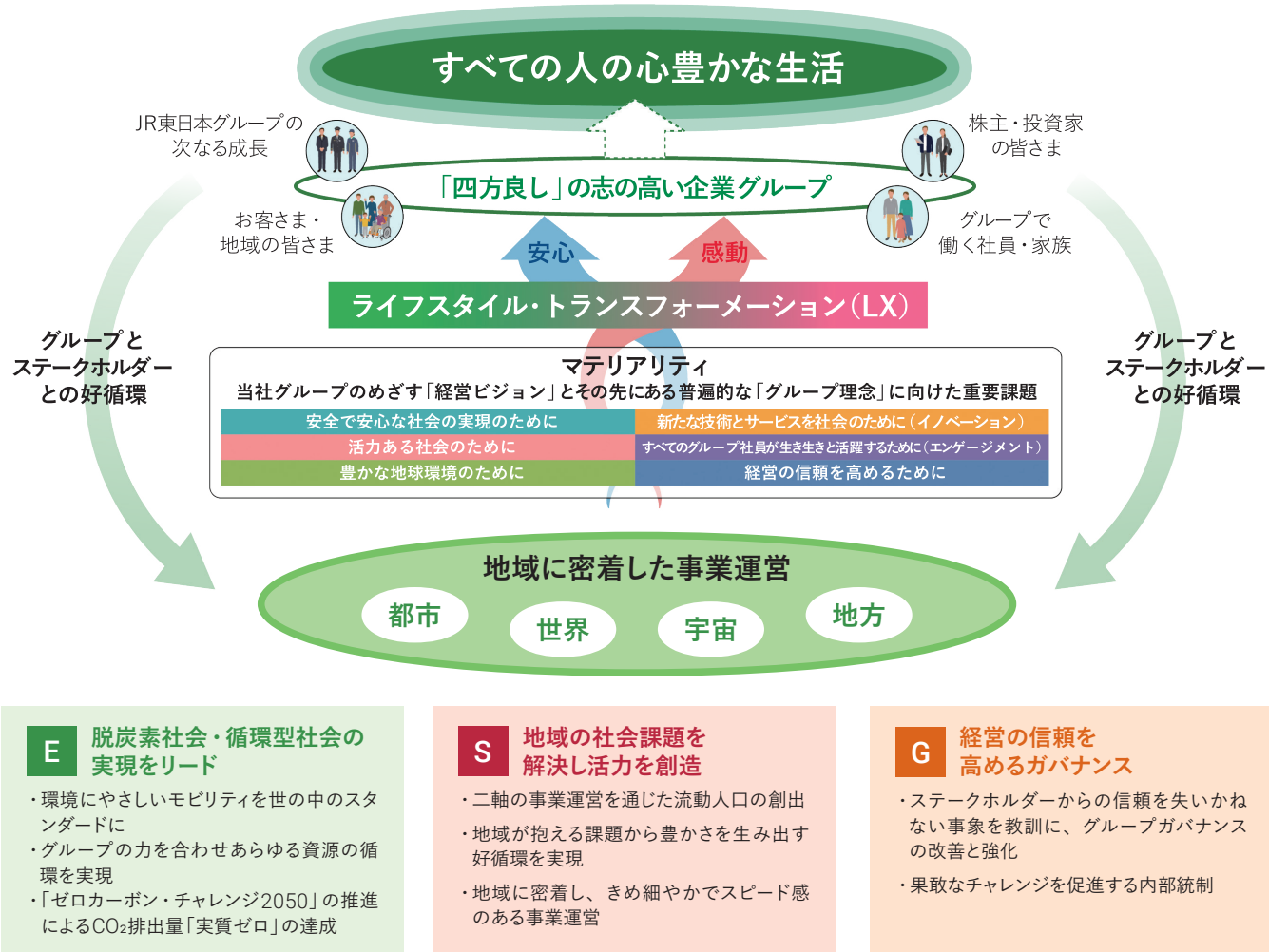


サステナビリティ戦略



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めます。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。



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決めました。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CO₂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。

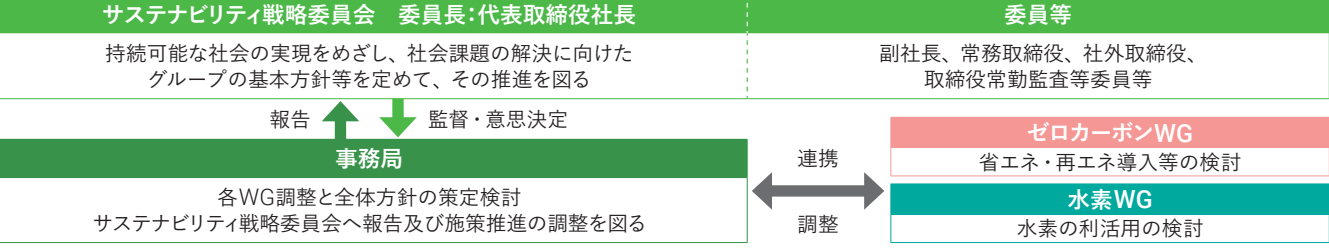
推進体制

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



推進体制図



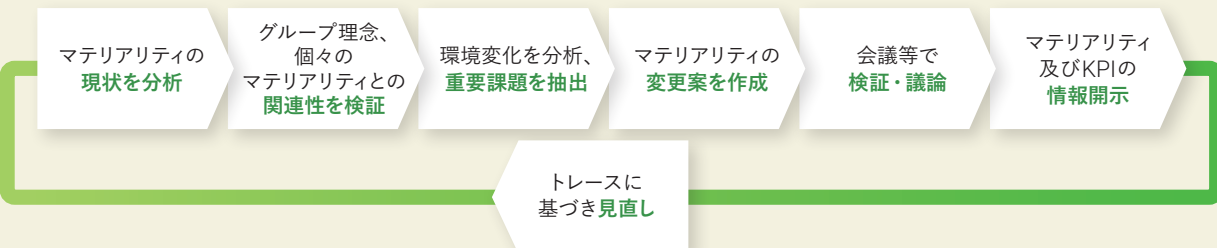
マテリアリティの特定プロセスと見直し

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

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

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

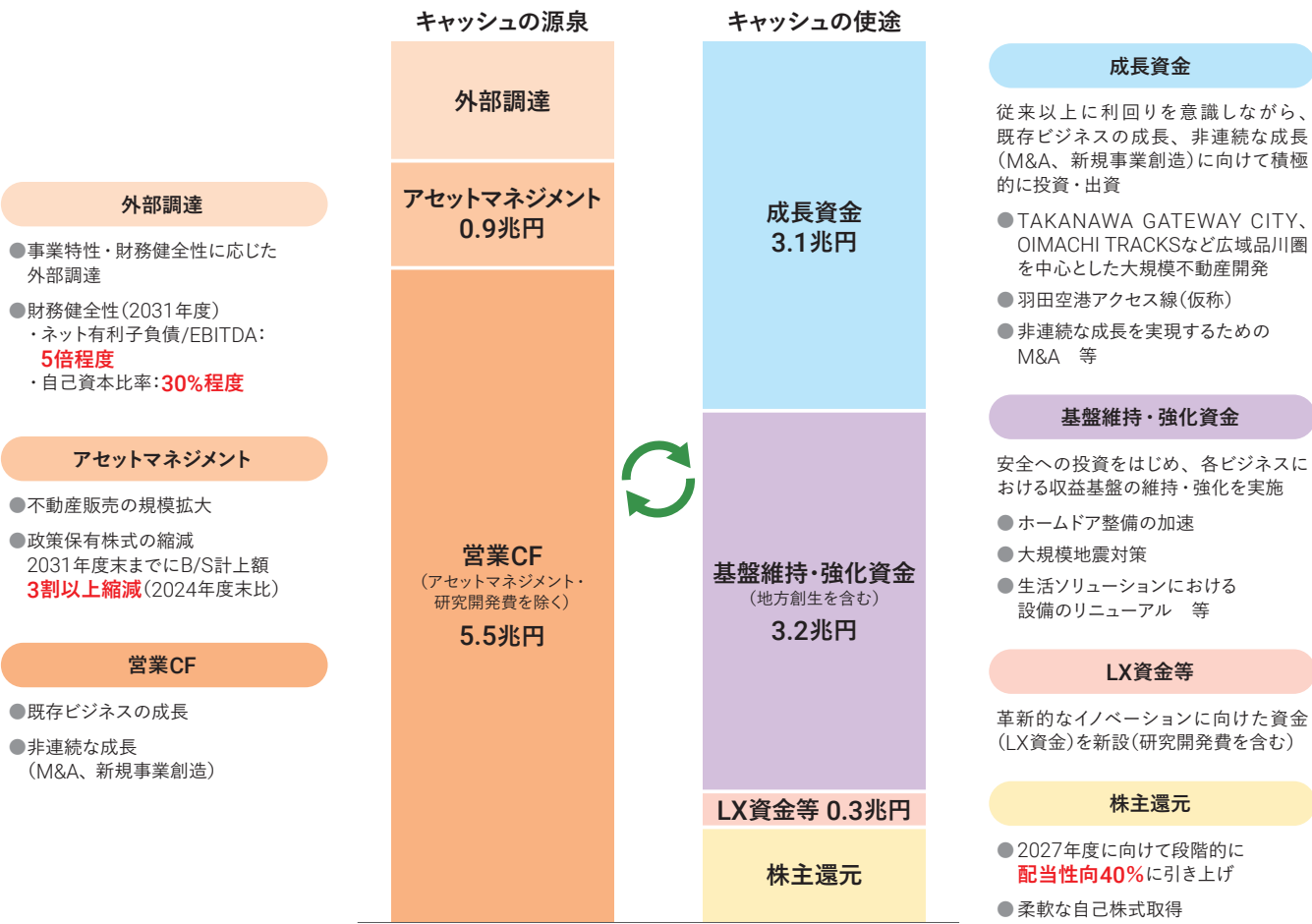
2031年度	
	4兆円超
	1.2兆円程度
モビリティ	6,000億円程度
生活ソリューション	6,000億円程度
	5%以上
	3%以上
	7%以上
	5倍程度
	5倍程度
	6倍程度
	10%以上
	7,000億円程度
モビリティ	2,500億円程度
生活ソリューション	4,500億円程度

KGI
…長期的な経営目標

KPI
…KGI達成のために
目安とする指標

現時点の見通し

キャッシュ・アロケーション(2025～2031年度)



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。

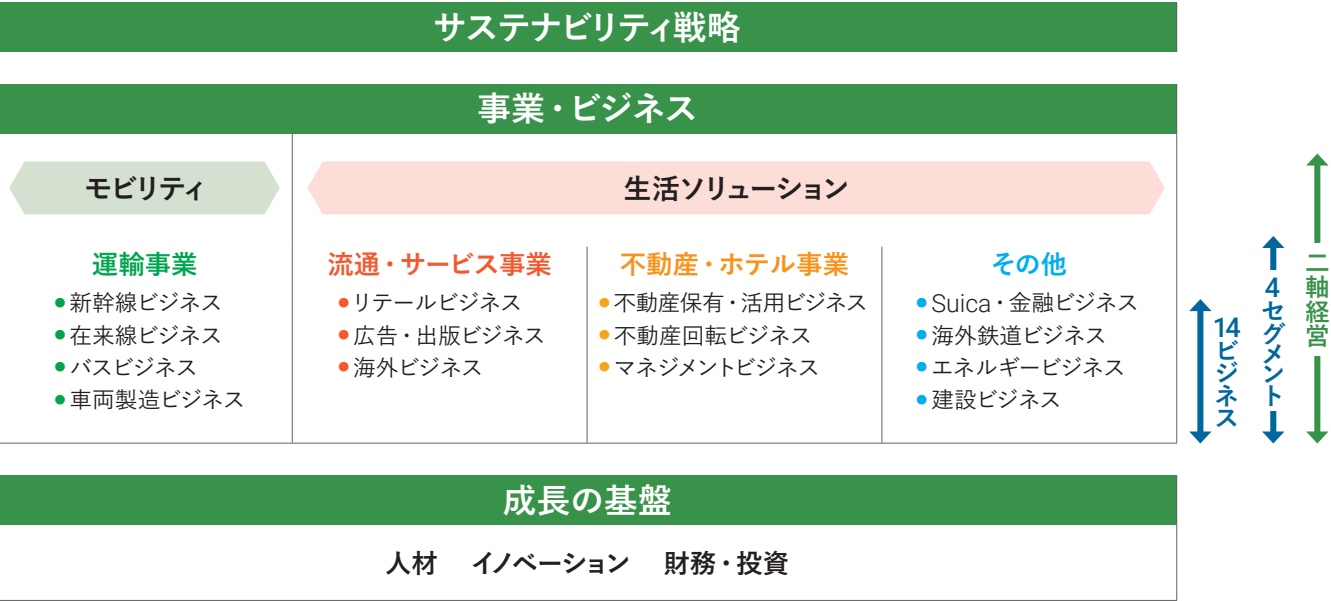
株主還元については、TAKANAWA GATEWAY CITYなど

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な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。

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年先の心豊かな暮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。

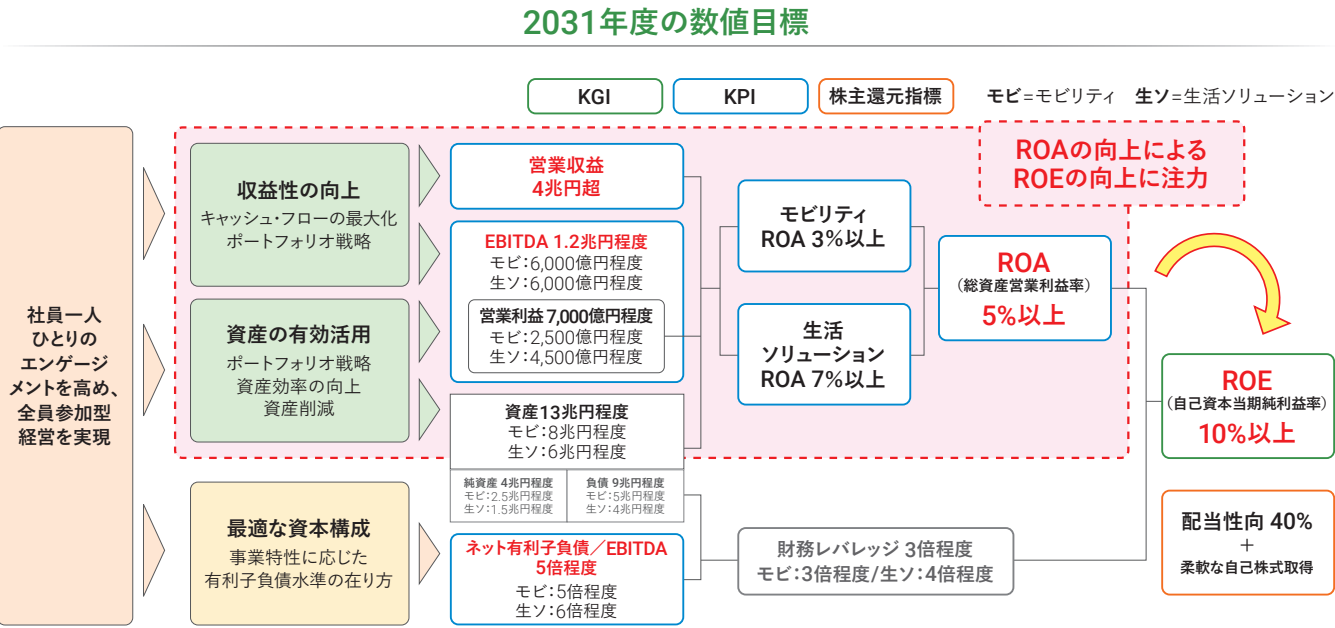
1つ目のしくみは、「ROA(R)」です。ROA(R)の(R)とは、Railwayの頭文字を取り、特に資産のボリュームが大きい鉄道事業のROAを指しています。鉄道事業の固定資産を分母、EBITDAを分子とする鉄道事業のROAの改善を通じて、鉄道事業の固定資産を有効活用してキャッシュ・フローを最大化し

資産の有効活用の事例



【写真左】大井町の広町宅跡地等の活用(OIIMACHI 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



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東日本たびキューン♥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。

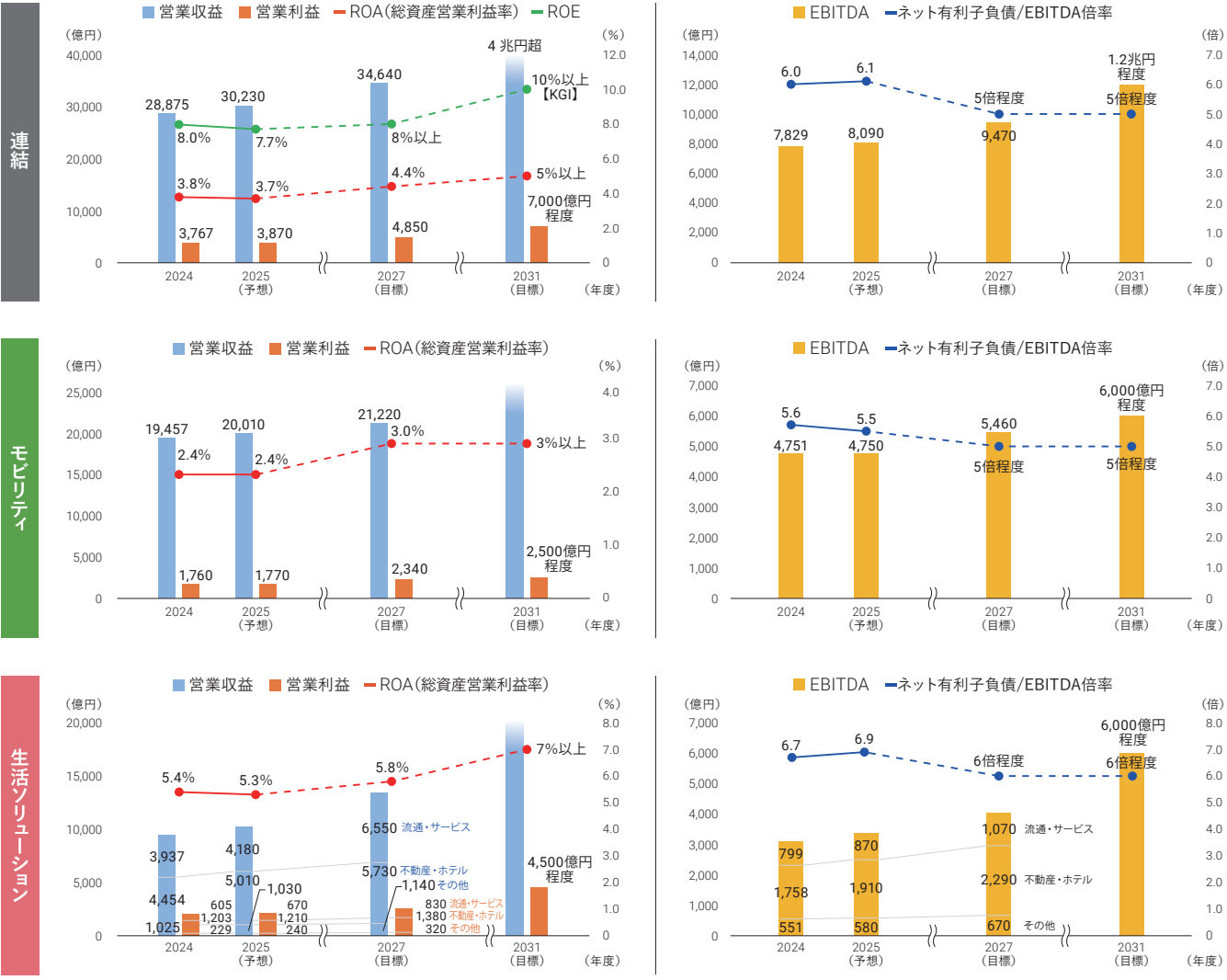
また、PERの向上のため、株主資本コストの低下と期待成長率の向上を図ります。株主や投資家の皆さまとの対話を通じて把握した市場の期待リターンを踏まえ、株主資本コストは

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。

「勇翔2034」の数値目標



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。

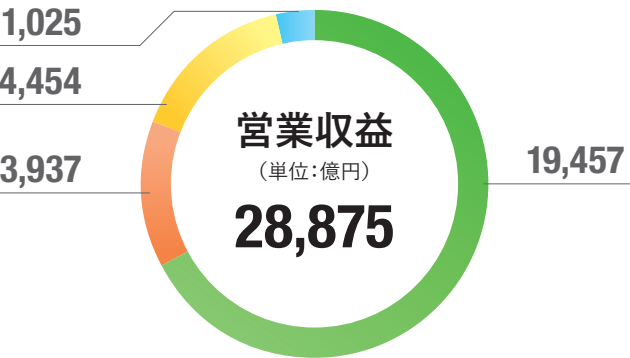
一方、鉄道事業に求められる役割やサービスが多様化・高度化する中、お客さまのライフスタイルの変化、昨今の物価高や沿線人口の更なる減少、また人材の確保に向けた待遇改善等、今後も厳しい経営環境が継続する見込みです。

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。

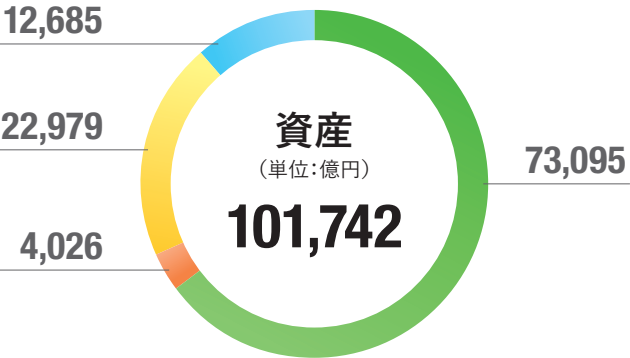
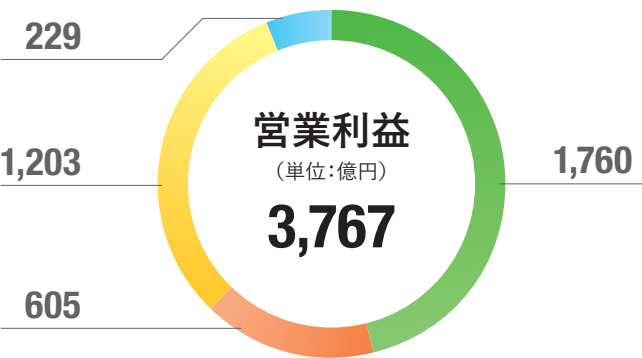
JR東日本グループの事業セグメント

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。

■運輸 ■流通・サービス ■不動産・ホテル ■その他



※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

生活ソリューション

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)

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
台湾捷爾東事業開發股份有限公司
台湾捷爾東旅館管理顧問股份有限公司
台湾捷爾東健身事業股份有限公司
JR East Business Development SEA Pte. Ltd.
JRE Business Development UK Ltd.
Decorum Vending Ltd.
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。