



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

持続可能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、将来にわたり持続可能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。

今後とも持続可能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進します。

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



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
小埜 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・セー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

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

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
野崎 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。

野崎 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

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



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(株)(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を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えます。

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。

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(てっばく大学講座、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

※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



詳細は
webサイトへ

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、さまざまなアイデアを形にしながらBRTの魅力を発信してまいります。



「てっばく大学」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、日本製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 Stations構想に基づきイマージ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
高木 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生活圈拡大のためのデジタル機能としてJRE MALLやマルチエキュープを活かし、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「マルチエキュープ」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生活圈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「はこぶん」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CO₂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



マルチエキュープ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。

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 恭太郎

株式会社ジェイアール東日本物流
東京エキゾセンター
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、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れば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「はこびユン」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、CO₂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



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) | — |

※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・ニュー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
高木 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年先の心豊かな暮らしのためのイン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、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



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(株)(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。

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。

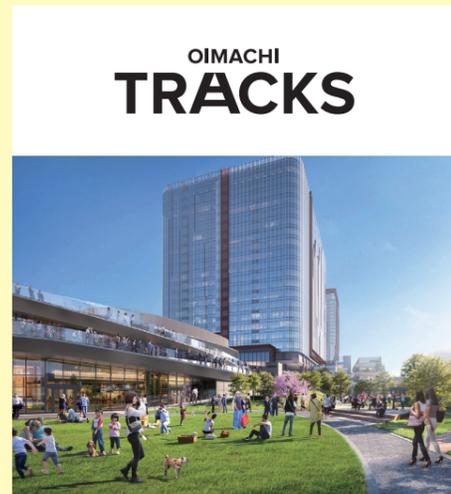
鉄道事業やSuicaとの高い相乗効果を創出

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。



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パーをもつホテル、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。



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) | — |

※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。

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・バングラデシュ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(株)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)

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たり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。

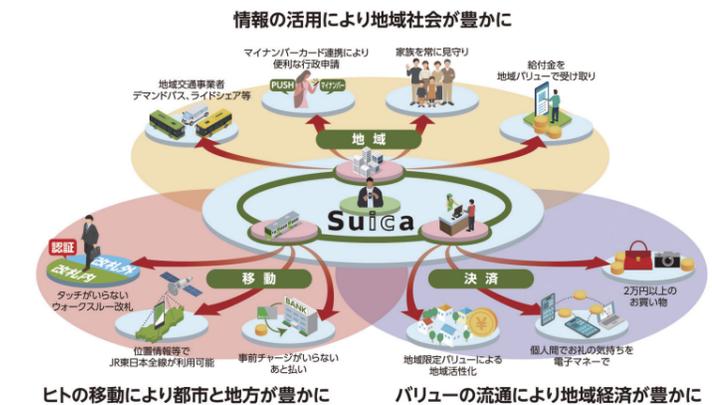
特徴・導入効果

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。

当たり前を超えて、心豊かな生活を創る



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年間で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。



人材戦略



執行役員
人材戦略部長
井口 亮資

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。

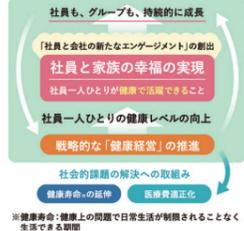
人材戦略の土台となる考え方と3つの基本方針

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～



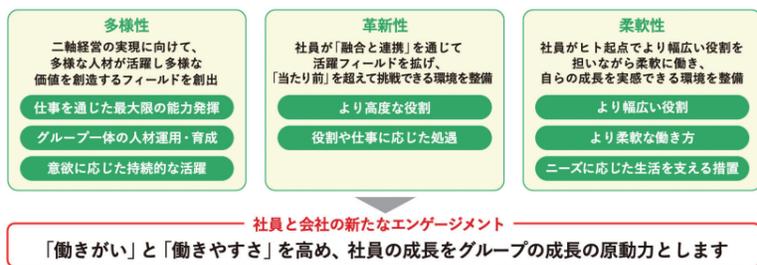
■土台となる考え方～健康経営～



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めます。

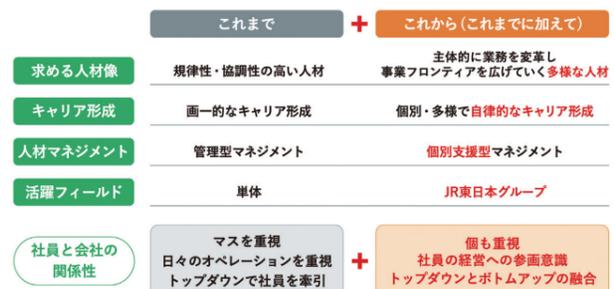
「DEI」と「健康経営」の2つを人材戦略の土台と位置づけ、「多様性」「革新性」「柔軟性」の3つを人材戦略の基本方針とします。人事・賃金制度の抜本的な改正をはじめ、多様な人材の獲得や個別・多様で自律的なキャリア形成、個別支援型マネジメント等を通じ、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を実現していきます。



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。



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

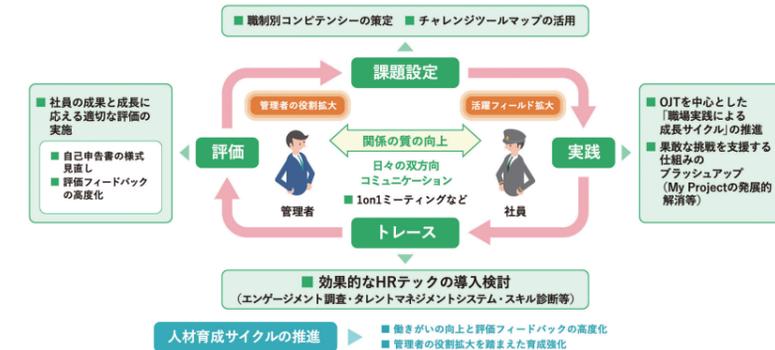
にも注力しています。



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



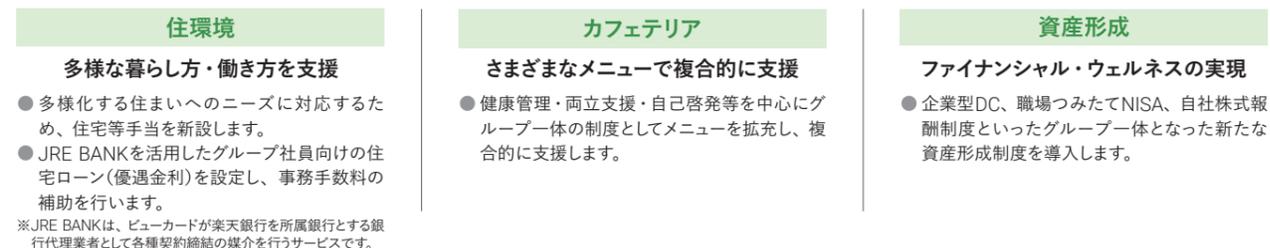
社員と会社の新たなエンゲージメントの創出に向けて

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改革を促進しています。



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。



イノベーション戦略

代表取締役副社長
イノベーション戦略本部長
池田 裕彦



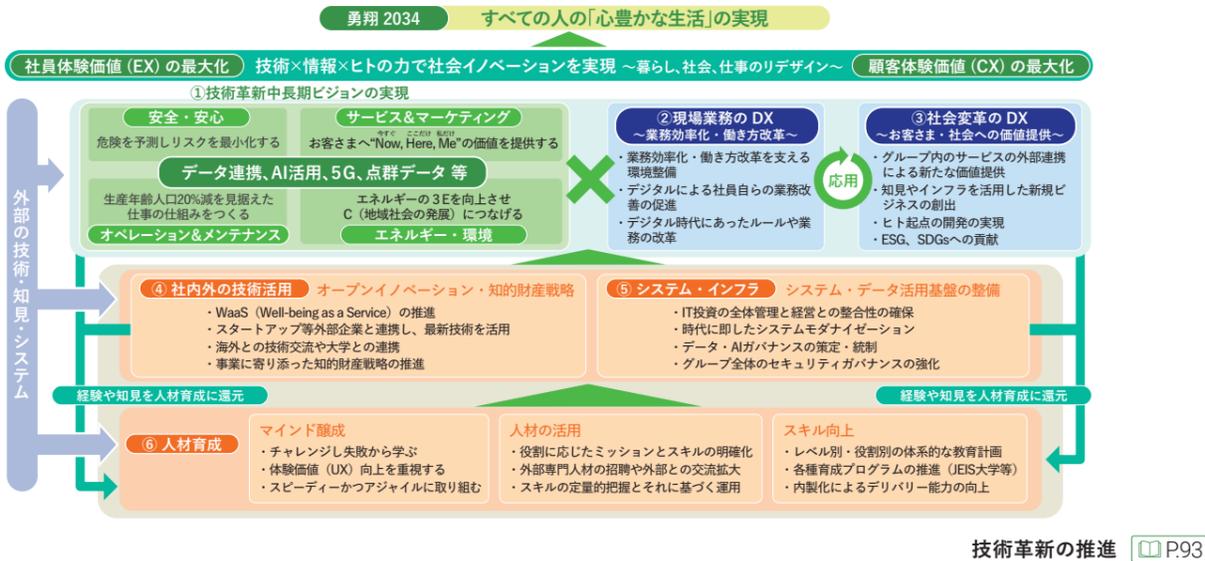
価値創造の実現に向けて

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。

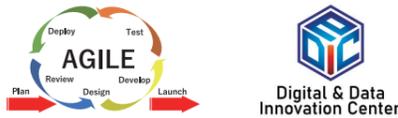


DX戦略

Digital & Data イノベーションセンターの取組み

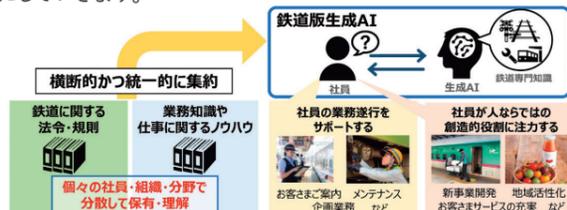
内製開発

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。



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。



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。

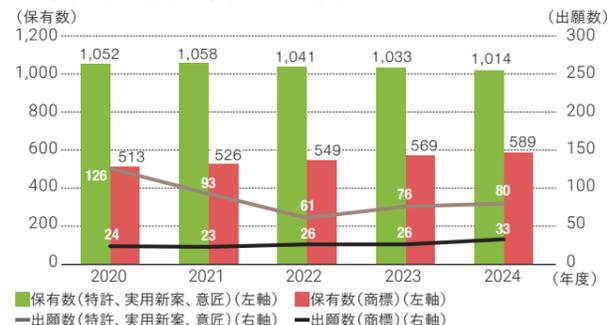
【行動指針】

「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。

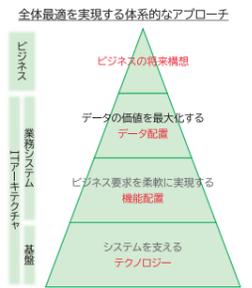
知的財産権の保有数、出願数の推移



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ます。



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可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

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。