

JR東日本グループレポート

2026

(統合報告書)



安心と感動を、
未来へつなぐ。



大切にする価値観

[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] ※「勇翔2034」の実現に向けたグループ全体の営みを象徴的に表した言葉

安心と感動を、未来へつなぐ。

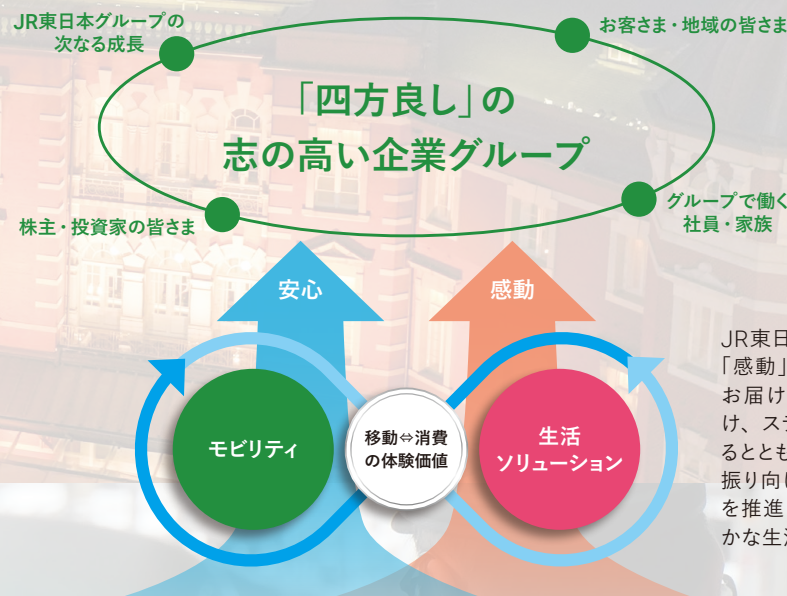
[創造する価値]

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。

「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] P.59

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(グループガバナンス)

マテリアリティの特定プロセス P.27

価値創造モデル P.17

JR東日本グループの「決意と約束」 00 P.115

「信頼」は、JR東日本グループの最大の財産であり成長の礎です。

私たちは、コンプライアンスの確保を通じた健全な企業グループをめざし、行動の「よりどころ」として、2026年6月に「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定しました。

私たちの決意

「私たちの決意」は、JR東日本グループの一員として、仕事に臨む心構えを示すものです。私たちは、高い倫理観をもって、すべての皆さまからの「信頼」をより強固なものとするために行動します。

真面目に誠実に、仕事に誇りを

私たちは、真面目に誠実に、家族や友人、
そして社会に誇れる仕事をします。

ルールを守る

私たちは、社会の一員として、決して不正を行わず、
法令やルールを守ります。

違和感を報告(声をあげる)

私たちは、業務で違和感があればすぐに正しく報告し、
問題の発生や拡大を防ぎます。

お互いをリスペクト

私たちは、同じグループで働く一員として
お互いに敬意をもち、
安心して本音を話せる職場をつくります。

社会への約束

「社会への約束」は、JR東日本グループが重要課題に取り組む姿勢を社会に示すものです。私たちは、健全な業務遂行により、すべての事業の基盤となる「信頼」をより強固なものとし、すべての人の心豊かな生活を実現することをここに約束します。

1: 法令遵守・企業倫理の徹底

私たちは、法令及びルールを遵守し、社会の一員として高い倫理観を持ち、誠実かつ公正に行動します。

2: 「安心」の実現

私たちは、安全で満足していただけるサービス・商品を通じて、お客さまに「安心」をお届けします。

3: 持続可能な社会の実現

私たちは、環境保全や社会課題の解決に取り組み、イノベーションを通じて、持続可能な社会の実現をめざします。

4: 人権尊重

私たちは、すべての人の人権を尊重し、差別やハラスメントを許しません。

5: 公正な情報開示と適正な情報管理

私たちは、適時適切に企業情報を開示し、ステークホルダーと対話します。
また、個人情報をはじめとするさまざまな情報を適正に管理し取り扱います。

6: 取引先等との健全な関係

私たちは、公正・公平・透明・自由な競争及び適正な取引を行い、取引先等と健全な関係を保ちます。

7: 働きがいの実現

私たちは、健康と安全を大切に、多様な人材が活躍できる、働きやすい職場をつくります。

8: 反社会的勢力との絶縁

私たちは、反社会的勢力とは一切関係を持ちません。毅然とした対応をします。

9: 経営陣の責務

経営陣は、グループ内外のすべての人からの信頼が経営の基盤であることを深く認識し、この「決意と約束」を自ら率先して実践します。また、模範となる行動を通じてグループ全体への浸透を図り、健全な企業グループであり続ける責務を果たします。この「決意と約束」に反する事態が発生した場合には、経営陣が率先して解決、原因究明及び再発防止に取り組みます。

JR東日本グループの歴史とこれから

「勇翔2034」のめざす世界へ
—民営化40年の節目を越えてかつてない高みへ

1987年の国鉄改革による会社発足以来、JR東日本グループは「お客さま第一」をはじめとした基本理念のもと、激変する環境の中で絶え間ない挑戦を続けてきました。そして2027年、私たちは民営化から40年という大きな節目を迎えます。この間、当社グループは、時代ごとの社会課題を先取りしながら、自らのあり方を進化させてきました。かつての「鉄道の再生・復権」から、モビリティと生活ソリューションの二軸経営へと、その姿は大きく変容しています。

グループの「第二の出発点」となった未曾有の東日本大震災をはじめとする激甚な自然災害や、経営環境を一変させた新型コロナウイルス禍など、幾多の試練に見舞われながらも、お客さま・地域の皆さまの支えを受けながら、グループ一丸となって乗り越え、持続的な価値創造の基盤を整えてきました。今、私たちはグループ経営ビジョン「勇翔2034」を掲げ、すべての人の心豊かな生活の実現に向け、「当たり前」を超え、勇ましく翔びたちます。



年度	主要な出来事
1987	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 「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 秋田新幹線開業
1997	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	「NEWSDAYS」オープン 「Suica」サービス開始 「湘南新宿ライン」運転開始 「アトレ上野」オープン



- 2003 「Suica」での電子マネーサービス開始
- 2004 エキナカ店舗「ecute大宮」オープン
- 2005 モバイルSuicaサービス開始
- 2006 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 東北新幹線新青森開業 E5系「はやぶさ」デビュー
- 2011 地産品ショップ「のもの上野」オープン 「エコステ」四ツ谷駅使用開始
- 2012 気仙沼線BRT運行開始 子育て・高齢者福祉複合施設「コトニア」誕生
E6系「こまち」デビュー ICカードの全国相互利用サービススタート
- 2013 「JR東日本アプリ」サービス開始 E7系「あさま」デビュー

年度 連結営業収益(億円) 20,000

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

2024

2025

2026

2027

2028

2029

2030

2031

2032

2033

2034

2020年1月
国内における
新型コロナウイルス
感染症の確認

2027年4月
民営化40年

2025年7月

グループ経営ビジョン

勇翔2034

公表

2031年度4.3兆円程度

2034年度5兆円規模をめざす

2050年カーボンニュートラルの実現

2045年 未来のモビリティ

年度

40,000

50,000

2014 北陸新幹線金沢開業 「上野東京ライン」開業

2015 「JRE POINT」サービス開始 「NEWoMan新宿」オープン
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
「JRE MALL」オープン

2019 「STATION WORK」開始 常磐線全線運転再開(東日本大震災による運休解消)
高輪ゲートウェイ駅開業

2020 「WATERS takeshiba」まちびらき 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 「はこキュン」本格開始
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 「オフピーク定期券」の発売開始

2023 北陸新幹線敦賀開業 E8系「つばさ」デビュー

2024 CoCoLo新潟・JR青森駅東口ビル開業 「JRE BANK」サービス開始
中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」の策定
Suica Renaissance発表 TAKANAWA GATEWAY CITY まちびらき

2025 モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」の策定 「JR東日本グループDEIポリシー」の公表
TAKANAWA GATEWAY CITYグランドオープン/OIMACHI TRACKSまちびらき 広域品川圏本格始動

2026 「JR東日本グループの『決意と約束』」の制定

2026 コード決済サービス「teppay」サービス開始 福島駅山形新幹線アプローチ線 完成

2027 夜行運転に対応する新たな特急列車「ルナ・アズール」運行開始 近距離乗車券のQR化開始
水素ハイブリッド電車営業運転開始

2028 (仮称)JR 船橋市場町社宅跡地開発計画 田町駅西口駅前地区開発事業 供用開始
上越新幹線長岡～新潟新幹線車両ベース自動運転開始(GOA2) Suicaアプリ(仮称) サービス開始

2029 浜松町駅西口開発計画 竣工 AI、DXなどの新技術を活用した新たな新幹線専用検測車の導入
上越新幹線新潟～新潟新幹線車両ベースドライバレス運転開始(GOA4)

202X 東北新幹線盛岡～新青森最高速度引上(320km/h)

2030 東京科学大学田町キャンパス土地活用事業 供用開始
E10系車両デビュー 品川駅北口駅改良・駅ビル整備 開業
次世代水素ハイブリッド電車営業運転開始 水素を用いた発電開始

2031 羽田空港アクセス線(仮称)東山手ルート 開業
渋谷スクランブルスクエア中央棟・西棟 完成

203X 次世代ホームドアシステムの導入 チケット販売窓口のAI化
品川駅街区地区開発計画(北街区) 開業
上越新幹線東京～長岡自動運転開始(GOA2)
車両蓄電池性能向上による架線レールの拡大
ウォークスルー改札の実現 山手線へのドライバレス運転導入

カバーストーリー

トップメッセージ

価値創造

成長戦略

サステナビリティ

データ

「勇翔2034」は
どこまで実現しているのか？

「勇翔2034」がめざす姿と
その実現に向けた
具体的な取組みを
ご覧ください

二軸経営でどのように
成長を遂げていくのか？

二軸経営を推進するための
セグメント・ビジネス・
成長の基盤による
成長戦略をご覧ください

安全やガバナンス、
エンゲージメントなどの
マテリアリティ(重要課題)を
どのように解決していくのか？

安全レベル向上や
グループガバナンスの
改善と強化をはじめとする
マテリアリティへの取組みを
ご覧ください

※ 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。

カバーストーリー

- P. 1 大切にしている価値観
P. 2 JR東日本グループの「決意と約束」
P. 3 JR東日本グループの歴史とこれから
P. 5 レポートのポイント(目次・編集方針)
P. 6 At a Glance(強みと資本)(●)

トップメッセージ

- P. 9 トップメッセージ(●)

価値創造

- P. 17 グループ経営ビジョン 勇翔2034(●)
P. 21 グループ経営戦略(総括)
役員インタビュー
P. 26 サステナビリティ戦略(●)
P. 28 社外取締役座談会
P. 32 LX(ライフスタイル・トランスフォー
メーション)<特集>
P. 34 グループ一体で勇翔2034を
推進するために<特集>(●)
P. 35 36事業本部の発足と
人事・賃金制度の改正<特集>

成長戦略

- P. 36 JR東日本グループの事業セグメント(●)
P. 38 運輸事業(●)
P. 40 PRIDE & INTEGRITYによってモビリティ
事業が創出する社会的価値(●)
P. 41 安心してご利用いただける鉄道輸送の
構築に向けて<社員インタビュー>(●)
P. 43 流通・サービス事業
P. 44 列車荷物輸送サービス「はこビューン」
<社員インタビュー>
P. 46 不動産・ホテル事業
P. 48 「広域品川圏」の共創まちづくり
<社員インタビュー>
P. 50 その他
P. 51 グローバルでの「J-TOD」の実現に
向けて<社員インタビュー>
P. 53 Suica生活圏の実現に向けて
<トピックス>
P. 54 グループ外との融合と連携
～非連続な成長に向けて～
<トピックス>
P. 55 移動と消費をつなぐインバウンドの
新たな展開<トピックス>
P. 56 成長の基盤となる戦略(●)

サステナビリティ

- P. 59 マテリアリティとKPI(●)
P. 61 安全で安心な社会の実現のために(●)
P. 73 活力ある社会のために
P. 79 豊かな地球環境のために
P. 88 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. 94 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. 104 経営の信頼を高めるために
(グループガバナンス)(●)
P. 116 監査等委員・会長鼎談

データ

- P. 120 11ヵ年財務サマリー
P. 121 非財務情報ハイライト・会社概要
P. 122 第三者保証報告書



執行役員
経営企画部長
井口 亮資

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、ステークホルダーとの好循環を生む「四方良しの経営」を推進します。2026年度には組織再編と人事・賃金制度の改正を実現し、地域に密着し、社員の成長と挑戦を支える体制が整いました。経営の主役である社員一人ひとりのチャレンジと、成長のための5つのエンジンにより「当たり前」を超え、ライフスタイル・トランスフォーマー(LX)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、トップメッセージにおいて、次なる成長ステージへ踏み出す決意を語ります。あわせて「勇翔2034」がめざす姿とその実現に向けた具体的な取組み、モビリティと生活ソリューションの二軸経営による成長戦略、安全レベル向上やグループガバナンスの改善と強化をはじめとするマテリアリティへの取組みを大きな柱として紹介しています。また、それらの実現に挑む当社グループの社員の姿も掲載するとともに、鉄道事業法令に基づく「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ことも特徴です。

本レポートが、ステークホルダー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。

お探しの情報	対応する開示ツール
- 中長期視点の経営戦略・事業戦略 - ESG情報 - 当社の資本と強みを活かした価値創造ストーリー	JR東日本グループレポート
- 各年度や各四半期の決算概要 - 年度経営戦略 - KPIの進捗	決算短信 決算・経営戦略説明資料
- 詳細な財務・非財務データ - リスク情報	有価証券報告書
ビジネスの詳細な戦略・施策	IR DAY資料
- 会社概要 - ヒストリカルなファクトやデータ	FACTBOOK
タイムリーな情報発信	当社HP

*当社ではさまざまな情報開示を行っておりますが、その中から特に重要度が高い内容を選定し、上記に記載しています。より詳細な情報は、当社ウェブサイトにてご確認ください。

報告対象範囲等

対象期間：2025年4月1日～2026年3月31日

(実績データに関しては、2025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、2026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

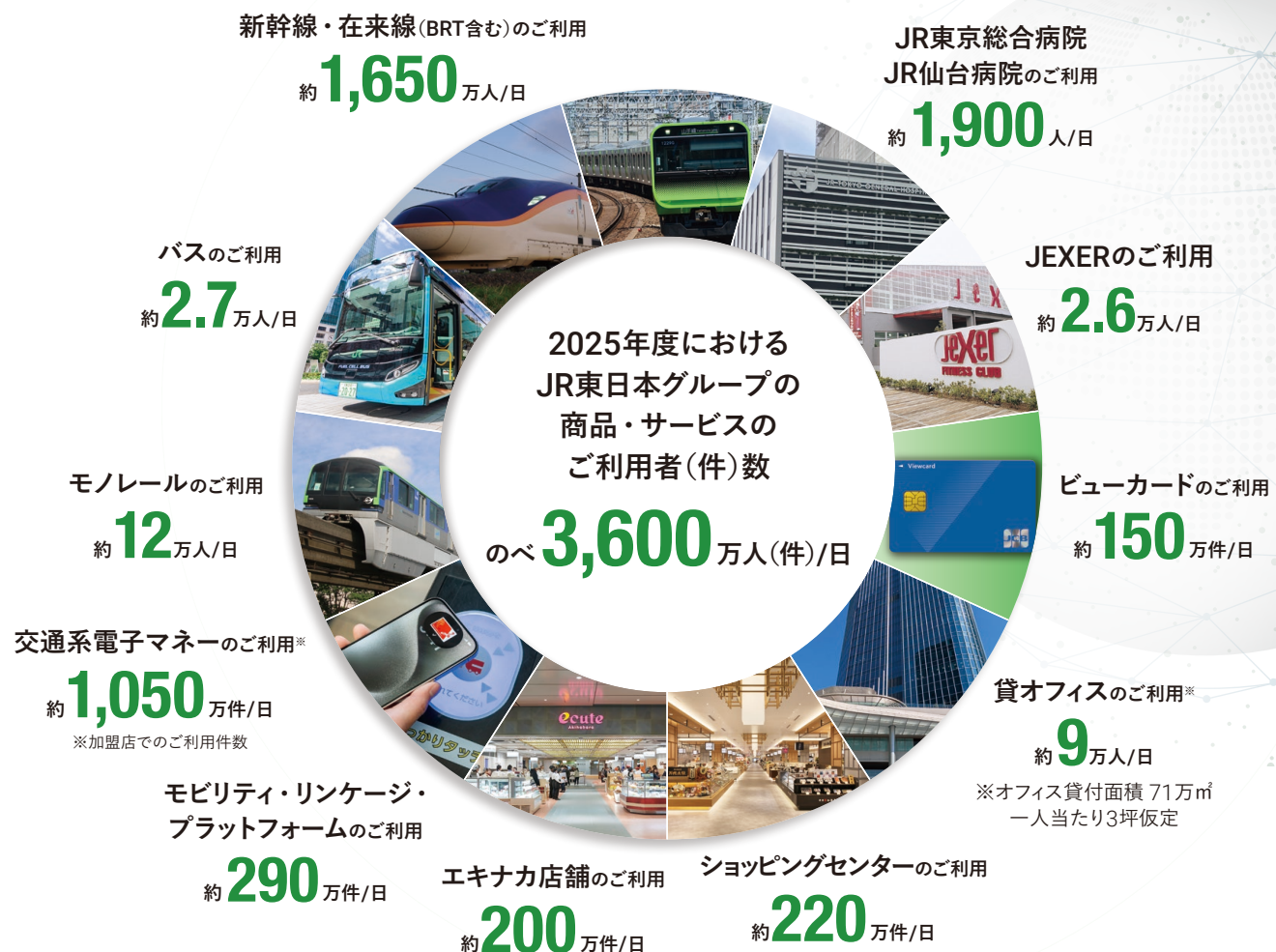
At a Glance 強みと資本

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3,600万人のお客さまにご利用いただいています。



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**200**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)

JRE BANK口座
開設申込数
約**65**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。

※2025年度末時点

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。



配電盤検査に携わる社員（JR東日本ビルテック㈱）

■従業員数（2025年度末時点）

連結 **70,623**人（単体 **39,598**人）

■社員一人当たりの研修時間（2025年度）

連結 **40**時間 **10**分/人（単体 **45**時間 **50**分/人）

総研修時間（2025年度）

連結約 **298**万時間（単体約 **205**万時間）

社員一人当たりの研修費用（2025年度）

連結 **70,390**円/人（単体 **90,440**円/人）

■技術資格取得者数（2025年度末時点）

博士号

連結 **186**人（単体 **147**人）

技術士

連結 **821**人（単体 **687**人）

鉄道設計技士

連結 **890**人（単体 **877**人）

電気主任技術者（一種）

連結 **123**人（単体 **117**人）

建築士（一級）

連結 **923**人（単体 **520**人）

不動産鑑定士

連結 **40**人（単体 **27**人）

特定行為看護師*

単体 **8**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

（2025年度）

62.5% □ P.103

（うち、社員の創意工夫率※ **85.8**%） □ P.104

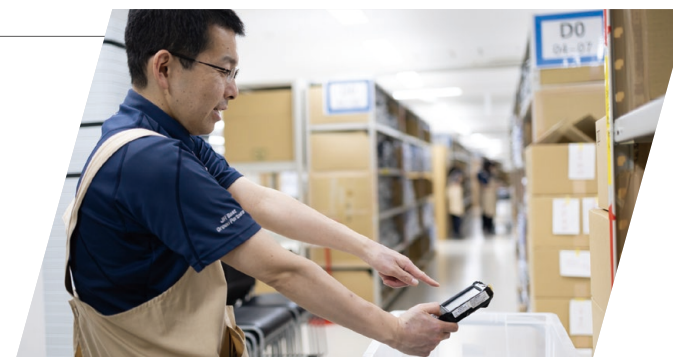
※エンゲージメント調査の該当項目にポジティブな回答をした社員の割合

■その他

人的資本に関するKPI □ P.94～

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



制服発送作業に携わる社員（㈱JR東日本グリーンパートナーズ）

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 (2025年度)

14 件

ホームドア整備駅数・番線数 (2025年度末時点)

162 駅 **345** 番線鉄道運転事故発生件数^{※2}約 **68** %減少

グループで働く人の死亡事故 (2025年度)

0 件■東京～新青森(青森)到達時分^{※2}**153** 分短縮

※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2025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
(2025年度)

770 億円/年

特許、実用新案、意匠、
商標の保有件数
(2025年度末時点)

1,588 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 km

ショッピングセンター

169 箇所

オフィス貸付可能面積

90 万㎡

駅(BRT含む)

1,684 駅

(いずれも2025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[※]**11** g-CO₂/人キロ (2025年度)

鉄道林の面積

(2025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
(2025年度末時点)**28.2** %

格付け (2025年度)

国内債 **AA**
外債 **A**

財務サマリー

P.120



羽田空港アクセス線
(仮称)整備における
線路切換工事

TAKANAWA
GATEWAY Link
Scholars' Hub
Studio 1

(THE LINKPILLAR 1 NORTH)

代表取締役社長

喜勢 陽一

KISE Yoichi

Message from the President

新たな時代の扉を開き、次なる成長ステージへ力強く歩む。

過去と現在を結び、 「未来への扉」を開く

本日の舞台である、ここ、「TAKANAWA GATEWAY CITY」は、構想から20年を経て、2026年3月28日に第1期のグランドオープンを迎えることができました。

「TAKANAWA GATEWAY CITY」が立つこの高輪は、明治5年(1872年)に日本で初めて新橋-横浜間に鉄道が開業したルート上にあります。その意味で高輪は、私たち鉄道人にとって「始まりの地」となります。また鉄道が、明治日本の近代化の象徴であったことを考えると、「日本のイノベーションが始まった地」とも言えます。さらに遡れば、この地に江戸の玄関口と言える「高輪大木戸」という関門が置かれ、東海道の起点となっていました。これが「ゲートウェイ=玄関口」という呼称の由来です。

私たちはJR東日本グループの新しい成長の基盤となる高輪の開発にあたって、このような土地が持つ歴史や系譜を継承したいという考えから、この街をグローバルな視野に立ち、100年先の未来を見据え、新たなイノベーションを創造する「実験場」というコンセプトを定めました。このようなコンセプトは、JR東日本グループの単独のまちづくりだから立てることができたと言えるでしょう。

私たちはこの「実験場」において、「健康寿命100年」に向けた医療分野への挑戦、「水素やGX」によるエネルギー課題への挑戦、そして次代を担う人材を育成する「知の開国」を大きなテーマに掲げています。これらはいずれもこれからのJR東日本グループの成長の大前提となる日本社会の課題です。すでに医療分野では、AIを活用して

CT画像から大腸がんを発見する新たな検査技術が生まれ、街区内のクリニックでの実装に向けた準備が進んでいます。またエネルギー分野では、日本最大級となる地下蓄熱槽を中心に街全体の冷暖房を支えるエネルギーシステムを構築するとともに、水素のモビリティでの活用や都市生活での利用の実証にも取り組んでいます。高輪は、社会課題の解決と新たな価値創造を両立する未来のモデルを生み出す場でもあるのです。

「TAKANAWA GATEWAY CITY」の開発中に、前述の日本初の鉄道が敷かれた明治時代の遺構が出土しました。当時は、海の上に土手を造って汽車を走らせたのですが、その築堤が良好な状態で見つかったのです。私たちにとっても想定外の出来事でしたが、過去と現在と100年先の未来をつなげていく時間軸が、まちづくりという大きなプロジェクトを通して、くっきり浮かび上がって見えたように感じました。

私は社長として、JR東日本グループの歴史に大きな転換点を描き、そこから新しい時代の扉を開け、未来のJR東日本グループを創り上げていくことが、自らの使命であると認識しています。「TAKANAWA GATEWAY CITY」の開業というシンボリックな光景に自らの使命を重ね、その想いをますます強めています。

不易流行「究極の安全」と「変革」

2024年4月より代表取締役社長に就任し、2年余りが経過しました。グループ経営のトップとして、日々さまざまな課題に直面しながら、常にベストな判断と対応を求め

られる立場を意識しています。その中で特に私が大切にしているのは、「不易流行」という考え方です。松尾芭蕉が示した俳諧の理念として、茶道の世界でも用いられている言葉で、「不易」は変えてはならないものごとの本質を指し、「流行」は時代に合わせた変革を指します。

鉄道を祖業としお客さまと幅広い接点をもって事業活動を行っているJR東日本グループにとって、「不易」にあたるものは、言うまでもなく安全の確保であり、これを経営のトッププライオリティとして堅持しなければなりません。絶対の安全というものは存在せず、安全対策に終わりはないという謙虚な姿勢で安全に向き合い、グループ社員による日々の地道な取り組みを通じて、不断に安全レベルを高めていくこと。この安全哲学を私たちは「究極の安全」という言葉で表し、安全教育をはじめ、ヒューマンエラーをなくすために各種装置やシステムの導入・活用を進めるなど、対応に力を入れてきました。しかし、この2年間を振り返ると、新幹線の走行中における列車分離や、首都圏路線において停電事故による大きな輸送トラブルを相次いで発生させてしまいました。これは私にとって痛恨の極みであり、自分の至らなさを痛感しています。「究極の安全」への決意を新たに、これからも不断の取り組みを続けてまいります。

一方、「流行」として捉えられる変革では、JR東日本単体の変革になりますが、後に詳しく説明する人事賃金制度の抜本改正や、組織の再編による事業運営体制の刷新があります。これらは社員の就労観の変化等を捉え、国鉄を乗り越えようという意識で進めてきたものです。また、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のグランドオープンと同時に、大井町

の社宅跡地で開発を進めてきた「OIMACHI TRACKS」のまちびらきが行われ、「広域品川圏」という一大エリアの共創まちづくりが本格始動しました。都市生活のイノベーションにより首都東京の新たな価値を創出することで、2030年代半ばまでに年間収益規模1,000億円を超えるような成長基盤となります。

もう一つ「流行」の取組みとして挙げたい変革は、交通系ICカード・電子マネーとして広く普及した「Suica」の進化を、「Suica Renaissance」という形で発表したことです。これを私は、経営上のエポックメイキングになる変革と捉えています。「Suica」は2001年の誕生時にはチケットに革命的变化をもたらした画期的なデバイスでしたが、25年経つうちに競争相手も多く現れ、必ずしもトップランナーとは言い切れなくなってきました。Suicaを「移

動と少額決済のデバイス」からお客さまや地域の皆さまの幅広い生活につながる「生活のデバイス」へと進化させることで、私はかつてのステータスをもう一度取り戻すことができると確信しています。ここで大切なことはスピードとグループ内外での連携でしょう。

「勇翔2034」の数値目標を上方修正

2025年度の連結業績は、すべてのセグメントで増収・増益を果たし、営業収益3兆円突破という象徴的な成果を上げることができました。特に鉄道運輸収入は、コロナ禍直前、過去最高であった2018年度の99.6%まで届きました。2026年度の鉄道運輸収入は前年比105.2%を見込んでおり、これは運賃値上げが無かったとしても

2018年度を超える規模です。鉄道はポストコロナのステージから次のステージへ向かうことができるようになったのです。これは社員一人ひとりの日々の仕事の積み重ねがもたらしたものであり、非常に誇らしく思います。

生活ソリューションは、2025年度において、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のグランドオープン、「OIMACHI TRACKS」のまちびらきという二つのトピックスとともに、今後の成長のエンジンと位置付けている不動産事業においても大きな画期を成すことができました。2026年4月には、伊藤忠グループと不動産分野における子会社の経営統合による新会社を10月に設立し、両グループの強みを融合させ、不動産事業の拡大と加速を実現することを発表しました（P47）。また不動産の回転型ビジネスモデルによる拡大を見込み、不動産ファンド事業における2031年度の資産運用規模目標を1兆円から1兆2,000億円へ上方修正するなど、次のステージへ向かうベースが確立できました。

こうした新たな成長への大きな手応えを踏まえ、「勇翔2034」の数値目標を見直し、2031年度における営業収益「4兆円超」を「4.3兆円程度」へ上方修正しました（P20）。

このたびモビリティでは当社発足以来事実上初めての運賃改定と鉄道の基礎需要のステージアップを実現し、生活ソリューションでは「Beyond the Border」の数値目標のスケールアップと前倒しを織り込むことができました。私たちは、二軸経営の成長力が当初の想定を上回るだけでなく、インフレ環境下においても持続的な成長を実現できることに確かな手応えを感じています。中長期計画の数値目標を発表から1年足らずで見直すことは極めて異例のことですが、今回の見直しは、JR東日本グループの成長力への自信と決意をステークホルダーの皆さまに示すものです。



ヒト起点のマーケットインがめざすもの

私たちは、モビリティと生活ソリューションのシナジーを活かした、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「J-TOD」を推進しています。もちろん「TAKANAWA GATEWAY CITY」と「OIMACHI TRACKS」も、その一環としてのプロジェクトです。

高輪では、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のまちびらきの5年前、2020年に山手線の新駅として高輪ゲートウェイ駅を開業しました。鉄道アクセスの利便性により、高輪のまちの価値が高まり、オフィスビルの周辺を上回る単価や集客力の創出につながりました。一方「TAKANAWA GATEWAY CITY」のまちびらき以前、高輪ゲートウェイ駅の利用客数は、1日約2万人にとどまっていたましたが、まちびらきを迎え、将来的にオフィスへの入居が進めば約24万～25万人規模の駅へと発展する見込みです。この手応えから、安定稼働時の年間営業収益の想定を、「TAKANAWA GATEWAY CITY」は570億円から650億円へ、「OIMACHI TRACKS」は130億円から150億円へ上方修正しました。自社用地を活用し、こうした高い収益性を創出できるのは、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を同じ事業体として有するJR東日本グループだからこそできる開発モデルと言えるでしょう。

こうした「J-TOD」の取組みの根底にあるのが、当社が掲げる「ヒト起点のマーケットイン」です [\[P.18\]](#)。

「ヒト起点」という考え方は、2018年に策定したグループ経営ビジョン「変革2027」で初めて掲げました。その策定に総合企画本部長として携わった私にとっても、強い思い入れのある言葉です。

会社発足からの30年間、私たちは鉄道インフラを起点

に事業を発展させてきました。それは鉄道の復権と再生という国鉄改革の目的に沿ったものであり、決して間違いではありません。しかし、この先の時代を見据えたとき、起点とすべきは鉄道インフラではなく、お客さまや地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、そしてグループ社員とその家族を含むすべての「ヒト」であると考えました。

さらに「勇翔2034」では、この「ヒト起点」に「マーケットイン」の考え方を加え、さらに昇華させました。社会やお客さまの潜在ニーズを捉え、私たちが培ってきた「強み」を活用することで、JR東日本グループにしかできない、新たなビジネスを創造していきます。

「Suica Renaissance」が拓いていく未来

「ヒト起点のマーケットイン」によるビジネスを展開していくうえで、今後のキープラットフォームとなるのが「進化するSuica」です。モビリティと生活ソリューションは、いずれもお客さまとのリアルな接点を持つビジネスであり、この二軸をしっかりと伸ばしつつ、双方を融合させて当社グループにしかできない価値を生み出していくというのが、私のめざす経営構想の基本にあります。私は、その構想を具現化するベースに「Suica」を置き、デジタルの基盤である「Suica」の上にリアルな二軸のビジネスの成長を築くという考え方で、「Suica生活圏」の拡大を図ります [\[P.53\]](#)。

「Suica生活圏」とは、移動だけでなく、買い物、居住、医療、金融、行政手続きなど、あらゆる生活シーンを「Suica」でシームレスにつなげていくものです。そこでの決済もas a serviceという位置付けになります。私はあえて、「経済圏」という言葉を使わず、「生活圏」という言葉を使うようにしています。お客さまが意識するしないに拘わら

ず、当社グループが提供する多様なサービスを「Suica」を通じてご利用になっている。そうした日常生活への浸透を理想とし、めざす世界観を「生活圏」と表現しています。

2024年12月に発表した「Suica Renaissance」により、「Suica」の進化は、いよいよ本格化しています。さらなる利便性の向上と機能の拡充によって「Suica」を進化させ、「モバイルSuica」を2025年度の4,214万台から、2031年度に7,000万台へ拡大し、「Suica生活圏」を拡げていきます。2026年秋には、新たなQRコード決済「teppay」の搭載により、従前の2万円という電子マネーの上限を超え、30万円までの高額なお買い物が可能となります。当社グループのハウスカード「ビューカード」とひも付ければ利用限度額まで使えるので、事実上事前チャージが不要となります。また、タッチをすることがご不便なお客さまもいらっしゃいますので、超広帯域無線技術(UWB)を使用し、改札機へのタッチを不要とするウォークスルー改札を、2027年春から広域品川圏の5駅(高輪ゲートウェイ、品川、大井町、田町、浜松町)を含めた10駅程度から試行導入を開始する予定です [\[P.89\]](#)。

この他、行政サービスやMaaSなど地域のさまざまなニーズを取り込んだサービスを提供する「ご当地Suica」は2027年春から群馬県内及び宮城県内で先行スタートします。「ご当地Suica」は二拠点居住のベースとなるプラットフォームにもしていきます。「TAKANAWA GATEWAY CITY」のレジデンスでは、帰宅時に改札を通過すると自宅の家電があらかじめ作動したり、宅配業者の配送タイミングを合わせるなど、「Suica」との連携によるスマートホームサービスの実証実験を進めていきます。ユーザーの睡眠や健康データに基づくウェルネス&ヘルスケアサービスの提供も実証テーマの一つです。「Suica」が改札から離れ、ユーザーの生活そのものに密着していく未

来がすぐそこまで来ています。

「Suica Renaissance」により、営業利益で250億円+ α の効果を見込んでいます。この α の部分が、まさにこれから大きくなっていきます。JR東日本グループでは、2027年春より磁気乗車券からQR乗車券へ切り替えていきますが、同時に「Suica」によるチケットの改革を進めることで、券売機や改札機を整理し、そのスペースで新たな事業・サービスが可能となり、これまでにない収益力の向上の場となります。券売機や改札機の台数削減によるメンテナンスコスト低減も見込んでおり、収益拡大とコストダウンの両面からビジネス成長を実現します。モビリティと生活ソリューション双方のステージアップに、「Suica Renaissance」は大きく寄与するのです。

真の技術サービス企業グループとして

「勇翔2034」では、成長を支える最重要コンセプトの一つに「真の技術サービス企業グループ」となることを掲げています。鉄道を中心としたモビリティも、生活ソリューションも、本質的にはお客さまとの接点を持つサービス業です。しかし、単なるサービス業ではありません。技術の力によってイノベーションを生み出し、新たな価値を創造することで成長していくサービス企業グループでありたい。その想いを込めています。

これまでも当社は、安全レベルの向上や日本初となる交通系ICカードSuicaの導入など、技術を活用しながら新たな価値を生み出してきました。今後はAIやデジタル技術をはじめとする先端技術をさらに取り込みながら、既存事業の競争力を高めるとともに、新たな事業機会の創出にもつなげていきます。

技術力によるイノベーションは、当社グループの成長を

支える大きな原動力です。私は2026年度を「DX・AI元年」と位置付け、サービスや業務へのAI導入やデジタルの活用を加速する方針を打ち出しました。モビリティでは、輸送障害発生時の設備点検にAIによる画像解析やドローンを導入し、線路メンテナンスにおいても分析プラットフォームの機能拡充や、線路内自律走行型ロボットによるメンテナンス業務の高度化などを進めています。また窓口業務においても今後数年のうちに、「みどりの窓口」で基本的にはAIがお客さまのご要望を伺い発券できるようにしたいと考えており、2026年7月には立川駅と大宮駅で実証実験を開始しました [□P.92](#)。

これからの企業経営において、AIを活用しないという選択肢はあり得ないと考えます。一方で課題として、AIを使いこなせる人材の育成やAIリテラシーの向上が急務になってきます。AIの活用については、AIが仕事を奪ってい

くというネガティブな考え方がありますが、私はそうは思いません。AIに任せられることは任せ、それによって新たに生み出された時間やリソースを、人にしかできない価値創出に振り向けることができると捉えれば、社員の活躍のステージが拡大できるとポジティブに評価すべきです。

そうした社員の新しい活躍のステージをつくり、それをグループの成長につなげていくことが、AI時代の経営課題になるでしょう。

私たちはAIやデジタル技術にとどまらず、宇宙も新たな価値創造のフィールドの一つとして位置付けています。人工衛星との通信を活用した次世代の安定輸送システムや、地方におけるウォークスルー改札の実現など、これまでの「当たり前」を大きく変えるサービスの創出に挑戦していきます [□P.93](#)。



輸送トラブル根絶に向けた 対応と決意

当社はこの2年間に大きな輸送トラブルを相次いで発生させてしまいました。お客さまに大変なご迷惑とご不安、ご心配をおかけしたことに、社長として心からお詫びを申し上げます。

一つひとつの事故には、それぞれの原因があり、機器の取り扱いミスなども含めて、何らかの人為的な誤りがあります。しかし、はっきりと申し上げておきたいのは、これは社員一人ひとりの仕事の問題にするべきではなく、そうした仕事をさせてしまっている私たち経営陣のマネジメントの問題として捉えなくてはならないということです。

JR東日本グループにおいて、モビリティに携わっている社員、生活ソリューションに携わっている社員を問わず、いい加減な仕事をしている者は一人もいないと考えます。自分たちが公益を担っているということを自覚せず、お客さまの大切な生命や財産、そして一緒に働く仲間の生命を預かっていることを忘れ、おろそかにして仕事をしている社員はいません。強い使命感と責任感を持つ社員と一緒に仕事をしていることを、私は誇らしく思っています。

それにもかかわらず、こうした輸送トラブルを起こす仕事をさせてしまったことについては、突き詰めれば社長である私の経営者としてのマネジメントが問われている。そのように受け止めています。

私は2026年2月10日に、一連の輸送トラブルに対するお詫びのコメントとともに、6項目からなる「今後の取り組み事項」を公表させていただきました^[P71]。この6項目は、私自身が考え、周囲とも相談しながら定めたもの

です。中でも1項目目には、従来の仕事の手順を抜本的に見直すことを掲げました。お客さまに大きなご迷惑をおかけしたり、お客さまの生命に関わるような作業については、手順そのものを見直し、チェック体制の強化やシステム導入などにより、重大なトラブルを未然に防ぐ仕組みへと改めていきます。

これらの取り組みを確実に実行し、輸送トラブルの根絶はもとより、生活ソリューションも含めたJR東日本グループ全体の安全レベルを高めていきます。

ガバナンス・コンプライアンスの 信頼回復

私たちJR東日本グループは今、世の中から二つの意味での信頼を問われています。一つは、先に申し上げた鉄道の安全安定輸送に対する信頼です。もう一つは、ガバナンスとコンプライアンスに対する信頼です。

2024年から2025年にわたり、当社及びグループ会社において、車両整備における輪軸圧入力値の改竄、国等からの受託事業における不正請求、さらには独占禁止法に抵触するおそれのある行為などが相次いで明るみに出ました。これらはいずれも、ステークホルダーの皆さまからの信頼を大きく損なうものであり、ガバナンスとコンプライアンスに対する私たちの姿勢そのものが問われる事態であったと重く受け止めています。

こうした事象を受け、私たちはこれを個別の問題ではなく、グループ全体のガバナンスとコンプライアンスのあり方が問われている事態だと受け止めています。そこで2025年7月に有識者委員会を設置し、外部有識者による徹底的な検証を実施するとともに、改善策の策定に取り組みしました。2026年3月にはガバナンス・コンプライアンス

スの改善策を公表し、「JR東日本グループにおける内部統制の基本的な考え方」を更新するとともに、グループ全体での推進体制を整備しました。グループ社員に向けては、私自ら組織や職場の健全さを取り戻し、健全なグループを実現していくことの重要性を呼びかけています。

そして2026年6月、グループ全社員がよりどころとする行動指針として、「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定、発表しました^[P2]。「決意と約束」は、JR東日本グループで働く社員一人ひとりがコンプライアンスを遵守し健全な企業グループを再構築していくという自らの決意と、社会に対する約束を示した指針です。JR東日本グループが健全な企業グループとして新たな歩みを始め、失われた信頼を取り戻していく。その覚悟を社会の皆さまにお示ししたものです。

一日も早くガバナンスとコンプライアンスに対する信頼を取り戻し、さらにそれをより強固なものにしていくことが、私たちの大きな責務であり、経営上の重要課題であると認識しています。

社員が働きがいと 成長を実感できる組織へ

JR東日本グループでは今、約10万人の社員が働いています。その一人ひとりが成長意欲に溢れた人材であり、各職場で高い能力を発揮し、活躍しています。私たち経営陣の課題は、価値創造の「主役」であるグループ社員が、自らの能力をさらに高めながら、今以上に働きがいと成長を実感できる活躍のステージを拡大し、それをグループの成長につなげていくことです。2026年7月1日付で実施した組織再編では、これまで駅などの第一線職場を地理的エリアで管轄していた2本部・10支社を廃止

し、マーケットインの観点でまとめた36の事業本部体制に再編して、組織をフラット化するとともに、第一線の職場に観光開発や地域課題の解決といった経営の権限を大きく移管しました〔P35〕。これまでは、現業と非現業という仕事の区別をしてきましたが、その区別をなくして、社員一人ひとりが自らの発意でチャレンジし、価値を創造できる仕事の体制へ転換したと言えます。今まで以上に成長と働きがいを実感できる活躍のステージを創出することで、社員と会社のエンゲージメントを強めていく。それが取りも直さず、グループの成長を大きく推進する力になっていくと、私は確信しています。

また、この組織再編によって廃止される2本部・10支社は、いわば中間ホワイトカラー層であり、今は重要な役割を担っていますが、近い将来にはAIによって置き換えられていくと思います。それが現時点で想定されるのであれば、今、組織を見直し、本部・支社を第一線の職場と融合させる意味は大きいでしょう。組織の再編によって、安全でも、サービスでも、地域課題の解決でも、今まで以上にきめ細かく、かつスピーディーに対応できるようになります。

もう一つ人材に関わるところで、組織再編に先立ち人事・賃金制度の改定を2026年4月1日付で実施しました〔P35〕。当社の人事・賃金制度は、会社発足からマイナーチェンジを重ね、直近の一番大きな改正は、2012年に私が人事部の担当次長として作ったモデルチェンジになります。その時に積み残した課題を、今回の人事・賃金制度でほぼ解消したつもりです。

大きなポイントとして、社員の成長が会社の成長を支えるという観点から、昇給に際して社員の成長を今まで以上にきめ細かく受け止め、評価できる制度にしました。

それまでは同じ職層であればいわゆる定期昇給におい

ては8割以上の社員が同一額でほとんど差がつかない形でしたが、新制度になって社員の頑張りを細かく反映できるようにになりました。

また鉄道輸送のクオリティーがすべての社員の関わりにより維持・向上しているという実態を賃金からも明らかにするという観点から、駅員、乗務員、メンテナンスといった第一線と、バックオフィスの仕事に優劣をつけず、全社員に一律の業務手当を出す形としました。これも大きなポイントになると思います。組織の再編と人事・賃金制度の改正は、「勇翔2034」を推進する両輪に位置付けています。

ステークホルダーと共に描く未来

私が社長就任以来大切にしている考え方が、「四方良しの経営」です。

私たちは「より良い世の中」を創る、つまり利益成長と社会課題の解決の両立をめざして事業活動をしています。そして、その事業活動によって得られた利益をお客さまや地域の皆さま、株主・投資家の皆さま、グループ社員とその家族へ還元するとともに、次の成長への投資につなげていく。この好循環を生み出していくことが「四方良しの経営」の考え方です〔P26〕。

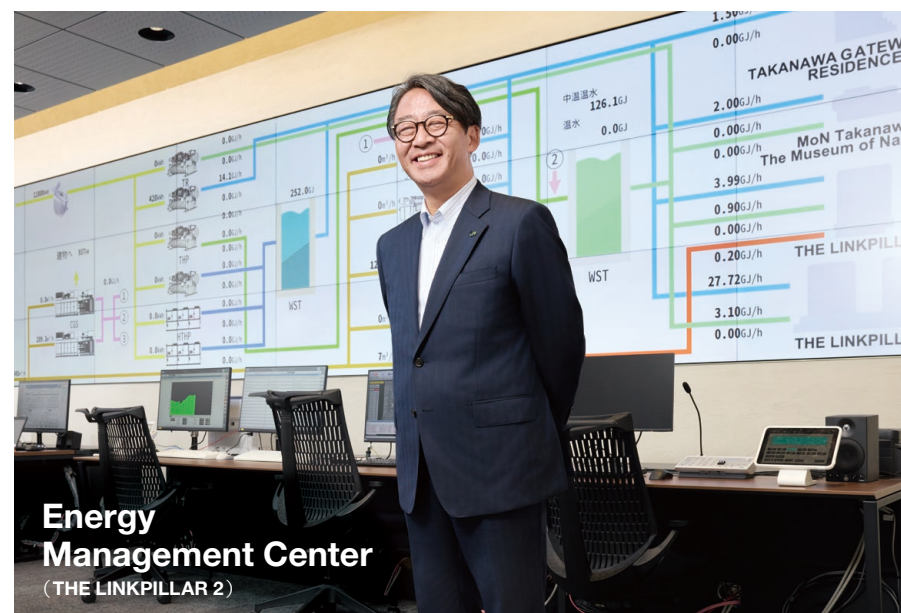
少子高齢化や地域の人口減少、エネルギー問題など、私たちを取り巻く社会課題はますます複雑化しています。しかし私は、そうした

課題に真摯に向き合い、事業を通じてその解決に貢献することこそが、企業の持続的な成長につながると考えています。

一方で、企業は単に持続可能であるだけでは十分ではありません。今までの延長線上にとどまるのではなく、時代の変化を先取りし、非連続な成長を実現することが求められます。私は「勇翔2034」によって、その飛躍に挑戦していきます。

「四方良しの経営」を实践するうえで、私がそれぞれのステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことがあります。

お客さまや地域の皆さまには、「Suica生活圏」の構築により、今まで以上に利便性が高く、心の豊かさを感じていただけるコミュニティを実現し、当社グループへのご期待に応えていく所存です。都市には都市に求められる形で、地方には地方に求められる形で、そしてグローバ



ル展開においてもそれぞれの地域で求められる形で、皆さまのご期待にしっかりお応えしてまいります。これは単なる構想ではなく、我々だからこそできる、或いは我々でしかできない実現可能なプランとしてお話ししています。

株主・投資家の皆さまにぜひお伝えしたいのは、人口が減少していく日本において、ともすれば鉄道事業は成長が期待できないという見方をされがちですが、JR東日本グループの鉄道事業は「成長事業」であるということです。着席ニーズを捉えた中央線快速のグリーン車サービスが想定を上回るトップラインを記録しているように、都市や地方のニーズをきめ細かくビジネスにつなげれば、まだまだ伸ばす余地があります。モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」の2031年度の営業収益目標を2,000億円から3,000億円へ上方修正したのもその確信の現れです。

一方生活ソリューションでは、我々は十分にその可能性をビジネス化できていないと思っています。新宿、渋谷、池袋、上野といった都心の巨大ターミナル周辺の再開発計画に加え、千葉駅近傍の支社跡地や、大宮駅、横浜駅東口などいろいろな事業者さまと一緒にまちづくりをしていきます。首都圏において大規模社有地を保有していることから、モビリティと生活ソリューションの連携により開発用地（シーズ）を創出するとともにモビリティにより開発価値を増進できることが我々の強みです。

また株主還元については、2027年度には配当性向40%へ引き上げていく方針を定めています。これに基づき2026年度は、年間配当額1株当たり84円、配当性向37.2%を予定しています。自社株買いについては、成長戦略を推進する中でキャッシュ・フローの状況を踏まえて検討していきます。引き続き中長期的な成長にご注目いただければ幸いです。

最後に、重要な内部ステークホルダーであるグループ社員の皆さんには、さらなる成長と活躍のステージを拡大し、そこから生まれてくる利益を労働条件や職場環境の改善、健康経営への投資を通じて還元していく考えです。そして皆さんが「JR東日本グループで働いてよかった」と心から誇れる会社を実現してまいります。

経営トップとしてのミッションと決意

私は、JR発足後の第1期生として入社した世代であることを強く意識しています。国鉄からJRという民間会社への移行を本当の意味で完成させるため、大胆かつ果断に改革を進め、JR東日本グループの新しい時代への扉を開き、力強く歩み出すこと、その方向性をしっかり示すことがJR世代初の社長としての私の使命だと受け止めています。

この未来への展望を確実に果たすため、時間軸を意識し、あらゆる施策を可能な限り「前倒し」で実現していきます。そして、スピード感を持って、むしろ世の中の流れをリードするために、これまでのインフラ企業にありがちだった「自前主義」へ固執することを脱却させます。外部に私たちより優れたノウハウ、最先端の技術、知見があるのであれば、オープンマインドで積極的に手を結び、融合と連携を推進していきます。もちろん、私たちの事業における主導性を失わないという一点は揺るぎなく守り抜きますが、国内外の多様なパートナーと手を取り合うという企業マインドそのものを創っていくことも、私のミッションと捉えています。

JR東日本グループは必ず新しい時代を切り拓き、大きく成長してステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。私たちにはそれが実現できると確信しています。



グループ経営ビジョン

勇翔2034

勇翔2034の
全量版は
こちら



価値創造モデル（勇翔2034の全体像）

私たちは「信頼」を基盤に、二軸経営によるシナジーと成長のための5つのエンジンで「当たり前」を超え、すべての人の心豊かな生活を実現します。

グループ理念

□P1

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



アウトカム
(価値)

安心 感動

マーケット
の創造

ライフスタイル・
トランスフォーメーション
(LX) □P32

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) □P20

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: 4.3兆円程度

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

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組み

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の実感
- 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

インプット
(強みと資本)

□P6~

財務資本

- 自己資本比率 28.2%
- 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3,800ha

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 169箇所
- オフィス貸付可能面積 90万㎡

知的資本

- 研究開発費/IT投資 770億円/年
- 特許、実用新案、意匠、商標の保有件数 1,588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3,600万人(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 57.7%

人的資本

- スキル: 博士号186人 技術士821人
: 社員一人当たりの研修時間 40時間10分/人
- チャレンジ精神: 社員の創意工夫率 85.8%

すべての事業の基盤となる「信頼」と成長のための5つのエンジン

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、お客さまや地域の生活、社会インフラを支えています。先人が培った経験と技術を継承し、最先端の技術力で社会を変える真の技術サービス産業をめざすことで、ステークホルダーの期待に応え、事業の基盤である「信頼」をより強固にしていきます。

一方で、ひとたび不正や重大な事故を発生させれば、信頼を失い事業基盤は崩壊しかねません。過去に発生させた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強化に絶えず取り組み続けます。

- グループガバナンスの改善に向けた取り組み [P.114](#)



※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

すべての人にとっての「安心」

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

- 安心してご利用いただける鉄道輸送の構築に携わる社員 [P.41](#)
- 一連の輸送トラブルを受けた6つの具体的な取組み [P.71](#)



※「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

グループ社員の「働きがい」と「成長」の実感

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

- 36事業本部の発足と人事・賃金制度の改正 [P.35](#)



ヒト起点の「マーケットイン」

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

- 36事業本部におけるマーケットインの取組み [P.35](#)
- グループCX戦略ビジョン2030 [P.56](#)



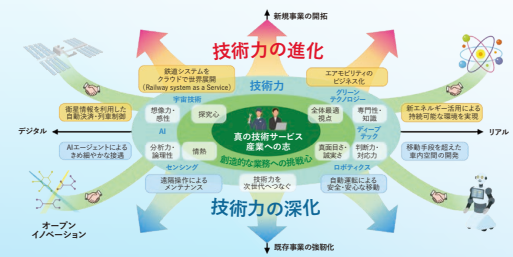
※「ヒト起点のマーケットイン」=お客さまや地域の皆さま、共創パートナー、社員など「すべての人」を起点として、表面的なニーズやデータだけでなく、その人の想いや価値観に深く共感し、本質的な課題や欲求を共に探求しながら、お客さまに安心や感動をもたらす新たな商品・サービスを創造すること

技術力「の深化と進化」

最先端の技術力で商品・サービスをお届けし社会を変える、真の技術サービス産業をめざします。

社内のみならず社外からも最先端の技術や知見を取り入れるオープンイノベーションを推進するとともに、ヒト起点の発想で技術を融合させていきます。既存事業の強靱化に向けた技術の「深化」と新規事業の開拓に向けた技術の「進化」に取り組むことが、成長を加速させるエンジンとなります。

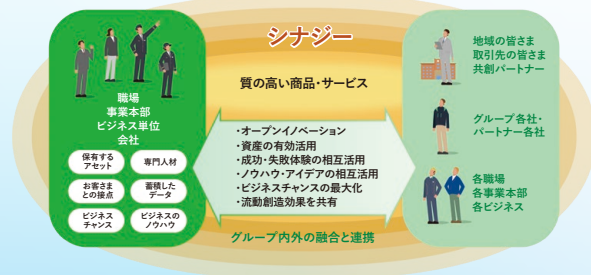
- 線路内自律走行型ロボットによる線路点検 [P.33](#)
- フュージョンエネルギー [P.93](#)



融合と連携

グループの強みやリソースを自ら活用すること、自らの強みやリソースをグループ内に展開すること、グループ外から学びを得てパートナーとWin-Winの共創関係を構築することで、融合と連携によるシナジーを生み出します。

- 西武鉄道との直通運転 [P.38](#)
- JALと連携した「東日本、二地域暮らし」の取組み [P.32](#)
- 伊藤忠グループとの戦略的提携 [P.47](#)



モビリティと生活ソリューションによる二軸経営

PRIDE & INTEGRITY

グループ経営ビジョン「勇翔2034」で掲げる二軸経営による成長戦略を具体化すべく策定した、モビリティ事業として初となる中長期成長戦略です。

20年後(2045年)の未来のモビリティを想像しながら、未来を見据えた10年後のモビリティ像と成長戦略を構築しました。

具体的には、10年後への4つのアプローチとして、(1)安全レベルの向上、(2)収益力向上・社会課題解決、(3)技術革新・構造改革、(4)社員の働き方改革を掲げました。

この4つのアプローチにより、環境に優しく時間に正確で大量高速輸送が可能な鉄道と、駅から目的地まで柔軟に移動できるバス・タクシーなどの輸送モードを最適な形で組み合わせる「モビリティのベストミックス」を当社グループが主体となって構築し、多様化するお客さまの移動ニーズにきめ細かくお応えし、すべてのヒトの心豊かな生活を実現します。

PRIDE & INTEGRITYの
全量版はこちら

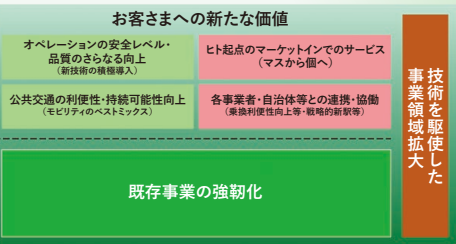


モビリティの価値創造

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+3,000億円超(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

4つの
アプローチ

- 1 安全レベルの向上
「究極の安全」の追求
- 2 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
- 3 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
- 4 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



融合と連携

Beyond the Border

当社グループを取り巻くマーケットの今後の大きな変化を見据え、これまで強みとしてきたモビリティと生活ソリューションの双方にわたる「重層的でリアルなネットワーク」をSuicaの進化による「移動の目的(地)づくり」と「DXによる個客との接点強化」及び「既存事業の変革」を通じて新たな強みへとリデザインします。進化したSuicaとデータマーケティングにより構築するデジタルプラットフォームによりリアル・デジタルのサービスをつなぎ、個客に応じた日常・非日常の「体験価値(ライフ・バリュー)」を創造することで、すべての人の心豊かな生活を実現していきます。

Beyond the
Borderの
全量版はこちら



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

さらに、営業収益+1,500億円、営業利益+1,000億円
収益拡大を通じて 生活ソリューションにおける **2031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)

ライフ・バリュー

ヒト起点のマーケットインによる「体験価値」の創造

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

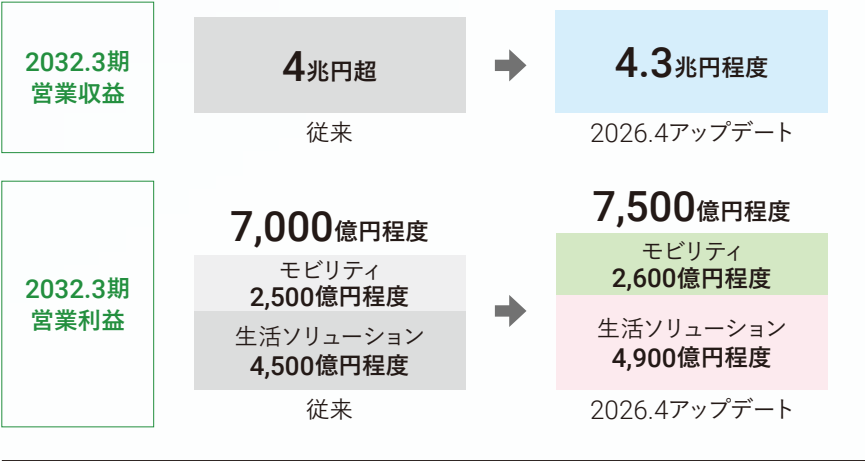
※1 2023年度比 ※2 J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)
JR東日本型の公共交通指向型都市開発とは、JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくりを意味する

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

P.53

勇翔2034の掲げる数値目標

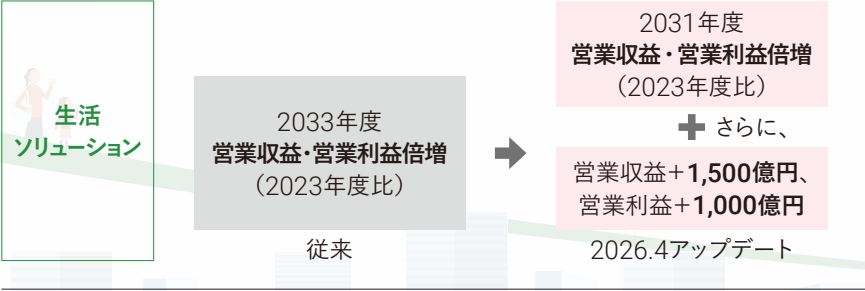
数値目標のアップデート(2026年4月30日)



(参考) PRIDE & INTEGRITY 数値目標



(参考) Beyond the Border 数値目標



2031年度を経営の変化点となるターゲットイヤーとして設定し、KGI(長期的な経営目標)として、「2031年度ROE10%以上」を掲げ、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。2026年4月、「勇翔2034」、「PRIDE & INTEGRITY」、「Beyond the Border」の掲げる数値目標のアップデートを行いました。

モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進し、融合と連携によるシナジーを最大化させるとともに、一定規模のM&Aや新規事業創造を果敢に実施し、従来の延長線上にはない非連続な成長へ挑戦するなど、グループ一体で目標の達成に挑みます。

数値目標及び株主還元方針

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	
(単位:億円)		2026年度 業績予想		2027年度	
営業収益		32,950		35,180	
運輸		21,460		21,750	
流通・サービス		4,270		5,070	
不動産・ホテル		6,050		7,100	
その他		1,170		1,260	
EBITDA		8,870		9,580	
運輸		5,150		5,510	
流通・サービス		920		1,040	
不動産・ホテル		2,210		2,410	
その他		630		640	
ROA		3.9%		4.3%	
モビリティ		2.8%		3.1%	
生活ソリューション		5.0%		5.4%	
ネット有利子負債/EBITDA		5.9倍		5倍程度	
モビリティ		5.1倍		5倍程度	
生活ソリューション		7.0倍		6倍程度	
ROE		8.2%		8%以上	
【参考】営業利益		4,290		4,880	
運輸		2,070		2,360	
流通・サービス		700		800	
不動産・ホテル		1,310		1,490	
その他		250		260	
2023年度					
営業収益					4.3兆円程度
EBITDA					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
ROA					5%以上
モビリティ					3%以上
生活ソリューション					7%以上
ネット有利子負債/EBITDA					5倍程度
モビリティ					5倍程度
生活ソリューション					6倍程度
ROE					10%以上
【参考】営業利益					7,500億円程度
モビリティ					2,600億円程度
生活ソリューション					4,900億円程度

株主還元方針

配当性向を2027年度に向けて段階的に40%に引き上げ
+柔軟な自己株式取得

グループ経営戦略(総括)役員インタビュー



常務執行役員
グループ経営戦略(総括)
高岡 崇

Q1

グループ経営戦略を総括する立場として、今の想いや意気込みをお聞かせください。

A1 私はここ2年間、東北本部長・東北本部鉄道事業部長を務めていましたが、2026年6月よりグループ経営戦略(総括)に着任しました。東北に赴任する以前は、2021年から総合企画本部で経営企画部長を、2022年から2024年まではグループ経営戦略本部で経営企画部門長を務めており、今回、2年ぶりにグループ経営戦略を総括する立場へ戻った形です。

コロナ禍の只中に経営企画部長となり、3期にわたる未曾有の収入減という危機的状況から、グループを立て直していく時期の戦略策定に携わりました。当時のグループ経営ビジョン「変革2027」が示したのは、「融合と連携」を進め、第一線の社員の力を引き出しながら、グループを成長させていく考え方です。この考え方は現在のグループ経営ビジョン「勇翔2034」に受け継いでいます。2026年7月に実施した組織再編も、「変革2027」から挑戦してきた取組みが、今回の形に結実したものです。従前の組織は、駅業務や乗務、メンテナンスといった職場を「鉄道の現場」と位置づけていました。これを「JR東日本グループの第一線職場」に捉え直し、そこで働く社員がモビリティと生活ソリューションの双方を担って活躍できるフィールドを広げていくことが、今回の組織再編の大きな目的です。

私は、経営企画部長時代に「融合と連携」を経営の観点からどう捉えるべきかを考えてきました。複数の事業分野を抱えていく二軸経営は、一つひとつの専門的企業が成長を実現する経営と比べて、企業価値を毀損するというコングロマリットディスカウントが懸念されます。その懸念を払拭する姿勢を打ち出し、モビリティと生活ソリューションの二軸の「融合と連携」によって、企業価値を増大するコングロマリットプレミアム

を実現すること。それが経営の観点から見た「融合と連携」の意味であると理解しています。

コングロマリットプレミアムの実現においては、取締役会による経営の監督と経営陣による執行の役割分担を明確にし、実効性の高いガバナンス体制を確立することで、株主・投資家の皆さまの立場でエージェンシーコストを低減させることが不可欠です。同時に、ビジネス単位での経営状況やビジネス間シナジーを明確に示すことも、株主・投資家の皆さまへの重要なメッセージとなります。こうした課題を一つひとつクリアしていくことで、コングロマリット化による成長について、市場からの評価と理解を得られると考えて取り組んできました。2023年6月には、意思決定・業務執行の迅速化、コーポレート・ガバナンス充実のために監査等委員会設置会社へ移行しました。また2024年4月からビジネス単位運営を導入し、事業内容を13のビジネスに分け、それぞれ目標設定や管理、分析を行ってきました。経営企画部長時代は、この二つを実行してきました。

これからは、第一線職場の社員による果敢なチャレンジを支え、収益力向上への主体的な取組みを促すために、損失回避を前提とするだけでなく、プラスの価値を生み出す意欲を持ったリスクマネジメントが必要になります。こうしたリスクマネジメントとガバナンスを確実に効かせながら、コングロマリットプレミアムを実現していくこと。これが、グループ経営戦略を総括する私自身の意気込みです。

組織再編により36事業本部による運営体制へ移行し、第一線職場の一つひとつが二軸経営を実践していくこととなります。言葉にすると簡単ですが、これまで鉄道オペレーションを中心に担ってきた多くの社員にとっては、極めて大きな変化です。実際に職場へ足を運ぶと、新しいことに取り組めるワクワク感と同時に、何をすればよいのか、どのように進めればよいのかという不安感も並存しているように感じます。だからこそ、経営を預かる立場として明確な方向性を示し、挑戦を後押ししていくことが重要です。「勇翔2034」は、そのための羅針盤であり、期待も不安も成長への原動力に変えながら、グループ全体を前へ進めていきたいと考えています。

組織再編のもう一つの目的は、地域に密着した経営の実現

です。36の区割で当社エリアをくまなく網羅することで、各事業本部が地域の皆さま、地元の企業、自治体などより近くで接点を持ち、地域と私たちの双方にとってプラスとなるビジネスを考えていく機会が広がります。36事業本部すべてが同じ機能になる必要はありません。それぞれのエリアのニーズを捉え、地域ごとの特色を活かしたビジネスに挑戦していくことが大切になると考えています。

Q2 今回アップデートした「勇翔2034」の数値目標について全体像をご説明願います。

A2 「勇翔2034」の策定を進めていた時点では、過去30年近く日本の経済成長が停滞し、ゼロ金利が続いていました。しかし、その後はインフレに転じ、金利のある世界へ移行、突入するなど、大きな時代の変化が生じています。こうした環境において経営者は、自らのマインドを明確に変えて

対応しなければなりません。プロジェクトの立ち上げにおいても、収入の横ばいを前提とした保守的な計画の組み方から、インフレを反映した目標設定へと切り替えていく必要があります。収入の増加を計画に織り込み、従来の保守的なマインドでは難しかったチャレンジングな目標を掲げることは、今の時代の経営者に課せられたミッションであると考えています。

このたび「勇翔2034」の数値目標を引き上げたのは、こうした経営環境の変化への対応によるものです。加えて、モビリティにおける鉄道のご利用が想定を上回り、足もとで非常に好調に推移していることも大きな背景です。鉄道運輸収入はほぼコロナ禍前の水準まで回復し、インバウンド需要も力強く伸びています。さらに、生活ソリューションにおいても、インフレを考慮して各事業の成長率を見直しました。

以上を踏まえ、「勇翔2034」で当初設定した2031年度の数値目標を見直し、通過点となる2027年度の数値目標も併せて修正したものが、今回のアップデートです。2031年度の営業収益目標は、従前の「4兆円超」から「4.3兆円程度」へ、営業利益目標は、「7,000億円程度」から「7,500億円程度」へ引

2031年度に向けた数値目標

	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
4.3兆円程度
1.2兆円程度
7,500億円程度
5%以上
5倍程度
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
(注)2026年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

き上げました。

そのうちモビリティは、2031年度の営業収益目標として掲げていた「2024年度実績(1兆9,457億円)プラス2,000億円超」に1,000億円上乘せし、「同プラス3,000億円超」としました。営業利益目標についても、「2,500億円程度」から「2,600億円程度」へ引き上げました。

生活ソリューションについては、2023年度実績の営業収益(8,470億円)及び営業利益(1,703億円)をそれぞれ倍増させる目標について、当初の設定を2年前倒して2031年度の達成をめざす形としました。そのうえで、営業収益プラス1,500億円、営業利益はプラス1,000億円としました。

直近の2025年度業績における営業収益の割合は、モビリティが66.3%、生活ソリューションが33.7%となっています。二軸経営の進展とともに生活ソリューションの割合が上昇し、50%対50%に近づいていく見込みです。今後、生活ソリューションの拡大を加速する要素として、特に不動産事業が戦略的に重要な役割を担っていきます。不動産事業については、このあと企業価値の最大化に向けた取組みをご説明する中で、詳しく述べてまいります。

Q3

企業価値の最大化に向けて、今後どのような戦略を進めていきますか？

A3

JR東日本グループがめざす企業価値の最大化においては、まずは「安全と安心、そこから生まれるお客さまの信頼」という当社グループが築いてきた最大の価値をモビリティ、生活ソリューションの両事業の基軸に置きつつ、先ほど申し上げたコングロマリットプレミアムの創出がカギとなります。二軸経営による「融合と連携」を推進し、複数の事業間でプラスの相互作用を発現させ、コングロマリットプレミアムの創出につなげていくことが必要です。私たちはこれを企業価値最大化の基本方針としています。その取組みとして、第一線職場で働く社員の意識改革を促し、事業分野拡大にチャレン



OIMACHI TRACKS

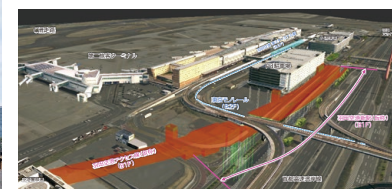
ジしていきますが、同時に経営全般の観点からは、既存のアセットを最大限に活用する戦略が重要になります。

具体的には、鉄道事業が持つ資産の使い方を見直し、JR東日本グループならではの有効活用として、鉄道の改良と同時に駅周辺の開発を一体的に進めることで不動産価値を高めていきます。この戦略を「鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD)」と位置付け、連結キャッシュ・フローの最大化を図ります。その典型例が、2026年3月にグランドオープンした「TAKANAWA GATEWAY CITY」です。都心部の大きな車両基地を郊外へ移転させて用地を生み出し、収益の創出と不動産価値の拡大に向けて開発を進めてきました。これほど大規模なものが多くあるわけではないですが、小規模なものも含めれば、車両基地や社宅跡地など当社グループはさまざまなアセットを有しています。これらの有効活用を着実に実行し、モビリティと生活ソリューションのシナジーを拡げていく考えです。

個別の取組みについて述べますと、モビリティでは、2026年3月に実施した運賃改定による増収額をもとに設備投資を拡充し、安全やサービスのレベルアップを図ることで、これまで以上にお客さまに選ばれる鉄道を築き上げていきます。運賃改定は、私の経営企画部長時代から国との折衝を続けてきたものです。従前の総括原価方式による運賃設定では、過去に設備投資していないものを減価償却費に反映できず、例えばホー



JR船橋市場町
社宅跡地開発計画
(仮称)



羽田空港アクセス線
(仮称)

ムドアの設置など、新たな設備投資に必要なキャッシュは、収入や借入れなどで確保しなければなりません。将来に向けた投資を着実に進めるためには、制度面の見直しが不可欠であり、国との議論を進めてきた結果、将来の設備投資に伴う減価償却費を前倒しで反映できる仕組みを実現することができました。こういった変更が2024年の収入原価算定要領改定に反映され、運賃改定の実現につながりました。今後は、年間約820億円の収入増が見込まれます。

もちろん運賃改定だけでなく、お客さまの日常利用の拡大やインバウンドの積極的な取り込みによって、収益力の強化を図っていきます。日常利用の拡大では、中央線快速・青梅線へのグリーン車導入、武蔵野線と西武池袋線の相互直通運転化や羽田空港アクセス線(仮称)の開業に向けた準備を進める他、日本航空(株)と締結した「東日本エリアの地方創生に向けた連携強化」に基づく立体型観光や二地域居住などのプロジェクトを展開していきます。インバウンドの取り込みでは、伸びしろの大きい東北地方の魅力を引き出し、積極的にアピールしたいと思います。

なお、モビリティについては、こうした取組みを通じたトップラインの引き上げとコストコントロールの両面から、収益性を高めるため、機械化やDX・AI活用などによる生産性向上施策を実行します。その具体例が、すでに南武・横浜線等でス



タートしている鉄道のワンマン運転化です。ホームドアやセンサーを活用し、安全性を確保したうえで、今後は、輸送密度の高い山手線や京浜東北線などの線区へ順次拡大していきたいと考えています。他にも、列車にカメラやセンサーを設置し、設備の状態を営業運転中に監視し、AIで

データ分析を行うシステムなどにより、メンテナンスの省力化・効率化を進める予定です。こうした形でコストの低減を図り、モビリティの営業利益率を現状の9.5%から、2031年度には11.5%へ引き上げたいと考えています。

生活ソリューションでは、先程触れましたように、不動産事業が大きな成長エンジンとなります。今後の柱として、「TAKANAWA GATEWAY CITY」や「OIMACHI TRACKS」を含む浜松町-大井町間を「広域品川圏」と位置づけ、2030年代半ばまでに年間営業収益1,000億円超の達成を視野に入れたエリア戦略を展開していきます。また、新たな取組みとして、伊藤忠グループとの不動産事業分野における戦略的提携に基づき、お互いの強みを掛け合わせた不動産分譲ビジネスを推進します。その主体となる「JR東日本伊藤忠不動産開発」を2026年10月に設立し、2030年度に営業収益2,500億円・営業利益350億円の達成をめざします。そして2021年度から手掛けてきた不動産ファンド事業は、2031年度の資産運用規模を1兆2,000億円に拡大していく方針です。

そしてもう一つの大きな成長ドライバーがSuicaです。Suicaはこれまで、鉄道に乗るための「移動のデバイス」として成長してきました。今後はこれを「生活のデバイス」へ進化させていきます。モバイルSuicaとJRE POINTの連携を強化し、鉄道利用だけでなく、買い物、飲食、地域サービスなど日常生活全般で使われるプラットフォームをめざします。宮城県や群馬県で検討しているご当地Suicaは、自治体サービスとの連携

を実現する新たな挑戦です。Suicaをモビリティと生活ソリューションを結び付ける中核的なインフラとして育てていきたいと考えています。

企業価値の最大化においては、事業ポートフォリオを踏まえて経営資源の配分を最適化し、確実に成長を取りに行く姿勢が求められます。私たちは、13に区分したビジネス単位運営を的確にモニタリングし、期待する収益性の実現やシナジーの発揮が見込めない領域から撤退するなど、連結キャッシュ・フローの拡大に向けたポートフォリオ戦略を推進します。

Q4 2031年度までの キャッシュ・アロケーションの 考え方を説明願います。

A4 キャッシュの源泉については、2025年度から2031年度まで7年間の事業活動を通じて、累計約5.5兆円の営業キャッシュ・フローを確保できる見込みです。これに加えて、保有不動産の売却で約8,500億円、政策保有株式の3割

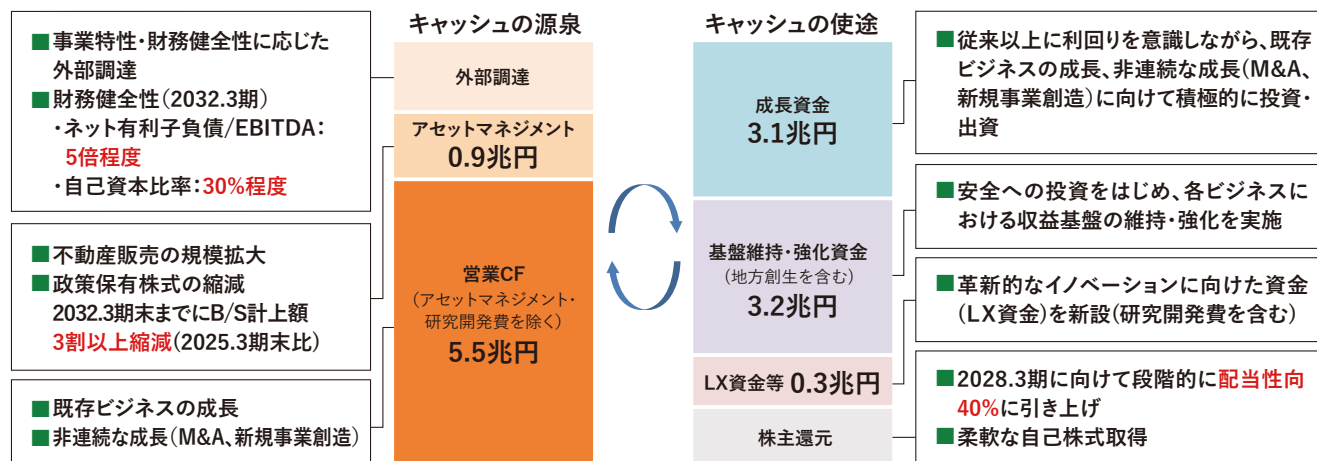
以上縮減で約500億円程度を確保し、合計で約6.4兆円の自前によるキャッシュ・インを想定しています。

キャッシュの使途については、まず不動産事業を中心に、M&Aの実施や新規事業の創造等を含む成長資金として、7年間で約3.1兆円を充てる考えです。成長投資は、タイミングを逃せば事業化の遅れや競争における劣後を招き、キャッシュ・インの遅れにもつながります。そのため、ビジネスチャンスを的確に捉え、時宜を得て実行していきます。生活ソリューションが多くを占める形となり、約3.1兆円のうち約2.6兆円を配分する予定です。残りの約5,000億円はモビリティに配分します。その中で、特に大きなものとして、羽田空港アクセス線(仮称)に約2,100億円を投じていきます。

一方、鉄道を中心とする当社グループのアセットは、交通インフラとしての安全性や利便性の担保など、しっかりとオペレーションのための基盤維持・強化の資金も必要です。こちらには、7年間で約3.2兆円を投入する方針です。

そしてもう一つの使途が、革新的なイノベーションのために設定したLX(ライフスタイル・トランスフォーメーション)資金です。一例として、鶴見線・南武線で試験運転を行ってきた水素

「勇翔2034」のキャッシュ・アロケーション(2026.3期~2032.3期)



ハイブリッド車両「HYBARI」については営業車両としての改造を行い、2027年度末を目途に営業運転を開始します。このような新領域や技術革新へ投資するために、3,000億円を上限に資金を設定しました。

以上の使途を合計すると、7年間で約6.6兆円のキャッシュ・アウトとなります。株主還元のための原資も含めると、自前による約6.4兆円のキャッシュ・インだけではキャッシュが不足するため、その分を金融機関からの借入れや社債発行などの外部調達で確保します。

大規模な成長投資や基盤維持・強化を進めつつ、必要に応じて外部調達を実行していくためには、財務健全性の保持が求められます。私たちは、モビリティと生活ソリューションの各事業の特性に応じて、「稼ぐ力」と有利子負債のバランスをコントロールし、財務規律としてネット有利子負債/EBITDA倍率を5倍程度に維持していきます。また自己資本比率は、30%程度を維持したいと考えています。

一定の評価はいただいていると認識していますが、まだまだ改善の余地はあると考えています。今後も忌憚のない意見をいただくことで、改善につなげていきたいと思っています。

なお、経営に関するモニタリングの指標として、ROICを用いる企業が増えていますが、当社グループの場合、ROICの数値がROA(総資産営業利益率)に極めて近似したものとことから、より分かりやすいROAを指標に採用しています。資産規模が大きい当社の事業特性を踏まえ、収益性の向上と資産効率の改善を通じて、2031年度目標として掲げている「ROA 5%以上」(モビリティ3%以上、生活ソリューション7%以上)を実現し、KGIである「ROE 10%以上」を達成していきます。

また、株式市場からの評価を示すPBRは、「勇翔2034」の公表後、成長期待の高まりを受けてコロナ禍前の水準まで上

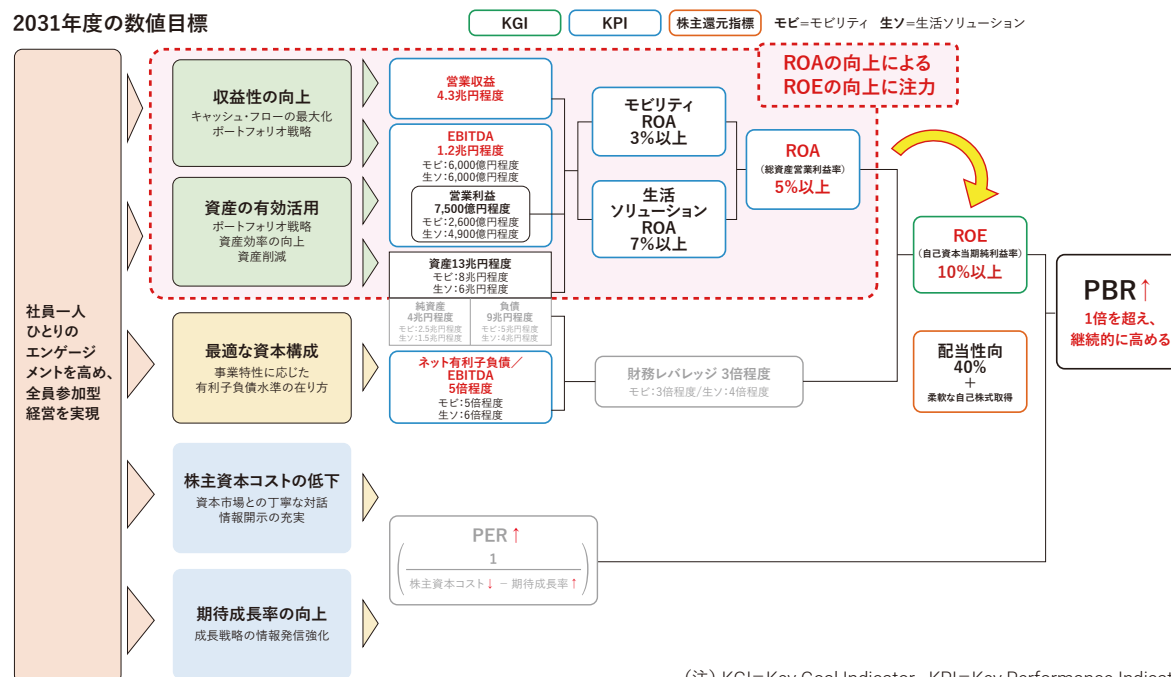
昇し、足もとでは1.3倍前後で推移しています。引き続き収益率の改善と成長期待への訴求を両輪とし、PBRのさらなる向上を図ってまいります。

株主の皆さまへの還元については、2027年度に向けて配当性向を40%まで段階的に引き上げ、継続的な利益成長により配当額を着実に増加させる方針です。この方針に基づき、2025年度は、1株当たり年間配当額74円(中間35円・期末39円)、配当性向33.7%として配当を実施しました。2026年度は、増益を前提として1株当たり年間配当額84円(中間42円・期末42円)、配当性向37.2%を予定しています。

二軸経営を通じて力強く羽ばたき、進化し続けていくJR東日本グループのチャレンジにご期待いただき、長期のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み

2031年度の数値目標



(注) KGI=Key Goal Indicator KPI=Key Performance Indicator

Q5 株主・投資家の皆さまに伝えたいメッセージをお聞かせください。

A5 ここ数年、企業経営において資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応が重視されるようになってきました。当社では、半期に1回、現状を分析・評価し、改善に向けた取組み方針をアップデートしています。

現在、当社の株主資本コストは、6~7%程度と認識しています。KGI(Key Goal Indicator)として設定した2031年度の「ROE 10%以上」の達成をめざすとともに、株主・投資家の皆さまと対話させていただく機会を増やすことで、株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドの拡大につなげていきます。経営企画部長時代には、株主・投資家の皆さまとの双方向のコミュニケーションを特に意識していました。株主・投資家の皆さまとのさまざまな接点からニーズを把握し、次の機会に反映させることで、より良いコミュニケーションの実現に取り組んできました。2年前と比較すると、現在は情報開示等において、

サステナビリティ戦略



執行役員
経営企画部長
井口 亮資

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。



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CO₂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

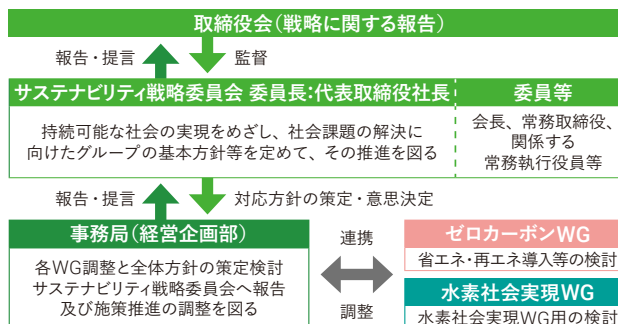
推進体制

サステナビリティをグループ経営の重要方針と位置付けていることから、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」を設置しています。2026年度は、関連する議論を一層充実させることを目的に、サステナビリティ戦略委員会規程を見直しました。

見直しのポイント

- サステナビリティ戦略委員会が取締役会に対する報告を行い、取締役会が議論に対する監督を行う機能を強化
- サステナビリティ戦略委員会に出席する関係役員を拡大し、議論の内容を拡充

推進体制図



グループのサステナビリティ経営をさらに推進するため、グループ会社を含む、全事業本部と全グループ会社「サステナビリティ推進員」を配置し、地域課題の解決に向けた取組みの高度化を図っています。

また、第一線の社員を中心に取り組んでいる施策を紹介する「サステナビ」を通じて、地域課題に向き合う社員の想いや苦勞を発信し、当社グループがめざすサステナビリティ経営の姿の共有・浸透を進めています。

SUSTAINAVI
サステナビ

「サステナビ」は
こちら



2026年度サステナビリティにおける グループ経営方針と戦略

- グループガバナンスの改善と強化に向け、「健全な企業風土の醸成」・「必要な体制やルール構築」・「コミュニケーションの活性化」に取り組み、コンプライアンスを確保するとともに、すべての事業の基盤となる「信頼」をより強固なものとする。

- コンプライアンス確保に向けたグループ社員の行動のよりどころとして、「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定、グループ内に浸透
- 心理的安全性の高い職場づくりやグループ内における内部統制の強化
- 果敢なチャレンジを促進する仕組みのブラッシュアップを行い、グループ社員の成長を実現

- 照明のLED化をはじめとする設備のさらなる省エネ化の推進や、水素などのクリーンエネルギーの活用を加速し、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を着実に推進することで、脱炭素社会の実現をめざす。

- 脱カーボンアクションプランを策定し、2030年度、2035年度目標への対策を着実に推進
- クリーンエネルギーの将来的な活用に向けて、2027年度末を目途に、水素ハイブリッド電車「HYBARI」の営業運転開始
- 排出量取引制度やSSBJ基準でのサステナビリティ情報開示など、新たな制度への確実な対応

- 地域と連携しながら、企業スポーツの推進やパラスポーツの支援を通じて、共生社会の実現をめざす。

- 社員による「手話教室」の開催などにより、共生社会実現に向けた取り組みの強化
- 企業スポーツの推進を通じて、地域の活性化に貢献

■ 参加するイニシアチブやステートメント



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」)におけるめざす姿の実現に向け、6つのマテリアリティ(重要課題)を定めています。マテリアリティは毎年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において見直しの必要性を確認しています。

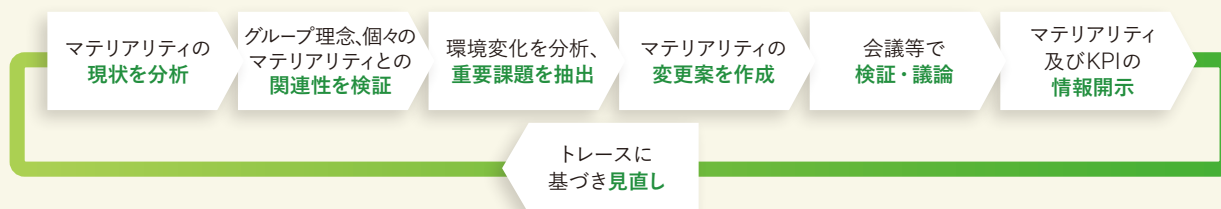
マテリアリティの見直し

グループ経営ビジョン「勇翔2034」の公表を踏まえ、マテリアリティがめざす社会的価値、経済的価値の見直しを実施しました。

そのうえで、2025年から2026年にかけて連続して発生したグループの不幸事、一連の輸送トラブル、2026年に実施した会社全体の組織の変更などの環境変化を踏まえ、すべての事業の基盤は、コンプライアンスの確保を通じた安定的かつ適正な業務運営によって生まれる「信頼」であると再認識しています。

この認識のもと、各事業・ビジネスがめざす企業価値について、サステナビリティ戦略委員会において、世の中から信頼される健全なグループという観点を踏まえ、各マテリアリティのKPIの達成状況や妥当性等を検証し、議論を行い見直しをしました。

一部マテリアリティ、KPIと社会的価値・経済的価値の見直し P59



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

気候変動の影響を踏まえ、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(グループガバナンス)

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



社外取締役
河本 宏子

社外取締役
岩本 敏男

社外取締役
野田 由美子

社外取締役
大橋 弘

価値創造

社外取締役 座談会

2025年7月に始動したグループ経営ビジョン「勇翔2034」。二軸経営の進捗や「当たり前」を超えていく挑戦をどう評価し、その実現に向けたポイントをどのように捉えているのか。社外取締役4名が、1年間の成果を振り返るとともに、今後の課題や期待について語ります。

「勇翔2034」初年度の 経営モニタリング

河本 経営計画の実現に向けては、社内における求心力の発揮と、社外に向けて働きかける遠心力の意識、その両方が大切だと考えます。この1年間、喜勢社長をはじめ経営陣の皆さんがいろいろな場で「勇翔2034」を枕言葉に積極的な発信をされたインパクトは大きいものでした。JR東日本が「勇翔2034」を通じて何を成し遂げていくのか、その中身についての理解・浸透は、これからさらに深めていく必要がありますが、ビジョン実現に向けた経営陣の力強いキックオフで、求心力・遠心力が発揮されつつある状況です。

その中で2025年度の業績は、営業収益が3兆円を超えて過去最高を更新し、外部環境による追い風を受けた断面もありますが、想定以上の大幅増益という好成果を収めました。これはJR東日本グルー

プで働く社員の皆さんの努力の結果だと思います。社内提案制度による新しいチャレンジもその一つで、すぐに成果につながるものではありませんが、積み重ねてきた努力が実を結んでいるものもあります。

岩本 「勇翔2034」というグループ経営ビジョンの策定に際しては、私もさまざまな角度から意見を述べさせてもらいました。特に重視したのは、従前の経営ビジョン「変革2027」との整合性であり、グループ全体の納得感をもって新たなビジョンに引き継がれることでした。

初年度の業績がよかったことについては、河本取締役がおっしゃったようにいろいろな見方がありますが、経営上の判断ミスにより、急ブレーキを要する状況もなく、好調に推移したことは、評価に値すると思います。

一方で、この4月に人事・賃金制度を改定し、7月に大きな組織再編を実施した2026年度、即ち「勇翔2034」の2年目こそが重要な年であり、その変化をしっかりとモニタリングしていく必要があります。また二軸経営による成長戦略を描きながらも、鉄道会社として

社会的信頼を基盤とする当社にとって、ここ2年でガバナンス面や安全面の問題が多く発生したことは、極めて重大な懸念です。気を引き締めて信頼回復に向けた取組みをチェックしていきます。

野田 国内経済の縮小や人口減少、鉄道利用者の減少といった大きな流れの中で、収益増を実現したことは大きな成果です。また、インバウンド需要の拡大など、新たな成長の芽を捉える取組みも着実に進んでいます。加えて、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のグランドオープンと、「OIMACHI TRACKS」のまちびらきを果たし、JR東日本が描く二軸経営の方向性を一般の消費者に対しても共有することができました。生活ソリューション領域の具体像が見える化されたという意味でも、非常に意味のある1年目だったと捉えています。

もう一つ私が評価したいのは、不動産分野における伊藤忠グループとの提携です。これまで当社は、グループ会社を軸にした自前主義の事業展開を基本としてきましたが、本提携では社外との融合と連携を前面に打ち出しました。他にもJALとの東日本エリアにおける地方創生に向けた連携など、当社のケイパビリティが不足するところを外部との共創で補完していく、といった新しい芽が出てきたと思います。



大橋 増収・増益で幸先のいいスタートを切ったことについては、私も皆さんと同様に前向きに評価しています。他方、業績はあくまで結果として表れるものであり、それ自体をビジョンの評価基準とすることが適切かについては、議論の余地があります。ビジョンの真価は、次の時代に向けてJR東日本グループがどのような変革を遂げていくかによって問われるのではないかと思います。さらに二軸経営がめざす「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」の実現に向けて、モビリティと生活ソリューションをいかに融合させていくか、AIの活用やDXをいかに進めていくか、今後の取組みが問われてきます。社員一人ひとりが自分自身の「当たり前」を超え、強いグループを作っていくことが「勇翔2034」のカギですので、組織再編を経た今後の変化が重要な試金石になると考えます。

取締役会等における成長戦略の議論

河本 成長戦略に関する取締役会及び経営懇談会の議論では、幅広いテーマで意見交換を行っています。その中で私は特にグループ経営の観点を重視しています。効率的なグループ構成のあり方やビジネス単位の適切性についての議論だったり、どの事業を強化して上げ、どの事業を絞っていくべきかという「選択と集中」の判断だったり、また先ほど野田取締役がおっしゃった外部企業との連携によってシナジーを発揮し、新たな価値を生み出していくべきかといったテーマです。

またイノベーションを起こす仕掛けについての議論も重要です。「TAKANAWA GATEWAY CITY」はその拠点ですが、地方でも秋田駅のビジネス共創・起業支援拠点「LiSH AKITA」のような拠点づくりをしており、JR東日本ならではの執行側の取組みを後押しする方向で、いろんなことを話し合っています。

大橋 当社の成長戦略は、ガバナンスを前提とするものであり、ガバナンスをしっかり機能させることが事業の成長につながると考えます。社員が組織のために、あるいは事業やプロジェクトのために良しと思っていることを自由に言える雰囲気、企業風土を担保することが大事です。活発で自由な議論により、個々の社員の価値創造が活性化し、グループ全体としての成長性が高められます。

「当たり前」を超えていくためには、従来の組織や事業の枠組みを越えていく必要があります。だからこそ私たちは、成長戦略そのものだけでなく、それを支えるガバナンスについても相当の時間をかけて議論してきました。そうした議論が、次の成長戦略につながると考えています。

岩本 その意味で私たちは、取締役会や経営懇談会において、単な



る利益拡大に向けた「いわゆる成長戦略」よりも、ガバナンス面も含めた「質的成長」に関する議論に多くの時間を割いています。収益に直結しなくても、サービスの中身のクオリティ向上を図るとか、事故を起こさないメカニズムを作り上げるとか、JR東日本グループとしてのブランド価値を高める取組みが成長戦略になるという考えです。

だからこそ安全・安心やガバナンスについて、徹底的に議論して対策を講じていますし、誤解を恐れずに言えば、事故後の対応をしっかり進めてお客さまからの信頼を取り戻すことも、ブランド価値をより強固にしていくという点で、成長戦略の一つになりえると思います。

一方で「勇翔2034」は、10年後の未来を描くグループ経営ビジョンであり、夢を持って成長をめざすという姿勢も大切にしていけるべきです。JR東日本ならではの先進技術による取組みや、当社で発電設備を有しているような独自の事業基盤には、イノベーションを生み出し、豊かな未来をもたらすポテンシャルがあります。私自身もテクニカルな要素をバックグラウンドに持っているので、そうした技術で夢を実現していく成長戦略について、積極的に意見を述べさせてもらっています。

野田 私たちが議論している内容は、すべて成長につながるテーマであると言ってもよいと思います。そうした認識のもとで、二軸経営による新たな成長に向けて、「Suica生活圏」を通じた事業拡大や、グローバル展開の進め方など、幅広い論点について意見交換を重ねています。

当社は、人口減少が続く国内市場という条件下で、成長に大きな制約を受けている事業体です。だからこそ、足もとでは、インバウンド需要獲得にいかに取り組むかといったテーマも含め、成長機会を多面的に検討しています。もちろんガバナンスは、持続可能な成長を支える土台であり、時間をかけて入念に議論しています。

社外取締役が見据える 「勇翔2034」実現のポイント

大橋 「勇翔2034」の実現に向けては、他社の成功事例を取り入れるだけでなく、JR東日本グループとして何をめざし、社会にどのような価値を提供していくのかを、自らの言葉で描き上げることが重要で



す。コーポレートガバナンス・コードに沿っているか、他社と比べてどうか、ということにとどまらず、当社だからこそ社会に提供できる独自の価値を軸に、唯一無二の成長戦略を描くことが求められているのではないのでしょうか。また、そうした経営の考え方やめざす方向性をステークホルダーに丁寧に説明し、理解と共感を得ていくことも重要だと考えています。

私は、「勇翔2034」で掲げる『「当たり前」を超えていく。』という言葉に常に立ち返っています。当社は、鉄道を事業の起点としながら、地方創生をはじめとする社会課題にも取り組む企業です。当社の持続的な成長は、東日本エリアの成長と一体となつてこそ実現するものであり、同時に、そこで培った価値を海外に広げていくことにもつながります。企業としての成長と社会課題の解決を両立させる、JR東日本グループならではの成長戦略をどのように具体化し、新たな取組みへと広げていくのか。その視点を持ちながら社外取締役として貢献していきたいと思っています。

野田 社外取締役として今後重視すべきと思っていることは、二つあります。一つ目は「ヒト起点」への変革です。「鉄道起点」で安全かつ安定的な定時運行の実現に懸命に取り組んできた組織が、「ヒト起点」へ移行することは、非常に大きな挑戦です。モビリティの利便性向上や豊かな生活を支えていくという理念は素晴らしいと思いますが、社員のマインドセットを変えていくことは、簡単なことではないでしょう。同時に、鉄道の安全性をおろそかにすることも決して許されません。この両立をいかに実現していくかが、今後の重要課題であると考えています。

二つ目は、二軸経営によるコングロマリットプレミアムの創出です。モビリティと生活ソリューションそれぞれの価値に対し、その総和を上回る価値創出を実現するためには、両者の融合が不可欠であり、相互理解によるシナジーの発揮が求められます。JR東日本グループが真にワンチームとなって取り組むことが重要ですが、これもまた簡単なことではありません。社外取締役として、さまざまな角度からこれらの挑戦を後押ししていきます。

岩本 先ほど少し触れましたが、2026年7月1日付でエリア機関の36事業本部を運営体制の主体とする大きな組織再編が行われました。一番気になるのは、新組織における役割を社員一人ひとりが理解し、各部署が問題なく機能するか、大きな問題が発生した時の確な対応ができるかという点です。この1年、特に初めの数カ月は非常に大事な時期で、十分に注意して見ていかなくてはなりません。

そうした中で、テクノロジーを活用した先進的な試みが数多く行われています。JR東日本には、新たなプロジェクトについてロードマップを描き、年度単位で着実に仕上げていく計画遂行力があります。

2034年に向けて、多くの成果を生み出してほしいです。社内でも、マルチタスクを効率よくこなしていくためにAIやデジタル技術をうまく活用し、今まで以上のパワーを出しながら安全性も高めていくような取組みをどんどん進めてほしいと思います。

河本 「勇翔2034」では、LXの実現について「思いやりとワクワクにあふれる社会を創り、新たな未来をデザインします」と宣言しています。JR東日本グループで働く約10万人の社員※がワクワク仕事をしていなかったら、ワクワクにあふれる社会を創ることはできないでしょう。その意味で私は、社員一人ひとりが自分と会社の関係を見つめ、エンゲージメントを高めていくことが大切になってくると思います。エンゲージメントの醸成は、コンプライアンス・ガバナンス課題への対応にもつながりますし、お客さまへの価値提供を「ヒト起点」で捉え直して、新たな社内文化を形成していくための条件でもあります。

そのために、私自身としては、お客さまとの接点で仕事をしてきた経験を活かし、いろいろな気づきを伝えたり、社員の中から出てきた動きを広く共有したり、第一線の職場から生み出されたアイデアを形にしていく取組みを支えたいですね。

※約10万人の社員とは、臨時従業員を含みます。

これからの JR東日本グループへの期待

野田 キーワードで申し上げると、「環境」「地方創生」「海外」の三つに期待しています。いずれも私自身が経営者として長年取り組んできたテーマであり、その経験や知見を活かして貢献できる領域でもあります。

環境については、鉄道という交通インフラが持つ輸送効率の高さやCO₂排出量の低さ、クリーンエネルギーとの親和性など、優れた環境価値をJR東日本が先頭に立って広く世の中に訴求し、事業の拡大につなげていただきたいと考えています。鉄道の環境価値はまだ十分に認知されているとは言えず、その点にも大きな伸びしろがあるといえます。

地方創生については、東京と地方をつなぎ、さらに世界へとつないでいく役割に期待しています。地域の魅力や産品を国内外へ届けることで、地方経済の活性化に貢献できるはずで。また鉄道に限らず、地方に暮らす人々にとって最適なモビリティのあり方を考え、BRT(バス高速輸送システム)を含む利便性の高い交通インフラ機能を提供することにも意義があると考えています。

海外については、駅周辺における「鉄道x生活ソリューション」とい



う、世界的にも稀有なモデルを海外で展開し、日本が誇れる分野としてグローバルに拡げ、中長期的な成長の柱の一つとして育てていただくことを期待しています。

大橋 東日本地域という高い潜在力を有する地域を事業基盤としていることは、JR東日本の大きな強みです。各地に点在する魅力的な地域資源を、モビリティの進化によって有機的に結び、地域全体の価値を高めていくことで、インバウンド需要のさらなる取り込みの余地も大きいと考えています。

また、今後の成長を考えるうえでは、海外展開は重要なテーマです。現在の日本の鉄道業界は、各社がそれぞれ異なる技術や仕様を採用しているため、わが国全体として海外に提案できる標準化されたソリューションを構築しにくい面があります。当社には、車両メーカーや機器メーカーとの連携を主導し、わが国の鉄道産業を牽引するとともに、技術やノウハウを一体的なソリューションとして海外市場へ展開していく役割を期待しています。

さらに、自社の成長を追求するだけでなく、「社会の公器」として社

会課題の解決にも取り組む当社においては、経営の方向性とその社会的意義をステークホルダーに分かりやすく伝えていくことも重要だと考えています。

河本 社員の皆さんとお話する機会をいただく中で、第一線で働く方々の悩みの奥深さを改めて感じました。私は航空会社で長年、サービス品質やお客さま満足、従業員満足向上に取り組んできましたが、JR東日本グループは一日に3,600万人のお客さまを支え、さまざまな事象に向き合いながらオペレーションをする難しさを感じています。

だからこそ、自分の仕事に誇りをもち、働きがいと成長を実感しながら働ける職場づくりが重要です。そのためには、職場におけるコミュニケーションやお互いへのリスペクト、安心して働ける組織文化が欠かせません。

今回、組織再編を行って人事・賃金制度を改正しました。グループの人材交流の考え方も一歩進め、さらなる活発化が図られることになっていますが、「覚悟」を持ってそれをやっていくことが必要です。組織再編や制度改正が実を結ぶためには、各職場でリーダーシップを発揮する人たちが鍵になります。私は、そうした人々をエンカレッジしていきたいと思っています。お客さまは必ず見えています。社員一人ひとりが誇りと働きがいを持って仕事に取り組めば、その姿は必ずお客さまに伝わり、より良いサービスにつながると信じています。

岩本 「勇翔2034」は、策定の初期段階から意見を求められたり、いろいろとディスカッションしてきたので、私も一緒に作ってきた感覚があります。ですので、ぜひこのビジョンを成功裡に終わらせたいという想いです。

掲げられた成長のキーワードには、河本取締役が今おっしゃった「グループ社員の働きがいと成長」があります。これは非常に重要な項目です。素晴らしいお題目を掲げても、それに従って取り組むグループ社員が働きがいと成長を実感しないのであれば、画に描いた餅に過ぎません。そうした組織文化を作っていくというテーマは、もちろんコンプライアンス・ガバナンスにもつながってきます。

もう一つ成長のキーワードを挙げれば、「技術力の深化と進化」です。どんな新しい技術にも必ず光と影があります。私自身、テクノロジー分野をバックグラウンドとしてきましたので、当社の新しいテクノロジーへのチャレンジに対し、そのリスクをコントロールし、技術の可能性を最大限に引き出すために、自分が培ってきた知見や経験を活かしていきたいと考えています。JR東日本という会社は、人材が非常に豊富ですし、みんなが真面目で一生懸命に仕事に取り組む素晴らしい組織です。その未来を私は、とても楽しみにしています。

新任社外取締役メッセージ



変化をリードし、
社会を豊かにする実現力に期待

社外取締役
栗原 美津枝

社外取締役就任にあたって

JR東日本グループは、その名を聞かない日はないほど、人々の暮らしや経済・産業活動に不可欠な存在です。そして、その事業や価値創造のあり方も絶えず進化を続けています。昨年始動した新グループ経営ビジョン「勇翔2034」からは、大きな変革への強い意志と高い成長性を感じています。社会の変化に対応するだけでなく、自ら変化を先導し、社会構造そのものや人々の暮らしをより豊かにしていこうとするJR東日本グループの「実現力」に大いに期待しています。

当社が今後も持続的に価値を創造し、社会に提供していくためには、鉄道運行への信頼を事業の原点としながら、そこで培ってきた顧客基盤や地域とのつながり、技術、情報、事業ノウハウを新たな価値へと結び付けていくことが重要だと考えます。これは、「勇翔2034」が掲げる、ヒトを起点としたモビリティと生活ソリューションの二軸の進化、そして両者の価値の融合にも通じるものです。

その実現に向けては、リアルな強みとデジタルのさらなる融合が重要です。Suicaをはじめとする多様なデータの蓄積・利活用と金融機能の発展は重要な鍵になると考えますし、新しいパートナー連携も必要です。Suica Renaissanceの取組みが進む中で、顧客ニーズを的確に捉え、どのような価値をどのように提供していくかについて、金融も融合して考えていきたいと思っています。

変革期における組織進化と価値創造を支える

こうした持続的な成長と価値創造を実現するためには、組織そのものの進化が欠かせません。とりわけ今年は、その転換を象徴する重要な年ではないかと感じています。3月には実質的に40年振りとなる運賃改定を実施し、7月には長年続いた事業運営体制を見直し、36の事業本部が発足しました。こうした大きな変革の中だからこそ、各事業本部が地域や顧客の視点に立ち、互いに連携・融合しながら価値向上につなげているか、組織運営が円滑に行われているか、改善すべき課題はないか、さらには全体最適が図られているかなどを、社外の視点から多角的に見ていきたいと考えています。

今後は社外取締役として、自身の金融や産業イノベーションなどの知見を生かし、経営議論の深化に努めてまいります。また、現場を大切にし、各地域との信頼関係や対話を大切にし、社内外のさまざまなステークホルダーの皆さまとの交流・対話を通じて得られた声を経営に反映し、JR東日本グループの持続的な成長と価値創造の実現に貢献してまいります。

「勇翔2034」で創造する価値が、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)です。

LXを実現し、安心、感動をステークホルダーにお届けします。

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、お客さま、地域の皆さま、そしてグループで働く社員の生活様式を革新し、思いやりとワクワクにあふれる社会を創ります。

夜行特急列車が創出する 新たな移動価値と観光需要

JR東日本グループは、移動そのものが旅の目的となる新たな夜行特急列車「ルナ・アズール」を2027年度初に導入します。本列車による日常を離れた旅の体験を通じ、鉄道で旅をするワクワクした気持ちを国内外の多くのお客さまに楽しんでいただくとともに、運行を通じて東日本エリアの豊かな自然や文化を広く発信し、観光の活性化をめざしていきます。なお、導入当初は品川駅から青森駅までの夜の運行及び長野原草津口駅までの昼の運行を予定しており、今後は運行ルートの拡充も進めています。

本列車は、夜間に移動し朝に目的地へ到着することで、到着後すぐに地域での活動を可能とするほか、昼間の運行とあわせて時間帯に応じた多様な旅のスタイルを提供し、旅程の組み立て方に新たな選択肢をもたらします。これにより、限られた日程の中でも滞在時間を確保できるなど移動の在り方に新たな変化をもたらし、周遊性の向上や滞在の深化を通じて観光消費の拡大も期待されます。

さらに、本列車は全席個室型のグリーン車を中心とした空間やラウンジ機能を備え、長時間の移動を快適に過ごせる新たな乗車体験を提供します。地域と連携した運行や情報発信を通じて人の流れを創出し、地域の価値が高まる好循環を生み出すことで、持続的な観光振興と地域活性化につなげていきます。



▲ルナ・プレミアムワイド

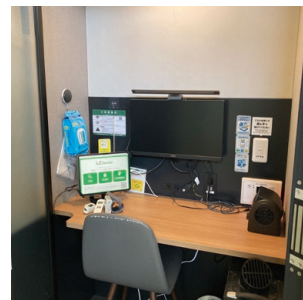
▲エクステリアデザイン 1号車

デジタルの力で、都心と地方の医療格差解消をめざす 「スマート健康ステーション®」の拡大

JR東日本グループは生活動線上にある「駅」や生活のデバイスへと進化する「Suica」を起点に、デジタルの力を活用したヘルスケアサービスを提供する「スマート健康ステーション®」の展開を通じて、



▲ブース装飾デザイン



▲ブース内

都心と地方の“医療格差”や“医師の働き方改革”等の社会的な課題解決に貢献しています。

具体的にはエキナカの個室ブースでオンライン診療を受診できるサービス「LX Doctor」を2026年5月から開始しました。通勤・通学などの生活動線上にあるエキナカ個室ブースにおいて、くらしのスキマ時間にオンライン診療を受診できます。またオンライン診療と対面(リアル)のスマート健康ステーションを連携することで、デジタルのみではカバーしきれない検査等にもつなぎ、リアルとデジタルが補完しあう安心の医療ネットワークを提供します。

このように対面診療だけでなく個室ブースでのオンライン診療受診施設を「スマート健康ステーション®」のサービスに加えて展開することで居住場所や時間にとらわれずにヘルスケアサービスを受けられる「心豊かなくらし」を実現します。

日本航空株式会社(JAL)と連携した「東日本、二地域暮らし」の取組み

JR東日本では、JALと連携し、都市と地域を行き来しながら暮らす「東日本、二地域暮らし」を推進しています。鉄道と航空、それぞれの移動ネットワークを生かし、青森県黒石市、秋田県仙北市・にかほ市、山形県寒河江市・河北町・高島町などをフィールドに、都市部から東日本各地へのアクセス性を向上させています。

また、滞在・仕事・交流を支えるサービスを一体的に提供することで、二地域居住を通じた地域との継続的な関係づくりを促進します。二地域居住者が就労や地域活動を通じて地域の一人として関わり、将来的な担い手として地域と共生していく未来を見据えています。本取組みは、移動を単なる「手段」から「価値」へと転換し、個人の多様な生き方と地域の持続性の共創をめざすものであり、「勇翔2034」に基づくライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を具体化する地方創生モデルです。



線路内自律走行型ロボットによる線路点検



ロボット×AIでめざすインフラ維持管理の将来像のイメージ

※写真は開発中のものであり、実用化時には変更になる場合があります。

大雨や地震の発生時は、係員が線路沿線を徒歩などで巡回し路盤の崩壊や線路内への土砂流入など、列車の運行に支障を及ぼす事象が発生していないか目視で確認しています。こうした作業には二次被害のおそれがあるほか、近年では熊の出没増加による係員の安全確保も課題となっています。

JR東日本では、こうした状況に対応するため、「事務所内などの離れた場所にいながらできる」点検手法の確立に向けてロボットなどの遠隔操作、制御に関する研究開発に取り組んでいます。

今後、大雨や地震の発生時の点検においてロボットを活用することで、係員が危険な区域へ立ち入ることなく、事務所内などの離れた場所から点検作業を行うことや、熊などの野生動物に遭遇するおそれのある徒歩などによる作業からの解放により、働く環境の改革を実現します。

LX資金

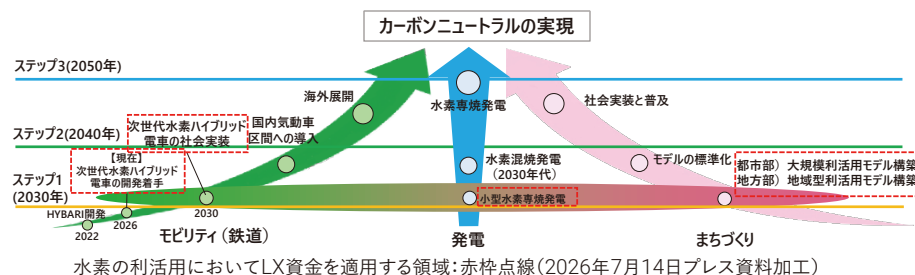
革新的なイノベーションを推進するための資金

LX資金は、LXの世界観を技術革新により実現するために設けた資金です。現時点で実現性が不確実な技術であっても、将来の社会や事業の在り方を大きく変え得るものについて、従来の投資判断の枠を超えて挑戦できる仕組みとして位置付けています。

LX資金の適用にあたっては、「めざす世界観と経営ビジョンとの整合性」、「定量面・定性面からの非連続な効果」、「先進性・実現性等の技術的観点からの評価」、「今挑戦しなければならない機会損失」の4つの観点を基に、意思決定を行っています。

LX資金の適用件名

このLX資金を適用した技術革新の取組みの一つが、新エネルギー（水素やフュージョンエネルギー）の社会実装への挑戦です。「勇翔2034」で掲げる「持続可能で豊かな地球環境」の実現に向けて、水



素ハイブリッド電車の開発や水素発電の導入、水素ステーションの整備等による水素都市モデルの構築に向けた新技術に挑戦しています。

具体的には、例えば鉄道では、高出力ハイブリッド制御技術の開発や大容量水素貯蔵ユニットの開発、発電では、小型水素専焼機の実現等の技術革新に向けて、LX資金を適用し、カーボンニュートラルの実現をめざします。

これらの取組みを通じて、当社グループは、技術力の深化と進化によりLXの実現を図り、将来にわたって社会に必要とされ続ける価値の創造に取り組んでいきます。

LXを引き出す仕組み

JR東日本グループの社員一人ひとりの「勇翔2034」実現に向けた思いを実現していく場として、社員内に眠っているこれまでの「当たり前」を超えたLXのアイデアを募り、社員の生きた声を経営に生かす「JUMP! (JR東日本グループ YU-SHO M&A Project)」を2025年度から実施しています。既存事業の成長や、新領域事業に資するアイデアが寄せられ、採用されたアイデアについては、提案者と関係部門が連携し、その可能性や実現性について検証を深めています。本取組みを通じて、他社の持つ強みを既存事業に取り込み、シナジー創出や飛躍的成長につなげていきます。

第一線で挑戦するLX

各職場で「当たり前」を超え、LXの実現に向けたチャレンジ等を社内SNSに投稿し、好事例を広く共有するとともに、新たなつながりのきっかけづくりを行っています。

2026年度より社内SNSをグループ全社で利用可能としました。JR東日本グループがつながりを強化し、一体となってLXの実現に挑みます。

GREEN SHIP TOWN FUNABASHI

住宅領域におけるLXの推進
【JR東日本不動産】プランズシティ船橋ピアレ
【JR船橋市場町社宅跡地】分譲住宅

JR東日本不動産(JERE)では住宅領域でのLXを進めています。先日、船橋市場町社宅跡地(船橋駅徒歩9分)で進めている分譲住宅【プランズシティ船橋ピアレ】の配筋検査に立ち会いました。…(続く)

社内SNSの投稿例

グループ一体で 勇翔2034を推進するために

勇翔2034の実現には、グループ社員一人ひとり自らが「主役」となって、失敗を恐れず果敢にチャレンジする気概を持つことが必要です。社員一人ひとりが勇翔2034を理解し、行動につなげられるよう、さまざまなしくみを整えています。

役員と社員との意見交換(勇翔トーク)

JR東日本の執行役員以上(社内44名)が
実施した社員(グループ会社含む)との
意見交換回数(2025年度)

3,817回

JR東日本からグループ会社に派遣している
非常勤役員が実施した各グループ会社社員との
意見交換回数(2025年度)

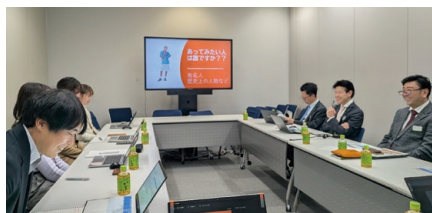
660回

グループ社員一人ひとりが自らの業務と勇翔2034との関連性を意識し、実現に向けた行動のヒントを得られるよう、勇翔2034に関する意見交換を推進しています。2026年度より、そのような意見交換の名称を「勇翔トーク」と統一し、意見交換をより活性化しています。

特に、執行役員以上は自らの経験を元に社員のチャレンジを後押しする対話の機会を積極的に設け、職場を訪問するなど、2025年度で計3,800回以上対話の機会を設けています。



喜勢社長と社員との意見交換



グループ会社に派遣している非常勤役員と
グループ会社社員との意見交換

「勇翔2034」AIエージェントの構築

「勇翔2034」に対する社員一人ひとりの理解や気づき、実現に向けた具体的な行動を支援するため、『「勇翔2034」AIエージェント』を構築しました。

「勇翔2034」だけでなく、「PRIDE & INTEGRITY」、「Beyond the Border」、決算説明会資料やプレスリリースも学習させ、社員の疑問や質問に効果的なアドバイスができるしくみづくりを進めています。

⇒しくみの基盤となる「JRE業務サポートAI」

P.92

5つのエンジンを実現するためには何から始めたい?

グループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けた「5つのエンジン」の実現は、これまでの常識や期待水準という「当たり前」を疑い、一人ひとりが自らの業務において具体的なアクションを起こすことから始まります。

実現を進めるための基本姿勢

ビジョン策定の背景には「100リスト」ではなく、それぞれが一つでもよいので自分がやれることを考え、アクションすることが不可欠」という考え方があります。

- 「当たり前の」を疑い、観察する。「行動のプロセス」における「疑問」を重視し、固定観念や過去の成功体験を捨てて、お客さまや現場の状況をありのままに見ることから始めます。
- 「ヒト起点」でニーズを考える。表面的なデータだけでなく、お客さまや地域の皆さまの想いや価値観に共感し、本質的な課題は何かを自ら考えることがスタートとなります。
- ディスカッションと共有：一人ひとりの力を伸ばすとともに、それをチームで融合・連携させることが重要です。職場内や系統を超えた対話を通じて、安全やサービスについてみんなで議論することが推奨されています。

取り組み事例：実践への「最初の一步」

他箇所で行われた、ビジョン浸透やエンジン点火のための具体的な事例を紹介しています。

1. ビジョンの自分事化・対話から始める

松本統括センター「実行計画説明会の工夫」実行計画を身近に感じてもらったため、5つのエンジンと自らのこれまでの取り組みを照らし合わせて紹介し、社員が「これから何をすべきか」を考える進捗を促しました。hammer投稿ID

「勇翔2034」AIエージェント

グループ広報誌での解説漫画連載

勇翔2034のポイントを分かりやすく伝える漫画を、グループ広報誌「JRひがし」にて連載しました。多くの反響があり、グループ社員が勇翔2034の理解を深める一助となっています。



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の実感

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)

36事業本部の発足と 人事・賃金制度の改正

「勇翔2034」を実現するため、2026年4月1日（一部、2026年7月1日実施）に人事・賃金制度を改正し、2026年7月1日には組織再編により36事業本部が発足しました。

これらを両輪として、社員の活躍フィールドを広げ、社員の成長をグループの成長の原動力とする好循環を実現していきます。

36事業本部の発足

これまでの2本部・10支社から、地域に密着した36事業本部を経営の基本単位とする事業運営体制に改正しました。

～2026年6月 2本部・10支社		36 事業本部の 発足	2026年7月～ 36事業本部（注）「事業本部」は省略					
首都圏本部	千葉支社		青森	福島	大宮	京葉総武	渋谷	湘南伊豆
横浜支社	長野支社		盛岡	浜通り	浦和	松戸	池袋	新潟
八王子支社	東北本部		仙台	水戸	武蔵野	東京	八王子	長岡
大宮支社	盛岡支社		秋田	土浦	熊谷	品川	立川	山梨
高崎支社	秋田支社		山形	栃木	千葉	新宿	横浜	長野
水戸支社	新潟支社		庄内	群馬	房総	上野	川崎	松本

事業本部がお届けするヒト起点のマーケットインの商品・サービス

事業本部が主体となり、お客さまや地域の皆さまのニーズやお困りごとを起点とし、地域のマーケットやご利用状況などを踏まえ、ヒト起点のマーケットインの商品・サービスを展開していきます。

第一線の職場が主体となって企画・運営した山形庄内夏の観光キャンペーン「庄内事業本部の例」

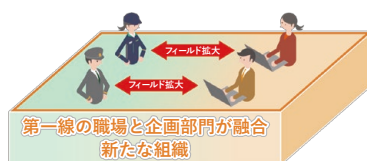
山形庄内夏の観光キャンペーンは、2026年7月1日にスタートしました。このようなキャンペーンは、主に企画部門が施策立案を行っていましたが、事業本部化を見据え、前身の庄内統括センターを主体として企画・運営を進め、事業本部化後も、地元の自治体、関連団体、企業等を含めたオール庄内で連携し、首都圏等からのお客さまに喜んでいただけるおもてなしをご用意しました。また、「観光素材としての魅力は高いものの、知名度は高くない」という問題意識のもと、地域の皆さまと一緒に汗をかいて、首都圏等でのPR・宣伝にも力を入れました。

各地域の事業本部を中心にマーケットインを意識した流動創造にチャレンジしていきます。



社員の活躍フィールドの拡大とスピーディーな事業運営

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事業本部が発足することで、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し、より一層スピーディーな事業運営を実現します。



人事・賃金制度の改正

社員の就労に対する価値観の変化やライフスタイルの多様化を踏まえ、国鉄由来の人事・賃金制度を抜本的に改正しました。社員一人ひとりの業務への取組みと成長、そしてその成果をしっかりと賃金に反映できるようにするなど、社員の果敢なチャレンジ意欲を強く後押ししていきます。

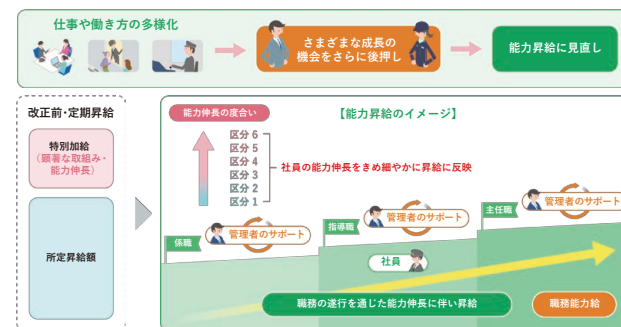
賃金制度の「当たり前」を超える～社員の最大限の能力発揮を後押し～

「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」に改めました。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さらなる成長につなげるため、定年退職年齢を65歳に引き上げました。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した。



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した。

「社員のライフスタイル・住環境を支援」

社員の就労観の変化を踏まえ、遠距離の通勤に対する手当を新設したほか、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。また、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」を新設しました。

「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。

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。



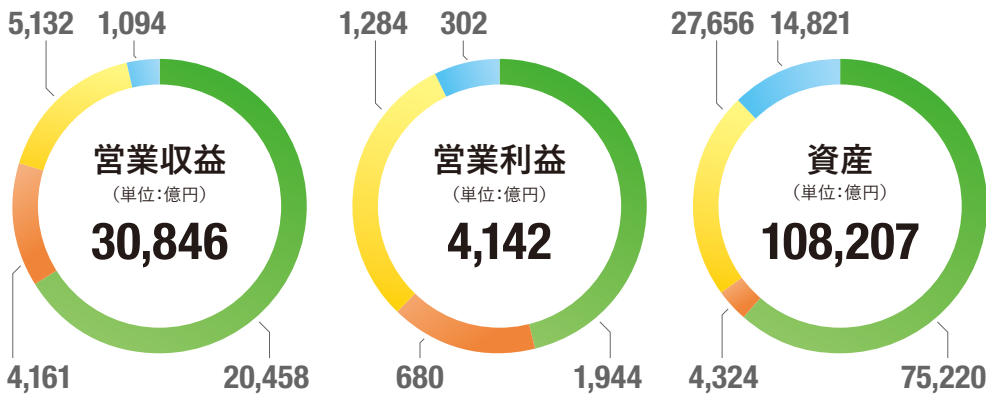
JR東日本グループの事業セグメント

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13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。

グループ会社の
一覧はこちら

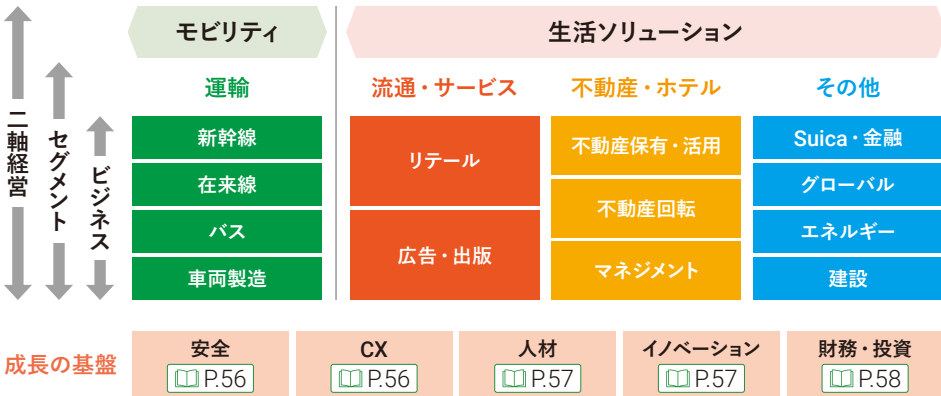


■ 運輸 ■ 流通・サービス ■ 不動産・ホテル ■ その他



※すべての数値は2026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

サステナビリティ P.26



セグメント・ビジネス・成長の基盤となる戦略の関係性

モビリティ

運輸 P.38



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	バス
在来線	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 P.43

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

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
JRE Ventures Pte. Ltd.

不動産・ホテル P.46

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 P.50

ビジネス

Suica・金融

エネルギー

グローバル

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東日本パーソナルサービス
(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)
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.

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。(2026年4月1日時点)



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、将来的な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、2027年6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。
- 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思定される。
- 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

	2026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(△4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	19,440億円 (+954億円)	19,640億円	20,070億円
鉄道事業固定資産 回転率	0.35以上(－)	0.35以上	0.35以上

数値目標(経済的価値)

	2026年度 業績予想(前期比)	2027年度 目標
営業収益	21,460億円 (+1,001億円、104.9%)	21,750億円
営業利益	2,070億円 (+125億円、106.5%)	2,360億円
EBITDA	5,150億円 (+174億円、103.5%)	5,510億円
ROA	2.8%(+0.2pt)	3.1%
ROA(R=EBITDA)	6.9%(+0.2pt)	7.2%



代表取締役副社長
鉄道・モビリティ(総括)
安全統括管理者

渡利 千春

安全は当社グループへの信頼の前提であり、経営のトッププライオリティです。また、安定した輸送はサービス品質の根幹です。しかしながら、2025年度は相次いで輸送障害を発生させてしまい、お客さまに多大なご迷惑、ご不便をおかけしました。これらを真摯に受け止め、浮き彫りとなった課題に対する対策を着実に推進してまいります。これから

「PRIDE & INTEGRITY」で創造するお客さまへの新たな価値

他のモビリティ事業者や自治体等との連携・協働により、快適でシームレスな移動の提供や、利便性・持続可能性の高い交通体系の実現に向けた取組みを推進しており、その事例を紹介します。

西武鉄道との直通運転

西武鉄道(株)と連携し、両社のモビリティネットワークを活用した臨時列車の直通運転を2028年度の運行開始を目標に進めています。JR武蔵野線「新秋津駅」と西武池袋線「所沢駅」を結ぶ連絡線という既存アセットを有効活用することで、両社沿線をシームレスにつなぎ、首都圏における新たな移動の選択肢を創出します。これにより、JR線沿線の小田原・湘南エリアや房総エリア、西武線沿線の秩父エリアが結ばれることで、地域を横断した新たな周遊の動きが生まれることや、新幹線を活用した広域的かつ多様な移動ニーズの創出が見込まれます。また、東京ディズニーリゾート®のようなテーマパークやベルーナドームでのスポーツ観戦、音楽イベントなどへのアクセス手段としての活用も想定しています。なお、直通運転で使用する車両は、ゆったりとくつろぎながらご利用いただけるとともに、移動時間そのものも楽しめるサービスの提供をめざします。

今後も両社が有するネットワークやノウハウを生かした広域的な連携を通じて、さらなる沿線地域の活性化を図るとともに、快適でシームレスな移動の実現に取り組んでまいります。



も仕事の健全性を高め続けることで、安全レベルとサービス品質の向上、ガバナンスの改善に取り組み、お客さまのご期待にお応えします。

少子化に伴う生産年齢人口の減少が進み、物価高騰や労務単価上昇等のコスト増加により厳しい経営環境が続く中、会社発足以来初となる本格的な運賃改定を実施しました。鉄道を安全に運行し続けるために必要な投資などを着実にを行い、安全で安定した輸送を確保します。

2026年度は、仕事の品質を高めるプロセスに注目した安全レベルの向上や、「仕事の本質」に着目したルール・基準の見直しなどによる安全マネジメントの強化に取り組みます。また、地域と連携した魅力的な目的地の創出や、既存アセットの有機的な活用により収益力を向上させるとともに、ロボットやドローン、AIなどを活用した業務の省力化・省人化を通じ、「PRIDE&INTEGRITY」を推進します。

グループの力を結集し、安全、便利、わかりやすさで「安心」を、そして素敵な体験で「感動」を提供します。

久留里線における新たな交通体系へのモード転換

久留里線(久留里・上総亀山間)は、当社が日本国有鉄道(国鉄)から継承して以降、地域の日常生活や観光を支える重要な交通手段として親しまれてきました。一方で、生活様式や移動手段の変化に伴い、近年はご利用者数の減少が続いていました。

こうした状況を踏まえ、当社は沿線自治体や地域の皆さまと連携し、地域の実情に即した持続可能な交通体系のあり方について、真摯に協議を重ねてまいりました。その結果、バス等の自動車交通を中心とした交通体系とすることで、利便性・持続可能性の高い公共交通が実現できるとの認識に至り、当社として鉄道事業の廃止を届け出ることとしました。これまでの検討にあたり、ご尽力いただいた関係の皆さまに深く感謝申し上げます。

当社は、新たな交通体系への円滑な移行と持続的な運営を支えるため、代替バス交通の運営を担う自治体に対する支援を行うとともに、久留里駅の交通結節点整備や久留里線(祇園・久留里間)のSuica導入など、地域貢献にも取り組みます。

当社は、今後も地域の皆さまと連携し、地域交通の利便性・持続可能性の向上、さらには地域活性化に貢献してまいります。



新幹線ビジネス

常務執行役員
新幹線本部長
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をさらに強化するとともに、収益力向上・社会課題解決に取り組むことで「新たな新幹線の価値」を創出し、技術革新・構造改革により仕事のしくみを変革し持続可能な事業運営を実現します。

戦略

安全レベルの向上

車両の各装置の信頼性をさらに高める対策などに取り組み、安全・安定に関する重大事象や輸送障害発生を防止します。

収益力向上・社会課題解決

福島駅上りアプローチ線の新設により、輸送安定性の向上と東北新幹線のダイヤ制約の解消を図ります。また、既存アセットの有効活用や戦略的な臨時列車の設定による収益力向上に取り組むとともに、2026年3月には日本初となる荷物専用新幹線の運行を開始し、「はこぶん」事業の拡大を進めています。

技術革新・構造改革

東北新幹線・上越新幹線では、終電繰り上げ等により工事時間を確保するとともに、作業の機械化を進めながら各種工事を推進しています。また、ドローンやモニタリング、AI等を活用した効率的な検査体制の構築に向けた検証を進めるとともに、2029年度のドライバレス運転導入に向けた準備を進めています。

社員の働き方改革

社員のエンゲージメント向上を図る環境整備を着実に推進します。



福島アプローチ

荷物専用
新幹線

在来線ビジネス

執行役員
モビリティ戦略部長
小玉 真

方針

安全を多面的、多階層的に見て手を打ち、輸送の安全レベルを着実に向上させるとともに、長期的に健全な車両、設備を提供する枠組み作りを推進します。

グループの力を結集し、お客さまにより多くの笑顔をいただけるモビリティサービスをめざします。

戦略

安全レベルの向上

安全安定輸送の強化に向け、ルール・基準・業務フロー（作業手順）の見直しをはじめとする6項目の取組みを着実に推進し、グループ一体となって、お客さまに安心してご利用いただける鉄道輸送の構築に取り組めます。

収益力向上・社会課題解決

輸送障害の防止と異常時の対応力強化により輸送品質を向上します。また、36事業本部の各エリアにおける地域と連携した魅力的な目的地の創出・発信や、利便性と持続可能性の高い交通体系の実現に向けたグループ内外との連携・協業を推進します。

技術革新・構造改革

モニタリングやロボット、ドローン、AI等を活用した業務の変革や、日中時間帯を活用したメンテナンス作業・工事をはじめとした構造改革を実施します。

社員の働き方改革

社員一人ひとりが自信を持って仕事に挑戦できる仕組みの構築や、第一線社員の技術力の向上・強化、グループ全体の環境整備を推進します。

新たな夜行特急列車
「ルナ・アズール」
(2027年度初運行開始)日中時間帯に
おける作業・工事
(京浜東北線)

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
小嶋 隆一

方針

安全・安定輸送のレベルアップを図り、グループ内外との連携強化による収益最大化、東北エリアへのインバウンド来訪者の増加をめざします。

戦略

究極の安全の追求

チャレンジ・セーフティ運動の深度化や4M4E分析、e-ラーニング等新たな安全性向上策の展開等により重大事故を根絶します。

グループ内外との連携による収益の最大化

自社輸送力増強、高速線アライアンスのさらなる拡大及び東北エリアのインバウンド向け輸送の拡大等に積極的に取り組みます。

安全への貢献

安全運転研修事業や車両整備事業を拡大し、グループ内外の安全に貢献します。



奥入瀬とバス

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

JR東日本グループ外からの受注拡大により、キャッシュインの最大化を実現するとともに、DX推進等によりさらなる生産性向上を図ります。

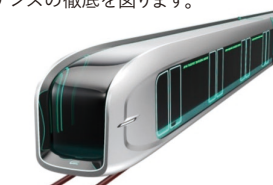
戦略

安全レベルの向上及びコンプライアンスの徹底

製品安全及び労働安全に関する取組みを継続実施するとともに、輪軸組立作業を教訓としたコンプライアンスの徹底を図ります。

収益力向上・技術革新

DX推進やステンレス製車両「sustina」のさらなる共通仕様化の取組みにより収益力を高めるとともに、ニーズに応える車両・コンテナの開発で、より選ばれる製品づくりをめざします。



次期sustinaコンセプトバス

JR東日本グループモビリティ 中長期成長戦略

PRIDE& INTEGRITY

によって

モビリティ事業が 創出する社会的価値

当社は昨年度より、モビリティ事業の創出価値の可視化・定量化に取り組んでいます。(アビームコンサルティング(株)との共同検証)

今年度は、2025年9月に策定したモビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」のめざす社会を実現するため、モビリティ事業が支えている社会の当たり前(モビリティの根源的価値)と、PRIDE & INTEGRITYが生み出す新たな価値を可視化^{*1}し、その一部を計測することに挑戦しています。本取組を通じてモビリティ事業が創出する価値を循環・強化し最大化することで、「勇翔2034」がめざす「すべての人の心豊かな生活」を実現していきます。

^{*1}:「PRIDE&INTEGRITY」が創出するお客さまへの価値と社会的価値の全体像を整理したうえで、社会的価値の定量化の取組に関する要素を抜粋。

笑顔に満ちた思いやりとワクワクにあふれる社会の実現

PRIDE&INTEGRITYが生み出す新たな価値

注力施策の実行により、お客さま・社会の当たり前を超えていきます。

01 注力施策の実行

安全レベルの向上

設備・システムの整備

災害への対応力強化

収益力向上・社会課題解決

魅力的な目的地の創出

体験・交流の拡大

快適でシームレスな移動

技術革新・構造改革

技術サービス創出・業務変革

社員の働き方改革

人材育成・活躍フィールドの拡大

02 お客さまへの価値創出

生活様式の選択肢の拡大

プラスアルファの体験価値

訪日外国人の選択肢拡大

日常の小さな喜び

すべての人にとっての「安心」

不便さ・不快さの解消による
ストレス軽減

心配事の解消

03 社会全体への新たな価値創出

地域に賑わいを創出する

心に残る移動体験で
人々の流動を増やす

移動時間のさらなる短縮と
人々の活動の活性化

安全・安定輸送の
レジリエンスを高める

モビリティ事業が支えている社会の当たり前

JR東日本グループは、鉄道を中心としたモビリティによるサービスをお届けすることで人々の移動ニーズにお応えし、社会・経済活動を支えてきました。

社会の当たり前を支えることによる社会的価値は現時点で**4兆円超(連結営業収益(運輸)の2倍超^{*2})**と試算しています。

今後も定量化の取組を継続し、試算に用いるデータ・ロジックを精緻化するとともに、中長期的な価値創出の最大化・促進のために管理すべき対象の検討等、この数値情報を事業運営に生かすことで、財務・非財務を統合した経営を加速していきます。

^{*2}:2024年度連結営業収益(運輸)1.9兆円との比較。

安心してご利用いただける 鉄道輸送の構築に向けて

人と技術の力で挑む
安全レベルのさらなる向上と
未来につながるモビリティの創造



(写真左から)

東日本旅客鉄道株式会社
栃木事業本部 事業推進部
横澤 正憲

東日本旅客鉄道株式会社
上野事業本部 電気部
神田 彩

東日本旅客鉄道株式会社
上野事業本部 事業推進部
加茂 和哉

2026年は山手線・京浜東北線における停電や、京葉線八丁堀駅におけるエスカレーター火災等の重大な輸送トラブルが発生し、お客さまの信頼を損ねたことをグループ経営の根幹に関わる事態として重く受け止めています。第一線では異常時対応力の強化に加え、お客さま救済体制の見直しやAI・ドローンなど最先端テクノロジーの活用による業務改革を進めています。事故の教訓を次の安全につなげるため、安全・安定輸送を支える3人に、経験や学び、そして未来への挑戦について聞きました。

それぞれの第一線で安全を追求する

横澤 私は小山駅副駅長として駅の運営を担うほか、栃木事業本部内の各駅長と連携しながら全体のマネジメントを行っており、大規模輸送障害発生時には現地対策本部長として現場を統括することもあります。また、「安全エキスパート」として若手社員への教育にも取り組んでいます。

加茂 私は山手線や京浜東北線、埼京線や常磐線を中心とし

た線区全体の運行管理を統括する指令長です。輸送障害発生時には指令員を支援しながら最適な運転整理を行い、お客さまへのご迷惑を最小限に抑えつつ、安全かつ早期の運転再開をめざしています。

神田 私は山手線をはじめとする首都圏エリアの電気設備のメンテナンス業務に従事しており、検査計画・設備更新計画の策定を行うほか、終電後に、軌陸車（レールと道路の両方を走行できる車）に乗り、架線点検なども行っています。また、AIやドローンなどのデジタル技術を活用した設備保守のDXにも取り組んでいます。第一線の仕事は泥臭い部分もありますが、その経験があるからこそ、新しい技術を第一線で活かす方法を考えることができます。

厳しい教訓を、次の安全へ

横澤 2026年2月8日夜、宇都宮線において停電に伴う大きな輸送トラブルが発生し、お客さまには大変にご迷惑、ご心配をおかけしたことをお詫びいたします。当日、架線切断の連絡を受け、現地対策本部長としてただちに現場へ向かいました。現地は停電から1時間が過ぎ、車内も寒くなりかけていたため、迅速で安全な降車誘導に気を配りました。深夜帯でしたので事前にタクシーを手配し、降車案内を行う人員も確保しまし

た。その後は車両班、電力班、信号通信班と対策会議を重ねながら復旧に努めました。私は2026年1月1日に発生した宇都宮線列車脱線事故でも現地対策本部長を務めたため、今回の対応ではそこで得た教訓も活かした形です。事故は起きないことが理想ですが、万が一の際にお客さまをどう守るかも私たちの重要な使命です。一つひとつの事象の教訓を職場全体で共有し、次の安全につなげていくことが、安全エキスパートとしての役割だと考えています。

加茂 一連の輸送トラブルを受け、2026年2月に「事象発生から30分以内での降車誘導の準備指示の徹底」を公表しました。お客さまの立場で考えれば、列車内で不安な時間を過ごしていただくこと自体が大きな負担です。そのため現在は「降車誘導を行うかどうか」ではなく、「まず準備を始める」という考え方に変わっています。東京総合指令室では総括指令長をお客さま救済の責任者として明確に位置付け、運転整理とお客さま救済を並行して進める体制へ見直しました。事象発生時に何を優先すべきかを明確にしたことが大きな変化だと思います。

神田 宇都宮線の事象は、架線の管理が適切に行われなかったことが原因でした。現在、検測車による架線設備モニタリングを実施し、架線の画像を年4回撮影し、その画像を担当社員が確認していますが、長時間の運転見合わせに直結するような



重要ポイントのチェック体制検証の一環として、検測車から得られたデータの確認方法や確認体制について見直しを行っています。また、2026年4月から「AIを活用したパンタグラフ監視カメラの画像解析」の試行を開始しました。AIがパンタグラフの故障を抽出し、さらに2026年秋から試行導入予定の「異常時点検ドローン」が現地のドックから離陸して点検することで、早期設備点検が可能となります。従来に比べて運転再開までの時間を約30%短縮できると見込んでいます。

第一線が一体となって安全を支える

横澤 異常時の対応力は、実際に事象が起きた時だけ身につくものではありません。私たちは日頃から降車誘導訓練を実施

し、はしごの設置方法や投光器の使用方法、誘導ルートの確認などを繰り返し訓練しています。実際に線路内を歩いて危険箇所を確認することもあります。こうした地道な積み重ねが、いざという時のお客さまの安全確保につながると考えています。

加茂 東京総合指令室では、大規模地震や停電などを想定した訓練を定期的に行っています。実際の運行管理システムと同じ環境で訓練を行い、輸送部門だけでなく、電力・信号・線路など設備部門とも連携しながら対応力を高めています。また、駅や乗務ベースとの意見交換も年間100回程度実施しています。輸送障害時には駅と指令で異なる立場から議論になることもありますが、お客さまのために何が最善かを共有することで、より良い対応につながります。

神田 私たちも万が一の設備故障に備え、これまで定期的に設備の復旧訓練を行ってきました。実際にはしごに上り架線を復旧する訓練や、経験の浅い若手社員を中心とした訓練を行っています。さらに、設備故障を知得した時点から対応を開始しお客さま救済や情報提供の要素も取り入れた訓練など、より実践的な訓練を実施することで、第一線で働く社員の知識やチームワークのレベルアップ、技術力向上を実現していきます。

人と技術で安全を進化させる

横澤 小山駅では5年前から「安全のフォアマン」r育成会議」を実施しています。私が若手に伝えているのは、ルールそのも

のよりも、その背景にある事故の教訓です。過去の事故事例を学ぶことで、「なぜこのルールが必要なのか」を自分ごととして理解できるようになります。研修を受けた社員が次は指導役となり、安全に対する意識や知識が職場全体へ広がりつつあります。当社が掲げる「PRIDE & INTEGRITY」の名のとおり、安全を自分ごととして捉え、誇りと責任感を持って行動できる人材を育てていきたいと考えています。

加茂 指令室からは現場の状況を直接見ることはできません。だからこそ、いかにその場の状況を的確に聞き出し、限られた情報の中で正確な判断をするかが重要です。そのためにも駅や現場との意見交換を大切に、「ことばの力」を磨いています。今後も安全確保とお客さま救済を両立できる判断力を高めていきたいと思っています。

神田 私は設備をただ点検するだけでなく、「なぜこの設備があるのか」「なぜこのルールがあるのか」を意識しています。そうした第一線での気づきとAIやドローンなどの新しい技術を組み合わせることで、単なる効率化ではなく、安全レベルをさらに高められると考えています。新しい技術の導入は試行錯誤の連続で、なかなか思うように進まず苦労することもあります。それでも挑戦を続け、人に過度に依存しない新しい保守体系を実現することで、将来のメンテナンスのあり方そのものを変えていきたいと考えています。

異常時点検ドローン



先端技術で支える安全安定輸送

異常時点検ドローンの概要

異常時点検ドローンとは、設備故障発生時に遠隔操作で設備の状況を迅速に確認するためのドローンです。線路沿線に設置したドローンドックから即座に飛行し、設備点検を実施することで、早期設備点検が可能となります。故障箇所の特定や復旧判断を迅速化し、安全・安定輸送の向上に貢献します。

これまでは、設備故障が発生した際、社用車にて現地へ出勤し、線路内に立ち入って徒歩で目視点検を行っていました。そのため、点検に多大な時間を要する点が大きな課題でした。このプロセスを劇的に変革するため、2026年秋より山手線において遠隔操作による「異常時点検ドローン」の試行導入を開始します。

2026年1月下旬には山手線新橋駅近辺で夜間飛行試験を実施し、無線通信やLTE通信による安定した飛行と、夜間においても鮮明な映像が取得できることを確認しました。異常時点検ドローン活用で約30%程度の復旧時間削減を見込んでいます。



成長戦略

流通・サービス事業

外部環境

- 原材料価格や物流コスト等の増大が続く中、消費者物価の上昇も継続。お客さまの消費マインドやコスト受容度の変化が見込まれる。
- デジタル×リアルが進展し、商品・サービスの選定への生成AIの存在感も拡大。デジタル広告の市場規模はさらに拡大が見込まれる。
- 働き手の不足は継続。フィジカルAIの活用など店舗・物流等での省人化が引き続き課題となる。

KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
リテール営業収益	3,500億円 (+57億円)	3,900億円	5,200億円
交通広告営業収益	389億円 (+19億円)	430億円	500億円

数値目標(経済的価値)

	2026年度 業績予想(前期比)	2027年度 目標
営業収益	4,270億円 (+108億円、104.6%)	5,070億円
営業利益	700億円 (+19億円、102.8%)	800億円
EBITDA	920億円 (+36億円、104.1%)	1,040億円
ROA	15.8%(△0.5pt)	16.5%
ROA(R=EBITDA)	20.8%(△0.3pt)	21.5%



常務取締役
マーケティング戦略(総括)

中川 晴美

流通・サービス事業は、JR東日本グループが長年培ってきた信頼とブランドを基盤に、新たな生活価値を創出する役割を果たしています。まずは「信頼」を取り戻すため、有識者委員会報告を踏まえて策定した具体的な改善策を実行することで、グループガバナンスを再構築し成長を支える基盤を強化します。

そのうえで、駅・データ・決済といったグループ独自のアセットを掛け合わせた価値創造を加速させます。Beyond Stations構想の具現化により、上野駅などを起点に駅空間を体験価値の高い拠点へと進化させるとともに、デジタル広告ネットワークMASTRUMの機能拡充を通じて新たな需要創出に挑戦します。

さらに、Suica Renaissanceを通じて得られる成果を段階的に事業へ反映し、お客さまとの直接的な関係構築を推進します。働き手の減少に対応できる持続可能なオペレーションと、新たな「感動」体験の創造を両立し、グループ内外の連携を通じてインフレ率を上回る持続的な事業成長を実現することで、中長期戦略「Beyond the Border」でめざす世界を具体化します。

新流通センターによる基盤強化

流通・サービス事業の成長を支える基盤強化として、2026年10月にジェイアール東日本物流の新流通センターを稼働します。本センターは、ドライ・チルドを一体で扱える機能を備え、JR-Cross店舗向け物流で培った3PL事業[※]のノウハウをさらに高度化します。SCM配送ネットワークの最適化と将来の事業展開を見据えた拠点再配置により、物流の効率化とサービス品質の向上を図るとともに、グループ外収益の拡大をめざします。加えて、グループ内外の取引先の在庫一元管理や共同配送化の推進、コールドチェーンにおける共配ネットワークの拡大を通じ、新たな付加価値を創出し、持続可能で競争力の高い物流モデルの構築に取り組んでいきます。

※3PL事業(third party logistics):荷主企業に代わって、効率的な物流戦略を提案し、物流業務を包括的に受託する事業の形で。

リテールビジネス

常務執行役員
マーケティング戦略部長

高木 浩一



方針

リテールビジネスでは、物価上昇を背景としたインフレ率を上回る力強い事業成長の実現をめざします。エキナカの磨き上げを起点に、グループ外に広がる外部収益や卸事業の拡大を進めるとともに、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)に資する取組みを通じ、持続的な価値創造と収益力向上を図ります。

戦略

エキナカのリニューアル及び新規開発:エキナカの戦略的リニューアル及び新規開発を推進します。グランスタ丸の内のゾーンリニューアルなどを通じたブランド強化に加え、36事業本部体制のもと、マーケットインの視点に立った運営体制を構築します。

外部出店や卸事業による外部収益の拡大:交通結節点を中心とした外部出店や、NewDays、企画催事店舗の展開、紀ノ国屋PB商品や駅弁等の卸事業拡大により、外部収益を拡大します。

LXに資する取組みを通じたビジネスの拡大:新幹線荷物輸送「はこビューン」への専用車両投入やJALとの連携、マルチエキューブの設置拡大を通じ、地域活性化や再配達削減、CO₂排出量削減などの社会課題解決に貢献します。

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

中央省庁等への不正請求を発生させたことを教訓に、信頼回復に向けてコンプライアンス遵守の風土を構築し、健全な事業運営を基盤として成長をめざします。そのうえで、新たなメディア開発や顧客接点の強化等を通じて交通広告の売上拡大を図ります。さらに、駅・車内をはじめとするグループ資産を最大限に活用し、外部収益の拡大とハウスエージェンシー機能の向上を図り、持続的な事業成長をめざします。

戦略

不正請求に関する再発防止策をはじめとしたコンプライアンスの徹底:コンプライアンス教育の実施と内部統制機能の強化により、適正な業務遂行を支える風土を構築します。

交通広告の売上増に向けた魅力あるメディアの開発・展開とデータ活用を推進:駅・街ナカでの魅力あるメディア開発やTRAIN TVのさらなる展開、SuicaデータやMASTRUMを活用した配信高度化、広告効果の可視化等を通じ、交通広告の価値向上を図ります。

「融合と連携」による取引の拡大、グループ施策の発信強化:駅・車内媒体とグループ会社保有資産を組み合わせた提案による一般クライアントの獲得や、移動の創造等のグループ施策の発信を強化します。

列車荷物輸送サービス 「はこビュン」

速くて安全、環境にも優しい

列車荷物輸送サービス「はこビュン」

「荷物専用新幹線」を開始し描く、

地域密着の荷主開拓と持続可能な物流の未来



王将果樹園(山形県)にて

(写真左から)

東日本旅客鉄道株式会社
マーケティング戦略部
地方開発・流動創造ユニット
渥美 雄也

株式会社ジェイアール東日本物流
本社営業本部
安助 里栄

東日本旅客鉄道株式会社
福島事業本部 事業推進部
菊地 哲矢

新幹線や在来線特急等を活用し、高速物流インフラを築き上げてきた「はこビュン」。市場のニーズを起点に地方の価値を最大化する「荷主開拓」と「販路開拓」の取組みが着実に実を結んでいます。2026年7月、新組織である「36事業本部」が発足し、より深く地域に根ざした事業運営体制へと進化した今、運行を開始した「荷物専用新幹線」を活かした成長戦略、そして世の中に不可欠な物流ビジネスの未来について、熱い想いを抱く3名が語り合いました。

グループが連携して進める 「荷主・販路開拓」の最前線

菊地 私の所属する福島事業本部は、地域に深く入り込み、地元の生産者様や事業者様とのつながりを活かして「はこビュン」の輸送を造成しています。現地へ赴いて直接対話をする中で痛感するのは、「良いものを作っているのに、届ける手段や販路が限られている」という課題でした。特に鮮度が命の青果などは、従来の市場流通だと数日かかるため、輸送に耐えられるように完熟する前に収穫して、品目によっては輸送中に追熟させたりもします。しかし農家

様は「枝の上で完熟させた、一番美味しい状態を味わってほしい」と考えています。私たちは新幹線の圧倒的な速達性によって「朝採りの完熟商品をその日のうちに首都圏へ届ける」という新たなマーケットを提案し、今回撮影させていただいた山形・王将果樹園様のさくらんぼ輸送をはじめ、信頼関係を築き上げてきました。実は、新幹線に荷物を載せて運ぶというサービスは、鉄道本来の旅客最優先のオペレーションからすると、私が入社した頃には想像もつかなかったことであり、最初は試行錯誤の連続でした。しかし、先人たちが道を切り拓き、今の「はこビュン」の基盤があります。

安助 本当にそうですね。今ではグループ全体で「荷物も大切なお客さま」として目的地までお届けしています。

私たちジェイアール東日本物流は、そのバトンを受け取って荷主開拓とトータルオペレーションの実務最前線を担っています。当社の誇る首都圏の配送ネットワークと新幹線等を組み合わせることで、これまで自社トラックでの配送や宅配便を個別利用していた荷主様から、「定時安定性が劇的に向上した」「大幅な輸送コスト削減につながった」と、喜びの声をいただいています。例えば、定期利用いただいている地方の駅弁業者様などは、輸送開始からどんどん全体の取扱量が増え、「今度は駅ソトの催事や百貨店への配送も、はこビュン網で展開したい」とご相談をいただくようになりました。

渥美 本社のマーケティング戦略部は、都市と地方、グループ会

社と事業本部といった、あらゆる関係者を結ぶ「結節点」として、全体戦略の立案と調整を主導しています。JR東日本グループの最大の強みは、NewDays、ルミネ、アトレなど、消費者に近い施設や店舗を有していることです。都市側の「今、何が売れているか」「どんな商材が求められているか」というマーケットのリアルなニーズをヒアリングし、例えば「最近エキナカでパンが流行っているなら、地元でしか買えない幻のパンを地方で発掘しよう」という風に、地方と消費地それぞれのニーズを結び付けています。さらに、国際輸送サービス(JAL de はこビュン)の造成など、グローバルな販路開拓への挑戦も加速させています。

地域に密着したマーケットインを実践し、 社会課題解決に貢献する

菊地 2026年7月1日、JR東日本は「36事業本部体制」へと生まれ変わりました。それぞれの事業本部が経営の主体となることで、情報の伝達や意思決定、企画の実行スピードは劇的に早くなります。新幹線が持つ「輸送の速さ」だけでなく、現場で見つけた地域の課題に対して即座にアイデアを形にできる「組織の速さ」もこれからの武器です。地域の一番近くにいる私たちが主体となって、これまで拾いきれなかった小さな声や想いをすくい上げ、迅速な解決と地域貢献へつなげていきたいと



決意しています。

安助 組織のフットワークが軽くなることで、これまで対応できていなかった地域の細かなニーズや輸送課題を、より生産者様や事業者様の近くでダイレクトにキャッチできるようになりますね。首都圏と地方の距離をさらに縮めていきたいです。

渥美 そうですね。現在は物流の2024年問題と呼ばれる、慢性的な人手不足やトラックドライバーの高齢化といった物流課題に悩む大手物流業者さまが、自社の長距離幹線輸送ルートの中に「はこビュン」を組み込んでいただくという、BtoBのニーズも多くなっています。ライバルとして競い合うのではなく、社会インフラとして「新幹線を自社サービスに組み込んでいただく」と

ような協業を進めることで、長距離ドライバーの作業負荷軽減や、環境価値の推進にもグループ総力で貢献できるという実感をえています。

想いをつなぐ「荷物専用新幹線」

渥美 そして、2026年3月から「荷物専用新幹線」が盛岡～東京間で運行を開始しました。7両1編成を丸ごと荷物専用にすることで、約17トンという大口輸送を実現しました。長距離トラックドライバーのワンマン運行や勤務体系が制度的に限界を迎える中、「盛岡から東京までは新幹線が大口輸送を担い、そこから先へはトラックがバトンをつなぐ」という画期的なリレー物流の構築が可能になり、持続可能な物流ネットワークの構築に貢献しています。

安助 「荷物専用新幹線」は、車両センターが荷役舞台ということもあり、ライントレース機能を備えた無人搬送車（AGV）で、専用カーゴ台車を運搬しているのですが、これにより省人化が実現でき、より多くの荷物を効率よく運ぶことができます。ドライバーの作業負荷や高騰する燃料費・環境負荷などの物流業界が抱える社会課題を軽減しつつ、都市をつなぎ、物流を通じて社会に豊かな彩りをもたらす。「荷物専用新幹線」はその価値の流れを支える潤滑油となっていくと考えています。

菊地 私たちは荷物を運んで終わりではありません。東京駅や首都圏のイベント会場などに到着したあとも、営業・販売担当のJR東日本グループの社員たちが生産者様の想いを預かり、お

客さまへのアピールや販売を行っています。この地域から消費地のお客さままでつなげる「想いのバトン」と一体感こそが、JR東日本グループならではの強みです。

さらに、これまでは地方から首都圏へ運ぶ「上り」のイメージが強かったですが、これからは双方向、つまり「首都圏から地方へ（下り）」のニーズ開拓が、この荷物専用新幹線の将来性を高める大きなキープポイントになります。東京でしか手に入らない最新のトレンド商品やスイーツを、地方のお客さまへいち早くお届けする商流を作るなど、地域の一番近くにいる私たちが主体となって取り組んでいきます。

安助 我々は、一般の方や企業様が個人単位でも新幹線に載せて輸送できる「はこビュンQuick」というサービスも展開しています。医療機関からの緊急の「検体」や血液、緊急時の機械パーツなど、一刻を争う物品や緊急輸送にご利用いただいています。日々変わるお客さまの切実なニーズに寄り添う、社会的使命の非常に大きなインフラだと実感しています。

どれだけ情報化社会が進歩しても、リアルなモノを運ぶという物流ビジネスは絶対に世の中から無くなりません。私は地方から上京した学生時代、母親が送ってくれた畑の野菜や手料理の段ボールに元気をもらい、物流業界を志しました。「暮らしの彩り」や「温かい想い」を届けるため、これからも挑戦を続けていきます。

列車荷物輸送サービス「はこビュン」



荷物専用新幹線

「はこビュン」が切り拓く、地域と都市をつなぐ物流の未来

「はこビュン」の概要

「はこビュン」は、JR東日本の新幹線や特急列車などの列車を活用した、スピーディかつ安全な荷物輸送サービスです。荷主さまからお預かりした新鮮な食品や医療関係品、機械類・電子部品などを、列車ならではの定時かつ安定した輸送で、迅速に目的地へとお届けしています。

「勇翔2034」実現に向けて

グループ経営ビジョン「勇翔2034」で掲げたライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）による「地域に活力をもたらす豊かな日本に」を実現すべく、「はこビュン」を活用して、社会的課題の解決はもちろん、地域の魅力発信や地域経済の活性化を推進し、高付加価値を提供しながら「地方創生」、「交流人口創出」、「産業振興」に貢献できるよう持続的な成長をめざしていきます。



「はこビュン」荷下ろしの様子



成長戦略

不動産・ホテル事業

外部環境

- 工事費高騰・金利上昇により、不動産市場は用途・エリア・物件毎の優劣が鮮明に。当社は保有物件の磨き上げにより資産価値の最大化を図る。
- 訪日旅行者の需要は引き続き拡大。ホテルや商業をはじめとするインバウンドニーズの獲得が重要となる。
- 東北をはじめとする地方圏は人口減少の影響を受けるも、コンパクトシティ化やインバウンド誘客に可能性あり。

KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
SC・オフィス・ホテル営業収益	4,400億円 (+300億円)	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	6,500億円 (+646億円)	7,000億円	12,000億円

数値目標(経済的価値)

	2026年度 業績予想(前期比)	2027年度 目標
営業収益	6,050億円 (+917億円、117.9%)	7,100億円
営業利益	1,310億円 (+27億円、102.1%)	1,490億円
EBITDA	2,210億円 (+202億円、110.1%)	2,410億円
ROA	4.6%(△0.5pt)	4.9%
ROA(R=EBITDA)	7.7%(△0.2pt)	7.9%



常務取締役
マーケティング戦略(総括)

中川 晴美

不動産・ホテル事業では、中長期戦略「Beyond the Border」でめざす世界を具体化し、2031年度までに収益・利益を2023年度の2倍をさらに超える水準に高めていくことをめざします。具体的には、広域品川圏の価値向上などを通じ「東京のバリューアップ」を図るほか、J-TODの推進やJR東日本伊藤忠不動産開発(株)などを通じ回転型ビジネスを成長させます。また、地方中核都市の拠点整備や地域プレイヤーとの共創を図り、サステナブルな地方のあり方を実現します。

沿線くらしづくり構想の推進

JR東日本グループでは、沿線の個性を引き出す「沿線くらしづくり構想」を推進しています。地域の皆さまのくらしとつながり、世代を超えてくらしやすい新たな生活空間を創造し、地域の皆さまと共に歩む沿線となることで、沿線人口の拡大をめざします。

駅を中心に駅ビルや高架下など、一体的に運営や開発を行い、地域のくらしとつながる多様なサービスを展開することで、沿線の持続的な価値向上と心豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

オンライン問診を活用したスマート健康ステーションによる安心・便利な新しいくらし方の提案や地域のコミュニティハブの構築や多様なビジネスの場の創出、移動の目的地としての流動創造につながる仕組みや地域と連携した沿線の魅力発信など、沿線の個性を引き出す取組みを推進します。



元駅社員が醸造を行う中央線ピアワークス



千葉県初のスマート健康ステーション(ペリエ西千葉)



駅舎を活用した店舗(熱海プリン来宮駅店)

2026年度は、広域品川圏のまちづくりを着実に推進するとともに、社有地の活用や含み益の顕在化を進めます。加えて、地域LiSHを通じた地域課題解決への貢献や、東北エリアでのあらたな目的地づくりなど、地方圏の活性化を具体化します。さらにSuica Renaissanceの成果やデジタルプラットフォームを活用した最適な情報提供により、駅ビル等の利用促進やインバウンドゲストのさらなる獲得を図ります。

これらの戦略の実行には、コンプライアンスの徹底と安全の確保を通じたステークホルダーの皆さまからの「信頼」が大前提となります。そのうえで、お客さま一人ひとりのニーズに寄り添い、マーケットインの視点で心に残る「感動」体験を創出していくことをめざします。

不動産保有・活用ビジネス

常務執行役員
マーケティング戦略部長

高木 浩一



方針

えき・まち一体となった新規開発を推進するとともに、物価上昇を背景としたインフレ率を上回る既存事業の収益拡大により、力強い事業成長の実現をめざします。また、地域事業者やスタートアップとの連携を強化し、地域の課題解決に資する取組みを推進します。

戦略

着実な大規模開発の推進とエリア価値向上

TAKANAWA GATEWAY CITY開発など、着実に新規の大規模開発を推進し、面的拡大の早期化を推進します。また、広域品川圏において、地域や事業者との連携によるエリア価値の向上や集客を強化します。

既存事業の競争力強化の取組み

SCやホテルにおける新規開発や戦略的なリニューアルの推進、ブランドの磨き上げによる競争力の強化を図ります。また、JR東日本グループが一体となったソリューション提供など、企業やワーカーの課題解決に資するオフィス事業の強化を図ります。

地域事業者との連携によるビジネスの創出

TAKANAWA GATEWAY CITYのビジネス創造施設「LiSH」を各地域に展開し、地域事業者との連携体制を構築します。また、36事業本部がマーケットインの視点に立ち、「地域LiSH」をハブとして、地域の課題解決に資するビジネスの創出をめざします。

不動産回転ビジネス/ マネジメントビジネス

執行役員
マーケティング戦略部
副部長
小沼 智子



不動産回転ビジネス

方針 不動産販売を着実に推進するとともに、取得・開発を強化し、将来パイプラインを充実させ、収益力を拡大します。
また、伊藤忠グループとの不動産事業分野における戦略的提携により、統合後の新会社は今後5年間で2,500億円規模の売上をめざします。

戦略 **パイプライン拡充と回転型ビジネスの加速**
住宅分譲事業を強化し、回転型ビジネスの中核領域として拡大するとともに、マチナカ不動産の取得・バリューアップを推進します。
価値向上とグループ連携による収益最大化
事業間の融合と連携により、J-TODに向けた社有地の創出及び利活用を促進し、Suica生活圏を拡大することで、収益を最大化します。

マネジメントビジネス

方針 金利上昇局面での2031年度資産運用規模約1.2兆円に向けた継続的な案件組成、及び投資家層の拡大を図ります。また、DX推進及びブランド価値向上をめざします。

戦略 **資産運用規模拡大における成長ドライバーの強化**
国内外の投資家層を拡大し、安定的な資金調達基盤を構築します。アセットマネジメント・運営受託を戦略的に拡大し、アセットの多様化、ポートフォリオの分散を推進します。
運営品質・ブランド価値の高度化
ビル管理におけるDX化を進めるほか、グループが有する多様な事業との連携により、当社独自のブランド価値を向上します。



当社グループがアセットマネジメントを開始した物流施設(T-LOGI綾瀬)

伊藤忠グループとの不動産事業分野における統合契約締結

当社と伊藤忠商事(株)は、不動産事業分野における戦略的提携を具体化し、両社の不動産事業の飛躍的な成長の実現を目的に、それぞれの子会社であるJR東日本不動産(株)(以下「JERE」)、伊藤忠都市開発(株)(以下「IPD」)を含めた4社間において統合契約を締結いたしました。本契約に基づき、JR東日本と伊藤忠商事は、JEREとIPDを合併し、当社の連結子会社「JR東日本伊藤忠不動産開発(株)」(以下「統合会社」)とすることに合意しました。

JEREとIPDが経営統合することで、JR東日本グループの「信頼」というブランドに加え、広大な事業エリアにおける首都圏及び新幹線を中心とした鉄道ネットワークや社有地などの強いパイプライン、新駅設置等の交通ネットワーク強化や大規模まちづくりのノウハウ、強固な顧客接点に、伊藤忠グループのマーケットインの視点や、IPDの開発力・企画力・技術力、住宅事業のノウハウ等の一気通貫の不動産バリューチェーン、総合商社としてのビジネスネットワークなどを組み合わせることで、独自の強みを持つデベロッパーとなります。

これにより、不動産開発の枠を超えて、次のような人々の暮らし方、沿線や地域の生活を支える社会課題解決型の不動産事業を展開します。将来的には、国内で磨き上げたビジネスモデルの海外展開も視野に入れていきます。

①交通と都市機能が一体となった持続可能なまちづくり

鉄道という公共性の高いインフラを起点に、不動産開発・運営を一体で捉えることで、移動負担の低減、環境負荷の抑制、利便性の高い都市構造の実現に貢献します。

②不動産回転型ビジネスの取組み強化

住宅をはじめとする不動産開発について、JR東日本が保有する社有地も含む開発機会を活用し、回転型ビジネスのさらなる強化を図ります。立地特性を生かした良質な住環境を継続的に社会へ提供することに加え、沿線生活における幅広いニーズに応えることを通じて、生活の質の向上と都市の持続的発展に貢献しながら両社グループの不動産事業の成長を加速します。

③地域経済の活性化と地方創生への貢献

本統合を通じて、首都圏のみならず地方中核都市や沿線地域においても、アリーナやエンタメ施設等の移動の目的地となるような開発や、鉄道集客と連動したホテル開発、工業団地による新たな産業創出などの取組みにより、交流人口の拡大や雇用創出

につながる開発を推進します。マーケットインの発想から商業・サービス・観光等の産業とのシナジーを生み出し、地域ごとの社会課題やニーズに即した付加価値を提供することによって地域経済の好循環や地方創生の起点となるよう努めます。

これまでJEREが取り組んできたJR東日本グループの沿線を中心とした不動産の取得・開発や、IPDが取り組んできた分譲住宅事業、賃貸不動産開発事業に加え、鉄道というリアルなネットワークと、総合商社のグローバルな商流ネットワークの強みを掛け合わせた総合デベロッパーとして、不動産事業の飛躍的な成長をめざします。



統合によってめざす姿

■統合契約締結の概要

- ・2025年12月、不動産事業の成長戦略実現のため、伊藤忠商事(株)との戦略的提携に関する基本合意書を締結。
- ・2026年4月、JR東日本と伊藤忠商事(株)は、JEREとIPDを合併し、JR東日本が60%、伊藤忠商事(株)が40%出資するJR東日本の連結子会社「JR東日本伊藤忠不動産開発(株)」(以下「統合会社」)とする統合契約を締結。
- ・統合会社は、駅や沿線を起点とした不動産開発を軸に、開発・保有・回転型ビジネスを組み合わせた事業展開を行い、今後5年間で売上2,500億円規模への飛躍的な成長をめざしていく。

その他のM&A実行案件 P.54



伊藤忠グループとの不動産事業分野における統合契約締結

「広域品川圏」の共創まちづくり

個性の異なる3つの拠点

OIMACHI TRACKS、

TAKANAWA GATEWAY CITY、

ウォーターズ竹芝(メズム東京)の連携・共創が生み出す

「広域品川圏」のエリア価値を高める

2026年3月から、JR東日本グループによる「広域品川圏の共創まちづくり」が本格始動。浜松町から大井町にかけての一带で、「駅を中心としたまちづくり」を推進中です。その中核的な役割を果たすOIMACHI TRACKS、TAKANAWA GATEWAY CITY、ウォーターズ竹芝内のホテル、メズム東京、オートグラフ コレクション(以下、メズム東京)の担当者が、エリア間の連携と挑戦について語ります。

「働く・暮らす・遊ぶ」の境界線がないまちへ

根本 OIMACHI TRACKSは大井町駅直結の大型複合施設で、その開発コンセプトは「都市生活共創拠点」です。今までは働く場所と暮らす場所、遊ぶ場所が別々だったケースが多かったと思いますが、オフィス、ホテル、レジデンス、ショップ・レストラン、アミューズメント、公園空間などを1か所に集約し、「働く・暮らす・遊ぶ」をすべて経験できることが強みです。私は施設全体の運営計画やイベント企画に携わっていますが、施設内のオフィスで働いた後に店舗でお買い物を楽しむなど、オンとオフのどちらも体験できる場所をめざしています。

藤井 TAKANAWA GATEWAY CITYは、多様な人々が集い、

新しいビジネス・文化が生まれ続ける「国際交流拠点」をめざしています。私はエリア内にあるJR東日本グループ最大規模のプレミアムレジデンス「TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE」の運営に従事しています。総戸数847戸の大型物件で、エクスパッツ(外国人ビジネスワーカー)に対応し、多言語対応可能なコンシェルジュの24時間配置や海外製のビルトイン設備を設置した住戸を設けるなど、世界水準のホスピタリティを意識しています。
松尾 ウォーターズ竹芝は、モダンラグジュアリーホテルであるメズム東京、アトレ竹芝、劇団四季などから構成される複合施設です。東京の海の玄関口である竹芝の水辺や自然、文化を活かし、宿泊や食事、音楽、観劇などを通じて「五感を魅了する体験」を提供しています。メズム東京は「TOKYO WAVES」をコンセプトに、絶えず進化し続ける大都市・東京の鼓動と息吹を感じていただける宿泊施設です。私は公式通販サイトの運営や商品企画を通じて、客室やレストラン&バーなど、ホテル滞在だけでは終わらない唯一無二の感動体験をご自宅でもお楽しみいただけるよう取り組んでいます。

藤井 昨今はテレワークの普及もあり、「働く・暮らす・遊ぶ」の境界線がいい意味で曖昧になっていると思います。そのためTAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCEでは、3階にミーティングルーム、29階に個室ブースを設けて自宅でも働ける環境

を整えています。また、優雅なラウンジや本格的なキッチンを備えたパーティールーム、大型スクリーン・プロジェクターを備えたスカイシアターなど、共用施設を充実させています。単に「住む」だけでなく、都心にして自然を感じる住環境、ラグジュアリーな共用空間など、東京における新たな選択肢として、多様なライフスタイルを提案しています。

松尾 竹芝も同様です。竹芝は、ビジネスや生活の忙しい日常から一歩離れ、劇団四季での観劇や、浜離宮恩賜庭園の自然、ナイトクルーズやプロジェクションマッピングといった水辺のナイトタイムエコノミーを通じて、「自分自身と向き合い、内面をリセットする」という豊かな『遊ぶ・滞在する』価値を提供します。お客さまが「午前は大井町でフレキシブルに働き、昼は高輪の広場で過ごし、夜は竹芝のリセット空間で感性を刺激する」というように、エリアを横断して1日の中に心地よい都市ストーリーが生まれることが理想ですね。

「ヒト起点のマーケットイン」による価値追求と、確かな手ごたえ

根本 一体となったエリア価値向上のためには、何よりもお客さまが何を求めているかという「ヒト起点のマーケットイン」の観点

(写真左から)

株式会社JR東日本ビルディング
第二エリア事業部

根本 明日香
(OIMACHI TRACKS)

株式会社ジェイアール東日本都市開発
オフィス・住宅事業本部

藤井 翔太
(TAKANAWA GATEWAY CITY)

日本ホテル株式会社
メズム東京、
オートグラフ コレクション
プロダクトセールスDiv.

松尾 幸恵
(ウォーターズ竹芝(メズム東京))



が不可欠です。OIMACHI TRACKSでは、従来の“企業単位”ではなく“ワーカー一人ひとり”をターゲットに据え、シェアラウンジやステーションワークなど働き方の柔軟性を追求しています。足元のリーシング(入居募集)では非常に良い手ごたえを感じています。多くのお問合せをいただき、アトレのショップでのオフィステナントワーカーへの優待や街への注目度なども含めて「ここで働けるモチベーション」につながっていると感じます。まずは徹底的にワーカーの満足度を高め、それを将来的な収益や信頼につながっていく戦略です。

藤井 TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCEも、昨年10月のリーシング開始以来、非常に多くの問合せと申込みをいただいております。好調な滑り出しです。「CO₂排出量実質ゼロ」への取り組みや、重油で72時間稼働する非常用発電機、一般的な

建物の1.25倍の安全性を確保した制震構造など、圧倒的な「安心・快適」が街全体で担保されている点も高く評価されています。**松尾** メズム東京の公式通販サイトも、近年売上が伸びています。メズム東京がお届けする唯一無二の体験や、客室のジャンクオリティのアメニティなどがきっかけで当ホテルや竹芝を知り、ファンになってくださる方が増えています。モビリティや情報発信を通じてお互いのエリアの魅力を回遊させていくことで、ブランド価値をまだまだ高められると確信しています。

ビジネス創出から地域連携まで、 広域品川圏が描く未来

根本 競合他社の高級物件に対抗していくためにも、私たちはグループの融合によって【時間価値】【共鳴価値】【くらし価値】【信頼価値】をトータルで提供していきます。今後の具体的な連携として、大井町のオフィスに入居する大手・地元企業と、TAKANAWA GATEWAY CITYのインキュベーション施設「LiSH」をつなぐビジネス共創を考えています。LiSHに集まるスタートアップのイベントに大井町のテナントを掛け合わせることで、相互に新たな出会いとイノベーションを誘発していきたいですね。

藤井 TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCEではニューマン高輪内の一部店舗で注文した商品をご自宅へお届けするサービスや、クリニックとの連携を展開しています。一部のサービスは、

将来的にOIMACHI TRACKS RESIDENCEへも拡大することができるのではと考えています。同じ広域品川圏に住まうこと自体が、賃料以上の特別な体験価値となるよう改良を重ねていきます。**根本** また、新しくつくる施設の中だけで完結せず、ローカルな地域コミュニティとの関わりも大切にしていきたいです。OIMACHI TRACKSでは帰宅困難者約3,000人の受け入れスペースを確保し、品川区と一体となり72時間滞在可能な備蓄等を行っています。また、発災時は「TRACKS PARK」を広域避難場所として開放し、地域防災力向上をめざしています。

藤井 それぞれの街では、周辺エリアの魅力と価値を高めるために、エリアマネジメントの推進を目的とする一般社団法人を立ち上げています。高輪では地域の方々と一緒にまちの清掃イベントを実施するなど、地域貢献と連携強化に努めています。

松尾 竹芝でも、月1回の清掃活動や、干潟を活用した環境サステナブルな取組み、そして地域の水辺イベントへの出店などを通じて、住民の方々やNPOとの交流を深めています。私たちは、地域や近隣のオフィスワーカーの方々と一緒に汗を流すことで、真に愛されるエリアをめざしたいですね。

藤井 私たちは、広域品川圏を、既存の高級住宅街・ビジネス街のブランドを超える独自の価値へと育て、「東京の中心地を南に寄せていく」という挑戦を行っています。この壮大な挑戦を、私たち3者の連携・共創によって成し遂げていきたいです。

広域品川圏の共創まちづくり



広域品川圏を都市生活のイノベーションが生まれる先進エリアへ

広域品川圏の概要

当社グループは、浜松町駅から大井町駅間の東京南エリアを「広域品川圏(Greater Shinagawa)」と位置付け、グローバル都市間競争において、このエリア一体で国際都市東京の未来を拓き、東京の新たな魅力・価値向上(バリューアップ)を創出する共創型都市エリア戦略を展開しています。

勇翔2034の実現に向けた広域品川圏のまちづくり

「勇翔2034」で掲げるライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)の実現に向け、広域品川圏を、首都圏における国際競争力の強化と都市機能の高度化を牽引する「都市生活のイノベーションが生まれる先進エリア」と位置付け、地域・企業・大学など多様なパートナーとの共創を推進しています。Suicaをイノベーションデジタル基盤とし、立体MaaSの実装や健康・くらしのサービス創出、文化・ナイトタイムコンテンツの展開を通じて、回遊性の高い都市空間を形成するとともに、豊かな都市生活の実現と新たな交流・消費の創出、データを活用した持続的な価値循環の構築に取り組んでいます。





成長戦略

その他

Suica・金融ビジネス KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
モバイルSuica発行数	4,500万枚 (+286万枚)	5,000万枚	7,000万枚
自社決済サービス総取扱高 (2027年3月期以降は teppay分を含む)	5.35兆円 (+0.48兆円)	6.13兆円	9兆円

グローバルビジネス KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
グループ売上高 (2025年3月期以降 の累計)	171億円 (+17億円)	256億円	400億円

エネルギービジネス KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
CO ₂ 削減量(単体)	28.7万t (+11.7万t)	32.7万t	62.7万t

建設ビジネス KPI

	2026年度 (前期比)	2027年度	2031年度
グループ売上高	97億円 (+6億円)	102億円	126億円

数値目標(経済的価値)

	2026年度 業績予想(前期比)	2027年度 目標
営業収益	1,170億円 (+75億円、106.9%)	1,260億円
営業利益	250億円 (△52億円、82.6%)	260億円
EBITDA	630億円 (+0億円、100.0%)	640億円
ROA	1.7%(△0.5pt)	1.8%
ROA(R=EBITDA)	4.3%(△0.3pt)	4.4%

Suica・金融ビジネス

マーケティング戦略部
マーケティング戦略・グループ統括
ユニット長

佐藤 晴子



外部環境

- キャッシュレス決済の浸透に伴う決済手段の多様化・複雑化
- DXの進展によるデジタルビジネス及びデータビジネスの競争激化

方針

自社決済サービスの一体的利用を促進しグループ全体の収益を向上させるほか、生活の利便性やCX向上に向けた新サービス開発・準備を進めます。「勇翔2034」実現に向け非連続な成長戦略を具体化します。

戦略

自社決済サービスの強化:2026年秋にコード決済サービス「teppay」を開始します。また事業本部等の接点を活かしたteppay加盟店の新規開拓・加盟店向けのサービス提供を行います。

Suicaの基盤拡大:2027年春の群馬県・宮城県での「ご当地Suica」サービス開始に向けた準備や、SuicaのSF、定期のクラウド基盤への移行準備を進めます。

データマーケティングの進化による事業拡大:事業間のクロスユースを促進するJRE POINTの新たなサービス開発の実施や、データを駆使した顧客のロイヤリティ向上に向け取り組みます。

非連続な成長戦略の具体化:グループの成長に資する新領域への参入等を見据え検討を進めます。

グローバルビジネス

常務執行役員
グローバルビジネス部長

松本 雄一



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

モビリティと生活ソリューションの総合力で、グローバルでのLXを実現するとともに、JR東日本グループの経済圏の拡大をめざします。

戦略

グローバルフロンティアへの挑戦:マーケットインの視点に立ち、成長を続ける各国のニーズに合わせた鉄道・商業などの事業領域から新規案件獲得と既存事業の着実な収益力向上による収益基盤の確立に向け、東南アジア等での鉄道運行・保守案件、商業運営権獲得や駅周辺商業参画の拡大等をめざします。

中長期戦略に基づくグローバルな二軸経営の強化:グローバルビジネス中長期戦略の策定によりモビリティと生活ソリューションの二軸で海外事業推進体制を強化し、デジタル基盤や環境・エネルギーなどの取組み・成果を加え、「快適な公共交通を基盤とした豊かなまちづくり(海外版J-TOD)」を推進していきます。

エネルギービジネス

執行役員
エネルギー企画部長

根本 享明



外部環境

- 第7次エネルギー基本計画や排出権取引制度への対応
- 国際情勢を背景とした燃料価格上昇リスクの高まり

方針

脱カーボンをめざし、再エネ発電所の開発や買収、PPA^{*1}も進めます。また、電気料金抑制のため電源確保方法を見直し、安価な電源調達を進めます。さらに、外部収益拡大のため、再エネ発電所の安定的な運営と新規事業に取り組みます。

戦略

脱カーボンの推進(他社電源確保強化):運営に関与している八戸バイオマス発電所とのPPAを開始するとともに、他の再エネ発電所とのPPAを通じて、環境価値の確保を推進していきます。

電力コストの最適化(コストダウン):JR商事による鉄道事業向け電力供給を経済的効果が見込める限り拡大します。

外部収益獲得:再エネ発電所による売電収入や他社向け屋根上太陽光発電及び電力供給を拡大します。

電力小売ビジネスの拡大:小売電気事業(JR商事)によるグループ会社等への電力供給を拡大します。

※1 PPA:電力購入契約

建設ビジネス

執行役員
建設エンジニアリング部長

井料 青海



外部環境

- 労務費・材料費の高騰や資材不足が継続する中、新たな価値を創造する建設プロジェクトに対するグループ内外における高いニーズ
- インフラ整備を担う受発注者において技術者不足が深刻化

方針

着実なプロジェクトの推進のため、関係者と連携し、計画の工夫などの対応を最大限実施していきます。あわせて、業務変革によるプロジェクトの抜本的な生産性の向上と外部収益の拡大をめざします。

戦略

プロジェクトの推進、企画構想機能強化:羽田空港アクセス線(仮称)、品川、渋谷などのターミナル駅改良、地方における駅を中心としたまちづくりや社会基盤整備などのプロジェクトの着実な推進と企画・構想機能の強化を図り、すべての人の心豊かな生活の実現に貢献します。

DX推進による生産性向上:調査計画から維持管理までのBIM^{*2}サイクルの試行などによりDXを推進し、生産性向上を進めます。

外部収益の拡大とグループ連携の強化:PM/CM事業^{*3}やプロジェクトの推進を通じて地域課題の解決に貢献するとともに、JR東日本が提供する安全教育eラーニングパッケージ「KeYing」の展開などにより、外部収益の拡大を図ります。

※2 BIM:建設情報モデル

※3 PM/CM事業:設計・施工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

グローバルでの「J-TOD※」の実現に向けて

グループの総合力で切り拓く
モビリティと生活ソリューションが
世界を舞台に生み出す新たな価値

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

世界各国でモビリティ・生活ソリューション事業を展開するJR東日本グループは2026年7月の組織再編で「グローバルビジネス部」を発足。「快適な公共交通を基盤としたまちづくり(海外版J-TOD)」を推進し、グローバルでの事業推進体制を強化しています。グローバルビジネスの最前線で働く社員、そしてグローバルな事業展開における戦略策定に携わる社員がそのチャレンジを語ります。

グローバルでのモビリティと生活ソリューションの最前線

篠崎 私は2012年に入社し、約11年間、駅社員・車掌・運転士としてJR東日本の第一線の業務に従事しました。旅行をきっかけに海外への関心が高く、当社が海外事業に力を入れる方針を掲げた時から私もいつか自分の能力を海外で生かしたいという気持ちを強めてきました。その後、ベトナムのホーチミンメトロ(以下、HCM)1号線のO&M(運行・保守)アドバイザーとして2

年半赴任した際は、列車制御システムが私の担当線区であった埼京線(大宮-池袋)のシステムと考え方が近く、乗務経験を生かしたため、非常にやりがいを感じました。

張 私はJR東日本台湾事業開発の現地採用社員として、ホテル、フィットネスジム、コワーキングスペースなど、さまざまな業態の開発、運営に取り組んできました。日本には10年以上暮らした経験があり、JR東日本への出向中には、秋葉原駅エキナカ開発業務などに携わりました。JR東日本グループが大切にしている安全・安心、品質、サービスの考え方を理解し共感しながら、台湾人として台湾市場の感覚を持っていることが自分の強みだと思います。現在は台湾におけるJ-TOD開発担当者として、全体戦略の構築や、駅を中心とした生活価値を高めるための各種コンテンツ・サービスの開発推進をサポートしています。

望月 JR東日本グループは、これまでモビリティではインド高速鉄道プロジェクトやタイ・バンコクのパープルラインプロジェクト、生活ソリューションでは台湾・台北でのホテルメトロポリタンの運営、シンガポールではトムソン・イーストコースト線駅構内でのエキナカ開発・運営にも取り組み、海外での事業展開を推進してきました。現在は、海外での事業展開において「モビリティと生活ソリューションの総合力」をさらに活かすべく、グローバルビジ

ネス中長期戦略を検討する仕事に取り組んでいます。

海外での課題に挑み、現地の期待に応える

篠崎 ベトナムでは安全や時間管理などの考え方に違いがあり、日本の経験をそのまま適用できません。例えば日本ではあらゆる場面で安全が確保されていることを前提に列車を運行します。しかし、ベトナムでは安全管理などの方法を運行する中で徐々に固めていくことが多い印象です。そこで日本流を押しつけるのではなく、相手の文化を尊重しながら、日本のやり方をアレンジするようにしました。例えば、指差喚呼(指差し確認)の際、日本では人差し指を使いますが、ベトナムでは文化的な抵抗感から人差し指と中指の2本を使う方法を提案しました。この方式が今でも使われているため、ベトナム側に受け入れられたという感覚があり、この仕事の醍醐味といえます。

張 台湾はもともと日本に対する関心が高い市場です。日本の飲食、サービス、施設などに対して、高い品質と清潔さに、安心感、満足感を持っています。直近では2026年5月、台北駅地下に「Metro Corner | atre 台北駅店」が開業しましたが、単なる日本ブランドへの関心にとどまらず、駅を中心とした生活ソリューションとして、ご利用されるお客さまからも、鉄道事業者さまから

(写真左から)

日本コンサルタンツ株式会社
都市鉄道推進本部
(現職 東日本旅客鉄道株式会社
グローバルビジネス部
インド高速鉄道支援計画ユニット)

篠崎 遼太郎

東日本旅客鉄道株式会社
グローバルビジネス部
企画・国際交流ユニット

望月 郁子

台湾捷爾東事業開發股份有限公司
企画開発部

張 祐豪



も、高い評価をいただいています。ただし日本のコンテンツをそのまま再現するのではなく、台湾の生活習慣、消費行動、駅の使われ方に合わせて、いかにローカライズするかが重要なテーマです。例えば朝食需要を見ると、日本ではエキナカのおにぎり専門店やベーカリー、カフェなどが通勤客の要望に応えています。一方、台湾ではマチナカにあるローカルな朝食専門店の選択肢が非常に豊富で、通勤途中に購入し、会社で食べるのが一般的です。価格帯、食習慣、競合の環境、駅の使われ方を踏まえて、台湾のお客さまにとってご利用いただきやすい商品構成や売り方を工夫することが重要です。

望月 グローバルビジネス部は、モビリティと生活ソリューションの総合力で、グローバルでのLXの実現をめざしています。ター

ゲットとなる国や地域はさまざまです。篠崎さんがO&M支援に取り組んだベトナムのように、鉄道を新規に導入する地域もあれば、張さんが活躍している台湾のように、生活ソリューションで豊かなマーケットのある地域も存在します。戦略を作るうえで、どのようなシナジーを生み出せるのか、モビリティと生活ソリューションの両方を発展させられる地域、国はどこなのかという議論を常に深めています。

海外版「J-TOD」の豊かな未来に向けて

篠崎 HCM1号線ができる前には野良犬が歩き回っていたような何もなかった場所に鉄道ができたことにより、新しい街が生まれました。駅周辺では駅直結の高層タワービルが完成し、ターミナル駅では住宅街の開発が進んでいます。現在、HCMは1号線のみにも関わらず、バス路線から鉄道へのシフトが進んでいます。海外版J-TODもこのようなチャンスを活かすことで成功につながると感じました。そのためには、現地の人々と信頼を築くことが重要だと思います。私は現地を離れる際、現地のスタッフに「ぜひまた来てほしい」「あなたならまたこっちに帰って来られる」という言葉をかけていただきました。現地のための地道で誠実な取組みが、新しいビジネスにつながると手ごたえを感じています。

望月 2016年に開業したバンコクのパープルラインでもO&M事業に参画してきました。車両や地上設備のメンテナンスを通じ、

バンコクの都市鉄道の中で唯一、2023年、2024年に重大な輸送障害ゼロという実績に貢献し、運営会社からも厚い信頼を得られました。グローバルビジネス部では、安全・安定輸送のノウハウを生かしたビジネスをはじめ、エキナカや駅周辺の商業開発、不動産開発などを通じ、当社グループの連携による海外における新たなライフスタイルの提案を推進しています。

張 台湾でもモビリティと生活ソリューション、さらにデジタルソリューションの融合に挑戦しています。駅を起点に当社グループが持つさまざまな機能やノウハウをつなげることで、台湾のお客さまの日常をより便利で豊かにする仕組みを作っていきます。また台湾のお客さまの生活スタイル、消費行動などを学び、柔軟に当社グループへの海外事業に活かしていく。そんな相互学習と共創の姿勢が、海外版J-TODモデルの成功につながっていくと考えています。

望月 安全かつ快適に移動できること、さらに移動そのものがワクワクするような体験につながることで、これらは地域や時代を超えて人々が求める普遍的な価値だと思います。しかし、鉄道を中心に豊かなライフスタイルが確立された都市はまだ世界的には珍しく、まさに当社グループの個性と強みが発揮される分野です。私は昔から海外での街づくりに関わりたいと考えており、海外においてJ-TODにチャレンジしていくことに大きなやりがいと将来性を感じ、日々の業務に取り組んでいます。

グローバルで推進する「海外版J-TOD」



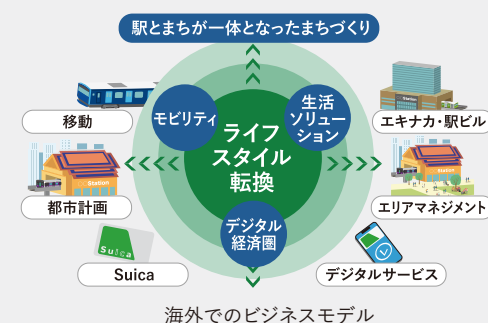
「海外版J-TOD」を推進し、グローバルでLXを実現

グローバルビジネスがめざすもの

「勇翔2034」の実現に向け、JR東日本グループは、際限なく広がるグローバルフロントティアにおいて、マーケットインの視点に立ち、グループの持つモビリティと生活ソリューションの総合力で「快適な公共交通を基盤とした豊かなまちづくり（海外版J-TOD）」を推進し、LXをグローバルで実現するとともに、グループの経済圏を広げていくことをめざしています。

「海外版J-TOD」概要

「海外版J-TOD」は海外で推進する「快適な公共交通を基盤とした豊かなまちづくり」です。海外における交通渋滞や駅とまちとの分断などの都市課題に対して国内外で培ったJR東日本グループの技術、輸送オペレーション、都市構想、流動創出などの経験・ノウハウを生かし、デジタル基盤や環境・エネルギーなどの取組み・成果を加え、「海外版J-TOD」を推進します。



モバイルSuica

teppay

モバイルPASMO

※teppay 画面イメージ

[illegible]

※ご当地Suica 概念図

データ

グループ外との融合と連携 ～非連続な成長に向けて～

非連続な成長を加速させるM&A等の資本戦略

非連続な成長の実現に向けて

当社グループの持続的な成長に向けて、早期の収益力向上を実現する必要があります。既存事業の成長に加え、非連続な成長を通じて、2031年度の営業収益4.3兆円程度をめざし、2034年度の営業収益5兆円に向けた成長軌道を描き、グループの企業価値の最大化に向けて取り組んでいきます。

その実現のために、当社グループの各ビジネスの成長戦略と合致し、グループの企業価値最大化に資するコングロマリット・プレミアムを生み出すことが見込まれる場合には、M&A等の資本戦略を積極的に進めるとともに、経営環境に応じた最適な資本関係を追求していきます。

M&Aのターゲットとしては各事業の成長戦略に沿った相乗効果を発揮できる分野、将来の成長が見込める未踏領域等を考えています。特に不動産・ホテルのセグメントなどによる生活ソリューション事業の収益向上のほか、デジタル領域、テクノロジー分野などの技術革新は鉄道事業においても重要となると考えています。

M&A等の資本戦略を通じ、2031年度までに営業収益ベースで5,000億円程度、営業利益ベースで500億円程度の増収・増益効果をめざしています。

当社グループによる主なM&A実行案件(2025年度～2026年度)

■(株)JR東日本クロスステーションによるシンセンフードテック(株)取得

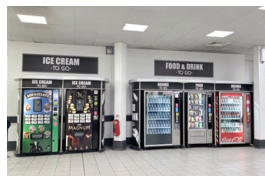
- ・2025年3月、外食・弁当・食品製造事業において「調達力強化」や「冷凍技術」の活用を成長戦略の柱と位置付け、食材仕入コスト削減や生産性向上、収益拡大を目的として取得。
- ・現在、同社の調達ネットワークにより、駅弁や外食での食材仕入のコストダウン効果が出ている。今後は、さらなるコストダウンを図るとともに、冷凍技術を活用した駅弁の製造工程の削減や同社の販売ネットワークを通じたおせち等の事業拡大をめざしていく。



国内最大規模のおせち事業

■英国における自動販売機事業の拡大(2026年6月)

- ・2024年、JRE Business Development UK Limited(以下「UKBD」)は、英国自販機運営会社であるDecorum Vending Limited(以下デコラム社)の全株式を取得し、英国内の駅を中心に1,000台規模の自販機を運営してきた。
- ・2026年6月、デコラム社を通じて、ロンドン・ヒースロー空港やロンドン・ガトウィック空港をはじめとするイギリス主要空港において800台規模を運営するPetrie Gough Limitedの自販機事業を、新たに取得。
- ・今後は、UKBD及びデコラム社を中心に、イギリス国内の駅や空港におけるスマートリテールに取り組んでいくほか、将来的には、現地パートナーとのネットワークを生かしながら欧州他国への展開をめざしていく。



新たに取得した英国の空港の自販機

■サステナブルな鉄道事業運営をめざした連携の強化

- ・2026年6月、(株)日本線路技術、日本機械保線(株)及び(株)JR西日本レールテックの3社共同出資により、線路に関わる各種検測機器の開発・製造・販売を行う、軌道検測分野の専門会社である(株)カネコの全株式を取得。
- ・本共同出資を通じて、線路メンテナンスに使用する機器を安定供給するためにサプライチェーン強化を図るとともに、JR東日本・JR東海・JR西日本の3社グループが有する線路メンテナンスの豊富な知見と(株)カネコの有する製品開発力を融合させることで、サステナブルなメンテナンス体制の実現に貢献する。



カネコと出資3社による連携強化

■伊藤忠グループとの不動産事業分野における統合契約締結 ⇒詳細はこちら

スタートアップ企業との共創

JR東日本スタートアップ(株)を通じたオープンイノベーションの推進

JR東日本スタートアップ(株)は、コーポレートベンチャーキャピタルとして2018年に設立しました。スタートアップ企業との協業等を通じて新たなサービス・事業をスピーディに創出し、沿線活性化とグループ価値向上を図るほか、スタートアップ企業の資金需要に応えるための迅速かつ機動的な投資を実施しています。

また、スタートアップ企業から駅や鉄道、グループの経営資源等を活用したビジネス・サービスの提案を募り、ブラッシュアップを経て実現していく「JR東日本スタートアッププログラム」を2017年から実施しています。これまで累計で2,357件の応募があり、149件の実証実験を実施しました。同プログラムでは、採択企業が自らの取り組み仮説検証テーマを発表する「JR東日本スタートアッププログラムDEMODOY」を開催するなど社外の方も含めた多層的なネットワーキング機会を提供しています。



第13回JR東日本スタートアッププログラムDEMODOY(発表会)



エキュート秋葉原での実証実験の様子(Ugo)



街の交流拠点を創出する本庄デパートメント(株)との連携

海外スタートアップ企業との積極的な連携

オープンイノベーションのさらなる加速を目的として、2024年にシンガポールにコーポレートベンチャーキャピタルJRE Ventures Pte. Ltd.を設立しました。主に東南アジアを中心とする海外スタートアップへの出資及び協業を通じ、海外発の先進的なテクノロジーやビジネスモデルの探索・取込みを行い、当社グループの経営資源と融合させることで、グループの事業におけるDXの加速と新たな顧客体験価値の創出を推進しています。



デジタル広告ネットワークMASTRUM(イメージ)

■デジタル広告ネットワークMASTRUMの増強に向けた海外スタートアップ企業との連携

2025年1月にはシンガポールを本拠に東南アジアで屋外メディア事業等を手掛けるMOVING WALLS PTE. LTD.へJRE Ventures Pte.Ltd.と(株)ジェイアール東日本企画(jeki)が共同出資を行いました。MOVING WALLS社と連携して国内外の交通広告や屋外広告などOOH(Out Of Home)メディアのシームレスな売買を支援する体制を構築し、jekiのデジタル広告ネットワークMASTRUM増強をめざしていきます。

TAKANAWA GATEWAY CITYにおける広域スタートアップエコシステム

TAKANAWA GATEWAY CITYは、地球益をめざし、社会課題の解決に向けてビジネス創造施設「TAKANAWA GATEWAY Link Scholars' Hub(LiSH)」を中心に、ヒト・多様なフィールド・ファイナンスが三位一体となった広域スタートアップエコシステム構築に取り組んでいます。

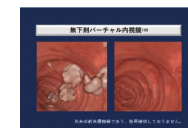
LiSHは、国内外のスタートアップをはじめとする約200社の方々に参加いただき、参加企業の皆さまと60件を超える実証実験をTAKANAWA GATEWAY CITYで行ったほか、当社を含む11社の企業の出資による100億円を超える規模の高輪地球益ファンドから、スタートアップ10社超へ投資実行するなど、参加企業の成長を通じた、地球益に資する取組みを進めています。



LiSH Labイメージ



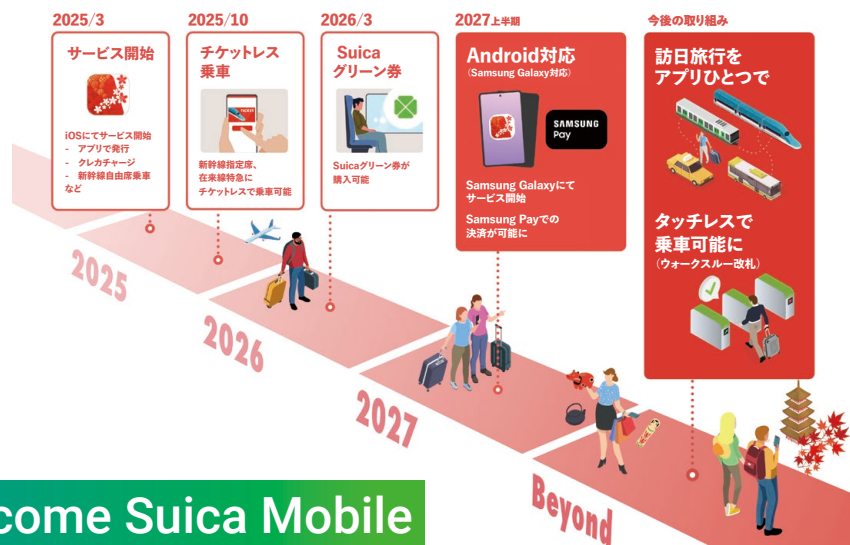
街での実証実験



高輪地球益ファンドの出資先

移動と消費をつなぐ インバウンドの 新たな展開

旅の計画段階から滞在中に至る多くの接点で、JR東日本グループならではの快適な体験をお届けします。そのためにデジタル基盤の拡充と地域・外部連携を強化する取組みを展開し、インバウンド需要をグループ全体の持続的な成長機会へとつなげます。



Welcome Suica Mobile

訪日外国人向けアプリ「Welcome Suica Mobile」は、2025年3月にiOSにてサービスを開始し、お手持ちのスマートフォンで簡単にSuicaをご利用いただけるようになりました。10月には、「JR-EAST Train Reservation」との連携により、「成田エクスプレス」や「富士回遊」などの在来線特急や新幹線をアプリから予約・購入し、チケットレスでご乗車いただけるようになりました。また、2026年3月には、「Suicaグリーン券」のご購入も可能になり、移動時間をより快適にお過ごしいただけるようになりました。さらに、2027年上半期には、Android™端末をお持ちの方にもご利用いただけるよう、Samsung Galaxyスマートフォンへのサービス拡大も計画しています。

※2026年5月現在は、Apple社製端末のみに対応しています。

※「Samsung Galaxy」はSamsung Electronics Co., Ltd.の商標または登録商標です。 ※Androidは、Google LLCの商標です。

JR EAST Rewards

「JR EAST Rewards」は、鉄道利用を起点に、JR東日本グループ内での消費を促進することを目的とした施策です。対象となる鉄道バスやWelcome Suica・Welcome Suica Mobileを保有する訪日旅行者が、駅ナカや沿線の商業施設、サービス施設を利用することで、各種特典を受けられる仕組みとなっています。各グループ会社とつながることで、鉄道収益に加え、グループ内消費の拡大を図ります。2026年3月には29社354施設・店舗へとネットワークを拡大しており、インバウンド需要をグループ全体の成長機会として取り込む基盤とし、モビリティ・生活ソリューション両方のインバウンド収入の増収に貢献しています。



訪日の仕掛けづくり

自社の販売システムに加え、海外の旅行代理店(OTA)を活用したデジタルプロモーションを推進し、訪日前から当社沿線エリアの魅力と出会う導線を構築します。OTAと各事業本部との連携により、東日本の観光素材を情報発信するとともに、観光地に限らず、鉄道・流通・宿泊・体験など当社が有する多様なリソースを活用した商品・サービスを造成します。

これらの商品をOTAで展開・販売することで、国・地域別のニーズに応じた情報発信と訴求を行い、訪日計画段階における東日本エリアの選択確率の向上を図ります。さらに、データ活用による効果検証と継続的な改善を通じて、東日本エリアのコンテンツ拡充による持続的なインバウンド需要の創出に取り組みます。



訪日客に占める東北での宿泊割合5%をめざした取組み

勇翔2034に掲げる「訪日客に占める東北での宿泊割合を5%へと引き上げること」を目標に、モビリティと生活ソリューションの二軸でグループ全体が一体となった取組みを推進していきます。

ターゲティング分析を行い、その結果に基づき「長期滞在の傾向が強い欧米豪のお客さま」と「短期滞在の傾向が強いアジアのお客さま」のニーズ把握を徹底的に行います。ニーズに応じた旅程やコンテンツのPRを、当社グループのみならず海外の旅行代理店(OTA)と連携して進めていきます。

また、事業本部やグループ会社が地域と一体となって創造する魅力的なコンテンツを、航空会社や旅行会社と共に「立体型観光」として仕立て上げていきます。

こうした新たなストラクチャーで、訪日客に占める東北での宿泊割合を5%に引き上げることをめざします。



成長の基盤となる戦略

ビジネスの成長を支え、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進し、「勇翔2034」の実現をめざすため、安全、CX、人材、イノベーション、財務・投資の5つの戦略を定めています。

安全

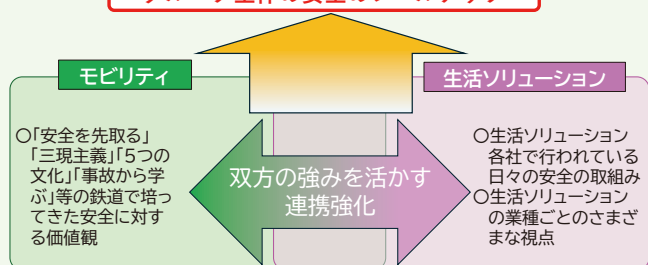
執行役員
安全企画部長
丸山 正樹



グループの事業基盤である信頼を構築するために

2026年度は「お客さま、地域の皆さま、及びグループで働く人の身体被害ゼロ」をめざす姿としています。
めざす姿に向けて、誇りと誠実さを原動力に、“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行動”により、安全安心な日常生活をお届けし、すべての人に「安心」を感じていただきます。「安心」による「信頼」の拡大は、JR東日本グループのすべての事業の基盤となり、成長を加速させるエンジンとなります。

グループ全体の安全のレベルアップ



「モビリティ」と「生活ソリューション」双方の強みを活かした安全のレベルアップ

方針

2025年度の振り返りとして、「モビリティ」と「生活ソリューション」相互の安全の強みを活かす取組みを実施し、安全教育、安全投資及び安全に関する人材育成を推進しました。一方で、当社グループに起因する鉄道運転事故や労働災害が発生しました。このことを踏まえ、今年度は以下を方針とします。

- 一人ひとりが力を伸ばし、チームワークで安全を先取る風土を構築
- グループ全体での安全に対する価値観の共有と連携した取組みの実施

戦略

戦略①「グループ安全計画2028」のブラッシュアップ

- 一人ひとりが自らの業務の「仕事の本質」について考え、みんなで議論・実践する、主体的な取組みの浸透

戦略②「モビリティ」・「生活ソリューション」相互の強みを活かす施策のさらなる推進

- 安全シンポジウム、グループ一体となった訓練の実施
- 共通の課題(安全文化・防火・防災等)への連携強化

戦略③ 組織再編を見据え安全の力をさらに高める

- 「安全の取組みの核となる人」のさらなる活躍に向けたフォロー体制を構築し安全をレベルアップ

戦略④ 計画的な安全設備への投資

- 衝突・脱線防止、ホームドア整備や自然災害に対するリスクの低減

CX

執行役員
CX戦略部長
筒井 英樹



お客さま体験価値(CX)を最大化するために

JR東日本グループは、2026年1月に策定した「グループCX戦略ビジョン2030」の実現に向け、グループ一体となって取り組んでいます。今年度は特にお客さまとのあらゆる接点において、安心と感動をお届けする取組みを一層推進するとともに、発生した大規模な輸送障害を踏まえ、業務フロー(作業手順)の見直しや異常時対応力の強化に取組み、安全安定輸送のさらなる向上を追求します。これらの取組みを通じて、事業基盤の強靱化とビジョンの浸透を進めてまいります。また、グループ各社との連携をさらに深めるとともに、計画的な人材育成

成を推進し、「お客さま体験価値(CX)」の向上・最大化を通じて、持続的な価値向上と「すべての人の心豊かな生活の実現」をめざします。

私たちは「お客さま体験価値ファースト」を共通の価値観として、「ヒト起点のマーケットイン」を強く意識し、グループ一体となって「勇翔2034」を実現していきます。

方針

- 「グループCX戦略ビジョン2030」の浸透
- 「グループ内でのさらなる連携強化」の実現と「計画的な人材育成」の実施

戦略

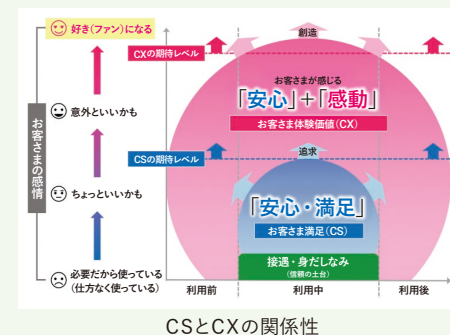
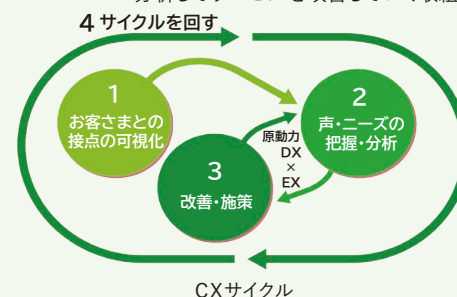
戦略① お客さま体験価値を意識した取組み

- お客さまとのすべての接点で安心・感動していただく取組みを推進。CXサイクルを回し、お客さまサービス品質を向上
- 業務フロー(作業手順)の見直しや、異常時の対応力向上(実践的な訓練、わかりやすい情報提供)などを通じた安全安定輸送の強化向上
- お客さまに安心してJR東日本グループをご利用いただくため、サービス介助士資格の取得促進や障がいのある方との交流の継続

戦略② 連携強化や人材育成につながる取組み

- 各箇所のサービス品質向上に向けた取組みをグループ内へ展開し連携強化
- 各種セミナーやシンポジウム、CX特別講演会を通じたCX人材の育成

※CXサイクル:お客さまとの接点を可視化し、ニーズを分析してサービスを改善していく取組み

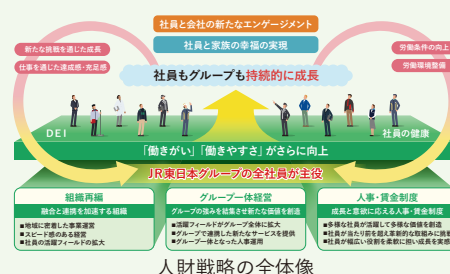


人材

執行役員
人財戦略部長
塩原 敬

社員と会社の新たなエンゲージメントの創出

2026年4月に実施した「人事・賃金制度の改正」と2026年7月に実施した「事業運営体制の再編」を礎に、「勇翔2034」でめざす「安心」と「感動」の実現に向けて、社員の挑戦と活躍を後押ししていきます。その土台として「DEI」と「健康経営」を推進することで、「働きがい」と「働きやすさ」を高めながら、社員の成長をグループの成長の原動力とする好循環「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出していきます。成長の基盤となる人的資本の充実を図り、グループ全体でモビリティと生活ソリューションの二軸経営を力強く推し進めていきます。



人財戦略の全体像

方針

- 人財戦略の土台となる「DEI」と「健康経営」をグループ一体で強力に推進
- 「事業運営体制の再編」と「人事・賃金制度の抜本的改正」の趣旨を浸透させ運用を定着
- 二軸経営を推進するため、グループ内でさまざまな能力を持つ多様な人材が活躍できるように企業文化や仕組み、風土をさらに進化
- 労働力不足時代を迎える中でモビリティをサステナブルにするため、働き方を見直すとともに安全技術レベルを維持向上するために、採用や育成の仕組みを根幹から見直す
- 人財戦略の取組みの効果を定量的に把握し新たな施策につなげていくため、ストレスチェックとエンゲージメント調査を毎年行い、改善に向けて有効に活用
- グループガバナンスの改善・強化の観点から、職場における心理的安全性を高めるとともに、グループ社員のエンゲージメント向上に資する人財戦略の取組みを実施

戦略

戦略① 人財戦略の土台を構築

- 「勇翔2034」を実現するため、経営戦略として「JR東日本グループDEIポリシー」を策定し、取組みを推進
- 健康推進リーダーを育成し職場を中心としたグループ一体の健康創りの推進

戦略② 事業運営体制の再編と人事・賃金制度の抜本的改正

- 社員がお客さまに近いところで自らの創意を発揮し、社会課題の解決や感動の創造に向けて、果敢にチャレンジできるように組織を変革していく
- 個別支援型人材育成サイクルを推進していくため、評価サイクルを定着させるとともに、トレースを行い実効性を高める

戦略③ 二軸経営を推進する企業文化・仕組み・風土を創造

- 生成AI等の先端技術を活用し人手のかからないモビリティ体制を構築することで、重点成長分野に移動できる人材を生み出す
- 広がる事業領域に対応し人材ポートフォリオを策定

戦略④ 効率的な働き方と技術力を有する人材の採用・育成を強化

- AI、ドローン、ロボット等の先端技術の活用を積極的に推進し、より効率的な働き方に革新
- 採用に向けて地域に根差した第一線の社員による学校訪問と指定校推薦の強化をしていく

戦略⑤ 社員と会社の新たなエンゲージメントの構築

- ストレスチェックとエンゲージメント調査を通じて、これまで行ってきた人財戦略の効果を測定する。そのうえで、弱点を抽出してそれに対する有効な対策を講じる

戦略⑥ グループガバナンスの改善・強化

- 職場における心理的安全性を高めるため、DEIと連動した息の長い取組みを続け、職場風土を改善

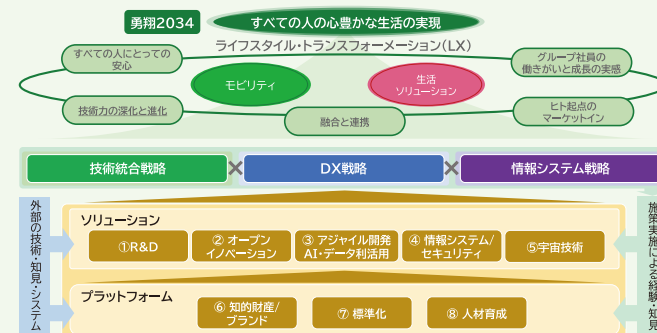
イノベーション

常務執行役員
イノベーション戦略部長
西村 佳久

技術サービス企業グループとしての価値を高めるために

近年、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進化に加え、労働力不足の深刻化や事業環境の不確実性の高まりなど、当社グループを取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。

こうした環境変化を成長の機会と捉え、技術サービス企業グループとしての価値を一層高めるため、当社グループは今年度を「AI・DX元年」と位置付けました。AIやロボティクスをはじめとするデジタル技術の活用を通じて新たなサービスの創出や生産性向上をめざすとともに、社員一人ひとりが業務を通じて蓄積してきた知見とデジタル技術を融合させることで、当社グループならではの付加価値創出につなげていきます。

イノベーション
戦略の考え方

方針

- AI・DX元年と位置付け、AI・ロボティクスの活用で新しいサービスの創出や生産性向上を実現し、技術サービス企業グループとしてさらなる高みをめざす
- 脱炭素社会に向けた新エネルギーの調査・検討の深度化
- 巧妙化する脅威や技術の進化に対応したセキュリティガバナンスの策定・セキュリティ意識の向上

戦略

戦略① AI・ロボティクスの活用によりDXを強力に推進

- 「AIポリシー」に基づき、AIの可能性とリスクを十分に認識し、業務スタイルの改革と新たなお客さま体験価値創出を実現
- 企画業務の生産性向上ツールとして「JRE業務サポートAI」を内製開発し、社内に展開
- データ活用基盤の構築により、収集したデータをAIや分析ツールを通じて全社員が活用できる環境を整備
- 機械化・省人化に向けた技術開発の推進と成果の実装
- メンテナンス作業、旅客サービスへのロボティクスの活用検討
- 業務改善支援ハンズオンを通じたデジタル人材育成

戦略② ビジネスを支えるシステムプラットフォームの実現

- 共通APIゲートウェイなどシステムモダナイズ実現のためのシステム基盤の使用開始
- 新たな情報セキュリティルールの策定と運用開始

戦略③ 時代を先取りした研究開発

- 激甚化を前提とした災害対策のレベルアップに向けた研究
- 新たな組織体制を踏まえた知的財産教育の推進

戦略④ 新たな技術の取組み

- フュージョンエネルギーの活用、水素社会実現に向けた調査・検討
- 宇宙関連技術を利用した業務革新に向け、各種衛星利活用の検討深度化
- 社内、社外の連携によるWell-being、LX実現に向けた各実証の社会実装

財務・投資

執行役員
財務投資計画部長
酒井 宏彰



連結キャッシュ・フロー経営を通じたグループ全体の企業価値向上をめざして

「勇翔2034」の数値目標達成に向けたキャッシュ・フロー経営の推進、ビジネス間の融合と連携、成長と財務健全性の確保の両立、財務情報の品質向上、サステナブルな資材調達体制の構築をめざした「新しいサプライチェーン」を推進していきます。これらにより、ビジネスの成長を後押しするとともに、すべての事業の基盤でもある信頼を確固たるものにしていきます。

方針

- 「勇翔2034」の実現に向けた連結キャッシュ・フローの最大化
- 金利のある世界への対応
- 強靱でサステナブルな資材調達体制の構築
- 信頼性の高い制度会計の実践とガバナンスの改善・強化
- 地域密着のエリア経営を財務・投資面からサポート
- グループ経営に貢献できる財務・投資人財の育成

戦略

戦略①「勇翔2034」の実現に向けた成長軌道の確立

- 2034年度営業収益5兆円に向けた成長軌道の確立では、これまで「勇翔2034」の数値目標を上方修正し増収に対する解像度を上げ、モビリティ事業の成長や不動産回転を加速する仕組みを導入する等、勇翔2034達成に向けた稼ぐ力の向上を図ってきました。
- 稼ぐ力の向上によりROAを高めていきます。モビリティにおいては増収施策の具体化を図りトップラインを向上させます。生活ソリューションではインフレや金利上昇を上回るさらなる成長をめざすとともに、M&Aによる非連続な成長を実現します。加えて、資産の有効活用を進めグループシナジーを発揮するとともに、36事業本部が地域に密着してさらなる価値創造に努めてまいります。
- 稼ぐ力の向上に合わせて、ビジネス間の融合と連携の促進、「LX資金」の活用による革新的なイノベーションの推進等により、勇翔2034の実現に向けた連結キャッシュ・フローの最大化に努めていきます。
- 「LX資金」の活用としては、新エネルギー(水素やフュージョン)の社会実装に挑戦します。また、これらの取組みが勇翔2034で掲げるLXの世界観とあっているか等を確認する「ビジョニング」を行うことで新たなチャレンジを推進します。

戦略② 金利のある世界における資金調達

- 金利上昇局面に対応すべく、調達手段の多様化や機動的な対応、中期年限の活用等により安定性の確保と支払利息のコントロールを実現していきます。
- また、非連続な成長(M&A等)に向けたタイムリーな資金確保を実施するとともに、稼ぐ力に応じて有利子負債をコントロールすることで、成長の加速と財務健全性の両立をめざします。

戦略③ 新しいサプライチェーンの構築に向けた取組みの推進

- 製造業の後継者不足やメーカーの撤退等といった環境変化の中で、強靱でサステナブルなサプライチェーンの構築をめざして、モビリティ事業と連携した調達経路の拡大や資材物品の共通化を図るなど、調達の多様化による「新しいサプライチェーン」を推進していきます。
- キャッシュ・フローの拡大を図る観点から、災害時に備えた予備品等以外の在庫について使用目的を明確にし、貯蔵品の適正な管理を行っていますが、持続的で安定した輸送サービスの提供という観点からも、新たな考え方に基づく材料・予備品配備を実践していきます。

戦略④ 効率的で正確な決算に向けた取組み

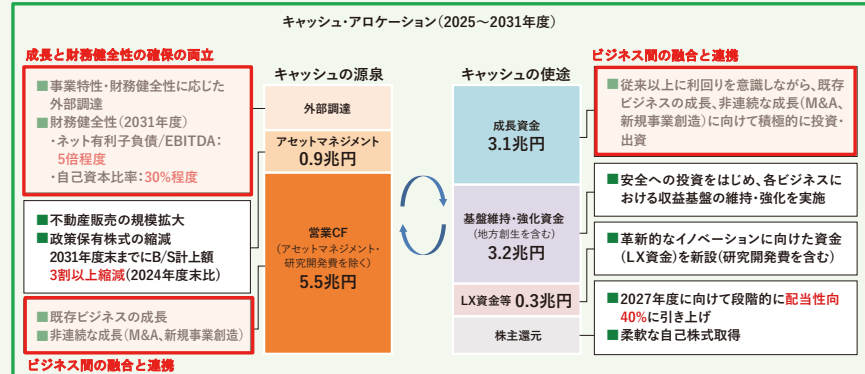
- 適かつ確実な決算を継続して遂行し、財務面での信頼性を高めていきます。また、AIの利活用をはじめとするDX推進等を通じて業務改革、生産性向上に努めていきます。
- 経理基幹システムの更新、グループ経営体制の強化に向けた継続的な準備を進めていきます。

「勇翔2034」の実現

ビジネスの成長

信頼

キャッシュ・フロー経営の推進



財務情報の品質向上

サステナブルな資材調達体制の構築をめざした「新しいサプライチェーン」の構築

「勇翔2034」の実現に向けた財務・投資戦略

戦略

戦略⑤ 事業本部へのサポートの実施

- 2026年7月の組織再編により発足した36事業本部に対し、財務・投資の両面から支援することで、自律的な経営を実現するとともに、社員一人ひとりの経営への参画につなげていきます。
- 36事業本部の経営状況を可視化するとともに、経営情報へのアクセス性を高める仕組みの運用を開始しました。KGI・KPI達成に向けた情報提供や経営情報をモニタリングできるダッシュボード等を構築し、事業本部の経営を支援しています。

戦略⑥ 経営に貢献できる人財の育成

- 成長分野の事業発展やM&Aなど、会社の経営に貢献できる人財の育成を、グループ一体となって行っています。

KPI	2027年3月期	2028年3月期	2032年3月期
信用格付の維持	国内債:AA格 外債:A格	国内債:AA格 外債:A格	国内債:AA格 外債:A格
政策保有株式(2025年3月期末比)	—	—	3割以上減
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%	100%	100%

★はJR東日本単体の数値

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。

一部マテリアリティ、KPIと社会的価値・経済的価値の見直しについて

2024年から2025年にかけてステークホルダーの皆さまの信頼を損なう事象が連続して明るみに出ました。こうした事態を受け、経営への信頼回復とグループガバナンスの改善・強化を重要課題と位置付け、マテリアリティの特定・見直しプロセスにおける検証・議論を通じて、マテリアリティ「経営の信頼を高めるために」を「経営の信頼を高めるために(グループガバナンス)」へ見直すとともに、サブマテリアリティ「果敢なチャレンジを促進する内部統制」を「リスクテイクとリスクコントロール」に変更し、あわせてKPI及び社会的価値・経済的価値の見直しを実施しました。

なお、「グループガバナンスの改善と強化」に関する目標・KPIに関しては、2026年度より実施する各種取組みの状況を踏まえ、2027年度以降の見直しを検討しています。

マテリアリティの特定プロセスと見直し  P.27

マテリアリティ	サブマテリアリティ	目標	KPI	2031年度目標	2025年度実績	企業価値との関連(社会的価値・経済的価値)
安全で安心な社会の実現のために	安全・安心	モビリティにおける当社グループ起因によるお客さまの死傷事故ゼロ	●鉄道運転事故(2023年度比)	30%減	23%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、グループの事業活動に対するステークホルダーからの信頼に応える。
			●ホームにおける鉄道人身障害事故(2023年度比)	80%減	11%減 ^{※1}	
			●当社グループに起因する鉄道運転事故	0件	4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	162駅・345番線	
		当社グループ施設内での当社グループ起因によるお客さまの死傷事故ゼロ	●「事故の歴史展示館」を活用したグループ社員の安全教育受講者数(2025年度からの累計)	累計70,000人	累計約11,800人	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。
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	●地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策(2023年度からの累計)	累計270件	累計96件	社会的価値 社会課題や潜在ニーズに向き合い生活様式を革新し、地域の豊かさを持続的に共創することにより、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。
		地域経済の活性化の推進				
	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	●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	17件/年	経済的価値 地域と連携しながら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。
	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%	57.7%	
		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(2024年度からの累計)	累計24,000人以上	累計約6,200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)	17.0%減	社会的価値 脱炭素社会・循環型社会・生物多様性を実現することにより、気候変動リスクを緩和するなど、持続可能で豊かな地球環境に貢献する。
		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%	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。
			●廃棄物のリサイクル率	80%(2030年度)	84%	
	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(2025年度から2035年度までの累計)	累計30,000本	累計3,600本	

※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
★はJR東日本単体の数値

マテリアリティ	サブマテリアリティ	目標	KPI	2031年度目標	2025年度実績	企業価値との関連(社会的価値・経済的価値)			
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(2024年度からの累計)	累計375件	累計83件	社会的価値	ヒト起点の発想で技術を融合し、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。		
	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(2024年度からの累計)	累計30件	累計16件	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、グループの成長を加速させる。		
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)	DEIの推進	多様な人材の活躍	● 管理職に占める女性比率★	15%	9.0%	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、社員の「働きがい」と「働きやすさ」をはじめとするエンゲージメントが向上し、思いやりとワクワクにあふれる社会を創る。		
			● 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%	65%				
	柔軟な働き方の実現	● 男性の育児休職等取得率★	90%以上	80.3%					
	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(2025年度からの累計)	累計70,000人	累計10,656人			経済的価値	仕事・働き方・職場の進化により、人的資本が持つポテンシャルが発揮されることで、生産性・収益性を高め、新たな価値を創造する。
		活躍フィールドの拡大	● 重点成長分野への人材配置(2023年度から2027年度の累計)	累計2,000人	累計1,292人				
	健康経営	社員の健康推進	● 特定保健指導実施率★	100%	56.0%(2024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 (グループガバナンス)	リスクテイクとリスクコントロール	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★	92%	85.8%	社会的価値	内部統制システムを確立し、コンプライアンスを意識した健全な業務遂行により、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靱な経営体質を構築することで、経営への信頼を高める。		
		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%			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。
		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%	100%				

★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んできました。しかしながら、2025年度の山手線・京浜東北線での停電による輸送障害や中央線での走行中の列車でドアが開いた事象、2026年4月の白新線での列車と作業用の車両が接触する事故等によりステークホルダーの皆さまの信頼を損ねたことは、グループの経営の根幹に関わる事態として重く受け止めています。2026年度は、今一度すべての業務を抜本的に見直し、特に安全安定輸送の強化向上を図っていきます。鉄道のシステムは、車両・線路・電気などさまざまな設備や業務が相互に関連しているため、輸送トラブルの発生防止と対応力向上に向け、業務分野をまたがる総合的な知識能力や技術力を高めていきます。さらに、鉄道をはじめとする「モビリティ」の安全性向上の取り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	●モビリティにおける当社グループ起因によるお客さまの死傷事故ゼロ ●当社グループ施設内での当社グループ起因によるお客さまの死傷事故ゼロ ●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)	2025年度実績
鉄道運転事故 (2023年度比)	30%減 23%減※1
ホームにおける鉄道人身 障害事故(2023年度比)	80%減 11%減※1
当社グループに起因する 鉄道運転事故	0件 4件
重大インシデント	0件 1件

KPI(2031年度の数値目標)	2025年度実績
ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線 162駅・345番線
「事故の歴史展示館」を活用したグループ社員の 安全教育受講者数(2025年度からの累計)	累計70,000人 累計約11,800人
災害対応訓練実施率(グループ全体)	100% —
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※2の件数	8件未満 14件※1

※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。

安全綱領

一 安全は輸送業務の最大の使命である。
二 安全の確保は、規程の遵守及び
執務の厳正から始まり、
不断の修練によって築きあげられる。
三 確実の励行と連絡の徹底は、
安全の確保に最も大切である。
四 安全の確保のためには、職責をこえて
一致協力しなければならぬ。
五 疑わしいときは、あわてず、自ら考え、
最も安全と認められる方法を
採らなければならない。

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しており、「未知の事故・事象発生」の可能性が高まっています。このような状況に的確に対応するため「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



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

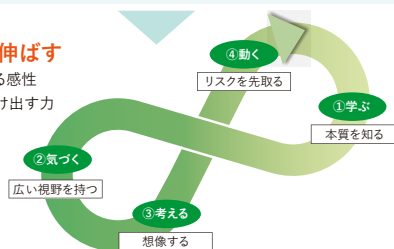
ぶつかり合って議論する文化
意見を出し合い、背後要因を捉え、真の対策の立案

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

想像力を伸ばす

- ・予兆を捉える感性
- ・課題を見つけ出す力



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。

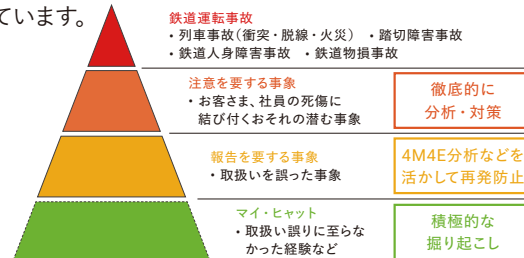
- 現地**：実際に現地に向いて状況を知る
- 現物**：実際に現物（車両、装置、機械など）を見て、状態を知る
- 現人**：実際に関係している人々と向き合って状態を知る



羽越本線列車事故現場の訪問

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。



「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。

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、安全に係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。

グループの安全推進体制

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。現在は本社に「モビリティ安全推進委員会」を、各事業本部には「地域安全推進委員会」を設置し、鉄道の安全性向上と事故防止を図っています。

加えて、二軸経営を踏まえ、「生活ソリューション安全推進委員会」を設置するとともに、「グループ安全推進委員会」にて、モビリティと生活ソリューション双方の取組みを推進しています。

詳細は
webサイトへ



JR東日本の安全の現状

鉄道運転事故

2025年度の鉄道運転事故は、122件と会社発足当初と比べて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7割を占めています。なお、列車事故は上越線での試運転中の蒸気機関車の列車脱線事故及び宇都宮線での踏切障害に伴う列車脱線事故が発生しました。

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

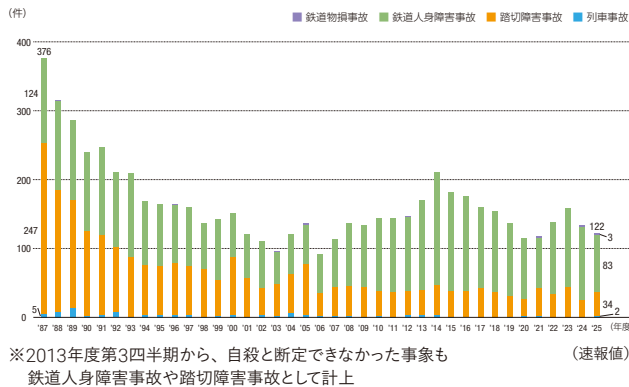
鉄道人身障害事故

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



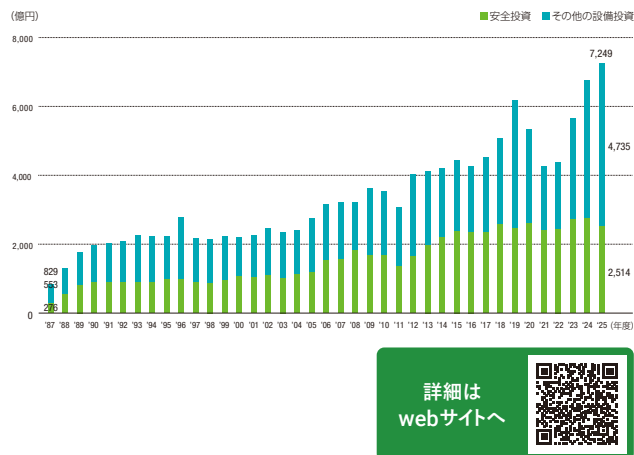
詳細は
webサイトへ



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5年間の安全投資は約1.3兆円を見込んでいます。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いきます。

安全投資額とその他の設備投資額の推移(JR東日本単体)



インシデント

2025年度はインシデントが1件、重大インシデントが1件発生しました。

- E721系台車枠に亀裂が入った事象
- 中央本線 初狩駅構内
走行中にドアが開いた事象(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

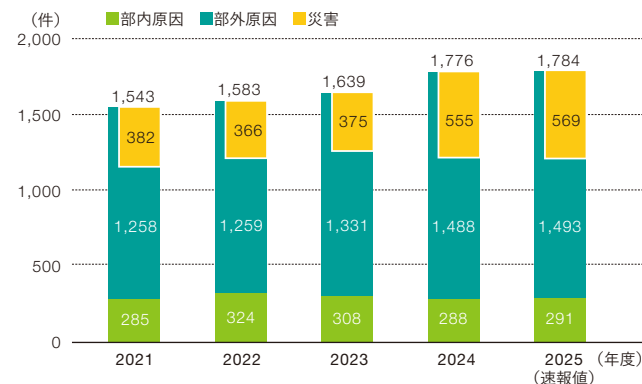
運輸安全委員会設置法施行規則(国土交通省令)により定められているインシデントのうち、特に異例と認められるもの

輸送障害

2025年度は、2024年度と比較し、件数に大きな変化はありませんでしたが、動物との衝撃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



行政指導

2025年度は、1月16日に田町変電所の停電により発生させた輸送障害、及び2月2日に京葉線八丁堀駅で発生させたエスカレーターからの発煙に対し、原因究明と再発防止を行うよう行政指導を受けました。

一連の輸送トラブルを踏まえ、今後の鉄道の安全・安定輸送を構築するため、2月10日に6項目の取組み事項を発表しました。引き続きグループ一体となって取り組んでいます。

詳細はこちら [P.71](#)

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
グループ社員の安全教育受講者数
(2025年度からの累計)

累計**70,000人**

災害対応訓練実施率

100%

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」「技能教室所」(各事業本部等)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

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「安全のプロ」「安全エキスパート・安全エキスパートJr」「安全指導のキーマン」といった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。また、「安全の語り部」が自身の経験と今あるルールや設備の成り立ち等を第一線社員に伝えています。



安全エキスパートの育成



安全エキスパートJr.の育成

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。

グループ全体の安全レベル向上のため、安全教育を通じて社員の安全への意識を高めており、「事故の歴史展示館」の安全教育受講者数をKPIとして設定しました。引き続きグループ一体となって社員の安全教育を進めていきます。



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、各事業本部等では、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

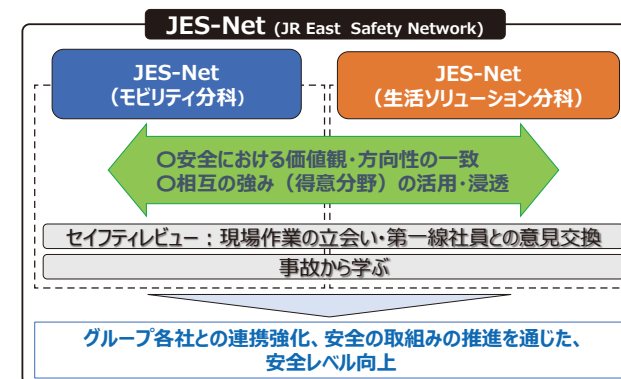


東京建設PMO
「事故展～事故から学ぶ展示室～」

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)。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、JES-Netに、それぞれの分科を設置しました。両分科で、安全性の向上に向け、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」を通じ、課題や好事例等を共有し、改善の取組みを推進しています。今後も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て、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

災害対応訓練をグループ全体で推進

移動を支えるモビリティと、日々の暮らしを支える生活ソリューションの双方で、災害時にもお客さまに安全・安心をお届けすることをめざし、各社の防災計画等に則った取組みを推進するため、2026年度より、JR東日本及びグループ各社での災害対応訓練実施率100%をKPIとして新設しました。モビリティと生活ソリューションの二軸で究極の安全を追求します。



商業施設での災害対応訓練



駅での災害対応訓練

⇒総合防災訓練
P.66

VOICE

納品時の案内告知板
掲出個所の拡大株式会社ジェイアール東日本物流
大宮エキジセンター

井上 諒



(株)ジェイアール東日本物流では、駅構内店舗への配送全般を行っています。駅構内はお客様の往来が非常に多く、お声がけしているものの多くの従業員が台車等をお客さまに接触させてしまうのではないかと不安を持っている現状がありました。そこで配送時のお客さまとの接触リスク低下と従業員の不安感緩和のため、店頭からの持ち出し台車に配送作業中である旨の案内告知板を掲出することにしました。これは、他職場の好事例を取り入れるとともに、職場会議で議論を重ね納品先の了承も得て導入したものです。お声がけと合わせることで接触リスクの低下と、従業員の不安緩和につながりました。今後も安全性向上のためにできることを深掘りし、安全・品質向上の体制構築に取り組んでいきます。



案内告知板の掲出

VOICE

他者視点を取り入れた
バス事故防止の取組みジェイアールバス関東株式会社
佐野支店 古河営業所

寺西 郁典



ジェイアールバス関東(株)では、社員の気づきを安全性向上につなげるCS運動に取り組んでいます。当営業所の路線で自転車や歩行者が飛び出す場所があり、注意して運転しても多くの乗務員が不安を感じていました。そこで乗務員の不安緩和とさらなる安全運転のため、全乗務員が不安に感じる箇所を統一した様式にて報告し、実際に現地を確認する取組みを始めました。現地では「自転車や歩行者の視界の制限」など多くの気づきを得ました。さらにCS会議で情報共有・意見交換を行い他者の視点で危険予測する意識が高まり、運転時の注意力向上につながりました。今後も職場全体で活動を活性化させ事故を起こさない職場づくりに取り組んでいきます。



CS(チャレンジセーフティ)会議

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(当時)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

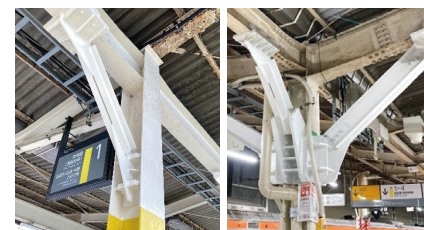
近い将来発生が懸念されている首都直下地震などの大規模な地震に備え、耐震補強を行っています。

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。

スマートウィックス工法
(写真左)スマートボックス工法
(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。

列車の運転・保守作業に関する安全対策

列車衝突事故防止対策

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。

詳細は
webサイトへ

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運転規制を、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。

保線業務の機械化・自動化

生産年齢人口減少に伴う労働力不足に対応するため、線路メンテナンス作業の機械化を推進しています。代表的な作業であるレール交換作業においては、自走式及び牽引式の2種類のレール交換機を導入しました。今後はこれらの機械化施工を標準化することで、省人化や生産性向上を実現し、サステナブルな線路メンテナンス体制を構築します。



レール交換の機械化風景

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。

■ 逸脱防止ガイド



■ 接着絶縁継目の破断防止



■ レール転倒防止装置



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。2025年度の訓練では、DXを活用した情報収集訓練、駅ビルなどグループ会社と連携・連動した訓練を実施しました。

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、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



BRT事業における安全の取組み

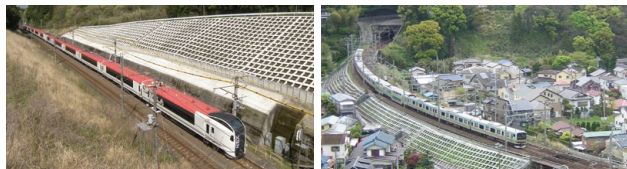
気仙沼線・大船渡線BRT事業において、委託先事業者である(株)ミヤコーバス及び岩手県交通(株)と連携して安全確保に取り組んでいます。実物の車両を用いた各種訓練や3社合同の情報交換会の実施に加え、安全統括管理者が現地で意見交換を行う「BRT安全ミーティング」等を通じて、課題を共有・解決するとともに、連携強化に努めています。



津波避難訓練の様子

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。

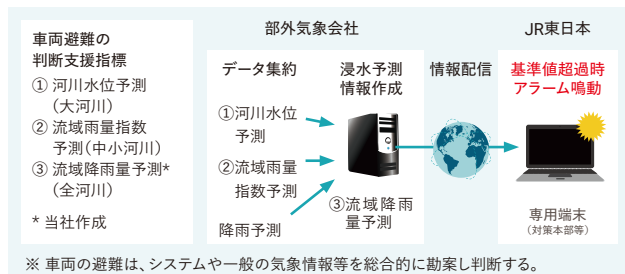
浸水に関する取組み

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、

■車両疎開判断支援システムのイメージ



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



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、防風柵設置箇所にも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。

※2025年度は、運転規制は4日発令されました。

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

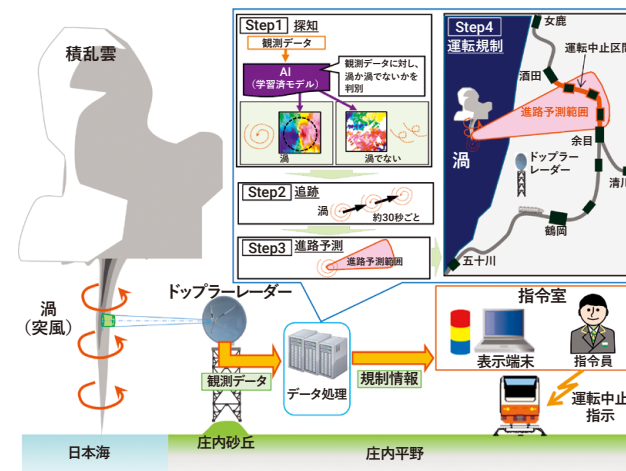
ドップラーレーダーにより上空の雨粒などの動きを観測することで突風の原因となる渦を探知し、渦の進路予測範囲内に線路がある場合に警報を発するシステムを用いています。このシステムは気象庁気象研究所と共同開発したもので、2017年の冬季から羽越本線及び陸羽西線（一部区間）で運用を開始し、以降も列車運転規制の範囲拡大やAIを活用した渦の探知精度向上に努めています。

※2025年度は、運転規制は15回（暦日単位：10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ル化 ● 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』

踏切における安全対策

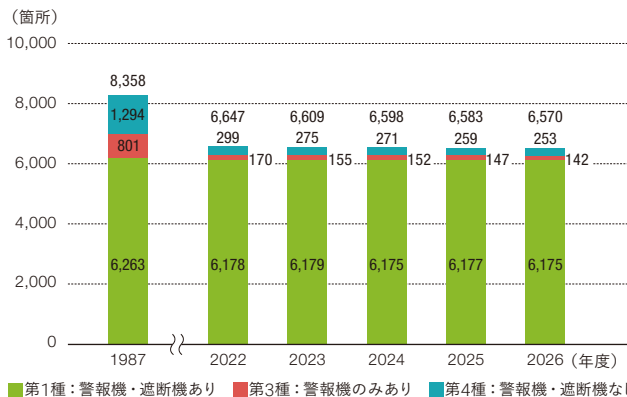
踏切廃止に向けた取組み

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	2021	2022	2023	2024	2025
削減数	8	38	11	15	13

踏切数の推移(年度初)



■ 第1種: 警報機・遮断機あり ■ 第3種: 警報機のみあり ■ 第4種: 警報機・遮断機なし

ハード面の対策



1 障害物検知装置

列車と自動車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。

レーザーレーダにより踏切全体を検知する3次元レーザー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。



踏切非常ボタン

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。



踏切事故0運動

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。



第4種踏切道

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。

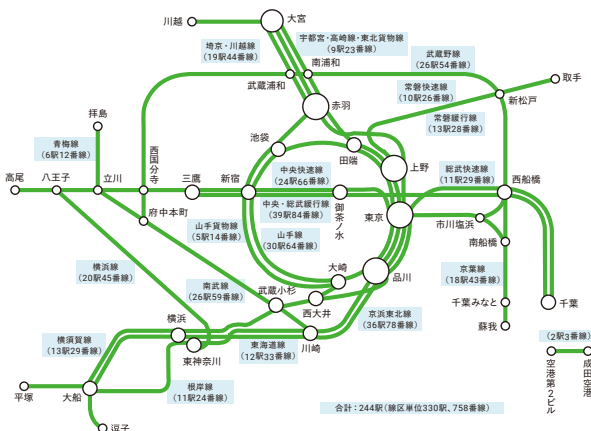
ホームドア整備

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、2025年度末までに山手線、京浜東北・根岸線を中心に線区単位※では162駅345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330駅(線区単位)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330駅(線区単位)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

東京駅新幹線ホームの世界初となる、ドア位置の異なる編成に対応する新しい方式のホームドアを導入

当社では、ホームでのお客さまの転落や列車との接触の防止を目的にホームドアの整備を進めています。特に多くのお客さまにご利用いただいている新幹線東京駅(以下、東京駅)では、2028年度末からのホームドア整備を予定しています。

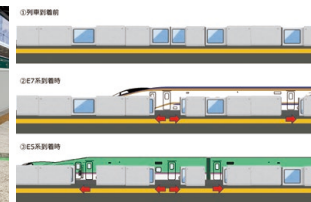
東京駅へのホームドア整備で課題となるのが、ドア位置の異なる多くの編成が乗り入れるため、到着した編成のドア位置に応じてホームドアの開き分けが必要になることです。東京駅では短い間隔で多数の列車が到着するため、人間が毎回編成を判別してホームドアの開き分け操作を行うことは困難です。

この課題を解決するため、新幹線では世界初となる、到着した編成の判別と編成に応じたホームドアの開扉を自動で行う機能を実現します。編成を判別する仕組みとしてQRコード※を利用した方式を開発中です。車両に設置したQRコードを読み取ることで編成を判別し、人間が操作しなくてもホームドアが自動で開扉します。これにより、東京駅にも安全にホームドアを整備することができるようになります。また、さらなる安全性や安定性向上をめざし、将来的には車両ドアとホームドアが連携し、車両ドアの開閉に合わせて、自動でホームドアが開扉・閉扉する機能の検討も進めています。

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。



東京駅新幹線ホームドア設置イメージ



編成判別とホームドア自動開扉

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※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

「グループCX戦略ビジョン2030」に基づき、グループ一丸となって、お客さま体験価値の向上をめざしています。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のほか、社員等の技術力の向上によって点検のレベルアップを図り、輸送障害の発生防止に取り組めます。

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を実施しています。また、倒木・倒竹対策として、台風期や降雪期前に優先度を付けた計画的な伐採をはじめ、線路内に倒れ込むことを防ぐネットの設置等を行っています。



線路設備モニタリング



架線点検作業

大釜駅融雪装置

秋田新幹線区間で台車付近に付着した雪を、約60℃の温水を噴射することで落としています。これにより、東北新幹線内での高速走行中の落雪による地上設備等の損傷を防ぎ、冬季の輸送安定性を確保しています。今後は、AIを活用し、着雪状況に応じた最適な噴射時間制御を導入する予定であり、省エネルギー化をめざします。



台車融雪の様子

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

折返し可能な駅での折返し運転や、路線が並行する区間では別の線路を使用して運転することで、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。

大規模な輸送障害を想定した訓練
(夜間降車誘導)

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お届けしていきます。

また、海外からのお客さまにも多くご利用いただいていることから、多言語(主に日、英、中、韓)による情報提供も行っています。

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よそ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するとともに、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。また、「どこトレ」全路線において、2025年7月23日より、運行情報の電話確認が可能な「どこトレダイヤル」のサービスを開始しました。

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(自然災害が発生した際の対応やマナーなど)について、4か国語に対応した「JR東日本なるほどQ&A Guide」や、関連動画を作成し、当社ホームページに掲載しています。

JR東日本なるほど
Q&A Guide



JR東日本なるほど
Q&A Guide



お客さまに安心してご利用いただける鉄道輸送の構築

2026年1月16日に山手線・京浜東北線、1月30日に常磐線、さらに2月8日～9日に宇都宮線において、停電事故による大きな輸送トラブルを発生させ、また2月2日には、京葉線八丁堀駅でエスカレーター火災を発生させ、お客さまに多大なご迷惑、ご不安、ご心配をおかけしたことに、改めてお詫び申し上げます。

一連の輸送トラブルの直接の原因は異なるものであり、その対策はそれぞれ講じているところですが、一連の輸送トラブルを踏まえ、今後の安全・安定輸送構築に向けた6項目の取組み事項を発表いたしました。お客さまに安心してご利用いただける鉄道輸送の構築に引き続きグループ一体で取り組んでまいります。

今後の安全・安定輸送構築に向けた6項目の取組み

1 安全・安定輸送に関する業務フロー（作業手順）の見直し

- ・取扱い誤りが長時間の運転見合わせに直結するような重要ポイントのチェック体制の検証と強化

長時間の運転見合わせにつながるトラブル（架線断線、列車等の立ち往生など）を想定し、重要ポイントのチェック体制を検証しています。検証を受け、順次取扱いの見直し等を行っています。

2 異常時の対応力向上

①対策本部における、お客さまの救済についての責任者の配置

駅間で長時間停車が見込まれる場合には、専ら「お客さまの救済を担う責任者」を「輸送復旧を担う責任者」と別に配置します。

②事象発生から30分以内での降車誘導の準備指示の徹底

事象発生から30分以内に降車誘導の可否を含めたお客さまの救済方法を判断することに加え、30分以内に降車誘導の準備指示を関係箇所に行うことに見直しました。

③実践的な訓練の定期的な実施

大規模な輸送障害を想定した訓練や降車誘導訓練をより実践的な内容にレベルアップさせます。

④異常時対応力向上のための予備品増備

安全・安定輸送に直結する車両機器などを中心に、順次予備品の増備を行っています。

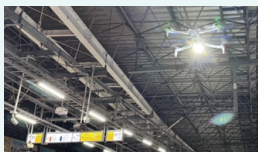
3 検査や点検のレベルアップ

①予兆把握の取組み

モニタリング技術の導入やDX化の加速により、設備トラブルが発生する前に劣化状況を捉え、故障の予兆を把握し、的確なタイミングで修繕を実施していきます。

②異常時におけるドローンによるリモート点検の実施

災害や異常発生時は、被災状況等を社員等が徒歩等で確認していますが、ドローンによるリモート点検を実装することで、現地の状況を速やかに把握し、早期の運転再開につなげます。



ドローンとドローンドック
2026年秋
山手線 試行導入
(予定)

4 設備メンテナンスや事故復旧にあたる第一線社員の技術力の向上・強化

2027年度は、技術系採用数を従来計画より約150名増やします。これにより、技術力向上に向けた研修・訓練の機会を増やすとともに、地上設備メンテナンスにおいて、これまで実施してきたグループ会社やパートナー会社との人事交流を拡大することで、お互いに必要な技術・知識を相互に高め合い、グループ一体となってメンテナンスの技術力を向上させます。さらに、新しい技術やシステムの導入に適切に対応していくために、「作業の目的」「機器の動作原理」「ルール of 成り立ち」等を学ぶ教育訓練を実施していく他、技能教習所などの訓練設備を活用した実践的かつ体験を重視した訓練を推進します。

5 設備の維持管理に関わる修繕費の増額

①2026年度末までにコロナ期の影響を取り戻すべく修繕費を増額

2026年度は修繕費総額3,620億円(対前年+約300億円)を計画し、設備の状態をコロナ期以前の水準まで戻すべく、コロナ期において抑制していた設備修繕を実施するとともに、設備管理の考え方を設備故障等を未然に防ぐ方針に戻すことで安全・安定輸送上のリスクを減少させていきます。

②倒木等の自然災害対策のスピードアップ

線路に近接する樹木・竹などの計画的な伐採を推進するため、2026年度は伐採関連予算を前年度から約10億円増額させます。これにより、倒木発生時に被害影響が大きい樹木から計画的な伐採を進め、危険な倒木の発生を減少させていきます。

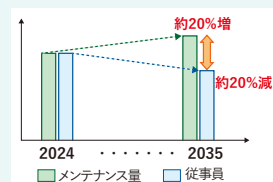
また、台風や降雪のシーズン前には、樹木・竹などの状態を事前に目視点検にて確認し、倒木・倒竹の発生防止に努めます。



特に力を入れる修繕内容
(レール交換、
信号リレー取替)

6 グループ会社、パートナー会社の体制・技術力の維持

中期的に想定される設備数、メンテナンス量の増加や作業従事員の減少に対して、サステナブルな鉄道保守業務を目的とした待遇及び作業環境の改善を行い、関係従事員の安全性や作業生産性向上を進めることで、安全・安定輸送のさらなるレベルアップや働き方改革の実現をめざします。



メンテナンス量と従事員の現状と想定

メンテナンスの当たり前を超えていく

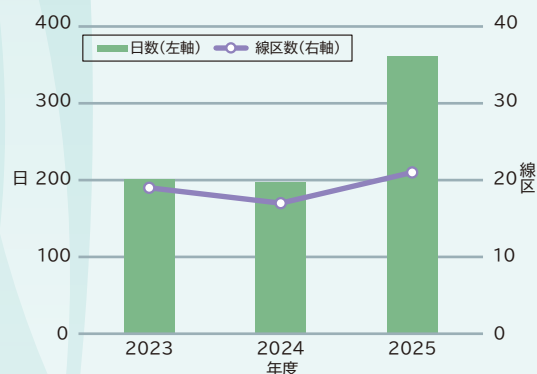
鉄道のメンテナンス作業や工事は、これまで多くが列車の運転終了から運転開始までの深夜時間帯かつ短い時間で行っていましたが、就業人口の減少や他業種と比較して夜間での業務に従事する頻度が高いため、働き手の確保や維持が困難になっています。

JR東日本では、サステナブルなモビリティの実現に向けた一つの方策として、「メンテナンス作業・工事」といえば夜間作業」というこれまでの当たり前から、「メンテナンス作業・工事は日中時間帯にも実施」という常態へのシフトをめざす取組みを進めています。

これにより、作業生産性向上による安全安定輸送のさらなるレベルアップと、作業環境の改善を通じた鉄道工事従事員の安全確保と働き方改革を進め、メンテナンス業務の変革を実現します。



京浜東北線(田端～田町間)における日中時間帯作業・工事
(2026年5月19日～21日)



日中時間帯のメンテナンス作業・工事実績



VTOL型ドローンを活用した災害時等の設備確認手法の検討・導入

大規模災害発生時には迅速な被災状況の把握が不可欠です。従来の徒歩点検やヘリコプター等に代わり、VTOL(垂直離着陸)型ドローンによる設備確認手法の導入を検討します。高い機動力を活かした迅速な飛行と適切な高度からのLiDARやジンバルカメラ等による詳細なデータ取得により調査時間を短縮し、鉄道運行の早期復旧をめざします。



VTOL離陸風景

お客さまへ安全・安心を届ける情報発信

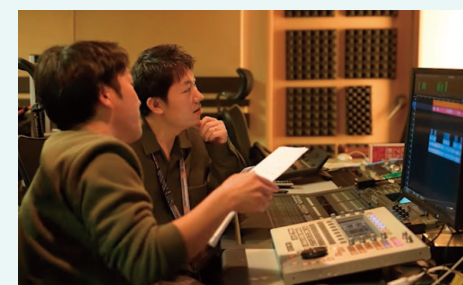
安全・安心で、快適なモビリティや生活ソリューションを提供するため、JR東日本では駅の改良工事や線路切換工事等の建設プロジェクトを進めています。その過程においては、線路切換に伴う列車の運休や、駅構内通路の幅員減少など、お客さまにご不便をおかけすることも少なくありません。こうした背景を踏まえ、建設部門では、どのような工事を行っているのか、なぜその工事が必要なのか、どのような工夫が込められているのかを、お客さまや地域の皆さまに分かりやすく伝えることを目的に、SNSを活用した情報発信に取り組んでいます。

具体的には、YouTube、Instagram、X、TikTokなどを通じて、駅改良や輸送改善などの工事の裏側や、現場で働く社員の姿について動画を中心に発信しています。コンテンツの企画から撮影・編集まで、プロジェクトマネジメントオフィスがほとんどを内製化しています。それにより、正確で理解しやすい表現を追求するとともに、制作過程の効率化や制作コストの削減を図ってきました。最近では、通路切替工事などについて事前にSNSで周知を行うなど、普段お客さまがご利用する駅や路線に変化が生まれる部分はできるだけ前広に周知する工夫も進めています。また、工事の裏側や社員が抱くモノづくりへの想いに密着したドキュメンタリー企画『挑戦の物語』シリーズでは、施設の完成に至るまでの過程を臨場感をもって伝えています。

動画には、「完成が楽しみ」「見えないところで多くの工夫があることが分かった」といった声が寄せられており、これまで、建設プロジェクトに触れる機会が少なかったお客さまも含め、理解や信頼の向上につながっています。今後もこうした発信を通じて、お客さまや地域の皆さまとの接点を広げ、JR東日本グループが大切にしている安全・安心への姿勢を継続して発信していきます。



YouTubeでの発信例



収録の様子(右が東京建設プロジェクトマネジメントオフィス西山社員)

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、快適で新たな魅力にあふれた都市づくりを推進します。
さらに、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

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)

地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策
(2023年度からの累計)

累計 **270** 件

2025年度実績

累計 **96** 件

伴走型地域づくり

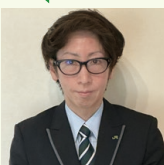
地域の共創パートナーと一体となり持続可能な地域づくりに取り組む、「伴走型地域づくり」を推進しています。東日本エリアの交流人口・関係人口・定住人口の拡大により、地域に活力をもたらし、豊かな日本にしていこうとめざします。

各エリアの社員が地域に密着して「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、集合研修による人材育成、専門家による個別事例の指導などを実施しています。また、年に一度「JR東日本地域共創アワード」を開催し、優れた取組みをグループ内外へ広く発信しています。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、新たな価値の創造につなげていきます。



第3回JR東日本地域共創アワード

VOICE



高崎支社援農プログラム -首都圏と地域をつなぐ援農の環-

熊谷事業本部 事業推進部
村岡 佳洋

地域農業では、農繁期における労働力の確保が大きな課題となっており、昭和村及びJA利根沼田と連携し、社員の副業制度を活用した「援農プログラム」を開始しました。

本プログラムでは、農業バイトアプリ「daywork」を活用し、社員が農作業に参画する仕組みを構築するとともに、作業後には生産者との意見交換やワークショップを実施し、地域農業への理解を深めています。参加した社員からは、「実際に作業し、生産者に対話することで、地域農業をより身近に感じるようになった」といった声も聞かれています。



プログラムには首都圏エリアの社員も参加しており、今後は物流サービス「はこびん」による農産物輸送や農業体験型旅行商品の造成などと組み合わせ、農業支援と販路拡大、首都圏との交流創出を一体的に進めていきます。

地域LiSH

「TAKANAWA GATEWAY CITY」において新たなビジネス・文化を創造することをめざし、ビジネス共創施設「LiSH (Link Scholars' Hub)」を展開しています。LiSH AKITAは、2026年3月28日に開所した、地域課題の解決と地域産業の創出・育成をめざす拠点です。

地域LiSHではヒト・フィールド・ファイナンスを掛け合わせた共創によるイノベーションの創出をめざし、地域イノベーターやアカデミア、行政、地域企業・団体と連携し、地域に根差した実装を進めます。各地域に設置するLiSHを課題解決のハブとし、高輪と地域を循環させるエコシステムを構築することで、課題解決とビジネス創出のスピードを高めていきます。第一弾となるLiSH AKITAでは、大学・高専を軸に自治体・地銀と連携し、交流の場、コンサルティング、資金支援を一体的に提供することで、地域課題解決と地域産業育成のエコシステムを組み立て、新たなアイデアの誕生とビジネス創出を通じて秋田エリアの活性化につなげていきます。

LiSH AKITA



こども食堂の取組み

子育て支援施策「HAPPY CHILD PROJECT」の一環として、食を通じた地域の見守りと豊かな食の時間の提供を目的とし、スタートアップ企業Gigi(株)との共創により、ビーンズ武蔵中原にて「駅商業施設を活用したこども食堂」の実証実験を実施しました。本取組みは、JRE POINT会員さまから寄付いただいたポイントをもとに、子育て世帯へデジタル食事チケットを発行し、駅商業施設の飲食店で食事を提供するグループ初の仕組みです。経済状況にかかわらず誰もが利用しやすく、支援を必要とするご家庭にも自然に食事が届く仕組みづくりをめざしました。

今後はGigi(株)との連携をさらに強化し、東日本エリア各地でこども食堂を開催します。安心・安全で子育てしやすい社会の実現に向け、駅を拠点とした子育て世帯への支援の輪を広げ、地域共創を推進していきます。



武蔵中原駅及び
ビーンズ武蔵中原の皆さま

快適な都市

目標 ●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 心豊かな生活を実現するべく、グループのさまざまなサービスを結びつけ快適で魅力ある都市づくりを進めます。

KPI(2031年度目標)

2025年度実績

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

17件/年

環境・防災・コミュニティに 配慮したまちづくり

「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」を基本コンセプトに、広域品川圏をはじめとするまちづくりを推進し、収益基盤の確立と地域社会への貢献の両立を図ります。

KPIである「地域コミュニティとのつながりの創出」に基づき、防災訓練や当社またはエリアマネジメント団体が主催・協賛・協力する地域イベントなどの継続的な取組みを通じて、地域との連携強化に取り組めます。

併せて、脱炭素、資源循環、生物多様性に資する施策の推進やデータや先端技術を活用したスマートシティの実践を通じて、持続可能な都市の実現に貢献していきます。

VOICE



大井町 スペシャルオーケストラ

マーケティング戦略部
(現職:株JR東日本ビルディング出向)
貝沼 奈緒

2026年3月にまちびらきしたOIMACHI TRACKSでは、エリアマネジメントの一環として、地域コミュニティとの新たなつながりを生み出す文化的取組み「大井町スペシャルオーケストラ」を実施しました。本企画は、プロの演奏家と地域住民を含む多様な公募参加者が一日限りのオーケストラを結成し、同じ舞台で音楽を創り上げる参加型イベントです。

大井町はこれまで「音楽の街」という印象が強いエリアではありませんでしたが、敢えてその地で音楽を媒介とした共創の場を設けることで、住民、来街者、アーティストが自然に交わり、地域への愛着や誇りを育む機会となりました。当日は、練習風景も含めて開かれ

た空間とすることで、演奏に参加しない方々も気軽に立ち寄り、地域全体でイベントを見守る雰囲気が醸成されました。

本取組みは、竹芝エリアで生まれたスペシャルオーケストラ企画を大井町へと展開したものであり、広域品川圏を一体と捉えたまちづくりの広がりを象徴しています。エリアを越えて培われたノウハウや関係性を活かすことで、企画内容も進化し、地域との関わりはより多層的なものとなりました。今後も、音楽や文化を通じた交流を起点に、快適で活力ある都市空間の創出に取り組んでいきます。



オーケストラ
集合写真

「文化創造HUB」を起点とした共創型まちづくりの推進

駅を「交通の拠点」という役割を超えて、駅を“つなげる”「暮らしのプラットフォーム」へと進化させるBeyond Stations構想を推進しています。その象徴的な取組みが、上野駅を起点とした共創型まちづくりです。

上野駅は、歴史ある街並みや多彩な文化施設が集積する、日本屈指の歴史・文化に触れられる街の玄関口であるとともに、古くから東京と地域をつなぐ北の玄関口として重要な役割を担っています。この特性を生かし、上野駅を「文化創造HUB」として位置付け、駅の“つなげる(HUB)”機能を拡張し、「文化」を通じて、「ひと」と「まち」・「地域」をつなぎ、新たな価値を創造していきます。

具体的には、駅空間を文化体験の場として再編集し、アートやクリエイティブ活動と連動したイベントや展示を展開することで、訪れる人々が上野のまちの文化集積・魅力をより深く感じられる機会を創出します。また、アートと歴史・下町・伝統芸能を特色とするウォークアブルな文化回遊廊を生活のデバイスへと進化する「Suica」機能を活用して形成し、駅から「文化体験の創造・魅力発信」と「まちの回遊」の循環を促すことで、エキマチ一体のシームレスな移動・文化体験ができる社会の実装をめざしています。さらに、「北の玄関口」として、東北・上信越等地域の魅力を駅から発信し、観光流動の創出・交流人口拡大につなげていきます。

今後も、駅という独自のアセットを最大限に活用し、まち・地域と共に駅を起点とした共創型まちづくりを推進していきます。



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
- バラスポーツの体験・支援等を通じ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。

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・快適に当社をご利用いただくために、新入社員研修における資格取得に加え、各種取組みにより、2031年度末までにJR東日本グループ社員100%のサービス介助士資格の取得をめざしています。またグループ社員向けセミナーにて共生社会実現の意義や介助技術を改めて学ぶことで、お客さまへ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。



サービス介助士の資格取得の推進

「声かけ・サポート」運動の推進

お客さまに鉄道等の施設を安全・安心にご利用いただけるよう、困りのお客さまに社員等が積極的に声をおかけするとともに周囲のお客さまからも声がけにご協力いただく「声かけ・サポート」運動を通年で推進しています。また、年に1度の強化キャンペーン期間は、交通事業者や障がい者団体などと共にポスターの掲出や駅構内での放送等で啓発の強化をしています。

「声かけ・サポート」運動強化キャンペーンポスター



KPI(2031年度目標)

サービス介助士資格の取得率

100%

バラスポーツイベント参加社員数(2024年度からの累計)

累計24,000人以上

2025年度実績

57.7%

累計約6,200人

パラスポーツの普及・支援

誰もが暮らしやすい共生社会の実現に向け、ボッチャをはじめとするパラスポーツの普及・支援に継続的に取り組んでいます。(一社)日本ボッチャ協会と連携しボッチャ日本代表合宿における練習環境の提供や、選手との交流試合を開催のほか、グループ全社員を対象とした「JR東日本グループボッチャ大会」を実施しています。2025年度は予選含め約3,200名のグループ社員が参加しました。他にも盲導犬体験や義足歩行体験など多様なコンテンツを用意することで、共生社会への気づきと理解をいっそう深める場となりました。



2025年度JR東日本グループボッチャ大会

手話でつながる多様性の輪

第25回夏季デフリンピック競技大会 東京2025の協賛契約を締結し認知度向上に向けたさまざまな取り組みを実施しました。代表的な取り組みとして、聴覚障がいのある社員等を講師としたお客さま向けの手話教室を複数回開催し、手話を学び、親しむ場を創出しました。

大会終了後は多様な手話イベントを展開する新たな社内プロジェクトを立ち上げました。引き続き、社員一人ひとりが持つ能力を最大限活かしながら、地域の皆さまやグループ社員を対象に、手話の普及や共生社会への理解促進に向けた施策を実施していきます。



当社グループの各施設で開催してきた手話教室

次世代のウェルビーイング向上

認定NPO法人フローレンスが運営する「こども冒険バンク」を通じ、子どもたちに多様な体験機会を創出しています。

各事業本部やグループ会社で働く社員が企画から当日の運営までを一貫して行い、これまで、駅・乗務員のお仕事体験、JR東日本ランニングチーム選手によるランニング教室、ジェフユナイテッド市原・千葉の試合観戦、鉄道博物館への招待などJR東日本グループならではの体験を届けてきました。

子どもたちがさまざまな体験を「できる」「選べる」機会を広げることで、自己肯定感や将来への期待といったウェルビーイングの向上、並びに思いやりとワクワクにあふれる社会を創出していきます。



JR東日本ランニングチームによるランニング教室

VOICE



ボッチャで広がる多様性と共生の輪

立川事業本部
事業推進部
矢嶋 兼吾

2025年度JR東日本グループボッチャ大会の運営スタッフには、37名のグループ社員が参画し、JR東日本グループだからこそ実現できる「共生社会」に向けた取り組みを進めました。

その一環として、(株)ジェイアール東日本都市開発がタウンマネジメントを担うコトニアガーデン新川崎において、高齢者介護施設「チャーム新川崎」でボッチャ体験会を開催しました。

当日は悪天候にもかかわらず、高齢者、障がい者雇用で働くグループ社員、地域の大人や子どもなど、70名を超える方々にご参加いただきました。世代や立場を超えたつながりを生み出し、お互いを知る、触れ合う、理解し合う交流が生まれ、ボッチャを通じて相互理解を深める、貴重な機会となりました。

本活動を通じ、日々の業務の積み重ねが「安全と信頼」を支えていることを改めて認識しました。多様な社員が知恵を出し合い、一つのイベントを形にした経験は、当社グループの原点を見つめ直す契機となりました。



ボッチャ体験会の様子

挑戦が人を育て、感動が人と地域をつなぐ JR東日本グループ5チームの監督が語る、企業スポーツの価値



JR東日本野球部
監督
濱岡 武明

JR東日本東北硬式野球部
監督
西村 亮

JR東日本秋田バスケットボール部
PECKERS 監督
石橋 拓

JR東日本ランニングチーム
監督
永井 順明

JR東日本女子柔道部
監督
福見 友子

JR東日本グループで活動する5つの企業スポーツチームの監督が一堂に会しました。企業スポーツの役割は、競技で好成績を収めることにとどまりません。競技と社業の双方で力を発揮する人材を育て、社員や職場に新たな交流を生み、地域との結びつきを深めることも大切な役割です。選手たちの真剣な姿から生まれる感動を社員や地域の皆さまと分かち合い、会社への誇りや地域からの信頼へどうつなげていくのか。企業スポーツが生み出す価値と、JR東日本グループだからこそ果たせる役割について語り合いました。

競技で培う力を、社業と未来のキャリアへ

濱岡 (東京)野球部は、日本のアマチュア野球界で最高峰に位置付けられる大会である「都市対抗野球大会」に17年連続で出場している勝負強いチームです。一方、監督として重視しているのが、社業と競技のバランスです。現役を離れた後の人生の方が長いですから、競技力だけでなく、コミュニケーション能力やリーダーシップを身に付け、将来は社業でも活躍できる人材を育てたいと考えています。

西村 東北野球部でも同様です。調子が良いときだけでなく、苦しい状況で結果を残すために何をすべきか。自分は何のために野球をしているのか。そうしたことを選手自身が考え、行動できるようになることを大切にしています。その力は、社員として仕事に向き合ううえでも必ず活きると思います。

福見 女子柔道部には、階級制の個人競技という特性もあって、個性豊かな選手が集まっています。指導する際は、対話を大切に選手自身が主体性を持って取り組めるように心掛けています。活動拠点である「成埃館(しせいがん)」は国内外からさまざまな選手が稽古に來てくれます。柔道は相手がいなければ練習できません。競技を通じて、多くの方に支えられていることへの感謝を胸に活動しています。

濱岡 競技を通じて身に付けた主体性や協働力を、社業にどう還元するかは重要です。社業と競技の両立、引退後のキャリアまで見据えて選手を育てることが、企業スポーツの大切な役割だと思います。

挑戦する姿を通じて、社員や地域とのつながりを育む

永井 ランニングチームは、実業団日本一を競う「ニューイヤー駅伝」で4位となり、日本一をめざすことが当たり前の集団へと成長してきました。元日に行われる駅伝は最も緊張感が高まる舞台ですが、移動や宿泊を含め、JR東日本グループの多くの仲間を支えられています。その安心感は、企業スポーツならではの強みです。

石橋 秋田バスケットボール部PECKERSも、秋田駅近くに「ノーザンゲートスクエア」が整備され、恵まれた環境で活動できています。東京で試合があると、地元の秋田だけでなく、首都圏や関東近郊からも社員とご家族の方々が会場に駆けつけてくださり、熱い声援を送ってくださいます。地域や職場の垣根を越えて皆が一つになれることに、企業スポーツの素晴らしいさを感じます。

永井 選手の挑戦する姿が、普段は接点の少ない社員同士の会話を生み、会社への誇りにもつながっていく。私たちも、支えていただくだけでなく、結果や日々の姿勢を通して会社に活力を返していかなければなりません。

濱岡 企業スポーツは、職場をはじめ多くの方々の理解と協力があってこそ成り立ちます。そのことを選手自身が理解し、競技にも社業にも責任を持って取り組むことが大切です。

福見 女子柔道部では、全国各地で小中学生を対象とした柔道教室を開催しています。実際に子どもたちと組んで稽古をすると、目を輝かせて喜んでくれます。指導者や柔道関係者、地域の皆さまや現地の社員と交流をする機会にもつながっています。「俵成館」を地域に開かれた拠点にしたいという思いから、子ども向けの柔道アカデミー「柔道ステーション」も始めています。

西村 東北野球部も、シーズンオフには年8回程度、野球教室を開いています。練習拠点のある宮城県だけでなく、山形県や福島県などにも、できる限り出向くようにしています。社会人野球の選手やOBが普及活動にもう一步深く関われば、地域に貢献できる余地はさらに広がるはずです。これは今後の課題でもあります。

石橋 PECKERSでは、秋田県を中心に東日本エリアでバスケットボール教室を開催するほか、地域の夏祭りや保育園の豆まき行事等にも参加しています。秋田にチームがあること自体、地域に根差した企業でありたいという意思の表れだと考えています。

濱岡 野球部のグラウンドがある千葉県柏市では、週末になると近隣の方々が大勢、試合を見に来てくださいます。観客席が足りなくなるほどで、地域の皆さまに支えられていることを実感します。

永井 ランニングチームは競技の特性上、街の中を走ること自体が地域との接点になります。地域の皆さまに配慮しながら活動することはもちろん、「頑張ってるね」と声をかけていただける関係を大切にしたいですね。スポーツ教室や交流を一度きりで終わらず、地域の声を聞きながら継続していくことが、信頼につながると思います。

本気の勝負が生む感動を、社員と地域の活力へ

濱岡 企業スポーツの役割は、地域への貢献に加え、社員やその家族、ファンの皆さまに感動を届け、一体感を生み出すことだと思います。2026年6月の都市対抗野球東京都予選決勝では、9回まで0対1で負けていた試合で逆転ツーランホームランが飛び出し、代表権を獲得しました。あの瞬間は本当に感動しました。ただ、感動は演出できません。本気の勝負に挑むからこそ生まれるものです。

西村 都市対抗野球大会でグラウンドから東京ドームのスタンドを見上げると、その迫力に鳥肌が立ちます。大の大人が涙を流すほど必死に戦い、一本のヒットで会場全体が沸く。一生懸命な姿だからこそ、人の心を動かし、応援したいという気持ちを生むのだと思います。

福見 競技と真剣に向き合い、自分自身を成長させようとする。その根底には、自らを高めようとする努力と、支えてくださる方々への感謝があります。その両方を胸に競技へ打ち込む姿は、勝っても負けても人の心を動かす力になると信じています。

石橋 皆さんのお話に通じますが、競技に詳しいかどうかは関係ありません。選手が本気で懸命にプレーしていることは、必ず伝わります。その熱量を会場で共有することが、社員や地域の皆さまの活力につながるのだと思います。

永井 マラソンは走るというシンプルな競技ですが、人生に例えられるほど奥深いものです。結果を出すことはもちろん、チームが一体となって限界に挑む姿を見て、「自分の会社にこういうチームがある」と誇りに感じてほしい。感動を共有することで社員同士に会話が生まれ、地域の子どもたちにとっては、夢や挑戦へのきっかけにもなる。数字だけでは測りにくいものですが、それも企業スポーツが生み出す大切な価値だと思います。

人と地域をつなぐ、JR東日本グループらしい企業スポーツへ

福見 女子柔道部の目標は、世界を代表する企業スポーツチームになることです。同時に、選手たちには将来は社員や指導者として活躍し、新たな歴史を築いてほしいと願っています。競技だけでなく長期的な視点で次世代を担う人材を育て、JR東日本グループの持続的な成長と地域の活性化につなげていきたいです。

濱岡 まずは競技で結果を残し、社会人野球部として活動を継続することが重要です。そのうえで、JR東日本グループの企業スポーツチームから一人でも多くのトップアスリートを輩出し、社業を支える人材も育てていきたいです。また、地域とのつながりを大切にしながら野球教室などの活動を通じてスポーツの魅力を伝え、地域に愛されるチームをめざしていきます。

西村 東日本の幅広い地域で事業を展開するJR東日本グループだからこそ、地域を活性化する力は大きく、企業スポーツ界全体を牽引する役割も担えるはずです。引退後の選手が社業で力を発揮できるよう育成し、グループの持続的な成長に貢献していきたいです。

石橋 競技で好成績を収め、会社と地域の活力につなげることが第一です。同時に、ジュニア世代の指導者不足や、さまざまな事情で競技を諦める子どもたちに対して、私たちに何ができるのかも考えていきたいと思います。

永井 鉄道を中心に日々、人と地域をつないでいるJR東日本グループと同じように、スポーツにも、人と人、人と街をつなぐ力があります。地域に交流やにぎわいを生み、健康で活力ある社会をつくることは、私たちだからこそ果たせる役割です。競技で結果を追求しながら、人材を育て、職場をつなぎ、地域の課題にも向き合う。選手たちの挑戦が生み出す感動を一過性のものにせず、社員の誇りや地域との信頼を育みながら、駅伝のたすきと同じように、次世代へ企業スポーツという素晴らしい文化をつなげていきたいです。

JR東日本グリーンウォリアーズ東葛



2026年7月、「JR東日本グリーンウォリアーズ東葛」は、JR東日本の企業スポーツチームとして新たなスタートを切りました。約40年にわたり「NECグリーンロケッツ東葛」が築き上げてきた歴史や伝統、そして地域の皆さまとの「絆」をしっかりと引き継ぎ、ジャパンラグビーリーグワンで活動していきます。また、ラグビー競技の普及・発展をはじめ、健全な人材育成や地域との共生、交流機会の創出にも積極的に取り組んでいきます。

選手たちの熱いプレーを見にぜひ柏の葉公園総合競技場へお越しください。応援よろしく願いいたします。

詳細は
webサイトへ



JR東日本グリーンウォリアーズ東葛 発足式の様子

豊かな地球環境のために

気候変動の影響をふまえ、脱炭素社会の実現やエネルギーの安定確保に取り組み、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む、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CO₂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CO₂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、CO₂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)

2025年度実績

グループのCO₂排出量(2013年度比)

50%減

17.0%減

再生可能エネルギーによるCO₂削減量

52万t-CO₂

14.1万t-CO₂

CO₂排出量削減目標とロードマップ

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。2025年6月には、気候変動対応を一層加速するため、2035年度にCO₂排出量を2013年度比で60%削減、2040年度には73%削減する中間目標を設定しました。

これらの目標達成に向け、省エネルギーのさらなる徹底やコーポレートPPAなどを含む再生可能エネルギーの活用拡大、水素技術をはじめとする脱炭素に資する技術開発を進めています。さらに、グループ一体で脱炭素化を推進し、事業活動と環境負荷低減の両立を図りながら、2050年度のCO₂排出量実質ゼロの達成をめざします。

ロードマップ

エネルギー種別 (CO ₂ 排出量内訳)	2025年	～2030年	～2040年	～2050年
電力(89%)	省エネ設備導入推進 ・新型車両の投入 ・熱源機器、空調の高効率化・LED化 ・駅等への再エネ設備導入拡大 ・回生電力の有効活用 ・研究開発成果の展開			
自営(60%)	発電所等設備更新に合わせた高効率化 自己託送による供給拡大、水素発電検討、CCUS調査			川崎火力発電所の脱炭素化 (水素発電、CCUS)
燃料(11%)	省エネ設備導入推進(蓄電池車両投入等) 水素ハイブリッド電車開発、実証試験等		社会実装 設備更新に合わせた電化等 (業務用自動車のEV/FCV化)	

当社グループにおける対策

2025年度のCO₂排出量は、事業拡大や渇水による火力発電比率の増加などにより220万t-CO₂となりました。前年度と比較して約1%増加となりますが、2030年度の「カーボンハーフ」の達成に向け、グループ横断でさらなるLED化や空調設備の高効率化などの施策を着実に推進していきます。また、コーポレートPPAを含む再生可能エネルギーの活用拡大や水素ハイブリッド車両の開発、水素発電の導入検討など、脱炭素ロードマップに基づく取組みを推進しています。

詳細は
webサイトへ

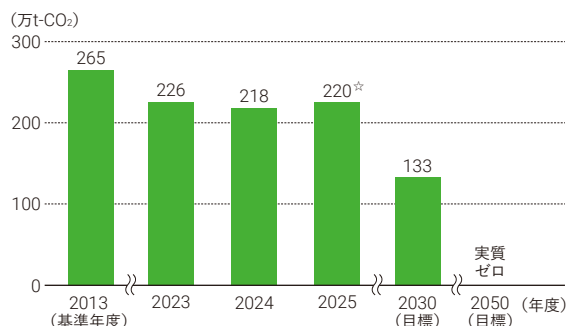


環境パフォーマンスデータの保証対象について

本レポートP80～P83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CO₂排出量とエネルギー使用量

CO₂排出量



- 集計範囲について
エネルギー使用量及びCO₂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。なお、グループ外に供給する電力・熱生成に伴うCO₂排出量については排出量集計に含めていません。
- 算出方法について
地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)に定められる温室効果ガス算定・報告・公表制度(SHK制度)に基づくエネルギー起源CO₂排出量を算定しています。なお、排出量はSHK制度における調整後排出量を採用しており、非化石証書やJ-クレジット等の排出量調整は、SHK制度に定める方法に従って反映しています。活動量に乗じる排出係数は、以下を使用しています。・外部から供給される電力は、SHK制度における事業者・メニュー別の調整後排出係数・燃料・熱は、SHK制度における燃料種別ごとの排出係数・自営電力は、自営の火力発電と水力発電の運転実績に基づき算定した排出係数

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。

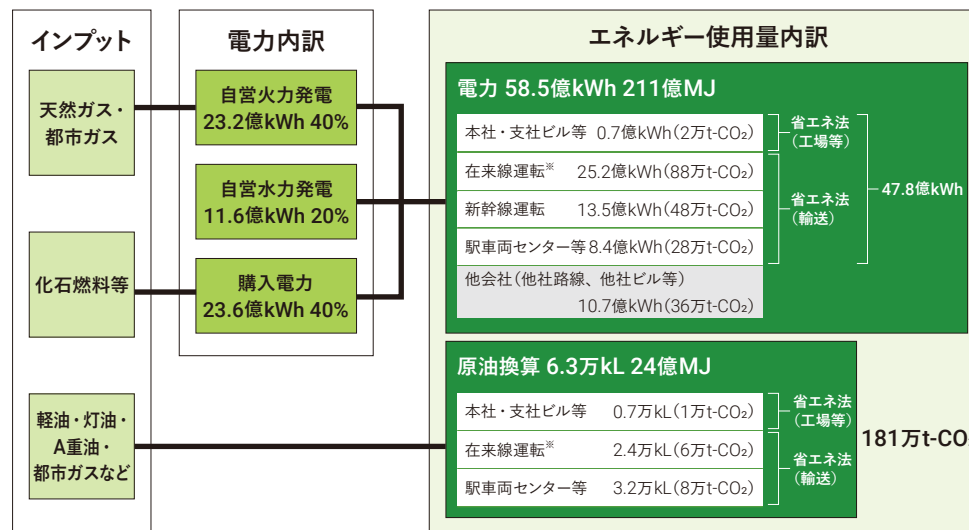
※2 燃料:天然ガス、その他燃料について、自営火力発電所で発電に使用している燃料は含まれていません。

※3 外部から供給される電力の排出係数は、SHK制度における事業者・メニュー別の調整後排出係数を使用しています。

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、軽油や灯油等を自動車の走行や駅・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CO₂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CO₂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。アウトプットとして記載している排出量の対象エネルギー量はエネルギー起源CO₂に限定しています。

JR東日本グループ全体のサプライチェーン排出量

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(Scope3)が含まれるなど、求められるCO₂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、Scope1の割合が高いことが特徴的です。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、Scope3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-CO₂e

項目	2023	2024	2025
Scope1	161	161	166 ☆
内6.5ガス	—	—	0.8
【メタン(CH ₄)】	—	—	<0.1
【一酸化二窒素(N ₂ O)】	—	—	<0.1
【ハイドロフルオロカーボン(HFC)】	0.7	0.5	0.4
【六フッ化硫黄(SF ₆)】	0.3	0.2	0.3
Scope2	119	113	110 ☆
Scope3	316	290	285

詳細は
webサイトへ



算出基準

Scope1排出量: 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及び冷媒等の漏えいに伴う直接的に排出される温室効果ガス(GHG)排出量

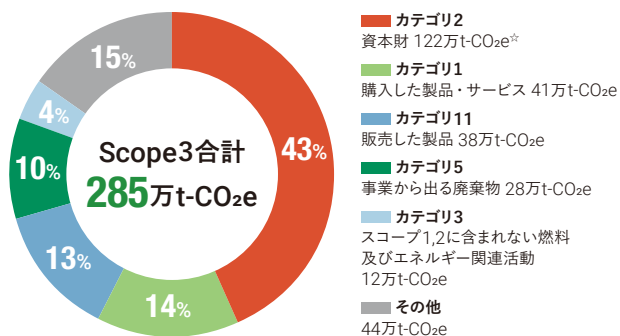
Scope2排出量: 電力会社等から購入している電力・熱等の使用に伴い、間接的に排出されるGHG排出量

Scope3排出量: 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。

※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な不確実性にさらされています。

※2 2025年度実績からHFC、SF₆に加えてCH₄、N₂Oを追加で算定しています。

Scope3カテゴリ毎排出量



上位5カテゴリでScope3排出量全体の約9割を占めるため、残りのカテゴリは「その他」としてまとめて表示しています。

詳細は
webサイトへ



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、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CO₂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、水素専焼をはじめとする水素の利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、CO₂を発生しないクリーンなエネルギー源として当社の鉄道輸送を支えています。また、流域の整備やダムの稼働最適化などを通じ、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2025年度発電効率は42.6%☆、CO₂排出係数は0.430kg-CO₂/kWh☆となりました。

2025年6月電気事業法における水利使用の更新許可を取得しました。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により、河川環境と水利利用の調和、地域との共生に着実に取り組んでいきます。



川崎発電所

水素ハイブリッド電車の開発

地球温暖化防止やエネルギーの多様化などによる脱炭素社会の実現に向けて、2027年度末を目途に、水素を動力源としたCO₂を排出しない燃料電池装置とバッテリーのハイブリッドシステムを搭載した水素ハイブリッド電車「HYBARI」の日本初となる営業運転の実現をめざします。さらに、世界初の70MPaの高圧水素を利用することで広範囲な線区においても走行可能な次世代水素ハイブリッド電車の開発に着手し、2030年度末目途の営業運転をめざしていきます。



水素ハイブリッド電車HYBARI (FV-E991系)

社内炭素価格(インターナルカーボンプライシング[ICP])の見直し

2022年より導入したICP単価を2025年に15,000円/t-CO₂に見直しました。さらに省エネルギー設備等の導入を加速しています。

VOICE

サステナブルな環境先導型のまちづくりをめざして

マーケティング戦略部広域都市創造ユニット
大規模まちづくりグループ

田中 達朗

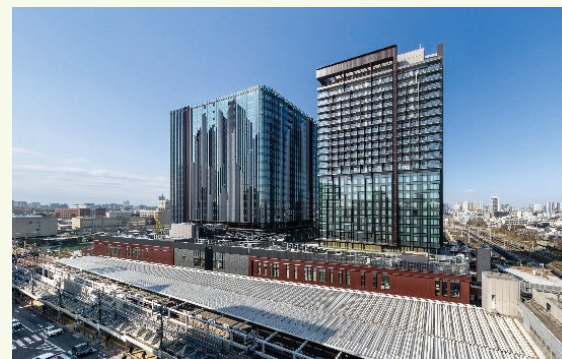


当社グループでは、浜松町駅から大井町駅間の東京南エリアを「広域品川圏」と位置付け、さまざまな関係者と共創する「えきまち一体」のまちづくりを推進しています。その取組みの一つとして、サステナブルな環境先導型のまちの実現をめざしています。

2026年3月に開業したOIMACHI TRACKSでは、コージェネレーションシステム、街区内における地域熱供給(DHC)、太陽光パネルなどの導入により、一般的なビルと比較しCO₂排出量を約50%削減しています。また、当社が整備する施設全体の共用部には、東京ガスが提供するカーボンオフセット都市ガスを採用するなど、実質ゼロカーボンのまちづくりに取り組んでいます。

加えて、東京ガス(株)と連携し、商業施設等の入居企業や賃貸レジデンスの入居者の専用部においても、カーボンオフセット都市ガスを選択可能とする仕組みを共創することで、施設利用者の皆さまがともにゼロカーボンのまちづくりに参画できる新たな仕組みを創設しました。

これからも、関係者の皆さまと共に、まちづくりを通じた持続可能な社会の実現に挑戦していきます。



OIMACHI TRACKS 全景

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ます。

資源循環の推進

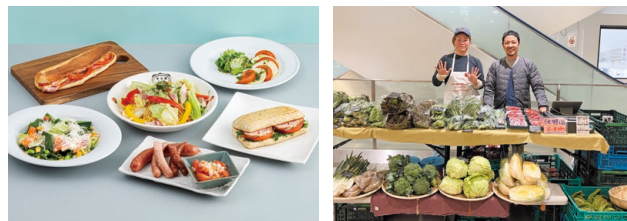
当社グループ施設などから発生する廃棄物を、グループ会社などと連携し、収集・運搬、再資源化、グループ内での利活用による『UPCYCLING CIRCULAR』の実現をめざしています。

『ダブルリサイクルループ』の拡大

駅ビルやエキナカなどの施設から排出される食品廃棄物を「電力」と「農業」でリサイクルする『ダブルリサイクルループ』の取組みを推進しています。

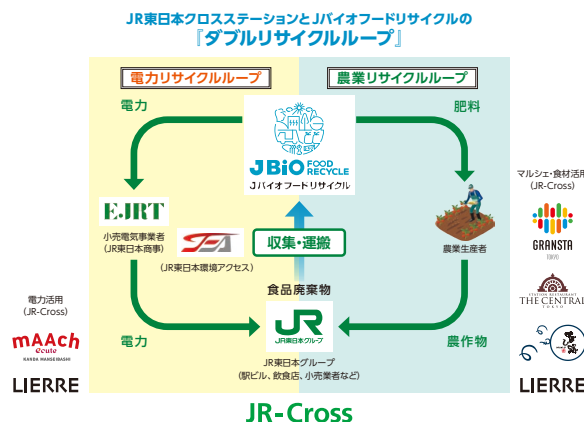
(株)JR東日本クロスステーションでは、藤沢駅の商業施設「リアル藤沢」において、藤沢市の農家がJR東日本グループ施設などから出た食品廃棄物を原料とした肥料で育てた野菜を使ったメニューを提供しました。またリアル藤沢では、食品廃棄物由来の電力を使った「電力リサイクルループ」を導入しており、一つの施設で電力と農業の両方をループさせた『ダブルリサイクルループ』が実現しました。

また首都圏及び仙台エリアにおいて、食品廃棄物由来の肥料を活用して栽培されたお米による「農業リサイクルループ」の取組みが実現しています。



『ダブルリサイクルループ』
で生まれたメニュー
(リアル藤沢)

「採れたてマルシェ」での販売
(リアル藤沢)



業務用車両への利活用

KPI (2030年度の数値目標)	2025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% 84%

★は JR 東日本単体の数値

詳細は
webサイトへ



グループ施設由来の「バイオディーゼル燃料」利活用

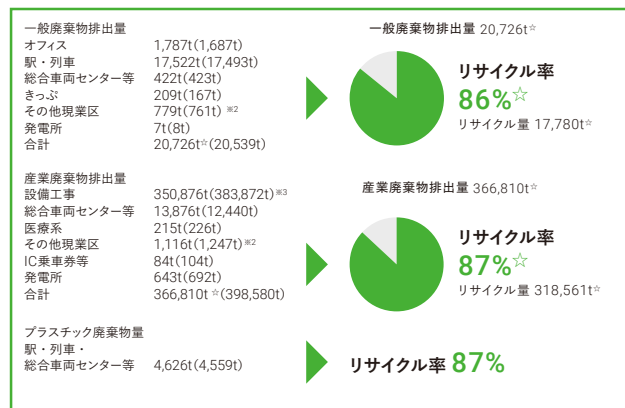
グループ施設から排出される廃食油を再資源化した「バイオディーゼル燃料(以下、バイオ燃料)」の利活用を推進しています。

宮城県内を中心とした当社の車両センターや社員寮の食堂などから発生する廃食油を、地元企業が収集・運搬、再資源化したバイオ燃料を、JR東日本仙台事業本部の業務用車両の一部で利活用しています。今回の取組みを検証したうえで、首都圏エリアや北陸・甲信越エリアにおいても「資源循環」と「地産地消」で実現するバイオ燃料の利活用拡大をめざします。



廃棄物排出量・リサイクル量・リサイクル率(2025年度実績) ()内は2024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



※1 廃棄物には「有価物」を含みます。

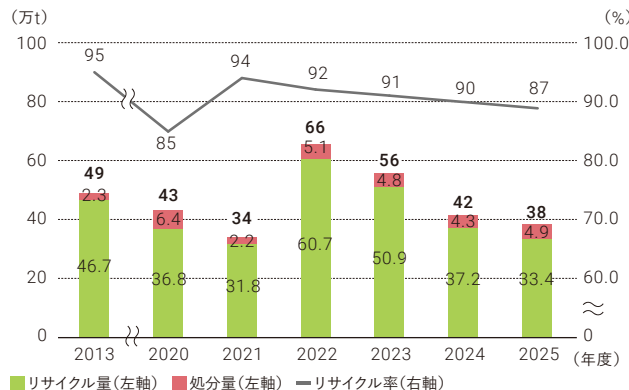
※2 その他現業区：設備のメンテナンス等を行う技術センターや乗務員区所等です。

※3 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。

駅・列車等で発生するゴミの回収と再生

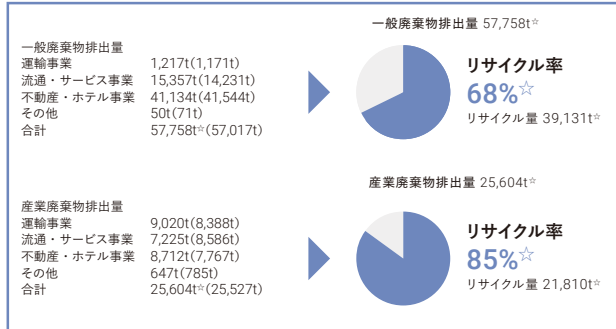
JR東日本の駅や列車から排出される資源ゴミは、JR東日本東京資源循環センター(事業運営：(株)JR東日本環境アクセス)等で人・機械によって徹底した分別を実施することにより、高いリサイクル率を実現しています。また、雑誌・新聞紙等は事務用紙等へ再生、使用済の切符はすべてトイレトーパーペー等に100%リサイクルしています。

■ 駅・列車・総合車両センター・設備工事からの廃棄物の推移



■ リサイクル量(左軸) ■ 処分量(左軸) — リサイクル率(右軸)

■ 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



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※2されている場合は、リサイクルとして扱っています。
 ※2 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

グループ全体の水使用量・OA用紙使用量

地球上で人が利用可能な水資源が限られていることを踏まえ、その持続可能な利用を重要な経営課題と認識しています。事業活動においては、上水、工業用水、地下水の適切な管理により水使用量の把握及び効率的な利用を推進するとともに、車両センターにおける浄化水の活用や、駅及び事務所における雨水・地下水・中水※1の利用等を通じ、水資源の有効活用を進めています。また、雨水や洗浄水の再利用に加え、複数の水源を活用する運用により水供給制約への対応力の向上を図っています。さらに、法令や条例等に基づく水質管理を適切に実施するとともに、渇水や水供給制約、水質規制の強化、豪雨・洪水等による影響といった事業リスクを認識し、その低減を図ることで安定的な事業運営の確保に努めています。

2025年度 水使用量実績 ※2

JR東日本 1,043万m³☆
 グループ会社 929万m³☆

※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。

詳細は
webサイトへ



VOICE

駅を地域循環のハブへ。ECOMMITとの資源循環インフラ共創

JR東日本スタートアップ株式会社
 中村 元



私たちJR東日本スタートアップは、「スタートアップ企業のアイデアや技術とJR東日本グループの経営資源をつなぎ、夢をカタチにする」というミッションのもと、スタートアップとの共創を推進しています。その一つとして現在、JR東日本スタートアッププログラムを通じて採択した(株)ECOMMITとの資源循環の共創に取り組んでいます。

この取り組みでめざしているのは、単に不要品を回収することではありません。駅や駅ビルという日常の生活動線、物流網、地域からの信頼に、ECOMMITの回収・選別・再流通のインフラを組み合わせ、駅を誰もが無理なく循環行動に参加できる「地域循環のハブ」へと進化させることです。

実証実験は、JR東日本八王子事業本部と連携し、2025年4月に八王子駅みどりの窓口内にPASSTO回収ボックスを設置するところから始まりました。9月に実施した回収イベントとあわせ、5か月間で約1,600名から累計2.4トンの資源を回収し、その後、10月には回収品を地域で再販売する駅ナカRe:Styleマーケットを開催し、目標の2倍となる62万円/日の売上を達成しました。

これらの実証を通じて、「環境に良いから参加する」だけではなく、「駅にあって便利」「JRだから安心」「楽しい・お得」といった日常的なきっかけが、人々の循環行動を後押しする駅ならではの可能性が確認できました。現在は、(株)アトレと連携し、常磐線沿線の3館(松戸店、取手店、プレイアトレ土浦店)に回収ボックスを設置するとともに、(株)ジェイアール東日本物流とも連携し、既存の沿線物流ネットワークを活用した、より持続可能な資源循環の実証にも取り組んでいます。

今後は、沿線単位で設置箇所を拡げ、駅・駅ビル・物流が連携した持続可能な沿線資源循環モデルの確立を通じて、JR東日本グループがめざす持続可能な社会の実現に貢献していきます。



ネイチャーポジティブ

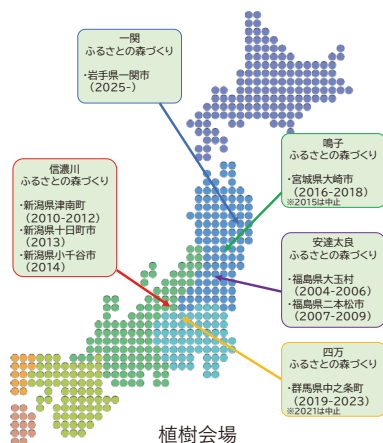
目標 ●生物多様性の保全

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。

ふるさとの森づくり

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。2026年度は、2025年度から続いて一関市で森づくりを開催し、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。



2026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3,800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創をめざしています。



魚道の整備(宮中取水ダム)

KPI(2035年度の数値目標)

2025年度実績

ふるさとの森づくりでの植樹本数
(2025年度から2035年度までの累計)

累計**3,600**本

累計**30,000**本

VOICE

信濃川発電所における河川環境に係る取組み

エネルギー企画部
水力発電ユニット

原田 泰行



私たちエネルギー企画部は、エネルギー3E+C(安定性(Energy security)・環境性(Environment)・経済性(Economic efficiency)の向上と地域社会(Community))の持続的発展に貢献することをめざし、お客さまに安全で快適な鉄道輸送サービスを提供すること、JR東日本グループのエネルギーの将来計画実現のため日々取り組んでいます。

エネルギー企画部水力発電ユニットでは、自営の信濃川発電所を運用及び当該設備をメンテナンスするとともに水力発電と河川環境の調和に向けた取組みも行っています。具体的な河川環境に係る取組みとしては、宮中取水ダム魚道にて2012年より魚類の遡上調査を毎年実施し魚類の種類に大きな変化がないことの確認、環境学習の一環とし地元の小学生を招待しサケの稚魚放流の取組み等の科学的な調査から地域共創の取組みまで幅広い取組みを行っています。その他にも「JR信濃川発電所に係る河川環境検討会」を当部が事務局とし2024年に立ち上げ、信濃川の河川環境の維持向上に向けた沿川関係者と一体となった取組みの議論を信濃川の沿川の関係者で行っています。

今後も引き続き河川環境に係る調査及び地域との共創の取組みを実施するとともに、その結果を「JR信濃川発電所に係る河川環境検討会」へ付議することにより、沿川の関係者と一体となり河川環境の維持向上に向けた取組みを行っています。

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示の取組み



気候変動・自然関連課題への統合的アプローチ

気候変動、生物多様性の損失といった地球規模の環境問題は年々深刻化しており、人々の生活を脅かしているだけでなく、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ることを認識しています。気候変動の進行や自然災害の激甚化が懸念される昨今、事業基盤を安定させ持続的な成長を実現するためには、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。JR東日本グループでは、「豊かな地球環境のために」をマテリアリティとして、カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミーの実現といった観点から、2020年よりTCFD提言に基づく気候変動に関する情報開示、2024年よりTNFD提言に基づく自然関連課題に関する情報開示を進めており、これらの環境課題に対して統合的に取り組み、JR東日本グループの持続的成長と環境価値の創造の実現をめざしています。気候変動と自然資本はお互いに独立した概念ではなく、密接に関連しているため、包括的な対応が必要と考えております。そのため、共通内容の「ガバナンス」「リスク管理」は統合的に、「戦略」「指標と目標」はTCFD・TNFDそれぞれの内容と対応を個別に記載しています。

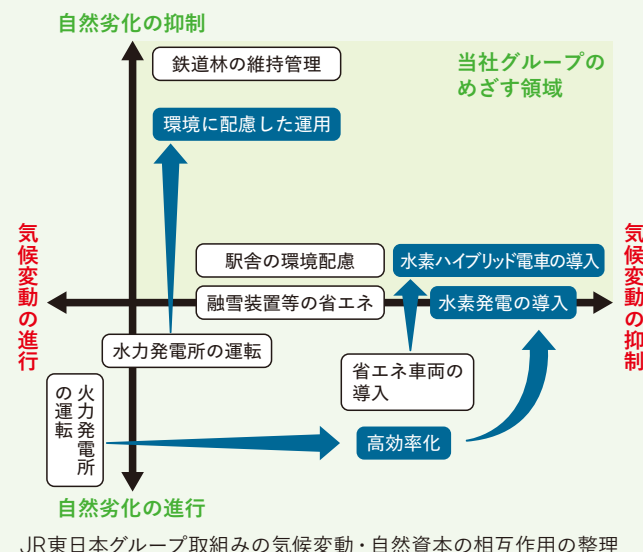
開示項目	TCFD 提言に基づく気候関連開示	TNFD 提言に基づく自然関連開示
ガバナンス	サステナビリティ推進体制として、代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ戦略委員会」を設置し、気候変動・自然関連課題等に関する目標の設定や進捗、リスク・機会等に関する監督と意思決定を行っています。同委員会の委員は副社長・常務取締役等で構成され、年2回程度開催しています(推進体制図P26)。取締役会は、これらの審議や報告を通じてサステナビリティマネジメントの有効性を確認しています。また、「JR東日本グループ人権方針」のもと、事業活動の影響を受けるステークホルダーとの活動の状況等について監督しています。	
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共に、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。これらのリスク・機会の管理をサステナビリティ戦略委員会でモニタリングしています。	

●鉄道事業での取組みのめざす領域

地球環境の保全には、環境課題を統合的に捉え気候変動・自然資本の相互関連性を考慮した対応策が求められています。JR東日本グループのカーボンニュートラル、ネイチャーポジティブに向けた鉄道事業の取組みが、気候・自然にそれぞれどのような影響を及ぼすかをまとめました。

気候変動・自然資本ともにプラスの効果を与える取組みとして、例えば、沿線の鉄道林の維持管理は、自然災害を防止する機能により安全・安心な鉄道輸送を支えるだけでなく、GHGを吸収して気候変動を緩和する役割を果たしています。また、水力発電所における魚道の整備等の生態系保全活動は、地域社会との共生において重要な役割を果たすとともに、グリーン電力の安定供給を通じてJR東日本グループのカーボンニュートラルに向けた活動を支援しています。

JR東日本グループでは、今後も、トレードオフによる負荷を最小限にとどめつつ、気候・自然ともにプラスの効果を与えるシナジーの高い取組みをめざす領域と定め推進していきます。



JR東日本グループ取組みの気候変動・自然資本の相互作用の整理

●環境価値の創造

～「気候×自然×安全・安定輸送」を通じた
持続可能な企業価値向上～

気候と自然は互いに密接に関連しています。カーボンニュートラル、ネイチャーポジティブに向けた取組みは、自然災害の発生や被害の減少につながり、JR東日本グループの安全で安定した鉄道サービスの提供を可能にします。環境に優しい交通手段である鉄道をお客さまに安全・安心にご利用いただけることは、将来の豊かな地球環境の実現につながります。この「気候×自然×安全・安定輸送」の好循環が、持続可能な企業価値の向上をもたらすと考えています。



田沢湖線 刺巻1号林 (ふぶき防止林)

TCFD提言に基づく戦略と指標・目標

●リスク・機会の特定

2020年度に特定した運輸事業における気候関連のリスク及び機会について再識別・再評価を行いました。また運輸事業の気候関連のリスク及び機会と、2025年度までに実施した不動産・ホテル事業、流通・サービス事業の気候関連のリスク及び機会について情報を整理し、3事業を統合した一覧表を作成しました。

さらに、重要性が高いと判断した移行リスク「炭素価格等のGHG排出規制強化」について、詳細なシナリオ分析を実施し、JR東日本グループの戦略やビジネスモデルへの影響を定量的に評価しました。

ここでは、多くのリスク・機会を特定していますが、特に重要と考えるものを抜粋します。

【財務的影響】

収益 小:10億円未満、中:10～100億円未満、大:100億円以上
費用 小:1億円未満、中:1～10億円未満、大:10億円以上

【発現・実現可能性】

高:「要因」の確度が高く、「事業影響」・「財務的影響」が顕在化する確度も高い
中:「要因」、「事業影響」・「財務的影響」のいずれかの確度が低い
低:「要因」、「事業影響」・「財務的影響」の確度がいずれも低い

【発現・実現時期】

短期1年、中期2-5年、長期6-10年

●移行リスク:カーボンプライシングの導入による費用・収益への影響分析

GHG排出量に応じて企業に財務的負担を求めるカーボンプライシング関連制度の導入が検討され、特に2026年度からは、排出量取引制度として、JR東日本(単体)も義務的参加対象となるGX-ETS(第2フェーズ)が開始されます。また、2028年度からは化石燃料の輸入事業者等に燃料毎のGHG排出量に応じた負担を求める化石燃料賦課金の導入が予定されています。

そのため、JR東日本グループにおいてGHG排出量や化石燃料使用量を削減できなければ、排出枠の購入に伴う負担額の発生・増加や燃料コストの上昇などの財務的な影響を受ける可能性があります。

そこで本分析では、GX-ETS及び化石燃料賦課金による財務的影響を、3つのシナリオに基づき試算しました。

※10万tを超える事業者は、JR東日本グループではJR東日本(単体)のみである。

■分析の対象事業

全事業(ただし、GX-ETSについてはJR東日本(単体)のみが義務的な適用対象となることから、JR東日本(単体)のみを分析対象とし、その結果をグループ全体への影響額とみなしています。)

■分析の対象年度

2026年度～2050年度(GX-ETS)
2028年度～2050年度(化石燃料賦課金)

■シナリオ分析に用いたシナリオとその世界観

温度別 シナリオ	GHG 排出量削減の取組み		シナリオの世界観	使用する外部シナリオ
	実施	未実施		
1.5°C 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°Cにとどまることが見込まれる。排出量取引制度や化石燃料賦課金が厳格化されるほか、それに伴って炭素排出枠の需要が増加して取引価格が上昇する。	・ IEA, NZE (World Energy Outlook, 2025) ・ 日本版 SSP, SSP1
2.5°C シナリオ		シナリオ ③	現在導入されている、または公表されている政策とその実施状況を踏まえたシナリオで、2100年時点での世界平均気温上昇が約2.5°C上昇することが見込まれる。また、本シナリオにおいてはJR東日本グループの営業地域における人口減少が1.5°Cシナリオよりも著しいと見込まれる。排出量取引制度や化石燃料賦課金は緩やかなまま制度が運用され、そのため炭素排出枠の取引価格は上昇幅が小さい。	・ IEA, STEPS (World Energy Outlook, 2025) ・ 日本版 SSP, SSP3

詳細は
webサイトへ

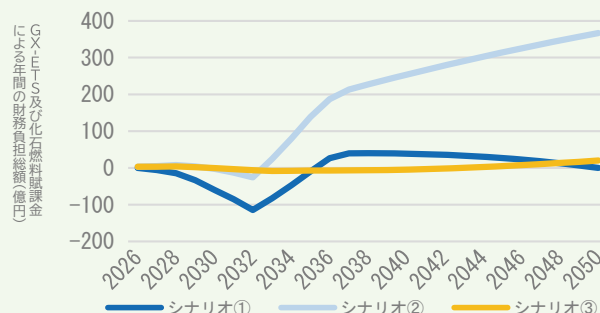


■シナリオ分析結果

試算の結果、1.5℃シナリオでJR東日本グループ目標に沿った排出削減の取組みを実施した場合、2035年度まではGX-ETS制度に基づく排出枠の取引(売却)による利益が化石燃料賦課金による燃料コストの上昇を上回るため、年間の影響総額としては利益が生じます。しかし、2036年度から2049年度にかけて最大で年間40億円程度の財務負担が生じると見込まれます。

一方、同シナリオで十分な排出削減の取組みを実施しない場合、2032年度までは総額として利益が上回ると見込まれますが、2033年度以降は負担が生じます。特に2035年度以降は、GX-ETSによる負担を中心として年間100億円以上の財務負担が生じ、2050年度に向けてその負担額は増加し続けると見込まれます。

2.5℃シナリオでは、脱炭素社会への移行が遅いため、排出削減の取組みを実施しなくても、2049年度までは総額として利益が上回る状態が継続すると見込まれます。



■JR東日本グループにおける戦略と指標・目標

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。また、同目標の達成に向けた中間目標を2025年6月に新たに設定したほ

TNFD提言に基づく戦略と指標・目標

●指標と目標に関連する信濃川発電所事業

における具体的な取組み

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を選定し、これまで分析を進めてきました。

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、JR東日本グループでは、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ています。

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

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、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。また、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ともに、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業協同組合や小学生らと共に、信濃川へサケの稚魚を放流する活動を行っています。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。



小千谷地区のサケ稚魚放流
(2026年2月)

か、自営火力発電所における水素発電の検討や、水素ハイブリッド電車の開発などを含む取組みのロードマップを策定しています。P.79

シナリオ名		各年度時点における年間の財務負担額(億円)		
		2030年度	2040年度	2050年度
シナリオ①	GX-ETS	▲62.1	34.1	0
	化石燃料賦課金	2.2	4.7	0
シナリオ②	GX-ETS	▲5.4	243.4	351.1
	化石燃料賦課金	2.6	10.2	15.5
シナリオ③	GX-ETS	▲1.9	▲8.6	15.2
	化石燃料賦課金	1.2	3.5	4.8

※表中のマイナスは、排出枠の売却による利益分を示す

詳細は
webサイトへ



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ています。加えて、JR東日本が事務局である「JR信濃川発電所に係る河川環境検討会」を開催し、河川環境調査結果及び地元関係者と一体となった取組みの確認と宮中取水ダムからの夏季の試験的な放流方法等の議論や、魚類の遡上を妨げる宮中取水ダム魚道の波を抑制するための恒久対策工法を決定しました。

また、2026年度からは十日町市及び小千谷市に信濃川発電所の電力を供給することで、同市の「ゼロカーボンシティ」の実現に向けた新たな地域共創の取組みを開始しました。



第4回JR信濃川発電所に係る河川環境検討会

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

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)

2025年度実績

DX・サービス関連の特許等の出願数
(2024年度からの累計)

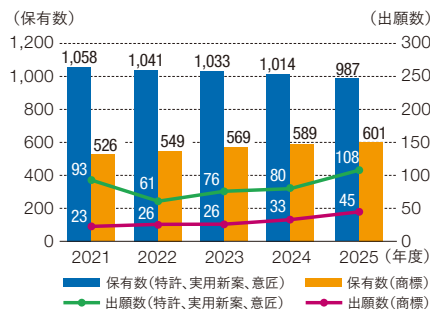
累計**375**件

累計**83**件

知的財産

■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、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、知的財産戦略を策定し、実行しています。



■知的財産活動の具体的な取組み

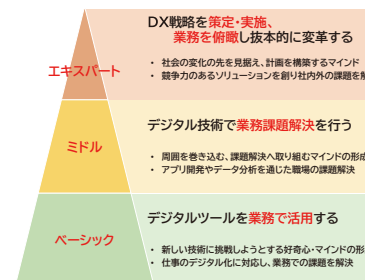
知的財産センターは、「モビリティ」「生活ソリューション」の各事業について、知的財産に関する啓発・教育、知的財産のポートフォリオの構築、知財人材の育成等の活動を実施しています。また、「現場第一線における技術開発」制度から生まれた開発品を紹介するサイトを2026年4月に開設し、「GENICHI(ゲンイチ)」（商標登録第6994474号）として開発品をブランド化して、社会に新しい価値をお届けする取組みも行っています。

詳細は
webサイトへ

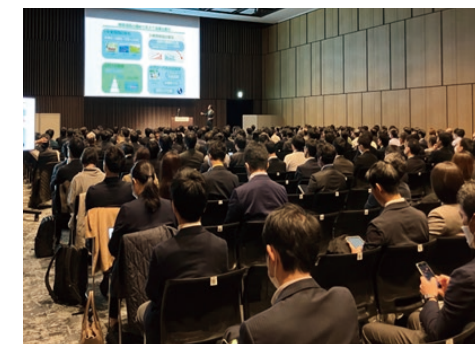


DXの推進に向けた多様なデジタル人材の育成

デジタル人材を役割に応じて「エキスパート」「ミドル」「ベーシック」の3つの階層に分類し、育成を体系的に進めています。これらの人材育成を通じて「勇翔2034」の実現に向けた組織基盤の強化を図っています。特に「ミドル」人材に関しては、社内のDX推進人材によるハンズオン研修を中心に育成を加速させています。



また、DX事例の共有とDX文化の醸成・推進力強化を目的として、「JRE DX-EXPO 2025」を2025年12月に開催しました。当日は、各職場のDX推進好事例の発表に加え、社内外のDX推進有識者による特別講演などを行いました。



駅のDX化

お客さまの快適性・利便性向上などを図るため、駅におけるAI・アバターによるご案内の実証・試行を着実に進めています。これまで、AIとの対話を通じてお客さまのご要望を聞き取り、きっぷの購入をサポートする実証実験をみどりの窓口（立川駅・大宮駅）で実施しました。さらには、シンプルな新幹線きっぷ等の発売に対して簡易なサポートを行う機能を持つAI付話せる指定席券売機を町田駅に試行導入しています。また、一部駅の改札にAI・アバターを設置し、お客さまが駅係員を直接介さずにお困りごとを解決いただくための検証をしています。



みどりの窓口での実証実験
(大宮駅)



改札AIアバター(品川駅)

詳細はこちら [P.92](#)

時代を先取りした技術開発の取組み

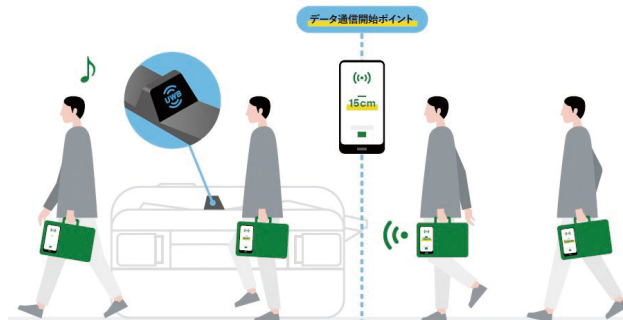
「勇翔2034」で掲げる事業活動のエンジンの一つ「技術力の深化と進化」の実現に向けて、水素利活用による水素社会の実現、AIやロボティクスの活用によるお客さま案内や設備メンテナンスの革新、点群データを活用したデジタルツインによる設備管理など、時代を先取りしたさまざまな技術開発と成果の実装に取り組んでいます。あわせて、フュージョンエネルギーなどの新エネルギーや宇宙分野をはじめとする新たな技術フィールドについても検討を深度化しています。



線路や電気設備点検などでロボット活用を検討中

UWB技術を用いたウォークスルー改札の開発

Suica Renaissanceでは、「タッチする当たり前を超える」を実現するため、「ウォークスルー改札」の開発に取り組んでいます。2027年春より広域品川圏5駅を含む首都圏の駅においてUWB(Ultra-Wide Band)を用いたウォークスルー改札の試行導入を予定しています。UWBが持つ「高精度な距離測定性能」、「端末との高速なデータ通信」、「高いセキュリティ」などの特性を活用し、UWBに対応するスマートフォンを携帯するだけで端末をかざすことなく通過可能な改札機の実現をめざします。



多機能鉄道重機の導入

電気部門では、ロボット等による働き方改革の推進、メンテナンス作業の効率化・生産性向上に取り組んでおり、JR西日本との技術連携の成果として、多機能鉄道重機を2026年3月に導入しました。当面は第一線職場社員の負担が大きい伐採作業に活用し、将来的には系統横断での活用や対象作業の拡大をめざしていきます。



ワンマン運転の取組み

鉄道を将来にわたり持続可能な輸送モードとしていくために、最新技術を導入しながらワンマン運転の拡大を進めています。3～6両編成の線区では、運転士がお客さまの乗降状況を確認できるよう、車両側面に設置した乗降確認カメラの画像を運転席で表示する「車載ホームモニタシステム」を使用し、ドア扱いや発車時における確実な安全確認を実現しています。一方、これらの線区ではホームドアが整備されていないため、ホーム混雑時などにおけるさらなる安全性向上を目的として、乗降確認カメラの映像をAIで解析し、列車に接近する人物を検知した際に運転士へ通知するシステムを開発しました。本システムは、2026年4月より相模線の一部編成で使用を開始し、その後、全編成への導入を完了しました。



相模線E131系車両

鉄道事業者との鉄道技術の共有化

今後、生産年齢人口の大幅な減少が進むことで、鉄道事業の持続的な運営が困難になることが想定されます。この鉄道事業者共通の課題に対し、JR各社をはじめ、多くの鉄道事業者がユーザーである「鉄道技術情報データベース」を活用し、他社が保有する技術を活用することで、技術導入のスピードアップとコストダウンを図る取組みを進めています。

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)

イノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大
(2024年度からの累計)

累計**30**件

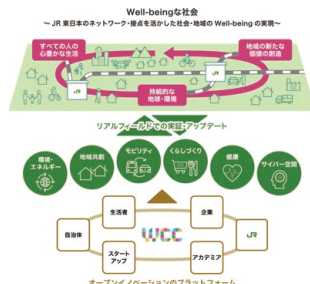
2025年度実績

累計**16**件

WaaS共創コンソーシアム

当社は、2017年に設立した「モビリティ変革コンソーシアム」にて、さまざまな実証実験・実装を実施しました。この知見・ノウハウを基盤に、移動×空間価値の向上をめざす場として、2023年4月に「WaaS共創コンソーシアム(WCC)」を設立しました。

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。



2025年度の主な取組みテーマ

- ライドシェア
- 食も人も循環するWG
- 都市部公共空間におけるバイオフィリック効果の検証

取組みテーマ例: 駅と連携するモビリティハブ

二次交通へのシームレスなネットワークの構築と、交通結節点としての駅の価値向上に向けて、千葉駅及び周辺エリアで「モビリティハブ」の実証実験を行いました。全6か所にポートを設置し、想定を上回るご利用結果から移動の利便性向上に寄与することができました。また、地域の価値向上効果の

測定・検証では研究開発センターと連携し、取組みの深度化を進めています。



詳細は
webサイトへ



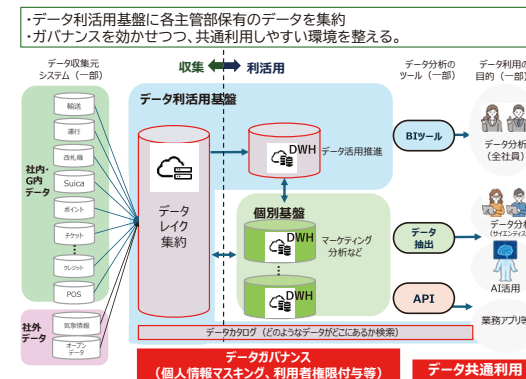
データ活用

データは当社グループの貴重な経営資源です。各現場で生まれたデータは、主に基幹システムで管理され、日々の業務の中で活用されています。これらのデータを個人情報保護、セキュリティ、コスト等を慎重に確認しながらも横断的に活用することで、業務変革や新たなサービス・ビジネスの創出を加速させます。特にリアルなサービスや移動のデータはビジネスを進めるうえでも大きな強みであり、勇翔2034で掲げる「ヒト起点」のマーケットインによる「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」の実現にデータの活用は不可欠です。

これまで、「共通情報基盤(KAI-TAK)」として、基幹システムから運行データや設備データ等を収集し、そのデータをAPIやBIツール等を通じて社員やアプリ等に提供してきました。今後は、グループ内の幅広いデータを収集し、生成AIによるデータの検索や分析等、より高度なデータ活用を可能とする新データ基盤を整備します。また、データガバナンス※を推進しています。品質のよいデータを、適切なルールの下で、誰でもいつでも利用できることをめざし、データ管理ルール策定をはじめ、データ分析ソリューション提供、データ分析研修実施、データ活用情報の提供等を行っています。

※データガバナンス:業務・ビジネスでデータを活用するために、データの収集、蓄積、活用、運用、保守などのデータ管理を会社全体の視点で監督・サポートする活動

Oデータ利活用基盤(JRE DATA STATION)の構築



社外からの評価

鉄道に関する世界最大級の国際会議「第14回世界鉄道研究会議(WCRR 2025)」において、JR東日本から発表した論文「Development of Derailment Detection Function for High-Speed Trains by Monitoring Acceleration of Bogie Frame(高速鉄道車両のための台車枠加速度による脱線検知機能の開発)」が「Safety and Security部門」で「優秀論文賞」を受賞しました。

また、人々が自分らしく幸福に生きる社会づくりに特に貢献した取組みを広く社会に発信することを目的としたWELLBEING AWARDS 2026において、FINALISTを受賞しました。



内製開発

当社グループでは、近年のデジタル技術の急速な発達を背景に、「アジャイル開発」によるシステム・アプリのスピード感ある開発・実装・改善を推進してきました。

こうした取組みをさらに拡大・加速させるため、「Digital & Data イノベーションセンター(通称:DICe(ダイス))」では、多様化・高度化するニーズに対し、ユーザー視点で素早く応えることを目的として、自社の業務に精通した社員等による内製開発に取り組んでいます。これにより、スピーディーな対応と開発ノウハウの当社グループ内への蓄積を図るとともに、ヒト起点の発想で技術を融合させて価値を創出できる高度なIT人材の育成を進めています。



Digital & Data Innovation Center

Mission

デジタル・データの価値を最大化し、すべてのヒトに届ける

Vision

グループ・組織間の共創による価値創出をドライブする

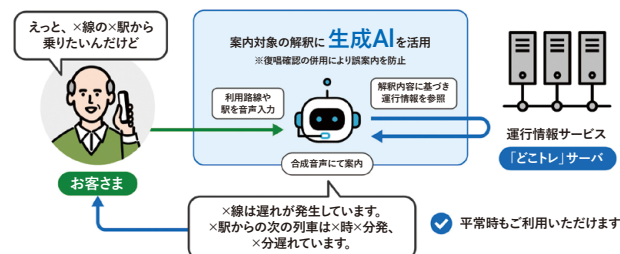
Value

ヒト起点/チャレンジ精神/プロフェッショナル意識/オープンカルチャー

内製開発に関する主な取組み

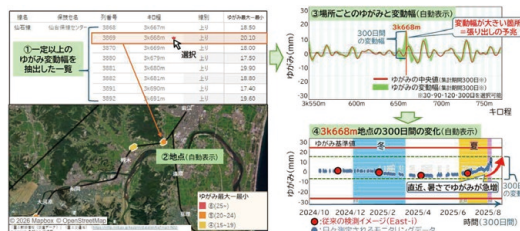
〇運行情報の電話自動応答サービス「どことレダイヤル」

国内の鉄道事業者として初めて、生成AIを用いてスマートフォンアプリ操作に不慣れなお客さまでも場所を選ばず、電話で列車の遅れや走行位置などの運行情報をスムーズかつ正確に知ることができる電話自動音声アシスタントです。



〇線路メンテナンス用分析プラットフォーム「Viz-Rail」

日々膨大に取得される軌道データに基づき「急進性軌道変位リスク」、「軌道変位に起因する列車動揺リスク」、「レール張り出し現象の予兆リスク」といった軌道設備リスクを把握可能なダッシュボードです。



〇生成AIを活用した旅行計画支援サービス「JR EAST Travel Concierge」

個々のニーズに応じたパーソナライズされた旅程を実現するために、生成AIによる旅行プラン作成と当社グループサービスとの連携によってワンストップでの旅行手配が可能なサービス(実証段階)です。



〇法人向けサービス用プラットフォーム「Suica Business Web」

Suicaの法人向けサービス(Suicaの改札タッチデータをリアルタイムに活用できるサービス「タッチトリガー」等)を事業者の皆さまがワンストップでご利用いただけるよう開発された、法人向けクラウドプラットフォームです。



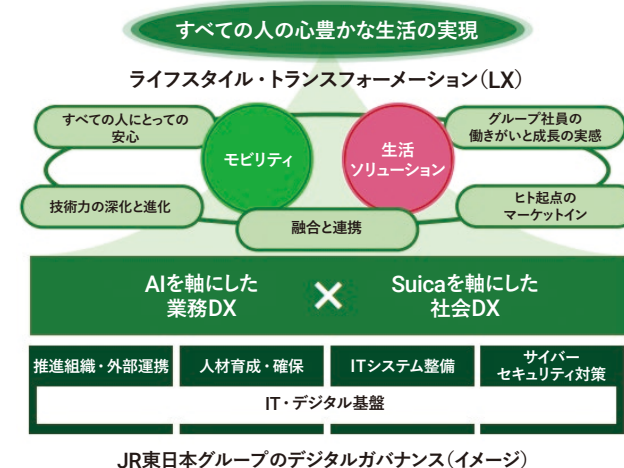
DX REPORT

JR東日本グループでは「勇翔2034」で掲げたモビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進するための成長の基盤として、DXによる技術力及びビジネスの深化と進化に果敢に取り組んでいます。DX REPORTでは、JR東日本グループがDX推進に取り組む背景や二軸経営を推進するための成長の基盤として、DXのめざす姿をDXストーリーとしてまとめています。



JR東日本グループにおけるDXを「お客さまや社会、社員のニーズを起点にデータとデジタル技術でサービスや業務を変え、新たな価値を生み出すこと」と定義し、AIを軸にした業務DX施策・Suicaを軸にした社会DX施策及び、DXを支える基盤としての推進体制や人材育成、ITシステム整備、サイバーセキュリティ対策を紹介しています。

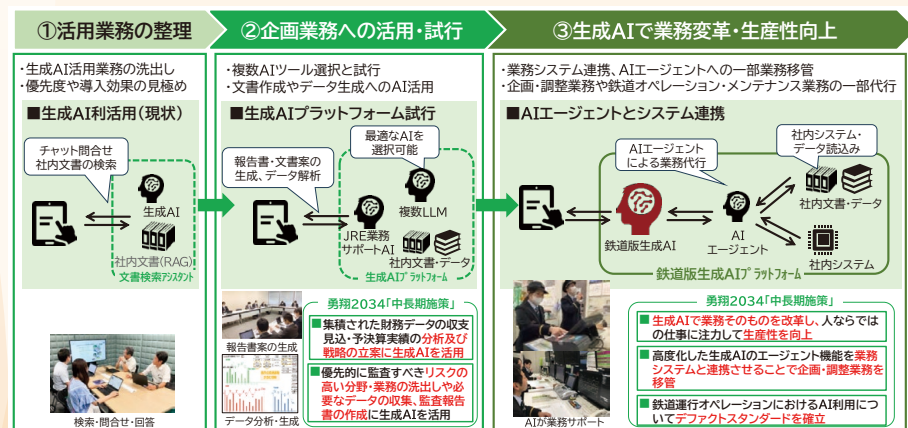
これらの取組みが「勇翔2034」における5つのエンジンを支え二軸経営を加速させることで、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)、ひいてはすべての人の心豊かな生活を実現してまいります。



生成AI利活用

グループ経営ビジョン「勇翔2034」に掲げたライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)実現に向け、社会課題や潜在ニーズに向き合い、お客さま・地域の皆さまに新たな生活様式を提案するとともに、社員の働き方を革新していくことをめざしています。そのため、生成AIの利活用は極めて重要であると考えています。生成AIは、安全・安定輸送の高度化や、お客さま体験価値の向上、業務変革による生産性向上など、当社グループに大きな変革機会をもたらす一方、情報の正確性や説明性、個人情報保護、セキュリティ確保などへの十分な配慮が不可欠と考えています。当社では、先に策定した「JR東日本グループ AIポリシー」に則り、安全を最優先とした適切なガバナンスのもと、AIを積極的に利活用して、業務スタイル変革と新たなお客さま体験価値の創出を通じて、LXを実現していきます。

これまで、Digital&Dataイノベーションセンターにて、自社のクラウド環境内に業務内容に回答できる生成AIシステム「文書検索アシスタント」を内製開発し、2024年10月から全社員が利用できるようになりました。2026年4月からは「JRE業務サポートAI」として発展させ、社内に多数存在する企画・調整業務を中心に生成AIの利活用をすすめ、業務スタイルの変革を実現していきます。



① 鉄道版生成AIプラットフォーム

生成AI活用をより一層進めていくため、2027年度を目標に「鉄道版生成AIプラットフォーム」を構築するための開発を進めています。このプラットフォームを活用することで、企画・調整業務がより効率のかつ創造的に推進できるようになると考えています。また、AIエージェントを活用し、社内システムやデータベースと連携させ、これまで手作業で行っていた計画業務や調整業務の自動化を行うとともに、社員が日ごろ行っている業務負担を軽減できるようにしていきます。



② JRE業務サポートAI

JRE業務サポートAIは、数多くあるマニュアル類や基準・規程などの社内文書に基づいた専門性の高い回答を提供します。また、オンラインストレージと連携し、日々更新される文書を参照して最新情報を提供します。さらに生産性向上と新たな価値創造を推進するため、社内で利用可能な生成AI統合アプリケーションとして、各種機能の開発と展開を進めています。例えば、生成AIモデルの高度化・多様化にも対応し、使用者のニーズに応じて最適なモデルを選択・切り替えられる環境を整備しています。また今後は、AIが自律的に思考し社内文書を探索・解析するエージェント機能や、スライド生成など、さまざまな業務で活用できる機能の拡充を図っていきます。

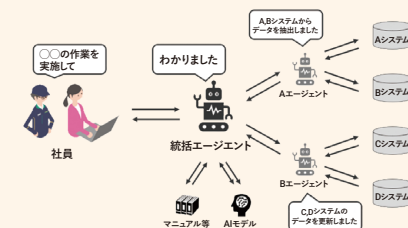


本しくみを活用した『「勇翔2034」AIエージェント』  P34

③ AIエージェント

AIエージェントは、ユーザーの指示に応じて情報の生成・分析・提案を自律的に実行します。さらに、社内の多様なシステムと連携し、リアルタイムでのデータ取得・処理を可能にする開発を進めています。

一例として、鉄道用の設備図面の読取りや、工事に必要な設備の数量を自動生成することができる「工事積算AIエージェント(仮)」の検討を進めています。業務システムやデータとインターフェースをとり、社員と自然言語で対話しながら業務を推進できるようにするための技術開発を進めています。



④生成AIによる業務変革とサービス高度化

当社の業務にはデータ収集や資料作成、関係者調整といった事務的な手作業が多く残り、社員の負担となっています。そこで今後は生成AIを活用し、各種社内システムやデータベースと連携させることで、過去データの分析や企画書案の作成、調査結果のとりまとめなどを自動化・効率化します。これにより、社員はより創造的で価値の高い業務に時間を費やせるようにしていきます。

また、駅サービス高度化の一環として「みどりの窓口AI対応サービス(仮称)」の実現に向け、2026年7月に立川・大宮駅で実証実験を実施しました。これは、駅係員が担当利用区間や日時などの要望確認業務を生成AIが補完・支援するものです。将来的には要望確認から発券まで一体的に対応する機器の導入により駅の変革をめざし、駅係員は人ならではの判断やきめ細やかなサポートが必要なお客さまへの案内・発売対応等に注力していきます。



宇宙

「勇翔2034」に記載されているとおり、新たな価値創造フィールドとして「宇宙」を位置付けています。この方針のもと、最先端の宇宙技術や知見を取り入れ、業務変革や新たな事業領域の開拓を推進する体制として、2025年12月に「スペースユニット」を発足させました。

すでに、列車制御・位置情報改札・設備管理の省力化について検討を開始しています。

列車制御・位置情報改札においては、衛星測位情報の活用を検討しています。GNSS(全球測位衛星システム)が進歩し、現在はセンチメートル単位で位置を把握することができます。衛星からの位置情報をもとに列車を制御する、もしくは位置情報を活用した改札サービスの検討を深化します。

設備管理の省力化においては、光学衛星や合成開口レーダー(SAR)衛星などの宇宙からの観測技術の活用を検討しています。災害時などに線路沿線の設備状況を宇宙から迅速に観測することに加え、将来は倒木など被害の予兆を把握するための研究にも取り組みます。

今後は、鉄道・宇宙関連企業だけではなく、広く技術を有する企業や関係機関との連携によるオープンイノベーションを推進し、さらなる業務変革と新たな事業へ挑戦します。



位置情報等を活用した改札



列車制御システム



リモートセンシング

VOICE

スタートアップとの共創による 衛星データ利活用

JR東日本スタートアップ株式会社
中村 瑞穂

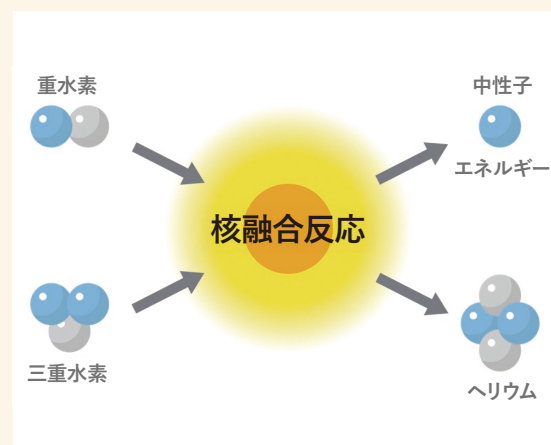
JR東日本スタートアップは、衛星データと独自の校正技術でインフラ監視を行う山口大学発スタートアップ「株式会社New Space Intelligence」と実証実験を実施、資本業務提携を締結しました。今後も、こういった革新的な技術を持つスタートアップ企業との共創を積極的に推進し、第一線の職場の課題解決と技術の社会実装をめざしていきます。



フュージョンエネルギー

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)で掲げる「持続可能で豊かな地球環境」の実現をめざすため、新エネルギーであるフュージョンエネルギーに着目しています。

フュージョンエネルギーは、水素などの軽い原子核同士が高温・高圧下で融合して別の重い原子核に変わる際に発生する「核融合エネルギー」のことで、カーボンフリーでかつ燃料が偏在しないため、脱炭素社会の実現とエネルギー安全保障の観点で期待されている大規模集中型エネルギー源です。連鎖反応や爆発のリスク、高レベル放射性廃棄物がなく安全性が高いとされています。



フュージョンエネルギーの仕組み

当社のこれまでの取組み

〇産官学連携の取組み

・一般社団法人フュージョンエネルギー産業協議会(以下、J-Fusion)への参画

2025年4月に正会員として参画しました。当協議会はフュージョンエネルギー産業の創出に向け、有志企業や大学、研究機関、公的機関などが参集しております。当社は電力ユーザー企業の知見を活かし、当協議会に貢献していきます。

〇東京大学 フュージョンシステム設計学 社会連携講座へ参画

2026年6月に東京大学と民間企業8社によるフュージョンエネルギーの社会連携講座へ参画しました。本講座を通じて、フュージョンエネルギーの多様な応用可能性の検討やフュージョンエネルギーの実用化、社会実装にかかわる課題などを検討し、フュージョンエネルギーの早期実現に向けて産学連携で推進していきます。

〇京都フュージョニアリング株式会社への出資

当社はLX資金を適用して、京都フュージョニアリングへの出資を行いました。本出資を通じてフュージョンエネルギーの活用に関する知見の獲得や、将来的な事業機会の探索・創出の検討を進めていきます。

〇社外イベントでのPR活動

当社は2025年11月に幕張メッセで開催された第9回鉄道技術展、2026年5月にインテックス大阪で開催された第2回鉄道技術展・大阪に出展しました。当社ブースではフュージョンエネルギーの仕組み、優位性、フュージョンエネルギーがつくる未来を紹介しました。

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)

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
- 健康経営
- 人材育成
- 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、社員の健康推進と共に、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)

2025年度実績

管理職に占める女性比率	15%*	9.0%*
女性取締役比率	30%*	31%*

KPI(2031年度目標)

2025年度実績

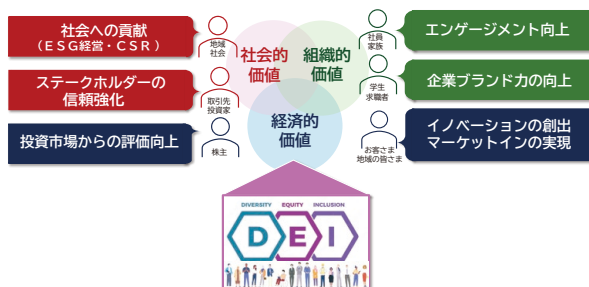
グループに占める障がい者法定雇用率を達成している会社割合	100%	65%
男性の育児休職等取得率	90%以上*	80.3%*

★は JR 東日本単体の数値

人財戦略の土台

グループの最大の経営資源は多様な人材であることから、健康経営と共に「DEI」を人財戦略の土台と位置付けています。

新たなステージで DEI 推進の取組みを継続することで、当社グループで働く多様な社員一人ひとりの挑戦をさらに後押しし、ステークホルダーの皆さまに安心と感動をお届けすることを通じて、企業価値を向上していきます。



DEIに関する外部認定

当社グループにおけるDEI推進の取組みを通じて、えるぼし(女性活躍推進)、くるみん(次世代育成支援)、PRIDE指標ゴールド(性的マイノリティへの取組み)の認定を受けています。



【認定状況】2026年3月31日時点

えるぼし：JR東日本、JR東日本びゅうツーリズム&セールス、JR東日本環境アクセス、JR千葉鉄道サービス、JR東日本建築設計、JR東日本ビルテック、JR東日本東北総合サービス、ジェイアール東日本物流、ジェイアール東日本企画、オレンジページ、アトレ、ルミネ、JR東日本ビルディング、日本ホテル、仙台ターミナルビル、JR東日本スポーツ、ジェイアール東日本都市開発、JR東日本情報システム、JR東日本パーソネルサービス
プラチナえるぼし：千葉ステーションビル、JR東日本マネジメントサービス

くるみん：JR東日本、東京モノレール、JR東日本運輸サービス、JR東日本建築設計、JR東日本ビルテック、総合車両製作所、JR東日本商事、JR東日本ビルディング、仙台ターミナルビル、ジェイアール東日本都市開発、JR東日本情報システム、JR東日本マネジメントサービス、JR東日本パーソネルサービス、JR東日本コンサルタンツ、JR東日本メカトロニクス
プラチナくるみん：ルミネ、千葉ステーションビル、ビューカード

PRIDE指標：JR東日本

JR東日本グループDEIポリシー

グループ一体でDEIの取組みを推進するため、当社グループのDEIに関する基本方針として、新たに「JR東日本グループDEIポリシー」を策定しました。グループで働くすべての人がこのポリシーを理解し、健全な企業風土の中で、活発なコミュニケーションを通じて、互いに尊重し挑戦する企業文化をつくっていきます。

JR東日本グループDEIポリシー

○JR東日本グループは、「すべての人の心豊かな生活」の実現に向けて、重要な基盤の一つであるDEIを推進します。すべてのグループ社員が主役として挑戦し、日々の真面目で誠実な取組みで築いた信頼をさらに高めることで、「当たり前」を超えて成長する企業グループをめざします。

「安全と品質の向上」

経営環境の変化により起こる複雑で新しいリスクやさまざまなお客さまのお困りごとに気づく多様な感性を磨き、その課題を組織として共有できる風土づくりに努めます。認識された課題に対して、活発なコミュニケーションを通じて、グループ全体で解決に取り組みます。

「二軸経営の推進」

二軸経営を推進し新たな領域に事業を拡大するにあたり、新しいニーズやリスクに対応できる多様な経験、知識、技術を有した人材を積極的に獲得、育成するとともに、融合と連携のさらなる推進により、強みを活かして活躍できる環境を整えます。

「挑戦する社員の後押し」

社員の挑戦を後押しする企業文化をさらに醸成します。社員のエンゲージメントを高め、めざすキャリアの実現に向けて挑戦できる環境をつくることで、当社グループの強みである社員一人ひとりの力を最大限に引き出します。

「働き方改革」

技術革新や働き手の価値観の変化に柔軟に対応し、年代や性別などの違いを問わずより多くの人々が活躍できる仕事の仕組みを実現するために、従来の働き方を変革していきます。

一般事業主行動計画

2026年度から2ヵ年計画で新たな「一般事業主行動計画」を開始しました。これまで女性活躍推進法と次世代育成支援対策推進法の一体型として策定していた行動計画を個別型の計画へ変更することで、女性活躍及び次世代育成支援それぞれにおける課題とターゲットを明確化します。女性の活躍フィールドをさらに拡大し、責任あるポジションで活躍する女性の層の拡大をめざすとともに、すべての社員が性別を問わず仕事とライフイベントを両立しながら職場で活躍し、新たな業務やキャリア形成に挑戦できる環境整備を継続的に推進します。

女性活躍推進法に基づく第四期一般事業主行動計画

計画期間:2026年4月1日～2028年3月31日

目標1:採用者に占める女性比率を35%以上とする

目標2:管理職に占める女性比率を10%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

次世代育成支援対策推進法に基づく第七期一般事業主行動計画

計画期間:2026年4月1日～2028年3月31日

目標1:男性社員の育児休職等取得率を85%以上とする

目標2:一月あたりの時間外労働(休日労働・法内超勤を含む)の合計時間を全社平均20時間以内とする

目標3:仕事と育児を両立する社員が意欲を高め、キャリア形成に積極的に挑戦できる環境を整備する

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。2026年6月1日時点で障がいのある社員が当社単体で約780名在籍しており、雇用率2.58%(グループ適用4社の雇用率2.65%)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。

■(株)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、キッチンカー事業など新しい事業に挑戦しています。

① 喫茶事業「ル・パルトネール・ドウ」

2025年7月、JR東日本本社ビル内に、JR東日本グリーンパートナーズが運営する喫茶「ル・パルトネール・ドウ」がオープンしました。本喫茶では、JR東日本グリーンパートナーズの障がいのあるスタッフが指導員と共に、コーヒーや季節のスイーツを調理・販売しています。障がい者の活躍フィールドの拡大にとどまらず、グループ全体として、多様性を尊重する意識の醸成をめざしています。

② 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、2024年度より、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、お客さま案内や券売機の締切作業などの業務に従事してもらう取組みを進めてきました。さらに、本取組みを通じて、JR東日本グリーンパートナーズ社員の駅業務に対する理解度や技能が向上したことを踏まえ、2026年6月からは、「JR東日本の駅業務の一部をJR東日本グリーンパートナーズが担う」という新たな取組みを開始しました。

引き続き、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た取組みを進めてまいります。

VOICE

自分らしく働き続けられる
環境づくりと活躍フィールドの広がり

(写真左)
 (株)JR東日本グリーンパートナーズ
 八王子事業所

堀内 隆右

(写真右)
 (株)JR東日本グリーンパートナーズ
 大宮事業所

古山 大樹



JR東日本の特例子会社である当社は、2013年にメールセンター業務を開始しました。これは当社が手がける事業の一つで、現在5拠点で稼働しています。私たちはそのうちの八王子と大宮で、それぞれ業務にあたっています。この仕事のいちばんの魅力は、配達を通じてお客さまと直接つながれること。手渡しの瞬間にいただく『ありがとう』の一言が、何よりの励みです。お客さまやドライバーの皆さんと言葉を交わすたびに、自分もこの輪の一員だと実感でき、喜びを感じます。日々の業務では、教わったことや気づきをメモに残して振り返り、一つひとつを確かな自信に変えながら、後輩へとバトンをつないでいます。私たちの会社には、一人ひとりが自分らしく働き続けられる環境があります。何でも相談でき、新しい挑戦も歓迎してくれる風土の中で、これからも仲間と共に成長を続けていきます。

外国籍社員の育成・活躍

【海外戦略職】

海外戦略職は、将来のJR東日本グループのさらなる海外展開を支え、海外事業の中核を担う人材として大きな期待を持ち採用しています。2025年10月に入社した社員は、まず国内において実務を通じ、鉄道事業の強みや安全・品質を支える考え方を着実に身に付けています。こうした経験を土台に、将来は海外プロジェクトで、当社グループを代表して関係者と協働し、事業を前に進める役割を担うことが期待されています。国内で培った専門性と視野を生かし、海外の舞台で新たな価値を創出していく存在として、大いに活躍いただきます。

【技能実習】

当社は2019年度より、出身国における経済及び鉄道分野の発展に寄与できる人材の育成を通じた国際貢献を目的として、技能実習制度を活用した国際鉄道人材育成施策「JR東日本 Technical Intern Training」を実施しています。本プログラムでは、これまでにベトナム、タイ、インドネシアの3か国から、修了者を含め累計42名(2026年9月現在)の技能実習生を受け入れ、車両部門及び保線部門において、OJTを中心とした技能習得を行ってきました。現在は福島・大宮・品川事業本部の車両メンテナンス業務において、20名が実習に取り組んでいます。

【特定技能】

鉄道分野で就労する特定技能人材を育成していくため、(一社)海外鉄道技術協力協会(JARTS)と連携し、「特定技能人材育成研修」を実施しています。2025年度は他鉄道事業者等にも参画を呼び掛け、2026年2月中旬から3月下旬にかけて車両整備、軌道整備、電気設備整備の3区分について、鉄道事業者や鉄道工事を担う協力会社等47社から内定を受けている113名が約4週間の研修を受講しました。2026年度以降も、本研修を100名規模のオープンな教育プラットフォームとして継続し、鉄道業界全体のサステナブルな事業運営に貢献していきます。



技能実習生による台車枠への
ユニットブレーキ取り付け作業



2025年度特定技能人材育成
研修の様子①



2025年度特定技能人材育成
研修の様子②

高齢者の雇用・活用

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さらなる成長につなげるため、定年退職を満65歳に引き上げるとともに、65歳以降の新たな再雇用制度(セカンドキャリアスタッフ制度)を新設しました。また、年齢・体力によらず高齢者層が活躍できるよう、新しい技術を活用した仕事や働き方の見直しを進め、当社グループにおける多様性をさらに高めていきます。

ネットワーク会

さまざまな状況の中で仕事と育児の両立に取り組む社員がいる中、難病や障がいのある子を養育する社員がネットワーク

を形成し、情報交換や悩み・不安を共有できる場として、「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。

本取り組みは2024年度までは本社ビル内において、本社に勤務する社員を対象に開催してきましたが、2025年度は間口を広げ、JR東日本の全社員を対象に開催し、約80名の社員が参加しました。当日は、富田相談役による講演のほか、参加者同士によるフリートーク形式のネットワーキングを実施しました。参加者からは、「共通する悩みを話せるだけでも気持ちが前向きになった」「一人で悩むことが多い中、同じ境遇の方が社員として活躍している姿に勇気づけられた」といった声が寄せられました。

今後も、さまざまな状況にある社員一人ひとりが力を発揮し、活躍できる組織の実現をめざし、引き続き多様な取り組みを進めてまいります。

LGBTQ+社員などへの理解に向けた取り組み

同性パートナーに対する人事制度、福利厚生制度等の適用の拡大、多様な人材に配慮した設備整備方針に則った誰でもトイレやホテルタイプ休養室等の整備を通して、働きやすい環境を整備しています。また、コンプライアンスに関する全グループ社員教育や職場をマネジメントする社員に対する研修等を通して、社員の理解を深めています。LGBTQ+当事者社員を対象としたネットワーク交流会を、2024年度以降、JR東日本グループ全体を対象を拡大して開催しており、JR東日本で働く当事者社員が企画段階から参画し、共に創り上げる交流会を運営することで、LGBTQ+社員の安心感の醸成につなげています。

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

「10年後のグループを自ら創る」という起業家精神のもと、グループのサステナブルな成長を実現するため、社員一人ひとりの「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ます。

KPI(2031年度目標)

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)

2025年度実績

累計**10,656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**1,292人**

人材育成計画

●人材育成の基本方針

「勇翔2034」を実現する人材を育成するため、人材育成計画において社員の「伸びゆく力(社員が現在備えている力や将来に向かって新たに獲得する力、果敢な挑戦において主体的に発揮される力)」と「キャリア自律(個別で多様なキャリア形成や将来に向かってキャリア実現への挑戦を継続すること)」を支援し、エンゲージメントを高めることを基本方針としています。これまでの規律性・協調性の高い人材に加え、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を育成するため、双方向コミュニケーションを基盤にリスキリング・アップスキリング、振り返り・内省を取り入れながらOJTを中心とした職場実践による成長サイクルを繰り返します。

●3つの方向性と主な取り組み

人材育成の基本方針を実現するため、3つの方向性を定め、具体的な取り組みを推進しています。

○社員の成長に向けた果敢な挑戦と後押し

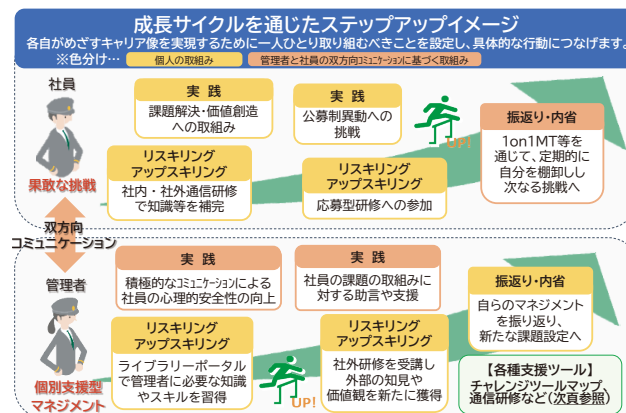
職場実践による成長サイクルの確立と失敗を恐れず果敢に挑戦する風土を一層醸成するための仕組みの充実や管理者による個別支援型マネジメントの強化

○働きがいと成長の実感を創出するグループ一体の人材育成

JR東日本グループ一体となった人材育成体系の構築やネットワーク形成に向けた取り組みの強化

○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の推進

管理者の基礎力強化や評価フィードバックの高度化に向けた取り組みの推進



応募型研修へのグループ会社参画拡大

●海外体験プログラム

海外で語学学習やミッション研修を実施する「海外体験プログラム」では、2025年度より応募対象をグループ会社社員にも拡大しています。本プログラムでは、アジア・オセアニアを中心とした各都市に社員を派遣し、語学力の向上に加え、精神的な逞しさやオープンな視野・マインドを醸成することを目的としており、一般社員コースと管理者コースを設けています。

1ヶ月または2ヶ月の渡航期間中、グループ社員が共に生活し研修を受講することにより相互理解が深まり、関係性が構築されることで修了後の業務におけるグループ内連携の促進にもつながっています。



海外体験プログラム研修中の様子

健康経営

2024年4月に中期計画である「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)

特定保健指導実施率

100%*

2025年度実績

56.0%* (2024年度)

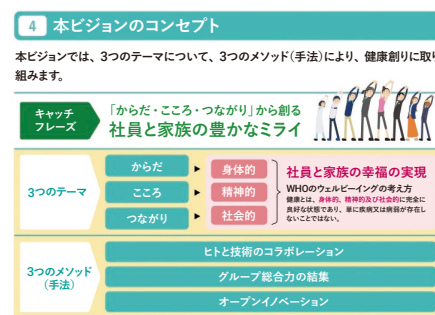
★はJR東日本単体の数値

JR東日本グループ健康ビジョン2029

「勇翔2034」では社員の健康を基盤のエンジンの一つとしており、2024年4月にスタートした「JR東日本グループ健康ビジョン2029」により、「からだ・こころ・つながり」をテーマに、グループ一体で職場を中心とした社員発意の健康創りを展開しています。具体的には、各職場で選任した健康推進リーダーが中心となり健康創りに関する職場の目標の設定からトレースまでのPDCAサイクルを回しながら健康創りに取り組んでいます。



JR東日本グループ 健康ビジョン2029



JR東日本グループ 健康ビジョン3つのテーマ等

健康推進リーダー

「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が定着し、多くの職場で健康創りの取組みが活発に実践されています。職場の健康創りの推進により、当社グループで働く社員一人ひとりの健康レベルの向上をめざします。

【健康推進リーダー会議】

2025年8月～9月に全職場の健康推進リーダー(約400名)を対象とした健康推進リーダー会議を開催し、健康創りの教育や他職場との交流を通して健康推進リーダーの育成に取り組んでいます。

VOICE

健康推進リーダーの声 ～広がる健康とコミュニケーション～

普段は駅業務を担当しながら、健康推進リーダーとしてメンバーと共に健康情報誌「ココ健康通信」を毎月発行し、社員一人ひとりの健康リテラシーを向上するとともに社員同士のつながり創出を目的としたウォーキングイベントを開催し、健康創りとコミュニケーション促進の両面で効果を上げています。これからも健康意識向上において重要な要素である「きっかけ」、「主体性」、「楽しさ」を心掛けて職場の健康創りに取り組み続けます。

仙台事業本部
事業推進部
鈴木 政巨



健康Award

健康Awardは「職場の健康創り」の取り組みを評価・表彰するインセンティブ制度です。全職場から報告される「職場の健康創りシート」をもとに、主体的かつ工夫を凝らした取り組みを選定しています。健康Awardを通じ、優れた事例をグループ全体に共有し、職場を中心とした健康創りの浸透と底上げを図っています。



健康Award(GOLD)の贈呈式
(株)JR東日本グリーンパートナーズ

職場サポートパッケージ

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、社内ポータルサイトに用意し、職場の健康創りをサポートしています。「適正飲酒セミナー」「カラダ年齢測定会」などの人気メニューをはじめとした充実したメニューを用意し、多くの職場の健康創りをサポートしています。

地域社会、グループ社員と共に歩む医療機関

JR東京総合病院、JR仙台病院及びJR東日本健康推進センターは、直営医療機関としてグループ社員や家族の健康を支えるとともに、地域の皆さまに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。

【JR東京総合病院の建替えと「とうきょうの木(多摩産材)」の活用】

新病棟「A棟」「e棟」開業に続き、外来棟リニューアルも完了しました。今回の建替えにあたり、中央線につながる多摩エリアの魅力をPRするため「とうきょうの木(多摩産材)」の活用を進め、総合受付・人間ドックセンターの内装やカフェテリアの什器に取り入れています。2026年4月からは、「とうきょうの木(多摩産材)」のPRコーナー」を開設するとともに、リハビリテーションにも取り入れ、木のぬくもりを活かした人にやさしい診療に取り組んでいます。



多摩産材を活かした癒しと安らぎの空間(JR東京総合病院)

【JR仙台病院と女子プロサッカーチームとの連携協定】

整形外科・リハビリテーション科は地域のスポーツ振興と医療の専門性向上を目的として、女子プロサッカーチーム「マイナビ仙台レディース」と連携協定を締結しました。

人材・施設・知的資源を相互活用し、選手のリハビリテーションや競技復帰までのサポートを実施することにより医療とスポーツの連携強化を図り、競技力向上・スポーツ医学の発展を通じ、地域におけるスポーツ振興に貢献し、誰もが健康で活躍できる社会の実現をめざします。



女子プロサッカーチームとの連携
(マイナビ仙台レディース)
(JR仙台病院)

【献血による社会貢献】



JR東京総合病院では、2026年3月10日、11日の2日間、献血会が開催されました。グループ社員に対する呼びかけもあり、計218名の協力が得られました。

この血液は、確実にどこかで誰かの命をつなぎ、患者さまやご家族にとってかけがえない贈り物になります。

身近にできる社会貢献として、今後も定期的に献血会を実施していきます。

【医療スタッフによる出張健康教室】

健康経営の推進の新しい取組みとして、産業医と保健師がタッグを組み、グループの職場に出向いて行う「健康教室」を開始しました。今後も、健康経営のさらなる推進に向け積極的に活動していきます。



医療スタッフによる
出張健康教室
(JR東日本健康推進センター)

治療と仕事の両立

【女性のための健康支援】

女性社員がライフステージの変化に左右されず活躍できるよう、「女性の健康創り(フェムテック)」に関するセミナーや体験型プログラムを実施し、女性特有の健康課題について、本人のみならず上司や周囲の理解を促進しています。これにより、就労上の困難を未然に防ぎ、多様な人材が力を発揮できる職場創りにつなげています。

【こころの健康支援】

産業医や保健師、直営医療機関の医師などの専門職が参画する組織横断的な体制のもと、セミナーの実施や相談支援を実施しています。セルフケア意識の向上と管理者による早期対応を支援することで、安心して働き続けられる職場環境の整備を進めています。これらの取り組みは、性別や健康状態にかかわらず、すべての社員一人ひとりへの投資を通じて人的資本の価値を高め、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につなげています。



メンタルヘルス
教材動画(上司の
悪い対応例)

外部認定

健康経営優良法人、スポーツエールカンパニー及び食育実践優良法人の認定

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2026(大規模法人部門)」、「スポーツエールカンパニー2026」及び「食育実践優良法人2026」の認定を取得しました。(※いずれもJR東日本単体)



■JR東日本グループの2026年度認定取得状況

健康経営優良法人

- 大規模法人部門: JR東日本、JR東日本スポーツ、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東日本パーソナルサービス、JR東日本メカトロニクス
- 中小規模法人部門: ユニオン建設、錦糸町ステーションビル、ガーラ湯沢

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
- 通常プラス: JR東日本メカトロニクス
- 通常認定: JR東日本、JR東日本スポーツ

食育実践優良法人

JR東日本

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)

2025年度実績

グループで働く人の死亡事故

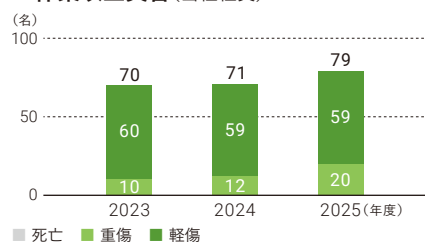
0件

0件

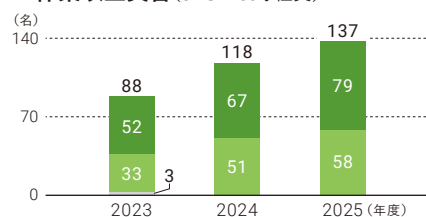
労働災害を未然に防ぎ、だれもが安心して能力を発揮できる職場づくり

2025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216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)



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 [P.64](#)

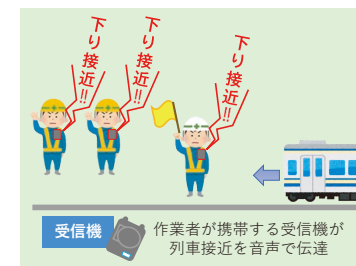
また、職務上の不慮の事故で亡くなられた殉職者の方々に慰霊する鉄道神社(1937年11月10日建立)を、国鉄分割民営化後に当社が承継しており、社員が安全の重要性を再確認するものとして、大切にしています。

労働災害防止に向けた取り組み

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員へ知らせます。また、TC列警が導入できない線区には同様に列車接近を知らせる装置であるGPSを活用した列車接近警報装置(GPS列警)を導入しています。1998年のTC列警導入以降、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。

近年国内で発生が増えている労働災害にも対処しています。例として、熱中症発生防止のために発生が多くなる前の5月から、注意喚起の連絡を行うとともに熱中症予防のための動画を作成し教育を実施しています。また、激甚化する自然災害に対して、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、新しい技術も取り入れながら作業環境の改善に努め、社内外の変化を捉え、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)



熱中症予防のための動画による教育

グループ一体の人材育成

JREグループ 未来共創 プログラム

グループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けて、グループ一体となった人材育成を強化する観点から、これまでJR東日本またはJR東日本グループ各社社員を対象にそれぞれに実施していた階層別研修を再構築し、2026年度よりグループ横断の「JREグループ未来共創プログラム」として新たな研修を展開しています。

「トップマネジメント」「シニアマネジメント」「マネジメント」「次期マネジメント」の各コースでは、JR東日本グループの幹部候補として、新たな時代のリーダー像を確立するとともに、組織を導くため、講義やグループワーク、共同研究等のさまざまなカリキュラムを通じて知識・スキルを習得します。また、「キャリアデザイン」コースでは、JR東日本グループの現状と課題、各社の業務等を理解することを通じて視野の拡大を図り、グループの一員として「勇翔2034」を推進する主役であるという意識を醸成するとともに、主体的かつ継続的にキャリアビジョン等を考えるきっかけを作ります。

コース名	対象者
トップマネジメント	経営幹部としての活躍を期待する管理職層の社員
シニアマネジメント	将来の経営幹部候補として成長を期待する管理職層の社員
マネジメント	次のステップで管理職を見据える管理者層の社員
次期マネジメント	近い将来管理者として職場マネジメントを担うことを期待する社員
キャリアデザイン	入社3～7年目程度の若手社員

JR東日本グループ 入社式

JR東日本グループでは、グループ各社が一体となり、新たにグループの一員となった社員を迎える場として、グループ入社式を2026年度より実施しています。

本入社式は、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ことを掲げる「TAKANAWA GATEWAY CITY」で実施し、新入社員に対し、グループ一体となってお客さまや地域の皆さまの生活をより豊かなものとしていくことへの自覚を促しています。また、式典を通じて、グループの信頼を根底から支える安全・安心の重要性や、グループの成長を担う「主役」として入社することへの意識を醸成し、グループ一体での持続的成長をめざします。



グループ入社式集合写真



新入社員代表あいさつ

グループ一体となったフォーラム

JR東日本グループ 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、2025年度も社内、グループ会社から参加者を募集した「JR東日本グループDEIフォーラム」を開催し、会場で約300名、オンラインで約200名が参加しました。早稲田大学教授の谷口真美さまから「ダイバーシティ・マネジメントの可能性～多様性をいかに組織へ～」と題して基調講演をいただいた後は、ブース形式で第一線の職場やグループ会社でのDEI推進の取り組み事例について共有しました。

一人ひとりが異なる価値観や視点で身近な課題やニーズに気づき、活発なコミュニケーションで解決に向けて取り組むことで、安心と感動をお届けする企業グループをめざし、DEIを推進していきます。



会場全景



物販ブース(JR東日本グリーンパートナーズ)

JR東日本グループ 変革 フォーラム

当社グループでは、グループ各社の優れた課題解決・価値創造の取り組みの発表とグループ社員間の交流を通じて、組織や業務領域を超えたグループ一体の「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。

2026年度のフォーラムは、前年度に続き「TAKANAWA GATEWAY CITY」で開催しました。当社社員約270名(59職場)とグループ・パートナー会社社員約270名(59社)が参加したほか、各発表会場のファシリテーターをグループ社員27名が担いました。価値創造や技術開発等に関する多様な取り組みの共有と活発な意見交換を通じて、グループのシナジーを発揮したさらなる挑戦と成長の促進につながっています。



クロージング会場全景



発表の様子

JR東日本グループ 健康 フォーラム

2026年1月、当社グループ一体となった健康イベント、JR東日本グループ健康フォーラム2025「からだ・こころ・つながり」が開催されました。各箇所の健康推進リーダー及び箇所長約1,000名が参加しました。

Session 1 みんなで学ぶ

「ヘルスリテラシーの向上」をテーマに、順天堂大学特任教授の福田洋先生による特別講演を通じて、自分で正しく判断し、行動につなげる力の大切さをあらためて認識することができました。



特例子会社JR東日本グリーンパートナーズ社員によるフォーラムのイメージデザイン

Session 2 みんなでフィットネス

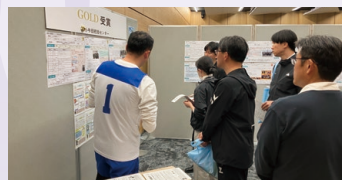
JR東日本スポーツのインストラクターと企業スポーツチームのアスリートがコラボレーションし各競技の動作を活かしたオリジナルフィットネスを実施しました。オリジナルタオルを活用した運動により、参加者は無理なく身体を動かし、健康意識の向上と心身共にリフレッシュしました。



みんなでフィットネス

Session 3 みんなで体験

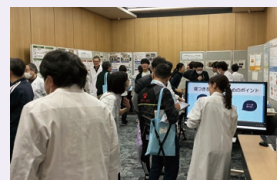
「カラダ年齢測定会(JR東日本スポーツ)」や、「効かせるストレッチ(JR東京総合病院/JR仙台病院)」など健康状態の把握や、セルフケアにつながる23か所の体験ブースを設けました。つながりゾーンでは「健康Award2025」受賞箇所の健康推進リーダーが、各職場の取り組み内容を紹介し、参加者間での情報共有やコミュニケーションの活性化につながりました。



健康Award2025でGOLDを受賞した職場の紹介



女子柔道部との帯引き体験



医療機関によるブース

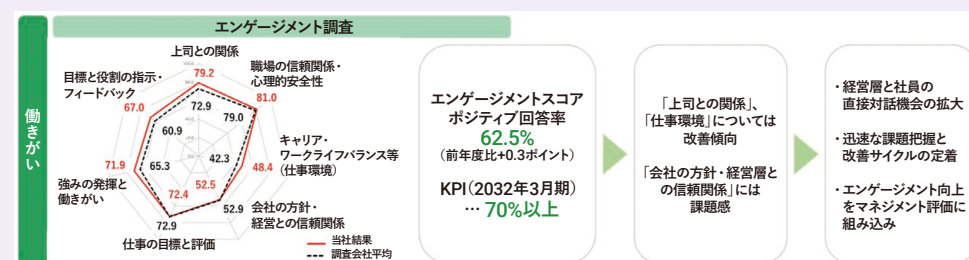
エンゲージメントサーベイの実施

JR東日本グループでは、社員一人ひとりが主体的に働き、会社との一体感や貢献意欲を高めながら力を発揮できる状態を「エンゲージメント」と捉え、その向上を人財戦略の重要な柱として位置付けています。2022年度以降、社員のエンゲージメントを継続的に把握・分析する調査を実施し、社員の声を経営や職場運営に反映する仕組みを構築してきました。

近年、「勇翔2034」や「JR東日本グループのさらなる飛躍に向けた新たな組織と働き方」など、事業環境や組織の在り方が大きく変化する中において、社員の意識や職場の状況を的確に捉え、適切に対話を重ねていくことの重要性は一層高まっています。調査結果の分析・フィードバックを通じて、「働きがい」と「働きやすさ」の両面から課題を明確化し、現場と一体となった改善の取り組みを推進しています。

また、育児や介護、国籍、障がいの有無、性的マイノリティなど、社員それぞれの事情や多様な価値観を尊重しながら能力を発揮できる環境づくりも、エンゲージメント向上に不可欠な要素です。制度面の整備に加え、当事者同士がつながり、声を共有できる機会の創出などを通じて、多様性を組織の力へとつなげています。

今後も、調査結果に基づく客観的なデータと社員の声を重要な経営資源として活用し、部門を越えた課題解決や好事例の共有を進めていきます。社員と会社の新たなエンゲージメントを創出することで、持続的な企業価値の向上と、JR東日本グループのさらなる成長を実現していきます。



パルスサーベイによる継続的モニタリング

2025年6月より、新卒採用の入社1～3年目社員を対象にパルスサーベイを導入しました。月1回、エンゲージメントやストレス状態などに関する設問に回答し、その結果を確認することで自身の変化に気づき、セルフコントロールに役立てることを目的としています。加えて、職場の上長等が日々結果を確認することで、職場課題の把握・改善につなげるとともに、タイムリーな社員フォローと双方向コミュニケーション促進による若手社員のエンゲージメント向上に貢献しています。

導入後アンケートでは、個人や職場の状況に即したフォローや、若手社員とのコミュニケーション活性化につながれているとの回答が多く寄せられています。今後も、回答結果を踏まえたフォローの実施率100%をめざし、さらなる活用を図っていきます。

経営の信頼を高めるために（グループガバナンス）

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

- リスクテイクと
リスクコントロール
- 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、コンプライアンスの確保や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。

リスクテイクとリスクコントロール

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

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
 - 「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、変化する経営・事業環境に応じ、コンプライアンスの確保、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などを前提に、リスクテイクを含む幅広いリスクマネジメントや社員の新たなチャレンジの支援・促進などに取り組むことです。

KPI(2031年度の数値目標)

2025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割合
★は JR 東日本単体の数値

内部統制の基本的な考え方

「グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会」報告書をふまえ、JR東日本グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新しました。更新にあたっては、「コンプライアンスの確保」を通じた健全な業務遂行は、グループの最大の財産であり成長の基盤となる信頼の「礎」であることを再認識し強調するとともに、改善策の3つの柱 P.114 を内部統制の取組みの基礎と位置付けました。

グループの内部統制とは、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さまざまな取組みであり、具体的には、変化する経営・事業環境に応じ、コンプライアンスの確保、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などを前提に、リスクテイクを含む幅広いリスクマネジメントや社員の新たなチャレンジの支援・促進などに取り組むこと、と考えています。

グループにおけるすべての事業の基盤は、コンプライアンスの確保を通じた安定的かつ適正な業務運営によって生まれる「信頼」です。「信頼」は、健全な企業風土、必要な体制やルール、活発なコミュニケーションをベースに、グループ社員の日々の真面目で誠実な業務遂行により築きあげられます。

この考えに基づき確立されたグループガバナンスの下、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を進め、安心と感動を持続的に生み出し、すべての人の心豊かな生活の実現をめざします。



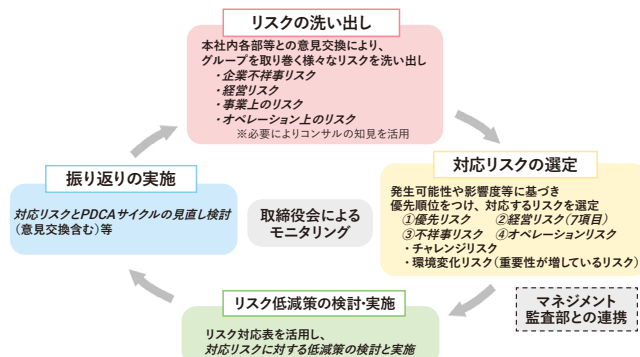
リスクマネジメントの基本的な考え方

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」が重要と認識しています。

会社法内部統制及び金商法内部統制を含む内部統制の整備・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。

■ リスクマネジメントについて(イメージ図)



税の透明性に対する取組み

「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。

AIガバナンス

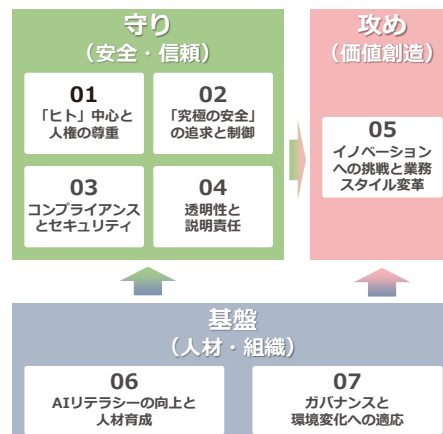
モビリティや生活ソリューションをはじめとする当社グループのさまざまな業務やお客さまとの接点においてAIの利活用を進めていく中で、AIの持つリスクを把握し適切に対応するガバナンス体制のもと、AIがもたらす効果を最大限発揮していくために「JR東日本グループ AIポリシー」を策定しています。

AIポリシーは、価値創造の「攻め」と安全・信頼の「守り」に加え、それを支える人材・組織の「基盤」で構成され、合計7つの要素で表現しています。

- **攻め(価値創造)**: 社会課題やお客さまの潜在ニーズに向き合い、AIを積極的に利活用して、業務スタイルの変革と新たなお客さま体験価値の創出を実現していきます。
- **守り(安全・信頼)**: 「ヒト」を中心に据え、リスクの正しい認識、人権の尊重、及びコンプライアンスを遵守することで、安全にAIを利活用していきます。

- **基盤(人材・組織)**: AIへの理解を深める継続的な人材育成と、パートナーと一体となった利活用を推進し、管理体制の見直しなど適切に対応していきます。

また、生成AIの利活用にあたっては、情報セキュリティ対策と同様のフローによりグループ全体において、その「使用目的」「利用AI」「人権・個人情報保護」「ハルシネーション」等の確認を行いながら導入を進めています。



情報セキュリティ

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。

情報セキュリティに関する取組み

管理的対策

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

技術的対策

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

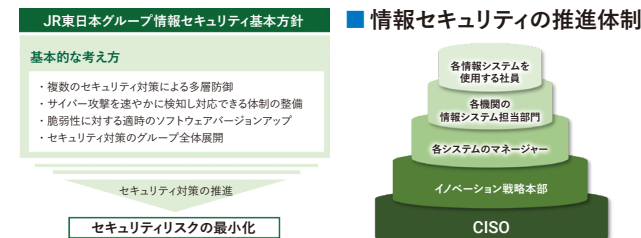
- ウイルス検知機能やSOC連携機能を備えた統合セキュリティ製品をJR東日本グループの各端末へ導入

ASM(Attack Surface Management)

- インターネット上で公開されている当社グループのIT資産を洗い出し、最新の状況を把握する仕組みとして、ASMを2025年度から導入
- リスクの兆候を早期検知し、対策につなげることでサイバー攻撃リスク管理を強化

その他の取組み

- OA端末やシステムに対する脆弱性診断と対策の実施
- 経営層を含めたCSIRT(Computer Security Incident Response Team)訓練。標的型攻撃メール訓練 等



コンプライアンスに関する基本的な考え方

「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きました。

「グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会」報告書をふまえた改善策として、2026年6月に、「法令遵守及び企業倫理に関する指針」及び「コンプライアンス・

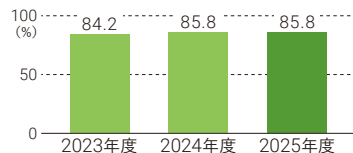
アクションプラン」を見直し、グループで働くすべての人のよりどころとなる行動の規範として「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定しました。この「決意と約束」に基づき、さらなるコンプライアンスの確保に取り組みます。

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、価値を高めるための「果敢なチャレンジ」を積極的に促進する仕組みを整備し、不断の見直しとレベルアップを図っています。

社員が日々の業務で新たな挑戦に臨み、自らの可能性を広げるマインドを活性化するため、他部署のチャレンジ事例を閲覧・投稿できるコミュニケーションツールを活用した水平展開を推進しています。また、社員を対象としたエンゲージメント調査も実施。「社員の創意工夫率」に関するポジティブな回答割合を把握・分析し、社員の発意と意欲をさらに引き出すための環境整備に取り組んでいます。

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



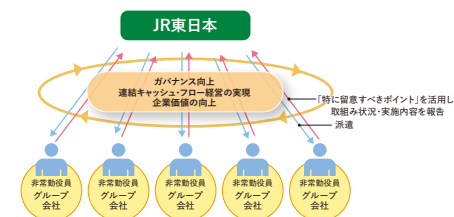
コンプライアンスに関する主な取り組み事例

あるべき姿	具体的な取り組み	取り組み状況
・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 ・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	・2025年度もグループ全社を対象に実施済み(出向社員、契約社員、派遣社員等も含む) ・中央省庁等向けの委託事業及び補助金に関する不適切な人件費請求など、昨今の社内外の事象を踏まえ、同種事象の再発防止に向けたディスカッションを実施 ・「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 ・2025年度も内部通報制度やビジネスと人権等をテーマに実施済み ・改善策の一環として「心理的安全性」「ハラスメント防止」の動画を配信
・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 ・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)	・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 ・2025年度は330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

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、本社に対して取り組み状況・実施内容の報告を行うとともに、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。



人権尊重

目標 ●人権尊重の浸透 ●サステナブル調達

方針 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。

JR東日本グループ人権基本方針

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り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。

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、本社における部長等を委員として構成する「人権啓発推進委員会」を設

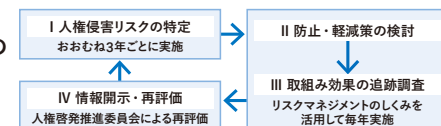
置し、人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実施状況等、JR東日本グループにおける種々の人権侵害リスクの要因を把握・議論し、対応状況をモニタリングしています。

人権デュー・ディリジェンスの実施

当社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



KPI(2031年度の数値目標)

人権に関する教育の実施率	2025年度実績
100%	100%
人権・環境等に関する取り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)	2025年度実績
100%*	100%*

★はJR 東日本単体の数値

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

- 階層別研修及び国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に関するセミナー等の実施
- 当社グループの社員及びその家族向けの人権教育動画の配信
- 「JR東日本グループ人権啓発標語」の募集・表彰及び応募者数に応じた社会福祉団体等への寄付など社会貢献活動を一体的に実施
- 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

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、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。

JR東日本グループ調達方針・パートナーシップ構築宣言

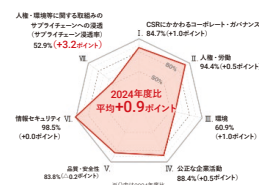
当社グループの調達方針(2021年10月改訂)に基づき資材調達を実施しているほか、サプライチェーン全体の共存共栄と連携をめざし「パートナーシップ構築宣言」を2022年2月に制定(2026年1月改訂)。



お取引先さまとのコミュニケーション・サステナブル調達アンケート

- 「品質管理に関するコミュニケーション」に加え、お取引先さまの課題把握を目的とした「経営課題等に関するコミュニケーション」等を実施。
- 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)。
- 「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」における体制の構築について、継続して実施。

2025年度アンケート結果



多様なステークホルダーとの対話(2025年度)

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39回定時株主総会

- 株主来場者数 **1,549**名
- ライブ配信視聴者数 **968**名
- 議決権行使率(議決権ベース) **86.4%**

個人投資家・個人株主向け

- 個人投資家セミナーリアル **2**回(約1,200名)、オンライン **6**回(約8,000名)
- 株主懇談会 **2**回(約50名参加)
- 株主さま向けイベント 年**17**回(約5,300名招待)

機関投資家・アナリスト向け

- 決算説明会 **4**回
- IR DAY **2**回
- スモールミーティング **1**回
- 1on1ミーティング 約**600**回(うち、海外投資家訪問 69件)

お客さま・地域の皆さま

- お客さまの声受付件数 **88,534**件
- 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 **29**社
- 包括連携協定・連携協定を締結している自治体数(2025年度末時点) 連結**109**件(単体**73**件)
- 連携協定等を締結している大学・企業・団体数(2025年度末時点) 連結**93**件(単体**46**件)

執行役員以上によるお客さま・地域の皆さまとの意見交換

- 地域(地方自治体)との意見交換 **494**回
より安心な公共交通機関であるため地域の方々と共に踏切や線路の運用や地方創生等について意見交換を実施しています。
- 経団連等経済団体との意見交換 **356**回
さまざまな経済団体等との情報交換やつながりを深めるため、意見交換を実施しています。
- 公益団体やNPO法人との意見交換 **166**回
公共交通機関として社会のニーズにこたえるため、意見交換を通し幅広い知見を得ています。

役員と社員との意見交換(勇翔トーク) P34



株主懇談会
(高崎エリア)



株主さま向けイベント
(新幹線おそうじ体験会)



IR DAY(羽田空港アクセス線(仮称)
プロジェクト現地見学会)



サステナブル調達に関する
お取引先さまとの意見交換

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

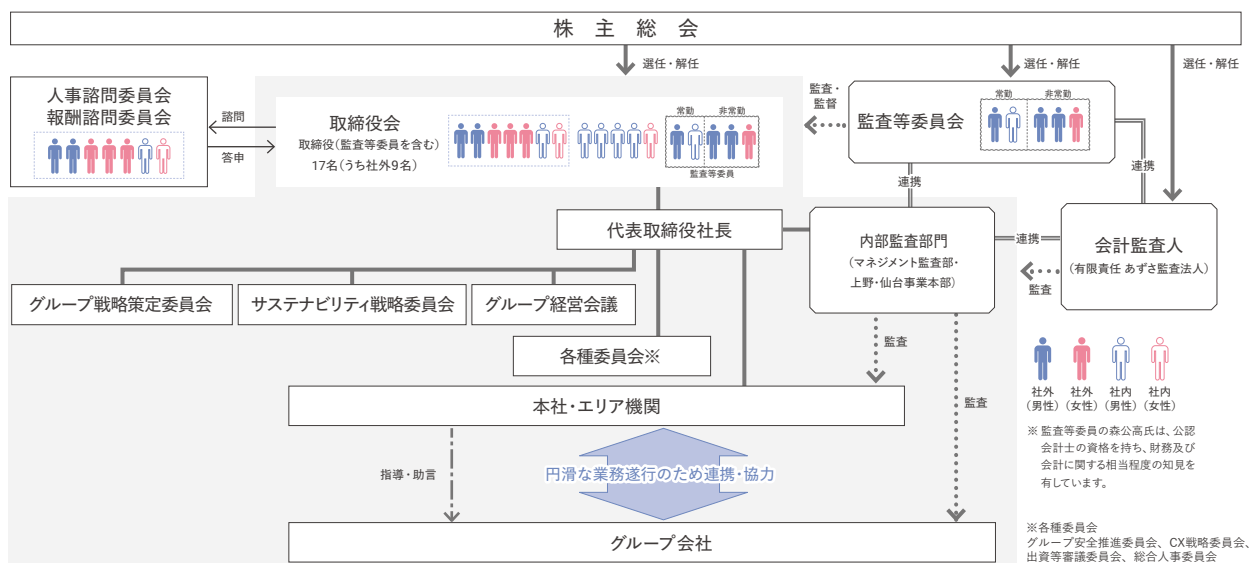


常務執行役員
総務法務戦略部担当
齋藤 俊樹

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

■コーポレート・ガバナンス概念図(2026年7月現在)



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。

取締役会等の構成

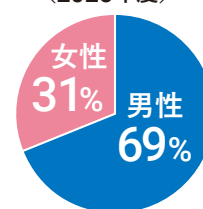
取締役会は、社外取締役9名を含む17名で構成されており、原則として毎月1回開催し、法定の事項その他当社グループ全体に係る経営の基本方針や戦略、グループ経営上重要な事項について審議しています。また、業務執行取締役へ決定権限を委任した事項等について報告を受け、業務執行の監督を行っています。

グループ経営会議は、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8名で構成され、原則として毎月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。サステナビリティ戦略委員会は、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、社長を委員長とし、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、その推進を実践しています。グループ戦略策定委員会は、グループ全体の発展を期するため、社長を委員長とし、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・推進に係る事項について審議しています。

そのほか、グループ安全推進委員会、CX戦略委員会、出資等審議委員会、総合人事委員会を設置し、グループ全体の各戦略について議論しています。

■女性取締役比率(2025年度)



KPI	2024年度実績	2025年度実績	2031年度目標
女性取締役比率	31%*	31%*	30%*

★はJR東日本単体の数値

■会議・委員会回数

	2025年度開催実績	出席率
取締役会	17回	99.3%
監査等委員会	17回	
人事諮問委員会	8回	
報酬諮問委員会	3回	
グループ経営会議	45回	
グループ戦略策定委員会	12回	
サステナビリティ戦略委員会	3回	

取締役会の運営

取締役会の実効性を確保するため、当社は取締役会事務局を設け、主に以下の役割を担っています。

- 取締役会の適法かつ適正な運営
- 取締役会における経営戦略に関する年間の議論計画・管理(経営戦略に関する議論の充実)
- 取締役会資料の管理(簡潔かつ論点が明瞭な資料の充実)
- 社外取締役に対する事前説明の調整・プレス情報等の迅速な情報提供
- 取締役会実効性評価の支援及び改善事項のフォローアップ
- 取締役に対するトレーニングの企画・運営

当社グループの事業規模や事業範囲を踏まえ、情報量の偏在が監督機能の低下につながらないように、特に社外取締役の立場に立った運営と情報提供を重視しています。

また、2026年2月開催の取締役会で取締役会規則(付議基準)の改正を決議しました。業務執行に関する個別案件の付議を整理する一方、ビジネス別等のテーマに基づく経営戦略に関する議論を充実させるとともに、セグメント単位での業務執行状況報告を導入することにより、取締役会の活性化及びモニタリング機能の強化を図ります。

取締役会等における社外取締役の主な意見

取締役会等における、社外取締役の主な意見は以下のとおりです。

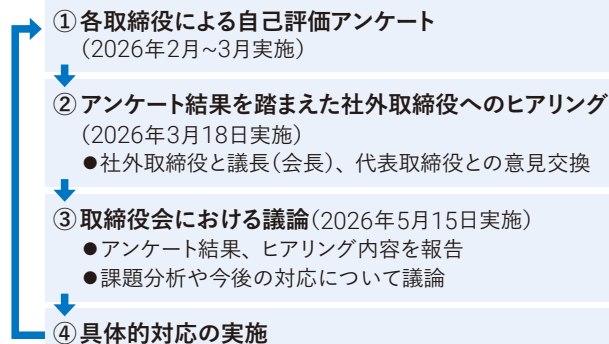
- 取締役会では、経営戦略に関する議論を充実させるべきであり、議論すべき経営戦略についての年間計画を策定してほしい。
- 取締役会への各種報告については、状況の報告に留まらず、今後の課題解決策・対応や目標に対するトレースをさらに充実させてほしい。
- ガバナンス有識者委員会報告書をうけた改善策について、取締役会で複数回議論し検討したが、今後は改善策の取組みをしっかりモニタリングしていきたい。
- 取締役会のさらなる議論活性化のため、グループ経営会議における議論の概要を把握したい。
- 取締役会規則(付議基準)の改正など、議論をより活性化する努力がなされており、今後戦略的な議論をより活発に行うことを期待する。
- 新たな経営戦略の策定や人事・賃金制度の改正にあたっては、主役となる社員に趣旨が十分に伝わるよう、執行側に一層の工夫を期待する。
- 2026年1月～2月に鉄道運行に関する事象が連続して発生したが、過去の重大事故の教訓も踏まえ、オペレーションを再確認してほしい。
- 目標未達が続くプロジェクトは、今後の戦略を再検討し、撤退含めた戦略の修正を判断すべき。
- 投資家の意見も経営戦略の検討に反映するとともに、当社グループが提供する付加価値をさらに社外にアピールするとよい。

取締役会の実効性確保

取締役会の実効性向上を目的として、実効性に関する分析及び評価を年1回行っています。

実施方法

評価方法



評価項目

取締役会の役割及び責務の観点から評価項目を設定しています。

- ① 業務執行に関する意思決定
戦略的な方向付けに関する議論、議題設定
- ② 取締役の職務の執行の監督
職務の執行状況の報告、取締役の指名・報酬決定の手続き、コンプライアンス・リスク管理体制
- ③ 取締役会の運営
資料、開催スケジュール・開催回数、審議時間、事前の情報提供、取締役のトレーニング

評価結果及び結果を踏まえた具体的対応

評価項目	結果(前年度比)	具体的対応
① 業務執行に関する意思決定	「戦略的な方向付け」に関する議論 ▲(↑)	経営戦略を集中的に議論するため、ビジネス別などテーマ毎の経営戦略名を付議することとし、年間の付議計画を策定のうえ、計画的に戦略的議論を実施することとしました。
	議題設定 ▲(↑)	
② 取締役の職務の執行の監督	職務の執行状況の報告 ▲(↗)	モニタリングに資する職務の執行状況の報告を受けるため、課題や今後の取組みを含めた本質的な内容に論点を絞ることとしました。 また、コンプライアンス・リスク管理体制のモニタリングを強化するため、ガバナンス有識者委員会報告書を踏まえた改善策の取組み状況の報告を受けることとしました。
	取締役の指名・報酬決定の手続き ○(↗)	
	コンプライアンス・リスク管理体制 ▲(↗)	
③ 取締役会の運営	資料 ▲(↑)	経営戦略に関する議論の充実のために、業務執行に関する議題の見直し等により審議時間を拡大するとともに、本質的な議論に資するように取締役会資料を改善することとしました。改正後の取締役会規則(付議基準)に基づく、これらの実効性向上策の着実な定着を図ることとしました。 また、必要に応じてグループ経営会議等での議論経過や検討プロセスについて、取締役会への報告を求めることとしました。
	開催スケジュール・開催回数 ◎(→)	
	審議時間 ▲(↗)	
	事前の情報提供 ◎(↗)	
	取締役のトレーニング(視察・社外セミナー等) ◎(↗)	

推進体制及び取締役のスキル・マトリックス

(2026年7月現在)

取締役会を構成する取締役及び取締役監査等委員の地位及び担当と、特に期待する分野(スキル・マトリックス)は以下のとおりです。

特に期待する分野	その分野におけるフォーカスポイント	選定理由・内容
サステナブルな成長の実現	企業経営・事業戦略	グループとしての持続的な成長の実現のために選定。グループ経営ビジョンの実現に向けた各事業における戦略の策定・実行、経営資源を有効活用した適切な経営判断・実行のための知識や経験を期待するもの。
安全・安心な社会インフラの提供	安全・安心	マテリアリティ「安全で安心な社会の実現のために」の実現のために選定。モビリティと生活ソリューションの二軸において安全安心な商品・サービスを提供するための知識や経験を期待するもの。
活力ある社会の実現	地方創生・二軸経営による新たな価値の創出	マテリアリティ「活力ある社会のために」の実現のために選定。地域との共創推進や東日本エリアにおける関係人口の拡大、地域経済の活性化による地方創生、モビリティと生活ソリューションの二軸経営による新たな価値の創出を実現するための知識や経験を期待するもの。
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	ESG	マテリアリティ「豊かな地球環境のために」の実現のために選定。脱炭素社会・循環型社会の実現や人口減少に直面する地域が抱える社会課題を解決するための知識や経験を期待するもの。
技術革新を通じた新たなサービスの創出と社会実装	技術革新・DX・新領域への挑戦	マテリアリティ「新たな技術とサービスを社会のために(イノベーション)」の実現のために選定。新技術・DXの積極的な推進による業務変革、時代を先取りした新たなサービスの創出と早期の社会実装を実現するための知識や経験を期待するもの。
すべてのグループ社員の活躍推進	エンゲージメント・DEI	マテリアリティ「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)」の実現のために選定。グループの社員一人ひとりが仕事において成長や働きがいを実感できる環境を整備することで社員の成長をグループ全体の成長につなげる「社員と会社の新たなエンゲージメント」を実現するための知識や経験を期待するもの。
経営の信頼性向上	内部統制・コンプライアンス	マテリアリティ「経営の信頼を高めるために(グループガバナンス)」の実現のために選定。新たなチャレンジを促進するためのガバナンス体制の構築、信頼される企業経営を実現するための知識や経験を期待するもの。
グローバルビジネスモデルの構築・推進	グローバル	当社におけるグローバルビジネス拡大の実現のために選定。モビリティと生活ソリューションの二軸のビジネスにおいて、海外市場での収益の獲得や海外需要の国内への取り込みを実現するための知識や経験を期待するもの。

氏名	当社における地位及び担当	サステナブルな成長の実現	安全・安心な社会インフラの提供	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の活躍推進	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	安全・安心	地方創生・二軸経営による新たな価値の創出	ESG	技術革新・DX・新領域への挑戦	エンゲージメント・DEI	内部統制・コンプライアンス	グローバル
 ふかさわ ゆうじ 深澤 祐二 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:21年	取締役会長	●			●				
 き せ よういち 喜勢 陽一 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:9年	代表取締役社長 マネジメント監査担当	●	●	●	●		●	●	●
 わた り ちはる 渡利 千春 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:5年	代表取締役副社長 社長補佐(全般) 鉄道・モビリティ(総括) 安全統括管理者	●	●				●		
 いけだ ひろひこ 池田 裕彦 取締役会出席状況:100%(13/13回) 取締役在任期間:2年	代表取締役副社長 社長補佐(全般) イノベーション戦略(総括) 鉄道・モビリティ(新幹線)担当 CX戦略(総括)	●	●			●			
 なかがわ はるみ 中川 晴美 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:3年	常務取締役 マーケティング戦略(総括) 地方創生担当 観光担当 人材戦略担当	●		●			●		
 うちだ ひでじ 内田 英志 取締役会出席状況:88%(15/17回) 取締役在任期間:3年	常務取締役 鉄道・モビリティ(運輸車両)担当 安全担当	●	●			●			
 しらやま ひろこ 白山 弘子 取締役在任期間:1年	常務取締役 鉄道・モビリティ(駅業務)担当 CX担当	●	●	●					

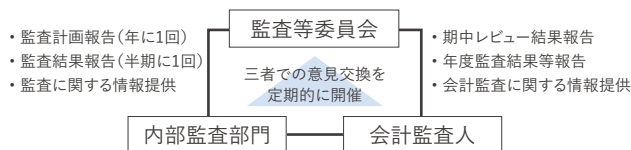
[人]:人事諮問委員、[報]:報酬諮問委員

氏名	当社における地位及び担当	サステナブルな成長の実現	安全・安心な社会インフラの提供	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の活躍推進	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	安全・安心	地方創生・二軸経営による新たな価値の創出	ESG	技術革新・DX・新領域への挑戦	エンゲージメント・DEI	内部統制・コンプライアンス	グローバル
 河本 宏子 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:7年	社外取締役	●			●		●		
 岩本 敏男 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:5年	社外取締役	●				●			●
 野田 由美子 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:3年	社外取締役	●			●				●
 大橋 弘 [人][報] 取締役会出席状況:100%(17/17回) 取締役在任期間:3年	社外取締役	●		●	●				
 栗原 美津枝 [人][報] 取締役在任期間:1年	社外取締役	●				●		●	
 安田 浩己 取締役監査等委員在任期間:1年	取締役常勤監査等委員・社外	●			●			●	
 川野邊 修 取締役会出席状況:100%(13/13回) 監査等委員会出席状況:100%(12/12回) 取締役監査等委員在任期間:2年	取締役常勤監査等委員	●	●			●			
 森 公高 取締役会出席状況:100%(17/17回) 監査等委員会出席状況:100%(17/17回) 取締役監査等委員在任期間:10年※	取締役監査等委員・社外	●			●			●	
 小池 裕 取締役会出席状況:100%(17/17回) 監査等委員会出席状況:100%(17/17回) 取締役監査等委員在任期間:5年※	取締役監査等委員・社外	●			●			●	
 天谷 知子 取締役会出席状況:100%(17/17回) 監査等委員会出席状況:100%(17/17回) 取締役監査等委員在任期間:3年	取締役監査等委員・社外	●			●				●

※監査役在任期間を含む

監査体制

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っています。特に常勤監査等委員は、グループ経営会議や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ています。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ています。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

本社にマネジメント監査部を設置するとともに、上野及び仙台事業本部に内部監査人を配置して、監査計画に基づき本社及び事業本部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人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、随時、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。

また、グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた「有識者委員会」による報告書を踏まえ、よりリスクベースの観点から監査を実施するとともに、内部監査部門の体制が十分でないグループ会社への支援等に力を入れてまいります。

当社内部監査部門による監査内容

1. マネジメント監査

「勇翔2034」等の実現に向けた各種施策をテーマとし、施策自体の是非ではなくそのマネジメント状況を対象として有効性・効率性・妥当性の観点から監査を行い、施策の進捗状況等を確認するとともに、目標達成に向けた支援、解決すべき課題の提示等をめざすものです。

2. オペレーションリスクに対する統制状況監査

当社事業に関わるオペレーション上のリスクに対する各機関の取組み、並びに、各グループ会社での業務運営上のリスクに対する取組みについてその統制状況を監査します。当社事業本部やグループ会社が、自律的にリスクマネジメントしながら事業を運営し、当社主管部・コーポレート部門が各々の果たすべき役割を明確にしたうえで上記事業運営をモニタリング・指導・支援するという内部統制の仕組みの定着をめざすものです。

3. 規程・法令等コンプライアンス監査

当社及びグループ会社における業務執行に係わる規程・法令等への準拠性の状況をリスクベースの観点から監査を行い、ルールや仕組みの妥当性等も視野に入れた統制状況の改善をめざすものです。

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。

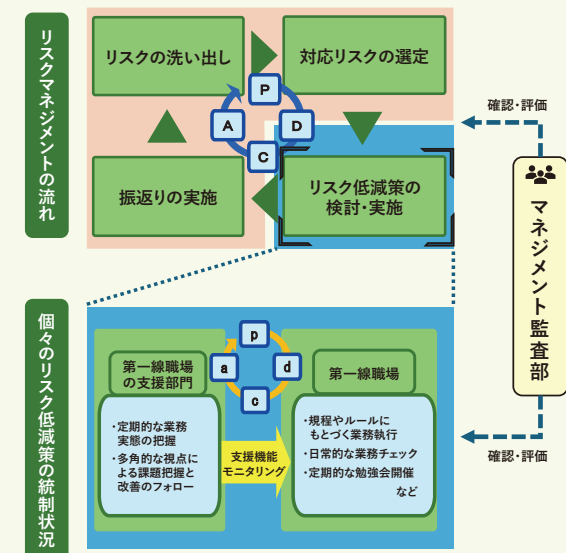
人事諮問委員会

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。

■ オペレーションリスクに対する統制状況監査のイメージ



役員報酬

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、役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、グループとしての経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及びグループ経営ビジョンの達成に向けた貢献度、サステナビリティ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、基本報酬を支給します。なお、基本報酬、業績連動報酬共に非金銭報酬は支給しません。

基本報酬と業績連動報酬の割合等

取締役(監査等委員である取締役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としていましたが、この度、グループ経営ビジョンの達成による中長期的な企業価値向上や持続的な成長へのインセンティブをさらに高めるため、1:1とします。なお、報酬総額に占める業績連動報酬の比率を高める一方、月例報酬を減額することで、各取締役の業績等に応じた加減算を除いた報酬総額は増減しない設計としています。また、各取締役の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%の範囲内で行っていましたが、加算60%～減算60%の範囲内で行うこととします。なお、当期の業績、次期の業績予想等、経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。

業績連動報酬等に係る指標、その選定理由及び実績

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、サステナビリティ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は、金銭報酬として毎年一定の時期に支給しています。

	1:1	
加減算0%	基本報酬	業績連動報酬
加減算-60%(最小)	基本報酬	業績連動報酬 -60%
加減算+60%(最大)	基本報酬	業績連動報酬 +60%

役員報酬の内容

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる 役員の 員数(名)
		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。)	490	295	195	12
取締役(監査等委員)	109	109	-	6
合計	599	404	195	18

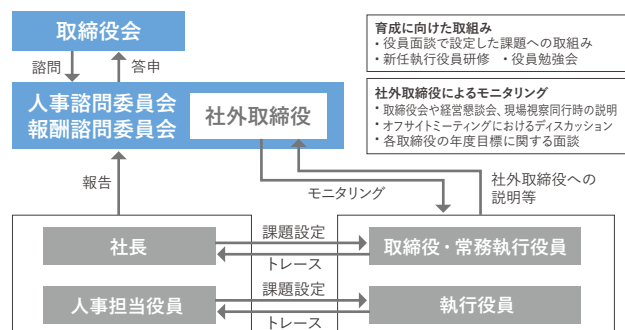
(注)取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬には、2025年6月20日開催の第38回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する支給額を、取締役(監査等委員)の基本報酬には、2025年6月20日開催の第38回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する支給額を、報酬等の総額には、社外役員8名に対する報酬等136百万円を含めています。

後継者計画

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

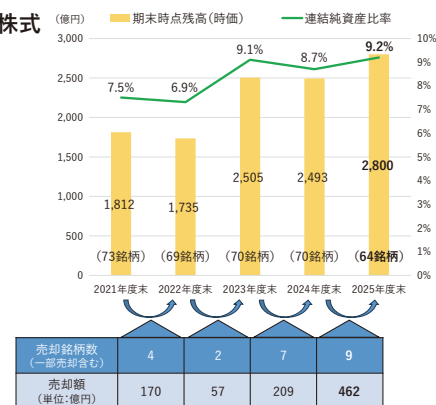


政策保有株式の方針

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、以下の方針で株式の政策保有を行います。

- 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、売却可否を検討します。
- 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。

「勇翔2034」においては、2031年度までに、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ており、2025年度は9銘柄(一部売却を含む)462億円を売却しました。

政策保有株式
推移

2025年度末に当社が保有している政策保有株式については、2026年6月10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。

政策保有株式の縮減を踏まえ、個人・法人や国内・国外など、バランスのとれた株主構成を追求していきます。

グループガバナンスの改善に向けた取り組み

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事象を連続して発生させたことをふまえ、経営の信頼を取り戻すために、2025年7月1日に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、当社グループにおけるガバナンスの仕組みや運用状況を客観的な視点で検証し、報告書を取りまとめました。

委員会の概要

設置日:2025年7月1日 開催回数:全9回

委員(2025年7月時点):

中村 直人 氏(中村法律事務所 弁護士、本委員会の委員長)

菊地 伸 氏(外苑法律事務所 弁護士)

秋池 玲子 氏(ボストンコンサルティンググループ 日本共同代表)

木村 法雄 氏(常務執行役員 マネジメント監査部担当、

総務・法務戦略部担当)

松本 雄一 氏(執行役員 グループ経営戦略本部 経営企画部門長)

新井 良和 氏(マネジメント監査部長)

委員会報告書で指摘された課題と提案された改善策の方向性

委員会報告書では、以下の課題が指摘されました。当社グループにおいてはこれまでも、グループガバナンス(内部統制)の整備に向け、さまざまな取り組みを進めていたところでしたが、報告書を受け、不備・不十分な点が未だ多くあることを認識しました。

報告書で指摘された課題

- グループ全体でコンプライアンス重視の企業風土が十分に形成されていない。
- グループ会社管理(モニタリング・サポート)の体制は不十分で、指示を行った後のモニタリングや課題改善に取り組めていない。
- グループ全体のコンプライアンス体制の整備は、緒についたばかりである。(リスクマネジメントの取り組み、3ラインモデル、リスクベースの内部監査、コンプライアンスの宣言等)
- 現在のコンプライアンスにかかる取り組みやルールは形式化されており、形骸化を招きやすい。
- 当社はグループ各社のコンプライアンスは各社で自律的・主体的に行うものと認識しているが、グループ会社側では体制が十分に追いついていないと思われる。
- 役員と社員間(管理職と一般職、出向者とプロパー社員、モビリティと生活ソリューション等)に、認識のギャップや情報の分断がある。

報告書で提案された改善策

企業風土の改革

- JR東日本グループ社員としての「行動規範」の確立
- 心理的安全性の確立
- 心理的安全性を阻害する者への十分な抑止策の検討
- 継続的モニタリングの実施
- 経営陣の本気度を示す行動

コンプライアンスを推進する組織及び管理方法の改革

- グループ会社管理の確立
- コンプライアンスにかかる主体的な取り組み
- 「3ラインモデル」の実行
- グループガバナンスのための取り組み・ツールの見直し

コンプライアンス教育の見直し

情報伝達ルートの整備

- 違法行為等を知得した場合のレポートラインの整備
- 内部通報制度の信頼性向上の取り組み

報告書を受けた改善策

報告書をふまえ、グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新(P.104)するとともに、「健全な企業風土」、「必要な体制やルール」、「活発なコミュニケーション」をベースにグループガバナンスの確立に向けて改善策を実行します。グループ社員の日々の真面目で誠実な業務遂行により「信頼」を築き上げ、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を進め、安心と感動を持続的に生み出し、すべての人の心豊かな生活を実現します。

改善策の実施状況は、毎年トレースを行い、取締役会に報告するとともに、指摘された課題の改善に継続的に取り組みます。特に、企業風土や心理的安全性については、社員向けのアンケート調査を活用し、継続的にモニタリングしてまいります。

健全な企業風土

- JR東日本グループ行動規範の制定
- コンプライアンスを考える機会づくり
- 心理的安全性が高い職場づくり
- ハラスメントの撲滅

必要な体制やルール

- コンプライアンス推進体制の整備
- 内部統制の見直し
- 規程の整備
- コンプライアンス相談窓口の信頼性・実効性向上
- ガバナンス・コンプライアンスのためのツールの見直し

活発なコミュニケーション

- 社内・グループ内のコミュニケーションの活性化
- JR東日本からグループ会社への取り組みや働きかけの改善・強化

「信頼される健全なグループ」に向けて

「信頼される健全なグループ」の実現に向け、報告書をふまえた改善策の着実な実行をグループ一体となって取り組んでいます。

今後も、グループ内の各組織・職場の課題に応じた主体的な取組みを強化するとともに、社員一人ひとりがコンプライアンス・ガバナンスについて考え行動する機会をつくり、グループ全体でコンプライアンスを重視する企業文化の定着と、ガバナンスの実効性向上を図ってまいります。

1 グループガバナンスの改善と強化に向けた 当社・グループ内へのメッセージ発信

改善策公表の際に、グループ内に「社長メッセージ動画」を発信しました。「信頼される健全なグループ」として、グループのすべての事業の基盤である「信頼」をより強固なものとし、グループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けて、グループガバナンスの改善と強化に一丸となって取り組んでいくことを、グループ内で改めて認識を共有するとともに、決意を新たにしました。

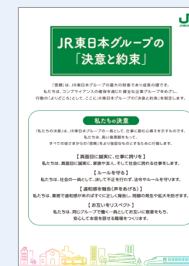


3 「JR東日本グループの『決意と約束』」の制定 P.2

2026年6月10日に、これまでの「法令遵守及び企業倫理に関する指針」に代えて、「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定しました。

この「決意と約束」は、コンプライアンスを確保し、「信頼される健全なグループ」に向けた新たな歩みを踏み出すことを、ステークホルダーの皆さまに宣言するものです。

この「決意と約束」をグループで働くすべての人が自分事として捉え、実践課題とすることで、コンプライアンスを重視し、職場や立場などの違いに関わりなく、お互いにリスペクトする風土を作っていきます。



2026年3月 **1**

2026年4月 **2**

2026年6月 **3**

2026年7月 **4**

各組織や職場の課題に応じた主体的な取組みの強化
ガバナンス・コンプライアンスについて自ら考え行動する機会の創出 **5**

2 コンプライアンス推進体制の整備

コンプライアンス担当役員をグループにおけるコンプライアンスの全体責任者とし、あわせて当社及びグループ会社におけるコンプライアンス責任者及び担当部署を明確化することで、グループ全体のコンプライアンス推進体制を整備しています。

取組み強化に向けたキックオフとして、2026年4月に、当社及びグループ会社のコンプライアンス責任者が参加する「コンプライアンス責任者等会議」を開催し、重点的に取り組むべき課題等について認識共有を行いました。

今後も同様の会議を定期的に関行開催することにより、グループ全体のコンプライアンス課題を継続的に把握・共有し、解決に向けた取組みを推進するとともに、グループ内コンプライアンス担当者のネットワーク形成を通じて、実効性あるコンプライアンス体制の強化を図ります。

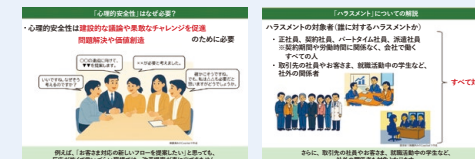


4 ガバナンス・コンプライアンス規程の整備

これまで、社内文書等で整理されていたグループ内におけるガバナンス・コンプライアンスの事項を社内規程として制定し、ルールとして明確化しました。今後、グループ会社でも同様の規程の制定を進め、グループガバナンスを確立します。

5 「心理的安全性」が高い職場づくり・ハラスメントの撲滅

心理的安全性が高い職場づくりやハラスメントの撲滅に向け、心理的安全性の定義や心理的安全性を妨げる言動の具体例、ハラスメントの定義や類型等、基本的な情報をまとめた動画をグループ内に発信し、各職場において勉強会等で活用しています。まずはグループ内で認識を共有し、今後も継続的に動画教材等を発信し各職場で取り組むほか、既存の研修等へのカリキュラムの組み込みを検討し、心理的安全性が高い職場づくり・ハラスメントの撲滅をめざします。



監査等委員・ 会長鼎談

ステークホルダーからの
「信頼」を取り戻すために、
私たちはこの1年、
新たなガバナンス・コンプライアンス体制の
構築に全力を挙げてまいりました。
その取組みと今後をテーマに、
森社外取締役(監査等委員)、
天谷社外取締役(監査等委員)と
深澤会長が鼎談を行いました。



社外取締役(監査等委員) **森 公高**

取締役会長 **深澤 祐二**

社外取締役(監査等委員) **天谷 知子**

「決意と約束」の制定までを振り返って

深澤 当社及び複数の当社グループ会社において行われていた業務上の不正が、2024年から2025年にかけて連続して明るみに出ました。輪軸組立作業において圧入力値を改竄するという不正行為、グループ会社における中央省庁等向けの委託事業及び補助金事業に関する不正な人件費の請求、独占禁止法に抵触するおそれのある行為に対する公正取引委員会から警告など、いずれもステークホルダーの「信頼」を大きく損なうものでした。

これに対してグループ内では、個別の事象として対処するだけでは不十分と捉え、あらためてガバナンス・コンプライアンスに関するグループの体制を一から検証する必要性を認識し、2025年7月に「有識者委員会」を立ち上げました。有識者委員会では、外部有識者の方々と社内委員が濃密な議論を交わし、ここにいらっしゃる監査等委員並びに社外取締役の皆さんとのディスカッションも行われました。そして最終的に同年12月、調査結果及び提言がまとめられた報告書が提出されました。

私たちは、有識者委員会からの提案に基づき実施したグループ全社員を対象とするアンケートの意見も汲み上げ、具体的な改善策を策定し、有識者委員会からの提言とあわせて2026年3月に社内・社外へ公表しました。6月には、グループ全体のコンプライアンス及び企業倫理の新たな指針となる「決意と約束」を制定しました。

有識者委員会の報告書には、当社グループに内在する課題について、多くの指摘がありました。いずれも重要な内容ですが、とりわけ私が重く受け止めたのは、コンプライアンス重視の企業風土が十分に形成されていないという指摘です。これまでも当社グループとしてコンプライアンス向上に取り組んできましたが、その取り組みや考え方がグループの隅々まで十分に浸透していたとは言えず、グループ会社を含めたモニタリングのしくみも十分ではありませんでした。

次に、心理的安全性についてです。アンケートを通じて得

られたグループ社員の率直な意見には、経営陣への批判も込められていました。会社発足からまもなく40年、鉄道事業を営む中で安全性を担保する堅牢な指揮命令システムを構築してきましたが、それと心理的安全性をどう調和させるべきか、もう一度深く考えるべきだと思っています。

さらに、経営層と一般社員、管理職と一般社員、自社採用社員と出向社員などグループ内のさまざまな層の間に認識のギャップや情報の分断があるという指摘については、これまでも状況がある程度把握していたものの、あらためてその大きさに気付かされました。

これらの課題を解決していくためには、ガバナンスや内部統制を企業風土としてしっかりと根付かせ、基本的な考え方の整理やルールの整備を進めながら、グループ全体への浸透を図る必要があります。地に足をつけ、腰を据えて取り組んでいく所存です。

森 深澤会長から言及のあった有識者委員会の指摘については、事前に監査等委員と同委員会でディスカッションを行い、取締役会でも議論を重ねてきた経緯があります。

私は、当社の社外監査役・社外取締役を長く務めてきました。「勇翔2034」で二軸経営を打ち出していますが、前経営ビジョン「変革2027」において、鉄道起点からヒト起点への転換が掲げられ、生活ソリューション事業の強化が図られてきました。その変化の中で、グループ全体にわたるガバナンスや内部統制の再構築が十分に行われず、社員のマインドチェンジにおいても、意識の共有・浸透が不足していたことが、一連の不祥事の背景にあると考えられます。

有識者委員会からの指摘や提言は、こうした観点も踏まえてまとめられ、社外取締役・監査等委員として非常に納得できる内容だと思います。社内では、報告書を受けて喜勢社長がグループ全社員へメッセージを発信しました。「勇翔2034」の実現に向けて、アクティブな前進と飛躍を志向しつつ、有識者委員会の提言を踏まえた改善を進めることについて、マネジメントの強い危機意識が感じられました。

天谷 私たち監査等委員と有識者委員会のディスカッションは、2025年7月と11月の2回設けられました。1回目は、有識者の方々の議論が始まるタイミングで、私自身が監査等委員を1年務めて感じたことや課題認識を率直に述べました。具体的には、グループ会社に対するヘッドクォーターとしての当事者意識が弱いこと、いろいろな仕組みがあっても十分機能していない懸念があることなどをお伝えし、検証に活かしていただきました。

2回目のディスカッションは取りまとめに近いタイミングで、私たちの問題意識が反映され、森監査等委員がおっしゃったように納得感のある内容にまとめられていました。その中で強い印象を受けたのは、JR東日本の鉄道事業についても歴史あるゆえの風通しの悪さなど、アンケートから出てきた問題点を詳細に分析されていたことです。改めて気づかされたところであり、ここで分析いただいたことは、その後顕在化した安全関連の課題に取り組むうえでも非常に役に立ちました。





一方、私が執行側に期待していたのは、有識者委員会に丸投げせず、自分たちで正面から問題を受け止め、悩みながら取り組んでほしいということでした。アンケートの中には、社外取締役が読むだけでもつらい、厳しい意見もありました。当事者である内部の皆さんはなおさら重く受け止めざるを得ない内容だったと思いますが、本当に真摯にやってくださったと思います。

グループガバナンスの取り組みへの評価

深澤 内部統制を見直し、ガバナンス・コンプライアンスの向上を図るためには、グループ理念や「勇翔2034」が示す行動指針等を踏まえ、その位置付けを明確化する必要があります。私たちは、こうした視点から「JR東日本グループにおける内部統制の基本的な考え方」を更新し、グループ社員一人ひとりがガバナンス・コンプライアンスの向上を自分ごととして捉

え、考えながら改善策を実行していくための原則を示しました。

その一つは、コンプライアンスを確保した業務遂行を通じて、すべての事業の基盤となる「信頼」を築き上げることです。二つ目に、リスクテイクによる果敢なチャレンジを包含する形で、内部統制を整備すること。もう一つは、その整備に際して、「健全な企業風土」「体制・ルールの整備」「活発なコミュニケーション」を重視し、具現化することです。この三つの考え方を集約し、私たちの行動の「よりどころ」として制定したものが、前述の「決意と約束」です。

とりわけグループ内のガバナンス・コンプライアンスを高めていくうえで土台となるのは、コミュニケーションだと思います。職場におけるコミュニケーションをどう取るか、その量をどれだけ増やせるか。それが大事なポイントだということを社内で強調しています。

森 内部統制の見直しに関する議論では、有識者委員会からの提言をそのまま受け入れるのではなく、JR東日本グループとしての咀嚼が必要で、自分たちに合った形で改善を図るべきだとお話しました。その点については、しっかり取り組まれていると思います。実際には、有識者委員会による調査・検証と並行して、社内では改革の推進役となる組織を総務法務戦略部に立ち上げ、これからの対応についての検討を同時に進めていきました。こうした動きを私は、非常に高く評価しています。

いくつか提言させていただく中で私は、いわゆる「三線モデル」に基づく内部統制システムの再構築を求め、意見を伝えました。第一線である現業部門の対応を、第二線である管理部門が監視し、第三線である内部監査部門が全体の機能状況をチェックするシステムですが、当社グループの場合は、第一線と第二線の境がはっきりしない部分があるため、第二線の機能強化が必要だと考えました。これに対し、前述の改革の推進役となる総務法務戦略部内の組織と、人事部門や財務部門との連携体制も敷かれ、グループ全体を見渡すしくみが整備されました。体制整備の段階ではありますが、この一年で大きく進展したと捉えています。

天谷 先ほども、グループ会社に対するヘッドクォーターとしての当事者意識が弱いという課題認識を述べましたが、これについては放任的な風潮がなくなり、意識改革が非常に進捗したと思います。グループガバナンスの強化に求められる組織や制度、規程などの仕組みづくりも妥協なく行われており、今後実際に動かしていく部分で苦労はあるかもしれませんが、ここまでは着実に進められています。

もう一つの課題認識は、深澤会長もコミュニケーションの重要性に言及されましたが、組織そのものの文化やコミュニケーションのあり方です。この点についても、「決意と約束」を制定して安心するのではなく、具体的に何を期待するのか、次の打ち手をどのように進めていくのか明確化し、グループの全社員へしっかりと伝えていく努力がみられ、よい方向に向かっていっていると感じました。

以上の二つの課題認識は、私自身が非常に気にしていた部分でした。私は昨年この場で、内部の皆さまへの期待を申し上げましたが、正直に申し上げてこの1年の取組みで期待を大きく上回る成果を出されたと評価しています。

これからの取締役会に求められる議論

深澤 取締役会の実効性については、2024年度の実効性評価で挙げられた「戦略的な方向付けに関する議論」「職務の執行状況の報告」「取締役のトレーニング」を課題とし、この1年間それぞれの充実・改善に取り組んできました。

いずれも取締役会のモニタリング機能強化に向けた課題であり、取り組みは年々進展しているものの、実効性評価の結果としても、私自身が取締役会議長の立場から見ても、まだ改善すべき点が多いという認識です。そうした認識のもと、従来、社外取締役の皆さんの意見を伺う場として「経営懇談会」を設けていましたが、今年度からは、戦略的な方向付けに関する議論を充実させるべく、中長期の経営戦略や事業ポートフォリオ戦略に関する議論を、検討過程の段階から取締役会の場で行うこととしました。また、業務執行状況のモニタリングを

強化すべく、これらに関する取締役会の付議基準を見直し、規則改正を実施しました。

天谷 2025年度の実効性評価では、前年との比較では大半の項目で改善がみられました。一方で、あるべき姿を基準とする評価においては、さらなる改善を要する項目が増加し、結果が悪化していました。すなわち実効性向上への期待値がさらに上がっていると言えるでしょう。戦略を議論できるようにするための考え方が整理され、実際に取締役会において議論が進められるようになってきましたが、まだこれからという意識を私も持っています。

今後は、議論をより本質的なところで深めていくために、執行側から情報提供される資料などにも変化を求めています。戦略の議論に必要な資料は、戦略自体を具体的に示して結論を導くような内容でなく、戦略策定の前提となる外部環境の変化や競合の動向、現状の認識と将来の展望、予測データといった要素が重要であり、そこから議論を積み上げていかなければなりません。そういう新しい議論のあり方、その土台の作り方が課題です。

また事業ポートフォリオ戦略では、全体を俯瞰した議論の場をどのように設けていくか、ポートフォリオの拡大で分野ごとの戦略を超えていく部分をどうカバーするか、そのあたりのチャレンジになってくるでしょう。

森 天谷監査等委員がおっしゃるとおりです。戦略について意思決定や判断を行うためには、このテーマはグループ全体の事業ポートフォリオの中でどのような位置付けにあるのか、経営資源をどう配分するかなど、全体像を明らかにする必要があります。各取締役の責任として、しっかり取締役会で議論を尽くすべきだと考えます。そのためには、取締役会の審議も1回でなく、継続審議という形で何度か検討を重ねてもいいのではないかと考えています。

深澤 取締役会で戦略に関する議論を行うテーマは年間を通じて定めていますが、今お二人からご意見をいただいたとおり、

より本質的な議論を行うべく、取締役会で取り上げるテーマや審議の進め方、資料の作り方などを適宜見直していきます。こうした取組みを通じて、取締役会の実効性をさらに高めていきたいと考えています。また2026年度の実効性評価では、重要テーマの一つとして、先ほどからお話してきた内部統制及びガバナンス・コンプライアンスに関する取組み状況のモニタリングを掲げており、そのための機会を定期的に設けていきます。

「勇翔2034」の実現に向けて

天谷 ガバナンスについては、事業を担う執行部門が責任を持ち、事業のリスクや成果、コンプライアンスへのオーナーシップを常に自覚しながら取り組むことが、ひいてはビジネスの成功を収めるためにも非常に重要です。

私が今、特に気になっているのは、リスクに対する社内の考え方です。執行部門の皆さんからは、回避するリスクについて丁寧に説明していただいているのですが、どういうリスクを取っているかについての説明は、あまり聞かれません。どのようなリスクを取りどのような成果を狙うのか、どのようにリスク・リターンをモニタリングをするのかといった議論が不足していると感じます。

事業ポートフォリオは、収益や投資のポートフォリオでもあり、リスクのポートフォリオとも言えます。そのあたりを一体として捉え、議論を深めていくために、社外取締役・監査等委員の立場から、オーナーシップ意識の醸成に資する投げかけを行っていききたいと考えています。

森 この1年でガバナンス・コンプライアンス及び内部統制の新たな仕組みと、その推進体制がしっかり整備されましたので、これからは社外取締役・監査等委員として、それらが確実に実行されているか、グループ会社も含めて「三線モデル」がきちんと機能しているかを見ていきます。

同時に公認会計士としての視点も踏まえ、財務の健全性に加え、オンバランスの資産のみならず、オフバランスである含み資産、技術、人的資本といった経営資源の効率的な活用状

況に留意してまいります。さらに、第一線の職場で働く多くの社員の皆さんが、当社グループの重要な人的資本であることを意識し、内部統制における健全な統制環境の礎となる「決意と約束」が組織に浸透し、確かな形で定着していくよう、その状況にも目を向けていきます。

深澤 「勇翔2034」と二軸経営を実現していくために、取締役会の議論をいかに骨太なものにするか、議長として、その場を提供、内容を充実していきたいと考えています。

そして「経営陣の責務」として、「決意と約束」に血肉を付け、実行に落とし込み、「真面目に誠実に、仕事に誇りを」の決意のもと、グループ社員が誇りを持てる会社づくりに尽力していきます。グループ内外のすべての人々からの「信頼」こそが私たちの基盤であるということを改めて認識し、自ら率先して示してまいります。



11ヵ年財務サマリー

有価証券報告書の
情報はこちら時系列データの
情報はこちら

	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	2025年度
百万円											
経営成績											
営業収益	¥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	¥3,084,679
営業費用	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	2,670,420
営業損益	487,821	466,310	481,296	484,861	380,841	△520,358	△153,939	140,629	345,162	376,786	414,259
親会社株主に帰属する当期純損益	245,310	277,925	288,957	295,216	198,429	△577,900	△94,949	99,232	196,450	224,285	247,847
包括利益	217,419	293,471	300,647	295,928	173,329	△565,771	△100,543	96,459	280,838	208,490	272,092
セグメント別営業収益※1											
運輸事業	¥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	¥2,045,840
流通・サービス事業	399,960	502,414	514,963	521,878	502,075	318,076	278,186	327,860	369,341	393,787	416,133
不動産・ホテル事業	255,979	326,312	340,144	349,014	348,521	271,248	352,672	382,217	418,137	445,423	513,228
その他	256,673	62,237	77,173	92,956	101,520	79,531	71,073	76,909	91,057	102,554	109,478
セグメント別営業損益※1											
運輸事業	¥348,576	¥334,215	¥340,413	¥341,946	¥250,576	¥△548,529	¥△285,346	¥△24,097	¥161,863	¥176,092	¥194,415
流通・サービス事業	35,100	36,842	38,998	39,231	34,387	2,612	14,116	35,282	52,606	60,508	68,073
不動産・ホテル事業	71,611	80,362	80,986	81,421	74,603	15,156	107,807	111,577	110,420	120,349	128,253
その他	35,025	16,578	22,589	23,807	23,877	14,761	11,642	17,222	21,915	22,939	30,274
調整額	△2,491	△1,687	△1,690	△1,544	△2,602	△4,358	△2,158	645	△1,642	△3,102	△6,756
財政状態											
資産	¥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	¥10,820,726
連結有利子負債	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	5,162,217
自己資本	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	3,047,109
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥673,110	¥652,907	¥704,194	¥663,801	¥548,693	¥△189,968	¥190,507	¥581,756	¥688,104	¥732,251	¥765,072
投資活動によるキャッシュ・フロー	△499,575	△557,539	△541,857	△594,426	△701,601	△749,397	△526,358	△565,511	△690,624	△783,418	△877,606
財務活動によるキャッシュ・フロー	△110,266	△116,280	△135,100	△120,693	43,410	983,386	304,642	26,831	66,104	3,665	138,715
1株当たり情報／株価指標											
1株当たり当期純利益<EPS>※2	¥209	¥238	¥250	¥258	¥175	¥△511	¥△84	¥88	¥174	¥198	¥219
1株当たり純資産<BPS>※2	2,077	2,275	2,476	2,682	2,780	2,240	2,116	2,189	2,402	2,528	2,699
1株当たり配当金※2 ※3	130	130	140	150	165	100	100	100	140	60	74
株価純資産倍率<PBR>(倍)	1.6	1.4	1.3	1.3	1.0	1.2	1.1	1.1	1.2	1.2	1.3
財務指標											
総資産営業利益率<ROA>(%)	6.3	5.9	6.0	5.9	4.5	△6.0	△1.7	1.5	3.6	3.8	3.9
自己資本当期純利益率<ROE>(%)	10.4	10.9	10.5	10.0	6.4	△20.3	△3.9	4.1	7.6	8.0	8.4
当期純利益／営業収益(%)	8.6	9.6	9.8	9.8	6.7	△32.7	△4.8	4.1	7.2	7.8	8.0
ネット有利子負債／EBITDA倍率(倍)※4	3.5	3.5	3.4	3.4	4.2	—	19.0	8.6	6.2	6.0	5.8
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)※5	8.8	9.2	10.9	10.5	9.0	—	3.1	9.4	10.2	10.1	9.6
D/Eレシオ(倍)※6	1.3	1.2	1.1	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7
自己資本比率(%)	31.4	33.5	35.1	36.7	36.9	28.4	26.3	26.4	27.8	28.1	28.2
総還元性向(%)	33.0	32.6	32.9	32.9	31.4	—	—	38.0	26.8	30.3	33.7
その他											
減価償却費	¥359,515	¥364,129	¥367,998	¥368,723	¥374,743	¥388,828	¥392,626	¥389,885	¥392,172	¥406,202	¥428,731
設備投資額※7	541,949	506,727	550,478	629,925	740,648	692,250	520,018	554,714	713,712	825,834	949,143
支払利息	76,332	70,258	64,733	62,545	60,786	60,663	62,158	63,755	69,978	74,826	83,272

※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(株)及び(株)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台湾捷爾東旅館管理顧問股份有限公司について、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、2015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。 ※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 2026(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。

非財務情報ハイライト

さらに詳しい当社の情報は
こちら(FACT BOOK)

環境	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
スコープ1排出量	151万t-CO ₂	152万t-CO ₂	161万t-CO ₂	161万t-CO ₂	166万t-CO ₂
スコープ2排出量	125万t-CO ₂	127万t-CO ₂	119万t-CO ₂	113万t-CO ₂	110万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	285万t-CO ₂
一般廃棄物排出量	71,636t	74,939t	76,279t	77,556t	78,484t
産業廃棄物排出量	354,032t	670,675t	566,988t	424,107t	392,414t
「ふるさと森づくり」における植樹本数	中止	2,500本	2,500本	—	3,600本

社会性	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
従業員数	43,013人 <71,240人>	41,147人 <69,235人>	39,843人 <68,769人>	39,660人 <69,559人>	39,598人 <70,623人>
在籍人員に占める女性比率	18.0%	18.6% <23.9%>	19.3% <24.9%>	19.4% <24.9%>	19.6% <25.8%>
採用者数に占める女性比率	29.9%	29.5% <37.5%>	29.5% <37.4%>	30.4% <39.0%>	30.4% <39.0%>
管理職に占める女性比率	6.6%	7.0% <13.6%>	7.8% <11.4%>	8.4% <10.9%>	9.0% <11.5%>
男女の賃金の差異	—	88.3% <77.2%>	89.6% <77.6%>	89.6% <78.3%>	88.9% <77.8%>
男性育児休職等取得率	24.0%	43.7% <46.9%>	61.9% <61.8%>	71.9% <70.2%>	80.3% <81.1%>
外国籍社員数※1	89人	94人	107人	108人	114人
障がい者雇用率 (特例子会社含む)※2	2.59%	2.65%	2.70%	2.78%	2.56%
平均年齢	38.2歳	38.3歳	38.6歳	40.0歳 <40.0歳>	40.1歳 <40.0歳>
平均勤続年数	15.6年	15.7年	16.0年	16.9年 <14.6年>	17.4年 <15.1年>
離職率	1.2%	1.4%	1.3%	1.2% <2.4%>	1.1% <2.3%>
平均残業時間(年)	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>	195時間58分 <171時間54分>
年次有給休暇 平均取得率	90.2%	94.9%	92.3%	89.3% <85.4%>	89.3% <85.7%>
社員持株制度の 利用社員割合 (社員・常勤嘱託)	93.2%	93.8%	94.3%	92.4%	94.9%

<>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)	2022年7月	2023年7月	2024年7月	2025年7月	2026年7月
取締役数	12名	15名	16名	16名	17名
うち監査等委員	—	4名	5名	5名	5名
社外取締役数 (比率)	4名 (33.3%)	7名 (46.7%)	8名 (50.0%)	8名 (50.0%)	9名 (53.0%)
女性の取締役数 (比率)	3名 (25.0%)	3名 (20.0%)	5名 (31.3%)	5名 (31.3%)	6名 (35.3%)

会社概要

2026年3月31日現在

組織図は
こちら

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

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

298,225名

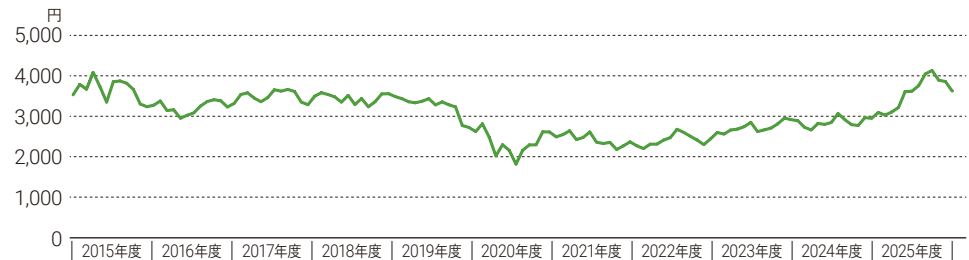
上場証券取引所

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

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。

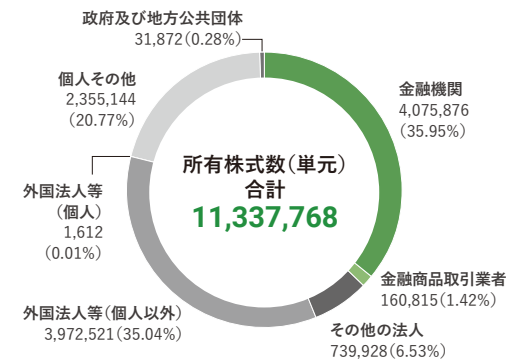
株主還元

2028年3月期に向けて、段階的に配当性向を40%まで引き上げます。(2026年3月期 33.7%)
利益成長により配当額を増加させ、株主還元を拡充していきます。

株主優待

鉄道の割引券、グループ各施設・店舗の割引券等を各種ご用意しています。

株主の状況



※「その他の法人」には証券保管振替機構名義の株式が含まれています。「個人その他」には自己株式が含まれております。

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み

当社では、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について、現状を分析・評価し、改善に向けた今後の取組み方針について取締役会で議論し、半期に1回アップデートしています。

詳しくは
こちら

第三者保証報告書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2026年 8月4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2026（以下「統合報告書」という。）に含まれる2025年4月1日から2026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、統合報告書が参照する会社のウェブサイトにおいて開示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いか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
- ・会社の定める規準は<https://www.jreast.co.jp/company/csr/environment/carbon-neutral/>に開示されている。会社の経営者はウェブサイトの記述が適切なものとなるよう管理することについて責任を負う。当社の保証報告書は、報告日時時点で公表されていた会社の定める規準を前提にして作成したものである。

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書が参照する会社のウェブサイト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な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拠との突合
- ・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



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2026年のJR東日本賞を受賞した、KIYO氏の「希望」です。



表紙写真紹介

左上：横浜線のワンマン運転

左下：荷物専用新幹線

右上：OIMACHI TRACKS TRACKS PARK

右下：LiSH AKITA

JR東日本グループレポート2026

(統合報告書)

2026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/>

