

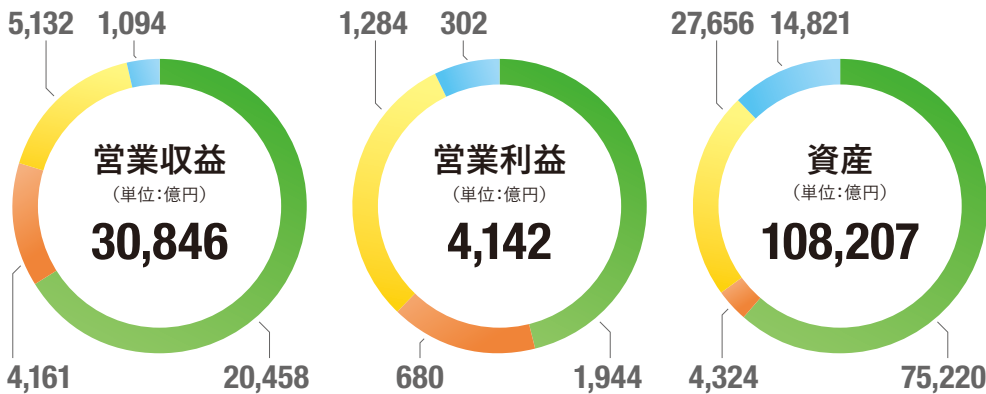
JR東日本グループの事業セグメント

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

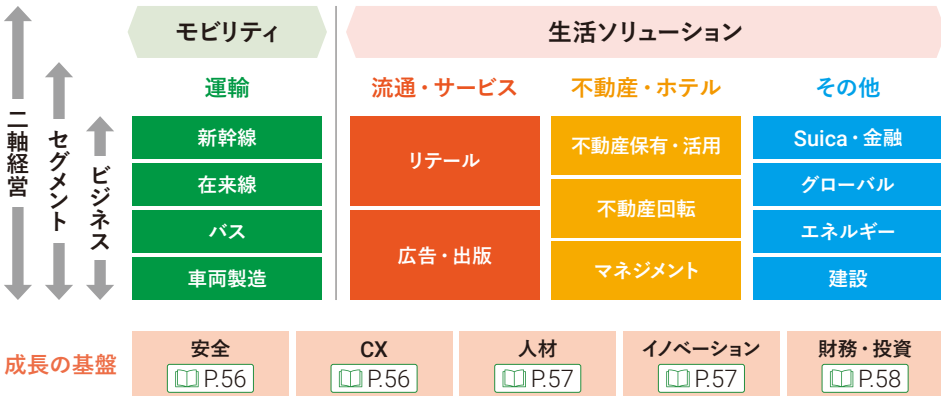


■ 運輸 ■ 流通・サービス ■ 不動産・ホテル ■ その他



※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。

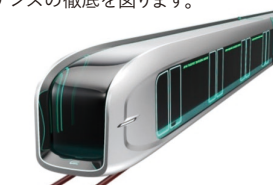
戦略

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み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」Jr.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

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動し、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、102.6%)	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事で、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り組みを推進します。



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」



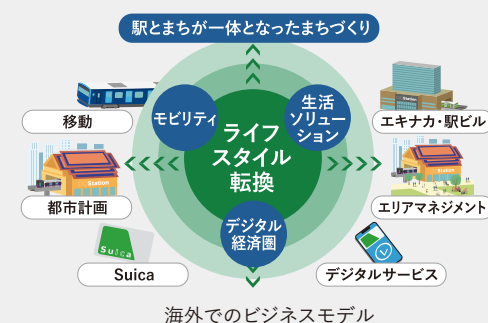
「海外版J-TOD」を推進し、グローバルでLXを実現

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

情報の活用により地域社会が豊かに

マイナンバーカード連携により
様々なサービスが受けられる

家族みんなで楽しむ
家族写真の撮影
お楽しみサービス

駅付音楽
地域/駅間で受け取り

地域交通連携
ゲームで遊ぶ、ライブ配信が楽しめる

地域

移動

流通

Suica

ヒト・移動により都市と地方が豊かに

バリューの流通により地域経済が豊かに

地域域外から訪れる皆さま

関係人口の創出

自治体

行政コスト低減

地域にお住まいの皆さま

生活コストの低減

地域企業

持続的成長

ご当地 Sulica

※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

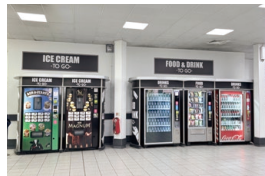
- ・2025年3月、外食・弁当・食品製造事業において「調達力強化」や「冷凍技術」の活用を成長戦略の柱と位置付け、食材仕入コスト削減や生産性向上、収益拡大を目的として取得。
- ・現在、同社の調達ネットワークにより、駅弁や外食での食材仕入のコストダウン効果が出ている。今後は、さらなるコストダウンを図るとともに、冷凍技術を活用した駅弁の製造工程の削減や同社の販売ネットワークを通じたおせち等の事業拡大をめざしていく。



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 DEMODAY」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 DEMODAY(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



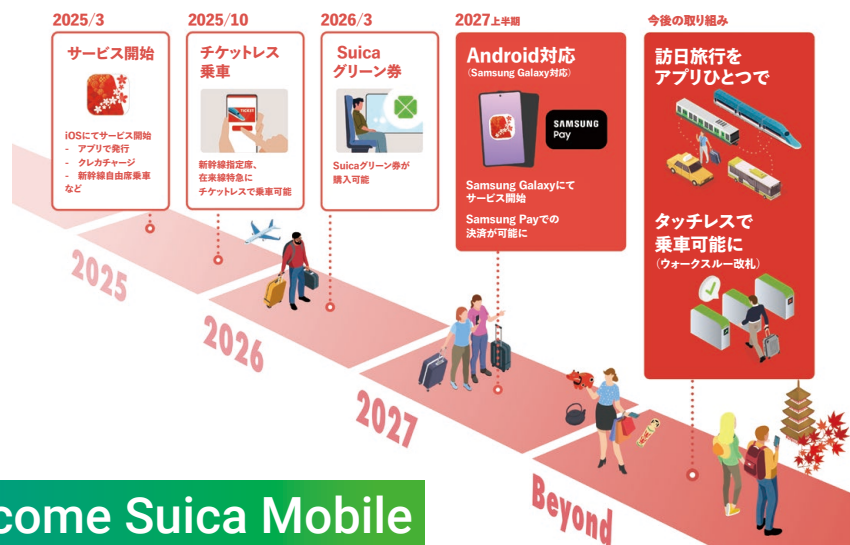
街での実証実験



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

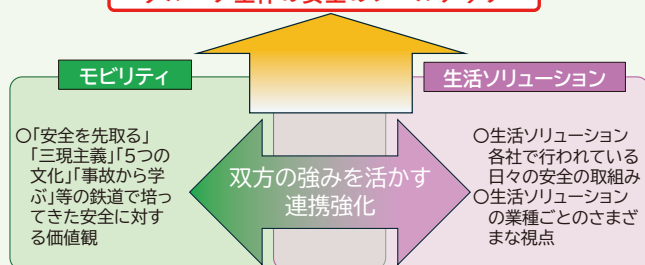
執行役員
安全企画部長
丸山 正樹



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。

※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

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

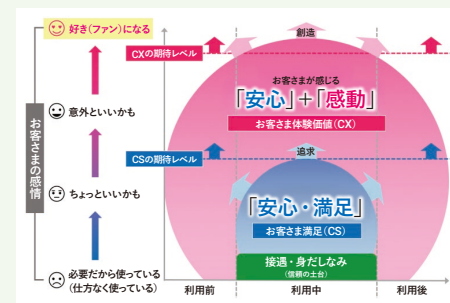
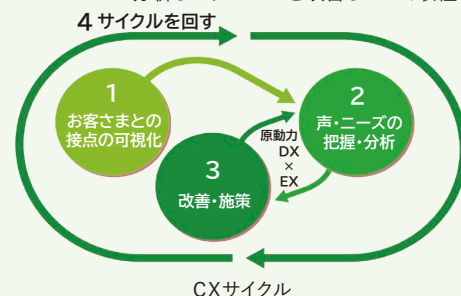
戦略

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



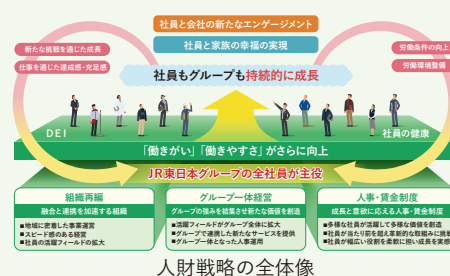
CSとCXの関係性

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

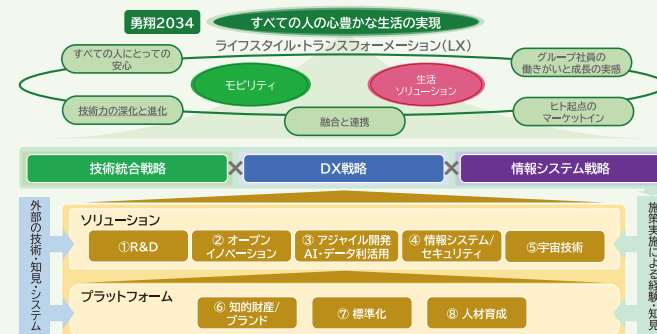
イノベーション

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

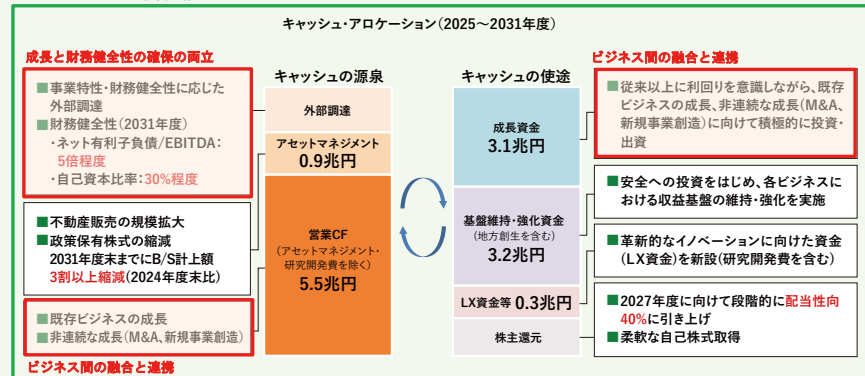
- 適正かつ確実な決算を継続して遂行し、財務面での信頼性を高めていきます。また、AIの利活用をはじめとするDX推進等を通じて業務改革、生産性向上に努めていきます。
- 経理基幹システムの更新、グループ経営体制の強化に向けた継続的な準備を進めていきます。

「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