

**2024年3月期決算  
および  
経営戦略 説明資料**

2024年4月30日

東日本旅客鉄道株式会社



## 新社長 ご挨拶



### 代表取締役社長 喜勢 陽一 (きせ よういち)



ポストコロナの経済の本格始動など、大きな時代の変革期に、新たに社長に就任することになりました。世の中の大きな変容を、グループ経営ビジョン「変革2027」で進めてきた構造改革を更に加速させる好機と捉え、新たな成長戦略を描き、これを果敢に推進することで、新しい時代を切り拓いていきます。

JR東日本グループは、より良い世の中を創るための事業活動を通じて利益成長をし、創出された利益を、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、そして社員や家族の幸福の実現に還元するとともに、グループの成長にも振り分け、こうした成長と創造のサイクルを回していくことによりサステナブルに発展する、「四方よし」の志の高い企業グループでありたいと考えています。

当社グループの新たな飛躍に向けて、今後ともご支援を賜りますよう、よろしく願い申し上げます。

- 1989年 4月 当社入社
- 2014年 6月 人事部長、JR東日本総合研修センター所長
- 2015年 6月 執行役員 人事部長
- 2017年 6月 執行役員 総合企画本部経営企画部長
- 2018年 6月 常務取締役 総合企画本部長
- 2020年 6月 常務取締役 事業創造本部長
- 2021年 6月 代表取締役副社長 社長補佐(全般)、事業創造本部長
- 2022年 6月 代表取締役副社長 社長補佐(全般)、マーケティング本部長、品川開発担当、地方創生担当
- 2024年 4月 代表取締役社長に就任

2

- 日頃から様々にご支援、ご理解を賜りまして、誠にありがとうございます。4月1日に深澤の後を受けまして、代表取締役社長に就任いたしました。冒頭に一言ご挨拶を申し上げます。
- 日銀のゼロ金利政策転換に象徴されるように、日本におけるポストコロナ経済が本格始動しました。
- JR東日本社内に目を向けますと、この3月末に国鉄採用社員の大半が60歳の定年を迎えました。4月1日は、JR採用世代が経営の前面に立っていくという意味で、国鉄改革の最後の節目でありました。
- 人口減少や少子高齢化により人口構造が変わっていくという社会環境の変化があります。これは私たちのビジネスにとって、マーケットが変質していく、大きな経営環境の変化になります。
- さらに、コロナ禍によりお客さまの消費行動や就労環境が大きく変わり、世の中全体が大きな変容にあるなかで、新しい時代に向けてスピーディーにビジネス戦略を構築していかななくてはならない状況にあると考えています。
- 世の中の大きな経営環境の変化を、「変革2027」を発表して以来進めてきた構造改革をさらに加速させていく好機と捉え直し、新しい時代に向けて社員とともに切り拓いていくという決意と覚悟で、私はここに立っています。

- これまでのビジネスモデルは、鉄道を主軸として構築してきました。安全が経営のトッププライオリティであることにはいささかの変化ありませんが、安全を堅持する中で、鉄道を中心としたモビリティと、お客さまとの幅広い接点を持つ生活ソリューションの2軸によって支えられる、そしていかなる経営環境の変化があってもサステナブルに成長を続け、皆さまのご期待に応えていけるビジネス構造を作っていきたいと考えています。
- 社長に就任した4月1日にグループ全員に呼びかけたメッセージでもありますが、JR東日本グループは、より良い世の中を創るために事業活動をし、そして利益成長をしていく。そこで得られた利益を、お客さまや地域の皆さまの笑顔あふれる心豊かな生活価値を実現していくため、株主や投資家の皆さまのご期待に応えるため、そしてグループで働く社員やその家族の幸福の実現のために還元するとともに、さらに新しい成長投資に振り向けていく、そうした創造と成長のサイクルを回すことによって、サステナブルに成長していける企業でありたい。私たちの事業活動を通じて、世の中の様々な経営課題の解決に貢献できる、志の高い企業グループでありたいという「四方良し」の経営をつくり、皆さまのご期待に応えてまいりたい、と考えています。
- 当社グループの新たな発展に向けて、今後も皆さまと様々な対話の機会を通じて建設的な議論をさせていただき、申し上げたような経営の方向性を確かなものにしていきたいと考えています。引き続きのご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます、私の冒頭のご挨拶とさせていただきます。

I 2024年3月期決算実績	4
II 「変革2027」の実現に向けた戦略	20
III 2025年3月期の戦略	31
IV 参考資料	44

## I 2024年3月期決算実績

- 第1章「2024年3月期決算実績」については、常務取締役の伊藤よりご説明します。

## 2024年3月期 期末決算のポイント



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	24,055	27,301	+3,245	113.5	27,120	+181	100.7
営業利益	1,406	3,451	+2,045	245.4	3,100	+351	111.3
経常利益	1,109	2,966	+1,857	267.4	2,520	+446	117.7
親会社株主に帰属する 当期純利益	992	1,964	+972	198.0	1,650	+314	119.1

### 2024年3月期決算

連結決算

#### 増収増益

- 鉄道、エキナカ、ホテル・SCの需要増加により、営業収益は3期連続の増収
- 増収に伴い、全ての利益が増益

セグメント

#### 運輸事業、流通・サービス事業、その他が増収増益

- 運輸事業は、鉄道運輸収入が定期外収入を中心に増加したことなどにより増収増益
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより増収増益
- 不動産・ホテル事業は、ホテル・SCの売上が増加したものの、不動産販売の利益減などにより増収減益
- その他は、ICカード事業関連の売上が増加したことなどにより増収増益

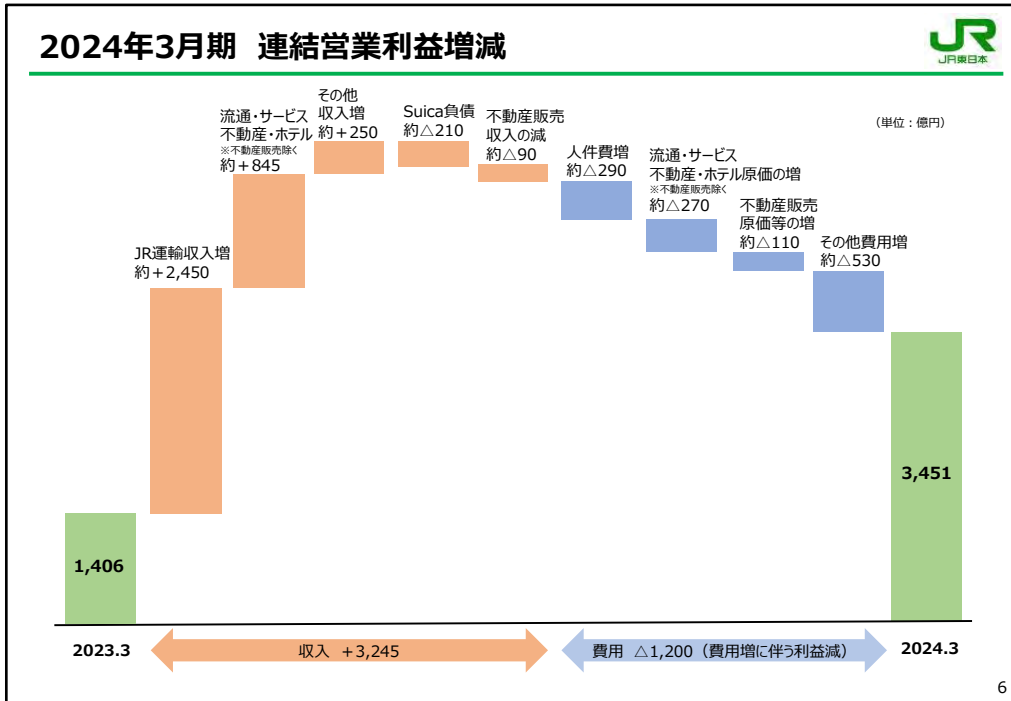
○株主還元（配当の状況・1株当たり）

2024年3月期 中間配当 55円 期末配当 85円 合計 140円

※株式分割（2024年4月1日付）前の1株当たりの配当を記載。

5

- 2024年3月期は、当社グループ全体で増収増益、営業収益は3期連続の増収となりました。
- セグメント別では、運輸事業、流通・サービス事業、その他は増収増益となりました。
- 不動産・ホテル事業は、増収減益でしたが、不動産販売事業を除いたベースでは増収増益となっています。
- 株主還元は、中間配当55円、期末配当70円予想としていたところ、85円に上方修正し、通期で140円とします。なお、配当性向は26.8%となります。



- 連結営業利益は、前期から合計で2,045億円増加し、3,451億円となりました。
- JR運輸収入増加のうち、鉄道需要の増で約2,000億円、そのうち約半分が新幹線と見ております。
- そのほか、バリアフリー料金やインバウンドの増加などの要素がありました。
- Suica負債による△210億円は、Suicaのチャージやデポジットに係る収入計上の基準を前期に変更したことの影響による反動減です。
- 人件費増については、2024年3月期に実施した賃上げや賞与の月数増によるもので、その他費用増には、収入対応経費の増や修繕費の増などが含まれます。

## 連結 損益計算書



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	24,055	27,301	+3,245	113.5	
運輸	16,185	18,536	+2,350	114.5	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	3,278	3,796	+517	115.8	エキナカ店舗の売上の増
不動産・ホテル	3,822	4,058	+236	106.2	ホテルやSCの売上の増
その他	769	910	+141	118.4	ICカード事業関連の売上の増
営業利益	1,406	3,451	+2,045	245.4	
運輸	△240	1,707	+1,948	-	
流通・サービス	352	540	+187	153.1	
不動産・ホテル	1,115	1,001	△114	89.8	不動産販売の利益の減
その他	172	219	+46	127.2	
調整額	6	△16	△23	-	
営業外損益	△297	△485	△188	163.3	
営業外収益	420	291	△128	69.4	持分法投資利益の減
営業外費用	718	777	+59	108.2	支払利息の増
経常利益	1,109	2,966	+1,857	267.4	
特別損益	174	△225	△400	-	
特別利益	932	406	△526	43.6	受取補償金の減、工事負担金等受入額の減
特別損失	757	631	△125	83.4	工事負担金等圧縮額の減
親会社株主に帰属する 当期純利益	992	1,964	+972	198.0	

※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

7

- 営業外収益の△128億円は、前期に軌道関係の会社を持分法適用した際に計上した負ののれんの反動減です。
- 営業外費用の増は、主に支払利息の増によるものです。
- 当期純利益は、前期比972億円増の1,964億円となりました。

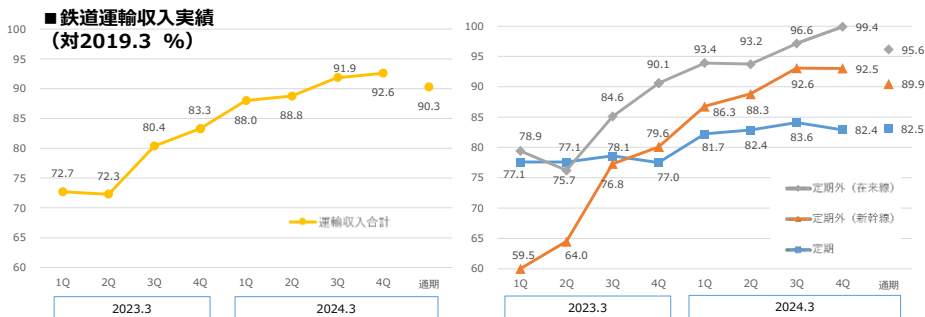


## 運輸事業



(単位: 億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	16,185	18,536	+2,350	114.5	18,490	+46	100.2
営業利益	△240	1,707	+1,948	-	1,300	+407	131.3

2024.3 営業収益 (外部) の増減		鉄道事業	鉄道利用の増加により対前年で増収、運輸収入はコロナ前比で約90%の水準
JR東日本 (運輸)	+2,337	車両製造事業	公民鉄向け車両売上の減により対前年で減収
びゅうツーリズム&セールス	+28	バス事業	高速バスの利用増により対前年で増収、高速線収入はコロナ前比で約65%の水準
東京モノレール	+22	モノレール事業	利用増により対前年で増収、運賃収入はコロナ前比で約75%の水準
総合車両製作所	△89		



- 運輸事業です。
- 左下グラフの鉄道運輸収入は、通期でコロナ前比90.3%となりました。
- 右下グラフでカテゴリー別に見ますと、定期外（在来線）が95.6%、定期外（新幹線）が89.9%、定期が82.5%となり、年度初に見込んでいた定常状態にそれぞれ到達したと見込んでいます。
- 右上の表です。1月に公表した計画に比べ、営業利益が407億円上振れましたが、これは記録的な暖冬により、冬期対応に係る各種経費が大幅に減少したことなどによるものです。

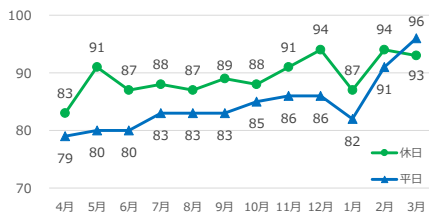
## 運輸事業（関連指標）



### ■新幹線断面輸送量（平日・休日の別）

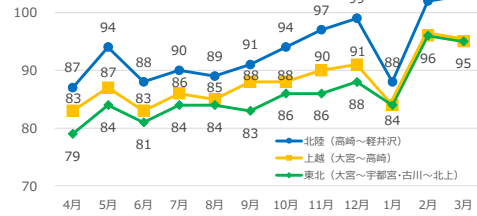
※休日とは土日祝日の他にGW・お盆・年末年始を含む

(対2019.3 %)



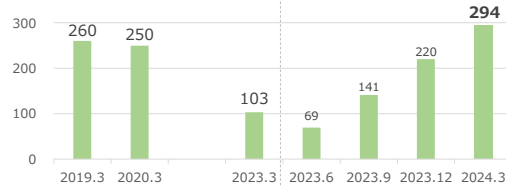
### ■新幹線断面輸送量（方面別）

(対2019.3 %)



### ■インバウンド収入（推計）

(億円)



・訪日旅行者向けバスの当社収入と個札（推計）の合算値  
 ・訪日旅行者向けバスの比率は全体の約7割に相当

9

- 新幹線断面輸送量の平休差です。基本的に、観光需要の方がビジネス需要よりも強く、休日の方が平日よりも高く推移しました。
- 一方で、当社の課題であった平日の需要喚起について、2月14日から3月14日までご利用いただける「キュン♥パス」の発売等に取り組んだ結果、3月は平日のご利用水準が休日を上回る形となりました。
- なお、「キュン♥パス」は、鉄道だけでなく、地方の駅ビル等への波及効果も大きかったと考えております。
- 方面別に見ますと、観光利用の割合の高い北陸が好調でしたが、東北・上越もかなり需要が戻ってきました。
- インバウンド収入は、通期で294億円となりました。前期の約3倍、コロナ前との比較で約10%の増となりました。

## 流通・サービス事業



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	3,278	3,796	+517	115.8	3,750	+46	101.2
営業利益	352	540	+187	153.1	600	△59	90.1

### 2024.3 営業収益（外部）の増減

JR東日本クロスステーション	+341
シェアール東日本企画	+53
JR東日本（流サ）	+27
JR東日本東北総合サービス	+21

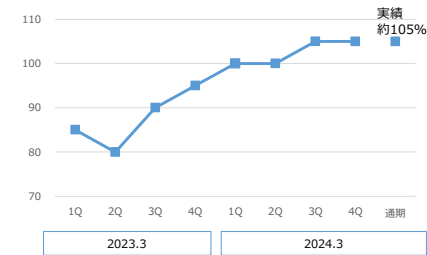
### エキナカ事業

鉄道利用の増加に伴うエキナカ店舗の売上増により対前年で増収

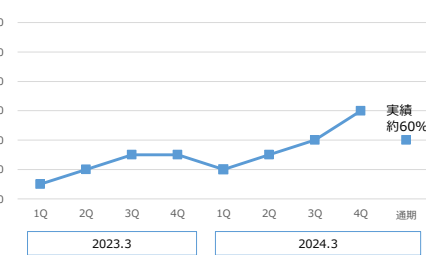
### 広告事業

対前年で増収、交通広告はコロナ前比で約60%の水準

■エキナカ：収入トレンド  
(対2019.3 %)



■広告：収入トレンド<交通広告>  
(対2019.3 %)



10

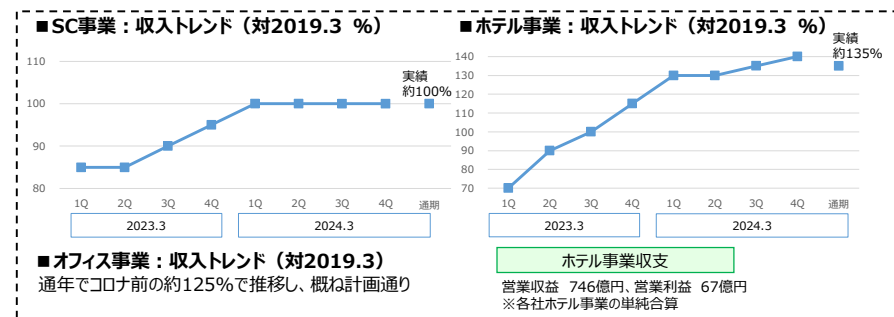
- 流通・サービス事業です。
- 鉄道事業が堅調に推移したことに伴い、エキナカも収入・利益ともに大きく伸びました。特に、オペレーションのコストダウンや商品ラインナップの充実による単価増等により、利益率が前期より大きく改善しています。
- 1月に公表した計画から営業利益が△59億円となりましたが、これは主に広告収入が見立てよりも若干厳しかったことによるものです。
- 広告は、大口顧客の需要の戻りが遅い状況が続いていましたが、第4四半期でコロナ前比約7割まで収入が戻ってきました。車内や駅のメディアの価値をさらに高めるため、デジタル化も含めた戦略を推進していきます。

## 不動産・ホテル事業



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益 ( )は不動産販売事業除く	3,822 (3,248)	4,058 (3,574)	+236 (+326)	106.2 (110.0)	3,970 (3,534)	+88 (+39)	102.2 (101.1)
営業利益 ( )は不動産販売事業除く	1,115 (667)	1,001 (753)	△114 (+86)	89.8 (112.9)	1,000 (874)	+1 (△120)	100.2 (86.2)

2024.3 営業収益(外部)の増減	SC事業	ホテル事業
日本ホテル +138	駅ビルの売上増により対前年で増収	
シェアール東日本都市開発 +129	オフィス事業	賃貸収入は対前年同程度で推移
ルミネ +45	ホテル事業	ホテル利用増により対前年で増収
JR東日本(不ホ) △185	不動産販売事業	回転型ビジネスモデルによる売上減により対前年で減収



11

- 不動産・ホテル事業です。
- セグメント全体では増収減益となりましたが、不動産販売事業を除くと増収増益でした。
- 不動産販売事業については、販売する物件により利益率が異なるため、今期は減収要素となりました。
- SC事業は、インバウンド需要の取り込み、ルミネにおける売場構成の工夫等により、コロナ前比ほぼ100%となりました。
- オフィス事業はコロナ前比約125%で、概ね計画通りでした。
- ホテル事業は、単価の増に加え、稼働率が概ねコロナ前水準に戻ったため、コロナ前比約135%の収入トレンドとなりました。

## 不動産・ホテル事業（関連指標）

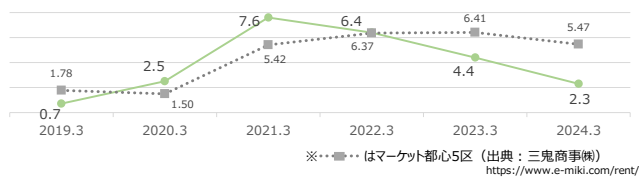


### オフィス事業

貸付可能面積（2024年3月末）



空室率（%）：JR東日本ビルディングによる運営物件（東京都内）

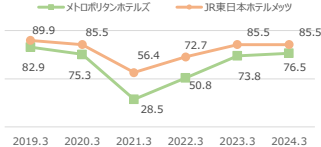


### ホテル事業

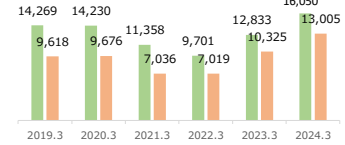
部屋数（2024年3月末）



稼働率（%）

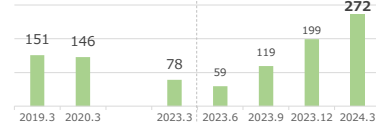


客室単価（円）



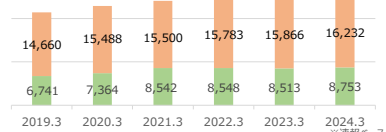
### その他参考

インバウンド収入（生活ソリューション事業）（億円）



ホテル事業における  
外国人宿泊収入と  
SC事業における  
免税取扱額の合算値

賃貸等不動産含み益（億円）



- オフィスの空室率は、都心5区平均よりも低く保てており、競争優位性を発揮できていると考えています。
- ホテルは、通期で600室程度の新規開業があり、10,000室を超えました。
- 単価は、メトロポリタンホテルズでコロナ前比約12%、JR東日本ホテルメッツでコロナ前比約35%伸びています。
- 生活ソリューションに係るインバウンド収入は、通期で272億円、モビリティと合わせますと566億円となりました。
- 賃貸等不動産の含み益は若干伸長しています。

## その他



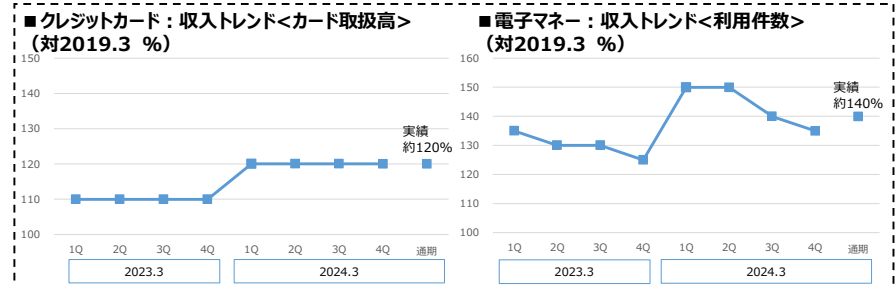
(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	769	910	+141	118.4	910	+0	100.1
営業利益	172	219	+46	127.2	220	△0	99.6

2024.3 営業収益 (外部) の増減	
JR東日本メトロニクス	+61
ビューカード	+28
GATES (新規連結)	+26
JR東日本エネルギー開発	+17
JR東日本 (その他)	+14

IT・Suica  
事業  
  
(参考) IT・Suica事業  
の実績

クレジット：カード取扱高の増により加盟店手数料収入が対前年で増収  
電子マネー：電子マネー決済件数の増により加盟店手数料収入が対前年で増収  
ICカード関連：ICカードおよび関連システムの販売増により対前年で増収

(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3	
			増減	%
営業収益	515	616	+101	119.6
営業利益	123	162	+38	131.2



13

➤ その他のセグメントです。

➤ クレジットカード取扱高の増による手数料収入の増や、電子マネー決済件数の増による加盟店手数料収入の増等により、増収増益となり、1月に公表した計画のほぼオンラインでした。

## 連結 貸借対照表



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	93,518	97,714	+4,195	104.5	
流動資産	10,527	11,919	+1,391	113.2	現金及び預金の増
固定資産	82,991	85,795	+2,804	103.4	建設仮勘定の増
負債	68,541	70,322	+1,780	102.6	
流動負債	15,322	16,167	+844	105.5	
固定負債	53,219	54,155	+935	101.8	社債の増
純資産合計	24,977	27,392	+2,415	109.7	
負債・純資産合計	93,518	97,714	+4,195	104.5	

14

➤ 連結の貸借対照表はご覧の通りです。

## 連結 キャッシュ・フロー計算書



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,817	6,881	+1,063
(主な内訳)			
税金等調整前当期純利益	1,283	2,740	+1,456
減価償却費	3,898	3,921	+22
売上債権・仕入債務の増減額	146	△386	△533
利息の支払額	△620	△674	△54
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,655	△6,906	△1,251
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△5,555	△7,149	△1,593
工事負担金等受入による収入	125	491	+365
財務活動によるキャッシュ・フロー	268	661	+392
(主な内訳)			
短期借入金、コマーシャル・ペーパーの増減額 (△は減少)	△3,907	△11	+3,896
長期借入れ、社債の発行による収入	7,186	4,623	△2,563
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△2,530	△3,650	△1,120
配当金の支払額	△377	△396	△18
現金及び現金同等物の期首残高	1,710	2,150	+439
現金及び現金同等物の期末残高	2,150	2,808	+658
フリー・キャッシュ・フロー	162	△25	△187

15

- 連結キャッシュ・フローの状況です。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、主に利益の増により、前年より1,063億円増加し、6,881億円となりました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、TAKANAWA GATEWAY CITY等の成長投資が続いており、大きくキャッシュアウトしています。
- 財務活動によるキャッシュ・フローも踏まえた現金及び現金同等物の期末残高は、成長投資に備えて前期よりも若干厚めの2,808億円となりました。
- フリー・キャッシュ・フローは、今期マイナスに転じましたが、成長投資が落ち着く2027年3月期以降、再度プラスに転じる見通しです。



## 連結 有利子負債、設備投資額、主要諸元



### 連結有利子負債

(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		平均金利 (対2023.3)	
			増減	%		
有利子負債残高	47,748	48,682	+933	102.0	1.47%	(+0.08%)
社債	29,758	31,149	+1,390	104.7	1.24%	(+0.12%)
長期借入金	14,839	14,422	△417	97.2	0.87%	(+0.03%)
鉄道施設購入長期未払金	3,150	3,110	△40	98.7	6.55%	(+0.00%)
その他有利子負債	-	0	+0	-	7.93%	(+7.93%)
ネット有利子負債残高	45,598	45,874	+275	100.6		

### 連結設備投資額

(単位：億円)	セグメント区分	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3	
				増減	%
モビリティ	運輸事業	3,730	4,366	+635	117.0
生活ソリューション	流通・サービス事業、 不動産・ホテル事業、その他	1,816	2,770	+954	152.5
合計		5,547	7,137	+1,589	128.7

### 連結主要諸元

	単位	2023.3 実績	2024.3 実績	増減
総資産営業利益率 (ROA)	%	1.5	3.6	+2.1
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	4.1	7.6	+3.5
ネット有利子負債/EBITDA	倍	8.6	6.2	△2.4

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

16

- 有利子負債の平均金利は若干上昇し、1.47%となりました。ネット有利子負債残高は4兆5,874億円となっています。
- 設備投資は、7,360億円の通期計画に対し、半導体不足による車両・ホームドア工事の後ろ倒しが若干あり、7,137億円の実績でした。
- 前期比では、モビリティで車両投資を中心に増加、生活ソリューションでも成長投資を中心に増加しました。
- ROEは7.6%となりました。株主資本コストを5～6%と認識しており、ROEをさらに高めていきたいと考えています。
- ネット有利子負債/EBITDAは6.2倍となりました。

## 単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		2024.3計画 (1月公表)	2024.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	17,655	19,872	+2,217	112.6	19,780	+92	100.5
営業費用	16,745	17,334	+589	103.5	17,600	△265	98.5
営業利益	909	2,538	+1,628	279.1	2,180	+358	116.4
経常利益	460	2,023	+1,563	439.8	1,610	+413	125.7
当期純利益	524	1,466	+942	279.8	1,120	+346	131.0

(内訳)

(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	17,655	19,872	+2,217	112.6	
運輸収入	14,317	16,765	+2,448	117.1	
その他の収入	3,337	3,107	△230	93.1	Suica負債の収益計上時期変更反動減
営業費用	16,745	17,334	+589	103.5	
人件費	3,946	4,065	+118	103.0	賞与関係の増
物件費	7,691	8,122	+431	105.6	
動力費	913	860	△53	94.1	
修繕費	2,563	2,736	+173	106.8	一般修繕費、車両修繕費の増
その他	4,213	4,526	+312	107.4	部外委託関係の増
機構借損料等	843	838	△4	99.5	
租税公課	1,044	1,092	+48	104.7	
減価償却費	3,220	3,214	△5	99.8	
営業利益	909	2,538	+1,628	279.1	

17

➤ 17～19ページは単体の情報ですので、ご覧ください。

## 単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.3/2023.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	85,273	88,733	+3,459	104.1	
流動資産	7,777	8,817	+1,040	113.4	現金及び預金の増
固定資産	77,496	79,915	+2,418	103.1	建設仮勘定の増
負債	66,469	68,286	+1,816	102.7	
流動負債	14,812	15,476	+663	104.5	
固定負債	51,656	52,810	+1,153	102.2	社債の増
純資産合計	18,804	20,446	+1,642	108.7	
負債・純資産合計	85,273	88,733	+3,459	104.1	

# 旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

参考資料



	旅客輸送量 (百万人キロ)			鉄道運輸収入 (億円)				主な増減事由	
	2023.3	2024.3	対前年 %	2023.3	2024.3	対前年			
	実績	実績		実績	実績	増減	%		
新幹線		16,494	21,230	128.7	4,219	5,374	+1,154	127.4	
	定期	1,563	1,670	106.9	212	225	+13	106.3	
	定期外	14,931	19,560	131.0	4,007	5,148	+1,141	128.5	・鉄道利用の増加：+1,005 ・インバウンド：+85 ・天候災害反動：+60 ・うるう年：+10 ・天候災害：△20
在来線		90,983	98,470	108.2	10,098	11,391	+1,293	112.8	
	定期	57,464	60,237	104.8	3,703	3,953	+249	106.8	
	定期外	33,519	38,232	114.1	6,395	7,438	+1,043	116.3	
在来線 関東圏	(再掲)	86,356	93,387	108.1	9,563	10,775	+1,212	112.7	
	定期	54,766	57,474	104.9	3,541	3,788	+246	107.0	
	定期外	31,590	35,912	113.7	6,021	6,987	+966	116.1	・鉄道利用の増加：+720 ・バリア料金：+160 ・インバウンド：+100 ・うるう年：+25 ・天候災害反動：+15 ・天候災害：△35 ・相鉄・東急相互直通：△15
在来線 その他	(再掲)	4,626	5,083	109.9	535	615	+80	115.0	
	定期	2,697	2,763	102.4	161	165	+3	102.3	
	定期外	1,929	2,319	120.3	373	450	+76	120.5	・鉄道利用の増加：+70 ・インバウンド：+5
合計		107,477	119,701	111.4	14,317	16,765	+2,448	117.1	
	定期	59,027	61,908	104.9	3,915	4,178	+263	106.7	・鉄道利用の増加：+195 ・バリア料金：+70
	定期外	48,450	57,792	119.3	10,402	12,587	+2,184	121.0	

※「関東圏」とは、当社首都圏本部、横浜支社、八王子支社、大宮支社、高崎支社、水戸支社および千葉支社管内の範囲

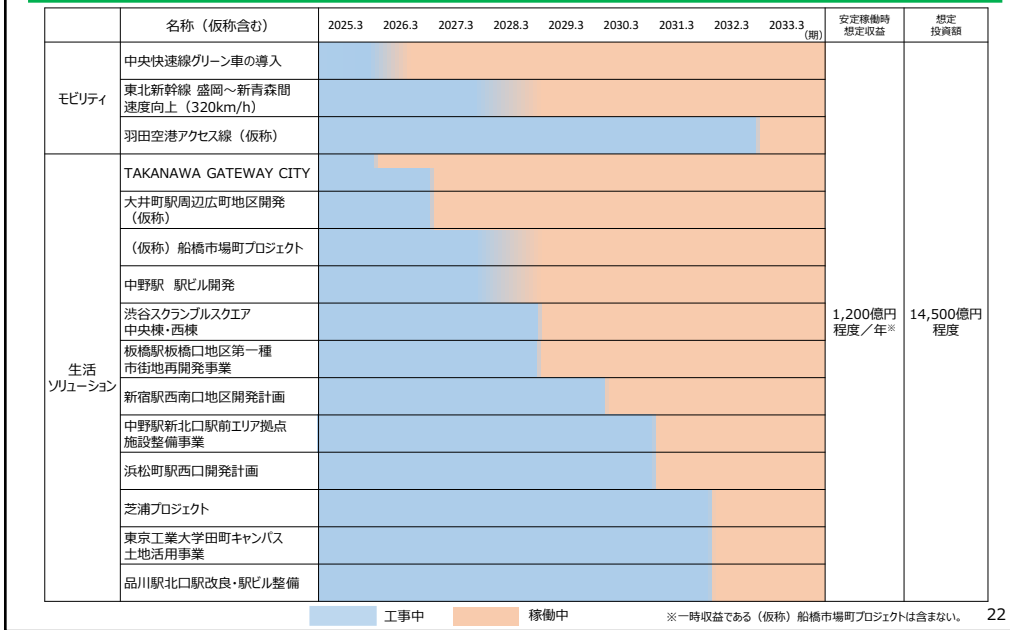
## II 「変革2027」の実現に向けた戦略

- 続きまして、第2章「『変革2027』の実現に向けた戦略」、第3章「2025年3月期の戦略」を、社長の喜勢よりご説明します。



- これまでのビジネスモデルは、通勤や通学などを通じて「駅に当然にお客さまが集まること」を前提としたものでした。
- しかし、人口減少や価値観の変化など、経営環境の変化が様々発生している中、それらに対応し、サステナブルに成長する事業構造を構築するためには、「変革2027」を強化する新たなビジネス戦略を策定していかなければならないと考えています。
- 今後のビジネス戦略の基本的な考え方として、当社グループの強みである「重層的でリアルなネットワーク」（ヒト・モノ・情報の交流）に新たな価値を追加し、個々のお客さまに応じた日常・非日常の「体験価値（ライフ・バリュー）」を創造することにより、鉄道を中心としたモビリティでは安定と成長の両立を図る一方で、生活ソリューションでは今後10年間で営業利益の倍増を目指していきます。

## 成長投資のパイプラインとリターン



- 今後、導入・開業を控える成長投資件名です。
- モビリティ・生活ソリューションの2軸で成長投資を進めていきます。
- 記載した件名の合計で、投資額として1兆4,500億円程度、安定稼働時の収益として1,200億円程度を見込んでいます。

## 今後の主な施策（モビリティ）



### 中央快速線グリーン車の導入

お客さまの着席ニーズに応えたサービスにより快適なご利用環境を提供

運行区間：中央快速線（東京～大月間）  
青梅線（立川～青梅間）※

※中央快速線と直通運転を行う列車

導入予定：2024年度末以降  
投資額：約860億円  
増収効果：約80億円/年



### 羽田空港アクセス線（仮称）

既存の鉄道ネットワークを活用し、多方面から羽田空港へのダイレクトアクセスを実現

#### 東山手ルート・アクセス新線工事概要

工事区間：港区芝浦一丁目～大田区羽田空港三丁目  
工事延長：約12.4km  
開業予定：2031年度  
概算工事費：約2,800億円

国の空港整備事業のうち、JR東日本に關係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む



#### 開業に伴う羽田空港へのアクセス向上効果

- ・宇都宮線・高崎線・常磐線方面から羽田空港へのダイレクトアクセスが実現
- ・東京駅から羽田空港まで、乗り換えせず約18分で到着
- ・羽田空港新駅（仮称）は、第2旅客ターミナルへ高低差なく移動することが可能

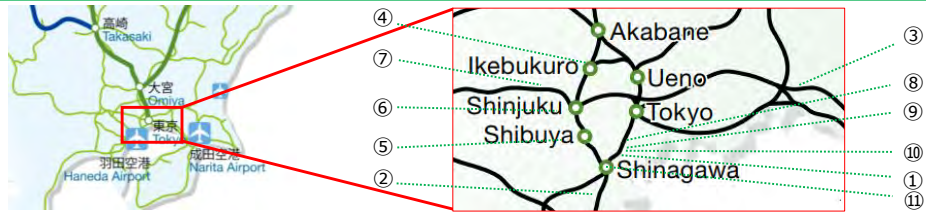
23

- モビリティで予定されている主な施策についてです。
- 中央快速線グリーン車については、半導体不足の影響もありましたが、今年度末以降に導入すべく、鋭意準備を進めています。地上設備や車両に約860億円を投資し、導入による増収効果として年間約80億円を見込んでいます。お客さまの着席ニーズに応えたサービスを提供し、収益も確保していきます。
- 羽田空港アクセス線（仮称）については、2031年度の開業を目指し、昨年6月に着工しました。全体の工事費約2,800億円のうち、当社の工事費は、国の空港整備予算活用分を除く約2,100億円を見込んでいます。東京駅から羽田空港まで約18分で到着でき、多方面から直通列車の運行も可能になることで、東京圏のバリュー向上、ひいては東京圏をビジネス基盤とする当社グループにとって大きなビジネスチャンスに結び付くと期待しています。



## 今後の主な開発（生活ソリューション）（1）

事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



	名称	年度	面積	用途・その他
①	TAKANAWA GATEWAY CITY 	THE LINKPILLAR 1 : 2024年度末開業  THE LINKPILLAR 2、 文化創造棟（仮称）、 TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 2025年度中開業	延床面積 THE LINKPILLAR 1 : 約460,000㎡ THE LINKPILLAR 2 : 約208,000㎡ 文化創造棟（仮称） : 約29,000㎡ TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 約148,000㎡	オフィス、住宅、商業、ホテル等 事業費 : 約6,000億円 通常稼働時収益見込 : 約570億円/年
②	大井町駅周辺 広町地区開発 （仮称） 	開業 : 2025年度末	延床面積 A-1地区 : 約250,000㎡ A-2地区 : 約9,100㎡	オフィス、ホテル、商業、住宅等 通常稼働時収益見込 : 約130億円/年
③	（仮称） 船橋市場町 プロジェクト 	完成 : 2026年以降	敷地面積 約45,000㎡	住宅、商業、再エネ施設等 ※東急不動産HD株との2社共同事業 収益見込（当社グループ） : 約370億円
④	板橋駅板橋口地区 第一種市街地再開発事業 	竣工 : 2027年6月	延床面積 約51,200㎡	住宅、商業等 ※野村不動産株との2社共同事業

24

- 生活ソリューションで予定されている主な開発についてです。
- 私たちは、首都圏での各種開発をTokyo Metropolis Projectと位置付けて推進しています。
- TAKANAWA GATEWAY CITYは、THE LINK PILLAR 1が今年度末にいよいよ開業し、まちびらきを迎えます。
- 高輪築堤の保存のための一部工事の見直しがあった残りの3棟は、2025年度中に順次竣工し、全体のまちびらきは2026年3月頃を計画しています。
- なお、設備の充実化などにより付加価値を高めるため、事業費を従来の約5,800億円から約6,000億円に増額しました。付加価値向上に伴い、通常稼働時の収益見込みも約560億円から約570億円に修正しています。IRR 10%以上の目安は維持しています。
- 大井町駅周辺広町地区開発（仮称）は、来年度末の開業を目指しており、開業後は年間約130億円の収益を見込んでいます。

## 今後の主な開発（生活ソリューション）（2）

事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。  
今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



	名称	年度	面積	用途・その他
⑤	 渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟	開業：2027年度  <small>【東棟 2019年11月開業済み】</small>	延床面積：約80,000㎡  <small>【東棟の約158,000㎡は含まず】</small>	商業、駅施設等 ※東急㈱等との3社共同事業 <small>【東棟の事業費：約423億円】</small>
⑥	 新宿駅西南口地区 開発計画	工事期間 南街区：2023年度～ 2028年度 北街区：～2040年代	延床面積 南街区：約150,000㎡ 北街区：約141,500㎡	商業、オフィス、ホテル等 ※京王電鉄㈱等との共同事業
⑦	 中野駅新北口駅前 エリア拠点施設整備事業	竣工：2029年度	施行区域面積 約23,000㎡	ホール、オフィス、住宅、商業等 ※野村不動産㈱等との5社共同事業
⑧	 浜松町駅西口 開発計画	竣工：2029年度	延床面積 約314,000㎡	オフィス、商業、ホテル等 ※㈱世界貿易センタービルディング 等との4社共同事業
⑨	 芝浦プロジェクト	竣工 S棟：2025年2月 N棟：2030年度	延床面積 約550,000㎡	オフィス、商業、ホテル、住宅等 ※野村不動産㈱との2社共同事業
⑩	 東京工業大学 田町キャンパス 土地活用事業	供用開始：2030年6月 グランドオープン：2032年4月	延床面積 約250,000㎡	オフィス、商業、ホテル等 ※NTT都市開発㈱等との 4社共同事業
⑪	 品川駅街区地区 開発計画（北街区）	工事期間 2025年度～2030年度	延床面積 約165,000㎡	オフィス、商業、駅施設等 ※南街区の事業主体は 京浜急行電鉄㈱

25

- 2027年度以降も、これらのプロジェクトの開業が控えています。成長投資のリターンを着実に増やしていきます。
- 他にも、池袋駅周辺の再開発や、大宮、千葉、横浜駅東口など、大きな開発件名が控えています。

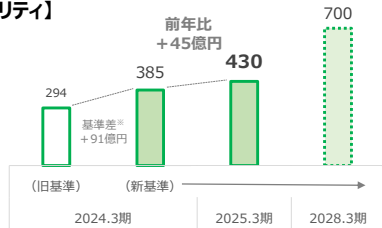
## インバウンド需要の獲得



2030年に6,000万人まで増加する見通しのインバウンド需要を確実に取り込むため、モビリティと生活ソリューションの両面で、インバウンド向け商品の価格戦略やPRを強化する。

<p>■ 鉄道利用促進による当社エリアへの誘客</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・訪日のお客さまにとって魅力的なリージョナルバス (JR EAST PASS / JR TOKYO Wide Pass) 等の設定</li> <li>・リージョナルバスやきっぷ (個札) の直販サイト「JR-EAST Train Reservation」での販売シェア拡大</li> <li>・ジャパン・レール・パスのWEB販売比率拡大によるスムーズなご利用の実現</li> </ul> 	<p>■ 旅マエ～旅アトの情報発信の強化</p> <p>様々なタッチポイントを活用し、当社エリアへの旅行意欲を喚起</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 旅マエ SNS、海外で開催される旅行博や JAPAN RAIL CAFE等</li> <li>▶ 旅ナカ 駅たびコンサルジュ</li> <li>▶ 旅アト JAPAN RAIL CLUB</li> </ul> 	<p>■ 当社グループ施設の利用促進</p> <p>リージョナルバスの購入者に向けて、各地域の様々な施設で割引や特典を展開</p>   <p>バスの提示による様々な特典を用意</p>
--	---	--

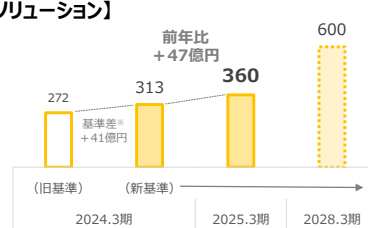
【モビリティ】



※インバウンド収入のカウント方法

～2024年3月期：訪日旅行者向けバスの当社収入 + 個札 (携帯電話の位置情報を用いた移動統計による推計)  
 2025年3月期～：訪日旅行者向けバスの当社収入 + 個札 (英字チケットの発券シェアによる推計)  
 新基準での訪日旅行者向けバスの比率は全体の約3割に相当

【生活ソリューション】



※インバウンド収入のカウント方法

～2024年3月期：ホテル事業における外国人宿泊収入 + SC事業における免税取扱額  
 2025年3月期～：ホテル事業における外国人宿泊収入  
 + SC事業・小売店舗・ガーラ湯沢の外国人販売額 (推計) 26

➤ インバウンド需要の獲得についてです。

- 2030年に6,000万人まで増加する見通しのインバウンド需要を確実に取り込むために、モビリティと生活ソリューションの両面で様々な取組みを進めていきます。
- 現状、インバウンドのうち東北地方へ向かうお客さまは全体の1.5%を下回っています。私たちはこれを、観光需要を増やすことでインバウンド収入を大きく増やすことのできる「伸びしろ」と捉えており、自治体や観光事業者の皆さまと共創することにより、インバウンド需要を着実に獲得していきたいと考えています。
- 2028年3月期にはモビリティで700億円、生活ソリューションで600億円のインバウンド収入を目指します。

## 主な技術開発案件



技術革新中長期ビジョンに掲げた「安全・安心」「サービス&マーケティング」「オペレーション&メンテナンス」「エネルギー・環境」の4分野において、IoTやビッグデータ、AIなどを活用して、新しい価値を生み出すために時代を先取りした技術開発を推進する。

<p>■ <b>安全・安心</b> -危険を予測しリスクを最小化する。 大規模地震発生時に被害を最小限にするための開発。 改良排障器について、今年度以降で順次導入。 地震対策左右動ダンバの開発中。</p>  <p>地震対策左右動ダンバの開発</p>	<p>お客さまの車両への接近を検知するシステムを開発、相模線で実証試験中。</p> 	<p>■ <b>エネルギー・環境</b> -エネルギーの3E（環境性、経済性、安定性）を向上させ、C（地域社会の発展）につなげる。 2030年度の営業運転開始に向けて水素ハイブリッド電車「HYBARI」の実証試験を実施中。</p> 
<p>■ <b>サービス&amp;マーケティング</b> -お客さまへ“Now, Here, Me”の価値を提供する。</p>  <p>次世代新幹線の開発</p> <p>新幹線試験車両「ALFA-X」を使用し各種開発品の耐久試験等を実施中。</p>	<p>■ <b>WaaS共創コンソーシアム</b> Well-beingな社会の実現に向け、オープンイノベーションでの技術開発、各種実証を継続実施中。</p>  <p>■ <b>現場社員による技術開発</b></p>  <p>分岐器ベアリング交換器具の開発</p>	<p>■ <b>BRT自動運転</b> 自動運転レベル4での営業運転実現をめざして実証試験中。</p> 
<p>■ <b>オペレーション&amp;メンテナンス</b> -生産年齢人口20%減を見据えた仕事のしゅみをつくる。 車両前方の障害物をリアルタイムで自動検知するシステムを開発、実証試験中。</p>  <p>車両搭載型障害物検知システム</p> <p>線路設備モニタリング装置はJR東日本管内の50線区に導入済。今後他社展開を予定。</p>  <p>CBM（地上設備モニタリング）</p>	<p>車両や地上設備のメンテナンスの機械化に向けた開発を実施中。</p>  <p>側ふさぎ板自動取り外し装置</p>	<p>■ <b>知的財産戦略</b> 戦略的な知的財産の取得・活用等を推進する。</p>  <p>E8系車両の外観 意匠登録第1676337号公報より抜粋</p>

- 主な技術開発案件についてです。
- 私たちは会社発足以来、「技術サービス企業」をめざし、技術を通じて、安全レベルの向上・サービス向上や新事業の創出を進めてきました。
- 2016年に策定した「技術革新中長期ビジョン」で掲げる「安全・安心」「サービス&マーケティング」「オペレーション&メンテナンス」「エネルギー・環境」の4分野において、時代を先取りした技術開発を推進し、多くの技術が実証試験段階に入っています。
- そして、開発した成果を活かして戦略的に知的財産を取得し、さらなる活用を推進することで、当社グループの持続的な成長につなげていきます。

## 2028年3月期目標までのプロセス



※ 2023年4月公表値

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3		2026.3 見通し	2027.3 見通し	2028.3 目標*
			増減	%			
営業収益	27,301	28,520	+1,218	104.5	30,030	31,250	32,760
運輸	18,536	19,350	+813	104.4	19,680	20,040	20,190
流通・サービス	3,796	3,870	+73	101.9	4,630	4,970	6,540
不動産・ホテル	4,058	4,290	+231	105.7	4,560	4,970	5,070
その他	910	1,010	+99	110.9	1,160	1,260	960
営業利益	3,451	3,700	+248	107.2	3,810	3,910	4,100
運輸	1,707	1,880	+172	110.1	1,840	1,730	1,780
流通・サービス	540	610	+69	112.9	660	700	800
不動産・ホテル	1,001	1,010	+8	100.8	1,100	1,220	1,240
その他	219	220	+0	100.4	230	280	300
営業外損益	△485	△550	△64	113.3	-	-	-
経常利益	2,966	3,150	+183	106.2	-	-	-
特別損益	△225	△100	+125	44.3	-	-	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,964	2,100	+135	106.9	-	-	-
EBITDA	7,373	7,730	+356	104.8	8,100	8,430	8,680
運輸	4,589	4,880	+290	106.3	4,930	4,870	4,950
流通・サービス	716	780	+63	108.9	840	900	1,010
不動産・ホテル	1,546	1,550	+3	100.3	1,790	2,070	2,110
その他	537	540	+2	100.6	560	610	630
ROA	3.6%	3.7%	+0.1%	-	3.7%	3.6%	4.0%程度
ROA (R=EBITDA)	7.7%	7.8%	+0.1%	-	7.8%	7.8%	8.5%程度

注) 「2025.3業績予想」「2026.3見通し」「2027.3見通し」は、以下の変更 (2025.3第1四半期～) を反映のうえ算出  
 ・JR東日本スボーツ興および興ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更  
 ・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更

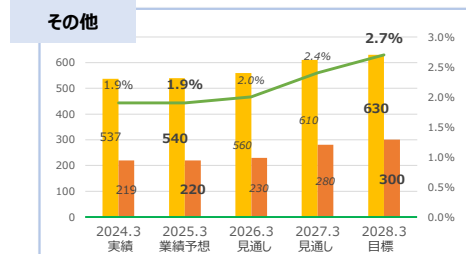
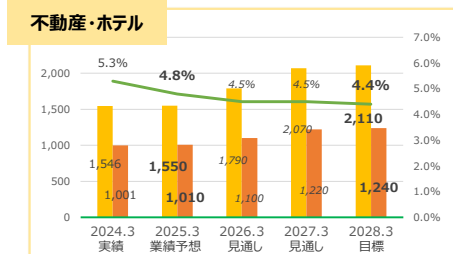
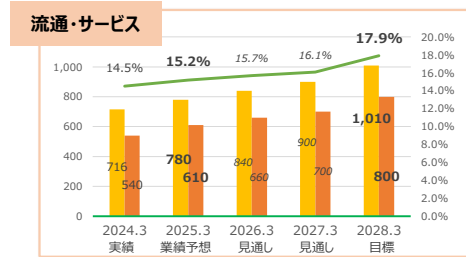
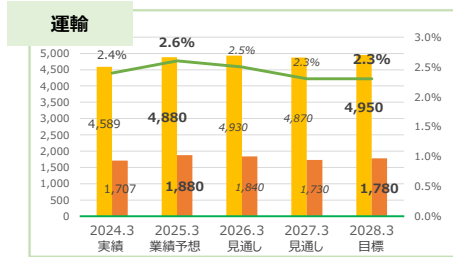
28

- これまでにご説明した戦略や施策を通じて、当社グループが「変革2027」で掲げる目標までどのように進んでいくかを、数値的にお示しします。
- 連結営業利益は2025年3月期の3,700億円から段階的に増やしていき、2028年3月期に4,100億円を目指していきます。
- 単年度の業績予想だけでなく、2028年3月期目標までのプロセスも併せて開示することとしました。
- また、EBITDAについても開示することで、中長期のキャッシュ・フローの予見性を高めさせていただきます。
- 2028年3月期目標は、昨年4月に公表した数値から変更ありません。

## 2028年3月期目標までのプロセス（セグメント別）



■ EBITDA (億円) ■ 営業利益 (億円) ▲ ROA



注) 「2025.3業績予想」「2026.3見通し」「2027.3見通し」は、以下の変更（2025.3第1四半期～）を反映のうえ算出  
 ・JR東日本スポーツ観および観ガ－ラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更  
 ・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更

➤ 前ページに記載したEBITDA・営業利益・ROAの推移をセグメントごとにグラフにしたものです。

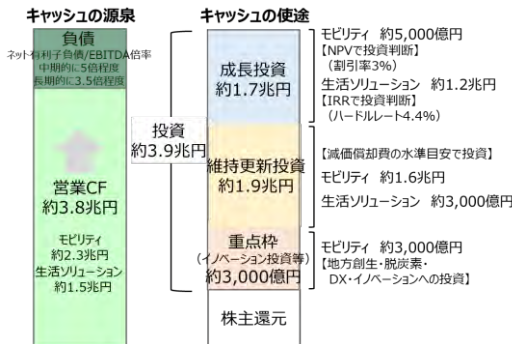
## キャッシュの使途（設備投資・株主還元）



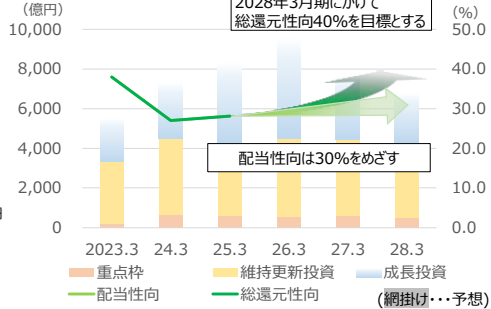
・外部環境の変化に強く、持続的に価値を創出していくことができる強靱な経営基盤を構築するため、**2024年3月期からの5年間で約3.9兆円の設備投資**を計画している。このうち維持更新投資は「選択と集中」を徹底する一方、成長投資はTAKANAWA GATEWAY CITYや大井町駅周辺広町地区（仮称）等の開業に向けて加速する（2025.3～2026.3）。

・株主還元については、中長期的には総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。設備投資、業績の動向等を踏まえ、株主還元を着実に充実させていく。

### ■ キャッシュ・アロケーション（2024.3～2028.3）



### ■ 設備投資と株主還元



		2019.3	20.3	21.3	22.3	23.3	24.3	25.3※
1株当たり	中間	75	82.5	50	50	50	55	78
	期末	75	82.5	50	50	50	85	78
配当金	年間	150	165	100	100	100	140	156
	配当性向 (%)	32.9	31.4	-	-	38.0	26.8	28.0

※2025年3月期の配当予想は、**中間配当26円を含め、1株当たり52円**を計画

(当社は、2024年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で分割を実施。2025年3月期は3株当たりの配当金を記載。) 30

- 「キャッシュの使途」として、設備投資と株主還元の考え方についてご説明します。
- キャッシュ・アロケーションの図で昨年からお示しているとおり、設備投資は2024年3月期からの5年間で約3.9兆円を計画しています。
- 成長投資は、2026年3月期にかけて、TAKANAWA GATEWAY CITY等の大規模開発案件の開業に向けて加速します。
- 株主還元方針は、「変革2027」の公表時にお示している通り、個人株主さまに多く保有していただくために現金配当を重視するという観点で、配当性向30%、総還元性向40%を目標としてきました。
- 2024年3月期は、中間配当55円を含め、年間140円の配当を実施する予定です。配当性向は26.8%となります。
- 2025年3月期は、株式分割後の1株当たり、中間配当26円を含め、52円の配当、配当性向28.0%を計画しています。
- 引き続き、配当性向は30%を目指しつつ、設備投資や業績の動向等を踏まえて、中長期的に総還元性向40%を目標とします。

### Ⅲ 2025年3月期の戦略

注) 本章に記載のセグメント数値のうち、2025年3月期業績予想は、以下の変更（2025年3月期第1四半期～）を反映しております。

- ・JR東日本スポーツ(株)および(株)ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へセグメント変更
- ・捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更
- ・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更

➤ 続いて、2025年3月期の戦略についてご説明します。



## 2025年3月期の方針



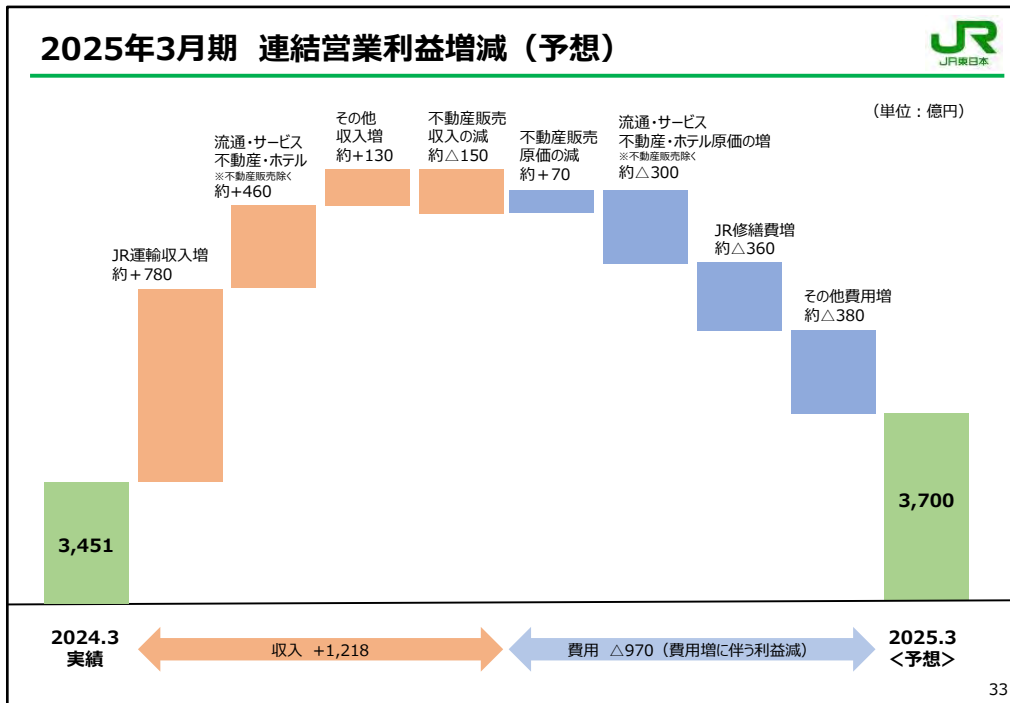
2025年3月期は当社グループにとって大きな節目の年となる。世の中の大きな変容を、これまで事業全般にわたって取り組んできた構造改革を更に加速させる好機と捉え、新たな成長戦略を描き、これを果敢に推進することで、**新しい時代を切り拓いていく年**としていく。

2025年3月期より新たな取組みとして、4つのセグメント・14のビジネス、成長の基盤である人材、DX・知的財産、財務・投資、ESGのそれぞれについて**戦略とKPIを定める**。これらをもとに、グループ社員が**融合と連携**により価値創造をしていくことで、**経済価値（キャッシュ・フロー）を創出**することはもとより、**事業活動を通じた社会的な課題の解決（社会価値）にも貢献**していく。

事業（セグメント・ビジネス）				成長の基盤			
運輸	流通・サービス	不動産・ホテル	その他	人材	DX・知的財産	財務・投資	ESG
新幹線 在来線 バス 車両製造	リテール 広告・出版 海外	不動産保有・活用 不動産回転 マネジメント	Suica・金融 海外鉄道 エネルギー 建設				

32

- 今期は、当社グループにとって大きな節目の年になると考えています。
- これまで事業全般にわたって取り組んできた構造改革を更に加速させ、新しい時代を切り拓いていくために、4つのセグメント・14のビジネス・成長の基盤のそれぞれに、戦略とKPIを定めました。
- 個別の戦略は、この後のページでご説明します。



33

- 今期の連結営業利益の増減見通しです。
- 左側で収入が1,218億円増加し、右側で費用が970億円増加（利益が減少）することで、今期の連結営業利益は3,700億円を見込んでいます。
- 収入については、運輸や生活ソリューションで増加を見込む一方で、不動産販売収入は前期よりも減少を見込んでいます。
- 費用については、収入増加に伴う原価の増加を見込むほか、JR東日本単体の修繕費で360億円の増加を見込んでいます。
- 修繕費の増加を見込むのは、物価高騰や労務単価上昇の影響に加えて、安全安定輸送のレベルをさらに高めるために、設備の強化を図るものです。

## 運輸事業（セグメントの方針・戦略・KPI）



### 外部環境

- ・ 少子化に伴う生産年齢人口の減少により、鉄道やバスをご利用の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している。
- ・ 増加し続けるインバウンド需要は、2024年度以降も中長期的に継続することを見込んでいる。また、鉄道運輸収入については、コロナ禍を脱して定期収入は安定する。定期外収入はインバウンドを含めた観光需要で増加を見込んでいる。
- ・ 物価高騰、労務単価上昇などのコスト増加圧力が今後も続く想定される。
- ・ 車両製造については、新車への投資が抑制傾向である一方、既存車両の改造工事に対する需要は堅調である。

### 方針

- ・ 「安全」をトッププライオリティに、輸送品質・お客さまサービスを着実に改善し、ご利用のお客さま・地域の皆さまからの信頼に応える。
- ・ 新たな技術を積極的に採り入れながら、輸送モードの最適化やオペレーション体制の効率化などにより、持続可能なモビリティ事業への変革を続ける。
- ・ 「新幹線」「在来線」「バス」「車両製造」の4ビジネスの強みを活かした戦略を推進するとともに、各ビジネスの成長を促すしくみを整える。

### 戦略

- ・ 築いてきた「安全文化」や安全の「しくみ」「設備」などの安全基盤を強固にするとともに、本質を踏まえ安全を先取ることで、グループの信頼を高める。
- ・ インバウンド需要の取込みや観光需要の喚起などで鉄道運輸収入を最大化する。
- ・ 新たな技術開発や社内外との連携を進め、サステナブルなオペレーションを行う。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件（△4件）	0件
重大インシデント	0件（±0件）	0件
鉄道運輸収入	17,550億円（+784億円）	約17,800億円
鉄道事業固定資産回転率	0.35（±0）	0.35以上

### 経済価値

	2025年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	19,350億円（+813億円、104.4%）	20,190億円
営業利益	1,880億円（+172億円、110.1%）	1,780億円
EBITDA	4,880億円（+290億円、106.3%）	4,950億円
ROA	2.6%（+0.2pt）	2.3%
ROA（R=EBITDA）	6.7%（+0.3pt）	6.5%

### 社会価値

- ・ 安全・安心で信頼いただける社会インフラの提供
- ・ 地域モビリティや観光を通じた地域経済の活性化
- ・ 着席サービス拡大による新たな生活スタイルの提案
- ・ 地域雇用の創出

34

- ここからは、4つのセグメント・14のビジネスについて、今期の戦略をご説明します。外部環境の認識を踏まえた方針・戦略・KPIを掲げるとともに、それらの実現によって経済価値・社会価値を生み出していくというストーリーを示しています。
- まずは運輸事業です。外部環境としては、人口の減少が「国内のお客さまの減少」と「仕事の担い手の減少」の両面に影響を与える中、インバウンドを含めてどれだけ多くのお客さまにご利用いただけるかが重要と認識しています。
- 方針としては、トッププライオリティである「安全」を堅持しつつ、お客さまや地域の皆さまからの信頼に応えるとともに、新たな技術を積極的に採り入れ、持続可能なモビリティ事業への変革を続けていきます。鉄道を中心としたモビリティでは、「安定」と「成長」の両立をどう図っていくかが、事業のテーマであると考えています。
- 戦略としては、昨年策定した「グループ安全計画2028」のもと、本質を踏まえて安全を先取りする取組みを進めるとともに、トップラインの最大化やサステナブルなオペレーションの実現に向けて具体的な取組みを進めていきます。

## 運輸事業（ビジネス別の戦略）



### 新幹線ビジネス

#### ■ 「究極の安全」の追求

- モビリティ事業、新幹線輸送の大前提である「安全」を高め、究め続ける。
- 大規模地震での被害を限りなく低減させるため、高架橋柱や電化柱の耐震補強、車両の逸脱防止対策を更に進める。
- 過去の輸送障害に関し、社内での調査検証とともに、外部機関の協力も得て原因究明し、有効な再発防止対策を講じる。

#### ■ 新たな価値創造と需要喚起

- 北陸新幹線・敦賀延伸開業を機に利便性が高まり、デザインキャンペーンを今秋予定する北陸エリアや、E8系車両を新規投入した山形新幹線沿線をはじめとする東北エリアを中心に、地域と連携して首都圏と地方の双方向の観光流動を創造する。  
【北陸新幹線敦賀開業効果：85億円/年 増収見込】  
【インバウンド運輸収入：2025年3月期 430億円（在来線含む）】



E8系車両

#### ■ 業務の変革とサステナビリティの推進

- 「線路設備モニタリング車」の導入などスマートメンテナンスを本格的に開始し、新幹線輸送の安全性と正確性のレベルアップとともに、将来の労働人口の減少に対応した仕事のしくみづくりを推進する。
- 新幹線のドライバレス運転実現に向けた技術開発を進める。

### バスビジネス

#### ■ グループ外も含めた連携強化による利益最大化

- 他のバス事業者との共同運行などによりJRバスブランドの輸送力を拡大し、効率的に収益拡大する。
- JRバス関東とJRバス東北の共同運行、乗務員の乗り継ぎ運行の拡大、要員・車両の相互融通などにより、運行の効率化や働き方改革を実現する。

### 在来線ビジネス

#### ■ 「究極の安全」の追求

- 築いてきた安全基盤を強固にし、本質を踏まえ安全を先取る。
- リスク評価に基づき優先順位をつけた安全設備の整備、ヒューマンエラーの減少に寄与する機械化・システム化を推進する。

#### ■ 成長のための取組み

- 中央快速線へのグリーン車導入など、お客さまの着席ニーズに応えたサービスや、インバウンドを含めたお客さまのニーズに応えた目的地の創出、「のってたのしい列車」など「移動の楽しみ」が感じられる輸送サービスを、グループのネットワークを活かし提供する。
- お客さまを起点としたJR東日本アプリの機能向上、Tabi-CONNECTを活用した流動創造・地域DXへの貢献、リアルタイムデータ連携基盤（RT-DIP）の拡大など、移動を軸にシームレスなサービスを提供する。



のってたのしい列車「SATONO」

#### ■ 新たな技術の積極的な導入

- 提案・支援型AIの導入、モニタリングや点検などのデータ活用、高所点検などへのドローンの活用など、新技術を用いた検査・工事の省力化を実現していく。



点検のドローン活用

#### ■ サステナブルな鉄道をめざして

- オフピーク定期券の利用を促進することで混雑緩和に取り組むとともに、他の鉄道事業者と連携し柔軟な運賃・料金制度を実現していく。

### 車両製造ビジネス

#### ■ ステンレス車両ブランド「sustina」の更なるコスト競争力強化による受注拡大

- 車両のマーケット（国内の都市鉄道・地方鉄道、海外の鉄道）に幅広く受け入れられる仕様を基本とし、柔軟に追加仕様を提案する形のビジネスモデルに変革する。
- sustina専用工場である新津事業所の操業度を平準化し、一層のコストダウンを実現することで競争力を強化する。

35

➤ 運輸事業のビジネス別の戦略です。今期取り組んでいく内容を中心に記載しています。

➤ 新幹線ビジネスでは、今年3月の北陸新幹線・敦賀延伸や、山形新幹線へのE8系車両投入等を契機に、インバウンドを含めた観光流動創造に取り組めます。

➤ 在来線ビジネスでは、お客さまのニーズに応えるサービスや「移動の楽しみ」が感じられるサービスの提供を目指しつつ、サステナブルな鉄道を目指して、新技術の導入や運賃・料金制度の議論も進めます。

➤ バスビジネスでは、JR東日本グループ外のバス事業者との連携を強化しつつ利益を最大化していきます。

➤ 車両製造ビジネスでは、ステンレス車両ブランド「sustina」の競争力強化により受注拡大につなげていきます。

## 流通・サービス事業（セグメントの方針・戦略・KPI）



### 外部環境

- 人口減少、WEB会議やリモートワークの定着により、お客さまの移動の在り方、消費行動が変化している。
- コロナ禍において、加速度的にデジタル技術が進歩し、ECやWEB広告の市場規模が拡大している。
- 海外では日本ファンの拡大、日本製品の消費が拡大傾向にあり、中長期では新興国市場での消費拡大も見込まれる。

### 方針

- リテールビジネスでは、顧客接点の強化による首都圏店舗等の収益率向上、駅施設の活用や駅業務との連携により小さな商圈でも成立するビジネスモデルの確立を進める。
- 広告は新たな技術を取り入れながらオリジナルビジネスモデルを確立し、お客さまのライフタイムバリューを向上していく。
- アジアを中心とした海外でのTOD（公共交通志向型都市開発）プロジェクトへの参画を実現し、海外市場での収益拡大をめざす。

### 戦略

- NewDaysのエキサイト展開、多機能ロッカー「マルチエキュープ」の拡大、店舗リニューアルやJRE MALLの商品の充実などによる収益拡大を図る。
- 「Beyond Stations構想」を進め、新たな広告媒体を設置するなど広告収益の拡大を図る。
- TODに関連する多様なビジネスの展開、海外拠点における新規ビジネスの展開・既存施設の魅力向上による収益拡大を図る。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
リテール営業収益	2,900億円（+105億円）	3,200億円
交通広告営業収益	310億円（+31億円）	430億円

### 経済価値

	2025年3月期 業績予想 （前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	3,870億円（+73億円、101.9%）	6,540億円
営業利益	610億円（+69億円、112.9%）	800億円
EBITDA	780億円（+63億円、108.9%）	1,010億円
ROA	15.2%（+0.7pt）	17.9%
ROA（R=EBITDA）	19.6%（+0.3pt）	22.6%

### 社会価値

- 地域の魅力ある素材を発掘し新たな価値を提供
- 快適な都市、持続的な地域づくり
- お客さまや地域の皆さまへの新たな生活スタイルの提案
- 地域雇用の創出

36

## ➤ 流通・サービス事業です。

➤ 外部環境としては、人口減少やコロナ禍による人々の行動変容が進んでいます。また、デジタル技術の進歩や海外市場における日本製品の消費拡大傾向も見込まれます。

➤ 方針として、リテール分野では、顧客接点の強化による収益率向上や、小さな商圈でも成立するビジネスモデルの確立をめざします。

➤ 広告分野では、新たな技術を取り入れながらオリジナルのビジネスモデルを確立し、お客さまのライフタイムバリュー向上をめざす中で、収益の確保に努めます。

➤ また、海外における生活ソリューションの収益拡大に向け、アジアを中心にTODプロジェクトへの参画を検討します。

➤ 具体的な戦略は、次のページをご覧ください。

## 流通・サービス事業（ビジネス別の戦略）



### リテールビジネス

#### ■ 新たなチャレンジによる収益拡大

- NewDaysは駅立地出店に加え、エキサイト立地を含めた出店拡大を進める。
- 予約・預入・受取・発送の1台4役の機能を有する多機能ロッカー「マルチエキュープ」の事業拡大を進める。JR東日本の持つネットワークの活用、他社との提携等を通じて、2027年3月期を目標に1,000台設置をめざす。
- 「はこびュン」「はこびュンQuick」のネットワーク・輸送量・サービス拡大に取り組むことで、地域産品を通じた魅力発信に加え、物流の2024年問題やCO<sub>2</sub>排出量削減といった社会的課題の解決に向けた取組みに貢献していく。



#### ■ 既存事業のブラッシュアップ

- 首都圏エリアで特に高い収益率が見込める店舗のリニューアルを積極的に進める。
- JRE MALLでは、ふるさと納税の出店自治体数の拡大や当社オリジナル返礼品に加え、鉄道の仕事体験をはじめとする体験型商品の充実など、当社グループならではの独自性の高い商品を展開していく。



「グランスタ東京」1階スクエア セロエリアリニューアルオープン（2024年4月）



### 広告・出版ビジネス

#### ■ メディア価値の向上

- OOH（交通・屋外広告）統合マーケットプレイス「MASTRUM」では、独自データなどによるメディアの可視化とともに、プログラマティックな販売やグローバルな商流開発などの取組みにより、収益の拡大を図る。
- 「Beyond Stations構想」に基づき、新宿駅、秋葉原駅、上野駅など新たな媒体の設置・開発を進め、駅空間のイマージングを図る。
- TVカオリティのオリジナルコンテンツを配信する「TRAIN TV」により車両メディアを活性化させる。



駅空間のイマージング化（新宿駅）

#### ■ ソーシャルビジネス

- 観光庁「特別な体験の提供等によるインバウンド消費の拡大・質向上推進事業」事務局業務の受託や、自治体・地域事業者とも連携した地方創生・地域活性化事業の収益化を図る。

### 海外ビジネス

#### ■ TODビジネスモデルの確立

- 2024年3月に事業を継承したマレーシア「J's Gate Dining」も含めた駅近隣商業施設運営事業の収益拡大を図る。
- タイ・インドネシア等での駅ビル改装・駅周辺不動産案件への参画を検討する。

#### ■ 海外日本ファンの獲得

- ホテル・フィットネスジム・エキナカなど海外事業拠点を活用した日本の地域プロモーション受託事業を拡大する。
- JR EAST PASSの販促とサブスク越境EC「JAPAN RAIL CLUB」会員獲得とのシナジーを狙う。



マレーシア「J's Gate Dining」



台湾JEXER FITNESS & SPA1号店

37

- リテールビジネスでは、NewDaysのエキサイト出店や、多機能ロッカー「マルチエキュープ」の設置拡大、「はこびュン」「はこびュンQuick」の拡大により、収益拡大とともに、2024年問題などの社会的課題の解決も目指していきます。
- 広告・出版ビジネスでは、交通・屋外広告の統合マーケットプレイス「MASTRUM」を通じた収益拡大に取り組むとともに、「TRAIN TV」による車両メディアの活性化等により、コロナ禍以降落ち込んでいる交通広告のメディアとしての価値を向上させていきます。
- 海外ビジネスでは、TODビジネスモデルの確立に向けて、マレーシアの駅近隣商業施設運営事業の収益拡大を図るとともに、タイ・インドネシア等の案件にも参画を検討していきます。

## 不動産・ホテル事業（セグメントの方針・戦略・KPI）



### 外部環境

- 人口減少に加え、社会経済活動のデジタル化の定着により、消費行動や働き方が大きく変化している。
- 工事費高騰のほか、金利上昇や為替変動などの不確実性も見込まれる。
- 2025年3月期の訪日外国人数は、コロナ前の人数を超えることも予想され、継続的なインバウンドの増加も期待できる。

### 方針

- 鉄道ネットワークと連動した開発・不動産事業の展開領域を拡大し、より広域な「まちづくり」を進める。
- グループの総合力を活かしたサービス開発で新たな価値創造（「くらしづくり」）をめざす。

### 戦略

- 「TAKANAWA GATEWAY CITY」など大規模開発を着実に進め、東京エリアの国際競争力向上と交流・流動を創出する。
- ショッピングセンター（SC）事業やオフィス事業では、リニューアルの推進やテナントとの関係構築により、収益力の向上を図っていく。
- 「保有・活用」を軸に「不動産回転」「マネジメント」ビジネスを拡大させ、セグメント全体として財務健全性と両立した事業成長を図るとともに、グループ独自の付加価値でバリューアップしていく。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
SC・オフィス・ホテル営業収益	3,650億円（+232億円）	4,400億円
不動産ファンド事業における資産運用規模	累計3,000億円（+688億円）	累計4,000億円

### 経済価値

	2025年3月期 業績予想 （前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	4,290億円（+231億円、105.7%）	5,070億円
営業利益	1,010億円（+8億円、100.8%）	1,240億円
EBITDA	1,550億円（+3億円、100.3%）	2,110億円
ROA	4.8%（△0.5pt）	4.4%
ROA（R=EBITDA）	7.3%（△0.8pt）	7.5%

### 社会価値

- 地域の皆さまと連携した魅力あるまちづくり
- 世界に誇る先進的かつ魅力的な都市
- 環境、防災、コミュニティに配慮した都市形成

38

- 不動産・ホテル事業です。
- 外部環境としては、人口減少や行動変容、デジタル化が影響すると認識しています。
- 工事費の高騰や金利上昇・為替変動等の懸念もありますが、インバウンドの増加という明るい要素も見込まれます。
- 方針としては、鉄道ネットワークと連動した開発・不動産事業の展開領域を拡大し、より広域な「まちづくり」を進めていきます。
- また、当社グループの総合力を活かしたサービス開発により、新たな価値創造を目指します。
- 具体的な戦略は、次のページをご覧ください。



## 不動産・ホテル事業（ビジネス別の戦略）



### 不動産保有・活用ビジネス

- **大規模開発**
  - 駅を中心としたエリア全体の価値向上を実現する大規模開発として、「TAKANAWA GATEWAY CITY」は2025年3月期末にまちびらきを予定、グローバルに発信しうる価値と魅力の創造を図る。
  - 「大井町駅周辺広町地区開発（仮称）」（2026年3月期末）等を着実に進め、当社グループの収益基盤を強化していく。



TAKANAWA GATEWAY CITY  
外観



文化創造棟（仮称）



大井町駅周辺広町  
地区開発（仮称）

- **ショッピングセンター事業**

- 2024年4月に新宿駅B1階改札内（西改札方面）にて「EATo LUMINE（イトルミネ）」がグランドオープン。引き続き、「Tokyo Metropolis Project」を着実に推進させる。
- 中野駅新駅舎の整備に伴い、(株)アトレが運営する新たな駅ビル商業施設を2026年以降に開業する。

- **オフィス事業**

- 「TAKANAWA GATEWAY CITY」など、新たな収益基盤となるオフィスビル賃貸に加え、既存テナントとの関係を強化し、安定的収入確保を図る。

- **ホテル事業**

- ネットワークの拡大と既存ホテルの改装による収益力の拡大を図る。
- ホテルB4TのSuicaキーシステムの外販により外部収益を獲得する。



EATo LUMINE



中野駅新駅舎・駅ビル開発  
(2026年以降)



ホテルB4T赤羽

### 不動産回転ビジネス

- **住宅分譲事業**

- 包括連携協定を締結した東急不動産ホールディングス(株)との「(仮称) 船橋市場町プロジェクト」等、デベロッパーとの共同分譲を軸とした事業展開を進める。



(仮称) 船橋市場町プロジェクト



武蔵浦和プロジェクト

- **収益不動産販売事業**

- 社有地での外部連携等を活用した収益不動産開発を進めるほか、東京圏を中心に外部不動産を取得し、当社独自のバリューアップをめざす新たなビジネスモデルを展開していく。なお、販売規模は年平均200～300億円程度をめざす。

### マネジメントビジネス

- **不動産ファンドビジネスの拡大**

- 資産運用規模を拡大し、アセットマネジメントフィーの収益を増やす。
- 不動産ファンドへの出資を通じ、幅広く収益機会の獲得を図る。



不動産ファンドによる運用物件例

- **グループの総合力を発揮**

- モビリティとの連携により、グループの総合力を活かした独自のサービス等の開発を進める。

39

- 不動産保有・活用ビジネスでは、来年3月にまちびらきを控えるTAKANAWA GATEWAY CITYや大井町駅周辺広町地区開発（仮称）等の大規模開発を着実に進めます。
- ショッピングセンター・オフィス・ホテルの各事業においては、リニューアルやテナントの皆さまとの関係構築を進め、収益拡大につなげていきます。
- 不動産回転ビジネスでは、東急不動産ホールディングス(株)との共同事業である「(仮称) 船橋市場町プロジェクト」等、デベロッパーとの共同分譲を軸とした事業展開を進めます。
- 収益不動産販売事業では、年平均200～300億円程度の販売規模をめざします。
- マネジメントビジネスでは、不動産ファンドビジネスの拡大により収益機会を広く獲得するとともに、モビリティを含めた当社グループの総合力を活かしたバリューアップを進めていきます。



## その他（各ビジネスの方針・戦略・KPI）



### Suica・金融ビジネス

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

**方針** ・「Suica」JRE POINTを軸に、グループの顧客接点の徹底的なデジタル化を進めることで、グループ内の融合・連携によるライフタイムバリューの拡大とキャッシュインの最大化をめざす。

#### 戦略

##### ■ Suicaの変革

- ・長野エリアへのSuica拡大、地域連携ICカードの拡大によりシームレスなサービスを提供する。
- ・「新しいSuicaサービス」の提供に向けて、クラウド改札システムを導入し、展開していく。
- ・継続した利用促進・加盟店拡大により交通系電子マネーを拡大する。

##### ■ クレジットカード・金融サービス

- ・「JRE BANK」のサービスを開始し、新たな市場でキャッシュインを拡大する。
- ・ビューカードのグループ内拡大を図るとともに、市中での利用促進により外部収益を拡大する。



「JRE BANK」  
2024年5月サービス開始

##### ■ デジタルビジネスの飛躍

- ・デジタルサービスの顧客体験（CX）の向上に向け、統合IDを導入する。
- ・リアルタイムデータを活用したデータビジネスを更に拡大していく。

#### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
IT・Suica事業営業収益	633億円（+17億円）	759億円
Suica等交通系電子マネー月間最高利用件数	3.25億件/月（+0.27億件/月）	6億件/月

### 海外鉄道ビジネス

**外部環境** ・アジアをはじめとする新興国を中心に、引き続き旺盛なインフラ需要がある。

・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** ・グループの総合力によって高品質・高効率な鉄道インフラシステムを展開し、アジアを中心に、より豊かなライフスタイルの提供をめざす。

#### 戦略

##### ■ 海外プロジェクトを通じた人材育成・技術力向上

- ・プロジェクトマネージャー、国際標準化、商務、新分野（DX、公共交通指向型開発）等のプロフェッショナル人材を実務を通じて育成する。
- ・海外研修等を通じ、国際事業で活躍する社員の裾野拡大・育成を図る。



海外プロジェクトを通じた人材育成・技術力向上

##### ■ グループの総合力を活かしたビジネス展開

- ・インド高速鉄道プロジェクトでは、日印政府間協議や設計・入札・施工監理等の支援などを通じ、開業に向けた準備を着実に進める。
- ・EPC（設計・調達・建設）にも関わりつつ、O&M（運行・保守）を中心とした新規案件への果敢なチャレンジを進める。
- ・戦略的な国際標準化活動を通じ、日本の鉄道技術の国際的な普及、グループの海外におけるビジネスチャンス拡大につなげる。



インド高速鉄道  
Surat駅建設

##### ■ 持続可能な海外鉄道事業の経営

- ・国際事業リスクチェック等によりリスクを精緻に分析し、リスクに見合ったリターンを得ることで、収益性を高めている。

#### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
グループ外売上高 (2025年3月期(2/4)の累計)	107億円（+5億円）	累計450億円

40

➤ その他の4つのビジネスについてです。

- Suica・金融ビジネスでは、「Suica」や「JRE POINT」を軸に、グループの顧客接点の徹底的なデジタル化を進めるとともに、グループ内の融合・連携によるライフタイムバリューの拡大とキャッシュインの最大化をめざします。
- 具体的には、利用エリアの拡大やクラウド改札システムの導入等によりSuicaの利便性を向上させていくとともに、5月9日にサービスを開始する「JRE BANK」により、新たな市場にも繰り出していきます。
- 海外鉄道ビジネスでは、国際情勢等による不確実性はあるものの、アジアを中心にインフラ需要は引き続き旺盛と捉えています。
- 当社グループの総合力により、高品質・高効率な鉄道インフラの提供を通じて現地のライフスタイルを豊かにしていきたいと考えています。
- そのために、実務を通じたプロフェッショナル人材の育成や、戦略的な国際標準化活動により事業の成長を目指すとともに、持続可能な運営ができるよう、収益性を高める取組みも進めていきます。

## その他（各ビジネスの方針・戦略・KPI）



### エネルギービジネス

**外部環境**

- 開発用地域少や建設コスト高騰の懸念がある一方、電力自由化により電力市場の多様化が進んでいる。
- 燃料価格の不確実性から、再生可能エネルギーを含めたエネルギービジネス戦略が求められている。

**方針**

- グループのCO<sub>2</sub>排出量「実質ゼロ」に向けて、太陽光や風力による再生可能エネルギー発電所の開発を進めていく。

### 戦略

#### ■ 再生可能エネルギーの開発

- 風力発電事業の開発など、消費電力における再生可能エネルギーの割合を高めていく。【2025年3月期 福島県鬼太郎山風力発電所】
- 新規事業への参画を通じて、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成と収益力の向上をめざす。
- 非化石証書の取得等も含め、2031年3月期に再生可能エネルギー電源の70万kWの確保をめざす。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
再生可能エネルギーの開発実績	19.4万kW（+4.1万kW）	36.6万kW

### 建設ビジネス

**外部環境**

- 労務費・材料費の高騰、人手不足など、業界全体で取り組むべき課題がある一方、DXの進展も著しい。

**方針**

- 建設ビジネスが有する技術力を活かして、グループの発展、都市・地域の活性化、日本の国際競争力強化に貢献していく。

### 戦略

#### ■ プロジェクトの着実な推進、生産性向上

- 羽田空港アクセス線（仮称）の整備、渋谷・品川・新宿などの駅改良・周辺開発、山形新幹線福島駅上りアプローチ線整備など、グループの成長、都市・地域の活性化等に資するプロジェクトを着実に進める。
- DX、技術開発等を推進し、更なる生産性の向上・コストダウン・工期短縮を図る。

#### ■ 事業領域拡大によるグループ外売上の増大

- グループ保有の技術力を活かし、設計業務等によりグループ外の収益拡大をめざすとともに、技術者不足などにより今後需要拡大が見込まれるPMCM事業<sup>※</sup>等の新たな領域に挑戦していく。

※PMCM事業・・・プロジェクトマネジメント・コンストラクティブマネジメント事業の略。プロジェクトの調査・設計・施工・運営管理等の技術力を持った会社が、事業者（発注者）の支援を行う事業

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
グループ外売上高	83億円（+0億円）	96億円

### 経済価値

	2025年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	1,010億円（+99億円、110.9%）	960億円
営業利益	220億円（+0億円、100.4%）	300億円
EBITDA	540億円（+2億円、100.6%）	630億円
ROA	1.9%（+0pt）	2.7%
ROA（R=EBITDA）	4.6%（△0.2pt）	5.6%

### 社会価値

- 地域や都市、国際社会の豊かさを追求
- 地域の皆さまと連携した魅力あるまちづくり
- 環境との調和や地域との共生、カーボンニュートラルの実現

41

- エネルギービジネスでは、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の達成に向けて着実に取組みを進めていきます。
- 下段には、建築ビジネスを含めた4ビジネスによって実現を目指す経済価値・社会価値を記載しています。

# 成長の基盤（戦略・KPI）



## 人材

### 戦略

- **社員と会社の新たなエンゲージメントを創出**
  - ・ 仕事・働き方・職場の進化を通じて「働きがい」と「働きやすさ」の向上を実現し、「社員と会社の新たなエンゲージメント」を創出する。
- **DE&I経営**
  - ・ グループ一体となって、採用と人事運用における多様性（価値観・属性）の拡大、ダイバーシティと生産性向上を両立した働き方改革を推進する。
- **技術力を高め、イノベーションを創出するしくみの構築**
  - ・ 人材の専門性とグループ内流動性の両立に向けて、高い技術力や知識を持つ外部人材の獲得、公募制異動等による重点・成長分野への人的資源の再配置を進めるとともに、グループ内における専門人材の更なる活躍に向けた人事運用の見直しを行う。
  - ・ 高い技術力・専門性を発揮し、活躍する社員を支える新たな人事制度を検討する。
- **健康経営の実践**
  - ・ 「JR東日本グループ健康ビジョン2029」に基づき、健康情報システムを活用した健康状態の見ええる化など、グループ全体の新しい健康創りの取組みを展開する。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
管理者に占める経験者採用比率【単体】	19.5%（△0.4pt）	20%
管理職に占める女性比率【単体】	8.2%（+0.4pt）	10%
男性の育児休職等取得率【単体】	62.5%（+0.6pt）	85%以上
重点成長分野への人材配置 <small>（2024年3月期以後の累計）</small>	累計800人（+392人）	累計2,000人以上

### 社会価値

- ・ 多様な人材が活躍できる環境を提供
- ・ 「ヒト起点」で心豊かな生活と新たな価値を社会に提供
- ・ 社員の活躍を通じて地域社会の発展に貢献

## DX・知的財産

### 戦略

- **技術領域と情報領域を掛け合わせた社会イノベーションの実現**
  - ・ お客さまや社会、社員のニーズを起点に、デジタル技術でサービスや業務を変革し、新たな価値を生み出す。
  - ・ IoTやビッグデータ、AIなどを活用して、新しい価値を生み出すために時代を先取りした技術革新をめざす。
- **オープンイノベーション・知的財産**
  - ・ Well-being実現に向けたWaaS共創コンソーシアムの取組みを進める。
  - ・ 戦略的な知的財産の取得・活用等を推進する。
- **システム・インフラ**
  - ・ データマネジメントガイドラインを策定、全グループ会社に展開し、データガバナンスを強化する。
  - ・ 全てのグループ会社に対して、新しいOA端末セキュリティ（エンドポイントセキュリティ）を導入し、セキュリティレベルを強化する。
- **デジタル人材育成**
  - ・ DX推進風土醸成に取り組み「DXプロ」や、データ利活用・アジャイル開発を推進する組織「DICe（ダイス）」を通じて、多様なデジタル人材を育成する。

### KPI

	2025年3月期（前期比）	2028年3月期
オープンイノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大 <small>（2025年3月期以後の累計）</small>	3件（+1件）	累計20件
現場社員が開発した技術開発品の実導入 <small>（2025年3月期以後の累計）</small>	25件（+4件）	累計100件
DX・サービス関連の特許等の出願数 <small>（2025年3月期以後の累計）</small>	38件（+4件）	累計175件
エンドポイントセキュリティ加入率	100%（+3pt）	—
デジタル人材育成者数 <small>（2024年3月期以後の累計）</small>	累計13,500人（+7,400人）	累計30,000人

### 社会価値

- ・ デジタル技術で新たなサービスを社会に提供
- ・ 戦略的なシステム構築とセキュリティ確保により安心できる社会に
- ・ オープンイノベーションでWell-beingな社会の実現

➤ 42～43ページには、成長の基盤について、戦略・KPIと、生み出される社会価値を記載しています。

# 成長の基盤（戦略・KPI）



## 財務・投資

### 戦略

- 中長期的視点に基づく連結キャッシュ・フロー経営
- ・ ビジネスごとに具体的な戦略を策定し、合わせて経営資源の最適配分などの検討を行うことで、ポートフォリオ戦略を進めていく。
- ・ 各職場でのエリアマネジメントと資産効率向上の取組みにより、グループ社員一体となった横断的な取組みがポトムアップで実現できるようしくみづくりを行う。



施工中の空いているスペースを活用して店舗を設置した事例（渋谷駅）

- 連結キャッシュ・フロー経営に向けた戦略的取組み、財務健全性の追求
- ・ まちづくり計画と一体となった駅改良や周辺開発など、セグメント間をまたぐプロジェクトの連携を促進する。
- ・ 外債やESGファイナンスなどにより調達手段を多様化し、グループの資金調達を安定的に行う。

### KPI

	2025年3月期	2028年3月期
成長投資額 <small>（2024年3月期以降の累計）</small>	—	累計1.7兆円
信用格付の維持	国内債：AA+ 外債：A+	国内債：AA+ 外債：A+

### 社会価値

- ・ 安全・安心なインフラを社会に提供
- ・ 環境に配慮した新たなサービス提供や地域の豊かさを追求
- ・ 社員の活躍を通じて地域社会の発展に貢献

## ESG

### 戦略

#### ■ 環境

- ・ 「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成に向けて、2028年3月期までの5か年累計で連結1,300億円程度の環境投資を行う。
- ・ パリ協定に基づく温室効果ガスの排出削減目標（SBT）の認定取得に向けた削減目標を策定し、グループ自らのみならず、グループ事業全体のサプライチェーンにおいて排出される温室効果ガス削減にも貢献していく。
- ・ 2024年3月期に賛同したTNFD提言に沿った、グループ事業における自然関連リスク・機会の分析、開示を進める。

#### ■ 社会

- ・ 地域課題解決の好事例（モデルケース）をグループで水平展開することにより、活力ある社会づくりを推進する。
- ・ グループ全体でサービス介助士資格の取得を推進し、ホスピタリティマインドのある社員を育成していく。

#### ■ ガバナンス

- ・ 人権侵害リスクに対して、リスクマネジメントのしくみを活用し、国際規範等に基づいた適切な手続きによる人権デュー・デリジエンスを実施する。

### KPI

	2025年3月期（前掲比）	2028年3月期
JR東日本グループのCO <sub>2</sub> 排出量 <small>（2014年3月期比）</small>	—	50%削減 <small>※2031年3月期目標</small>
地域と共創して取り組む観光流動創 造・地域活性化策 <small>（2024年3月期以降の累計）</small>	年間30件	累計150件
「サービス介助士」の取得率	47%	50%
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【単体】 <small>（サプライチェーン浸透率）</small>	85%（+18.3pt）	100%

### 社会価値

- ・ カーボンニュートラルの実現やエネルギーの安定供給
- ・ 地域と協働して活気あるまちづくり
- ・ 地域の皆さまやお客さまからの信頼

➤ これら成長の基盤についても、掲げたKPIをしっかりと達成していきたいと考えています。

## IV 参考資料

注) 本章に記載のセグメント数値のうち、2025年3月期業績予想および2026年3月期・2027年3月期見通しは、以下の変更（2025年3月期第1四半期～）を反映しております。

- ・JR東日本スポーツ(株)および(株)ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へセグメント変更
- ・捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更
- ・JR東日本の高架下貸付料収入の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ変更

- 第4章には、「参考資料」として主な施策の詳細や、財務データの推移等をまとめています。

## 鉄道運賃・料金の認可・届出のしくみと手続き

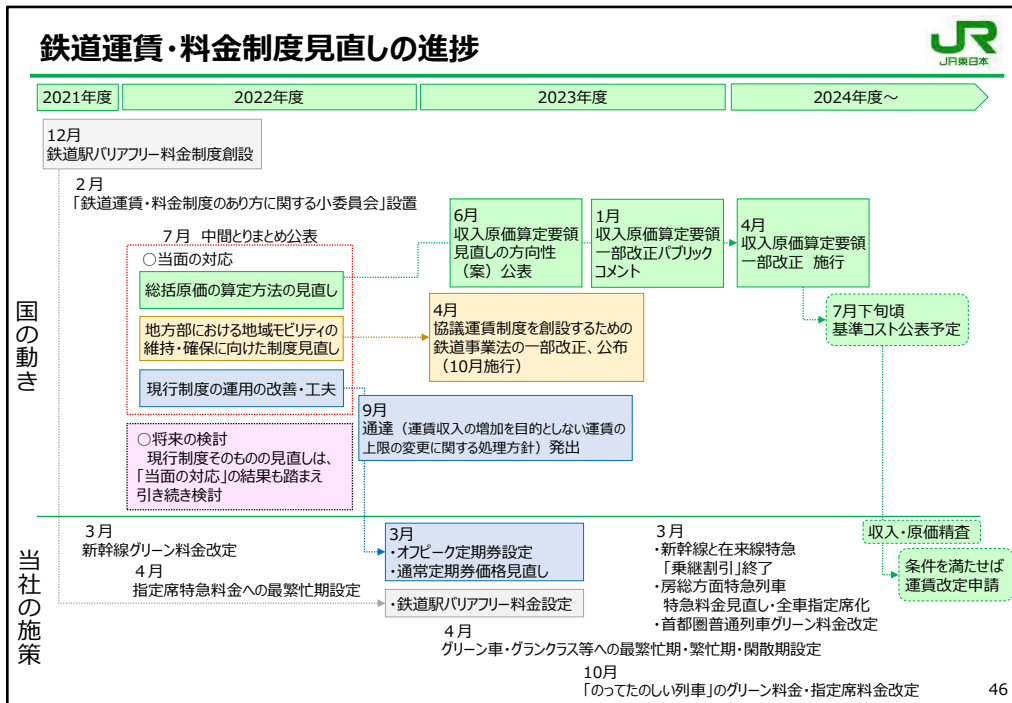


			新幹線	在来線
運賃	普通運賃	ある地点から目的地までの移動の対価	認可 (上限の認可 + 上限の範囲内で届出)	
	定期運賃	一定の期間内・特定の区間の移動の対価		
料金	特急料金 (自由席)	スピードという付加価値への対価	認可 (上限の認可 + 上限の範囲内で届出)	届出
	座席指定料金	座席を確保することに対する対価	届出	届出
	特別車両料金 (グリーン料金)	グレードの高い設備に対する対価	届出	届出

※特別企画乗車券は上限の範囲内で届出

45

- 鉄道運賃・料金についてご説明します。
- 鉄道運賃・料金は、こちらに記載のとおり、認可・届出が必要な仕組みになっています。
- 運賃は、国が上限を認可する仕組みであり、当社の現在の運賃は認可された上限で設定しているため、運賃を上げるためには新たに認可を受ける必要があります。



- これまで、総括原価方式の中で、当社のビジネス戦略をどのように原価に反映させられるかという観点で国交省と鋭意協議を進めてきました。当社もパブリックコメントを提出し、当社の意見が一部反映された形で、収入原価算定要領が4月に一部改正されました。
- 今後、夏頃に国交省から基準コスト（ヤードスティック）が提示される予定ですので、それを受けて、運賃改定が可能かどうかを速やかに検討し、条件を満たせば、秋口には認可を申請したいと考えています。
- 運賃改定のためのシステム構築（改修）等に1年半～2年程度かかる見通しのため、最速で2025年度末に運賃改定が実現できると考えています。
- 運賃改定が実現した場合、収益・利益に大きく変更が生じる可能性がありますので、28ページでご説明したとおり、現時点では2028年3月期の目標を修正しておりません。

# 鉄道運賃・料金制度見直しの進捗



## ○収入原価算定要領一部改正の概要

(国土交通省資料より当社作成)

項目	改正前	改正後
減価償却費	○鉄道事業会計規則により処理される減価償却費	○現行の算定方法に加え、以下のいずれかの方法でも算定可能 ①平年度を含む6年間を限度とした期間の年平均額 ②既存設備の未償却残高を一定の前提において平年度に前倒して加算(★) ※設備投資の計画や実績額、前倒し可能額など、国交省による事前・事後のチェックあり
研究開発費	○ヤードスティック方式対象 JR6社比較で標準的なコストを定める方式	○ヤードスティック方式対象経費外(★) ※計画や実績額など、国交省による事前・事後のチェックあり
人件費・経費	○全国一律査定 ○物価上昇率は、事業者の人件費上昇率の実績と、消費者物価指数の加重平均	○地域差の補正あり ○物価上昇率は、賃金構造基本統計調査(産業別・地域別)又は事業者の人件費上昇率の実績と、消費者物価指数(生鮮食品及びエネルギー除く・地域別)の加重平均 ※指数の期間は5年単純平均(直近に急激な景気動向の変化があった場合、合理的と認められる期間)(★)
動力費	○物価上昇率に関する記載なし ○付帯電力費はヤードスティック方式対象	○物価上昇率は、消費者物価指数(電気:電気代・全国、内燃:ガソリン・地域別) ○付帯電力費はヤードスティック方式対象外 ※指数の期間は5年単純平均(直近に急激な景気動向の変化があった場合、合理的と認められる期間)(★)
特別損失	○特別損益は原価から除外	○大規模災害等により計上した特別損失を計上可能(★) ※ただし、受取保険金を除く過去10年平均
減損損失	○減損会計適用時に関する記載なし	○減損会計適用時は、税務申告上の減価償却費を計上可能(★) ※ただし、個別事情を勘案
事業報酬(自己資本)	○公社債応募者利回り、全産業平均自己資本利益率及び配当所要率(11%)の単純平均	○電気及びガス分野で採用される算定方法に準拠 公社債応募者利回り及び全産業平均自己資本利益率に、当該産業の市場感度を反映させる算定方法
法人税等	○10%配当を前提に算定	○事業報酬額から支払利息を控除した課税標準により算定

★：当社意見が(一部)反映

### ○当社の方針

- 改正後の収入原価算定要領に基づき収入・原価を精査しており、条件を満たせば、速やかに運賃改定の認可申請を行う。
- 認可対象の運賃・料金の見直しやシンプルかつ柔軟な制度の実現に向けて、引き続き国に要望していく。

➤ 以降は参考です。



## 「変革2027」の数値目標（2028年3月期）



(単位：億円)		2024.3 実績	2025.3 業績予想	2028.3 数値目標	2028.3/2024.3	
					増減	%
営業収益		27,301	28,520	32,760	+5,458	120.0
セグメント別内訳は外部売上						
モビリティ	運輸	18,536	19,350	20,190	+1,653	108.9
	流通・サービス	3,796	3,870	6,540	+2,743	172.3
生活ソリューション	不動産・ホテル	4,058	4,290	5,070	+1,011	124.9
	その他	910	1,010	960	+49	105.4
営業利益		3,451	3,700	4,100	+648	118.8
モビリティ	運輸	1,707	1,880	1,780	+72	104.3
	流通・サービス	540	610	800	+259	148.1
生活ソリューション	不動産・ホテル	1,001	1,010	1,240	+238	123.8
	その他	219	220	300	+80	136.9
調整額		△16	△20	△20	△3	-

	2024.3 実績	2028.3 数値目標
営業キャッシュ・フロー	6,881億円	5年間（2024.3～2028.3）総額 38,000億円
総資産営業利益率（ROA）	3.6%	4.0%程度
ネット有利子負債/EBITDA	6.2倍	中期的に5倍程度、長期的に3.5倍程度

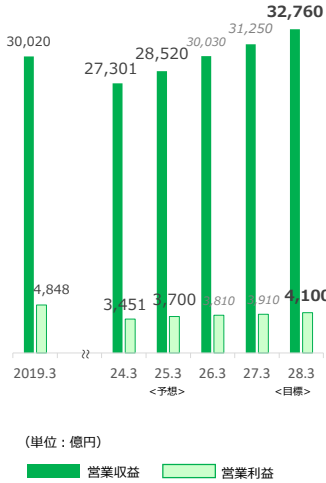
■参考（営業キャッシュ・フローと連結設備投資額の内訳）※ 営業キャッシュ・フローのモビリティ、生活ソリューションの内訳は一定の前提条件のもと算出

	営業キャッシュ・フロー		連結設備投資額	
	5年間（2024.3～2028.3）総額		5年間（2024.3～2028.3）総額	
モビリティ	22,900億円		23,600億円	
生活ソリューション	15,100億円		15,300億円	
合計	38,000億円		38,900億円	

# 営業収益・営業利益の見通し



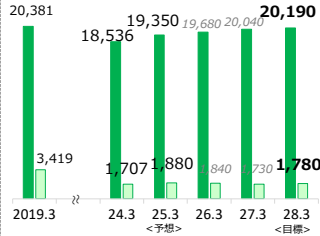
## 連結決算



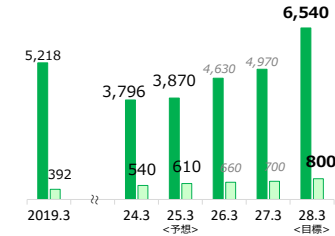
(単位：億円)

■ 営業収益 □ 営業利益

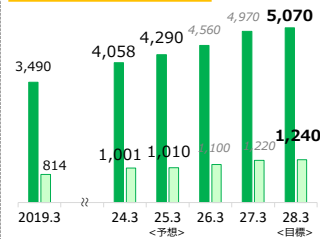
## 運輸事業



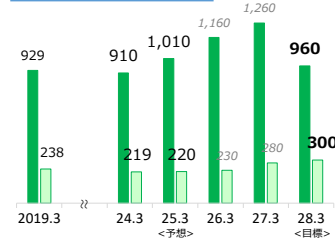
## 流通・サービス事業



## 不動産・ホテル事業



## その他



連結における営業収益：外部顧客への売上高

連結における営業利益：外部顧客への売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

JR東日本における広告事業：2021年3月期まで運輸事業に計上→2022年3月期から流通・サービス事業に計上

2022年3月期以降は収益認識会計基準適用後の数値

## 連結 有利子負債残高の推移



(単位：億円)	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3実績	
	実績	実績	実績	実績	実績		平均年限
社債	17,301 (1.61%)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,149 (1.24%)	15.20
(外債比率)	13.8%	14.0%	11.8%	17.4%	27.0%	32.4%	
長期借入金	11,014 (1.06%)	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	14,422 (0.87%)	6.05
鉄道施設購入 長期未払金	3,321 (6.49%)	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,110 (6.55%)	17.70
その他 有利子負債	-	1,500 (-)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	-	0 (7.93%)	0.23
合計	<b>31,637</b> (1.93%)	<b>33,123</b> (1.79%)	<b>43,502</b> (1.38%)	<b>47,037</b> (1.31%)	<b>47,748</b> (1.40%)	<b>48,682</b> (1.47%)	12.65
ネット有利子負債	28,999	31,585	41,522	45,327	45,598	45,874	-

(注1) 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

(注2) 2024年3月末実績のその他有利子負債残高および平均金利は、  
GATES PCM CONSTRUCTION LTD. の新規連結によるもの

上段：残高  
下段：平均金利

50

## 連結 設備投資額の推移



JR東日本

(単位：億円)		2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
		実績	実績	実績	実績	実績	実績	計画
モバイルディ	成長投資	935	1,107	790	572	741	880	740
	維持更新投資	3,072	3,133	3,099	2,513	2,794	3,014	3,120
	重点枠 (イノベーション投資等)	314	467	626	440	194	471	380
	<b>合計</b>	<b>4,323</b>	<b>4,707</b>	<b>4,516</b>	<b>3,526</b>	<b>3,730</b>	<b>4,366</b>	<b>4,240</b>
生産ソリューション	成長投資	1,605	2,345	2,124	1,479	1,477	2,074	3,130
	維持更新投資	325	322	263	183	315	659	660
	重点枠 (イノベーション投資等)	44	30	18	10	23	36	160
	<b>合計</b>	<b>1,976</b>	<b>2,698</b>	<b>2,406</b>	<b>1,673</b>	<b>1,816</b>	<b>2,770</b>	<b>3,950</b>
	成長投資	2,541	3,452	2,914	2,051	2,219	2,954	3,870
	維持更新投資	3,398	3,455	3,363	2,696	3,110	3,674	3,780
	(減価償却費)	3,687	3,747	3,888	3,926	3,898	3,921	4,030
	重点枠 (イノベーション投資等)	359	497	644	451	217	508	540
	<b>合計</b>	<b>6,299</b>	<b>7,406</b>	<b>6,922</b>	<b>5,200</b>	<b>5,547</b>	<b>7,137</b>	<b>8,190</b>

※ 2021年3月期以前については、JR東日本の広告事業のセグメント区分変更前の投資額を記載

51

# 旅客輸送量・鉄道運輸収入 および 主な費用（単体） 計画



## 旅客輸送量・鉄道運輸収入

	旅客輸送量 (百万人キロ)			鉄道運輸収入 (億円)				
	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年 %	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年		主な増減要素
						増減	%	
新幹線	21,230	23,132	109.0	5,374	5,807	+432	108.1	
定期	1,670	1,684	100.9	225	227	+1	100.7	
定期外	19,560	21,447	109.6	5,148	5,580	+431	108.4	・鉄道利用の増加：+340 ・北陸新幹線敦賀開業：+80 ・天候災害反動増：+20 ・インバウンド：+15 ・うるう年反動：△10
在来線	98,470	100,588	102.2	11,391	11,743	+351	103.1	
定期	60,237	60,577	100.6	3,953	3,953	△0	100.0	
定期外	38,232	40,011	104.7	7,438	7,790	+351	104.7	・鉄道利用の増加：+300 ・天候災害反動増：+35 ・インバウンド：+30 ・うるう年反動：△25
合計	119,701	123,721	103.4	16,765	17,550	+784	104.7	
定期	61,908	62,261	100.6	4,178	4,180	+1	100.0	
定期外	57,792	61,459	106.3	12,587	13,370	+782	106.2	

## 主な費用（単体）

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年		主な増減要素
			増減	%	
人件費	4,065	3,970	△95	97.6	[-] 社員数の減 [+] 賃金の上昇
物件費	8,122	8,670	+547	106.7	[+] 物価高騰影響、労務単価上昇影響 [+] コロナ禍に安全を担保した上で抑制した修繕の実施
減価償却費	3,214	3,280	+65	102.0	[+] 設備投資の増加

## 鉄道運賃・料金に係る施策



### オフピーク定期券 (2023年3月～)

概要：混雑緩和や多様な働き方を後押しするとともに、ご利用を平準化することで中長期的な構造改革・コスト柔軟化をめざす

改定：電車特定区間内の通勤定期券  
通常の定期券（利用時間の制限なし）約1.4%値上げ  
オフピーク定期券 約10%値下げ

2024年3月末時点実績  
購入率 約8%



目標購入率 約17%

2024年3月25日～：  
オフピーク定期券の購入金額に対してJRE POINTを5%還元

2024年10月1日～：  
オフピーク定期券を通常の定期券より約15%割安となるよう改定  
(購入時のJRE POINT還元と合わせると約20%おトクに)



### 鉄道駅バリアフリー料金 (2023年3月～)

概要：ホームドアやエレベーター等のバリアフリー設備整備の推進に向けて、整備にかかるコストの一部をご負担いただく

改定：電車特定区間内について以下により改定  
普通乗車券 1回の乗車につき10円値上げ  
通勤定期券 有効期間による（1カ月定期券は280円値上げ）

参考：バリアフリー整備計画額 約5,900億円（2021～2035年度）  
改定に伴う収受額見込み 約2,990億円（2023～2035年度）

2024年3月期 収受実績  
普通運賃 約170億円  
通勤定期運賃 約70億円



2025年3月期は  
250億円程度を見込む

## 地方ローカル線に係る協議状況



### ■線区別収支開示状況

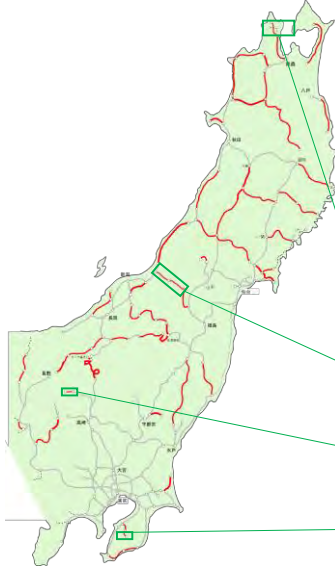
- ・概要：2019年度において平均通過人員2,000人未満の線区について、線区別の収支を開示(—線区)
- ・目的：ご利用の状況を理解してもらうとともに、地域の皆さまと最適な交通体系について議論すること

#### ・収支

年度	2019年度	2021年度	2022年度
運輸収入	58億円	36億円	41億円
営業費用	752億円	716億円	690億円
収支	△693億円	△679億円	△648億円

数値切の捨ての関係で、収支は運輸収入と営業費用の計算結果と一致しない場合があります

### ■自治体との協議状況



線区状況 津軽線 蟹田・三厩間 (運休中)  
「今別・外ヶ浜地域交通検討会議」(2023年1月～、8回開催)、  
「JR津軽線沿線市町村長会議」(2024年2月～、2回開催)  
当社から沿線自治体へ、自動車系交通(バス・デマンド交通)への転換を提案

線区状況 米坂線 今泉・坂町間 (運休中)  
「JR米坂線復旧検討会議」発足(2023年9月～、2回開催)  
「復旧費の負担」・「将来にわたって安定的に運営するために必要な方策」  
の2つの課題について関係自治体と検討を開始

線区状況 吾妻線 長野原草津口・大前間  
2024年3月、県および沿線町村に対し、沿線地域の総合的な交通体系に  
関する議論の申入れを実施

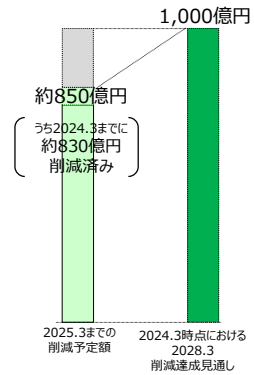
線区状況 久留里線 久留里・上総亀山間  
「JR久留里線沿線地域交通検討会議」発足(2023年5月～、3回開催)  
沿線住民の移動実態に関するアンケート調査を実施し、住民の大半は公共交通  
を利用していないことを、地域住民を含めて確認

# 鉄道事業におけるオペレーションコスト※削減



※減価償却費・租税公課を除いた営業費用

(単位:億円) 変革2027における主な構造改革	2024.3までの削減実績	2025.3までの削減予定	2024.3時点見通し
運行体制のスリム化 駅業務の変革等	▲290	▲310	▲390
ワンマン運転の拡大、みどりの窓口の配置見直し			
ダイヤ改正等	▲40	▲40	▲60
スマートメンテナンス（CBM等） システムチェンジ（新技術の活用等） 事業の基本事項見直し（終電繰り上げ等） 設備のスリム化（券売機の削減等）	▲170	▲170	▲210
効率的な販売体制（チケットレス等） グループ会社の構造改革（マルチタスク化等） ご利用に応じたサービス提供（警備・案内委託等）	▲330	▲330	▲340
<b>オペレーションコスト削減合計</b>	<b>▲830</b>	<b>▲850</b>	<b>▲1,000</b>



2027年度における鉄道事業のオペレーションコストを1,000億円削減（2019年度比）の目標について、現時点で達成できる見通し



# TAKANAWA GATEWAY CITY



**Global Gateway**

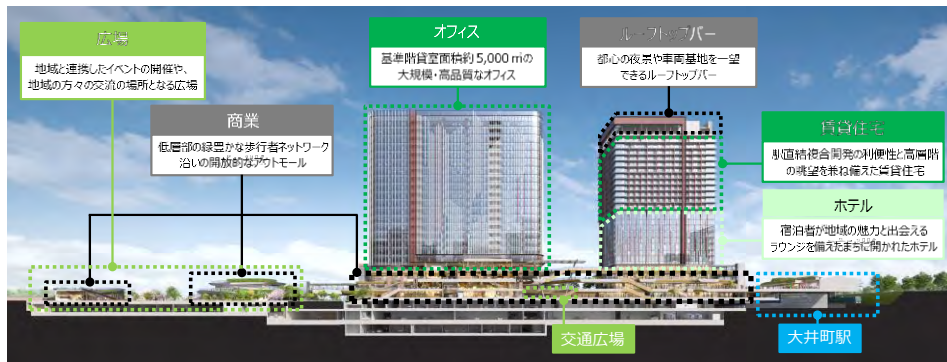
新たなビジネス・文化が生まれ続ける国際交流拠点

	THE LINKPILLAR 1 SOUTH		THE LINKPILLAR 1 NORTH		THE LINKPILLAR 2	文化創造棟 (仮称)	TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE
開業予定	2024年度末				2025年度中		
延床面積	約460,000㎡				約208,000㎡	約29,000㎡	約148,000㎡
階数	地上30階、地下3階		地上29階、地下3階		地上31階、地下5階	地上6階、地下3階	地上44階、地下2階
主要用途	23~30階	ホテル JWマリオット	28・29階	ルーフトップレストラン	オフィス、商業、フィットネス、クリニック、子育て支援施設、エネルギーセンター等	展示場、ホール、飲食施設 等	住宅、インターナショナルスクール、商業 等
	8~21階	オフィス 一部フロアに東京大学・シンガポール国立大学	9~27階	オフィス KDDI(株)			
	6階	カンファレンス	6・7階	インキュベーション施設等			
	1~5階	商業	1~5階	商業			
その他	地下 コンベンション等		地下 コンベンション等				
その他	予定事業費：約6,000億円 営業収益見込み：約570億円 (通常稼働時)						

# 大井町駅周辺広町地区開発（仮称）



	A-1地区	A-2地区
開業予定	2025年度末	
敷地面積	約22,300㎡	約7,100㎡
延床面積	約250,000㎡	約9,100㎡
高さ	約115m	約16m
階数	地上26階、地下3階	地上2階、地下2階
その他	営業収益見込：約130億円	
まちづくり	歩行者ネットワークと広場の整備、大井町駅改良と交通広場整備 地域の防災力の強化、環境配慮のまちづくり	



## 流通・サービス事業／不動産・ホテル事業／その他 参考

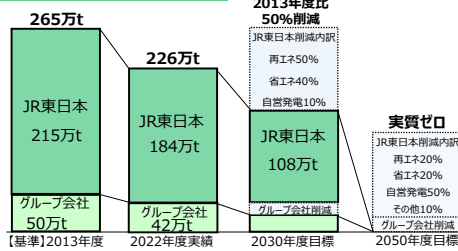


■流通・サービス事業 売上高の推移 (%)		※ (既存) における対2018年度は単純掛け算による概算値												
	比較年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	累計
物販・飲食	対2023.3	123.5	123.7	118.3	122.6	128.5	119.3	112.6	115.4	113.2	112.2	115.2	108.1	117.4
	対2019.3	99.1	102.5	100.7	101.6	100.3	101.8	103.1	103.5	106.4	101.2	108.7	106.1	102.7
JR東日本クロスステーション (リテール) (既存) ※	対2023.3	118.7	121.3	117.5	121.0	126.0	118.3	111.7	113.2	110.3	111.7	112.1	106.4	115.4
	対2019.3	92.8	94.7	96.2	94.1	95.3	95.7	99.8	97.1	97.4	97.7	104.7	100.3	97.1
JR東日本クロスステーション (フーズ) (既存) ※	対2023.3	128.0	123.2	117.3	123.8	130.5	123.2	113.4	114.7	109.6	112.2	115.8	107.8	117.8
	対2019.3	84.6	85.2	83.7	86.7	85.1	86.8	87.3	88.5	87.7	88.1	94.4	92.5	87.8
■不動産・ホテル事業 売上高の推移 (%)														
駅ビル	対2023.3	114.5	111.4	112.3	117.2	118.7	110.9	109.0	112.4	107.9	109.1	112.6	106.7	111.1
	対2019.3	97.8	100.3	97.2	99.1	98.6	97.5	103.2	101.5	101.2	98.0	108.8	101.6	100.5
ルミネ (既存) ※	対2023.3	112.1	110.6	111.3	117.1	115.6	106.0	104.0	110.5	103.8	106.2	107.7	105.3	108.8
	対2019.3	97.6	99.3	97.6	99.4	95.9	93.1	101.5	99.3	97.7	91.8	106.9	96.7	97.8
アトレ (既存) ※	対2023.3	108.5	107.8	108.4	113.5	114.2	108.7	106.4	109.8	104.2	109.8	109.8	106.0	108.4
	対2019.3	92.3	93.4	92.4	94.9	96.2	92.7	97.3	96.2	97.2	96.2	103.1	97.3	95.6
ホテル	対2023.3	171.7	148.5	140.2	142.7	143.0	133.9	130.2	124.0	117.1	118.0	120.8	113.0	131.3
	対2019.3	119.2	121.5	116.7	121.0	124.4	118.9	122.9	123.6	131.4	123.9	131.0	124.3	123.3
■その他 電子マネー月間利用件数の推移														
電子マネー 月間利用件数	件数 (百万件)	258	268	275	298	291	283	285	274	276	254	248	270	3,279
	対2023.3 (%)	110.0	110.3	106.1	113.5	114.2	112.2	110.0	109.2	109.1	107.6	109.4	103.9	109.7
	対2019.3 (%)	149.0	147.2	147.2	146.0	144.1	154.3	141.2	138.9	140.5	136.0	137.9	133.1	142.8

# 環境の取組み



## ゼロカーボン・チャレンジ2050



## 再生可能エネルギーの活用

非化石証書の取得等も含め、2030年度に再生可能エネルギー電源の70万kWの確保をめざす。

## 水素社会実現に向けた取組み



水素ハイブリッド電車HYBARI 実証試験中



東京都・福島県で水素バス運行中

## SBT認定に向けた削減目標の策定

2023年8月 日本国内の鉄道事業者として初めて認定取得をめざすコミットメントレター提出  
 → 2025年8月までの排出削減目標設定に向け、必要なScope3を算定中

## TNFD提言への賛同

2024年3月 「TNFD Adopter」に鉄道事業者として初めて登録  
 → 2024年9月発行予定のグループレポートでTNFD提言に基づく開示をめざす

## 新幹線の区間別CO<sub>2</sub>排出量の算定・開示

2024年4月 お客さま1人当たりのCO<sub>2</sub>排出量を区間別に算定・開示  
 → 2024年9月発行予定のグループレポートで更新

線区	区間	CO <sub>2</sub> 排出量 [kg-CO <sub>2</sub> ]
東北新幹線	東京～仙台	8.3
上越新幹線	東京～新潟	7.8
北陸新幹線	東京～長野	5.2

(2022年度実績より算定)

## 各種イニシアチブへの参加



# 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

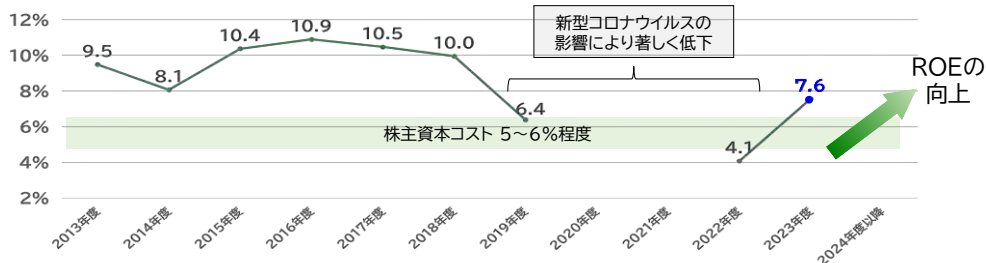


2024/3/21開示内容  
※2023年度実績のみ追記

## 資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 株主資本コストは5～6%程度と認識。新型コロナウイルスの影響でROEは著しく低下したが、株主資本コストを上回るROEを早急に実現すると共に、今後の株主資本コストの上昇可能性を考慮しつつ、継続的に株主資本コストを上回るようROEの更なる向上をめざす。

### ■ROEと株主資本コストの推移



### ■株主資本コストの考え方と直近10年の水準

CAPMにより株主資本コストを算出

①リスクフリーレート 0.5%程度	+	②ベータ(β)感応度 0.8~0.9	×	③市場リスクプレミアム 6%	=	株主資本コスト 5~6%程度
----------------------	---	-----------------------	---	-------------------	---	-------------------

①リスクフリーレート:10年国債利回り ②ベータ(β):直近5年の当社株式とTOPIXの変動率の感応度  
③市場リスクプレミアム:過去の株式市場利回りーリスクフリーレート

## 市場からの評価に対する現状認識

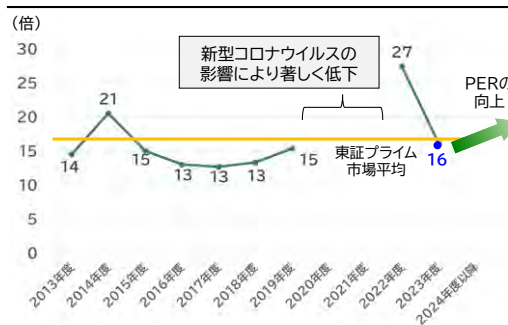
2024/3/21開示内容  
※2023年度実績のみ追記

- PBRは減少傾向にある。今後は1倍を超え、継続的に高める。
- PBRは「ROE(収益率)」と「PER(成長期待)」の積であるため、収益率の改善と成長期待の向上の両輪によって、PBRの向上を図る必要がある。

### ■PBRの推移



### ■PERの推移



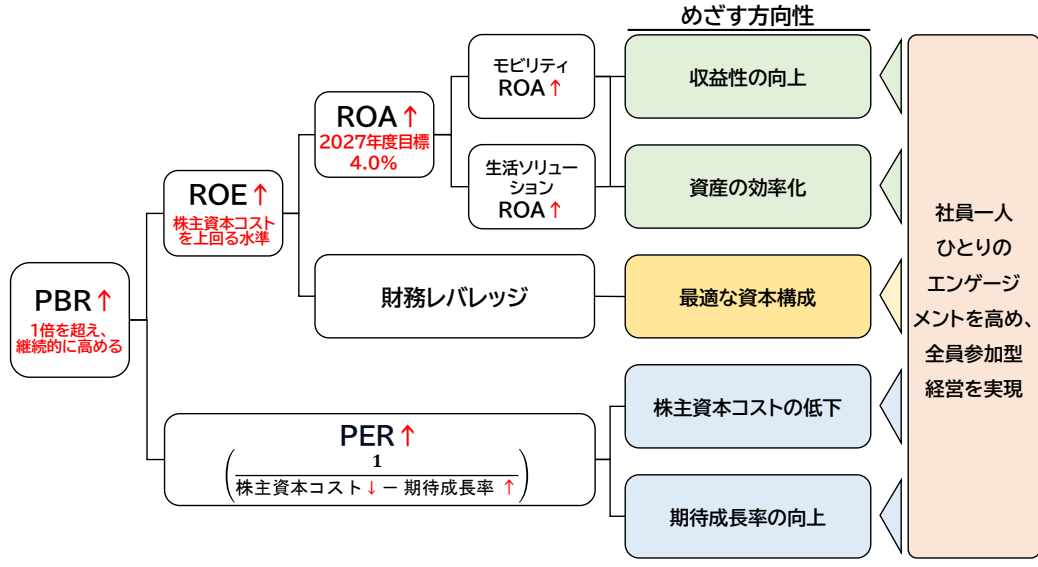
### ■PBRの分解

$$\begin{aligned}
 & \boxed{\text{PBR (株価純資産倍率)}} = \boxed{\text{ROE (自己資本利益率)}} \times \boxed{\text{PER (株価収益率)}} \\
 & = \boxed{\text{ROA}} \times \boxed{\text{財務レバレッジ}} \times \frac{1}{\boxed{\text{株主資本コスト}} - \boxed{\text{期待成長率}}}
 \end{aligned}$$

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

2024/3/21開示内容

- 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の全体像は以下の通り。
- 資本集約的産業であることから事業用固定資産の割合が極めて高いことに加え、公共性が高く一般的な事業と比較して売却が容易でない鉄道事業用固定資産を多く抱える当社グループの事業特性を踏まえ、**ROAの向上を通じてROE・PBRの向上をめざす。**



めざす方向性

具体的な取組み

収益性の向上

◆キャッシュ・フローの最大化

・ビジネス単位毎に、事業戦略に必要な資源をグループとして認識・最適配分し、  
人的資本の有効活用と併せて、中長期での連結生産性を向上する

◆適正な価格転嫁

・増加する原価を適切に運賃に反映するために、改正される収入原価算定要領に基づき、  
可能であれば、運賃改定の認可申請を行う

◆ポートフォリオ戦略

・各ビジネスの強みや弱みを把握し、重点分野、テコいれすべき領域、事業の在り方を議論すべき  
領域を明確化し、外部連携やM&Aも視野に入れて、最適な事業構成を実現する

・保有中心のビジネスから、回転・マネジメントビジネスを拡大させることで、  
「事業スピードの加速」と「新たな収益の獲得」を図る

資産の効率化

◆資産の有効活用

・ROAを鉄道事業に関連する収入、費用、設備投資、固定資産回転率などの数値目標に細分化し、  
各本部・支社や各現場の目標とリンクさせることで、収益性と資産効率の向上を図る

◆資産の削減

・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、当社の企業価値向上に資するものを対象に株式の政策保有を行うが、  
全体の規模感を継続的に縮減していく



めざす方向性

具体的な取組み

最適な資本構成

◆事業特性を踏まえた有利子負債水準の在り方

- ・不動産・ホテル事業は、スピード感を持って変化を先取りする「成長事業」と位置づけ、**有利子負債を積極的に活用する**
- ・今後は、**不動産・ホテル事業の有利子負債の目標**を全体から切り分けて設定することも検討する
- ・モビリティは、安定・成長が求められる「サステナブル事業」と位置づけ、**ネット有利子負債/EBITDA倍率を重視する**

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- ・株主・投資家と**マネジメント層との対話**を積極的に実施する
- ・キャッシュ・フローの予見性を高めるために**EBITDAの計画値を開示する**
- ・**柔軟な業績予想の修正**により、信頼性の向上を図る

◆情報開示の充実

- ・決算説明資料、ファクトシートなどのIR資料を刷新し、**事業情報やESG情報の開示の充実**を図る

期待成長率の向上

◆成長戦略の発信強化

- ・セグメント毎の中長期的な目標と、**目標達成に向けたビジネス毎の戦略を発信する**

## 具体的な取組みの数値目標（2028年3月期）①



※1 2024年3月期目標 ※2 速報値 ※3 2032年3月期の期末頃までの目標、東京圏在来線主要路線の線区単位の数  
 ※4 2026年3月期目標 ※5 2024年3月期以降の累計目標値 ※6 2031年3月期目標 ( )は2023年4月に新規目標設定した項目の参考値

数値目標の項目	2028年3月期目標	2024年3月期実績	<参考> 2023年3月期実績
事故（部外原因を除く）	0件 <sup>※1</sup>	4件 <sup>※2</sup>	0件
重大インシデント	0件 <sup>※1</sup>	0件	0件
鉄道運転事故（2019年3月期比）	20%減 <sup>※1</sup>	1%増 <sup>※2</sup>	10%減
うちホームにおける鉄道人身障害事故（2019年3月期比）	30%減 <sup>※1</sup>	17%減 <sup>※2</sup>	17%減
ホームドア整備駅数・番線数	330駅・758番線 <sup>※3</sup>	累計117駅・233番線	(99駅・197番線)
東京100km圏の在来線の輸送障害の発生率 （部外原因を除く）（2019年3月期比）	55%減	8%減 <sup>※2</sup>	11%減
当社管轄エリアの新幹線の輸送障害の発生率 （部外原因を除く）（2019年3月期比）	75%減	31%減 <sup>※2</sup>	54%減
東京100km圏の在来線の総遅延時分 （部外原因を除く）（2019年3月期比）	70%減	16%増 <sup>※2</sup>	24%減
インバウンド運輸収入	560億円	294億円	(103億円)
自社新幹線のチケットレス利用率	75%	56.4%	41.0%
えきねっと取扱率	65%	55.2%	37.3%
5G整備エリア	累計100箇所 <sup>※4</sup>	累計35箇所	累計21箇所
光ファイバの心線貸出キロ数	累計400km <sup>※5</sup>	累計309km	(-)
架線設備モニタリング検査の導入キロ数	当社管内7,500km	当社管内5,500km	(当社管内5,500km)

## 具体的な取組みの数値目標（2028年3月期）②



数値目標の項目	2028年3月期目標	2024年3月期実績	<参考> 2023年3月期実績	
生活ソリューションに関する目標	「JRE MALL」取扱高	3,000億円	70億円	51億円
	シェアオフィスの展開	累計1,400箇所	累計1,106箇所	累計774箇所
	インバウンド生活ソリューション収入	300億円	272億円	(78億円)
	不動産ファンド事業における資産運用規模	累計4,000億円	累計2,312億円	(累計1,578億円)
	住宅展開戸数	累計6,000戸	累計3,328戸	累計3,054戸
	子育て支援施設	累計175箇所	累計169箇所	累計165箇所
	「JRE POINT」会員数	3,000万人	1,501万人	1,379万人
	Suica等交通系電子マネー利用	6億件/月	2.98億件/月	2.63億件/月
	モバイルSuica発行数	3,500万枚	2,621万枚	2,030万枚
	JR東日本が提供するMaaSプラットフォーム「モビリティ・リンクージュ・プラットフォーム」のサービス利用件数	10,000万件/月	4,989万件/月	3,868万件/月
成長の基盤となる目標	JR東日本グループ全体のCO <sub>2</sub> 排出量（2014年3月期比）	50%減 <sup>※6</sup>	—	14.7%減
	再生可能エネルギー電源の確保	70万kW <sup>※6</sup>	15.3万kW	13.6万kW
	駅・列車ごみにおけるペットボトルのリサイクル率	100% <sup>※6</sup>	—	97%
	廃棄物（一廃・産廃）のリサイクル率（グループ会社）（2014年3月期比）	73% <sup>※6</sup>	—	79%
	重点成長分野への人材配置	累計2,000人以上 <sup>※5</sup>	408人	(—)
	管理職に占める女性比率【単体】	10%	7.8%	(7.0%)
	障がい者雇用率	2.70%	2.69%	(2.63%)
	男性の育児休職等取得率【単体】	85%以上	61.9%	(43.7%)
	サービス介助士資格の取得率【単体】	80%	68.8%	(60.5%)
	社員の死亡事故（グループ会社・パートナー会社・協力会社）	ゼロ <sup>※1</sup>	2件	(1件)
DX、サービス関連の特許・意匠の出願数割合	50%	44%	(45%)	
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%	66.7%	(55.6%)	

## 資金調達について



### ■方針

- ・市場環境の変動に対応した安定的な資金調達と調達手段の多様化
- ・キャッシュ・フローに応じた有利子負債のコントロールによる財務健全性の着実な改善  
(ネット有利子負債/EBITDA倍率を持続的に低減)
- ・ESG経営の推進に向けたESGファイナンスの継続・拡大

### ■資金調達の状況

- ・長期資金調達 (社債、借入) 2023年4月～2024年3月 合計4,623億円  
(うち、ESG債 2,160億円)

### ■発行枠・契約金額 (1兆1,200億円)

CP 7,000億円、特別当座借越 3,000億円、コミットメント・ライン 600億円、一般当座借越 600億円

### ■長期格付け

格付機関名	格付け
格付投資情報センター (R&I)	AA+ (安定的)
ムーディーズ	A1 (安定的)
スタンダード&プアーズ (S&P)	A+ (安定的)

### ■短期格付け

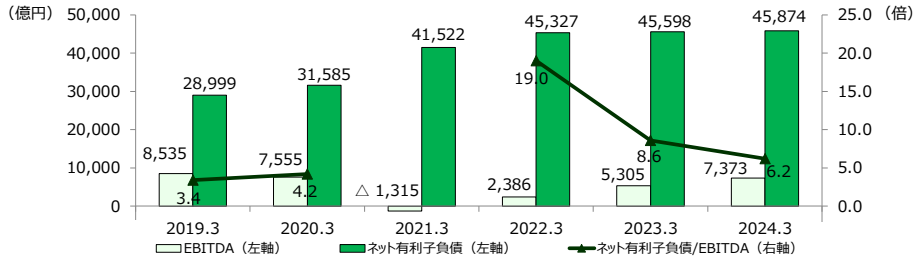
格付機関名	格付け
格付投資情報センター (R&I)	a-1+
日本格付研究所 (JCR)	J-1+

## 財務指標の動向



- ・ネット有利子負債/EBITDA倍率は中期的に5倍程度、長期的に3.5倍程度に低減させる方針
- ・支払利息は有利子負債増加・平均金利上昇に伴い増加する見込み  
⇒支払金利の固定化や調達年限の長期化により、将来の金利上昇リスクを抑制

### ■ ネット有利子負債/EBITDAの推移



(注1) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費 (注2) 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  
(注3) 2021年3月期のネット有利子負債/EBITDAについては、マイナスであるため記載しておりません。

### ■ インタレスト・カバレッジ・レシオとD/Eレシオの推移

(単位: 倍)	2019.3	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ	10.5	9.0	—	3.1	9.4	10.2
D/Eレシオ	1.0	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8

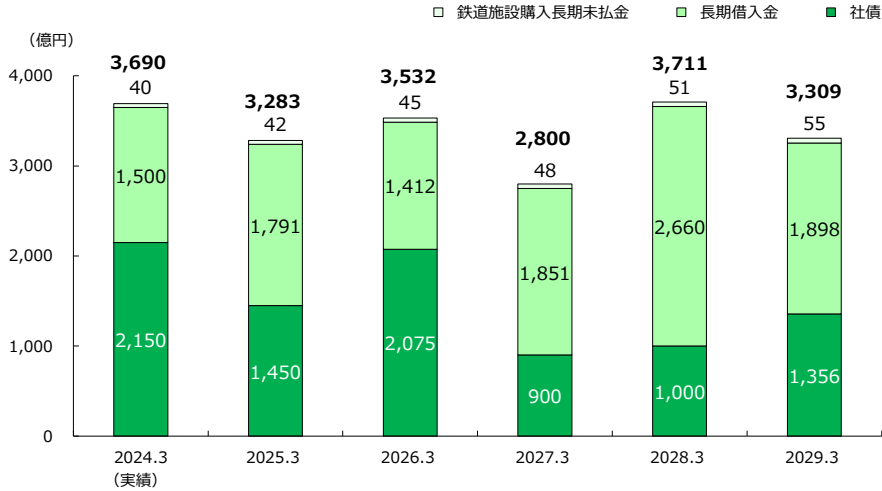
(注4) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額 (注5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本  
(注6) 2021年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、マイナスであるため記載しておりません。

## 有利子負債の償還見込み



・年度ごとの有利子負債償還額の平準化により、将来の借換リスクを抑制

### ■有利子負債償還額（連結、短期除く）



(注1) 見込額は2024年4月30日現在 (注2) 社債償還額は額面金額

JR東日本ウェブサイト  
「企業・IR・サステナビリティ」→「IR情報」  
<https://www.jreast.co.jp/company/ir/>

将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の実事以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

- ① 鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、
- ② 「生活ソリューションにつながる事業」を拡大するJR東日本グループの能力、
- ③ 各事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、
- ④ 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。