



2025年3月期第2四半期 決算説明資料

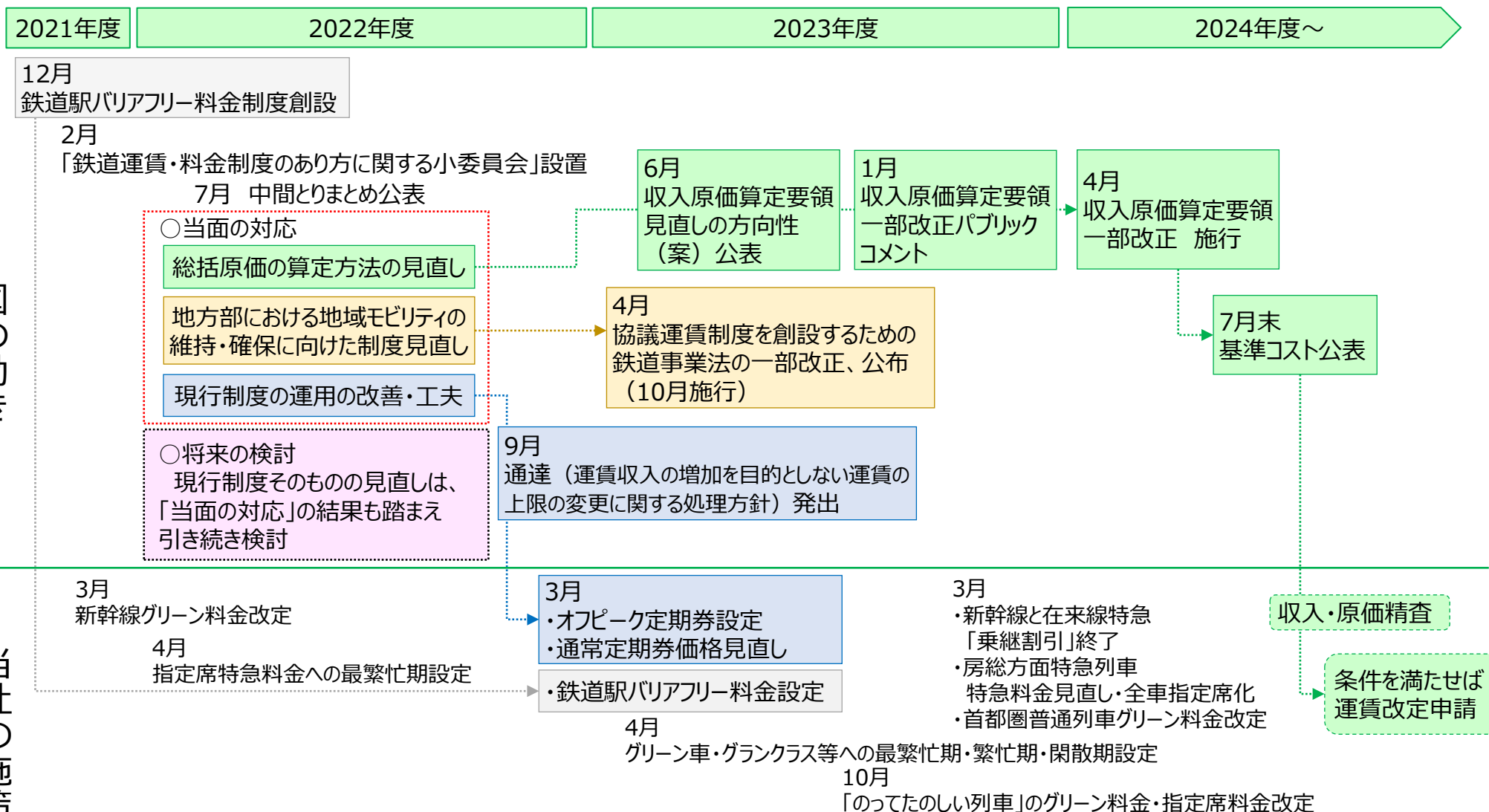
2024年10月31日

東日本旅客鉄道株式会社

I 「変革2027」の実現に向けた経営戦略	3
II 2025年3月期 第2四半期決算	14
III 参考資料	31

I 「変革2027」の実現に向けた経営戦略

鉄道運賃・料金制度見直しの進捗



○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。
- ・ 改定時期は、2026年3月を目指している。
- ・ 新幹線自由席特急料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できる仕組みの導入など、シンプルかつ柔軟な制度の実現や総括原価方式そのものの見直しに向けて、引き続き国に要望していく。

今後の主な施策（モビリティ）

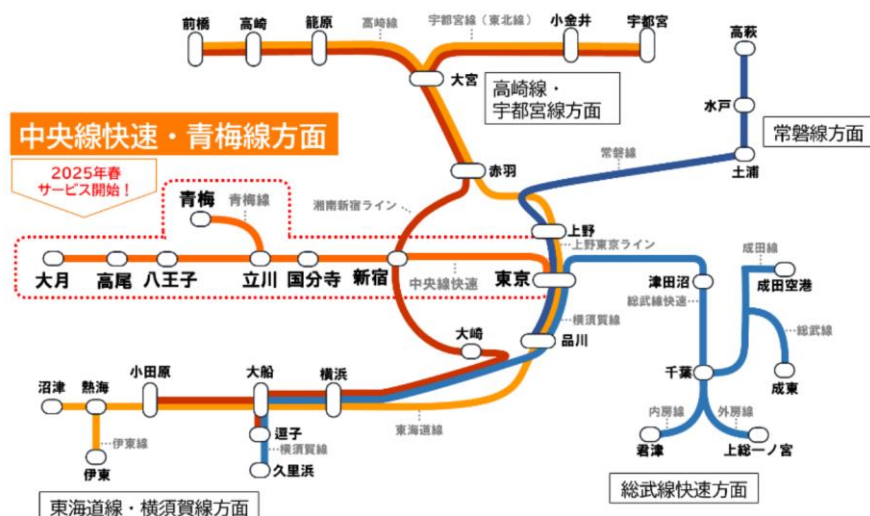
中央線快速グリーン車の導入

2024年10月以降、グリーン車を連結した車両を順次導入し、2025年春からグリーン車サービスを開始します。これにより、東京駅を中心として、首都圏の各方面に向けたグリーン車サービスが拡充されます。

サービス開始 : 2025年春
増収効果 : 約80億円／年
投資額 : 約860億円



普通列車グリーン車サービス提供区間



羽田空港アクセス線（仮称）

「東山手ルート」および「アクセス新線」の本格的な工事に着手し、2031年度の開業を目指します。

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東日本に関係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む

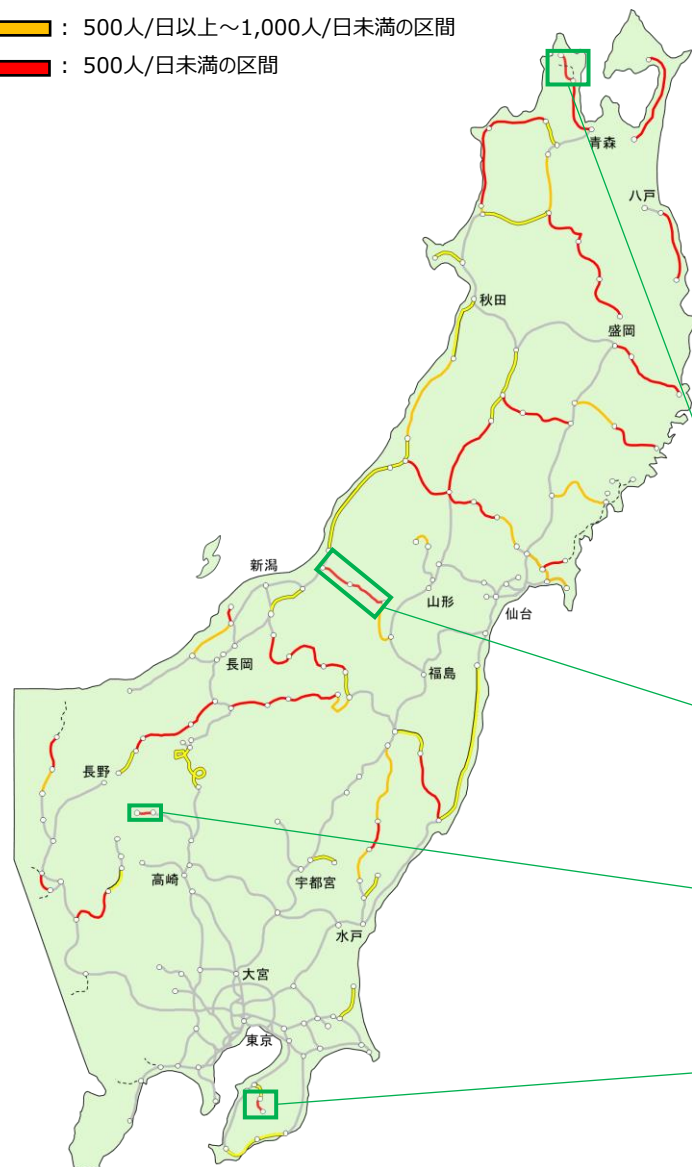
なお、臨海部ルートについては、東山手ルートとの同時開業を目指し、関係者と協議・調整を行っています。

羽田空港アクセス線（仮称）の概要



地方ローカル線に係る協議状況

- 線区別収支
- 開示対象：平均通過人員2,000人未満/日の線区
- 収支状況：
- 線区別収支
- 開示対象：平均通過人員2,000人未満/日の線区
- 収支状況：
- 線区別収支
- 開示対象：平均通過人員2,000人未満/日の線区
- 収支状況：



■ 線区別収支

・開示対象：平均通過人員2,000人未満/日の線区

・収支状況：

年度	2019年度	2023年度
開示線区数	35路線66区間	36路線72区間
運輸収入	58億円	63億円
営業費用	752億円	821億円
収支	△693億円	△757億円

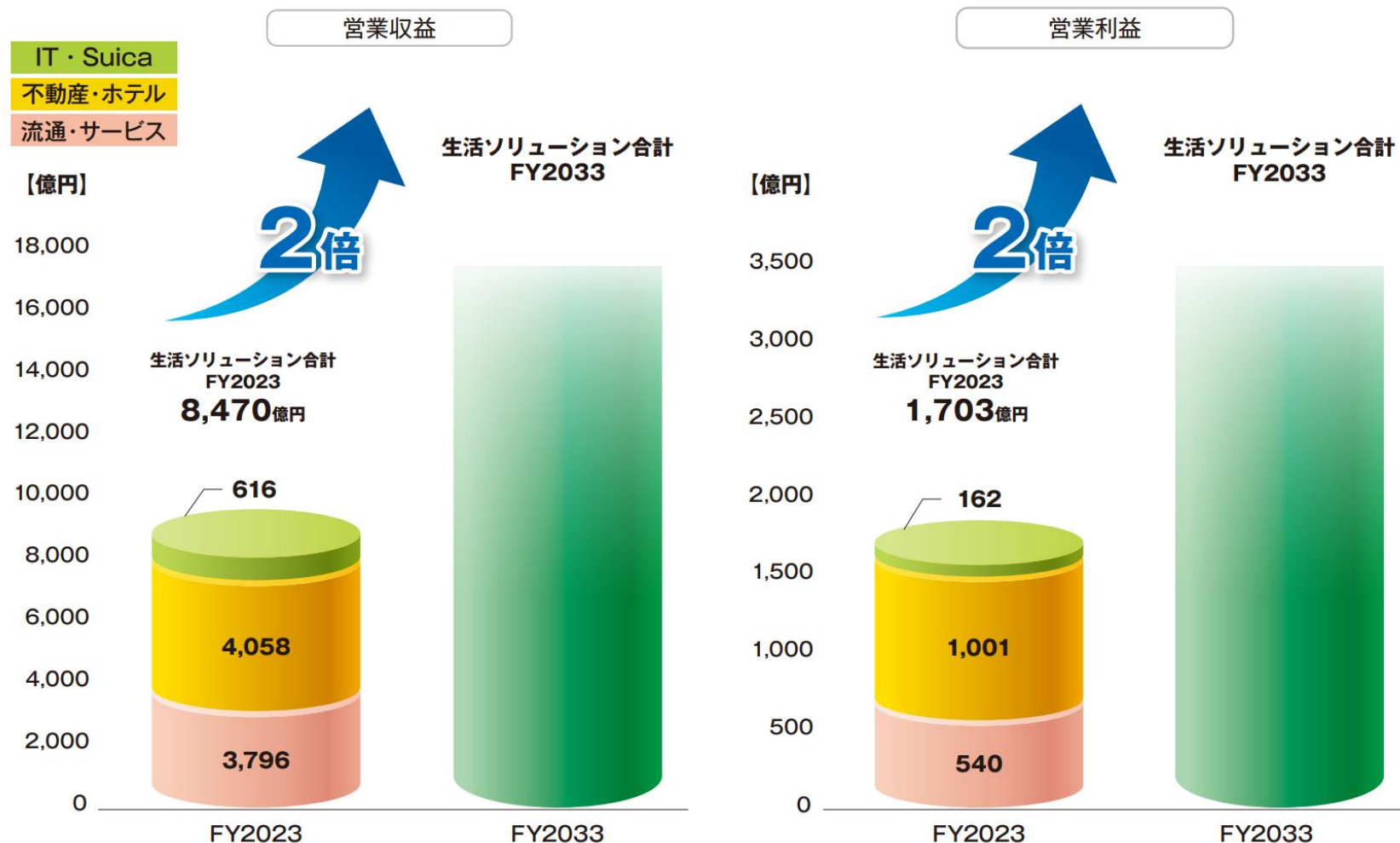
数値切り捨ての関係で、収支は運輸収入と営業費用の計算結果と一致しない場合があります

■ 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～、3回開催） 自動車系交通転換への合意が得られたため、今後具体的な内容について調整を開始する
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」（2023年9月～、3回開催） 4つの運営パターン（JR鉄道運営、上下分離、バス転換、3セク移管）を提示し、 これらを例に具体的な交通モードの検討を開始。今後地元との議論を深める
線区 状況	吾妻線 長野原草津口・大前間 「JR吾妻線沿線地域交通検討会議」（2024年5月～、2回開催） ご利用者の8割を占める高校生とそのご家族に対して、通学の移動実態等を詳細に 把握するためのアンケート調査を実施、現在、結果を分析中
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」（2023年5月～、5回開催） 第5回検討会議において、事務局である千葉県が報告書を取りまとめた。本報告書に 基づき、今後は当社がこの地域にとって望ましい交通体系について検討し提示する予定

新たな中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

2024年6月、JR東日本グループが目指すモビリティと生活ソリューションの2軸による持続的成長をさらに加速させるため、新たな中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を策定しました。10年後（2033年度）における生活ソリューションの営業収益・営業利益を2倍（2023年度比）にすることを目指します。



Suica生活圏の構築（新たなライフ・バリューの提供）

JR東日本グループが提供する各種IDの統合や、センターサーバー方式を採用した「新しいSuicaサービス」の実現等によって、Suicaの機能を拡張します。Suicaを、移動や決済等の体験から、デジタル領域も含めた「生活全般の顧客体験」に拡大し、それらのサービス全体を「デジタルプラットフォーム」として整備することにより、「Suica生活圏」を構築していきます。

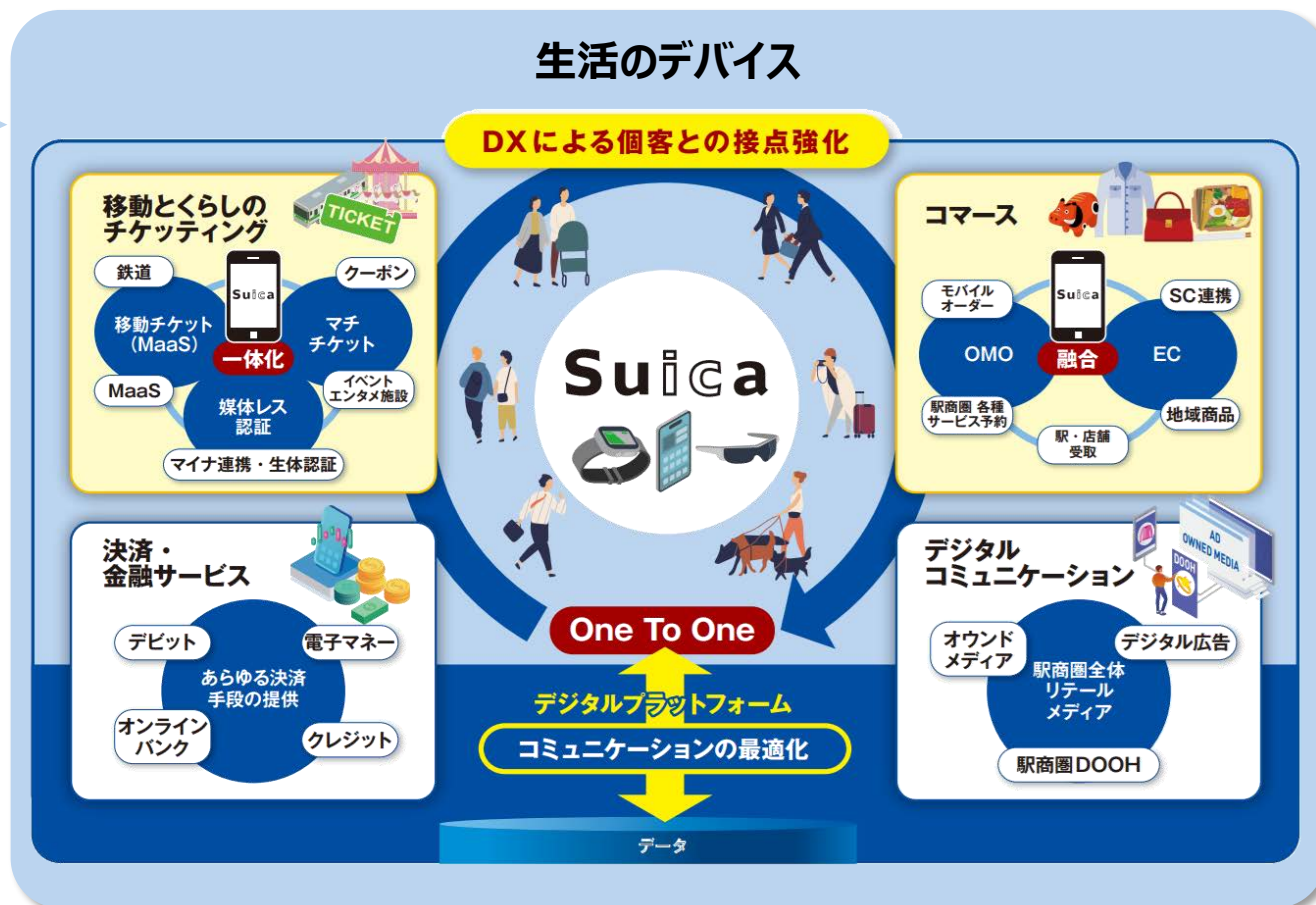
移動や決済 のデバイス

2025年春
「Welcome Suica Mobile」
アプリをリリース

2025年春以降順次
モバイルSuicaやえきねっとなど
各種ID統合

2023～2026年度
センターサーバー方式を採用
した「新しいSuica改札シス
テム」の導入

2028年度
「新しいSuicaサービス」の開始
およびSuicaアプリ（仮称）
リリース



Suica生活圏の構築（ビジネス圏の拡大）

「Suica」によって、移動のトラフィック（流動）を「デジタルトラフィック」に転換し、ビジネス領域の拡大による収益拡大を目指します。

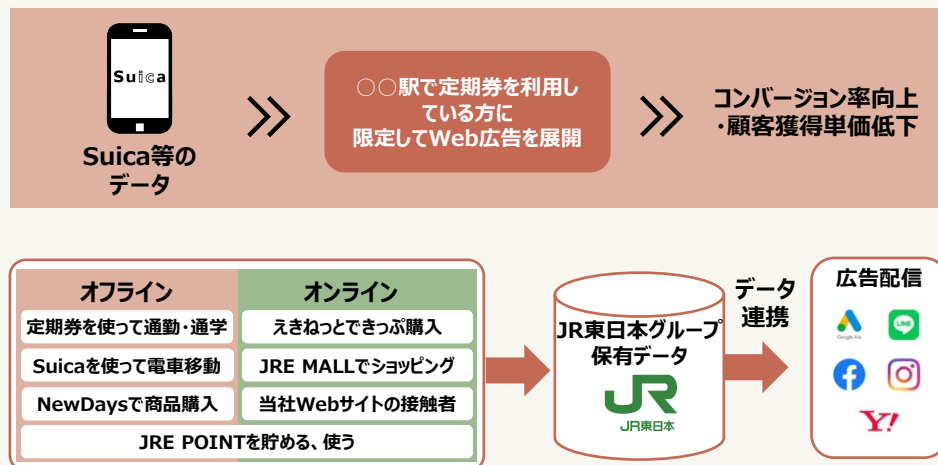
デジタル領域でのビジネス圏の拡大

現在取り組んでいる事例：**BtoBクライアントからの収益拡大**

2023年度開始

JRE Ads

Suica等の移動・決済データによって、広告コミュニケーションを最適化するサービスを提供



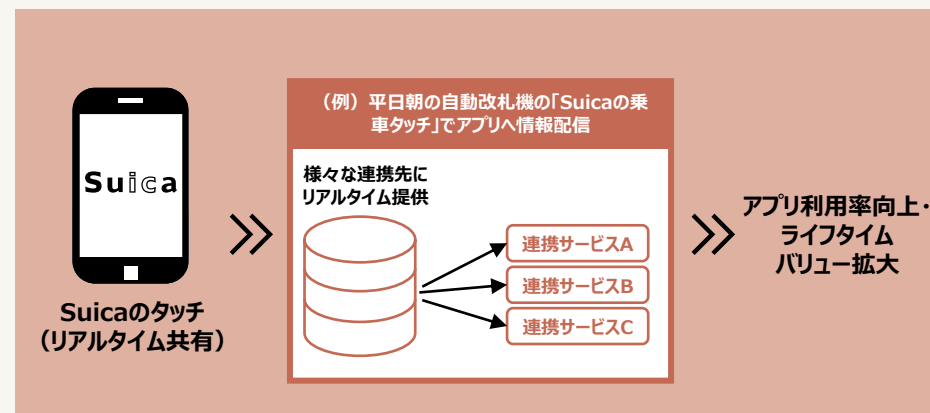
※お客さまからの同意を取得したうえで、ユーザー個人が識別されないようプライバシーに十分配慮した形でデータ連携

2024年度開始

Suica改札タッチリアルタイム活用システム

Suica タッチトリガー

移動のタイミングを「リアルタイム」に活用できるサービスを提供



※お客さまからの同意をいただいた範囲でのみ利用

羽田空港の国際化やリニア中央新幹線の整備による交通基盤の進化を見据え、国際交流拠点の実現を目指す「品川開発プロジェクト」を中心に、浜松町駅から大井町駅間の東京南エリアの各駅において、事業パートナーや地域の皆さまと連携しながら、駅を中心としたまちづくりを推進しています。2034年頃までにオフィスや商業施設、マンションの賃料収入を中心に年間およそ1,000億円の営業収益を目指します。

イノベーション

広域品川圏の駅を中心とした共創まちづくり

まちとまちをつなぎ、新たな価値をつくり、東京・日本・世界に向けてひろげる

日本

世界

OIMACHI TRACKS



大井町

品川駅街区地区



品川

TAKANAWA GATEWAY CITY



高輪ゲートウェイ

東京科学大学
田町キャンパス
土地活用事業



田町

WATERS takeshiba



BLUE FRONT
SHIBAURA



浜松町

浜松町二丁目
4地区A街区開発



都市生活共創拠点

国際交流・共創拠点

文化・観光共創拠点

官民共創

産官学共創

西山ルート

羽田空港アクセス線(仮称)

東山ルート

羽田空港



ひろげる

つくる

行政・地域・エリアマネジメント団体・企業等
と共に作る新たな価値

つなぐ

モビリティ・生活ソリューション・DX・Suica

東京ベイ



TAKANAWA GATEWAY CITY

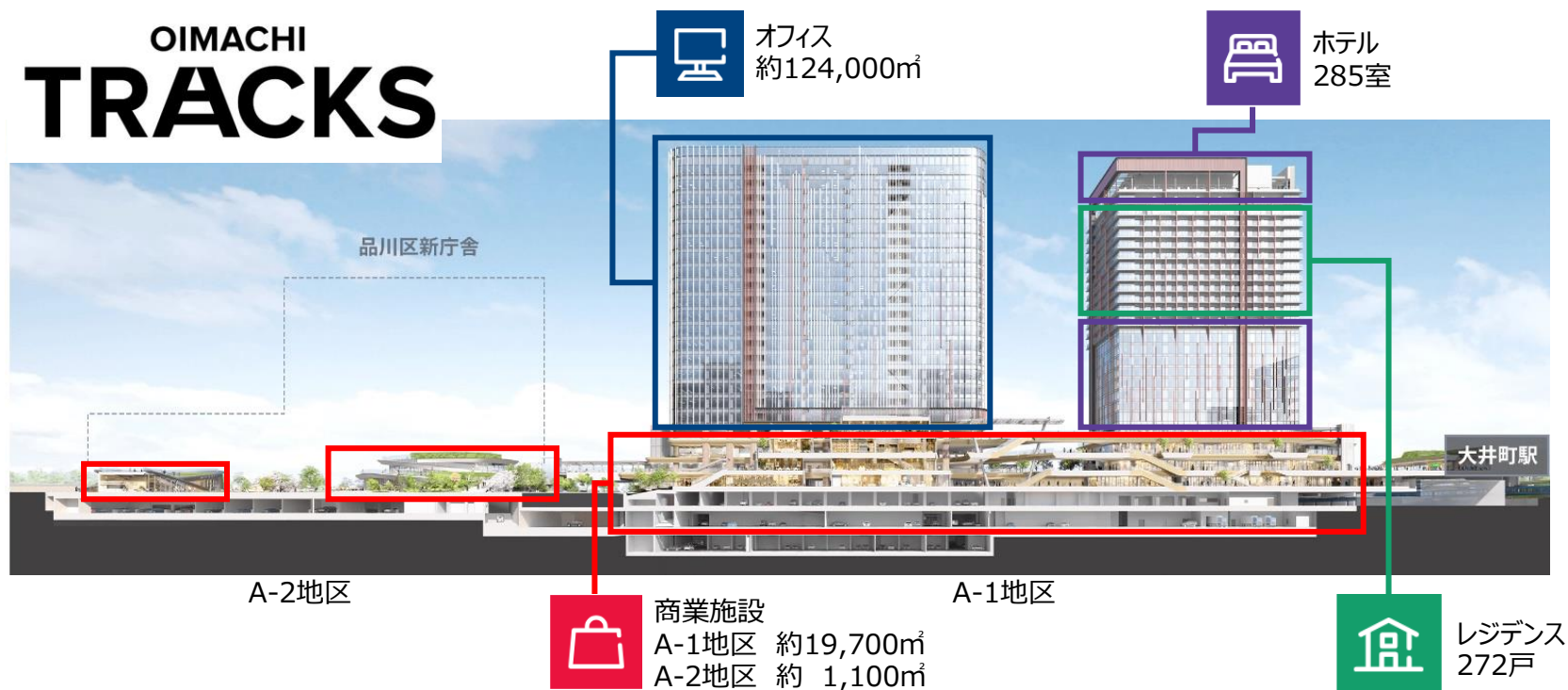
2025年3月のまちびらきを機に、
段階的に商業・ホテル・住宅棟が
開業します。
より良い未来のための社会課題に
取り組む「GATEWAY」となる街が
いよいよ誕生します。



	THE LINKPILLAR 1 SOUTH		THE LINKPILLAR 1 NORTH		THE LINKPILLAR 2	MoN Takanawa: The Museum of Narratives	TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE
開業予定	2025年3月27日まちびらき				2026年春		
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 東京大学 GATEWAY Campus シンガポール国立大学 マルハニチロ	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			
	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）						

OIMACHI TRACKS（大井町トラックス）

グループ初のサービスレジデンスや開放的なアウトモール型商業施設など、今までにない大井町の体験価値（ライフ・バリュー）の創出を目指し、2026年3月のまちびらきに向けた準備を進めています。「都市生活共創拠点」として、広域品川圏の一翼を担います。



	A-1地区	A-2地区
開業予定	2026年3月	
営業収益見込み	約130億円	
敷地面積	約22,300㎡	約7,100㎡
延床面積	約250,000㎡	約9,100㎡
階数	地上26階、地下3階	地上2階、地下2階



不動産事業の領域拡大と回転型ビジネスの加速

不動産事業の領域拡大



- ・地域特性に合わせた**社有地開発を加速**
- ・**マチナカの不動産の取得・開発を強化**
(2027年までに1,000億円規模の投資を計画)

回転型ビジネスを加速し、バリューチェーンを確立

取得・開発した物件をJR東日本不動産投資顧問株式会社の組成するファンドへ売却し、獲得した資金を成長分野へ再投資

不動産の「保有・活用」「回転」「マネジメント」の強化につなげ利益の最大化・グループの成長を実現します。

回転型ビジネスの加速

社有地開発事例

社宅跡地を再開発する「(仮称)船橋市場町プロジェクト」
当社グループの収益見込み：約**370億円**
完成：2026年以降



<従来>



<今後>



Ⅱ 2025年3月期 第2四半期決算

2025年3月期 第2四半期決算のポイント

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9		2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	12,998	13,951	+952	107.3	27,301	28,520	+1,218	104.5
営業利益	1,917	2,356	+438	122.8	3,451	3,700	+248	107.2
経常利益	1,655	2,045	+389	123.6	2,966	3,150	+183	106.2
親会社株主に帰属する 中間（当期）純利益	1,170	1,397	+227	119.4	1,964	2,100	+135	106.9
EBITDA	3,832	4,331	+498	113.0	7,373	7,730	+356	104.8

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

連結決算

増収増益

- 鉄道のご利用増や不動産販売の売上増などにより、営業収益は4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、不動産・ホテル事業のセグメントが増収増益

- 運輸事業は、鉄道運輸収入が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、不動産販売やSC・ホテルの売上が増加したことなどにより**増収増益**
- その他は、海外鉄道事業関連の売上などが増加したものの、エネルギー事業関連の費用計上などにより**増収減益**

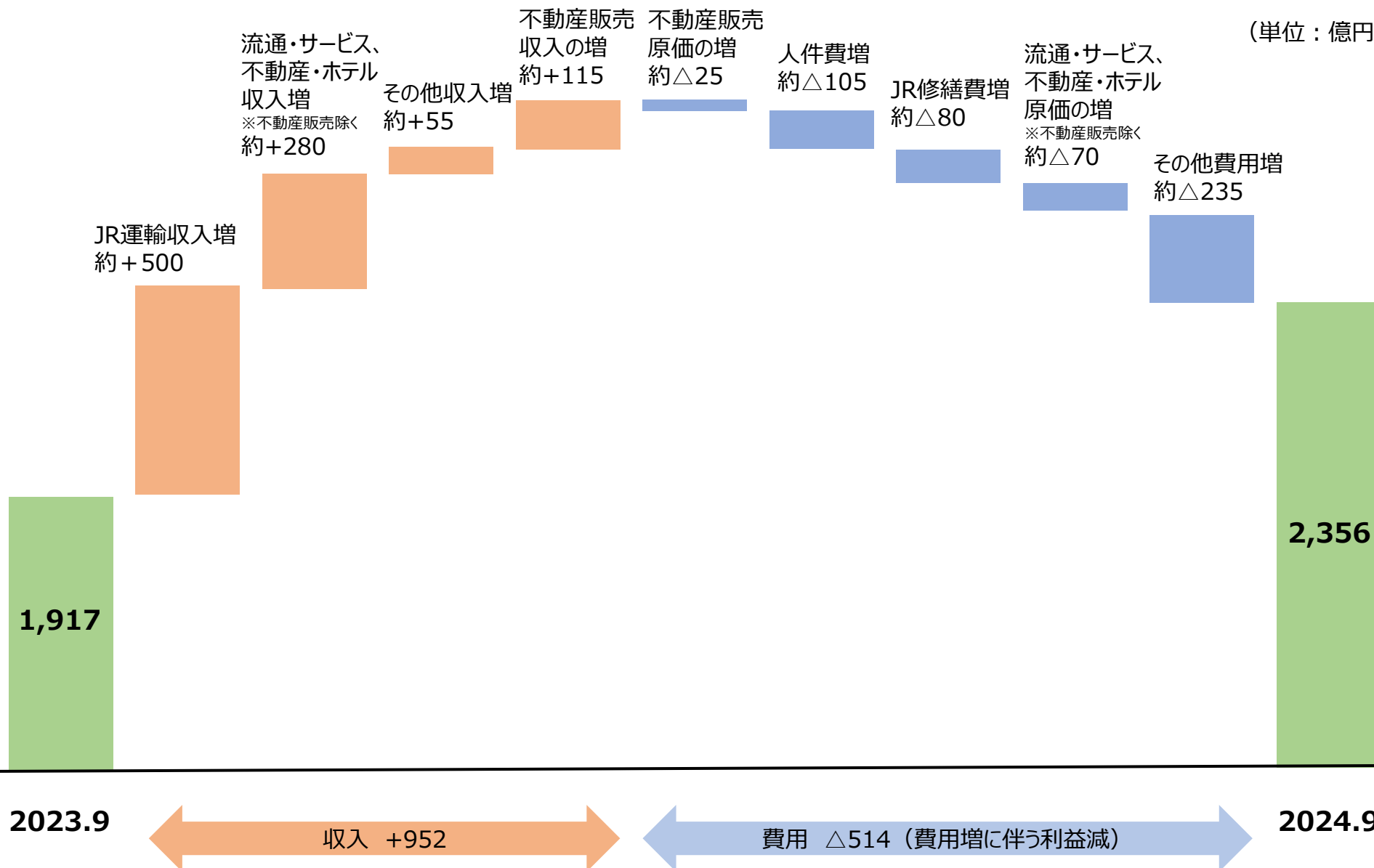
注 2025年3月期中間連結会計期間より、JR東日本の高架下貸付業の報告セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ、JR東日本スポーツ(株)および(株)ガーラ湯沢の報告セグメントを「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司の報告セグメントを「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へ変更。本資料中の前年同期の情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき、作成。

○2025年3月期の業績予想および配当予想※は、2024年4月30日の公表内容から修正いたしません。

※参考：中間配当（1株当たり） 26円 期末配当（1株当たり予想） 26円

2025年3月期第2四半期 連結営業利益増減

(単位：億円)



連結 損益計算書

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	12,998	13,951	+952	107.3	
運輸	9,021	9,525	+503	105.6	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	1,770	1,900	+129	107.3	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	1,801	2,071	+270	115.0	不動産販売やSC・ホテルの売上増
その他	404	454	+49	112.3	海外鉄道事業関連の売上増
営業利益	1,917	2,356	+438	122.8	
運輸	1,138	1,423	+285	125.0	
流通・サービス	231	277	+45	119.6	
不動産・ホテル	447	576	+128	128.8	
その他	91	70	△21	77.0	エネルギー事業関連の費用計上
調整額	7	7	△0	99.7	
営業外損益	△262	△310	△48	118.3	
営業外収益	122	100	△22	82.0	
営業外費用	384	410	+26	106.8	
経常利益	1,655	2,045	+389	123.6	
特別損益	△7	△45	△37	579.8	
特別利益	80	78	△1	97.7	
特別損失	88	124	+35	140.7	
親会社株主に帰属する 中間純利益	1,170	1,397	+227	119.4	

EBITDA	3,832	4,331	+498	113.0
運輸	2,543	2,873	+329	113.0
流通・サービス	311	369	+57	118.5
不動産・ホテル	720	852	+131	118.2
その他	248	228	△20	91.9

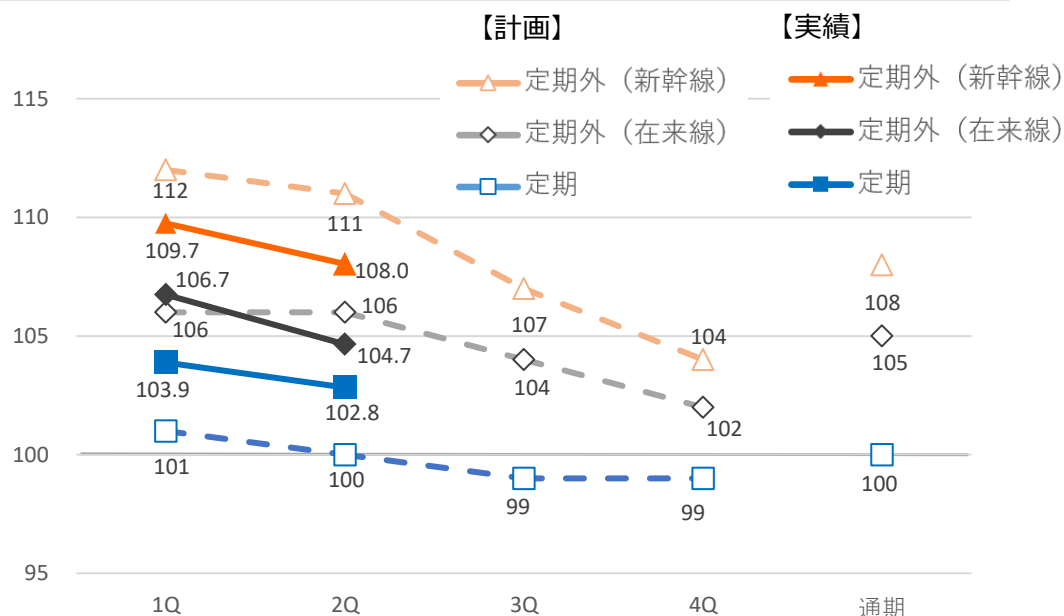
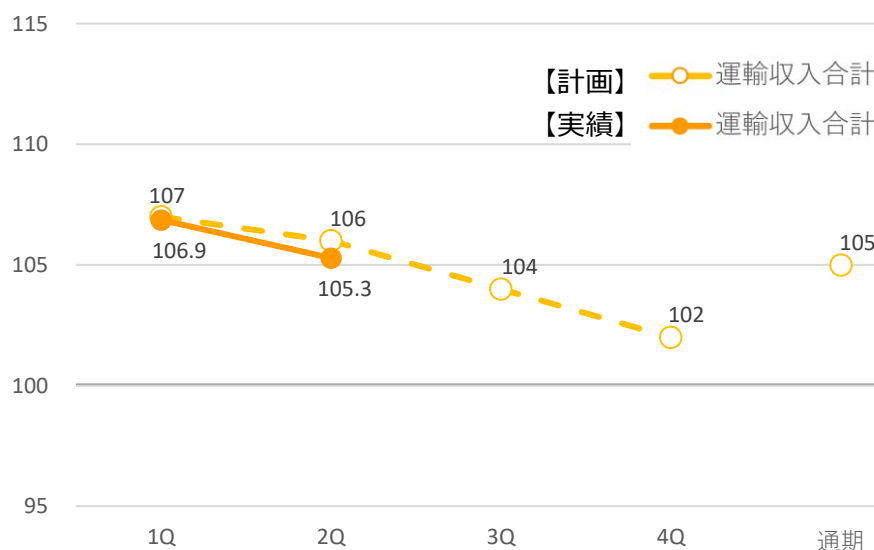
※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益	9,021	9,525	+503	105.6
営業利益	1,138	1,423	+285	125.0
EBITDA	2,543	2,873	+329	113.0

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
18,515	19,350	+834	104.5
1,618	1,880	+261	116.1
4,501	4,880	+378	108.4

新幹線	新幹線のご利用増や北陸新幹線敦賀延伸開業により対前年で増収
在来線	在来線（関東圏）の定期外および定期のご利用増により対前年で増収
バス	高速バスのご利用増により対前年で増収
車両製造	公民鉄向け車両売上の減により対前年で減収

■ 鉄道運輸収入：実績と計画（対前年実績 %）



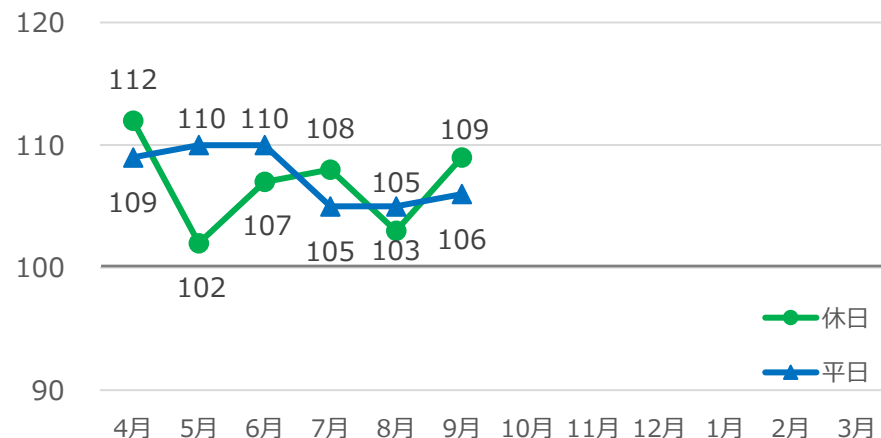
※対前年の計画値が四半期毎に低下する理由は、前年度末にかけてご利用実績が上昇したためである。

運輸事業（関連指標）

■新幹線断面輸送量（平日・休日の別）

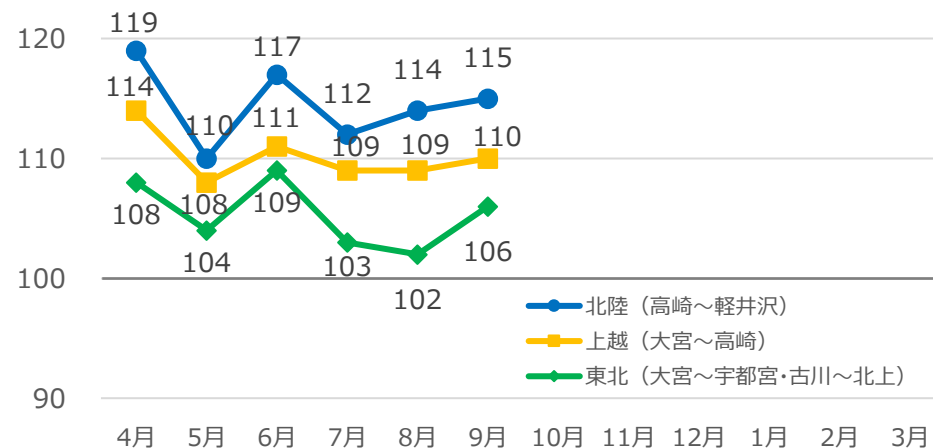
（対前年実績 %）

※休日とは土日祝日の他にGW・お盆・年末年始を含む



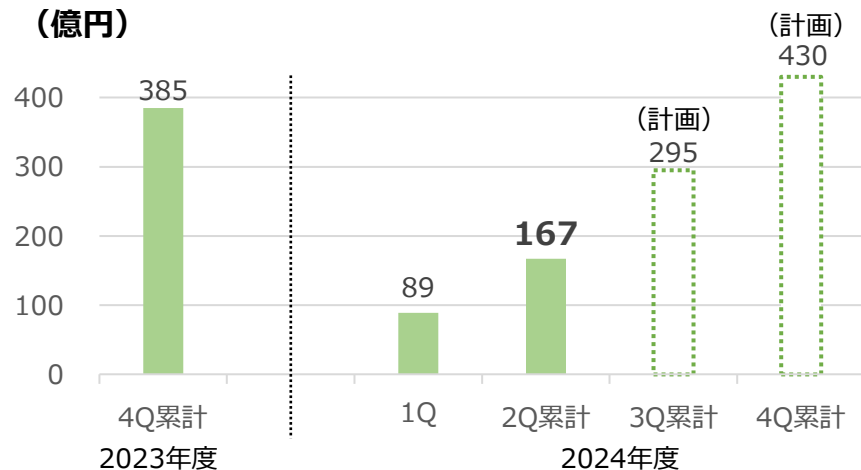
■新幹線断面輸送量（方面別）

（対前年実績 %）



■インバウンド収入（推計）

（億円）



- ・訪日旅行者向けパスの当社収入と個札（英字チケットの発券シェアによる推計）の合算値
- ・訪日旅行者向けパスの比率は全体の約3割に相当

■オフピーク定期券 購入率

2024年9月期実績 約7.7%

（目標購入率 約17%）

【Topics】

2024年10月～、オフピーク定期券を通常の通勤定期券より
約15%割安な価格に改定しました。

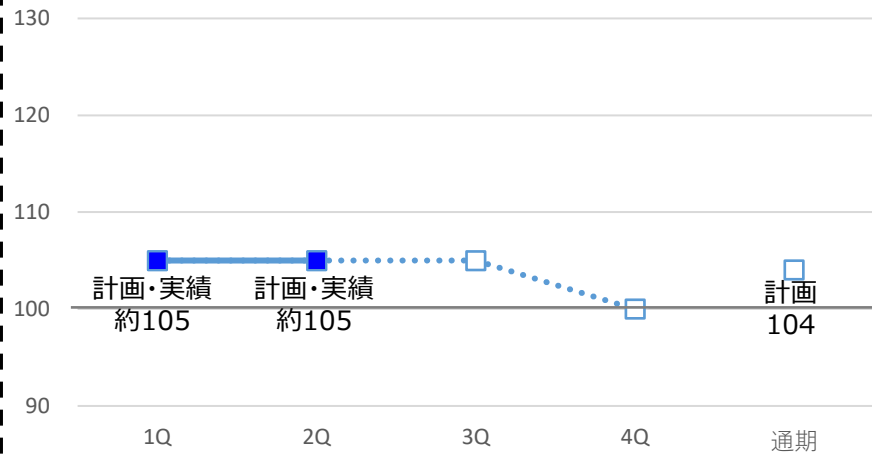
※オフピーク定期券購入時の JRE POINT 還元と合わせると、
約20%おトクになります。

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益	1,770	1,900	+129	107.3
営業利益	231	277	+45	119.6
EBITDA	311	369	+57	118.5

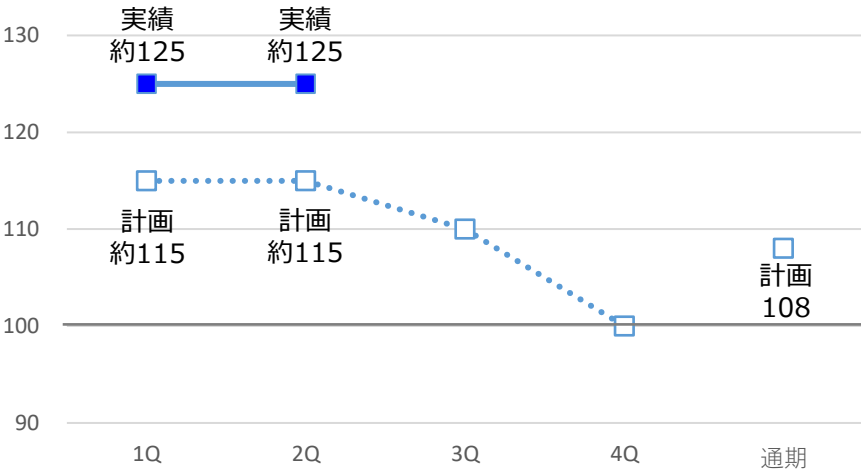
2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
3,693	3,870	+176	104.8
526	610	+83	116.0
696	780	+83	112.1

リテール	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・出版	交通広告の売上増により対前年で増収
海外	海外ホテル（メトロポリタン台北）のご利用増により対前年で増収

■リテール営業収益：実績と計画
(対前年実績 %)



■交通広告営業収益：実績と計画
(対前年実績 %)

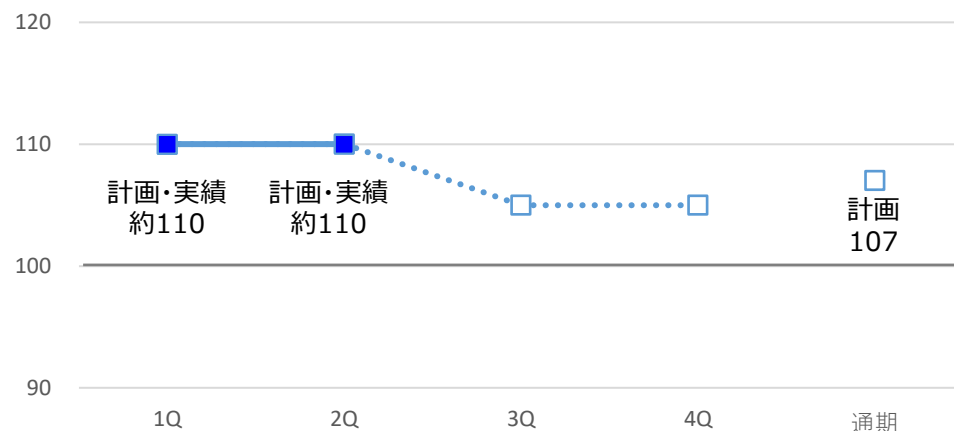


(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益 () は不動産販売除く	1,801 (1,789)	2,071 (1,942)	+270 (+152)	115.0 (108.5)
営業利益 () は不動産販売除く	447 (443)	576 (479)	+128 (+36)	128.8 (108.2)
EBITDA () は不動産販売除く	720 (716)	852 (755)	+131 (+39)	118.2 (105.5)

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
4,181 (3,697)	4,290 (3,959)	+108 (+262)	102.6 (107.1)
1,104 (856)	1,010 (851)	△94 (△5)	91.5 (99.4)
1,655 (1,407)	1,550 (1,391)	△105 (△16)	93.7 (98.9)

不動産保有・活用	SC・ホテルの売上増により対前年で増収
不動産回転	不動産販売の売上増により対前年で増収
マネジメント	マネジメント物件の増により対前年で増収

■SC・オフィス・ホテル営業収益：実績と計画 (対前年実績 %)

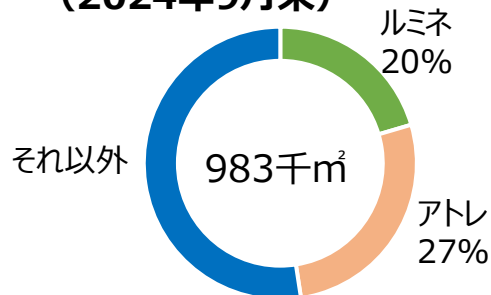


(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

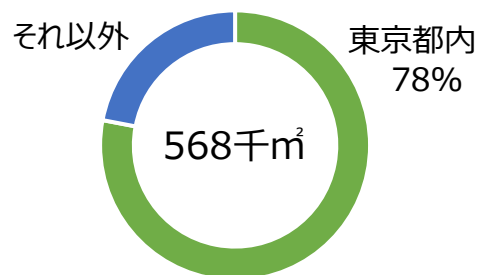
(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益	356	410	+54	115.2
うち	メトロ	186	+29	115.6
	メッツ	86	+11	113.5
営業利益	34	51	+16	147.1

不動産・ホテル事業（関連指標）

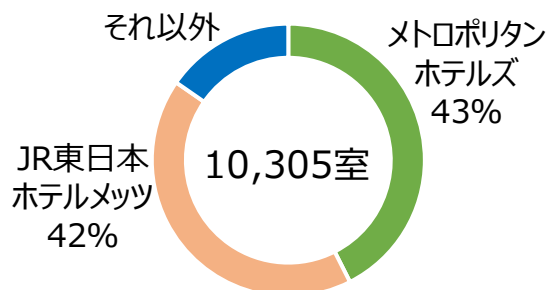
■ ショッピングセンター貸付可能面積 （2024年9月末）



■ オフィス貸付可能面積 （2024年9月末）

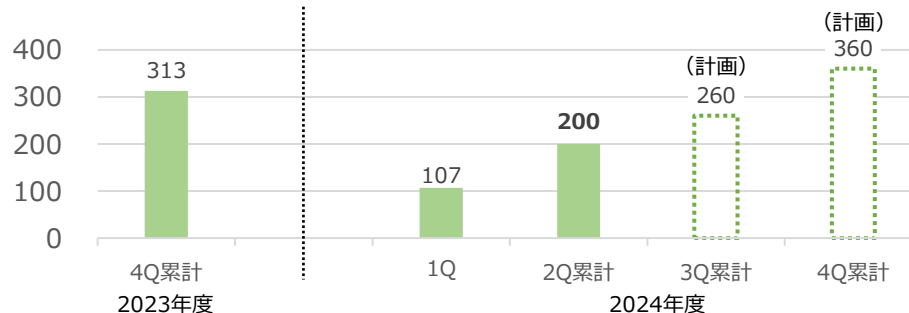


■ ホテル部屋数 （2024年9月末）



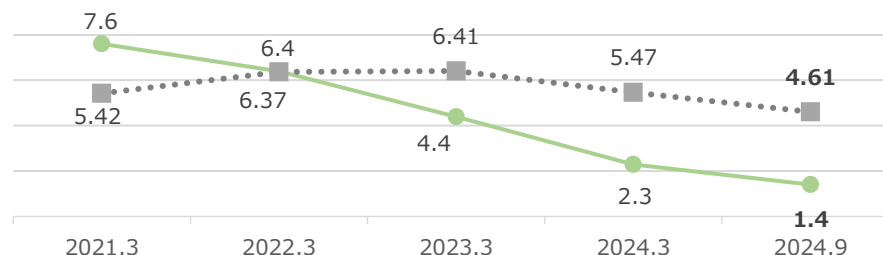
■ インバウンド収入（億円）

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）

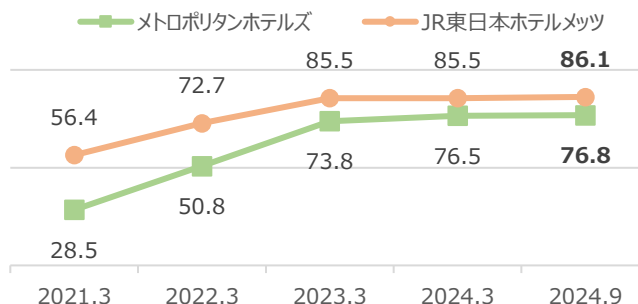


■ オフィス空室率（%）

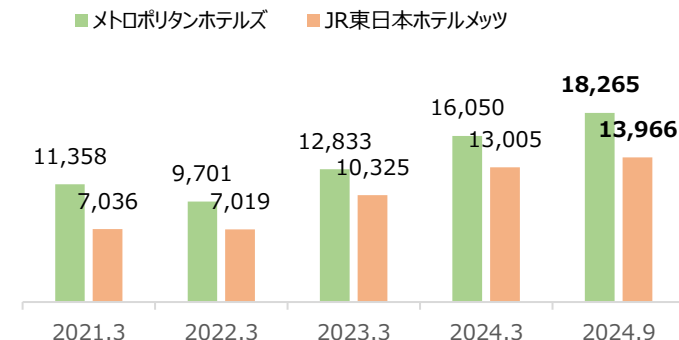
JR東日本ビルディングによる運営物件（東京都内）



■ ホテル稼働率（%）



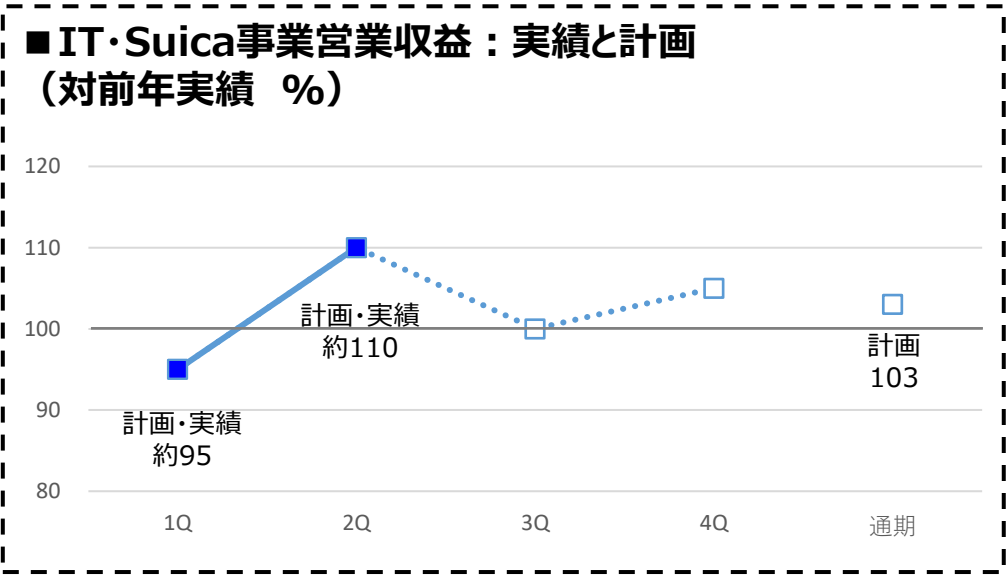
■ ホテル客室単価（円）



(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益	404	454	+49	112.3
営業利益	91	70	△21	77.0
EBITDA	248	228	△20	91.9

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
910	1,010	+99	110.9
219	220	+0	100.4
537	540	+2	100.5

Suica・金融	クレジットカード取扱高の増により対前年で増収
海外鉄道	前年度期中に新規連結したGATES（シンガポール軌道工事・保守会社）の平年度化により対前年で増収
エネルギー	風力発電の開発報酬の減により対前年で減収
建設	工事売上の増により対前年で増収



(参考) IT・Suica事業の実績

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9	
			増減	%
営業収益	293	299	+5	102.0
営業利益	69	66	△2	96.9

※IT・Suica事業営業収益には、「Suica・金融」に含まれないJR東日本メカトロニクスの鉄道設備関連の売上（出改札機器等）も計上している。

連結 貸借対照表

(単位：億円)		2024.3 実績	2024.9 実績	2024.9/2024.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		97,714	98,232	+517	100.5	
	流動資産	11,919	12,673	+754	106.3	
	固定資産	85,795	85,558	△236	99.7	
負債		70,322	69,918	△404	99.4	
	流動負債	16,167	14,940	△1,227	92.4	未払金の減
	固定負債	54,155	54,978	+822	101.5	
純資産		27,392	28,313	+921	103.4	
負債・純資産合計		97,714	98,232	+517	100.5	

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,545	2,994	+449
(主な内訳)			
税金等調整前中間純利益	1,647	1,999	+352
減価償却費	1,914	1,975	+60
売上債権・仕入債務の増減額	△661	△379	+281
利息の支払額	△336	△382	△45
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,584	△3,251	△667
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△2,936	△3,459	△523
工事負担金等受入による収入	480	285	△194
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,904	1,137	△767
(主な内訳)			
長期借入れ、社債の発行による収入	3,548	2,703	△844
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△1,415	△1,120	+295
配当金の支払額	△188	△321	△132
現金及び現金同等物の期首残高	2,150	2,808	+658
現金及び現金同等物の期末残高	4,028	3,690	△337
フリー・キャッシュ・フロー	△38	△257	△218

連結 有利子負債、設備投資、主要諸元

連結有利子負債

(単位：億円)	2024.3 実績	2024.9 実績	2024.9/2024.3		平均金利（対2024.3）
			増減	%	
有利子負債残高	48,682	50,254	+1,571	103.2	1.53% (+0.06%)
社債	31,149	32,863	+1,713	105.5	1.33% (+0.09%)
長期借入金	14,422	14,293	△129	99.1	0.90% (+0.03%)
鉄道施設購入長期未払金	3,110	3,088	△21	99.3	6.55% (+0.00%)
その他有利子負債	0	8	+8	－	3.74% (△4.19%)
ネット有利子負債残高	45,874	46,563	+689	101.5	

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9		2025.3 計画	2025.3/2024.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	1,150	1,043	△106	90.7	4,240	△126	97.1
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	766	1,355	+588	176.8	3,950	+1,179	142.6
合計		1,916	2,398	+481	125.1	8,190	+1,052	114.8

連結主要諸元（前期末時点）

	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

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2023.9 実績	2024.9 実績	2024.9/2023.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	9,573	10,261	+687	107.2	
運輸収入	8,286	8,788	+501	106.1	
その他の収入	1,286	1,473	+186	114.5	不動産販売収入の増
営業費用	8,023	8,301	+277	103.5	
人件費	1,987	1,997	+9	100.5	
物件費	3,435	3,635	+200	105.8	
動力費	407	375	△ 31	92.3	
修繕費	1,084	1,166	+81	107.5	
その他	1,943	2,093	+149	107.7	部外委託関係の増
機構借損料等	419	417	△ 1	99.6	
租税公課	613	631	+18	102.9	
減価償却費	1,567	1,619	+51	103.3	
営業利益	1,550	1,960	+409	126.4	
営業外損益	△247	△ 185	+62	74.9	受取配当金の増
経常利益	1,303	1,775	+472	136.2	
特別損益	14	△ 26	△ 41	－	
中間純利益	936	1,258	+322	134.5	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)		2024.3 実績	2024.9 実績	2024.9/2024.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		88,733	89,398	+665	100.7	
	流動資産	8,817	9,698	+880	110.0	
	固定資産	79,915	79,700	△215	99.7	
負債		68,286	68,073	△212	99.7	
	流動負債	15,476	14,491	△984	93.6	
	固定負債	52,810	53,582	+772	101.5	
純資産		20,446	21,324	+877	104.3	
負債・純資産合計		88,733	89,398	+665	100.7	

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）				
		2023.9 実績	2024.9 実績	対前年 %	2023.9 実績	2024.9 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		10,300	11,017	107.0	2,634	2,862	+227	108.7	
	定期	840	883	105.2	113	119	+5	104.8	
	定期外	9,460	10,133	107.1	2,521	2,743	+222	108.8	・鉄道利用の増：+180 ・北陸新幹線敦賀開業：+45 ・天候災害反動増：+10 ・天候災害：△15
在来線		49,361	51,248	103.8	5,652	5,925	+273	104.8	
	定期	30,525	31,337	102.7	1,989	2,055	+65	103.3	
	定期外	18,836	19,911	105.7	3,662	3,870	+208	105.7	
在来線 関東圏	(再掲)	46,765	48,527	103.8	5,342	5,596	+253	104.7	
	定期	29,093	29,898	102.8	1,905	1,969	+64	103.4	
	定期外	17,671	18,628	105.4	3,437	3,626	+189	105.5	・鉄道利用の増：+170 ・天候災害反動増：+30 ・インバウンド：+5 ・天候災害：△30
在来線 その他	(再掲)	2,596	2,720	104.8	309	329	+19	106.4	
	定期	1,431	1,438	100.5	84	85	+0	100.9	
	定期外	1,164	1,282	110.1	224	243	+19	108.5	・鉄道利用の増：+20
合計		59,661	62,265	104.4	8,286	8,788	+501	106.1	
	定期	31,365	32,220	102.7	2,103	2,174	+70	103.4	・鉄道利用の増：+60
	定期外	28,296	30,044	106.2	6,183	6,613	+430	107.0	

※「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

■ 流通・サービス事業 売上高の推移（前年比）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	累計
物販・飲食 (%)	106.6	105.0	105.6	106.0	104.7	105.8	105.6
JR東日本クロスステーション（リテール）（既存） (%)	109.4	106.4	104.6	108.2	105.5	104.9	106.5
JR東日本クロスステーション（フーズ）（既存） (%)	110.1	105.6	105.6	104.7	103.4	103.2	105.4

■ 不動産・ホテル事業 売上高の推移（前年比）

駅ビル (%)	105.8	106.9	110.3	105.6	109.2	109.4	107.8
ルミネ（既存） (%)	103.5	105.2	109.4	103.9	108.9	109.1	107.2
アトレ（既存） (%)	105.5	105.7	107.0	101.9	104.6	107.7	105.4
ホテル (%)	115.3	117.3	118.9	117.7	112.3	111.6	115.5

■ その他 電子マネー月間利用件数の推移

件数 (百万件)	276	285	286	314	298	295	1,754
前年比 (%)	107.1	106.4	103.9	105.2	102.3	104.3	104.8

III 參考資料

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	
			増減	%
営業収益	27,301	28,520	+1,218	104.5
運輸	18,515	19,350	+834	104.5
流通・サービス	3,693	3,870	+176	104.8
不動産・ホテル	4,181	4,290	+108	102.6
その他	910	1,010	+99	110.9
営業利益	3,451	3,700	+248	107.2
運輸	1,618	1,880	+261	116.1
流通・サービス	526	610	+83	116.0
不動産・ホテル	1,104	1,010	△94	91.5
その他	219	220	+0	100.4
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
運輸	4,501	4,880	+378	108.4
流通・サービス	696	780	+83	112.1
不動産・ホテル	1,655	1,550	△105	93.7
その他	537	540	+2	100.5
ROA	3.6%	3.7%	+0.1%	-
ROA (R=EBITDA)	7.7%	7.8%	+0.1%	-

2026.3 見通し	2027.3 見通し	2028.3 目標 ※
30,030	31,250	32,760
19,680	20,040	20,190
4,630	4,970	6,540
4,560	4,970	5,070
1,160	1,260	960
3,810	3,910	4,100
1,840	1,730	1,780
660	700	800
1,100	1,220	1,240
230	280	300
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
8,100	8,430	8,680
4,930	4,870	4,950
840	900	1,010
1,790	2,070	2,110
560	610	630
3.7%	3.6%	4.0%程度
7.8%	7.8%	8.5%程度

キャッシュの使途（設備投資・株主還元）

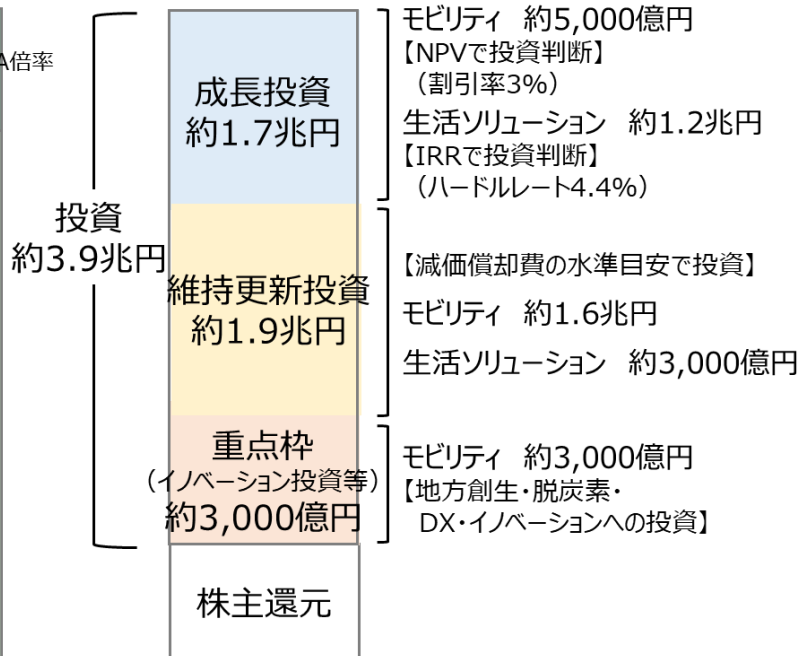
- ・外部環境の変化に強く、持続的に価値を創出していくことができる強靱な経営基盤を構築するため、**2024年3月期からの5年間で約3.9兆円の設備投資**を計画している。このうち維持更新投資は「選択と集中」を徹底する一方、成長投資はTAKANAWA GATEWAY CITYやOIMACHI TRACKS等の開業に向けて加速する（2025.3～2026.3）。
- ・株主還元については、中長期的には総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。設備投資、業績の動向等を踏まえ、株主還元を着実に充実させていく。

■ キャッシュ・アロケーション（2024.3～2028.3）

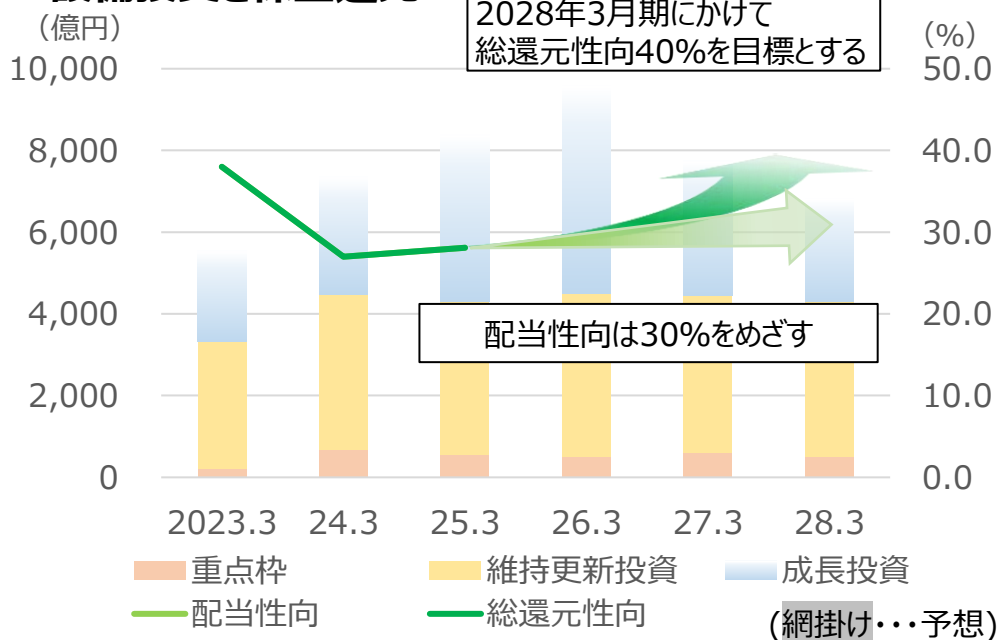
キャッシュの源泉



キャッシュの使途



■ 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 配当金 (円)	中間	75	82.5	50	50	50	55	78
	期末	75	82.5	50	50	50	85	78
	年間	150	165	100	100	100	140	156
配当性向 (%)		19.4	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。) 33

			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

鉄道運賃・料金制度見直し

○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

今後の主な開発（生活ソリューション）（1）

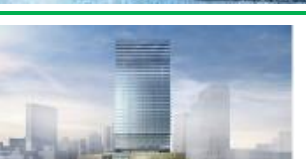
事業費は当社グループにおけるものであり、主に有価証券報告書より記載。
今後のプロジェクトに関する記載は現時点での予定。



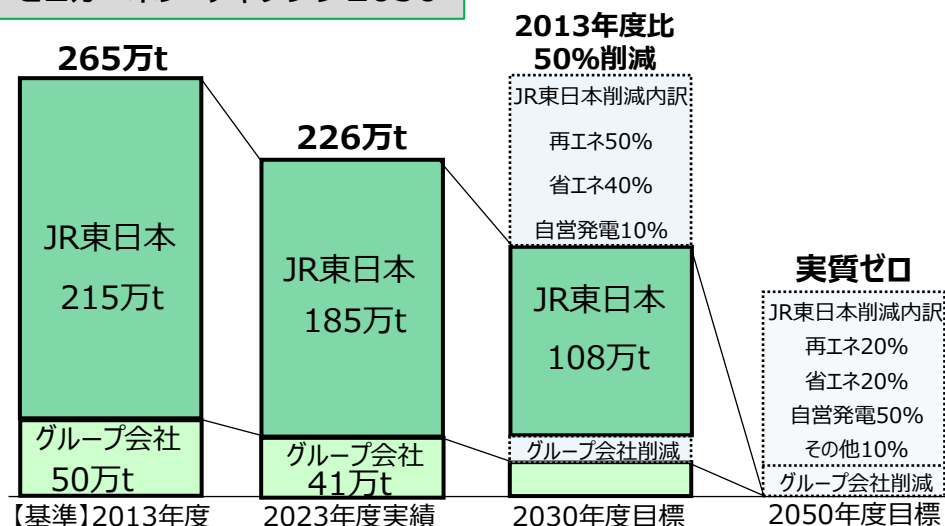
名称	年度	面積	用途・その他
① TAKANAWA GATEWAY CITY 	THE LINKPILLAR 1 : 2025年3月27日まちびらき THE LINKPILLAR 2、 MoN Takanawa、 TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 2026年春開業	延床面積 THE LINKPILLAR 1 : 約460,000㎡ THE LINKPILLAR 2 : 約208,000㎡ MoN Takanawa : 約29,000㎡ TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE : 約148,000㎡	オフィス、住宅、商業、ホテル等 事業費 : 約6,000億円 通常稼働時収益見込 : 約570億円/年
② OIMACHI TRACKS 	開業 : 2026年3月	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、再エネ発電施設等 ※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

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 【東棟 2019年11月開業済み】	延床面積：約80,000㎡ 【東棟の約158,000㎡は含まず】	商業、駅施設等 ※東急(株)等との3社共同事業 【東棟の事業費：約423億円】
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(株)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(株)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 ※(株)世界貿易センタービルディング 等との4社共同事業
⑨	BLUE FRONT SHIBAURA 	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(株)との2社共同事業
⑩	東京科学大学 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(株)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(株)

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月までにSBT認定に必要となる排出削減計画を策定

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 グループレポートにおいてTNFD提言に基づき自然関連
リスク・機会を把握し開示

新幹線の区間別CO₂排出量の算定・開示

2024年4月 お客さま1人当たりのCO₂排出量（2022年度実績）を
区間別に算定・開示

2024年9月 2023年度実績を算定・開示

線区	区間	CO ₂ 排出量 [kg-CO ₂]
東北新幹線	東京～仙台	7.0
上越新幹線	東京～新潟	6.6
北陸新幹線	東京～長野	4.4

各種イニシアチブへの参加



連結 有利子負債残高の推移

(単位：億円)	2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 実績	2024.9実績	
							平均年限
社債 (外債比率)	17,102 (1.56%)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,149 (1.24%)	32,863 (1.33%)	15.48
	14.0%	11.8%	17.4%	27.0%	32.4%	37.7%	
長期借入金	11,243 (0.99%)	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	14,422 (0.87%)	14,293 (0.90%)	5.90
鉄道施設購入 長期未払金	3,277 (6.51%)	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,110 (6.55%)	3,088 (6.55%)	17.32
その他 有利子負債	1,500 (-)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	-	0 (7.93%)	8 (3.74%)	0.33
合計	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	48,682 (1.47%)	50,254 (1.53%)	12.87
ネット有利子負債	31,585	41,522	45,327	45,598	45,874	46,563	-

(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月末及び9月末実績のその他有利子負債は、GATES PCM CONSTRUCTION LTD.の残高です。

上段：残高

下段：平均金利

■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回復（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）
2024年4月～2024年9月 合計2,703億円
(うち、ESG債 2,273億円)

■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）

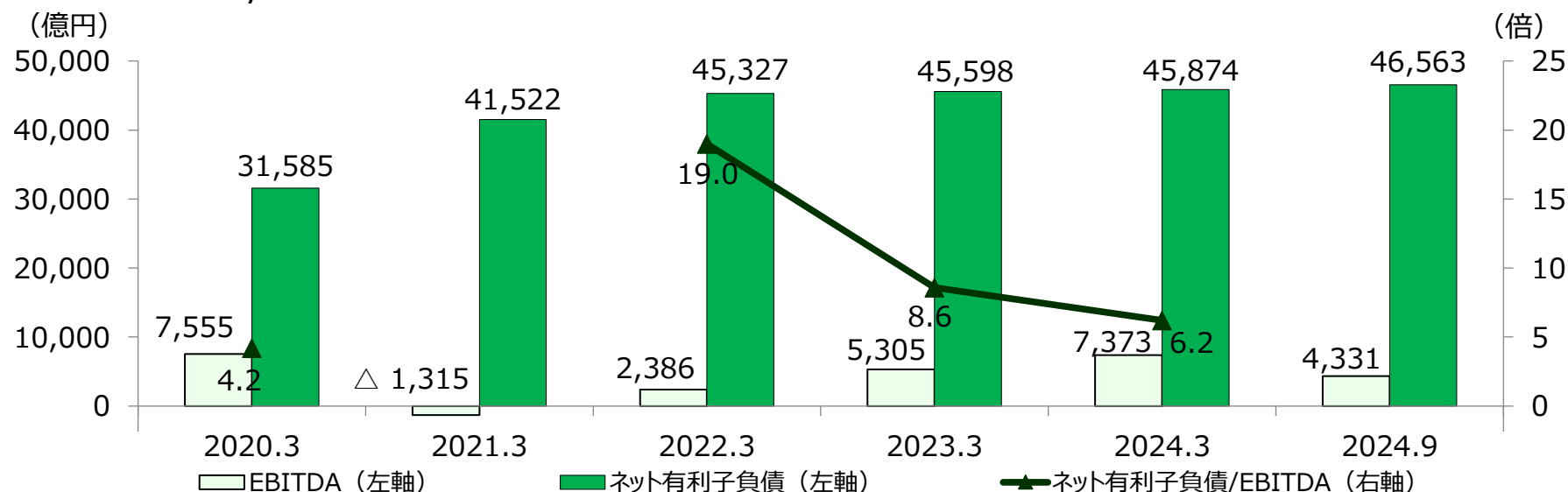
■短期格付け

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) 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) EBITDA = 連結営業利益 + 連結減価償却費

(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)	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2024.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	9.0	—	3.1	9.4	10.2	7.8
D/Eレシオ	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8	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

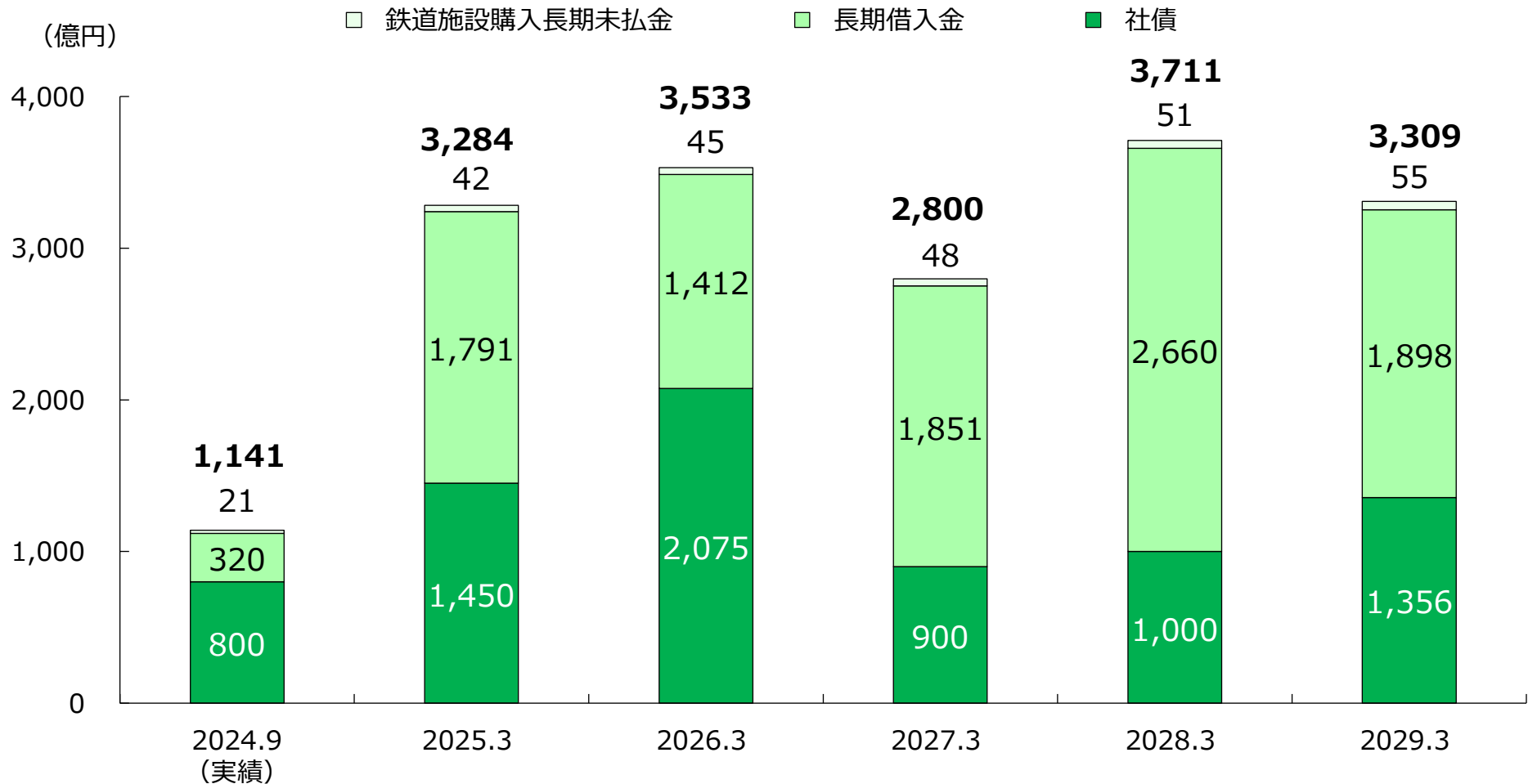
(注5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

(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10月31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、過去の事実以外のものは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。