

2025年3月期決算および2026年3月期経営戦略 説明資料

2025年4月30日 東日本旅客鉄道株式会社



まちびらきを迎えた
TAKANAWA GATEWAY CITY

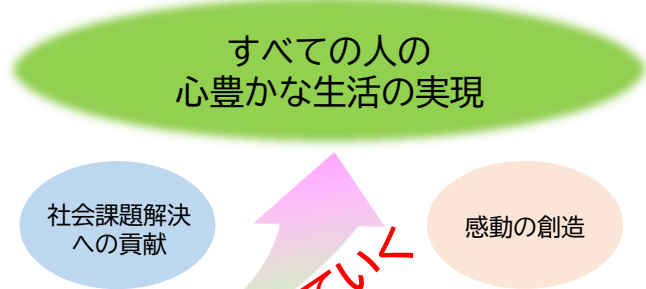
I 新グループ経営ビジョンの策定について	3
II 中長期的な方向性	5
III 2025年3月期決算実績	19
IV 2026年3月期経営戦略	36
V 参考資料	50

I 新グループ経営ビジョンの策定について

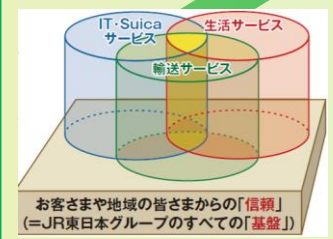
新グループ経営ビジョンの策定について

コロナ禍を経て経営環境がさらに急激に変化する今こそ、
当社グループが「当たり前」を超え、かつてない高みをめざして
勇ましく翔びたつときである。

モビリティと生活ソリューションの二軸で、これまでにない発想と
戦略で新たなマーケットを創造し、すべての人の心豊かな生活を
実現すべく、**新グループ経営ビジョンを2025年夏に発表する。**



グループ経営ビジョン「変革2027」

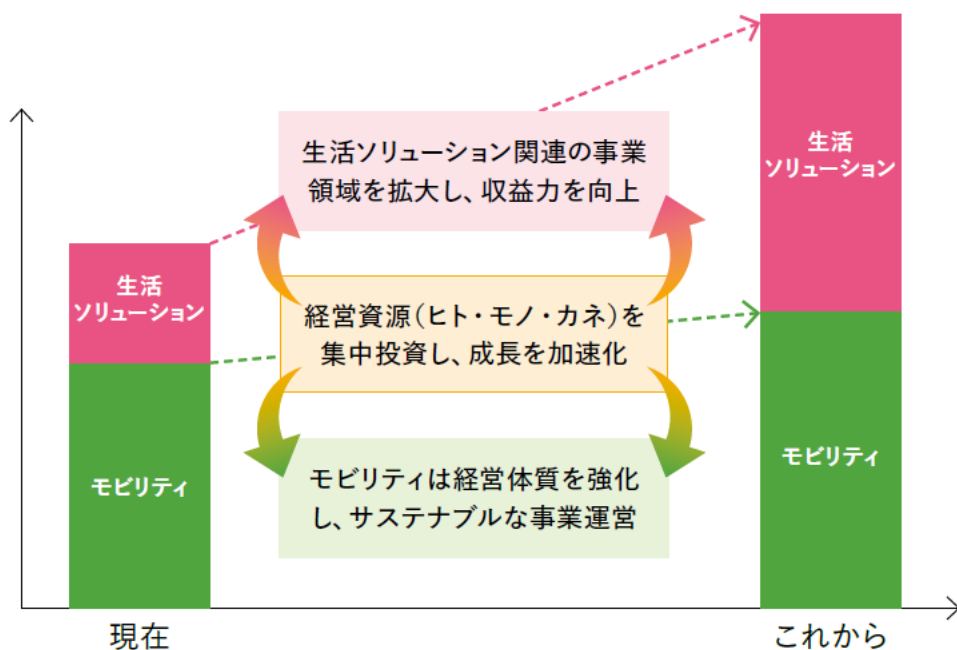


経営環境の急激な変化

- ・コロナ禍を経た生活様式とマーケットの変化
- ・生成AI・ロボットなど、技術の劇的な進展
- ・人口減少、首都圏への一極集中、地方の過疎化
- ・金利の上昇、インフレの進行

Ⅱ 中長期的な方向性

- 「モビリティ」と「生活ソリューション」の二軸で経営を支え、いかなる経営環境でも**サステナブルに成長できる強靱な経営体質を構築**
- グループで展開する多様な事業がそれぞれの強みを活かし成長するとともに、「**融合と連携**」をさらに進めることで、**グループとしての総合力を発揮し、企業価値を最大化**



【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

- ・中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」の実行
- ・立地等の強みを活かした**価格戦略**
- ・不動産事業の領域の拡大と**回転型ビジネスの加速**
- ・Suicaを「移動と決済のデバイス」から「**生活のデバイス**」へ進化

融合と連携

【モビリティ】

運輸事業

- ・安全・安定輸送の**レベルアップ**
- ・車両新造やダイヤ設定等による**キャパシティ増**と**目的地づくり**等の需要喚起
- ・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**に向けた継続的な働きかけ

ご利用のお客さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまにご心配・ご迷惑をおかけする事象が立て続けに発生

➤ 各事象における対策を確実に実施

－ 鉄道車両の輪軸組立作業における不適切な取扱い

(データの書き換え、圧入力値が規定の範囲外の状態で行っていた事象)

- ・当社幹部および全グループ会社の社長を緊急で招集
グループ全体に対する厳しい教訓としてとらえ、コンプライアンス順守について周知徹底するよう指示
- ・対象の輪軸の取替え、検圧、再圧入等 ・規程やルールの見直し、システム改修等
- ・本事象を教訓としたコンプライアンス全社員教育および意識調査を実施し、今後の品質管理に反映
- ・企画部門による改善策のモニタリング、内部監査部門による監査を通じて、**グループ全体のガバナンスを向上**

－ 東北新幹線の走行中に連結部が外れた事象

- ・関係全車両を緊急総点検

【当面の対策】

- ・併結走行中に何らかの電氣的な異常が発生したと考えられ、その場合でも連結器の分割動作が行われないよう、機械的に動作機器を固定する器具を併結作業時に取り付け

【恒久対策】

- ・連結器を分割させる回路が走行中に動作しないしくみへの見直し

○技術の進化に合わせ、安全の取組みを一段進化させ、安全対策を推進

○お客さまに提供するサービス全体の品質管理の問題と捉え、

「究極の安全」の追求により生まれる安心をお届けできるよう、グループ一丸となって取り組む。

モビリティの主要施策（安全・安定輸送、技術開発）

- **最大の収益基盤**である「**安全・安定輸送**」と「**サービス品質**」の更なる向上のための
インフラ維持・強化（2024年3月期～2028年3月期 約1.6兆円）
- さらに、技術革新によりイノベーションを推進し、未来の暮らしをよりよく豊かに変えていく

■ 安全・安定輸送のレベルアップ

- ・ ホームドア整備の加速
（2032年3月期末頃までに東京圏在来線の主要路線330駅758番線への導入）
- ・ 大規模地震対策、自然災害対策



ホームドア整備



大規模地震対策（新幹線高架橋柱）

■ 輸送サービスの拡充

- ・ 福島駅アプローチ線の増設工事（2027年3月期末使用開始予定）

■ 車両・設備のリニューアル

- ・ 車両新造、車両機器/地上設備の更新



次期東北新幹線車両E10系（イメージ）

■ 人手不足への対応・働き方改革の推進

- ・ ワンマン運転の拡大（首都圏主要線区では、2030年頃までに実施）
- ・ 新幹線ドライバレス運転（2030年代中頃に営業列車のドライバレス運転を目指す）



ドライバレス運転（GOA4）走行試験

モビリティの主要施策（鉄道ネットワークの強化）

- 将来の収益力向上のため、**羽田空港アクセス線（仮称）の整備**を、お客さまにご理解・ご協力いただきながら着実に推進
- 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**
- **鉄道ネットワークを活かした沿線まちづくりを推進**



(東山手ルート)

- ・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

- ・東京駅⇔羽田空港が約18分に

- ・1日当たり約7万人のご利用を想定

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・調整中

モビリティの主要施策（運賃・料金）

- **2026年3月実施の運賃改定**について、2024年12月に申請し、認可待ち
- **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しくみの導入**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
- **料金体系の見直し等、届出により実施可能な価格戦略を一段と推進**

（現行の運賃料金制度と手続きのしくみ）

		新幹線	在来線
運賃	普通運賃	認可 (上限の認可 + 上限の範囲内で届出)	
	定期運賃		
料金	特急料金 (自由席)	届出化を要望	届出
	座席指定料金		
	特別車両料金 (グリーン料金)		



- 中央線快速グリーン車の導入
サービス開始：2025年3月
増収効果：約80億円／年
投資額：約860億円

※特別企画乗車券は上限の範囲内で届出

生活ソリューションの主要施策（開発）

- **「広域品川圏」**（浜松町～大井町）
…えきまち一体のまちづくりを
重点的に推進
- **首都圏ターミナル駅**
（渋谷、新宿、池袋、横浜、大宮、千葉等）
…ターミナル駅を中心とした
魅力的なまちづくりを推進
- **モビリティとの融合と連携による
沿線まちづくり**
…**社有地開発**（船橋市場町等）や
鉄道ネットワーク強化等を契機
とした沿線まちづくりを推進

— 当社グループ線
— 他社線



生活ソリューションの主要施策（不動産回転）

➤ JR東日本不動産(株)の設立により、**社有地開発やマチナカ不動産の取得・開発を加速**

➤ **不動産販売※の規模拡大をさらに加速し、成長分野への再投資を充実**

※2025年3月期収益：計画約300億円⇒実績約500億円（一部特別利益を含む） 2026年3月期収益：計画約650億円

➤ **不動産ファンド事業における資産運用規模の目標（累計4,000億円※）を2026年3月期中に達成、目標の上方修正を検討**

※2028年3月期目標



生活ソリューションの主要施策（融合と連携による価値創出）

- 鉄道のアセットを積極的に活用し、新たな価値・サービスを生み出すビジネスモデル
- 収益性の向上に加え、社会課題解決にも貢献

■ 列車荷物輸送の事業化

荷物輸送サービス「はこビュン」を本格的に事業化し、年間100億円規模の収益獲得を目指す
物流業界の人手不足問題等にも対応



■ スマート健康ステーション®

生活動線上にある駅において、オンラインも活用した医療サービスをお届け
※「スマート健康ステーション」はJR東日本の登録商標です



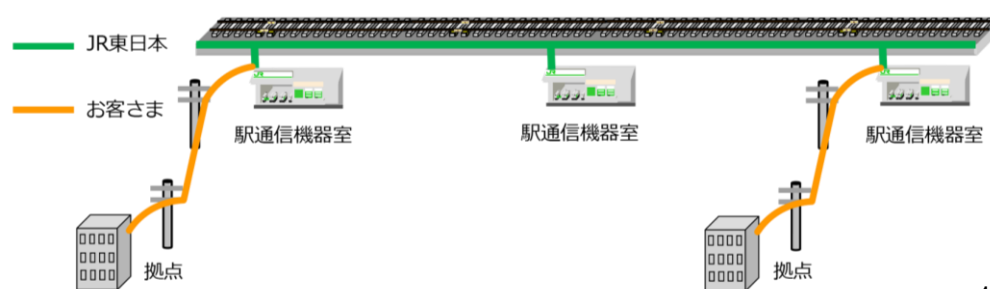
■ 多機能ロッカーの展開

予約・預入・受取・発送に対応した「マルチエキュープ」の設置を拡大。年間2万件の受取実績で再配達削減に貢献



■ 光ファイバの心線貸出

鉄道線路沿いに敷設している高品質で安定性の高い光ファイバ心線を法人のお客さまに貸し出し

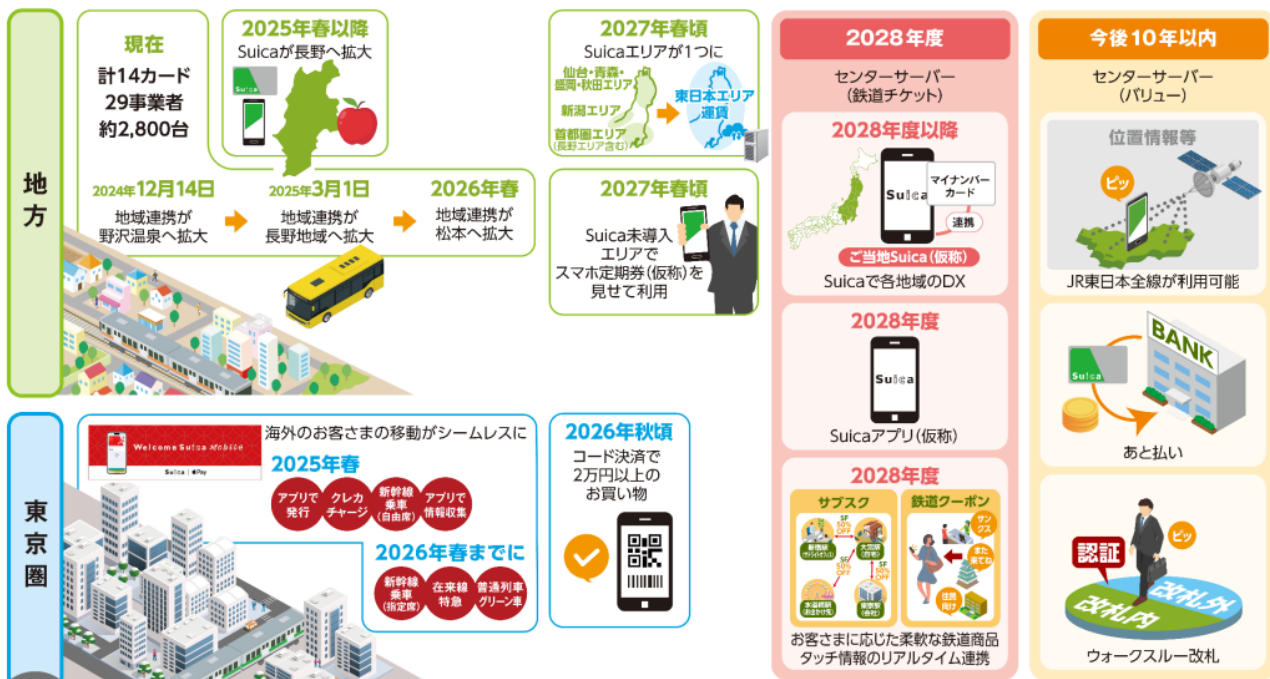


生活ソリューションの主要施策（Suica Renaissance）

- Suicaを「移動と決済のデバイス」から「**生活のデバイス**」へ進化
- Suicaデータを活用したまちづくりで、**くらしを大胆にイノベーション**
- JRE ID の導入やセンターサーバー化を進め、**シームレスにご利用いただける環境を整備**
- **当社グループのサービスのシナジーを創出するハブ**として、**中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」で掲げる「生活ソリューションの営業収益・利益倍増」※の基盤に**

※2023年度→2033年度

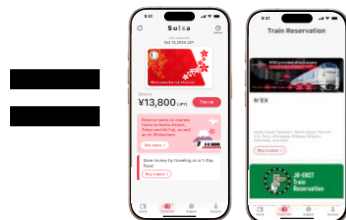
Suicaの当たり前を超える



2025年2月～ 順次拡大

インバウンド需要の獲得

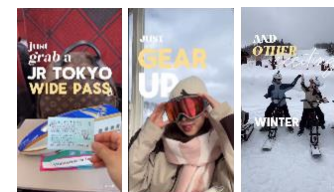
- 魅力的な観光地づくりやPRの強化により、首都圏を起点に東北・信越へと需要を拡大
- ストレスフリーな受入環境の整備に加え、増発や車両新造等での輸送力増強も検討
- 高付加価値サービスも検討し、需要に合わせたプライシングで収入を拡大



列車の予約・購入から乗車まで、
シームレスなご利用が可能に

- ・東日本エリアの豊かな自然を強みとしたインバウンド流動創造
(現業機関や海外拠点による東日本の魅力発信、インフルエンサーの活用)

- ・グローバルなトレンドを捉えた旅行需要を開拓
(高付加価値旅行、アドベンチャートラベル等)



インフルエンサーの活用



みちのく潮風トレイル イメージ

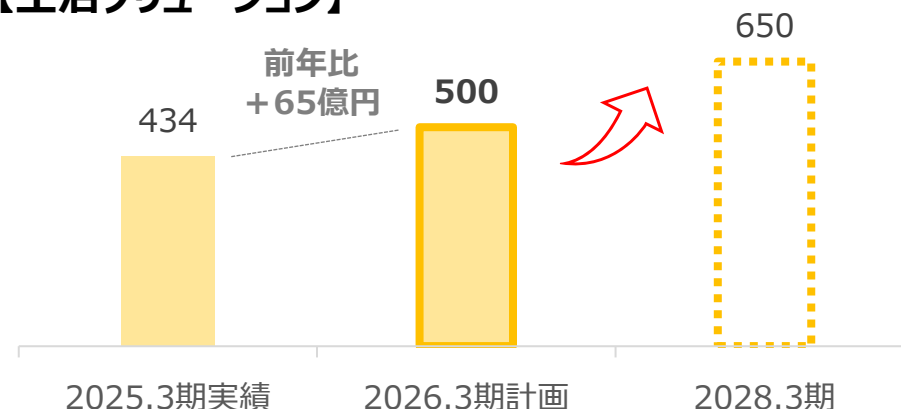
【モビリティ】



【カウント方法】

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

【生活ソリューション】



【カウント方法】

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)

- 新型車両（E10系）の開発や新幹線ドライバレス運転等の技術革新に加え、スマートメンテナンスや外国人材活用などの**鉄道各社共通の課題に対し、プラットフォームの構築をリードし、鉄道業界・社会を変えていく**

■ 鉄道技術分野における他社連携（JR西日本）

サプライチェーンの強靱化を目指し、車両装置・部品の共通化の検討を開始。また、サステナブルな鉄道運営のため、「電気設備のスマートメンテナンスの実現」や「工事業務の機械化・DX」に関する連携を開始。

■ 特定技能人材育成研修

特定技能制度を活用し、海外から人材を日本へ招聘し、鉄道技術の基礎知識習得と特定技能評価試験合格に重点を置いた研修を新たに実施。
JR東日本以外の鉄道事業者も参画できるオープンな教育プラットフォームをめざす。

目指す将来像

電気設備のスマートメンテナンス

ドローン活用



現地作業等の削減

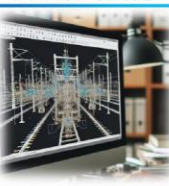
CBM（状態基準保全）



センサや生成AI等の活用による効率的な電気設備の保全（CBM）

工事業務の機械化・DX

デジタルツイン活用



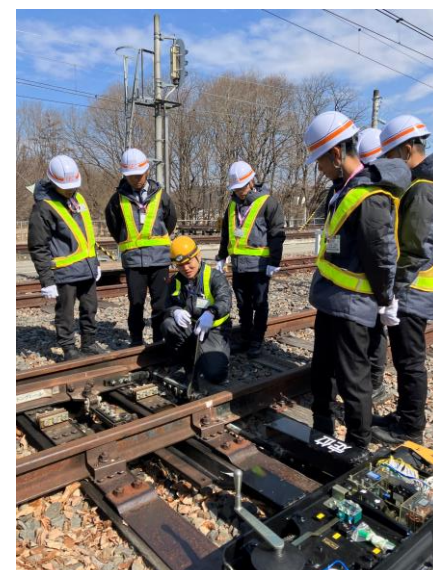
点群データ等を活用した工事業務の効率化

機械・ロボット活用



施工の省力化

※本頁で使用している各画像は全て生成AIで作成



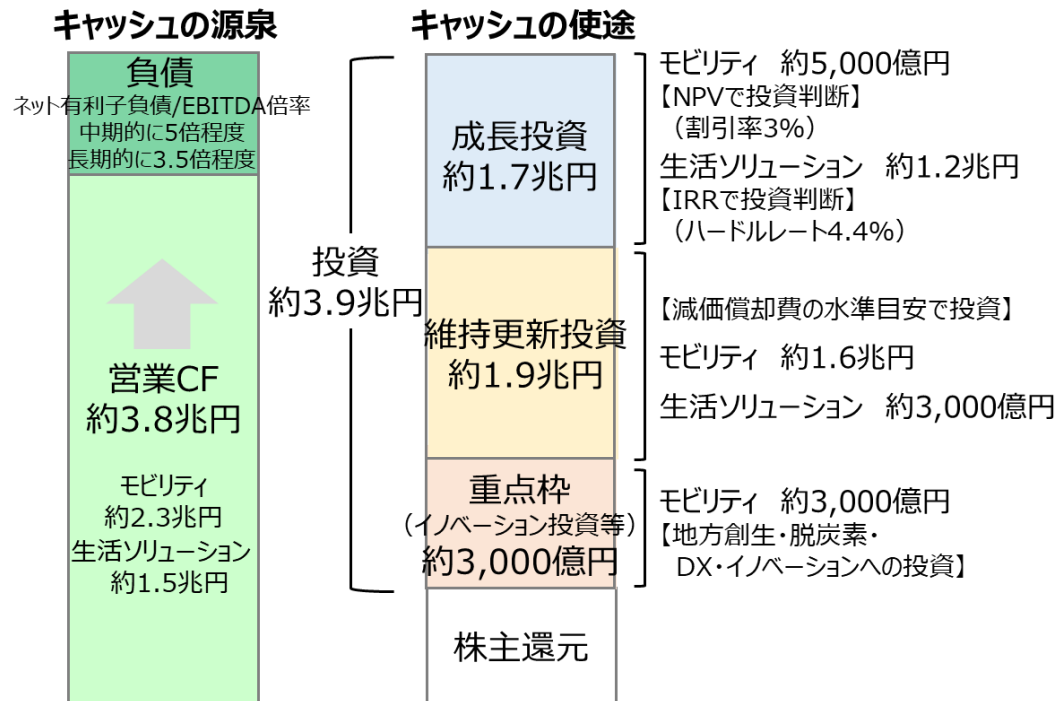
研修試行の様子（2025年2月～3月）

キャッシュの使途（設備投資）

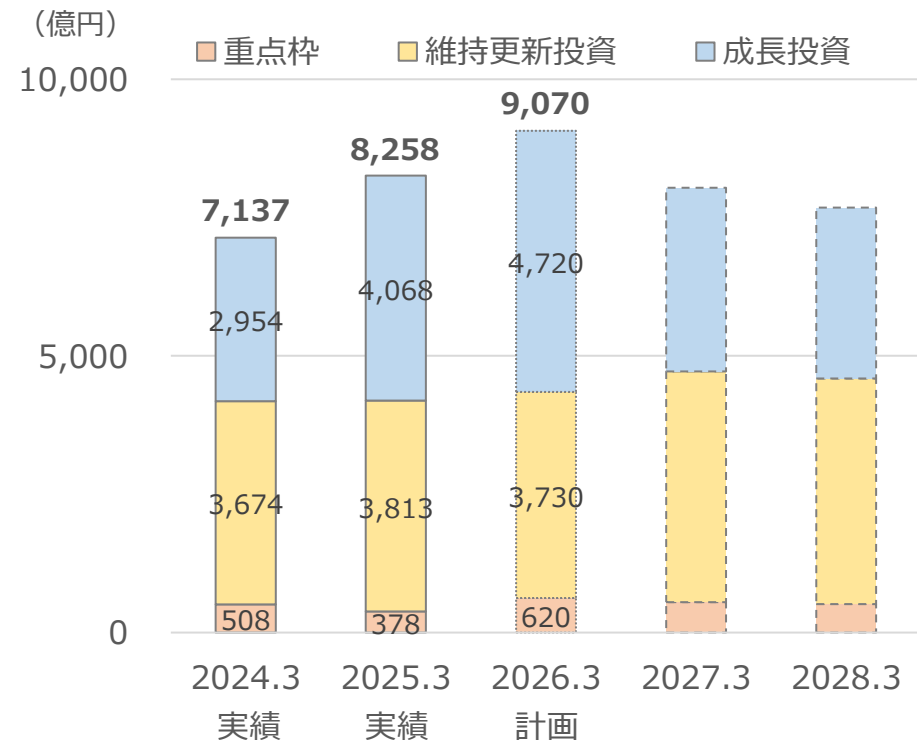
- 変革2027においては、強靱な経営基盤を構築するため、2028年3月期までの**5年間で約3.9兆円の設備投資**を計画
- **成長投資**はTAKANAWA GATEWAY CITYやOIMACHI TRACKS等の開業に向けて加速し、**2026年3月期が最大に**
- 維持更新投資は、収益基盤の維持・強化のための「選択と集中」でコントロール

■ キャッシュ・アロケーション（2024.3～2028.3）

※2023年4月公表



■ 設備投資額の推移

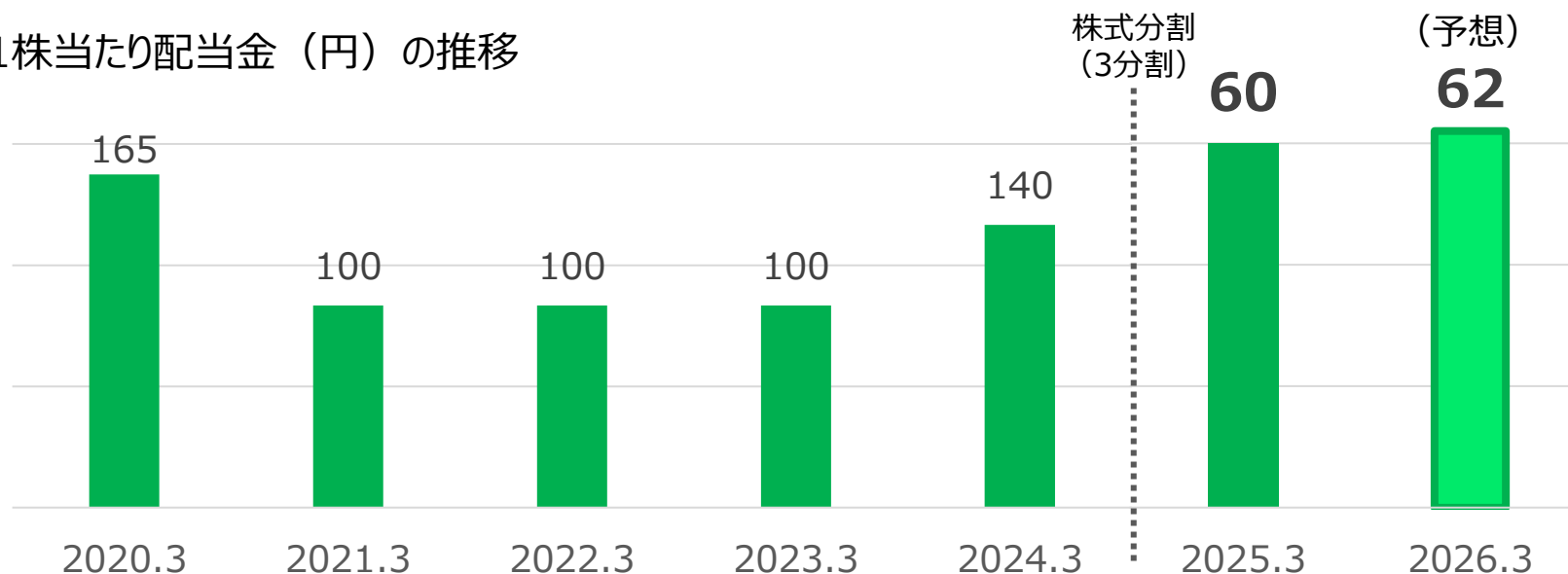


キャッシュの使途（株主還元）

- **配当性向は30%をめざし、中長期的には総還元性向40%を目標**
- 足元では成長投資に優先的にキャッシュを振り向けるが、設備投資や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
- **2025年3月期の配当は、予想より8円増配し、年間60円（配当性向30.3%）、2026年3月期の配当予想は、62円（配当性向30.9%）とする**

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3
配当性向	31.4%	-	-	38.0%	26.8%	30.3%	30.9%

【参考】1株当たり配当金（円）の推移



※グラフの高さは株式分割を考慮して表示

Ⅲ 2025年3月期決算実績

2025年3月期 期末決算のポイント

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		2025.3計画	2025.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	27,301	28,875	+1,574	105.8	28,520	+355	101.2
営業利益	3,451	3,767	+316	109.2	3,700	+67	101.8
経常利益	2,966	3,215	+249	108.4	3,150	+65	102.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,964	2,242	+278	114.2	2,100	+142	106.8
EBITDA	7,373	7,829	+456	106.2	7,730	+99	101.3

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

連結決算

増収増益

- 鉄道のご利用増やエキナカ店舗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

全て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、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、システム受託開発の売上が増加したことなどにより**増収増益**

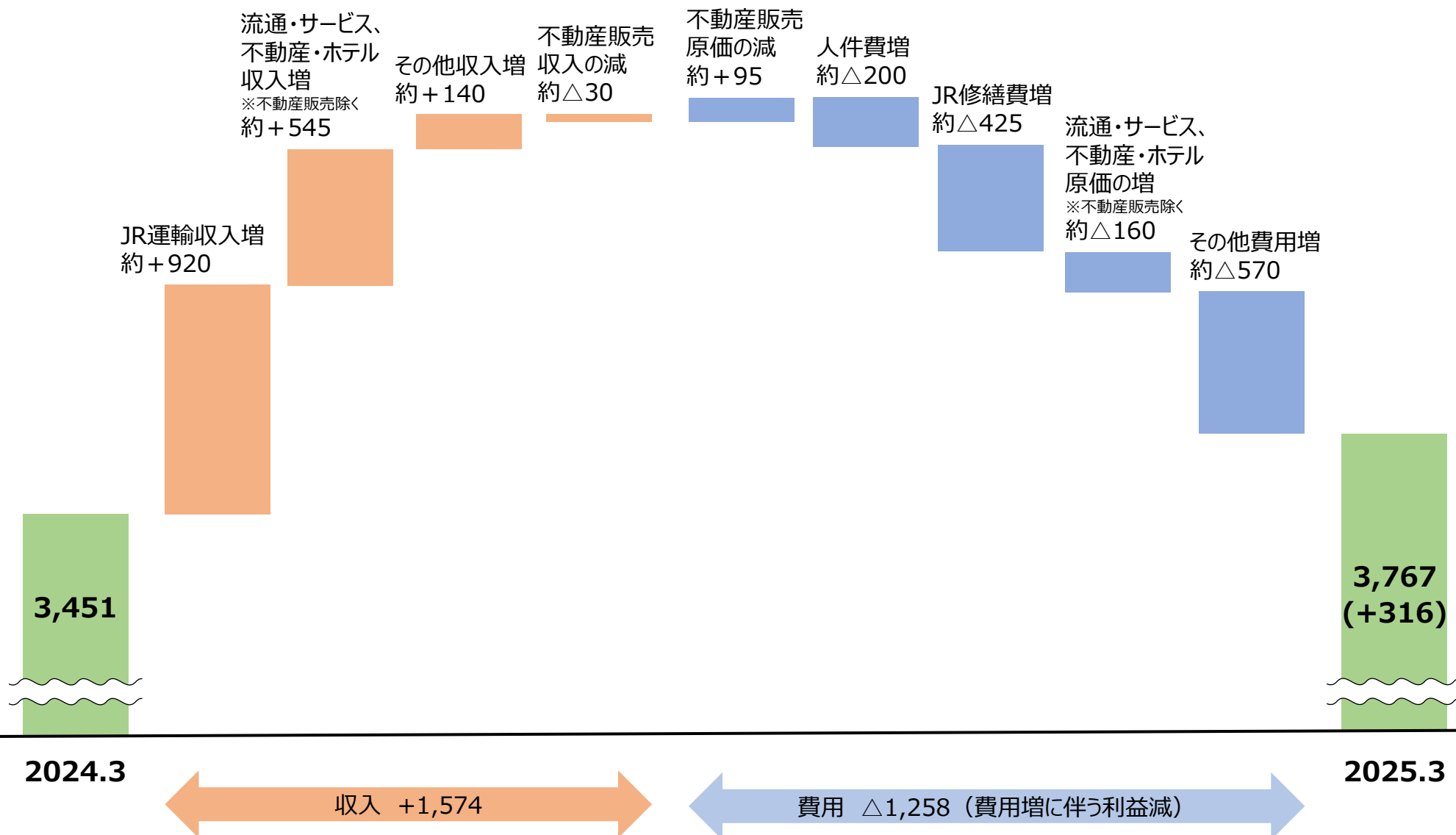
注 2025年3月期第1四半期より、JR東日本の高架下貸付業の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ、JR東日本スポーツ(株)および(株)ガーラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更。本資料中の前年度の情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき、作成。

○株主還元（配当の状況・1株当たり）

合計 60円 ※配当性向30.3% （中間配当 26円 期末配当 34円 ※8円増配）

2025年3月期 連結営業利益増減

(単位：億円)



連結 損益計算書

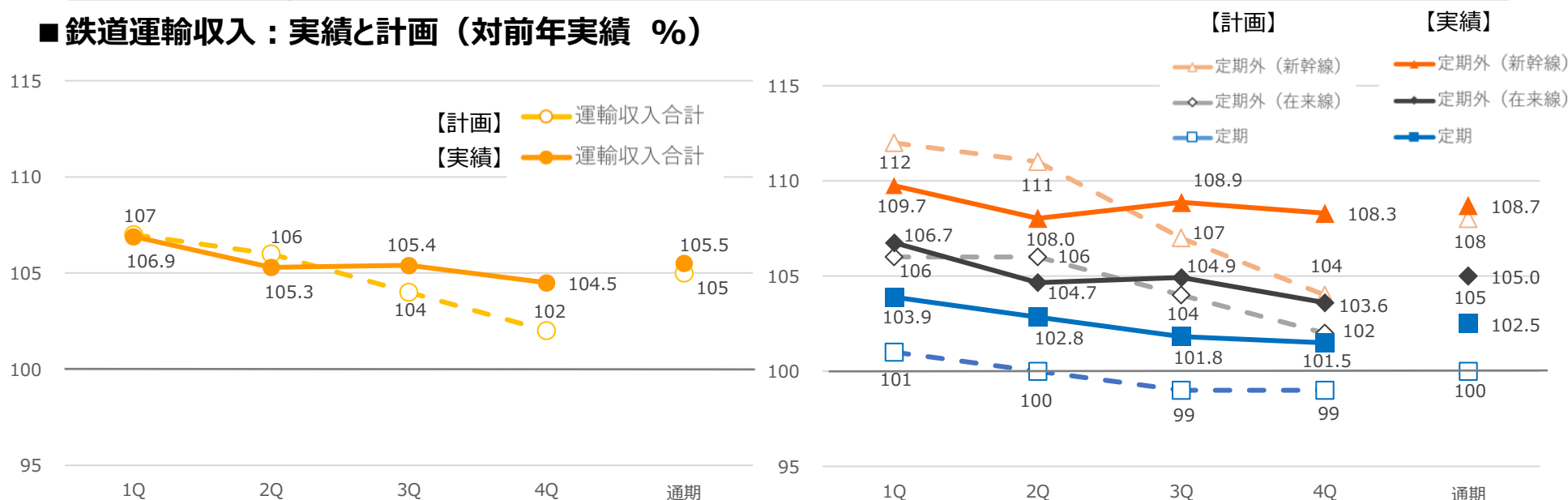
(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	27,301	28,875	+1,574	105.8	
運輸	18,515	19,457	+942	105.1	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	3,693	3,937	+244	106.6	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	4,181	4,454	+272	106.5	SC・ホテルの売上増
その他	910	1,025	+114	112.6	システム受託開発の売上増
営業利益	3,451	3,767	+316	109.2	
運輸	1,618	1,760	+142	108.8	
流通・サービス	526	605	+79	115.0	
不動産・ホテル	1,104	1,203	+99	109.0	
その他	219	229	+10	104.7	
調整額	△16	△31	△14	188.9	
営業外損益	△485	△552	△66	113.8	
営業外収益	291	279	△12	95.9	
営業外費用	777	832	+54	107.0	支払利息の増
経常利益	2,966	3,215	+249	108.4	
特別損益	△225	△242	△17	107.6	
特別利益	406	451	+45	111.1	
特別損失	631	693	+62	109.9	
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,964	2,242	+278	114.2	

EBITDA	7,373	7,829	+456	106.2
運輸	4,501	4,751	+250	105.6
流通・サービス	696	799	+103	114.9
不動産・ホテル	1,655	1,758	+103	106.2
その他	537	551	+13	102.6

※ 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)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		2025.3計画	2025.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	18,515	19,457	+942	105.1	19,350	+107	100.6
営業利益	1,618	1,760	+142	108.8	1,880	△119	93.7
EBITDA	4,501	4,751	+250	105.6	4,880	△128	97.4
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増により対前年で増収						

■ 鉄道運輸収入：実績と計画（対前年実績 %）



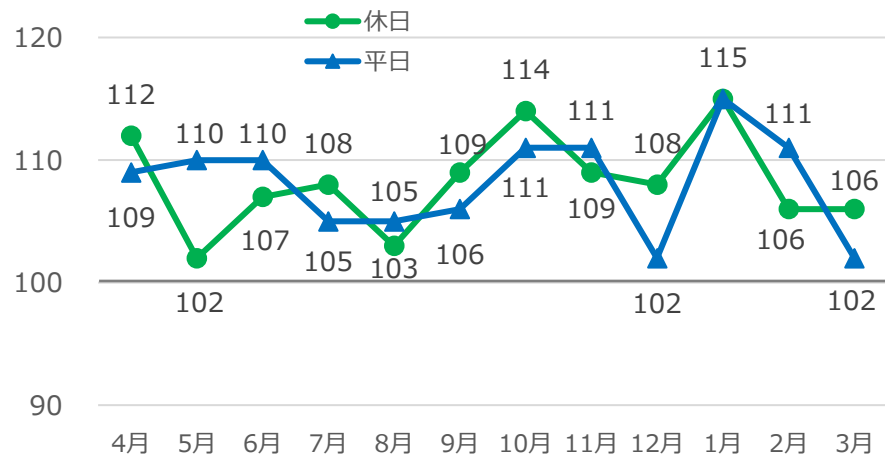
※対前年の計画値が四半期毎に低下する理由は、前年度末にかけてご利用実績が上昇したためである。

運輸事業（関連指標）

■新幹線断面輸送量（平日・休日の別）

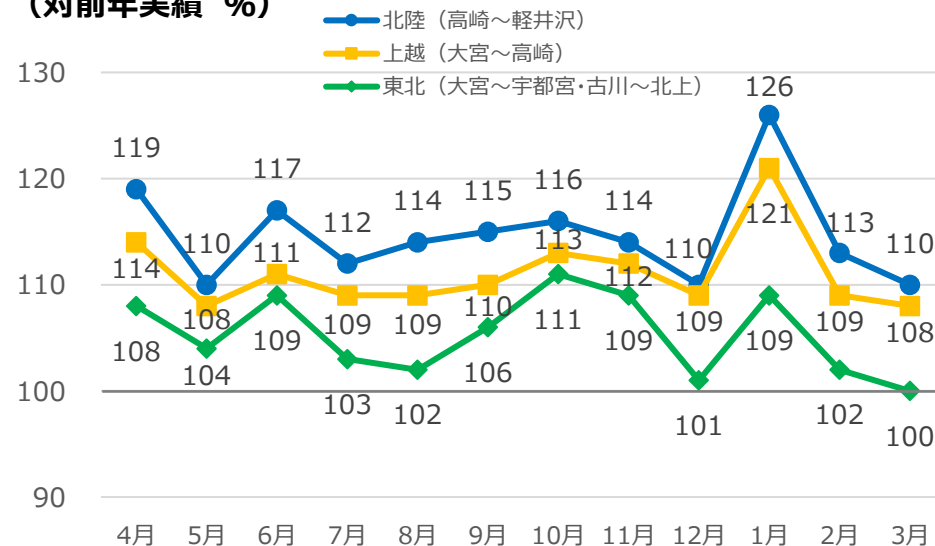
（対前年実績 %）

※休日は土日祝日の他にGW・お盆・年末年始を含む



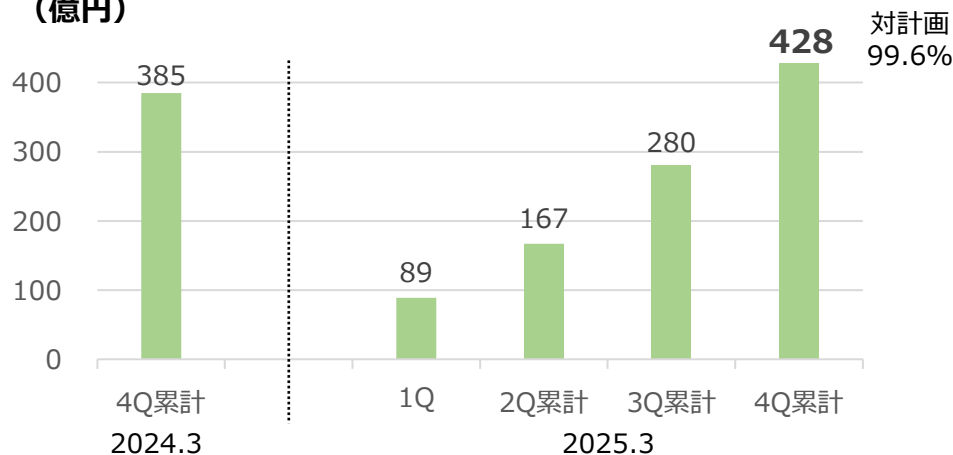
■新幹線断面輸送量（方面別）

（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

2025年3月実績 約8.9%

（目標購入率：約17%）

目的：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

【Topics】

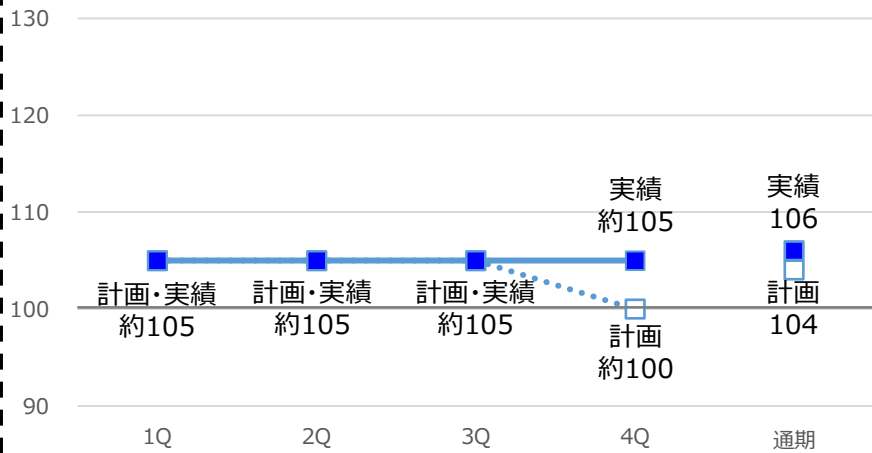
2024年10月、通常の通勤定期券より約15%割安に改定

※JRE POINT還元と合わせると、約20%おトクに

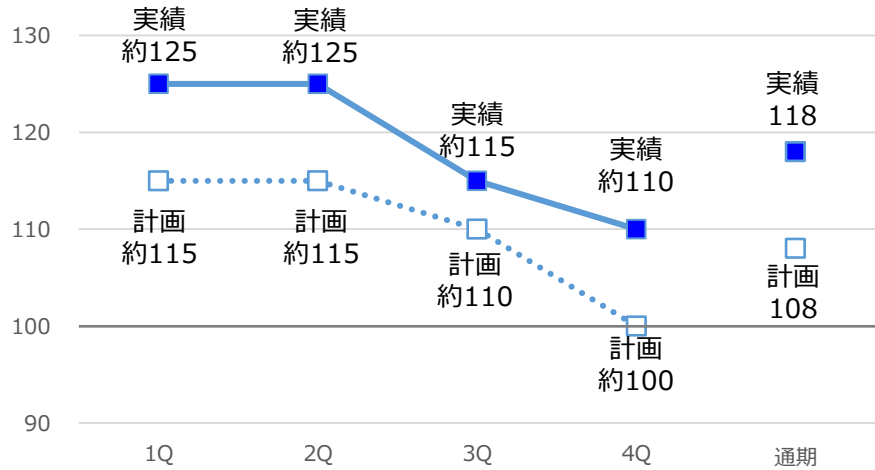
(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		2025.3計画	2025.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益	3,693	3,937	+ 244	106.6	3,870	+ 67	101.8
営業利益	526	605	+ 79	115.0	610	△ 4	99.2
EBITDA	696	799	+ 103	114.9	780	+ 19	102.5

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	Decorum Vending（イギリスの自動販売機運営会社）の新規連結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 %)

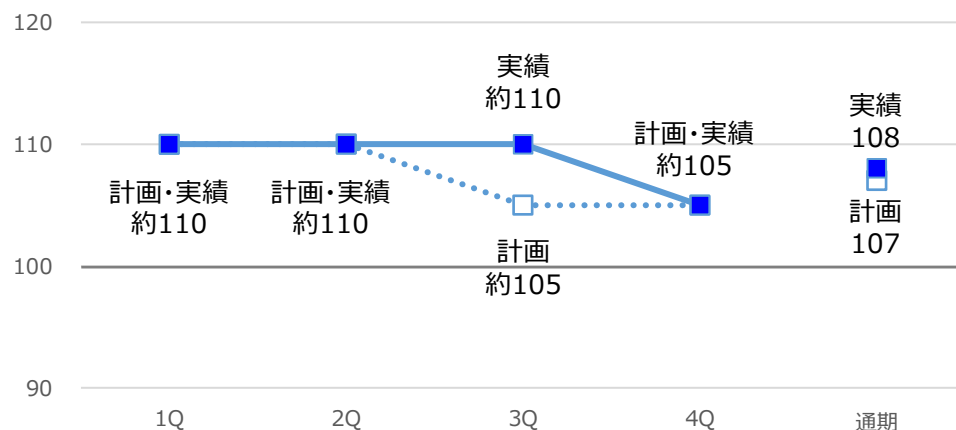


■交通広告営業収益：実績と計画
(対前年実績 %)



(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		2025.3計画	2025.3実績/計画	
			増減	%		増減	%
営業収益 () は不動産販売除く	4,181 (3,697)	4,454 (3,999)	+272 (+301)	106.5 (108.2)	4,290 (3,959)	+164 (+39)	103.8 (101.0)
営業利益 () は不動産販売除く	1,104 (856)	1,203 (887)	+99 (+31)	109.0 (103.6)	1,010 (851)	+193 (+36)	119.2 (104.3)
EBITDA () は不動産販売除く	1,655 (1,407)	1,758 (1,442)	+103 (+34)	106.2 (102.5)	1,550 (1,391)	+208 (+51)	113.4 (103.7)
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	不動産販売の売上減により対前年で減収であったが、販売原価の件名差により増益						
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 %)

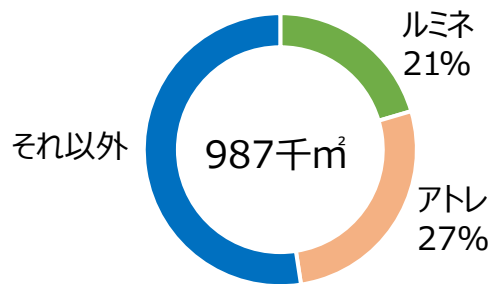


(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

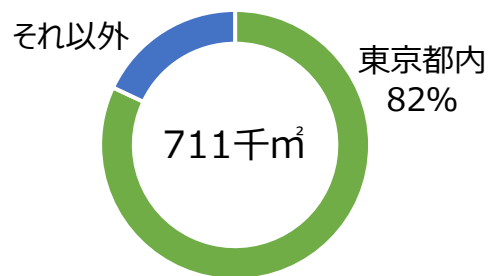
(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3	
			増減	%
営業収益	746	842	+96	112.9
うち	メトロ	447	+50	112.8
	メッツ	198	+23	113.7
営業利益	67	95	+27	140.8

不動産・ホテル事業（関連指標）

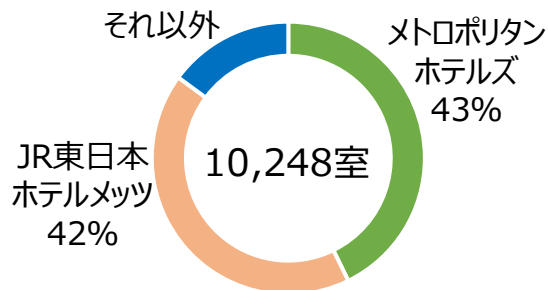
■ ショッピングセンター貸付可能面積 （2025年3月末） ※速報ベース



■ オフィス貸付可能面積 （2025年3月末）

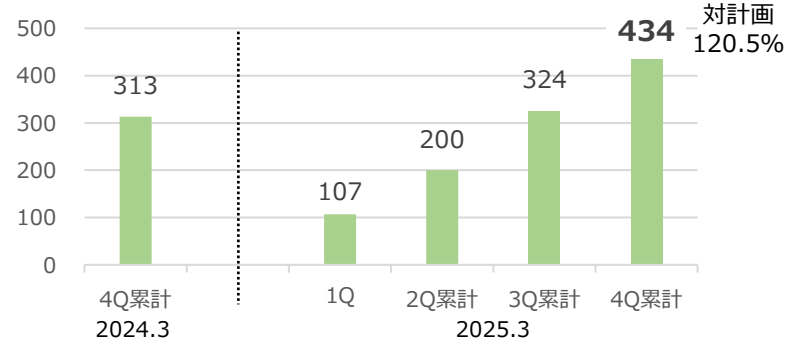


■ ホテル部屋数 （2025年3月末）

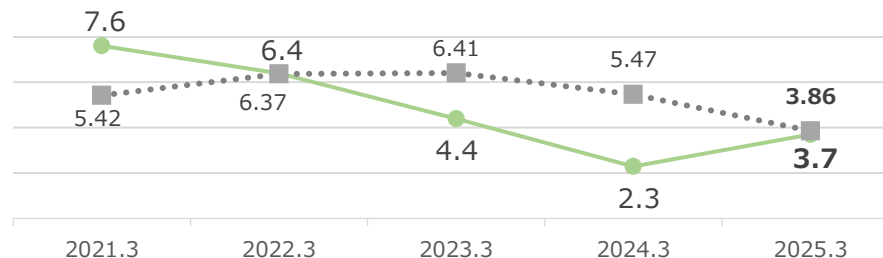


■ インバウンド収入（億円）

・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）

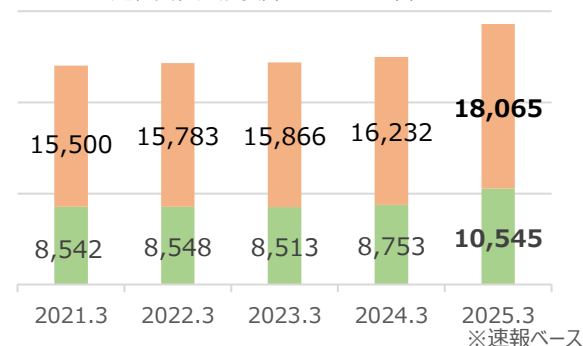


■ オフィス空室率（%）

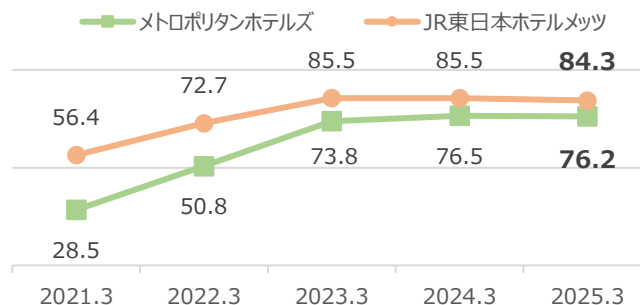


■ 賃貸等不動産含み益（億円）

■ 連結貸借対照表計上額 ■ 含み益

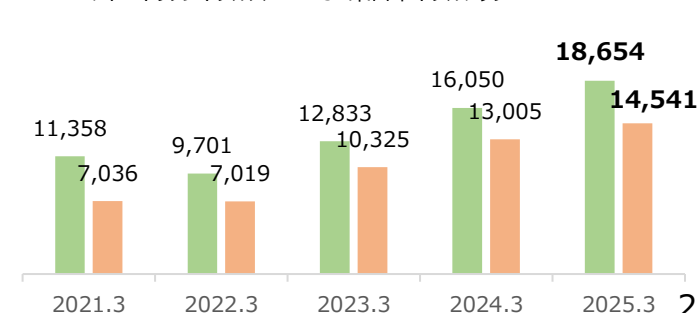


■ ホテル稼働率（%）



■ ホテル客室単価（円）

■ メトロポリタンホテルズ ■ JR東日本ホテルメッツ

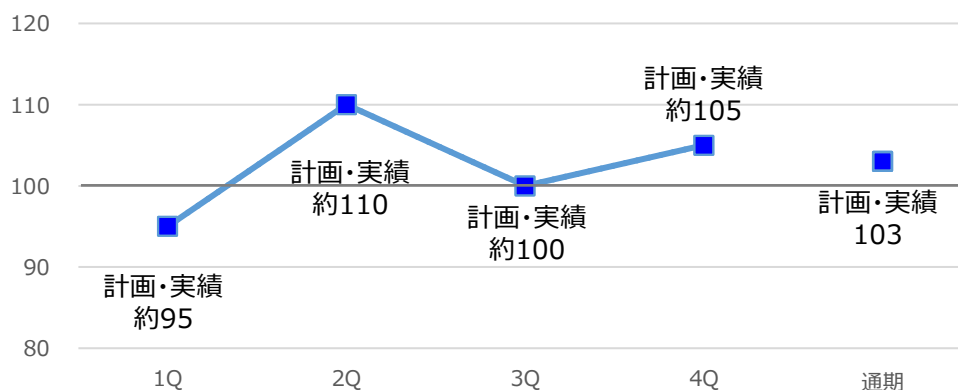


(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3	
			増減	%
営業収益	910	1,025	+114	112.6
営業利益	219	229	+10	104.7
EBITDA	537	551	+13	102.6

2025.3計画	2025.3実績/計画	
	増減	%
1,010	+15	101.5
220	+9	104.3
540	+11	102.1

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	前年度第2四半期に新規連結した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

■IT・Suica事業営業収益：実績と計画 (対前年実績 %)



(参考) IT・Suica事業の実績

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3	
			増減	%
営業収益	616	633	+16	102.7
営業利益	162	168	+6	103.8

※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	2025.3 実績	2025.3/2024.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		97,714	101,742	+4,027	104.1	
	流動資産	11,919	12,500	+581	104.9	
	固定資産	85,795	89,241	+3,446	104.0	建物及び構築物の増、建設仮勘定の増
負債		70,322	73,020	+2,697	103.8	
	流動負債	16,167	17,419	+1,252	107.7	未払金の増
	固定負債	54,155	55,600	+1,445	102.7	社債の増
純資産		27,392	28,722	+1,329	104.9	
負債・純資産合計		97,714	101,742	+4,027	104.1	

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,881	7,322	+ 441
(主な内訳)			
税金等調整前当期純利益	2,740	2,972	+ 232
減価償却費	3,921	4,062	+ 140
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,906	△ 7,834	△927
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△7,149	△ 7,709	△560
投資有価証券の購入による支出	△213	△ 471	△257
財務活動によるキャッシュ・フロー	661	36	△624
(主な内訳)			
長期借入れ、社債の発行による収入	4,623	4,149	△473
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△3,650	△ 3,241	+408
配当金の支払額	△396	△ 616	△219
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	2,808	2,334	△473
フリー・キャッシュ・フロー	△25	△ 511	△486

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	2025.3 実績	2025.3/2024.3		平均金利（対2024.3）	
			増減	%		
有利子負債残高	48,682	49,553	+ 871	101.8	1.57%	(+0.10%)
社債	31,149	32,463	+1,314	104.2	1.35%	(+0.11%)
長期借入金	14,422	14,017	△404	97.2	0.97%	(+0.10%)
鉄道施設購入長期未払金	3,110	3,067	△42	98.6	6.55%	(+0.00%)
その他有利子負債	0	4	+4	—	3.74%	(△4.19%)
ネット有利子負債残高	45,874	47,218	+1,344	102.9		

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		2025.3 計画	2025.3実績/計画	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	4,366	4,302	△63	98.5	4,240	+62	101.5
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	2,770	3,956	+1,185	142.8	3,950	+6	100.2
合計		7,137	8,258	+1,121	115.7	8,190	+68	100.8

連結主要諸元

	単位	2024.3 実績	2025.3 実績	増減
総資産営業利益率（ROA）	%	3.6	3.8	+0.2
自己資本当期純利益率（ROE）	%	7.6	8.0	+0.5
ネット有利子負債／EBITDA	倍	6.2	6.0	△0.2

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3	
			増減	%
営業収益	19,872	20,776	+903	104.5
営業費用	17,334	18,116	+781	104.5
営業利益	2,538	2,660	+122	104.8
経常利益	2,023	2,165	+141	107.0
当期純利益	1,466	1,526	+59	104.0

2025.3計画	2025.3実績/計画	
	増減	%
20,660	+116	100.6
17,900	+216	101.2
2,760	△99	96.4
2,250	△84	96.2
1,600	△73	95.4

(内訳)

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	19,872	20,776	+903	104.5	
運輸収入	16,765	17,688	+922	105.5	
その他の収入	3,107	3,088	△ 18	99.4	
営業費用	17,334	18,116	+781	104.5	
人件費	4,065	4,062	△ 3	99.9	
物件費	8,122	8,753	+630	107.8	
動力費	860	834	△ 25	97.0	
修繕費	2,736	3,163	+426	115.6	一般修繕費、車両修繕費の増
その他	4,526	4,755	+229	105.1	部外委託関係の増
機構借損料等	838	835	△ 3	99.6	
租税公課	1,092	1,135	+43	103.9	
減価償却費	3,214	3,328	+114	103.6	
営業利益	2,538	2,660	+122	104.8	

単体 貸借対照表

参考資料

(単位：億円)		2024.3 実績	2025.3 実績	2025.3/2024.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		88,733	91,394	+2,661	103.0	
	流動資産	8,817	9,099	+281	103.2	
	固定資産	79,915	82,295	+2,379	103.0	関連事業固定資産の増
負債		68,286	70,443	+2,156	103.2	
	流動負債	15,476	16,357	+881	105.7	
	固定負債	52,810	54,085	+1,275	102.4	社債の増
純資産合計		20,446	20,951	+504	102.5	
負債・純資産合計		88,733	91,394	+2,661	103.0	

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）				
		2024.3 実績	2025.3 実績	対前年 %	2024.3 実績	2025.3 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		21,230	22,679	106.8	5,374	5,833	+458	108.5	
	定期	1,670	1,758	105.3	225	236	+11	105.0	
	定期外	19,560	20,920	107.0	5,148	5,596	+447	108.7	・鉄道利用の増加：+350 ・北陸新幹線敦賀開業：+90 ・天候災害反動増：+20　・インバウンド：+20 ・天候災害：△15
在来線		98,470	101,628	103.2	11,391	11,855	+463	104.1	
	定期	60,237	61,525	102.1	3,953	4,047	+94	102.4	
	定期外	38,232	40,103	104.9	7,438	7,807	+369	105.0	
在来線 関東圏	(再掲)	93,387	96,290	103.1	10,775	11,202	+426	104.0	
	定期	57,474	58,757	102.2	3,788	3,881	+93	102.5	
	定期外	35,912	37,532	104.5	6,987	7,321	+333	104.8	・鉄道利用の増加：+315 ・天候災害反動増：+35 ・インバウンド：+25 ・うるう年：△25　・天候災害：△30
在来線 その他	(再掲)	5,083	5,338	105.0	615	652	+36	106.0	
	定期	2,763	2,768	100.2	165	166	+0	100.6	
	定期外	2,319	2,570	110.8	450	486	+35	108.0	・鉄道利用の増加：+35
合計		119,701	124,308	103.8	16,765	17,688	+922	105.5	
	定期	61,908	63,284	102.2	4,178	4,284	+105	102.5	・鉄道利用の増加：+95
	定期外	57,792	61,024	105.6	12,587	13,404	+816	106.5	

※ 「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）

2025年3月期	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 (%)	106.6	105.0	105.6	106.0	104.7	105.8	107.5	107.9	106.3	108.2	103.2	105.0	106.0
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	107.9	109.1	107.0	108.3	102.6	105.7	106.7
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	107.7	107.8	106.7	106.1	103.1	102.4	107.0

■ 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	105.3	109.6	107.1	106.3	104.4	106.2	107.2
ルミネ (既存) (%)	103.5	105.2	109.4	103.9	108.9	109.1	101.9	108.3	106.0	103.8	102.9	105.0	106.0
アトレ (既存) (%)	105.5	105.7	107.0	101.9	104.6	107.7	104.3	108.5	105.7	104.8	102.2	104.3	105.2
ホテル (%)	115.3	117.3	118.9	117.7	112.3	111.6	117.3	115.8	109.8	115.0	102.5	108.8	113.5

■ 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	302	287	287	269	253	281	3,432
前年比 (%)	107.1	106.4	103.9	105.2	102.3	104.3	105.9	104.9	104.0	105.8	102.0	104.2	104.7

Ⅳ 2026年3月期経営戦略

2026年3月期 業績予想のポイント

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3	
			増減	%
営業収益	28,875	30,230	+1,354	104.7
営業利益	3,767	3,870	+102	102.7
経常利益	3,215	3,230	+14	100.4
親会社株主に帰属する当期純利益	2,242	2,270	+27	101.2
EBITDA	7,829	8,090	+260	103.3

2026年3月期は、過去最高の連結営業収益を目指す

全てのセグメントで増収増益を見込む

- 運輸事業は、定期外のご利用増（インバウンド、中央線快速グリーン車等）を中心に、鉄道運輸収入の伸びにより増収となる見込み。一方で、人件費の増や物価高騰・労務単価上昇影響も踏まえ、利益は微増にとどまると見込む
- 流通・サービス事業は、鉄道のご利用増に伴うリテール営業収益の増や、交通広告収入の増により増収増益を見込む
- 不動産・ホテル事業は、TAKANAWA GATEWAY CITY開業に伴う費用先行の一方で、不動産販売収入の増加を計画している。既存のSC・オフィス・ホテルの伸びと合わせ、増収増益を見込む
- その他は、システム受託開発の売上増加やエネルギー事業関連費用の反動減などにより、増収増益を見込む

○株主還元（配当予想・1株当たり）

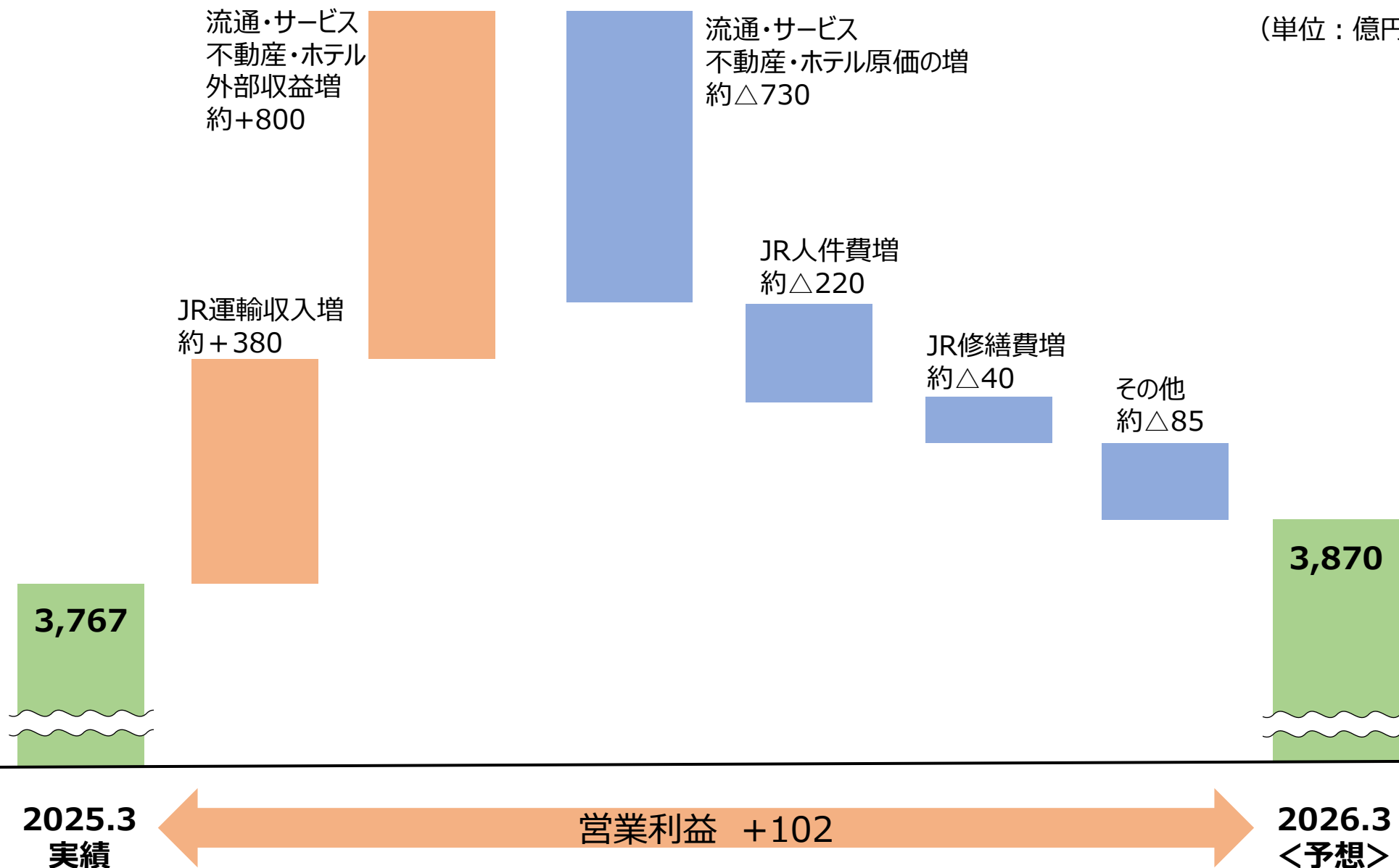
合計 62円 ※配当性向30.9%
(中間配当 31円 期末配当 31円)

○設備投資の主な件名

・TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS
・ホームドア整備の加速 ・大規模地震対策 等

2026年3月期 連結営業利益増減（予想）

（単位：億円）



2026年3月期 業績予想（セグメント別）

(単位：億円)		2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3		2028.3 目標※
				増減	%	
営業収益		28,875	30,230	+1,354	104.7	32,760
	運輸	19,457	20,010	+552	102.8	20,190
	流通・サービス	3,937	4,180	+242	106.1	6,540
	不動産・ホテル	4,454	5,010	+555	112.5	5,070
	その他	1,025	1,030	+4	100.4	960
営業利益		3,767	3,870	+102	102.7	4,100
	運輸	1,760	1,770	+9	100.5	1,780
	流通・サービス	605	670	+64	110.7	800
	不動産・ホテル	1,203	1,210	+6	100.5	1,240
	その他	229	240	+10	104.6	300
営業外損益		△552	△640	△87	115.9	-
経常利益		3,215	3,230	+14	100.4	-
特別損益		△242	40	+282	-	-
親会社株主に帰属する当期純利益		2,242	2,270	+27	101.2	-
EBITDA		7,829	8,090	+260	103.3	8,680
	運輸	4,751	4,750	△1	100.0	4,950
	流通・サービス	799	870	+70	108.8	1,010
	不動産・ホテル	1,758	1,910	+151	108.6	2,110
	その他	551	580	+28	105.2	630
ROA		3.8%	3.7%	△0.1%	-	4.0%程度
ROA (R=EBITDA)		7.9%	7.8%	△0.1%	-	8.5%程度

※ 2028年3月期目標は、2023年4月公表値であり、認可申請中の運賃改定による影響は織り込んでいない。

運輸事業（セグメントの方針・KPI）



市場環境

- ・ 少子化に伴う生産年齢人口の減少により、お客さまの減少や仕事の担い手不足という2つの大きな課題に直面
- ・ インバウンド需要は、2026年3月期以降も中長期的に増加基調を見込むが、東北・上信越エリアへの集客に課題
- ・ コロナ禍を脱して定期のご利用は安定。定期外ではインバウンドを含めた観光需要で増加が見込まれる
- ・ 物価高騰、労務単価上昇などのコスト増加圧力が今後も続くと想定
- ・ 車両製造については、国内での新車需要が減少傾向である一方、既存車両の改造工事に対する需要は堅調

2025年3月期の振り返り	2026年3月期の方針
・ お客さまにご心配・ご迷惑をおかけする事象が複数発生 ・ 北陸新幹線敦賀延伸を契機とした流動創造により中長距離収入は好調だがインバウンド需要など更なる収益向上が必要 ・ ワンマン化やドローンによる点検など省人化・省力化による構造改革の着実な推進 ・ 運賃改定の申請（2024年12月）	➤ お客さまからの「信頼」に応えるための高い安全性の実現 ・ 仕事の本質についてより深く考え、具体的な行動につなげることで、グループ全体の安全レベルを向上 ・ 発生した事故・事象の原因を究明し、再発防止対策の確実な実施 ➤ モビリティを通じた社会・地域の発展と交流人口の拡大 ・ ①移動自体の魅力向上、②社会・地域と連携したイベントや観光資源の魅力発信を通じた交流人口拡大とグループ一体となった流動創造、③情報発信等によるインバウンドの取込みによる収益拡大

KPI

	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
当社グループに起因する鉄道運転事故	0 件（△2件）	0 件
重大インシデント	0 件（△1件）	0 件
鉄道運輸収入	18,070億円（+381億円）	約17,800億円
鉄道事業固定資産回転率	0.36（±0）	0.35以上

経済価値

	2026年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	20,010億円（+552億円、102.8%）	20,190億円
営業利益	1,770億円（+9億円、100.5%）	1,780億円
EBITDA	4,750億円（△1億円、100.0%）	4,950億円
ROA	2.4%（+0.0pt）	2.3%
ROA（R=EBITDA）	6.5%（△0.1pt）	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

運輸事業（ビジネス別の戦略）



新幹線ビジネス

方針 新幹線輸送の最大の価値である安全で高い定時性という礎をさらに強固なものとし、お客さま・地域の皆さまからの安心・信頼を高め、サステナブルな事業をめざす。その実現のために「融合と連携」「DX」「人材育成」を通じて、従来の発想にとらわれず新技術実装により仕事のしくみを変革し、新幹線サービスの絶えざるブラッシュアップを推し進める

戦略① 「新幹線の高い安全性や定時性への信頼」の追求

- 新幹線輸送の根本である「安全」は、全ての社員、全ての業務の積み重ねでつくりあげられるという意識を浸透させるとともに、発生した事故・事象原因はもちろん、顕在化していない阻害要因を取り除く

戦略② 「新たな新幹線の価値」を創出

- 新幹線で移動することの利便さ、快適さ、楽しさを高める
- 季節やイベントにあわせ、きめこまやかに臨時列車を設定するとともに、地域の魅力を掘り起こし発信して移動需要を創り出す



次期東北新幹線車両 E10系（イメージ）

戦略③ 業務の変革とサステナビリティの推進

- 本格稼働する新幹線モニタリング車をはじめとするスマートメンテナンスをさらに拡大
- 新幹線ドライバレス運転や顔認証改札など新幹線のサステナブルな事業実現に向けた開発の推進



Rail Inspection SMART-Green®



Track Monitoring SMART-Red®

導入拡大する新幹線モニタリング車

バスビジネス

方針 安全・安定輸送のレベルアップを図り、鉄道だけでなくグループ外も含めた連携強化による利益最大化をめざす

戦略① 究極の安全の追求

- 業務を安全、確実に進めるとともに、「チャレンジ・セイフティ運動の活性化」や「4M4E分析手法の活用」により重大事故を根絶

戦略② グループ内外との連携強化による収益拡大

- 業界他社とのアライアンス運行の拡大
- 列車代行輸送や地方在来線のモーダルチェンジ・ミックス
- バス・鉄道の連携の深度化によるインバウンドを含む交流人口の増加

在来線ビジネス

方針 「究極の安全」の追求を前提に、中央快速線へのグリーン車導入などにより、お客さまの着席ニーズに応える。また、ドライバレス運転技術の推進や検査・工事の省力化の実現に向けた新たな技術の積極的な導入によるサステナブルな鉄道事業運営をめざす

戦略① 仕事の本質を理解し、安全を先取ることへの挑戦

- グループ安全計画2028に基づき、「仕事の本質をふまえ、想定外も想像して安全を先取る」ことに主眼を置く。その気づきから仕事の課題を抽出し、解決することによる安全レベルの向上

戦略② 社会・地域と連携したビジネスの成長

- のったのしい列車の運行など、社会・地域と一体となった観光振興により、インバウンドを含めた交流人口増加に貢献
- グループで保有する資産・土地活用検討など、既存の資産を活用した収益力強化とグループ一体となった流動創造
- 鉄道の特性を十分に活かしていない路線について、持続可能な交通体系について、地域の皆さまと議論



常磐線、南武線での長編成ワンマン運転

戦略③ サステナブルな鉄道運営

- 構造改革・技術開発による効率的なオペレーション体制を構築

車両製造ビジネス

方針 安全・コンプライアンス意識を徹底し、ステンレス車両ブランド「sustina」のさらなるコスト競争力強化による受注拡大をめざす

戦略① 業務におけるコンプライアンスの徹底

- 輪軸組立作業の教訓を忘れず、日常の業務におけるコンプライアンスの徹底を図ることによる、品質の高い商品の提供

戦略② コストダウンによるシェア拡大

- ステンレス製車両「sustina」の共通仕様化および生産性向上によるコスト削減により、国内シェアの拡大を図るとともに、海外への積極的な展開

流通・サービス事業（セグメントの方針・KPI）



市場環境

- 人口減少、WEB会議やリモートワークの定着により、お客さまの移動のあり方、消費行動が変化。働き手不足も課題となる
- インフレの常態化により、原材料価格や物流コスト等の増大が見込まれる
- 加速度的にデジタル技術が進歩し、ECやデジタル広告の市場規模が拡大。トランプ関税などによる企業業績への影響が広告出稿を中心に影響
- 海外では日本ファンの拡大、日本製品の消費が拡大傾向にあり、中長期では新興国市場での消費拡大も見込まれる

2025年3月期の振り返り	2026年3月期の方針
- 中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を策定 - 東京駅などのエキナカリニューアルや駅大型サイネージなどがけん引し、計画を上回る増収を達成 - 英国自販機会社のM&A等、海外事業の収益拡大も実現 - 旺盛なインバウンド需要に対し、効果的なアプローチによる取込みが必要	➤ マーケットインで増収増益 - ニーズ即応型の商品・サービス開発体制の強化と、インフレおよび需要動向に応じた価格戦略の徹底、物流効率化や原価の改善により、収益性を継続的に向上させる - Beyond Stations構想に基づく設備投資と人材投資を戦略的にを行い、「移動拠点」から「目的地」としての魅力ある駅空間への変革を進め、駅の収益力・集客力を最大化 - リアル・デジタル双方から潜在ニーズに応える顧客体験を創出するため、リテール、広告、ICカードの顧客データを統合するプラットフォームを構築し、最先端のデジタル技術を積極的に活用した収益性の高いビジネスモデルを構築する - モビリティとの連携を強化し、列車荷物輸送の定期サービス化や新規旅行需要を創出し、新たな物流・旅行市場の開拓と事業収益の拡大を図る - 食の安全等、安心してご利用いただける商品・サービスをお届けする

KPI

	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
リテール営業収益	3,260億円（+158億円）	3,200億円
交通広告営業収益	361億円（+21億円）	430億円

経済価値

	2026年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	4,180億円（+242億円、106.1%）	6,540億円
営業利益	670億円（+64億円、110.7%）	800億円
EBITDA	870億円（+70億円、108.8%）	1,010億円
ROA	16.2%（+0.9pt）	17.9%
ROA（R=EBITDA）	21.0%（+0.9pt）	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

流通・サービス事業（ビジネス別の戦略）



リテールビジネス

方針 当社グループ最大の経営資源である駅において既存業態の磨き上げやリニューアルなどにより既存事業を伸ばしていくとともに、エキナカで培った知見やブランドをもとにグループ外への出店、卸を拡大、さらなる収益拡大を図る

Suica生活圈拡大のためのデジタル機能としてJREMALLやマルチエキュープを活かし、顧客接点の拡大や潜在的なお客さまニーズに合わせた情報発信、リアルとデジタル融合により顧客体験価値を向上、“集う駅”から“つながる駅”へ進化させる

戦略① グループ外への出店、卸事業拡大

- ・エキナカで磨いた商品力、運営力をもとに、NewDaysの鉄道他社など交通結節点への出店を加速
- ・紀ノ国屋のブランド、商品力を活かし、グループ外への紀ノ国屋PB商品の卸事業拡大を図る



調進所 紀ノ国屋京町屋

戦略② リアルとデジタルの融合による顧客体験価値向上

- ・スマートロッカー「マルチエキュープ」を首都圏以外へ拡大、ロッカー料金のダイミックプライシングの導入により、収益拡大を図る
- ・JRE MALLをSuica生活圈拡大へのデジタル機能と位置づけ、エキナカ等でシームレスな購買体験を提供するモバイルオーダーの刷新等、リアルと融合した施策を進める



マルチエキュープWEB

戦略③ 社会課題解決を通じたビジネスの推進

- ・荷物輸送サービス「はこびyun」を事業化し、将来的な年間100億円規模の収益獲得をめざし大口定期運行サービスを開始。専用車両を投入し、迅速性・定時性・速達性などのニーズに応え、物流業界の人手不足問題やCO2排出量削減に取り組む
- ・地方駅においては駅施設と店舗を融合させ、地域の情報発信となる拠点の開発を通じ、地方産品を販売するなど、地域活性化を図る



荷物輸送専用車両
内部イメージ

広告・出版ビジネス

方針 グループ内のあらゆるメディアの価値最大化を図るため、ビジネスモデルの再構築を図り、リアル・バーチャル両面で「融合と連携」を進めていく。安全等の信頼感をベースに、グループ内の各種デジタルデータ、豊富なクライアントリソース、社員の創造力・機動力をブラッシュアップし連携させていくことで、外部キャッシュインの増大、ライフタイムバリュー向上にチャレンジし持続的な成長を図る

戦略① ビジネスモデルの再構築

- ・駅空間での大型サイネージの設置、車内でのアテンション獲得を図る施策に更に磨きをかける
- ・広告販売のしくみ「MASTRUM」やデータを活用したターゲティング配信を通じて、エリア外や街ナカのメディアも対象とし、海外からも注目されるビジネスへと成長を図る



TRAIN TV

戦略② デジタルデータの革新的な活用とライフタイムバリューの創出

- ・クライアントや地域の課題に寄り添い、ソリューションを提供
- ・「エンタメ」・「アニメ」・「食」等のコンテンツの最大限の活用
- ・ブロックチェーンの構築や応援広告等の新しいビジネスの展開

海外ビジネス

方針 アジア主要都市の成長フェーズを事業機会を捉え、台湾・バンコクを重点ターゲット市場と位置付け、鉄道事業とのシナジーで当社グループの総合力を発揮しながら、駅を「暮らしのプラットフォーム」へと転換するTODビジネスの確立により、グループ事業の海外展開を拡大させる。また、更なる顧客接点の拡大により国内外流動とビジネスを創出する

戦略① 重点市場における駅周辺商業を軸とした事業確立

- ・現地鉄道会社との関係を活かした駅周辺商業運営（エキナカ・駅ビル・自販機）の展開拡大および駅ビル/駅周辺不動産案件の創出

戦略② 海外での個客接点拡大と日本との流動創出

- ・台湾のホテル/フィットネス事業におけるマーケットインでのセールス施策の強化とグループの事業基盤を活用した収益力の向上
- ・海外事業拠点を日本情報の発信拠点と位置づけ、日本への流動創出によるインバウンド収入への貢献

不動産・ホテル事業（セグメントの方針・KPI）



市場環境

- 人口減少に加え、社会経済活動のデジタル化の定着により、消費行動や働き方が大きく変化している
- 工事費高騰のほか、金利上昇や為替変動などの不確実性も見込まれる
- 競合施設・オフィス・ホテルは増加。マンション等住宅価格は高止まり
- 2030年訪日外国人数 6 千万人という国の目標を踏まえ、2026年3月期も継続的なインバウンドの増加が期待できる

2025年3月期の振り返り	2026年3月期の方針
- 中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を策定 - ホテル、SCにおけるインバウンド需要の取込みや、不動産販売が好調に推移し、計画を達成 - TAKANAWA GATEWAY CITYのまちびらき（2025年3月）を実現 - 回転型ビジネスのスピードをさらに上げることが重要	➤ モビリティと生活ソリューションを融合し、グループリソース活用による次の100年を見据えたまちづくり - TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS等の広域品川圏をはじめとしたまちづくりの推進 - JR東日本不動産(株)による不動産取得や、保有不動産の含み益顕在化など回転型ビジネスを加速 ➤ 「駅に当然にお客さまが集まる」ことを前提としたビジネスモデルの再構築 - インバウンドを含めた幅広いお客さまへ、データ分析等でリアル・デジタル両面からアプローチし、お客さまの変化を先取りし、商品・サービスを進化させる - 東北上信越エリアにおけるサステナブルな駅ビルのビジネスモデルを検討 ➤ 防火防災、事故防止等の安全安心の取組みを継続し、お客さまの信頼を獲得

KPI

	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
SC・オフィス・ホテル営業収益	4,040億円（+308億円）	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4,200億円（+613億円）	累計4,000億円

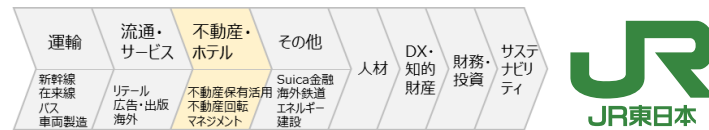
経済価値

	2026年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	5,010億円（+555億円、112.5%）	5,070億円
営業利益	1,210億円（+6億円、100.5%）	1,240億円
EBITDA	1,910億円（+151億円、108.6%）	2,110億円
ROA	4.9%（△0.7pt）	4.4%
ROA（R=EBITDA）	7.8%（△0.4pt）	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

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

方針 首都圏のエリア価値最大化をめざす大規模開発「Tokyo Metropolis Project」を推進。高輪ゲートウェイ駅直結・都心最大級の新たな街「TAKANAWA GATEWAY CITY」では100年先の心豊かな暮らしのためのインベーションや文化を生み続ける街が始動。時代を先取りしたソフト・サービス・革新性により業界やエリアをリードするビジネスを展開し、収益力を拡大する

戦略① 変化・多様化するお客さまに対応しサービスを進化

- SC旗艦店では顧客の変化を踏まえた、トレンドの創造、海外ブランドの日本初出店、クリニック集積など新たな価値の創造やフロア構成を追求
- 沿線型SCでは、地域事業者と連携した催事やローカルECなど、沿線の特徴を活かした独自性の高い事業を展開



26年春グランドオープンするTAKANAWA GATEWAY CITY



NEWoManTakanawa MIMURE

戦略② ホテルネットワーク拡大と収益力強化

- ホテルメトロポリタン大井町トラックス東京の開業により、さらなるネットワークの拡大、拡充を図るとともに、イールドマネジメントを強化し、収益を拡大
- インバウンド収入拡大に向け、OTA（※）、海外エージェントへのアプローチを継続的に実施



OIMACHI TRACKS

戦略③ 課題解決型のオフィス事業へ

- 駅直結、隣接立地や高スペックなビル機能に加え、当社グループサービスの活用により企業の課題解決を図る（シェアオフィスサービス「STATION WORK」を活用した働き方改革支援や、オフィスワーカーのエンゲージメントを高めるイベント開催など）



STATION BOOTH

戦略④ 地域の魅力を発信する地方プロジェクトの推進

- 地方においては、駅施設や店舗一体となった開発を推進し、その地域ならではの魅力を発信するなど、移動の目的地をつくり、新たな流動創出を行う

※OTA・・・オンライントラベルエージェントの略。実店舗を持たず、オンラインのみで取引を行う旅行会社

不動産回転ビジネス

方針 不動産保有・活用ビジネスと連動してセグメント全体の事業成長を推進するため、当社グループ資産活用による不動産回転ビジネスの加速とともに、駅を中心としたより広域な「まちづくり」を推進。さらに、地方エリアでのサービス開発、「Suica経済圏」の拡大など、グループの総合力を活かした価値創造（くらしづくり）をめざす

戦略① 社有地開発・売却推進

- 収益不動産販売事業における社有地開発、売却推進
- 外部デベロッパーとの共同事業、および単独開発展開による住宅分譲事業の加速
- 広域品川圏など当社の強みを活かしたエリア資産価値向上、物流施設等の新たなアセット開発



不動産の回転型ビジネスモデル

戦略② 不動産の取得・バリューアップ

- JR東日本不動産(株)（2024年7月設立）におけるマチナカ不動産取得・バリューアップ・売却を加速し、よりスピード感をもってさらなるビジネス領域拡大

マネジメントビジネス

方針 中核となるアセットマネジメントフィー収受に向けて、ファンドへの売却、出資を推進し、「不動産ファンド事業」における資産運用規模を拡大。セグメント全体の価値最大化に向けて、プロパティマネジメント事業等での競争力強化をめざす

戦略① 不動産ファンド事業拡大

- 多様なニーズに応えられるファンド商品の拡充
- 資産運用規模を拡大し、アセットマネジメントフィー収益拡大
- グループ外企業との連携も含めたプロパティマネジメント事業の競争力を強化し、新たな魅力ある商品を開発

戦略② グループの総合力を発揮

- グループの総合力を活かしたファンドの資金調達力により新たな投資家を招聘
- モビリティ、Suicaとの連携により、独自のサービス等の開発を推進

その他（各ビジネスの戦略・KPI）



Suica・金融ビジネス

市場環境 ・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

2025年3月期の振り返り

- ・ Suicaの進化の中長期計画「Suica Renaissance」を発表（2024年12月）
- ・ JRE BANKの申込数が50万件を達成し順調に推移
- ・ Suicaエリアや地域連携IC、交通系電子マネー加盟店等のSuicaの基盤の拡大

方針 Suicaを「移動と決済のデバイス」から「生活のデバイス」とすることで、個客との接点強化とシームレスな決済サービスの提供を通じて貢献し、グループ全体のライフタイムバリュー向上を実現する

戦略① Suicaの共通基盤化

- ・ 「Welcome Suica Mobile」の「JR-EAST Train Reservation」との連携等の機能拡大
- ・ 地域連携ICカードシステム導入事業者拡大
- ・ JRE IDの導入によるデジタルサービスのCX向上



戦略② 「生活のデバイス」に向けたSuicaのシステム拡充

- ・ チャージ上限額2万円を超えるコード決済機能、バリュー授受機能、地域限定バリューなど新たな決済サービス実現（2026年秋）準備
- ・ モビリティと生活ソリューションにまたがるサービス開発の実現等に向けたセンターサーバー化の開発推進

戦略③ 顧客基盤の拡大と横断的なデータ活用

- ・ デジタルサービスを通じて集まるデータを活用し、ビューカードやJRE BANKの顧客基盤拡大とグループ収益の拡大
- ・ 顧客分析の高度化と、新たなサービスの創出
- ・ システムリスク管理の徹底

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの 公表後に更新＞
モバイルSuica発行数	4,000万枚（+578万枚）	5,000万枚
Suica等交通系電子マネー月間最高利用件数	3.5億件/月 （+0.36億件/月）	6億件/月

海外鉄道ビジネス

市場環境 ・ 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

2025年3月期の振り返り

- ・ インド高速鉄道は、関係者の粘り強い努力により、着実に前進
- ・ グローバル鉄道オペレーターRATP Dev.とのフィリピン案件における協力覚書締結をはじめ、都市鉄道の新規案件獲得に向けた取組みを加速
- ・ 日本コンサルタンツ(株)が受注したホーチミン市都市鉄道1号線について、指令・運転・駅の第一線社員が現地で養成業務を完遂し、開業に貢献
- ・ GATES社（シンガポール）がグループ化後初の大型案件を含む新規案件3件を受注

方針 モビリティ、生活ソリューションの総合力によって、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を提供していく

戦略① グループの総合力を活かしたビジネス展開

- ・ 従来の延長線上にないビジネス拡大のため、EPCフェーズからプロジェクトに参画し、当社グループの持つO&Mの強みを活かして新規案件に挑戦
- ・ モビリティと生活ソリューションのシナジーを発揮する新規案件（公共交通志向型開発TOD等）に挑戦
- ・ 日本の鉄道技術の海外展開促進のため、戦略的な国際標準化活動を実施



ホーチミン市都市鉄道1号線の開業

戦略② 持続可能な海外鉄道ビジネスの経営

- ・ リスクに見合ったリターンを獲得し、持続可能な海外鉄道ビジネスを経営

戦略③ 海外プロジェクトを通じた人材育成

- ・ プロジェクトマネージャー、国際標準化、商務、新分野（DX、防災、TOD）等のプロフェッショナル人材を実務を通じて育成

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの 公表後に更新＞
グループ売上高 （2025年3月期以降の累計）	199億円（+84億円）	450億円

その他（各ビジネスの戦略・KPI）



エネルギービジネス

市場環境 ・ 開発用地減少や建設コスト高騰の懸念がある一方、電力自由化により電力市場の多様化が進んでいる
・ 排出権取引（2026年度）や炭素賦課金（2028年度）の導入に向けて環境価値の価格が上昇傾向にある

2025年3月期の振り返り

- 外部環境変化により再エネ開発の難易度が上昇する中、PPAや他社開発太陽光発電所の取得により脱カーボンを着実に推進
- イーレックス㈱との業務提携（2024年12月）により、効率的な再エネ導入を推進

方針 グループゼロカーボンの実現に向けた取り組みを最優先に推進。事業領域の拡大に向けてノウハウの蓄積とアライアンスの拡大を図る

戦略 急速な外部環境の変化に対応した事業展開

- 再エネ開発の着実な推進と、PPAやアセット（発電所）の更なる取得による再エネ電源確保
- ノウハウのある企業との協業により、リスクを低減しながら、蓄電池等の新たな事業領域を拡大



栃木県池田太陽光発電所

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
CO2削減量〔単位〕	16.7万t（+3.8万t）	32.7万t

経済価値

	2026年3月期 業績予想（前期比）	2028年3月期 目標
営業収益	1,030億円（+4億円、100.4%）	960億円
営業利益	240億円（+10億円、104.6%）	300億円
EBITDA	580億円（+28億円、105.2%）	630億円
ROA	1.9%（+0.0pt）	2.7%
ROA（R=EBITDA）	4.6%（+0.1pt）	5.6%

建設ビジネス

市場環境 ・ 労務費・材料費の高騰、インフラ整備に関わる受発注者の技術者不足など、業界全体で取り組むべき課題がある

2025年3月期の振り返り

- 建設費高騰の影響を見極めつつ、コストダウンやDXによる生産性向上を推進
- 技術者不足等の地域課題へ対応するPM/CM事業（※）を創始

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

戦略① 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、ターミナル駅の改良・周辺開発などプロジェクトを着実に推進
- DX、技術開発等を推進し、更なるコストダウン・工期短縮・業務効率化を図る

戦略② 技術力を活かした事業領域拡大

- 設計・施工・DX等の実績を有するグループ会社等と一体となり、事業領域を拡大し外部収益を拡大
- PM/CM事業の継続的な受注により技術者不足等の地域課題解決へ貢献

※PM/CM事業・・・調査・設計・施工・運営管理等の技術力を持った会社が、事業者（発注者）の支援を行う事業

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
グループ売上高	91億円（+0億円）	96億円

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

成長の基盤（戦略・KPI）



人材

2025年3月期の振り返り

- ・ 公募制異動やジョブ型採用により、重点成長分野の事業を加速させる人材配置を推進
- ・ エンゲージメント調査を実施し、結果を公表。改善につなげる人材戦略を検討

方針 「多様性」「革新性」「柔軟性」を柱とした「ヒト起点」の新たな人材戦略の推進及び総合的な人事賃金制度の改正に向けた検討を行う

戦略① 多様性：多様な人材の活躍と多様な価値の創造

- ・ 多様な人材が活躍して多様な価値を創造できるフィールドを充実させる
- ・ グループ内の人事交流をより活発に行い、グループ全体の人的資本の向上を図る

グループ全体の採用イベント



戦略② 革新性：イノベーションを創出する環境整備

- ・ 社員の自律的なキャリア形成を後押しする複線型人事運用の拡大

戦略③ 柔軟性：人材育成サイクルの充実と新たな働き方の実現

- ・ 「柔軟な人材配置」と双方向コミュニケーションを基盤とした人材育成サイクルの充実
- ・ DX等を活用し、従来の働き方に捉われない新たな発想で業務改革を進める
- ・ 人材戦略と組織再編を一体として進める

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
エンゲージメント調査ポジティブ回答率 [単体]	64.0%（+1.8pt）	66%
管理職に占める女性比率 [単体]	8.8%（+0.5pt）	10%
男性の育児休職等取得率 [単体]	70.0%（-1.9pt）	85%以上
重点成長分野への人材配置 （2024年3月期以降の累計）	1,200人（+221人）	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

2025年3月期の振り返り

- ・ 生成AI活用による業務効率化の実績創出。「鉄道版生成AI」の開発に着手
- ・ 知的財産活動指針を策定し、全社員に教育を実施

方針 技術と情報を掛け合わせ、サービスの向上や業務の効率化、ビジネスの基盤を構築することでグループの成長に貢献する

戦略① DXの推進

- ・ 生成AIエージェントの導入やデータ活用基盤の整備を推進し、鉄道業務を高度化するとともに、多様なデジタル人材を計画的に育成することにより業務を革新

戦略② ビジネスを支えるシステムプラットフォーム構築

- ・ IT資源を最適化するシステムモダナイズーションやセキュリティの向上、適切な人材配置を通じて、中長期的にグループ全体でシステムを高度化・効率化

戦略③ 時代を先取りした研究開発

- ・ 鉄道技術の共有化によるコスト軽減や互換性向上とともに、社外パートナーとの戦略的な技術連携や新技術の動向調査・分析体制を構築し、技術競争力を強化
- ・ 知的財産の戦略的取得と積極的な活用など、知的財産マネジメントを強化し新たな収益源を創出

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
イノベーションを通じた社会課題解決・収益拡大（2025年3月期以降の累計）	14件（+6件）	20件
現場社員が開発した技術開発品の実導入（2025年3月期以降の累計）	50件（+25件）	100件
DX・サービス関連の特許等の出願数（2025年3月期以降の累計）	82件（+42件）	175件
デジタル人材育成者数（ミドル人材）（2026年3月期以降の累計）	1,800人（－）	5,000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

成長の基盤（戦略・KPI）



財務・投資

2025年3月期の振り返り

- 14のビジネス単位設定による連結キャッシュ・フロー経営の基盤構築
- 増収・コストダウンや資産効率の向上が目標達成につながるしくみ構築や、エリア収支の見える化により、社員一人ひとりの経営への参画を推進

方針 グループの持つポテンシャルを引き出すことにより、連結キャッシュ・フローおよびグループ価値の最大化に貢献する

戦略① 連結キャッシュ・フローの最大化

- インフレや金利上昇等の外部環境の変化に対応しながら成長を加速するため、二軸経営に相応しいキャッシュアロケーションを設定
- 有利子負債の考え方を整理、資金調達の多様化を進める

戦略② 財務情報・経営サポートの品質向上と業務変革

- 財務情報プラットフォームの統一やAI活用などの検討

戦略③ 強靱でサステナブルな資材調達体制づくり

- 調達先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」の構築に着手
- お取引先さまとのコミュニケーションを継続し、人権や環境等に配慮したグループ調達方針のさらなる浸透

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
成長投資額 （2024年3月期以降の累計）	—	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+
人権・環境等に関する取り組みの主要サプライヤーへの浸透 [単体]（サプライチェーン浸透率）	100%（+9.6pt）	100%

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

サステナビリティ

2025年3月期の振り返り

- 新規風力発電所の開業やPPA契約の締結など多様な再エネ電源を確保
- グループ全体でサービス介助士資格の取得を推進
- JR東日本グループカスタマーハラスメントに対する方針、税の透明性に関するグループ方針の策定・公表

方針 事業活動を通じたマテリアリティに対する取組みにより新たな価値を創造し、お客さまのニーズおよび地域と社会の信頼に応える。事業活動で得られた利益をステークホルダーに還元するとともに、当社グループのさらなる成長に振り向けていく「創造と成長のサイクル」により、四方良しの「志の高い企業グループ」をめざす

戦略① 気候変動リスクの縮減

- ビジネス単位ごとにCO2削減目標を設定し、具体的なロードマップを策定することで「ゼロカーボン・チャレンジ2050」を戦略的に推進

戦略② 共生社会の実現

- 「東京2025デフリンピック」を契機に共生社会実現へ向けた更なる取組みを実施

戦略③ 経営への信頼の向上

- 内部統制システムの確立や、人権侵害リスクの防止・軽減・是正策の実施及び社員の人権を守るための取組みの強化

KPI	2026年3月期（前期比） ※速報値	2028年3月期 ＜新グループ経営ビジョンの公表後に更新＞
JR東日本グループのCO ₂ 排出量 （2014年3月期比）	—	50%削減 ※2031年3月期目標
地域と共創して取り組む観光流動創造・地域活性化策（2024年3月期以降の累計）	90件（+28件）	150件
「サービス介助士」の取得率	60%（+9pt）	50%
人権に関する教育実施率	100%（+0pt）	100%

社会価値

- 脱炭素社会・循環型社会の実現による気候変動リスクの緩和
- 地域との協働や共生社会の実現による地域との信頼関係の構築
- 内部統制システムの確立を通じた経営への信頼の向上

V 參考資料

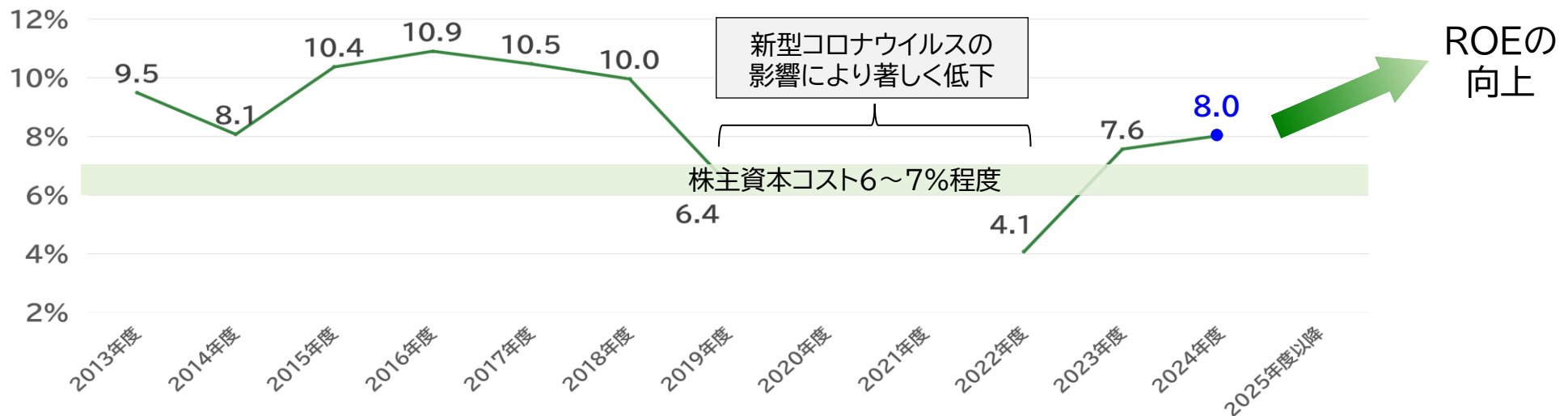
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

※下線: 前回開示からの主な更新内容

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、金利上昇の影響によりCAPMでは6%程度と算出される。また、株主・投資家との対話を通じた市場の期待リターンはそれを上回る水準であることも踏まえ、当社の株主資本コストは6～7%程度と認識している。
- 引き続きROEのさらなる向上を目指すとともに、株主・投資家との対話の充実等により株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大していく。

ROEと株主資本コストの推移



株主資本コストの考え方

CAPMにより算出した株主資本コスト

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{①リスクフリーレート} \\ \hline 1.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{②ベータ}(\beta)\text{感応度} \\ \hline 0.8 \sim 0.9 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{③市場リスクプレミアム} \\ \hline 5.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \hline 6\% \text{程度} \\ \hline \end{array}$$

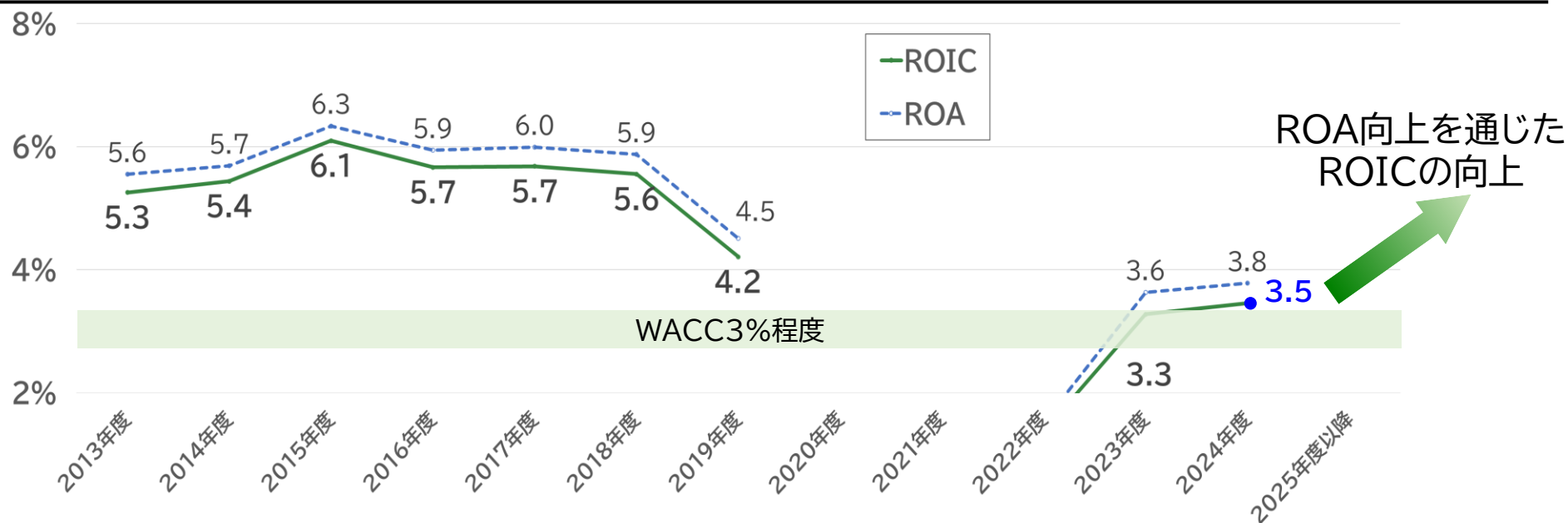
①リスクフリーレート: 10年国債利回り ②ベータ(β): 直近10年の当社株式とTOPIXの変動率の感応度

③市場リスクプレミアム: 過去の株式市場利回り - リスクフリーレート

市場からの評価に対する現状認識

- 当社の加重平均資本コスト(以下、WACC)は3%程度と算出される。
- 2024年度のROICは3.5%である。ROICはROA(総資産営業利益率)と近似しているため、ROAの向上を通じてROIC-WACCスプレッドの拡大を目指していく。

■ROIC・ROAとWACCの推移



■WACCの考え方

株主資本コストと負債コストの加重平均により算出

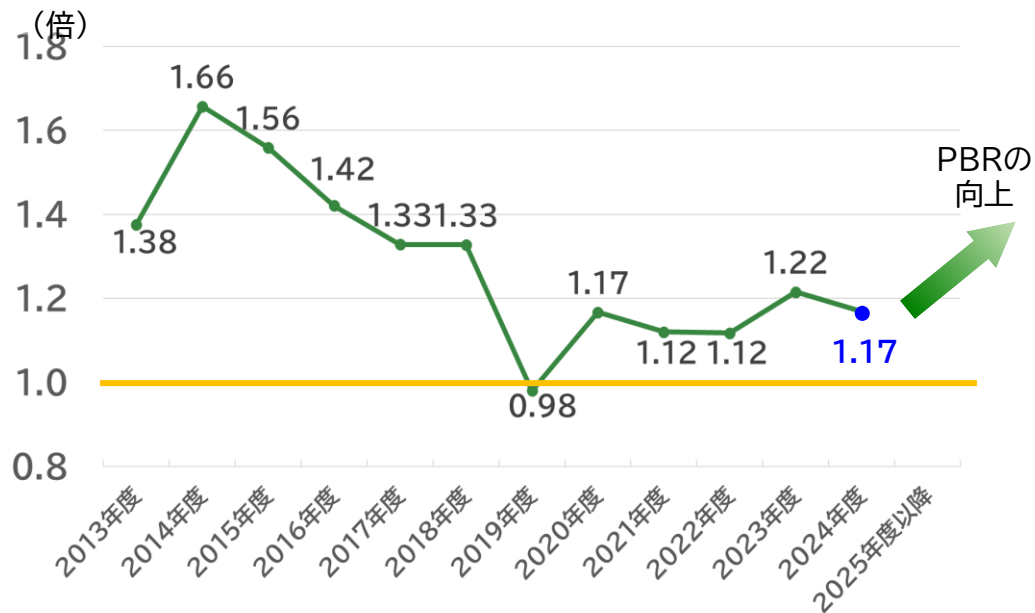
$$\begin{aligned} & \left[\begin{array}{c} \text{株主資本コスト} \\ 6\sim7\% \text{程度} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} 0.4 \text{程度} \\ \frac{\text{株主資本}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \end{array} \right] \\ & + \left[\begin{array}{c} \text{税引後負債コスト} \\ 1\% \text{程度} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} 0.6 \text{程度} \\ \frac{\text{有利子負債}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{WACC}^* \\ 3\% \text{程度} \end{array} \right] \end{aligned}$$

※税引後加重平均資本コスト 52

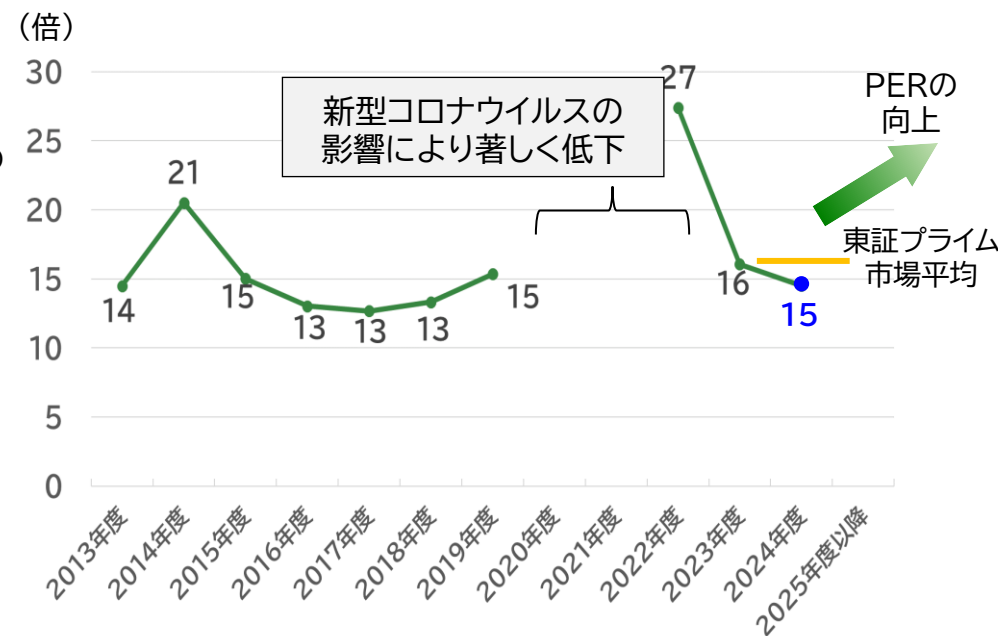
市場からの評価に対する現状認識

- PBRはコロナ前の水準には届いていない。今後も継続的なPBRの向上に努める。
- 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。

■PBRの推移



■PERの推移

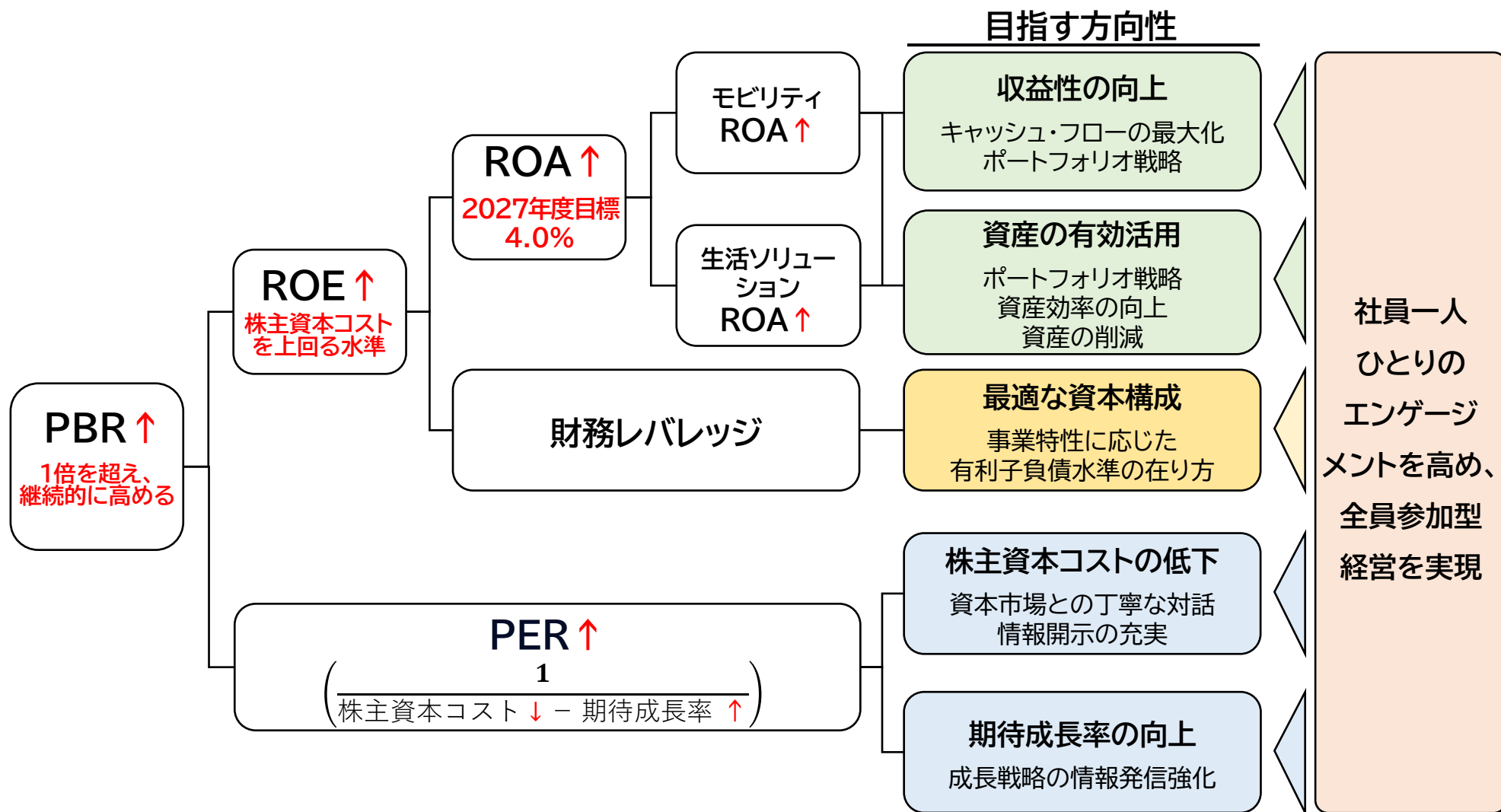


■PBRの分解

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

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

- 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の向上を目指す。



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み①

目指す方向性

収益性の向上

◆キャッシュ・フローの最大化

- ・モビリティにおいては、安全・安定輸送のレベルアップに加え、車両新造やダイヤ設定等によるキャパシティ増と目的地づくり等の需要喚起により、インバウンドを含めたお客さまの流動創造を目指す。
- ・新幹線自由席料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できるしくみの導入など、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。加えて、高付加価値車両も含めた料金体系を見直し、届出により実施可能な価格戦略を一段と推進する。
- ・生活ソリューションにおいては、立地等の強みやお客さまのニーズを踏まえて単価・賃料を設定するとともに、モビリティとも連携しながらさらなる付加価値を創出する。
- ・不動産開発プロジェクトでは、工事費高騰を見据えながら採算性を見極め、事業領域の拡大(社有地開発やマチナカ不動産の取得・開発強化)と回転型ビジネスの加速を進める。賃貸等不動産の含み益の顕在化加速や不動産ファンド事業規模の拡大を検討する。
- ・Suicaを「移動と決済のデバイス」から「生活のデバイス」へと進化させ、当社グループのサービスのシナジーを創出するハブとして活用することで、グループ収益・利益の向上につなげる。

◆ポートフォリオ戦略

- ・14のビジネス毎の戦略のアップデートとKPIのトレースを行い、重点分野や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する。重点分野やテコいれすべき領域では成長戦略を描きながら必要に応じて外部連携やM&Aも活用する一方、事業の在り方を議論すべき領域では採算性を見極めながら撤退も検討する。これらを通じてグループのシナジーを最大限発揮できる最適な事業構成を実現する。

◆資産効率の向上

- ・鉄道事業のROAを細分化して各本部・支社や各現場の目標とリンクさせる取組み(2024年度～)のトレースを踏まえ、深度化や水平展開で「収益性と資産効率の向上」を強化する。

◆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する方針であり、政策保有株式縮減の規模を示していく。

資産の有効活用

具体的な取組み

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み②

目指す方向性

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、当面、有利子負債を積極的に活用するものの、中長期的には業界水準を踏まえ、稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールする。
- ・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、中長期的な稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールする。
- ・グループ全体に加え、モビリティと生活ソリューションの二軸で最適な資本構成の考え方を検討する。

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- ・第2四半期及び期末決算説明会には代表取締役社長が、第1四半期及び第3四半期決算説明会にはグループ経営戦略本部長が出席する。引き続き、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。
- ・柔軟な業績予想の修正により、信頼性の向上を図る。
- ・当社グループの成長ストーリーを明確に示す目標を検討する。

◆情報開示の充実

- ・英語開示拡充のため、2024年度第3四半期決算より決算説明会アーカイブ動画の英語版の配信を開始。各開示資料の位置づけを継続的に見直し、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アップデートしていく。
- ・当社グループの各ビジネスの将来性を伝える機会を充実させるため、IR DAYを年2回開催予定。

2024年度下半期 株主・投資家との対話の実施状況について

※下線: 前回開示からの主な更新内容

実施内容

機関投資家・アナリスト向け

決算説明会 1on1ミーティング(海外投資家訪問、国内投資家訪問、個別取材)
スモールミーティング IR DAY 運賃改定申請に関するWeb説明会

個人向け

Web説明会 施設見学会 意見交換会

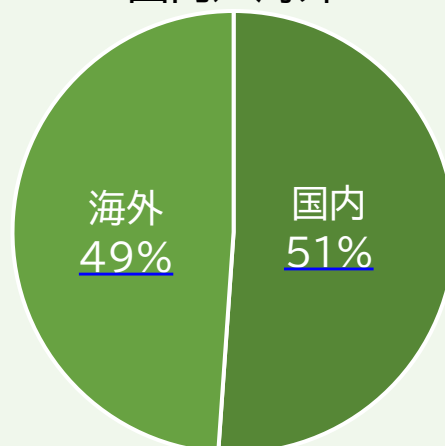
対応者

代表取締役社長・代表取締役副社長・社外取締役・常務取締役・常務執行役員・
執行役員・部門長・ユニットリーダー・マネージャー

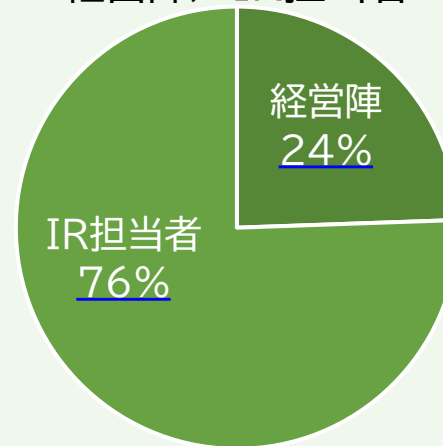
2024年度
機関投資家・
アナリストとの
面談数

通期:約450回
(下半期:約240回)

国内／海外



経営陣／IR担当者



株主・投資家の主な関心事項

モビリティ

- ・ 運賃・料金制度の見直し、運賃改定実施後の利益や投資の水準、2回目以降の運賃改定の可能性
- ・ インバウンド需要の獲得を含めた今後の増収施策
- ・ インフレによるコストの増加見通しと、鉄道事業の中期的な利益水準
- ・ 鉄道の安全性・サステナブルな事業運営

生活ソリューション

- ・ Beyond the Borderの数値目標達成に向けた各ビジネスの戦略
- ・ TAKANAWA GATEWAY CITYのリーシング状況と営業収益・利益見通し
- ・ 不動産回転型ビジネスの加速の見通し
- ・ Suica Renaissanceにより実現する営業収益・利益見通し、施策実現までの時間軸

資本政策

- ・ 事業特性を踏まえた有利子負債水準、最適な資本構成の在り方
- ・ 株主還元方針と今後の見通し
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ESG

- ・ 人材戦略のKPIの考え方
- ・ 株式報酬の導入に関する要望
- ・ 政策保有株式縮減の方針
- ・ 鉄道車両の輪軸組立作業等、JR東日本グループ全体のガバナンス

※ 決算説明会などでの「主なQ&A」は当社HPに掲載 <https://www.jreast.co.jp/investor/guide/>

社内へのフィードバック

対象	フィードバック状況
取締役会	定期的に担当役員から対話の状況をフィードバック
代表取締役社長を含む担当役員	対話担当部門から関心事項を随時報告
各業務部門	社内会議において担当役員から概況を説明
<u>社員向け</u>	<u>対話担当部門から関心事項について説明会を開催</u>

これまでの対話やフィードバックを踏まえて取り入れた事項

テーマ	取り入れた事項
資本コストや株価を意識した経営	・ <u>WACCおよびROIC実績の開示</u>
情報開示の拡充	・<u>決算説明会の英語版動画のアーカイブ配信を開始</u> ・<u>運賃改定申請後、タイムリーにWeb説明会を開催</u> ・<u>当社ウェブサイトの掲載情報の充実(「早わかり！JR東日本」の開設等)</u>
成長戦略の発信強化	・ <u>関心の高い事業についての中長期戦略の発信(広域品川圏、Suica等)</u>

2025年度 株主・投資家との対話拡充に向けて

対象	取組み
機関投資家・アナリスト	<u>当社グループのビジネス戦略をご理解いただく機会を増やすため、IR DAYを年2回開催予定</u>
個人株主	Web説明会や施設見学会等の実施回数増によるさらなる対話機会の拡充

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

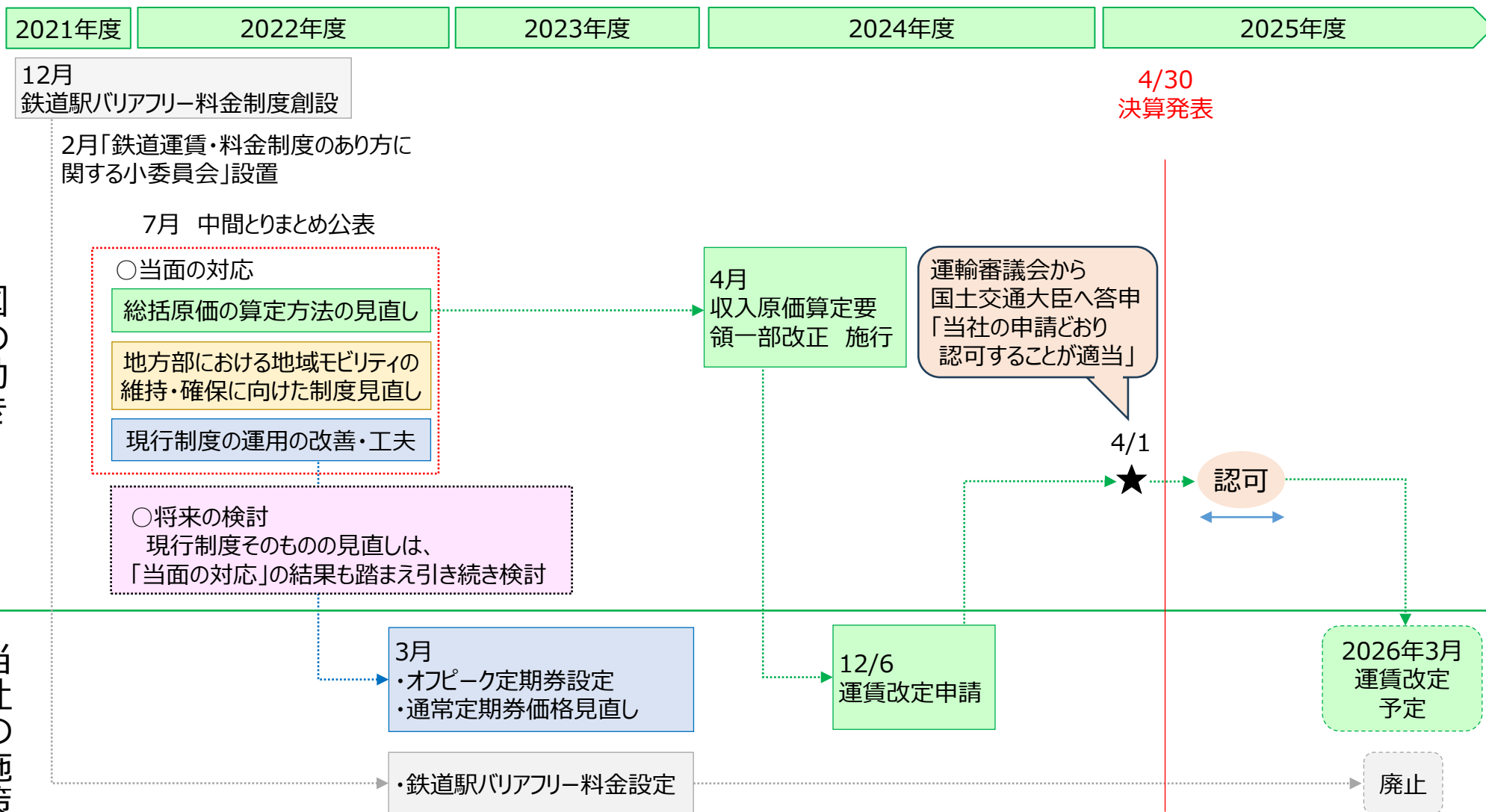
		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2025.3 実績	2026.3 計画	対前年 %	2025.3 実績	2026.3 計画	対前年		主な増減要素
							増減	%	
新幹線		22,679	23,142	102.0	5,833	5,957	+123	102.1	
	定期	1,758	1,759	100.1	236	237	+0	100.1	
	定期外	20,920	21,383	102.2	5,596	5,720	+123	102.2	・鉄道利用の増加：+50 ・インバウンド：+45 ・天候災害反動：+15
在来線		101,628	103,007	101.4	11,855	12,113	+257	102.2	
	定期	61,525	61,610	100.1	4,047	4,053	+5	100.1	
	定期外	40,103	41,396	103.2	7,807	8,060	+252	103.2	・鉄道利用の増加：+95 ・中央線快速グリーン車導入：+80 ・インバウンド：+45 ・天候災害反動：+30
合計		124,308	126,149	101.5	17,688	18,070	+381	102.2	
	定期	63,284	63,369	100.1	4,284	4,290	+5	100.1	
	定期外	61,024	62,779	102.9	13,404	13,780	+375	102.8	

主な費用（単体）

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 計画	対前年		主な増減要素
			増減	%	
人件費	4,062	4,280	+217	105.4	[+] 賃金の上昇
物件費	8,753	9,170	+416	104.8	
動力費	834	860	+25	103.0	
修繕費	3,163	3,200	+36	101.2	[+] 物価高騰・労務単価上昇影響
その他	4,755	5,110	+354	107.5	[+] 不動産販売原価の増加、物価高騰・労務単価上昇影響
減価償却費	3,328	3,410	+81	102.4	[+] 設備投資の増加

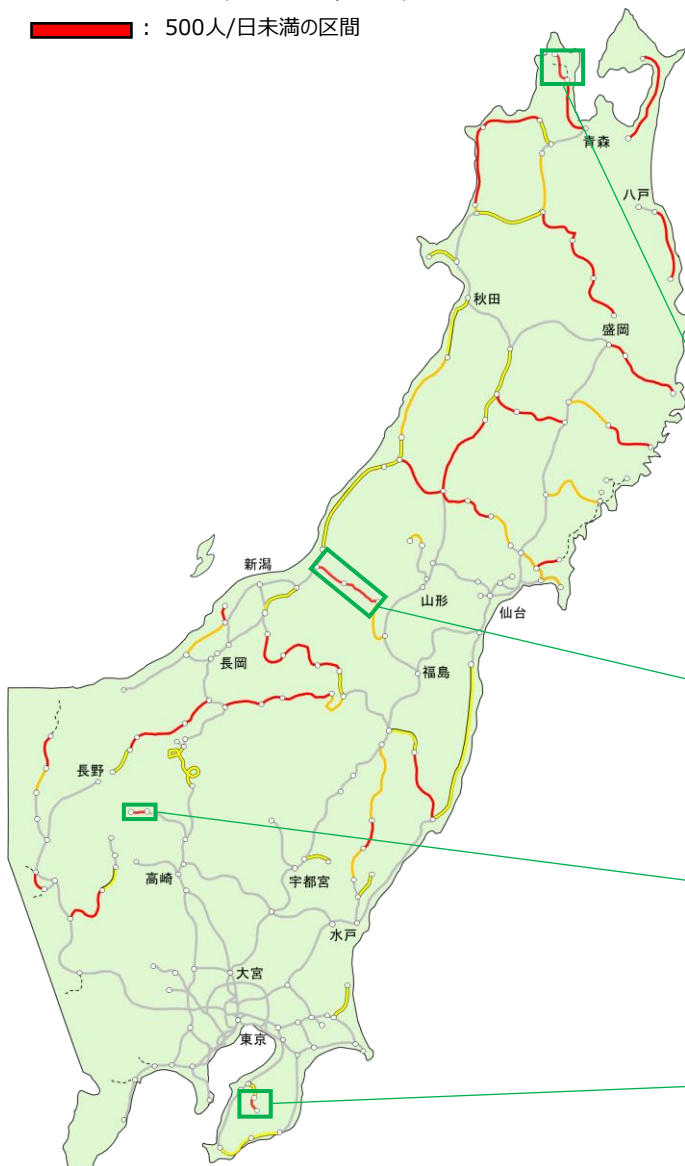
鉄道運賃・料金制度見直しの進捗

- 2024年12月に運賃改定を申請。運輸審議会では終了したが、他の審議会等を経ての認可判断となる見込み。
- 国からの認可を得た後、2026年3月の実施に向けて準備を進めていく。



地方ローカル線に係る協議状況

- : 1,000人/日以上～2,000人/日未満の区間
- : 500人/日以上～1,000人/日未満の区間
- : 500人/日未満の区間



■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る

■自治体との協議状況

線区 **津軽線 蟹田・三厩間**（運休中）

状況 「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、基本的な合意内容について関係自治体と協議中

線区 **米坂線 今泉・坂町間**（運休中）

状況 「JR米坂線復旧検討会議」発足（2023年9月～、5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）の課題や、
上下分離、バス転換および3セク移管とした場合の地域の負担について、規模感の目安として提示

線区 **吾妻線 長野原草津口・大前間**

状況 「JR吾妻線沿線地域交通検討会議」（2024年5月～、3回開催）

主なご利用者である高校生とそのご家族に対して、通学の移動実態等を把握するための
アンケート調査を実施。結果を踏まえ、今年度、利便性向上策（実証実験）を実施予定

線区 **久留里線 久留里・上総亀山間**

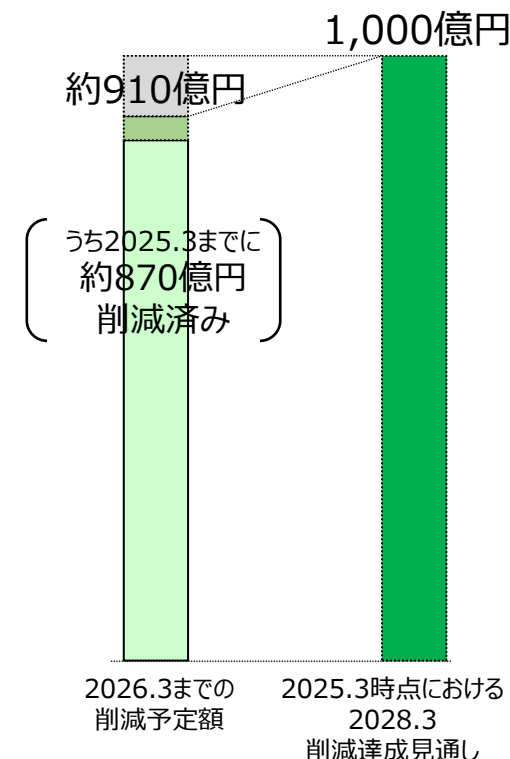
状況 「JR久留里線沿線地域交通検討会議」発足（2023年5月～、5回開催）

事務局である千葉県が、自動車系交通への転換という方向性で報告書を取りまとめた。
今後、君津市地域公共交通会議にて、具体的な交通体系について検討を行う

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)	2025.3までの削減実績	2026.3までの削減予定	2028.3見通し (2025.3時点)
変革2027における主な構造改革			
運行体制のスリム化 駅業務の変革等 ワンマン運転の拡大、みどりの窓口の配置見直し	▲320	▲340	▲390
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）	▲180	▲200	▲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
オペレーションコスト削減合計	▲870	▲910	▲1,000



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



THE LINKPILLAR 1は、2025年3月27日にまちびらきを迎えました。今後、商業施設やホテル等が段階的に開業します。

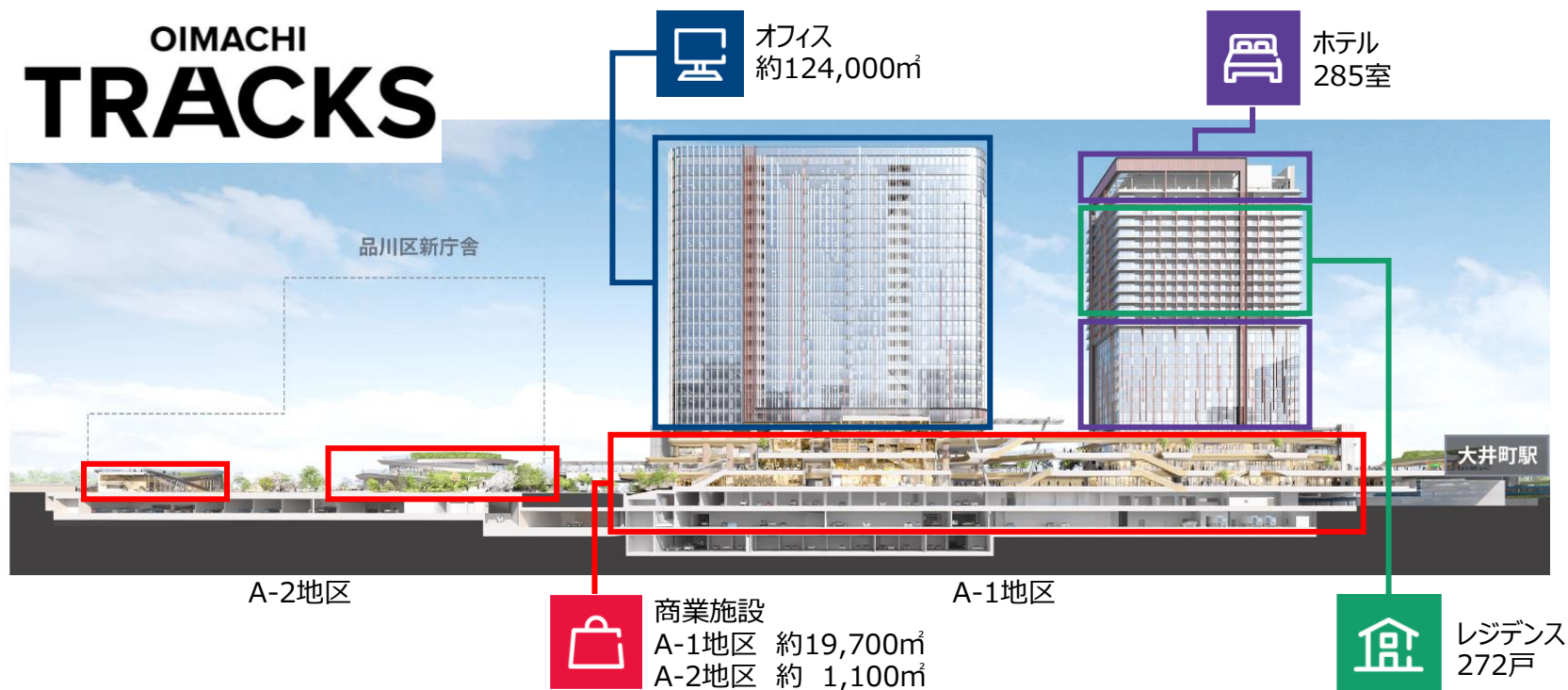
2026年春にはTHE LINKPILLAR 2、MoN Takanawa、TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCEが開業し、「100年先の心豊かなくらしのための実験場」はグランドオープンを迎えます。



	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、順次開業				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	JWマリオット・ホテル東京	28・29階	ルーフトップレストラン	7～30階	オフィス 神戸製鋼所 等 ワーカー向け食堂	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 等 ワーカー向け食堂	9～27階	オフィス KDDI						
	6階	カンファレンス	6・7階	インキュベーション施設等					4・5階	クリニック
	1～5階	商業	1～5階	商業					2・3階	商業
	地下	コンベンション等	地下	コンベンション等					地下1階・ 1階	フィットネス
地下					エネルギーセン ター					
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



モビリティの主な設備投資件名

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。



■安全・安定輸送のレベルアップ

名称	年度	詳細	想定投資額
ホームドア整備の加速	2031年度まで	東京圏在来線の主要路線330駅758番線への導入	約4,900億円
大規模地震対策	2033年度まで	I期__阪神淡路・新潟中越 : 約1,600億円（完了） II期__東日本大震災・首都直下 : 約3,400億円（完了） III期__首都直下、福島県沖 : 約4,500億円 （耐震補強計画が完了する2033年度までは年間200～400億円程度の投資を見込む）	約1兆円

■輸送サービスの拡充

名称	年度	詳細	想定投資額
福島駅アプローチ線の増設工事	2026年度末使用開始予定	東北新幹線福島駅において、山形新幹線（上り）から東北新幹線（上り）に、立体交差で接続するアプローチ線の増設工事を進める。 山形新幹線と東北新幹線が平面交差する現在の状況を解消し、輸送の安定性を向上	約130億円
羽田空港アクセス線（仮称）の整備	2031年度開業予定	多方面から羽田空港へのダイレクトアクセスを実現するために、既存のストックを有効活用しながら、「東山手ルート」および「アクセス新線」を整備。	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

■人手不足への対応・働き方改革の推進

名称	年度	詳細	想定投資額
新幹線ドライバレス運転	2030年代中頃に営業列車のドライバレス運転を目指す	2028年度：長岡駅～新潟新幹線車両センター間の営業列車と回送列車の自動運転（GOA2）、および2029年度に新潟駅～新潟新幹線車両センター間の回送列車のドライバレス運転（GOA4）を目指す	非公表

生活ソリューションの開発パイプライン

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。



■ 広域品川圏

名称	年度	延床面積	用途	想定投資額	リターン
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	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	約6,000億円	2034年頃までに 営業収益 年間約1,000億円 をめざす
OIMACHI TRACKS	開業：2026年3月	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	約1,100億円	
浜松町駅西口 開発計画 ※1	竣工：2029年度	約314,000㎡	オフィス、商業、 ホテル等	非公表	
田町駅西口 駅前地区開発	供用開始：2028年度 グランドオープン：2032年度	約98,600㎡	オフィス、商業、 駐車場等		
BLUE FRONT SHIBAURA ※2	S棟：2025年2月竣工 N棟：2030年度竣工	約550,000㎡	オフィス、商業、 ホテル、住宅等		
東京科学大学 田町キャンパス 土地活用事業 ※3	供用開始：2030年6月 グランドオープン：2032年4月	約250,000㎡	オフィス、商業、 ホテル等		
品川駅街区地区 開発計画(北街区) ※4	工事期間 2025年度～2030年度	約165,000㎡	オフィス、商業、 駅施設等		
品川駅北口駅改良・ 駅ビル整備	竣工：2030年度	約50,700㎡	駅施設、商業、 事務所等	※5 約1,100億円	

※1 (株)世界貿易センタービルディング等との4社共同事業

※2 野村不動産(株)との2社共同事業

※3 NTT都市開発(株)等との4社共同事業

※4 南街区の事業主体は京浜急行電鉄(株)

※5 負担金を含む

生活ソリューションの開発パイプライン

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。



■首都圏ターミナル駅開発（主な件名）

名称	年度	延床面積	用途	想定投資額	リターン
渋谷スクランブルスクエア 中央棟・西棟 ※1	精査中	約80,000㎡	商業、駅施設等	非公表	非公表
新宿駅西南口地区 開発計画 ※2	精査中	南街区：約150,000㎡ 北街区：約141,500㎡	商業、オフィス、 ホテル等		

※1 東急(株)等との3社共同事業

※2 京王電鉄(株)等との共同事業

・池袋、横浜、大宮、千葉 など

⇒中長期的に具体化していく

■社有地開発

名称	年度	敷地面積	用途	想定投資額	リターン
(仮称) 船橋市場町 プロジェクト ※3	完成：2028年12月	約45,400㎡	住宅、商業、 再エネ発電施設等	非公表	収益見込 (当社グループ)： 約370億円

※3 東急不動産HD(株)との2社共同事業

ほか、複数社有地（車両基地跡地、社宅跡地等）の活用を検討

連結 設備投資額の推移

(単位：億円)		2020.3 実績	2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 実績	2025.3 実績	2026.3 計画
モビリティ	成長投資	1,107	790	572	741	880	869	680
	維持更新投資	3,133	3,099	2,513	2,794	3,014	3,120	2,960
	重点枠 (イノベーション投資等)	467	626	440	194	471	313	580
	合計	4,707	4,516	3,526	3,730	4,366	4,302	4,220
生活ソリューション	成長投資	2,345	2,124	1,479	1,477	2,074	3,199	4,040
	維持更新投資	322	263	183	315	659	693	770
	重点枠 (イノベーション投資等)	30	18	10	23	36	65	40
	合計	2,698	2,406	1,673	1,816	2,770	3,956	4,850
	成長投資	3,452	2,914	2,051	2,219	2,954	4,068	4,720
	維持更新投資	3,455	3,363	2,696	3,110	3,674	3,813	3,730
	(減価償却費)	3,747	3,888	3,926	3,898	3,921	4,062	4,220
	重点枠 (イノベーション投資等)	497	644	451	217	508	378	620
合計		7,406	6,922	5,200	5,547	7,137	8,258	9,070

※ 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

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	2025.3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%)	32,463 (1.35%)	15.28
	14.0%	11.8%	17.4%	27.0%	32.4%	38.1%	
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%)	14,017 (0.97%)	5.85
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%)	3,067 (6.55%)	16.94
その他 有利子負債	1,500 (-)	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	-	0 (7.93%)	4 (3.74%)	0.16
合計	33,123 (1.79%)	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	48,682 (1.47%)	49,553 (1.57%)	12.71
ネット有利子負債	31,585	41,522	45,327	45,598	45,874	47,218	-

(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月末および2025年3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

- ・市場環境の変動等に対応した安定的な資金調達と調達手段の多様化
- ・稼ぐ力に応じた有利子負債のコントロールによる成長の加速と財務健全性の両立（ネット有利子負債/EBITDA倍率を持続的に低減）
- ・持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティファイナンスの継続

■ 資金調達の状況

- ・長期資金調達（社債、借入） 2024年4月～2025年3月 合計4,149億円
（うち、サステナビリティファイナンス 2,423億円）

■ 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

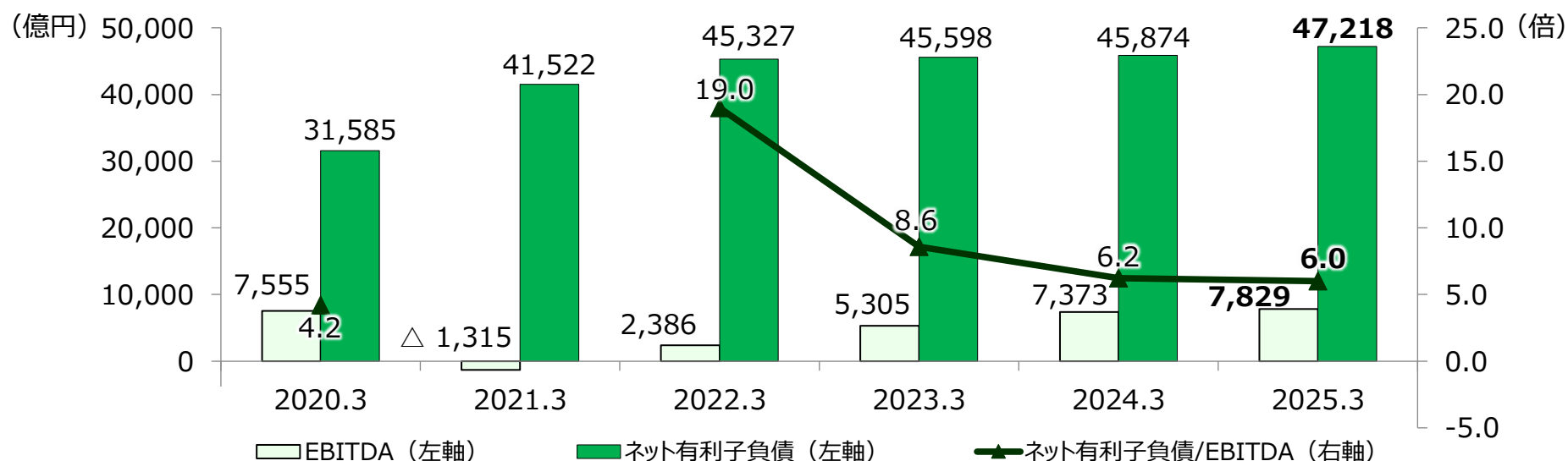
格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）
ムーディーズ	A 1（安定的）
スタンダード＆プアーズ（S&P）	A+（安定的）

■ 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+

- ・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)	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ	9.0	—	3.1	9.4	10.2	10.1
D/Eレシオ	1.1	1.7	2.0	1.9	1.8	1.7

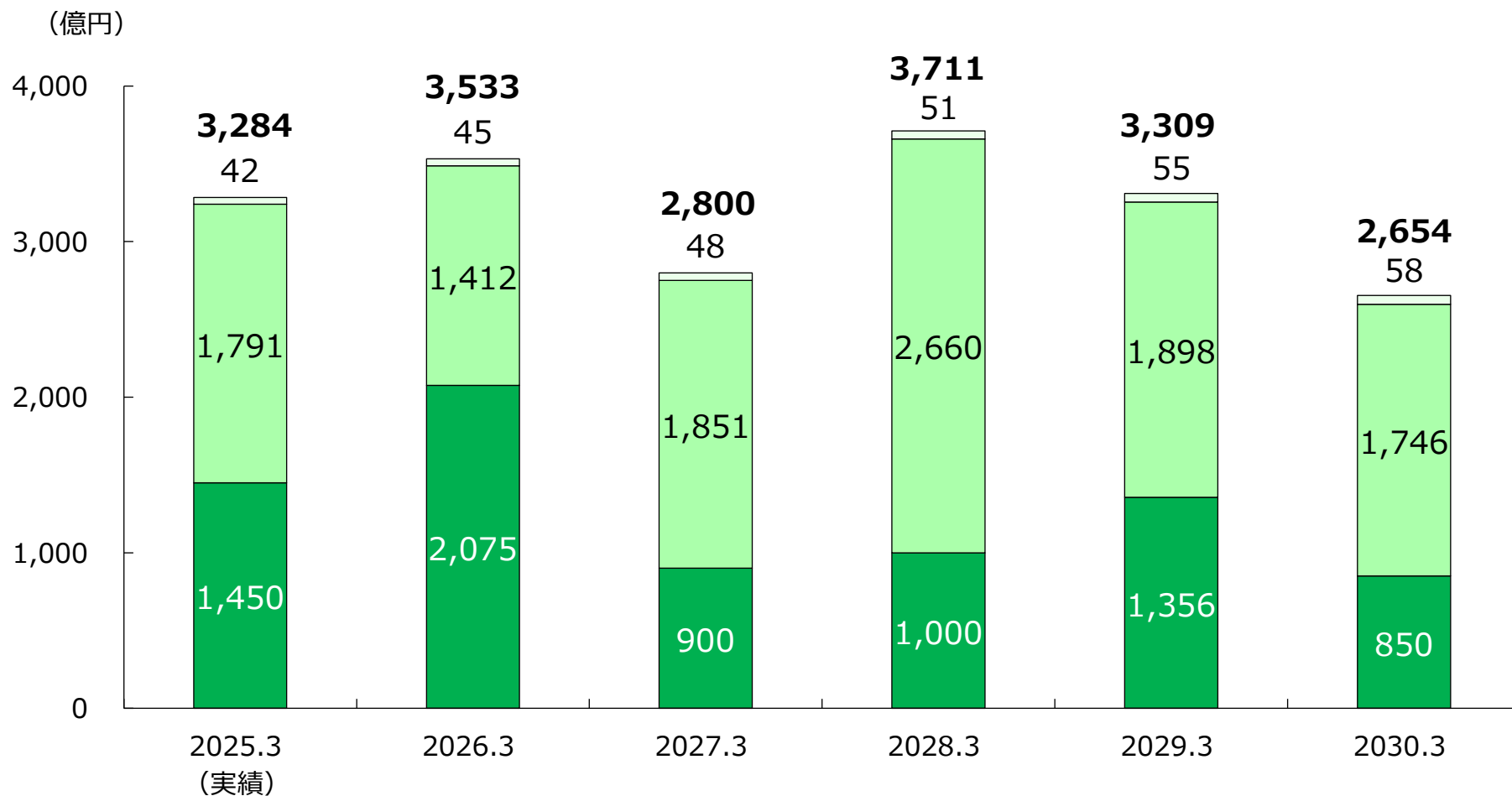
(注4) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額 (注5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本
(注6) 2021年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、マイナスであるため記載しておりません。

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）

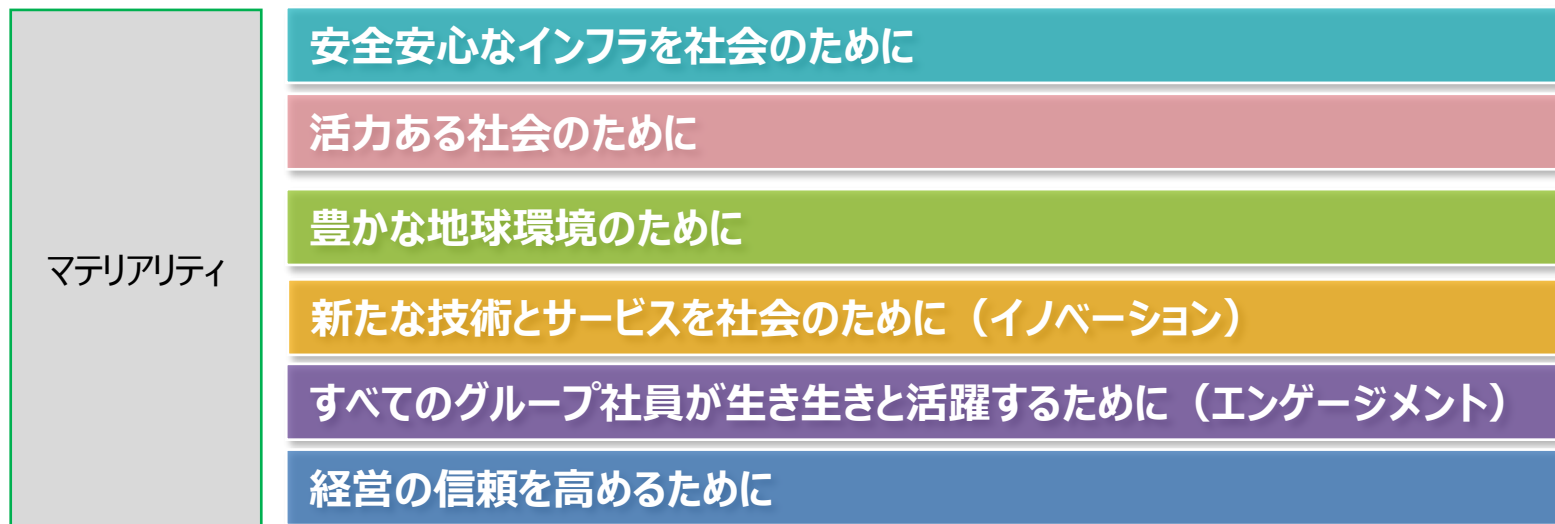
□ 鉄道施設購入長期未払金 ■ 長期借入金 ■ 社債



(注1) 見込額は2025年4月30日現在

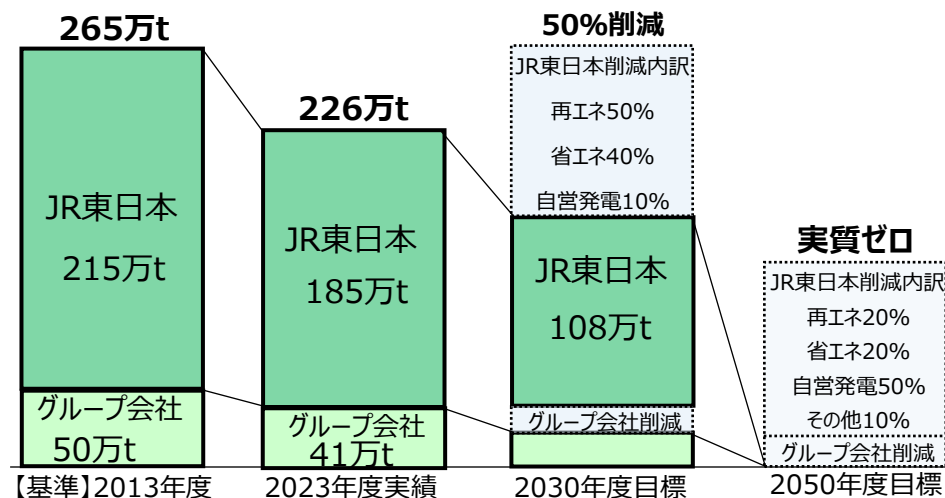
(注2) 社債償還額は額面金額

- 代表取締役社長を委員長とする「サステナビリティ戦略委員会」で基本方針等を策定
- 環境変化を踏まえ、必要に応じてマテリアリティ見直しの要否を検証していく



ゼロカーボン・チャレンジ2050

2050年度のCO2排出量「実質ゼロ」を目指し、
2030年度までに50%削減（2013年度比）を進める



参加イニシアティブ、取得認証等

■ SDGs（持続可能な開発目標）



■ 国連グローバル・コンパクト



■ GXリーグ



■ カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト



■ 気候関連財務情報開示タスクフォース



■ 自然関連財務情報開示タスクフォース



■ PRIDE指標 最高評価「ゴールド」 8年連続受賞



■ 健康経営優良法人2025 （大規模法人部門）



■ スポーツエールカンパニー2025



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。