【交付書面】

JR東日本

第39回 定時株主総会

議案・事業報告等

目 次

株主総会参考書類

＜会社提案（第１号議案から第３号議案まで）＞

第１号議案 剰余金の処分の件

第２号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）12名選任の件

第３号議案 監査等委員である取締役２名選任の件

＜株主提案（第４号議案から第８号議案まで）＞

第４号議案 取締役（代表取締役社長）喜勢陽一氏解任の件

第５号議案 取締役（取締役会長）深澤祐二氏解任の件

第６号議案 定款一部変更（安全諮問委員会）の件

第７号議案 定款一部変更（法令遵守・労働者保護委員会）の件

第８号議案 定款一部変更（労使自治調査委員会および労使自治監査等委員）の件

当社取締役会としては、第４号議案から第８号議案までのすべての議案に反対いたします。

事業報告

連結計算書類

計算書類

監査報告

書面交付請求をいただいた株主の皆さまへ交付している書面(交付書面)には、法令及び当社定款の規定に基づき、一部の事項を記載しておりません。なお、会計監査人及び監査等委員会はこれらの事項を含む監査対象書類を監査しております。

東京都渋谷区代々木二丁目２番２号

東日本旅客鉄道株式会社

証券コード　9020

株主総会参考書類

議案及び参考事項

＜会社提案（第１号議案から第３号議案まで）＞

第１号議案から第３号議案までは、会社提案によるものであります。

第１号議案　剰余金の処分の件

当社は、事業基盤の維持及び持続的な成長のために必要な株主資本の水準を保持するとともに、業績の動向を踏まえた安定的な配当の実施及び柔軟な自己株式の取得により、株主還元を着実に充実させることを資本政策の基本方針としております。株主還元につきましては、グループ経営ビジョン「勇翔2034」において、成長投資が落ち着く2027年度に向けて段階的に配当性向を40%に引き上げること、また柔軟に自己株式取得を実施することとしております。

この基本方針に基づき、剰余金の処分につきましては、以下のとおりといたしたいと存じます。

期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類

金銭

(2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額

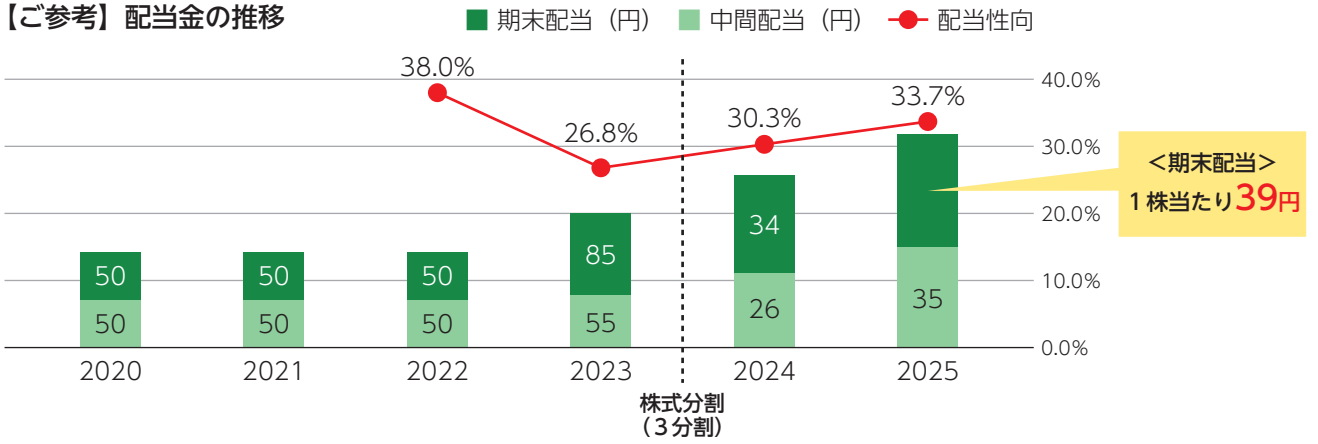
当社普通株式１株につき39円　総額44,161,468,845円

これにより年間配当金は、１株につき中間配当35円を含め74円となり、前期と比べ14円の増配となります。

(3) 剰余金の配当がその効力を生じる日

2026年６月22日

【ご参考】配当金の推移



（注）2020年度、2021年度は当期純損失のため、配当性向は記載していません。
グラフの高さは株式分割を考慮して表示しています。

第２号議案　取締役（監査等委員である取締役を除く。）12名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員11名は、本総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、取締役会の監督機能及び経営の透明性を更に充実させるため、取締役１名の増員を図ることとし、取締役12名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査等委員会は、本議案について、当社の監査等委員会監査等基準に基づき、当社の定める取締役選任の方針及び手続きとの適合性等を検討した結果、妥当であると判断しております。

各候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名		現在の当社における地位	取締役会出席状況	在任期間
1	深澤 祐二（ふかさわ ゆうじ）	再任	取締役会長	100%(17/17回)	20年
2	喜勢 陽一（きせ よういち）	再任	代表取締役社長	100%(17/17回)	8年
3	渡利 千春（わたり ちはる）	再任	代表取締役副社長	100%(17/17回)	4年
4	池田 裕彦（いけだ ひろひこ）	再任	代表取締役副社長	100%(13/13回)	1年
5	中川 晴美（なかがわ はるみ）	再任	常務取締役	100%(17/17回)	2年
6	内田 英志（うちだ ひでじ）	再任	常務取締役	88%(15/17回)	2年
7	白山 弘子（しらやま ひろこ）	新任	執行役員	－	－
8	河本 宏子（かわもと ひろこ）	再任 独立 社外	社外取締役	100%(17/17回)	6年
9	岩本 敏男（いわもと としお）	再任 独立 社外	社外取締役	100%(17/17回)	4年
10	野田 由美子（のだ ゆみこ）	再任 独立 社外	社外取締役	100%(17/17回)	2年
11	大橋 弘（おおはし ひろし）	再任 独立 社外	社外取締役	100%(17/17回)	2年
12	栗原 美津枝（くりはら みつえ）	新任 独立 社外	－	－	－

(注) 1　取締役会出席状況は、2025年度における出席状況を記載しています。
2　在任期間は、各候補者が当社の取締役に就任してからの期間(本総会終結の時まで)であります。
3　各候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
4　当社は、河本宏子氏、岩本敏男氏、野田由美子氏及び大橋　弘氏の４氏との間に、会社法第423条第１項の責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としております。各氏の選任が承認された場合、各氏との間で、当該契約を継続する予定であります。また、栗原美津枝氏の選任が承認された場合、同氏との間で、当該契約を締結する予定であります。
5　当社は、保険会社との間で会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、第三者訴訟、株主代表訴訟等により、当社取締役を含む被保険者が負担することとなった争訟費用及び損害賠償金等を当該保険契約によって填補することとしております。ただし、当社が被保険者に対して損害賠償責任を追及する場合を除きます。なお、保険料は当社が全額負担のうえ、１年毎に契約更新しております。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。

新任　新任取締役候補者　　再任　再任取締役候補者　　独立　独立役員候補者　　社外　社外取締役候補者

候補者番号
1

深澤（ふかさわ） 祐二（ゆうじ） 再任

(1954年11月1日生)

所有する当社の株式の数
24,400株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
取締役在任期間
20年

● 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1978年 4月　日本国有鉄道入社
1987年 4月　当社入社
2003年 6月　当社総合企画本部投資計画部長
2006年 6月　当社取締役 人事部長、JR東日本総合研修センター所長
2008年 6月　当社常務取締役
2012年 6月　当社代表取締役副社長
2018年 4月　当社代表取締役社長
2024年 4月　当社取締役会長【現任】

重要な兼職の状況

東京ガス株式会社社外取締役
一般社団法人日本経済団体連合会副会長　※2026年６月就任予定

■ 取締役候補者とした理由

深澤祐二氏は、当社の代表取締役社長等を歴任し、業務全般にわたって強いリーダーシップを発揮するなど、長年にわたり当社グループの経営をリードしてきました。現在は取締役会長として、議長の立場から取締役会の適切な運営に尽力するなど、経営に関する豊富な知識と経験を踏まえ、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
2

喜勢陽一（きせ よういち）

再任

(1964年８月26日生)

所有する当社の株式の数
10,800株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
取締役在任期間
8年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1989年 4月　当社入社
2014年 6月　当社人事部長、JR東日本総合研修センター所長
2015年 6月　当社執行役員 人事部長
2017年 6月　当社執行役員 総合企画本部経営企画部長
2018年 6月　当社常務取締役 総合企画本部長
2020年 6月　当社常務取締役 事業創造本部長
2021年 6月　当社代表取締役副社長 事業創造本部長
2022年 6月　当社代表取締役副社長 マーケティング本部長
2024年 4月　当社代表取締役社長【現任】

取締役候補者とした理由

喜勢陽一氏は、当社の代表取締役社長として、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を策定し、グループの持続的な成長に向けた中長期的な戦略を打ち出すとともに、年初に発生させた一連の輸送トラブルを踏まえて安全・安定輸送の再構築に取り組むなど、当社グループの経営をリードしてきました。また、「勇翔2034」の実現に向けた組織再編や人事・賃金制度の改正、モビリティと生活ソリューションによる二軸経営の推進、広域品川圏の共創まちづくりの推進等の新たな価値創造等の取組みに強いリーダーシップを発揮したほか、グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けて陣頭指揮を執るなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
3

所有する当社の株式の数
7,500株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
取締役在任期間
4年

渡利 千春（わたり ちはる） 再任

(1963年1月30日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1988年 4月 当社入社
2013年 6月 当社鉄道事業本部安全企画部長
2014年 6月 当社執行役員 鉄道事業本部安全企画部長
2016年 6月 当社執行役員 横浜支社長
2018年 6月 北海道旅客鉄道株式会社 取締役 総合企画本部副本部長
2020年 6月 同社常務取締役 総合企画本部長
2022年 6月 当社常務取締役 グループ経営戦略本部長
2023年 6月 当社代表取締役副社長 社長補佐(全般)、鉄道事業本部長、安全統括管理者【現任】

取締役候補者とした理由

渡利千春氏は、主として安全・安定輸送、総務、経営企画の業務に従事したほか、支社長として担当地域の鉄道オペレーションを担い、現在は代表取締役副社長として、業務全般において代表取締役社長を補佐するとともに、鉄道を中心としたモビリティの中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を策定したほか、業務の抜本的な見直しを通じた安全・安定輸送の強化向上や高品質な輸送サービスの提供、サステナブルなメンテナンス体制の確立に尽力するなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
4

所有する当社の株式の数
5,400株
取締役会出席状況
100%（13／13回）
取締役在任期間
1年

池田 裕彦（いけだ ひろひこ） 再任

(1966年10月11日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1991年 4月 当社入社
2017年 6月 当社鉄道事業本部サービス品質改革部長
2019年 6月 当社執行役員 鉄道事業本部サービス品質改革部長
2021年 6月 当社常務執行役員 新幹線統括本部長、鉄道事業本部副本部長
2025年 6月 当社代表取締役副社長 社長補佐(全般)、イノベーション戦略本部長、新幹線担当、サービス担当【現任】

取締役候補者とした理由

池田裕彦氏は、主として運輸車両、サービス品質の向上に係る業務に従事し、現在は代表取締役副社長として、業務全般において代表取締役社長を補佐するとともに、当社の技術分野における新領域への進出、新幹線の安全・安定輸送のレベルアップや収益力の拡大、グループ全体でめざすサービス品質の方向性をまとめた「グループCX戦略ビジョン2030」の策定に尽力するなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
5

所有する当社の株式の数
7,443株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
取締役在任期間
2年

中川 晴美（なかがわ はるみ） 再任

(1967年６月４日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1991年 4月　当社入社
2020年 6月　当社執行役員 千葉支社長
2022年10月　当社執行役員 千葉支社長、千葉支社鉄道事業部長
2023年 6月　当社常務執行役員 鉄道事業本部副本部長(駅業務、サービス品質)
2024年 6月　当社常務取締役 マーケティング本部長、品川開発担当、地方創生担当、観光担当、人財戦略部担当【現任】

取締役候補者とした理由

中川晴美氏は、主として駅業務の変革、サービス品質の向上に係る業務に従事したほか、支社長として地域に密着した経営施策を担い、現在は常務取締役マーケティング本部長として、既存事業の収益力向上を実現するとともに、広域品川圏の共創まちづくりの推進、観光流動の促進等の新たな価値創造に取り組んでいることに加え、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けた人事・賃金制度改正に尽力するなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
6

所有する当社の株式の数
3,191株
取締役会出席状況
88%（15／17回）
取締役在任期間
2年

内田 英志（うちだ ひでじ） 再任

(1967年12月27日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1992年 4月　当社入社
2021年 6月　当社執行役員 八王子支社長
2022年10月　当社執行役員 八王子支社長、八王子支社鉄道事業部長
2024年 6月　当社常務取締役 鉄道事業本部副本部長(運輸車両)、安全企画部担当【現任】

取締役候補者とした理由

内田英志氏は、主として運輸車両業務に従事したほか、支社長として地域に密着した経営施策を担い、現在は常務取締役鉄道事業本部副本部長として、鉄道を中心としたモビリティの中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を策定したほか、業務の抜本的な見直しを通じた安全・安定輸送の強化向上、お客さまや地域のニーズに合わせた輸送ダイヤの設定、ワンマン化や自動運転等の新たな列車運行に係る施策を推進するとともに、モビリティ・生活ソリューション両分野における安全マネジメントの確立に尽力するなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号

7

所有する当社の株式の数
10,300株

白山 弘子（しらやま ひろこ）

新任

(1970年９月７日生)

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1993年 4月　当社入社
2021年 6月　当社サービス品質改革部長
2022年 6月　当社鉄道事業本部サービス品質改革室部門長
2023年 6月　当社執行役員 新潟支社長、新潟支社鉄道事業部長【現任】

取締役候補者とした理由

白山弘子氏は、主としてサービス品質の向上に係る業務に従事したほか、現在は執行役員新潟支社長として安全・安定輸送の確保やサービス品質の向上、観光振興による地方創生や地域と協働した活気あるまちづくりといった地域に密着した経営施策等に尽力するなど、その職責を果たしております。このように同氏は、会社業務全般に精通しており、経営上求められる行動力、判断力、識見などから適任であると考えております。

候補者番号
8

河本宏子（かわもと ひろこ）

再任　独立　社外

(1957年２月13日生)

所有する当社の株式の数
2,500株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
社外取締役在任期間
6年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1979年	7月	全日本空輸株式会社入社
2013年	4月	同社取締役執行役員 オペレーション部門副統括、客室センター長
2014年	4月	同社常務取締役執行役員 女性活躍推進担当、オペレーション部門副統括、客室センター長
2015年	4月	同社常務取締役執行役員 女性活躍推進担当、ANAブランド客室部門統括
2016年	1月	同社常務取締役執行役員 女性活躍推進担当、ANAブランド客室部門統括、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2016年	4月	同社取締役専務執行役員 グループ女性活躍推進担当、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2017年	4月	株式会社ANA総合研究所代表取締役副社長
2020年	4月	同社取締役会長
2020年	**6月**	**当社社外取締役【現任】**
2021年	4月	株式会社ANA総合研究所顧問

重要な兼職の状況

三井住友トラストグループ株式会社社外取締役　※2026年６月退任予定
キヤノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

河本宏子氏は、全日本空輸株式会社及び株式会社ANA総合研究所において要職を歴任するなど、経営上求められる判断力、識見などを有し、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで、適任であると考えております。

また、同氏が選任された場合は、引き続き、お客さまサービスやダイバーシティの推進などに係るこれまでの豊かな経験と知識を活かして業務執行全般の監督に当たっていただくほか、人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員として、当社の取締役の選解任等に係る手続きの客観性及び透明性の確保並びに取締役の報酬の決定等に係る手続きの透明性及び公正性の確保のために関与いただく予定であります。

■ 独立性に関する事項

河本宏子氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定しております。同氏の選任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

なお、同氏は当社の取引先である全日本空輸株式会社の出身ですが、直前３事業年度において、同社との取引の規模は、双方の年間連結売上高の１％以下であります。また、同氏は、株式会社ANA総合研究所の出身ですが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

候補者番号
9

岩本 敏男（いわもと としお）

再任　独立　社外

(1953年１月５日生)

所有する当社の株式の数
1,500株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
社外取締役在任期間
4年

● 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1976年　4月　日本電信電話公社入社
2004年　6月　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ)
　　取締役 決済ソリューション事業本部長
2007年　6月　同社取締役常務執行役員 金融ビジネス事業本部長
2008年　6月　同社取締役常務執行役員 金融分野担当
2009年　6月　同社代表取締役副社長執行役員
2012年　6月　同社代表取締役社長
2018年　6月　同社相談役
2022年　6月　当社社外取締役【現任】

重要な兼職の状況

株式会社大和証券グループ本社社外取締役
株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役
住友林業株式会社社外取締役

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

岩本敏男氏は、株式会社エヌ・ティ・ティ・データ(現 株式会社NTTデータグループ)の代表取締役社長等を歴任するなど、経営上求められる判断力、識見などを有し、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで、適任であると考えております。

また、同氏が選任された場合は、引き続き、企業経営においてITなど技術分野やグローバルビジネスを牽引してきたこれまでの豊かな経験と知識を活かして業務執行全般の監督に当たっていただくほか、人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員長として、当社の取締役の選解任等に係る手続きの客観性及び透明性の確保並びに取締役の報酬の決定等に係る手続きの透明性及び公正性の確保のために関与いただく予定であります。

■ 独立性に関する事項

岩本敏男氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定しております。同氏の選任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

なお、同氏は当社の取引先である株式会社NTTデータグループの出身ですが、直前３事業年度において、同社との取引の規模は、双方の年間連結売上高の１％以下であります。

候補者番号
10

野田 由美子（のだ ゆみこ）

再任　独立　社外

(1960年１月26日生)

所有する当社の株式の数
—

取締役会出席状況
100%（17／17回）

社外取締役在任期間
2年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1982年 4月　バンク・オブ・アメリカ東京支店入社
1996年 3月　株式会社日本長期信用銀行ロンドン支店次長
2000年 1月　PwCフィナンシャル・アドバイザリー・サービス株式会社
(現 PwCアドバイザリー合同会社)パートナー
2007年 6月　横浜市副市長
2011年 1月　PwCアドバイザリー株式会社(現 PwCアドバイザリー合同会社)パートナー
2017年10月　ヴェオリア・ジャパン株式会社(現 ヴェオリア・ジャパン合同会社)
代表取締役社長
2020年 6月　同社代表取締役会長
2024年 6月　当社社外取締役【現任】
2025年 6月　ヴェオリア・ジャパン合同会社取締役会長【現任】

重要な兼職の状況
ヴェオリア・ジャパン合同会社取締役会長
株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役
住友化学株式会社社外取締役
一般社団法人日本経済団体連合会副会長

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

野田由美子氏は、ヴェオリア・ジャパン株式会社(現 ヴェオリア・ジャパン合同会社)の代表取締役会長等を歴任するなど、経営上求められる判断力、識見などを有し、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで、適任であると考えております。

また、同氏が選任された場合は、引き続き、企業経営において環境分野やグローバルビジネスを牽引してきたこれまでの豊かな経験と知識を活かして業務執行全般の監督に当たっていただくほか、人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員として、当社の取締役の選解任等に係る手続きの客観性及び透明性の確保並びに取締役の報酬の決定等に係る手続きの透明性及び公正性の確保のために関与いただく予定であります。

■ 独立性に関する事項

野田由美子氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定しております。同氏の選任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

なお、同氏はヴェオリア・ジャパン合同会社に在籍しておりますが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

候補者番号
11

大橋（おおはし）　弘（ひろし）

再任　独立　社外

(1970年５月１日生)

所有する当社の株式の数
600株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
社外取締役在任期間
2年

● 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

2012年　4月　東京大学大学院経済学研究科教授【現任】
2018年　4月　東京大学公共政策大学院副院長教授
2020年　4月　東京大学公共政策大学院院長教授
2022年　4月　東京大学副学長【現任】
2024年　6月　当社社外取締役【現任】

重要な兼職の状況
東京大学大学院経済学研究科教授
東京大学副学長

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

大橋　弘氏は、東京大学において大学院経済学研究科教授、公共政策大学院院長、副学長を務めるなど、経営上求められる判断力、識見などを有し、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで、適任であると考えております。

また、同氏が選任された場合は、引き続き、公共経済政策等の学識や学内の組織運営等に関与してきたこれまでの豊かな経験と知識を活かして業務執行全般の監督に当たっていただくほか、人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員として、当社の取締役の選解任等に係る手続きの客観性及び透明性の確保並びに取締役の報酬の決定等に係る手続きの透明性及び公正性の確保のために関与いただく予定であります。

なお、同氏は、会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

■ 独立性に関する事項

大橋　弘氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定しております。同氏の選任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

なお、同氏は当社の寄付先及び取引先である東京大学(国立大学法人東京大学)に在籍しておりますが、直前３事業年度において、当社から同法人への寄付及び支払は、同法人の年間総収入の１％以下であり、同法人から当社への支払は、当社の年間連結売上高の１％以下であります。

候補者番号
12

栗原（くりはら） 美津枝（みつえ）

新任 独立 社外

(1964年４月７日生)

所有する当社の株式の数
―

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1987年 4月　日本開発銀行(現 株式会社日本政策投資銀行)入行
2008年 6月　米国スタンフォード大学国際政策研究所客員フェロー
2010年 6月　株式会社日本政策投資銀行財務部次長
2011年 5月　同行企業金融第４部医療・生活室長
2013年 4月　同行企業金融第６部長
2015年 2月　同行常勤監査役
2020年 6月　株式会社価値総合研究所代表取締役会長
2026年 1月　同社取締役会長

重要な兼職の状況

中部電力株式会社 社外取締役
住友林業株式会社 社外取締役
株式会社日本政策金融公庫 社外取締役　※2026年６月退任予定
株式会社みずほ銀行 社外取締役(監査等委員)

■ 社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

栗原美津枝氏は、株式会社日本政策投資銀行、株式会社価値総合研究所において要職を歴任するなど、経営上求められる判断力、識見などを有し、当社の経営に対する社外取締役としての監督と助言をいただくうえで、適任であると考えております。

また、同氏が選任された場合は、産業金融を通じたイノベーションの創出・社会実装や社会課題の解決、内部統制に係るこれまでの豊かな経験と知識を活かして業務執行全般の監督に当たっていただくほか、人事諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員として、当社の取締役の選解任等に係る手続きの客観性及び透明性の確保並びに取締役の報酬の決定等に係る手続きの透明性及び公正性の確保のために関与いただく予定であります。

■ 独立性に関する事項

栗原美津枝氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏の選任が承認された場合、上場証券取引所の定める独立役員に指定する予定であります。

なお、同氏は当社が資金の借入を行っている株式会社日本政策投資銀行の出身ですが、直前３事業年度末において、同社からの借入は、当社の連結総資産の１％以下であります。また、同氏は株式会社価値総合研究所の出身ですが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

(注) 1　栗原美津枝氏が社外取締役として在任している中部電力株式会社は、中部地区等における特別高圧電力、高圧電力の供給に関し、2023年３月30日、独占禁止法に基づく課徴金納付命令を、中部地区における大口需要家向け都市ガスに係る供給に関し、2024年３月４日、独占禁止法に基づく課徴金納付命令をそれぞれ受けました。また、同社は、2025年11月27日、浜岡原子力発電所の安全性向上対策工事における調達に係る不適切事案を、2026年１月５日、新規制基準適合性審査における基準地震動策定に係る不適切事案を公表し、それぞれ調査等を実施しております。同氏は、取締役会等において、内部統制システムの整備・運用状況の確認・監査やグループガバナンスの視点に立った提言を行っているほか、コンプライアンスの更なる徹底に向けた取組みの内容を確認し、適宜助言等を行うなど、その職責を果たしております。
2　白山弘子氏の戸籍上の氏名は、川奈部弘子であります。
3　栗原美津枝氏の戸籍上の氏名は、土居美津枝であります。

第３号議案　監査等委員である取締役２名選任の件

本総会終結の時をもって、監査等委員である取締役天谷知子氏は任期満了となり、また、同　樹下　尚氏が辞任いたしますので、監査等委員である取締役２名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、監査等委員である取締役候補者安田浩己氏は、樹下　尚氏の補欠として選任をお願いするものであります。

また、本議案に関しましては、監査等委員会の同意を得ております。

各候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位	取締役会出席状況	監査等委員会出席状況	在任期間
1	安田浩己（やすだひろき）　新任　独立　社外	－	－	－	－
2	天谷知子（あまやともこ）　再任　独立　社外	取締役監査等委員	100% (17/17回)	100% (17/17回)	2年

(注) 1　取締役会及び監査等委員会の出席状況は、2025年度における出席状況を記載しています。
2　在任期間は、各候補者が当社の取締役に就任してからの期間(本総会終結の時まで)であります。
3　各候補者と当社の間には、特別の利害関係はありません。
4　当社は、安田浩己氏の選任が承認された場合、同氏との間で、法令が規定する額を限度額とする、会社法第423条第１項の責任を限定する契約を締結する予定であります。また、当社は天谷知子氏との間で当該契約を締結しており、同氏の選任が承認された場合、当該契約を継続する予定であります。
5　当社は、保険会社との間で会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、第三者訴訟、株主代表訴訟等により、当社取締役を含む被保険者が負担することとなった争訟費用及び損害賠償金等を当該保険契約によって填補することとしております。ただし、当社が被保険者に対して損害賠償責任を追及する場合を除きます。なお、保険料は当社が全額負担のうえ、１年毎に契約更新しております。各候補者が取締役に選任され就任した場合は、当該保険契約の被保険者となります。

新任　新任取締役候補者　　再任　再任取締役候補者　　独立　独立役員候補者　　社外　社外取締役候補者

候補者番号
1

安田浩己（やすだ ひろき）

新任　独立　社外

(1966年９月20日生)

所有する当社の株式の数
―

● 略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1990年 4月　警察庁入庁
2016年 8月　奈良県警察本部長
2018年 1月　警察庁長官官房会計課長
2019年 4月　警視庁総務部長
2020年 4月　長野県警察本部長
2022年 1月　警察庁警備局警備運用部長
2022年 9月　同庁科学警察研究所副所長
2023年 8月　内閣官房内閣情報調査室内閣衛星情報センター次長
2025年10月　警察庁退職

■ 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

安田浩己氏は、警察庁において要職を歴任するなど、業務執行の監査に求められる判断力、識見などを有していることから監査等委員である取締役として適任であり、同氏が選任された場合は、これまでの豊かな知見と知識を活かし、監査等委員として業務執行全般の監査・監督に当たっていただく予定であります。

なお、同氏は、会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

■ 独立性に関する事項

安田浩己氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏の選任が承認された場合、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定する予定であります。

なお、同氏は警察庁の出身であり、警察関係機関と当社との間には取引関係がありますが、直前３事業年度において、各機関から当社への支払は、当社の年間連結売上高の１％以下であります。

候補者番号
2

天谷 知子（あまや ともこ）

再任　独立　社外

(1963年６月８日生)

所有する当社の株式の数
600株
取締役会出席状況
100%（17／17回）
監査等委員会出席状況
100%（17／17回）
社外取締役在任期間
2年

略歴、地位及び担当並びに重要な兼職の状況

1986年 4月　大蔵省入省
2015年 7月　金融庁総務企画局審議官
2017年 7月　同庁証券取引等監視委員会事務局次長
2019年 7月　同庁総合政策局審議官
2020年 4月　同庁総合政策局国際総括官
2021年 7月　同庁金融国際審議官
2023年 7月　同庁退職
2024年 6月　当社取締役監査等委員【現任】

重要な兼職の状況

川崎重工業株式会社社外取締役(監査等委員)

■ 監査等委員である社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

天谷知子氏は、金融庁において要職を歴任するなど、業務執行の監査に求められる判断力、識見などを有し、当社取締役監査等委員として業務執行全般の監査・監督に取り組むなどガバナンス強化に努めた経験からも、監査等委員である取締役として適任であり、同氏が選任された場合は、引き続き、これまでの豊かな知見と知識や当社での監査の経験を活かし、監査等委員として業務執行全般の監査・監督に当たっていただく予定であります。

なお、同氏は、会社経営に関与したことはありませんが、上記理由により、監査等委員である社外取締役としての職務を適切に遂行できると判断いたしました。

■ 独立性に関する事項

天谷知子氏は、当社が定める「社外役員の独立性に関する基準」を充たしており、当社は、同氏を上場証券取引所の定める独立役員に指定しております。同氏の選任が承認された場合、同氏は引き続き独立役員となる予定であります。

なお、同氏の出身元の金融庁と当社の間には、開示すべき関係はありません。

(注)　天谷知子氏が社外取締役監査等委員として在任している川崎重工業株式会社では、2024年に潜水艦修繕事業及び舶用エンジン事業における不正事案が判明し、また、その件外調査において2025年に両事業に関する不正事案が判明しました。同氏は当該事実について事前には認識しておりませんでしたが、平素より同社グループのガバナンス強化や法令遵守等に関する提言を行うとともに、取締役会で内部統制システム整備の基本方針を決議し、その運用状況を監督してきました。当該事実の認識後は、全容の解明や原因究明及びその他不正事案の調査、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について提言を行う等、その職責を適切に果たしています。

（ご参考）本総会後の取締役会構成(予定)と特に期待する分野【スキル・マトリックス】

各取締役の有するスキルや専門性、経験を踏まえ、「特に期待する分野」(上段)とその分野におけるフォーカスポイント(下段)は以下のとおりであります。

氏名	サステナブルな成長の実現	安全・安心な社会インフラの提供	活力ある社会の実現	豊かな地球環境への貢献等、事業を通じた社会課題の解決	技術革新を通じた新たなサービスの創出と社会実装	すべてのグループ社員の活躍推進	経営の信頼性向上	グローバルビジネスモデルの構築・推進
	企業経営・事業戦略	安全・安心	地方創生・二軸経営による新たな価値の創出	ESG	技術革新・DX・新領域への挑戦	エンゲージメント・DEI	内部統制・コンプライアンス	グローバル
深澤　祐二 (取締役会長)	●			●				
喜勢　陽一 (代表取締役社長)	●	●	●	●		●	●	●
渡利　千春 (代表取締役副社長)	●	●				●		
池田　裕彦 (代表取締役副社長)	●	●			●			
中川　晴美 (常務取締役)	●		●			●		
内田　英志 (常務取締役)	●	●			●			
白山　弘子 (常務取締役)	●	●	●					
河本　宏子 (社外取締役)	●			●		●		
岩本　敏男 (社外取締役)	●				●			●
野田　由美子 (社外取締役)	●			●				●
大橋　弘 (社外取締役)	●		●	●				
栗原　美津枝 (社外取締役)	●				●		●	
川野邊　修 (取締役常勤監査等委員)	●	●			●			
安田　浩己 (取締役常勤監査等委員・社外)	●			●			●	
森　公高 (取締役監査等委員・社外)	●			●			●	
小池　裕 (取締役監査等委員・社外)	●			●			●	
天谷　知子 (取締役監査等委員・社外)	●			●				●

(注)　上記一覧表は、各取締役の有する専門性や経験の全てを表すものではありません。

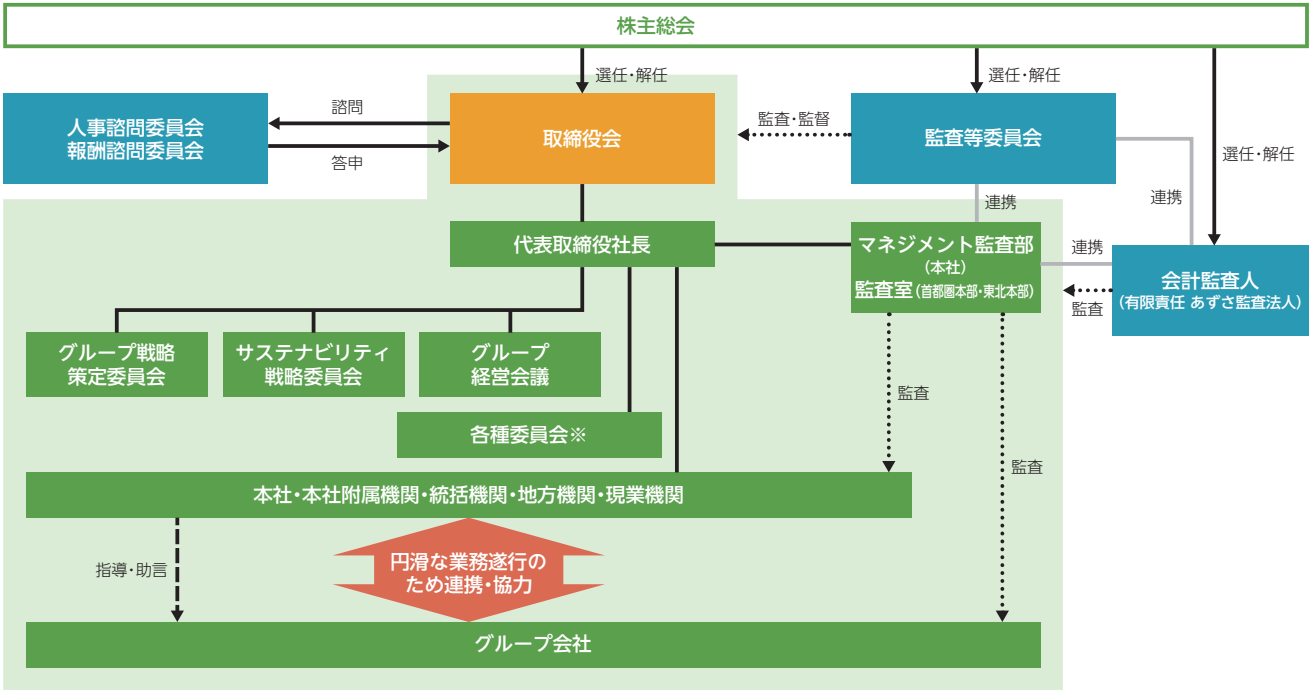
（ご参考）当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方等

当社は、究極の安全によるお客さまからの信頼の向上及びすべての人の心豊かな生活の実現に向けた経営課題に対して、透明、公正及び迅速果断な意思決定を行うとともに、株主の皆さま、お客さま、地域社会、取引先、債権者の皆さま及び当社グループで働く社員等をはじめとするステークホルダーとの適切な協働に努め、事業の持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上をめざします。

なお、当社は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び具体的な取組みを示すものとして、取締役会決議により「東日本旅客鉄道株式会社コーポレートガバナンス・ガイドライン」を定め、当社ウェブサイト(https://www.jreast.co.jp/company/csr/governance/corporate_governance/)に掲出しております。取締役候補者の選任に関する方針と手続及び社外役員の独立性に関する基準につきましても、同ガイドラインをご参照ください。

また、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は、当社ウェブサイト（https://www.jreast.co.jp/company/ir/management/dialogue/）にて開示しております。

コーポレート・ガバナンス概念図（2026年４月現在）



※各種委員会　　グループ安全推進委員会、CX戦略委員会、出資等審議委員会、総合人事委員会

＜株主提案（第４号議案から第８号議案まで）＞

第４号議案から第８号議案までは、株主（99名）からのご提案によるものであります。
なお、提案株主の議決権の数は、715個であります。

※各議案の「議案の件名」「議案」及び「提案の理由」は原文のまま記載しております。

第４号議案　取締役（代表取締役社長）喜勢陽一氏解任の件

1 議案

当社取締役　喜勢陽一氏を解任する。

2 提案の理由

２０２６年１月から２月にかけて相次いだ重大事故は、１カ月間で二度の警告書交付による行政指導を受けるに至り、利用者からの信頼は大きく失墜、ＪＲ東日本発足後、極めて重大な危機に直面している。

２月１０日の社長会見では、修繕費約８００億円削減が事故の背景にあることを明らかにしつつ、原因を「人為的ミス」と説明した。しかし、赤字経営下の収益力強化とコスト削減、鉄道事業社員４，０００人削減という経営判断が、安全文化の実効性を損ねた可能性は否定できない。また、仕事や職場の定着を認めない「新たなジョブローテーション」が、働く意欲の低下と早期退職を助長し、ＪＲ東日本の技術力低下を招いた経営責任は極めて重い。

よって、取締役会は監督責任を果たし、信頼回復のため代表取締役社長の解任を提案する。新たな代表取締役社長には、鉄道の安全・設備保全・リスク管理に精通し、現場を踏まえた投資判断と説明責任を担える体制を求める。

取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社は、当社発足以来一貫して「安全」を経営のトッププライオリティとして位置づけており、喜勢氏は、代表取締役社長として修繕費や人員配置については安全確保を前提に判断し、安全５カ年計画「グループ安全計画2028」のもと「安全文化」や安全の「しくみ」「設備」など、安全の基盤を強固にする取組みを推進しています。特に、年初に相次いで発生させた輸送トラブルについては、自ら先頭に立って改善策の策定と実行を主導しています。

また、「新たなジョブローテーション」は、一人ひとりの社員が能力・挑戦意欲に応じて多様な業務経験を積むことで成長することを目的としているものであり、安全とサービスレベルの向上に資する施策です。

「究極の安全」の追求、安全レベルの向上に不断に取り組んでおります同氏に、解任事由はないと判断しております。

第５号議案　取締役（取締役会長）深澤祐二氏解任の件

1 議案

当社取締役　深澤祐二氏を解任する。

2 提案の理由

新型コロナウイルス感染症という未曽有の災害対応下で、２０２０年９月「変革のスピードアップ」を公表し、２０２０年度１，５００億円、２０２１年度７００億円のコスト削減と鉄道事業従事社員４，０００人削減を打ち出し、実行した。他方、「収入とコストの最適化」の下、不動産等の新規事業には「種を蒔き育てる」として積極投資を堅持した。

公共性の高い鉄道事業では安全・安定輸送を支える投資判断と監督の適否が常に問われるところ、当時の代表取締役社長として収益力強化を優先し、修繕費約８００億円の抑制や人員削減を進め、安全を「最低限の安全レベル」にとどめた経営判断が、事故・輸送トラブルや企業不祥事のリスクを高め、信頼低下を招いた可能性は否定できず、取締役会は安全投資と要員・保全体制の妥当性を継続的に点検・是正する監督責任を負わなければならない。

よって、監督責任の明確化と信頼回復のため取締役会長の解任を提案する。

取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

深澤氏は、新型コロナウイルス感染症流行下において、代表取締役社長として、未曽有の危機的環境の中で、社会生活に欠かせないサービスを提供し社会的責任を果たすとともに、「変革のスピードアップ」のもと、より一層の収益力向上とコスト構造改革に取り組み、厳しい経営環境を乗り越え、2022年度には業績の回復を果たすなど、経営基盤の立て直しに尽力しました。

また、「安全」については、当社は当社発足以来一貫して経営のトッププライオリティとして位置づけており、同氏は代表取締役社長として修繕費や人員配置については安全確保を前提に判断してきたほか、2023年には約1.3兆円の安全投資計画などを盛り込んだ安全５カ年計画「グループ安全計画2028」を策定するなど、「究極の安全」の追求、安全レベルの向上に不断に取り組んでおります。

コロナ禍における経営基盤の立て直し及び安全レベルの向上に不断に取り組んでおります同氏に、解任事由はないと判断しております。

第６号議案　定款一部変更（安全諮問委員会）の件

1 議案

定款に次の条文を新設する。

（安全諮問委員会）

第３６条　当社は、安全（輸送の安全、設備の安全及び災害・事故対応を含む。）に関する取締役会の監督を補助するため、取締役会の下に安全諮問委員会を置く。

２　委員会は取締役をもって組織し、鉄道の安全・設備保全・リスク管理に精通した社外取締役、外部専門家（当社が委嘱する技術顧問や鉄道安全に精通する有識者等）および社内労働組合関係者を選任する。

３　委員会は、安全に関する重要事項（安全に関する方針、安全投資、リスク評価、重大事故・重大インシデントの再発防止等）を調査・審議し、取締役会に答申又は勧告する。

2 提案の理由

２０２６年１月１６日の山手線・京浜東北線停電事故、１月３０日の常磐線上野駅架線切断停電事故、２月２日の八丁堀駅エスカレータ火災、２月８日の宇都宮線架線切断停電事故が短期間に相次ぎ行政指導に至ったことは、安全投資・保全体制・リスク管理の監督が十分に機能していないなど、ＪＲ東日本における安全管理体制の脆弱さが露呈したものと言っても過言ではない。

安全管理体制を強化するためには、重大事象の原因分析、再発防止策および安全投資の妥当性、要員・技術管理体制の検証を行うことが不可欠である。あわせて、安全を最優先に据えたモビリティの信頼確保と、生活ソリューションの成長を通じた企業価値向上の戦略が、適切に遂行されているかを的確に監督できる体制を整備する必要がある。

よって、安全諮問委員会を設置し、必要に応じて社内取締役の解任提案、役員報酬の減額・返還等の責任措置を含む勧告をおこなう体制の整備を提案する。

取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社は、鉄道事業法に基づき安全管理規程を整備し、安全統括管理者の下、役員から第一線の職場まで一体となった安全管理体制を構築しています。本社及び支社等に「モビリティ安全推進委員会」等を設置し、中長期的な安全施策を議論するとともに、経営幹部による第一線との意見交換等も実施することで、安全性向上を図っています。また、事案に応じて検討会や委員会を設置し社外有識者の知見を取り入れるほか、定期的に国土交通省による運輸安全マネジメント評価を受けております。加えて、安全投資も「グループ安全計画2028」に基づき、計画的に実施しています。

取締役会においても、適時適切に報告を受け、安全に関する監督機能を果たしており、安全に関する体制は適切に整備されていることから、提案にあるような委員会を定款で定める必要はないと判断しております。

第７号議案　定款一部変更（法令遵守・労働者保護委員会）の件

1 議案

定款に次の条文を新設する。

（法令遵守・労働者保護委員会）

第３７条　当社は、労働基準法その他労働関係法令の遵守及び労働者保護に関する取締役会の監督を補助するため、取締役会の下に法令遵守・労働者保護委員会を置く。

２　委員会は取締役をもって組織し、労働関係法令に精通した社外取締役を必ず１名以上選任する。

３　委員会は、労働基準法その他労働関係法令の遵守及び労働者保護に関する重要事項を調査・審議し、取締役会に答申又は勧告する。

2 提案の理由

労働基準法に基づく労働時間、割増賃金、休憩・休日、年次有給休暇等の適正管理は、社員の健康確保にとどまらず安全と安定輸送の基盤である。しかし「融合と連携」の名の下、業務量を顧みない最少人数運営が過度な負担を生み、逼迫する業務実態が安全確保のための技術継承や教育訓練にも支障を及ぼし、事故・不祥事リスクを高めている。さらに勤怠管理の責任主体である「事業場」の位置付けを曖昧にし、過半数代表者選出で労働者の意向を十分反映せず使用者意向を優先する事態は、法の趣旨に反し看過できない。

よって、取締役会の下に、実効性かつ独立性を確保した「法令遵守・労働者保護委員会」を設置し、法令適用の点検、是正勧告、働き方・健康の調査等を通じて継続的に監督する体制整備を提案する。併せて、委員会での審議事項を取締役会へ定期報告し、透明性を確保しつつ再発防止対策や労働者の声を積極的に反映する委員会の運用を求める。

取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社は、鉄道事業をサステナブルな事業として維持していくため、AIや新技術の活用などにより、業務の効率化や働き方改革に取り組むとともに、技術継承・人材育成のため、安定的な採用の継続、研修・訓練設備の拡充、競技会やパートナー会社との人事交流等を通じた技術力の維持向上に取り組んでいます。また、社員の働きがいと経営体質の強化を図るため、組織の見直しを進めるとともに、部門や職種を越えた「融合と連携」を加速させてきました。

社員の働き方や健康状態については、各事業場における安全衛生委員会の運営、全社員を対象としたストレスチェック、産業医による面談指導等を通じて継続的に把握し、必要な是正を行っているほか、関係法令の趣旨に則った適切な職場運営を行っております。

このことから、取締役会としては、労働関係法令の遵守及び労働者保護に関する体制は適切に整備されており、提案にあるような委員会を定款で定める必要はないと判断しております。

第８号議案　定款一部変更（労使自治調査委員会および労使自治監査等委員）の件

1 議案

定款に次の条文を新設する。

（労使自治調査委員会）

第３８条　当社は、労働組合活動に対する不当労働行為が疑われる場合、社外取締役、社外取締役監査等委員、外部専門家（労働法・労働安全衛生の有識者）および労働組合関係者を含む「労使自治調査委員会」を設置し、その調査結果を株主及び労働者に公開する。

（労使自治監査等委員）

第３９条　当社は、労働組合活動に関する不当労働行為の有無及び労使自治の公正性を監視するため、労使自治に精通した社外取締役監査等委員を必ず１名以上選任する。

２　当該監査等委員は、労使自治関係および従業員の安全衛生管理に関して調査権限を有し、必要に応じて株主総会に直接報告することができる。

2 提案の理由

ＪＲ東日本は、労働組合活動に対し度重なる制限や妨害、組合員への脱退勧奨や差別的取扱いを行い、その一部は裁判や労働委員会で不当労働行為と認定されている。とりわけ２０１８年以降、会社側が「是々非々」という表現を執拗に用いたことにより、労使関係は対立と不信の構造に固定化され、職場は不当労働行為の温床となった。さらに「新たなジョブローテーション」などの施策は労組ハラスメントの象徴とされ、社員のモチベーションを低下させている。現場の声を封じる経営姿勢も相まって、弱体化する安全文化は重大事故リスクを高め、相次ぐ事故への行政指導など、株主価値を毀損する深刻な事態を招いている。

信頼回復のためには、第三者を交えた「労使自治調査委員会」を定款に明記し調査結果を公開するとともに、労働法や安全衛生に精通した社外取締役監査等委員を選任して経営監視を強化し、公共交通事業者としての責務を全うすることを強く求める。

取締役会の意見

取締役会としては、本議案に反対いたします。

当社は、複数存在する労働組合との間においていわゆる中立保持義務を遵守し、当社と労働組合がそれぞれの立場を尊重するとともに、労使間の問題は、信義誠実の原則に則り、労使の真摯な話し合いにより、自主的かつ平和裡に解決を図ってきました。また、不当労働行為防止のため、適宜、全管理者への教育、注意喚起書面の発出等を行っており、不適切な言動等が確認された場合、厳正に対処し再発防止を徹底しています。また、「新たなジョブローテーション」は、社員の能力・挑戦意欲に応じた多様な業務経験を積むことで、安全・サービスレベルの向上を図ることを目的とした施策であり、全社員へのエンゲージメント調査や、経営幹部と社員との直接的なコミュニケーションを通じて、社員や職場の状況を多面的に把握し、その結果を施策や職場環境の改善に反映しています。

このことから、取締役会としては、労働関係法令の遵守に関する体制は適切に整備されており、提案にあるような委員会や監査等委員を定款で定める必要はないと判断しております。

以　上

事　業　報　告 (2025年４月１日から2026年３月31日まで)

Ⅰ　企業集団の現況に関する事項

1　経営方針と事業の経過及び対処すべき課題

(1) グループ経営ビジョン「勇翔2034」実現に向けた取組み

当連結会計年度において発生させた一連の輸送トラブルにより、お客さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしたこと、また、ステークホルダーの信頼を損なう不適切事象をグループ内で連続して発生させたことについて、心より深くお詫び申し上げます。安全・安定輸送に対する信頼、グループのガバナンスに対する信頼、この２つの信頼を揺るがす事態を引き起こしてしまったことを重く受け止めています。信頼が当社グループの最大の財産であり、成長の礎であることをグループ社員一人ひとりが改めて胸に刻み込み、一連の事象により大きく損なわれた信頼を、グループ一丸となって取り戻していきます。

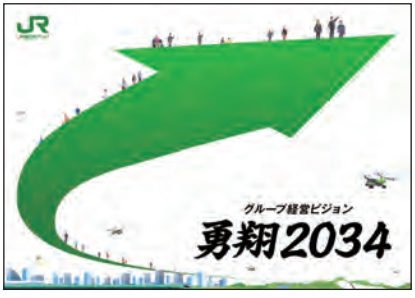
当社グループは、「当たり前を超えていく。」をキーワードに、グループの持続的成長をステージアップするため、2025年７月にグループ経営ビジョン「勇翔2034」を発表しました。

「勇翔2034」においても「安全」がグループ経営のトッププライオリティであることに変わりはありません。安全とコンプライアンスを意識した「健全な業務遂行」により、鉄道を中心としたモビリティと生活ソリューションの二軸それぞれの成長と、二軸を有するからこそ可能となる様々なシナジーを創出し、「安心」と「感動」をお届けすることで、すべての人の心の豊かさを実現していきます。

当社グループの商品・サービスは毎日のべ3,500万人のお客さまにご利用いただいています。スピード感と構想力をもち、「ヒト起点のマーケットイン」で商品やサービスを常にバリューアップし、連結キャッシュ・フローの最大化に努めていきます。

また、2026年７月にはそれぞれの地域のマーケットやお客さまのご利用状況などを踏まえたより細やかでスピード感のある36の事業本部での事業運営体制に改正し、これまで以上に「お客さま第一」「地域密着」の事業運営を実現するとともに、社員の働き方を変革していきます。

「勇翔2034」で創造する価値としてライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を掲げ、社会課題や潜在ニーズに向き合い生活様式を革新し、思いやりとワクワクにあふれる社会を創ります。多くのステークホルダーのご期待に応え、社会の進運を支える「志の高い企業グループ」として持続的な成長を実現していきます。



グループ経営ビジョン「勇翔2034」

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

○　「安全」がトッププライオリティ

「安全」はグループ経営のトッププライオリティです。当社グループの不変の使命である「究極の安全」を追求し、不断に安全レベルを向上させていきます。

当連結会計年度においては2025年５月に山手線新橋駅構内で架線断線に伴う輸送障害を、６月には山形新幹線Ｅ８系で車両故障を発生させたほか、2026年１月に山手線・京浜東北線・常磐線において、翌２月には宇都宮線においてそれぞれ停電による大規模輸送トラブルを発生させました。また、同月に京葉線八丁堀駅でエスカレーター火災を発生させ、３月には中央本線において走行中の車両のドアが開くという事象を発生させました。一連の輸送トラブルにより、お客さまに多大なご心配とご迷惑をおかけしました。

今一度すべての業務を抜本的に見直し、安全・安定輸送の強化向上に取り組みます。特に鉄道のシステムは、車両・線路・電気など様々な設備や業務が相互に連関しているため、輸送トラブルの発生防止と対応力向上に向け、業務分野をまたがる総合的な知識能力や技術力を高めていく必要があります。また、AIやドローンなど先端技術の導入にも努めていきます。

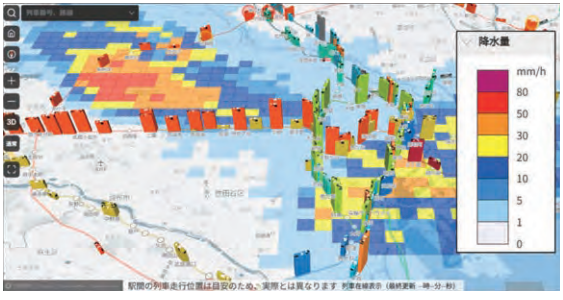
具体的には、安全の最後の砦はヒトであることを踏まえて、「①安全・安定輸送に関する業務フロー(作業手順)の見直し」「②異常時の対応力向上」「③検査や点検のレベルアップ」「④設備メンテナンスや事故復旧にあたる第一線社員の技術力の向上・強化」「⑤設備の維持管理に関わる修繕費の増額」「⑥グループ会社、パートナー会社の体制・技術力の維持」に取り組んでいきます。

「究極の安全」の追求は鉄道を中心としたモビリティ、生活ソリューションに区別なく、共通の課題です。お客さまに安心してご利用いただけるサービスを提供するため、グループ一体となって取り組んでいきます。

グループ会社と連携した訓練

夜間の架線メンテナンス

降車誘導訓練

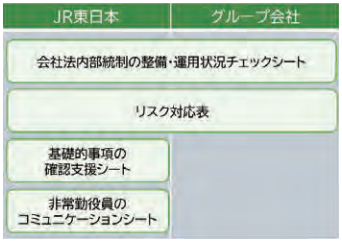


膨大なデータを活用したデジタルツインプラットフォーム「JEMAPS」

○　グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた取組み

当社グループは2024年から2025年にかけて、中央省庁等向けの委託事業及び補助事業に関する不正な人件費請求をはじめ、輪軸組立作業における圧入力値の不適切事象、独占禁止法に抵触するおそれのある行為に対する公正取引委員会からの警告等、ステークホルダーの信頼を損なう事象を連続して発生させました。これらの事態を受けて、経営への信頼を取り戻すべく、2025年７月１日に外部有識者を招いた「グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた有識者委員会」を設置しました。

有識者委員会が取りまとめた報告書及び取締役会における議論を踏まえ、具体的な改善策を2026年３月18日に公表しました。グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新するとともに、「健全な企業風土」、「必要な体制やルール」、「活発なコミュニケーション」をベースにグループガバナンスの確立に向けた改善策を実行することで、「勇翔2034」を推進し新たな事業領域に取り組んでいく基盤を構築します。

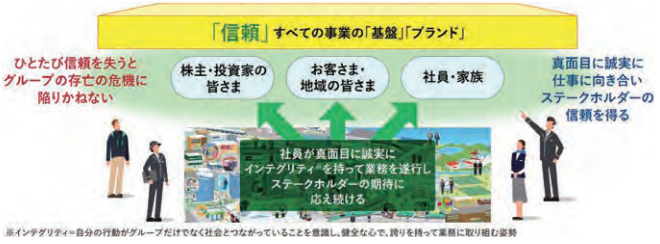


ガバナンス・コンプライアンスのための活用ツール

コンプライアンス全社員教育の実施

○　すべての事業の基盤となる信頼

当社グループでは、「勇翔2034」において、「信頼」をすべての事業の基盤と位置づけています。一連の輸送トラブル、複数の不適切事象といった事業の基盤が崩壊しかねない事象を発生させたことを厳しい教訓と捉え、コンプライアンスの確保とグループ全体のガバナンスの改善と強化に継続して取り組みます。また、先人が培ってきた経験・技術を継承するだけでなく、最先端の技術力で社会を変えていく真の技術サービス産業をめざすことで、ステークホルダーの期待に応え、すべての事業の基盤である「信頼」をより強固なものにしていきます。



○　モビリティ(運輸事業)

当社グループは、2025年９月にモビリティとして初となる中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を発表しました。人手不足やAIに象徴される技術の急速な進化など、現在、日本や世界が直面している多岐にわたる大きな変化に正面から向き合い、成長を続けます。環境に優しく時間に正確で大量高速輸送が可能な鉄道と、駅から目的地まで柔軟に移動できる輸送モードを最適な形で組み合わせる「モビリティのベストミックス」を主体となって実現し、多様化するお客さまの移動ニーズにきめ細かくお応えすることで、すべての人の心豊かな生活を実現します。

10年後へのアプローチとして、輸送障害の防止と発生時の対応力強化により輸送品質を高めるとともに、新幹線車両増備などによりさらなる輸送力強化を推進します。加えて、新たな夜行特急列車など移動が楽しくなる付加価値の高い移動空間やコンサートの戦略的誘致などによる魅力的な目的地の創出、インバウンド向けプロモーションの強化などにより、交流人口の拡大を図ります。さらに、モビリティの資産である鉄道用地を再編・開発し、生活ソリューションとのシナジーにより地域の拠点と新たな流動を創造することで、収益力を向上させていきます。

また、人口減少や少子高齢化に加え、物価高騰など鉄道事業の収益確保が厳しさを増すなか、多様化するお客さまニーズや鉄道に求められる社会的役割を果たすための設備投資や修繕などに必要な資金を安定的に確保することが困難な状況となっていることから、会社発足以来、消費税転嫁やバリアフリー料金の導入等を除き、実質的に初めてとなる運賃改定を2026年３月14日に実施しました。ご利用いただく多くのお客さまにご負担をお願いすることとなりますが、ホームドア整備や自然災害対策、ターミナル駅の改良やシームレスな移動の実現など、安全やサービスを向上させるとともに、社会課題を解決していきます。また、シンプルかつ柔軟な運賃料金制度の実現に向けて、引き続き国に要望していきます。

さらに、地方ローカル線については、地域の関係者と連携した利用促進の取組みに加え、設備のスリム化、運行形態の見直しなどによる運営の効率化を推進する一方、引き続き沿線自治体などと協議を進め、地域とともに利便性・持続可能性の高い交通体系を実現していきます。

また、当社グループでは、鉄道業界全体のサステナブルな事業運営に貢献するため、他の鉄道事業者にも参画を呼び掛け、技術や部品の共通化を実現するとともに、一般社団法人海外鉄道技術協力協会(JARTS)の協力をいただき、特定技能人材育成研修をスタートさせました。本研修をはじめ、当社グループ及び鉄道業界の未来を創造する総合的な人材育成プログラムを展開していきます。

2045年　未来のモビリティ(「PRIDE & INTEGRITY」より)

特定技能人材育成研修

○ 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)

当社グループは、2024年６月に中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」を策定しました。生活ソリューションにおいては「Beyond the Border」でめざす世界を具体化し、グループの豊富なアセットや、リアルとデジタルの顧客接点を活かし、既存事業の変革や新たな事業展開を推進します。また、「2033年度までの生活ソリューションの収益・利益を倍増(2023年度比)」という目標を２年前倒して実現し、さらに営業収益1,500億円、営業利益1,000億円の増をめざしていきます。

流通・サービス事業では、コンプライアンスと安全への確かな取組みを通じてお客さまの信頼を築き、「安心」を感じていただける商品やサービスを提供していきます。多様なニーズに応えるため、「ヒト起点のマーケットイン」を推進し、「JRE MALL」やデータに基づき最適な時間・場所で広告配信が可能なプラットフォーム「MASTRUM(マストラム)」などのデジタルサービスにより顧客接点を拡大し、新たなコミュニケーションを構築します。また、「NewDays」の鉄道他社等、交通結節点への出店や、スマートロッカー「マルチエキューブ」の当社グループ用地外への設置、列車荷物輸送サービス「はこビュン」のネットワーク拡大・サービス拡充などにより収益拡大を図ります。さらに、Beyond Stations構想に基づきイマーシブ空間やスマート健康ステーションの拡大等を通じて、駅の価値向上を進めます。

不動産・ホテル事業においては、当社グループの強みである利便性の高い立地や豊富なアセットを活かし、特に「成長のエンジン」に位置づけている不動産事業の成長をめざします。2026年４月15日に伊藤忠グループとの不動産事業分野における統合契約を締結しました。統合会社において両者の強みを掛け合わせ、今後５年間で売上2,500億円規模をめざし、不動産事業を飛躍的に成長させていきます。引き続き、物件の取得・売却のスピードと規模を拡大し、不動産回転型ビジネスを加速させ、不動産ファンド事業における資産運用規模を2031年度までに1.2兆円へ拡大するとともに、6,000億円超の不動産販売営業利益を創出していきます。また、「TAKANAWA GATEWAY CITY」グランドオープン及び「OIMACHI TRACKS」のまちびらきなど、当社グループが浜松町駅から大井町駅で展開する「広域品川圏(Greater Shinagawa)」の共創まちづくりが本格始動しました。「広域品川圏」を都市生活のイノベーションが生まれる先進エリアと捉え、地域、企業、大学等の様々な関係者と共創して、先進性・エリア価値向上に資する取組みを展開していきます。さらに、新宿駅周辺や渋谷駅街区の大規模再開発など先進的かつ魅力的な街づくりを推進します。

2024年12月には「Suicaの当たり前を超えます～Suica Renaissance～」を公表しました。Suicaを「移動と少額決済のデバイス」から「生活のデバイス」へと進化させ、あらゆるビジネスの基盤として二軸経営によるシナジーを発揮していきます。2025年２月には分散していたIDをJRE IDに統合する取組みをスタートさせました。また、タッチ不要のウォークスルー改札を2027年春に広域品川圏に導入するほか、「上限額(２万円)」や「事前チャージ」という現在のSuicaの当たり前を超えるコード決済サービス「teppay」を2025年11月に発表し、2026年秋より提供を開始する予定です。さらに、2025年12月にはご当地Suica(モバイルSuicaとマイナンバーカードを連携することにより、「Suica」と「MaaS(Mobility as a Service)」と「生活サービス」を一体化したサービス)を2027年春に群馬県と宮城県へ導入することを発表しました。今後両県で磨いたモデルを各地へ広げ、地方創生を実現していきます。

広域品川圏(Greater Shinagawa)　概要図

Suica Renaissance

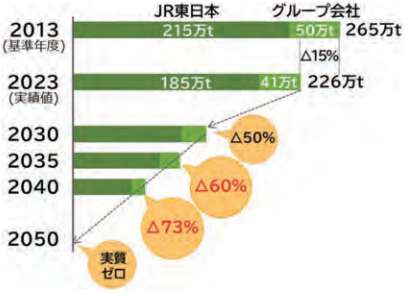
○ サステナビリティ

グループ理念がめざす「すべての人の心豊かな生活の実現」に向け、サステナビリティをグループ経営の重要な方針と位置づけ、社会的価値と経済的価値の創出をめざします。事業活動で得られた価値を、お客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、社員と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向ける、「四方良しの経営」を推進していきます。

環境(E)については、2020年度に公表した環境長期目標「ゼロカーボン・チャレンジ2050」に掲げる2050年度のCO_2排出量「実質ゼロ」の達成に向け、2035年度、2040年度の中間目標を新たに設定しました。引き続きゼロカーボンに向けた挑戦を続け、持続可能な社会の実現をめざして新たな価値をお届けしていきます。さらに、使用電力量の削減を目的とした在来線車両向け次世代車両駆動用インバータ装置の山手線車両への試験的搭載や水素ハイブリッド電車「HYBARI」についての実証実験を進め、2030年度の営業運転開始をめざします。

社会(S)については、伴走型地域づくり、DXを通じた社会課題の解決による地方創生を実現するとともに、ホスピタリティマインドのある社員の育成、障がい当事者との対話を通じたサービス品質の改善、パラスポーツの体験・支援を通じて共生社会への理解を促進し、お客さまや地域の皆さまとともに「心のバリアフリー」を推進します。また、2025年12月には、日本電気株式会社が運営するラグビーチーム「NECグリーンロケッツ東葛」を2026年7月に当社が引き継ぐことを発表しました。企業スポーツの推進を通じて健全な人材育成、競技人口のすそ野の拡大、地域の活力の醸成など、社会課題の解決に取り組みます。

企業統治(G)については、グループ全体のガバナンスの改善と強化に向けた取組みに加え、取締役会規則等の改正を行い、中長期的な経営戦略に関する議論の活性化や、業務執行状況のモニタリング強化、業務執行の迅速化を行っています。今後もコーポレート・ガバナンスを一層充実させ、さらなる企業価値向上をめざします。



「ゼロカーボン・チャレンジ2050」
JR東日本グループの削減目標

©NEC　「NECグリーンロケッツ東葛」を承継

○　成長の基盤となる戦略の推進

「勇翔2034」の実現に向け、その成長の基盤となる安全、CX、人材、イノベーション、財務・投資の戦略を策定し、グループ一体で取り組んでいきます。

安全については、経営のトッププライオリティとして、「グループ安全計画2028」のブラッシュアップに取り組みます。一連の輸送トラブルを踏まえ、2026年度の設備の維持管理に関わる修繕費を増額し、2026年度末までにコロナ期の影響をすべて取り戻すべく、交換・修繕を実施します。また、衝突や脱線防止、ホームドア整備を進めるとともに、倒木・倒竹などの自然災害に対するリスクの低減に向けて安全設備への計画的な投資を行います。さらに、当社グループ・パートナー会社・協力会社が一体となり構築しているJES－Net(JR East Safety Network)において、モビリティと生活ソリューションそれぞれの分科を設置し、安全における価値観・方向性の一致、連携強化、安全の取組みの推進を通じ、グループ全体の安全レベルを向上させていきます。

CX(Customer eXperience)については、グループ全体でめざすサービス品質の方向性をまとめた「グループCX戦略ビジョン2030」を策定しました。お客さまや地域の皆さまから期待されるサービス品質のレベルは日々変化し高まっているため、「お客さま体験価値ファースト」を掲げてグループ全体の力を結集し、お客さまとの接点を可視化し、ニーズを分析してサービスを改善していきます。さらに、業務フロー(作業手順)の見直しや異常時の対応力向上(実践的な訓練、わかりやすい情報提供など)を通じた安全・安定輸送の強化向上など、お客さまとのすべての接点において安心・感動をお届けする取組みを推進していきます。

人材については、2025年５月に発表した「人事・賃金制度の改正」と「事業運営体制の再編」を「勇翔2034」を推進する両輪に位置づけ、社員の挑戦と活躍を後押ししていきます。「DEI(ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン)」と「健康経営」を人材戦略の土台と位置づけ、「多様性」「革新性」「柔軟性」の３つの基本方針を推進することで、社員と会社の新たなエンゲージメントを創出していきます。また、すべての技術分野の採用を従来計画よりさらに150名拡大するとともに、多様な人材が活躍できる企業文化を創造することで、グループ全体の生産性を向上させ、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進します。

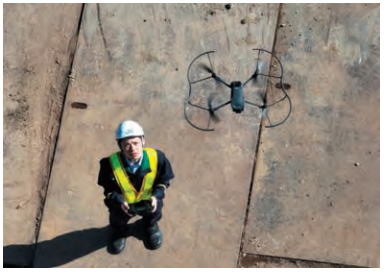
イノベーションについては、「技術サービス企業グループ」としてさらなる高みをめざし、業務へのAIの導入や水素の活用を加速させるとともに、フュージョン等の新エネルギー、宇宙を含む広いフィールドでの技術革新を通じて、持続可能な未来を拓きます。2026年度を「AI・DX元年」と位置づけ、取組みを進めます。

財務・投資については、2034年度営業収益５兆円に向けた成長軌道を確立し、「勇翔2034」の実現に向けた連結キャッシュ・フローの最大化に取り組みます。また、強靭でサステナブルな資材調達体制の構築や、適正かつ確実な決算の遂行とAI等の導入による業務変革を進めます。さらに、「事業運営体制の再編」を通じて、各事業本部における自律的な経営に取り組みます。

これらの戦略を着実に推進することで、ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)という新たな価値の創造に取り組んでいきます。

経営のモードを本格攻勢に切り替え、「すべての人の心豊かな生活」に向けて、「勇翔2034」を本格始動させていきます。

サービス介助士資格取得の支援



ドローンを活用した業務の変革

(2) 全般の状況

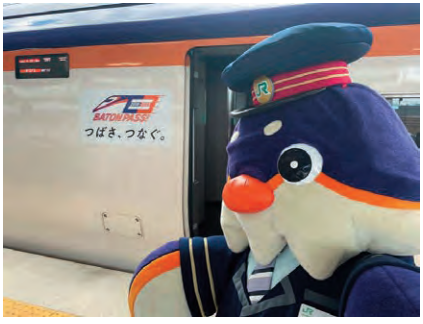
当連結会計年度におけるわが国経済は、緩やかな回復基調でしたが、物価高騰、米国の通商政策及び中東情勢等の不透明さを伴い推移しました。

当社グループにおいては、これまでの当たり前を超えグループの持続的成長をステージアップするため、2025年７月に新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を発表しました。「勇翔2034」においても「安全」はグループ経営のトッププライオリティに位置づけられることに変わりはなく、そのうえで「グループ全体のガバナンスの改善と強化」、「すべての事業の基盤となる信頼」、「モビリティ(運輸事業)」と「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)」の二軸経営、「サステナビリティ」及び「成長の基盤となる戦略の推進」に取り組みました。

「究極の安全」の追求に向けて、「グループ安全計画2028」のもと、「本質をふまえ、想定外も想像して安全を先取る」をテーマに掲げ、「お客さまの死傷事故ゼロ、社員の死亡事故ゼロ」を実現するため、グループ一体で安全の基盤を強固にし、安全を先取る取組みを進めました。安全・安定輸送のさらなるレベルアップを図るために、システム・地上装置等の強化、モニタリング技術を活用した故障の予兆の把握や新幹線のトンネル検査への「ひび割れ自動抽出技術」及び「二時期比較技術」の導入を進めました。また、高架橋柱や電化柱の耐震補強及び新幹線車両の逸脱防止対策を進めたほか、新幹線早期地震検知システムに導入している日本海溝海底地震津波観測網の海底地震計情報を在来線早期地震警報システムにも導入するなど、地震対策に取り組みました。さらに、駅におけるさらなる安全レベルの向上をめざし、エスカレーター滞留停止システムやお客さまの車両への接近を検知するシステムを導入したほか、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドアなどの整備を進めました。

「モビリティ」では、「Japanese Beauty Hokurikuキャンペーン」での北陸エリアの魅力発信、新型車両Ｅ８系に置き換わる山形新幹線を盛り上げる「つばさ、つなぐ。」プロジェクトの実施、訪日外国人向けに「JR EAST PASS」の新規設定や「JR East-South Hokkaido Rail Pass」の東北や新潟へのエリア拡大など、当社エリアにおけるお客さまの流動促進と収益の拡大に取り組みました。「えきねっと」では、「えきねっとQチケ」サービスエリア拡大や新幹線を乗車日の３か月前からご購入いただける「早期予約サービス」を開始したほか、輸送障害時におけるWEB上での変更・払戻し機能や「JRE ID」及び「JAL MaaS」との連携を開始しました。また、モビリティとして初となる中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を発表したほか、安全・サービスの維持向上、車両・設備の更新、バリアフリー設備の拡充や激甚化する災害への対策等を着実に進めました。さらに、今後も鉄道事業を持続的に運営していくため、2026年３月14日に運賃を改定したほか、横浜・根岸線(八王子・大船間)でワンマン運転を実施しました。地方ローカル線については沿線自治体などと持続可能な交通体系の構築に向けた協議を進めました。大量・定時輸送という鉄道の特性を発揮できなくなった津軽線(蟹田・三厩間)及び久留里線(久留里・上総亀山間)については、自治体との合意を経て、2027年４月に鉄道事業を廃止することを発表し、新たな交通モードへの転換の準備を進めました。

高架橋柱耐震化工事



「つばさ、つなぐ。」プロジェクト

インバウンド向けプロモーション

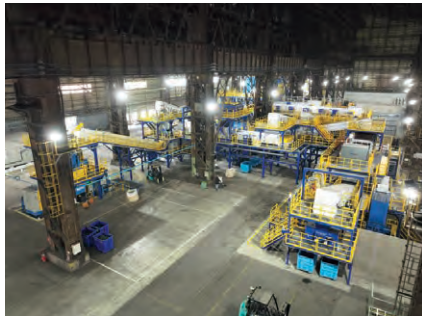
「生活ソリューション」では、「TAKANAWA GATEWAY CITY」のグランドオープン、「OIMACHI TRACKS」のまちびらきにより、広域品川圏の共創まちづくりを本格始動させました。2025年５月には沿線まるごとホテル「Satologue」のオープン、2025年９月には「BLUE FRONT SHIBAURA TOWER S」の全体開業、2026年３月には「LiSH AKITA」の開設やホテル「和のゐ 角館」をリニューアル開業しました。また、不動産回転型ビジネスを加速させるため、伊藤忠グループと不動産分野における戦略的提携に関する基本合意書を締結しました。列車荷物輸送サービス「はこビュン」においては、荷物専用新幹線の運行を開始したほか、JALグループと連携した新輸送サービス「JAL de はこビュン」の販売を開始しました。さらに、「Welcome Suica Mobile」と「JR-EAST Train Reservation」との連携を開始するとともに、しなの鉄道へのSuica導入や上越新幹線においてウォークスルー改札の実現に向けた実証実験を実施するなど、「Suicaの当たり前を超えます～Suica Renaissance～」を推進しました。

「サステナビリティ」では、持続可能な社会の実現に向け、環境(E)・社会(S)・企業統治(G)の取組みを行いました。環境(E)については、「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成に向けた取組みに加え、食品廃棄物を活用したお米の生産や地産地消による「農業リサイクルループ」の実現、さらに再生可能エネルギー由来の電力を東北新幹線における運転用電力の一部として導入しました。また、国内最大級のプラスチックリサイクル施設「Jサーキュラーシステム」が本格稼働したほか、初めて一関市にて森づくりを開催しました。社会(S)については、「東京2025デフリンピック」について、交通広告媒体を活用し認知向上と機運醸成を図ったほか、パラスポーツや障がいのある作家が描くアート作品などを通じて、共生社会の実現に向けた取組みを実施しました。企業統治(G)については、社員の果敢なチャレンジを支援促進する仕組み・制度(チャレンジツールマップ)の更新を行ったほか、非常勤役員とグループ会社社員とのコミュニケーション強化を図る取組みを実施しました。

「成長の基盤となる戦略の推進」では、安全において、安全シンポジウムや安全行動表彰での好事例の共有など、モビリティと生活ソリューション二軸の相互の強みを生かす施策を実施しました。また、安全のレベルアップに向けて「安全に関する取組み状態を把握するための指標」の導入や、「安全の取組みの核となる人」のさらなる活躍に向けた基盤の構築を行いました。CXにおいては、南武線における慢性遅延対策など、輸送品質の向上に取り組んだほか、グループ全体のサービス介助士資格取得率向上に注力しました。人材においては、新卒初任給の引上げや育児・介護関連の短時間勤務の対象の拡大など育児・介護関連の勤務制度を新設・拡充しました。また、海外における鉄道ビジネスの推進・開発に強みを発揮する能力や専門性のある人材として「海外戦略職」の採用を行いました。さらに、グループ一体で戦略的にDEIの取組みを推進し、働く社員の力を最大限に引き出すため、「JR東日本グループDEIポリシー」を策定しました。イノベーションにおいては、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進する

OIMACHI TRACKS

JAL de はこビュン


Jサーキュラーシステム

ためのDXのめざす姿をDXストーリーとしてまとめた「DX REPORT 2025」を発行しました。また、生成AIを用いた自動音声アシスタント「どこトレダイヤル」による運行情報の提供や駅放送案内を文字化しお客さまのスマートフォン等に表示するサービス「みえるアナウンス」の試行導入など、ヒト起点の発想とデジタル技術、オープンイノベーションの活用により、お客さまのニーズに応えたサービスを展開しました。さらに、従来よりも電線本数が少ない「SMART インテグレート架線」を新たに導入したほか、首都圏線区の全線区に架線設備モニタリングを導入拡大するなど、スマートメンテナンスの取組みを推進しました。財務・投資においては、「勇翔2034」で掲げる二軸経営による2031年度の数値目標及び2031年度までのキャッシュ・アロケーションを策定しました。また、各ビジネスの利益成長による営業キャッシュ・フローの拡大に加え、不動産販売の規模拡大や政策保有株式の縮減によるアセットマネジメントを着実に推進し、キャッシュインの最大化を図りました。

「みえるアナウンス」の試行導入

今後も、グループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けてグループ一体で取り組みます。

当連結会計年度の決算については、鉄道の利用増やエキナカ店舗の売上増に伴い、すべてのセグメントで増収となったことなどにより、営業収益は前期比6.8%増の３兆846億円となりました。また、これに伴って営業利益は前期比9.9%増の4,142億円、経常利益は前期比9.4%増の3,516億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比10.5%増の2,478億円となりました。

▶当期の業績

営業収益
3兆846億円（前期比6.8%増）

営業利益
4,142億円（前期比9.9%増）

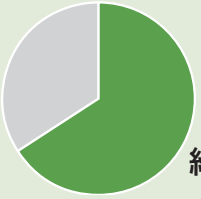
経常利益
3,516億円（前期比9.4%増）

親会社株主に帰属する当期純利益
2,478億円（前期比10.5%増）

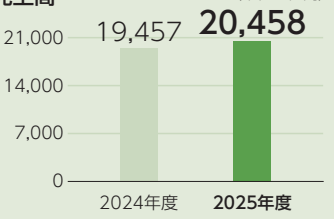
(3) セグメント別の状況

① 運輸事業

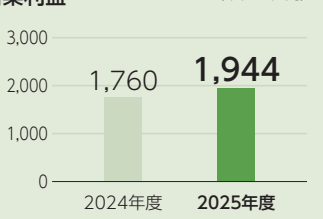
売上構成比



売上高



営業利益



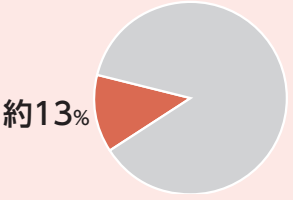
運輸事業では、安全・安定輸送及びサービス品質の確保にグループの総力を挙げて取り組み、中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」などを推進しました。

この結果、鉄道の利用増に伴い、鉄道運輸収入が増加したことなどにより、売上高は前期比5.1%増の２兆458億円となり、営業利益は前期比10.4%増の1,944億円となりました。

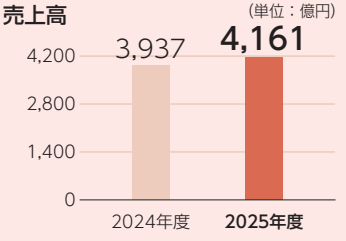
仙石線 新型車両(E131系)

② 流通・サービス事業

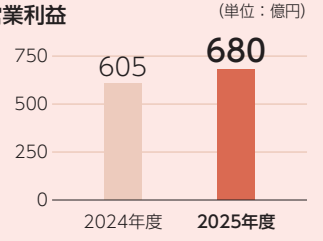
売上構成比



売上高



営業利益



流通・サービス事業では、駅を交通の拠点からヒト・モノ・コトがつながる暮らしのプラットフォームへと転換する「Beyond Stations構想」などを推進しました。

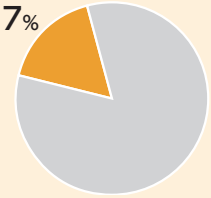
この結果、お客さまのご利用増に伴い、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比5.7%増の4,161億円となり、営業利益は前期比12.5%増の680億円となりました。

はこビュン(荷物専用新幹線)

③ 不動産・ホテル事業

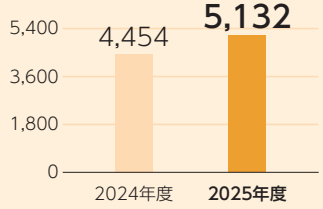
売上構成比

約17%



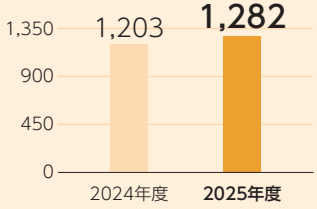
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



不動産・ホテル事業では、大規模ターミナル駅開発や沿線開発など「くらしづくり(まちづくり)」を推進し、地域とともに街の魅力を高めました。

この結果、不動産販売の売上増に加え、オフィス賃貸収入やショッピングセンター・ホテルの売上が増加したことなどにより、売上高は前期比15.2%増の5,132億円となり、営業利益は前期比6.6%増の1,282億円となりました。

NEWoMan TAKANAWA MIMURE

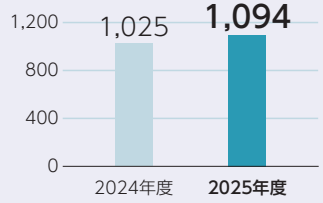
④ その他

売上構成比

約4%

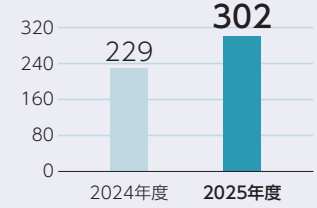
売上高

(単位：億円)



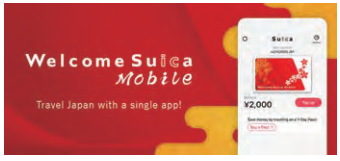
営業利益

(単位：億円)



その他の事業では、Suicaの利用シーンのさらなる拡大と、シームレスでストレスフリーな移動を実現することに加え、「生活のデバイス」への進化を通じた新たな体験価値の創造に向けて「Suicaの当たり前を超えます～Suica Renaissance～」を推進しました。

この結果、ICカード事業関連の売上が増加したことなどにより、売上高は前期比6.8%増の1,094億円となり、営業利益は前期比32.0%増の302億円となりました。



Welcome Suica Mobile

(4) 対処すべき課題

① 経営の基本方針(グループ理念)

JR東日本グループは、全社員で安心と感動を持続的に生み出し、
ステークホルダーの信頼に応え、すべての人の心豊かな生活を実現します。

② 今後の経営環境の変化

国内では人口減少や少子高齢化、首都圏への一極集中や地方の過疎化が進んでいます。物価や金利はますます上昇傾向にあり、資本コストや株価を意識した経営への要請も高まっています。また、AIやロボティクス、自動運転技術など、テクノロジーの進化も急激に加速しています。さらに、脱炭素社会に向けた取組みは地球規模の課題になっています。

③ 中期的な会社の経営戦略

当連結会計年度において発生させた一連の輸送トラブルについて、今一度すべての業務を抜本的に見直し、安全・安定輸送の強化向上を図ります。特に、鉄道のシステムは車両・線路・電気など様々な設備や業務が相互に連関しているため、輸送トラブルの発生防止と対応力向上に向け、業務分野をまたがる総合的な知識能力や技術力を高めていきます。

また、当社グループにおいて連続して発生させた不適切事象について、グループにおける内部統制の基本的な考え方を更新しました。「健全な企業風土」、「必要な体制やルール」、「活発なコミュニケーション」をベースにグループガバナンスの確立に向けて改善策を実行するとともに、グループ社員の日々の真面目で誠実な業務遂行により「信頼」を築き上げていきます。

グループ経営ビジョン「勇翔2034」においても「安全」がグループ全体の経営のトッププライオリティであること、そして社員が新たな価値創造の「主役」であることはいささかも変わるものではありません。そのうえで、鉄道を中心としたモビリティと生活ソリューションの二軸それぞれの成長と、二軸を有するからこそ可能となる様々なシナジーの創出を通じて「安心」と「感動」を実現していきます。

めざすのは「ヒト起点」での「ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)」です。TAKANAWA GATEWAY CITY開発に象徴されるように、二軸を持つ当社グループだからこそできる強みをビジネス化し、既存事業の成長に加え、M&Aや新規事業創造といった非連続な成長を通じて、2031年度の営業収益4.3兆円程度をめざし、2034年度５兆円に向けた成長軌道を描きます。

より良い世の中を創るための事業活動で得られた「価値」をお客さまや地域の皆さま、株主や投資家の皆さま、社員と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向ける、「四方良しの経営」を推進していきます。これからもステークホルダーの皆さまのご期待に応え、社会の進運を支える「志の高い企業グループ」として持続的な成長を実現していきます。

④ 目標とする経営数値

グループ経営ビジョン「勇翔2034」において、ROEをKGI(長期的な経営目標)とし、2031年度に10%以上をめざします。KGI達成のためのKPIとして、ROA、営業収益、EBITDA、ネット有利子負債/EBITDAを設定します。2031年度の数値目標までのプロセスとして、以下のとおり設定しています。目標達成に向けて、グループ一体となって取り組んでいきます。

		2025年度 10月計画	2025年度 実績	2025年度 計画対比	2027年度 数値目標	2031年度 数値目標
連結営業収益		3兆580億円	3兆846億円	100.9%	3兆5,180億円	4.3兆円程度
モビリティ	運輸事業	2兆310億円	2兆458億円	100.7%	2兆1,750億円	
生活ソリューション	流通・サービス事業	4,180億円	4,161億円	99.6%	5,070億円	
	不動産・ホテル事業	5,060億円	5,132億円	101.4%	7,100億円	
	その他	1,030億円	1,094億円	106.3%	1,260億円	
連結営業利益		4,050億円	4,142億円	102.3%	4,880億円	7,500億円程度
モビリティ	運輸事業	1,920億円	1,944億円	101.3%	2,360億円	2,600億円程度
生活ソリューション	流通・サービス事業	680億円	680億円	100.1%	800億円	4,900億円程度
	不動産・ホテル事業	1,240億円	1,282億円	103.4%	1,490億円	
	その他	240億円	302億円	126.1%	260億円	
調整額		△ 30億円	△ 67億円	—	△ 30億円	—
EBITDA (※1)		8,300億円	8,429億円	101.6%	9,580億円	1.2兆円程度
モビリティ	運輸事業	4,930億円	4,975億円	100.9%	5,510億円	6,000億円程度
生活ソリューション	流通・サービス事業	880億円	883億円	100.4%	1,040億円	6,000億円程度
	不動産・ホテル事業	1,940億円	2,007億円	103.5%	2,410億円	
	その他	580億円	629億円	108.6%	640億円	
ROA		3.9%	3.9%	—	4.3%	5％以上
モビリティ		2.6%	2.6%	—	3.1%	3％以上
生活ソリューション		5.4%	5.5%	—	5.4%	7％以上
ネット有利子負債/EBITDA (※2)		6.0倍	5.8倍	—	5倍程度	5倍程度
モビリティ		5.3倍	5.2倍	—	5倍程度	5倍程度
生活ソリューション		6.9倍	6.7倍	—	6倍程度	6倍程度
ROE		8.1%	8.4%	—	8％以上	10%以上

※1　EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費
※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

2　設備投資の状況

当社グループは、安全対策・安定輸送をはじめ、駅サービス改善、メンテナンスコスト低減及び収益力向上などに重点を置いて設備投資を行いました。当連結会計年度に実施した設備投資総額は9,491億円であり、主な内容は次のとおりです。

(1) 完成した主な工事

①　運輸事業

・御茶ノ水駅改良等工事
・東京圏主要路線ホームドア整備(30駅)
・大規模地震対策(高架橋約2,100本ほか)
・新幹線車両の新造(42両)
・在来線車両の新造(88両)

②　不動産・ホテル事業

・OIMACHI TRACKS
・TAKANAWA GATEWAY CITY

(2) 施工中の主な工事

①　運輸事業

・新幹線東京駅ホームドア整備
・南武線矢向・武蔵小杉間連続立体交差化工事
・新幹線台車モニタリング装置搭載工事
・首都圏主要線区ATACS化工事
・福島駅アプローチ線新設工事
・首都圏主要線区ワンマン運転に伴う工事
・東北新幹線盛岡～新青森間速度向上に向けた地上設備工事
・中野駅自由通路・新駅舎整備、駅ビル開発工事
・羽田空港アクセス線(仮称)
・渋谷駅改良・自由通路整備工事
・東京圏主要路線ホームドア整備(新宿駅ほか)
・浜松町駅北口自由通路・橋上駅舎整備
・品川駅北口駅改良・駅ビル整備
・東京駅南通路周辺整備
・渋谷駅南口橋上駅舎新設工事
・東海道線新橋駅改良工事
・松戸駅改良・駅ビル開発工事
・十条駅付近連続立体交差化工事
・東京駅南部東西自由通路整備
・大規模地震対策
・在来線車両の新造(中央本線・篠ノ井線ほか)

②　不動産・ホテル事業

・JR目黒ビル
・渋谷スクランブルスクエア建設工事

3　資金調達の状況

有利子負債の償還資金等に充当するため、次のとおり社債の発行及び長期借入金の借入れを実施しました。

区分	金額	備考
社債	3,407億円	国内普通社債　1,350億円 ユーロ建グリーンボンド・普通社債　1,460億円 ポンド建グリーンボンド・普通社債　596億円
長期借入金	2,409億円	
合計	5,816億円	

4　財産及び損益の状況の推移

区分	第36期 (2022年度)	第37期 (2023年度)	第38期 (2024年度)	第39期 (当連結会計年度) (2025年度)
営業収益（億円）	24,055	27,301	28,875	30,846
経常利益（億円）	1,109	2,966	3,215	3,516
親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	992	1,964	2,242	2,478
1株当たり当期純利益(円)	87	173	198	219
総資産（億円）	93,518	97,714	101,742	108,207
純資産（億円）	24,977	27,392	28,722	30,600

(注)　当社は、2024年４月１日付で普通株式１株につき３株の割合で分割を行っています。第36期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して、１株当たり当期純利益を算出しています。

5　重要な子会社の状況(2026年３月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権比率	主な事業内容
㈱ビューカード	5,000 百万円	100.0 %	クレジットカード事業、銀行代理業
㈱JR東日本クロスステーション	4,101	100.0	小売業、飲食業、ショッピングセンター運営事業
ジェイアールバス関東㈱	4,000	100.0	旅客自動車運送事業
㈱総合車両製作所	3,100	100.0	鉄道車両製造事業
㈱ルミネ	2,375	100.0	ショッピングセンター運営事業
仙台ターミナルビル㈱	1,800	100.0	ホテル業、ショッピングセンター運営事業
㈱アトレ	1,630	100.0	ショッピングセンター運営事業
㈱ジェイアール東日本企画	1,550	100.0	広告代理業
㈱ジェイアール東日本都市開発	1,450	100.0	ショッピングセンター運営事業、小売業
ＪＲ東日本不動産㈱	1,000	100.0	不動産開発事業
㈱ＪＲ東日本情報システム	500	100.0	情報処理業
日本ホテル㈱	500	100.0	ホテル業
JR東日本東北総合サービス㈱	490	100.0	小売業、駅業務運営業
㈱ＪＲ東日本ビルディング	480	100.0	オフィスビル等貸付業
ＪＲ東日本テクノロジー㈱	200	100.0	鉄道車両メンテナンス事業
㈱ＪＲ東日本環境アクセス	120	100.0	清掃整備業
JR東日本メカトロニクス㈱	100	100.0	設備保守業、ICカード事業
東京モノレール㈱	100	100.0	モノレール鉄道業
JR東日本エネルギー開発㈱	50	100.0	発電事業
JR東日本コンサルタンツ㈱	50	100.0	建設コンサルタント業
㈱JR東日本ステーションサービス	50	100.0	駅業務運営業
ＪＲ東日本ビルテック㈱	50	100.0	ビル管理業

(注)　当連結会計年度より、JR東日本不動産㈱及びJR東日本コンサルタンツ㈱を加えております。

(2) 企業結合の経過及び成果

当連結会計年度末の連結子会社は、上記の重要な子会社22社を含めて76社であり、持分法適用会社は11社です。連結子会社については、当連結会計年度において、変更はありません。また、持分法適用会社については、当連結会計年度において、変更はありません。

6 主要な借入先(2026年３月31日現在)

借入先	借入金残高
	百万円
株式会社みずほ銀行	238,900
株式会社三井住友銀行	180,760
株式会社三菱UFJ銀行	161,600
一般財団法人民間都市開発推進機構	110,000
日本生命保険相互会社	90,500
住友生命保険相互会社	68,500
農林中央金庫	37,100
明治安田生命保険相互会社	32,000
株式会社第四北越銀行	22,700

Ⅱ　会社役員に関する事項

1　取締役の状況(2026年３月31日現在)

地位及び氏名	担当及び重要な兼職の状況等
取締役会長　深澤祐二	東京ガス株式会社社外取締役
代表取締役社長　喜勢陽一	
代表取締役副社長　渡利千春	社長補佐(全般)、鉄道事業本部長、安全統括管理者
代表取締役副社長　伊藤敦子	社長補佐(全般)、グループ経営戦略本部長
代表取締役副社長　池田裕彦	社長補佐(全般)、イノベーション戦略本部長、新幹線担当、サービス担当
常務取締役　中川晴美	マーケティング本部長、品川開発担当、地方創生担当、観光担当、 人財戦略部担当
常務取締役　内田英志	鉄道事業本部副本部長(運輸車両)、安全企画部担当
取締役　河本宏子	三井住友トラストグループ株式会社社外取締役、 キヤノンマーケティングジャパン株式会社社外取締役
取締役　岩本敏男	株式会社大和証券グループ本社社外取締役、 株式会社三越伊勢丹ホールディングス社外取締役、 住友林業株式会社社外取締役
取締役　野田由美子	ヴェオリア・ジャパン合同会社取締役会長、 株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役、 住友化学株式会社社外取締役、 一般社団法人日本経済団体連合会副会長
取締役　大橋弘	東京大学大学院経済学研究科教授、 東京大学副学長
取締役常勤監査等委員　樹下尚	
取締役常勤監査等委員　川野邊修	
取締役監査等委員　森公高	公認会計士、 住友生命保険相互会社社外取締役
取締役監査等委員　小池裕	
取締役監査等委員　天谷知子	川崎重工業株式会社社外取締役(監査等委員)

(注) 1　取締役河本宏子氏、同　岩本敏男氏、同　野田由美子氏及び同　大橋　弘氏並びに取締役常勤監査等委員である樹下　尚氏、取締役監査等委員である森　公高氏、同　小池　裕氏及び同　天谷知子氏の８氏は社外取締役です。なお、当社は８氏を上場証券取引所の定める独立役員として指定しています。

2　各社外取締役の重要な兼職先と当社との間に開示すべき関係はありません。

3　取締役会長深澤祐二氏は、2026年６月に一般社団法人日本経済団体連合会副会長に就任する予定です。

4　取締役常勤監査等委員川野邊修氏は、2025年6月にJR東日本メカトロニクス株式会社相談役を辞任しました。また、同氏は、2025年6月に東北電力株式会社社外取締役を辞任しましたが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

5　取締役監査等委員森　公高氏は、公認会計士の資格を有し、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。また、同氏は2025年6月に三井物産株式会社社外監査役を退任しましたが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

6　取締役監査等委員天谷知子氏は2025年10月に株式会社農林中金総合研究所エグゼクティブアドバイザーを退任しましたが、同社と当社との間に開示すべき関係はありません。

7　当社は、社内の情報の収集及び監査等の環境の整備を積極的に行い、内部統制の構築・運用の状況を日常的に監視し検証するため、樹下　尚氏及び川野邊修氏の両氏を常勤監査等委員に選定しています。

2　責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第１項の規定により、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)との間に、会社法第423条第１項の責任を限定する契約を締結しています。なお、2023年６月22日以前は同内容の契約を監査役と締結していました。当該契約に基づく責任の限度額は、法令が規定する額としています。

3　役員等賠償責任保険契約の内容の概要等

当社は、会社法第430条の３第１項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しています。当該保険契約の被保険者の範囲は当社の取締役、執行役員、管理職従業員及び退任役員であり、保険期間中に新たに選任された者を含みます。当該保険契約は、第三者訴訟、株主代表訴訟により、被保険者が負担することとなった争訟費用及び損害賠償金を填補するものであり、保険料は当社が全額負担のうえ、１年毎に契約更新しています。なお、当該保険契約では、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、当社が被保険者に対して損害賠償責任を追及する場合は保険契約の免責事項としています。

4　取締役の報酬等の額

(1) 取締役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く。)	490	295	195	12
取締役(監査等委員)	109	109	－	6
計	599	404	195	18

(注) 1　取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬限度額は、2023年６月22日開催の第36回定時株主総会において年額900百万円以内(うち社外取締役分は年額100百万円以内)と決議いただいています。当該株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は、11名(うち社外取締役は４名)です。
2　取締役(監査等委員)の報酬限度額は、2023年６月22日開催の第36回定時株主総会において年額140百万円以内と決議いただいています。当該株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は、４名(うち社外取締役は３名)です。
3　取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬には、2025年６月20日開催の第38回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役１名に対する支給額を含めています。また、取締役(監査等委員)の基本報酬には、2025年６月20日開催の第38回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役１名に対する支給額を含めています。
4　報酬等の総額には、社外役員８名に対する報酬等136百万円を含めています。
5　当社子会社である㈱ジェイアール東日本企画における不祥事(中央省庁等発注の事業における人件費の過大請求)を厳粛に受け止め、2025年５月に当時の代表取締役社長喜勢については報酬月額20%返上１か月、常務取締役の伊藤及び中川については報酬月額10%返上１か月の人事措置を行い、期中に処理しています。上記表中の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬の金額には、人事措置に伴い返上された報酬額を含めています。

(2) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針

① 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容に係る決定方針については、2023年６月22日開催の取締役会において決議しました。

② 決定方針内容の概要

ア　基本方針

当社は、取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対し、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、日々の業務執行の対価として役位を踏まえた基本報酬を支給するとともに、経営成績、株主に対する配当、当該取締役の当期実績及び中期経営ビジョンの達成に向けた貢献度、ESGに関する取組み等を踏まえた業績連動報酬を支給します。また、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対しては、その職責に鑑み、業績連動報酬は支給せず、株主総会で決議された報酬限度額の範囲内で、職務執行の対価として基本報酬を支給します。

イ　取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬の内容についての決定に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額(基本報酬・業績連動報酬)の決定については、取締役会において決議のうえ、代表取締役社長に一任します。取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額の決定について、透明性及び公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)とその他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)で構成する取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会に諮り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定することとします。

ウ　基本報酬の決定に関する方針

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬は、月例の固定報酬とし、役位に応じた職責や当社の事業特性等を総合的に勘案して決定するものとします。

エ　業績連動報酬の決定に関する方針

業績連動報酬は、以下の４点等を総合的に評価し、報酬額の算定に反映させます。

①各取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の事業年度内の成果を測るための「当期実績」

②各部門が連携して事業に関わる要素が強い事業特性に鑑みて「経営成績」及び「株主還元」

③計画段階から実績が出るまでに長い期間を要する事業特性に鑑みて「グループ経営ビジョンの達成に向けた貢献度」

④企業として期待される社会的責任を果たすことの重要性に鑑みて「ESGに関する取組み」

評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対して、年度経営戦略及びグループ経営ビジョンの達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認します。

なお、業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給し、非金銭報酬は支給しません。

オ　取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の個人別の報酬(基本報酬・業績連動報酬)の額に対する割合の決定に関する方針

取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の基本報酬と業績連動報酬の割合については、各取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の業績等に応じた加減算を除いて、３：２としています。このうち、業績連動報酬については、各取締役の業績等に応じて、役位別の基礎額に加算40%～減算40%の範囲内で加減算を行います。なお、当期の業績、次期の業績予想等、当社の経営に関わる諸般の事情を考慮し、さらに減算を行うことがあります。

③　当事業年度に係る取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

報酬諮問委員会では、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容と決定方針の整合性等を確認したうえで、答申しているため、取締役会も基本的にその答申を尊重し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

(3) 業績連動報酬に係る指標、その選定理由及び実績

業績連動報酬については、(2)②エ記載の方針に則り総合的に評価し、報酬額の算定に反映させています。業績評価にあたっては、代表取締役社長が、対象となる取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対して、年度経営戦略及びグループ経営ビジョンの達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認しています。

業績連動報酬については、現金報酬として、毎年一定の時期に支給しています。第39期(2025年度)の業績連動報酬については、(2)②エ記載の方針に則り総合的に評価し、加減算を行いました。

なお、非金銭報酬は支給していません。

(4) 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額の決定に係る委任に関する事項

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額の決定については、取締役会において決議のうえ、当社グループの経営状況等を最も熟知している代表取締役社長に一任しており、各取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)の業績評価にあたっては、取締役会において決議した(2)記載の決定方針に基づき、代表取締役社長が、対象となる取締役(監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。)に対して、年度経営戦略及びグループ経営ビジョンの達成に向けた目標設定面談及びトレース面談を実施することで、当期実績及び貢献度、ESGに関する取組み等を確認しています。当事業年度においては、2025年６月20日開催の取締役会にて代表取締役社長喜勢陽一に取締役(監査等委員である取締役を除く。)の個人別の報酬額の決定を一任する旨の決議をしています。

なお、取締役会から委任を受けた代表取締役社長は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額の決定について、手続きの透明性及び公正性を確保する観点から、事前に独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)とその他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)で構成する取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会に諮り、報酬諮問委員会からの答申を踏まえてこれを決定しています。

5　社外役員の主な活動状況及び期待される役割に関して行った職務の概要

区分	氏名	出席状況		主な活動状況等
		取締役会	諮問委員会 (人事/報酬)	
取締役	**河本宏子**	100% (17/17回)	人事100% (8/8回) 報酬100% (3/3回)	取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に人材育成やサービス品質向上等の高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っています。 当社の取締役の人事等に係る事項については、取締役候補者の適任性並びに手続きの客観性及び透明性を確保するための監督機能を、取締役の報酬決定等に係る事項については、手続きの透明性及び公正性を確保するための監督機能を果たしています。
	岩本敏男	100% (17/17回)	人事100% (8/8回) 報酬100% (3/3回)	取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に企業経営全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っています。 また、人事諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長として、当社の取締役の人事等に係る事項については、取締役候補者の適任性並びに手続きの客観性及び透明性を確保するための監督機能を、取締役の報酬決定等に係る事項については、手続きの透明性及び公正性を確保するための監督機能を果たしています。
	野田由美子	100% (17/17回)	人事100% (8/8回) 報酬100% (3/3回)	取締役会において、民間企業等での豊富な経験をもとに、特に企業経営全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っています。 当社の取締役の人事等に係る事項については、取締役候補者の適任性並びに手続きの客観性及び透明性を確保するための監督機能を、取締役の報酬決定等に係る事項については、手続きの透明性及び公正性を確保するための監督機能を果たしています。
	大橋　弘	100% (17/17回)	人事100% (8/8回) 報酬100% (3/3回)	取締役会において、学識経験者としての豊富な経験をもとに、特に経済全般にわたる高い見識を活かして、当社の経営課題等につき発言を行っています。 当社の取締役の人事に係る事項等については、取締役候補者の適任性並びに手続きの客観性及び透明性を確保するための監督機能を、取締役の報酬決定等に係る事項については、手続きの透明性及び公正性を確保するための監督機能を果たしています。

区分	氏名	出席状況		主な活動状況等
		取締役会	監査等委員会	
取締役監査等委員	**樹下　尚**	100% (17/17回)	100% (17/17回)	取締役会及び監査等委員会において、行政での豊富な経験をもとに発言を行い、監査等委員として業務執行全般の監査・監督機能を果たしています。 また、監査等委員として人事諮問委員会・報酬諮問委員会にオブザーバーとして出席し、取締役の人事等に係る事項について、当社の監査等委員会監査等基準に基づき、当社の定める取締役選任の方針及び手続きとの適合性等を確認するとともに、取締役の報酬決定等に係る事項について、手続きの透明性及び公正性を確認し、両諮問委員会の内容を監査等委員会において共有することで、監査・監督機能を果たしています。
	森　公高	100% (17/17回)	100% (17/17回)	取締役会及び監査等委員会において、公認会計士としての豊富な経験をもとに発言を行い、監査等委員として業務執行全般の監査・監督機能を果たしています。
	小池　裕	100% (17/17回)	100% (17/17回)	取締役会及び監査等委員会において、裁判官としての豊富な経験をもとに発言を行い、監査等委員として業務執行全般の監査・監督機能を果たしています。
	天谷知子	100% (17/17回)	100% (17/17回)	取締役会及び監査等委員会において、行政での豊富な経験をもとに発言を行い、監査等委員として業務執行全般の監査・監督機能を果たしています。

連結貸借対照表(2026年３月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
（資産の部）	
流動資産	**1,419,730**
現金及び預金	262,247
受取手形、売掛金及び契約資産	772,005
未収運賃	79,957
販売用不動産	78,637
棚卸資産	138,822
その他	91,292
貸倒引当金	△ 3,232
固定資産	**9,400,996**
有形固定資産	**8,240,802**
建物及び構築物	4,621,104
機械装置及び運搬具	756,263
土地	2,271,794
建設仮勘定	512,035
その他	79,604
無形固定資産	**203,052**
投資その他の資産	**957,141**
投資有価証券	585,454
長期貸付金	2,229
繰延税金資産	256,670
退職給付に係る資産	2,850
その他	112,149
貸倒引当金	△ 2,212
資産合計	**10,820,726**

科目	金額
（負債の部）	
流動負債	**1,830,013**
支払手形及び買掛金	59,504
短期借入金	184,873
1年内償還予定の社債	89,999
1年内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,867
未払金	724,238
未払消費税等	10,247
未払法人税等	35,155
預り連絡運賃	52,947
前受運賃	104,632
賞与引当金	83,133
災害損失引当金	54
その他	480,357
固定負債	**5,930,621**
社債	3,289,601
長期借入金	1,295,607
鉄道施設購入長期未払金	297,267
繰延税金負債	2,166
新幹線鉄道大規模改修引当金	240,000
災害損失引当金	2,793
退職給付に係る負債	478,797
その他	324,387
負債合計	**7,760,634**
（純資産の部）	
株主資本	**2,903,604**
資本金	200,000
資本剰余金	93,040
利益剰余金	2,623,543
自己株式	△ 12,980
その他の包括利益累計額	**143,505**
その他有価証券評価差額金	129,728
繰延ヘッジ損益	367
土地再評価差額金	△ 0
為替換算調整勘定	1,179
退職給付に係る調整累計額	12,230
非支配株主持分	**12,982**
純資産合計	**3,060,091**
負債純資産合計	**10,820,726**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結損益計算書(2025年４月１日から2026年３月31日まで)

(単位：百万円)

科　　目	金	額
営業収益		**3,084,679**
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	1,952,891	
販売費及び一般管理費	717,529	**2,670,420**
営業利益		**414,258**
営業外収益		
受取利息	799	
受取配当金	6,230	
持分法による投資利益	9,174	
雑収入	12,441	**28,645**
営業外費用		
支払利息	83,271	
雑支出	7,987	**91,258**
経常利益		**351,645**
特別利益		
投資有価証券売却益	37,634	
工事負担金等受入額	33,484	
その他	9,270	**80,388**
特別損失		
工事負担金等圧縮額	30,049	
減損損失	15,185	
退職給付制度改定損	15,794	
その他	36,916	**97,946**
税金等調整前当期純利益		**334,088**
法人税、住民税及び事業税	41,954	
法人税等調整額	43,360	**85,314**
当期純利益		**248,774**
非支配株主に帰属する当期純利益		**928**
親会社株主に帰属する当期純利益		**247,846**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

貸借対照表(2026年３月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
（資産の部）	
流動資産	**980,185**
現金及び預金	217,656
未収運賃	462,273
未収金	142,359
短期貸付金	64,182
販売用不動産	35,989
貯蔵品	37,744
前払費用	9,499
その他の流動資産	10,583
貸倒引当金	△ 103
固定資産	**8,674,861**
鉄道事業固定資産	5,384,619
関連事業固定資産	1,372,438
各事業関連固定資産	327,428
建設仮勘定	470,489
投資その他の資産	1,119,884
投資有価証券	338,056
関係会社株式	232,075
長期貸付金	351,251
長期前払費用	56,784
繰延税金資産	177,698
その他の投資等	9,580
貸倒引当金	△ 45,563
資産合計	**9,655,046**

科目	金額
（負債の部）	
流動負債	**1,675,198**
短期借入金	222,613
1年内償還予定の社債	89,999
1年内返済予定の長期借入金	184,250
1年内に支払う鉄道施設購入長期未払金	4,818
リース債務	13,903
未払金	631,250
未払費用	41,556
未払法人税等	14,277
預り連絡運賃	53,664
預り金	20,584
前受運賃	104,119
前受金	150,060
賞与引当金	57,193
災害損失引当金	54
環境対策引当金	7,793
ポイント引当金	20,054
資産除去債務	2,219
その他の流動負債	56,786
固定負債	**5,748,293**
社債	3,289,601
長期借入金	1,350,353
鉄道施設購入長期未払金	297,207
リース債務	43,098
新幹線鉄道大規模改修引当金	240,000
退職給付引当金	416,196
災害損失引当金	2,793
環境対策引当金	6,885
資産除去債務	9,009
その他の固定負債	93,149
負債合計	**7,423,492**
（純資産の部）	
株主資本	**2,117,809**
資本金	**200,000**
資本剰余金	**98,594**
資本準備金	97,771
その他資本剰余金	822
利益剰余金	**1,825,750**
利益準備金	22,173
その他利益剰余金	1,803,577
特別償却準備金	5,002
新事業開拓事業者投資損失準備金	53
固定資産圧縮積立金	59,859
別途積立金	1,220,000
繰越利益剰余金	518,662
自己株式	**△ 6,535**
評価・換算差額等	**113,744**
その他有価証券評価差額金	**113,744**
純資産合計	**2,231,553**
負債純資産合計	**9,655,046**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

損益計算書(2025年４月１日から2026年３月31日まで)

(単位：百万円)

科目	金額	
鉄道事業		
営業収益	2,020,442	
営業費	1,795,414	
営業利益		**225,028**
関連事業		
営業収益	205,293	
営業費	128,314	
営業利益		**76,978**
全事業営業利益		**302,007**
営業外収益		
受取利息	4,147	
受取配当金	29,737	
雑収入	10,317	**44,201**
営業外費用		
支払利息	38,625	
社債利息	47,742	
雑支出	5,679	**92,048**
経常利益		**254,161**
特別利益		
投資有価証券売却益	36,459	
工事負担金等受入額	31,948	
その他	16,532	**84,940**
特別損失		
工事負担金等圧縮額	28,575	
耐震補強重点対策関連費用	8,805	
退職給付制度改定損	15,794	
その他	29,690	**82,866**
税引前当期純利益		**256,234**
法人税、住民税及び事業税	10,950	
法人税等調整額	48,260	**59,210**
当期純利益		**197,024**

(注)　記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しております。

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2026年５月11日

東日本旅客鉄道株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
　東京事務所
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　薊　　和　彦
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　中　村　太　郎
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　斉　藤　直　樹

監査意見
　当監査法人は、会社法第444条第４項の規定に基づき、東日本旅客鉄道株式会社の2025年４月１日から2026年３月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。
　当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、東日本旅客鉄道株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。
・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
・連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。
　監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。
　監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。
　監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

会計監査人の監査報告書　謄本

独立監査人の監査報告書

2026年５月11日

東日本旅客鉄道株式会社
　取締役会　御中

有限責任 あずさ監査法人
　東京事務所
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　薊　　和　彦
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　中　村　太　郎
指定有限責任社員 業務執行社員　公認会計士　斉　藤　直　樹

監査意見
　当監査法人は、会社法第436条第２項第１号の規定に基づき、東日本旅客鉄道株式会社の2025年４月１日から2026年３月31日までの第39期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。
　当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠
　当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容
　その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。
　当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。
　計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。
　当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。
　その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任
　経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。
　計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。
　監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任
　監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。
　監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。

・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。

・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。

・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。
監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。

・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

　監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

　監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係
　会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以　上

監査等委員会の監査報告書　謄本

監　査　報　告　書

当監査等委員会は、2025年４月１日から2026年３月31日までの第39期事業年度の取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1　監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第１項第１号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制(業務の適正を確保するための体制)について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

①　監査等委員会が定めた監査の方針、監査計画、職務の分担等に従い、会社の内部監査部門その他の関係部門と連携するとともに、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

②　会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社計算規則第131条各号に掲げる事項)を「監査に関する品質管理基準」(企業会計審議会)等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類(貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表)及びその附属明細書並びに連結計算書類(連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表)について検討いたしました。

2　監査の結果

(1)　事業報告等の監査結果

①　事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。

②　取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。

③　「業務の適正を確保するための体制」に関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該「業務の適正を確保するための体制」に関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

なお、当社グループは、事業報告に記載のとおり、当該事業年度に発生した一連の輸送トラブルや不適切事象の再発防止と信頼回復に取り組んでいます。これらの取り組み状況について、監査等委員会として引き続き注視してまいります。

(2)　計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3)　連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月14日

東日本旅客鉄道株式会社　監査等委員会

常勤監査等委員　樹　下　　尚

常勤監査等委員　川野邊　　修

監査等委員　森　　公　高

監査等委員　小　池　　裕

監査等委員　天　谷　知　子

(注)　監査等委員樹下　尚、監査等委員森　公高、監査等委員小池　裕及び監査等委員天谷知子は、会社法第２条第15号及び第331条第６項に規定する社外取締役であります。

以　上

メ　モ

JR東日本