



**2026年3月期
第2四半期
決算説明資料**

2025年10月30日
東日本旅客鉄道株式会社

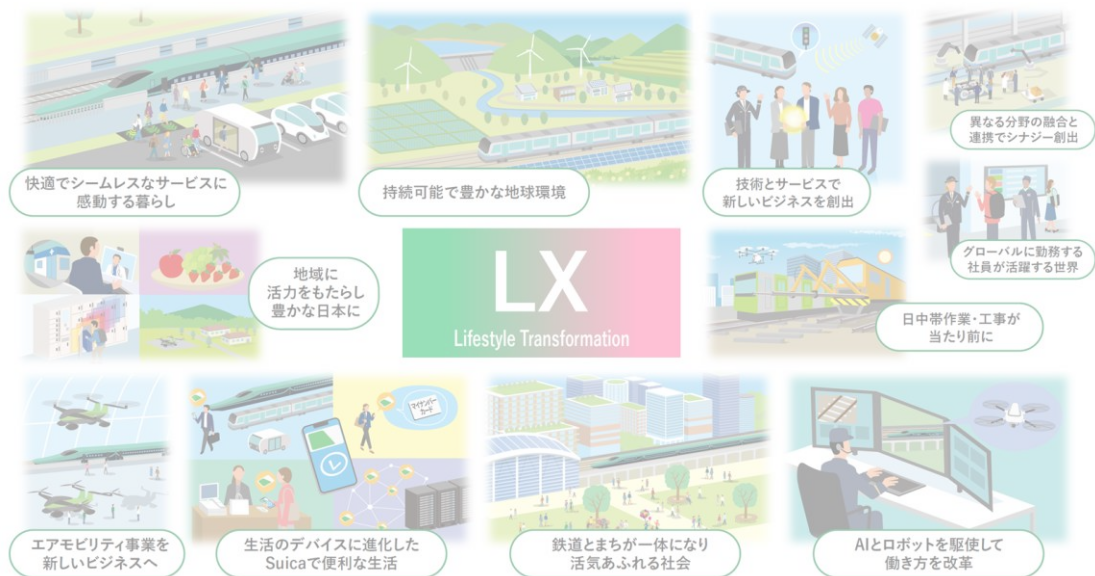
I	今期業績のハイライト	3
II	「勇翔2034」の実現に向けた経営戦略	5
III	2026年3月期 第2四半期決算	22
IV	参考資料	44

I 今期業績のハイライト

- 好調な鉄道利用等により、第2四半期まで**営業利益が計画を大きく上回って推移した。**
- 決算実績や今後の見通しを踏まえ、**通期業績予想を上方修正する。**
- 今期の配当予想は、通期62円（配当性向30.9%）としていたが、「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」とした「勇翔2034」の株主還元方針および業績予想の上方修正を踏まえ、**通期70円（うち中間35円）に増配する（配当性向33.3%）。**

新たな通期業績予想 [旧業績予想との差異]

・営業収益	30,580億円 [+350億円]	・EBITDA	8,300億円 [+210億円]
・営業利益	4,050億円 [+180億円]	・ネット有利子負債/EBITDA	6.0倍 [△0.1倍]
・経常利益	3,410億円 [+180億円]	・ROE	8.1% [+0.4%]
・親会社株主に帰属する当期純利益	2,370億円 [+100億円]	・ROA	3.9% [+0.2%]



Ⅱ 「勇翔2034」の実現に向けた経営戦略



すべての人にとっての「安心」による「信頼」の拡大

勇翔2034

- 「究極の安全」の追求を前提に、商品・サービスの品質を高め、すべての人に「安心」を感じていただく
- 「安心」による「信頼」の拡大は、グループのすべての事業の基盤となり、成長を加速させるエンジンに



■ 最近発生した事象を踏まえた対策を着実に実施

- 東北新幹線・走行中に連結部が外れた事象（2025年3月発生）
 - ・ 併結中に何らかの電気指令が発生したと考えられるため、**当面の対策**として機械的な固定器具の取り付けを実施
 - ・ **恒久対策**としては、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見直す
- 山形新幹線・E8系車両故障（2025年6月発生）

【原因】補助電源装置内の特定の部品組み合わせにより制御基板に想定よりも高い電流が流れ、周囲の温度上昇も影響したことで保護素子が誤動作し半導体素子が損傷

【対策】制御回路の保護設定を見直し、電流変化や周囲の温度上昇に対しても安定して動作するよう対策を実施中

■ 安全設備の整備を確実に進める

- 東京圏在来線（2031年度までに主要路線330駅758番線）に加え、新幹線東京駅にもホームドアを導入（2028年度以降）



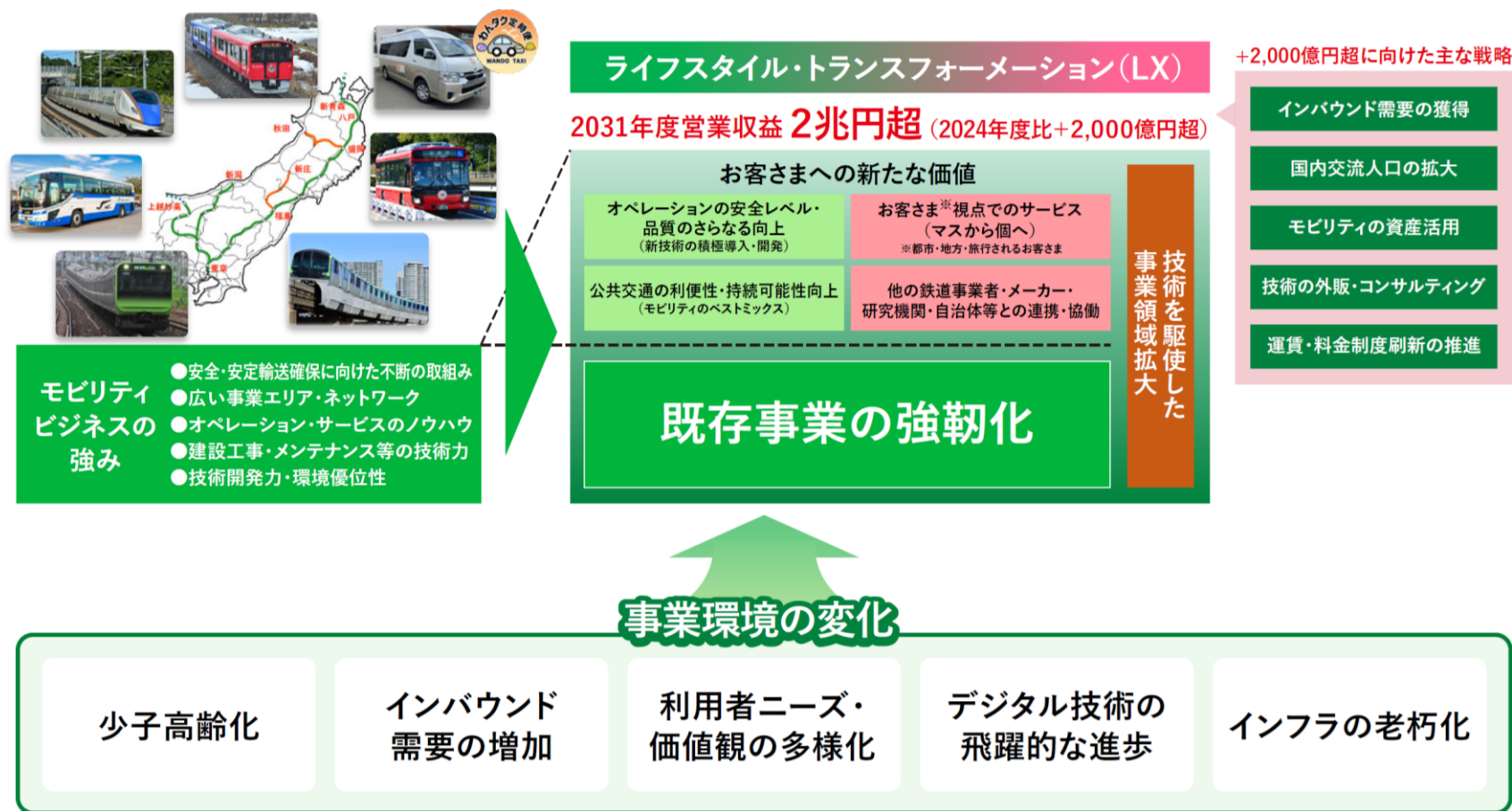
新幹線東京駅
ホームドア設置イメージ

■ AI・DXで安全をレベルアップ

- 2027年度末の完成を目指し、「鉄道版生成AI」を開発中
- 信号通信設備復旧支援システムに生成AIを国内初導入（2025年度内）
⇒復旧までの時間を従来比で最大50%削減を目指す
- 首都圏の運行管理システム（ATOS）に生成AIの導入実証実験を開始（2025年9月）
⇒社員の知識と経験依存からの脱却

モビリティ中長期成長戦略 “PRIDE & INTEGRITY”

2025年9月、モビリティ中長期成長戦略 “PRIDE & INTEGRITY” を公表。20年後の未来（2045年）を見据えた10年後のモビリティ像と成長戦略を構築した。**2031年度営業収益は+2,000億円超（2024年度比）を目指す。**

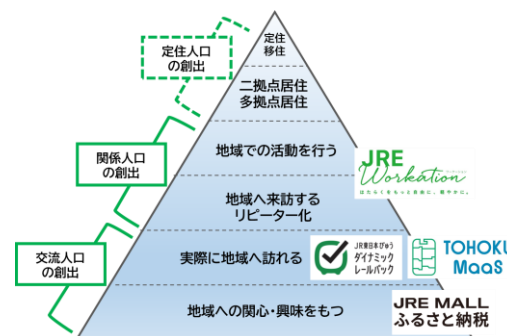


「20年後の未来(2045年)」を見据えた10年後のモビリティ像と成長戦略を構築

国内外の**移動需要の創出**、**輸送力の増強**、**単価上昇のミックス**により、モビリティのROA向上に繋がる収益力向上を目指す。

■ 国内外の移動需要の創出

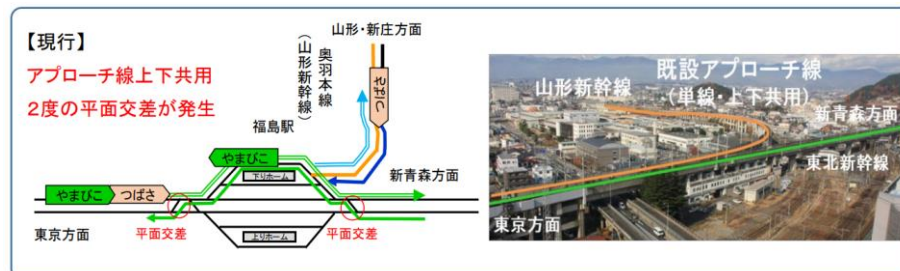
- 「宝ものプロジェクト」や「東北復興ツーリズム」等を通じて、地域の皆さまと連携した目的地づくりを進め、**国内交流人口創出**に取り組むとともに、二拠点居住の推進等による**関係人口創出**、ひいては**定住人口の創出**に取り組む。
- **インバウンド需要の獲得**に向け、グローバルトレンドに合わせた**新ツーリズム推進**や、PR強化による**認知度の向上**やWelcome Suica Mobileの機能向上等による**受入体制整備**を進めていく。
- 乗ること自体も目的となるような**新たな夜行特急列車**を導入する（2027年春予定）。



新たな夜行特急列車 イメージ

■ 輸送キャパシティの拡充

- 東北・山形新幹線**福島駅アプローチ線**の増設工事（2026年度末使用開始予定）
- ⇒・東北新幹線と山形新幹線の分割・併合作業が、14番線（下り線）だけでなく11番線（上り線）でも可能に
・分割・併合作業のための平面交差が減り、輸送の安定性が向上するとともに、ご利用需要に合わせたダイヤ設定が可能に



- 今後は、ご利用状況を踏まえた列車の設定や車両新造等により、**お客さまのニーズに合わせた輸送キャパシティの実現を目指す。**

■鉄道運賃・料金制度

- ・2024年4月1日 収入原価算定要領改正（国土交通省）
- ・2024年12月6日 当社初となる運賃改定認可申請【改定率7.1% 増収率5.0%】
- ・2025年8月1日 申請どおりに、運賃改定認可受領
- ・2026年3月14日 運賃改定実施（予定）【820億円／年の増収効果を見込む】

➤ 運賃・料金制度の柔軟化について、他社とも連携しつつ、引き続き国へ要望していく

- ① 新幹線自由席特急料金の届出制化（現在は運賃と同様に認可制）
- ② インフレや賃上げ等に柔軟に対応できるしくみの導入
- ③ 総括原価方式そのものの見直し

		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)		

※特別企画乗車券は上限の範囲内で届出

- 2027年度までの鉄道事業の**オペレーションコスト1,000億円削減**（2019年度比）は**達成見込み**。
- 技術革新・構造改革によりモビリティの業務を変革し、さらなるオペレーションコスト削減を目指す。
AIを活用しロボットと協働しながら、**社員は人ならではのサービスや新たな価値創造に注力していく**。

■ オペレーション・メンテナンス業務の変革

➤ ワンマン運転の拡大

- ・2025年3月～ 常磐線（各駅停車）、南武線
- ・2026年春～予定 横浜・根岸線 ※東神奈川駅～大船駅間は、横浜線車両E233系8両編成のみ
- ・2027年春～予定 京浜東北・根岸線、中央・総武線（各駅停車） ※東京メトロ東西線直通列車は除く
- ・2030年頃までに、首都圏主要線区に順次拡大

➤ ドライバレス運転の導入

- ・2029年度に新潟駅～新潟新幹線車両センター間の回送列車、
2030年代中頃に新幹線営業列車のドライバレス運転実現を目指す
- ・在来線でも、2028年頃までに山手線へATO（自動列車運転装置）を導入し、
2035年頃までのドライバレス運転実現を目指す

➤ 駅業務・メンテナンス・工事の機械化・DXを推進

- ・新幹線トンネル検査のDX
（「ひび割れ自動抽出技術」と「二時期比較技術」の組み合わせ）

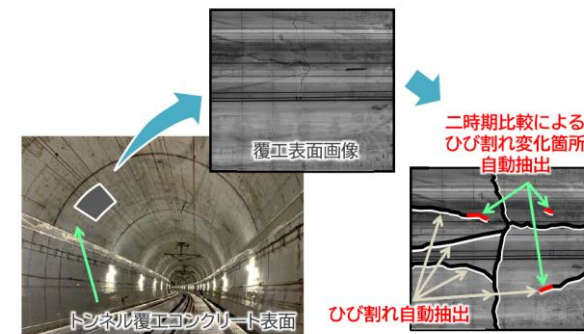
➤ 今後は、**衛星を活用した新たな列車制御システム**にも挑戦していく。

■ Suica Renaissanceの推進による駅設備の変革

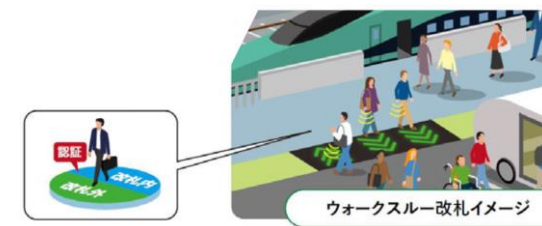
- 駅での完全チケットレス、キャッシュレス、ウォークスルー改札や位置情報等を活用した改札を今後10年以内に実現し、**将来的にオペレーションコスト△100～150億円程度※を目指す** ※2024年度比
- 出改札機器の削減等で生み出したスペースを有効活用して増収に繋げる



ドライバレス運転（GOA4）走行試験



新幹線トンネル検査のDX イメージ

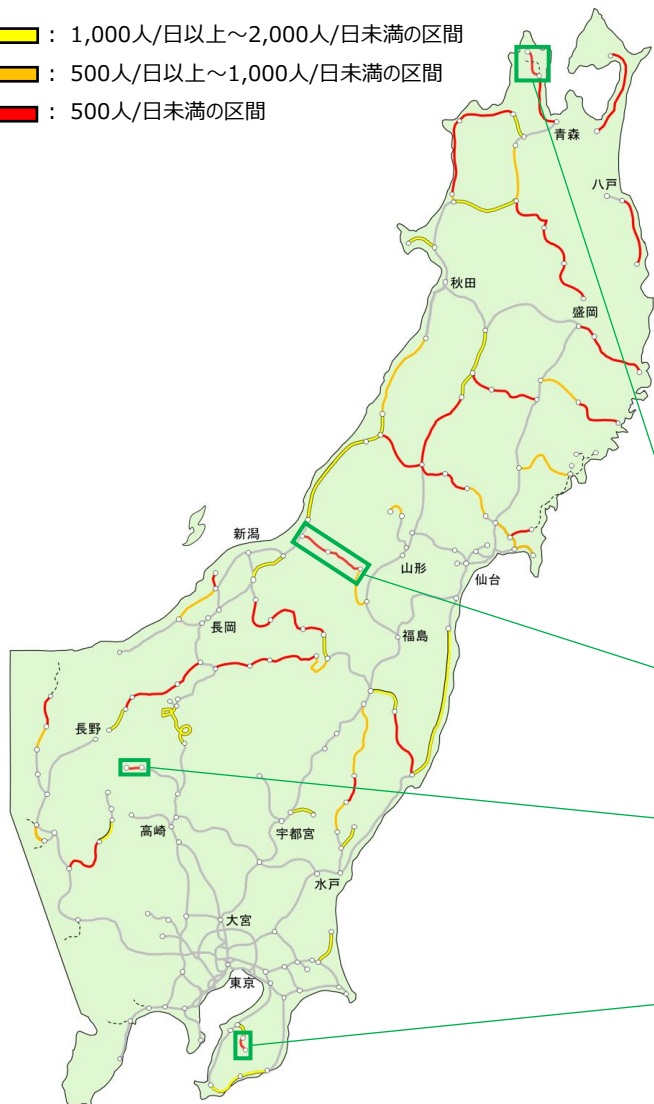


ウォークスルー改札イメージ

モビリティのベストミックス（地方ローカル線に係る協議状況）

地域の移動手段の確保は、当社の極めて重要な役割と認識。設備のスリム化や運営の効率化を推進しつつ、ご理解・ご協力をいただきながら、**地域と一緒に「持続可能な交通体系」を構築していく。**

■ 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	2023年度	2024年度
開示線区数	36路線72区間	36路線71区間
運輸収入	63億円	62億円
営業費用	821億円	853億円
収支	△757億円	△790億円

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

線区 **津軽線 蟹田・三厩間**（運休中）

状況 2025年6月、関係自治体との間で自動車交通への転換に係る基本合意書を締結。現在、代替となる自動車交通の運行や今後設立するNPO法人の詳細について関係者と協議中。

線区 **米坂線 今泉・坂町間**（運休中）

状況 JR鉄道運行案に加え、上下分離、バス転換および3セク移管とした場合における地域の負担の規模感の目安と復旧後のイメージを提示した。これらについて今後地域との議論を深めていく。

線区 **吾妻線 長野原草津口・大前間**

状況 主なご利用者である高校生とそご家族が抱える通学に関する課題解決に向け、新幹線を利用した通学の実証実験を実施中。次年度は下校時の送迎に関する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にて、自動車交通への転換が望ましいという方向性で報告書が取りまとめられたことを受け、当社として「バス等を中心とした新たな交通体系へのモードチェンジを図ることが適切」と意思表示を行った。現在は、君津市地域公共交通会議にて、君津市が中心となりモード転換後の具体的な交通体系を検討中。

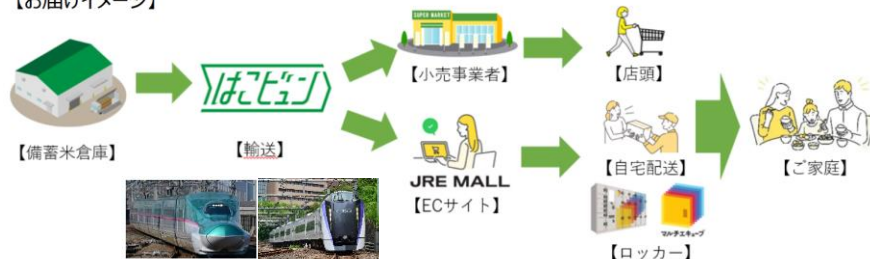
既存アセットを活用（融合・連携）したビジネス展開

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を推進。当社グループの収益性向上・資産の有効活用によりROAの向上につなげるほか、社会課題解決にも貢献する。

■ グループのネットワークを活用した物流

- 2025年度上半期に複数回、列車荷物輸送「はこビュン」や多機能ロッカー「マルチエキュブ」、ECサイト「JRE MALL」を通じて政府備蓄米をお届け。今後も当社グループの持つリアルとデジタルのネットワークを最大限に活用していく。

【お届けイメージ】



- 「はこビュン」と「JAL CARGO」が連携した海外輸送トライアル（仙台からシンガポールの梨輸送）を2025年10月に実施。短時間輸送を実現するとともに、地域の魅力を世界に発信する機会に。



- 多機能ロッカー「マルチエキュブ」は、首都圏私鉄や関西エリアなど当社エリア外にも続々展開。2026年度中に1,000台の展開を目指す。



■ 他社線との相互直通運転の拡大

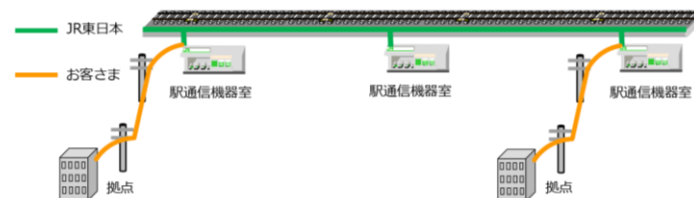
- 武蔵野線の「新秋津駅」と西武池袋線の「所沢駅」の連絡線を活用した直通運転を検討。

※臨時列車の運行を検討



■ 光ファイバ心線の貸し出し

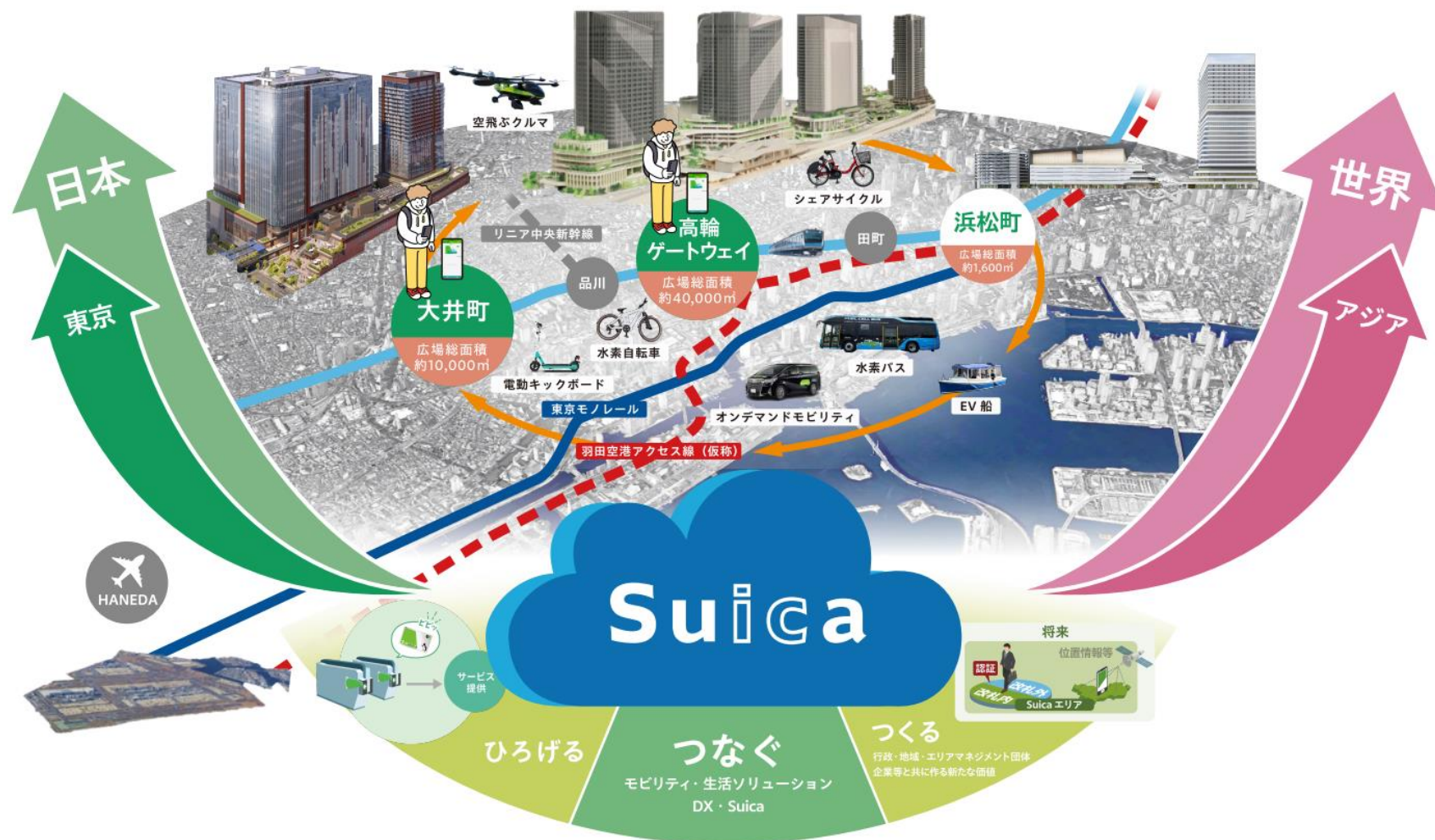
- 鉄道線路沿いに敷設している高品質で安定性の高い光ファイバ心線を法人のお客さまに貸し出し。ネットワーク事業者向けの営業活動を強化し、東日本エリアのデジタル基盤を支えDXの推進に貢献。



国際都市TOKYOの未来を拓く、広域品川圏の共創まちづくり

浜松町駅～大井町駅間を「広域品川圏」と位置づけ、東京の新たな魅力・価値向上（バリューアップ）を創出する共創型都市エリア戦略を展開する。

各駅を点ではなくエリアとして一体で捉え、2030年代半ばまでには、**当社グループ保有ビルの床面積約150万㎡、営業収益1,000億円超／年**の事業展開を視野に入れている。



TAKANAWA GATEWAY CITY



【開業済み】

- THE LINKPILLAR 1の**オフィスはほぼ満床**、順次入居中。LiSH (Link Scholar's Hub) も盛況。
- 2025年9月、**NEWoMan TAKANAWA** (South, North, LUFTBAUM) の計165店舗が開業。
- 2025年10月、**JWマリオット・ホテル東京**が開業。(客室約200室・大小9つのイベントスペース)
- **高輪ゲートウェイ駅のご利用者数も大幅に増加。**



【開業予定】

- THE LINKPILLAR 2の**オフィスリーシングは順調**。
- 「100年先も続く都心のコミュニティビレッジ」を目指す **NEWoMan MIMURE** (20店舗) が開業準備。
- 2025年10月、**RESIDENCE** (847戸) の入居希望者向けインフォメーションサロン・オフィシャルサイトを開設。



NEWoMan TAKANAWAオープン (2025年9月)

	THE LINKPILLAR 1 SOUTH	THE LINKPILLAR 1 NORTH	THE LINKPILLAR 2	MoN Takanawa: The Museum of Narratives	TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE
開業時期	2025年3月27日まちびらき、順次開業		2026年3月28日グランドオープン		
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	オフィス、商業 (NEWoMan)、ホテル (JWマリオット)、カンファレンス、コンベンション 等	オフィス、商業 (NEWoMan)、レストラン、インキュベーション施設、コンベンション 等	オフィス、商業 (NEWoMan)、クリニック、フィットネス、エネルギーセンター 等	展示場、ホール、飲食施設 等	賃貸住宅 (847戸)、インターナショナルスクール、商業 等
その他	営業収益見込み：約570億円/年 (通常稼働時) 予定事業費：約6,000億円				

都市生活の新たな共創拠点「OIMACHI TRACKS」が来春誕生。
心豊かに暮らしを目指し、地域・企業・行政が連携して新しい価値
を創出していく。スパ・サウナや映画館も入居予定であり、**質の高い
夜の過ごし方（ナイトタイムエコノミー）の実現**を目指す。

大井町駅ではコンコースの拡充やホームの拡張工事を進めており、
新改札「トラックス口」も設置する。

- **オフィス（約124,000㎡）のリーシングは順調、満床で開業予定**
- **HOTEL METROPOLITAN OIMACHI TRACKS TOKYO**
285室+ラウンジ、レストラン、ルーフトップバー等
- **OIMACHI TRACKS SHOPS & RESTAURANTS**
約20,800㎡に**81店舗が満床で開業予定**
- **OIMACHI TRACKS RESIDENCE（賃貸 174戸、SOHO 20 戸）**
／オークウッド大井町トラックス東京（サービスレジデンス 178戸）



	A-2地区	A-1地区
開業時期	2026年3月28日まちびらき	
延床面積	約9,100㎡	約250,000㎡
階数	地上2階、地下2階	地上26階、地下3階
主要用途	商業	オフィス、ホテル（メトロポリタン）、 商業（アトレ）、レジデンス
その他	営業収益見込み：約130億円/年	

JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくり（J-TOD）

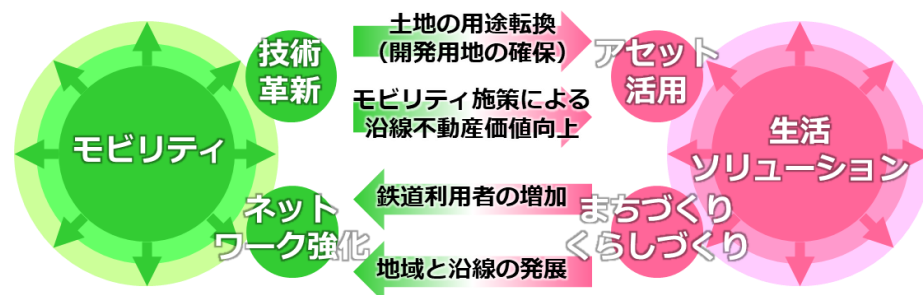
モビリティと生活ソリューションのシナジーによる**JR東日本グループならではのTODモデル「J-TOD」を展開**していく。Suicaを始めとするJR東日本グループならではのサービスの提供、地域の行政機関や企業との協働等により、多様なネットワークを創出し、**ネットワークシナジーを発揮**していく。

※TOD = Transit Oriented Development（公共交通指向型都市開発）

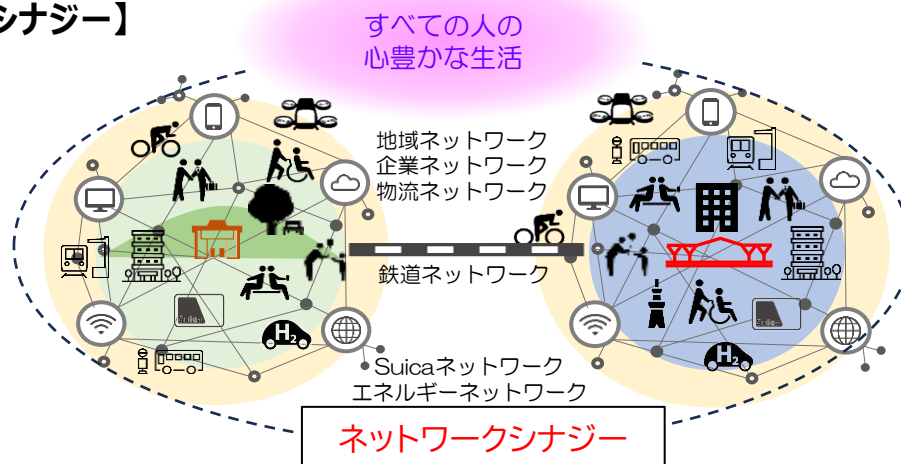
【J-TODの3類型】



【モビリティと生活ソリューションのシナジー】



【ネットワークシナジー】



JR東日本グループならではの鉄道ネットワーク型まちづくり（J-TOD）

■ 羽田空港アクセス線（仮称）（モビリティネットワーク型J-TOD）

【モビリティ】



空港へのダイレクトアクセス実現や
東京モノレールと合わせたアクセス充実による
東京圏のバリューアップ

沿線の商業利用の活性化



当社グループの空港輸送のご利用増
当社エリア内への観光流動の増

【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東日本に關係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む

【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】

【生活ソリューション】



➤ 広域品川圏をはじめ
とした沿線まちづくりを
強化

■ 村岡新駅（仮称）の設置に合わせたまちづくり （モビリティネットワーク型／アセット再編型J-TOD）



新駅設置とともに、周辺エリア（当社大規模社有地を含む）の
土地区画整理事業が進展。

新駅設置による**周辺エリアのバリューアップ**と、
まちの活性化による**流動増**を見込む。

（新駅の開業：2032年頃を目指す）



■首都圏エリアにおける主な開発プロジェクト

※ 行政機関等が主体となる事業および他企業との共同事業を含む

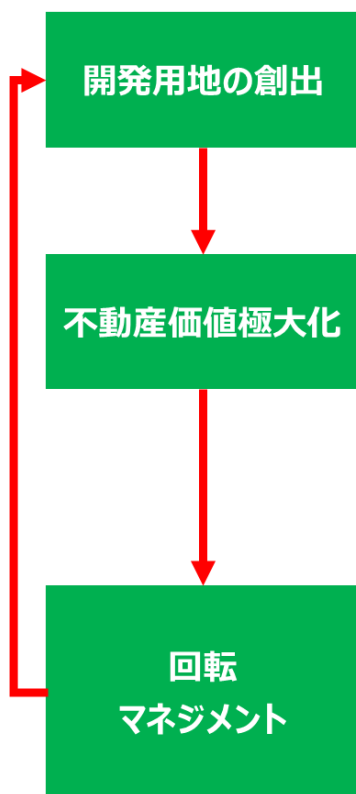
凡例： ■ モビリティネットワーク型J-TOD ■ ターミナル型J-TOD ■ アセット再編型J-TOD ■ その他開発



⇒今後も、車両基地跡地や社宅跡地等、社有地を活用して開発可能用地を生み出していく。

戦略的な開発用地の創出による豊富なパイプラインを活かし、回転型ビジネスモデルを着実に実行していく。2031年度までに1兆円規模の資産を流動化し、約6,000億円の不動産販売営業利益を創出していく。不動産ファンド事業における資産運用規模は、2031年度1兆円を目指す。

■ 回転型ビジネスモデル



JR東日本不動産
JREAST Real Estate Co., Ltd.

鉄道・駅、付帯施設の マネジメント

- ・ 車両基地再編、駅改良等
- ・ 平面的な用地、地下空間、線路上空等立体的に創出

- ・ 交通ネットワーク強化、新駅設置等
- ・ 不動産・鉄道双方への波及効果



JR東日本不動産投資顧問
JR East Real Estate Asset Management Co., Ltd.

着実な回転実行 ファンド取得を活用した 事業機会創出

獲得資金の再投資により、運営物件の利回りが向上（0.5%～1%）
引き続き、不動産・ホテル事業のROA5%以上を目標に、稼ぐ力を高める

■ 住宅分譲事業の本格化

- （仮称）JR船橋市場町社宅跡地開発計画

社宅跡地を活用し、総戸数1,000戸超の大規模プロジェクトとして再開発

※ 東急不動産HD(株)との2社共同事業

完成：2028年12月

敷地面積：約45,400㎡

用途：住宅（分譲・賃貸）、商業、再エネ発電施設等

当社グループ収益（分譲のみ）：約420億円



⇒豊富な社有地等を活用し、パイプラインをさらに強化

Suica Renaissance実現への歩み

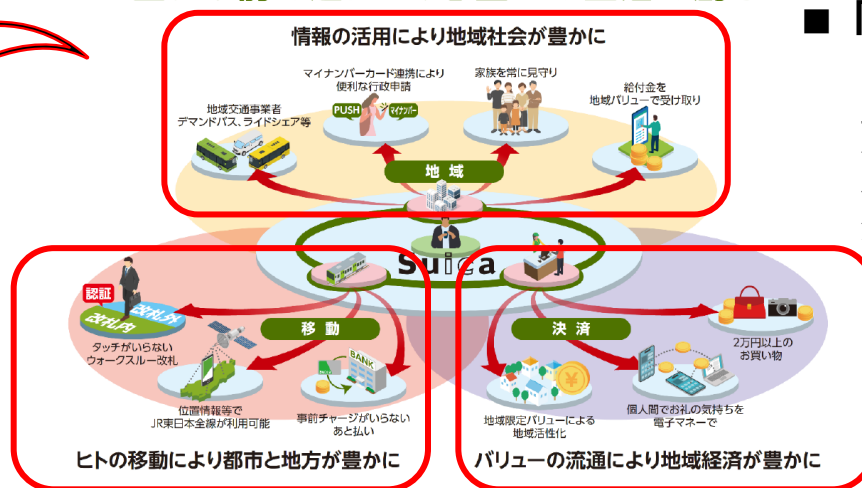
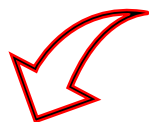
Suicaを「移動・決済のデバイス」から「生活のデバイス」へと進化させるため、Suicaの当たり前を超える“**Suica Renaissance**”を進めている。今後10年以内にチケットやバリューなどの**センターサーバー化**を目指すとともに、**各種技術の開発と実証実験**を順次進め、社会実装に向けて取組みを加速していく。

～Suica Renaissance～

当たり前を超えて、心豊かな生活を創る

■ 地方自治体との連携を推進

GunMaaS等の実績を活かし、複数自治体と今後の展開を検討中



■ 「少額決済」という当たり前を超える

2026年秋頃、モバイルSuicaアプリを大幅リニューアル予定。Suicaならではの簡単&便利なタッチ決済に加え、Suicaの上限額（2万円）を超えるお買い物にもご利用いただけるコード決済機能等を追加する



■ 「ウォークスルー改札」実現に向けた実証実験

上越新幹線新潟駅・長岡駅において、顔認証技術を用いた改札機を設置し、2025年11月～2026年3月に実証実験

【設置する改札機イメージ】

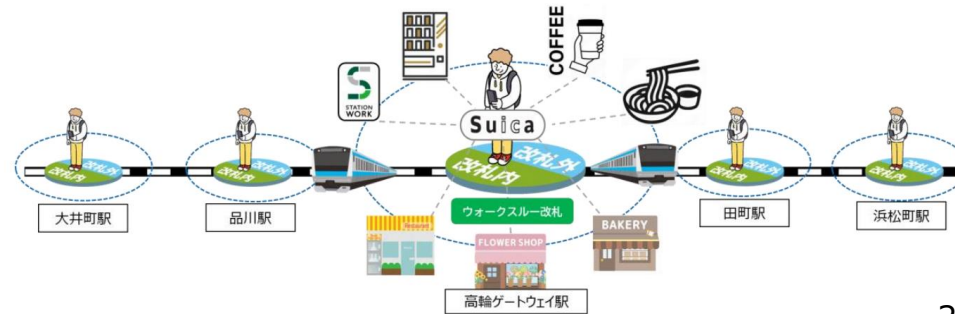


新潟駅（NEC 製）



長岡駅（パナソニック コネクト製）

■ 「Suica ID」ひとつあれば、シームレスな移動・生活ができる社会の実装（広域品川圏）



鉄道と各種サービスを一体でご利用いただけるサブスク商品

グループのさらなる飛躍に向けた新たな組織と働き方

国鉄由来の**事業運営体制と人事・賃金制度**を抜本的に見直すとともに、**社員の働き方を大胆に改革**。今まで以上に**地域の実情やニーズに密着したスピード感のある事業運営**をめざし、安全レベルのさらなる向上とお客さまや地域の皆さまのご期待にお応えした**品質の高いサービスの創造**を実現していく。

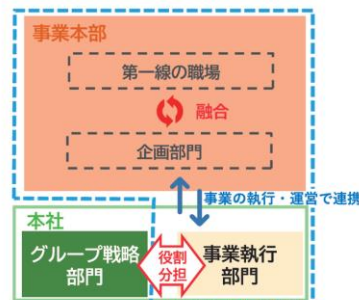
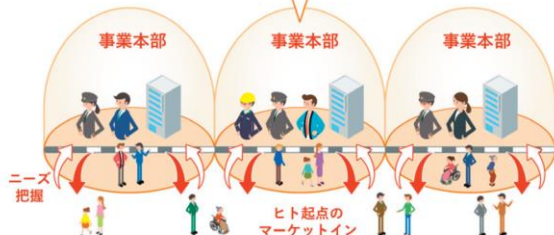
■ 新たな事業運営体制 (2026年7月実施予定)

- これまでの2本部・10支社から、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**36の事業本部**での**事業運営体制に改正**する。
- 事業本部が鉄道オペレーションやサービス品質の向上、地域の課題解決に向けて取り組み、本社がサポートする体制に。
- **社員一人ひとりがグループ経営の「主役」**として、今まで以上に成長と働きがいを実感できるようにすることで、**社員と会社のエンゲージメントを高めていく**。

【新たな組織のイメージ】

36事業本部

第一線の職場と企画部門の垣根を超え、よりきめ細やかに、ヒト起点でのマーケットインを実践します
これまで以上に地域に密着した事業運営を実現します



■ 新たな人事・賃金制度 (2026年4月実施予定)

※一部、2026年7月実施予定

- 人事・賃金制度を抜本的に改正し、**社員一人ひとりの業務への取り組みと成長、そしてその成果をしっかりと賃金に反映**できるようにするなど、社員の果敢なチャレンジ意欲を強く後押ししていく。



【新たな働き方のイメージ】



Ⅲ 2026年3月期 第2四半期決算

2026年3月期 第2四半期決算のポイント



(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		2025.3 実績	2026.3業績予想（上方修正）			2026.3/2025.3	
			増減	%		4月	10月	増減	増減	%
営業収益	13,951	14,630	+679	104.9	28,875	30,230	30,580	+350	+1,704	105.9
営業利益	2,356	2,314	△41	98.2	3,767	3,870	4,050	+180	+282	107.5
経常利益	2,045	1,989	△55	97.3	3,215	3,230	3,410	+180	+194	106.0
親会社株主に帰属する 中間（当期）純利益	1,397	1,472	+74	105.3	2,242	2,270	2,370	+100	+127	105.7
EBITDA	4,331	4,369	+38	100.9	7,829	8,090	8,300	+210	+470	106.0

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

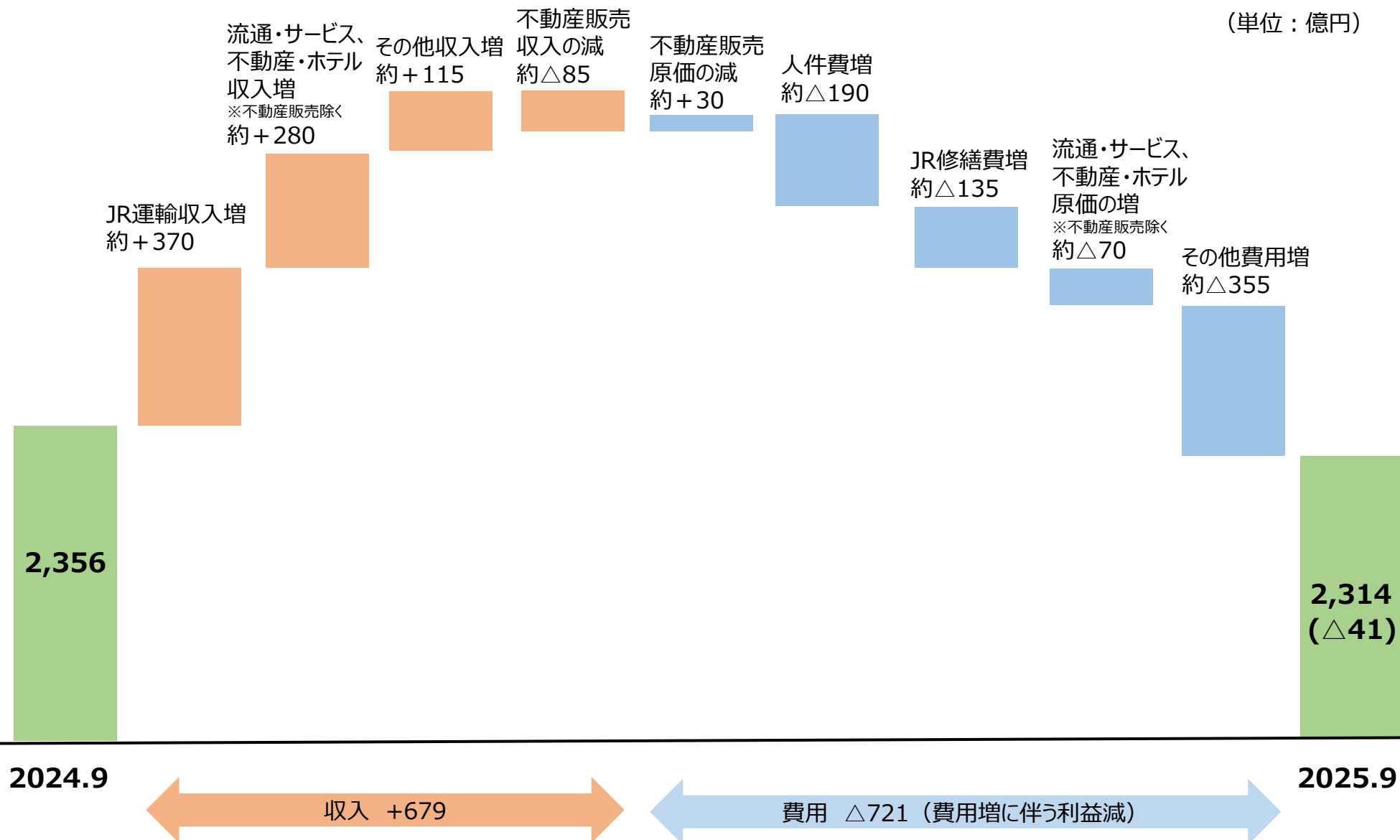
連結決算	増収増益 ➤ 鉄道のご利用増やエキナカ店舗の売上増などにより、営業収益は5期連続の増収 ➤ 営業利益は、不動産販売の利益減などにより減益となったものの、投資有価証券売却益の増などにより親会社株主に帰属する中間純利益は増益
セグメント	全てのセグメントが増収 ➤ 運輸事業は、鉄道運輸収入が増加したことなどにより増収増益 ➤ 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより増収増益 ➤ 不動産・ホテル事業は、オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上などが増加したものの、不動産販売の利益減などにより増収減益 ➤ その他は、システム受託開発の売上が増加したことなどにより増収増益

○2026年3月期業績予想
2025年4月30日発表の業績予想について、当第2四半期決算の動向等を踏まえ、営業収益・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益を**上方修正**いたします。

○株主還元の状況（配当の状況）
「勇翔2034」の株主還元方針および業績予想の上方修正を踏まえ、**中間配当および期末配当予想を修正**いたします。
2026年3月期 中間配当（1株当たり）35円（前回予想31円） 期末配当（1株当たり予想）35円（前回予想31円）

2026年3月期第2四半期 連結営業利益増減

(単位：億円)



連結 損益計算書

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	13,951	14,630	+679	104.9	
運輸	9,525	9,989	+464	104.9	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	1,900	2,010	+110	105.8	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	2,071	2,156	+84	104.1	オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上増
その他	454	474	+20	104.4	システム受託開発の売上増
営業利益	2,356	2,314	△41	98.2	
運輸	1,423	1,432	+8	100.6	
流通・サービス	277	312	+34	112.5	
不動産・ホテル	576	478	△97	83.0	不動産販売の利益減
その他	70	89	+18	126.6	
調整額	7	2	△5	33.4	
営業外損益	△310	△ 325	△14	104.7	
営業外収益	100	128	+28	128.6	
営業外費用	410	454	+43	110.5	
経常利益	2,045	1,989	△55	97.3	
特別損益	△45	106	+152	-	
特別利益	78	274	+196	349.2	投資有価証券売却益の増
特別損失	124	167	+43	134.9	
親会社株主に帰属する 中間純利益	1,397	1,472	+74	105.3	
EBITDA	4,331	4,369	+38	100.9	※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高
運輸	2,873	2,904	+31	101.1	
流通・サービス	369	411	+42	111.4	
不動産・ホテル	852	803	△48	94.3	
その他	228	247	+19	108.5	

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		2025.3 実績	2026.3 業績予想 (10月公表)	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	9,525	9,989	+464	104.9	19,457	20,310	+852	104.4
営業利益	1,423	1,432	+8	100.6	1,760	1,920	+159	109.0
EBITDA	2,873	2,904	+31	101.1	4,751	4,930	+178	103.8
新幹線	新幹線のご利用増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、中央線快速グリーン車導入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 %）

※カッコ内は4月計画		1Q	2Q	3Q	4Q	通期	
定期		計画	(100)	(100)	(100) 101	(100) 101	(100) 102
		実績	102	102			
定期外	新幹線	計画	(101)	(101)	(103) 103	(104) 104	(102) 104
		実績	105	105			
	在来線	計画	(103)	(103)	(103) 103	(104) 104	(103) 104
		実績	104	105			
合計		計画	(102)	(101)	(102) 103	(103) 104	(102) 104
		実績	104	104			

旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2024.9 実績	2025.9 実績	対前年 %	2024.9 実績	2025.9 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		11,017	11,549	104.8	2,862	3,020	+157	105.5	
	定期	883	955	108.1	119	128	+9	107.9	
	定期外	10,133	10,593	104.5	2,743	2,891	+148	105.4	・鉄道利用の増加：+125 ・天候災害反動：+15 ・インバウンド：+5
在来線		51,248	52,720	102.9	5,925	6,137	+212	103.6	
	定期	31,337	32,201	102.8	2,055	2,088	+33	101.6	
	定期外	19,911	20,518	103.1	3,870	4,049	+179	104.6	
在来線関東圏	(再掲)	48,527	49,999	103.0	5,596	5,798	+202	103.6	
	定期	29,898	30,758	102.9	1,969	2,002	+33	101.7	
	定期外	18,628	19,240	103.3	3,626	3,795	+169	104.7	・鉄道利用の増加：+95 ・中央線快速グリーン車導入：+38 ・天候災害反動：+30 ・インバウンド：+5
在来線その他	(再掲)	2,720	2,720	100.0	329	338	+9	103.0	
	定期	1,438	1,442	100.3	85	85	△0	99.8	
	定期外	1,282	1,277	99.6	243	253	+10	104.1	・鉄道利用の増加：+10
合計		62,265	64,270	103.2	8,788	9,158	+370	104.2	
	定期	32,220	33,157	102.9	2,174	2,216	+42	102.0	・鉄道利用の増加：+40
	定期外	30,044	31,112	103.6	6,613	6,941	+327	105.0	

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

■ 鉄道営業収入・新幹線輸送量・平日定期利用（対前年実績 %）

			1Q	7月	8月	9月	2Q	年度計
鉄道営業収入 自社取扱分 （推計値）※	定期		100	103	105	103	103	102
	定期外	近距離	105	105	109	105	106	106
		中長距離	106	105	108	104	106	106
		合計	105	105	108	105	106	106
	合計		104	105	108	104	105	105
新幹線 断面輸送量 （方面別）	東北（大宮～宇都宮・古川～北上）		105	107	106	105	106	105
	上越（大宮～高崎）		106	108	104	104	105	106
	北陸（高崎～軽井沢）		105	106	103	102	103	104
	合計		105	107	105	105	106	105
新幹線 断面輸送量 （平休別）	平日		106	108	106	106	106	106
	休日		104	106	103	105	105	105
首都圏自動改札平日定期利用			102	103	104	102	103	102

※ 鉄道営業収入 自社取扱分（推計値）は、鉄道営業収入（当社窓口等での発売分）から他社ご利用分を差し引いた推計値であり、鉄道運輸収入とは異なります。

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		2025.3 実績	2026.3 業績予想 (10月公表)	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	1,900	2,010	+110	105.8	3,937	4,180	+242	106.1
営業利益	277	312	+34	112.5	605	680	+74	112.4
EBITDA	369	411	+42	111.4	799	880	+80	110.0
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	前年度第2四半期に新規連結したDecorum Vending(イギリスの自動販売機運営会社)の平年度化により対前年で増収							

■リテール・交通広告営業収益：実績と計画（対前年実績 %）

※カッコ内は4月計画		1Q	2Q	3Q	4Q	通期
リテール	計画	(105)	(105)	(105) 105	(105) 105	(105) 105
	実績	105	105			
交通広告	計画	(110)	(105)	(110) 110	(105) 105	(106) 106
	実績	100	110			

■流通・サービス事業 売上高の推移（対前年実績 %）

	1Q	7月	8月	9月	2Q	年度計
物販・飲食	107	106	108	105	106	107
JR東日本クロスステーション (リテール) (既存)	107	105	106	107	106	107
JR東日本クロスステーション (フーズ) (既存)	106	107	108	106	107	106

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		2025.3 実績	2026.3 業績予想 (10月公表)	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	2,071	2,156	+84	104.1	4,454	5,060	+605	113.6
うち、不動産販売	129	45	△83	35.2	454	710	+255	156.1
営業利益	576	478	△97	83.0	1,203	1,240	+36	103.0
うち、不動産販売	96	40	△56	41.8	315	480	+164	152.0
EBITDA	852	803	△48	94.3	1,758	1,940	+181	110.3
うち、不動産販売	96	40	△56	41.8	315	480	+164	152.0
不動産保有・活用	TAKANAWA GATEWAY CITY開業によるオフィス賃貸収入の増や、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							
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 %)

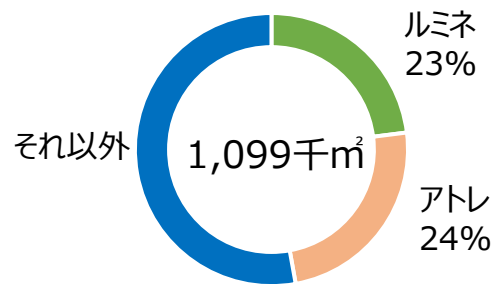
(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

※カッコ内 は4月計画	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	(110)	(110)	(110) 110	(105) 105	(109) 109
実績	110	110			

(単位：億円)		2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9	
				増減	%
営業収益		410	439	+29	107.2
うち	メトロ	215	226	+10	104.9
	メッツ	97	108	+11	111.3
営業利益		51	59	+8	117.0

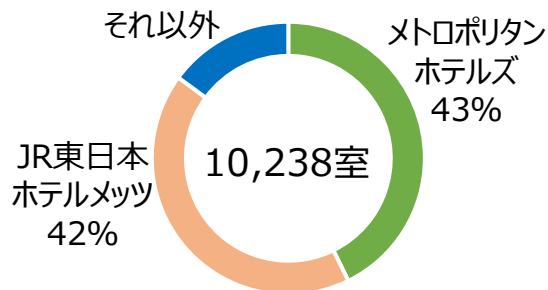
不動産・ホテル事業（関連指標）

■ ショッピングセンター貸付可能面積（2025年9月末）

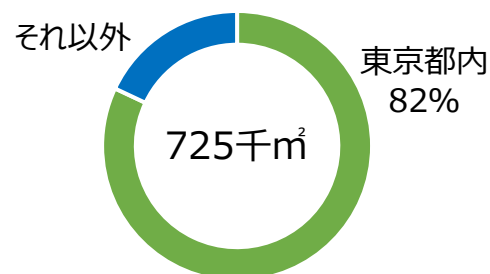


※リテールビジネスに分類されるSCも含む

■ ホテル部屋数（2025年9月末）



■ オフィス貸付可能面積（2025年9月末）



■ 駅ビル店舗売上／ホテル客室稼働率・客室平均単価

			1Q	7月	8月	9月	2Q	年度計
駅ビル	店舗売上		105	103	107	104	104	105
	ルミネ（既存）	対前年（%）	104	101	105	101	102	103
	アトレ（既存）		106	107	109	103	106	106
ホテル	売上	対前年（%）	110	100	105	109	105	107
	客室稼働率	%	79.3	78.4	80.2	82.3	80.3	79.8
		対前年（pt）	△0.1	△1.6	+2.7	+3.3	+1.4	+0.7
	客室平均単価	円/室	19,558	17,472	18,232	17,897	17,870	18,703
		対前年（%）	112	101	102	106	103	108

■ オフィス空室率（%）

	2023.3	2024.3	2025.3	2025.9
JR東日本ビルディングによる運営物件（東京都内）	4.4	2.3	3.7	1.9
マーケット都心5地区平均（出典：三鬼商事）	6.41	5.47	3.86	2.68

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9	
			増減	%
営業収益	454	474	+20	104.4
営業利益	70	89	+18	126.6
EBITDA	228	247	+19	108.5

2025.3 実績	2026.3 業績予想 (10月公表)	2026.3/2025.3	
		増減	%
1,025	1,030	+4	100.4
229	240	+10	104.6
551	580	+28	105.2

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	軌道工事売上の減により対前年で減収
エネルギー	風力発電の工事関連売上の減により対前年で減収
建設	建設関係ソフトウェア販売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

※カッコ内 は4月計画	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	(100)	(105)	(100) 100	(125) 125	(107) 107
実績	105	110			

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9	
			増減	%
営業収益	299	319	+20	106.8
営業利益	66	73	+6	110.0

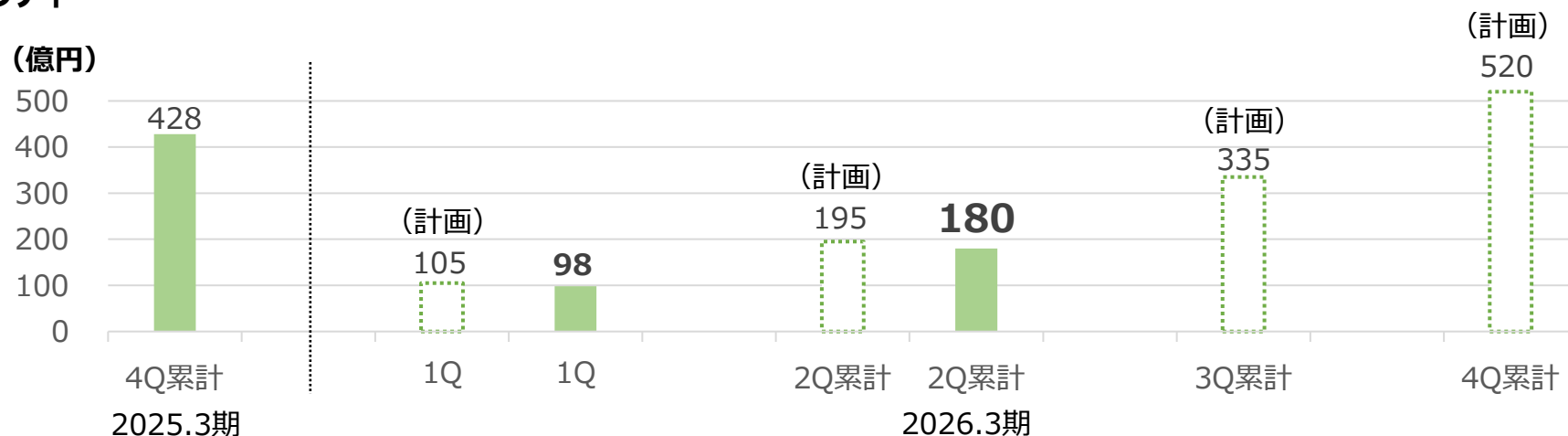
※IT・Suica事業営業収益には、「Suica・金融」に含まれないJR東日本メカトロニクスの
鉄道設備関連の売上（出改札機器等）も計上している。

■ 電子マネー月間利用件数の推移

	1Q	7月	8月	9月	2Q	年度計
件数 (百万件)	881	323	310	303	936	1,818
前年比 (%)	104	103	104	103	103	104

インバウンド収入実績

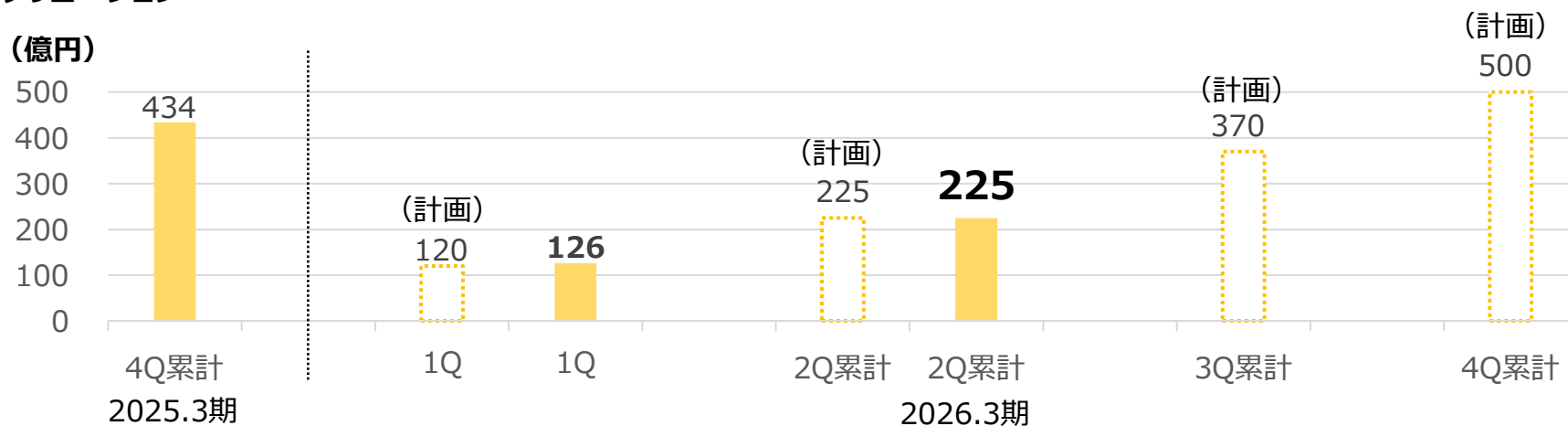
■モビリティ



【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） ※訪日旅行者向け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）

連結 貸借対照表

(単位：億円)		2025.3 実績	2025.9 実績	2025.9/2025.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		101,742	102,419	+677	100.7	
	流動資産	12,500	11,806	△694	94.4	
	固定資産	89,241	90,613	+1,371	101.5	
負債		73,020	72,450	△569	99.2	
	流動負債	17,419	14,081	△3,338	80.8	未払金の減
	固定負債	55,600	58,369	+2,769	105.0	社債の増
純資産		28,722	29,968	+1,246	104.3	
負債・純資産合計		101,742	102,419	+677	100.7	

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,994	2,912	△82
(主な内訳)			
税金等調整前中間純利益	1,999	2,096	+96
減価償却費	1,975	2,054	+79
売上債権・仕入債務の増減額	△379	△572	△192
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,251	△4,880	△1,628
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△3,459	△4,982	△1,522
投資有価証券の取得による支出	△103	△311	△208
投資有価証券の売却による収入	+57	+277	+219
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,137	1,035	△101
(主な内訳)			
長期借入れ、社債の発行による収入	2,703	3,877	+1,173
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△1,120	△2,413	△1,293
配当金の支払額	△321	△385	△64
現金及び現金同等物の期首残高	2,808	2,334	△473
現金及び現金同等物の期末残高	3,690	1,425	△2,265
フリー・キャッシュ・フロー	△257	△1,967	△1,710

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)	2025.3 実績	2025.9 実績	2025.9/2025.3		平均金利（対2025.3）
			増減	%	
有利子負債残高	49,553	50,995	+1,442	102.9	1.67% (+0.10%)
社債	32,463	33,595	+1,132	103.5	1.49% (+0.13%)
長期借入金	14,017	14,349	+331	102.4	1.07% (+0.10%)
鉄道施設購入長期末払金	3,067	3,044	△22	99.3	6.55% (+0.00%)
その他有利子負債	4	5	+0	114.2	3.09% (△0.65%)
ネット有利子負債残高	47,218	49,569	+2,351	105.0	

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		2026.3 計画	2026.3/2025.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	1,043	1,054	+11	101.1	4,220	△82	98.1
生活ソリューション	流通・サービス事業、 不動産・ホテル事業、その他	1,355	2,313	+957	170.6	4,850	+893	122.6
合計		2,398	3,368	+969	140.4	9,070	+811	109.8

連結主要諸元（前期末時点）

	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

（参考）政策保有株式

	2025.3	2025.9	上半期 売却実績
銘柄数	70	65	
連結貸借対照表 計上額（億円）	2,493	2,760	5銘柄 276億円
連結純資産比率	8.7%	9.2%	

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2024.9 実績	2025.9 実績	2025.9/2024.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	10,261	10,756	+495	104.8	
運輸収入	8,788	9,158	+370	104.2	
その他の収入	1,473	1,598	+125	108.5	
営業費用	8,301	8,817	+516	106.2	
人件費	1,997	2,106	+109	105.5	
物件費	3,635	3,962	+327	109.0	
動力費	375	377	+1	100.4	
修繕費	1,166	1,301	+135	111.6	
その他	2,093	2,283	+190	109.1	部外委託関係の増
機構借損料等	417	416	△0	99.8	
租税公課	631	653	+22	103.5	
減価償却費	1,619	1,677	+57	103.6	
営業利益	1,960	1,939	△20	99.0	
営業外損益	△ 185	△ 148	+36	80.5	受取配当金の増
経常利益	1,775	1,790	+15	100.9	
特別損益	△ 26	164	+191	—	投資有価証券売却益の増
中間純利益	1,258	1,452	+194	115.4	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)		2025.3 実績	2025.9 実績	2025.9/2025.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		91,394	91,650	+255	100.3	
	流動資産	9,099	8,159	△939	89.7	
	固定資産	82,295	83,490	+1,195	101.5	
負債		70,443	69,525	△918	98.7	
	流動負債	16,357	12,817	△3,540	78.4	未払金の減
	固定負債	54,085	56,707	+2,622	104.8	社債の増
純資産		20,951	22,125	+1,173	105.6	
負債・純資産合計		91,394	91,650	+255	100.3	

2026年3月期 業績予想（セグメント別）

参考資料



(単位：億円)		2025.3 実績	2026.3 業績予想			2026.3/2025.3	
			4月	10月	増減	増減	%
営業収益		28,875	30,230	30,580	+350	+1,704	105.9
	運輸	19,457	20,010	20,310	+300	+852	104.4
	流通・サービス	3,937	4,180	4,180	-	+242	106.1
	不動産・ホテル	4,454	5,010	5,060	+50	+605	113.6
	その他	1,025	1,030	1,030	-	+4	100.4
営業利益		3,767	3,870	4,050	+180	+282	107.5
	運輸	1,760	1,770	1,920	+150	+159	109.0
	流通・サービス	605	670	680	+10	+74	112.4
	不動産・ホテル	1,203	1,210	1,240	+30	+36	103.0
	その他	229	240	240	-	+10	104.6
営業外損益		△552	△640	△640	-	△87	115.9
経常利益		3,215	3,230	3,410	+180	+194	106.0
特別損益		△242	40	△190	△230	+52	78.3
親会社株主に帰属する当期純利益		2,242	2,270	2,370	+100	+127	105.7
EBITDA		7,829	8,090	8,300	+210	+470	106.0
	運輸	4,751	4,750	4,930	+180	+178	103.8
	流通・サービス	799	870	880	+10	+80	110.0
	不動産・ホテル	1,758	1,910	1,940	+30	+181	110.3
	その他	551	580	580	-	+28	105.2
ROA		3.8%	3.7%	3.9%	+0.2%	+0.1%	-
ROA (R=EBITDA)		7.9%	7.8%	8.0%	+0.2%	+0.1%	-
ROE		8.0%	7.7%	8.1%	+0.4%	+0.1%	-

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 10月計画	対前年 %	2025.3 実績	2026.3 10月計画	対前年		主な増減要素
							増減	%	
新幹線		22,679	23,710	104.5	5,833	6,093	+259	104.5	
	定期	1,758	1,878	106.8	236	253	+16	106.8	
	定期外	20,920	21,831	104.4	5,596	5,840	+243	104.4	・鉄道利用の増加：+180 ・インバウンド：+45 ・天候災害反動：+15
在来線		101,628	104,134	102.5	11,855	12,237	+381	103.2	
	定期	61,525	62,351	101.3	4,047	4,102	+54	101.3	
	定期外	40,103	41,782	104.2	7,807	8,135	+327	104.2	・鉄道利用の増加：+170 ・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	127,844	102.8	17,688	18,330	+641	103.6	
	定期	63,284	64,230	101.5	4,284	4,355	+70	101.7	・鉄道利用の増加：+70
	定期外	61,024	63,614	104.2	13,404	13,975	+570	104.3	

主な費用（単体）

(単位：億円)	2025.3 実績	2026.3 10月計画	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	9,320	+566	106.5	
	動力費	834	+15	101.8	
	修繕費	3,163	+116	103.7	[+] 物価高騰・労務単価上昇影響
	その他	4,755	+434	109.1	[+] 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	3,440	+111	103.3	[+] 設備投資の増加

KPIの更新について

2025年4月に公表し7月にアップデートした各セグメントおよび成長の基盤におけるKPIについて、2026年3月期業績予想の修正に伴い、以下のとおり一部を再アップデート（該当部分：赤文字）することといたします。

運輸事業（セグメントのKPI）

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
当社グループに起因する鉄道運転事故	0件（△2件）	0件	0件
重大インシデント	0件（△1件）	0件	0件
鉄道運輸収入	18,330億円（+641億円）	18,970億円	19,440億円
鉄道事業固定資産回転率	0.36（±0）	0.35以上	0.35以上

流通・サービス事業（セグメントのKPI）

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
リテール営業収益	3,260億円（+158億円）	3,700億円	5,100億円
交通広告営業収益	361億円（+21億円）	430億円	500億円

不動産・ホテル事業（セグメントのKPI）

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
SC・オフィス・ホテル営業収益	4,040億円（+308億円）	4,500億円	5,300億円
不動産ファンド事業における資産運用規模	4,200億円（+613億円）	5,500億円	10,000億円

その他

Suica・金融ビジネス

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
モバイルSuica発行数	4,000万枚（+578万枚）	5,000万枚	7,000万枚
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）	6.0億件/月	7.0億件/月

海外鉄道ビジネス

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高 （2025年3月期以降の累計）	199億円（+84億円）	580億円	1,286億円

エネルギービジネス

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
CO2削減量〔単体〕	16.7万t（+3.8万t）	32.7万t	62.7万t

建設ビジネス

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高	91億円（+0億円）	102億円	127億円

成長の基盤

人材

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
エンゲージメント調査ポジティブ回答率 [単体]	64.0%（+1.8pt）	66.0%	70.0%
管理職に占める女性比率 [単体]	8.8%（+0.5pt）	10.0%	15.0%
男性の育児休職等取得率 [単体]	70.0%（△1.9pt）	85.0%	90%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）	累計2,000人	—

DX・知的財産

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
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	30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	200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	375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	11,000人

財務・投資

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
信用格付の維持	国内債：AA格 外債：A格	国内債：AA格 外債：A格	国内債：AA格 外債：A格
政策保有株式（2024年度末比較）	—	—	3割以上減
人権・環境等に関する取組みの主要サプライヤーへの浸透 [単体] （サプライチェーン浸透率）	100%（+9.6pt）	100%	100%

サステナビリティ

KPI	2026年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
JR東日本グループのCO ₂ 排出量（2014年3月期比）	—	—	50%
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	270件
「サービス介助士」の取得率	60%（+9pt）	80%	100%
人権に関する教育実施率	100%（+0pt）	100%	100%

IV 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

- 当社の株主資本コストは、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、6~7%程度と認識。加えて、PERの逆数からも株主資本コストは6%程度と算出されるほか、2025年度上半期に実施した投資家・アナリスト向けアンケートにおいても約9割が「6~7%程度」の認識と回答。
- 「勇翔2034」のKGIに掲げる2031年度ROE10%以上に向けて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の推移と株主資本コスト



株主資本コストの考え方

I. CAPM(資本資産評価モデル)により算出 6%程度

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

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

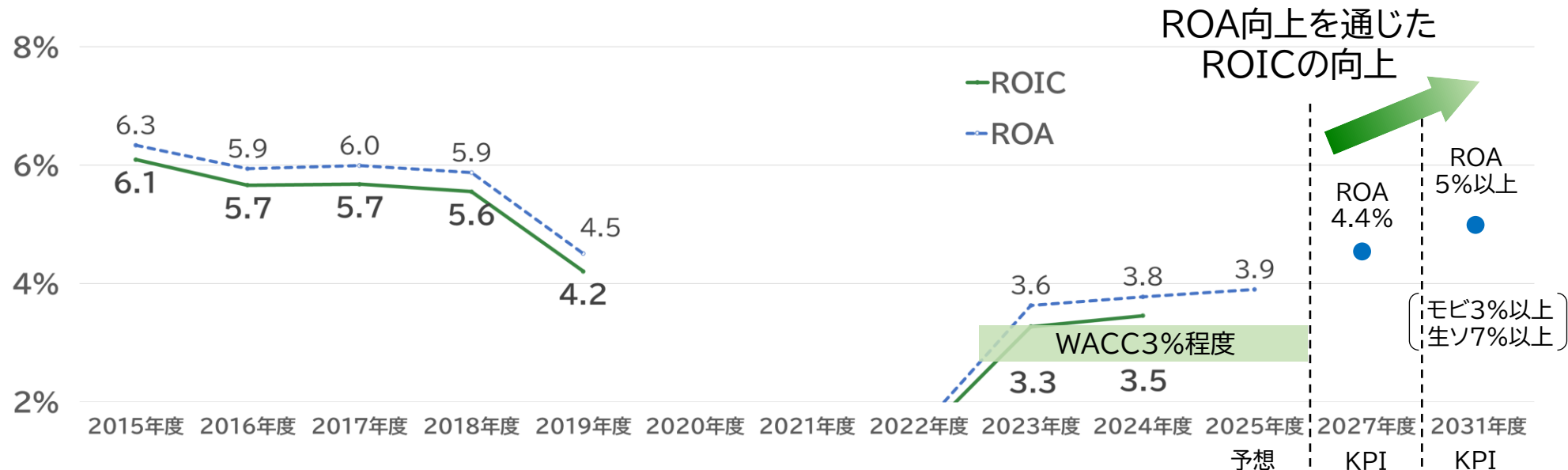
II. PERの逆数(株式益利回り)より算出 6%程度

III. 機関投資家・アナリストへのアンケート 「当社の株主資本コストは6~7%程度」と認識している回答が約9割

資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 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、二軸(モビリティ・生活ソリューション)それぞれのROA向上に取り組むことで、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

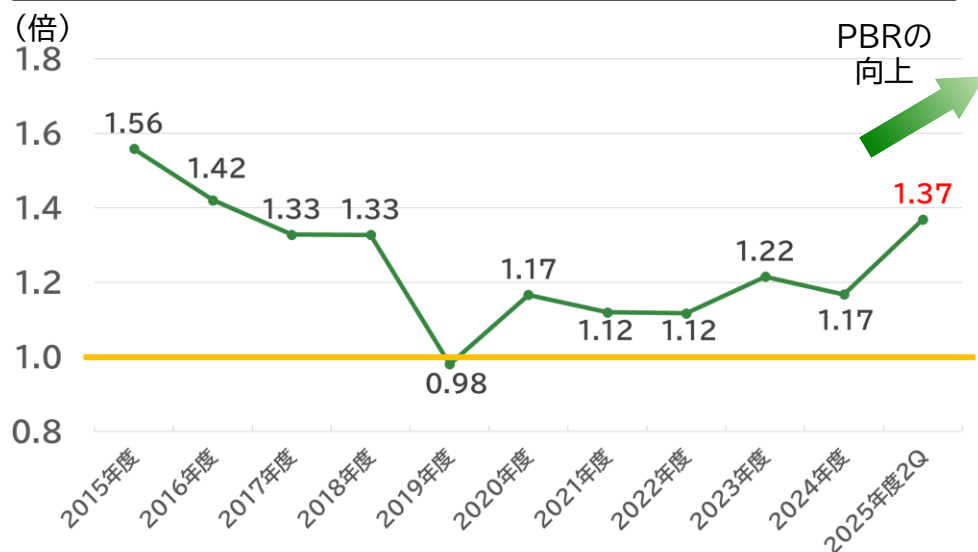
$$\begin{aligned} & \left[\begin{array}{c} \text{株主資本コスト} \\ 6\sim7\% \text{程度} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} 0.4 \text{程度} \\ \frac{\text{株主資本}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \end{array} \right] \\ & + \left[\begin{array}{c} \text{税引後負債コスト} \\ 1\% \text{程度} \end{array} \right] \times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

※税引後加重平均資本コスト 46

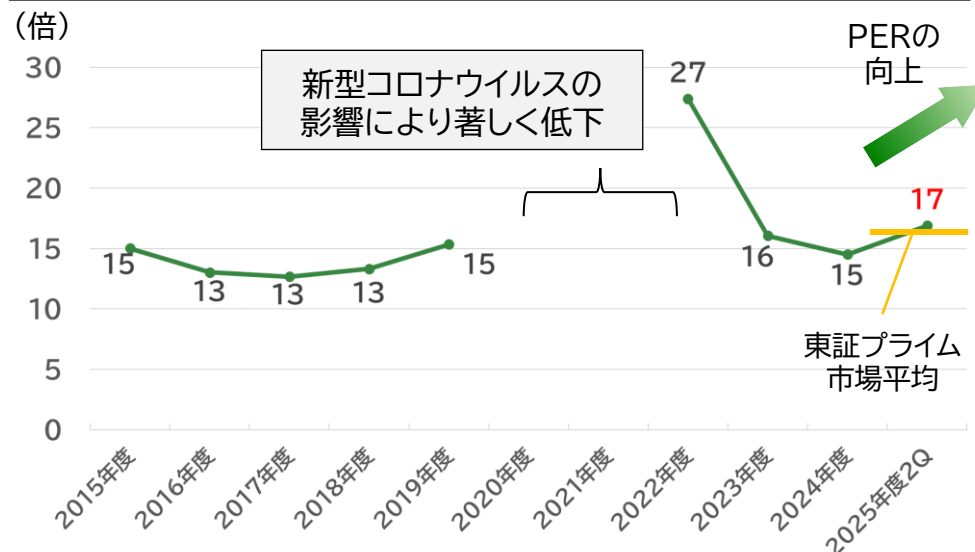
市場からの評価に対する現状認識

- 「勇翔2034」公表後、成長期待の高まりから株価が上昇し、**PBRもコロナ前と同水準に上昇した。**
今後も、「勇翔2034」の成長ストーリーを具体化することにより、**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



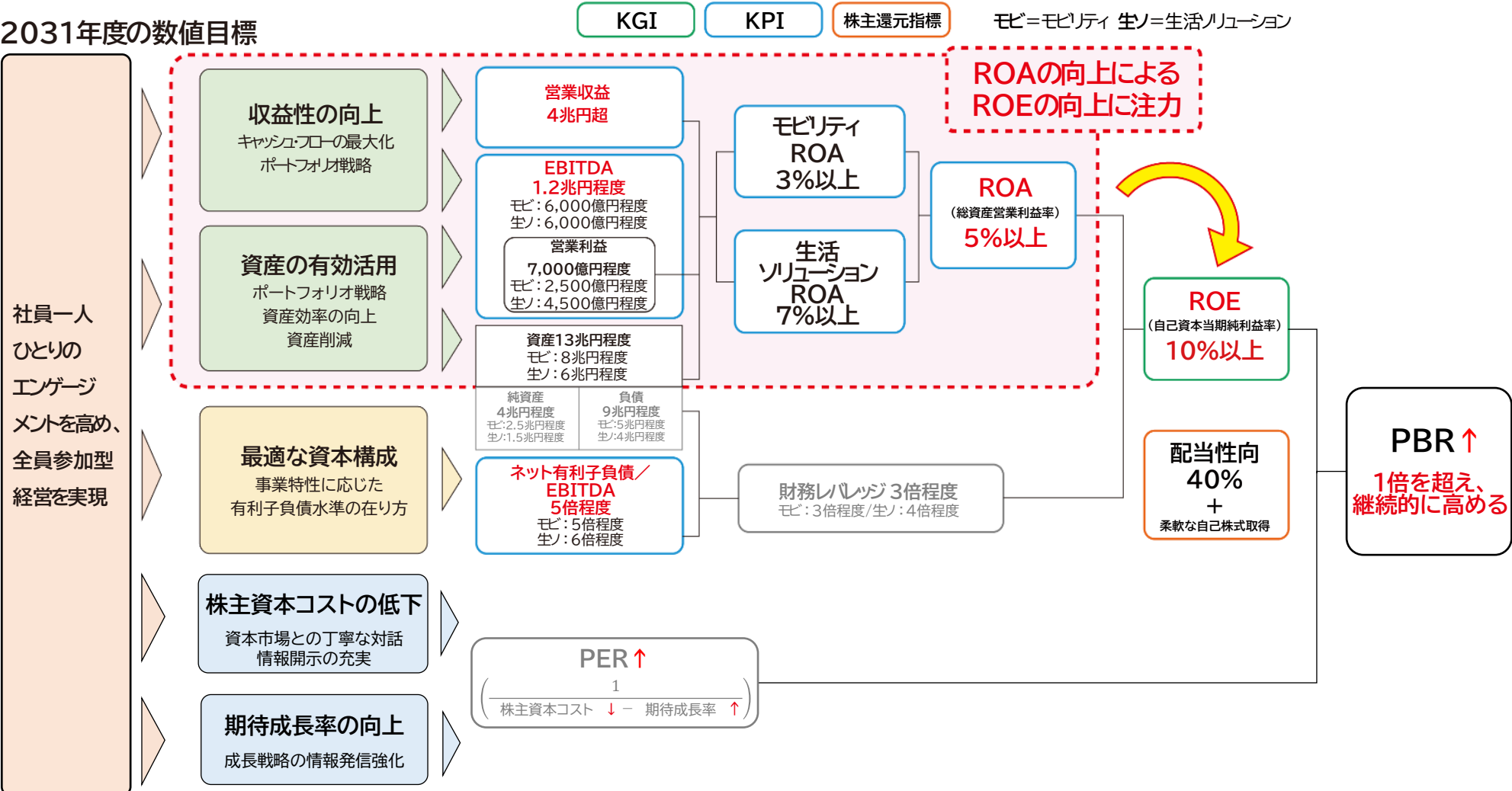
■PBRの分解

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

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み

- 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。

2031年度の数値目標



(注1) KGI=Key Goal Indicator KPI=Key Performance Indicator (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

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

具体的な取組み

※●：上半期の進捗
●：今後の取組み(下線:前回開示からの主な更新内容)

収益性の向上

- ◆キャッシュ・フローの最大化、ポートフォリオ戦略
 - 「勇翔2034」において、既存事業の成長に加えM&Aや新規事業創造を含めた非連続な成長を目指すとともに、Suicaを基盤として二軸経営によるシナジーの発揮を目指す方針を掲げた。
 - 2026年3月に実施予定の運賃改定について、改定申請の内容通りに認可を受領。
 - 「勇翔2034」の実現に向けて、モビリティ・生活ソリューションの二軸経営における戦略の解像度を上げていく。
 - モビリティにおいては、2031年度営業収益+2,000億円超(2024年度比)に向け、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、お客さまの流動創造を目指す。
 - 届出により実施可能な価格戦略を一段と推進するほか、**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、引き続き国へ要望していく。
 - 生活ソリューションにおいては、2033年度営業収益・営業利益の倍増(2023年度比)に向け、**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た「**鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD※)**」によりさらなる付加価値の創出を図る。
- ※J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)
- 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、**事業領域の拡大と回転型ビジネスの加速**を進める。「勇翔2034」で掲げた不動産販売利益(2025~2031年度累計約6,000億円)や不動産ファンド事業における資産運用規模(2031年度1兆円)を目指す。
 - Suicaを「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(**リフトアップ効果**)を創出するとともに、**Suica等のデータを活用した広告ビジネスの成長**と合わせて、グループ収益・利益の向上につなげる。
 - グループ全体で最適な事業ポートフォリオを実現**するため、14のビジネス毎に中長期的な成長に向けた戦略を策定し、**施策をスピード感をもって推進**するとともに、KPIのモニタリングを行っていく。**採算性が厳しく、事業のシナジーを見込めない領域では、撤退も検討**する。併せて、二軸経営のシナジーを表す定量的な指標を検討する。

資産の有効活用

- ◆資産効率の向上
 - 「勇翔2034」において、モビリティと生活ソリューションの事業特性に応じたROAを設定。
 - 現在保有する資産や今後の投資に伴い増加する資産に対する利回りを意識しながら、2031年度のROAを5%以上に引き上げる。**
 - 特に資産の多い鉄道事業では、**ROA(R)※の改善によるキャッシュ・フロー最大化**に努めていく。本部・支社ごとにEBITDAをKPIとし、増収・コスト削減・資産効率の向上を通じて、各職場でキャッシュの継続的な創出に取り組んでいく。
- ※ROA(R)=鉄道事業の固定資産を分母、EBITDAを分子とする鉄道事業のROA
- ◆資産の削減
- 「勇翔2034」において、2031年度までに政策保有株式を3割以上縮減(2024年度末比)する方針を示した。
- 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一方で、**政策保有株式3割以上縮減の達成にむけた進捗を半期毎に開示**していく。
- 【実績】2024年度末 銘柄数:70銘柄 連結貸借対照表計上額:2,493億円 連結純資産比率:8.7%
→2025年度第2四半期末 65銘柄 2,760億円 9.2%
※2025年度上半期売却実績: 5銘柄 276億円

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

※●：上半期の進捗
●：今後の取組み(下線:前回開示からの主な更新内容)

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

- 「勇翔2034」において、モビリティと生活ソリューションの事業特性に応じたネット有利子負債/EBITDA倍率を設定。
- 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。中長期的には業界水準を踏まえ、ネット有利子負債/EBITDA倍率の目安を8~10倍と設定しながら、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。

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- 「勇翔2034」公表後に説明会やスモールミーティングをタイムリーに開催。
- 2025年3月にまちびらきしたTAKANAWA GATEWAY CITY見学会や9月に開業したNEWoMan TAKANAWA内覧会等を開催。
- グループのガバナンスを検証し改善に繋げるための有識者委員会を設置。
- 「お客さまが鉄道をご利用されるシーンにおいて、当社ビジネスが創出する社会的価値(≡社会課題への貢献)」の可視化・定量化に向け、インパクト会計のフレームワークを導入。
- 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やKPIの期中見直し等により、信頼性の向上を図る。
- 有識者委員会の報告書を踏まえ、年度内にガバナンスの改善策をとりまとめ、公表する。

◆情報開示の充実

- 情報開示の充実と情報へのアクセス性向上のため、公式ウェブサイトおよびIRページ(日英)を2025年5月以降順次リニューアル。
- 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

- 「勇翔2034」において、資本市場からの関心の高かった項目(不動産の回転型ビジネスモデルやSuica Renaissanceの定量効果の見通し等)を示した。
- 2025年9月にモビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」を公表。
- 「勇翔2034」等で掲げている数値目標の進捗と課題を明確化し、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。
- 今後も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回開催する。

2025年度上半期 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 [グループ経営ビジョン「勇翔2034」公表に伴う説明会](#) IR DAY
スモールミーティング 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)

個人向け

Web説明会 施設見学会 意見交換会 [IRイベント出展](#)

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

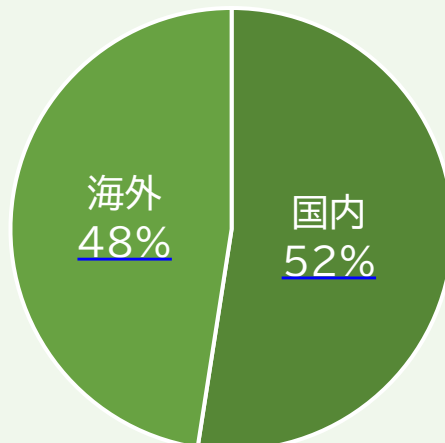
2025年度上半期

機関投資家・
アナリストとの
面談数

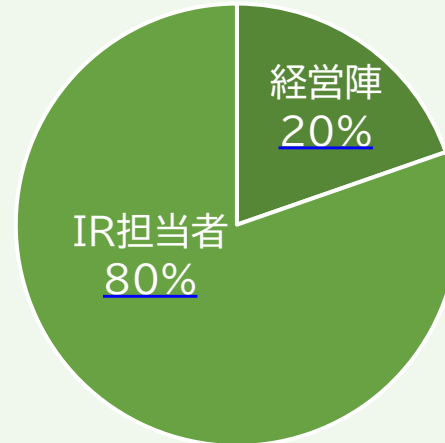
[約300回](#)

(前年同期比: +約90回)

国内／海外



経営陣／IR担当者



株主・投資家の主な関心事項

経営全般

- ・ グループ経営ビジョン「勇翔2034」で掲げた数値目標達成に向けた具体的な進め方
(既存事業の成長、M&Aや新規事業創造による非連続な成長)

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
- ・ 2031年度営業収益+2,000億円超(2024年度比)に向けた具体的な進め方
- ・ インバウンド需要の獲得、在来線グリーン車導入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

- ・ TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS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と今後のパイプラインの持続性
- ・ 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
- ・ 配当性向40%実現に向けた時間軸、自己株式取得の考え方
- ・ 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

- ・ 株式報酬の導入に関する要望
- ・ 政策保有株式縮減の方針
- ・ JR東日本グループ全体のガバナンスの改善と強化、有識者委員会での議論の状況

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
社員向け	対話担当部門から関心事項について説明会を定期的に開催

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>グループ経営ビジョン「勇翔2034」公表、KGIとしてROE目標を設定</u>
成長戦略の発信強化	・ <u>事業ごとの中長期戦略の発信</u> (モビリティ中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」等)
情報開示の拡充	・ <u>社会的価値の可視化・定量化(インパクト会計フレームワークの導入)</u> ・ <u>当社ウェブサイトのデザイン刷新や掲載情報の充実</u> (新規ページの追加、サイト内の導線改良、英語サイトの情報量拡充等)

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	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
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

2031年度の数値目標までのプロセス

(2025/10/30公表)

(単位:億円)	2025年度 業績予想
営業収益	30,580
運輸	20,310
流通・サービス	4,180
不動産・ホテル	5,060
その他	1,030
EBITDA	8,300
運輸	4,930
流通・サービス	880
不動産・ホテル	1,940
その他	580
ROA	3.9%
モビリティ	2.6%
生活ソリューション	5.4%
ネット有利子負債／EBITDA	6.0倍
モビリティ	5.3倍
生活ソリューション	6.9倍
ROE	8.1%
【参考】営業利益	4,050
運輸	1,920
流通・サービス	680
不動産・ホテル	1,240
その他	240

(2025/7/1公表)

2027年度
34,640
21,220
6,550
5,730
1,140
9,470
5,460
1,070
2,290
670
4.4%
3.0%
5.8%
5倍程度
5倍程度
6倍程度
8%以上
4,850
2,340
830
1,380
320

(2025/7/1公表)

2031年度	
4兆円超	
1.2兆円程度	
モビリティ	6,000億円程度
生活ソリューション	6,000億円程度
5%以上	
3%以上	
7%以上	
5倍程度	
5倍程度	
6倍程度	
10%以上	
7,000億円程度	
モビリティ	2,500億円程度
生活ソリューション	4,500億円程度

KGI
…長期的な経営目標

KPI
…KGI達成のために
目安とする指標

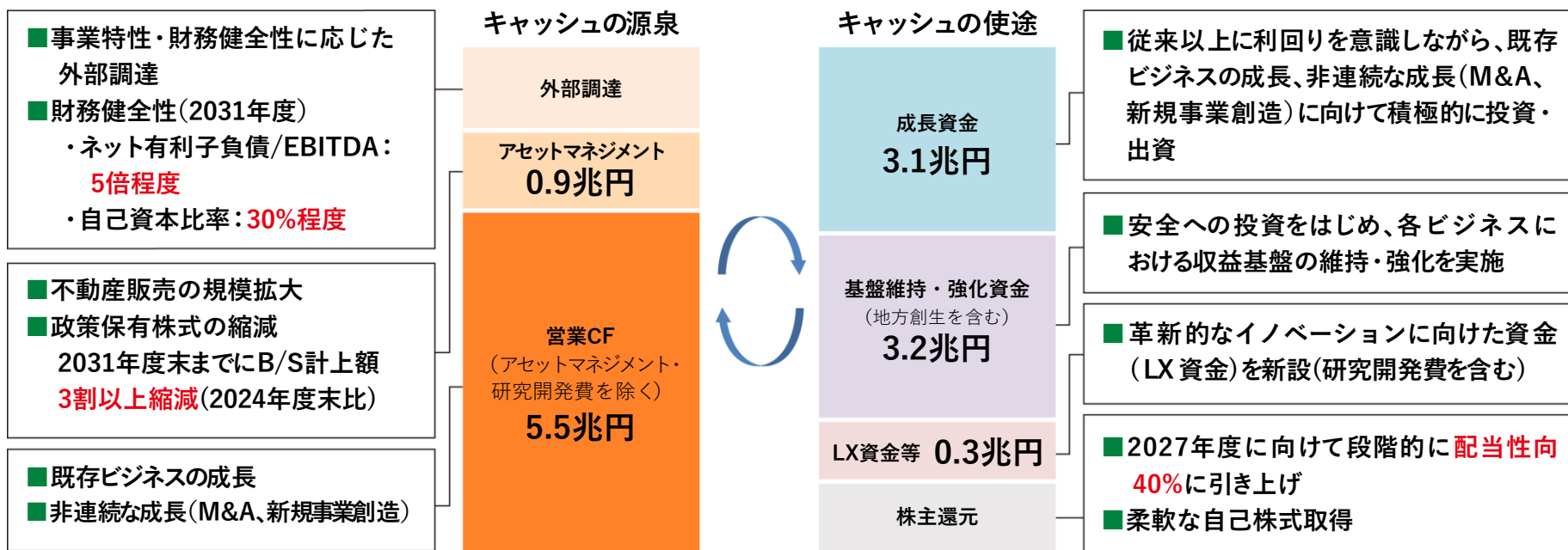
現時点の見通し



(注) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

キャッシュ・アロケーション（2025～2031年度）

- 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組み合わせ、キャッシュインを最大化します。
- 獲得したキャッシュは、「成長資金」や稼ぐための「基盤維持・強化資金」に加え、**革新的なイノベーションを推進するための「LX資金」**にも振り向けます。
- 株主還元は、TAKANAWA GATEWAY CITY開発などの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%**に引き上げます。また、柔軟に自己株式取得を実施します。



キャッシュ・アロケーション(2025～2031年度)

(注) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

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東日本に係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3月28日グランドオープン	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	2030年代半ばまでに 営業収益 年間1,000億円超 をめざす
OIMACHI TRACKS	2026年3月28日まちびらき	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	供用開始：2027年3月 竣工：2029年度	約301,000㎡	オフィス、商業、 ホテル等	非公表	
田町駅西口 駅前地区開発事業 ※2	建物完成・供用開始：2029年3月 全体竣工：2033年度	約98,600㎡	オフィス、商業、 駐車場等		
BLUE FRONT SHIBAURA ※3	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 ※4	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) ※5	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	※6 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 三井不動産(株)等との3社共同事業

※3 野村不動産(株)との2社共同事業

※4 NTT都市開発(株)等との4社共同事業

※5 南街区の事業主体は京浜急行電鉄(株)

※6 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	完成：2031年度	約95,000㎡	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) JR船橋市場町社宅 跡地開発計画 ※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	分譲での収益見込 (当社グループ)： 約420億円

※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 有利子負債残高の推移

(単位：億円)	2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 実績	2025.3 実績	2025.9実績	
							平均年限
社債 (外債比率)	20,203 (1.32%)	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,149 (1.24%)	32,463 (1.35%)	33,595 (1.49%)	15.43
	11.8%	17.4%	27.0%	32.4%	38.1%	40.1%	
長期借入金	12,918 (0.89%)	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	14,422 (0.87%)	14,017 (0.97%)	14,349 (1.07%)	5.29
鉄道施設購入 長期末払金	3,230 (6.53%)	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,110 (6.55%)	3,067 (6.55%)	3,044 (6.55%)	16.56
その他 有利子負債	7,150 (0.11%)	3,907 (△0.00%)	—	0 (7.93%)	4 (3.74%)	5 (3.09%)	0.47
合計	43,502 (1.38%)	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	48,682 (1.47%)	49,553 (1.57%)	50,995 (1.67%)	12.64
ネット有利子負債	41,522	45,327	45,598	45,874	47,218	49,569	—

(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月末以降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） 2025年4月～2025年9月 合計3,877億円
（うち、サステナビリティファイナンス 2,057億円）

■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

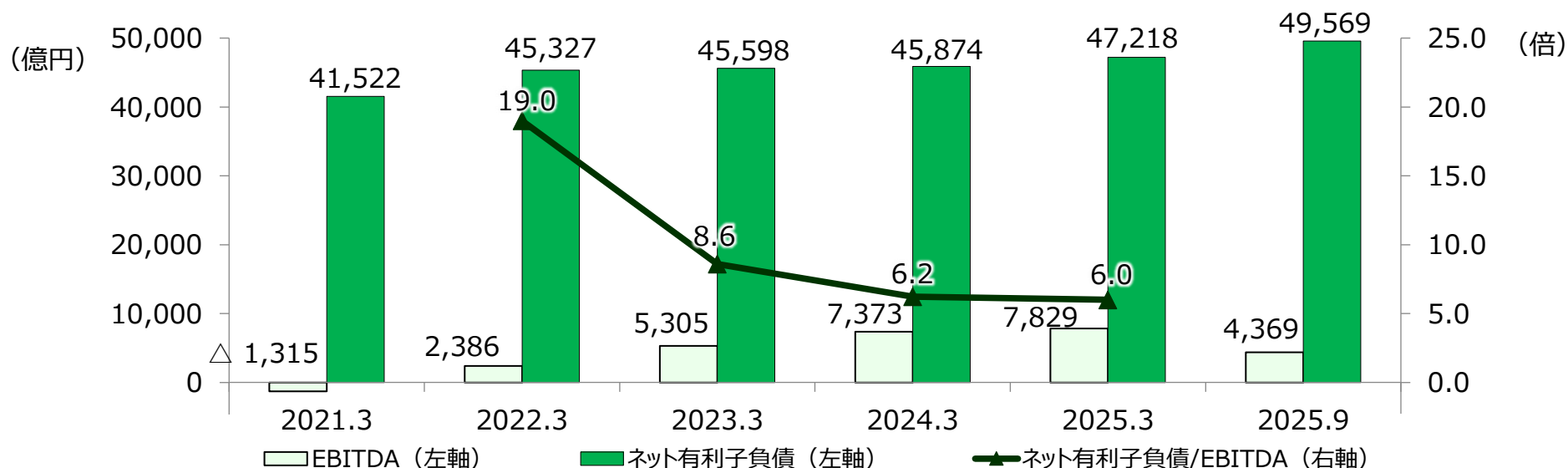
格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）
ムーディーズ	A 1（安定的）
スタンダード＆プアーズ（S&P）	A+（安定的）

■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+

- ・2031年度ネット有利子負債/EBITDA倍率は5倍程度をめざす方針
- ・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)	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2025.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	—	3.1	9.4	10.2	10.1	6.7
D/Eレシオ	1.7	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7

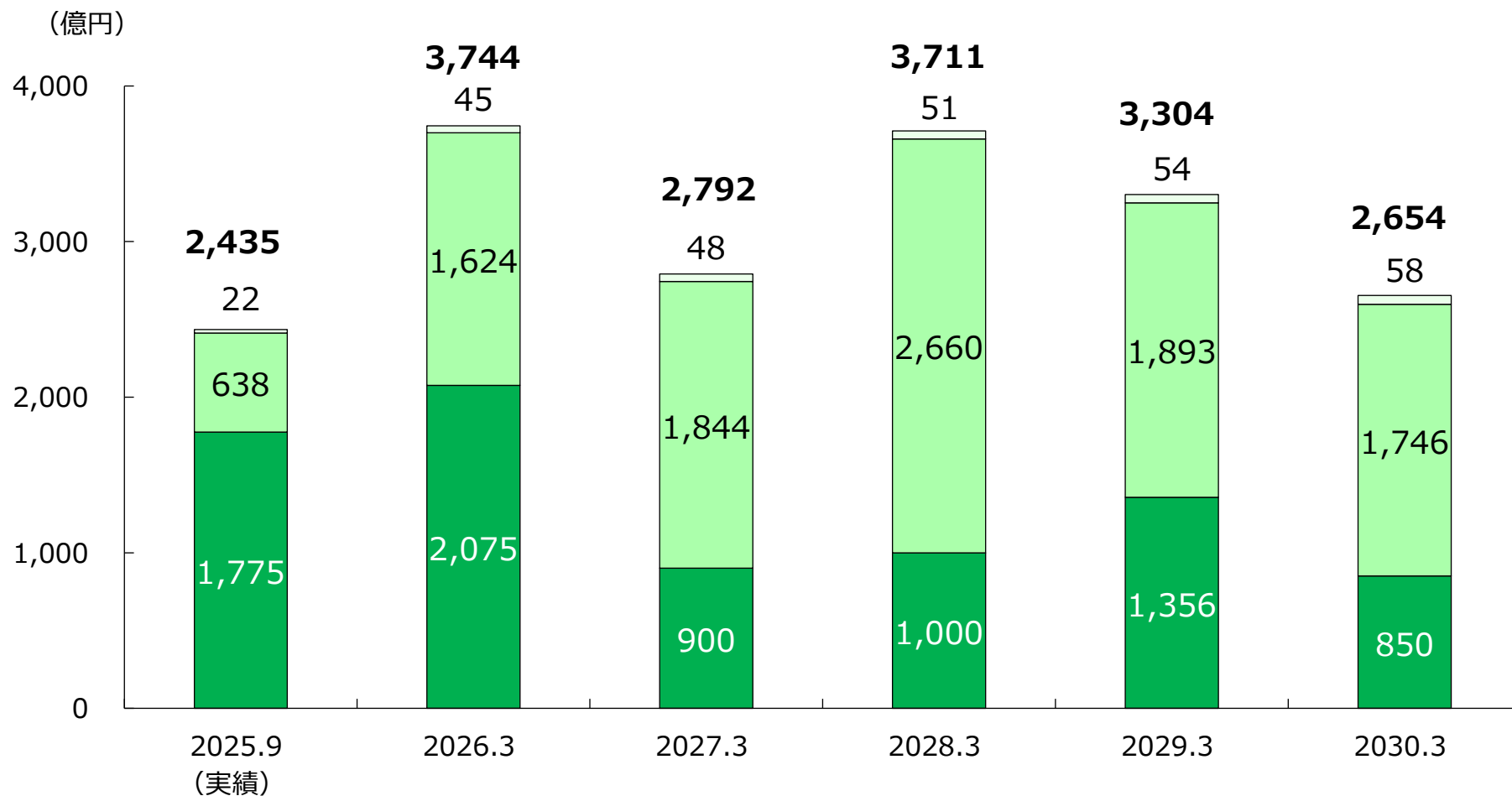
(注4) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額 (注5) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本
(注6) 2021年3月期のインタレスト・カバレッジ・レシオについては、マイナスであるため記載しておりません。

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10月30日現在

(注2) 社債償還額は額面金額

サステナビリティ～持続可能な社会の実現に向けて～

「すべての人の心豊かな生活」を実現するために、社会的価値と経済価値をステークホルダーにお届けして好循環を生み出し、「四方良しの経営」を推進する。

地域に密着した事業運営とマテリアリティ（重要課題）の解決に取り組み、持続可能な社会を実現する。



E 脱炭素社会・循環型社会の
実現をリード

S 地域の社会課題を
解決し活力を創造

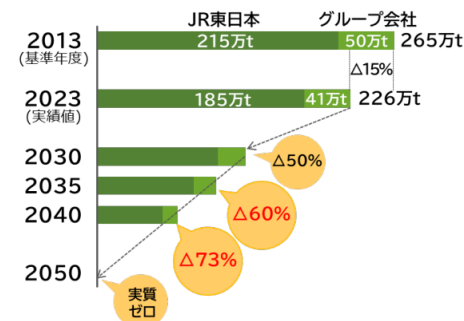
G 経営の信頼を
高めるガバナンス

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）を進めている。

取得に向けてコミットしていたSBTは申請を見合わせることにしたが、2025年6月、新たに2035年度・2040年度の中間目標を設定。また、今期よりビジネス単位ごとにCO₂削減目標を設定。サステナブルな社会の実現に向けて、グループの総力を挙げて「ゼロカーボン・チャレンジ2050」の目標達成に取り組んでいく。

【JR東日本グループのCO₂削減目標】



「東京2025デフリンピック」を契機とした共生社会の実現

2025年11月に開催される「東京2025デフリンピック」に協賛。サポートスタッフの派遣等に加え、当社グループ独自企画の手話教室を実施し、大会の知名度向上と機運醸成をめざす。

グループ全体のガバナンスの改善と強化

2025年7月に設置した有識者委員会において、グループ会社も含めた全社員アンケート等により実態の把握を進めており、改善策等についての報告・提言を年内にとりまとめ予定。これを受けて当社グループは、具体的な改善・強化策を年度内に策定・公表し、実行に移す。

【参加イニシアティブ】

■ 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



【取得認証】

■ 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



【グループレポート（統合報告書）の発行】

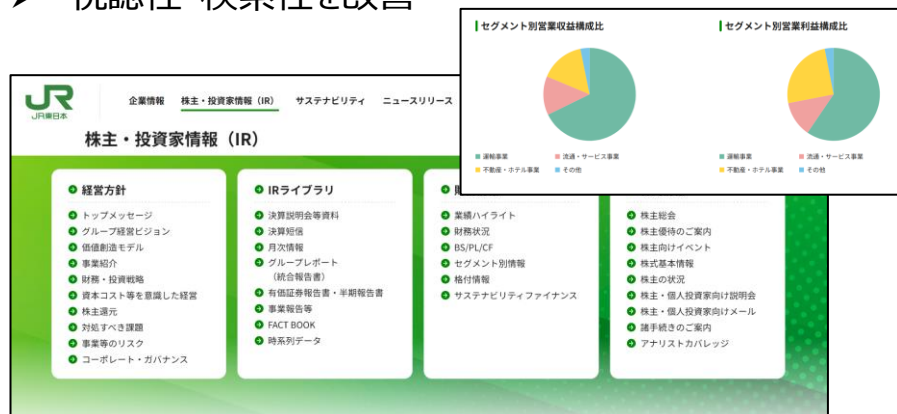


■ 2025年度版のポイント

- 「勇翔2034」実現のための価値創造モデル・価値創造ストーリー
- 2件の取締役会インタビュー（成長への期待、グループガバナンスの課題）
- マテリアリティの解決に向けた取組み（マテリアリティの特定プロセス充実、読者の関心の高い特集）
- わかりやすさの改善（定量的な強みの充実、インタラクティブ機能追加、HPとの連動強化）

【公式ウェブサイトのリニューアル】

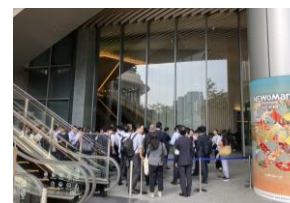
- 自動反映グラフ等、掲載コンテンツを拡充
- 視認性・検索性を改善



【株主・投資家向けイベントの充実】

■ IR DAY（機関投資家・アナリスト向け）

- NEWoMan TAKANAWAにて内覧会
- ビジネス創造施設LiSHの視察
- 「勇翔2034」における不動産事業の戦略説明
- 社外取締役との意見交換



■ 日経・東証IRフェア2025出展（個人投資家向け）

- 個人投資家向け国内最大イベントに出展
- 2日間で約1,100名がブース来訪



証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定（公益社団法人日本証券アナリスト協会）において「ディスクロージャーの改善が著しい企業」に選定（対象期間：2024年7月～2025年6月）

⇒今後も、市場の意見を適切に経営に反映するとともに、情報発信の拡充に努めていく。



生田梨奈子氏『つながる風景』
※HERALBONY Art Prize 2025年 JR東日本賞

JR東日本グループは、誰もが暮らしやすい共生社会の実現を目指しています。
その一環として、世界中の障がいのある表現者を対象に、その才能を評価し活躍の機会を生み出す「HERALBONY Art Prize」の活動に、2024年から賛同・協賛しています。

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

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

JR東日本ウェブサイト
「株主・投資家情報（IR）」
<https://www.jreast.co.jp/company/ir/>