



2025年7月1日

各 位

会 社 名 東日本旅客鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 喜勢 陽一
(コード番号 9020 東証プライム)
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部門長 塩原 敬
(Tel. 03-5334-1300)

グループ経営ビジョン「勇翔2034」について

当社グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において、「安全」を経営のトッププライオリティとして堅持する中で、事業活動の起点を「鉄道インフラ」から「ヒト」へと抜本的に転換し、社員一人ひとりが変革の「主役」となって「融合と連携」により事業全般にわたる構造改革を推進してきました。

人口減少や少子高齢化に加え、コロナ禍を経たライフスタイルやマーケットの変化の加速など、私たちが10年先に想定していた経営環境の変化が現在の課題として立ち現れていることを踏まえ、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、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を別添1のとおり策定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、「勇翔2034」の策定に伴い、2025年4月30日に「2025年3月期決算および2026年3月期経営戦略 説明資料」において公表いたしました、各セグメントおよび成長の基盤における2026年3月期および2028年3月期のKPIにつきましては、別添2のとおりアップデートのうえ、2032年3月期KPIを新たに定めることといたします。

以 上

目次

第1部 はじめに

- ・トップメッセージ
- ・JR東日本グループの商品・サービス
- ・変革2027を振り返って
- ・経営成績の比較(2018年度～2024年度・連結)
- ・グループ内外の環境変化

第2部 グループ経営ビジョン「勇翔2034」の根幹

- ・「勇翔2034」の基本方針
- ・すべての事業の基盤となる「信頼」
- ・グループ理念・コンセプトワード・行動指針
- ・「当たり前」を超えていく。
- ・「勇翔2034」で創造する価値
- ・二軸経営による成長戦略
- ・モビリティ中長期成長戦略
- ・中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」
- ・JR東日本グループの挑戦
- ・「勇翔2034」の全体像
- ・サステナビリティ ～持続可能な社会の実現に向けて～

第3部 成長のための5つのエンジン

- ・基盤のエンジン「すべての人にとっての安心」
- ・基盤のエンジン「グループ社員の働きがいと成長の実感」
- ・事業活動のエンジン「ヒト起点のマーケットイン」
- ・事業活動のエンジン「技術力の深化と進化」
- ・プロセスのエンジン「融合と連携」

第4部 LXを実現するための中長期施策

- ・ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を実現した世界
- ・鉄道とまちが一体になり活気あふれる社会
- ・技術とサービスで新しいビジネスを創出
- ・快適でシームレスなサービスに感動する暮らし
- ・生活のデバイスに進化したSuicaで便利な生活
- ・地域に活力をもたらし豊かな日本に
- ・AIとロボットを駆使して働き方を改革
- ・持続可能で豊かな地球環境

第5部 数値目標(連結)

- ・数値目標策定にあたって
- ・2031年度の数値目標
- ・営業収益
- ・EBITDA
- ・ROA
- ・ネット有利子負債/EBITDA
- ・株主還元
- ・ROE
- ・2031年度の数値目標までのプロセス
- ・キャッシュ・アロケーション(2025～2031年度)

第1部 はじめに

トップメッセージ

JR東日本グループは、グループ経営ビジョン「変革2027」において、「安全」を経営のトッププライオリティとして堅持する中で、事業活動の起点を「鉄道インフラ」から「ヒト」へと抜本的に転換し、社員一人ひとりが変革の「主役」となって「融合と連携」により事業全般にわたる構造改革に取り組んできました。この間、新型コロナウイルスによる厳しい経営状況にも陥りましたが、構造改革の歩みを止めることなく、むしろさらにスピードアップすることでこの難局を乗り越えることができました。

しかし、コロナ禍を経てライフスタイルやマーケットの変化は加速しています。人口減少や少子高齢化に加え、新たな働き方、生成AIに象徴される技術の進展等、私たちが10年先に想定していた経営環境の変化が、現在の課題として立ち現れています。こうした環境認識をふまえ、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、新たなグループ経営ビジョン「勇翔2034」を定めます。

「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。

「勇翔2034」という言葉には、今こそ勇気をもって不断にチャレンジし、新たな成長のステージに飛びたっていく時であるとの強い意思を込めました。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。「勇翔2034」を掲げて、新たなステージに挑むJR東日本グループに今後ともご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

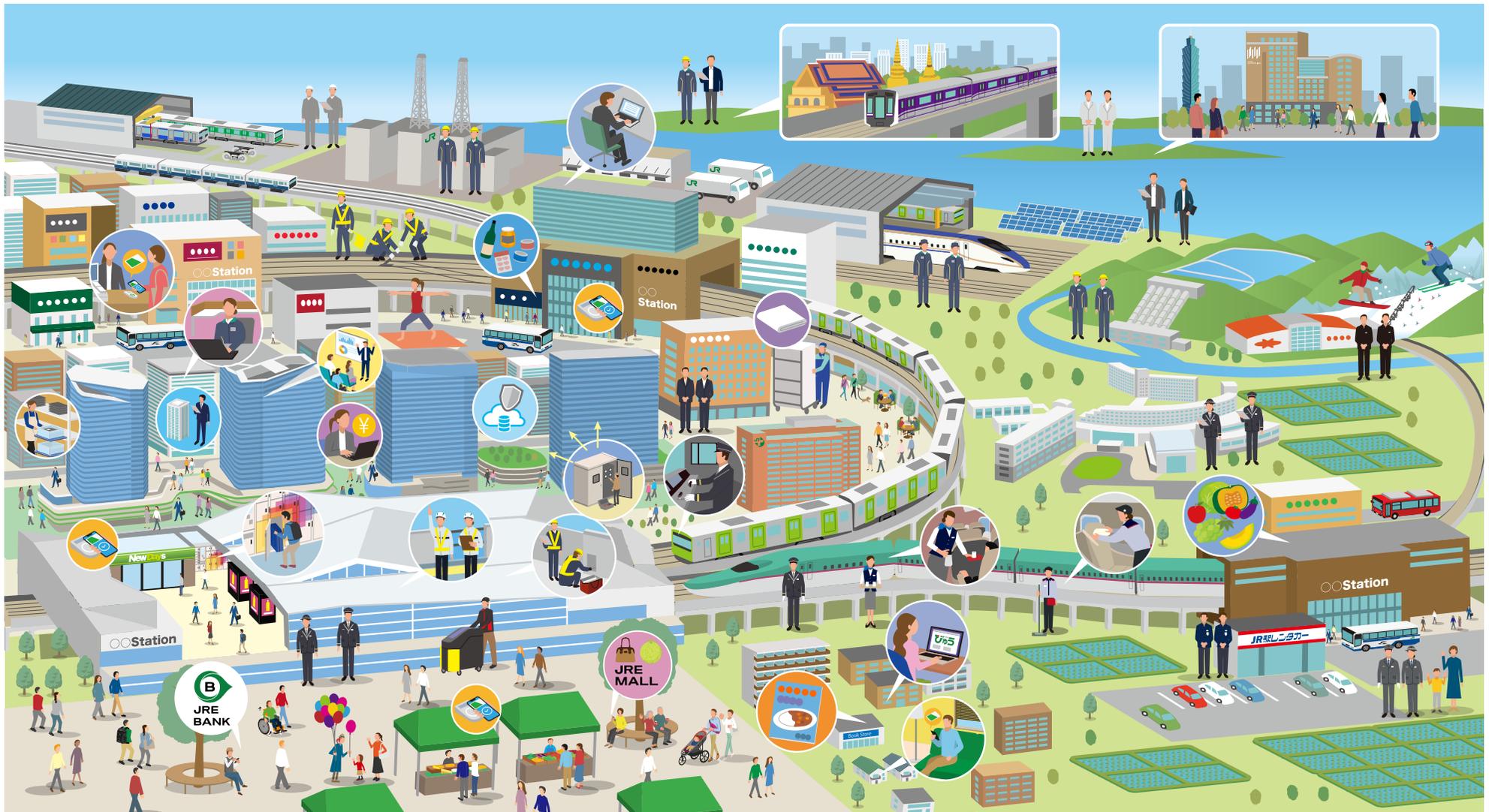
東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長

喜勢陽一



JR東日本グループの商品・サービス

■JR東日本グループは**モビリティと生活ソリューションの二軸**で事業運営し、**約10万人の社員**がお届けする多様な商品・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。



変革2027を振り返って



「変革2027」では将来の人口減少やライフスタイルの変化を前提に、10年後の未来に向けてビジネスモデルを変革することをめざしていました。コロナ禍に直面し、当社グループは経験したことのない厳しい経営環境に陥った期間もありました。

このような中、「変革2027」が掲げるビジョンや戦略を実現すべく、グループ社員が一丸となって業務改革、働き方改革、職場改革を柱とした構造改革を進めることで、2022年度には黒字に回復することができました。

さらには、「グループ安全計画2028」に基づく安全施策を推進、会社発足以来初の本格的な運賃改定の認可申請、中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」や「Suica Renaissance」構想を発表するなど、**モビリティと生活ソリューションの二軸で成長をめざす体制の基盤を整えることができました。**

トピックス

- TAKANAWA GATEWAY CITYのまちびらき、羽田空港アクセス線(仮称)の本格的な工事に着手
- HYBARIの実証実験開始、新幹線eチケットサービス開始、ドライバレス運転の工事に着手
- はこビュン[※]の事業化、郵便局・駅の一体運営の取組み、特定技能人材育成研修の開始



※はこビュン=列車による荷物輸送サービス

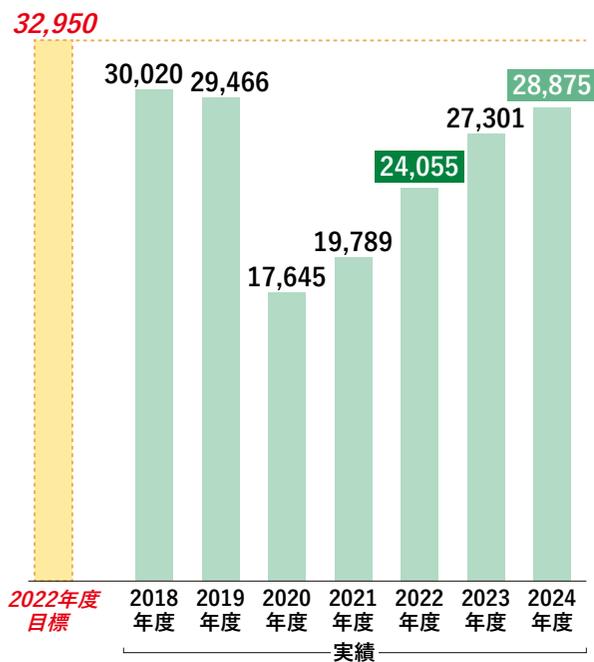
経営成績の比較(2018年度～2024年度・連結)



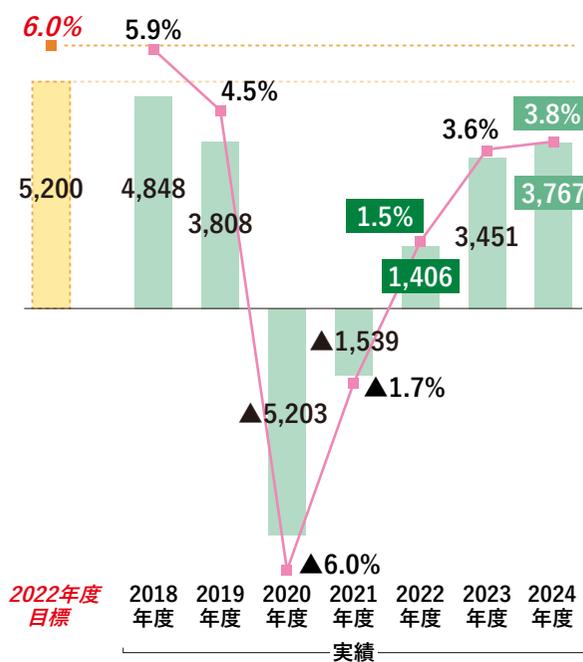
コロナ禍の影響で収益が大きく落ち込んだことに伴い、2期連続の赤字を計上し、「変革2027」策定時に掲げた2022年度の数値目標には届きませんでした。

一方、収益力や生産性の向上、資産の有効活用を進め、モビリティと生活ソリューションの二軸での連結キャッシュ・フロー経営に注力した結果、2024年度の営業キャッシュ・フローはコロナ前の水準を上回ることができました。

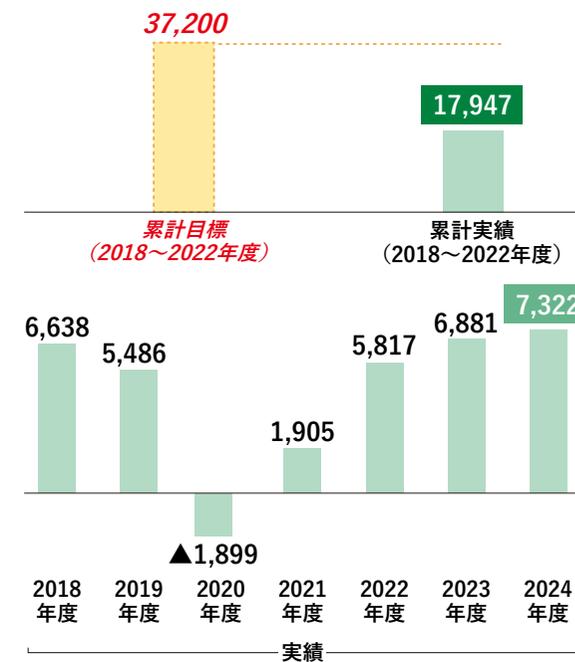
営業収益(億円)



営業利益(億円)・ROA(%)※



営業キャッシュ・フロー(億円)



凡例: ■ 2022年度(「変革2027」発表時の目標年度)実績 ■ 2024年度実績

※ROA:総資産営業利益率

グループ内外の環境変化

<p>近年の 外部環境変化と 中長期トレンド</p>	<p>国内人口・ 価値観</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■人口減少・首都圏への集中、地方都市の過疎化進行、出生数が想定以上のペースで減少 ■生産年齢人口の減少・労働力不足の恒久化 ■キャッシュレス決済の拡大・消費スタイルのこだわり志向への変遷等、マーケットが変化 ■働くうえでの自身の成長、社会への貢献、専門性の深度化を重視
	<p>経済・社会・ グローバル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■金利のある世界に突入、資本コストや株価を意識した経営への要請の高まり ■社会インフラの老朽化 ■訪日客数が過去最高を更新し、インバウンド市場が急速に拡大 ■国際情勢の不安定化、アジア・アフリカ地域での人口・中間層の増加 ■日本のGDP・人口が世界に比べ低成長となり相対的に国力が低下 ■環境に対する意識が高まることにより人々の行動が変容
	<p>テクノロジー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■クルマの自動運転技術の確立・普及、空飛ぶクルマ等新モビリティの普及 ■生成AI・ロボットによる労働力の代替、シンギュラリティの到来 ■スタートアップ等による多様な新技術の勃興
<p>グループ内部の 環境変化</p>	<p>内部環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■モビリティと生活ソリューションの二軸で成長する経営の基盤を構築 ■組織再編を背景に職場やグループの垣根を超えた連携・チャレンジが進展 ■コロナ禍においても成長投資を継続し、バランスシートが10兆円規模まで拡大 ■JR世代がグループの中心を担う時代に ■36の事業本部によるきめ細やかで地域に密着した事業運営体制へ



今後の方向性

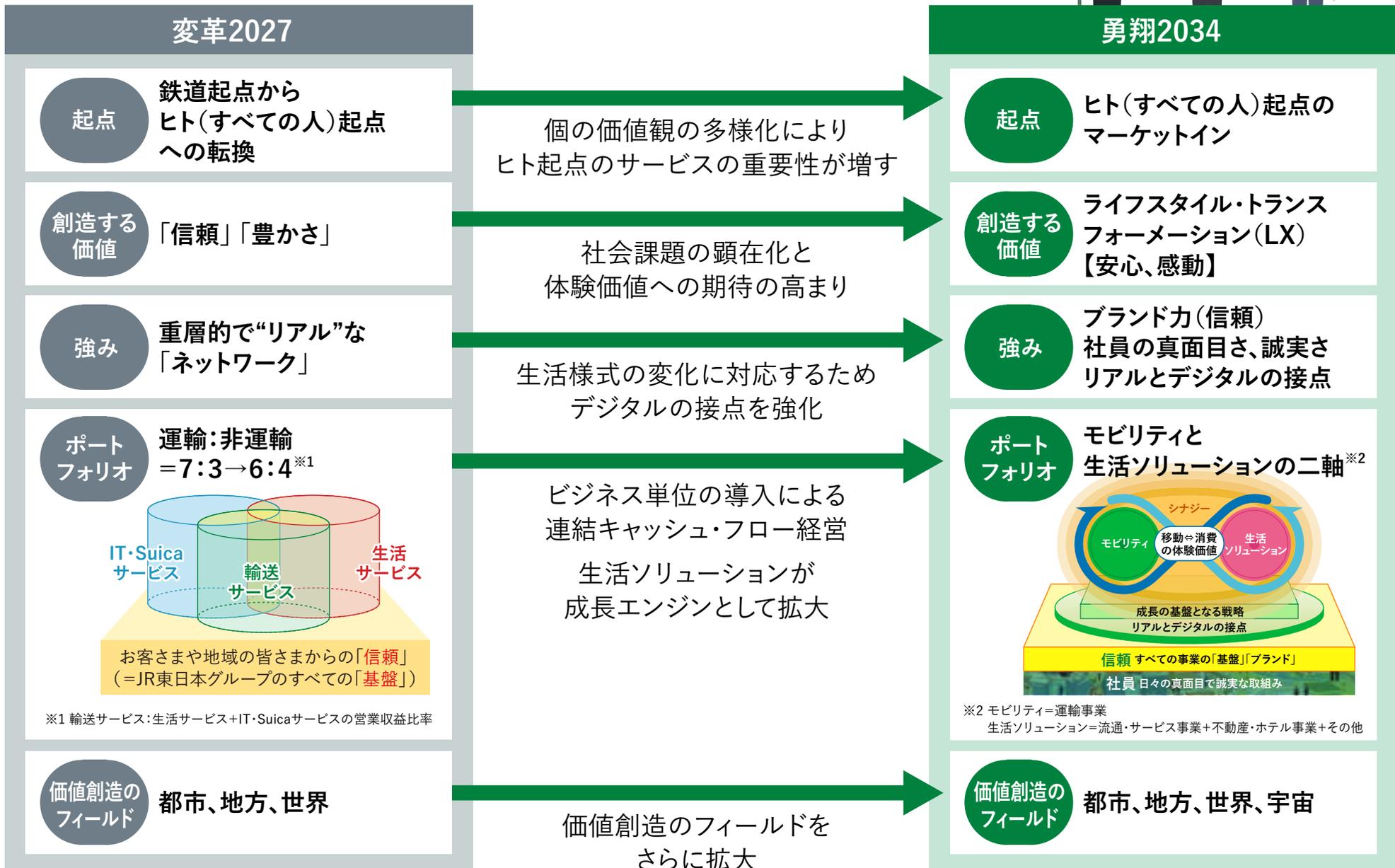
- 「**ヒット起点のマーケットイン**」により、潜在化したニーズを捉え、**新たなマーケットを創る**
- モビリティと生活ソリューションの**二軸経営**の強みを生かし、融合と連携によりビジネス間のリソースをつなぎ、シナジーを発揮することで**利益成長**させていく
- 時代の先端**を行く**真の技術サービス産業**に向けて果敢にチャレンジしていく

かつてない高みをめざして勇ましく翔びたつ

第2部

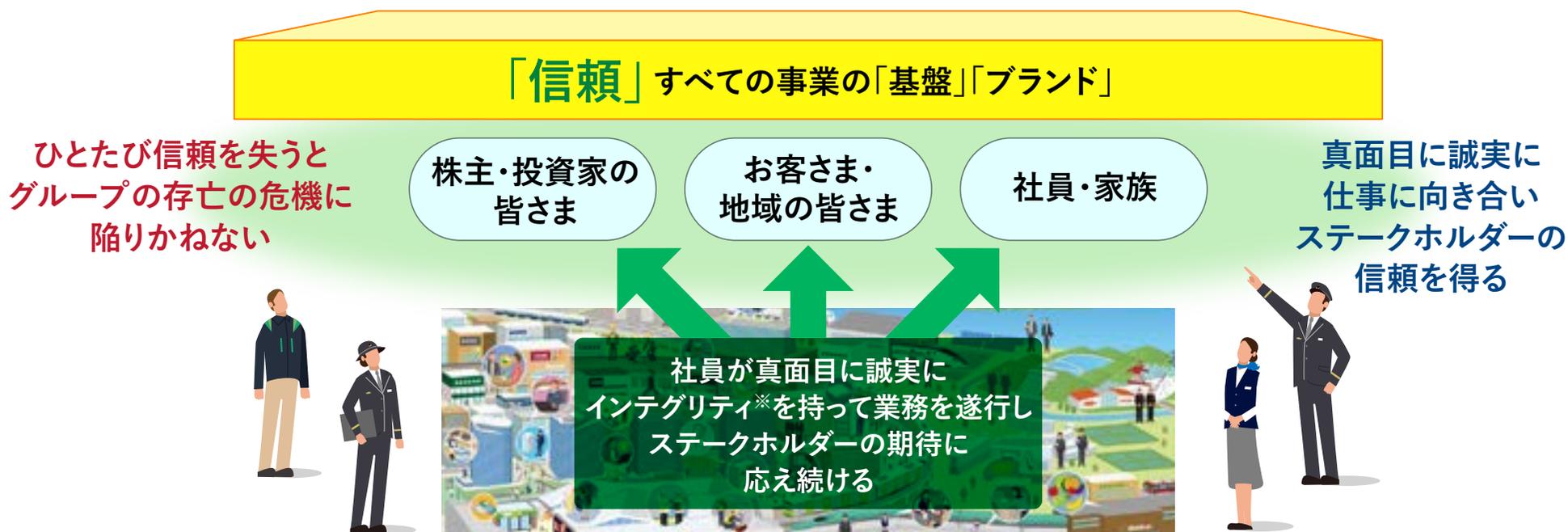
グループ経営ビジョン「勇翔2034」の根幹

「勇翔2034」の基本方針



すべての事業の基盤となる「信頼」

- グループ社員一人ひとりが**真面目に誠実に**業務を遂行し、お客さま・地域の皆さまの生活と社会のインフラを支えています。
- 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していく**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く必要があります。
- ひとたび不正・不祥事・重大な事故などの事象を発生させてしまうと、ステークホルダーからの信頼を失い、**グループの事業の基盤が崩壊しかねません**。過去に発生させた**信頼を損なう事象**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**に取り組み続けます。



※インテグリティ=自分の行動がグループだけでなく社会とつながっていることを意識し、健全な心で、誇りを持って業務に取り組む姿勢

グループ理念・コンセプトワード・行動指針

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。

コンセプトワード※

安心と感動を、未来へつなぐ。

行動指針

- ① 「究極の安全」の追求と品質の高いサービスで、すべての人に安心をお届けします。
- ② ヒト起点の発想で感動を生み出し、技術の力で社会を変えます。
- ③ 一人ひとりの挑戦で「当たり前」を超え、融合と連携で新たな未来をデザインします。

※コンセプトワード=「勇翔2034」の実現に向けたグループ全体の営みを象徴的に表した言葉

「当たり前」を超えていく。

- 「変革2027」の7年間で、社員一人ひとりが主役となった構造改革を進めることができました。
- 果敢にチャレンジする企業風土を一層強固なものとし、加えて、社員一人ひとりが10年後の当社グループを自ら創るという起業家精神をさらに高めていくことで当たり前を超え、「勇翔2034」がめざす価値を創造していきます。

安心と感動を、未来へつなぐ。
～思いやりとワクワクにあふれる社会の実現～

グループ経営ビジョン

勇翔2034

「当たり前」を超えていく。

10年後の未来を
自ら創る起業家精神

行動指針

- ① 「究極の安全」の追求と品質の高いサービスで、すべての人に安心をお届けします。
- ② ヒト起点の発想で感動を生み出し、技術の力で社会を変えます。
- ③ 一人ひとりの挑戦で「当たり前」を超え、融合と連携で新たな未来をデザインします。

果敢にチャレンジする企業風土

グループ経営ビジョン「変革2027」

社員一人ひとりが主役となった構造改革

新規事業の立ち上げ



はこぶユン → 産直市

生産性向上



工事・作業の機械化

収益性向上

提供エリア: 約7,200km
エリア拡大・増強計画中

— 在来線
— 新幹線

光ファイバ提供サービス



技術イノベーション



ドローンによる点検

「勇翔2034」で創造する価値

- 私たちはお客さまや地域の皆さまの生活に寄り添ってビジネスを展開している企業グループです。
- 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。
- 「勇翔2034」で創造する価値が、**ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)**です。LXを実現し、**安心、感動**をステークホルダーにお届けします。

ステークホルダー

安心

感動



ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

社会課題や潜在ニーズに向き合い生活様式を革新して実現した、思いやりとワクワクにあふれる社会

二軸経営による成長戦略

- モビリティと生活ソリューションそれぞれで強みを活かした成長戦略を推進します。
- Suicaをあらゆるビジネスの基盤として進化させ、二軸経営によるシナジーを発揮します。

Suica Renaissance

- ・「Suica」の機能・価値を成長させ続け、生活のデバイスへと進化
- ・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、体験価値を創造

モビリティの価値創造

強み

- 安全・安定輸送
- 広い事業エリア・ネットワーク
- オペレーション・サービスのノウハウ
- 建設工事・メンテナンス等の技術力
- 技術開発力・環境優位性

モビリティ中長期成長戦略の実行

- 安全レベルの向上
- 収益力向上・社会課題解決
- 技術革新・構造改革
- 社員の働き方改革

移動⇔消費の
体験価値

生活ソリューションの価値創造

強み

- リアルとデジタルの接点
- 利便性の高い立地
- 豊富なアセット
- 生活に浸透しているSuica

中長期ビジネス成長戦略 「Beyond the Border」の実行

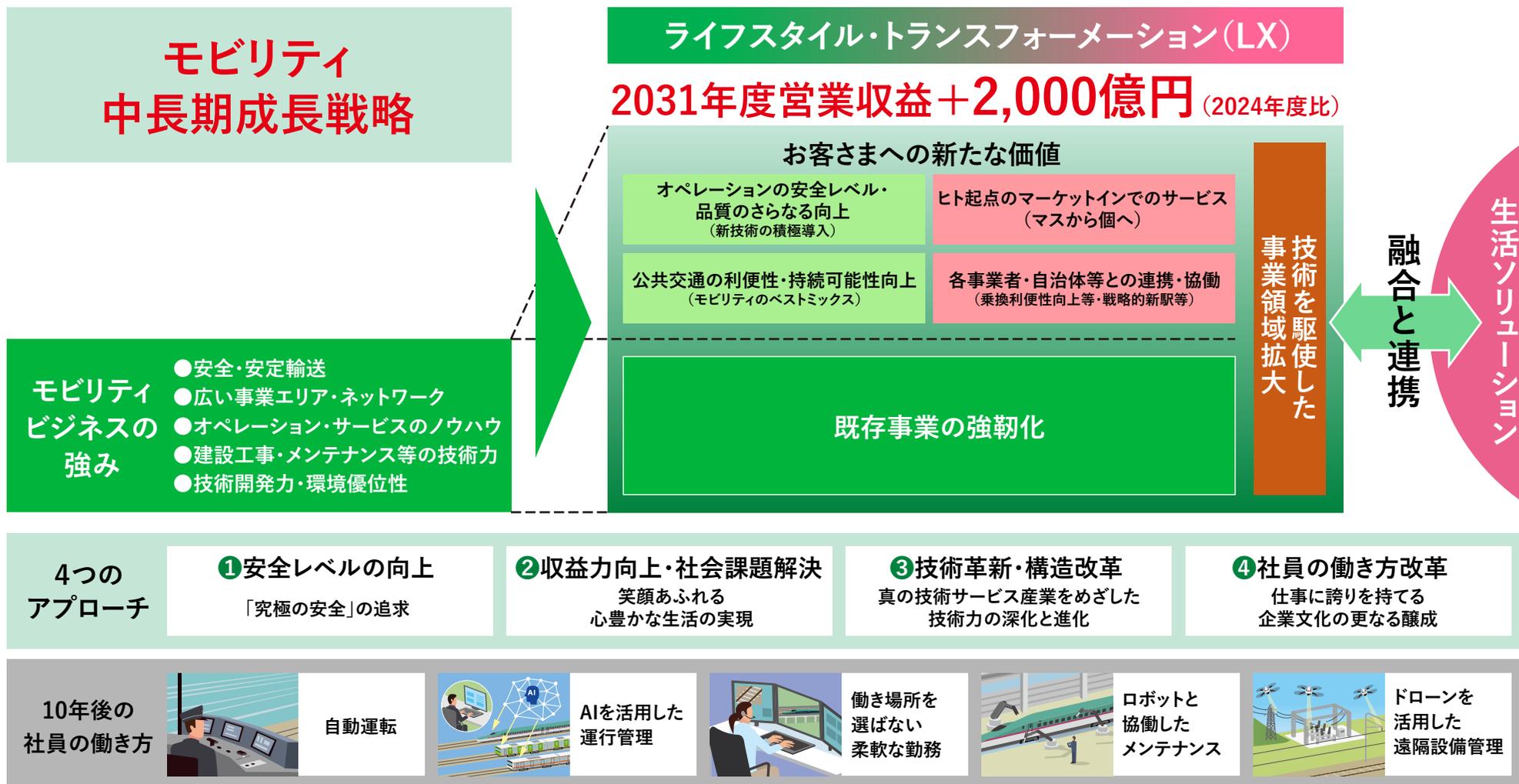
- 個客の「移動の目的(地)づくり」
- 魅力的なまちづくり(J-TOD*など)
- DXによる個客との接点強化
- 既存事業の変革
- 新たな市場へのビジネスの拡大

※J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)

JR東日本型の公共交通指向型都市開発とは、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を意味する

モビリティ中長期成長戦略

■ **モビリティのめざす姿**を明確にし、JR東日本グループが一丸となって取り組む中長期成長戦略を2025年秋に向けて策定し、**サステナブルな成長をめざします。**



中長期ビジネス成長戦略「Beyond the Border」

- 2024年6月に策定した中長期戦略「Beyond the Border」のもと、体験価値(ライフ・バリュー)を創造し、生活ソリューションにおける営業収益・利益の倍増をめざします。

収益拡大を通じて
生活ソリューションにおける

2033年度の営業収益・利益の倍増^{※1}をめざす

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

ライフ・バリュー

ヒト起点のマーケットインによる「体験価値」の創造

モビリティ

融合と連携

個客の「移動の目的(地)づくり」

Suicaを軸としたDXによる個客との接点強化

鉄道・小売飲食・SC・不動産・広告・決済など様々な
既存事業の変革

海外TODをはじめとする
新たな市場への
ビジネスの拡大

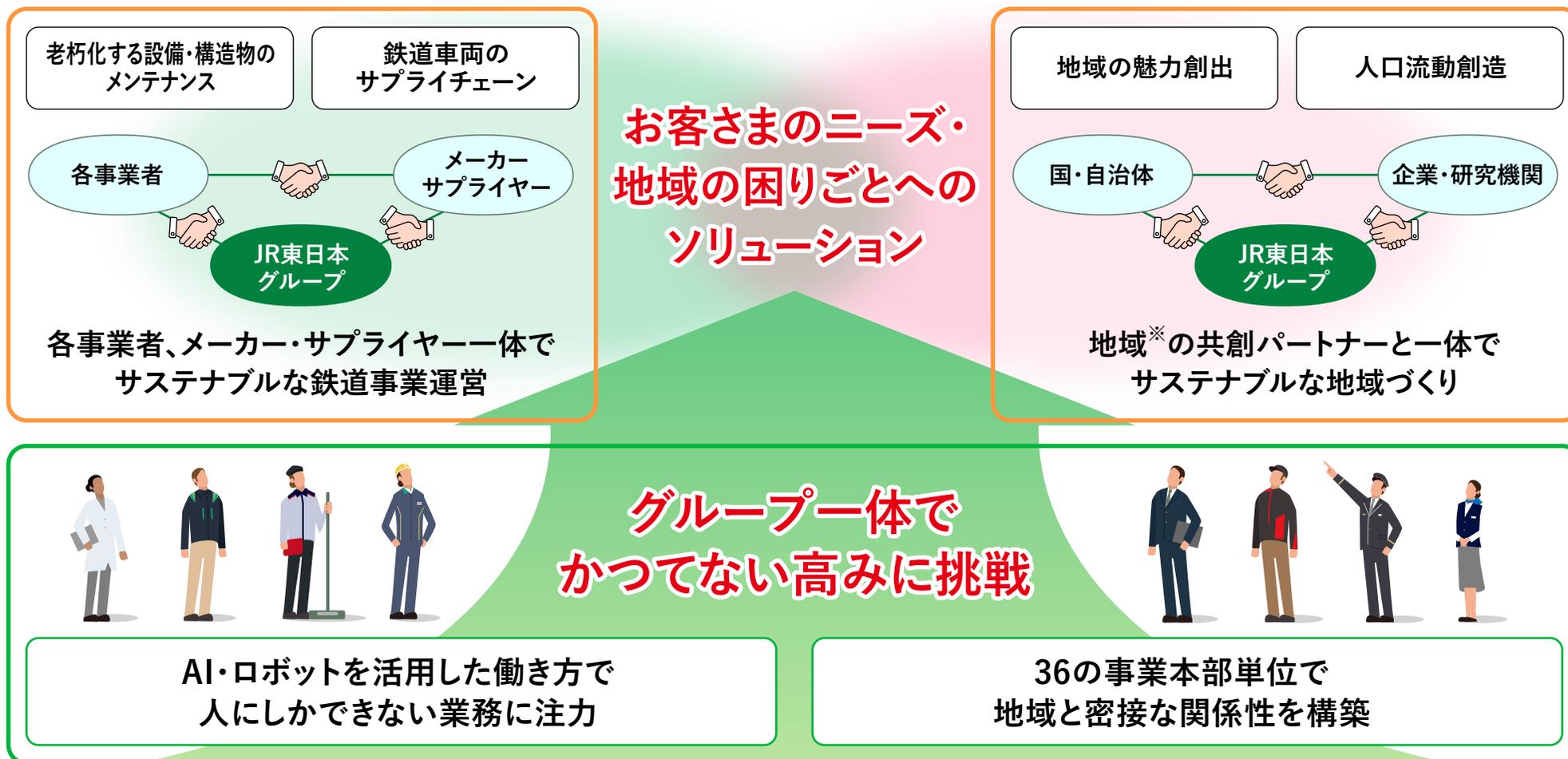
不動産などの
当社アセットを活用した
魅力的な
まちづくり
(J-TOD^{※2}など)

JR東日本グループの強み リアルとデジタルの接点

※1 2023年度比 ※2 J-TOD=JR East-Transit Oriented Development(JR東日本型の公共交通指向型都市開発)

JR東日本グループの挑戦

■ 地域との新たな関係性と革新的な働き方をベースに、グループ一体でかつてない高みをめざして勇ましく挑戦し、二軸の事業活動を通じてお客さまのニーズ・地域の困りごとへのソリューションを実現します。



※地域=都市・地方・世界を含む各エリア

「勇翔2034」の全体像

- グループ社員一人ひとりの真面目で誠実な業務遂行によって築く信頼をベースに、モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進し、シナジーを発揮します。
- 「成長のための5つのエンジン」で、これまでの常識やステークホルダーが当社グループに対して抱く期待水準・イメージという当たり前を超えていきます。
- ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)を創造し、安心と感動をステークホルダーにお届けすることを通じて、すべての人の心豊かな生活を実現します。

すべての人の心豊かな生活

安心と感動を、未来へつなぐ。

安心

感動

ライフスタイル・トランスフォーメーション(LX)

マーケットの創造

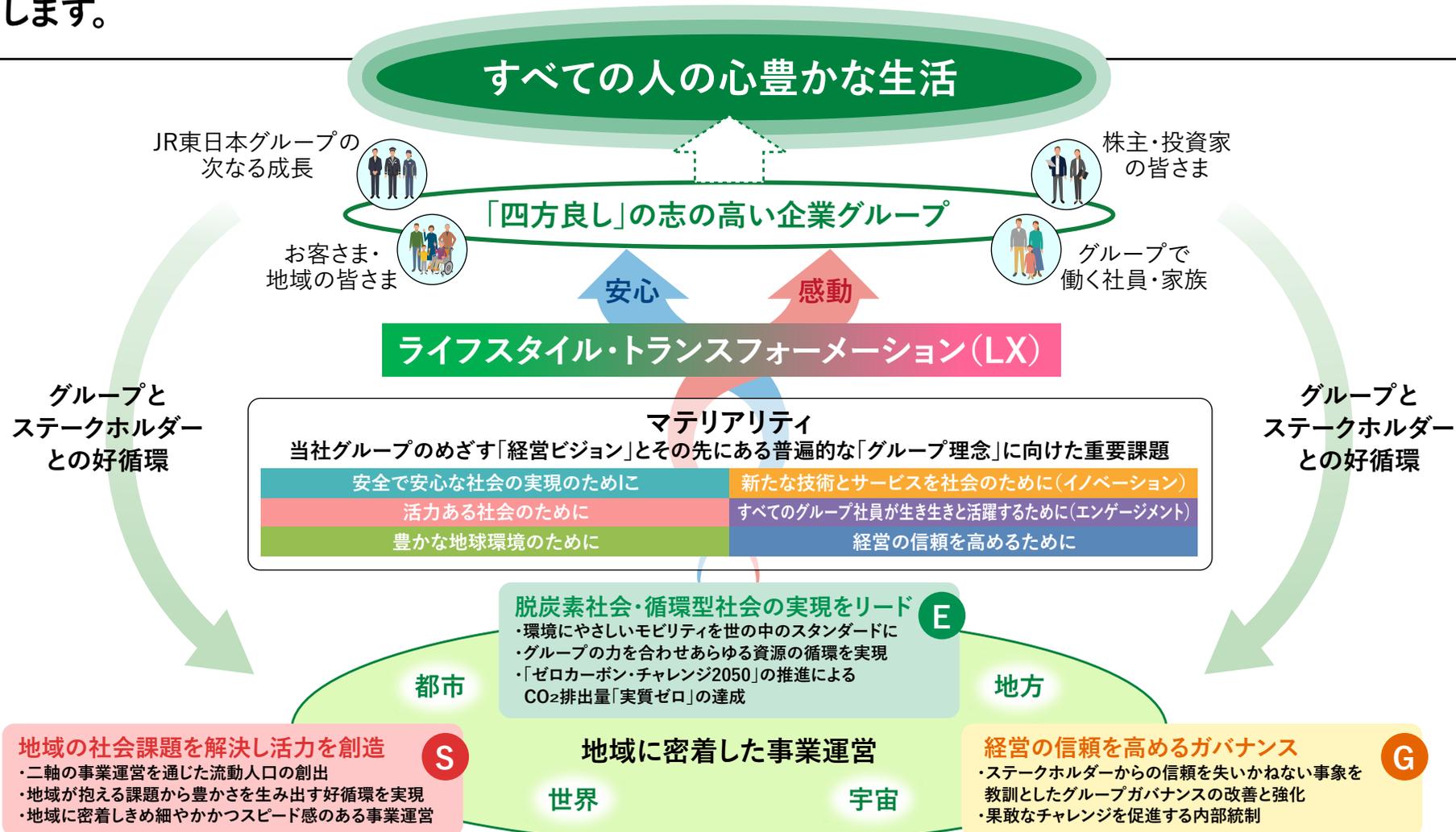
「当たり前」を超えていく。



- ### 成長のための5つのエンジン
- すべての人にとっての安心
 - ヒト起点のマーケットイン
 - 融合と連携
 - グループ社員の働きがいと成長
 - 技術力の深化と進化

サステナビリティ ～持続可能な社会の実現に向けて～

- 私たちは「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」を推進します。**
- **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します。**



第3部

成長のための5つのエンジン

基盤のエンジン「すべての人にとっての安心」

■「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」を感じていただきます。「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となります。



※「究極の安全」の追求＝一人ひとりが力を伸ばし、チームワークで安全を先取る取組みを継続し、不断に安全レベルを向上させること

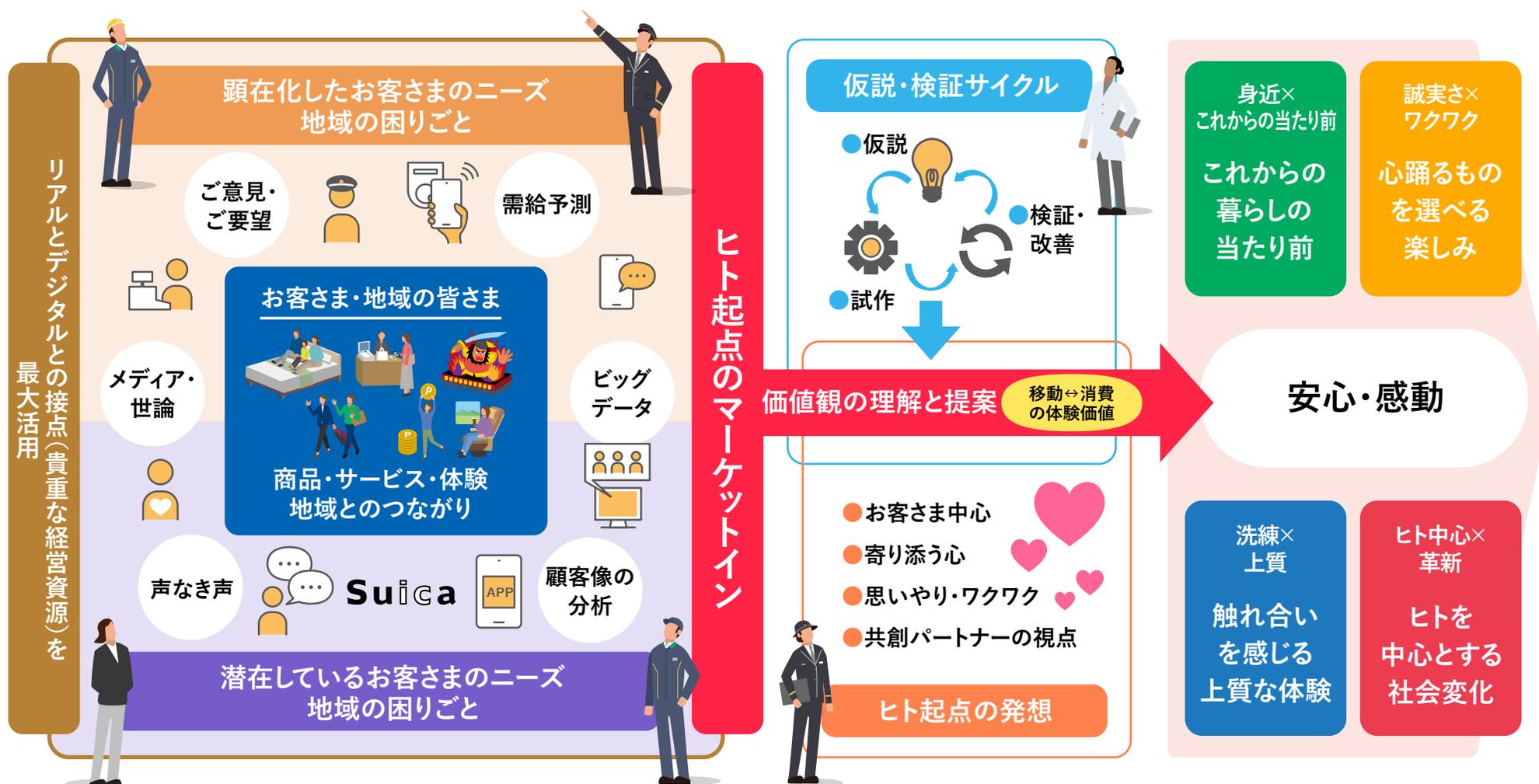
基盤のエンジン「グループ社員の働きがいと成長の実感」

- 真面目で誠実に業務を遂行する社員一人ひとりが、JR東日本グループの強みそのものです。新たな挑戦を通じてさらに成長することが、グループ全体の成長を加速させるエンジンとなります。



事業活動のエンジン「ヒト起点のマーケットイン※」

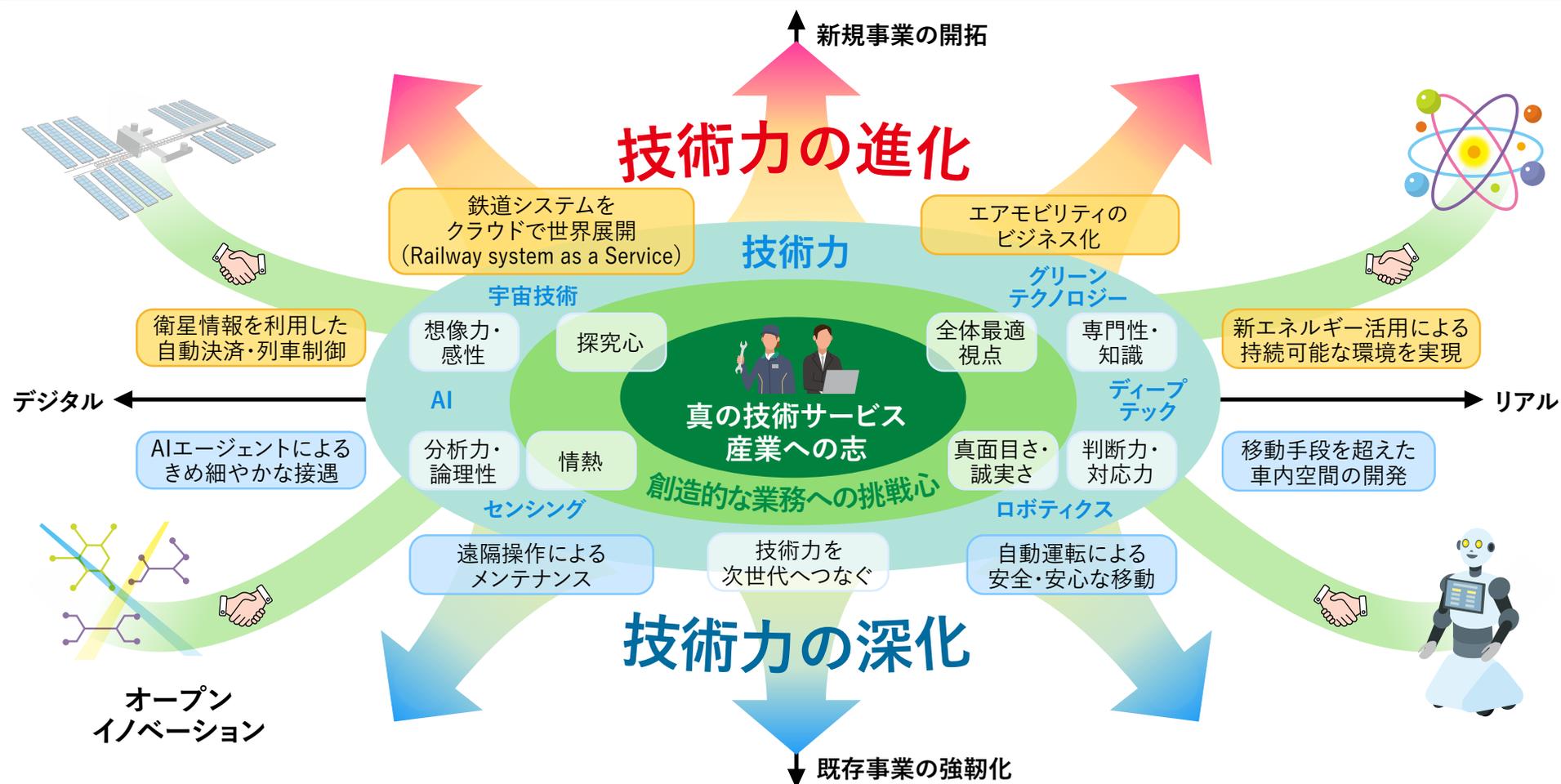
■ マーケットインを進化させ、ヒト起点の発想でお客さまや地域の皆さまのニーズ・困りごとに対する深い理解に基づく商品・サービスを提案するアプローチが、成長を加速させるエンジンとなります。



※「ヒト起点のマーケットイン」=お客さまや地域の皆さま、共創パートナー、社員など「すべての人」を起点として、表面的なニーズやデータだけではなく、その人の想いや価値観に深く共感し、本質的な課題や欲求を共に探求しながら、お客さまに安心や感動をもたらす新たな商品・サービスを創造すること

事業活動のエンジン「技術力の深化と進化」

- 最先端の技術力で商品・サービスをお届けし社会を変える、**真の技術サービス産業**をめざします。
- 社内のみならず社外からも最先端の技術や知見を取り入れる**オープンイノベーション**を推進するとともに、**ヒト起点の発想**で技術を融合させていきます。**既存事業の強靱化に向けた技術の「深化」と新規事業の開拓に向けた技術の「進化」**に取り組むことが、成長を加速させるエンジンとなります。



プロセスのエンジン「融合と連携」

- グループの強みやリソースを自ら活用すること、自らの強みやリソースをグループ内に展開すること、グループ外から学びを得てパートナーとWin-Winの共創関係を構築することで、**融合と連携によるシナジー**を生み出します。これが成長を加速させるエンジンとなります。

シナジー

質の高い商品・サービス

- ・オープンイノベーション
- ・資産の有効活用
- ・成功・失敗体験の相互活用
- ・ノウハウ・アイデアの相互活用
- ・ビジネスチャンスの最大化
- ・流動創造効果を共有

グループ内外の融合と連携



職場
事業本部
ビジネス単位
会社

保有する
アセット

専門人材

お客さま
との接点

蓄積した
データ

ビジネス
チャンス

ビジネスの
ノウハウ



地域の皆さま
取引先の皆さま
共創パートナー



グループ各社・
パートナー各社



各職場
各事業本部
各ビジネス