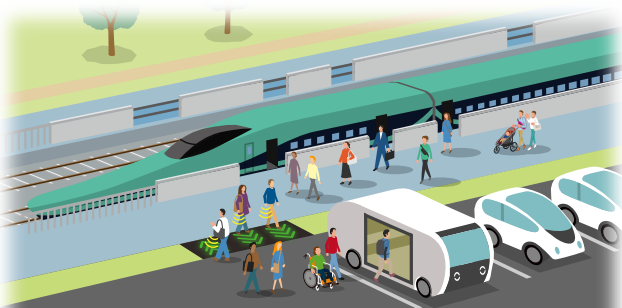


第4部

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

- 社会課題や潜在ニーズに向き合い、JR東日本グループは**お客さま・地域の皆さまの生活様式と社員の働き方を革新**していきます。
- **思いやりとワクワクにあふれる社会**を創り、新たな未来をデザインします。



快適でシームレスなサービスに
感動する暮らし



持続可能で豊かな地球環境



技術とサービスで
新しいビジネスを創出



異なる分野の融合と
連携でシナジー創出



地域に
活力をもたらし
豊かな日本に



日中帯作業・工事が
当たり前



グローバルに勤務する
社員が活躍する世界



エアモビリティ事業を
新しいビジネスへ



生活のデバイスに進化した
Suicaで便利な生活



鉄道とまちが一体になり
活気あふれる社会



AIとロボットを駆使して
働き方を改革

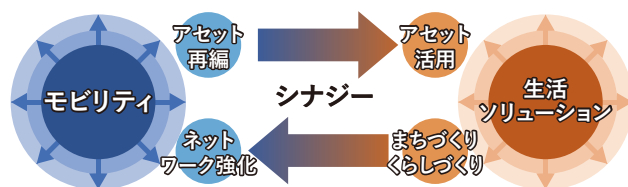
鉄道とまちが一体になり活気あふれる社会

■ 当社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※)を推進

- 大規模ターミナル駅において駅とまちが一体となったまちづくりを戦略的に推進【ターミナル型】
- 当社グループのアセットを再編し、地域の拠点と新たな流動を創造【アセット再編型】
- 新駅の設置等、交通ネットワークの強化に合わせた沿線まちづくりの推進【モビリティネットワーク型】

■ 東京モノレールに加え 羽田空港アクセス線(仮称)の 整備により空港輸送を強化

鉄道ネットワーク型まちづくり(J-TOD)



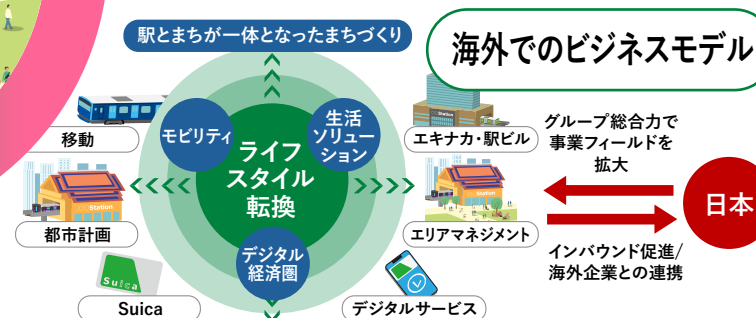
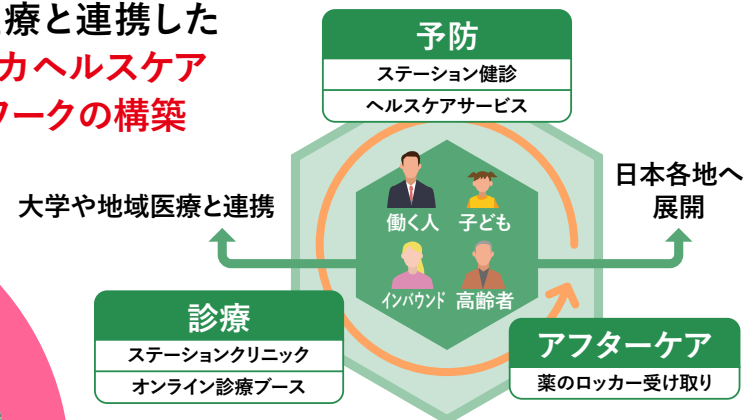
羽田空港アクセス線(仮称)



品川駅北口駅改良・
品川駅街区地区開発計画

■ 世界中の社会課題に対するソリューションを生み出し、 育て、社会実装まで支援

■ 地域医療と連携した エキナカヘルスケア ネットワークの構築



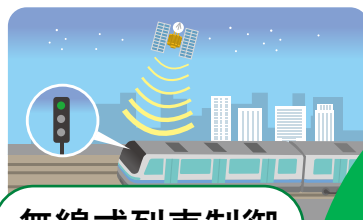
- 国内で培ったモビリティ・生活ソリューションの総合的なビジネスを海外に展開し、海外でもJ-TODにチャレンジ
- 海外都市における鉄道中心のライフスタイルへの転換に向けたソリューションの提供

技術とサービスで新しいビジネスを創出

- ドライバレス運転や自動運転、無線式列車制御技術、各種モニタリング技術で**未来のモビリティの実現と、技術外販ビジネスの構築**
- 鉄道インフラの貸し出しや車両資産を活用した**新規ビジネスの拡大**



自動運転



無線式列車制御

- **スタートアップ連携による新たなビジネスの創出とオープンイノベーションの加速**
- **新たなビジネス開拓に向けた積極的なM&Aと非連続な成長の実現**



スタートアップ連携



インフラ整備事業への技術協力



軌道管理の技術支援



海外鉄道コンサル



未来創造型総合人材育成プログラム

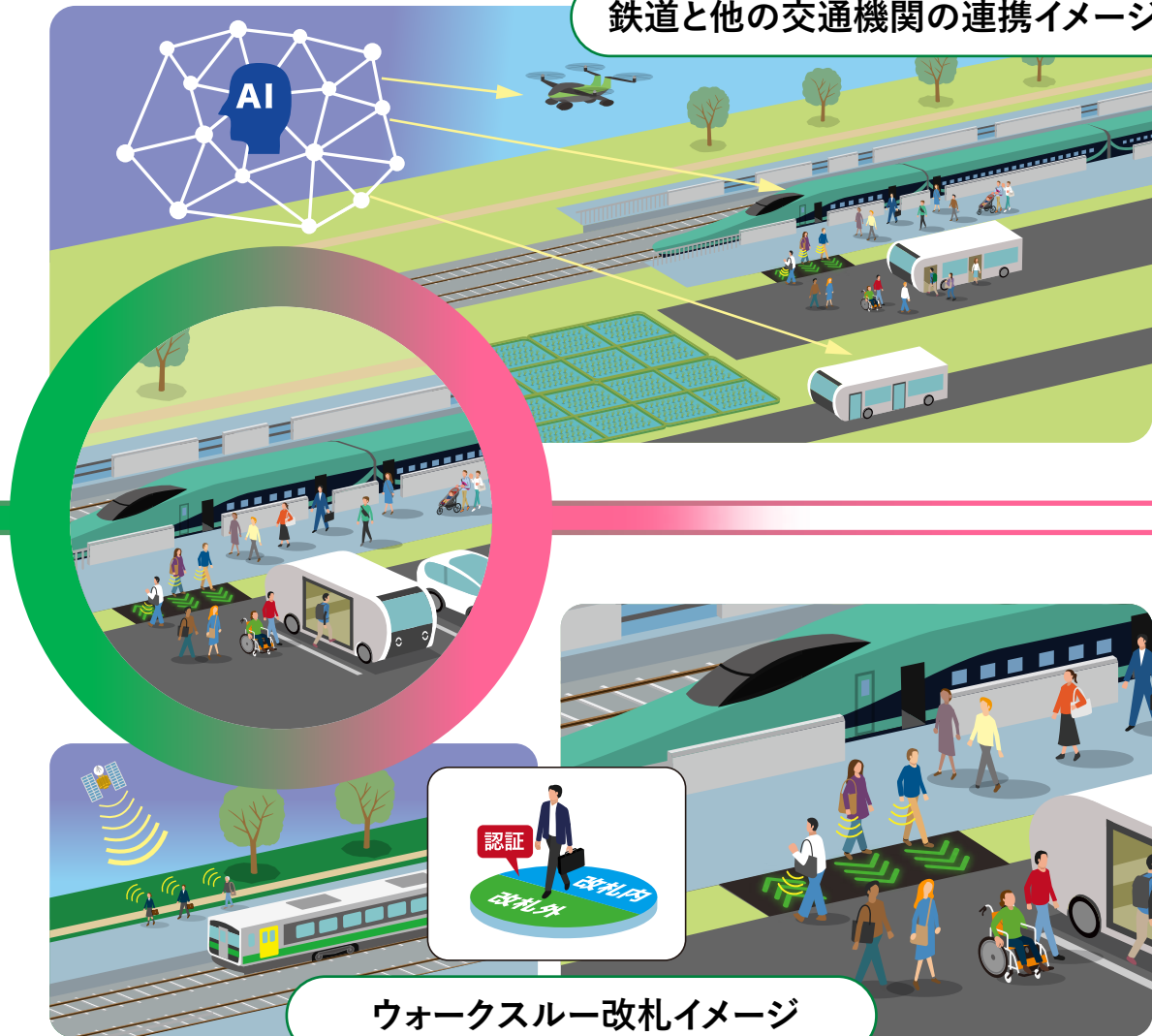
- 鉄道業界の**サステナブルな成長**に向けたビジネスモデルを確立
- 鉄道の建設・改良・保守管理に関わる技術力を活かした**地域課題解決のための技術支援ビジネスを構築**

- **世界有数の海外鉄道オペレータ・コンサル企業への挑戦**
- 積み重ねてきた技術をベースに**未来創造型の総合人材育成プログラムを実現**（特定技能人材など）

快適でシームレスなサービスに感動する暮らし

- 個々のニーズに応じたデマンド交通で目的地までシームレスに移動できる**未来のモビリティを実現**
- 鉄道と他の交通機関の**オペレーション管理**をAIで実施
- バス事業の**アライアンスを拡大**、**空飛ぶクルマ導入等**で交通体制を強化

鉄道と他の交通機関の連携イメージ



- Suicaのセンターサーバー化やきっぷのクラウド化による乗車券類のIC化と磁気券縮小により**紙のきっぷからの脱却を促進**
- **ウォークスルー改札**の導入によりICカードをタッチすることなく自動で入出場

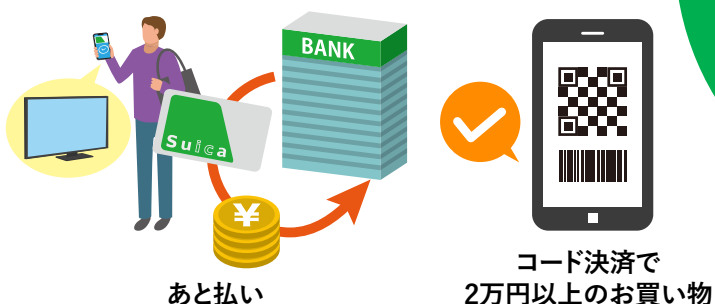
ウォークスルー改札イメージ

生活のデバイスに進化したSuicaで便利な生活

- 利用エリアという当たり前を超えたサービスの展開
- 地域連携ICカードとの統合により**各地域に根差したSuicaを創出**



- Suicaとマイナンバーカードの連携により行政サービスの利用を実現
- Suicaを生活のデバイス化することで、**イエナカ・エキナカ・マチナカ**でのサービスが拡大



- Suicaの生活デバイス化で形成したデジタル経済圏を、**駅周辺ビジネスと融合させ海外に展開**
- コード決済や電子マネーの送受機能、地域限定バリューの機能追加等で当たり前を超えて進化



- Suicaの顧客基盤を活かし、**駅商圈を中心としたお客さまに新たな価値を提供するBtoBビジネスを創出**
- 移動と駅を基軸とした「移動・商業・エンタメ・金融・医療・コミュニティ」を統合する**デジタルプラットフォーム**を構築

地域に活力をもたらし豊かな日本に

- ローカルスタートアップとの共創により地域課題解決の先進モデルを構築
- 地域と連携しながら新しいビジネスを構築し、地域経済を活性化（はこビュン※等）
- 日本郵政との連携により郵便局・駅の地域拠点化
- 二拠点居住・エキナカこども食堂等で地域の拠点づくりを推進

那須塩原エキナカこども食堂



内房線安房勝山駅



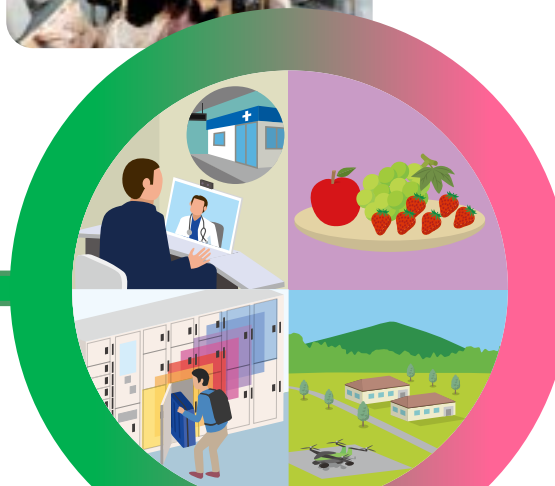
JRE LOCAL HUB



はこビュン



- モーダルミックスの更なる推進による地域交通のリ・デザイン
- 地域連携による駅周辺の魅力的なまちづくり（コンパクトシティ）
- 新しい駅ビルへのチャレンジなど、JR東日本グループならではの地域活性化と移動の目的（地）づくり
- インバウンド需要を取り込み地方創生を実現
- 新しい観光資源の発掘・復興ツーリズム



インバウンド向けツーリズム

新しい駅ビルへのチャレンジ
(JR 青森駅東口ビル)

ウエルネスホテル「ReLabo」



あおり縄文ステーション（県施設）

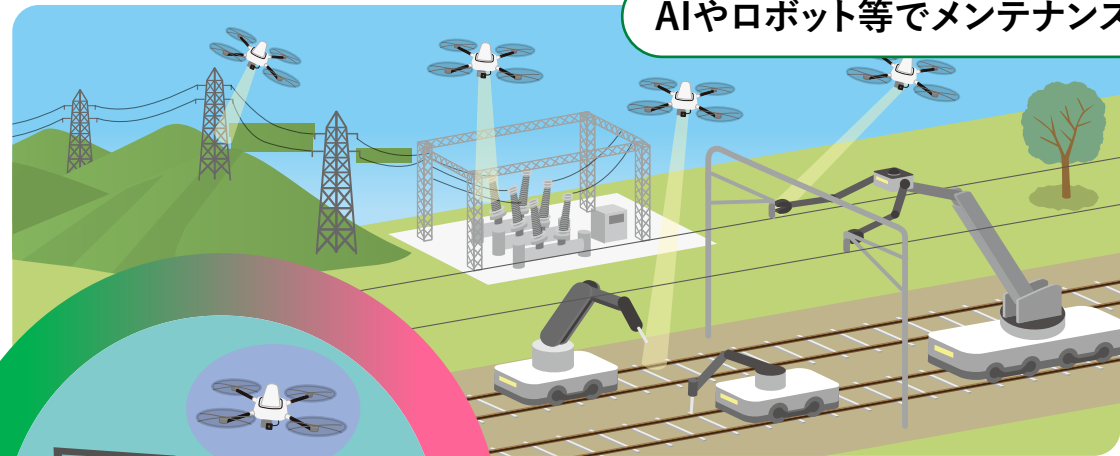
青森市民美術展示館（市施設）



AIとロボットを駆使して働き方を改革

- 点群データを活用したデジタルツインによる設備管理
- 拠点にいながらロボット・ドローン・大型機械を遠隔操作・制御してメンテナンス作業等を実施
- 鉄道運行オペレーションにおけるAI利用についてデファクトスタンダードを確立
- 生成AIで業務そのものを改革し、人ならではの仕事に注力して生産性を向上

AIやロボット等でメンテナンス



- 高度化した生成AIのエージェント機能を業務システムと連携させることで企画・調整業務を移管
- 集積された財務データの収支見込・予算実績の分析及び戦略の立案に生成AIを活用
- 優先的に監査すべきリスクの高い分野・業務の洗い出しや必要なデータの収集、監査報告書の作成などに生成AIを活用

ロボットでご案内



- 駅構内でお困りのお客さま等をAIでパターン解析しロボットがお声掛けするシステムの開発

持続可能で豊かな地球環境

- 再生可能エネルギーの活用を推進
- まちづくりにおける最適なエネルギーマネジメントの実現
- 新エネルギー（フュージョンエネルギー等）の実用化に向けた挑戦



かわうち鬼太郎山
風力発電



内原第1・第2
太陽光発電

- 川崎発電所の脱カーボン推進
- 信濃川発電所の持続的な維持運用と生物多様性保全の両立

川崎発電所



サケの稚魚放流



信濃川発電所

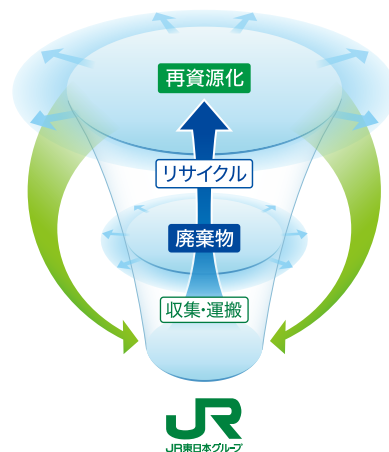


- グループから発生する廃棄物を再資源化し、グループ内で利活用する取り組みの推進
- 水素ハイブリッド車両の営業運転投入
- 車両・設備等の環境性能向上（水素、バイオ燃料）による環境負荷低減



水素ハイブリッド車両

UPCYCLING CIRCULAR



第5部

数值目標(連結)

数値目標策定にあたって

- 「勇翔2034」のKGI※（長期的な経営目標）として、「**2031年度ROE10%以上**」を掲げます。
- 既存事業の成長と非連続な成長を通じて**2031年度の営業収益4兆円超**をめざし、5兆円の営業収益規模（2034年度）に向けた成長軌道を描きます。
- **コングロマリット・プレミアム**を生み出し、グループの企業価値を最大化するため、**M&A等の資本戦略**を進めます。また、経営環境に応じた**最適な資本関係**を追求していきます。

※KGI=Key Goal Indicator

	2024年度
営業収益	28,875億円
EBITDA※ ¹	7,829億円
営業利益	3,767億円
ROA※ ²	3.8%
ネット有利子負債※ ³ / EBITDA	6.0倍
ROE※ ⁴	8.0%

既存事業の成長に加え、
稼ぐ力を早期に高め、
非連続な成長を実現

● M&Aの実現

● 新規事業創造

2031年度
4兆円超
1.2兆円程度
7,000億円程度
5%以上
5倍程度
10%以上

2034年度
営業収益5兆円に
向けた成長軌道
を描く



=KGI

※1 EBITDA=営業利益+減価償却費 ※2 ROA:総資産営業利益率 ※3 ネット有利子負債=有利子負債残高-現金及び現金同等物残高 ※4 ROE:自己資本当期純利益率
(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

2031年度の数値目標



- **ROEをKGI※¹（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※²として、ROA、営業収益、EBITDA、ネット有利子負債/EBITDAを設定します。**
- **配当性向を2027年度40%に向けて段階的に引き上げるとともに、柔軟に自己株式取得を実施します。**

※1 KGI=Key Goal Indicator ※2 KPI=Key Performance Indicator

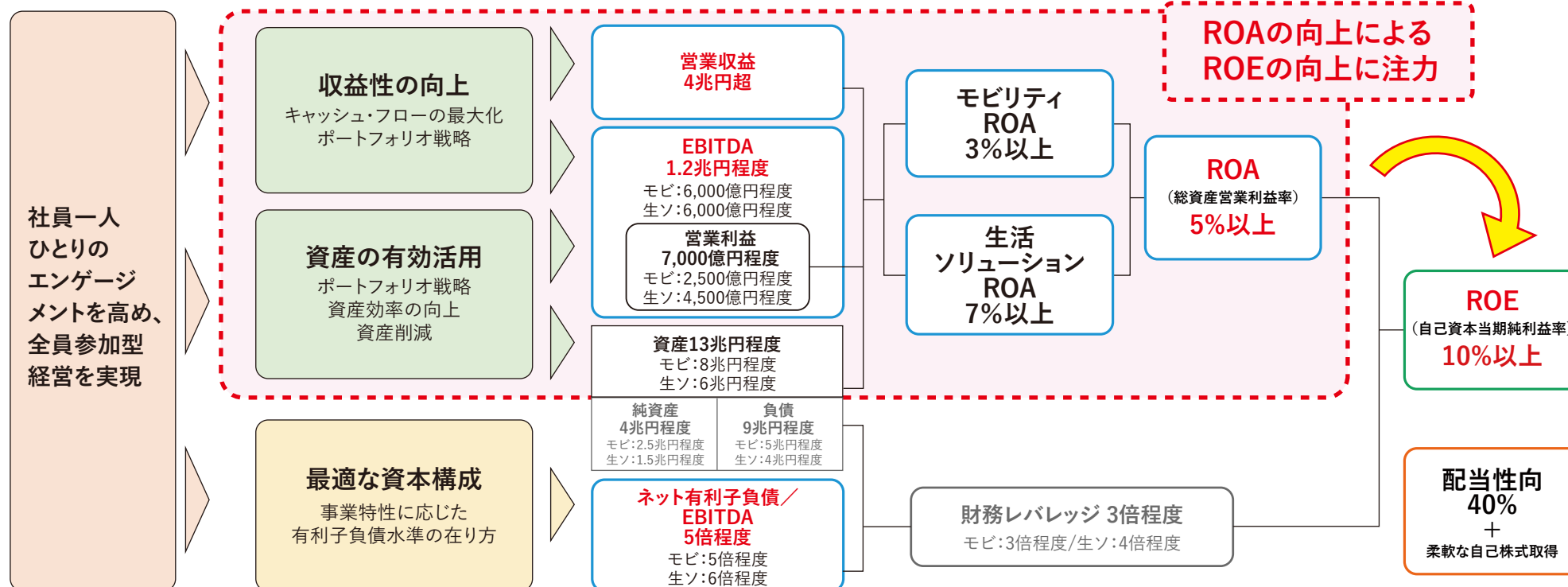
2031年度の数値目標

KGI

KPI

株主還元指標

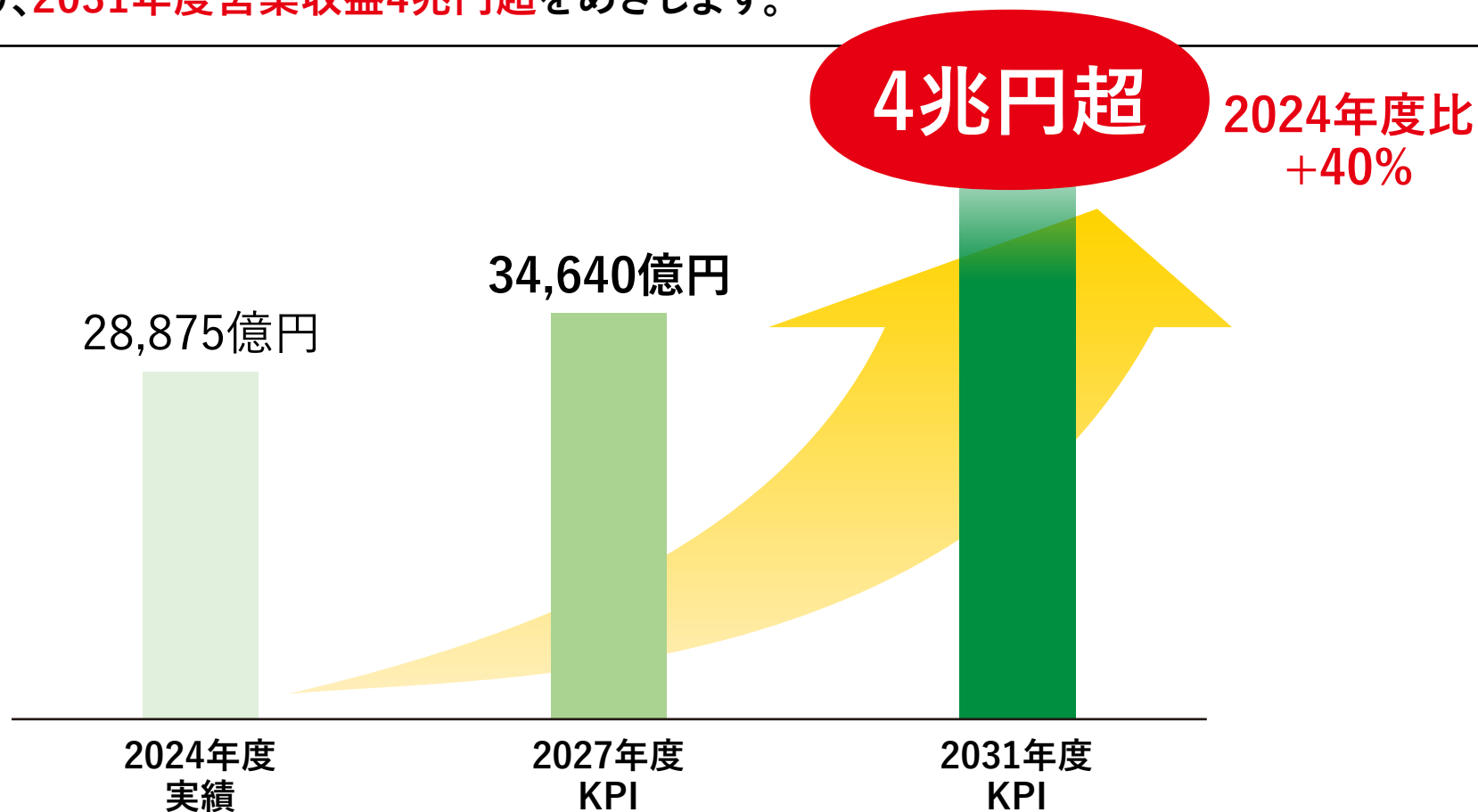
モビ=モビリティ 生ソ=生活ソリューション



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

営業収益

- JR東日本グループは、社員一人ひとりの業務遂行やチャレンジを通じた全員参加型経営をベースに、「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力します。
- 「収益性の向上」の源泉となるのは営業収益です。モビリティと生活ソリューションの二軸や、融合と連携によるシナジーでの既存事業の成長に加え、M&Aや新規事業創造を通じた非連続な成長により、**2031年度営業収益4兆円超**をめざします。

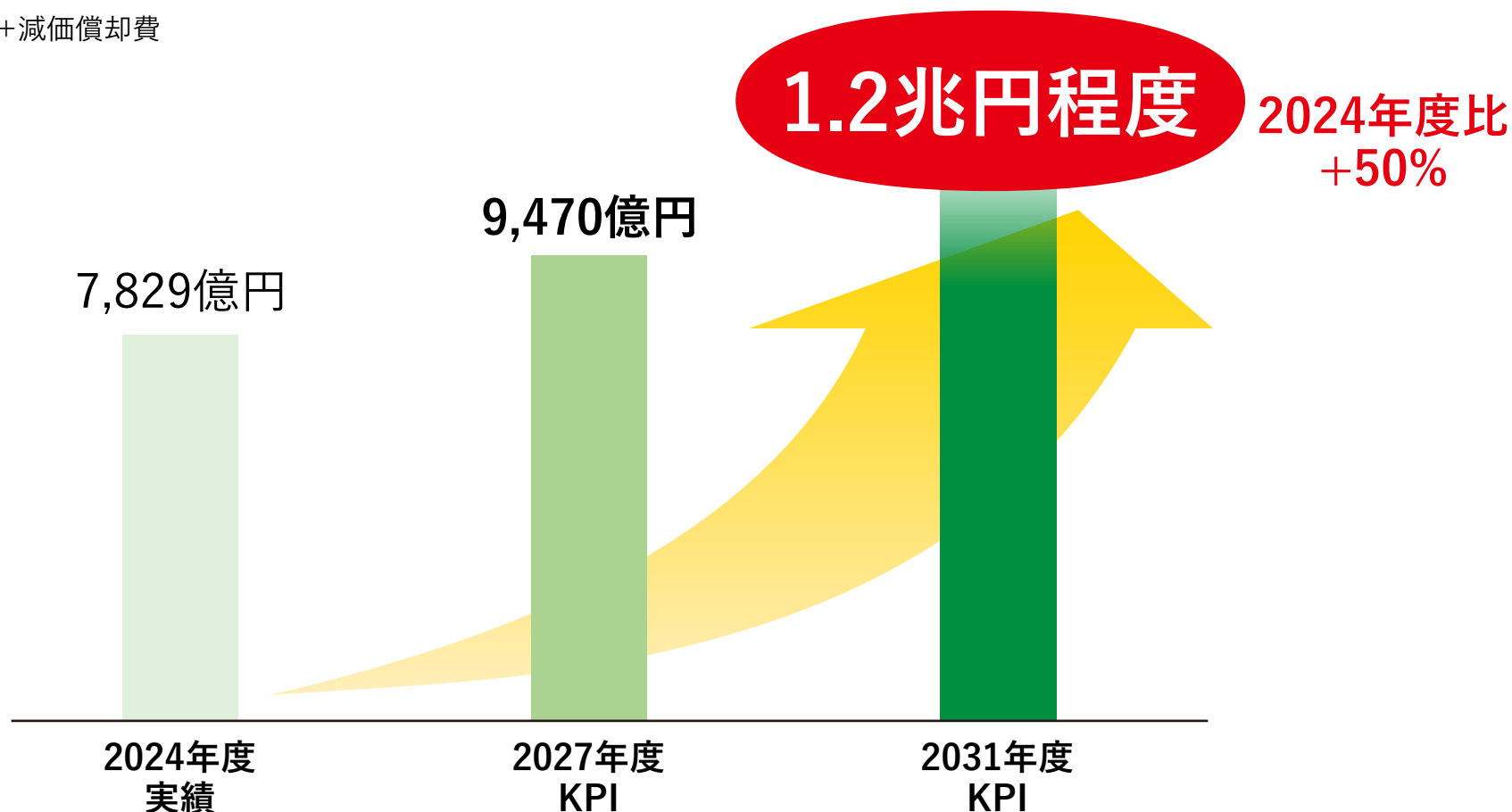


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

EBITDA※

- 「収益性の向上」のため、中長期的視点でキャッシュの創出力を高める観点から、EBITDAをKPIとして設定し、2031年度に1.2兆円程度をめざします。
- EBITDAを伸ばすために最も重視するのは、利益成長です。営業利益を2027年度4,850億円、2031年度7,000億円程度まで伸ばし、EBITDAの伸長に繋がります。

※EBITDA=営業利益+減価償却費

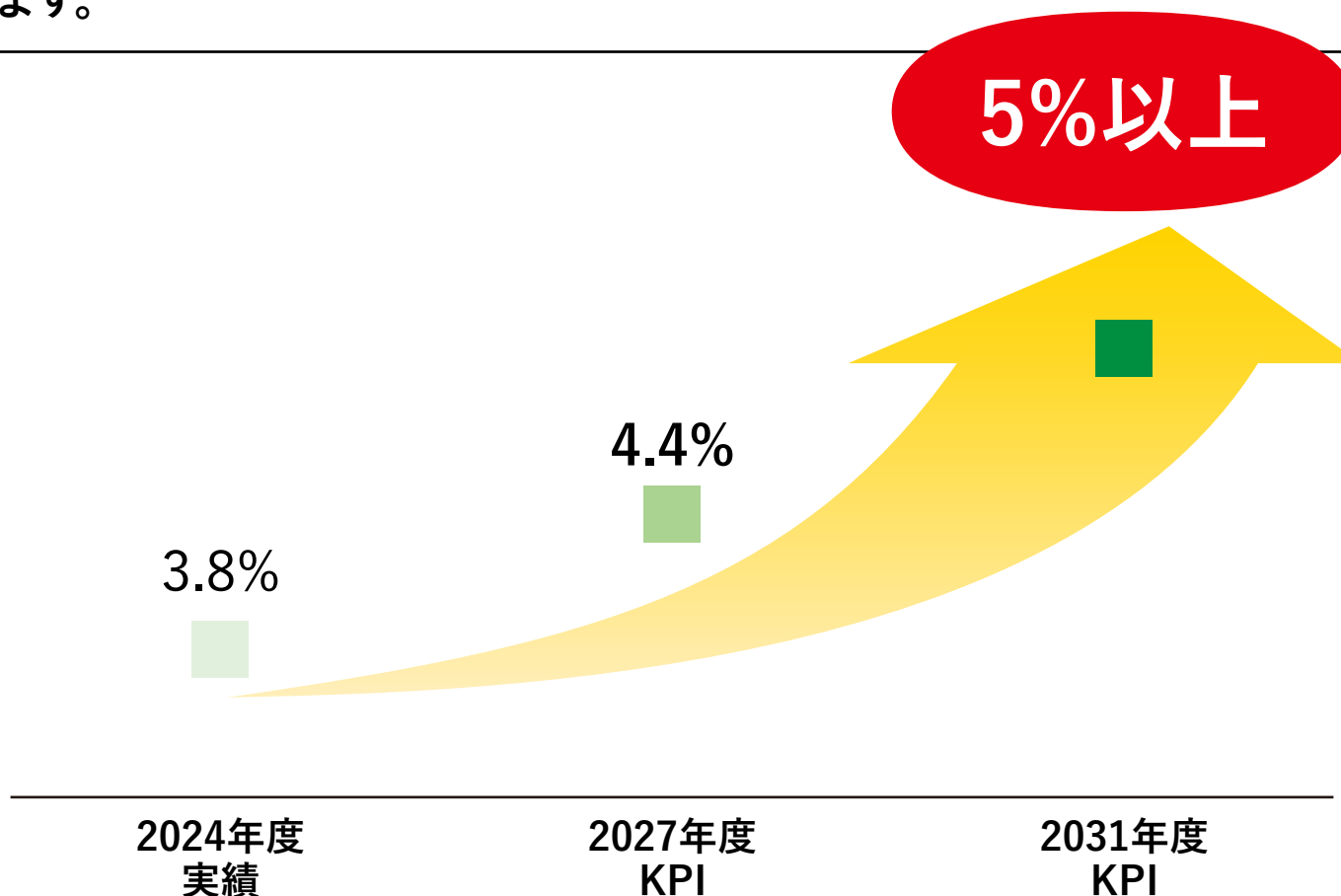


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

ROA※

- 鉄道事業や不動産事業を営んでいる特性上、JR東日本グループでは多くの事業用固定資産を保有しています。
- このような事業特性を踏まえ、現在保有してい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「収益性の向上」と「資産の有効活用」に注力し、2031年度のROAを5%以上に引き上げます。

※総資産営業利益率



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

ネット有利子負債^{※1}/EBITDA^{※2}

■ サステナブルに事業を運営していくため、モビリティと生活ソリューションそれぞれの事業特性に応じて稼ぐ力と有利子負債のバランスをコントロールし、グループ全体では2031年度ネット有利子負債/EBITDA5倍程度をめざします。

※1 ネット有利子負債＝有利子負債残高－現金及び現金同等物残高

※2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費

6.0倍

5倍程度

2024年度
実績

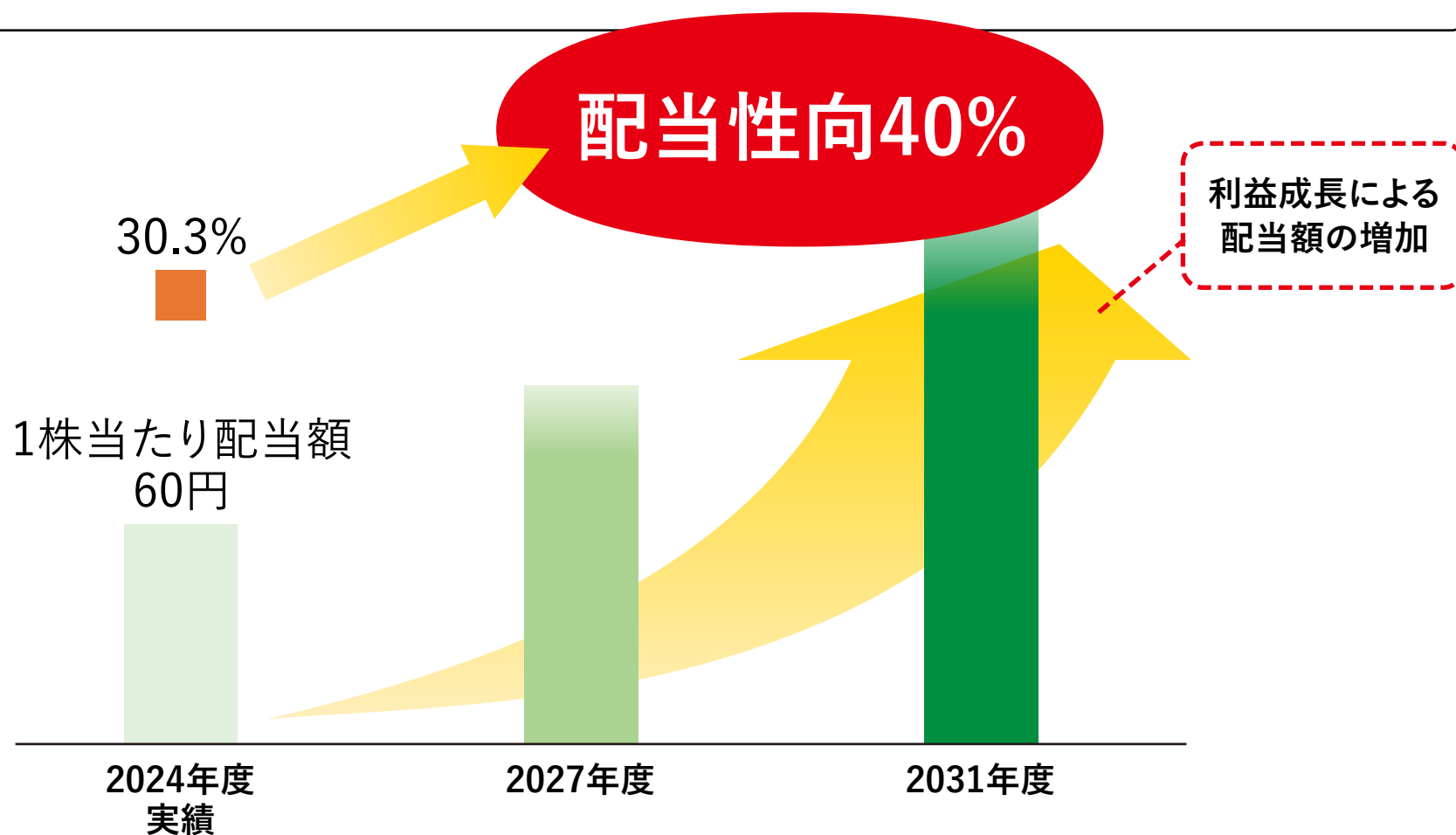
2027年度
KPI

2031年度
KPI

(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

株主還元

- 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。利益成長により配当額を増加させ、株主還元を拡充していきます。
- また、柔軟に自己株式取得を実施します。

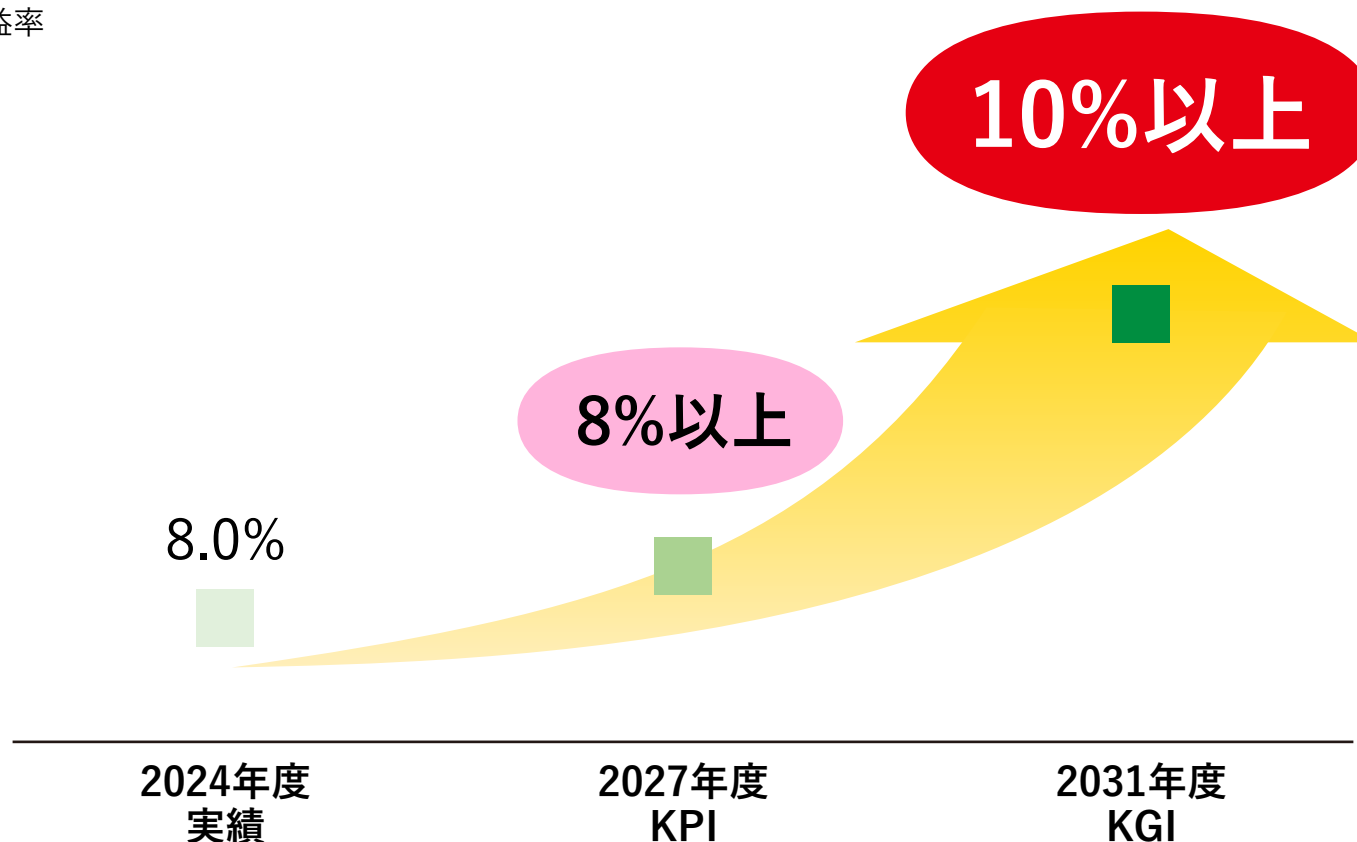


(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

ROE※

- 「四方良しの経営」を通じてJR東日本グループのサステナブルな成長を実現するための**KGI**（**長期的な経営目標**）として、**ROEを設定**し、資本コストを上回るリターンの創出をめざします。
- 社員一人ひとりの業務遂行やチャレンジを通じた全員参加型経営をベースに、「収益性の向上」と「資産の有効活用」によるROA向上に特に注力するとともに、最適な資本構成を実現することにより、**2031年度ROE10%以上を達成**します。

※自己資本当期純利益率



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

2031年度の数値目標までのプロセス

(単位:億円)	2025年度 業績予想
営業収益	30,230
運輸	20,010
流通・サービス	4,180
不動産・ホテル	5,010
その他	1,030
EBITDA	8,090
運輸	4,750
流通・サービス	870
不動産・ホテル	1,910
その他	580
ROA	3.7%
モビリティ	2.4%
生活ソリューション	5.3%
ネット有利子負債／EBITDA	6.1倍
モビリティ	5.5倍
生活ソリューション	6.9倍
ROE	7.7%
【参考】営業利益	3,870
運輸	1,770
流通・サービス	670
不動産・ホテル	1,210
その他	240

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

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

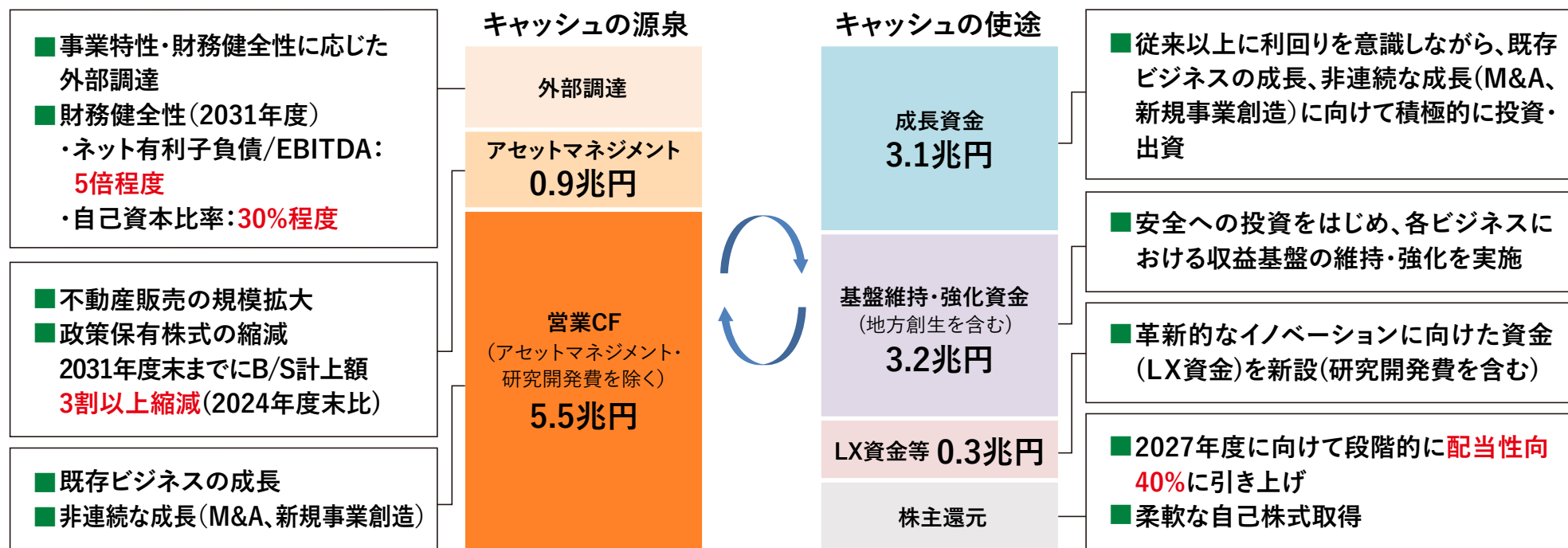
現時点の見通し



(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (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

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)

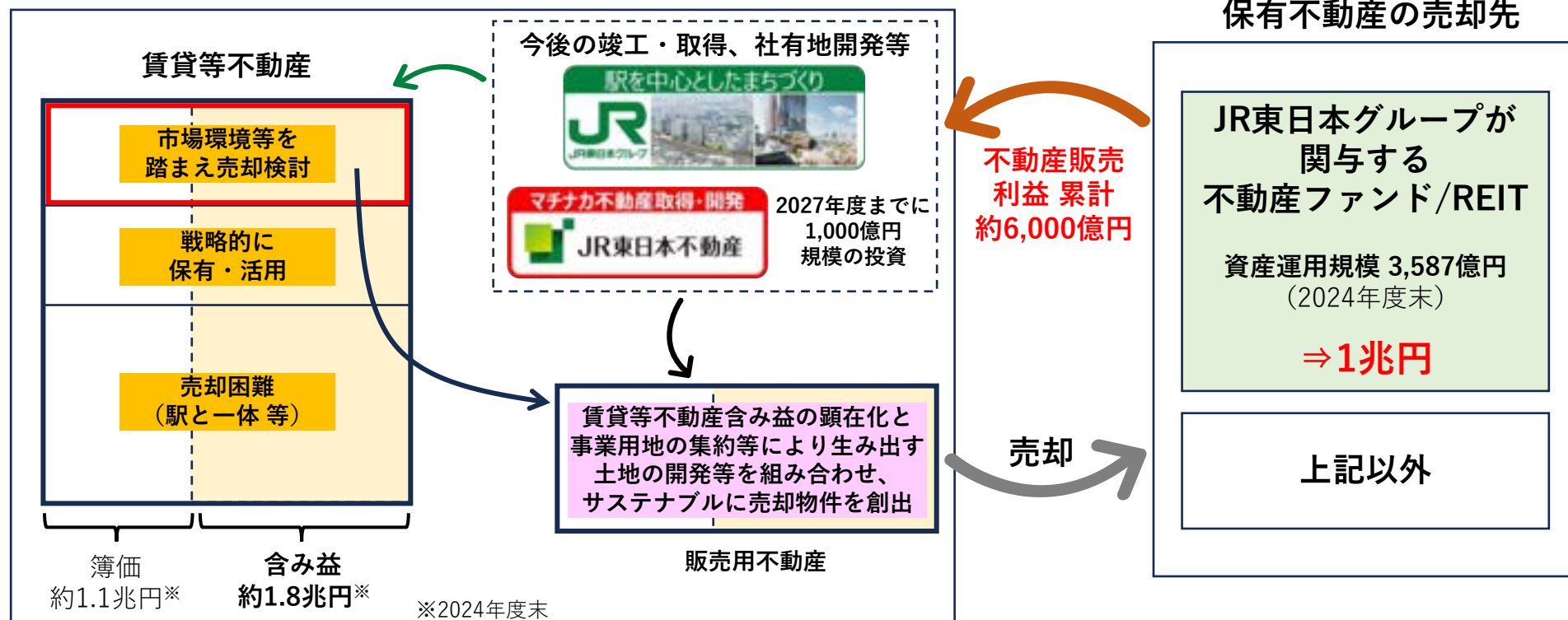
(注1) 鉄道旅客運賃の上限変更が申請どおり認可され、2026年3月より運賃改定を実施する場合 (注2) 2025年3月末時点で当社グループが適用している会計基準に基づく

不動産の回転型ビジネスモデル

- 不動産・ホテルセグメントの**ROA目標を5%以上、ネット有利子負債/EBITDA倍率の目安を8～10倍**とし、物件の取得及び回転のペースをコントロールしながら不動産事業の稼ぐ力を高めます。
- 不動産回転・マネジメントビジネスは以下の数値を目安に推進します。
 - ・**不動産販売利益 約6,000億円**（2025年度～2031年度累計）
 - ・**不動産ファンド事業における資産運用規模 1兆円**（2031年度）

※市場環境の状況等により、変更する場合があります。

JR東日本グループ



Suica Renaissance

- Suicaを「生活のデバイス」として、「日常も旅先も、これさえあればいい」というユニバーサルな決済ツールへと進化させ、当社グループの各サービスのご利用を増やします(リフトアップ効果)。
 - Suica等のデータを活用した**広告ビジネスの成長**により、広告分野における利益拡大を図ります。
 - 乗車スタイルの変革やSuica Renaissance等によりこれまでの当たり前を超えることで、**お客さまに応じた体験価値(ライフ・バリュー)の創造**とともに、**生産性の向上**も実現します。
- Suicaデータによるモビリティ、ショッピングセンター、物販・飲食、ホテル、広告等の成長への貢献

Suicaアプリ(仮称)の導入により
Suicaを「生活のデバイス」に進化

Suica等のデータを活用した
広告ビジネスの成長



2031年度

営業利益 + 200億円程度※

※2024年度比

- 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の実現
【今後10年以内に実現をめざす】



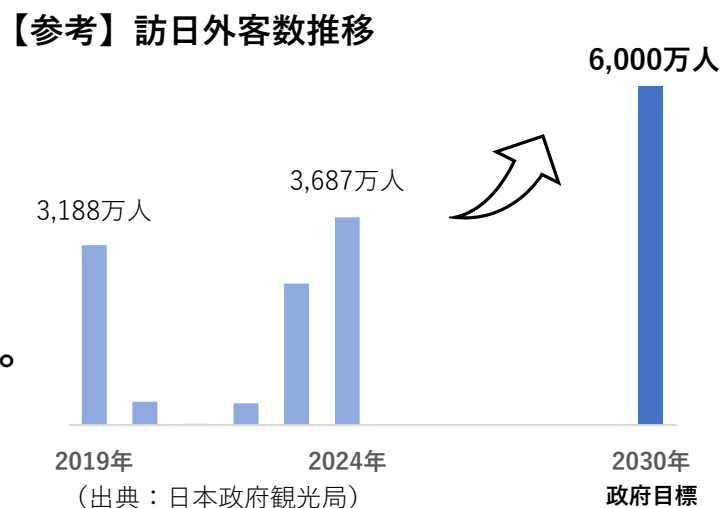
将来的に**オペレーションコスト**
△100～150億円/年程度※を想定

出改札機器の削減等で生み出した
スペースの有効活用による増収

※2024年度比

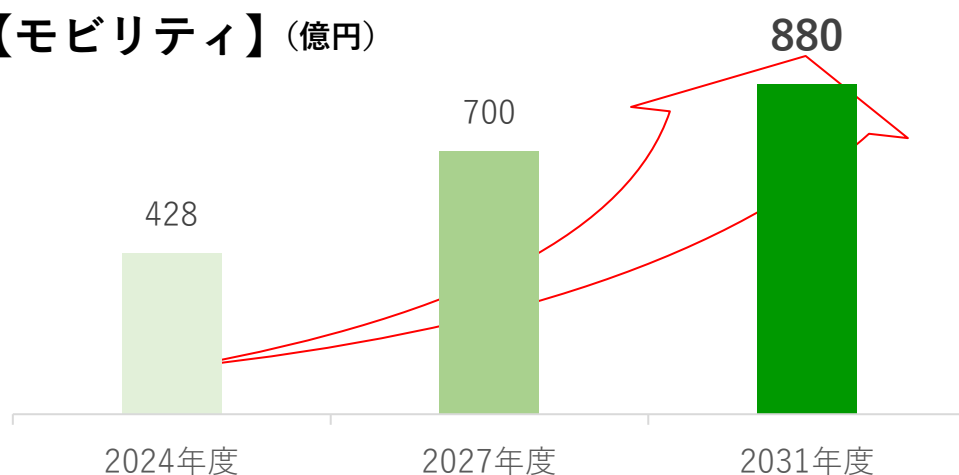
インバウンド需要の獲得

- 訪日外客数6,000万人（2030年）の政府目標を見据え、魅力的な観光地づくりやPRの強化により、首都圏を起点に東北・上信越へのインバウンド需要を拡大します。
- 訪日客に占める東北での宿泊割合（※）を5%程度に伸ばすことを目指し、ストレスフリーな受入環境の整備に加え、増発や車両新造等による輸送力増強も検討します。
- 高付加価値サービスも検討し、需要に合わせたプライシングでインバウンド収入を拡大します。



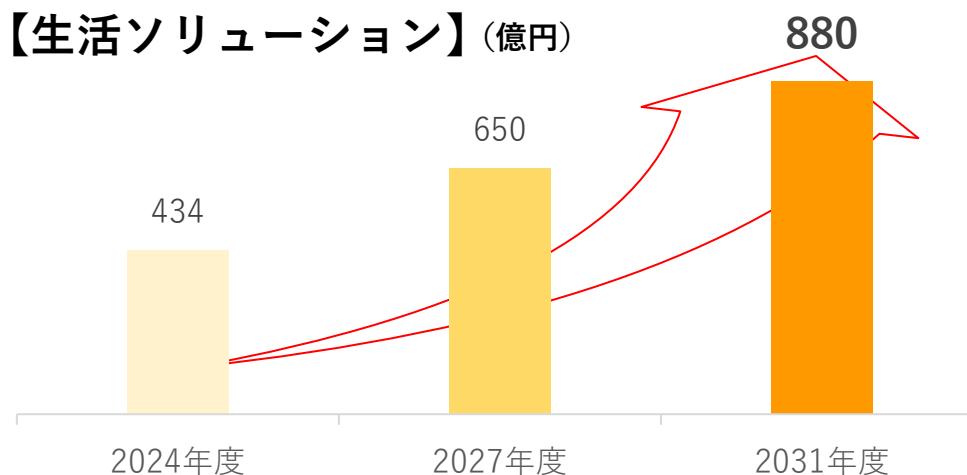
※：観光庁発表の宿泊旅行統計調査における「都道府県別 外国人延べ宿泊者数（従業者数10人以上の施設）」の東北シェア。2024年は1.5%。

【モビリティ】（億円）



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）

【生活ソリューション】（億円）



ホテル事業における外国人宿泊収入+SC事業・小売店舗・ガーラ湯沢の外国人販売額（推計）

安心と感動を、
未来へつなぐ。



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。

KPIの更新について

「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については、以下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。

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	18,070億円（+381億円）	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%