

2026年3月期 第1四半期決算 説明資料

2025年7月31日
東日本旅客鉄道株式会社

2026年3月期 第1四半期決算のポイント

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	6,866	7,153	+286	104.2	28,875	30,230	+1,354	104.7
営業利益	1,205	1,147	△57	95.2	3,767	3,870	+102	102.7
経常利益	1,064	989	△74	93.0	3,215	3,230	+14	100.4
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	733	786	+53	107.4	2,242	2,270	+27	101.2
EBITDA	2,181	2,165	△16	99.2	7,829	8,090	+260	103.3

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

連結決算

増収増益

- 鉄道のご利用増やエキナカ店舗の売上増などにより、営業収益は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計上などにより親会社株主に帰属する四半期純利益は増益

セグメント

全てのセグメントが増収

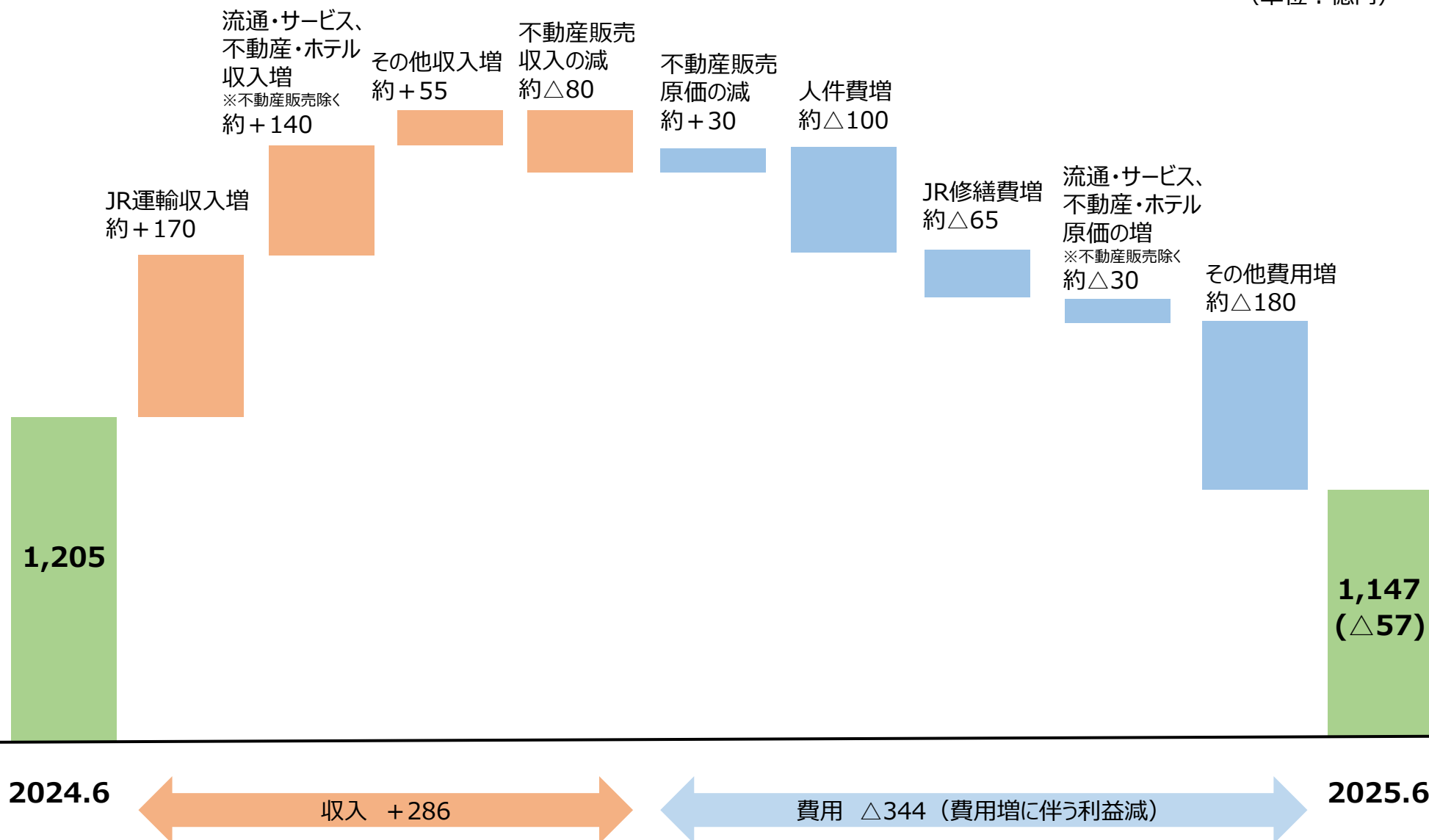
- 運輸事業は、鉄道運輸収入が増加したものの、物件費の増加などにより増収減益
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより増収増益
- 不動産・ホテル事業は、オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上などが増加したものの、不動産販売の利益減などにより増収減益
- その他は、システム受託開発の売上などが増加したものの、海外鉄道事業の利益減などにより増収減益

○2026年3月期の業績予想および配当予想※は、2025年4月30日の公表内容から修正いたしません。

※参考：中間配当（1株当たり予想） 31円 期末配当（1株当たり予想） 31円

2026年3月期第1四半期 連結営業利益増減

(単位：億円)



連結 損益計算書

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	6,866	7,153	+286	104.2	
運輸	4,650	4,852	+202	104.4	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	908	962	+54	106.0	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	1,097	1,105	+7	100.7	オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上増
その他	209	232	+22	110.6	システム受託開発の売上増
営業利益	1,205	1,147	△57	95.2	
運輸	686	677	△9	98.7	物件費の増
流通・サービス	130	141	+10	108.3	
不動産・ホテル	339	284	△55	83.6	不動産販売の利益減
その他	41	35	△6	85.2	海外鉄道事業の利益減
調整額	6	9	+2	142.1	
営業外損益	△140	△ 157	△17	112.3	
営業外収益	61	71	+9	115.9	
営業外費用	201	228	+27	113.4	
経常利益	1,064	989	△74	93.0	
特別損益	△17	137	+155	—	
特別利益	32	233	+200	712.5	投資有価証券売却益の計上
特別損失	50	95	+45	189.5	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	733	786	+53	107.4	
EBITDA	2,181	2,165	△16	99.2	※ 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	1,403	1,406	+2	100.2	
流通・サービス	174	190	+15	109.1	
不動産・ホテル	476	444	△32	93.2	
その他	120	114	△5	95.5	

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	4,650	4,852	+202	104.4	19,457	20,010	+552	102.8
営業利益	686	677	△9	98.7	1,760	1,770	+9	100.5
EBITDA	1,403	1,406	+2	100.2	4,751	4,750	△1	100.0
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 %）

			1Q	2Q	3Q	4Q	通期
定期		計画	100	100	100	100	100
		実績	102				
定期外	新幹線	計画	101	101	103	104	102
		実績	105				
	在来線	計画	103	103	103	104	103
		実績	104				
合計		計画	102	101	102	103	102
		実績	104				

■ 鉄道営業収入・新幹線輸送量・平日定期利用（対前年実績 %）

			4月	5月	6月	1Q
鉄道営業収入 自社取扱分 （推計値）※	定期		100	101	100	100
	定期外	近距離	103	104	107	105
		中長距離	106	107	105	106
		合計	104	106	106	105
	合計		103	105	105	104
新幹線 断面輸送量 （方面別）	東北（大宮～宇都宮・古川～北上）		103	107	103	105
	上越（大宮～高崎）		102	108	108	106
	北陸（高崎～軽井沢）		102	108	105	105
	合計		103	108	105	105
新幹線 断面輸送量 （平休別）	平日		105	108	103	106
	休日		99	105	109	104
首都圏自動改札平日定期利用			102	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)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	908	962	+54	106.0	3,937	4,180	+242	106.1
営業利益	130	141	+10	108.3	605	670	+64	110.7
EBITDA	174	190	+15	109.1	799	870	+70	108.8

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 %）

		1Q	2Q	3Q	4Q	通期
リテール	計画	105	105	105	105	105
	実績	105				
交通広告	計画	110	105	110	105	106
	実績	100				

■流通・サービス事業 売上高の推移（対前年実績 %）

	4月	5月	6月	1Q
物販・飲食	106	108	108	107
JR東日本クロスステーション (リテール) (既存)	105	108	108	107
JR東日本クロスステーション (フーズ) (既存)	104	106	106	106

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		2025.3 実績	2026.3 業績予想	2026.3/2025.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	1,097	1,105	+7	100.7	4,454	5,010	+555	112.5
うち、不動産販売	125	45	△79	36.4	454	670	+215	147.3
営業利益	339	284	△55	83.6	1,203	1,210	+6	100.5
うち、不動産販売	91	40	△51	44.0	315	450	+134	142.5
EBITDA	476	444	△32	93.2	1,758	1,910	+151	108.6
うち、不動産販売	91	40	△51	44.0	315	450	+134	142.5
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 %)

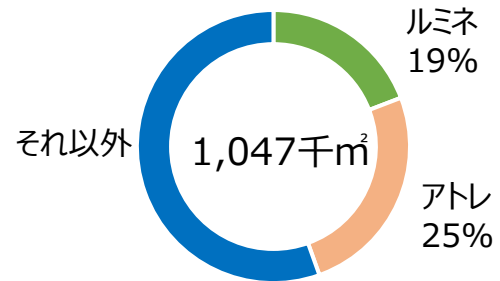
	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	110	110	110	105	109
実績	110				

(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6	
			増減	%
営業収益	209	228	+19	109.3
うち				
メトロ	111	120	+8	108.1
メッツ	48	55	+7	114.5
営業利益	30	38	+7	125.7

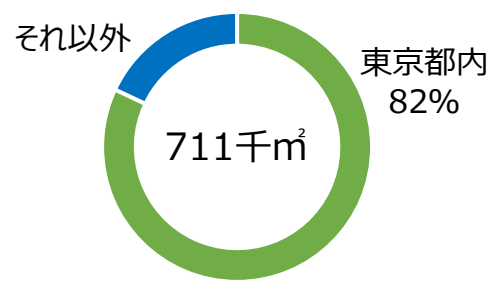
不動産・ホテル事業（関連指標）

■ ショッピングセンター貸付可能面積 （2025年6月末）

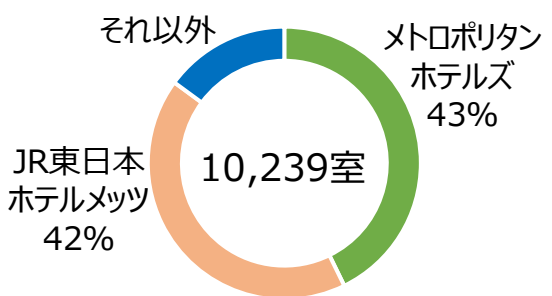


※リテールビジネスに分類されるSCも含む

■ オフィス貸付可能面積 （2025年6月末）



■ ホテル部屋数 （2025年6月末）



■ 駅ビル店舗売上／ホテル客室稼働率・客室平均単価

			4月	5月	6月	1Q
駅ビル	店舗売上		105	106	104	105
	ルミネ（既存）	対前年（%）	104	106	102	104
	アトレ（既存）		105	106	106	106
ホテル	売上	対前年（%）	117	111	103	110
	客室稼働率	%	80.5	79.2	78.1	79.3
		対前年（pt）	+1.2	+0.5	△2.2	△ 0.1
	客室平均単価	円/室	21,425	19,538	17,667	19,558
		対前年（%）	120	113	104	112

■ オフィス空室率（%）

	2023.3	2024.3	2025.3	2025.6
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	2.1
マーケット都心5地区平均 （出典：三鬼商事）	6.41	5.47	3.86	3.37

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6	
			増減	%
営業収益	209	232	+22	110.6
営業利益	41	35	△6	85.2
EBITDA	120	114	△5	95.5

2025.3 実績	2026.3 業績予想	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増により対前年で増収
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 %）

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	100	105	100	125	107
実績	105				

※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

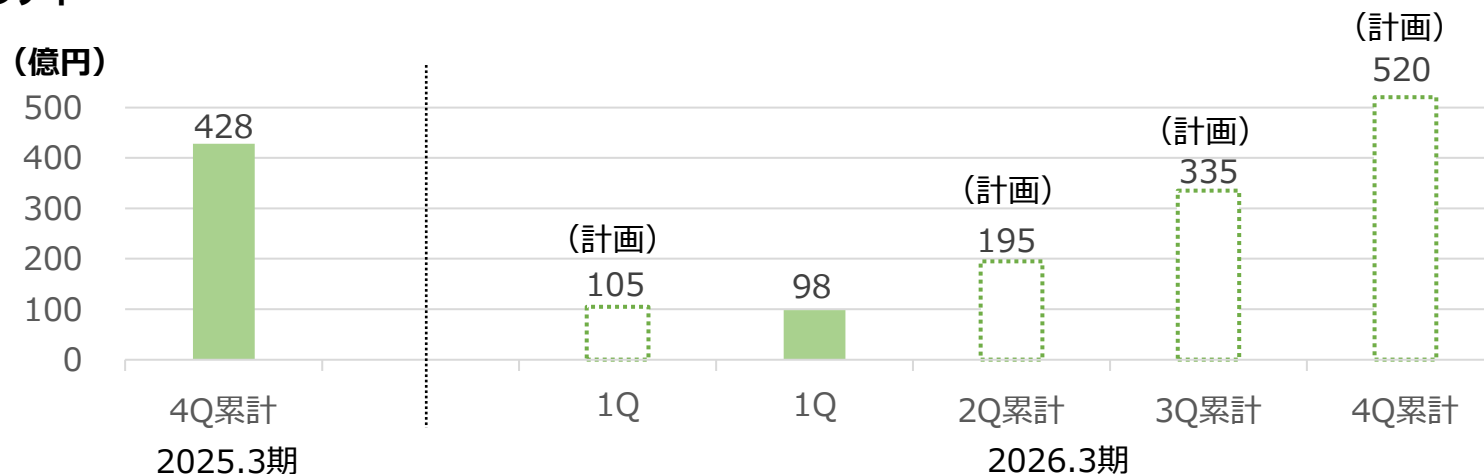
	4月	5月	6月	1Q
件数 (百万件)	285	293	304	881
前年比 (%)	103	103	106	104

（参考）IT・Suica事業の実績

(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6	
			増減	%
営業収益	148	156	+8	105.5
営業利益	28	29	+0	103.1

インバウンド収入実績

■モビリティ

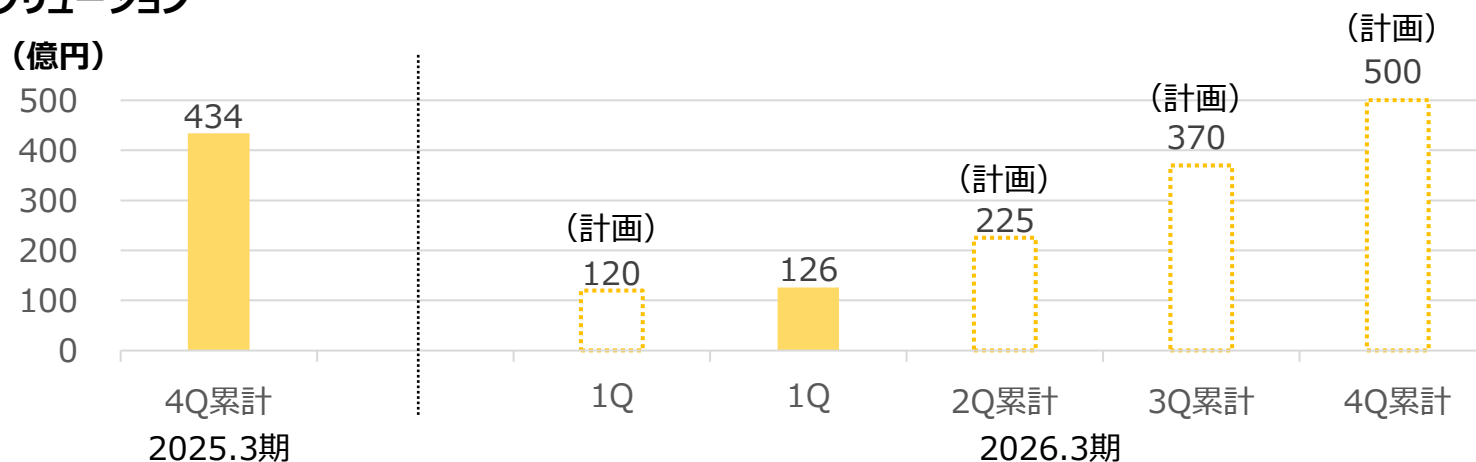


【カウント方法】

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	2025.6 実績	2025.6/2025.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		101,742	100,964	△778	99.2	
	流動資産	12,500	11,609	△891	92.9	
	固定資産	89,241	89,354	+113	100.1	
負債		73,020	71,788	△1,231	98.3	
	流動負債	17,419	16,143	△1,276	92.7	未払金の減
	固定負債	55,600	55,644	+44	100.1	
純資産		28,722	29,175	+453	101.6	
負債・純資産合計		101,742	100,964	△778	99.2	

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	2025.6 実績	2025.6/2025.3		平均金利（対2025.3）
			増減	%	
有利子負債残高	49,553	51,202	+1,648	103.3	1.53%（△0.04%）
社債	32,463	32,313	△149	99.5	1.35%（△0.00%）
長期借入金	14,017	14,017	△0	100.0	0.98%（+0.01%）
鉄道施設購入長期末払金	3,067	3,067	－	100.0	6.55%（－）
その他有利子負債	4	1,803	+1,798	－	0.51%（△3.23%）
ネット有利子負債残高	47,218	49,356	+2,137	104.5	

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		2026.3 計画	2026.3/2025.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	459	434	△24	94.6	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	419	845	+426	201.6	4,850	+893	122.6
合計		878	1,279	+401	145.7	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

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2024.6 実績	2025.6 実績	2025.6/2024.6		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	5,069	5,296	+227	104.5	
運輸収入	4,290	4,459	+169	103.9	
その他の収入	778	837	+58	107.5	
営業費用	4,064	4,307	+242	106.0	
人件費	1,016	1,074	+57	105.6	
物件費	1,703	1,850	+146	108.6	
動力費	172	160	△11	93.4	
修繕費	484	548	+63	113.0	
その他	1,046	1,141	+94	109.1	部外委託関係の増
機構借損料等	208	208	△0	99.8	
租税公課	334	341	+7	102.3	
減価償却費	801	832	+31	103.9	
営業利益	1,004	989	△15	98.5	
営業外損益	△4	54	+59	—	受取配当金の増
経常利益	999	1,043	+43	104.4	
特別損益	△12	184	+197	—	投資有価証券売却益の計上
四半期純利益	725	940	+214	129.6	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)		2025.3 実績	2025.6 実績	2025.6/2025.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		91,394	90,755	△639	99.3	
	流動資産	9,099	8,198	△900	90.1	
	固定資産	82,295	82,556	+261	100.3	
負債		70,443	69,243	△1,199	98.3	
	流動負債	16,357	15,218	△1,139	93.0	未払金の減
	固定負債	54,085	54,025	△59	99.9	
純資産		20,951	21,511	+560	102.7	
負債・純資産合計		91,394	90,755	△639	99.3	

旅客輸送量・鉄道運輸収入 実績

参考資料



		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2024.6 実績	2025.6 実績	対前年 %	2024.6 実績	2025.6 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		5,154	5,417	105.1	1,332	1,406	+73	105.5	
	定期	443	478	107.8	59	63	+4	107.4	
	定期外	4,711	4,939	104.9	1,273	1,342	+69	105.4	・鉄道利用の増加：+65 ・インバウンド：+5
在来線		25,458	26,249	103.1	2,957	3,053	+95	103.2	
	定期	15,690	16,097	102.6	1,033	1,050	+16	101.6	
	定期外	9,767	10,152	103.9	1,924	2,003	+78	104.1	
在来線 関東圏	(再掲)	24,158	24,911	103.1	2,799	2,890	+90	103.2	
	定期	14,971	15,375	102.7	990	1,007	+16	101.7	
	定期外	9,186	9,535	103.8	1,809	1,883	+73	104.1	・鉄道利用の増加：+50 ・中央線快速グリーン車導入：+17 ・インバウンド：+5
在来線 その他	(再掲)	1,300	1,338	103.0	157	162	+5	103.2	
	定期	718	722	100.5	43	43	+0	100.1	
	定期外	581	616	106.0	114	119	+4	104.3	・鉄道利用の増加：+5
合計		30,612	31,667	103.4	4,290	4,459	+169	103.9	
	定期	16,133	16,575	102.7	1,092	1,114	+21	101.9	・鉄道利用の増加：+20
	定期外	14,479	15,091	104.2	3,197	3,345	+147	104.6	

※ 「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

2025年3月期 新幹線・在来線別収支

(単位：億円)		新幹線			在来線		
		2024.3	2025.3	2025.3/ 2024.3 (%)	2024.3	2025.3	2025.3/ 2024.3 (%)
営業収入 〔収入〕		1,194	1,194	100.0	6,108	6,108	100.0
輸送人収入 〔百万人収入〕		21,230	22,679	106.8	98,470	101,628	103.2
営業収益	A	5,537	5,983	108.1	12,498	12,871	103.0
営業費用		3,867	4,064	105.1	12,188	12,728	104.4
営業損益	B	1,669	1,919	115.0	310	142	46.0
固定資産	C	19,175	19,226	100.3	33,468	33,937	101.4
減価償却費		758	785	103.5	2,222	2,310	103.9
B/A		30.1%	32.1%	—	2.5%	1.1%	—
B/C		8.7%	10.0%	—	0.9%	0.4%	—

旅客輸送量・鉄道運輸収入

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

主な費用（単体）

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

「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

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

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

- 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

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

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

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

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

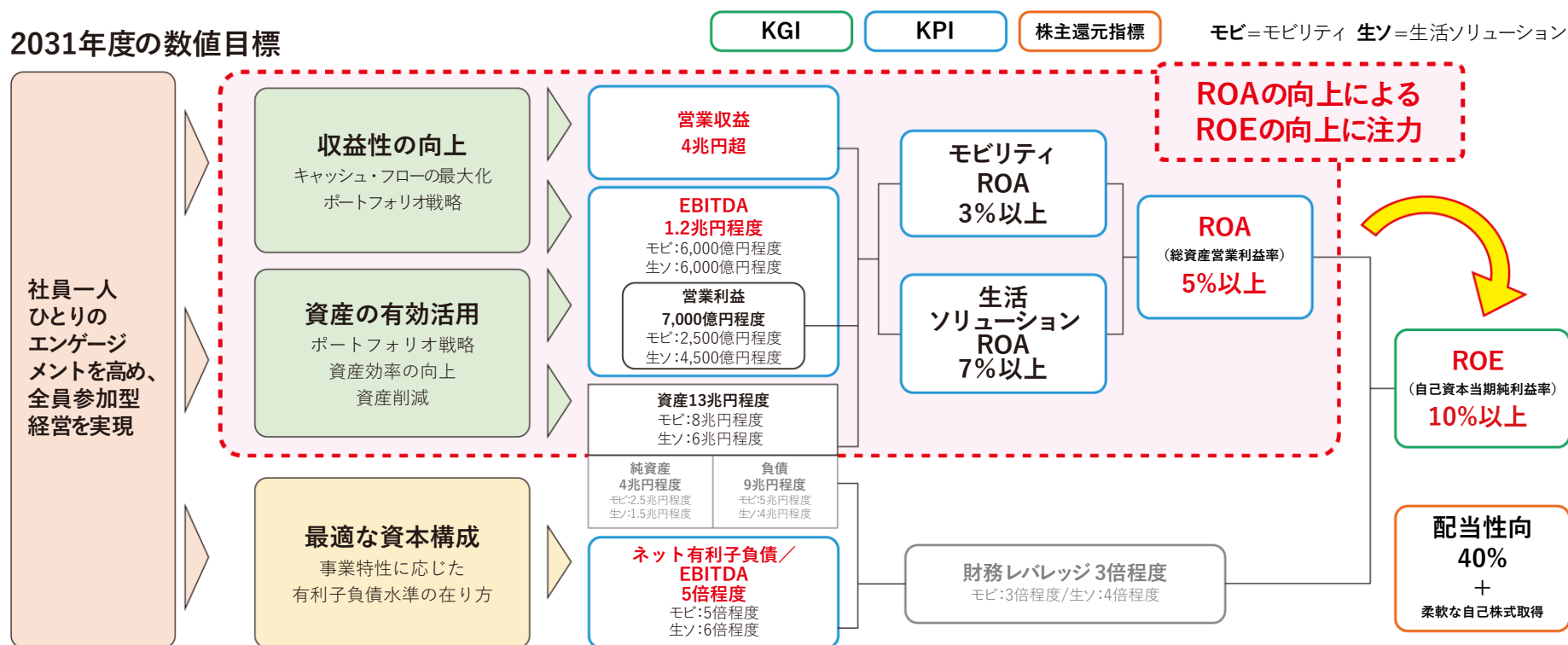
2031年度の数値目標

- **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



(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

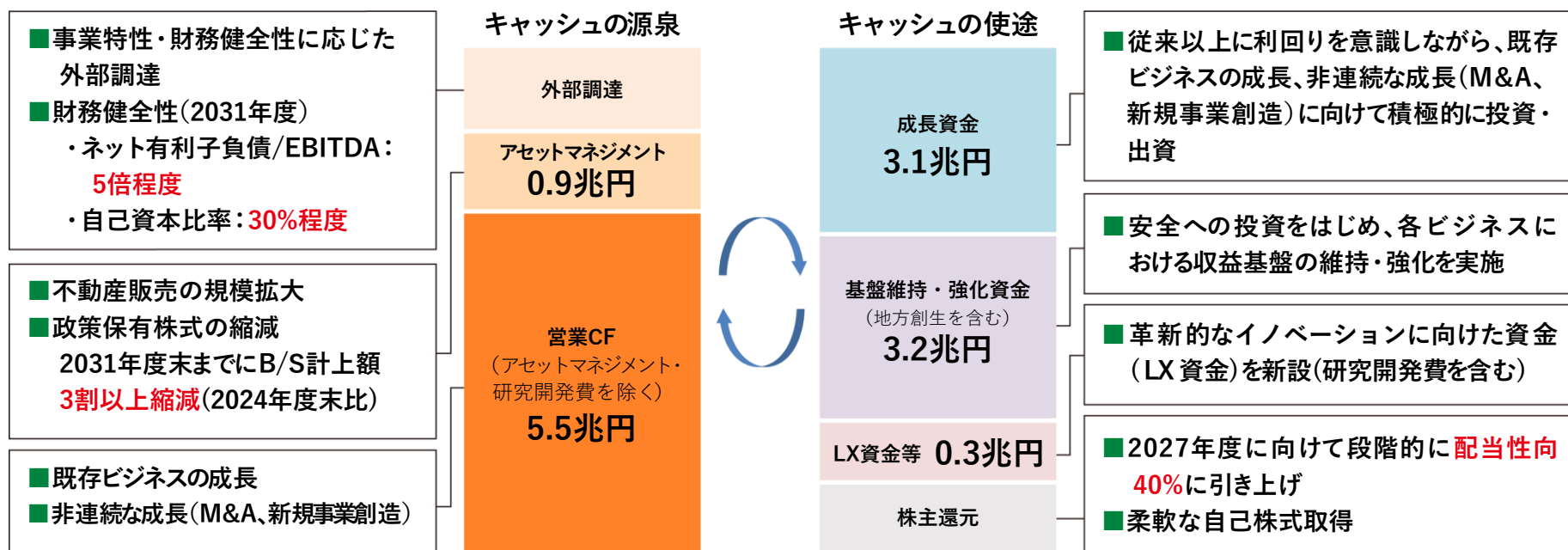
現時点の見通し



(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

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%

JR東日本ウェブサイト
「企業・IR・サステナビリティ」→「IR情報」
<https://www.jreast.co.jp/company/ir/>

将来の見通しの記述について

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

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