

2027年3月期 第2四半期決算 説明資料



2026年10月30日
東日本旅客鉄道株式会社

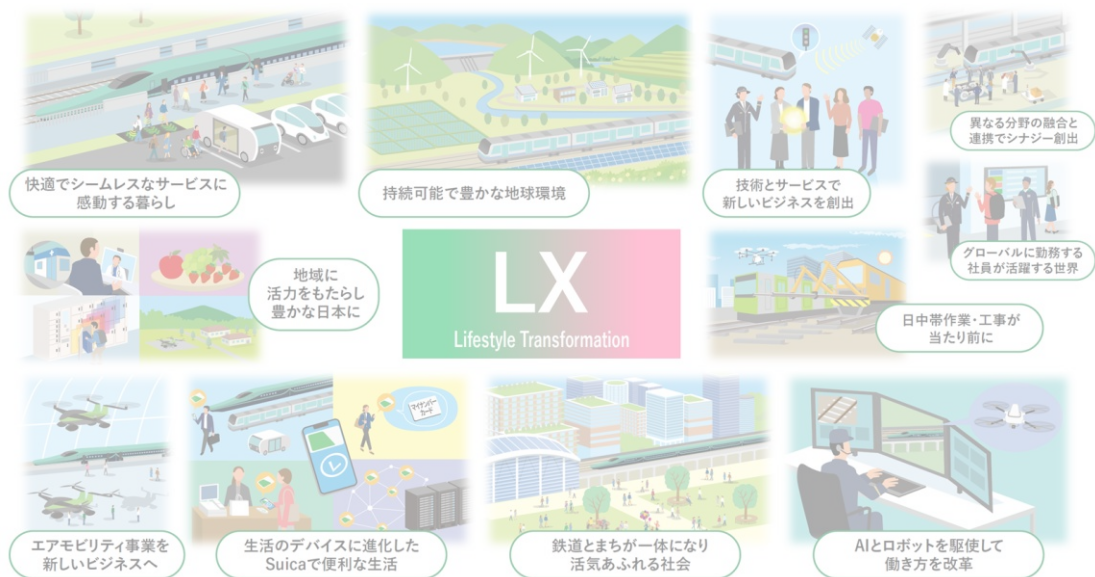
I 今期業績のハイライト	3
II 「勇翔2034」の実現に向けた中長期戦略	5
III 2027年3月期 第2四半期決算	24
IV 参考資料	48

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84円（配当性向37.2%）としていたが、「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88円（うち中間44円）に増配する（配当性向37.5%）**。

新たな通期業績予想 [旧業績予想との差異]

・営業収益	33,580億円 [+630億円]	・EBITDA	9,080億円 [+210億円]
・営業利益	4,500億円 [+210億円]	・ネット有利子負債/EBITDA	5.8倍 [△0.2倍]
・経常利益	3,780億円 [+250億円]	・ROE	8.5% [+0.3%]
・親会社株主に帰属する当期純利益	2,650億円 [+100億円]	・ROA	4.1% [+0.2%]



Ⅱ 「勇翔2034」の実現に向けた中長期戦略



「究極の安全」の追求による すべての人にとっての「安心」の実現

「究極の安全」の追求を経営のトッププライオリティに据え、「安心」による「信頼」の拡大にグループ全体で取り組む。特に、安全・安定輸送の構築に向けた6項目は重点的に取組みを推進。

■ 一連の輸送トラブルを踏まえた重点的取組みの進捗

1 安全安定輸送に関する業務フロー（作業手順）の見直し

- 山手線・京浜東北線における停電の原因を踏まえ、検電接地装置の接地取外し時の具体的な実施手順を4月に制定し、8月に感電事故防止に関わるマニュアルに反映。
- その他、順次業務フローの見直しを実施中。

2 異常時の対応力向上

- 駅間で長時間停車が見込まれる場合の、対策本部でのお客さま救済の責任者の配置、事象発生から30分以内での降車誘導の準備指示について全社的に明文化。対応力向上に向け訓練を継続して実施。
- 在来線の車両メンテナンス関係では、継続して予備品の増備を進めており、2027.3期末までに約5億円を投入予定。

3 検査や点検のレベルアップ

- 踏切保安装置の動作状況を遠隔で把握・解析することによる故障の予兆把握は、2026年度は419踏切に施工し、合計519踏切に整備予定。

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

- 2027年度、技術系社員の採用数を従来計画より約150名増加予定。

5 設備の維持管理に関わる修繕費の増額

- 修繕費総額を前年度比約300億円増額し、メンテナンス工事を計画どおり進めており、2027.3期中にコロナ期影響を解消する。

6 グループ会社、パートナー会社の体制・技術力の維持

- 日中時間帯を活用したメンテナンス作業・工事を、京浜東北線では5月、横須賀線では6月、9月、11月（予定）に実施。



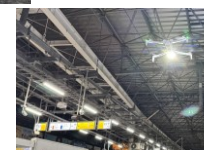
対策本部運営訓練



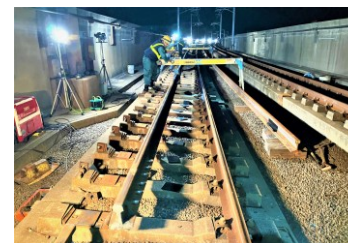
夜間での降車誘導訓練



遠隔での故障予兆把握



ドローンによる
不具合箇所の早期特定



特に力を入れる修繕内容
(左：レール交換 右：信号リレー取替)

グループガバナンスの改善と強化に向けた具体策

グループ全体のガバナンス・コンプライアンスに関する体制や規程等を整備するとともに、健全な企業風土づくりやコミュニケーションの活性化に向けた取組みを推進。今後もグループ一体で改善策を着実に実行し、**すべての事業の基盤となる信頼を構築**していく。

■健全な企業風土づくり

- 健全な企業グループをめざしていくというグループ全員の決意と社会の皆さまへの約束をあらわす「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定
- 「決意と約束」の解説動画の継続的なグループ内への配信等、グループ内への浸透の取組みを深度化
- 「心理的安全性」の高い職場づくりやハラスメント撲滅へ向けた教育・啓発を推進
- 当社・グループ会社それぞれの課題に応じたコンプライアンスの主体的な取組みを強化

■必要な体制やルールの整備

- ガバナンス関連規程（内部統制規程、グループ経営推進規程、コンプライアンス規程）を制定し、グループ全体における内部統制の整備・運用方法、グループ会社に求める事項、当社とグループ会社間の報告ルール、コンプライアンスの取組みとして行う基本的事項等を明確化。今後、グループ会社でも同様の規程の制定を予定
- 当社およびグループ会社におけるコンプライアンス推進体制を整備（コンプライアンス全体責任者、推進責任者、実務責任者）
- グループ会社常勤監査役を増員するとともに、非常勤監査役として当社コーポレート部門社員を全社へ派遣

■コミュニケーションの活性化

- 当社において、グループ会社とのコミュニケーションの窓口役を置くなど、本社内主管部の体制を工夫
- 当社とグループ会社間の定期的な情報共有の場を充実

- 「JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針」に基づき、**セキュリティリスクの最小化に取り組む。**
- グループのシステムと端末環境に対して**技術的対策と管理的対策の両面で実施。**
- お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう**セキュリティレベルの向上を継続して図っていく。**

■ 技術的な対策

- Security Operation Center（SOC）を設置し、JR東日本グループに対する不審な通信を監視・分析し、適時エスカレーションできる体制を構築
- ウィルス検知機能やSOC連携機能を備えた統合セキュリティ製品をJR東日本グループの各端末へ導入
- ASM(Attack Surface Management)を2025年度からグループ内導入し、リスクの兆候を早期検知・対策につなげることでサイバー攻撃リスク管理を強化
- システムに対する定期的な脆弱性診断の実施

■ 管理的な対策

- 社員一人ひとりが情報システムを使う際に守るべきルールを定めた「情報セキュリティ10か条」をグループ社員含めて周知
- 標的型攻撃メール訓練の実施による、なりすましメールへの対応力向上
- サイバーセキュリティに対する社員の意識向上を目的とした全社員教育の実施
- グループ内の各システムの責任者に向けたシステム開発プロセスに関する教育の実施

JR東日本グループ情報セキュリティ基本方針

基本的な考え方

- ・ 複数のセキュリティ対策による多層防御
- ・ サイバー攻撃を速やかに検知し対応できる体制の整備
- ・ 脆弱性に対する適時のソフトウェアバージョンアップ
- ・ セキュリティ対策のグループ全体展開

セキュリティ対策の推進

セキュリティリスクの最小化

■ セキュリティインシデント発生時に迅速かつ適切に対応するための体制整備

- イノベーション戦略部長をCISO（最高情報セキュリティ責任者）とする情報セキュリティの管理体制を構築
- セキュリティインシデントが発生した場合を想定したCSIRT（Computer Security Incident Response Teams）訓練をグループ会社も含めて定期的の実施

インフレ・金利上昇への対応

- インフレ・金利上昇に伴い資本コストが上昇。**その資本コストを上回るリターンの創出をめざす。**
- **成長投資の判断基準を見直しつつ、モビリティ・生活ソリューションの各ビジネスでインフレ・金利上昇を上回る成長をめざす。**
- 残存債務はすべて固定金利であり長期年限が中心のため、**足元の金利上昇の影響を抑制しつつ、将来にわたり一定の金利耐性も確保している。**

■資本コスト

- 今後も資本コスト上昇に応じて、成長投資の判断基準の見直しを行う。

【今回の見直し】

モビリティ：NPVで投資判断（割引率3.0%→3.6%）

生活ソリューション：IRRで投資判断
（ハードルレート4.4%→5.0%）

- 資金調達について、今後は中期年限や間接金融のさらなる活用に加え、調達手段の多様化を検討し、資本コストの上昇を抑制する。

■モビリティ

- 短期的には新幹線自由席特急料金屈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、事業報酬率の見直しの実現に向けて、中長期的には総括原価方式そのものの見直しに向けて、国と議論を重ねながら、要請事項の具体化をめざす。

■生活ソリューション

- リテールではプライベートブランド等商品の高付加価値化やエキソトへの出店強化によるトップライン向上、無人店舗の拡大等による利益率向上をめざす。
- オフィスでは駅直結・至近の立地優位性を背景に、モビリティも含めた当社グループの総合力を生かしたビルの価値向上、契約条件の見直し（契約期間中の賃料見直し条項導入等）による賃料増をめざす。
- SCではお客さまのライフスタイル変化に対応したMD再編や戦略的リニューアルを推進し、来店頻度向上と売上拡大を通じた賃料増をめざす。
- JR東日本伊藤忠不動産開発株式会社による住宅分譲事業をはじめとする事業領域の拡大、不動産販売の着実な実施と将来パイプラインの拡充。

モビリティの主要施策（安全安心なインフラ・サービスの向上）

- 2026年3月14日 当社初の運賃改定を実施。
- これまで以上にお客さまに選ばれる路線をめざすため、設備投資の充実等により安全やサービスをレベルアップしていく。

■ 安全・安心なインフラを社会のために

ホームドア整備、災害対策、設備更新、事故防止対策等を進め、安全に安心してご利用いただける、安定した輸送をお届けする。

例)



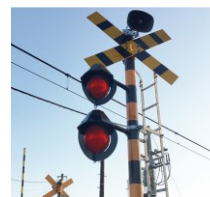
ホームドアの設置



沿線斜面の補強



架線設備の更新



全方位警報灯の整備

■ サービスの向上

輸送ネットワークの拡充、バリアフリー設備の充実、環境美化、Suica Renaissance等を進め、便利なご利用環境をお届けする。

例)



羽田空港アクセス線（仮称）



エレベーターの設置



落とし物クラウド find



ウォークスルー改札

■ 安全・サービスのレベルアップに向けたさらなる取組み

お客さまの安全・サービスに直結する設備を中心に、スピード感をもって整備を推進中。

例)

- ・ 駅ご利用環境のさらなる整備
- ・ 沿線近接木伐採の推進 等

安全・サービスのレベルアップとサステナブルな鉄道事業運営に繋がる中長期の施策にも振り向けていく。

例)

- ・ 山手線でのドローンによるリモート点検試行導入
- ・ 多機能鉄道重機の導入 等

災害からの復旧に向けた対応と今後の対策

- 令和8年8月千葉豪雨、台風25号により、千葉県内の鉄道施設に広範囲・甚大な被害が発生。
- グループ・パートナー会社が一丸となって復旧に取り組み、運転見合わせとなった大半の線区で運転を再開。残る2線区のうち、内房線（姉ヶ崎・長浦間）は2026年11月9日より運転再開予定。久留里線（久留里・上総亀山間）は鉄道の復旧を断念し、鉄道事業廃止予定日の前日（2027年3月31日）までは引き続きバス等による代行輸送を行う。
- **激甚化する豪雨災害への対策を一層強化していく。**

■ 台風25号による被害状況



内房線 姉ヶ崎～長浦
土砂流入



久留里線 上総松丘～上総亀山
道床流出

■ 折返し運転の実施・代替交通手段の確保



内房線 長浦駅折返し運転
折返し設備のない駅に、新たに設備を
設置して実施



バス代行輸送

このほか、自治体等と連携し、
シェアサイクルサービスを導入

■ 激甚化する豪雨災害への対策

- 当社が定める降雨に関する運転規制のルールに則り、お客さまの安全を最優先に確保。
- 豪雨災害の激甚化・頻発を踏まえ、ルールの見直しの有無を含め検証する。
- 機器や設備の浸水対策をさらに強化する。

例)



耐水型電気転つ機への
交換の継続



止水板等の
高性能化等の検討



電気機器の高所移転

モビリティの収益力向上（流動創造）

- 自治体との包括連携協定に基づく取組みを通じてさらなる関係人口を創出する。
- JR4社・JALの共同で広域観光モデルを構築する。
- 羽田空港アクセス線（仮称）の開業、他社線との相互直通運転の拡大により、鉄道ネットワークの拡充等による流動創造、東京圏の価値向上をめざす。
- お客さまのニーズ、関係人口創出の取組みや広域観光モデル構築等に合わせた列車の設定により、さらなる需要の獲得をめざす。

■ 関係人口創出に向けた自治体との連携

- 栃木県那須塩原市との間で、関係人口創出を目的とした包括連携協定を締結。
- 二地域居住や移住・定住の促進、ご当地Suicaを活用した生活利便性向上等に取り組む。



※生成AIにより作成

■ インバウンドを対象とした新たな広域観光の取組み

- インバウンドを対象とした巡礼・精神文化をつなぐ新たな広域観光モデルを、JR4社・JALの共同で構築。
- 旺盛なインバウンド需要を地方へも誘導することにより、地域経済の活性化を図る。



■ 新たな特急列車「ルナ・アズール」運行開始

- 乗ること自体も目的となる、夜行運転に対応する新たな特急列車を導入。
(2027年度初運行開始)



モビリティの収益力向上（運賃・料金）

運賃・料金制度の柔軟化について、短期的には①～③、中長期的には④の実現に向けて、**他社とも連携しつつ、国と議論を重ねながら、要請事項の具体化をめざしていく。**

- 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 収入原価算定要領のさらなる見直し（事業報酬率の計算方法（注）等）
- ④ 総括原価方式そのものの見直し

（参考：現行の鉄道運賃・料金制度）

※特別企画乗車券は上限の範囲内で届出

		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)	届出化を要請	
	座席指定料金	届出	
	特別車両料金 (グリーン料金)		

（注）事業報酬率の計算方法の見直しについて

- 鉄道事業者を取り巻く環境や市場動向の変化に対応するため、資本コストの実態に見合った算定方法への見直しを要請

【現行方法の主な課題】

- ・ 資本構成比率が自己資本30%、他人資本70%で固定
- ・ 直近の急激な金利上昇を機動的に反映できない

（参考：現行の収入原価算定要領）

- ・ 将来3年間の鉄道事業収入と原価（鉄道事業営業費 + 事業報酬 + 法人税等）を比較
- ・ 原価が収入を上回る場合、収支差を上限に運賃改定の申請が可能
- ・ 事業報酬 = 事業資産 × 報酬率で算出

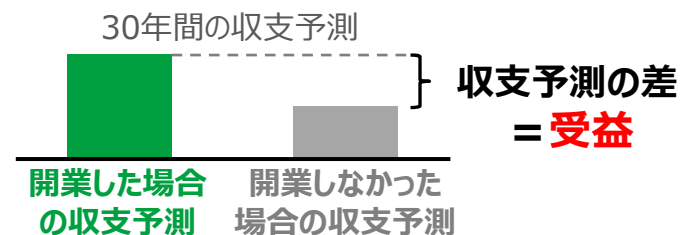
※国土交通省
「JR旅客会社、大手民鉄及び地下鉄事業者の収入原価算定要領」より

整備新幹線の31年目以降の取扱いについて

当社は、今後の整備新幹線建設等に係る**資金需要への対応と貸付料の算定を切り離し**、民間会社であるJR各社の経営努力を尊重し、**経営に悪影響を与えない**ことを前提として、これまでの国との**合意・確認事項を出発点**に、31年目以降の取扱いを国と協議していく。

■ 現行の貸付料（鉄道・運輸機構が保有する新幹線施設を借りる対価として、開業後30年間、貸付料を定額で支払う）

貸付料の決め方（イメージ）



貸付料は、30年間の「**受益**」の合計を
均等に割った定額を毎年支払う

線区	区間	定額貸付料 (年額)	租税・管理費※2 (2026.3期)	貸付終了時期
北陸 新幹線	高崎・長野	175億円	21億円	2027年9月
	長野・上越妙高	165億円	9億円	2045年3月
東北 新幹線	盛岡・八戸	79.3億円	14億円	2032年11月
	八戸・新青森	92億円※1	23億円	2040年12月

※1 2016年3月の北海道新幹線開業による利用者増加に伴う追加22億円を含む。

※2 租税・管理費は定額貸付料とは別に負担（表は2026.3期の実績額）。

■ 開業後31年目以降の貸付料に関する当社の考え

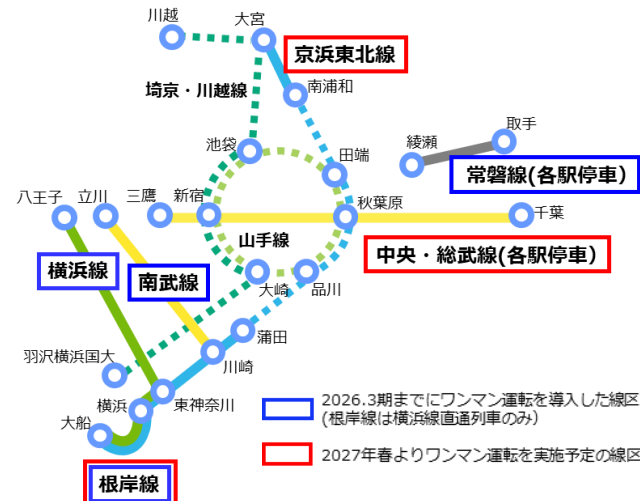
- 今後の整備新幹線建設等に係る資金需要への対応と貸付料の算定を切り離すこと。
- 民間会社であるJR各社の経営努力を尊重し、経営に悪影響を与えないよう、31年目以降の貸付料は一定期間固定額とすること。
- 平成3年の合意文書をはじめとする、これまでの国との合意・確認事項を出発点とし、31年目以降は「施設の状態に見合った維持管理等に要する費用」を根拠として、現在の定額貸付料を上限とすること。

サステナブルなモビリティの実現①

- 技術革新・構造改革で、業務変革を加速。機械化・DX・AI活用で生産性を向上させ、これまで以上に社員が安全レベルやサービス品質の向上に注力できる環境を整備する。
- 収益性の高い業務にも取り組み、これらを通じて**モビリティの営業利益率11.5%**（2032.3期）をめざしていく。

■首都圏主要線区におけるワンマン運転の拡大

- 2026.3期末までに4路線でワンマン運転を導入
- 2027年春より京浜東北・根岸線（大宮駅～南浦和駅間、蒲田駅～大船駅間）、中央・総武線（各駅停車）（三鷹駅～千葉駅間）※でワンマン運転実施予定
※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予定



2030 年頃までに首都圏主要線区で
ワンマン運転を拡大する予定の線区



乗降確認モニターによる安全性向上

■ドライバレス運転の導入

- 新幹線では、2030.3期までに新潟駅～新潟新幹線車両ベース間の回送列車、2030年代中頃には、東京駅～新潟駅間の営業列車のドライバレス運転導入をめざす。
- 在来線では、2035年頃までに山手線へドライバレス運転導入をめざす。



ドライバレス運転（GOA4）走行試験

サステナブルなモビリティの実現②

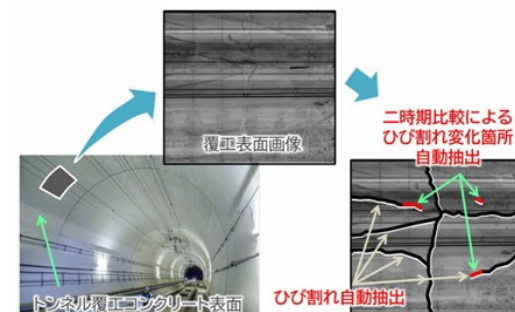
働き方改革や人手不足、サプライチェーンの強靱化といった、モビリティを取り巻く**社会課題の解決に率先して取り組み**、他の事業者等も巻き込みながら、サステナブルな鉄道業界の実現をめざす。

■「技術力の深化と進化」による安全・安定輸送のさらなる向上

- AIやロボットを駆使し、安全・安定輸送のさらなる向上と働き方改革を通じた生産性向上に取り組む。
 - ・ 山手線でのドローンによるリモート点検試行導入
 - ・ 多機能鉄道重機の導入
 - ・ 新幹線トンネル検査のDX
 - ・ 線路内自律走行型ロボットの走行試験
 - ・ AI等を活用した新たな新幹線専用検測車の開発



多機能鉄道重機



新幹線トンネル検査のDX

■新たな技術イノベーションによる駅のお客さまサービス高度化

- 「みどりの窓口AI対応サービス(仮称)」を実現し、誰もが安心して利用できる新しい顧客体験の創出をめざす。
- 近距離乗車券のQR化や交通系ICカードによるモバイルシフト・チケットレス化のさらなる拡大を通じて、駅をリデザインする。



※生成AIにより作成

みどりの窓口AI対応サービス(仮称)



近距離乗車券のQR化

■日中時間帯での工事・作業の推進

- 夜間作業が中心である設備維持更新作業を平日の日中へシフトする。
- 作業環境改善や働き方改革を通じた鉄道工事従事者の確保、工期短縮・時機を捉えた作業実施による安定的なサービスの提供等に繋げる。
- 首都圏を含めて実施線区拡大・高頻度化を検討する。



日中作業・工事風景 (左:京浜東北線、右:横須賀線)

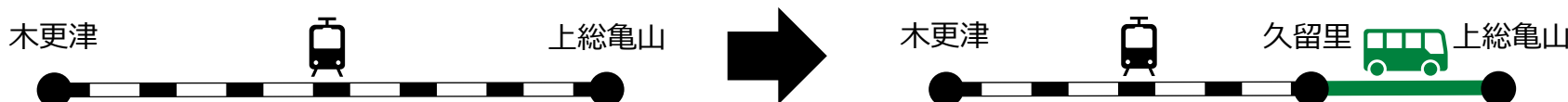
モビリティのベストミックス（地方ローカル線に係る協議状況）

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。**

モード転換 合意済み

久留里線

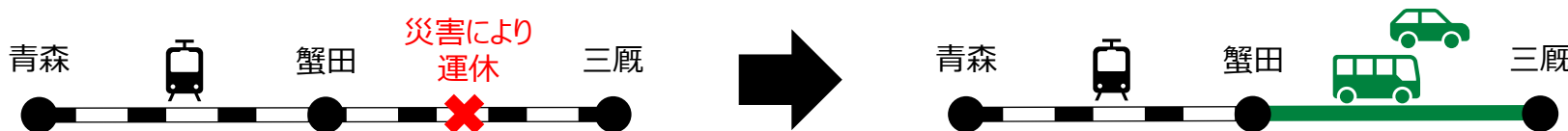
急激なモータリゼーションの進展等によりご利用数が減少。関係自治体とあり方を協議し、久留里～上総亀山間の鉄道事業廃止届を提出。2027年4月以降、自動車交通に転換予定。18年間分の自動車交通運行費用として20億円を拠出するほか、久留里駅交通結節点整備などの地域貢献にも取り組む。



※台風25号の被災に伴い、久留里～上総亀山間は鉄道の復旧を断念し、鉄道事業廃止予定日の前日（2027年3月31日）までは引き続きバス等による代行輸送を行う。

津軽線

2022年の大雨で被災以降、蟹田～三厩間が運休。関係自治体とあり方を協議し、新中小国信号場～三厩間の鉄道事業廃止届を提出。2027年4月から運行する自動車交通の事業主体として、自治体とともにNPO法人を設立し、地域の自動車交通を一体運行することで、利便性・持続可能性の高い地域交通をめざす。当社は同法人に対し、18年間の運行費用として33.6億円を拠出。



（参考）線区別収支

年度	2024.3期	2025.3期
開示対象	平均通過人員2,000人/日未満の線区	
対象線区数	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

2026.3期実績より鉄道ご利用状況（旅客輸送量等）の計算方法見直しを行う。

2026.3期実績は2027.3期中を目途に公表予定。

詳細はプレスリリース参照 https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427_ho01.pdf

協議中

米坂線 今泉・坂町間（運休中）

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。

吾妻線 長野原草津口・大前間

主なご利用者である高校生と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や、下校時の送迎に関する実証実験を実施。

TAKANAWA GATEWAY CITY / OIMACHI TRACKS

浜松町駅～大井町駅間を「**広域品川圏**」と位置づけ、エリア戦略を展開。**2030年代半ばまでに営業収益1,000億円超／年の事業展開**を視野に、2026.3期にはその中心となる2つのプロジェクトがグランドオープン。

【TAKANAWA GATEWAY CITY】

営業収益見込み：約650億円/年（2031.3期～）
事業費：約6,100億円

2025/3/27 まちびらき	THE LINKPILLAR 1 SOUTH （オフィス、商業、ホテル等） THE LINKPILLAR 1 NORTH （オフィス、商業、レストラン等）
2026/3/28 グランドオープン	THE LINKPILLAR 2 （オフィス、商業、クリニック等） MoN Takanawa: The Museum of Narratives （展示場等） TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE （賃貸住宅等）



- オフィスはTHE LINKPILLAR 1、THE LINKPILLAR 2ともにリーシング完了（10月30日時点）
- 商業は全ショップ開業済み（一部年度内リニューアル予定）
- 賃貸レジデンスは約80%が申込済み
- 開業効果により運輸収入は約2億円/月の増収

【OIMACHI TRACKS】

営業収益見込み：約150億円/年（2032.3期～）
事業費：約1,200億円

2026/3/28 グランドオープン	A-1地区（オフィス、ホテル、商業、レジデンス） A-2地区（商業）
-----------------------	---------------------------------------



- オフィスはリーシング完了
- 商業は全ショップ開業済み
- 賃貸レジデンスは約80%が申込済み
- 開業効果により運輸収入は約1億円/月の増収

【首都圏エリアにおける主な開発プロジェクト】



- 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

■行政等と一体となった中野駅周辺まちづくり

駅の利便性や回遊性の向上により、駅を中心とした街のバリューアップと活性化をめざす。

■（仮称）JR船橋市場町社宅跡地開発計画

※ 東急不動産HD(株)との2社共同事業

An architectural rendering of a proposed urban development. The scene features a large, modern building with a grid-like facade and horizontal bands of windows, situated on a waterfront. To its left is a smaller, more industrial-looking building with a flat roof. In the foreground, a wide, paved promenade with a patterned surface leads towards the buildings. To the right of the promenade is a landscaped area with green grass, trees, and a row of pink-blossomed trees. A body of water is visible on the right side of the image. In the background, other city buildings and a bridge can be seen under a blue sky with scattered clouds. Small human figures are placed throughout the scene to provide a sense of scale.

完成：2028年12月

敷地面積：約45,400m²

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

■村岡新駅（仮称）の設置に合わせたまちづくり

新駅設置に合わせた
周辺エリア（当社社有地含む）
の土地区画整理事業

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。



不動産の回転型ビジネスモデル

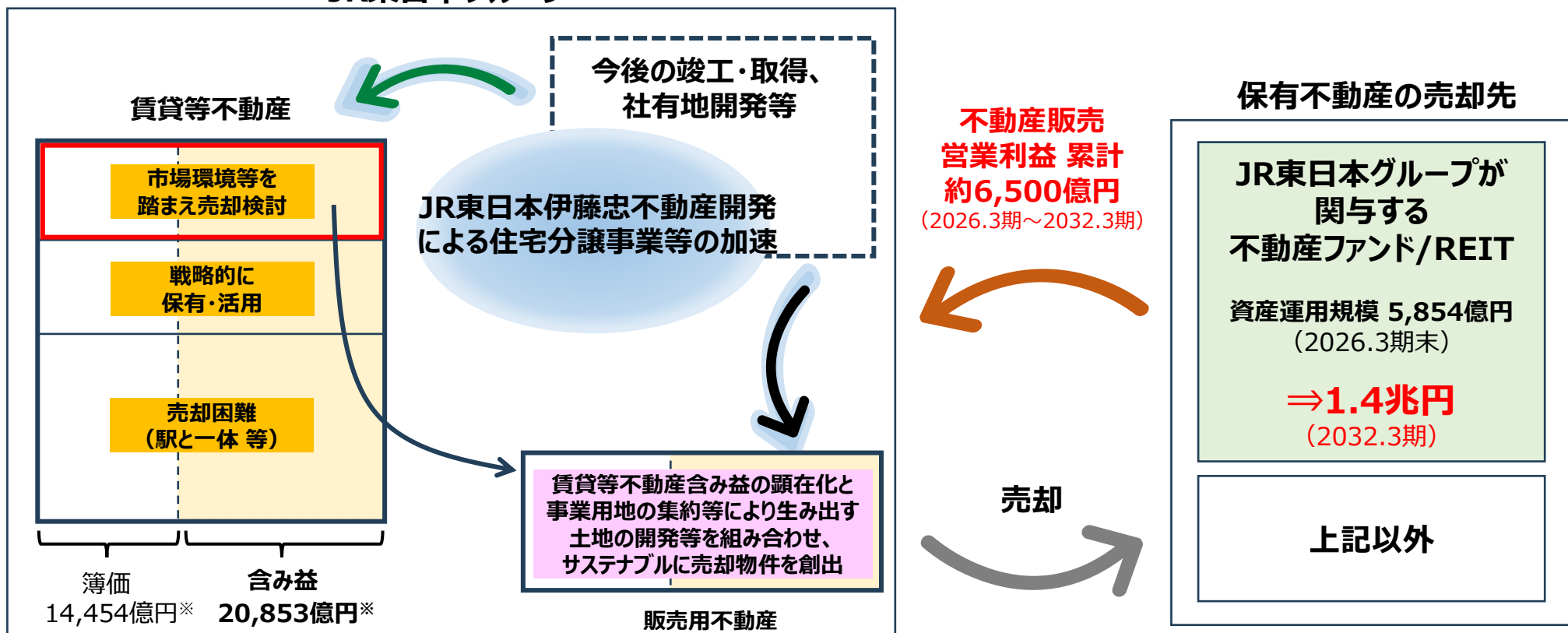
JR東日本伊藤忠不動産開発発足の効果等を含め、

- 不動産販売営業利益 **累計約6,500億円**（2026.3期～2032.3期）に目標を上方修正。不動産販売を着実に推進※するとともに、**取得・開発を強化し**、将来パイプラインを充実させる。

※2026.3期実績：営業収益730億円、営業利益503億円 2027.3期計画：営業収益1,000億円、営業利益450億円

- 不動産ファンド事業における**資産運用規模の目標も上方修正**。
（2028.3期KPI 7,000億円 2032.3期KPI **1.4兆円**）

JR東日本グループ

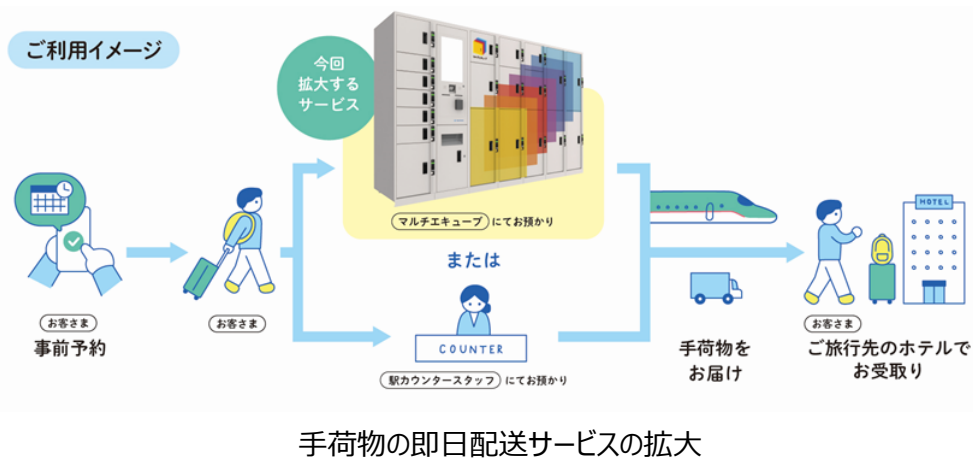
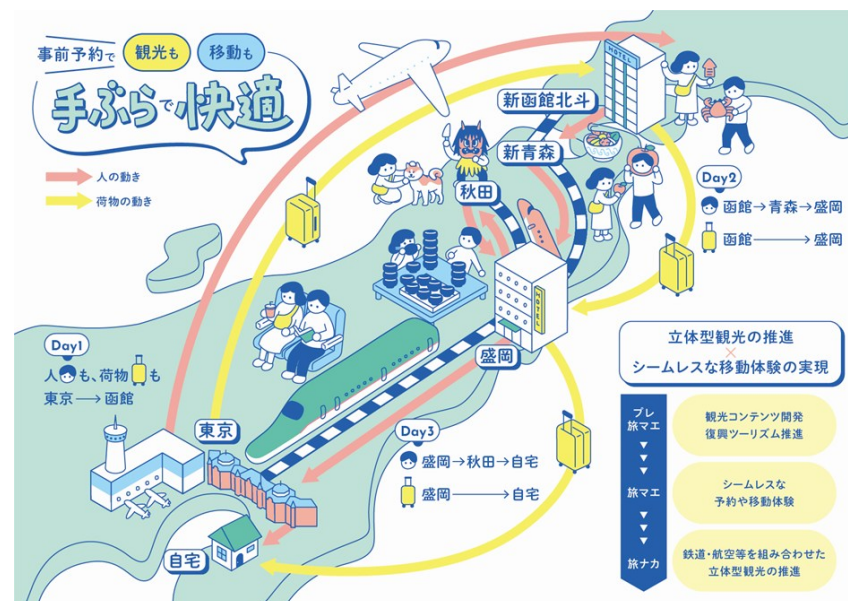


※2026.3期末

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。

■ 列車荷物輸送サービス「はこビュン」・多機能ロッカー「マルチエキューブ」のサービス拡大

- 列車荷物輸送サービス「はこビュン」を活用し、多機能ロッカー「マルチエキューブ」に預けた手荷物を、旅行先のホテルまでお届けする即日配送サービスをスタート（東京～仙台間）。今後順次拡大する。
- 「JRE手ぶら旅」の起点と終点をJR東日本の駅から、空港・ご自宅・宿泊するホテル等に順次拡大し、駅や空港周辺・移動途中のエリアにおける「新しい旅」を提案する。
- 多機能ロッカー「マルチエキューブ」を運営する(株)JR東日本スマートロジスティクスでは、2032.3期の営業収益100億円をめざす。（2027.3期見通し：66億円）。



広域周遊観光時の手荷物配送サービスイメージ

Suica RenaissanceによるSuica生活圏の拡大

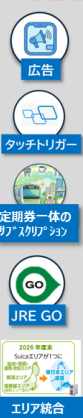
- 進化するSuicaを中心に、JRE IDをビジネスの基盤としてグループ内外の連携でデータを蓄積。
- データを活用してモビリティと生活ソリューションの各事業のご利用者を増やし、**Suica生活圏を拡大**することで、2032.3期の**営業収益「+1,000億円」、営業利益「+250億円+α」**（2025.3期比）をめざす。

Suica生活圏の拡大

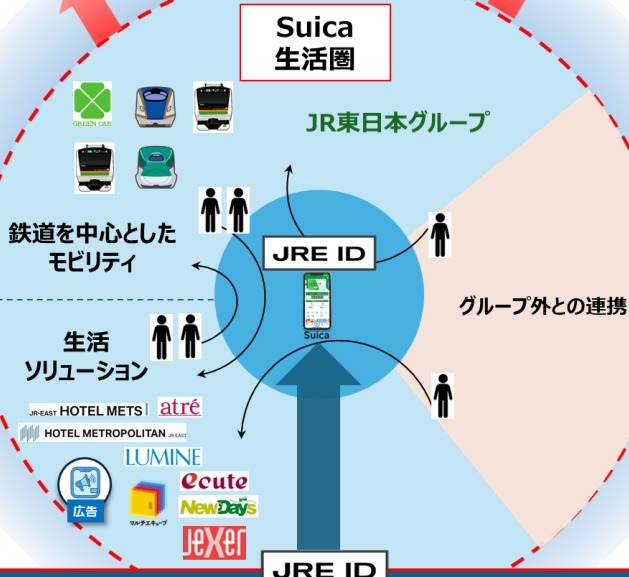
各事業への貢献

営業収益 +1,000億円
営業利益 +250億円+α

Suica Renaissance
による進化



リアルの基盤
モビリティ



Suica Renaissance
による進化



デジタル
プラットフォーム
としての
「Suica」

グループ内外のデータを集約

趣味嗜好 行動パターン
ミクロ（個人）分析

独自の
情報基盤

グループ内外のデータを集約

駅別線区別分析 商圏・業界分析
マクロ

+約1.3兆円

営業収益
約3兆円

2026.3期

営業収益
4.3兆円程度

生活
ソリューション

Suica生活圏の拡大

モビリティ

2032.3期

「勇翔2034」の実現を加速させるエンゲージメントの向上

社員の活躍フィールドの拡大、お客さま体験価値（CX）最大化に向けた取組みを通じて、「勇翔2034」に掲げるライフスタイル・トランスフォーメーション（LX）の実現をめざすとともに、健康投資の拡充等も進めることで、**グループ社員のエンゲージメントを高めていく。**

■ 36事業本部の発足（2026年7月）

- これまでの2本部・10支社を無くし、お客さま・地域の皆さまとの接点となる第一線の職場と企画部門が融合した36の事業本部が発足。

■ 人事・賃金制度の改正（2026年4月・一部7月）

- 社員一人ひとりの業務への取組みと成長、その成果を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。

■ 健康投資の拡充

- 健康投資を通じた職場環境改善等を進め、グループ社員の意欲・エンゲージメント向上に繋げる。

例）グループ全体での健康支援強化、グループ会社を含む寮やトイレ等の環境整備、DXや最新技術導入による柔軟な働き方・対応力の向上等



■ エンゲージメント調査の結果について

【エンゲージメント調査 ポジティブ回答率〔単体〕】

2027年3月期実績：**66.2 %**（対前期+3.7pt）

※2027年3月期KPI（65.0%）を上回る水準

■ お客さま体験価値（CX）最大化に向けた事業本部の取組み

- 事業本部におけるお客さま・地域の皆さまのニーズに密着したスピーディーな事業運営を通じて、安心と感動を創造する。

【庄内事業本部】

事業本部が主体となり、山形庄内夏の観光キャンペーンを企画・運営



【八王子事業本部】

青梅鉄道公園で夏祭りイベントの企画等に取り組みつつ、無人改札等効率的な運営を実現



【千葉事業本部・房総事業本部】

台風25号に伴う運転見合わせ区間において、内房線長浦駅での折り返し運転、バス代行輸送、シェアサイクルサービスの導入等をスピーディーに実施



（参考）第一線の職場の発意によるイベント等
JRE MALL販売実績※（2026.3期）

商品数：約 **700 件** 売上：約 **2.7 億円**

※チケット、ショッピング、ふるさと納税の合計

Ⅲ 2027年3月期 第2四半期決算

2027年3月期 第2四半期決算のポイント

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		2026.3 実績	2027.3業績予想 (上方修正)			2027.3/2026.3	
			増減	%		4月	10月	増減	増減	%
営業収益	14,630	15,853	+1,222	108.4	30,846	32,950	33,580	+630	+2,733	108.9
営業利益	2,314	2,629	+314	113.6	4,142	4,290	4,500	+210	+357	108.6
経常利益	1,989	2,301	+312	115.7	3,516	3,530	3,780	+250	+263	107.5
親会社株主に帰属する 中間（当期）純利益	1,472	1,519	+47	103.2	2,478	2,550	2,650	+100	+171	106.9
EBITDA	4,369	4,819	+449	110.3	8,429	8,870	9,080	+210	+650	107.7

※ EBITDAは営業利益と減価償却費の合計

連結決算

増収増益

- 運輸収入や不動産賃貸収入の増などにより、営業収益は6期連続の増収かつ、第2四半期決算としては過去最高
- 増収に伴い、全ての利益が増益

セグメント

全てのセグメントが増収

- 運輸事業は、鉄道のご利用増や運賃改定の効果により**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、ICカード事業関連売上の増などにより**増収増益**

注 2027年3月期中間連結会計期間より、JRE Business Development UK Ltd.、台湾捷爾東事業開發股份有限公司、JR East Business Development SEA Pte. Ltd.、台湾捷爾東健身事業股份有限公司、台湾捷爾東旅館管理顧問股份有限公司、Decorum Vending Ltd.の報告セグメントを「流通・サービス事業」から「その他」に変更。
本資料中の前年同期の情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき作成。

○2027年3月期業績予想

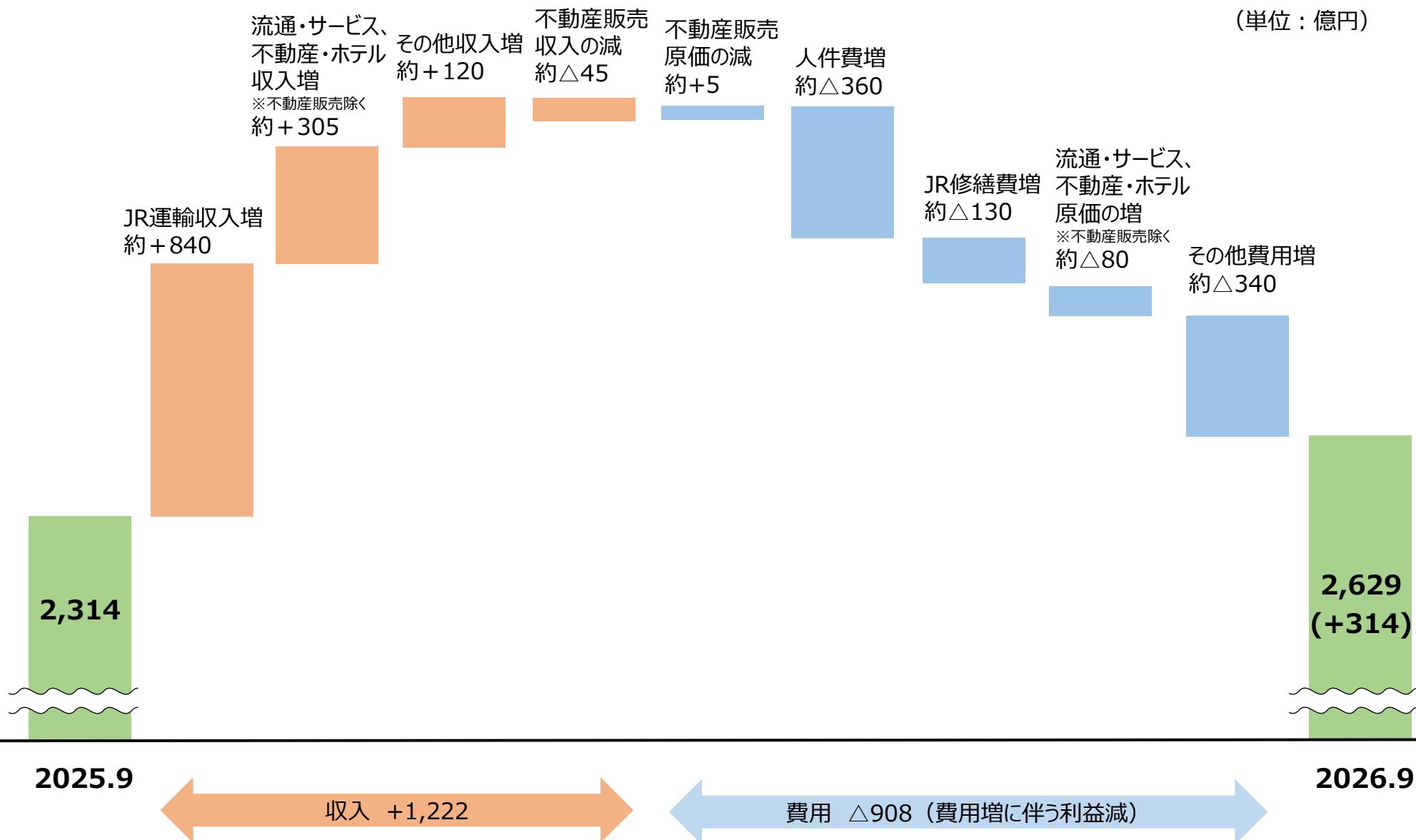
2026年4月30日発表の業績予想について、当第2四半期決算の動向等を踏まえ、営業収益・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益を**上方修正**いたします。

○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。
2027年3月期 中間配当（1株当たり）44円（前回予想42円） 期末配当（1株当たり予想）44円（前回予想42円）

2027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)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	14,630	15,853	+1,222	108.4	
運輸	9,989	10,888	+898	109.0	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	1,973	2,060	+87	104.4	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	2,156	2,328	+172	108.0	オフィス賃貸収入やSC・ホテルの売上増
その他	511	576	+64	112.6	ICカード事業関連の売上増
営業利益	2,314	2,629	+314	113.6	
運輸	1,432	1,775	+343	124.0	
流通・サービス	315	322	+6	102.1	
不動産・ホテル	478	412	△66	86.2	
その他	86	118	+31	137.1	
調整額	2	1	△1	51.8	
営業外損益	△325	△ 327	△2	100.7	
営業外収益	128	172	+43	133.7	
営業外費用	454	499	+45	110.0	
経常利益	1,989	2,301	+312	115.7	
特別損益	106	△ 143	△250	—	
特別利益	274	164	△109	60.1	投資有価証券売却益の減
特別損失	167	308	+140	183.8	
親会社株主に帰属する 中間純利益	1,472	1,519	+47	103.2	
EBITDA	4,369	4,819	+449	110.3	※ 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	2,904	3,253	+348	112.0	
流通・サービス	412	422	+10	102.5	
不動産・ホテル	803	849	+46	105.8	
その他	246	292	+45	118.5	

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		2026.3 実績	2027.3 業績予想 (10月公表)	2027.3/2026.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	9,989	10,888	+898	109.0	20,458	22,100	+1,641	108.0
営業利益	1,432	1,775	+343	124.0	1,944	2,280	+335	117.3
EBITDA	2,904	3,253	+348	112.0	4,975	5,360	+384	107.7
新幹線	新幹線のご利用増や運賃改定の効果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や運賃改定の効果により対前年で増収							
バス	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	(105)	(106)	(109) 110	(108) 111	(107) 110
	実績	109	112			
定期外	新幹線	計画	(100)	(102) 105	(101) 104	(101) 106
		実績	110			
	在来線	計画	(106)	(107) 109	(107) 109	(107) 109
		実績	109			
合計	計画	(105)	(104)	(106) 108	(105) 108	(105) 109
	実績	109	110			

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）				
		2025.9 実績	2026.9 実績	対前年 %	2025.9 実績	2026.9 実績	対前年		主な増減事由
							増減	%	
新幹線		<u>11,533</u>	12,083	104.8	<u>3,009</u>	3,263	+254	108.5	
	定期	955	1,001	104.8	128	137	+9	107.1	
	定期外	<u>10,577</u>	11,082	104.8	<u>2,880</u>	3,125	+245	108.5	・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+210 ・運賃改定：+50 ・天候災害：△15
在来線		<u>52,388</u>	53,162	101.5	<u>6,149</u>	6,736	+586	109.5	
	定期	32,201	32,842	102.0	2,088	2,306	+218	110.4	
	定期外	<u>20,186</u>	20,320	100.7	<u>4,060</u>	4,429	+368	109.1	
在来線関東圏	（再掲）	<u>49,828</u>	50,575	101.5	<u>5,827</u>	6,394	+567	109.7	
	定期	30,758	31,400	102.1	2,002	2,217	+214	110.7	
	定期外	<u>19,069</u>	19,174	100.6	<u>3,824</u>	4,177	+352	109.2	・運賃改定：+245 ・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+160 ・天候災害：△50
在来線その他	（再掲）	<u>2,559</u>	2,586	101.1	<u>321</u>	341	+19	106.1	
	定期	1,442	1,441	99.9	85	88	+3	104.1	
	定期外	<u>1,116</u>	1,145	102.6	<u>236</u>	252	+16	106.8	・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+10 ・運賃改定：+5
合計		<u>63,921</u>	65,246	102.1	9,158	9,999	+841	109.2	
	定期	33,157	33,843	102.1	2,216	2,443	+227	110.2	・運賃改定：+135 ・鉄道利用の増加：+90
	定期外	<u>30,764</u>	31,402	102.1	6,941	7,555	+614	108.8	

※「関東圏」とは、関東地方の1都6県、山梨県、静岡県及び福島県（一部）の範囲。

※ 鉄道のご利用状況（旅客輸送量等）について、2027年3月期第1四半期より計算方法を見直し、より実態を反映した数値を公表することとした。

2025.9実績も見直し後の計算方法で再算出したため、下線部分は前年同期の開示数値と異なる（参考値）。

計算方法の見直しについて、詳細はプレスリリース参照。 https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427_ho01.pdf

■ 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		108	109	114	117	114	111
	定期外	近距離	110	112	110	107	110	110
		中長距離	105	106	112	104	107	106
		合計	108	109	111	106	108	108
	合計		108	109	111	109	110	109
新幹線 断面輸送量 （方面別）	東北（大宮～宇都宮・古川～北上）		102	104	103	109	105	104
	上越（大宮～高崎）		104	106	105	109	107	106
	北陸（高崎～軽井沢）		105	108	105	112	108	107
	合計		103	105	104	109	106	105
新幹線 断面輸送量 （平休別）	平日		103	105	105	106	105	104
	休日		102	105	103	114	107	105
首都圏自動改札平日定期利用			102	103	103	101	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)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		2026.3 実績	2027.3 業績予想 (10月公表)	2027.3/2026.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	1,973	2,060	+87	104.4	4,081	4,260	+178	104.4
営業利益	315	322	+6	102.1	685	700	+14	102.1
EBITDA	412	422	+10	102.5	883	920	+36	104.1
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							

■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) 100	(95) 100	(102) 102
	実績	105	105			
交通広告	計画	(110)	(105)	(110) 110	(100) 100	(105) 105
	実績	115	105			

■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	102	105	102	106	104	103
JR東日本クロスステーション (リテール) (既存)	104	108	105	108	107	106
JR東日本クロスステーション (フーズ) (既存)	103	103	104	105	104	103

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		2026.3 実績	2027.3 業績予想 (10月公表)	2027.3/2026.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	2,156	2,328	+172	108.0	5,132	6,050	+917	117.9
うち、不動産販売	45	—	△45	—	730	1,000	+269	136.9
営業利益	478	412	△66	86.2	1,282	1,310	+27	102.1
うち、不動産販売	40	—	△40	—	503	450	△53	89.4
EBITDA	803	849	+46	105.8	2,007	2,210	+202	110.1
うち、不動産販売	40	—	△40	—	503	450	△53	89.4

不動産保有・活用	TAKANAWA GATEWAY CITY全面開業やOIMACHI TRACKS開業に伴う不動産賃貸収入等の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	ファンド損益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 %)

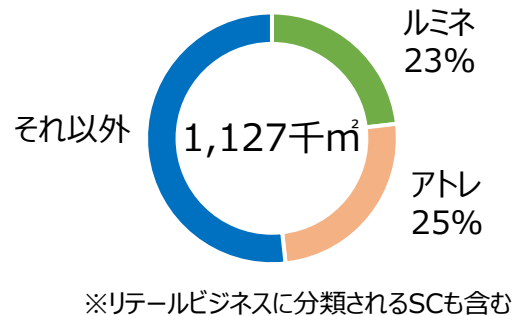
(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

※カッコ内 は4月計画	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
計画	(115)	(115)	(115) 105	(95) 105	(109) 109
実績	110	110			

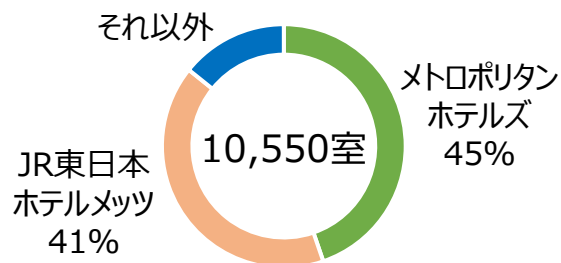
(単位：億円)		2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9	
				増減	%
営業収益		439	470	+30	107.0
うち	メトロ	226	247	+21	109.4
	メッツ	108	112	+3	103.4
営業利益		59	55	△4	92.3

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 （2026年9月末）



■ ホテル部屋数（2026年9月末）



■ 駅ビル店舗売上／ホテル売上・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	対前年 (%)	107	109	107	106	107	107
	ルミネ（既存）		104	107	105	107	106	105
	アトレ（既存）		102	105	102	103	103	103
ホテル	売上	対前年 (%)	106	111	106	108	109	107
	客室稼働率	%	79.9	80.7	80.5	81.6	80.9	80.4
		対前年 (pt)	+0.7	+2.3	+0.4	△0.7	+0.6	+0.7
	客室平均単価	円/室	20,544	18,434	18,564	19,032	18,674	19,597
		対前年 (%)	105	106	102	106	105	105

■ オフィス空室率等推移

		2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2026.9
当社グループの運営物件	貸付可能面積	560千㎡	560千㎡	570千㎡	710千㎡	900千㎡	904千㎡
	うち、JR東日本ビルディングによる 運営物件（東京都内）	379千㎡	389千㎡	402千㎡	541千㎡	731千㎡	734千㎡
	空室率	6.4%	4.4%	2.3%	3.7%	3.6%	1.5%
参考：マーケット都心5地区平均 （出典：三鬼商事）		空室率	6.37%	6.41%	5.47%	3.86%	2.22%
							1.85%

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9	
			増減	%
営業収益	511	576	+64	112.6
営業利益	86	118	+31	137.1
EBITDA	246	292	+45	118.5

2026.3 実績	2027.3 業績予想 (10月公表)	2027.3/2026.3	
		増減	%
1,174	1,170	△4	99.6
297	250	△47	83.9
630	630	△0	100.0

Suica・金融	ICカード事業関連売上の増により対前年で増収
グローバル	イギリスにおける自動販売機事業の売上増により対前年で増収
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	工事関連売上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	(140)	(105)	(95) 95	(95) 95	(106) 106
実績	145	110			

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9	
			増減	%
営業収益	319	403	+83	126.2
営業利益	73	102	+28	138.5

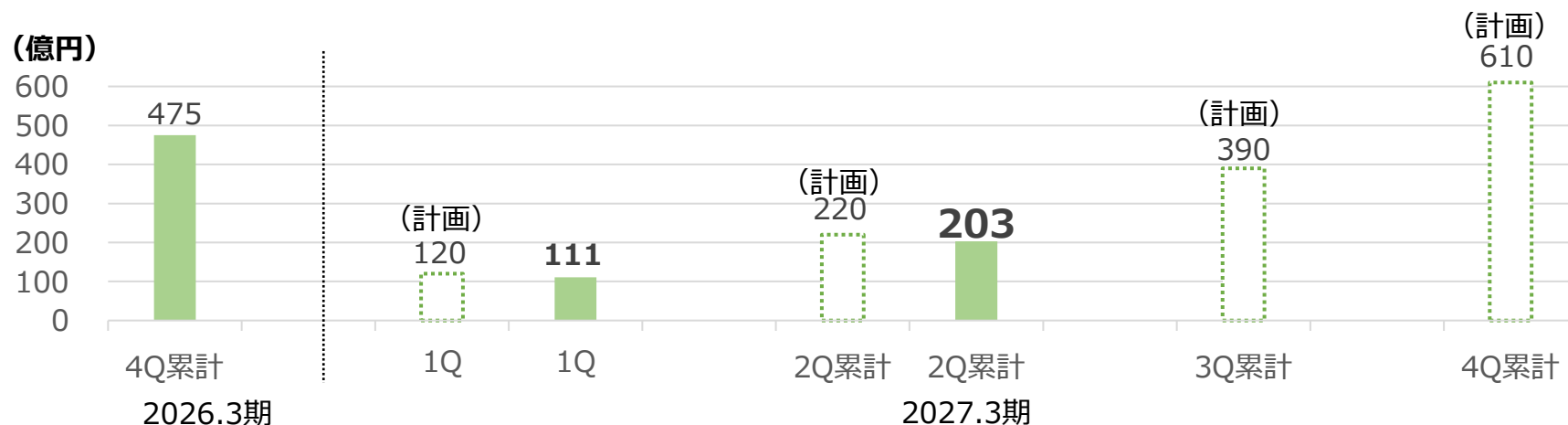
※IT・Suica事業営業収益には、「Suica・金融」に含まれないJR東日本メカトロニクス
の鉄道設備関連の売上（出改札機器等）も計上している。

■ 自社決済サービス取扱高の推移

	1Q	7月	8月	9月	2Q	年度計
取扱高 (億円)	12,342	4,313	4,155	4,217	12,685	25,027
前年比 (%)	105	105	104	102	104	104

インバウンド収入実績

■モビリティ

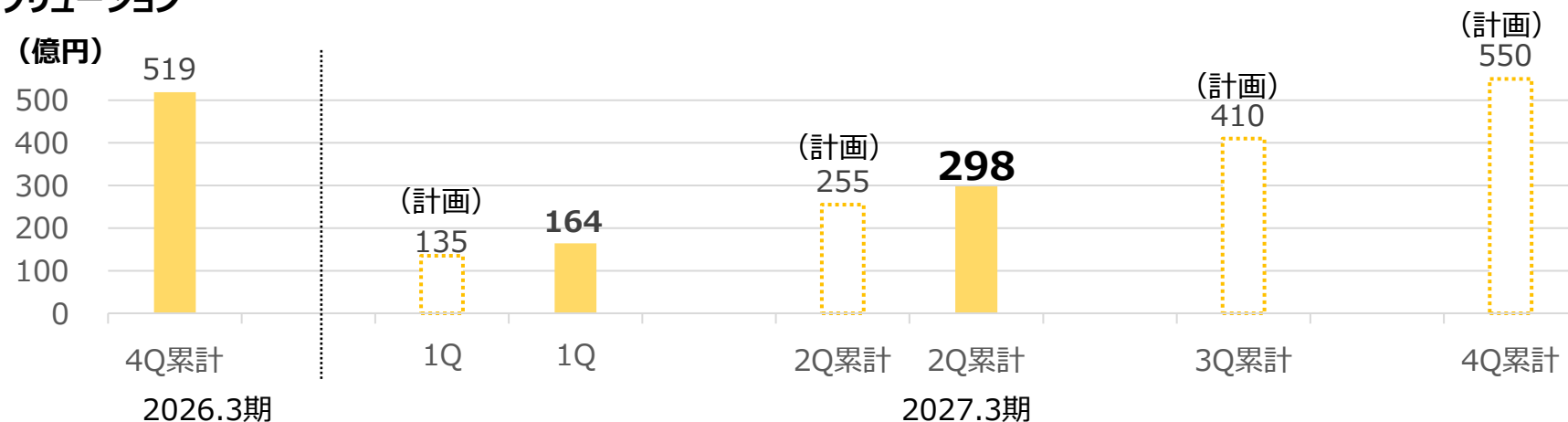


【カウント方法】

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)		2026.3 実績	2026.9 実績	2026.9/2026.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		108,207	108,142	△64	99.9	
	流動資産	14,197	14,378	+180	101.3	
	固定資産	94,009	93,764	△245	99.7	
負債		77,606	76,494	△1,111	98.6	
	流動負債	18,300	15,732	△2,567	86.0	未払金の減
	固定負債	59,306	60,761	+1,455	102.5	社債の増
純資産		30,600	31,647	+1,047	103.4	
負債・純資産合計		108,207	108,142	△64	99.9	

連結 キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,912	2,830	△82
(主な内訳)			
税金等調整前中間純利益	2,096	2,158	+61
減価償却費	2,054	2,190	+135
売上債権・仕入債務の増減額	△572	△604	△32
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,880	△4,905	△25
(主な内訳)			
有形及び無形固定資産の取得による支出	△4,982	△5,048	△65
投資有価証券の取得による支出	△311	△111	+200
投資有価証券の売却による収入	277	126	△150
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,035	2,146	+1,110
(主な内訳)			
コマーシャル・ペーパーの増減額	—	450	+450
長期借入れ、社債の発行による収入	3,877	3,340	△537
長期借入金の返済、社債の償還による支出	△2,413	△1,344	+1,069
配当金の支払額	△385	△441	△55
現金及び現金同等物の期首残高	2,334	2,620	+285
現金及び現金同等物の期末残高	1,425	2,700	+1,274
フリー・キャッシュ・フロー	△1,967	△2,075	△107

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)	2026.3 実績	2026.9 実績	2026.9/2026.3		平均金利（対2026.3）	
			増減	%		
有利子負債残高	51,622	54,038	+2,416	104.7	1.79%	(+0.08%)
社債	33,796	35,324	+1,528	104.5	1.60%	(+0.09%)
長期借入金	14,798	15,266	+467	103.2	1.32%	(+0.11%)
鉄道施設購入長期未払金	3,021	2,997	△24	99.2	6.55%	(+0.00%)
コマーシャル・ペーパー	－	450	+450	－	1.27%	(－)
その他有利子負債	6	1	△4	20.3	1.80%	(△0.18%)
ネット有利子負債残高	49,001	51,338	+2,337	104.8		

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		2027.3 計画	2027.3/2026.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	1,054	934	△120	88.6	4,490	+250	105.9
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	2,313	1,650	△662	71.4	4,000	△1,251	76.2
合計		3,368	2,584	△783	76.7	※ 8,500	△991	89.6

※2027.3計画の合計は、LX資金10億円を含む数値。

連結主要諸元（前期末時点）

	単位	2025.3 実績	2026.3 実績	増減
総資産営業利益率（ROA）	%	3.8	3.9	+0.1
自己資本当期純利益率（ROE）	%	8.0	8.4	+0.4
ネット有利子負債／EBITDA	倍	6.0	5.8	△0.2

（参考）政策保有株式

	2026.3	2026.9	上半期売却実績 （一部売却含む）
銘柄数	64	64	
連結貸借対照表計上額（億円）	2,800	2,741	2銘柄 122億円
連結純資産比率	9.2%	8.6%	

連結 有利子負債残高の推移

(単位：億円)	2022.3実績	2023.3実績	2024.3実績	2025.3実績	2026.3実績	2026.9実績	平均年限
社債	25,426 (1.14%)	29,758 (1.13%)	31,149 (1.24%)	32,463 (1.35%)	33,796 (1.51%)	35,324 (1.60%)	14.29
(外債比率)	17.4%	27.0%	32.4%	38.1%	39.8%	40.7%	
長期借入金	14,514 (0.82%)	14,839 (0.84%)	14,422 (0.87%)	14,017 (0.97%)	14,798 (1.21%)	15,266 (1.32%)	6.64
鉄道施設購入 長期未払金	3,188 (6.54%)	3,150 (6.54%)	3,110 (6.55%)	3,067 (6.55%)	3,021 (6.55%)	2,997 (6.55%)	15.81
その他 有利子負債	3,907 (△0.00%)	—	0 (7.93%)	4 (3.74%)	6 (1.98%)	451 (1.27%)	0.02
合計	47,037 (1.31%)	47,748 (1.40%)	48,682 (1.47%)	49,553 (1.57%)	51,622 (1.72%)	54,038 (1.79%)	12.09
ネット有利子負債	45,327	45,598	45,874	47,218	49,001	51,338	—

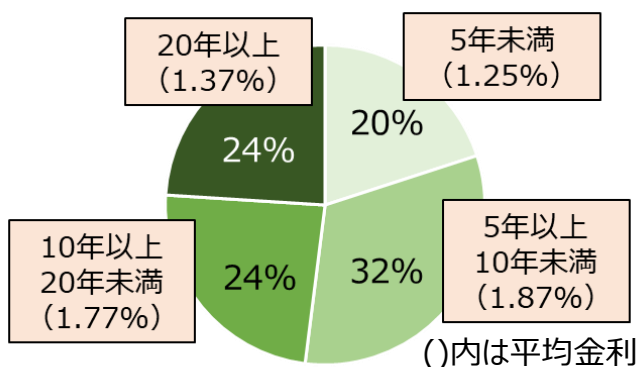
(注1) ネット有利子負債 = 連結有利子負債残高 - 連結現金及び現金同等物残高

(注2) 2026年9月実績におけるその他有利子負債は概ねコマーシャル・ペーパー発行によるもの

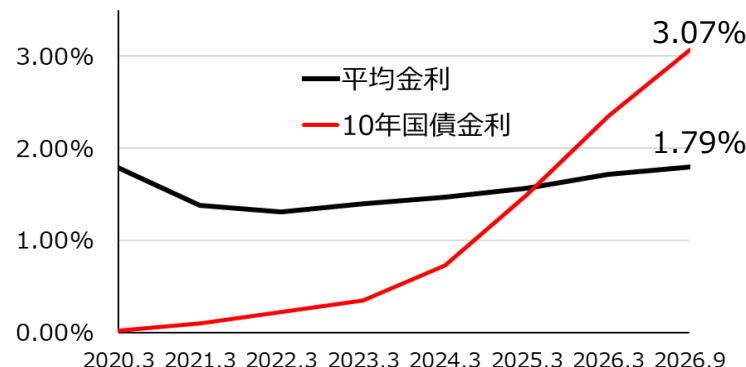
上段：残高

下段：平均金利

■ 社債の残存年限構成



■ 平均金利と10年国債金利の推移



- 残存債務は**すべて固定金利**であり**長期年限が中心**
- 足元の金利上昇の影響を抑制しつつ、将来にわたり一定の金利耐性も確保している

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2025.9 実績	2026.9 実績	2026.9/2025.9		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	10,756	11,496	+740	106.9	
運輸収入	9,158	9,999	+841	109.2	
その他の収入	1,598	1,497	△101	93.7	
営業費用	8,817	9,407	+590	106.7	
人件費	2,106	2,364	+257	112.2	人事・賃金制度の変更等による増
物件費	3,962	4,226	+263	106.6	
動力費	377	426	+49	113.0	
修繕費	1,301	1,431	+129	110.0	コロナ期の影響の解消
その他	2,283	2,368	+84	103.7	
機構借損料等	416	386	△30	92.6	
租税公課	653	658	+5	100.8	
減価償却費	1,677	1,771	+94	105.6	
営業利益	1,939	2,089	+149	107.7	
営業外損益	△148	△ 380	△231	255.5	受取配当金の減
経常利益	1,790	1,708	△82	95.4	
特別損益	164	△ 142	△307	－	投資有価証券売却益の減
中間純利益	1,452	1,102	△350	75.9	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)		2026.3 実績	2026.9 実績	2026.9/2026.3		主な増減事由
				増減	%	
資産		96,550	95,817	△732	99.2	
	流動資産	9,801	9,563	△238	97.6	
	固定資産	86,748	86,254	△494	99.4	
負債		74,234	72,980	△1,254	98.3	
	流動負債	16,751	14,216	△2,535	84.9	未払金の減
	固定負債	57,482	58,764	+1,281	102.2	社債の増
純資産		22,315	22,836	+521	102.3	
負債・純資産合計		96,550	95,817	△732	99.2	

2027年3月期 業績予想（セグメント別）

参考資料



(単位：億円)		2026.3 実績	2027.3 業績予想			2027.3/2026.3	
			4月	10月	増減	増減	%
営業収益		30,846	32,950	33,580	+630	+2,733	108.9
	運輸	20,458	21,460	22,100	+640	+1,641	108.0
	流通・サービス	4,081	4,270	4,260	△10	+178	104.4
	不動産・ホテル	5,132	6,050	6,050	-	+917	117.9
	その他	1,174	1,170	1,170	-	△4	99.6
営業利益		4,142	4,290	4,500	+210	+357	108.6
	運輸	1,944	2,070	2,280	+210	+335	117.3
	流通・サービス	685	700	700	-	+14	102.1
	不動産・ホテル	1,282	1,310	1,310	-	+27	102.1
	その他	297	250	250	-	△47	83.9
営業外損益		△626	△760	△720	+40	△93	115.0
経常利益		3,516	3,530	3,780	+250	+263	107.5
特別損益		△175	△230	△290	△60	△114	165.2
親会社株主に帰属する当期純利益		2,478	2,550	2,650	+100	+171	106.9
EBITDA		8,429	8,870	9,080	+210	+650	107.7
	運輸	4,975	5,150	5,360	+210	+384	107.7
	流通・サービス	883	920	920	-	+36	104.1
	不動産・ホテル	2,007	2,210	2,210	-	+202	110.1
	その他	630	630	630	-	△0	100.0
ROA		3.9%	3.9%	4.1%	+0.2%	+0.1%	-
	モビリティ	2.6%	2.8%	3.0%	+0.3%	+0.4%	-
	生活ソリューション	5.5%	5.0%	5.0%	-	△0.5%	-
ROE		8.4%	8.2%	8.5%	+0.3%	+0.1%	-

2028.3 目標	2028.3/2027.3	
	増減	%
35,180	+1,600	104.8
21,750	△350	98.4
5,070	+810	119.0
7,100	+1,050	117.4
1,260	+90	107.7
4,880	+380	108.4
2,360	+80	103.5
800	+100	114.3
1,490	+180	113.7
260	+10	104.0
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
9,580	+500	105.5
5,510	+150	102.8
1,040	+120	113.0
2,410	+200	109.0
640	+10	101.6
4.3%	+0.2%	-
3.1%	+0.1%	-
5.4%	+0.4%	-
8%以上	-	-

旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

参考資料



		旅客輸送量（百万人キロ）			鉄道運輸収入（億円）				
		2026.3 実績	2027.3 10月計画	対前年 %	2026.3 実績	2027.3 10月計画	対前年		主な増減要素
							増減	%	
新幹線		23,701	24,206	102.1	6,150	6,544	+393	106.4	
	定期	1,885	1,968	104.4	254	272	+17	107.0	
	定期外	21,816	22,237	101.9	5,896	6,272	+375	106.4	・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+340 ・運賃改定：+90 ・天候災害：△30 ・平休差：△25
在来線		103,837	105,588	101.7	12,334	13,516	+1,181	109.6	
	定期	63,289	64,499	101.9	4,123	4,559	+435	110.6	
	定期外	40,547	41,088	101.3	8,211	8,957	+745	109.1	・運賃改定：+480 ・鉄道利用の増加（インバウンド含む）：+310 ・天候災害：△30 ・平休差：△10
合計		127,539	129,794	101.8	18,485	20,060	+1,574	108.5	
	定期	65,174	66,468	102.0	4,377	4,831	+453	110.4	・運賃改定：+345
	定期外	62,364	63,326	101.5	14,107	15,229	+1,121	107.9	

【参考】運賃改定認可申請時の効果想定

●全体 改定率7.1%、増収率5.0%

※増収率…改定率から、運賃改定に伴う逸走（ご利用減）を考慮した実際の増収想定（オフピーク定期券、一部特定区間の存置の影響は含まず）
※旧電車特定区間、旧山手線内の運賃区分を幹線に統合

●定期 改定率11.0%、増収率8.7%（通勤定期・通学定期計）

●定期外 運賃：改定率7.8%、増収率5.7%／料金：改定なし、増収率△1.2%

【参考】鉄道ご利用状況（旅客輸送量等）の計算方法見直しによる影響

鉄道のご利用状況（旅客輸送量等）について、2027年3月期第1四半期より計算方法を見直し、より実態を反映した数値を公表することとした。

詳細はプレスリリース参照。 https://www.jreast.co.jp/press/2026/20260427_ho01.pdf

単体営業費用 計画

参考資料



(単位：億円)	2026.3 実績	2027.3 10月計画	対前年		主な増減要素
			増減	%	
営業費用	19,237	20,550	+1,312	106.8	
人件費	4,321	4,720	+398	109.2	人事・賃金制度の変更
物件費	9,370	10,210	+839	109.0	
動力費	842	1,020	+177	121.1	燃料価格上昇
修繕費	3,326	3,690	+363	110.9	コロナ期の影響の解消、物価高騰・労務単価上昇影響
その他	5,201	5,500	+298	105.7	安全・サービス向上施策、災害対応経費
機構借損料等	800	780	△20	97.5	
租税公課	1,241	1,190	△51	95.8	
減価償却費	3,503	3,650	+146	104.2	固定資産の増加

■ 2028.3期以降の単体営業費用の考え方について

人件費

- 社員数は緩やかに増加することを見込む。

動力費

- 燃料価格の上昇が落ち着くことを想定。
(2027.3期は通期平均でWTI約90ドル/バレルを想定)

修繕費

- コロナ期の影響の解消に伴う増加は2027.3期まで。
- 一方、ホームドア等設備数の増加に伴う修繕工事量の増加、労務単価・物価上昇による工事単価上昇も見込む。

物件費その他

- インフレ影響や労務単価上昇を見込む。

機構借損料等

- 2027年10月以降の北陸新幹線（高崎・長野間）の貸付料は未定のため、数値目標に織り込んでいない。

租税公課・減価償却費

- 固定資産の増加に伴う増加を見込む。

KPIの更新について

2026年4月に公表した、各セグメント及び成長の基盤等におけるKPIについて、2027年3月期業績予想の修正に伴い、以下のとおり一部を更新します。（該当部分：**赤文字**）

サステナビリティ

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
コンプライアンス全社員教育の実施率	100%（+0%）	100%	100%
グループのCO ₂ 排出量（2014年3月期比）	－	－	60%減（2036年3月期目標）
パラスポーツイベント（ボッチャ大会）参加社員数	延べ9,000人（+3,000人） （2025年3月期からの累計）	延べ12,000人	延べ24,000人

運輸事業（セグメントのKPI）

KPI	2027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（△4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	20,060億円（+1,574億円）	19,640億円※	20,070億円
	4月公表：19,440億円		
鉄道事業固定資産回転率	0.35以上（－）	0.35以上	0.35以上

※ 2028年3月期の業績予想公表時にアップデート予定

流通・サービス事業（セグメントのKPI）

KPI	2027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	3,500億円（+57億円）	3,900億円	5,200億円
交通広告営業収益	389億円（+19億円）	430億円	500億円

不動産・ホテル事業（セグメントのKPI）

KPI	2027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	4,400億円（+300億円）	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	6,500億円（+646億円）	7,000億円	14,000億円
			4月公表：12,000億円

その他ビジネス

Suica・金融ビジネス

KPI	2027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	4,500万枚(+286万枚)	5,000万枚	7,000万枚
自社決済サービス総取扱高 (2027年3月期以降はteppay分を含む)	5.35兆円(+0.48兆円)	6.13兆円	9兆円

グローバルビジネス

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高	171億円(+17億円)	256億円	400億円

エネルギービジネス

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
CO2削減量 [単体]	28.7万t(+11.7万t)	32.7万t	62.7万t

建設ビジネス

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
グループ売上高	97億円(+6億円)	102億円	126億円

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
鉄道運転事故（2024年3月期比）	－	－	30%減
ホームドア整備駅数・番線数	187駅405番線（＋25駅60番線）	－	330駅・758番線
「事故の歴史展示館」を活用した安全教育受講者数 （2026年3月期以降の累計）	20,000人（＋8,785人）	30,000人	70,000人

KPI	2027年3月期（前期比）	2028年3月期	2032年3月期
サービス介助士資格の取得率	70.0%（＋12.3%）	80.0%	100.0%
部内原因による東京100km圏の在来線におけるお客さま影響を加味した輸送障害の件数 （「影響を受けたお客さま人数×損失時間」が百万人・分を超える輸送障害件数）	8件未満（7件以上削減）	8件未満 （目標達成した場合は、達成した数値未満を目標）	8件未満 （目標達成した場合は、達成した数値未満を目標）

KPI	2027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]	65.0%（＋2.5pt）	66.0%	70.0%
管理職に占める女性比率 [単体]	9.4%（＋0.4pt）	10.0%	15.0%
男性の育児休職等取得率 [単体]	80.0%（＋3.1pt）	85.0%	90.0%以上
重点成長分野への人材配置（2024年3月期以降の累計）	1,600人（＋400人）	累計2,000人	－

KPI	2027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）	18件（＋2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）	75件（＋20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）	128件（＋45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）	4,700人（＋900人）	6,000人	11,000人

KPI	2027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（2025年3月期末比）	－	－	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%	100%	100%

IV 參考資料

2032年3月期の数値目標までのプロセス

(2026/10/30公表)

(単位:億円)	2027.3期 業績予想
営業収益	33,580
運輸	22,100
流通・サービス	4,260
不動産・ホテル	6,050
その他	1,170
EBITDA	9,080
運輸	5,360
流通・サービス	920
不動産・ホテル	2,210
その他	630
ROA	4.1%
モビリティ	3.0%
生活ソリューション	5.0%
ネット有利子負債／EBITDA	5.8倍
モビリティ	4.9倍
生活ソリューション	7.0倍
ROE	8.5%
【参考】営業利益	4,500
運輸	2,280
流通・サービス	700
不動産・ホテル	1,310
その他	250

(2026/4/30更新)

2028.3期
35,180
21,750
5,070
7,100
1,260
9,580
5,510
1,040
2,410
640
4.3%
3.1%
5.4%
5倍程度
5倍程度
6倍程度
8%以上
4,880
2,360
800
1,490
260

(2026/4/30更新)

2032.3期	
4.3兆円程度	
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	
7,500億円程度	
モビリティ	2,600億円程度
生活ソリューション	4,900億円程度

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



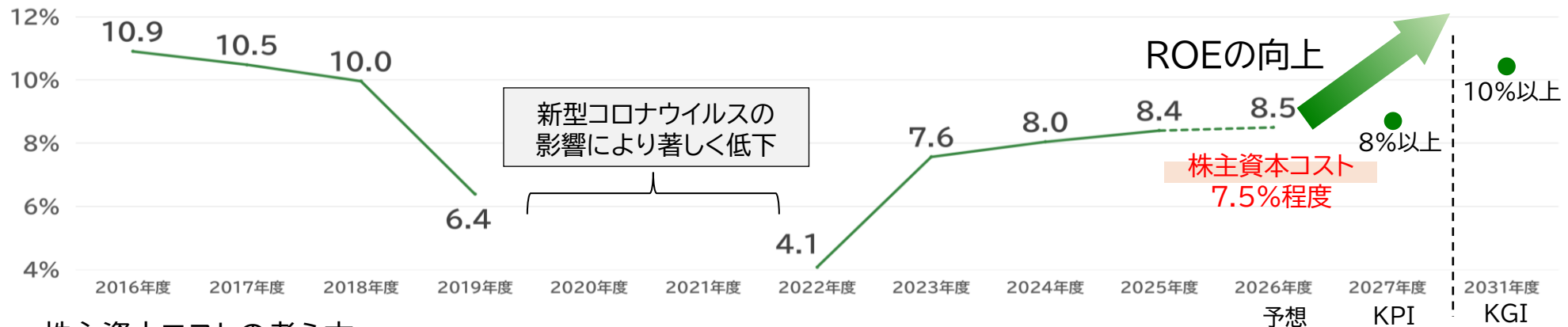
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

※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7%程度。また、PERの逆数では6.5%程度。投資家・アナリスト向けアンケートでは過半数が「7%程度、あるいは7～8%」の認識と回答。以上から当社の株主資本コストは7.5%程度と認識。
- 株主資本コストの上昇を踏まえ、「勇翔2034」のKGIに掲げる2031年度ROE10%以上達成に向けた取組みと株主資本コスト低減に向けた取組みの両輪によりエクイティ・スプレッド拡大をめざす。

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 7%程度

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{①リスクフリーレート} \\ \hline 3\% \text{程度} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{②ベータ}(\beta)\text{感応度} \\ \hline 0.7 \sim 0.8 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{③市場リスクプレミアム} \\ \hline 5.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \hline 7\% \text{程度} \\ \hline \end{array}$$

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ーリスクフリーレート

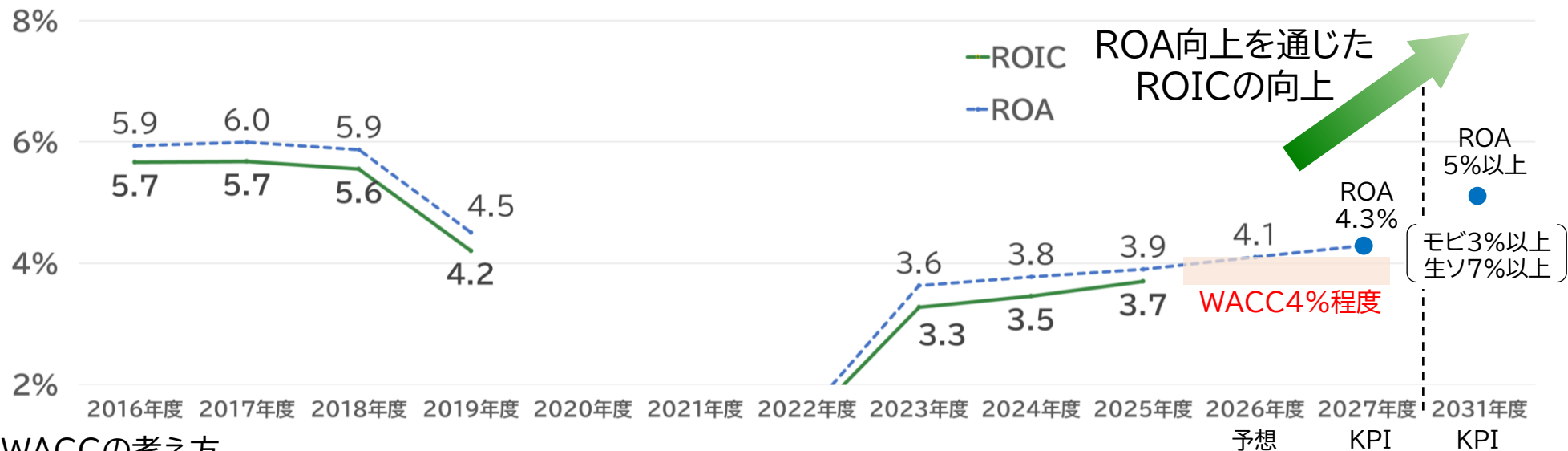
II. PERの逆数(株式益利回り)より算出 6.5%程度

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7%程度、あるいは7～8%」と認識している回答が過半数

資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 株主資本コストと負債コストの上昇に伴い、当社の税引後加重平均資本コスト(以下、WACC)は4%程度と認識。
- 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向上に取り組み、**ROIC-WACCスプレッド拡大をめざす**。

■ROIC・ROAとWACCの推移(連結)



■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

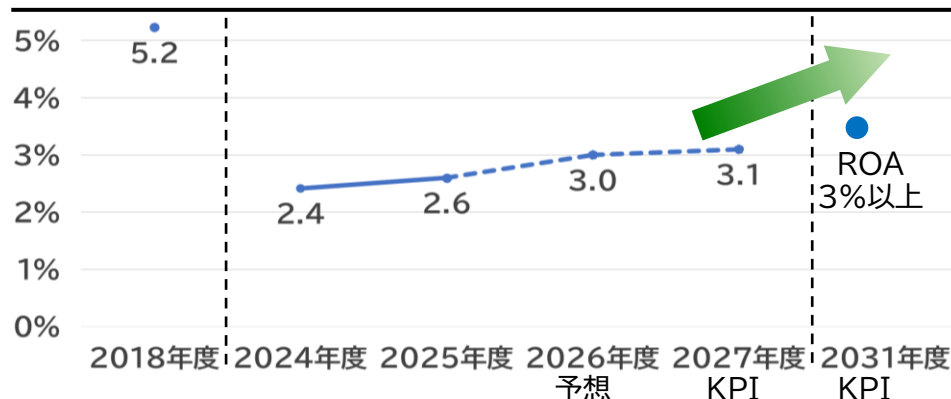
$$\begin{aligned}
 & \left[\text{株主資本コスト } 7.5\% \text{程度} \right] \times \left[0.4 \text{程度} \frac{\text{株主資本}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \right] \\
 & + \left[\text{税引後負債コスト } 1.5\% \text{程度} \right] \times \left[0.6 \text{程度} \frac{\text{有利子負債}}{\text{株主資本} + \text{有利子負債}} \right] = \left[\text{WACC}^* 4\% \text{程度} \right]
 \end{aligned}$$

※税引後加重平均資本コスト

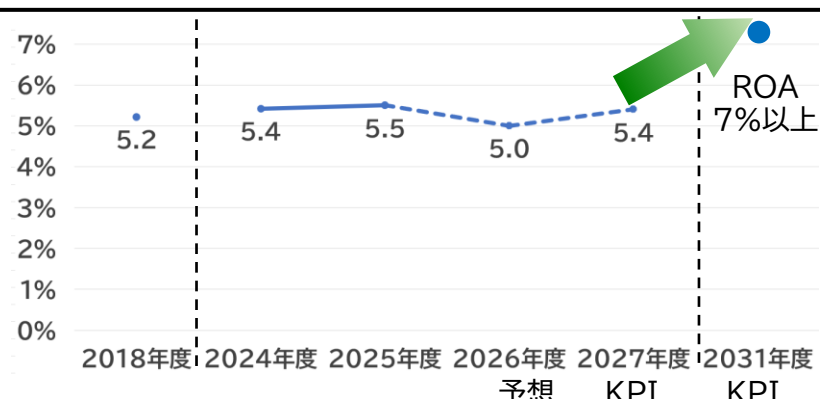
モビリティ・生活ソリューションの資本収益性に対する現状認識

- モビリティでは、安全投資等により一定程度資産の増加が見込まれるが、**トップライン向上により利益を伸ばしつつ、生活ソリューションへのさらなる資產生み出し等で、ROA・ROICを向上させる。**
- 生活ソリューションでは、**既存事業のさらなる成長と不動産回転型ビジネスのさらなる加速等により収益性と資産回転率を高め、ROA・ROICを向上させる。**
- モビリティと生活ソリューションのシナジーを発揮させることで相互に価値を高めていく。**

■ROAの推移(モビリティ)



■ROAの推移(生活ソリューション)



■ROA向上に向けて(モビリティ)

	方向性
収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> インバウンド需要獲得を含む増収施策の具体化 届出により実施可能な価格戦略の推進、鉄道運賃・料金制度見直しに向けた働きかけの継続 自動運転やワンマン運転、スマートメンテナンス等による生産性向上
資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> ROA(R)の取組みや36事業本部への売上効率に関する目標設定(試行)等を通じた資産効率の向上 生活ソリューションへの資産の生み出し

■ROA向上に向けて(生活ソリューション)

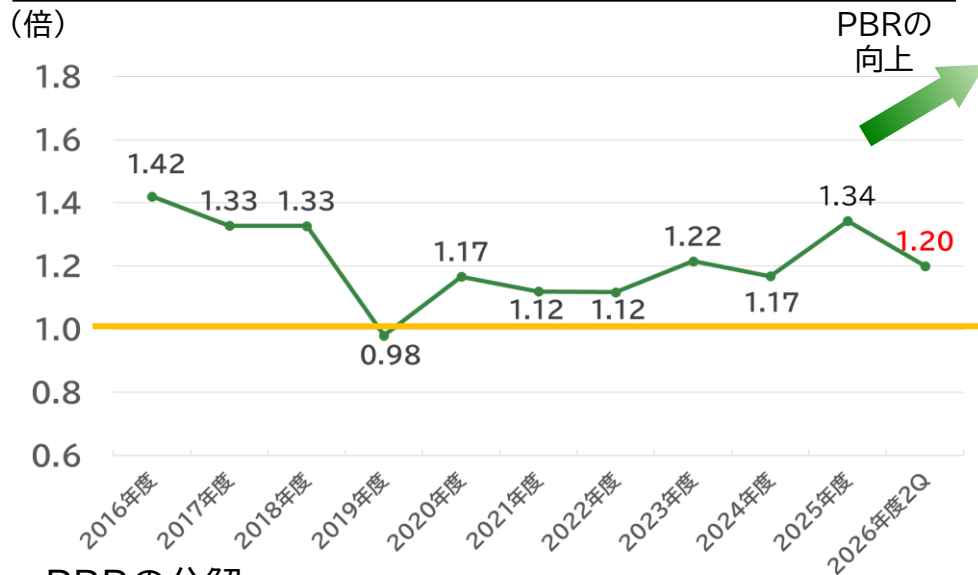
	方向性
収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> インフレや金利上昇を超える成長を生み出すための戦略のブラッシュアップ 不動産事業の領域拡大・回転型ビジネスの加速 Suicaのデータを活用した各ビジネスの成長
資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> 不動産の回転型ビジネスの加速 モビリティの資産の有効活用 「Suica Renaissance」による出改札機器等の削減で生み出したスペースでの増収施策

※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

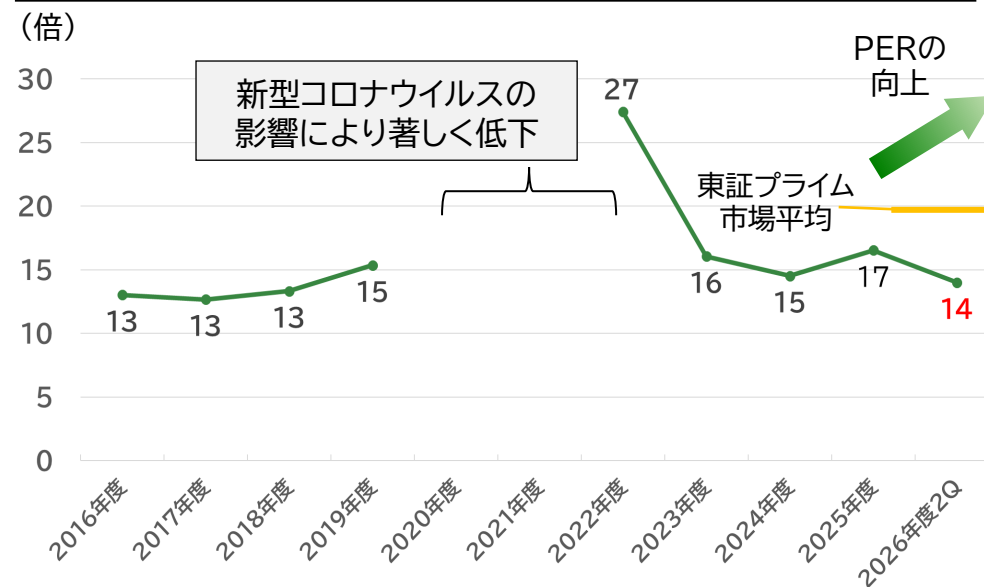
市場からの評価に対する現状認識

- 「勇翔2034」公表後の成長期待の高まりにより、PBRはコロナ前と同水準を継続。今後も、「勇翔2034」の成長ストーリーを具体化し、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り、PBRの向上を図る。

■PBRの推移



■PERの推移



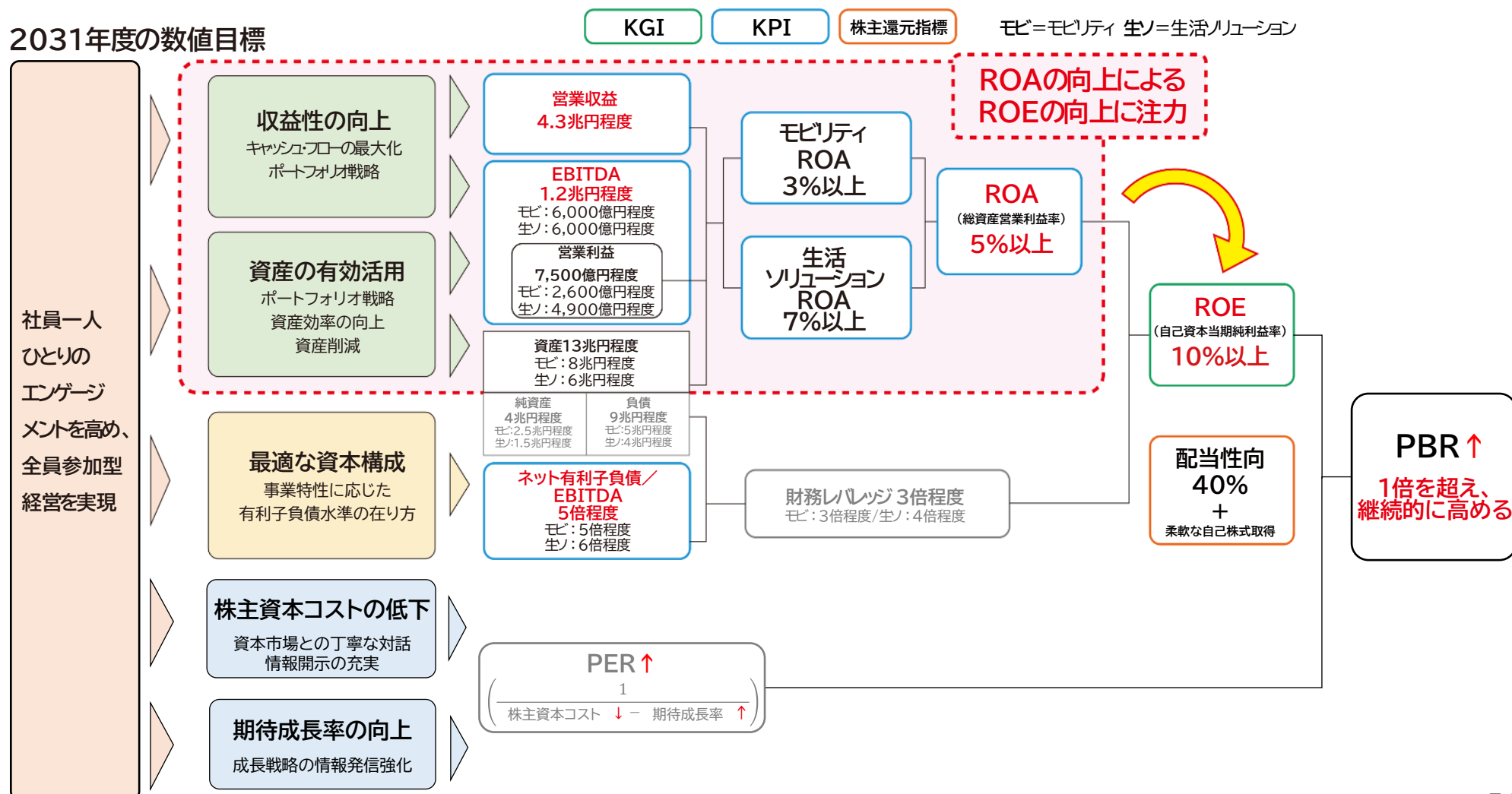
■PBRの分解

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

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の向上をめざす。**

2031年度の数値目標



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

めざす方向性

具体的な取組み

※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」実現へモビリティ・生活ソリューションの二軸経営における戦略の解像度向上
 - モビリティでは、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、二地域居住等の推進を通じた需要喚起
 - 短期的には新幹線自由席特急料金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、事業報酬率の見直しの実現に向けて、中長期的には総括原価方式そのものの見直しに向けて、国と議論を重ねながら、要請事項の具体化をめざす
 - 生活ソリューションでは、立地等の強みやお客さまニーズを踏まえた単価・賃料設定とともに、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※)」によるさらなる付加価値創出
※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、JR東日本伊藤忠不動産開発株式会社による住宅分譲事業をはじめとする事業領域拡大と回転型ビジネス加速の推進
 - コード決済サービス「teppay」導入などSuicaを「生活のデバイス」へ進化させ、当社グループのサービスのシナジー(リフトアップ効果)創出とともに、Suica等のデータを活用した広告ビジネス成長
 - 組織と社員一人ひとりの生産性向上の観点で、36事業本部制導入の効果の最大化をめざす健康投資を通じた職場環境改善等に取り組み、グループ社員の意欲・エンゲージメント向上
- グループのシナジーを最大限発揮できる最適な事業構成実現に向けて、13のビジネス毎に事業の資本収益性を見極め、施策を推進
- 期待される資本収益性実現が難しく、事業のシナジーを見込めない領域では、撤退も検討

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

めざす方向性

具体的な取組み

※下線: 前回開示からの主な更新内容

資産の有効活用

◆資産効率の向上

- 資産に対する利回りを意識しながら、2031年度ROAを5%以上へ引き上げ
- 特に資産の大きい鉄道事業では、36事業本部ごとに鉄道運輸収入に関する指標をエリア経営目標とし、**キャッシュフロー最大化を通じてROA(R)改善**に努める
- モビリティから生活ソリューションへのさらなる資产生み出し(例、鎌倉総合車両センター跡地開発)

◆資産の削減(政策保有株式)

- 当社の中長期的な企業価値向上に資するものを対象に株式保有を行う一方、**政策保有株式3割以上縮減に向けて売却推進**

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

- 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、**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
- 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

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- 株主・投資家と**マネジメント層との積極的な対話**や、柔軟な業績予想修正等による信頼性向上

◆ガバナンスとコンプライアンスに対する信頼回復とさらなる強化

- 2026年6月「決意と約束」制定。2026年7月グループ経営推進規程やコンプライアンス規程の制定

◆情報開示の充実

- 各開示資料の位置づけを継続的に見直し、**事業情報やサステナビリティ情報の開示充実**

期待成長率の向上

◆成長戦略の発信強化

- 「勇翔2034」等で掲げ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**
- 当社グループの各ビジネスの将来性を伝える機会充実のため、2026年度も**IR DAYを年2回開催**

2026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

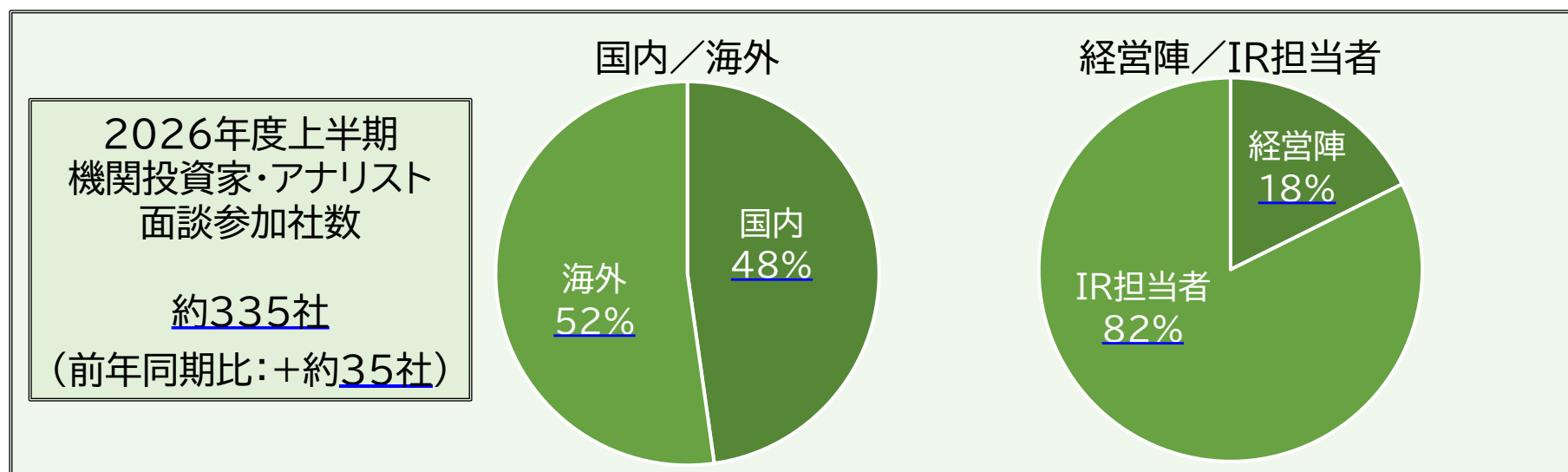
決算説明会 IR DAY 不動産説明会 施設見学会 1on1ミーティング(海外投資家訪問、国内投資家訪問、個別取材、カンファレンス参加)

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・マネージャー



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」数値目標のアップデートを踏まえた今後の具体的な取組み
- ・ 金利上昇に伴う資金調達やビジネスの意思決定への影響

モビリティ

- ・ 2回目以降の運賃改定や新幹線自由席特急料金届出化、運賃・料金制度柔軟化に向けた議論状況
- ・ 整備新幹線貸付料の今後の対応方針、労働力不足、生産性向上の取組み等、サステナブルな事業運営
- ・ 中長期成長戦略「PRIDE & INTEGRITY」でめざすトップライン向上の具体的な進め方
- ・ 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
- ・ 一連の輸送トラブルの要因と対策、今後の安全・安定輸送の確保

生活ソリューション

- ・ TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKSのリーシングの進捗と営業収益・利益の状況・見通し
- ・ インフレ下での価格転嫁・賃料改定の状況と今後の見通し
- ・ 不動産回転型ビジネスの加速の見通しとパイプラインの持続性、伊藤忠商事との提携
- ・ 建設コストの高騰と今後の開発計画への影響
- ・ Suica Renaissanceによる営業収益・利益見通し、施策実現の時間軸、競合との差別化

資本政策

- ・ 金利上昇による資本コストへの影響、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- ・ 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、資金調達状況、支払利息増加への懸念
- ・ 配当性向40%実現に向けた時間軸、自己株式取得の考え方

ESG

- ・ JR東日本グループ全体のガバナンスの具体的な改善策について
- ・ 株式報酬の導入に関する要望
- ・ 政策保有株式縮減の方針・進捗状況

株主・投資家との対話の社内へのフィードバック

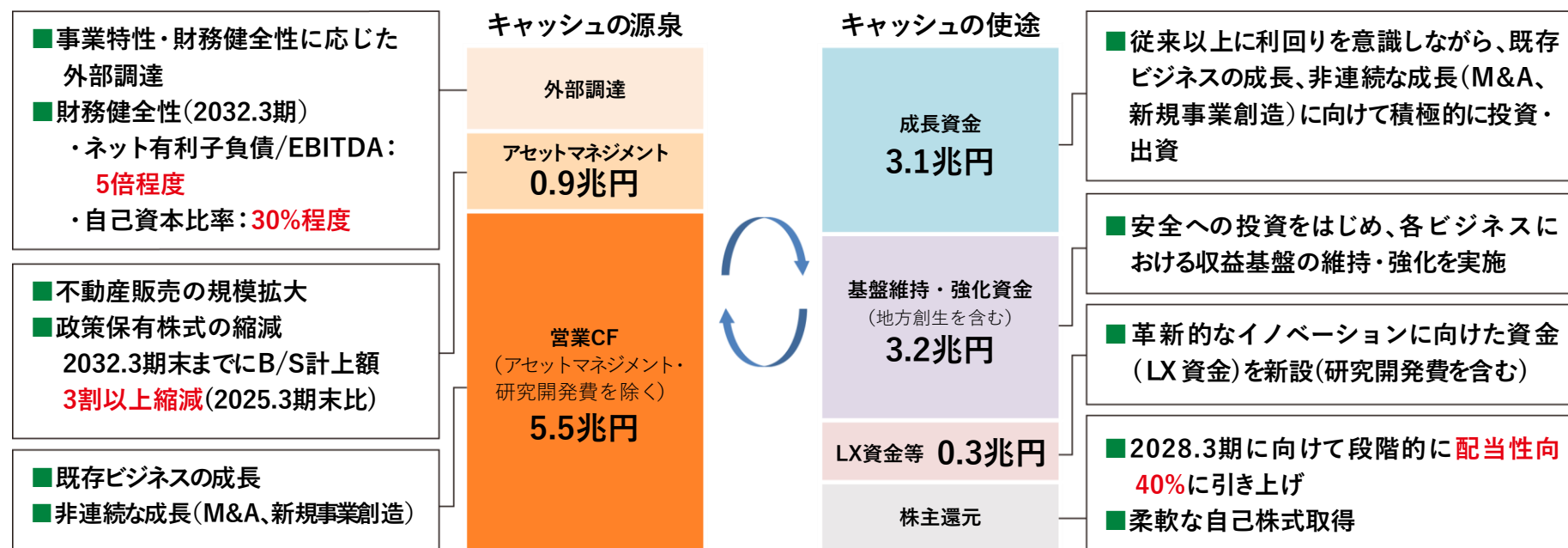
対象	フィードバック状況
取締役会	定期的に担当役員から対話の状況をフィードバック
代表取締役社長を含む担当役員	対話担当部門から関心事項を随時報告
各業務部門	社内会議において担当役員から概況を説明
社員向け	対話担当部門から関心事項について説明会を定期的に開催

株主・投資家との対話を踏まえた2026年度上半期の改善に向けた取組み

テーマ	具体的な内容
資本コストや株価を意識した経営	<ul style="list-style-type: none"> 「勇翔2034」の数値目標をアップデート 資本コストの見直しを実施
収益性の向上 資産の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> モビリティでは2026年3月運賃改定を実施。各種施策によるトップライン向上 生活ソリューションではTAKANAWA GATEWAY CITYがグランドオープン、OIMACHI TRACKSがまちびらきを迎え、広域品川圏開発を着実に推進 不動産事業分野での新会社設立、地方創生に向けたJAL・地方自治体との連携強化 海外ビジネスと海外鉄道ビジネスの統合、エネルギービジネスの成長戦略見直し等、既存ビジネスの在り方の見直し
期待成長率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 各ビジネスの戦略や社外取締役の役割発揮への関心を踏まえ、上期もIR DAYを開催し、ビジネス戦略の説明会、社外取締役との意見交換を実施 特に戦略の解像度向上が期待されるビジネスについて、情報発信を強化(Suica Renaissance第4弾「新幹線eチケット購入機(仮称)」検証開始を発表、第5弾Suica利用エリア統合と「どこでも改札(仮称)」導入を発表、等)
株主資本コストの低下	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンスとコンプライアンスに対する信頼を取り戻し、さらにそれをより強固なものとするために2026年6月「JR東日本グループの『決意と約束』」を制定、発表

- 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する。
- 獲得したキャッシュは、**まちづくりや非連続な成長のための「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」**にも振り向ける。
- これらの資金により、「**究極の安全**」を追求した安全レベルの向上、お客さま視点でのモビリティと生活ソリューションの二軸の**「融合と連携」**を進め、**持続的な成長**をめざす。

■「勇翔2034」のキャッシュ・アロケーション（2026.3期～2032.3期）

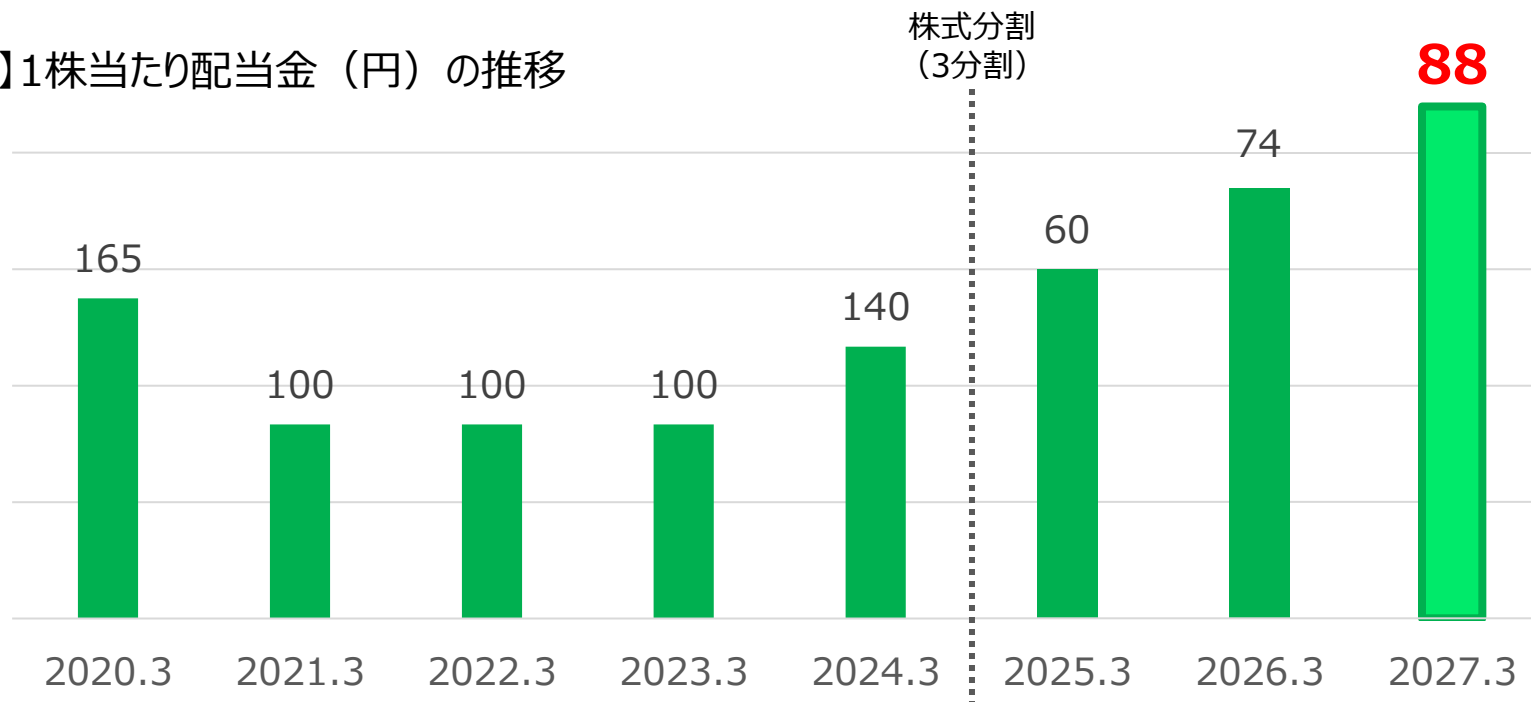


キャッシュ・アロケーション（株主還元）

- 成長投資が落ち着く2028年3月期に向けて、段階的に配当性向を40%に引き上げる。
（「勇翔2034」株主還元方針）
- 上記方針および業績予想の上方修正を踏まえ、2027年3月期の配当予想を、**通期88円（配当性向37.5%）に上方修正**する。（前回予想：通期84円（配当性向37.2%））

	2020.3	2021.3	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	(今回予想) 2027.3	(方針) 2028.3
配当性向	31.4%	-	-	38.0%	26.8%	30.3%	33.7%	37.5%	40%

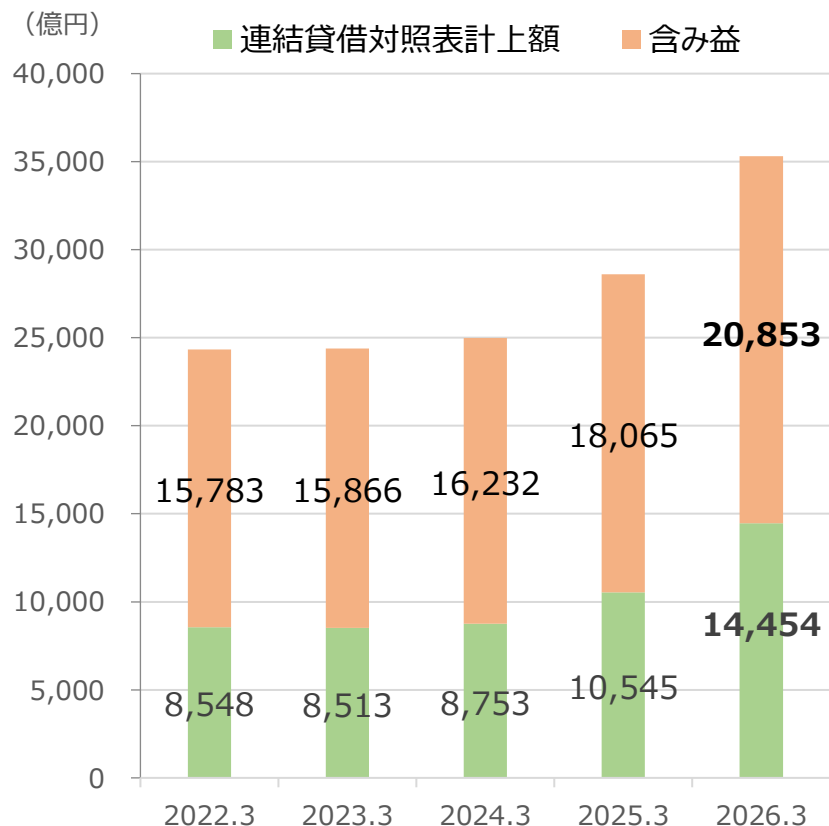
【参考】1株当たり配当金（円）の推移



※グラフの高さは株式分割を考慮して表示

賃貸等不動産含み益 および 政策保有株式 推移

■ 賃貸等不動産含み益

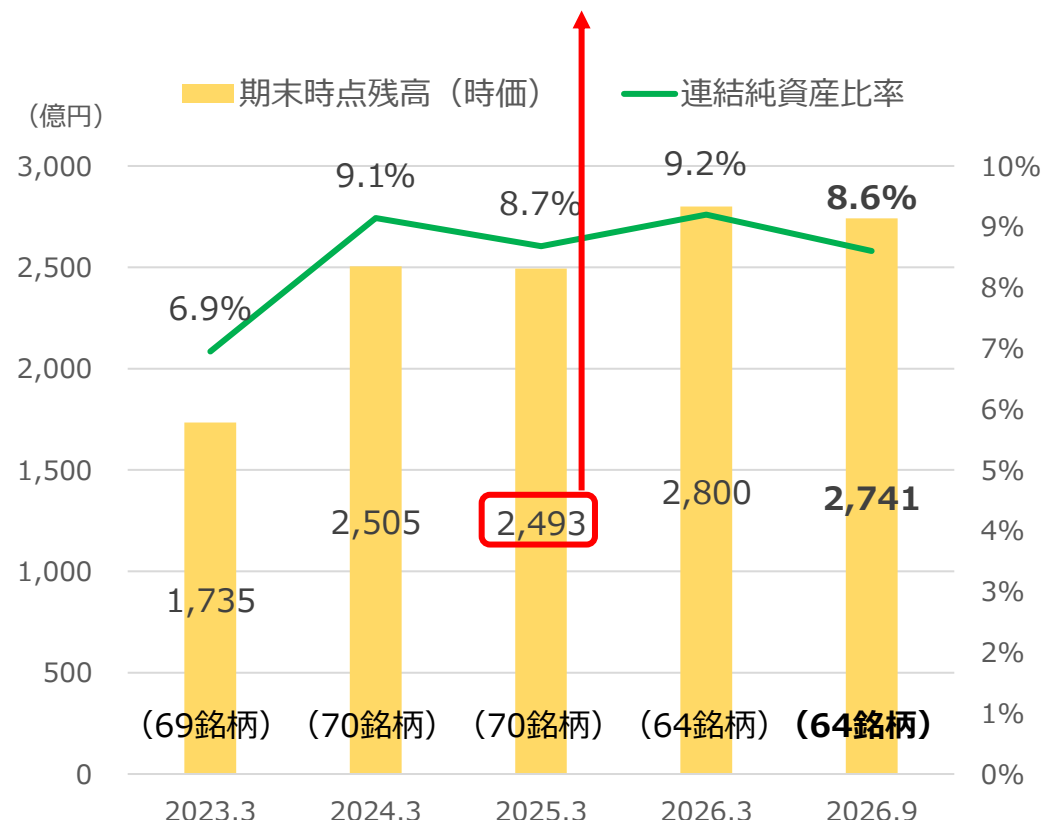


2026.3期の主な増減要因：

- [+] TAKANAWA GATEWAY CITY、OIMACHI TRACKS、既存物件の鑑定評価額上昇
- [-] 回転型ビジネス推進のための流動資産（販売用不動産）への振替

■ 政策保有株式

⇒2032.3期末までに、2025.3期末比**3割以上縮減**をめざす



売却銘柄数 (一部売却含む)	2	7	9	2
売却額 (単位：億円)	57	209	462	122

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	2032.3期まで	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	2034.3期まで	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2034.3期までは年間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	2027.3期末使用開始予定	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	2032.3期開業予定	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 <small>※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</small>

■ 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めざす	2030.3期までに新潟駅～新潟新幹線車両ベース間の回送列車、2030年代中頃には、東京駅～新潟駅間の営業列車のドライバレス運転導入をめざす。	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6,100億円	2030年代半ばまでに 営業収益 年間約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1,200億円	
浜松町駅西口 開発計画 ※1	供用開始：2027年3月 竣工：2030.3期	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：2034.3期	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：2031.3期竣工	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	開業：2030年代半ば	約162,000㎡	オフィス、商業、 駅施設等		
品川駅北口駅改良・ 駅ビル整備	開業：2031.3期	約51,500㎡	駅施設、商業、 事務所等	約1,600億円 (負担金を含む)	

※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)

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：2032.3期	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 設備投資額の推移

(単位：億円)			2021.3 実績	2022.3 実績	2023.3 実績	2024.3 実績	2025.3 実績
モビリティ	成長投資	790	572	741	880	869	
	維持更新投資	3,099	2,513	2,794	3,014	3,120	
	重点枠 (イノベーション投資等)	626	440	194	471	313	
	合計	4,516	3,526	3,730	4,366	4,302	
生活ソリューション	成長投資	2,124	1,479	1,477	2,074	3,199	
	維持更新投資	263	183	315	659	693	
	重点枠 (イノベーション投資等)	18	10	23	36	65	
	合計	2,406	1,673	1,816	2,770	3,956	
	成長投資	2,914	2,051	2,219	2,954	4,068	
	維持更新投資	3,363	2,696	3,110	3,674	3,813	
	(減価償却費)	3,888	3,926	3,898	3,921	4,062	
	重点枠 (イノベーション投資等)	644	451	217	508	378	
	合計	6,922	5,200	5,547	7,137	8,258	

(単位：億円)		2026.3 実績	2027.3 計画
モビリティ	成長資金	990	1,020
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	3,248	3,470
	合計	4,239	4,490
生活ソリューション	成長資金	4,717	3,260
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	534	740
	合計	5,251	4,000
	成長資金	5,708	4,280
	基盤維持・強化資金 (地方創生を含む)	3,782	4,210
	(減価償却費)	4,287	4,580
LX資金		－	10
合計		9,491	8,500

※ 2021年3月期は、JR東日本の広告事業のセグメント区分変更前の投資額を記載

※ 出資および研究開発費は除く。

■ 方針

- ・金利上昇局面に対応すべく、手段の多様化や機動的な対応、中期年限の活用等により安定性の確保と支払利息のコントロールを実現
- ・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） 2026年4月～2026年9月 合計3,340億円
（うち、サステナビリティファイナンス 928億円）

■ 発行枠・契約金額（1兆1,100億円）

CP 7,000億円、特別当座借越 2,900億円、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

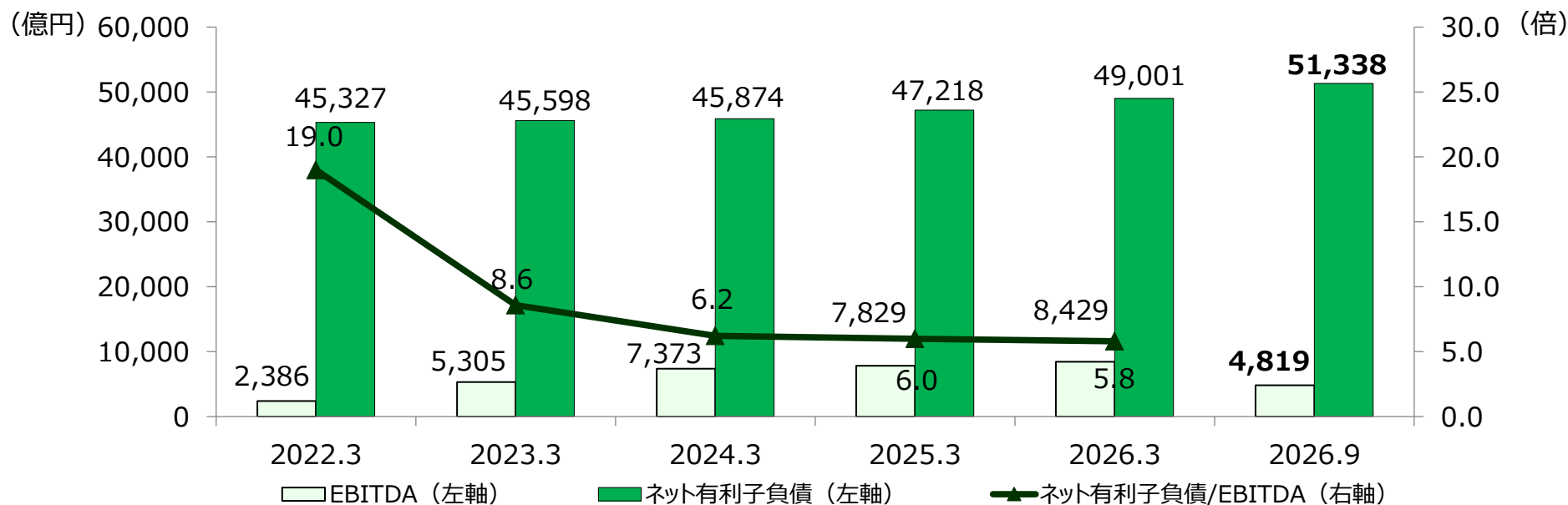
格付機関名	格付け
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）
ムーディーズ	A 1（安定的）
スタンダード＆プアーズ（S&P）	A+（安定的）

■ 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+

- ・2032年3月期ネット有利子負債/EBITDA倍率は5倍程度をめざす
- ・支払利息をコントロールすることにより、財務指標への影響を最小限に抑える

■ 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

■ 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)	2022.3	2023.3	2024.3	2025.3	2026.3	2026.9
インタレスト・カバレッジ・レシオ	3.1	9.4	10.2	10.1	9.6	5.4
D/Eレシオ	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7

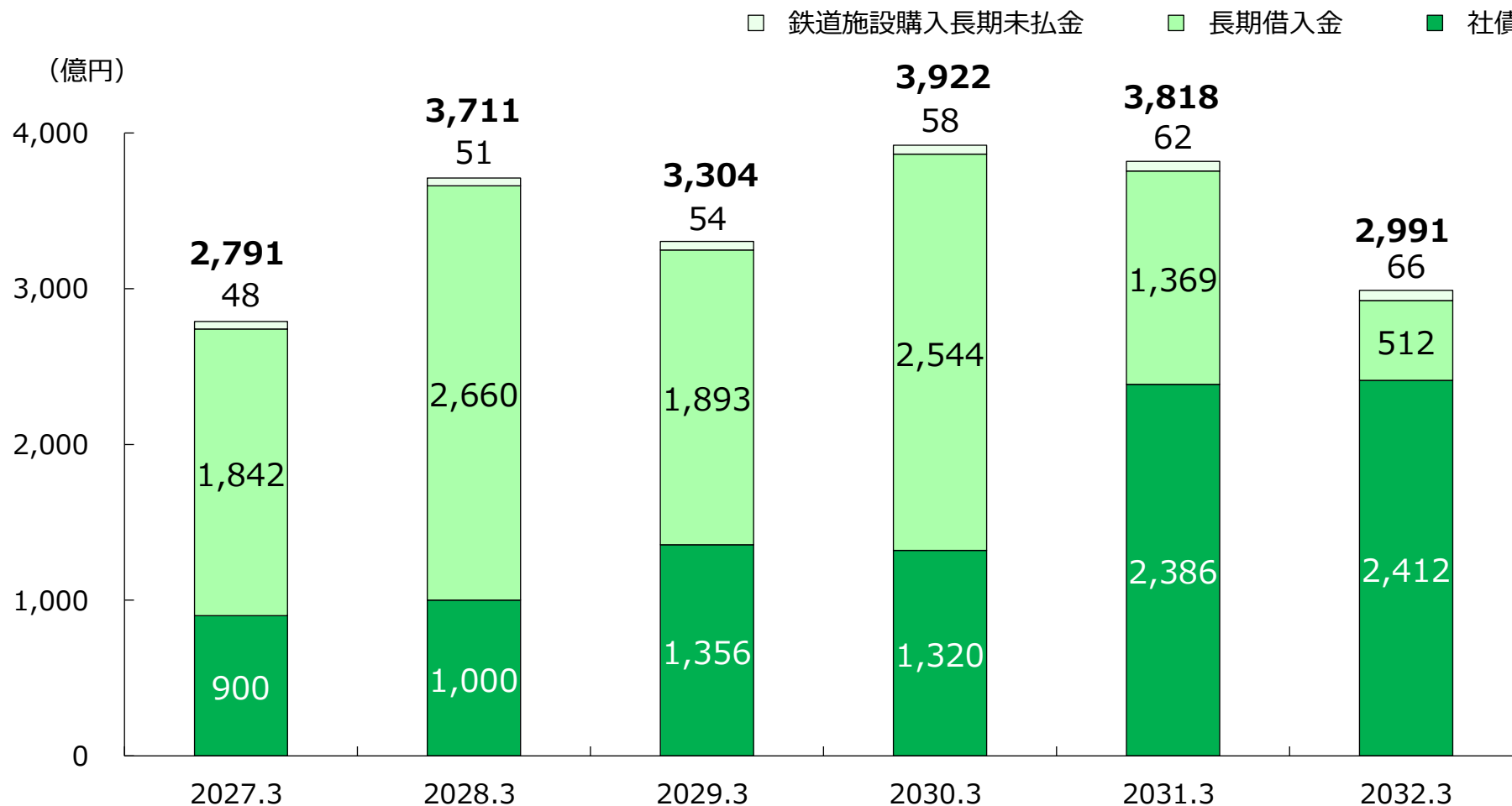
(注3) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額

(注4) D/Eレシオ = 有利子負債 / 自己資本

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）



(注1) 2026年10月30日現在の既存債務見込み (注2) 社債償還額は額面金額
(注3) 2026年9月30日時点の償還実績は1,368億円

【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

WE SUPPORT



JR東日本グループは、2024年より、
人権、労働、環境、腐敗防止の分野における
国連グローバル・コンパクトの企業責任
イニシアティブとその原則にコミットしています。

- GX フューチャー・コンソーシアム



- 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」
9年連続受賞

work with Pride



- 健康経営優良法人2026
(大規模法人部門)



- スポーツエールカンパニー2026



- 食育実践優良法人2026



【グループレポート（統合報告書）の発行】



■ 2026年度版のポイント

- グループ経営ビジョン「勇翔2034」の実現に向けた取組み
・トップメッセージ、グループ経営戦略担当役員インタビュー、
社外取締役座談会等
- モビリティと生活ソリューションの二軸経営による成長戦略
・二軸経営による価値創造の取組み、各ビジネスの成長戦略及び
それらを担う社員インタビュー
- マテリアリティ（重要課題）を起点とした企業価値向上の
取組み
・当社グループが掲げる6つのマテリアリティ
・安全レベルの向上
・ガバナンスの改善と強化に向けた監査等委員と会長による鼎談

【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）

- 「サステナブルなモビリティの実現について」の戦略説明
- 社外取締役との意見交換



■ 日経・東証IRフェア2026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1,300名へ事業概要と
成長ストーリーを説明



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優良企業（運輸部門
第1位）」受賞**
（対象期間：2025年7月～2026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。

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。