

2025年3月期 第3四半期決算 説明資料

2025年2月3日
東日本旅客鉄道株式会社

2025年3月期 第3四半期決算のポイント

(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12		2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	20,010	21,260	+1,250	106.2	27,301	28,520	+1,218	104.5
営業利益	2,985	3,525	+540	118.1	3,451	3,700	+248	107.2
経常利益	2,596	3,089	+493	119.0	2,966	3,150	+183	106.2
親会社株主に帰属する 四半期（当期）純利益	1,852	2,166	+313	117.0	1,964	2,100	+135	106.9
EBITDA	5,886	6,522	+635	110.8	7,373	7,730	+356	104.8

※ 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4期連続の増収
- 増収に伴い、全ての利益が増益

セグメント

運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業のセグメントが増収増益

- 運輸事業は、鉄道運輸収入が増加したことなどにより**増収増益**
- 流通・サービス事業は、エキナカ店舗の売上が増加したことなどにより**増収増益**
- 不動産・ホテル事業は、SC・ホテルの売上が増加したことなどにより**増収増益**
- 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、エネルギー事業関連の費用計上などにより**増収減益**

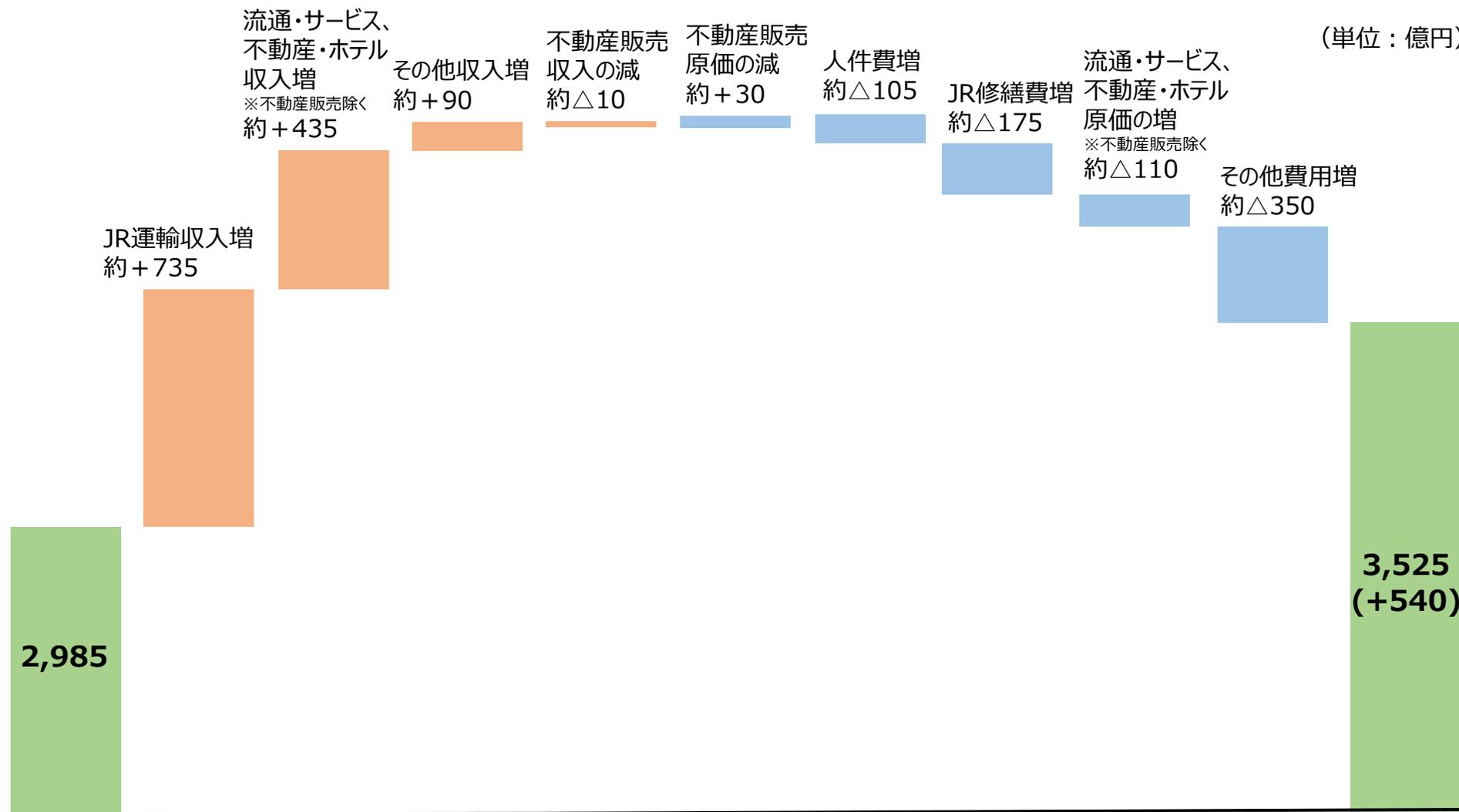
注 2025年3月期第1四半期より、JR東日本の高架下貸付業の計上セグメントを「運輸」から「不動産・ホテル」へ、JR東日本スポーツ(株)および(株)ガラ湯沢を「流通・サービス」から「不動産・ホテル」へ、捷福旅館管理顧問股份有限公司を「不動産・ホテル」から「流通・サービス」へセグメント変更。本資料中の前年同期の情報は、変更後の報告セグメントの区分に基づき、作成。

○2025年3月期の業績予想および配当予想※は、2024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） 26円 期末配当（1株当たり予想） 26円

2025年3月期第3四半期 連結営業利益増減

(単位：億円)



2023.12

収入 +1,250

費用 △710 (費用増に伴う利益減)

2024.12

連結 損益計算書

(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	20,010	21,260	+1,250	106.2	
運輸	13,749	14,519	+769	105.6	鉄道運輸収入の増
流通・サービス	2,725	2,926	+201	107.4	エキナカ店舗の売上増
不動産・ホテル	2,905	3,127	+221	107.6	SC・ホテルの売上増
その他	629	687	+58	109.2	システム受託開発の売上増
営業利益	2,985	3,525	+540	118.1	
運輸	1,697	2,084	+387	122.9	
流通・サービス	378	449	+70	118.6	
不動産・ホテル	763	868	+105	113.8	
その他	136	116	△19	85.6	エネルギー事業関連の費用計上
調整額	9	5	△3	62.4	
営業外損益	△388	△436	△47	112.2	
営業外収益	186	172	△13	92.8	
営業外費用	574	608	+33	105.9	支払利息の増
経常利益	2,596	3,089	+493	119.0	
特別損益	13	18	+5	141.9	
特別利益	170	233	+63	137.4	投資有価証券売却益の増
特別損失	156	214	+58	137.1	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,852	2,166	+313	117.0	

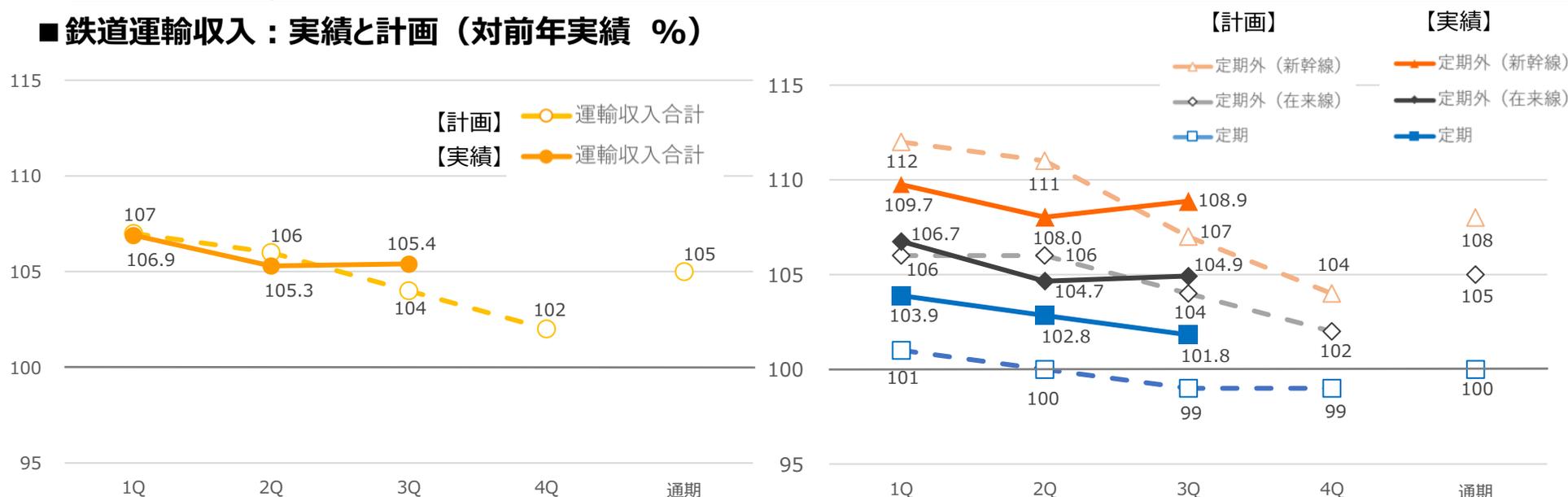
EBITDA	5,886	6,522	+635	110.8
運輸	3,828	4,285	+456	111.9
流通・サービス	500	590	+89	117.9
不動産・ホテル	1,174	1,284	+109	109.4
その他	373	356	△17	95.4

※ 営業収益のセグメント別内訳は外部顧客への売上高

(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12		2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
			増減	%			増減	%
営業収益	13,749	14,519	+769	105.6	18,515	19,350	+834	104.5
営業利益	1,697	2,084	+387	122.9	1,618	1,880	+261	116.1
EBITDA	3,828	4,285	+456	111.9	4,501	4,880	+378	108.4

新幹線	新幹線のご利用増や北陸新幹線敦賀延伸開業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 %）

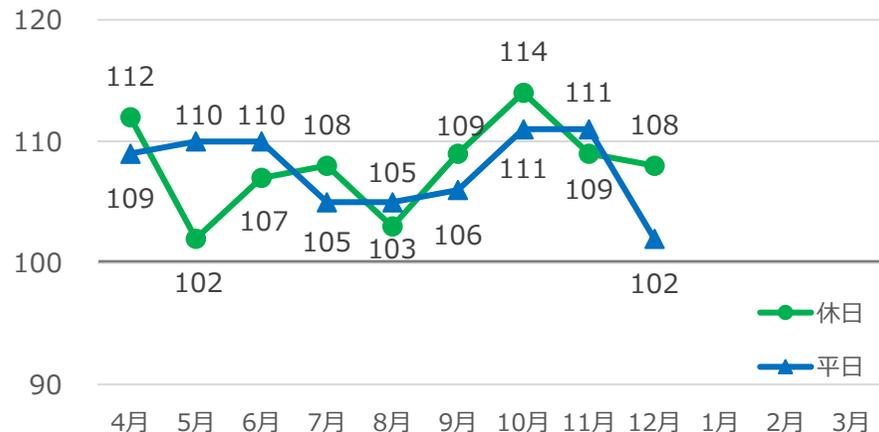


※対前年の計画値が四半期毎に低下する理由は、前年度末にかけてご利用実績が上昇したためである。

■ 新幹線断面輸送量（平日・休日の別）

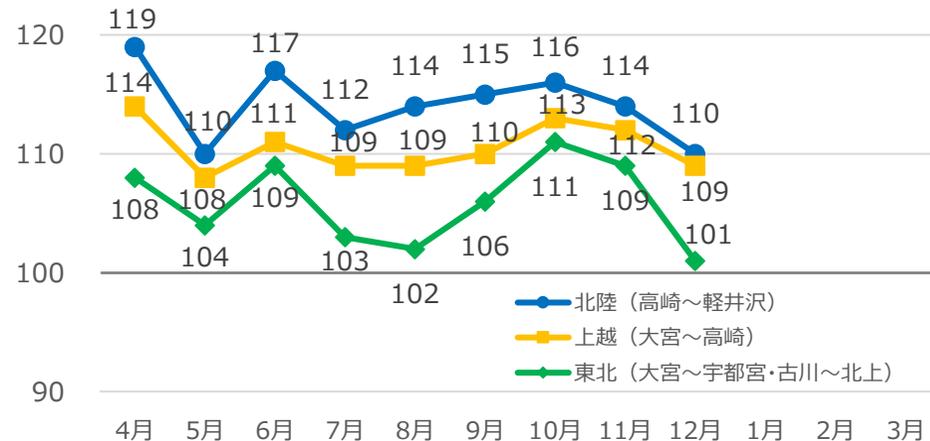
（対前年実績 %）

※休日は土日祝日の他にGW・お盆・年末年始を含む



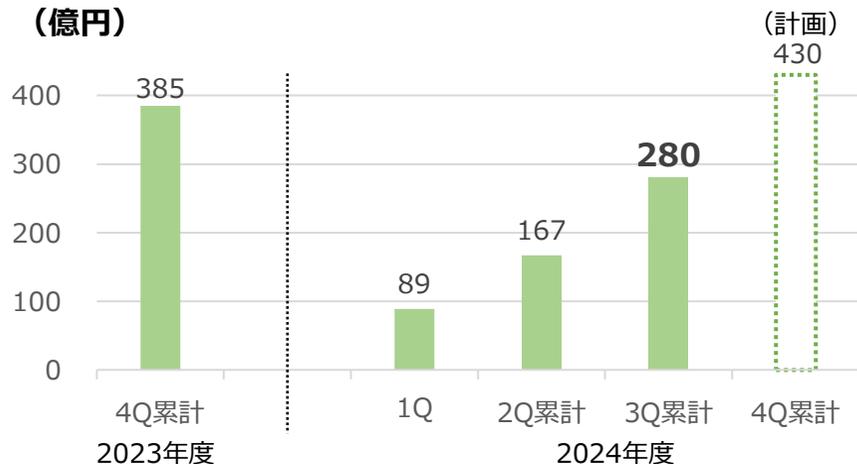
■ 新幹線断面輸送量（方面別）

（対前年実績 %）



■ インバウンド収入（推計）

（億円）



・訪日旅行者向けパスの当社収入と個札（英字チケットの発券シェアによる推計）の合算値
 ・訪日旅行者向けパスの比率は全体の約3割に相当

■ オフピーク定期券 購入率

2024年12月期実績 約9.4%

（目標購入率 約17%）

【Topics】

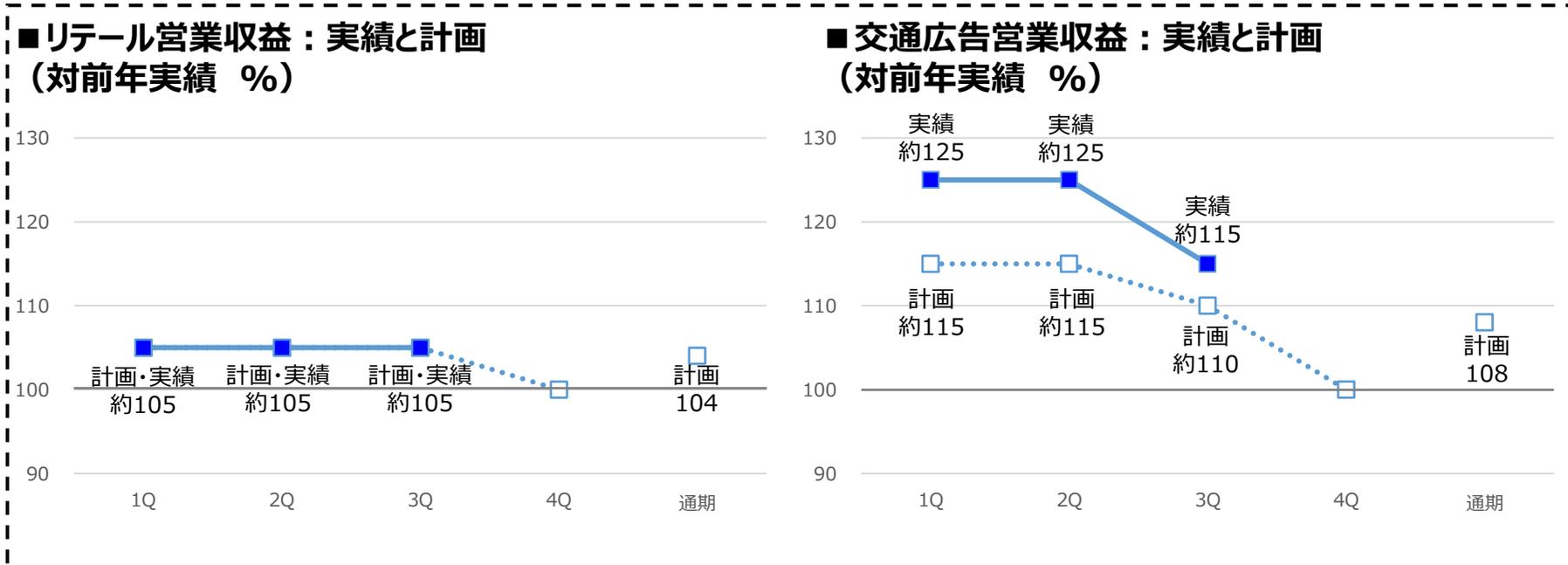
2024年10月～、オフピーク定期券を通常の通勤定期券より
約15%割安な価格に改定しました。

※オフピーク定期券購入時の JRE POINT 還元と合わせると、
約20%おトクになります。

(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12	
			増減	%
営業収益	2,725	2,926	+201	107.4
営業利益	378	449	+70	118.6
EBITDA	500	590	+89	117.9

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
3,693	3,870	+176	104.8
526	610	+83	116.0
696	780	+83	112.1

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
海外	Decorum Vending（イギリスの自動販売機運営会社）の新規連結により対前年で増収

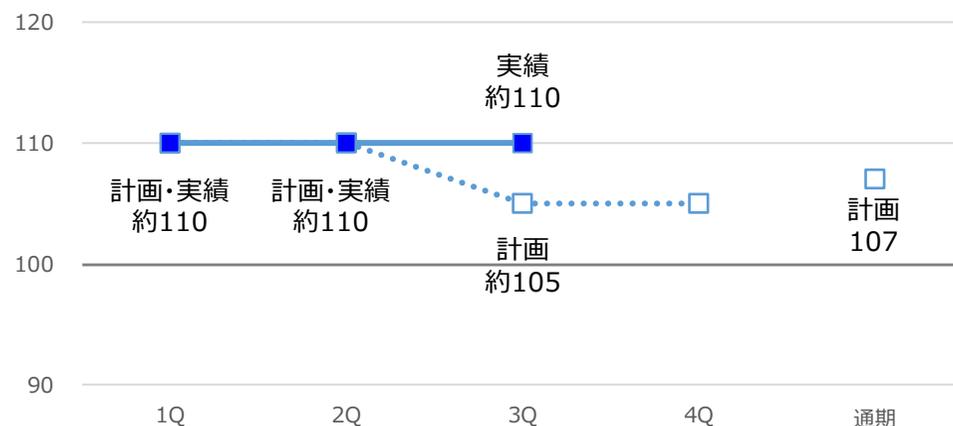


(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12	
			増減	%
営業収益 () は不動産販売除く	2,905 (2,764)	3,127 (2,997)	+221 (+232)	107.6 (108.4)
営業利益 () は不動産販売除く	763 (687)	868 (773)	+105 (+85)	113.8 (112.5)
EBITDA () は不動産販売除く	1,174 (1,098)	1,284 (1,189)	+109 (+90)	109.4 (108.2)

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
4,181 (3,697)	4,290 (3,959)	+108 (+262)	102.6 (107.1)
1,104 (856)	1,010 (851)	△94 (△5)	91.5 (99.4)
1,655 (1,407)	1,550 (1,391)	△105 (△16)	93.7 (98.9)

不動産保有・活用	SC・ホテルの売上増により対前年で増収
不動産回転	不動産販売の売上減により対前年で減収
マネジメント	マネジメント物件の増により対前年で増収

■SC・オフィス・ホテル営業収益：実績と計画 (対前年実績 %)



(参考) ホテル事業の実績 ※各社ホテル事業の単純合算

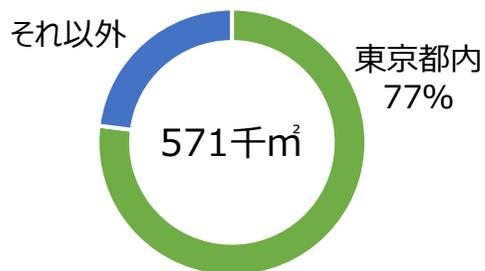
(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12	
			増減	%
営業収益	562	641	+79	114.1
うち				
メトロ	298	341	+42	114.1
メッツ	132	152	+19	114.9
営業利益	65	97	+32	148.7

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（2024年12月末）



■ オフィス貸付可能面積（2024年12月末）

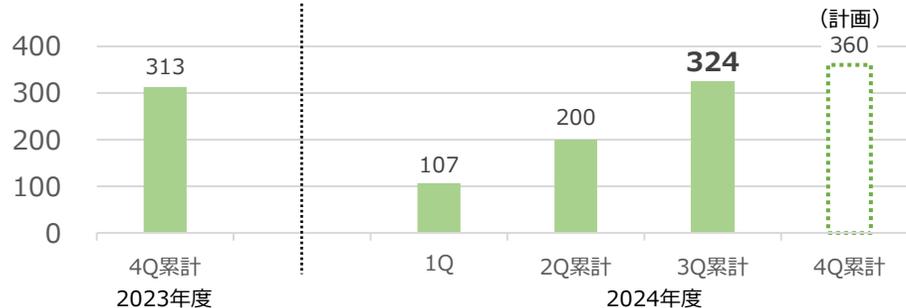


■ ホテル部屋数（2024年12月末）



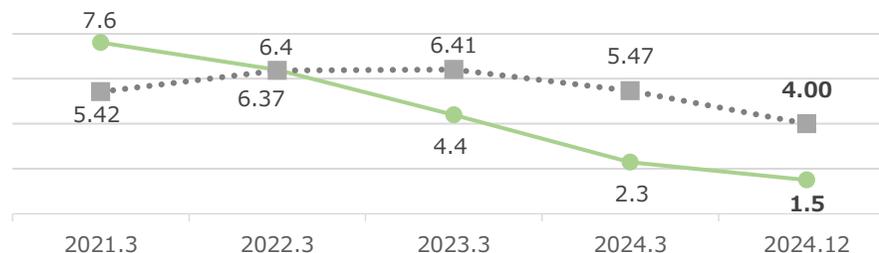
■ インバウンド収入（億円）

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）

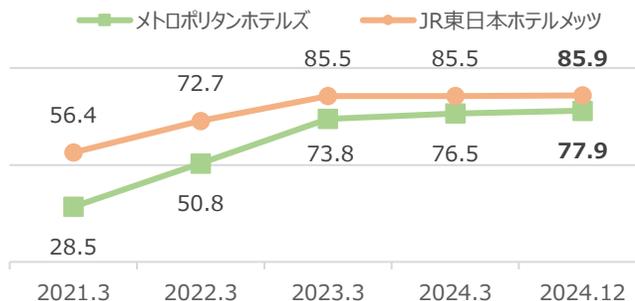


■ オフィス空室率（%）

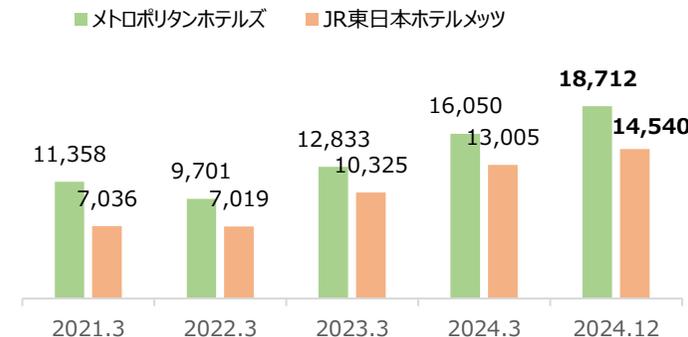
JR東日本ビルディングによる運営物件（東京都内）



■ ホテル稼働率（%）



■ ホテル客室単価（円）



(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12	
			増減	%
営業収益	629	687	+58	109.2
営業利益	136	116	△19	85.6
EBITDA	373	356	△17	95.4

2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
		増減	%
910	1,010	+99	110.9
219	220	+0	100.4
537	540	+2	100.5

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	前年度第2四半期に新規連結したGATES（シンガポール軌道工事・保守会社）の平年度化により対前年で増収
エネルギー	風力発電の開発報酬の減により対前年で減収
建設	工事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

(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12	
			増減	%
営業収益	454	460	+6	101.4
営業利益	114	113	△1	98.9

※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製の鉄道設備関連の売上（出改札機器等）も計上している。

連結 貸借対照表

(単位：億円)	2024.3 実績	2024.12 実績	2024.12/2024.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	97,714	99,401	+1,686	101.7	
流動資産	11,919	13,735	+1,816	115.2	現金及び預金の増
固定資産	85,795	85,665	△129	99.8	
負債	70,322	70,608	+285	100.4	
流動負債	16,167	15,667	△499	96.9	
固定負債	54,155	54,940	+785	101.5	
純資産	27,392	28,793	+1,400	105.1	
負債・純資産合計	97,714	99,401	+1,686	101.7	

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)	2024.3 実績	2024.12 実績	2024.12/2024.3		平均金利 (対2024.3)	
			増減	%		
有利子負債残高	48,682	49,666	+984	102.0	1.56%	(+0.08%)
社債	31,149	32,363	+1,213	103.9	1.35%	(+0.10%)
長期借入金	14,422	14,207	△214	98.5	0.95%	(+0.08%)
鉄道施設購入長期未払金	3,110	3,088	△21	99.3	6.55%	(+0.00%)
その他有利子負債	0	6	+6	-	3.74%	(△4.19%)
ネット有利子負債残高	45,874	45,792	△81	99.8		

連結設備投資

(単位：億円)	セグメント区分	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12		2025.3 計画	2025.3/2024.3	
				増減	%		増減	%
モビリティ	運輸事業	2,110	2,021	△89	95.8	4,240	△126	97.1
生活ソリューション	流通・サービス事業、 不動産・ホテル事業、その他	1,057	1,859	+801	175.8	3,950	+1,179	142.6
合計		3,168	3,880	+712	122.5	8,190	+1,052	114.8

連結主要諸元 (前期末時点)

	単位	2023.3 実績	2024.3 実績	増減
総資産営業利益率 (ROA)	%	1.5	3.6	+2.1
自己資本当期純利益率 (ROE)	%	4.1	7.6	+3.5
ネット有利子負債/EBITDA	倍	8.6	6.2	△2.4

2028年3月期目標までのプロセス

参考資料



※ 2023年4月公表値

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 業績予想	2025.3/2024.3	
			増減	%
営業収益	27,301	28,520	+1,218	104.5
運輸	18,515	19,350	+834	104.5
流通・サービス	3,693	3,870	+176	104.8
不動産・ホテル	4,181	4,290	+108	102.6
その他	910	1,010	+99	110.9
営業利益	3,451	3,700	+248	107.2
運輸	1,618	1,880	+261	116.1
流通・サービス	526	610	+83	116.0
不動産・ホテル	1,104	1,010	△94	91.5
その他	219	220	+0	100.4
営業外損益	△485	△550	△64	113.3
経常利益	2,966	3,150	+183	106.2
特別損益	△225	△100	+125	44.3
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,964	2,100	+135	106.9
EBITDA	7,373	7,730	+356	104.8
運輸	4,501	4,880	+378	108.4
流通・サービス	696	780	+83	112.1
不動産・ホテル	1,655	1,550	△105	93.7
その他	537	540	+2	100.5
ROA	3.6%	3.7%	+0.1%	-
ROA (R=EBITDA)	7.7%	7.8%	+0.1%	-

2026.3 見通し	2027.3 見通し	2028.3 目標※
30,030	31,250	32,760
19,680	20,040	20,190
4,630	4,970	6,540
4,560	4,970	5,070
1,160	1,260	960
3,810	3,910	4,100
1,840	1,730	1,780
660	700	800
1,100	1,220	1,240
230	280	300
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
8,100	8,430	8,680
4,930	4,870	4,950
840	900	1,010
1,790	2,070	2,110
560	610	630
3.7%	3.6%	4.0%程度
7.8%	7.8%	8.5%程度

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）				
	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年 %	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年		主な増減要素
						増減	%	
新幹線	21,230	23,132	109.0	5,374	5,807	+432	108.1	
定期	1,670	1,684	100.9	225	227	+1	100.7	
定期外	19,560	21,447	109.6	5,148	5,580	+431	108.4	・鉄道利用の増：+340 ・北陸新幹線敦賀開業：+80 ・天候災害反動増：+20 ・インバウンド：+15 ・うるう年反動：△10
在来線	98,470	100,588	102.2	11,391	11,743	+351	103.1	
定期	60,237	60,577	100.6	3,953	3,953	△0	100.0	
定期外	38,232	40,011	104.7	7,438	7,790	+351	104.7	・鉄道利用の増：+300 ・天候災害反動増：+35 ・インバウンド：+30 ・うるう年反動：△25
合計	119,701	123,721	103.4	16,765	17,550	+784	104.7	
定期	61,908	62,261	100.6	4,178	4,180	+1	100.0	
定期外	57,792	61,459	106.3	12,587	13,370	+782	106.2	

主な費用（単体）

(単位：億円)	2024.3 実績	2025.3 計画	対前年		主な増減要素
			増減	%	
人件費	4,065	3,970	△95	97.6	[-] 社員数の減 [+] 賃金の上昇
物件費	8,122	8,670	+547	106.7	[+] 物価高騰影響、労務単価上昇影響 [+] コロナ禍に安全を担保した上で抑制した修繕の実施
減価償却費	3,214	3,280	+65	102.0	[+] 設備投資の増

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）					
	2023.12 実績	2024.12 実績	対前年 %	2023.12 実績	2024.12 実績	対前年		主な増減事由	
						増減	%		
新幹線		15,753	16,882	107.2	4,033	4,383	+349	108.7	
	定期	1,266	1,334	105.3	170	178	+8	104.8	
	定期外	14,486	15,547	107.3	3,863	4,205	+341	108.8	・鉄道利用の増：+265 ・北陸新幹線敦賀開業：+75 ・天候災害反動増：+10 ・インバウンド：+5 ・天候災害：△15
在来線		74,659	77,328	103.6	8,576	8,960	+384	104.5	
	定期	46,006	47,121	102.4	2,998	3,079	+81	102.7	
	定期外	28,652	30,207	105.4	5,578	5,880	+302	105.4	
在来線 関東圏	(再掲)	70,765	73,236	103.5	8,110	8,464	+354	104.4	
	定期	43,854	44,961	102.5	2,870	2,951	+81	102.8	
	定期外	26,911	28,274	105.1	5,239	5,512	+273	105.2	・鉄道利用の増：+255 ・天候災害反動増：+30 ・インバウンド：+10 ・天候災害：△30
在来線 その他	(再掲)	3,893	4,092	105.1	466	496	+29	106.4	
	定期	2,152	2,159	100.3	127	128	+0	100.7	
	定期外	1,741	1,932	111.0	339	368	+29	108.6	・鉄道利用の増：+25
合計		90,412	94,210	104.2	12,610	13,344	+734	105.8	
	定期	47,273	48,455	102.5	3,168	3,258	+90	102.8	・鉄道利用の増：+80
	定期外	43,139	45,754	106.1	9,442	10,086	+644	106.8	

※ 「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

単体 損益計算書

参考資料



(単位：億円)	2023.12 実績	2024.12 実績	2024.12/2023.12		主な増減事由
			増減	%	
営業収益	14,576	15,524	+948	106.5	
運輸収入	12,610	13,344	+734	105.8	
その他の収入	1,965	2,180	+214	110.9	不動産販売収入の増
営業費用	12,278	12,712	+433	103.5	
人件費	3,042	3,016	△ 25	99.2	
物件費	5,365	5,721	+355	106.6	
動力費	612	582	△ 30	95.1	
修繕費	1,746	1,922	+176	110.1	一般修繕費、車両修繕費の増
その他	3,006	3,216	+209	107.0	部外委託関係の増
機構借損料等	629	626	△ 2	99.6	
租税公課	866	891	+25	103.0	
減価償却費	2,375	2,456	+80	103.4	
営業利益	2,297	2,812	+514	122.4	
営業外損益	△ 398	△ 336	+61	84.5	受取配当金の増
経常利益	1,898	2,475	+576	130.3	
特別損益	73	56	△ 17	76.5	
四半期純利益	1,391	1,798	+406	129.2	

単体 貸借対照表

参考資料



(単位：億円)	2024.3 実績	2024.12 実績	2024.12/2024.3		主な増減事由
			増減	%	
資産	88,733	89,769	+1,035	101.2	
流動資産	8,817	10,051	+1,233	114.0	現金及び預金の増
固定資産	79,915	79,717	△198	99.8	
負債	68,286	68,195	△90	99.9	
流動負債	15,476	14,594	△882	94.3	
固定負債	52,810	53,601	+791	101.5	
純資産合計	20,446	21,573	+1,126	105.5	
負債・純資産合計	88,733	89,769	+1,035	101.2	

■ 流通・サービス事業 売上高の推移（前年比）

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	累計
物販・飲食 (%)	106.6	105.0	105.6	106.0	104.7	105.8	107.5	107.9	106.3	106.2
JR東日本クロスステーション（リテール）（既存） (%)	109.4	106.4	104.6	108.2	105.5	104.9	107.9	109.1	107.0	107.0
JR東日本クロスステーション（フーズ）（既存） (%)	110.1	105.6	105.6	104.7	103.4	103.2	107.7	107.8	106.7	108.1

■ 不動産・ホテル事業 売上高の推移（前年比）

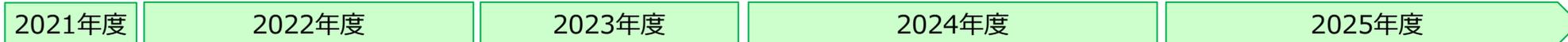
駅ビル (%)	105.8	106.9	110.3	105.6	109.2	109.4	105.3	109.6	107.1	107.7
ルミネ（既存） (%)	103.5	105.2	109.4	103.9	108.9	109.1	101.9	108.3	106.0	106.6
アトレ（既存） (%)	105.5	105.7	107.0	101.9	104.6	107.7	104.3	108.5	105.7	105.6
ホテル (%)	115.3	117.3	118.9	117.7	112.3	111.6	117.3	115.8	109.8	115.0

■ その他 電子マネー月間利用件数の推移

件数 (百万件)	276	285	286	314	298	295	302	287	287	2,629
前年比 (%)	107.1	106.4	103.9	105.2	102.3	104.3	105.9	104.9	104.0	104.9

鉄道運賃・料金制度見直しの進捗

参考資料



12月
鉄道駅バリアフリー料金制度創設

2月「鉄道運賃・料金制度のあり方に関する小委員会」設置

7月 中間とりまとめ公表

○当面の対応

総括原価の算定方法の見直し

地方部における地域モビリティの維持・確保に向けた制度見直し

現行制度の運用の改善・工夫

○将来の検討

現行制度そのもの見直しは、「当面の対応」の結果も踏まえ引き続き検討

4月
収入原価算定要領一部改正 施行

認可

12月6日
運賃改定申請

2026年3月
運賃改定
予定

廃止

国の動き

当社の施策

○当社の方針

- 12月に申請した運賃改定については、国からの認可を得た後、**2026年3月の実施に向けて準備を進める。**
- 新幹線自由席特急料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できる仕組みの導入**など、**シンプルかつ柔軟な制度の実現や総括原価方式そのもの見直し**に向けて、**引き続き国に要望**していく。

目的

- 当社は会社発足以来、広範な鉄道ネットワークによる多様な輸送サービスを提供することで、鉄道事業者としての使命を果たしてきました。
- 安全性とサービス品質の向上、鉄道ネットワークの拡充によりご利用の増加につなげるとともに、生産性向上と財務体質改善等の経営努力を積み重ね、現在も会社発足時の運賃水準を維持しています。
- 一方で新しい生活様式の定着に伴う鉄道利用の減少や昨今の物価高騰による経費の増加、今後の更なる沿線人口の減少、人材確保・定着に向けた待遇改善等、厳しい経営環境が継続する見込みです。
- 鉄道を安全に運行させるためには、安全投資や技術開発のほか、「車両」「設備」「信号」「架線」等の鉄道設備の適切な改良・保守作業が不可欠であり、多くの労力と費用が必要です。
- さらに今後も多様化するお客さまニーズ、安全・サービスの維持向上、老朽化した車両・設備の更新、激甚化する災害やカーボンニュートラル等に対応する設備投資や修繕等を続けていきますが、これらに必要な資金を安定的に確保することが困難な状況となっています。
- 当社の経営努力を前提として、今後も事業継続に必要な対応を着実に実施しながら鉄道事業を運営していくため、鉄道の旅客運賃の上限変更認可申請を行いました。

運賃改定の概要

- ◆ 実施予定日：2026年3月（1987年会社発足以来初めて）
- ◆ 申請内容：普通旅客運賃、定期旅客運賃（通勤・通学）
- ◆ 改定率等：改定率7.1% 増収率5.0%（増収額881億円/年）

※初乗り運賃（きっぷ）
（現行）150円
→（改定）160円

今後の主な施策（モビリティ）

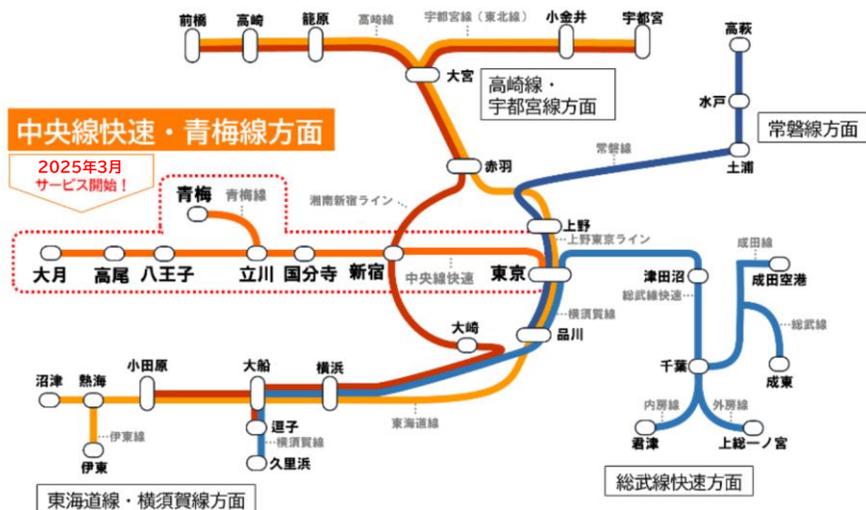
中央線快速グリーン車の導入

2024年10月以降、グリーン車を連結した車両を順次導入しており、2025年3月に、有料着席サービスを開始します。これにより、東京駅を中心として、首都圏の各方面に向けたグリーン車サービスが拡充されます。

- サービス開始 : 2025年3月
- 増収効果 : 約80億円/年
- 投資額 : 約860億円



普通列車グリーン車サービス提供区間



羽田空港アクセス線（仮称）

「東山手ルート」および「アクセス新線」の本格的な工事に着手し、2031年度の開業を目指します。

- 開業予定 : 2031年度
- 概算工事費 : 約2,800億円※
- ※国の空港整備事業のうち、JR東日本に關係するトンネル本体などの工事費（約700億円）を含む

なお、臨海部ルートについては、東山手ルートとの同時開業を目指し、関係者と協議・調整を行っています。

羽田空港アクセス線（仮称）の概要



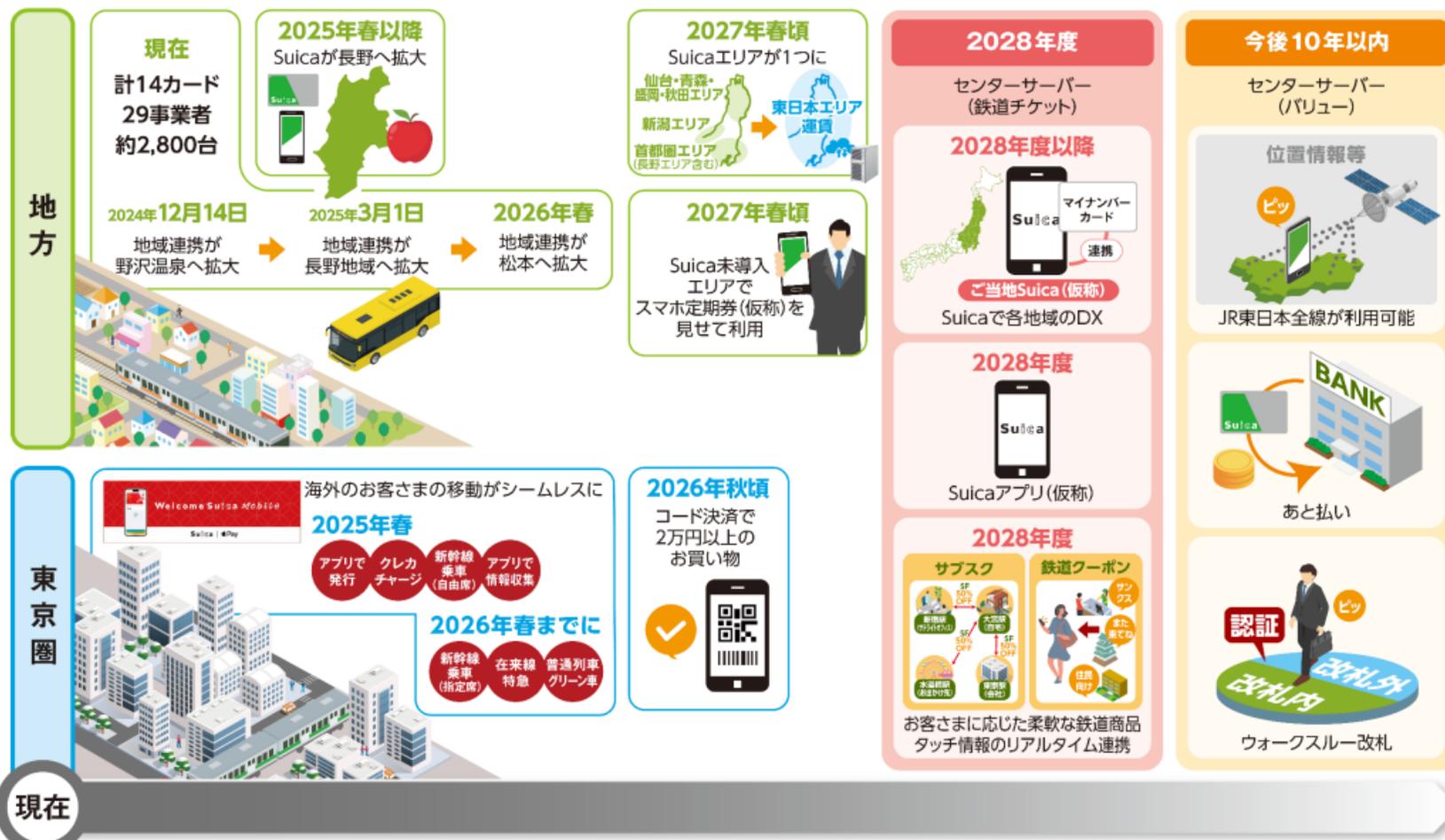
Suica生活圏の構築（Suicaの当たり前を超える）

参考資料



Suicaをデジタルプラットフォームとするため、今後10年間でSuicaの機能を順次グレードアップしていきます。Suicaは「移動のデバイス」から、交通、決済だけでなく、地域のお客さまの様々な生活シーンにてご利用いただける「生活のデバイス」へと進化します。

Suicaの当たり前を超える



TAKANAWA GATEWAY CITY

参考資料



2025年3月のまちびらきを機に、THE LINKPILLAR 1の商業施設、ホテル等が段階的に開業します。その後、2026年春にTHE LINKPILLAR2、文化創造施設、住宅が開業しグランドオープンを迎えます。



	THE LINKPILLAR 1 SOUTH		THE LINKPILLAR 1 NORTH		THE LINKPILLAR 2		MoN Takanawa: The Museum of Narratives	TAKANAWA GATEWAY CITY RESIDENCE		
開業予定	2025年3月27日まちびらき				2026年春					
延床面積	約460,000㎡				約208,000㎡		約29,000㎡	約148,000㎡		
階数	地上30階、地下3階		地上29階、地下3階		地上31階、地下5階		地上6階、地下3階	地上44階、地下2階		
主要用途	23～30階	ホテル JWマリオット	28・29階	ルーフトップレストラン	8～30階	オフィス 神戸製鋼所等	展示場、ホール、 飲食施設 等	住宅、 インターナショナル スクール、商業 等		
	8～21階	オフィス 東京大学 GATEWAY Campus、 シンガポール国立大学、 マルハニチロ 等	9～27階	オフィス KDDI						
	6階	カンファレンス	6・7階	インキュベーション施設等					4・5階	クリニック
	1～5階	商業	1～5階	商業					2・3階	商業
	地下	コンベンション等	地下	コンベンション等					地下1階・ 1階	フィットネス
				地下	エネルギーセンター					
その他	予定事業費：約6,000億円 営業収益見込み：約570億円（通常稼働時）									

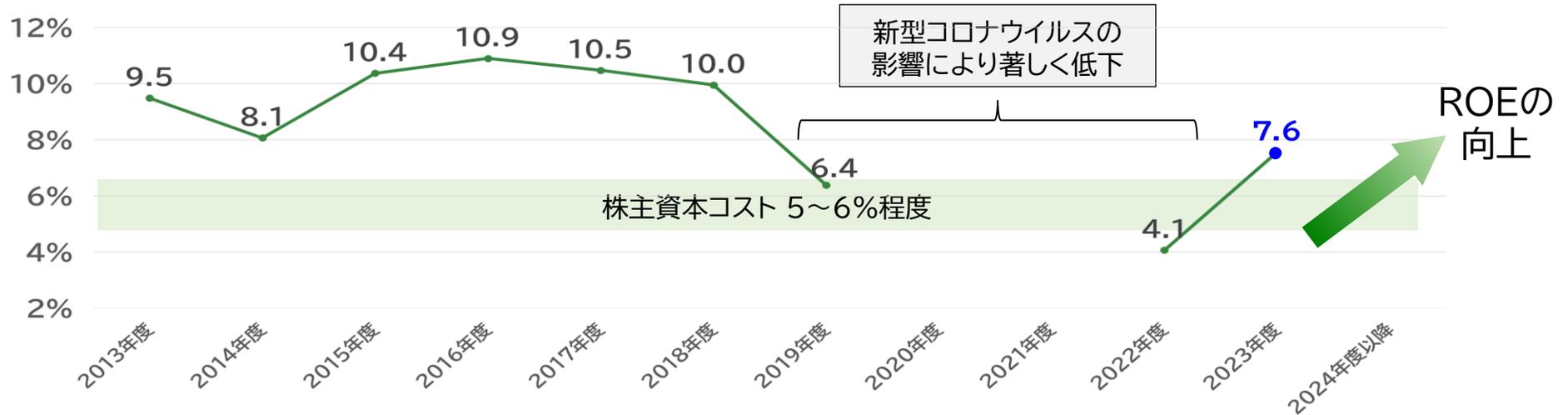
※下線:前回開示からの主な更新内容

2024年11月20日開示内容

資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 株主資本コストは、CAPMによると5~6%程度と算出される。一方、株主・投資家との対話を通じ、市場の期待リターンとの間には乖離があることや、今後の株主資本コストの上昇可能性も認識。
- ROEの更なる向上を目指すとともに、株主・投資家との対話の充実等により株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大していく。

ROEと株主資本コストの推移



株主資本コストの考え方と直近10年の水準

CAPMにより株主資本コストを算出

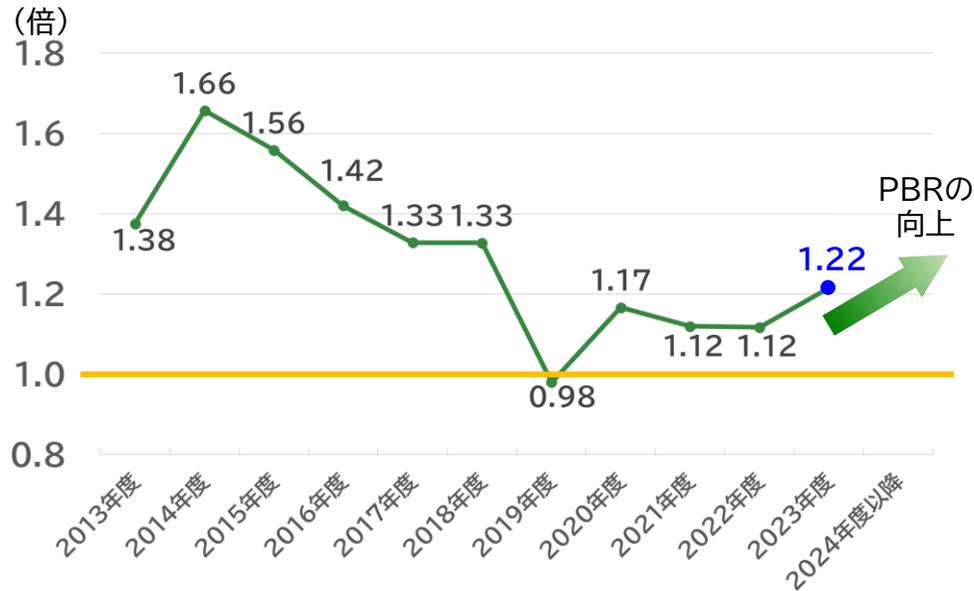
①リスクフリーレート 0.5%程度	+	②ベータ(β)感応度 0.8~0.9	×	③市場リスクプレミアム 6%	=	株主資本コスト 5~6%程度
----------------------	---	-----------------------	---	-------------------	---	-------------------

①リスクフリーレート:10年国債利回り ②ベータ(β):直近5年の当社株式とTOPIXの変動率の感応度

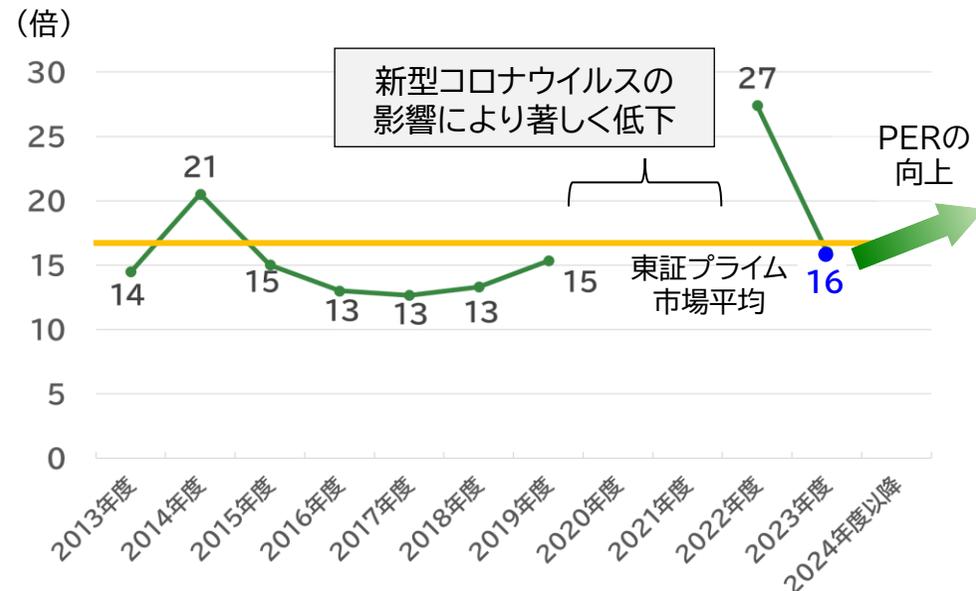
③市場リスクプレミアム:過去の株式市場利回り - リスクフリーレート

- PBRは減少傾向にある。今後は**1倍を超え、継続的に高める**。
- PBRは「**ROE(収益率)**」と「**PER(成長期待)**」の積であるため、**収益率の改善と成長期待の向上**の両輪によって、PBRの向上を図る必要がある。

■PBRの推移



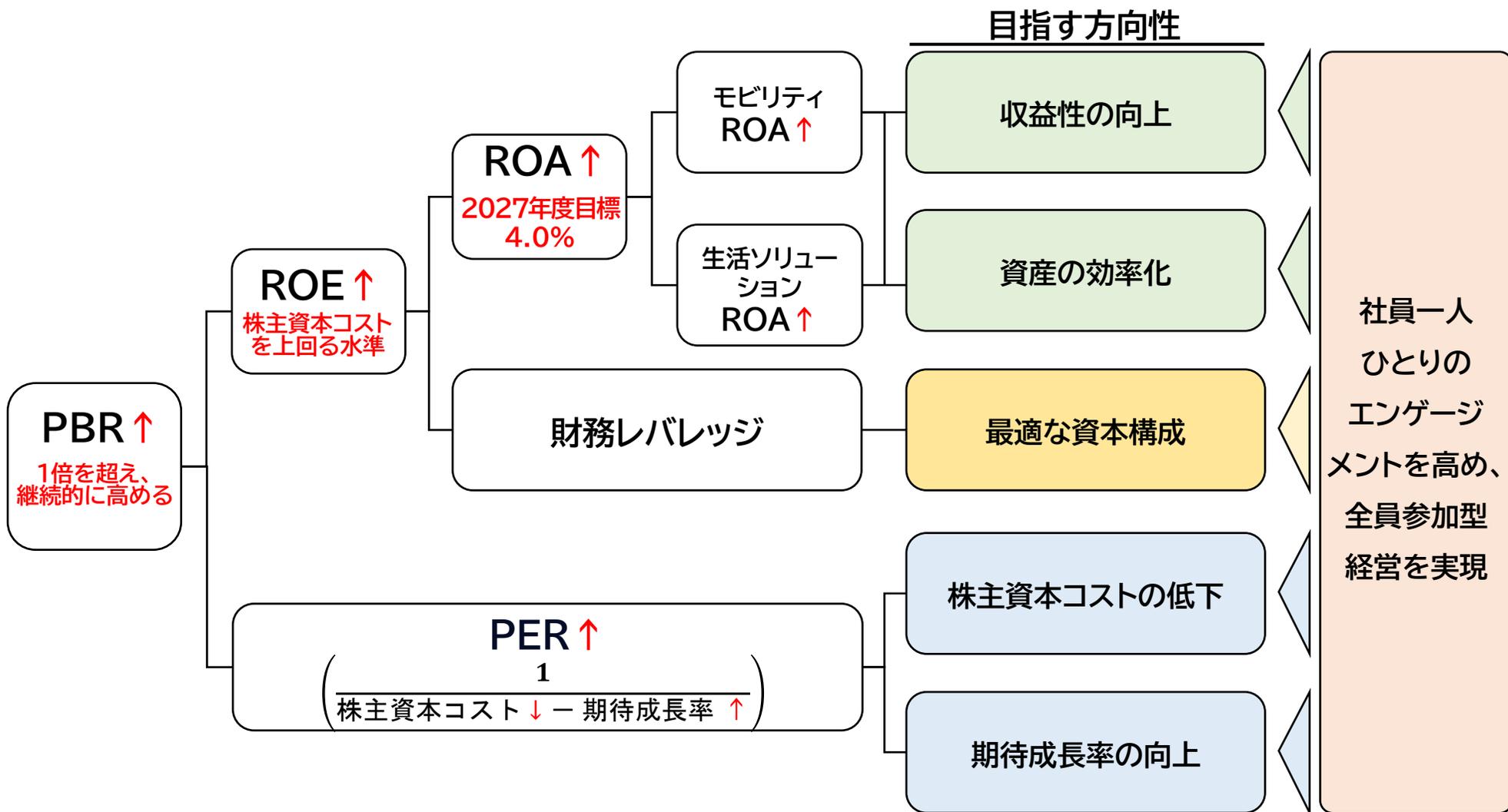
■PERの推移



■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の全体像は以下の通り。
- 資本集約的産業であることから事業用固定資産の割合が極めて高いことに加え、公共性が高く一般的な事業と比較して売却が容易でない鉄道事業用固定資産を多く抱える当社グループの事業特性を踏まえ、ROAの向上を通じてROE・PBRの向上を目指す。



目指す方向性

具体的な取組み

2024年11月20日開示内容

収益性の向上

◆キャッシュ・フローの最大化

- ・2025年3月期より、14のビジネス毎に戦略とKPIを設定。事業戦略に必要な資源をグループとして最適配分し、人的資本の有効活用と併せて、中長期での連結生産性を向上する

◆適正な価格転嫁・価格戦略

- ・増加する原価を適切に運賃に反映するために、運賃改定の認可申請を着実に進める
- ・新幹線自由席料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できる仕組みの導入など、シンプルかつ柔軟な制度の実現や総括原価方式そのものの見直しに向けて、引き続き国に要望していく
- ・高付加価値車両（グリーン車やグランクラス等）も含めた料金体系を見直し、届出により実施可能な価格戦略を一段と推進する

◆ポートフォリオ戦略

- ・モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進していくため、各ビジネスの強みや弱みを把握し、重点分野、テコいれすべき領域、事業の在り方を議論すべき領域を明確化したうえで、外部連携やM&Aも視野に入れつつ、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を実現する
- ・不動産事業においては、JR東日本不動産(株)による領域拡大（社有地開発やマチナカ不動産の取得・開発強化）と回転型ビジネスの加速を通じて、バリューチェーンを確立し、グループの成長を実現していく

◆資産の有効活用

- ・ROAを鉄道事業に関連する収入、費用、設備投資、固定資産回転率などの数値目標に細分化し、各本部・支社や各現場の目標とリンクさせることで、収益性と資産効率の向上を図る

◆資産の削減

- ・中長期的な視点に立ち、安定的な取引関係並びに緊密な協力関係の維持及び強化などを図るため、当社の企業価値向上に資するものを対象に株式の政策保有を行うが、全体の規模感を継続的に縮減していく

資産の効率化

目指す方向性

具体的な取組み

2024年11月20日開示内容

最適な資本構成

◆事業特性を踏まえた有利子負債水準の在り方

- ・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、**有利子負債を積極的に活用する**
 今後は、**不動産・ホテル事業の有利子負債の目標**を全体から切り分けて設定することも検討する
- ・モビリティは、安定・成長が求められる「サステナブル事業」と位置づけ、**ネット有利子負債/EBITDA倍率を重視する**

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- ・第2四半期及び期末決算説明会には代表取締役社長が、第1四半期及び第3四半期決算説明会にはグループ経営戦略本部長が出席。
 引き続き、株主・投資家と**マネジメント層との対話**を積極的に実施する
- ・**柔軟な業績予想の修正**により、信頼性の向上を図る

◆情報開示の充実

- ・ヒストリカルなファクトやデータに特化した「FACT BOOK」をリニューアル発行(2024/7/8)。
各開示資料の位置づけを継続的に見直し、事業情報やESG情報の開示の充実を図る

期待成長率の向上

◆成長戦略の発信強化

- ・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発信**
- ・IR DAYなどにおいて、当社グループの各事業の将来性をご理解いただく取組みを充実させる

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。