

- I. JR東海グループの「ありたい姿」
- II. 当社の成長戦略
- III. 株主還元についての当社の考え方



代表取締役社長
丹羽 俊介

東海旅客鉄道株式会社
2025年5月1日

- 社長の丹羽です。
- 私からはJR東海グループの「ありたい姿」、当社の成長戦略、株主還元についての当社の考え方についてご説明します。

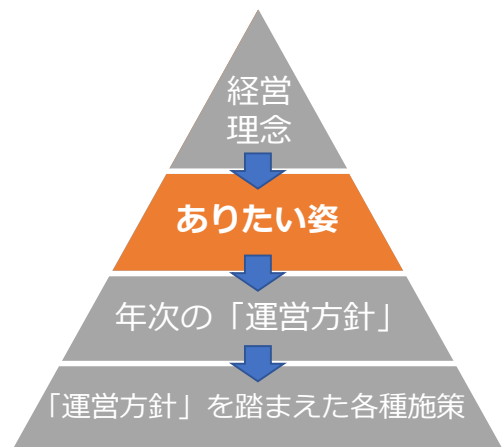
趣旨

30年後を見据えたときに予想される技術の進歩やさらなる人口減少等の社会の変化に対して、受け身になるのではなく、能動的に前に向かって進む、その方向性として「ありたい姿」を策定

位置づけ

経営理念と年次の運営方針をつなぐもの。変化の激しい時代において困難な挑戦をぶれることなく進めていくための「目標地点」を当社グループ全体で共有

すべてのステークホルダーを重視した経営



- まず、JR東海グループの「ありたい姿」についてご説明します。
- コロナ禍を経て当社は、経営環境や社会の変化に対して柔軟に対応し、「収益の拡大」と「業務改革」の取組みを進める等、新たなスタートを切っています。
- そのような節目のタイミングで、「未来を切り拓いていく」決意を表明するべく、「ありたい姿」を策定し、当社およびグループ会社全員で方向性を共有することにしたものです。
- 将来を見据えると、技術の進歩やさらなる人口減少等の、大きな社会の変化が予想されます。それらに対して、受け身になるのではなく、能動的に前に向かって進む、その方向性を示したものが、この「ありたい姿」です。
- 「人口減少社会に挑む」ことを軸に据え、次の30年を見据えた取組みを進めることで、当社の使命を将来にわたって果たし続け、企業として持続的に成長し、すべてのステークホルダーの利益に繋げていきたいと考えています。
- 当社グループ全体でこの「ありたい姿」を共有し、羅針盤とすることで、これまで以上に各種施策を力強く進めていきます。

収益の拡大

新規需要の創出と価格戦略



業務改革

定常的なコストを800億円削減

キャッシュ・フローの創出

安全投資

中央新幹線への投資

その他成長投資

株主還元

株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益

企業価値の向上

- この「ありたい姿」の実現に向けた、当社の成長戦略について、お話しします。
- まず、「収益の拡大」と「業務改革」により収益及び利益を増やすことで、キャッシュ・フローを創出する力を高め続けることが可能であると考えており、これまでのところ、着実に成果が出ています。
- そして、生み出したキャッシュ・フローにより、安全投資、中央新幹線への投資、その他成長投資を行うとともに、株主還元を充実させることで、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの利益、ひいては更なる企業価値の向上につなげていきます。
- 次のスライド以降で、各取組みの具体的な中身について、お話ししていきます。

収益拡大の取組み（需要創出）

4

- 観光・趣味、インバウンドを目的とした東海道新幹線のご利用は拡大しており、同分野の需要を取り込むことは重要
- マーケット自体も拡大が見込まれる中、新しい発想による需要創出施策を推進

■ 東海道新幹線の利用目的の割合

（車内アンケートに基づくイメージ）

- ビジネス 約60%
- 観光・趣味 約20%
- その他 約20%
（インバウンドを含む）

観光・趣味を
目的とした旅行の
割合が拡大



- ビジネス 約50%
- 観光・趣味 約25%
- その他 約25%
（インバウンドを含む）

■ インバウンド収入（推計値）

	2018年度	2024年度
運輸収入に 占める割合	約3%	約8%

■ マーケットの動向

【インバウンド・観光】

訪日外客数・日本人国内旅行に関する政府目標

	2024年実績	将来目標
訪日外客数	3,600万人超 （過去最高）	6,000万人 （2030年）
日本人国内 旅行消費額	25兆円超 （過去最高）	策定中

出典：観光庁、日本政府観光局等

【趣味】

アニメ・アイドル等の関連市場の規模は2024年に
1兆円超となり、ここ5年間で約1.7倍に伸長

出典：矢野経済研究所

→ 今後も同分野の需要の拡大が見込まれる

- 初めに、「収益の拡大」に向け、需要創出の取組みを進める意義について、お話します。
- 左の円グラフは、定期的に実施している車内アンケート調査をもとに作成した、東海道新幹線の利用目的の割合をイメージとして示したものです。コロナ禍前の2018年度においては、ビジネス、観光・趣味、その他の割合がそれぞれ約60%、約20%、約20%であったところ、2024年度においては、これが約50%、約25%、約25%となっており、観光・趣味を目的とした旅行の割合が拡大しています。
- また、インバウンド収入（推計値）が運輸収入に占める割合は約3%から約8%に拡大しています。
- 足元では、観光・趣味、インバウンドの利用は拡大傾向にあり、これらの分野の需要をしっかり取り込むことの重要性がお分かりいただけたと思います。
- さらに、観光・趣味、インバウンドといった需要は今後も拡大していくことが見込まれます。当社は、こうした機会を捉えて需要創出施策を推進しています。

需要創出

従来の取組み

- ビジネスがメイン
- マス向け施策が中心
 - 目的地ベースの発想
 - 国内顧客が中心

新しい取組み

- ビジネス以外の需要にも一層注力
- 多様なニーズの取り込み
 - 移動目的の創出
 - インバウンドの重点ターゲット化

<需要創出の取組み事例>

■ 推し旅



J R東海×「進撃の巨人」コラボ企画
「推し旅『高速鉄道調査作戦』」

■ 貸切車両パッケージ



よしもと芸人が乗車！
「おもろい新幹線」

■ 訪日外国人向け販売促進



「スマートEX」の海外向け販促
（訪日向けWebコンテンツの充実化）

- 新たな取組みを通じて生み出した新規需要による増収効果（推計値）は2024年度で百数十億円

- 需要創出に向けた新たな取組みとして、「推し旅」や「貸切車両パッケージ」等、従来のやり方にとらわれない新しい発想や、他社・地域との連携等を通じて多様なニーズを取り込むとともに、移動目的を自ら創出という切り口で、アニメ、ゲーム、映画等のエンターテインメントのコンテンツホルダーとの連携も進めています。
- また、増加傾向にある訪日外国人の需要をしっかりと取り込み、増収につなげることができるよう、インバウンドを新たに重点ターゲット化し、より効果的な宣伝を展開しています。加えて、訪日旅行を得意とする海外の旅行会社との連携強化により、販路の拡大を進める等、営業施策の強化に取り組んでいます。
- これらの取組みを通じて生み出した新規需要による増収効果は2024年度で百数十億円と推計しています。今年度もこれを上回る増収を目指し、取組みを進めていきます。

価格戦略



従来の取組み

鉄道のご利用促進のための割引戦略



新しい取組み

利便性や付加価値の向上による単価向上

- 国への届出のみで改定可能な運賃・料金が存在
（割引額の変更、グリーン料金、座席指定料金、のぞみ料金）

単価向上策	実施時期
「エクスプレス予約」の割引縮小	2023年9月
「ジャパン・レール・パス」の価格改定	2023年10月
上級クラス座席（個室タイプ）の導入	2026年秋
上級クラス座席（半個室タイプ）の導入	2027年度中
グリーン車のサービス向上	検討中



上級クラス座席（半個室タイプ）のイメージ

- 新幹線自由席特急料金の届出化やインフレによるコスト増を柔軟に運賃・料金に転嫁できる制度の導入に向けて、引き続き国に要望していく

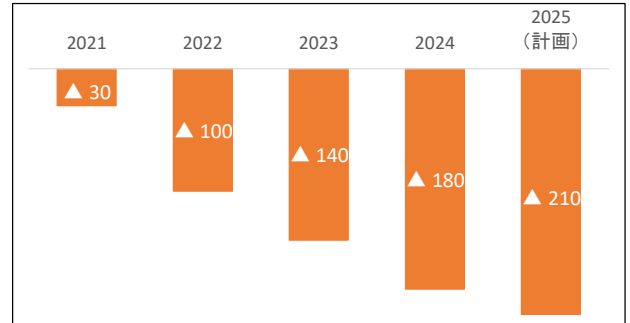
- 次に、「収益の拡大」に向け、当社が取り組んでいる価格戦略について、ご説明します。
- 日本の鉄道の運賃・料金は「総括原価方式による上限認可制」という規制の下にあるため、発足以来、輸送力強化、サービス改善、コスト削減等により、高い収益力を獲得してきた当社が、運賃・料金の上限額の改定を行うことは極めて困難です。一方で、割引額の変更、グリーン料金、座席指定料金、のぞみ料金等、国への届出のみで改定可能な運賃・料金があります。
- 2023年には、「エクスプレス予約」の割引縮小や「ジャパン・レール・パス」の価格改定を行い、サービスに見合った料金を頂くこととしました。
- 従来、当社は鉄道利用の促進を目的とした割引戦略を行ってきましたが、新しい取組みとして、利便性や付加価値の向上等、より良いサービスを提供することで、単価向上に取り組んでいきます。
- 2026年秋からは、東海道新幹線のN700S車両の一部に、高いプライベート感とセキュリティ環境を備えた個室タイプの座席を、2027年度からは高いプライベート感と上質性を兼ね備えた半個室タイプの座席を順次導入します。具体的な価格は未定ですが、グリーン車よりも更に上質な設備・サービスを導入することから、グリーン車を上回る価格を想定しています。
- 更に、グリーン車についても、サービス向上を実施し、サービスに見合った料金の設定を行うべく、すでに具体的な検討を開始しています。
- 投資家の皆様からは、インフレに柔軟に対応できない法規制の下にある鉄道業への懸念の声を頂戴することがありますが、国への届出のみで実施可能な価格戦略に取り組むとともに、業務改革により費用を削減することで、当面は、対応が可能であると考えています。一方で、抜本的には、新幹線自由席特急料金の届出化やインフレによるコスト増を柔軟に運賃・料金に転嫁できる制度の導入に向けて、引き続き国に要望していきます。

- 10～15年かけて800億円の定常的なコスト削減を達成する
- 2024年度の実績額（累計）は約180億円、2025年度の計画（累計）は約210億円
- 新たな業務改革件名や既存件名の効果拡大に取り組む

■ 315系 4両編成でのワンマン運転（在来線）

- ・ 車両側面にカメラを設置した315系 4両編成に、お客様の接近等を検知する画像認識技術を活用した安全確認支援装置を搭載
- ・ 2025年度から順次実施

■ 業務改革の効果額（億円・累計）



■ 営業車検測の強化（新幹線）

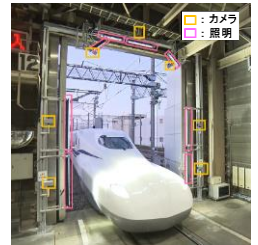
- ・ N700Sの一部編成に機能強化した営業車検測機能を搭載することで、現在ドクターイエローで行っている検査を代替
- ・ 新たな営業車検測機能を有するN700Sの追加投入は2026年度に開始し、検査専用車両への更新投資が不要となる

■ 車両の外観検査の自動化（新幹線）

- ・ 画像解析技術等を活用し、人手により行っている車両の外観検査を自動で実施
- ・ 2029年度頃の本格的な運用開始を目指し、営業車両での検証を実施中



ワンマン運転



外観検査装置

- 将来にわたって当社グループが社会的使命を力強く果たしていくため、「業務改革」の取組みを進めています。「業務改革」の取組みを通じ、今後10～15年かけて新幹線・在来線に関わる当社単体の定常的な費用の約1割に当たる800億円を削減することを目標としています。
- 具体的なメニューは既に整理できていますが、新たな業務改革件名や既存件名の効果拡大に取り組んでいきます。
- なお、2024年度の実績額（累計）は約180億円となりました。2025年度の計画（累計）は約210億円としています。
- 今後も、315系4両編成でのワンマン運転、新幹線の営業車検測の強化、車両の外観検査の自動化等を着実に実現し、コスト削減を進めます。

- 当社の成長戦略を実行していくのは社員
- 人材こそが最大の経営資源
- 少数精鋭の体制で将来の社会変化に対応するため社員の能力向上、働きやすい環境の整備、変化に対応できる強い組織づくり等の取組みを進めていく
- 企業も社員も共に成長を続けていくという好循環の実現を目指す

人事・賃金制度の見直し（2025年度～）

チャレンジ精神を持って切磋琢磨しながら仕事に取り組むための人事・賃金制度の構築

働き方の見直し

社員一人ひとりが高い意欲を持ち、自律的に生産性の高い仕事をするための働き方の導入

目指す姿

働く環境整備

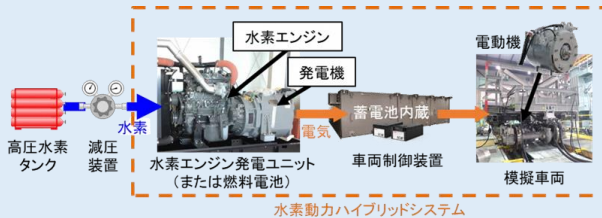
多様な社員がやりがいを持ちながら安心して長く働くことができる環境整備（育児・介護・治療・転勤制度拡充）

- 当社の成長戦略である「収益の拡大」と「業務改革」を達成するには、従来のやり方にとらわれず、果敢にチャレンジすることが必要不可欠です。成長戦略に基づく具体的な施策を考えて実行していくのは社員であり、人材こそが最大の経営資源であるという考えの下、人的資本の取組みを進めていきます。
- 直近では、働き方の見直しや、チャレンジ精神や切磋琢磨を促すための人事・賃金制度の構築を進めてきました。さらに、多様な社員が一層やりがいを持ちながら安心して長く働くことができる環境の整備を目指し、「育児・介護・治療・転勤」の分野における制度も大幅に拡充しています。
- なお、将来を見据え、少数精鋭の体制で対応できるよう、今後も、社員の能力向上、働きやすい環境の整備、変化に対応できる強い組織づくり等の取組みを進めます。
- そして、社員一人ひとりの生産性を高め、企業としての業績を向上させ、社員への還元を実現し、企業も社員も共に成長を続けていくという好循環の実現を目指していきます。

CO₂排出量削減に向けた取組み

○直接排出の削減

- 水素を燃料とした水素動力車両の開発を進める
- 燃料電池又は水素エンジンを動力源としたハイブリッドシステムの導入を検討



水素エンジンハイブリッドシステムの構成

○再生エネルギーの活用

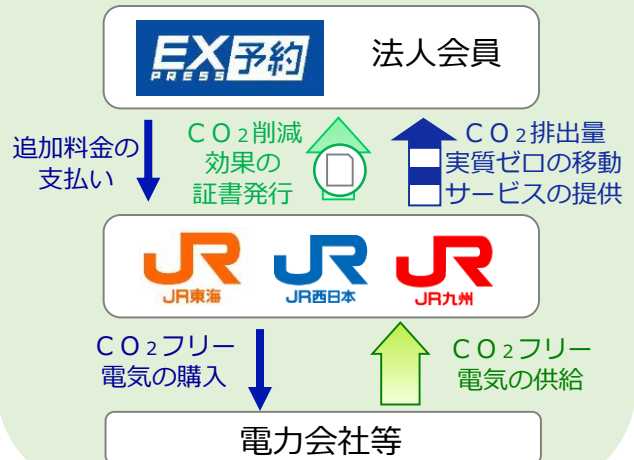
- 防音壁へのペロブスカイト太陽電池の適用を検討
- 発電した電気は駅等で活用することを想定



実証実験中のペロブスカイト太陽電池付き防音壁

東海道・山陽・九州新幹線におけるCO₂排出量実質ゼロ化のサービス

- 「エクスプレス予約」法人会員に対して、新幹線での移動に伴うCO₂排出量が実質ゼロとなる国内初のサービスを開始
- サービス名称は「GreenEX」
- サービスの導入企業は4月に22社に拡大



- 鉄道的环境優位性への社会的な理解を広め、鉄道のご利用を促進することで脱炭素社会への移行に貢献する

○持続可能な社会の実現に向けた取組みについてです。

○当社ではこれまでも鉄道的环境優位性の向上、活用のための様々な取組みを進めています。

○例として、模擬走行試験を通じて水素動力車両(燃料電池車、水素エンジン車)に関する開発を進めるほか、防音壁へのペロブスカイト太陽電池の適用についても、検討を進めています。

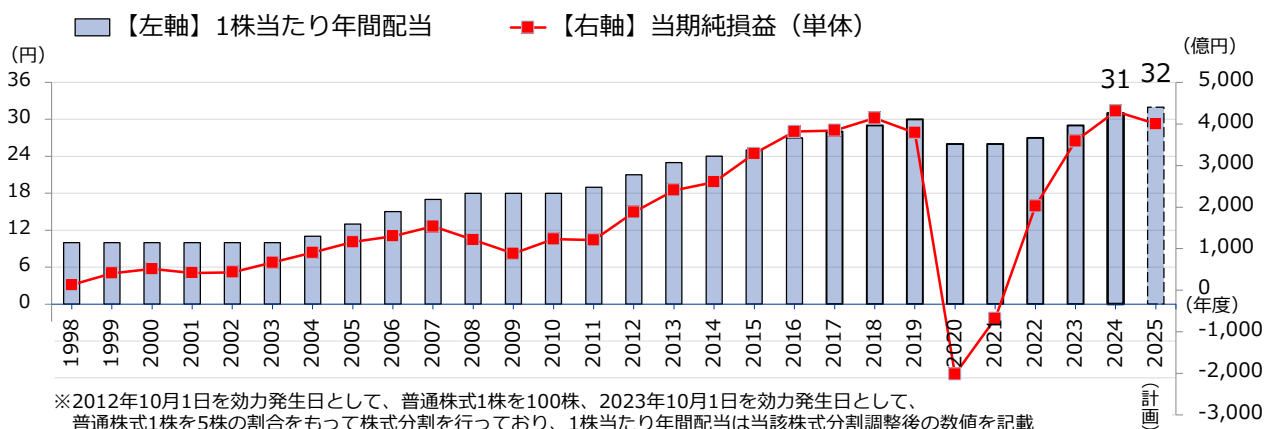
○また、昨年から、「エクスプレス予約」法人会員向けのサービスとして、CO₂フリー電気を活用することで東海道・山陽・九州新幹線での移動に伴うCO₂排出量を実質ゼロとするサービス「GreenEX(グリーンイーエックス)」を提供していますが、サービスの導入企業は4月に22社に拡大しています。

○今後も、交通手段として相対的に二酸化炭素の排出量が少ない鉄道の環境優位性について社会的な理解を広げていくことにより鉄道の更なるご利用を促進し、また、脱炭素社会への移行に向けたニーズを捉えることで、「収益の拡大」に繋げていきます。

株主還元についての当社の考え方

10

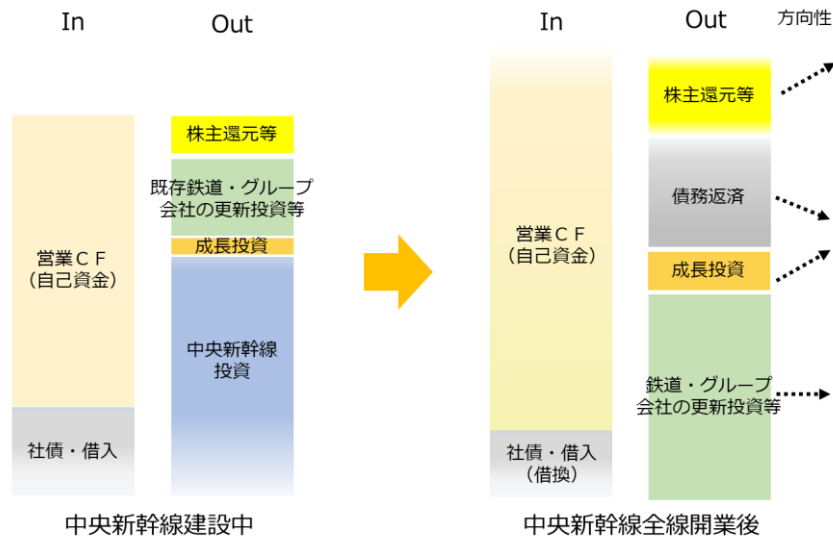
- 安定配当を継続し、安全の確保に必要な投資を行いつつ、中央新幹線の工事費等を確保するために内部留保を蓄積していく
- 株主還元も大切であると考えており、コロナ禍前までは着実に増配を繰り返してきたことに加えて、コロナ禍で純損失を計上した期間においても一定の配当を継続



- 2024年度期末配当については、1円増配し1株当たり16円とする案を株主総会に提案させていただく予定（年間配当は1株当たり31円となり過去最高水準）
- 今後も具体的な配当金額については各期の経営環境、業績を踏まえて決定

- 次に、株主還元についての当社の考え方をご説明します。
- 当社は、社会的使命の強い鉄道事業を経営の柱としていることから、長期にわたる安定的な経営基盤の確保・強化に取り組むとともに、中央新幹線計画等の各種プロジェクトを着実に推進するために内部留保を確保し、配当については安定配当を継続することを基本方針としていますが、株主還元も大切であると考えており、コロナ禍前までは着実に増配を繰り返してきたことに加えて、コロナ禍で純損失を計上した期間においても一定の配当を継続しました。
- また、2024年度の期末配当については、1円増配し1株当たり16円とする案を株主総会に提案させて頂く予定です。株主総会でご承認いただければ、年間配当は1株当たり31円となり、過去最高水準となります。
- 次期の配当予想については、中間・期末ともに1株当たり16円といたします。
- 今後も、具体的な配当金額については、各期の経営環境、業績を踏まえて決定していきます。

- 当社が、株主を重要なステークホルダーと位置付けて経営を行っていることを示すべく、運輸収入がコロナ禍前を上回る水準に回復したこのタイミングを捉えて自己株式を取得（上限1,000億円・4,500万株）
- なお、安定配当の方針というのは金額を全く変えないという意味ではなく、今後も「収益の拡大」と「業務改革」により利益とキャッシュ・フローを増やし、株主還元については、その時々状況に応じて様々な選択肢を検討・実施していく



- また、当社は、株主を重要なステークホルダーと位置付けて経営を行っています。
- この姿勢を示すべく、運輸収入がコロナ禍前を上回る水準に回復したこのタイミングを捉え、1,000億円、4,500万株を上限として自己株式を取得することを、昨日(4月30日)お知らせしました。
- より長期的な観点で当社のキャッシュ・フローの方向性のイメージをお示しすると、スライドの図のようになります。中央新幹線の建設が最盛期を迎えるまでは工事費を確保するために内部留保を充実させる必要があり、また、開業までは収益化しないことから、その間の株主還元については安定配当継続を基本方針としますが、中央新幹線全線開業後は、キャッシュ・フロー創出力を高め、更なる成長投資や株主還元を拡大していくことを目指します。
- なお、安定配当の方針というのは、金額を全く変えないという意味ではなく、今後も「収益の拡大」と「業務改革」により利益とキャッシュ・フローを増やし、株主還元については、その時々状況に応じて、様々な選択肢を検討・実施していきます。
- 私からは以上です。

IV. 2025年3月期 決算概要



執行役員 財務部長
井出 和史

東海旅客鉄道株式会社
2025年5月1日

- 財務部長の井出です。
- 私からは、2025年3月期決算概要についてご説明します。

2025年 3 月期 実績

■ 損益計算書（連結）

（単位 億円、％）

	2023年度	2024年度	増減	前期比	主な増減要因
営業収益	17,104	18,318	1,214	107.1	
運輸業	13,915	14,905	989	107.1	運輸収入の増
流通業	1,531	1,631	100	106.5	百貨店・駅店舗の売上の増
不動産業	495	518	22	104.6	駅商業施設の賃料収入の増
その他	1,161	1,263	101	108.8	鉄道車両等製造業・ホテル業の売上の増
営業費	11,030	11,290	260	102.4	
営業利益	6,073	7,027	954	115.7	
営業外損益	△ 604	△ 535	69	88.5	
営業外収益	224	282	58	126.0	
営業外費用	828	817	△ 11	98.7	
経常利益	5,469	6,492	1,023	118.7	
特別損益	△ 16	△ 34	△ 18	211.3	
税金等調整前当期純利益	5,453	6,458	1,005	118.4	
法人税等	1,565	1,814	249	115.9	
当期純利益	3,887	4,643	756	119.5	
非支配株主に帰属する 当期純利益	43	59	16	137.2	
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,844	4,584	740	119.3	

（注）営業収益の内訳は、セグメント別の外部顧客への売上高

- 連結決算の概要についてご説明します。
- 連結の営業収益については、当社の運輸収入が増加したほか、グループ会社の収益も増加し、前期から1,214億円増の1兆8,318億円となりました。
- 営業収益の内訳として、セグメント別の外部顧客への売上高を記載しています。
- 主な増減要因欄に記載の通り、運輸業については当社の運輸収入の増、流通業については百貨店・駅店舗の売上の増、不動産業については駅商業施設の賃料収入の増、その他については主に鉄道車両等製造業及びホテル業の売上の増等により、いずれのセグメントも増収となりました。
- 営業費については、当社の物件費やグループ会社における売上原価の増等により増加したものの、営業利益は7,027億円、経常利益は6,492億円、親会社株主に帰属する当期純利益は4,584億円と、増収・増益の決算となりました。

2025年3月期 実績

14

【比較キャッシュ・フロー計算書】

(単位 億円)

		2023年度	2024年度	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー		6,728	6,245	△ 483
主な 内訳	税金等調整前当期純利益	5,453	6,458	1,005
	減価償却費	2,164	2,080	△ 83
	法人税等の支払額	△ 589	△ 1,602	△ 1,012
投資活動によるキャッシュ・フロー		△ 4,365	△ 9,560	△ 5,194
主な 内訳	有形・無形固定資産の取得による支出	△ 4,035	△ 4,649	△ 613
	中央新幹線建設資金管理信託取崩による収入	2,336	2,608	272
	資金運用による収入・支出(純額)	△ 2,830	△ 7,580	△ 4,750
財務活動によるキャッシュ・フロー		△ 1,251	△ 955	295
現金及び現金同等物の増減額		1,111	△ 4,270	△ 5,382
現金及び現金同等物の期首残高		7,105	8,217	1,111
現金及び現金同等物の期末残高		8,217	3,947	△ 4,270

【設備投資】

(単位 億円)

	2023年度	2024年度	増減
設備投資額(連結)	4,805	5,142	336
設備投資額(単体)	4,627	4,799	172

- 連結キャッシュ・フロー計算書についてご説明します。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは、法人税等の支払額が増加したものの、鉄道のご利用が堅調に推移したこと等により、6,245億円のキャッシュインとなりました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、必要な設備投資を進めたほか、資金運用の実施等により、9,560億円のキャッシュアウトとなりました。なお、中央新幹線建設のための支出については、中央新幹線建設資金管理信託からの取崩し資金により充当しております。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは、社債の償還による支出があったこと等により、955億円のキャッシュアウトです。
- これらの結果、期末の現金及び現金同等物は、3,947億円となりました。
- 連結の設備投資実績は、前期から336億円増加し、5,142億円でした。

■ 損益計算書（単体）

（単位 億円、％）

	2023年度	2024年度	増減	前期比	主な増減要因
営業収益	14,173	15,112	938	106.6	
うち運輸収入	13,428	14,325	896	106.7	新幹線+832、在来線+64 (参考)2018年度比 102.6%
営業費	8,510	8,545	34	100.4	
人件費	1,722	1,756	33	102.0	ベースアップによる増、退職給付費用の減
物件費	4,335	4,413	77	101.8	
動力費	558	566	7	101.3	
修繕費	1,813	1,854	41	102.3	労務単価の上昇
業務費	1,962	1,992	29	101.5	広告宣伝費の増
租税公課	437	450	12	102.8	
減価償却費	2,015	1,925	△ 89	95.6	新幹線車両
営業利益	5,663	6,567	904	116.0	
営業外損益	△ 617	△ 567	49	92.0	
営業外収益	217	263	46	121.3	
営業外費用	834	831	△ 3	99.6	
経常利益	5,045	5,999	953	118.9	
特別損益	39	3	△ 35	8.7	
税引前当期純利益	5,085	6,002	917	118.0	
法人税等	1,497	1,696	199	113.3	
当期純利益	3,587	4,306	718	120.0	

- 単体決算の概要についてご説明します。
- まず営業収益ですが、運輸収入が896億円増加する等、前期に対して938億円の増となる1兆5,112億円でした。
- 営業費は、前期に対し34億円増の8,545億円となりました。
- このうち、人件費については、ベースアップの実施等により増加し、退職給付費用の減があったものの、前期から33億円増の1,756億円でした。
- 次に、物件費については、前期から77億円増加し4,413億円となりました。主に、労務単価の上昇等による修繕費の増加や、広告宣伝費の増等による業務費の増加によるものです。
- また、減価償却費ですが、新幹線車両に関する償却費の減等により、前期から89億円減少し、1,925億円でした。
- これらにより、営業利益は6,567億円、経常利益は5,999億円、当期純利益は4,306億円と増収・増益の決算となりました。
- 私からは以上です。

V. 2026年3月期 業績予想

VI. 中央新幹線計画の状況



代表取締役副社長
武田 健太郎

東海旅客鉄道株式会社
2025年5月1日

○副社長の武田です。

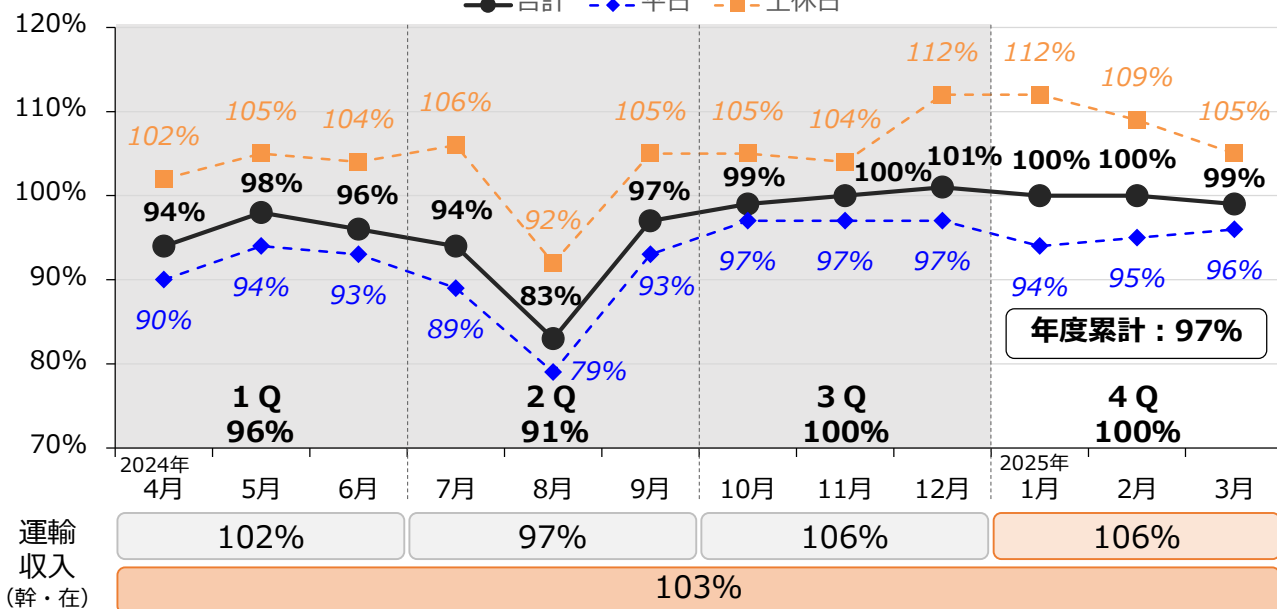
○私からは 2026年3月期業績予想、中央新幹線計画の状況についてご説明します。

東海道新幹線のご利用状況と運輸収入

17

■ 東海道新幹線のご利用状況（東京口、2018年度比）

● 合計 ◆ 平日 ■ 土休日



※2018年度比

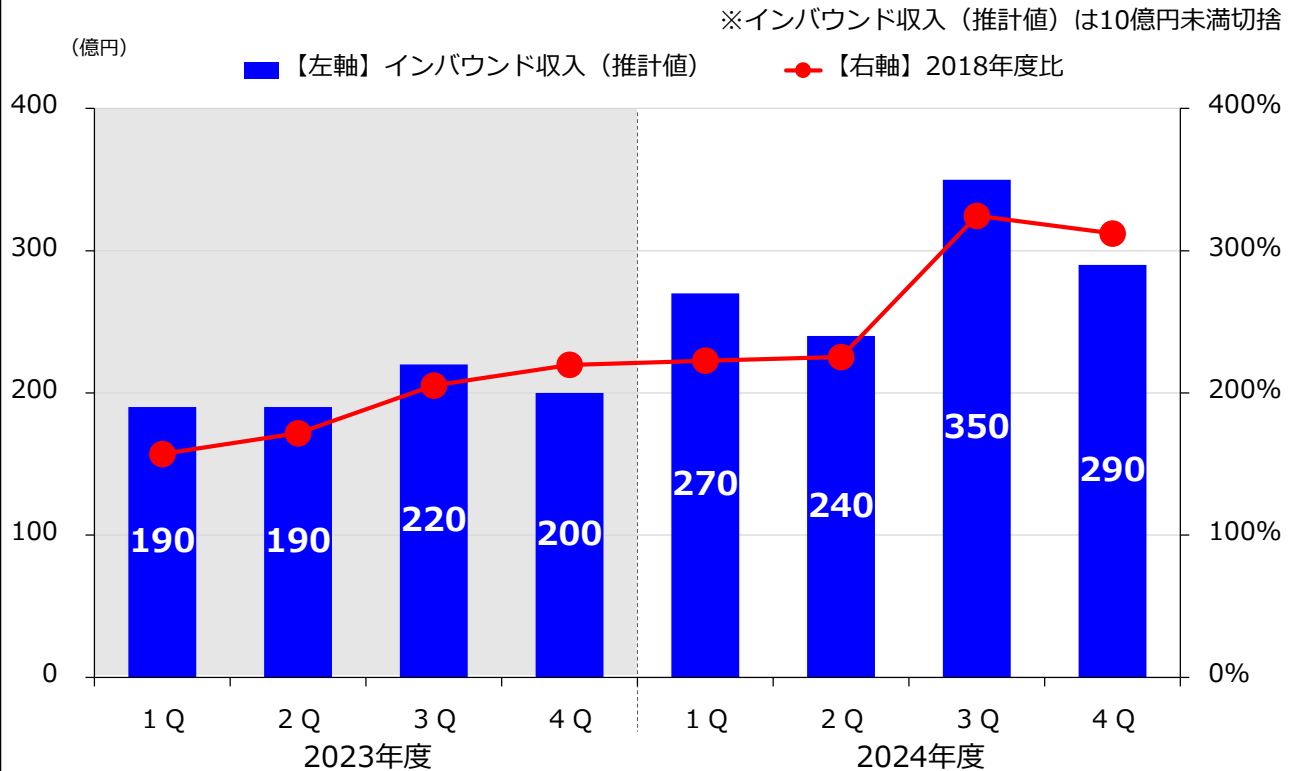
- ビジネス利用中心の平日よりも、観光利用中心の土休日が好調な傾向が続く
- 上期よりも下期の輸送量が好調
- 通期の運輸収入は、業績予想を245億円上回る

- 初めに、2025年3月期の東海道新幹線のご利用状況と、運輸収入についてご説明します。
- 東海道新幹線のご利用については引き続き、ビジネス利用が中心の平日よりも、観光利用が中心の土休日の方が好調な傾向が続いています。また、この後ご説明しますが、インバウンドのご利用が好調な傾向が続いており、全体の輸送量を押し上げています。
- 2024年度の東京口の断面輸送量は年度累計で2018年度比97%となりました。第3四半期、第4四半期はともに同100%となっており、上期よりも下期の輸送量が好調であることがお分かりいただけると思います。
- 新幹線・在来線を合わせた運輸収入については、第4四半期3か月間は2018年度比で106%、通期は同103%となり、第3四半期決算にて修正した業績予想を245億円上回りました。

インバウンドの状況

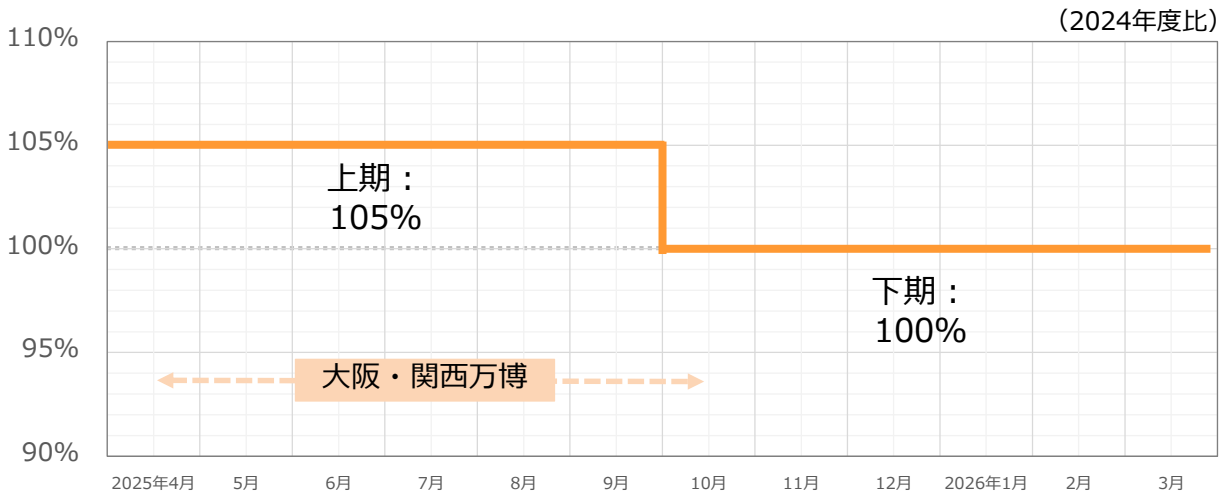
18

○ 通期インバウンド収入（推計値）は約1,170億円



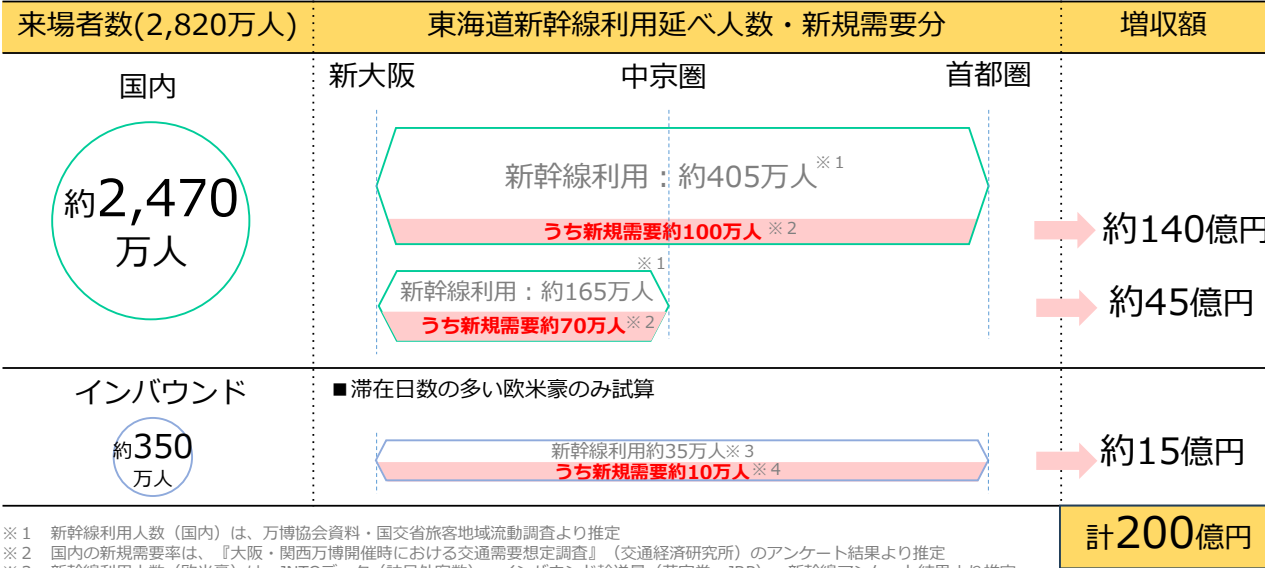
- インバウンドの状況についてです。
- 第4四半期のインバウンド収入(推計値)は、約290億円となりました。年度累計では約1,170億円となり、初めて1,000億円を超えました。
- また、2024年度のインバウンド収入の推計値が運輸収入に占める割合は約8%となっており、インバウンドは引き続き重要なターゲットだと考えています。
- 現在、大阪・関西万博が開催されており、これを機に日本を訪れる外国人も多くいらっしゃいます。増加傾向にある訪日外国人の需要をしっかりと取り込み、増収につなげることができるよう、より効果的な宣伝を展開するとともに、旅行会社との連携強化により、販路の拡大を進める等、営業施策の強化に取り組んでいきます。

- 上期は2024年度対比で105%を見込む
 - ・ 2025年日本国際博覧会（大阪・関西万博）輸送による運輸収入増：+ 3 %
 - ・ 2024年度の上期と下期にトレンドの差があったことなどを反映：+ 2 %
- 下期は同100%を見込む
- 通期で同102.3%（上期:105%、下期:100%）の14,660億円の想定



- 続いて、業績予想の前提となる2025年度の運輸収入の見通しについて、ご説明します。
- 2025年度の運輸収入は、前年度実績をベースとした上で、上期について、2点の増要因を織り込んでいます。
- 1点目は、大阪・関西万博輸送による運輸収入増です。こちらの内容は、後ほど詳しくご説明します。
- 2点目に、先ほどご説明した通り、2024年度の上期と下期にトレンドの差があったことなどを反映し、2024年度比で上期実績に2%の上乗せをします。
- 以上より、上期の運輸収入は2024年度対比で105%、下期は同100%を見込んでいます。
- 通期の運輸収入は2024年度比で102.3%の14,660億円を想定しています。

- 万博協会の試算によると、大阪・関西万博には約2,820万人が来場する見込み
- 公表値等から、東海道新幹線をご利用する人数は延べ約605万人であると推定
- アンケート等から、「万博開催を起因として東海道新幹線を利用する」層の割合を仮定し、東海道新幹線の新規増収分は200億円と推定



※1 新幹線利用人数（国内）は、万博協会資料・国交省旅客地域流動調査より推定
※2 国内の新規需要率は、『大阪・関西万博開催時における交通需要想定調査』（交通経済研究所）のアンケート結果より推定
※3 新幹線利用人数（欧米豪）は、JNTOデータ（訪日外客数）・インバウンド輸送量（英字券・JRP）・新幹線アンケート結果より推定
※4 インバウンドの新規需要率は、『アジア・欧米豪 訪日外国人旅行者の意向調査2024年度版』（DBJ・JTBF）のアンケート結果より推定

- 次に、大阪・関西万博開催による増収効果について、お話します。
- 万博協会の試算によると、大阪・関西万博には計2,820万人が来場する見込みですが、このうち、公表値等から、東海道新幹線をご利用する人数は延べ約605万人であると推定しています。
- 内訳は、首都圏と新大阪を移動されるお客さまが約405万人、中京圏と新大阪を移動されるお客さまが約165万人です。また、インバウンドについては滞在日数の多い欧米豪からの訪日外国人のみを試算の対象としていますが、首都圏と新大阪を移動されるお客さまが約35万人と推定しています。
- これらのお客さまのうち、アンケート等から、「万博開催を起因として東海道新幹線を利用する」層の割合を仮定し、東海道新幹線の新規増収分は200億円と推定しています。

■ 損益計算書

(単位 億円、%)

	2024年度 (実績)	2025年度 (業績予想)	増減	前期比
【連結】				
営業収益	18,318	18,650	331	101.8
営業費	11,290	11,980	689	106.1
営業利益	7,027	6,670	△ 357	94.9
経常利益	6,492	6,080	△ 412	93.6
親会社株主に帰属する当期純利益	4,584	4,230	△ 354	92.3
【単体】				
営業収益	15,112	15,420	307	102.0
うち運輸収入	14,325	14,660	334	102.3
営業費	8,545	9,120	574	106.7
人件費	1,756	1,860	103	105.9
物件費	4,413	4,870	456	110.4
動力費	566	620	53	109.5
修繕費	1,854	2,030	175	109.5
業務費	1,992	2,220	227	111.4
租税公課	450	450	△ 0	100.0
減価償却費	1,925	1,940	14	100.8
営業利益	6,567	6,300	△ 267	95.9
経常利益	5,999	5,690	△ 309	94.8
当期純利益	4,306	4,000	△ 306	92.9

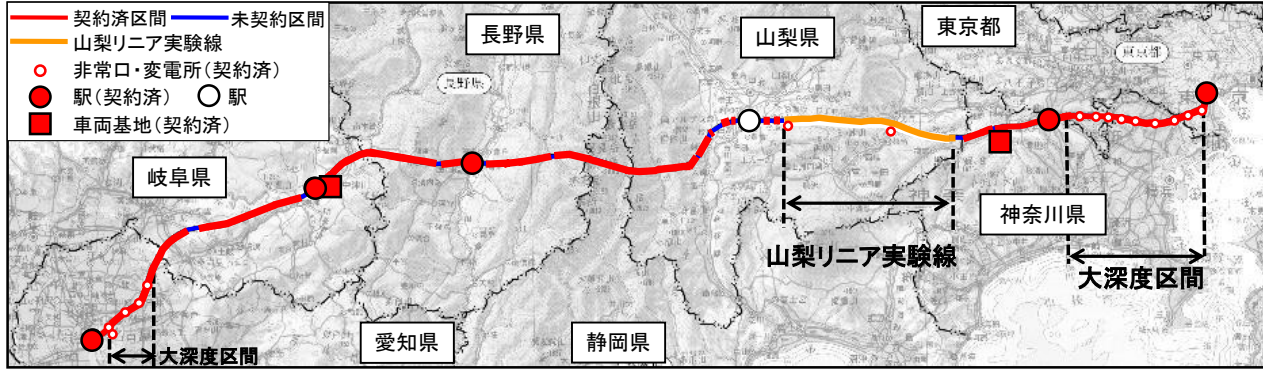
- 業績予想について、表の下段の当社単体からご説明します。
- 運輸収入については、先ほどご説明した想定に基づき、2024年度実績から334億円の増となる1兆4,660億円とし、営業収益については1兆5,420億円としています。
- 営業費については、物件費について中央新幹線関連の技術開発費の増や新幹線車両の定期検査修繕の増等を見込むほか、人件費についてベースアップによる増等を織り込み、2024年度実績から574億円の増となる9,120億円としています。
- その結果、営業利益6,300億円、経常利益5,690億円、当期純利益4,000億円を見込んでいます。
- 続いて、表の上段の連結の業績予想についてご説明します。
- 営業収益は2024年度実績から331億円の増となる1兆8,650億円としています。
- 一方、営業費については、当社単体の物件費や人件費等の増に加えて、グループ会社におけるベースアップ、賞与の増加に伴う人件費の増や外注費などの増等を見込み、2024年度実績から689億円の増となる1兆1,980億円としています。
- その結果、営業利益は6,670億円、経常利益は6,080億円、親会社株主に帰属する当期純利益は4,230億円を見込んでいます。

中央新幹線計画の状況①

22

○本体工事契約箇所（2025.3.31現在）

※この地図は、国土地理院長の承認を得て、同院発行の100万分の1日本を複製したものです。（承認番号 平25信復、第310号）
※本体工事契約区間等は概ねの位置を示したものです。



南アルプストンネル（長野工区）
本坑掘削工



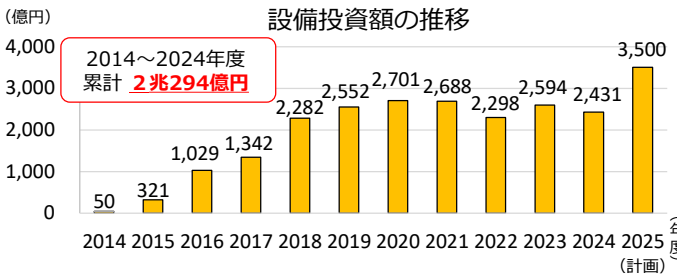
第二木曽川橋りょう
橋脚基礎工



品川駅（非開削工区）
軌道下掘削



第一首都圏トンネル
（東百合丘工区）
本格的な掘進



- 工事契約締結件数
78件（品川～名古屋間延長約286kmのうち約9割）
- 用地取得状況
約85%（名古屋駅開削部は西側・東側ともに完了）
- 発生土活用先の確定状況
約80%

- 最後に、中央新幹線計画の状況についてご説明します。
- スライド上段の地図では、工事実施計画の認可を受けた品川・名古屋間の計画路線のうち、赤い線が既に工事契約を締結した箇所を、オレンジの線が山梨リニア実験線を示しています。
- 2024年度は、関東車両基地（仮称）の工事に着手したほか、大深度地下をシールドマシンで掘削する第一首都圏トンネル梶ヶ谷工区及び右下の写真に掲載している東百合丘工区で本格的な掘進を開始し、左下の写真に掲載している第二木曽川橋りょうでは、新たに橋脚基礎工に着手する等、沿線各地で工事を進めました。加えて、用地取得については、2025年3月末時点で、全線の用地取得率が約85%と着実に上がってきています。
- 一方で、シールドトンネルでは、第一中京圏トンネル坂下西工区等、一部の工区で本格的な掘進の開始に至らなかったこと、また、山岳トンネルでは、地質の状況等を踏まえ慎重に工事を進めたこと等により、2024年度の中央新幹線の設備投資の実績は2,431億円となり、計画を下回りました。この結果、2014年度からの設備投資の累計は、2兆294億円となりました。2025年度は、3,500億円の設備投資を計画しています。
- 引き続き、工事の安全、環境の保全、地域との連携を重視し、コストを十分に精査しつつ、各種工事を精力的に進めます。

【南アルプストンネル 静岡工区】

《大井川の水資源及び南アルプスの生態系等の環境保全に関する取組み》

- 水資源と環境保全に関する国土交通省の有識者会議の報告書に基づいて、静岡県等と対話を重ねています。
- 3月11日に開催された静岡県地質構造・水資源部会専門部会において、当社からトンネル湧水を大井川に戻すにあたってのリスク対応等についてご説明し、水資源に関して静岡県との対話が必要な6項目のうち、4項目の対話が完了しました。
- 3月7日から、大井川流域8市2町で、大井川の水を守るための取組みに関する説明会を計20回実施し、計700名以上の方々にご来場いただきました。
- 山梨県内では、県境に向けて先進坑の掘削を進めており、山梨県と静岡県の県境手前まで掘削を行った後、改めて静岡県内のボーリング調査を実施する予定です。



大井川流域8市2町における
大井川の水を守るための取組みに関する説明会

《リニア中央新幹線静岡工区モニタリング会議》

- 3月25日に開催された第6回「リニア中央新幹線静岡工区モニタリング会議」において、静岡県との対話状況等を報告しました。

- 続いて、南アルプス静岡工区についてです。
- 水資源と環境保全に関する国土交通省の有識者会議の報告書に基づいて、静岡県等と対話を重ねています。
- 3月11日に開催された静岡県地質構造・水資源部会専門部会において、当社からトンネル湧水を大井川に戻すにあたってのリスク対応等についてご説明し、水資源に関して静岡県との対話が必要な6項目のうち、4項目の対話が完了し、残る2項目についても方向性が共有されました。
- また、3月7日から、大井川流域8市2町で、大井川の水を守るための取組みに関する説明会を計20回実施し、計700名以上の方々にご来場いただきました。
- 山梨県内では、県境に向けて先進坑の掘削を進めており、山梨県と静岡県の県境手前まで掘削を行った後、改めて静岡県内のボーリング調査を実施する予定です。
- その他、国土交通省の「リニア中央新幹線静岡工区モニタリング会議」については、3月25日に開催された第6回の会議において、静岡県との対話状況等を報告し、矢野座長から、「静岡県とJR東海の協議は精力的に進んでいることを実感した。」との評価をいただきました。
- 引き続き、静岡工区のトンネル掘削工事の早期着手に向けて、双方向のコミュニケーションを大切にしながら、真摯に取り組んでいきます。
- 説明は以上です。

本資料に記載されている将来の計画や見込み数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づく見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社および子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更等が挙げられます。

(参考) 2025年3月期 セグメント情報

【実績】

【次期の業績予想】

(単位 億円、%)

	2023年度 実績 A	2024年度 実績 B	対2023年度実績		2025年度 業績予想 C	対2024年度実績	
			増減 B-A	前期比 B/A		増減 C-B	前期比 C/B
営業収益	17,104	18,318	1,214	107.1	18,650	331	101.8
運輸業	14,083	15,022	938	106.7	15,320	297	102.0
流通業	1,606	1,714	108	106.7	1,750	35	102.1
不動産業	832	866	34	104.1	950	83	109.6
その他	2,552	2,726	173	106.8	2,740	13	100.5
調整額	△ 1,970	△ 2,011	△ 41	102.1	△ 2,110	△ 98	104.9
セグメント利益 (営業利益)	6,073	7,027	954	115.7	6,670	△ 357	94.9
運輸業	5,596	6,497	900	116.1	6,220	△ 277	95.7
流通業	138	156	18	113.1	140	△ 16	89.6
不動産業	202	228	26	112.9	220	△ 8	96.2
その他	154	155	1	100.7	100	△ 55	64.2
調整額	△ 18	△ 10	8	55.9	△ 10	0	97.1

(注) 1. セグメント別の営業収益は、外部顧客への売上高のほか、他セグメントへの売上高を含む

2. 「調整額」欄は、セグメント間取引の相殺消去

(参考) 主な子会社の実績・業績予想 (連結修正前)

○実績

(億円)

	営業収益			営業利益			経常利益		
	2023年度 実績	2024年度 実績	前期比	2023年度 実績	2024年度 実績	前期比	2023年度 実績	2024年度 実績	前期比
JR東海高島屋	571	636	111.3%	66	89	133.8%	69	92	133.9%
JRセントラルビル	329	341	103.7%	31	36	117.2%	31	40	128.1%
JR東海ホテルズ*	260	282	108.7%	24	23	94.5%	24	24	98.1%
日本車両	866	942	108.9%	57	65	114.5%	59	69	115.5%

日本車両 当期純利益 51 61 119.7%

○業績予想

(億円)

	営業収益			営業利益			経常利益		
	2024年度 実績	2025年度 計画	前期比	2024年度 実績	2025年度 計画	前期比	2024年度 実績	2025年度 計画	前期比
JR東海高島屋	636	638	100.4%	89	77	86.7%	92	80	86.8%
JRセントラルビル	341	348	102.0%	36	30	82.0%	40	32	81.3%
JR東海ホテルズ*	282	291	103.2%	23	13	58.3%	24	13	56.3%
日本車両	942	920	97.6%	65	54	82.7%	69	58	83.8%

日本車両 当期純利益 61 58 93.7%

(参考) 輸送量の推移 (月次利用状況)

◆月次利用状況 Monthly passenger volume

(%)

期間 Period	新幹線 Shinkansen							在来線 Conventional Railway	
	東京口 Tokyo Gate						大阪口 Osaka Gate	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	平日 Weekdays	土休日 Weekends	合計 Total		
24/04	109 (94)	114 (99)	97 (84)	105 (85)	110 (90)	109 (102)	109 (96)	105 (89)	105 (94)
24/05	106 (98)	108 (102)	98 (90)	103 (90)	109 (94)	102 (105)	105 (100)	99 (89)	106 (93)
24/06	109 (96)	113 (102)	96 (86)	105 (87)	109 (93)	106 (104)	109 (100)	103 (88)	101 (91)
24/04-06	108 (96)	112 (101)	97 (87)	104 (87)	110 (92)	104 (103)	107 (99)	102 (89)	104 (93)
24/07	102 (94)	106 (98)	89 (84)	104 (89)	102 (89)	105 (106)	103 (98)	101 (118)	105 (96)
24/08	95 (83)	97 (87)	90 (78)	91 (76)	94 (79)	94 (92)	96 (86)	100 (89)	100 (86)
24/09	104 (97)	107 (102)	93 (87)	100 (88)	106 (93)	99 (105)	104 (99)	100 (98)	101 (97)
24/07-09	100 (91)	103 (95)	91 (83)	98 (84)	100 (86)	99 (102)	101 (94)	100 (100)	102 (93)
24/04-09	104 (93)	107 (98)	94 (85)	101 (86)	105 (89)	102 (102)	104 (96)	101 (94)	103 (93)
24/10	105 (99)	109 (105)	94 (88)	102 (89)	106 (97)	106 (105)	107 (104)	102 (100)	104 (94)
24/11	105 (100)	108 (105)	96 (89)	104 (90)	107 (97)	102 (104)	107 (103)	100 (97)	104 (93)
24/12	106 (101)	108 (106)	102 (94)	104 (90)	104 (97)	111 (112)	108 (105)	100 (96)	102 (95)
24/10-12	106 (100)	108 (105)	97 (90)	103 (89)	106 (97)	107 (107)	107 (104)	100 (98)	103 (94)
24/04-12	104 (96)	108 (100)	95 (87)	102 (87)	105 (92)	103 (104)	105 (99)	101 (95)	103 (93)
25/01	107 (100)	107 (104)	107 (93)	107 (91)	103 (94)	115 (112)	107 (103)	111 (97)	104 (95)
25/02	102 (100)	102 (105)	101 (92)	101 (88)	107 (95)	103 (109)	103 (104)	103 (95)	98 (91)
25/03	103 (99)	103 (105)	102 (89)	102 (88)	104 (96)	101 (105)	103 (103)	99 (89)	104 (93)
25/01-03	104 (100)	104 (105)	103 (91)	103 (89)	105 (95)	106 (108)	105 (103)	104 (93)	102 (93)
24/10-25/03	105 (100)	106 (105)	100 (90)	103 (89)	105 (96)	106 (107)	106 (103)	102 (96)	103 (93)
FY Total (24/04-25/03)	104 (97)	107 (101)	97 (88)	102 (87)	105 (93)	104 (105)	105 (100)	102 (95)	103 (93)

(※1) カッコ内は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度との比較。

Note1: Numbers in parentheses are compared to FY2018 (before the decline due to the COVID-19 pandemic).

(※2) 新幹線・在来線特急等は特定の駅間における月累計断面輸送量の対前年比。

在来線名古屋近郊は自動改札集計による乗車人員合計の対前年比。※多客期においては定期外の乗車人員に限る。

Note2: The data of the Shinkansen and Express is based on the total passenger volume of each month at certain points.

The data of the Nagoya area is based on the passenger ridership of each month counted by automatic ticket gates.

※The data of the Nagoya area regarding the peak holiday seasons is based on the passenger ridership excluding commuter passes.

(参考) 輸送量の推移 (2024年度多客期利用状況)

◆多客期利用状況 (東京口) Passenger volume during the peak holiday seasons (Tokyo Gate)

・ゴールデンウィーク "Golden Week" Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
4/26~5/6	102 (99)	101 (100)	106 (100)	101 (93)	98 (84)	107 (95)

・お盆期間 Summer Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
8/9~8/18	107 (93)	108 (95)	113 (93)	97 (79)	102 (81)	115 (93)

・年末年始 Winter Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
12/27~1/5	108 (105)	109 (107)	107 (103)	106 (96)	111 (96)	106 (101)

(※1) カッコ内は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度との比較。

Note1: Numbers in parentheses are compared to FY2018 (before the decline due to the COVID-19 pandemic).

(※2) 新幹線・在来線特急等は特定の駅間における月累計断面輸送量の対前年比。

在来線名古屋近郊は自動改札集計による乗車人員合計の対前年比。※多客期においては定期外の乗車人員に限る。

Note2: The data of the Shinkansen and Express is based on the total passenger volume of each month at certain points.

The data of the Nagoya area is based on the passenger ridership of each month counted by automatic ticket gates.

※The data of the Nagoya area regarding the peak holiday seasons is based on the passenger ridership excluding commuter passes.

(参考) 月次営業概況 (商業施設・ホテル)

◆商業施設
Commercial Facilities

ジェイアール名古屋タカシマヤ、及び タカシマヤ ゲートタワーモール JR Nagoya Takashimaya and Takashimaya Gate Tower Mall		
期間 Period	売上高合計 2025年2月期 (百万円) Total Sales FY2024: 2024.3～2025.2 (Millions of Yen)	前年同月比 (%) YoY Comparison
24/03	19,158	113.9
24/04	16,311	113.9
24/05	17,393	119.6
24/06	18,327	126.6
24/07	17,621	113.6
24/08	14,357	108.3
24/09	16,167	107.0
24/10	16,950	101.3
24/11	19,025	114.6
24/12	23,767	106.8
25/01	19,194	107.0
25/02	17,145	103.9

◆ホテル
Hotels

名古屋マリオットアソシアホテル Nagoya Marriott Associa Hotel			名古屋JRゲートタワーホテル Nagoya JR Gate Tower Hotel	
期間 Period	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.
24/04	79.5	6.8	84.1	-0.6
24/05	77.4	6.0	81.0	-0.3
24/06	76.2	3.9	86.6	3.8
24/07	79.0	9.5	87.9	2.5
24/08	72.4	-3.6	75.1	-12.9
24/09	73.4	-3.9	73.6	-11.9
24/10	83.4	0.4	79.2	-10.2
24/11	80.9	-5.3	86.8	-7.0
24/12	73.3	-5.6	82.8	-7.2
25/01	65.7	-1.7	75.6	-1.7
25/02	72.1	-6.5	83.0	-0.6
25/03	72.5	-4.0	78.0	-6.9

(※) 各月の数値は速報値のため、確定値とは異なる場合がある。
Note: The number for each month comes from a quick estimation, which might differ from the actual results.