

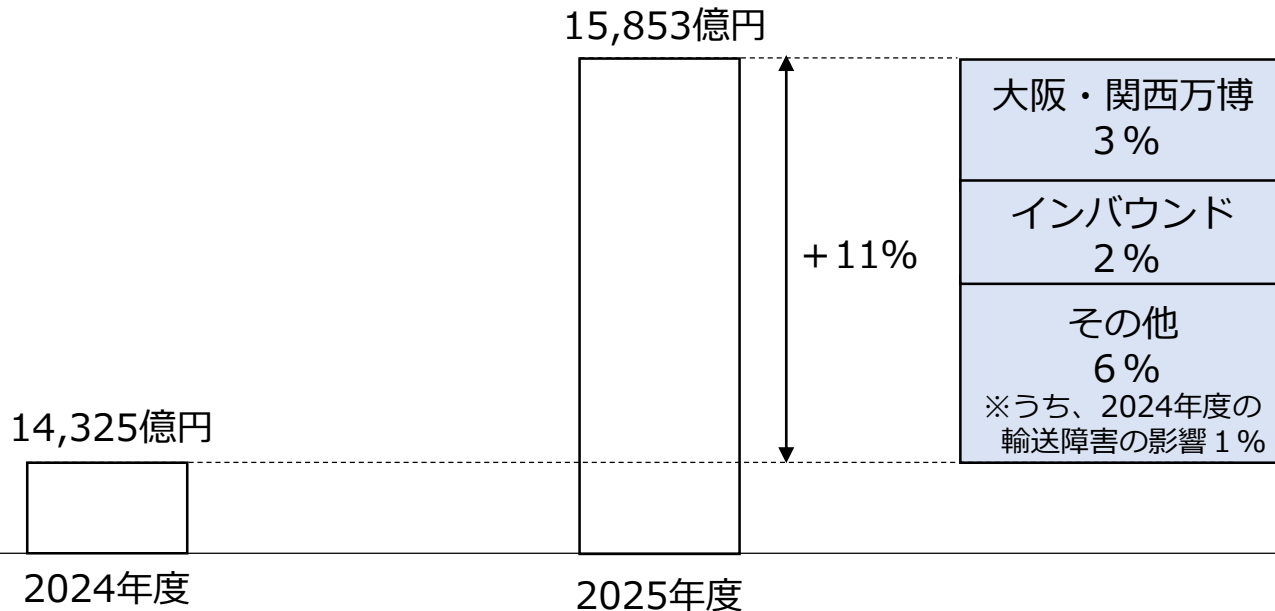
- I. 決算概要
- II. 当社の成長戦略
- III. 株主還元についての当社の考え方



代表取締役社長  
丹羽 俊介

東海旅客鉄道株式会社  
2026年4月30日

- 2025年度は、**単体・連結ともに増収増益の決算**
- 運輸収入は、2024年度比で111%



- 2026年度の業績は、単体・連結ともに**減収減益の予想**
- 経営環境は難しい局面にあるものの、成長戦略の中心である東海道新幹線の収益力をさらに高めることで対応していく

## 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

収益拡大



ご利用の増加



単価の向上

## 東海道新幹線のさらなる進化

さらに**高品質な**、**様々な**輸送サービスの導入

2026年3月  
一部時間帯で「のぞみ」  
を1時間に最大13本  
運転するダイヤに改正

2026年10月1日  
上級クラス座席  
(個室タイプ)の導入

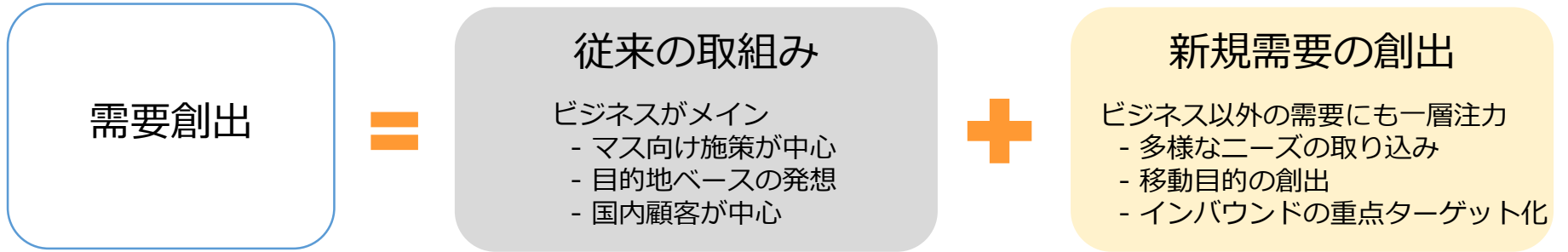
2027年度中  
上級クラス座席  
(半個室タイプ)の導入

2027年度中（予定）  
グリーン車の  
サービス向上



新幹線に対する新たな**「期待」**の醸成

- 今後、さらに高品質な、様々な輸送サービスを導入していく
- 東海道新幹線の進化を継続的に発信することで、新幹線に対する新たな「期待」を醸成し、ご利用増につなげる



## <需要創出の取組み事例>

### ■ 押し旅



J R東海×「ウルトラマンシリーズ」  
60周年特別企画  
～希望がこだまする！光の旅路 in豊橋～

### ■ 貸切車両パッケージ



J R東海×吉本興業株式会社 上京応援企画  
「ファイト！エクスプレス  
～上京芸人と笑って出発～」

### ■ 訪日外国人向け販売促進



訪日外国人向け  
「Golden Route with the Shinkansen」  
キャンペーン

	2024年度	2025年度
新規需要による増収効果（推計値）	百数十億円	<b>二百数十億円</b>

○ 2026年度もこれを上回る増収を目指し、取組みを進める

- 10～15年かけて800億円の定常的なコスト削減を達成する
- 2025年度の実績額（累計）は約300億円、2026年度の計画（累計）は約450億円
- 2025年度の計画までは鉄道事業の人件費・物件費における効果額を計上してきたが、2025年度の実績からは設備投資・本社部門における効果額も含めて計上
- 引き続き新たな業務改革件名や既存件名の効果拡大に取り組む

## <具体的な事例>

### ■ 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
- ・ 2026年3月より、武豊線及び関西線（特急「南紀」と快速「みえ」を除く）にて実施

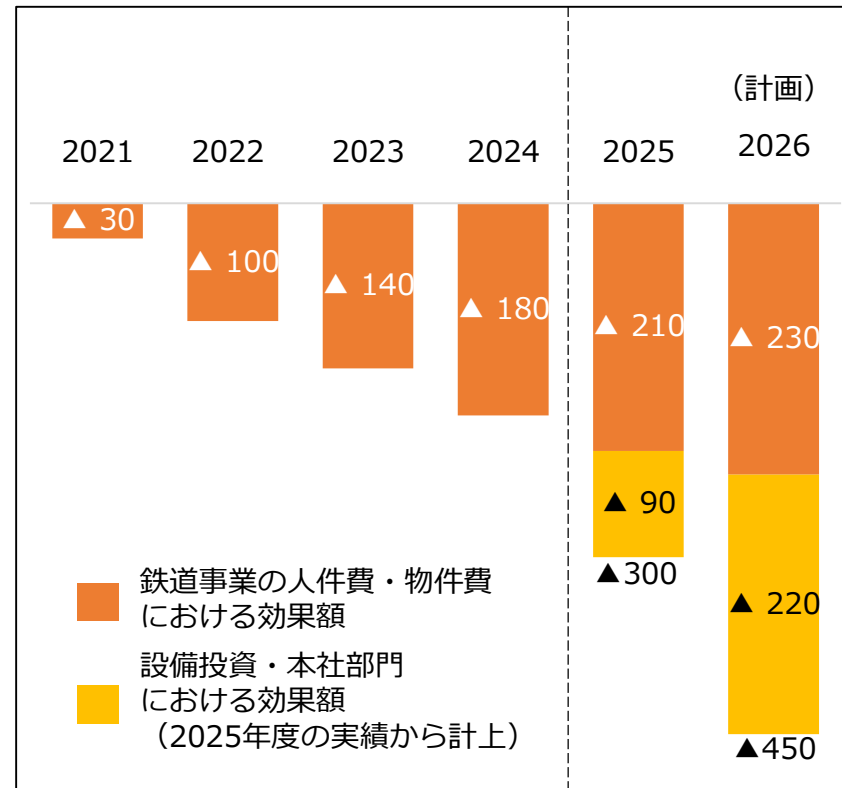
### ■ 車両の外観検査の自動化（新幹線）

- ・ 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

### ■ 車両の使用期間の延伸（新幹線）

- ・ 従来のメンテナンスに加えて、追加の機器更新や検修設備の整備を行うことで、車両の使用期間を延伸 → 1年あたりの設備投資額を削減（減価償却費減）

## ■ 業務改革の効果額（億円・累計）



# インフレに対する対応

- 2026年度、物価高騰や労務費等の上昇による費用への影響は約400億円（単体）

要素			通期影響額（2025年度比）
当社単体	「ヒト」に関わる影響	労務単価上昇による修繕費の増	約260億円 ※うち建業法改正対応で約200億円増
		賃金引上げによる人件費の増	約70億円
		委託先の賃金引上げ等に伴う業務費の増	約50億円
	「モノ」に関わる影響	資材高騰による修繕費の増	約20億円
合計			約400億円 ※うち建業法改正対応で約200億円増

- 総括原価方式による上限認可制の下では運賃・料金の上限額の改定ができないことから、インフレに対し、当社は以下のとおり対応

## 当面の対応

新規需要の創出

国への届出のみで実施可能な価格戦略

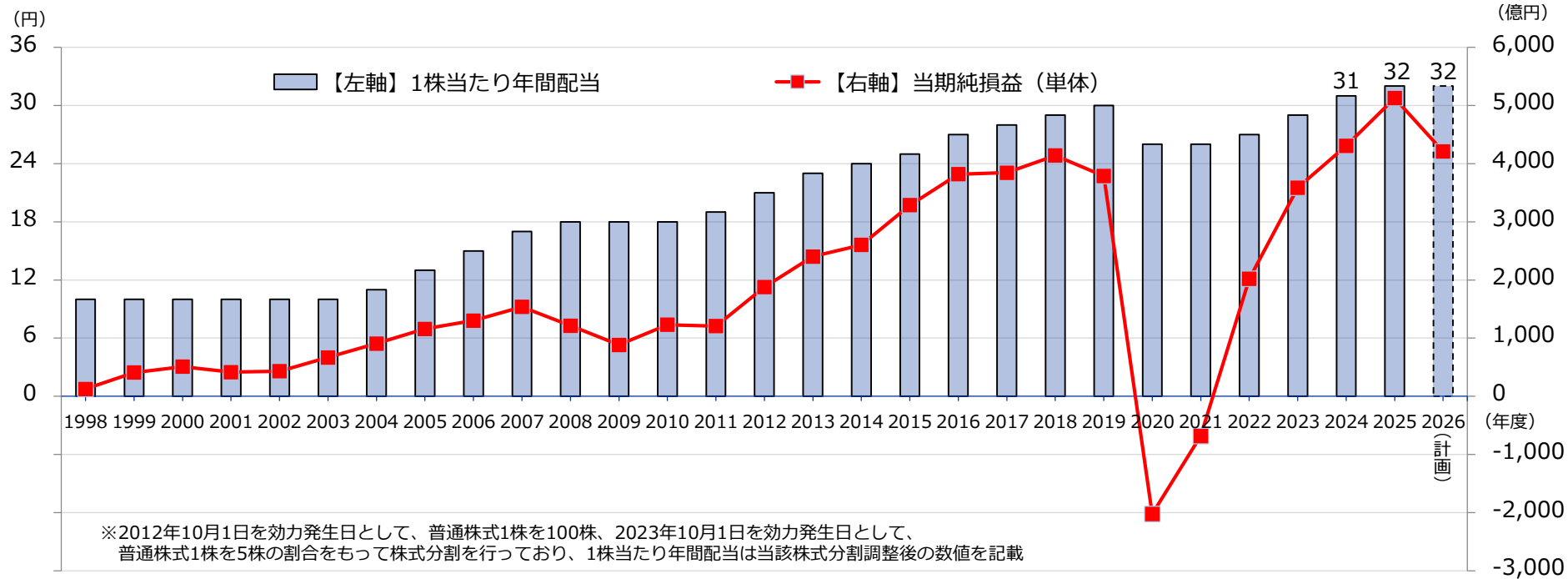
業務改革による費用削減

## 抜本的対応

インフレによるコスト増を柔軟・簡便に運賃等に反映できる制度の導入、新幹線自由席特急料金の届出化に向けて関係箇所へ働きかけ

# 株主還元についての当社の考え方

- 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



- 2025年度決算の実績、2026年度の業績予想等を踏まえ、株主還元は以下のとおりとする

- 当期の期末配当については、昨年4月に公表した配当予想のとおり1株当たり16円（年間配当は1株当たり32円）
- 次期の配当予想は、中間・期末ともに1株当たり16円
- 200億円の自己株式取得を実施

- IV. 2026年3月期 決算概要
- V. 輸送動向
- VI. 2027年3月期 業績予想



代表取締役副社長  
武田 健太郎

東海旅客鉄道株式会社  
2026年4月30日

# 2026年3月期 実績

## ■ 損益計算書 (連結)

(単位 億円、%)

	2024年度	2025年度	増減	前期比	主な増減要因
<b>営業収益</b>	<b>18,318</b>	<b>20,062</b>	<b>1,743</b>	<b>109.5</b>	
運輸業	14,905	16,416	1,511	110.1	運輸収入の増
流通業	1,631	1,744	113	106.9	駅店舗の売上の増
不動産業	518	555	37	107.2	駅商業施設の賃料収入の増
その他	1,263	1,345	82	106.5	鉄道車両等製造業・ホテル業の売上の増
<b>営業費</b>	<b>11,290</b>	<b>11,760</b>	<b>469</b>	<b>104.2</b>	
<b>営業利益</b>	<b>7,027</b>	<b>8,301</b>	<b>1,273</b>	<b>118.1</b>	
<b>営業外損益</b>	<b>△ 535</b>	<b>△ 492</b>	<b>42</b>	<b>92.1</b>	
営業外収益	282	331	49	117.4	運用利息の増
営業外費用	817	824	6	100.8	
<b>経常利益</b>	<b>6,492</b>	<b>7,809</b>	<b>1,316</b>	<b>120.3</b>	
特別損益	△ 34	△ 15	18	45.0	
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>6,458</b>	<b>7,793</b>	<b>1,334</b>	<b>120.7</b>	
法人税等	1,814	2,176	361	119.9	
<b>当期純利益</b>	<b>4,643</b>	<b>5,617</b>	<b>973</b>	<b>121.0</b>	
非支配株主に帰属する 当期純利益	59	88	28	148.5	
<b>親会社株主に帰属する 当期純利益</b>	<b>4,584</b>	<b>5,528</b>	<b>944</b>	<b>120.6</b>	

(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

# 2026年3月期 実績

## 【比較キャッシュ・フロー計算書】

(単位 億円)

		2024年度	2025年度	増減
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>6,245</b>	<b>7,481</b>	<b>1,236</b>
主な 内訳	税金等調整前当期純利益	6,458	7,793	1,334
	減価償却費	2,080	2,059	△ 21
	法人税等の支払額	△ 1,602	△ 2,236	△ 634
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>△ 9,560</b>	<b>△ 6,214</b>	<b>3,346</b>
主な 内訳	有形・無形固定資産の取得による支出	△ 4,649	△ 5,241	△ 592
	中央新幹線建設資金管理信託取崩による収入	2,608	2,411	△ 196
	資金運用による収入・支出(純額)	△ 7,580	△ 3,506	4,074
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>△ 955</b>	<b>△ 1,508</b>	<b>△ 553</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額</b>		<b>△ 4,270</b>	<b>△ 241</b>	<b>4,028</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>		<b>8,217</b>	<b>3,947</b>	<b>△ 4,270</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>		<b>3,947</b>	<b>3,705</b>	<b>△ 241</b>

## 【設備投資】

(単位 億円)

	2024年度	2025年度	増減
<b>設備投資額(連結)</b>	<b>5,142</b>	<b>6,090</b>	<b>948</b>
<b>設備投資額(単体)</b>	<b>4,799</b>	<b>5,793</b>	<b>993</b>

# 2026年3月期 実績

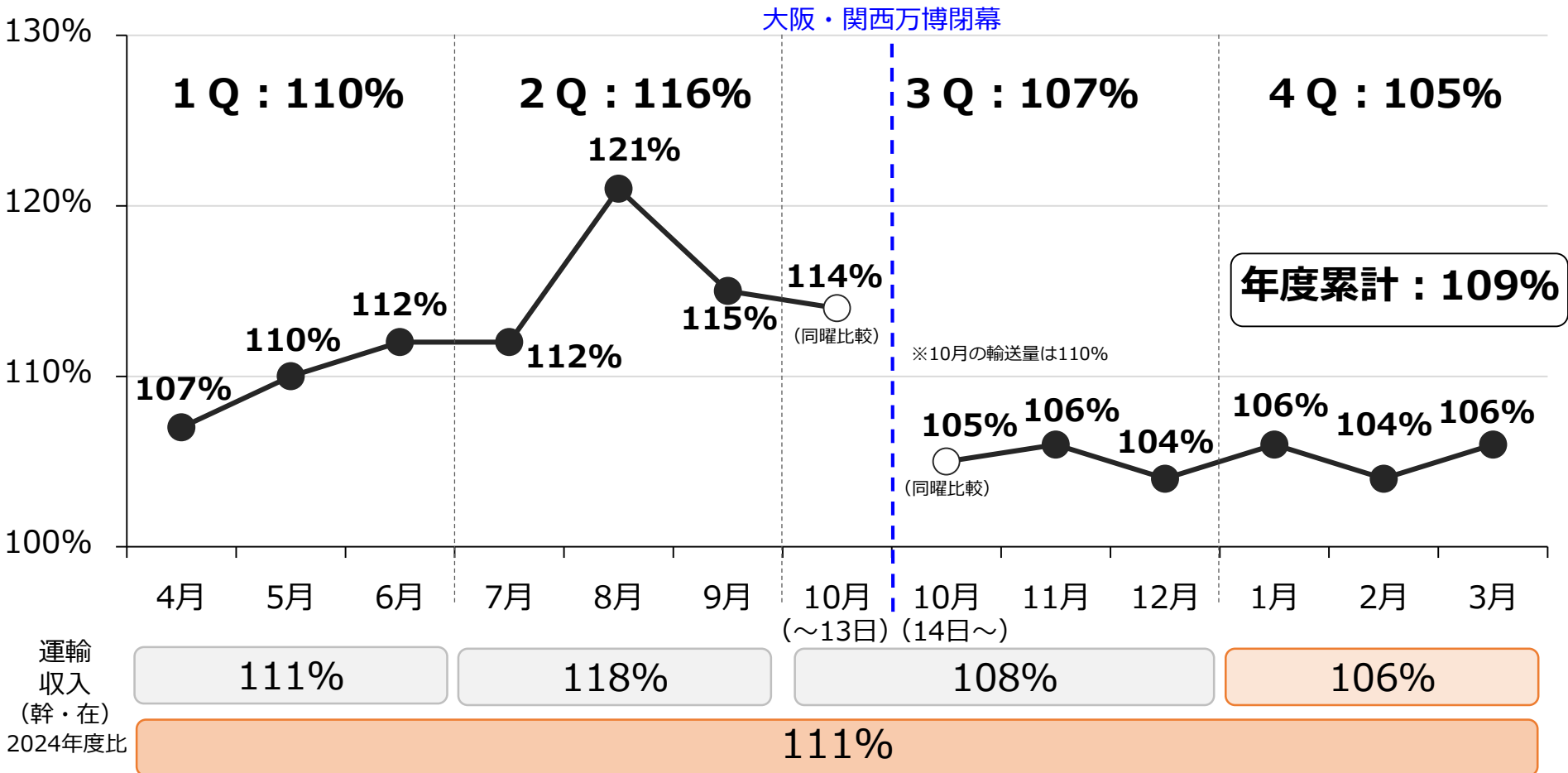
## ■ 損益計算書 (単体)

(単位 億円、%)

	2024年度	2025年度	増減	前期比	主な増減要因
<b>営業収益</b>	<b>15,112</b>	<b>16,632</b>	<b>1,519</b>	<b>110.1</b>	
うち運輸収入	14,325	15,853	1,528	110.7	新幹線+1,481、在来線+47
<b>営業費</b>	<b>8,545</b>	<b>8,888</b>	<b>342</b>	<b>104.0</b>	
人件費	1,756	1,854	97	105.5	ベースアップによる増
物件費	4,413	4,662	248	105.6	
動力費	566	565	△ 0	100.0	
修繕費	1,854	1,976	122	106.6	労務単価の上昇による増、新幹線車両修繕の増
業務費	1,992	2,119	126	106.4	システム関連経費の増、発売手数料等の増
租税公課	450	465	15	103.4	
減価償却費	1,925	1,906	△ 19	99.0	
<b>営業利益</b>	<b>6,567</b>	<b>7,744</b>	<b>1,176</b>	<b>117.9</b>	
営業外損益	△ 567	△ 535	32	94.3	
営業外収益	263	311	48	118.2	運用利息の増
営業外費用	831	846	15	101.9	
<b>経常利益</b>	<b>5,999</b>	<b>7,208</b>	<b>1,209</b>	<b>120.2</b>	
特別損益	3	△ 0	△ 3	—	
<b>税引前当期純利益</b>	<b>6,002</b>	<b>7,208</b>	<b>1,205</b>	<b>120.1</b>	
法人税等	1,696	2,082	385	122.7	
<b>当期純利益</b>	<b>4,306</b>	<b>5,126</b>	<b>820</b>	<b>119.0</b>	

# 東海道新幹線のご利用状況と運輸収入

## ■ 東海道新幹線のご利用状況(東京口断面輸送量、2024年度比)



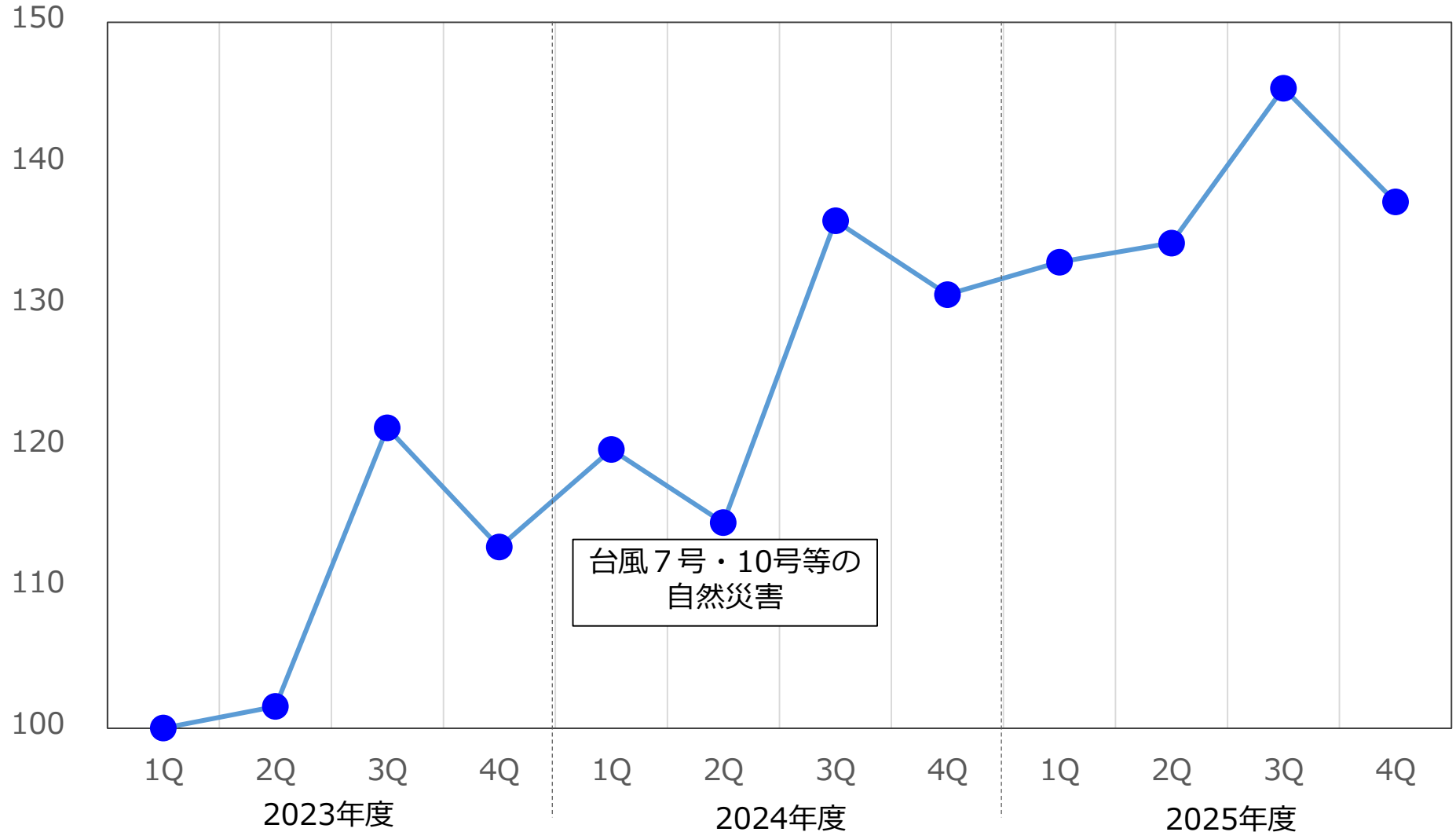
○ 大阪・関西万博閉幕後も2024年度を上回るご利用が継続

○ 通期の運輸収入は、業績予想を233億円上回る

# 東海道新幹線のビジネス需要の状況

○ 「エクスプレス予約」の主要な法人会員の利用実績は増加傾向

■ EX法人会員（主要200社）利用額の推移（平日1日平均、2023年度1Qを100とする）



# インバウンドの状況

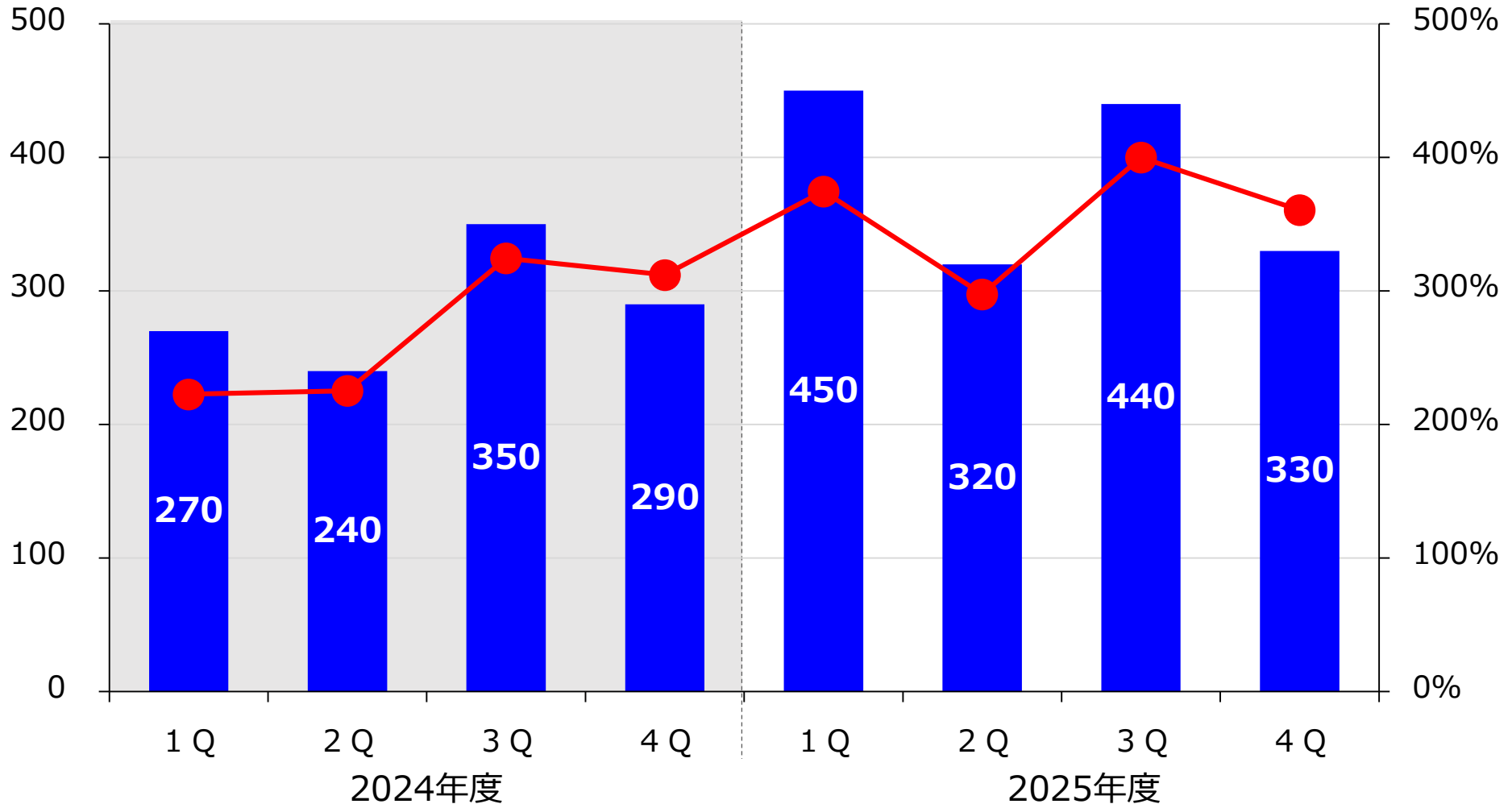
○ 通期インバウンド収入（推計値）は約1,560億円

※インバウンド収入（推計値）は10億円未満切捨

(億円)

■ 【左軸】 インバウンド収入（推計値）

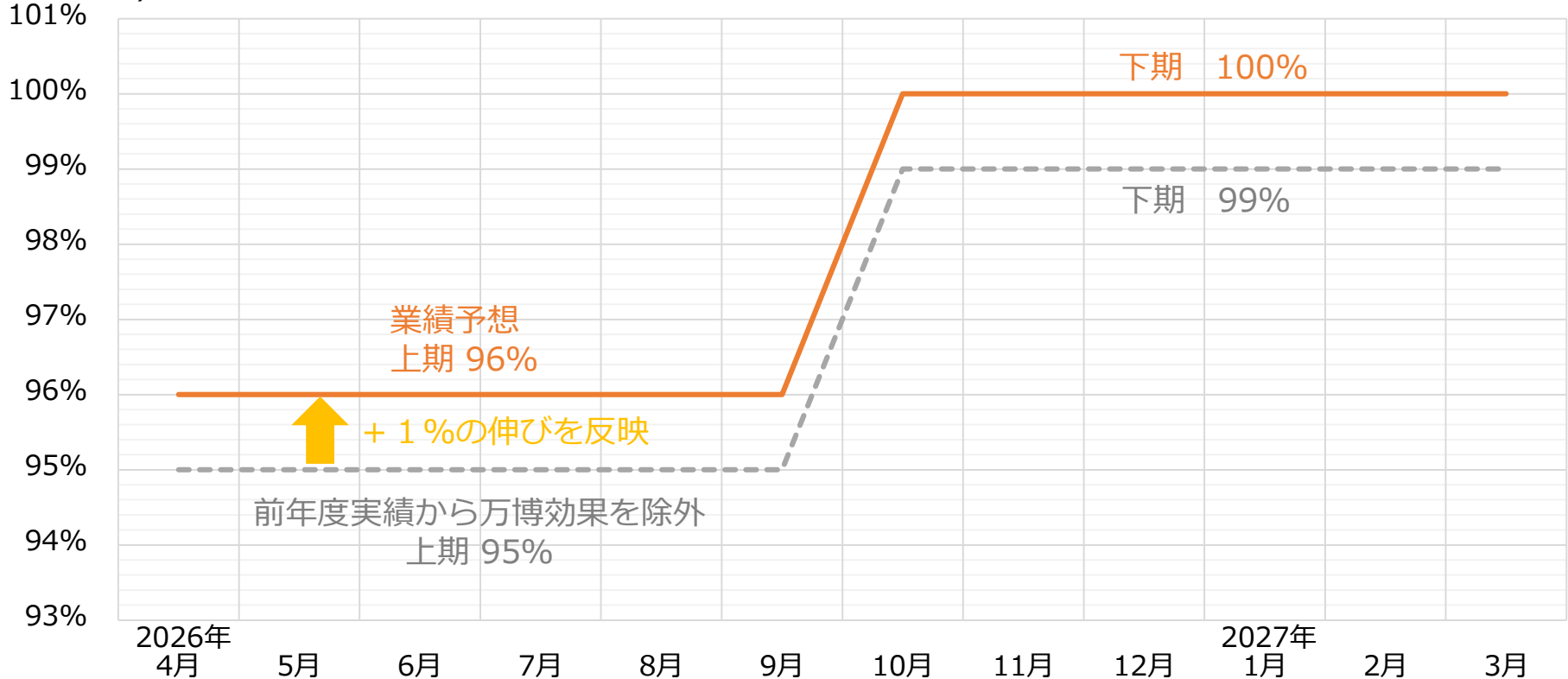
●— 【右軸】 2018年度比



# 2026年度 運輸収入の想定

- 2025年度実績から大阪・関西万博の増収効果を除外
- 2025年度の好調なトレンドを踏まえ、2026年度は2025年度比+1%の伸びが継続すると想定
  - ・上期 96% : 万博△5%、2025年度比+1%の伸び
  - ・下期 100% : 万博△1%、2025年度比+1%の伸び
- 2026年度通期の運輸収入は2025年度比98%の15,540億円の想定

(2025年度比)



# 2027年3月期 業績予想

## ■ 損益計算書

(単位 億円、%)

	2025年度 実績	2026年度 業績予想	増減	前期比
<b>【連結】</b>				
営業収益	20,062	19,930	△ 132	99.3
営業費	11,760	12,910	1,149	109.8
営業利益	8,301	7,020	△ 1,281	84.6
経常利益	7,809	6,530	△ 1,279	83.6
親会社株主に帰属する当期純利益	5,528	4,470	△ 1,058	80.9
<b>【単体】</b>				
営業収益	16,632	16,310	△ 322	98.1
うち運輸収入	15,853	15,540	△ 313	98.0
営業費	8,888	9,720	831	109.4
人件費	1,854	1,970	115	106.3
物件費	4,662	5,360	697	115.0
動力費	565	640	74	113.1
修繕費	1,976	2,330	353	117.9
業務費	2,119	2,390	270	112.8
租税公課	465	450	△ 15	96.7
減価償却費	1,906	1,940	33	101.8
営業利益	7,744	6,590	△ 1,154	85.1
経常利益	7,208	6,060	△ 1,148	84.1
当期純利益	5,126	4,210	△ 916	82.1

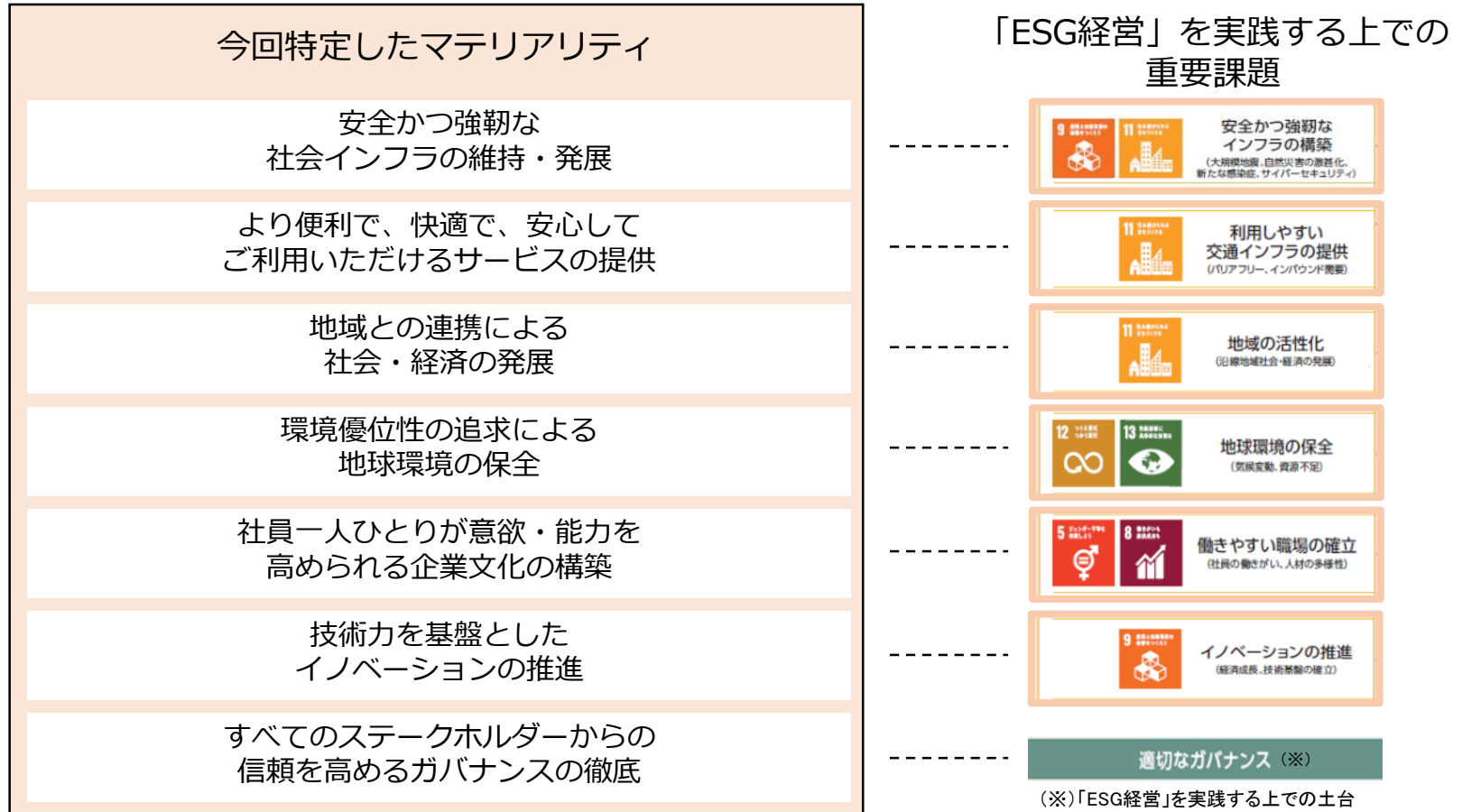
- VII. サステナビリティの取組み
- VIII. 中央新幹線計画の状況



専務執行役員  
総合企画本部長  
木村 中

東海旅客鉄道株式会社  
2026年4月30日

- SSBJ基準に準拠したサステナビリティ情報の開示も見据え、取締役会決議を経て7項目のマテリアリティを特定
- 特定したマテリアリティはこれまで実践してきた「ESG経営」の重要課題と整合しており、引き続き「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を将来にわたって果たしていく

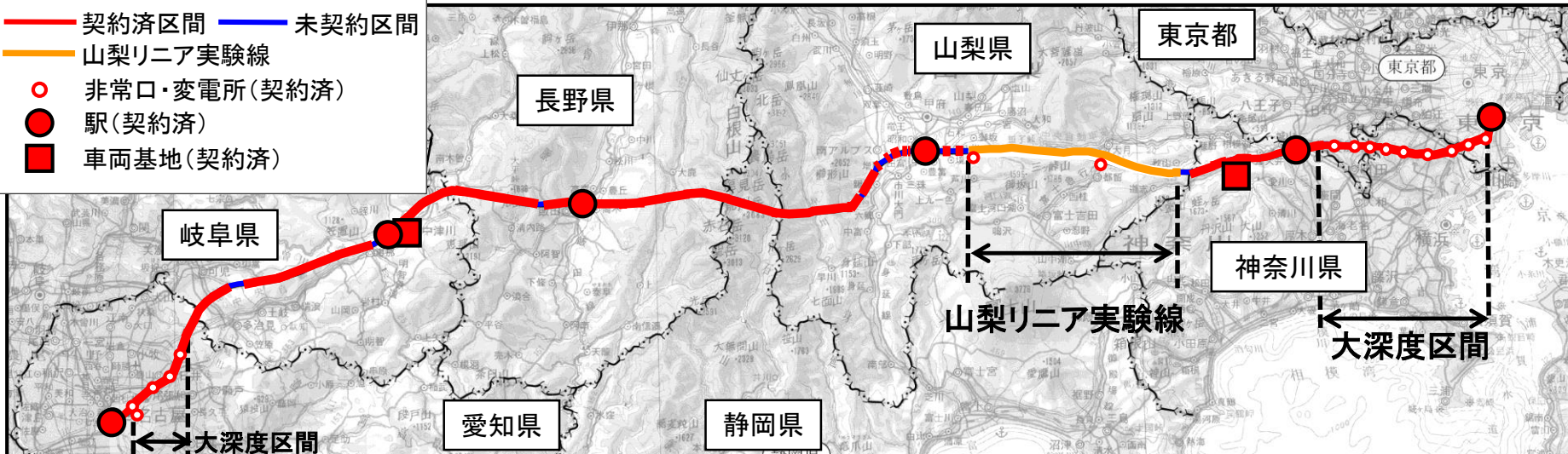


# 中央新幹線計画の状況①

## ○本体工事契約箇所 (2026.3.31現在)

※本体工事契約区間等は概ねの位置を示したものです。  
 ※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情複、第310号)

- 契約済区間 — 未契約区間
- 山梨リニア実験線
- 非常口・変電所 (契約済)
- 駅 (契約済)
- 車両基地 (契約済)



山梨県駅 (仮称)  
安全祈願・起工式



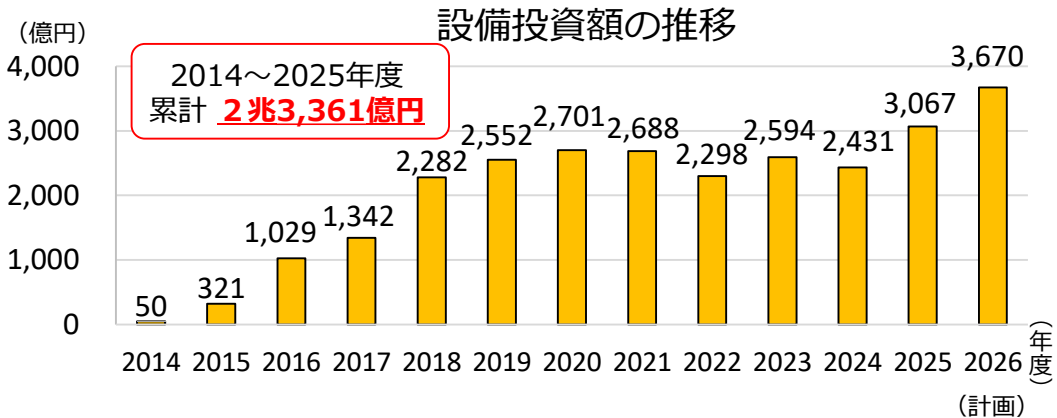
第二首都圏トンネル  
シールドマシン組立て完了



長島トンネル  
本坑掘削



阿島北高架橋



- 本体工事契約締結件数  
82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%
- 発生土活用先の確定状況  
約85%

## 【南アルプストーンネル 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》

- 3月26日に開催された静岡県の専門部会をもって、静岡県との対話が必要な項目については、全ての項目の対話に区切りがつかしました。
- 5月26日からは、大井川流域8市2町および静岡市において、地域の皆様のご理解を深めていただくための説明会を開催する予定です。
- 2月23日に、大井川流域8市2町の首長との意見交換会を開催し、静岡県の専門部会での対話状況、山梨・静岡県境付近の先進坑の掘削状況等についてご説明の上、意見交換を行いました。



大井川流域8市2町の首長との意見交換会

### 《ヤード用地造成等の準備工事》

- 2月13日に、静岡県と、静岡工区の準備工事に必要となる自然環境保全協定を締結し、2月16日の着手以降、伐採作業を行っています。



ヤードの準備工事（樹木の伐採）

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) 2026年3月期 セグメント情報

## 【実績】

## 【次期の業績予想】

(単位 億円、%)

	2024年度 実績	2025年度 実績	対2024年度実績		2026年度 業績予想	対2025年度実績	
	A	B	増減 B-A	前期比 B/A	C	増減 C-B	前期比 C/B
<b>営業収益</b>	<b>18,318</b>	<b>20,062</b>	<b>1,743</b>	<b>109.5</b>	<b>19,930</b>	<b>△ 132</b>	<b>99.3</b>
運輸業	15,022	16,539	1,517	110.1	16,210	△ 329	98.0
流通業	1,714	1,830	115	106.8	1,900	69	103.8
不動産業	866	957	90	110.4	940	△ 17	98.2
その他	2,726	2,919	193	107.1	3,120	200	106.9
調整額	△ 2,011	△ 2,184	△ 173	108.6	△ 2,240	△ 55	102.5
<b>セグメント利益 (営業利益)</b>	<b>7,027</b>	<b>8,301</b>	<b>1,273</b>	<b>118.1</b>	<b>7,020</b>	<b>△ 1,281</b>	<b>84.6</b>
運輸業	6,497	7,674	1,177	118.1	6,510	△ 1,164	84.8
流通業	156	158	1	101.3	140	△ 18	88.5
不動産業	228	252	24	110.5	230	△ 22	91.0
その他	155	244	88	157.0	170	△ 74	69.5
調整額	△ 10	△ 28	△ 18	278.6	△ 30	△ 1	104.6

(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		
	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比	2024年度 実績	2025年度 実績	前期比
JR東海高島屋	636	630	99.2%	89	74	83.0%	92	79	85.3%
JRセントラルビル	341	351	102.8%	36	39	107.6%	40	41	103.0%
JR東海ホテルズ <sup>※</sup>	282	309	109.3%	23	24	105.5%	24	25	103.1%
日本車両	942	990	105.1%	65	114	174.7%	69	119	172.9%

日本車両 当期純利益 61 140 226.2%

## ○業績予想

(億円)

	営業収益			営業利益			経常利益		
	2025年度 実績	2026年度 計画	前期比	2025年度 実績	2026年度 計画	前期比	2025年度 実績	2026年度 計画	前期比
JR東海高島屋	630	656	104.0%	74	77	104.7%	79	82	104.1%
JRセントラルビル	351	354	100.8%	39	26	66.0%	41	31	76.3%
JR東海ホテルズ <sup>※</sup>	309	303	98.0%	24	3	14.9%	25	3	15.3%
日本車両	990	1,060	107.0%	114	86	75.4%	119	91	76.0%

日本車両 当期純利益 140 75 53.5%

# (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
25/04	107	108	108	105	109	105	109	105	103
25/05	110	110	110	107	110	106	113	108	102
25/06	112	114	111	106	110	118	117	106	105
25/04-06	110	111	110	106	110	110	113	106	103
25/07	112	114	114	101	113	109	115	103	104
25/08	121	121	124	116	126	111	123	106	107
25/09	115	117	117	106	111	123	122	103	105
25/07-09	116	117	118	108	117	115	120	104	105
25/04-09	113	114	114	107	113	112	117	105	104
25/10	110	111	111	105	111	108	113	105	103
25/11	106	106	108	104	105	105	106	104	99
25/12	104	104	106	104	106	104	104	99	104
25/10-12	107	107	108	104	107	106	107	103	102
25/04-12	111	111	112	106	111	110	113	104	103
26/01	106	105	108	106	105	106	106	98	103
26/02	104	103	108	106	105	102	103	98	104
26/03	106	106	107	106	104	111	107	106	106
26/01-03	105	105	107	106	105	106	105	101	104
25/10-26/03	106	106	108	105	106	106	106	102	103
FY Total (25/04-26/03)	109	110	111	106	109	109	111	103	104

(※)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。

Note: 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 (2025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
4/25～5/6	105	105	107	103	102	103

### ・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
8/8～8/17	113	113	114	113	114	111

### ・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
12/26～1/4	107	107	106	110	98	110

(※)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。

Note: 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 2026年2月期 (百万円) Total Sales FY2025: 2025.3~2026.2 (Millions of Yen)	前年同月比 (%) YoY Comparison
25/03	19,690	102.8
25/04	16,689	102.3
25/05	16,674	95.9
25/06	17,074	93.2
25/07	17,333	98.4
25/08	16,538	115.2
25/09	16,418	101.5
25/10	18,247	107.7
25/11	20,130	105.8
25/12	24,896	104.7
26/01	20,683	107.8
26/02	18,068	105.4

## ◆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.
25/04	80.7	1.2	84.6	0.5
25/05	75.8	-1.7	83.3	2.3
25/06	74.1	-2.1	84.7	-1.9
25/07	78.2	-0.7	84.9	-2.9
25/08	76.8	4.4	86.1	11.0
25/09	77.3	3.9	82.5	8.8
25/10	83.4	-0.1	88.7	9.5
25/11	82.1	1.2	87.0	0.2
25/12	75.0	1.7	87.1	4.3
26/01	63.9	-1.9	77.1	1.5
26/02	79.6	7.5	87.8	4.8
26/03	79.1	6.6	82.6	4.7

(※) 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.