

# 投資家・アナリスト向け説明会

## 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」



2012年10月31日



東日本旅客鉄道株式会社

# 新たなグループ経営構想の策定



1987年

2012年

2020年

**国鉄改革**

「第一の出発点」



**東日本大震災**

「第二の出発点」



「グループ経営構想Ⅴ」

～限りなき前進～

**EverOnward** 限りなき前進

グループ経営ビジョン2020

ニューフロンティア2008

ニューフロンティア21

FUTURE21

(これまでの経営構想)

## グループ経営構想 V

～限りなき前進～

### 変わらぬ使命

究極の安全

サービス品質の改革

地域との連携強化

### 無限の可能性の追求

技術革新

新たな事業領域への挑戦

企業風土づくり

持続的成長

地域・社会

JR東日本  
グループ

株主・投資家

お客さま

社員

「地域に生きる。世界に伸びる。」

# 「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」



## 「変わらぬ使命」

1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

## 「無限の可能性の追求」

1. 技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化～

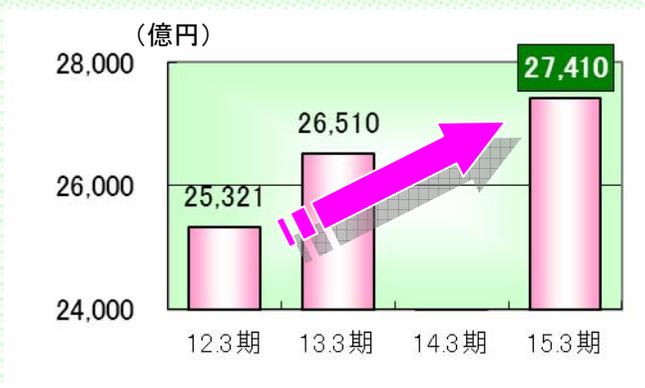
2. 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

3. 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

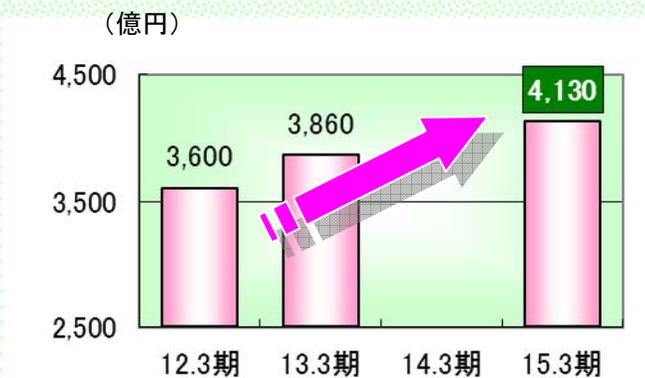
# 2015年3月期 数値目標



**連結営業収益 27,410億円**

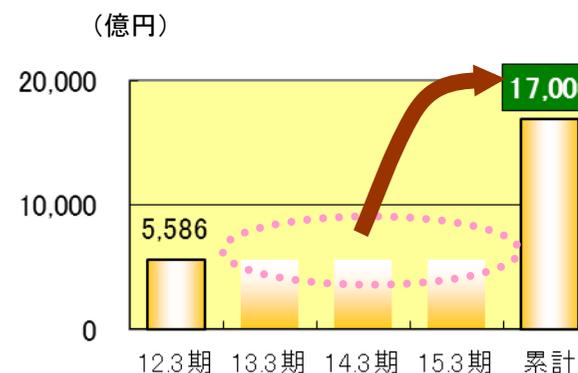


**連結営業利益 4,130億円**



**連結営業キャッシュフロー**

**17,000億円(3年間の総額)**



**連結ROA (総資産営業利益率)  
(2014年度末)**

**5.7%**

**連結ROE (自己資本当期純利益率)  
(2014年度末)**

**9.1%**

毎年度決算発表時に新たな3ヵ年の数値目標を発表します。

# 2015年3月期 セグメント別目標



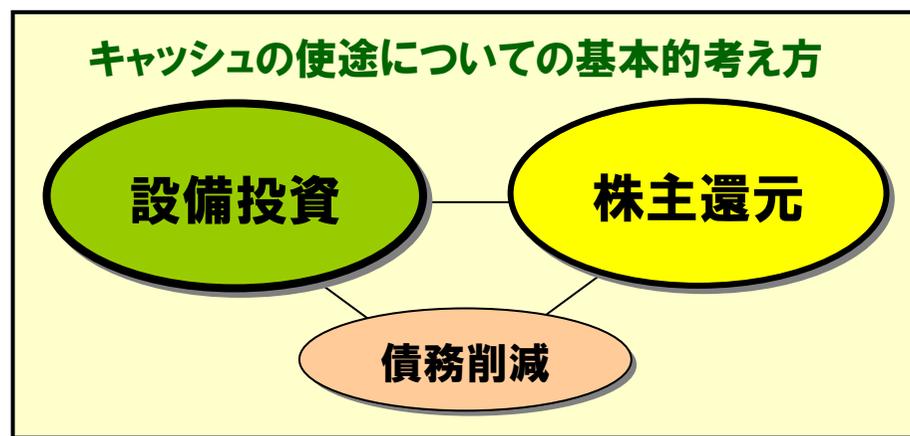
(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 計画	2015.3	
			目標	[4月公表]
<b>営業収益</b>	25,321	26,510	27,410	[27,250]
運輸業	17,057	17,780	17,920	[17,760]
駅スペース活用事業	3,961	4,060	4,300	[4,300]
ショッピング・オフィス事業	2,296	2,380	2,610	[2,610]
その他	2,005	2,290	2,580	[2,580]
<b>営業利益</b>	3,600	3,860	4,130	[4,020]
運輸業	2,366	2,630	2,750	[2,640]
駅スペース活用事業	339	350	410	[410]
ショッピング・オフィス事業	665	670	710	[710]
その他	219	220	270	[270]
調整額	9	△10	△10	[△10]

■ 主な前提条件(2014年3月期から2015年3月期の2か年)

実質GDP成長率: 年率+1.1%程度

鉄道運輸収入基礎伸び率 定期: 年率△0.1%程度 定期外: 年率+0.1%程度

# キャッシュの使途についての基本的考え方



■ **設備投資**(3年間の総額) **約1.45兆円(連結)** (単体 約1.25兆円)

このうち

安全・安定輸送投資

約5,000億円

成長投資

約5,000億円

■ **株主還元**

目標: 総還元性向33%

2013年3月期 配当  
1株あたり 120円(予定)

自社株取得

■ **債務削減** 有利子負債削減を継続する

目標: 2020年代中に連結有利子負債残高3兆円

# 今後の計画 ～鉄道事業～

## 3ヵ年目標



## デスティネーションキャンペーン

いわて	仙台・宮城	秋田	新潟	山形
2012年 4～6月	2013年 4～6月	2013年 10～12月	2014年 4～6月	2014年 6～9月

# 今後の計画 ～生活サービス事業～

3ヵ年目標

その先の成長へ

2013.3期

2014.3期

2015.3期

2016.3期以降

★ 東京駅 CentralStreet

2012年10月

★ グラントウキョウノースタワー(II期)

2012年8月

★ 東京ステーションホテル

2012年10月

★ グランルーフ

2013年秋

★ シアル鶴見

2012年11月

★ セレオ八王子北館

2012年10月

★ JR大塚駅南口ビル(仮称)

2013年秋

★ JR神田万世橋ビル

2013年1月

★ JR南新宿ビル

2012年6月

★ ホテルメッツ新潟

2013年4月

船橋駅ビル

新宿駅新南口ビル(仮称)

千葉駅駅舎・駅ビル建替え

仙台駅東口開発

など

2019.3期以降

横浜駅西口駅ビル計画

渋谷駅開発

品川開発

- ★ 駅スペース活用事業
- ★ ショッピング・オフィス事業
- ★ その他

**本資料および説明会プレゼンテーション映像は  
弊社ホームページでご覧いただけます。**

**JR東日本ホームページ「企業・IR・採用情報」→  
「グループ経営構想 V(ファイブ) ～限りなき前進～」**

**<http://www.jreast.co.jp/company>**

**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鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③鉄道事業以外の事業を拡大する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。