

# 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～」



**東日本旅客鉄道株式会社**

- ▶本日は、お忙しい中、ご参加くださいますようお願いいたします。
- ▶東日本旅客鉄道株式会社 社長の富田です。よろしくお願いいたします。
- ▶初めに私から、新たな経営構想として昨日発表いたしました、「グループ経営構想Ⅴ（ファイブ） ～限りなき前進～」について説明します。

## 新たなグループ経営構想の策定



1987年

2012年

2020年



2

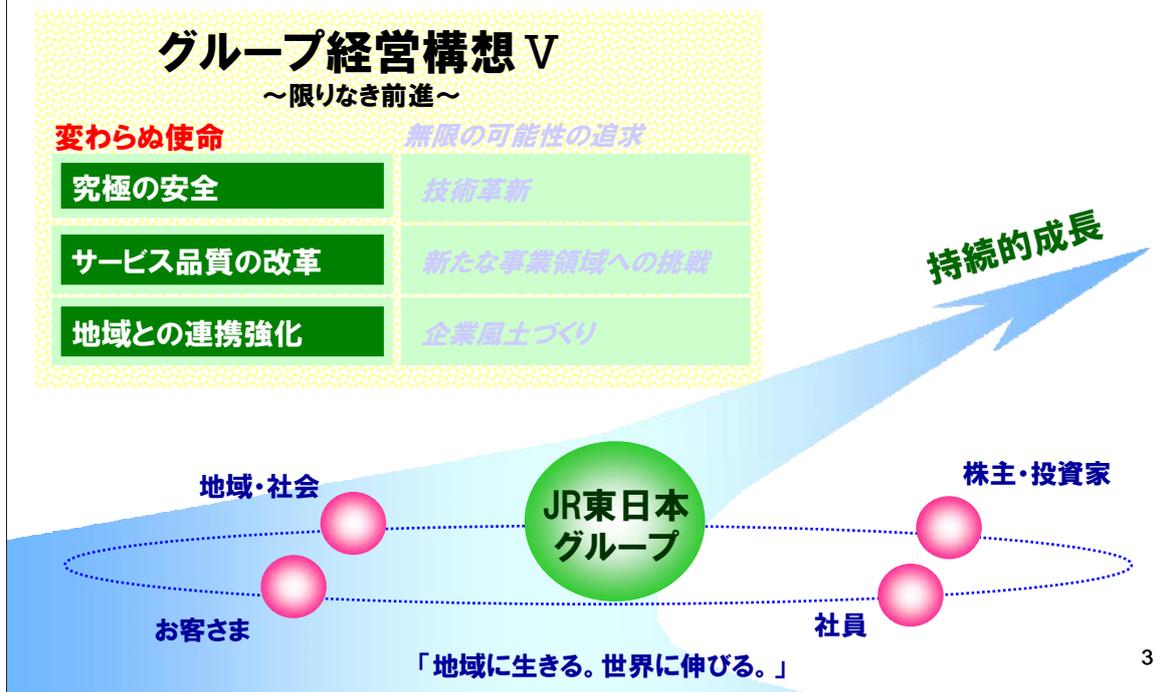
▶ 今回の経営構想は、5回目になります。

▶ 今までの経営構想は、それぞれの時代の中で、私たちとして何を実行していくべきかという観点からまとめてきましたが、2008年に作り出した経営構想は、ちょうどリーマンショックの前に作ったもので、その後、大きな経済環境の変化があったことは申し上げるまでもありません。

▶ さらに、昨年は東日本大震災が発生し、当社も大きな損害を受けました。減収と費用増の影響額は、合わせますと2,000億円は下らない、これから沿岸部の復旧等を進めますと額が増える可能性もありますが、そういう大きな物理的な被害があったわけです。

▶ 一方で、この1年半、鉄道の復旧を通じて、地域の皆さま方と大きな絆を作ることができました。復旧によって地域が元気になっていくという実感を、私たち社員は改めて認識しました。逆に言うと、私たちが地域に対して背負っている責任、地域の発展・経済活性化に果たすべき役割の大きさを再認識したということがあります。

▶ こうした状況をふまえて、私たちの立ち位置、座標軸を、もう一度改めて考え直そうということが、今回の経営構想の出発点です。



▶取り組むことは、大きく2点です。

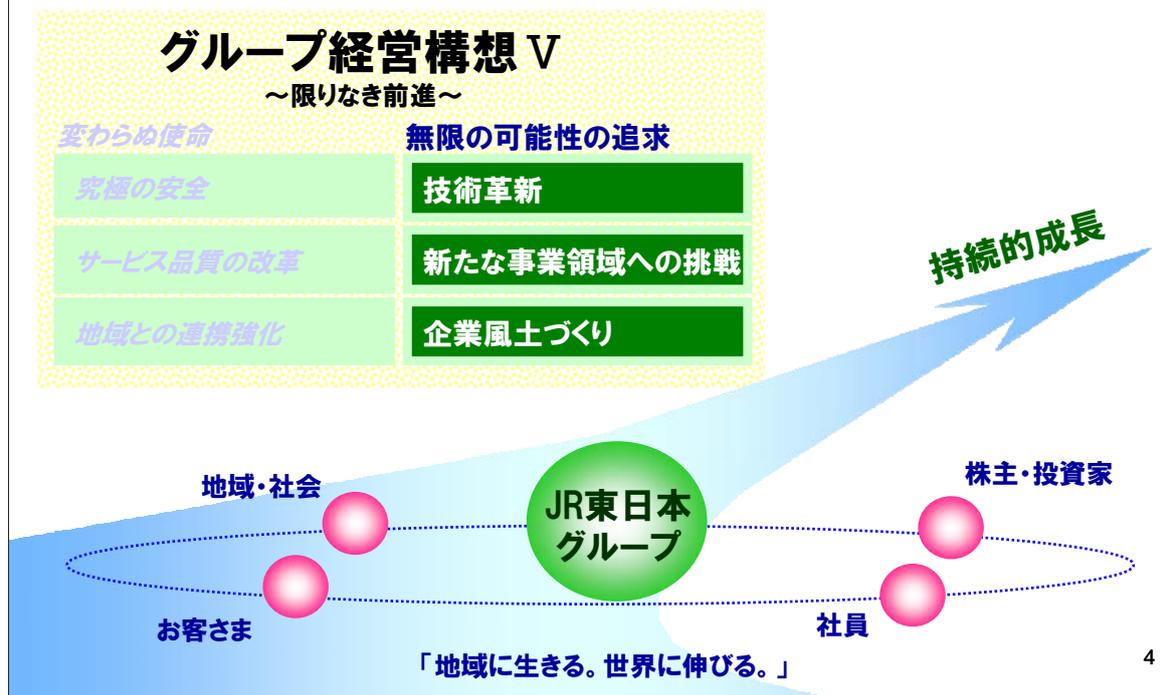
▶まず、「変わらぬ使命」です。

▶どんな時代においてもJR東日本が果たすべき、「変わらぬ使命」があると思います。

▶具体的には、絶対的な命題である安全の問題、とりわけ、震災・災害対策。災害に強い鉄道を作っていくということが、何よりも重要な課題です。変わらない命題です。

▶それから、サービス品質の改革です。安全だけではいけない。お客さまに本当に信頼していただき、地域のために役立つためには、安全プラス品質の向上、単なる「向上」ではなくて「改革」という強い気持ちが必要だということ。

▶安全でかつサービス品質の高いものを提供して、地域に貢献していくということ。地域の経済活動や地域の発展に貢献していくのだということ。これを改めて「変わらぬ使命」として定義していきたいと思います。いうならば、「地域に生きる。」、地域の中で私たちは生きていくということを再確認したい、と考えます。



▶次に、「無限の可能性の追求」です。

▶企業の可能性、社員の持つ可能性を追求する原点は、「技術革新」にあると思っています。エネルギー、ICT、新幹線高速化などを通じて、技術革新を徹底的に追求します。

▶「事業領域を広げる」では、ひとつは海外です。これまで私たちが蓄えてきた技術・知見・経験を、アジアやその他の諸外国で展開するチャンスが生まれてきていると思います。技術革新も同様で、10年、15年先の経営を考えると、今から動き出すことが重要です。

▶何よりも、企業の原点である社員の力を伸ばすということ。伸びしろをもっている社員の力を伸ばして活かすという企業づくりを行っていきたい。

▶「変わらぬ使命」を果たすこと、「無限の可能性を追求」することで、企業としての持続的な成長だけではなく、「ブレイクスルー」あるいは「進化」を目指さなければなりません。

▶ともすれば、閉鎖的、内向きといわれる弱点を克服して、元気でポジティブな、外に開かれた企業集団に変わっていきます。

## 「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

5

▶「変わらぬ使命」として3点あります。

▶まず、安全の問題は、大規模地震への対応ということです。首都圏・仙台圏を中心に、これまでも1,700～1,800億円を地震対策のために投入しておりますが、さらに3,000億円、5年程度を重点期間にして徹底的に投入して、高架橋、盛土・切取、電化柱、駅舎を補強していきます。

▶東日本大震災で実質的なお客さまの被害がほとんどなかったということ、脱線した営業列車はなかったことを考えますと、大規模地震が起きた場合の損害、私たちの受けるであろう大きなダメージに対して、こうした投資は絶対に必要だろうと考えています。

▶また、災害対策ということで、異常な気象条件に対する備えも必要です。これまでも着実に行ってきましたが、これからも降雨対策、風速計の増備や防風柵の設置を進めてまいります。

## 「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

6

▶サービス品質の改革については、安全だけでなく、お客さまに信頼されるため、接客サービスは当然のこととして、輸送の安定性確保にぜひ取り組みたいということです。

▶運輸収入の約7割は首都圏の在来線によるものですから、首都圏・東京圏のネットワークを徹底的によくすること。現在、東北縦貫線という、上野から東京に、東北新幹線の上空に在来線を増設する工事を行っています。2年後に完成しますが、常磐線、東北線、高崎線を東海道線に直通させることにより、大幅な時間短縮ができますし、混雑緩和にもつながるということで、東京圏の輸送のルートがかなり変わると期待しています。

▶「東京メグループ」と呼んでいる武蔵野線・京葉線・南武線・横浜線の各線、さらに中央線において、データイムの増発、スピードアップ、快速列車の増発などで新しい需要を作り出していきます。

▶2年半後には北陸新幹線金沢開業、3年半後には北海道新幹線新函館開業がありますので、これをベースに広域観光圏をさらに拡大し、新しい観光流動を創り出していきたい。また、ビジネス流動も創り出していきます。

## 「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

7

▶震災によって不通になっている区間の対応については、地域の皆さまとよく話し合いながら、着実に進めます。

▶観光立国として、観光流動を創り出していくこと。新幹線網の充実ということもあります。東京圏では東京駅丸の内駅舎やスカイツリーなど、東京が観光地として注目されています。TYOキャンペーンを展開することなどにより、東京への流動をもっと大きくできると考えています。

▶地域の活性化では、街づくりを重視します。すでに東京駅周辺など、新しい都市づくり・街づくりを行っています。新宿、千葉、仙台、渋谷、横浜、品川車両基地の開発など、首都圏を中心に大規模ターミナルの開発、駅を起点にした街づくりを続けていきます。

▶三鷹～立川間の高架下を活用した中央ラインモール構想を進めていますが、沿線価値を高めていくため、点ではなくて線や面としてとらえて、そこにコミュニティ機能や行政サービス機能、新しい子育て支援機能を備えることで、街としての魅力づけをします。

▶地方の中核都市で進む、いわゆるコンパクトシティ構想にあわせて、職住接近した駅を中心とした新しい住みやすい街づくり、高齢者の方も駅を中心として住みやすい街づくりを、自治体などと連携して進めていきたいと考えています。

## 「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

8

▶「無限の可能性の追求」についても3点、まずは、技術革新です。大きなテーマとしてはエネルギーの問題があります。新しい自営発電能力の拡充、太陽光発電など、再生可能エネルギーに関する研究も進めていきたいと思ひますし、蓄電池車両の投入や回生電力の活用などを含めて、創エネ、省エネで、徹底的にエネルギー戦略の構築を進めていきます。

▶ICTについて、特に無線技術は、日本よりも欧州で進んでおり、フランスの地下鉄などはすでに無人運転を実施していますが、ヨーロッパの技術も取り入れながら、新しい列車制御システムを常磐線各駅停車に導入することをこの10年くらいの間にぜひ行いたい。あるいは、仙石線で導入したATACSという無線による列車制御システムを首都圏で展開することを、10年くらいのレンジで考えていきます。

▶また、ICTを活用することは、鉄道メンテナンス作業の効率化や、お客さまへのご案内の質的向上につながると考えています。

▶2013年春には、E5系が320km/h運転を始める予定ですが、さらに360km/hを目指して、チャレンジを進めていきたいと思ひます。

## 「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

9

▶グローバル化では、海外プロジェクトへの参画を進めます。アジアを中心に都市鉄道・高速鉄道のプロジェクトがどんどんできています。こういったものに、単なるコンサルティングだけではなく、メンテナンスやオペレーションまで含めて、参画していくということ、これを中長期的に目指します。このための海外拠点の整備も進めてまいります。

▶鉄道車両製造業につきましても、総合車両製作所の車両製造の技術に私たちの持つメンテナンスの技術を付加して、トータルコストとして付加価値の高い車両を作って内外に展開していきたいと思っています。

## 「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

10

▶「人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり」は、どの企業にも共通する課題ですが、特に私たちの場合は、まだまだ社員の力を活用しきれていないのではないかと反省があります。

▶社員の応募型の人事・研修や、海外で活躍できる社員を育成するためのプロジェクトなどを展開して、将来にわたって企業としての可能性を追求していけるような企業基盤、社員づくりを進めていきます。

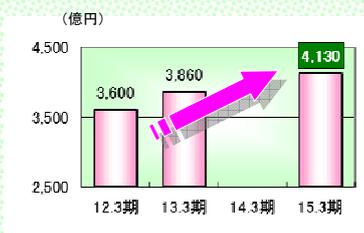
## 2015年3月期 数値目標



**連結営業収益 27,410億円**

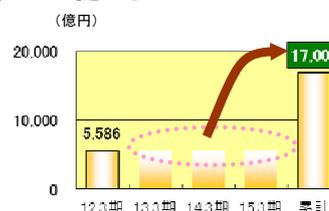


**連結営業利益 4,130億円**



**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。

11

▶「グループ経営構想V (ファイブ)」における数値目標です。

▶2014年度までの当面3年間の数値目標を発表しました。今後は1年ごとに向こう3年間の数字をローリングする形でお示していきたいと考えています。

▶連結営業収益は、2年後に2兆7,410億円ということで、2007年度がこれまでの最高を上回る水準になります。営業利益は4,130億円で、これはまだ最高ではありませんが、かなりの水準になると思います。

▶キャッシュフローは、3年間で合計1兆7,000億円となり、前回の計画から500億円増えています。

▶連結ROA、連結ROEは5.7%、9.1%ですので、かなり改善していくと考えます。

## 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>	<b>25,321</b>	<b>26,510</b>	<b>27,410</b>	[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>	<b>3,600</b>	<b>3,860</b>	<b>4,130</b>	[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

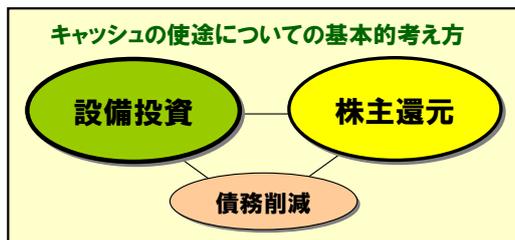
鉄道運輸収入基礎伸び率 定期: 年率△0.1%程度 定期外: 年率+0.1%程度

12

▶セグメント別の2014年度の数値目標です。運輸業の伸び率はそれほどではないだろうと見ています。足元は新幹線を中心に好調ですが、先々については、楽観はできないと考えています。

▶駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業、その他の各セグメントについては、エキナカのリニューアル、新しい駅ビルやオフィスビルの建設の進捗に合わせて、着実に収入は増えると見ています。

## 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

13

▶最後に、キャッシュの使途について説明します。

▶基本的な考え方は従来と大きく変わることはありません。将来の成長や事業拡大、事業基盤の強化を目的とした投資に重点をおきつつ、株主還元の充実を図ります。また、債務も着実に削減します。

▶設備投資について、3年間トータルで従来よりも500億円程度増やして、1兆4,500億円と計画しました。

▶株主還元について、従来目標は連結配当性向30%でしたが、今後は、安定的な配当と柔軟な自社株買いによって総還元性向33%をめざします。

▶債務削減については、有利子負債の削減を継続して、2020年代中には連結有利子負債残高3兆円を達成することをめざします。

▶私からは以上です。ありがとうございました。

# 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

<b>いわて</b>	<b>仙台・宮城</b>	<b>秋田</b>	<b>新潟</b>	<b>山形</b>
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。