

# 2005年3月期決算 補足資料

## FY2005.3 Investors' Guide

2005年4月28日  
April 28, 2005



(注)当資料に含まれる将来の予測に関する記述は、当社が現時点で合理的と判断する一定の前提に基づいたものであり、実際には、様々な要素により異なる結果となることをご承知おきください。

#### Forward Looking Statements

Statements contained in this guide with respect to JR East's plans, strategies and beliefs that are not historical facts are forward looking statements about the future performance of JR East which are based on management's assumptions and beliefs in light of the information currently available to it. These forward looking statements involve known and unknown risks, uncertainties and other factors that may cause JR East's actual results, performance or achievements to differ materially from the expectations expressed herein. These factors include, without limitation, ( )JR East's ability to successfully maintain or increase current passenger levels on its railway services, ( )JR East's ability to improve the profitability of its railway and other operations, ( )JR East's ability to expand its non-railway operations and ( )general changes in economic conditions and laws, regulations and government policies in Japan.

# 目次 Contents

連結決算 Consolidated Financial Summary	1	単体経費構造 Nonconsolidated Cost Structure	1 3
セグメント別構成 Business Segment Composition	2	旅客運輸収入 Passenger Revenue Table	1 4
運輸業 Transportation	3	旅客輸送量 Traffic Volume Table	1 5
駅スペース活用事業 Station Space Utilization	4	新潟県中越地震 Niigata Chuetsu Earthquake	1 6
ショッピング・オフィス事業 Shopping Centers & Office Buildings	5	ダイヤ改正効果の検証 Revision of the Train Tables	1 7
その他事業 Other Services	6	つくばエクスプレス対策 Tsukuba Express	1 8
主要子会社の業績 Result of Major Subsidiaries	7	Suica 展開戦略 Strategy of Suica	1 9
ホテル事業の概要 Outline of Hotel Business	8	ecute 大宮開業後の実績 ecute Omiya	2 0
営業外・特別損益の概要（連結） Other Income / Expenses	9	グループ会社の再編 Reorganization of Group Companies	2 1
長期債務（連結） Total Long-Term Debt	1 0	ニューフロンティア 2 0 0 8 (1) New Frontier 2008 (1)	2 2
設備投資（連結） Capital Expenditure	1 1	ニューフロンティア 2 0 0 8 (2) New Frontier 2008 (2)	2 3
単体決算 Nonconsolidated Financial Summary	1 2	ニューフロンティア 2 0 0 8 (3) New Frontier 2008 (3)	2 4

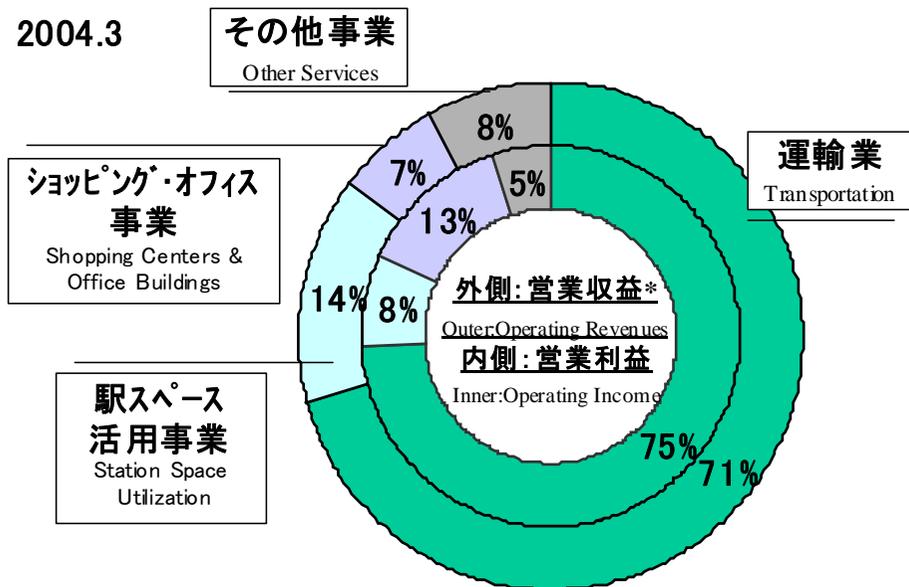
# 連結決算 Consolidated Financial Summary

( 単位：億円 ¥100millions )

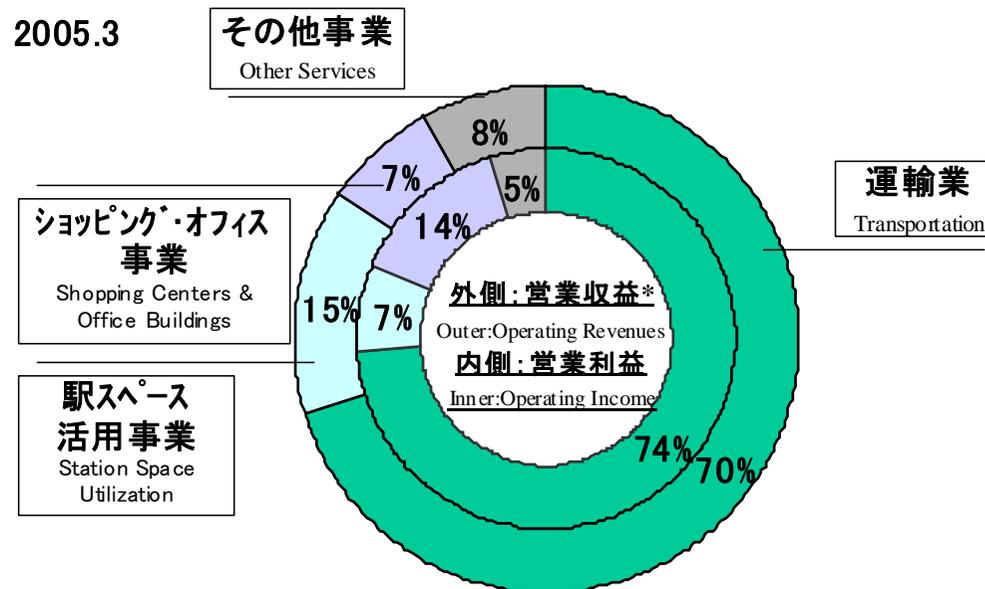
	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3Plan	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	25,422	25,374	-48 99.8%	25,680	+305 101.2%
営業利益 Operating Income	3,514	3,585	+71 102.0%	3,710	+124 103.5%
経常利益 Recurring Income	2,253	2,123	-130 94.2%	2,490	+366 117.3%
当期純利益 Net Income	1,198	1,115	-82 93.1%	1,400	+284 125.5%
営業C F Operating Cash Flows	3,870	4,077	+206 105.3%		
投資C F Investing Cash Flows	-2,345	-2,149	+196 91.6%		
財務C F Financing Cash Flows	-1,961	-2,090	-128 106.5%		
総資産 Total Assets	67,816	67,162	-654 99.0%		
株主資本 Shareholders' Equity	11,001	11,835	+833 107.6%		

# セグメント別構成 Business Segment Composition

2004.3



2005.3



(単位: 億円¥100millions)

	運輸 Transportation	駅スペース活用 Station Space Utilization	ショッピング・オフィス Shopping Centers & Office Buildings	その他 Other Services	連結 Consolidated
営業収益* Operating Revenues	17,981	3,664	1,751	2,025	25,422
営業利益 Operating Income	2,627	271	462	179	3,514

(単位: 億円¥100millions)

	運輸 Transportation	駅スペース活用 Station Space Utilization	ショッピング・オフィス Shopping Centers & Office Buildings	その他 Other Services	連結 Consolidated
営業収益* Operating Revenues	17,817	3,697	1,819	2,039	25,374
営業利益 Operating Income	2,656	263	498	174	3,585

\*外部顧客に対する売上高 Operating revenues from outside customers

# 運輸業 Transportation

(単位：億円 ¥100millions)

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3 <sub>Plan</sub>	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	17,981	17,817	-163 99.1%	17,900	+82 100.5%
営業利益 Operating Income	2,627	2,656	+28 101.1%	2,800	+143 105.4%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高  
 営業利益：外部顧客に対する売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
JR東日本	-153	JR東日本	+32
JRバス関東	-7	JRバス関東	-4
		東京モノレール	+1

## トピックス

- ・ダイヤ改正に伴う湘南新宿ライン大增発とグリーン車導入線区拡大(2004年10月)
- ・新潟県中越地震発生(2004年10月)
- ・Suica1,000万枚突破(2004年10月)



グリーン車Suicaシステム

# 駅スペース活用事業 Station Space Utilization

(単位：億円 ¥100millions)

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3 <sub>Plan</sub>	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	3,664	3,697	+33 100.9%	3,840	+142 103.8%
営業利益 Operating Income	271	263	-7 97.2%	280	+16 106.1%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高  
 営業利益：外部顧客に対する売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
キヨスク	+9	キヨスク	+3
NRE	+12	NRE*	-6
ステーションリテイリング	+8		

\*NREは単体では増益

## トピックス

### ステーションルネッサンスの新規開業

- ・大宮駅 (2005年3月)
- ・西船橋駅 (2005年1,3月)
- ・水戸駅 (2005年3月) 等



ecute大宮

# ショッピング・オフィス事業 Shopping Centers & Office Buildings

(単位：億円 ¥100millions)

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3 <sub>Plan</sub>	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	1,751	1,819	+67 103.9%	1,860	+40 102.2%
営業利益 Operating Income	462	498	+35 107.7%	530	+31 106.4%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高  
 営業利益：外部顧客に対する売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
ルミネ	+25	ルミネ	+3
東京圏駅ビル開発 (アトレ、品川イーストビル)	+40	東京圏駅ビル開発 (アトレ、品川イーストビル)	+26

## トピックス

- ・ 駅ビル会社の合併  
(2004年4月、10月：12 5社、  
2005年4月：10 4社)
- ・ 鉄道会館完全子会社化 (2004年10月)
- ・ 八重洲口ツインタワー着工 (2004年9月)
- ・ 日本橋口ビル (仮称) 着工 (2004年10月)

## その他事業 Other Services

(単位：億円 ¥100millions)

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3 <sub>Plan</sub>	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	2,025	2,039	+14 100.7%	2,080	+40 102.0%
営業利益 Operating Income	179	174	-4 97.5%	110	-64 62.9%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高  
 営業利益：外部顧客に対する売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入 - セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
JR東日本	-25	JR東日本	-11
メカトロニクス	+12	メカトロニクス	+7
JR企画	+9	JR企画	+5
ユニオン建設	+11	ユニオン建設	-4

### ホテル事業実績(2005.3)

営業収益 426 億円 (97.3%)  
 (セグメント間売上高を含む)

営業利益 22 億円 (112.7%)  
 ( ) 内は前年同期比

### トピックス

- ・池袋ターミナルビルを駅ビルとホテルに会社分割(2004年4月)
- ・日本ホテルの完全子会社化  
(2004年10月)
- ・首都圏ホテル会社の経営統合  
(2005年4月)

# 主要子会社の業績 Result of Major Subsidiaries

(単位：億円 ¥100millions)

		2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3Plan	06.3/05.3
東日本 キヨスク East Japan Kiosk Co.,Ltd.	営業収益 Operating Revenues	2,273	2,278	+5	2,289	+10
	営業利益 Operating Income	40	29	-10	34	+5
日本レストラン インタプライズ Nippon Restaurant Enterprise Co.,Ltd.	営業収益 Operating Revenues	488	515	+27	544	+29
	営業利益 Operating Income	21	21	+0	21	+0
ルミネ LUMINE Co.,Ltd.	営業収益 Operating Revenues	325	351	+25	358	+7
	営業利益 Operating Income	46	48	+2	53	+4
JR東日本 企画 East Japan Marketing & Communications, Inc.	営業収益 Operating Revenues	864	909	+45	925	+15
	営業利益 Operating Income	20	26	+6	28	+1
東京圏 駅ビル開発 The EKIBIRU Development Co. TOKYO	営業収益 Operating Revenues	132	205	+73	260	+54
	営業利益 Operating Income	11	21	+10	24	+2

※ 単体での営業収益・営業利益 Nonconsolidated

## ホテル事業の概要 Outline of Hotel Business

### ● メトロポリタンホテルズ Metropolitan Hotels

ホテルメトロポリタン(池袋)、ホテルメトロポリタンイトモト(飯田橋)、東京ステーションホテル(東京)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田、山形 【合計10ホテル、2,747室】

営業収益\* 347 億円 (2005.3) 稼働率 77%

### ● ホテルメッツチェーン Hotel Mets

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、田端、かまくら大船(大船)、八戸、目白 【合計15ホテル、1,532室】

営業収益\* 49 億円 (2005.3) 稼働率 85%

長期滞在型ホテル Long-term Stay Hotels (14ホテル、399室)

ホテルドリームゲート舞浜 Hotel Dream Gate Maihama (80室)

弥生会館 Yayoi Kaikan (2ホテル、290室)

ホテルニューグランド Hotel New Grand (251室)

\*各ホテルの営業収益の単純合算、メッツは田端除く14ホテルの計

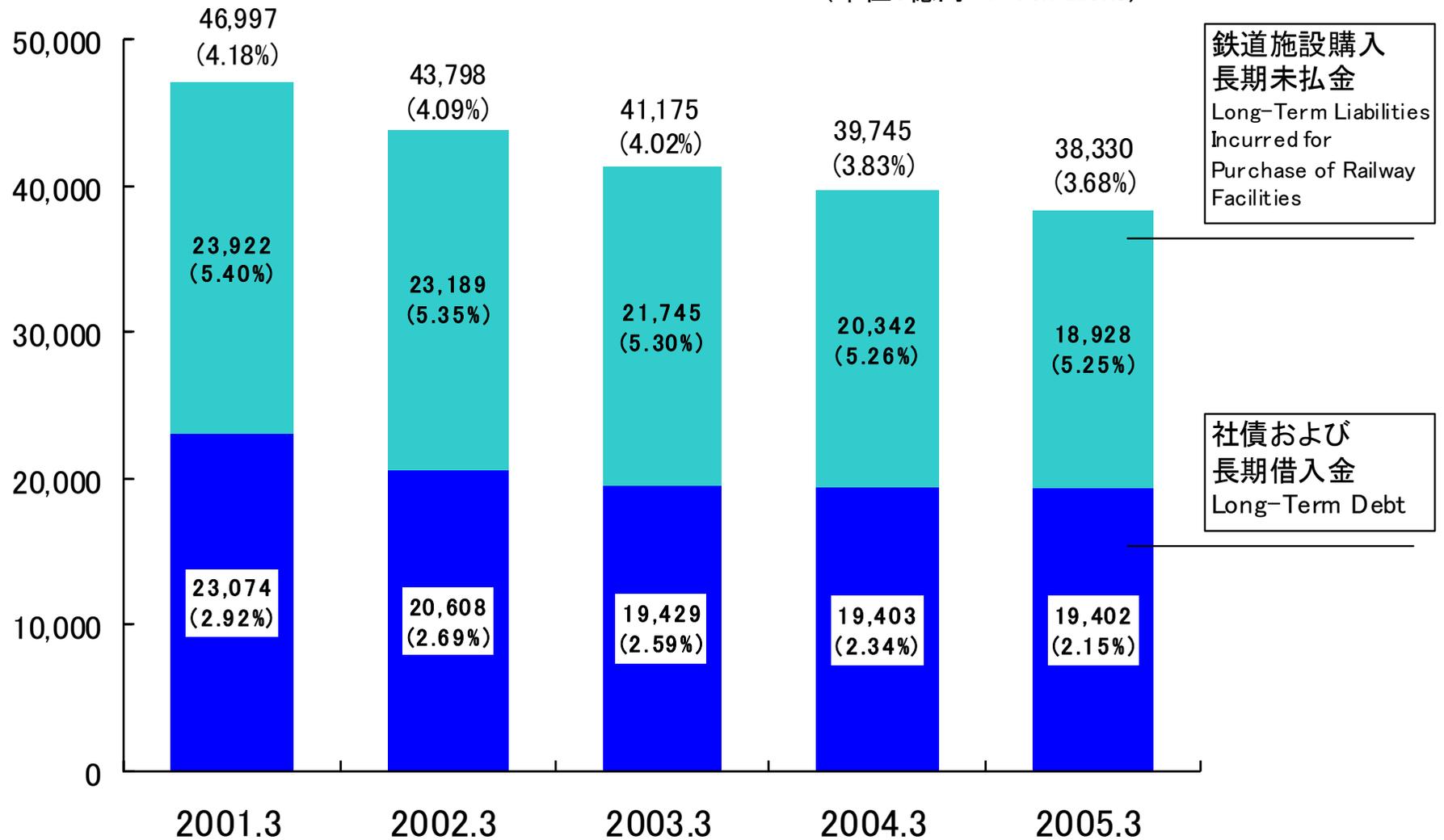
# 営業外・特別損益の概要 (連結) Other Income / Expenses

(単位：億円 ¥100millions)

	2005.3	前期との差	
<b>営業利益</b>	<b>3,585</b>	<b>+71</b>	
<b>営業外収益</b>	<b>296</b>	<b>-90</b>	
受取利息及び受取配当金	12	-9	
持分法による投資利益	2	-0	JTB 1(-0), CSP 1(-0)
その他	281	-80	JR東日本： リース投資利益 110(-111)等
<b>営業外費用</b>	<b>1,758</b>	<b>+110</b>	
支払利息	1,484	-125	支払利息 1,218(-129) 社債利息 265(+4)等
その他	274	+236	
<b>経常利益</b>	<b>2,123</b>	<b>-130</b>	
<b>特別利益</b>	<b>1,868</b>	<b>+738</b>	
固定資産売却益	389	+207	
投資有価証券売却益	395	+267	JR東日本： 社債償還損 240(+240)等
工事負担金等受入額	797	+0	
容積利用権売却益	266	+266	
その他の特別利益	19	-2	ホーダフォン株式売却益 311(+311) ホーダフォンHD株式売却益 78(-24)等
<b>特別損失</b>	<b>1,989</b>	<b>+835</b>	
固定資産売却損	110	+3	
工事負担金等圧縮損	751	+19	
減損損失	463	+463	JR東日本：377(+377)等
災害損失	119	+119	
災害損失引当金繰入額	286	+286	
社会保険料負担額		-96	
その他の特別損失	259	+40	固定資産除却損 62(+11)等
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>2,002</b>	<b>-226</b>	

# 長期債務(連結) Total Long-Term Debt

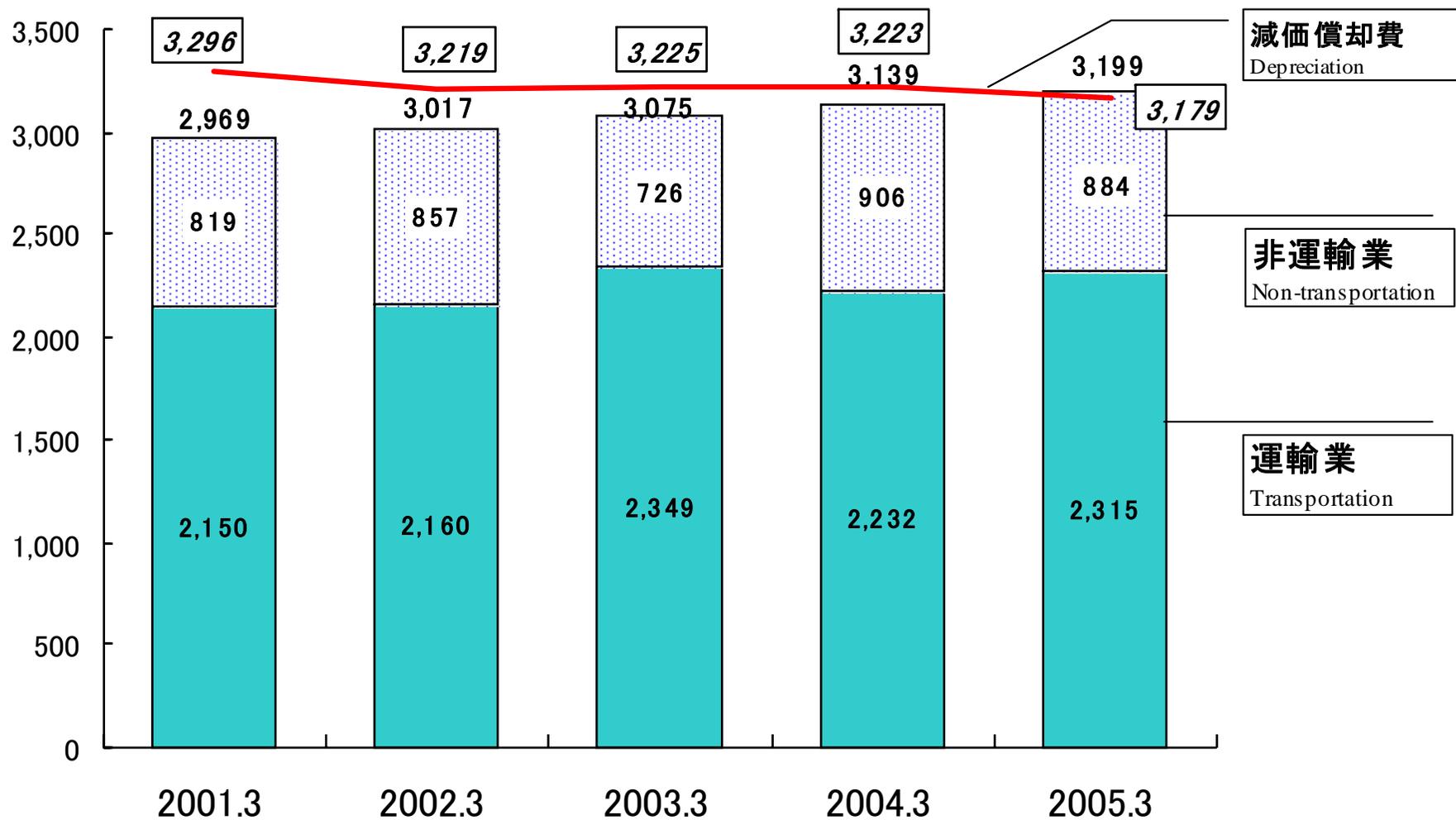
(単位: 億円 ¥100millions)



※ カッコ内のパーセンテージは平均金利 Average Interest Rates (%)

# 設備投資 (連結) Capital Expenditures

(単位:億円¥100millions)



# 単体決算 Nonconsolidated Financial Summary

( 単位 : 億円 ¥100millions )

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3 Plan	06.3/05.3
営業収益 Operating Revenues	18,972	18,831	-140 99.3%	18,940	+108 100.6%
営業利益 Operating Income	3,075	3,106	+31 101.0%	3,230	+123 104.0%
経常利益 Recurring Income	1,832	1,658	-173 90.5%	2,020	+361 121.8%
当期純利益 Net Income	1,043	960	-82 92.1%	1,180	+219 122.9%
	2004.3	2005.3	05.3/04.3		
総資産 Total assets	63,073	62,876	-196 99.7%		
株主資本 Shareholders' Equity	10,287	10,997	+709 106.9%		
長期債務 Total Long-Term Debt	39,050	37,854	-1,196 96.9%		
平均金利 Average Interest Rate	3.85%	3.69%	-0.16%		

## 単体経費構造 Nonconsolidated Cost Structure

(単位：億円 ¥100millions)

	2004.3	2005.3	05.3/04.3	2006.3Plan	06.3/05.3
<b>人件費</b> Personnel Expenses	6,161	5,989	-171	5,800	-189
			97.2%		96.8%
<b>うち退職関連経費</b> Retirement Expenses	1,077	1,057	-19	950	-107
			98.2%		89.8%
<b>物件費</b> Property Expenses	5,636	5,648	+11	5,810	+161
			100.2%		102.9%
<b>動力費</b> Energy Expenses	450	479	+29	470	-9
			106.5%		97.9%
<b>修繕費</b> Maintenance Expenses	2,037	1,969	-68	2,100	+130
			96.6%		106.6%
<b>その他</b> Other Expenses	3,148	3,199	+50	3,240	+40
			101.6%		101.3%
<b>機構借損料等</b> Rental Payments to JRJT, etc.	842	835	-6	820	-15
			99.2%		98.1%
<b>租税公課</b> Taxes	731	786	+55	780	-6
			107.6%		99.2%
<b>減価償却費</b> Depreciation	2,525	2,464	-60	2,500	+35
			97.6%		101.4%

# 旅客運輸収入 Passenger Revenue Table

( 単位 : 億円 ¥100millions )

		2004.3	2005.3	05.3/04.3 (%)	2006.3 Plan	06.3/05.3 (%)
新幹線 Shinkansen	定期 Commuter	214	220	102.8	224	101.4
	定期外 Other	4,445	4,384	98.6	4,543	103.6
	計 Total	4,660	4,605	98.8	4,767	103.5
在来線 Conventional Lines	東京圏 Tokyo Met. Area					
	定期 Commuter	3,432	3,428	99.9	3,385	98.7
	定期外 Other	5,043	5,025	99.6	5,024	100.0
	計 Total	8,476	8,453	99.7	8,409	99.5
	その他 Other Area					
	定期 Commuter	1,179	1,176	99.8	1,175	99.8
定期外 Other	2,347	2,293	97.7	2,285	99.6	
計 Total	3,527	3,470	98.4	3,460	99.7	
計 Total	定期 Commuter	4,612	4,604	99.8	4,560	99.0
	定期外 Other	7,391	7,319	99.0	7,309	99.9
	計 Total	12,003	11,924	99.3	11,869	99.5
合計 Total	定期 Commuter	4,827	4,825	100.0	4,784	99.1
	定期外 Other	11,837	11,703	98.9	11,852	101.3
	計 Total	16,664	16,529	99.2	16,636	100.6

# 旅客輸送量 Traffic Volume Table

(単位：百万人キロ million passenger kilometers)

		2004.3	2005.3	05.3/04.3 (%)	2006.3 Plan	06.3/05.3 (%)
新幹線 Shinkansen	定期 Commuter	1,567	1,609	102.7	1,631	101.3
	定期外 Other	17,179	16,781	97.7	17,390	103.6
	計 Total	18,747	18,391	98.1	19,021	103.4
東京圏 Tokyo Met. Area	定期 Commuter	51,602	51,615	100.0	50,970	98.7
	定期外 Other	25,121	25,079	99.8	25,073	100.0
	計 Total	76,723	76,694	100.0	76,043	99.1
在来線 Conventional Lines	定期 Commuter	18,974	18,967	100.0	18,940	99.9
	定期外 Other	11,306	11,117	98.3	11,072	99.6
	計 Total	30,281	30,085	99.4	30,012	99.8
計 Total	定期 Commuter	70,576	70,582	100.0	69,910	99.0
	定期外 Other	36,428	36,197	99.4	36,145	99.9
	計 Total	107,004	106,780	99.8	106,055	99.3
合計 Total	定期 Commuter	72,144	72,192	100.1	71,541	99.1
	定期外 Other	53,608	52,979	98.8	53,535	101.0
	計 Total	125,752	125,171	99.5	125,076	99.9

# 新潟県中越地震 Niigata Chuetsu Earthquake

## ●2005年3月期 損益影響額 602億円

### 【収入】 140億円

- ・運輸業 130億円
- ・駅スペース活用事業 10億円

### 【費用】 462億円

#### 《営業費用》 56億円

- ・バス代行、電力購入費用等 56億円

#### 《特別損失》 405億円

##### 災害損失 119億円

- ・鉄道施設の復旧費用 101億円
- ・信濃川発電所の復旧費用 17億円

##### 災害損失引当金 286億円

- ・鉄道施設の復旧費用 59億円
- ・信濃川発電所の復旧費用 174億円
- ・2005年度の動力費増 52億円

### 〔参考〕 資本的支出 82億円

- ・鉄道施設 約45億円
- ・信濃川発電所 約37億円



# ダイヤ改正効果の検証 Revisions of the Train Tables

## 2004年10月16日にダイヤ改正を実施

- ・ 湘南新宿ライン増発 (1日38往復 → 64往復)
- ・ 普通列車グリーン車営業開始 (湘南新宿ライン、宇都宮線、高崎線)

### 【湘南新宿ライン】

- ・ 終日のご利用数(2005年3月の一日平均)

	ダイヤ改正後	前年実績	増減
ご利用人員(大崎～横浜)	13万人	6万人	+7万人

※ダイヤ改正後のご利用人員は普通車とグリーン車の合計

### 【普通列車グリーン車】

- ・ 終日のご利用数(2005年3月の一日平均)

	ご利用人員
湘南新宿ライン (大崎～横浜)	11,000人
宇都宮線・高崎線 (大宮～土呂・宮原)	16,000人





# Suica 展開戦略 Strategy of Suica

1,130万枚(2005.3末) → 2,500万枚(関東相互利用分含む)

## Suicaホルダーの拡大

東京モノレール・りんかい線(2002年度～)、  
JR西日本ICOCAとの相互利用(2004.8～)、  
関東公民鉄・バスとの相互利用(2006年度)、  
スルッとKANSAI PiTaPaとの相互利用  
(2005年度以降)

JALカードSuica(2004.12～)  
ビュー・スイカ新銀行東京カード  
(2005年度中)  
みずほSuicaカード  
(2006年3月目途)

## 各交通機関との相互利用

オートチャージ  
(2005年度以降)

携帯電話での  
チケット予約・購入

## ビュースイカの普及

ビューカード受付会員数  
292万人(2005.3末)  
→ 520万人(2008年度)

## 他社との提携

モバイルSuica  
(2006.1～)

## インターネットとの結合

ポイント交換

インターネット上  
でのSuica決済

約1,000店舗(2005.3末)

駅ナカ・駅ビル  
Suicaステーション・うへの、  
ecute大宮などでの面展開  
街ナカ  
ファミリーマート、スリーエフ、  
大丸、丸善、ビックカメラ、  
四季劇場、マツモトキヨシ、  
新星堂 等

## Suica利用 加盟店の拡大

## 電子マネーの拡大

10万件/日(2005.4) → 400万件/日(2008年度)



ビュー・スイカ定期券(2006年1月発行)

## ecute大宮開業後の実績 ecute Omiya

### ●2005年3月5日、ecute大宮開業

- ・ 運営: JR東日本ステーションリテイリング  
(JR東日本の100%子会社)
- ・ 業態: 駅構内開発小売業(消化仕入方式)
- ・ 開発面積: 約5,000㎡
- ・ 店舗面積: 約2,300㎡
- ・ 主な業種: デリ、スイーツ、雑貨、  
イトイン、サービス等
- ・ 想定年商: 約55億円

### ●3月の実績(27日間)

- ・ 店舗売上 8.1億円(対目標200%)
- ・ 大宮駅近距離収入 対前年104%  
(入場券収入 対前年208%)



ecute



# グループ会社の再編 Reorganization of Group Companies

## ◇2004年度の再編

・2004年4月・10月 駅ビル会社の合併(12社→5社)

東京圏駅ビル開発	← 東京圏駅ビル開発・亀戸駅ビル・目黒駅ビル
仙台ターミナルビル	← 仙台ターミナルビル・郡山駅ビル・山形ターミナルビル
宇都宮駅ビル開発	← 宇都宮駅ビル開発・小山駅ビル
秋田駅ビル	← 秋田駅ビル・秋田ターミナルビル
トッキー	← トッキー・越後駅ビル

・2004年4月 池袋ターミナルビルの子会社分割

ホテル事業部門: ホテルメトロポリタン

ショッピング・オフィス事業部門: 池袋ターミナルビル

・2004年10月 株式交換による鉄道会館・日本ホテルの完全子会社化

## ◇2005年度の再編

・2005年4月 駅ビル会社の合併(10社→4社)

東京圏駅ビル開発	← 東京圏駅ビル開発・大森プリモ・秋葉原
湘南駅ビル	← 平塚駅ビル・ルミネ茅ヶ崎・アボンデ
盛岡ターミナルビル	← 盛岡ターミナルビル・青森駅ビル
高崎ターミナルビル	← 高崎ターミナルビル・熊谷駅ビル

・2005年4月 首都圏ホテル会社の経営統合

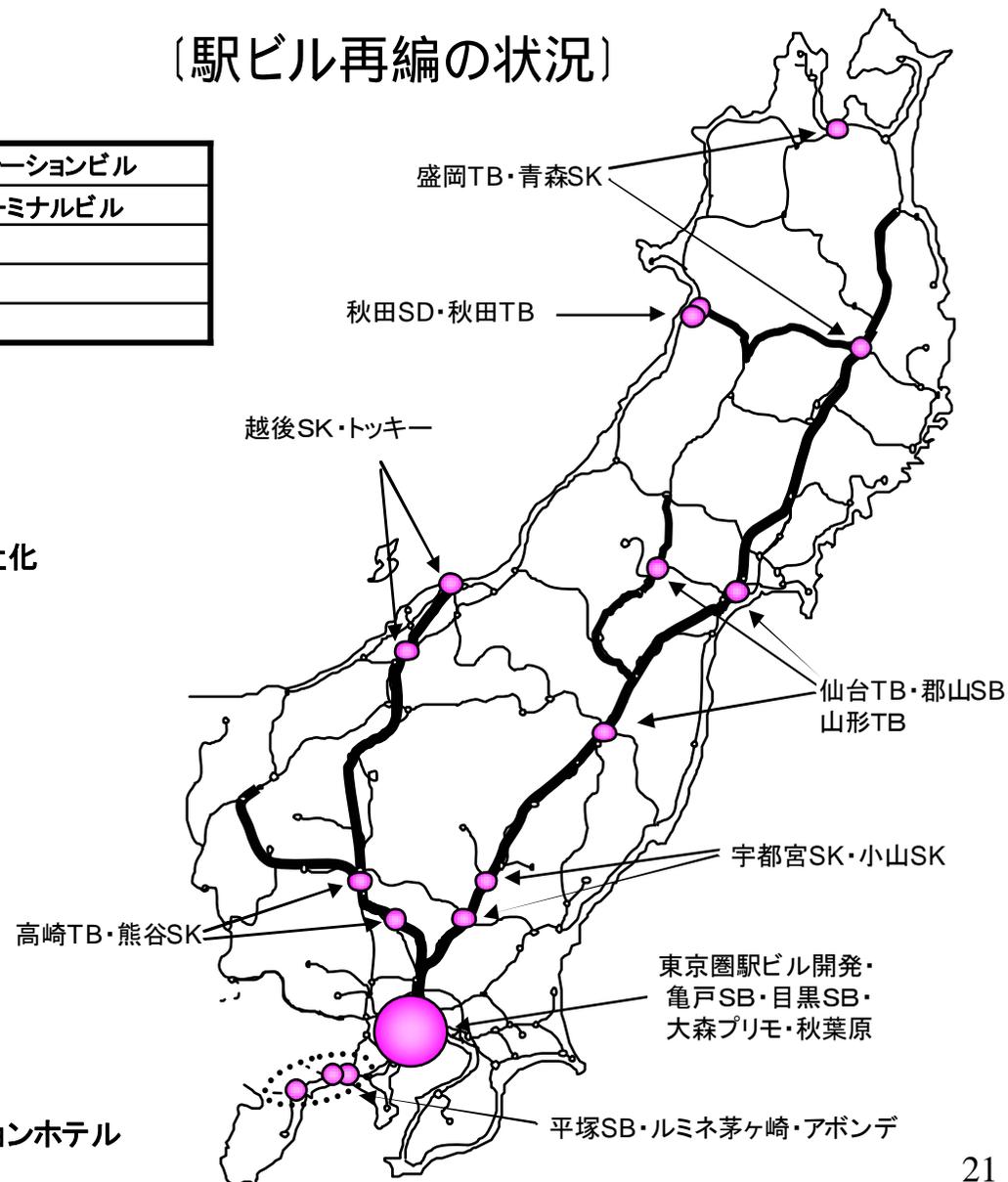
ホテルメトロポリタン・ホテルエドモント・日本ホテル



経営会社: 日本ホテル

運営会社: ホテルメトロポリタン・ホテルエドモント・東京駅ビルホテル

## 〔駅ビル再編の状況〕



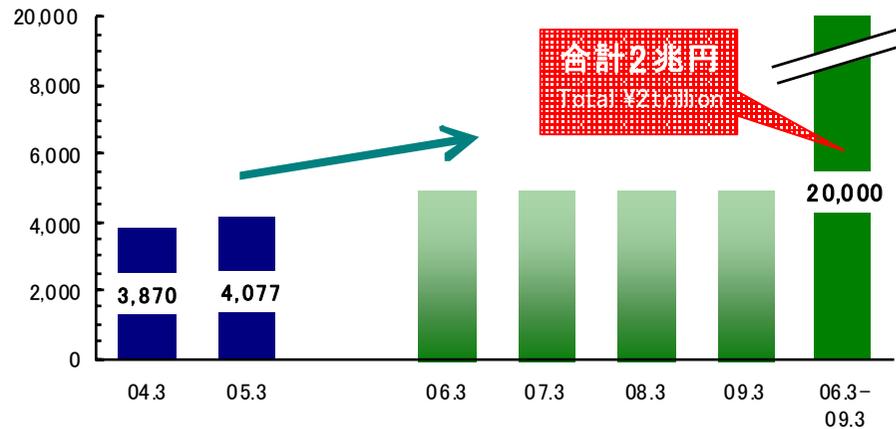
# ニューフロンティア2008(1) New Frontier 2008 (1)

## 3つの目標 (2009.3) 3 Numerical Targets

項目	目標値
営業キャッシュフロー(4年間) Consolidated Operating Cash Flows (4-year Total)	2兆円 ¥2 trillion
連結ROA Consolidated Return on Assets	6.0%
長期債務/株主資本 Total Long-term Debt / Shareholders' Equity	2倍程度 Approximately 2 Times

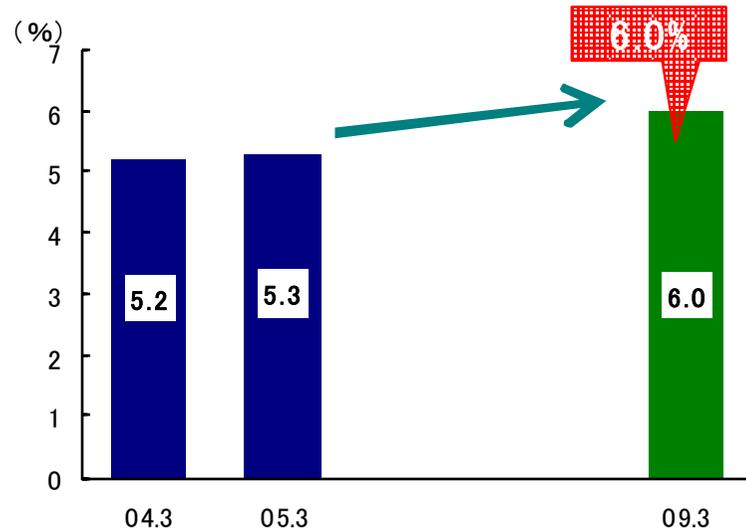
## ● 連結営業キャッシュフロー

Consolidated Operating Cash Flows  
(単位: 億円/100 millions)



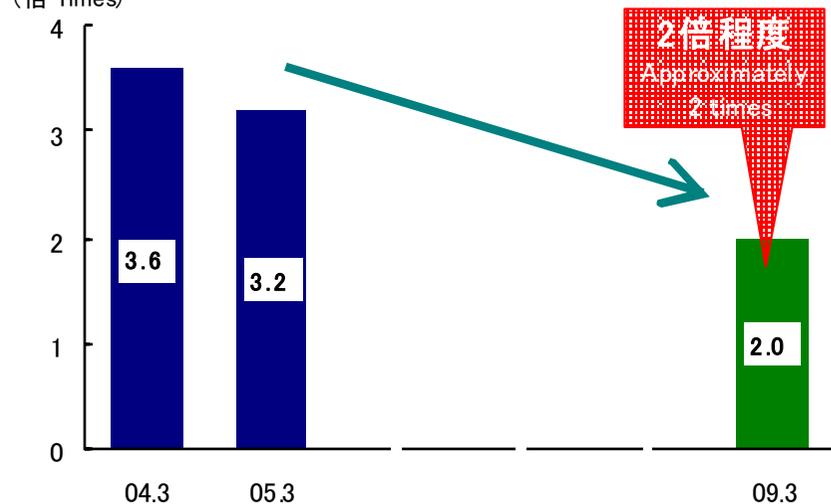
## ● 連結ROA (総資産営業利益率)

Consolidated Return on Assets [operating income/assets]



## ● 株主資本に対する長期債務の比率

Total Long-term Debt / Shareholders' Equity  
(倍 Times)



# ニューフロンティア2008(2) New Frontier 2008 (2)

## 2009.3期 セグメント別 計画値 FY2009.3 Plan

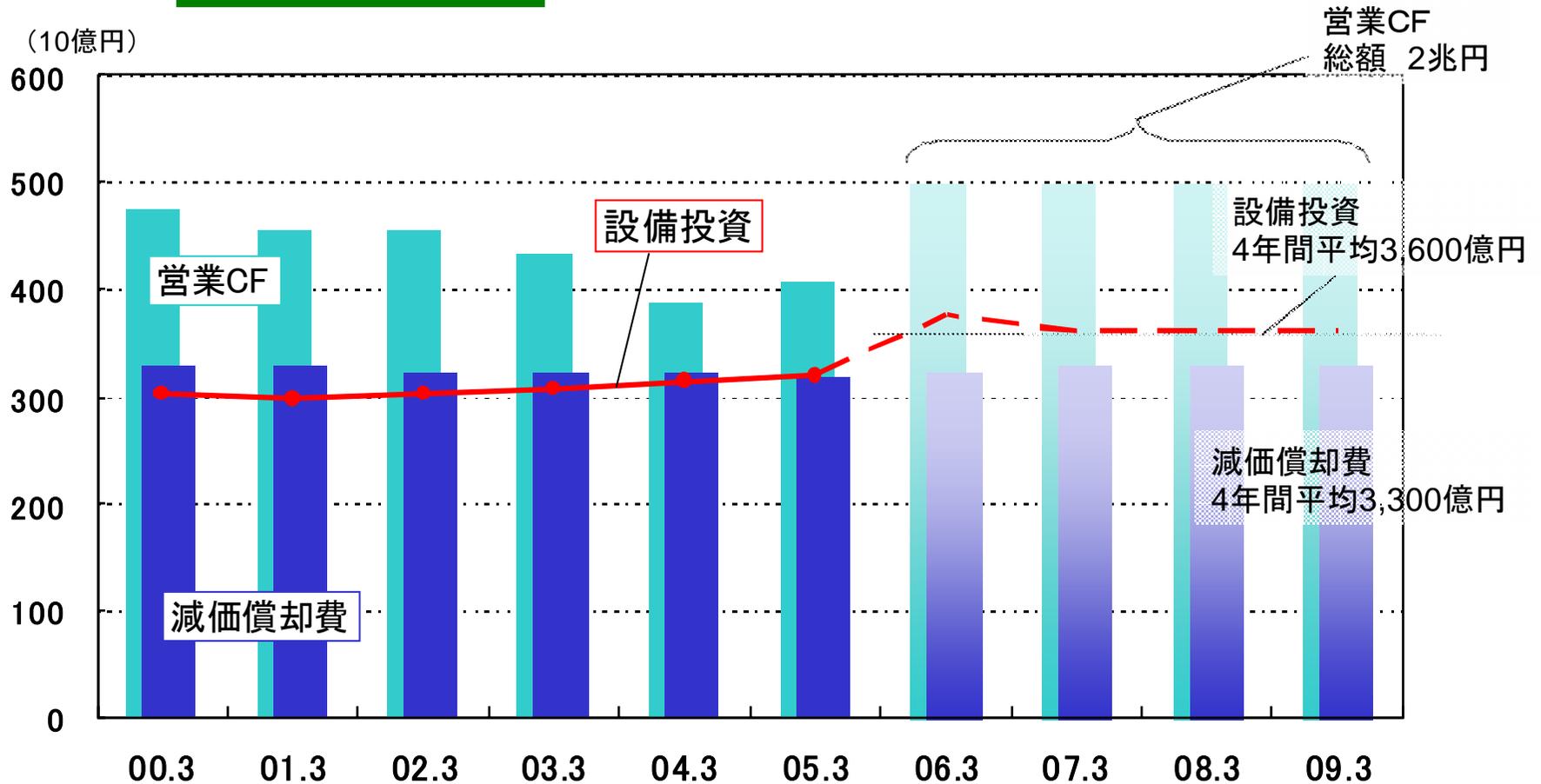
(単位: 億円 ¥100millions)

	2009. 3期 計画 FY2009.3 Plan		2005. 3期 実績 FY2005.3	
	営業収益* Operating Revenues*	営業利益 Operating Income	営業収益* Operating Revenues*	営業利益 Operating Income
運輸業 Transportation	18,090	2,970	17,817	2,656
駅スペース活用事業 Station Space Utilization	4,260	380	3,697	263
ショッピング・オフィス事業 Shopping Centers & Office Buildings	2,020	550	1,819	498
その他事業 Other Services	2,350	210	2,039	174
消去 Elimination	—	—10	—	—7
<b>連結 Consolidated</b>	<b>26,720</b>	<b>4,100</b>	<b>25,374</b>	<b>3,585</b>

\*外部顧客に対する売上高 Operating revenues from outside customers

# ニューフロンティア2008(3) New Frontier 2008 (3)

## キャッシュフロー Cash Flow



営業キャッシュフローを積極的に生み出す  
債務削減・設備投資・株主還元バランスよく配分