

**2009年3月期
決算説明会**



**2009年4月28日
東日本旅客鉄道株式会社**

目次



I エグゼクティブサマリー			
2009年3月期決算(概要)	4	長期債務(連結)	29
2010年3月期業績見通し	5	業績予想(連結)	30
2010年3月期営業利益	6	業績予想(単体)	31
2010年3月期主な前提条件	7	III グループ経営ビジョン2020-挑む-	
今後の見通し	8	GV2020の進捗状況(運輸業)	33
キャッシュの使途	9	GV2020の進捗状況(生活サービス)	34
II フィナンシャルハイライト		GV2020の進捗状況(その他)	35
鉄道運輸収入の主な増減要因	11	IV 参考資料	
鉄道運輸収入の分析	12	セグメント別構成	37
鉄道運輸収入の推移	13	「ecute」の展開	38
鉄道運輸収入	14	ホテル事業の概要	39
鉄道輸送量	15	Suica	40
単体費用構造	16	Suica電子マネー利用件数および利用 可能店舗数の推移	41
営業費の主な増減要因	17	主要子会社の業績	42
修繕費	18	数値目標	43
単体決算	19	財務指標の動向	44
運輸業	20	固定資産の売却	45
駅スペース活用事業	21	長期債務の構成	46
ショッピング・オフィス事業	22	債務の償還見込み	47
TOKYO STATION CITY	23	社債の償還見込み	48
その他事業	24	2008年度の社債発行実績	49
営業外・特別損益の概要(連結)	25	長期債務格付け	50
連結決算	26		
設備投資(連結)	27		
単体設備投資計画の内訳	28		

※点線内は、債券投資家向け追加資料

Ⅰ エグゼクティブサマリー

▶東日本旅客鉄道、社長の清野と申します。本日は、お忙しいなか、お集まりいただきましてありがとうございます。どうぞよろしく願いいたします。

▶まず、エグゼクティブサマリーとしまして、2009年3月期決算、および2010年3月期の業績見込みについて、概要を説明させていただきます。

▶その後詳細については、常務の大和田からご説明させていただきます。

2009年3月期決算(概要)



単位: 億円

	2008.3	2009.3	09.3/08.3	
営業収益	27,035	26,969	△65	99.8%
営業利益	4,451	4,325	△126	97.2%
経常利益	3,365	3,295	△70	97.9%
当期純利益	1,896	1,872	△23	98.7%

□ 4期ぶりの減収減益・営業利益の減益は7期ぶり

【運輸】 …減収減益

運輸収入…前期比△234億円、98.6% (定期収入+27億円、定期外収入△262億円)

【非運輸】

- 駅スペース活用事業 …増収増益
⇒エキュート立川、グランスタ平年度化増、アトレヴィ田端(2008年7月)
- ショッピング・オフィス事業 …増収増益
⇒グラントウキョウ平年度化増、グランデュオ蒲田(2008年4月)
- その他事業 …増収減益(外部売上高ベースでは、減収減益)
⇒広告収入の減、地方ホテルの不振等

4

▶まずは、2009年3月期の決算につきまして、ご説明いたします。

▶日本経済は世界的な金融危機の深刻化を受け、輸出も大幅に減少し、生産の落ち込みなど、景気後退が急激に進みました。当社もその影響を受けまして、2009年3月期は、4期ぶりの減収減益となりました。

▶運輸業は、上期に東北地方で2回の地震がありました。その後、2008年後半からの景気後退の影響を受け、ビジネス需要、あるいは観光・行楽のお客さまといった中長距離収入が振るいませんでした。一方で、東京圏を中心とした近距離収入、あるいは定期収入については、比較的堅調に推移しました。

▶駅スペース活用事業とショッピング・オフィス事業は、景気後退に伴い個人消費が伸び悩むなかでありましたが、グラントウキョウ等の平年度化効果もあり、増収増益となりました。

▶その他事業は、景気後退の影響から、特に広告事業が不振であり、あるいは地方ホテルの収入も伸び悩んだことから、外部売上高ベースで、減収減益となりました。

2010年3月期業績見通し



単位：億円

	2009.3	2010.3	10.3/09.3	
営業収益	26,969	26,350	△619	97.7%
営業利益	4,325	3,570	△755	82.5%
経常利益	3,295	2,460	△835	74.7%
当期純利益	1,872	1,340	△532	71.5%

□ 2期連続で減収減益

【運輸】 …減収減益

運輸収入…前年同期比△480億円、97.2%（定期収入△25億円、定期外収入△456億円）

【非運輸】

○駅スペース活用事業 …増収減益

⇒五反田駅、上尾駅、大船駅(5期)

○ショッピング・オフィス事業 …増収増益

⇒東神奈川駅ビル、LUMINE MAN SHIBUYA(渋谷)、武蔵小金井駅ビル、いわき駅ビル
土浦駅ビル全館リニューアル

○その他事業 …減収減益

⇒広告収入の減等

(いずれも外部売上高ベース)

5

▶次に、2010年3月期の業績見通しについて説明します。

▶引き続き、景気後退の影響が続くと考えており、厳しい経営環境が続くという認識のもと、減収減益の計画といたしました。

▶営業収益は、前期比619億円減の、2兆6,350億円。営業利益、経常利益、当期純利益の全てが減益という計画といたしました。

▶運輸業については、JR東日本の運輸収入が前期から480億円の減収になることから、減収減益としております。

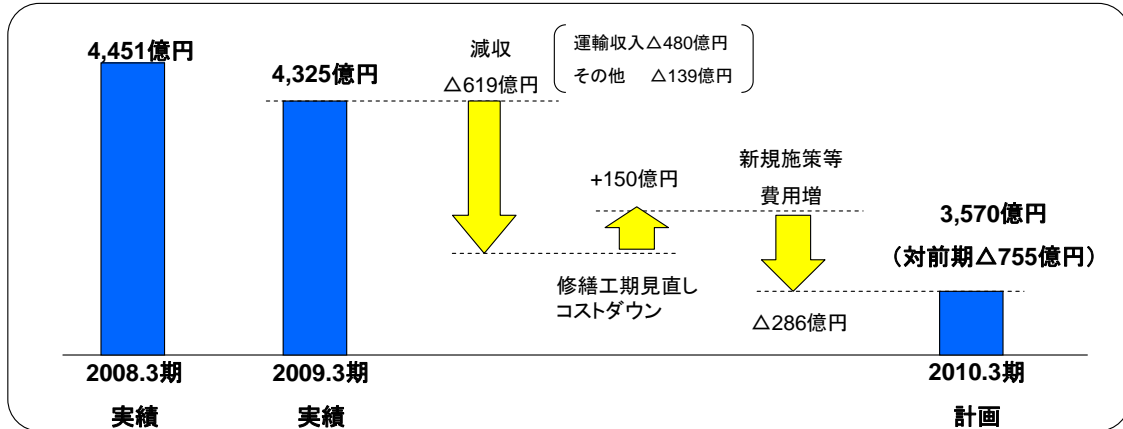
▶駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業については、厳しい経営環境が続きますが、新たに開業する施設もあること、あるいはそれぞれのグループ会社の努力によりまして、前期を上回る計画としております。

▶その他事業については、前期に計上された分譲事業の減少や、IC対応機器等の売り上げの減少から、減収減益の計画としております。

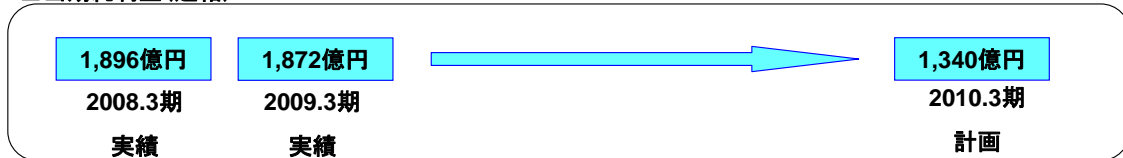
2010年3月期営業利益



■営業利益(連結)



■当期純利益(連結)



6

▶2010年3月期の営業利益の構造について、前期と比較したものが、6ページです。

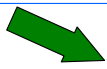


▶2010年3月期は、運輸収入を中心に、大きな減収を見込んでおります。

▶営業費用では、JR東日本の人件費や、修繕工期の見直しなどにより150億円のコストダウンを行う計画です。

▶しかし、新規の施策等による経費の増加などがあることから、2010年3月期の営業利益は前期から755億円減の、3,570億円の計画としております。

2010年3月期主な前提条件



主な前提条件	グループ経営ビジョン (2008年3月31日発表時)		2010年3月期見通し
実質GDP成長率	100.9%/年		94.0%/年
東京圏人口推計値	100.4%/年		100.4%/年
実績・業績予想			
運輸収入 基礎の伸び率	(2009.3期~2011.3期) 新幹線 定期 +0.4%、定期外+0.8% 在来線(東京圏) 定期 +0.5%、定期外+0.7% 在来線(その他) 定期△0.3%、定期外△0.4%		(2010.3期) 新幹線 定期 △0.6%、定期外△6.1% 在来線(関東圏) 定期 △0.4%、定期外△2.4% 在来線(その他) 定期△0.4%、定期外△4.9%

7

▶2008年3月に、「グループ経営ビジョン2020ー挑むー」を発表しましたが、その際に前提条件として、GDP成長率は年100.9%、中心となる東京圏の人口は年100.4%の伸びとしていました。

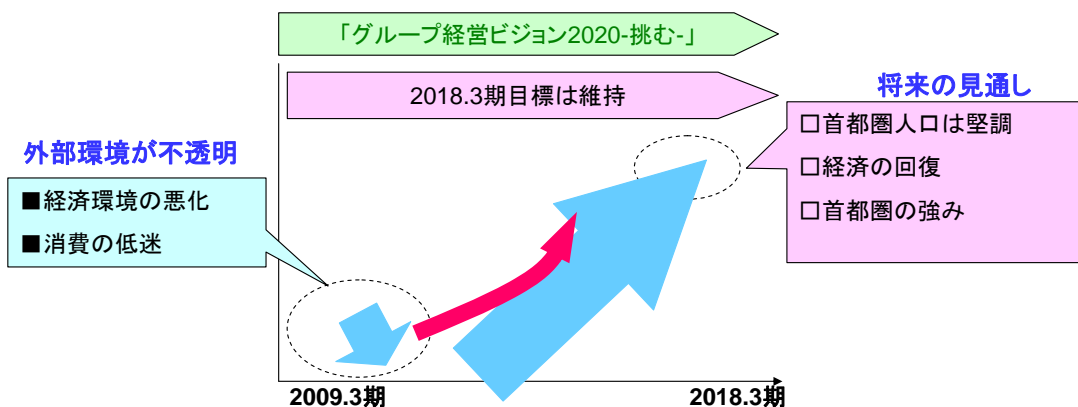
▶しかし、2008年度、特に2008年後半からの景気後退の影響を受けて、2010年3月期の業績を計画する際には、前提条件を見直しました。

▶実質GDP成長率は、94%と見込んでおります。その結果、運輸収入の基礎の伸びについても、大きく下回ると計画としております。

▶なお、東京圏の人口推計については、100.4%という伸びに大きな変化はないと考えており、引き続き東京圏の人口は増加が続くと考えております。

▶具体的な数値については、7ページをご覧ください。

今後の見通し



- ・一時的に「グループ経営ビジョン2020-挑む-」の計画線から乖離
- ・外部環境が不透明 ⇒ 当面は新たに中期の目標数値を設定しない
- ・2018年3月期の目標数値については、変更しない

8

▶こうした外部環境を踏まえると、経営ビジョンでお示した3か年の目標数値の達成は極めて困難な状況であり、見直す必要があると認識をしております。

▶しかし、不透明な外部環境の見極めにもうしばらく時間を要すると思われることから、当面は2010年3月期の業績の必達に全力をあげて取り組んでいくと考えており、新たな中期の目標数値の設定は行わずにいきたいと現時点では考えております。

▶なお、「グループ経営ビジョン2020-挑む-」に掲げた、中長期的な会社の経営戦略を変えるものではないと考えております。「挑む」という言葉を経営の根幹に置き、さまざまなビジョンの実現に向けて、引き続き長期的な視点から企業価値の向上に向けて取り組んでまいりたいと思います。

▶従いまして、2018年3月期の目標数値については変更いたしません。

キャッシュの使途



	2009.3期実績	2010.3期計画	考え方
設備投資額	4,025億円	4,550億円	・企業価値向上に資する投資の積極化
株主還元	1株当たり配当金110円 連結配当性向 23.5%	1株当たり配当金110円 連結配当性向 32.8%	・連結配当性向30%を目標 段階的に引き上げ
	—	自社株式の取得 総数:400万株(上限) 総額:300億円(上限)	・自社株式の取得を柔軟に実施
長期債務削減	703億円削減	200億円削減	・年間300～500億円削減

9

▶キャッシュの使途についてですが、経営ビジョンで掲げた、積極的な設備投資、株主還元の充実という基本の考え方に変更はありません。経営ビジョンで掲げた方針を実行するために必要な営業キャッシュフローは確保できるものと考えております。

▶2010年3月期の設備投資は4,550億円を計画しております。また配当については、当期純利益が大きく落ち込むものの、1株あたり110円の配当は据え置いていきたいと考えております。

▶さらに、4月27日に、「自己株式の取得について」について発表いたしました。発行済株式総数に対して1%の400万株、金額では300億円を上限として、自社株式の取得をすることいたしました。詳細については、プレス資料をご覧ください。

▶今後も、企業価値の向上に資する投資を積極的に進めると同時に、株主還元についても充実させるという考えは変わっておりません。前向きに進んでまいりたいと考えております。

▶以上が、私からのご説明になります。ありがとうございました。

II フィナンシャルハイライト

▶常務取締役の大和田です。

▶私の方からは期末決算と業績見込みにつきまして、収益、利益、キャッシュフローについて詳しく説明いたします。

鉄道運輸収入の主な増減要因



■2009年3月期

	要因	増減額	記事
新幹線 △162億円	大人の休日パス	+15億円	【地震】 ・岩手・宮城内陸地震(6月14日)△7億円 ・岩手沿岸北部地震(7月24日)△2億円
	鉄道利用のびゅう商品の発売好調	+4億円	
	うるう年反動	△11億円	
	地震	△9億円	
	GW・秋分の日等不調	△21億円	
在来線 △100億円	新規商業施設等開業	+30億円	【新規商業施設等】 ・有楽町イトシア(2007年10月12日) ・鉄道博物館(2007年10月14日) ・イオンレイクタウン(2008年10月2日)
	うるう年反動	△20億円	
	地下鉄副都心線	△11億円	
	関東圏の在来特急不調	△53億円	
定期外収入		△262億円	
定期収入		+27億円	・地下鉄副都心線△7億円
鉄道運輸収入		△234億円	

11

▶まず、JR東日本の鉄道運輸収入について説明します。ご覧のスライドは、2009年3月期の鉄道運輸収入の主な増減要因をお示しています。

▶定期外収入のうち、新幹線は前期比162億円の減収となりました。大人の休日パスによる増収がありましたが、上期に地震があり、ゴールデンウィークや秋分の日連休などが低調だったことに加え、下期に入り、景気後退の影響を大きく受けまして、ビジネス需要が低迷するなど、大変大きな減収幅となりました。

▶在来線は、東京圏における新規商業施設の開業効果などから、比較的近距離収入は好調でしたが、景気後退の影響を受け、在来線の特急列車が低調でした。結果として、前期比100億円の減収となりました。

▶定期収入では、地下鉄副都心線による減収については、当初見込んでいたものよりは若干少なめでした。そういった減収がありましたが、東京エリアへの人口流入、人口の増加があり、前期比27億円の増収となりました。

▶その結果、鉄道運輸収入合計では、前期比234億円の減収となりました。

鉄道運輸収入の分析



	2009.3期実績	2010.3期計画	
鉄道運輸収入	17,088億円 対前期:△234億円 前期比:98.6%	16,607億円 対前期:△481億円 前期比:97.2%	(2010.3期) 上期:96.0%、下期:98.4%
増収要素	+40億円	+16億円	経営ビジョンで示した増収要素 (大人の休日倶楽部、「びゅう」などの旅行商品)
副都心線 うるう年	△19億円 △31億円	△6億円	
地震	△9億円	-	2008年6月、7月
その他	△216億円 <ul style="list-style-type: none"> ■新幹線 定期 +0.8%、定期外△3.6% ■在来線(関東圏) 定期 +0.7%、定期外△0.9% ■在来線(その他) 定期 +1.2%、定期外△2.5% 	△491億円 <ul style="list-style-type: none"> ■新幹線 定期 △0.6%、定期外△6.1% ■在来線(関東圏) 定期 △0.4%、定期外△2.4% ■在来線(その他) 定期 △0.4%、定期外△4.9% 	・企画きっぷの設定などの増収効果を含む ・高速道路値下げの影響を含む

12

▶2010年3月期は、景気後退の影響が続くと想定して、新幹線、在来線ともに収入が伸び悩むという計画です。その比率については、12ページをご覧ください。

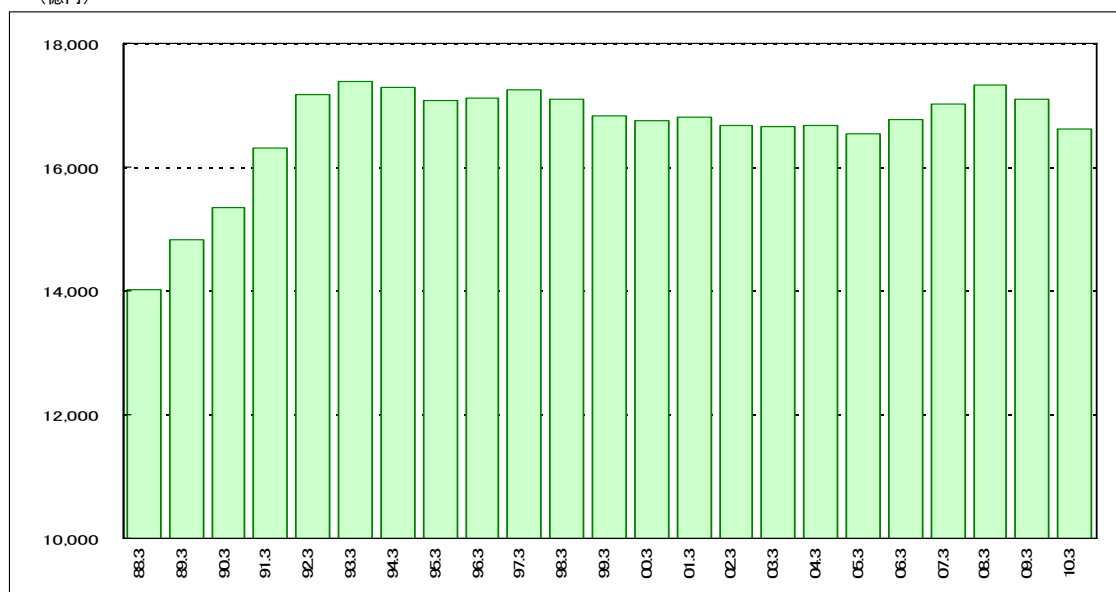
▶大人の休日倶楽部や「びゅう」などの旅行商品による増収についても、引き続き取り組んでまいります。

▶なお、高速道路1,000円という政策が開始されていますが、それについて申し上げておきます。現時点ではまだ見通しを立てるとするのが難しい状況であると思っております。これだけを抜き出して実績を検証するという点についても大変難しい作業であると思っており、基礎の伸び率の中に、その数値を堅めにするという作業を通じて、影響を取り込んでいる形としております。

鉄道運輸収入の推移



(億円)



13

➤13ページについては、鉄道運輸収入について、これまでの推移になります。

➤2010年3月期の計画は、対前期481億円の減収ですが、過去最大の減収となります。1兆6,607億円が2010年3月期の収入規模ですが、時間的な流れでは、2002年3月期から2005年3月期頃の収入に相当する水準となります。

鉄道運輸収入



(単位：億円)

		2008.3	2009.3	09.3/08.3		2010.3	10.3/09.3	
				増減	(%)	計画	増減	(%)
新幹線	定期	227	229	+1	100.8	228	△1	99.4
	定期外	4,681	4,519	△162	96.5	4,255	△264	94.1
	計	4,909	4,748	△160	96.7	4,483	△265	94.4
関東圏	定期	4,512	4,536	+23	100.5	4,513	△23	99.5
	定期外	7,041	6,957	△83	98.8	6,797	△160	97.7
	計	11,553	11,493	△59	99.5	11,310	△183	98.4
在来線	その他	197	199	+2	101.2	199	△0	99.6
	定期外	662	646	△16	97.5	615	△31	95.2
	計	860	845	△14	98.3	814	△31	96.2
計	定期	4,709	4,736	+26	100.6	4,712	△24	99.5
	定期外	7,704	7,603	△100	98.7	7,412	△191	97.5
	計	12,413	12,339	△74	99.4	12,124	△215	98.3
合計	定期	4,937	4,965	+27	100.6	4,940	△25	99.5
	定期外	12,385	12,123	△262	97.9	11,667	△456	96.2
	計	17,323	17,088	△234	98.6	16,607	△481	97.2

▶鉄道運輸収入の内訳は14ページをご覧ください。

鉄道輸送量



(単位：百万人キロ)

		2008.3	2009.3	09.3/08.3		2010.3	10.3/09.3	
				増減	(%)	計画	増減	(%)
新幹線	定期	1,670	1,678	+7	100.4	1,668	△10	99.4
	定期外	18,253	17,623	△629	96.5	16,592	△1,031	94.1
	計	19,924	19,302	△622	96.9	18,260	△1,042	94.6
関東圏	定期	69,092	69,081	△11	100.0	68,729	△352	99.5
	定期外	34,808	34,619	△189	99.5	33,819	△800	97.7
	計	103,901	103,700	△200	99.8	102,548	△1,152	98.9
在来線	その他	3,328	3,336	+7	100.2	3,321	△15	99.5
	定期外	3,403	3,316	△87	97.4	3,160	△156	95.3
	計	6,732	6,652	△79	98.8	6,481	△171	97.4
計	定期	72,421	72,417	△3	100.0	72,050	△367	99.5
	定期外	38,211	37,935	△276	99.3	36,979	△956	97.5
	計	110,633	110,353	△280	99.7	109,029	△1,324	98.8
合計	定期	74,092	74,096	+3	100.0	73,718	△378	99.5
	定期外	56,465	55,559	△906	98.4	53,571	△1,988	96.4
	計	130,558	129,655	△902	99.3	127,289	△2,366	98.2

15

▶鉄道輸送量の内訳については、15ページをご覧ください。

単体費用構造



(単位：億円)

	2008.3	2009.3	09.3/08.3	2010.3計画	10.3/09.3
営業費	16,072	16,017	△55 99.7%	16,170	+152 101.0%
人件費	5,457	5,385	△71 98.7%	5,350	△35 99.3%
うち退職関連経費	871	855	△15 98.2%	840	△15 98.2%
物件費	6,475	6,402	△73 98.9%	6,500	+97 101.5%
動力費	501	602	+101 120.3%	610	+7 101.2%
修繕費	2,346	2,227	△118 94.9%	2,260	+32 101.5%
その他	3,627	3,572	△55 98.5%	3,630	+57 101.6%
機構借損料等	796	824	+28 103.6%	820	△4 99.4%
租税公課	772	767	△4 99.4%	790	+22 103.0%
減価償却費	2,571	2,636	+65 102.5%	2,710	+73 102.8%

16

▶次に単体の費用について、説明いたします。

▶2009年3月期の営業費用は、人件費、物件費の減少があり、前期から55億円減少の1兆6,017億円となりました。

▶2010年3月期については、引き続き人件費が減少しますが、物件費、減価償却費の増加などにより、152億円の増加の1兆6,170億円の営業費用の計画としています。

▶増減の内訳は、次のページで説明します。

営業費の主な増減要因



科目	2009年3月期		2010年3月期計画	
	増減額	主な要因	増減額	主な要因
人件費	△71億円	・社員数の減少等:△95億円(新規採用:約1,910人、退職者:約2,780人) ・契約社員の増加:+16億円 ・新たな雇用制度:+1億円 ・福利厚生の見直し等:+7億円	△35億円	・社員数の減少等:△70億円(新規採用:約1,800人、退職者:約3,000人) ・契約社員の増加:+20億円 ・新たな雇用制度:+5億円 ・福利厚生の見直し等:+5億円 ・諸手当改正:+5億円
動力費	+101億円	・燃料価格高騰:+79億円 ・川崎発電所設備更新等:+16億円	+7億円	・燃料価格下落 ・火力発電量、購入電力量の増加
修繕費	△118億円	※18ページ参照	+32億円	※18ページ参照
物件費その他	△55億円	・業務費:△90億円 (広告宣伝費、除却費) ・業務委託費:+35億円 (情報処理費、部外委託)	+57億円	・広告宣伝費の減 ・情報処理費の増
機構借損料等	+28億円	・新幹線に係る租税負担の増加	△4億円	
租税公課	△4億円		+22億円	・固定資産税評価替
減価償却費	+65億円	・資産の増加、リース会計基準変更 ・08年度税制改正に伴う増:+34億円	+73億円	・資産の増加、リース会計基準変更

17

▶人件費について、社員数の減少が続いておりますので、前期は71億円、今期は35億円の減少となります。

▶動力費については、前期は燃料価格が非常に高騰した影響を大きく受け79億円増加し、動力費全体では101億円の増加となりました。今期については、燃料価格が落ち着いてきたことを取り込みつつ、火力発電あるいは購入電力の増加の影響もありますので、ほぼ前期並みの水準で計画しております。

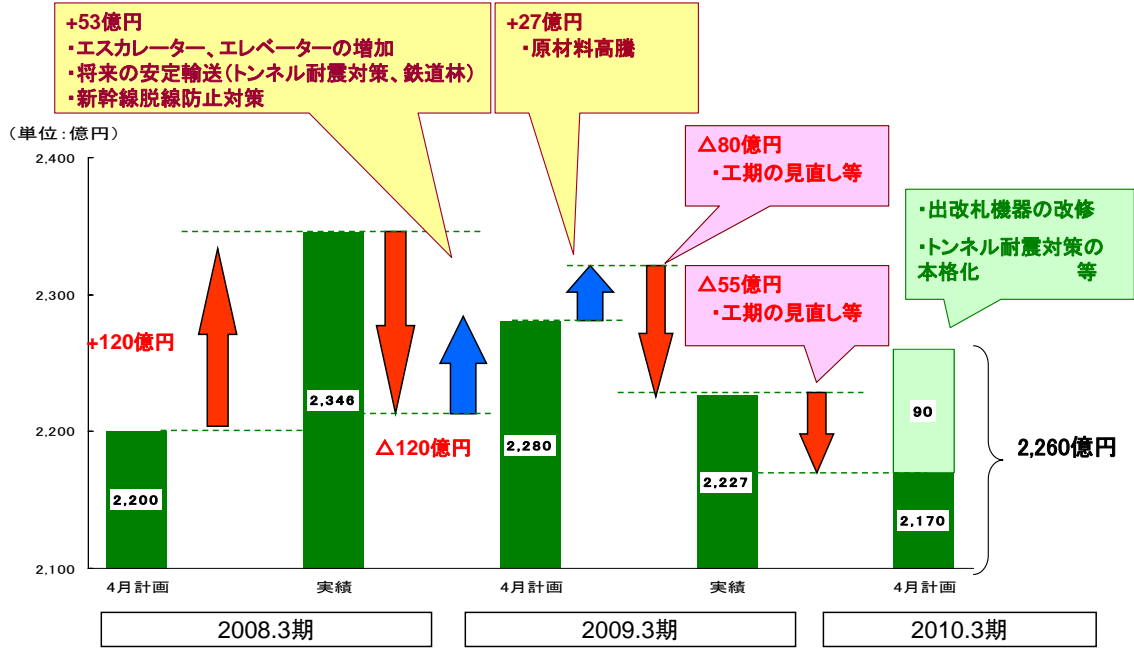
▶修繕費については、18ページでご説明します。

▶物件費その他について、前期は業務費のコストダウンに努めたものの、情報処理費や業務委託費が増加し、結果としては、55億円の減にとどまりました。今期は、引き続き情報処理費などが増加するので、57億円の増となります。

▶機構借損料等については、租税負担が増加したというのが前期の数字です。

▶減価償却費については、2008年度税制改正における機械装置の耐用年数の見直しによる増加や、東京駅周辺ビルなどの資産の稼動により 前期は65億円の増となりました。今期は資産の増加や新しいリース会計により、73億円の増を見込んでおります。

修繕費



▶修繕費については、2009年3月期の期初では2,280億円を計画しておりましたが、工期の見直し等コストダウンを進めまして、2,227億円となりました。

▶2010年3月期については、工期の見直し等を進め55億円のコストダウンを進めますが、その一方で武蔵小杉新駅開業に伴う出改札機器の改修、トンネル耐震対策の本格化などの新たな費用増となる項目が90億円ほどあることから、2,260億円になると見込んでおります。

単体決算



(単位：億円)

	2008.3	2009.3	09.3/08.3	2010.3 計画	10.3/09.3
営業収益	19,798	19,674	△123 99.4%	19,110	△564 97.1%
営業利益	3,726	3,657	△68 98.2%	2,940	△717 80.4%
経常利益	2,641	2,610	△30 98.8%	1,890	△720 72.4%
当期純利益	1,631	1,574	△57 96.5%	1,120	△454 71.1%

	2008.3	2009.3	09.3/08.3
総資産	64,960	65,504	+543 100.8%
純資産	14,380	15,312	+932 106.5%

▶以上、単体決算については、ご覧の通りとなっております。

運輸業



(単位：億円)

	2008. 3	2009. 3	09. 3/08. 3	2010. 3計画	10. 3/09. 3
営業収益	18,577	18,319	△258 98.6%	17,780	△539 97.1%
営業利益	3,318	3,092	△225 93.2%	2,390	△702 77.3%

(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

営業収益の主な増減要因 (2009.3期)		
JR東日本	△256	鉄道運輸収入の減少
東京モノレール	△5	旅客数の減
JRバス関東	+4	輸送改善(高速バス)

トピックス

- ・横浜DC(2009年6月～8月)
- ・新潟DC(2009年10月～12月)
- ・成田エクスプレス新型車両 (2009年秋)
- ・武蔵小杉新駅(2010年3月期)

20

▶次に、セグメント別の状況について、ご説明します。

▶運輸業では、JR東日本の運輸収入が減収となったことで、258億円の減収、225億円の減益となりました。

▶2010年3月期についても、引き続きJR東日本の運輸収入が厳しいことや、営業費用が増加することから、減収減益の計画としております。

駅スペース活用事業



(単位：億円)

	2008. 3	2009. 3	09. 3/08. 3	2010. 3計画	10. 3/09. 3
営業収益	4,040	4,150	+110 102.7%	4,160	+9 100.2%
営業利益	362	381	+18 105.2%	380	△1 99.6%

(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

営業収益の主な増減要因 (2009.3期)		
鉄道会館	+55	グランスタ開業(2007年10月)
ステーションテyling*	+32	エキュート立川開業(2007年10月)
ウォータービジネス	+28	飲料自販機好調
J-リテール	+25	ニューデイズ好調
NRE *1	△8	車内販売不調

*1 NRE = 日本レストランエンタプライズ

トピックス

ステーションルネッサンスの新規開業

- ・五反田駅開発(2009年5月)
- ・三鷹駅(3期)(2009年6月)
- ・大船駅(5期)(2010年春)
- ・上尾駅開発(2010年春)

グループ会社再編によるセグメントへの影響(2010.3期)

営業収益：△65億円

21

▶駅スペース活用事業では、2009年3月期は、グランスタやエキュート立川の平年度化効果に加え、J-リテールにおけるtaspo効果、あるいはウォータービジネスなどが自販機の増設に取り組んだことなどもあり、110億円の増収、18億円の増益となりました。

▶2010年3月期については、ステーションルネッサンスの新規開業などがあるものの、グループ会社の再編の影響もあり、微増収、微減益の計画です。

▶グループ会社の再編については、すでにプレスリリースで公表しておりますが、2009年4月1日に実施しております。これにより、駅スペース活用事業、ショッピング・オフィス事業、その他事業の3つのセグメントの間で業績の組替えがあります。それぞれについてセグメントごとのシートに記載しておりますので、ご確認下さい。

ショッピング・オフィス事業



(単位：億円)

	2008. 3	2009. 3	09. 3/08. 3	2010. 3計画	10. 3/09. 3
営業収益	2,053	2,226	+172 108.4%	2,320	+93 104.2%
営業利益	598	700	+102 117.1%	710	+9 101.4%

(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

営業収益の主な増減要因 (2009.3期)

JEBL*1	+109	グラントウキョウ
商業開発*2	+58	グランデュオ蒲田開業(2008年4月)
ルミネ	+18	テナント売上増
川崎SB*3	△8	川崎BE改装休業

*1 JEBL=ジェイアール東日本ビルディング

*2 商業開発=ジェイアール東日本商業開発

*3 川崎SB=川崎ステーションビル

グループ会社再編によるセグメントへの影響(2010.3期)

営業収益：+55億円

トピックス

- ・いわき駅ビル(2009年6月)
- ・LUMINE MAN SHIBUYA(2009年夏)
- ・土浦駅ビルリニューアル(2009年夏)
- ・東神奈川駅ビル(2009年秋)
- ・武蔵小金井ビル(2009年秋)

22

▶ショッピング・オフィス事業では、2009年3月期は、「グラントウキョウノースタワー(I期)」、および「グラントウキョウサウスタワー」の平年度化効果のほか、主力会社のルミネの増収などにより、172億円の増収、102億円の増益となりました。

▶2010年3月期は、新規で開業する駅ビルなどの効果も若干ありますので、厳しい経営環境にあるという認識はありますが、増収増益の計画としております。

◆サピアタワー、グラントウキョウ ノースタワー/サウスタワー (単位：億円)

	2008. 3 実績*	2009. 3 実績	2010. 3 計画
営業収益	120	250	250
営業利益	35	120	120

* 2008.3期実績は不動産取得税 (13億円)、除却費(13億円)は含まない

事業費:サピアタワー274億円、グラントウキョウ1,290億円(当社負担分)

通年想定:サピアタワー 営業収益76億円、営業利益28億円

グラントウキョウノースタワー/サウスタワー 営業収益190億円、営業利益80億円(Ⅱ期完成時)

開業:サピアタワー2007年3月(ホテルメトロポリタン丸の内は2007年5月)

グラントウキョウノースタワーⅠ期、サウスタワー2007年11月

グラントウキョウノースタワーⅡ期2012年夏、グランルーフ2013年春

◆「GranSta(グランスタ)」 (単位：億円)

	2008. 3 実績	2009. 3 実績	2010. 3 計画
売上	47	101	103

事業費:18億円 通年想定:売上 56億円

開業:2007年10月25日 (約50店、売場面積約1,500㎡)



▶23ページは、「東京ステーションシティ」の実績です。

その他事業



(単位：億円)

	2008. 3	2009. 3	09. 3/08. 3	2010. 3計画	10. 3/09. 3
営業収益	2,364	2,274	△90 96.2%	2,090	△184 91.9%
営業利益	173	172	△0 99.7%	100	△72 57.9%

(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

営業収益の主な増減要因 (2009.3期)			ホテル事業実績(2009.3)	トピックス
JR東日本	+45	カード事業、分譲事業	営業収益438 億円 (98.2%) (セグメント間売上高を含む) 営業利益 20 億円(81.2%) () 内は前年同期比	・ホテルメッツ駒込 (2009年夏)
JR東日本企画	△45	広告取扱減		
メカトロニクス	△40	IC対応機器等売上減		
JR東日本商事	△22			
コンサル*	△17			
*コンサル=ジェイアール東日本コンサルタンツ				
グループ会社再編によるセグメントへの影響(2010.3期)				
営業収益:+10億円				

24

▶その他事業では、2009年3月期は、分譲事業の一時的な収益と利益があったものの、景気後退の影響を広告業で大きく受けまして、また地方ホテルでの減収があったことなどから、90億円の減収、営業利益は0億円とごくわずかの減益となりました。

▶2010年3月期は、前期の分譲事業の反動減もあることなどから、減収減益で計画しております。

営業外・特別損益の概要(連結)



(単位：億円)

	2008. 3	2009. 3	前期との差	
営業利益	4, 451	4, 325	△126	
営業外収益	226	210	△15	
受取利息及び受取配当金	30	37	+6	JTB 0(+2), CSP2(+0)
持分法による投資利益	0	3	+2	
その他	194	169	△24	匿名組合投資利益 -(△43) 等
営業外費用	1, 311	1, 241	△70	
支払利息	1, 260	1, 203	△56	支払利息 888(△76) 社債利息 314(+20) 等
その他	51	37	△14	
経常利益	3, 365	3, 295	△70	
特別利益	1, 172	810	△362	
固定資産売却益	104	169	+64	
工事負担金等受入額	975	600	△375	
その他	92	40	△51	
特別損失	1, 257	880	△376	
工事負担金等圧縮額	847	496	△350	
減損損失	117	9	△107	
投資有価証券評価損	-	107	+107	
環境対策費	15	36	+21	
その他	277	230	△47	
税金等調整前当期純利益	3, 281	3, 224	△56	

25

▶25ページで、営業外損益と特別損益についてご説明いたします。

▶営業外費用では、債務削減等により支払利息が56億円減少しました。

▶特別利益では、前期に比べて固定資産売却益が64億円増加しました。

▶特別損失では、2009年3月末の株価に基づき、投資有価証券の評価損を計上しました。

連結決算



(単位：億円)

	2008.3	2009.3	09.3/08.3	2010.3 計画	10.3/09.3
営業収益	27,035	26,969	△65 99.8%	26,350	△619 97.7%
営業利益	4,451	4,325	△126 97.2%	3,570	△755 82.5%
経常利益	3,365	3,295	△70 97.9%	2,460	△835 74.7%
当期純利益	1,896	1,872	△23 98.7%	1,340	△532 71.5%
営業C F	4,756	5,843	+1,087 122.9%		
投資C F	△4,007	△3,967	+39 99.0%		
財務C F	△804	△1,592	△788 198.0%		
総資産	69,420	69,657	+237 100.3%		
純資産	16,220	17,447	+1,227 107.6%		

26

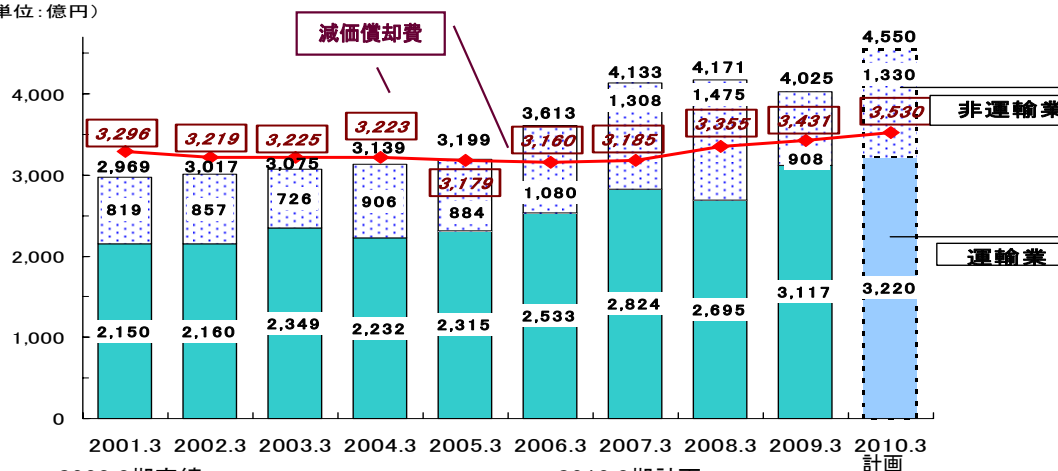
▶以上により、連結決算について全体の数字はご覧の通りとなっております。

▶また、営業キャッシュフローは5,843億円でした。

設備投資(連結)



(単位: 億円)



2009.3期実績

	運輸	非運輸	合計
成長投資	454	867	1,321
維持更新(*)	2,662	41	2,703
合計	3,117	908	4,025

2010.3期計画

	運輸	非運輸	合計
成長投資	450	1,220	1,670
維持更新(*)	2,770	110	2,880
合計	3,220	1,330	4,550

(*)維持更新=事業の継続的運営に必要な投資

▶設備投資と減価償却費のグラフは、27ページをご覧ください。

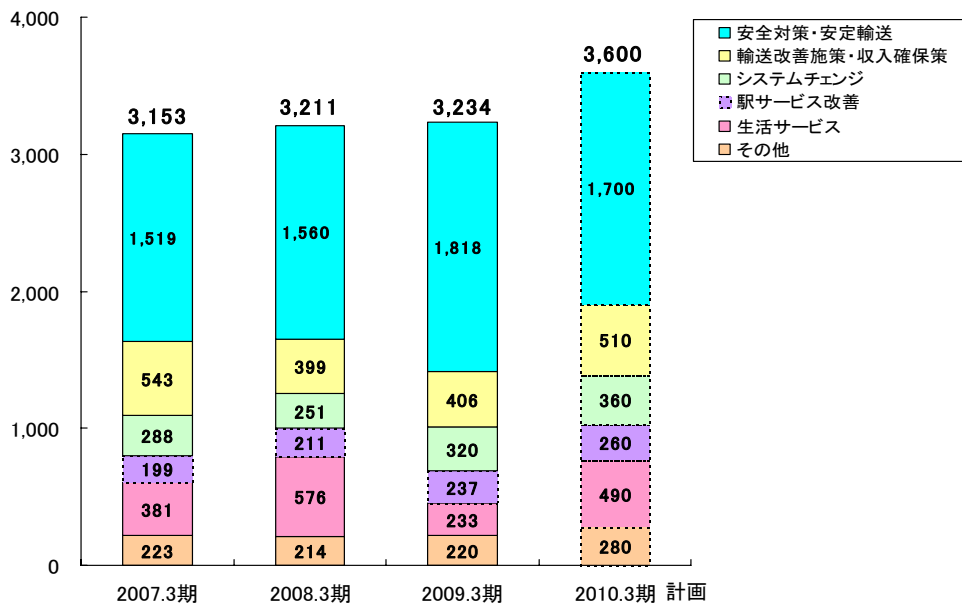
▶2009年3月期の設備投資の実績は4,025億円でした。2010年3月期は4,550億円を計画です。

▶内訳ですが、「事業の継続的運営に必要な投資」と「成長投資」の区分について、シートに記載しておりますのでご覧ください。

単体設備投資計画の内訳



(単位:億円)



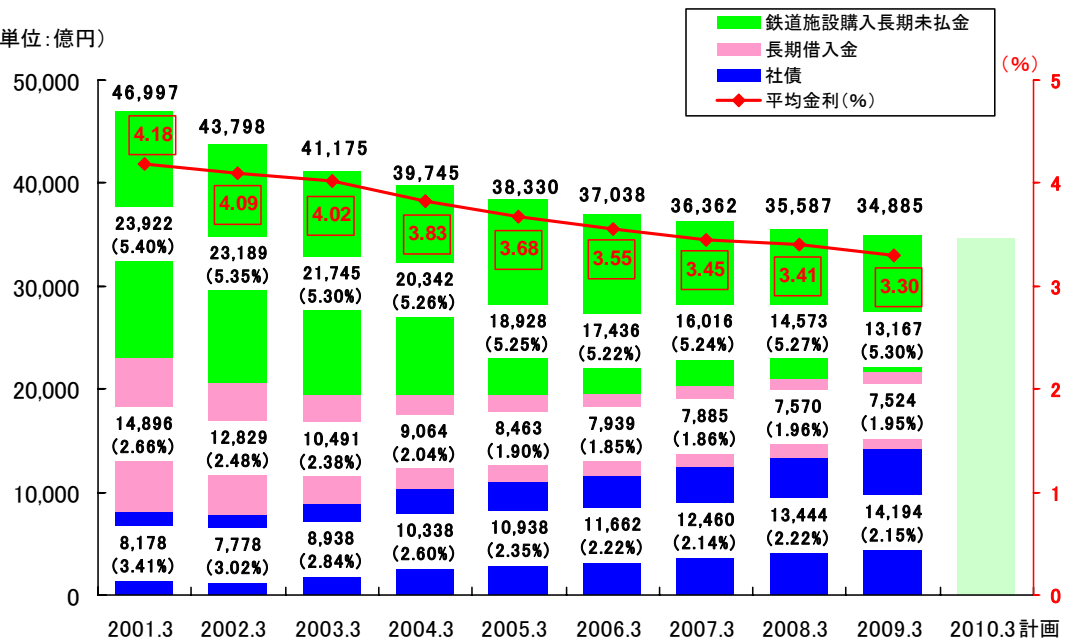
28

▶28ページは、単体の設備投資の実績、計画、その内訳です。

長期債務(連結)



(単位:億円)



※ カッコ内は平均金利 (%)

▶29ページは。長期債務の推移です。

▶今期の債務削減は、200億円を見込んでおります。

業績予想(連結)



(単位：億円)

	2009.3実績	2010.3計画	対前期増減	
			金額	%
営業収益	26,969	26,350	△619	97.7
運輸業	18,319	17,780	△539	97.1
駅スペース活用事業	4,150	4,160	+9	100.2
ショッピング・オフィス事業	2,226	2,320	+93	104.2
その他事業	2,274	2,090	△184	91.9
営業利益	4,325	3,570	△755	82.5
運輸業	3,092	2,390	△702	77.3
駅スペース活用事業	381	380	△1	99.6
ショッピング・オフィス事業	700	710	+9	101.4
その他事業	172	100	△72	57.9
消去又は全社	△21	△10	+11	47.1
経常利益	3,295	2,460	△835	74.7
当期純利益	1,872	1,340	△532	71.5

30

▶30ページ、31ページは、今期の業績について、連結、単体の数字をそれぞれ整理したものです。

▶連結では、営業収益は2兆6,350億円、営業利益は3,570億円という見通しです。

▶営業外損益において、支払利息が減少するものの、地震デリバティブに関する評価損益が悪化するなど、経常利益は2,460億円を見込んでおります。

▶当期純利益については、532億円減の1,340億円と計画しております。

業績予想(単体)



(単位：億円)

	2009.3実績	2010.3計画	対前期増減	
			金額	%
営業収益	19,674	19,110	△564	97.1
運輸収入	17,090	16,610	△480	97.2
その他の収入	2,583	2,500	△83	96.8
営業費用	16,017	16,170	+152	101.0
人件費	5,385	5,350	△35	99.3
物件費	6,402	6,500	+97	101.5
機構借損料等	824	820	△4	99.4
租税公課	767	790	+22	103.0
減価償却費	2,636	2,710	+73	102.8
営業利益	3,657	2,940	△717	80.4
経常利益	2,610	1,890	△720	72.4
税引前当期純利益	2,646	1,890	△756	71.4
当期純利益	1,574	1,120	△454	71.1

31

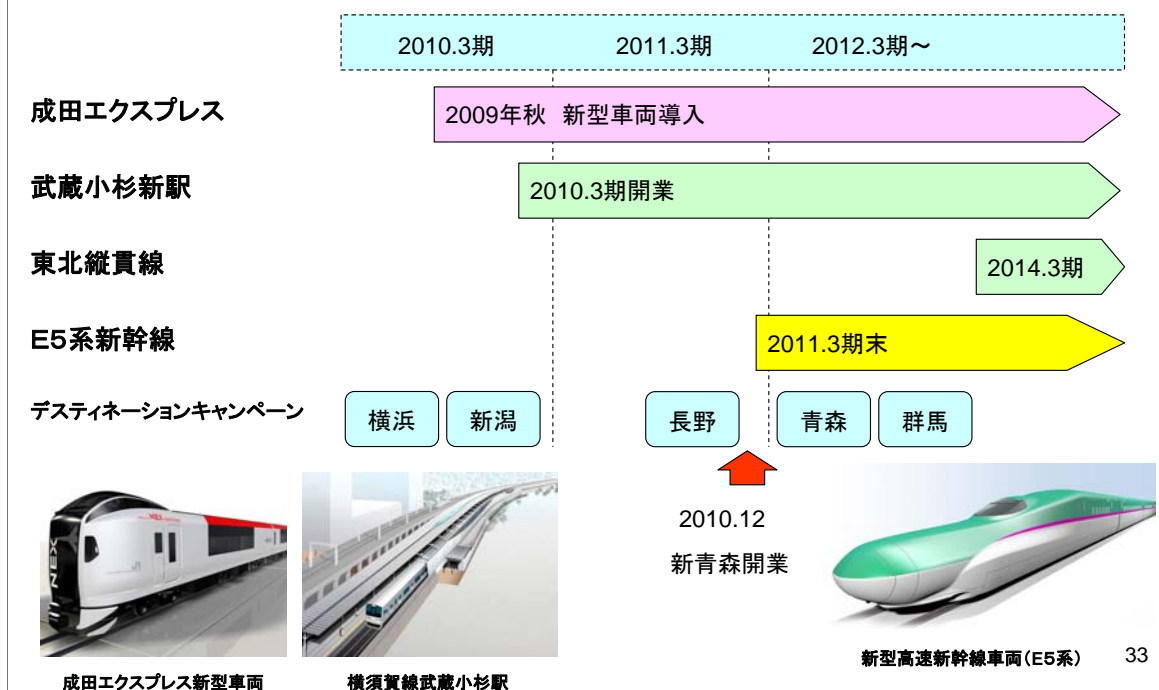
▶31ページは、単体の業績予想です。

▶以上で決算の実績、当期の業績見通しについての説明を終わります。

Ⅲ グループ経営ビジョン2020－挑む－

▶続いて、「グループ経営ビジョン2020－挑む－」の進捗について説明いたします。

GV2020の進捗状況(運輸業)



▶33ページは、運輸業における成長シナリオをご覧ください。

▶2009年秋に成田エクスプレスに新型車両を導入します。また、2010年3月期中に武蔵小杉新駅が開業します。

▶2010年12月には東北新幹線が新青森まで延伸しますが、そのための着実に準備を進めていきます。

▶なお2009年は、6～8月に横浜、10～12月に新潟においてデスティネーションキャンペーンが開催されます。こうしたキャンペーンを通じて、増収に取り組んでまいりたいと思います。

GV2020の進捗状況(生活サービス)



- 構想中の案件の実現性の検討
- 首都圏の駅のポテンシャルの再評価



新たな開発件名の実現

GV2020で公表している主な件名

- 巣鴨駅開発
- 東神奈川駅ビル
- ホテルメッツ駒込

- エキュート日暮里
- エキュート柏

- 新宿駅新南口開発ビル
- 千葉駅開発
- 横浜駅西口・東口開発
- 渋谷駅開発

その他の件名

- 五反田駅開発
- 土浦駅ビルリニューアル
- LUMINE MAN SHIBUYA
- 上尾駅開発
- 武蔵小金井ビル
- いわき駅ビル など

今後、さらなる追加件名の実現へ

2009.3期

2010.3期 開業

2018.3期

34

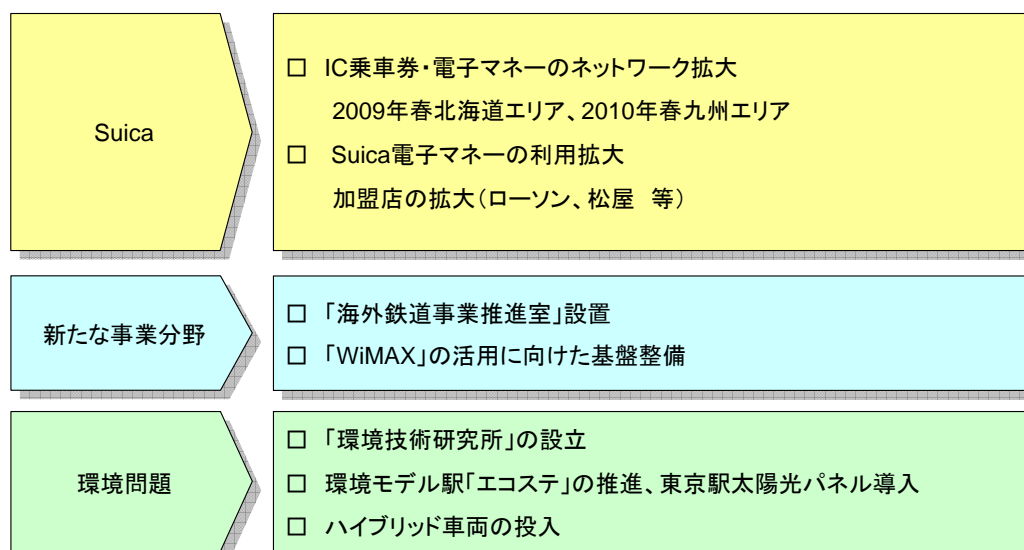
▶34ページは、生活サービス事業の分野についてです。

▶経営ビジョンでは10年間の後半に大規模開発が集中しております。しかし、その間については伸びないというわけではないことを説明します。

▶首都圏のポテンシャルをどう活用すべきかについて、社内で議論しております。開発可能なものについては、今後、順次取り組んでまいりたいと考えております。

▶大規模開発という言葉に対しては、中規模あるいは小規模の開発というイメージでございますが、着実に進めてまいりたいと思っております。

▶2010年3月期においては、既に巣鴨駅、東神奈川駅ビルについて説明しておりますが、これに加えて、土浦駅ビルのリニューアルや、渋谷にルミネの新しいショップの開業があります。また武蔵小金井では駅ビルが開業いたします。



▶35ページは、その他の分野です。

▶Suicaについては、他の交通事業者との鉄道(IC乗車券)、あるいはSuica電子マネー相互利用を引き続き続けてまいります。具体的には、2009年春から北海道エリアで、2010年春に九州エリアで相互利用が実施される予定です。この結果、全国の政令指定都市において、Suicaが利用可能となり、Suicaの利便性はさらに向上します。

▶Suica電子マネーについては、コンビニエンスストア、飲食店舗など幅広い分野での利用可能箇所の拡大を図ります。ビジョンに掲げた2010年度における1日の利用件数800万件を目指して、取り組みを強化していきます。

▶新たな事業分野への取り組みでは、海外事業あるいは次世代高速無線通信技術「WiMAX」の活用に向けた基盤整備を着実に推進していきます。また、環境問題の取り組みについて着実に取り組んでいきます。

▶なお、以下は参考資料となっております。44ページ以降に、債券投資家向けの追加資料をつけさせていただいております。財務指標の動向や長期債務の構成など、具体的な数値を載せておりますので、ご参照ください。

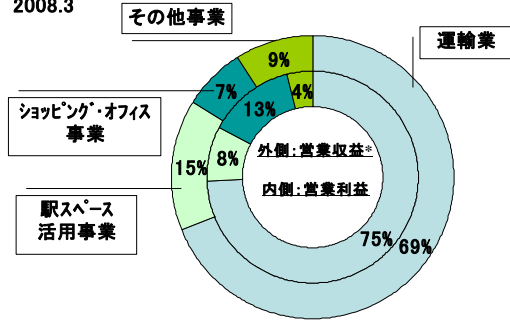
▶以上で説明を終了いたします。ありがとうございました。

IV 参考資料

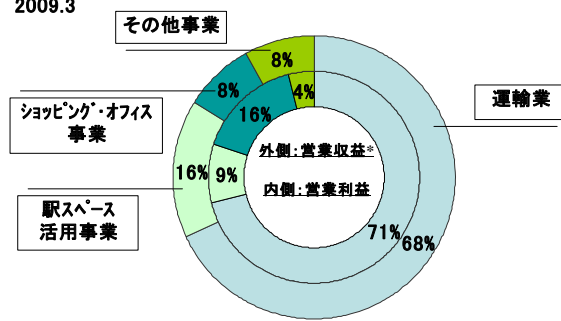
セグメント別構成



2008.3



2009.3



(単位: 億円)

	運輸	駅スペース活用	ショッピング・オフィス	その他	連結
営業収益*	18,577	4,040	2,053	2,364	27,035
営業利益	3,318	362	598	173	4,451

(単位: 億円)

	運輸	駅スペース活用	ショッピング・オフィス	その他	連結
営業収益*	18,319	4,150	2,226	2,274	26,969
営業利益	3,092	381	700	172	4,325

*外部顧客に対する売上高

「ecute」の展開



	大宮	品川	立川
開業日	2005年3月5日	2005年10月1日	2007年10月5日(I期) 2008年10月7日(II期)
売場面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,400㎡
主な業種	デリ、スイーツ、雑貨 飲食、サービス(73ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス(46ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨 カフェ、サービス、保育園 クリニック等(92ショップ)
2009.3 実績	・店舗売上 102億円 (対前年 102%)	・店舗売上 74億円 (対前年 102%)	・店舗売上 54億円 (対前年 173%)

ecute日暮里先行開業：書店(08.3.30)、ベーカリー・スイーツ(08.7.22)現在2ショップを展開。

ホテル事業の概要



● メトロポリタンホテルズ

ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、
秋田、山形、丸の内 【合計10ホテル、3,033室】

営業収益* 350 億円 (2009.3) 稼働率 79%

● ホテルメッツ

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、赤羽、福島、高円寺、立川

【合計19ホテル、2,059室】

営業収益* 62 億円 (2009.3) 稼働率 81%

- 長期滞在型ホテル (9ホテル、272室)
- ホテルドリームゲート舞浜 (80室)
- 弥生会館 (155室)
- ホテルニューグランド (251室)

*各ホテルの営業収益の単純合算、メッツは田端除く17ホテルの計

Suica



発行枚数:約2,794万枚(2009年3月末)

(電子マネー対応カード発行枚数:約2,536万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約251万人、モバイルSuica登録会員数:約148万人

【諸元】

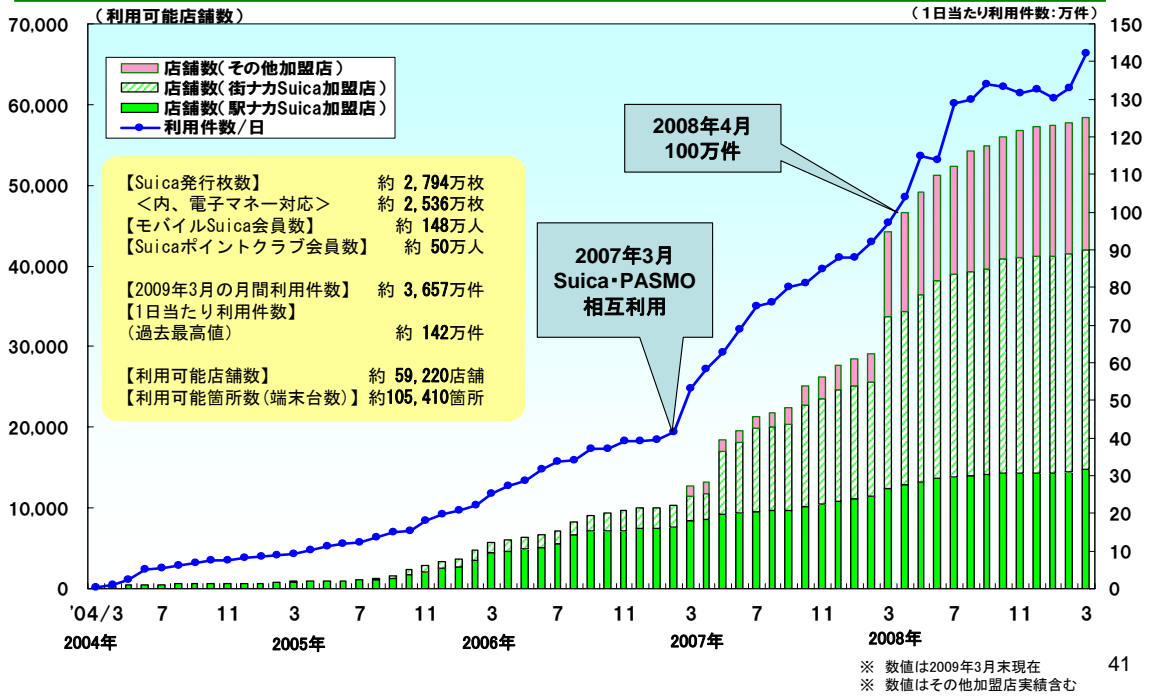
- ◇ 利用可能箇所数:当社管内 793駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道 等を含む)
JR西日本(ICOCAエリア) 428駅、JR東海(TOICAエリア)115駅、
JR北海道(Kitacaエリア)55駅
PASMOエリア(鉄道) 1,279駅、(バス)約14,000台
(2009年3月末現在)



【モバイルSuica】

- ◇ 電子マネー
 - ・ 一日あたりのご利用件数(過去最高値、Suica他 合計) :約142万件
 - ・ 2009年3月の月間利用件数(Suica他 合計) :約3,657万件
- ◇ Suica電子マネー利用可能店舗数 :約 59,220店舗
- ◇ クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行

Suica電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移



主要子会社の業績



(単位：億円)

		2008. 3	2009. 3	09. 3/08. 3	2010. 3計画	10. 3/09. 3
JR東日本 リールネット	営業収益	2,110	2,132	+21	2,166	+33
	営業利益	60	58	△1	54	△4
日本レストラン エンタプライズ	営業収益	649	646	△2	700	+53
	営業利益	23	23	+0	24	+0
ルミネ	営業収益	490	510	+19	516	+5
	営業利益	101	104	+3	90	△14
JR東日本 企画	営業収益	1,091	1,005	△86	1,006	+1
	営業利益	42	31	△10	27	△5

※ 単体での営業収益・営業利益

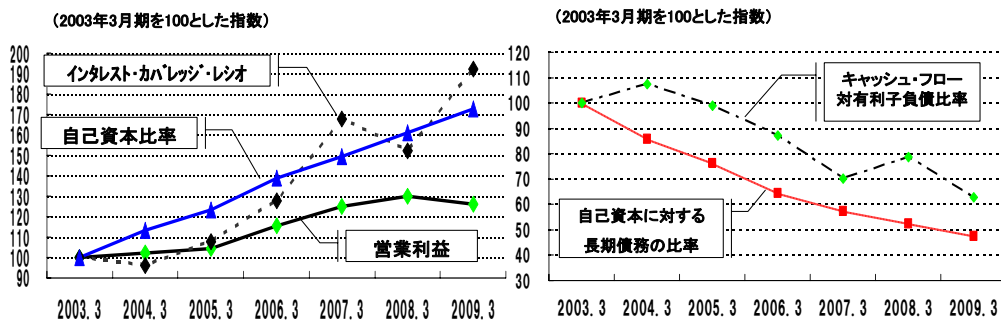
数値目標



(単位: 億円)

	2009.3期 実績	2010.3期 業績予想	2012.3期 目標	2018.3期 目標
営業収益	26,969	26,350	—	31,000
運輸業	18,319	17,780	—	19,300
駅スペース活用事業	4,150	4,160	—	5,400
ショッピング・オフィス事業	2,226	2,320	—	3,200
その他事業	2,274	2,090	—	3,100
営業利益	4,325	3,570	—	6,700
運輸業	3,092	2,390	—	4,800
駅スペース活用事業	381	380	—	500
ショッピング・オフィス事業	700	710	—	1,000
その他事業	172	100	—	400
経常利益	3,295	2,460	—	—
当期純利益	1,872	1,340	—	—

財務指標の動向



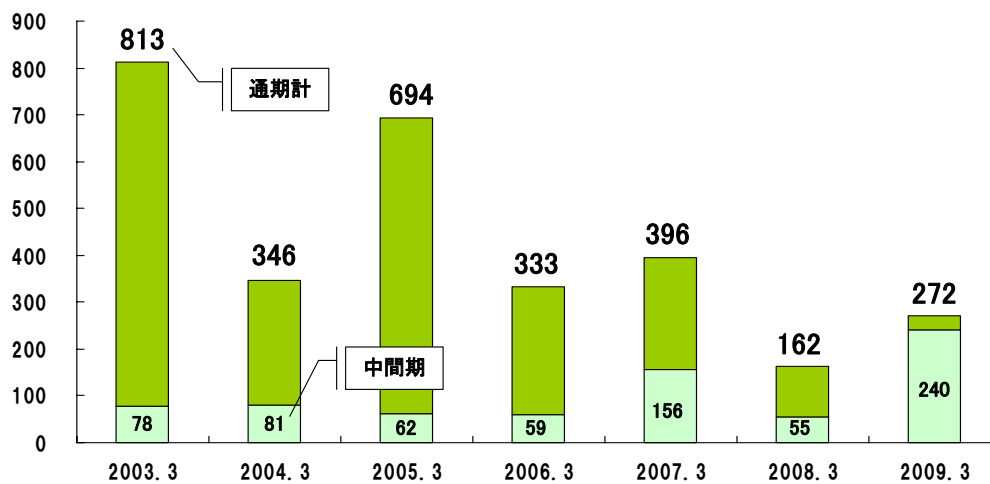
	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3
営業利益 (億円)	3,430	3,514	3,585	3,960	4,280	4,451	4,325
インテレスト・カバレッジ・レシオ	2.5	2.4	2.7	3.2	4.2	3.8	4.8
自己資本に対する 長期債務の比率(倍)	4.2	3.6	3.2	2.7	2.4	2.2	2.0
自己資本比率 (%)	14.3	16.2	17.6	19.9	21.4	23.0	24.7
キャッシュ・フロー対 有利子負債比率	9.4	10.1	9.3	8.2	6.6	7.4	5.9

注1) インテレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率＝有利子負債÷営業キャッシュ・フロー

固定資産の売却

(単位:億円) 固定資産売却額(連結)



注) 連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の売却による収入」

長期債務の構成

連結長期債務の内訳(2009年3月末)

	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	13,167	37.7%	5.30%	10.95年
長期借入金	7,524	21.6%	1.95%	4.54年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	14,194 (3,599) (10,595)	40.7%	2.15%	11.28年
	34,885	100.0	3.30%	9.69年

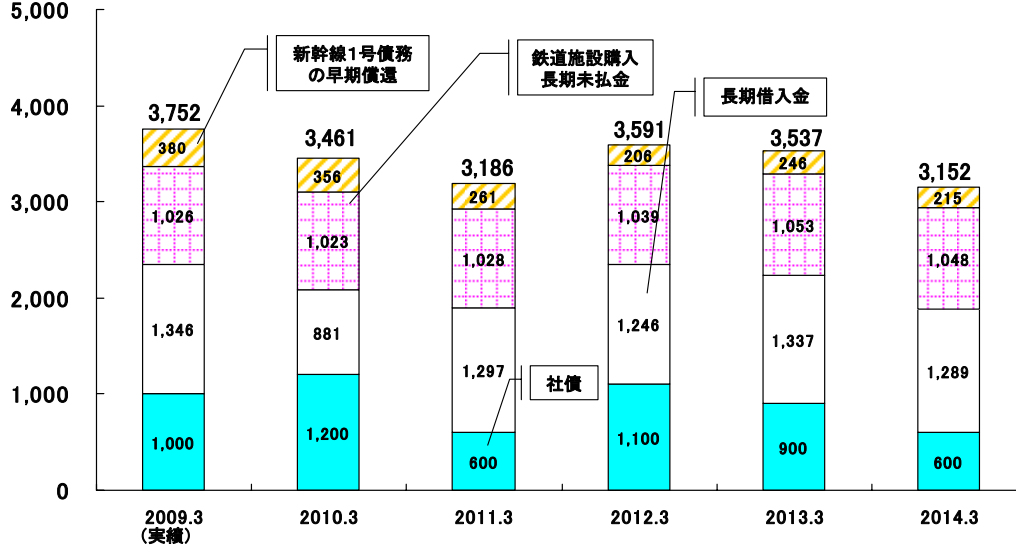
※ 鉄道施設購入長期未払金の内訳

債務の名称	買取時元本 (億円)	未払残高 (億円)	金利		支払方法	支払期間	支払先	支払先における用途
			変動/固定	利率				
1号債務*	21,018	6,279	変動	4.21%	元利均等	1991.10~2017.3	独立行政法人	・同機構が負担する債務の償還資金 ・在来線の整備 ・整備新幹線 等
2号債務*	6,385	3,153	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,502	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	12,934		5.37%				
秋田新幹線	279	146	変動	1.12%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	85	変動	2.89%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		13,167		5.30%				

(*)「新幹線鉄道に係る鉄道施設の譲渡等に関する法律施行令」第1条の、それぞれ第1号、2号、3号に規定されていることによる通称

債務の償還見込み

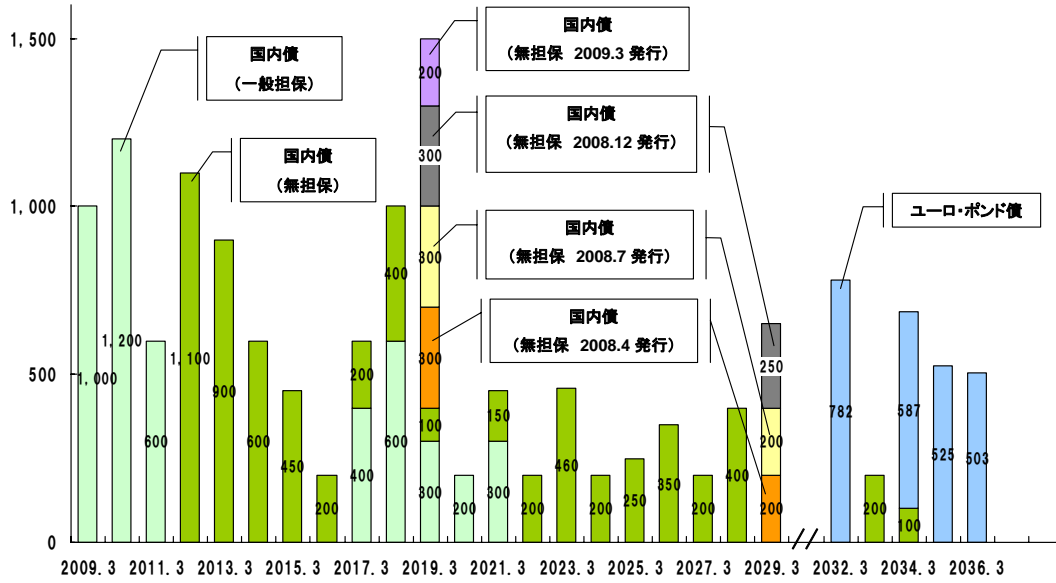
(単位: 億円) 債務償還額(連結)
5,000



- 注 1) 見込額は2009年3月末現在。
 注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。
 注 3) 社債に関する償還額は、額面金額を記載。

社債の償還見込み

(単位:億円) 社債償還額推移(単体)



注 1) 2009年3月末現在。
 注 2) 償還額は、額面金額を記載。

2008年度の社債発行実績

回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
52	10	300億円	1.620%	99.94円	1.626%	+26bp	2008.4.22	2018.4.20
53	20	200億円	2.350%	100.00円	2.350%	+22bp	2008.4.22	2028.4.21
54	10	300億円	1.745%	100.00円	1.745%	+20bp	2008.7.25	2018.7.25
55	20	200億円	2.357%	100.00円	2.357%	+17bp	2008.7.25	2028.7.25
56	10	300億円	1.700%	100.00円	1.700%	+30bp	2008.12.12	2018.12.20
57	20	250億円	2.376%	100.00円	2.376%	+29bp	2008.12.12	2028.12.12
58	10	200億円	1.580%	100.00円	1.580%	+29bp	2009.3.19	2019.3.20

(注) 利払日は原則として2月および8月の25日

長期債務格付け



Moody's	S&P	R&I
Aa1	AA-	AA+
<ul style="list-style-type: none"> 不動産賃貸事業や小売事業は各々の分野で高い競争力があり、非常に安定した利益とキャッシュフローをもたらしている。 運輸事業においても、固定費全般を削減することにより営業利益を増加させてきた。 安定的な運輸事業からのキャッシュフローと非運輸事業からの分散化された質の高いキャッシュフローによって、債務履行能力を強化していく。 同社の財務方針は引き続き堅実であり、債務削減を続けていく。 格付けの見通しは「安定的」である。 <p>(2008年9月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 主力の鉄道事業において着実なキャッシュフローの創出が見込まれる。 不動産や流通事業においても、駅施設などを有効活用することにより、立地条件や投資負担面での優位性を持つことから、高い競争力を維持できる可能性が高い。 キャッシュフロー創出力の安定性向上と保守的な財務方針により、今後も着実な財務改善が期待できる。 格付けのアウトルックを「安定的」から「ポジティブ」に変更した。 <p>(2007年4月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在来線はもとより、新幹線の事業基盤も強く、運輸業のキャッシュフロー創出力は揺るがない。 非運輸事業が着実に利益を伸ばしており、業績が大きく落ち込む可能性は低い。 今後も強い利益・キャッシュフロー創出力を維持していく。 減価償却費を大きく上回る投資が続く見通したが、強いキャッシュフロー創出力を考えると、一定程度の有利子負債削減を続けていくことは十分可能である。 格付けの方向性は「安定的」である。 <p>(2009年1月)</p>
<ul style="list-style-type: none"> 1993年6月 Aa2 2008年9月 Aa1 	<ul style="list-style-type: none"> 1993年6月 AA 1998年3月 AA- ⇒鉄道事業の収益性低下による財務内容の脆弱化 ⇒国鉄清算事業団債務の追加負担要請による政治リスクの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> 1991年12月 AAA (JBRI) 2002年7月 AA+ ⇒「長寿化」を伴う高齢者の増加が鉄道経営をより難しくさせる

当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」→「決算説明会」

<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。
