

# 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～」

2013年3月期 第2四半期決算



2012年10月31日



東日本旅客鉄道株式会社

# 目次



## I 「グループ経営構想V ～限りなき前進～」

新たなグループ経営構想の策定	4
グループ経営構想V	5
「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」	6
2015年3月期 数値目標	7
2015年3月期 セグメント別目標	8
キャッシュの用途についての基本的考え方	9

## II 2013年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想

単体決算 2013年3月期 第2四半期実績	11
鉄道運輸収入 主な増減要素(第2四半期累計)	12
鉄道運輸収入 通期計画	13
単体営業費用 2013年3月期 第2四半期実績	14
単体決算 2013年3月期計画	15
連結決算 2013年3月期 第2四半期実績	16
運輸業 実績と計画	17
駅スペース活用事業 実績と計画	18
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	19
その他 実績と計画	20

営業外損益・特別損益の概要(連結)	21
連結決算 2013年3月期計画	22
キャッシュ・フローの概要(連結)	23
設備投資	24
有利子負債の推移(連結)	25

## III 参考資料

- ・ 2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・ 津波被害などを受けた沿岸線区の状況
- ・ 東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係
- ・ Suica
- ・ 「ecute」の展開
- ・ ホテル事業の概要
- ・ 主要子会社の実績と計画
- ・ 今後の計画
- ・ 2012年3月期 新幹線・在来線別収支
- ・ 債券投資家向け追加資料

ファイブ  
I 「グループ経営構想 V ～限りなき前進～」

---

# 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～

**Ever Onward** 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～

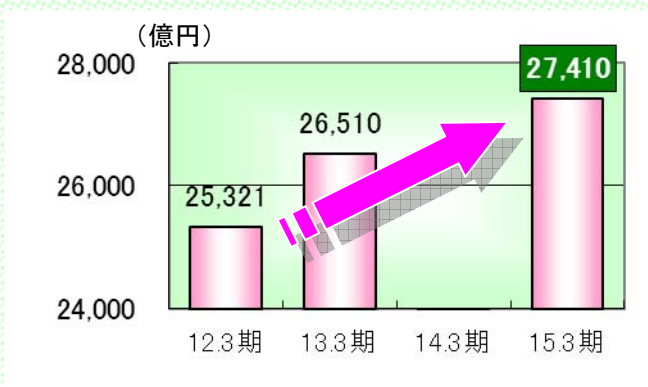
2. 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

3. 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

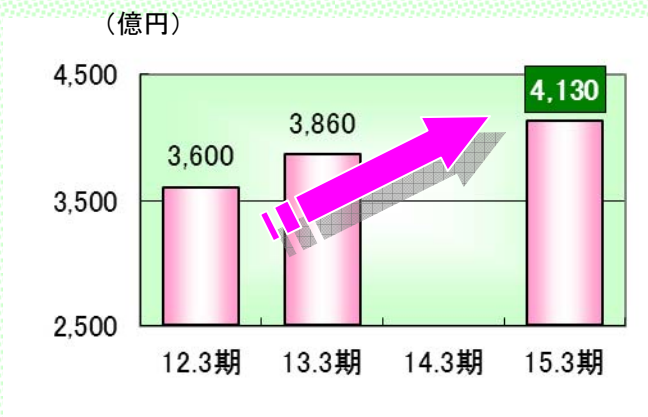
# 2015年3月期 数値目標



**連結営業収益 27,410億円**

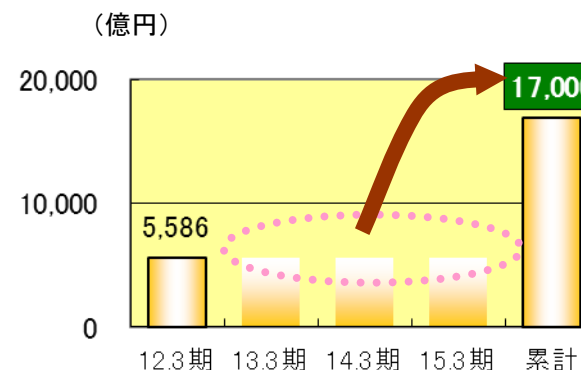


**連結営業利益 4,130億円**



**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]

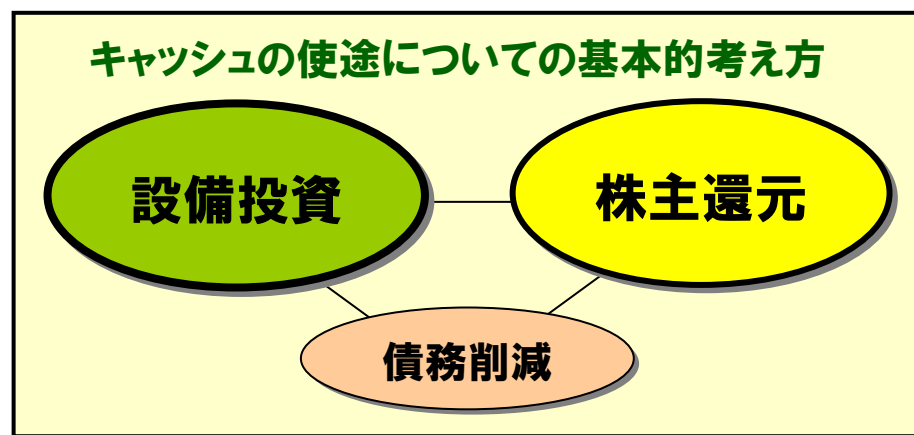
■ 主な前提条件(2014年3月期から2015年3月期の2か年)

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

## II 2013年3月期 第2四半期決算及び 通期業績予想

---

# 単体決算 2013年3月期 第2四半期実績



(単位:億円)	2011.9	2012.9		12.9/11.9	
	実績	実績	[4月計画]	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>8,841</b>	<b>9,600</b>	[9,440]	<b>+759</b>	108.6
運輸収入	7,783	8,487		+703	109.0
その他の収入	1,057	1,113		+55	105.3
<b>営業費用</b>	<b>7,164</b>	<b>7,383</b>		<b>+219</b>	103.1
人件費	2,329	2,406		+77	103.3
物件費	2,610	2,793		+183	107.0
動力費	250	311		+61	124.4
修繕費	849	969		+120	114.2
その他	1,510	1,512		+1	100.1
機構借損料等	411	412		+1	100.3
租税公課	433	437		+4	101.0
減価償却費	1,380	1,333		△47	96.6
<b>営業利益</b>	<b>1,676</b>	<b>2,216</b>	[1,870]	<b>+540</b>	132.2
<b>経常利益</b>	<b>1,211</b>	<b>1,800</b>	[1,440]	<b>+589</b>	148.7
<b>四半期純利益</b>	<b>580</b>	<b>1,056</b>	[730]	<b>+476</b>	182.0

# 鉄道運輸収入 主な増減要素(第2四半期累計)



(単位:億円)	要素	対前年増減額
新幹線 (+421)	新幹線高速化など	+5
	イールド管理システム	+20
	復興などに伴うご利用	+35
	ご旅行好調(いわてDC、お盆、大人の休日倶楽部など)	+100
	基礎	
	東日本大震災の反動増	+250
在来線 (+241)	首都圏お出かけ活発化	+5
	東日本大震災の反動増	+260
	基礎	△20
定期外収入		+663
定期収入(東日本大震災の反動増など)		+40
鉄道運輸収入		+703

# 鉄道運輸収入 通期計画



## ■ 通期計画と基礎トレンド

(対前年、%)	上期		下期	合計	基礎トレンド (下期)
	4月計画	実績	10月計画	10月計画	
<b>鉄道運輸収入</b>	107.3%	109.0%	99.9%	104.4%	100.1%
<b>定期</b>	100.7%	101.7%	100.0%	100.8%	100.0%
<b>定期外</b>	110.4%	112.4%	99.9%	105.9%	100.1%
<b>在来線関東圏</b>	107.2%	106.7%	98.9%	102.7%	99.3%
<b>新幹線</b>	115.5%	121.6%	102.5%	111.5%	101.9%

# 単体営業費用 2013年3月期 第2四半期実績



(単位:億円)	2011.9 実績	2012.9 実績	12.9/11.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	7,164	7,383	+219	103.1	
人件費	2,329	2,406	+77	103.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい人事・賃金制度: +47</li> <li>・前年賞与引当金戻入: +16</li> <li>・社会保険料: +9</li> </ul>
物件費	2,610	2,793	+183	107.0	
動力費	250	311	+61	124.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>・大震災の反動増</li> <li>・定期点検</li> <li>・火力発電の燃料費増</li> <li>・電力料金値上げ</li> </ul>
修繕費	849	969	+120	114.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般修繕費: +94</li> <li>・車両修繕費: +26</li> </ul>
その他	1,510	1,512	+1	100.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収入対応経費: +22</li> <li>・広告宣伝費: +9</li> <li>・情報処理費: △20</li> <li>・水道光熱費: +13</li> <li>・借料(代行バス等): △21</li> </ul>
機構借損料等	411	412	+1	100.3	
租税公課	433	437	+4	101.0	
減価償却費	1,380	1,333	△47	96.6	・5年均等償却の終了(2007年度税制改正): △45

# 単体決算 2013年3月期計画



(単位:億円)	2012.3	2013.3	2013.3	対2012.3実績		対4月計画
	実績	4月計画	10月計画	増減	(%)	増減
<b>営業収益</b>	<b>18,174</b>	<b>18,780</b>	<b>18,930</b>	<b>+755</b>	<b>104.2</b>	<b>+150</b>
運輸収入	15,953	16,520	16,650	+696	104.4	+130
その他の収入	2,221	2,260	2,280	+58	102.6	+20
<b>営業費用</b>	<b>15,244</b>	<b>15,650</b>	<b>15,720</b>	<b>+475</b>	<b>103.1</b>	<b>+70</b>
人件費	4,679	4,750	4,750	+70	101.5	-
物件費	6,052	6,350	6,450	+397	106.6	+100
動力費	606	650	670	+63	110.5	+20
修繕費	2,093	2,300	2,350	+256	112.2	+50
その他	3,352	3,400	3,430	+77	102.3	+30
機構借損料等	834	830	830	△4	99.5	-
租税公課	822	870	850	+27	103.4	△20
減価償却費	2,856	2,850	2,840	△16	99.4	△10
<b>営業利益</b>	<b>2,929</b>	<b>3,130</b>	<b>3,210</b>	<b>+280</b>	<b>109.6</b>	<b>+80</b>
<b>経常利益</b>	<b>2,077</b>	<b>2,310</b>	<b>2,410</b>	<b>+332</b>	<b>116.0</b>	<b>+100</b>
<b>当期純利益</b>	<b>771</b>	<b>1,350</b>	<b>1,420</b>	<b>+648</b>	<b>184.1</b>	<b>+70</b>

# 連結決算 2013年3月期 第2四半期実績



(単位:億円)	2011.9	2012.9		12.9/11.9	
	実績	実績	[4月計画]	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>12,236</b>	<b>13,215</b>	[13,080]	<b>+979</b>	<b>108.0</b>
運輸業	8,299	9,038		+739	108.9
駅スペース活用事業	1,928	2,023		+94	104.9
ショッピング・オフィス事業	1,109	1,147		+38	103.4
その他	898	1,005		+107	111.9
<b>営業利益</b>	<b>1,974</b>	<b>2,542</b>	[2,140]	<b>+567</b>	<b>128.7</b>
運輸業	1,394	1,933		+539	138.7
駅スペース活用事業	162	196		+33	120.7
ショッピング・オフィス事業	343	341		△1	99.4
その他	62	61		△1	97.6
調整額	11	9		△1	83.6
<b>経常利益</b>	<b>1,480</b>	<b>2,116</b>	[1,680]	<b>+635</b>	<b>142.9</b>
<b>四半期純利益</b>	<b>713</b>	<b>1,218</b>	[810]	<b>+505</b>	<b>170.8</b>



# 運輸業 実績と計画

	2011.9	2012.9	12.9/11.9	2012.3	2013.3計画 [4月計画]	13.3/12.3
営業収益	8,299	9,038	+739 108.9%	17,057	17,780 [17,640]	+722 104.2%
営業利益	1,394	1,933	+539 138.7%	2,366	2,630 [2,550]	+263 111.1%

## 2013年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+732	震災反動
東京モノレール	+3	震災反動

## 2013年3月期 トピックス

- ・いわてデスティネーションキャンペーン(4月1日～6月30日)
- ・東京駅丸の内駅舎 (2012年10月 グランドオープン)
- ・新幹線E5系(東北新幹線) 時速320km運転開始
- ・新幹線E6系(秋田新幹線) 2013年春から運転予定



東京駅丸の内駅舎保存・復原

(注)営業収益:外部顧客への売上高  
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

# 駅スペース活用事業 実績と計画

	2011.9	2012.9	12.9/11.9	2012.3	2013.3計画 [4月計画]	13.3/12.3
営業収益	1,928	2,023	+94 104.9%	3,961	4,060 [4,060]	+98 102.5%
営業利益	162	196	+33 120.7%	339	350 [350]	+10 103.0%

## 2013年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本リテールネット(Jリテール)	+38	震災反動・品川サウス全面開業(2011.5)
鉄道会館	+20	グランスタ、グランスタダイニング増収
JR東日本ウォータービジネス	+11	節電反動
JR東日本都市開発	+11	エキュート赤羽全面開業(2011.9)

## 2013年3月期 トピックス

- ・エキュート赤羽 (2011.9.23全面開業)
- ・東京駅 CentralStreet(セントラルストリート)  
(2012.10開業)

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計
物販・飲食	124.0	108.0	101.4	100.9	103.0	100.1	105.2
Jリテール(既存店)	125.2	109.1	102.0	102.1	102.8	99.7	106.1
NRE(既存店) <sup>(*)</sup>	141.3	115.9	106.8	100.6	102.2	99.5	109.2

(\*) NREはホテル事業を除く

(注)営業収益:外部顧客への売上高  
営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

# ショッピング・オフィス事業 実績と計画

	2011.9	2012.9	12.9/11.9	2012.3	2013.3計画 [4月計画]	13.3/12.3
営業収益	1,109	1,147	+38 103.4%	2,296	2,380 [2,380]	+83 103.6%
営業利益	343	341	△1 99.4%	665	670 [670]	+4 100.7%

## 2013年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	+21	ルミネ有楽町店開業(2011.10)
アトレ	+6	亀戸店、松戸店、川崎店リニューアル
JR東京西駅ビル開発	△7	八王子駅ビルリニューアル閉店

## 2013年3月期 トピックス

- ・ルミネ有楽町店 (2011.10.28開業)
- ・グラントウキョウノースタワーII期 (2012.8 竣工)
- ・セレオ八王子北館 (2012.10リニューアルオープン)
- ・シアル鶴見 (2012.11 開業予定)
- ・JR南新宿ビル (2012.6 竣工) (\*)
- ・JR神田万世橋ビル (2013.1 竣工予定) (\*)

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

(\*) 主にオフィス

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計
駅ビル	104.2	101.8	94.5	100.3	99.7	100.6	100.2
ルミネ(既存店)	100.6	102.5	89.9	109.5	101.0	98.1	100.3
アトレ(既存店)	103.9	103.2	98.2	104.7	104.1	102.5	102.7

(注)営業収益:外部顧客への売上高

営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

# その他 実績と計画

	2011.9	2012.9	12.9/11.9	2012.3	2013.3計画 [4月計画]	13.3/12.3
営業収益	898	1,005	+107 111.9%	2,005	2,290 [2,290]	+284 114.2%
営業利益	62	61	△1 97.6%	219	220 [220]	+0 100.0%

## 2013年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因

総合車両製作所	+44	新規連結
JR東日本企画	+30	震災反動
日本ホテル	+13	震災反動
仙台ターミナルビル	+9	震災反動

## 2013年3月期 トピックス

- ・日本コンサルタンツ(JIC)
- ・総合車両製作所(J-TREC)
- ・東京ステーションホテル (2012.10.3開業)

## ホテル事業 実績(2013年3月期第2四半期)

営業収益 213億円 (113.6%)  
(セグメント間売上高を含む)  
営業利益 9億円 (262.0%)

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期計
ホテル	155.3	116.2	114.2	102.8	102.8	105.1	114.5

(注)営業収益:外部顧客への売上高  
営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

# 営業外損益・特別損益の概要(連結)



(単位:億円)	2011.9	2012.9	増減
営業利益	1,974	2,542	+567
営業外収益	58	78	+20
受取利息	0	0	+0
受取配当金	17	14	△2
持分法による投資利益	4	33	+28
その他	35	29	△6
営業外費用	552	504	△47
支払利息	511	484	△27
その他	41	20	△20
経常利益	1,480	2,116	+635
特別利益	173	125	△48
工事負担金等受入額	167	116	△50
その他	6	8	+2
特別損失	435	257	△177
工事負担金等圧縮額	166	115	△51
災害損失引当金繰入額	122	-	△122
投資有価証券評価損	19	101	+82
その他	126	40	△85
税金等調整前四半期純利益	1,219	1,983	+764

負ののれん発生益など

支払利息: 324(△29)  
社債利息: 159(+1)

# 連結決算 2013年3月期計画



(単位:億円)	2012.3	2013.3	2013.3	対2012.3実績		対4月計画
	実績	4月計画	10月計画	増減	(%)	増減
<b>営業収益</b>	25,321	26,370	26,510	+1,188	104.7	+140
運輸業	17,057	17,640	17,780	+722	104.2	+140
駅スペース活用事業	3,961	4,060	4,060	+98	102.5	-
ショッピング・オフィス事業	2,296	2,380	2,380	+83	103.6	-
その他	2,005	2,290	2,290	+284	114.2	-
<b>営業利益</b>	3,600	3,780	3,860	+259	107.2	+80
運輸業	2,366	2,550	2,630	+263	111.1	+80
駅スペース活用事業	339	350	350	+10	103.0	-
ショッピング・オフィス事業	665	670	670	+4	100.7	-
その他	219	220	220	+0	100.0	-
調整額	9	△10	△10	△19	-	-
<b>経常利益</b>	2,721	2,920	3,060	+338	112.4	+140
<b>当期純利益</b>	1,087	1,630	1,740	+652	160.0	+110

# キャッシュ・フローの概要(連結)

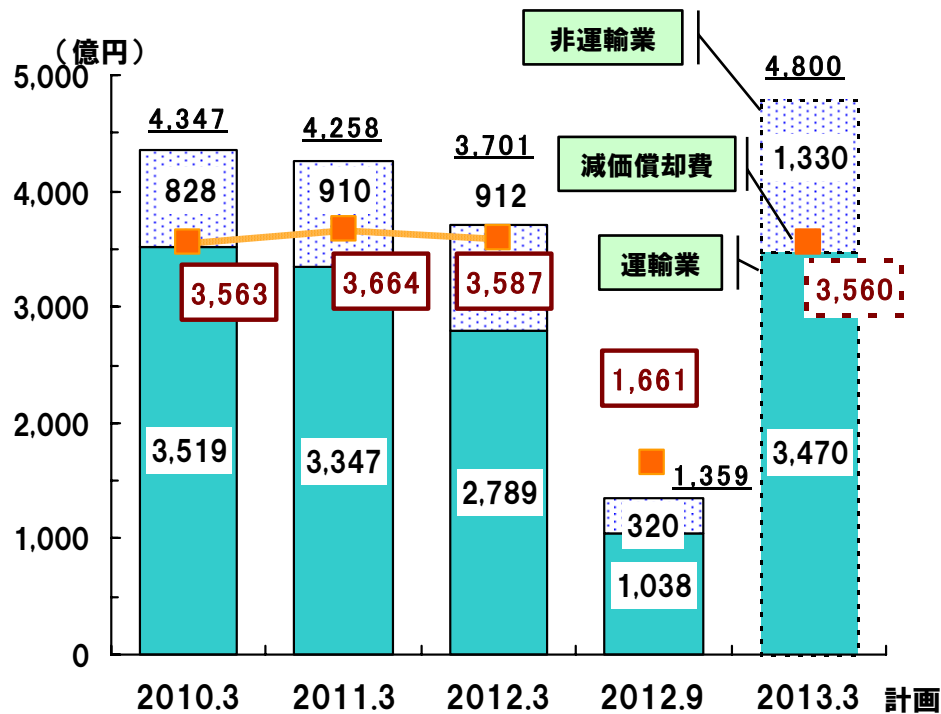


(単位:億円)	2011.9	2012.9	増減
			税金等調整前四半期純利益の増加 +764 災害損失の支払額の減少 +26 法人税等の支払額の増加 Δ569
営業活動によるキャッシュ・フロー (I)	2,308	2,606	+298
			有形及び無形固定資産の取得による支出の増加 Δ56
投資活動によるキャッシュ・フロー (II)	Δ1,925	Δ2,041	Δ115
フリー・キャッシュ・フロー (I)+(II)	382	564	+182
			コマーシャル・ペーパー(前年返済支出) +610
財務活動によるキャッシュ・フロー (III)	Δ701	Δ94	+607
現金及び現金同等物の増減額 (I)+(II)+(III)	Δ318	470	+789
現金及び現金同等物の期首残高	1,319	1,675	+355
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,001	2,147	+1,146

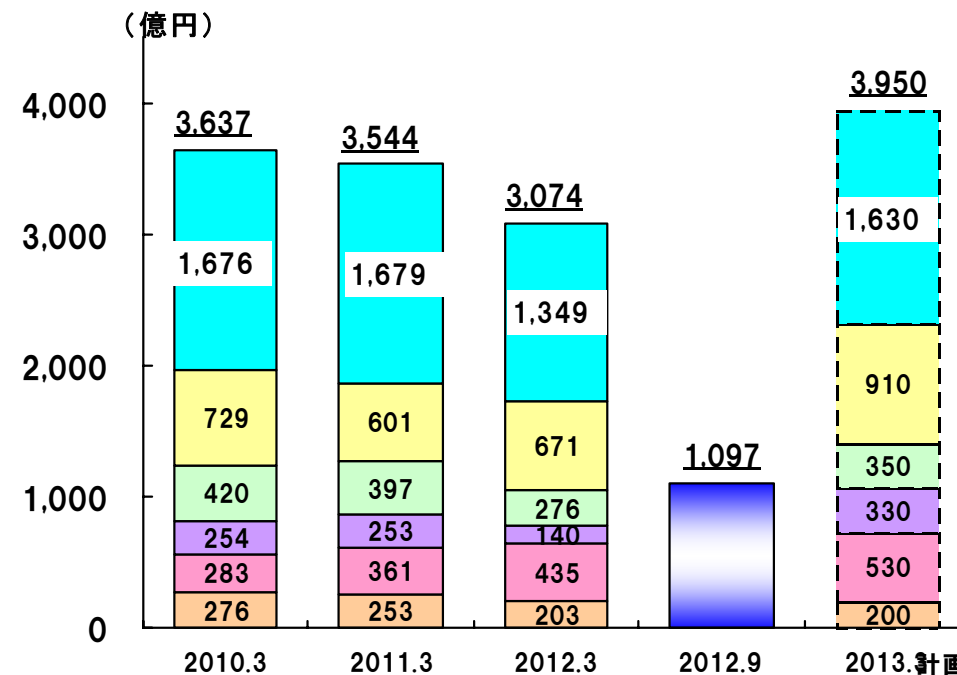
# 設備投資



## ■連結



## ■単体



- 安全対策・安定輸送
- 輸送改善施策・収入確保
- システムチェンジ
- 駅サービス改善
- 生活サービス
- その他

(単位:億円)	2012年3月期 実績		
	運輸	非運輸	合計
成長投資	451	850	1,301
維持更新(*)	2,338	62	2,400
合計	2,789	912	3,701

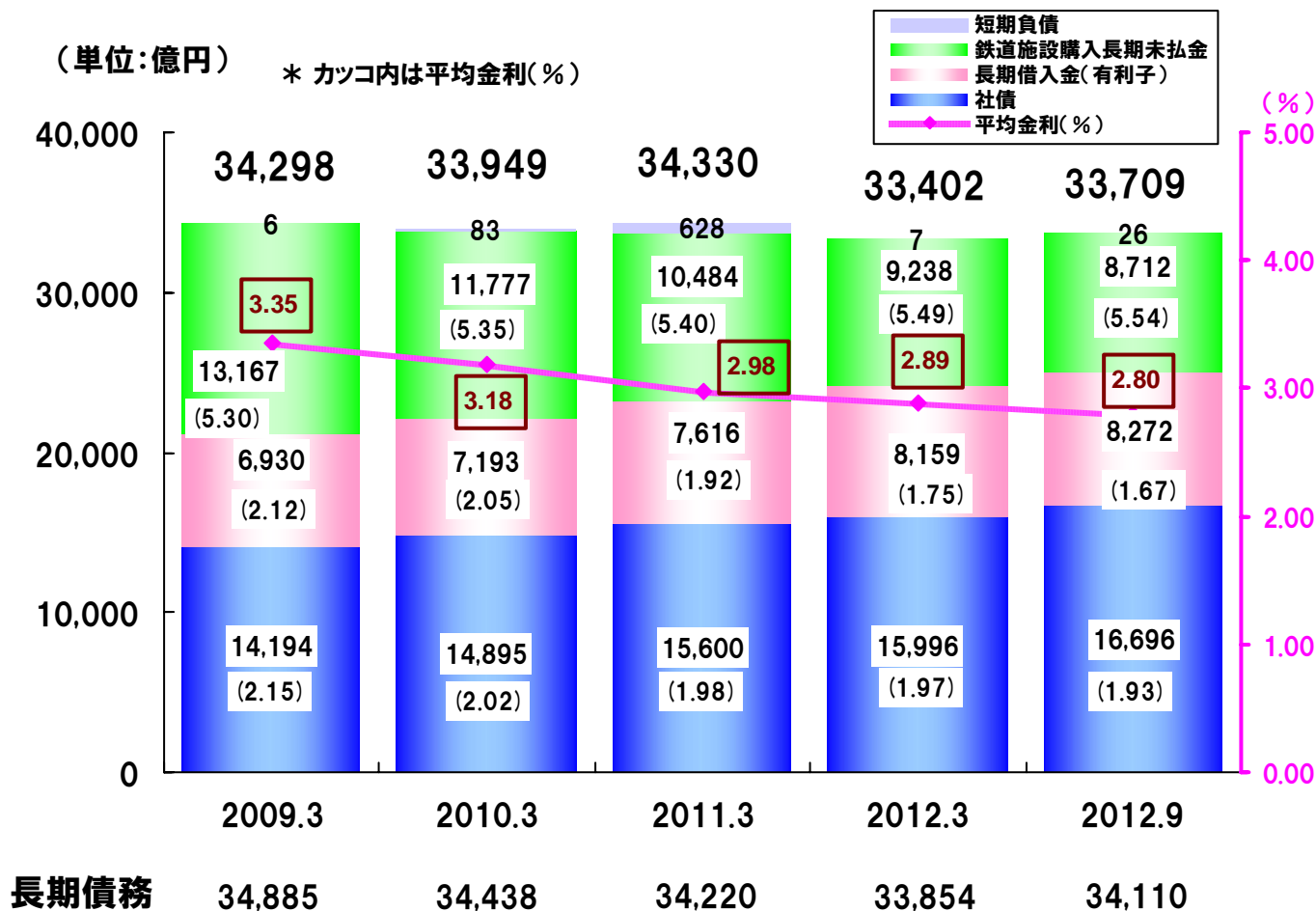
2013年3月期 計画		
運輸	非運輸	合計
530	1,230	1,760
2,940	100	3,040
3,470	1,330	4,800

(\*) 維持更新＝事業の継続的運営に必要な投資



# 有利子負債の推移(連結)

## 有利子負債の推移(連結)



### [参考]有利子負債と長期債務

	長期債務	有利子負債
短期負債	—	○
鉄道施設購入長期未払金	○	○
長期借入金(有利子)	○	○
長期借入金(無利子)	○	—
社債	○	○

## III 参考資料

---

# 2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2012.3 実績	2013.3 10月計画	増減	(%)	2012.3 実績	2013.3 10月計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,647	1,676	+28	101.7	224	227	+3	101.7	
	定期外	16,776	18,288	+1,511	109.0	4,172	4,650	+477	111.5	
	計	18,424	19,965	+1,540	108.4	4,396	4,878	+481	111.0	
在来線	関東圏	定期	68,381	68,615	+233	100.3	4,417	4,450	+32	100.7
		定期外	32,586	33,411	+825	102.5	6,452	6,626	+174	102.7
		計	100,967	102,026	+1,059	101.0	10,869	11,077	+207	101.9
	その他	定期	3,113	3,161	+47	101.5	184	188	+4	102.2
		定期外	2,558	2,561	+3	100.1	502	505	+3	100.7
		計	5,672	5,722	+50	100.9	686	693	+7	101.1
	在来線 合計	定期	71,495	71,776	+280	100.4	4,601	4,638	+36	100.8
		定期外	35,144	35,973	+828	102.4	6,954	7,132	+178	102.6
		計	106,639	107,749	+1,109	101.0	11,556	11,771	+214	101.9
合計	定期	73,143	73,452	+309	100.4	4,825	4,866	+40	100.8	
	定期外	51,921	54,261	+2,340	104.5	11,127	11,782	+655	105.9	
	計	125,064	127,714	+2,650	102.1	15,952	16,649	+696	104.4	

# 津波被害などを受けた沿岸線区の状況



(\* 2012年10月31日現在)

■ 現在の運転見合わせ区間 6線区 257.2km

福島第一原子力発電所  
周辺エリア

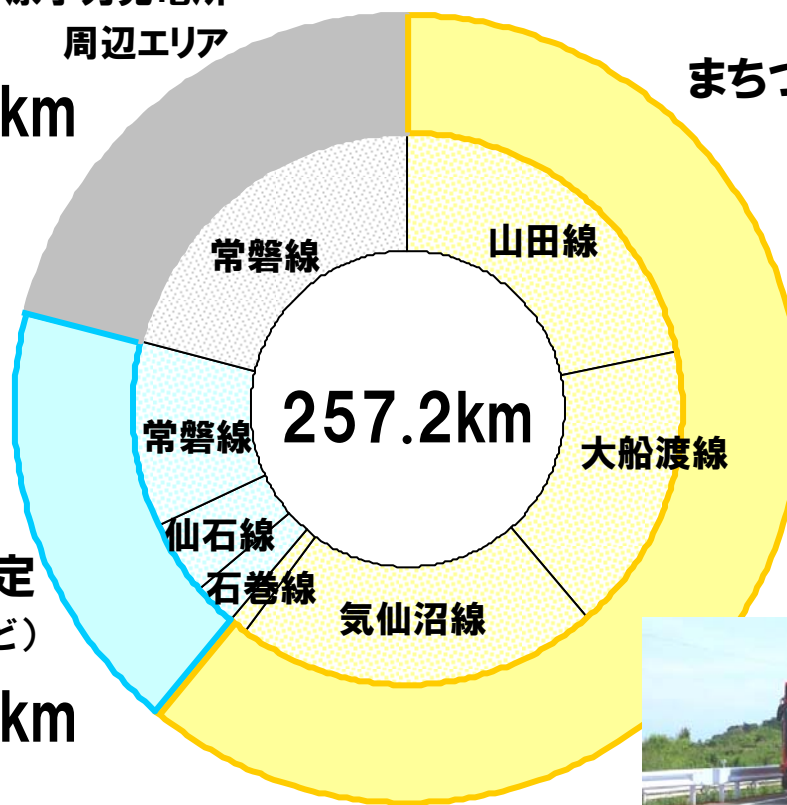
54.5km

まちづくりとあわせて議論

156.9km

復旧予定  
(一部ルート移転など)

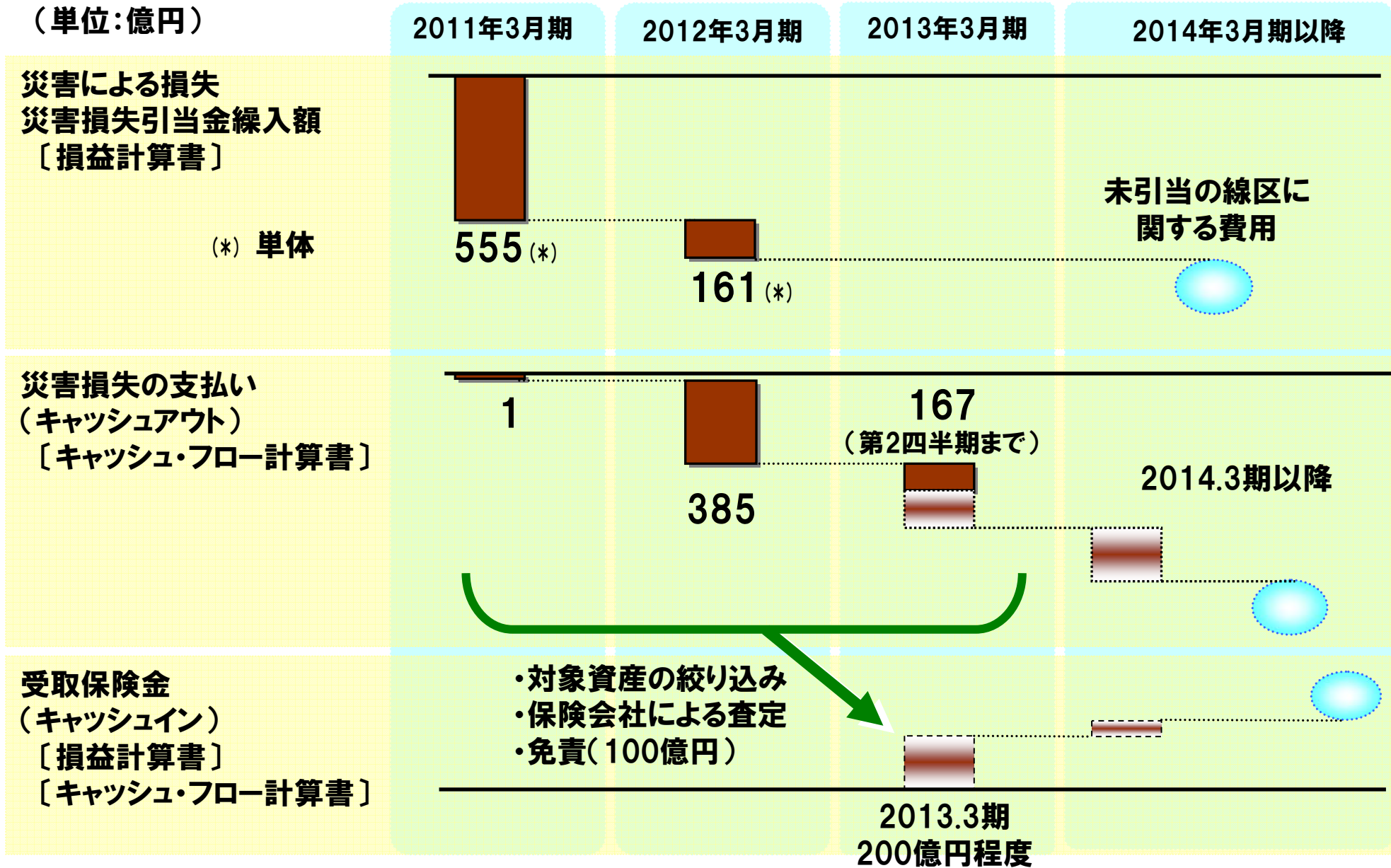
45.8km



# 東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係



(単位:億円)



## **発行枚数:約4,074万枚(2012年9月末)**

(電子マネー対応Suica発行枚数:約3,846万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約363万人、モバイルSuica登録会員数:約297万人

### **【諸元】**

#### ◇ 鉄道利用可能箇所数

当社管内 811駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む)、  
JR西日本(ICOCAエリア) 430駅、JR東海(TOICAエリア)148駅、JR北海道(Kitacaエリア)55駅、  
JR九州(SUGOCAエリア)148駅、PASMOエリア(鉄道) 1,291駅、  
西鉄(nimocaエリア)・福岡市交通局(はやかけんエリア)107駅

#### ◇ バス利用可能台数

PASMOエリア(バス)約14,700台、西鉄(nimocaエリア)約3,500台  
※いずれも2012年3月31日現在



モバイルSuica

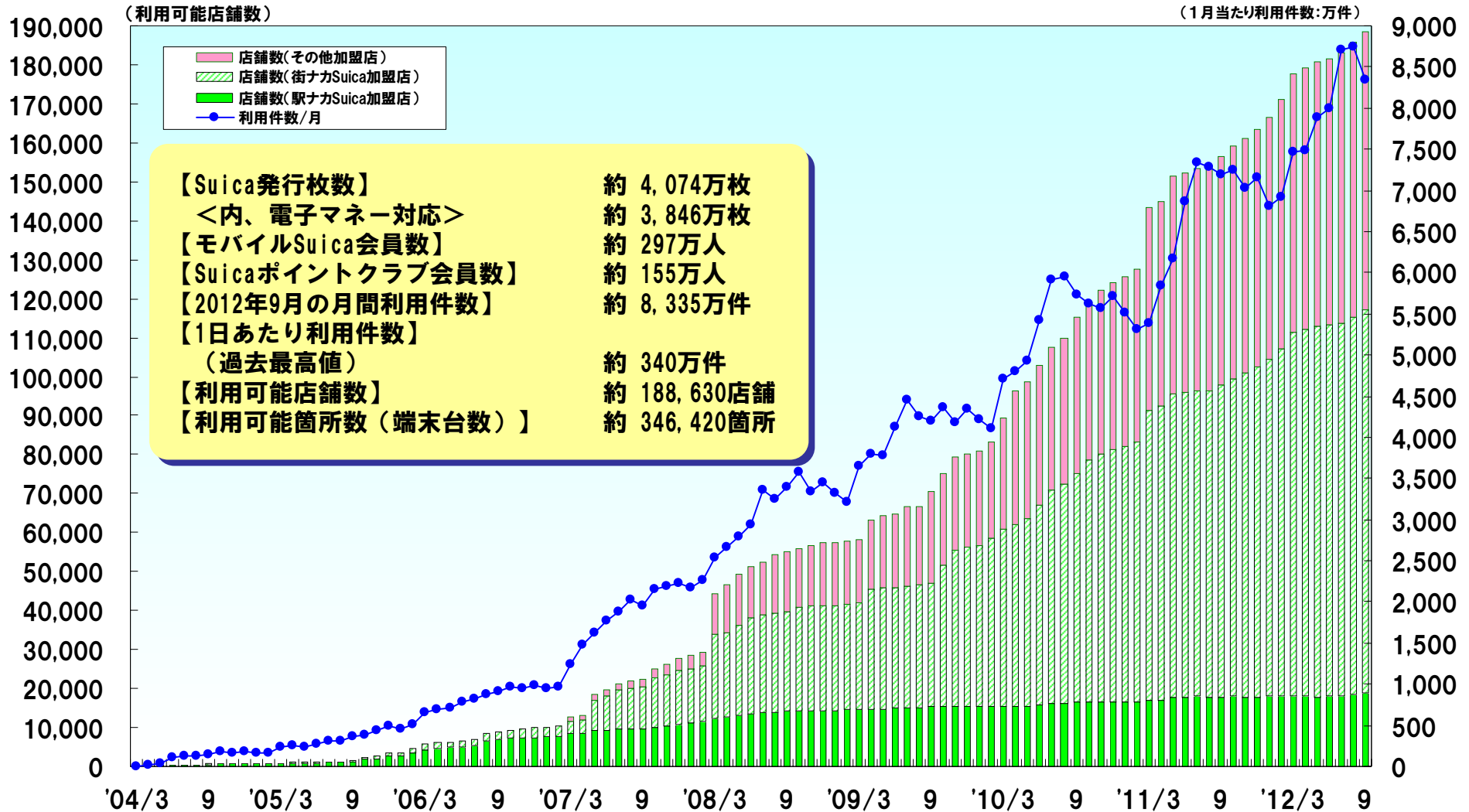
#### ◇ クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行

# Suica



## ■ Suica電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移

※ 数値は2012年9月末現在  
 ※ 数値はその他加盟店実績含む



# 「ecute」の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	東京	上野	品川 サウス	赤羽
開業	2005.3	2005.10	2007.10 <sup>(1期)</sup> 2008.10 <sup>(2期)</sup>	2008.3 2009.6 <sup>(増床)</sup>	2010.3	2010.12 <sup>(1期)</sup> 2011.3 <sup>(2期)</sup>	2010.12 <sup>(1期)</sup> 2011.2 <sup>(2期)</sup> 2011.4 <sup>(3期)</sup> 2011.5 <sup>(4期)</sup>	2011.3 <sup>(1期)</sup> 2011.7 <sup>(2期)</sup> 2011.8 <sup>(3期)</sup> 2011.9 <sup>(4期)</sup>
売場 面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,300㎡	約380㎡	約1,300㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約2,000㎡
店舗数	78	52	93	18	31	78	39	55
店舗売上 2012.9 (対前年%)	49億円 (102.5%)	30億円 (102.7%)	29億円 (102.7%)	9億円 (103.1%)	19億円 (114.7%)	55億円 (111.5%)	50億円 (107.3%)	25億円



# ホテル事業の概要



## ■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,035室)

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

営業収益\* 163億円(2012.9) 稼働率 85.4%

## ■ ホテルメッツ(22ホテル、2,483室)

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、駒込、横浜鶴見(鶴見)、ホテル アール・メッツ宇都宮

営業収益\* 37億円(2012.9) 稼働率 80.5%

## ■ ファミリーオ、フォルクローロ(8ホテル、249室)

## ■ ホテルドリームゲート舞浜(80室)

## ■ シーサイドホテル 芝弥生(155室)

## ■ ホテルニューグランド(249室)

(2012年9月30日現在)

\* 各ホテルの営業収益の単純合算

# 主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2011.9	2012.9	12.9/11.9	2012.3	2013.3 計画	13.3/12.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,003	1,042	103.8%	2,057	2,074	100.9%
	営業利益	29	38	128.4%	60	59	99.1%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	287	312	108.7%	613	631	103.0%
	営業利益	△3	5	-	2	2	86.0%
ルミネ	営業収益	276	298	107.7%	597	643	107.6%
	営業利益	50	45	88.5%	98	100	101.2%
JR東日本企画	営業収益	383	435	113.7%	918	935	101.8%
	営業利益	0	5	661.7%	18	21	114.7%

\*単体での営業収益・営業利益

# 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

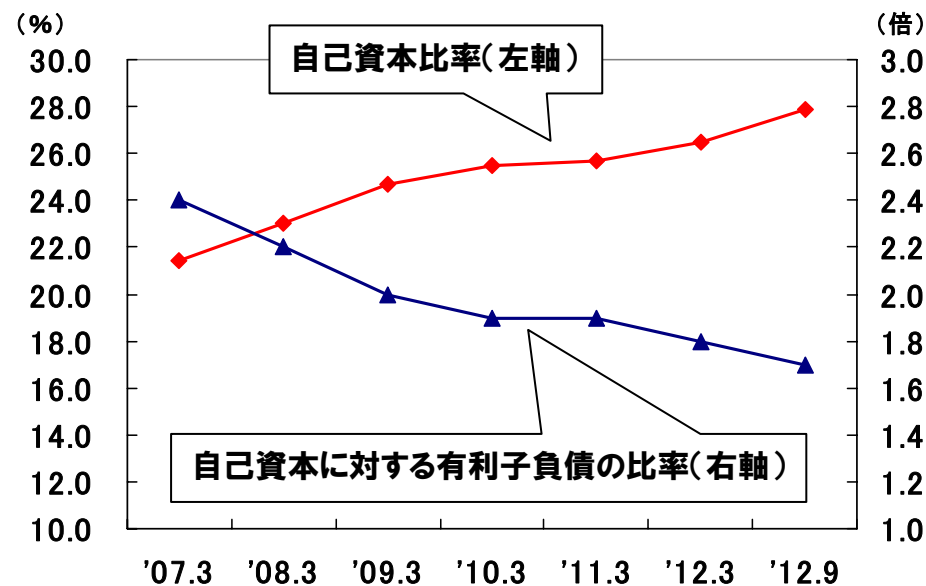
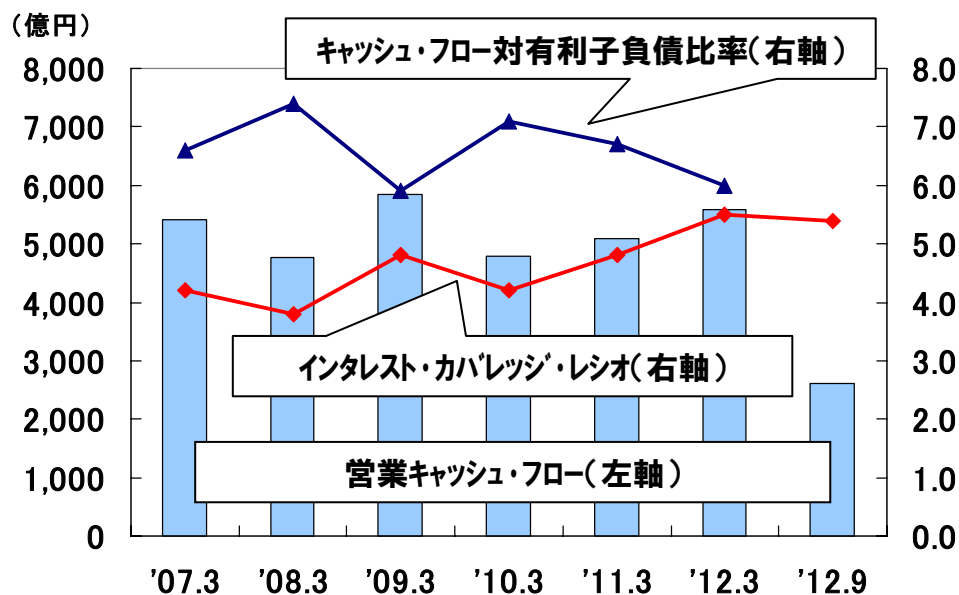
- ★ 駅スペース活用事業
- ★ ショッピング・オフィス事業
- ★ その他

# 2012年3月期 新幹線・在来線別収支



(単位:億円)	新幹線			在来線		
	2011.3	2012.3	比率(%)	2011.3	2012.3	比率(%)
営業キロ[キロ]	1,134	1,134	100.0	6,377	6,377	100.0
輸送人キロ[百万人キロ]	17,650	18,424	104.4	107,882	106,639	98.8
鉄道事業営業収益 A	4,413	4,498	101.9	12,933	12,710	98.3
鉄道事業営業費用	2,940	2,924	99.5	11,955	11,732	98.1
鉄道事業営業損益 B	1,473	1,573	106.8	977	977	99.9
鉄道事業固定資産 C	20,873	20,603	98.7	24,202	24,143	99.8
鉄道事業減価償却費	790	775	98.1	1,995	1,982	99.3
B/A	33.4%	35.0%	-	7.6%	7.7%	-
B/C	7.1%	7.6%	-	4.0%	4.0%	-

# 財務指標の動向



	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2012.9
営業キャッシュ・フロー (億円)	5,418	4,756	5,843	4,791	5,088	5,586	2,606
インタレスト・カバレッジ・レシオ	4.2	3.8	4.8	4.2	4.8	5.5	5.4
自己資本に対する有利子負債の比率(倍)	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9	1.8	1.7
自己資本比率 (%)	21.4	23.0	24.7	25.5	25.7	26.5	27.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	6.6	7.4	5.9	7.1	6.7	6.0	-

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

# 有利子負債の構成

## 連結有利子負債の内訳(2012年9月末)

(参考)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限	連結長期債務 (億円)
鉄道施設購入長期未払金	8,712	25.9%	5.54%	12.07年	8,712
長期借入金*	8,272	24.5%	1.67%	5.77年	8,701
社債	16,696	49.5%	1.93%	10.41年	16,696
短期負債	26	0.1%	0.73%	0.51年	-
合計	33,709	100.0%	2.80%	9.70年	34,110

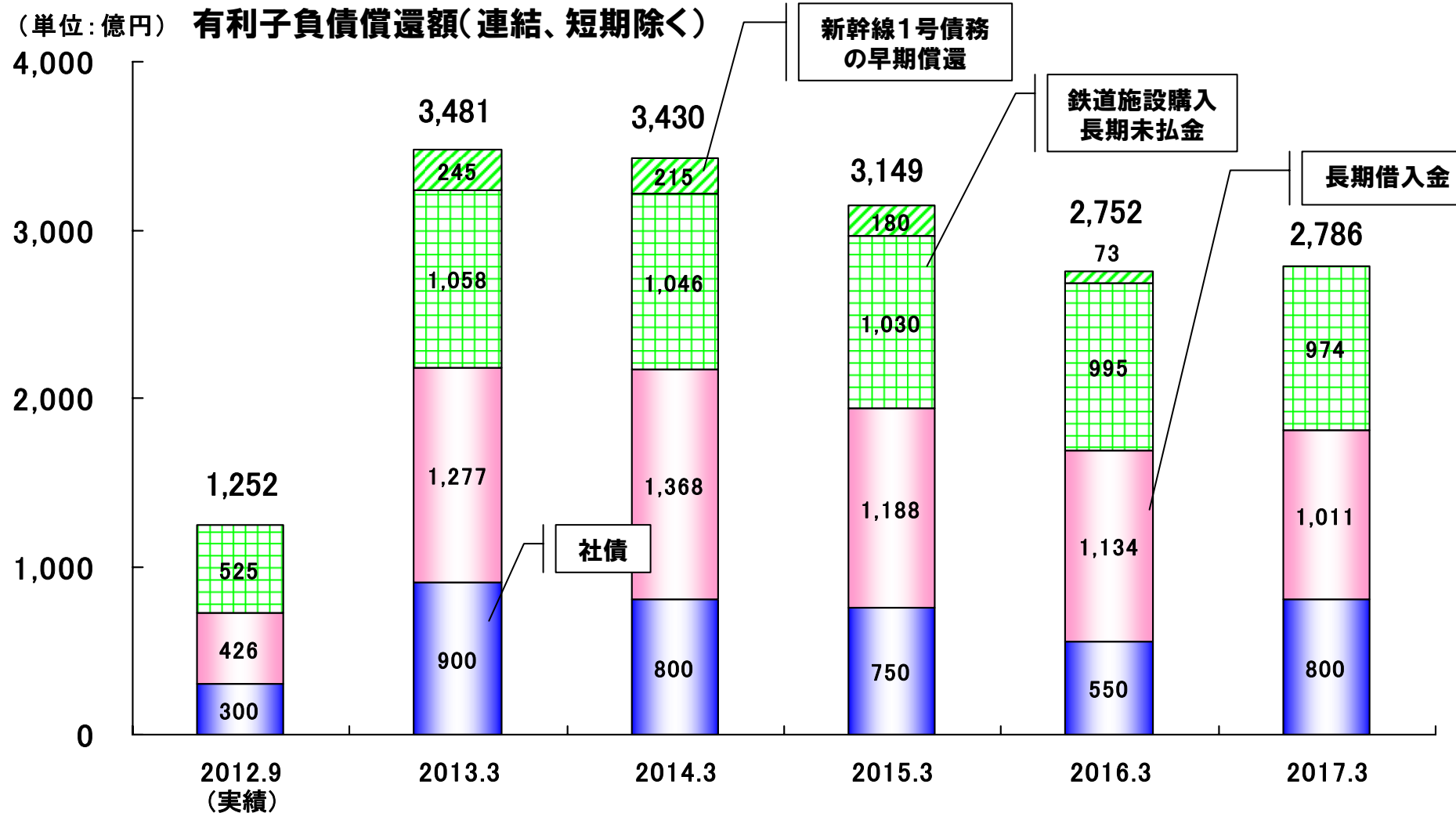
(\*)従来、長期借入金には無利子(2012年9月末の残高は428億円)も含めていましたが、今回から有利子のみとしたため、前回までのデータと連続性はありません。

## 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	3,156	変動	4.11%	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	1,964	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,440	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	8,562		5.60%				
秋田新幹線	279	108	変動	1.65%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	41	変動	2.84%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		8,712		5.54%				

(\*)「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

# 有利子負債の償還見込み

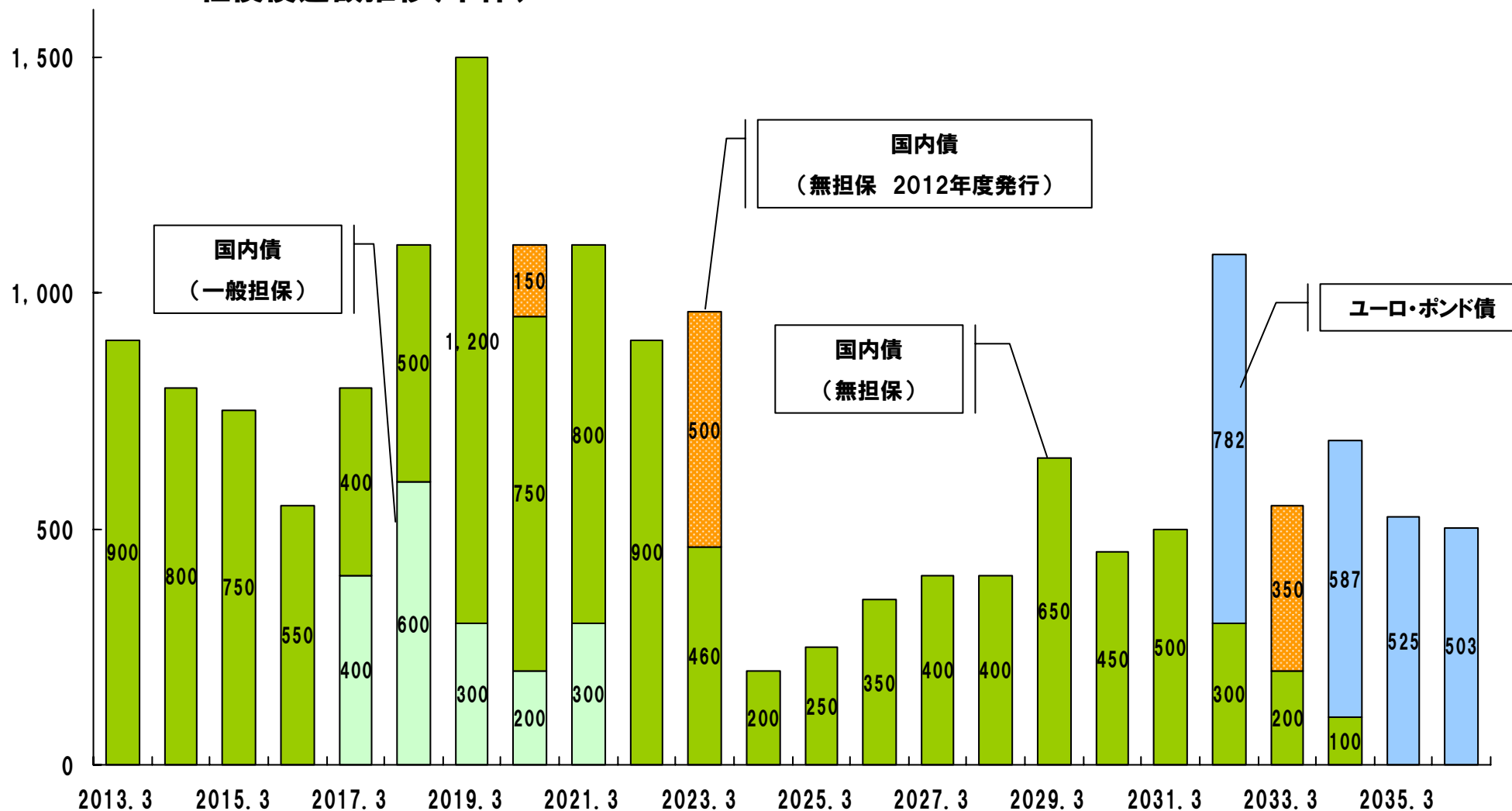


- 注 1) 見込額は2012年9月末現在。
- 注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。
- 注 3) 社債に関する償還額は、額面金額を記載。



# 社債の償還見込み

(単位:億円) 社債償還額推移(単体)



注 1) 2012年9月末現在。

2) 償還額は、額面金額を記載。

## 2012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
84	7	150億円	0.487%	100.00円	0.487%	+7bp	2012.7.24	2019.7.24
85	10	300億円	0.874%	100.00円	0.874%	+7bp	2012.7.24	2022.7.22
86	20	150億円	1.732%	100.00円	1.732%	+9bp	2012.7.24	2032.7.23
87	10	200億円	0.869%	100.00円	0.869%	+5bp	2012.9.27	2022.9.27
88	20	200億円	1.751%	100.00円	1.751%	+9bp	2012.9.27	2032.9.27

(注)利払日は原則として2月及び8月の25日

## 格付け

Moody's	S&P	R&I
Aa2 [安定的]	AA- [ネガティブ]	AA+ [安定的]
<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・鉄道業界の事業環境は良好であり、電力・通信業界といった他の規制産業と比較しても事業の安定性は高い。</li> <li>・首都圏の重要性と経済的な強さは、引き続き営業基盤を強固なものとするだろう。</li> <li>・非運輸事業は既存の資産や施設を有効に活用しているため、事業リスクは限定的である。</li> <li>・設備投資は営業キャッシュ・フローの範囲内を維持しており、今後も負債を削減し続けると見ている。</li> </ul> <p>(2012年9月)</p> <p>【直近のアクション(Aa1からAa2に格下げ)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財政悪化懸念などにより日本政府をAa2からAa3に格下げ(2011年8月)。</li> <li>・経済状況の停滞によって、従来ほどのキャッシュ・フロー創出力を維持できなくなる可能性、財務内容の向上のペースが従来よりも緩慢になる懸念を反映。</li> <li>・国債市場の不安の増大を受けて金利が上昇する可能性があるが、債務の大部分を長期で固定しており、金利の上昇の影響を緩和できる。</li> <li>・単独での信用力水準は日本政府以上である。</li> </ul> <p>(2011年9月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主力の運輸事業では強固な事業基盤に支えられ、安定した収益力を維持している。</li> <li>・非運輸事業でも、事業面での優位性を背景に、高い競争力を維持できる見通し。</li> <li>・長期債務の削減を続ける方針を示しており、資本・負債構成は緩やかながらも改善基調を維持すると見込まれる。</li> <li>・旅客運輸収入が景気変動の影響を受けやすく、また中長期的には少子高齢化の進行に伴う鉄道旅客需要の減少が見込まれる。</li> </ul> <p>(2012年5月)</p> <p>【直近のアクション(アウトルックをネガティブに変更)】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財政悪化懸念により日本政府のアウトルックを「ネガティブ」に変更したことを受けた措置。</li> <li>・日本政府が債務不履行に陥るような経済環境を想定した場合には、十分な債務履行能力を維持するのが難しい。</li> </ul> <p>(2011年4月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災では広範囲にわたって被災したが関東圏および新幹線は早期に復旧し、その後も順調に回復している。営業基盤の強さが証明されたといえる。</li> <li>・首都圏を主な営業基盤とすること、ターミナルを中心に関連事業の施設拡充が進んでいることから、今後も強いキャッシュ・フロー創出力は維持できよう。</li> <li>・駅構内や駅ビルの整備・再生で営業基盤の拡充が着実に進んでいる。</li> <li>・再開発や安全対策投資で高水準の投資が続く見込みではあるが、鉄道会社としては比較的良好な財務の水準を維持できるだろう。</li> </ul> <p>(2012年3月)</p>

**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」→「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。