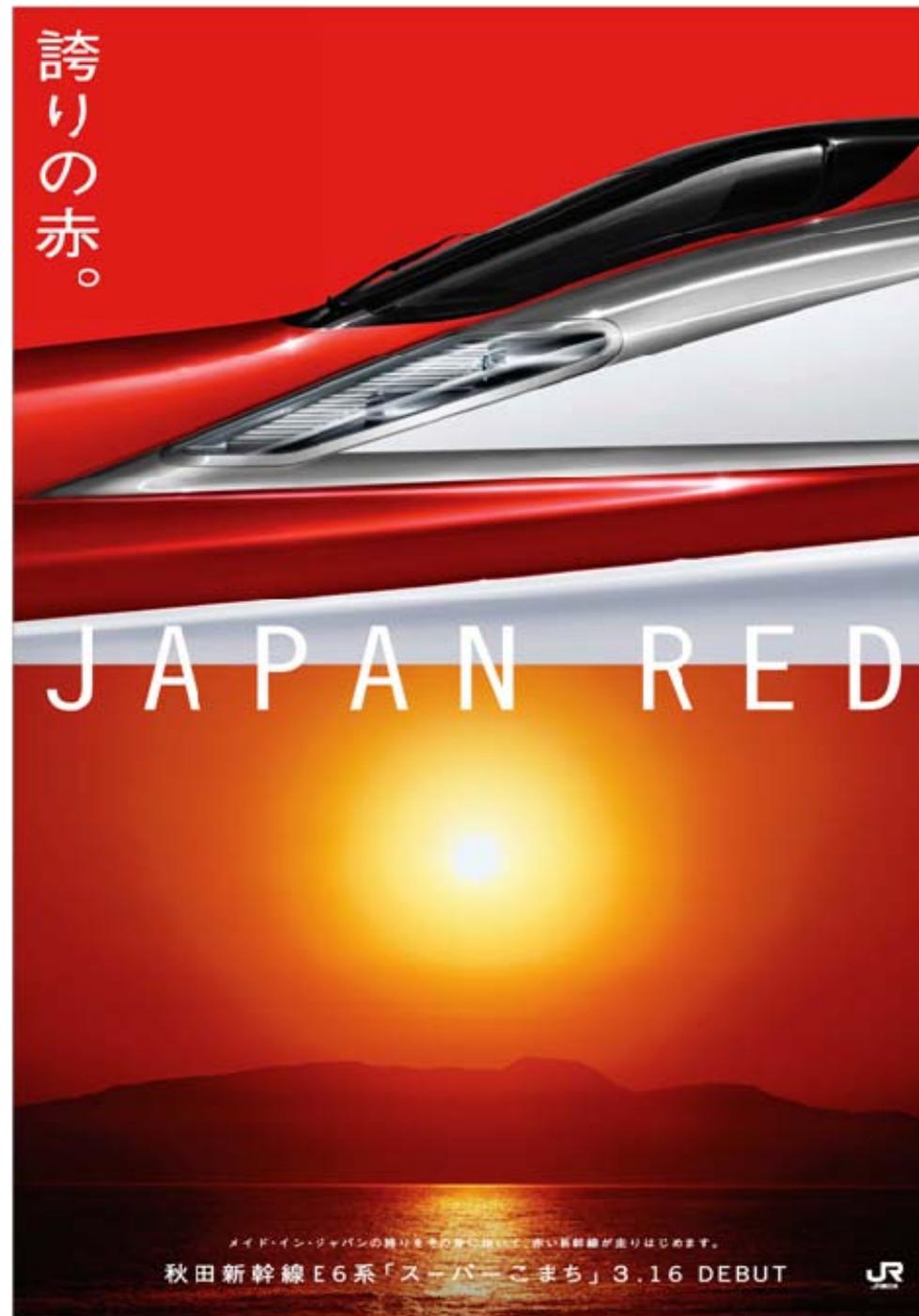




# 2013年3月期 期末決算説明会

2013年5月1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～」 現在の進捗と将来の展望

グループ経営構想V	4
「変わらぬ使命」	5
「無限の可能性の追求」	8
2016年3月期 数値目標	10
営業キャッシュフローの用途についての計画	11
2016年3月期 セグメント別目標	12

## II 2013年3月期決算及び2014年3月期業績見通し

単体決算 2013年3月期実績及び2014年3月期計画	14
鉄道運輸収入 2013年3月期実績	15
鉄道運輸収入 主な増減要素	16
鉄道運輸収入 2014年3月期計画	17
単体営業費用 2013年3月期実績	18
単体営業費用 2014年3月期計画	19
連結決算 2013年3月期実績及び2014年3月期計画	20
運輸業 実績と計画	21

駅スペース活用事業 実績と計画	22
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	23
その他 実績と計画	24
営業外損益・特別損益の実績(連結)	25
キャッシュ・フローの実績(連結)	26
設備投資の推移(連結)	27
2014年3月期 設備投資の主な項目	28
有利子負債残高の推移(連結)	29

## III 参考資料

- ・ 2014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
- ・ 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
- ・ 債券投資家向け追加資料

**Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」  
現在の進捗と将来の展望**

---

## グループ経営構想 V (2012.10.30 発表)

～限りなき前進～

**変わらぬ使命**

**無限の可能性の追求**

究極の安全

技術革新

サービス品質の改革

新たな事業領域への挑戦

地域との連携強化

企業風土づくり

持続的成長

お客さま

地域・社会

JR東日本  
グループ

株主・投資家

社員

コンセプトワード

「地域に生きる。世界に伸びる。」

# 「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～

### ■耐震補強の実施

総額約3,000億円の耐震補強対策  
(2012年度から5年間で重点整備期間)



橋脚耐震補強



高架橋柱耐震補強

### ■自然災害対策



降雨防災対策(のり面補強)

### ■ホームドアの整備



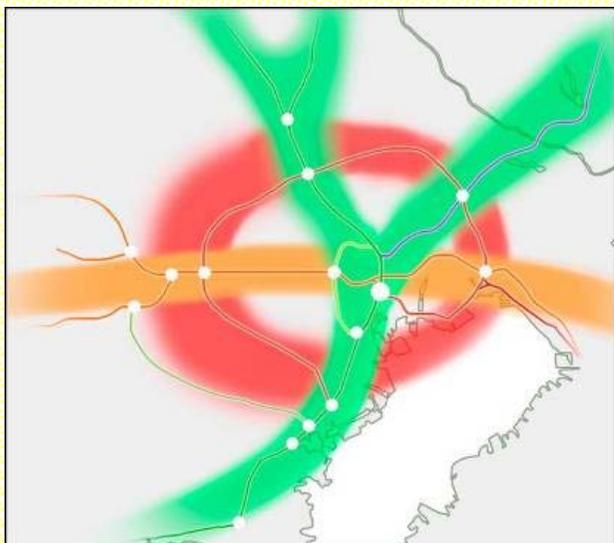
〈山手線での整備計画〉

2010年度	恵比寿、目黒
2012年度	大崎、池袋
2013年度	7駅
2014年度	7駅
2015年度	5駅
大規模改良予定駅	6駅

# 「変わらぬ使命」(2)

## サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

### ■東京圏ネットワークの充実



2013.3.16	<ul style="list-style-type: none"> <li>常磐線特急列車の輸送改善</li> <li>中央快速線スピードアップ</li> <li>浦和駅への湘南新宿ライン停車</li> <li>「東京メгалープ」の利便性向上</li> </ul>
2014年度	東北縦貫線開業

### ■都市間ネットワークの拡大

#### 東北方面



E6系

2013.3.16	E5系「はやぶさ」320km/h運転 E6系「スーパーこまち」デビュー
2013年度	E5系・E6系増備
2015年度末	北海道新幹線新函館(仮称)開業

#### 北陸方面



E7系

2013.4.1	北陸営業センター開設
2013年度	E7系車両落成
2014年度末	北陸新幹線金沢開業

# 「変わらぬ使命」(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～

### ■観光流動の創造

デスティネーションキャンペーン(DC)の開催

2013年度	仙台・宮城DC(4-6月)	秋田DC(10-12月)
2014年度	新潟DC(4-6月)	山形DC(6-9月)
2015年度	福島DC(4-6月)	北陸DC(10-12月)

### ■駅を中心とした魅力ある街づくり



東京ステーションシティ



渋谷駅開発

### ■BRT(バス高速輸送)

専用道整備とさらなるサービス充実



2012.12.22	気仙沼線BRT運行開始
2013.3.2	大船渡線BRT運行開始

### ■移住・交流促進

- 長野県、佐久市と連携して実施
- 地域の活性化に貢献
- 新たな交流人口の創出

# 「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～

### ■蓄電池駆動電車システム

営業運転開始(2014年春 烏山線)



蓄電池駆動電車EV-E301系

### ■新幹線のさらなる高速化

360km/h運転に向けた研究開発



### ■大規模太陽光発電設備 (メガソーラ)

京葉車両センターへの設置

使用開始時期	2013年度
定格出力	1,050kW
パネル面積	6,600㎡
想定年間発電電力量	約1,000MWh
想定年間CO2削減量	約500t

### ■CBTC(Communications-Based Train Control System)の導入検討

- 無線を利用した列車制御システムの常磐緩行線(綾瀬～取手間の各駅停車)への導入検討
- 詳細検討をともに進めていくメーカーとして「アルストム社」と「タレス社」を選定

# 「無限の可能性の追求」(2)

## 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

### ■海外鉄道プロジェクトへの参画

構想

海外鉄道コンサルティング

鉄道車両製造事業

フィージビリティ・スタディー



海外向けステンレス車両  
「sustina(サスティナ)」

海外事務所の開設

設計・入札

施工段階

運営・維持



ブリュッセル事務所  
(2012.11.1 開設)

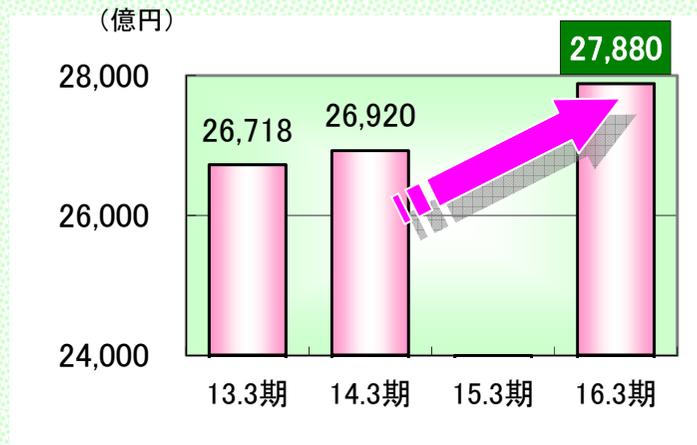


シンガポール事務所  
(2013.3.15 開設)

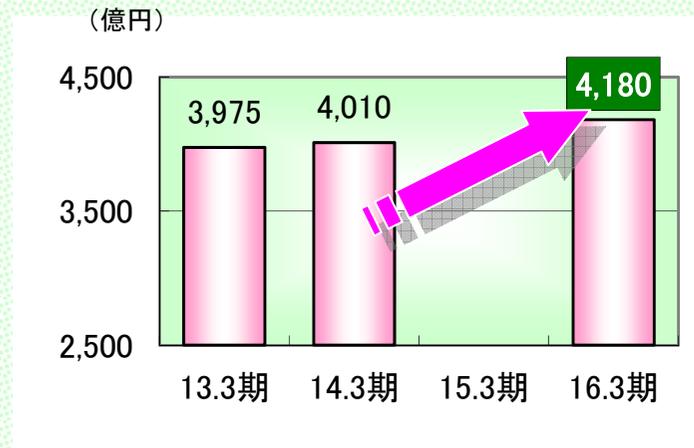
# 2016年3月期 数値目標



**連結営業収益** 27,880億円



**連結営業利益** 4,180億円



**連結ROA (総資産営業利益率)(2016.3期末)**

**5.5%**

**連結ROE (自己資本当期純利益率)(2016.3期末)**

**8.9%**

毎年度決算発表時に新たな3カ年の数値目標を発表します。

# 営業キャッシュフローの用途についての計画



2014.3

将来の目標

## ■ 連結営業キャッシュフロー

[2014.3-2016.3]  
約1.75兆円

### □ 設備投資

このうち

維持更新投資  
(安全・安定輸送投資)  
成長投資

[2014.3-2016.3]  
約1.55兆円

約5,100億円  
※

約9,500億円  
(約6,000億円)

約3,160億円

約6,000億円

約1,940億円

### □ 株主還元

総還元性向33%

配当 120円/株

自社株取得※※

### □ 債務削減

[2020年代中]  
有利子負債残高 3兆円

有利子負債削減  
200億円程度

※ これに加えて、2013.3期末の現預金残高より、300億円を上限に重点枠を設定(設備投資合計 約5,400億円)

※※ 100万株または100億円を上限とした自社株取得(2013.5 実施予定)

# 2016年3月期 セグメント別目標



(単位:億円、%)	2013.3 実績	2014.3 計画	2016.3 目標	16.3/13.3	
				増減	(%)
<b>営業収益</b>	26,718	26,920	27,880	+1,161	104.3
運輸業	17,951	18,200	18,570	+618	103.4
駅スペース活用事業	4,042	4,060	4,370	+327	108.1
ショッピング・オフィス事業	2,389	2,500	2,610	+220	109.2
その他	2,335	2,160	2,330	△5	99.8
<b>営業利益</b>	3,975	4,010	4,180	+204	105.1
運輸業	2,664	2,690	2,780	+115	104.3
駅スペース活用事業	375	370	420	+44	111.8
ショッピング・オフィス事業	681	690	720	+38	105.6
その他	268	270	270	+1	100.5
調整額	△15	△10	△10		

■ 主な前提条件(2014年3月期から2016年3月期の3か年)

実質GDP成長率: 年率+1.3%程度

鉄道運輸収入基礎伸び率 定期: 年率+0.0%程度 定期外: 年率+0.5%程度

## **II 2013年3月期決算及び 2014年3月期業績見通し**

---

# 単体決算 2013年3月期実績及び2014年3月期計画



(単位:億円)	2012.3	2013.3		13.3/12.3		2014.3	14.3/13.3	
	実績	実績	[10月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>18,174</b>	<b>19,108</b>	[18,930]	<b>+933</b>	105.1	<b>19,260</b>	<b>+151</b>	100.8
運輸収入	15,953	16,815		+862	105.4	16,950	+134	100.8
その他の収入	2,221	2,292		+70	103.2	2,310	+17	100.8
<b>営業費用</b>	<b>15,244</b>	<b>15,879</b>		<b>+634</b>	104.2	<b>16,010</b>	<b>+130</b>	100.8
人件費	4,679	4,835		+155	103.3	4,820	△15	99.7
物件費	6,052	6,571		+519	108.6	6,640	+68	101.0
動力費	606	676		+70	111.6	740	+63	109.4
修繕費	2,093	2,405		+311	114.9	2,350	△55	97.7
その他	3,352	3,490		+137	104.1	3,550	+59	101.7
機構借損料等	834	831		△2	99.7	760	△71	91.4
租税公課	822	826		+3	100.5	890	+63	107.7
減価償却費	2,856	2,814		△42	98.5	2,900	+85	103.1
<b>営業利益</b>	<b>2,929</b>	<b>3,228</b>	[3,210]	<b>+298</b>	110.2	<b>3,250</b>	<b>+21</b>	100.7
<b>経常利益</b>	<b>2,077</b>	<b>2,430</b>	[2,410]	<b>+352</b>	117.0	<b>2,580</b>	<b>+149</b>	106.2
<b>当期純利益</b>	<b>771</b>	<b>1,388</b>	[1,420]	<b>+616</b>	180.0	<b>1,620</b>	<b>+231</b>	116.7

# 鉄道運輸収入 2013年3月期実績



(対前年、億円、%)	上期		下期		通期	
	増減	(%)	増減	(%)	増減	(%)
<b>鉄道運輸収入</b>	<b>+703</b>	109.0	<b>+158</b>	101.9	<b>+861</b>	105.4
<b>定期</b>	<b>+40</b>	101.7	<b>+7</b>	100.3	<b>+47</b>	101.0
<b>定期外</b>	<b>+663</b>	112.4	<b>+151</b>	102.6	<b>+814</b>	107.3
<b>在来線関東圏</b>	<b>+211</b>	106.7	<b>+49</b>	101.5	<b>+260</b>	104.0
<b>新幹線</b>	<b>+421</b>	121.6	<b>+98</b>	104.4	<b>+520</b>	112.5

# 鉄道運輸収入 主な増減要素



(対前年、億円)		要素	増減額
新幹線 (+520)	新幹線高速化など	+10	
	イールド管理システム	+28	
	復興などに伴うご利用	+50	
	ご旅行好調(レジャーなど)	+180	
	基礎		
	東日本大震災の反動	+250	
	うるう年反動	△10	
在来線 (+294)	首都圏お出かけ活発化	+15	
	好天など	+50	
	東日本大震災の反動	+270	
	基礎	△10	
	うるう年反動	△20	
定期外収入		+814	
定期収入(東日本大震災の反動増など)		+47	
<b>鉄道運輸収入</b>		<b>+861</b>	

(再掲) 東日本大震災の反動増 +600程度

# 鉄道運輸収入 2014年3月期計画



(対前年、億円、%)	通期		主な増減要素	基礎トレンド
	上期	下期		
鉄道運輸収入 +134億円	100.8%			100.5%
	100.7%	100.9%		
定期 +33億円	100.7%		<ul style="list-style-type: none"> <li>副都心線・東横線相互直通: Δ5</li> <li>消費税増税による先買い: +40</li> </ul>	100.0%
	100.0%	101.5%		
定期外 +100億円	100.8%			100.7%
	101.1%	100.6%		
在来線関東圏 +21億円	100.3%		副都心線・東横線相互直通: Δ5	100.6%
	100.6%	100.0%		
新幹線 +104億円	102.2%		<ul style="list-style-type: none"> <li>新幹線高速化など: +20</li> <li>大人の休日倶楽部など: +15</li> <li>消費税増税による先買い: +10</li> </ul>	101.4%
	102.4%	102.0%		

# 単体営業費用 2013年3月期実績



(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 実績	13.3/12.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,244	15,879	+634	104.2	
人件費	4,679	4,835	+155	103.3	・賞与関係: +114 ・新しい人事・賃金制度: +71 ・退職給付費用: △10
物件費	6,052	6,571	+519	108.6	
動力費	606	676	+70	111.6	・火力発電の燃料費の増 ・電力料金値上げ ・大震災の反動増
修繕費	2,093	2,405	+311	114.9	・一般修繕費: +271 ・車両修繕費: +40
その他	3,352	3,490	+137	104.1	・部外委託: +64 ・水道光熱費: +20 ・借料(代行バスなど): △43 ・除却費: +59 ・広告宣伝費: +17 ・収入対応経費: +30 ・情報処理費: △30
機構借損料等	834	831	△2	99.7	
租税公課	822	826	+3	100.5	・消費税制度改正: +14 ・固定資産税: △14
減価償却費	2,856	2,814	△42	98.5	・5年均等償却の終了(2007年度税制改正): △93 ・設備投資の増など: +51

# 単体営業費用 2014年3月期計画



(単位:億円)	2013.3 実績	2014.3 計画	14.3/13.3		増減の主な要因
			増減	(%)	
<b>営業費用</b>	15,879	16,010	+130	100.8	
<b>人件費</b>	4,835	4,820	△15	99.7	
<b>物件費</b>	6,571	6,640	+68	101.0	
<b>動力費</b>	676	740	+63	109.4	・火力発電の燃料費の増   ・電力料金値上げ
<b>修繕費</b>	2,405	2,350	△55	97.7	・一般修繕費:△71 ・車両修繕費:+16
<b>その他</b>	3,490	3,550	+59	101.7	・部外委託:+50   ・収入対応経費:+10
<b>機構借損料等</b>	831	760	△71	91.4	・借受終了による減
<b>租税公課</b>	826	890	+63	107.7	・不動産取得税の増   ・登録免許税の増 ・固定資産税の増
<b>減価償却費</b>	2,814	2,900	+85	103.1	・設備投資による増

# 連結決算 2013年3月期実績及び2014年3月期計画



(単位:億円)	2012.3	2013.3		13.3/12.3		2014.3	14.3/13.3	
	実績	実績	[10月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>25,321</b>	<b>26,718</b>	[26,510]	<b>+1,396</b>	<b>105.5</b>	<b>26,920</b>	<b>+201</b>	<b>100.8</b>
運輸業	17,057	17,951		+893	105.2	18,200	+248	101.4
駅スペース活用事業	3,961	4,042		+80	102.0	4,060	+17	100.4
ショッピング・オフィス事業	2,296	2,389		+93	104.1	2,500	+110	104.6
その他	2,005	2,335		+329	116.4	2,160	△175	92.5
<b>営業利益</b>	<b>3,600</b>	<b>3,975</b>	[3,860]	<b>+375</b>	<b>110.4</b>	<b>4,010</b>	<b>+34</b>	<b>100.9</b>
運輸業	2,366	2,664		+298	112.6	2,690	+25	101.0
駅スペース活用事業	339	375		+36	110.6	370	△5	98.5
ショッピング・オフィス事業	665	681		+16	102.5	690	+8	101.2
その他	219	268		+48	122.2	270	+1	100.5
調整額	9	△15		△24	-	△10	+5	66.0
<b>経常利益</b>	<b>2,721</b>	<b>3,174</b>	[3,060]	<b>+453</b>	<b>116.6</b>	<b>3,230</b>	<b>+55</b>	<b>101.7</b>
<b>当期純利益</b>	<b>1,087</b>	<b>1,753</b>	[1,740]	<b>+666</b>	<b>161.3</b>	<b>1,920</b>	<b>+166</b>	<b>109.5</b>

# 運輸業 実績と計画



(単位:億円)	2012.3	2013.3	13.3/12.3	2014.3計画	14.3/13.3
営業収益	17,057	17,951	+893 105.2%	18,200	+248 101.4%
営業利益	2,366	2,664	+298 112.6%	2,690	+25 101.0%

## 2013年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+885	震災反動
東京モノレール	+4	震災反動

## 2014年3月期 トピックス

- ・仙台・宮城デスティネーションキャンペーン(4月1日～6月30日)
- ・秋田デスティネーションキャンペーン(10月1日～12月31日)
- ・新幹線E5系(東北新幹線)・E6系(秋田新幹線) 車両増備

## 総合車両製作所のセグメント変更(2014.3期～)

	2013.3	2014.3以降
JR東日本	運輸業	運輸業
JRバス関東	運輸業	運輸業
JRバス東北	運輸業	運輸業
東京モノレール	運輸業	運輸業
総合車両製作所	その他	運輸業

(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

(単位:億円)	2012.3	2013.3	13.3/12.3	2014.3計画	14.3/13.3
営業収益	3,961	4,042	+80 102.0%	4,060	+17 100.4%
営業利益	339	375	+36 110.6%	370	△5 98.5%

2013年3月期 営業収益の主な増減要因			2014年3月期 トピックス(斜字は2013.3期開業)
鉄道会館	+64	グランスタ増収、セントラルストリート開業	・東京駅 <i>CentralStreet</i> (セントラルストリート) (2012.10 開業)
JR東日本ウォータービジネス	+15	自販機増(震災反動含む)	
JR東日本都市開発	+6	エキウト赤羽(2011.9 全面開業)	

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
物販・飲食	102.2	102.4	99.3	99.5	96.9	99.5	99.9	102.5
Jリテール(既存店)	101.5	101.9	97.9	98.5	95.5	98.2	99.0	101.5
NRE(既存店) <sup>(*)</sup>	103.4	106.4	101.4	103.0	101.8	101.1	102.8	107.9

(\*) 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

(単位:億円)	2012.3	2013.3	13.3/12.3	2014.3計画	14.3/13.3
営業収益	2,296	2,389	+93 104.1%	2,500	+110 104.6%
営業利益	665	681	+16 102.5%	690	+8 101.2%

## 2013年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	+34	ルミネ有楽町店(2011.10 開業)
鉄道会館	+12	グラントウキョウノースタワーII期開業
アトレ	+11	亀戸店、松戸店、川崎店リニューアル
JR東日本ビルディング	+10	JR南新宿ビル竣工
高崎ターミナルビル	+4	イーサイト高崎(2011.7 全面開業)
横浜ステーションビル	+3	シアル鶴見開業

## 2014年3月期 トピックス (斜字は2013.3期開業)

- ・JR南新宿ビル (2012.6 竣工) (\*)
- ・グラントウキョウノースタワーII期 (2012.8 開業)
- ・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)
- ・JR神田万世橋ビル (2013.1 竣工) (\*)
- ・JPタワー KITTE GRANCHÉ (2013.3 開業)
- ・グランルーフ(2013 秋 開業予定)
- ・JR大塚駅南口ビル(仮称)(2013 秋 竣工予定)(\*)

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
駅ビル	101.7	104.8	100.5	98.5	104.1	109.7	103.3	101.9
ルミネ(既存店)	100.9	104.1	100.6	99.1	100.2	110.3	102.7	101.6
アトレ(既存店)	101.0	103.6	99.3	100.0	101.7	105.0	101.7	102.2

(\*) 主にオフィス

(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

(単位:億円)	2012.3	2013.3	13.3/12.3	2014.3計画	14.3/13.3
営業収益	2,005	2,335	+329 116.4%	2,160	△175 92.5%
営業利益	219	268	+48 122.2%	270	+1 100.5%

## 2013年3月期 営業収益の主な増減要因

総合車両製作所	+144	新規連結
JR東日本メトロニクス	+49	ICカード共通化
JR東日本情報システム	+44	ICカード共通化
JR東日本企画	+32	広告の出稿増、震災反動
日本ホテル	+30	震災反動
		東京ステーションホテル(2012.10開業)

## 2014年3月期 トピックス(斜字は2013.3期開業)

- ・東京ステーションホテル(2012.10開業)
- (総合車両製作所 運輸業へセグメント変更)

## ホテル事業 実績(2013年3月期)

営業収益	453億円 (110.8%)
	(セグメント間売上高を含む)
営業利益	23億円 (126.2%)

## [参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
ホテル	108.2	114.5	109.8	105.4	107.1	106.9	108.2	111.0

(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・特別損益の実績(連結)



(単位:億円)	2012.3	2013.3	増減
営業利益	3,600	3,975	+375
営業外収益	193	191	△2
受取利息	1	2	+0
受取配当金	27	23	△4
持分法による投資利益	8	37	+29
受取保険金及び配当金	94	74	△20
その他	61	53	△7
営業外費用	1,072	991	△80
支払利息	1,010	953	△57
その他	61	38	△22
経常利益	2,721	3,174	+453
特別利益	707	704	△2
工事負担金等受入額	595	415	△180
災害に伴う受取保険金	-	242	+242
その他	112	47	△65
特別損失	1,090	836	△254
工事負担金等圧縮額	561	369	△191
災害損失引当金繰入額	161	-	△161
減損損失	91	300	+208
その他	275	166	△109
税金等調整前当期純利益	2,338	3,043	+704

負ののれん発生益など

支払利息: 633(△59)  
社債利息: 319(+2)

# キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2012.3	2013.3	増減
			税金等調整前当期純利益の増加 +704 災害損失の支払額の減少 +173 法人税等の支払額の増加 Δ746
営業活動によるキャッシュ・フロー (I)	5,586	5,885	+298
			有形及び無形固定資産の取得による支出の増加 Δ869
投資活動によるキャッシュ・フロー (II)	Δ3,706	Δ4,659	Δ952
フリー・キャッシュ・フロー (I)+(II)	1,879	1,225	Δ653
			有利子負債の返済による支出の減少 +568
財務活動によるキャッシュ・フロー (III)	Δ1,524	Δ1,011	+512
現金及び現金同等物の増減額 (I)+(II)+(III)	355	214	Δ141
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期末残高	1,675	1,892	+217

# 設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2010.3 (実績)	2011.3 (実績)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (計画)
運輸業	成長投資	474	479	451	569	750
	維持更新投資	3,045	2,869	2,338	3,162	3,300
	合計	3,519	3,347	2,789	3,731	4,050
非運輸業	成長投資	797	854	850	1,014	1,190
	維持更新投資	31	56	62	61	160
	合計	828	910	912	1,075	1,350
	成長投資	1,271	1,333	1,301	1,584	1,940
	維持更新投資	3,076	2,925	2,400	3,223	3,460
	(減価償却費)	3,563	3,664	3,587	3,468	3,550
	合計	4,347	4,258	3,701	4,807	5,400 <sup>(※)</sup>

(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

※ 重点枠300億円を含む

# 2014年3月期 設備投資の主な項目

連結 5,100億円

単体 4,150億円

安全対策・安定輸送

大規模地震対策  
約450億円

地上設備の老朽取替

・山手線ホームドア整備 など

車両投資  
約1,300億円

・E5系  
・E6系  
・E7系  
・埼京線E233系  
・横浜線E233系 など

生活サービス  
約500億円

・東京ステーションシティ  
・千葉駅改良・駅ビル建替  
・新宿駅新南口ビル(仮称)  
・仙台駅改良・駅ビル開発 など

東北縦貫線  
約70億円

・エレベーター等整備  
・新橋駅改良  
・神田駅改良  
・御茶ノ水駅改良 など

グループ会社  
950億円

2014.3期の  
営業キャッシュフロー



2013.3期の  
現預金残高



重点枠:300億円 サービス品質改革、観光・地域活性化、技術革新、グローバル化(出資、M&Aを含む)

# 有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2009.3 (実績)	2010.3 (実績)	2011.3 (実績)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)
社債	14,194 (2.15%)	14,895 (2.02%)	15,600 (1.98%)	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)
長期借入金	6,930 (2.12%)	7,193 (2.05%)	7,616 (1.92%)	8,159 (1.75%)	8,537 (1.57%)
鉄道施設購入長期未払金	13,167 (5.30%)	11,777 (5.35%)	10,484 (5.40%)	9,238 (5.49%)	7,932 (5.63%)
その他有利子負債	6 (1.19%)	83 (1.10%)	628 (0.16%)	7 (0.82%)	8 (0.76%)
合計	34,298 (3.35%)	33,949 (3.18%)	34,330 (2.98%)	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)

上段：残高  
下段：平均金利 29

## III 参考資料

---

# 2014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）				
		2013.3 実績	2014.3 計画	増減	(%)	2013.3 実績	2014.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,670	1,685	+14	100.9	227	229	+1	100.9	
	定期外	18,448	18,788	+340	101.8	4,693	4,797	+104	102.2	
	計	20,118	20,473	+354	101.8	4,920	5,026	+106	102.2	
在来線	関東圏	定期	68,513	68,978	+465	100.7	4,457	4,488	+30	100.7
		定期外	33,907	34,013	+106	100.3	6,712	6,733	+21	100.3
		計	102,420	102,992	+571	100.6	11,170	11,222	+51	100.5
	その他	定期	3,143	3,160	+17	100.5	188	189	+1	100.6
		定期外	2,710	2,584	△125	95.4	535	510	△24	95.3
		計	5,854	5,745	△108	98.1	723	699	△23	96.7
	在来線 合計	定期	71,657	72,139	+482	100.7	4,646	4,677	+31	100.7
		定期外	36,618	36,598	△19	99.9	7,248	7,244	△3	99.9
		計	108,275	108,738	+462	100.4	11,894	11,922	+27	100.2
合計	定期	73,327	73,825	+497	100.7	4,873	4,907	+33	100.7	
	定期外	55,066	55,387	+320	100.6	11,941	12,042	+100	100.8	
	計	128,394	129,212	+817	100.6	16,814	16,949	+134	100.8	

# 津波被害などを受けた沿岸線区の状況



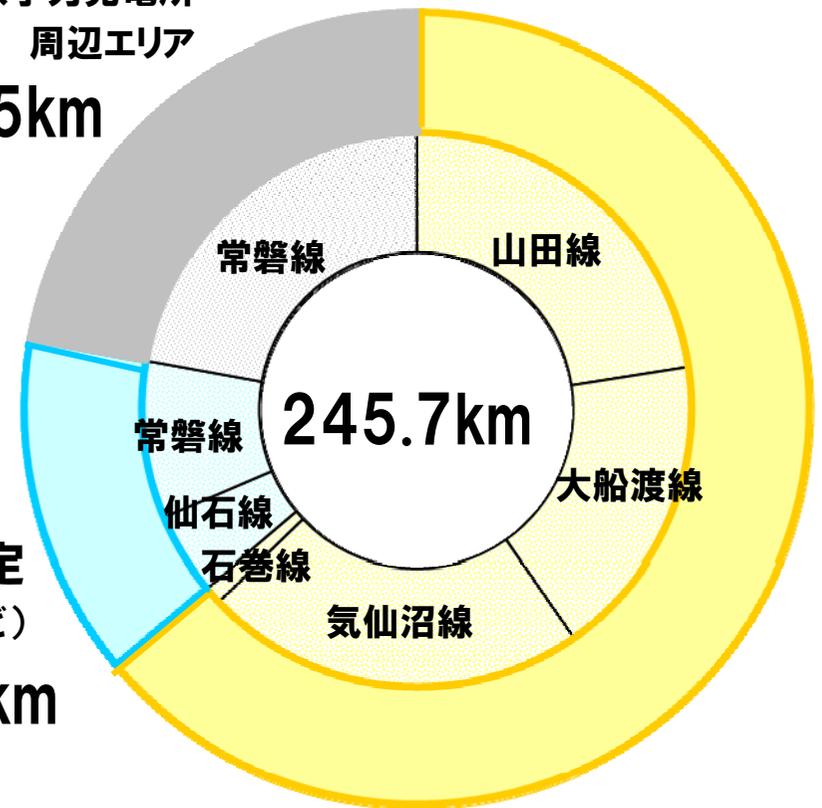
■ 現在の運転見合わせ区間 6線区 245.7km

まちづくりとあわせて議論  
156.9km

福島第一原子力発電所  
周辺エリア  
54.5km



復旧予定  
(一部ルート移転など)  
34.3km



(\*2013年4月30日現在)

## **発行枚数:約4,247万枚**

(電子マネー対応Suica発行枚数:約4,020万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約373万人、モバイルSuica登録会員数:約311万人

### 【諸元】

#### ◇ 鉄道利用可能箇所数

当社(Suicaエリア) 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北海道(Kitacaエリア) 55駅、PASM0エリア(鉄道) 1,291駅、JR東海(TOICAエリア) 149駅、名鉄・名古屋市交通局(manacaエリア) 390駅、JR西日本(ICOCAエリア) 430駅、スルッとKANSAI協議会(PiTaPaエリア) 860駅、JR九州(SUGOCAエリア) 272駅、西鉄(nimocaエリア) 72駅、福岡市交通局(はやかけんエリア) 35駅

#### ◇ バス利用可能台数

Suica 約530台、PASM0 約14,800台、manaca 約1,600台、PiTaPa 約1,300台、nimoca 約3,200台

※バス台数は2012年12月1日現在

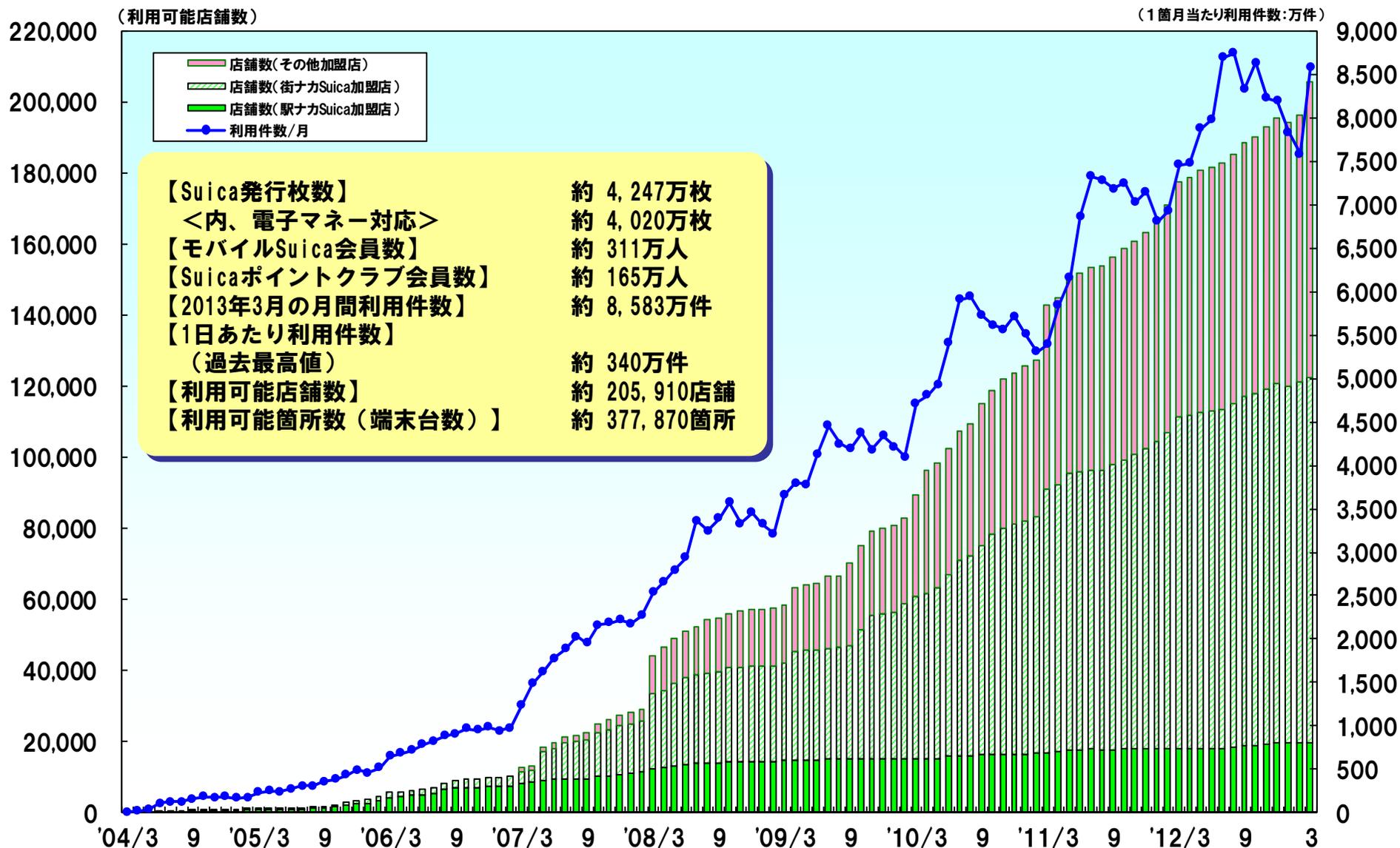
#### ◇ クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行



モバイル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2013年3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 (1期) 2008.10 (2期)	2008.3 2009.6(増床)	2010.3	2010.12 (1期) 2011.3 (2期)	2010.12 (1期) 2011.2 (2期) 2011.4 (3期) 2011.5 (4期)	2011.3 (1期) 2011.7 (2期) 2011.8 (3期) 2011.9 (4期)
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	92	18	31	78	39	54
店舗売上 2013.3 (対前年%)	101億円 (100.8%)	61億円 (99.1%)	59億円 (100.6%)	18億円 (100.9%)	40億円 (112.3%)	111億円 (107.9%)	102億円 (104.5%)	51億円 (132.1%)

# 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\* 334億円(2013.3) 稼働率 85.4%

## ■ ホテルメッツ(22ホテル、2,485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\* 75億円(2013.3) 稼働率 80.3%

## ■ 東京ステーションホテル(150室)

## ■ 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)

(2013年3月31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)		2012.3 実績	2013.3 実績	13.3/12.3	2014.3 計画	14.3/13.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,057	2,066	100.5%	2,040	98.7%
	営業利益	60	63	105.4%	48	75.6%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	613	632	103.1%	627	99.1%
	営業利益	2	10	451.0%	11	101.9%
ルミネ	営業収益	597	631	105.7%	649	102.9%
	営業利益	98	107	108.8%	109	101.9%
JR東日本企画	営業収益	918	993	108.1%	1,014	102.0%
	営業利益	18	23	128.6%	24	101.1%

\* 単体での営業収益・営業利益

# 今後の計画 ～鉄道事業～



2013年度末  
★ E6系 時速320km運転

2014年度末  
★ 北陸新幹線金沢開業

2014年度  
★ 東北縦貫線開業

2015年度末  
★ 北海道新幹線  
新函館(仮称)開業



## デスティネーションキャンペーン

仙台・宮城	秋田	新潟	山形	福島	北陸
2013年 4～6月	2013年 10～12月	2014年 4～6月	2014年 6～9月	2015年 4～6月	2015年 10～12月

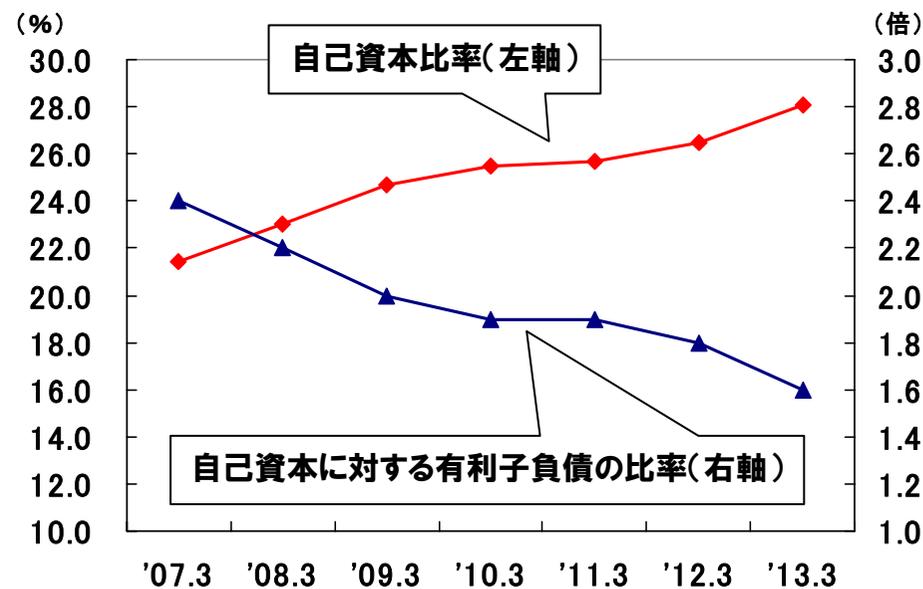
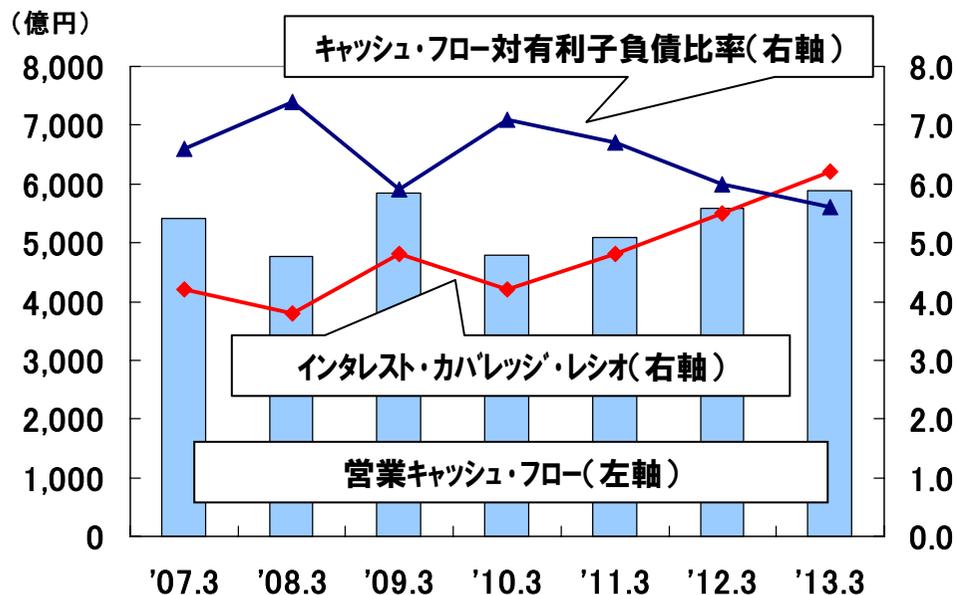
# 今後の計画 ～生活サービス事業～



	開業時期	延床面積(㎡)			
		オフィス(㎡)	商業施設(㎡)	ホテル(室)	
ホテルメッツ新潟	2013.4.8	約7,600	-	-	197
JR大塚駅南口ビル(仮称)	2013年秋	約23,100	約7,400	約6,000	-
グランルーフ(東京駅)	2013年秋	約2,000	-	約2,000(※)	-
JR船橋駅南口駅ビル(仮称)	2016年春	約9,980	-	約2,370	161
新宿駅新南口ビル(仮称)	2016年春	約111,000	約77,200	約9,400	-
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2018年春 (全面開業)	約70,000	-	約54,000	-
仙台駅東口開発	2016年春	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
渋谷駅開発	(東棟)2020年 (中央・西棟)2027年	約270,000	約113,000	約148,000	-
(仮称)横浜駅西口駅ビル計画	計画中				
品川開発プロジェクト	計画中				

※賃貸面積

# 財務指標の動向



	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3	2013.3
営業キャッシュ・フロー (億円)	5,418	4,756	5,843	4,791	5,088	5,586	5,885
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	6.2
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	1.6
自己資本比率 (%)	21.4	23.0	24.7	25.5	25.7	26.5	28.1
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	5.6

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(2013年3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)
社債	16,597	50.2%	1.94%	10.40年	16,597
長期借入金*	8,537	25.8%	1.57%	5.71年	8,935
鉄道施設購入長期未払金	7,932	24.0%	5.63%	12.72年	7,932
その他有利子負債	8	0.0%	0.76%	0.56年	-
合計	33,074	100.0%	2.73%	9.74年	33,465

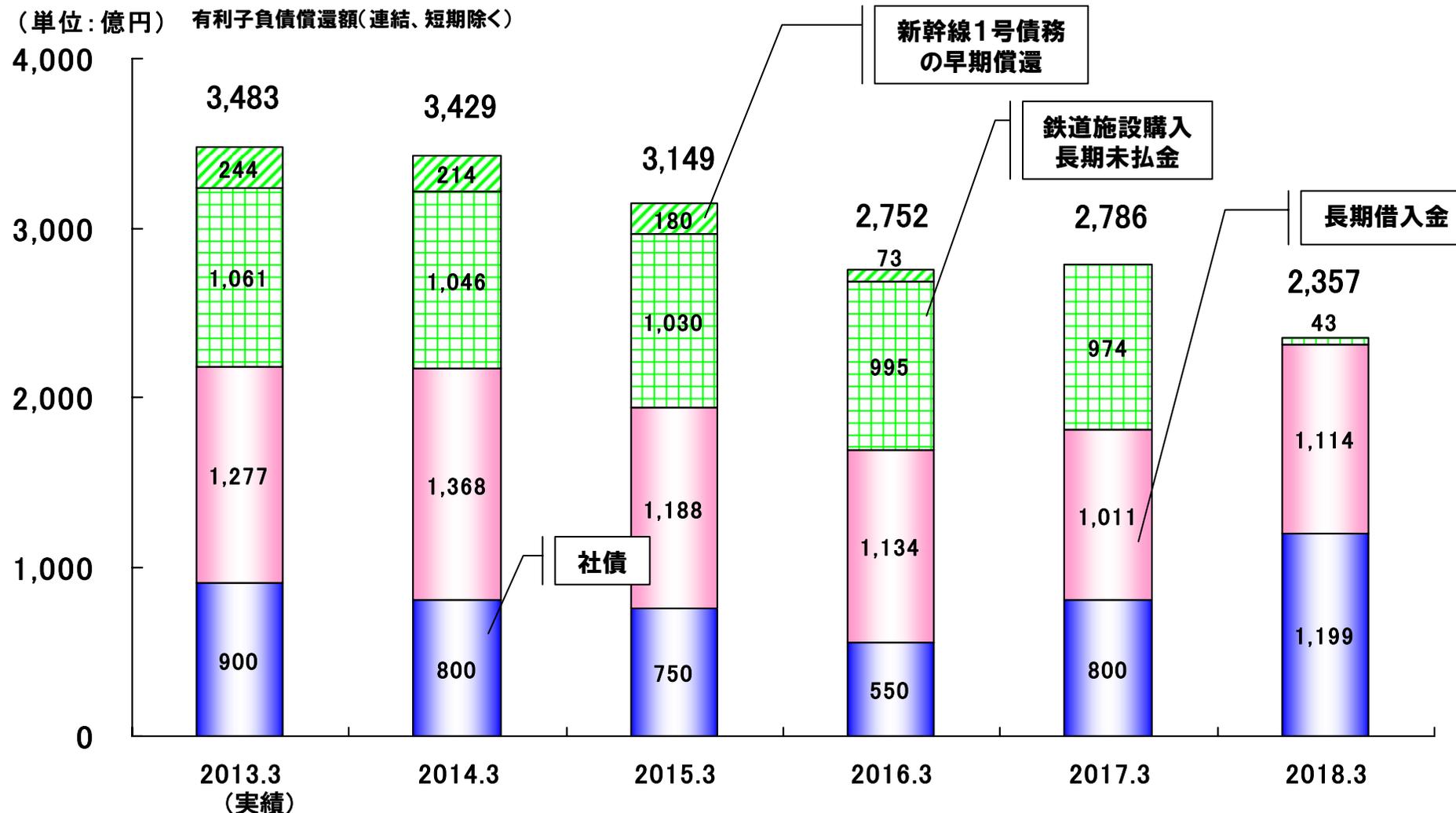
(\*)連結長期債務の長期借入金には、無利子負債(2013年3月末の残高は398億円)を含む。

## 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	2,586	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	1,772	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,430	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	7,790		5.69%				
秋田新幹線	279	102	変動	1.65%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	39	変動	2.84%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		7,932		5.63%				

(\*)「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

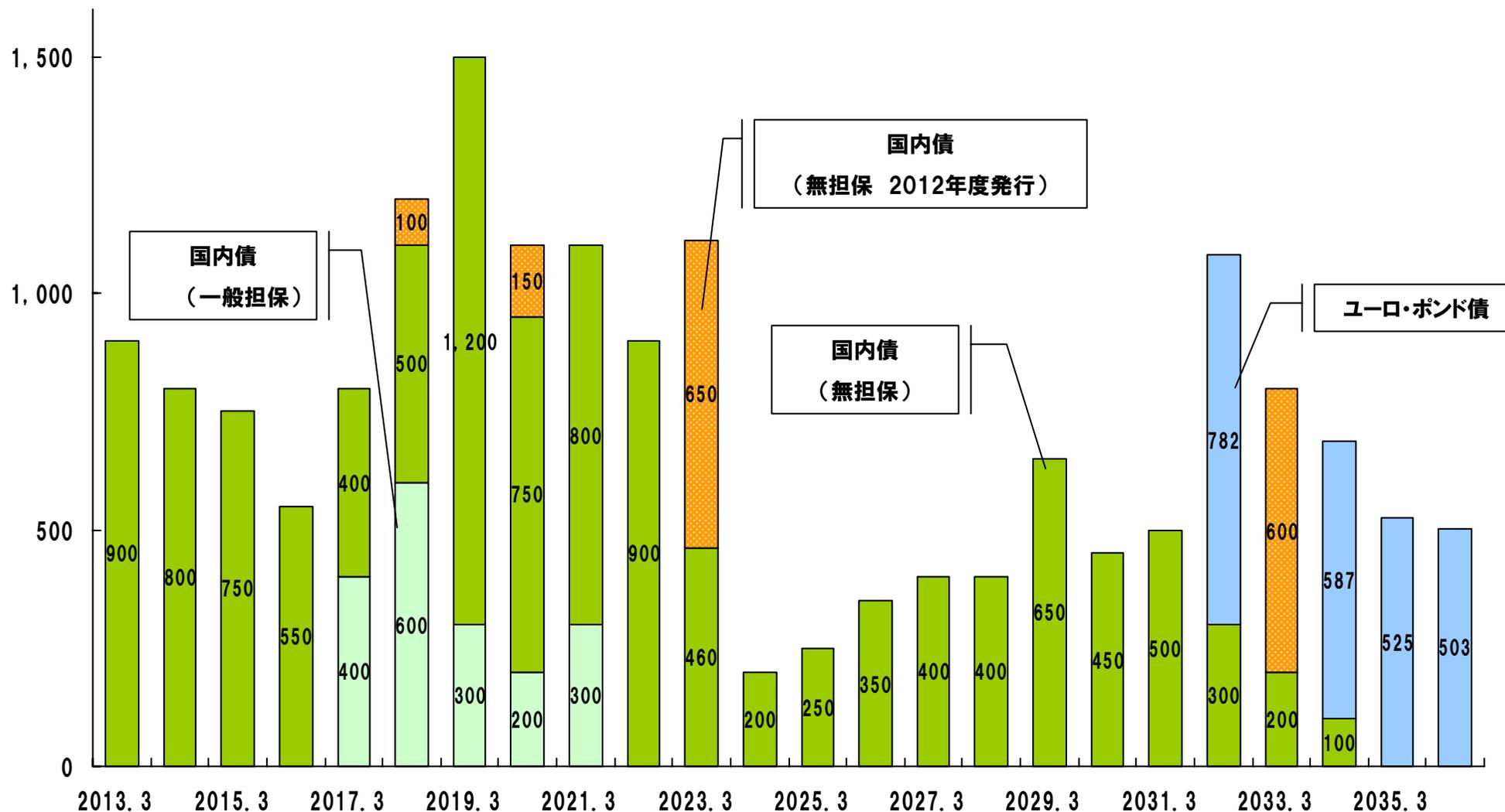
# 有利子負債の償還見込み



- 注 1) 見込額は2013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) 2013年3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

総額1,500億円の社債を発行

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
89	5	100億円	0.229%	100.00円	0.229%	+6bp	2012.12.27	2017.12.27
90	10	150億円	0.745%	100.00円	0.745%	+5bp	2012.12.27	2022.12.27
91	20	250億円	1.751%	100.00円	1.751%	+10bp	2012.12.27	2032.12.27

(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]
<ul style="list-style-type: none"> <li>・鉄道業界の事業環境は良好であり、電力業界や通信業界などの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堅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> <li>・2011年9月にJR東日本の格付けをAa1からAa2に変更した。これは、日本経済の停滞により、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と、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したものである。</li> </ul> <p>(2013年4月)</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> <li>・負債依存度が依然高く、かつ資金調達における国内市場への依存度も高いことなどから、現状、JR東日本の信用力は日本のソブリン格付けの制約を受けると判断している(2011年4月にアウトルックをネガティブに変更)。</li> </ul> <p>(2012年5月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東日本大震災からの全線復旧はまだであるが、主力の関東圏および新幹線の収入は短期間で回復している。</li> <li>・首都圏を中心に鉄道を核とする運輸事業の営業基盤が極めて強固なうえ、ターミナルを中心に関連事業の基盤強化も着実に進んでいることから、今後も高水準の利益およびキャッシュ・フローを確保していけるだろう。</li> <li>・再開発や安全対策投資で高水準の投資が続く。また、株主還元も強化する計画である。もともと、キャッシュ・フロー創出力が強く、鉄道会社としては良好な資本負債構成が崩れる懸念は限定的である。</li> <li>・固定長期の負債が多いことに加え、高金利の債務返済が進んでいることから、金利上昇への耐性も相応にある。</li> </ul> <p>(2013年3月)</p>

(注)各社のレポートより抜粋した内容を記載

**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。