



JR東日本

# 2014年3月期 第2四半期決算説明会

## 2013年10月30日 東日本旅客鉄道株式会社



東京駅八重洲口「グランルーフ」誕生



9/20  
開業

「未来」を象徴する東京駅の新しいランドマークへ、八重洲口の都市景観が生まれ変わります。「光の帆」をモチーフにした長さ230mの大屋根。歩行者デッキ、みどりの窓口、15店舗の商業施設。回遊性の高い歩行空間など。「グランルーフ」から、人と駅の未来が立ちます。



# 目次



<u>I 「グループ経営構想V ～限りなき前進～」 今後の重点取組み事項</u>		運輸業 実績と計画	18
グループ経営構想V	4	駅スペース活用事業 実績と計画	19
今後の重点取組み事項	5	ショッピング・オフィス事業 実績と計画	20
2016年3月期 数値目標	7	その他 実績と計画	21
営業キャッシュフローの用途についての計画	8	営業外損益・特別損益の実績(連結)	22
2016年3月期 セグメント別目標	9	連結決算 2014年3月期計画	23
<u>II 2014年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想</u>		キャッシュ・フローの実績(連結)	24
単体決算 2014年3月期 第2四半期実績	11	設備投資の推移(連結)	25
鉄道運輸収入 主な増減要素(第2四半期累計)	12	有利子負債残高の推移(連結)	26
鉄道運輸収入 第2四半期実績及び通期計画	13	<u>III 参考資料</u>	
単体営業費用 2014年3月期 第2四半期実績	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2014年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画</li> <li>・ 津波被害などを受けた沿岸線区の状況</li> <li>・ Suica</li> <li>・ 「ecute」の展開</li> <li>・ ホテル事業の概要</li> <li>・ 主要子会社の実績と計画</li> <li>・ 今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)</li> <li>・ 2013年3月期 新幹線・在来線別収支</li> <li>・ 債券投資家向け追加資料</li> </ul>	
修繕費の増減	15		
単体決算 2014年3月期計画	16		
連結決算 2014年3月期 第2四半期実績	17		

# Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」 今後の重点取組み事項

- 東日本旅客鉄道株式会社 常務取締役の一ノ瀬です。本日は、お忙しいなか、大勢の皆さまにお集まりいただきましてありがとうございます。
- 本日は、決算の説明会ですが、その前段で、第2四半期決算に合わせて発表しました「今後の重点取組み事項」をご説明いたします。

## グループ経営構想 V



### 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

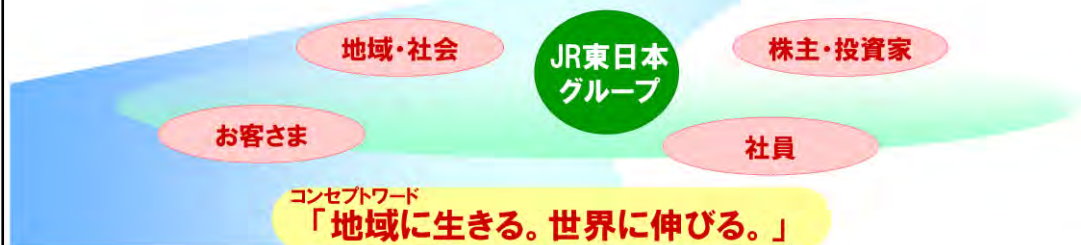
サービス品質の改革

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



4

- 2012年10月に「グループ経営構想 V」を発表し、これからJR東日本グループが力を入れて取り組んでいくメニューを示しました。ここにある通り、持続的成長を目指して、「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」を柱に進めていきたいということを、皆さまの前で発表しました。
- 今回が初めての試みですが、グループ経営構想 V の進捗状況と、これから重点的に取り組んでいく項目をお話したいと思います。
- 昨日のプレス資料もありますので、合わせてご覧ください。

# 今後の重点取り組み事項



## 1. 「究極の安全に向けて」～災害に強い鉄道づくり～

- ✓ 総額3,000億円の耐震補強対策などの推進～2016年度までの重点整備期間で約8割完了、海底地震計の活用検討
- ✓ ホームドア第2期整備計画の策定～単体駅及び線区単位での整備、山手線整備費用から約2割のコストダウンを目標
- ✓ 次期安全計画の策定～2014～2018年度までの新たな安全5か年計画

## 2. サービス品質の改革～鉄道ネットワークの拡充等～

- ✓ 輸送品質のさらなる向上～東北縦貫線開業等を踏まえた輸送障害の発生防止、スマホ向け情報配信アプリの開発
- ✓ 東京圏鉄道ネットワークの拡充～中央線・東京メタループの輸送改善、羽田空港アクセス改善、戦略的新駅
- ✓ 北陸新幹線開業に向けて～開業準備の着実な推進、開業効果の最大化に向けた取り組み
- ✓ ICTを活用したチケットの利便性向上～Suica利用可能箇所の拡大、ニーズに応じたチケットの実現

## 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～

- ✓ 大規模ターミナル駅や沿線ごとのブランド確立～大規模ターミナル駅開発の着実な推進、駅のコミュニティ機能の充実
- ✓ 地方中核駅におけるまちづくりの展開～コンパクトシティ構想を踏まえた駅周辺機能の再検討
- ✓ 「のもの」や産直市の展開による地域経済の活性化～「のもの」の多店舗展開、産直市の積極展開
- ✓ エキナカにおける新たな業態・サービスの展開～新業態・新サービスに挑戦するフィールドの創出
- ✓ 観光立国の推進～海外の旅行エージェントとの連携強化、「東日本版ゴールデンルート」の立上げ

5

- 資料のうち、下線を付けた項目は、今回新しく打ち出した項目です。

### 【究極の安全に向けて】

- 安全・安定輸送の関係では、総額3,000億円の耐震補強対策、特に重点整備期間である2016年度までに約8割まで完了させるという点が、新しい情報です。
- 新幹線の高架橋約8,640本の対策、神田川脇で難工事となる御茶ノ水駅における耐震補強などを行っていきます。

### 【サービス品質の改革】

- サービス品質の改革で申し上げたいのは、輸送品質の向上です。
- 先般も台風が2つ来るなど、私たちの事業は風、雨、雪といった自然災害に左右される事業です。雪害対策としての電気融雪器、京葉線などの防風柵など、対策に要するコストも非常に大きくなりますが、お客さまの命を預かる事業者として、対策はしっかりと行っていきたいという思いをここに込めています。
- 東京圏鉄道ネットワークに関して、東京メタループの利便性向上などをこれまでも実施してきました。東北縦貫線は来年度に開業しますが、今後は、羽田空港アクセスも含めて、東京圏における鉄道ネットワークをしっかりと検討していきたいと考えています。

### 【地域との連携強化】

- 地域との連携でお伝えしたいのは、中央ラインモールです。三鷹～立川間の高架下において、まちづくりを合わせた沿線ブランドの確立に向けて、コンシェルジュの設置、「Suicle」という、Suicaで乗れるレンタサイクルなどに取り組んでいきます。



## 今後の重点取組み事項



### 4. 技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化～

- ✓ エネルギー・環境戦略の推進 ～ 自営電力網の整備、蓄電池車両の導入拡大、北東北の「再生可能エネルギー基地」化
- ✓ ICTを活用した業務革新 ～ メンテナンス部門及び駅へのタブレット端末の導入、触車事故防止に向けた無線の活用
- ✓ 現場第一線の社員による技術革新 ～ イノベーションリーダー&コンダクターの指定、技術革新を担う人材の育成強化

### 5. 新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

- ✓ 海外拠点の増設 ～ ロンドン事務所の新設
- ✓ 「経営の第4の柱」鉄道車両製造事業の確立 ～ 海外案件の獲得、最適な事業推進体制の検討

### 6. 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

- ✓ 意欲ある社員へのさらなる成長機会の提供 ～ e-Learningの活用、グローバル人材の育成強化
- ✓ 一体感のあるグループ経営の推進 ～ 今後のグループポイントのあり方の検討

### ★2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催を見据えて

- ✓ 安全かつスムーズ・快適な移動サービスの提供、東京圏の観光流動活性化と地方への誘客、ターミナル駅開発の推進による東京の魅力向上

6

#### 【技術革新】

- 技術革新においては、北東北で太陽光、風力、地熱、鉄道林の木材を利用したバイオマスなどの再生可能エネルギーの導入に向けた検討を本格的に行っています。

#### 【新たな事業領域への挑戦】

- グローバル化としては、ロンドンに当社として5つめの海外拠点の設置に向けて準備に入りました。
- また、M&Aでグループに入ったJ-TREC(総合車両製作所)について、鉄道車両製造事業をどのように確立させていくかがテーマになると思います。

#### 【人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり】

- 企業の成長には、社員の成長が不可欠です。特にグローバル人材の育成に向けて、留学、研修、他企業への出向も含めて年間600名規模での海外派遣を実施し、海外に出て知見を広げる機会を作っていきます。

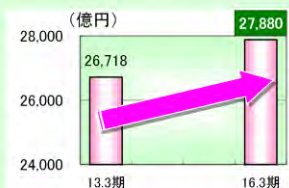
#### 【2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催を見据えて】

- 7年後に東京で開催することが決まりましたが、私たちがすべきことも多くあると考えています。それらの中で、「できること」と「できないこと」をしっかりと分けていきたいと考えています。オリンピック・パラリンピックを2020年に東京で開催して終わりではありませんので、その後のことも考えながら取り組んでいきます。

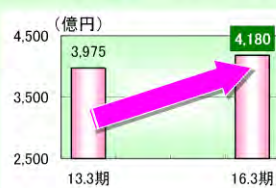
## 2016年3月期 数値目標



**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ヵ年計画を発表します。

7

- こちらは、4月に策定した2016年3月期の数値目標です。今回は変更しておりません。次の3ヵ年数値目標は、2013年度決算発表時に公表する予定です。

# 営業キャッシュフローの用途についての計画



	将来の目標	2014.3
<b>■ 連結営業キャッシュフロー</b>	[2014.3-2016.3] <b>約1.75兆円</b>	
<input type="checkbox"/> <b>設備投資</b> 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] <b>約1.55兆円</b> 約9,500億円 (約6,000億円) 約6,000億円	<b>約5,100億円</b> ※ 約3,160億円 約1,940億円
<input type="checkbox"/> <b>株主還元</b>	総還元性向33%	配当 120円/株 自社株取得 ※※
<input type="checkbox"/> <b>債務削減</b>	[2020年代中] 有利子負債残高 <b>3兆円</b>	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)  
 ※※ 2013年5月に約83億円(100万株)の自社株取得を実施(2013年7月に消却)

➤ 同じく、4月に策定した営業キャッシュフローの用途についての計画です。



## 2016年3月期 セグメント別目標



(単位:億円、%)	2013.3 実績(※)	2014.3		2016.3 目標	16.3/13.3	
		10月計画	[4月計画]		増減	(%)
<b>営業収益</b>	26,718	27,030	[26,920]	27,880	+1,161	104.3
運輸業	18,095	18,310	[18,200]	18,570	+474	102.6
駅スペース活用事業	4,042	4,060	[4,060]	4,370	+327	108.1
ショッピング・オフィス事業	2,389	2,500	[2,500]	2,610	+220	109.2
その他	2,191	2,160	[2,160]	2,330	+138	106.3
<b>営業利益</b>	3,975	4,010	[4,010]	4,180	+204	105.1
運輸業	2,643	2,690	[2,690]	2,780	+136	105.2
駅スペース活用事業	375	370	[370]	420	+44	111.8
ショッピング・オフィス事業	681	690	[690]	720	+38	105.6
その他	290	270	[270]	270	△20	93.0
調整額	△15	△10	[△10]	△10		

(※) 2014年3月期より、(株)総合車両製作所のセグメントを「その他」から「運輸業」に変更  
「2013.3実績」は、変更後のセグメントに基づいて作成

### ■ 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

9

➤ 同じく、2016年3月期のセグメント別目標です。

## II 2014年3月期 第2四半期決算及び 通期業績予想

(※) 2014年3月期より、(株)総合車両製作所のセグメントを「その他」から「運輸業」に変更  
前期についても、変更後のセグメントに基づいて作成

- 続きまして、2014年3月期第2四半期決算及び通期業績予想について説明します。

## 単体決算 2014年3月期 第2四半期実績



(単位:億円)	2012.9 実績	2013.9 実績 [4月計画]	13.9/12.9	
			増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>9,600</b>	<b>9,751</b> [9,680]	<b>+151</b>	<b>101.6</b>
運輸収入	8,487	8,603	+116	101.4
その他の収入	1,113	1,148	+35	103.2
<b>営業費用</b>	<b>7,383</b>	<b>7,516</b>	<b>+133</b>	<b>101.8</b>
人件費	2,406	2,380	△25	98.9
物件費	2,793	2,934	+140	105.0
動力費	311	332	+21	106.7
修繕費	969	1,005	+35	103.7
その他	1,512	1,596	+84	105.6
機構借損料等	412	376	△36	91.2
租税公課	437	455	+18	104.1
減価償却費	1,333	1,369	+36	102.7
<b>営業利益</b>	<b>2,216</b>	<b>2,235</b> [2,270]	<b>+18</b>	<b>100.8</b>
<b>経常利益</b>	<b>1,800</b>	<b>1,935</b> [1,960]	<b>+134</b>	<b>107.5</b>
<b>四半期純利益</b>	<b>1,056</b>	<b>1,302</b> [1,210]	<b>+245</b>	<b>123.2</b>

11

- 初めに、単体決算です。
- 今期の営業収益は、対前年151億円増の9,751億円となりました。これは、その下に記載している運輸収入の増加が大きな要因です。
- 一方で、動力費、修繕費などの物件費が増えたことなどから、営業費用は、対前年133億円増の7,516億円となりました。
- これらの結果、営業利益は対前年18億円増の2,235億円となりました。

## 鉄道運輸収入 主な増減要素(第2四半期累計)



(対前年、億円)	要素	増減額
新幹線 (+68)	新幹線高速化など	+10
	大人の休日倶楽部など	+10
	インバウンド	+10
	お盆・9月3連休など	+10
	基礎	+30
在来線 (+46)	副都心線・東横線相互直通	△10
	9月3連休など	+15
	ご利用好調(仙台エリアなど)	+10
	基礎	+30
定期外収入		+114
定期収入		+1
<b>鉄道運輸収入</b>		<b>+116</b>

12

- 鉄道運輸収入は対前年116億円の増でしたが、その主な増減要素です。
- この分析においては、例えば、インバウンドなどのように、個別に捉えることができたものを先に増減要素として取り出し、残りを「基礎」として括っています。その結果、新幹線、在来線ともに、基礎による増収が多くありましたので、強いトレンドであったと言えます。
- 定期については、少子高齢化、失業率などの要素もありますが、ほぼ対前年同額となりました。



# 鉄道運輸収入 第2四半期実績及び通期計画



(対前年)	上期		下期	通期	基礎トレンド	
	4月計画	実績	10月計画	10月計画	4月計画	10月計画
<b>鉄道運輸収入</b>	100.7%	101.4%	101.4%	101.4%	100.5%	100.9%
<b>定期</b>	100.0%	100.1%	101.8%	100.9%	100.0%	100.0%
<b>定期外</b>	101.1%	101.9%	101.3%	101.6%	100.7%	101.1%
<b>在来線関東圏</b>	100.6%	101.1%	100.2%	100.7%	100.6%	100.9%
<b>新幹線</b>	102.4%	102.9%	102.7%	102.8%	101.4%	101.4%

## ■下期の主な増減要素 (対前年、億円)

定期		消費税増税による先買い	+40
		副都心線・東横線相互直通	△2
定期外	在来線関東圏	副都心線・東横線相互直通	△10
		新幹線高速化など	+10
	新幹線	大人の休日倶楽部など	+10
		インバウンド	+10
		消費税増税による先買い	+10

13

- ブルーの欄に基礎トレンドを記載しています。
- 上期実績を踏まえまして、在来線関東圏の基礎トレンドを上方修正しております。
- 基礎トレンド以外の下期の主な増減要素としては、消費税増税による先買いを、定期で40億円、定期外で10億円、合計で50億円ほど見込んでいます。
- 副都心線と東横線の相互直通については、上期も10億円ほど影響が出ていましたので、下期も同じような動きが続くと見えています。
- 新幹線高速化、インバウンドなどによる増収は下期も続くものと見込んでいます。

## 単体営業費用 2014年3月期 第2四半期実績

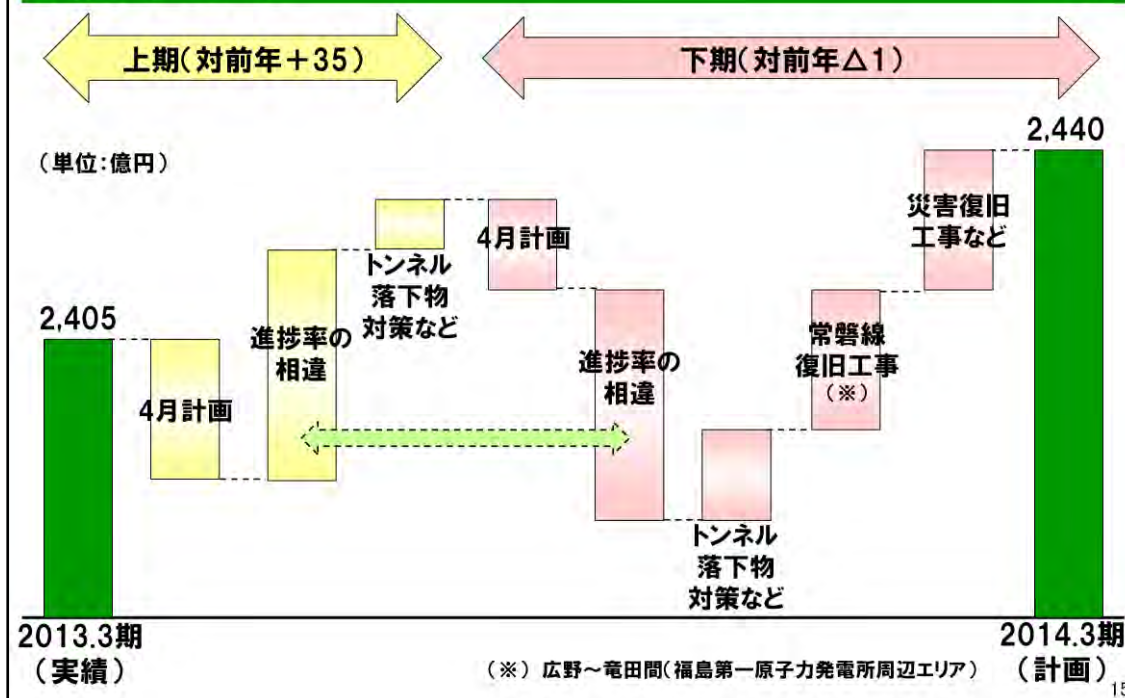


(単位:億円)	2012.9 実績	2013.9 実績	13.9/12.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	7,383	7,516	+133	101.8	
人件費	2,406	2,380	△25	98.9	・単価差など
物件費	2,793	2,934	+140	105.0	
動力費	311	332	+21	106.7	・円安などによる火力発電の燃料費の増 ・電力料金値上げ
修繕費	969	1,005	+35	103.7	・一般修繕費: +35
その他	1,512	1,596	+84	105.6	・部外委託関係: +50   ・除却費: +29 ・販売手数料: +8
機構借損料等	412	376	△36	91.2	・借受終了による減
租税公課	437	455	+18	104.1	・固定資産税等: +11 ・登録免許税: +5
減価償却費	1,333	1,369	+36	102.7	・設備投資による増

14

- 営業費用は、対前年101.8%で、133億円の増となりました。
- 人件費は、単価差などによって、対前年25億円の減となりました。
- 修繕費は、前期と比較して修繕工事の進捗が早かったことなどから、対前年35億円の増となりました。
- 物件費その他は、部外委託の増、除却費の増、販売手数料の増などにより、対前年84億円の増となりました。

## 修繕費の増減



- 修繕費の上期実績及び通期見通しについて、補足してご説明いたします。
- 4月計画においては、前年と比較して減少する計画としていましたので、その減少分が「4月計画」と書かれているものです。
- 第2四半期での増加要素であった進捗率の相違は、年間でみれば影響はありませんので、4月計画からの増加要素としては、次の3つの項目になります。
- 「トンネル落下物対策」は、トンネルの壁からモルタルが落下するということがありましたので、全面的に点検を行っていくということで、今期に必要な分として30億円ほどを見込んでいます。
- 「常磐線復旧工事」は、福島第1原発周辺エリアで運転を見合わせている区間のうちの広野～竜田間について、沿線自治体において行われる2014年春の「帰町判断」、つまり「町に帰る判断」に合わせて運転再開することとして、復旧工事を進めるものです。これも30億円ほど必要になると考えています。
- 災害復旧工事は、例年以上に、台風などの自然災害が多く発生したことから、その復旧に必要となる費用を計画しています。

## 単体決算 2014年3月期計画



(単位:億円)	2013.3	2014.3	2014.3	14.3/13.3		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>19,108</b>	<b>19,260</b>	<b>19,380</b>	<b>+271</b>	<b>101.4</b>	<b>+120</b>
運輸収入	16,815	16,950	17,050	+234	101.4	+100
その他の収入	2,292	2,310	2,330	+37	101.6	+20
<b>営業費用</b>	<b>15,879</b>	<b>16,010</b>	<b>16,130</b>	<b>+250</b>	<b>101.6</b>	<b>+120</b>
人件費	4,835	4,820	4,810	△25	99.5	△10
物件費	6,571	6,640	6,790	+218	103.3	+150
動力費	676	740	750	+73	110.9	+10
修繕費	2,405	2,350	2,440	+34	101.4	+90
その他	3,490	3,550	3,600	+109	103.2	+50
機構借損料等	831	760	760	△71	91.4	-
租税公課	826	890	880	+53	106.5	△10
減価償却費	2,814	2,900	2,890	+75	102.7	△10
<b>営業利益</b>	<b>3,228</b>	<b>3,250</b>	<b>3,250</b>	<b>+21</b>	<b>100.7</b>	<b>-</b>
<b>経常利益</b>	<b>2,430</b>	<b>2,580</b>	<b>2,580</b>	<b>+149</b>	<b>106.2</b>	<b>-</b>
<b>当期純利益</b>	<b>1,388</b>	<b>1,620</b>	<b>1,620</b>	<b>+231</b>	<b>116.7</b>	<b>-</b>

16

- 2014年3月期の単体の通期業績見通しです。
- 営業収益につきましては、上期の実績を踏まえて通期計画を120億円上方修正し、営業費用についても、先ほどご説明した修繕費などの増加を見込みました。
- その結果、営業利益以下は、計画を据え置いています。



## 連結決算 2014年3月期 第2四半期実績



(単位:億円)	2012.9	2013.9		13.9/12.9	
	実績	実績	[4月計画]	増減	(%)
<b>営業収益</b>	<b>13,215</b>	<b>13,452</b>	[13,370]	<b>+236</b>	101.8
運輸業	9,082	9,217		+134	101.5
駅スペース活用事業	2,023	2,009		△13	99.3
ショッピング・オフィス事業	1,147	1,212		+64	105.6
その他	961	1,013		+51	105.4
<b>営業利益</b>	<b>2,542</b>	<b>2,595</b>	[2,590]	<b>+53</b>	102.1
運輸業	1,921	1,935		+13	100.7
駅スペース活用事業	196	190		△5	97.2
ショッピング・オフィス事業	341	358		+16	104.9
その他	73	97		+24	133.8
調整額	9	13		+3	141.0
<b>経常利益</b>	<b>2,116</b>	<b>2,172</b>	[2,170]	<b>+56</b>	102.7
<b>四半期純利益</b>	<b>1,218</b>	<b>1,357</b>	[1,270]	<b>+138</b>	111.4

17

- 続いて、連結決算です。
- 運輸業については、単体決算と同様に、前期を上回る決算となりました。
- 駅スペース活用事業が若干の減収減益となりました。駅で行われる工事による店舗の閉鎖のほか、KIOSK、NEWDAYSなどの店舗において、新聞、雑誌、タバコの売り上げが減少しています。
- グループ会社が対応策を実施しているものの、まだ影響を補えていない状況であり、今後の課題であると考えています。
- ショッピング・オフィス事業、その他の各セグメントは順調に推移しています。

# 運輸業 実績と計画



(単位:億円)	2012.9	2013.9	13.9/12.9	2013.3	2014.3計画 [4月計画]	14.3/13.3
営業収益	9,082	9,217	+134 101.5%	18,095	18,310 [18,200]	+214 101.2%
営業利益	1,921	1,935	+13 100.7%	2,643	2,690 [2,690]	+46 101.8%

2014年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因  
JR東日本 +124 運輸収入の増

2014年3月期 トピックス  
・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



(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

18

- セグメントごとの実績と計画です。
- 運輸業では、来春にはE6系の320km/h運転開始が控えています。その先では、東北縦貫線の開業、北陸新幹線の金沢開業、北海道新幹線の新函館開業とイベントが目白押しです。
- 合わせて、デスティネーションキャンペーンのような販売促進イベントも実施していきます。

## 駅スペース活用事業 実績と計画



(単位:億円)	2012.9	2013.9	13.9/12.9	2013.3	2014.3計画 [4月計画]	14.3/13.3
営業収益	2,023	2,009	△13 99.3%	4,042	4,060 [4,060]	+17 100.4%
営業利益	196	190	△5 97.2%	375	370 [370]	△5 98.5%

### 2014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	△58	既存店減収、会社再編
NRE	△7	既存店減収、会社再編
鉄道会館	+28	セントラルストリート開業
JR東日本東北総合サービス	+23	会社再編

### 2014年3月期 トピックス (斜字は2013.3期開業)

・東京駅 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	98.7	100.6	99.1	100.7	99.5	97.9	99.5
Jリテール(既存店)	97.3	97.4	96.5	99.1	98.2	97.0	97.6
NRE(既存店) (*)	96.7	96.3	94.0	99.2	98.8	100.4	97.5

(\*) 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

19

- 駅スペース活用事業は、JR東日本リテールネット、NREなどは減収が大きくなっておりませんが、グループ内の会社再編も行っておりますので、これからはもう少しその効果が出てくるものと考えています。

# ショッピング・オフィス事業 実績と計画



(単位:億円)	2012.9	2013.9	13.9/12.9	2013.3	2014.3計画 [4月計画]	14.3/13.3		
<b>営業収益</b>	1,147	1,212	+64 105.6%	2,389	2,500 [2,500]	+110 104.6%		
<b>営業利益</b>	341	358	+16 104.9%	681	690 [690]	+8 101.2%		
<b>2014年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因</b>				<b>2014年3月期 トピックス (斜字は2013.3期開業)</b>				
鉄道会館	+17	キツテグランシェ開業		・JR南新宿ビル (2012.6 竣工) (*)				
JR東日本ビルディング	+14	JR南新宿ビル開業		・グラントウキョウノースタワーII期 (2012.8 開業)				
JR東京西駅ビル開発	+12	セレオ八王子北館リニューアルオープン		・セレオ八王子北館 (2012.10 リニューアルオープン)				
ルミネ	+7	既存店好調		・シアル鶴見 (2012.11 開業)				
横浜ステーションビル	+4	シアル鶴見開業		・JR神田万世橋ビル (2013.1 竣工) (*)				
				・JPタワー キツテグランシェ (2013.3 開業)				
				・グランルーフ (2013.9 完成)				
				・JR大塚南口ビル (2013.9 開業)				
[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	102.0	106.6	107.5	104.1	106.3	104.2	105.2	
ルミネ(既存店)	97.8	104.1	104.4	99.9	104.3	103.1	102.1	
アトレ(既存店)	96.0	100.8	100.1	98.2	99.4	95.9	98.4	
(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								20

➤ ショッピング・オフィス事業は、前期に開業した施設の通年寄与に加え、既存店が好調に推移したことなどから、増収増益となりました。



## その他 実績と計画



(単位:億円)	2012.9	2013.9	13.9/12.9	2013.3	2014.3計画 [4月計画]	14.3/13.3
営業収益	961	1,013	+51 105.4%	2,191	2,160 [2,160]	△31 98.6%
営業利益	73	97	+24 133.8%	290	270 [270]	△20 93.0%

### 2014年3月期第2四半期 営業収益の主な増減要因

日本ホテル	+23	東京ステーションホテル開業
JR東日本メカトロニクス	+20	端末販売による増収
JR東日本企画	+9	出稿の増加
ビューカード	+5	取扱いの増加
JR東日本情報システム	△13	システム受託の減少

### 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)

### ホテル事業 実績(2014年3月期第2四半期)

営業収益	238億円 (112.1%)
	(セグメント間売上高を含む)
営業利益	16億円 (178.9%)

[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	109.8	114.8	111.2	111.6	115.5	108.2	111.9

(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

21

- その他は、昨年10月に開業した東京ステーションホテルの増収などにより増収増益となりました。
- JR東日本情報システムにおいては、前期に実施した案件の反動減もあり、減収となっています。

## 営業外損益・特別損益の実績(連結)



(単位:億円)	2012.9	2013.9	増減
営業利益	2,542	2,595	+53
営業外収益	78	57	△21
受取利息	0	0	△0
受取配当金	14	17	+3
持分法による投資利益	33	6	△27
その他	29	32	+3
営業外費用	504	480	△23
支払利息	484	450	△33
その他	20	30	+9
経常利益	2,116	2,172	+56
特別利益	125	170	+45
工事負担金等受入額	116	57	△59
災害に伴う受取保険金	-	96	+96
その他	8	17	+8
特別損失	257	119	△138
工事負担金等圧縮額	115	55	△59
減損損失	1	37	+36
投資有価証券評価損	101	-	△101
その他	39	26	△13
税金等調整前四半期純利益	1,983	2,224	+240

前期負ののれん発生益など

支払利息: 287(△37)

社債利息: 163(+3)

- 営業外損益及び特別損益です。
- 前期に計上した負ののれん発生益が今期はなかったものの、支払利息の減などによって営業外損益は若干改善しました。
- また、地震保険の保険金を受け取ったことなどにより特別利益が増加したことに加え、投資有価証券評価損が発生しなかったことなどから特別損失は減少しました。

## 連結決算 2014年3月期計画



(単位:億円)	2013.3	2014.3	2014.3	14.3/13.3		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>26,718</b>	<b>26,920</b>	<b>27,030</b>	<b>+311</b>	<b>101.2</b>	<b>+110</b>
運輸業	18,095	18,200	18,310	+214	101.2	+110
駅スペース活用事業	4,042	4,060	4,060	+17	100.4	-
ショッピング・オフィス事業	2,389	2,500	2,500	+110	104.6	-
その他	2,191	2,160	2,160	△31	98.6	-
<b>営業利益</b>	<b>3,975</b>	<b>4,010</b>	<b>4,010</b>	<b>+34</b>	<b>100.9</b>	<b>-</b>
運輸業	2,643	2,690	2,690	+46	101.8	-
駅スペース活用事業	375	370	370	△5	98.5	-
ショッピング・オフィス事業	681	690	690	+8	101.2	-
その他	290	270	270	△20	93.0	-
調整額	△15	△10	△10	+5	63.5	-
<b>経常利益</b>	<b>3,174</b>	<b>3,230</b>	<b>3,230</b>	<b>+55</b>	<b>101.7</b>	<b>-</b>
<b>当期純利益</b>	<b>1,753</b>	<b>1,920</b>	<b>1,920</b>	<b>+166</b>	<b>109.5</b>	<b>-</b>

23

- 2014年3月期の連結の通期業績見通しです。
- 上期の実績を踏まえて、運輸業の営業収益を110億円上方修正していますが、費用も増える見込みであることから、営業利益は据え置いています。

## キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2012.9	2013.9	増減
			税金等調整前四半期純利益の増加 +240 仕入債務増減額の減少 △422 法人税等の支払額の増加 △182
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	2,606	2,269	△337
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△2,041	△2,062	△20
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	564	207	△357
			有利子負債の調達による収入の減少 △335 有利子負債の返済による支出の増加 △583
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△94	△1,132	△1,037
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	470	△925	△1,395
現金及び現金同等物の期首残高	1,675	1,892	+217
現金及び現金同等物の四半期末残高	2,147	967	△1,180

24

- キャッシュ・フローの実績です。
- 税金等調整前四半期純利益が増加したものの、曜日配列の影響で仕入債務のキャッシュアウトの増加、法人税等の支払額が増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは減少しました。
- 有利子負債の調達による収入が減少したことに加え、返済による支出が増加したことなどにより、財務活動によるキャッシュ・フローはキャッシュアウトが増加しました。
- これらの結果、現金及び現金同等物の四半期末残高は1,180億円減少して、967億円となりました。



## 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)	2013.9 (実績)	2014.3 (計画)
運輸業	成長投資	474	479	451	589	1,126	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	3,751		4,050
非運輸業	成長投資	797	854	850	994	417	1,190
	維持更新投資	31	56	62	61		160
	合計	828	910	912	1,055		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	1,677	3,540
	合計	4,347	4,258	3,701	4,807	1,543 <sup>(※)</sup>	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

※ 重点枠を含む(2014.3期計画:300億円)

25

- 設備投資の推移です。
- 今期は5,400億円の計画としており、第2四半期の実績は、1,543億円となりました。

## 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)	2013.9 (実績)
社債	14,194 (2.15%)	14,895 (2.02%)	15,600 (1.98%)	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)	16,497 (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%)	8,407 (1.49%)
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%)	7,410 (5.68%)
その他 有利子負債	6 (1.19%)	83 (1.10%)	628 (0.16%)	7 (0.82%)	8 (0.76%)	27 (0.67%)
合計	34,298 (3.35%)	33,949 (3.18%)	34,330 (2.98%)	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)	32,342 (2.68%)

上段：残高  
下段：平均金利

26

➤ 有利子負債残高の推移ですので、ご覧ください。

### Ⅲ 参考資料

- 以下は、参考資料です。各種データ、債券投資家の皆さまに向けた資料も掲載しておりますので、ご参照ください。
- 以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

# 2014年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



		旅客輸送量（百万人キロ）				鉄道運輸収入（億円）				
		2013.3 実績	2014.3 10月計画	増減	(%)	2013.3 実績	2014.3 10月計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,670	1,710	+39	102.4	227	233	+5	102.6	
	定期外	18,448	18,643	+195	101.1	4,693	4,824	+131	102.8	
	計	20,118	20,353	+234	101.2	4,920	5,057	+137	102.8	
在来線	関東圏	定期	68,513	69,204	+691	101.0	4,457	4,495	+37	100.9
		定期外	33,907	34,502	+595	101.8	6,712	6,756	+43	100.7
		計	102,420	103,706	+1,286	101.3	11,170	11,252	+81	100.7
	その他	定期	3,143	3,162	+18	100.6	188	189	+0	100.5
		定期外	2,710	2,768	+57	102.1	535	549	+14	102.6
		計	5,854	5,931	+76	101.3	723	738	+15	102.1
	在来線 合計	定期	71,657	72,367	+710	101.0	4,646	4,684	+38	100.8
		定期外	36,618	37,271	+653	101.8	7,248	7,306	+57	100.8
		計	108,275	109,638	+1,363	101.3	11,894	11,991	+96	100.8
合計	定期	73,327	74,077	+749	101.0	4,873	4,918	+44	100.9	
	定期外	55,066	55,914	+848	101.5	11,941	12,131	+189	101.6	
	計	128,394	129,991	+1,597	101.2	16,814	17,049	+234	101.4	

# 津波被害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  
154.4km

福島第一原子力発電所  
周辺エリア  
46.0km



復旧予定  
(一部ルート移転など)  
45.3km



(※2013年10月30日現在)



## 発行枚数:約4,442万枚

(電子マネー対応Suica発行枚数:約4,217万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約384万人、モバイルSuica登録会員数:約323万人

### 【諸元】

#### ◇ 鉄道利用可能箇所数

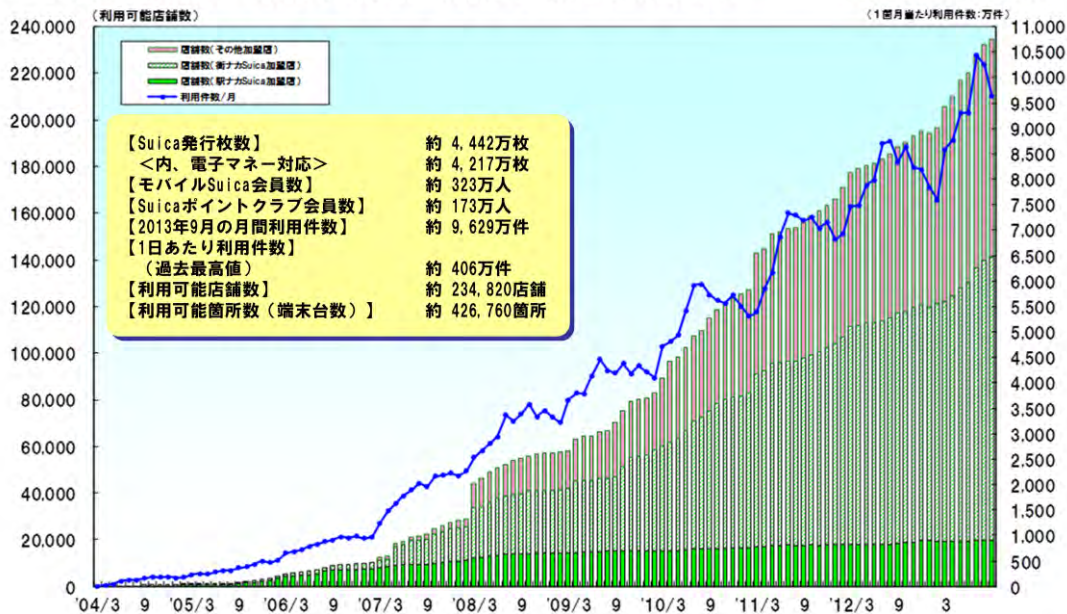
当社(Suicaエリア) 860駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む)、  
JR北海道(Kitacaエリア) 55駅、PASMOエリア(鉄道) 1,291駅、JR東海(TOICAエリア) 149駅、  
名鉄・名古屋市交通局(manacaエリア) 379駅、JR西日本(ICOCAエリア) 430駅、  
スルッとKANSAI協議会(PiTaPaエリア) 860駅、JR九州(SUGOCAエリア) 272駅、  
西鉄(nimocaエリア) 72駅、福岡市交通局(はやかけんエリア) 35駅

◇ 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 (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730㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約1,600㎡
店舗数	76	51	92	18	31	77	39	54
店舗売上 2013.9 (対前年%)	49億円 (98.3%)	30億円 (100.5%)	28億円 (100.4%)	9億円 (100.8%)	21億円 (109.0%)	53億円 (100.6%)	49億円 (102.6%)	25億円 (98.5%)

## 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)、エトモト(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(2013.9) 稼働率 85.4%

### ■ ホテルメッツ(23ホテル、2,682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)、新潟、ホテル アール・メッツ宇都宮

営業収益\* 42億円(2013.9) 稼働率 81.9%

### ■ 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)

\* 各ホテルの営業収益の単純合算

(2013年9月30日現在)



## 主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2012.9 実績	2013.9 実績	13.9/12.9	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	1,042	1,014	97.3%	2,040	98.7%
	営業利益	38	28	74.2%	48	75.6%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	312	305	97.8%	627	99.1%
	営業利益	5	7	155.3%	11	101.9%
ルミネ	営業収益	298	305	102.4%	649	102.9%
	営業利益	45	55	123.7%	109	101.9%
JR東日本企画	営業収益	435	453	104.0%	1,014	102.0%
	営業利益	5	9	160.9%	24	101.1%

\*単体での営業収益・営業利益

## 今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)



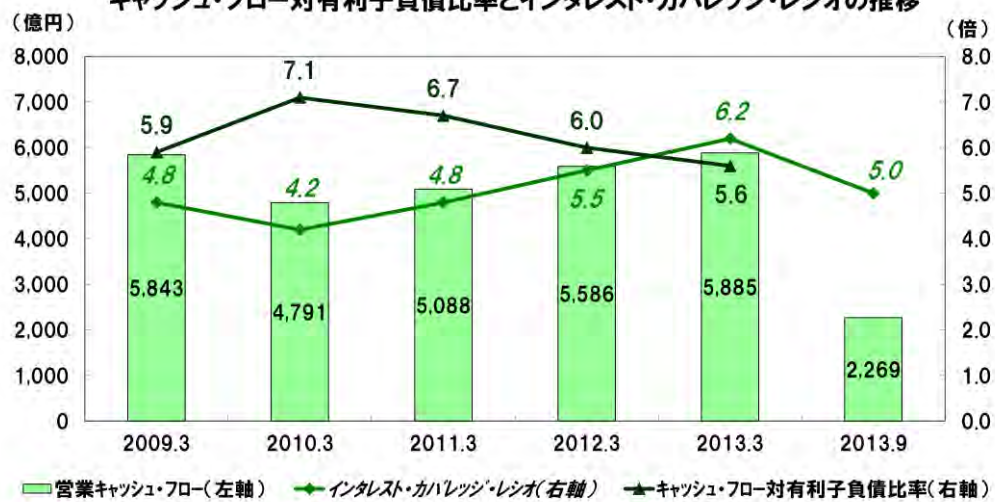
	開業時期	延床面積(m <sup>2</sup> )			
		オフィス(m <sup>2</sup> )	商業施設(m <sup>2</sup> )	ホテル(室)	
JR船橋駅南口駅ビル(仮称)	2016年春	約9,980	-	約2,370	161
新宿駅新南口ビル(仮称)	2016年春	約111,000	約77,200	約9,400	-
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2018年春 (全面開業)	約70,000	-	約54,000	-
仙台駅東口開発	2016年春	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
渋谷駅開発(共同開発)	(東棟)2020年 (中央・西棟)2027年	約270,000	約70,000 (貸床面積)	約70,000 (店舗面積)	-
(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				

## 2013年3月期 新幹線・在来線別収支



(単位:億円)	新幹線			在来線		
	2012.3	2013.3	比率 (%)	2012.3	2013.3	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]	18,424	20,118	109.2	106,639	108,275	101.5
鉄道事業営業収益 A	4,498	5,025	111.7	12,710	13,094	103.0
鉄道事業営業費用	2,924	3,148	107.7	11,732	12,113	103.2
鉄道事業営業損益 B	1,573	1,876	119.2	977	980	100.3
鉄道事業固定資産 C	20,603	20,520	99.6	24,143	24,430	101.2
鉄道事業減価償却費	775	811	104.7	1,982	1,890	95.4
B/A	35.0%	37.3%	-	7.7%	7.5%	-
B/C	7.6%	9.1%	-	4.0%	4.0%	-

キャッシュ・フロー対有利子負債比率とインタレスト・カバレッジ・レシオの推移



(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  
 (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



## 財務指標の動向(2)

債券投資家向け追加資料



### D/Eレシオの推移



(注) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

# 有利子負債の構成

債券投資家向け追加資料



## 連結有利子負債の内訳(2013年9月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限	(参考)
					連結長期債務 (億円)
社債	16,497	51.0%	1.94%	10.33年	16,497
長期借入金	8,407	26.0%	1.49%	5.71年	8,775
鉄道施設購入長期未払金	7,410	22.9%	5.68%	13.08年	7,410
その他有利子負債	27	0.1%	0.67%	0.52年	-
合計	32,342	100.0%	2.68%	9.75年	32,682

(注)連結長期債務の長期借入金には、無利子負債(2013年9月末の残高は367億円)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(注2)における用途
			変動/固定	利率			
1号債務(注1)	21,018	2,285	変動	4.12%	元利均等	1991.10~2017.3	同機構が負担する債務の償還資金
2号債務(注1)	6,385	1,574	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債務(注1)	3,665	3,420	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	整備新幹線
新幹線債務合計	31,069	7,281		5.74%			
秋田新幹線債務	279	97	変動	1.68%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	31	変動	2.86%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		7,410		5.68%			

(注1)「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

(注2)独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構

## 長期資金調達と流動性

債券投資家向け追加資料



### ■長期資金調達

- 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制
- 長期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	Aa2 (安定的)
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA- (ネガティブ)
格付投資情報センター(R&I)	AA+ (安定的)

### ■流動性

- 日々、鉄道事業から現金収入(2013年3月期の1日当たりの運輸収入は約50億円)
- CP発行枠 1,500億円

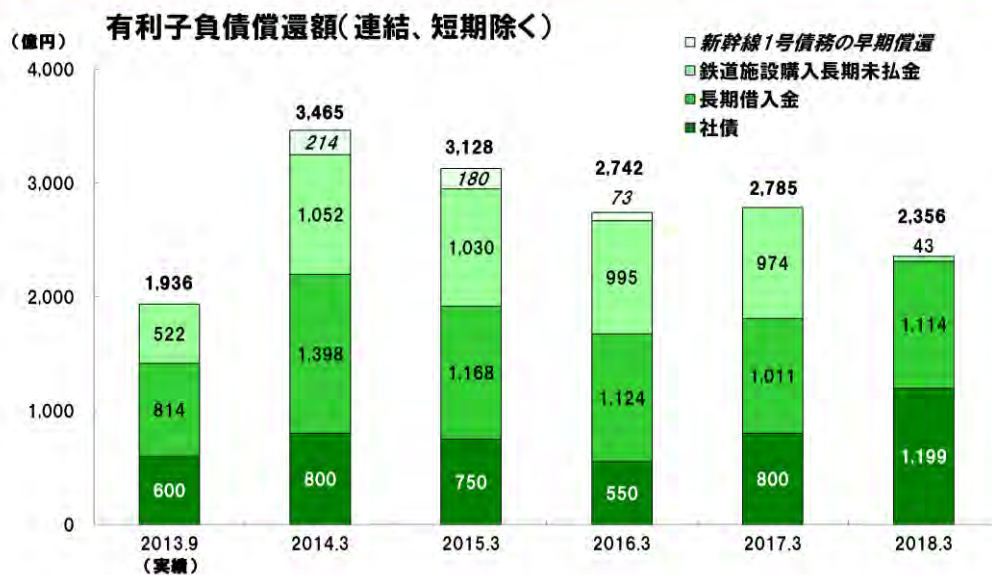
#### 短期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	P-1
格付投資情報センター(R&I)	a-1+

- 当座借越枠 3,300億円

# 有利子負債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



(注1) 見込額は2013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

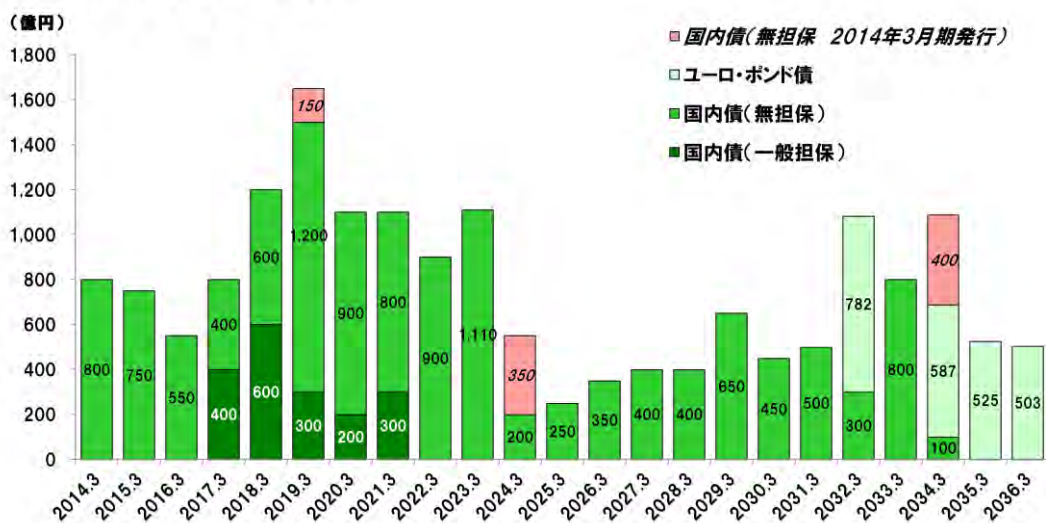


# 社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



## 社債償還額(単体)



(注1) 2013年10月30日現在

(注2) 償還額は額面金額

## 2014年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



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
92	5	150億円	0.392%	100円	0.392%	+7bp	2013.7.30	2018.7.30
93	10	150億円	0.923%	100円	0.923%	+7bp	2013.7.30	2023.7.28
94	20	200億円	1.807%	100円	1.807%	+9bp	2013.7.30	2033.7.29
95	10	200億円	0.748%	100円	0.748%	+8bp	2013.10.28	2023.10.27
96	20	200億円	1.634%	100円	1.634%	+10bp	2013.10.28	2033.10.28

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/investor/guide/index.html>

**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。