



2014年3月期 決算説明会

2014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 |
| 2017年3月期 数値目標 | 10 |
| 営業キャッシュフローの使途についての計画 | 11 |

II 2014年3月期決算及び2015年3月期業績見直し

| | |
|-----------------------------|----|
| 単体決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画 | 13 |
| 鉄道運輸収入 2014年3月期実績 | 14 |
| 定期券に関する見積り方法の変更 | 15 |
| 鉄道運輸収入 2015年3月期計画 | 16 |
| 単体営業費用 2014年3月期実績 | 17 |
| 単体営業費用 2015年3月期計画 | 18 |
| 連結決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画 | 19 |
| 運輸業 実績と計画 | 20 |

| | |
|---------------------|----|
| 駅スペース活用事業 実績と計画 | 21 |
| ショッピング・オフィス事業 実績と計画 | 22 |
| その他 実績と計画 | 23 |
| 営業外損益・特別損益の実績(連結) | 24 |
| キャッシュ・フローの実績(連結) | 25 |
| 設備投資の推移(連結) | 26 |
| 2015年3月期 設備投資の主な項目 | 27 |
| 有利子負債残高の推移(連結) | 28 |

III 参考資料

- ・ 2015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
- ・ 今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)
- ・ 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

- 東日本旅客鉄道株式会社 社長の富田です。本日はお忙しいなか、決算説明会に大変多くの方にお集まりいただき、ありがとうございます。また、日頃から当社に関心を持っていただいていることについて、御礼申し上げたいと思います。
- 本日は、2014年3月期決算と今後の会社の経営の方向について、ご説明します。
- 2014年3月期は、台風や雪などの自然災害が多く、苦労の多かった年でしたが、一定レベルで収入を確保することができました。
- 一方で、今年2月には、京浜東北線川崎駅で列車脱線事故がありました。回送電車で、お客さまが死傷されることはありませんでしたが、鉄道輸送を基幹とする会社として考えなければならない点が非常に多い事故でした。私自身を含めて、もう一度、安全について、どこに弱点が隠れているのかを考え直したいと思います。
- 2015年3月期は、「安全・安定輸送」を基本に、お客さまの信頼を勝ち得て、収入を確保し、将来の成長に向けたキャッシュ・フローを確保していくことを目標に進んでいきたいと考えています。

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



- 2012年10月に発表しましたグループ経営構想 V の進捗状況につきまして、ご説明します。
- 内容については、既にご承知の通りです。鉄道事業・生活サービス事業を通じて、地域の生活を豊かに安定したものにしていけることが、当社グループの第一の使命だと考えています。
- その「変わらぬ使命」を果たしながら、将来の無限の可能性を信じて、社員自体がオープンマインドを持って、とかく閉鎖的と言われる鉄道業界の中にあっても外に向かっていくというマインドを強く持って行こう、ということを目指したものです。

「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

■「グループ安全計画2018」スタート

グループ全体で「究極の安全」に向けて挑戦

■ 耐震補強対策などの推進

総額約3,000億円の耐震補強対策

2016年度末までに計画の約8割を完了



高架橋柱耐震補強



盛土耐震補強

■ 自然災害に強い鉄道づくり

雪害への対応力向上

- ・電気融雪器の整備
- ・折り返し設備の整備

防風柵の整備



■ ホームドア

第2期整備計画の策定

単体駅・線区単位での整備の検討

整備費用のコストダウン
(山手線より2割減)

- まず、安全の問題です。
- 今年2月に、川崎駅列車脱線事故がありましたので、もう一度気持ちを新たに取り組んでいきます。
- これから5年間の安全に関する「グループ安全計画2018」をまとめたところです。この計画に沿って、5年間で約1兆円の安全投資を行います。
- 現在、毎年度の設備投資は5,500～6,000億円程度ですので、その3分の1程度を安全関係に投資し、引き続き、安全な鉄道、災害に強い鉄道づくりを第一の基本にしたいと思います。
- 2014年3月期から本格的にスタートさせた総額約3,000億円の耐震補強対策は、首都圏を中心に対策を進めていますが、2013年度末でおおむね3割の工事が進捗しました。首都圏において大震災が起こったとしても、被害を最小限に食い止める鉄道をつくっていききたいと思います。

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

上野東京ライン開業（2014年度末）



中央線・東京メカールの輸送改善

着席サービスの拡充

羽田空港アクセス改善策の検討

■ 都市間ネットワークの拡大

北陸新幹線金沢開業（2014年度末）

着地観光開発の推進

広域観光ルートの整備

シニア向けサービスの拡充



E7系 東京～長野 営業運転開始
(2014年3月～)

- 第2の課題は、サービス品質の改革です。
- 人口が減っていく時代に、鉄道の輸送量は減少するというのが基本的なトレンドと見られがちですが、品質の高い鉄道サービスを提供することによって、1人当たりの移動回数を増やし、流動人口を増やし、輸送量を増やしていくことができると考えています。そのためにも、輸送サービスの品質改革が非常に重要だと思います。
- 安全を大前提に、東京圏では、ネットワークの充実をはかります。上野東京ラインが来年春には完成します。上野での乗り換えがなくなることで、所要時間短縮と大幅な混雑緩和が東京～上野間で実現します。ネットワーク充実を通じて、東京圏における近距離のお客さま流動を増やし、かつ、私たちのシェアを増やすことを目指します。
- もう一つは、都市間ネットワークの拡大です。いよいよ来年春に北陸新幹線が金沢まで開業します。東京～金沢を約2時間半で結びます。これにより、東京～金沢の地域間流動を、飛行機も含めて増やし、そして、当社のシェアも伸ばしていきたいと考えています。お客さまの流動を活性化することを通じて、地域経済の活性化にも貢献したいと思っています。

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の開発

新宿・渋谷・横浜・千葉・仙台の工事の推進

品川の開発計画の策定・推進



新宿駅新南口ビル



渋谷駅



仙台駅



横浜駅

■ 観光立国の推進

デスティネーションキャンペーン(DC)の開催

| | |
|--------|-------------|
| 2014年度 | 新潟(春)、山形(夏) |
| 2015年度 | 福島(春)、北陸(秋) |
| 2016年度 | 青森県・道南(夏) |

インハウンドの取組み

・香港・台湾などでの販売強化
(訪日旅行ブランド「東日本鉄道假期」など)

「乗る」こと自体が目的となる列車づくり



クルーズトレイン



TOHOKU EMOTION



SL銀河

- 3点目は、地域との連携強化です。鉄道だけではなく、まちづくり・都市づくりを通じて、駅を魅力あるものとし、駅を中心とした街をつくります。そして、地域間流動を増やし、地域の経済活力を高めていくことを目指しています。
- 東京圏では新宿・渋谷・横浜・千葉、東北では仙台のプロジェクトの工事が、すでに始まっていますが、これから品川開発プロジェクトも動き出す見通しになってきました。品川開発プロジェクトは関係者が多く、協議に時間がかかっていますが、今年度はより具体的な計画策定を進めていきたいと考えています。
- 観光を通じて地域が元気になり、地域間の流動を大きくすることは、私たちの非常に大きな使命だと考えています。東北地方・信越地方について、デスティネーションキャンペーンなどを通じ、地域の方々と一緒に、地域を盛り上げて新しい魅力の発見・情報の発信を、行っていきたいと思ひます。
- その他、「乗ること自体が魅力のある列車づくり」として、TOHOKU EMOTIONやSL銀河などの運行を開始しました。2016年春以降の運行開始を目指して、クルーズトレインも計画しています。

「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～

■ エネルギー・環境戦略

蓄電池駆動電車



「ACCUM(アキュム)」
烏山線で営業運転開始
(2014年3月～)

北東北の再生エネルギー基地化



太陽光



風力



地熱



木質バイオマス

川崎発電所4号機更新

■ ICTの活用

無線列車制御システム

- ・ ATACS … 埼京線(2017年秋)
- ・ CBTC … 常磐線各駅停車(2020年頃)

線路設備モニタリング装置

- ・ 京浜東北線での走行試験
(2013年5月～2015年3月)



タブレット端末の導入



- 将来に向けた「無限の可能性の追求」として、技術革新については、すでに2014年3月から烏山線で蓄電池電車ACCUM(アキュム)の運行を始めました。
- さらに、北東北での風力発電・太陽光発電・地熱発電など再生可能エネルギー基地の開発も進めていきます。
- ICTの活用として、2017年秋には、埼京線にATACSという無線列車制御システムを投入します。2020年には、常磐線各駅停車に、CBTCというフランスのタレス社の無線列車制御システムを導入します。無線列車制御システムにより軌道回路をなくすことで、メンテナンスコストを削減し、より安全安定輸送に資する鉄道をつくっていききたいと思います。
- その他、京浜東北線で試験運転を始めている線路設備モニタリング装置などを投入することで、より安全な鉄道をつくと同時に、メンテナンスコストを抑えることを追求していきます。

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

タイ・バンコク パープルライン

- ・ 新設のメンテナンス受託会社に共同出資
- ・ 総合車両製作所(J-TREC)の車両納入



(イメージ)

インドネシアへの車両譲渡と技術支援

イギリスでの展開

- ・ ロンドン事務所の開設
- ・ 高速鉄道新線計画(HS2)のコンサルティング

■ 鉄道車両製造事業

J-TRECと新津車両製作所の統合

(2014年4月)



J-TRECステンレス車両
「sustina(サスティナ)」

■ グローバル人材の育成

海外勤務・研修など海外派遣の実施

2020年東京オリンピック・パラリンピック

- グローバル化という課題に向けて、いくつかのプロジェクトが動き出しています。
- タイのバンコク・パープルライン、インドネシアの車両譲渡・技術支援などを行っていますが、確実に今後とも進めていきたいと思えます。
- 4月には、ロンドン事務所も新しく開設しました。
- 鉄道車両製造事業については、総合車両製作所(J-TREC)を中心に、着実に業務量を拡大していきます。

2017年3月期 数値目標



| (単位:億円、%) | 2014.3 実績 | 2015.3 計画 | 2017.3 目標 | 2017.3/2014.3 | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| | | | | 増減 | (%) |
| 営業収益 | 27,029 | 27,410 | 27,910 | +880 | 103.3 |
| 運輸業 | 18,274 | 18,410 | 18,730 | +455 | 102.5 |
| 駅スペース活用事業 | 4,009 | 4,000 | 4,030 | +20 | 100.5 |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,510 | 2,540 | 2,810 | +299 | 111.9 |
| その他 | 2,234 | 2,460 | 2,340 | +105 | 104.7 |
| 営業利益 | 4,067 | 4,070 | 4,120 | +52 | 101.3 |
| 運輸業 | 2,673 | 2,720 | 2,720 | +46 | 101.7 |
| 駅スペース活用事業 | 360 | 340 | 340 | △20 | 94.3 |
| ショッピング・オフィス事業 | 720 | 730 | 780 | +59 | 108.2 |
| その他 | 326 | 290 | 290 | △36 | 88.7 |
| 調整額 | △13 | △10 | △10 | | |

■ 主な前提条件 (2017年3月期までの3か年)

○実質GDP成長率
年率+1.0%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+0.8%程度

※ 今後開業する整備新幹線の影響は
含まない

連結ROA (総資産営業利益率) (2017.3期末)

5.4%

毎年度決算発表時に
新たな3か年計画を発表します。

連結ROE (自己資本当期純利益率) (2017.3期末)

8.9%

10

- 2017年3月期の数値目標についてご説明します。
- 今回、2013年度決算をふまえ、2014年度以降の3年間の数値目標を立てました。
- 営業収益は全体で2兆7,910億円、あと一步で2兆8,000億円というところまで来ています。今回の計画では、今後開業する整備新幹線の影響を含めていませんので、鉄道運輸収入にこれを加味すると、2兆8,000億円を上回ることもできるのではないかとみております。
- 営業利益は4,120億円と計画しました。
- 今後の課題は、駅スペース活用事業の伸び悩みです。駅の中の耐震補強工事が続くことや、リニューアルが続くことが、その要因の一つです。15年ほど前に、エキナカのステーションルネッサンスが始まり、現在、ちょうど更新期にきています。この時期を乗り越えれば伸びると期待しています。
- 一方、ショッピング・オフィス事業は、新宿などの開発プロジェクトが進みますので、着実に収益・利益が上がっていくと見えています。
- 全体として、これから数年の間に進む大きな成長投資のプロジェクトを着実に実行できるだけのキャッシュ・フローを稼ぎ出すことにより、成長力を確実なものにしていきたいと考えています。

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】 [2015.3-2017.3] | 【2015.3期】 |
|-----------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| 連結営業キャッシュフロー | 約1.8兆円 | |
| 設備投資 | 約1.6兆円 | 5,250億円 ※ |
| 維持更新投資 (安全・安定輸送投資) | 約10,000億円 (約6,500億円) | 3,290億円 |
| 成長投資 | 約6,000億円 | 1,960億円 |
| 株主還元 | [中長期的ターゲット] 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 100億円程度 |

※ これに加えて、2014.3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5,550億円)
 ※※ 150万株または150億円を上限とした自社株取得(2014年5月 実施)

- 最後に、キャッシュフローの用途です。この3年間で約1.8兆円の連結営業キャッシュフローが生まれると見ています。
- このうち約1.6兆円は設備投資に回す計画です。内訳として、約1兆円が維持更新投資、さらにそのうちの約6,500億円を安全投資に配分します。成長投資には約6,000億円を回し、着実に進めていくことで、この3年間のさらに先の成長を目指していきたいと考えています。
- 株主還元につきましては、総還元性向33%というターゲットを目指して、安定した配当の実施に加え、自社株の取得を進めてまいりたいと思います。
- 債務削減については、従来から申し上げているとおり、有利子負債残高3兆円を目標に、着実に削減をはかります。
- これから3年間、計画では、それほど大きな数字的な伸びは出てきておりませんが、むしろ、この3年間に、その次の3年ないし5年に向けた成長を担保するための投資をきちんと行うことができるよう、安全・安定輸送をベースとして、鉄道事業・生活サービス事業を着実に展開してまいる所存です。
- 私からは以上です。

II 2014年3月期決算及び 2015年3月期業績見通し

(※) 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年3月期についても、変更後のセグメントに基づいて作成

- 常務取締役の一ノ瀬です。私からは、2014年3月期決算と2015年3月期業績見通しについて説明します。

単体決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | | 2014.3/2013.3 | | 2015.3 | 2015.3/2014.3 | |
|--------------|---------------|---------------|----------|---------------|-------|---------------|---------------|-------|
| | 実績 | 実績 | [10月計画] | 増減 | (%) | 計画 | 増減 | (%) |
| 営業収益 | 19,108 | 19,325 | [19,380] | +217 | 101.1 | 19,550 | +224 | 101.2 |
| 運輸収入 | 16,815 | 16,965 | | +149 | 100.9 | 17,200 | +234 | 101.4 |
| その他の収入 | 2,292 | 2,360 | | +68 | 103.0 | 2,350 | △10 | 99.5 |
| 営業費用 | 15,879 | 16,047 | | +167 | 101.1 | 16,240 | +192 | 101.2 |
| 人件費 | 4,835 | 4,860 | | +25 | 100.5 | 4,780 | △80 | 98.3 |
| 物件費 | 6,571 | 6,743 | | +171 | 102.6 | 6,920 | +176 | 102.6 |
| 動力費 | 676 | 711 | | +35 | 105.2 | 720 | +8 | 101.1 |
| 修繕費 | 2,405 | 2,439 | | +33 | 101.4 | 2,490 | +50 | 102.1 |
| その他 | 3,490 | 3,592 | | +102 | 102.9 | 3,710 | +117 | 103.3 |
| 機構借損料等 | 831 | 747 | | △83 | 89.9 | 740 | △7 | 98.9 |
| 租税公課 | 826 | 845 | | +19 | 102.3 | 850 | +4 | 100.5 |
| 減価償却費 | 2,814 | 2,849 | | +35 | 101.3 | 2,950 | +100 | 103.5 |
| 営業利益 | 3,228 | 3,278 | [3,250] | +49 | 101.5 | 3,310 | +31 | 101.0 |
| 経常利益 | 2,430 | 2,639 | [2,580] | +209 | 108.6 | 2,770 | +130 | 105.0 |
| 当期純利益 | 1,388 | 1,698 | [1,620] | +310 | 122.4 | 1,740 | +41 | 102.4 |

13

- 初めに、単体決算です。
- 2014年3月期の営業収益は、景気回復に伴う堅調なご利用に支えられて運輸収入が大きく増加したことなどから、大幅な増収となりました。
- 一方で、物件費が増えたことなどから、営業費用は増加しました。
- これらの結果、増収増益となりました。
- さらに、営業外損益、特別損益とも改善したことから、経常利益、当期純利益ともに大幅な増益となりました。

鉄道運輸収入 2014年3月期実績



| (対前年、億円、%) | 通期 | | (対前年、億円) | 要素 | 増減額 |
|-----------------|------|-------|---------------|--------------|------|
| | 増減 | (%) | | | |
| 鉄道運輸収入 | +149 | 100.9 | 新幹線 (+150) | 大人の休日倶楽部など | +25 |
| | | | | 新幹線高速化など | +20 |
| | | | | インバウンド | +20 |
| | | | | 消費税先買い | +5 |
| 定期 | △65 | 98.7 | | 連休、お盆、年末年始など | +40 |
| | | | | 台風、大雪など | △20 |
| 定期外 | +214 | 101.8 | 在来線 (+64) | 基礎 | +60 |
| | | | | 連休、お盆、年末年始など | +40 |
| | | | | 仙台エリアなどご利用好調 | +15 |
| | | | | 消費税先買い | +5 |
| 新幹線 | +150 | 103.2 | | 副都心線・東横線相互直通 | △20 |
| | | | | 台風、大雪など | △40 |
| 在来線 関東圏 | +47 | 100.7 | | 基礎 | +60 |
| 定期外収入 | | | | | +214 |
| 定期収入 見積り方法の変更など | | | | | △65 |
| 鉄道運輸収入 | | | | | +149 |

14

- 鉄道運輸収入の実績と主な増減要素です。
- 鉄道運輸収入は、対前年100.9%で149億円の増でした。
- 定期外収入については、新幹線、在来線ともに台風、大雪などの災害の影響が大きい年でしたが、景気回復を受けた基礎収入の増などにより、増収となりました。
- さらに、新幹線では、大人の休日倶楽部などの営業施策、新幹線高速化など、インバウンド収入、連休などでのお出かけなどが好調に推移しました。また、在来線では、東京メトロ副都心線と東急東横線相互直通の影響がありましたが、連休などのご利用が好調に推移しました。
- 定期収入については、見積り方法の変更を行った影響で減収になりました。この点について、もう少し詳しく説明します。

定期券に関する見積り方法の変更



■ 前受運賃の見積り方法の変更

「発売日」をもとに算出

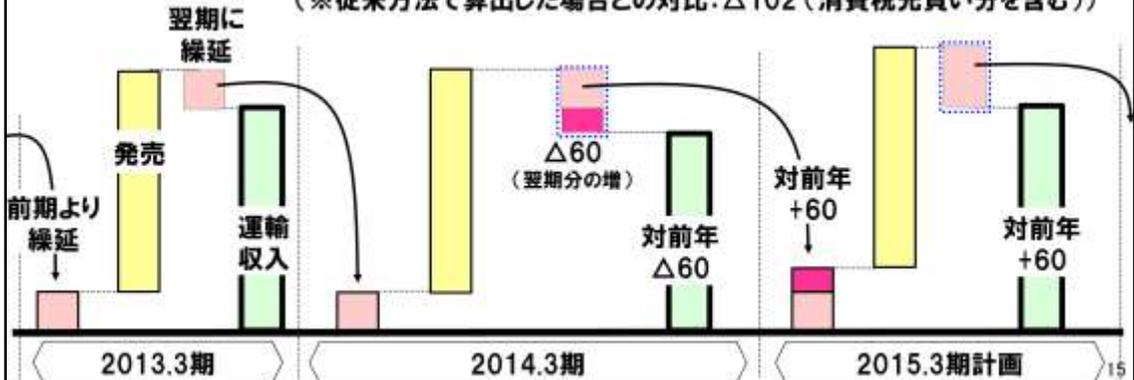


「有効開始日」をもとに算出



■ 変更の影響 : 対前年△60

(※従来方法で算出した場合との対比: △102 (消費税先買い分を含む))



- 定期収入については、有効期間に応じて、収入を按分しています。翌期に対応すると考えられる分は、前受運賃として負債に計上し、翌期に収入に計上される仕組みです。
- この前受運賃の見積り方法を、発売日を基にする算出方法から、有効開始日を基にする算出方法に変更することにしました。
- 消費税率の引き上げに伴い、定期券の有効開始日前の発売が大きく増えることから、有効開始日をもとに算出するほうが、より合理的な前受運賃の計上額になるため、このような変更を行いました。
- 変更により、前受運賃として見積もられる金額が増え、2014年3月期に残る運輸収入が減少することとなり、対前年で△約60億円の減要素となりました。

鉄道運輸収入 2015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 +234億円 | 101.4% | | | 100.8% |
| | 100.7% | 102.1% | | |
| 定期 +46億円 | 101.0% | | ・見積り方法の変更: +60 ・6箇月定期の増加: Δ10 | 100.0% |
| | 99.5% | 102.5% | | |
| 定期外 +188億円 | 101.6% | | | 101.2% |
| | 101.1% | 102.0% | | |
| 新幹線 +107億円 | 102.2% | | ・新幹線高速化など: +25 ・インバウンド: +15 ・前年台風・大雪の反動など: +5 ・消費税増税による先買い反動: Δ10 | 101.7% |
| | 101.6% | 102.8% | | |
| 在来線関東圏 +85億円 | 101.3% | | ・前年台風・大雪の反動など: +30 ・消費税増税による先買い反動: Δ10 | 100.8% |
| | 101.0% | 101.6% | | |

16

- 2015年3月期の鉄道運輸収入の計画です。鉄道運輸収入合計で対前年234億円増で101.4%の計画としています。
- 記載されている基礎トレンドに、個別の増減要素を足して計画を作成しています。
- 定期収入では、見積り方法の変更による影響の他、消費税増税によって割引率の高い6箇月定期へのシフトが進んだことによる減を見込んでおります。
- 2014年3月期に続き、基礎トレンドもプラス傾向と見ていますが、個別の増減要素として、定期外収入の在来線関東圏では、台風・大雪の反動増などを見込んでおります。
- また、新幹線では、新幹線高速化など、インバウンド、台風・大雪の反動増などを見込んでおります。

単体営業費用 2014年3月期実績



| (単位:億円) | 2013.3 実績 | 2014.3 実績 | 2014.3/2013.3 | | 実績増減の主な要因 |
|---------|--------------|--------------|---------------|-------|--|
| | | | 増減 | (%) | |
| 営業費用 | 15,879 | 16,047 | +167 | 101.1 | |
| 人件費 | 4,835 | 4,860 | +25 | 100.5 | ・賞与関係: +17 ・超過勤務手当(災害対応など): +16 ・単価差による減など |
| 物件費 | 6,571 | 6,743 | +171 | 102.6 | |
| 動力費 | 676 | 711 | +35 | 105.2 | ・火力発電の燃料費の増など ・電力料金値上げ |
| 修繕費 | 2,405 | 2,439 | +33 | 101.4 | ・一般修繕費: +9 ・車両修繕費: +24 |
| その他 | 3,490 | 3,592 | +102 | 102.9 | ・部外委託関係: +85 ・販売手数料: +24 ・除却費: Δ50 |
| 機構借損料等 | 831 | 747 | Δ83 | 89.9 | ・借受終了による減 |
| 租税公課 | 826 | 845 | +19 | 102.3 | ・登録免許税: +9 ・固定資産税等: +7 |
| 減価償却費 | 2,814 | 2,849 | +35 | 101.3 | ・設備投資による増 |

17

- 2014年3月期の営業費用は、対前年101.1%で167億円の増となりました。
- 人件費は、単価差などによる減があったものの、賞与関係費用の増、雪害対応などにより、増加しました。
- 物件費について、動力費では電力料金の値上げ、修繕費では車両修繕費の増加があるほか、物件費その他の部外委託関係の費用が増加しています。
- 機構借損料等は、借受が終了した区間があることなどによって減少しています。
- 減価償却費は、設備投資の増などによるものです。

単体営業費用 2015年3月期計画



| (単位:億円) | 2014.3 実績 | 2015.3 計画 | 2015.3/2014.3 | | 実績増減の主な要因 |
|---------|--------------|--------------|---------------|-------|--|
| | | | 増減 | (%) | |
| 営業費用 | 16,047 | 16,240 | +192 | 101.2 | |
| 人件費 | 4,860 | 4,780 | △80 | 98.3 | ・退職給付費用:△62 ・前年超過勤務手当の反動減 ・単価差など |
| 物件費 | 6,743 | 6,920 | +176 | 102.6 | |
| 動力費 | 711 | 720 | +8 | 101.1 | ・電力料金値上げ |
| 修繕費 | 2,439 | 2,490 | +50 | 102.1 | ・一般修繕費:+33 ・車両修繕費:+17 |
| その他 | 3,592 | 3,710 | +117 | 103.3 | ・部外委託関係:+55 ・システム使用料:+20 ・販売手数料:+15 |
| 機構借損料等 | 747 | 740 | △7 | 98.9 | |
| 租税公課 | 845 | 850 | +4 | 100.5 | |
| 減価償却費 | 2,849 | 2,950 | +100 | 103.5 | ・設備投資による増 |

18

- 2015年3月期の営業費用は、対前年101.2%で192億円の増で計画しています。
- 人件費は、会計基準の改正による退職給付費用の減などから、減少する計画としています。
- 物件費は、引き続き、動力費、修繕費が増加するほか、部外委託の進捗、システム使用料の増などがあり、大きく増える見通しです。
- これらをいかにコストダウンしていくかが課題と考えています。

連結決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | | 2014.3/2013.3 | | 2015.3 | 2015.3/2014.3 | |
|---------------|---------------|---------------|----------|---------------|--------------|---------------|---------------|--------------|
| | 実績 | 実績 | [10月計画] | 増減 | (%) | 計画 | 増減 | (%) |
| 営業収益 | 26,718 | 27,029 | [27,030] | +310 | 101.2 | 27,410 | +380 | 101.4 |
| 運輸業 | 18,095 | 18,274 | | +179 | 101.0 | 18,410 | +135 | 100.7 |
| 駅スペース活用事業 | 4,042 | 4,009 | | △32 | 99.2 | 4,000 | △9 | 99.8 |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,389 | 2,510 | | +121 | 105.1 | 2,540 | +29 | 101.2 |
| その他 | 2,191 | 2,234 | | +43 | 102.0 | 2,460 | +225 | 110.1 |
| 営業利益 | 3,975 | 4,067 | [4,010] | +92 | 102.3 | 4,070 | +2 | 100.1 |
| 運輸業 | 2,643 | 2,673 | | +30 | 101.1 | 2,720 | +46 | 101.7 |
| 駅スペース活用事業 | 375 | 360 | | △15 | 96.0 | 340 | △20 | 94.3 |
| ショッピング・オフィス事業 | 681 | 720 | | +38 | 105.7 | 730 | +9 | 101.3 |
| その他 | 290 | 326 | | +36 | 112.5 | 290 | △36 | 88.7 |
| 調整額 | △15 | △13 | | +2 | 85.6 | △10 | +3 | 74.2 |
| 経常利益 | 3,174 | 3,325 | [3,230] | +150 | 104.7 | 3,410 | +84 | 102.6 |
| 当期純利益 | 1,753 | 1,999 | [1,920] | +245 | 114.0 | 2,040 | +40 | 102.0 |

19

- 続いて、連結決算です。
- 2014年3月期は、駅スペース活用事業が減収減益となったものの、それ以外の各セグメントで増収増益となり、全体でも増収増益の決算となりました。
- 駅スペース活用事業は、駅構内での工事による支障閉店、市中のコンビニとの競争などもあり、やや苦戦しています。
- 営業外損益、特別損益とも改善したことから、経常利益、当期純利益ともに増益となりました。
- 2015年3月期の計画はご覧の通りです。

運輸業 実績と計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 2014.3/2013.3 | 2015.3計画 | 2015.3/2014.3 |
|---------|--------|--------|----------------|----------|----------------|
| 営業収益 | 18,095 | 18,274 | +179 101.0% | 18,410 | +135 100.7% |
| 営業利益 | 2,643 | 2,673 | +30 101.1% | 2,720 | +46 101.7% |

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本 +169 運輸収入の増

2015年3月期 トピックス

- ・新潟デスティネーションキャンペーン(4月～6月)
- ・山形デスティネーションキャンペーン(6月～9月)
- ・新幹線E7系(長野新幹線)車両増備(11編成)
- ・北陸新幹線 金沢開業(2014年度末)
- ・上野東京ライン開業(2014年度末)



新幹線E7系

(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

- セグメントごとの実績と計画です。
- 運輸業は、鉄道が好調だったことなどから、増収増益となりました。
- 2014年度末には、北陸新幹線の金沢開業、上野東京ラインの開業がありますが、この計画には含めていません。
- 2015年3月期についても、増収増益の計画としています。

駅スペース活用事業 実績と計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 2014.3/2013.3 | 2015.3計画 | 2015.3/2014.3 |
|---------|--------|--------|---------------|----------|---------------|
| 営業収益 | 4,042 | 4,009 | △32 99.2% | 4,000 | △9 99.8% |
| 営業利益 | 375 | 360 | △15 96.0% | 340 | △20 94.3% |

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

| | | |
|---------------|-----|---------------|
| JR東日本リテールネット | △92 | 会社再編、既存店減収 |
| NRE | △20 | 会社再編、不採算店舗の閉店 |
| 鉄道会館 | +30 | セントラルストリート開業 |
| JR東日本東北総合サービス | +44 | 会社再編 |

〔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 | 97.0 | 98.4 | 99.3 | 99.4 | 99.4 | 101.6 | 99.2 | 99.3 |
| Jリテール(既存店) | 98.8 | 98.4 | 99.4 | 100.0 | 100.2 | 102.3 | 99.9 | 98.7 |
| NRE(既存店) (*) | 96.5 | 99.4 | 100.9 | 100.2 | 98.1 | 103.7 | 99.6 | 98.7 |

(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

(*) NREはホテル事業を除く

21

- 駅スペース活用事業は、営業収益では、駅構内での工事による支障閉店、会社再編などがあり、減収減益となりました。
- 売上が落ちている店舗のてこ入れが今後の課題です。

ショッピング・オフィス事業 実績と計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 2014.3/2013.3 | 2015.3計画 | 2015.3/2014.3 |
|---------|--------|--------|----------------|----------|---------------|
| 営業収益 | 2,389 | 2,510 | +121 105.1% | 2,540 | +29 101.2% |
| 営業利益 | 681 | 720 | +38 105.7% | 730 | +9 101.3% |

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

| | | |
|-------------|-----|--------------------|
| 鉄道会館 | +29 | キッテグランシェ開業 |
| JR東日本ビルディング | +27 | JR南新宿ビル開業 |
| ルミネ | +25 | 既存店好調 |
| JR東京西駅ビル開発 | +13 | セレオ八王子北館リニューアルオープン |
| アトレ | +7 | アトレヴィ大塚開業 |

2015年3月期 トピックス (斜字は2014.3期開業)

| |
|-----------------------|
| ・グランルーフ (2013.9 完成) |
| ・JR大塚南口ビル (2013.9 開業) |
| ・シャル桜木町(2014年夏) |
| ・長野駅新駅ビル(2014年度末) |

〔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 | 99.5 | 101.4 | 102.2 | 102.9 | 100.9 | 111.9 | 103.6 | 104.5 |
| ルミネ(既存店) | 98.8 | 103.6 | 102.4 | 104.7 | 101.4 | 113.7 | 104.5 | 103.4 |
| アトレ(既存店) | 94.2 | 96.2 | 100.6 | 100.2 | 98.9 | 105.4 | 99.7 | 99.2 |

(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

22

- ショッピング・オフィス事業は、2013年3月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。
- 2015年3月期については、大きな新規開業はありませんが、既存店の増収を積み上げることで、増収増益の計画としています。

その他 実績と計画



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 2014.3/2013.3 | 2015.3計画 | 2015.3/2014.3 |
|---------|--------|--------|---------------|----------|----------------|
| 営業収益 | 2,191 | 2,234 | +43 102.0% | 2,460 | +225 110.1% |
| 営業利益 | 290 | 326 | +36 112.5% | 290 | △36 88.7% |

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

| | | |
|-------------|-----|---------------|
| 日本ホテル | +29 | 東京ステーションホテル開業 |
| JR東日本企画 | +28 | 広告好調 |
| JR東日本メカトロクス | +24 | 端末販売による増収 |
| ビューカード | +12 | 取扱いの増加 |
| JR東日本スポーツ | +6 | 新店開業 |
| JR東日本情報システム | △80 | システム受託の減少 |

ホテル事業 実績(2014年3月期)

| | |
|------|----------------|
| 営業収益 | 486億円 (107.1%) |
| | (セグメント間売上高を含む) |
| 営業利益 | 32億円 (136.2%) |

〔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 | 102.4 | 105.9 | 101.4 | 104.3 | 99.7 | 101.8 | 102.7 | 107.1 |

(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

23

- その他セグメントは、2012年10月に開業した東京ステーションホテルのご利用が好調であったこと、広告事業が好調であったことなどにより増収増益となりました。
- 2015年3月期は、北陸新幹線開業に関するシステム開発の増収が見込まれるものの、カード事業でのシステム更新による費用の増加などがあることから、増収減益の計画としています。

営業外損益・特別損益の実績(連結)



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 増減 |
|-------------|--------|--------|------|
| 営業利益 | 3,975 | 4,067 | +92 |
| 営業外収益 | 191 | 189 | △1 |
| 受取利息 | 2 | 1 | △0 |
| 受取配当金 | 23 | 28 | +4 |
| 持分法による投資利益 | 37 | 12 | △25 |
| その他 | 127 | 148 | +20 |
| 営業外費用 | 991 | 932 | △59 |
| 支払利息 | 953 | 882 | △70 |
| その他 | 38 | 49 | +11 |
| 経常利益 | 3,174 | 3,325 | +150 |
| 特別利益 | 704 | 548 | △156 |
| 工事負担金等受入額 | 415 | 417 | +2 |
| 災害に伴う受取保険金 | 242 | 96 | △146 |
| その他 | 47 | 34 | △12 |
| 特別損失 | 836 | 627 | △208 |
| 工事負担金等圧縮額 | 369 | 384 | +15 |
| 減損損失 | 300 | 64 | △235 |
| その他 | 166 | 178 | +11 |
| 税金等調整前当期純利益 | 3,043 | 3,246 | +202 |

前期負ののれん発生益など

支払利息: 557(△75)

社債利息: 325(+5)

- 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改善しました。
- また、災害に伴う受取保険金が減少したものの、減損損失が減少したことなどによって特別損益は改善しました。

キャッシュ・フローの実績(連結)



| (単位:億円) | 2013.3 | 2014.3 | 増減 |
|---------------------------|--------|------------------|------|
| | | 法人税等の支払額の増加 Δ314 | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ) | 5,885 | 5,627 | Δ257 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ) | Δ4,659 | Δ4,746 | Δ87 |
| フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ) | 1,225 | 880 | Δ345 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ) | Δ1,011 | Δ913 | 97 |
| 現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ) | 214 | Δ33 | Δ247 |
| 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期末残高 | 1,892 | 1,860 | Δ32 |

25

- キャッシュ・フローの実績です。
- 税金等調整前当期純利益は増加しましたが、法人税等の支払額が増加したことなどから営業キャッシュ・フローは減少しました。
- その他、投資活動によるキャッシュ・フロー、財務活動によるキャッシュ・フローはご覧の通りでした。

設備投資の推移(連結)



| (単位:億円) | | 2011.3 (実績) | 2012.3 (実績) | 2013.3 (実績) | 2014.3 (実績) | 2015.3 (計画) |
|---------|---------|----------------|----------------|----------------|----------------------|----------------------|
| 運輸業 | 成長投資 | 479 | 451 | 589 | 859 | 690 |
| | 維持更新投資 | 2,869 | 2,338 | 3,162 | 3,259 | 3,430 |
| | 合計 | 3,347 | 2,789 | 3,751 | 4,119 | 4,120 |
| 非運輸業 | 成長投資 | 854 | 850 | 994 | 1,076 | 1,270 |
| | 維持更新投資 | 56 | 62 | 61 | 61 | 160 |
| | 合計 | 910 | 912 | 1,055 | 1,137 | 1,430 |
| | 成長投資 | 1,333 | 1,301 | 1,584 | 1,936 | 1,960 |
| | 維持更新投資 | 2,925 | 2,400 | 3,223 | 3,320 | 3,590 |
| | (減価償却費) | 3,664 | 3,587 | 3,468 | 3,480 | 3,600 |
| | 合計 | 4,258 | 3,701 | 4,807 | 5,257 ^(※) | 5,550 ^(※) |

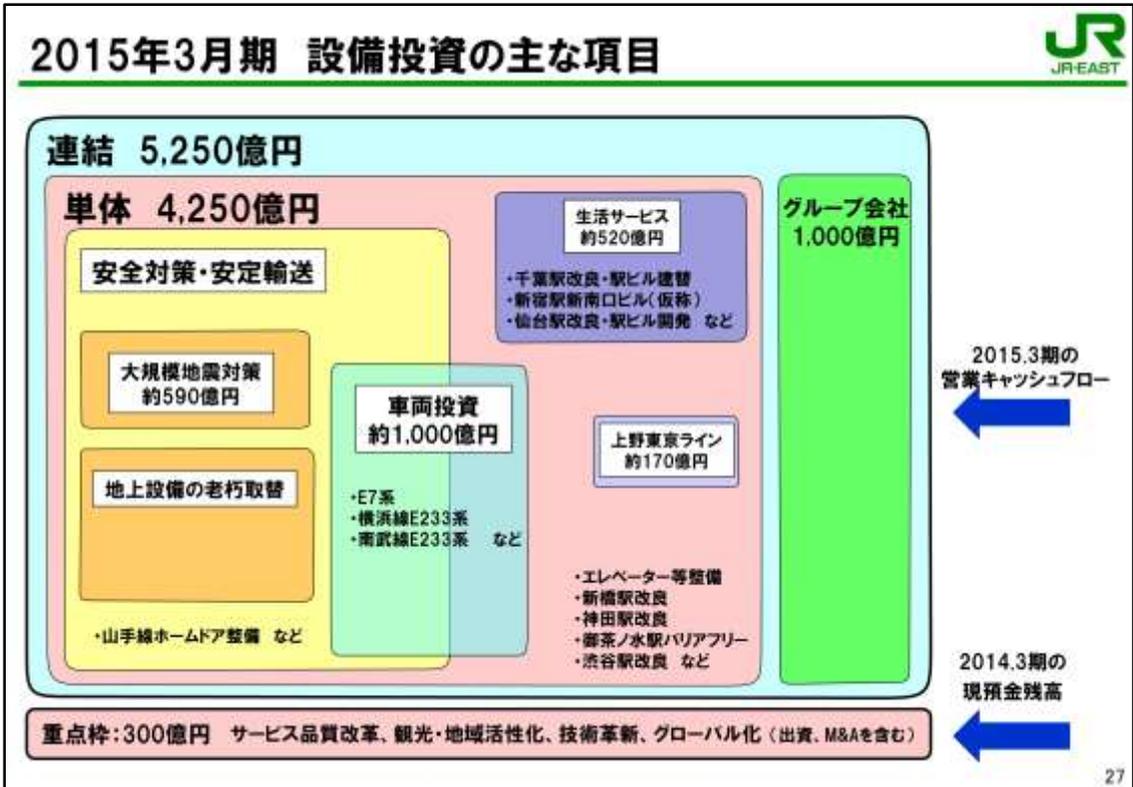
(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

※ 重点枠を含む(2014.3期実績:147億円)
(2015.3期計画: 300億円)

26

- 2015年3月期は、5,550億円の設備投資を計画しています。この中には、300億円を上限とした重点枠が含まれています。
- 維持更新投資は、3,590億円の計画ですが、減価償却費の範囲内での計画としています。

2015年3月期 設備投資の主な項目



- 2015年3月期の設備投資の主な項目です。
- 安全・安定輸送のための投資をベースとしつつ、今後の成長につながる投資を行っています。
- 大規模地震対策、地上設備の老朽取替え、車両投資、生活サービス事業に対する投資などを実施する計画です。これらの投資には、2015年3月期の営業キャッシュフローを充当して実施します。
- これに加え、300億円を上限とした重点枠を設定し、「グループ経営構想V」に掲げた諸施策の実施を加速させていきます。この重点枠には、2014年3月期の現預金残高を充当します。

有利子負債残高の推移(連結)



| (単位:億円) | 2010.3 (実績) | 2011.3 (実績) | 2012.3 (実績) | 2013.3 (実績) | 2014.3 (実績) |
|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 社債 | 14,895 (2.02%) | 15,600 (1.98%) | 15,996 (1.97%) | 16,597 (1.94%) | 17,197 (1.90%) |
| 長期借入金 | 7,193 (2.05%) | 7,616 (1.92%) | 8,159 (1.75%) | 8,537 (1.57%) | 8,998 (1.43%) |
| 鉄道施設購入 長期未払金 | 11,777 (5.35%) | 10,484 (5.40%) | 9,238 (5.49%) | 7,932 (5.63%) | 6,664 (5.78%) |
| その他 有利子負債 | 83 (1.10%) | 628 (0.16%) | 7 (0.82%) | 8 (0.76%) | 23 (1.27%) |
| 合計 | 33,949 (3.18%) | 34,330 (2.98%) | 33,402 (2.89%) | 33,074 (2.73%) | 32,884 (2.56%) |

上段：残高
下段：平均金利

28

- 有利子負債残高の推移です。債務を着実に削減していくという方針に従い、2014年3月期では190億円の債務削減を行いました。
- 平均金利も着実に低下してきています。

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。

2015年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

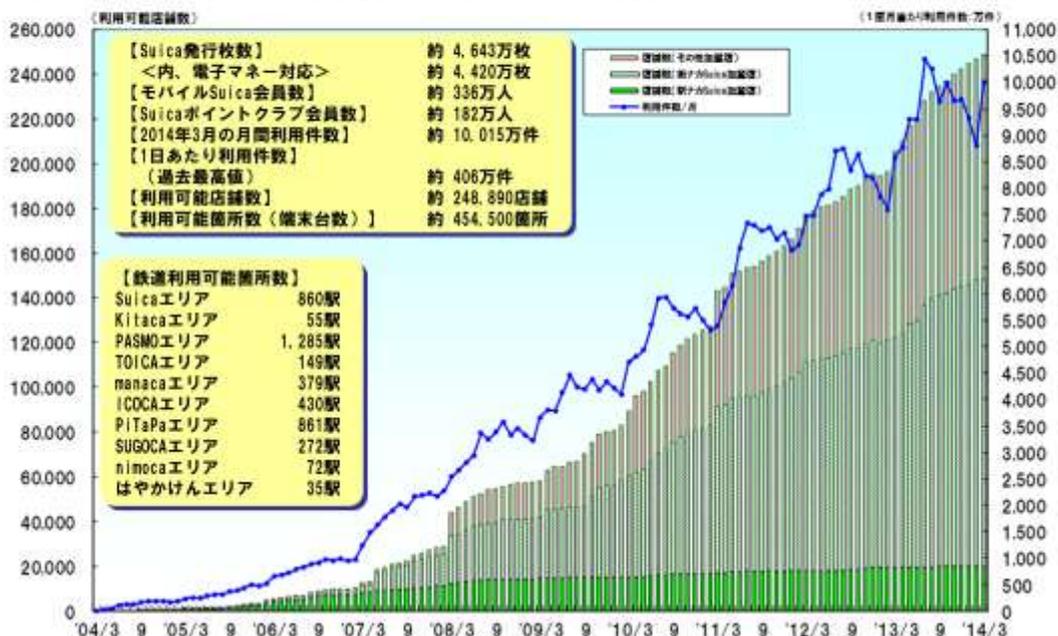


| | | 旅客輸送量（百万人キロ） | | | | 鉄道運輸収入（億円） | | | | |
|-----|-----------|--------------|--------------|---------|--------|--------------|--------------|--------|-------|-------|
| | | 2014.3 実績 | 2015.3 計画 | 増減 | (%) | 2014.3 実績 | 2015.3 計画 | 増減 | (%) | |
| 新幹線 | 定期 | 1,731 | 1,697 | △33 | 98.0 | 228 | 231 | +3 | 101.4 | |
| | 定期外 | 19,131 | 19,325 | +194 | 101.0 | 4,843 | 4,951 | +107 | 102.2 | |
| | 計 | 20,863 | 21,023 | +160 | 100.8 | 5,071 | 5,182 | +110 | 102.2 | |
| 在来線 | 関東圏 | 定期 | 69,670 | 68,325 | △1,344 | 98.1 | 4,392 | 4,434 | +41 | 100.9 |
| | | 定期外 | 34,554 | 34,890 | +335 | 101.0 | 6,760 | 6,845 | +85 | 101.3 |
| | | 計 | 104,225 | 103,216 | △1,009 | 99.0 | 11,153 | 11,280 | +127 | 101.1 |
| | その他 | 定期 | 3,225 | 3,143 | △81 | 97.5 | 186 | 187 | +1 | 100.8 |
| | | 定期外 | 2,796 | 2,763 | △33 | 98.8 | 552 | 548 | △4 | 99.1 |
| | | 計 | 6,022 | 5,907 | △114 | 98.1 | 739 | 736 | △3 | 99.6 |
| | 在来線 合計 | 定期 | 72,896 | 71,469 | △1,426 | 98.0 | 4,579 | 4,622 | +43 | 100.9 |
| | | 定期外 | 37,351 | 37,653 | +302 | 100.8 | 7,313 | 7,393 | +80 | 101.1 |
| | | 計 | 110,247 | 109,123 | △1,124 | 99.0 | 11,892 | 12,016 | +123 | 101.0 |
| 合計 | 定期 | 74,628 | 73,167 | △1,460 | 98.0 | 4,807 | 4,854 | +46 | 101.0 | |
| | 定期外 | 56,482 | 56,979 | +496 | 100.9 | 12,156 | 12,345 | +188 | 101.6 | |
| | 計 | 131,110 | 130,147 | △963 | 99.3 | 16,964 | 17,199 | +234 | 101.4 | |

（注）定期の輸送量は、見積り方法の変更の影響により、対前年の減が大きくなっている。

交通系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2014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730㎡ | 約4,800㎡ | 約1,800㎡ | 約1,600㎡ |
| 店舗数 | 78 | 52 | 92 | 18 | 32 | 76 | 39 | 53 |
| 店舗売上 2014.3 (対前年%) | 99億円 (98.9%) | 63億円 (105.3%) | 59億円 (101.8%) | 18億円 (101.8%) | 43億円 (108.6%) | 112億円 (101.5%) | 106億円 (104.4%) | 51億円 (101.7%) |

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、盛岡ニューウィング、秋田、山形、丸の内

営業収益* 335億円(2014.3) 稼働率 83.5%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,683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* 84億円(2014.3) 稼働率 81.7%

■ 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

(2014年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画



| (単位:億円) | | 2013.3 実績 | 2014.3 実績 | 2014.3/ 2013.3 | 2015.3 計画 | 2015.3/ 2014.3 |
|-----------------------------|------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| JR東日本 リテールネット (Jリテール) | 営業収益 | 2,066 | 2,022 | 97.8% | 1,984 | 98.1% |
| | 営業利益 | 63 | 43 | 68.5% | 27 | 63.5% |
| 日本レストラン エンタプライズ (NRE) | 営業収益 | 632 | 613 | 96.9% | 610 | 99.6% |
| | 営業利益 | 10 | 13 | 130.1% | 14 | 103.4% |
| ルミネ | 営業収益 | 631 | 656 | 104.0% | 670 | 102.1% |
| | 営業利益 | 107 | 125 | 116.6% | 132 | 105.2% |
| JR東日本企画 | 営業収益 | 993 | 1,020 | 102.7% | 1,033 | 101.3% |
| | 営業利益 | 23 | 30 | 127.7% | 22 | 75.5% |

*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 ²) | | | |
|----------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|------|
| | | オフィス(m ²) | 商業施設(m ²) | ホテル(室) | |
| 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 | 2020年 | 約118,000 | 約28,000 | 約66,000 | - |
| 品川開発プロジェクト | 計画中 | | | | |

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(2014年3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 | 17,197 | 52.3% | 1.90% | 10.16年 | 17,197 |
| 長期借入金(注) | 8,998 | 27.4% | 1.43% | 6.84年 | 9,336 |
| 鉄道施設購入長期未払金 | 6,664 | 20.3% | 5.78% | 14.00年 | 6,664 |
| その他有利子負債 | 23 | 0.0% | 1.27% | 0.14年 | - |
| 合計 | 32,884 | 100.0% | 2.56% | 10.02年 | 33,198 |

(注)連結長期債務の長期借入金は、有利子負債(2014年3月末の残高は337億円)を含む。

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2014年3月末)

| 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 | 1,763 | 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 | 1,370 | 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 | 3,410 | 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 | 6,543 | | 5.85% | | | |
| 秋田新幹線債務 | 279 | 91 | 変動 | 1.68% | 元利均等 | 1997.3~2022.3 | |
| モノレール債務 | 367 | 29 | 変動 | 2.84% | 元利均等 | (2002.3)~2029.11 | |
| 総計 | | 6,664 | | 5.78% | | | |

(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

- ・ 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- (安定的) (注) |
| 格付投資情報センター(R&I) | AA+ (安定的) |

(注) S&P…2013年11月、アウトルックを上方修正(ネガティブ⇒安定的)

■流動性

- ・ 日々、鉄道事業から現金収入(2014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



有利子負債償還額(連結、短期除く)



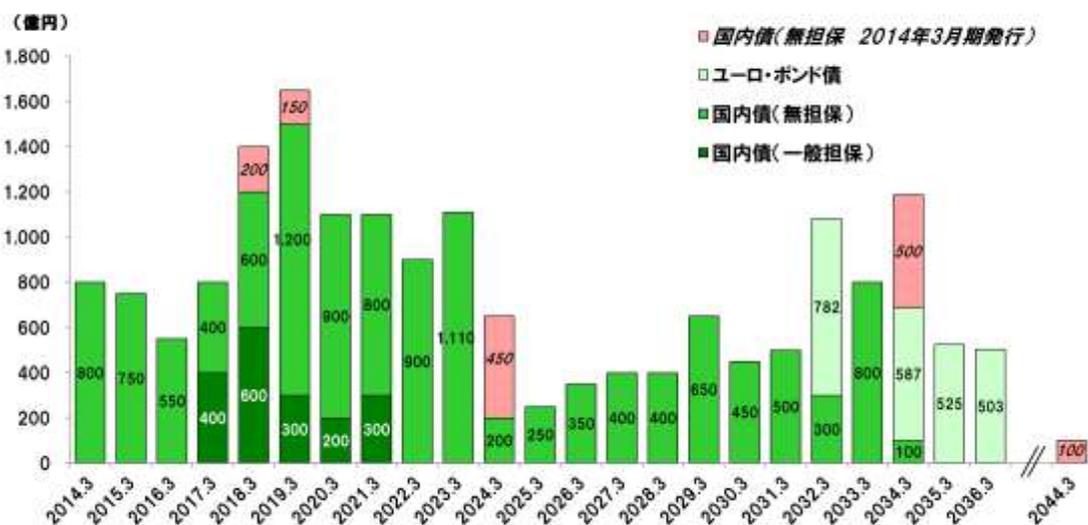
(注1) 2014年3月31日現在
 (注2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額
 (注3) 社債に関する償還額は額面金額

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) 2014年3月31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



総額1,400億円の社債を発行

| 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 |
|-----|----|-------|--------|------|------------|--------------|------------|------------|
| 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 |
| 97 | 4 | 200億円 | 0.208% | 100円 | 0.208% | +6bp | 2014.1.30 | 2018.1.30 |
| 98 | 10 | 100億円 | 0.757% | 100円 | 0.757% | +9bp | 2014.1.30 | 2024.1.30 |
| 99 | 20 | 100億円 | 1.623% | 100円 | 1.623% | +9bp | 2014.1.30 | 2034.1.30 |
| 100 | 30 | 100億円 | 1.981% | 100円 | 1.981% | +29bp | 2014.1.30 | 2044.1.29 |

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/>

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。