

2017年3月期 第2四半期決算説明会

未来のキップを、すべてのひとに。

TICKET

TO

TOMORROW

2016年10月31日
東日本旅客鉄道株式会社

I 「グループ経営構想V ～限りなき前進～」

グループ経営構想V	4
横断的重点課題①:安全・安定輸送のレベルアップ	5
横断的重点課題②:収益力向上への挑戦	6
横断的重点課題③:「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに。～」の推進	7
2019年3月期 数値目標	8
営業キャッシュ・フローの用途についての計画	9

II 2017年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想

単体決算 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画	11
鉄道運輸収入 2017年3月期 第2四半期実績	12
鉄道運輸収入 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画(4月計画)	13
トピックス (北海道新幹線・北陸新幹線)	14
トピックス (インバウンド)	15
単体営業費用 2017年3月期 第2四半期実績	16

連結決算 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画	17
運輸業 実績と計画	18
駅スペース活用事業 実績と計画	19
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	20
その他 実績と計画	21
主なプロジェクト(生活サービス事業)	22
営業外損益・特別損益の実績及び通期計画(連結)	23
キャッシュ・フローの実績(連結)	24
設備投資の推移(連結)	25
有利子負債残高の推移(連結)	26

III 参考資料

- ・2017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
- ・トピックス (Apple PayでのSuicaのご利用開始)
- ・「ecute」の展開
- ・ホテル事業の概要
- ・主要子会社の実績と計画
- ・品川開発プロジェクト
- ・2016年3月期 新幹線・在来線別収支
- ・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～」

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

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

グループ経営構想 V 「今後の重点取り組み事項」

横断的重点課題

安全・安定輸送のレベルアップ

収益力向上への挑戦

「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに。～」の推進

持続的成長



コンセプトワード

「地域に生きる。世界に伸びる。」

横断的重点課題①：安全・安定輸送のレベルアップ

会社発足から30年の節目を目前に控え、当社グループは、鉄道のシステムチェンジ、「水平分業」の深度化、急速な世代交代の進展など、社内外で新たな「変化点」に直面しております。これらを踏まえ、関係設備の強化や安全教育・訓練の見直しなどにより、課題を主体的に解決していきます。

鉄道のシステムチェンジ

「水平分業」の深度化

社員の急速な世代交代

変化点



新幹線
高速化



パートナー
会社による
工事

安全教育・訓練の見直し

⇒ 仕事の「手順」だけではなく、「本質」（趣旨・目的、しくみ・動作原理等）の理解に向けた、より実践的な内容への安全教育・訓練の見直し

課題解決
に向けて

パートナー会社との
協働による技術力向上

⇒ 鉄道工事マネジメントの定着と強化、人事交流の拡大・深度化、リスク情報共有化



パートナー会社との
意見交換

異常時対応能力の強化

ハード面（設備・車両）の強化

リスク克服委員会

「再発防止」の徹底

⇒ 過去の重大な事象への対策が確実に実施されていることをトレース

安全レベルの把握による
「未然防止」

⇒ ハード・ソフト両面の弱点を掘り起し、重大な事象を防止



実践的な安全教育・訓練



GPS列車接近警報
装置の端末画面



ケーブル強化

安全・安定輸送のレベルアップ

横断的重点課題②：収益力向上への挑戦

北陸・北海道新幹線や上野東京ラインの開業による鉄道ネットワーク拡充やJR新宿ミライナタワーの開業など、ビッグプロジェクトの実現を踏まえ、当社グループがお客さまに提供する「付加価値」をさらに高めることにより、営業収益の最大化に挑戦していきます。

地域間・地域内の交流人口拡大

鉄道ネットワークの
利用促進

広域観光ルート整備

インバウンド戦略推進

戦略的な商品設定

2015年3月
上野東京ライン開業

2019年度下期予定
相模鉄道・JR
相互直通運転開始

2016年3月
北海道新幹線
新函館北斗開業

2015年3月
北陸新幹線金沢開業

2016年3月 エスパル仙台東館開業

2016年3~4月
JR新宿ミライナタワー
・NEWoMan 開業

駅コンビニ NewDays 新店舗展開

2016年7月 グランスタ丸の内 第1期開業

2016年11月予定 ペリエ千葉エキナカ開業

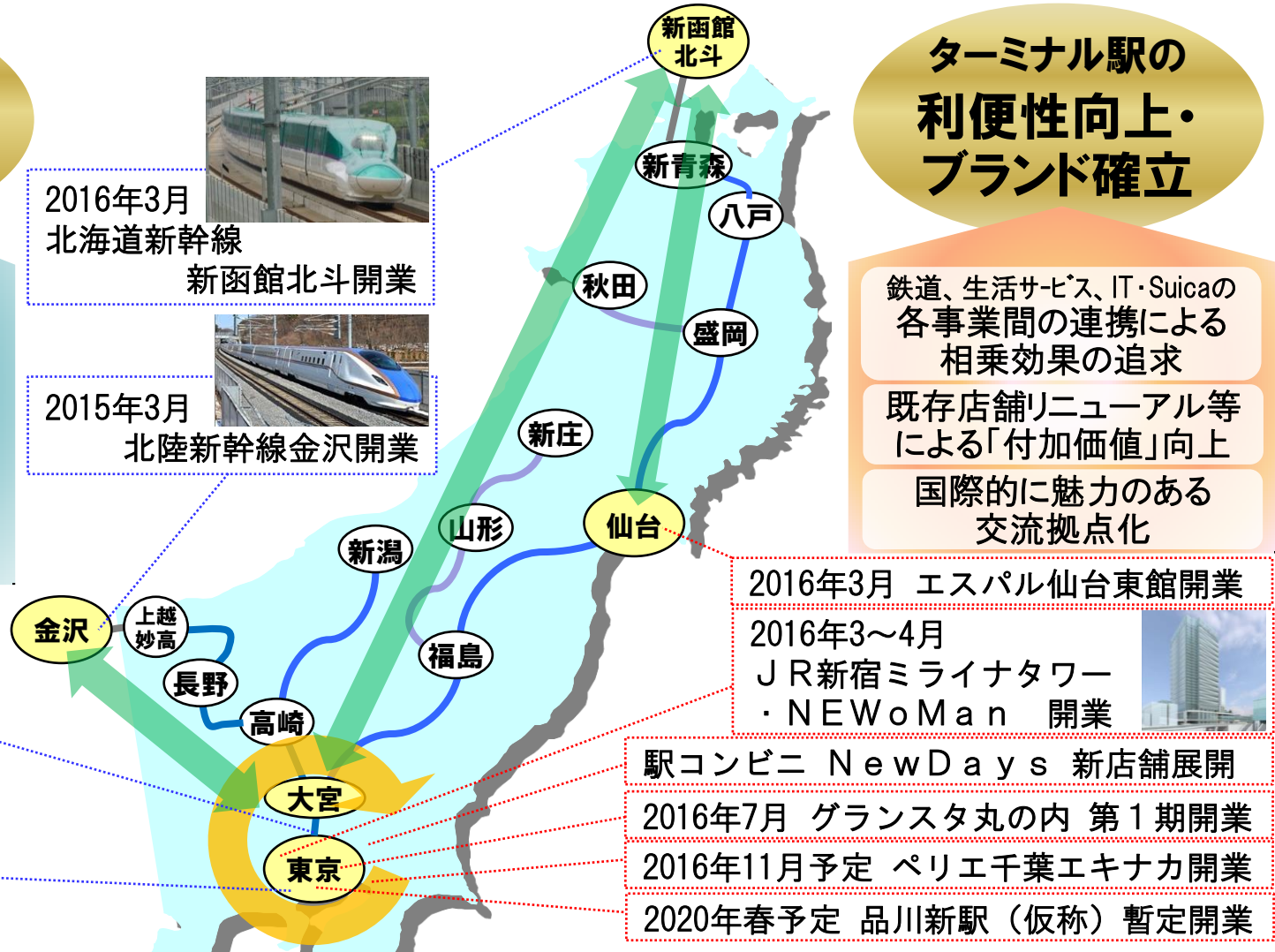
2020年春予定 品川新駅（仮称）暫定開業

ターミナル駅の 利便性向上・ ブランド確立

鉄道、生活サービス、IT・Suicaの
各事業間の連携による
相乗効果の追求

既存店舗リニューアル等
による「付加価値」向上

国際的に魅力のある
交流拠点化



東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、「JR東日本2020 Project」を着実に推進します。コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW」のもと、当社グループが丸となって質の高いサービスを提供することにより、お客さまのご期待に応え、2020年以降の社会に「レガシー」を引き継いでいきます。

TICKET
TO
TOMORROW

“未来のキップ”
“すべてのひとに”

東日本エリアでの
「レガシー」実現

インバウンド戦略の推進

ターミナル駅における
利便性向上及びブランド確立

JR東日本
2020Project

取組みの柱Ⅰ 大会運営の支援

- ① 安全・安心でバリアフリーに配慮した鉄道インフラ提供
- ② スムーズにご利用いただくための情報提供と快適な旅客鉄道輸送サービスの提供

取組みの柱Ⅱ 大会開催に向けた気運醸成

- ① 被災地(東北)の復興に向けた観光流動活性化
- ② 東日本エリアの地域活性化
- ③ ターミナル駅改良による東京圏の魅力向上
- ④ ダイバーシティ推進
- ⑤ スポーツ支援を通じた地域社会への継続的貢献

2019年3月期 数値目標

(単位:億円、%)	2016.3 実績	2017.3 計画	2019.3 目標	2019.3/2016.3	
				増減	(%)
営業収益	28,671	28,780	29,670	+998	103.5%
運輸業	19,545	19,510	19,790	+244	101.2%
駅スペース活用事業	3,999	4,020	4,270	+270	106.8%
ショッピング・オフィス事業	2,559	2,740	2,960	+400	115.6%
その他	2,566	2,510	2,650	+83	103.2%
営業利益	4,878	4,500	4,980	+101	102.1%
運輸業	3,485	3,080	3,420	△ 65	98.1%
駅スペース活用事業	350	330	370	+19	105.4%
ショッピング・オフィス事業	716	750	840	+123	117.3%
その他	350	350	360	+9	102.8%
調整額	△ 24	△ 10	△ 10		

■ 主な前提条件 (2019年3月期までの3カ年)

○実質GDP成長率
年率+0.7%程度

○鉄道運輸収入基礎伸び率
定期:年率+0.2%程度
定期外:年率+0.4%程度

連結ROA (総資産営業利益率) (2019.3期末)

6%程度

毎年度決算発表時に
新たな3カ年計画を発表します。

連結ROE (自己資本当期純利益率) (2019.3期末)

10%程度

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】	【2017.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2017.3-2019.3] 約2兆円	
設備投資	[2017.3-2019.3] 約1.6兆円	5,200億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	約10,000億円 (約6,000億円)	3,420億円
成長投資	約6,000億円	1,780億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 130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 300億円程度

※ これに加えて、2016.3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5,500億円)

※※ 2016年5月～6月に約299億円(約309万株)の自社株取得を実施(7月に消却)、2015年度の総還元性向は33.0%

II 2017年3月期 第2四半期決算及び 通期業績予想

単体決算 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画

(単位:億円)	2015.9 実績	2016.9 実績 [4月計画]	2016.9/2015.9		2016.3 実績	2017.3 4月計画	2017.3/2016.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	10,377	10,418 [10,390]	+40	100.4	20,573	20,600	+26	100.1
運輸収入	9,156	9,179	+22	100.2	18,050	18,070	+19	100.1
その他の収入	1,221	1,239	+17	101.5	2,523	2,530	+6	100.3
営業費用	7,809	7,994	+184	102.4	16,473	16,870	+396	102.4
人件費	2,360	2,311	△49	97.9	4,732	4,620	△112	97.6
物件費	3,107	3,315	+208	106.7	7,026	7,460	+433	106.2
動力費	305	293	△11	96.1	603	620	+16	102.7
修繕費	1,083	1,241	+157	114.5	2,563	2,850	+286	111.2
その他	1,717	1,781	+63	103.7	3,858	3,990	+131	103.4
機構借損料等	443	438	△4	98.9	869	890	+20	102.3
租税公課	482	507	+24	105.1	905	960	+54	106.0
減価償却費	1,415	1,420	+5	100.4	2,938	2,940	+1	100.0
営業利益	2,568	2,424 [2,380]	△144	94.4	4,099	3,730	△369	91.0
経常利益	2,324	2,186 [2,140]	△137	94.1	3,594	3,230	△364	89.9
四半期(当期)純利益	1,581	1,528 [1,480]	△53	96.6	2,090	2,290	+199	109.6

鉄道運輸収入 2017年3月期 第2四半期実績

(対前年、億円、%)	増減	(%)	(対前年、億円)	要素	増減額
鉄道運輸収入	+22	100.2	鉄道運輸収入		+22
			定期収入		+17
			定期外収入		+5
定期	+17	100.7			
定期外	+5	100.1	新幹線 (△21)	北陸新幹線反動減	△45
				シルバーウィーク曜日配列	△25
				善光寺御開帳反動減	△5
				大人の休日	+5
				インバウンド	+15
				北海道新幹線	+55
				基礎	△25
新幹線	△21	99.3	在来線 関東圏 (+37)	お盆期間好調	+5
				GW曜日配列	+5
				3連休好調(海の日)	+5
				災害(台風)(前年反動増含む)	△10
				シルバーウィーク曜日配列	△20
				基礎	+50
在来線 関東圏	+37	101.1	在来線 その他 (△10)	北海道新幹線開業に伴う減収	△5
				基礎	△5
在来線 その他	△10	96.0			

鉄道運輸収入 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画(4月計画)

(対前年、億円、%)		通期		主な増減要素	基礎 トレンド
		上期計画 [上期実績]	下期計画		
鉄道運輸収入	+19億円	100.1%			100.3%
		100.2% [100.2%]	100.0%		
定期	+14億円	100.3%			100.3%
		100.3% [100.7%]	100.3%		
定期外	+5億円	100.0%			100.3%
		100.2% [100.1%]	99.9%		
新幹線	+63億円	101.2%		<ul style="list-style-type: none"> ・北海道新幹線: +45 ・インバウンド: +40 ・シルバーウィーク反動など: Δ10 ・うるう年反動: Δ10 ・災害など: Δ10 ・北陸新幹線反動: Δ25 	100.6%
		101.3% [99.3%]	101.0%		
在来線関東圏	Δ31億円	99.6%		<ul style="list-style-type: none"> ・シルバーウィーク反動など: Δ20 ・うるう年反動: Δ20 ・災害など: Δ15 ・消費税先買い(回数券): +10 	100.3%
		99.7% [101.1%]	99.4%		
在来線その他	Δ27億円	94.8%		<ul style="list-style-type: none"> ・北海道新幹線開業に伴う減収: Δ10 	97.5%
		94.8% [96.0%]	94.6%		

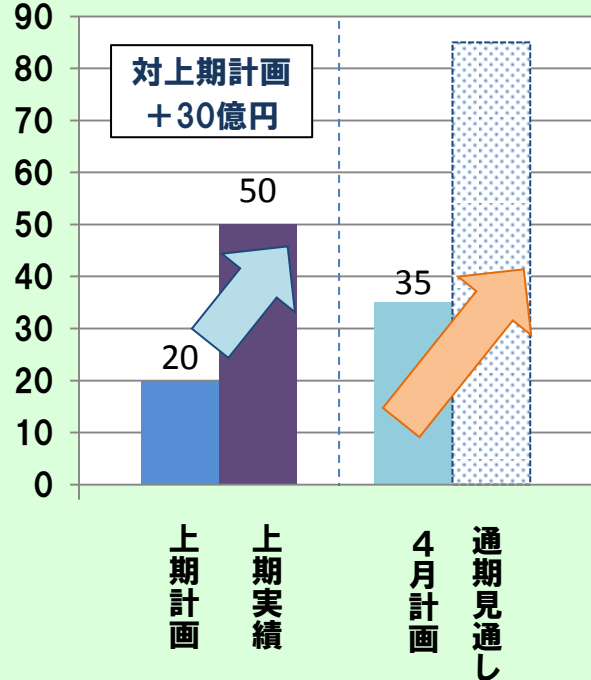
トピックス（北海道新幹線・北陸新幹線）

■北海道新幹線

北海道新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



JR East-South Hokkaido Rail Pass (パンフレット)



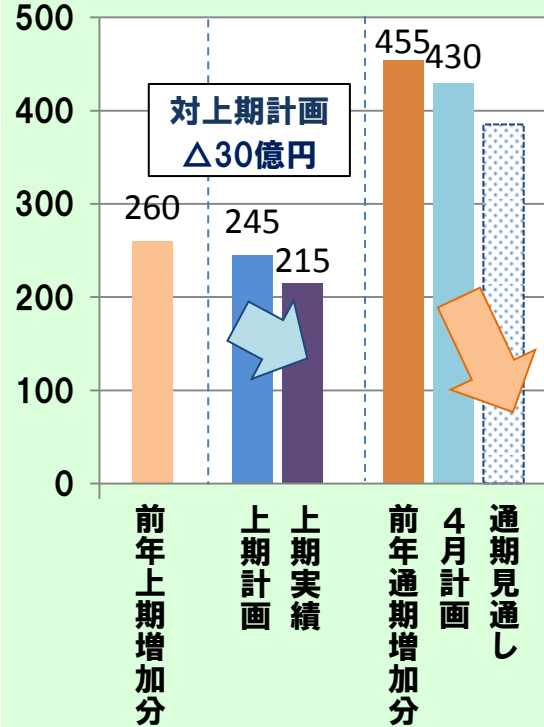
北海道新幹線H5系

■北陸新幹線

北陸新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



北陸アーチパス (パンフレット)



美味しさ五ツ星。北陸新幹線
キャンペーン(ロゴ)

(利用促進に向けた取り組み)

- 青森県・函館デスティネーションキャンペーンの実施
- 訪日旅行者向けの特別企画乗車券の新規設定
- 北海道新幹線と航空機を組み合わせた旅行商品の発売等の新たな観光流動の創造

(利用促進に向けた取り組み)

- 広域観光ルート整備・着地観光開発の推進
- 訪日旅行者向けの特別企画乗車券新規設定
- 「美味しさ五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」の実施

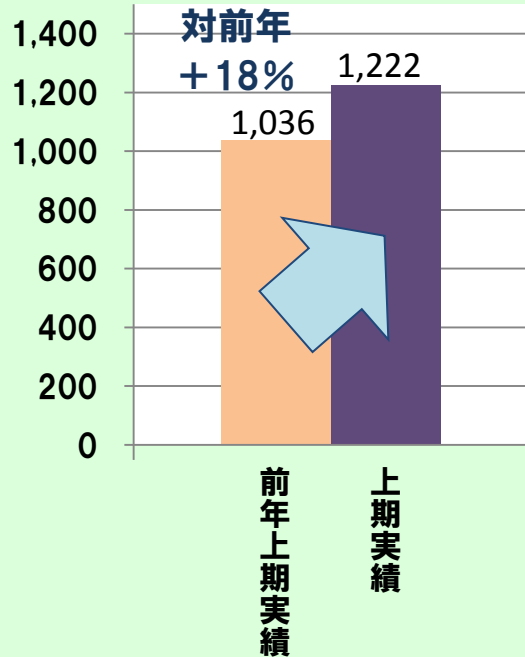
(凡例) ■:この1年間の取組み □:今後の重点取組み事項

トピックス（インバウンド）

■訪日外国人の状況

訪日外客数(第2四半期累計)

(単位:万人) [出所:日本政府観光局]



(利用促進に向けた取り組み)

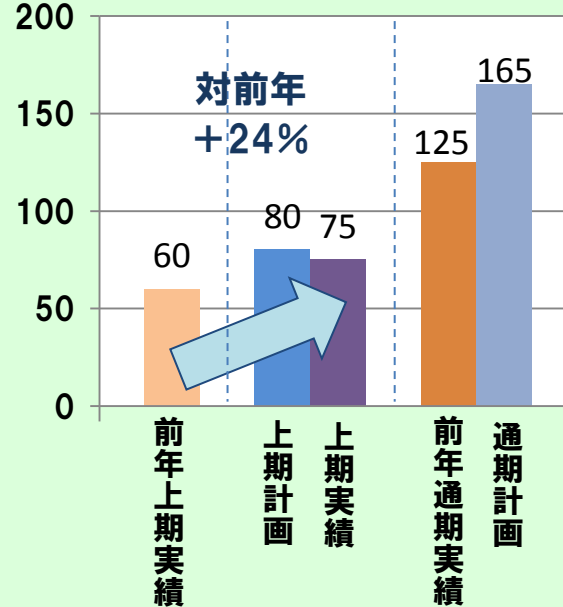
- 東北観光推進機構と連携した「日本奥の院・東北探訪ルート」整備
- 仙台空港をゲートウェイとし、東北周遊と東京観光を組み合わせた「立体観光」推進
- 駅ビルや駅構内における免税対応店舗の拡充
- 訪日旅行者が低廉な価格で気軽に長期滞在できる宿泊施設の開発

■鉄道事業

インバウンド収入[計画及び実績]

※ 訪日旅行者向け特別企画乗車券および訪日旅行センターなどのJR券のうち当社分

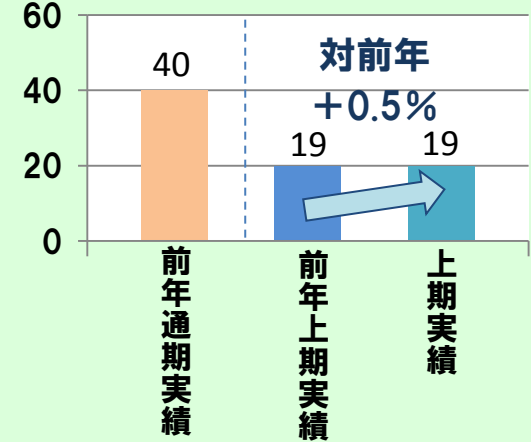
(単位:億円)



■生活サービス事業

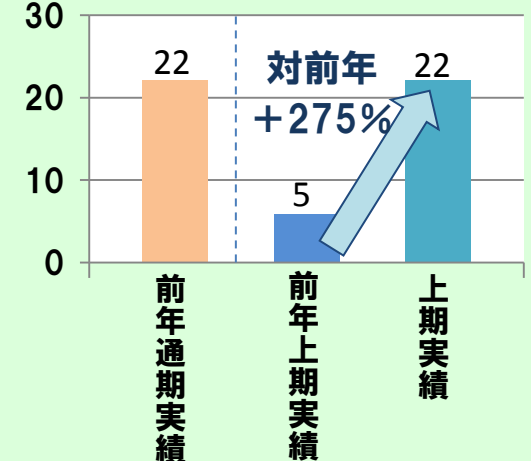
外国人宿泊収入[実績]

(単位:億円)



免税カウンター取扱額[実績]

(単位:億円)



単体営業費用 2017年3月期 第2四半期実績

(単位:億円)	2015.9 実績	2016.9 実績	2016.9/2015.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	7,809	7,994	+184	102.4	
人件費	2,360	2,311	△49	97.9	・社員数の減 など
物件費	3,107	3,315	+208	106.7	
動力費	305	293	△11	96.1	・燃料費単価減など:△52 ・発電所修繕など:+30
修繕費	1,083	1,241	+157	114.5	・一般修繕費:+152 (新幹線大規模改修引当金繰入:+120、 追加的な安全対策:+45) ・車両修繕費:+4
その他	1,717	1,781	+63	103.7	・システム使用料:+22 ・車両相互使用料:+16 ・部外委託関係:+9
機構借損料等	443	438	△4	98.9	・武蔵野線一部区間の譲受による減:△22 ・新幹線:+17
租税公課	482	507	+24	105.1	・外形標準課税:+18
減価償却費	1,415	1,420	+5	100.4	

連結決算 2017年3月期 第2四半期実績及び通期計画



(単位:億円)	2015.9 実績	2016.9 実績 [4月計画]	2016.9/2015.9		2016.3 実績	2017.3 4月計画	2017.3/2016.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	14,212	14,351 [14,320]	+138	101.0	28,671	28,780	+108	100.4
運輸業	9,841	9,892	+51	100.5	19,545	19,510	△35	99.8
駅スペース活用事業	2,015	2,005	△9	99.5	3,999	4,020	+20	100.5
ショッピング・オフィス事業	1,250	1,295	+45	103.6	2,559	2,740	+180	107.0
その他	1,106	1,157	+51	104.7	2,566	2,510	△56	97.8
営業利益	2,923	2,776 [2,720]	△146	95.0	4,878	4,500	△378	92.2
運輸業	2,240	2,099	△141	93.7	3,485	3,080	△405	88.4
駅スペース活用事業	189	169	△20	89.3	350	330	△20	94.0
ショッピング・オフィス事業	383	383	△0	99.9	716	750	+33	104.7
その他	101	117	+15	115.7	350	350	△0	99.9
調整額	7	7	△0	92.3	△24	△10	+14	40.1
経常利益	2,575	2,449 [2,380]	△126	95.1	4,289	3,930	△359	91.6
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	1,673	1,647 [1,580]	△25	98.5	2,453	2,660	+206	108.4

運輸業 実績と計画

(単位:億円)	2015.9	2016.9	2016.9/ 2015.9
営業収益	9,841	9,892	+51 100.5%
営業利益	2,240	2,099	△141 93.7%

2016.3	2017.3計画	2017.3/ 2016.3
19,545	19,510	△35 99.8%
3,485	3,080	△405 88.4%

2017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	+25	公民鉄販売増
JR東日本	+24	運輸収入の増

2017年3月期 トピックス

- ・「美味しさ五ツ星。北陸新幹線」キャンペーン(10~12月)
- ・「行くぜ、東北。SPECIAL冬のごほうび」キャンペーン(12~3月)
- ・「Japanese Beauty Hokuriku」キャンペーン(12~3月)
- ・「JR SKISKI」キャンペーン など



「行くぜ、東北。SPECIAL冬のごほうび」
キャンペーン

Japanese
Beauty
Hokuriku
「Japanese Beauty Hokuriku」
キャンペーン

JR SKISKI
JR SKI SKIキャンペーン

(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)	2015.9	2016.9	2016.9/ 2015.9
営業収益	2,015	2,005	△9 99.5%
営業利益	189	169	△20 89.3%

2016.3	2017.3計画	2017.3/ 2016.3
3,999	4,020	+20 100.5%
350	330	△20 94.0%

2017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	△12	工事支障による減収
鉄道会館	△11	工事支障による減収
ルミネ	+5	NEWoMan開業に伴う増

2017年3月期 トピックス
・NEWoMan [エキナカ] (2016年4月開業)
・グランスタ丸の内(2016年7月27日開業)
・ペリエ千葉 [エキナカ] (2016年11月20日開業)
・ラスカ熱海(2016年11月25日開業)

[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	100.7	98.3	98.8	98.0	98.3	97.9	98.6
Jリテール(既存店)	101.1	99.3	100.0	99.1	100.9	100.3	100.1
NRE(既存店) (*)	100.0	97.2	98.3	99.4	95.9	96.5	97.8

(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

ショッピング・オフィス事業 実績と計画

(単位:億円)	2015.9	2016.9	2016.9/ 2015.9
営業収益	1,250	1,295	+45 103.6%
営業利益	383	383	△0 99.9%

2016.3	2017.3計画	2017.3/ 2016.3
2,559	2,740	+180 107.0%
716	750	+33 104.7%

2017年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本ビルディング	+18	JR新宿ミライナタワー開業に伴う増
ルミネ	+16	NEWoMan開業に伴う増
仙台ターミナルビル	+8	エスパル仙台東館開業に伴う増
湘南ステーションビル	+5	ラスカ茅ヶ崎増床による増
アトレ	+3	アトレ恵比寿西館開業に伴う増

2017年3月期 トピックス(斜字は2016.3期開業)

- ・JR新宿ミライナタワー(2016年3月完成)
- ・アトレ恵比寿西館(2016年4月15日開業)
- ・ラスカ熱海(2016年11月25日開業)

[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
駅ビル	104.1	103.2	104.2	104.8	100.1	101.5	103.1
ルミネ(既存店)	102.3	101.2	99.9	99.8	94.3	96.4	99.1
アトレ(既存店)	99.9	99.2	100.1	99.9	97.9	98.4	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

その他 実績と計画

(単位:億円)	2015.9	2016.9	2016.9/ 2015.9
営業収益	1,106	1,157	+51 104.7%
営業利益	101	117	+15 115.7%

2016.3	2017.3計画	2017.3/ 2016.3
2,566	2,510	△56 97.8%
350	350	△0 99.9%

2017年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

ジェイアール東日本企画	+18	宣伝物制作の増
びゅうトラベルサービス	+14	商品造成移管に伴う主催旅行の増

ホテル事業 実績(2017年3月期 第2四半期)

営業収益	250億円 (100.8%) (セグメント間売上高を含む)
営業利益	19億円 (88.0%)

[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	105.2	96.6	101.4	101.9	95.3	102.3	100.4

(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

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)	
JR新宿ミライナタワー	2016年3月・4月	約111,000	約77,200	約9,400	-
仙台駅東口開発	2016年3月	約43,000	-	約41,000	-
	2017年夏	約14,000	-	-	約280
東京駅丸の内地下エリア整備	2016年7月～2017年夏	約19,000	-	約3,700	-
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2016年11月～ 2018年夏以降(全面開業)	約73,800	-	約57,400	-
渋谷駅街区開発(共同開発)	(東棟)2019年度 (中央・西棟)2027年度	約276,000	(賃貸面積) 約73,000	(店舗面積) 約70,000	-
		うち 東棟 約181,000	うち 東棟 約73,000	うち 東棟 約30,000	
東京駅北通路開発	2020年	約17,600	-	約6,300	-
横浜駅西口開発ビル(仮称)	2020年	約122,000	約28,000	約70,000	-
竹芝ウォーターフロント開発計画	2020年	約103,000	約15,000	約8,000	約270
品川開発プロジェクト	創出用地 約130,000m ²				

営業外損益・特別損益の実績及び通期計画(連結)

(単位:億円)	2015.9	2016.9	増減	2016.3	2017.3 [計画]	増減
営業利益	2,923	2,776	△146	4,878	4,500	△378
営業外損益	△347	△326	+20	△589	△570	+19
営業外収益	69	59	△9			
受取利息	1	0	△0			
受取配当金	23	24	+0			
持分法による投資利益	14	8	△6			
その他	30	27	△3			
営業外費用	416	386	△29			
支払利息	388	361	△27	支払利息: 195(△28)		
その他	27	25	△2	社債利息: 166(+1)		
経常利益	2,575	2,449	△126	4,289	3,930	△359
特別損益	△76	△64	+11	△440	△100	+340
特別利益	72	97	+25			
工事負担金等受入額	32	65	+33			
災害に伴う受取保険金	36	25	△10			
その他	3	6	+2			
特別損失	148	162	+13			
工事負担金等圧縮額	27	65	+37			
耐震補強重点対策関連費用	35	43	+7			
一部線区移管引当金繰入額	30	-	△30			
その他	53	53	△0			
税金等調整前四半期純利益	2,499	2,385	△114			

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2015.9	2016.9	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	法人税等の支払額の増		△283
	2,982	2,812	△169
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	有形及び無形固定資産の取得による支出の増		△160
	有形及び無形固定資産の売却による収入の減		△90
	△2,742	△3,020	△278
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	240	△208	△448
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△754	△702	+51
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	△514	△911	△396
現金及び現金同等物の期首残高	2,451	3,078	+626
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△6	-	+6
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,931	2,166	+235

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2016.9 (実績)	2017.3 (計画)
運輸業	成長投資	589	859	652	470	868	400
	維持更新投資	3,162	3,259	3,365	3,452		3,530
	合計	3,751	4,119	4,018	3,922		3,930
非運輸業	成長投資	994	1,076	1,119	1,364	469	1,380
	維持更新投資	61	61	83	133		190
	合計	1,055	1,137	1,202	1,497		1,570
	成長投資	1,584	1,936	1,771	1,834	-	1,780
	維持更新投資	3,223	3,320	3,449	3,585	-	3,720
	(減価償却費)	3,468	3,480	3,532	3,595	1,765	3,720
	合計	4,807	5,257 ^(※)	5,221 ^(※)	5,419 ^(※)	1,337	5,500 ^(※)

(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)

(2016.3期実績:181億円)

(2015.3期実績:166億円)

(2017.3期計画:300億円)

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2016.9 (実績)
社債	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,299 (1.79%)
長期借入金	8,159 (1.75%)	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,113 (1.17%)
鉄道施設購入 長期未払金	9,238 (5.49%)	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,902 (6.30%)
その他 有利子負債	7 (0.82%)	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—	—	—
合計	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,316 (2.14%)

上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

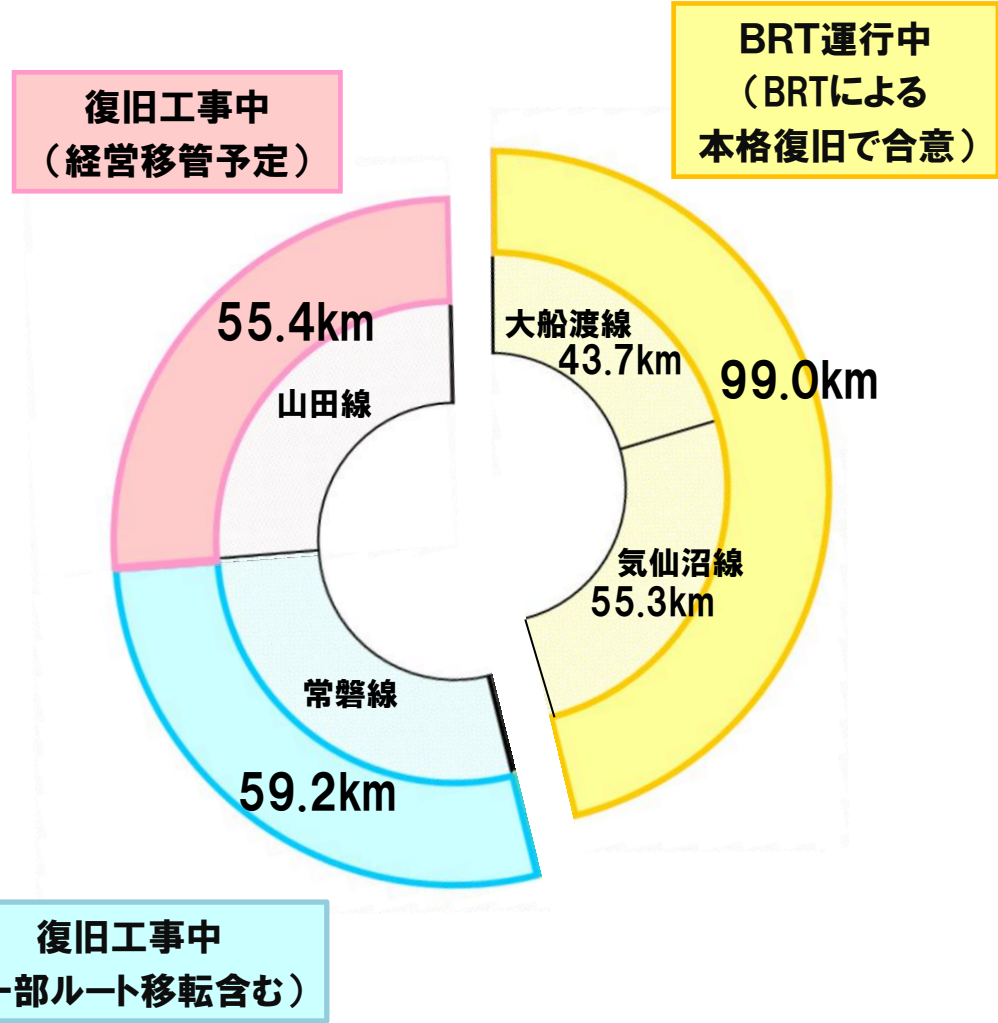
2017年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2016.3 実績	2017.3 計画	増減	(%)	2016.3 実績	2017.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,740	1,745	+5	100.3	236	236	+0	100.3	
	定期外	21,108	21,358	+250	101.2	5,545	5,609	+63	101.2	
	計	22,848	23,104	+255	101.1	5,782	5,846	+64	101.1	
在来線	関東圏	定期	69,908	70,118	+209	100.3	4,523	4,536	+13	100.3
		定期外	35,966	35,815	△150	99.6	7,038	7,007	△31	99.6
		計	105,875	105,933	+58	100.1	11,561	11,543	△17	99.8
	その他	定期	3,083	3,092	+9	100.3	184	185	+0	100.3
		定期外	2,621	2,494	△126	95.2	520	493	△27	94.8
		計	5,704	5,587	△117	97.9	705	678	△26	96.2
	在来線 合計	定期	72,992	73,210	+218	100.3	4,708	4,722	+14	100.3
		定期外	38,587	38,310	△277	99.3	7,558	7,500	△58	99.2
		計	111,579	111,520	△58	99.9	12,267	12,222	△44	99.6
合計	定期	74,732	74,956	+223	100.3	4,944	4,959	+14	100.3	
	定期外	59,695	59,668	△26	100.0	13,104	13,110	+5	100.0	
	計	134,428	134,625	+196	100.1	18,049	18,069	+19	100.1	

津波被害などを受けた沿岸線区の状況



■ 沿岸被災線区の現在の状況

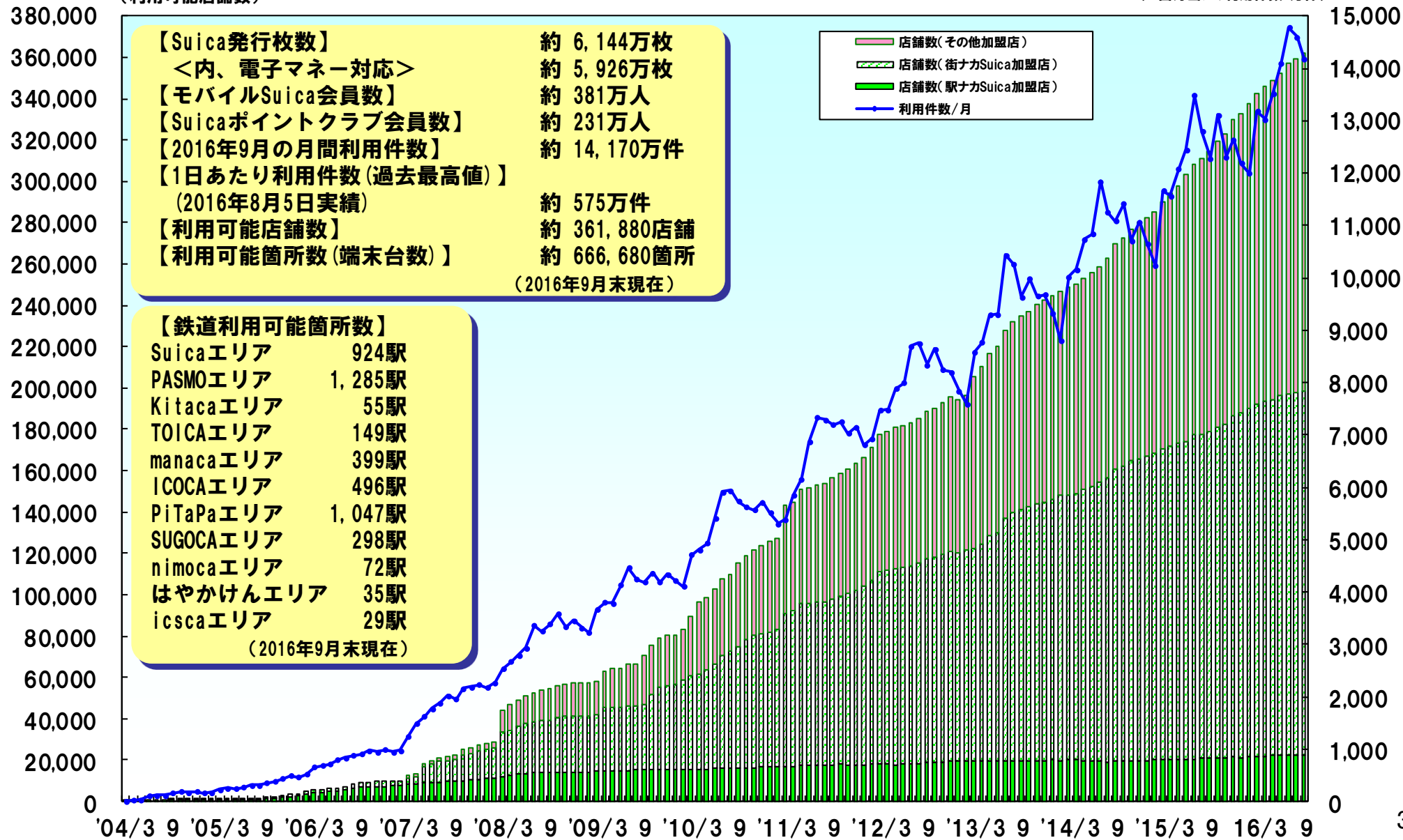


※ 他の区間は鉄道で復旧済(約186km)

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

※ 数値はその他加盟店実績含む

(1箇月当たり利用件数:万件)



トピックス（Apple PayでのSuicaのご利用開始）



Suica・ビューカードのApple Payサービスの全体概要

対象サービス



Suicaを追加
(Suicaカードをタッチ)



クレジットカードを追加



Suicaを利用

登録したクレジットカードでチャージ・
定期券等購入

タッチでクレジット決済

利用可能箇所

交通系ICカードが利用可能な
交通機関、電子マネー加盟店



QUICPay加盟店



ご利用ガイド（イメージ）

※ 詳細は、ホームページ(<http://www.jreast.co.jp/appsuica>)をご参照ください。

	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) 2016.8(増床)	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4,515㎡	約380㎡	約730㎡	約4,300㎡	約1,900㎡	約1,650㎡
店舗数	76	52	72	18	32	74	39	51
店舗売上 2016.9 (対前年%)	49億円 (105.7%)	33億円 (102.4%)	22億円 (80.3%)	9億円 (103.6%)	26億円 (107.1%)	48億円 (102.3%)	55億円 (102.1%)	25億円 (98.9%)

ホテル事業の概要

■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,032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* 167億円(2016.9) 稼働率 81.8%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,686室)

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、田端、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、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、新潟

営業収益* 45億円(2016.9) 稼働率 85.4%

■ 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、344室)

■ ホテルドリームゲート舞浜(80室)

■ ホテルニューグランド(240室)

* 各ホテルの営業収益の単純合算
(2016年9月30日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2015.9 実績	2016.9 実績	2016.9/ 2015.9	2017.3 計画	2017.3/ 2016.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	992	980	98.8%	1,901	96.8%
	営業利益	21	11	53.8%	5	19.4%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	312	304	97.3%	612	98.3%
	営業利益	8	3	36.0%	8	48.4%
ルミネ	営業収益	328	350	106.6%	767	110.2%
	営業利益	61	54	88.9%	129	104.6%
JR東日本企画	営業収益	466	487	104.6%	1,101	101.0%
	営業利益	10	8	86.8%	33	85.1%

*単体での営業収益・営業利益

品川開発プロジェクト

国際交流拠点の形成に向けたスケジュール

成長し続ける街

・東京オリンピック・パラリンピックを見据えた暫定利用と、その後の街びらきを契機として、国際交流拠点として成長し続ける街を目指す。

まちづくりの
将来像を描き、
先行して基盤整備

地区計画

土地区画整理事業

都市計画道路

日本の魅力発信



新しい街の魅力発信



《エキマチ一体開発》

※イメージ

国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

※4/13都市計画決定

現在

暫定利用

街びらき
(一部開業)

東京オリンピック・
パラリンピック

新駅の暫定開業

《ストリート型まちづくり》 ※イメージ

リニア中央新幹線開業 (予定)

2016年

2020年

2024年頃

2027年

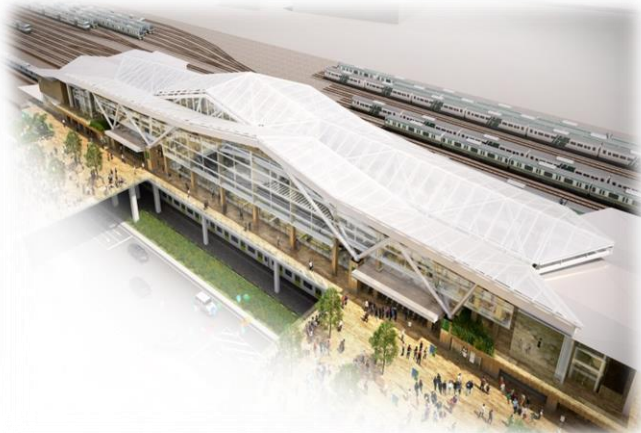
2030年代～

品川開発プロジェクト

品川新駅（仮称）の概要

2020年春暫定開業
（予定）

・新・国際都市として人と地域をつなぎ、駅と街を一体的な空間として感じて頂ける「エキマチ
一体」を実現することにより、新しい街の魅力を発信。



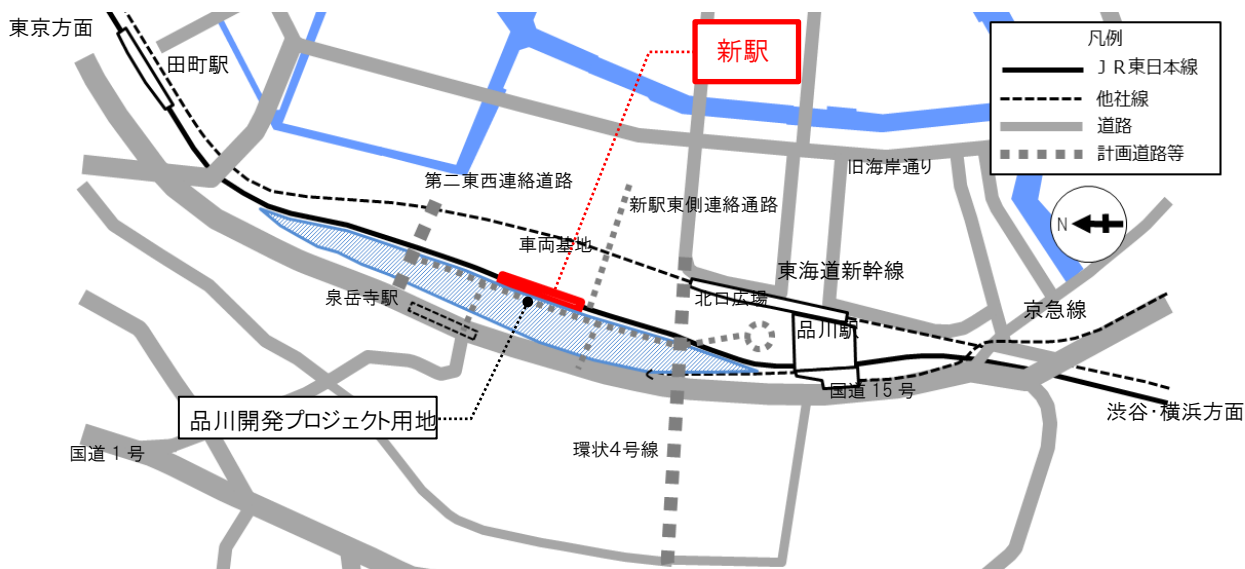
鳥瞰イメージ図



街区側外観イメージ図



駅舎内観イメージ図（街側）



駅舎内観イメージ図（車両基地側）

2016年3月期 新幹線・在来線別収支

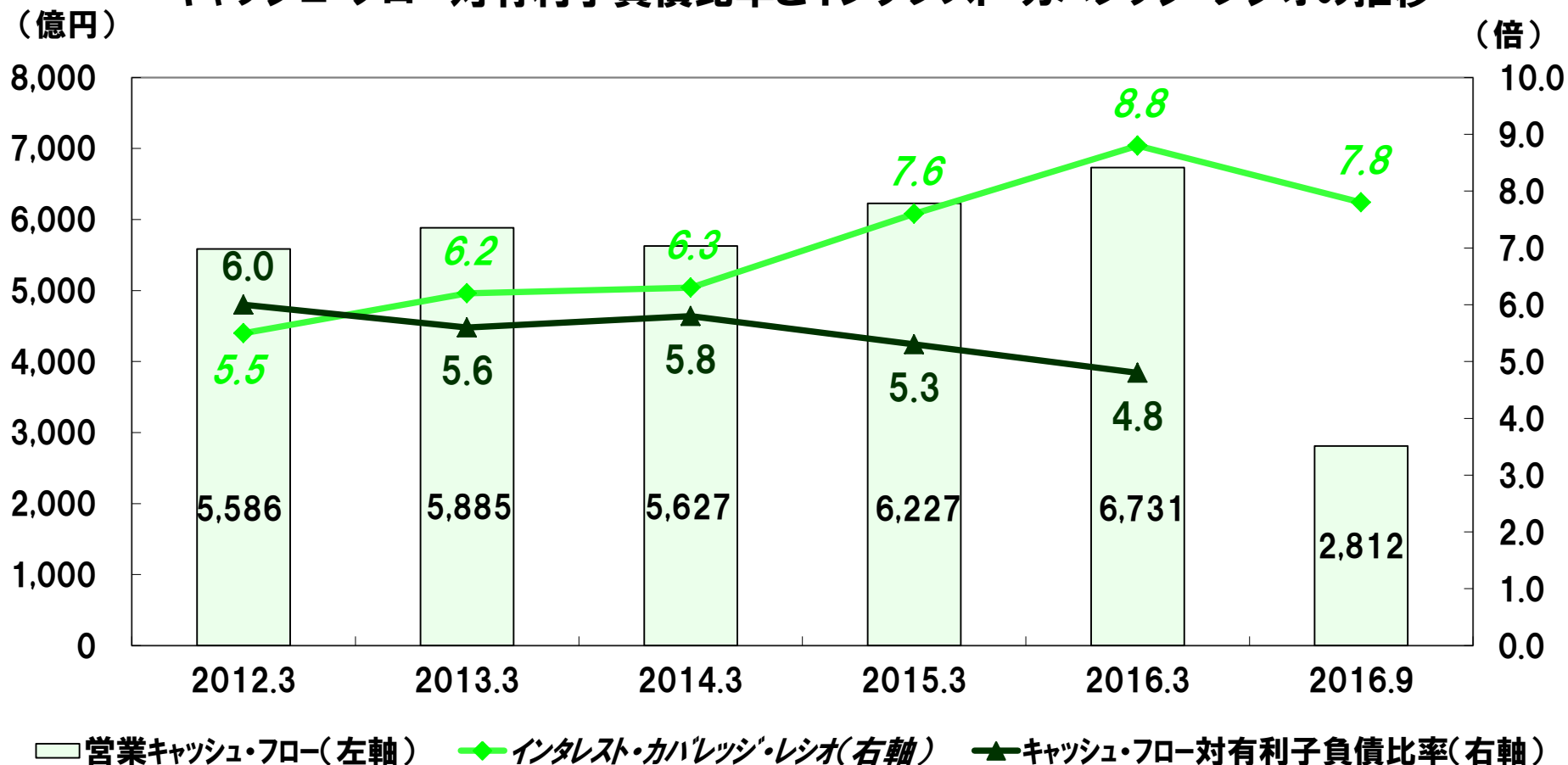
(単位:億円)	新幹線			在来線		
	2015.3	2016.3	比率 (%)	2015.3	2016.3	比率 (%)
営業キロ[キロ]	1,194	1,194	100.0	6,264	6,263	100.0
輸送人キロ[百万人キロ]	20,914	22,848	109.2	109,154	111,579	102.2
鉄道事業営業収益 A	5,339	5,911	110.7	13,274	13,496	101.7
鉄道事業営業費用	3,294	3,498	106.2	12,137	12,187	100.4
鉄道事業営業損益 B	2,045	2,413	118.0	1,137	1,308	115.1
鉄道事業固定資産 C	20,606	20,283	98.4	25,769	26,422	102.5
鉄道事業減価償却費	858	834	97.2	1,892	1,971	104.2
B/A	38.3%	40.8%	-	8.6%	9.7%	-
B/C	9.9%	11.9%	-	4.4%	5.0%	-

財務指標の動向(1)

債券投資家向け追加資料



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

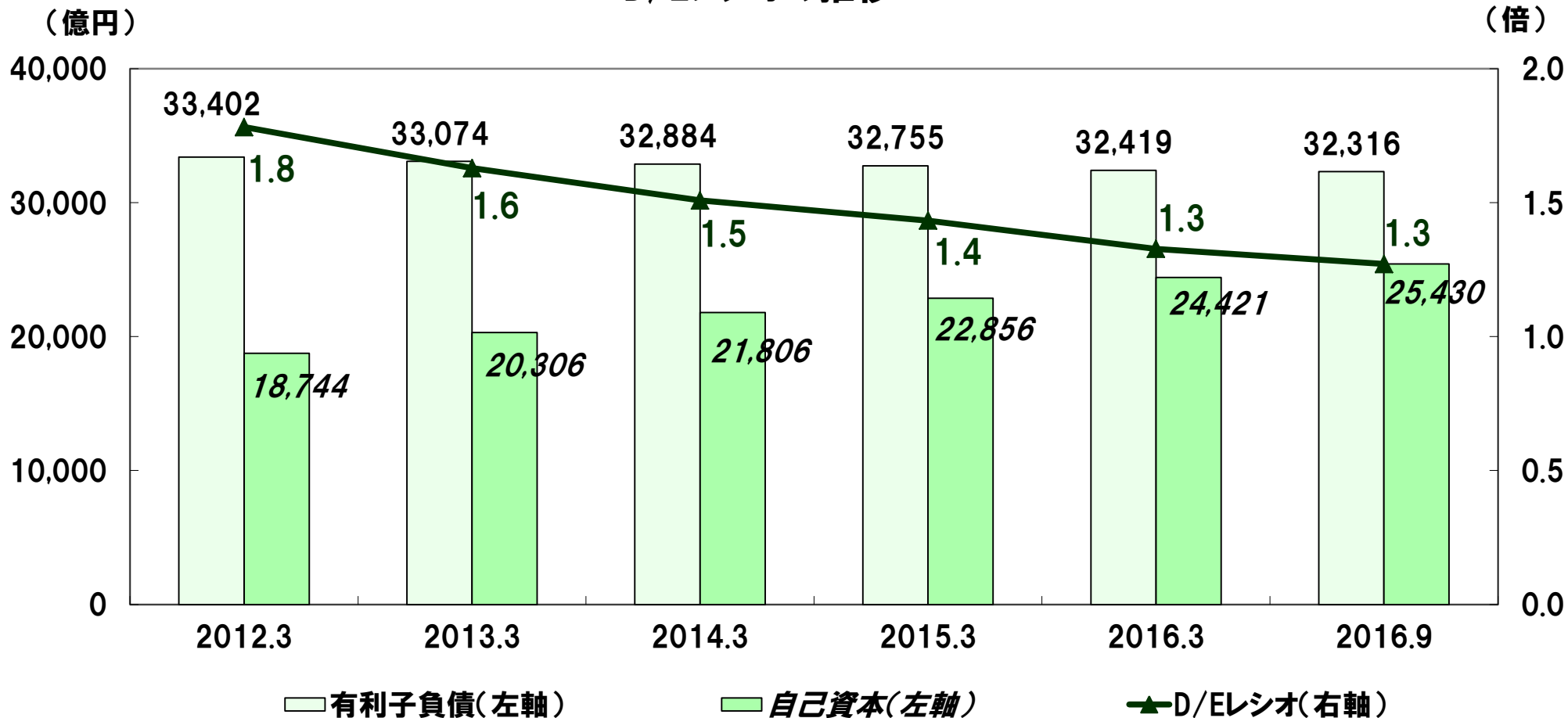
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率＝有利子負債／営業キャッシュ・フロー

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(2016年9月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,299	56.6%	1.79%	9.97年
長期借入金	10,113	31.3%	1.17%	7.36年
鉄道施設購入長期未払金	3,902	12.1%	6.30%	20.45年
合計	32,316	100.0%	2.14%	10.42年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2016年9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	225	変動	4.09%	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	246	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	3,351	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	3,823		6.39%			
秋田新幹線債務	279	62	変動	1.48%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	17	変動	2.32%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,902		6.30%			

(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	Aa3（安定的）
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA-（安定的）
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(2016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

- 震災対応型コミットメント・ライン 600億円

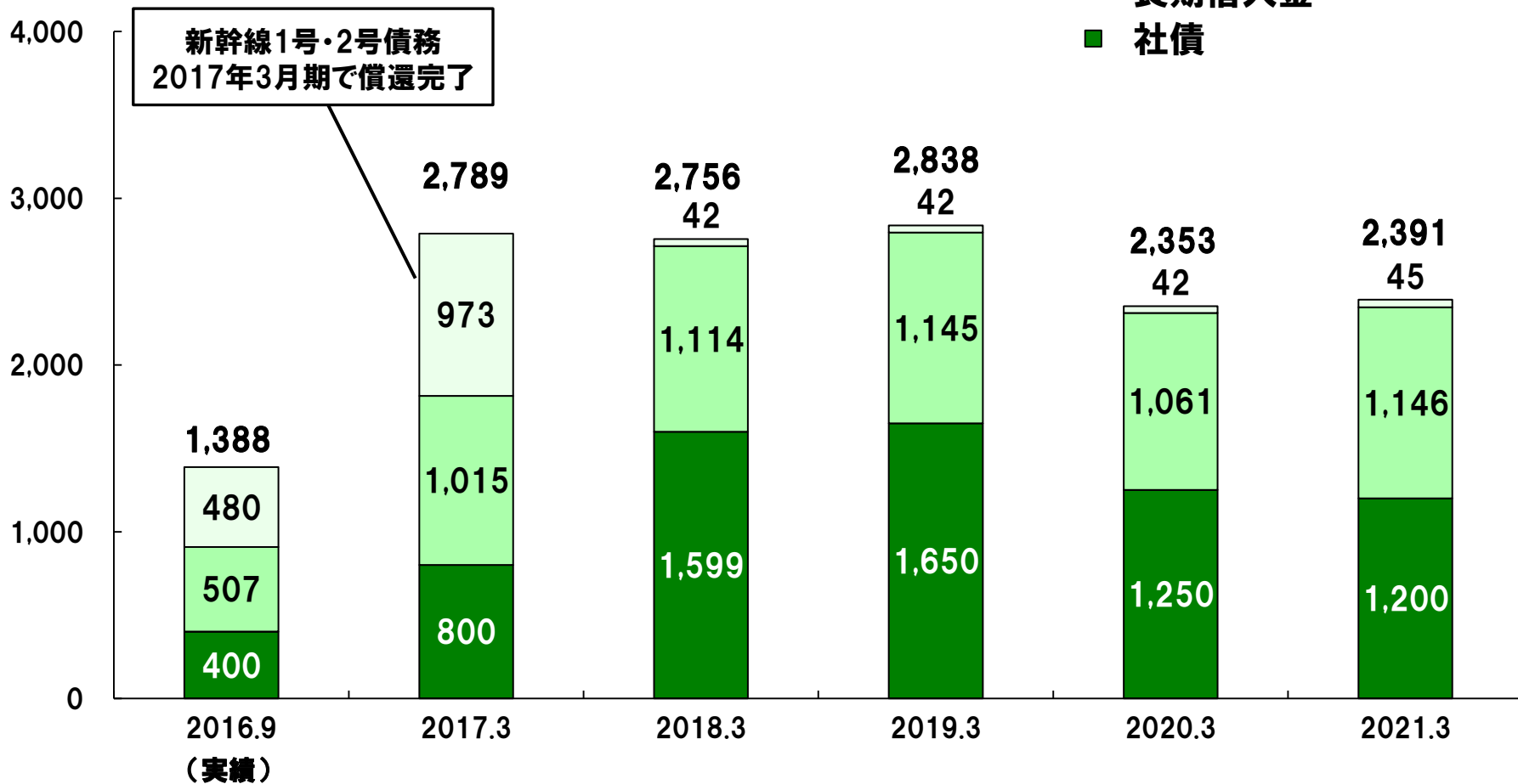
有利子負債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



有利子負債償還額(連結)

(億円)



(注1) 見込額は2016年9月30日現在

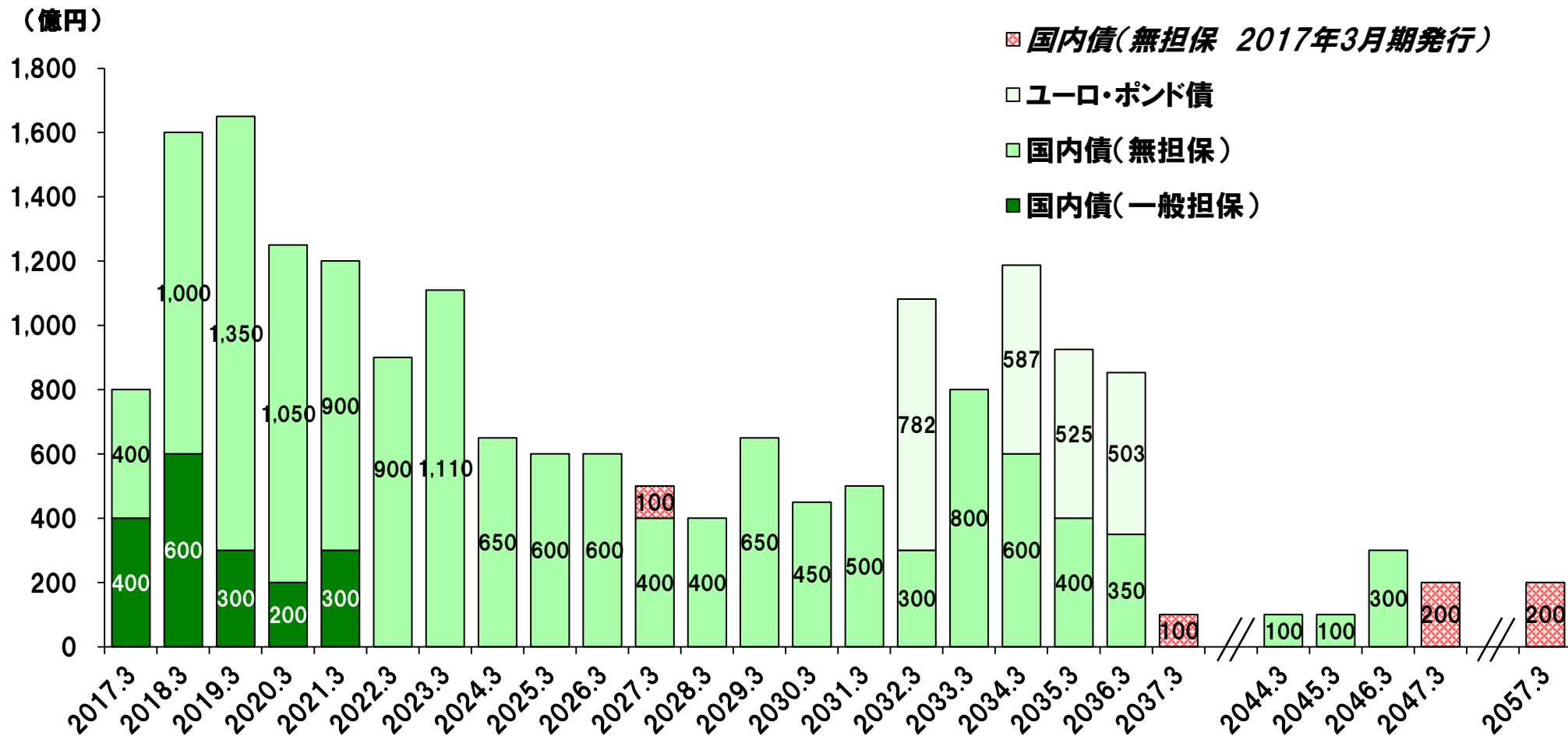
(注2) 社債償還額は額面金額

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) 2016年9月30日現在

(注2) 償還額は額面金額

2017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
115	10	100億円	0.060%	100円	0.060%	— (注)	2016.7.28	2026.7.28
116	20	100億円	0.210%	100円	0.210%	— (注)	2016.7.28	2036.7.28
117	30	200億円	0.390%	100円	0.390%	— (注)	2016.7.28	2046.7.27
118	40	200億円	0.500%	100円	0.500%	— (注)	2016.7.28	2056.7.28

(注) スプレッドではなく利率(クーポン)により条件決定

JR東日本ホームページ
「企業情報・IR情報・採用情報」→「IR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。