

あなたと走り続けたい。

道は平坦じゃない。明日は晴天ばかりじゃない。

それでも、今日という日を走り続けるあなたがいるから。

おかげさまで、今年、記念の年を迎える新幹線。

感謝の気持ちを、安心と速さに変えて。

それではどうぞゆっくり。



あの街へ、あの人へ、これからも新幹線は走り続けます。

SHINKANSEN YEAR 2017



[1997年3月22日 東京-秋田間開業 20周年 1982年6月23日 大宮-盛岡間開業 35周年 1992年7月1日 東京-山形間開業 25周年 1997年10月1日 東京-長野間開業 20周年 1982年11月15日 大宮-新潟間開業 35周年 2002年12月1日 盛岡-八戸間開業 15周年]

2017年10月30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～」

JR東日本グループ発足から30周年	4
横断的な重点課題①:安全・安定輸送のレベルアップ	5
横断的な重点課題②:収益力向上への挑戦	6
横断的な重点課題③:「TICKET TO TOMORROW」の推進	7
2020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 2018年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想

単体決算 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画	11
鉄道運輸収入 2018年3月期 第2四半期実績	12
鉄道運輸収入 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画	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 2018年3月期 第2四半期実績	16

連結決算 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画	17
トピックス（生活サービス事業）	18
運輸事業 実績と計画	19
流通・サービス事業 実績と計画	20
不動産・ホテル事業 実績と計画	21
その他 実績と計画	22
主なプロジェクト(生活サービス事業)	23
営業外損益・特別損益の実績及び通期計画(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
有利子負債残高の推移(連結)	27

III 参考資料

- ・2018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
- ・品川開発プロジェクト
- ・海外事業への取組み
- ・2017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

～限りなき前進～ (2012.10.30発表)

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

国
鉄
改
革

JR東日本誕生=1987年

鉄道の再生と復権

[会社発足の原点]

- ① 自主自立
- ② お客さま志向
- ③ 地域密着

現在=2017年

鉄道の進化と新たな可能性の追求
[会社発足の原点への回帰]

グループ経営構想V「今後の重点取り組み事項」

横断的な重点課題

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

環境変化

人口減少、技術革新、グローバル化 等

横断的な重点課題①：安全・安定輸送のレベルアップ

近年、当社設備に起因する輸送障害など、安全・安定輸送に係る重大な事象を相次いで発生させ、会社として事態を重く受け止めております。当社グループの社員一人ひとりが仕事の基本に立ち返ったうえで、果たすべき役割を確実に実行し、「再発防止」の徹底と「未然防止」に全力を挙げて取り組んでまいります。

変革課題

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

近年、発生させた安全・安定輸送に係る重大な事象

- 2015年 4月 山手線神田～秋葉原間での電化柱倒壊、東北新幹線郡山駅構内での架線切断
- 8月 根岸線横浜～桜木町間での架線切断、中央線国立～立川間でのケーブル焼損
- 2016年 3月 高崎線籠原駅での電気設備故障
- 6月 常磐緩行線北松戸～松戸間での列車と作業用トロリーとの衝撃
- 11月 高崎線での輸送管理システム（ATOS）のネットワーク障害
- 2017年 9月 蕨交流変電所での停電
- 10月 宇都宮線東鷲宮駅での電気設備故障

より実践的な安全教育・訓練の実施

⇒ 仕事の「本質」（趣旨・目的、しくみ・動作原理等）の理解を深めるためより実践的な安全教育・訓練を実施

課題解決に向けて

グループ会社・パートナー会社等との更なる連携強化

⇒ グループ会社・パートナー会社等と連携し、鉄道に関わる工事・作業の実態を把握し、ルール・手順を再徹底

設備の適切な維持管理と戦略的な更新・強化

⇒ 二重系の確保、新幹線高速化等に対応した強靱化

輸送障害発生時の対応能力の強化

⇒ 影響拡大の防止、早期の運転再開、迅速なお客さま対応

過去の対策のトレースによる「再発防止」の徹底

⇒ 実施状況を定期的にトレースし、再発防止策の実効性を確保

ハード・ソフト両面での弱点把握による「未然防止」

⇒ 企画部門と現場第一線が一体となって弱点を掘り起し、事故の芽を摘む

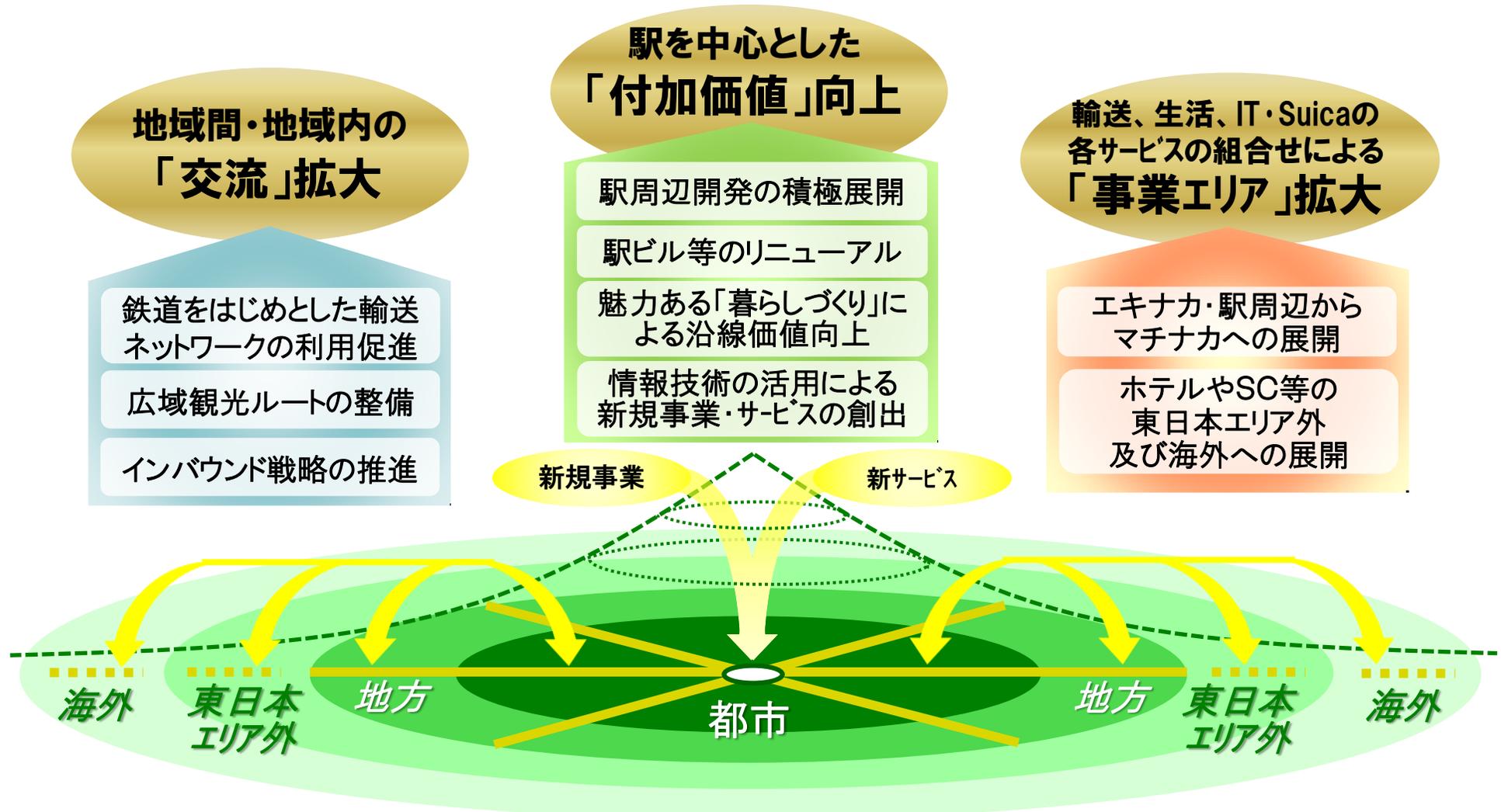
駅ホームや踏切での安全対策

安全・安定輸送のレベルアップ

耐震対策など鉄道の強靱化

横断的な重点課題②：収益力向上への挑戦

当社グループが有する重層的で“リアル”なネットワークの価値を高め、収益力の向上へ挑戦します。具体的には、地域間・地域内の「交流」拡大を図るとともに、駅を中心とした「付加価値」向上に取り組みます。あわせて、輸送、生活、IT・Suicaの各サービスの相乗効果を強みに、「事業エリア」の拡大に挑戦します。



横断的な重点課題③:「TICKET TO TOMORROW」の推進

コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに。～」のもと、全ての事業分野において、一つひとつの仕事をレベルアップし、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(遺産)」を引き継いでいきます。



「TICKET TO TOMORROW」のポイント

JR東日本グループの社員全員が、自らの新しい可能性に向けて積極的にチャレンジ

全ての事業分野において一つひとつの仕事をレベルアップし、質の高いサービスを提供

2020年以降の社会やJR東日本グループに「レガシー(遺産)」を引き継いでいく

大会運営の支援

バリアフリー、快適な旅客鉄道輸送サービスの提供など

大会開催に向けた気運醸成

ターミナル駅改良、地域活性化、ダイバーシティ推進など

2020年3月期 数値目標

(単位:億円、%)	2017.3 実績	2018.3 計画	2020.3 目標	2020.3/2017.3	
				増減	(%)
営業収益	28,808	29,300	30,210	+1,401	104.9%
運輸事業	19,898	20,010	20,280	+381	101.9%
流通・サービス事業	5,024	5,140	5,420	+395	107.9%
不動産・ホテル事業	3,263	3,440	3,620	+356	110.9%
その他	622	710	890	+267	143.0%
営業利益	4,663	4,720	4,990	+326	107.0%
運輸事業	3,342	3,350	3,500	+157	104.7%
流通・サービス事業	368	370	410	+41	111.3%
不動産・ホテル事業	803	830	890	+86	110.7%
その他	165	180	200	+34	120.6%
調整額	△16	△10	△10	+6	59.3%

■ 主な前提条件 (2020年3月期までの3カ年)

○実質GDP成長率
年率+0.8%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+0.2%程度

連結ROA (総資産営業利益率) (2020.3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) (2020.3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】	【2018.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2018.3-2020.3] 2.1兆円	
設備投資	[2018.3-2020.3] 1.7兆円	5,300億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	10,000億円 (6,000億円)	3,190億円
成長投資	7,000億円	2,110億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 140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、2017.3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 5,600億円)

※※ 2017年5月～7月に約399億円(約375万株)の自社株取得を実施(7月に消却)、2016年度の総還元性向は32.6%

II 2018年3月期 第2四半期決算及び 通期業績予想

単体決算 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画

(単位:億円)	2016.9 実績	2017.9 実績 [4月計画]	2017.9/2016.9		2017.3 実績	2018.3 4月計画	2018.3/2017.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	10,418	10,560 [10,470]	+142	101.4	20,688	20,790	+101	100.5
運輸収入	9,179	9,317	+138	101.5	18,162	18,260	+97	100.5
その他の収入	1,239	1,243	+4	100.3	2,525	2,530	+4	100.2
営業費用	7,994	8,009	+15	100.2	16,801	16,860	+58	100.3
人件費	2,311	2,263	△48	97.9	4,621	4,530	△91	98.0
物件費	3,315	3,356	+40	101.2	7,416	7,540	+123	101.7
動力費	293	278	△14	95.0	585	640	+54	109.4
修繕費	1,241	1,267	+26	102.1	2,879	2,860	△19	99.3
その他	1,781	1,810	+28	101.6	3,951	4,040	+88	102.2
機構借損料等	438	435	△3	99.3	880	880	△0	99.9
租税公課	507	525	+17	103.5	944	970	+25	102.7
減価償却費	1,420	1,429	+8	100.6	2,938	2,940	+1	100.0
営業利益	2,424	2,551 [2,490]	+127	105.3	3,886	3,930	+43	101.1
経常利益	2,186	2,389 [2,290]	+202	109.3	3,416	3,510	+93	102.7
四半期(当期)純利益	1,528	1,684 [1,650]	+156	110.2	2,433	2,470	+36	101.5

鉄道運輸収入 2018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		+138	101.5	鉄道運輸収入			+138
定期		+26	101.1	定期収入			+26
定期外		+111	101.7	定期外収入			+111
新幹線		+24	100.9	新幹線 (+24)	大人の休日倶楽部パス		+10
					GW好調		+10
					インバウンド		+10
					北海道新幹線反動減		△10
					基礎		+5
在来線 関東圏		+83	102.3	在来線 関東圏 (+83)	GW好調		+15
					天候災害関係(反動増含む)		+15
					インバウンド		+5
					桜の開花時期後ずれ		+5
					お盆好調		+5
在来線 その他		+3	101.5	在来線その他 (+3)	基礎		+35
					基礎		-

鉄道運輸収入 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画

(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	+97億円	100.5%			100.4%
		100.6% [101.5%]	100.5%		
定期	+18億円	100.4%			100.3%
		100.3% [101.1%]	100.4%		
定期外	+79億円	100.6%			100.4%
		100.7% [101.7%]	100.5%		
新幹線	+55億円	101.0%		・インバウンド: +15 ・災害(前年反動増含む): Δ5 ・北海道新幹線反動減: Δ10	100.9%
		101.2% [100.9%]	100.8%		
在来線関東圏	+27億円	100.4%		・インバウンド: +20 ・災害(前年反動増含む): Δ10	100.2%
		100.4% [102.3%]	100.4%		
在来線その他	Δ3億円	99.2%			98.4%
		99.4% [101.5%]	99.0%		

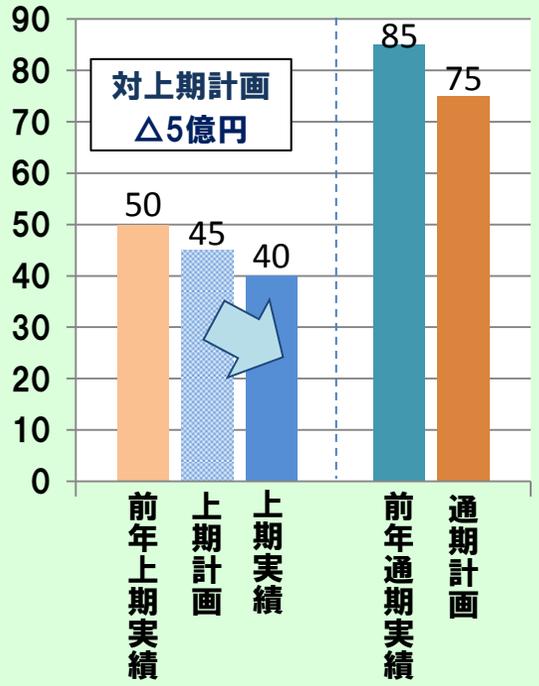
トピックス（北海道新幹線・北陸新幹線）

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)



びゅう旅行商品パンフレット

(利用促進に向けた取組み)

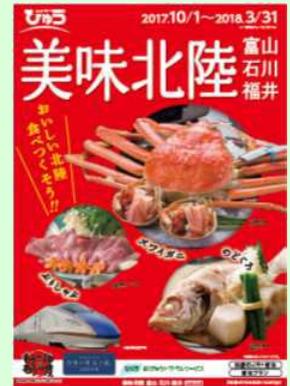
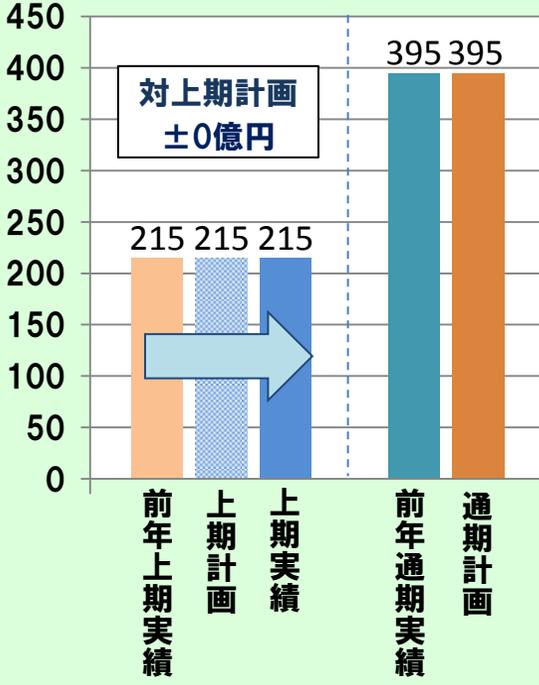
- 冬の北海道の魅力訴求 (クリスマス、グルメ・スイーツ、地産食等)
- JR北海道との連携による旅行商品の増売
- 「行くぜ、東北。SPECIAL 冬のごほうび」キャンペーンと連動した北海道・東北の魅力の相互宣伝
- 東北エリア発の北海道新幹線利用促進

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)



びゅう旅行商品パンフレット



「かにを食べて北陸へ。」
キャンペーン

(利用促進に向けた取組み)

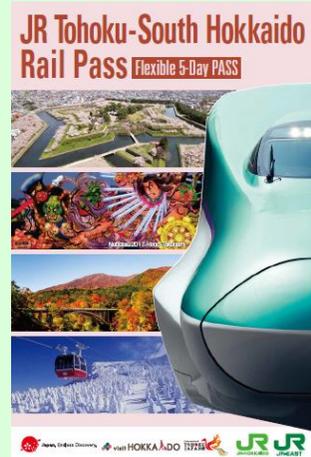
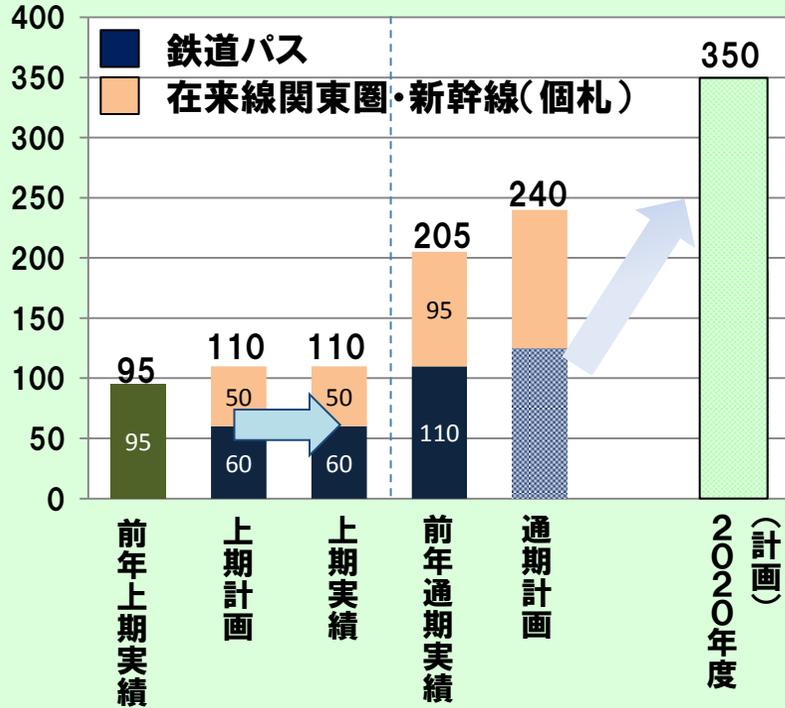
- 「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」の展開により北陸エリアの四季に応じた魅力訴求を通年で実施
- JR東海・JR西日本との連携により「Japanese Beauty Hokuriku」キャンペーンを展開
- 北陸の「カニ」にスポットをあてたプロモーションを展開

トピックス (インバウンド)

■鉄道事業

インバウンド収入(鉄道事業)[計画及び実績]

(単位:億円)



JR Tohoku-South Hokkaido Rail Pass (台紙イメージ)

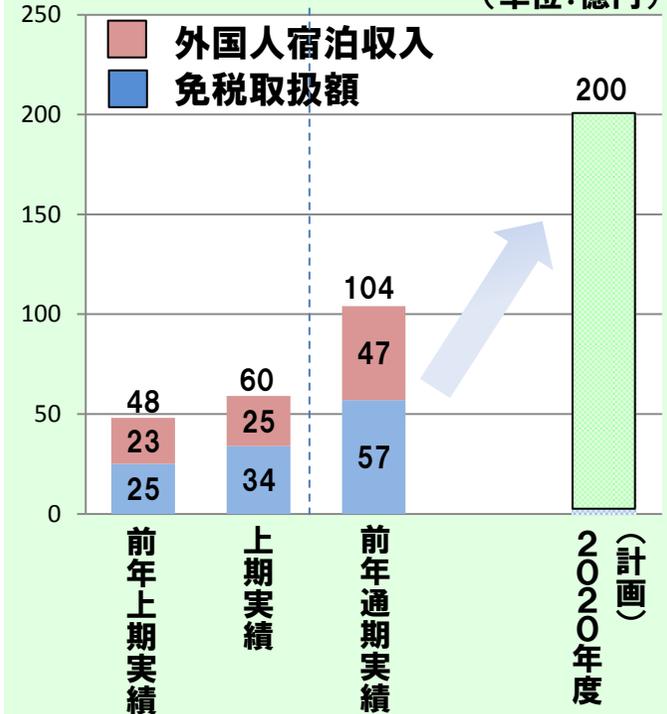


訪日旅行センター(東京駅)

■生活サービス事業

インバウンド収入(生活サービス事業)[計画及び実績]

(単位:億円)



(利用促進に向けた取り組み)

- 「JR東日本 東南アジア営業センター」(2017年12月開設)や台湾・創造旅行社等と連携した現地プロモーション強化と販売網の確立
- 東北・北海道エリアの空港をゲートウェイとした「立体観光」の推進
- 訪日旅行センターの拡充など、受入体制の強化
- 駅ビルや駅構内における免税対応店舗の拡充



免税カウンター(ルミネ)

単体営業費用 2018年3月期 第2四半期実績

(単位:億円)	2016.9 実績	2017.9 実績	2017.9/2016.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	7,994	8,009	+15	100.2	
人件費	2,311	2,263	△48	97.9	・社員数の減など
物件費	3,315	3,356	+40	101.2	
動力費	293	278	△14	95.0	・修繕費等:△24(川崎発電所関係) ・昨年度濁水の反動:△7 ・燃料費単価上昇:+17
修繕費	1,241	1,267	+26	102.1	・一般修繕費:+24(建設附帯修繕+27など) ・車両修繕費:+2
その他	1,781	1,810	+28	101.6	・部外委託関係:+28 ・販売手数料+9 ・車両相互使用料:△15
機構借損料等	438	435	△3	99.3	
租税公課	507	525	+17	103.5	・固定資産税等:+14
減価償却費	1,420	1,429	+8	100.6	・設備投資の増 ・減価償却方法の見直しによる減

連結決算 2018年3月期 第2四半期実績及び通期計画

(単位:億円)	2016.9 実績	2017.9 実績 [4月計画]	2017.9/2016.9		2017.3 実績	2018.3 4月計画	2018.3/2017.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	14,351	14,648 [14,540]	+296	102.1	28,808	29,300	+491	101.7
運輸事業	10,028	10,154	+125	101.2	19,898	20,010	+111	100.6
流通・サービス事業	2,477	2,526	+48	102.0	5,024	5,140	+115	102.3
不動産・ホテル事業	1,578	1,659	+81	105.2	3,263	3,440	+176	105.4
その他	266	307	+41	115.5	622	710	+87	114.1
営業利益	2,776	2,923 [2,810]	+146	105.3	4,663	4,720	+56	101.2
運輸事業	2,126	2,221	+95	104.5	3,342	3,350	+7	100.2
流通・サービス事業	174	193	+19	110.9	368	370	+1	100.4
不動産・ホテル事業	407	426	+19	104.8	803	830	+26	103.3
その他	63	75	+11	118.9	165	180	+14	108.6
調整額	4	6	+1	128.6	△16	△10	+6	59.3
経常利益	2,449	2,656 [2,500]	+207	108.5	4,123	4,240	+116	102.8
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	1,647	1,785 [1,730]	+138	108.4	2,779	2,860	+80	102.9

※2017年3月期実績のセグメント別内訳は、セグメント変更後の区分に基づき示しています

トピックス（生活サービス事業）

■ グランスタ丸の内・ グランスタ新エリア

4/27 第2期 21店舗 開業
6/28 第3期 2店舗 開業
8/30 第4期 9店舗 全面開業



- 全面開業を機に改札外のショップが増加し、施設としての一体感が生じた
- 「東京駅限定商品」展開するなど利用促進を図る

■ JRさいたま新都心ビル

5/17 商業施設 先行開業
6/13 ホテル 全面開業(客室数157室)

- 駅近くの好立地ホテルとして、さいたまスーパーアリーナ等でのイベントや大型会議等への出席者の新しい宿泊先として選ばれている



■ ペリエ千葉

4/27 エキナカ 11店舗 全面開業
9/7 駅ビル 107店舗 先行開業



- 小さなお子さま連れやカップルなど、これまでより幅広い客層が来店している

■ ホテルメトロポリタン 仙台イースト

6/19 開業（客室数282室）

- 東北観光の新拠点として、インバウンド個人客の利用も徐々に増加している



（今後の取組み）

- 千葉・渋谷・横浜などの大規模ターミナル駅開発の推進（「ペリエ千葉」全面開業など）
- 首都圏を中心とした沿線の新たな価値の発掘・創造
- 「暮らし方」・「働き方」向上支援の推進（「まもレール」サービスの拡充など）
- Suicaポイントのグループ共通「JRE POINT」への統合
- マチナカ、東日本エリア外及び海外へ事業展開（ホテル、ショッピングセンター等）



まもレールサービス



JRE POINT(ロゴ)

運輸事業 実績と計画

(単位:億円)	2016.9	2017.9	2017.9/ 2016.9
営業収益	10,028	10,154	+125 101.2%
営業利益	2,126	2,221	+95 104.5%

2017.3	2018.3計画	2018.3/ 2017.3
19,898	20,010	+111 100.6%
3,342	3,350	+7 100.2%

※2017年3月期実績は、セグメント変更後の区分に基づき示しています

2018年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+108	運輸収入の増
-------	------	--------

2018年3月期 トピックス

- ・「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」(2017年2月～9月)
- ・「行くぜ、東北。キャンペーン」(2017年4月～2018年3月)
- ・「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」(2017年4月～2018年3月)
- ・「TRAIN SUITE 四季島」運転開始 (2017年5月1日～)
- ・「信州デスティネーションキャンペーン」(2017年7～9月)
- ・「行くぜ、東北。SPECIAL 冬のごほうび」キャンペーン (2017年12月～2018年3月)
- ・「Japanese Beauty Hokuriku」キャンペーン (2017年12月～2018年3月)



「行くぜ、東北。SPECIAL 冬のごほうび」
キャンペーン(ロゴ)



「Japanese Beauty Hokuriku」
キャンペーン(パンフレット)

(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

流通・サービス事業 実績と計画

(単位:億円)	2016.9	2017.9	2017.9/ 2016.9
営業収益	2,477	2,526	+48 102.0%
営業利益	174	193	+19 110.9%

2017.3	2018.3計画	2018.3/ 2017.3
5,024	5,140	+115 102.3%
368	370	+1 100.4%

※2017年3月期実績は、セグメント変更後の区分に基づき示しています

2018年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因		
鉄道会館	+24	丸の内地下エリア増収
JR東日本リテールネット	+18	新規店舗開業、既存店売上増による増
JR東日本企画	+10	宣伝物制作の増

2018年3月期 トピックス
・「グランスタ丸の内」・「グランスタ」新エリア (2017年8月全面開業)

[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	102.5	104.3	104.8	104.1	104.4	105.1	104.2
Jリテール(既存)	102.6	103.2	103.1	102.0	101.9	101.2	102.3
NRE(既存)	100.7	100.4	102.6	99.6	102.0	101.9	101.2

(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

不動産・ホテル事業 実績と計画

(単位:億円)	2016.9	2017.9	2017.9/ 2016.9
営業収益	1,578	1,659	+81 105.2%
営業利益	407	426	+19 104.8%

2017.3	2018.3計画	2018.3/ 2017.3
3,263	3,440	+176 105.4%
803	830	+26 103.3%

※2017年3月期実績は、セグメント変更後の区分に基づき示しています

2018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	+29	JR新宿ミライナタワー賃貸収入の増
アトレ	+10	シャン・ド・エルブ事業承継に伴う増
日本ホテル	+9	ホテルメッツの増
ルミネ	+8	既存店売上増
JR東日本都市開発	+8	シャポー本八幡平年度化等による増

2018年3月期 トピックス

- ・JRさいたま新都心ビル(2017年5・6月開業)
- ・ホテルメトロポリタン仙台イースト(2017年6月開業)
- ・ペリエ千葉(エキナカ)(2017年4・6月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル)(2017年9月先行開業)
- ・ホテルドリームゲート舞浜アネックス(2017年12月開業)
- ・シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋(2018年2月開業)

〔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	102.8	101.1	103.1	100.5	105.1	103.7	102.6
ルミネ(既存)	102.2	101.5	102.5	97.8	108.5	104.0	102.5
アトレ(既存)	103.2	100.4	102.1	101.8	101.4	101.6	101.7
ホテル	101.5	102.5	104.5	105.1	110.8	107.3	105.2

(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)	2016.9	2017.9	2017.9/ 2016.9
営業収益	266	307	+41 115.5%
営業利益	63	75	+11 118.9%

2017.3	2018.3計画	2018.3/ 2017.3
622	710	+87 114.1%
165	180	+14 108.6%

※2017年3月期実績は、セグメント変更後の区分に基づき示しています

2018年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

日本コンサルタンツ	+20	インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査に伴う増
ビューカード	+7	加盟店手数料の増
JR東日本情報システム	+5	システム受託収入の増

2018年3月期 トピックス

・日本コンサルタンツ(インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査の受注)

IT・Suica事業 実績(2018年3月期 第2四半期)

営業収益 221億円 (107.0%) (外部顧客への売上高)※

営業利益 43億円 (124.4%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は523億円でした

(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) (内訳)			営業収益見込み (通年ベース)	
		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	-	不動産・ホテル 約125億円
仙台駅東口開発	2016年3月	約43,000	-	約41,000	-	流通・サービス 約25億円
	2017年6月	約14,000	-	-	282	不動産・ホテル 約30億円
東京駅丸の内地下エリア整備	2016年7月～2017年8月	約19,000	-	約3,600	-	流通・サービス 約110億円
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	-	不動産・ホテル 約55億円
渋谷駅街区開発 (共同開発)	(東棟)2019年度	約276,000	(賃貸面積) 約73,000	(店舗面積) 約70,000	-	
	(中央・西棟)2027年度	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129,500	約28,000	約70,000	約170	
竹芝ウォーターフロント 開発計画	2020年	約108,500	約15,000	約8,000	265 (予定)	
川崎駅西口開発計画(仮称)	2022年(予定)	約136,500	(賃貸面積) 約65,000	(店舗面積) 約2,200	300 (予定)	
品川開発プロジェクト	2020年:新駅暫定開業 2024年頃:街開き	創出用地 約130,000				

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2016.9	2017.9	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減		+311
	税金等調整前四半期純利益の増		+225
	2,812	3,400	+588
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減		+200
	△3,020	△2,838	+182
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	△208	562	+770
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	有利子負債の調達による収入の減少		△344
	△702	△1,065	△362
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	△911	△503	+407
現金及び現金同等物の期首残高	3,078	2,871	△206
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	5	+5
現金及び現金同等物の四半期末残高	2,166	2,373	+206

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2017.9 (実績)	2018.3 (計画)
運輸業・ 運輸事業 ※1	成長投資	859	652	470	548	1,058	790
	維持更新投資	3,259	3,365	3,452	3,283		3,440
	合計	4,119	4,018	3,922	3,831		4,230
非運輸業・ 非運輸事業 ※1	成長投資	1,076	1,119	1,364	1,151	532	1,320
	維持更新投資	61	83	133	84		50
	合計	1,137	1,202	1,497	1,235		1,370
	成長投資	1,936	1,771	1,834	1,699	-	2,110
	維持更新投資	3,320	3,449	3,585	3,367	-	3,490
	(減価償却費)	3,480	3,532	3,595	3,641	1,779	3,740
	合計	※2 5,257	※2 5,221	※2 5,419	※2 5,067	1,590	※2 5,600

(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

※1 セグメント情報の見直しに伴い、2017年9月実績及び2018年3月期計画は新セグメントによる運輸事業・非運輸事業の投資額を記載しています。なお、2017年3月期以前の実績値は旧セグメントによる運輸業・非運輸業の投資額を記載しています。

※2 重点枠を含む

(2014.3期実績:147億円)

(2015.3期実績:166億円)

(2016.3期実績:181億円)

(2017.3期実績:235億円)

(2018.3期計画:300億円)

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2017.9 (実績)
社債	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	18,001 (1.70%)
長期借入金	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,394 (1.12%)
鉄道施設購入 長期未払金	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,387 (6.45%)
その他 有利子負債	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—	—	—	—
合計	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,783 (2.02%)

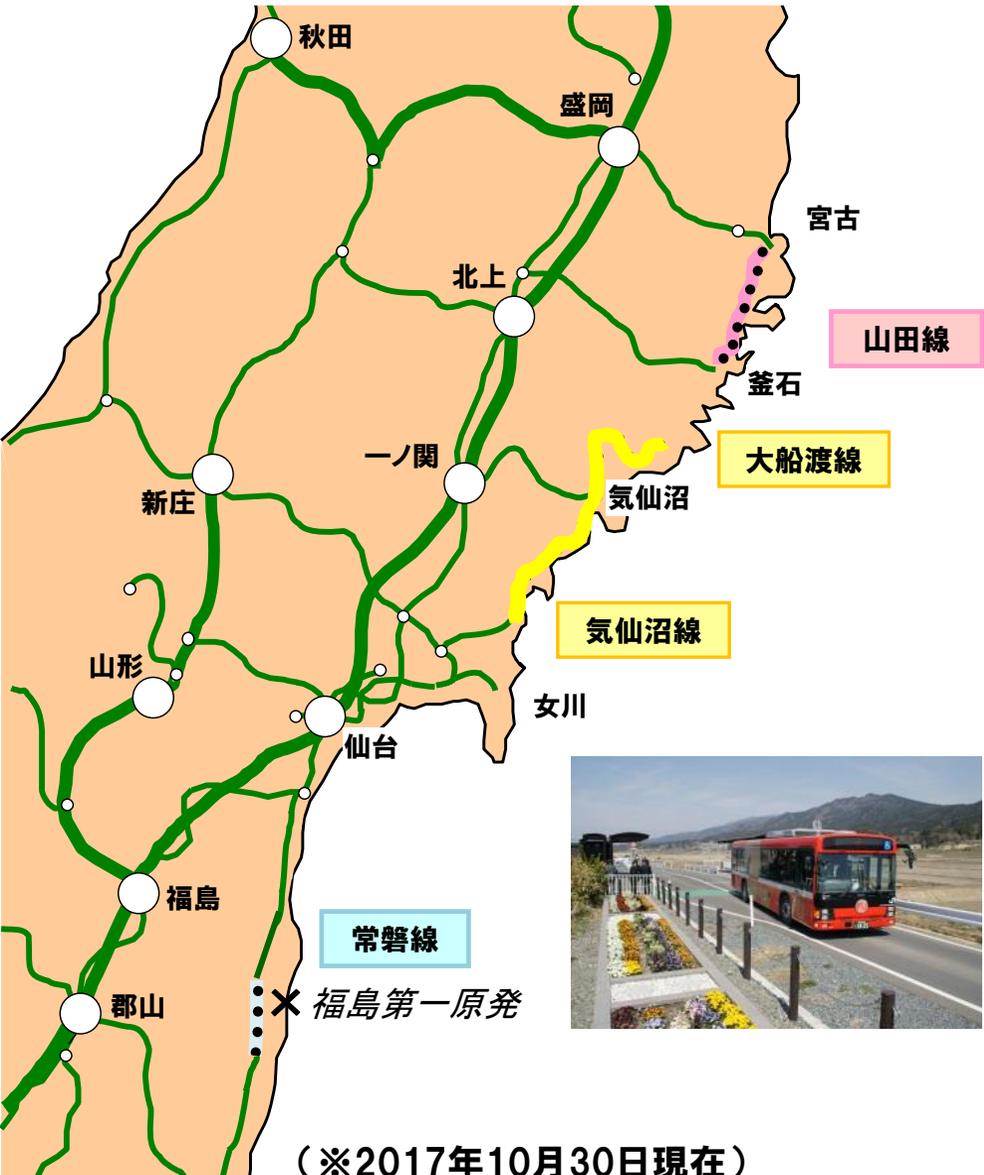
上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

2018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）				
		2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,754	1,760	+6	100.3	238	239	+0	100.3	
	定期外	21,422	21,634	+212	101.0	5,605	5,660	+55	101.0	
	計	23,176	23,395	+218	100.9	5,843	5,900	+56	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,202	70,468	+266	100.4	4,560	4,577	+17	100.4
		定期外	36,113	36,252	+139	100.4	7,070	7,097	+27	100.4
		計	106,315	106,721	+405	100.4	11,630	11,675	+44	100.4
	その他	定期	3,074	3,086	+11	100.4	184	185	+0	100.4
		定期外	2,530	2,511	△19	99.2	502	499	△3	99.2
		計	5,605	5,597	△7	99.9	687	684	△3	99.6
	在来線 合計	定期	73,276	73,555	+278	100.4	4,745	4,763	+18	100.4
		定期外	38,644	38,764	+120	100.3	7,572	7,596	+23	100.3
		計	111,921	112,319	+398	100.4	12,318	12,359	+41	100.3
合計	定期	75,031	75,315	+284	100.4	4,984	5,002	+18	100.4	
	定期外	60,066	60,399	+332	100.6	13,178	13,257	+79	100.6	
	計	135,098	135,715	+616	100.5	18,162	18,259	+97	100.5	

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

[復旧工事中]

	運転見合せ区間	距離	記事
山田線	宮古・釜石間	55.4km	三陸鉄道(株)へ経営移管予定 2018年度内の開業に向けて復旧工事中
常磐線	富岡・浪江間	20.8km	2019年度末までに運転再開予定
合計		76.2km	

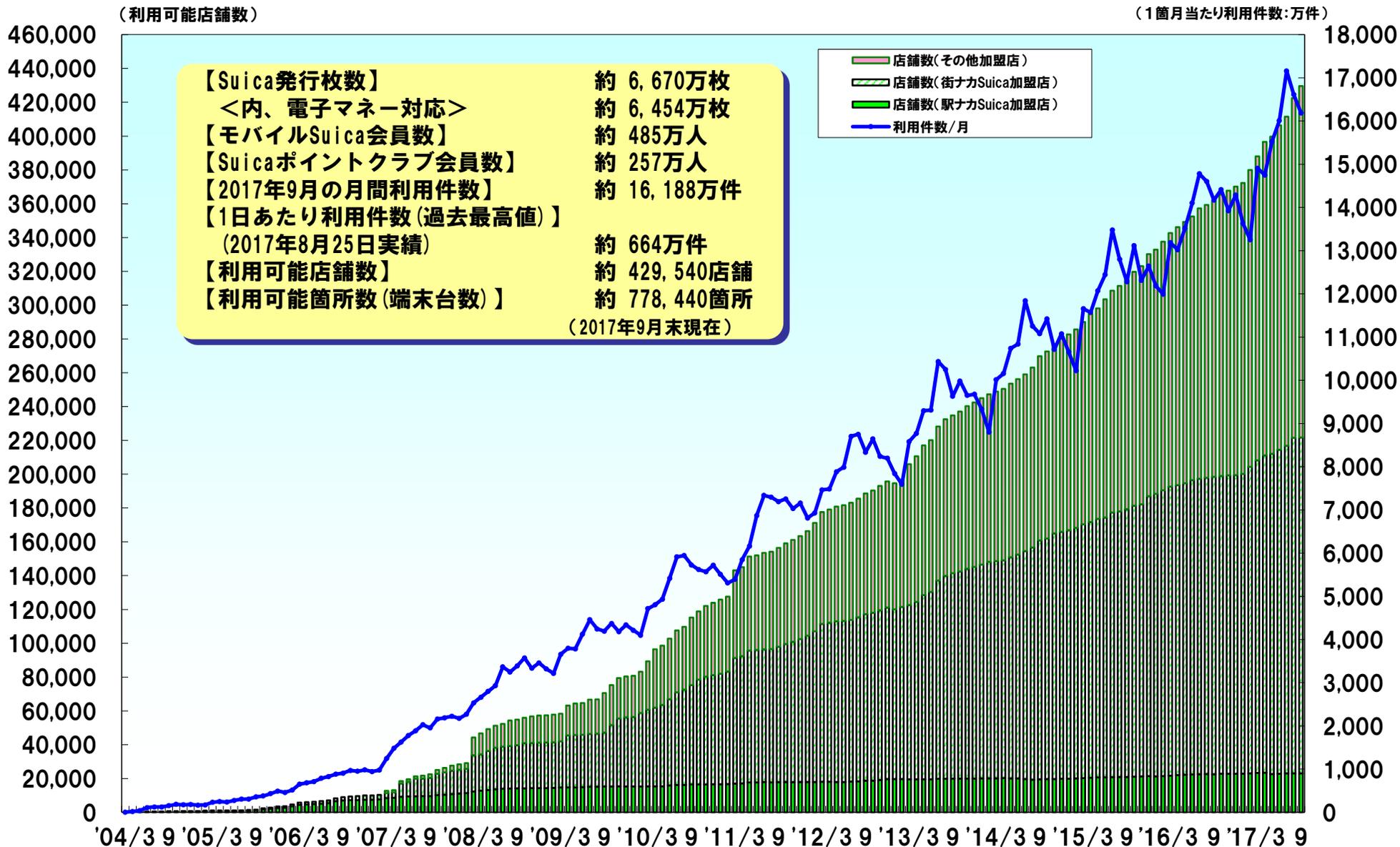
[BRT運行中(BRTによる本格復旧で合意)]

	区間	距離
大船渡線	気仙沼・盛岡間	43.7km
気仙沼線	柳津・気仙沼間	55.3km
合計		99.0km

※ 他の区間は鉄道で復旧済(約224km)

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)



	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4,600㎡	約300㎡	約800㎡	約4,300㎡	約1,900㎡	約1,640㎡
店舗数	74	48	70	15	27	74	39	52
店舗売上 2017.9 (対前年%)	50億円 (102.2%)	34億円 (102.2%)	27億円 (118.8%)	9億円 (97.6%)	28億円 (107.1%)	49億円 (101.7%)	57億円 (103.5%)	26億円 (101.6%)

ホテル事業の概要

営業収益*1 261億円 (2017.9)

営業利益*1 20億円 (2017.9)

*1 グループ会社のホテル事業収支及びJR東日本単体のホテル事業収支の単純合計

[参考] JR東日本ホテルズ一覧

■ メトロポリタンホテルズ(12ホテル、3,471室)

丸の内、ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、さいたま新都心、高崎、長野、仙台、仙台イースト、山形、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田

営業収益*2 179億円(2017.9) 稼働率 82.6%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,687室)

渋谷、目白、駒込、田端、高円寺、武蔵境、国分寺、久米川、立川、赤羽、浦和、川崎、横浜鶴見(鶴見)、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、かまくら大船(大船)、津田沼、水戸、長岡、新潟、福島、北上、八戸、アール・メッツ宇都宮

営業収益*2 48億円(2017.9) 稼働率 89.7%

■ 東京ステーションホテル (150室)

■ ホテルファミリーオ、ホテルフォルクローロ (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)

*2 各ホテルの営業収益の単純合計
(2017年9月30日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2016.9 実績	2017.9 実績	2017.9/ 2016.9	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	980	989	101.0%	1,944	100.2%
	営業利益	11	19	167.1%	15	106.8%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	304	299	98.3%	588	97.6%
	営業利益	3	4	153.9%	2	57.5%
JR東日本企画	営業収益	487	505	103.7%	1,164	102.8%
	営業利益	8	11	126.7%	33	83.5%
ルミネ	営業収益	350	359	102.5%	798	106.7%
	営業利益	54	64	119.0%	130	103.7%

*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

・2020年の新駅暫定開業と、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



※2016/4/13都市計画決定
※2017/3/31品川駅北周辺地区
まちづくりガイドライン策定

《品川新駅（仮称）》

※イメージ

街びらき
（一部開業）

日本の魅力発信



新しい街の魅力発信



国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

暫定利用

現在



《ストリート型まちづくり》※イメージ

新駅の暫定開業

リニア中央新幹線開業（予定）

2017年

2020年

2024年頃

2027年

2030年代～

■鉄道関係

[タイ・バンコクのパープルライン] (2016年8月営業開始)

- ・当社が出資する現地法人が鉄道車両や地上設備について10年間のメンテナンス業務を実施
- ・総合車両製作所が鉄道車両63両を供給



パープルライン

[インド高速鉄道プロジェクト]

- ・ムンバイ・アーメダバード間の路線について、2016年12月に日本コンサルタントがJVでJICAより受注した「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」を推進



インド政府提供
起工式後のシミュレーター視察
(2017年9月14日)

[英国における旅客鉄道事業の運営権獲得]

(2017年12月営業開始予定)

- ・三井物産、Abellio UK と共に、英国旅客鉄道運行事業フランチャイズの一つであるウェストミッドランズ旅客鉄道事業の運営権を、英国運輸省より獲得



運行列車のイメージ

■生活サービス関係

[JAPAN RAIL CAFE] (2016年12月開業)

- ・シンガポールにおいて訪日旅行に関する情報発信等の場として「JAPAN RAIL CAFE」を開業



JAPAN RAIL CAFE

[LUMINE SINGAPORE]

(2017年11月開業予定)

- ・好奇心旺盛なシンガポールの働く女性をメインターゲットに、ルミネ独自の視点で“TOKYO STYLE・CULTURE・DESIGN”を発信



イメージ

[台北市信義区のBreeze南山店に海外初のアトレを2018年秋に開業]

(2018年秋開業予定)

- ・アトレ海外一号店の本案件を皮切りに今後、駅等商業施設の開発・運営事業への参画を共同で推進
- ・アトレと三井物産の合併会社と長僑投資開発(Breeze)とで台湾に合併会社を設立予定

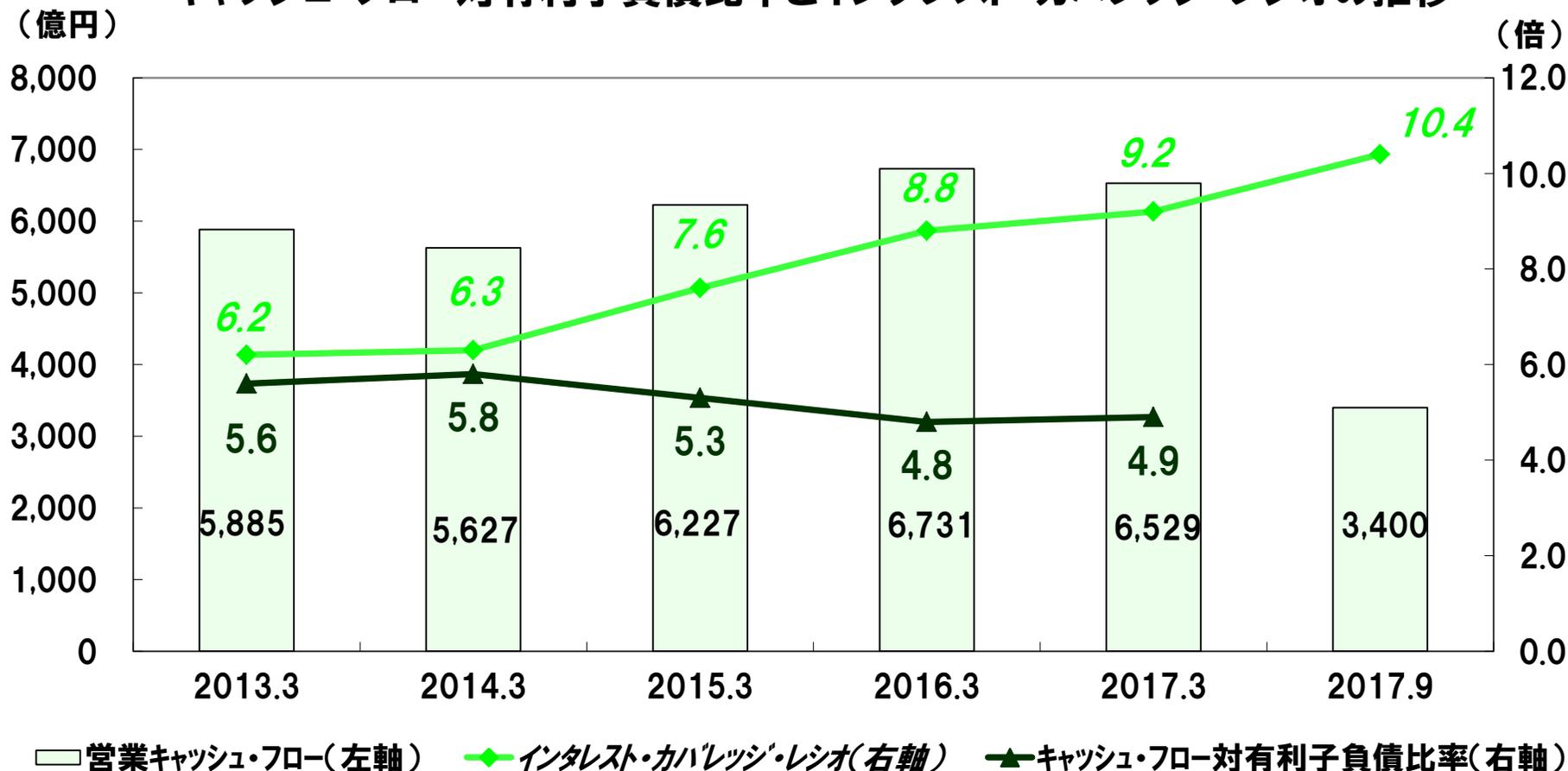


イメージ

2017年3月期 新幹線・在来線別収支

(単位:億円)	新幹線			在来線		
	2016.3	2017.3	比率 (%)	2016.3	2017.3	比率 (%)
営業キロ[キロ]	1,194	1,194	100.0	6,263	6,263	100.0
輸送人キロ[百万人キロ]	22,848	23,176	101.4	111,579	111,921	100.3
鉄道事業営業収益 A	5,911	5,974	101.1	13,496	13,491	100.0
鉄道事業営業費用	3,498	3,840	109.8	12,187	12,145	99.7
鉄道事業営業損益 B	2,413	2,133	88.4	1,308	1,345	102.8
鉄道事業固定資産 C	20,283	19,893	98.1	26,422	27,884	105.5
鉄道事業減価償却費	834	803	96.3	1,971	1,987	100.8
B/A	40.8%	35.7%	-	9.7%	10.0%	-
B/C	11.9%	10.7%	-	5.0%	4.8%	-

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

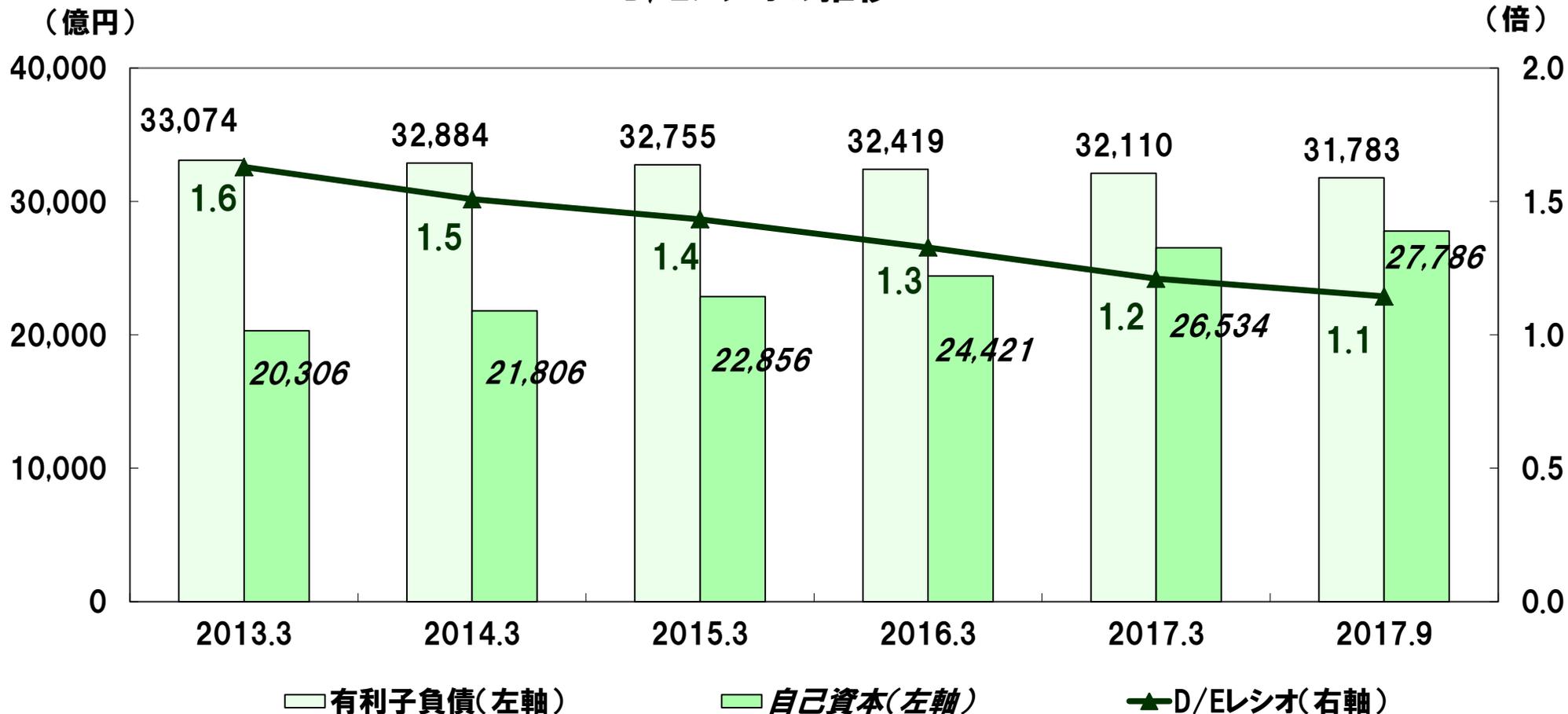
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

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(2017年9月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,001	56.6%	1.70%	10.50年
長期借入金	10,394	32.7%	1.12%	6.96年
鉄道施設購入長期未払金	3,387	10.7%	6.45%	22.50年
合計	31,783	100.0%	2.02%	10.62年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2017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	—	—	—	—	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	—	—	—	—	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債務(注1)	3,665	3,325	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	3,325		6.55%			
秋田新幹線債務	279	50	変動	1.10%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	12	変動	2.05%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,387		6.45%			

(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
1号、2号債務は2017年3月期で償還完了

(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(2017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

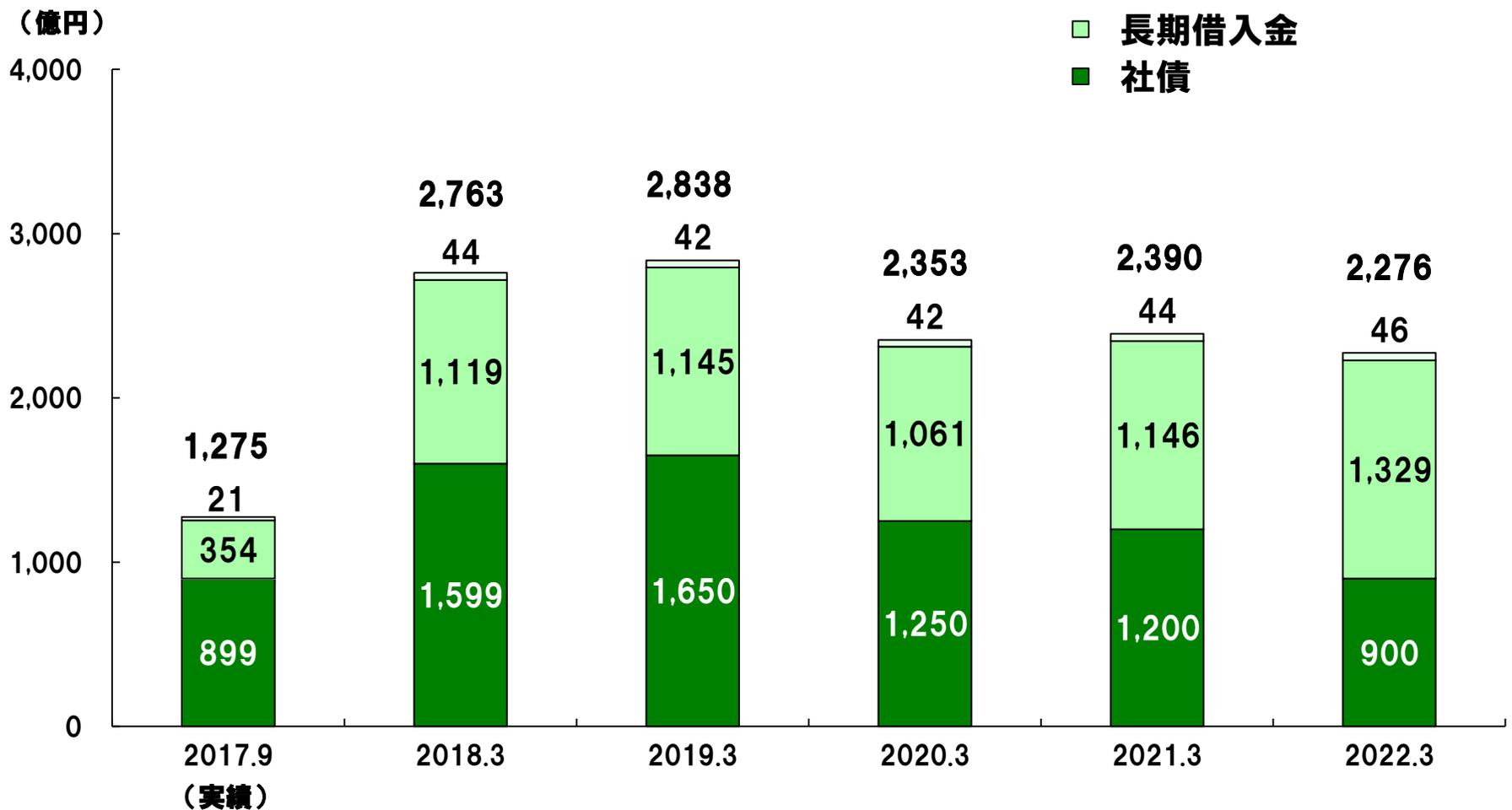
- 震災対応型コミットメント・ライン 600億円

有利子負債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



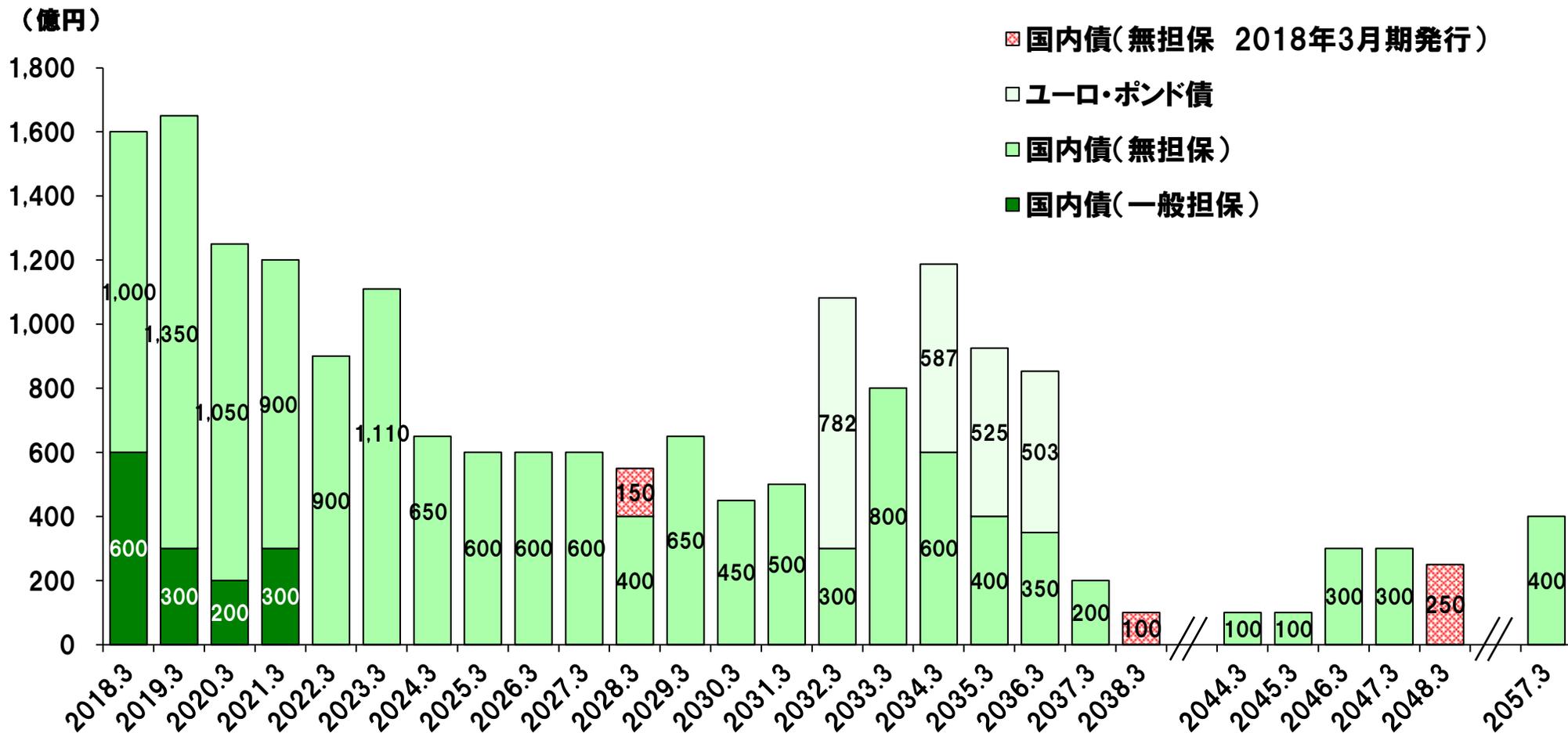
有利子負債償還額(連結)



(注1) 見込額は2017年9月30日現在

(注2) 社債償還額は額面金額

社債償還額(単体)



(注1) 2017年9月30日現在

(注2) 償還額は額面金額

2018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
123	10	150億円	0.280%	100円	0.280%	+17.5bp	2017.7.27	2027.7.27
124	20	100億円	0.713%	100円	0.713%	+8bp	2017.7.27	2037.7.27
125	30	250億円	1.133%	100円	1.133%	+23bp	2017.7.27	2047.7.26

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。