



未来のキップを、すべてのひとに。

TICKET
TO
TOMORROW

2018年3月期 決算説明会

2018年5月1日
東日本旅客鉄道株式会社

I エグゼクティブサマリー

横断的な重点課題	4
さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」	5
新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」	6
今後の主なプロジェクト	7
業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進	8
2019年3月期のキャッシュの用途についての計画	9
2019年3月期 設備投資のポイント	10

II 2018年3月期決算及び2019年3月期業績見通し

単体決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画	12
鉄道運輸収入 2018年3月期実績	13
鉄道運輸収入 2019年3月期計画	14
【トピックス】インバウンド	15
単体営業費用 2018年3月期実績	16
単体営業費用 2019年3月期計画	17
【トピックス】エルダー社員制度変更	18

連結決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画	19
【トピックス】新規開業施設の収益規模(通年)・NEXT10	20
運輸事業 実績と計画	21
流通・サービス事業 実績と計画	22
不動産・ホテル事業 実績と計画	23
その他 実績と計画	24
営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)	25
キャッシュ・フローの実績(連結)	26
設備投資の推移(連結)	27
主なプロジェクト(生活サービス事業)	28
有利子負債残高の推移(連結)	29

III 参考資料

- ・2019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
- ・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
- ・債券投資家向け追加資料

Ⅰ エグゼクティブサマリー

経営環境の変化

- ・人口減少に伴う社会・経済構造の変化
- ・AIやIoTなど技術革新による仕事のあり方の変革
- ・グローバル化のさらなる進展 など

会社発足の原点
～鉄道再生と復権～

① 自主自立

② お客さま第一

③ 地域密着

横断的な重点課題

さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」

新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」

業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進

⇒「ヒトを起点とした新たな価値・サービスの創出」に挑戦

新たな時代に向けて

グループ経営ビジョンの策定

(2018年夏頃公表予定)

さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」

■ 究極の安全に向けて

強靱な鉄道づくり



耐震補強対策



新幹線レール更新

駅ホーム上や踏切における安全対策の推進



スマートホームドアの導入
(横浜線町田駅)



より高機能な障害物検知装置の
導入

安全に関するリスク低減とマネジメント体制の強化



インテグレート架線化



グループ会社・パートナー会社に関わる人材育成支援(イメージ)

安全に関する教育訓練、人材育成



安全教育・訓練設備の整備
(列車防護シミュレータ)



事故の歴史展示館リニューアル
(2018年移設・拡充)

究極の安全を追求し、安全・安定輸送をさらにレベルアップ

新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」

■ 輸送ネットワークによる交流拡大

都市間的高速輸送ネットワークによる交流拡大

- 中央線特急E353系、東北新幹線E5系継続導入による速達性・快適性の向上及び利用促進

首都圏の輸送ネットワークによる交流拡大

- 相鉄・JR直通線開業(2019年度下期)に向けた準備推進
- 羽田空港アクセス線の実現に向けた具体的な検討

ICTを活用した利便性向上

- 「タッチでGo!新幹線」の導入・定着及び利用拡大



中央線特急E353系

■ 生活サービス事業成長ビジョン (NEXT10)の推進

のびる(事業エリア拡大)

- エキナカ事業のマチナカ展開に向けた戦略策定

ひらく(大規模まちづくり、沿線価値向上)

- 拠点駅(首都圏・仙台)での大規模開発及び山手線を中心とした沿線開発の推進
- 大規模複合型まちづくりの推進



札幌ホテル(仮称)

みがく(総合力強化)

- 事業競争力強化に向けたグループ会社の再編等
- 既存店リニューアル等の実施

■ インバウンド戦略の推進

地域の魅力の創出

- 東北観光推進機構、自治体等との連携強化
- 「鉄道」「航空」「着地型観光素材」を組み合わせた立体観光型商品のラインナップ充実

インバウンド観光需要の取り込み

- 販売網の整備・拡大、国別の販売促進活動の強化
- インバウンド拠点「JAPAN RAIL CAFE」の複数店舗化

受入環境の整備

- 車内無料公衆無線LANサービスの順次提供開始
- 訪日旅行センターの整備、拡大

鉄道、生活サービス、IT・Suicaなど事業全般にわたり新しい成長戦略を描き、実行

今後の主なプロジェクト

(年度) 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023以降

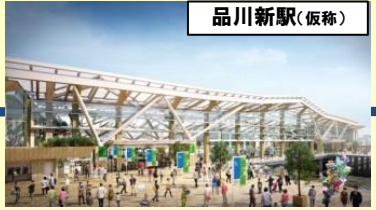
鉄道事業

生活サービス事業

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の会場周辺の駅等における駅改良工事

あしかがフラワーパーク駅
(2018年4月)

品川新駅(仮称)
(2020年春)



幕張新駅(仮称)

中央快速線等
グリーン車導入
(2023年度末)

相鉄・JR直通線
(2019年度下期)

羽田空港
アクセス線構想

東京駅丸の内地下エリア整備
(2016年7月～2017年8月)

東京駅北通路周辺整備
(2020年)



〔凡例〕
流通・サービス事業
不動産・ホテル事業

千葉駅駅舎・駅ビル建替
(2016年11月～2018年6月)

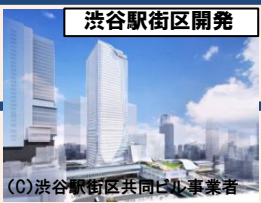
竹芝ウォーターフロント開発計画
(2020年)



横浜駅西口開発ビル(仮称)
(2020年)

川崎駅西口開発計画(仮称)
(2022年(予定))

渋谷駅街区開発
(共同開発)[東棟]
(2019年度)



渋谷駅街区開発
(共同開発)[中央・西棟]
(2027年度)

品川開発

■ 技術革新

技術革新の推進

- 次世代新幹線試験車“ALFA-X”の開発推進
- 駅構内におけるサービスロボットの開発推進
- 自動運転技術の開発推進
- CBM(状態基準保全)等のスマートメンテナンスの推進



“ALFA-X”(イメージ)



線路設備モニタリング装置

■ 生産性向上などによる経営体質の強化

生産性向上

- 効率化施策の積極的かつスピード感を持った実施
- 設備、システム、仕事の仕組みの積極的な見直し
- ワンマン運転の順次拡大に向けた設備整備の推進

一体感のあるグループ経営の推進

- JRE POINTとSuicaのデータを連携させたマーケティング分析とグループ内での活用



Joi-Tab(タブレット端末)

■ 人を伸ばす企業風土づくり

ダイバーシティの推進

- 多様な社員のさらなる活躍支援

業務改革と働きがいの向上

- 職場再編など、業務遂行体制の見直し
- 乗務員をはじめとした社員勤務制度の改正

企業風土のグローバル化

- 事業の海外展開とそれに伴う人材育成を通じてオープンな企業風土・文化を醸成

技術革新とダイバーシティへの取組みを通じて業務改革と生産性向上を推進

2019年3月期のキャッシュの使途についての計画

■ 2019年3月期計画

設備投資	6,450億円
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,480億円
成長投資	2,480億円
重点枠 (イノベーション投資等)	490億円
株主還元	配当150円 自社株取得※
債務削減	—

※ 460万株または410億円を上限とした自社株取得(2018年5月1日~7月31日まで)

■ 維持更新投資

概要

- ・安全投資や輸送の安定性向上を含む、鉄道事業の継続的運営に必要な投資
- ・大規模地震対策、ホームドア整備、安定輸送対策、老朽設備の更新 など

■ 成長投資

投資判断基準見直し（生活サービス事業）

[目的]

- ・「NEXT10」実現に向け、投資の柔軟性をさらに向上させ、必要な投資を機動的に行うため。
- ・投資効率に応じて案件の優先順位付けを行うため。

[主な変更内容]

- ・判断指標 NPV → IRR
- ・最終キャッシュ・フロー評価 残存簿価 → 収益価値

[ハードルレート]

- ・WACC(加重平均資本コスト) を採用
- ・WACCの具体値は、4.4%

[新投資判断基準による投資決定件名]

- ・竹芝ウォーターフロント開発計画
- ・川崎駅西口開発計画(仮称) など

■ 重点枠(イノベーション投資等)

概要

- ・技術革新や生産性向上、安全性向上につながるイノベーション投資等を積極的に実施するため、設備投資の枠内に重点枠を設定

将来に向けた重点枠(イノベーション投資等)のテーマ例

- ・電気部門のスマートメンテナンス(CBM等)
- ・東京圏における輸送業務の変革
- ・乗務員用訓練シミュレータ など

II 2018年3月期決算及び 2019年3月期業績見通し

単体決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画

(単位:億円)	2017.3	2018.3		2018.3/2017.3		2019.3	2019.3/2018.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	20,688	20,932	[20,790]	+244	101.2	21,070	+137	100.7
運輸収入	18,162	18,367		+204	101.1	18,520	+152	100.8
その他の収入	2,525	2,565		+39	101.6	2,550	△15	99.4
営業費用	16,801	16,981		+179	101.1	17,200	+218	101.3
人件費	4,621	4,562		△59	98.7	4,520	△42	99.1
物件費	7,416	7,643		+227	103.1	7,870	+226	103.0
動力費	585	608		+23	104.0	670	+61	110.1
修繕費	2,879	2,977		+97	103.4	3,000	+22	100.8
その他	3,951	4,057		+106	102.7	4,200	+142	103.5
機構借損料等	880	874		△6	99.2	850	△24	97.2
租税公課	944	943		△1	99.9	980	+36	103.9
減価償却費	2,938	2,957		+19	100.6	2,980	+22	100.8
営業利益	3,886	3,951	[3,930]	+65	101.7	3,870	△81	97.9
経常利益	3,416	3,589	[3,510]	+173	105.1	3,490	△99	97.2
当期純利益	2,433	2,470	[2,470]	+37	101.5	2,400	△70	97.1

鉄道運輸収入 2018年3月期実績

(対前年、億円、%)		増減	(%)	(対前年、億円)		要素	増減額
鉄道運輸収入		+204	101.1	鉄道運輸収入			+204
定期		+46	100.9	定期収入			+46
定期外		+158	101.2	定期外収入			+158
新幹線		+33	100.6	新幹線 (+33)		インバウンド	+15
						ゴールデンウィーク好調	+10
						3連休の増	+10
						天候災害関係(反動増含む)	△5
						北海道新幹線反動減	△20
						基礎	+20
在来線 関東圏		+119	101.7	在来線 関東圏 (+119)		桜の開花時期ずれ	+15
						インバウンド	+15
						ゴールデンウィーク好調	+15
						3連休の増	+5
						上野東京ライン増発(2017.10ダイヤ改正)	+5
						お盆好調	+5
						天候災害関係(反動増含む)	△5
						基礎	+60
在来線 その他		+5	101.0	在来線その他 (+5)		基礎	-

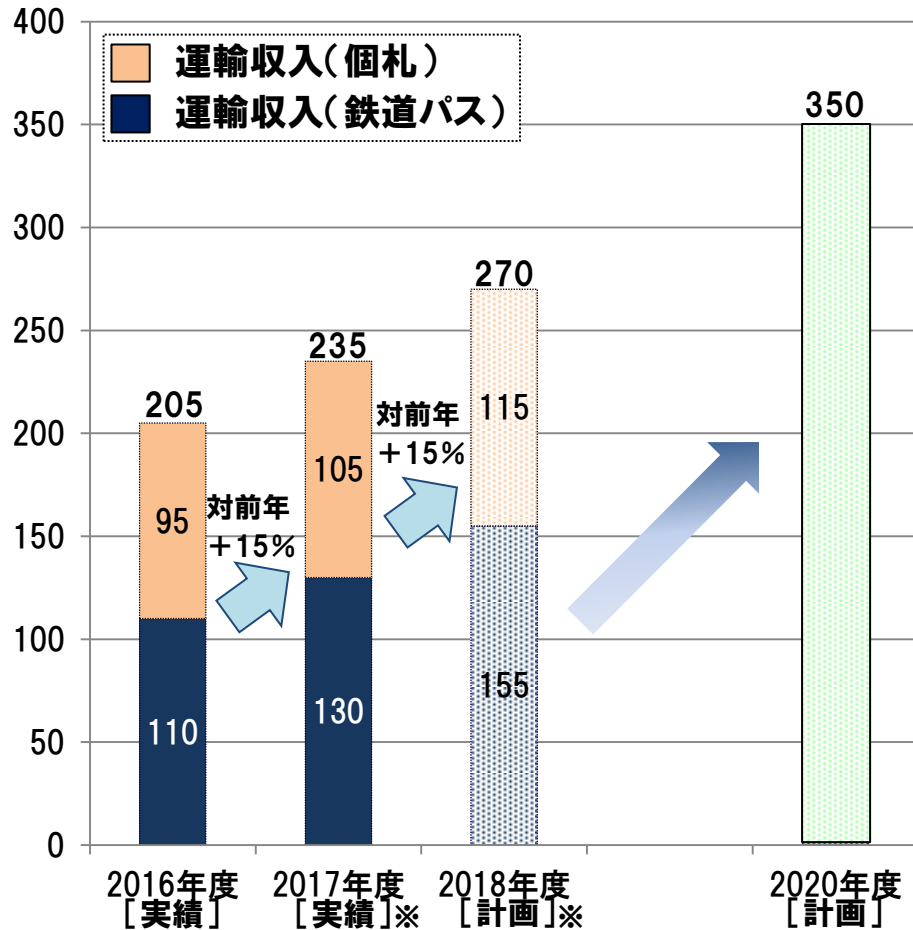
鉄道運輸収入 2019年3月期計画

(対前年、億円、%)	通期		主な増減要素	基礎 トレンド
	上期計画	下期計画		
鉄道運輸収入 +152億円	100.8%			100.6%
	100.7%	101.0%		
定期 +42億円	100.9%			100.8%
	101.0%	100.7%		
定期外 +109億円	100.8%			100.5%
	100.6%	101.1%		
新幹線 +55億円	101.0%		<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド: +15 ・3連休の増: +5 ・大人の休日倶楽部: +5 	100.6%
	100.4%	101.5%		
在来線関東圏 +54億円	100.8%		<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド: +15 ・上野東京ライン増発(2017年10月ダイヤ改正): +5 ・桜の開花時期ずれ: Δ5 	100.5%
	100.7%	100.8%		
在来線その他 +0億円	100.1%			99.6%
	100.2%	100.0%		

[トピックス] インバウンド

■ 鉄道事業

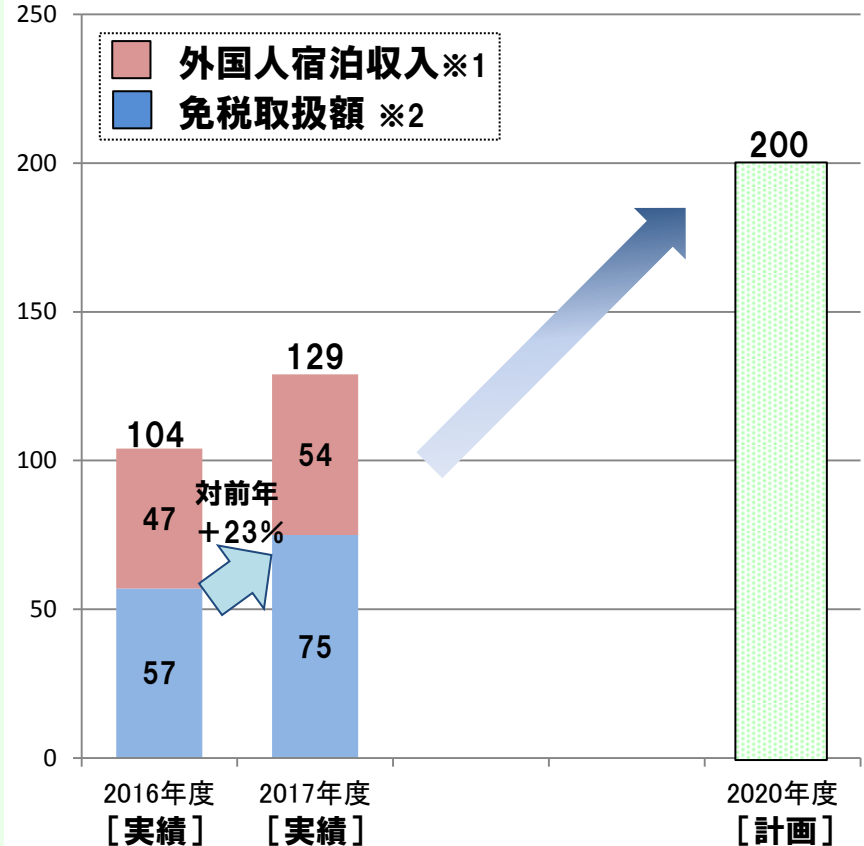
(単位:億円)



※ 上記のほか、ジャパン・レール・パスを発売する海外エージェントに支払う委託販売手数料を見直したことから、2017年度に約5億円の増益効果があった。2018年度は約10億円の増益効果を見込む。

■ 生活サービス事業

(単位:億円)



※1 メトロポリタンホテルズ及びホテルメッツにおける外国人宿泊収入の合計

※2 免税カウンター取扱額及び店舗での免税取扱額の合計 (免税取扱額のうち、賃料相当分等が当社の収益となる)

単体営業費用 2018年3月期実績

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 実績	2018.3/2017.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,801	16,981	+179	101.1	
人件費	4,621	4,562	△59	98.7	<ul style="list-style-type: none"> ・社員数の減など(基準内賃金:△48、賞与関係:△27) ・エルダー社員制度変更に伴う精勤手当計上額の増: +30
物件費	7,416	7,643	+227	103.1	
動力費	585	608	+23	104.0	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料費単価上昇: +37 ・昨年度湯水の反動: △9
修繕費	2,879	2,977	+97	103.4	<ul style="list-style-type: none"> ・一般修繕費: +94(建設附帯修繕: +48、冬季経費: +13、社宅撤去: +9など) ・車両修繕費: +3
その他	3,951	4,057	+106	102.7	<ul style="list-style-type: none"> ・部外委託関係: +76 ・広告宣伝費: +21 ・販売手数料: +16 ・車両相互使用料: △15
機構借損料等	880	874	△6	99.2	
租税公課	944	943	△1	99.9	
減価償却費	2,938	2,957	+19	100.6	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資の増 ・減価償却方法の見直しによる減

単体営業費用 2019年3月期計画

(単位:億円)	2018.3 実績	2019.3 計画	2019.3/2018.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,981	17,200	+218	101.3	
人件費	4,562	4,520	△42	99.1	<ul style="list-style-type: none"> ・社員数の減少による減:△140 ・エルダー社員制度変更による増:+80
物件費	7,643	7,870	+226	103.0	
動力費	608	670	+61	110.1	・燃料費単価上昇による増
修繕費	2,977	3,000	+22	100.8	<ul style="list-style-type: none"> ・労務単価上昇による増:+27 ・冬季経費の減:△9
その他	4,057	4,200	+142	103.5	<ul style="list-style-type: none"> ・業務費:+72(JREポイント対応経費の増:+19、電気費の増:+12、試験費の増:+10など) ・業務委託費:+70(駅業務委託の拡大:+19、労務単価上昇による増:+14など)
機構借損料等	874	850	△24	97.2	・借受終了による減
租税公課	943	980	+36	103.9	・固定資産税等の増
減価償却費	2,957	2,980	+22	100.8	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資の増 ・減価償却方法の見直しによる減

[トピックス] エルダー社員制度変更

■ 目的

- エルダー社員の持つノウハウ等をJR東日本の業務運営や人材育成、技術継承において更に活用していく。

■ 変更内容

	改正前	改正後
勤務形態	グループ会社等へ出向して勤務（人材育成等のため、一部社員はJR東日本で勤務）	グループ会社等への出向を基本とすることは変更しないが、上記目的のため、JR東日本で勤務する業務範囲を拡大
精動手当	年間30万円(定額)	社員の期末手当に準じた算定方法に変更(例:基本賃金×月数)

※公的年金等を含むエルダー社員の年収は、現在は定年退職前の5割弱程度であるが、今回の変更により定年退職前の6割弱程度となる。

■ 人件費総額への影響

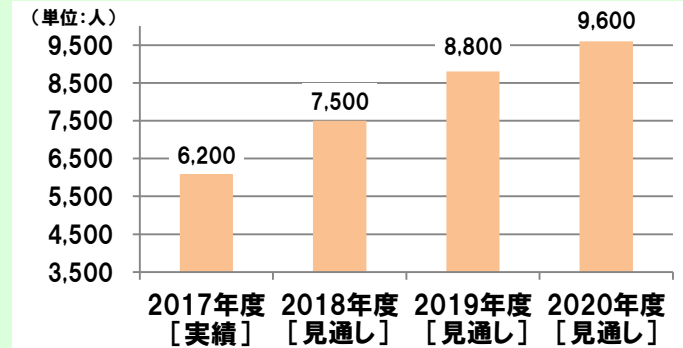
[単体人件費総額への影響]

- 2018年度分の所要額は、単体人件費として110億円程度。
- ただし、単体人件費総額は、今回変更に伴う所要額を含めても、退職者数と採用者数との人員差等による人件費の減少により、現時点では2018年度以降も当面は減少傾向を見込む。

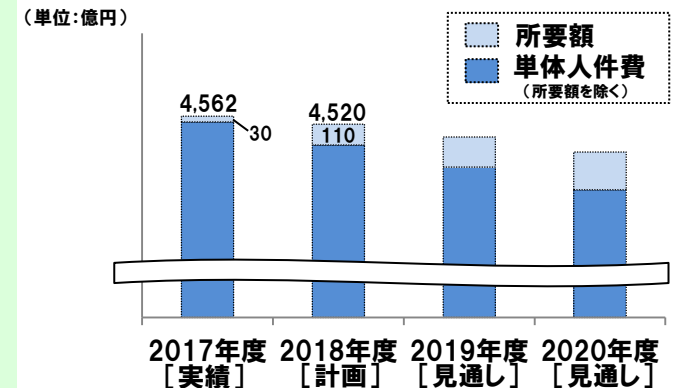
[連結人件費総額への影響]

- 連結人件費総額は、全体の6割強を占める単体人件費の減少傾向が見込まれることから、連結子会社における業容拡大等による増加要素を勘案しても、現時点では2018年度以降も当面は減少傾向を見込む。

期中エルダー社員数



単体人件費



連結決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画

(単位:億円)	2017.3	2018.3		2018.3/2017.3		2019.3	2019.3/2018.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	28,808	29,501	[29,300]	+693	102.4	29,940	+438	101.5
運輸事業	19,898	20,178		+280	101.4	20,320	+141	100.7
流通・サービス事業	5,024	5,149		+125	102.5	5,210	+60	101.2
不動産・ホテル事業	3,263	3,401		+138	104.2	3,520	+118	103.5
その他	622	771		+149	124.0	890	+118	115.3
営業利益	4,663	4,812	[4,720]	+149	103.2	4,820	+7	100.1
運輸事業	3,342	3,404		+61	101.9	3,380	△24	99.3
流通・サービス事業	368	389		+21	105.9	400	+10	102.6
不動産・ホテル事業	803	809		+6	100.8	820	+10	101.3
その他	165	225		+60	136.3	230	+4	101.8
調整額	△16	△16		△0	100.2	△10	+6	59.2
経常利益	4,123	4,399	[4,240]	+276	106.7	4,400	+0	100.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,779	2,889	[2,860]	+110	104.0	2,890	+0	100.0

[トピックス] 新規開業施設の収益規模(通年)・NEXT10

■新規開業施設の収益規模(通年)

施設名	開業時期	収益規模(通年)
グランスタ丸の内・グランスタ新エリア	2016年7月～2017年8月	※1 約110億円
ペリエ千葉	2016年11月～2018年6月	※2 約55億円
JRさいたま新都心ビル	2017年5月～6月	※2 約10億円
シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋	2018年2月開業	※2 約10億円
アトレ川崎増床部分	2018年2月開業	※2 約10億円
JR浦和駅西口ビル	2018年3月開業	※2 約10億円

※1 営業収益はテナント売上 ※2 営業収益はテナント賃料



シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋



アトレ川崎増床部分

■生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)

- これまでは「駅を中心とするビジネス」を行ってきました。これからは、これまでのビジネスに磨きをかけるとともに「くらしづくり(まちづくり)」に挑戦し、事業の変革及び創造に努めてまいります
- 「のびる」「ひらく」「つなぐ」「みかく」という「4本の柱」で長期の成長を実現します
- 今回の「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」に伴うスローガンを「CITY UP!」と決めました
- 2026年度の生活サービス事業における連結数値目標として、2016年度連結決算に対し、営業収益・営業利益ともに約1.5倍をめざします



(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	19,898	20,178	+280 101.4%	20,320	+141 100.7%
営業利益	3,342	3,404	+61 101.9%	3,380	△24 99.3%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+185	運輸収入の増
総合車両製作所	+72	公民鉄向車両増

2019年3月期 トピックス

- ・栃木デスティネーションキャンペーン (2018年4~6月)
- ・「タッチでGo!新幹線」サービス開始 (2018年4月)
- ・上越新幹線E7系・中央線E353系 車両増備



栃木デスティネーションキャンペーン(ポスター) 「タッチでGo!新幹線」(ロゴ)

タッチでGo! 新幹線



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

流通・サービス事業 実績と計画

(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	5,024	5,149	+125 102.5%	5,210	+60 101.2%
営業利益	368	389	+21 105.9%	400	+10 102.6%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+53	丸の内地下エリア増収
JR東日本リテールネット	+42	新規店舗開業、既存店売上増による増
紀ノ國屋	+19	新規店舗開業による増
JR東日本企画	+14	宣伝物制作の増

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

- ・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)
 - ・グループ事業再編※(2018年4月)
- ※JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングの合併(存続会社はJR東日本リテールネット)、JR東日本リテールネットによるJR東日本ウォータービジネスの子会社化

〔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	104.8	105.4	104.6	103.8	104.9	104.3	104.7	104.4
Jリテール(既存店)	101.4	102.0	103.2	102.1	101.9	101.4	102.0	102.2
NRE(既存店)	98.4	101.4	101.2	100.1	101.8	100.2	100.5	100.8

(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

不動産・ホテル事業 実績と計画

(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	3,263	3,401	+138 104.2%	3,520	+118 103.5%
営業利益	803	809	+6 100.8%	820	+10 101.3%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本ビルディング	+37	JR新宿ミライナタワー賃貸収入の増
JR東日本都市開発	+21	シャポー本八幡平年度化等による増
アトレ	+19	シャン・ド・エルブ事業承継に伴う増
日本ホテル	+12	新規ホテル開業(さいたま新都心)による増
仙台ターミナルビル	+11	新規ホテル開業(仙台イースト)による増
千葉ステーションビル	+11	ペリエ千葉(駅ビル)開業による増
ルミネ	+10	既存店売上の増

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

- ・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)
- ・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)
- ・アトレ川崎増床部分(2018年2月開業)
- ・JR浦和駅西口ビル(2018年3月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル)(2017年9月先行開業・2018年6月全面開業)

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
駅ビル	101.1	103.1	103.3	100.2	102.6	104.6	102.5	102.6
ルミネ(既存)	99.3	101.5	103.6	97.9	102.3	102.5	101.2	101.8
アトレ(既存)	99.4	101.0	101.7	97.6	99.4	103.8	100.6	101.1
ホテル	98.6	105.1	104.4	100.7	106.4	102.9	102.9	104.0

(注) 営業収益:外部顧客への売上高
 営業利益:外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

その他 実績と計画

(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	622	771	+149 124.0%	890	+118 115.3%
営業利益	165	225	+60 136.3%	230	+4 101.8%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

日本コンサルタンツ	+50	インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査に伴う増
JR東日本情報システム	+46	システム受託収入の増
JR東日本メカトロニクス	+23	ICカード売上の増
ビューカード	+15	加盟店手数料の増

2019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)

IT・Suica事業 実績(2018年3月期)

営業収益	493億円 (111.0%) (外部顧客への売上高)※
営業利益	109億円 (128.7%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は1,197億円(107.6%)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

営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)

(単位:億円)	2017.3	2018.3	増減	2019.3 [計画]	増減
営業利益	4,663	4,812	+149	4,820	+7
営業外損益	△539	△413	+126	△420	△6
営業外収益	202	278	+76		
持分法による投資利益	20	51	+30		
受取保険金及び配当金	92	112	+19		
受取配当金	38	49	+10		
その他	50	65	+14		
営業外費用	742	691	△50		
支払利息	702	647	△55	337(△36)	
その他	40	44	+4	309(△18)	
経常利益	4,123	4,399	+276	4,400	+0
特別損益	△80	△183	△103	△190	△6
特別利益	547	308	△239		
固定資産売却益	118	4	△113		
工事負担金等受入額	275	238	△37		
災害に伴う受取保険金	136	49	△87		
その他	17	16	△0		
特別損失	627	491	△135		
工事負担金等圧縮額	227	231	+3		
減損損失	66	41	△24		
耐震補強重点対策関連費用	173	89	△84		
環境対策費	64	6	△57		
一部線区移管引当金繰入額	—	27	+27		
その他	95	95	△0		
税金等調整前当期純利益	4,042	4,215	+173		

支払利息: 337(△36)
社債利息: 309(△18)

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2017.3	2018.3	増減
			法人税等の支払額の減 +399 税金等調整前当期純利益の増 +173
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,529	7,041	+512
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△5,575	△5,418	+156
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	953	1,623	+669
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△1,162	△1,351	△188
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	△209	272	+481
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
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	2	-	△2
吸収分割に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	0	+0
現金及び現金同等物の期末残高	2,871	3,149	+278

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)	2019.3 (計画)
運輸事業	成長投資	652	470	548	974	成長投資	1,120
	維持更新投資	3,365	3,452	3,283	3,269	維持更新投資	3,260
	重点枠 (イノベーション投資等)					重点枠 (イノベーション投資等)	420
	合計	4,018	3,922	3,831	4,244	合計	4,800
非運輸事業	成長投資	1,119	1,364	1,151	1,208	成長投資	1,360
	維持更新投資	83	133	84	51	維持更新投資	220
	重点枠 (イノベーション投資等)					重点枠 (イノベーション投資等)	70
	合計	1,202	1,497	1,235	1,260	合計	1,650
	成長投資	1,771	1,834	1,699	2,183	成長投資	2,480
	維持更新投資	3,449	3,585	3,367	3,320	維持更新投資	3,480
	(うち、重点枠)	(166)	(181)	(235)	(253)	減価償却費	3,650
	減価償却費	3,532	3,595	3,641	3,679	重点枠 (イノベーション投資等)	490
	合計	5,221	5,419	5,067	5,504	合計	6,450

※ 2017年3月期以前については、セグメント情報見直し前の運輸業・非運輸業の投資額を記載しています。

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)		
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 ※1 不動産・ホテル 約30億円 ※2
	2017年6月	約14,000	-	-	282	
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 ※1
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2016年11月～ 2018年6月(全面開業)	約73,800	-	約57,400	-	不動産・ホテル 約55億円 ※2
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 うち 東棟 約181,000	(賃貸面積) 約73,000 うち 東棟 約73,000	(店舗面積) 約70,000 うち 東棟 約30,000	-	-
東京駅北通路周辺整備	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	不動産・ホテル 約90億円 ※2
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年春:新駅暫定開業 2024年頃:街開き	創出用地 約130,000				-

※1 営業収益はテナント売上 ※2 営業収益はテナント賃料

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)
社債	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)
長期借入金	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)
鉄道施設購入 長期未払金	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)
その他 有利子負債	23 (1.27%)	—	—	—	—
合計	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)

上段：残高
下段：平均金利

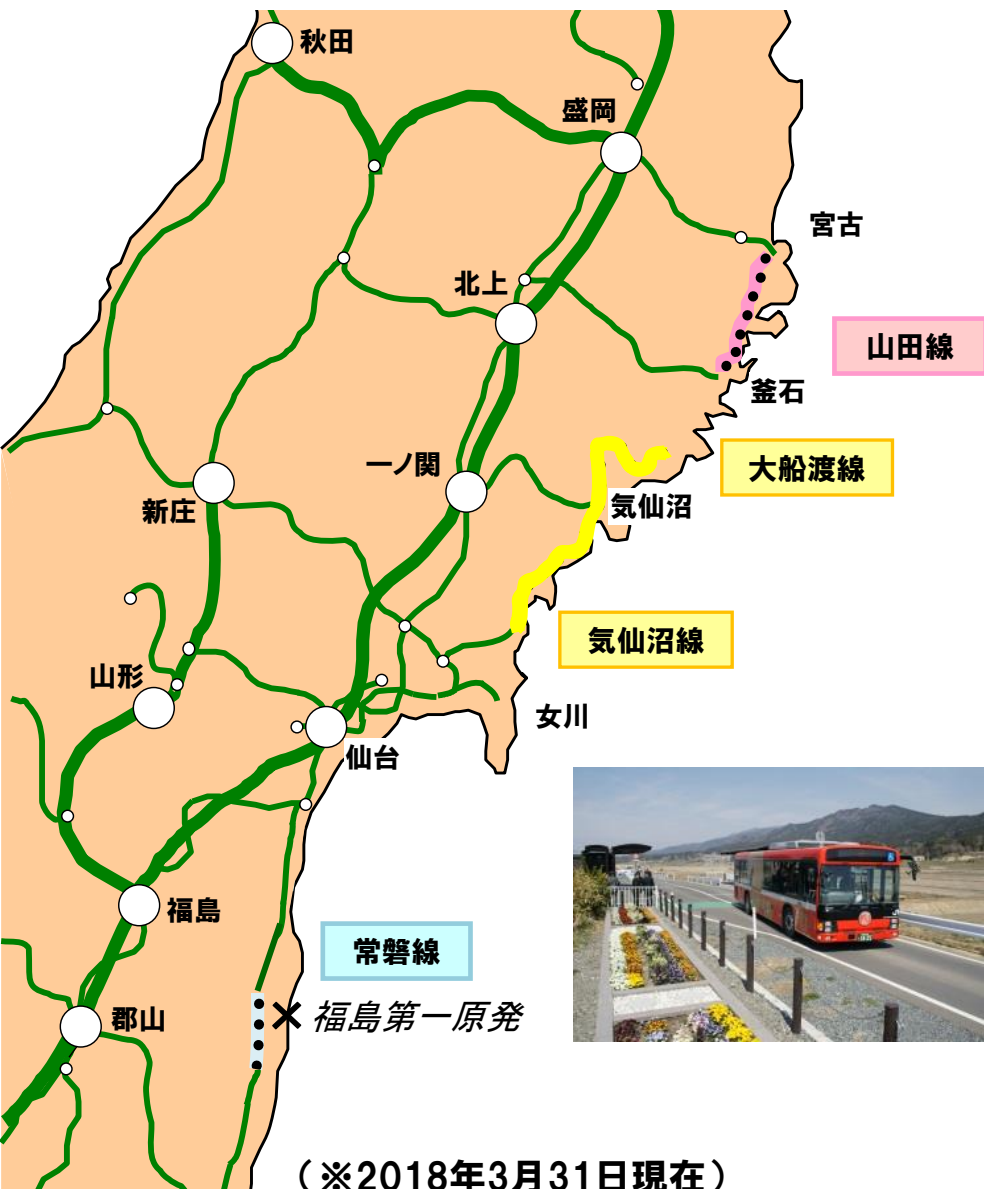
III 参考資料

2019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）				
		2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,781	1,796	+14	100.8	242	244	+1	100.8	
	定期外	21,590	21,801	+211	101.0	5,638	5,694	+55	101.0	
	計	23,371	23,597	+226	101.0	5,881	5,938	+57	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,800	71,404	+603	100.9	4,603	4,642	+39	100.9
		定期外	36,696	36,973	+277	100.8	7,189	7,243	+54	100.8
		計	107,497	108,377	+880	100.8	11,792	11,886	+93	100.8
	その他	定期	3,070	3,096	+26	100.9	184	186	+1	100.9
		定期外	2,547	2,548	+1	100.1	508	508	+0	100.1
		計	5,617	5,645	+27	100.5	692	694	+1	100.3
	在来線 合計	定期	73,871	74,501	+629	100.9	4,787	4,828	+40	100.9
		定期外	39,243	39,522	+278	100.7	7,697	7,752	+54	100.7
		計	113,114	114,023	+908	100.8	12,485	12,580	+95	100.8
合計	定期	75,653	76,297	+644	100.9	5,030	5,073	+42	100.9	
	定期外	60,833	61,323	+490	100.8	13,336	13,446	+109	100.8	
	計	136,486	137,621	+1,134	100.8	18,366	18,519	+152	100.8	

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 2019年3月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	

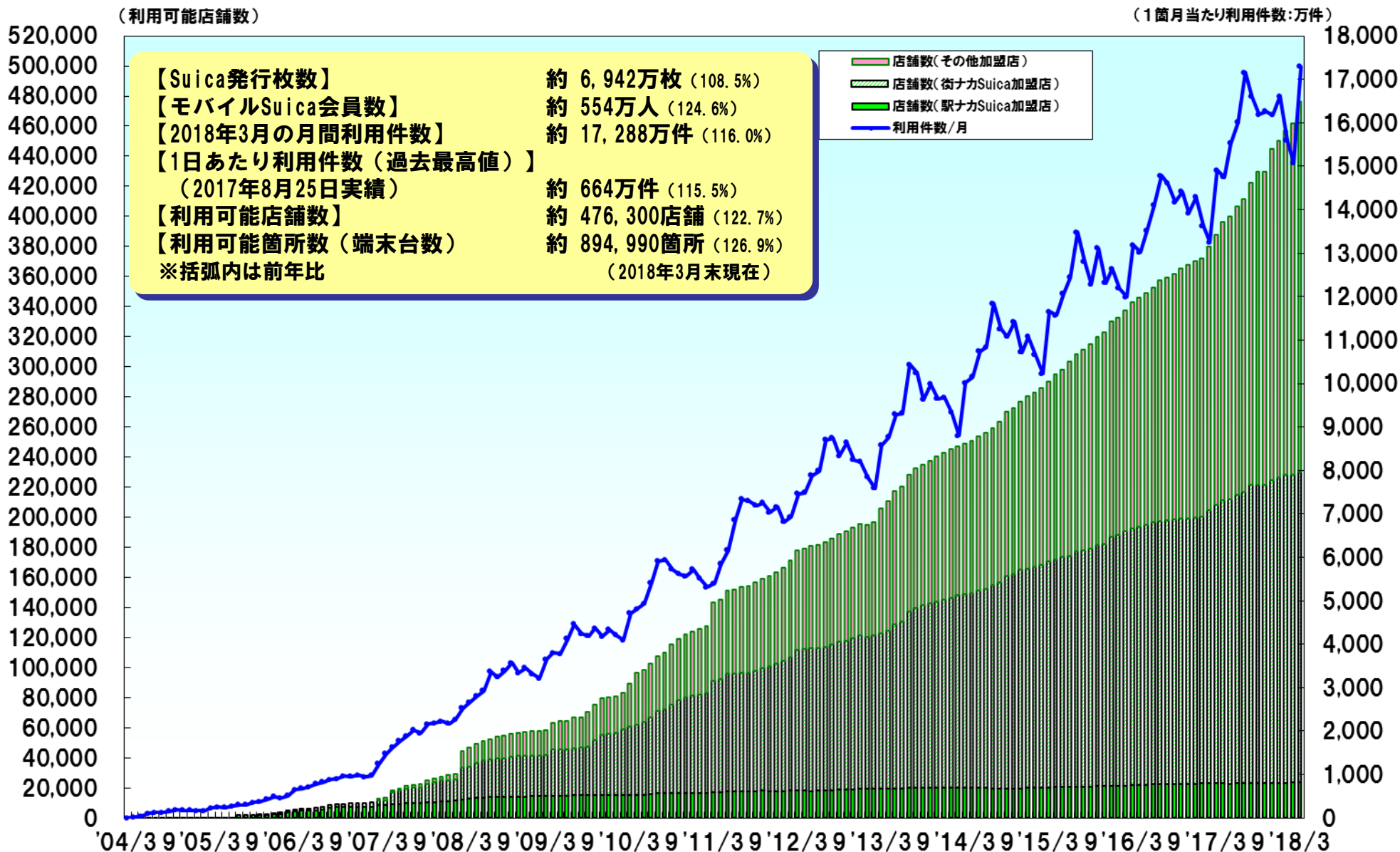
[BRT運行中(BRTによる本格復旧で合意)]

	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



営業収益*1 533億円 (2018.3)

営業利益*1 32億円 (2018.3)

*1 グループ会社のホテル事業及びJR東日本単体のホテル事業の単純合計

[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*2 368億円(2018.3) 稼働率 81.5 %

■ ホテルメッツ(24ホテル、2,851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)、船橋、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 97億円(2018.3) 稼働率 88.1 %

■ 東京ステーションホテル (150室)

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

■ 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、ホテルドリームゲート舞浜アネックス (160室)

■ ホテルニューグランド (240室)

(2018年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2017.3 実績	2018.3 実績	2018.3/ 2017.3	2019.3 計画	2019.3/ 2018.3
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,940	1,975	101.8	2,297	116.2
	営業利益	14	26	180.1	42	159.2
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	603	596	98.8	573	96.1
	営業利益	5	4	95.8	0	1.4
JR東日本企画	営業収益	1,133	1,159	102.4	1,171	101.0
	営業利益	40	36	89.8	27	76.4
ルミネ	営業収益	748	758	101.3	779	102.8
	営業利益	125	134	106.9	141	105.5

*単体での営業収益・営業利益

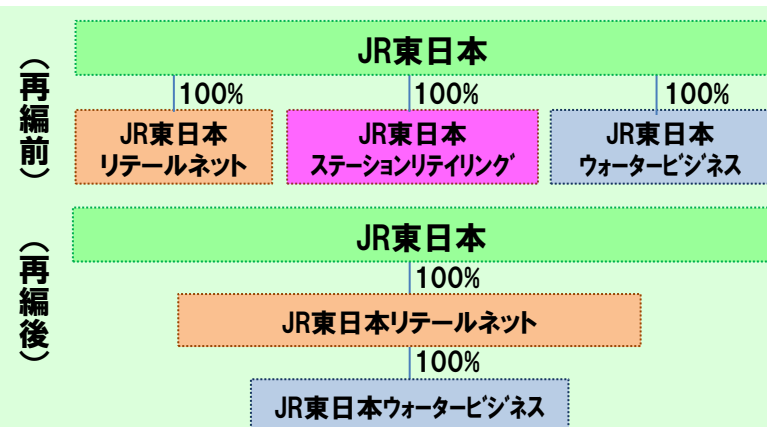
*JR東日本リテールネットの2017年3月期及び2018年3月期実績は、会社再編前の同社単体の実績です。なお、2019年3月期計画は、会社再編後の同社単体の計画です。(会社再編については、以下をご参照ください)

JR東日本グループ事業の再編について

[目的] ・グループの経営資源(人材・ノウハウ・資金等)結集による収益・利益の最大化

[再編手法] ・JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングが合併(存続会社はJR東日本リテールネット)
・JR東日本ウォータービジネスをJR東日本リテールネットの100%子会社とする

[再編期日] ・2018年4月1日



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》

第Ⅰ期開発(環境アセスメント手続き対象)

第Ⅱ期開発



第Ⅰ期開発：1、2、3、4街区(2024年頃街びらき予定)

第Ⅱ期開発：5、6街区(2030年以降本開業)

リニア中央新幹線開業(予定)

暫定利用

現在

新駅の暫定開業

2018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ツが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)

- ・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



運行開始セレモニー
(2017年12月11日)

[海外鉄道事業者への技術支援]

- ・2018年から2020年までの間に、武蔵野線で使用してきた205系の車両336両をインドネシアの鉄道事業者に譲渡予定



武蔵野線205系電車

■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等について情報発信
- ・台湾店(仮称)を2018年度開業予定



JAPAN RAIL CAFE

[LUMINE SINGAPORE]

(2017年11月開業)

- ・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



LUMINE
SINGAPORE

[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橋投資開発(Breeze)とで台湾に合併会社を設立



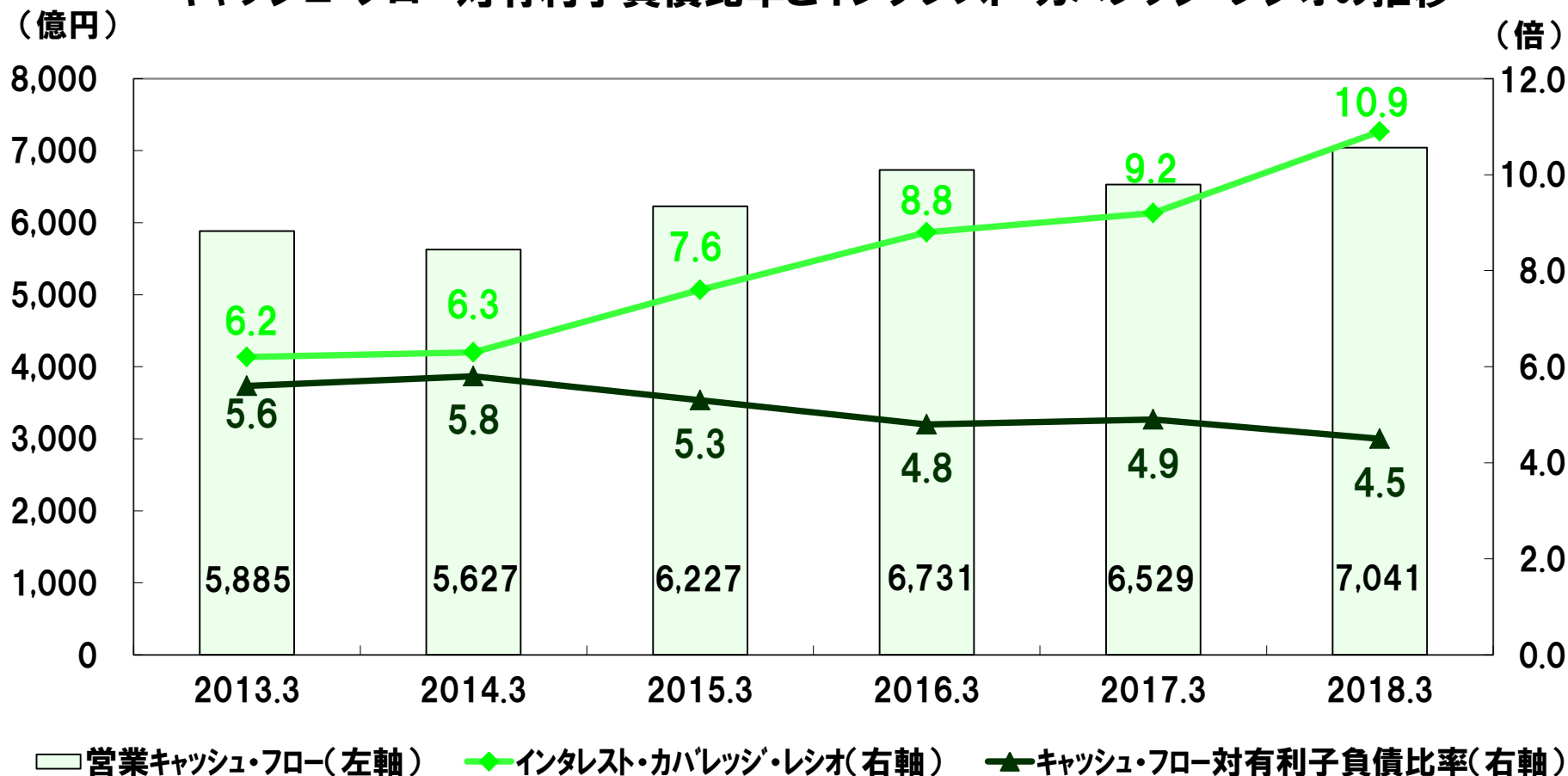
イメージ

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

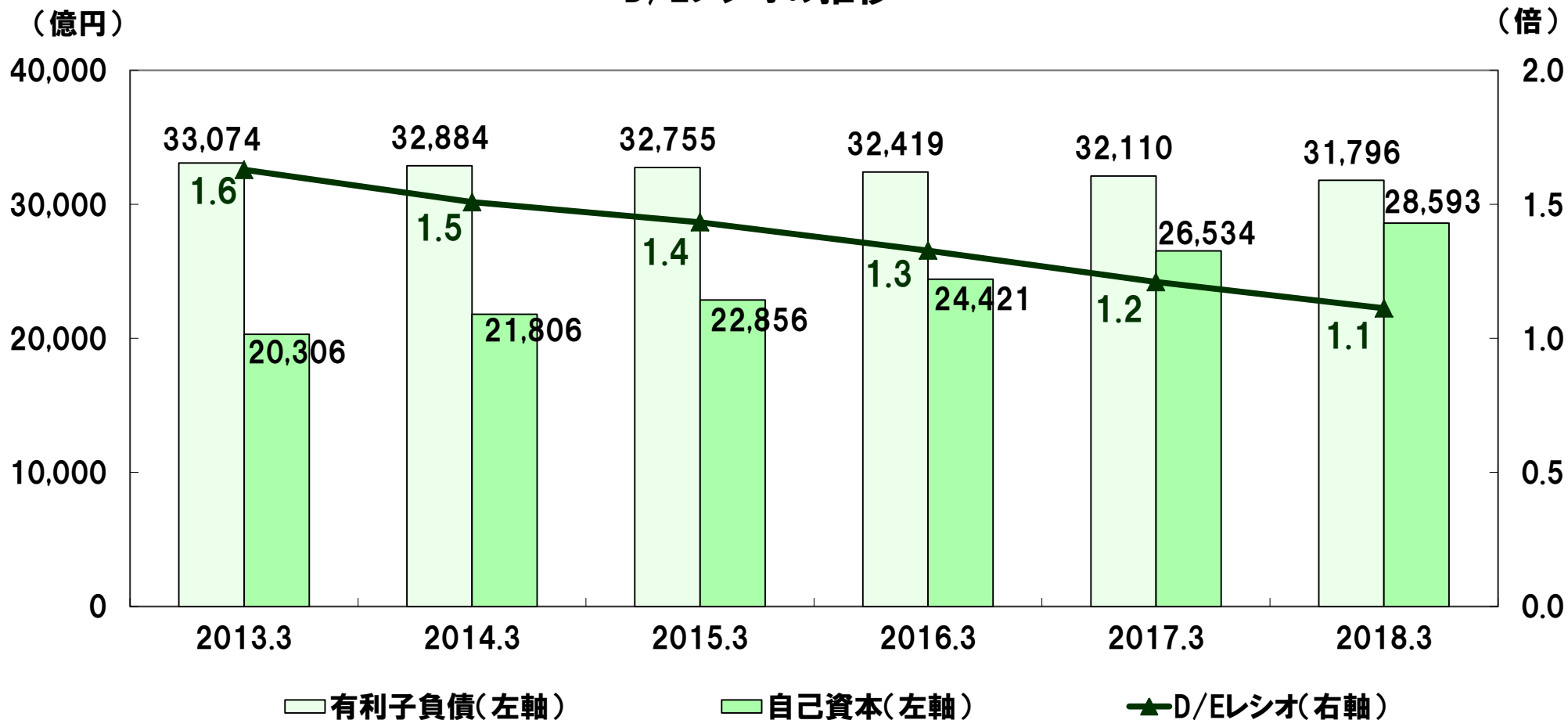
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

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(2018年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,701	55.7%	1.68%	10.74年
長期借入金	10,729	33.7%	1.10%	7.33年
鉄道施設購入長期未払金	3,365	10.6%	6.47%	22.15年
合計	31,796	100.0%	1.99%	10.80年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2018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	—	—	—	—	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	3,311	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	整備新幹線等
新幹線債務合計	31,069	3,311		6.55%			
秋田新幹線債務	279	43	変動	1.10%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	9	変動	1.93%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,365		6.47%			

(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(2018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

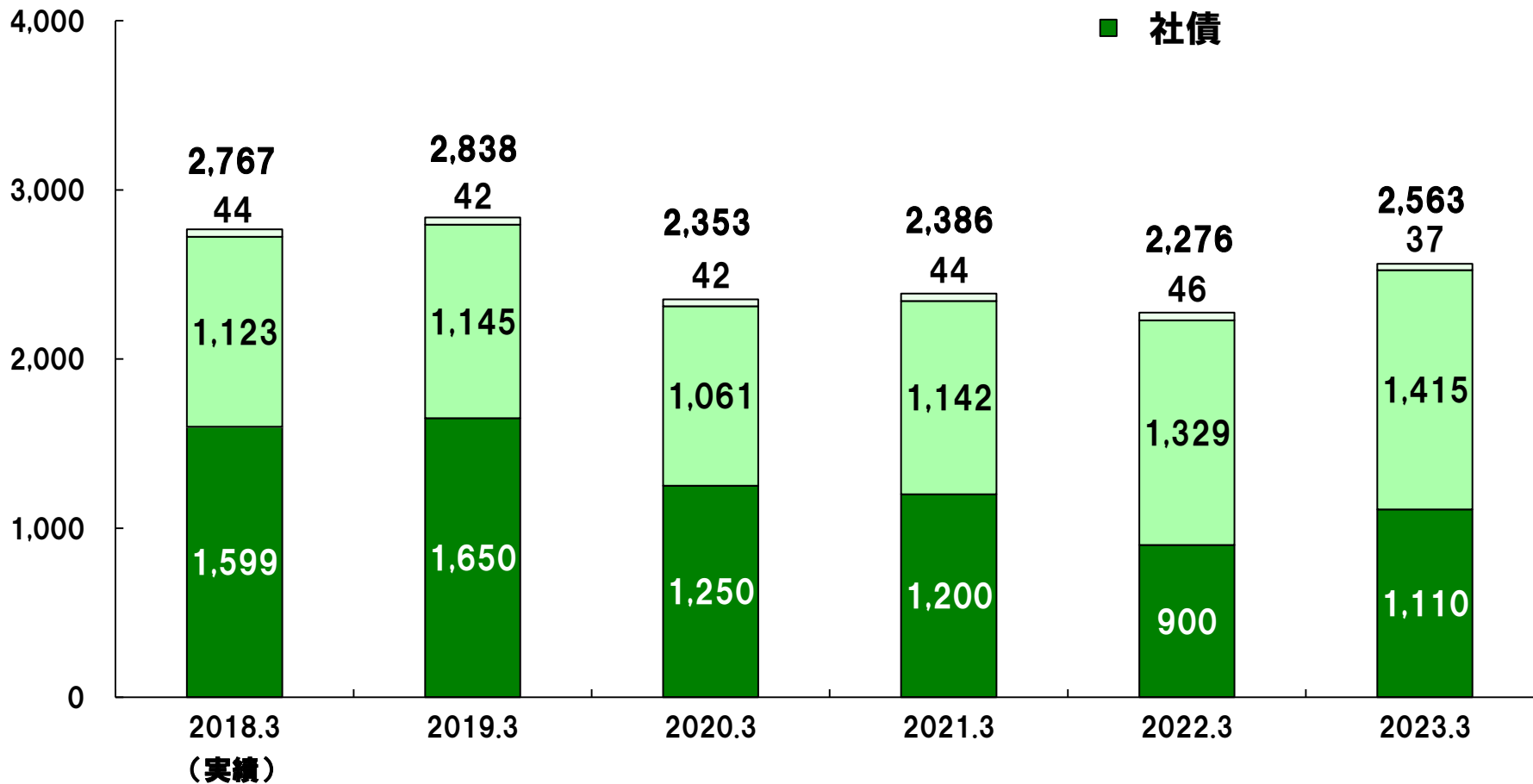
有利子負債の償還見込み

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2018年3月31日現在

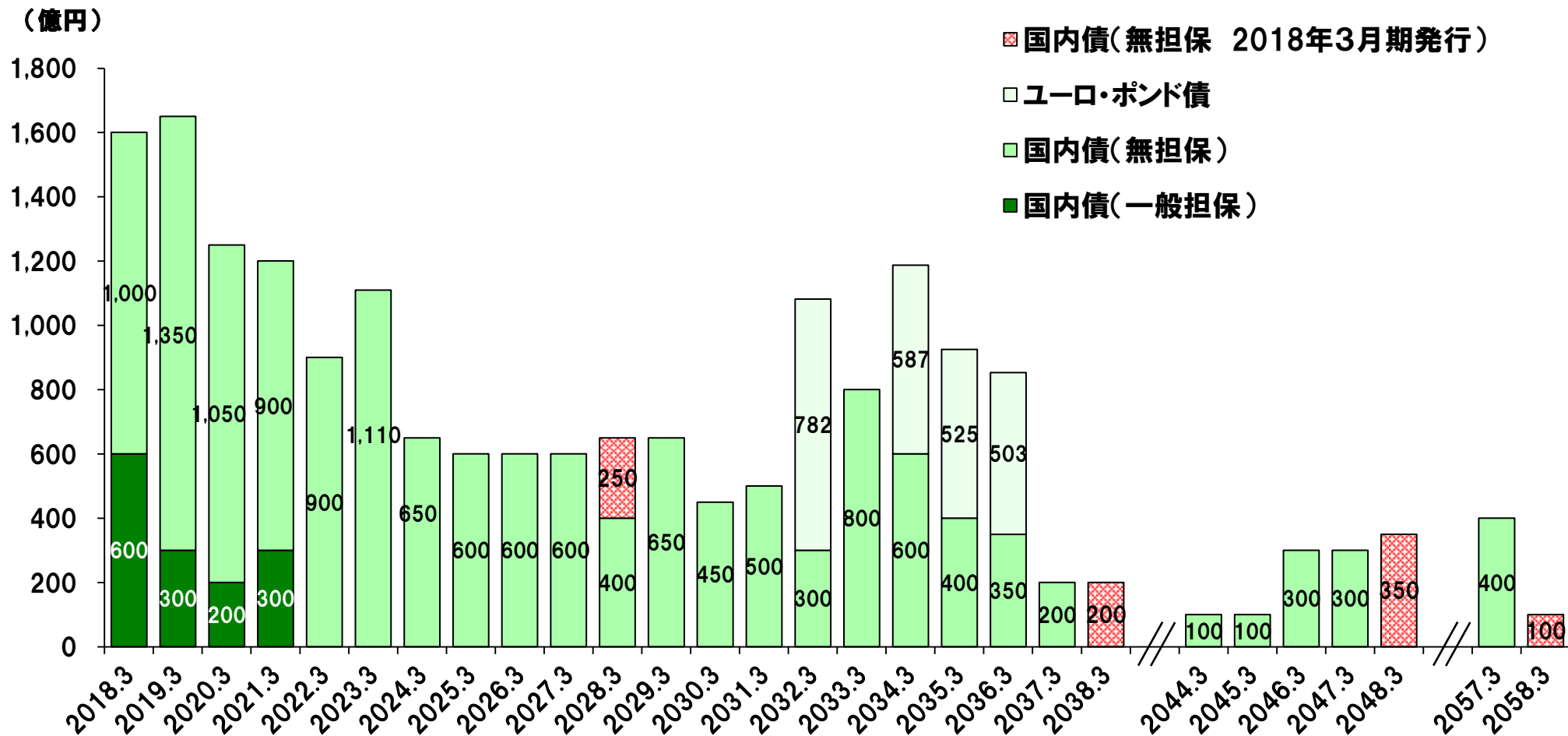
(注2) 社債償還額は額面金額

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) 2018年3月31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



総額900億円の社債を発行

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
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
126	10	100億円	0.275%	100円	0.275%	+19.5bp	2018.1.26	2028.1.26
127	20	100億円	0.675%	100円	0.675%	+8bp	2018.1.26	2038.1.26
128	30	100億円	1.037%	100円	1.037%	+21bp	2018.1.26	2048.1.24
129	40	100億円	1.302%	100円	1.302%	+32bp	2018.1.26	2058.1.25

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/>

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。