

**2006年3月期
決算説明会**



**2006年4月28日
東日本旅客鉄道株式会社**

目次

I 2006年3月期決算ハイライト		長期債務（連結）	22
連結決算	3	Suica	23
2006年3月期決算のポイント	4	SuicaとPASMOの相互利用	24
2007年3月期の主な施策	5	「Tokyo Station City」開発概要	25
ニューフロンティア2008	6	安全への取り組み	26
II 2006年3月期決算及び		業績予想（連結）	27
2007年3月期通期見込み		業績予想（単体）	28
旅客運輸収入	8	III 参考資料	
旅客輸送量	9	セグメント別構成	30
ダイヤ改正効果	10	「ecute」の展開	31
つくばエクスプレスの影響	11	グループ会社の再編	32
単体費用構造	12	主要子会社の実績	33
単体決算	13	財務指標の動向	34
運輸業	14	固定資産の売却	35
駅スペース活用事業	15	現預金圧縮	36
ショッピング・オフィス事業	16	長期債務の構成	37
その他事業	17	債務の償還見込み	38
ホテル事業の概要	18	社債の償還見込み	39
営業外・特別損益の概要（連結）	19	2005年度の社債発行実績	40
設備投資（連結）	20	長期債務格付け	41
ニューフロンティア2008における投資水準	21		

※点線内は、債券投資家向け追加資料

I 2006年3月期決算ハイライト

連結決算



(単位：億円)

	2005.3	2006.3	06.3/05.3	2007.3計画	07.3/06.3
営業収益	25,374	25,923	+549 102.2%	26,240	+316 101.2%
営業利益	3,585	3,960	+375 110.5%	4,020	+59 101.5%
経常利益	2,123	2,746	+623 129.4%	2,900	+153 105.6%
当期純利益	1,115	1,575	+459 141.2%	1,710	+134 108.5%
営業C F	4,077	4,477	+399 109.8%		
投資C F	△2,149	△3,094	△945 144.0%		
財務C F	△2,090	△1,415	+674 67.7%		
総資産	67,162	68,215	+1,053 101.6%		
株主資本	11,835	13,573	+1,738 114.7%		

3

▶2006年3月期ですが、ご覧のように

- ・営業収益が対前年549億円増加の2兆5,923億円
- ・営業利益が375億円増加の3,960億円
- ・経常利益が623億円増加の2,746億円
- ・当期純利益が459億円増加の1,575億円

と、営業収益、経常利益、当期純利益については、連結決算を開始して以降最高の数字となりました。

2006年3月期決算のポイント



【運輸業】・・・増収増益

◎JR東日本の運輸収入の増加による増収

- ⇒2004年10月実施のダイヤ改正効果
 - ・週末にお客さまのご利用が好調だったことなどによる近距離収入の増
 - ・2004年10月に発生した新潟県中越地震による減収の反動増
 - ・つくばエクスプレス開業の影響が想定よりも減少

【生活サービス事業】

①駅スペース活用事業・・・増収増益

- ⇒JR東日本ステーションリテイリングの「ecute大宮」および「ecute品川」の効果
 - ・ジェイアール東日本フードビジネスの新店開業など

②ショッピング・オフィス事業・・・増収増益

- ⇒ルミネのテナント収入が増加
 - ・2005年6月に開業した湘南ステーションビルの「小田原ラスカ」の効果

③その他事業・・・増収減益

- ⇒ジェイアール東日本企画の広告代理業の売上増加
 - ・ジェイアール東日本情報システムのシステム開発収入が増加
 - ・JR東日本のクレジットカード事業のポイント制度に係る引当金を計上

4

▶終わった期を振り返りますと、これまで進めてきた施策の手応えを感じることできた1年であり、その成果が数字にも現れたと考えております。

▶主な点をご紹介しますと、

・湘南新宿ラインの増発、普通列車グリーン車の投入による増収が想定を上回る一方で、減収要因としてみていたつくばエクスプレス開業の影響が想定よりも小さいものに留まったことにより、当初見込みを大きく上回る運輸収入という結果につながりました。

・駅スペース活用事業においては、JR東日本ステーションリテイリングが展開する「ecute大宮」「ecute品川」が増収に大きく貢献しました。

・ショッピング・オフィス事業については、ルミネのテナント収入が増加したこと、2005年6月に小田原ラスカが開業した効果などにより、増収増益となりました。

・その他事業については、ジェイアール東日本企画の売上げやジェイアール東日本情報システムの売上げが増加しました。

2007年3月期の主な施策



【鉄道事業】

- ・ 上野発着の宇都宮線・高崎線普通列車全列車にグリーン車を連結(2006年7月頃まで)
- ・ 中央快速線・青梅線への新型車両(E233系)導入開始(2006年秋)
- ・ 上野発着の常磐線中距離電車にグリーン車を新規導入(2007年春頃)

【生活サービス事業】

- ・ Sapia Tower(日本橋口ビル) 2007年3月竣工予定
- ・ ステーションルネッサンスの推進
大船、高田馬場等



中央快速線(E233系)(イメージ)

【Suica事業】

- ・ Suicaと「PASMO(パスモ)」との相互利用開始
- ・ 「オートチャージ」サービス開始
- ・ Suica電子マネーのさらなる拡大



Sapia Tower (イメージ)

5

▶2007年3月期は、年度中の収入や利益に大きなインパクトを与えるという意味では大きなイベントには乏しい年ですが、将来の大きな収益の柱となる基盤を作るうえで重要な年になると考えています。連結での投資額は4,370億円を予定しており、これは過去最高の水準です。

▶まず、鉄道事業においては、普通列車グリーン車の投入を引き続き進めます。従来、宇都宮線、高崎線については今年の夏までに80%の列車に投入の予定でしたが、これを100%とすることとしました。さらに新たな路線として、2007年春までに常磐線への投入を行います。また、中央快速線・青梅線には新型車両を導入します。

▶生活サービスでは、現在進めております東京駅再開発の第1弾として、日本橋口に建設しておりますサピアタワーが2007年3月に完成の予定です。ステーションルネッサンスでは、大船・高田馬場等での開業を予定しております。

▶Suicaについては、2007年3月に民鉄・バス事業者が発行するPASMOとの相互利用をスタートさせることが当面の最大の目標となります。その他にもオートチャージサービスの開始、「ビュー・スイカ」カードの提携戦略の拡大などにより、さらに新たな価値を生み出したいと考えております。電子マネーについては、クレジットカード会社との共用端末の導入、PASMOとの相互利用により、加盟店舗の増加、利用の増加が加速すると見込んでおります。

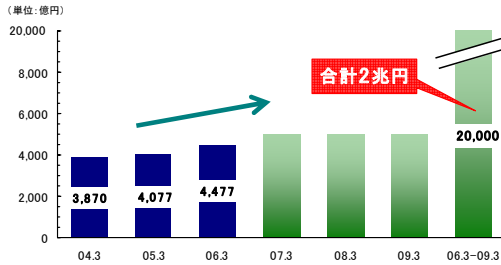
ニューフロンティア2008



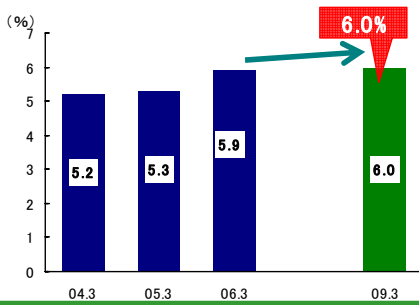
3つの目標 (2009.3)

項目	目標値
営業キャッシュフロー(4年間)	2兆円
連結ROA	6.0%
長期債務/株主資本	2倍程度

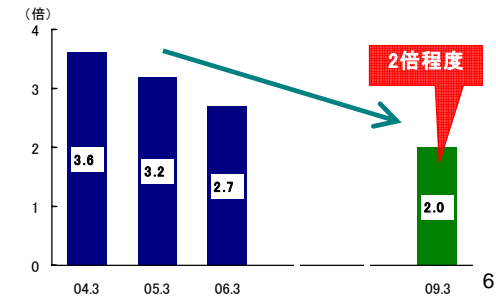
●連結営業キャッシュフロー



●連結ROA (総資産営業利益率)



●株主資本に対する長期債務の比率



▶昨年4月にスタートした「ニューフロンティア2008」の3つの数値目標については、引き続き実現を目指して取り組んでまいります。昨年度は1年目として順調な滑り出しでしたが、今年度も確実にゴールに向かって前進をしていきたいと考えております。

II 2006年3月期決算及び 2007年3月期通期見込み

旅客運輸収入



(単位：億円)

		2005.3	2006.3	06.3/05.3 (%)	2007.3 計画	07.3/06.3 (%)
新幹線	定期	220	223	101.1	226	101.2
	定期外	4,384	4,498	102.6	4,520	100.5
	計	4,605	4,721	102.5	4,746	100.5
東京圏	定期	3,428	3,439	100.3	3,445	100.2
	定期外	5,025	5,138	102.3	5,191	101.0
	計	8,453	8,578	101.5	8,636	100.7
在来線	その他	1,176	1,179	100.2	1,175	99.7
	定期外	2,293	2,299	100.2	2,277	99.0
	計	3,470	3,478	100.2	3,452	99.2
計	定期	4,604	4,618	100.3	4,620	100.0
	定期外	7,319	7,438	101.6	7,468	100.4
	計	11,924	12,056	101.1	12,088	100.3
合計	定期	4,825	4,842	100.3	4,846	100.1
	定期外	11,703	11,936	102.0	11,988	100.4
	計	16,529	16,778	101.5	16,834	100.3

8

▶新幹線収入は、定期外収入が2004年10月に発生した新潟県中越地震による減収の反動増120億円に加え、東京～仙台・盛岡などの長距離区間のご利用増が続いていることなどにより、対前期116億円の増収となりました。

▶在来線収入は定期外収入・定期収入とも、つくばエクスプレスの開業による減収約30億円があったものの、首都圏におけるダイヤ改正効果71億円や昨年度に発生した新潟県中越地震・大型台風による減収の反動増などにより、対前期132億円の増収となりました。つくばエクスプレスの開業による影響とダイヤ改正効果については、後ほどご説明いたします。

▶2007年3月期の収入計画については、つくばエクスプレス開業の影響が5ヶ月分ほど残るものの、東京圏の定期収入が引続き前年を上回ると見込んでいるほか、2005年12月のダイヤ改正や普通列車グリーン車の増投入により定期外収入が増加すると見込み、微増の計画となっております。

旅客輸送量



(単位：百万人キロ)

		2005.3	2006.3	06.3/05.3 (%)	2007.3 計画	07.3/06.3 (%)
新幹線	定期	1,609	1,627	101.1	1,649	101.3
	定期外	16,781	17,246	102.8	17,331	100.5
	計	18,391	18,874	102.6	18,980	100.6
東京圏	定期	51,615	51,799	100.4	51,880	100.2
	定期外	25,079	25,376	101.2	25,509	100.5
	計	76,694	77,176	100.6	77,389	100.3
在来線	定期	18,967	18,994	100.1	18,925	99.6
	その他 定期外	11,117	11,097	99.8	10,987	99.0
	計	30,085	30,091	100.0	29,912	99.4
計	定期	70,582	70,793	100.3	70,805	100.0
	定期外	36,197	36,474	100.8	36,496	100.1
	計	106,780	107,268	100.5	107,301	100.0
合計	定期	72,192	72,421	100.3	72,454	100.0
	定期外	52,979	53,721	101.4	53,827	100.2
	計	125,171	126,142	100.8	126,281	100.1

▶旅客輸送量については、ご覧のとおりとなっております。

ダイヤ改正効果



【湘南新宿ライン】

実施時期	増収効果
2001年12月(25往復)	+10億円
2002年12月(38往復に増発)	+10億円
2004年10月(64往復に増発)	+33億円 (うち2006.3期分は +23億円)
※2006年3月期までの増収額	約50億円

【普通列車グリーン車】

実施時期	増収効果
2004年10月 (湘南新宿ライン全車に導入)	+15億円
2006年3月期 (宇都宮線・高崎線に順次導入)	+48億円
2007年3月期 (2006年7月頃までに宇都宮線・高崎線全列車に導入)	+16億円
※2007年3月期までの増収額	約80億円

10

▶ここで、これまでのダイヤ改正による効果を検証します。特に、2004年10月のダイヤ改正により、①湘南新宿ラインを1日38往復から64往復へ増発、②湘南新宿ライン・宇都宮線・高崎線へグリーン車導入 を実施しました。

▶表にありますように、このダイヤ改正の効果により、2006年3月期については、湘南新宿ラインの増発により約23億円、普通列車グリーン車導入により約48億円の合わせて約71億円の増収効果があったと見込んでいます。

▶ダイヤ改正前後で比較しますと、湘南新宿ラインについては2006年3月期までで約50億円、グリーン車は投入が続く2007年3月期までで約80億円、合わせて約130億円の増収効果になると見込んでおります。

つくばエクスプレスの影響



2005年8月24日 つくばエクスプレス開業

【対策】

- 2005年7月9日 常磐線ダイヤ改正
 - ①特急列車のダイヤ見直し
 - ②普通列車に最高速度130km/hの新型車両「E531系」を90両投入
 - ③新型車両投入によりデータイムに特別快速を新設し、到達時分を短縮
- 上野発着の常磐線中距離電車にグリーン車を新規導入(2007年春頃)
- 東北縦貫線による東京駅乗り入れ(2009年度末開業予定)



【E531系新型電車】

【影響】

決算期	内容	対前期減収額	
2006年3月期	単体運輸収入	定期 14億円、定期外 16億円	※JR東日本グループとして、年間 約60億円の影響を見込む。
	ジェイアールバス関東	6億円	
2007年3月期	単体運輸収入	定期 9億円、定期外 11億円	
	ジェイアールバス関東	5億円	

11

▶続いて、2005年8月に開業した「つくばエクスプレス」の影響です。この対策として、2005年7月に常磐線のサービス改善を中心としたダイヤ改正を実施しました。

▶つくばエクスプレス開業による影響ですが、開業前は、年間約120億円の減収を見込んでおりましたが、2006年3月期の影響は、約30億円となりました。今期については約20億円の減収を見込んでおり、年間では単体で約50億円、つくばエクスプレスと並行する路線をもつジェイアールバス関東の減収も合わせると、JR東日本グループとして約60億円の減収を見込んでおります。

単体費用構造



(単位：億円)

	2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3 計画	07. 3/06. 3
営業費用	15,724	15,725	+0	15,750	+24
人件費	5,989	5,766	△223	5,610	△156
うち退職関連経費	1,057	964	△93	900	△64
物件費	5,648	5,961	+313	6,080	+118
動力費	479	528	+48	530	+1
修繕費	1,969	2,168	+198	2,170	+1
その他	3,199	3,265	+66	3,380	+114
機構借損料等	835	811	△24	810	△1
租税公課	786	758	△28	770	+11
減価償却費	2,464	2,428	△36	2,480	+51
			98.5%		102.1%

12

▶人件費については、社員数の減少および退職給付費用の減少により、対前期223億円減の5,766億円となりました。なお、2006年3月期の退職者数は約3,850人で、2005年3月期と比較して約280人減少しました。なお、今期は約3,800人の退職者数を見込んでいます。

▶動力費は、原油高により燃料費が増加したこと及び、2005年3月期に水力発電の発電量が通常より大きかったことの反動などにより川崎火力発電所の発電量が増え、燃料費が増加したことなどにより、48億円増加しました。今期については、新潟県中越地震で大きな被害を受けた当社の水力発電所が全面的に運転を再開したほか、2006年6月に、川崎発電所3号機の燃料を燃料単価の高い灯油から安い天然ガスに転換することを予定しており、自営発電所の燃料費の増が抑えられることから、ほぼ前年並と計画しています。

▶修繕費は、新幹線の老朽設備の修繕や新規に追加となった設備機器の増加などに対応したこと、また最近の設備故障を踏まえ、事前に広く類似事故の再発防止対策を実施したことなどにより、198億円増加しました。今期は、新幹線設備の老朽取替が本格化することや、バリアフリー設備・信号設備等の新しい設備が増えていることや前期同様、類似事故の再発防止対策に取り組むことから、ほぼ前年並と計画しています。

▶物件費その他は、新幹線高速試験電車FASTECH360Sの稼動などにより試験費が増加したことや、ビューカードのサンクスポイント交換にかかる商品購入経費などをサンクスポイント引当金として2006年3月期より計上したこと、広告宣伝費や情報処理費が増加したことなどから、66億円増加しました。今期はSuica・カード関連経費が増加するほか、普通列車グリーン車増投入によるグリーンアテンダントの委託費の増加などにより、114億円増の3,380億円と計画しています。

単体決算



(単位：億円)

	2005.3	2006.3	06.3/05.3	2007.3 計画	07.3/06.3
営業収益	18,831	19,149	+317 101.7%	19,190	+40 100.2%
営業利益	3,106	3,424	+317 110.2%	3,440	+15 100.5%
経常利益	1,658	2,207	+548 133.1%	2,330	+122 105.5%
当期純利益	960	1,305	+345 136.0%	1,460	+154 111.8%
	2005.3	2006.3	06.3/05.3		
総資産	62,876	63,812	+935 101.5%		
株主資本	10,997	12,454	+1,456 113.2%		
長期債務	37,854	36,731	△1,122 97.0%		
平均金利	3.69%	3.55%	△0.14%		

13

▶以上により、単体決算につきましては、ご覧のとおりとなっております。

運輸業



(単位：億円)

	2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3計画	07. 3/06. 3
営業収益	17,817	18,054	+236 101.3%	18,100	+45 100.3%
営業利益	2,656	2,977	+320 112.1%	3,010	+32 101.1%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高
営業利益：外部顧客に対する売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
JR東日本	+247	JR東日本	+326
JRバス関東	△9	JRバス関東	△7

トピックス

- ・ダイヤ改正に伴う湘南新宿ライン大增発とグリーン車導入線区拡大(2004年10月)
- ・新潟県中越地震発生(2004年10月)

▶運輸業については、先程ご説明したJR東日本の運輸収入が増収となったことにより、236億円の増収となりました。一方、営業利益は、単体の人件費の減などにより320億円の増益となりました。

▶2007年3月期は、JR東日本の運輸収入が、つくばエクスプレスの影響が残るものの、東京圏の定期収入が引き続き前年を上回ると見込んでいるほか、2005年12月のダイヤ改正効果や普通列車グリーン車の増投入等により定期外収入の増加を見込んでいることなどにより、45億円の増収を見込んでいます。営業利益は、人件費減などにより32億円の増益を見込んでいます。

駅スペース活用事業



(単位：億円)

	2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3計画	07. 3/06. 3
営業収益	3, 697	3, 839	+141 103. 8%	4, 000	+160 104. 2%
営業利益	263	304	+40 115. 4%	320	+15 105. 1%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高
営業利益：外部顧客に対する売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
キヨスク*	△6	キヨスク	+28
NRE	+14	NRE	△7
ステーションリテイリング*	+115	ステーションリテイリング*	+18
JEFB*	+26	JEFB	+2

*2005年8月にキヨスクからJEFB(=ジェイアール東日本フードビジネス)にベーカリー事業を移管(12億円)

トピックス

ステーションルネッサンスの新規開業

- ・品川駅 (2005年10月)
- ・高崎駅 (2005年12月)
- ・大船駅 I 期 (2006年2月) 等



ecute品川

15

▶駅スペース活用事業は、「ecute (エキュート) 大宮」「ecute品川」の開業効果や、ジェイアール東日本フードビジネスの新店開業などにより、営業収益は141億円の増収となりました。営業利益は、「ecute品川」の開業などにより営業費用が増加したものの、営業収益の増収により40億円の増益となりました。

▶2007年3月期は、2006年3月期に開業したJR東日本ステーションリテイリングにおける「ecute品川」の平年度化効果や今期より連結対象会社となるデリシャスリンクの収益増などにより、増収増益を見込んでいます。

ショッピング・オフィス事業



(単位：億円)

	2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3計画	07. 3/06. 3
営業収益	1,819	1,904	+85 104.7%	1,940	+35 101.9%
営業利益	498	538	+40 108.1%	560	+21 104.0%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高
営業利益：外部顧客に対する売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

主な増減要因			
営業収益		営業利益	
ルミネ	+29	ルミネ	+13
JEBL*	+29	JEBL	+18
湘南SB	+12	湘南SB	+5
東京圏駅ビル開発*	△18	東京圏駅ビル開発	△10
		JR東日本	△18

*2005年11月に東京圏駅ビル開発からJEBL(=ジェイアール東日本ビルディング)にオフィス事業を移管(26億円)

トピックス

- ・ 駅ビル会社の合併
(2005年4月：10→4社、2006年4月：5→2社)
- ・ 駅ビルの新規開業
秋葉原、小田原 (2005年6月)
- ・ 東京ビルディング開業 (2005年10月)

▶ショッピング・オフィス事業は、ルミネのテナント収入の増加や湘南SBの「小田原ラスカ」の開業などにより、85億円の増収となりました。営業利益は、JR東日本における減価償却費の増加やルミネにおける減価償却費や販売促進費などの営業費用が増加したものの、40億円の増益となりました。

▶2007年3月期は、ルミネなどショッピングセンターの好調や前期に開業したジェイアール東日本ビルディングの「東京ビル」の平年度化効果などにより増収を見込んでいます。営業利益は、営業収益の増収とローコストマネジメントの推進により増益を見込んでいます。

その他事業



(単位：億円)

	2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3計画	07. 3/06. 3
営業収益	2,039	2,126	+86 104.2%	2,200	+73 103.5%
営業利益	174	155	△19 88.7%	140	△15 90.2%

(注) 営業収益：外部顧客に対する売上高
営業利益：外部顧客に対する売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

主な増減要因				ホテル事業実績(2006.3)		トピックス	
営業収益		営業利益					
JR企画	+39	JR企画	+11	営業収益 433 億円 (101.6%) (セグメント間売上高を含む)		・首都圏ホテル会社の経営統合 (2005年4月)	
JEIS*	+28	JEIS	+10	営業利益 16 億円 (73.5%) () 内は前年同期比		・ホテルメッツ赤羽開業 (2005年5月)	
メカトロニクス	+22	メカトロニクス	+7			・ホテルメッツ福島開業 (2006年2月)	
住宅開発	△37	JR東日本	△31				

*JEIS(=ジェイアール東日本情報システム)

17

▶その他事業は、ジェイアール東日本企画の広告代理業の売上が増加したことやジェイアール東日本情報システムのシステム開発収入が増加したことなどにより、86億円の増収となりました。一方、営業利益については、JR東日本のクレジットカード事業のポイント制度に係る引当金の計上したことなどにより営業費用が増加したため、19億円の減益となりました。

▶ホテル事業は、日本ホテルのデリカ事業部門の増や、ホテルメッツ赤羽の開業などにより増収となっています。一方、営業利益については、ホテルメッツ赤羽・福島の開業や客室リニューアルにかかわる経費増などにより、減益となりました。

▶2007年3月期は、JR東日本の分譲事業収入の減少などがあるものの、ジェイアール東日本メカトロニクス及びジェイアール東日本情報システムの関東ICカード相互利用向け機器やシステムの販売の増加により増収を見込んでいます。営業利益は、JR東日本の分譲事業の減収及びSuica・カード関連経費が増加することなどにより減益を見込んでいます。

ホテル事業の概要



● メトロポリタンホテルズ

ホテルメトロポリタン(池袋)、ホテルメトロポリタンエドモント(飯田橋)、東京ステーションホテル(東京)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田、山形 【合計10ホテル、2,747室】

営業収益* 348 億円 (2006.3) 稼働率 78 %

● ホテルメッツチェーン

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 【合計17ホテル、1,785室】

営業収益* 54 億円 (2006.3) 稼働率 85 %

- 長期滞在型ホテル (14ホテル、399室)
- ホテルドリームゲート舞浜 (80室)
- 弥生会館 (2ホテル、290室)
- ホテルニューグランド (251室)

*各ホテルの営業収益の単純合算。メッツは田端除く16ホテルの計
東京弥生会館は2006年2月28日に閉館、東京ステーションホテルは2006年4月1日より丸の内駅舎復原工事に伴い一時休業

18

▶次にホテル事業の概要についてご説明します。

▶ホテル事業は、東京都心部や県庁所在地、新幹線停車駅を中心に展開する「メトロポリタンホテルズ」については、平均稼働率は78%、営業収益は、348億円でした。

▶一方、宿泊特化型の「メッツ」については、2005年5月にオープンした「メッツ赤羽」の開業効果もあり、平均稼働率は85%、営業収益は54億円でした。

営業外・特別損益の概要(連結)



	2006. 3	前期との差	(単位：億円)
営業利益	3,960	+375	
営業外収益	217	△79	
受取利息及び受取配当金	18	+5	
持分法による投資利益	7	+4	JTB 5(+4), CSP 1(△0)
その他	191	△89	JR東日本： 匿名組合投資利益 56(△62)等
営業外費用	1,431	△327	
支払利息	1,365	△118	支払利息 1,114(△103) 社債利息 250(△15)等
その他	65	△208	JR東日本： 社債償還損 34(△205)等
経常利益	2,746	+623	
特別利益	813	△1,054	
固定資産売却益	232	△156	
投資有価証券売却益	8	△386	ホーダフォン株式売却益 —(△311) ホーダフォンHD株式売却益 —(△78)等
工事負担金等受入額	541	△255	
容積利用権売却益	—	△266	
その他	30	+10	
特別損失	864	△1,125	
固定資産売却損	39	△70	
工事負担金等圧縮損	461	△289	
減損損失	18	△445	
環境対策費	139	+139	JR東日本： PCB 89(+89) アスベスト 47(+47)等
災害損失	—	△119	
災害損失引当金繰入額	—	△286	
その他	204	△54	
税金等調整前当期純利益	2,696	+694	

▶営業外損益は、営業外収益で匿名組合投資利益の減少などがあったものの、営業外費用で支払利息が減少したこと、債務履行引受契約締結による社債償還損が減少したことなどにより、対前期247億円改善しています。

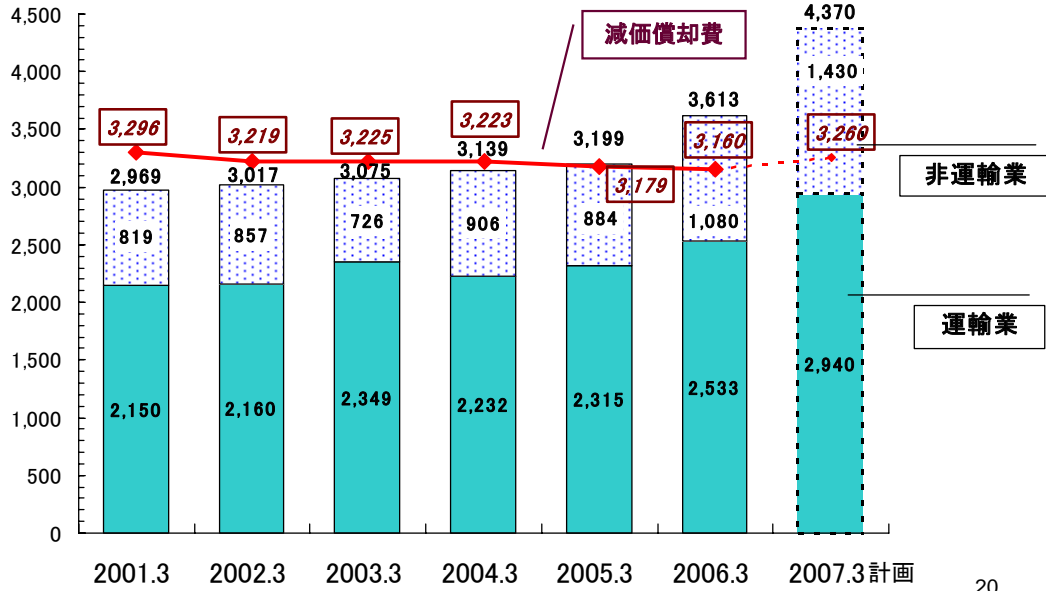
▶特別利益については前期に計上したボーダフォン株式やボーダフォンHD株式にかかる売却益の反動減により投資有価証券売却益が減少したことなどにより対前期1,054億円減の813億円となっています。

▶また、特別損失については、PCBとアスベストなどの処理にかかる臨時費用として環境対策費を計上したものの、減損損失が減少したことなどにより対前期1,125億円減の864億円となっています。

設備投資(連結)

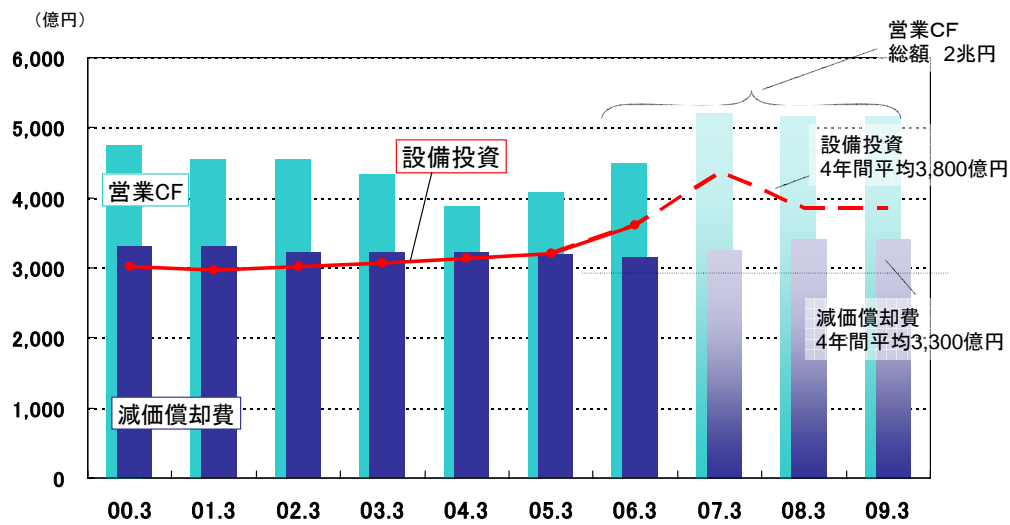


(単位:億円)



▶設備投資については、地震対策にかかわる耐震補強対策の前倒しや「Tokyo Station City」の着工などもあり、減価償却を大幅に上回る水準となりました。2007年3月期については、「Tokyo Station City」に加え、安全安定輸送に関する投資、Suica関連投資も必要なことから、「ニューフロンティア2008」の期間中ではもっとも高い投資水準と見込んでいます。

ニューフロンティア2008における投資水準



営業キャッシュフローを積極的に生み出す
⇒ 債務削減・設備投資・株主還元バランスよく配分

21

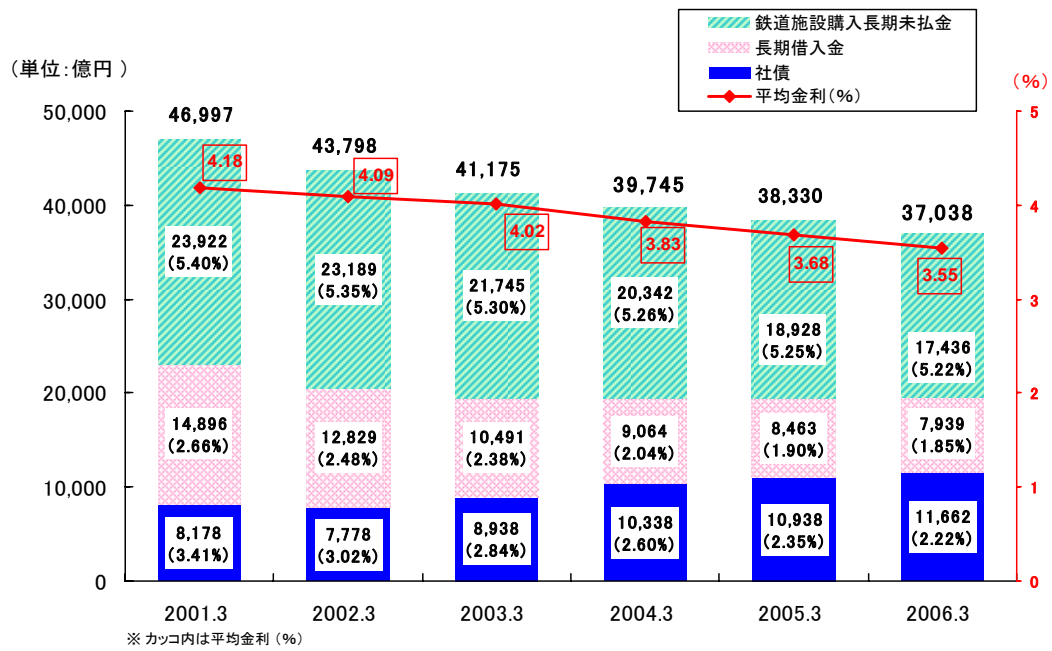
▶「ニューフロンティア2008」においては、利益の拡大等により営業キャッシュフローを積極的に生み出し、これを債務削減、設備投資、株主還元バランスよく配分していくこととしております。

▶2007年3月期の設備投資額は4,370億円を見込んでおりますが、債務削減については4年間の平均で1,000億円程度行い、連結配当性向として20%を下回らないことを目安にする考えに変わりありません。

▶なお、今期の配当については、この考え方にに基づき、中間配当金4,500円を含め、1株当たり1,000円増配し、9,000円とさせていただく予定であります。

▶設備投資については、現段階では、4年間の平均で3,800～3,900億円程度と見込んでいます。

長期債務(連結)



▶長期債務は、2006年3月期については1,292億円減少しました。

▶長期債務の削減については、連結で630億円、単体で550億円の削減を見込んでいます。

Suica



発行枚数: 約1,570万枚(2006年3月31日現在)

(電子マネー対応カード発行枚数: 約1,159万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)申込枚数: 約110万枚、モバイルSuica登録会員数: 約57,000人

【諸元】(2006年4月1日現在)

- ・ 利用可能駅数: 897駅
- ・ 電子マネーのご利用件数: 1日約25万件
- ・ 利用可能店舗数: 約5,500店舗
 - { 駅ナカ: 約4,200店舗・・・NEW DAYS 約340店、レッツキヨスク 約410店 等
 - { 街ナカ: 約1,300店舗・・・ファミリーマート 約1,000店、ビックカメラ17店、ジョナサン81店
- ・ クレジットカード事業の提携先・・・JAL、新銀行東京、みずほ銀行、ビックカメラ

【今後の展開】

①首都圏の各交通機関の発行する「PASMO」との相互利用(2007年3月)

②「オートチャージ」サービスの導入(2006年中)

③電子マネーの市中展開を加速

- ・ イオングループ・・・2007年1月を目途に、JR東日本エリア内の店舗に導入
- ・ タクシー・・・2007年初のサービス開始を目標とし、国際自動車・日本交通両社のタクシーに導入
- ・ ご利用件数: 2008年度 1日400万件を目標

④クレジットカード事業の拡大(主な提携先)

- ・ イオン(2007年1月)、三井住友銀行(2007年1月)、三菱東京UFJ銀行(2007年1月)、りそな銀行(2007年下期予定)



(利用イメージ)

▶ここでSuicaの現況について、説明いたします。

▶Suicaの発行枚数は既に1,630万枚(うち、モバイルSuicaは72,000人)に迫る勢いとなっております。また、電子マネーのご利用件数も1日約27万件、利用可能店舗数も足元では約5,900店舗となっております。(スライドの数字は年度末ないし年度初時点でまとめたものですが、説明で申し上げた数字は説明会開催時における直近のもの)

▶「今後の展開」にも記載の通り、2007年3月には首都圏の各交通機関の発行する「PASMO」との相互利用を予定しており、これについては、次のペーパーで詳しくお話しします。

▶また、2007年1月にはイオン、三井住友銀行及び三菱東京UFJ銀行との提携カードの発行を予定しております。

SuicaとPASMOの相互利用



【概要】

- ・ 2007年3月より順次、首都圏の私鉄・地下鉄・バスの新たなICカード「PASMO(パスモ)」との相互利用を開始
 - ◆Suica : 当社を含む鉄道・バス事業の6事業者
 - ◆PASMO : 鉄道・バス兼業業者を含めた94事業者⇒Suica1枚で首都圏の鉄道、路線バスへの乗車が可能に
- ・ Suica、PASMOの電子マネー相互利用も開始
- ・ 「オートチャージ」サービスを導入
⇒残額が一定金額を下回った場合に自動改札機を通過する際、クレジット決済により一定金額を自動的に入金(チャージ)

【設備投資額】

約210億円

(うち2007年3月期では約180億円を見込む。)



24

▶こちらは、2007年3月よりSuicaとPASMOの相互利用を開始しますので、その概要についてまとめたものとなっております。

▶相互利用に伴う全体投資額は約210億円ですが、相互利用実施にあたっては、(株)パスモと共同でシステム開発を共有するなどしてコストシェアを図ったほか、共通業務を(株)ICカード相互利用センターに業務委託するなどして、コストダウンを図っています。

▶このように、交通や小売におけるSuicaの利用が当社グループ外に広がることにより、グループ会社であるジェイアール東日本メカトロニクスやジェイアール東日本情報システムの外部顧客に対する売上は、2006年3月期に約50億円増加しています。これら2社は、今期においても一定程度のグループ外からの収入増加を見込んでおります。

「Tokyo Station City」開発概要



【概要】

●八重洲口開発（三井不動産、鹿島八重洲開発、国際観光会館、新日本石油との共同事業）

- ①竣工予定 2007年10月（Ⅰ期）【GranTokyo North Tower（北棟）・GranTokyo South Tower（南棟）】
2011年春（Ⅱ期）【GranTokyo North Tower低層階増床部、GranRoof 等中央部】
- ②延床面積 約357,000㎡（丸の内駅舎の未利用容積を一部利用）
- ③用途 オフィス、店舗（百貨店、一般店舗）、駅施設

●日本橋口開発 … 「Sapia Tower」

- ①竣工予定 2007年3月
- ②延床面積 約79,000㎡
- ③用途 オフィス（7階～26階）、カンファレンスゾーン（4階～6階）、
「ホテルメトロポリタン丸の内」（27階～34階）、
店舗、駐車場



【Tokyo Station City】

【工事支障に伴う減収額】

セグメント	2006年3月期	2007年3月期
駅スペース活用事業		△10億円
ショッピング・オフィス事業	△0億円	△0億円
その他事業		△20億円
合計	△0億円	△30億円

25

▶現在進めております東京駅再開発「Tokyo Station City」の第1弾として、2007年3月に日本橋口に建設しております「Sapia Tower（サピアタワー）」が竣工の予定です。

▶八重洲口開発については、Ⅰ期の「GranTokyo North Tower（北棟）」と「GranTokyo South Tower（南棟）」の超高層ツインタワー部の工事が、現在順調に進んでおり、2007年10月に竣工予定です。なお、現在営業している大丸は、北棟ビル竣工後、順次移転を行う予定です。

▶なお、「Tokyo Station City」の工事により、本年3月に閉館した東京ステーションホテルの他、東日本キヨスクの店舗閉鎖、鉄道会館の賃料収入減少等により約30億円の減収を見込んでいます。

安全への取り組み



【自然災害対策】 2007年3月期は、420億円の投資を見込む。

内容	投資額
①地震対策(高架橋柱・橋脚の耐震補強、新幹線地震計増設等)	340億円
②強風対策(風速計の増設、防風柵の設置等)	60億円
③落石対策等(落石止め柵・落石検知装置の設置、橋脚洗掘防止工の整備等)	20億円

【耐震補強対策】

項目		全体計画		2006年度計画	
		数量	完了予定	数量	年度末進捗率
高架橋柱 〔せん断破壊先行型〕	新幹線	18,520本	2007年度まで	910本	98%
	在来線	12,570本	2008年度まで	850本	94%
橋脚 〔せん断破壊先行型〕	新幹線	2,420基	2007年度まで	1,270基	77%
	在来線	600基	2008年度まで	200基	39%

【列車衝突事故防止等】

- ①ATS-P、Ps装置の整備拡大
- ②曲線部の速度超過防止対策
- ③分岐器部、線路終端部の速度超過防止対策

2012年度までの工事費総額：約265億円

26

▶当社は安全を経営の最優先課題と位置づけ、発足以来19年間で1.7兆円を超える安全投資を行ってきました。今期も、単体3,300億円の中の4割を超える1,490億円の安全投資を計画しています。

▶今期、設備投資額が大幅に増加している理由として、大規模地震や強風、落石等の自然災害への対策強化が挙げられますが、そのうち自然災害対策について具体的な内訳を示したものが上の表となっております。

▶また、列車衝突事故防止等については、これまで進めてきたATS-P、Ps装置の整備拡大に加え、曲線部の速度超過防止対策等、を2012年度までかけて実施し、これらにかかる工事費は総額約265億円を予定しています。なお、今期はこれらのうち約32億円の工事を予定しています。

業績予想(連結)



(単位：億円)

	2006. 3期	2007. 3期計画	対前年増減
営業収益	25,923	26,240	+316
運輸業	18,054	18,100	+45
駅スペース活用事業	3,839	4,000	+160
ショッピング・オフィス事業	1,904	1,940	+35
その他事業	2,126	2,200	+73
営業利益	3,960	4,020	+59
運輸業	2,977	3,010	+32
駅スペース活用事業	304	320	+15
ショッピング・オフィス事業	538	560	+21
その他事業	155	140	△15
消去又は全社	△14	△10	+4
経常利益	2,746	2,900	+153
当期純利益	1,575	1,710	+134

27

▶これらを踏まえ、今期の業績については、ご覧のと通りの予想となっております。

▶各セグメントの計画については、先程ご説明しましたので、それ以外について簡単にご説明いたします。

▶営業外損益は、JR東日本の長期債務削減の進捗による支払利息の減少などにより営業外損益の改善を見込み、経常利益は153億円増の2,900億円と見込んでいます。

▶当期純利益は、経常利益の増益に加え、用地の売却益などを見込み、134億円増の1,710億円と見込んでいます。

業績予想(単体)



(単位：億円)

	2006.3期	2007.3期計画	対前年増減
営業収益	19,149	19,190	+40
運輸収入	16,781	16,840	+58
その他の収入	2,368	2,350	△18
営業費用	15,725	15,750	+24
人件費	5,766	5,610	△156
物件費	5,961	6,080	+118
機構借損料等	811	810	△1
租税公課	758	770	+11
減価償却費	2,428	2,480	+51
営業利益	3,424	3,440	+15
経常利益	2,207	2,330	+122
税引前当期純利益	2,213	2,490	+276
当期純利益	1,305	1,460	+154

28

▶営業収益は、運輸収入において、つくばエクスプレス開業の影響があるものの、東京圏の定期収入や定期外収入が増加すると見込んでいることなどから、40億円増の1兆9,190億円と計画しています。

▶営業利益は、前期と比較して15億円増の3,440億円と計画しています。これは、人件費が社員減等により減少する一方、物件費がSuica・カード関連経費の増加や普通列車グリーン車の増投入によるグリーンアテンダントの委託費の増加などにより、前期と比較して118億円増加するためです。

▶経常利益は、長期債務削減の進捗による支払利息の減少や、前期に計上した債務履行引受契約に伴う社債償還損34億円が2007年3月期にはないことなどにより、営業外損益が改善することにより、前期と比較して122億円増の2,330億円と計画しています。

▶特別損益は、現時点で見込まれる固定資産の売却益や、すでに三菱地所株に引き渡すことが決まっている東京駅上空の未利用容積の一部の売却益を見込んで160億円を計上しております。

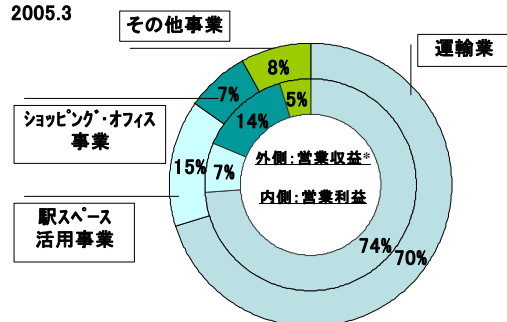
▶この結果、当期純利益は前期と比較して154億円増の1,460億円と計画しています。

III 参考資料

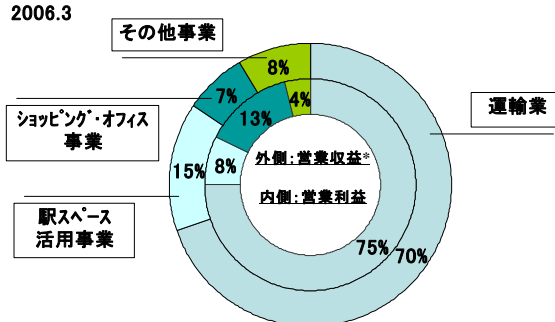
セグメント別構成



2005.3



2006.3



(単位：億円)

	運輸	駅スペース活用	ショッピング・オフィス	その他	連結
営業収益*	17,817	3,697	1,819	2,039	25,374
営業利益	2,656	263	498	174	3,585

(単位：億円)

	運輸	駅スペース活用	ショッピング・オフィス	その他	連結
営業収益*	18,054	3,839	1,904	2,126	25,923
営業利益	2,977	304	538	155	3,960

*外部顧客に対する売上高

「ecute」の展開



	大宮	品川	立川
開業日	2005年3月5日	2005年10月1日	2007年度(予定)
開発面積	約5,000㎡	約5,300㎡ (既存改良部含む)	約11,500㎡ (改札外含む)
売場面積	約2,300㎡	約1,600㎡	(精査中)
想定年商	約55億円	約35億円	約63億円
主な業種	デリ、スイーツ、雑貨 飲食、サービス(68店舗)	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス(46店舗)	デリ、スイーツ、雑貨 カフェ、サービス、保育園 複合クリニック等
直近の状況	【2006年3月期の実績】 ・店舗売上 87億円 (対目標 158%)	【2006年3月期の実績】 ・店舗売上 34億円 (対目標 201%)	

グループ会社の再編



◇駅ビル会社の再編(2006年4月)

合併により、5社から2社に(4月1日現在 駅ビル運営会社:35社)

ルミネ	←	ルミネ・新宿ステーションビルディング
八王子ターミナルビル	←	八王子ターミナルビル・国分寺ターミナルビル・甲府ステーションビル

〔駅ビル再編の状況〕

◇東京駅周辺整備に伴いオフィス事業を強化(2005年7月)

ジェイアール東日本ビルディング(以下、「JEBL」)を設立

↓
2005年10月に鉄道会館、2005年11月に東京圏駅ビル開発をそれぞれ分割

↓
分割後、JEBLは両社よりオフィス事業を継承し、オフィスビルの運営管理事業(プロパティ・マネジメント)を一括して担う。

◇飲食事業再編

・2005年8月 ジェイアール東日本フードビジネスが東日本キヨスクより東京ターミナルフードの株式を取得。同年10月に、東京ターミナルフードを合併

・2005年10月の鉄道会館の会社分割により、JR東日本が(旧)東京アール・ビー商事(現・デリシャスリンク)全株式を承継。



主要子会社の業績

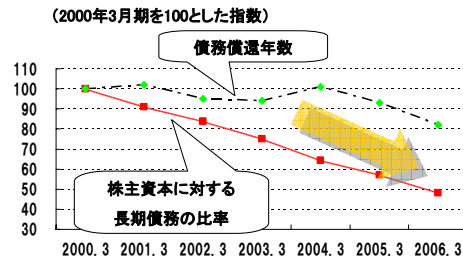
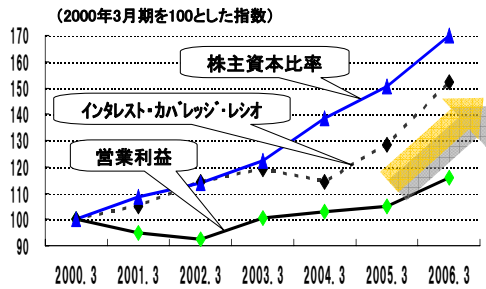


(単位：億円)

		2005. 3	2006. 3	06. 3/05. 3	2007. 3計画	07. 3/06. 3
東日本 キヨスク	営業収益	2,278	2,271	△7	2,260	△11
	営業利益	29	45	+16	46	+0
日本レストラン エンタプライズ	営業収益	515	546	+31	572	+25
	営業利益	21	18	△3	20	+1
ルミネ	営業収益	351	380	+29	440	+59
	営業利益	48	61	+12	69	+7
JR東日本 企画	営業収益	909	982	+72	1,004	+21
	営業利益	26	38	+11	34	△4

※ 単体での営業収益・営業利益

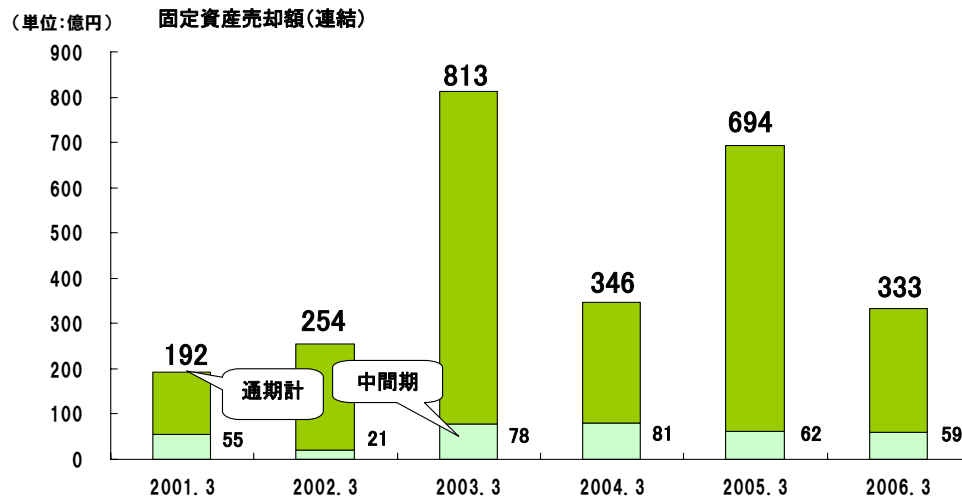
財務指標の動向



	2000.3	2001.3	2002.3	2003.3	2004.3	2005.3	2006.3
営業利益 (億円)	3,419	3,237	3,163	3,430	3,514	3,585	3,960
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)	2.1	2.2	2.4	2.5	2.4	2.7	3.2
株主資本に対する 長期債務の比率 (倍)	5.6	5.1	4.7	4.2	3.6	3.2	2.7
株主資本比率 (%)	11.7	12.7	13.3	14.3	16.2	17.6	19.9
債務償還年数 (年)	10.0	10.2	9.5	9.4	10.1	9.3	8.2

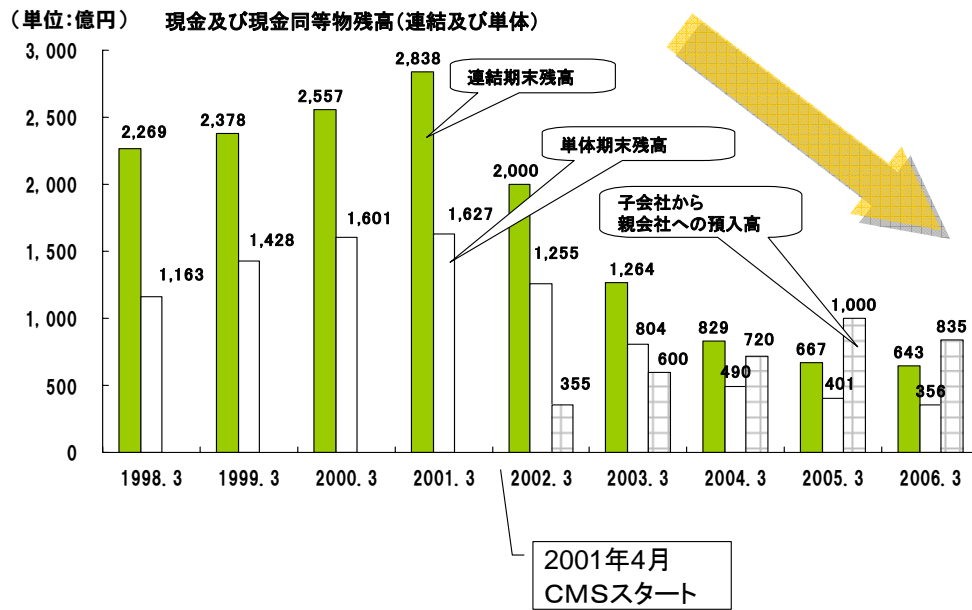
注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額
 注2) 債務償還年数＝有利子負債÷営業キャッシュ・フロー

固定資産の売却



注) 連結キャッシュ・フロー計算書の「有形・無形固定資産の売却による収入」

現預金圧縮



長期債務の構成



連結長期債務の内訳(2006年3月末)

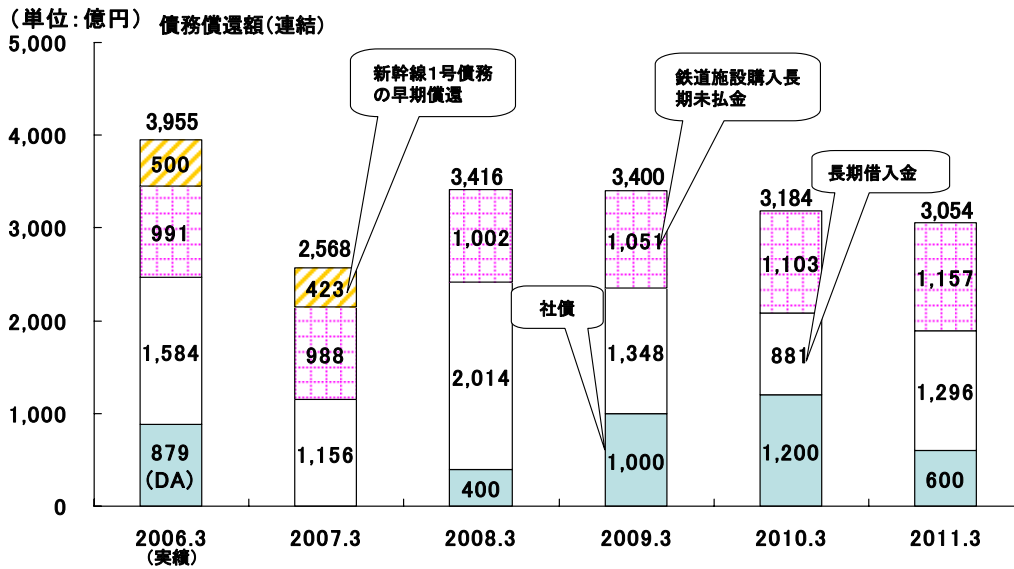
	億円	%	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	17,436	47.1%	5.22%	11.41年
長期借入金	7,939	21.4%	1.85%	3.42年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	11,662 (5,599) (6,063)	31.5%	2.22%	10.03年
	37,038	100.0	3.55%	9.28年

※ 鉄道施設購入長期未払金の内訳

債務の名称	買取時元本 (億円)	未払残高 (億円)	金利		支払方法	支払期間	支払先	支払先における用途
			変動/固定	利率				
1号債務*	21,018	9,597	変動	4.37%	元利均等	1991.10~2017.3	独立行政法人	・同機構が負担する債務の償還資金 ・在来線の整備 ・整備新幹線 等
2号債務*	6,385	3,984	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,544	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	17,125		5.28%				
秋田新幹線	279	179	変動	0.57%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	131	変動	3.02%	元利均等	(2002.3)~2022.9	同上	
総計		17,436		5.22%				

(*)「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

債務の償還見込み

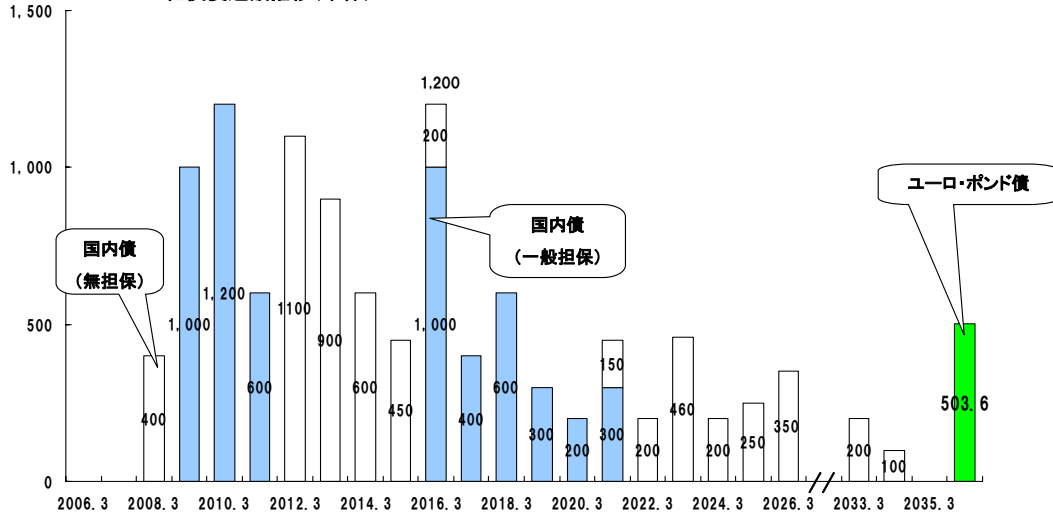


注 1) 見込額は2006年3月末現在。

注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額(2008年3月期以降については未定)

社債の償還見込み

(単位: 億円) 社債償還額推移(単体)



注: 2006年3月31日現在

2005年度の社債発行実績

回号	年限	発行額	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
38	6	150億円	0.71%	99.98円	0.713%	+6bp	2005.7.26	2011.9.20
39	20	150億円	2.05%	99.95円	2.053%	+11bp	2005.7.26	2025.6.20
40	6	250億円	1.04%	99.99円	1.041%	+6bp	2005.10.20	2011.12.20
41	10	200億円	1.56%	99.99円	1.561%	+8bp	2005.10.20	2015.9.18
42	20	200億円	2.11%	99.88円	2.118%	+10bp	2005.10.20	2025.9.19
43	15	150億円	1.86%	99.92円	1.866%	+9bp	2005.12.12	2020.12.18

(注)利払日は原則として8月および2月の25日

名称	年限	発行額	クーポン	発行価格	発行日	償還日
第1回ユーロ・ポンド建普通社債	30	503億円※	4.5%	99.61%	2006.1.25	2036.1.25

※2億5,000万ポンド

長期債務格付け

Moody's	S&P	R&I
Aa2／安定的	AA－／安定的	AA+／安定的
<ul style="list-style-type: none"> •強固な営業基盤に基づく安定した事業キャッシュフロー。 •日本の経済・運輸政策において重要な位置付けがなされている。 •継続的に債務削減を進めており、財務の柔軟性が維持されている。 •債務依存度の高い資本構造が中期的に続く。 •長期的な要因として、鉄道輸送人員が構造的に制約される。 (2006年1月)	<ul style="list-style-type: none"> •柱の鉄道事業は東日本全域を営業区域としており、比較的安定した旅客輸送量が引き続き見込まれる。 •総括原価方式による運賃設定が認められており、収益力が安定している。 •有利子負債は高水準だが、着実に減少しており、今後も負債の削減がすすむと予想され、負債・資本構成は引き続き改善する見通し。 (2005年10月)	<ul style="list-style-type: none"> •鉄道技術力は極めて高い。 •キャッシュフロー重視の経営姿勢。 •鉄道に比べ、事業リスクが高い関連事業のウエートが低い。 •営業エリアに首都圏を抱えるなど鉄道収入の安定度合いが相対的に高い。 (2006年1月)
<ul style="list-style-type: none"> •1993年6月 Aa2 	<ul style="list-style-type: none"> •1993年6月 AA •1998年3月 AA- ⇒鉄道事業の収益性低下による財務内容の脆弱化 ⇒国鉄清算事業団債務の追加負担要請による政治リスクの高まり 	<ul style="list-style-type: none"> •1991年12月 AAA(JBRI) •2002年7月 AA+ ⇒「長寿化」を伴う高齢者の増加が鉄道経営をより難しくさせる

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。