

2010年3月期  
第2四半期決算説明会



2009年10月29日  
東日本旅客鉄道株式会社

# 目次



|                        |    |                                 |    |
|------------------------|----|---------------------------------|----|
| 第2四半期決算の概要             |    | グループ経営ビジョン2020-挑む-              |    |
| 2010年3月期第2四半期決算(概要)    | 4  | GV2020の進捗状況(運輸業)                | 30 |
| 2010年3月期業績見通し          | 5  | GV2020の進捗状況(生活サービス)             | 31 |
| 業績見通し修正のポイント           | 6  | GV2020の進捗状況(その他)                | 32 |
| 鉄道輸送量                  | 7  | 連結営業キャッシュフローの使途                 | 33 |
| 鉄道運輸収入                 | 8  | 数値目標                            | 34 |
| 鉄道運輸収入の主な増減要因          | 9  | 参考資料                            |    |
| [トビックス]新幹線 方面別輸送量および収入 | 10 | セグメント別構成                        | 36 |
| 鉄道運輸収入計画に対する進捗         | 11 | 「ecute」の展開                      | 37 |
| [トビックス]鉄道運輸収入の下期計画     | 12 | ホテル事業の概要                        | 38 |
| 単体営業費用構造               | 13 | Suica                           | 39 |
| 単体営業費用の主な増減要因          | 14 | Suica電子マネー利用件数および利用<br>可能店舗数の推移 | 40 |
| 単体決算まとめ                | 15 | 主要子会社の業績                        | 41 |
| 運輸業                    | 16 | 2009年3月期新幹線・在来線別収支              | 42 |
| 駅スペース活用事業              | 17 | 財務指標の動向                         | 43 |
| ショッピング・オフィス事業          | 18 | 固定資産の売却                         | 44 |
| TOKYO STATION CITY     | 19 | 長期債務の構成                         | 45 |
| その他事業                  | 20 | 債務の償還見込み                        | 46 |
| 営業外・特別損益の概要(連結)        | 21 | 社債の償還見込み                        | 47 |
| キャッシュフローの概要(連結)        | 22 | 2008年度以降の社債発行実績                 | 48 |
| 連結決算まとめ                | 23 | 長期債務格付け                         | 49 |
| 設備投資(連結)               | 24 |                                 |    |
| 単体設備投資計画の内訳            | 25 |                                 |    |
| 長期債務(連結)               | 26 |                                 |    |
| 業績見通し(連結)              | 27 |                                 |    |
| 業績見通し(単体)              | 28 |                                 |    |

点線内は、債券投資家向け追加資料

## 第2四半期決算の概要

---

➤東日本旅客鉄道株式会社、常務取締役の大和田と申します。お忙しい中、決算説明会においでいただきまして、ありがとうございます。

➤本日はお手元の資料と画面を用いて、2010年3月期第2四半期の決算の概要、業績見通しの修正について、説明します。

## 2010年3月期第2四半期決算(概要)



(単位:億円)

|        | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9 |       |
|--------|--------|--------|-----------|-------|
| 営業収益   | 13,533 | 12,930 | 603       | 95.5% |
| 営業利益   | 2,538  | 2,160  | 378       | 85.1% |
| 経常利益   | 2,000  | 1,580  | 419       | 79.0% |
| 四半期純利益 | 1,220  | 945    | 275       | 77.5% |

営業収益: 6期ぶりの減収、営業利益・経常利益: 2期連続減益、四半期純利益: 2期ぶりの減益

【運輸】 …減収減益

運輸収入…前期比 363億円、95.8% (定期収入 19億円、定期外収入 343億円)

【非運輸】

駅スペース活用事業 …減収減益

景気低迷による既存店舗の売上減少、グループ会社再編による一部業務の移管

ショッピング・オフィス事業 …増収減益

景気低迷による既存店舗の売上減少、グループ会社再編による一部業務の承継

その他事業 …減収減益

IC対応機器反動減、広告、ホテルの不調、グループ会社再編による一部業務の承継

4

➤まず、第2四半期決算の概要について説明します。

➤景気低迷がまだ続いている中で、当社も大きな影響を受けて、減収減益でした。営業収益は、6期ぶりの減収、前期比603億円の大減でした。営業利益、経常利益は、ともに2期連続の減益でした。四半期純利益は、275億円減の945億円と2期ぶりの減益でした。

➤大変厳しい6ヶ月の経営成績でしたが、四半期毎には、第2四半期は第1四半期よりも営業収益、営業利益ともに改善しました。この先も楽観できる状態ではありませんが、「底打ち」を感じ始めているところです。

➤各セグメントの業績の概要を説明します。

➤運輸業は、JR東日本の鉄道運輸収入が大幅に減少したので、減収減益でした。

➤駅スペース活用事業は、景気低迷の影響で既存店の売上げ不振、グループ会社再編により一部業務の移管もあり、減収減益でした。

➤ショッピング・オフィス事業は、グループ会社再編により一部業務を受けましたので増収でしたが、既存店の売上については減少していて、減益という結果でした。

➤その他事業は、ジェイアール東日本メカトロニクスなどにIC対応機器売上げの反動減に加え、広告やホテルなどの部門が大変低調だったので、減収減益でした。

➤なお、上期には自社株式400万株を229億円で取得しました。中間配当については、前期据え置きで1株あたり55円を予定しています。

## 2010年3月期業績見通し



単位: 億円

|       | 2009.3実績<br>(A) | 2010.3計画    |             |                |                |
|-------|-----------------|-------------|-------------|----------------|----------------|
|       |                 | 4月計画<br>(B) | 今回計画<br>(C) | 対前回<br>(C - B) | 対前期<br>(C - A) |
| 営業収益  | 26,969          | 26,350      | 26,030      | 320            | 939            |
| 営業利益  | 4,325           | 3,570       | 3,460       | 110            | 865            |
| 経常利益  | 3,295           | 2,460       | 2,350       | 110            | 945            |
| 当期純利益 | 1,872           | 1,340       | 1,310       | 30             | 562            |

### 2期連続で減収減益

【運輸】 ……減収減益 (4月計画から営業収益、営業利益ともに下方修正)

運輸収入は計画変更しないものの、広告料収入減など

【非運輸】

駅スペース活用事業 ……減収減益 (4月計画から営業収益、営業利益ともに下方修正)

景気低迷の影響により、主に既存店で収入下振れ懸念

ショッピング・オフィス事業 ……増収増益 (4月計画から営業収益を下方修正)

景気低迷の影響により、収入下振れ懸念

その他事業 ……減収減益 (4月計画から営業収益、営業利益ともに下方修正)

広告収入やホテル事業の宿泊収入の減が続くと懸念

(いずれも外部売上高ベース) 5

➤業績見通しの概要を説明します。

➤まず、運輸業では、JR東日本の鉄道運輸収入については、上期はほぼ計画どおりの進捗でしたので、現時点で通期の業績見通しは変更していません。広告収入減などの影響を取り込んで、営業収益、営業利益を4月計画から下方修正しました。

➤駅スペース活用事業については、既存店の収入の下ブレが引き続き懸念されると判断し、営業収益、営業利益ともに4月計画を下方修正しました。

➤ショッピング・オフィス事業についても、同様の理由から、わずかですが営業収益を4月計画から下方修正し、営業利益は据え置きました。

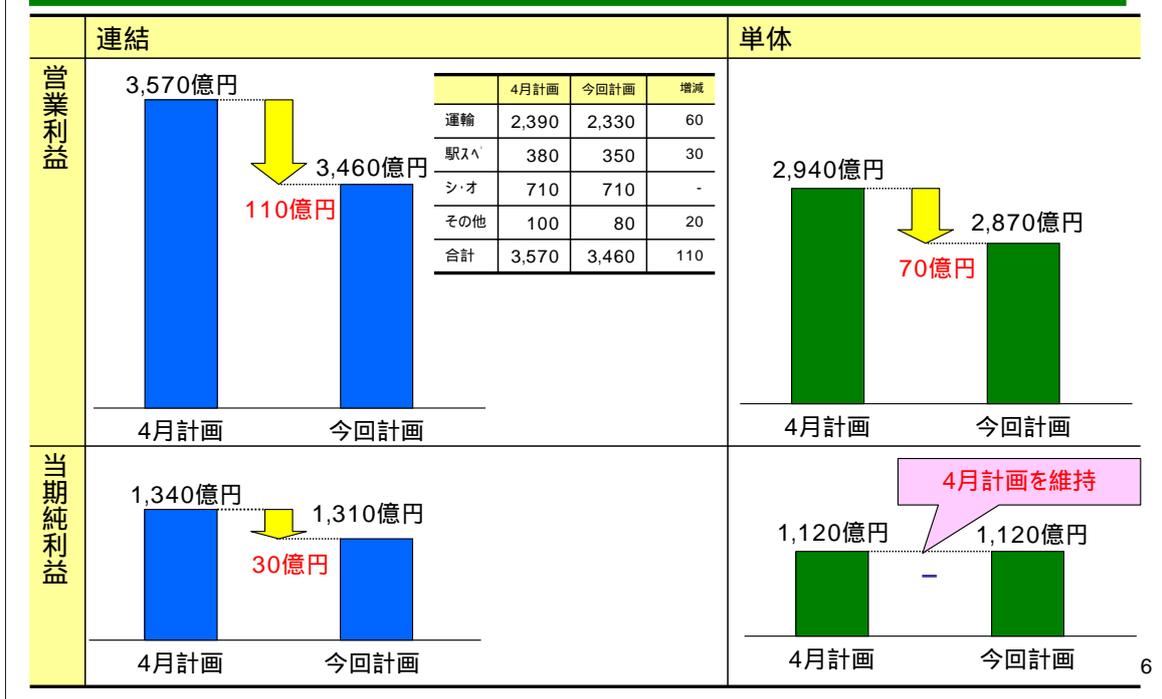
➤その他事業については、広告、ホテルが大変低調である状況を取り込んで、営業収益、営業利益を4月計画から下方修正しました。

➤全体として営業収益は、4月計画から320億円減の2兆6,030億円としました。

➤営業利益は110億円減の3,460億円、経常利益も110億円減の2,350億円としました。

➤当期純利益は、4月計画と比べて30億円減の1,310億円としました。

## 業績見通し修正のポイント



➤繰り返しのなりますが、小売や広告の回復が当初考えていたよりも遅いということで、見通しを引き下げました。

➤各セグメントの営業利益については、運輸業で60億円、駅スペース活用事業で30億円、その他事業で20億円、連結で110億円の下方修正をしました。

➤単体の営業利益については、運輸収入は計画どおりなので見通しを変えていませんが、広告収入などの減少があるので70億円の下方修正をしました。

➤当期純利益は連結で30億円引き下げましたが、単体では変更していません。

## 鉄道輸送量



(単位：百万人キロ)

|     |     | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9 |       | 2009.3  | 2010.3  | 10.3/09.3 |       |
|-----|-----|--------|--------|-----------|-------|---------|---------|-----------|-------|
|     |     | 実績     | 実績     | 増減        | (%)   | 実績      | 計画      | 増減        | (%)   |
| 新幹線 | 定期  | 861    | 856    | 5         | 99.3% | 1,678   | 1,668   | 10        | 99.4% |
|     | 定期外 | 9,116  | 8,466  | 649       | 92.9% | 17,623  | 16,592  | 1,031     | 94.1% |
|     | 計   | 9,978  | 9,322  | 655       | 93.4% | 19,302  | 18,260  | 1,042     | 94.6% |
| 関東圏 | 定期  | 35,504 | 35,281 | 223       | 99.4% | 69,081  | 68,729  | 352       | 99.5% |
|     | 定期外 | 17,552 | 17,134 | 417       | 97.6% | 34,619  | 33,819  | 800       | 97.7% |
|     | 計   | 53,057 | 52,416 | 641       | 98.8% | 103,700 | 102,548 | 1,152     | 98.9% |
| 在来線 | その他 | 1,770  | 1,766  | 4         | 99.8% | 3,336   | 3,321   | 15        | 99.5% |
|     | 定期外 | 1,745  | 1,670  | 75        | 95.7% | 3,316   | 3,160   | 156       | 95.3% |
|     | 計   | 3,516  | 3,436  | 80        | 97.7% | 6,652   | 6,481   | 171       | 97.4% |
| 計   | 定期  | 37,275 | 37,047 | 227       | 99.4% | 72,417  | 72,050  | 367       | 99.5% |
|     | 定期外 | 19,298 | 18,804 | 493       | 97.4% | 37,935  | 36,979  | 956       | 97.5% |
|     | 計   | 56,573 | 55,852 | 721       | 98.7% | 110,353 | 109,029 | 1,324     | 98.8% |
| 合計  | 定期  | 38,137 | 37,903 | 233       | 99.4% | 74,096  | 73,718  | 378       | 99.5% |
|     | 定期外 | 28,414 | 27,271 | 1,143     | 96.0% | 55,559  | 53,571  | 1,988     | 96.4% |
|     | 計   | 66,552 | 65,175 | 1,376     | 97.9% | 129,655 | 127,289 | 2,366     | 98.2% |

▶鉄道輸送量については、ご覧のとおりです。

## 鉄道運輸収入



(単位：億円)

|     |     | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9 |       | 2009.3 | 2010.3 | 10.3/09.3 |       |
|-----|-----|--------|--------|-----------|-------|--------|--------|-----------|-------|
|     |     | 実績     | 実績     | 増減        | (%)   | 実績     | 計画     | 増減        | (%)   |
| 新幹線 | 定期  | 116    | 116    | 0         | 99.6% | 229    | 228    | 1         | 99.4% |
|     | 定期外 | 2,339  | 2,128  | 211       | 91.0% | 4,519  | 4,255  | 264       | 94.1% |
|     | 計   | 2,456  | 2,244  | 211       | 91.4% | 4,748  | 4,483  | 265       | 94.4% |
| 関東圏 | 定期  | 2,302  | 2,283  | 18        | 99.2% | 4,536  | 4,513  | 23        | 99.5% |
|     | 定期外 | 3,523  | 3,409  | 114       | 96.7% | 6,957  | 6,797  | 160       | 97.7% |
|     | 計   | 5,826  | 5,692  | 133       | 97.7% | 11,493 | 11,310 | 183       | 98.4% |
| 在来線 | その他 | 102    | 102    | 0         | 99.5% | 199    | 199    | 0         | 99.6% |
|     | 定期外 | 338    | 320    | 17        | 94.7% | 646    | 615    | 31        | 95.2% |
|     | 計   | 441    | 423    | 18        | 95.8% | 845    | 814    | 31        | 96.2% |
| 計   | 定期  | 2,405  | 2,385  | 19        | 99.2% | 4,736  | 4,712  | 24        | 99.5% |
|     | 定期外 | 3,862  | 3,730  | 132       | 96.6% | 7,603  | 7,412  | 191       | 97.5% |
|     | 計   | 6,267  | 6,115  | 151       | 97.6% | 12,339 | 12,124 | 215       | 98.3% |
| 合計  | 定期  | 2,522  | 2,502  | 19        | 99.2% | 4,965  | 4,940  | 25        | 99.5% |
|     | 定期外 | 6,201  | 5,858  | 343       | 94.5% | 12,123 | 11,667 | 456       | 96.2% |
|     | 計   | 8,723  | 8,360  | 363       | 95.8% | 17,088 | 16,607 | 481       | 97.2% |

➤鉄道運輸収入についてはご覧のとおりです。

## 鉄道運輸収入の主な増減要因



|              | 要因                  | 対前年同期増減額 | 記事                                       |
|--------------|---------------------|----------|--|
| 新幹線<br>211億円 | 9月5連休               | +15億円    |  |
|              | 前年地震の反動増            | +8億円     |  |
|              | 大人の休日バス             | +2億円     |  |
|              | GW、海の日、お盆不調         | 35億円     |  |
| 在来線<br>132億円 | 9月5連休               | +6億円     |  |
|              | 新規商業施設開業            | +6億円     |  |
|              | 東京メトロ副都心線開業         | 2億円      |  |
|              | 普通列車グリーン車           | 6億円      |  |
|              | 台風(9号、11号)、地震(駿河湾沖) | 8億円      |  |
|              | 在来線特急の不調            | 67億円     |  |
| 定期外収入        |                     | 343億円    | ・「高速道路週末1,000円化」 50億円<br>・新型インフルエンザ 11億円 |
| 定期収入         |                     | 19億円     |  |
| 鉄道運輸収入       |                     | 363億円    |  |

9

▶ 鉄道運輸収入の主な増減要因です。

▶ 定期外収入については、新幹線、在来線に分けて示しています。

▶ 鉄道運輸収入は363億円の減収でした。うち、定期外収入は343億円減、定期収入は19億円減でした。

▶ 定期外収入343億円減の内訳は、新幹線が211億円減、在来線132億円減で、それぞれの主な要因を掲げました。

▶ 大きなものとしては、一つは3月から実施されている「高速道路週末1,000円化政策」です。上期の影響は50億円程度と推計していて、通期では90億円程度の減収を見込んでいます。

▶ もう一つは、春先の新型インフルエンザの影響です。西日本方面でかなり流行したと報道されました。当社エリアでの影響は、他社と比べるとやや軽微で11億円程度の減収でした。

# [トビックス] 新幹線 方面別輸送量および収入



新幹線方面別輸送量

単位:百万人キロ

|           |     | 2008.9 | 2009.9 | 対前年 | 前年比   |
|-----------|-----|--------|--------|-----|-------|
| 東北<br>新幹線 | 定期  | 568    | 564    | 4   | 99.2  |
|           | 定期外 | 6,598  | 6,134  | 463 | 93.0  |
|           | 合計  | 7,167  | 6,699  | 467 | 93.5  |
| 上越<br>新幹線 | 定期  | 250    | 246    | 3   | 98.5  |
|           | 定期外 | 2,134  | 1,967  | 166 | 92.2  |
|           | 合計  | 2,384  | 2,214  | 170 | 92.8  |
| 長野<br>新幹線 | 定期  | 42     | 45     | 2   | 105.5 |
|           | 定期外 | 383    | 364    | 19  | 95.0  |
|           | 合計  | 426    | 409    | 16  | 96.0  |
| 新幹線<br>計  | 定期  | 861    | 856    | 5   | 99.3  |
|           | 定期外 | 9,116  | 8,466  | 649 | 92.9  |
|           | 合計  | 9,978  | 9,322  | 655 | 93.4  |

新幹線方面別収入

単位:億円

|           |     | 2008.9 | 2009.9 | 対前年 | 前年比   |
|-----------|-----|--------|--------|-----|-------|
| 東北<br>新幹線 | 定期  | 77     | 76     | 0   | 99.5  |
|           | 定期外 | 1,624  | 1,476  | 148 | 90.9  |
|           | 合計  | 1,701  | 1,553  | 148 | 91.3  |
| 上越<br>新幹線 | 定期  | 34     | 33     | 0   | 98.6  |
|           | 定期外 | 598    | 542    | 56  | 90.6  |
|           | 合計  | 633    | 576    | 56  | 91.1  |
| 長野<br>新幹線 | 定期  | 5      | 5      | 0   | 106.3 |
|           | 定期外 | 115    | 108    | 6   | 94.1  |
|           | 合計  | 121    | 114    | 6   | 94.7  |
| 新幹線<br>計  | 定期  | 116    | 116    | 0   | 99.6  |
|           | 定期外 | 2,339  | 2,128  | 211 | 91.0  |
|           | 合計  | 2,456  | 2,244  | 211 | 91.4  |

10

➤新幹線の減収が大きかったので、今回は方面別の輸送量と収入を示しました。

➤輸送量あたりの運輸収入を「賃率」とすると、輸送量の減率の方が、運輸収入の減率よりも小さくなっています。つまり、「賃率」が下がっているということです。

➤これは、割引きっぷではない通常の特急券・乗車券でご利用になるビジネスのお客さまの動向が厳しい状態にあること、エリア的には距離の短い東京近郊区間で目立って下がっていること、以上の2点が背景にあると見ています。

## 鉄道運輸収入計画に対する進捗



|        | 2010.3計画   | 2009.9実績   | 記事  |
|--------|--|--|---|
| 鉄道運輸収入 | 16,607億円<br>対前期: <b>481億円</b><br>前期比: 97.2%  | 8,360億円<br>対前期: <b>363億円</b><br>前期比: 95.8%   | 上期: 96.0%、下期: 98.4%                       |
| 増収要素   | + 16億円   | + 2億円  | 経営ビジョンで示した増収要素<br>(大人の休日倶楽部、「びゅう」などの旅行商品) |
| 副都心線   | 6億円  | 5億円  |   |
| 基礎等    | 491億円<br>対前年度比較<br>新幹線<br>定期 0.6%、定期外 6.1%<br>在来線(関東圏)<br>定期 0.4%、定期外 2.4%<br>在来線(その他)<br>定期 0.4%、定期外 4.9% | 360億円<br>対前年度比較<br>新幹線<br>定期 0.4%、定期外 9.0%<br>在来線(関東圏)<br>定期 0.8%、定期外 3.3%<br>在来線(その他)<br>定期 0.5%、定期外 5.3% | 「高速道路週末1,000円化」 50億円<br>新型インフルエンザ 11億円    |
|        |  | 「高速道路週末1,000円化」<br>50億円  |   |

…通期では 90億円と試算した。

11

➤収入計画に対する進捗という観点から、上期の鉄道運輸収入の状況を示しました。

➤4月計画で、鉄道運輸収入目標は通期で97.2%、上期96.0%、下期98.4%としました。

➤上期計画96.0%に対し、鉄道運輸収入の実績は95.8%、金額では約18億円の減収でした。下回ったことは事実ではありますが、ほぼ計画どおり推移した、ということがポイントと考えています。この見通しに立って、今後、目標に向かっての推移を見守っていきます。

## [トビックス] 鉄道運輸収入の下期計画



### 計画

|          | 2009年度上期 | 2009年度下期 | 通期    |
|----------|----------|----------|-------|
| 鉄道運輸収入   | 96.0%    | 98.4%    | 97.2% |
| 定期       | 99.9%    | 99.1%    | 99.5% |
| 定期外      | 94.5%    | 98.1%    | 96.2% |
| うち関東圏定期外 | 96.9%    | 98.5%    | 97.7% |
| うち新幹線定期外 | 90.9%    | 97.7%    | 94.1% |

### 実績

|          | 2009年度上期 |
|----------|----------|
| 鉄道運輸収入   | 95.8%    |
| 定期       | 99.2%    |
| 定期外      | 94.5%    |
| うち関東圏定期外 | 96.7%    |
| うち新幹線定期外 | 91.0%    |

### 取扱ベース(参考)

|                    | 2009年度上期 |
|--------------------|----------|
| 取扱ベース              | 94.3%    |
| 定期                 | 99.0%    |
| 定期外                | 92.7%    |
| 近距離                | 98.8%    |
| 中長距離<br>(新幹線、在来特急) | 89.1%    |

12

▶ 鉄道運輸収入の下期計画の内訳です。既の実績が出ている上期と比較しながらご覧ください。

▶ 高速道路週末1,000円化の影響については、この中に取り込んでいます。

## 単体営業費用構造



(単位：億円)

|          | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9 |        | 2009.3 | 2010.3 | 10.3/09.3 |        |
|----------|--------|--------|-----------|--------|--------|--------|-----------|--------|
|          | 実績     | 実績     | 増減        | %      | 実績     | 計画     | 増減        | %      |
| 営業費      | 7,750  | 7,670  | 80        | 99.0%  | 16,017 | 16,170 | 152       | 101.0% |
| 人件費      | 2,643  | 2,628  | 14        | 99.4%  | 5,385  | 5,350  | 35        | 99.3%  |
| うち退職関連経費 | 427    | 422    | 5         | 98.7%  | 855    | 840    | 15        | 98.2%  |
| 物件費      | 3,002  | 2,895  | 107       | 96.4%  | 6,402  | 6,500  | 97        | 101.5% |
| 動力費      | 268    | 285    | 17        | 106.4% | 602    | 610    | 7         | 101.2% |
| 修繕費      | 1,077  | 968    | 109       | 89.9%  | 2,227  | 2,260  | 32        | 101.5% |
| その他      | 1,656  | 1,640  | 15        | 99.1%  | 3,572  | 3,630  | 57        | 101.6% |
| 機構借損料等   | 411    | 395    | 15        | 96.3%  | 824    | 820    | 4         | 99.4%  |
| 租税公課     | 419    | 432    | 12        | 103.0% | 767    | 790    | 22        | 103.0% |
| 減価償却費    | 1,274  | 1,318  | 44        | 103.5% | 2,636  | 2,710  | 73        | 102.8% |

13

➤続いて、単体の営業費用です。

➤次のスライドで少し詳しく示します。

## 単体営業費用の主な増減要因



| 科目     | 2009年9月期 |   | 2010年3月期計画 |   |
|--------|----------|---|------------|---|
|        | 増減額      | 主な要因  | 増減額        | 主な要因  |
| 人件費    | 14億円     | ・社員数の減少等: 44億円<br>・契約社員の増加: +6億円<br>・新たな雇用制度: +24億円       | 35億円       | ・社員数の減少等: 70億円(新規採用:約1,800人、退職者:約3,000人)<br>・契約社員の増加: +20億円<br>・新たな雇用制度: +5億円<br>・福利厚生の見直し等: +5億円<br>・諸手当改正: +5億円 |
| 動力費    | +17億円    |   | +7億円       | ・燃料価格下落<br>・火力発電量、購入電力量の増加  |
| 修繕費    | 109億円    | ・一般修繕費: 120億円<br>・車両修繕費: +11億円                            | +32億円      | ・出改札機器改修、トンネル耐震対策による増<br>・工期の見直し等による減   |
| 物件費その他 | 15億円     | ・業務費: 23億円<br>(広告宣伝費、除却費)<br>・業務委託費: +8億円<br>(情報処理費、部外委託) | +57億円      | ・広告宣伝費の減<br>・情報処理費の増  |
| 機構借損料等 | 15億円     |   | 4億円        |   |
| 租税公課   | +12億円    | ・固定資産税評価替等: +14億円   | +22億円      | ・固定資産税評価替   |
| 減価償却費  | +44億円    | ・資産の増加、リース会計基準変更  | +73億円      | ・資産の増加、リース会計基準変更  |

14

➤単体の営業費用の増減要因を整理しました。

➤上期までの実績の分析および通期見通しを費目毎にまとめましたので、ご確認ください。

## 単体決算まとめ



(単位：億円)

|                   | 2008.9<br>実績 | 2009.9<br>実績 | 09.9/08.9<br>増減 % |       | 2009.3<br>実績 | 2010.3<br>計画 | 10.3/09.3<br>増減 % |       |
|-------------------|--------------|--------------|-------------------|-------|--------------|--------------|-------------------|-------|
| 営業収益              | 9,961        | 9,554        | 407               | 95.9% | 19,674       | 19,040       | 634               | 96.8% |
| 営業利益              | 2,211        | 1,883        | 327               | 85.2% | 3,657        | 2,870        | 787               | 78.5% |
| 経常利益              | 1,670        | 1,326        | 343               | 79.4% | 2,610        | 1,820        | 790               | 69.7% |
| 当期純利益<br>(四半期純利益) | 1,060        | 836          | 224               | 78.8% | 1,574        | 1,120        | 454               | 71.1% |

|     | 2009.3<br>実績 | 2009.9<br>実績 | 09.9/09.3<br>増減 % |        |
|-----|--------------|--------------|-------------------|--------|
| 総資産 | 65,504       | 64,676       | 827               | 98.7%  |
| 純資産 | 15,312       | 15,736       | 423               | 102.8% |

➤これまで説明しました収入と費用のまとめです。

## 運輸業



(単位：億円)

|      | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9    | 2009.3 | 2010.3計画<br>[4月計画] | 10.3/09.3    |
|------|--------|--------|--------------|--------|--------------------|--------------|
| 営業収益 | 9,300  | 8,917  | 383<br>95.9% | 18,319 | 17,770<br>[17,780] | 549<br>97.0% |
| 営業利益 | 1,933  | 1,631  | 302<br>84.4% | 3,092  | 2,330<br>[2,390]   | 762<br>75.4% |

(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

| 営業収益の主な増減要因 (2009.9期) |     |          | トピックス   |
|-----------------------|-----|----------|---|
| JR東日本                 | 374 | 旅客運輸収入等減 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜ステーションキャンペーン (2009年6～8月)</li> <li>・新潟ステーションキャンペーン (2009年10～12月)</li> <li>・成田エクスプレス新型車両 (2009年10月)</li> <li>・横須賀線武蔵小杉駅開業 (2010年春)</li> </ul> |
| 東京モノレール               | 6   | 航空旅客減等   |   |
| JRバス関東                | 3   | 高速バス収入減  |   |

16

➤各セグメントの概要を改めて説明します。

➤運輸業については、JR東日本の鉄道運輸収入が大幅に減少したことにより、営業収益は383億円の減収、営業利益は302億円の減益でした。

➤下期について、鉄道は計画どおり進捗すると考えていますが、バスやモノレールが上期も低調に推移しているため若干の下方修正をしています。

➤営業利益については、広告収入の減少が見込まれるため、下方修正しました。

## 駅スペース活用事業



(単位：億円)

|      | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9    | 2009.3 | 2010.3計画<br>[4月計画] | 10.3/09.3    |
|------|--------|--------|--------------|--------|--------------------|--------------|
| 営業収益 | 2,089  | 1,972  | 117<br>94.4% | 4,150  | 3,980<br>[4,160]   | 170<br>95.9% |
| 営業利益 | 199    | 171    | 27<br>86.1%  | 381    | 350<br>[380]       | 31<br>91.7%  |

(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

| 営業収益の主な増減要因 (2009.9期)      |     | トピックス                   |
|----------------------------|-----|-------------------------|
| J-リテール <sup>*1</sup>       | 4   | 景気低迷                    |
| デリシャスリンク                   | 6   | 不採算店舗閉店                 |
| 都市開発 <sup>*2</sup>         | 5   | 直営店舗閉店(前年)              |
| ステーションリテイリング <sup>*3</sup> | + 4 | エキュート立川(2期)開業(2008年10月) |
|                            |     | エキュート日暮里増床(2009年6月)     |
| グループ会社再編によるセグメントへの影響： 33   |     |                         |
|                            |     | ・五反田駅開発 (2009年5月)       |
|                            |     | ・三鷹駅(3期) (2009年6月)      |
|                            |     | ・エキュート日暮里増床 (2009年6月)   |
|                            |     | ・大船駅(5期) (2010年春)       |
|                            |     | ・巣鴨駅開発 (2010年春)         |
|                            |     | ・上尾駅開発 (2010年春)         |

\*1 J-リテール = JR東日本リテールネット

\*2 都市開発 = ジェイアール東日本都市開発

\*3 ステーションリテイリング = JR東日本ステーションリテイリング

17

➤駅スペース活用事業については、エキュート日暮里の増床、エキュート立川2期の平年度化などの増収要因がある一方で、景気低迷や店舗閉店などにより既存店の減収が著しく減収減益でした。

➤具体的には、JR東日本リテールネットでは、前年から続いていた「タスポ効果」が一巡したことから最近では苦戦している状況です。また、特に中長距離の鉄道のお客さまが大きく減少していることから、車内販売や駅構内の飲食店も低調でした。

➤上記に加えて、グループ会社を再編した影響として、ショッピング・オフィス事業やその他事業に移った収益もあり、実態より見映えは悪くなっています。

➤結果として、営業収益は117億円の減収、営業利益は27億円の減益でした。

➤下期については増収に努めていきますが、景気の先行きは不透明な部分が多いので、収入について回復が遅れるということも懸念しています。このようなことから、業績見通しを下方修正しました。

## ショッピング・オフィス事業



(単位：億円)

|      | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9      | 2009.3 | 2010.3計画<br>[4月計画] | 10.3/09.3      |
|------|--------|--------|----------------|--------|--------------------|----------------|
| 営業収益 | 1,104  | 1,122  | + 17<br>101.6% | 2,226  | 2,300<br>[2,320]   | + 73<br>103.3% |
| 営業利益 | 357    | 348    | 9<br>97.4%     | 700    | 710<br>[710]       | + 9<br>101.4%  |

(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

| 営業収益の主な増減要因 (2009.9期)      |     |                     | トピックス  |
|----------------------------|-----|---------------------|--|
| Jビル <sup>*1</sup>          | + 3 | CoCoLo南館開業(2009年2月) | ・いわき駅ビル(2009年6月)<br>・ベルチ土浦(2009年7月)<br>・LUMINE MAN SHIBUYA(2009年8月)<br>・JR武蔵小金井南口ビル(2009年9月)<br>・シャルプラット東神奈川(2009年10月) |
| トッキー                       | + 3 |                     |  |
| アトレ                        | + 0 |                     |  |
| ルミネ                        | 1   |                     |  |
| 商業開発 <sup>*2</sup>         | 7   | ファッション苦戦            |  |
| グループ会社再編によるセグメントへの影響：+ 2.9 |     |                     |  |

\*1 Jビル = ジェイアール東日本ビルディング

\*2 商業開発 = ジェイアール東日本商業開発

18

▶ショッピング・オフィス事業です。ルミネで初めての男性専門店であるLUMINE MAN SHIBUYA、武蔵小金井の駅ビルなどの新規開業がありましたが、一方で店舗閉店や景気低迷の影響を受けてファッションや飲食業態が苦戦していて、既存店は減収となっています。

▶ただ、駅スペース活用事業から一部事業を受けたこともあり、結果的に営業収益は17億円の増収でした。営業利益は、東京ステーションシティ関係の固定資産税が増えたことから営業利益は9億円の減益でした。

▶下期は、収入の下ブレ懸念が拭いきれないため、ごくわずかですが業績見通しを下方修正しました。

サピアタワー、グラントウキョウ ノースタワー / サウスタワー  
(単位：億円)

|      | 2009.3実績* | 2009.9実績 | 2010.3計画 |
|------|-----------|----------|----------|
| 営業収益 | 250       | 125      | 250      |
| 営業利益 | 120       | 62       | 120      |

事業費：サピアタワー274億円、グラントウキョウ1,290億円(当社負担分)

通年想定：サピアタワー 営業収益76億円、営業利益28億円

グラントウキョウノースタワー/サウスタワー 営業収益190億円、営業利益80億円( 期完成時)

開業：サピアタワー2007年3月(ホテルメトロポリタン丸の内は2007年5月)

グラントウキョウノースタワー 期、サウスタワー2007年11月

グラントウキョウノースタワー 期2012年夏、グランルーフ2013年春

「GranSta(グランスタ)」

(単位：億円)

|    | 2009.3実績 | 2009.9実績 | 2010.3計画 |
|----|----------|----------|----------|
| 売上 | 101      | 50       | 103      |

事業費：18億円 通年想定：売上 56億円

開業：2007年10月25日 (約50店、売場面積約1,500㎡)



➤不動産事情が厳しくなっている中ですが、「東京ステーションシティ」については、ほぼ計画どおりの進捗です。

## その他事業



(単位：億円)

|      | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9    | 2009.3 | 2010.3計画<br>[4月計画] | 10.3/09.3    |
|------|--------|--------|--------------|--------|--------------------|--------------|
| 営業収益 | 1,038  | 918    | 119<br>88.5% | 2,274  | 1,980<br>[2,090]   | 294<br>87.1% |
| 営業利益 | 42     | 2      | 39<br>6.6%   | 172    | 80<br>[100]        | 92<br>46.3%  |

(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

| 営業収益の主な増減要因 (2009.9期)   |    | トピックス                                |
|-------------------------|----|--------------------------------------|
| メカトロ <sup>1</sup>       | 50 | IC関係売上反動減等                           |
| JR企画 <sup>2</sup>       | 43 | 広告収入減                                |
| JEIS <sup>3</sup>       | 7  | 売上反動減                                |
| グループ会社再編によるセグメントへの影響：+6 |    |                                      |
|                         |    | ・ホテルメッツ駒込 (2009年9月)                  |
|                         |    | <b>ホテル事業実績(2009.9期)</b>              |
|                         |    | 営業収益 207億円 (97.0%)<br>(セグメント間売上高を含む) |
|                         |    | 営業利益 2億円 (31.0%)<br>( )内は前年同期比       |

\*1 メカトロ = ジェイアール東日本メカトロニクス

\*2 JR企画 = ジェイアール東日本企画

\*3 JEIS = ジェイアール東日本情報システム

20

➤その他事業については、ジェイアール東日本企画などを中心に想定以上に苦戦しており、営業収益は119億円の減収、営業利益は39億円の減益でした。

➤下期についても、広告やホテルにおいて厳しさが続くとして、営業収益、営業利益ともに業績見通しを下方修正しました。

## 営業外・特別損益の概要(連結)



(単位: 億円)

|              | 2008.9 | 2009.9 | 増減  |
|--------------|--------|--------|-----|
| 営業利益         | 2,538  | 2,160  | 378 |
| 営業外収益        | 88     | 57     | 30  |
| 受取利息及び受取配当金  | 25     | 19     | 5   |
| 持分法による投資利益   | 2      | -      | 2   |
| その他          | 61     | 38     | 23  |
| 営業外費用        | 626    | 637    | 10  |
| 支払利息         | 607    | 570    | 36  |
| 持分法による投資損失   | -      | 23     | 23  |
| その他          | 19     | 43     | 24  |
| 経常利益         | 2,000  | 1,580  | 419 |
| 特別利益         | 300    | 245    | 55  |
| 固定資産売却益      | 148    | 1      | 147 |
| 工事負担金等受入額    | 136    | 64     | 71  |
| 容積利用権売却益     | -      | 168    | 168 |
| その他          | 15     | 10     | 4   |
| 特別損失         | 222    | 190    | 32  |
| 工事負担金等圧縮額    | 133    | 58     | 74  |
| 減損損失         | 6      | 35     | 29  |
| その他          | 82     | 96     | 13  |
| 税金等調整前四半期純利益 | 2,078  | 1,635  | 443 |

|      |            |
|------|------------|
| 支払利息 | 416 ( 34)  |
| 社債利息 | 154 ( 1) 等 |

|     |          |
|-----|----------|
| JTB | 7 ( 7)   |
| CSP | 0 ( 0)   |
| UQ  | 16 ( 16) |

|                 |            |
|-----------------|------------|
| 東京駅丸の内駅舎容積利用権売却 | 168 (+168) |
|-----------------|------------|

21

▶営業外損益については、営業外収益が30億円減少、一方で持分法による投資損失が増加したことにより、営業外費用が10億円増加しました。

▶特別損益については、東京駅上空の容積利用権を売却して168億円の収入を計上した一方、前期の固定資産売却益の反動減が147億円あり、結果として特別利益は55億円減、特別損失は32億円減でした。

## キャッシュフローの概要(連結)



|                  |     | 2008.9(A) | 2009.9(B) | 増減(B) - (A)                                 |
|------------------|-----|-----------|-----------|---|
| 連結営業CF           |     | 2,666     | 1,930     | 735   |
| 投資CF             |     | 1,697     | 1,906     | 208   |
|                  |     |           |           | 税金等調整前四半期純利益 443<br>法人税等の支払額 156            |
| フリーCF            | +   | 968       | 24        | 944   |
|                  |     |           |           | 有形及び無形固定資産の売却による収入 224<br>容積利用権の売却による収入 136 |
| 財務CF             |     | 262       | 455       | 193   |
| 現金及び現金同等物の増減額    | + + | 706       | 431       | 1,137                                       |
| 現金及び現金同等物の期首残高   |     | 820       | 1,108     | 288   |
| 現金及び現金同等物の四半期末残高 |     | 1,530     | 684       | 846   |

22

▶キャッシュフローについて説明します。

▶営業キャッシュフローは、減収減益で税引前四半期純利益が大幅に減ったことに加えて、法人税等の支払いが156億円増加したことにより、キャッシュインは735億円減少しました。

▶投資キャッシュフローは、資産売却収入が前期の反動減で224億円減少しましたが、反面、容積利用権の売却により136億円のキャッシュインがありました。結果としてはキャッシュアウトが208億円増加しました。

▶以上の結果、フリーキャッシュフローは944億円減って、過去最小の24億円でした。

▶このような状態ですが、長期債務の200億円の削減は計画どおり進捗させる予定です。

## 連結決算まとめ



(単位:億円)

|                   | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9     | 2009.3 | 2010.3 計画 | 10.3/09.3    |
|-------------------|--------|--------|---------------|--------|-----------|--------------|
| 営業収益              | 13,533 | 12,930 | 603<br>95.5%  | 26,969 | 26,030    | 939<br>96.5% |
| 営業利益              | 2,538  | 2,160  | 378<br>85.1%  | 4,325  | 3,460     | 865<br>80.0% |
| 経常利益              | 2,000  | 1,580  | 419<br>79.0%  | 3,295  | 2,350     | 945<br>71.3% |
| 当期純利益<br>(四半期純利益) | 1,220  | 945    | 275<br>77.5%  | 1,872  | 1,310     | 562<br>69.9% |
| 営業CF              | 2,666  | 1,930  | 735<br>72.4%  | 5,843  |           |              |
| 投資CF              | 1,697  | 1,906  | 208<br>112.3% | 3,967  |           |              |
| 財務CF              | 262    | 455    | 193<br>173.7% | 1,592  |           |              |
|                   | 2009.3 | 2009.9 | 09.9/09.3     |        |           |              |
| 総資産               | 69,657 | 68,690 | 967<br>98.6%  |        |           |              |
| 純資産               | 17,447 | 17,994 | 547<br>103.1% |        |           |              |

23

➤ 連結決算のまとめです。

# 設備投資(連結)



(単位: 億円)



2009.3期実績

|         | 運輸    | 非運輸 | 合計    |
|---------|-------|-----|-------|
| 成長投資    | 454   | 867 | 1,321 |
| 維持更新(*) | 2,662 | 41  | 2,703 |
| 合計      | 3,117 | 908 | 4,025 |

2010.3期計画

|         | 運輸    | 非運輸   | 合計    |
|---------|-------|-------|-------|
| 成長投資    | 450   | 1,220 | 1,670 |
| 維持更新(*) | 2,770 | 110   | 2,880 |
| 合計      | 3,220 | 1,330 | 4,550 |

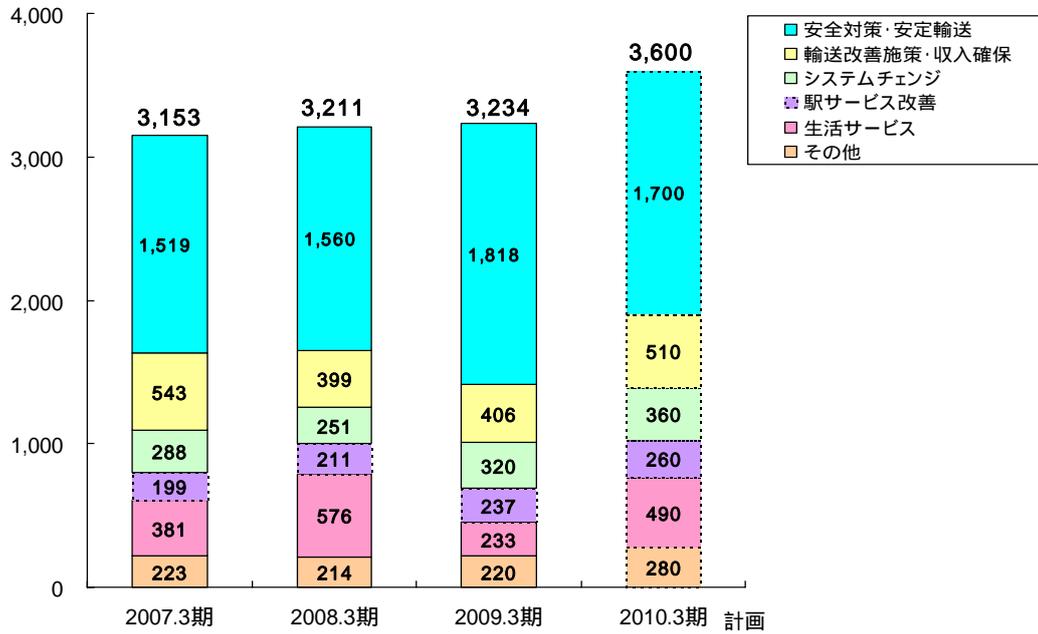
(\*) 維持更新 = 事業の継続的運営に必要な投資

➤設備投資の概要です。

## 単体設備投資計画の内訳



(単位:億円)



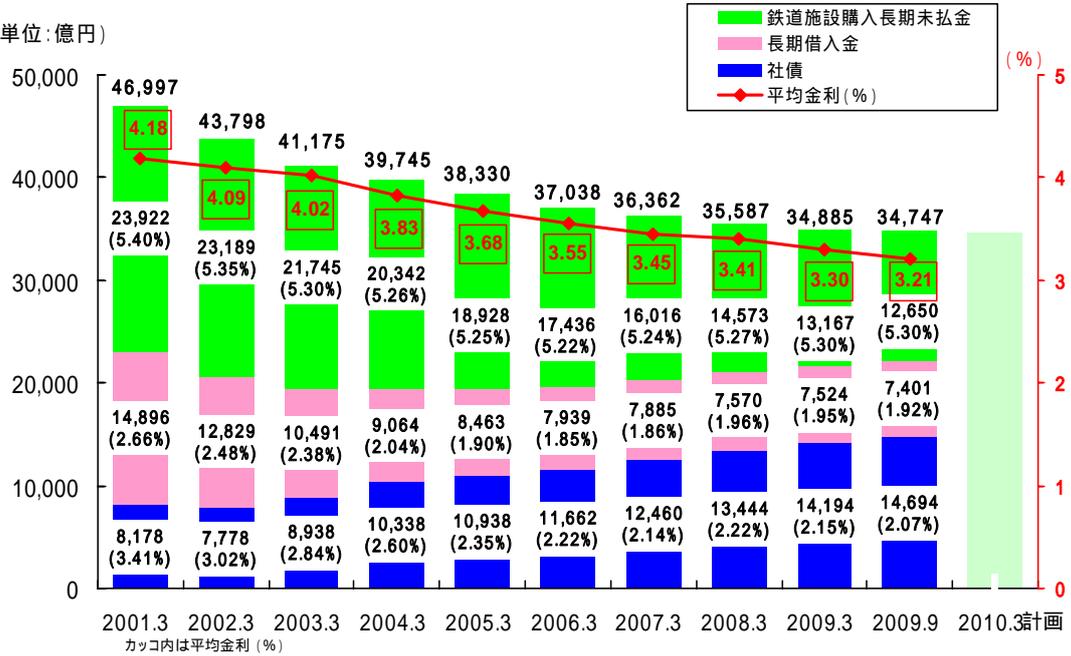
25

➤単体の設備投資計画の総額と内訳です。

# 長期債務(連結)



(単位: 億円)



➤長期債務の推移です。

## 業績見通し(連結)



(単位：億円)

|               | 2009.3期<br>(A) | 2010.3期計画   |             |         |         |         |
|---------------|----------------|-------------|-------------|---------|---------|---------|
|               |                | 4月計画<br>(B) | 今回計画<br>(C) | (C - B) | (C - A) | (C / A) |
| 営業収益          | 26,969         | 26,350      | 26,030      | 320     | 939     | 96.5%   |
| 運輸業           | 18,319         | 17,780      | 17,770      | 10      | 549     | 97.0%   |
| 駅スペース活用事業     | 4,150          | 4,160       | 3,980       | 180     | 170     | 95.9%   |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,226          | 2,320       | 2,300       | 20      | + 73    | 103.3%  |
| その他事業         | 2,274          | 2,090       | 1,980       | 110     | 294     | 87.1%   |
| 営業利益          | 4,325          | 3,570       | 3,460       | 110     | 865     | 80.0%   |
| 運輸業           | 3,092          | 2,390       | 2,330       | 60      | 762     | 75.4%   |
| 駅スペース活用事業     | 381            | 380         | 350         | 30      | 31      | 91.7%   |
| ショッピング・オフィス事業 | 700            | 710         | 710         | -       | + 9     | 101.4%  |
| その他事業         | 172            | 100         | 80          | 20      | 92      | 46.3%   |
| 消去又は全社        | 21             | 10          | 10          | -       | + 11    | 47.1%   |
| 経常利益          | 3,295          | 2,460       | 2,350       | 110     | 945     | 71.3%   |
| 当期純利益         | 1,872          | 1,340       | 1,310       | 30      | 562     | 69.9%   |

27

➤連結の業績見通しです。

## 業績見通し(単体)



(単位：億円)

|          | 2009.3期<br>(A) | 2010.3期計画   |             |         |         |         |
|----------|----------------|-------------|-------------|---------|---------|---------|
|          |                | 4月計画<br>(B) | 今回計画<br>(C) | (C - B) | (C - A) | (C / A) |
| 営業収益     | 19,674         | 19,110      | 19,040      | 70      | 634     | 96.8%   |
| 運輸収入     | 17,090         | 16,610      | 16,610      | -       | 480     | 97.2%   |
| その他の収入   | 2,583          | 2,500       | 2,430       | 70      | 153     | 94.0%   |
| 営業費用     | 16,017         | 16,170      | 16,170      | -       | 152     | 101.0%  |
| 人件費      | 5,385          | 5,350       | 5,350       | -       | 35      | 99.3%   |
| 物件費      | 6,402          | 6,500       | 6,500       | -       | 97      | 101.5%  |
| 機構借損料等   | 824            | 820         | 820         | -       | 4       | 99.4%   |
| 租税公課     | 767            | 790         | 790         | -       | 22      | 103.0%  |
| 減価償却費    | 2,636          | 2,710       | 2,710       | -       | 73      | 102.8%  |
| 営業利益     | 3,657          | 2,940       | 2,870       | 70      | 787     | 78.5%   |
| 経常利益     | 2,610          | 1,890       | 1,820       | 70      | 790     | 69.7%   |
| 税引前当期純利益 | 2,646          | 1,890       | 1,890       | -       | 756     | 71.4%   |
| 当期純利益    | 1,574          | 1,120       | 1,120       | -       | 454     | 71.1%   |

28

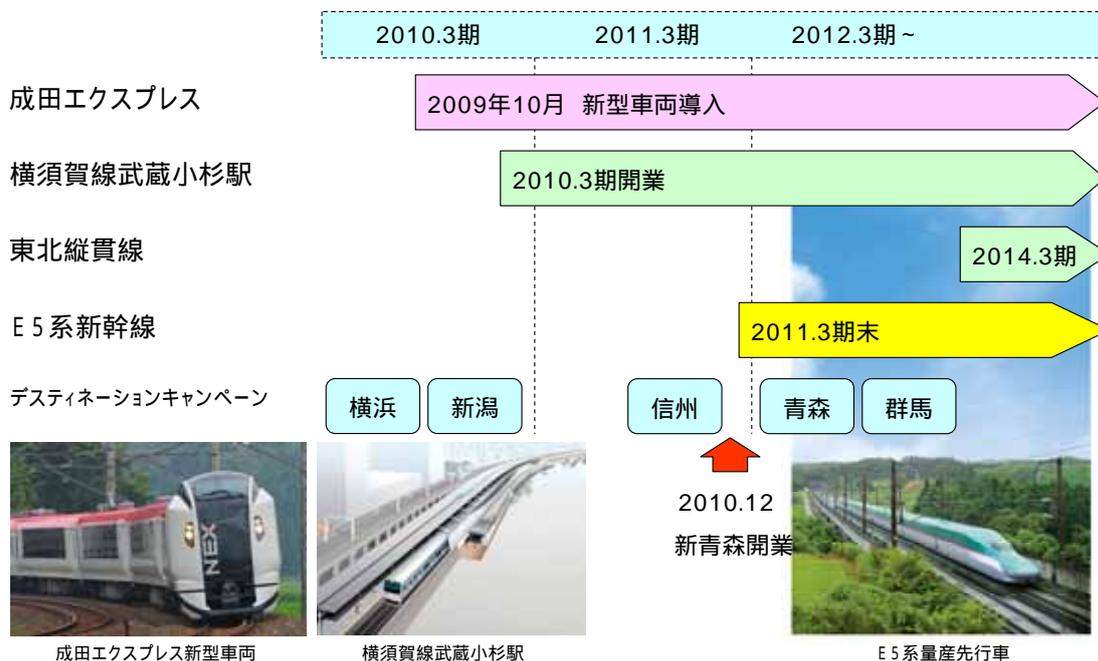
➤単体の業績見通しです。

## グループ経営ビジョン2020 - 挑む -

---

➤最後に、2008年3月に発表した「グループ経営ビジョン2020 - 挑む -」の進捗について説明します。

## GV2020の進捗状況(運輸業)



➤「グループ経営ビジョン2020 - 挑む - 」の運輸業の進捗です。

➤2009年10月に成田エクスプレスの新型車両を導入しました。また、2010年3月期中に横須賀線の武蔵小杉駅が新たに開業します。

➤東北新幹線では2010年12月に新青森までの延伸が予定されていて、準備は計画どおり進んでいます。

➤増収に向けた取り組みとして、観光のお客さまにできるだけご利用いただくべく、6月から8月には横浜、10月から12月の予定で新潟でそれぞれデスティネーションキャンペーンを実施しています。

## GV2020の進捗状況(生活サービス)



構想中の案件の実現性の検討  
首都圏の駅のポテンシャルの再評価



新たな開発件名の実現

### GV2020で公表している主な件名

ホテルメッツ駒込(2009.9)  
シャルフラット東神奈川(2009.10)  
巣鴨駅開発(2010春)

エキュート柏  
エキュート日暮里  
川崎駅開発  
交通博物館跡地開発  
秋葉原デパート  
さいたま新都心ホテル(仮称)  
中央ラインモール(仮称)

新宿駅新南口開発ビル  
千葉駅開発  
横浜駅西口・東口開発  
渋谷駅開発

### その他の件名

五反田駅開発(2009.5)  
いわき駅ビル(2009.6)  
土浦駅ビルリニューアル(2009.7)  
LUMINE MAN SHIBUYA(2009.8)  
JR武蔵小金井南口ビル(2009.9)  
上尾駅開発(2010春)

八王子駅南口駅ビル(仮称)(2010秋)  
JR南新宿ビル(仮称)(2012夏)  
大井町駅開発  
武蔵浦和駅開発  
辻堂駅開発  
茅ヶ崎駅開発  
船橋駅開発  
飯田橋駅開発

今後、さらなる追加件名の実現へ

2009.3期

2010.3期 開業

2018.3期

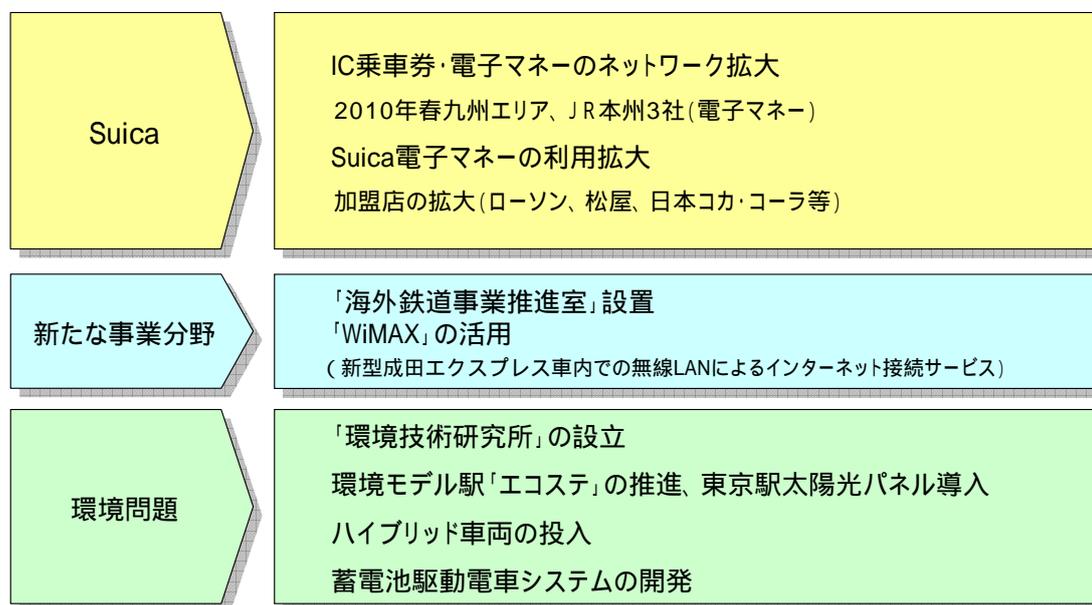
31

▶「グループ経営ビジョン2020 - 挑む -」の生活サービス事業における進捗です。

▶当経営ビジョンでは、大規模開発が10年間の後半に集中していますが、それまでの間についても、中規模、小規模の開発を積極的に進めていて、一部は既に実現しています。

▶一例として、2010年秋に、八王子駅南口に駅ビルを開業する計画を進めています。地上7階、地下2階で、延床面積は約17,000㎡の予定です。

▶また、JR南新宿ビル(仮称)については、当社本社ビルの裏手に位置し、2012年夏の開業を目指して建設します。地上18階、地下4階の賃貸オフィスビルで、オフィスのほか、保育所やフィットネスクラブの入居も予定しています。



➤ 次は、Suica、新たな事業分野、環境問題に関する進捗です。

➤ Suicaについては電子マネーの利用可能箇所の拡大を積極的に進めています。2010年度における1日の利用件数800万件を目標に、取り組みを強化しています。

➤ 具体的な事例として、コカ・コーラ自販機のSuica対応の本格展開を始めることとし、2009年12月末までには約10,000万台を計画しています。

➤ 2010年春には、JR本州3社間で電子マネーの相互利用が始まります。乗車券については、既に2008年3月から相互利用は始めていますが、電子マネーについても開始します。

➤ 環境問題への対応としては、既に小海線でディーゼルハイブリッド車両の営業運転を始めていますが、さらに一歩進め、非電化区間の環境負荷の低減策として、蓄電池駆動電車システム「NE Trainスマート電池君」の開発に取り組んでいます。

## 連結営業キャッシュフローの使途 (2009.3期～2011.3期)



| 使途  | 金額    |                   | 記事   |
|---|-------|-------------------|--|
| 設備投資<br>[うち成長投資]  |       | 1.3兆円<br>[0.45兆円] | ・事業の継続的運営に必要な投資は減価償却費の範囲内。<br>・成長投資はDCF法で判断。 |
| 現金配当  | 0.3兆円 | 0.1兆円             | ・連結配当性向30%を将来的な目標。                           |
| 自社株式取得等   |       | 0.0兆円             |  |
| 債務削減  |       | 0.1兆円             |  |
|  |       |                   |  |
| 営業キャッシュフロー  | 1.6兆円 |                   |  |

33

- ▶ 3年間のキャッシュフローの使途について説明します。
- ▶ 従来から基本的な考え方は変えていません。
- ▶ 設備投資には1.3兆円を充てる計画です。
- ▶ これに、0.3兆円を、現金配当、自社株式取得等、債務削減などの原資に充てるため、合計では1.6兆円のキャッシュフローを確保していく必要があると考えています。

### 【参考】2009.3期～2011.3期 当初計画 (GV2020公表時)

|              | 金額       | 記事                |
|--------------|----------|-------------------|
| 営業キャッシュフロー A | 18,000億円 |                   |
| 設備投資 B       | 14,000億円 |                   |
| C=A-B        | 4,000億円  | 現金配当、自社株式取得等、債務削減 |

## 数値目標



(単位: 億円)

|               | 2009.3期<br>実績 | 2010.3期<br>業績予想 | 2012.3期<br>目標 | 2018.3期<br>目標 |
|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
| 営業収益          | 26,969        | 26,030          | -             | 31,000        |
| 運輸業           | 18,319        | 17,770          | -             | 19,300        |
| 駅スペース活用事業     | 4,150         | 3,980           | -             | 5,400         |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,226         | 2,300           | -             | 3,200         |
| その他事業         | 2,274         | 1,980           | -             | 3,100         |
| 営業利益          | 4,325         | 3,460           | -             | 6,700         |
| 運輸業           | 3,092         | 2,330           | -             | 4,800         |
| 駅スペース活用事業     | 381           | 350             | -             | 500           |
| ショッピング・オフィス事業 | 700           | 710             | -             | 1,000         |
| その他事業         | 172           | 80              | -             | 400           |
| 経常利益          | 3,295         | 2,350           | -             | -             |
| 当期純利益         | 1,872         | 1,310           | -             | -             |

34

▶改めて、「グループ経営ビジョン2020 - 挑む - 」における中長期の目標数値を掲載しましたので、ご確認ください。

【参考】2011.3期当初計画 (GV2020公表時)

|               |          |
|---------------|----------|
| 営業収益          | 27,810億円 |
| 運輸業           | 18,880億円 |
| 駅スペース活用事業     | 4,320億円  |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,240億円  |
| その他事業         | 2,370億円  |
| 営業利益          | 5,180億円  |
| 運輸業           | 3,920億円  |
| 駅スペース活用事業     | 410億円    |
| ショッピング・オフィス事業 | 700億円    |
| その他事業         | 160億円    |
| 経常利益          | 4,070億円  |
| 当期純利益         | 2,330億円  |

## 参考資料

---

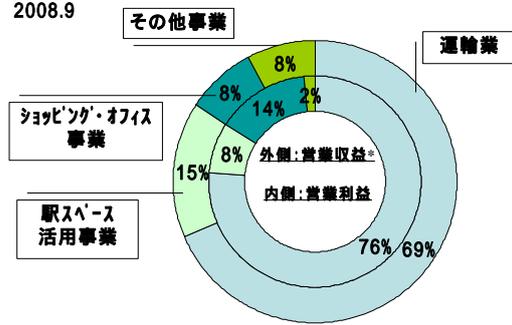
▶以降は参考資料です。債券投資家の皆さんに向けた追加資料も掲載していますので、ご参照ください。

▶以上で、2010年3月期第2四半期決算の説明を終了します。ご清聴ありがとうございました。

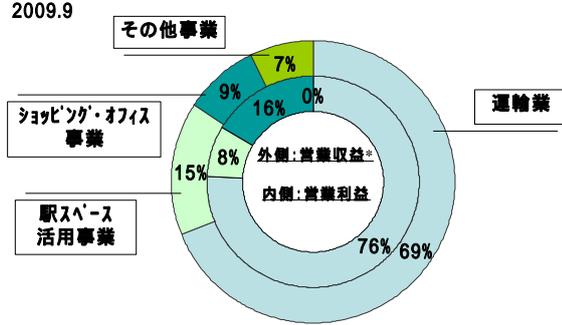
# セグメント別構成



2008.9



2009.9



(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* | 9,300 | 2,089   | 1,104       | 1,038 | 13,533 |
| 営業利益  | 1,933 | 199     | 357         | 42    | 2,538  |

(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* | 8,917 | 1,972   | 1,122       | 918 | 12,930 |
| 営業利益  | 1,631 | 171     | 348         | 2   | 2,160  |

\*外部顧客に対する売上高

# 「Ecute」の展開



|              | 大宮                            | 品川                             | 立川   | 日暮里                          |
|--------------|-------------------------------|--------------------------------|--|------------------------------|
| 開業日          | 2005年3月5日                     | 2005年10月1日                     | 2007年10月5日(1期)<br>2008年10月7日(2期)             | 2008年3月30日<br>2009年6月20日(増床) |
| 売場面積         | 約2,300㎡                       | 約1,600㎡                        | 約4,300㎡                                      | 約380㎡                        |
| 主な業種         | デリ、スイーツ、雑貨<br>飲食、サービス(73ショップ) | デリ、スイーツ、雑貨、<br>飲食、サービス(46ショップ) | デリ、スイーツ、雑貨<br>カフェ、サービス、保育園<br>クリニック等(92ショップ) | デリ、スイーツ、雑貨<br>カフェ等(17ショップ)   |
| 2009.9<br>実績 | 店舗売上 46億円<br>(対前年 93%)        | 店舗売上 34億円<br>(対前年 96%)         | 店舗売上 28億円<br>(対前年 118%)                      | 店舗売上 6億円<br>(対前年 341%)       |

## 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)、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  
【合計10ホテル、3,033室】

営業収益\* 164億円(2009.9) 稼働率 77%

### ホテルメッツ

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、田端、かまくら大船(大船)、八戸、目白、赤羽、福島、高円寺、立川、駒込  
【合計20ホテル、2,211室】

営業収益\* 30億円(2009.9) 稼働率 79%

長期滞在型ホテル(9ホテル、272室)

ホテルドリームゲート舞浜(80室)

弥生会館(155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、ホテルメッツは田端除く19ホテルの計

## 発行枚数:約2,985万枚(2009年9月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数:約2,735万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約272万人、モバイルSuica登録会員数:約169万人

### 【諸元】

利用可能箇所数:当社管内 793駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道 等を含む)

JR西日本(ICOCAエリア) 428駅、JR東海(TOICAエリア)115駅、

JR北海道(Kitacaエリア)55駅

PASMOエリア(鉄道) 1,279駅、(バス)約14,000台

(2009年9月末現在)

#### 電子マネー

・一日あたりのご利用件数(過去最高値、Suica他 合計) :約169万件

・2009年9月の月間利用件数(Suica他 合計) :約4,193万件

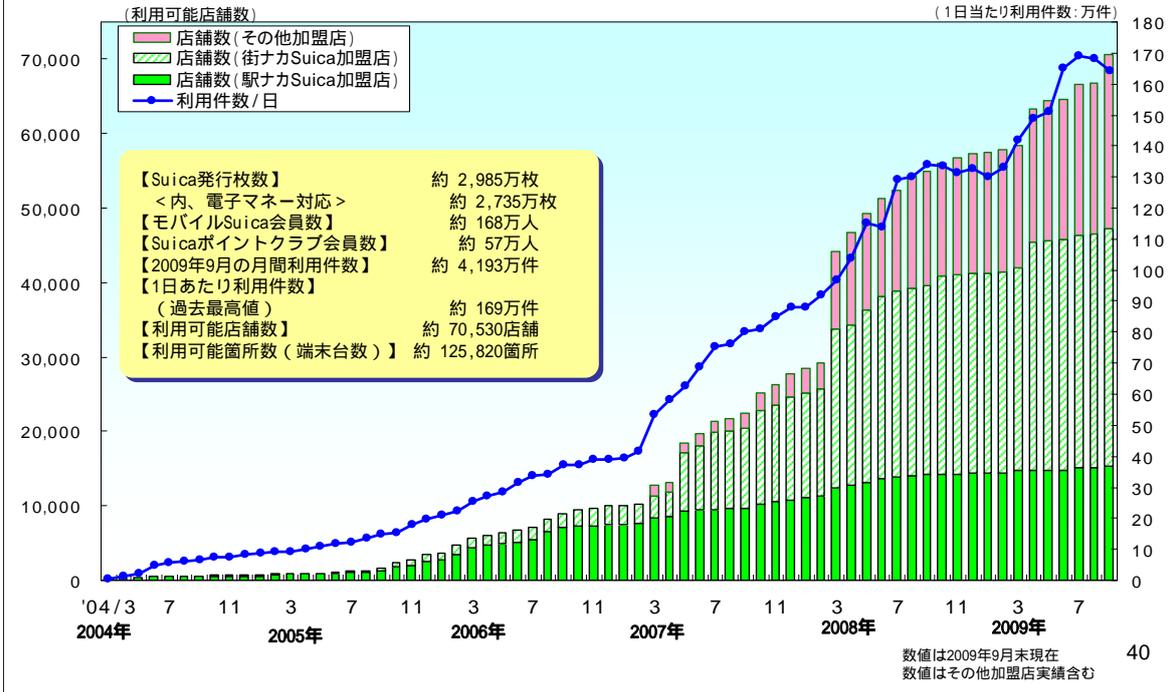


【モバイルSuica】

Suica電子マネー利用可能店舗数 :約 70,530店舗

クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行(2009年4月)

# Suica電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移



## 主要子会社の業績



(単位：億円)

|                    |      | 2008.9 | 2009.9 | 09.9/08.9 | 2009.3 | 2010.3<br>計画 | 10.3/09.3 |
|--------------------|------|--------|--------|-----------|--------|--------------|-----------|
| JR東日本<br>リテールネット   | 営業収益 | 1,074  | 1,051  | 23        | 2,132  | 2,103        | 29        |
|                    | 営業利益 | 34     | 29     | 4         | 58     | 49           | 9         |
| 日本レストラン<br>エンタプライズ | 営業収益 | 324    | 328    | +4        | 646    | 664          | +17       |
|                    | 営業利益 | 11     | 10     | 1         | 23     | 20           | 3         |
| ルミネ                | 営業収益 | 247    | 246    | 1         | 510    | 516          | +5        |
|                    | 営業利益 | 52     | 50     | 1         | 104    | 90           | 14        |
| JR東日本<br>企画        | 営業収益 | 482    | 426    | 55        | 1,005  | 898          | 107       |
|                    | 営業利益 | 13     | 4      | 8         | 31     | 11           | 20        |

単体での営業収益・営業利益

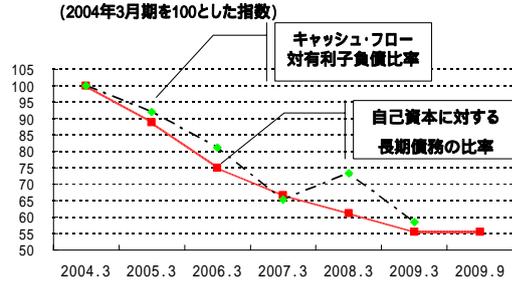
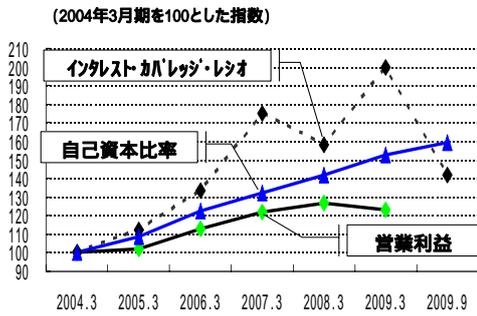
## 2009年3月期 新幹線・在来線別収支



(単位:億円)

|              | 新幹線    |        |       | 在来線     |         |       |
|--------------|--------|--------|-------|---------|---------|-------|
|              | 2008.3 | 2009.3 | 比率(%) | 2008.3  | 2009.3  | 比率(%) |
| 営業キロ(キロ)     | 1,052  | 1,052  | 100.0 | 6,473   | 6,473   | 100.0 |
| 輸送人キロ(百万人キロ) | 19,924 | 19,302 | 96.9  | 110,633 | 110,353 | 99.7  |
| 鉄道事業営業収益 A   | 5,014  | 4,852  | 96.8  | 13,730  | 13,624  | 99.2  |
| 鉄道事業営業費用     | 2,881  | 2,889  | 100.3 | 12,363  | 12,299  | 99.5  |
| 鉄道事業営業損益 B   | 2,133  | 1,962  | 92.0  | 1,366   | 1,324   | 97.0  |
| 鉄道事業固定資産 C   | 21,542 | 21,292 | 98.8  | 23,285  | 23,575  | 101.2 |
| 鉄道事業減価償却費    | 751    | 736    | 98.0  | 1,734   | 1,796   | 103.6 |
| B / A (%)    | 42.5   | 40.5   | -     | 10.0    | 9.7     | -     |
| B / C (%)    | 9.9    | 9.2    | -     | 5.9     | 5.6     | -     |

## 財務指標の動向

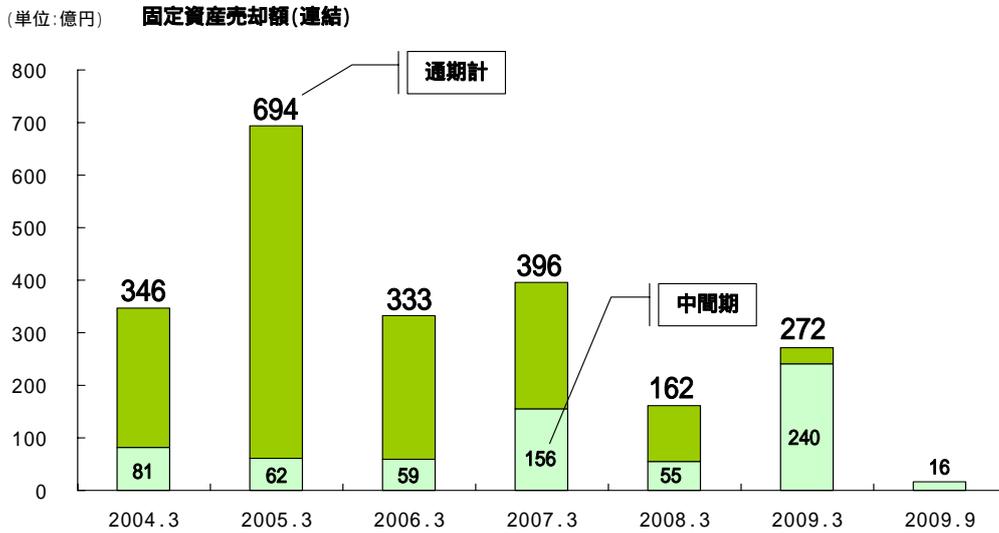


|                    | 2004.3 | 2005.3 | 2006.3 | 2007.3 | 2008.3 | 2009.3 | 2009.9 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 営業利益 (億円)          | 3,514  | 3,585  | 3,960  | 4,280  | 4,451  | 4,325  | 2,160  |
| インテレスト・カバレッジ・レシオ   | 2.4    | 2.7    | 3.2    | 4.2    | 3.8    | 4.8    | 3.4    |
| 自己資本に対する長期債務の比率(倍) | 3.6    | 3.2    | 2.7    | 2.4    | 2.2    | 2.0    | 2.0    |
| 自己資本比率 (%)         | 16.2   | 17.6   | 19.9   | 21.4   | 23.0   | 24.7   | 25.8   |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率  | 10.1   | 9.3    | 8.2    | 6.6    | 7.4    | 5.9    | -      |

注1) インテレスト・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

## 固定資産の売却



注) 連結キャッシュ・フロー計算書の「有形及び無形固定資産の売却による収入」

## 長期債務の構成

### 連結長期債務の内訳(2009年9月末)

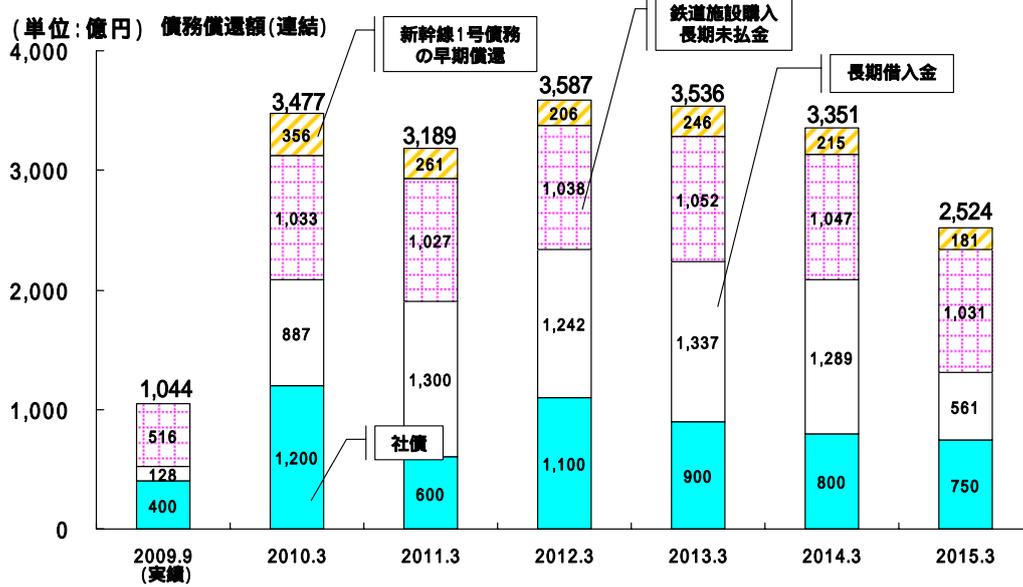
|                           | 億円                            | 内訳    | 平均金利  | 平均年限<br>(単体ベース) |
|---------------------------|-------------------------------|-------|-------|-----------------|
| 鉄道施設購入長期未払金( )            | 12,650                        | 36.4% | 5.30% | 10.88年          |
| 長期借入金                     | 7,401                         | 21.3% | 1.92% | 4.11年           |
| 社債<br>(内一般担保債)<br>(内無担保債) | 14,694<br>(3,199)<br>(11,495) | 42.3% | 2.07% | 10.84年          |
|                           | 34,747                        | 100.0 | 3.21% | 9.40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<br>(億円) | 未払残高<br>(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        | 5,944        | 変動    | 4.15% | 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<br>・在来線の整備<br>・整備新幹線<br>等 |
| 2号債務*   | 6,385         | 2,998        | 固定    | 6.35% | 元利均等 | 1991.10 - 2017.3   | 鉄道建設・運輸  |   |
| 3号債務*   | 3,665         | 3,494        | 固定    | 6.55% | 元利均等 | 1991.10 - 2051.9   | 施設整備支援機構 |   |
| 合計      | 31,069        | 12,437       |       | 5.35% |      |                    |          |   |
| 秋田新幹線   | 279           | 141          | 変動    | 1.32% | 元利均等 | 1997.3 - 2022.3    | 同上       |   |
| モノレール債務 | 367           | 72           | 変動    | 2.91% | 元利均等 | (2002.3) - 2029.11 | 同上       |   |
| 総計      |               | 12,650       |       | 5.30% |      |                    |          |   |

(\*)「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

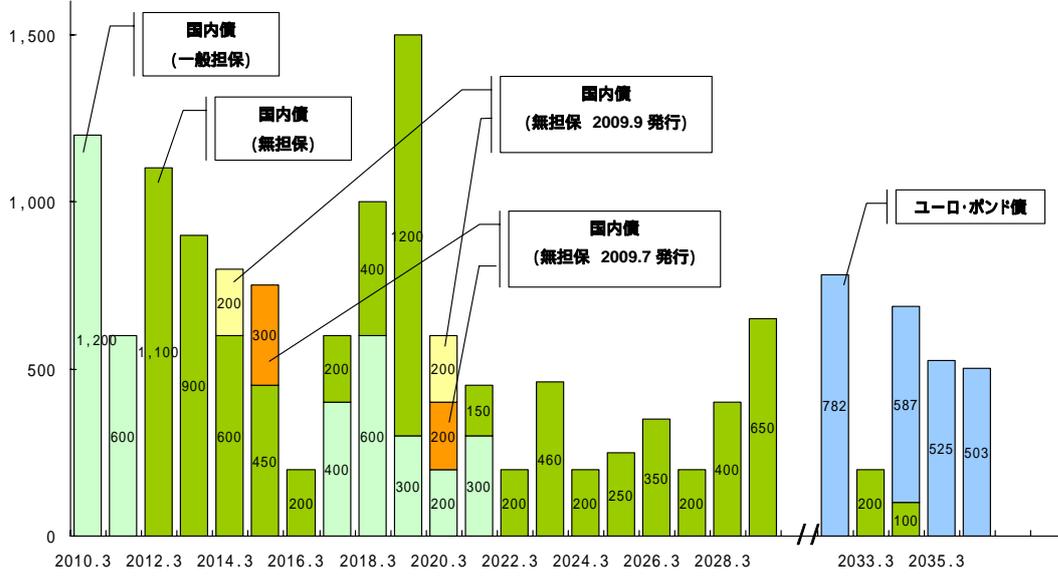
## 債務の償還見込み



- 注 1) 見込額は2009年9月末現在。  
 注 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。  
 注 3) 社債に関する償還額は、額面金額を記載。

# 社債の償還見込み

(単位:億円) 社債償還額推移(単体)



注 1) 2009年9月末現在。  
 2) 償還額は、額面金額を記載。

## 2008年度以降の社債発行実績

| 回号 | 年限 | 発行総額  | クーポン   | 発行価格    | 応募者<br>利回り | JGB<br>スプレッド | 発行日        | 償還日        |
|----|----|-------|--------|---------|------------|--------------|------------|------------|
| 52 | 10 | 300億円 | 1.620% | 99.94円  | 1.626%     | +26bp        | 2008.4.22  | 2018.4.20  |
| 53 | 20 | 200億円 | 2.350% | 100.00円 | 2.350%     | +22bp        | 2008.4.22  | 2028.4.21  |
| 54 | 10 | 300億円 | 1.745% | 100.00円 | 1.745%     | +20bp        | 2008.7.25  | 2018.7.25  |
| 55 | 20 | 200億円 | 2.357% | 100.00円 | 2.357%     | +17bp        | 2008.7.25  | 2028.7.25  |
| 56 | 10 | 300億円 | 1.700% | 100.00円 | 1.700%     | +30bp        | 2008.12.12 | 2018.12.20 |
| 57 | 20 | 250億円 | 2.376% | 100.00円 | 2.376%     | +29bp        | 2008.12.12 | 2028.12.12 |
| 58 | 10 | 200億円 | 1.580% | 100.00円 | 1.580%     | +29bp        | 2009.3.19  | 2019.3.20  |
| 59 | 5  | 300億円 | 0.808% | 100.00円 | 0.808%     | +13bp        | 2009.7.24  | 2014.7.24  |
| 60 | 10 | 200億円 | 1.449% | 100.00円 | 1.449%     | +13bp        | 2009.7.24  | 2019.7.24  |
| 61 | 4  | 200億円 | 0.537% | 100.00円 | 0.537%     | +11bp        | 2009.9.29  | 2013.9.27  |
| 62 | 10 | 200億円 | 1.424% | 100.00円 | 1.424%     | +11bp        | 2009.9.29  | 2019.9.27  |

(注) 利払日は原則として2月および8月の25日

## 長期債務格付け



| Moody's  | S&P   | R&I  |
|--|---|--|
| Aa1  | AA -  | AA +   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産賃貸事業や小売事業は各々の分野で高い競争力があり、非常に安定した利益とキャッシュフローをもたらしている。</li> <li>運輸事業においても、固定費全般を削減することにより営業利益を増加させてきた。</li> <li>安定的な運輸事業からのキャッシュフローと非運輸事業からの分散化された質の高いキャッシュフローによって、債務履行能力を強化していく。</li> <li>同社の財務方針は引き続き堅実であり、債務削減を続けていく。</li> <li>格付けの見通しは「安定的」である。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>主力の鉄道事業での安定的な事業基盤、不動産や流通事業における競争力の強さは今後も中期的に維持できる可能性が高い。</li> <li>成長投資を重視する財務方針への転換で、従来と比べて財務改善のペースは鈍化する見通し。</li> <li>鉄道旅客収入が大きく落ち込むなど厳しい事業環境も踏まえれば、将来の財務改善を格付けに反映させるにはより慎重な判断が必要。</li> <li>格付け「AA-」、アウトルック「ポジティブ」を据置き。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>在来線はもとより、新幹線の事業基盤も強く、運輸業のキャッシュフロー創出力は揺るがない。</li> <li>非運輸事業が着実に利益を伸ばしており、業績が大きく落ち込む可能性は低い。</li> <li>今後も強い利益・キャッシュフロー創出力を維持していく。</li> <li>減価償却費を大きく上回る投資が続く見通したが、強いキャッシュフロー創出力を考えると、一定程度の有利子負債削減を続けていくことは十分可能である。</li> <li>格付けの方向性は「安定的」である。</li> </ul> |
| (2008年9月)  | (2009年6月)   | (2009年1月)  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1993年6月 Aa2</li> <li>2008年9月 Aa1</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>1993年6月 AA</li> <li>1998年3月 AA-<br/>鉄道事業の収益性低下による財務内容の脆弱化<br/>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</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>1991年12月 AAA (JBR I)</li> <li>2002年7月 AA+</li> <li>「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</li> </ul>  |

当資料および説明会プレゼンテーション映像は、弊社ホームページでご覧いただけます。

JR東日本ホームページ「企業・IR・採用情報」 「決算説明会」

<http://www.jreast.co.jp/company>

#### 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。

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、 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、 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、 日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。

---