

# 2010年3月期 期末決算説明会



2010年4月28日  
東日本旅客鉄道株式会社

# 目次



I エグゼクティブサマリー		設備投資額の内訳(単体)	28
2010年3月期 決算のポイント(連結)	4	長期債務の推移(連結)	29
2011年3月期 業績見通し(連結)	5	III 2013年3月期 数値目標	
2011年3月期 キャッシュの使途	6	2013年3月期 数値目標(セグメント別)	31
2013年3月期 数値目標	7	連結営業キャッシュフローの使途	32
連結営業キャッシュフローの使途	8	2013年3月期 主な前提条件	33
II ファイナンシャルハイライト		GV2020「7つのギアチェンジ」の取組み	34
2010年3月期 業績見通しの推移と実績(単体)	10	成長に向けた当面の取組み(運輸業)	35
[トピックス] 2010年3月期 鉄道運輸収入 実績と計画	11	成長に向けた当面の取組み(生活サービス事業)	36
2010年3月期 鉄道運輸収入の主な増減要因	12	IV 参考資料	
2011年3月期 鉄道運輸収入の計画	13	鉄道輸送量	38
2011年3月期 鉄道運輸収入の分析	14	鉄道運輸収入	39
単体営業費用 実績と計画	15	セグメント別構成	40
単体営業費用 主な増減要因	16	「ecute」の展開	41
2011年3月期 営業利益見通し(単体)	17	「TOKYO STATION CITY」の展開	42
単体決算まとめ	18	ホテル事業の概要	43
2010年3月期 業績計画の推移と実績(連結)	19	Suica	44
運輸業 実績と計画	20	Suica 電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移	45
駅スペース活用事業 実績と計画	21	主要子会社の業績	46
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	22	財務指標の動向	47
その他事業 実績と計画	23	固定資産の売却	48
2010年3月期 営業外損益・特別損益の概要(連結)	24	長期債務の構成	49
2010年3月期 キャッシュフローの概要(連結)	25	債務の償還見込み	50
連結決算まとめ	26	社債の償還見込み	51
設備投資額の推移(連結)	27	2010年3月期の社債発行実績	52
		長期債務格付け	53

※点線内は、債券投資家向け追加資料

# Ⅰ エグゼクティブサマリー

---

# 2010年3月期 決算のポイント(連結)



単位:億円

	2009.3	2010.3	2010.3/2009.3		
営業収益	26,969	25,737	△1,232(95.4%)		
営業利益	4,325	3,448	△877(79.7%)		
			[減収減益] 2期連続		
運輸業	18,319	3,092	17,579	2,313	[減収減益]定期外収入の大幅減
駅スペース活用事業	4,150	381	3,871	333	[減収減益]景気低迷による既存店の苦戦
ショッピング・オフィス事業	2,226	700	2,269	693	[増収減益]景気低迷による既存店の苦戦
その他事業	2,274	172	2,016	135	[減収減益]広告の不調、IC対応機器等の反動減
消去または全社		△21		△26	
経常利益	3,295	2,351	△943(71.4%)		
当期純利益	1,872	1,202	△670(64.2%)		

# 2011年3月期 業績見通し(連結)



単位:億円

	2010.3	2011.3	2011.3/2010.3		
営業収益	25,737	25,850	+112 (100.4%)		
営業利益	3,448	3,520	+71 (102.1%)		
				[増収増益] 3期ぶり	
運輸業	17,579	2,313	17,570	2,400	[減収増益] JR東日本の運輸雑収減、人件費減
駅スペース活用事業	3,871	333	3,990	320	[増収減益] 紀ノ國屋、新規開業、新システム償却費増
ショッピング・オフィス事業	2,269	693	2,280	660	[増収減益] 新規開業、開業費・販促費等増
その他事業	2,016	135	2,010	150	[減収増益] 車両部品売上反動減、費用反動減
消去または全社		△26		△10	
経常利益	2,351	2,550	+198 (108.4%)		
当期純利益	1,202	1,390	+187 (115.6%)		

# 2011年3月期 キャッシュの使途



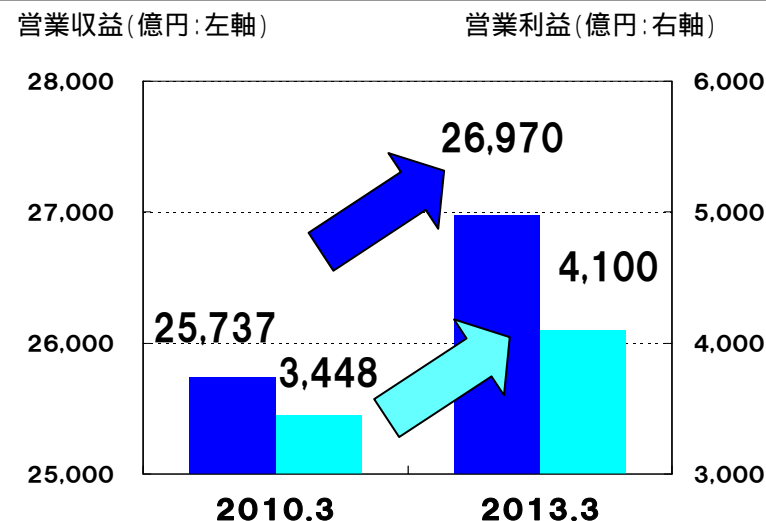
	2010.3	2011.3	考え方
設備投資	4,347億円	4,720億円	・企業価値向上に資する投資の積極化
株主還元	1株あたり配当金110円 連結配当性向 36.3%	1株あたり配当金110円 連結配当性向 31.3%	・連結配当性向30%を当面の目標としている
	229億円 自社株式の取得 総数:400万株	—	・自社株式の取得を柔軟に実施
長期債務削減	453億円	100億円	・キャッシュの状況を見ながら対応

# 2013年3月期 数値目標

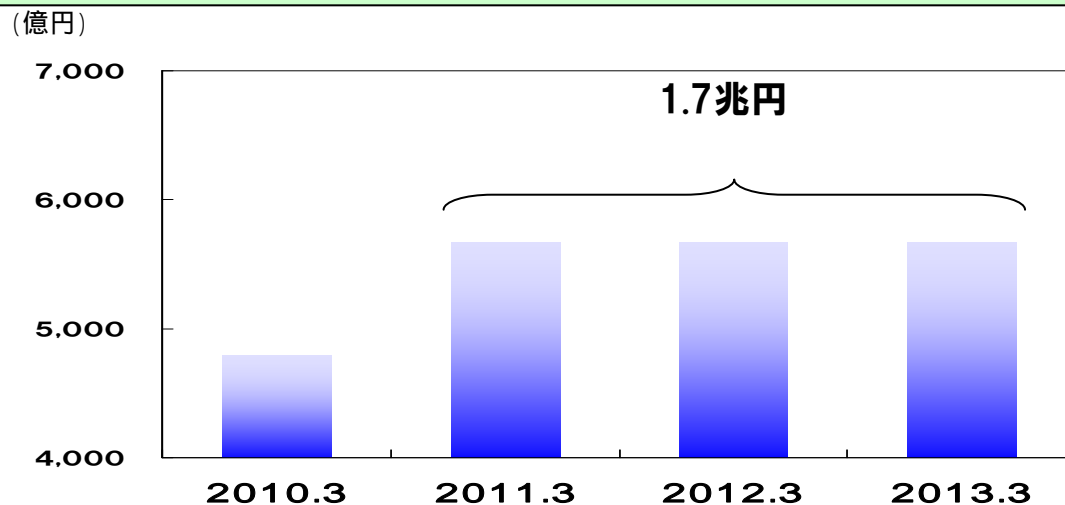


項目	目標値 (2013.3)
連結営業収益 連結営業利益	26,970億円 4,100億円
連結営業キャッシュフロー	3年間総額 1.7兆円
連結ROA	6.0%

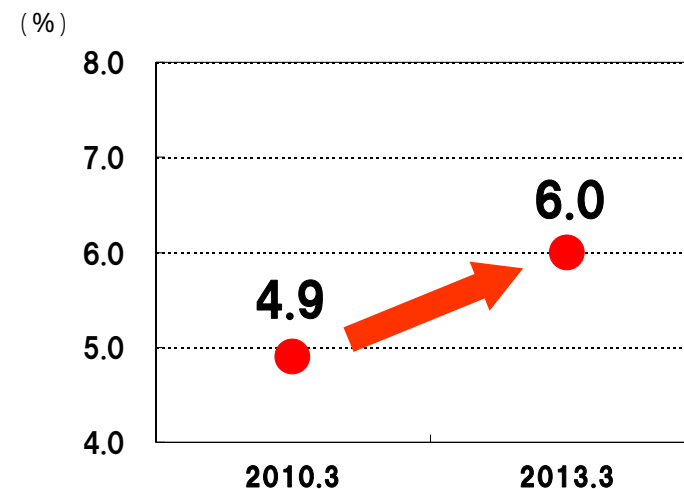
## 連結営業収益、営業利益



## 連結営業キャッシュフロー



## 連結ROA

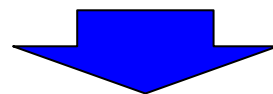


# 連結営業キャッシュフローの用途



## ■ 2011.3～2013.3累計計画

営業キャッシュフロー	1.7兆円
------------	-------



用途	金額	記事
<b>設備投資</b> [うち成長投資]	1.4兆円 [0.5兆円]	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業の継続的運営に必要な投資は減価償却費の範囲内</li> <li>・成長投資はDCF法で判断</li> </ul>
<b>株主還元</b> (現金配当、自社株式取得等)	0.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・連結配当性向30%を当面の目標としている</li> </ul>
<b>長期債務削減</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャッシュの状況を見ながら対応</li> </ul>



## II ファイナンシャルハイライト

---

# 2010年3月期 業績見通しの推移と実績(単体)



(単位:億円)

	4月計画	10月計画		1月計画		実績		
		計画値	対4月計画	計画値	対10月計画	実績	対1月計画	記事
<b>営業収益</b>	<b>19,110</b>	<b>19,040</b>	<b>△70</b>	<b>18,780</b>	<b>△260</b>	<b>18,825</b>	<b>+45</b>	
運輸収入	16,610	16,610	-	16,380	△230	16,408	+28	
その他収入	2,500	2,430	△70	2,400	△30	2,416	+16	
<b>営業費用</b>	<b>16,170</b>	<b>16,170</b>	<b>-</b>	<b>16,070</b>	<b>△100</b>	<b>15,999</b>	<b>△70</b>	
人件費	5,350	5,350	-	5,320	△30	5,291	△28	
物件費	6,500	6,500	-	6,420	△80	6,363	△56	
動力費	610	610	-	610	-	604	△5	
修繕費	2,260	2,260	-	2,230	△30	2,221	△8	工期の見直し等 日々のコストダウン
その他	3,630	3,630	-	3,580	△50	3,536	△43	
機構借損料等	820	820	-	800	△20	798	△1	
租税公課	790	790	-	790	-	794	+4	
減価償却費	2,710	2,710	-	2,740	+30	2,751	+11	
<b>営業利益</b>	<b>2,940</b>	<b>2,870</b>	<b>△70</b>	<b>2,710</b>	<b>△160</b>	<b>2,826</b>	<b>+116</b>	
<b>経常利益</b>	<b>1,890</b>	<b>1,820</b>	<b>△70</b>	<b>1,660</b>	<b>△160</b>	<b>1,783</b>	<b>+123</b>	
<b>当期純利益</b>	<b>1,120</b>	<b>1,120</b>	<b>-</b>	<b>960</b>	<b>△160</b>	<b>1,000</b>	<b>+40</b>	

# [トピックス] 2010年3月期 鉄道運輸収入 実績と計画



## ■実績

	上期	下期	通期
鉄道運輸収入	<u>95.8</u>	<u>96.2</u>	<u>96.0</u>
定期	<u>99.2</u>	<u>98.8</u>	<u>99.0</u>
定期外	<u>94.5</u>	<u>95.1</u>	<u>94.8</u>
うち関東圏定期外	<u>96.7</u>	<u>96.3</u>	<u>96.5</u>
うち新幹線定期外	<u>91.0</u>	<u>93.5</u>	<u>92.2</u>

## ■2009年4月計画 [カッコ内は1月修正計画]

	上期	下期	通期
鉄道運輸収入	96.0	98.4 [95.8]	97.2 [95.8]
定期	99.9	99.1 [98.5]	99.5 [98.9]
定期外	94.5	98.1 [94.7]	96.2 [94.6]
うち関東圏定期外	96.9	98.5 [96.2]	97.7 [96.5]
うち新幹線定期外	90.9	97.7 [92.6]	94.1 [91.7]

# 2010年3月期 鉄道運輸収入の主な増減要因



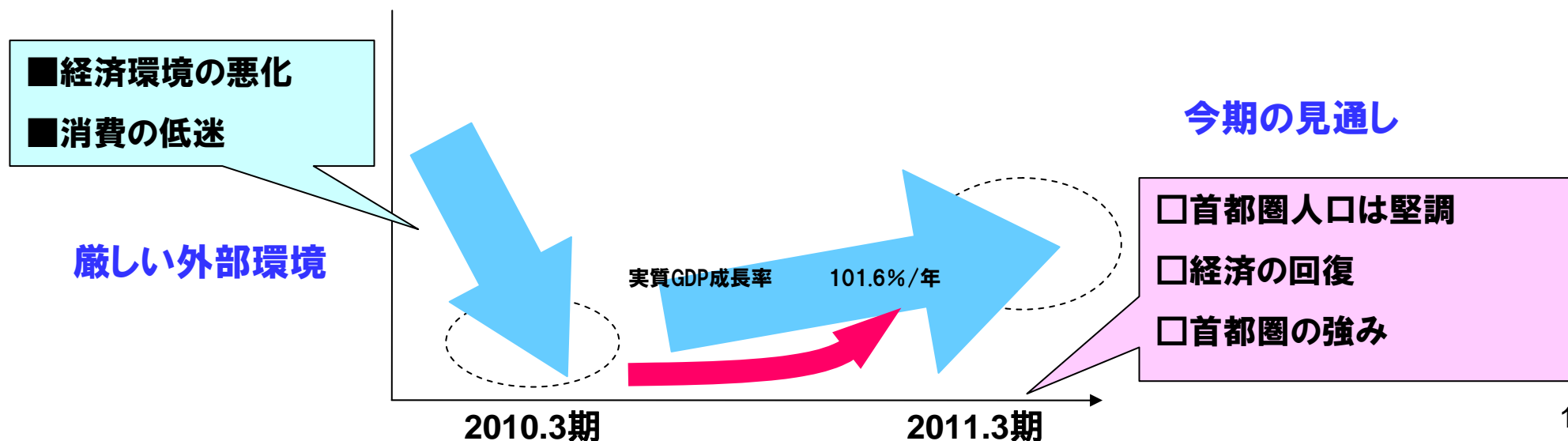
		主な要因	増減(億円)	
	新幹線 △352	9月5連休	+15	
		前年地震の反動増	+8	
		大人の休日倶楽部関連	+8	
		企画きっぷ設定、インバウンド	+8	
		繁忙期(GW、お盆、年末年始)、三連休(夏、秋、冬)不調	△68	
	在来線 △281	9月5連休	+6	
		新規商業施設開業	+10	
		東京メトロ副都心線開業	△1	
		三連休(秋)不調	△7	
		普通列車グリーン車	△11	
		台風、地震	△26	
		在来線特急の不調	△119	
	定期外収入			△633
定期収入			△48	東京メトロ副都心線開業△4
鉄道運輸収入			△682	

# 2011年3月期 鉄道運輸収入の計画



## ■計画

	上期	下期	通期
鉄道運輸収入	99.9%	100.3%	100.1%
定期	99.3%	99.9%	99.6%
定期外	100.1%	100.5%	100.3%
うち関東圏定期外	100.2%	101.2%	100.7%
うち新幹線定期外	100.2%	99.8%	100.0%



# 2011年3月期 鉄道運輸収入の分析

	2010.3実績	2011.3計画	
鉄道運輸収入	16,406億円 対前期:△682億円 前期比:96.0%	16,419億円 対前期:+12億円 前期比:100.1%	(2011.3期) 上期:99.9%、下期:100.3%
武蔵小杉駅開業	+1億円	+12億円	
副都心線	△5億円	-	
基礎等	△678億円	+0億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画きつぷ設定などの増収効果を含む</li> <li>・高速道路割引政策による減収を含む</li> <li>・経営ビジョンで示した増収要素を含む (大人の休日倶楽部、「びゅう」など旅行商品)</li> </ul>
	■新幹線 定期 △0.8%、定期外 △7.8% ■在来線(関東圏) 定期 △0.9%、定期外 △3.5% ■在来線(その他) 定期 △1.0%、定期外 △6.0%	■新幹線 定期 △0.3%、定期外 +0.0% ■在来線(関東圏) 定期 △0.5%、定期外 +0.6% ■在来線(その他) 定期 △0.4%、定期外 △2.8%	
	「高速道路週末1,000円化」 △90億円	高速道路の新たな料金割引 △90億円	

# 単体営業費用 実績と計画

(単位:億円)

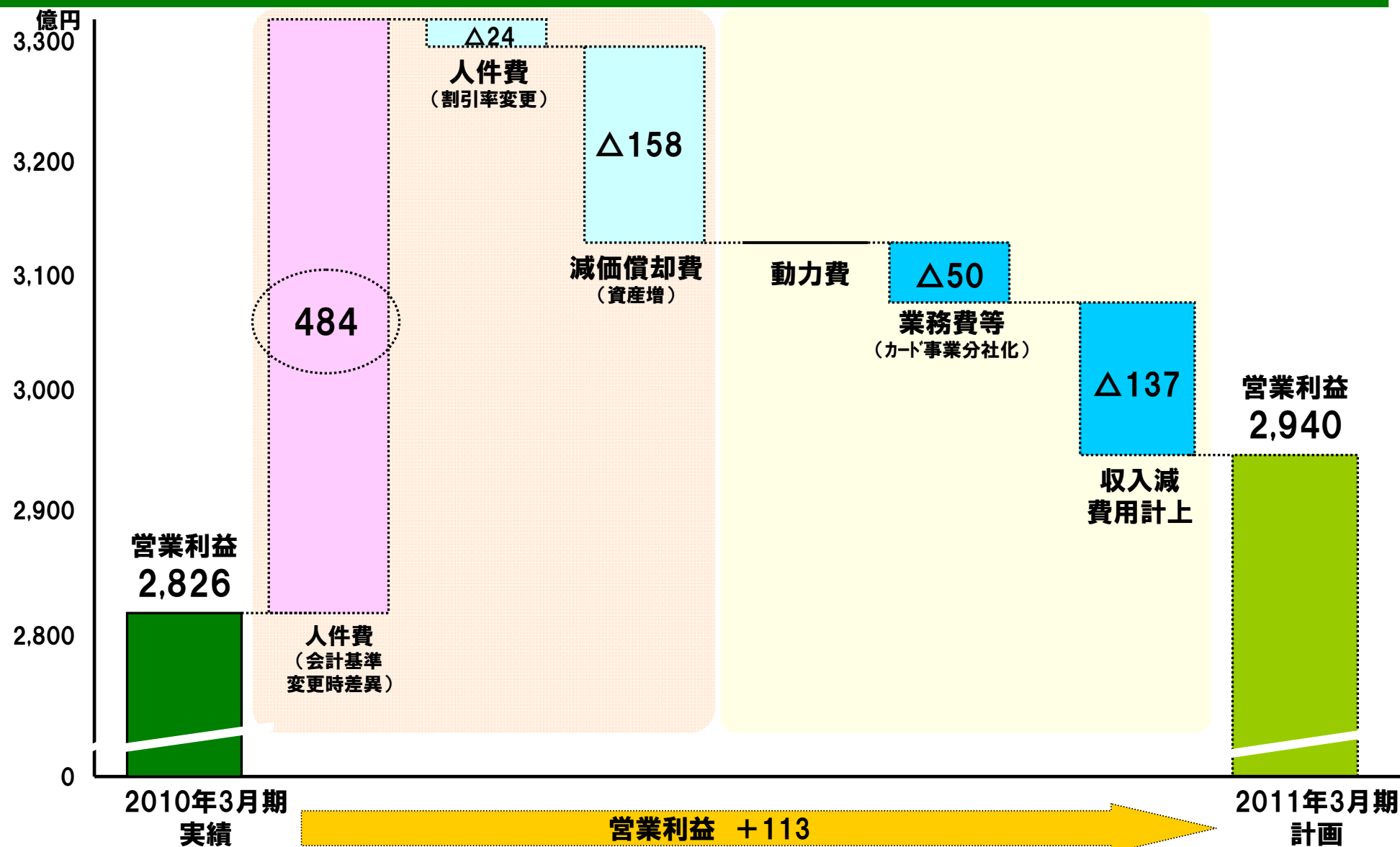
	2009.3 実績	2010.3 実績	10.3/09.3 増減%	2011.3 計画	11.3/10.3 増減%
<b>営業費</b>	<b>16,017</b>	<b>15,999</b>	$\Delta 17$ 99.9%	<b>15,710</b>	$\Delta 289$ 98.2%
<b>人件費</b>	<b>5,385</b>	<b>5,291</b>	$\Delta 94$ 98.2%	<b>4,820</b>	$\Delta 471$ 91.1%
うち退職関連経費	855	843	$\Delta 11$ 98.6%	356	$\Delta 487$ 42.2%
<b>物件費</b>	<b>6,402</b>	<b>6,363</b>	$\Delta 39$ 99.4%	<b>6,370</b>	+6 100.1%
<b>動力費</b>	<b>602</b>	<b>604</b>	+1 100.2%	<b>610</b>	+5 100.9%
<b>修繕費</b>	<b>2,227</b>	<b>2,221</b>	$\Delta 5$ 99.7%	<b>2,240</b>	+18 100.8%
<b>その他</b>	<b>3,572</b>	<b>3,536</b>	$\Delta 35$ 99.0%	<b>3,520</b>	$\Delta 16$ 99.5%
<b>機構借損料等</b>	<b>824</b>	<b>798</b>	$\Delta 26$ 96.8%	<b>790</b>	$\Delta 8$ 98.9%
<b>租税公課</b>	<b>767</b>	<b>794</b>	+27 103.6%	<b>820</b>	+25 103.2%
<b>減価償却費</b>	<b>2,636</b>	<b>2,751</b>	+115 104.4%	<b>2,910</b>	+158 105.7%

# 単体営業費用 主な増減要因

科目	2010.3		2011.3計画	
	増減額	主な要因	増減額	主な要因
人件費	△94億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社員数の減少等:△113億円 (新規採用:約1,800人、退職者:約2,800人)</li> <li>・契約社員の増加:+14億円</li> <li>・新たな雇用制度:+5億円</li> </ul>	△471億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会計基準変更時差異の積立不足解消:△484億円</li> <li>・退職給付債務の割引率変更 +24億円</li> <li>・社員数の減少等:△27億円(新規採用:約1,800人、退職者:約2,700人)</li> <li>・契約社員の増加:+13億円</li> <li>・新たな雇用制度:+3億円</li> </ul>
動力費	+1億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・燃料価格下落</li> <li>・火力発電量の増加</li> </ul>	—	(2010年3月期と同額)
修繕費	△5億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般修繕費:△19億円</li> <li>・車両修繕費:+14億円</li> </ul>	+18億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般修繕費:+11億円</li> <li>・車両修繕費:+6億円</li> </ul>
物件費その他	△35億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務費:△66億円 (広告宣伝費、除却費等)</li> <li>・業務委託費:+30億円 (情報処理費、部外委託等)</li> </ul>	△16億円	・クレジットカード事業分社化
機構借損料等	△26億円	・在来線借損料減	△8億円	
租税公課	+27億円	・固定資産税評価替等:+30億円	+25億円	・固定資産税評価替等
減価償却費	+115億円	・資産の増加、リース会計基準変更	+158億円	・資産の増加、リース会計基準変更



# 2011年3月期 営業利益見通し(単体)



# 単体決算まとめ



(単位：億円)

	2009.3 実績	2010.3 実績	10.3/09.3 増減 %	2011.3 計画	11.3/10.3 増減 %
営業収益	19,674	18,825	△849 95.7%	18,650	△175 99.1%
営業利益	3,657	2,826	△831 77.3%	2,940	+113 104.0%
経常利益	2,610	1,783	△826 68.3%	1,970	+186 110.4%
当期純利益	1,574	1,000	△573 63.6%	1,170	+169 116.9%

	2009.3 実績	2010.3 実績	10.3/09.3 増減 %
総資産	65,504	65,192	△311 99.5%
純資産	15,312	15,669	356 102.3%

# 2010年3月期 業績計画の推移と実績(連結)



単位:億円

	2009.3 実績	2010.3							
		4月計画	10月計画		1月計画		実績		
			対前回		対前回		対計画	対前期	
<b>営業収益</b>	<b>26,969</b>	<b>26,350</b>	<b>26,030</b>	△320	<b>25,800</b>	△230	<b>25,737</b>	△62	△1,232
運輸業	18,319	17,780	17,770	△10	17,540	△230	17,579	+39	△739
駅スペース活用事業	4,150	4,160	3,980	△180	3,980	—	3,871	△108	△279
ショッピング・オフィス事業	2,226	2,320	2,300	△20	2,300	—	2,269	△30	+43
その他事業	2,274	2,090	1,980	△110	1,980	—	2,016	+36	△257
<b>営業利益</b>	<b>4,325</b>	<b>3,570</b>	<b>3,460</b>	△110	<b>3,300</b>	△160	<b>3,448</b>	+148	△877
運輸業	3,092	2,390	2,330	△60	2,170	△160	2,313	+143	△778
駅スペース活用事業	381	380	350	△30	350	—	333	△16	△48
ショッピング・オフィス事業	700	710	710	—	710	—	693	△16	△7
その他事業	172	100	80	△20	80	—	135	+55	△37
消去又は全社	△21	△10	△10	—	△10	—	△26	△16	△5
<b>経常利益</b>	<b>3,295</b>	<b>2,460</b>	<b>2,350</b>	△110	<b>2,190</b>	△160	<b>2,351</b>	+161	△943
<b>当期純利益</b>	<b>1,872</b>	<b>1,340</b>	<b>1,310</b>	△30	<b>1,130</b>	△180	<b>1,202</b>	+72	△670

# 運輸業 実績と計画



(単位:億円)

	2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3計画	11.3/10.3
営業収益	18,319	17,579	△739 96.0%	17,570	△9 99.9%
営業利益	3,092	2,313	△778 74.8%	2,400	+86 103.7%

(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 (2010.3期)

JR東日本	△723	運輸収入等減
東京モノレール	△9	
JRバス関東	△7	

## トピックス

- ・横須賀線武蔵小杉駅開業 (2010年3月)
- ・信州デスティネーションキャンペーン (2010年10～12月)
- ・東北新幹線 新青森延伸 (2010年12月)

# 駅スペース活用事業 実績と計画



(単位:億円)

	2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3計画	11.3/10.3
営業収益	4,150	3,871	Δ279 93.3%	3,990	+118 103.1%
営業利益	381	333	Δ48 87.3%	320	Δ13 96.0%

(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

## 営業収益の主な増減要因 (2010.3期)

JR東日本リテールネット	Δ39	既存店不調
デリシャスリンク	Δ12	店舗閉店
ジェイアール東日本都市開発	Δ11	店舗閉店

グループ会社再編によるセグメントへの影響: Δ65

## トピックス

- SouthCourt (2010年3月28日)
- 紀ノ國屋 連結子会社 (2010年4月1日)
- NorthCourt (2010年冬)
- 駅改良工事による一時閉店

# ショッピング・オフィス事業 実績と計画

(単位:億円)

	2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3計画	11.3/10.3
営業収益	2,226	2,269	+43 101.9%	2,280	+10 100.5%
営業利益	700	693	△7 99.0%	660	△33 95.2%

(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

## 営業収益の主な増減要因 (2010.3期)

千葉ステーションビル	+8	リニューアルオープン
Jビル*1	+3	

グループ会社再編によるセグメントへの影響: +55

## トピックス

- ・アトレヴィ巢鴨 (2010年3月25日)
- ・アトレ吉祥寺 (2010年4月[I期]、秋[II期])
- ・八王子駅南口ビル (2010年秋)
- ・秋葉原駅電気街口駅ビル (2010年初冬)
- ・高崎駅東口駅ビル (2010年冬)
- ・建替え等のための閉店 (吉祥寺、千葉など)

\*1 Jビル = ジェイアール東日本ビルディング

# その他事業 実績と計画



(単位:億円)

	2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3計画	11.3/10.3
営業収益	2,274	2,016	△257 88.7%	2,010	△6 99.7%
営業利益	172	135	△37 78.2%	150	+14 111.1%

(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

## 営業収益の主な増減要因 (2010.3期)

ジェイアール東日本企画	△84	広告収入減
メカトロ*1	△63	IC関係売上反動減
JR東日本	△50	分譲売上反動減

グループ会社再編によるセグメントへの影響: +10

## トピックス

・ホテルメッツ横浜鶴見 (2010年秋)

## ホテル事業実績 (2010.3期)

営業収益 430億円 (98.1%)

(セグメント間売上高を含む)

営業利益 12億円 (59.7%)

( ) 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

# 2010年3月期 営業外損益・特別損益の概要(連結)



(単位:億円)

	2009.3	2010.3	増減
<b>営業利益</b>	<b>4,325</b>	<b>3,448</b>	<b>△877</b>
<b>営業外収益</b>	<b>210</b>	<b>158</b>	<b>△52</b>
受取利息及び受取配当金	37	26	11
持分法による投資利益	3	-	3
その他	169	132	37
<b>営業外費用</b>	<b>1,241</b>	<b>1,256</b>	<b>14</b>
支払利息	1,203	1,125	77
持分法による投資損失	-	52	52
その他	37	77	39
<b>経常利益</b>	<b>3,295</b>	<b>2,351</b>	<b>△943</b>
<b>特別利益</b>	<b>810</b>	<b>792</b>	<b>△18</b>
固定資産売却益	169	20	148
工事負担金等受入額	600	581	19
容積利用権売却益	-	168	168
その他	40	21	19
<b>特別損失</b>	<b>880</b>	<b>994</b>	<b>113</b>
工事負担金等圧縮額	496	557	61
減損損失	9	58	48
投資有価証券評価損	107	-	107
環境対策費	36	64	27
その他	230	314	83
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>3,224</b>	<b>2,148</b>	<b>△1,076</b>

支払利息 819(△69)  
社債利息 306(△8)等

JTB △4(△5)  
CSP 1(△0)  
UQ △49(△49)

東京駅丸の内駅舎容積利用権売却  
168(+168)

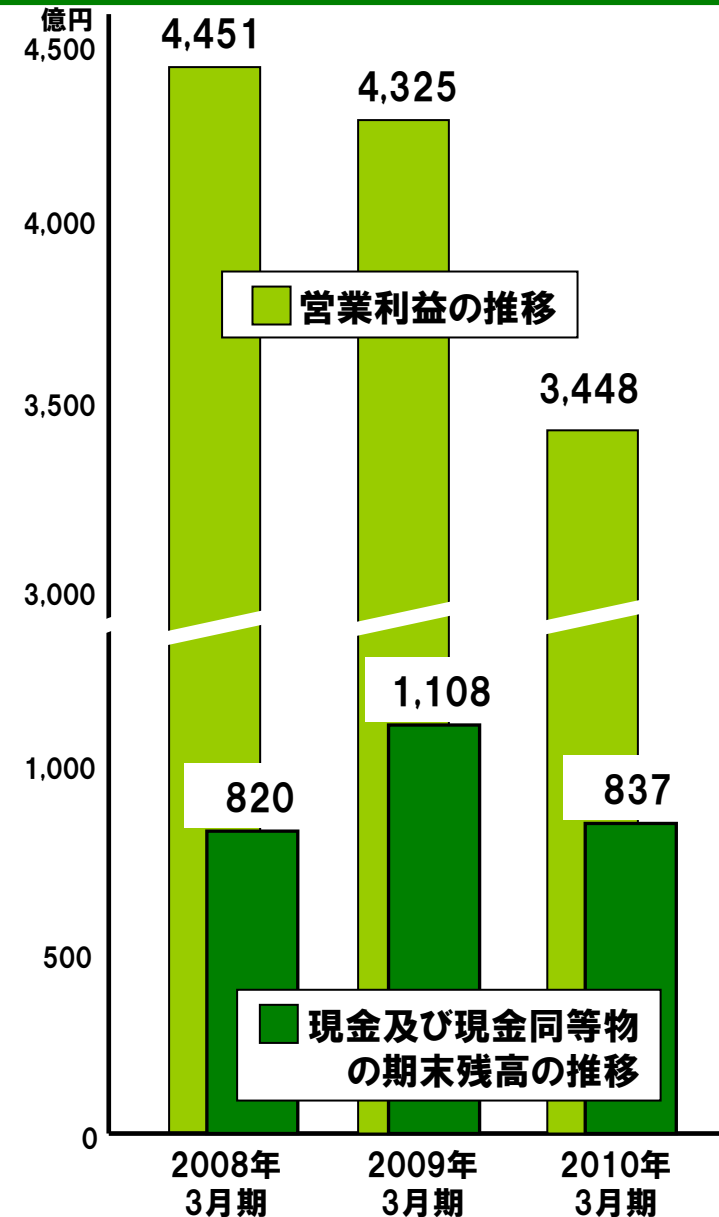


# 2010年3月期キャッシュフローの概要(連結)



単位:億円

	2009.3	2010.3	増減
連結営業キャッシュフロー	5,843	4,791	△1,051
		税金等調整前当期純利益 △1,076	
投資キャッシュフロー	△3,967	△3,916	51
		容積利用権の売却による収入 136	
フリーキャッシュフロー	1,875	874	△1,000
財務キャッシュフロー	△1,592	△1,153	439
		長期債務の削減額 249	
現金及び現金同等物の増減額	283	△278	△561
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期末残高	1,108	837	△271



# 連結決算まとめ



(単位:億円)

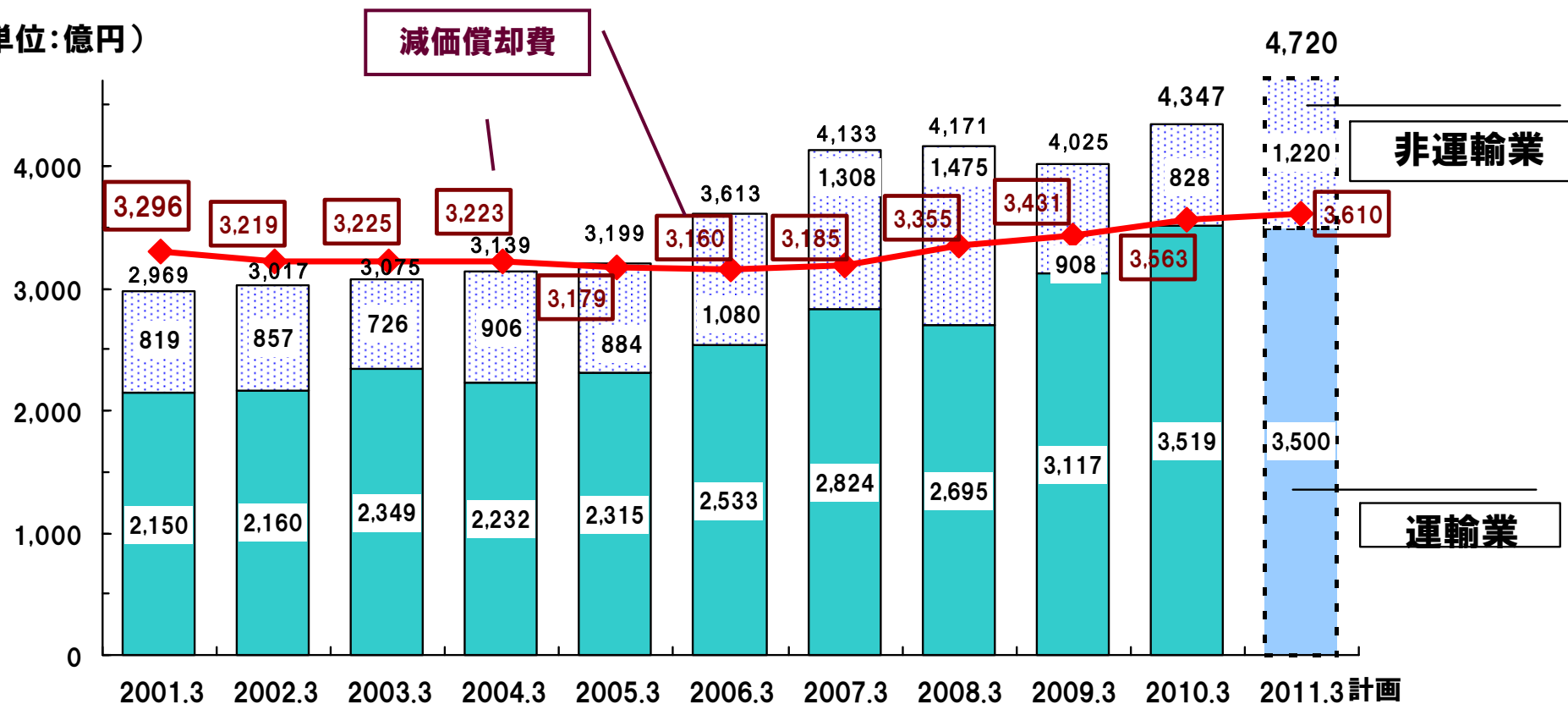
	2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3 計画	11.3/10.3
営業収益	26,969	25,737	△1,232 95.4%	25,850	112 100.4%
営業利益	4,325	3,448	△877 79.7%	3,520	71 102.1%
経常利益	3,295	2,351	△943 71.4%	2,550	198 108.4%
当期純利益	1,872	1,202	△670 64.2%	1,390	187 115.6%

営業CF	5,843	4,791	△1,051 82.0%
投資CF	△3,967	△3,916	51 98.7%
財務CF	△1,592	△1,153	439 72.4%

	2009.3	2010.3	10.3/09.3
総資産	69,657	69,954	297 100.4%
純資産	17,447	18,075	628 103.6%

# 設備投資額の推移(連結)

(単位:億円)



2010.3期実績

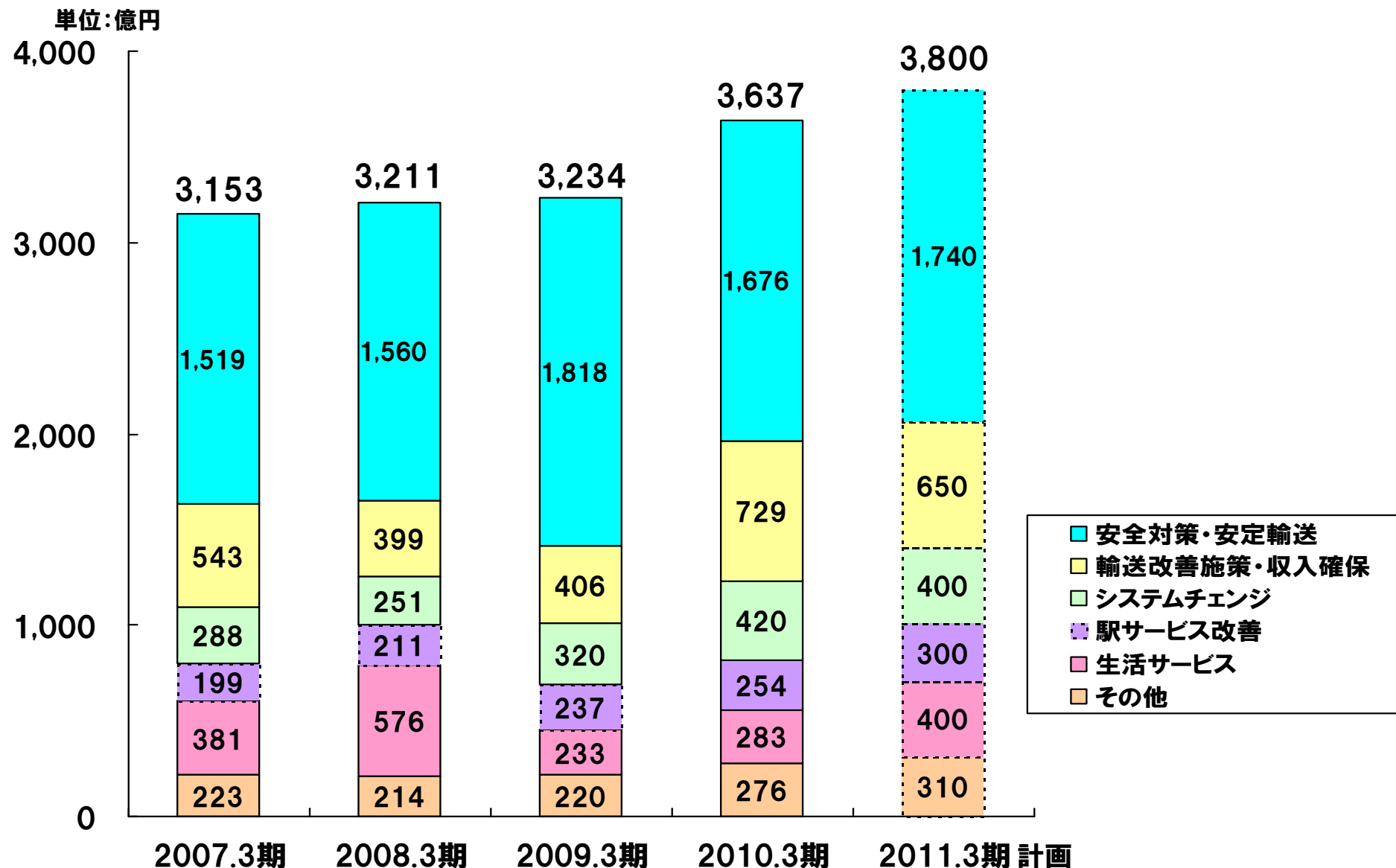
	運輸	非運輸	合計
成長投資	474	797	1,271
維持更新(*)	3,045	31	3,076
合計	3,519	828	4,347

2011.3期計画

	運輸	非運輸	合計
成長投資	490	1,110	1,600
維持更新(*)	3,010	110	3,120
合計	3,500	1,220	4,720

(\*)維持更新=事業の継続的運営に必要な投資

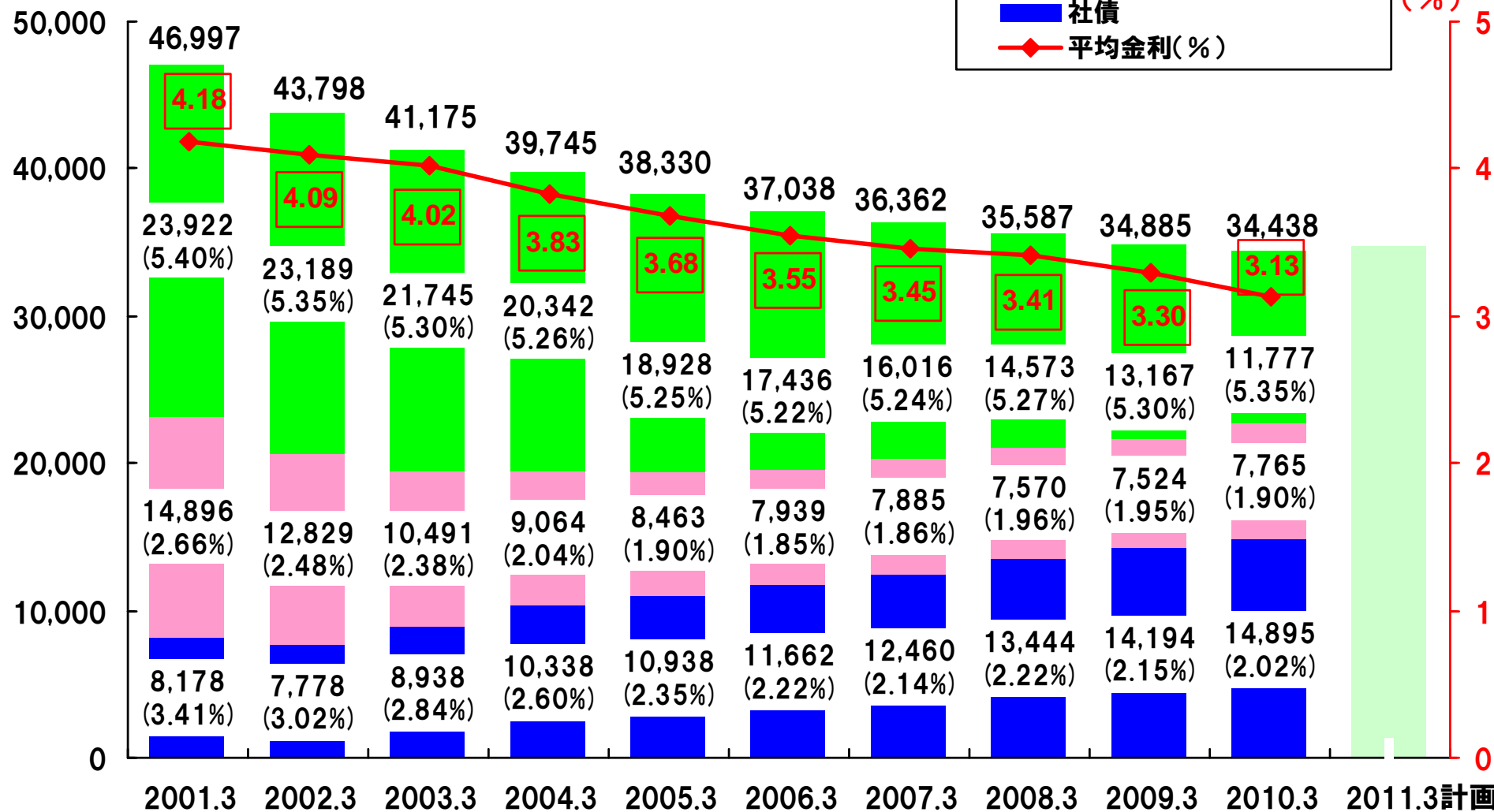
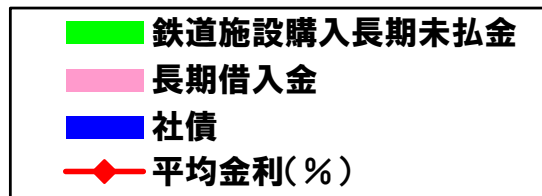
# 設備投資額の内訳(単体)



# 長期債務の推移(連結)



(単位:億円)



※ カッコ内は平均金利(%)

## III 2013年3月期 数值目標

---

# 2013年3月期 数値目標(セグメント別)



(単位:億円)

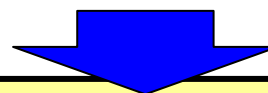
	2010.3 実績	2011.3 業績見通し	2013.3 目標	2018.3 目標
<b>営業収益</b>	<b>25,737</b>	<b>25,850</b>	<b>26,970</b>	<b>31,000</b>
運輸業	17,579	17,570	17,820	19,300
駅スペース活用事業	3,871	3,990	4,460	5,400
ショッピング・オフィス事業	2,269	2,280	2,410	3,200
その他事業	2,016	2,010	2,280	3,100
<b>営業利益</b>	<b>3,448</b>	<b>3,520</b>	<b>4,100</b>	<b>6,700</b>
運輸業	2,313	2,400	2,810	4,800
駅スペース活用事業	333	320	400	500
ショッピング・オフィス事業	693	660	700	1,000
その他事業	135	150	200	400
<b>経常利益</b>	<b>2,351</b>	<b>2,550</b>	—	—
<b>当期純利益</b>	<b>1,202</b>	<b>1,390</b>	—	—

# 連結営業キャッシュフローの用途



## ■ 2011.3～2013.3累計計画

営業キャッシュフロー	1.7兆円
------------	-------



用途	金額	記事
<b>設備投資</b> [うち成長投資]	1.4兆円 [0.5兆円]	・事業の継続的運営に必要な投資は減価償却費の範囲内 ・成長投資はDCF法で判断
<b>株主還元</b> (現金配当、自社株式取得等)	0.3兆円	・連結配当性向30%を当面の目標としている
<b>債務削減</b>		・キャッシュの状況を見ながら対応



# 2013年3月期 主な前提条件



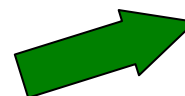
グループ経営ビジョン  
(2008年3月31日発表時)

2013年3月期見通し

## 主な前提条件

実質GDP成長率

100.9% /年



101.5% /年

東京圏人口推計値

100.4% /年



100.4% /年

## 実績・業績予想

運輸収入  
基礎の伸び率

2009.3期～2011.3期

	定期	定期外
新幹線	+0.4%	+0.8%
在来線 東京圏	+0.5%	+0.7%
在来線 その他	△0.3%	△0.4%

2011.3期～2013.3期

	定期	定期外
新幹線	△0.1%	+1.3%
在来線 関東圏	△0.1%	+0.5%
在来線 その他	△0.4%	△0.4%

# GV2020「7つのギアチェンジ」の取組み

## 7つのギアチェンジ

- ① 企業価値向上に資する投資を積極的に進める
- ② 新たな事業分野への途を拓く
- ③ 地球環境問題に積極的かつ長期的に取り組む
- ④ 東京圏鉄道ネットワークを磨きぬき、沿線価値向上につなげる
- ⑤ 地方路線に活力を吹き込み、地域と地域交通の活性化に貢献する
- ⑥ 生活サービス事業を積極的に展開し、2017年度までに「運輸業以外」の営業収益を全営業収益の4割程度にまで引き上げる
- ⑦ Suica事業を経営の第3の柱として確立する



## 継続する挑戦

- ① お客さま満足の向上を実現する
- ② 人材の力を向上させる
- ③ 研究開発を積極的に推進する
- ④ 新幹線ネットワークを拡大し、鉄道事業の収益を伸ばす
- ⑤ 生活サービス事業を充実させる



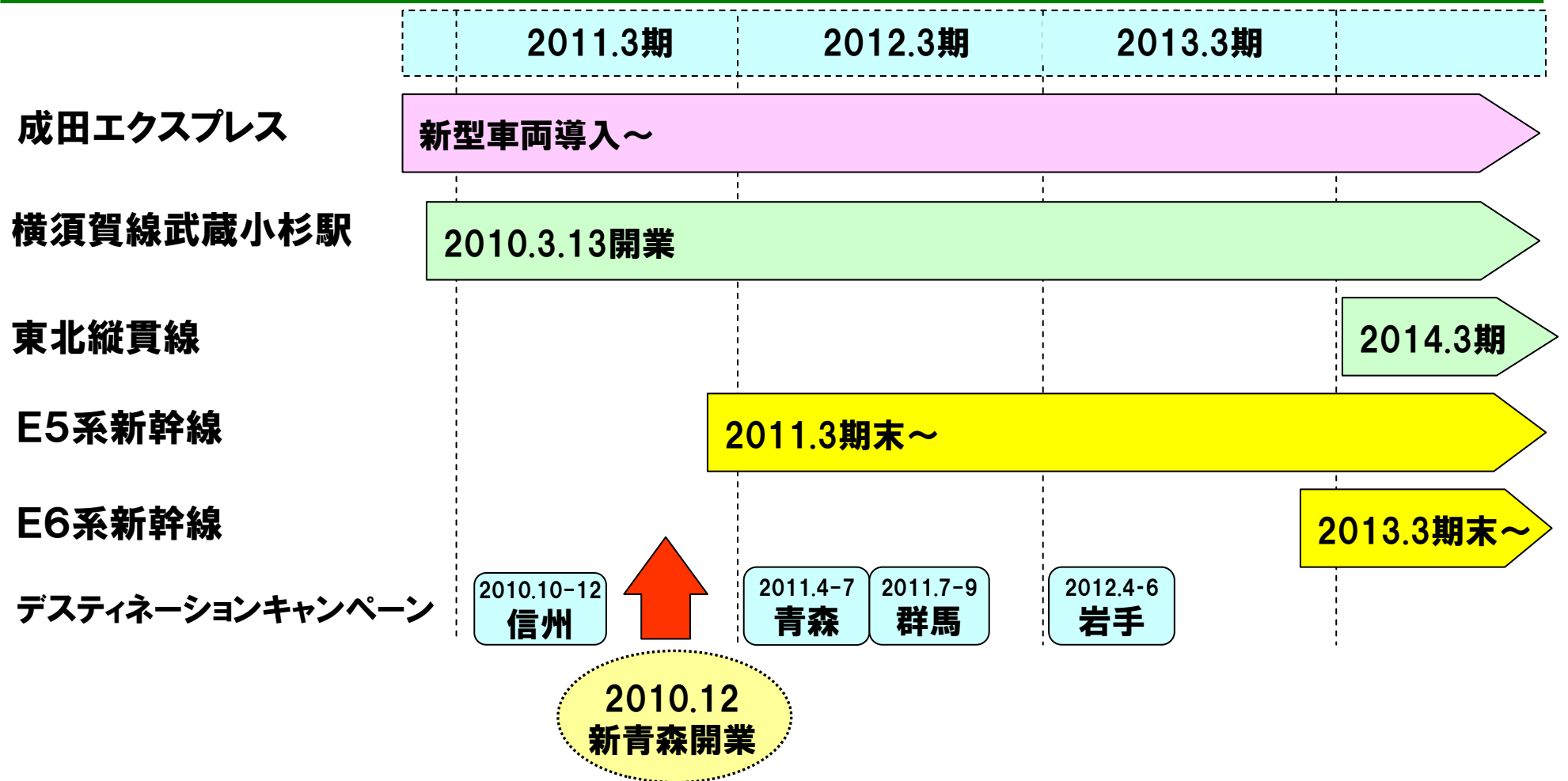
ゆるがぬ決意—「究極の安全」をめざして

「安全」を経営の最重要課題として、引き続き「お客さまの死傷事故ゼロ、社員(グループ会社・パートナー会社社員を含む)の死亡事故ゼロ」をめざし、絶えざる挑戦を続けます。

現在のJR東日本

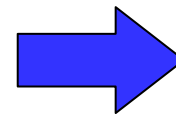
将来のJR東日本

# 成長に向けた当面の取組み(運輸業)



# 成長に向けた当面の取組み(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

- 秋葉原駅電気街口駅ビル(2010初冬)
- 神田万世橋ビル(仮称)(2012.12)
- エキュート柏
- エキュート日暮里

- 川崎駅開発
- 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
  - ・駅舎(2015年度)
  - ・駅ビル(2016-17年度)
- 横浜駅西口開発・東口開発
- 渋谷駅開発

## その他の件名

- 紀ノ國屋 グループ会社化(2010.4)
- アトレ吉祥寺リニューアル(2010.4(Ⅰ期))
- 八王子駅南口ビル(仮称)(2010秋)
- アトレ吉祥寺リニューアル(2010秋(Ⅱ期))
- ホテルメッツ横浜鶴見(2010秋)
- NorthCourt(2010冬)
- 新青森駅高架下店舗(2010.12)
- 高崎駅東口駅ビル(2010冬)

- 水戸駅南口ビル(2011春)
- 籠原駅北口ビル(2011春)
- 大井町駅東口駅ビル(2011春)
- JR南新宿ビル(仮称)(2012夏)
- 鶴見駅ビル(仮称)(2013年度)
- 東中野駅ビル
- 武蔵浦和駅開発
- 辻堂駅開発

- 松戸駅開発
- 船橋駅開発
- 飯田橋駅開発
- 桜木町駅開発
- 茅ヶ崎駅開発
- 大塚駅開発

今後、さらなる追加件名の実現へ

2011.3期

2018.3期

## IV 参考資料

---

# 鉄道輸送量



(単位:百万人キ口)

		2009.3	2010.3	10.3/09.3		2011.3	11.3/10.3		
		実績	実績	増減	(%)	計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,678	1,665	△12	99.2	1,660	△5	99.7	
	定期外	17,623	16,486	△1,137	93.5	16,488	+2	100.0	
	計	19,302	18,152	△1,150	94.0	18,149	△2	100.0	
関東圏	定期	69,081	68,693	△387	99.4	68,410	△283	99.6	
	定期外	34,619	33,653	△965	97.2	33,897	+244	100.7	
	計	103,700	102,346	△1,353	98.7	102,307	△38	100.0	
在来線	その他	定期	3,336	3,318	△18	99.4	3,304	△13	99.6
	定期外	3,316	3,143	△173	94.8	3,058	△84	97.3	
	計	6,652	6,461	△191	97.1	6,362	△98	98.5	
計	定期	72,417	72,011	△406	99.4	71,714	△297	99.6	
	定期外	37,935	36,796	△1,138	97.0	36,955	+159	100.4	
	計	110,353	108,807	△1,545	98.6	108,670	△137	99.9	
合計	定期	74,096	73,677	△419	99.4	73,374	△302	99.6	
	定期外	55,559	53,282	△2,276	95.9	53,444	+162	100.3	
	計	129,655	126,959	△2,695	97.9	126,819	△140	99.9	

# 鉄道運輸収入

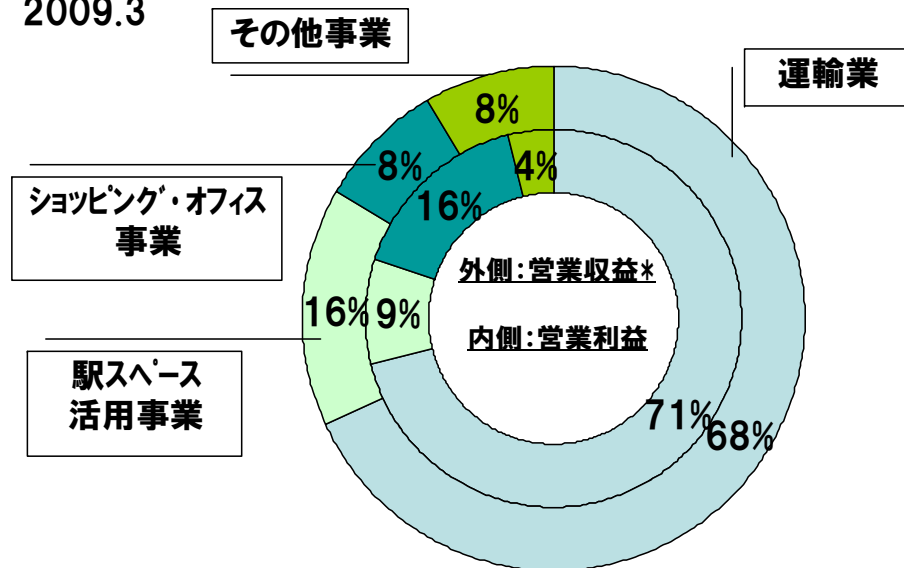


(単位:億円)

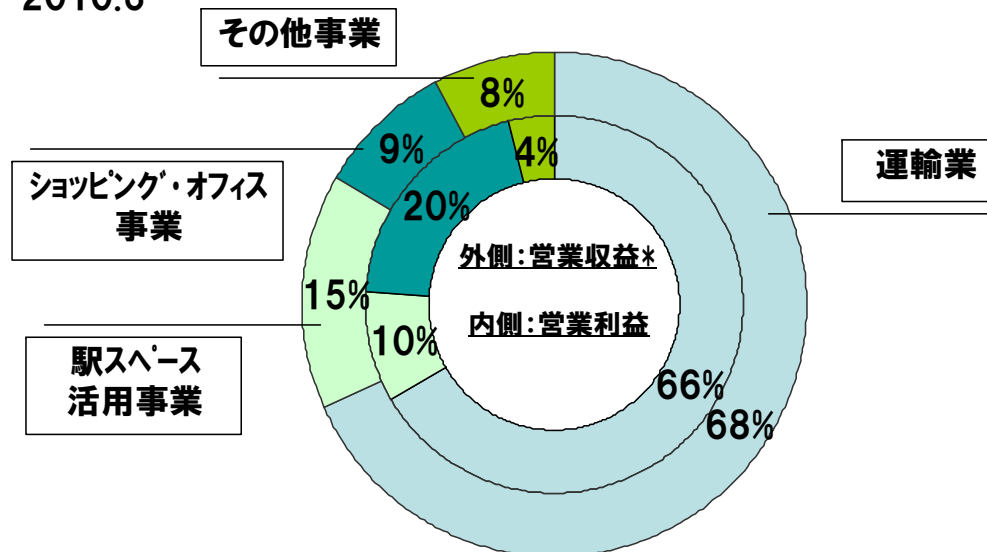
		2009.3	2010.3	10.3/09.3		2011.3	11.3/10.3	
		実績	実績	増減	(%)	計画	増減	(%)
新幹線	定期	229	227	△1	99.2%	227	△0	99.7%
	定期外	4,519	4,167	△352	92.2%	4,168	+0	100.0%
	計	4,748	4,395	△353	92.5%	4,395	△0	100.0%
関東圏	定期	4,536	4,491	△44	99.0%	4,473	△18	99.6%
	定期外	6,957	6,715	△242	96.5%	6,764	+48	100.7%
	計	11,493	11,206	△287	97.5%	11,237	+30	100.3%
在来線	その他	199	197	△2	99.0%	197	△0	99.6%
	定期外	646	606	△39	94.0%	590	△16	97.2%
	計	845	804	△41	95.1%	787	△17	97.8%
計	定期	4,736	4,689	△46	99.0%	4,670	△19	99.6%
	定期外	7,603	7,322	△281	96.3%	7,354	+31	100.4%
	計	12,339	12,011	△328	97.3%	12,024	+12	100.1%
合計	定期	4,965	4,917	△48	99.0%	4,897	△20	99.6%
	定期外	12,123	11,489	△633	94.8%	11,522	+32	100.3%
	計	17,088	16,406	△682	96.0%	16,419	+12	100.1%

# セグメント別構成

2009.3



2010.3



(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*	18,319	4,150	2,226	2,274	26,969
営業利益	3,092	381	700	172	4,325

(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*	17,579	3,871	2,269	2,016	25,737
営業利益	2,313	333	693	135	3,448

\*外部顧客に対する売上高



# 「ecute」の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	SouthCourt
開業日	2005年3月	2005年10月	2007年10月 <sup>(1期)</sup> 2008年10月 <sup>(2期)</sup>	2008年3月 2009年6月 <sup>(増床)</sup>	2010年3月
売場面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,300㎡	約380㎡	約1,300㎡
主な業種	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス (73ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨、 飲食、サービス (46ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨、カ フェ、サービス、保育園、 クリニック等 (92ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨、 カフェ等 (17ショップ)	デリ、スイーツ、雑貨、 カフェ等 (31ショップ)
店舗売上 2010.3期	96億円 (対前年94%)	72億円 (対前年97%)	59億円 (対前年109%)	15億円	- (2010年3月28日開業)

「**東** TOKYO STATION CITY」の展開



	サピアタワー	グラントウキョウ ノースタワー	グラントウキョウ サウスタワー	GranSta	SouthCourt
開業日	2007年3月 コンファレンス、ホテルは 2007年5月	2007年11月(1期)	2007年11月	2007年10月	2010年3月
賃貸可能 面積/売 場面積	オフィス 約30,600㎡ コンファレンス 約1,800㎡ ホテル 343室	約15,300㎡ (当社所有オフィス分)	約49,400㎡ (当社所有オフィス分)	約1,500㎡ (48店舗)	約1,300㎡ (31店舗)
事業費	274億円	1,290億円 (当社負担分)		18億円	9億円
実績 2010.3期	営業収益250億円 営業利益120億円			売上高104億円	- (2010年3月28日開業)
当初想定	営業収益 76億円 営業利益 28億円	営業収益 190億円 営業利益 80億円 (2期完成時)		売上高 56億円	売上高 40億円
記事		2013年春 2期開業予定			

# ホテル事業の概要



## ● メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,036室)

ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田、山形、丸の内

営業収益\* 340億円(2010.3) 稼働率 77.6%

## ● ホテルメッツ(20ホテル、2,211室)

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

営業収益\* 63億円(2010.3) 稼働率 80.1%

## ● ファミリーオ、フォルクローロ(9ホテル、272室)

## ● ホテルドリームゲート舞浜(80室)

## ● シーサイドホテル 芝弥生(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3,163万枚(2010年3月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数:約2,918万枚)

<参考> 「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約291万人、モバイルSuica登録会員数:約196万人

### 【諸元】

#### ◇ 鉄道利用可能箇所数

当社管内 809駅(東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む)、  
JR西日本(ICOCAエリア) 428駅、JR東海(TOICAエリア)148駅、JR北海道(Kitacaエリア)55駅、  
JR九州(SUGOCAエリア)146駅、PASMOエリア(鉄道) 1,279駅、  
西鉄(nimocaエリア)・福岡市交通局(はやかけんエリア)107駅

#### ◇ バス利用可能台数

PASMOエリア(バス)約14,000台、西鉄(nimocaエリア)約3,000台

#### ◇ 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174万件
- ・ 2010年3月の月間利用件数(Suica他 合計) :約4,714万件

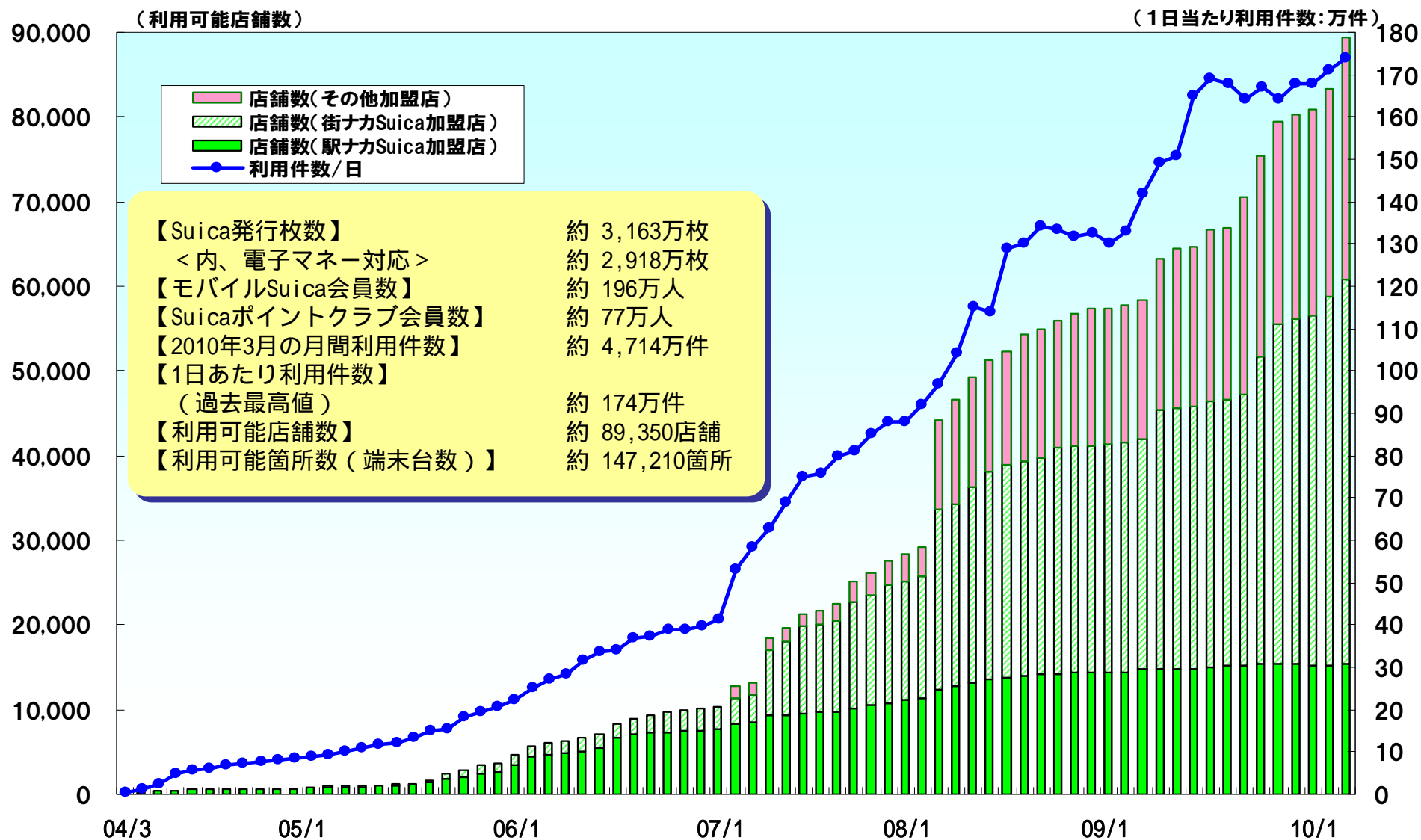


モバイルSuica

#### ◇ Suica電子マネー利用可能店舗数 :約 89,350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

# Suica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2010年3月末現在  
数値はその他加盟店実績含む

# 主要子会社の業績



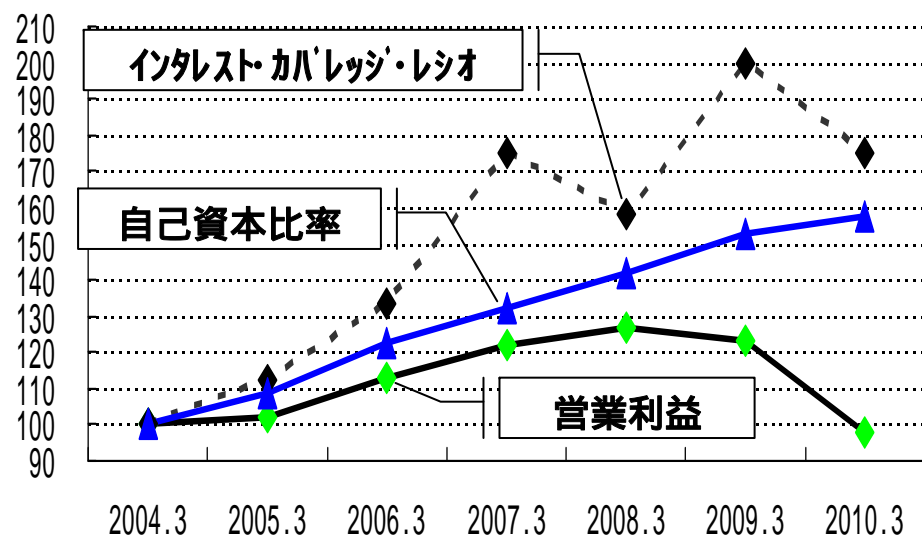
(単位:億円)

		2009.3	2010.3	10.3/09.3	2011.3 計画	11.3/10.3
JR東日本 リテールネット	営業収益	2,132	2,059	96.5%	2,005	97.4%
	営業利益	58	51	88.2%	37	73.9%
日本レストラン エンタプライズ	営業収益	646	649	100.4%	610	94.0%
	営業利益	23	20	86.2%	16	79.8%
ルミネ	営業収益	510	508	99.8%	550	108.2%
	営業利益	104	103	98.5%	100	97.0%
JR東日本 企画	営業収益	1,005	899	89.4%	912	101.4%
	営業利益	31	15	49.4%	15	100.8%

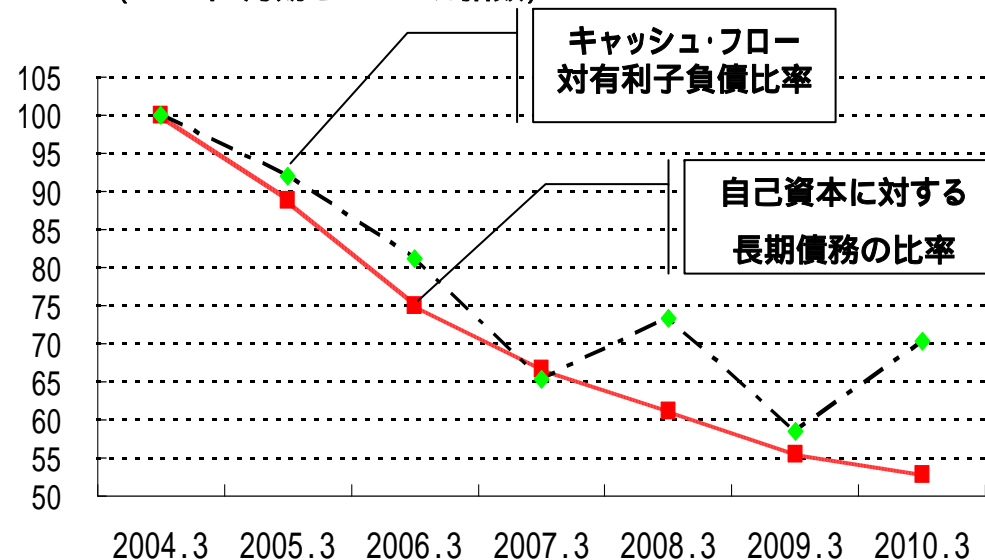
※ 単体での営業収益・営業利益

# 財務指標の動向

(2004年3月期を100とした指数)



(2004年3月期を100とした指数)



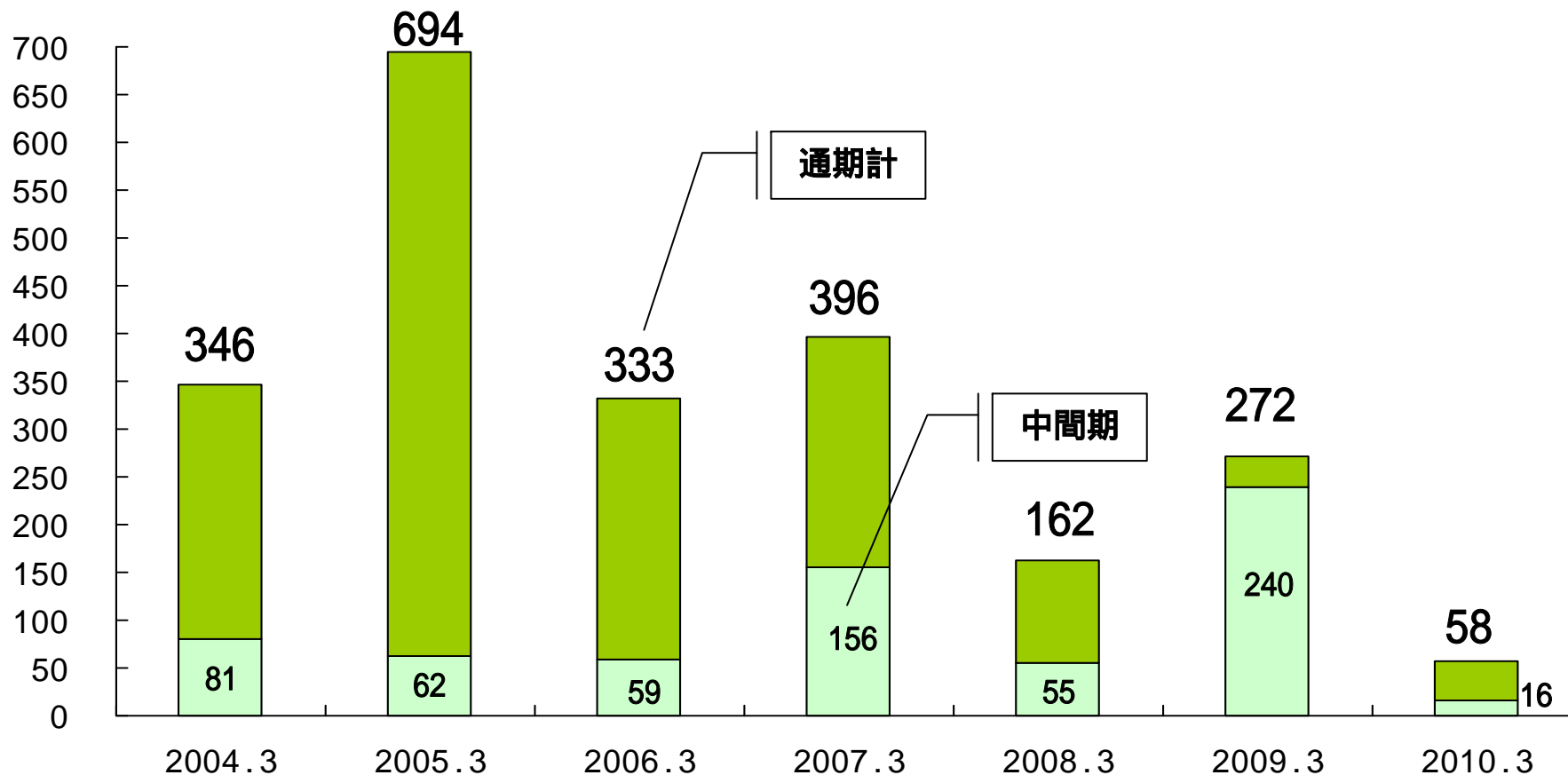
	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3
営業利益 (億円)	3,514	3,585	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448
インテレスト・カバーレッジ・レシオ	2.4	2.7	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2
自己資本に対する長期債務の比率 (倍)	3.6	3.2	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9
自己資本比率 (%)	16.2	17.6	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	10.1	9.3	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1

注1) インテレスト・カバーレッジ・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

(単位:億円) 固定資産売却額(連結)



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(2010年3月末)

	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金( )	11,777	34.2%	5.35%	11.16年
長期借入金	7,765	22.5%	1.90%	4.72年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	14,895 (2,399) (12,496)	43.3%	2.02%	11.11年
	34,438	100.0	3.13%	9.65年

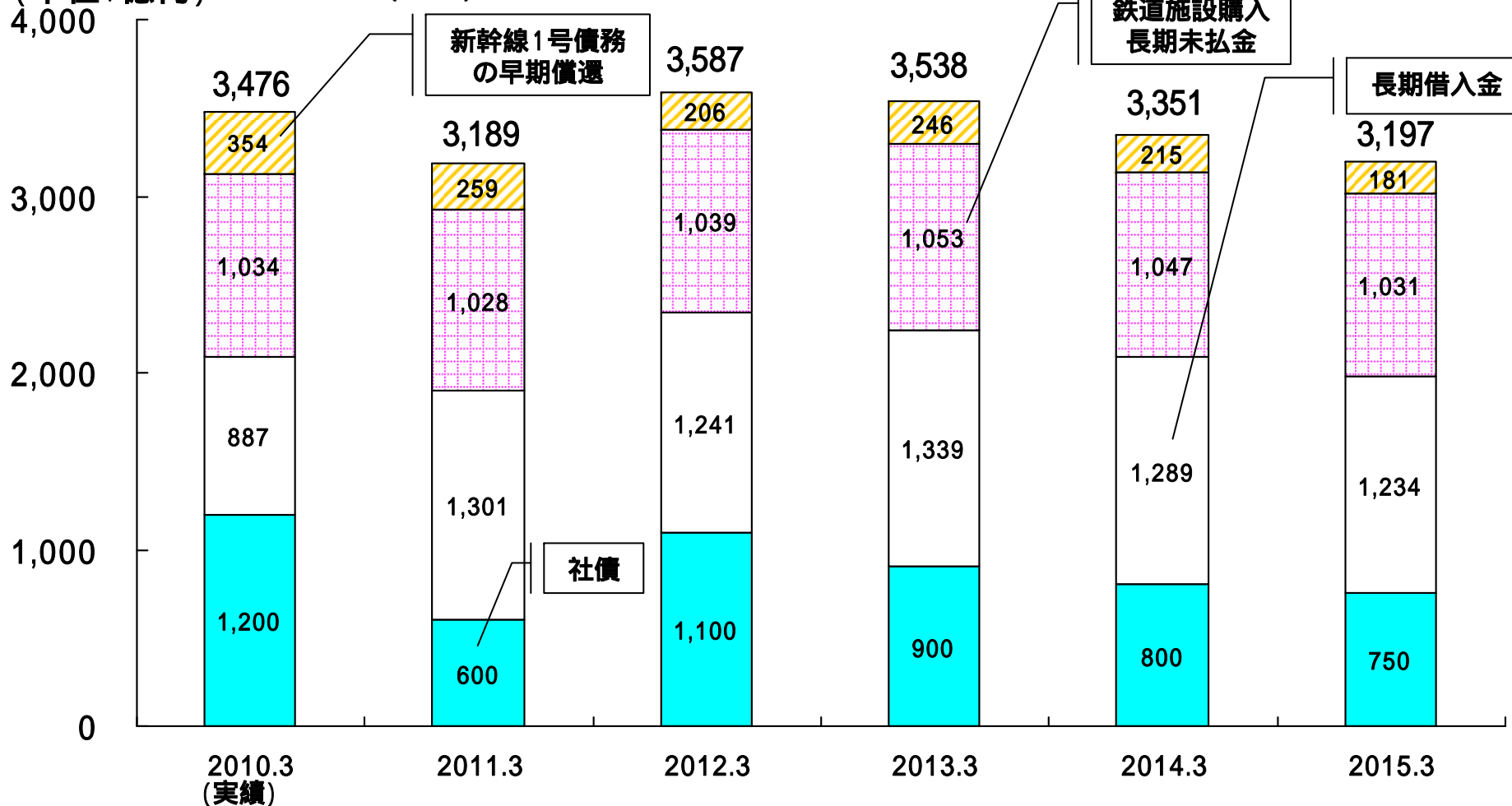
## 鉄道施設購入長期未払金の内訳

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	5,247	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 ・在来線の整備 ・整備新幹線 等
2号債務*	6,385	2,839	固定	6.35%	元利均等	1991.10～2017.3	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,485	固定	6.55%	元利均等	1991.10～2051.9	施設整備支援機構	
合計	31,069	11,573		5.41%				
秋田新幹線	279	135	変動	1.32%	元利均等	1997.3～2022.3	同上	
モノレール債務	367	68	変動	2.90%	元利均等	(2002.3)～2029.11	同上	
総計		11,777		5.35%				

(\*)「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

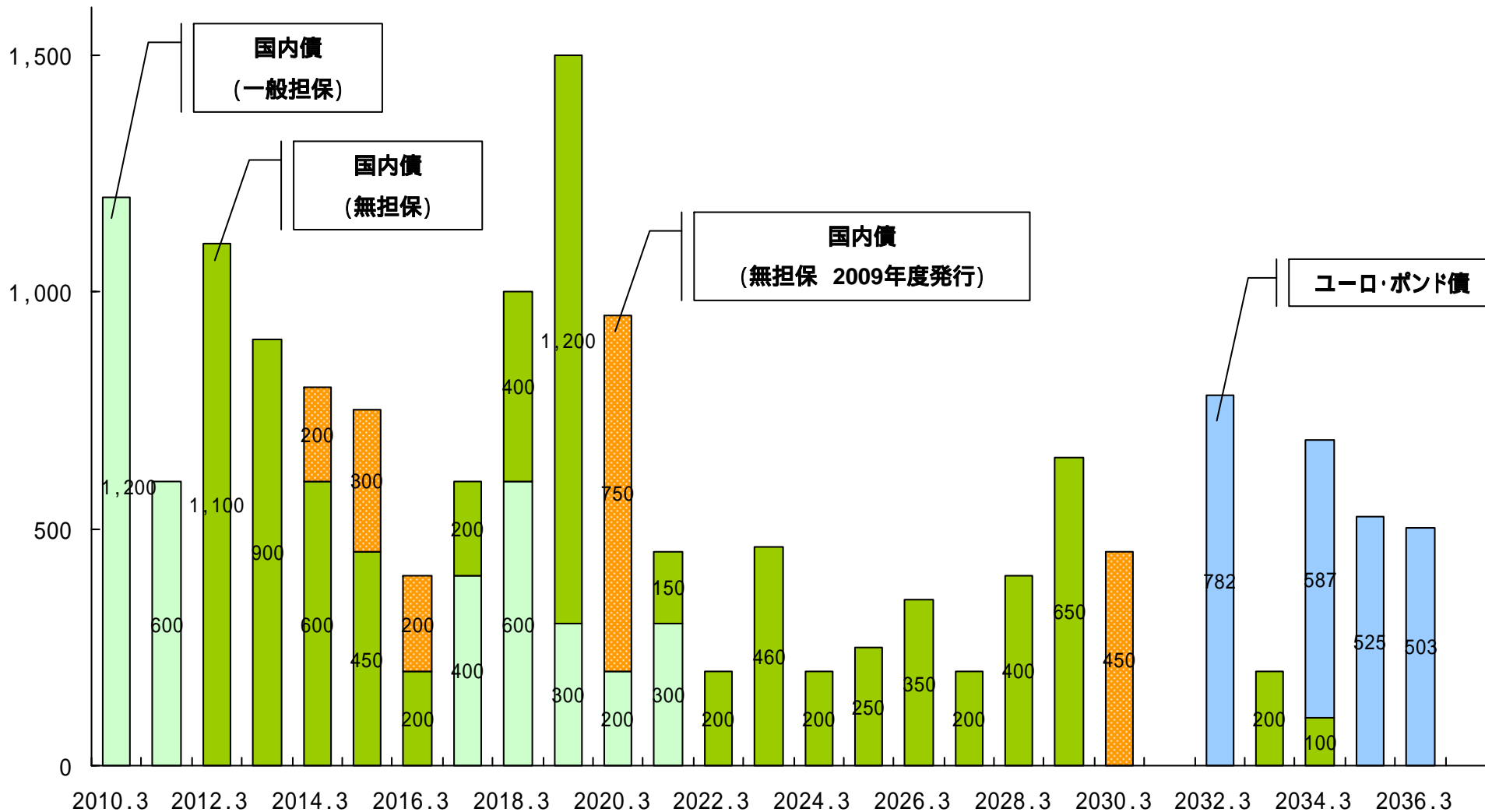
(単位: 億円) 債務償還額(連結)



- 注 1) 見込額は2010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。
- 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) 2010年3月末現在。  
 2) 償還額は、額面金額を記載。

## 2010年3月期 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 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
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
63	6	200億円	0.752%	100.00円	0.752%	+11bp	2009.12.22	2015.12.18
64	10	200億円	1.386%	100.00円	1.386%	+12bp	2009.12.22	2019.12.20
65	20	300億円	2.149%	100.00円	2.149%	+11bp	2009.12.22	2029.12.21
66	10	150億円	1.394%	100.00円	1.394%	+8bp	2010.3.24	2020.3.24
67	20	150億円	2.249%	100.00円	2.249%	+11bp	2010.3.24	2030.3.22

(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
Aa 1	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> <p style="text-align: right;">(2008年9月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主力の運輸事業では、強固な事業基盤に支えられ、安定した収益力を維持している。</li> <li>非運輸事業でも、駅立地の優位性を最大限に活用し、高い競争力と安定した収益力を維持している。</li> <li>保守的な財務方針を維持し、負債・資本構成は緩やかながら改善基調を維持している。</li> <li>極めて安定した資金調達基盤を維持している。</li> <li>景気低迷の影響で収益への下方圧力が残るうえ、中長期的には少子高齢化の進行に伴う運輸旅客需要の減少が懸念される。</li> <li>格付、アウトルック(「安定的」)とも据置き。 2009年12月に「ポジティブ」から下方修正。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2010年3月)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本最大の鉄道会社で、在来線、新幹線とも首都圏を中心に営業基盤は強い。</li> <li>厳しい消費環境の下でも、抜群の立地に展開する商業施設などの収益が大きく落ち込む可能性は低い。</li> <li>収益力・キャッシュフロー創出力が大きく揺らぐ懸念は小さい。</li> <li>減価償却費を大きく上回る投資が当面続く見通しだが、高いキャッシュフロー創出力を背景に、引き続き有利子負債の削減を進めていくことは可能。</li> <li>格付を維持し、方向性を「安定的」とした。</li> </ul> <p style="text-align: right;">(2010年3月)</p>
<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-</li> </ul> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1991年12月 AAA(JBRI)</li> <li>2002年7月 AA+</li> </ul> <p>「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</p>

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。

---