

**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
[トビックス] 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

▶東日本旅客鉄道、社長の清野と申します。本日は、お忙しいなか、お集まりいただきましてありがとうございます。どうぞよろしく願いいたします。

▶私から2010年3月期の決算のポイント、2011年3月期の見通し、今回新たに作りました2013年3月期に向けた数値目標につきまして、概要を説明します。

▶詳細については、その後、常務の大和田から説明します。

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%)		

▶日本経済は、依然として厳しい状況が続きました。現在も完全には回復していないと考えます。

▶2010年3月期は、残念ながら2期連続の減収減益となりました。

▶運輸業は、鉄道が中心ですが、景気低迷に加え、高速道路料金週末1,000円化の影響なども受けました。その結果、定期外収入が伸びませんでした。

▶特に、2008年10月以降の景気後退の影響が非常に大きく、残念ながら2010年3月期は収入ベースで3月まで前年同月比をずっと下回るという状況が続きました。その結果、大幅な減収減益となってしまいました。

▶また、駅スペース活用事業とショッピング・オフィス事業は、新しい開業がありましたが、景気低迷に伴い個人消費が回復しないなか、既存店を中心に苦戦しました。

▶また、その他事業は、特に広告事業が不調でございまして、大幅な減収減益という結果になってしまいました。

▶このような2010年3月期を踏まえ、次に2011年3月期の業績見通しについて説明します。

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%)		

▶営業収益は前期比112億円増の2兆5,850億円。営業利益、経常利益は増益で、当期純利益も前期比187億円の増益と見込んでいます。

▶運輸業は、JR東日本で若干の減収となりますが、人件費の減少等によって増益という計画です。

▶次に、駅スペース活用事業は、紀ノ國屋の連結子会社化や新規商業施設の開業もあって増収です。しかしながら、JR東日本リテールネットの新しいシステムの償却費が増える、あるいは主要な駅で改良工事が進み、店舗の休業などもあり、減益という計画です。

▶ショッピング・オフィス事業は新規商業施設の開業があり、増収を考えていますが、リニューアルのための閉店、開業費や販売促進費の増加などによりまして、利益ベースでは減益の計画を立てています。

▶その他事業では、車両部品売上の反動減等によりまして若干減収になりますけれども、ホテル事業でのリストラ費用が減少するという事がございますので、若干の増益を見込んでいます。セグメント別の詳細につきましては、後ほど説明します。

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

6

▶次に、キャッシュの使途につきまして説明します。

▶中期経営構想「グループビジョン2020－挑む－」で掲げました積極的な設備投資、株主還元の充実に加えまして、長期債務の削減、これは以前より幅は小さいですがさらに少しでも減らそうということです。この三つの柱を中心に考えていくという基本的な考え方に変更ありません。

▶こうした基本的な考え方を実践するために必要な営業キャッシュフローを確保しつつ、2011年3月期の設備投資は4,720億円を計画しています。

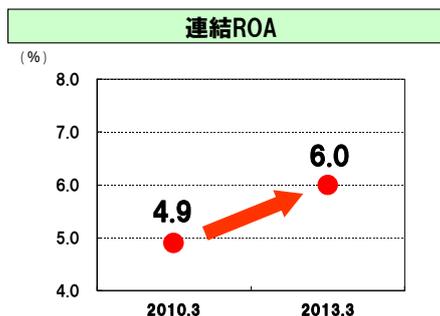
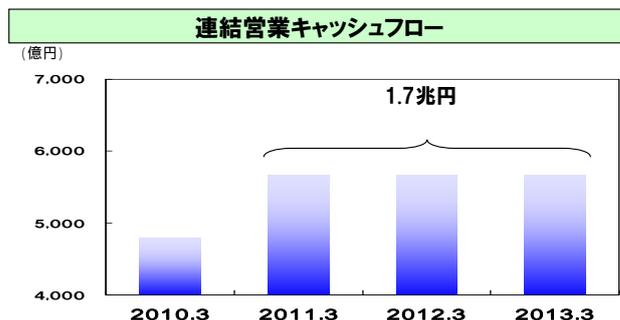
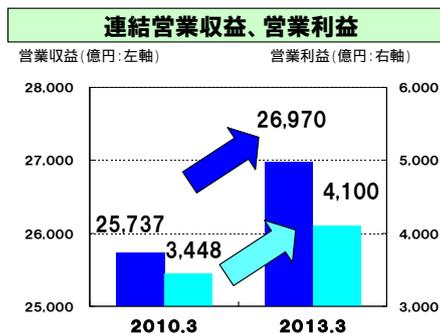
▶配当については、まだまだ厳しい経営環境が続くことを考慮し、一株当たり110円の配当を据え置きとさせていただきたいと考えています。

▶一方、長期債務は、現在の見込みでは、少なくとも100億円は削減したいと考えています。キャッシュフローの状況を見ながら対応していきたいと考えています。

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%



7

▶次に、2013年3月期、3年先に向けた数値目標について説明します。

▶リーマンショック以来の未曾有の景気悪化により、経営環境を見通すことが非常に難しいという状況でしたので、2010年3月期時点では3年目標を示すことができませんでした。

▶しかし、足元はようやく景気回復の兆しが見られてきました。あるいは、少しずつ落ち着いてきたということもありますので、向こう数年間を見通すことが一応可能となったと考えまして、3年先の目標を我々なりに計算し、今回お示しました。

▶営業収益は2兆6,970億円、営業利益は4,100億円を目標としました。これは景気回復により鉄道、生活サービスともに需要が上向いてくるという期待、新規商業施設の開業あるいは大胆なリニューアルといった非運輸業の成長を前提としたものです。

▶連結営業キャッシュフローは3年間で総額1兆7,000億円、連結ROAは6.0%を目標としたいと考えます。

▶中期経営構想「グループビジョン2020—挑む—」の発表時にお示した2011年3月期の目標よりも低い水準ですが、2008年秋以降の大幅な落ち込みを考慮しつつ、持続的成長を目指していくビジョンの基本的な考えに変更はありません。

連結営業キャッシュフローの使途



■ 2011.3～2013.3累計計画

営業キャッシュフロー	1.7兆円
------------	-------



使途	金額	記事
設備投資 [うち成長投資]	1.4兆円 [0.5兆円]	<ul style="list-style-type: none"> ・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
株主還元 (現金配当、自社株式取得等)	0.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> ・連結配当性向30%を当面の目標としている
長期債務削減		<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュの状況を見ながら対応

8

▶ それでは、向こう3年間の連結営業キャッシュフローの使途について説明します。

▶ まず、連結営業キャッシュフロー1兆7,000億円の確保を目指します。そのうち、設備投資に、将来の成長投資も含めまして1兆4,000億円を充て、残る3,000億円のキャッシュフローは、現金配当を基本とした株主還元および長期債務削減に充てる計画としています。

▶ この先も、引き続き厳しい経営環境が続くと予想されます。あるいは、高速道路についての政策が動いておりまして、最終的にどうなるかわかりませんが、決して我々鉄道業にとってプラスではないと考えています。このような変動要素がある中で、着実に一歩ずつ前に進んでいきたいと考えています。

▶ 以上で、私からの説明を終わります。ありがとうございました。

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
営業収益	19,110	19,040	△70	18,780	△260	18,825	+45	
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	
営業費用	16,170	16,170	-	16,070	△100	15,999	△70	
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	
営業利益	2,940	2,870	△70	2,710	△160	2,826	+116	
経常利益	1,890	1,820	△70	1,660	△160	1,783	+123	
当期純利益	1,120	1,120	-	960	△160	1,000	+40	

10

▶常務取締役の大和田です。

▶私からもう少し詳しく、2010年3月期決算における収益、利益、キャッシュフロー、また、2011年3月期の見通しについて説明します。

▶まず、2010年3月期の単体の業績見通しの移り変わりとお実績について説明します。

▶上期の運輸収入については、ほぼ計画どおりに推移いたしました。一方、広告事業をはじめとする一部の収入が厳しかったということで、10月にその他収入の見直しを変更しました。

▶下期に入りまして、2009年12月頃から運輸収入が回復を始めると当初見込みましたが、景気後退の影響が1年で収まらなかったということです。また、台風等の自然災害などもあり、1月に運輸収入の見直しを下方修正しました。

▶収入の見通しが変わってしまったことに対応して、コスト面、例えば人件費や物件費で見直しをしました。

▶第4四半期に入ってようやく運輸収入についても計画をやや上回る水準で推移するようになりまして、営業費用につきましても一段とコストダウンが進んだということで、結果として1月の業績予想に対して収益、利益ともに上回ることができました。

[トビックス] 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	95.8	96.2	96.0
定期	99.2	98.8	99.0
定期外	94.5	95.1	94.8
うち関東圏定期外	96.7	96.3	96.5
うち新幹線定期外	91.0	93.5	92.2

■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]

11

▶ご参考までに、2010年3月期の鉄道運輸収入の実績、そして4月および1月の計画と実績の対比です。

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	「高速道路週末1,000円化」△90 新型インフルエンザ△11
定期収入			△48	東京メトロ副都心線開業△4
鉄道運輸収入			△682	

12

▶次に、鉄道運輸収入の主な増減要因を説明します。

▶一番大きいのは景気後退の影響が直撃したということで、682億円の減収でした。定期外収入が633億円、定期収入も48億円の減収でした。

▶特に定期外収入については、高速道路週末1,000円化という政策の影響によりまして、約90億円の減収があったと考えております。

▶新幹線、在来線別です。新幹線は、ビジネス需要がやはり景気後退の影響から大変厳しかったのですが、9月の5連休は大変良かったことです。

▶その一方で、ゴールデンウィーク、お盆、年末年始といった、お客さまが多い時期が大変不調で、結果としては新幹線は前期比352億円の減収となりました。

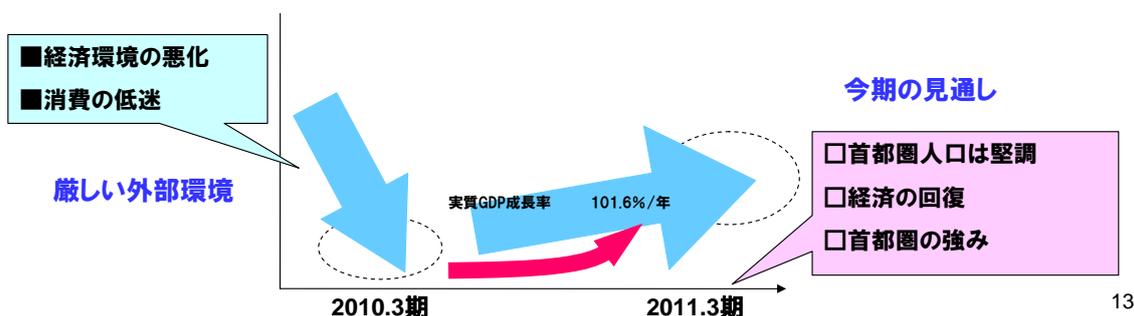
▶在来線は、東京圏で新しい商業施設が開業し、近距離のお客さまの流動がありましたが、やはり新幹線と同様、中長距離の分野で特急列車が低調であった、あるいは台風等の自然災害の影響もあり、こちらも281億円という大きな減収でした。

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%



13

▶次に、2011年3月期の鉄道運輸収入の計画についての前期比です。

▶定期収入は99.6%という計画です。景気が回復しているという面もありますが、なかなか雇用に関する指標が動かないという中で、上期99.3%、下期99.9%と若干上向くということですが一年間を通じて前年割れという計画です。

▶定期外収入については、足元の状況やGDPの見通し等を参考にしながら、上期100.1%、下期100.5%、通期では100.3%という計画です。

▶ただ、この内訳として、新幹線定期外収入の下期99.8%としています。ここだけが前年割れになっているのは、新しい高速道路の料金政策の影響を取り込んだもので、下期については99.8%と計画しました。

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"> ・企画きっぷ設定などの増収効果を含む ・高速道路割引政策による減収を含む ・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、「ひゅう」など旅行商品)
	<ul style="list-style-type: none"> ■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% 	<ul style="list-style-type: none"> ■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	

14

▶鉄道運輸収入の分析です。

▶2011年3月期は運輸収入で1兆6,419億円と前期比12億円増です。基礎等は高速道路の影響、景気回復の効果もあるということで、このあたりが相殺されて、トレンドとしてはプラスマイナスゼロです。

▶特殊な増要素として、2010年3月のダイヤ改正で開業しました横須賀線の武蔵小杉新駅開業効果として12億円取り込みまして、全体として12億円の増収としています。

▶2010年6月に予定されています新たな高速道路の料金制度による影響について、通年では200億程度の減収を想定しております。ただ、2010年3月期の高速道路週末1,000円化の影響の反動増がプラス90億円ですので、差し引きすると110億円となります。実際に実施されるのが6月からですので、10ヶ月分として90億円程度の減収を計画しました。

▶もう一つの大きなイベントは、2010年12月に予定している東北新幹線の新青森延伸です。こちらは今の段階で貸付料等も定まっていないという状況の中で、増収分についても見込んでいません。

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

15

▶次に、営業費用です。2010年3月期の実績と、2011年3月期の計画です。

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	・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) ・契約社員の増加:+14億円 ・新たな雇用制度:+5億円	△471億円	・会計基準変更時差異の積立不足解消: △484億円 ・退職給付債務の割引率変更 +24億円 ・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) ・契約社員の増加:+13億円 ・新たな雇用制度:+3億円
動力費	+1億円	・燃料価格下落 ・火力発電量の増加	—	(2010年3月期と同額)
修繕費	△5億円	・一般修繕費:△19億円 ・車両修繕費:+14億円	+18億円	・一般修繕費:+11億円 ・車両修繕費:+6億円
物件費その他	△35億円	・業務費:△66億円 (広告宣伝費、除却費等) ・業務委託費:+30億円 (情報処理費、部外委託等)	△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

16

▶単体の営業費用の増減です。

▶まず、人件費です。2010年3月期は94億円減、社員数の減少等によるものです。2011年3月期については退職給付債務の会計基準変更時差異の償却が終了したので、471億円減という見込みを立てました。

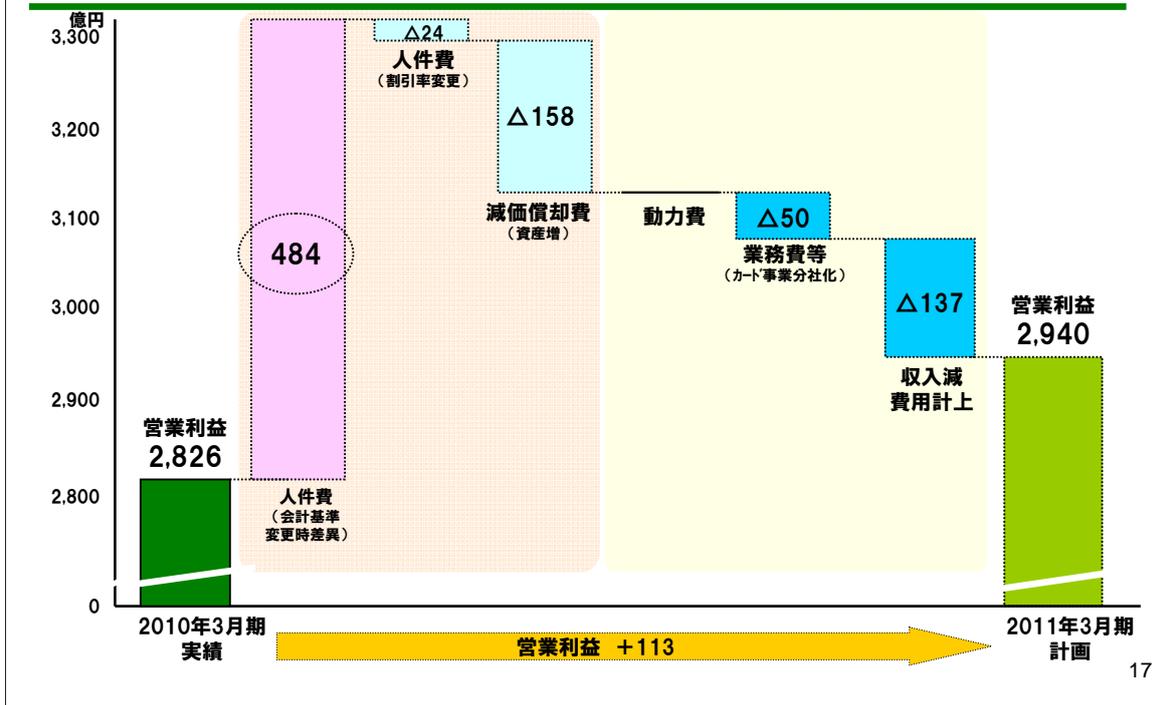
▶動力費は、信濃川発電所の稼働の再申請中で、状況が見通せませんので、2010年3月期と同水準を仮置きしています。

▶修繕費について、2010年3月期当初は増加するという計画を立てていましたが、収入動向を見ながらコストダウンを進め、結果としては5億円減でした。2011年3月期については、新幹線の地震対策等により若干増える計画ですが、かねてから申し上げているとおり、修繕費を当面は2,200億円から2,300億円程度に納めていきたいという事は変わりません。

▶物件費その他です。2010年3月期は35億円減。一方、2011年3月期は新幹線開業を控え、また他の観光キャンペーン等も予定していますので、広告宣伝費の増加があります。一方、カード事業を分社化したことによる費用減があり、トータルで16億円減となりました。

▶租税公課は固定資産税の評価替え等によるもの、減価償却費は2010年3月期が115億円増、2011年3月期は158億円増です。投資を活発に進めていることに加え、リース会計基準の変更により子会社側の減価償却費が、単体に計上されるようになりましたので、見かけでは大きく増えたようになっています。連結ベースでは変わりません。

2011年3月期 営業利益見通し(単体)



▶2011年3月期の利益見通しです。少し丁寧に説明します。

▶一番大きいのは、退職給付債務に係る会計基準変更時差異の償却が終了したので、単体で484億円の費用減となります。

▶一方、人件費で退職給付債務に係る割引率の変更を行いました。従来3%で割引いていましたが、直近の状況を見ながら2%に変更し、これに伴って24億円増となります。また、減価償却費については158億円増です。

▶業務費等で50億円増となっていますが、これはカード事業の分社化の関係です。従来は単体の中でカード事業を行っていましたが、今後は、鉄道会社はカード会社から見ると加盟店となります。

▶鉄道会社はカード会社に手数料を支払いますので、単体では50億円ほど費用増ということになります。残りについては、運輸雑収の減少、あるいは租税公課の増加で137億円ほどの影響があります。

▶結果として、営業利益113億円増という計画となりました。

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%

18

➤単体のまとめです。

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		
営業収益	26,969	26,350	26,030	△320	25,800	△230	25,737	△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
営業利益	4,325	3,570	3,460	△110	3,300	△160	3,448	+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
経常利益	3,295	2,460	2,350	△110	2,190	△160	2,351	+161	△943
当期純利益	1,872	1,340	1,310	△30	1,130	△180	1,202	+72	△670

19

▶2010年3月期の連結の計画と実績です。

▶10月に広告料を中心として、その他事業を下方修正しました。

▶1月の下方修正は、運輸業を中心としたものです。

▶結果として、1月の計画を上回る実績となったのは、単体と同様です。

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)		トピックス
JR東日本	△723	<ul style="list-style-type: none"> ・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)
東京モノレール	△9	
JRバス関東	△7	

20

▶セグメント別に説明します。まず運輸業セグメントです。

▶これは、JR東日本の運輸収入と営業費用に尽きるということです。減収減益です。

▶2011年3月期につきましては、さきほどのおりわずかながら減収ですが、人件費が減るのでわずかながら増益を計画しています。

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	△279 93.3%	3,990	+118 103.1%
営業利益	381	333	△48 87.3%	320	△13 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)		トピックス
JR東日本リテールネット	△39	既存店不調 店舗閉店 店舗閉店
デリシャスリンク	△12	
ジェイアール東日本都市開発	△11	
グループ会社再編によるセグメントへの影響: △65		・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

21

▶駅スペース活用事業セグメントです。

▶2010年3月期につきましては、新しい商業施設の開業、具体的には、エキュート日暮里、エキュート立川2期、などがありましたが、全体的には景気低迷の影響が直撃しまして、既存店が大きく減収しました。結果として、営業収益279億円の減収、営業利益48億円の減益でした。

▶2011年3月期は、増収減益の計画を立てました。

▶紀ノ國屋の買収効果、東京駅に3月に開業したSouthCourt、さらに今年の冬にNorthCourtを開業させる予定で、増収を計画しています。一方、費用面で、J-リテールでシステム更新をした結果、システム費用が少し増えます。

▶このような要素がありますので、営業利益は減益という計画です。

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

*1 Jビル = ジェイアール東日本ビルディング

トピックス

- ・アトレヴィ巣鴨 (2010年3月25日)
- ・アトレ吉祥寺 (2010年4月〔1期〕、秋〔11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)

22

▶次に、ショッピング・オフィス事業セグメントです。

▶2010年3月期は、増収減益でした。ただ、既存店は減収ですので、実質的には減収減益という見方が正しいかもしれない。

▶2011年3月は、新しい開業が多いのですが、一方で駅ビル改良のための閉店や休業がありまして、全体としては減益の計画です。

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)		トピックス	
ジェイアール東日本企画	△84	広告収入減	・ホテルメッツ横浜鶴見 (2010年秋)
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			
		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

23

▶最後に、その他事業セグメントです。

▶2010年3月期は、広告収入が大変厳しかったです。また、ジェイアール東日本メカトロニクスでIC関係の売上の反動減がありましたので、セグメントでは257億円の減収です。営業利益も37億円の減益でした。

▶2011年3月期は、若干の減収ながら、利益面では14億円とわずかな増益です。これは、2010年3月期に日本ホテルがいわゆるリストラを実行しまして、それに伴う費用の反動減です。早期退職を募集して、スリムな経営体質に切り替えたということで、利益面で増益という計画です。

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
営業利益	4,325	3,448	△877
営業外収益	210	158	△52
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
営業外費用	1,241	1,256	14
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
経常利益	3,295	2,351	△943
特別利益	810	792	△18
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
特別損失	880	994	113
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
税金等調整前当期純利益	3,224	2,148	△1,076

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)

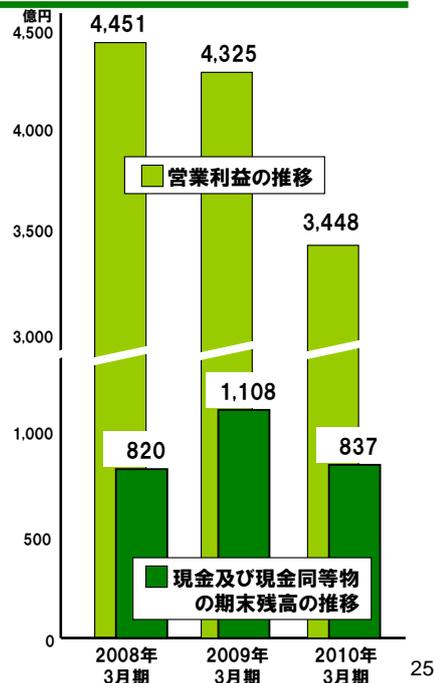
24

➤営業外損益と特別損益です。

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
投資キャッシュフロー	△3,967	△3,916	51
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
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



▶キャッシュフローの概要です。

▶現金および現金同等物が、期首残高に対して271億円、期末には減りました。

▶当社グループでは800億円程度というのが標準的な残高でして、期首の1,108億円と言う水準が、むしろ高かったということです。

▶その中で、自社株取得も実施しました。

連結決算まとめ



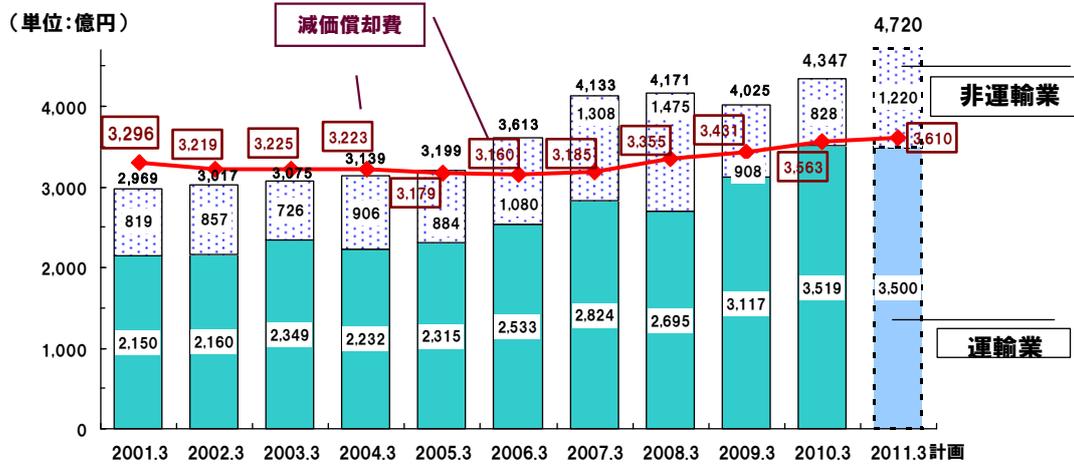
(単位:億円)

	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%		

26

▶連結決算のまとめです。

設備投資額の推移(連結)



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

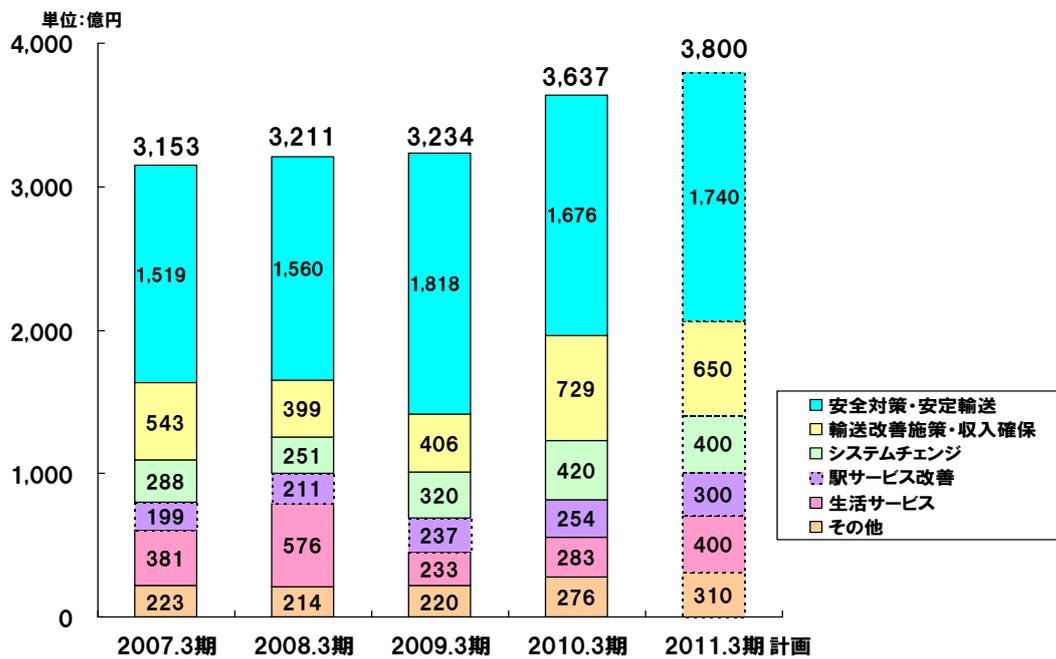
2011.3期計画

	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

➤設備投資の概要です。

設備投資額の内訳(単体)

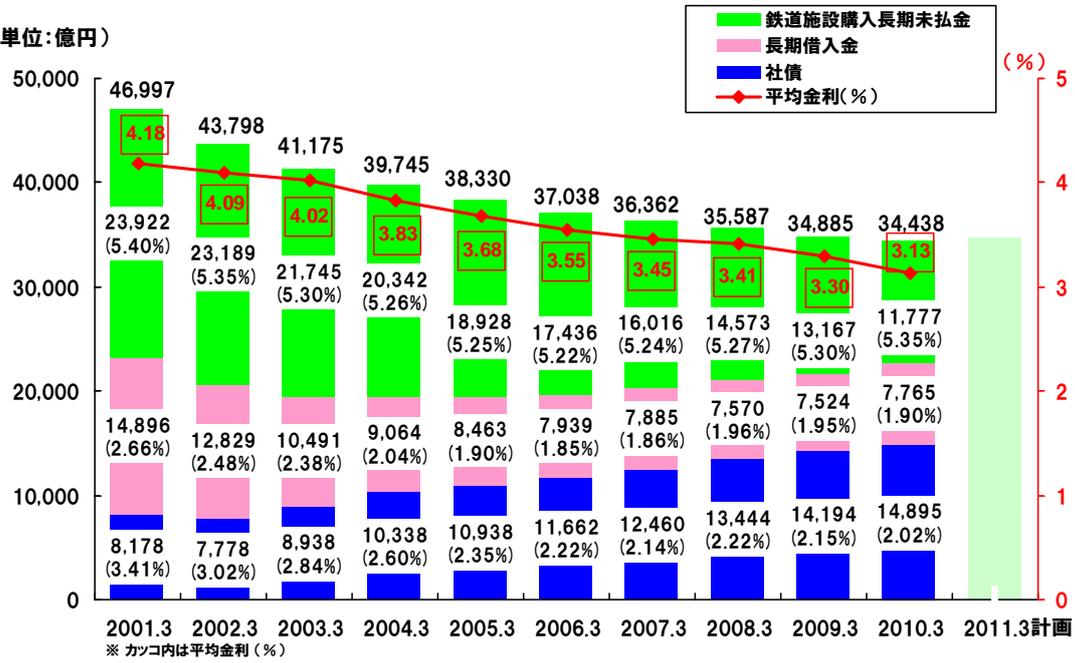


➤単体の設備投資の概要です。

長期債務の推移(連結)



(単位:億円)



➤長期債務の概要です。

Ⅲ 2013年3月期 数値目標

▶2013年3月期の数値目標について説明します。

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
営業収益	25,737	25,850	26,970	31,000
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
営業利益	3,448	3,520	4,100	6,700
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
経常利益	2,351	2,550	—	—
当期純利益	1,202	1,390	—	—

31

▶セグメント別では、いずれも増収増益の計画です。

▶運輸業は、鉄道運輸収入が緩やかに回復するという見通しです。営業収益が1兆7,820億円、営業利益が2,810億円という計画です。

▶駅スペース活用事業では、東京駅のSouthCourt、NorthCourt、あるいは紀ノ國屋などに代表されるように積極的に事業展開を進め、営業収益4,460億円、営業利益400億円という増収増益の計画です。

▶ショッピング・オフィス事業もメニューが盛りだくさんです。八王子駅南口ビル、秋葉原電気街口駅ビル、アトレ吉祥寺リニューアル、グラントウキョウノースタワーⅡ期、神田万世橋ビルなど、この3年間に立ち上がるショッピングセンターやオフィスビルの計画を盛り込みまして、増収増益としています。

▶その他事業では、ホテルの新規開発、広告業の回復、電子マネーの拡大などを通じて、増収増益の計画としています。

連結営業キャッシュフローの使途



■ 2011.3～2013.3累計計画

営業キャッシュフロー	1.7兆円
------------	-------



使途	金額	記事
設備投資 [うち成長投資]	1.4兆円 [0.5兆円]	<ul style="list-style-type: none"> ・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
株主還元 (現金配当、自社株式取得等)	0.3兆円	<ul style="list-style-type: none"> ・連結配当性向30%を当面の目標としている
債務削減		<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュの状況を見ながら対応

32

➤連結営業キャッシュフローの使途です。

2013年3月期 主な前提条件



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		
	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			2011.3期～2013.3期	
		定期	定期外		
	新幹線	+0.4%	+0.8%	新幹線	△0.1% +1.3%
	在来線 東京圏	+0.5%	+0.7%	在来線 関東圏	△0.1% +0.5%
	在来線 その他	△0.3%	△0.4%	在来線 その他	△0.4% △0.4%

33

▶2013年3月期の数値の前提条件です。

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

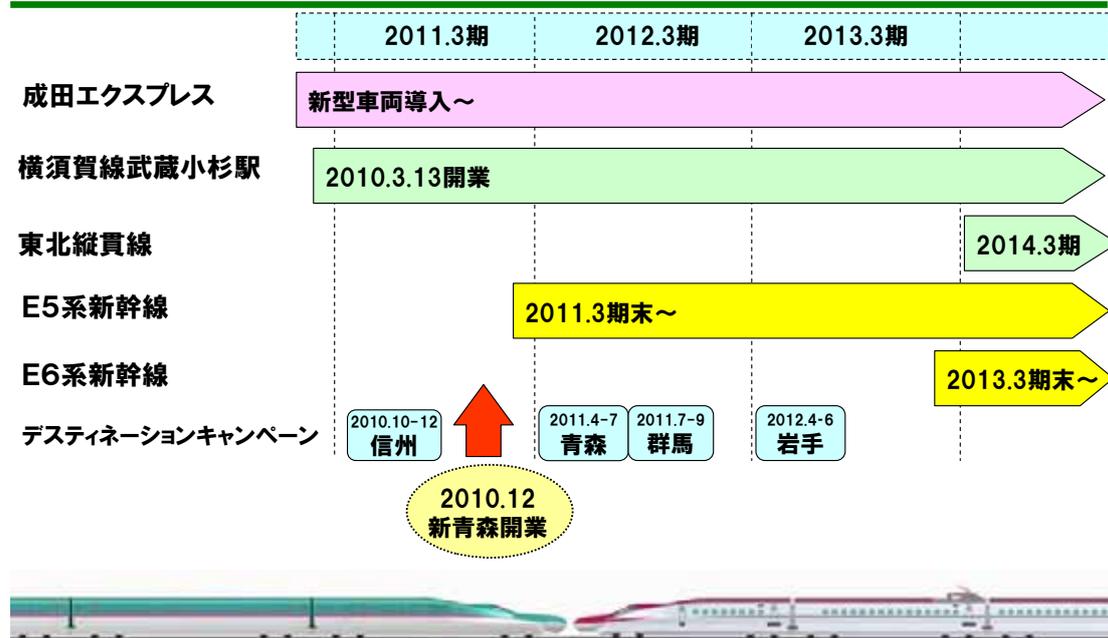
ゆるがめ決意「究極の安全」をめざして 「安全」を経営の最重要課題として、引き続き「お客さまの死傷事故ゼロ、社員(グループ会社・パートナー会社社員を含む)の死亡事故ゼロ」をめざし、絶えざる挑戦を続けます。

現在のJR東日本 将来のJR東日本 34

▶ 中期経営構想「グループビジョン2020－挑む－」の取組みについての紹介です。

▶ 全体を通じて、計画どおりきちんと進捗しているものも多い一方、まだこれからという事ながらもあり、今後も全力を挙げて取り組んでいきます。

成長に向けた当面の取組み(運輸業)



35

▶運輸業については、2009年秋から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月に横須賀線に武蔵小杉新駅を開業しました。

▶2010年12月には、東北新幹線の新青森延伸を計画しています。

▶増収に向けた取組みとして、デスティネーションキャンペーンを次々と展開していきたいと考えています。今年の秋は、信州デスティネーションキャンペーンを予定しています。

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

- | | | |
|---|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 秋葉原駅電気街口駅ビル(2010初冬) | <input type="checkbox"/> 川崎駅開発 | <input type="checkbox"/> 新宿駅新南口開発ビル |
| <input type="checkbox"/> 神田万世橋ビル(仮称)(2012.12) | <input type="checkbox"/> さいたま新都心ホテル(仮称) | <input type="checkbox"/> 千葉駅開発 |
| <input type="checkbox"/> エキュート柏 | <input type="checkbox"/> 中央ラインモール(仮称) | ・駅舎(2015年度) |
| <input type="checkbox"/> エキュート日暮里 | | ・駅ビル(2016-17年度) |
| | | <input type="checkbox"/> 横浜駅西口開発・東口開発 |
| | | <input type="checkbox"/> 渋谷駅開発 |

その他の件名

- | | | |
|---|---|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 紀ノ国屋 グループ会社化(2010.4) | <input type="checkbox"/> 水戸駅南口ビル(2011春) | <input type="checkbox"/> 松戸駅開発 |
| <input type="checkbox"/> アトレ吉祥寺リニューアル(2010.4(1期)) | <input type="checkbox"/> 籠原駅北口ビル(2011春) | <input type="checkbox"/> 船橋駅開発 |
| <input type="checkbox"/> 八王子駅南口ビル(仮称)(2010秋) | <input type="checkbox"/> 大井町駅東口駅ビル(2011春) | <input type="checkbox"/> 飯田橋駅開発 |
| <input type="checkbox"/> アトレ吉祥寺リニューアル(2010秋(II期)) | <input type="checkbox"/> JR南新宿ビル(仮称)(2012夏) | <input type="checkbox"/> 桜木町駅開発 |
| <input type="checkbox"/> ホテルメッツ横浜鶴見(2010秋) | <input type="checkbox"/> 鶴見駅ビル(仮称)(2013年度) | <input type="checkbox"/> 茅ヶ崎駅開発 |
| <input type="checkbox"/> NorthCourt(2010冬) | <input type="checkbox"/> 東中野駅ビル | <input type="checkbox"/> 大塚駅開発 |
| <input type="checkbox"/> 新青森駅高架下店舗(2010.12) | <input type="checkbox"/> 武蔵浦和駅開発 | |
| <input type="checkbox"/> 高崎駅東口駅ビル(2010冬) | <input type="checkbox"/> 辻堂駅開発 | |

今後、さらなる追加件名の実現へ

2011.3期

2018.3期

36

▶一方、生活サービス事業についても、計画を進めています。

▶中期経営構想「グループビジョン2020ー挑むー」を発表したときは、将来に向けた大規模開発を中心に紹介しましたが、その後、検討を進めまして、ポテンシャルの高い東京圏の中規模あるいは小規模駅の開発計画を具体化してきました。

▶現在、紹介できるものだけでも、このシートに載せているほどありますし、この他に検討中のプロジェクトも多く残っています。今後も、生活サービス事業の充実および発展を目指していきます。

IV 参考資料

鉄道輸送量



(単位:百万人キロ)

		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



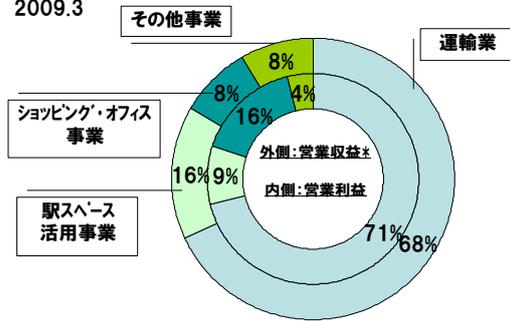
(単位:億円)

		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%

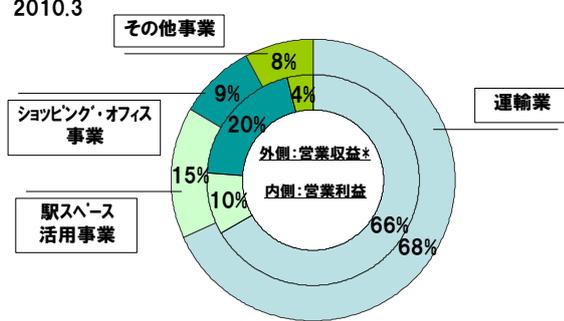
セグメント別構成



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 ^(1期) 2008年10月 ^(2期)	2008年3月 2009年6月 ^(増床)	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

Suica



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

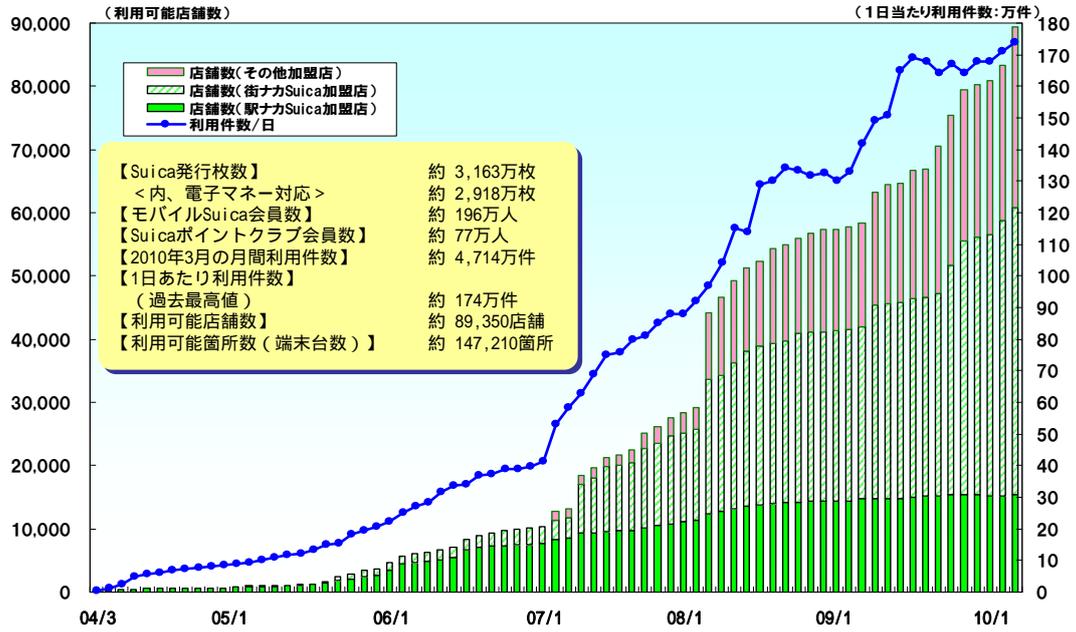
【諸元】

- ◇ 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
- ◇ 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



モバイルSuica

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
数値は其他加盟店実績含む

主要子会社の業績

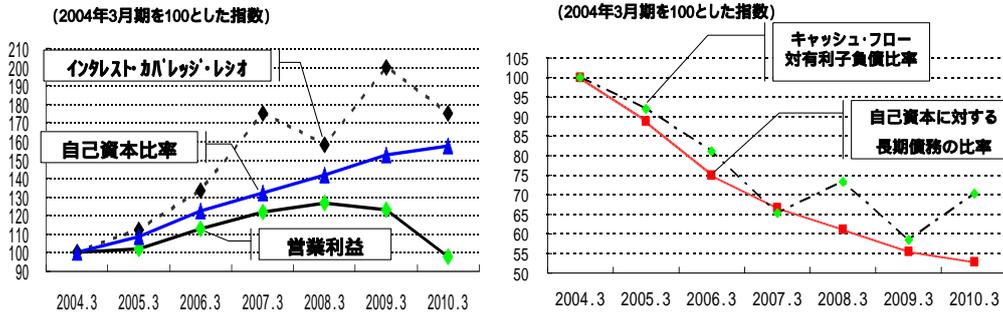


(単位:億円)

		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

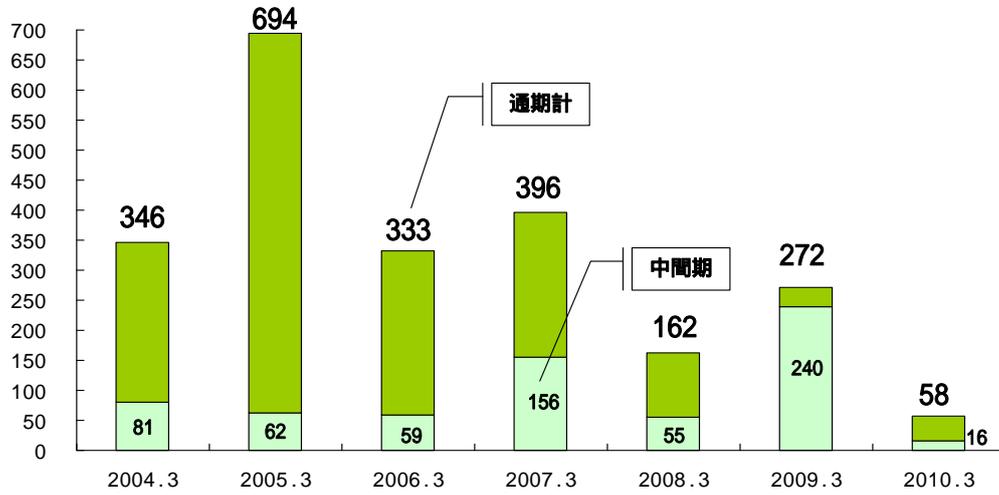


	2004.3	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3
営業利益 (億円)	3,514	3,585	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448
インレスト・カバレッジ・レシオ	2.4	2.7	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2
自己資本に対する 長期債務の比率(倍)	3.6	3.2	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9
自己資本比率 (%)	16.2	17.6	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5
キャッシュ・フロー対 有利子負債比率	10.1	9.3	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1

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

(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

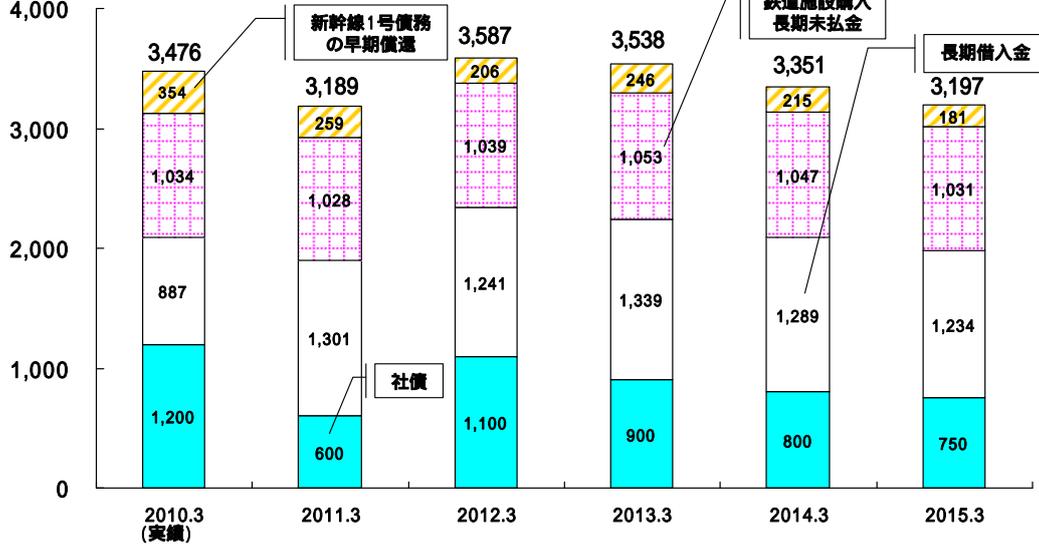
鉄道施設購入長期未払金の内訳

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

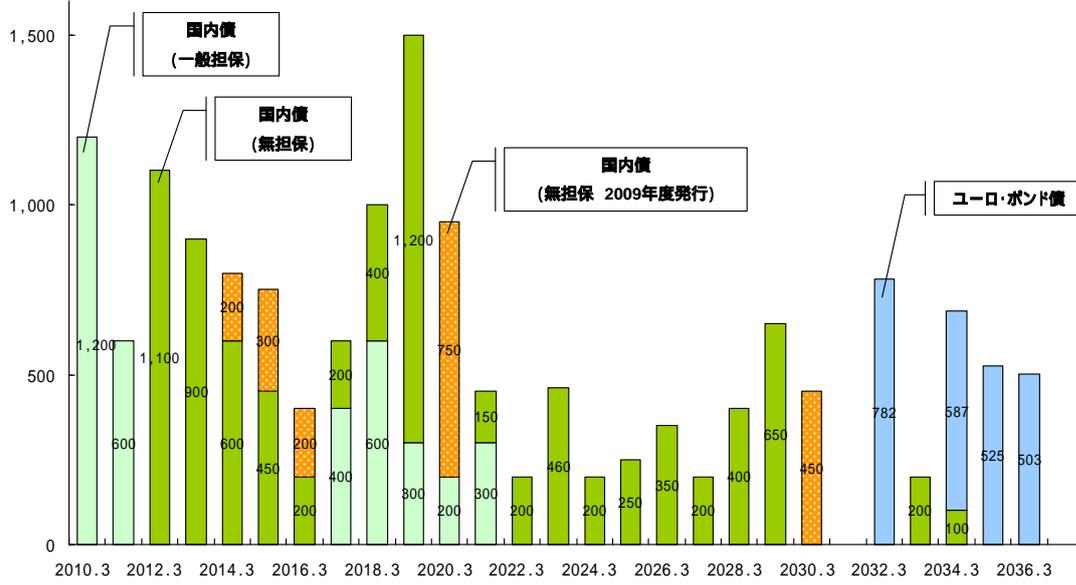
(単位: 億円) 債務償還額(連結)



- 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。
 注 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
Aa1	AA -	AA +
<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 格付けの見通しは「安定的」である。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 極めて安定した資金調達基盤を維持している。 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。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 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。 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。 格付を維持し、方向性を「安定的」とした。
(2008年9月)	(2010年3月)	(2010年3月)
<ul style="list-style-type: none"> 1993年6月 Aa2 2008年9月 Aa1 	<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

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。
