



東日本大震災で被災された皆さまに、心よりお見舞い申し上げます。

2011年3月期 期末決算説明会

2011年4月28日
東日本旅客鉄道株式会社

目次



I 東日本大震災の被害と復旧状況	2011年3月期 単体営業費用 主な増減要因	21	Suica電子マネー利用件数および 利用可能店舗数の推移	39	
東日本大震災の概要	4	2011年3月期決算のポイント(単体)	22	主要子会社の業績	40
東日本大震災による被害	5	2011年3月期 運輸業	23	財務指標の動向	41
復旧の進捗(東北新幹線)	6	2011年3月期 駅スペース活用事業	24	長期債務の構成	42
復旧の進捗(在来線)	7	2011年3月期 ショッピング・オフィス事業	25	債務の償還見込み	43
これまでの主な地震対策	8	2011年3月期 その他	26	社債の償還見込み	44
「青森デスティネーションキャンペーン」の展開	9	2011年3月期 営業外・特別損益の概要(連結)	27	2010年度の社債発行実績	45
II 2011年3月期決算のポイントと 今後の見通しについての考え方	2011年3月期 キャッシュフローの 概要(連結)	28	長期債務格付け	46	
2011年3月期 決算のポイント(連結)	11	設備投資額の推移(連結)	29	※点線内は、債券投資家向け追加資料	
直面する事業環境	12	設備投資額の内訳(単体)	30		
数値目標、達成イメージ	13	長期債務の推移(連結)	31		
キャッシュの使途	14	IV 参考資料			
III 2011年3月期決算	2011年3月期 業績見通しの推移と 実績(連結)	33			
東日本大震災の影響	16	2011年3月期 業績見通しの推移と 実績(単体)	34		
東日本大震災と地震保険等	17	[トビックス]新幹線 方面別輸送量および 収入	35		
2011年3月期 鉄道運輸収入の 主な増減要因	18	「ecute」の展開	36		
[トビックス]2011年3月期 鉄道運輸収入 実績	19	ホテル事業の概要	37		
鉄道営業収入の動向	20	Suica	38		

Ⅰ 東日本大震災の被害と復旧状況

東日本大震災の概要



■東日本大震災と過去の震災

	東日本大震災 (東北地方太平洋沖地震)	新潟県中越地震	阪神・淡路大震災 (兵庫県南部地震)
発生	2011年3月11日	2004年10月23日	1995年1月17日
震源	三陸沖	新潟県中越地方	淡路島付近
マグニチュード	M9.0	M6.8	M7.3
最大震度	7	7	7
震度5弱以上 を観測した都 道府県	青森県、岩手県、宮城県、秋田県、 山形県、福島県、群馬県、栃木県、 茨城県、埼玉県、千葉県、東京都、 神奈川県、新潟県、山梨県、静岡県、 長野県	福島県、群馬県、 埼玉県、新潟県、 長野県	滋賀県、京都府、 兵庫県
主な被害	建造物の倒壊、地すべり、液状化現象、 地盤沈下、津波、火災、原子力発電所事 故、大規模停電		

東日本大震災による被害

■東北新幹線

被害箇所数	約1,200
--------------	---------------

※4月7日以降の地震で、さらに約550箇所

■在来線(津波の被害を受けた線区を除く)

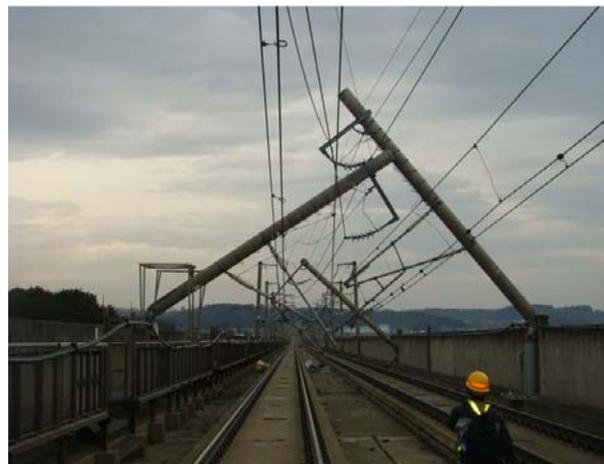
被害箇所数	約4,400
--------------	---------------

※4月7日以降の地震で、さらに約850箇所

■在来線(津波の被害を受けた7線区)

被害箇所数	約1,680*
--------------	----------------

*4月4日現在



【電化柱の折損】



【高架橋柱の損傷】



【乗降場変状】



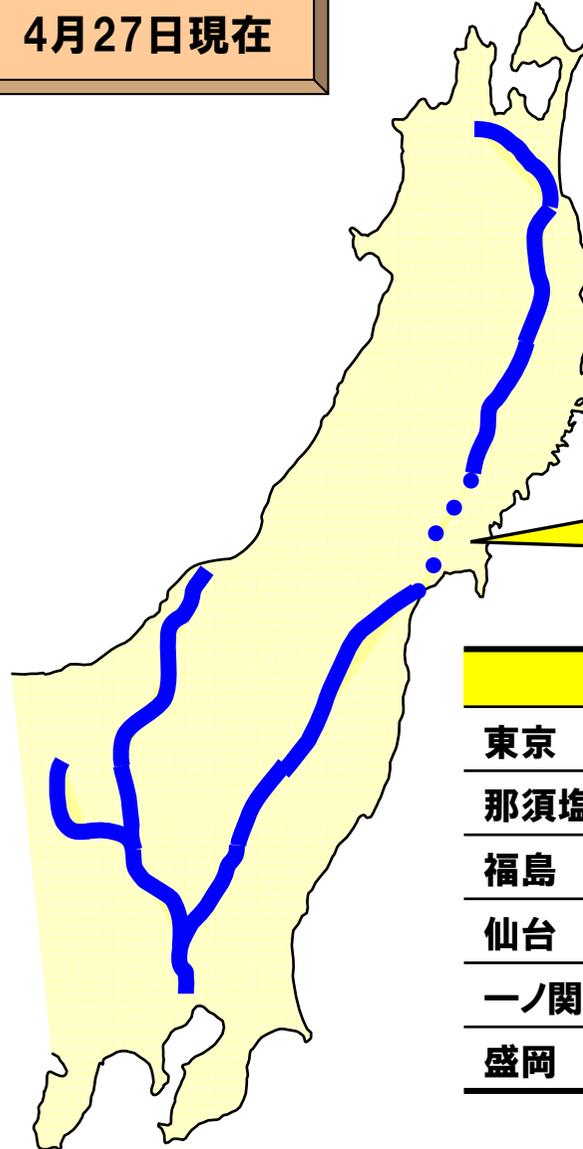
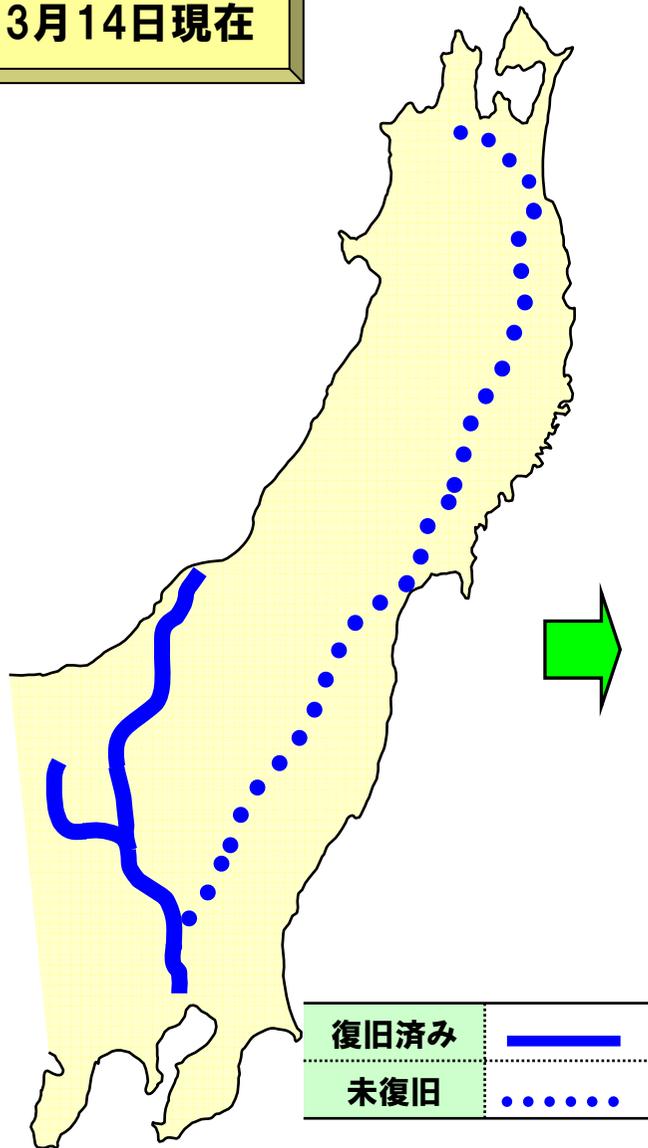
【線路流失】

復旧の進捗(東北新幹線)



3月14日現在

4月27日現在



仙台-一ノ関間
4月29日運転再開予定

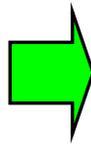
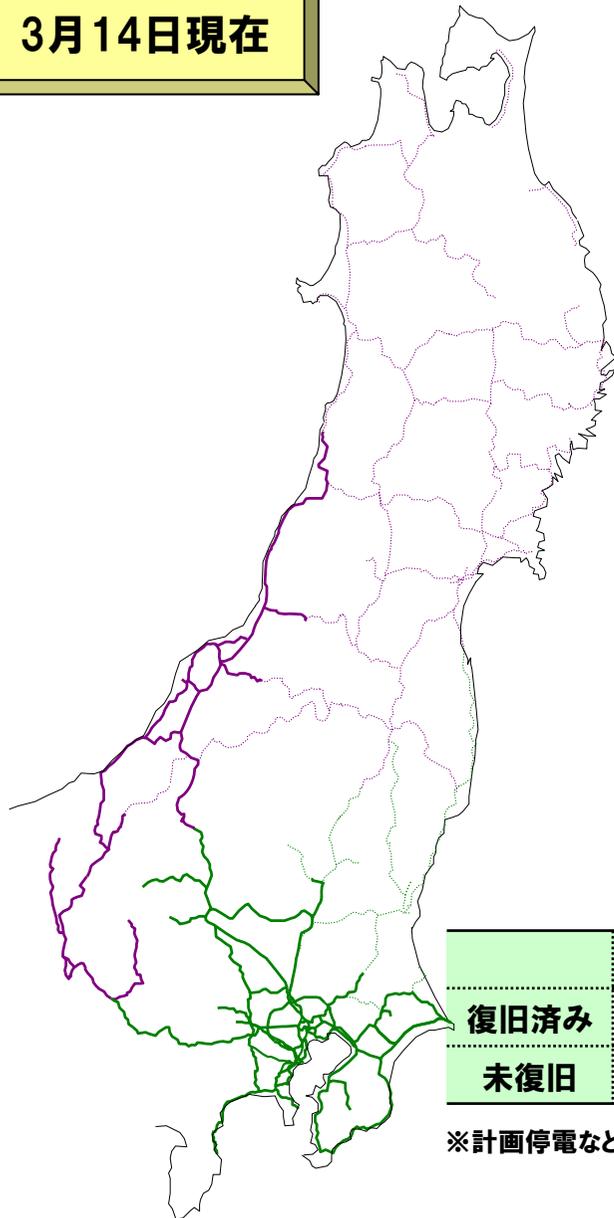
区間	運転再開日
東京 - 那須塩原	3月15日
那須塩原- 福島	4月12日
福島 - 仙台	4月25日
仙台 - 一ノ関	4月29日予定
一ノ関 - 盛岡	4月23日(4月7日)
盛岡 - 新青森	4月13日(3月22日)

(カッコ内)・・・4/7地震前に運転再開した日

復旧の進捗(在来線)

3月14日現在

4月27日現在



	関東圏	その他
復旧済み	— (solid green)	— (solid purple)
未復旧	⋯ (dotted green)	⋯ (dotted purple)

※計画停電などによる運休を除く

主な線区	運転再開日<全線>
東北本線	4月21日
奥羽本線	4月11日(3月31日)
羽越本線	4月9日(3月15日)
田沢湖線	4月9日(3月18日)

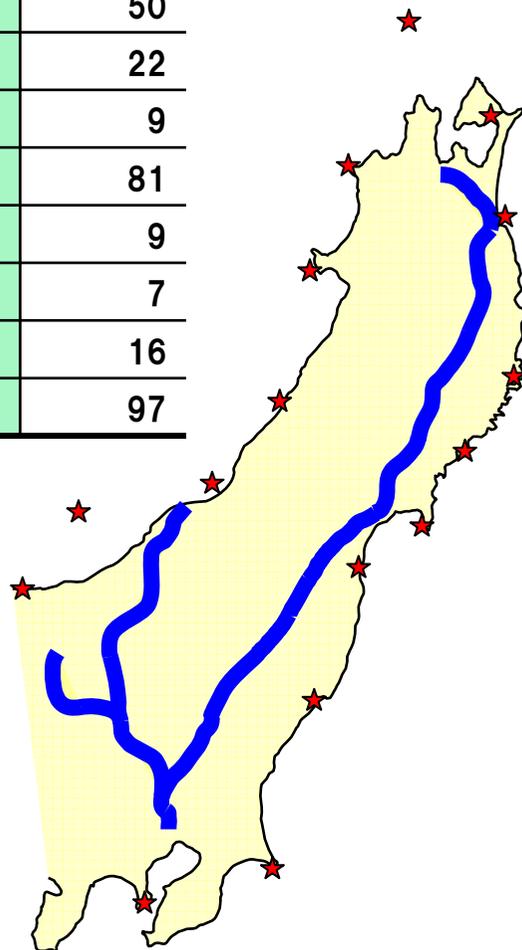
(カッコ内)・・・4/7地震前に運転再開した日

これまでの主な地震対策

■新幹線早期地震検知システム

○地震計の設置箇所

設置箇所		設置数
沿線 ■	東北	50
	上越	22
	長野	9
	小計	81
海岸 ★	太平洋側	9
	日本海側	7
	小計	16
合計		97



■新幹線脱線対策

○L型車両ガイド



・2008年8月に全車両に設置完了

■高架橋柱の耐震補強

○阪神・淡路大震災以降の対策総数(せん断破壊先行型)

在来線	12,600本	2009年3月完了
新幹線	18,500本	2008年3月完了

○着手中の内容(曲げ破壊先行型のうち耐震性の低い柱)

2009年度から概ね5年間で約12,200本
 新幹線 約6,700本、在来線 約5,500本



「青森デスティネーションキャンペーン」の展開



■概要

期間 2011年4月23日(土)～7月22日(金)

エリア 青森県全域

秋田県五市町

(大館市、能代市、八峰町、小坂町、藤里町)

行くたび、
あたらしい。
青 AOMORI 森

■当社の取り組み

- ・企画旅行商品の設定
- ・旅行代金の一部を被災地支援のための義援金として寄付(対象商品参加のお客さまお一人につき1,000円)



II 2011年3月期決算のポイントと 今後の見通しについての考え方

2011年3月期 決算のポイント(連結)



(単位:億円)

	2010.3	2011.3	2011.3/2010.3		
営業収益	25,737	25,373	△363(98.6%) 3期連続減収		
営業利益	3,448	3,450	+2(100.1%) 3期ぶり増益		
	<p>△363 25,737 25,373 +2 3,448 3,450 営業収益 営業利益 営業収益 営業利益</p>			[減収増益]	
運輸業	17,579	2,313	17,219	2,271	[減収減益]
駅スペース活用事業	3,871	333	3,858	313	[減収減益]
ショッピング・オフィス事業	2,269	693	2,232	642	[減収減益]
その他	2,016	135	2,062	230	[増収増益]
調整額		△26		△7	
経常利益	2,351	2,545	+194(108.3%) 3期ぶり増益		
当期純利益	1,202	762	△439(63.4%) 3期連続減益		

東日本大震災

地震活動

電力需給

福島第一原発
事故の行方

高速道路無料化

経済活動や
個人消費の動向

被災地の復興の
進捗度

東日本エリアの
人口動態

日本の経済水準、
潜在成長力

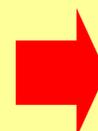
先行きの強い不透明感



数値目標、達成イメージ

■今期の目標

2012年3月期 業績予想

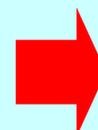


当面、公表を見送り

(第1四半期決算発表までには公表)

■3ヵ年目標

2013年3月期 目標

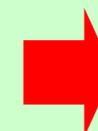


取り下げ

■中長期計画

「グループ経営ビジョン2020—挑む—」

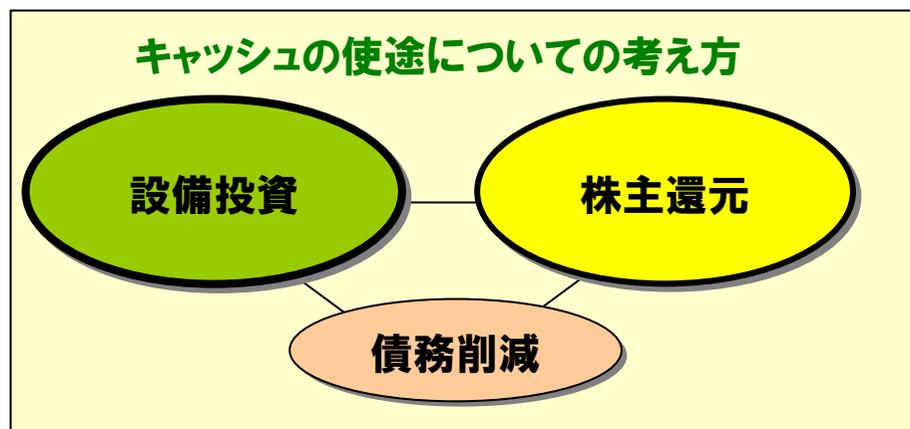
2018年3月期 達成イメージ



見直し

キャッシュの使途

■ 基本的考え方



[参考]実績

使途	2010.3 実績	2011.3 実績
設備投資 [うち成長投資]	4,347億円 [1,271億円]	4,258億円 [1,333億円]
株主還元 (現金配当、自社株 取得等)	1株あたり 配当金110円	1株あたり 配当金110円
	自社株取得 229億円	-
長期債務削減	453億円	265億円

■ 東日本大震災後の当面の考え方

設備投資

… 必要な投資は進めつつ、営業キャッシュフローを見極めながら見直し。

株主還元

… 2011年3月期の期末配当は予定どおり。2012年3月期配当は、業績予想と合わせて公表。

債務削減

… 長期債務は増やさない方向で考える。

Ⅲ 2011年3月期決算

東日本大震災の影響



■損益影響額(2011年3月期)

	単体	連結
【営業収益】……………	△440億円	△590億円
【特別損失】……………	555億円	587億円
災害による損失	8億円	17億円
災害損失引当金繰入額	547億円	569億円

■資本的支出
80億円程度

【参考】新潟県中越地震の影響

- ・ 営業収益 △140億円
- ・ 営業費用56億円、特別損失405億円
- ・ 資本的支出 82億円

東日本大震災と地震保険等



■土木構造物保険 地震特約

	内容
契約期間	2010年3月27日から1年間
契約内容	損壊した土木構造物の復旧に要する費用
対象資産	線路設備、電路設備、停車場設備、諸構築物
対象外資産	建物、車両、機械装置など
対象エリア	当社営業区域全域
填補限度額(免責金額)	710億円 (100億円)

■地震デリバティブ

	内容
契約期間	2007年10月16日より5年間
受取条件	東京駅から半径70km以内を震源地とする一定規模以上の地震の発生
契約金額	合計260百万米ドル 震源の位置とマグニチュードに応じて定めた金額を、契約期間中の合計受取額が260百万米ドルに達するまで受け取る (実損の有無にかかわらず)

2011年3月期 鉄道運輸収入の主な増減要因



		要因	対前年増減額	記事
新幹線 △78億円 1-3月期は△119億円		東北新幹線新青森開業	+29億円	
		体育の日、建国記念の日三連休	+13億円	
		新型インフルエンザ反動増	+12億円	
		台風、地震(駿河湾沖)反動	+11億円	
		9月5連休反動減	△17億円	
在来線 △230億円 1-3月期は△236億円		台風、地震(駿河湾沖)反動	+13億円	
		横須賀線武蔵小杉駅開業	+10億円	
		成田エクスプレス利用増等	+6億円	
		ゴールデンウィーク	+5億円	
		首都圏天候不順(4月)	△9億円	
		9月5連休反動減	△7億円	
		横浜DC反動減等	△4億円	
定期外収入			△309億円	1-3月期は△356億円
定期収入			△5億円	1-3月期は△5億円
鉄道運輸収入	うち東日本大震災 △420億円		△315億円	1-3月期は△361億円

[トピックス] 2011年3月期 鉄道運輸収入 実績



■実績

対前期%

	上期			下期	通期
		3Q (10-12月)	4Q (1-3月)		
鉄道運輸収入	99.7	101.8	91.0	96.4	98.1
定期	99.6	100.7	99.6	100.1	99.9
定期外	99.7	102.3	87.3	94.8	97.3
うち関東圏定期外	99.5	101.9	87.3	94.6	97.1
うち新幹線定期外	100.2	103.6	88.2	95.9	98.1

鉄道営業収入の動向



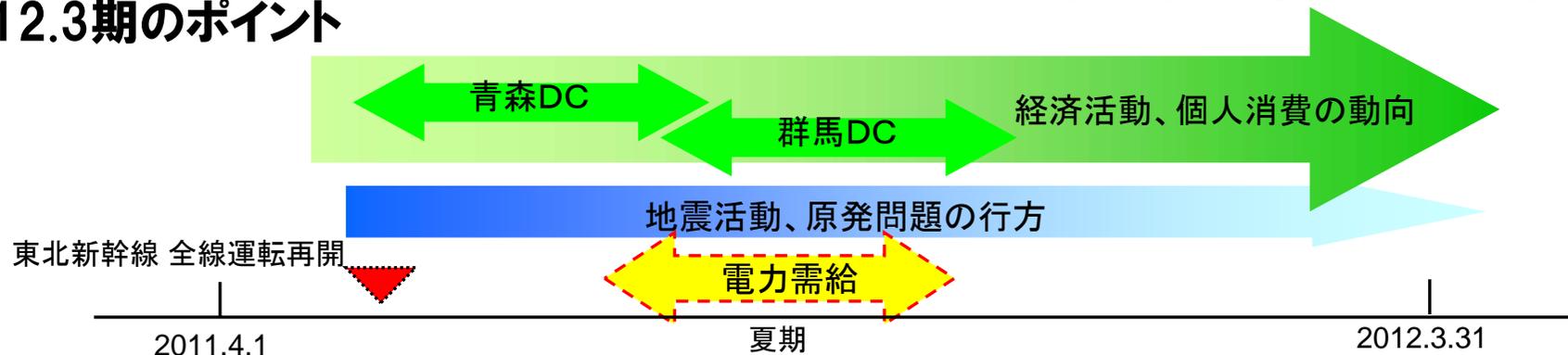
■鉄道営業収入の推移

対前期%

	3月		4月 4/1-4/25	記事					
	3/1-3/10	3/11-3/31							
定期収入	93.4		95程度						
	99.9	90.9							
定期外収入	65.2		70程度						
	102.9	48.7							
近距離収入	73.5		85程度	3/14-	3/21-	3/28-	4/4-	4/11-	4/18-
	102.3	62.0		47.8	68.0	77.5	85程度	90程度	90程度
中長距離収入	59.8		55程度	■GW予約状況(4/25)現在 ・新幹線75程度 ・在来線60程度					
	103.2	39.3							
合計	73.2		80程度						
	102.1	60.9							

※ 取扱ベース(速報)であり、当社の運輸収入とは異なります。

■2012.3期のポイント



2011年3月期 単体営業費用 主な増減要因

科目	2011年3月期		2012年3月期 ポイント
	増減額	主な要因	
人件費	△495億円	<ul style="list-style-type: none"> ・会計基準変更時差異の積立不足解消: △483億円 ・退職給付債務の割引率変更: +24億円 ・社員数の減少等: △50億円 ・契約社員、新たな雇用制度: +14億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員数の減少
動力費	+6億円	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料単価上昇 ・大震災以降運転中止、節電 	<ul style="list-style-type: none"> ・電力不足対策(節電) ・原油相場
修繕費	△78億円	<ul style="list-style-type: none"> ・一般修繕費: △40億円 ・車両修繕費: △38億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年3月期予定工事の期ずれ
物件費その他	△79億円	<ul style="list-style-type: none"> ・クレジットカード事業分社化 	<ul style="list-style-type: none"> ・バス代行経費 ・販売手数料
機構借損料等	△12億円		<ul style="list-style-type: none"> ・八戸～新青森開業の平年度化増
租税公課	+16億円	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産税評価替等: +21億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・固定資産の増加
減価償却費	+136億円	<ul style="list-style-type: none"> ・設備投資の増加、リース会計基準変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・2011年3月期までの投資の増 ・2012年3月期の設備投資計画

コストダウンの取り組み

2011年3月期決算のポイント(単体)



(単位:億円、%)

	2010.3	2011.3 [1月計画]	2011.3/2010.3		記事
			増減	(%)	
営業収益	18,825	[18,750] 18,302	△522	97.2	3期連続の減収
運輸収入	16,408	16,092	△316	98.1	定期収入△5、定期外収入△309
その他の収入	2,416	2,210	△206	91.5	関連事業収入△161
営業費用	15,999	15,492	△506	96.8	
人件費	5,291	4,795	△495	90.6	退職給付費用△487
物件費	6,363	6,211	△151	97.6	
動力費	604	610	+6	101.0	
修繕費	2,221	2,143	△78	96.5	
その他	3,536	3,457	△79	97.8	
機構借損料等	798	785	△12	98.4	
租税公課	794	811	+16	102.1	
減価償却費	2,751	2,888	+136	105.0	
営業利益	2,826	[3,100] 2,810	△15	99.4	3期連続減益
経常利益	1,783	[2,200] 1,950	+166	109.3	3期ぶり増益
当期純利益	1,000	[1,230] 594	△406	59.4	3期連続減益

2011年3月期 運輸業



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3
営業収益	17,579	17,219	△360 97.9%
営業利益	2,313	2,271	△41 98.2%

2012. 3期のポイント、トピックス

- ・東北新幹線 全線運転再開
(2011年4月29日)
- ・青森デスティネーションキャンペーン
(2011年4～7月)
- ・群馬デスティネーションキャンペーン
(2011年7～9月)
- ・経済動向、消費動向
- ・夏期の電力需給

営業収益の主な増減要因 (2011.3期)

東日本旅客鉄道	△356	運輸収入等減
ジェイアールバス関東	△4	大震災

東日本大震災による減収 △430程度

(注) 営業収益：外部顧客への売上高

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

2011年3月期 駅スペース活用事業



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3
営業収益	3,871	3,858	△12 99.7%
営業利益	333	313	△19 94.1%

2012. 3期のポイント、トピックス

- ・東京駅ノースコート
「グランスタダイニング」(2010年12月4日☆)
- ・エキナカ商業施設リニューアル
東京駅「Keiyo Street」(2011年3月20日☆)
エキュート上野(2011年3月31日)
エキュート品川サウス(2011年5月予定)
エキュート赤羽(2011年夏予定)
- ・鉄道の利用動向
- ・夏期の電力需給と営業時間

☆…平年度化効果

営業収益の主な増減要因 (2011.3期)

JR東日本リテールネット	△114	既存店不調、リニューアル閉店、大震災
日本レストランエンタプライズ	△40	店舗閉店、大震災
ジェイアール東日本フードビジネス	△23	店舗閉店、大震災
紀ノ國屋	+154	新規連結(2010年4月1日)
JR東日本ステーションリテイリング	+39	「エキュート東京」(2010年3月28日)

東日本大震災による減収 △80程度

(参考) 月次の動向 既存店ベース (前年同月比、%)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
リテールネット	88.6	99.2	97.8	106.1	101.6	76.4	96.5	95.5
NRE※	102.4	101.5	102.9	100.1	99.1	69.9	95.9	96.5

(注) 営業収益：外部顧客への売上高 ※NREはホテル事業を除く
営業利益：外部顧客への売上高+セグメント間売上高-外部仕入-セグメント間仕入

2011年3月期 ショッピング・オフィス事業



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3
営業収益	2,269	2,232	△36 98.4%
営業利益	693	642	△50 92.7%

2012. 3期のポイント、トピックス

- ・「アトレ吉祥寺」
(2010年9月21日[グランドオープン]☆)
- ・「セレオ八王子」(2010年11月11日☆)
- ・「アトレ秋葉原1」(2010年11月19日☆)
- ・「ルミネ有楽町」(2011年秋)
- ・建替え等のための駅ビル閉店
千葉(2011年1月31日☆)
横浜(2011年3月27日☆)
- ・消費マインドの回復
- ・夏期の電力需給状況と営業時間

☆…平年度化効果

営業収益の主な増減要因 (2011.3期)

東日本大震災による減収 △30程度
(ルミネ△15、仙台ターミナルビル△3、アトレ△3など)

(参考) 月次の動向 既存店ベース (前年同月比、%)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
ルミネ	103.1	100.9	101.7	102.4	100.1	71.8	96.3	97.7
アトレ	107.7	104.5	105.2	105.6	106.2	78.7	101.1	93.7※

※上期リニューアル中の吉祥寺店を含む

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

2011年3月期 その他



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3
営業収益	2,016	2,062	+45 102.3%
営業利益	135	230	+95 170.8%

2012. 3期のポイント、トピックス

【ホテル】

- ・「ホテルメッツ横浜鶴見」(2010年10月22日☆)
- ・ビジネス需要、訪日旅行者等観光需要、宴会需要

【広告】

- ・出稿の回復

☆…平年度化効果

営業収益の主な増減要因 (2011.3期)

ジェイアール東日本情報システム	+93	システム開発関連売上増
ジェイアール東日本メカトロニクス	+11	IC関連売上増
JR東日本企画	△12	広告収入減
ユニオン建設	△12	工事減

東日本大震災による減収 △50程度

ホテル事業実績 (2011.3期)

営業収益 415億円 (96.5%)

(セグメント間売上高を含む)

営業利益 19億円 (160.2%)

() 内は前年比

(注) 営業収益：外部顧客への売上高

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

2011年3月期 営業外・特別損益の概要(連結)



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	増減
営業利益	3,448	3,450	2
営業外収益	158	196	37
受取利息	1	1	△0
受取配当金	24	34	9
その他	132	161	28
営業外費用	1,256	1,102	△153
支払利息	1,125	1,059	△66
持分法による投資損失	52	4	△48
その他	77	38	△38
経常利益	2,351	2,545	194
特別利益	792	494	△297
固定資産売却益	20	49	28
工事負担金等受入額	581	423	△158
容積利用権売却益	168	-	△168
その他	21	22	1
特別損失	994	1,566	571
工事負担金等圧縮額	557	392	△165
災害による損失	-	17	17
災害損失引当金繰入額	-	569	569
減損損失	58	136	78
環境対策費	64	91	26
その他	314	359	45
税金等調整前当期純利益	2,148	1,474	△674

支払利息 754(△64)
社債利息 304(△ 2)

会社名	2011.3	増減
JTB	△6	△10
CSP	△1	△0
UQ	+12	△37

東京駅丸の内駅舎容積利用権売却
反動減 △168

2011年3月期 キャッシュフローの概要(連結)

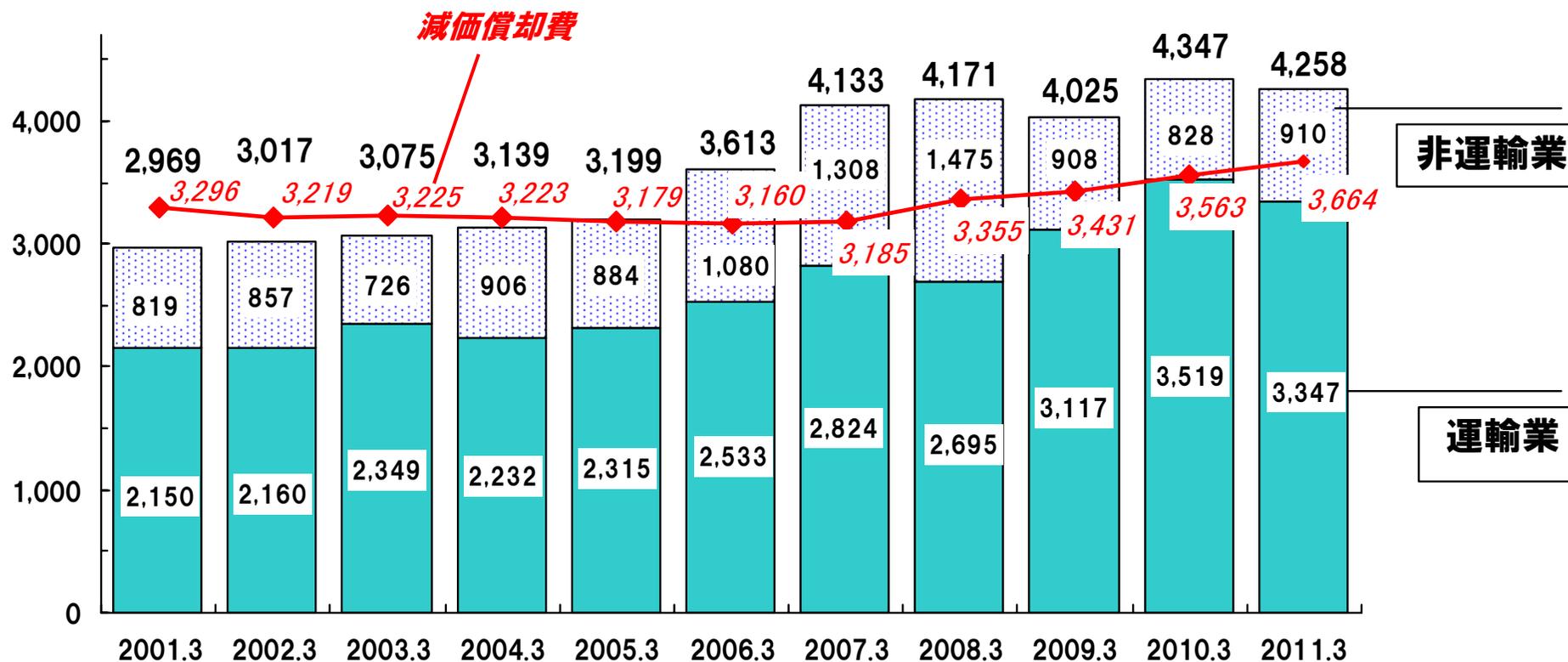


	2010.3 (A)	2011.3 (B)	増減 (B) - (A)
			法人税等の支払額が減少 +534
営業CF	4,791	5,088	+296
			有形及び無形固定資産の取得による支出が増加 Δ426
投資CF	Δ3,916	Δ4,331	Δ414
フリーCF	874	756	Δ118
			CPの増加 +610
財務CF	Δ1,153	Δ275	+878
現金及び現金同等物の増減額	Δ278	481	+759
現金及び現金同等物の期首残高	1,108	837	Δ271
現金及び現金同等物の期末残高	837	1,319	+481

設備投資額の推移(連結)



(単位:億円)

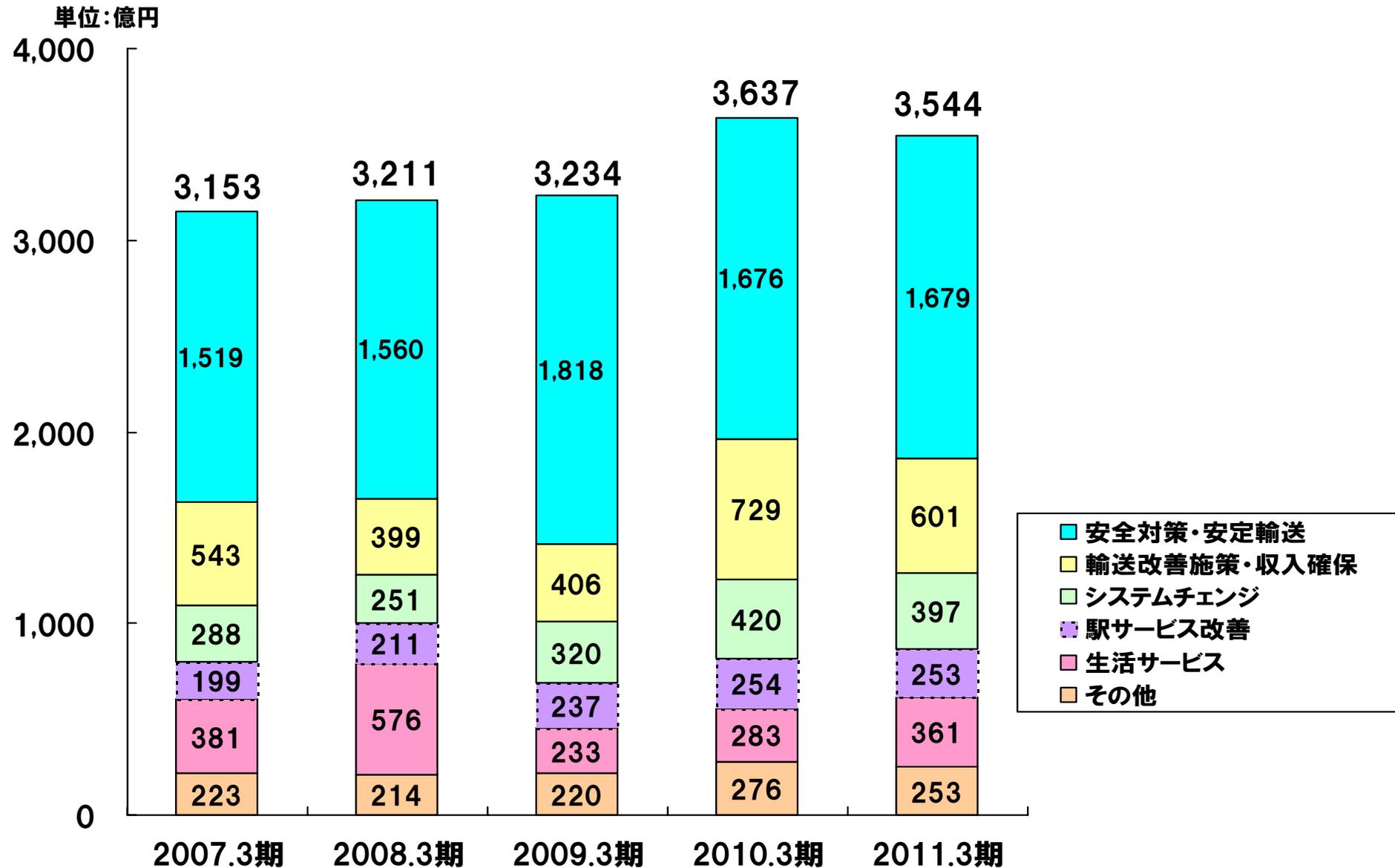


2011.3期実績

	運輸	非運輸	合計
成長投資	479	854	1,333
維持更新(*)	2,869	56	2,925
合計	3,347	910	4,258

(*)維持更新=事業の継続的運営に必要な投資

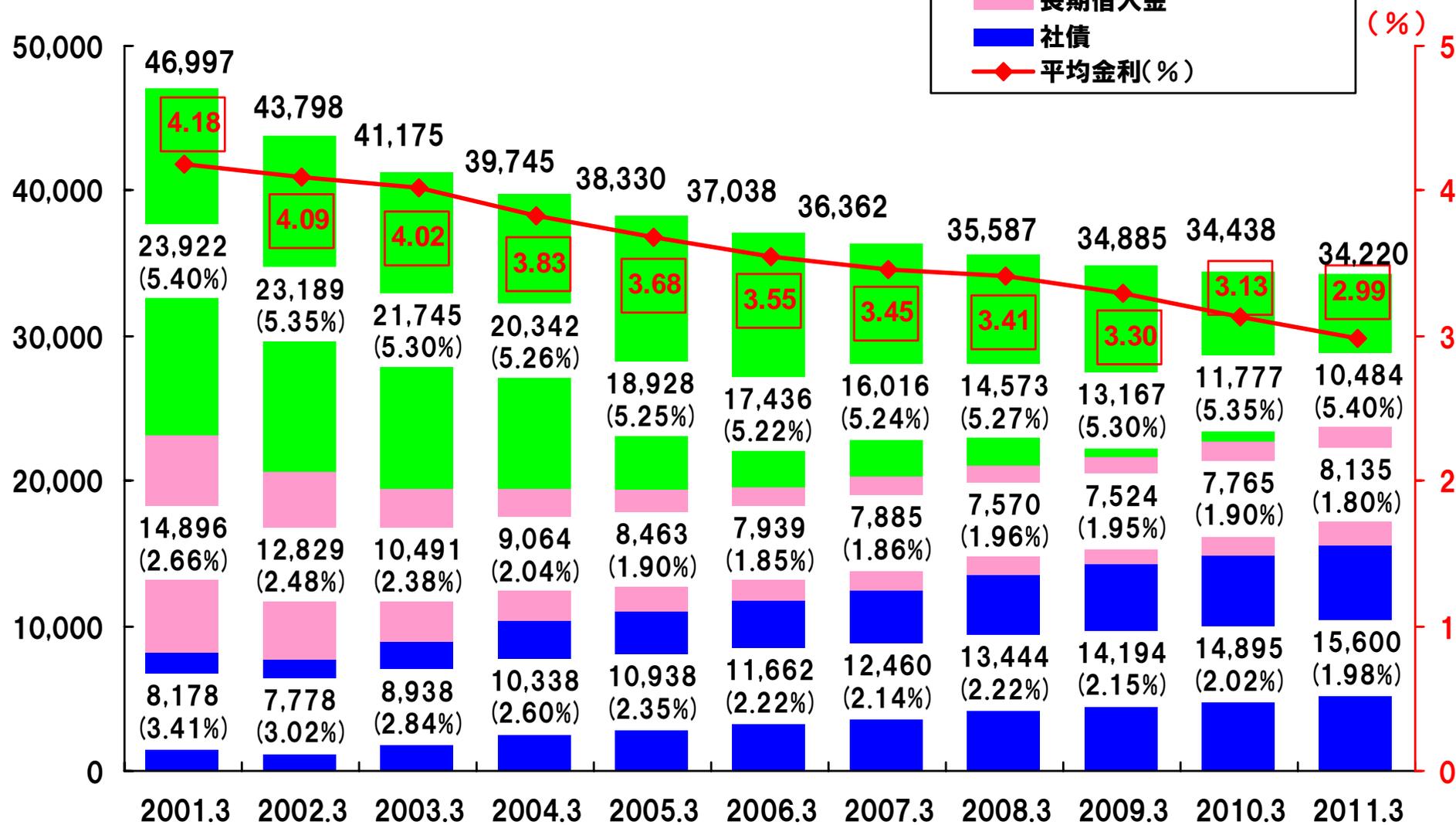
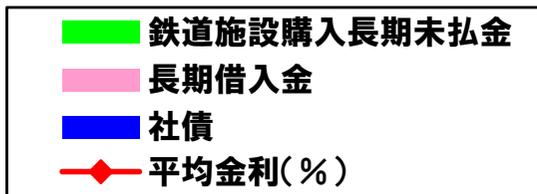
設備投資額の内訳(単体)



長期債務の推移(連結)



(単位:億円)



※ カッコ内は平均金利(%)

IV 参考資料

2011年3月期業績見通しの推移と実績（連結）

（単位：億円）



	2011.3業績見通し				2011.3 実績 E	対計画 E-D	対前期
	4月計画 A	10月計画 対前回 B	1月計画 対前回 C	1月計画 D =A+B+C			
営業収益	25,850	+30	+50	25,930	25,373	△556	△363
運輸業	17,570	+30	+70	17,670	17,219	△450	△360
駅スペース活用事業	3,990	—	△30	3,960	3,858	△101	△12
ショッピング・オフィス事業	2,280	—	—	2,280	2,232	△47	△36
その他	2,010	—	+10	2,020	2,062	+42	+45
営業利益	3,520	+70	+120	3,710	3,450	△259	+2
運輸業	2,400	+70	+90	2,560	2,271	△288	△41
駅スペース活用事業	320	—	—	320	313	△6	△19
ショッピング・オフィス事業	660	—	△20	640	642	+2	△50
その他	150	—	+50	200	230	+30	+95
調整額	△10	—	—	△10	△7	+2	+18
経常利益	2,550	+70	+150	2,770	2,545	△224	+194
当期純利益	1,390	—	+20	1,410	762	△647	△439

2011年3月期業績見通しの推移と実績（単体）



（単位：億円）

	2011.3 業績見通し				2011.3 実績 E	対計画 E-D	対前期
	4月計画 A	10月計画 対前回 B	1月計画 対前回 C	1月計画 D =A+B+C			
営業収益	18,650	+30	+70	18,750	18,302	△447	△522
運輸収入	16,420	+30	+60	16,510	16,092	△417	△316
その他の収入	2,230	-	+10	2,240	2,210	△29	△206
営業費用	15,710	△40	△20	15,650	15,492	△157	△506
人件費	4,820	-	△10	4,810	4,795	△14	△495
物件費	6,370	△20	△20	6,330	6,211	△118	△151
動力費	610	-	+20	630	610	△19	+6
修繕費	2,240	△20	△20	2,200	2,143	△56	△78
その他	3,520	-	△20	3,500	3,457	△42	△79
機構借損料等	790	△20	+20	790	785	△4	△12
租税公課	820	-	-	820	811	△8	16
減価償却費	2,910	-	△10	2,900	2,888	△11	136
営業利益	2,940	+70	+90	3,100	2,810	△289	△15
経常利益	1,970	+120	+110	2,200	1,950	△249	166
当期純利益	1,170	+50	+10	1,230	594	△635	△406

[トピックス]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

		2010.3 4Q (1月-3月)	2011.3 4Q (1月-3月)	対前年	前年比
東北 新幹線	定期	270	258	△11	95.6
	定期外	2,743	2,218	△524	80.9
	合計	3,013	2,476	△536	82.2
上越 新幹線	定期	115	115	△0	100.0
	定期外	1,019	908	△111	89.1
	合計	1,135	1,024	△111	90.2
長野 新幹線	定期	20	20	0	101.5
	定期外	165	145	△19	88.1
	合計	185	166	△19	89.6
新幹線 計	定期	407	395	△11	97.1
	定期外	3,927	3,272	△655	83.3
	合計	4,334	3,667	△667	84.6

■新幹線方面別収入

単位:億円

		2010.3 4Q (1月-3月)	2011.3 4Q (1月-3月)	対前年	前年比
東北 新幹線	定期	36	36	△0	98.4
	定期外	685	595	△90	86.8
	合計	722	631	△90	87.4
上越 新幹線	定期	15	15	△0	99.3
	定期外	279	254	△24	91.1
	合計	295	270	△24	91.6
長野 新幹線	定期	2	2	0	101.8
	定期外	49	45	△4	90.4
	合計	52	47	△4	91.0
新幹線 計	定期	55	54	△0	98.8
	定期外	1,015	895	△119	88.2
	合計	1,070	949	△120	88.7

「ecute」の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	東京
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 (76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 (84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 2011.3期	97億円 (対前年101%)	73億円 (対前年102%)	59億円 (対前年99%)	18億円	36億円

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* 328億円(2011.3) 稼働率 78.3%

● ホテルメッツ(21ホテル、2,325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、横浜鶴見(鶴見)

営業収益* 63億円(2011.3) 稼働率 77.4%

● 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20ホテルの計

発行枚数:約3,534万枚(2011年3月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数:約3,297万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード有効会員数:約321万人、モバイルSuica登録会員数:約239万人

【諸元】

◇ 鉄道利用可能箇所数

当社管内 810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)148駅、PASMOエリア(鉄道) 1,291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

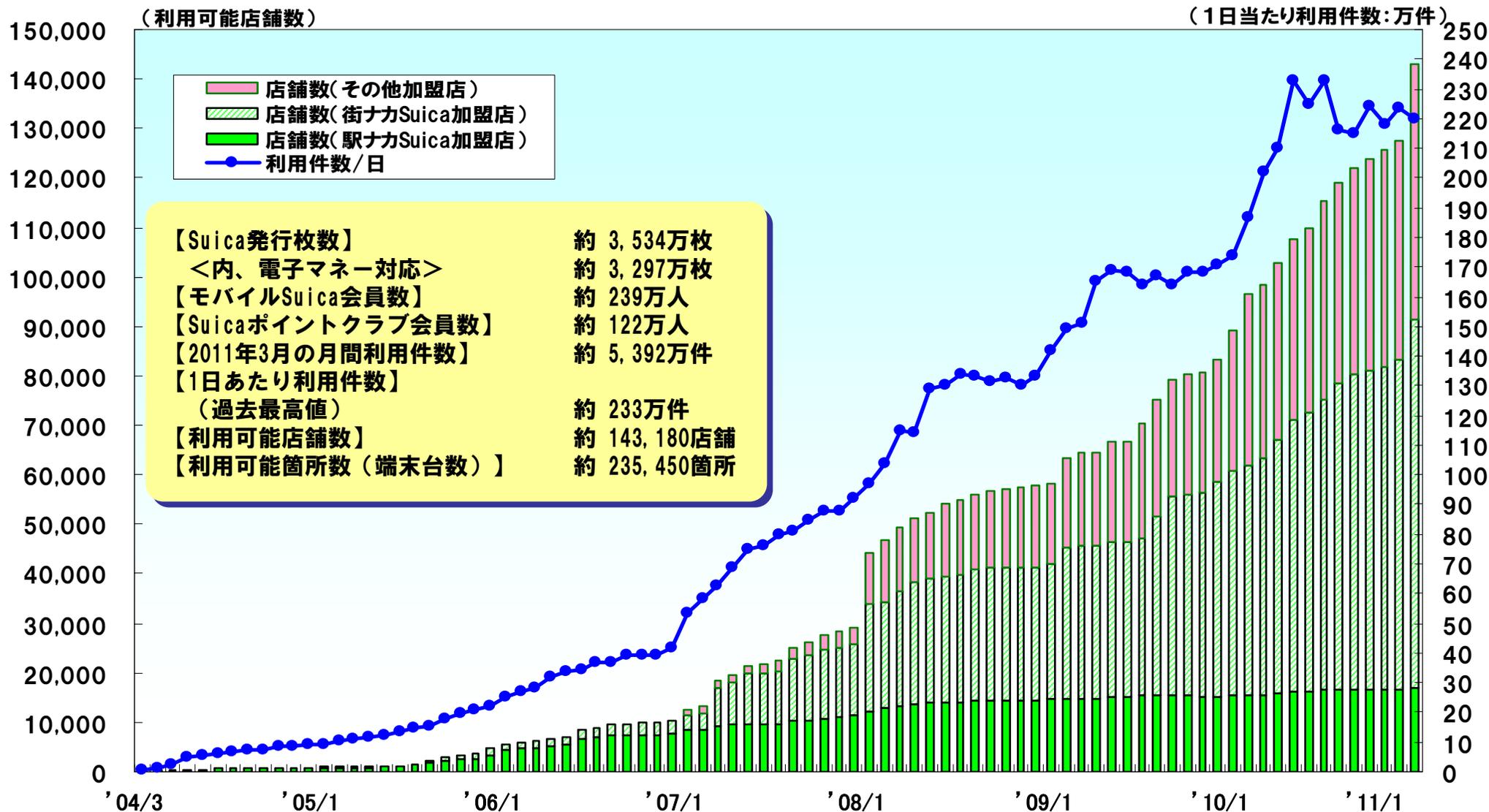
PASMOエリア 約14,400台、nimocaエリア 約3,000台



モバイルSuica

◇ 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2011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



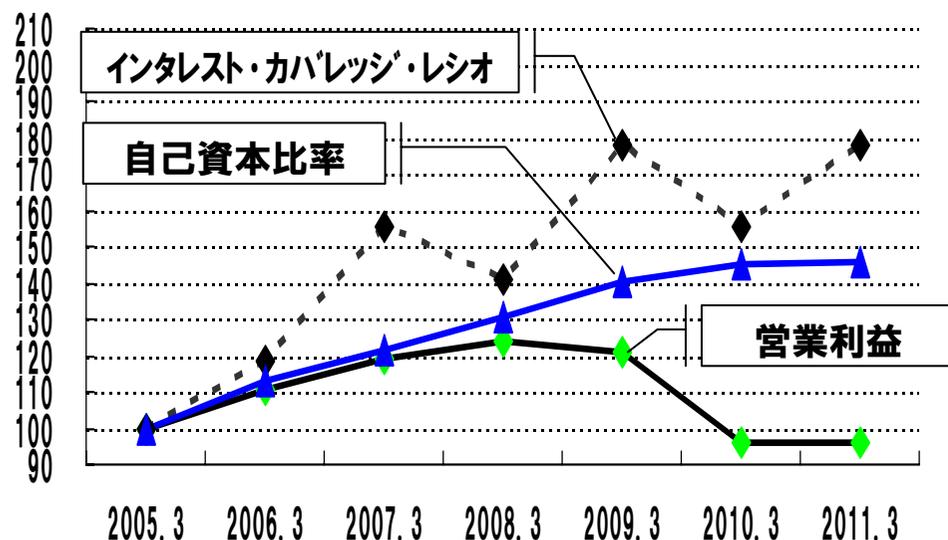
(単位：億円)

		2010.3	2011.3	11.3/10.3
JR東日本 リテールネット	営業収益	2,059	1,935	94.0%
	営業利益	51	47	92.3%
日本レストラン エンタプライズ	営業収益	649	611	94.1%
	営業利益	20	4	20.3%
ルミネ	営業収益	508	537	105.6%
	営業利益	103	87	84.9%
JR東日本 企画	営業収益	899	912	101.5%
	営業利益	15	17	111.3%

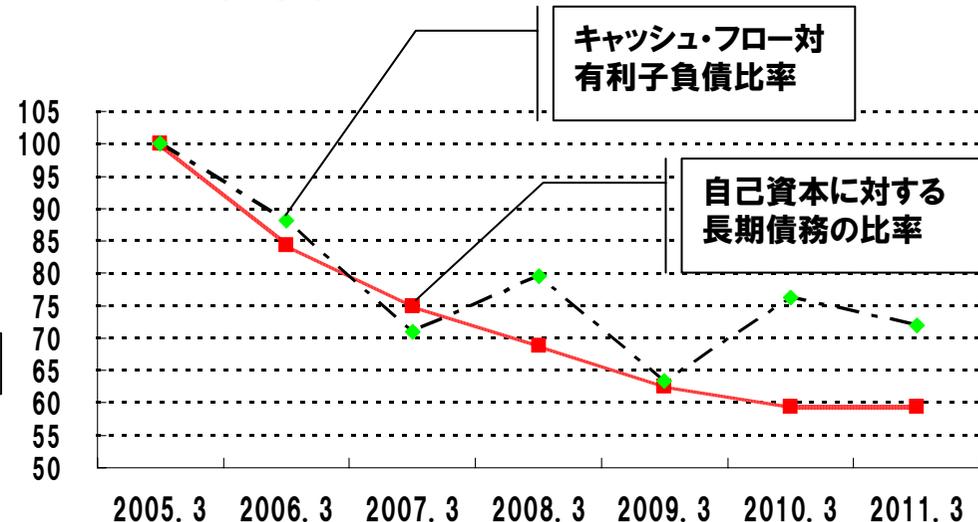
※ 単体での営業収益・営業利益

財務指標の動向

(2005年3月期を100とした指数)



(2005年3月期を100とした指数)



	2005.3	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3
営業利益 (億円)	3,585	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448	3,450
インタレスト・カバレッジ・レシオ	2.7	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2	4.8
自己資本に対する長期債務の比率(倍)	3.2	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9
自己資本比率 (%)	17.6	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5	25.7
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	9.3	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1	6.7

注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー÷利息の支払額

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

長期債務の構成

連結長期債務の内訳(2011年3月末)

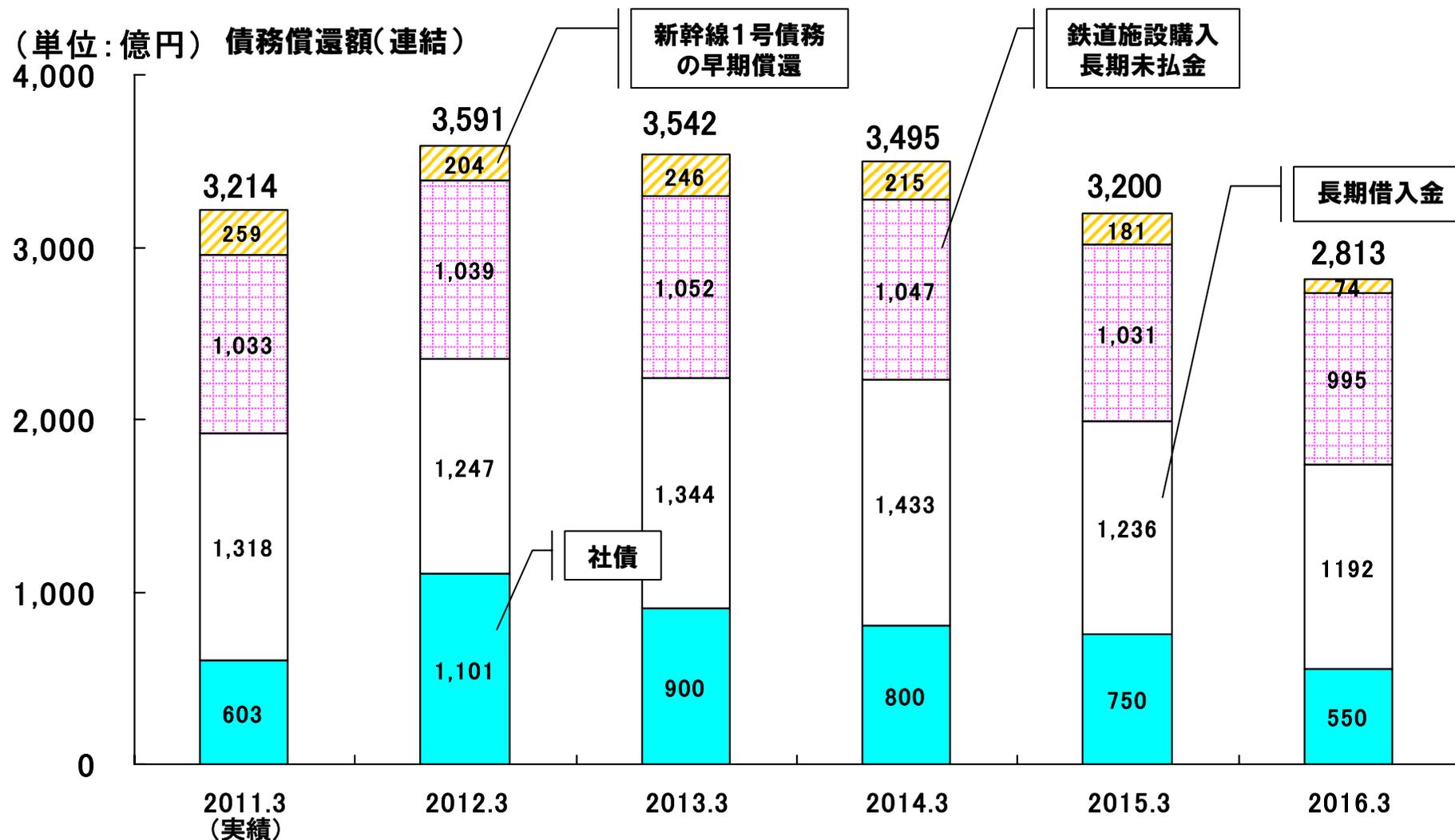
	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	10,484	30.6%	5.40%	11.45年
長期借入金	8,135	23.8%	1.80%	5.09年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	15,600 (1,799) (13,801)	45.6%	1.98%	10.74年
	34,220	100.0	2.99%	9.57年

※ 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	4,326	変動	4.08%	元利均等	1991.10~2017.3	独立行政法人 鉄道建設・運輸 施設整備支援機構	・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	2,505	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3		
3号債務*	3,665	3,468	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9		
合計	31,069	10,301		5.46%				
秋田新幹線	279	124	変動	1.48%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	58	変動	2.94%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		10,484		5.40%				

(*)「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

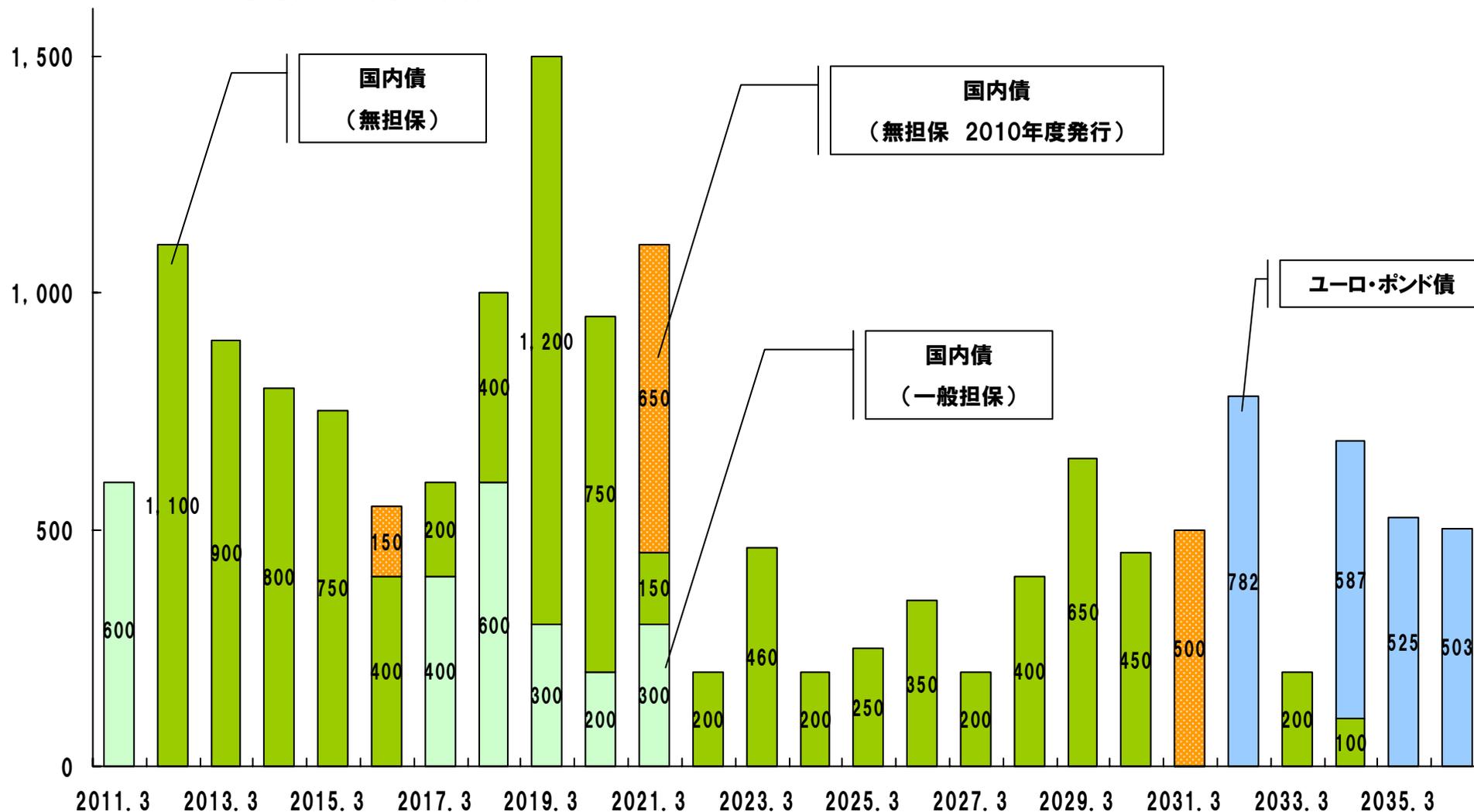
債務の償還見込み



- 注 1) 見込額は2011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) 2011年3月末現在。

注 2) 償還額は、額面金額を記載。

2010年度の社債発行実績

回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
68	5	150億円	0.446%	100.00円	0.446%	+8bp	2010.7.22	2015.7.22
69	10	150億円	1.222%	100.00円	1.222%	+7bp	2010.7.22	2020.7.22
70	10	200億円	1.193%	100.00円	1.193%	+7bp	2010.9.29	2020.9.29
71	20	200億円	1.905%	100.00円	1.905%	+10bp	2010.9.29	2030.9.27
72	10	200億円	1.280%	100.00円	1.280%	+8bp	2010.12.22	2020.12.22
73	20	200億円	2.098%	100.00円	2.098%	+12bp	2010.12.22	2030.12.20
74	10	100億円	1.355%	100.00円	1.355%	+6bp	2011.3.24	2021.3.24
75	20	100億円	2.137%	100.00円	2.137%	+9bp	2011.3.24	2031.3.24

(注)利払日は原則として2月及び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。 (2008年9月) <p>【震災を受けての発表内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 東日本大震災が格付及び格付見通しに与える影響は、現時点では限定的である。 連結CFの大部分を生み出す首都圏における事業設備は損害を受けていない。 高い利益率によって、災害による短期的な減収は補われ、CFや財務に対する長期に亘る圧迫も避けられるであろう。 (2011年3月) 	<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。 (2010年3月) <p>【震災を受けての発表内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 財政悪化懸念により日本政府のアウトルックを「ネガティブ」に変更したことを受け、アウトルックを「ネガティブ」に変更。 日本政府の信用力に制約されるとは考えていないが、仮に日本政府が債務不履行に陥るような経済環境を想定した場合には、十分な債務履行能力を維持するのが難しい。 なお、東日本大震災の影響については、安定したCF創出力に鑑みてある程度吸収することが可能。 (2011年4月) 	<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たが、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。 (2010年3月) <p>【震災を受けての発表内容】</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本で最も人口が集中する首都圏を営業地域に持つ収益基盤の強さに変化が生じたわけではなく、今のところ格付を変更しなければならないような状況は想定していない。 (2011年3月)

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。

①鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、②鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、④日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。