



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

▶東日本旅客鉄道株式会社、代表取締役社長の清野です。本日は、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。

▶説明会の冒頭にあたり、東日本大震災でお亡くなりになった方々のご冥福を心からお祈りするとともに、被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。

▶3月11日の大震災以降、東北新幹線や東北地方を中心とした在来線では運転を見合わせ、皆さまにはご迷惑をおかけしました。

▶その後も、強い地震が何度もあり、新幹線が再びダメージを受けましたが、幸い4月29日には、残っていた仙台—ノ関間の開通をもちまして、東北新幹線が約50日ぶりに全線で運転します。

▶この間、実に数多くの企業、個人の方々から応援を頂きました。この場を借りまして、改めて御礼申し上げます。

▶本日は、大震災の被害と復旧の概要を含め、2011年3月期の決算実績につきまして説明します。それでは、よろしくお願い致します。

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
「青森ステ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

▶まず、東日本大震災の被害と復旧状況について、ご説明します。

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		

出典：気象庁、消防庁発表資料 4

▶今回の東日本大震災は、東北地方沿岸部の広い範囲に影響が及びました。

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



【電化柱の折損】



【高架橋柱の損傷】

■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



【乗降場変状】



【線路流失】

■在来線(津波の被害を受けた7線区)

被害箇所数 約1,680*

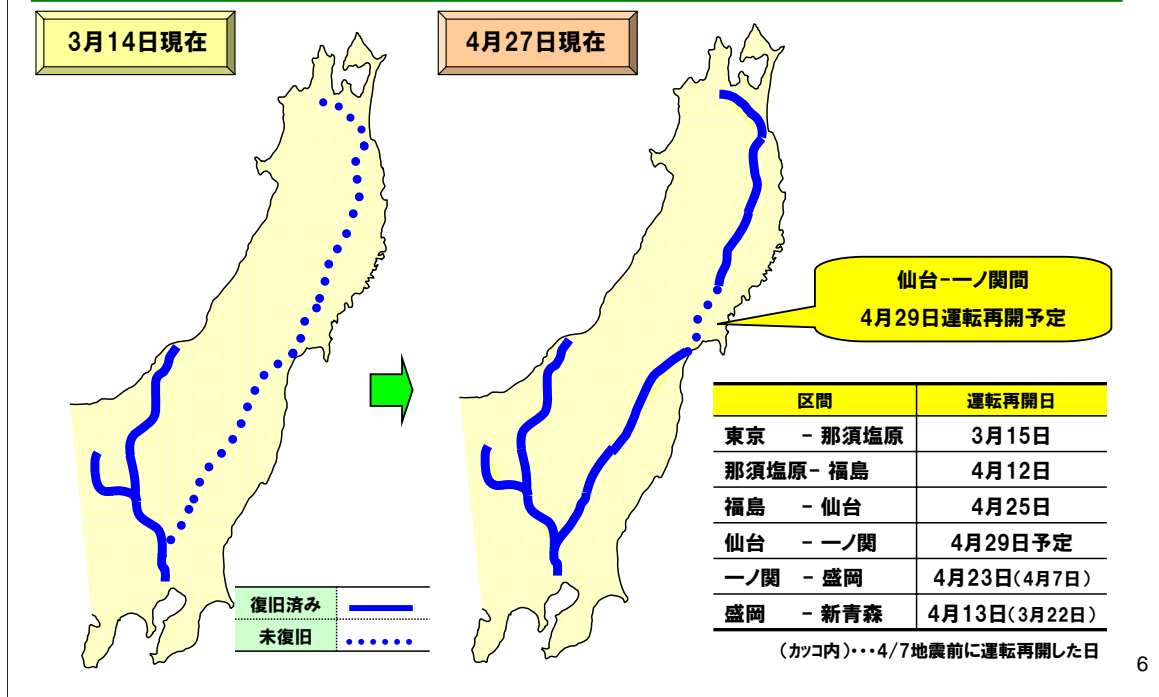
*4月4日現在

▶東北新幹線では、電化柱の折損や架線の断線を中心に、約1,200箇所の被害が発生しました。さらに、4月7日以降の地震では約550箇所で被害が発生しました。今回の地震では、電化柱の損傷が非常に多かったことが特徴の一つです。

▶在来線では、軌道変位など約4,400箇所の被害が、東北本線や常磐線を中心に発生しました。4月7日以降の地震でさらに850箇所で被害が発生しました。その東北本線も、4月21日に全線での運転再開にこぎつけました。

▶最後に、津波の被害を受けた7線区です。福島第一原発の周辺も含んでおり、未だに点検できていない区間もありますが、4月4日現在で、約1,680箇所の被害を確認しております。

復旧の進捗(東北新幹線)



▶東北新幹線の復旧の進捗です。大震災直後には、大宮から新青森までの長い区間で運転を見合わせました。

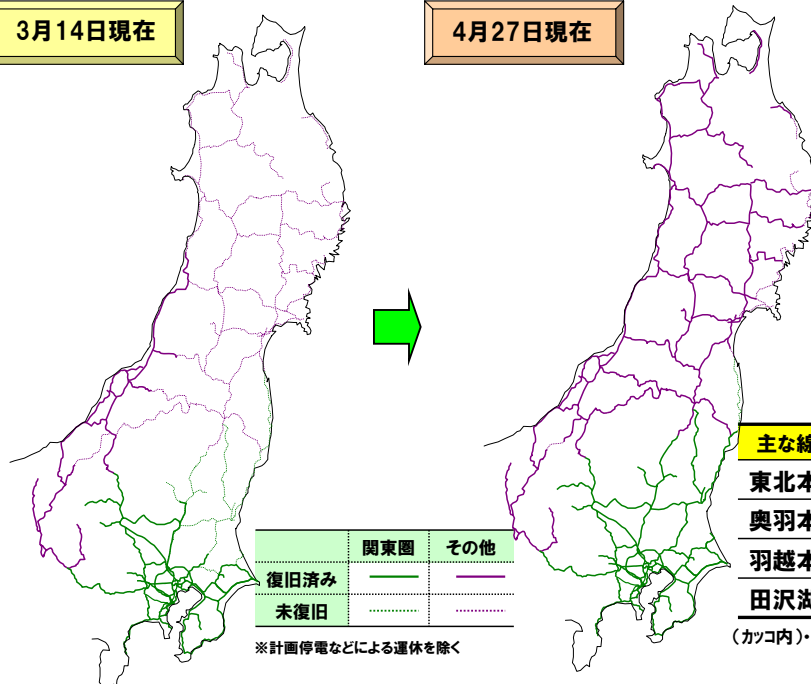
▶4月7日以降の地震で、それまでに復旧していた線区においても、再び運転を見合わせた区間もありましたが、明日、4月29日には全線で運転再開できるところまでこぎつけました。

復旧の進捗(在来線)



3月14日現在

4月27日現在



7

▶在来線の復旧状況です。こちらも、3月14日には、点検・復旧作業のため、東北地方のほとんどの地域に加え、関東地方北部でも運転を見合わせていました。

▶その後、4月7日以降の地震により被害を受けましたが、東北本線が4月21日に全線で運転を再開するなど、多くの区間を復旧させることができました。

▶なお、津波による被害を受けた太平洋沿岸線区の復旧については、地域全体の復興やまちづくりの計画策定と一体となって、進めていく考えです。

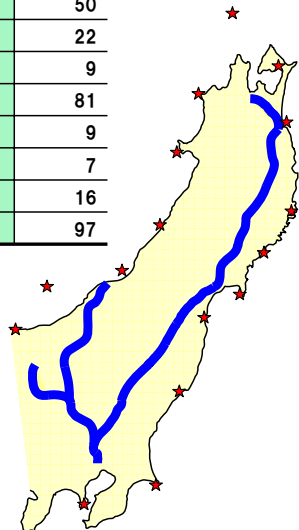
これまでの主な地震対策



■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



8

▶これまで行ってきた地震対策の事例の紹介です。

▶当社は、地震計を新幹線沿線のほか、地震動を早期に検知するため海岸にも設置しています。在来線についても、このシステムなどを活用して緊急停止させる仕組みを導入しています。

▶また、高架橋の柱を補強してまいりました。高架橋柱の倒壊やトンネルの崩落などの致命的な損傷は発生しておらず、耐震補強の効果があったと考えています。

▶さらに、中越地震の教訓を活かし、台車にL字型のガイドを取り付け、脱線しても車両が線路から大きくはみ出すことを防ぐ対策を行ってきました。

▶安全ビジョン2013で示したとおり、今後も、必要な安全対策を進めていきます。

「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)



9

▶2011年度の収入がどのようになるかが大きな課題です。

▶東北地方を応援する思いも込めて、「がんばろう日本!がんばろう東北!」と題して、青森デスティネーションキャンペーンを地元と連携して展開中ですので、ご紹介します。

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

▶続いて、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をご説明します。

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
			[減収増益]
運輸業	17,579	17,219	2,271 [減収減益]
駅スペース活用事業	3,871	3,858	313 [減収減益]
ショッピング・オフィス事業	2,269	2,232	642 [減収減益]
その他	2,016	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

▶2011年3月期は、特に下期以降、鉄道、生活サービスともに明るい兆しが見えてきていましたが、東日本大震災を境に様相は一変し、営業収益が大きく落ち込むなど、いずれのセグメントも東日本大震災の大きな影響を受けました。

▶「その他」セグメントについては、2010年2月にクレジットカード事業を当社から株式会社ビューカードへ承継したことにより増収増益となっておりますが、実質的には全セグメントにおいて厳しい結果になったと考えています。

▶復旧費用等の特別損失が大きく膨らんだことにより、当期純利益は大幅な減益となりました。



▶東日本大震災後、当社が直面する事業環境のイメージです。

▶今後の発生も懸念される地震活動、夏の電力需給、高速道路無料化なども不透明な状況です。

▶このような環境の中で今年度以降の経営を進めていくことになります。

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

13

▶このような事業環境においては、特に営業収益、なかでも大きなウェイトを占める運輸収入について、4月29日から東北新幹線が全線で運転再開する現時点で、合理的に予想することが困難です。したがって、2012年3月期の業績予想については、当面、公表を見送ることとします。

▶このように、単年度の業績を見通すことも難しい状況ですので、2010年4月に公表した3ヵ年の目標である2013年3月期目標は、取り下げることとします。今年度の見通しを立て、そのうえで改めて見通しを策定したいと考えています。

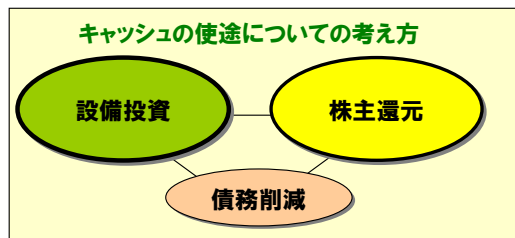
▶さらに、「グループ経営ビジョン2020—挑む—」における2018年3月期達成イメージについても、見直すこととします。

▶今後、東北新幹線が全線で運転を再開し、ある程度の期間を経てお客さまの動向が見通せるようになることが、合理的な予想を作成するうえでの大きな要素になると考えています。具体的には、第1四半期決算発表までには、2012年3月期の業績予想を公表したいと考えています。

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 式取得等)	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。

14

▶キャッシュの使途です。

▶「グループ経営ビジョン2020－挑む－」では、積極的な設備投資、株主還元の充実、長期債務の削減を、基本的な考え方としてきました。

▶2011年3月期においては、設備投資4,258億円、1株あたり110円の配当、265億円の長期債務削減を行いました。

▶2012年3月期は、業績を予想するのが難しい状況であり、現時点でキャッシュの使途を具体的にはお示しできません。

▶そのような中、当面の考え方として、設備投資については、必要な案件は進めつつ、営業キャッシュフローに応じて当初の計画を見直していきます。

▶株主還元については、2011年3月期の期末配当を、従来公表していたとおり、55円としました。2012年3月期の配当については、業績予想と合わせて公表します。

Ⅲ 2011年3月期決算

▶常務取締役の大和田です。私からは、2011年3月期決算について、少し詳しくご説明します。

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

16

▶最初に、東日本大震災の影響について申し上げます。

▶単体では、運輸収入を中心に440億円程度の減収です。また、被害の復旧費用として555億円を特別損失に計上しました。

▶常磐線、仙石線などの津波による被害を受けた太平洋沿岸線区の一部について、その復旧は、例えば、地域全体の復興や、まちづくりの計画策定と一体となった進捗となろうかと思っておりますので、現時点では合理的にその費用を見積もることは困難な状況にあります。したがって、津波被害を受けました7線区につきましては災害損失を引き当てていません。

▶連結では、小売・飲食、ショッピングセンターなどを合わせて、減収は合計590億円程度とみています。また、特別損失は587億円でした。

▶資本的支出について、現時点で判明しているものは80億円程度です。

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)

17

▶大震災の復旧費用が巨額になり、利益が大幅に減少することに対して、当社は地震保険により備えていました。

▶地震保険の特徴は、線路設備や電路設備などの土木構造物の復旧に要する費用をカバーする点です。実際に、どの程度の保険金を受け取ることができるのか、現時点では未定ですので、2011年3月期決算には計上していません。今後、関係の方々と話を進めていくことになると思います。

▶一方、実損の有無にかかわらず、ある程度の規模のキャッシュをできるだけ速やかに手当てする仕組みとして、当社は地震デリバティブ契約を結んでいます。今回の東日本大震災では、受取条件を満たしていないので、こちらはご参考まで紹介しました。

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

18

▶鉄道運輸収入の主な増減要因です。

▶大震災の影響額は、420億円程度とみています。

[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

19

▶こちらは、2011年3月期の運輸収入の実績です。

▶第3四半期までの段階では明るい兆しが見えていましたが、3月11日の東日本大震災で一転、大きく落込みました。

鉄道営業収入の動向



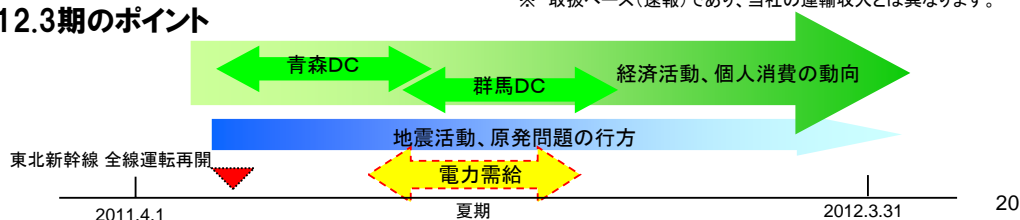
■鉄道営業収入の推移

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



▶ 足元の鉄道営業収入の動向です。

▶ 定期収入は、大震災直後は9割程度でしたが、4月は95%程度となっています。

▶ 定期外収入のうち、近距離収入は、大震災直後に大きく落ち込んだ後、週を追って緩やかに回復を続け、直近の1週間は概ね9割程度での推移です。

▶ 中長距離収入については、東北新幹線の全線での運転再開が4月29日ということもあり、これまでは6割を切る水準となっております。

▶ 全体的には回復途上にある中、2012年3月期は、地震活動、原発問題、夏の電力需給不安などが、経済活動や個人消費に及ぼす影響が鍵であると考えています。

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

21

▶単体の営業費用の増減要因です。

▶人件費は、退職給付費用の積立不足が2010年3月期で終了したことなどにより、495億円改善しました。

▶動力費は、ほぼ横ばい、6億円増加となりました。

▶修繕費は、78億円の減少となりました。年度末に完了する予定であった工事が震災の発生により2012年3月期に繰り越されているため、とみております。

▶2012年3月期のポイントとして、現時点でイメージできる要素を示しています。大きな減収が続いている中で、どのようにコストダウンを行っていくかが課題だといえます。

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

22

➤単体決算のまとめです。

2011年3月期 運輸業



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3	2012. 3期のポイント、トピックス
営業収益	17,579	17,219	△360 97.9%	・東北新幹線 全線運転再開 (2011年4月29日)
営業利益	2,313	2,271	△41 98.2%	・青森デスティネーションキャンペーン (2011年4～7月)
営業収益の主な増減要因 (2011.3期)				・群馬デスティネーションキャンペーン (2011年7～9月)
東日本旅客鉄道	△356	運輸収入等減		・経済動向、消費動向
ジェイアールバス関東	△4	大震災		・夏期の電力需給
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

23

▶運輸業セグメントは、360億円の減収となりました。東日本大震災による影響は430億円程度とみています。

▶2012年3月期は、青森デスティネーションキャンペーンなどを進めていきますが、鉄道をご利用になるお客さまの回復が鍵になると考えています。

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

24

▶駅スペース活用事業は、12億円の減収、19億円の減益でした。

▶紀ノ國屋の新規連結や「エキュート東京」の開業効果はあったものの、リニューアル工事のための閉店に加え、震災の影響もより減収減益となりました。

▶2012年3月期は、東京駅、上野駅、品川駅などにおけるエキナカ商業施設のリニューアルの効果や、需要回復がポイントとなります。また、夏期の電力需給の影響も、テイクノートすべき問題であると考えています。

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	2012. 3期のポイント、トピックス
営業収益	2,269	2,232	△36 98.4%	・「アトレ吉祥寺」 (2010年9月21日[グランドオープン]☆)
営業利益	693	642	△50 92.7%	・「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)
営業収益の主な増減要因 (2011.3期)				・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☆)
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> 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) </div>				・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

(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

25

▶ショッピング・オフィス事業は、36億円の減収、50億円の減益でした。

▶2012年3月期は、アトレ吉祥寺などの平年度化効果がありますが、千葉や横浜の駅ビルが建替えのために閉店した影響が出ます。これに加え、需要回復や夏期の営業時間がポイントになると考えています。

2011年3月期 その他



(単位：億円)

	2010.3	2011.3	11.3/10.3	2012. 3期のポイント、トピックス
営業収益	2,016	2,062	+45 102.3%	【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
営業利益	135	230	+95 170.8%	【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

26

▶その他の事業は、45億円の増収、95億円の増益でした。

▶これは、株式会社ビューカードを新たにこのセグメントに加わったことと、ジェイアール東日本情報システムが、新幹線の新青森延伸に合わせてシステム関係の業務を受注したことなどによるものです。

▶とはいえ、非常に厳しいという状況はこのセグメントも同じです。

▶2012年3月期は、ホテル事業、広告事業などへの景気による影響がポイントです。ホテル事業については、外国のお客さまにどれだけまた日本においでいただけるかということも併せて、注意深く見守っていきます。

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
------------------------	------

▶ 営業外損益と特別損益の概要です。

▶ 営業外損益は、金融収支が大幅に改善し、全体として191億円改善しました。

▶ 一方、特別損失は、東日本大震災により、災害による損失、災害損失引当金繰入額が発生したことに加え、減損損失が増加したことなどにより、571億円増加しました。以上により、特別損益は868億円の悪化となりました。

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 △426
投資CF	△3,916	△4,331	△414
フリーCF	874	756	△118
			CPの増加 +610
財務CF	△1,153	△275	+878
現金及び現金同等物の増減額	△278	481	+759
現金及び現金同等物の期首残高	1,108	837	△271
現金及び現金同等物の期末残高	837	1,319	+481

28

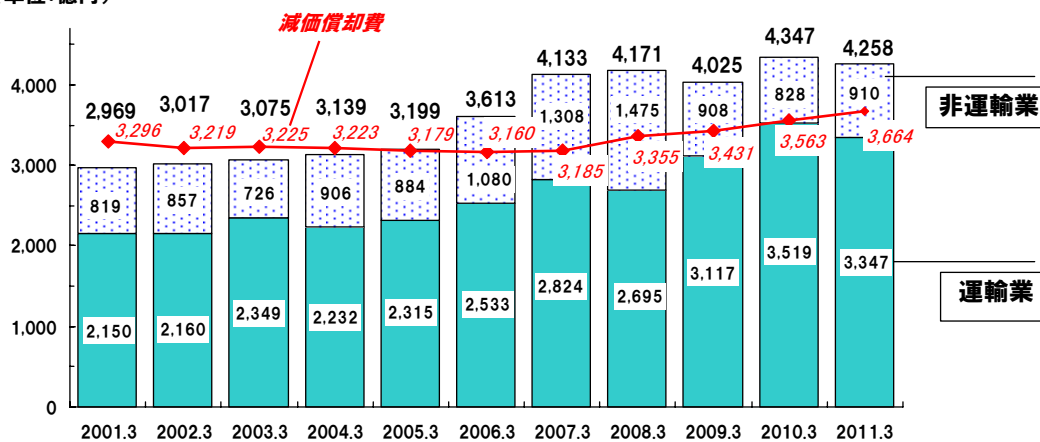
▶キャッシュフロー計算書です。

▶現金及び現金同等物の期末残高は1,319億円で、481億円増加しました。これは、東日本大震災以降、不測の事態に備えて手元流動性を厚くすることを目的に、期末にコマーシャルペーパーを610億円発行したことなどによります。期末の現預金残高としては、かなり厚めとしました。

設備投資額の推移(連結)



(単位:億円)



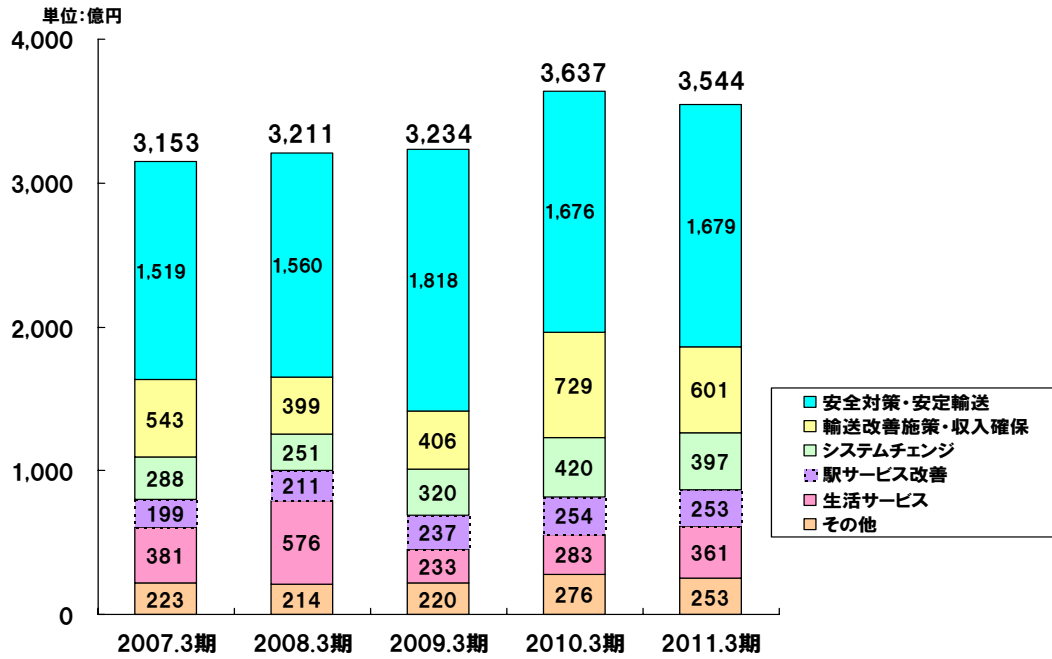
2011.3期実績

	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

▶設備投資の概要です。ご参照ください。

設備投資額の内訳(単体)

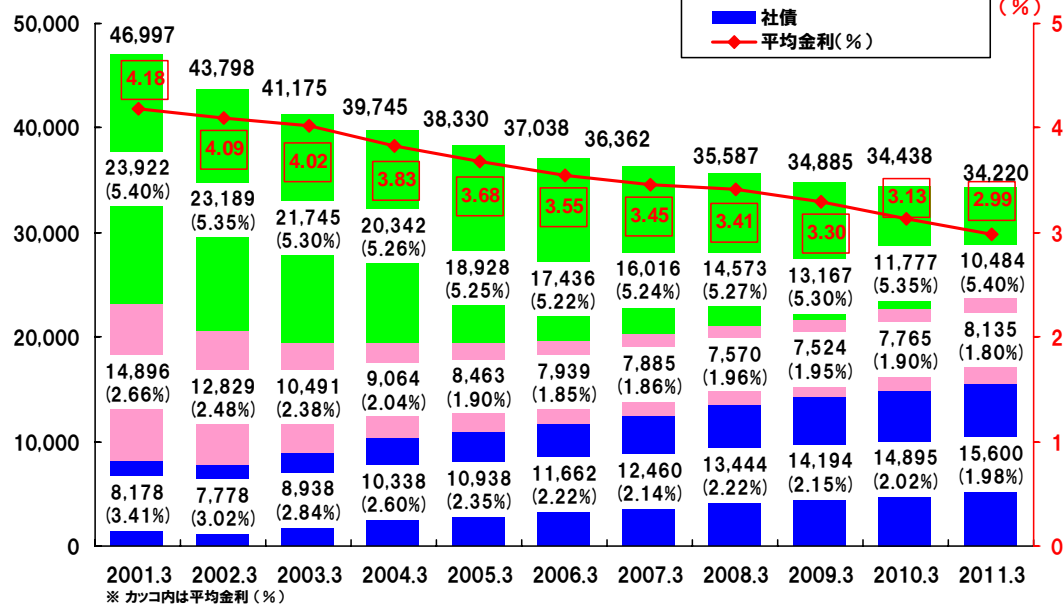


▶単体の設備投資計画の総額と内訳です。ご参照ください。

長期債務の推移(連結)



(単位:億円)



31

▶最後に長期債務残高の推移です。

▶会社発足以来、当社グループは長期債務を着実に返済してきました。

▶また、資金の調達に際しては、従来から金利の固定化や年限の長期化に取り組んでおり、金利上昇の影響を直ちには受けにくい債務構造となっております。

▶2012年3月期の長期債務にかかる具体的な計画は未定ですが、日々数十億円の現金収入があることに加えて、コマーシャルペーパーの発行や金融機関の当座借越といったセーフティネットも備えており、資金繰りについては万全の体制で臨んでいます。

IV 参考資料

▶以下は、参考資料ですので、ご参照ください。

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		
	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	実績 E	対計画 E-D	対前期
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

34

[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

		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

Suica



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

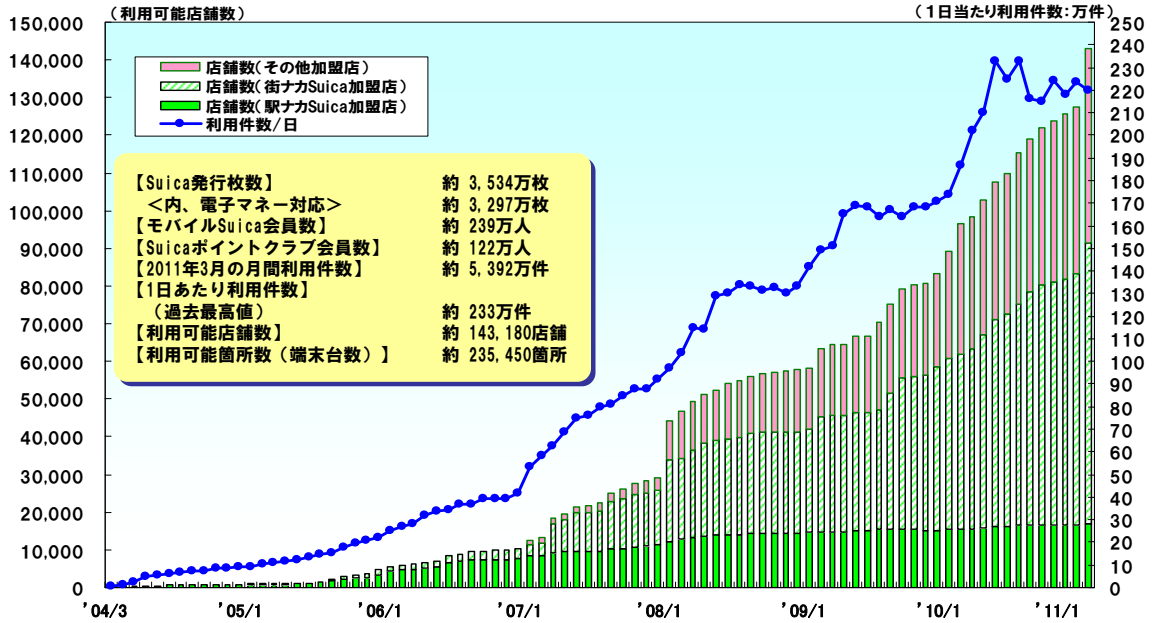
PASMOエリア 約14,400台、nimocaエリア 約3,000台



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

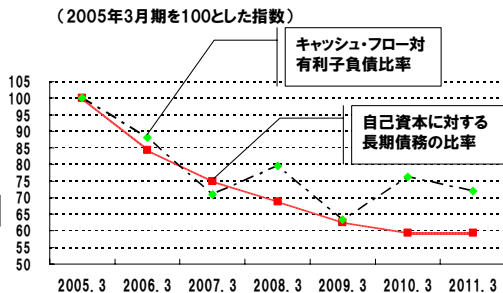
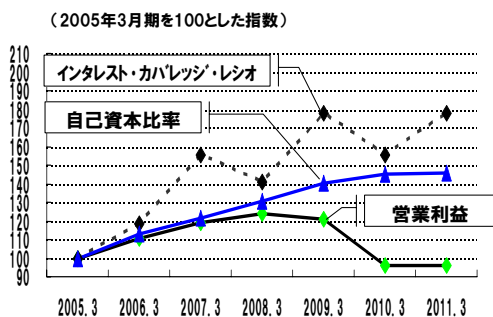


(単位：億円)

		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



	2005.3	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)

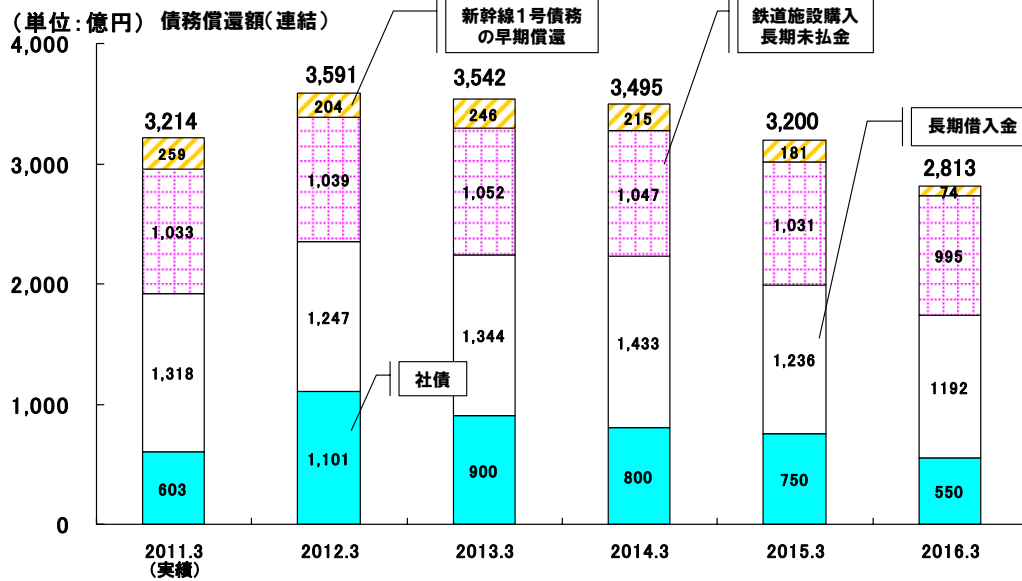
	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	10,484	30.6%	5.40%	11.45年
長期借入金	8,135	23.8%	1.80%	5.09年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	15,600 (1,799) (13,801)	45.6%	1.98%	10.74年
	34,220	100.0	2.99%	9.57年

※ 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	・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	鉄道建設・運輸	
3号債務*	3,665	3,468	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	施設整備支援機構	
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

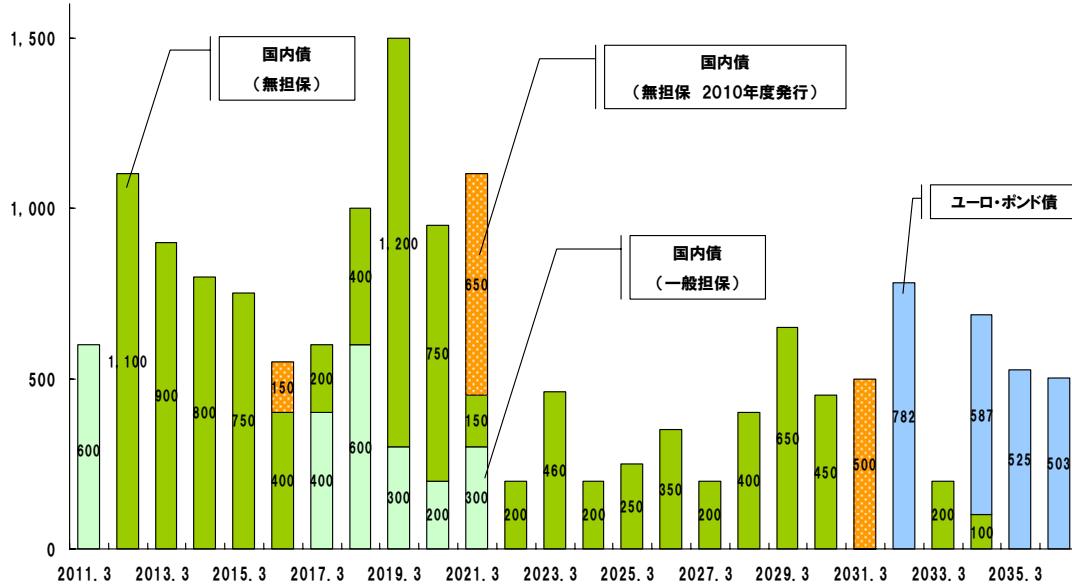
債務の償還見込み



- 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。 格付けの見直しは「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直しに与える影響は、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ぬ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。
