



2012年3月期 期末決算説明会

2012年4月27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

今後3年間の重点課題	4
新たなグループ経営ビジョンの策定	5
2015年3月期 数値目標	6
キャッシュの用途についての基本的考え方	7

II ファイナンシャルハイライト

鉄道運輸収入 2012年3月期実績	9
鉄道運輸収入 2013年3月期計画	10
単体営業費用 2012年3月期実績	11
単体営業費用 2013年3月期計画	12
単体まとめ 実績と計画	13
運輸業 実績と計画	14
駅スペース活用事業 実績と計画	15
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	16
その他 実績と計画	17
連結まとめ 実績と計画	18
営業外損益・特別損益の概要(連結)	19
キャッシュ・フローの概要(連結)	20

設備投資(連結)	21
設備投資(単体)	22
長期債務の推移(連結)	23
東日本大震災の影響額	24
津波被害などを受けた沿岸線区の状況	25
東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係	26

III 3ヵ年(2012~2014年度)のトピックス

2015年3月期 セグメント別計画	28
新たな3ヵ年 ~鉄道事業~	29
新たな3ヵ年 ~生活サービス事業~	30

IV 参考資料

- ・ 2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・ [トピックス] 新しい人事・賃金制度
- ・ Suica
- ・ 「ecute」の展開
- ・ ホテル事業の概要
- ・ 主要子会社の実績と計画
- ・ 債券投資家向け追加資料

Ⅰ エグゼクティブサマリー

今後3年間の重点課題



1. 「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化 ～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

4. 技術革新 ～エネルギー戦略の構築、ICT(情報通信技術)の活用、高速化～

5. グローバル化 ～新たな市場への挑戦～

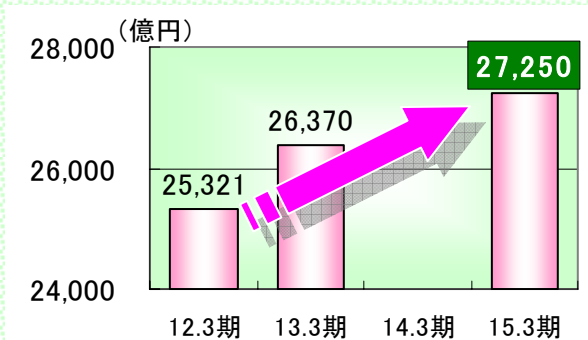
新たなグループ経営ビジョンの策定



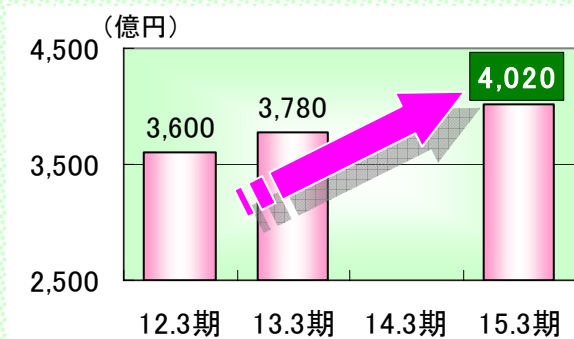
2015年3月期 数値目標



連結営業収益 27,250億円

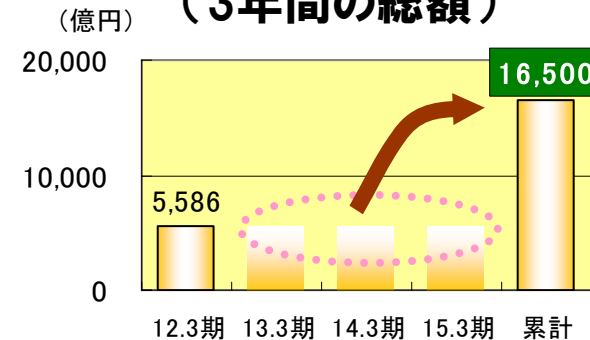


連結営業利益 4,020億円



連結営業キャッシュフロー

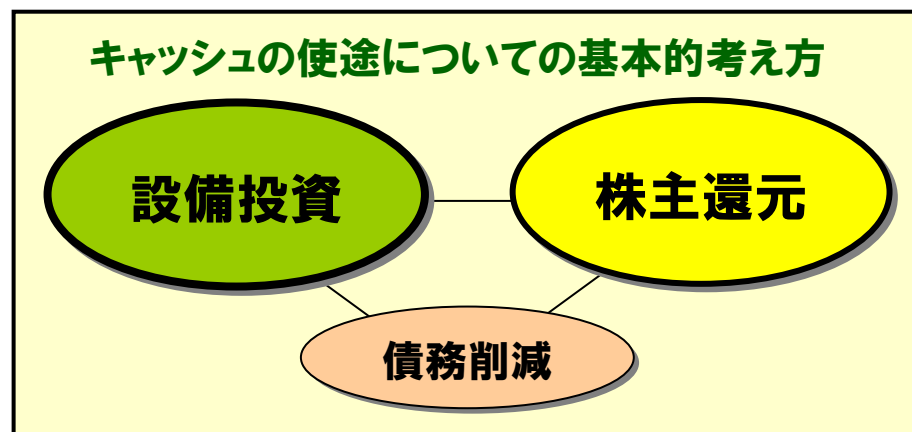
16,500億円
(3年間の総額)



連結ROA (2014年度末) 5.5%

連結ROE (2014年度末) 9.0%

キャッシュの使途についての基本的考え方



■ **設備投資**(3年間の総額) **約1.4兆円(連結)** (単体 約1.2兆円)

このうち

安全・安定輸送投資

約5,000億円

成長投資

約5,000億円

■ **株主還元** (配当、自己株式取得など)

当面の目標: 連結配当性向30%

2013年3月期 配当
1株あたり 120円(予定)

■ **債務削減** 長期債務削減を継続する

II ファイナンシャルハイライト

鉄道運輸収入 2012年3月期実績



2012年3月期の推移

鉄道運輸収入 対前年△138億円

(対前年、%)	上期			下期			通期	参考:1月計画	
	1Q	2Q	合計	3Q	4Q	合計		4Q	通期
鉄道運輸収入	88.1	98.4	93.4	100.5	110.7	105.3	99.1	109.8	98.9
定期 △85億円	97.0	97.8	97.4	98.8	99.5	99.1	98.3	99.0	98.1
定期外 △53億円	84.1	98.6	91.7	101.3	116.2	108.1	99.5	115.0	99.3
在来線 関東圏	89.6	96.0	92.8	99.3	112.9	105.6	98.9	115.7	99.6
新幹線	77.1	104.4	91.7	105.7	122.4	113.3	102.1	114.9	100.4

主な増減要素

東日本大震災による減収	△650
東日本大震災の反動増	+400
復興などに伴うご利用(いわゆる復興需要)	+60~70
東北新幹線 新青森延伸	+42
うるう年	+30

(単位:億円)

鉄道運輸収入 2013年3月期計画



■ 2013年3月期の推移と基礎トレンド

鉄道運輸収入 対前年+566億円

(対前年、%)	上期	下期	合計	基礎トレンド
鉄道運輸収入	107.3%	99.9%	103.6%	100.2%
定期	100.7%	100.0%	100.3%	99.7%
定期外	110.4%	99.9%	104.9%	100.4%
在来線関東圏	107.2%	99.9%	103.5%	100.4%
新幹線	115.5%	100.7%	107.7%	100.8%

■ 主な増減要素

東日本大震災の反動増など	+580程度
首都圏お出かけ活発化	+10
新幹線高速化など	+6
うるう年反動減	△30

(単位:億円)

単体営業費用 2012年3月期実績



(単位:億円)	2011.3 実績	2012.3 実績	12.3/11.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,492	15,244	△247	98.4	
人件費	4,795	4,679	△116	97.6	<ul style="list-style-type: none"> ・社員数の減少、賞与支給の減など:△102 ・退職給付費用:△18 ・契約社員、新たな雇用制度:+5
物件費	6,211	6,052	△158	97.4	
動力費	610	606	△4	99.3	<ul style="list-style-type: none"> ・燃料価格高騰 ・大震災の反動増 ・使用電力量の減少 ・水力発電稼動
修繕費	2,143	2,093	△49	97.7	<ul style="list-style-type: none"> ・一般修繕費:△32 ・車両修繕費:△16
その他	3,457	3,352	△104	97.0	<ul style="list-style-type: none"> ・情報処理費:△85 ・水道光熱費:△19 ・大震災に伴うバス代行輸送に伴う経費増:+22 ・部外委託関係:△24
機構借損料等	785	834	+48	106.2	<ul style="list-style-type: none"> ・東北新幹線延伸(八戸~新青森)
租税公課	811	822	+10	101.3	
減価償却費	2,888	2,856	△31	98.9	

単体営業費用 2013年3月期計画



(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 計画	13.3/12.3		増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,244	15,650	+405	102.7	
人件費	4,679	4,750	+70	101.5	・新しい人事・賃金制度: +86 ・社会保険料: +15 ・社員数の減など: △30
物件費	6,052	6,350	+297	104.9	
動力費	606	650	+43	107.2	・大震災の反動増 ・電力料金値上げ
修繕費	2,093	2,300	+206	109.9	・一般修繕費: +169 ・車両修繕費: +36
その他	3,352	3,400	+47	101.4	・部外委託関係: +36
機構借損料等	834	830	△4	99.5	
租税公課	822	870	+47	105.8	・固定資産税等の増加 ・不動産取得税の増加 ・消費税制度改正(仕入税額控除)
減価償却費	2,856	2,850	△6	99.8	・2007年度税制改正に伴う5年均等償却の終了 ・新規設備投資による増

単体まとめ 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3		12.3/11.3		2013.3	13.3/12.3	
	実績	実績	[1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	18,302	18,174	[18,120]	△127	99.3	18,780	+605	103.3
運輸収入	16,092	15,953		△138	99.1	16,520	+566	103.5
その他の収入	2,210	2,221		+10	100.5	2,260	+38	101.7
営業費用	15,492	15,244		△247	98.4	15,650	+405	102.7
人件費	4,795	4,679		△116	97.6	4,750	+70	101.5
物件費	6,211	6,052		△158	97.4	6,350	+297	104.9
動力費	610	606		△4	99.3	650	+43	107.2
修繕費	2,143	2,093		△49	97.7	2,300	+206	109.9
その他	3,457	3,352		△104	97.0	3,400	+47	101.4
機構借損料等	785	834		+48	106.2	830	△4	99.5
租税公課	811	822		+10	101.3	870	+47	105.8
減価償却費	2,888	2,856		△31	98.9	2,850	△6	99.8
営業利益	2,810	2,929	[2,910]	+119	104.3	3,130	+200	106.8
経常利益	1,950	2,077	[2,050]	+127	106.5	2,310	+232	111.2
当期純利益	594	771	[790]	+177	129.8	1,350	+578	175.0

運輸業 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	17,219	17,057	△161 99.1%	17,640	+582 103.4%
営業利益	2,271	2,366	+94 104.2%	2,550	+183 107.8%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	△148	大震災
JRバス東北	△7	大震災

2013年3月期 トピックス

- ・いわてデスティネーションキャンペーン(4月1日～6月30日)
- ・東京駅丸の内駅舎(2012年10月 グランドオープン)
- ・新幹線E5系(東北新幹線) 時速320km運転開始
- ・新幹線E6系(秋田新幹線) 2013年春から運転予定



東京駅丸の内駅舎保存・復原

(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

駅スペース活用事業 実績と計画

(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	3,858	3,961	+102 102.7%	4,060	+98 102.5%
営業利益	313	339	+26 108.3%	350	+10 103.0%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本リテールネット(Jリテール)	+120	エキュート上野・品川サウスなど全面開業
鉄道会館	+26	グランスタダイニング開業(2010.12開業)
JR東日本都市開発	+23	エキュート赤羽全面開業
JR東日本フードビジネス	△27	閉店
日本レストランエンタプライズ(NRE)	△9	閉店
デリシャスリンク	△22	NREに合併(2011.10.1)

2013年3月期 トピックス

- ・エキュート赤羽 (2011.9.23全面開業)
- ・東京駅 CentralStreet(セントラルストリート)
(2012.10開業予定)

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
物販・飲食	111.3	109.6	110.2	107.3	108.6	137.2	112.8	105.0
Jリテール(既存店)	105.3	99.8	100.8	97.2	100.1	126.6	104.0	99.5
NRE(既存店) ^(*)	95.8	96.0	100.7	97.7	99.1	139.6	103.3	98.2

(*) NREはホテル事業を除く

(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

ショッピング・オフィス事業 実績と計画

(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	2,232	2,296	+63 102.8%	2,380	+83 103.6%
営業利益	642	665	+22 103.5%	670	+4 100.7%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	+60	ルミネ有楽町店開業、既存店好調
アトレ	+10	アトレ吉祥寺 リニューアル(2010.9開業)
高崎ターミナルビル	+10	イーサイト高崎 開業
横浜ステーションビル	△39	建替えのための閉店
千葉ステーションビル	△6	建替えのための閉店

2013年3月期 トピックス

- ・ルミネ有楽町店 (2011.10.28開業)
- ・グラントウキョウノースタワーII期 (2012.8 竣工予定)
- ・シアル鶴見 (2012.秋 開業予定)
- ・八王子駅ビル (2012.秋 リニューアルオープン予定)
- ・JR南新宿ビル (2012.6 竣工予定)(*)
- ・神田万世橋ビル(仮称) (2012.冬 竣工予定)(*)

(*) 主にオフィス

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
駅ビル	99.9	98.9	104.6	103.0	98.7	131.2	105.1	103.0
ルミネ(既存店)	102.1	100.6	108.7	102.9	103.6	141.6	108.8	106.0
アトレ(既存店)	96.9	98.2	102.5	99.6	96.6	130.2	103.1	105.9

(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

その他 実績と計画

(単位:億円)	2011.3	2012.3	12.3/11.3	2013.3計画	13.3/12.3
営業収益	2,062	2,005	△56 97.2%	2,290	+284 114.2%
営業利益	230	219	△10 95.3%	220	+0 100.0%

2012年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本情報システム	△81	2011.3期システム開発関連売上 反動減
JR東日本メカトロニクス	△35	2011.3期ICカード関連売上 反動減
日本ホテル	△8	大震災
JR東日本企画	+13	TV広告の増など
ユニオン建設	+34	北陸新幹線工事

2013年3月期 トピックス

- ・日本コンサルタンツ(JIC)
- ・総合車両製作所(J-TREC)
- ・東京ステーションホテル
(2012.10.3開業予定)

ホテル事業 実績(2012年3月期)

営業収益 409億円 (98.6%)
(セグメント間売上高を含む)
営業利益 18億円 (96.4%)

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
ホテル	97.0	100.4	101.4	102.3	100.2	175.0	107.6	97.9

(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

連結まとめ 実績と計画



(単位:億円)	2011.3	2012.3		12.3/11.3		2013.3	13.3/12.3	
	実績	実績	[1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	25,373	25,321	[25,260]	△51	99.8	26,370	+1,048	104.1
運輸業	17,219	17,057		△161	99.1	17,640	+582	103.4
駅スペース活用事業	3,858	3,961		+102	102.7	4,060	+98	102.5
ショッピング・オフィス事業	2,232	2,296		+63	102.8	2,380	+83	103.6
その他	2,062	2,005		△56	97.2	2,290	+284	114.2
営業利益	3,450	3,600	[3,470]	+149	104.3	3,780	+179	105.0
運輸業	2,271	2,366		+94	104.2	2,550	+183	107.8
駅スペース活用事業	313	339		+26	108.3	350	+10	103.0
ショッピング・オフィス事業	642	665		+22	103.5	670	+4	100.7
その他	230	219		△10	95.3	220	+0	100.0
調整額	△7	9		+16	-	△10	△19	-
経常利益	2,545	2,721	[2,570]	+176	106.9	2,920	+198	107.3
当期純利益	762	1,087	[1,030]	+325	142.7	1,630	+542	149.9

営業外損益・特別損益の概要(連結)

(単位:億円)	2011.3	2012.3	増減
営業利益	3,450	3,600	+149
営業外収益	196	193	△3
受取利息	1	1	+0
受取配当金	34	27	△6
持分法による投資利益	-	8	+8
その他	161	155	△5
営業外費用	1,102	1,072	△30
支払利息	1,059	1,010	△48
持分法による投資損失	4	-	△4
その他	38	61	+22
経常利益	2,545	2,721	+176
特別利益	494	707	+213
工事負担金等受入額	423	595	+172
その他	71	112	+40
特別損失	1,566	1,090	△475
工事負担金等圧縮額	392	561	+169
災害損失引当金繰入額	569	161	△407
その他	604	367	△236
税金等調整前当期純利益	1,474	2,338	+864

持分法による投資損益

	11.3	12.3	増減
JTB	6	7	+1
CSP	1	1	△0
UQ	△12	-	+12

支払利息: 693(△61)

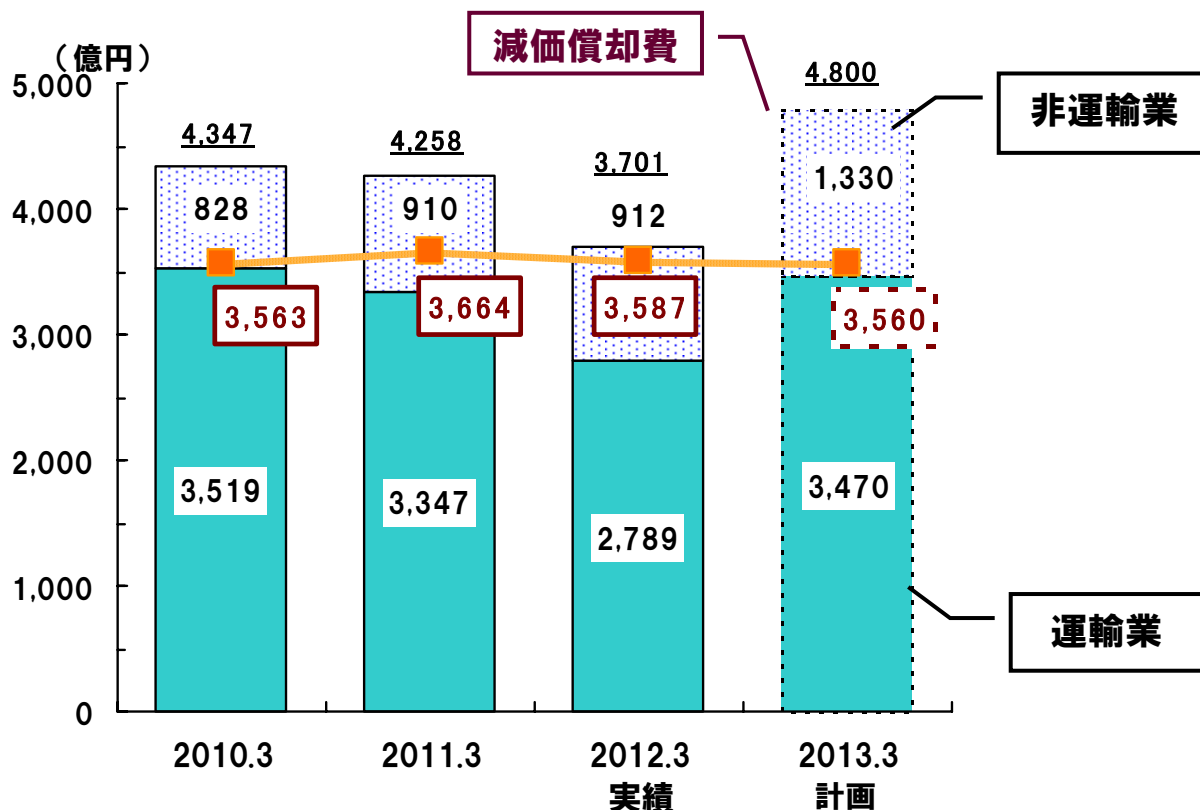
社債利息: 317(+13)

キャッシュ・フローの概要(連結)



(単位:億円)	2011.3	2012.3	増減
			税金等調整前当期純利益の増加 +864 災害損失の支払額の増加 Δ383
営業活動によるキャッシュ・フロー (I)	5,088	5,586	+498
			有形及び無形固定資産の取得による支出の減少 +812
投資活動によるキャッシュ・フロー (II)	Δ4,331	Δ3,706	+624
フリー・キャッシュ・フロー (I)+(II)	756	1,879	+1,122
			コマーシャル・ペーパーの減少 Δ1,220
財務活動によるキャッシュ・フロー (III)	Δ275	Δ1,524	Δ1,249
現金及び現金同等物の増減額 (I)+(II)+(III)	481	355	Δ126
現金及び現金同等物の期首残高	837	1,319	+481
現金及び現金同等物の期末残高	1,319	1,675	+355

設備投資(連結)



非運輸業 主な案件

- ・東京ステーションシティ
- ・神田万世橋ビル(仮称)
- ・JR南新宿ビル
- ・千葉駅駅舎・駅ビル建替え



東京ステーションシティ
(ノースタワーII期、グランルーフ)



JR南新宿ビル



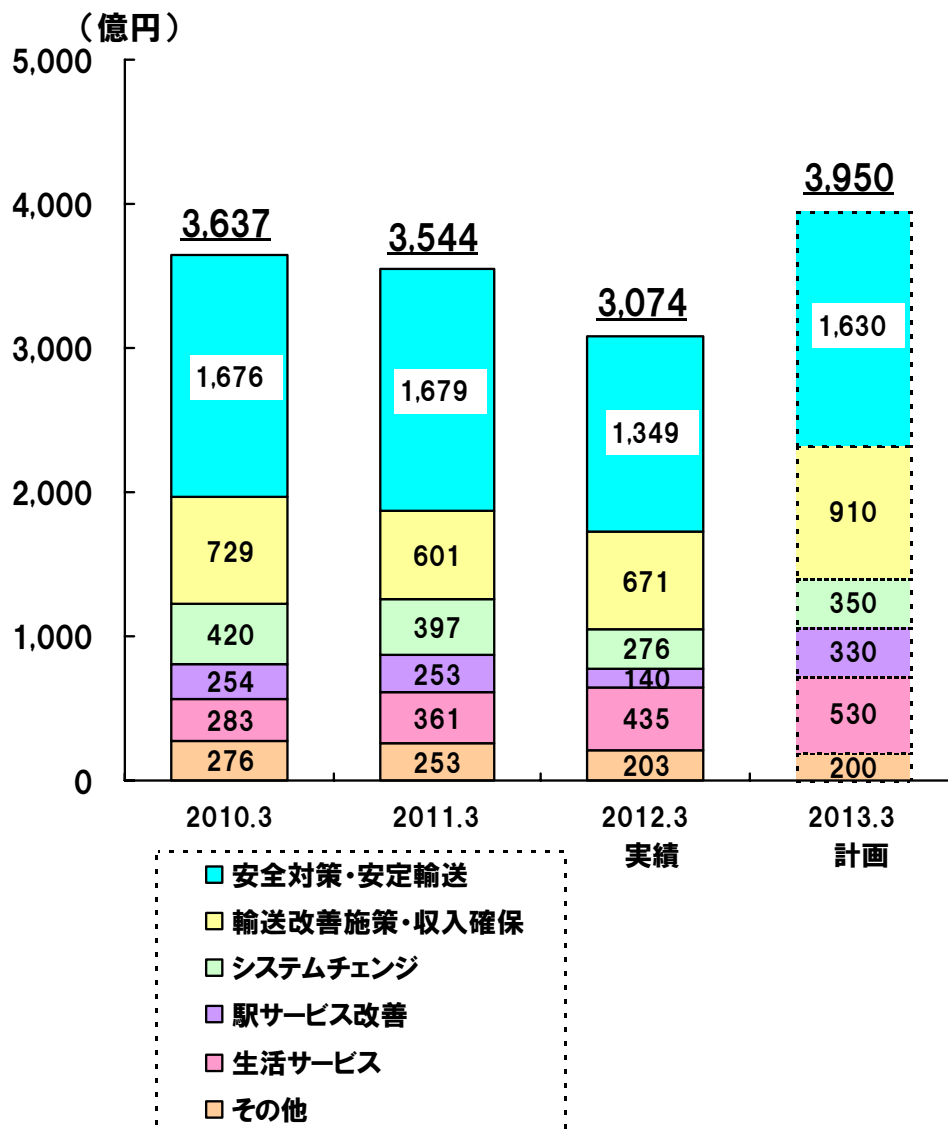
神田万世橋ビル(仮称)

(単位:億円)	2012年3月期 実績		
	運輸	非運輸	合計
成長投資	451	850	1,301
維持更新(*)	2,338	62	2,400
合計	2,789	912	3,701

2013年3月期 計画		
運輸	非運輸	合計
530	1,230	1,760
2,940	100	3,040
3,470	1,330	4,800

(*) 維持更新=事業の継続的運営に必要な投資

設備投資(単体)



2013年3月期 主な案件

安全対策・安定輸送 約1,630億円

- ・ 地上設備の老朽取替 (約690億円)
- ・ 自然災害対策 (約300億円)
- ・ 首都圏車両老朽取替 (約290億円)

輸送改善施策・収入確保 約910億円

- ・ 東北新幹線高速化 (約600億円)
- ・ 常磐線特急車両(E657系) (約110億円)

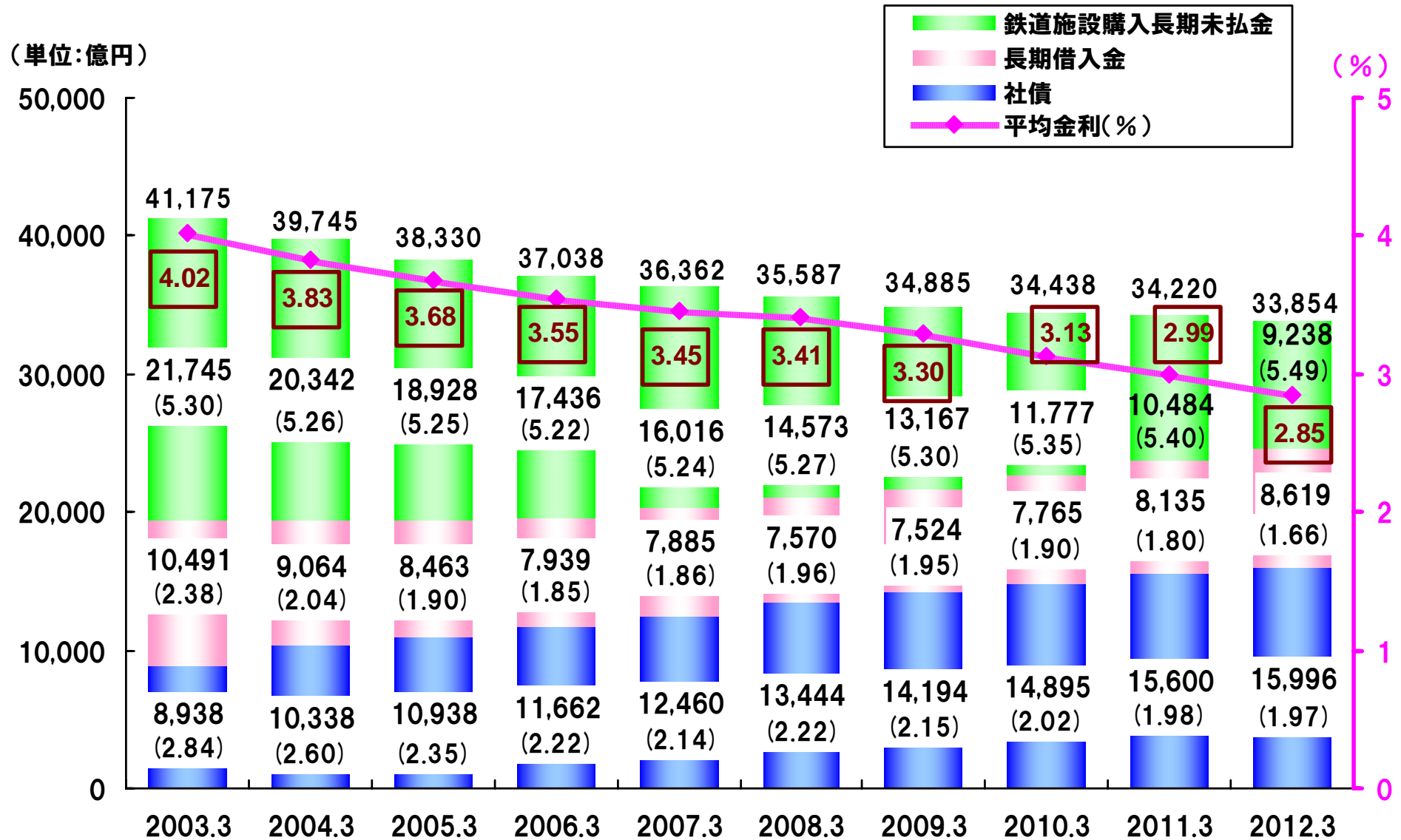
システムチェンジ 約350億円

- ・ 次世代通信ネットワーク整備 (約60億円)
- ・ 川崎火力発電所4号機取替増強 (約30億円)

駅サービス改善 約330億円

- ・ 東京駅丸の内駅舎保存・復原 (約160億円)
- ・ 駅改良 (約40億円)
- ・ エレベータ等整備 (約20億円)

長期債務の推移(連結)



* カッコ内は平均金利(%)

東日本大震災の影響額



■ 連結

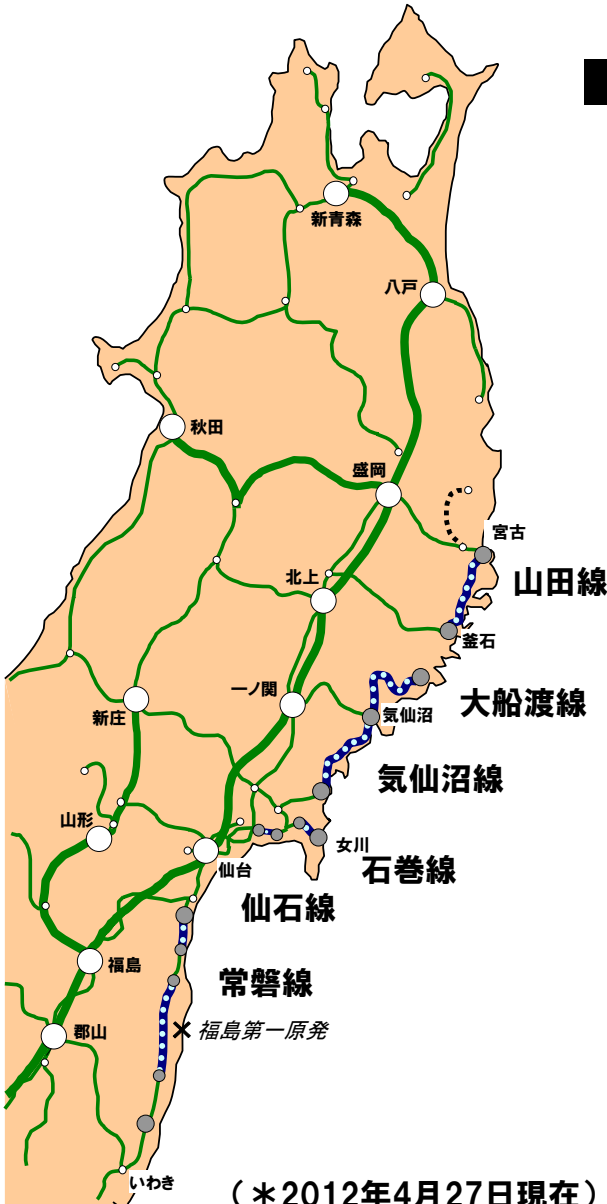
(単位:億円)	2011.3	2012.3	累計
営業収益	△590	△770	△1,360
運輸業	△430	△670	△1,100
駅スペース活用事業	△80	△60	△140
ショッピング・オフィス事業	△30	軽微	△30
その他	△50	△40	△90
特別損失 (*)	587	163	750

■ 単体

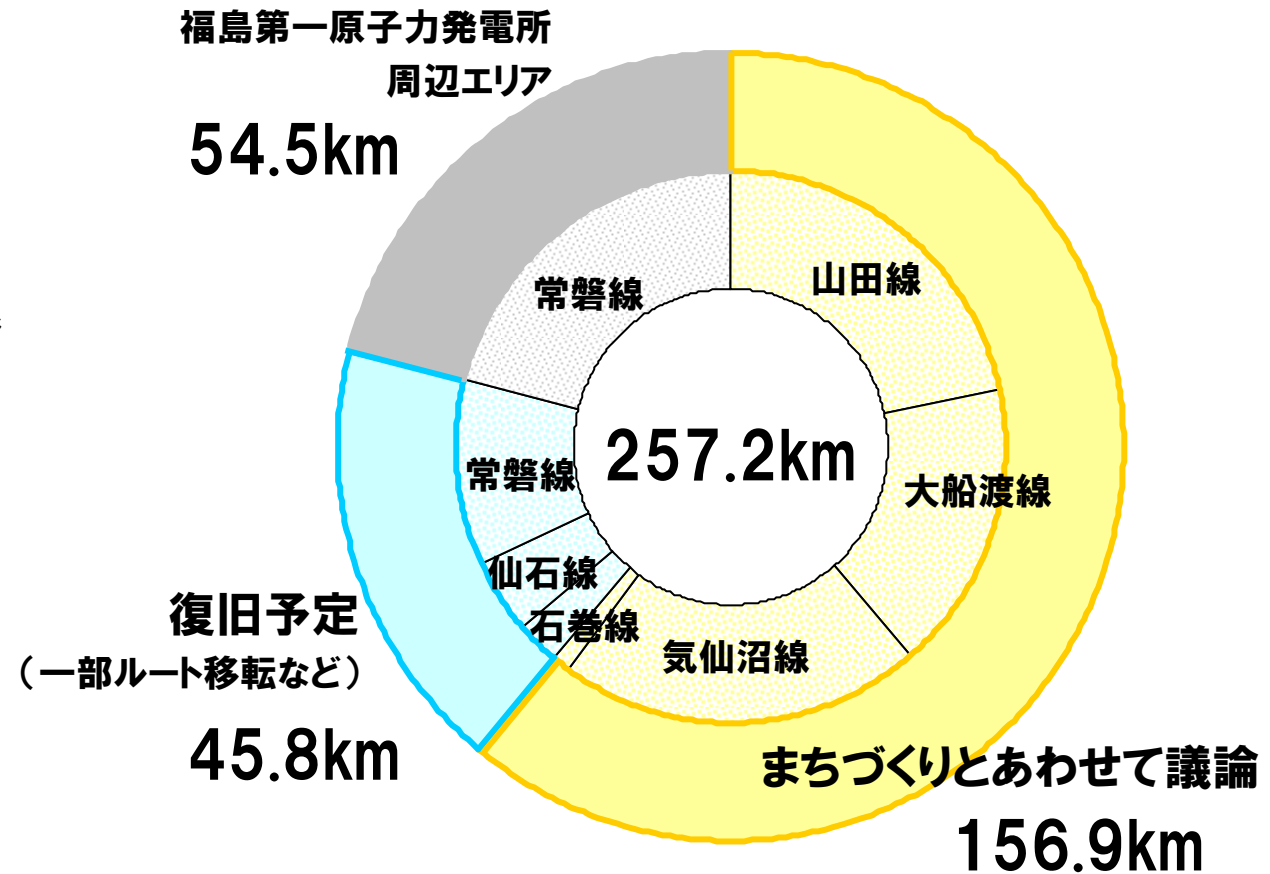
(単位:億円)	2011.3	2012.3	累計
営業収益	△440	△670	△1,110
うち運輸収入	△420	△650	△1,070
特別損失 (*)	555	161	717

(*) 特別損失には、災害損失引当金繰入額と、災害による損失を含む。

津波被害などを受けた沿岸線区の状況



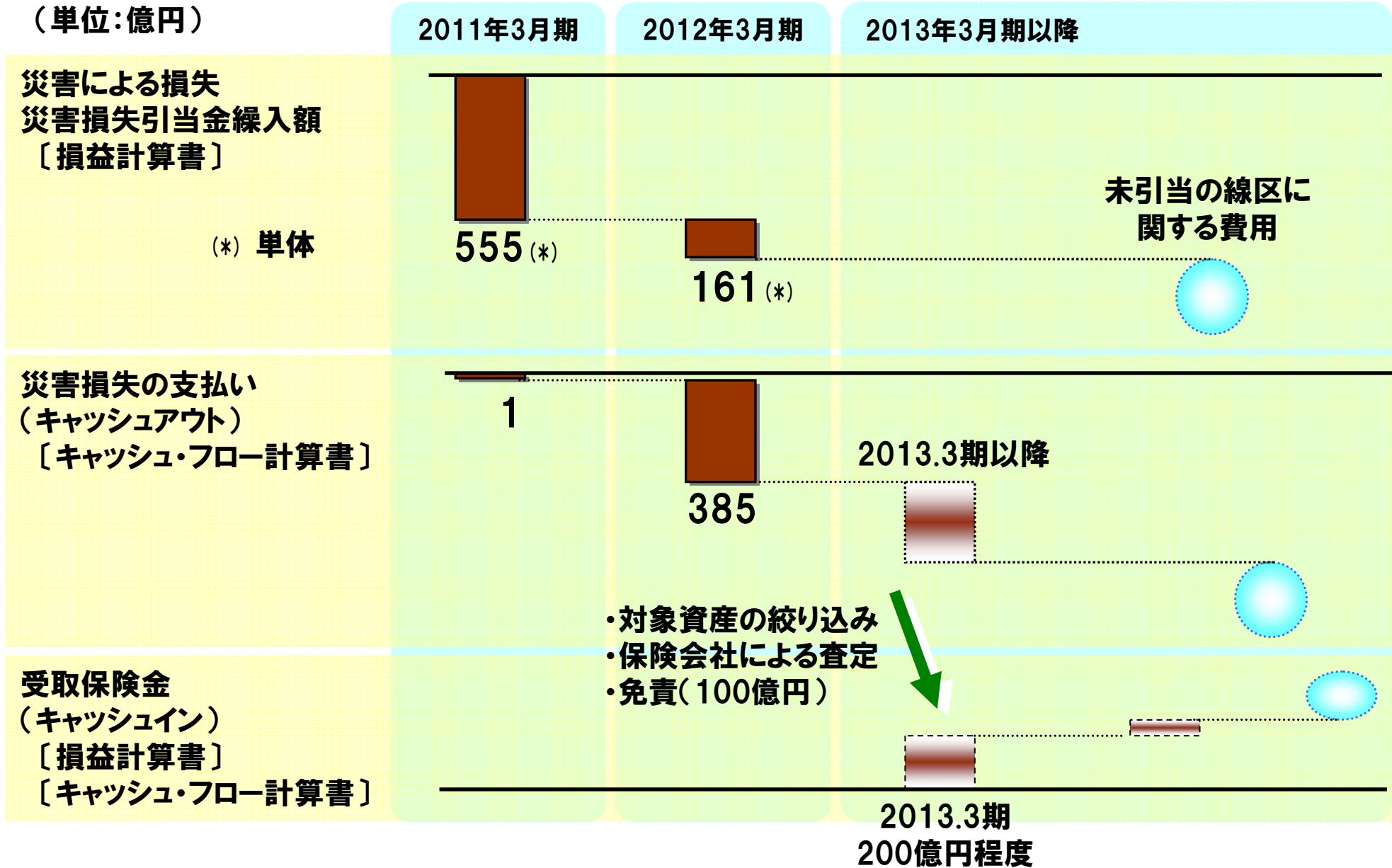
■ 現在の運転見合わせ区間 6線区 257.2km
 →バス代行・振替輸送を実施(常磐線の広野～原ノ町を除く)



東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係



(単位:億円)



III 3カ年(2012～2014年度)のトピックス

2015年3月期 セグメント別計画



(単位:億円)	2012.3 実績	2013.3 計画	2015.3 目標
営業収益	25,321	26,370	27,250
運輸業	17,057	17,640	17,760
駅スペース活用事業	3,961	4,060	4,300
ショッピング・オフィス事業	2,296	2,380	2,610
その他	2,005	2,290	2,580
営業利益	3,600	3,780	4,020
運輸業	2,366	2,550	2,640
駅スペース活用事業	339	350	410
ショッピング・オフィス事業	665	670	710
その他	219	220	270
調整額	9	△10	△10
経常利益	2,721	2,920	-
当期純利益	1,087	1,630	-

■ 主な前提条件

実質GDP成長率:
+1.4%/年

鉄道運輸収入
基礎伸び率

定期	△0.3%
定期外	+0.2%
新幹線	+0.5%
在来線 関東圏	+0.2%

新たな3カ年 ～鉄道事業～

3カ年目標



2012年
東北・上越新幹線開業 30周年
山形新幹線開業 20周年
秋田・長野新幹線開業 15周年

2012年度末までに
★ E5系 時速320km運転

2013年春
E6系デビュー（秋田新幹線）
時速300km運転

★ 2013年度末 時速320km運転

2014年度末
★ 北陸新幹線
金沢延伸

2014年度
★ 東北縦貫線開業



2012年4月
★ WTTTCグローバルサミット

(World Travel and Tourism Council)

DESTINATION
キャンペーン

いわて

2012年
4～6月

仙台・宮城

2013年
4～6月

秋田

2013年
10～12月

新潟

2014年
4～6月

山形

2014年
6～9月

新たな3カ年 ～生活サービス事業～

3カ年目標

その先の成長へ

2013.3期

2014.3期

2015.3期

2016.3期以降

★ **東京駅 CentralStreet**

2012年10月

東京ステーションシティ

★ **グラントウキョウノースタワー(II期)**

2012年8月竣工

★ **東京ステーションホテル**

2012年10月

★ **グランルーフ**

2013年秋

★ **シアル鶴見**

2012年秋

★ **JR大塚駅南口ビル(仮称)**

2013年秋

★ **JR南新宿ビル**

2012年6月竣工

★ **神田万世橋ビル(仮称)**

2012年冬竣工

★ **新潟駅南口ホテル**

2013年春

船橋駅ビル

新宿駅新南口開発ビル

千葉駅駅舎・駅ビル建替え

仙台駅東口開発

など

2019.3期以降

横浜駅西口駅ビル計画

渋谷駅開発

品川駅周辺開発

- ★ 駅スペース活用事業
- ★ ショッピング・オフィス事業
- ★ その他

IV 参考資料

2013年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2012.3 実績	2013.3 計画	増減	(%)	2012.3 実績	2013.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,647	1,655	+7	100.5	224	225	+1	100.5	
	定期外	16,776	18,061	+1,285	107.7	4,172	4,492	+319	107.7	
	計	18,424	19,717	+1,292	107.0	4,396	4,717	+320	107.3	
在来線	関東圏	定期	68,381	68,556	+174	100.3	4,417	4,428	+11	100.3
		定期外	32,586	33,640	+1,053	103.2	6,452	6,677	+225	103.5
		計	100,967	102,196	+1,228	101.2	10,869	11,106	+236	102.2
	その他	定期	3,113	3,180	+66	102.1	184	188	+4	102.4
		定期外	2,558	2,632	+74	102.9	502	508	+5	101.2
		計	5,672	5,813	+140	102.5	686	696	+10	101.5
	在来線 合計	定期	71,495	71,736	+241	100.3	4,601	4,617	+15	100.3
		定期外	35,144	36,272	+1,128	103.2	6,954	7,185	+231	103.3
		計	106,639	108,009	+1,369	101.3	11,556	11,803	+246	102.1
合計	定期	73,143	73,392	+248	100.3	4,825	4,842	+16	100.3	
	定期外	51,921	54,334	+2,413	104.6	11,127	11,677	+550	104.9	
	計	125,064	127,727	+2,662	102.1	15,952	16,519	+566	103.6	

[トピックス] 新しい人事・賃金制度

新しい人事・賃金制度(2012年4月1日～)

～グループ経営ビジョン2020で掲げた戦略的人事制度改革を具現化～

当社の喫緊の課題である、今後の急激な世代交代へ対応するため、以下の見直しを実施。

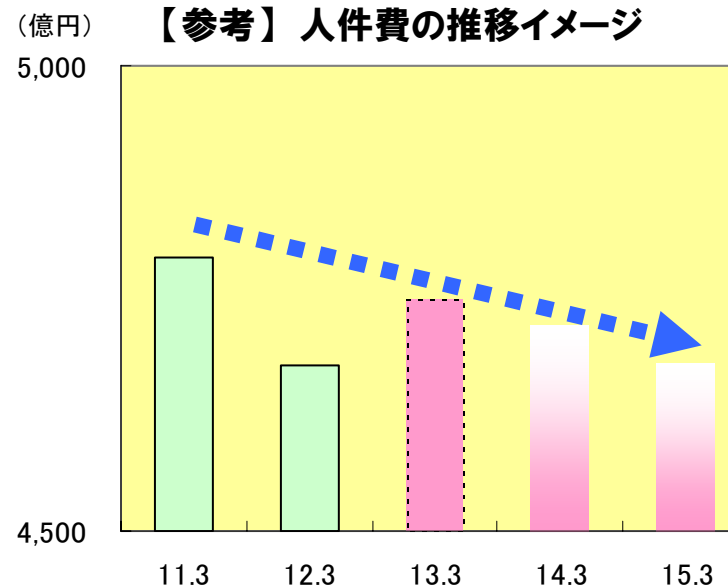
(1) 人材育成・技術継承を強力に推進する 仕組みの構築

・新しい職(技術専任職・主務職)の創設、
基本給カーブの見直し 等

(2) 今まで以上に、社員の意欲や能力の向 上に応える制度の導入

・昇進制度や手当の見直し 等

【参考】 人件費の推移イメージ



発行枚数:約3,888万枚(2012年3月末)

(電子マネー対応Suica発行枚数:約3,657万枚)

<参考>「ビュー・スイカ」カード(提携含む)有効会員数:約348万人、モバイルSuica登録会員数:約282万人

【諸元】

◇ 鉄道利用可能箇所数

当社管内 811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) 430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(バス)約14,700台、西鉄(nimocaエリア)約3,500台
※いずれも2012年3月31日現在

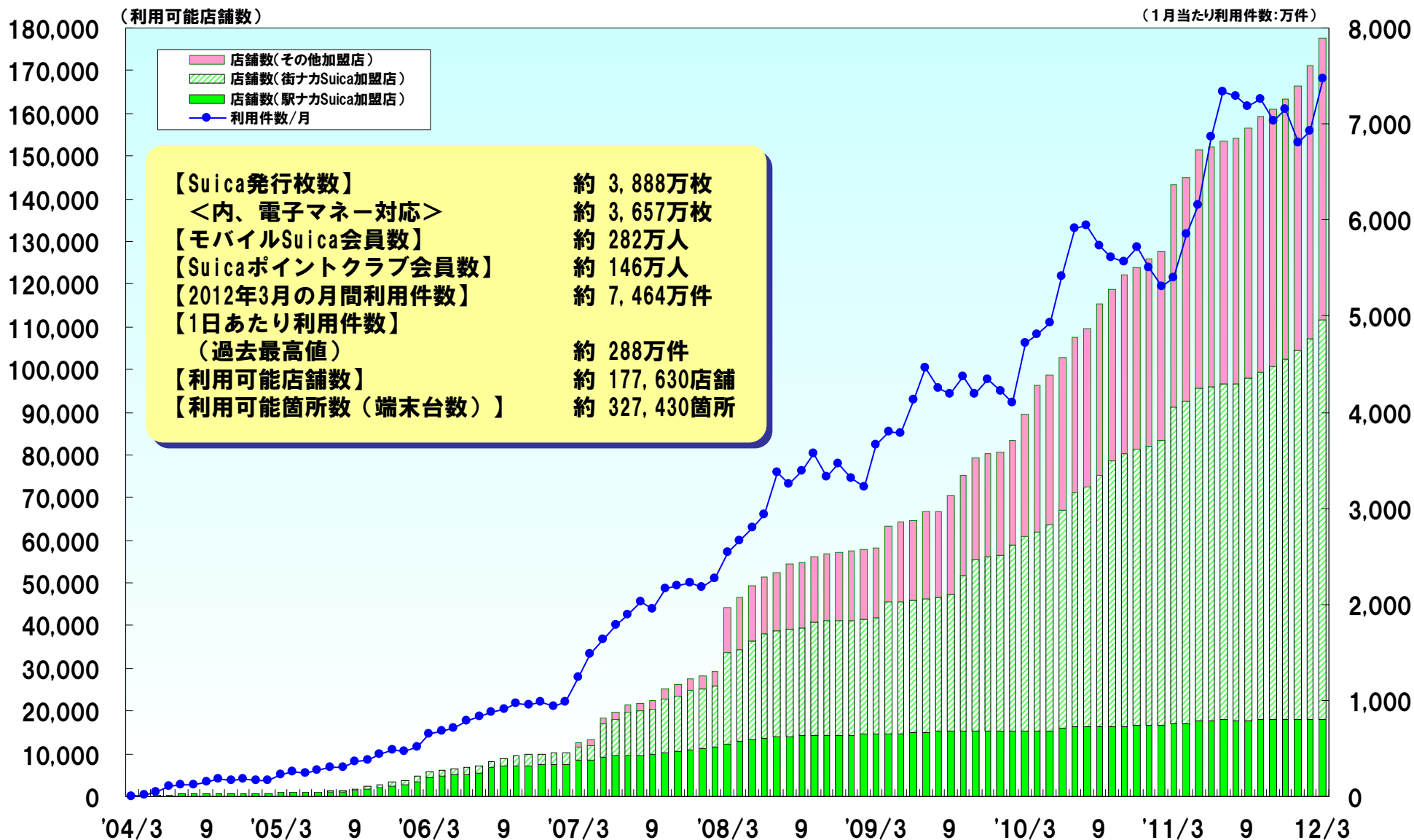


モバイルSuica

◇ 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2012年3月末現在
 ※ 数値はその他加盟店実績含む



「ecute」の展開



	大宮	品川	立川	日暮里	東京	上野	品川 サウス	赤羽
開業	2005.3	2005.10	2007.10(1期) 2008.10(2期)	2008.3 2009.6(増床)	2010.3	2010.12(1期) 2011.3(2期)	2010.12(1期) 2011.2(2期) 2011.4(3期) 2011.5(4期)	2011.3(1期) 2011.7(2期) 2011.8(3期) 2011.9(4期)
売場 面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,300㎡	約380㎡	約1,300㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約2,000㎡
店舗数	78	47	91	18	28	79	39	55
店舗売上 2012.3 (対前年%)	100億円 (103.8%)	61億円 (83.8%)	58億円 (99.5%)	18億円 (98.4%)	35億円 (97.9%)	103億円	98億円	38億円

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* 318億円(2012.3) 稼働率 76.7%

■ ホテルメッツ(22ホテル、2,483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)、ホテル アール・メッツ宇都宮

営業収益* 67億円(2012.3) 稼働率 79.5%

■ ファミリーオ、フォルクローロ(8ホテル、249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(249室)

(2012年3月31日現在)

* 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21ホテルの計

主要子会社の実績と計画

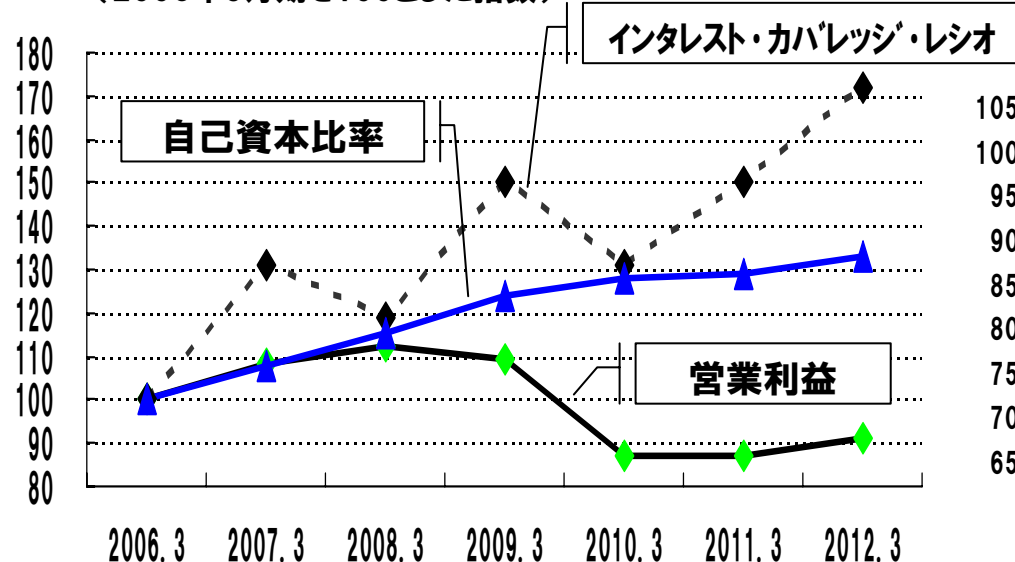


(単位:億円)		2011.3 実績	2012.3 実績	12.3/11.3	2013.3 計画	13.3/12.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,935	2,057	106.3%	2,074	100.9%
	営業利益	47	60	127.1%	59	99.1%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	611	613	100.4%	631	103.0%
	営業利益	4	2	55.0%	2	86.0%
ルミネ	営業収益	537	597	111.2%	643	107.6%
	営業利益	87	98	113.0%	100	101.2%
JR東日本企画	営業収益	912	918	100.7%	935	101.8%
	営業利益	17	18	104.5%	21	114.7%

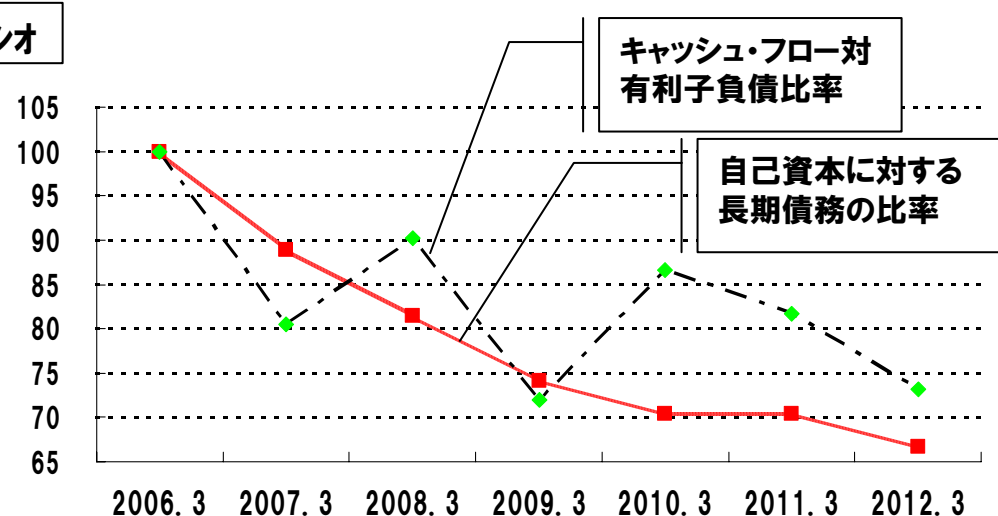
* 単体での営業収益・営業利益

財務指標の動向

(2006年3月期を100とした指数)



(2006年3月期を100とした指数)



	2006.3	2007.3	2008.3	2009.3	2010.3	2011.3	2012.3
営業利益 (億円)	3,960	4,280	4,451	4,325	3,448	3,450	3,600
インタレスト・カバレッジ・レシオ	3.2	4.2	3.8	4.8	4.2	4.8	5.5
自己資本に対する長期債務の比率(倍)	2.7	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9	1.8
自己資本比率 (%)	19.9	21.4	23.0	24.7	25.5	25.7	26.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率	8.2	6.6	7.4	5.9	7.1	6.7	6.0

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(2012年3月末)

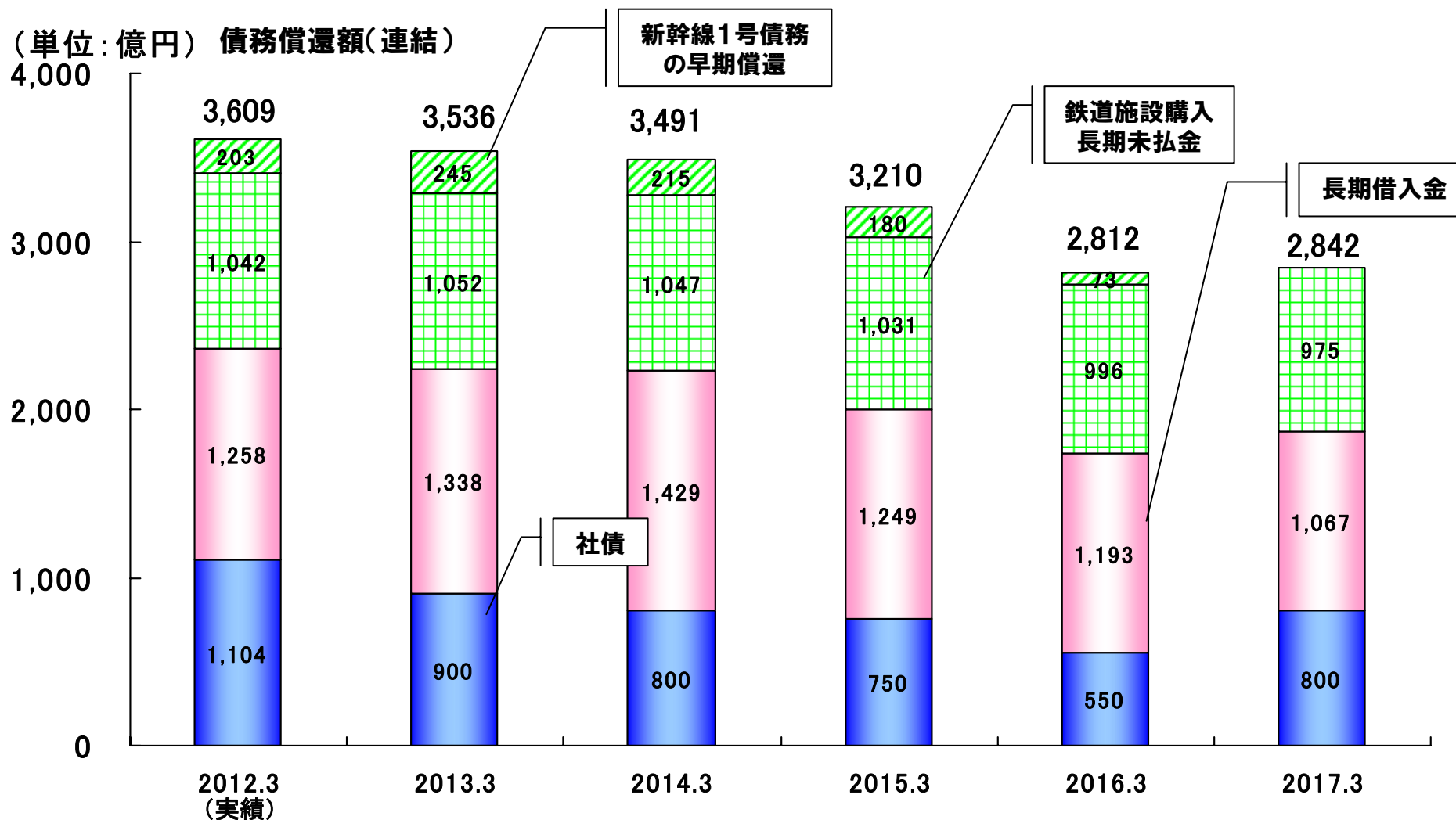
	億円	内訳	平均金利	平均年限 (単体ベース)
鉄道施設購入長期未払金(※)	9,238	27.3%	5.49%	11.90年
長期借入金	8,619	25.5%	1.66%	5.70年
社債 (内一般担保債) (内無担保債)	15,996 (1,799) (14,197)	47.2%	1.97%	10.56年
	33,854	100.0	2.85%	9.63年

※ 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	3,473	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	2,150	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3		
3号債務*	3,665	3,450	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9		
合計	31,069	9,074		5.56%				
秋田新幹線	279	113	変動	1.58%	元利均等	1997.3~2022.3	同上	
モノレール債務	367	50	変動	2.90%	元利均等	(2002.3)~2029.11	同上	
総計		9,238		5.49%				

(*)「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

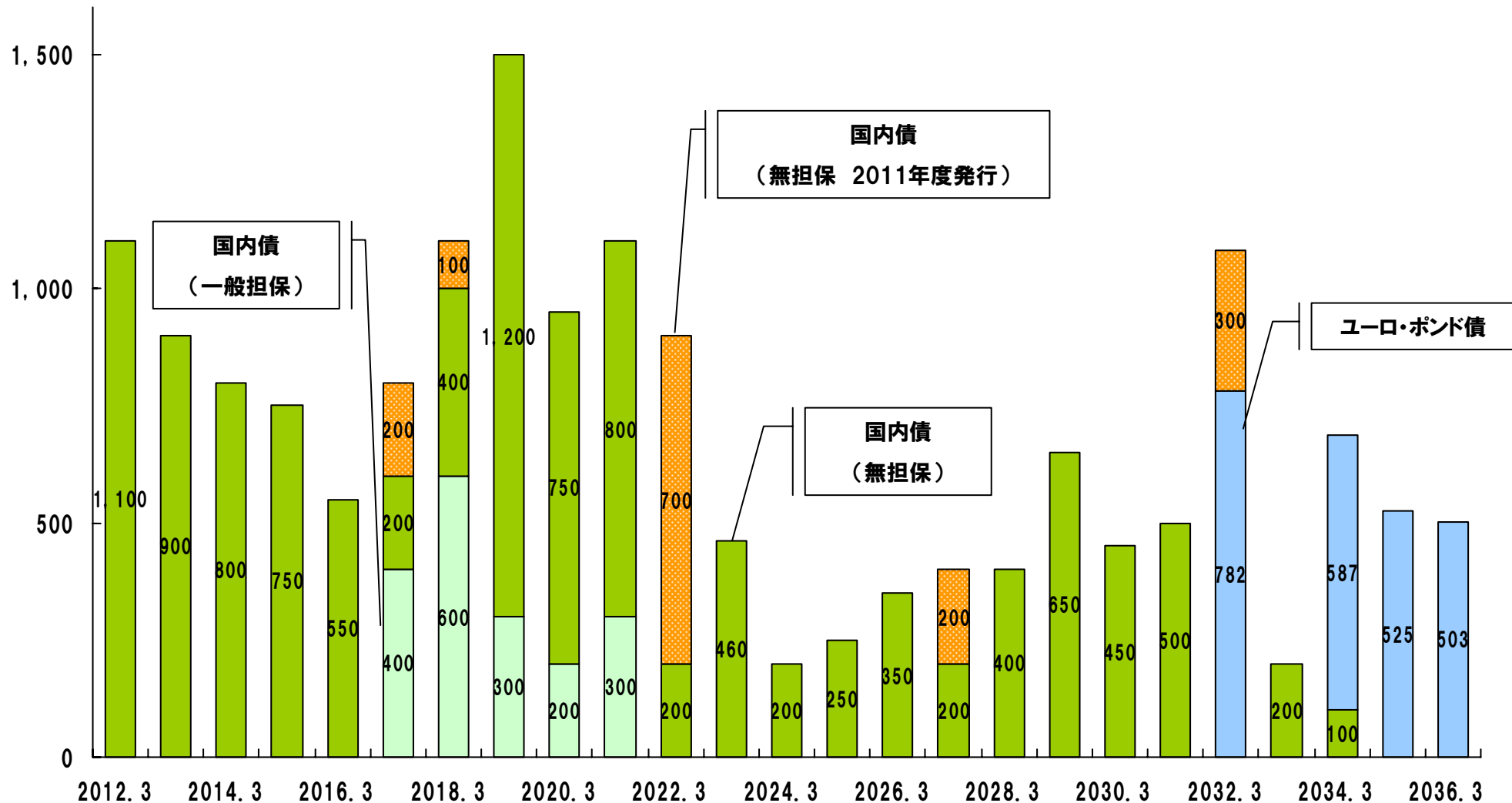
債務の償還見込み



- 注 1) 見込額は2012年3月末現在。
 2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額。
 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) 2012年3月末現在。

注 2) 償還額は、額面金額を記載。

2011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
76	5	200億円	0.533%	100.00円	0.533%	+8bp	2011.7.22	2016.7.22
77	10	250億円	1.251%	100.00円	1.251%	+8bp	2011.7.22	2021.7.22
78	20	150億円	2.029%	100.00円	2.029%	+9bp	2011.7.22	2031.7.22
79	10	250億円	1.131%	100.00円	1.131%	+6bp	2011.9.29	2021.9.29
80	20	150億円	1.923%	100.00円	1.923%	+8bp	2011.9.29	2031.9.29
81	6	100億円	0.598%	100.00円	0.598%	+7bp	2011.12.22	2017.12.22
82	10	200億円	1.160%	100.00円	1.160%	+7bp	2011.12.22	2021.12.22
83	15	200億円	1.633%	100.00円	1.633%	+7bp	2011.12.22	2026.12.22

(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
Aa2 [安定的]	AA- [ネガティブ]	AA+ [安定的]
<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・強い事業基盤を持つ鉄道事業は、今後も安定したキャッシュ・フローを生み出すことが見込まれる。 ・非鉄道事業に関するリスクは適切に管理されている。また、これらの事業が拡大することで、キャッシュ・フロー生成が分散し、グループの成長にも貢献している。 ・財務方針は引き続き堅実であり、債務削減を続けていく。 <p>(2011年9月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</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。 <p>(2011年3月)</p> <p>【直近のアクション(Aa1からAa2に格下げ)】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政悪化懸念や低い経済成長予測などにより日本政府をAa2からAa3に格下げ。(2011年8月24日) ・経済状況の停滞によって、従来ほどのキャッシュ・フロー創出力を維持できなくなる可能性、財務内容の向上のペースが従来よりも緩慢になる懸念を反映。 ・国債市場の不安の増大を受けて金利が上昇する可能性があるが、債務の大部分を長期で固定しており、金利の上昇の影響を緩和できる。 ・単独での信用力水準は日本政府以上である。 <p>(2011年9月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <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、事業面での優位性を背景に、高い競争力を維持できる見通し。 ・債務の削減を続ける方針を示しており、負債・資本構成は改善基調を維持すると見込まれる。 ・震災被害や景気悪化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に伴い鉄道旅客需要が減少する見通し。 <p>(2011年5月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・安定的なキャッシュ・フロー創出能力に鑑みて東日本大震災の影響をある程度吸収することが可能とみている。 <p>(2011年4月)</p> <p>【直近のアクション(アウトルックをネガティブに変更)】</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た措置。 ・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。 <p>(2011年4月)</p>	<p>【基本的な見方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東日本大震災では広範囲にわたって被災したが関東圏および新幹線は早期に復旧し、その後も順調に回復している。営業基盤の強さが証明されたといえる。 ・首都圏を主な営業基盤とすること、ターミナルを中心に関連事業の施設拡充が進んでいることから、今後も強いキャッシュ・フロー創出力は維持できよう。 ・駅構内や駅ビルの整備・再生で営業基盤の拡充が着実に進んでいる。 ・再開発や安全対策投資で高水準の投資が続く見込みではあるが、鉄道会社としては比較的良好な財務の水準を維持できるだろう。 ・格付の方向は安定的。 <p>(2012年3月)</p> <p>【東日本大震災を受けたコメント】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・収益の中心となる首都圏や新幹線は復旧工事が終了し、平常時の姿を取り戻しつつある。 ・ショッピング・オフィス事業や駅スペース活用事業などの関連事業も施設の拡充が進んでいるうえ、ターミナル駅の強い集客力を考えると震災の影響は限定的だろう。 ・日本で最も人口が集中する首都圏という強い営業基盤を考えると、キャッシュ・フローの復元力は強いと判断している。 <p>(2011年6月)</p>

**本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。