



2014年3月期 決算説明会

2014年5月1日
東日本旅客鉄道株式会社

長野が動き出す。



3.15 E7 debut!

I 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望

グループ経営構想Ⅴ	4
「変わらぬ使命」	5
「無限の可能性の追求」	8
2017年3月期 数値目標	10
営業キャッシュフローの使途についての計画	11

II 2014年3月期決算及び2015年3月期業績見通し

単体決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画	13
鉄道運輸収入 2014年3月期実績	14
定期券に関する見積り方法の変更	15
鉄道運輸収入 2015年3月期計画	16
単体営業費用 2014年3月期実績	17
単体営業費用 2015年3月期計画	18
連結決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画	19
運輸業 実績と計画	20

駅スペース活用事業 実績と計画	21
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	22
その他 実績と計画	23
営業外損益・特別損益の実績(連結)	24
キャッシュ・フローの実績(連結)	25
設備投資の推移(連結)	26
2015年3月期 設備投資の主な項目	27
有利子負債残高の推移(連結)	28

III 参考資料

- ・ 2015年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・ 津波被害などを受けた沿岸線区の状況
- ・ Suica
- ・ 「ecute」の展開
- ・ ホテル事業の概要
- ・ 主要子会社の実績と計画
- ・ 今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)
- ・ 債券投資家向け追加資料

Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望

グループ経営構想 V (2012.10.30発表)

～限りなき前進～

変わらぬ使命

究極の安全

サービス品質の改革

地域との連携強化

無限の可能性の追求

技術革新

新たな事業領域への挑戦

企業風土づくり

持続的成長

地域・社会

JR東日本
グループ

社員

お客さま

株主・投資家

コンセプトワード

「地域に生きる。世界に伸びる。」

「究極の安全」に向けて ～災害に強い鉄道づくり～

■「グループ安全計画2018」スタート

グループ全体で「究極の安全」に向けて挑戦

■ 耐震補強対策などの推進

総額約3,000億円の耐震補強対策

2016年度末までに計画の約8割を完了



高架橋柱耐震補強



盛土耐震補強

■ 自然災害に強い鉄道づくり

雪害への対応力向上

- ・ 電気融雪器の整備
- ・ 折り返し設備の整備

防風柵の整備



■ ホームドア 第2期整備計画の策定

単体駅・線区単位での整備の検討

整備費用のコストダウン
(山手線より2割減)

「変わらぬ使命」（2）

サービス品質の改革 ～鉄道ネットワークの拡充等～

■ 東京圏ネットワークの充実

上野東京ライン開業（2014年度末）



中央線・東京メグループの輸送改善

着席サービスの拡充

羽田空港アクセス改善策の検討

■ 都市間ネットワークの拡大

北陸新幹線金沢開業（2014年度末）

着地観光開発の推進

広域観光ルートの整備

シニア向けサービスの拡充



E7系 東京～長野 営業運転開始
(2014年3月～)

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～

■ 大規模ターミナル駅の開発

新宿・渋谷・横浜・千葉・仙台の工事の推進

品川の開発計画の策定・推進



新宿駅新南口ビル



渋谷駅



仙台駅



横浜駅

■ 観光立国の推進

デスティネーションキャンペーン (DC) の開催

2014年度	新潟(春)、山形(夏)
2015年度	福島(春)、北陸(秋)
2016年度	青森県・道南(夏)

インバウンドの取組み

- ・ 香港・台湾などでの販売強化
(訪日旅行ブランド「東日本鉄道假期」など)

「乗る」こと自体が目的となる列車づくり



クルーズトレイン



TOHOKU EMOTION



SL銀河

「無限の可能性の追求」(1)

技術革新 ～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化～

■ エネルギー・環境戦略

蓄電池駆動電車



「ACCUM(アキュム)」
烏山線で営業運転開始
(2014年3月～)

北東北の再生エネルギー基地化



太陽光



風力



地熱



木質バイオマス

川崎発電所4号機更新

■ ICTの活用

無線列車制御システム

- ATACS … 埼京線(2017年秋)
- CBTC … 常磐線各駅停車(2020年頃)

線路設備モニタリング装置

- 京浜東北線での走行試験
(2013年5月～2015年3月)



タブレット端末の導入



新たな事業領域への挑戦 ～グローバル化～

■ 海外鉄道プロジェクト

タイ・バンコク パープルライン

- ・ 新設のメンテナンス受託会社に共同出資
- ・ 総合車両製作所(J-TREC)の車両納入



(イメージ)

インドネシアへの車両譲渡と技術支援

イギリスでの展開

- ・ ロンドン事務所の開設
- ・ 高速鉄道新線計画(HS2)のコンサルティング

■ 鉄道車両製造事業

J-TRECと新津車両製作所の統合



(2014年4月)

J-TRECステンレス車両
「sustina (サスティナ)」

■ グローバル人材の育成

海外勤務・研修など海外派遣の実施

2020年東京オリンピック・パラリンピック

2017年3月期 数値目標

(単位:億円、%)		2014.3 実績	2015.3 計画	2017.3 目標	2017.3/2014.3	
					増減	(%)
営業収益		27,029	27,410	27,910	+880	103.3
	運輸業	18,274	18,410	18,730	+455	102.5
	駅スペース活用事業	4,009	4,000	4,030	+20	100.5
	ショッピング・オフィス事業	2,510	2,540	2,810	+299	111.9
	その他	2,234	2,460	2,340	+105	104.7
営業利益		4,067	4,070	4,120	+52	101.3
	運輸業	2,673	2,720	2,720	+46	101.7
	駅スペース活用事業	360	340	340	△20	94.3
	ショッピング・オフィス事業	720	730	780	+59	108.2
	その他	326	290	290	△36	88.7
	調整額	△13	△10	△10		

■ 主な前提条件 (2017年3月期までの3か年)

○実質GDP成長率
年率+1.0%程度

○鉄道運輸収入基礎伸び率
定期:年率+0.0%程度
定期外:年率+0.8%程度

※ 今後開業する整備新幹線の影響は
含まない

連結ROA (総資産営業利益率) (2017.3期末)

5.4%

毎年度決算発表時に
新たな3ヵ年計画を発表します。

連結ROE (自己資本当期純利益率) (2017.3期末)

8.9%

営業キャッシュフローの使途についての計画

	【将来の目標】	【2015.3期】
連結営業キャッシュフロー	[2015.3-2017.3] 約1.8兆円	
設備投資	[2015.3-2017.3] 約1.6兆円	5,250億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	約10,000億円 (約6,500億円)	3,290億円
成長投資	約6,000億円	1,960億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 120円/株 自社株取得 ※※
債務削減	[2020年代中] 有利子負債残高 3兆円	有利子負債削減 100億円程度

※ これに加えて、2014.3期末の現預金残高より、300億円を上限に重点枠を設定(設備投資合計 約5,550億円)

※※ 150万株または150億円を上限とした自社株取得(2014年5月 実施)

II 2014年3月期決算及び 2015年3月期業績見通し

(※) 2014年3月期より、(株)総合車両製作所のセグメントを「その他」から「運輸業」に変更
2013年3月期についても、変更後のセグメントに基づいて作成

単体決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画

(単位:億円)	2013.3 実績	2014.3 実績 [10月計画]	2014.3/2013.3		2015.3 計画	2015.3/2014.3	
			増減	(%)		増減	(%)
営業収益	19,108	19,325 [19,380]	+217	101.1	19,550	+224	101.2
運輸収入	16,815	16,965	+149	100.9	17,200	+234	101.4
その他の収入	2,292	2,360	+68	103.0	2,350	△10	99.5
営業費用	15,879	16,047	+167	101.1	16,240	+192	101.2
人件費	4,835	4,860	+25	100.5	4,780	△80	98.3
物件費	6,571	6,743	+171	102.6	6,920	+176	102.6
動力費	676	711	+35	105.2	720	+8	101.1
修繕費	2,405	2,439	+33	101.4	2,490	+50	102.1
その他	3,490	3,592	+102	102.9	3,710	+117	103.3
機構借損料等	831	747	△83	89.9	740	△7	98.9
租税公課	826	845	+19	102.3	850	+4	100.5
減価償却費	2,814	2,849	+35	101.3	2,950	+100	103.5
営業利益	3,228	3,278 [3,250]	+49	101.5	3,310	+31	101.0
経常利益	2,430	2,639 [2,580]	+209	108.6	2,770	+130	105.0
当期純利益	1,388	1,698 [1,620]	+310	122.4	1,740	+41	102.4

鉄道運輸収入 2014年3月期実績

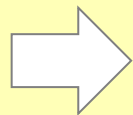
(対前年、億円、%)		通期	
		増減	(%)
鉄道運輸収入		+149	100.9
定期		△65	98.7
定期外		+214	101.8
	新幹線	+150	103.2
	在来線 関東圏	+47	100.7

(対前年、億円)	要素	増減額
新幹線 (+150)	大人の休日倶楽部など	+25
	新幹線高速化など	+20
	インバウンド	+20
	消費税先買い	+5
	連休、お盆、年末年始など	+40
	台風、大雪など	△20
	基礎	+60
在来線 (+64)	連休、お盆、年末年始など	+40
	仙台エリアなどご利用好調	+15
	消費税先買い	+5
	副都心線・東横線相互直通	△20
	台風、大雪など	△40
	基礎	+60
定期外収入		+214
定期収入	見積り方法の変更など	△65
鉄道運輸収入		+149

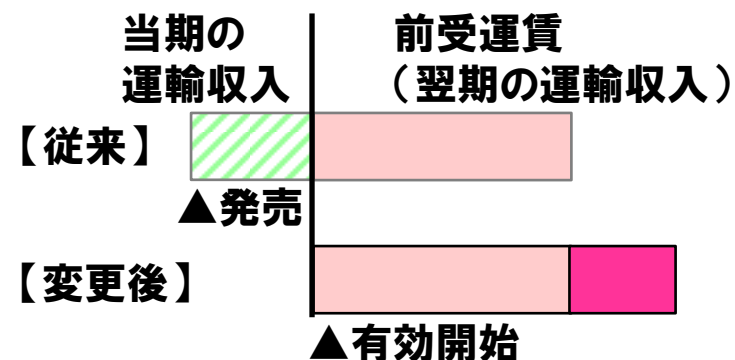
定期券に関する見積り方法の変更

■ 前受運賃の見積り方法の変更

「発売日」をもとに算出

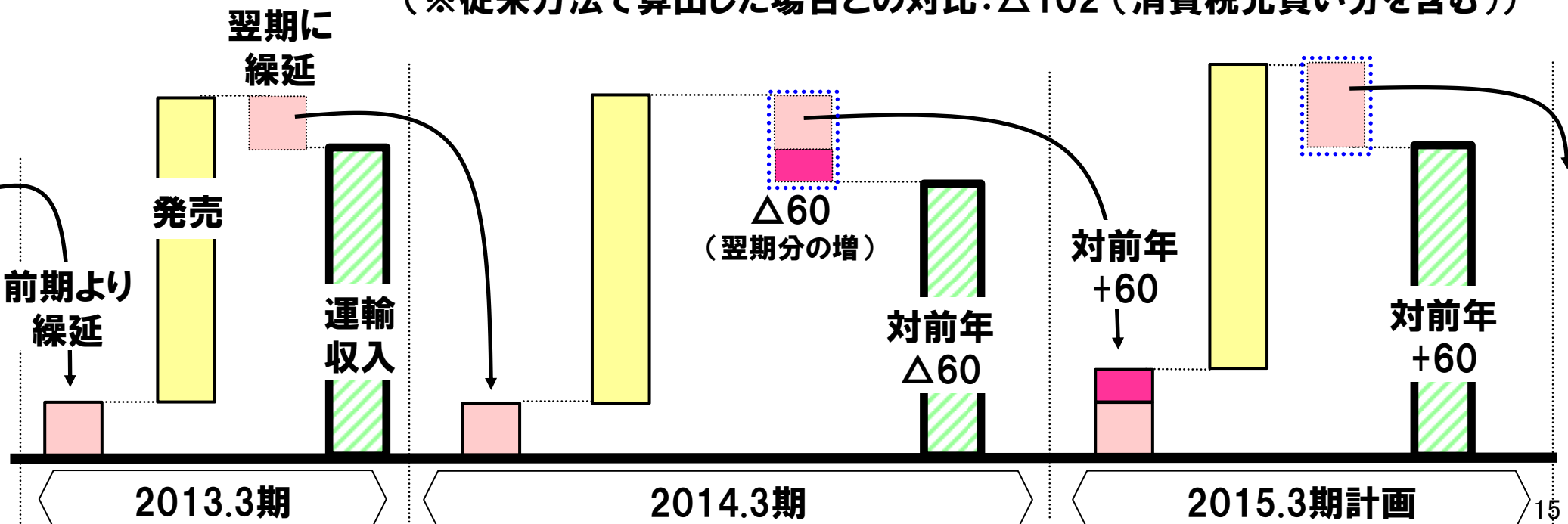


「有効開始日」をもとに算出



■ 変更の影響 : 対前年 $\Delta 60$

(※従来方法で算出した場合との対比: $\Delta 102$ (消費税先買い分を含む))



鉄道運輸収入 2015年3月期計画

(対前年、億円、%)		通期		主な増減要素	基礎トレンド
		上期	下期		
鉄道運輸収入		101.4%			100.8%
+234億円		100.7%	102.1%		
定期		101.0%		・見積り方法の変更: +60 ・6箇月定期の増加: △10	100.0%
+46億円		99.5%	102.5%		
定期外		101.6%			101.2%
+188億円		101.1%	102.0%		
新幹線		102.2%		・新幹線高速化など: +25 ・インバウンド: +15 ・前年台風・大雪の反動など: +5 ・消費税増税による先買い反動: △10	101.7%
+107億円		101.6%	102.8%		
在来線関東圏		101.3%		・前年台風・大雪の反動など: +30 ・消費税増税による先買い反動: △10	100.8%
+85億円		101.0%	101.6%		

単体営業費用 2014年3月期実績

(単位:億円)	2013.3 実績	2014.3 実績	2014.3/2013.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	15,879	16,047	+167	101.1	
人件費	4,835	4,860	+25	100.5	・賞与関係: +17 ・超過勤務手当(雪害対応など): +16 ・単価差による減など
物件費	6,571	6,743	+171	102.6	
動力費	676	711	+35	105.2	・火力発電の燃料費の増など ・電力料金値上げ
修繕費	2,405	2,439	+33	101.4	・一般修繕費: +9 ・車両修繕費: +24
その他	3,490	3,592	+102	102.9	・部外委託関係: +85 ・販売手数料: +24 ・除却費: △50
機構借損料等	831	747	△83	89.9	・借受終了による減
租税公課	826	845	+19	102.3	・登録免許税: +9 ・固定資産税等: +7
減価償却費	2,814	2,849	+35	101.3	・設備投資による増

単体営業費用 2015年3月期計画

(単位:億円)	2014.3 実績	2015.3 計画	2015.3/2014.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,047	16,240	+192	101.2	
人件費	4,860	4,780	△80	98.3	・退職給付費用:△62 ・前年超過勤務手当の反動減 ・単価差など
物件費	6,743	6,920	+176	102.6	
動力費	711	720	+8	101.1	・電力料金値上げ
修繕費	2,439	2,490	+50	102.1	・一般修繕費: +33 ・車両修繕費: +17
その他	3,592	3,710	+117	103.3	・部外委託関係: +55 ・システム使用料: +20 ・販売手数料: +15
機構借損料等	747	740	△7	98.9	
租税公課	845	850	+4	100.5	
減価償却費	2,849	2,950	+100	103.5	・設備投資による増

連結決算 2014年3月期実績及び2015年3月期計画

(単位:億円)	2013.3 実績	2014.3 実績 [10月計画]	2014.3/2013.3		2015.3 計画	2015.3/2014.3	
			増減	(%)		増減	(%)
営業収益	26,718	27,029 [27,030]	+310	101.2	27,410	+380	101.4
運輸業	18,095	18,274	+179	101.0	18,410	+135	100.7
駅スペース活用事業	4,042	4,009	△32	99.2	4,000	△9	99.8
ショッピング・オフィス事業	2,389	2,510	+121	105.1	2,540	+29	101.2
その他	2,191	2,234	+43	102.0	2,460	+225	110.1
営業利益	3,975	4,067 [4,010]	+92	102.3	4,070	+2	100.1
運輸業	2,643	2,673	+30	101.1	2,720	+46	101.7
駅スペース活用事業	375	360	△15	96.0	340	△20	94.3
ショッピング・オフィス事業	681	720	+38	105.7	730	+9	101.3
その他	290	326	+36	112.5	290	△36	88.7
調整額	△15	△13	+2	85.6	△10	+3	74.2
経常利益	3,174	3,325 [3,230]	+150	104.7	3,410	+84	102.6
当期純利益	1,753	1,999 [1,920]	+245	114.0	2,040	+40	102.0

(単位:億円)	2013.3	2014.3	2014.3/2013.3	2015.3計画	2015.3/2014.3
営業収益	18,095	18,274	+179 101.0%	18,410	+135 100.7%
営業利益	2,643	2,673	+30 101.1%	2,720	+46 101.7%

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+169	運輸収入の増
-------	------	--------

2015年3月期 トピックス

- ・新潟デスティネーションキャンペーン(4月～6月)
- ・山形デスティネーションキャンペーン(6月～9月)
- ・新幹線E7系(長野新幹線)車両増備(11編成)
- ・北陸新幹線 金沢開業(2014年度末)
- ・上野東京ライン開業(2014年度末)



新幹線E7系

(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)	2013.3	2014.3	2014.3/2013.3	2015.3計画	2015.3/2014.3
営業収益	4,042	4,009	△32 99.2%	4,000	△9 99.8%
営業利益	375	360	△15 96.0%	340	△20 94.3%

2014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	△92	会社再編、既存店減収
NRE	△20	会社再編、不採算店舗の閉店
鉄道会館	+30	セントラルストリート開業
JR東日本東北総合サービス	+44	会社再編

〔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	97.0	98.4	99.3	99.4	99.4	101.6	99.2	99.3
Jリテール(既存店)	98.8	98.4	99.4	100.0	100.2	102.3	99.9	98.7
NRE(既存店) (*)	96.5	99.4	100.9	100.2	98.1	103.7	99.6	98.7

(*) 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)	2013.3	2014.3	2014.3/2013.3	2015.3計画	2015.3/2014.3
営業収益	2,389	2,510	+121 105.1%	2,540	+29 101.2%
営業利益	681	720	+38 105.7%	730	+9 101.3%

2014年3月期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+29	キッテグランシェ開業
JR東日本ビルディング	+27	JR南新宿ビル開業
ルミネ	+25	既存店好調
JR東京西駅ビル開発	+13	セレオ八王子北館リニューアルオープン
アトレ	+7	アトレヴィ大塚開業

2015年3月期 トピックス (斜字は2014.3期開業)

- ・グランルーフ (2013.9 完成)
- ・JR大塚南口ビル (2013.9 開業)
- ・シアル桜木町 (2014年夏)
- ・長野駅新駅ビル (2014年度末)

〔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	99.5	101.4	102.2	102.9	100.9	111.9	103.6	104.5
ルミネ(既存店)	98.8	103.6	102.4	104.7	101.4	113.7	104.5	103.4
アトレ(既存店)	94.2	96.2	100.6	100.2	98.9	105.4	99.7	99.2

(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)	2013.3	2014.3	2014.3/2013.3	2015.3計画	2015.3/2014.3
営業収益	2,191	2,234	+43 102.0%	2,460	+225 110.1%
営業利益	290	326	+36 112.5%	290	△36 88.7%

2014年3月期 営業収益の主な増減要因		
日本ホテル	+29	東京ステーションホテル開業
JR東日本企画	+28	広告好調
JR東日本メカトロニクス	+24	端末販売による増収
ビューカード	+12	取扱いの増加
JR東日本スポーツ	+6	新店開業
JR東日本情報システム	△80	システム受託の減少

ホテル事業 実績(2014年3月期)	
営業収益	486億円 (107.1%) (セグメント間売上高を含む)
営業利益	32億円 (136.2%)

〔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	102.4	105.9	101.4	104.3	99.7	101.8	102.7	107.1

(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

営業外損益・特別損益の実績(連結)

(単位:億円)	2013.3	2014.3	増減
営業利益	3,975	4,067	+92
営業外収益	191	189	△1
受取利息	2	1	△0
受取配当金	23	28	+4
持分法による投資利益	37	12	△25
その他	127	148	+20
営業外費用	991	932	△59
支払利息	953	882	△70
その他	38	49	+11
経常利益	3,174	3,325	+150
特別利益	704	548	△156
工事負担金等受入額	415	417	+2
災害に伴う受取保険金	242	96	△146
その他	47	34	△12
特別損失	836	627	△208
工事負担金等圧縮額	369	384	+15
減損損失	300	64	△235
その他	166	178	+11
税金等調整前当期純利益	3,043	3,246	+202

前期負ののれん発生益など

支払利息: 557(△75)
社債利息: 325(+5)

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2013.3	2014.3	増減
		法人税等の支払額の増加 △314	
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	5,885	5,627	△257
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△4,659	△4,746	△87
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	1,225	880	△345
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△1,011	△913	97
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	214	△33	△247
現金及び現金同等物の期首残高	1,675	1,892	+217
現金及び現金同等物の期末残高	1,892	1,860	△32

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2011.3 (実績)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (計画)
運輸業	成長投資	479	451	589	859	690
	維持更新投資	2,869	2,338	3,162	3,259	3,430
	合計	3,347	2,789	3,751	4,119	4,120
非運輸業	成長投資	854	850	994	1,076	1,270
	維持更新投資	56	62	61	61	160
	合計	910	912	1,055	1,137	1,430
	成長投資	1,333	1,301	1,584	1,936	1,960
	維持更新投資	2,925	2,400	3,223	3,320	3,590
	(減価償却費)	3,664	3,587	3,468	3,480	3,600
合計		4,258	3,701	4,807	5,257 ^(※)	5,550 ^(※)

(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

※ 重点枠を含む(2014.3期実績:147億円)
(2015.3期計画: 300億円)

2015年3月期 設備投資の主な項目

連結 5,250億円

単体 4,250億円

安全対策・安定輸送

大規模地震対策
約590億円

地上設備の老朽取替

・山手線ホームドア整備 など

車両投資
約1,000億円

・E7系
・横浜線E233系
・南武線E233系 など

生活サービス
約520億円

・千葉駅改良・駅ビル建替
・新宿駅新南口ビル(仮称)
・仙台駅改良・駅ビル開発 など

上野東京ライン
約170億円

・エレベーター等整備
・新橋駅改良
・神田駅改良
・御茶ノ水駅バリアフリー
・渋谷駅改良 など

グループ会社
1,000億円

2015.3期の
営業キャッシュフロー



2014.3期の
現預金残高



重点枠:300億円 サービス品質改革、観光・地域活性化、技術革新、グローバル化(出資、M&Aを含む)

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2010.3 (実績)	2011.3 (実績)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)
社債	14,895 (2.02%)	15,600 (1.98%)	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)
長期借入金	7,193 (2.05%)	7,616 (1.92%)	8,159 (1.75%)	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)
鉄道施設購入 長期未払金	11,777 (5.35%)	10,484 (5.40%)	9,238 (5.49%)	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)
その他 有利子負債	83 (1.10%)	628 (0.16%)	7 (0.82%)	8 (0.76%)	23 (1.27%)
合計	33,949 (3.18%)	34,330 (2.98%)	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)

上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

2015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）			
			2014.3 実績	2015.3 計画	増減	(%)	2014.3 実績	2015.3 計画	増減	(%)
新幹線	定期		1,731	1,697	△33	98.0	228	231	+3	101.4
	定期外		19,131	19,325	+194	101.0	4,843	4,951	+107	102.2
	計		20,863	21,023	+160	100.8	5,071	5,182	+110	102.2
在来線	関東圏	定期	69,670	68,325	△1,344	98.1	4,392	4,434	+41	100.9
		定期外	34,554	34,890	+335	101.0	6,760	6,845	+85	101.3
		計	104,225	103,216	△1,009	99.0	11,153	11,280	+127	101.1
	その他	定期	3,225	3,143	△81	97.5	186	187	+1	100.8
		定期外	2,796	2,763	△33	98.8	552	548	△4	99.1
		計	6,022	5,907	△114	98.1	739	736	△3	99.6
	在来線 合計	定期	72,896	71,469	△1,426	98.0	4,579	4,622	+43	100.9
		定期外	37,351	37,653	+302	100.8	7,313	7,393	+80	101.1
		計	110,247	109,123	△1,124	99.0	11,892	12,016	+123	101.0
合計	定期		74,628	73,167	△1,460	98.0	4,807	4,854	+46	101.0
	定期外		56,482	56,979	+496	100.9	12,156	12,345	+188	101.6
	計		131,110	130,147	△963	99.3	16,964	17,199	+234	101.4

（注）定期の輸送量は、見積り方法の変更の影響により、対前年の減が大きくなっている。

津波被害などを受けた沿岸線区の状態



■ 現在の運転見合わせ区間 6線区 245.7km

福島第一原子力発電所
周辺エリア
46.0km



復旧予定
(一部ルート移転など)
45.3km

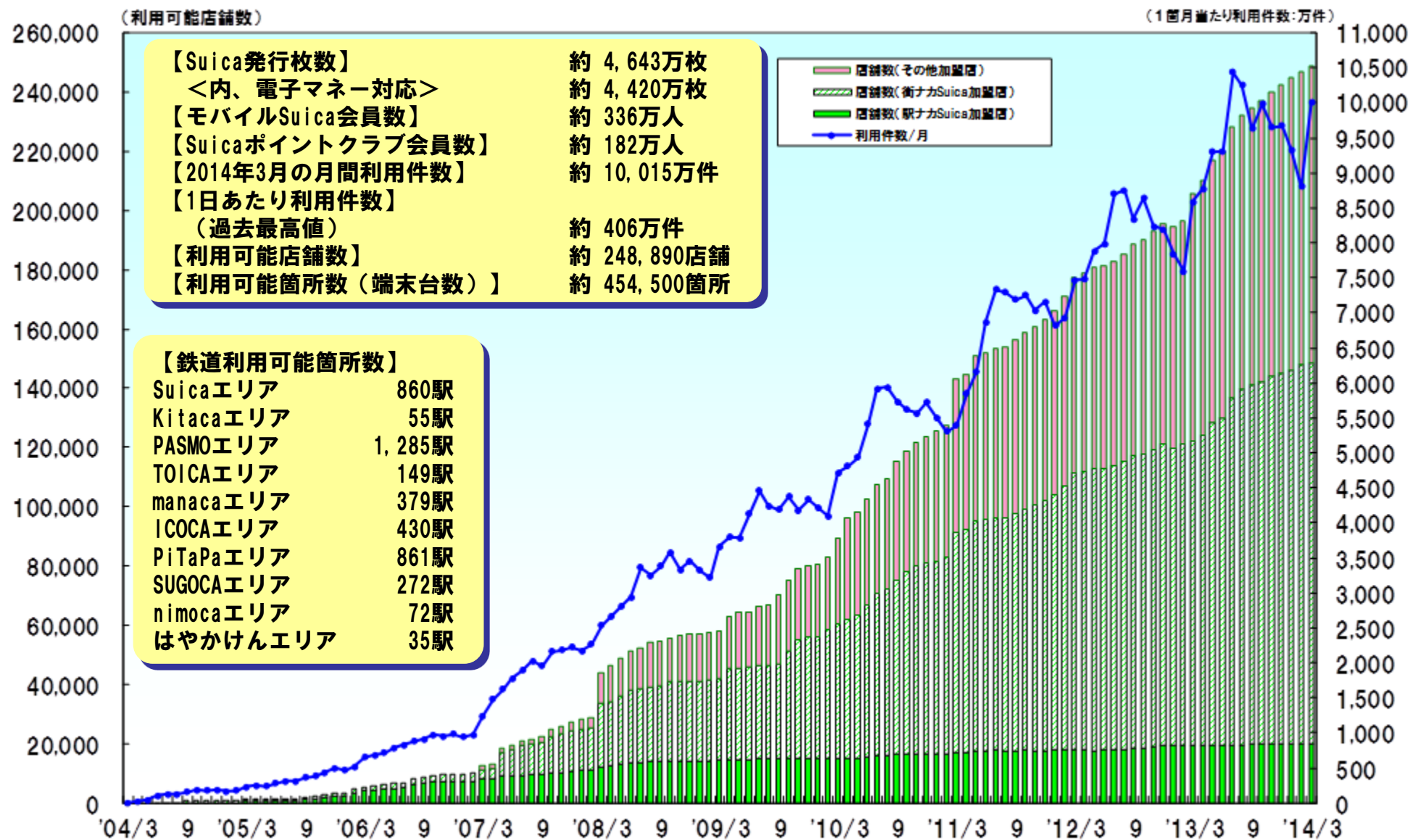
まちづくりとあわせて議論
154.4km



(※2014年5月1日現在)

交通系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2014年3月末現在
※ 数値はその他加盟店実績含む



	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730㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約1,600㎡
店舗数	78	52	92	18	32	76	39	53
店舗売上 2014.3 (対前年%)	99億円 (98.9%)	63億円 (105.3%)	59億円 (101.8%)	18億円 (101.8%)	43億円 (108.6%)	112億円 (101.5%)	106億円 (104.4%)	51億円 (101.7%)

ホテル事業の概要

■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,035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* 335億円(2014.3) 稼働率 83.5%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,683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)、新潟、ホテル アール・メッツ宇都宮

営業収益* 84億円(2014.3) 稼働率 81.7%

■ 東京ステーションホテル (150室)

■ 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)

* 各ホテルの営業収益の単純合算

(2014年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2013.3 実績	2014.3 実績	2014.3/ 2013.3	2015.3 計画	2015.3/ 2014.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,066	2,022	97.8%	1,984	98.1%
	営業利益	63	43	68.5%	27	63.5%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	632	613	96.9%	610	99.6%
	営業利益	10	13	130.1%	14	103.4%
ルミネ	営業収益	631	656	104.0%	670	102.1%
	営業利益	107	125	116.6%	132	105.2%
JR東日本企画	営業収益	993	1,020	102.7%	1,033	101.3%
	営業利益	23	30	127.7%	22	75.5%

* 単体での営業収益・営業利益

今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)

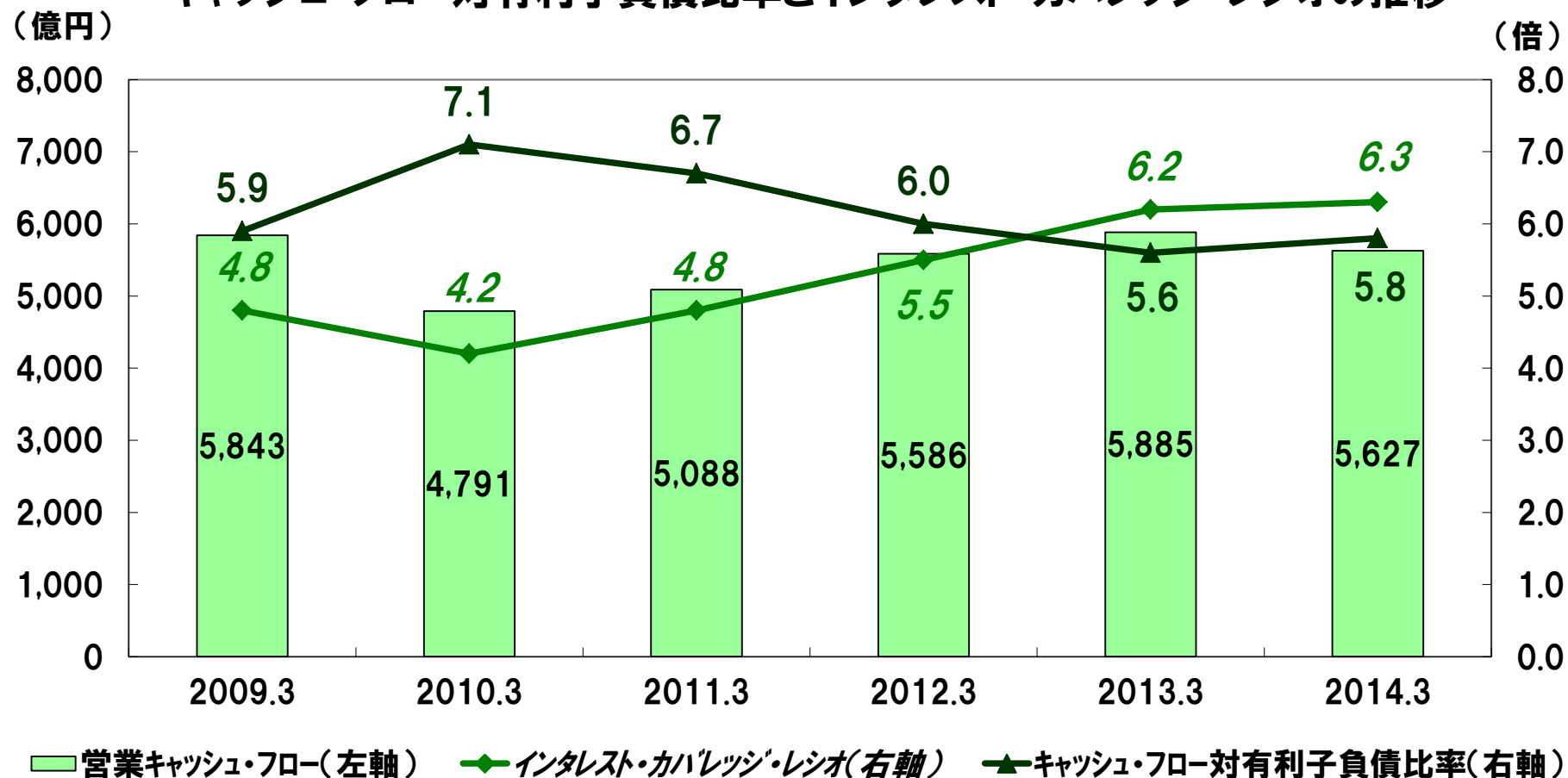
	開業時期	延床面積(㎡)			
			オフィス(㎡)	商業施設(㎡)	ホテル(室)
新宿駅新南口ビル(仮称)	2016年春	約111,000	約77,200	約9,400	-
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2018年春 (全面開業)	約70,000	-	約54,000	-
仙台駅東口開発	2016年春	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
渋谷駅開発(共同開発)	(東棟)2020年 (中央・西棟)2027年	約270,000	約70,000 (貸床面積)	約70,000 (店舗面積)	-
(仮称)横浜駅西口駅ビル計画	2020年	約118,000	約28,000	約66,000	-
品川開発プロジェクト	計画中				

財務指標の動向(1)

債券投資家向け追加資料



キャッシュ・フロー対有利子負債比率とインタレスト・カバレッジ・レシオの推移



(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

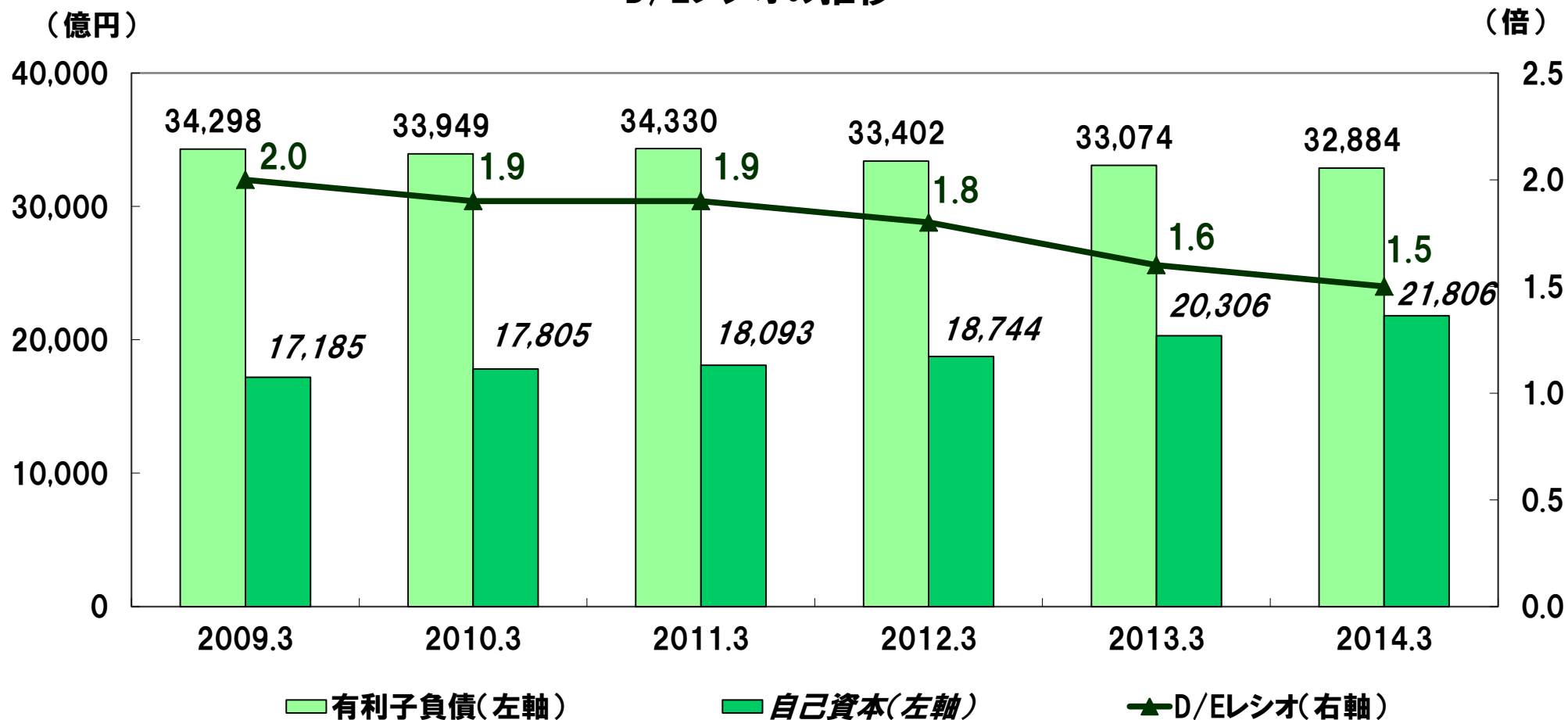
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率＝有利子負債／営業キャッシュ・フロー

財務指標の動向(2)

債券投資家向け追加資料



D/Eレシオの推移



(注) D/Eレシオ=有利子負債／自己資本

有利子負債の構成

債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳(2014年3月末)

(参考)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限	連結長期債務 (億円)
社債	17,197	52.3%	1.90%	10.16年	17,197
長期借入金(注)	8,998	27.4%	1.43%	6.84年	9,336
鉄道施設購入長期未払金	6,664	20.3%	5.78%	14.00年	6,664
その他有利子負債	23	0.0%	1.27%	0.14年	-
合計	32,884	100.0%	2.56%	10.02年	33,198

(注)連結長期債務の長期借入金は、無利子負債(2014年3月末の残高は337億円)を含む。

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2014年3月末)

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(注2)における用途
			変動/固定	利率			
1号債務(注1)	21,018	1,763	変動	4.12%	元利均等	1991.10~2017.3	同機構が負担する債務の償還資金
2号債務(注1)	6,385	1,370	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債務(注1)	3,665	3,410	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	整備新幹線
新幹線債務合計	31,069	6,543		5.85%			
秋田新幹線債務	279	91	変動	1.68%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	29	変動	2.84%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		6,664		5.78%			

(注1)「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

(注2)独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構

■長期資金調達

- 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制
- 長期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	Aa2（安定的）
スタンダード＆プアーズ（S&P）	AA-（安定的）（注）
格付投資情報センター（R&I）	AA+（安定的）

（注）S&P…2013年11月、アウトルックを上方修正（ネガティブ⇒安定的）

■流動性

- 日々、鉄道事業から現金収入（2014年3月期の1日当たりの運輸収入は約50億円）
- CP発行枠 1,500億円
- 短期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	P-1
格付投資情報センター（R&I）	a-1+

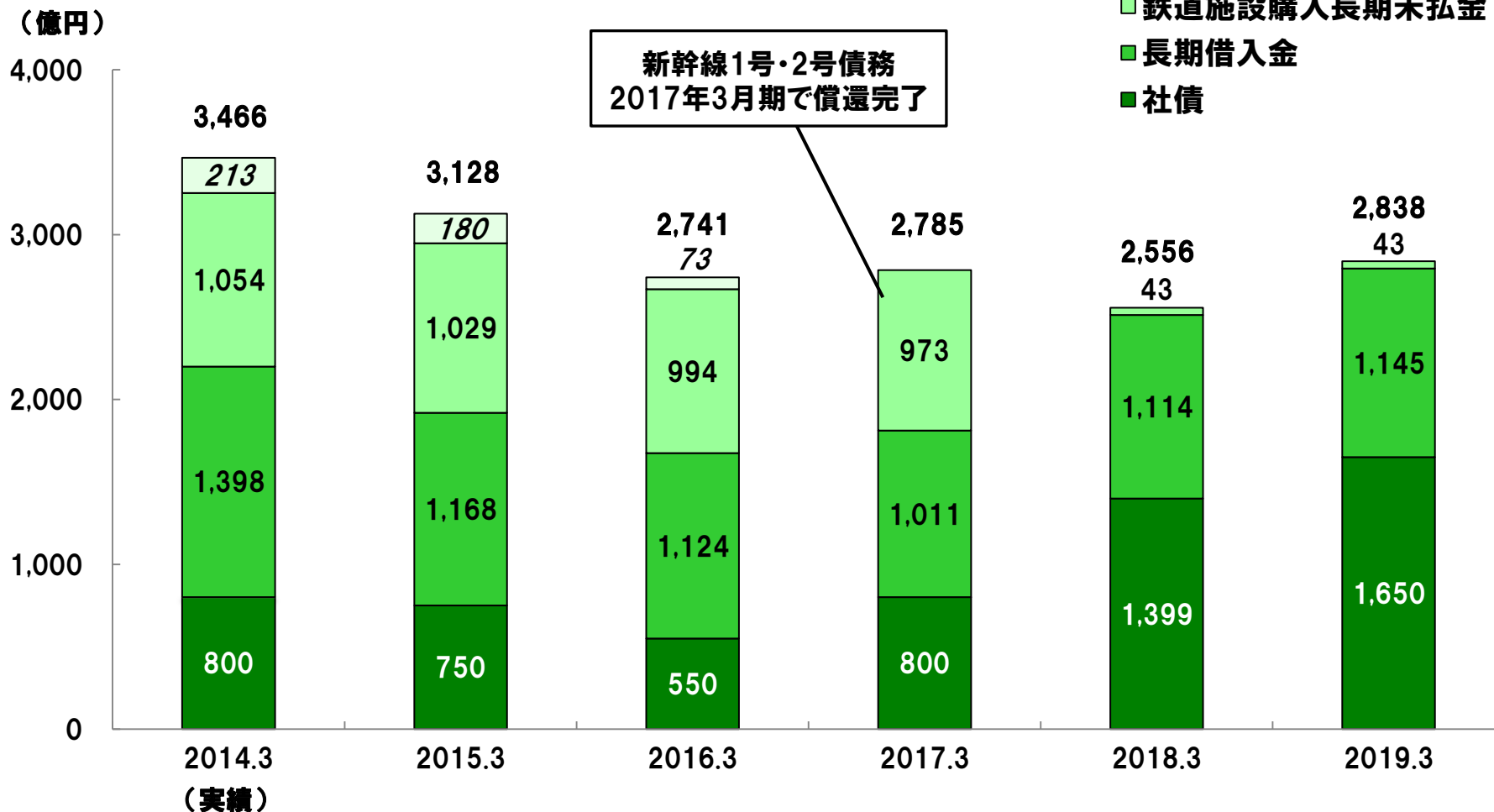
- 当座借越枠 3,300億円

有利子負債の償還見込み

債券投資家向け追加資料

有利子負債償還額(連結、短期除く)

- 新幹線1号債務の早期償還
- 鉄道施設購入長期未払金
- 長期借入金
- 社債



(注1) 2014年3月31日現在

(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

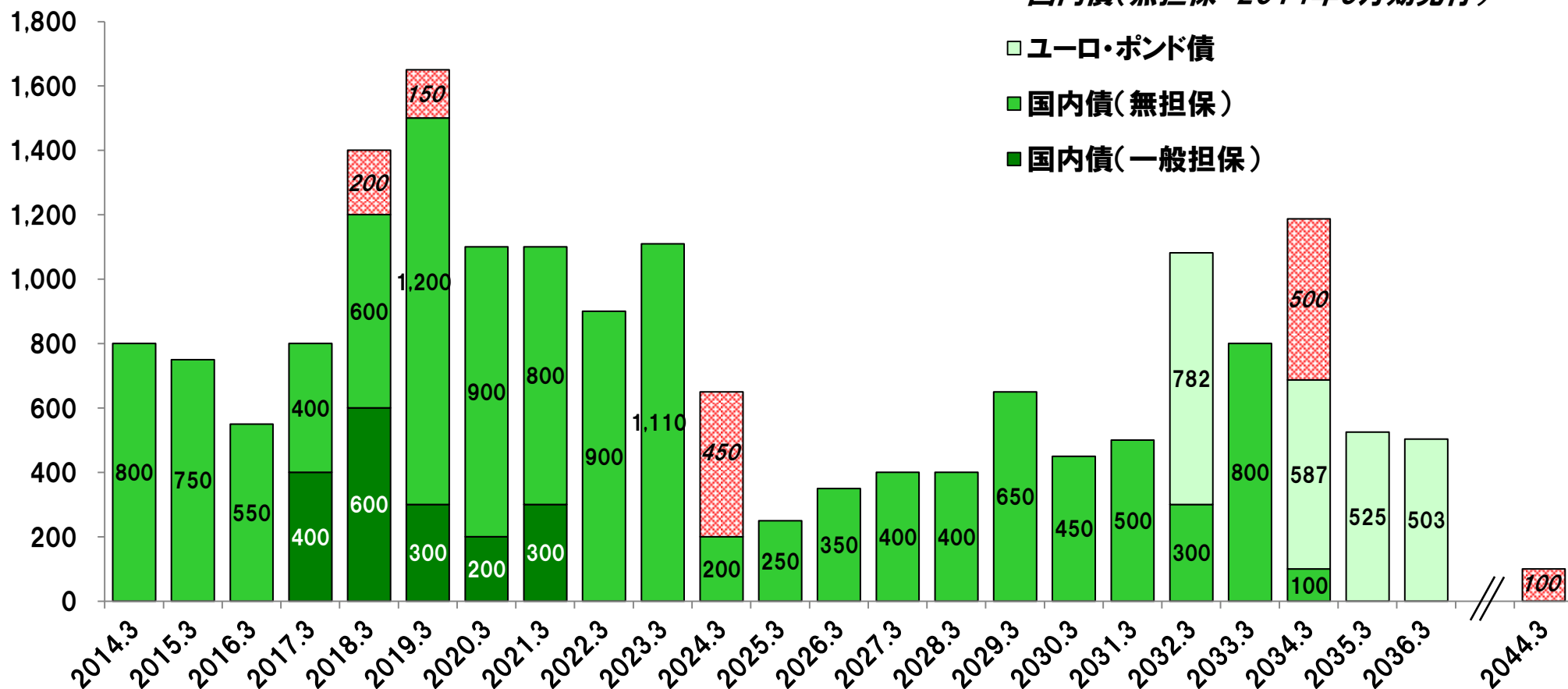
社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



社債償還額(単体)

(億円)



(注1) 2014年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2014年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,400億円の社債を発行

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
92	5	150億円	0.392%	100円	0.392%	+7bp	2013.7.30	2018.7.30
93	10	150億円	0.923%	100円	0.923%	+7bp	2013.7.30	2023.7.28
94	20	200億円	1.807%	100円	1.807%	+9bp	2013.7.30	2033.7.29
95	10	200億円	0.748%	100円	0.748%	+8bp	2013.10.28	2023.10.27
96	20	200億円	1.634%	100円	1.634%	+10bp	2013.10.28	2033.10.28
97	4	200億円	0.208%	100円	0.208%	+6bp	2014.1.30	2018.1.30
98	10	100億円	0.757%	100円	0.757%	+9bp	2014.1.30	2024.1.30
99	20	100億円	1.623%	100円	1.623%	+9bp	2014.1.30	2034.1.30
100	30	100億円	1.981%	100円	1.981%	+29bp	2014.1.30	2044.1.29

**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/investor/guide/>

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。