



2015年3月期 決算説明会



2015年4月30日

東日本旅客鉄道株式会社

目次



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	駅スペース活用事業 実績と計画	20
「究極の安全に向けて」	5	ショッピング・オフィス事業 実績と計画	21
鉄道ネットワークの拡充	6	その他 実績と計画	22
生活サービス事業の展開	7	営業外損益・特別損益の実績(連結)	23
観光流動の創造と地域の活性化(地方創生)	8	キャッシュ・フローの実績(連結)	24
経営体質の強化	9	設備投資の推移(連結)	25
2016年3月期 数値目標	10	2015年3月期 設備投資の主な項目	26
営業キャッシュ・フローの促進についての計画	11	有利子負債残高の推移(連結)	27

II 2015年3月期決算及び2016年3月期業績見通し

単体決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画	13
鉄道運輸収入 2015年3月期実績	14
鉄道運輸収入 2016年3月期計画	15
単体営業費用 2015年3月期実績	16
単体営業費用 2016年3月期計画	17
連結決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画	18
運輸業 実績と計画	19

III 参考資料

- ・2016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」の概要
- ・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

- 東日本旅客鉄道株式会社 社長の富田です。本日はお忙しいなか、大勢の方にお集まりくださりましてありがとうございました。
- 私から、グループ経営構想Ⅴの現在の進捗、将来の展望についてご説明します。また、新たに発表しました、2018年3月期の数値目標についてもご説明します。
- 説明に入ります前に、今月12日日曜日の早朝になりますが、山手線の神田～秋葉原間におきまして、電化柱が倒れ、線路を支障する事故を発生させてしまいました。多くの方にご迷惑をかけ、投資家のみなさまにもご心配をおかけしたことを心からお詫び申し上げます。現在、事故原因の究明、対策の検討を進めています。こうした事故が二度とないように、万全の対策を立てていきたいと思っております。幸い、列車と倒壊した電化柱の衝突は避けられたわけですが、こうした安全対策につきまして、もう一度総点検を行い、私たちの輸送の安全上の弱点、これをすべての現場を対象に点検を行っております。
- そうした中で、昨日も、東北新幹線で長時間にわたり列車の運転ができない事態を発生させてしまいました。多くのお客さまにGW初日からご迷惑をおかけいたしましたことを、重ねてお詫び申し上げます。投資家のみなさまにもご心配をおかけしまして、お詫び申し上げます。
- 今こそ足元を固めて、安全安定輸送の確保に全力を挙げます。安全の総点検を行うとともに弱点箇所を掘り出し、いわゆる基本動作、基本作業の徹底を行いまして、安全安定輸送の実現に万全を期していきますので、ご理解を頂ければと思います。大変ご迷惑をおかけしていることを冒頭、お詫び申し上げます。

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

無限の可能性の追求

究極の安全

技術革新

サービス品質の改革

新たな事業領域への挑戦

地域との連携強化

企業風土づくり

持続的成長



- グループ経営構想 V の概要は既にご存知かと思えます。鉄道事業を中心とする会社ですが、単にお客さまをA地点からB地点に運ぶというだけではなく、地域の生活を豊かにしていく、そのことにグループ全体で取り組んでいくことが、第一の使命だと考え、取り組んでいきます。
- そうした「変わらぬ使命」、「地域への貢献」を果たしながら、鉄道の可能性、まだまだ多くの可能性を秘めていると考えていますので、将来の無限の可能性を信じて、社員全体が、とかく内向きになりやすいと言われる鉄道業ですが、オープンなマインド、外に目を向ける、視野を広げるという気持ちを一層もって、鉄道の世界から外にはばたく、このことを「世界に伸びる」と表現しています。
- これは単に地理的な意味で世界、海外に行くという意味ではなく、日本国内においても、私たちのエリアの外、今の私たちの外の世界、そういった方々との接点を増やして、グループとしての可能性を広げていきたい、そして、その中で社員一人ひとりが更なる成長を遂げていく、そうしたスパイラルをぜひ実現していきたいということを表現しています。

「究極の安全」に向けて



■「グループ安全計画2018」の確実な推進(2014~2018)

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

・電気融雪器の整備拡大等

防風柵の整備



■ ホームドア 第2期整備

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)

5

- 具体的な課題について申し上げます。第一は究極の安全です。
- 現在は先ほど申し上げたような状況ですので、今一度足元を固め直す、安全安定輸送の実現、これはすべての大前提、トッププライオリティですので、このことにグループを挙げて取り組んでいきます。
- 具体的には、首都圏直下地震対策、東日本大震災を踏まえた耐震補強を2012年に総額3,000億円でスタートさせています。5年間でほぼ計画の8割は終了させることができる見込みです。今後とも着実に進んでいきます。
- 山手線のホームドアの設置工事も着実に進めています。今年度中には、東京駅など大規模改良を予定している駅を除いてすべて完了する予定であり、山手線の後、京浜東北線に工事を広げていく、できるだけ早い時期に山手線、京浜東北線のホームドアの設置を進めていく考えです。

鉄道ネットワークの拡充



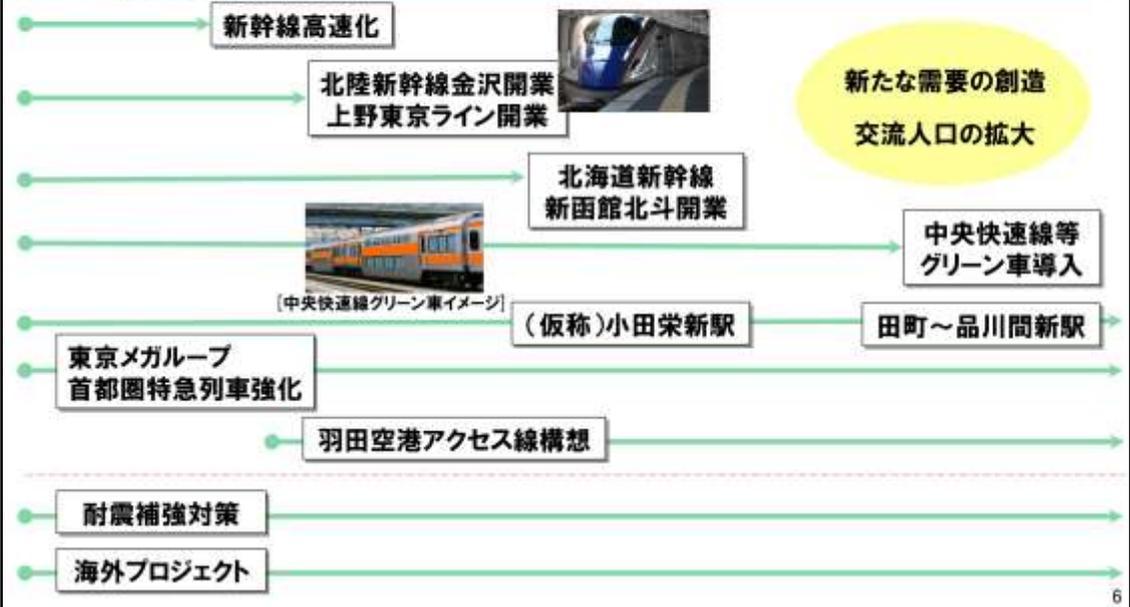
グループ経営構想V
(2012年10月)

2014年度

2015年度

2016年度

2017年度～



- 鉄道ネットワークの拡充につきましては、おかげさまで、上野東京ラインが開業して、首都圏の大きな輸送の変革が実現しつつあります。
- また、北陸新幹線金沢開業によって、首都圏と北陸地方、信越地方を結ぶ新たな動脈ができたことで、私たちの鉄道輸送量が増えるということだけではなく、トータルとしての地域間流動を大きくすることができる、そういう可能性を証明していきたいと思っています。
- また、来年の春には北海道新幹線新函館北斗開業です。中央快速線のグリーン車の投入、田町～品川間の新駅設置、羽田アクセス線構想など、首都圏における在来線鉄道網の拡充、ネットワークの改善、これも非常に重要なテーマです。今後とも全力を挙げて、ネットワークの充実、サービス品質の向上に努めていきます。

生活サービス事業の展開



グループ経営構想V
(2012年10月)

2016年度

2017年度

2018年度～



- 生活サービス事業の展開については、これまでも説明している通りです。
- 来年には新宿駅新南口ビルがいよいよ開業します。また、仙台駅東口開発も来年に一部完成します。また、秋には千葉の駅ビルも一部完成します。
- こうした中で、東京駅の丸の内地下エリアの開発、横浜駅西口駅ビル計画、渋谷駅の再開発計画などを順次進めていきます。品川地区の再開発についても、2020年には新駅を開業し、その後順次開発を進めていく考えです。

観光流動の創造と地域の活性化(地方創生)



■ 観光流動の創造

DESTINATION CAMPAIGN (DC)

2015年度	福島(4-6月) 北陸(10-12月)
2016年度	青森県・函館(7-9月)

インバウンド戦略の推進

- ・ 鉄道利用商品の販売促進
- ・ 生活サービス事業におけるインフラ・体制整備



■ 地域の活性化

地域の産業の活性化



6次産業化の推進



「もの」や産直市の展開

地方中核駅におけるまちづくり



長野駅新駅ビル

「のってたのしい列車」づくり



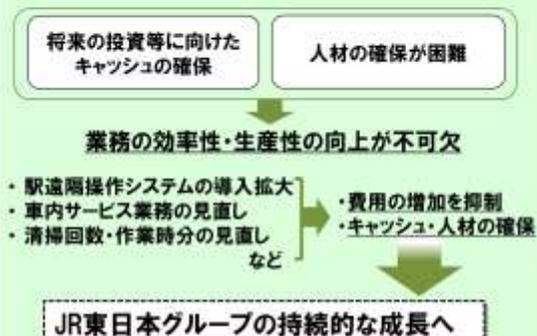
フルティアふくしま



おいこっと

- 地方創生は、私たちグループの重要な課題だと考えています。観光流動の創造、DESTINATION CAMPAIGNの展開、インバウンドのお客さまも急増しています。今年も3月までの状況を見ましても、4割以上の伸びです。これからは受け入れる側の体制整備、東北地方など海外のお客さまが訪れる機会が少ないエリアの情報発信、地域のみなさんと一緒になって徹底的に行っていくことで観光による地方創生、新しい産業として観光を育てることに全力を挙げたいと思います。
- 地域の農業などの活性化、いわゆる6次産業化についても進めていきます。地方の中核駅のまちづくりでも、今年の春に長野駅が大きく生まれ変わりました。地域のみなさまのご協力も頂き、駅前広場を整備し、駅舎を新しくし、当社では駅ビルとホテルをリニューアルしました。その結果、7年に1度の善光寺の御開帳もあり、大変長野の街が元気になっています。こうしたことをモデルとしながら、私たちのエリアの他の地方中核都市においても駅を魅力のあるものに変えることで街を元気にして、新しい流動を起こして、地域に新しい雇用を作り出していく、まさに、街・人・仕事、こういうサイクルを地方で展開したいと考えています。
- 在来線の活性化、「のってたのしい列車」づくり、2次交通としての 特に地方ローカル線の有効な活用の仕方、これまでも東北エモーション、SL銀河、越乃Shu * Kuraなど様々な趣向を凝らした列車を展開してきましたが、今後も積極的に「のってたのしい」列車づくりを進めていきます。

■ 業務の効率性・生産性の向上



【参考】 業務委託費+人件費の推移イメージ



■ 技術革新によるコストダウン

設備のスリム化

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

メンテナンス革新

- ・ 営業列車による線路設備のモニタリング



- ・ 車両機器・線路設備・電力設備のモニタリング



山手線E235系
（2015年秋頃営業運転開始）

- 経営体質の強化については、当然ではありますが、今後さらに将来の投資に向けたキャッシュフローの拡大、人手不足の時代に対応するためにも、生産性の向上は不可欠です。10年間で24,000～25,000人の退職がありますので、こうした中で同じ数の社員を高いレベルで採用するのは難しい課題だと認識しています。こうした問題に対応するためにも、生産性の向上、効率性の向上をあらゆる系統で徹底的に行っていきます。
- そうした生産性向上の前提として、技術革新によるコストダウン、設備のスリム化、メンテナンス革新などのテーマも積極的に追及していきます。

2018年3月期 数値目標



(単位:億円、%)	2015.3 実績	2016.3 計画	2018.3 目標	2018.3/2015.3		■ 主な前提条件 (2018年3月期までの3ヵ年)
				増減	(%)	
営業収益	27,561	28,000	29,000	+1,438	105.2	○実質GDP成長率 年率+1.4%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+0.7%程度
運輸業	18,520	19,110	19,460	+939	105.1	
駅スペース活用事業	3,963	3,880	4,250	+286	107.2	
ショッピング・オフィス事業	2,549	2,580	2,880	+330	112.9	
その他	2,527	2,430	2,410	△117	95.3	※ 今後開業する北海道新幹線の影響は含まない。
営業利益	4,275	4,450	4,630	+354	108.3	
運輸業	2,946	3,140	3,180	+233	107.9	
駅スペース活用事業	345	300	370	+24	107.1	
ショッピング・オフィス事業	723	730	780	+56	107.8	
その他	274	290	310	+35	112.8	
調整額	△14	△10	△10			
連結ROA (総資産営業利益率) (2018.3期末)				6%程度		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) (2018.3期末)				10%程度		

- 2018年3月期の数値目標については、営業収益で29,000億円を目標にしています。2015年3月期との対比で5%以上の伸びです。現在の状況から見て、新幹線、首都圏を中心とした在来線、こうしたものの伸びをこれからも確保していきたい、確保していけると考えています。
- 非運輸業についても、最近、駅の耐震補強工事などで収益が減少していた駅スペース活用事業も2017年3月期から収益を拡大できる見通しです。2018年3月期には4,250億円を計画しています。ショッピング・オフィス事業は、着実に展開を進めていきます。営業利益は4,630億円です。こうした利益の伸びを必ず確保できるように、収益の拡大だけでなく、業務の効率化、生産性の向上、コストをしっかりコントロールしていきます。
- ROAは2018年3月期で6%程度、ROEは10%程度を目標として、着実な改善を見込んでいます。

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】	【2016.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2016.3-2018.3] 約1.9兆円	
設備投資	[2016.3-2018.3] 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6,000億円)	3,210億円
成長投資	約6,000億円	2,040億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 130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 200億円程度

※ これに加えて、2015.3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)

※※ 100万株または120億円を上限とした自社株取得(2015年4月30日～5月29日まで)

11

- 営業キャッシュ・フローの使途ですが、2016年3月期からの3カ年で連結営業キャッシュ・フロー1.9兆円の計画です。設備投資を1.6兆円で、このうち維持更新投資が1兆円、成長投資に6,000億円という予定です。当然のことですが、安全安定輸送のための投資を最優先して投資を行っていきませんが、同時に将来の成長に向けたバランスの取れた設備投資を行っていきます。
- 株主還元は、中長期のターゲットとして総還元性向33%を堅持し、配当については、2016年3月期に1株あたり130円の配当としています。自社株の取得も着実に進めていきます。債務削減についても、わずかではありますが、毎年行っていく、債務を増やさないという方針は堅持していきます。
- これから3年間、先ほど申し上げたような数値目標、経営体質の強化に向けまして全力で進んでいきますので、ご支援をよろしくお願いいたします。

II 2015年3月期決算及び 2016年3月期業績見通し

- 常務取締役の森本です。私からは、2015年3月期決算と2016年3月期業績見通しについて説明します。

単体決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3		2015.3/2014.3		2016.3	2016.3/2015.3	
	実績	実績 [1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)	
営業収益	19,325	19,660 [19,600]	+334	101.7	20,160	+499	102.5	
運輸収入	16,965	17,259	+294	101.7	17,700	+440	102.6	
その他の収入	2,360	2,400	+39	101.7	2,460	+59	102.5	
営業費用	16,047	16,133	+86	100.5	16,410	+276	101.7	
人件費	4,860	4,723	△136	97.2	4,650	△73	98.4	
物件費	6,743	6,903	+159	102.4	7,000	+96	101.4	
動力費	711	715	+3	100.5	660	△55	92.2	
修繕費	2,439	2,483	+44	101.8	2,490	+6	100.2	
その他	3,592	3,703	+111	103.1	3,850	+146	103.9	
機構借損料等	747	739	△8	98.8	890	+150	120.4	
租税公課	845	860	+15	101.8	910	+49	105.7	
減価償却費	2,849	2,906	+56	102.0	2,960	+53	101.8	
営業利益	3,278	3,526 [3,470]	+248	107.6	3,750	+223	106.3	
経常利益	2,639	3,015 [2,960]	+376	114.3	3,190	+174	105.8	
当期純利益	1,698	1,571 [1,740]	△127	92.5	2,070	+498	131.7	

13

- 2015年3月期の単体の実績ですが、営業収益はおかげさまで堅調なご利用によって運輸収入を大幅に伸ばすことができました。対前年で334億円の増で101.7%の伸びでした。
- 一方、営業費用ですが、86億円の増で対前年100.5%でした。
- 従って、営業利益は248億円の増で大幅な増益となりました。経常利益も大きく伸ばすことができましたが、当期純利益は127億円の減で、増収減益の決算でした。
- 当期純利益が減少した理由は、山田線の経営移管に関する特別損失の計上、法人税率の引下げに伴って繰延税金資産を取り崩したことがあったことによるものです。これらによって、特別損益が悪化し、税金費用も増えましたが、2015年3月期の特殊な要素でした。
- 2016年3月期ですが、北陸新幹線金沢延伸もあり、営業収益を大幅に伸ばす計画になっております。対前年499億円の増、102.5%です。一方で、開業に伴って貸付料などの経費もかかりますので、営業費用も276億円の増、対前年101.7%という計画です。人件費、動力費などを抑制することで伸びを抑えていき、営業利益、経常利益はそれぞれ223億円、174億円の増という計画にしています。当期純利益は、2015年3月期の特殊要素がなくなりますので、大幅に改善して2,070億円の計画にしています。この数字を達成するようにしっかりと進めていきます。

鉄道運輸収入 2015年3月期実績



(対前年、億円、%)	通期		(対前年、億円)	要素	増減額
	増減	(%)			
鉄道運輸収入	+294	101.7	新幹線 (+136)	新幹線高速化など	+35
				北陸新幹線	+20
				GW連休減、災害反動など	+20
				インバウンド	+15
				消費税増税による先買い反動	△10
				復興需要	△30
定期	+94	102.0	在来線 (+63)	基礎	+85
定期外	+200	101.6		GW連休減、災害反動など	+40
				消費税増税による先買い反動	△10
新幹線	+136	102.8	基礎	+40	
在来線			定期外収入	+200	
関東圏	+74	101.1	定期収入	+94	
			鉄道運輸収入	+294	

14

- 2015年3月期の実績です。鉄道運輸収入は101.7%でした。
- 定期については、見積り方法の変更もありましたが、高齢者、女性を中心に定期の利用者が増えた、雇用情勢の改善などもありました。
- 定期外では、新幹線高速化など、北陸新幹線金沢開業、インバウンド、災害反動などがあり、堅調に収入を増やすことができました。対前年101.7%でした。

鉄道運輸収入 2016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 +440億円	102.6%			100.4%
	103.1%	102.0%		
定期 +21億円	100.4%		・上野東京ライン: +10	100.2%
	100.4%	100.4%		
定期外 +418億円	103.4%			100.6%
	104.2%	102.5%		
新幹線 +355億円	107.1%		・北陸新幹線: +295 ・インバウンド: +15 ・うるう年: +10 ・災害など: Δ15	101.0%
	108.4%	105.9%		
在来線関東圏 +84億円	101.2%		・上野東京ライン: +10 ・うるう年: +20 ・連休など: +10 ・前年度初販売減の反動: +10 ・災害など: +5	100.5%
	101.8%	100.6%		

15

- 2016年3月期の計画です。これらの施策をさらに形にして実現していくことで、収入を対前年440億円の増、102.6%で見込んでいます。
- 施策としては、北陸新幹線金沢開業で295億円の増を見込んでいます。上野東京ラインでは定期収入と在来線関東圏で20億円の増です。インバウンドも大変好調ですので、15億円の増、うるう年で30億円の増を見込んでおり、対前年で102.6%としています。

単体営業費用 2015年3月期実績



(単位:億円)	2014.3 実績	2015.3 実績	2015.3/2014.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,047	16,133	+86	100.5	
人件費	4,860	4,723	△136	97.2	・退職給付費用:△63 ・前年超過勤務手当の反動:△20 ・賞与関係:△14
物件費	6,743	6,903	+159	102.4	
動力費	711	715	+3	100.5	
修繕費	2,439	2,483	+44	101.8	・一般修繕費:+35 ・車両修繕費:+9
その他	3,592	3,703	+111	103.1	・部外委託関係:+44 ・広告宣伝費:+22 ・販売手数料:+20
機構借損料等	747	739	△8	98.8	・借受終了による減 ・北陸新幹線金沢開業
租税公課	845	860	+15	101.8	・固定資産税等:+19 ・登録免許税:△8
減価償却費	2,849	2,906	+56	102.0	・設備投資による増

16

- 単体営業費用の2015年3月期についてご説明します。
- 収益が101.7%の増と比較しまして、営業費用は100.5%の増でした。
- 人件費は136億円の減でした。退職給付費用の計上方法の変更もありましたが、人員の減少の効果もあり、トータルで136億円の減となりました。
- 機構借損料では借受終了による減もありました。
- 一方、物件費その他で111億円増加していますが、これは部外委託、北陸新幹線の開業に伴って広告宣伝費を投入したこと、販売手数料などの増要素があり、111億円の増でした。
- 積極的な設備投資を行っていますので、減価償却費も56億円の増でした。
- これらの増減を合わせまして、トータルで86億円の増、100.5%でした。

単体営業費用 2016年3月期計画



(単位:億円)	2015.3 実績	2016.3 計画	2016.3/2015.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,133	16,410	+276	101.7	
人件費	4,723	4,650	△73	98.4	・社員数の減など
物件費	6,903	7,000	+96	101.4	
動力費	715	660	△55	92.2	・火力発電の燃料費の減
修繕費	2,483	2,490	+6	100.2	
その他	3,703	3,850	+146	103.9	・車両相互使用料: +65 ・システム使用料: +50 ・部外委託: +25 ・販売手数料: +15
機構借損料等	739	890	+150	120.4	・北陸新幹線金沢開業
租税公課	860	910	+49	105.7	・固定資産税(評価替等): +30 ・外形標準課税見直し: +15
減価償却費	2,906	2,960	+53	101.8	・設備投資による増

17

- 2016年3月期の営業費用です。これは、冒頭でお話ししました通り、北陸新幹線開業に伴う収入の増もありますが、一方で経費の増もあります。
- その他に、減要素としては人件費があります。これは、大量退職期を迎えているということで、人員が減ってくるということで73億円の減となっています。
- 動力費では火力発電所の燃料費が原油価格の下落で下がっていますので、4～5か月遅れて影響が出てきます。昨年度の決算では影響が出ませんでした。今年度の見込みで対前年55億円の減を見込んでいます。
- 一方で増要素ですが、物件費その他にある車両相互使用料で、北陸新幹線でJR西日本の車両が当社エリアを走り、収入が当社に入りますので、その分の車両の借入の経費です。同時に、当社から乗り入れている分はJR西日本から使用料を頂くことになっており、65億円の増となっています。
- 機構借損料は、新幹線の貸付料が増えますので、150億円の増です。
- 設備投資を積極的に行っておりますので、減価償却費も53億円の増となっています。これらが主な増要素です。
- その他、システム経費、販売手数料、退職者が出るので業務委託費の増などがあります。こうした増の要素も入れまして、トータルで101.7%ですが、収益が102.6%ですので、営業利益が増加します。

連結決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3		2015.3/2014.3		2016.3	2016.3/2015.3	
	実績	実績	[1月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	27,029	27,561	[27,440]	+532	102.0	28,000	+438	101.6
運輸業	18,274	18,520		+245	101.3	19,110	+589	103.2
駅スペース活用事業	4,009	3,963		△45	98.9	3,880	△83	97.9
ショッピング・オフィス事業	2,510	2,549		+39	101.6	2,580	+30	101.2
その他	2,234	2,527		+293	113.1	2,430	△97	96.1
営業利益	4,067	4,275	[4,230]	+207	105.1	4,450	+174	104.1
運輸業	2,673	2,946		+272	110.2	3,140	+193	106.6
駅スペース活用事業	360	345		△15	95.8	300	△45	86.9
ショッピング・オフィス事業	720	723		+2	100.4	730	+6	100.9
その他	326	274		△51	84.1	290	+15	105.5
調整額	△13	△14		△0	106.7	△10	+4	69.5
経常利益	3,325	3,619	[3,570]	+294	108.9	3,820	+200	105.5
当期純利益	1,999	1,803	[2,000]	△195	90.2	2,380	+576	131.9

(注)2016年3月期計画における「当期純利益」の数値は、企業結合に関する会計基準等の適用後における「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値です。

18

- 連結決算の2015年3月期実績と2016年3月期の計画です。単体の営業収益、費用の伸びと連動しています。
- 駅スペース活用事業につきましては、工事支障で残念ながら2015年3月期は減収減益でした。2016年3月期も減収減益を見込んでおりますが、2017年3月期からは工事が終了し店舗が開業したり、あるいは新しい開発などが出てきます。
- ショッピング・オフィス事業につきましては、増収増益で見込んでいます。
- 当期純利益は、2015年3月期は1,803億円で、2016年3月期は2,380億円を見込んでいます。これは過去最高となる見込みです。

運輸業 実績と計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3	2015.3/2014.3	2016.3計画	2016.3/2015.3
営業収益	18,274	18,520	+245 101.3%	19,110	+589 103.2%
営業利益	2,673	2,946	+272 110.2%	3,140	+193 106.6%

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+329	運輸収入の増
総合車両製作所	△82	公民鉄販売減

2016年3月期 トピックス

- ・福島デスティネーションキャンペーン(4月～6月)
- ・北陸3県デスティネーションキャンペーン(10月～12月)
- ・北海道新幹線 新青森～新函館北斗間 開業(2015年度末)

(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

19

- 運輸業ですが、これはほとんど単体と連動しています。
- 2016年3月期につきましては、福島あるいは北陸3県のDCを積極的に実施していきます。
- 今年度末には北海道新幹線新函館開業がありますが、収入は計画に見込んでいません。

駅スペース活用事業 実績と計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3	2015.3/2014.3	2016.3計画	2016.3/2015.3
営業収益	4,009	3,963	△45 98.9%	3,880	△83 97.9%
営業利益	360	345	△15 95.8%	300	△45 86.9%

2015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	△18	工事支障閉店等
JR東日本東北総合サービス	△10	工事支障閉店、既存店減等
JR東日本ウォータービジネス	△7	自販機販売減

〔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	99.2	98.4	100.0	100.4	100.4	98.4	99.1	99.1
Jリテール(既存店)	101.0	99.1	101.4	101.0	99.7	97.8	100.0	99.5
NRE(既存店) (*)	100.4	97.8	99.1	101.3	103.6	101.0	100.5	100.2

(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

(*) NREはホテル事業を除く

20

- 続きまして、駅スペース活用事業です。減収減益の決算で、今年度も同様の見込みです。
- Jリテールの既存店の実績を掲載していますが、下期は100.0%でした。コンビニ業界全体は苦戦していますが、NEW DAYS改革という取り組みも行っており、100.0%で推移しています。
- エキュート東京、エキュート品川なども好調でした。

ショッピング・オフィス事業 実績と計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3	2015.3/2014.3	2016.3計画	2016.3/2015.3
営業収益	2,510	2,549	+39 101.6%	2,580	+30 101.2%
営業利益	720	723	+2 100.4%	730	+6 100.9%

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

ルミネ	+21	既存店好調
JR東日本ビルディング	+7	神田万世橋ビルの増収等
アトレ	+7	アトレヴィ大塚開業平年度化、既存店好調

2016年3月期 トピックス

- ・浦和駅高架下開発(2015年秋)
- ・茅ヶ崎ラスカ増床(2015年度)

〔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	101.4	101.5	101.7	100.4	103.3	93.5	100.5	100.5
ルミネ(既存店)	99.3	102.8	101.5	99.2	102.0	91.4	98.8	100.9
アトレ(既存店)	103.1	102.2	101.8	101.5	105.2	95.9	101.4	101.8

(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

21

- ショッピング・オフィス事業です。2017年3月期から大規模な開発が開業しますので、当面は既存の売上増と小規模な開発という計画です。
- ルミネとアトレの数字がありますが、実績は順調に伸びています。
- 大塚南口ビルの平年度化でオフィスビルの賃料収入もあり、増収増益でした。2016年3月期には、浦和駅高架下開発、茅ヶ崎ラスカの増床などがあります。

その他 実績と計画



(単位:億円)	2014.3	2015.3	2015.3/2014.3	2016.3計画	2016.3/2015.3
営業収益	2,234	2,527	+293 113.1%	2,430	△97 96.1%
営業利益	326	274	△51 84.1%	290	+15 105.5%

2015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	+189	システム受託収入増
JR東日本企画	+23	宣伝物制作の増
JR東日本メカトロニクス	+12	IC関連機器販売増

ホテル事業 実績(2015年3月期)

営業収益	487億円 (100.2%)
	(セグメント間売上高を含む)
営業利益	32億円 (101.3%)

〔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	100.3	102.1	100.0	102.3	100.2	102.0	101.3	100.0

(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

22

- その他です。2015年3月期は増収減益でした。これは、JR東日本情報システムが北陸新幹線に関するシステム関連で増収となりましたが、一方でクレジットカードのシステム改修があり、対前年で見ると減益となりました。
- 2016年3月期につきましても、北陸新幹線のシステムの収入がなくなる反動がありますが、北海道新幹線の運転システムの需要があり、トータルでは、営業収益が97億円下がりますが、営業利益ではホテル、IT・Suica、広告などの増要素がありますので対前年で15億円の増益となっています。

営業外損益・特別損益の実績(連結)



(単位:億円)	2014.3	2015.3	増減
営業利益	4,067	4,275	+207
営業外収益	189	208	+18
受取利息	1	1	△0
受取配当金	28	36	+8
持分法による投資利益	12	31	+19
その他	148	139	△8
営業外費用	932	864	△68
支払利息	882	819	△63
その他	49	44	△5
経常利益	3,325	3,619	+294
特別利益	548	667	+118
工事負担金等受入額	417	592	+174
その他	130	74	△55
特別損失	627	1,133	+506
工事負担金等圧縮額	384	542	+157
減損損失	64	127	+62
一部線区移管引当金繰入額	—	166	+166
その他	178	297	+119
税金等調整前当期純利益	3,246	3,153	△93

支払利息: 494(△63)
社債利息: 325(△0)

山田線宮古・蘆石間 経営移管

23

- 営業外損益と特別損益の実績です。
- 支払利息は順調に減少しています。
- 特別損益では、山田線の経営移管により特別損失が発生しています。

キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2014.3	2015.3	増減
			法人税等の支払額の減少 +351
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	5,627	6,227	+599
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	Δ4,746	Δ4,768	Δ21
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	880	1,459	+578
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	Δ913	Δ866	+47
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	Δ33	592	+625
現金及び現金同等物の期首残高	1,892	1,860	Δ32
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	Δ5	Δ5
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	4	+3
現金及び現金同等物の期末残高	1,860	2,451	+591

24

- キャッシュ・フローの実績です。
- 営業活動によるキャッシュ・フローは6,227億円で、対前年で599億円増えました。法人税の支払額が2015年3月期に減少しました。
- 現金及び現金同等物は、2,451億円の期末残高でした。

設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2012.3	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3
		(実績)	(実績)	(実績)	(実績)	(計画)
運輸業	成長投資	451	589	859	652	480
	維持更新投資	2,338	3,162	3,259	3,365	3,250
	合計	2,789	3,751	4,119	4,018	3,730
非運輸業	成長投資	850	994	1,076	1,119	1,560
	維持更新投資	62	61	61	83	260
	合計	912	1,055	1,137	1,202	1,820
	成長投資	1,301	1,584	1,936	1,771	2,040
	維持更新投資	2,400	3,223	3,320	3,449	3,510
	(減価償却費)	3,587	3,468	3,480	3,532	3,690
	合計	3,701	4,807	5,257	5,221	5,550

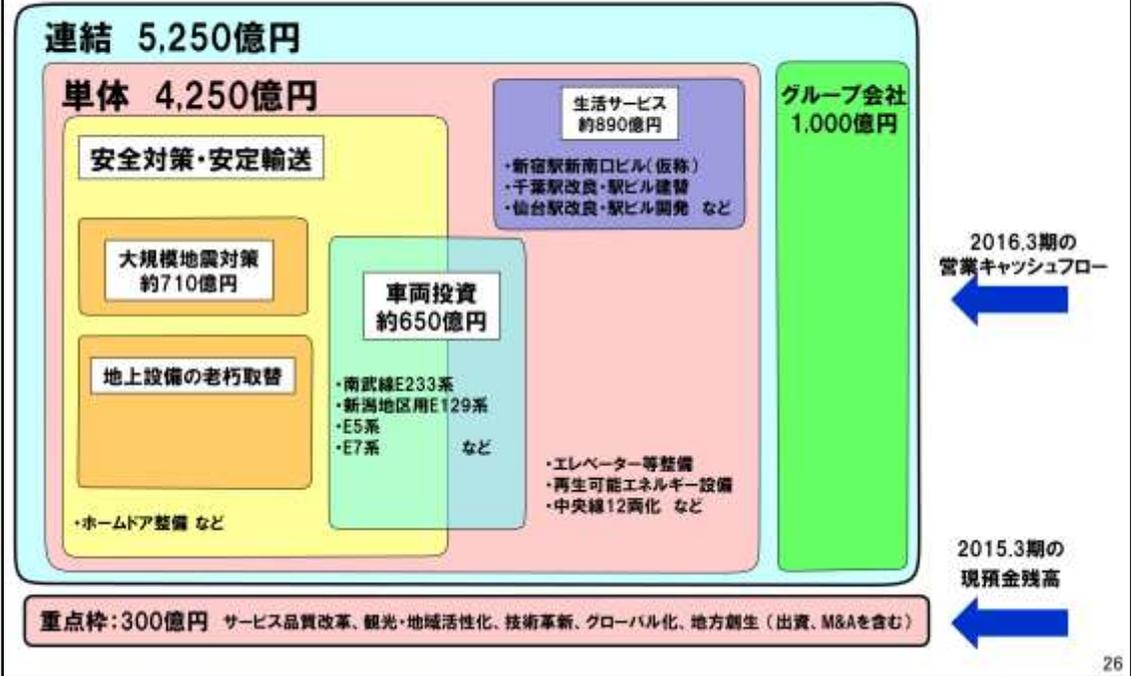
(注) 維持更新投資=事業の継続的運営に必要な投資

※ 重点枠を含む(2014.3期実績:147億円)
(2015.3期実績:161億円)
(2016.3期計画:300億円)

25

- 設備投資の推移です。2016年3月期につきましても、5,550億円の設備投資を行います。
- この中には300億円を上限としてグループ経営構想Vを重点的に推進していくという重点枠が含まれています。
- 特徴の一つとして、成長投資を2,000億円規模で考えておりますが、2015年3月期から2016年3月期にかけて、運輸業では減って、非運輸業が1,119億円から1,560億円に増えています。これは、2017年3月期に千葉、新宿駅新南口、仙台駅東口などの街づくり、将来の品川に向けての投資などで、生活サービス部門の設備投資にシフトしているためです。

2016年3月期 設備投資の主な項目



26

- 2016年3月期の設備投資の主な項目です。
- 設備投資の推移をお話ししましたが、全体で5,250億円、単体で4,250億円、グループ会社で1,000億円です。安全安定輸送対策のうち、大規模地震対策で710億円、車両投資は成長投資と維持更新投資、それから生活サービス投資です。
- 重点枠として、サービス品質改革、観光、地域活性化、技術革新、グローバル化などの将来に向けて、ブラッシュアップするような投資を300億円計画しています。

有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2011.3 (実績)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)
社債	15,600 (1.98%)	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)
長期借入金	7,616 (1.92%)	8,159 (1.75%)	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)
鉄道施設購入 長期未払金	10,484 (5.40%)	9,238 (5.49%)	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)
その他 有利子負債	628 (0.16%)	7 (0.82%)	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—
合計	34,330 (2.98%)	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)

上段：残高
下段：平均金利

27

- 有利子負債の推移です。
- 2015年3月期は128億円の債務削減を行いました。
- 特に、鉄道施設購入長期未払金は2014.3期末で5.78%という高い金利の負債ですが、これを1,200億円程度減らしました。
- 平均金利は2.56%から2.37%に下がりました。

Ⅲ 参考資料

- 以下は、参考資料です。各種データ、債券投資家の皆さまに向けた資料も掲載しておりますので、ご参照ください。
- 以上で説明を終わります。

2016年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



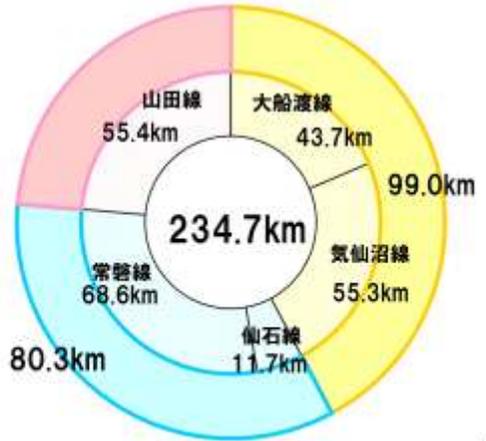
		旅客輸送量 (百万人キ口)				鉄道運輸収入 (億円)				
		2015.3 実績	2016.3 計画	増減	(%)	2015.3 実績	2016.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,675	1,705	+30	101.8	232	232	Δ0	99.9	
	定期外	19,238	20,975	+1,736	109.0	4,979	5,335	+355	107.1	
	計	20,914	22,681	+1,767	108.4	5,212	5,568	+355	106.8	
在来線	関東圏	定期	68,375	69,212	+837	101.2	4,482	4,503	+20	100.5
		定期外	34,935	35,124	+188	100.5	6,834	6,919	+84	101.2
		計	103,310	104,336	+1,025	101.0	11,317	11,422	+105	100.9
	その他	定期	3,068	3,144	+75	102.5	187	188	+0	100.4
		定期外	2,775	2,679	Δ95	96.6	542	520	Δ21	96.0
		計	5,844	5,824	Δ19	99.7	729	708	Δ20	97.1
	在来線 合計	定期	71,444	72,357	+912	101.3	4,669	4,691	+21	100.5
		定期外	37,710	37,804	+93	100.2	7,376	7,439	+62	100.9
		計	109,154	110,161	+1,006	100.9	12,046	12,131	+84	100.7
合計	定期	73,119	74,063	+943	101.3	4,902	4,923	+21	100.4	
	定期外	56,949	58,779	+1,830	103.2	12,356	12,775	+418	103.4	
	計	130,068	132,842	+2,773	102.1	17,259	17,699	+440	102.6	

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 5線区 234.7km

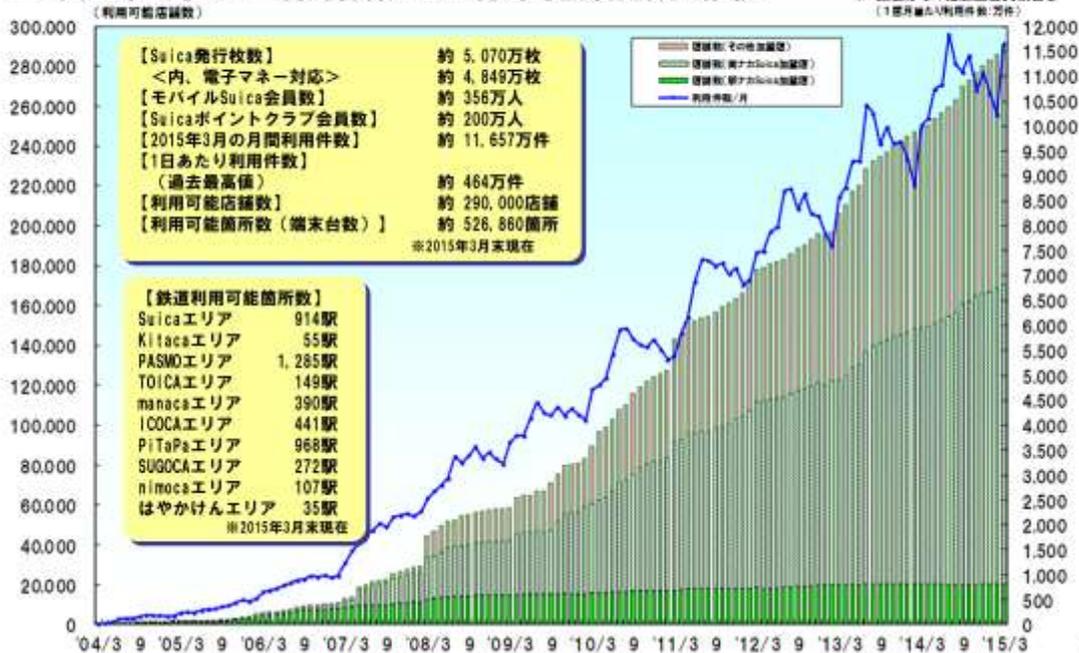
まちづくりとあわせて議論	99.0km
復旧予定 (一部ルート移転など)	80.3km
経営移管予定	55.4km



(※2015年4月30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

※ 数値はその他加盟店実績含む
 (1 百万単位/利用件数: 万件)



「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730㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約1,600㎡
店舗数	77	52	85	18	38	78	39	52
店舗売上 2015.3 (対前年%)	97億円 (97.4%)	66億円 (104.0%)	59億円 (100.1%)	18億円 (97.9%)	47億円 (110.4%)	109億円 (100.8%)	105億円 (104.9%)	53億円 (103.5%)

ホテル事業の概要



■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,029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、盛岡ニューウィング、秋田、山形、丸の内

営業収益* 331億円(2015.3) 稼働率 82.2%

■ 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* 87億円(2015.3) 稼働率 83.5%

■ 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、344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
(2015年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2014.3 実績	2015.3 実績	2015.3/ 2014.3	2016.3 計画	2016.3/ 2015.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,022	1,969	97.4%	1,894	96.2%
	営業利益	43	29	67.9%	5	18.1%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	613	614	100.2%	615	100.1%
	営業利益	13	16	117.5%	16	96.7%
ルミネ	営業収益	656	677	103.2%	705	104.1%
	営業利益	125	124	98.9%	127	102.3%
JR東日本企画	営業収益	1,020	1,052	103.2%	1,057	100.4%
	営業利益	30	34	113.0%	28	82.6%

*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(m ²)			
		オフィス (m ²)	商業施設 (m ²)	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年夏以降 (全面開業)	約73,800	-	約57,400	-
仙台駅東口開発	2016年春	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
渋谷駅街区開発(共同開発)	(東棟)2019年度 (中央・西棟)2027年度	約270,000	(賃貸面積) 約70,000	(店舗面積) 約70,000	-
		うち 東棟 約174,000	うち 東棟 約70,000	うち 東棟 約30,000	
(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	創出用地 約130,000m ²				

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(2015年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,648	53.9%	1.84%	9.82年
長期借入金	9,654	29.5%	1.30%	7.56年
鉄道施設購入長期未払金	5,452	16.6%	5.97%	15.96年
合計	32,755	100.0%	2.37%	10.18年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2015年3月末)

債権の名称	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号債権(注1)	21,018	1,018	変動	4.13%	元利均等	1991.10~2017.3	同機構が負担する債務の償還資金
2号債権(注1)	6,385	941	固定	6.35%	元利均等	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債権(注1)	3,665	3,387	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	整備新幹線
新幹線債権合計	31,069	5,347		6.05%			
秋田新幹線債権	279	79	変動	1.67%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債権	367	24	変動	2.59%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		5,452		5.97%			

(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	Aa3 (安定的) (注)
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA- (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	AA+ (安定的)

(注) ムーディーズ…2014年12月に格下げ(Aa2⇒Aa3)

■流動性

- ・ 日々、鉄道事業から現金収入(2015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+

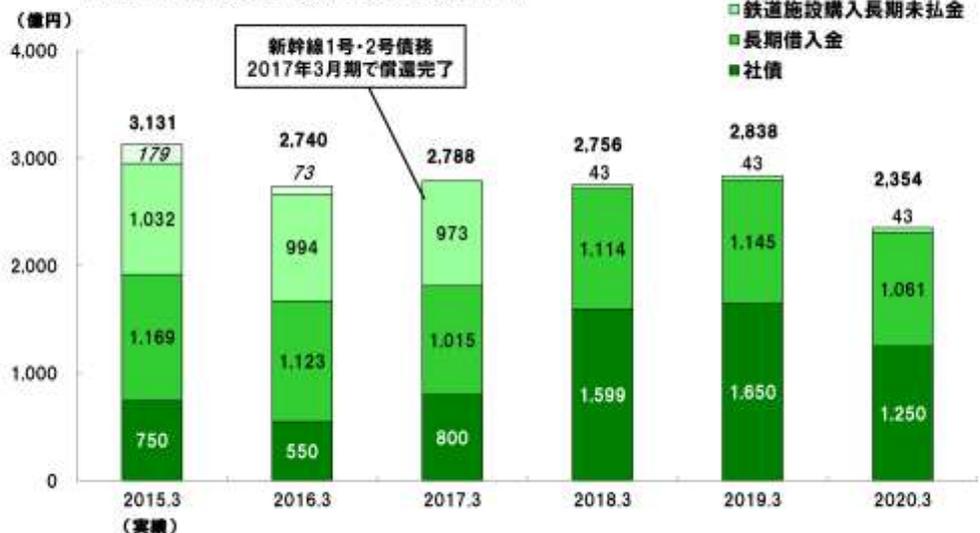
- ・ 当座借越枠 3,300億円
- ・ 震災対応型コミットメント・ライン 600億円(2015年4月に新規設定)

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)



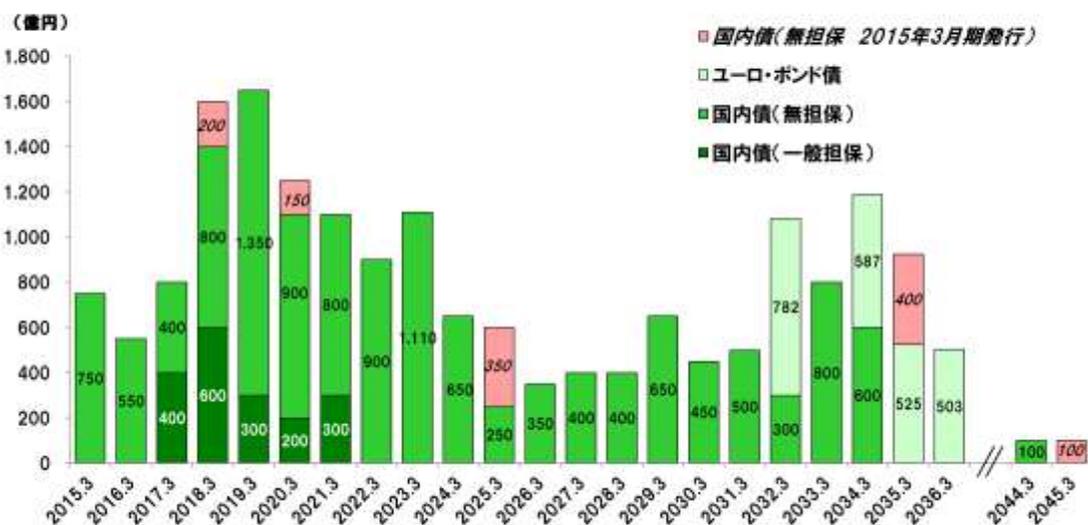
(注1) 2015年3月31日現在
 (注2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額
 (注3) 社債に関する償還額は額面金額

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)



(注1) 2015年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2015年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,200億円の社債を発行

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
101	3	200億円	0.126%	100円	0.126%	+4bp	2014.7.25	2017.7.25
102	10	200億円	0.630%	100円	0.630%	+7bp	2014.7.25	2024.7.25
103	20	200億円	1.502%	100円	1.502%	+7bp	2014.7.25	2034.7.25
104	5	150億円	0.150%	100円	0.150%	-(注)	2015.1.29	2020.1.29
105	10	150億円	0.325%	100円	0.325%	+9bp	2015.1.29	2025.1.29
106	20	200億円	0.981%	100円	0.981%	+7bp	2015.1.29	2035.1.29
107	30	100億円	1.415%	100円	1.415%	+30bp	2015.1.29	2045.1.27

(注) スプレッドではなく利率(クーポン)により条件決定

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
「企業情報・IR情報・採用情報」→「IR情報」→「決算説明会」
<http://www.jreast.co.jp/investor/guide/index.html>

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。