



JR東日本

東日本旅客鉄道株式会社

TICKET

TO

TOMORROW

2017年3月期 決算説明会



2017年5月1日
東日本旅客鉄道株式会社

目次



I 「グループ経営戦略V ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望		連結決算 2017年3月期実績(旧セグメント)	21
JR東日本グループ発足から30周年	4	連結決算 2018年3月期計画(新セグメント)	22
「安全・安定輸送」のレベルアップ	5	運輸業(旧セグメント)実績 / 運輸事業(新セグメント)計画	23
収益方向上への挑戦	6	駅スペース活用事業(旧セグメント)実績 / 流通・サービス事業(新セグメント)計画	24
今後の主なプロジェクト	7	ショッピング・オフィス事業(旧セグメント)実績/不動産・ホテル事業(新セグメント)計画	25
「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップも、すべてのひとに。～」の推進	8	その他(旧セグメント)実績 / その他(新セグメント)計画	26
経営体質の強化	9	営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)	27
セグメント情報の見直し	10	キャッシュ・フローの実績(連結)	28
2020年3月期 数値目標(新セグメント)	11	設備投資の推移(連結)	29
営業キャッシュ・フローの使途についての計画	12	2018年3月期-2020年3月期 連結設備投資の概要	30
		主なプロジェクト(生活サービス事業)	31
		有利子負債残高の推移(連結)	32
II 2017年3月期決算及び2018年3月期業績見直し			
単体決算 2017年3月期実績及び2018年3月期計画	14		
鉄道運輸収入 2017年3月期実績	15		
鉄道運輸収入 2018年3月期計画	16		
トビックス(北海道新幹線・北陸新幹線)	17		
トビックス(インバウンド収入の見直し)	18		
単体営業費用 2017年3月期実績	19		
単体営業費用 2018年3月期計画	20		
		III 参考資料	
		-2018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	
		-品川開発プロジェクト	
		-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、多くの方にお忙しいなかお集まりいただきましてありがとうございます。
- 私から、「グループ経営構想Ⅴ」の進捗状況、今後の展望について概観をお話しします。

グループ経営構想V

～限りなき前進～ (2012.10.30発表)

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

現在=2017年

鉄道の進化と新たな可能性の追求
[会社発足の原点への回帰]

グループ経営構想V「今後の重点取り組み事項」

横断的重点課題

安全・安定輸送のレベルアップ

収益力向上への挑戦

「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに、～」の推進

環境変化

人口減少、技術革新、グローバル化等

JR東日本誕生=1987年

鉄道の再生と復権

[会社発足の原点]

- ① 自主自立
- ② お客さま志向
- ③ 地域密着

国鉄改革

- 5年前に「グループ経営構想V」を策定しました。「変わらぬ使命」を果たしながら、技術開発やグローバル化など新しい鉄道の可能性を追求するとともに、社員の活力を高めることを目標に取り組んできました。まだ課題は多いと思いますが、少しずつ成果が出つつあると感じています。
- この4月で国鉄改革から30年となりました。「自主自立」、「お客さま第一」、「地域密着」が会社発足の原点です。もう一度この原点を皆で共有し、前進していきます。
- 具体的には、安全・安定輸送をベースに、収益力を向上させることに執念を持って取り組んでいきます。
- 「TICKET TO TOMORROW」については、安全、サービス品質、地域との連携、技術開発、グローバル化など様々な課題がありますが、そうした課題に社員一人ひとりが当事者意識を持って取り組み、レベルアップを図り、飛躍をめざすことを定着させようとしています。
- それこそが本当の意味での「自主自立」だということを社員に徹底しているところです。

「安全・安定輸送」のレベルアップ



■究極の安全に向けて

変化点

鉄道のシステムチェンジ

「水平分業」の深度化

社員の急速な世代交代

「グループ安全計画2018」の推進



車座による意見交換



事故の歴史展示館

「安全上の弱点」の克服



乗務員区所へシミュレータ配備



車両の電動モーターのカットモデル

ホームにおける安全対策の推進



ホームドア整備



内方線付き点状ブロック

強靱な鉄道づくり



耐震補強対策



東北新幹線レール交換

安全・安定輸送のレベルアップ

5

- 「安全・安定輸送のレベルアップ」については、過去の輸送障害・事故を再発させない再発防止の取組みと、発生したら大きな影響が出るリスクに対する未然防止の2つがあります。
- 若手社員には大きな輸送障害や事故の経験が少ないという課題があり、すべての運輸現場にこの3年間でシミュレータを配置します。また、工務や車両検修の現場では、様々な機器のカットモデルや模擬訓練設備を設置し、実際に体験できない異常時対応の訓練を行います。
- そのような訓練から、仕事の基本を大切にすることを身につけて欲しいと考えています。
- 耐震補強については、今年度から新たに10年ほどかけて、さらに3,000億円をかけて新幹線、首都圏在来線等の強化を行います。
- 新幹線も老朽化が進んできましたので、昨年度から新幹線鉄道大規模改修引当金の繰入れを開始しましたが、レールの交換などについても計画的に行い、未然のリスク防止を図ります。

収益力向上への挑戦



■ 鉄道ネットワークの利用促進

ICT等を活用した利便性向上

- WEB販売(びゅうオンライン商品・JR東日本ダイナミックレールバック)の推進

首都圏の鉄道ネットワーク拡充

- 山手線にE235系量産車の投入を開始
- 埼京線ATACS使用開始(2017年秋頃)

新幹線等の都市間の鉄道ネットワーク拡充

- 「北海道新幹線」、「北陸新幹線」、「行くぜ、東北。」、「信州DC」を4本柱とし、観光流動を創造

シニア向けサービスの拡充

- 「大人の休日倶楽部」での特別感のある商品設定



「SHINKANSEN YEAR 2017」
キャンペーンポスター



中央線新型特急E353系

■ 観光立国への取組み

東日本エリアにおける観光推進

- 東北観光推進機構とともにオール東北での観光推進
- 「TRAIN SUITE 四季島」運行開始

海外における販売力強化

- インバウンド向け鉄道バス、旅行商品の販売促進
- 国際航空と連携した「立体観光型商品」の発売
- 各マーケットに応じた販売促進を実施

地域と一体となった受入体制整備

- 訪日旅行センター、観光案内所の整備



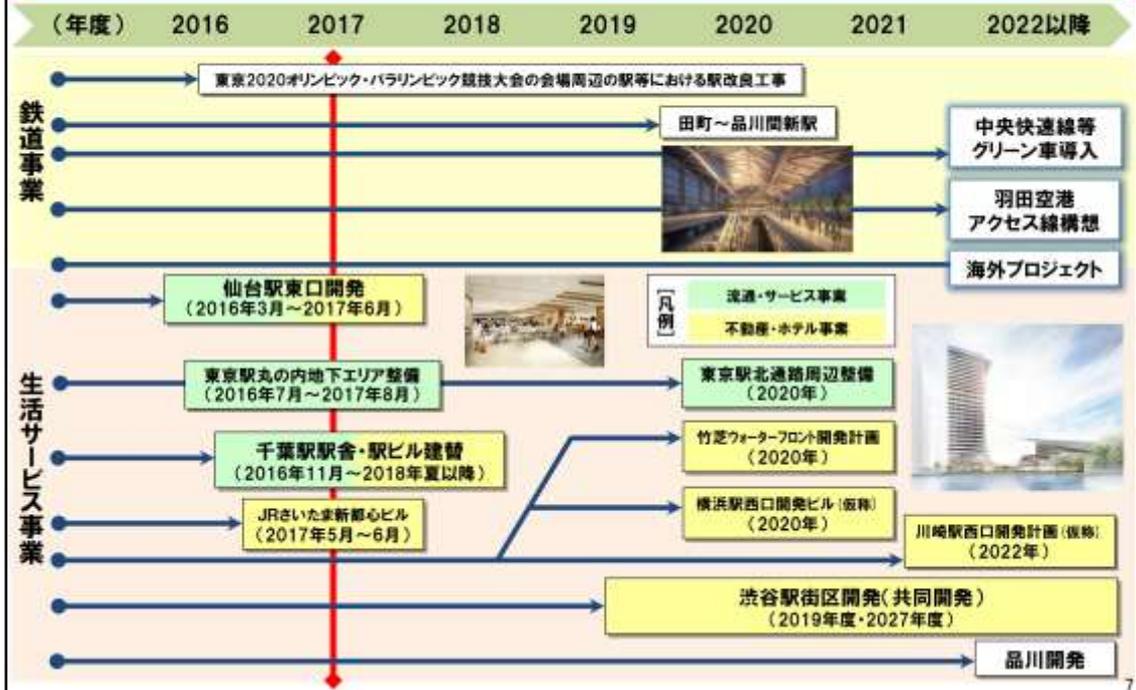
訪日旅行センター(空港第2ビル駅)



秋田市観光案内所(秋田駅)

- 「収益力向上への挑戦」は、執念を持って収入を増やしていこうということです。
- 鉄道については、首都圏あるいは新幹線ネットワーク等を活用した中長距離輸送が非常に堅調に推移していますが、いま一度利用促進を図るため、ICTを活用した利便性向上を行います。
- 首都圏の鉄道ネットワークについては、今年度から山手線にE235系量産車を投入します。また、埼京線では、ATACSという無線による列車制御により、地上設備が軽くなり、メンテナンスを省力化できます。
- また、新幹線ネットワークをさらに充実させるとともに、北海道新幹線や北陸新幹線をはじめとした観光キャンペーンも継続的に展開します。
- 「観光立国への取組み」については、国内の観光あるいはインバウンドの観光を含めて、地域と一体となって、まだ発掘されていない観光資源を掘り起こし、ブラッシュアップし、情報を発信していきます。そうした中で、東北地方・信越地方に新しい旅客流動を創っていけると考えています。
- 今朝(5月1日)、「TRAIN SUITE 四季島」の出発式に出てまいりました。お客さまに対し、これまでにない新しい鉄道旅行サービス、非日常の洒落た空間や時間を提供するとともに、地域の皆様には地域活性化の活力源をお届けすることができればと考えています。地域創生の柱として、地域と一体となって観光を育てていくことに、私どもの力を注いでいきます。

今後の主なプロジェクト



- 生活サービス事業では、昨年JR新宿ミライナタワーなどが完成しましたが、今年には東京駅丸の内地下エリアや千葉駅ビル、仙台駅東口のホテルなどが開業します。
- 来年度以降も東京駅北通路周辺整備、竹芝ウォーターフロント開発計画、横浜駅西口開発ビル(仮称)、渋谷駅街区開発、さらに川崎駅西口開発計画(仮称)などの大規模な開発を進めます。
- 「駅を中心とした街づくり」で一番大規模なものは品川開発になりますが、こうした開発を成長戦略の柱として引き続き取り組みます。



- 「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべての人に。～」は、先程申し上げたように、我々自身が現状に甘んじることなく、さらにレベルアップされた安全あるいはサービス品質、収入の掘り起こし、技術開発、グローバル化などに取り組んでいこうという気持ちを持つと、コミュニケーションスローガンとして定着させようとしています。
- 会社発足から30年が経ち、一定の方向感が出てきていると思いますが、こうしたものをさらに着実に、またより強い発信力を持ったものとして成長させることができるように、私ども社員一丸となってグループ全体で取り組んでいきたいと思っています。こうした「TICKET TO TOMORROW」の推進を通じて、経営体質の強化を図っていきます。

経営体質の強化



■ 業務の効率性・生産性の向上

背景

- 少子高齢化・人口減少
- 人材の確保が困難
- 「働き方改革」への関心の高まり など

取組み

- 待遇改善** (コスト増) … 人件費、業務委託費※の見直し
※JR東日本グループ会社等
- 生産性向上** (コスト減) … 仕事のしくみの見直し
 - ・清掃回数・作業時分の見直し
 - ・多能工化の推進
 - ・システム構築・運用等の効率化 など

JR東日本グループの持続的な成長へ

■ 技術革新によるコストダウン

設備のスリム化による安定性向上とコストダウン

・ ATACS … 埼京線 (2017年秋頃)

設備メンテナンスの最適化

・CBM(Condition Based Maintenance)の推進



ICTを活用した業務革新

・駅遠隔操作システム
・お問い合わせセンターにおけるAI(人工知能)の活用

- 人手不足の時代が到来しますので、業務の効率性・生産性の向上は従来以上のピッチで行います。
- 生産性の向上については、技術革新とセットで考えていくことが多いと思います。線路設備、電力設備あるいは車両のメンテナンスについては、CBM(Condition Based Maintenance)の考え方を徹底的に導入していきます。
- また、ICTを活用した業務革新を行うことにより、仕事の仕組みを見直し、作業の効率化・生産性の向上を図ります。

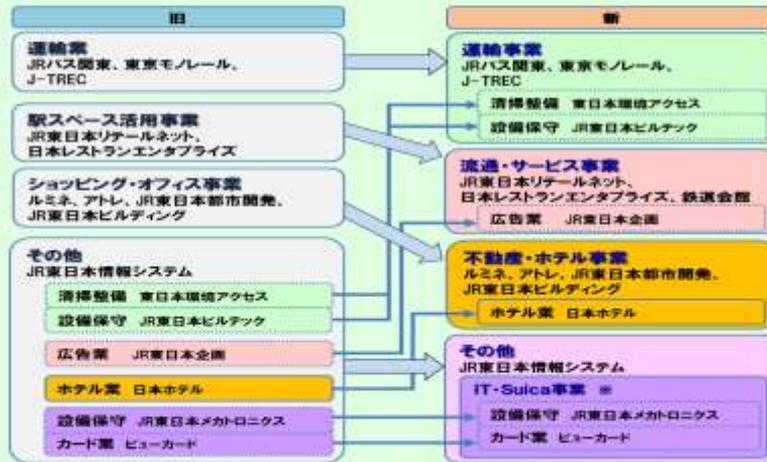
セグメント情報の見直し



■セグメント変更の考え方

2018年3月期より、経営上の意思決定を行う区分を基礎とするマネジメント・アプローチをさらに徹底し、事業本部を軸としたセグメント区分に変更。

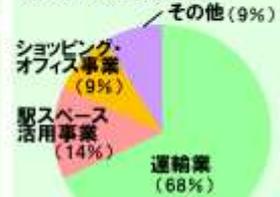
■新旧セグメント比較



※「その他」の事業における「IT・Suica事業」の営業収益・営業利益を参考情報として開示

■営業収益の比較

〔旧セグメント〕
(2017年3月期実績)



〔新セグメント〕
(2017年3月期実績※)



※増数処理のため合計が100%にならない

- より分かりやすく経営情報を提供するとともに、経営目標をより明確に数値化できるように、セグメント情報の見直しを行いました。
- 運輸事業に、従来その他の事業に属していた東日本環境アクセスやJR東日本ビルテックといった鉄道に係る清掃事業や駅建物の保守管理といった業種を含めることとしました。
- 駅スペース活用事業には、従来その他の事業に属していたJR東日本企画を加え、名称を流通・サービス事業に変更しました。また、不動産・ホテル事業以外の生活サービス部門の事業については、流通・サービス事業としています。
- 不動産・ホテル事業は、従来のショッピング・オフィス事業にホテルを加えたもので、不動産関係の事業を一体として管理していきます。
- 結果として、SuicaやビューカードなどIT・Suica事業がその他の事業の中心となります。

2020年3月期 数値目標(新セグメント)



(単位:億円、%)	2017.3 実績	2018.3 計画	2020.3 目標	2020.3/2017.3		■ 主な前提条件 (2020年3月期までの3ヵ年)
				増減	(%)	
営業収益	28,808	29,300	30,210	+1,401	104.9%	○実質GDP成長率 年率+0.8%程度 ○鉄道運輸収入基礎伸び率 定期:年率+0.2%程度 定期外:年率+0.2%程度
運輸事業	19,898	20,010	20,280	+381	101.9%	
流通・サービス事業	5,024	5,140	5,420	+395	107.9%	
不動産・ホテル事業	3,263	3,440	3,620	+356	110.9%	
その他	622	710	890	+267	143.0%	
営業利益	4,663	4,720	4,990	+326	107.0%	
運輸事業	3,342	3,350	3,500	+157	104.7%	
流通・サービス事業	368	370	410	+41	111.3%	
不動産・ホテル事業	803	830	890	+86	110.7%	
その他	165	180	200	+34	120.6%	
調整額	△16	△10	△10	+6	59.3%	
連結ROA (総資産営業利益率) (2020.3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) (2020.3期末)				10%程度		

- 2020年3月期の数値目標です。各セグメントともに着実に業績を向上させます。特に、非運輸事業は、さらに上積みができるよう、ピッチを上げて取り組みたいと思います。

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】	【2018.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2018.3-2020.3] 2.1兆円	
設備投資	[2018.3-2020.3] 1.7兆円	5,300億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	10,000億円 (6,000億円)	3,190億円
成長投資	7,000億円	2,110億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 140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 300億円程度

※ これに加えて、2017.3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 5,600億円)

※※ 450万株または400億円を上限とした自社株取得(2017年5月1日～7月28日まで)

12

- 3カ年の連結営業キャッシュ・フローは2兆1,000億円と見ています。このうち設備投資に1兆7,000億円、株主還元については、総還元性向33%を堅持していきます。債務削減についても、有利子負債残高を3兆円程度にすることを目標に、今後とも毎年300億円程度の削減を図っていきます。
- なお、2017年度の設備投資計画については、維持更新投資が3,190億円、成長投資が2,110億円ということで、5,300億円を予定していますが、この他に2017年3月期末の現預金残高より、300億円を上限としてグループ経営構想Vを促進するための重点枠を別に設けています。
- 株主還元については、昨年度の配当は年間130円でしたが、これまでの様々な施策の結果により、利益のステージが一段上がったと判断し、2018年3月期より年間140円に増配したいと考えています。
- なお、昨年度の実績に伴う株主還元については、450万株もしくは400億円を上限とする自社株取得を今日(5月1日)以降行いたいと思いますが、そのことにより、年間配当130円と合わせまして、総還元性向33%をめざします。
- 私からは現状と今後の展望について報告しました。

II 2017年3月期決算及び 2018年3月期業績見通し

- 常務取締役の森本です。私からは、2017年3月期決算と2018年3月期業績見通しについて説明します。

単体決算 2017年3月期実績及び2018年3月期計画



(単位:億円)	2016.3	2017.3		2017.3/2016.3		2018.3	2018.3/2017.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	20,573	20,688	[20,600]	+114	100.6	20,790	+101	100.5
運輸収入	18,050	18,162		+112	100.6	18,260	+97	100.5
その他の収入	2,523	2,525		+1	100.1	2,530	+4	100.2
営業費用	16,473	16,801		+328	102.0	16,860	+58	100.3
人件費	4,732	4,621		△111	97.7	4,530	△91	98.0
物件費	7,026	7,416		+390	105.6	7,540	+123	101.7
動力費	603	585		△18	96.9	640	+54	109.4
修繕費	2,563	2,879		+316	112.3	2,860	△19	99.3
その他	3,858	3,951		+92	102.4	4,040	+88	102.2
機構借損料等	869	880		+10	101.3	880	△0	99.9
租税公課	905	944		+38	104.2	970	+25	102.7
減価償却費	2,938	2,938		+0	100.0	2,940	+1	100.0
営業利益	4,099	3,886	[3,730]	△213	94.8	3,930	+43	101.1
経常利益	3,594	3,416	[3,230]	△178	95.0	3,510	+93	102.7
当期純利益	2,090	2,433	[2,290]	+343	116.4	2,470	+36	101.5

14

- 2017年3月期決算(単体)は増収増益でしたが、新幹線鉄道大規模改修引当金繰入により修繕費が増加したことなどから、営業利益と経常利益については減益でした。
- 運輸収入及び特別利益が上振れたことから、利益は計画を上回りました。
- 営業収益が対前年100.6%であった一方で、営業費用は新幹線鉄道大規模改修引当金繰入により修繕費が240億円増加したことなどから、対前年102.0%となりました。
- 従いまして、営業利益は対前年213億円の減、経常利益は対前年178億円の減となりましたが、当期純利益は対前年343億円の増でした。
- 当期純利益の計画は2,290億円でしたが、実績は2,433億円でした。
- 2016年3月期に常磐線の災害損失引当金250億円を計上した反動のため、当期純利益は増益の計画でしたが、寮・社宅などの固定資産の売却益が対前年100億円程度増加するとともに、災害に伴う受取保険金が対前年100億円程度増加したため、当期純利益の増益幅が拡大しました。

鉄道運輸収入 2017年3月期実績



(対前年、億円、%)	増減	(%)	(対前年、億円)	要素	増減額	
鉄道運輸収入	+112	100.6	鉄道運輸収入		+112	
			定期収入		+39	
			定期外収入		+73	
定期	+39	100.8	新幹線 (+59)	北海道新幹線	+95	
定期外	+73	100.6		インバウンド	+25	
				大人の休日	+5	
				連休好調など	+5	
				普光寺御開帳反動減	△5	
				うるう年反動減	△10	
				シルバーウィーク曜日配列	△25	
				北陸新幹線反動減	△60	
				基礎	+25	
在来線 関東圏	+31	100.4		在来線 関東圏 (+31)	連休好調など	+25
			2月週末好調		+10	
在来線 その他	△17	96.6	災害(台風)(前年反動増含む)		△5	
			シルバーウィーク曜日配列		△20	
在来線 その他	△17	96.6	在来線その他 (△17)		うるう年反動減	△20
					基礎	+45
					北海道新幹線開業に伴う減収	△10
					基礎	△5

- 鉄道運輸収入は対前年100.6%で112億円の増でした。
- 定期は非常に好調でしたが、これは高齢者あるいは女性の就業者の増に加え、例えば武蔵小杉など、沿線の人口が増えている、他の鉄道会社との乗換駅での増、雇用の改善が背景にあると思います。
- 昨年の第2四半期決算説明会の際に、「週末に天候不順が続いたことで、新幹線定期外は計画を下回ったが、一時的な不調かどうかを見極めていきたい」とお伝えしました。第3四半期及び第4四半期は第1四半期と同様に順調でしたので、天候不順による第2四半期の一時的な事象と分析しております。
- 新幹線定期外については、北海道新幹線開業効果が大きく押し上げました。一方で、北陸新幹線の反動減がありました。合計では対前年59億円の増になりました。
- 北海道新幹線の増収効果は95億円ですが、一方、在来線の減収額が10億円です。ネットした85億円が対前年の影響額です。
- また、在来線関東圏についても堅調でした。

鉄道運輸収入 2018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
	上期計画	下期計画		
鉄道運輸収入	+97億円 100.6%	100.5%		100.4%
定期	+18億円 100.3%	100.4%		100.3%
定期外	+79億円 100.7%	100.5%		100.4%
新幹線	+55億円 101.2%	101.0%	・インバウンド: +15 ・災害(前年反動増含む): △5 ・北海道新幹線反動減: △10	100.9%
在来線関東圏	+27億円 100.4%	100.4%	・インバウンド: +20 ・災害(前年反動増含む): △10	100.2%
在来線その他	△3億円 99.4%	99.0%		98.4%

16

- 2018年3月期の鉄道運輸収入の計画です。
- 2018年3月期には大きなイベントがありませんが、定期は堅調な伸びが続くと見ており、対前年18億円の増を見込んでいます。
- 新幹線定期外は、基礎及びインバウンドの増を見込む一方で、北海道新幹線の反動減10億円を見込むことから、対前年55億円の増と見えています。
- 在来線関東圏は、基礎及びインバウンドの増を見込み、対前年27億円の増と見えています。

トピックス（北海道新幹線・北陸新幹線）



■北海道新幹線

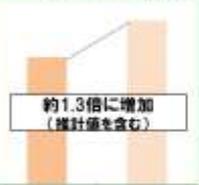
北海道新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」ポスター



2015年度 2016年度 ※
東日本エリア～函館間の総流動
(航空を含む・人/日)

※2016年度は2016年4月～2017年2月実績
※一級航空会社の実績は推計値

(利用促進に向けた取り組み)

- 「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」を展開し、記念のびゅう商品や大人の休日倶楽部バスを販売

■北陸新幹線

北陸新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



「四季の美 五つ星。北陸新幹線キャンペーン」ポスター



びゅう旅行商品パンフレット

(利用促進に向けた取り組み)

- 「四季の美 五つ星。北陸新幹線キャンペーン」により北陸エリアの四季ごとの魅力発信と商品設定を通年で実施

- 北海道新幹線の影響額の2017年3月期計画は35億円でしたが、実績は85億円でしたので、50億円上振れました。開業後の鉄道のシェアを30%と見込んでいましたが、まだ正確な数値は分からないものの、結果的に40%弱に拡大したのではないかと分析しています。また、東日本エリア～函館間の総流動は、開業効果により、約1.3倍に増加しました。
- 2018年3月期計画では、開業2年目の北陸新幹線の減収率と同様に13%減収になると見て、10億円の反動減を見込んでいます。
- 北陸新幹線については、2016年3月期実績は455億円でしたが、2017年3月期実績は395億円となり、対前年で60億円の減収となりました。
- 利用の落ち込みを受け、第2四半期決算説明会では対前年70億円の減収になると見て385億円の見通しとしていましたが、第4四半期には下げ止まって前年比で横ばいとなり、見通しより10億円改善しました。
- 2018年3月期は395億円と、横ばいの計画です。
- 「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」や、「四季の美 五つ星。北陸新幹線キャンペーン」などにより、しっかりと増収に努めていきます。

トピックス（インバウンド収入の見通し）



■鉄道事業

新たなインバウンド収入(2016年度実績)



インバウンド収入(鉄道事業)【計画及び実績】(単位:億円)



■生活サービス事業

インバウンド収入(生活サービス事業)

【実績および計画】 (単位:億円)



※外国人宿泊収入は、従来把握していたメトロポリタンホテルズの実績にホテルメッツの宿泊収入を追加
※免税取扱額は、従来把握していた免税カウンター取扱額に加え、免税カウンター以外の免税売上を追加

- ▶ 続いて、インバウンド収入について説明します。
- ▶ 2016年度は40億円増の165億円を見込んでいましたが、実績は150億円と、対前年25億円の増にとどまりました。訪日外国人の数は概ね計画通りであったものの、単価が上がらなかったことが計画に達しなかった原因だと分析しています。
- ▶ インバウンド収入については、鉄道パス以外に新幹線や在来線関東圏でどの程度ご利用いただいているか分からないという悩みがありましたが、NTTデータと共同で移動実態調査を行うことにより、新たに実態の把握に努めました。
- ▶ その結果、訪日外国人旅行者がSuicaや乗車券を購入して利用した実績が95億円程度あることを把握しました。2016年度実績の150億円から、従来のインバウンド収入に含まれていた手数料等の40億円を控除し、この95億円を加えた205億円が新たなインバウンド収入です。
- ▶ 2017年度は240億円を目標としています。インバウンド向けの鉄道パスや旅行商品の増売を図るとともに、海外エージェントとの提携、受入れ体制の整備などにより、収入を伸ばしていきます。
- ▶ 生活サービス事業では、2015年度に外国人宿泊収入と免税取扱額の合計で73億円でしたが、2016年度は104億円でした。免税取扱額はショッピングセンター等での免税一括カウンターの設置が認められたことから、取扱いが増加しています。外国人宿泊収入は概ね前年並ですが、首都圏のホテルがかなり混雑していることが要因です。今後ホテルが開業する中で、外国人宿泊収入を伸ばしたいと考えています。

単体営業費用 2017年3月期実績



(単位:億円)	2016.3 実績	2017.3 実績	2017.3/2016.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,473	16,801	+328	102.0	
人件費	4,732	4,621	△111	97.7	・社員数の減など
物件費	7,026	7,416	+390	105.6	
動力費	603	585	△18	96.9	・燃料費単価減:△94 ・再生可能エネルギー発電促進賦課金: +11 ・発電所修繕など: +54
修繕費	2,563	2,879	+316	112.3	・一般修繕費: +305(新幹線鉄道大規模改修引当金繰入: +240、建設附帯修繕費: +33、追加的な安全対策: +32) ・車両修繕費: +11
その他	3,858	3,951	+92	102.4	・部外委託関係: +38 ・システム使用料: +21 ・車両相互使用料: +11
機構借損料等	869	880	+10	101.3	・新幹線: +33(北海道新幹線: +21) ・武蔵野線一部区間の譲受による減など: △23
租税公課	905	944	+38	104.2	・外形標準課税: +35 ・固定資産税など: +5
減価償却費	2,938	2,938	+0	100.0	

※ 人件費+業務委託費(2017年3月期実績): 6,708億円※ (対前年△50億円) ※人件費:4,621億円、業務委託費:2,086億円

19

- 2017年3月期の営業費用は、概ね計画通りでした。
- 修繕費が対前年316億円増加した一方で、人件費が対前年111億円減少するとともに、動力費も燃料費単価減などにより対前年18億円減少しました。
- 物件費その他では、部外委託関係やシステム使用料、車両相互使用料が増加し、対前年92億円増加しました。
- これらの結果、営業費用は対前年328億円の増でした。

単体営業費用 2018年3月期計画



(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/2017.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,801	16,860	+58	100.3	
人件費	4,621	4,530	△91	98.0	・社員数の減など
物件費	7,416	7,540	+123	101.7	
動力費	585	640	+54	109.4	・燃料費単価増
修繕費	2,879	2,860	△19	99.3	
その他	3,951	4,040	+88	102.2	・部外委託関係: +71 ・光熱費(単価増など): +23 ・車両相互使用料: △15
機構借損料等	880	880	△0	99.9	
租税公課	944	970	+25	102.7	・固定資産税などの増
減価償却費	2,938	2,940	+1	100.0	・設備投資による増 ・減価償却制度の見直しによる減

※ 人件費+業務委託費(2018年3月期計画): 6,690億円※ (対前年△18億円) ※人件費:4,530億円、業務委託費:2,160億円

20

- 2018年3月期の営業費用の計画ですが、対前年58億円の増と見えています。
- 人件費は引き続き大量退職が続きますので、対前年91億円の減と見えています。
- 一方、動力費は、相場に遅行して単価が上がりますので、対前年54億円の増と見えています。
- 修繕費は2,850億円程度を目安にしています。新幹線鉄道大規模改修引当金の分も含め、対前年19億円の減と見えています。
- 物件費その他は部外委託関係が71億円、光熱費の単価増などで23億円増え、合計で対前年88億円の増と見えています。
- これらの結果、営業費用全体では対前年58億円の増を見込んでいます。

連結決算 2017年3月期実績 (旧セグメント)



(単位:億円)	2016.3 実績	2017.3		2017.3/2016.3	
		実績	[計画]	増減	(%)
営業収益	28,671	28,808	[28,780]	+136	100.5
運輸業	19,545	19,598		+52	100.3
駅スペース活用事業	3,999	3,996		△2	99.9
ショッピング・オフィス事業	2,559	2,676		+116	104.6
その他	2,566	2,536		△29	98.8
営業利益	4,878	4,663	[4,500]	△215	95.6
運輸業	3,485	3,264		△221	93.6
駅スペース活用事業	350	329		△21	94.0
ショッピング・オフィス事業	716	750		+34	104.8
その他	350	349		△0	99.9
調整額	△24	△31		△6	124.9
経常利益	4,289	4,123	[3,930]	△165	96.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,453	2,779	[2,660]	+326	113.3

21

- 続いて、連結決算です。こちらは旧セグメントとなります。
- 営業収益は対前年136億円の増、営業利益は単体の新幹線鉄道大規模改修引当金繰入の関係で対前年215億円の減でした。
- 駅スペース活用事業の営業利益は対前年21億円の減でしたが、利益率の高い東京駅の工事支障により20億円程度の減を見込んでいましたので、概ね計画通りでした。
- ショッピング・オフィス事業はJR新宿ミライナタワーの開業などにより、35億円程度の営業利益の増を見込んでいましたが、概ね計画通りでした。
- その他の事業の営業利益は北海道新幹線関連の反動減などがあり前年並であり、概ね計画通りでした。

連結決算 2018年3月期計画(新セグメント)



(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/2017.3	
			増減	(%)
営業収益	28,808	29,300	+491	101.7
運輸事業	19,898	20,010	+111	100.6
流通・サービス事業	5,024	5,140	+115	102.3
不動産・ホテル事業	3,263	3,440	+176	105.4
その他	622	710	+87	114.1
営業利益	4,663	4,720	+56	101.2
運輸事業	3,342	3,350	+7	100.2
流通・サービス事業	368	370	+1	100.4
不動産・ホテル事業	803	830	+26	103.3
その他	165	180	+14	108.6
調整額	△16	△10	+6	59.3
経常利益	4,123	4,240	+116	102.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,779	2,860	+80	102.9

22

- 続いて、2018年3月期の計画です。こちらは新セグメントとなります。
- 2018年3月期は、全てのセグメントで増収増益の計画です。
- 次ページ以降でそれぞれのセグメントについて説明します。
- 鉄道に関わる会社は運輸事業に、生活サービス事業については流通・サービス事業と不動産・ホテル事業に集約しています。その他の事業については、IT・Suica事業のウエイトが高くなります。
- 今年度はさまざまな施策がありますので、営業収益は491億円の増、営業利益は56億円の増、親会社株主に帰属する当期純利益で80億円の増を見込んでいます。

運輸業(旧セグメント)実績 / 運輸事業(新セグメント)計画



[運輸業(旧セグメント)実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業 収益	19,545	19,598	+52 100.3%
営業 利益	3,485	3,264	△221 93.6%

[運輸事業(新セグメント)計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業 収益	19,898	20,010	+111 100.6%
営業 利益	3,342	3,350	+7 100.2%

2017年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+60	運輸収入の増
総合車両製作所	△14	車両輸出の減



TRAIN SUITE 四季島

(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

2018年3月期 トピックス

- ・「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」(2017年2~9月)
- ・「行くぜ、東北。キャンペーン」(2017年4月~2018年3月)
- ・「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」(2017年4月~2018年3月)
- ・「TRAIN SUITE 四季島」運転開始(2017年5月1日)
- ・「信州デスティネーションキャンペーン」(2017年7~9月)



世界級リゾートへ、
ようこそ。山の信州

信州デスティネーションキャンペーン 2017.7.1~9.30

信州デスティネーションキャンペーン(ロゴ)

- 2018年3月期については、キャンペーン等により運輸収入の増を見込むことなどから、営業収益で対前年111億円の増、営業利益で対前年7億円の増を見込んでいます。
- 総合車両製作所は、車両販売の増を図る計画です。

駅スペース活用事業(旧セグメント)実績 / 流通・サービス事業(新セグメント)計画



〔駅スペース活用事業(旧セグメント)実績〕

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業 収益	3,999	3,996	Δ2 99.9%
営業 利益	350	329	Δ21 94.0%

〔流通・サービス事業(新セグメント)計画〕

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業 収益	5,024	5,140	+115 102.3%
営業 利益	368	370	+1 100.4%

2017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	Δ15	工事支障による減収
鉄道会館	Δ6	工事支障による減収
東北総合サービス	+25	物販の増など

2018年3月期 トピックス

・「グランスタ丸の内」・「グランスタ」新エリア
(2017年8月全面開業)

〔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	98.8	99.8	102.3	100.8	99.5	102.2	100.6	99.5
Jリテール(既存店)	101.1	101.5	102.8	101.0	100.1	102.1	101.5	100.8
NRE(既存店) (*)	101.1	97.9	101.1	99.3	99.4	97.7	99.4	98.5

(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

24

- 2018年3月期の流通・サービス事業(新セグメント)の計画は、「グランスタ丸の内」、「グランスタ」新エリアの開業などにより、増収を見込んでいます。
- 営業利益は対前年1億円の増にとどまりますが、JR東日本企画における映画の配当の反動減が影響しています。

ショッピング・オフィス事業(旧セグメント)実績 / 不動産・ホテル事業(新セグメント)計画



[ショッピング・オフィス事業(旧セグメント)実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	2,559	2,676	+116 104.6%
営業利益	716	750	+34 104.8%

[不動産・ホテル事業(新セグメント)計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	3,263	3,440	+176 105.4%
営業利益	803	830	+26 103.3%

2017年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本ビルディング	+57	JR新宿ミライナタワー開業(2016年2月)に伴う増
ルミネ	+41	NEWoMan開業(1期・2016年3月)に伴う増
仙台ターミナルビル	+15	エスバル仙台東館開業(2016年3月)に伴う増

2018年3月期 トピックス

- ・JRさいたま新都心ビル(2017年5・6月開業)
- ・ホテルメトロポリタン仙台イースト(2017年6月開業)
- ・ペリエ千葉(エキナカ)(2017年4・6月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル)(2017年秋先行開業)

[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	104.4	104.4	102.2	101.7	101.3	103.4	102.9	103.0
ルミネ(既存店)	101.2	102.8	100.1	98.9	94.3	103.3	100.5	99.8
アトレ(既存店)	99.1	100.7	97.5	97.0	97.5	99.5	98.5	98.9

(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

25

- 2018年3月期の不動産・ホテル事業(新セグメント)は、JR新宿ミライナタワーの平年度化に加え、さいたま新都心、仙台、千葉の開業を計画に盛り込んでいます。
- なお、JR新宿ミライナタワーのオフィスは順調で、稼働率は99%を超えています。

その他(旧セグメント)実績/ その他(新セグメント)計画



【その他(旧セグメント)実績】

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	2,566	2,536	△29 98.8%
営業利益	350	349	△0 99.9%

【その他(新セグメント)計画】

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	622	710	+87 114.1%
営業利益	165	180	+14 108.6%

2017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	△82	北海道新幹線関連の反動
JR東日本テクノロジー	△48	北海道新幹線関連の反動
JR東日本メカトロニクス	△17	IC関連機器の反動
びゅうトラベルサービス	+26	商品造成移管に伴う主催旅行の増
JR東日本企画	+41	宣伝物製作の増

ホテル事業 実績(2017年3月期)

営業収益	516億円 (101.3%) (セグメント間売上高を含む)
営業利益	44億円 (106.0%)

IT・Suica事業 実績(2017年3月期)

営業収益	444億円 (外部顧客への売上高)
営業利益	85億円

2018年3月期 トピックス

・日本コンサルタンツ(インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査の受注)

【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	98.8	99.7	103.7	103.1	100.7	103.0	101.4	100.9

(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

26

- 2017年3月期のその他の事業(旧セグメント)は、広告やクレジットカード事業の売上増があったものの、北海道新幹線関連のシステムや工事の売上反動減などにより、減収減益でした。
- 2018年3月期は日本コンサルタンツがインド高速鉄道の設計等について受注したことなどから、営業収益では87億円の増を見込んでいます。
- なお、2018年3月期計画では営業収益710億円、営業利益180億円ですが、2017年3月期のIT・Suica事業が営業収益444億円、営業利益85億円の規模ですので、今後はこのIT・Suica事業を中心に見ていただければと思います。

営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)



(単位:億円)	2016.3	2017.3	増減		2018.3 [計画]	増減
営業利益	4,878	4,663	△215		4,720	+56
営業外損益	△589	△539	+49		△480	+59
営業外収益	216	202	△13			
受取利息	2	0	△1			
受取配当金	37	38	+1			
受取保険金及び配当金	100	92	△8			
持分法による投資利益	25	20	△5			
その他	50	50	△0			
営業外費用	805	742	△62			
支払利息	763	702	△60	支払利息: 373(△60)		
その他	42	40	△2	社債利息: 328(△0)		
経常利益	4,289	4,123	△165		4,240	+116
特別損益	△440	△80	+359		△100	△19
特別利益	367	547	+180			
固定資産売却益	8	118	+109			
工事負担金等受入額	244	275	+30			
災害に伴う受取保険金	36	136	+100			
その他	77	17	△60			
特別損失	807	627	△179			
工事負担金等圧縮額	183	227	+44			
減損損失	122	66	△56			
耐震補強重点対策関連費用	102	173	+71			
環境対策費	8	64	+55			
災害損失引当金繰入額	250	-	△250			
その他	138	95	△43			
税金等調整前当期純利益	3,848	4,042	+194			

➤ 営業外損益及び特別損益です。

キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2016.3	2017.3	増減
			法人税等の支払額の増 $\Delta 430$
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,731	6,529	$\Delta 202$
			固定資産取得未払金増減によるキャッシュアウト $\Delta 758$
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	$\Delta 4,995$	$\Delta 5,575$	$\Delta 579$
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	1,735	953	$\Delta 781$
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	$\Delta 1,102$	$\Delta 1,162$	$\Delta 60$
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	632	$\Delta 209$	$\Delta 841$
現金及び現金同等物の期首残高	2,451	3,078	+626
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	$\Delta 6$	-	+6
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	2	+2
現金及び現金同等物の期末残高	3,078	2,871	$\Delta 206$

28

▶ キャッシュ・フローの実績です。

設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (計画)
運輸業・ 運輸事業 ※1	成長投資	859	652	470	548	790
	維持更新投資	3,259	3,365	3,452	3,283	3,440
	合計	4,119	4,018	3,922	3,831	4,230
非運輸業・ 非運輸事業 ※1	成長投資	1,076	1,119	1,364	1,151	1,320
	維持更新投資	61	83	133	84	50
	合計	1,137	1,202	1,497	1,235	1,370
	成長投資	1,936	1,771	1,834	1,699	2,110
	維持更新投資	3,320	3,449	3,585	3,367	3,490
	(減価償却費)	3,480	3,532	3,595	3,641	3,740
	合計	5,257 ※2	5,221 ※2	5,419 ※2	5,067 ※2	5,600 ※2

(注) 維持更新投資=事業の継続的運営に必要な投資

※2 重点枠を含む (2016.3期実績:181億円)

※1 セグメント情報の見直しに伴い、2018年3月期計画は新セグメントによる運輸事業・非運輸事業の投資額を記載しています。なお、実績値は旧セグメントによる運輸業・非運輸業の投資額を記載しています。

(2014.3期実績:147億円) (2017.3期実績:235億円)
(2015.3期実績:166億円) (2018.3期計画:300億円)

29

➤ 2018年3月期は、5,600億円の設備投資を計画しています。

2018年3月期-2020年3月期 連結設備投資の概要



■設備投資 [2018年3月期-2020年3月期]



※2018年3月期(計画)

■成長投資 [内訳] (2018年3月期-2020年3月期)



[成長投資の成果]

- 当社の投資判断基準では、大規模開発プロジェクトの場合、20年もしくは30年を投資判断期間とし、DCF法で投資判断を行っている。
- 投資判断期間20年の場合、投資利回り※が約6%以上となる案件に投資している。
※単年度の営業キャッシュ・フロー/設備投資額
- 成長投資案件全体の営業キャッシュ・フローは、計画を1割程度上回り推移している。

■維持更新投資の考え方

- 設備更新時にはコストダウン努力を行い、新規投資・老朽取替時の機能向上への原資としている。

[新規投資の例] ・ホームドア
・バリアフリー設備



- 成長投資の成果について皆様からご質問をいただくことが多いことから、こちらのシートでご説明します。
- 当社の投資判断基準では、大規模開発プロジェクトの場合、20年もしくは30年を投資判断期間とし、DCF法で投資判断を行っています。
- 投資判断期間20年の場合、投資利回りが6%以上となる案件に投資しています。
- これまでの成長投資案件全体の営業キャッシュ・フローは、計画を1割程度上回って推移しています。
- 維持更新投資については、多くの固定資産がございますので、現状よりも同じ機能であれば取替時にコストダウンを行い、生み出した原資をホームドアやバリアフリー設備等に投入し、維持更新投資の総額をコントロールしています。

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) (内訳)				営業収益見込み (通年ベース)
		オフィス(m ²)	商業施設 (m ²)	ホテル (室)		
JR新宿ミライナタワー	2016年3月-4月	約111,000	約77,200	約9,400	-	不動産・ホテル 約125億円
仙台駅東口開発	2016年3月	約43,000	-	約41,000	-	流通・サービス 約25億円 不動産・ホテル 約30億円
	2017年6月	約14,000	-	-	約280	
東京駅丸の内地下エリア整備	2016年7月～2017年8月	約19,000	-	約3,700	-	流通・サービス 約110億円
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2016年11月～ 2018年夏以降(全面開業)	約73,800	-	約57,400	-	不動産・ホテル 約55億円
渋谷駅街区開発 (共同開発)	(東棟)2019年度	約276,000	(賃貸面積) 約73,000	(店舗面積) 約70,000	-	
	(中央・西棟)2027年度	うち 東棟 約181,000	うち 東棟 約73,000	うち 東棟 約30,000		
東京駅北通路開発	2020年	約17,600	-	約6,300	-	
横浜駅西口開発ビル (仮称)	2020年	約122,000	約28,000	約70,000	-	
竹芝ウォーターフロント 開発計画	2020年	約108,500	約15,000	約8,000	約270	
川崎駅西口開発計画(仮称)	2022年(予定)	約138,900	(賃貸面積) 約65,000	(店舗面積) 約2,200	約300	
品川開発プロジェクト	2020年:新駅暫定開業 2024年頃:街開き	割出用地 約130,000				

31

- 生活サービス事業における主なプロジェクトについては、東京駅北通路開発、横浜駅西口開発ビル(仮称)、渋谷駅街区開発、竹芝ウォーターフロント開発計画といったものが、2020年に向けて開業する計画です。

有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)
社債	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)
長期借入金	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)
鉄道施設購入 長期末払金	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)
その他 有利子負債	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—	—	—
合計	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)

上段：残高
下段：平均金利

32

- 連結有利子負債残高は、3兆2,110億円です。
- 説明は以上です。

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。

2018年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画



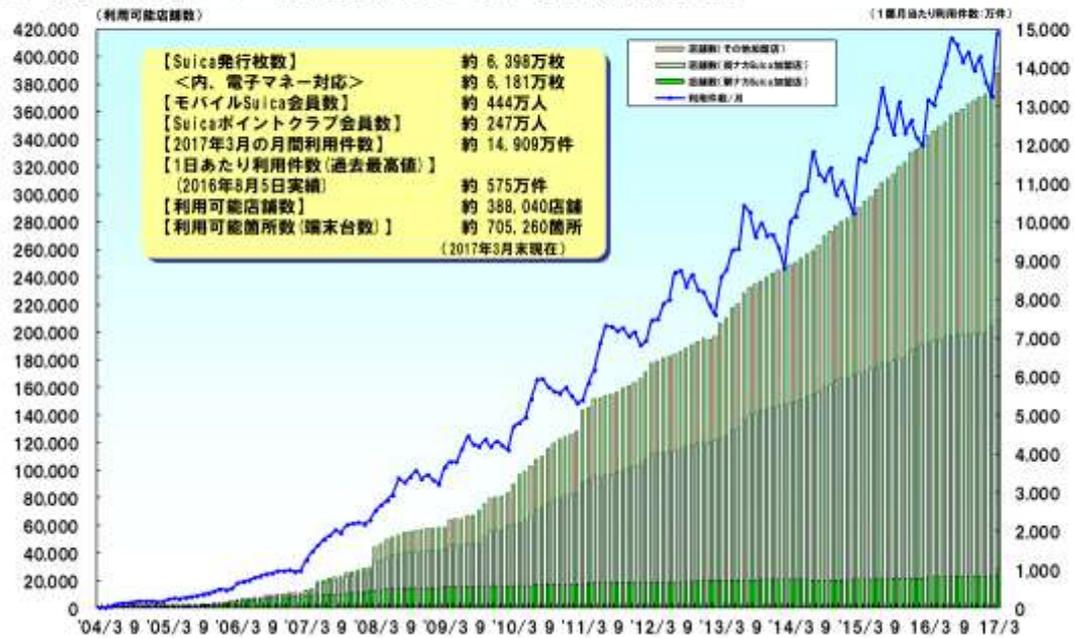
		旅客輸送量 (百万人キロ)				鉄道運輸収入 (億円)				
		2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,754	1,760	+6	100.3	238	239	+0	100.3	
	定期外	21,422	21,634	+212	101.0	5,605	5,660	+55	101.0	
	計	23,176	23,395	+218	100.9	5,843	5,900	+56	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,202	70,468	+266	100.4	4,560	4,577	+17	100.4
		定期外	36,113	36,252	+139	100.4	7,070	7,097	+27	100.4
		計	106,315	106,721	+405	100.4	11,630	11,675	+44	100.4
	その他	定期	3,074	3,086	+11	100.4	184	185	+0	100.4
		定期外	2,530	2,511	△19	99.2	502	499	△3	99.2
		計	5,605	5,597	△7	99.9	687	684	△3	99.6
	在来線 合計	定期	73,276	73,555	+278	100.4	4,745	4,763	+18	100.4
		定期外	38,644	38,764	+120	100.3	7,572	7,596	+23	100.3
		計	111,921	112,319	+398	100.4	12,318	12,359	+41	100.3
合計	定期	75,031	75,315	+284	100.4	4,984	5,002	+18	100.4	
	定期外	60,066	60,399	+332	100.6	13,178	13,257	+79	100.6	
	計	135,098	135,715	+616	100.5	18,162	18,259	+97	100.5	

津波被害を受けた沿岸線区の状況



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



「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) 2016.8(増床)	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4,500㎡	約300㎡	約800㎡	約4,300㎡	約1,900㎡	約1,645㎡
店舗数	73	48	70	16	27	74	40	52
店舗売上 2017.3 (対前年%)	102億円 (106.1%)	71億円 (103.8%)	49億円 (85.9%)	18億円 (102.1%)	55億円 (109.5%)	98億円 (101.4%)	113億円 (102.2%)	54億円 (100.6%)

ホテル事業の概要



■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,032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* 143億円(2017.3) 稼働率 82.0%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,687室)

久米川、武蔵境、国分寺、浦和、水戸、川崎、田端、津田沼、北上、長岡、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、渋谷、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、新潟

営業収益* 83億円(2017.3) 稼働率 85.8%

■ 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)

■ ホテルニューグランド(240室)

* 各ホテルの営業収益の単純合算
(2017年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2016.3 実績	2017.3 実績	2017.3/ 2016.3	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,965	1,940	98.8%	1,944	100.2%
	営業利益	26	14	56.5%	15	106.8%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	622	603	96.9%	588	97.6%
	営業利益	16	5	31.0%	2	57.5%
ルミネ	営業収益	696	748	107.5%	798	106.7%
	営業利益	123	125	101.6%	130	103.7%
JR東日本企画	営業収益	1,090	1,133	103.9%	1,164	102.8%
	営業利益	38	40	104.5%	33	83.5%

*単体での営業収益・営業利益

品川開発プロジェクト

国際交流拠点の形成に向けたスケジュール



成長し続ける街

・2020年の新駅暫定開業と、その後の街びらきを契機として、国際交流拠点として成長し続ける街を目指す。

まちづくりの
将来像を描き、
先行して基盤整備

地区計画

土地区画整理事業

都市計画道路

日本の魅力発信



国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

新しい街の魅力発信



街びらき
(一部開業)



《ストリート型まちづくり》
イメージ

※2016/4/13都市計画決定
※2017/3/31品川駅北周辺地区
まちづくりガイドライン策定

《品川新駅(仮称)》
イメージ

現在

暫定利用

新駅の暫定開業

リニア中央新幹線開業(予定)

2017年

2020年

2024年頃

2027年

2030年代~ 40

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

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(2017年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,399	57.3%	1.73%	10.17年
長期借入金	10,301	32.1%	1.14%	7.26年
鉄道施設購入長期未払金	3,409	10.6%	6.45%	22.86年
合計	32,110	100.0%	2.04%	10.59年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2017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	—	—	—	—	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	—	—	—	—	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債務(注1)	3,665	3,338	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	3,338		6.55%			
秋田新幹線債務	279	56	変動	1.48%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	14	変動	2.05%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,409		6.45%			

(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過剰

1号、2号債務は2017年3月期で償還完了

(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)
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)

■流動性

- ・ 日々、鉄道事業から現金収入(2017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

有利子負債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



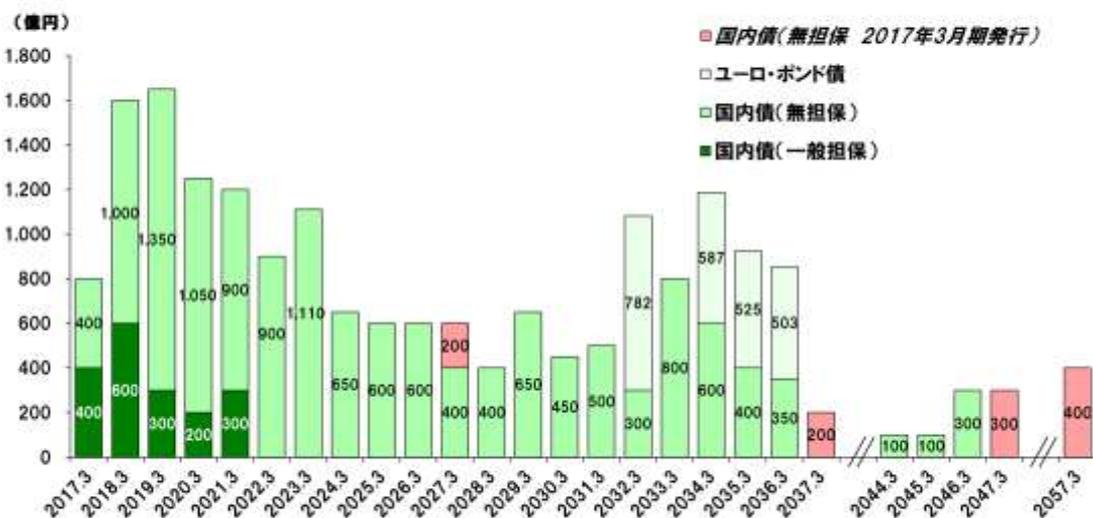
(注1) 見込額は2017年3月31日現在
(注2) 社債償還額は額面金額

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) 2017年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2017年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,100億円の社債を発行

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
115	10	100億円	0.060%	100円	0.060%	— (注)	2016.7.28	2026.7.28
116	20	100億円	0.210%	100円	0.210%	— (注)	2016.7.28	2036.7.28
117	30	200億円	0.390%	100円	0.390%	— (注)	2016.7.28	2046.7.27
118	40	200億円	0.500%	100円	0.500%	— (注)	2016.7.28	2056.7.28
119	10	100億円	0.200%	100円	0.200%	+15bp	2017.1.27	2027.1.27
120	20	100億円	0.675%	100円	0.675%	+8bp	2017.1.27	2037.1.27
121	30	100億円	0.953%	100円	0.953%	+23bp	2017.1.27	2047.1.25
122	40	200億円	1.119%	100円	1.119%	+31bp	2017.1.27	2057.1.26

(注) スプレッドではなく利率(クーポン)により条件決定

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/>

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。