



未来のキップを、すべてのひとに。

TICKET
TO
TOMORROW

2018年3月期 決算説明会

2018年5月1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		連結決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画	19
横断的な重点課題	4	[トビックス] 新規開業施設の収益規模(通年)・NEXT10	20
さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」	5	運輸事業 実績と計画	21
新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」	6	流通・サービス事業 実績と計画	22
今後の主なプロジェクト	7	不動産・ホテル事業 実績と計画	23
業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進	8	その他 実績と計画	24
2019年3月期のキャッシュの使途についての計画	9	営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)	25
2019年3月期 設備投資のポイント	10	キャッシュ・フローの実績(連結)	26
		設備投資の推移(連結)	27
II 2018年3月期決算及び2019年3月期業績見通し		主なプロジェクト(生活サービス事業)	28
単体決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画	12	有利子負債残高の推移(連結)	29
鉄道運輸収入 2018年3月期実績	13		
鉄道運輸収入 2019年3月期計画	14		
[トビックス] インバウンド	15		
単体営業費用 2018年3月期実績	16		
単体営業費用 2019年3月期計画	17		
[トビックス] エルダー社員制度変更	18		
		III 参考資料	
		・2019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	
		・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	
		・海外事業への取組み	
		・債券投資家向け追加資料	

I エグゼクティブサマリー

- 2018年4月1日から社長を務めております深澤でございます。今後ともどうぞ宜しくお願いいたします。
- JR発足から31年ということで、JR東日本グループの事業フィールドはかなり広がってまいりました。「鉄道の再生と復権」という当初立てた目標も一定の成果があがってきていると思いますが、今後の30年を考えると非常に厳しい経営環境があると考えています。その意味では、2018年度は非常に大事な年になるということで経営に取り組んでまいります。

会社発足の原点
～鉄道の再生と復権～

- ① 自主自立
- ② お客さま第一
- ③ 地域密着

経営環境の変化

- ・人口減少に伴う社会・経済構造の変化
- ・AIやIoTなど技術革新による仕事のあり方の変革
- ・グローバル化のさらなる進展 など

横断的な重点課題

- さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」
- 新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」
- 業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進
- ⇒ 「ヒトを起点とした新たな価値・サービスの創出」に挑戦

新たな時代に向けて

グループ経営ビジョンの策定

(2018年夏頃公表予定) 4

- JR東日本グループは、「自主自立」、「お客さま第一」、「地域密着」の3つの大きな柱を会社発足の原点として、「鉄道の再生と復権」に取り組んでまいりました。会社発足当初に比べ、鉄道運転事故は半減しましたし、新幹線をはじめとした鉄道ネットワークを拡充することができました。さらに生活サービス、IT・Suica、そして国際事業という分野において、事業フィールドを大きく広げることができました。
- しかし、本格的な人口減少、技術革新による様々な競争条件の変化、豊かさに対するライフスタイルの変化、それからグローバル化のさらなる進展など経営環境は大きく変化しています。そうした中で、さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」、新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」、業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進という3つの横断的な重点課題を掲げて、「ヒトを起点とした新たな価値・サービスの創出」に挑戦してまいりたいと考えています。
- なお、2018年夏頃に向けまして、グループ経営ビジョンを策定し、発表させて頂きたいと思っています。

さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」

■ 究極の安全に向けて

強靱な鉄道づくり



耐震補強対策



新幹線レール更新

駅ホーム上や踏切における安全対策の推進



スマートホームドアの導入
(横浜線町田駅)



より高機能な障害物検知装置の
導入

安全に関するリスク低減とマネジメント体制の強化



インテグレート架線化



グループ会社・パートナー会社に関わる人材育成支援(イメージ)

安全に関する教育訓練、人材育成



安全教育・訓練設備の整備
(列車防護シミュレータ)



事故の歴史展示館リニューアル
(2018年移設・拡充)

究極の安全を追求し、安全・安定輸送をさらにレベルアップ

5

- さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」について、大きく4つを掲げています。
- 「究極の安全」を目指し、安全を経営のトッププライオリティに位置付けるということは、引き続きしっかりと実施していきたいと考えています。様々な事業フィールドの基盤である、お客さま、地域の皆さま、ステークホルダーの皆さまからの信頼を獲得するためには、安全・安定輸送をさらにレベルアップさせることが必要であると考えています。
- 具体的には、「強靱な鉄道づくり」として、耐震補強対策あるいは大型機械を使った新幹線のレール更新を行います。また、駅ホーム上や踏切といった、人と列車との接点における安全対策を推進します。
- そして、グループ会社やパートナー会社との密接な連携によるリスクの低減、あるいは、列車防護シミュレータなどを配置し、しっかりとした教育訓練、人材育成を行うことによって、さらなる「安全・安定輸送のレベルアップ」を図っていききたいと考えています。

新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」



■ 輸送ネットワークによる交流拡大

都市間的高速輸送ネットワークによる交流拡大

- 中央線特急E353系、東北新幹線E5系継続導入による速達性・快適性の向上及び利用促進

首都圏の輸送ネットワークによる交流拡大

- 相鉄・JR直通線開業(2019年度下期)に向けた準備推進
- 羽田空港アクセス線の実現に向けた具体的な検討

ICTを活用した利便性向上

- 「タッチでGo!新幹線」の導入・定着及び利用拡大



中央線特急E353系

■ インバウンド戦略の推進

地域の魅力の創出

- 東北観光推進機構、自治体等との連携強化
- 「鉄道」「航空」「着地型観光素材」を組み合わせた立体観光型商品のラインナップ充実

■ 生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)の推進

のびる(事業エリア拡大)

- エキナカ事業のマチナカ展開に向けた戦略策定

ひろく(大規模まちづくり、沿線価値向上)

- 拠点駅(首都圏・仙台)での大規模開発及び山手線を中心とした沿線開発の推進
- 大規模複合型まちづくりの推進



札幌ホテル(仮称)

みがく(総合力強化)

- 事業競争力強化に向けたグループ会社の再編等
- 既存店リニューアル等の実施

インバウンド観光需要の取り込み

- 販売網の整備・拡大、国別の販売促進活動の強化
- インバウンド拠点「JAPAN RAIL CAFE」の複数店舗化

受入環境の整備

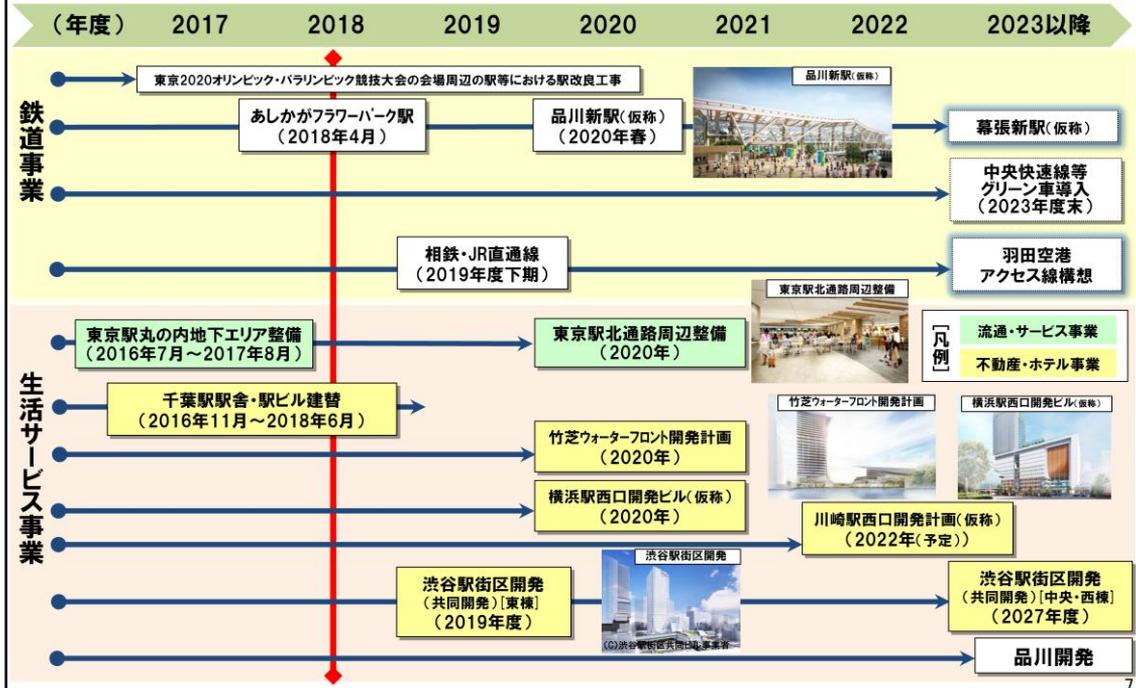
- 車内無料公衆無線LANサービスの順次提供開始
- 訪日旅行センターの整備、拡大

鉄道、生活サービス、IT・Suicaなど事業全般にわたり新しい成長戦略を描き、実行

6

- 新たな成長戦略の推進等による「収益力向上への挑戦」についてです。
- 鉄道を始めとした輸送サービスについては、都市間、首都圏の輸送ネットワークのさらなるバリューアップを図ってまいります。
- 都市間輸送では、中央線特急E353系や東北新幹線E5系の継続導入、首都圏輸送では、相鉄・JR直通線の2019年度下期開業に向けた推進、さらに羽田空港アクセス線の具体的な検討に取り組んでまいります。
- ICTを活用したチケットングと利便性向上については、2018年4月に「タッチでGo!新幹線」を導入したところです。
- 生活サービス事業については、昨年秋に「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」を発表しました。事業エリアの拡大、大規模まちづくり、沿線価値向上、総合力の強化という分野で、さらなる取組みを行っていきたくと思います。
- また、インバウンド戦略の推進ということで、私どもは東北地域や上信越地域という着地型観光の地域を抱えていますので、自治体等と連携することによって、この魅力をさらに創出してまいります。海外における販売活動やJAPAN RAIL CAFEの出店等の促進を通して、インバウンド観光需要の取り込みを図ってまいります。あるいは、受け入れ環境の整備ということで、車内無料公衆無線LANサービスや訪日旅行センターの拡充を行ってまいります。
- これらによって、収益力の向上をしっかりと図っていきたくと考えています。

今後の主なプロジェクト



- 今後の主なプロジェクトについてです。
- 鉄道事業については、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向け、駅の改修工事を進めているところですが、さらに品川新駅(仮称)や幕張新駅(仮称)の開業、中央快速線等のグリーン車導入、相鉄・JR直通線、あるいは羽田空港アクセス線構想を進めてまいります。
- 生活サービス事業についても、2020年に向け、東京駅北通路周辺整備を行っており、また、各駅ビルおよび竹芝ウォーターフロント開発等の計画を着実に進めてまいります。渋谷駅街区開発については、東急と一緒に開発を進めていますが、これについても順調に進んでいます。
- 品川開発については、2024年頃の街びらき、あるいはその後に向けて準備を進めているところです。

■ 技術革新

技術革新の推進

- 次世代新幹線試験車“ALFA-X”の開発推進
- 駅構内におけるサービスロボットの開発推進
- 自動運転技術の開発推進
- CBM(状態基準保全)等のスマートメンテナンスの推進



“ALFA-X”(イメージ)



線路設備モニタリング装置

■ 生産性向上などによる経営体質の強化

生産性向上

- 効率化施策の積極的かつスピード感を持った実施
- 設備、システム、仕事の仕組みの積極的な見直し
- ワンマン運転の順次拡大に向けた設備整備の推進

一体感のあるグループ経営の推進

- JRE POINTとSuicaのデータを連携させたマーケティング分析とグループ内での活用



Joi-Tab(タブレット端末)

■ 人を伸ばす企業風土づくり

ダイバーシティの推進

- 多様な社員のさらなる活躍支援

業務改革と働きがいの向上

- 職場再編など、業務遂行体制の見直し
- 乗務員をはじめとした社員勤務制度の改正

企業風土のグローバル化

- 事業の海外展開とそれに伴う人材育成を通じてオープンな企業風土・文化を醸成

技術革新とダイバーシティへの取組みを通じて業務改革と生産性向上を推進

- 業務改革・生産性向上を中心とした「TICKET TO TOMORROW」の推進についてです。
- 技術革新とダイバーシティの推進により、仕事の質や仕組みを改革し、さらに生産性を向上すること、そして人を伸ばす企業風土づくりを進めてまいりたいと考えています。
- 北海道新幹線の札幌開業に向けて次世代新幹線の“ALFA-X”の開発や、駅構内のサービスロボットの開発を推進してまいります。また、自動運転技術の開発や、CBMによるビッグデータを活用したメンテナンスの仕組みづくりをしっかりと進めてまいりたいと考えています。
- それから、生産性の向上ということで、経営体質の強化のために、さらなる効率化を推進してまいります。具体的には、ワンマン運転の拡大を図っていきます。また、グループ経営としては、JRE POINTにポイントを一体化しました。これとSuicaデータを連携しながら、さらに活用していきたいと考えています。
- 人を伸ばす企業風土づくりということで、すべての基本は人であります。様々な場面で人づくりのための勤務制度の改正、あるいは海外展開を通じた人材づくりに努めてまいりたいと考えています。

2019年3月期のキャッシュの使途についての計画



■ 2019年3月期計画

設備投資	6,450億円
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,480億円
成長投資	2,480億円
重点枠 (イノベーション投資等)	490億円
株主還元	配当150円 自社株取得※
債務削減	—

※ 460万株または410億円を上限とした自社株取得(2018年5月1日～7月31日まで)

9

- 2019年3月期のキャッシュの使途についてです。
- 今年度は、設備投資を積極的に拡大するということで6,450億円の計画を立てています。安全・安定輸送を中心とした維持更新投資や成長投資は、しっかりと取り組んでまいります。そして、イノベーション投資と呼んでいますが、技術革新を進めるための投資として重点枠の拡大を図っているところであります。
- 配当については、株主還元の重視ということで、配当を150円とさせていただく予定です。さらに、自社株取得についても、従来通り取り組んでまいります。
- また、積極的な設備投資等に資金を充てるということで、今年度は連結有利子負債の削減には資金を充てない計画としています。
- なお、冒頭に説明しました通り、中期の数値目標については、グループ経営ビジョンとあわせて夏頃に発表したいと考えています。

2019年3月期 設備投資のポイント



■ 維持更新投資

概要

- ・安全投資や輸送の安定性向上を含む、鉄道事業の継続的運営に必要な投資
- ・大規模地震対策、ホームドア整備、安定輸送対策、老朽設備の更新 など

■ 成長投資

投資判断基準見直し（生活サービス事業）

[目的]

- ・「NEXT10」実現に向け、投資の柔軟性をさらに向上させ、必要な投資を機動的に行うため。
- ・投資効率に応じて案件の優先順位付けを行うため。

[主な変更内容]

- ・判断指標 NPV → IRR
- ・最終キャッシュ・フロー評価 残存簿価 → 収益価値

[ハードルレート]

- ・WACC(加重平均資本コスト) を採用
- ・WACCの具体値は、4.4%

[新投資判断基準による投資決定件名]

- ・竹芝ウォーターフロント開発計画
- ・川崎駅西口開発計画(仮称) など

■ 重点枠(イノベーション投資等)

概要

- ・技術革新や生産性向上、安全性向上につながるイノベーション投資等を積極的に実施するため、設備投資の枠内に重点枠を設定

将来に向けた重点枠(イノベーション投資等)のテーマ例

- ・電気部門のスマートメンテナンス(CBM等)
- ・東京圏における輸送業務の変革
- ・乗務員用訓練シミュレータ など

10

- 2019年3月期の設備投資のポイントをまとめています。
- 維持更新投資については、大規模地震対策やホームドア整備、安定輸送対策に取り組んでまいります。
- 成長投資については、生活サービス事業に対する投資の考え方を変更しました。判断指標をNPVからIRRに、最終キャッシュ・フロー評価を残存簿価から収益価値に変更しました。
- ハードルレートは4.4%ということで、WACCの数値を掲げています。この新たな基準によって決定した竹芝ウォーターフロント開発計画や川崎駅西口開発計画(仮称)などについては、ハードルレートを十分に上回ったIRRにて、投資判断を行ったところです。
- また、重点枠については、スピード感を持って積極的な投資を行うということで設定していましたが、今回さらにイノベーション投資を積極化するということで増額を図っているところです。
- これらの設備投資により、長期的な企業価値の向上を図ってまいりたいと考えています。私からは以上です。

II 2018年3月期決算及び 2019年3月期業績見通し

- 常務取締役の石川でございます。私からは、2018年3月期決算と、2019年3月期の業績見通しについて説明します。

単体決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3		2018.3/2017.3		2019.3	2019.3/2018.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	20,688	20,932	[20,790]	+244	101.2	21,070	+137	100.7
運輸収入	18,162	18,367		+204	101.1	18,520	+152	100.8
その他の収入	2,525	2,565		+39	101.6	2,550	△15	99.4
営業費用	16,801	16,981		+179	101.1	17,200	+218	101.3
人件費	4,621	4,562		△59	98.7	4,520	△42	99.1
物件費	7,416	7,643		+227	103.1	7,870	+226	103.0
動力費	585	608		+23	104.0	670	+61	110.1
修繕費	2,879	2,977		+97	103.4	3,000	+22	100.8
その他	3,951	4,057		+106	102.7	4,200	+142	103.5
機構借損料等	880	874		△6	99.2	850	△24	97.2
租税公課	944	943		△1	99.9	980	+36	103.9
減価償却費	2,938	2,957		+19	100.6	2,980	+22	100.8
営業利益	3,886	3,951	[3,930]	+65	101.7	3,870	△81	97.9
経常利益	3,416	3,589	[3,510]	+173	105.1	3,490	△99	97.2
当期純利益	2,433	2,470	[2,470]	+37	101.5	2,400	△70	97.1

12

- まず、単体決算です。2018年3月期の営業収益については、インバウンド収入、ゴールデンウィーク期間の好調などにより、運輸収入が増加したことから、対前年244億円増の2兆932億円となりました。
- 営業費用については、人件費などは減少しましたが、物件費その他、修繕費、動力費および減価償却費が増加したことから、対前年179億円の増となりました。
- これらの結果、営業利益は対前年65億円増の3,951億円、経常利益は対前年173億円増の3,589億円、当期純利益は対前年37億円増の2,470億円となりました。
- 2018年3月期の欄に括弧で計画を記載しています。営業費用が上振れましたが、営業収益が伸びたことから、営業利益および経常利益が計画を上回りました。当期純利益については、法人税等調整額が増加したことなどにより、計画並となりました。
- 2019年3月期については、定期外収入および定期収入の増などにより、増収を見込んでいます。
- 一方、営業費用については、燃料費単価上昇に伴う動力費の増やエルダー社員の待遇改善、修繕費等における労務単価上昇などにより費用が増えることから、営業利益、経常利益、当期純利益は減益となる見込みです。

鉄道運輸収入 2018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	+204	101.1	鉄道運輸収入		+204		
			定期収入		+46		
定期	+46	100.9	定期外収入		+158		
			新幹線 (+33)	101.2	インバウンド	+15	
ゴールデンウィーク好調	+10						
3連休の増	+10						
天候災害関係(反動増含む)	△5						
北海道新幹線反動減	△20						
定期外	+158	101.2	新幹線 (+33)	基礎	+20		
				在来線 関東圏 (+119)	101.7	桜の開花時期ずれ	+15
						インバウンド	+15
						ゴールデンウィーク好調	+15
						3連休の増	+5
上野東京ライン増発(2017.10ダイヤ改正)	+5						
新幹線	+33	100.6	在来線 関東圏 (+119)	お盆好調	+5		
				天候災害関係(反動増含む)	△5		
				基礎	+60		
在来線 関東圏	+119	101.7	在来線 関東圏 (+119)	基礎	+60		
				在来線 その他	+5	101.0	在来線その他 (+5)

13

- 鉄道運輸収入について説明します。
- 鉄道運輸収入全体では、対前年101.1%で、204億円の増となりました。
- 定期は対前年100.9%、46億円の増となりました。就業者数の増、特に高齢者、女性の定期券ご利用者の増加により、引き続き堅調に推移しました。
- 新幹線定期外については、インバウンドやゴールデンウィークの好調などの増加要素がありました。なお、北海道新幹線の反動減の影響は対前年20億円の減でしたが、下期はほぼ計画通りであり、その影響は落ち着いてきています。これらの結果、新幹線定期外収入は対前年100.6%で33億円の増となりました。なお、北陸新幹線については、対前年で大きな増減は発生していません。
- 在来線関東圏定期外については、対前年101.7%で119億円の増となりました。インバウンドやゴールデンウィークの好調のほかに、桜の開花時期ずれなどの増加要素がありました。昨年は4月に桜が咲き、今年は3月に桜が咲きましたので、1年に2回、桜に伴うお客さまの流動が発生したことにより、15億円の増収につながったと見えています。

鉄道運輸収入 2019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 +152億円	100.8%			100.6%
	100.7%	101.0%		
定期 +42億円	100.9%			100.8%
	101.0%	100.7%		
定期外 +109億円	100.8%			100.5%
	100.6%	101.1%		
新幹線 +55億円	101.0%		・インバウンド: +15 ・3連休の増: +5 ・大人の休日倶楽部: +5	100.6%
	100.4%	101.5%		
在来線関東圏 +54億円	100.8%		・インバウンド: +15 ・上野東京ライン増発(2017年10月ダイヤ改正): +5 ・桜の開花時期ずれ: △5	100.5%
	100.7%	100.8%		
在来線その他 +0億円	100.1%			99.6%
	100.2%	100.0%		

14

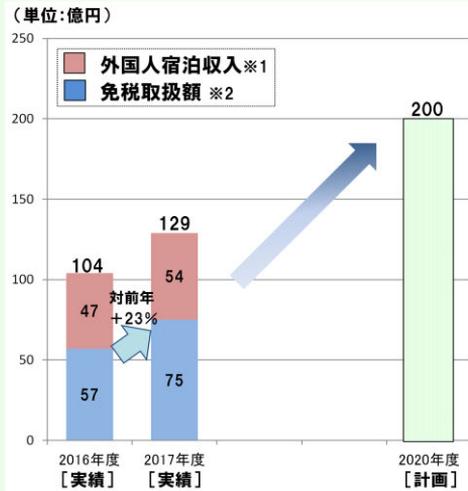
- 鉄道運輸収入の2019年3月期計画です。
- 定期については、就業者数の増加に伴う堅調な伸びが続くと見えています。基礎トレンドを100.8%と見て、対前年42億円の増を見込んでいます。
- 新幹線定期外については、インバウンド、3連休の増、基礎の増などを見込むことから、対前年55億円の増と見えています。
- 在来線関東圏定期外については、インバウンド、上野東京ライン増発による増、基礎の増などを見込むことから、対前年54億円の増と見えています。

■ 鉄道事業



※ 上記のほか、ジャパン・レール・パスを発売する海外エージェントに支払う委託発売手数料を見直したことから、2017年度に約5億円の増益効果があった。2018年度は約10億円の増益効果を見込む。

■ 生活サービス事業



※1 メトロポリタンホテルズ及びホテルメッツにおける外国人宿泊収入の合計

※2 免税カウンター取扱額及び店舗での免税取扱額の合計 (免税取扱額のうち、賃料相当分等が当社の収益となる)

➤ インバウンドについて説明します。

➤ 鉄道事業のインバウンド収入については、対前年115%の235億円となりました。計画を若干下回りましたが、これはジャパン・レール・パスの利用が計画を下回ったためと分析しています。

➤ 訪日外国人旅行者数の政府目標は2020年に4,000万人となっています。これを踏まえて、2018年度のインバウンド収入の計画については、対前年115%の270億円、2020年度は350億円の計画です。なお、2020年度の計画については、以前にお示したものから変えておりません。

➤ なお、スライドの黄色で囲んだ部分に記載しましたが、海外でジャパン・レール・パスを販売している海外エージェントに支払う手数料を減額したことから費用減となりました。2017年度に約5億円の増益効果がありました。2018年度については、見直しの影響が通期にわたることから、約10億円の増益効果を見込んでいます。

➤ 生活サービス事業については、対前年123%の129億円でした。2020年度には200億円に伸ばす計画としています。

単体営業費用 2018年3月期実績



(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 実績	2018.3/2017.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,801	16,981	+179	101.1	
人件費	4,621	4,562	△59	98.7	・社員数の減など(基準内資金:△48、賞与関係:△27) ・エルダー社員制度変更に伴う精勤手当計上額の増:+30
物件費	7,416	7,643	+227	103.1	
動力費	585	608	+23	104.0	・燃料費単価上昇:+37 ・昨年度湯水の反動:△9
修繕費	2,879	2,977	+97	103.4	・一般修繕費:+94(建設附帯修繕:+48、冬季経費: +13、社宅撤去:+9など) ・車両修繕費:+3
その他	3,951	4,057	+106	102.7	・部外委託関係:+76 ・広告宣伝費:+21 ・販売手数料:+16 ・車両相互使用料:△15
機構借損料等	880	874	△6	99.2	
租税公課	944	943	△1	99.9	
減価償却費	2,938	2,957	+19	100.6	・設備投資の増 ・減価償却方法の見直しによる減

16

- 2018年3月期の単体営業費用は、対前年101.1%で179億円の増となりました。
- 人件費については、エルダー社員制度変更に伴う精勤手当計上額が30億円増加しましたが、社員数の減などにより、対前年59億円の減となりました。
- 動力費については、燃料費単価の上昇などにより、対前年23億円の増となりました。
- 修繕費については、設備投資に伴って発生する建設附帯修繕が増えました。また、除雪などの冬季経費が増加したことなどにより、対前年97億円の増となりました。
- 物件費については、部外委託関係の増、広告宣伝費の増などにより、対前年106億円の増となりました。
- 減価償却費については、減価償却方法の見直しということで、定率法から定額法への見直しによる減があったものの、設備投資の増により、対前年19億円の増となりました。

単体営業費用 2019年3月期計画



(単位:億円)	2018.3 実績	2019.3 計画	2019.3/2018.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,981	17,200	+218	101.3	
人件費	4,562	4,520	△42	99.1	・社員数の減少による減:△140 ・エルダー社員制度変更による増:+80
物件費	7,643	7,870	+226	103.0	
動力費	608	670	+61	110.1	・燃料費単価上昇による増
修繕費	2,977	3,000	+22	100.8	・労務単価上昇による増:+27 ・冬季経費の減:△9
その他	4,057	4,200	+142	103.5	・業務費:+72(JREポイント対応経費の増:+19、電気費の増:+12、試験費の増:+10など) ・業務委託費:+70(駅業務委託の拡大:+19、労務単価上昇による増:+14など)
機構借損料等	874	850	△24	97.2	・借受終了による減
租税公課	943	980	+36	103.9	・固定資産税等の増
減価償却費	2,957	2,980	+22	100.8	・設備投資の増 ・減価償却方法の見直しによる減

17

- 2019年3月期の単体営業費用は、対前年101.3%、218億円の増と計画しています。
- 人件費については、エルダー社員制度変更による増はあるものの、社員数の減少などにより、対前年42億円の減と見込んでいます。
- 物件費については、燃料費単価上昇による動力費の増を見込むほか、労務単価の上昇による修繕費の増を見込んでいます。また、JREポイント対応経費の増や駅業務委託を含めた委託の拡大を見込むことなど物件費その他の増もあり、物件費は対前年226億円の増と計画しています。
- 機構借損料等については、対前年24億円の減と計画しています。
- 減価償却費については、昨年度と同様に、減価償却方法の見直しによる減はあるものの、設備投資による増を見込むことから、対前年22億円の増と計画しています。

[トピックス] エルダー社員制度変更



■ 目的

- エルダー社員の持つノウハウ等をJR東日本の業務運営や人材育成、技術継承において更に活用していく。

■ 変更内容

	改正前	改正後
勤務形態	グループ会社等へ出向して勤務（人材育成等のため、一部社員はJR東日本で勤務）	グループ会社等への出向を基本とすることは変更しないが、上記目的のため、JR東日本で勤務する業務範囲を拡大
精勤手当	年間30万円（定額）	社員の期末手当に準じた算定方法に変更（例：基本賃金×月数）

※公的年金等を含むエルダー社員の年収は、現在は定年退職前の5割弱程度であるが、今回の変更により定年退職前の6割弱程度となる。

■ 人件費総額への影響

【単体人件費総額への影響】

- 2018年度分の所要額は、単体人件費として110億円程度。
- ただし、単体人件費総額は、今回変更に伴う所要額を含めると、退職者数と採用者数との人員差等による人件費の減少により、現時点では2018年度以降も当面は減少傾向を見込む。

【連結人件費総額への影響】

- 連結人件費総額は、全体の6割強を占める単体人件費の減少傾向が見込まれることから、連結子会社における業容拡大等による増加要素を勘案しても、現時点では2018年度以降も当面は減少傾向を見込む。

期中エルダー社員数



単体人件費



- エルダー社員制度の変更について説明します。当社は2008年度より、満60歳にて定年退職に達した社員のうち、希望者については原則出向のうえ、5年間再雇用するというエルダー社員制度を導入していますが、2018年4月から、この制度を見直しました。
- エルダー社員の持つノウハウ等をJR東日本の業務運営や人材育成、技術継承において更に活用していくことを目的としています。結果として、JR東日本で勤務する業務範囲を拡大し、そして待遇改善を実施したという内容です。
- スライドに単体人件費のグラフが出ていますが、2017年度は精勤手当計上額が30億円増加しました。変更内容のところに記載がありますが、精勤手当はこれまでは年間30万円の定額でしたが、社員の期末手当に準じた算定方法に変更しています。なお、エルダー社員の年収については、定年退職前の5割弱程度であったものが、今回の制度変更によって6割弱程度となります。
- エルダー社員制度の変更に伴う所要額として、2018年度は110億円と見込んでいます。これは、精勤手当の算定対象期間が通年分となることに加えて、基本賃金の増額などの待遇改善を行うことに伴うものです。あわせて、エルダー社員の業務範囲を拡大し、JR東日本で勤務するエルダー社員が増えることにより、所要額の増額につながります。なお、エルダー社員制度の変更に伴う所要額を含めたとしても、退職者数と採用者数との人員差等による人件費の減少により、2018年度は対前年42億円の減と計画しています。
- 向こう数年を見ましても、エルダー社員制度の変更に伴う所要額は増加する見通しです。しかし、この所要額を含めたとしても、退職者数と採用者数の人員差等による人件費の減少により、単体人件費総額は減少傾向が続く見込みです。

連結決算 2018年3月期実績及び2019年3月期計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3		2018.3/2017.3		2019.3	2019.3/2018.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	28,808	29,501	[29,300]	+693	102.4	29,940	+438	101.5
運輸事業	19,898	20,178		+280	101.4	20,320	+141	100.7
流通・サービス事業	5,024	5,149		+125	102.5	5,210	+60	101.2
不動産・ホテル事業	3,263	3,401		+138	104.2	3,520	+118	103.5
その他	622	771		+149	124.0	890	+118	115.3
営業利益	4,663	4,812	[4,720]	+149	103.2	4,820	+7	100.1
運輸事業	3,342	3,404		+61	101.9	3,380	△24	99.3
流通・サービス事業	368	389		+21	105.9	400	+10	102.6
不動産・ホテル事業	803	809		+6	100.8	820	+10	101.3
その他	165	225		+60	136.3	230	+4	101.8
調整額	△16	△16		△0	100.2	△10	+6	59.2
経常利益	4,123	4,399	[4,240]	+276	106.7	4,400	+0	100.0
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,779	2,889	[2,860]	+110	104.0	2,890	+0	100.0

19

- 2018年3月期の連結決算については、すべてのセグメントで増収増益となりました。また、対計画でも、営業収益およびすべての利益ベースで計画を上回りました。
- 2019年3月期については、単体の運輸収入の増加に加えて、東京駅や千葉駅等の商業施設の平年度化による増収を見込み、営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益ともに増益となる見込みです。
- なお、単体では、さきほど説明しましたように、各種施策の実施に伴う費用の増加により減益となりますが、グループ会社で減益をカバーすることで、連結では増益を確保してまいります。

[トピックス] 新規開業施設の収益規模(通年)・NEXT10



■ 新規開業施設の収益規模(通年)

施設名	開業時期	収益規模(通年)
グランスタ丸の内・グランスタ新エリア	2016年7月～2017年8月	※1 約110億円
ペリエ千葉	2016年11月～2018年6月	※2 約55億円
JRさいたま新都心ビル	2017年5月～6月	※2 約10億円
シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋	2018年2月開業	※2 約10億円
アトレ川崎増床部分	2018年2月開業	※2 約10億円
JR浦和駅西ロビル	2018年3月開業	※2 約10億円

※1 営業収益はテナント売上 ※2 営業収益はテナント賃料



シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋



アトレ川崎増床部分

■ 生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)

- これまでは「駅を中心とするビジネス」を行ってきました。これからは、これまでのビジネスに磨きをかけるとともに「くらしづくり(まちづくり)」に挑戦し、事業の変革及び創造に努めてまいります
- 「のびる」「ひらく」「つなぐ」「みかく」という「4本の柱」で長期の成長を実現します
- 今回の「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」に伴うスローガンを「CITY UP!」と決めました
- 2026年度の生活サービス事業における連結数値目標として、2016年度連結決算に対し、営業収益・営業利益ともに約1.5倍をめざします



20

- 2019年3月期については、ペリエ千葉の全体開業を除いては、昨年度までのような大型施設の新規開業は予定していません。
- しかし、グランスタ丸の内や各施設の平年度化効果が見込まれますので、増益を確保してまいります。
- なお、「生活サービス事業成長ビジョン(NEXT10)」を改めて記載しています。「駅を中心とするビジネス」に磨きをかけるとともに、「くらしづくり」に挑戦し、事業の変革および創造に努めることにより、2026年度には2016年度比で営業収益・営業利益ともに1.5倍をめざします。

運輸事業 実績と計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	19,898	20,178	+280 101.4%	20,320	+141 100.7%
営業利益	3,342	3,404	+61 101.9%	3,380	△24 99.3%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因		2019年3月期 トピックス
JR東日本	+185	・栃木デスティネーションキャンペーン（2018年4～6月） ・「タッチでGo!新幹線」サービス開始（2018年4月） ・上越新幹線E7系・中央線E353系 車両増備
総合車両製作所	+72	



栃木デスティネーションキャンペーン(ポスター) 「タッチでGo!新幹線」(ロゴ)



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

- 運輸事業の実績と計画についてです。
- 2018年3月期については、当社の運輸収入の増に加えて、総合車両製作所の公民鉄向車両増などにより、増収増益となりました。
- 2019年3月期については、当社の運輸収入の増などにより増収となるものの、当社における各種施策の実施に伴う費用の増加などにより、減益の計画としています。

流通・サービス事業 実績と計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	5,024	5,149	+125 102.5%	5,210	+60 101.2%
営業利益	368	389	+21 105.9%	400	+10 102.6%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+53	丸の内地下エリア増収
JR東日本リテールネット	+42	新規店舗開業、既存店売上増による増
紀ノ國屋	+19	新規店舗開業による増
JR東日本企画	+14	宣伝物制作の増

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

- ・**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)
- ・**グループ事業再編**※(2018年4月)
※JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングの合併(存続会社はJR東日本リテールネット)、JR東日本リテールネットによるJR東日本ウォータービジネスの子会社化

【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	104.8	105.4	104.6	103.8	104.9	104.3	104.7	104.4
Jリテール(既存店)	101.4	102.0	103.2	102.1	101.9	101.4	102.0	102.2
NRE(既存店)	98.4	101.4	101.2	100.1	101.8	100.2	100.5	100.8

(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

22

- 流通・サービス事業の実績と計画についてです。
- 2018年3月期については、東京駅等の店舗の売上がグランスタ丸の内などを含めて好調であったことなどにより、増収増益となりました。
- 2019年3月期については、グランスタ丸の内などの平年度化などにより、増収増益の計画としています。
- なお、2018年4月に、JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングの合併、JR東日本リテールネットによるJR東日本ウォータービジネスの子会社化を実施しました。人材・ノウハウ・資金など、グループの経営資源を結集して、収益・利益の最大化を図ってまいります。

不動産・ホテル事業 実績と計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	3,263	3,401	+138 104.2%	3,520	+118 103.5%
営業利益	803	809	+6 100.8%	820	+10 101.3%

2018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	+37	JR新宿ミライナタワー賃貸収入の増
JR東日本都市開発	+21	シャポー本八幡平年度化等による増
アトレ	+19	シャン・ド・エルブ事業承継に伴う増
日本ホテル	+12	新規ホテル開業(さいたま新都心)による増
仙台ターミナルビル	+11	新規ホテル開業(仙台イースト)による増
千葉ステーションビル	+11	ペリエ千葉(駅ビル)開業による増
ルミネ	+10	既存店売上の増

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

- ・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)
- ・ホテルドリームゲート舞浜アネックス (2017年12月開業)
- ・シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋 (2018年2月開業)
- ・アトレ川崎増床部分 (2018年2月開業)
- ・JR浦和駅西口ビル (2018年3月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル) (2017年9月先行開業・2018年6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
駅ビル	101.1	103.1	103.3	100.2	102.6	104.6	102.5	102.6
ルミネ(既存)	99.3	101.5	103.6	97.9	102.3	102.5	101.2	101.8
アトレ(既存)	99.4	101.0	101.7	97.6	99.4	103.8	100.6	101.1
ホテル	98.6	105.1	104.4	100.7	106.4	102.9	102.9	104.0

(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

23

- 不動産・ホテル事業の実績と計画についてです。
- 2018年3月期については、「JR新宿ミライナタワー」のオフィスフロアへの入居による増収効果などにより、増収増益となりました。
- 2019年3月期については、さきほどP.20で説明した様々な平年度化やルミネの既存店の増などにより、増収増益の計画としています。

その他 実績と計画



(単位:億円)	2017.3	2018.3	2018.3/2017.3	2019.3計画	2019.3/2018.3
営業収益	622	771	+149 124.0%	890	+118 115.3%
営業利益	165	225	+60 136.3%	230	+4 101.8%

2018年3月期 営業収益の主な増減要因

日本コンサルタンツ	+50	インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査に伴う増
JR東日本情報システム	+46	システム受託収入の増
JR東日本メカトロニクス	+23	ICカード売上の増
ビューカード	+15	加盟店手数料の増

2019年3月期 トピックス

IT・Suica事業 実績(2018年3月期)

・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)

営業収益	493億円 (111.0%) (外部顧客への売上高)※
営業利益	109億円 (128.7%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は1,197億円(107.6%)でした

(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

24

- その他の実績と計画についてです。
- 2018年3月期については、インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査による売上や、JR東日本情報システムの情報処理業の売上が増加したことなどにより、増収増益となりました。
- 2019年3月期についても、同様の増を見込むことから、増収増益の計画としています。

営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)



(単位:億円)	2017.3	2018.3	増減	2019.3 [計画]	増減
営業利益	4,663	4,812	+149	4,820	+7
営業外損益	△539	△413	+126	△420	△6
営業外収益	202	278	+76		
持分法による投資利益	20	51	+30		
受取保険金及び配当金	92	112	+19		
受取配当金	38	49	+10		
その他	50	65	+14		
営業外費用	742	691	△50		
支払利息	702	647	△55	支払利息: 337(△36)	
その他	40	44	+4	社債利息: 309(△18)	
経常利益	4,123	4,399	+276	4,400	+0
特別損益	△80	△183	△103	△190	△6
特別利益	547	308	△239		
固定資産売却益	118	4	△113		
工事負担金等受入額	275	238	△37		
災害に伴う受取保険金	136	49	△87		
その他	17	16	△0		
特別損失	627	491	△135		
工事負担金等圧縮額	227	231	+3		
減損損失	66	41	△24		
耐震補強重点対策関連費用	173	89	△84		
環境対策費	64	6	△57		
一部線区移管引当金繰入額	-	27	+27		
その他	95	95	△0		
税金等調整前当期純利益	4,042	4,215	+173		

25

- 営業外損益、特別損益の実績と計画についてです。
- 支払利息の減や持分法による投資利益の増などにより、営業外損益は改善しました。
- 耐震補強重点対策関連費用の反動減などにより、特別損失は減少したものの、固定資産売却益や災害に伴う受取保険金の反動減などにより、特別利益が減少し、特別損益は悪化しました。

キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2017.3	2018.3	増減
			法人税等の支払額の減 +399 税金等調整前当期純利益の増 +173
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,529	7,041	+512
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△5,575	△5,418	+156
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	953	1,623	+669
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△1,162	△1,351	△188
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	△209	272	+481
現金及び現金同等物の期首残高	3,078	2,871	△206
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	5	+5
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	2	-	△2
吸収分割に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	0	+0
現金及び現金同等物の期末残高	2,871	3,149	+278

26

- キャッシュ・フローの実績についてです。
- 法人税等の支払額が減少したこと、税金等調整前当期純利益が増加したことなどにより、営業活動によるキャッシュ・フローは512億円増加しました。
- 投資活動によるキャッシュ・フローについては、キャッシュ・アウトが156億円減少しました。また、財務活動によるキャッシュ・フローについては、キャッシュ・アウトが188億円増加しました。

設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)	2019.3 (計画)
運輸事業※	成長投資	652	470	548	974	成長投資	1,120
	維持更新投資	3,365	3,452	3,283	3,269	維持更新投資	3,260
	重点枠 (イノベーション投資等)					重点枠 (イノベーション投資等)	420
	合計	4,018	3,922	3,831	4,244	合計	4,800
非運輸事業※	成長投資	1,119	1,364	1,151	1,208	成長投資	1,360
	維持更新投資	83	133	84	51	維持更新投資	220
	重点枠 (イノベーション投資等)					重点枠 (イノベーション投資等)	70
	合計	1,202	1,497	1,235	1,260	合計	1,650
	成長投資	1,771	1,834	1,699	2,183	成長投資	2,480
	維持更新投資	3,449	3,585	3,367	3,320	維持更新投資	3,480
	(うち、重点枠)	(166)	(181)	(235)	(253)	減価償却費	3,650
	減価償却費	3,532	3,595	3,641	3,679	重点枠 (イノベーション投資等)	490
	合計	5,221	5,419	5,067	5,504	合計	6,450

※ 2017年3月期以前については、セグメント情報見直し前の運輸業・非運輸業の投資額を記載しています。

27

- 設備投資の推移についてです。
- 2019年3月期の設備投資は6,450億円と計画しています。
- 今回、設備投資の考え方について、2点変更します。
- 1つは、グループ会社の設備投資についてです。2018年3月期までは、成長投資として整理してまいりましたが、維持更新投資の実態を適切に表すために、2019年3月期から成長投資と維持更新投資に分けて集計・管理できる体制を整えました。
- もう1つは、重点枠についてです。これまで重点枠は維持更新投資に含めて管理してまいりましたが、今後はイノベーション投資として、技術革新、生産性向上、安定輸送につながる投資を積極化することから、維持更新投資に重点枠(イノベーション投資等)を含めずに管理することとしました。
- 以上の変更により、グループ会社の設備投資や重点枠(イノベーション投資等)について、より適切に実態を表して、管理・運営することができるようになると考えています。

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)		
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 ※1
	2017年6月	約14,000	-	-	282	不動産・ホテル 約30億円 ※2
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3,600	-	流通・サービス 約110億円 ※1
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2016年11月～ 2018年6月(全面開業)	約73,800	-	約57,400	-	不動産・ホテル 約55億円 ※2
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	-	-
東京駅北通路周辺整備	2020年	約17,600	-	約6,300	-	-
横浜駅西口開発ビル (仮称)	2020年	約129,500	約28,000	約70,000	約170	不動産・ホテル 約90億円 ※2
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	265 (予定)	-
川崎駅西口開発計画(仮称)	2022年(予定)	約136,500	(賃貸面積) 約65,000	(店舗面積) 約2,200	300 (予定)	-
品川開発プロジェクト	2020年春:新駅暫定開業 2024年頃:街開き	創出用地 約130,000				-

※1 営業収益はテナント売上 ※2 営業収益はテナント賃料

28

➤ こちらは生活サービス事業に関する具体的なプロジェクトについて記載しています。

有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)
社債	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)
長期借入金	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)
鉄道施設購入 長期未払金	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)
その他 有利子負債	23 (1.27%)	—	—	—	—
合計	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)

上段：残高
下段：平均金利

29

- 連結有利子負債残高の推移です。
- 2018年3月期は314億円の債務削減を行いました。

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いますので、ご参照ください。

2019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）				
		2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,781	1,796	+14	100.8	242	244	+1	100.8	
	定期外	21,590	21,801	+211	101.0	5,638	5,694	+55	101.0	
	計	23,371	23,597	+226	101.0	5,881	5,938	+57	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,800	71,404	+603	100.9	4,603	4,642	+39	100.9
		定期外	36,696	36,973	+277	100.8	7,189	7,243	+54	100.8
		計	107,497	108,377	+880	100.8	11,792	11,886	+93	100.8
	その他	定期	3,070	3,096	+26	100.9	184	186	+1	100.9
		定期外	2,547	2,548	+1	100.1	508	508	+0	100.1
		計	5,617	5,645	+27	100.5	692	694	+1	100.3
在来線 合計	定期	73,871	74,501	+629	100.9	4,787	4,828	+40	100.9	
	定期外	39,243	39,522	+278	100.7	7,697	7,752	+54	100.7	
	計	113,114	114,023	+908	100.8	12,485	12,580	+95	100.8	
合計	定期	75,653	76,297	+644	100.9	5,030	5,073	+42	100.9	
	定期外	60,833	61,323	+490	100.8	13,336	13,446	+109	100.8	
	計	136,486	137,621	+1,134	100.8	18,366	18,519	+152	100.8	

津波被害を受けた沿岸線区の状況



■ 沿岸被災線区の現在の状況

[復旧工事中]

	運転見合せ区間	距離	記事
山田線	宮古・釜石間	55.4km	三陸鉄道(株)へ経営移管予定 2019年3月の開業に向けて復旧工事中
常磐線	富岡・浪江間	20.8km	2019年度末までに運転再開予定
合計		76.2km	

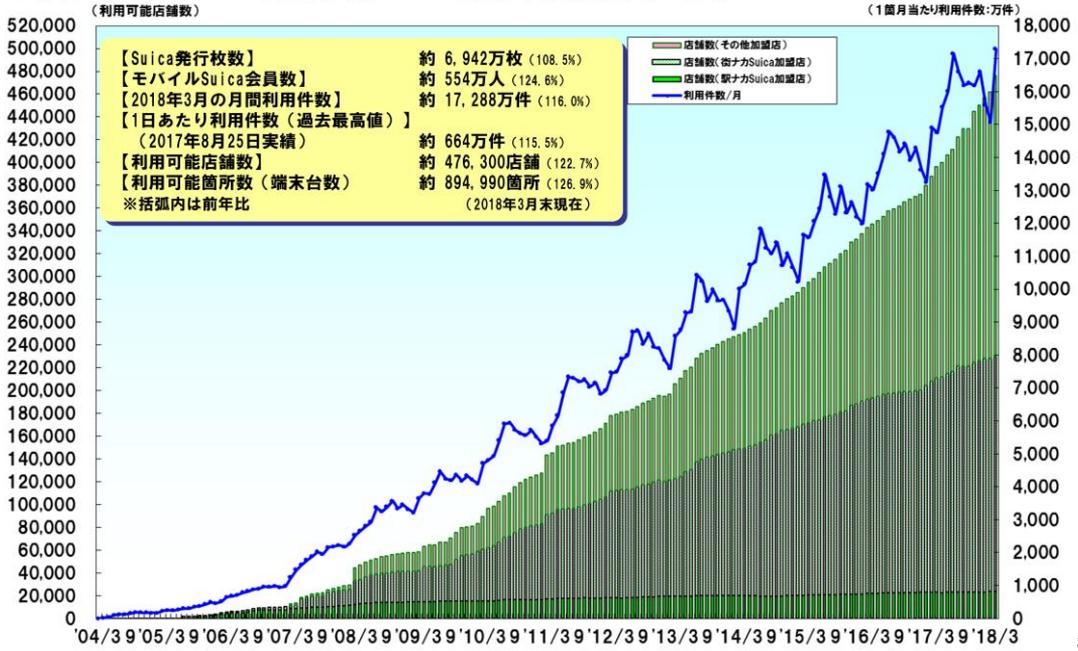
[BRT運行中(BRTによる本格復旧で合意)]

	区間	距離
大船渡線	気仙沼・盛岡	43.7km
気仙沼線	柳津・気仙沼間	55.3km
合計		99.0km

※ 他の区間は鉄道で復旧済(約224km)

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



ホテル事業の概要



営業収益*1 533億円 (2018.3)

営業利益*1 32億円 (2018.3)

*1 グループ会社のホテル事業及びJR東日本単体のホテル事業の単純合計

[参考] JR東日本ホテルズ一覧

■ メトロポリタンホテルズ(12ホテル、3,471室)

丸の内、ホテルメトロポリタン(池袋)、エドモント(飯田橋)、さいたま新都心、高崎、長野、仙台、仙台イースト、山形、盛岡、盛岡ニューウイング、秋田

営業収益*2 368億円(2018.3) 稼働率 81.5 %

■ ホテルメッツ(24ホテル、2,851室)

渋谷、目白、駒込、田端、高円寺、武蔵境、国分寺、久米川、立川、赤羽、浦和、川崎、横浜鶴見(鶴見)、溝ノ口(武蔵溝ノ口)、かまくら大船(大船)、船橋、津田沼、水戸、長岡、新潟、福島、北上、八戸、アール・メッツ宇都宮

営業収益*2 97億円(2018.3) 稼働率 88.1 %

■ 東京ステーションホテル(150室)

*2 各ホテルの営業収益の単純合計

■ ホテルファミリーオ、ホテルフォルクローロ(8ホテル、344室)

■ ホテルドリームゲート舞浜、ホテルドリームゲート舞浜アネックス(160室)

■ ホテルニューグランド(240室)

(2018年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2017.3 実績	2018.3 実績	2018.3/ 2017.3	2019.3 計画	2019.3/ 2018.3
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,940	1,975	101.8	2,297	116.2
	営業利益	14	26	180.1	42	159.2
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	603	596	98.8	573	96.1
	営業利益	5	4	95.8	0	1.4
JR東日本企画	営業収益	1,133	1,159	102.4	1,171	101.0
	営業利益	40	36	89.8	27	76.4
ルミネ	営業収益	748	758	101.3	779	102.8
	営業利益	125	134	106.9	141	105.5

* 単体での営業収益・営業利益

* JR東日本リテールネットの2017年3月期及び2018年3月期実績は、会社再編前の同社単体の実績です。なお、2019年3月期計画は、会社再編後の同社単体の計画です。(会社再編については、以下をご参照ください)

JR東日本グループ事業の再編について

- [目的] ・グループの経営資源(人材・ノウハウ・資金等)結集による収益・利益の最大化
- [再編手法] ・JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングが合併(存続会社はJR東日本リテールネット)
・JR東日本ウォータービジネスをJR東日本リテールネットの100%子会社とする
- [再編期日] ・2018年4月1日



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



※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

街びらき
（一部開業）

日本の魅力発信



新しい街の魅力発信



国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

現在

暫定利用

新駅の暫定開業

第Ⅰ期開発（環境アセスメント手続き対象）

第Ⅱ期開発



第Ⅰ期開発：1、2、3、4街区（2024年頃街びらき予定）
第Ⅱ期開発：5、6街区（2030年以降本開業）

リニア中央新幹線開業（予定）

2018年

2020年

2024年頃

2027年

2030年代～

海外事業への取組み



■鉄道関係

[タイ・バンコクのパープルライン]

(2016年8月営業開始)

- ・当社が出資する現地法人が鉄道車両や地上設備について10年間のメンテナンス業務を実施
- ・総合車両製作所が鉄道車両63両を供給



パープルライン

[インド高速鉄道プロジェクト]

- ・ムンバイ・アーメダバード間の路線について、2016年12月に日本コンサルタンツがJVでJICAより受注した「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」を推進



インド政府提供
起工式後のシミュレータ視察
(2017年9月14日)

[英国における旅客鉄道事業の運営権獲得]

(2017年12月営業開始)

- ・三井物産、Abellio UK と共に、英国旅客鉄道運行事業フランチャイズの一つであるウェストミッドランズ旅客鉄道事業の運営権を、英国運輸省より獲得



運行開始セレモニー
(2017年12月11日)

[海外鉄道事業者への技術支援]

- ・2018年から2020年までの間に、武蔵野線で使用してきた205系の車両336両をインドネシアの鉄道事業者に譲渡予定



武蔵野線205系電車

■生活サービス関係

[JAPAN RAIL CAFE] (2016年12月開業)

- ・シンガポールにおいて訪日旅行等について情報発信
- ・台湾店(仮称)を2018年度開業予定



JAPAN RAIL CAFE

[LUMINE SINGAPORE]

(2017年11月開業)

- ・好奇心旺盛なシンガポールの働く女性をメインターゲットに、ルミネ独自の視点で“TOKYO STYLE・CULTURE・DESIGN”を発信



LUMINE SINGAPORE

[台北市信義区のBreeze南山店に海外初のアトレを2018年秋に開業]

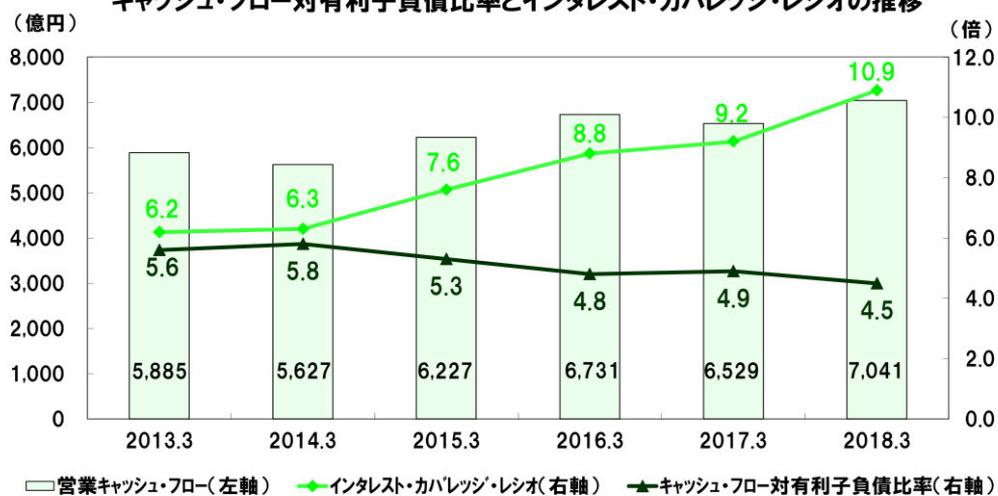
(2018年秋開業予定)

- ・アトレ海外一号店の本案件を皮切りに今後、駅等商業施設の開発・運営事業への参画を共同で推進
- ・アトレと三井物産の合弁会社と長橋投資開発(Breeze)とで台湾に合弁会社を設立



イメージ

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



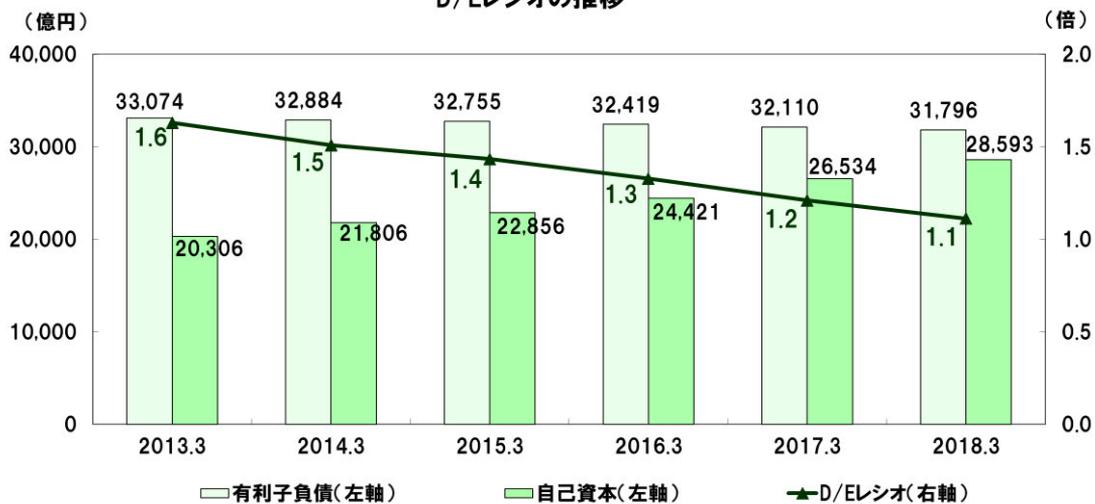
(注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利息の支払額
 (注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率=有利子負債/営業キャッシュ・フロー

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(2018年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,701	55.7%	1.68%	10.74年
長期借入金	10,729	33.7%	1.10%	7.33年
鉄道施設購入長期未払金	3,365	10.6%	6.47%	22.15年
合計	31,796	100.0%	1.99%	10.80年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2018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	3,311	固定	6.55%	元利均等	1991.10~2051.9	整備新幹線等
新幹線債務合計	31,069	3,311		6.55%			
秋田新幹線債務	279	43	変動	1.10%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	9	変動	1.93%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,365		6.47%			

(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称

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

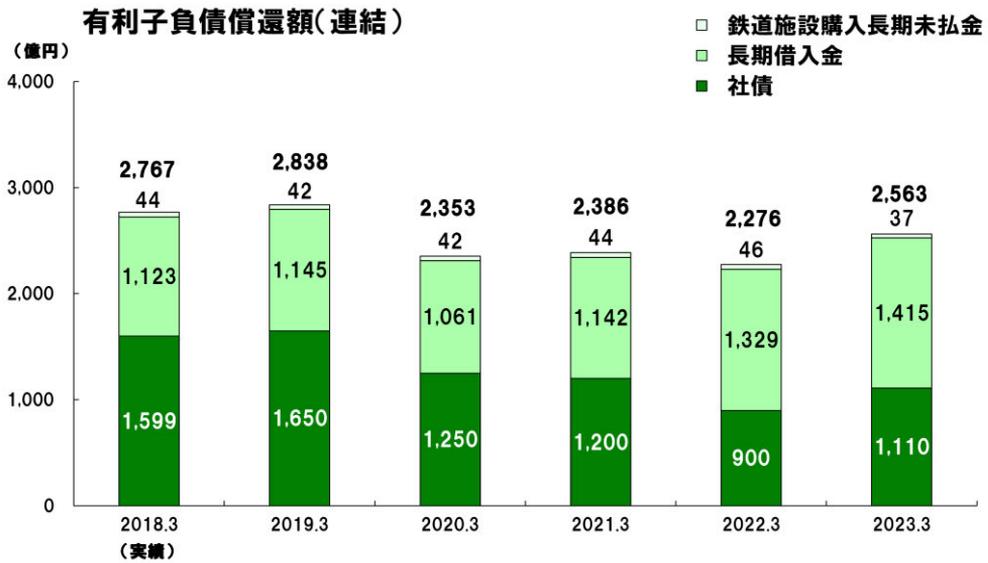
- 日々、鉄道事業から現金収入(2018年3月期の1日当たりの運輸収入は約50億円)
- CP発行枠 1,500億円
- 短期格付け

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



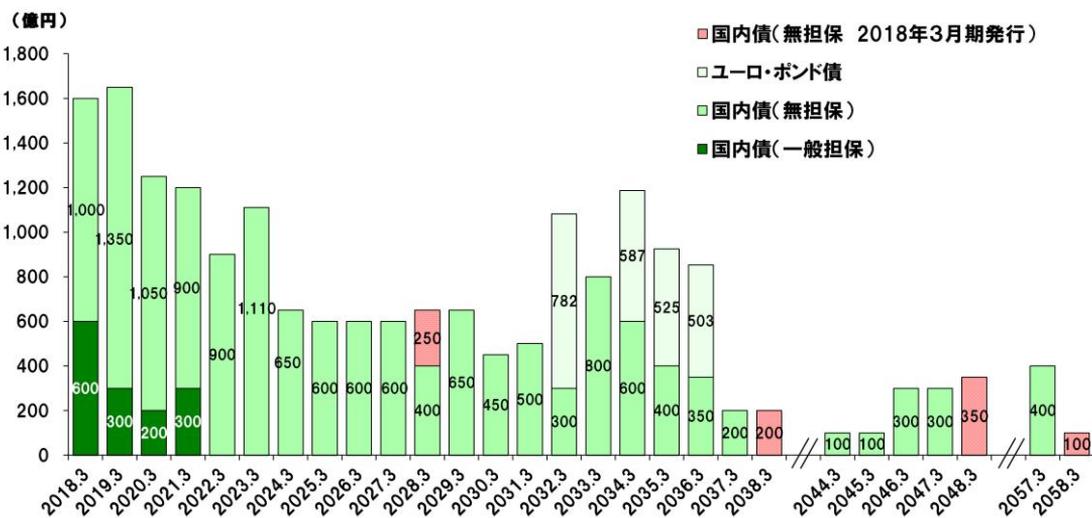
(注1) 見込額は2018年3月31日現在
 (注2) 社債償還額は額面金額

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) 2018年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2018年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額900億円の社債を発行

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
123	10	150億円	0.280%	100円	0.280%	+17.5bp	2017.7.27	2027.7.27
124	20	100億円	0.713%	100円	0.713%	+8bp	2017.7.27	2037.7.27
125	30	250億円	1.133%	100円	1.133%	+23bp	2017.7.27	2047.7.26
126	10	100億円	0.275%	100円	0.275%	+19.5bp	2018.1.26	2028.1.26
127	20	100億円	0.675%	100円	0.675%	+8bp	2018.1.26	2038.1.26
128	30	100億円	1.037%	100円	1.037%	+21bp	2018.1.26	2048.1.24
129	40	100億円	1.302%	100円	1.302%	+32bp	2018.1.26	2058.1.25

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。