



JR東日本

きまぐれ、ふてのり。

TICKET
TO
TOMORROW

2019年3月期 決算説明会



2019年4月26日

東日本旅客鉄道株式会社

目次



I JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

基本方針①	4	運輸事業 実績と計画	25
基本方針②	5	流通・サービス事業 実績と計画	26
数値目標(2022年度)等	6	不動産・ホテル事業 実績と計画	27
2019年度の位置づけと課題	8	その他 実績と計画	28
動き出した「変革2027」信頼・豊かさ・東京2020大会	9	営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)	29
動き出した「変革2027」トピックス①～⑥	10	キャッシュ・フローの実績(連結)	30
2020年3月期 キャッシュの使途についての計画	16	設備投資の推移(連結)	31
2020年3月期 設備投資のポイント	17	有利子負債残高の推移(連結)	32

II 2019年3月期決算及び2020年3月期業績見直し

単体決算 2019年3月期実績及び2020年3月期計画	19
鉄道運輸収入 2019年3月期実績	20
鉄道運輸収入 2020年3月期計画	21
単体営業費用 2019年3月期実績	22
単体営業費用 2020年3月期計画	23
連結決算 2019年3月期実績及び2020年3月期計画	24

III 参考資料

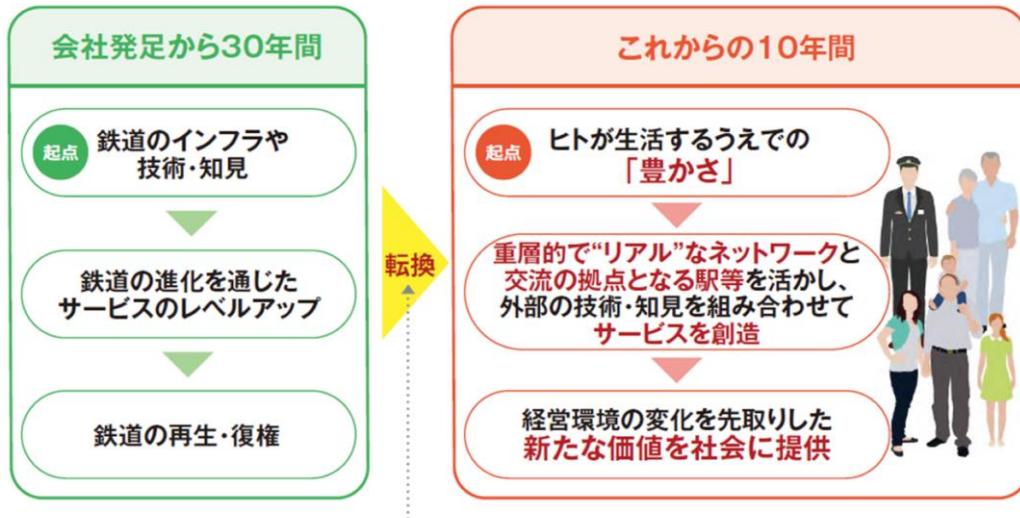
・2020年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
・インバウンド
・津波被害などを受けた沿岸線区の状況
・エルダー社員制度変更
・主要子会社の実績と計画
・ホテル事業の概要
・品川開発プロジェクト
・今後の主なプロジェクト
・Suica
・「変革2027」の数値目標(設備投資)
・債券投資家向け追加資料

I JR東日本グループ経営ビジョン 「変革2027」

- 東日本旅客鉄道株式会社 社長の深澤です。
- 本日は、お忙しいなか、多くの方にお集まりいただき、ありがとうございます。
- 私からは、昨年7月発表のグループ経営ビジョン「変革2027」に基づき、今後の展望をお話しします。

「変革2027」の基本方針①

■「鉄道のインフラ等を起点としたサービス提供」から「ヒト(すべての人)の生活における『豊かさ』を起点とした社会への新たな価値の提供」へと「価値創造ストーリー」を転換していく。



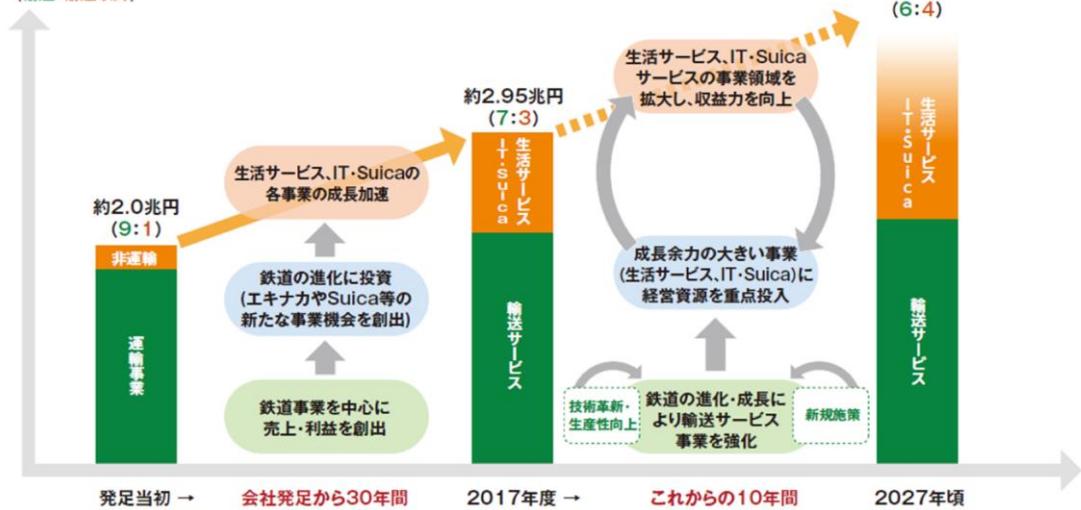
①人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化 ③AIやIoTなどの技術革新がひき起こす生活環境の変化
②働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化 ④経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

- 本年4月で当社発足33年目となりますが、従来は「鉄道を起点としたサービス」に取り組んできました。
- 社会全体で大きな変化が起こっているなか、今後10年間、あるいはその先も見据えて、当社グループが、社会に対してしっかりと貢献できる存在であり続けるためにも、「ヒトを起点としたサービス」の提供へと、ビジネスストーリーを変えていくことを、本ビジョンの基本方針としました。

「変革2027」の基本方針②

- 鉄道を中心とした輸送サービスを質的に変革し、進化・成長させていくことが喫緊の課題である。
- 生活サービス事業及びIT・Suica事業に経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていく。

連結営業収益
(輸送:輸送以外)



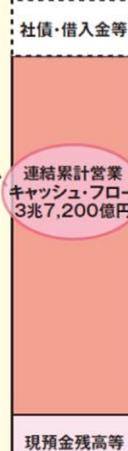
5

- 2017年度は「輸送サービス」と「生活サービス／IT・Suicaサービス」の収益比率が7:3でしたが、2027年頃には6:4にしていきます。

「変革2027」の数値目標(2022年度)等

資金調達

【連結営業キャッシュ・フロー】
 ●安全安定輸送をベースに、お客さまニーズを捉えた新たなサービスの提供によりキャッシュを獲得する
 ●収益規模の拡大を目指す



連結累計営業
キャッシュ・フロー
3兆7,200億円



資産を
効率的に活用し、
利益を拡大

資金使途

【重点枠(イノベーション投資等)】
 ●技術革新等に資する投資を推進(5年間)

【成長投資】
 ●新たな投資判断基準に基づき、将来の成長に資する投資を積極的に行う

【維持更新投資】
 ●連結減価償却費を目安とし、機動的に実施



《目標とする経営指標》

○連結累計営業キャッシュ・フロー

○連結ROA(総資産営業利益率=営業利益÷総資産)

《中長期的な考え方》

○連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とする。○総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。

○ネット有利子負債/EBITDAは3.5倍程度とする。

- 目標とする経営指標として、「連結累計営業キャッシュ・フロー」と「連結ROA」を掲げており、創出された営業キャッシュ・フローをベースに、積極的に設備投資と株主還元を実施します。

「変革2027」の数値目標(2022年度)等



■ これからの10年間を見据えた「変革」に挑戦するため、その中間点の5年後(2022年度)をターゲットとして数値目標を設定する。



創造する価値 フォーカスポイント	具体的な取組みの数値目標(2022年度)	2018年度実績
“豊かさ” 生活	<ul style="list-style-type: none"> ○「モビリティ・リンクージ・プラットフォーム」サービス利用: 3,000万件/月 ○自社新幹線のチケットレス利用率: 50% ○子育て支援施設: 累計150箇所 ○シェアオフィスの展開: 累計30箇所 ○「JRE MALL」会員数: 70万人 ○「JRE POINT」会員数: 1,600万人 ○Suica等交通系電子マネー利用: 3億件/月 	<ul style="list-style-type: none"> - 8.2% 131箇所 3箇所 11.4万人 998万人 2.0億件
“信頼” 安全	<ul style="list-style-type: none"> ○当社原因による事故: 0件 ○重大インシデント: 0件 ○鉄道運転事故: 20%減(2017年度比) ○うちホームにおける鉄道人身障害事故: 30%減(2017年度比) ○当社原因による輸送障害の発生率(2017年度比) ○東京100km圏の在来線: 50%減 当社管轄エリアの新幹線: 75%減 ○首都圏在来線の総遅延時分: 20%減(2017年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 0件 0件 155件 (2017年度 Δ5件) 65件 (2017年度 +2件) 36%増[※] 10%減[※] ※ 遅延率 13%減[※]

- 2022年度の財務面の数値目標にむけて、現在のところ、順調に推移しています。
- また、具体的な取組みの数値目標についても、基本的に順調に推移しており、2022年度の目標達成にむけて、引き続き各種取組みを実施していきます。

2019年度の位置づけと課題



これまで

「変革2027」を力強く推進するための基盤を整備

生活サービス事業成長ビジョン「NEXT10」 サービス品質改革中期ビジョン2020
グループ安全計画2023「進化」と「変革」 技術イノベーション推進本部や新幹線統括本部の設置

2019年度の位置づけ

「変革2027」の本格的な実行フェーズに突入
グループ全体の力で新たな時代を切り拓く「変革ストーリー」を実現

課題①

“信頼”

グループ発展の
すべての基盤である
信頼をさらに高める

課題②

“豊かさ”

心豊かな生活の実現に向けて
輸送サービスの質的変革や
Suicaの共通基盤化・
新しいくらしづくりに挑戦する

課題③

“業務改革”
“生産性向上”

業務改革・生産性向上や
イノベーションを通じて
社員一人ひとりが成長・活躍
できる舞台と環境を整える

“東京2020大会”

大会運営の支援・気運醸成の着実な推進と、全事業分野での
質の高いサービス提供を通じて、レガシーを引き継ぐ

※JR東日本は、東京2020オリンピック・パラリンピックオフィシャルパートナー（旅客鉄道輸送サービス）です。

8

- 「変革2027」で掲げた目標を達成するために、「信頼」、「豊かさ」、「業務改革・生産性向上」といった大きな3本柱をベースに、2019年度は「変革ストーリー」の基盤づくりに着実に取り組みます。
- また、来年開催される「東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会（以下、東京2020大会）」にむけて、準備を進めていきます。

動き出した「変革2027」信頼・豊かさ・東京2020大会



お客さまや地域の皆さまからの「信頼」を高める

「究極の安全」の追求

ホームドア整備 耐震工事



一人ひとりの『安全行動』の進化と変革
『安全マネジメント』の進化と変革
新たな技術を積極的に活用した安全設備の整備

サービス品質の改革

異常時に多言語で情報提供するためのアプリ



顧客満足度鉄道業界No.1を目指す
安全で安定した輸送サービスの提供
を通じて安心を感じていただく

ESG経営

水素エネルギーを活用した燃料電池試験車両



地域再発見プロジェクト



JR東日本 Technical Intern Training

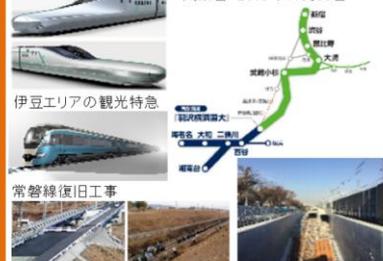


JR東日本グループが事業を通じて社会的課題の解決に取り組む
地域社会の発展とグループ全体の持続的な成長につなげる

ネットワークの力を高め「心豊かな生活」を実現する

輸送サービスの質的変革

新幹線試験車両(ALFA-X) 相鉄・JR直通線 開業日 2019年11月30日



伊豆エリアの観光特急 常磐線復旧工事

モビリティ革命 移動を楽しく、快適・便利に

くらしづくり(まちづくり)

ホテル事業の展開 地方中核駅 (新潟駅高架下開発)



住んで良かった・働いて良かった・訪れて良かった
コンパクト&ネットワーク化と駅の地域拠点化

「JR東日本2020Project」を推進する

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会

駅改良・バリアフリー整備 鉄道セキュリティ向上



大会気運の醸成

2020年以降の社会コロシアムを引き継ぐ

※JR東日本は、東京2020オリンピック・パラリンピック オフィシャルパートナー(旅客鉄道輸送サービス)です。

- お客さま、地域の皆さまからの「信頼」を高めるために、「究極の安全」を追求し、「サービス品質」を改革し、「ESG経営」を進めていきます。
- また、ネットワークの力を高め、お客さまの「心豊かな生活」を実現するために、「輸送サービスの質的変革」、「くらしづくり(まちづくり)」を進めていきます。
- さらに、「JR東日本2020Project」を推進するために、東京2020大会にむけて、セキュリティ向上も含めて、準備を行っていきます。

トピックス① 羽田空港アクセス線構想の推進

羽田空港アクセス線(仮称)の環境影響評価手続き

- 【概要】 東京都環境影響評価条例に基づく環境影響評価手続きの着手に向け準備中
- 【対象】 既存の貨物線(通称:大汐線)を活用する「東山手ルート」と羽田空港に乗り入れるために新たに整備する「アクセス新線」の約12.4kmの区間
- 【今後】 事業内容や環境影響評価項目、評価方法等を記載した「環境影響評価調査計画書」を東京都に提出予定

東山手ルート (約7.4km) 田町駅付近～大汐線～東京貨物ターミナル付近

アクセス新線 (約5.0km) 東京貨物ターミナル付近～羽田空港新駅

【羽田空港アクセス線(仮称)ルート概要図】



□ 環境影響評価手続きの実施予定範囲
(東山手ルート・アクセス新線)

東京圏鉄道ネットワークを活用し多方面から羽田空港へのダイレクトアクセスを実現する

- 1番目のトピックスは、「羽田空港アクセス線」です。
- 東山手ルートとアクセス新線について、来月、東京都に、環境影響評価調査計画書を提出するための準備を、現在進めています。
- 環境アセスメントは約3年、工事施工に約7年かかると想定していますが、できる限り早期のプロジェクト実現を目指します。
- 本年11月に、相鉄・JR直通線が開業しますが、首都圏において、これらの既存のネットワークを使ったさらなるサービス向上は、当社経営にも非常に大きなインパクトを持つものと考えています。

動き出した「変革2027」トピックス②



トピックス② 暮らしづくり(まちづくり)・NEXT10進捗

品川開発プロジェクト

■まちづくりの推進



高輪ゲートウェイ駅(2020年春開業予定)を核とした
新たなまちづくり(2024年頃街びらき予定)を推進

■JR東日本グループが挑む新技術のショーケース となる高輪ゲートウェイ駅の開業準備



■高輪ゲートウェイ駅前用地の一部が 「東京2020ライブサイト」会場に決定

世界につながり、地域をつなぐ「新・国際交流拠点」
の形成を目指す山手線駅最大規模の開発

渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)

- 開業:2019年11月(予定)
- 地上47階建て
- 展望施設「SHIBUYA SKY(渋谷スカイ)」
- 産業交流施設「SHIBUYA QWS(渋谷キューズ)」
- 商業施設・オフィスにより構成



「混じり合い、生み出され、世界へ」をコンセプトに、渋谷の中心から
ムーブメントを発信し、新たな文化を生み出すステージへ

竹芝ウォーターフロント開発「WATERS takeshiba」

- 開業:2020年4月(予定)・・・高層棟・駐車場棟
2020年内開業(予定)・・・劇場棟
- 運営会社(予定)
ホテル:日本ホテル(株)
オフィス:(株)ジェイアール東日本ビルディング
商業:(株)アトレ 劇場:四季(株)



“つぎの豊かさを生み出すまち”をビジョンに掲げ、文化・芸術を
核とした水辺を活かした複合型まちづくりを推進

「JR横浜タワー」「JR横浜鶴屋町ビル」

- 開業:2020年予定(東京2020大会前の開業を目指す)
- JR横浜タワー:
NEWoMan横浜、CIAL横浜、T・ジョイ横浜が複合された施設
- JR横浜鶴屋町ビル:
JR横浜パークキング、CIAL横浜ANNEX、JR東日本ホテルメッツ
横浜、ジェクサー・フィットネス&スパ横浜が複合された施設



新たなランドマークとして、当社駅ビルで初となる多目的利用型
エンタテインメント・コンプレックスが誕生

- 2番目のトピックスは、「暮らしづくり(まちづくり)」です。
- 品川開発プロジェクト(第1期)については、先日、都市計画決定されました。
- また、来春に高輪ゲートウェイ駅が開業しますが、東京2020大会の際には、駅前の一部で、「東京2020ライブサイト」が開催されることで、パブリックビューイングも含めて、多くのお客さまにお集まりいただきたいと考えています。
- また東京2020大会以後に、品川開発プロジェクトの工事を進めていき、2024年頃の街びらきを目指していきます。なお、オフィスのリーシングについても、今年度から具体的に進めていきます。
- 今後の開発件名としては、今年度開業予定の渋谷スクランブルスクエア、また来年度には竹芝、横浜など順調に工事が進んでいるところです。
- 以上申し上げた開発を通じて、「暮らしづくり(まちづくり)」に貢献していきます。

動き出した「変革2027」トピックス③



トピックス③ Suicaの共通基盤化と「JRE POINT」

新幹線	新幹線・在来線	地域
<p>新たな新幹線IC乗車サービス(2019年度末) 指定席・自由席</p> <p>予約・購入 予約サイト操作 交通系ICカード登録 乗車</p> <p>「えきねっと」 「えきねっと」 「えきねっと」 「えきねっと」</p> <p>・チケットレス&スピーディな新幹線利用を実現 ・当社、JR北海道、JR西日本の3社でサービス提供</p> <p>クラウドの活用</p>	<p>訪日外国人旅行者向け「Welcome Suica」導入</p> <p>Suica導入エリアの拡大</p> <p>低コストで柔軟な仕組みの開発推進</p>	<p>「地域連携ICカード」の開発推進 (2021年春より提供)</p> <p>・地域独自のサービスとSuicaのサービスが1枚で利用可能に</p>
<p>交通領域におけるSuicaの強みを磨き上げる</p>		
<p>ポイントサービス「JRE POINT」</p> <p>鉄道利用を含めた魅力向上</p>	<p>カードレス利用に向けた「JRE POINT」アプリの機能拡充</p>	<p>消費税増税時における「JRE POINT」還元</p>
<p>「JRE POINT」で各サービスを幅広く結び付け多様なサービスをワンストップで提供する</p>		
<p>FinTech連携</p> <p>先進的な決済サービスとSuicaバリューとの連携・協業の推進</p> <p>・「J-Coin Pay」から「Suicaアプリケーション」へのチャージの実証実験準備 (2019年10月予定)</p>		<p>認証サービス</p> <p>Suicaの認証機能で様々なサービスを利用できる仕組みづくり</p> <p>・観光施設の共通チケット</p>
<p>様々な決済手段やアプリケーションと連携し、あらゆる場面でSuicaを利用可能にする</p>		

- 3番目のトピックスは、「Suicaの共通基盤化」と「JRE POINT」です。
- モビリティの分野では、今年度末に新たな新幹線IC乗車サービスを開始します。今後は、クラウド技術を活用して、将来の在来線でのチケットレスにむけて、具体的なシステムづくりを進めるとともに、二次交通事業者との「地域連携ICカード」やインバウンド向けの「Welcome Suica」も進めていきます。
- ポイントサービスの分野では、昨年6月に「JRE POINT」に共通化しましたので、今後、当社グループ全体としてのさらなるサービス向上を図っていきます。
- ライフスタイルの分野では、Suicaの利便性を高めるために、ご利用の入口としてのチャージ箇所を増やしていきます。すでに「Mizuho Suica」や「セブン銀行でのチャージ開始」により、チャージ場面を増やしてきましたが、今年度は「J-Coin Pay」から「Suicaアプリケーション」へのチャージの実証実験を開始します。また、Suicaご利用の出口として、様々な決済サービスと連携していきます。
- Suicaを含めた交通系電子マネーの1日あたりのご利用件数について、800万件を目標としていましたが、先週4/19に807万件ということで、目標を1つクリアしました。今後、さらにご利用件数を伸ばしていきます。

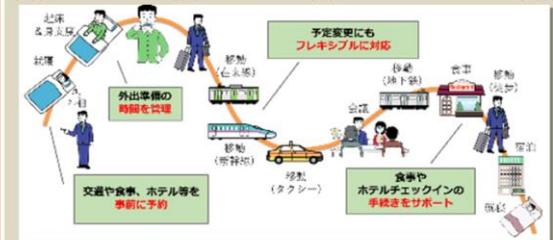
動き出した「変革2027」トピックス④



トピックス④ 便利で快適なMaaSの提供

《目指す姿》

多様なサービスを24時間、ワンストップで提供できるプラットフォームの実現



《MaaSエコシステムの構築》

ストレスフリーな移動・総移動時間の短縮を通じた移動需要の創出

お客様の幸せ

- 目的手段に合わせた移動選択
- 移動時間の短縮
- ストレスフリー(混雑を避けた移動)
- 異常時のフレキシブルな移動選択

お客様

ビジネスチャンス拡大

- プラットフォームビジネスによるネットワーク効果
- 手数料収入の増
- 広告収入の増
- 鉄道と生活サービスのシナジー効果

JR東日本

都市・地域の活性化

- 公共交通の利用増
- 渋滞解消・混雑緩和
- 鉄道未整備地区への流動増
- 新しい地域交通の提案

社会

同業者

ユバベーター

他MaaS事業者との協業

- 他交通事業者との連携強化
- データ連携によるサービス向上
- 顧客(決済データ)の取得・保持
- 敵対的な競合者に対する競争力強化

技術と情報を中心としたネットワークを強化する

【今後】

MaaS事業の専門組織の新設

MaaS事業戦略を一元的に企画・立案し強力がつスピーディに推進すべく「MaaS事業推進部門」を新設(2019年4月)

「Ringo Pass」アプリによる「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」サービスの提供

実証実験を踏まえて今後サービスを展開



「地方圏(観光型を含む)MaaS」の展開

伊豆に続く実証実験の展開

えきねっと改革

- チケットングの将来像を見据えたシステム更新と機能増強
- 移動のための情報・購入・決済をオールインワンで提供する仕組みの確立(2020年度末システムリリース)

- 4番目のトピックスは、「MaaS(Mobility as a Service)」です。
- 既に、「Ringo Pass」アプリや、伊豆エリアでの観光型MaaSなどの実証実験を行っています。これらをさらに具体的に進めていきます。
- 今後のプラットフォーム構築に関しては、オープンなネットワークを作っていくと考えており、他の鉄道事業者や二次交通だけでなく、観光、旅館、ホテルなどとの結びつきも進めていきます。

動き出した「変革2027」トピックス⑤



トピックス⑤ 業務改革のさらなる推進

《目指す姿》

人ならではの創造的な価値の提供
 定型業務の大幅縮減を通じてクリエイティブな仕事・
 フレキシブルな対応を実現

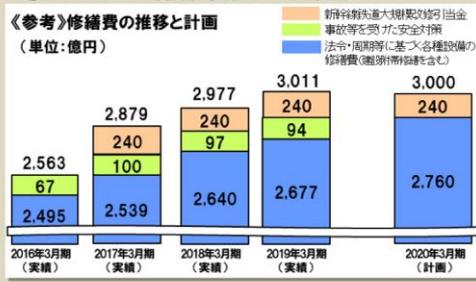
《メンテナンス部門における将来像》

スマートメンテナンスの実現

- ①新しい技術の導入
- ②省メンテナンス化
- ③メンテナンス体制・仕組みの見直し

《参考》修繕費の推移と計画

(単位: 億円)



【今後】

鉄道の質的変革・スマートレインの実現

【駅】

- ・チケットレスの推進
- ・AI・IoTを活用したご案内



【運輸】

- ・ワンマン運転拡大
- ・ドライバレス運転に向けた技術開発



【車両】【設備】

・CBM型メンテナンス手法

- ・モニタリング装置
- ・検測状況



・省メンテナンス設備

- ・インテグレート架線
- ・ATACS (埼京線)



・データ分析



・グループ会社等との戦略的水平分業



イノベーション投資により生産性・収益力の向上とサステナブルな運営体制の構築を目指す

14

- 5番目のトピックスは、「業務改革のさらなる推進」です。
- 現在、業務改革に関連する様々な取組みを実施していますが、駅ではチケットレス、運輸ではドライバレス運転にむけて様々な実験を行い、車両・設備では、AIやIoTなどの新技術を使ったメンテナンス手法をさらに広めていきます。
- 現在、修繕費は約3,000億円ということで、今年度も計画を立てていますが、将来にむけてコストコントロールをしっかりと行うための土台を作っていくと考えています。

動き出した「変革2027」トピックス⑥



トピックス⑥「JR東日本2020Project」の推進

インバウンド戦略

■JR東日本グループとCtripの戦略的提携



■Ctripについて
 ・創業: 1999年
 ・中国での宿泊予約・交通機関の発券
 ・パッケージツアー・企業旅行手配の
 大手旅行サービスプロバイダー
 ・中国国内の宿泊施設と
 交通チケットの
 オンライン取引量は
 業界最大規模

中国最大規模のオンライン旅行会社との提携を通じた
 鉄道バス等の販売・共同プロモーションの実施

■インバウンド商品のストレスフリーな予約・受取の検討



予約サービス「JR-EAST Train Reservation」
 のリプレイスによる予約・受取環境の刷新

■プロモーション展開 (欧・米・豪)

多言語サイトの
 言語対応の拡充や
 ラグビーWC2019を
 フックとしたプロモーション展開



大会運営の支援と気運の醸成

■バラスポーツ支援等の取組み



■具体的な輸送計画の策定と対応のレベルアップ

セキュリティ強化

■ハード対策

セキュリティセンターでの集中監視
 防犯カメラ設置拡大

柵の整備



■ソフト対策

警察や警備会社等と連携
 した訓練・教育の実施



コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW」のもと、全ての事業分野で
 質の高いサービスを提供し、2020年以降の社会に「レガシー」を引き継いでいく

- 最後のトピックスは、東京2020大会における「JR東日本2020Project」の推進です。
- 東京2020大会の開催を来年に控え、様々なハード対策、ソフト対策を実施していきます。
- まず、インバウンド戦略として、中国最大規模のオンライン旅行会社Ctripと提携することで、中国からのお客さまをさらに増やしていきます。そして、インバウンド商品の予約・受付に関しても、ストレスフリーな体制を整備していきます。
- また、東京2020大会の運営支援として、運行計画や駅案内の準備を進めるとともに、駅などのバリアフリー整備やセキュリティにも取り組んでいきます。

2020年3月期 キャッシュの用途についての計画



■ 2020年3月期計画

設備投資	7,680億円
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,610億円
成長投資	3,380億円
重点枠 (イノベーション投資等)	690億円
株主還元	配当165円 自社株取得※

※ 500万株または400億円を上限とした自社株取得(2019年5月15日～7月31日まで)

16

- 2020年3月期のキャッシュ用途です。
- 設備投資については、対前年1,380億円増の7,680億円で計画しています。内訳は、維持更新投資、成長投資、重点枠と3つに分類されますが、特に成長投資を増額することで、将来の収益力向上に備えていきます。
- 株主還元については、配当に関して、対前年15円増の165円で計画しています。自社株取得に関しては、500万株または400億円を上限として、本年5月から7月までの間で実施していきます。
- 2019年度は、「変革2027」実現のためのしっかりとした一步を、踏み出していきたいと考えていますので、よろしくお願いいたします。

2020年3月期 設備投資のポイント



維持更新投資 3,610億円

在来線・新幹線車両新造



大規模地震対策



ホームドア整備



東京2020大会に向けた
駅改良の工事



重点枠 690億円

(イノベーション投資等)

MaaS



ワンマン運転設備整備



新たな新幹線IC乗車サービス
セキュリティ対策

成長投資 3,380億円

WATERS takeshiba開発



渋谷スクランブルスクエア開発



JR横浜タワー
JR横浜鶴屋町ビル



川崎駅西口開発



高輪ゲートウェイ駅整備



観光特急車両新造

えきねっとシステム
リプレイス



投資判断基準(生活サービス事業)
WACC(加重平均資本コスト):4.4%
判断指標:IRR 最終キャッシュ・フロー評価:収益価値

投資のトレースを次期計画に反映するサイクルのブラッシュアップ

➤ 設備投資額的主要項目は、掲載のとおりです。

II 2019年3月期決算及び 2020年3月期業績見通し

- 常務取締役の喜勢です。
- 私から、2019年3月期決算と、2020年3月期の業績見通しについて説明します。

単体決算 2019年3月期実績及び2020年3月期計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3		2019.3/2018.3		2020.3	2020.3/2019.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	20,932	21,133	[21,070]	+200	101.0	21,410	+276	101.3
運輸収入	18,367	18,567		+200	101.1	18,800	+232	101.3
その他の収入	2,565	2,565		+0	100.0	2,610	+44	101.7
営業費用	16,981	17,214		+233	101.4	17,520	+305	101.8
人件費	4,562	4,499		△62	98.6	4,430	△69	98.5
物件費	7,643	7,900		+256	103.4	8,220	+319	104.0
動力費	608	661		+53	108.7	670	+8	101.3
修繕費	2,977	3,011		+34	101.1	3,000	△11	99.6
その他	4,057	4,227		+169	104.2	4,550	+322	107.6
機構借損料等	874	847		△26	96.9	840	△7	99.2
租税公課	943	975		+32	103.4	1,000	+24	102.5
減価償却費	2,957	2,992		+34	101.2	3,030	+37	101.3
営業利益	3,951	3,918	[3,870]	△32	99.2	3,890	△28	99.3
経常利益	3,589	3,548	[3,490]	△40	98.9	3,530	△18	99.5
当期純利益	2,470	2,511	[2,400]	+40	101.7	2,500	△11	99.5

19

- まず、単体決算です。
- 2019年3月期の営業収益は、3連休好調、インバウンド収入の増、GW・お盆・年末年始好調などにより、運輸収入が増加したことから、対前年200億円増の2兆1,133億円となりました。
- 一方、営業費用は、人件費が減少しているものの、物件費その他や動力費などの営業費用が増加したことから、対前年233億円増の1兆7,214億円となりました。
- これらの結果、営業利益・経常利益は減益となったものの、特別損益において固定資産売却益の増などがあったことから、当期純利益は、対前年40億円増の2,511億円となりました。
- 対計画では、営業費用が上振れたものの、営業収益が伸びたことから、営業利益、経常利益、当期純利益とも計画を上回りました。
- 2020年3月期については、インバウンドやGW10連休等による定期外収入の増、定期収入の増による増収を見込むものの、物件費の増などにより、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 2019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	+200	101.1	鉄道運輸収入		+200
			定期収入		+33
定期	+33	100.7	定期外収入		+166
定期外	+166	101.3	新幹線 (+86)	3連休好調	+15
				GW・お盆・年末年始好調	+15
インバウンド	+10				
前年災害の反動増	+10				
大人の休日倶楽部バス	+5				
天候災害	△10				
新幹線	+86	101.5	在来線 関東圏 (+80)	基礎	+40
				前年災害の反動増	+30
在来線 関東圏	+80	101.1		インバウンド	+15
				3連休好調	+10
在来線 その他	+0	100.1		GW・年末年始好調	+10
				上野東京ライン増発	+5
天候災害	△30				
基礎	+40				
			在来線その他 (+0)	基礎	-

20

- 鉄道運輸収入の実績と主な増減要素です。
- 鉄道運輸収入は、対前年101.1%で200億円の増となりました。
- 定期は、対前年100.7%で33億円の増となりました。就業者数の増、特に高齢者や女性の定期券ご利用者数の増加により、引き続き堅調に推移しました。
- 定期外のうち、新幹線は、昨年からの営業施策が奏功した北陸新幹線をはじめ、各方面とも、また平日・休日ともに輸送実績は前年を上回っています。全体として、対前年101.5%で86億円の増となりました。
- 在来線関東圏については、インバウンド収入の増、3連休好調、GW・年末年始好調などにより、対前年101.1%で80億円の増となりました。

鉄道運輸収入 2020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 +232億円	101.3%			100.5%
	101.1%	101.4%		
定期 +38億円	100.8%			100.6%
	100.7%	100.8%		
定期外 +193億円	101.4%			100.5%
	101.3%	101.6%		
新幹線 +72億円	101.3%		・インバウンド: +25 ・うるう年: +15 ・GW10連休化: +10	100.4%
	101.3%	101.3%		
在来線関東圏 +118億円	101.6%		・インバウンド: +15 ・うるう年: +15 ・GW10連休化・年末年始: +15 ・中央線特急・富士急行直通特急: +10 ・ラグビーW杯: +10 ・災害(前年反動含む): +5	100.5%
	101.4%	101.9%		
在来線その他 +2億円	100.5%			99.7%
	100.3%	100.7%		

21

- 2020年3月期の鉄道運輸収入の計画です。
- 定期は、就業者数の増加に伴う堅調な伸びが続くと見ており、対前年38億円の増を見込んでいます。
- 定期外は、インバウンド、うるう年、GW10連休化などにより、対前年193億円の増を見込んでいます。

単体営業費用 2019年3月期実績



(単位:億円)	2018.3 実績	2019.3 実績	2019.3/2018.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,981	17,214	+233	101.4	
人件費	4,562	4,499	△62	98.6	・社員数の減など(基準内賃金:△74、賞与関係:△46) ・エルダー社員制度変更等による増
物件費	7,643	7,900	+256	103.4	
動力費	608	661	+53	108.7	・燃料費単価上昇:+67
修繕費	2,977	3,011	+34	101.1	・車両修繕費:+26 ・一般修繕費:+7(建設附帯修繕:+6など)
その他	4,057	4,227	+169	104.2	・部外委託関係:+132
機構借損料等	874	847	△26	96.9	
租税公課	943	975	+32	103.4	・固定資産税等:+38
減価償却費	2,957	2,992	+34	101.2	・設備投資の増

22

- 2019年3月期の営業費用は、対前年101.4%で233億円の増となりました。
- 人件費は、エルダー社員制度変更に伴う増はあったものの、社員数の減などにより、対前年62億円の減となりました。
- 動力費は、燃料費単価上昇の影響を受けたことにより、対前年53億円の増となりました。
- 修繕費は、車両修繕費の増や、一般修繕費における建設附帯修繕の増などにより、対前年34億円の増となりました。
- 物件費その他は、警備費用の増や駅業務委託の拡大などにより、対前年169億円の増となりました。
- 減価償却費は、設備投資の増などにより、対前年34億円の増となりました。

単体営業費用 2020年3月期計画



(単位:億円)	2019.3 実績	2020.3 計画	2020.3/2019.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	17,214	17,520	+305	101.8	
人件費	4,499	4,430	△69	98.5	・社員数の減少による減 ・エルダー社員制度変更等による増
物件費	7,900	8,220	+319	104.0	
動力費	661	670	+8	101.3	・燃料費単価上昇による増
修繕費	3,011	3,000	△11	99.6	・追加的な安全対策の終了による減 ・労務単価上昇による増 ・消費税対応による増 ・建設附帯修繕の増
その他	4,227	4,550	+322	107.6	・次世代新幹線走行試験による増 ・部外委託関係の増
機構借損料等	847	840	△7	99.2	
租税公課	975	1,000	+24	102.5	・固定資産税等の増
減価償却費	2,992	3,030	+37	101.3	・設備投資の増

23

- 2020年3月期の営業費用は、対前年101.8%で305億円の増を計画しています。
- 人件費は、エルダー社員制度変更に伴う増はあるものの、社員数の減などにより、対前年69億円の減と計画しています。
- 修繕費は、労務単価上昇や消費税増税等の外部環境への対応に加えて、建設附帯修繕の増加や、今後のメンテナンス体制構築に向けた検討の進捗があるものの、追加的な安全対策は2018年度までの3年間で終了したことにより、対前年11億円の減となる3,000億円と計画しています。
- 物件費その他は、対前年322億円の増と計画しています。うち、業務費は対前年154億円の増と計画しており、主な増加要素は、次世代新幹線「ALFA-X」、「JRE POINT」の平年度化です。また、業務委託費は、対前年168億円の増と計画しており、主な増加要素は、駅業務委託や警備委託の拡大などの部外委託関係となります。

連結決算 2019年3月期実績及び2020年3月期計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3		2019.3/2018.3		2020.3	2020.3/2019.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	29,501	30,020	[29,940]	+518	101.8	30,700	+679	102.3
運輸事業	20,178	20,381		+203	101.0	20,800	+418	102.1
流通・サービス事業	5,149	5,218		+69	101.3	5,240	+21	100.4
不動産・ホテル事業	3,401	3,490		+88	102.6	3,620	+129	103.7
その他	771	929		+157	120.5	1,040	+110	111.9
営業利益	4,812	4,848	[4,820]	+35	100.7	4,880	+31	100.6
運輸事業	3,404	3,419		+15	100.5	3,420	+0	100.0
流通・サービス事業	389	392		+2	100.6	400	+7	102.0
不動産・ホテル事業	809	814		+4	100.5	830	+15	101.9
その他	225	238		+12	105.4	250	+11	105.0
調整額	△16	△15		+1	91.4	△20	△4	129.5
経常利益	4,399	4,432	[4,400]	+32	100.7	4,460	+27	100.6
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,889	2,952	[2,890]	+62	102.2	3,010	+57	102.0

24

- つづいて、連結決算です。
- 2019年3月期では、増収、かつ全ての利益ベースで増益となりました。また、全てのセグメントで増収増益となりました。
- 2020年3月期も、当社の営業費が増加するものの、運輸収入の増に加えて、東京駅の商業施設一部開業や渋谷スクランブルスクエア第Ⅰ期(東棟)開業等による増収により、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。
- 単体における各種施策の実施に伴う費用の増があるものの、運輸事業、流通・サービス事業、不動産・ホテル事業、その他の事業のいずれのセグメントとも、増益を確保していきます。

運輸事業 実績と計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3	2019.3/2018.3	2020.3計画	2020.3/2019.3
営業収益	20,178	20,381	+203 101.0%	20,800	+418 102.1%
営業利益	3,404	3,419	+15 100.5%	3,420	+0 100.0%

2019年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本 +191 運輸収入の増

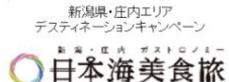
2020年3月期 トピックス(斜字は2019年3月期トピックス)

- ・上越新幹線E7系投入(2019年3月)
- ・中央線特急「あずさ」「かいじ」のE353系統一および富士急行直通特急「富士回遊」デビュー(2019年3月)
- ・「静岡デスティネーションキャンペーン」(2019年4月~6月)
- ・「新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン」(2019年10月~12月)
- ・新幹線試験車両(ALFA-X)による走行試験(2019年5月落成予定)
- ・相鉄・JR直通線(2019年11月30日)
- ・高輪ゲートウェイ駅開業(2020年春)
- ・伊豆エリアへの新たな観光特急列車(2020年春)
- ・常磐線全線開通(2019年度末までに運転再開予定)
- ・新たな新幹線IC乗車サービス(2019年度末)

静岡デスティネーションキャンペーン



相鉄・JR直通線



伊豆エリアへの新たな観光特急列車



新潟県・庄内エリア デスティネーションキャンペーン



高輪ゲートウェイ駅開業



(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です。
- 2019年3月期については、当社の運輸収入が定期外収入を中心に増加したことなどにより、増収増益となりました。
- 2020年3月期については、単体の運輸収入の増などにより増収を見込むものの、単体における各種施策の実施に伴う費用の増加により、微増益にとどまる見込みです。

流通・サービス事業 実績と計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3	2019.3/2018.3	2020.3計画	2020.3/2019.3
営業収益	5,149	5,218	+69 101.3%	5,240	+21 100.4%
営業利益	389	392	+2 100.6%	400	+7 102.0%

2019年3月期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+29	丸の内地下エリア増収
ジェイアール東日本企画	+22	宣伝物制作の増
紀ノ國屋	+15	新規店舗の平年度化に伴う増

2020年3月期 トピックス

・東京駅北通路周辺整備Ⅱ期先行開業(2019年夏)

〔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	100.4	101.7	101.7	100.2	99.5	100.0	100.6	101.3
Jリテール(既存店)	98.8	101.5	101.2	99.7	99.7	100.3	100.2	100.3
NRE(既存店)	100.7	101.1	103.3	99.3	98.4	99.3	100.4	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

26

- 流通・サービス事業の実績と計画です。
- 2019年3月期については、東京駅等の店舗売上が好調であったことなどにより、増収増益となりました。
- 2020年3月期については、鉄道会館の東京駅北通路Ⅱ期先行開業、紀ノ國屋、JR東日本スポーツの新規店舗開業などにより、増収増益となる見込みです。

不動産・ホテル事業 実績と計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3	2019.3/2018.3	2020.3計画	2020.3/2019.3
営業収益	3,401	3,490	+88 102.6%	3,620	+129 103.7%
営業利益	809	814	+4 100.5%	830	+15 101.9%

2019年3月期 営業収益の主な増減要因

日本ホテル	+28	ホテルメッツの好調・トリムゲート横浜アネックスの平年度化による増
千葉ステーションビル	+20	ペリエ千葉全面開業による増
ジェイアール東日本都市開発	+14	シャポー船橋リニューアル開業による増
アトレ	+12	アトレ川崎リニューアル開業に伴う増
ルミネ	+10	既存店売上の増

2020年3月期 トピックス (斜字は2019年3月期開業)

- ・ペリエ千葉 (2018年6月全面開業)
- ・JR東日本ホテルメッツ札幌 (2019年2月開業)
- ・リエットガーデン三鷹(賃貸住宅)(2019年7月街ひらき)
- ・JR東日本ホテルメッツ秋葉原(2019年10月)
- ・JR東日本ホテルメッツ東京ベイ新木場(2019年11月)
- ・渋谷スクランブルスクエア第1期(東棟)(2019年11月)
- ・ホテルメトロポリタン鎌倉(2020年3月)
- ・JR東日本ホテルメッツ五反田(仮称)(2020年春)

[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	102.8	102.5	103.4	100.8	101.6	102.3	102.3	102.8
ルミネ(既存)	100.9	101.2	102.7	99.0	101.8	103.6	101.6	101.5
アトレ(既存)	102.3	100.8	101.9	100.1	99.5	99.0	100.6	100.9
ホテル	107.0	106.4	106.2	104.6	103.0	105.6	105.6	105.2

(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

27

- 不動産・ホテル事業の実績と計画です。
- 2019年3月期については、「ペリエ千葉」の全面開業に伴う増収効果やホテル業の好調などにより、増収増益となりました。
- 2020年3月期については、渋谷スクランブルスクエア開業のほか、ルミネの既存店・iLumineの売上増や、ジェイアール東日本ビルディングのオフィスビル賃料の増、日本ホテルの新規ホテル開業などにより、増収増益となる見込みです。

その他 実績と計画



(単位:億円)	2018.3	2019.3	2019.3/2018.3	2020.3計画	2020.3/2019.3
営業収益	771	929	+157 120.5%	1,040	+110 111.9%
営業利益	225	238	+12 105.4%	250	+11 105.0%

2019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	+92	システム受託収入の増
ビューカード	+21	加盟店手数料の増
JR東日本メカトロニクス	+21	IC関連機器の販売増
JR東日本	+11	電子マネー収入の増

2020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)

IT・Suica事業 実績(2019年3月期)

営業収益 547億円(111.0%)(外部顧客への売上高)※
営業利益 132億円(121.0%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は1,291億円(107.9%)

(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

28

- その他の事業の実績と計画です。
- 2019年3月期については、情報処理業やクレジットカード事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。
- 2020年3月期については、JR東日本の電子マネー収入の増や、日本コンサルタンツのインド国高速鉄道建設事業詳細設計調査の売上増などにより、増収増益となる見込みです。

営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)



(単位:億円)	2018.3	2019.3	増減	2020.3 [計画]	増減
営業利益	4,812	4,848	+35	4,880	+31
営業外損益	△413	△415	△2	△420	△4
営業外収益	278	257	△21		
受取保険金及び配当金	112	84	△28		
受取配当金	49	53	+3		
持分法による投資利益	51	58	+7		
その他	65	60	△4		
営業外費用	691	673	△18		
支払利息	647	625	△21	支払利息: 335(△1)	
その他	44	47	+2	社債利息: 289(△20)	
経常利益	4,399	4,432	+32	4,460	+27
特別損益	△183	△146	+37	△100	+46
特別利益	308	747	+439		
工事負担金等受入額	238	598	+360		
固定資産売却益	4	26	+22		
その他	65	121	+56		
特別損失	491	893	+401		
工事負担金等圧縮額	231	594	+362		
ポイント引当金繰入額	-	60	+60		
一部線区移管引当金繰入額	27	-	△27		
その他	233	238	+5		
税金等調整前当期純利益	4,215	4,286	+70		

29

- 営業外損益、特別損益の実績と計画は、掲載のとおりです。

キャッシュ・フローの実績(連結)



(単位:億円)	2018.3	2019.3	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	売上債権の増		△279
	7,041	6,638	△403
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	有形及び無形固定資産の取得による支出の増		△708
	△5,418	△5,944	△525
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	1,623	693	△929
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	有利子負債の調達による収入の増		+235
	△1,351	△1,206	+144
現金及び現金同等物に係る換算差額 (Ⅳ)	-	△0	△0
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)+(Ⅳ)	272	△513	△786
現金及び現金同等物の期首残高	2,871	3,149	+278
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	5	0	△4
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	0	+0
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	3,149	2,637	△511

30

- キャッシュ・フローの実績です。
- 営業CFは、売上債権が増加したことなどから、キャッシュ・インが減少しました。
- 投資CFは、有形及び無形固定資産の取得による支出が増加したことなどにより、キャッシュ・アウトが増加しました。
- 財務CFは、有利子負債の調達による収入が増加したことなどにより、キャッシュ・アウトが減少しました。
- 以上の結果、現金及び現金同等物の期末残高は、対前年511億円減の2,637億円となりました。

設備投資の推移(連結)



(単位:億円)		2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)		2019.3 (実績)	2020.3 (計画)
運輸事業 ※	成長投資	470	548	974	輸送サービス	成長投資	935	1,270
	維持更新投資	3,452	3,283	3,269		維持更新投資	3,072	3,260
	合計	3,922	3,831	4,244		重点枠 (イノベーション投資等)	314	620
非運輸事業 ※	成長投資	1,364	1,151	1,208	IT・生活サービス	成長投資	1,605	2,110
	維持更新投資	133	84	51		維持更新投資	325	350
	合計	1,497	1,235	1,260		重点枠 (イノベーション投資等)	44	70
	成長投資	1,834	1,699	2,183		成長投資	2,541	3,380
	維持更新投資	3,585	3,367	3,320		維持更新投資	3,398	3,610
	(うち、重点枠)	(181)	(235)	(253)		(減価償却費)	3,687	3,700
	(減価償却費)	3,595	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	359	690
	合計	5,419	5,067	5,504		合計	6,299	7,680

※ 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。

31

- 設備投資の推移です。
- 2020年3月期は、対前年1,380億円増の7,680億円を計画しています。
- 成長投資は、対前年838億円の増で計画しています。品川・渋谷・竹芝・横浜等の大規模開発プロジェクトや、相鉄・JR直通線開業に向けた準備等を進めていくため、2018年度実績よりも大きく増加します。
- 維持更新投資は、対前年211億円の増で計画しています。ホームドア整備、大規模地震対策、老朽対策などを着実に進めていきます。
- また、重点枠では、対前年330億円の増で計画しています。単体で、技術革新や生産性向上、安全性向上につながる投資を積極的に実施することから増加します。
- 以上、ご説明のとおり、「変革2027」を踏まえて、「安全・安定輸送のレベルアップ」、収益力の向上や強化につながる「新たな成長戦略の推進」、および「業務改革・生産性向上」について、時間軸を意識して、スピード感を持って、施策を展開していきます。

有利子負債残高の推移(連結)



(単位:億円)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2019.3 (実績)
社債	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,301 (1.61%)
長期借入金	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	11,014 (1.06%)
鉄道施設購入 長期未払金	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,321 (6.49%)
合計	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,637 (1.93%)
ネット有利子負債	30,303	29,341	29,239	28,647	28,999

(注) ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金・現金同等物残高

上段：残高
下段：平均金利

32

➤ 連結有利子負債残高の推移です。

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いますので、ご参照ください。

2020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）				
		2019.3 実績	2020.3 計画	増減	(%)	2019.3 実績	2020.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,813	1,897	+83	104.6	246	257	+11	104.6	
	定期外	21,929	22,208	+278	101.3	5,725	5,797	+72	101.3	
	計	23,742	24,105	+362	101.5	5,971	6,055	+84	101.4	
在来線	関東圏	定期	71,215	71,616	+400	100.6	4,633	4,659	+26	100.6
		定期外	37,036	37,640	+603	101.6	7,269	7,388	+118	101.6
		計	108,252	109,256	+1,004	100.9	11,902	12,047	+144	101.2
	その他	定期	3,063	3,080	+17	100.6	184	185	+1	100.6
		定期外	2,540	2,553	+13	100.5	508	511	+2	100.5
		計	5,603	5,634	+30	100.5	692	696	+3	100.5
	在来線 合計	定期	74,278	74,696	+418	100.6	4,817	4,844	+27	100.6
		定期外	39,577	40,194	+616	101.6	7,778	7,899	+121	101.6
		計	113,856	114,891	+1,034	100.9	12,595	12,743	+148	101.2
合計	定期	76,092	76,594	+501	100.7	5,063	5,102	+38	100.8	
	定期外	61,506	62,402	+895	101.5	13,503	13,697	+193	101.4	
	計	137,598	138,996	+1,397	101.0	18,567	18,799	+232	101.3	

■ 鉄道事業

(単位:億円)

■ 運輸収入(個札)
■ 運輸収入(鉄道バス)



※ 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15億円の増益効果があった。

■ 生活サービス事業

(単位:億円)

■ 外国人宿泊収入等 ※1
■ 免税取扱額 ※2



※1 外口ホリタンホテルズ及びJR東日本ホテルメッツにおける外国人宿泊収入の合計 (2018年度実績よりガララ湯沢における利用収入を加えた合計)
※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)

[インバウンド戦略の推進]

- 海外拠点等と連携した欧米豪市場でのプロモーション展開・海外販売網の拡大
- 中国のOTA(Online Travel Agent)と連携した新たなスキームによる増収および東北誘客プロモーションの展開
- Welcome Suicaの活用等、デジタルシフトに対応したプロモーション・受入体制整備による東日本エリアへの周遊・回遊創造

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

[復旧工事と三陸鉄道(株)への経営移管]

	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 (2019年3月23日開業)
合計		55.4km	

開業関連イベント等



[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・盛岡間	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)

[復旧工事中]

	運転見合せ区間	距離	記事
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		20.8km	

エルダー社員制度変更



■ 目的

JR東日本の業務運営や人材育成・技術継承におけるエルダー社員の持つノウハウ等の更なる活用

■ 実施時期

2018年4月

■ 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、変更前は定年退職前の5割弱程度であるが、変更後は定年退職前の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]

- 単体人件費総額については、変更に伴う所要額を含めても、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、現時点では減少傾向を見込む。

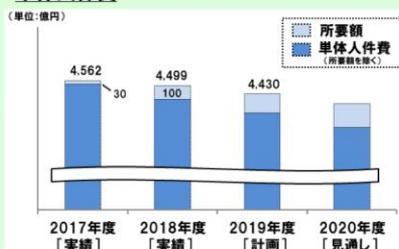
[連結人件費総額への影響]

- 連結人件費総額については、単体人件費の減による費用減要素があるものの、グループ会社の業容拡大に伴う社員数の増や、労務単価上昇等といった費用増要素も見込まれる。

期中エルダー社員数



単体人件費



主要子会社の実績と計画



(単位:億円)		2018.3	2019.3	2019.3/	2020.3	2020.3/
		実績	実績	2018.3		
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,975	2,299	116.4%	2,303	100.2%
	営業利益	26	50	187.2%	54	107.6%
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	596	580	97.3%	466	80.4%
	営業利益	4	4	97.3%	5	126.8%
ジェイアール東日本企画	営業収益	1,159	1,190	102.6%	1,210	101.7%
	営業利益	36	31	88.5%	32	101.5%
ルミネ	営業収益	758	768	101.3%	813	105.8%
	営業利益	134	137	102.7%	147	107.2%

*単体での営業収益・営業利益

*JR東日本リテールネットの2018年3月期実績は、会社再編前の同社単体の実績。

なお、2019年3月期実績及び2020年3月期計画は、会社再編後の同社単体の実績及び計画。

ホテル事業の概要



営業収益*1 562億円 (2019.3)

営業利益*1 43億円 (2019.3)

*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、盛岡ニューウィング、秋田

営業収益*2 376億円(2019.3) 稼働率 82.7 %

■ JR東日本ホテルメッツ(25ホテル、3,057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、宇都宮、長岡、新潟、福島、北上、八戸、札幌

営業収益*2 106億円(2019.3) 稼働率 89.2 %

■ 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 (238室)

(2019年3月31日現在)

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

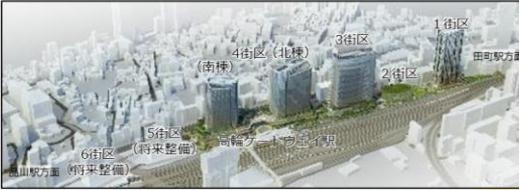


成長し続ける街

・2020年春の高輪ゲートウェイ駅開業と、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。

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)

※イメージ



国際交流拠点としての成長
《新・国際都市》

品川開発プロジェクト (第I期)

2019年4月17日都市計画決定

街びらき (一部開業)

新駅歩行者広場 (エキマチ広場) ※イメージ

現在

駅開業

高輪ゲートウェイ駅 ※イメージ



高輪ゲートウェイ駅開業



リニア中央新幹線開業 (予定)

2019年

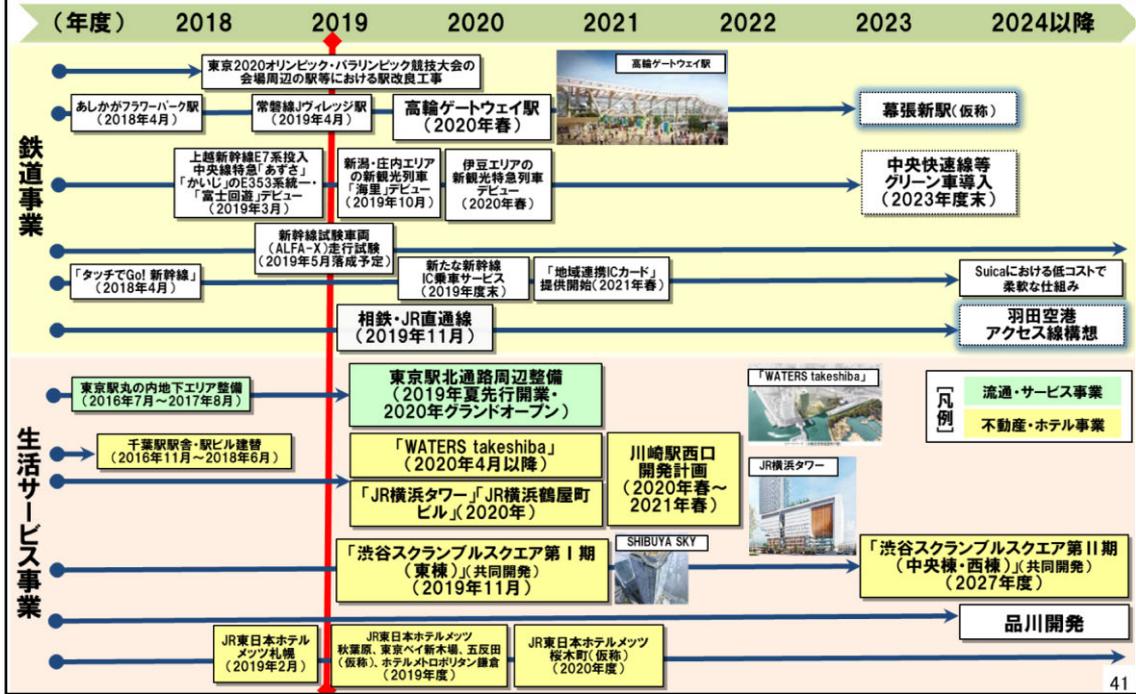
2020年

2024年頃

2027年

2030年代~

今後の主なプロジェクト



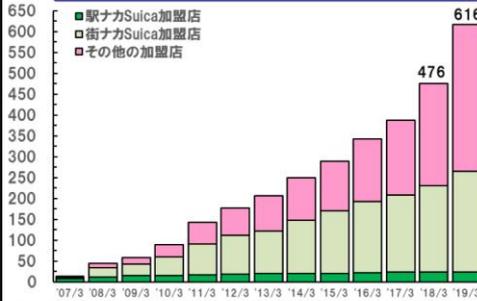
Suica



交通系電子マネー利用可能店舗数

(単位:千店) ※ 数値はその他加盟店実績含む

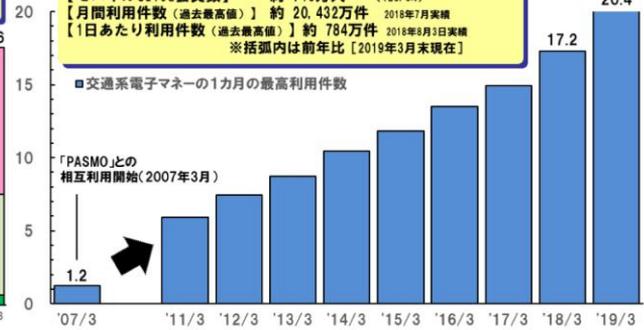
【利用可能店舗数】 約 616,410店舗 (129.4%)
 【利用可能箇所数(端末台数)】 約 1,110,820箇所 (124.1%)
 ※括弧内は前年比 [2019年3月末現在]



交通系電子マネーの月間利用件数(各年度の最高値)

(単位:千万件) ※ 数値はその他加盟店実績を含む

【Suica発行枚数】 約 7,587万枚 (109.3%)
 【モバイルSuica会員数】 約 715万人 (128.9%)
 【月間利用件数(過去最高値)】 約 20,432万件 2018年7月実績
 【1日あたり利用件数(過去最高値)】 約 784万件 2018年8月3日実績
 ※括弧内は前年比 [2019年3月末現在]



2018年度の進捗について

【収益力の向上】

- 【加盟店拡大】吉野家、マツモトキヨシ、日光東照宮
- 【カード戦略】「JRE CARD」発行開始
- 【ポイント戦略】ビューサンクスポイントをJRE POINTへ統合



【Suica共通基盤化】

- 【様々な移動手段との連携】「Ringo Pass」アプリの実証実験
- 【広がる他社との連携】「Google Pay」でのSuicaサービス(2018年5月)
- 「Mizuho Suica」(2018年8月) 「セブン銀行でのチャージ開始」(2018年10月)



「変革2027」の数値目標(設備投資)

設備投資の主な内訳について

2018~2022年度
設備投資総額
3兆7,500億円

重点枠
4,000億円

成長投資
1兆4,400億円

維持更新投資
1兆9,100億円
(うち、安全対策
1兆2,000億円)

設備投資の主な内訳

重点枠(イノベーション投資等)

- ・スマートメンテナンス(CBM等)
- ・次世代チケットシステム
- ・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



スマートメンテナンス(CBM等)



次世代チケットシステム

成長投資

- ・品川開発プロジェクト
- ・中央快速線等グリーン車導入
- ・大井町開発(仮称)
- ・横浜駅西口開発ビル(仮称)
- ・川崎駅西口開発計画
- ・竹芝ウォーターフロント開発計画 など



品川新駅(仮称)



中央快速線等グリーン車導入

維持更新投資

- ・大規模地震対策
- ・ホームドア整備
- ・在来線車両新造(E235系など)
- ・新幹線車両新造(E5、E7系など)
- ・駅改良工事(渋谷駅など) など



大規模地震対策



ホームドア整備

財務指標の動向(1)

債券投資家向け追加資料



ネット有利子負債/EBITDAの推移



(参考)

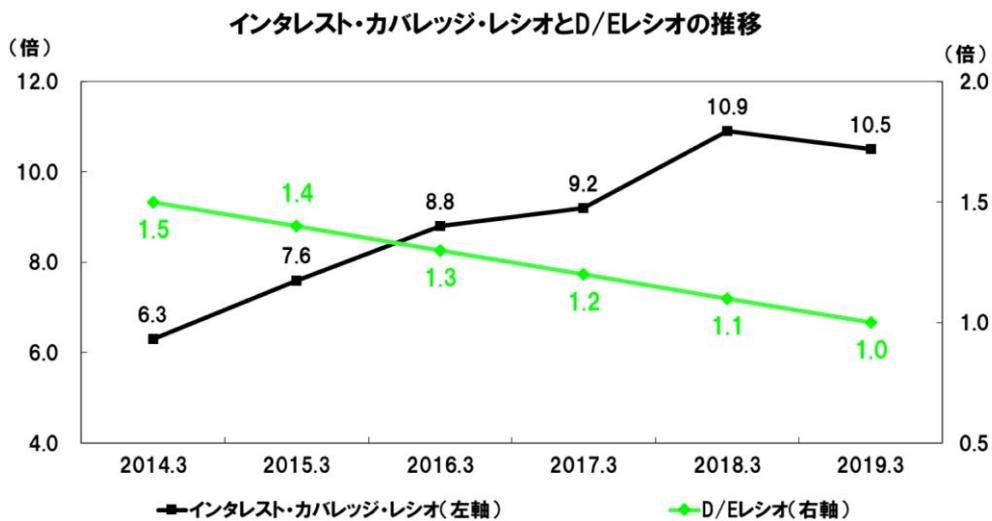
	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3
ネット有利子負債 (億円)	31,023	30,303	29,341	29,239	28,647	28,999

(注1) ネット有利子負債＝連結有利子負債残高－連結現金・現金同等物残高

(注2) EBITDA＝連結営業利益＋連結減価償却費

財務指標の動向(2)

債券投資家向け追加資料



(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) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

有利子負債の内訳及び償還見込み

債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳(2019年3月末)

	残高(億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,301	54.7%	1.61%	11.98年
長期借入金	11,014	34.8%	1.06%	7.19年
鉄道施設購入長期未払金	3,321	10.5%	6.49%	21.43年
合計	31,637	100.0%	1.93%	11.31年

有利子負債償還額(連結)



(注1) 見込額は2019年3月31日現在

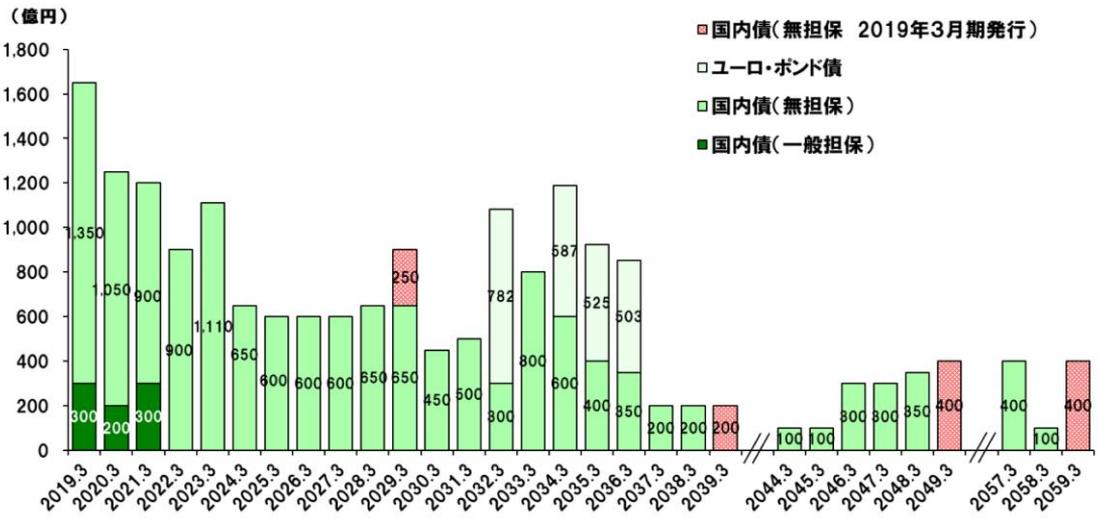
(注2) 社債償還額は額面金額

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) 2019年3月31日現在
 (注2) 償還額は額面金額

2019年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



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
130	10	150億円	0.295%	100円	0.295%	+18.5bp	2018.9.27	2028.9.27
131	20	100億円	0.709%	100円	0.709%	+10bp	2018.9.27	2038.9.27
132	30	200億円	1.011%	100円	1.011%	+18.5bp	2018.9.27	2048.9.25
133	40	150億円	1.246%	100円	1.246%	+29.5bp	2018.9.27	2058.9.27
134	10	100億円	0.250%	100円	0.250%	+18.5bp	2018.12.21	2028.12.21
135	20	100億円	0.685%	100円	0.685%	+9.5bp	2018.12.21	2038.12.21
136	30	100億円	1.007%	100円	1.007%	+18.5bp	2018.12.21	2048.12.21
137	40	150億円	1.247%	100円	1.247%	+30bp	2018.12.21	2058.12.20
138	30	100億円	0.782%	100円	0.782%	+18.5bp	2019.3.20	2049.3.19
139	40	100億円	0.997%	100円	0.997%	+31bp	2019.3.20	2059.3.19

■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(2019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

JR東日本ホームページ
「企業・IR」→「IR情報」→「財務情報」→「決算説明会」
<https://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。