# 投資家・アナリスト向け説明会

## 「グループ経営構想Ⅴ　～限りなき前進～」

## 2013年3月期 第2四半期決算

2012年10月31日

JR東日本

東日本旅客鉄道株式会社

# 目次


*Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」*

新たなグループ経営構想の策定 4

グループ経営構想Ⅴ 5

「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」 6

2015年3月期 数値目標 7

2015年3月期 セグメント別目標 8

キャッシュの使途についての基本的考え方 9

*Ⅱ 2013年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想*

単体決算 2013年3月期 第2四半期実績 11

鉄道運輸収入 主な増減要素（第2四半期累計） 12

鉄道運輸収入 通期計画 13

単体営業費用 2013年3月期 第2四半期実績 14

単体決算 2013年3月期計画 15

連結決算 2013年3月期 第2四半期実績 16

運輸業 実績と計画 17

駅スペース活用事業 実績と計画 18

ショッピング・オフィス事業 実績と計画 19

その他 実績と計画 20

営業外損益・特別損益の概要（連結） 21

連結決算 2013年3月期計画 22

キャッシュ・フローの概要（連結） 23

設備投資 24

有利子負債の推移（連結） 25

*Ⅲ 参考資料*

- 2013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
- 東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係
- Suica
- 「ecute」の展開
- ホテル事業の概要
- 主要子会社の実績と計画
- 今後の計画
- 2012年3月期 新幹線・在来線別収支
- 債券投資家向け追加資料

# Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ（ファイブ） ～限りなき前進～」

# 新たなグループ経営構想の策定

| 1987年 | 2012年 | 2020年 |
|---|---|---|

**国鉄改革**
「第一の出発点」

**東日本大震災**
「第二の出発点」

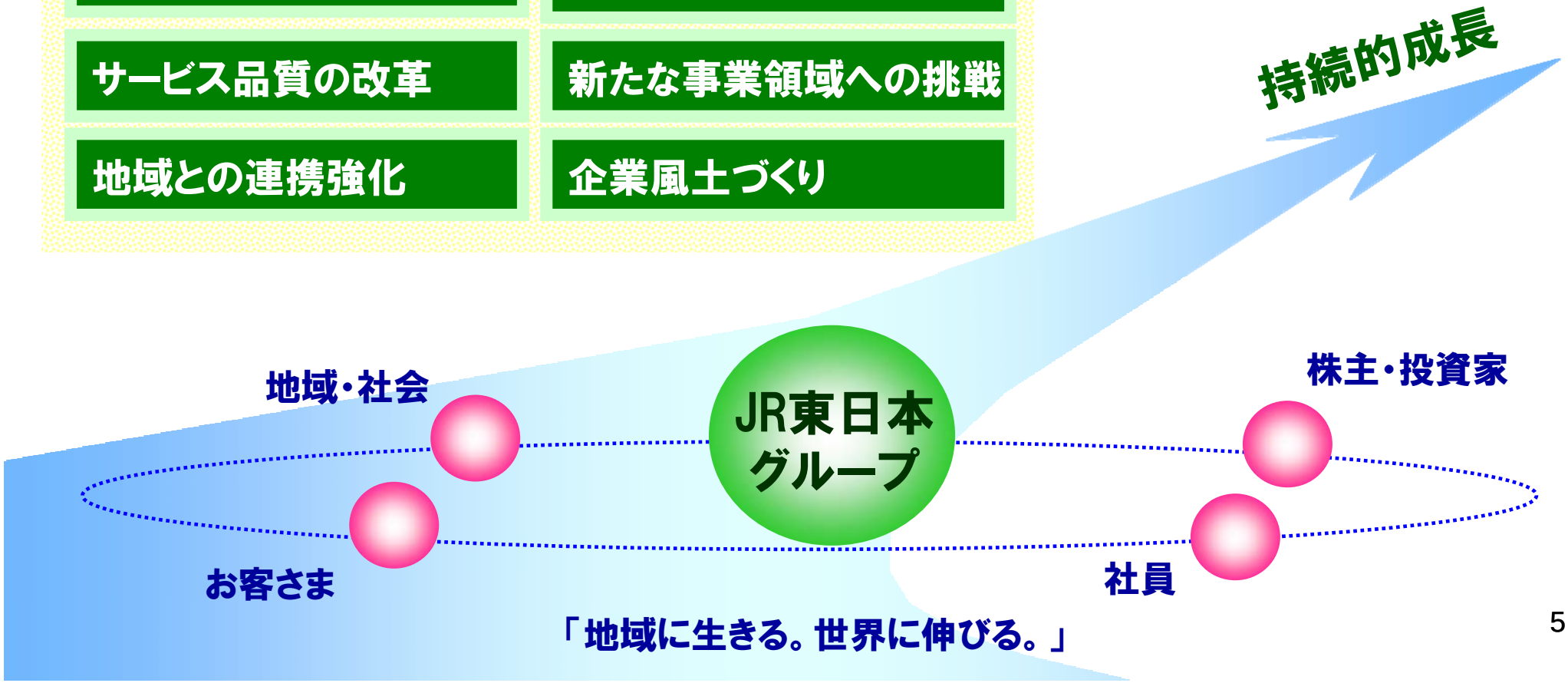
「グループ経営構想Ⅴ」
～限りなき前進～
Ever Onward 限りなき前進

グループ経営ビジョン2020
ニューフロンティア2008
ニューフロンティア21
FUTURE21
（これまでの経営構想）

# グループ経営構想Ⅴ

## グループ経営構想Ⅴ
～限りなき前進～

| 変わらぬ使命 | 無限の可能性の追求 |
| --- | --- |
| 究極の安全 | 技術革新 |
| サービス品質の改革 | 新たな事業領域への挑戦 |
| 地域との連携強化 | 企業風土づくり |



# 「変わらぬ使命」と「無限の可能性の追求」

## 「変わらぬ使命」

1.「究極の安全」に向けて　～災害に強い鉄道づくり～

2. サービス品質の改革　～鉄道ネットワークの拡充等～

3. 地域との連携強化　～震災からの復興、観光流動の創造と地域の活性化～

## 「無限の可能性の追求」

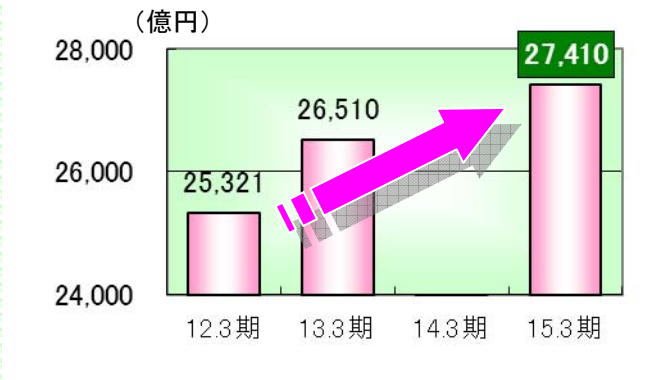
1. 技術革新　～エネルギー・環境戦略の構築、ICTの活用、高速化～

2. 新たな事業領域への挑戦　～グローバル化～

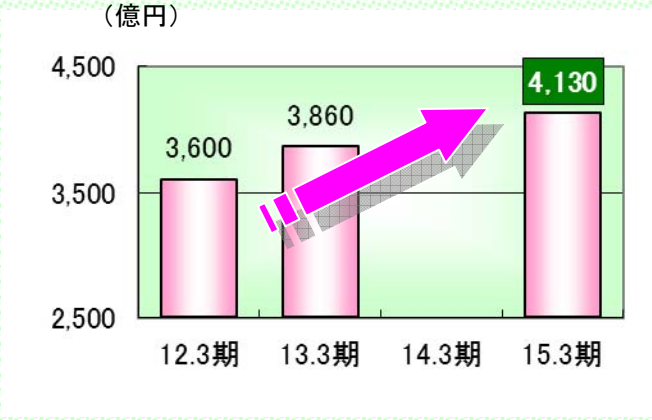
3. 人を伸ばし、人を活かす企業風土づくり

# 2015年3月期　数値目標

## 連結営業収益　27,410億円

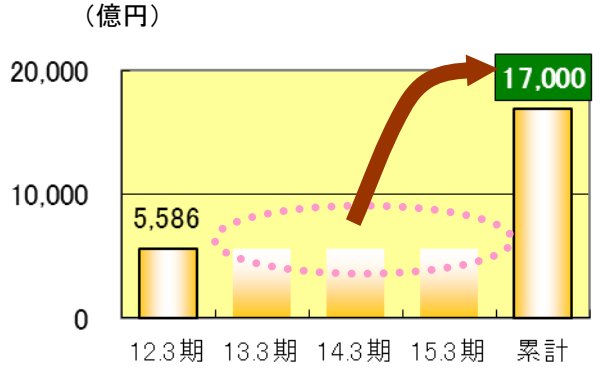



## 連結営業利益　4,130億円




## 連結営業キャッシュフロー

**17,000億円（3年間の総額）**




## 連結ROA（総資産営業利益率）（2014年度末）　5.7％

## 連結ROE（自己資本当期純利益率）（2014年度末）　9.1％

**毎年度決算発表時に新たな3ヵ年の数値目標を発表します。**

# 2015年3月期　セグメント別目標

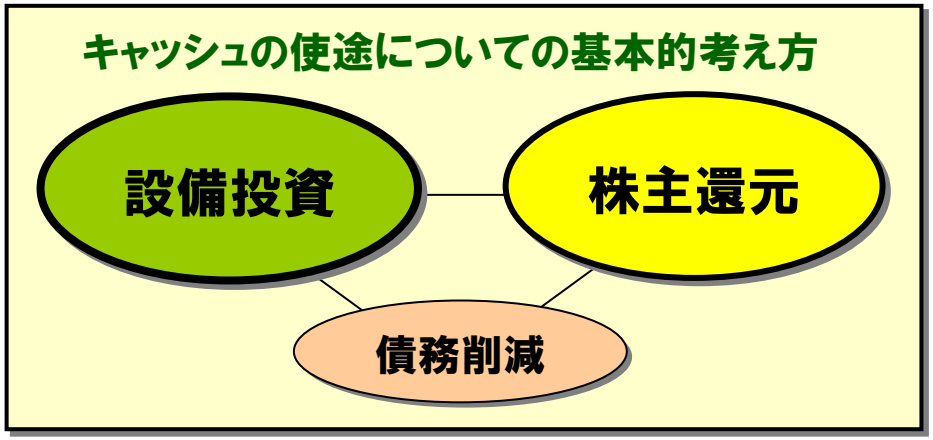
| （単位：億円） | *2012.3 実績* | 2013.3 計画 | 2015.3 目標 | 2015.3 [4月公表] |
|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | 25,321 | 26,510 | 27,410 | [27,250] |
| 運輸業 | 17,057 | 17,780 | 17,920 | [17,760] |
| 駅スペース活用事業 | 3,961 | 4,060 | 4,300 | [4,300] |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,296 | 2,380 | 2,610 | [2,610] |
| その他 | 2,005 | 2,290 | 2,580 | [2,580] |
| **営業利益** | 3,600 | 3,860 | 4,130 | [4,020] |
| 運輸業 | 2,366 | 2,630 | 2,750 | [2,640] |
| 駅スペース活用事業 | 339 | 350 | 410 | [410] |
| ショッピング・オフィス事業 | 665 | 670 | 710 | [710] |
| その他 | 219 | 220 | 270 | [270] |
| 調整額 | 9 | △10 | △10 | [△10] |

■ 主な前提条件（2014年3月期から2015年3月期の2か年）

実質GDP成長率：　年率＋1.1％程度

鉄道運輸収入基礎伸び率　定期：　年率△0.1％程度　定期外：　年率＋0.1％程度

# キャッシュの使途についての基本的考え方




■ **設備投資**（3年間の総額） **約1.45兆円**（連結）（単体　約1.25兆円）

このうち
安全・安定輸送投資 約5,000億円　成長投資 約5,000億円

■ **株主還元**

目標：　総還元性向33%

2013年3月期　配当
1株あたり　120円（予定）

自社株取得

■ **債務削減**　有利子負債削減を継続する

目標：　2020年代中に連結有利子負債残高3兆円

# Ⅱ　2013年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想

# 単体決算　2013年3月期 第2四半期実績

| （単位：億円） | 2011.9 実績 | 2012.9 実績 | 2012.9 ［4月計画］ | 12.9/11.9 増減 | 12.9/11.9 （％） |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 8,841 | 9,600 | [9,440] | ＋759 | 108.6 |
| 運輸収入 | 7,783 | 8,487 | | ＋703 | 109.0 |
| その他の収入 | 1,057 | 1,113 | | ＋55 | 105.3 |
| 営業費用 | 7,164 | 7,383 | | ＋219 | 103.1 |
| 人件費 | 2,329 | 2,406 | | ＋77 | 103.3 |
| 物件費 | 2,610 | 2,793 | | ＋183 | 107.0 |
| 動力費 | 250 | 311 | | ＋61 | 124.4 |
| 修繕費 | 849 | 969 | | ＋120 | 114.2 |
| その他 | 1,510 | 1,512 | | ＋1 | 100.1 |
| 機構借損料等 | 411 | 412 | | ＋1 | 100.3 |
| 租税公課 | 433 | 437 | | ＋4 | 101.0 |
| 減価償却費 | 1,380 | 1,333 | | △47 | 96.6 |
| 営業利益 | 1,676 | 2,216 | [1,870] | ＋540 | 132.2 |
| 経常利益 | 1,211 | 1,800 | [1,440] | ＋589 | 148.7 |
| 四半期純利益 | 580 | 1,056 | [730] | ＋476 | 182.0 |

# 鉄道運輸収入　主な増減要素（第2四半期累計）

| （単位：億円） | | 要素 | 対前年増減額 |
|---|---|---|---|
| | 新幹線（＋421） | 新幹線高速化など | ＋5 |
| | | イールド管理システム | ＋20 |
| | | 復興などに伴うご利用 | ＋35 |
| | | ご旅行好調（いわてDC、お盆、大人の休日倶楽部など） | ＋100 |
| | | 基礎 | |
| | | 東日本大震災の反動増 | ＋250 |
| | 在来線（＋241） | 首都圏お出かけ活発化 | ＋5 |
| | | 東日本大震災の反動増 | ＋260 |
| | | 基礎 | △20 |
| 定期外収入 | | | ＋663 |
| 定期収入（東日本大震災の反動増など） | | | ＋40 |
| 鉄道運輸収入 | | | ＋703 |

# 鉄道運輸収入　通期計画

## ■　通期計画と基礎トレンド

| （対前年、％） | 上期 | | 下期 | 合計 | 基礎トレンド（下期） |
|---|---|---|---|---|---|
| | 4月計画 | 実績 | 10月計画 | 10月計画 | |
| 鉄道運輸収入 | 107.3% | 109.0% | 99.9% | 104.4% | 100.1% |
| 定期 | 100.7% | 101.7% | 100.0% | 100.8% | 100.0% |
| 定期外 | 110.4% | 112.4% | 99.9% | 105.9% | 100.1% |
| 在来線関東圏 | 107.2% | 106.7% | 98.9% | 102.7% | 99.3% |
| 新幹線 | 115.5% | 121.6% | 102.5% | 111.5% | 101.9% |

# 単体営業費用　2013年3月期 第2四半期実績

| （単位：億円） | 2011.9 実績 | 2012.9 実績 | 12.9/11.9 増減 | 12.9/11.9 （%） | 実績増減の主な要因 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業費用 | 7,164 | 7,383 | +219 | 103.1 | |
| 人件費 | 2,329 | 2,406 | +77 | 103.3 | ・新しい人事・賃金制度：+47<br>・前年賞与引当金戻入：+16<br>・社会保険料：+9 |
| 物件費 | 2,610 | 2,793 | +183 | 107.0 | |
| 動力費 | 250 | 311 | +61 | 124.4 | ・大震災の反動増　・火力発電の燃料費増<br>・定期点検　・電力料金値上げ |
| 修繕費 | 849 | 969 | +120 | 114.2 | ・一般修繕費：+94<br>・車両修繕費：+26 |
| その他 | 1,510 | 1,512 | +1 | 100.1 | ・収入対応経費：+22　・水道光熱費：+13<br>・広告宣伝費：+9　・借料（代行バス等）：△21<br>・情報処理費：△20 |
| 機構借損料等 | 411 | 412 | +1 | 100.3 | |
| 租税公課 | 433 | 437 | +4 | 101.0 | |
| 減価償却費 | 1,380 | 1,333 | △47 | 96.6 | ・5年均等償却の終了（2007年度税制改正）：△45 |

# 単体決算　2013年3月期計画

| （単位：億円） | 2012.3 実績 | 2013.3 4月計画 | 2013.3 10月計画 | 対2012.3実績 増減 | 対2012.3実績 （％） | 対4月計画 増減 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 18,174 | 18,780 | 18,930 | ＋755 | 104.2 | ＋150 |
| 運輸収入 | 15,953 | 16,520 | 16,650 | ＋696 | 104.4 | ＋130 |
| その他の収入 | 2,221 | 2,260 | 2,280 | ＋58 | 102.6 | ＋20 |
| 営業費用 | 15,244 | 15,650 | 15,720 | ＋475 | 103.1 | ＋70 |
| 人件費 | 4,679 | 4,750 | 4,750 | ＋70 | 101.5 | － |
| 物件費 | 6,052 | 6,350 | 6,450 | ＋397 | 106.6 | ＋100 |
| 動力費 | 606 | 650 | 670 | ＋63 | 110.5 | ＋20 |
| 修繕費 | 2,093 | 2,300 | 2,350 | ＋256 | 112.2 | ＋50 |
| その他 | 3,352 | 3,400 | 3,430 | ＋77 | 102.3 | ＋30 |
| 機構借損料等 | 834 | 830 | 830 | △4 | 99.5 | － |
| 租税公課 | 822 | 870 | 850 | ＋27 | 103.4 | △20 |
| 減価償却費 | 2,856 | 2,850 | 2,840 | △16 | 99.4 | △10 |
| 営業利益 | 2,929 | 3,130 | 3,210 | ＋280 | 109.6 | ＋80 |
| 経常利益 | 2,077 | 2,310 | 2,410 | ＋332 | 116.0 | ＋100 |
| 当期純利益 | 771 | 1,350 | 1,420 | ＋648 | 184.1 | ＋70 |

# 連結決算　2013年3月期 第2四半期実績

| （単位：億円） | 2011.9 実績 | 2012.9 実績 | [4月計画] | 12.9/11.9 増減 | （%） |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 12,236 | 13,215 | [13,080] | +979 | 108.0 |
| 運輸業 | 8,299 | 9,038 | | +739 | 108.9 |
| 駅スペース活用事業 | 1,928 | 2,023 | | +94 | 104.9 |
| ショッピング・オフィス事業 | 1,109 | 1,147 | | +38 | 103.4 |
| その他 | 898 | 1,005 | | +107 | 111.9 |
| 営業利益 | 1,974 | 2,542 | [2,140] | +567 | 128.7 |
| 運輸業 | 1,394 | 1,933 | | +539 | 138.7 |
| 駅スペース活用事業 | 162 | 196 | | +33 | 120.7 |
| ショッピング・オフィス事業 | 343 | 341 | | △1 | 99.4 |
| その他 | 62 | 61 | | △1 | 97.6 |
| 調整額 | 11 | 9 | | △1 | 83.6 |
| 経常利益 | 1,480 | 2,116 | [1,680] | +635 | 142.9 |
| 四半期純利益 | 713 | 1,218 | [810] | +505 | 170.8 |

# 運輸業　実績と計画

| | 2011.9 | 2012.9 | 12.9/11.9 | 2012.3 | 2013.3計画 ［4月計画］ | 13.3/12.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 8,299 | 9,038 | +739<br>108.9% | 17,057 | 17,780<br>［17,640］ | +722<br>104.2% |
| 営業利益 | 1,394 | 1,933 | +539<br>138.7% | 2,366 | 2,630<br>［2,550］ | +263<br>111.1% |

## 2013年3月期第2四半期　営業収益の主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| JR東日本 | +732 | 震災反動 |
| 東京モノレール | +3 | 震災反動 |

## 2013年3月期　トピックス

- いわてデスティネーションキャンペーン（4月1日～6月30日）
- 東京駅丸の内駅舎　（2012年10月 グランドオープン）
- 新幹線E5系（東北新幹線）　時速320km運転開始
- 新幹線E6系（秋田新幹線）　2013年春から運転予定

東京駅丸の内駅舎保存・復原

（注）営業収益：外部顧客への売上高
　　営業利益：外部顧客への売上高＋セグメント間売上高－外部仕入－セグメント間仕入

# 駅スペース活用事業　実績と計画

| | 2011.9 | 2012.9 | 12.9/11.9 | 2012.3 | 2013.3計画 ［4月計画］ | 13.3/12.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 1,928 | 2,023 | ＋94<br>104.9% | 3,961 | 4,060<br>［4,060］ | ＋98<br>102.5% |
| 営業利益 | 162 | 196 | ＋33<br>120.7% | 339 | 350<br>［350］ | ＋10<br>103.0% |

## 2013年3月期第2四半期　営業収益の主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| JR東日本リテールネット（Jリテール） | ＋38 | 震災反動・品川サウス全面開業（2011.5） |
| 鉄道会館 | ＋20 | ｸﾞﾗﾝｽﾀ、ｸﾞﾗﾝｽﾀﾀﾞｲﾆﾝｸﾞ増収 |
| JR東日本ウォーターﾋﾞｼﾞﾈｽ | ＋11 | 節電反動 |
| JR東日本都市開発 | ＋11 | エキュート赤羽全面開業（2011.9） |

## 2013年3月期　トピックス

・エキュート赤羽　（2011.9.23全面開業）
・東京駅　CentralStreet（セントラルストリート）
（2012.10開業）

〔参考〕 月次の動向　（前年同月比　%）

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 上期 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 物販・飲食 | 124.0 | 108.0 | 101.4 | 100.9 | 103.0 | 100.1 | 105.2 |
| Jリテール（既存店） | 125.2 | 109.1 | 102.0 | 102.1 | 102.8 | 99.7 | 106.1 |
| NRE（既存店）(*) | 141.3 | 115.9 | 106.8 | 100.6 | 102.2 | 99.5 | 109.2 |

(*)　NREはホテル事業を除く

（注）営業収益：外部顧客への売上高
営業利益：外部顧客への売上高＋セグメント間売上高－外部仕入－セグメント間仕入

# ショッピング・オフィス事業　実績と計画

| | 2011.9 | 2012.9 | 12.9/11.9 | 2012.3 | 2013.3計画 ［4月計画］ | 13.3/12.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 1,109 | 1,147 | ＋38<br>103.4% | 2,296 | 2,380<br>［2,380］ | ＋83<br>103.6% |
| 営業利益 | 343 | 341 | △1<br>99.4% | 665 | 670<br>［670］ | ＋4<br>100.7% |

## 2013年3月期第2四半期　営業収益の主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| ルミネ | ＋21 | ルミネ有楽町店開業（2011.10） |
| アトレ | ＋6 | 亀戸店、松戸店、川崎店リニューアル |
| JR東京西駅ﾋﾞﾙ開発 | △7 | 八王子駅ﾋﾞﾙリニューアル閉店 |

## 2013年3月期　トピックス

- ルミネ有楽町店　（2011.10.28開業）
- グラントウキョウノースタワーII期　（2012.8 竣工）
- セレオ八王子北館　（2012.10リニューアルオープン）
- シァル鶴見　（2012.11 開業予定）
- JR南新宿ビル　（2012.6 竣工）(*)
- JR神田万世橋ビル　（2013.1 竣工予定）(*)

(*) 主にオフィス

〔参考〕 月次の動向　（前年同月比　%）

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 上期 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 駅ビル | 104.2 | 101.8 | 94.5 | 100.3 | 99.7 | 100.6 | 100.2 |
| ルミネ（既存店） | 100.6 | 102.5 | 89.9 | 109.5 | 101.0 | 98.1 | 100.3 |
| アトレ（既存店） | 103.9 | 103.2 | 98.2 | 104.7 | 104.1 | 102.5 | 102.7 |

（注）営業収益：外部顧客への売上高
　　営業利益：外部顧客への売上高＋セグメント間売上高－外部仕入－セグメント間仕入

# その他　実績と計画

| | 2011.9 | 2012.9 | 12.9/11.9 | 2012.3 | 2013.3計画 ［4月計画］ | 13.3/12.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 898 | 1,005 | ＋107<br>111.9% | 2,005 | 2,290<br>［2,290］ | ＋284<br>114.2% |
| 営業利益 | 62 | 61 | △1<br>97.6% | 219 | 220<br>［220］ | ＋0<br>100.0% |

## 2013年3月期第2四半期　営業収益の主な増減要因

| | | |
|---|---|---|
| 総合車両製作所 | ＋44 | 新規連結 |
| JR東日本企画 | ＋30 | 震災反動 |
| 日本ホテル | ＋13 | 震災反動 |
| 仙台ターミナルビル | ＋9 | 震災反動 |

## 2013年3月期　トピックス

・日本コンサルタンツ（JIC）
・総合車両製作所（J-TREC）
・東京ステーションホテル　（2012.10.3開業）

## ホテル事業　実績（2013年3月期第2四半期）

営業収益　　213億円　（113.6%）
　　（セグメント間売上高を含む）
営業利益　　9億円　（262.0%）

［参考］ 月次の動向　（前年同月比　%）

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 上期 計 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ホテル | 155.3 | 116.2 | 114.2 | 102.8 | 102.8 | 105.1 | 114.5 |

（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

# 営業外損益・特別損益の概要（連結）

| （単位：億円） | 2011.9 | 2012.9 | 増減 |
|---|---|---|---|
| 営業利益 | 1,974 | 2,542 | ＋567 |
| 営業外収益 | 58 | 78 | ＋20 |
| 受取利息 | 0 | 0 | ＋0 |
| 受取配当金 | 17 | 14 | △2 |
| 持分法による投資利益 | 4 | 33 | ＋28 |
| その他 | 35 | 29 | △6 |
| 営業外費用 | 552 | 504 | △47 |
| 支払利息 | 511 | 484 | △27 |
| その他 | 41 | 20 | △20 |
| 経常利益 | 1,480 | 2,116 | ＋635 |
| 特別利益 | 173 | 125 | △48 |
| 工事負担金等受入額 | 167 | 116 | △50 |
| その他 | 6 | 8 | ＋2 |
| 特別損失 | 435 | 257 | △177 |
| 工事負担金等圧縮額 | 166 | 115 | △51 |
| 災害損失引当金繰入額 | 122 | － | △122 |
| 投資有価証券評価損 | 19 | 101 | ＋82 |
| その他 | 126 | 40 | △85 |
| 税金等調整前四半期純利益 | 1,219 | 1,983 | ＋764 |

負ののれん発生益など

支払利息： 324（△29）
社債利息： 159（＋1）

# 連結決算　2013年3月期計画

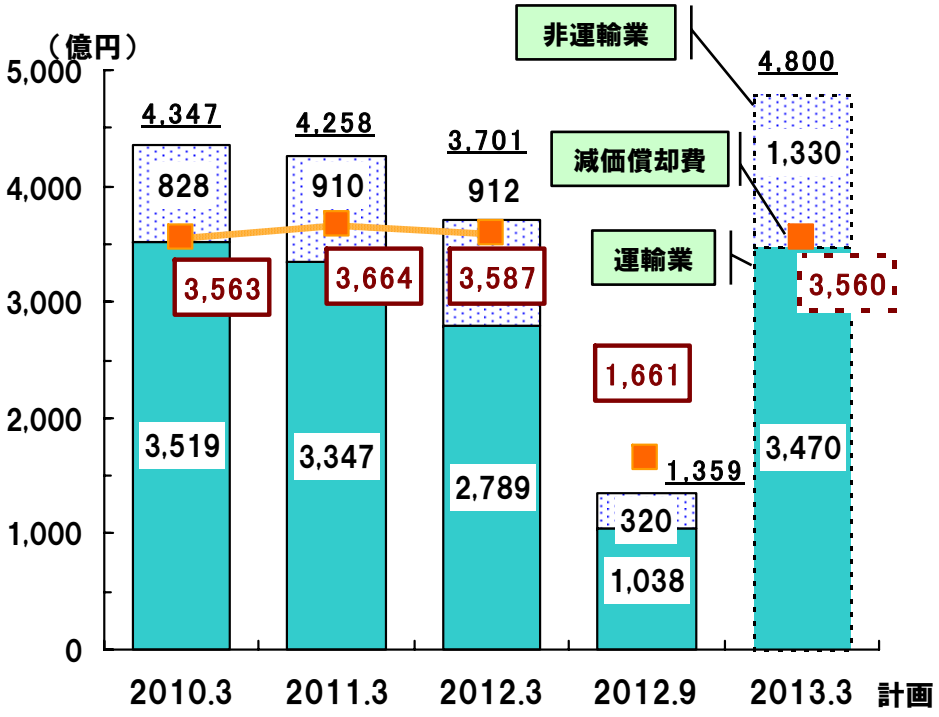
| （単位：億円） | *2012.3 実績* | 2013.3 4月計画 | 2013.3 10月計画 | 対2012.3実績 増減 | 対2012.3実績 （％） | 対4月計画 増減 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 25,321 | 26,370 | 26,510 | ＋1,188 | 104.7 | ＋140 |
| 運輸業 | 17,057 | 17,640 | 17,780 | ＋722 | 104.2 | ＋140 |
| 駅スペース活用事業 | 3,961 | 4,060 | 4,060 | ＋98 | 102.5 | － |
| ショッピング・オフィス事業 | 2,296 | 2,380 | 2,380 | ＋83 | 103.6 | － |
| その他 | 2,005 | 2,290 | 2,290 | ＋284 | 114.2 | － |
| 営業利益 | 3,600 | 3,780 | 3,860 | ＋259 | 107.2 | ＋80 |
| 運輸業 | 2,366 | 2,550 | 2,630 | ＋263 | 111.1 | ＋80 |
| 駅スペース活用事業 | 339 | 350 | 350 | ＋10 | 103.0 | － |
| ショッピング・オフィス事業 | 665 | 670 | 670 | ＋4 | 100.7 | － |
| その他 | 219 | 220 | 220 | ＋0 | 100.0 | － |
| 調整額 | 9 | △10 | △10 | △19 | － | － |
| 経常利益 | 2,721 | 2,920 | 3,060 | ＋338 | 112.4 | ＋140 |
| 当期純利益 | 1,087 | 1,630 | 1,740 | ＋652 | 160.0 | ＋110 |

# キャッシュ・フローの概要（連結）

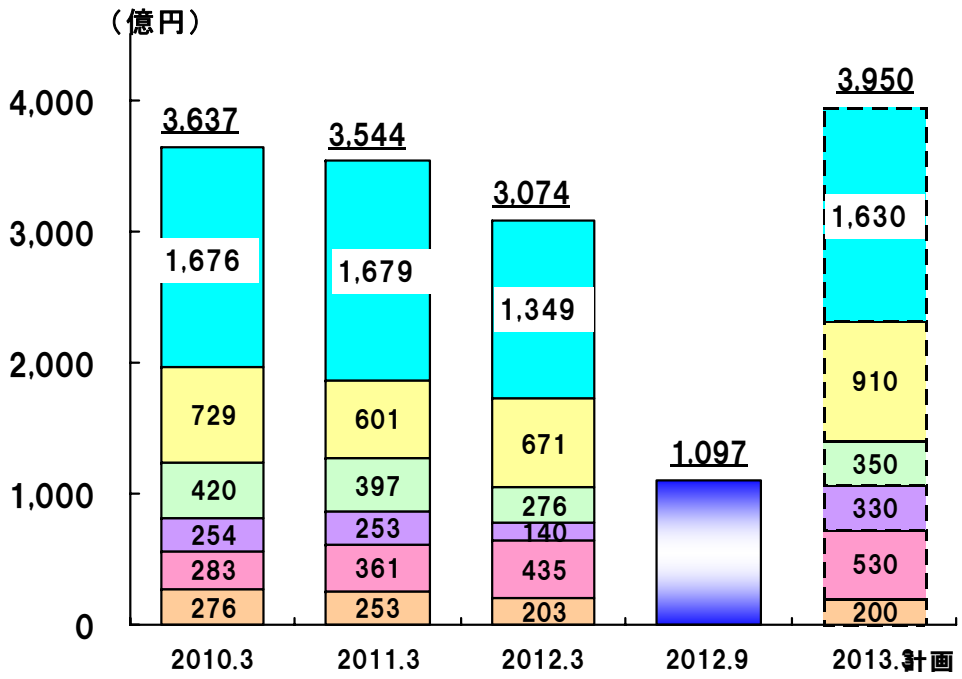
| （単位：億円） | *2011.9* | 2012.9 | 増減 |
|---|---|---|---|
| | | 税金等調整前四半期純利益の増加　＋764<br>災害損失の支払額の減少　＋26<br>法人税等の支払額の増加　△569 | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー　（Ⅰ） | 2,308 | 2,606 | ＋298 |
| | | 有形及び無形固定資産の取得による支出の増加　△56 | |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー　（Ⅱ） | △1,925 | △2,041 | △115 |
| *フリー・キャッシュ・フロー　（Ⅰ）+（Ⅱ）* | *382* | *564* | *＋182* |
| | | コマーシャル・ペーパー（前年返済支出）＋610 | |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー　（Ⅲ） | △701 | △94 | ＋607 |
| 現金及び現金同等物の増減額　（Ⅰ）+（Ⅱ）+（Ⅲ） | △318 | 470 | ＋789 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 1,319 | 1,675 | ＋355 |
| 現金及び現金同等物の四半期末残高 | 1,001 | 2,147 | ＋1,146 |

# 設備投資

## ■連結




## ■単体



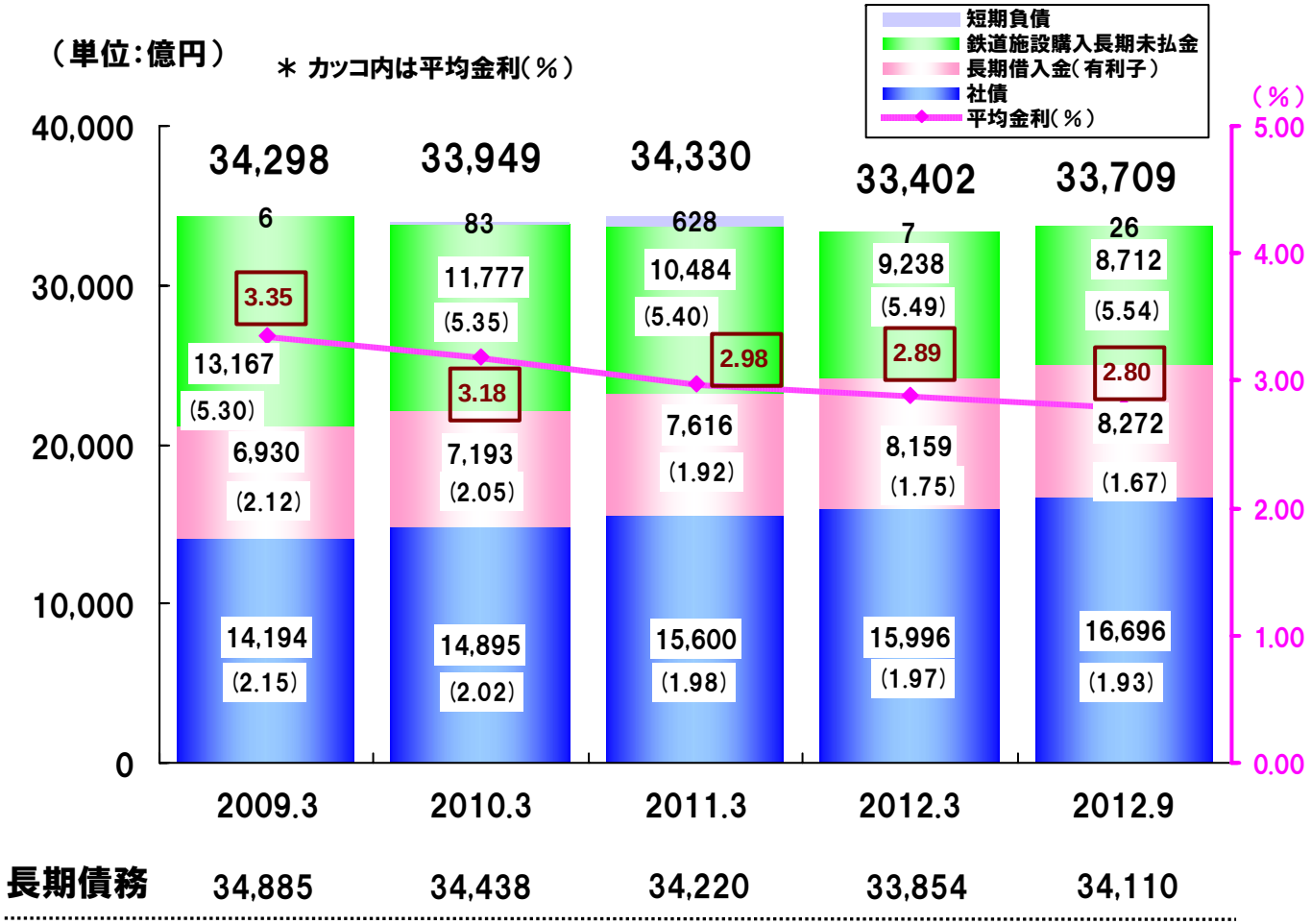

| （単位：億円） | 2012年3月期　実績 | | |
|---|---|---|---|
| | 運輸 | 非運輸 | 合計 |
| 成長投資 | 451 | 850 | 1,301 |
| 維持更新（*） | 2,338 | 62 | 2,400 |
| 合計 | 2,789 | 912 | 3,701 |

| 2013年3月期　計画 | | |
|---|---|---|
| 運輸 | 非運輸 | 合計 |
| 530 | 1,230 | 1,760 |
| 2,940 | 100 | 3,040 |
| 3,470 | 1,330 | 4,800 |

（*）維持更新＝事業の継続的運営に必要な投資

# 有利子負債の推移(連結)

## ■有利子負債の推移(連結)




### [参考]有利子負債と長期債務

| | 長期債務 | 有利子負債 |
|---|---|---|
| 短期負債 | ― | ○ |
| 鉄道施設購入長期未払金 | ○ | ○ |
| 長期借入金(有利子) | ○ | ○ |
| 長期借入金(無利子) | ○ | ― |
| 社債 | ○ | ○ |

# Ⅲ　参考資料

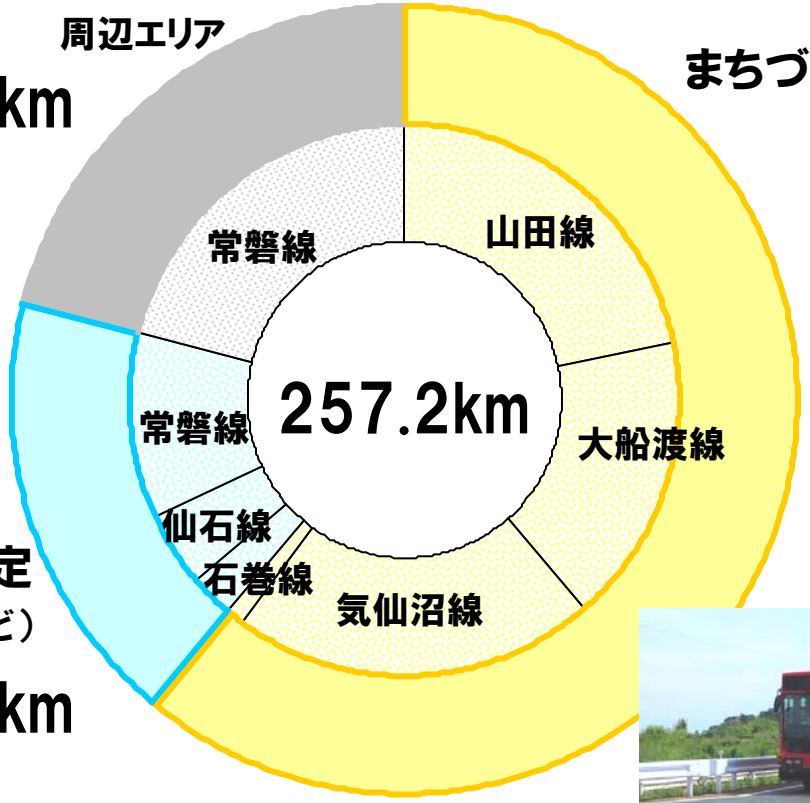
# 2013年3月期　旅客輸送量・鉄道運輸収入　計画

| | | | 旅客輸送量（百万人キロ） | | | | 鉄道運輸収入（億円） | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *2012.3 実績* | 2013.3 10月計画 | 増減 | （%） | *2012.3 実績* | 2013.3 10月計画 | 増減 | （%） |
| 新幹線 | | 定期 | *1,647* | 1,676 | ＋28 | 101.7 | *224* | 227 | ＋3 | 101.7 |
| | | 定期外 | *16,776* | 18,288 | ＋1,511 | 109.0 | *4,172* | 4,650 | ＋477 | 111.5 |
| | | 計 | *18,424* | 19,965 | ＋1,540 | 108.4 | *4,396* | 4,878 | ＋481 | 111.0 |
| 在来線 | 関東圏 | 定期 | *68,381* | 68,615 | ＋233 | 100.3 | *4,417* | 4,450 | ＋32 | 100.7 |
| | | 定期外 | *32,586* | 33,411 | ＋825 | 102.5 | *6,452* | 6,626 | ＋174 | 102.7 |
| | | 計 | *100,967* | 102,026 | ＋1,059 | 101.0 | *10,869* | 11,077 | ＋207 | 101.9 |
| | その他 | 定期 | *3,113* | 3,161 | ＋47 | 101.5 | *184* | 188 | ＋4 | 102.2 |
| | | 定期外 | *2,558* | 2,561 | ＋3 | 100.1 | *502* | 505 | ＋3 | 100.7 |
| | | 計 | *5,672* | 5,722 | ＋50 | 100.9 | *686* | 693 | ＋7 | 101.1 |
| | 在来線合計 | 定期 | *71,495* | 71,776 | ＋280 | 100.4 | *4,601* | 4,638 | ＋36 | 100.8 |
| | | 定期外 | *35,144* | 35,973 | ＋828 | 102.4 | *6,954* | 7,132 | ＋178 | 102.6 |
| | | 計 | *106,639* | 107,749 | ＋1,109 | 101.0 | *11,556* | 11,771 | ＋214 | 101.9 |
| 合計 | | 定期 | *73,143* | 73,452 | ＋309 | 100.4 | *4,825* | 4,866 | ＋40 | 100.8 |
| | | 定期外 | *51,921* | 54,261 | ＋2,340 | 104.5 | *11,127* | 11,782 | ＋655 | 105.9 |
| | | 計 | *125,064* | 127,714 | ＋2,650 | 102.1 | *15,952* | 16,649 | ＋696 | 104.4 |

# 津波被害などを受けた沿岸線区の状況

■ 現在の運転見合わせ区間　　6線区　257.2km

福島第一原子力発電所
周辺エリア
54.5km



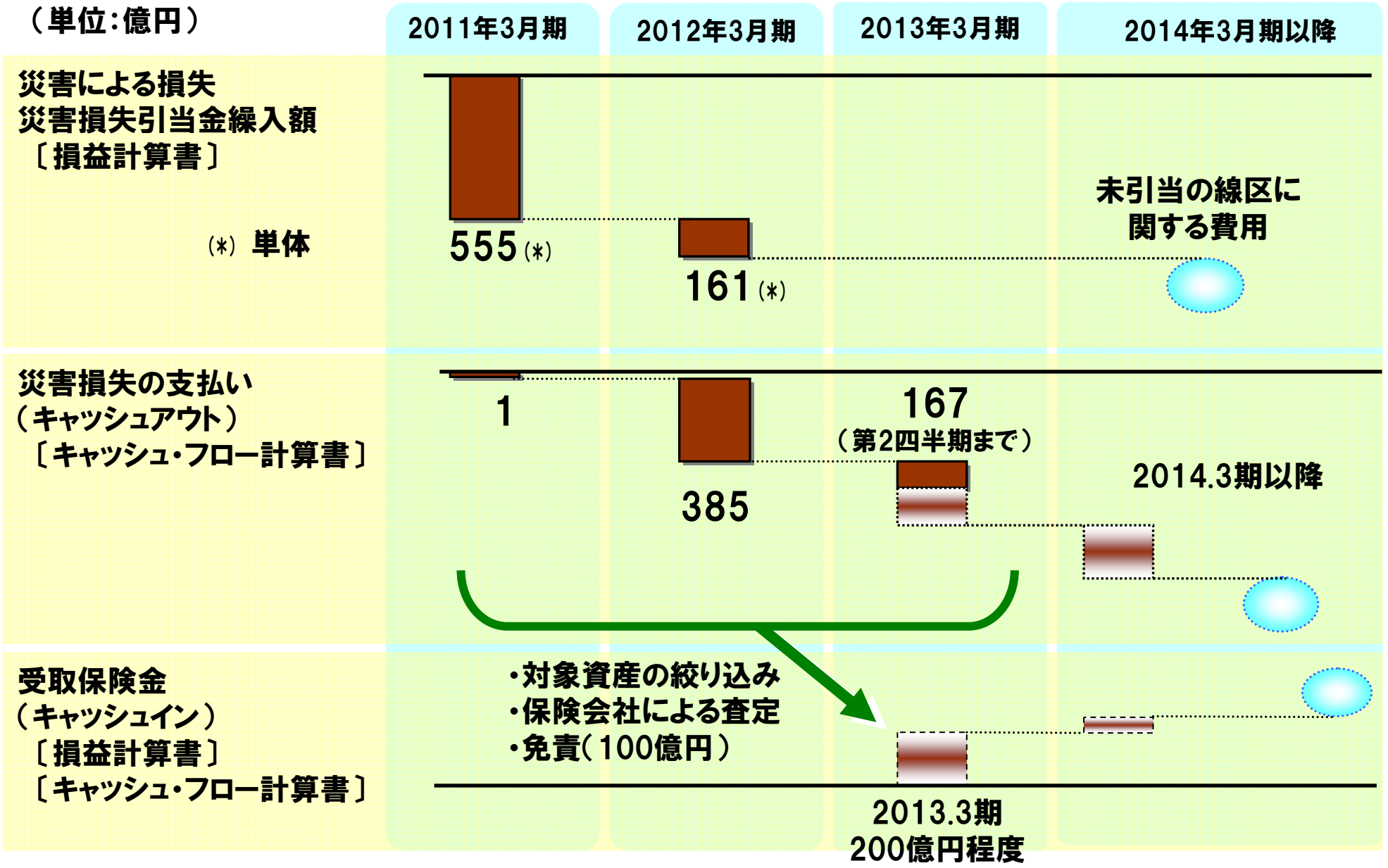

まちづくりとあわせて議論
156.9km

復旧予定
（一部ルート移転など）
45.8km

（＊2012年10月31日現在）

# 東日本大震災にかかる特別損失とキャッシュの関係

（単位：億円）



# Suica

**発行枚数：約4,074万枚（2012年9月末）**
（電子マネー対応Suica発行枚数：約3,846万枚）

＜参考＞「ビュー・スイカ」カード（提携含む）有効会員数：約363万人、モバイルSuica登録会員数：約297万人

【諸元】

◇ 鉄道利用可能箇所数
当社管内 811駅（東京モノレール、東京臨海高速鉄道等Suica事業者を含む）、
JR西日本（ICOCAエリア） 430駅、JR東海（TOICAエリア）148駅、JR北海道（Kitacaエリア）55駅、
JR九州（SUGOCAエリア）148駅、PASMOエリア（鉄道） 1,291駅、
西鉄（nimocaエリア）・福岡市交通局（はやかけんエリア）107駅

◇ バス利用可能台数
PASMOエリア（バス）約14,700台、西鉄（nimocaエリア）約3,500台
※いずれも2012年3月31日現在

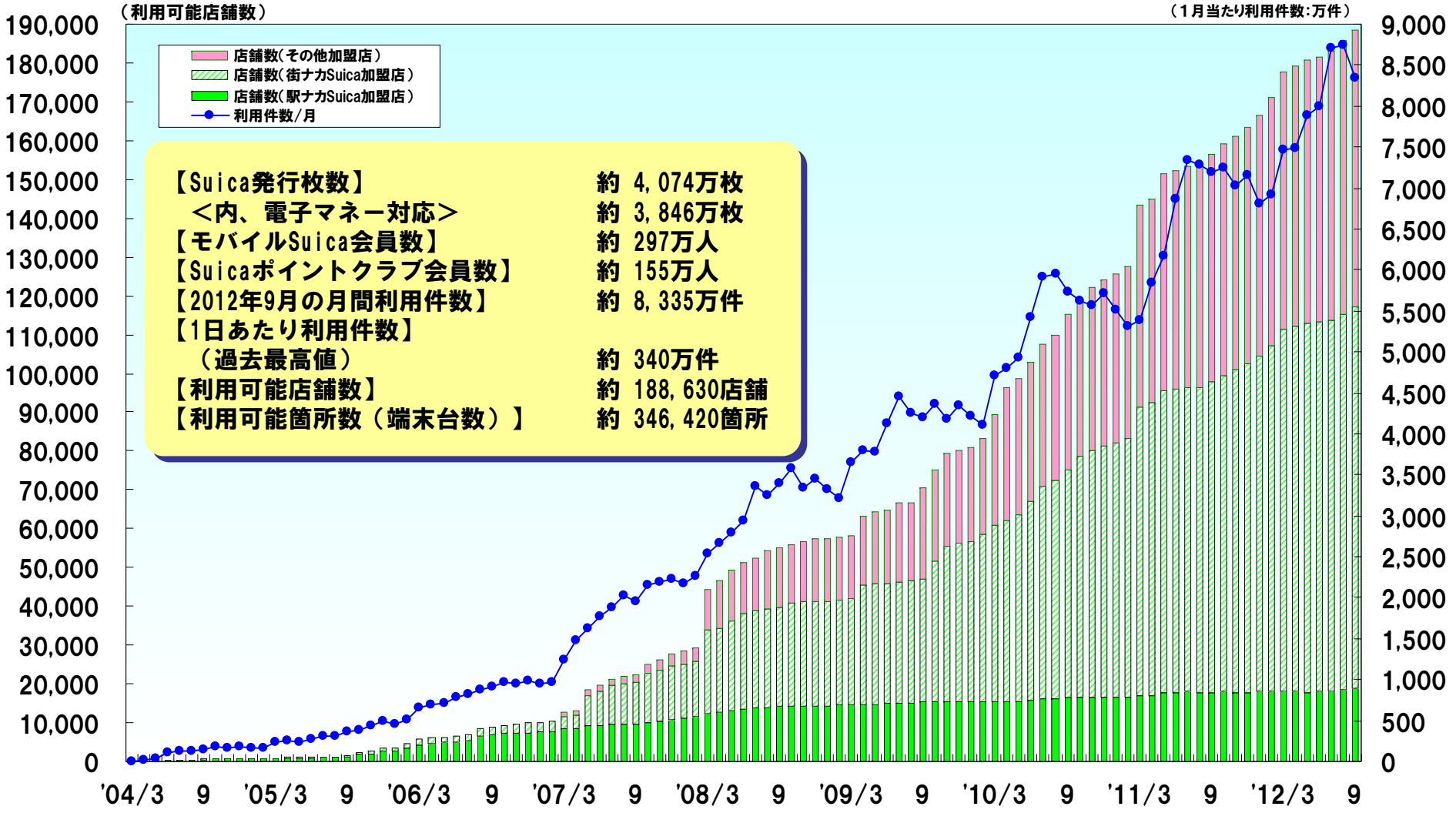
モバイルSuica

◇ クレジットカード事業の主な提携先・・・JAL、ビックカメラ、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行、イオン、
ヤフー、トヨタファイナンス、ANA、三井住友銀行、横浜銀行

# Suica

## ■ Suica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2012年9月末現在
※ 数値はその他加盟店実績含む




| | |
|---|---|
| 【Suica発行枚数】 | 約 4,074万枚 |
| ＜内、電子マネー対応＞ | 約 3,846万枚 |
| 【モバイルSuica会員数】 | 約 297万人 |
| 【Suicaポイントクラブ会員数】 | 約 155万人 |
| 【2012年9月の月間利用件数】 | 約 8,335万件 |
| 【1日あたり利用件数】 | |
| （過去最高値） | 約 340万件 |
| 【利用可能店舗数】 | 約 188,630店舗 |
| 【利用可能箇所数（端末台数）】 | 約 346,420箇所 |

# 「 ecute 」の展開

| | 大宮 | 品川 | 立川 | 日暮里 | 東京 | 上野 | 品川<br>サウス | 赤羽 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 開業 | 2005.3 | 2005.10 | 2007.10(1期)<br>2008.10(2期) | 2008.3<br>2009.6(増床) | 2010.3 | 2010.12(1期)<br>2011.3(2期) | 2010.12(1期)<br>2011.2(2期)<br>2011.4(3期)<br>2011.5(4期) | 2011.3(1期)<br>2011.7(2期)<br>2011.8(3期)<br>2011.9(4期) |
| 売場<br>面積 | 約2,300㎡ | 約1,600㎡ | 約4,300㎡ | 約380㎡ | 約1,300㎡ | 約4,800㎡ | 約1,800㎡ | 約2,000㎡ |
| 店舗数 | 78 | 52 | 93 | 18 | 31 | 78 | 39 | 55 |
| 店舗売上<br>2012.9<br>(対前年%) | 49億円<br>(102.5%) | 30億円<br>(102.7%) | 29億円<br>(102.7%) | 9億円<br>(103.1%) | 19億円<br>(114.7%) | 55億円<br>(111.5%) | 50億円<br>(107.3%) | 25億円 |

# ホテル事業の概要

■ メトロポリタンホテルズ（10ホテル、3,035室）

ホテルメトロポリタン（池袋）、エドモント（飯田橋）、高崎、長野、仙台、盛岡、盛岡ニューウィング、秋田、山形、丸の内

営業収益＊　163億円（2012.9）　稼働率　85.4％

■ ホテルメッツ（22ホテル、 2,483室）

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

営業収益＊　37億円（2012.9）　稼働率　80.5％

■ ファミリーオ、フォルクローロ（8ホテル、249室）

■ ホテルドリームゲート舞浜（80室）

■ シーサイドホテル　芝弥生（155室）

■ ホテルニューグランド（249室）

（2012年9月30日現在）

＊ 各ホテルの営業収益の単純合算

# 主要子会社の実績と計画

| （単位：億円） | | 2011.9 | 2012.9 | 12.9/11.9 | 2012.3 | 2013.3 計画 | 13.3/12.3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| JR東日本リテールネット（Jリテール） | 営業収益 | 1,003 | 1,042 | 103.8% | 2,057 | 2,074 | 100.9% |
| | 営業利益 | 29 | 38 | 128.4% | 60 | 59 | 99.1% |
| 日本レストランエンタプライズ（NRE） | 営業収益 | 287 | 312 | 108.7% | 613 | 631 | 103.0% |
| | 営業利益 | △3 | 5 | - | 2 | 2 | 86.0% |
| ルミネ | 営業収益 | 276 | 298 | 107.7% | 597 | 643 | 107.6% |
| | 営業利益 | 50 | 45 | 88.5% | 98 | 100 | 101.2% |
| JR東日本企画 | 営業収益 | 383 | 435 | 113.7% | 918 | 935 | 101.8% |
| | 営業利益 | 0 | 5 | 661.7% | 18 | 21 | 114.7% |

＊単体での営業収益・営業利益

# 今後の計画　～鉄道事業～

## 3ヵ年目標

2013.3期 → 2014.3期 → 2015.3期 → 2016.3期以降

2013年春
**E5系　時速320km運転**

2013年春
**E6系デビュー（秋田新幹線）**
時速300km運転
2013年度末　時速320km運転

2014年度末
**北陸新幹線**
**金沢開業**

2015年度末
**北海道新幹線**
**新函館（仮称）開業**

2014年度
**東北縦貫線開業**

## デスティネーションキャンペーン

| いわて | 仙台・宮城 | 秋田 | 新潟 | 山形 |
|---|---|---|---|---|
| 2012年 4～6月 | 2013年 4～6月 | 2013年 10～12月 | 2014年 4～6月 | 2014年 6～9月 |

# 今後の計画　～生活サービス事業～

3ヵ年目標

その先の成長へ

2013.3期　2014.3期　2015.3期　2016.3期以降

東京駅 CentralStreet
2012年10月

グラントウキョウノースタワー(Ⅱ期)
2012年8月

東京ステーションホテル
2012年10月

グランルーフ
2013年秋

シァル鶴見
2012年11月

セレオ八王子北館
2012年10月

JR大塚駅南口ビル(仮称)
2013年秋

JR神田万世橋ビル
2013年1月

JR南新宿ビル
2012年6月

ホテルメッツ新潟
2013年4月

船橋駅ビル
新宿駅新南口ビル(仮称)
千葉駅駅舎・駅ビル建替え
仙台駅東口開発
など

2019.3期以降
横浜駅西口駅ビル計画
渋谷駅開発
品川開発

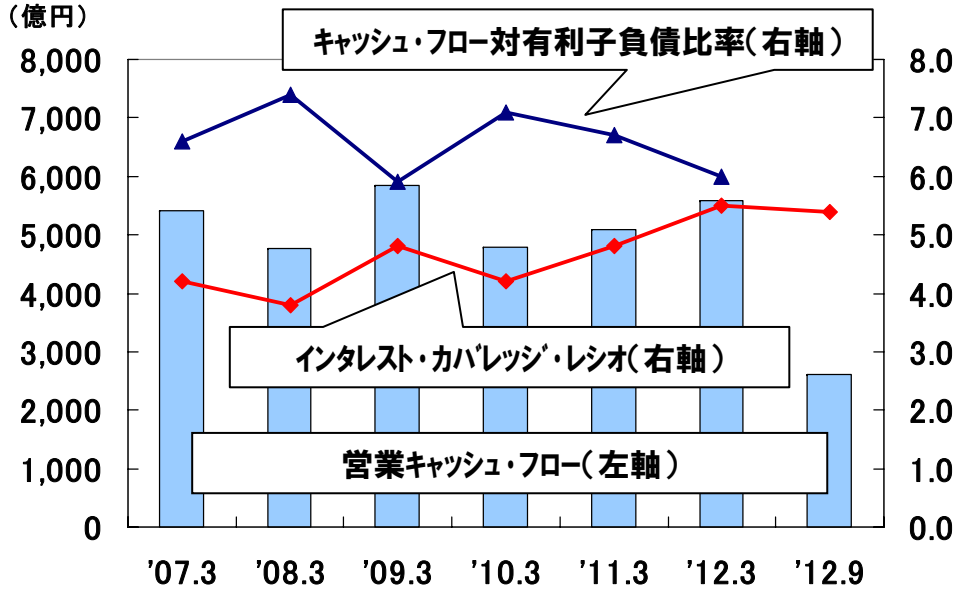
駅スペース活用事業
ショッピング・オフィス事業
その他

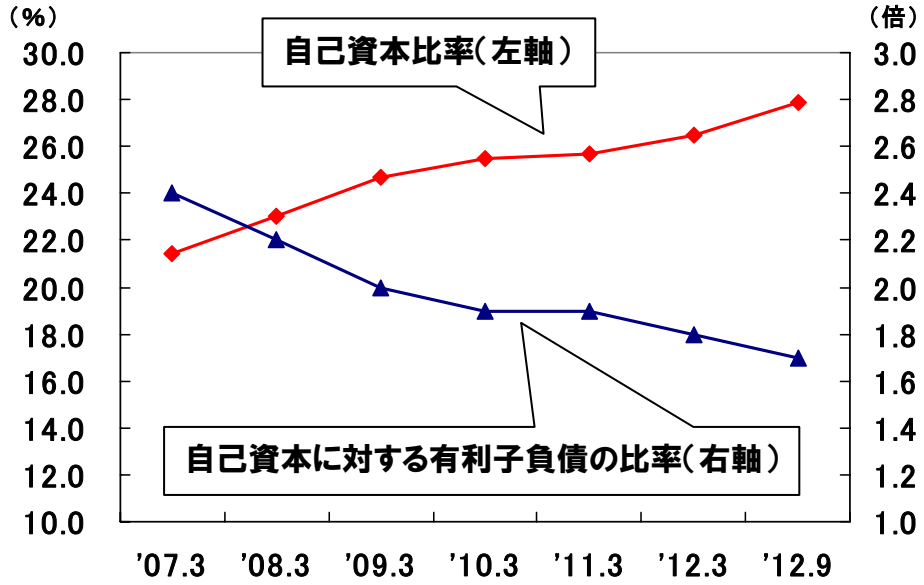
# 2012年3月期 新幹線・在来線別収支

| （単位:億円） | 新幹線 | | | 在来線 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2011.3 | 2012.3 | 比率(％) | 2011.3 | 2012.3 | 比率(％) |
| 営業キロ〔キロ〕 | 1,134 | 1,134 | 100.0 | 6,377 | 6,377 | 100.0 |
| 輸送人キロ〔百万人キロ〕 | 17,650 | 18,424 | 104.4 | 107,882 | 106,639 | 98.8 |
| 鉄道事業営業収益 A | 4,413 | 4,498 | 101.9 | 12,933 | 12,710 | 98.3 |
| 鉄道事業営業費用 | 2,940 | 2,924 | 99.5 | 11,955 | 11,732 | 98.1 |
| 鉄道事業営業損益 B | 1,473 | 1,573 | 106.8 | 977 | 977 | 99.9 |
| 鉄道事業固定資産 C | 20,873 | 20,603 | 98.7 | 24,202 | 24,143 | 99.8 |
| 鉄道事業減価償却費 | 790 | 775 | 98.1 | 1,995 | 1,982 | 99.3 |
| B／A | 33.4% | 35.0% | - | 7.6% | 7.7% | - |
| B／C | 7.1% | 7.6% | - | 4.0% | 4.0% | - |

債券投資家向け追加資料

# 財務指標の動向




| | 2007.3 | 2008.3 | 2009.3 | 2010.3 | 2011.3 | 2012.3 | 2012.9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 営業キャッシュ・フロー（億円） | 5,418 | 4,756 | 5,843 | 4,791 | 5,088 | 5,586 | 2,606 |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ | 4.2 | 3.8 | 4.8 | 4.2 | 4.8 | 5.5 | 5.4 |
| 自己資本に対する有利子負債の比率（倍） | 2.4 | 2.2 | 2.0 | 1.9 | 1.9 | 1.8 | 1.7 |
| 自己資本比率（%） | 21.4 | 23.0 | 24.7 | 25.5 | 25.7 | 26.5 | 27.9 |
| キャッシュ・フロー対有利子負債比率 | 6.6 | 7.4 | 5.9 | 7.1 | 6.7 | 6.0 | - |

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
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

債券投資家向け追加資料

# 有利子負債の構成

## 連結有利子負債の内訳（2012年9月末）

| | 残高（億円） | 構成比 | 平均金利 | 平均年限 |
|---|---|---|---|---|
| 鉄道施設購入長期未払金 | 8,712 | 25.9% | 5.54% | 12.07年 |
| 長期借入金＊ | 8,272 | 24.5% | 1.67% | 5.77年 |
| 社債 | 16,696 | 49.5% | 1.93% | 10.41年 |
| 短期負債 | 26 | 0.1% | 0.73% | 0.51年 |
| 合計 | 33,709 | 100.0% | 2.80% | 9.70年 |

（参考）

| 連結長期債務（億円） |
|---|
| 8,712 |
| 8,701 |
| 16,696 |
| － |
| 34,110 |

（＊）従来、長期借入金には無利子（2012年9月末の残高は428億円）も含めていましたが、今回から有利子のみとしたため、前回までのデータと連続性はありません。

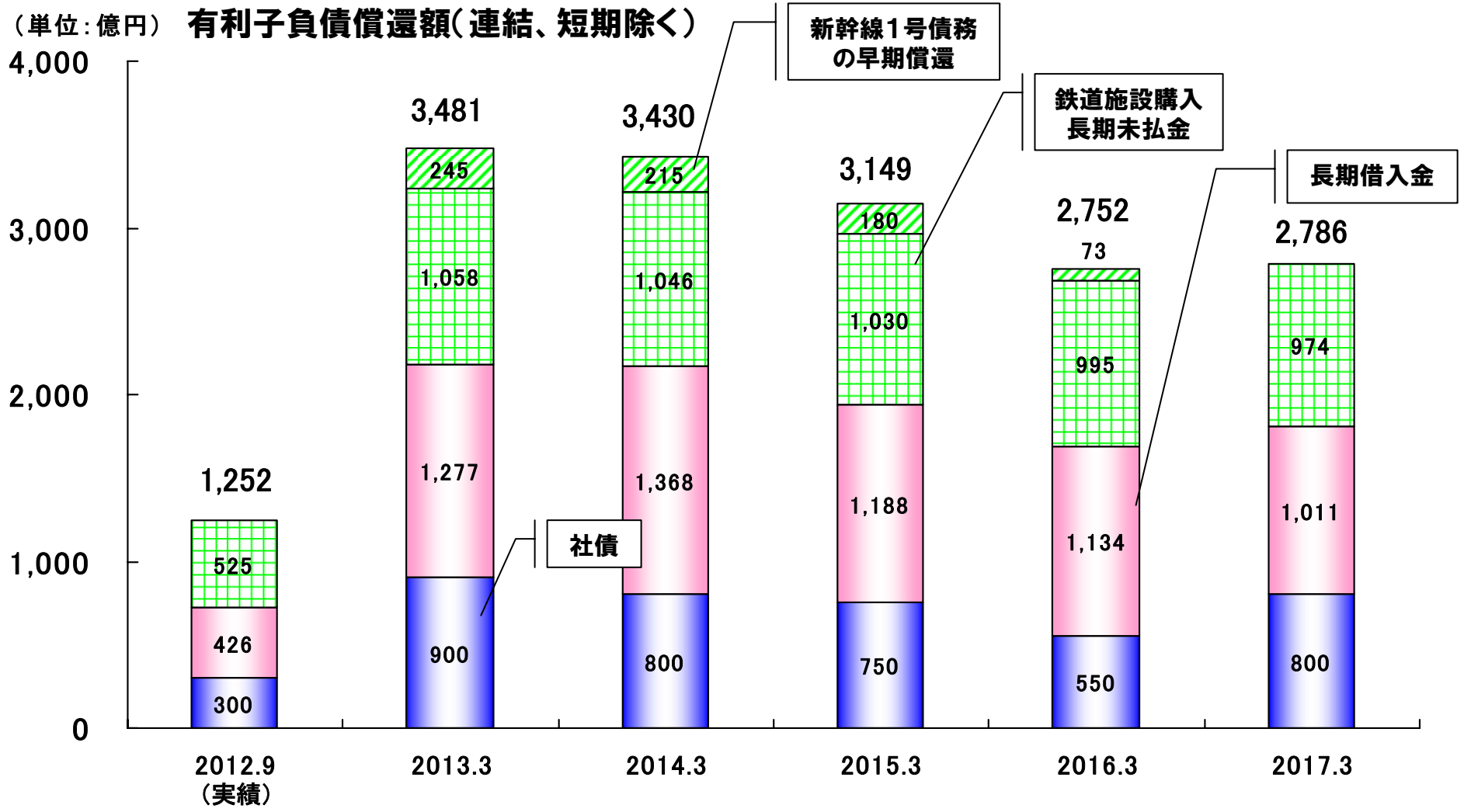
## 鉄道施設購入長期未払金の内訳

| 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 | 支払先における用途 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 変動/固定 | 利率 | | | | |
| 1号債務＊ | 21,018 | 3,156 | 変動 | 4.11% | 元利均等 | 1991.10～2017.3 | 独立行政法人 | ・同機構が負担する債務の償還資金 |
| 2号債務＊ | 6,385 | 1,964 | 固定 | 6.35% | 元利均等 | 1991.10～2017.3 | 鉄道建設・運輸 | ・在来線の整備 |
| 3号債務＊ | 3,665 | 3,440 | 固定 | 6.55% | 元利均等 | 1991.10～2051.9 | 施設整備支援機構 | ・整備新幹線　等 |
| 合　計 | 31,069 | 8,562 | | 5.60% | | | | |
| 秋田新幹線 | 279 | 108 | 変動 | 1.65% | 元利均等 | 1997.3～2022.3 | 同　上 | |
| モノレール債務 | 367 | 41 | 変動 | 2.84% | 元利均等 | （2002.3）～2029.11 | 同　上 | |
| 総　計 | | 8,712 | | 5.54% | | | | |

（＊）「新幹線鉄道に係る鉄道施設の譲渡等に関する法律施行令」第１条の、それぞれ第１号、２号、３号に規定されていることによる通称

債券投資家向け追加資料

# 有利子負債の償還見込み

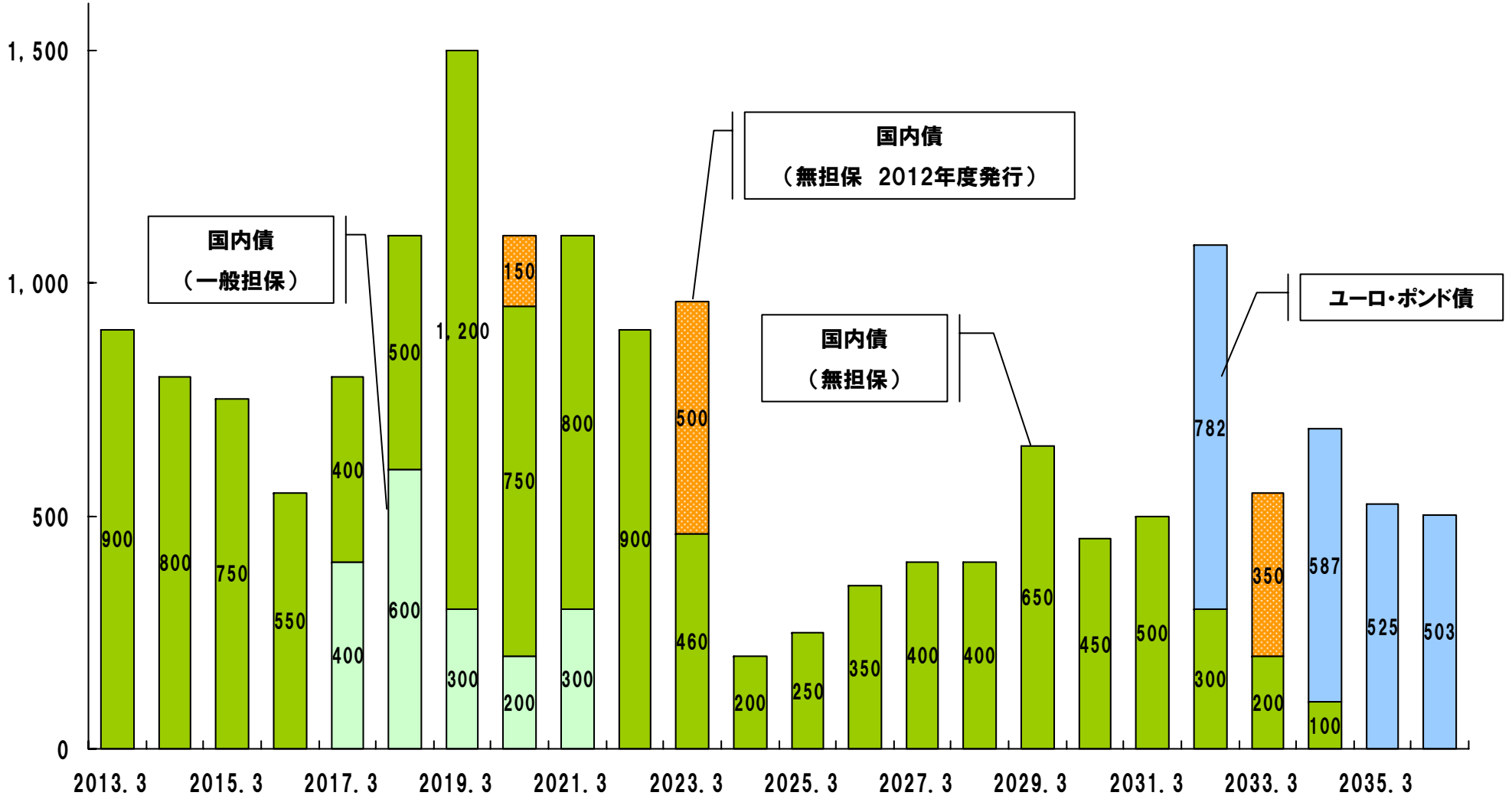



注 １）見込額は2012年9月末現在。
　 ２）新幹線１号債務の早期償還額は予定額。
　 ３）社債に関する償還額は、額面金額を記載。

債券投資家向け追加資料

# 社債の償還見込み

（単位:億円） 社債償還額推移（単体）




注 1）2012年9月末現在。
　 2）償還額は、額面金額を記載。

債券投資家向け追加資料

# 2012年度の社債発行実績

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 84 | 7 | 150億円 | 0.487% | 100.00円 | 0.487% | +7bp | 2012.7.24 | 2019.7.24 |
| 85 | 10 | 300億円 | 0.874% | 100.00円 | 0.874% | +7bp | 2012.7.24 | 2022.7.22 |
| 86 | 20 | 150億円 | 1.732% | 100.00円 | 1.732% | +9bp | 2012.7.24 | 2032.7.23 |
| 87 | 10 | 200億円 | 0.869% | 100.00円 | 0.869% | +5bp | 2012.9.27 | 2022.9.27 |
| 88 | 20 | 200億円 | 1.751% | 100.00円 | 1.751% | +9bp | 2012.9.27 | 2032.9.27 |

（注）利払日は原則として2月及び8月の25日

# 格付け

| Moody's | S&P | R&I |
|---|---|---|
| Aa2 [安定的] | AA－ [ネガティブ] | AA＋ [安定的] |
| 【基本的な見方】<br>・鉄道業界の事業環境は良好であり、電力・通信業界といった他の規制産業と比較しても事業の安定性は高い。<br>・首都圏の重要性と経済的な強さは、引き続き営業基盤を強固なものとするだろう。<br>・非運輸事業は既存の資産や施設を有効に活用しているため、事業リスクは限定的である。<br>・設備投資は営業キャッシュ・フローの範囲内を維持しており、今後も負債を削減し続けると見ている。<br>（2012年9月）<br><br>【直近のアクション（Aa1からAa2に格下げ）】<br>・財政悪化懸念などにより日本政府をAa2からAa3に格下げ（2011年8月）。<br>・経済状況の停滞によって、従来ほどのキャッシュ・フロー創出力を維持できなくなる可能性、財務内容の向上のペースが従来よりも緩慢になる懸念を反映。<br>・国債市場の不安の増大を受けて金利が上昇する可能性があるが、債務の大部分を長期で固定しており、金利の上昇の影響を緩和できる。<br>・単独での信用力水準は日本政府以上である。<br>（2011年9月） | 【基本的な見方】<br>・主力の運輸事業では強固な事業基盤に支えられ、安定した収益力を維持している。<br>・非運輸事業でも、事業面での優位性を背景に、高い競争力を維持できる見通し。<br>・長期債務の削減を続ける方針を示しており、資本・負債構成は緩やかながらも改善基調を維持すると見込まれる。<br>・旅客運輸収入が景気変動の影響を受けやすく、また中長期的には少子高齢化の進行に伴う鉄道旅客需要の減少が見込まれる。<br>（2012年5月）<br><br>【直近のアクション（アウトルックをネガティブに変更）】<br>・財政悪化懸念により日本政府のアウトルックを「ネガティブ」に変更したことを受けた措置。<br>・日本政府が債務不履行に陥るような経済環境を想定した場合には、十分な債務履行能力を維持するのが難しい。<br>（2011年4月） | 【基本的な見方】<br>・東日本大震災では広範囲にわたって被災したが関東圏および新幹線は早期に復旧し、その後も順調に回復している。営業基盤の強さが証明されたといえる。<br>・首都圏を主な営業基盤とすること、ターミナルを中心に関連事業の施設拡充が進んでいることから、今後も強いキャッシュ・フロー創出力は維持できよう。<br>・駅構内や駅ビルの整備・再生で営業基盤の拡充が着実に進んでいる。<br>・再開発や安全対策投資で高水準の投資が続く見込みではあるが、鉄道会社としては比較的良好な財務の水準を維持できるだろう。<br>（2012年3月） |

本資料および説明会プレゼンテーション映像は
弊社ホームページでご覧いただけます。

JR東日本ホームページ「企業・IR・採用情報」→「決算説明会」

http://www.jreast.co.jp/company

**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。