



2015年3月期 決算説明会

2015年4月30日

東日本旅客鉄道株式会社

I 「グループ経営構想V ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望

グループ経営構想V	4	駅スペース活用事業 実績と計画	20
「究極の安全に向けて」	5	ショッピング・オフィス事業 実績と計画	21
鉄道ネットワークの拡充	6	その他 実績と計画	22
生活サービス事業の展開	7	営業外損益・特別損益の実績(連結)	23
観光流動の創造と地域の活性化(地方創生)	8	キャッシュ・フローの実績(連結)	24
経営体質の強化	9	設備投資の推移(連結)	25
2018年3月期 数値目標	10	2015年3月期 設備投資の主な項目	26
営業キャッシュ・フローの用途についての計画	11	有利子負債残高の推移(連結)	27

II 2015年3月期決算及び2016年3月期業績見通し

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

III 参考資料

- ・2016年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・津波被害などを受けた沿岸線区の状況
- ・Suica
- ・「ecute」の展開
- ・ホテル事業の概要
- ・主要子会社の実績と計画
- ・今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)
- ・債券投資家向け追加資料

Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望

グループ経営構想 V

グループ経営構想 V (2012.10.30発表) ～限りなき前進～

変わらぬ使命

究極の安全

サービス品質の改革

地域との連携強化

無限の可能性の追求

技術革新

新たな事業領域への挑戦

企業風土づくり

持続的成長

地域・社会

JR東日本
グループ

社員

お客さま

株主・投資家

コンセプトワード

「地域に生きる。世界に伸びる。」

「究極の安全」に向けて

■ 「グループ安全計画2018」の確実な推進(2014~2018)

グループ全体で「究極の安全」に向けて挑戦

■ 耐震補強対策などの推進

総額約3,000億円の耐震補強対策

2016年度末までに計画の約8割を完了



高架橋柱耐震補強



盛土耐震補強

■ 自然災害に強い鉄道づくり

雪害への対応力向上

- ・ 電気融雪器の整備拡大等

防風柵の整備



■ ホームドア 第2期整備

単体駅・線区単位での整備の検討

整備費用のコストダウン(山手線より2割減)

鉄道ネットワークの拡充

グループ経営構想 V (2012年10月)

2014年度

2015年度

2016年度

2017年度～

新幹線高速化

北陸新幹線金沢開業
上野東京ライン開業

北海道新幹線
新函館北斗開業

中央快速線等
グリーン車導入

(仮称)小田栄新駅

田町～品川間新駅

東京メグループ
首都圏特急列車強化

羽田空港アクセス線構想

耐震補強対策

海外プロジェクト



[中央快速線グリーン車イメージ]

新たな需要の創造
交流人口の拡大

生活サービス事業の展開

グループ経営構想V (2012年10月)

2016年度

2017年度

2018年度～



新宿駅新南口ビル(仮称)
(2016年春)



駅スペース活用事業
ショッピング・オフィス事業
その他事業

仙台駅東口開発
(2016年春～2017年春)

千葉駅駅舎・駅ビル建替
(2016年秋頃～2018年夏以降)



東京駅丸の内地下エリア
(2017年夏)



(仮称)横浜駅西口駅ビル計画
(2020年)

渋谷駅街区開発(共同開発)
(2019年度・2027年度)



品川開発

海外での事業展開

観光流動の創造と地域の活性化(地方創生)

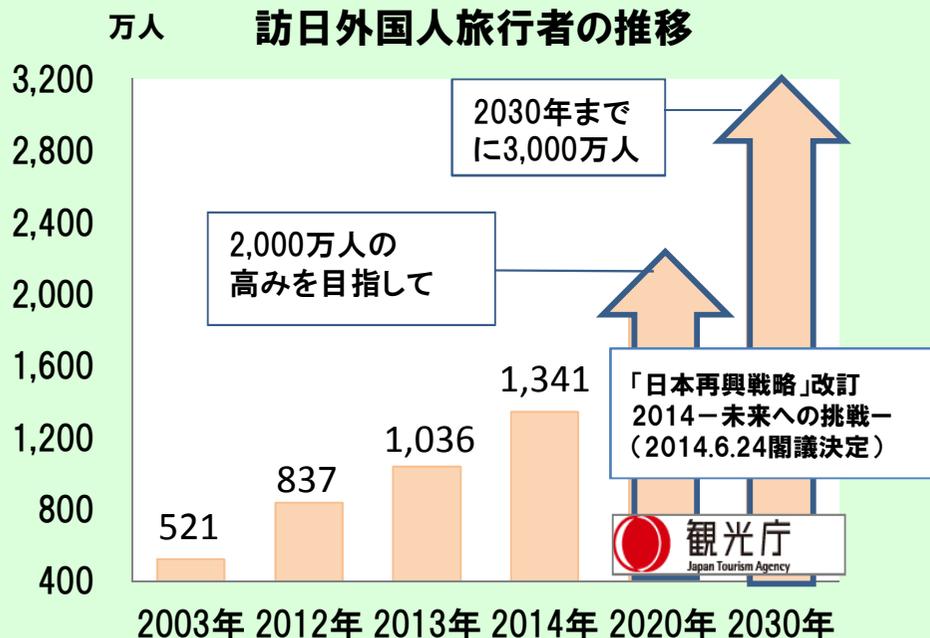
■ 観光流動の創造

デスティネーションキャンペーン(DC)

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

インバウンド戦略の推進

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



■ 地域の活性化

地域の産業の活性化



6次産業化の推進



「のもの」や産直市の展開

地方中核駅におけるまちづくり



長野駅新駅ビル

「のってたのしい列車」づくり



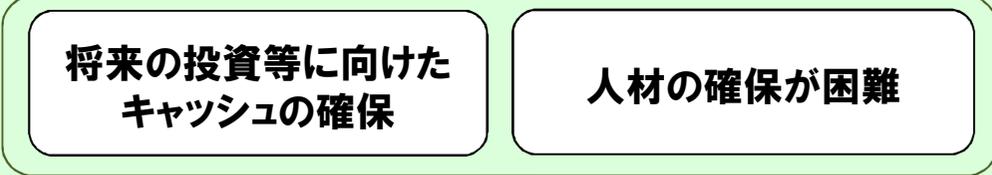
フルーティアふくしま



おいこっと

経営体質の強化

■ 業務の効率性・生産性の向上

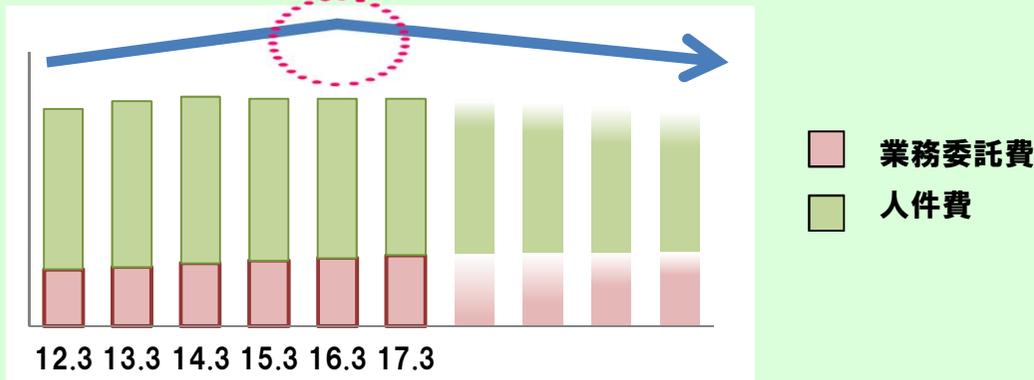


業務の効率性・生産性の向上が不可欠

- ・ 駅遠隔操作システムの導入拡大
 - ・ 車内サービス業務の見直し
 - ・ 清掃回数・作業時分の見直しなど
-
- ・ 費用の増加を抑制
 - ・ キャッシュ・人材の確保

JR東日本グループの持続的な成長へ

【参考】 業務委託費+人件費の推移イメージ



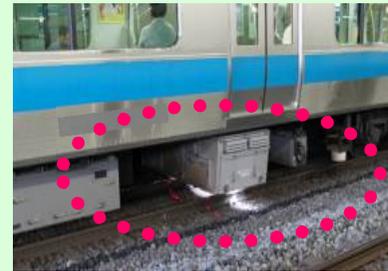
■ 技術革新によるコストダウン

設備のスリム化

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

メンテナンス革新

- ・ 営業列車による線路設備のモニタリング



- ・ 車両機器・線路設備・電力設備のモニタリング



山手線E235系
（2015年秋頃営業運転開始）

2018年3月期 数値目標

(単位:億円、%)	2015.3 実績	2016.3 計画	2018.3 目標	2018.3/2015.3	
				増減	(%)
営業収益	27,561	28,000	29,000	+1,438	105.2
運輸業	18,520	19,110	19,460	+939	105.1
駅スペース活用事業	3,963	3,880	4,250	+286	107.2
ショッピング・オフィス事業	2,549	2,580	2,880	+330	112.9
その他	2,527	2,430	2,410	△117	95.3
営業利益	4,275	4,450	4,630	+354	108.3
運輸業	2,946	3,140	3,180	+233	107.9
駅スペース活用事業	345	300	370	+24	107.1
ショッピング・オフィス事業	723	730	780	+56	107.8
その他	274	290	310	+35	112.8
調整額	△14	△10	△10		

■ **主な前提条件**
(2018年3月期までの3ヵ年)

○ **実質GDP成長率**
年率+1.4%程度

○ **鉄道運輸収入基礎伸び率**
定期:年率+0.0%程度
定期外:年率+0.7%程度

※ 今後開業する北海道新幹線の影響は含まない。

連結ROA (総資産営業利益率) (2018.3期末)

6%程度

毎年度決算発表時に
新たな3ヵ年計画を発表します。

連結ROE (自己資本当期純利益率) (2018.3期末)

10%程度

営業キャッシュ・フローの用途についての計画

	【将来の目標】	【2016.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2016.3-2018.3] 約1.9兆円	
設備投資	[2016.3-2018.3] 約1.6兆円	5,250億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	約10,000億円 (約6,000億円)	3,210億円
成長投資	約6,000億円	2,040億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 130円/株 自社株取得 ※※
債務削減	[2020年代中] 有利子負債残高 3兆円	有利子負債削減 200億円程度

※ これに加えて、2015.3期末の現預金残高より、300億円を上限に重点枠を設定(設備投資合計 約5,550億円)

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

II 2015年3月期決算及び 2016年3月期業績見通し

単体決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画

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

鉄道運輸収入 2015年3月期実績

(対前年、億円、%)	通期	
	増減	(%)
鉄道運輸収入	+294	101.7
定期	+94	102.0
定期外	+200	101.6
新幹線	+136	102.8
在来線 関東圏	+74	101.1

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

鉄道運輸収入 2016年3月期計画

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

単体営業費用 2015年3月期実績

(単位:億円)	2014.3 実績	2015.3 実績	2015.3/2014.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,047	16,133	+86	100.5	
人件費	4,860	4,723	△136	97.2	<ul style="list-style-type: none"> 退職給付費用:△63 前年超過勤務手当の反動:△20 賞与関係:△14
物件費	6,743	6,903	+159	102.4	
動力費	711	715	+3	100.5	
修繕費	2,439	2,483	+44	101.8	<ul style="list-style-type: none"> 一般修繕費:+35 車両修繕費:+9
その他	3,592	3,703	+111	103.1	<ul style="list-style-type: none"> 部外委託関係:+44 広告宣伝費:+22 販売手数料:+20
機構借損料等	747	739	△8	98.8	<ul style="list-style-type: none"> 借受終了による減 北陸新幹線金沢開業
租税公課	845	860	+15	101.8	<ul style="list-style-type: none"> 固定資産税等:+19 登録免許税:△8
減価償却費	2,849	2,906	+56	102.0	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資による増

単体営業費用 2016年3月期計画

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

連結決算 2015年3月期実績及び2016年3月期計画

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

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

運輸業 実績と計画

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

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+329	運輸収入の増
総合車両製作所	△82	公民鉄販売減

2016年3月期 トピックス

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

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

駅スペース活用事業 実績と計画

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

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

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

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
物販・飲食	99.2	98.4	100.0	100.4	100.4	98.4	99.1	99.1
Jリテール(既存店)	101.0	99.1	101.4	101.0	99.7	97.8	100.0	99.5
NRE(既存店) (*)	100.4	97.8	99.1	101.3	103.6	101.0	100.5	100.2

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

(*) NREはホテル事業を除く

ショッピング・オフィス事業 実績と計画

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

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

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

2016年3月期 トピックス

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

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
駅ビル	101.4	101.5	101.7	100.4	103.3	93.5	100.5	100.5
ルミネ(既存店)	99.3	102.8	101.5	99.2	102.0	91.4	98.8	100.9
アトレ(既存店)	103.1	102.2	101.8	101.5	105.2	95.9	101.4	101.8

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

その他 実績と計画

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

2015年3月期 営業収益の主な増減要因

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

ホテル事業 実績(2015年3月期)

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

[参考] 月次の動向 (前年同月比 %)

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期計	年度計
ホテル	100.3	102.1	100.0	102.3	100.2	102.0	101.3	100.0

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

営業外損益・特別損益の実績(連結)

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

支払利息: 494(△63)
社債利息: 325(△0)

山田線宮古・釜石間 経営移管

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2014.3	2015.3	増減
	法人税等の支払額の減少		+351
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	5,627	6,227	+599
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△4,746	△4,768	△21
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	880	1,459	+578
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△913	△866	+47
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	△33	592	+625
現金及び現金同等物の期首残高	1,892	1,860	△32
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	-	△5	△5
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	0	4	+3
現金及び現金同等物の四半期末残高	1,860	2,451	+591

設備投資の推移(連結)

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

(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

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

2016年3月期 設備投資の主な項目

連結 5,250億円

単体 4,250億円

安全対策・安定輸送

大規模地震対策
約710億円

地上設備の老朽取替

・ホームドア整備 など

車両投資
約650億円

・南武線E233系
・新潟地区用E129系
・E5系
・E7系 など

生活サービス
約890億円

・新宿駅新南口ビル(仮称)
・千葉駅改良・駅ビル建替
・仙台駅改良・駅ビル開発 など

・エレベーター等整備
・再生可能エネルギー設備
・中央線12両化 など

グループ会社
1,000億円

2016.3期の
営業キャッシュフロー



2015.3期の
現預金残高



重点枠：300億円 サービス品質改革、観光・地域活性化、技術革新、グローバル化、地方創生（出資、M&Aを含む）

有利子負債残高の推移(連結)

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

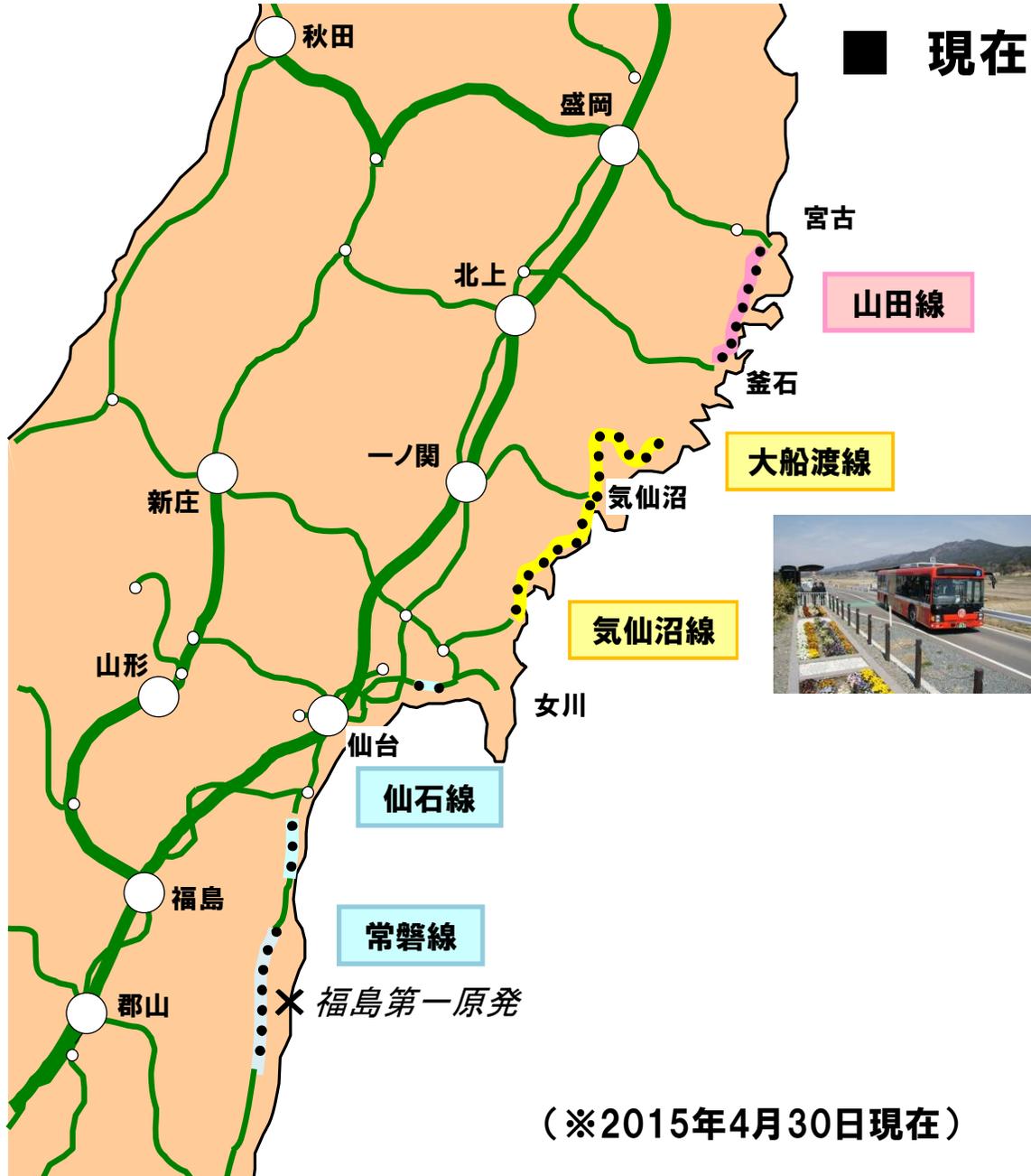
上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

2016年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

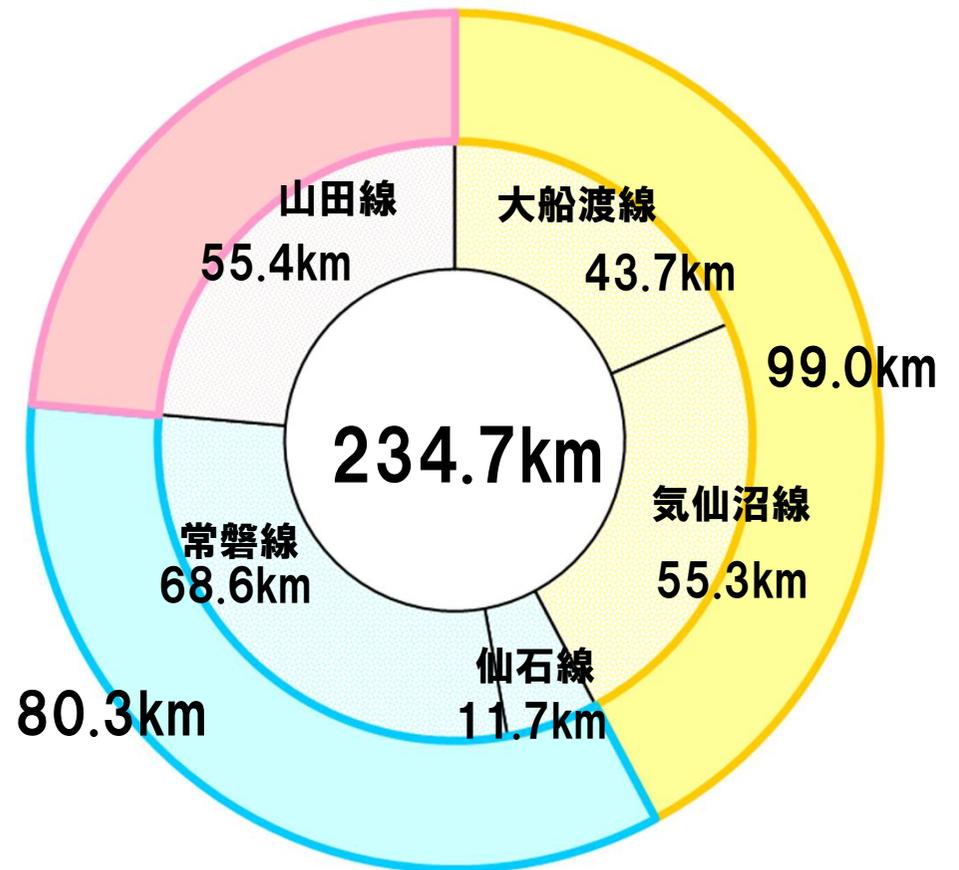
		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2015.3 実績	2016.3 計画	増減	(%)	2015.3 実績	2016.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,675	1,705	+30	101.8	232	232	△0	99.9	
	定期外	19,238	20,975	+1,736	109.0	4,979	5,335	+355	107.1	
	計	20,914	22,681	+1,767	108.4	5,212	5,568	+355	106.8	
在来線	関東圏	定期	68,375	69,212	+837	101.2	4,482	4,503	+20	100.5
		定期外	34,935	35,124	+188	100.5	6,834	6,919	+84	101.2
		計	103,310	104,336	+1,025	101.0	11,317	11,422	+105	100.9
	その他	定期	3,068	3,144	+75	102.5	187	188	+0	100.4
		定期外	2,775	2,679	△95	96.6	542	520	△21	96.0
		計	5,844	5,824	△19	99.7	729	708	△20	97.1
	在来線 合計	定期	71,444	72,357	+912	101.3	4,669	4,691	+21	100.5
		定期外	37,710	37,804	+93	100.2	7,376	7,439	+62	100.9
		計	109,154	110,161	+1,006	100.9	12,046	12,131	+84	100.7
合計	定期	73,119	74,063	+943	101.3	4,902	4,923	+21	100.4	
	定期外	56,949	58,779	+1,830	103.2	12,356	12,775	+418	103.4	
	計	130,068	132,842	+2,773	102.1	17,259	17,699	+440	102.6	

津波被害などを受けた沿岸線区の状況



■ 現在の運転見合わせ区間 5線区 234.7km

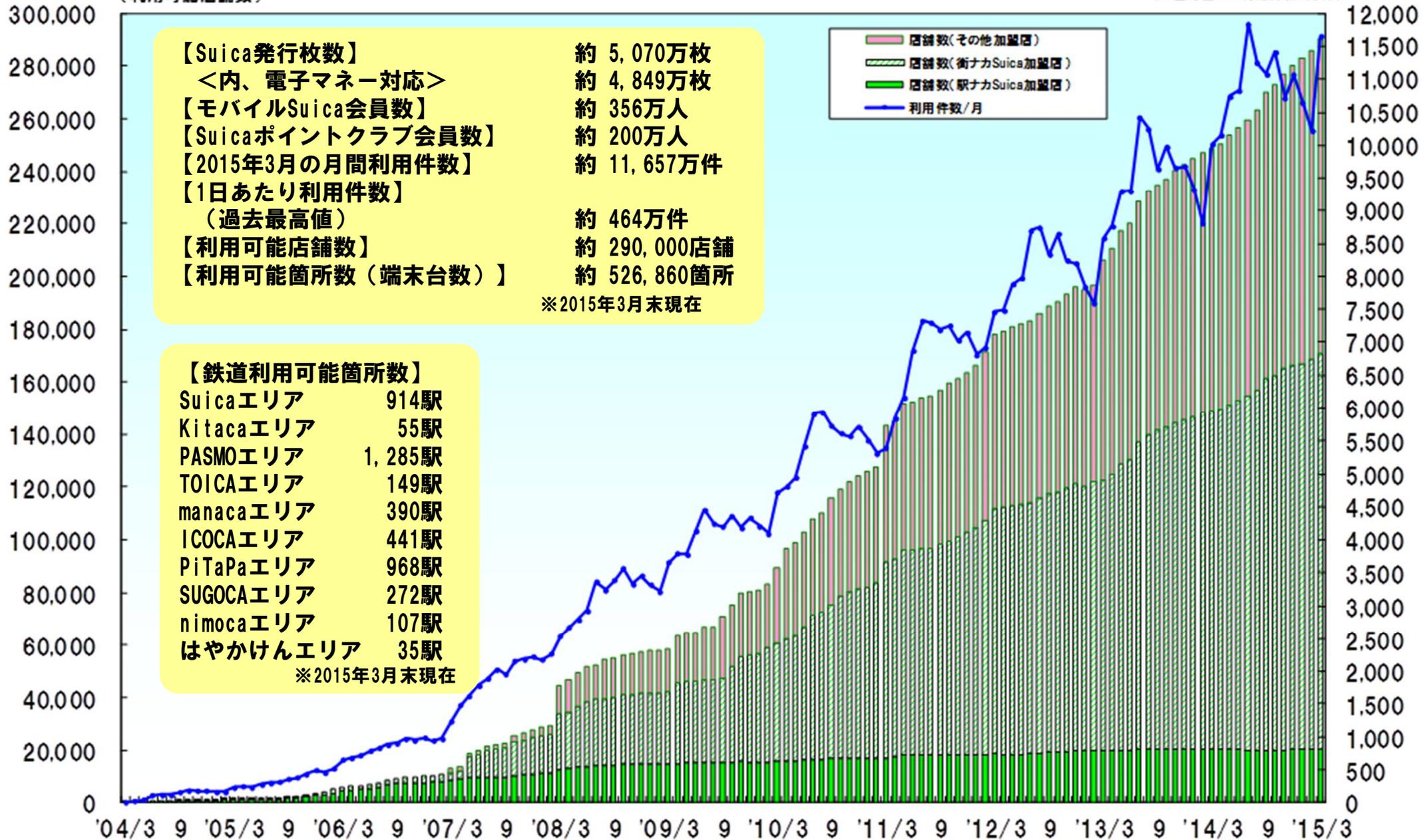
まちづくりとあわせて議論	99.0km
復旧予定（一部ルート移転など）	80.3km
経営移管予定	55.4km



(※2015年4月30日現在)

交通系電子マネー利用件数および利用可能店舗数の推移

※ 数値はその他加盟店実績含む
(1箇月当たり利用件数:万件)



「ecute」の展開

	大宮	品川	立川	日暮里	東京	上野	品川 サウス	赤羽
開業	2005.3	2005.10	2007.10 (1期) 2008.10 (2期)	2008.3 2009.6(増床)	2010.3	2010.12 (1期) 2011.3 (2期)	2010.12 (1期) 2011.2 (2期) 2011.4 (3期) 2011.5 (4期)	2011.3 (1期) 2011.7 (2期) 2011.8 (3期) 2011.9 (4期)
売場 面積	約2,300㎡	約1,600㎡	約4,300㎡	約380㎡	約730㎡	約4,800㎡	約1,800㎡	約1,600㎡
店舗数	77	52	85	18	38	78	39	52
店舗売上 2015.3 (対前年%)	97億円 (97.4%)	66億円 (104.0%)	59億円 (100.1%)	18億円 (97.9%)	47億円 (110.4%)	109億円 (100.8%)	105億円 (104.9%)	53億円 (103.5%)

ホテル事業の概要

■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,029室)

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

営業収益* 331億円(2015.3) 稼働率 82.2%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,683室)

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

営業収益* 87億円(2015.3) 稼働率 83.5%

■ 東京ステーションホテル (150室)

■ ファミリーオ、フォルクローロ (8ホテル、344室)

■ ホテルドリームゲート舞浜 (80室)

■ シーサイドホテル 芝弥生 (155室)

■ ホテルニューグランド (249室)

* 各ホテルの営業収益の単純合算
(2015年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画

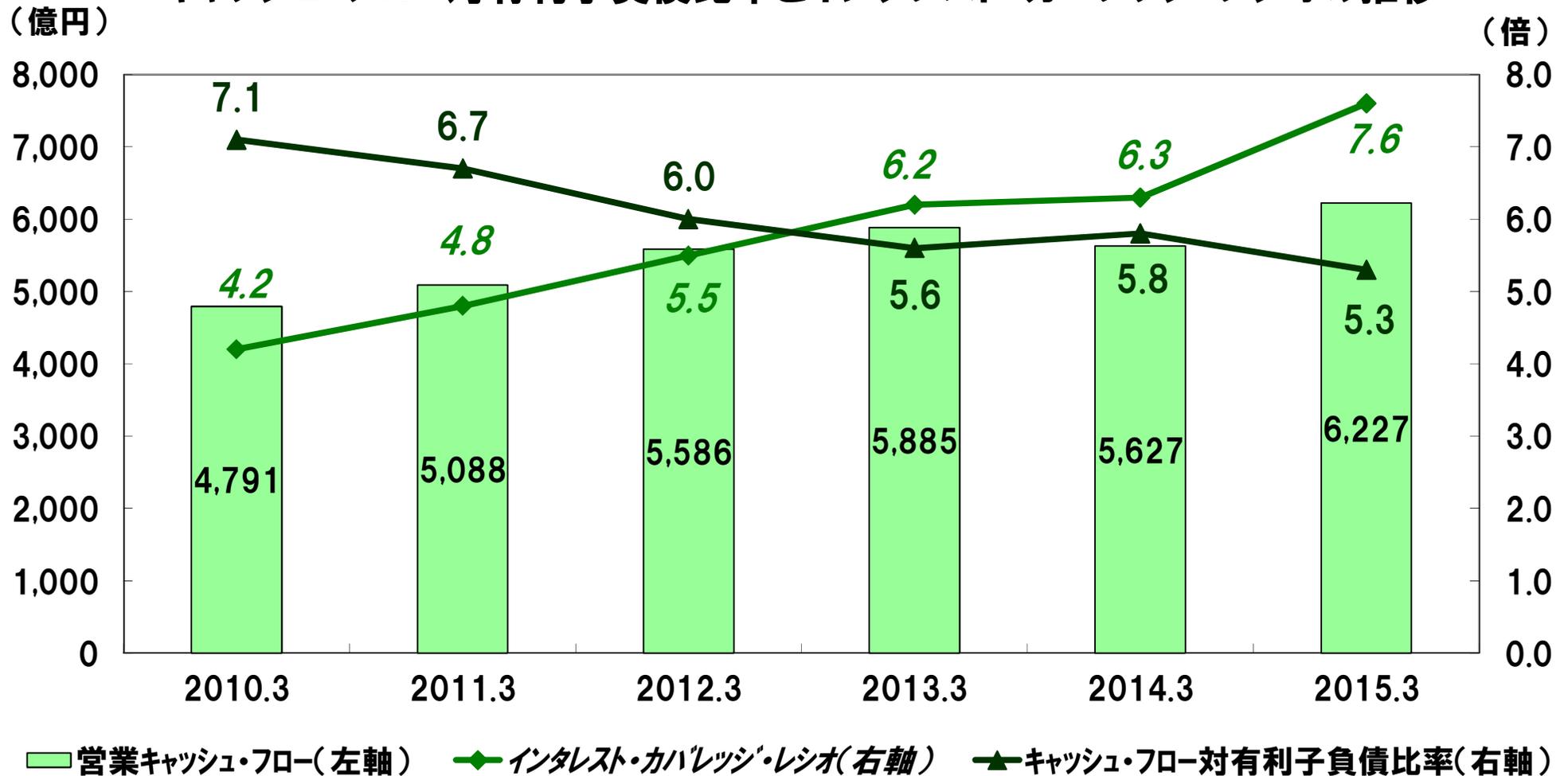
(単位:億円)		2014.3 実績	2015.3 実績	2015.3/ 2014.3	2016.3 計画	2016.3/ 2015.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	2,022	1,969	97.4%	1,894	96.2%
	営業利益	43	29	67.9%	5	18.1%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	613	614	100.2%	615	100.1%
	営業利益	13	16	117.5%	16	96.7%
ルミネ	営業収益	656	677	103.2%	705	104.1%
	営業利益	125	124	98.9%	127	102.3%
JR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

*単体での営業収益・営業利益

今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)

	開業時期	延床面積(m ²)			
		オフィス(m ²)	商業施設(m ²)	ホテル(室)	
新宿駅新南口ビル(仮称)	2016年春	約111,000	約77,200	約9,400	-
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2018年夏以降 (全面開業)	約73,800	-	約57,400	-
仙台駅東口開発	2016年春	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
渋谷駅街区開発(共同開発)	(東棟)2019年度 (中央・西棟)2027年度	約270,000	(賃貸面積) 約70,000	(店舗面積) 約70,000	-
		うち 東棟 約174,000	うち 東棟 約70,000	うち 東棟 約30,000	
(仮称)横浜駅西口駅ビル計画	2020年	約118,000	約28,000	約66,000	-
品川開発プロジェクト	創出用地 約130,000m ²				

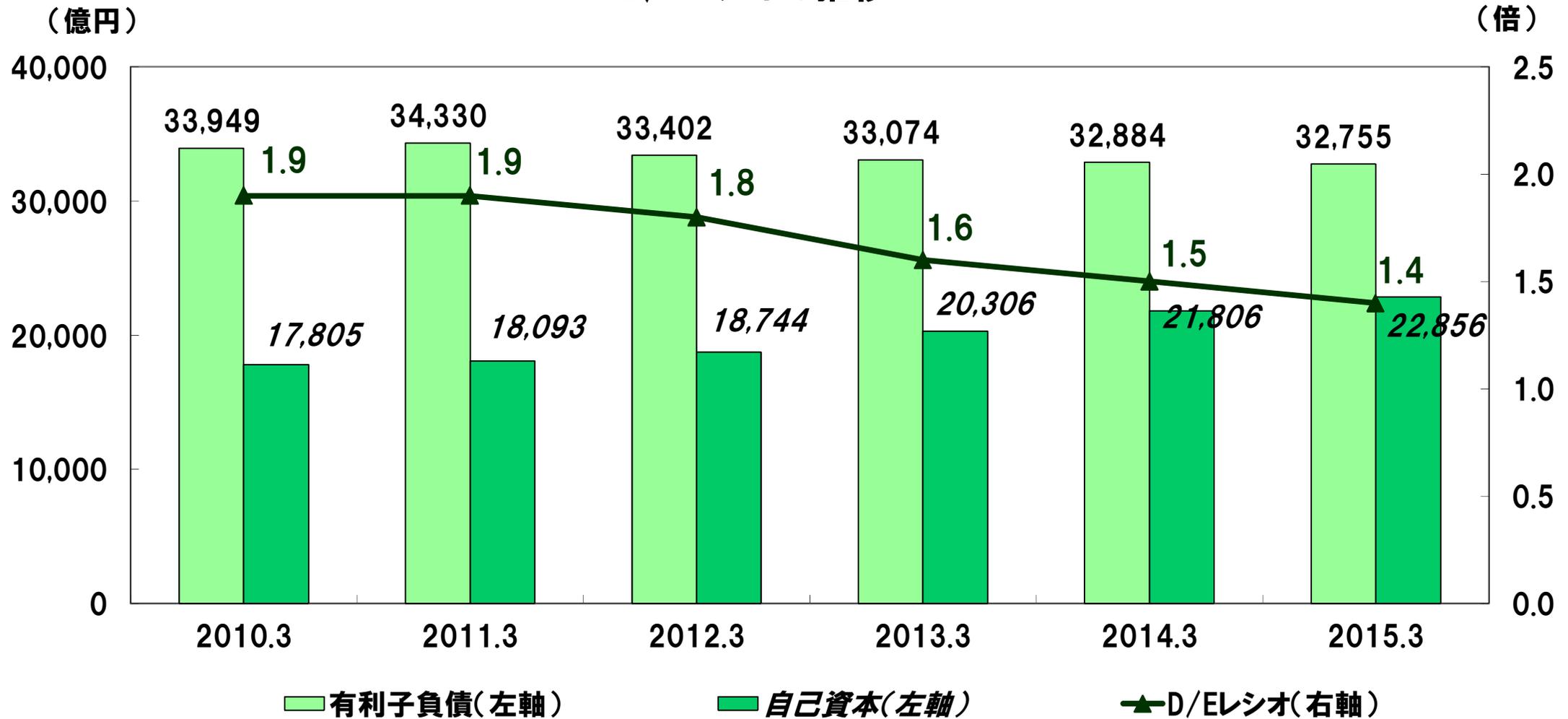
キャッシュ・フロー対有利子負債比率とインタレスト・カバレッジ・レシオの推移



(注1) インタレスト・カバレッジ・レシオ = 営業キャッシュ・フロー / 利息の支払額

(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

D/Eレシオの推移



(注) D/Eレシオ=有利子負債/自己資本

有利子負債の構成

債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳(2015年3月末)

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

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2015年3月末)

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

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

(注2)独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構

■長期資金調達

- 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制
- 長期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	Aa3 (安定的) (注)
スタンダード&プアーズ(S&P)	AA- (安定的)
格付投資情報センター(R&I)	AA+ (安定的)

(注) ムーディーズ…2014年12月に格下げ(Aa2⇒Aa3)

■流動性

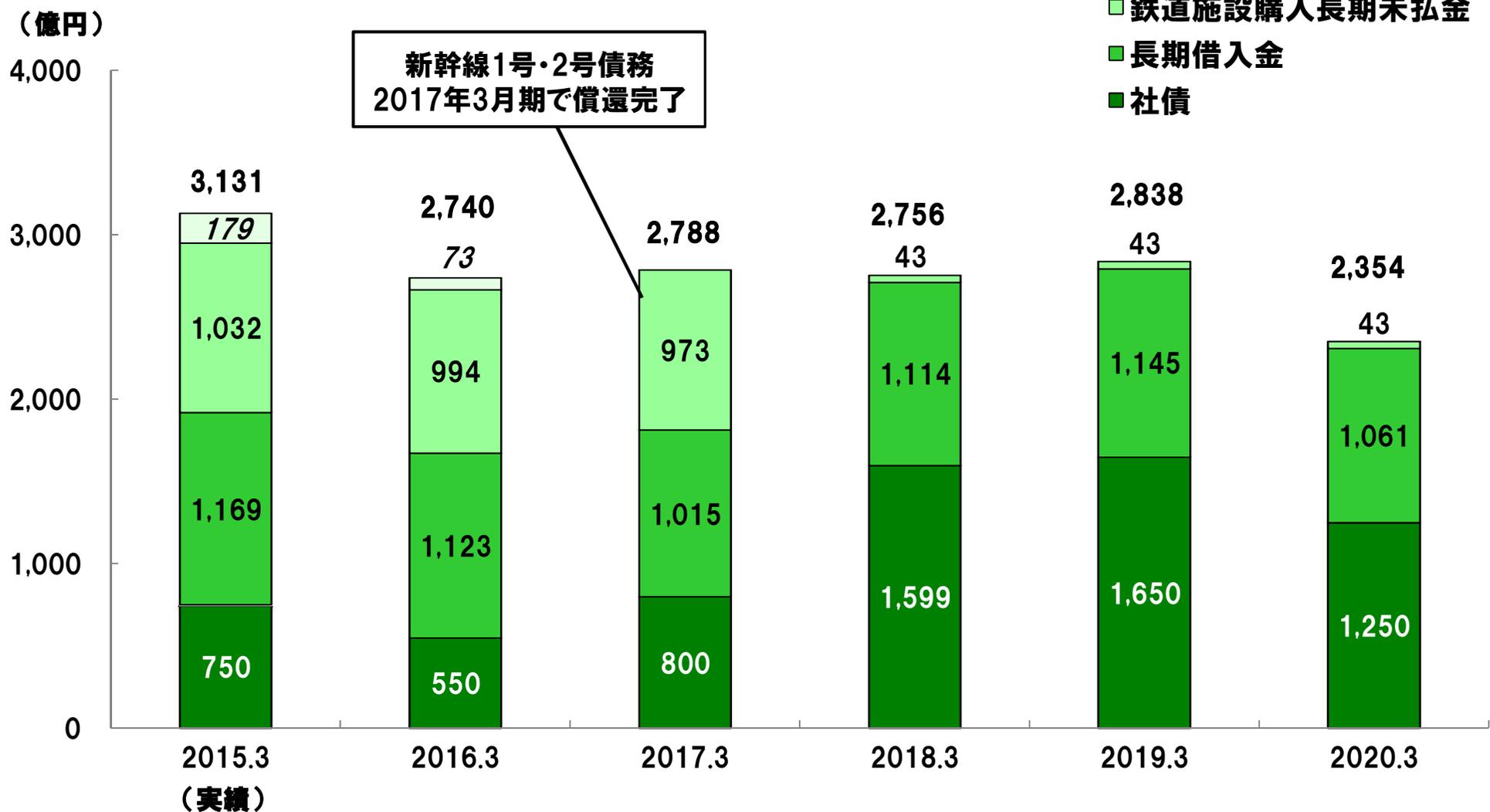
- 日々、鉄道事業から現金収入(2015年3月期の1日当たりの運輸収入は約50億円)
- CP発行枠 1,500億円
- 短期格付け

格付機関名	格付け
ムーディーズ	P-1
格付投資情報センター(R&I)	a-1+

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

有利子負債の償還見込み

有利子負債償還額(連結、短期除く)



(注1) 2015年3月31日現在

(注2) 新幹線1号債務の早期償還額は予定額

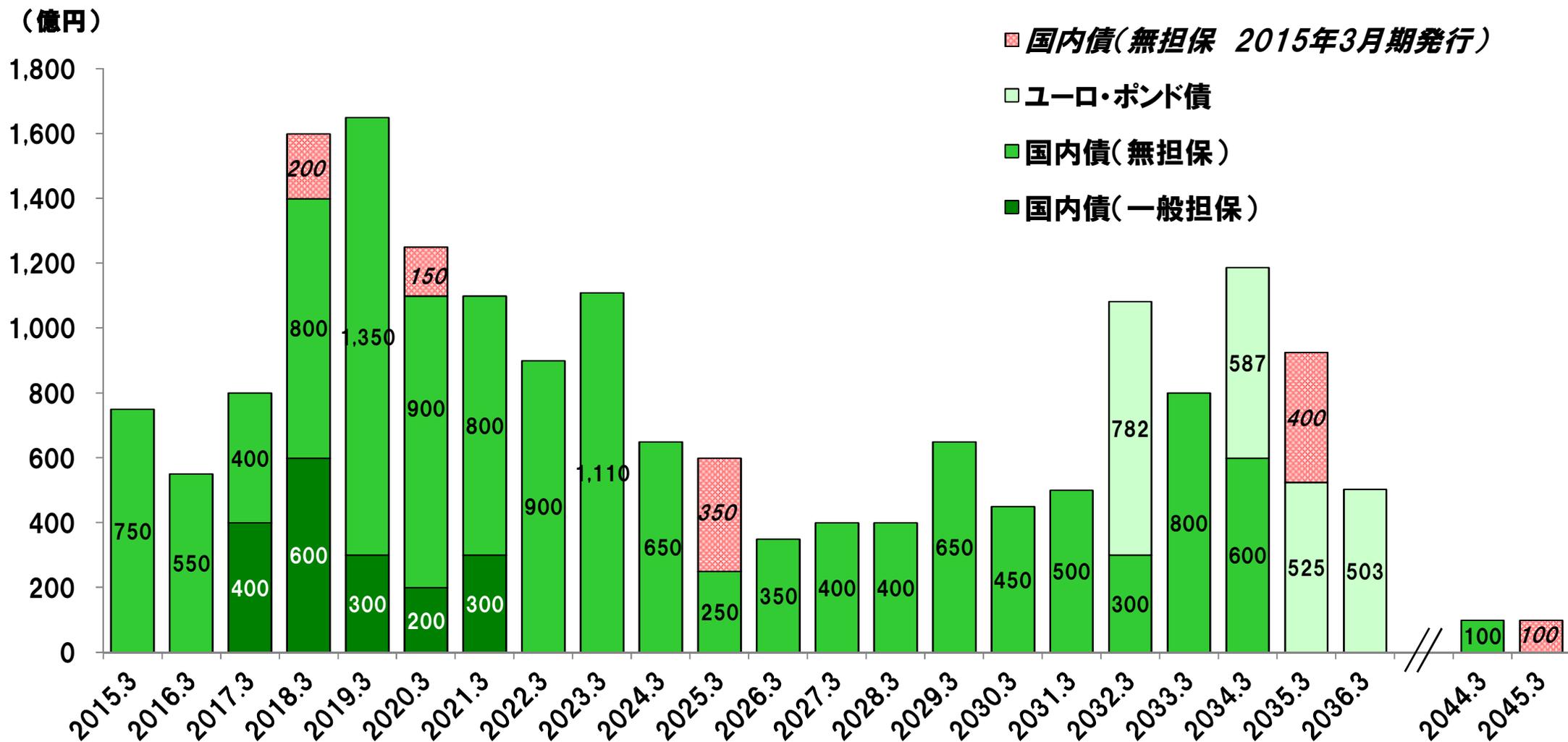
(注3) 社債に関する償還額は額面金額

社債の償還見込み

債券投資家向け追加資料



社債償還額(単体)



(注1) 2015年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2015年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,200億円の社債を発行

回号	年限	発行総額	クーポン	発行価格	応募者 利回り	JGB スプレッド	発行日	償還日
101	3	200億円	0.126%	100円	0.126%	+4bp	2014.7.25	2017.7.25
102	10	200億円	0.630%	100円	0.630%	+7bp	2014.7.25	2024.7.25
103	20	200億円	1.502%	100円	1.502%	+7bp	2014.7.25	2034.7.25
104	5	150億円	0.150%	100円	0.150%	-(注)	2015.1.29	2020.1.29
105	10	150億円	0.325%	100円	0.325%	+9bp	2015.1.29	2025.1.29
106	20	200億円	0.981%	100円	0.981%	+7bp	2015.1.29	2035.1.29
107	30	100億円	1.415%	100円	1.415%	+30bp	2015.1.29	2045.1.27

(注) スプレッドではなく利率(クーポン)により条件決定

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

**JR東日本ホームページ
「企業情報・IR情報・採用情報」→「IR情報」→「決算説明会」
<http://www.jreast.co.jp/investor/guide/index.html>**

将来の見通しの記述について

このレポートに記載されているJR東日本グループの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものはJR東日本グループの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、既に知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、JR東日本グループの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。これらの要因には以下のようなものなどが含まれます。

①鉄道事業の現在の利用者数を維持または増加させるJR東日本グループの能力、②鉄道事業その他の事業の収益性を改善するJR東日本グループの能力、③鉄道事業以外の事業を拡大するJR東日本グループの能力、④日本全体の経済情勢や法規制、日本政府の政策など。