

2016年3月期 決算説明会



2016年4月28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
「安全・安定輸送」のレベルアップに向けて	5
鉄道ネットワークの拡充	6
インバウンド戦略の推進	7
今後の主なプロジェクト	8
経営体質の強化	9
2019年3月期 数値目標	10
営業キャッシュ・フローの使途についての計画	11

II 2016年3月期決算及び2017年3月期業績見通し

単体決算 2016年3月期実績及び2017年3月期計画	13
鉄道運輸収入 2016年3月期実績	14
鉄道運輸収入 2017年3月期計画	15
単体営業費用 2016年3月期実績	16
単体営業費用 2017年3月期計画	17
[トピックス] 修繕費の計画・新幹線大規模改修引当金	18
連結決算 2016年3月期実績及び2017年3月期計画	19

運輸業 実績と計画	20
駅スペース活用事業 実績と計画	21
[トピックス] 駅スペース活用事業の2017年3月期計画	22
ショッピング・オフィス事業 実績と計画	23
その他 実績と計画	24
今後の主なプロジェクト(生活サービス事業)	25
営業外損益・特別損益の実績(連結)	26
キャッシュ・フローの実績(連結)	27
設備投資の推移(連結)	28
2017年3月期 設備投資の主な項目	29
有利子負債残高の推移(連結)	30

III 参考資料

- ・2017年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・津波被害などを受けた沿岸線区の状況
- ・Suica
- ・「ecute」の展開
- ・ホテル事業の概要
- ・主要子会社の実績と計画
- ・品川開発プロジェクト
- ・債券投資家向け追加資料

Ⅰ 「グループ経営構想Ⅴ ～限りなき前進～」 現在の進捗と将来の展望

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

お客さま

地域・社会

JR東日本
グループ

社員

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。」

「安全・安定輸送」のレベルアップに向けて

■ 会社発足から30年（1987年→2016年）

「安全」は経営の最重要課題



事故に学び、教訓とし、これまで数々の対策を実施

■ 変化点

昨年度、連続して事象が発生

鉄道のシステムチェンジ

「水平分業」の深度化

社員の急速な世代交代

背後要因



新幹線高速化



パートナー会社による工事

異常時対応能力の強化

安全教育・訓練の見直し

課題解決に向けて

パートナー会社との協働による技術力向上

ハード面の強化



実践的な安全教育訓練の例

安全・安定輸送をレベルアップ

鉄道ネットワークの拡充

■ 北海道新幹線

(2016年3月26日 新函館北斗開業)

首都圏～東北～北海道間の流動拡大

青森県・函館DC(7～9月)

■ 北陸新幹線

(2015年3月14日 金沢開業)

さらなる利用促進・沿線活性化



E7系

広域観光ルート of 整備

インバウンド需要の取込み

戦略的な商品設定

交流人口の拡大



JR East-South Hokkaido Rail Pass (パンフレット)



五稜郭



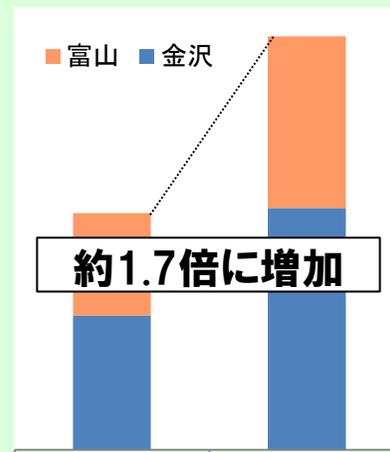
弘前城

ひと旅 ふた旅、めぐる旅。
青森 ⇄ 函館
AOMORI HAKODATE

青森県・函館デスティネーションキャンペーン



北陸アーチパス (パンフレット)



約1.7倍に増加
2014年度 2015年度
首都圏～金沢・富山間の総流動 (航空を含む・4～1月実績を比較)

■ JR東日本グループでの需要の取込み

「東日本版ゴールデンルート」の確立

- 東北観光推進機構と一体となった取組み
- 民営化される仙台空港との連携

受入れ環境整備と利便性向上

- 訪日旅行センターの拡充
- 免税一括カウンターの整備の加速

海外における販売力強化

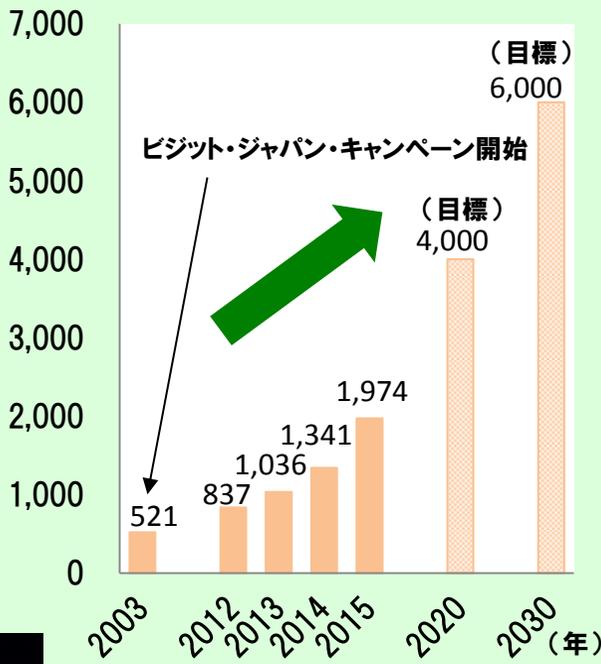


JR EAST PASS
(パンフレット)

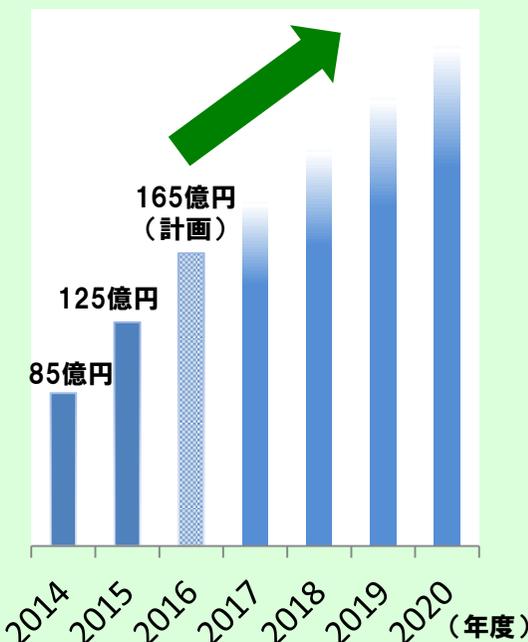


観光で東北を元気にするシンポジウム
(観光庁長官、東北6県知事とPR)

(万人) 訪日外国人旅行者の推移



インバウンド収入の推移(イメージ)



訪日旅行センター(東京駅)



免税一括カウンター
(NEWoMan)

今後の主なプロジェクト

(年度) 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021以降

鉄道事業

生活サービス事業

北海道新幹線
新函館北斗開業

小田栄駅開業

パープルライン開業
(2016年8月)
[タイ・バンコク]



JR新宿ミライナタワー
(2016年3月~4月)

仙台駅東口開発
(2016年3月~2017年春)



東京駅丸の内
地下エリア
(2017年夏)



千葉駅駅舎・駅ビル建替
(2016年秋頃~2018年夏以降)

(仮称)さいたま
新都心ビル
(2017年初夏)

中央快速線等
グリーン車導入



[中央快速線
グリーン車(イメージ)]

田町~品川間新駅

羽田空港
アクセス線構想

海外プロジェクト

〔凡例〕

- 駅スペース活用事業
- ショッピング・オフィス事業
- その他の事業

東京駅北通路
周辺整備
(2020年)

横浜駅西口
開発ビル(仮称)
(2020年)

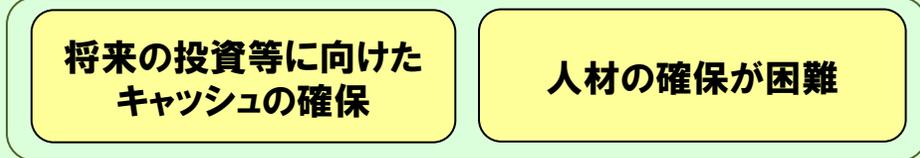


渋谷駅街区開発(共同開発)
(2019年度・2027年度)

品川開発

経営体質の強化

■ 業務の効率性・生産性の向上

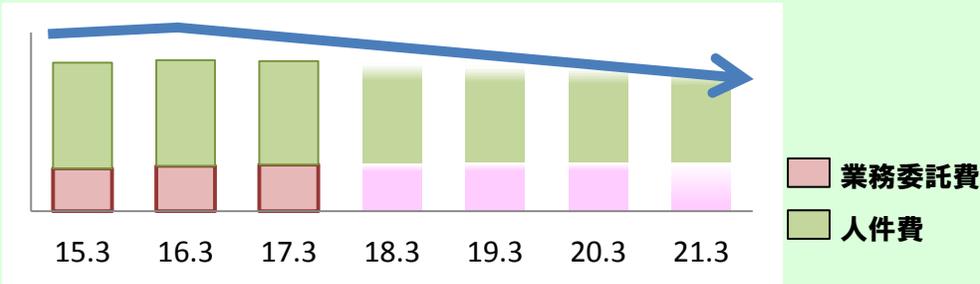


業務の効率性・生産性の向上が不可欠

- ・ 車内サービス業務の見直し
- ・ 清掃回数・作業時分の見直し
- ・ 多能工化の推進 など

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)



[2016.3期実績] 6,759億円 (業務委託費 2,026億円 人件費 4,732億円)
 [2017.3期計画] 6,700億円 (業務委託費 2,080億円 人件費 4,620億円)

■ 技術革新によるコストダウン

設備のスリム化による安定性向上とコストダウン

- ・ ATACS … 埼京線 (2017年秋)

設備メンテナンスの最適化

- ・ CBM (Condition Based Maintenance) の実用化

ICTを活用した業務革新

- ・ 駅遠隔操作システム
- ・ オンライン販売の拡充 (ダイナミックレールパック)

■ 筋肉質で俊敏な経営体質の確立

輸送実態に合わせた設備のスリム化

生活サービス事業と鉄道事業を一体的に運用

列車も宿も、自由に選ぶ



JR東日本
ダイナミック
レールパック

JR東日本ダイナミックレールパック



nonowa国立

2019年3月期 数値目標

(単位:億円、%)	2016.3 実績	2017.3 計画	2019.3 目標	2019.3/2016.3	
				増減	(%)
営業収益	<i>28,671</i>	28,780	29,670	+998	103.5%
運輸業	<i>19,545</i>	19,510	19,790	+244	101.2%
駅スペース活用事業	<i>3,999</i>	4,020	4,270	+270	106.8%
ショッピング・オフィス事業	<i>2,559</i>	2,740	2,960	+400	115.6%
その他	<i>2,566</i>	2,510	2,650	+83	103.2%
営業利益	<i>4,878</i>	4,500	4,980	+101	102.1%
運輸業	<i>3,485</i>	3,080	3,420	△ 65	98.1%
駅スペース活用事業	<i>350</i>	330	370	+19	105.4%
ショッピング・オフィス事業	<i>716</i>	750	840	+123	117.3%
その他	<i>350</i>	350	360	+9	102.8%
調整額	<i>△ 24</i>	△ 10	△ 10		

■ 主な前提条件 (2019年3月期までの3カ年)

○実質GDP成長率
年率+0.7%程度

○鉄道運輸収入基礎伸び率
定期:年率+0.2%程度
定期外:年率+0.4%程度

連結ROA (総資産営業利益率) (2019.3期末)

6%程度

毎年度決算発表時に
新たな3カ年計画を発表します。

連結ROE (自己資本当期純利益率) (2019.3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】	【2017.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2017.3-2019.3] 約2兆円	
設備投資	[2017.3-2019.3] 約1.6兆円	5,200億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	約10,000億円 (約6,000億円)	3,420億円
成長投資	約6,000億円	1,780億円
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 300億円程度

※ これに加えて、2016.3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5,500億円)

※※ 330万株または300億円を上限とした自社株取得(2016年4月28日～7月29日まで)

II 2016年3月期決算及び 2017年3月期業績見通し

単体決算 2016年3月期実績及び2017年3月期計画

(単位:億円)	2015.3	2016.3		2016.3/2015.3		2017.3	2017.3/2016.3	
	実績	実績	[10月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	19,660	20,573	[20,490]	+912	104.6	20,600	+26	100.1
運輸収入	17,259	18,050		+790	104.6	18,070	+19	100.1
その他の収入	2,400	2,523		+122	105.1	2,530	+6	100.3
営業費用	16,133	16,473		+339	102.1	16,870	+396	102.4
人件費	4,723	4,732		+9	100.2	4,620	△112	97.6
物件費	6,903	7,026		+122	101.8	7,460	+433	106.2
動力費	715	603		△111	84.4	620	+16	102.7
修繕費	2,483	2,563		+79	103.2	2,850	+286	111.2
その他	3,703	3,858		+155	104.2	3,990	+131	103.4
機構借損料等	739	869		+130	117.7	890	+20	102.3
租税公課	860	905		+45	105.2	960	+54	106.0
減価償却費	2,906	2,938		+32	101.1	2,940	+1	100.0
営業利益	3,526	4,099	[3,910]	+573	116.3	3,730	△369	91.0
経常利益	3,015	3,594	[3,390]	+579	119.2	3,230	△364	89.9
当期純利益	1,571	2,090	[2,200]	+519	133.0	2,290	+199	109.6

鉄道運輸収入 2016年3月期実績

(対前年、億円、%)	通期	
	増減	(%)
鉄道運輸収入	+790	104.6
定期	+42	100.9
定期外	+748	106.1
新幹線	+565	111.4
在来線 関東圏	+204	103.0

(対前年、億円)	要素	増減額
新幹線 (+565)	北陸新幹線	+485
	インバウンド	+40
	連休など(シルバーウィーク好調)	+10
	うるう年	+10
	基礎	+20
在来線 (+182)	連休など(GW・シルバーウィーク好調)	+45
	上野東京ライン	+35
	災害反動など	+30
	うるう年	+20
	前年度初販売減の反動	+10
	並行在来線の減少など	△30
	基礎	+70
定期外収入		+748
定期収入		+42
鉄道運輸収入		+790

鉄道運輸収入 2017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 +19億円	100.1%			100.3%
	100.2%	100.0%		
定期 +14億円	100.3%			100.3%
	100.3%	100.3%		
定期外 +5億円	100.0%			100.3%
	100.2%	99.9%		
新幹線 +63億円	101.2%		<ul style="list-style-type: none"> ・北海道新幹線: +45 ・インバウンド: +40 ・シルバーウィーク反動など: Δ10 ・うるう年反動: Δ10 ・災害など: Δ10 ・北陸新幹線反動: Δ25 	100.6%
	101.3%	101.0%		
在来線関東圏 Δ31億円	99.6%		<ul style="list-style-type: none"> ・シルバーウィーク反動など: Δ20 ・うるう年反動: Δ20 ・災害など: Δ15 ・消費税先買い(回数券): +10 	100.3%
	99.7%	99.4%		

単体営業費用 2016年3月期実績

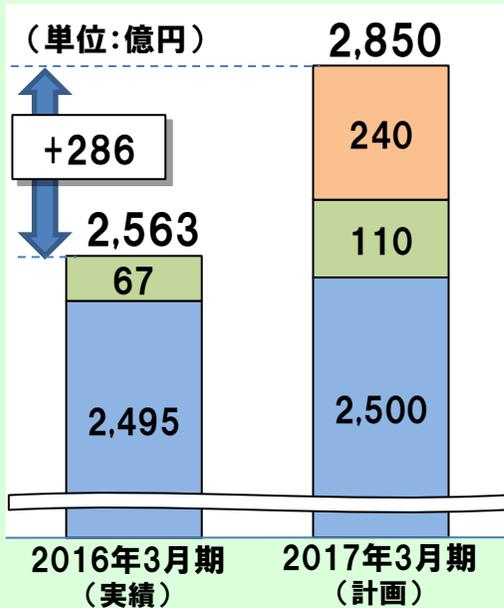
(単位:億円)	2015.3 実績	2016.3 実績	2016.3/2015.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,133	16,473	+339	102.1	
人件費	4,723	4,732	+9	100.2	・賞与関係: +25 ・社員数の減 など
物件費	6,903	7,026	+122	101.8	
動力費	715	603	△111	84.4	・燃料費単価減など: △128
修繕費	2,483	2,563	+79	103.2	・一般修繕費: +68 ・車両修繕費: +11
その他	3,703	3,858	+155	104.2	・車両相互使用料: +64 ・販売手数料: +42 ・システム使用料: +40 ・部外委託関係: +40
機構借損料等	739	869	+130	117.7	・北陸新幹線金沢開業による増
租税公課	860	905	+45	105.2	・外形標準課税見直しによる増
減価償却費	2,906	2,938	+32	101.1	・設備投資による増

単体営業費用 2017年3月期計画

(単位:億円)	2016.3 実績	2017.3 計画	2017.3/2016.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,473	16,870	+396	102.4	
人件費	4,732	4,620	△112	97.6	・社員数の減 など
物件費	7,026	7,460	+433	106.2	
動力費	603	620	+16	102.7	
修繕費	2,563	2,850	+286	111.2	・新幹線大規模改修引当金: +240 ・追加的な安全対策など: +42
その他	3,858	3,990	+131	103.4	・システム使用料: +30 ・車両相互使用料: +23 ・部外委託関係: +17
機構借損料等	869	890	+20	102.3	・北海道新幹線
租税公課	905	960	+54	106.0	・外形標準課税: +30
減価償却費	2,938	2,940	+1	100.0	・設備投資による増 ・減価償却制度の見直しによる減

[トピックス] 修繕費の計画・新幹線大規模改修引当金

■ 修繕費の計画



新幹線大規模改修引当金

・新幹線の安定的な輸送を将来にわたり確保するための引当金

最近の事故等を受けた安全対策

・高架下落下物対策、軌道パッド抜け出し防止対策、首都圏電気設備の強化等

※ 2016年3月期は、緊急安全総点検の結果を踏まえた事故未然防止策を含む

法令・周期等に基づく各種設備の修繕費

■ 新幹線大規模改修引当金

[引当金積立計画の内容]

大規模改修	期間	2031年4月～2041年3月(10年間)
	費用の総額	10,406億円
引当金	積立期間	2016年4月～2031年3月(15年間)
	積立総額	3,600億円



連結決算 2016年3月期実績及び2017年3月期計画

(単位:億円)	2015.3	2016.3		2016.3/2015.3		2017.3	2017.3/2016.3	
	実績	実績	[10月計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	27,561	28,671	[28,410]	+1,110	104.0	28,780	+108	100.4
運輸業	18,520	19,545		+1,025	105.5	19,510	△35	99.8
駅スペース活用事業	3,963	3,999		+35	100.9	4,020	+20	100.5
ショッピング・オフィス事業	2,549	2,559		+9	100.4	2,740	+180	107.0
その他	2,527	2,566		+39	101.5	2,510	△56	97.8
営業利益	4,275	4,878	[4,630]	+602	114.1	4,500	△378	92.2
運輸業	2,946	3,485		+539	118.3	3,080	△405	88.4
駅スペース活用事業	345	350		+5	101.6	330	△20	94.0
ショッピング・オフィス事業	723	716		△7	99.0	750	+33	104.7
その他	274	350		+75	127.4	350	△0	99.9
調整額	△14	△24		△10	173.1	△10	+14	40.1
経常利益	3,619	4,289	[4,020]	+669	118.5	3,930	△359	91.6
親会社株主に帰属する当期純利益	1,803	2,453	[2,530]	+649	136.0	2,660	+206	108.4

(注)2015年3月期実績における「親会社株主に帰属する当期純利益」の数値は、企業結合に関する会計基準等の適用前における「当期純利益」の数値です。

(単位:億円)	2015.3	2016.3	2016.3/2015.3	2017.3計画	2017.3/2016.3
営業収益	18,520	19,545	+1,025 105.5%	19,510	△35 99.8%
営業利益	2,946	3,485	+539 118.3%	3,080	△405 88.4%

2016年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+894	運輸収入の増
総合車両製作所	+127	公民鉄販売増

2017年3月期 トピックス

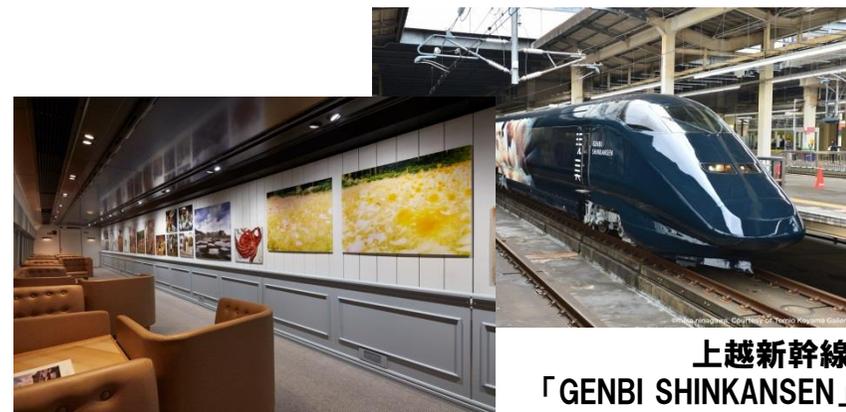
- ・北陸新幹線開業1周年キャンペーン(3月～9月)
- ・上越新幹線「GENBI SHINKANSEN」運行開始(4月29日)
- ・青森県・函館デスティネーションキャンペーン(7月～9月)



北海道新幹線開業告知ポスター



IZU CRAILE



上越新幹線
「GENBI SHINKANSEN」

(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)	2015.3	2016.3	2016.3/2015.3	2017.3計画	2017.3/2016.3
営業収益	3,963	3,999	+35 100.9%	4,020	+20 100.5%
営業利益	345	350	+5 101.6%	330	△20 94.0%

2016年3月期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+18	東京駅(グランスタ)の売上の増
JR東日本ウォータービジネス	+8	自販機販売増
日本レストランエンタプライズ	+7	弁当売上の増



NEWoMan(駅ナカ)

〔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	100.2	99.8	99.4	100.3	101.3	98.4	100.0	100.6
Jリテール(既存店)	98.9	98.5	97.0	98.4	100.2	99.5	98.7	99.5
NRE(既存店) (*)	104.0	104.0	101.2	101.3	99.8	99.0	101.6	103.2

(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

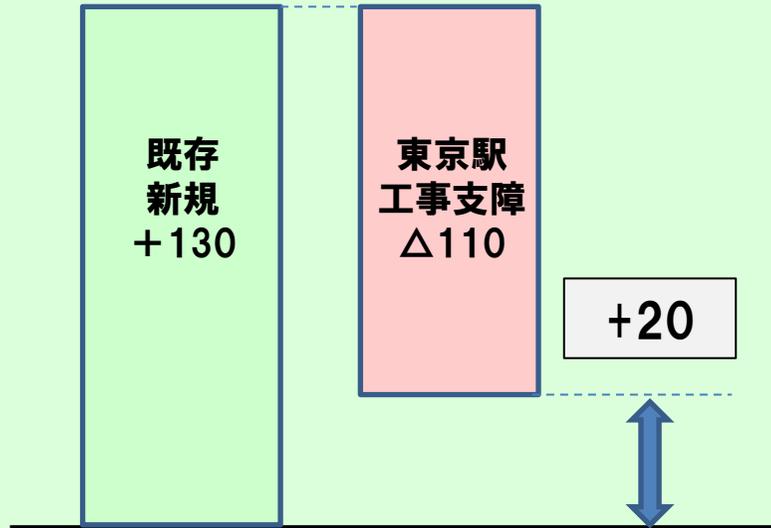
[トピックス] 駅スペース活用事業の2017年3月期計画

■ 営業収益(外部)

増収

[2016年3月期] [2017年3月期]
3,999億円 ⇒ 4,020億円 (+20億円)

(増減内訳:億円)



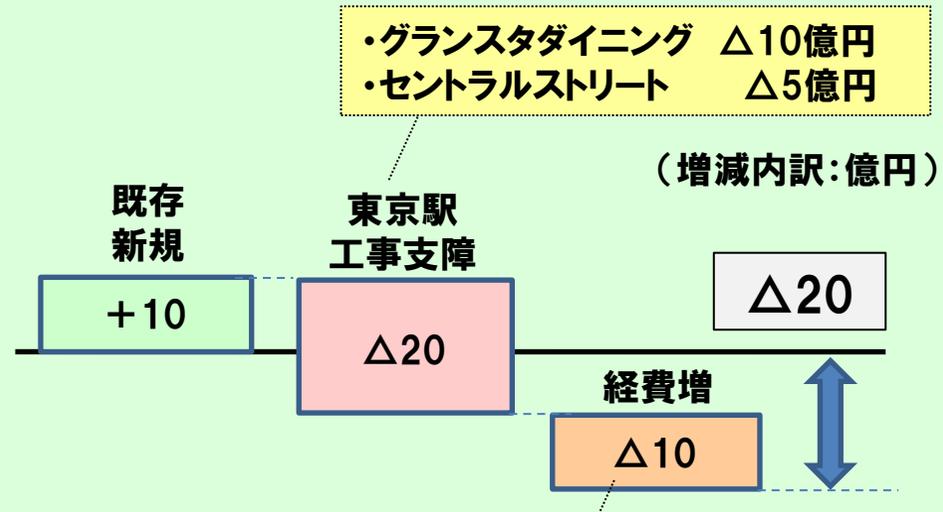
主な新規開業(平年度化)店舗
 ・新宿 ルミネNEWoMan[駅ナカ]
 ・仙台 駅ナカ など

■ 営業利益

減益

[2016年3月期] [2017年3月期]
350億円 ⇒ 330億円 (Δ20億円)

(増減内訳:億円)



・減価償却費等の増
(店舗リニューアル・新工場稼働)

ショッピング・オフィス事業 実績と計画

(単位:億円)	2015.3	2016.3	2016.3/2015.3	2017.3計画	2017.3/2016.3
営業収益	2,549	2,559	+9 100.4%	2,740	+180 107.0%
営業利益	723	716	△7 99.0%	750	+33 104.7%

2016年3月期 営業収益の主な増減要因

アトレ	+79	北関東再編、既存店・浦和店好調
ルミネ	+19	既存店好調、アイルミネの増
ステーションビルMIDORI	+10	MIDORI長野(2015年3月全面開業)
北関東3社	△98	北関東再編

2017年3月期 トピックス

- ・アトレ恵比寿西館(4月15日開業)

〔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	103.6	101.1	102.5	101.2	103.0	101.0	101.0	102.8
ルミネ(既存店)	105.0	99.7	100.6	97.2	105.8	101.1	101.1	101.2
アトレ(既存店)	103.8	100.3	100.5	101.4	98.1	96.9	100.2	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)	2015.3	2016.3	2016.3/2015.3	2017.3計画	2017.3/2016.3
営業収益	2,527	2,566	+39 101.5%	2,510	△56 97.8%
営業利益	274	350	+75 127.4%	350	△0 99.9%

2016年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本テクノロジー	+46	北海道新幹線関連の増
JR東日本企画	+29	宣伝物制作の増
日本ホテル	+19	宿泊の増
ビューカード	+12	加盟店手数料等の増
JR東日本情報システム	△101	北陸新幹線関連の減など

ホテル事業 実績(2016年3月期)

営業収益	509億円 (104.7%) (セグメント間売上高を含む)
営業利益	41億円 (127.5%)

[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	108.8	96.4	105.1	104.8	106.1	103.5	104.0	104.5

(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

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)	
JR新宿ミライナタワー	2016年3月・4月	約111,000	約75,600	約11,000	-
仙台駅東口開発	2016年3月	約43,000	-	約41,000	-
	2017年春	約14,000	-	-	約280
東京駅丸の内地下エリア整備	2017年夏	約19,000	-	約4,100	-
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	-
渋谷駅街区開発(共同開発)	(東棟)2019年度 (中央・西棟)2027年度	約276,000	(賃貸面積) 約73,000	(店舗面積) 約70,000	-
		うち 東棟 約181,000	うち 東棟 約73,000	うち 東棟 約30,000	
東京駅北通路開発	2020年	約8,900	-	約6,300	-
横浜駅西口開発ビル(仮称)	2020年	約122,000	約28,000	約70,000	-
品川開発プロジェクト	創出用地 約130,000m ²				

営業外損益・特別損益の実績(連結)

(単位:億円)	2015.3	2016.3	増減
営業利益	4,275	4,878	+602
営業外収益	208	216	+7
受取配当金	36	37	+1
持分法による投資利益	31	25	△5
その他	141	153	+12
営業外費用	864	805	△58
支払利息	819	763	△56
その他	44	42	△2
経常利益	3,619	4,289	+669
特別利益	667	367	△299
工事負担金等受入額	592	244	△347
投資有価証券売却益	12	44	+32
その他	62	77	+15
特別損失	1,133	807	△326
工事負担金等圧縮額	542	183	△359
減損損失	127	122	△4
災害損失引当金繰入額	13	250	+237
その他	450	250	△200
税金等調整前当期純利益	3,153	3,848	+695

支払利息: 433 (△60)
社債利息: 329 (+4)

2015.3:常磐線(小高～原ノ町) 13
2016.3:常磐線(浪江～小高)、
常磐線(竜田～浪江) 250

一部線区移管引当金繰入額
(山田線)の減 (△135)

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2015.3	2016.3	増減
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,227	6,731	+503
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△4,768	△4,995	△227
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	1,459	1,735	+276
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△866	△1,102	△236
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	592	632	+39
現金及び現金同等物の期首残高	1,860	2,451	+591
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△5	△6	△0
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	4	-	△4
現金及び現金同等物の期末残高	2,451	3,078	+626

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (計画)
運輸業	成長投資	589	859	652	470	400
	維持更新投資	3,162	3,259	3,365	3,452	3,530
	合計	3,751	4,119	4,018	3,922	3,930
非運輸業	成長投資	994	1,076	1,119	1,364	1,380
	維持更新投資	61	61	83	133	190
	合計	1,055	1,137	1,202	1,497	1,570
	成長投資	1,584	1,936	1,771	1,834	1,780
	維持更新投資	3,223	3,320	3,449	3,585	3,720
	(減価償却費)	3,468	3,480	3,532	3,595	3,720
	合計	4,807	5,257 ^(※)	5,221 ^(※)	5,419 ^(※)	5,500 ^(※)

(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)

(2016.3期実績:181億円)

(2015.3期実績:166億円)

(2017.3期計画:300億円)

2017年3月期 設備投資の主な項目

連結 5,200億円

単体 4,200億円

安全対策・安定輸送

大規模地震対策
約980億円

地上設備の老朽取替

・ホームドア整備 など

車両投資
約600億円

・クルーズトレイン
「TRAIN SUITE 四季島」
など
・E5系

生活サービス
約660億円

・千葉駅改良・駅ビル建替
・仙台駅改良・駅ビル開発
・さいたま新都心ビル（仮称）
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

2017.3期の
営業キャッシュ・フロー



2016.3期の
現預金残高



重点枠: 300億円

安全・安定輸送、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)	2012.3 (実績)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)
社債	15,996 (1.97%)	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)
長期借入金	8,159 (1.75%)	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)
鉄道施設購入 長期未払金	9,238 (5.49%)	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)
その他 有利子負債	7 (0.82%)	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—	—
合計	33,402 (2.89%)	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)

上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

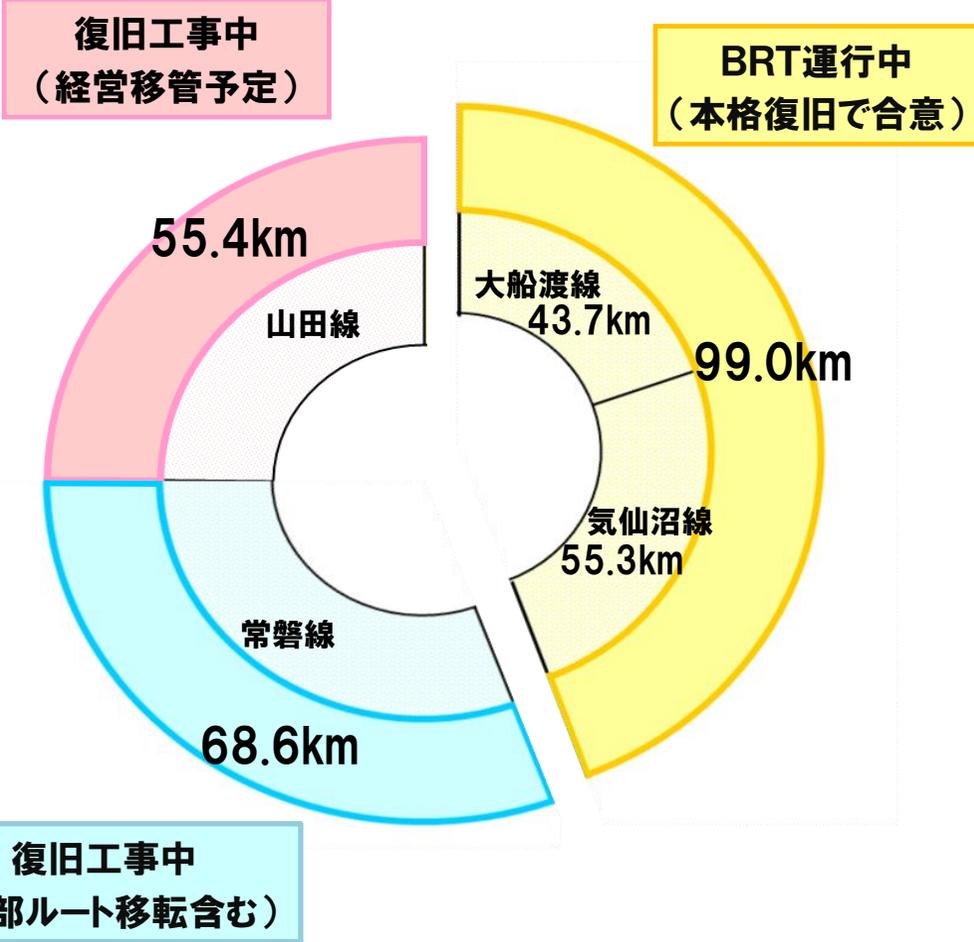
2017年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2016.3 実績	2017.3 計画	増減	(%)	2016.3 実績	2017.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,740	1,745	+5	100.3	236	236	+0	100.3	
	定期外	21,108	21,358	+250	101.2	5,545	5,609	+63	101.2	
	計	22,848	23,104	+255	101.1	5,782	5,846	+64	101.1	
在来線	関東圏	定期	69,908	70,118	+209	100.3	4,523	4,536	+13	100.3
		定期外	35,966	35,815	△150	99.6	7,038	7,007	△31	99.6
		計	105,875	105,933	+58	100.1	11,561	11,543	△17	99.8
	その他	定期	3,083	3,092	+9	100.3	184	185	+0	100.3
		定期外	2,621	2,494	△126	95.2	520	493	△27	94.8
		計	5,704	5,587	△117	97.9	705	678	△26	96.2
	在来線 合計	定期	72,992	73,210	+218	100.3	4,708	4,722	+14	100.3
		定期外	38,587	38,310	△277	99.3	7,558	7,500	△58	99.2
		計	111,579	111,520	△58	99.9	12,267	12,222	△44	99.6
合計	定期	74,732	74,956	+223	100.3	4,944	4,959	+14	100.3	
	定期外	59,695	59,668	△26	100.0	13,104	13,110	+5	100.0	
	計	134,428	134,625	+196	100.1	18,049	18,069	+19	100.1	

津波被害などを受けた沿岸線区の状況



■ 沿岸被災線区の現在の状況

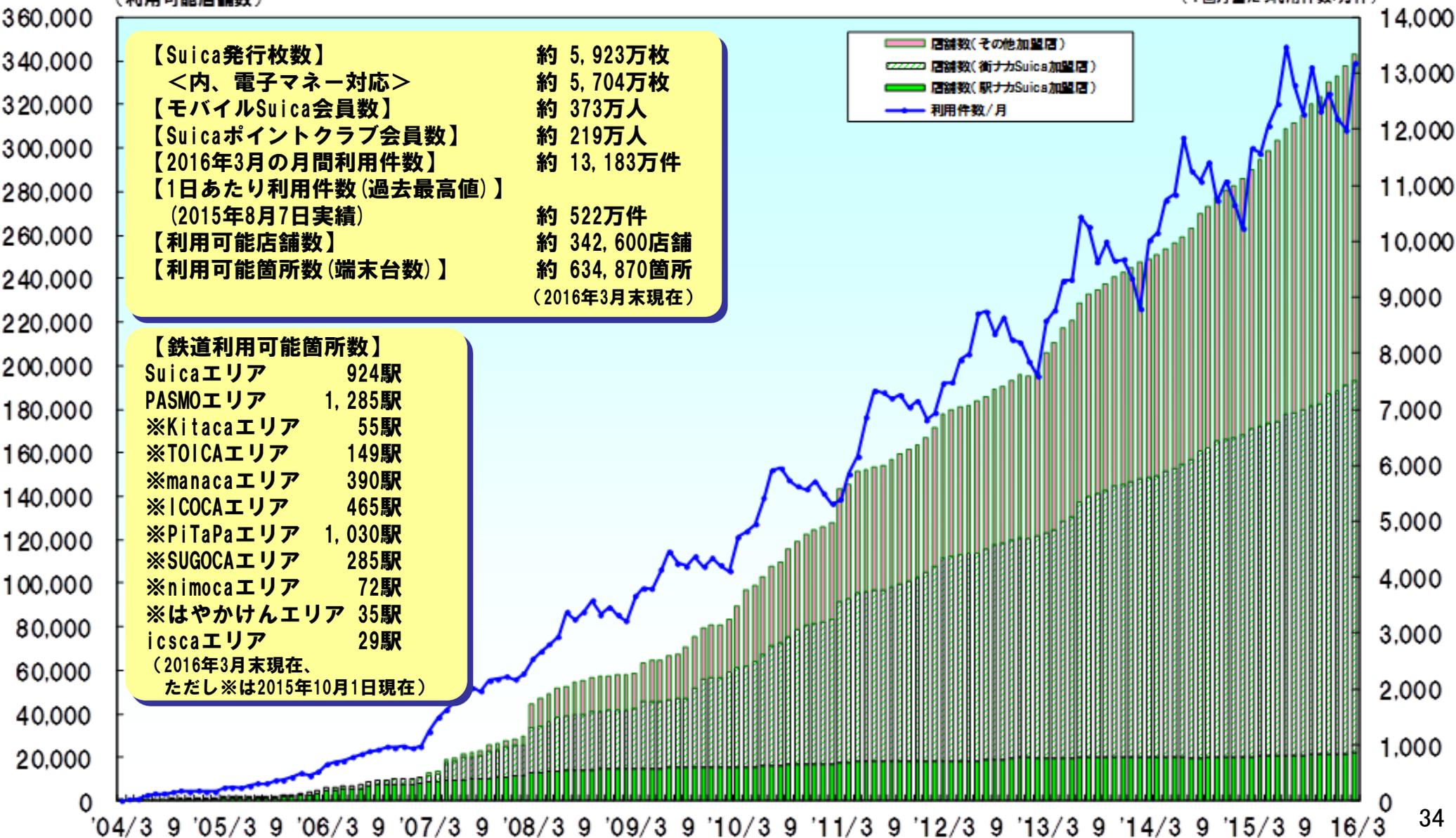


(※2016年4月1日現在)

※ 他の区間は鉄道で復旧済(約177km)

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)



【Suica発行枚数】 約 5,923万枚
 <内、電子マネー対応> 約 5,704万枚
【モバイルSuica会員数】 約 373万人
【Suicaポイントクラブ会員数】 約 219万人
【2016年3月の月間利用件数】 約 13,183万件
【1日あたり利用件数(過去最高値)】
 (2015年8月7日実績) 約 522万件
【利用可能店舗数】 約 342,600店舗
【利用可能箇所数(端末台数)】 約 634,870箇所
 (2016年3月末現在)

【鉄道利用可能箇所数】
 Suicaエリア 924駅
 PASMOエリア 1,285駅
 ※Kitacaエリア 55駅
 ※TOICAエリア 149駅
 ※manacaエリア 390駅
 ※ICOCAエリア 465駅
 ※PiTaPaエリア 1,030駅
 ※SUGOCAエリア 285駅
 ※nimocaエリア 72駅
 ※はやかけんエリア 35駅
 iccsaエリア 29駅
 (2016年3月末現在、
 ただし※は2015年10月1日現在)

	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	76	52	78	18	32	76	39	51
店舗売上 2016.3 (対前年%)	96億円 (99.4%)	68億円 (103.4%)	57億円 (96.5%)	18億円 (101.6%)	50億円 (105.5%)	96億円 (88.2%)	111億円 (105.8%)	53億円 (100.5%)

ホテル事業の概要

■ メトロポリタンホテルズ(10ホテル、3,032室)

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

営業収益* 344億円(2016.3) 稼働率 82.5%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,686室)

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

営業収益* 89億円(2016.3) 稼働率 82.6%

■ 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(240室)

* 各ホテルの営業収益の単純合算
(2016年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2015.3 実績	2016.3 実績	2016.3/ 2015.3	2017.3 計画	2017.3/ 2016.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,969	1,965	99.8%	1,901	96.8%
	営業利益	29	26	89.6%	5	19.4%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	614	622	101.4%	612	98.3%
	営業利益	16	16	101.9%	8	48.4%
ルミネ	営業収益	677	696	102.7%	767	110.2%
	営業利益	124	123	99.4%	129	104.6%
JR東日本企画	営業収益	1,052	1,090	103.6%	1,101	101.0%
	営業利益	34	38	112.8%	33	85.1%

*単体での営業収益・営業利益

品川開発プロジェクト

国際交流拠点の形成に向けたスケジュール

成長し続ける街

・東京オリンピック・パラリンピックを見据えた暫定利用と、その後の街びらきを契機として、国際交流拠点として成長し続ける街を目指す。

まちづくりの
将来像を描き、
先行して基盤整備

地区計画

土地区画整理事業

都市計画道路

日本の魅力発信



新しい街の魅力発信



《エキマチ一体開発》

※イメージ

国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

※4/13都市計画決定

現在

暫定利用

街びらき
(一部開業)

東京オリンピック・
パラリンピック

新駅の暫定開業

《ストリート型まちづくり》 ※イメージ

リニア中央新幹線開業 (予定)

2016年

2020年

2027年

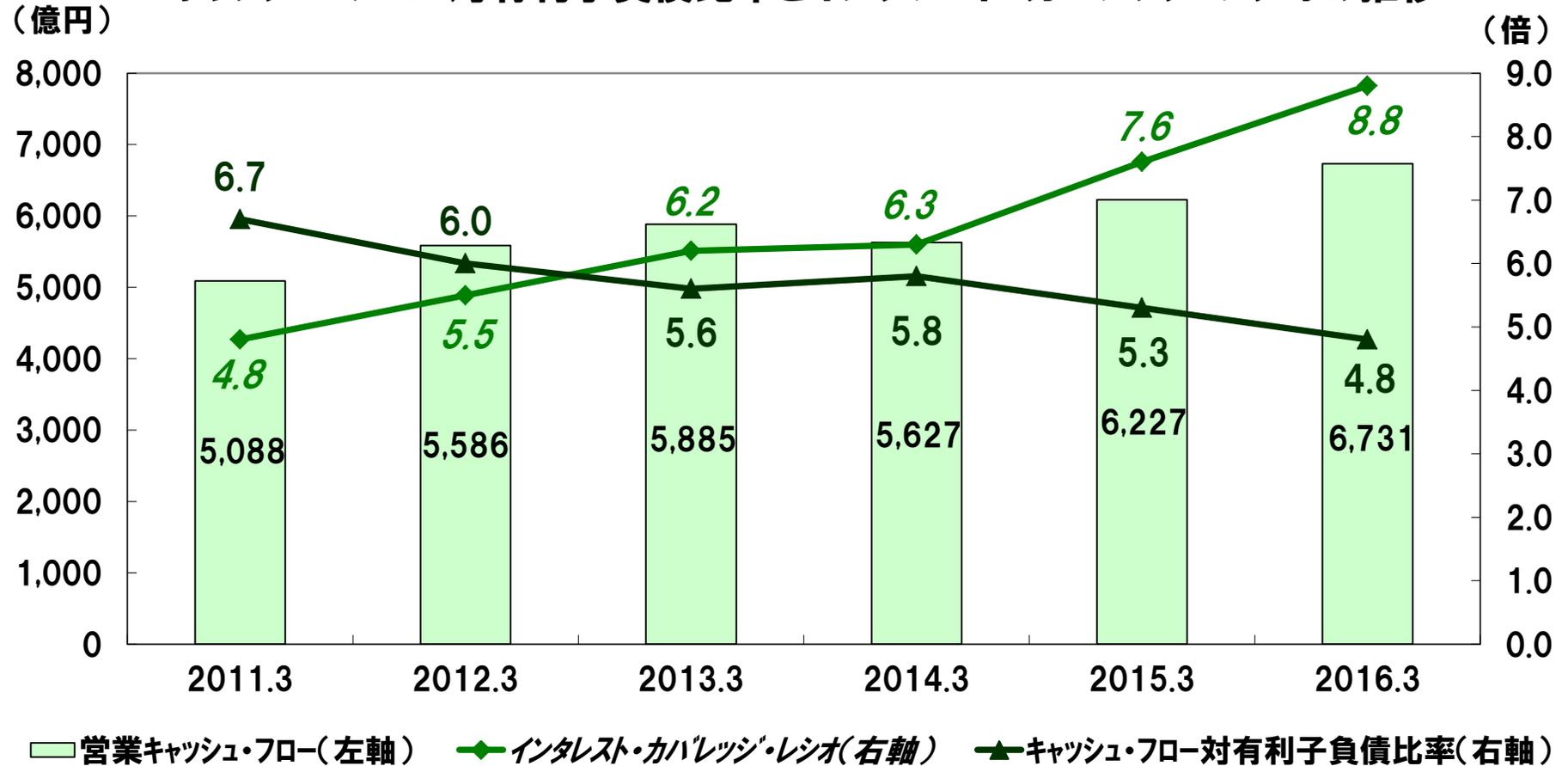
2030年代～

財務指標の動向(1)

債券投資家向け追加資料



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

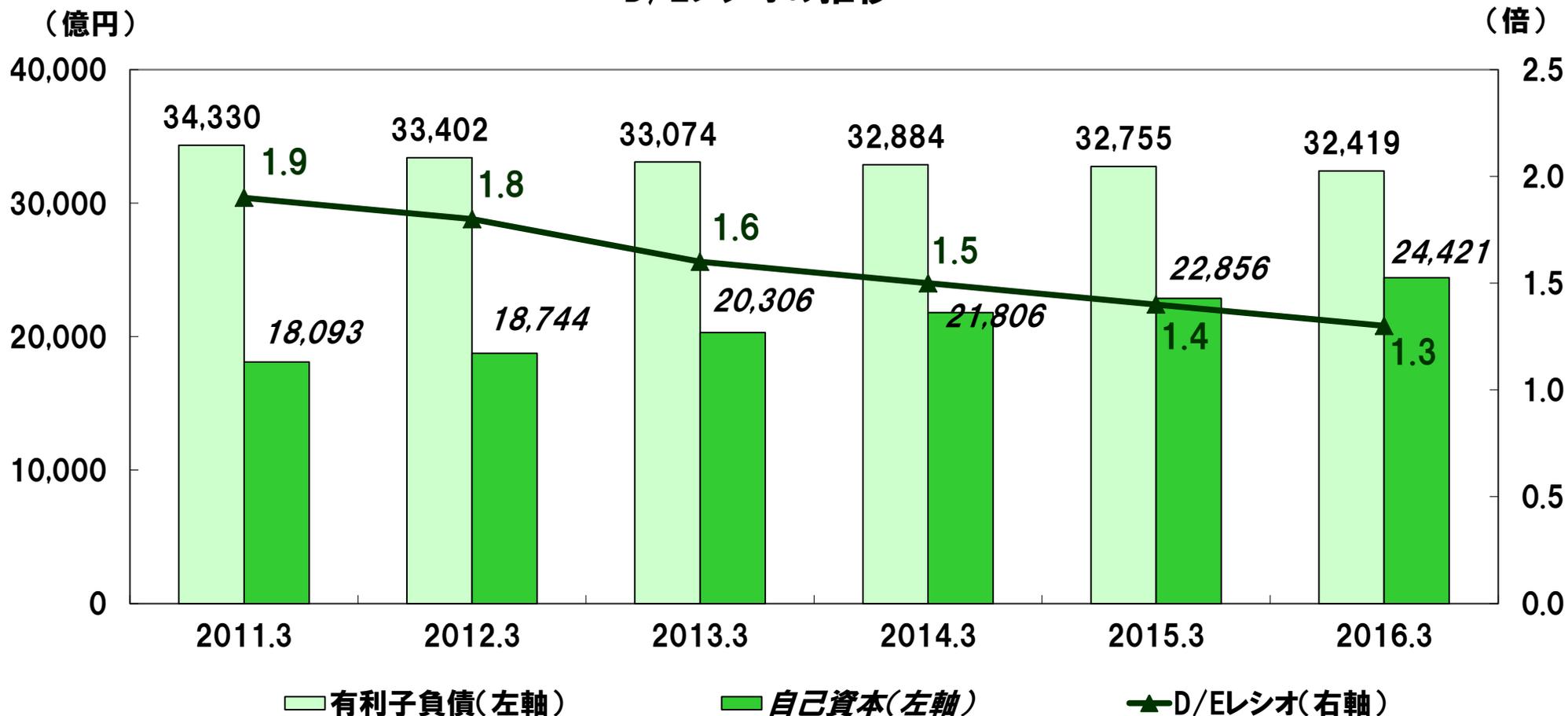
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

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(2016年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,099	55.8%	1.83%	9.64年
長期借入金	9,937	30.7%	1.23%	7.57年
鉄道施設購入長期未払金	4,383	13.5%	6.18%	18.70年
合計	32,419	100.0%	2.23%	10.23年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2016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	445	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	485	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	3,364	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	4,295		6.28%			
秋田新幹線債務	279	68	変動	1.52%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	19	変動	2.32%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		4,383		6.18%			

(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)
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(2016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

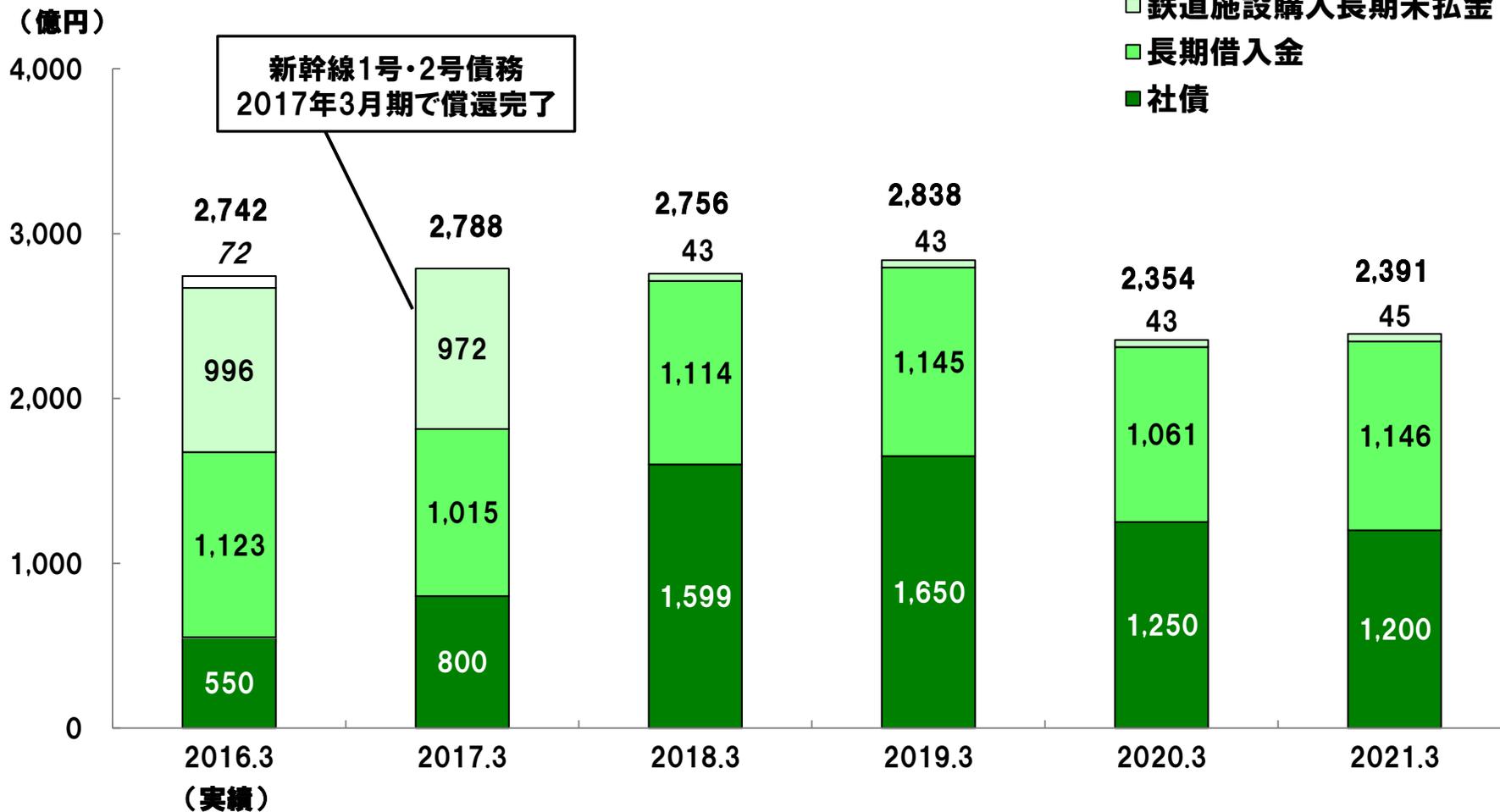
格付機関名	格付け
ムーディーズ	P-1
格付投資情報センター(R&I)	a-1+

- 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

有利子負債償還額(連結、短期除く)

- 新幹線1号債務の早期償還
- 鉄道施設購入長期未払金
- 長期借入金
- 社債



(注1) 2016年3月31日現在

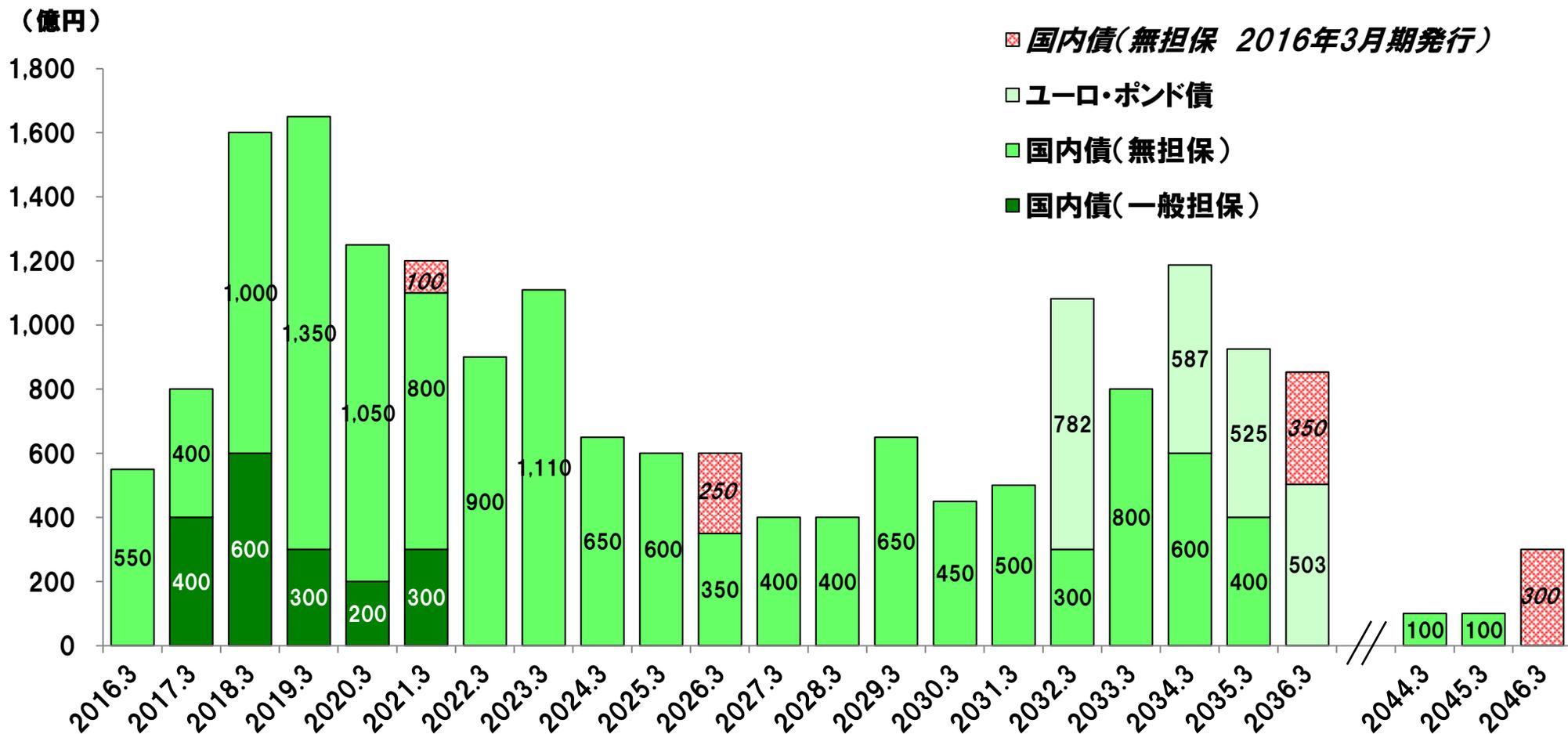
(注2) 社債に関する償還額は額面金額

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) 2016年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2016年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,000億円の社債を発行

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
108	10	100億円	0.588%	100円	0.588%	+13bp	2015.7.28	2025.7.28
109	20	200億円	1.283%	100円	1.283%	+6.5bp	2015.7.28	2035.7.27
110	30	200億円	1.760%	100円	1.760%	+29bp	2015.7.28	2045.7.28
111	5	100億円	0.160%	100円	0.160%	+14bp	2016.1.28	2021.1.28
112	10	150億円	0.410%	100円	0.410%	+17bp	2016.1.28	2026.1.28
113	20	150億円	1.037%	100円	1.037%	+6.5bp	2016.1.28	2036.1.28
114	30	100億円	1.577%	100円	1.577%	+30bp	2016.1.28	2046.1.26

**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。