



未来のキップを、すべてのひとに。

TICKET
TO
TOMORROW

2017年3月期 決算説明会



2017年5月1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

JR東日本グループ発足から30周年	4
「安全・安定輸送」のレベルアップ	5
収益力向上への挑戦	6
今後の主なプロジェクト	7
「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに。～」の推進	8
経営体質の強化	9
セグメント情報の見直し	10
2020年3月期 数値目標(新セグメント)	11
営業キャッシュ・フローの用途についての計画	12

II 2017年3月期決算及び2018年3月期業績見通し

単体決算 2017年3月期実績及び2018年3月期計画	14
鉄道運輸収入 2017年3月期実績	15
鉄道運輸収入 2018年3月期計画	16
トピックス（北海道新幹線・北陸新幹線）	17
トピックス（インバウンド収入の見通し）	18
単体営業費用 2017年3月期実績	19
単体営業費用 2018年3月期計画	20

連結決算 2017年3月期実績（旧セグメント）	21
連結決算 2018年3月期計画（新セグメント）	22
運輸業(旧セグメント) 実績 / 運輸事業(新セグメント) 計画	23
駅スペース活用事業(旧セグメント) 実績 / 流通・サービス事業(新セグメント) 計画	24
ショッピング・オフィス事業(旧セグメント) 実績/不動産・ホテル事業(新セグメント) 計画	25
その他(旧セグメント) 実績 / その他(新セグメント) 計画	26
営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)	27
キャッシュ・フローの実績(連結)	28
設備投資の推移(連結)	29
2018年3月期-2020年3月期 連結設備投資の概要	30
主なプロジェクト(生活サービス事業)	31
有利子負債残高の推移(連結)	32

III 参考資料

- ・2018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

～限りなき前進～ (2012.10.30発表)

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

国
鉄
改
革

JR東日本誕生=1987年

鉄道の再生と復権

[会社発足の原点]

- ① 自主自立
- ② お客さま志向
- ③ 地域密着

現在=2017年

鉄道の進化と新たな可能性の追求
[会社発足の原点への回帰]

グループ経営構想V「今後の重点取り組み事項」

横断的重点課題

安全・安定輸送のレベルアップ

収益力向上への挑戦

「TICKET TO TOMORROW ～未来の
キップを、すべてのひとに。～」の推進

環境変化

人口減少、技術革新、グローバル化 等

「安全・安定輸送」のレベルアップ

■究極の安全に向けて

変化点

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

「グループ安全計画2018」の推進



車座による意見交換



事故の歴史展示館

「安全上の弱点」の克服



乗務員区所へシミュレータ配備



車両の電動モーターのカットモデル

ホームにおける安全対策の推進



ホームドア整備



内方線付き点状ブロック

強靱な鉄道づくり



耐震補強対策



東北新幹線レール交換

安全・安定輸送のレベルアップ

収益力向上への挑戦

■ 鉄道ネットワークの利用促進

ICT等を活用した利便性向上

- WEB販売(びゅうオンライン商品・JR東日本ダイナミックレールパック)の推進

首都圏の鉄道ネットワーク拡充

- 山手線にE235系量産車の投入を開始
- 埼京線ATACS使用開始(2017年秋頃)

新幹線等の都市間の鉄道ネットワーク拡充

- 「北海道新幹線」、「北陸新幹線」、「行くぜ、東北。」、「信州DC」を4本柱とし、観光流動を創造

シニア向けサービスの拡充

- 「大人の休日倶楽部」での特別感のある商品設定



「SHINKANSEN YEAR 2017」
キャンペーンポスター



中央線新型特急E353系

■ 観光立国への取組み

東日本エリアにおける観光推進

- 東北観光推進機構とともにオール東北での観光推進
- 「TRAIN SUITE 四季島」運行開始

海外における販売力強化

- インバウンド向け鉄道パス、旅行商品の販売促進
- 国際航空と連携した「立体観光型商品」の発売
- 各マーケットに応じた販売促進を実施

地域と一体となった受入体制整備

- 訪日旅行センター、観光案内所の整備



訪日旅行センター(空港第2ビル駅)



秋田市観光案内所(秋田駅)

今後の主なプロジェクト

(年度) 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022以降

鉄道事業

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の会場周辺の駅等における駅改良工事

田町～品川間新駅



中央快速線等
グリーン車導入

羽田空港
アクセス線構想

海外プロジェクト

生活サービス事業

仙台駅東口開発
(2016年3月～2017年6月)



〔凡例〕
流通・サービス事業
不動産・ホテル事業

東京駅丸の内地下エリア整備
(2016年7月～2017年8月)

東京駅北通路周辺整備
(2020年)

千葉駅駅舎・駅ビル建替
(2016年11月～2018年夏以降)

竹芝ウォーターフロント開発計画
(2020年)

JRさいたま新都心ビル
(2017年5月～6月)

横浜駅西口開発ビル(仮称)
(2020年)



川崎駅西口開発計画(仮称)
(2022年)

渋谷駅街区開発(共同開発)
(2019年度・2027年度)

品川開発

「TICKET TO TOMORROW ～未来のキップを、すべてのひとに。～」の推進

TICKET

TO

TOMORROW

未来のキップを
すべてのひとに

全ての事業分野で
質の高いサービスを提供

技術革新や新たな事業領域等に
積極的にチャレンジ
人を伸ばし人を活かす企業風土づくり

インバウンド戦略の推進

ターミナル駅における
利便性向上及びブランド確立

JR東日本
2020Project

■「TICKET TO TOMORROW」

すべての事業分野で質の高いサービスを提供し、一つひとつの仕事をレベルアップ

2020年以降の社会や当社グループに「レガシー(遺産)」を引き継ぐ

JR東日本グループ社員全員は、自らの新しい可能性に向けチャレンジ

大会開催に向けた気運醸成

ターミナル駅改良、地域活性化、ダイバーシティ推進など

大会運営の支援

バリアフリー、快適な旅客鉄道輸送サービスの提供など

着実に推進

経営体質の強化

■ 業務の効率性・生産性の向上

背景

少子高齢化・人口減少

人材の確保が困難

「働き方改革」への関心の高まり など

取組み

待遇改善 … 人件費、業務委託費※の見直し
(コスト増) ※JR東日本→グループ会社等

生産性向上 … 仕事のしくみの見直し
(コスト減)

- ・清掃回数・作業時分の見直し
- ・多能工化の推進
- ・システム構築・運用等の効率化 など

JR東日本グループの持続的な成長へ

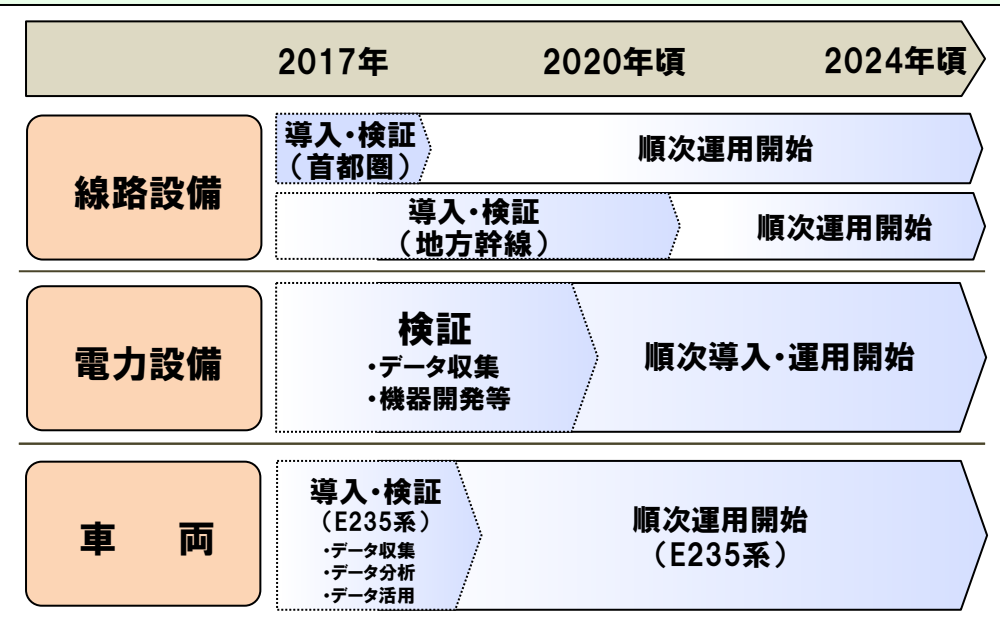
■ 技術革新によるコストダウン

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年秋頃）

設備メンテナンスの最適化

・CBM(Condition Based Maintenance)の推進



ICTを活用した業務革新

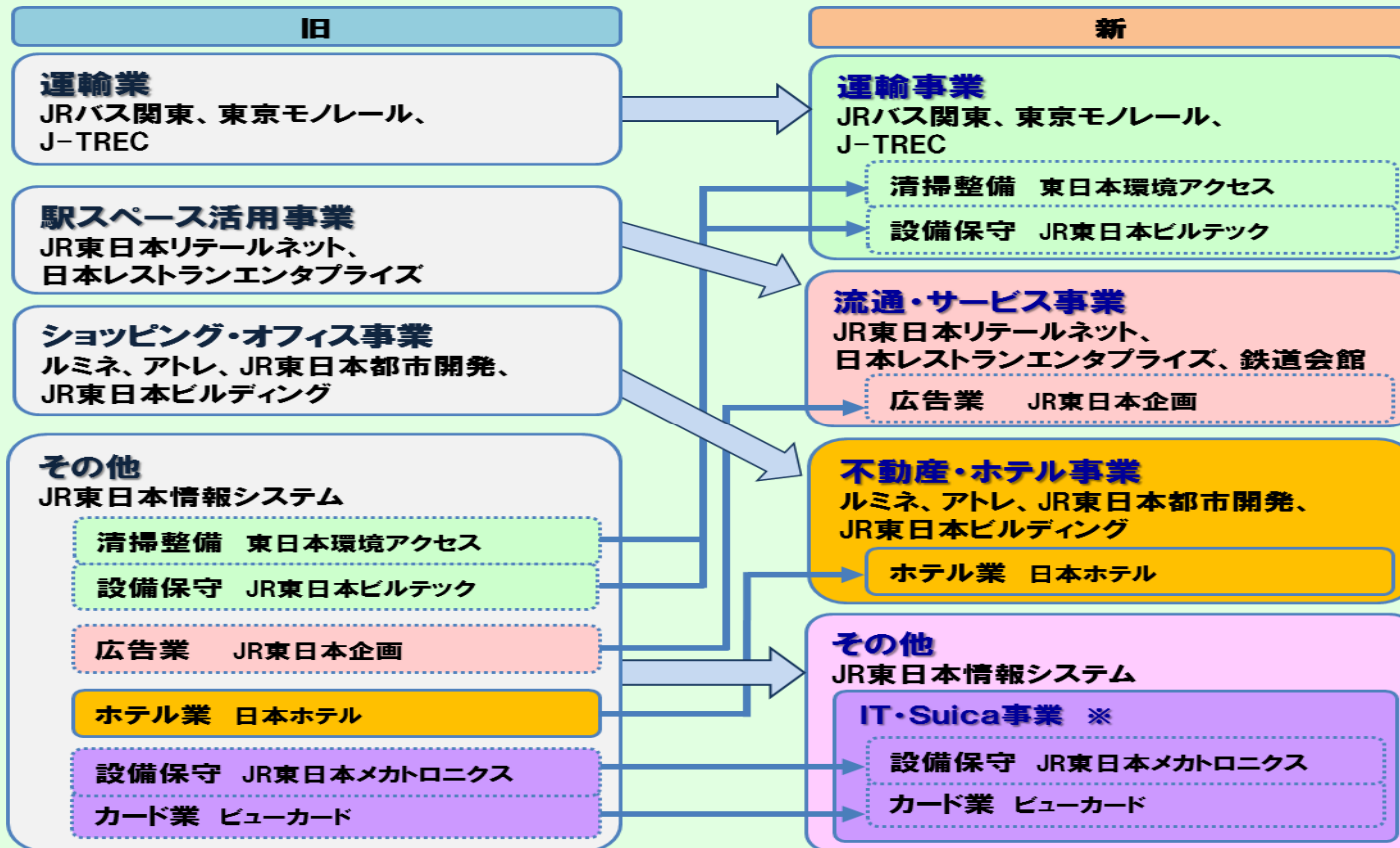
・ 駅遠隔操作システム
・ お問い合わせセンターにおけるAI(人工知能)の活用

セグメント情報の見直し

■セグメント変更の考え方

2018年3月期より、経営上の意思決定を行う区分を基礎とするマネジメント・アプローチをさらに徹底し、事業本部を軸としたセグメント区分に変更。

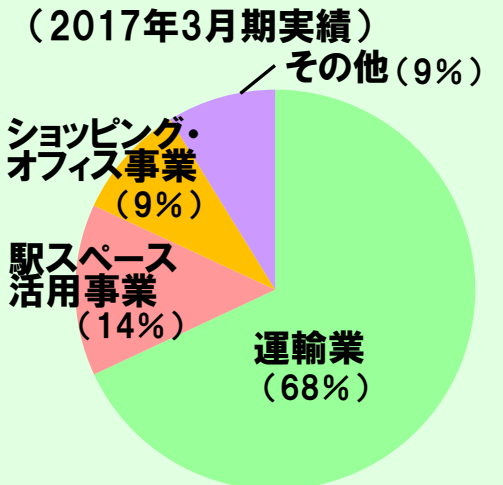
■新旧セグメント比較



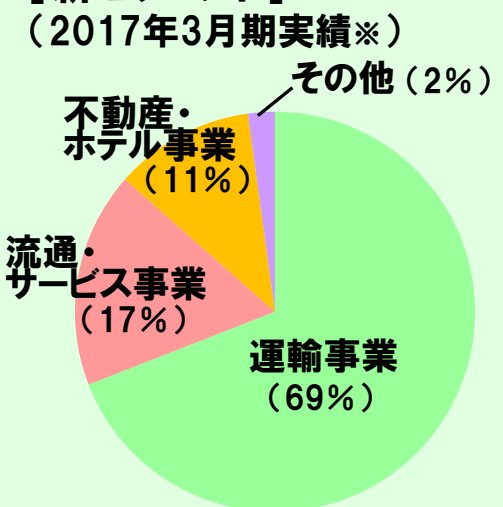
※「その他」の事業における「IT・Suica事業」の営業収益・営業利益を参考情報として開示

■営業収益の比較

[旧セグメント]



[新セグメント]



※端数処理のため合計が100%にならない

2020年3月期 数値目標(新セグメント)

(単位:億円、%)	2017.3 実績	2018.3 計画	2020.3 目標	2020.3/2017.3	
				増減	(%)
営業収益	28,808	29,300	30,210	+1,401	104.9%
運輸事業	19,898	20,010	20,280	+381	101.9%
流通・サービス事業	5,024	5,140	5,420	+395	107.9%
不動産・ホテル事業	3,263	3,440	3,620	+356	110.9%
その他	622	710	890	+267	143.0%
営業利益	4,663	4,720	4,990	+326	107.0%
運輸事業	3,342	3,350	3,500	+157	104.7%
流通・サービス事業	368	370	410	+41	111.3%
不動産・ホテル事業	803	830	890	+86	110.7%
その他	165	180	200	+34	120.6%
調整額	△16	△10	△10	+6	59.3%

■ 主な前提条件 (2020年3月期までの3カ年)

○実質GDP成長率
年率+0.8%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+0.2%程度

連結ROA (総資産営業利益率) (2020.3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) (2020.3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】	【2018.3期】
連結営業キャッシュ・フロー	[2018.3-2020.3] 2.1兆円	
設備投資	[2018.3-2020.3] 1.7兆円	5,300億円 ※
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	10,000億円 (6,000億円)	3,190億円
成長投資	7,000億円	2,110億円
株主還元	[中長期的ターゲット] 総還元性向33%	配当 140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、2017.3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 5,600億円)

※※ 450万株または400億円を上限とした自社株取得(2017年5月1日～7月28日まで)

II 2017年3月期決算及び 2018年3月期業績見通し

単体決算 2017年3月期実績及び2018年3月期計画

(単位:億円)	2016.3	2017.3		2017.3/2016.3		2018.3	2018.3/2017.3	
	実績	実績	[計画]	増減	(%)	計画	増減	(%)
営業収益	20,573	20,688	[20,600]	+114	100.6	20,790	+101	100.5
運輸収入	18,050	18,162		+112	100.6	18,260	+97	100.5
その他の収入	2,523	2,525		+1	100.1	2,530	+4	100.2
営業費用	16,473	16,801		+328	102.0	16,860	+58	100.3
人件費	4,732	4,621		△111	97.7	4,530	△91	98.0
物件費	7,026	7,416		+390	105.6	7,540	+123	101.7
動力費	603	585		△18	96.9	640	+54	109.4
修繕費	2,563	2,879		+316	112.3	2,860	△19	99.3
その他	3,858	3,951		+92	102.4	4,040	+88	102.2
機構借損料等	869	880		+10	101.3	880	△0	99.9
租税公課	905	944		+38	104.2	970	+25	102.7
減価償却費	2,938	2,938		+0	100.0	2,940	+1	100.0
営業利益	4,099	3,886	[3,730]	△213	94.8	3,930	+43	101.1
経常利益	3,594	3,416	[3,230]	△178	95.0	3,510	+93	102.7
当期純利益	2,090	2,433	[2,290]	+343	116.4	2,470	+36	101.5

鉄道運輸収入 2017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	+112	100.6	鉄道運輸収入		+112	
			定期収入		+39	
			定期外収入		+73	
定期	+39	100.8	新幹線 (+59)	北海道新幹線	+95	
定期外	+73	100.6		インバウンド	+25	
				大人の休日	+5	
				連休好調など	+5	
				善光寺御開帳反動減	△5	
				うるう年反動減	△10	
				シルバーウィーク曜日配列	△25	
				北陸新幹線反動減	△60	
				基礎	+25	
				新幹線	+59	101.1
2月週末好調	+10					
災害(台風)(前年反動増含む)	△5					
シルバーウィーク曜日配列	△20					
うるう年反動減	△20					
在来線 関東圏	+31	100.4	在来線 その他 (△17)	基礎	+45	
				在来線 その他 (△17)	北海道新幹線開業に伴う減収	△10
					基礎	△5
在来線 その他	△17	96.6				

鉄道運輸収入 2018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	+97億円	100.5%			100.4%
		100.6%	100.5%		
定期	+18億円	100.4%			100.3%
		100.3%	100.4%		
定期外	+79億円	100.6%			100.4%
		100.7%	100.5%		
新幹線	+55億円	101.0%		・インバウンド: +15 ・災害(前年反動増含む): Δ5 ・北海道新幹線反動減: Δ10	100.9%
		101.2%	100.8%		
在来線関東圏	+27億円	100.4%		・インバウンド: +20 ・災害(前年反動増含む): Δ10	100.2%
		100.4%	100.4%		
在来線その他	Δ3億円	99.2%			98.4%
		99.4%	99.0%		

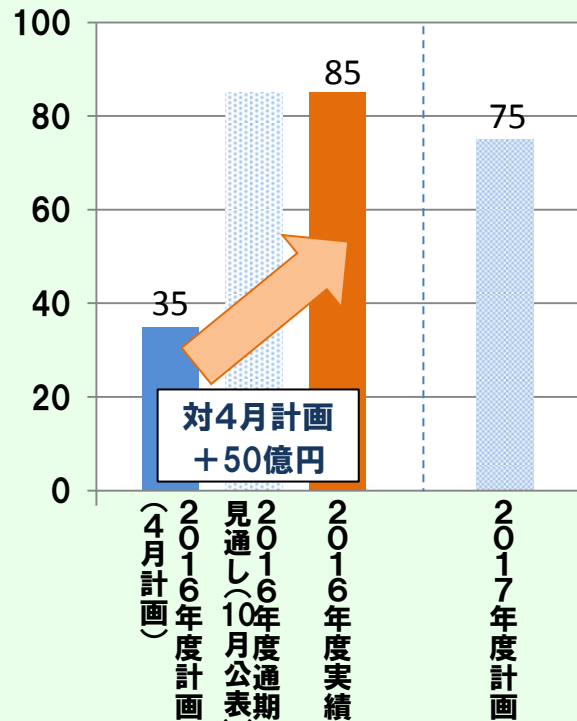
トピックス（北海道新幹線・北陸新幹線）

■北海道新幹線

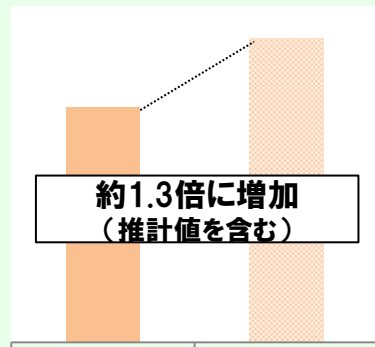
北海道新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」ポスター



2015年度 2016年度*
東日本エリア～函館間の総流動
(航空を含む・人/日)

※2016年度は2016年4月～2017年2月実績
※一部航空会社の実績は推計値

(利用促進に向けた取り組み)

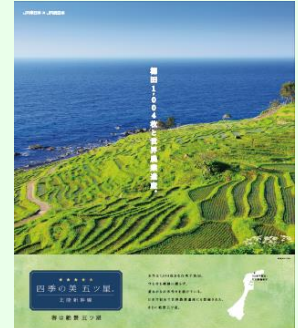
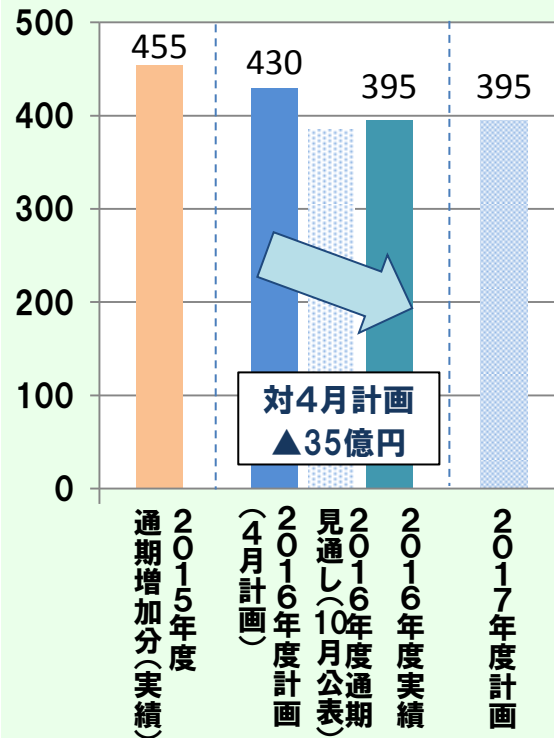
□「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」を展開し、記念のびゅう商品や大人の休日倶楽部パスを販売

■北陸新幹線

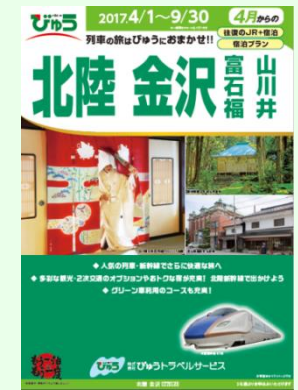
北陸新幹線の影響額 [計画及び実績]

※ 新幹線の増、在来線の減の合計(ネット)

(単位:億円)



「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」ポスター



びゅう旅行商品パンフレット

(利用促進に向けた取り組み)

□「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」により北陸エリアの四季ごとの魅力発信と商品設定を通年で実施

トピックス（インバウンド収入の見通し）

■鉄道事業

新たなインバウンド収入(2016年度実績)

従来のインバウンド収入

鉄道パス収入

110億円
(対前年126%)

+

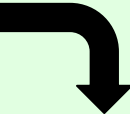
新たに把握した収入

在来線関東圏収入

65億円

新幹線収入(鉄道パス利用以外)

30億円



205億円



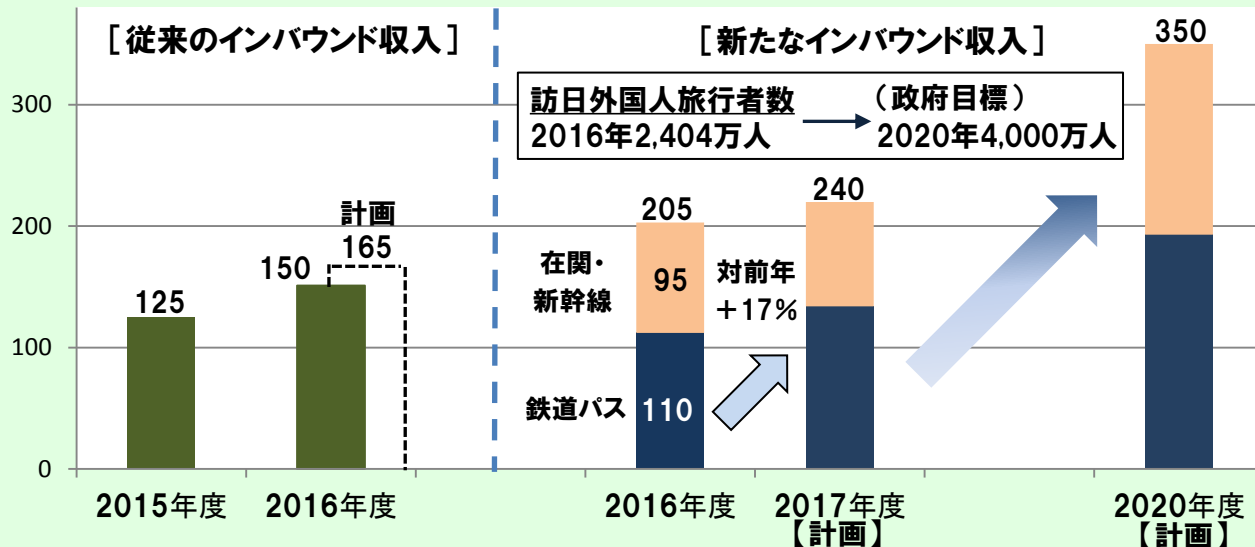
調査結果から試算

訪日外国人旅行者移動実態調査

(NTTデータ共同・2017年4月20日発表)

※従来のインバウンド収入に含まれていた手数料等(約40億円)は控除

インバウンド収入(鉄道事業)[計画及び実績](単位:億円)

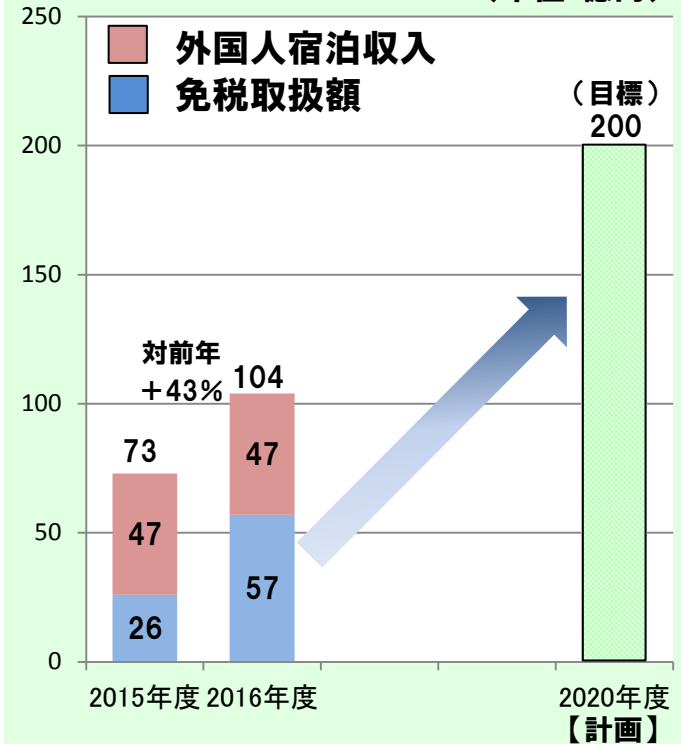


■生活サービス事業

インバウンド収入(生活サービス事業)

[実績および計画]

(単位:億円)



※外国人宿泊収入は、従来把握していたメトロポリタンホテルズの実績にホテルメッツの宿泊収入を追加

※免税取扱額は、従来把握していた免税カウンター取扱額に加え、免税カウンター以外の免税売上を追加

単体営業費用 2017年3月期実績

(単位:億円)	2016.3 実績	2017.3 実績	2017.3/2016.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,473	16,801	+328	102.0	
人件費	4,732	4,621	△111	97.7	・社員数の減など
物件費	7,026	7,416	+390	105.6	
動力費	603	585	△18	96.9	・燃料費単価減: △94 ・再生可能エネルギー発電促進賦課金: +11 ・発電所修繕など: +54
修繕費	2,563	2,879	+316	112.3	・一般修繕費: +305(新幹線鉄道大規模改修引当金繰入: +240、建設附帯修繕費: +33、追加的な安全対策: +32) ・車両修繕費: +11
その他	3,858	3,951	+92	102.4	・部外委託関係: +38 ・システム使用料: +21 ・車両相互使用料: +11
機構借損料等	869	880	+10	101.3	・新幹線: +33(北海道新幹線: +21) ・武蔵野線一部区間の譲受による減など: △23
租税公課	905	944	+38	104.2	・外形標準課税: +35 ・固定資産税など: +5
減価償却費	2,938	2,938	+0	100.0	

※ 人件費+業務委託費(2017年3月期実績): 6,708億円※ (対前年△50億円) ※人件費:4,621億円、業務委託費:2,086億円

単体営業費用 2018年3月期計画

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/2017.3		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	16,801	16,860	+58	100.3	
人件費	4,621	4,530	△91	98.0	・社員数の減など
物件費	7,416	7,540	+123	101.7	
動力費	585	640	+54	109.4	・燃料費単価増
修繕費	2,879	2,860	△19	99.3	
その他	3,951	4,040	+88	102.2	・部外委託関係: +71 ・光熱費(単価増など): +23 ・車両相互使用料: △15
機構借損料等	880	880	△0	99.9	
租税公課	944	970	+25	102.7	・固定資産税などの増
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

※ 人件費+業務委託費(2018年3月期計画): 6,690億円※ (対前年△18億円) ※人件費: 4,530億円、業務委託費: 2,160億円

連結決算 2017年3月期実績 (旧セグメント)

(単位:億円)	2016.3 実績	2017.3		2017.3/2016.3	
		実績	[計画]	増減	(%)
営業収益	28,671	28,808	[28,780]	+136	100.5
運輸業	19,545	19,598		+52	100.3
駅スペース活用事業	3,999	3,996		△2	99.9
ショッピング・オフィス事業	2,559	2,676		+116	104.6
その他	2,566	2,536		△29	98.8
営業利益	4,878	4,663	[4,500]	△215	95.6
運輸業	3,485	3,264		△221	93.6
駅スペース活用事業	350	329		△21	94.0
ショッピング・オフィス事業	716	750		+34	104.8
その他	350	349		△0	99.9
調整額	△24	△31		△6	124.9
経常利益	4,289	4,123	[3,930]	△165	96.1
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,453	2,779	[2,660]	+326	113.3

連結決算 2018年3月期計画(新セグメント)

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/2017.3	
			増減	(%)
営業収益	28,808	29,300	+491	101.7
運輸事業	19,898	20,010	+111	100.6
流通・サービス事業	5,024	5,140	+115	102.3
不動産・ホテル事業	3,263	3,440	+176	105.4
その他	622	710	+87	114.1
営業利益	4,663	4,720	+56	101.2
運輸事業	3,342	3,350	+7	100.2
流通・サービス事業	368	370	+1	100.4
不動産・ホテル事業	803	830	+26	103.3
その他	165	180	+14	108.6
調整額	△16	△10	+6	59.3
経常利益	4,123	4,240	+116	102.8
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,779	2,860	+80	102.9

運輸業(旧セグメント) 実績 / 運輸事業(新セグメント) 計画

[運輸業(旧セグメント) 実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	19,545	19,598	+52 100.3%
営業利益	3,485	3,264	△221 93.6%

[運輸事業(新セグメント) 計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	19,898	20,010	+111 100.6%
営業利益	3,342	3,350	+7 100.2%

2017年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本	+60	運輸収入の増
総合車両製作所	△14	車両輸出の減



TRAIN SUITE 四季島

2018年3月期 トピックス

- ・「北海道新幹線開業1周年キャンペーン」(2017年2~9月)
- ・「行くぜ、東北。キャンペーン」(2017年4月~2018年3月)
- ・「四季の美 五ツ星。北陸新幹線キャンペーン」(2017年4月~2018年3月)
- ・「TRAIN SUITE 四季島」運転開始 (2017年5月1日)
- ・「信州デスティネーションキャンペーン」(2017年7~9月)



世界級リゾートへ、
ようこそ。山の信州

信州デスティネーションキャンペーン 2017.7.1-9.30

信州デスティネーションキャンペーン(ロゴ)

(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(旧セグメント) 実績 / 流通・サービス事業(新セグメント) 計画

[駅スペース活用事業(旧セグメント) 実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	3,999	3,996	△2 99.9%
営業利益	350	329	△21 94.0%

[流通・サービス事業(新セグメント) 計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	5,024	5,140	+115 102.3%
営業利益	368	370	+1 100.4%

2017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	△15	工事支障による減収
鉄道会館	△6	工事支障による減収
東北総合サービス	+25	物販の増など

2018年3月期 トピックス

・「グランスタ丸の内」・「グランスタ」新エリア
(2017年8月全面開業)

[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	98.8	99.8	102.3	100.8	99.5	102.2	100.6	99.5
Jリテール(既存店)	101.1	101.5	102.8	101.0	100.1	102.1	101.5	100.8
NRE(既存店) (*)	101.1	97.9	101.1	99.3	99.4	97.7	99.4	98.5

(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

(*) NREはホテル事業を除く

ショッピング・オフィス事業(旧セグメント)実績 / 不動産・ホテル事業(新セグメント)計画

[ショッピング・オフィス事業(旧セグメント)実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	2,559	2,676	+116 104.6%
営業利益	716	750	+34 104.8%

[不動産・ホテル事業(新セグメント)計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	3,263	3,440	+176 105.4%
営業利益	803	830	+26 103.3%

2017年3月期 営業収益の主な増減要因

JR東日本ビルディング	+57	JR新宿ミライナタワー開業(2016年2月)に伴う増
ルミネ	+41	NEWoMan開業(1期・2016年3月)に伴う増
仙台ターミナルビル	+15	エスパル仙台東館開業(2016年3月)に伴う増

2018年3月期 トピックス

- ・JRさいたま新都心ビル(2017年5・6月開業)
- ・ホテルメトロポリタン仙台イースト(2017年6月開業)
- ・ペリエ千葉(エキナカ)(2017年4・6月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル)(2017年秋先行開業)

[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	104.4	104.4	102.2	101.7	101.3	103.4	102.9	103.0
ルミネ(既存店)	101.2	102.8	100.1	98.9	94.3	103.3	100.5	99.8
アトレ(既存店)	99.1	100.7	97.5	97.0	97.5	99.5	98.5	98.9

(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

その他(旧セグメント) 実績 / その他(新セグメント) 計画

[その他(旧セグメント) 実績]

(単位:億円)	2016.3	2017.3	2017.3/ 2016.3
営業収益	2,566	2,536	△29 98.8%
営業利益	350	349	△0 99.9%

[その他(新セグメント) 計画]

(単位:億円)	2017.3 実績	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
営業収益	622	710	+87 114.1%
営業利益	165	180	+14 108.6%

2017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	△82	北海道新幹線関連の反動
JR東日本テクノロジー	△48	北海道新幹線関連の反動
JR東日本メカトロニクス	△17	IC関連機器の反動
びゅうトラベルサービス	+26	商品造成移管に伴う主催旅行の増
JR東日本企画	+41	宣伝物製作の増

2018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の受注)

ホテル事業 実績(2017年3月期)

営業収益	516億円 (101.3%) (セグメント間売上高を含む)
営業利益	44億円 (106.0%)

IT・Suica事業 実績(2017年3月期)

営業収益	444億円 (外部顧客への売上高)
営業利益	85億円

[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	98.8	99.7	103.7	103.1	100.7	103.0	101.4	100.9

(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

営業外損益・特別損益の実績及び計画(連結)

(単位:億円)	2016.3	2017.3	増減	2018.3 [計画]	増減
営業利益	4,878	4,663	△215	4,720	+56
営業外損益	△589	△539	+49	△480	+59
営業外収益	216	202	△13		
受取利息	2	0	△1		
受取配当金	37	38	+1		
受取保険金及び配当金	100	92	△8		
持分法による投資利益	25	20	△5		
その他	50	50	△0		
営業外費用	805	742	△62		
支払利息	763	702	△60	373(△60)	
その他	42	40	△2	328(△0)	
経常利益	4,289	4,123	△165	4,240	+116
特別損益	△440	△80	+359	△100	△19
特別利益	367	547	+180		
固定資産売却益	8	118	+109		
工事負担金等受入額	244	275	+30		
災害に伴う受取保険金	36	136	+100		
その他	77	17	△60		
特別損失	807	627	△179		
工事負担金等圧縮額	183	227	+44		
減損損失	122	66	△56		
耐震補強重点対策関連費用	102	173	+71		
環境対策費	8	64	+55		
災害損失引当金繰入額	250	—	△250		
その他	138	95	△43		
税金等調整前当期純利益	3,848	4,042	+194		

支払利息: 373(△60)
社債利息: 328(△0)

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2016.3	2017.3	増減
			法人税等の支払額の増 $\Delta 430$
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	6,731	6,529	$\Delta 202$
			固定資産取得未払金増減によるキャッシュアウト $\Delta 758$
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	$\Delta 4,995$	$\Delta 5,575$	$\Delta 579$
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	1,735	953	$\Delta 781$
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	$\Delta 1,102$	$\Delta 1,162$	$\Delta 60$
現金及び現金同等物の増減額 (Ⅰ)+(Ⅱ)+(Ⅲ)	632	$\Delta 209$	$\Delta 841$
現金及び現金同等物の期首残高	2,451	3,078	+626
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	$\Delta 6$	-	+6
合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	-	2	+2
現金及び現金同等物の期末残高	3,078	2,871	$\Delta 206$

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (計画)
運輸業・ 運輸事業 ※1	成長投資	859	652	470	548	790
	維持更新投資	3,259	3,365	3,452	3,283	3,440
	合計	4,119	4,018	3,922	3,831	4,230
非運輸業・ 非運輸事業 ※1	成長投資	1,076	1,119	1,364	1,151	1,320
	維持更新投資	61	83	133	84	50
	合計	1,137	1,202	1,497	1,235	1,370
	成長投資	1,936	1,771	1,834	1,699	2,110
	維持更新投資	3,320	3,449	3,585	3,367	3,490
	(減価償却費)	3,480	3,532	3,595	3,641	3,740
	合計	5,257 ^{※2}	5,221 ^{※2}	5,419 ^{※2}	5,067 ^{※2}	5,600 ^{※2}

(注) 維持更新投資＝事業の継続的運営に必要な投資

※2 重点枠を含む

(2016.3期実績:181億円)

(2014.3期実績:147億円) (2017.3期実績:235億円)

(2015.3期実績:166億円) (2018.3期計画:300億円)

※1 セグメント情報の見直しに伴い、2018年3月期計画は新セグメントによる運輸事業・非運輸事業の投資額を記載しています。なお、実績値は旧セグメントによる運輸業・非運輸業の投資額を記載しています。

2018年3月期-2020年3月期 連結設備投資の概要

■設備投資

[2018年3月期-
2020年3月期]

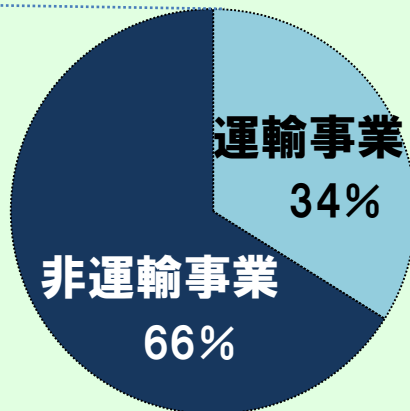
成長投資
7,000億円

維持更新投資
1兆円

重点枠 ※
300億円

■成長投資

[内訳]
(2018年3月期-2020年3月期)



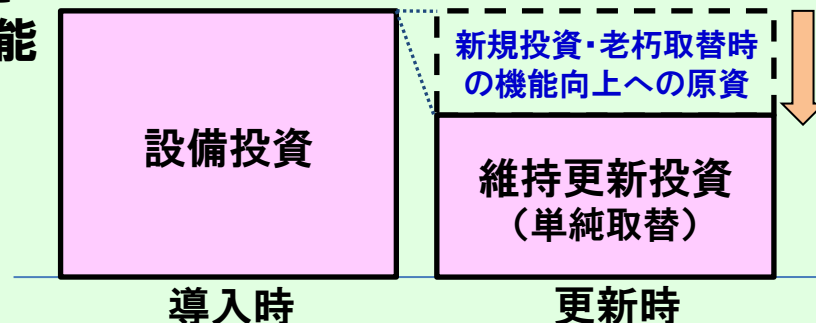
[成長投資の成果]

- 当社の投資判断基準では、大規模開発プロジェクトの場合、20年もしくは30年を投資判断期間とし、DCF法で投資判断を行っている。
- 投資判断期間20年の場合、投資利回り※が**約6%以上**となる案件に投資している。
※単年度の営業キャッシュ・フロー／設備投資額
- 成長投資案件全体の営業キャッシュ・フローは、計画を**1割程度上回り**推移している。

■維持更新投資の考え方

- 設備更新時にはコストダウン努力を行い、新規投資・老朽取替時の機能向上への原資としている。

[新規投資の例] ・ホームドア
・バリアフリー設備



主なプロジェクト(生活サービス事業)

	開業時期	延床面積(m ²) (内訳)			営業収益見込み (通年ベース)	
		オフィス(m ²)	商業施設 (m ²)	ホテル (室)		
JR新宿ミライナタワー	2016年3月・4月	約111,000	約77,200	約9,400	-	不動産・ホテル 約125億円
仙台駅東口開発	2016年3月	約43,000	-	約41,000	-	流通・サービス 約25億円
	2017年6月	約14,000	-	-	約280	不動産・ホテル 約30億円
東京駅丸の内地下エリア整備	2016年7月～2017年8月	約19,000	-	約3,700	-	流通・サービス 約110億円
千葉駅駅舎・駅ビル建替	2016年11月～ 2018年夏以降(全面開業)	約73,800	-	約57,400	-	不動産・ホテル 約55億円
渋谷駅街区開発 (共同開発)	(東棟)2019年度	約276,000	(賃貸面積) 約73,000	(店舗面積) 約70,000	-	
	(中央・西棟)2027年度	うち 東棟 約181,000	うち 東棟 約73,000	うち 東棟 約30,000		
東京駅北通路開発	2020年	約17,600	-	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	-	
竹芝ウォーターフロント 開発計画	2020年	約108,500	約15,000	約8,000	約270	
川崎駅西口開発計画(仮称)	2022年(予定)	約138,900	(賃貸面積) 約65,000	(店舗面積) 約2,200	約300	
品川開発プロジェクト	2020年:新駅暫定開業 2024年頃:街開き	創出用地 約130,000				

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2013.3 (実績)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)
社債	16,597 (1.94%)	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)
長期借入金	8,537 (1.57%)	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)
鉄道施設購入 長期未払金	7,932 (5.63%)	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)
その他 有利子負債	8 (0.76%)	23 (1.27%)	—	—	—
合計	33,074 (2.73%)	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)

上段：残高
下段：平均金利

III 参考資料

2018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）				
		2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	2017.3 実績	2018.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,754	1,760	+6	100.3	238	239	+0	100.3	
	定期外	21,422	21,634	+212	101.0	5,605	5,660	+55	101.0	
	計	23,176	23,395	+218	100.9	5,843	5,900	+56	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,202	70,468	+266	100.4	4,560	4,577	+17	100.4
		定期外	36,113	36,252	+139	100.4	7,070	7,097	+27	100.4
		計	106,315	106,721	+405	100.4	11,630	11,675	+44	100.4
	その他	定期	3,074	3,086	+11	100.4	184	185	+0	100.4
		定期外	2,530	2,511	△19	99.2	502	499	△3	99.2
		計	5,605	5,597	△7	99.9	687	684	△3	99.6
	在来線 合計	定期	73,276	73,555	+278	100.4	4,745	4,763	+18	100.4
		定期外	38,644	38,764	+120	100.3	7,572	7,596	+23	100.3
		計	111,921	112,319	+398	100.4	12,318	12,359	+41	100.3
合計	定期	75,031	75,315	+284	100.4	4,984	5,002	+18	100.4	
	定期外	60,066	60,399	+332	100.6	13,178	13,257	+79	100.6	
	計	135,098	135,715	+616	100.5	18,162	18,259	+97	100.5	

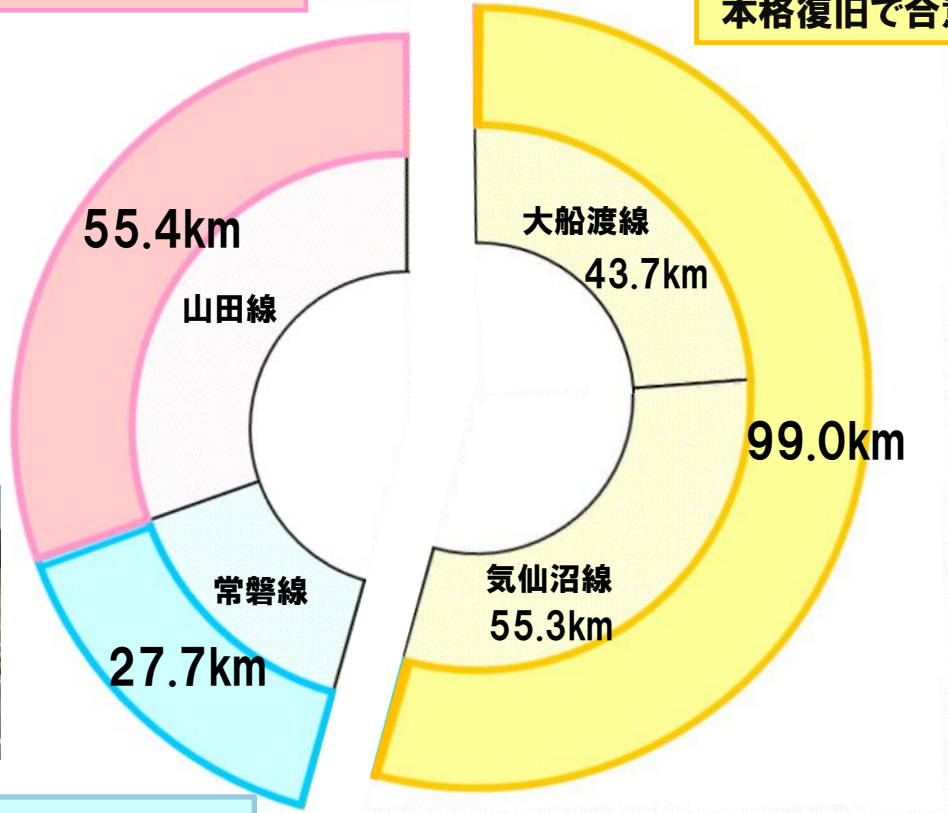
津波被害などを受けた沿岸線区の状況



■ 沿岸被災線区の現在の状況

復旧工事中
(経営移管予定)

BRT運行中
(BRTによる
本格復旧で合意)



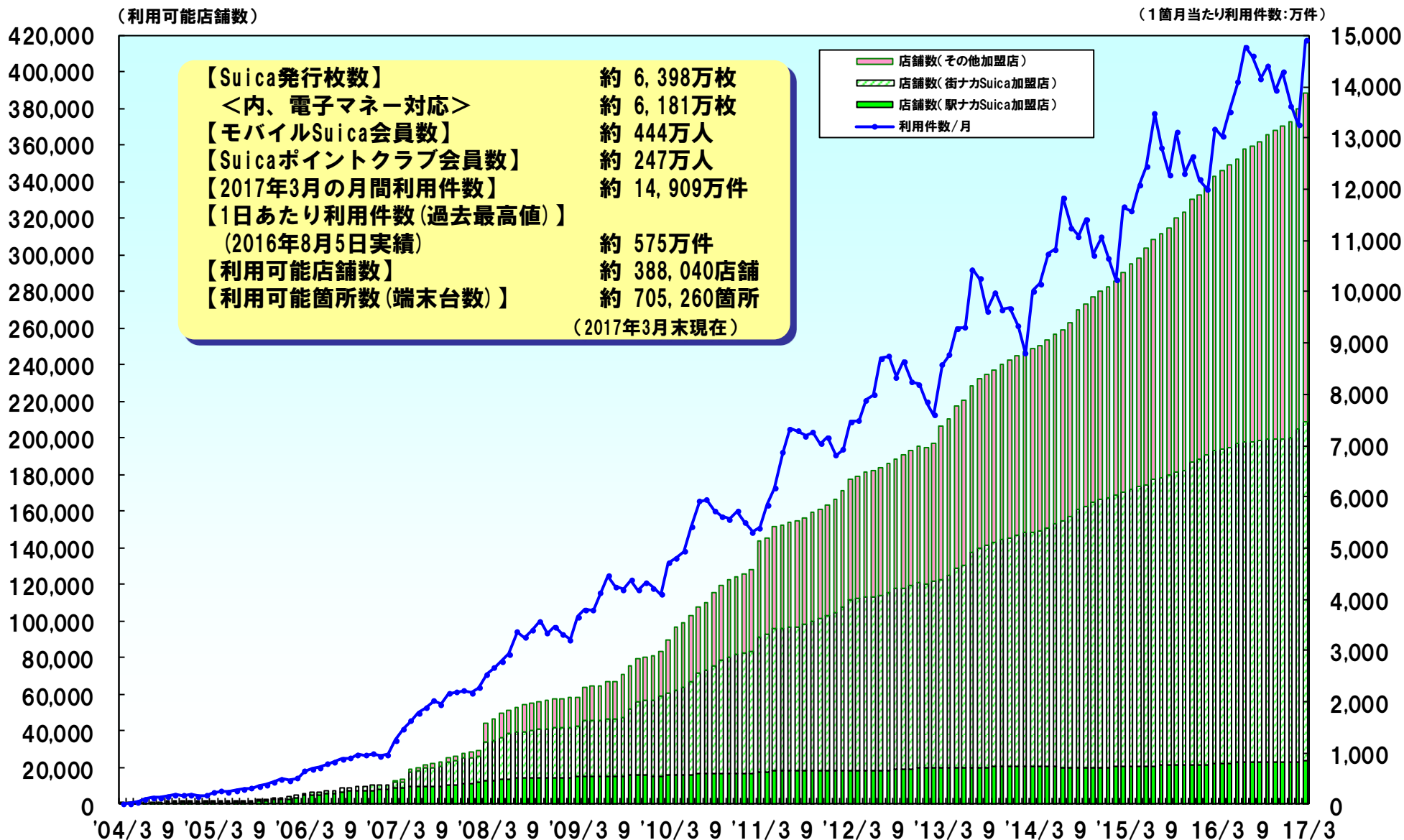
復旧工事中

(※2017年4月1日現在)

※ 他の区間は鉄道で復旧済(約218km)

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



	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) 2016.8(増床)	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4,500㎡	約300㎡	約800㎡	約4,300㎡	約1,900㎡	約1,645㎡
店舗数	73	48	70	16	27	74	40	52
店舗売上 2017.3 (対前年%)	102億円 (106.1%)	71億円 (103.8%)	49億円 (85.9%)	18億円 (102.1%)	55億円 (109.5%)	98億円 (101.4%)	113億円 (102.2%)	54億円 (100.6%)

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* 143億円(2017.3) 稼働率 82.0%

■ ホテルメッツ(23ホテル、2,687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* 83億円(2017.3) 稼働率 85.8%

■ 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)

■ 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
(2017年3月31日現在)

主要子会社の実績と計画

(単位:億円)		2016.3 実績	2017.3 実績	2017.3/ 2016.3	2018.3 計画	2018.3/ 2017.3
JR東日本 リテールネット (Jリテール)	営業収益	1,965	1,940	98.8%	1,944	100.2%
	営業利益	26	14	56.5%	15	106.8%
日本レストラン エンタプライズ (NRE)	営業収益	622	603	96.9%	588	97.6%
	営業利益	16	5	31.0%	2	57.5%
ルミネ	営業収益	696	748	107.5%	798	106.7%
	営業利益	123	125	101.6%	130	103.7%
JR東日本企画	営業収益	1,090	1,133	103.9%	1,164	102.8%
	営業利益	38	40	104.5%	33	83.5%

*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

・2020年の新駅暫定開業と、その後の街びらきを契機として、国際交流拠点として成長し続ける街を目指す。

まちづくりの
将来像を描き、
先行して基盤整備

地区計画

土地区画整理事業

都市計画道路



※2016/4/13都市計画決定
※2017/3/31品川駅北周辺地区
まちづくりガイドライン策定

《品川新駅（仮称）》

※イメージ

街びらき
(一部開業)

日本の魅力発信



新しい街の魅力発信



国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

暫定利用

現在



《ストリート型まちづくり》 ※イメージ

新駅の暫定開業

リニア中央新幹線開業（予定）

2017年

2020年

2024年頃

2027年

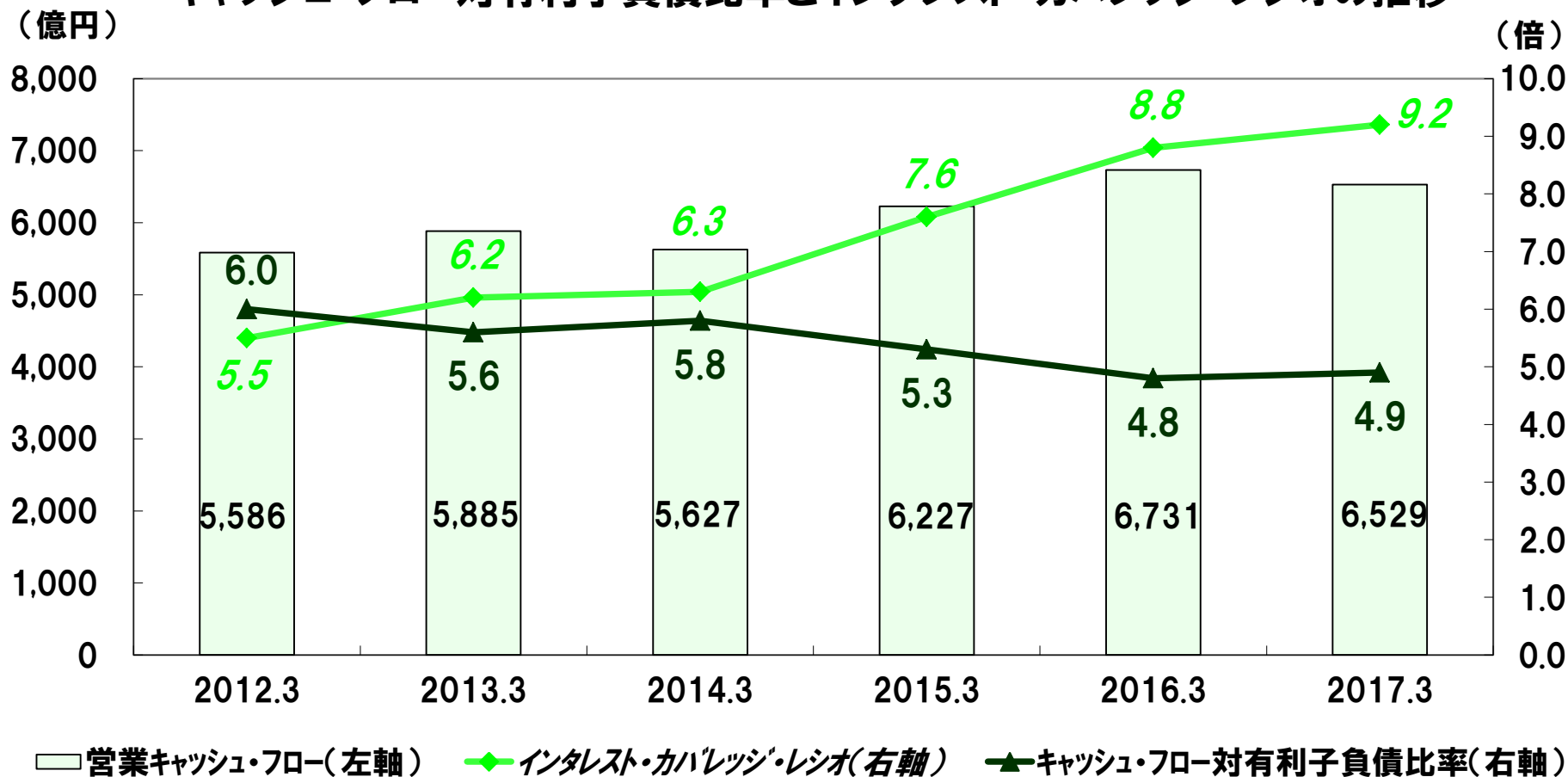
2030年代～

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

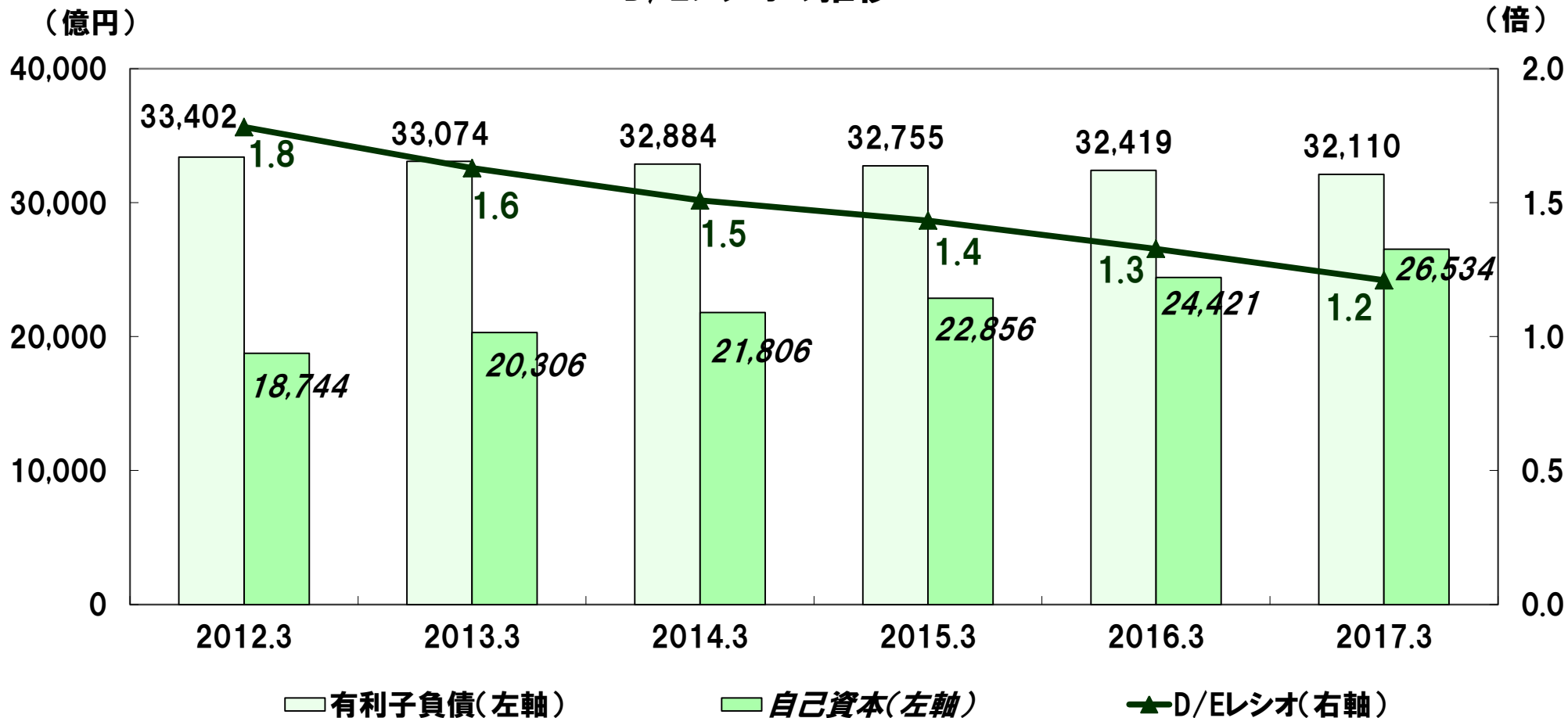
(注2) キャッシュ・フロー対有利子負債比率 = 有利子負債 / 営業キャッシュ・フロー

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(2017年3月末)

	残高 (億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	18,399	57.3%	1.73%	10.17年
長期借入金	10,301	32.1%	1.14%	7.26年
鉄道施設購入長期未払金	3,409	10.6%	6.45%	22.86年
合計	32,110	100.0%	2.04%	10.59年

鉄道施設購入長期未払金の内訳(2017年3月末)

債務の名称	買取時元本 (億円)	未払残高 (億円)	金利		支払方法	支払期間	支払先(注2)における用途
			変動/固定	利率			
1号債務(注1)	21,018	—	—	—	—	1991.10~2017.3	同機構が負担する債務の償還資金
2号債務(注1)	6,385	—	—	—	—	1991.10~2017.3	在来線の整備等
3号債務(注1)	3,665	3,338	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	3,338		6.55%			
秋田新幹線債務	279	56	変動	1.48%	元利均等	1997.3~2022.3	
モノレール債務	367	14	変動	2.05%	元利均等	(2002.3)~2029.11	
総計		3,409		6.45%			

(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
1号、2号債務は2017年3月期で償還完了

(注2)独立行政法人 鉄道建設・運輸施設整備支援機構

■長期資金調達

- 長期・固定金利での調達と債務償還の平準化により、金利上昇リスクを抑制

- 長期格付け

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

■流動性

- 日々、鉄道事業から現金収入(2017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

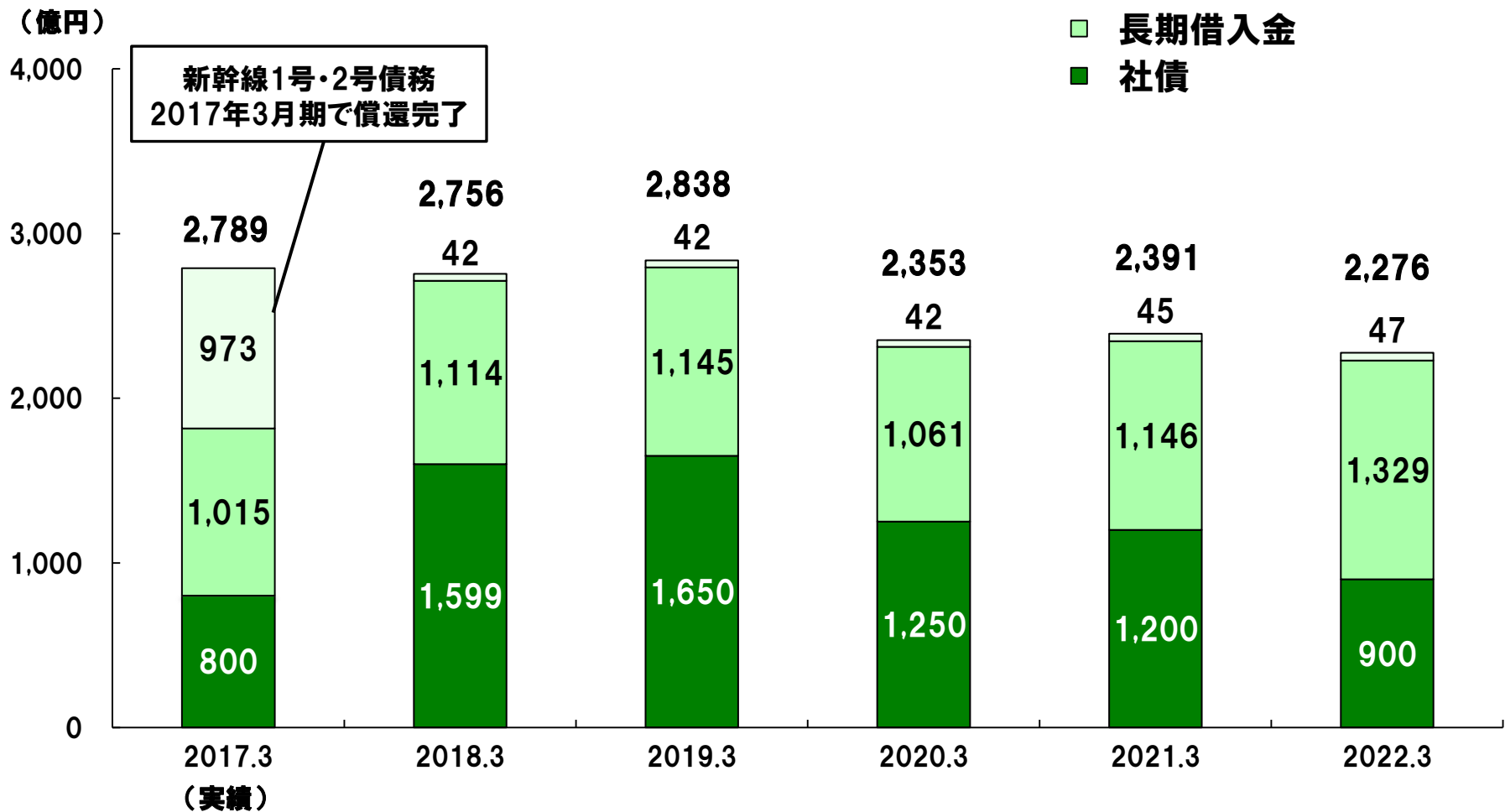
格付機関名	格付け
ムーディーズ	P-1
格付投資情報センター(R&I)	a-1+

- 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

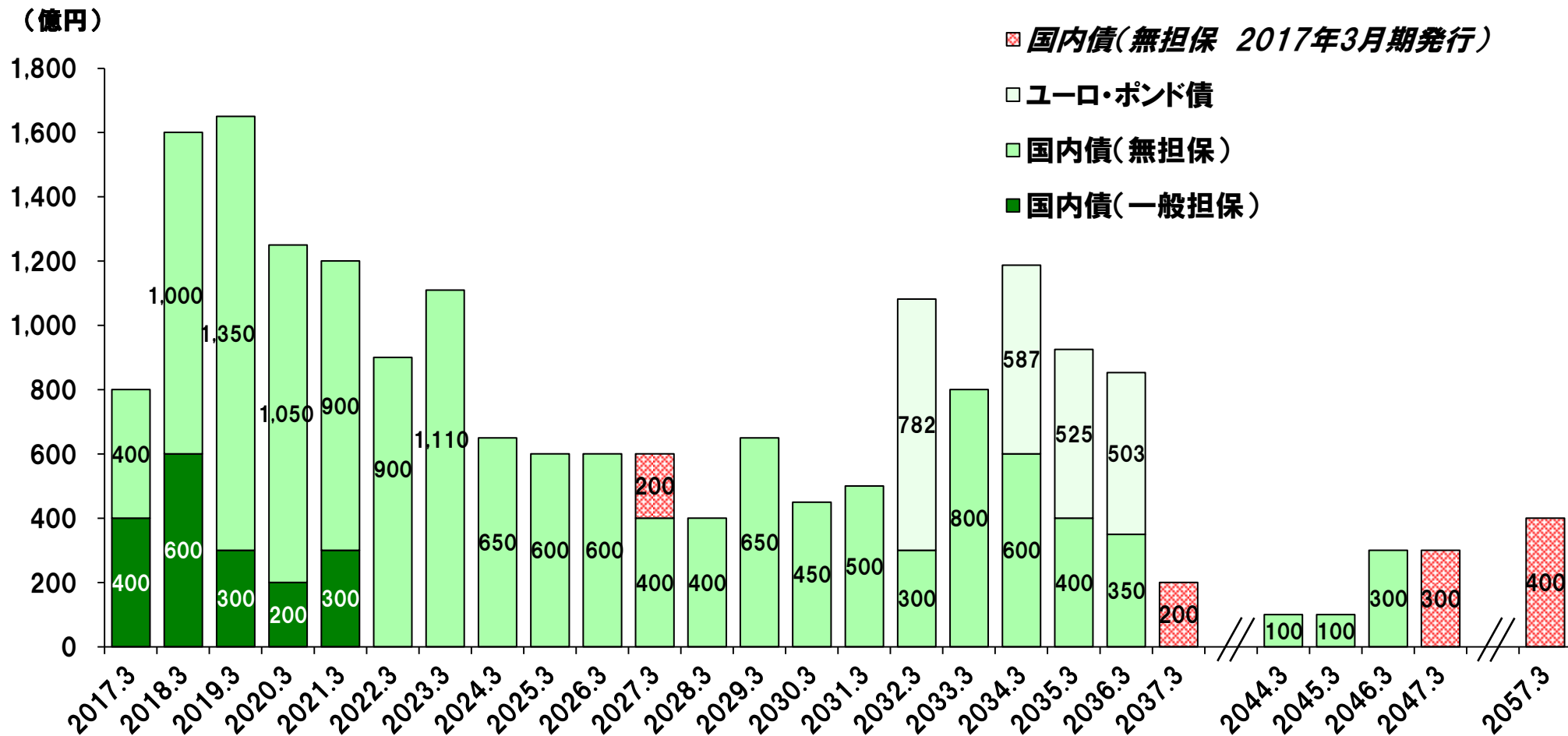
有利子負債償還額(連結)



(注1) 見込額は2017年3月31日現在

(注2) 社債償還額は額面金額

社債償還額(単体)



(注1) 2017年3月31日現在

(注2) 償還額は額面金額

2017年3月期の社債発行実績

債券投資家向け追加資料



総額1,100億円の社債を発行

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
115	10	100億円	0.060%	100円	0.060%	— (注)	2016.7.28	2026.7.28
116	20	100億円	0.210%	100円	0.210%	— (注)	2016.7.28	2036.7.28
117	30	200億円	0.390%	100円	0.390%	— (注)	2016.7.28	2046.7.27
118	40	200億円	0.500%	100円	0.500%	— (注)	2016.7.28	2056.7.28
119	10	100億円	0.200%	100円	0.200%	+15bp	2017.1.27	2027.1.27
120	20	100億円	0.675%	100円	0.675%	+8bp	2017.1.27	2037.1.27
121	30	100億円	0.953%	100円	0.953%	+23bp	2017.1.27	2047.1.25
122	40	200億円	1.119%	100円	1.119%	+31bp	2017.1.27	2057.1.26

(注) スプレッドではなく利率(クーポン)により条件決定

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

将来の見通しの記述について

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

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