



2019年3月期 第2四半期決算説明会

未来のキップを、すべてのひとに。
TICKET
TO
TOMORROW



JR東日本グループ経営ビジョン
変革2027

2018年10月30日

東日本旅客鉄道株式会社

I JR東日本グループ経営ビジョン「変革2027」

基本方針①	4	不動産・ホテル事業 実績と計画	21
基本方針②	5	その他 実績と計画	22
全体像	6	営業外損益・特別損益の実績及び通期計画(連結)	23
数値目標(2022年度)等	7	キャッシュ・フローの実績(連結)	24
主なトピックス(安全)	9	設備投資の推移(連結)	25
主なトピックス(ESG経営・技術)	10	有利子負債残高の推移(連結)	26
主なトピックス(都市を快適に)	11	2019年3月期のキャッシュの用途についての計画	27
主なトピックス(地方を豊かに／世界を舞台に)	12		

II 2019年3月期 第2四半期決算及び通期業績予想

単体決算 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画	14
鉄道運輸収入 2019年3月期 第2四半期実績	15
鉄道運輸収入 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画	16
単体営業費用 2019年3月期 第2四半期実績	17
連結決算 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画	18
運輸事業 実績と計画	19
流通・サービス事業 実績と計画	20

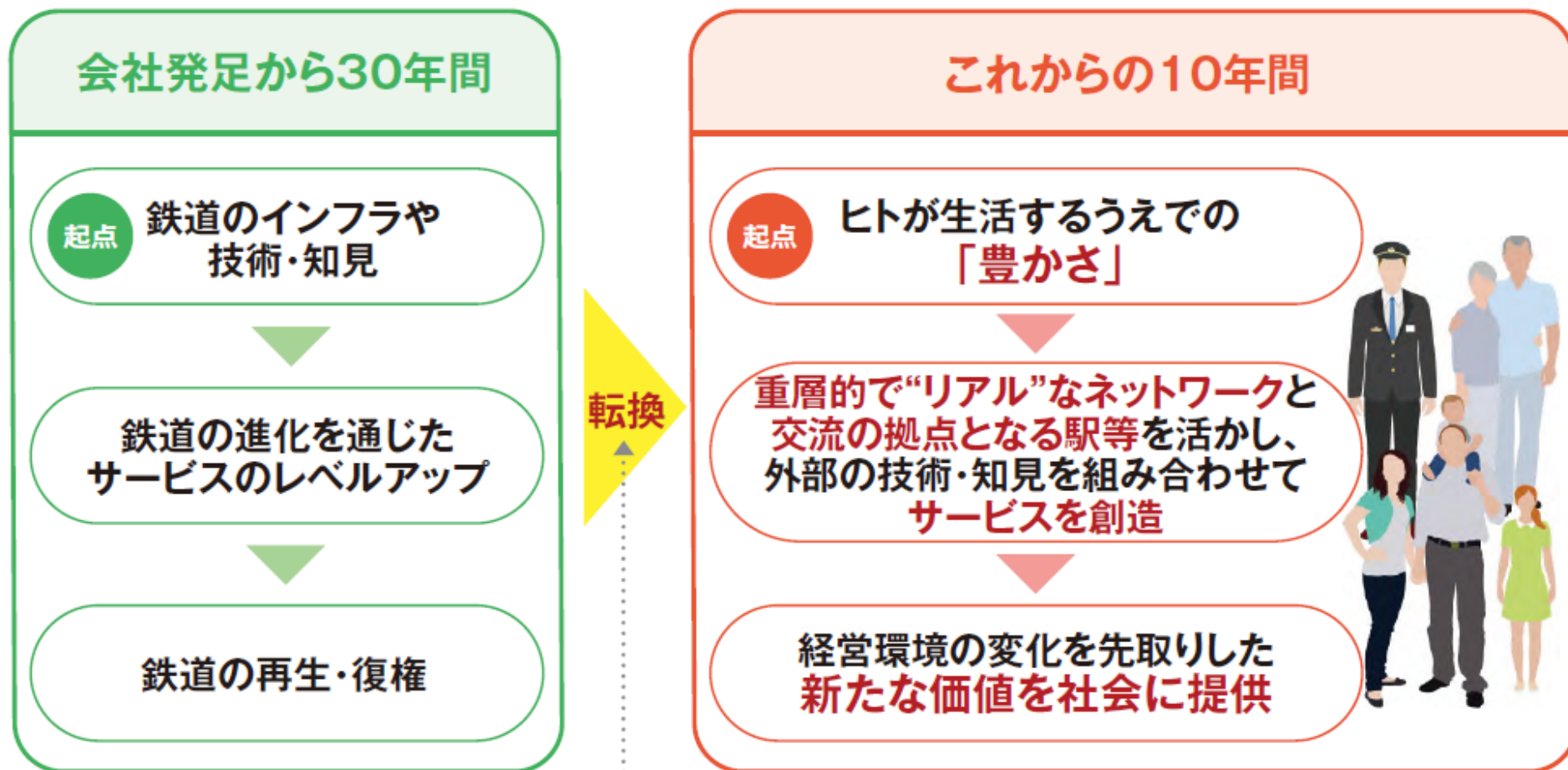
III 参考資料

- ・2019年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画
- ・2018年3月期 新幹線・在来線別収支
- ・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
- ・海外事業への取組み
- ・東京2020大会に向けた駅改良の工事計画について
- ・債券投資家向け追加資料
- ・「変革2027」の数値目標

I JR東日本グループ経営ビジョン 「変革2027」

「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。

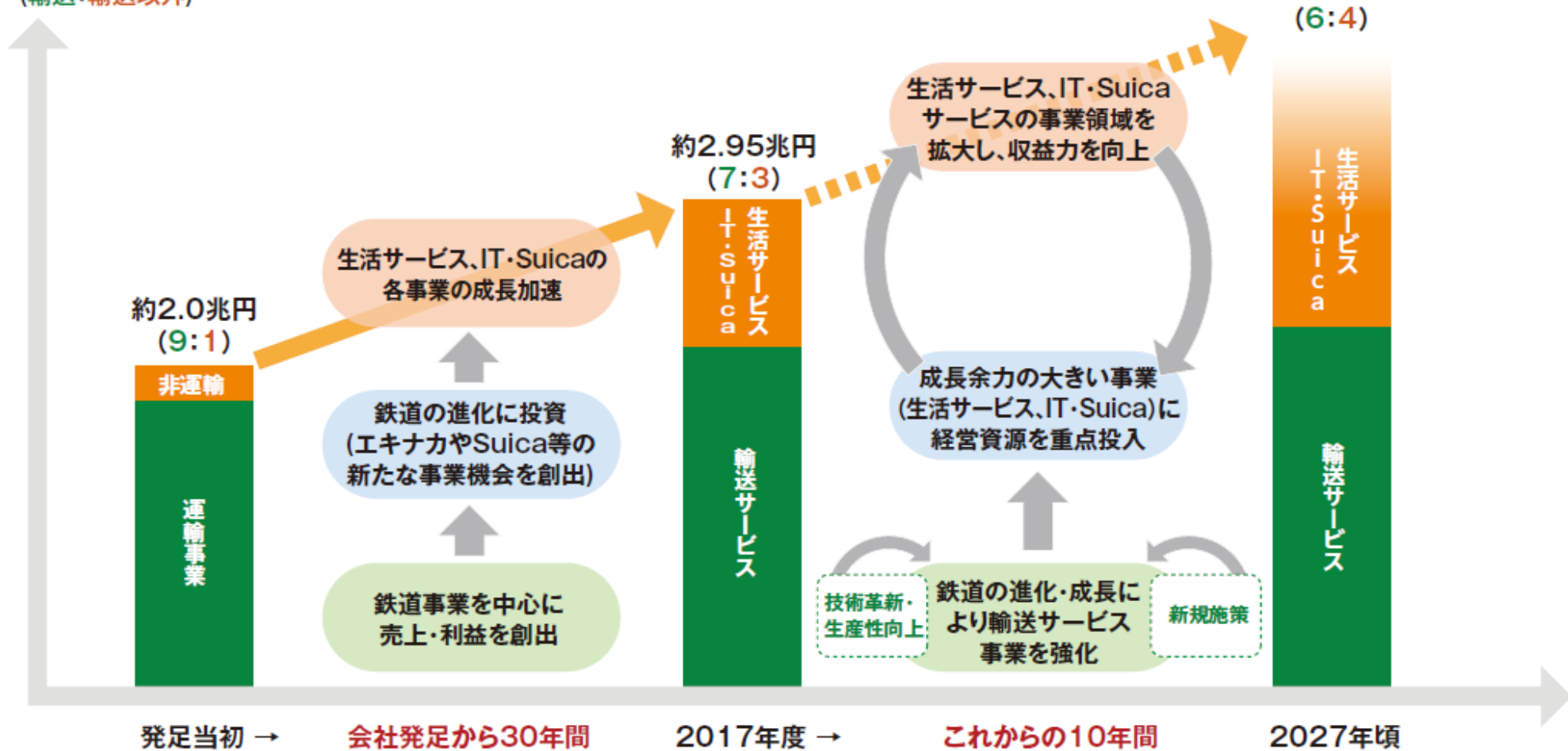


- ①人口減少、少子化、高齢化などの社会構造の大きな変化・多様化
- ②働き方、豊かさなどに対する価値観の変化・多様化
- ③AIやIoTなどの技術革新がひき起こす生活環境の変化
- ④経済・社会のグローバル化に伴う新たな価値観の受容

「変革2027」の基本方針②

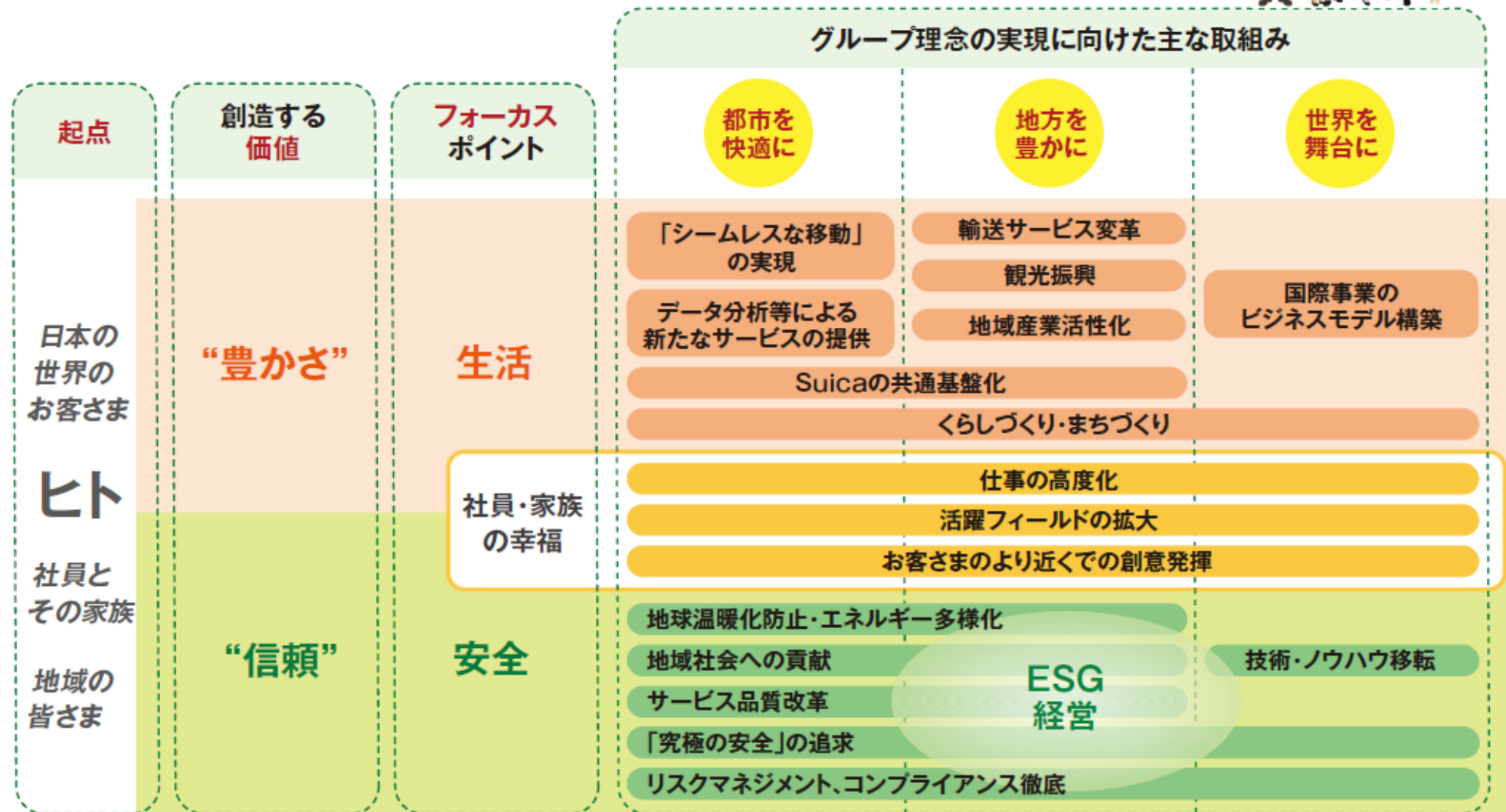
- 鉄道を中心とした輸送サービスを質的に変革し、進化・成長させていくことが喫緊の課題である。
- 生活サービス事業及びIT・Suica事業に経営資源を重点的に振り向け、新たな「成長エンジン」としていく。

連結営業収益
(輸送:輸送以外)



「変革2027」の全体像

■ 「ヒト(すべての人)」を起点に「安全」「生活」「社員・家族の幸福」にフォーカスし、都市と地方、そして世界を舞台に、“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していく。



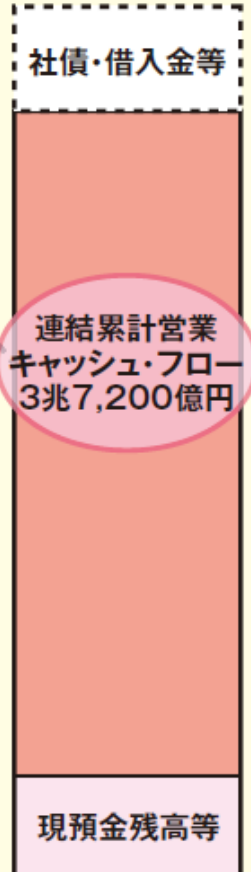
※ESG…Environment(環境)、Social(社会)、Governance(企業統治)の頭文字をとったもので、企業の持続的成長のための重要な要素

「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



生み出した
資金を投入



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)

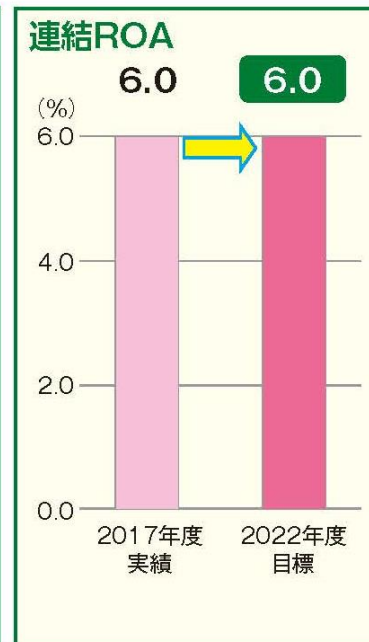
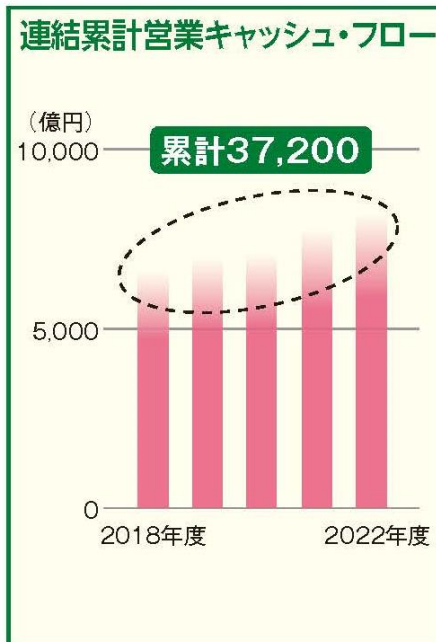
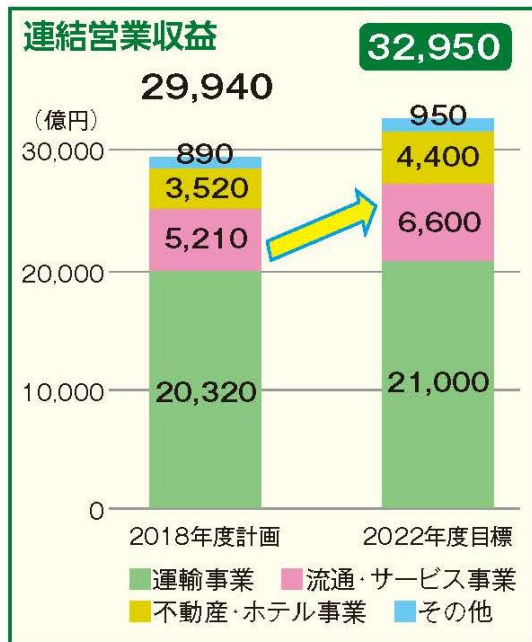
《中長期的な考え方》

○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。

「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)	
“豊かさ”	生活	<ul style="list-style-type: none"> ○「モビリティ・リンケージ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ○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
“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) 	<ul style="list-style-type: none"> ○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)

「変革2027」における主なトピックス(安全)

安全

【進捗】

○耐震補強対策



○鉄道車両内におけるセキュリティ向上



○ホームドアの整備促進(首都圏)



○教育・訓練設備の充実



【今後】

□大規模地震を想定したさらなる耐震補強等の対策を推進

□東京圏在来線の主要路線全駅(330駅)におけるホームドア整備(2032年度末まで)

□テロ等の新たな脅威に対するセキュリティを強化

□実践的な安全教育・訓練を拡充

「変革2027」における主なトピックス(ESG経営・技術)

ESG経営

【進捗】

- 車両の環境性能向上
- 水素活用によるモビリティ連携
- 鉄道博物館リニューアル



- 再生可能エネルギー自家消費



男鹿駅



- 子育て支援施設



- 「顧客満足度鉄道業界No.1」にむけたサービス品質改革
- 安全が経営のトッププライオリティとのグループ全社員の共通認識

【今後】

- 環境 (地球温暖化防止・エネルギー多様化)
- 社会 (サービス品質改革・社会的課題への対応・文化活動への支援)
- 企業統治 (「究極の安全」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」)

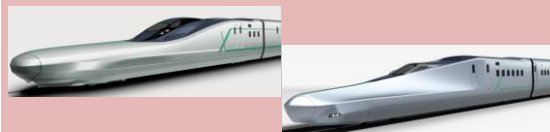
技術

【進捗】

- 新幹線の新しい乗車スタイル
- BRTにおけるバス自動運転の技術実証
- 実証実験(無人決済店舗)

タッチでGo! 新幹線

- 新幹線の試験車両「ALFA-X」の開発



自動運転実験用中型バス



赤羽駅

- 線路設備モニタリングの本格導入



- 高機能型3D踏切障害物検知装置の開発



【今後】

- 次世代チケットングシステムの実現
- 次世代新幹線(360km/h)の開発
- スマートメンテナンスの実現
- ドライバレス運転の実現
- オープンイノベーション

「変革2027」における主なトピックス(都市を快適に)

都市を快適に

【進捗】

○相鉄・JR直通線の開業に向けた準備



○中央快速線等へのグリーン車サービス導入準備



○羽田空港アクセス線早期着工の検討



○新規開発プロジェクト

横浜駅西口開発ビル(仮称)・渋谷駅街区開発・品川開発等



○実証実験

首都圏での「Ringo Pass」アプリを利用した移動と情報提供



○Suica決済拡大



誕生



○SuicaポイントとビューサンクスポイントのJRE POINTへの共通化



【今後】

□輸送サービスの質的変革

□「モビリティ・リンケージ・プラットフォーム」による「シームレスな移動」の実現、「総移動時間」の短縮

□くらしづくり(まちづくり)推進

□Suicaの共通基盤化

□「JRE POINT」活用による個別ニーズに応じた多様なサービスの提供

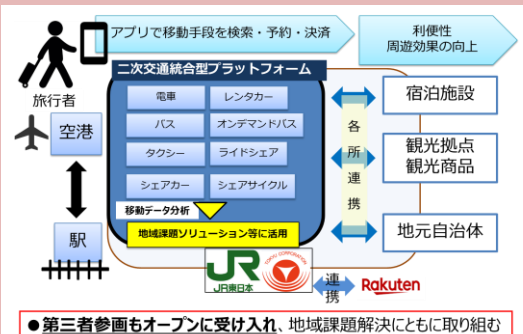
「変革2027」における主なトピックス(地方を豊かに／世界を舞台に)

地方を豊かに

世界を舞台に

【進捗】

○社外と連携した伊豆エリアでの観光型MaaS実証実験



○ノーザンステーションゲート秋田



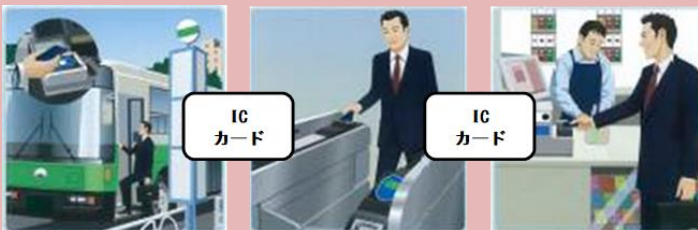
○日本郵便・JRによる地域活性化



○インバウンド戦略の推進



○地域連携ICカード



【今後】

□安全でシームレスな生活交通ネットワークの構築

□「地域間」「地域内」の観光交流の拡大

□地方中核駅を中心としたまちづくり

□持続可能なサプライチェーンの構築、地域経済の活性化

□地域の多様なサービスとSuicaの結びつき

【進捗】

○インド高速鉄道



○英国フランチャイズ



○LUMINE SINGAPORE



【今後】

□当社グループの人材育成と技術・知見等の国内還元

□より豊かなライフスタイルの提供

□徹底したリスクコントロールを通じた長期的な黒字の実現

II 2019年3月期 第2四半期決算及び 通期業績予想

単体決算 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画



(単位:億円)	2017.9 実績	2018.9 実績 [4月計画]	2018.9/2017.9		2018.3 実績	2019.3 4月計画	2019.3/2018.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	10,560	10,632 [10,630]	+71	100.7	20,932	21,070	+137	100.7
運輸収入	9,317	9,374	+56	100.6	18,367	18,520	+152	100.8
その他の収入	1,243	1,258	+15	101.2	2,565	2,550	△15	99.4
営業費用	8,009	8,150	+141	101.8	16,981	17,200	+218	101.3
人件費	2,263	2,265	+2	100.1	4,562	4,520	△42	99.1
物件費	3,356	3,445	+89	102.7	7,643	7,870	+226	103.0
動力費	278	301	+22	108.1	608	670	+61	110.1
修繕費	1,267	1,275	+8	100.7	2,977	3,000	+22	100.8
その他	1,810	1,868	+58	103.2	4,057	4,200	+142	103.5
機構借損料等	435	427	△8	98.1	874	850	△24	97.2
租税公課	525	557	+32	106.2	943	980	+36	103.9
減価償却費	1,429	1,453	+24	101.7	2,957	2,980	+22	100.8
営業利益	2,551	2,482 [2,460]	△69	97.3	3,951	3,870	△81	97.9
経常利益	2,389	2,317 [2,280]	△71	97.0	3,589	3,490	△99	97.2
四半期(当期)純利益	1,684	1,652 [1,570]	△32	98.1	2,470	2,400	△70	97.1

鉄道運輸収入 2019年3月期 第2四半期実績

(対前年、億円、%)	増減	(%)	(対前年、億円)	要素	増減額
鉄道運輸収入	+56	100.6	鉄道運輸収入		+56
			定期収入		+16
定期	+16	100.6	定期外収入		+40
定期外	+40	100.6	新幹線 (+44)	秋分の日3連休好調	+10
				インバウンド	+10
GW、お盆好調	+5				
前年災害の反動増	+5				
大人の休日倶楽部パス	△5				
天候災害	△10				
基礎	+25				
新幹線	+44	101.6	在来線 関東圏 (△2)	天候災害	△30
				GW好調	+5
				インバウンド	+5
				秋分の日3連休好調	+5
				前年災害の反動増	+15
在来線 関東圏	△2	99.9	在来線 その他 (△2)	基礎	-
				基礎	-
在来線 その他	△2	99.2	在来線その他 (△2)	基礎	-

鉄道運輸収入 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画

(対前年、億円、%)	通期		主な増減要素	基礎 トレンド
	上期計画 [上期実績]	下期計画		
鉄道運輸収入 +152億円	100.8%			100.6%
	100.7% [100.6%]	101.0%		
定期 +42億円	100.9%			100.8%
	101.0% [100.6%]	100.7%		
定期外 +109億円	100.8%			100.5%
	100.6% [100.6%]	101.1%		
新幹線 +55億円	101.0%		<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド: +15 ・3連休の増: +5 ・大人の休日倶楽部: +5 	100.6%
	100.4% [101.6%]	101.5%		
在来線関東圏 +54億円	100.8%		<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド: +15 ・上野東京ライン増発(2017年10月ダイヤ改正): +5 	100.5%
	100.7% [99.9%]	100.8%		
在来線その他 +0億円	100.1%			99.6%
	100.2% [99.2%]	100.0%		

単体営業費用 2019年3月期 第2四半期実績

(単位:億円)	2017.9 実績	2018.9 実績	2018.9/2017.9		実績増減の主な要因
			増減	(%)	
営業費用	8,009	8,150	+141	101.8	
人件費	2,263	2,265	+2	100.1	・エルダー社員制度変更による増 ・社員数の減少による減
物件費	3,356	3,445	+89	102.7	
動力費	278	301	+22	108.1	・燃料費単価上昇: +15
修繕費	1,267	1,275	+8	100.7	・車両修繕費: +7
その他	1,810	1,868	+58	103.2	・部外委託関係: +55
機構借損料等	435	427	△8	98.1	
租税公課	525	557	+32	106.2	・固定資産税等: +34
減価償却費	1,429	1,453	+24	101.7	・設備投資の増

連結決算 2019年3月期 第2四半期実績及び通期計画



(単位:億円)	2017.9 実績	2018.9 実績 [4月計画]	2018.9/2017.9		2018.3 実績	2019.3 4月計画	2019.3/2018.3	
			増減	(%)			増減	(%)
営業収益	14,648	14,869 [14,830]	+221	101.5	29,501	29,940	+438	101.5
運輸事業	10,154	10,219	+64	100.6	20,178	20,320	+141	100.7
流通・サービス事業	2,526	2,564	+38	101.5	5,149	5,210	+60	101.2
不動産・ホテル事業	1,659	1,708	+48	102.9	3,401	3,520	+118	103.5
その他	307	377	+69	122.6	771	890	+118	115.3
営業利益	2,923	2,922 [2,870]	△1	100.0	4,812	4,820	+7	100.1
運輸事業	2,221	2,198	△22	99.0	3,404	3,380	△24	99.3
流通・サービス事業	193	197	+3	102.0	389	400	+10	102.6
不動産・ホテル事業	426	432	+6	101.5	809	820	+10	101.3
その他	75	85	+10	113.9	225	230	+4	101.8
調整額	6	7	+1	117.3	△16	△10	+6	59.2
経常利益	2,656	2,664 [2,590]	+7	100.3	4,399	4,400	+0	100.0
親会社株主に帰属する 四半期(当期)純利益	1,785	1,789 [1,690]	+3	100.2	2,889	2,890	+0	100.0

運輸事業 実績と計画

(単位:億円)	2017.9	2018.9	2018.9/ 2017.9
営業収益	10,154	10,219	+64 100.6%
営業利益	2,221	2,198	△22 99.0%

2018.3	2019.3計画	2019.3/ 2018.3
20,178	20,320	+141 100.7%
3,404	3,380	△24 99.3%

栃木デスティネーションキャンペーン(ポスター)



「タッチでGo!新幹線」(ロゴ)

タッチでGo! 新幹線

新幹線E7系



2019年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因		
JR東日本	+67	運輸収入の増

2019年3月期 トピックス

- ・「栃木デスティネーションキャンペーン」(2018年4月~6月)
- ・「タッチでGo!新幹線」サービス開始 (2018年4月)
- ・「新潟県・庄内エリア プレデスティネーションキャンペーン」(2018年10月~12月)
- ・上越新幹線E7系・中央線E353系 車両増備

(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

流通・サービス事業 実績と計画

(単位:億円)	2017.9	2018.9	2018.9/ 2017.9
営業収益	2,526	2,564	+38 101.5%
営業利益	193	197	+3 102.0%

2018.3	2019.3計画	2019.3/ 2018.3
5,149	5,210	+60 101.2%
389	400	+10 102.6%

2019年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

鉄道会館	+19	丸の内地下エリア増収
紀ノ國屋	+11	新規店舗の平年度化に伴う増
JR東日本リテールネット ※	+6	新規店舗開業等による増

※再編の影響除く

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

・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)

・グループ事業再編※(2018年4月)

※JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングの合併(存続会社はJR東日本リテールネット)、JR東日本リテールネットによるJR東日本ウォータービジネスの子会社化

[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	103.8	101.1	102.5	101.1	102.6	101.4	102.1
Jリテール(既存)	99.9	100.0	100.6	99.3	101.1	101.1	100.3
NRE(既存)	100.5	98.8	100.4	99.1	99.9	98.5	99.5

(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

不動産・ホテル事業 実績と計画

(単位:億円)	2017.9	2018.9	2018.9/ 2017.9
営業収益	1,659	1,708	+48 102.9%
営業利益	426	432	+6 101.5%

2018.3	2019.3計画	2019.3/ 2018.3
3,401	3,520	+118 103.5%
809	820	+10 101.3%

2019年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

日本ホテル	+11	ホテルメトロポリタンさいたま新都心の平年度化
千葉ステーションビル	+11	ペリエ千葉全面開業による増
JR東日本都市開発	+11	シャポー船橋リニューアル開業による増

2019年3月期 トピックス (斜字は2018年3月期開業)

- ・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)
- ・ホテルドリームゲート舞浜アネックス (2017年12月開業)
- ・シャポー船橋南館・ホテルメッツ船橋 (2018年2月開業)
- ・アトレ川崎増床部分 (2018年2月開業)
- ・JR浦和駅西口ビル (2018年3月開業)
- ・ペリエ千葉(駅ビル) (2017年9月先行開業・2018年6月全面開業)

[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
駅ビル	102.2	101.2	105.1	101.1	104.6	104.5	103.3
ルミネ(既存)	100.2	99.4	104.0	99.8	101.2	103.5	101.3
アトレ(既存)	99.4	99.5	102.0	98.7	104.5	103.7	101.2
ホテル	107.4	105.4	106.3	102.2	103.8	103.8	104.8

(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)	2017.9	2018.9	2018.9/ 2017.9
営業収益	307	377	+69 122.6%
営業利益	75	85	+10 113.9%

2018.3	2019.3計画	2019.3/ 2018.3
771	890	+118 115.3%
225	230	+4 101.8%

2019年3月期 第2四半期 営業収益の主な増減要因

JR東日本情報システム	+31	システム受託収入の増
JR東日本メカトロニクス	+9	IC関連機器の販売増等

2019年3月期 トピックス

- ・ビューサンクスポイントがJRE POINTへ共通化
- ・JRE CARDデビュー
- ・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 第2四半期)

営業収益	246億円 (111.1%) (外部顧客への売上高)※
営業利益	51億円 (118.4%)

※営業収益(セグメント間売上高を含む)は556億円(106.3%)でした

(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

キャッシュ・フローの実績(連結)

(単位:億円)	2017.9	2018.9	増減
	法人税等の支払額の増		△115
営業活動によるキャッシュ・フロー (Ⅰ)	3,400	2,903	△497
	工事負担金等受入による収入の増		+52
投資活動によるキャッシュ・フロー (Ⅱ)	△2,838	△2,660	+178
フリー・キャッシュ・フロー (Ⅰ)+(Ⅱ)	562	243	△318
	有利子負債の調達による収入の増		+545
財務活動によるキャッシュ・フロー (Ⅲ)	△1,065	△807	+258
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)	△503	△564	△61
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
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四半期末残高	2,373	2,585	+212

設備投資の推移(連結)

(単位:億円)		2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	(単位:億円)		2018.9 (実績)	2019.3 (計画)
運輸事業	成長投資	652	470	548	974	輸送サービス	成長投資	1,024	1,120
	維持更新投資	3,365	3,452	3,283	3,269		維持更新投資		3,260
	重点枠 (イノベーション投資等)						重点枠 (イノベーション投資等)		420
	※ 合計	4,018	3,922	3,831	4,244		合計		4,800
非運輸事業	成長投資	1,119	1,364	1,151	1,208	IT・生活サービス	成長投資	626	1,360
	維持更新投資	83	133	84	51		維持更新投資		220
	重点枠 (イノベーション投資等)						重点枠 (イノベーション投資等)		70
	※ 合計	1,202	1,497	1,235	1,260		合計		1,650
	成長投資	1,771	1,834	1,699	2,183		成長投資	—	2,480
	維持更新投資	3,449	3,585	3,367	3,320		維持更新投資	—	3,480
	(うち、重点枠)	(166)	(181)	(235)	(253)		(減価償却費)	1,801	3,650
	(減価償却費)	3,532	3,595	3,641	3,679		重点枠 (イノベーション投資等)	—	490
	合計	5,221	5,419	5,067	5,504		合計	1,650	6,450

※ 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。

有利子負債残高の推移(連結)

(単位:億円)	2014.3 (実績)	2015.3 (実績)	2016.3 (実績)	2017.3 (実績)	2018.3 (実績)	2018.9 (実績)
社債	17,197 (1.90%)	17,648 (1.84%)	18,099 (1.83%)	18,399 (1.73%)	17,701 (1.68%)	17,451 (1.66%)
長期借入金	8,998 (1.43%)	9,654 (1.30%)	9,937 (1.23%)	10,301 (1.14%)	10,729 (1.10%)	10,929 (1.07%)
鉄道施設購入 長期未払金	6,664 (5.78%)	5,452 (5.97%)	4,383 (6.18%)	3,409 (6.45%)	3,365 (6.47%)	3,342 (6.48%)
その他 有利子負債	23 (1.27%)	—	—	—	—	—
合計	32,884 (2.56%)	32,755 (2.37%)	32,419 (2.23%)	32,110 (2.04%)	31,796 (1.99%)	31,723 (1.97%)

上段：残高
下段：平均金利

2019年3月期のキャッシュの用途についての計画

■ 2019年3月期計画

設備投資	6,450億円
維持更新投資 (安全・安定輸送投資)	3,480億円
成長投資	2,480億円
重点枠 (イノベーション投資等)	490億円
株主還元	配当150円 自社株取得409億円
債務削減	—

III 参考資料

2019年3月期 旅客輸送量・鉄道運輸収入 計画

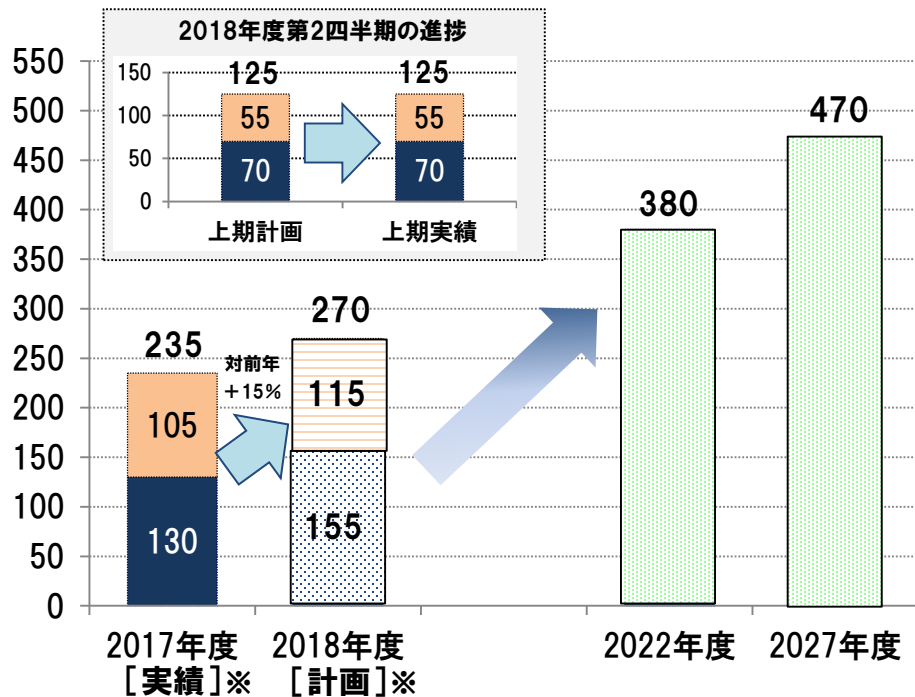
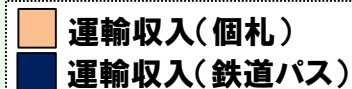
		旅客輸送量（百万人キ口）				鉄道運輸収入（億円）				
		2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	2018.3 実績	2019.3 計画	増減	(%)	
新幹線	定期	1,781	1,796	+14	100.8	242	244	+1	100.8	
	定期外	21,590	21,801	+211	101.0	5,638	5,694	+55	101.0	
	計	23,371	23,597	+226	101.0	5,881	5,938	+57	101.0	
在来線	関東圏	定期	70,800	71,404	+603	100.9	4,603	4,642	+39	100.9
		定期外	36,696	36,973	+277	100.8	7,189	7,243	+54	100.8
		計	107,497	108,377	+880	100.8	11,792	11,886	+93	100.8
	その他	定期	3,070	3,096	+26	100.9	184	186	+1	100.9
		定期外	2,547	2,548	+1	100.1	508	508	+0	100.1
		計	5,617	5,645	+27	100.5	692	694	+1	100.3
	在来線 合計	定期	73,871	74,501	+629	100.9	4,787	4,828	+40	100.9
		定期外	39,243	39,522	+278	100.7	7,697	7,752	+54	100.7
		計	113,114	114,023	+908	100.8	12,485	12,580	+95	100.8
合計	定期	75,653	76,297	+644	100.9	5,030	5,073	+42	100.9	
	定期外	60,833	61,323	+490	100.8	13,336	13,446	+109	100.8	
	計	136,486	137,621	+1,134	100.8	18,366	18,519	+152	100.8	

2018年3月期 新幹線・在来線別収支

(単位:億円)	新幹線			在来線		
	2017.3	2018.3	比率 (%)	2017.3	2018.3	比率 (%)
営業キロ[キロ]	1,194	1,194	100.0	6,263	6,263	100.0
輸送人キロ[百万人キロ]	23,176	23,371	100.8	111,921	113,114	101.1
鉄道事業営業収益 A	5,974	6,026	100.9	13,491	13,669	101.3
鉄道事業営業費用	3,840	3,839	100.0	12,145	12,309	101.3
鉄道事業営業損益 B	2,133	2,187	102.5	1,345	1,359	101.0
鉄道事業固定資産 C	19,893	19,696	99.0	27,884	28,887	103.6
鉄道事業減価償却費	803	769	95.8	1,987	2,028	102.1
B/A	35.7%	36.3%	-	10.0%	9.9%	-
B/C	10.7%	11.1%	-	4.8%	4.7%	-

■ 鉄道事業

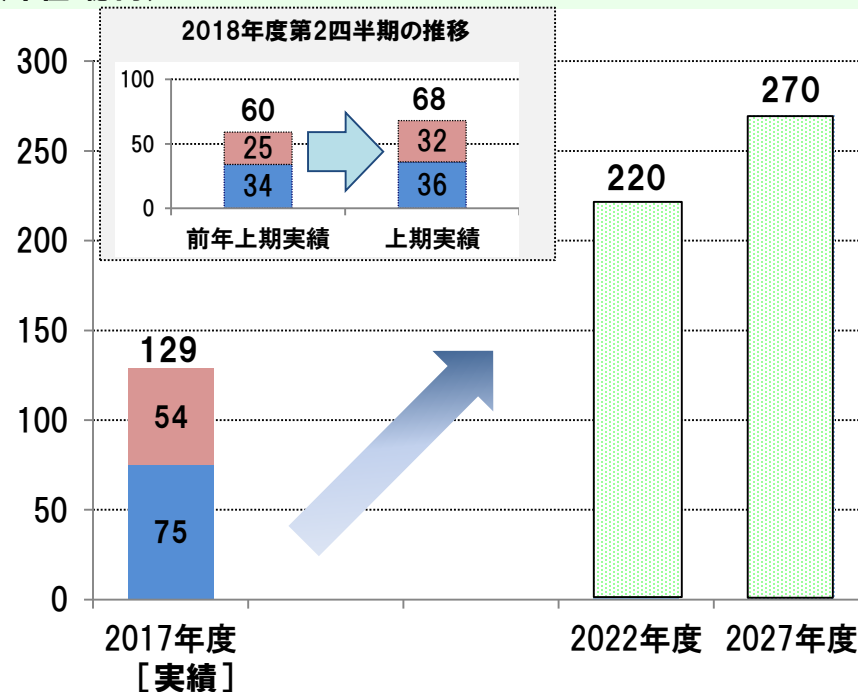
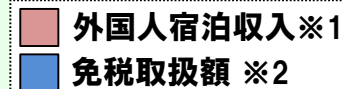
(単位:億円)



※ 上記のほか、ジャパン・レール・バスを発売する海外エージェントに支払う委託販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10億円の増益効果を見込む。

■ 生活サービス事業

(単位:億円)



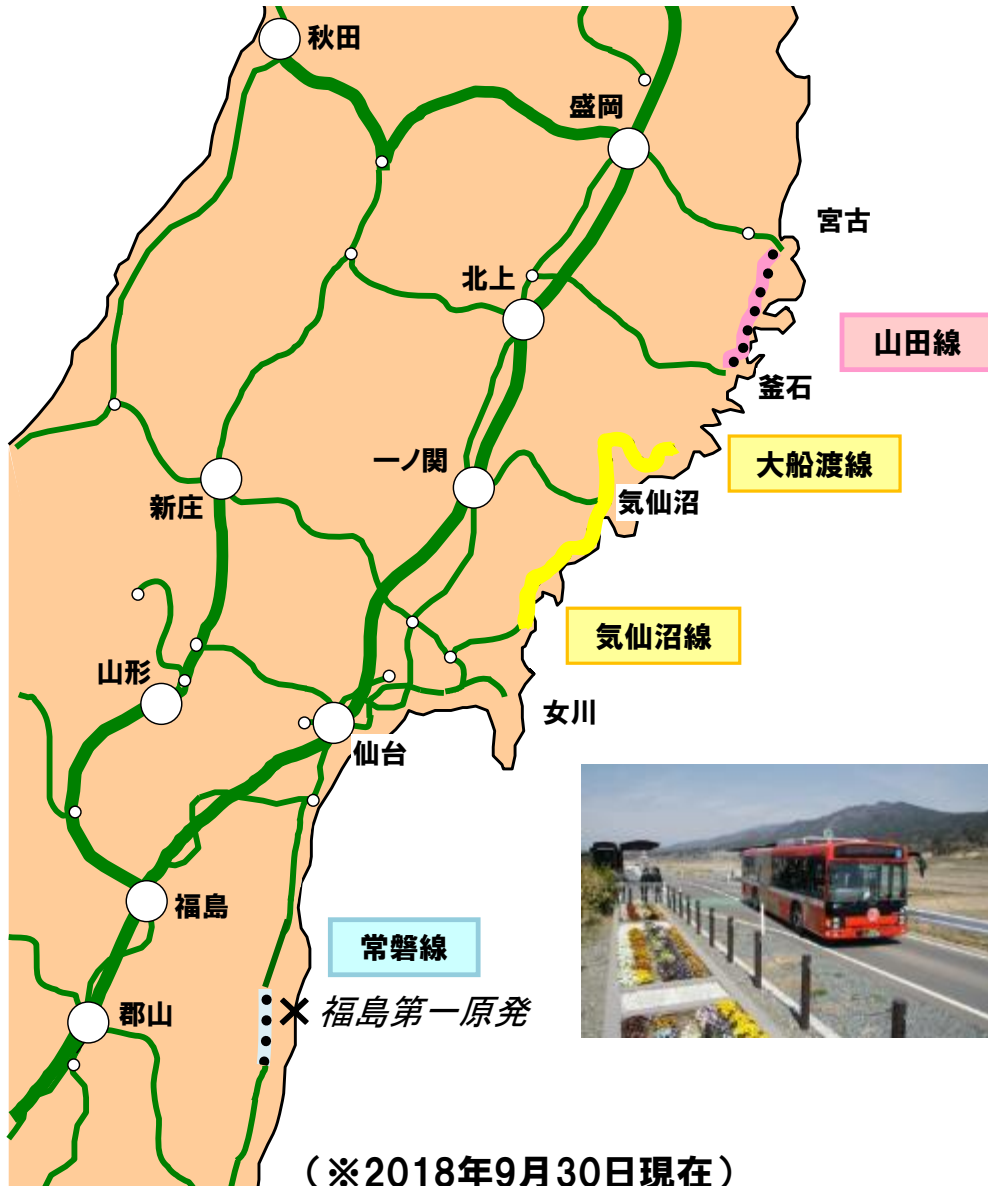
※1 メトロポリタンホテルズ及びホテルメッツにおける外国人宿泊収入の合計
 ※2 免税カウンター取扱額及び店舗での免税取扱額の合計
 (免税取扱額のうち、賃料相当分等が当社の収益となる)

[インバウンド戦略の推進]

- 「JR東日本東南アジア営業センター」等を活用した海外販売網の構築
- 駅構内での「外国語案内スタッフ」の配置拡大や、浜松町駅での「JR東日本訪日旅行センター」の開設



津波被害などを受けた沿岸線区の状況



(※2018年9月30日現在)

■ 沿岸被災線区の現在の状況

[復旧工事中]

	運転見合せ区間	距離	記事
山田線	宮古・釜石間	55.4km	三陸鉄道(株)へ経営移管予定 2019年3月の開業に向けて復旧工事中
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		76.2km	

[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)

エルダー社員制度変更

■ 目的

- エルダー社員の持つノウハウ等をJR東日本の業務運営や人材育成、技術継承において更に活用していく。

■ 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
精動手当	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、現在は定年退職前の5割弱程度であるが、今回の変更により定年退職前の6割弱程度となる。

■ 人件費総額への影響

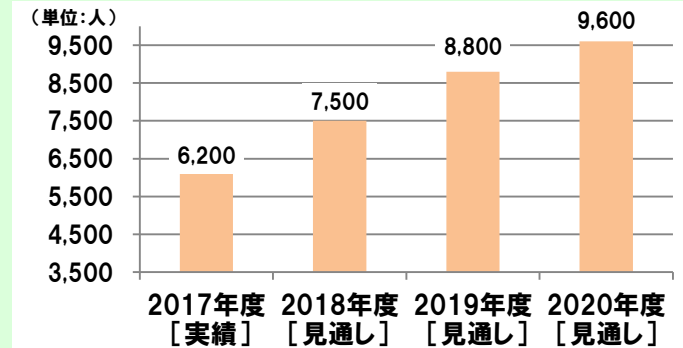
[単体人件費総額への影響]

- 2018年度分の所要額は、単体人件費として110億円程度。
- ただし、単体人件費総額は、今回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2018年度以降も当面は減少傾向を見込む。

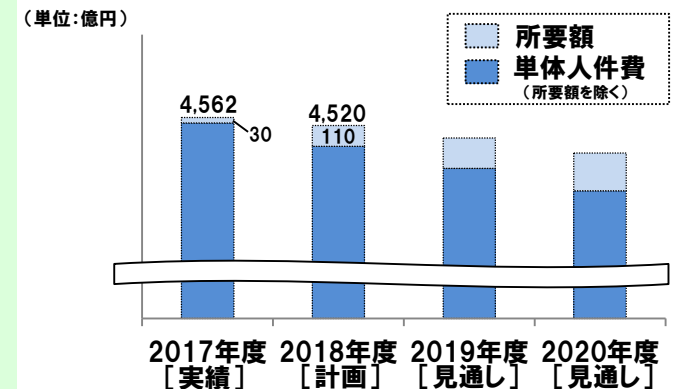
[連結人件費総額への影響]

- 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)		2017.9 実績	2018.9 実績	2018.9/ 2017.9	2019.3 計画	2019.3/ 2018.3
JR東日本リテールネット (Jリテール)	営業収益	989	1,148	116.1%	2,297	116.2%
	営業利益	19	33	175.4%	42	159.2%
日本レストランエンタプライズ (NRE)	営業収益	299	290	97.0%	573	96.1%
	営業利益	4	1	33.5%	0	1.4%
JR東日本企画	営業収益	505	513	101.5%	1,171	101.0%
	営業利益	11	9	81.3%	27	76.4%
ルミネ	営業収益	359	366	102.0%	779	102.8%
	営業利益	64	63	98.0%	141	105.5%

*単体での営業収益・営業利益

*JR東日本リテールネットの2017年9月期実績は、会社再編前の同社単体の実績です。なお、2018年9月期実績及び2019年3月期計画は、会社再編後の同社単体の実績及び計画です。(会社再編については、以下をご参照ください)

JR東日本グループ事業の再編について

[目的] ・グループの経営資源(人材・ノウハウ・資金等)結集による収益・利益の最大化

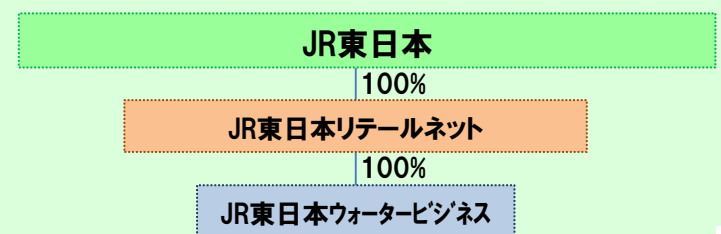
[再編手法] ・JR東日本リテールネットとJR東日本ステーションリテイリングが合併(存続会社はJR東日本リテールネット)
・JR東日本ウォータービジネスをJR東日本リテールネットの100%子会社とする

[再編期日] ・2018年4月1日

(再編前)



(再編後)



営業収益*1 273億円 (2018.9)

営業利益*1 27億円 (2018.9)

*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*2 183億円(2018.9) **稼働率** 83.8 %

■ ホテルメッツ(24ホテル、2,851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、長岡、新潟、福島、北上、八戸、アール・メッツ宇都宮

営業収益*2 52億円(2018.9) **稼働率** 89.3 %

■ 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 (240室)

(2018年9月30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。

品川開発
プロジェクト
(第I期)

都市計画手続き
開始



品川新駅 (仮称)
※イメージ

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

国際交流拠点
としての成長
《新・国際都市》

現在

暫定利用



新駅の暫定開業



リニア中央新幹線開業 (予定)

2018年

2020年

2024年頃

2027年

2030年代～

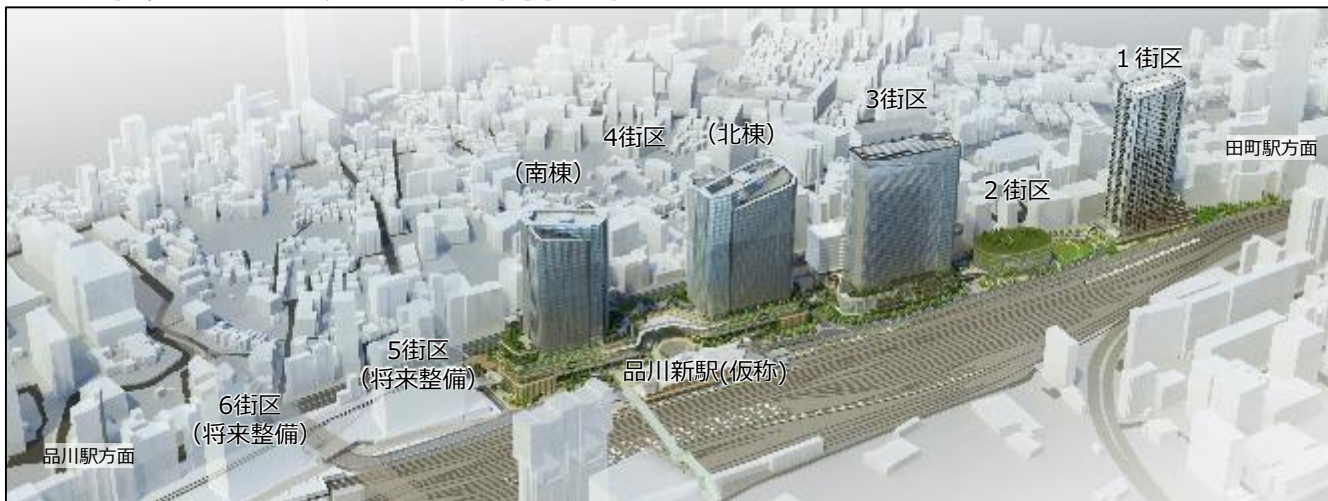
品川開発プロジェクト

都市計画概要

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



街区別諸元	全体	1街区	2街区	3街区	4街区
計画容積率 ※	約960%(約930%)	約820%(約650%)	約310%	約1,350%	約1,020%
敷地面積	約72,000㎡	約12,700㎡	約8,000㎡	約13,000㎡	約38,300㎡
延べ面積 ※ (容積対象床面積 ※)	約851,000㎡ (約690,200㎡)	約149,000㎡ (約103,700㎡)	約31,000㎡ (約24,300㎡)	約211,000㎡ (約174,500㎡)	約460,000㎡ (約387,700㎡)
主要用途	—	住宅、教育施設、 駐車場等	文化創造施設、 駐車場等	業務、商業、 生活支援施設、 熱源機械室、駐車場等	業務、ホテル、商業、 コンベンション、 カンファレンス、 ビジネス支援施設、 駐車場等
階数／最高高さ ※	—	地上45階、地下3階 ／約173m	地上6階、地下4階 ／約45m	地上31階、地下5階 ／約167m	地上30階、地下3階 ／約164m
予定工期	2019年度(平成31年度)～2024年度(平成36年度)				

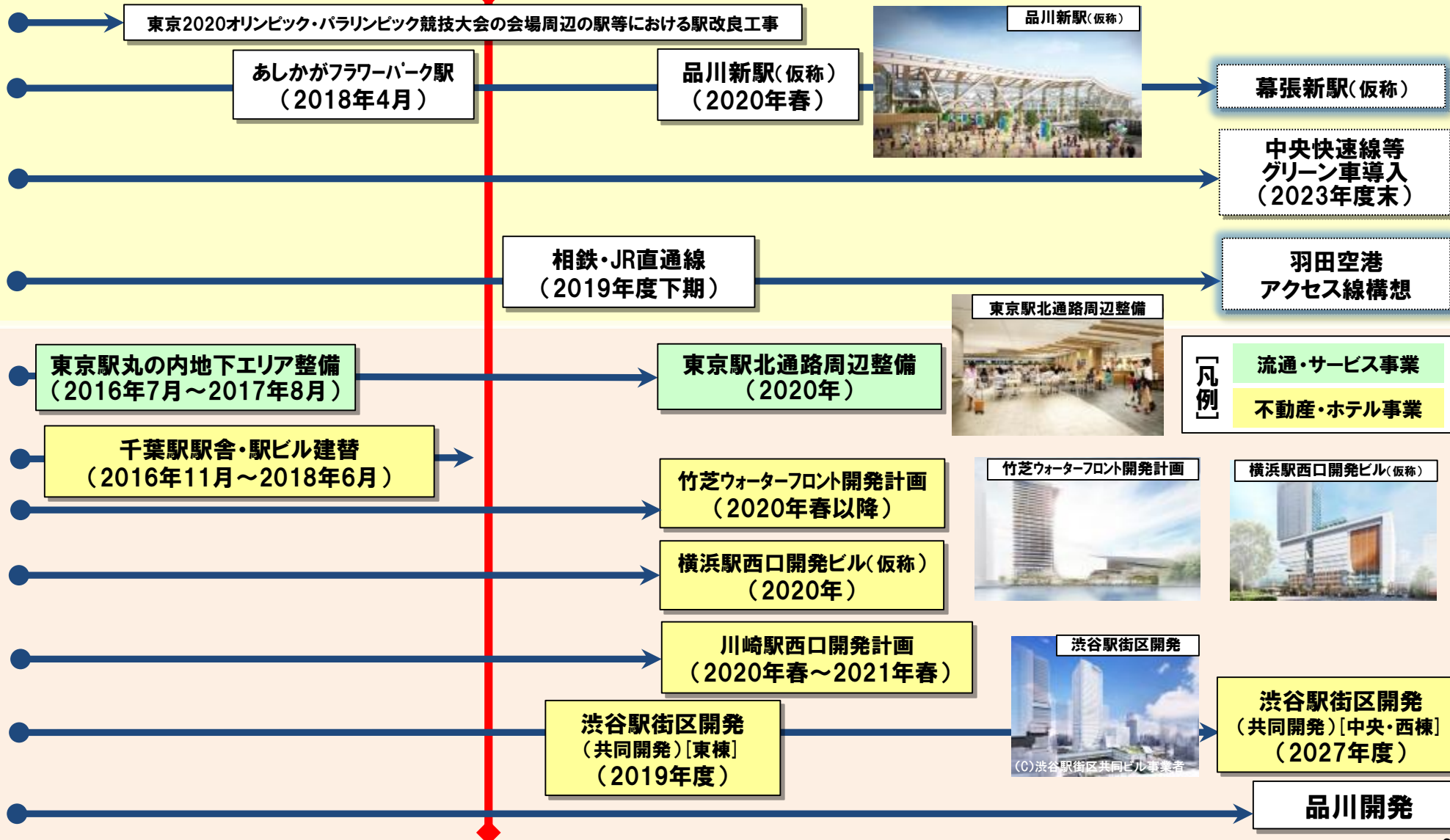
※ 東京都国家戦略住宅整備事業(国家戦略特別区域法第16条)運用基準に基づき算出した数値を容積率の最高限度とした場合の数値を記載する。
計画容積率の()内は、都市再生特別地区で定める容積率の最高限度の数値を記載。

今後の主なプロジェクト

(年度) 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023以降

鉄道事業

生活サービス事業



今後の主なプロジェクト

開発件名	開業時期	予定事業費	年間収益見込み (通常稼働時)
千葉駅駅舎・駅ビル 建替	2018年6月 全面開業 	533億円	約55億円
渋谷駅街区開発 (共同開発)	[東棟] 2019年度 [中央棟・西棟] 2027年度 	[東棟] 341億円 (当社負担分)	—
東京駅北通路 周辺整備	2017年度 一部先行開業 2020年度 全面開業 	370億円	約200億円
横浜駅西口開発ビル (仮称)	2020年 	918億円	約90億円
竹芝ウォーター フロント開発計画	2020年春以降 	506億円	約65億円
川崎駅西口開発計画	[ホテル] 2020年春 [全体] 2021年春	764億円	約70億円

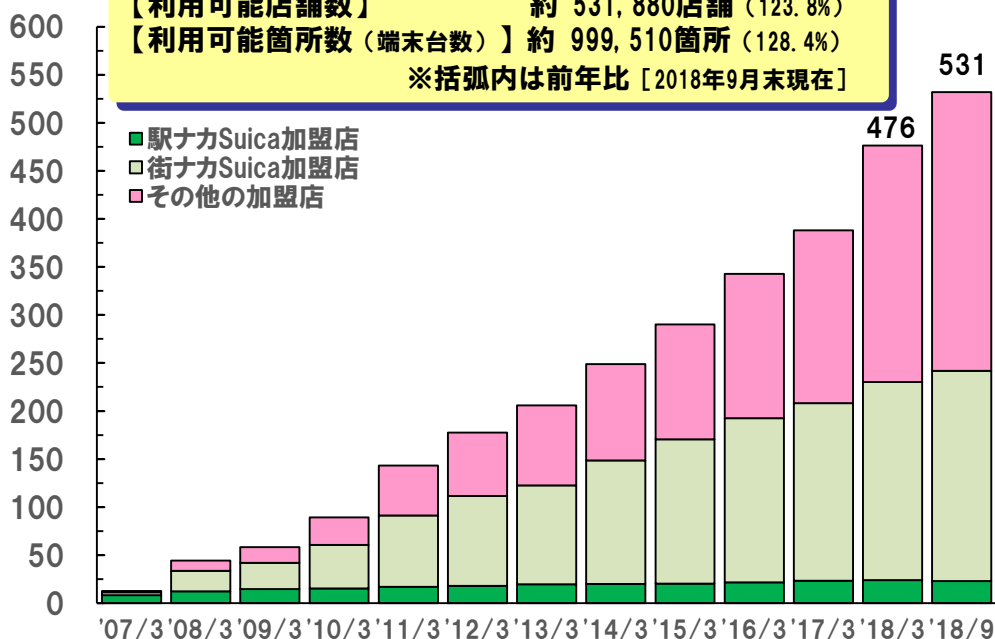
交通系電子マネー利用可能店舗数

(単位:千件)

※ 数値はその他加盟店実績含む

【利用可能店舗数】 約 531,880店舗 (123.8%)
 【利用可能箇所数(端末台数)】 約 999,510箇所 (128.4%)
 ※括弧内は前年比 [2018年9月末現在]

■ 駅ナカSuica加盟店
 □ 街ナカSuica加盟店
 ■ その他の加盟店



[Suica電子マネービジネス]

■ Suica加盟店の拡大

- 2017年度はマクドナルド、モスバーガー、ユニクロなどをSuica加盟店として拡大

■ Suica決済手段の多様化

- 2016年10月 Apple PayでのSuicaサービス開始
- 2018年5月 Google PayでのSuicaサービス開始
- 2018年8月 Mizuho Suicaサービス開始

交通系電子マネーの月間利用件数(各年度の最高値)

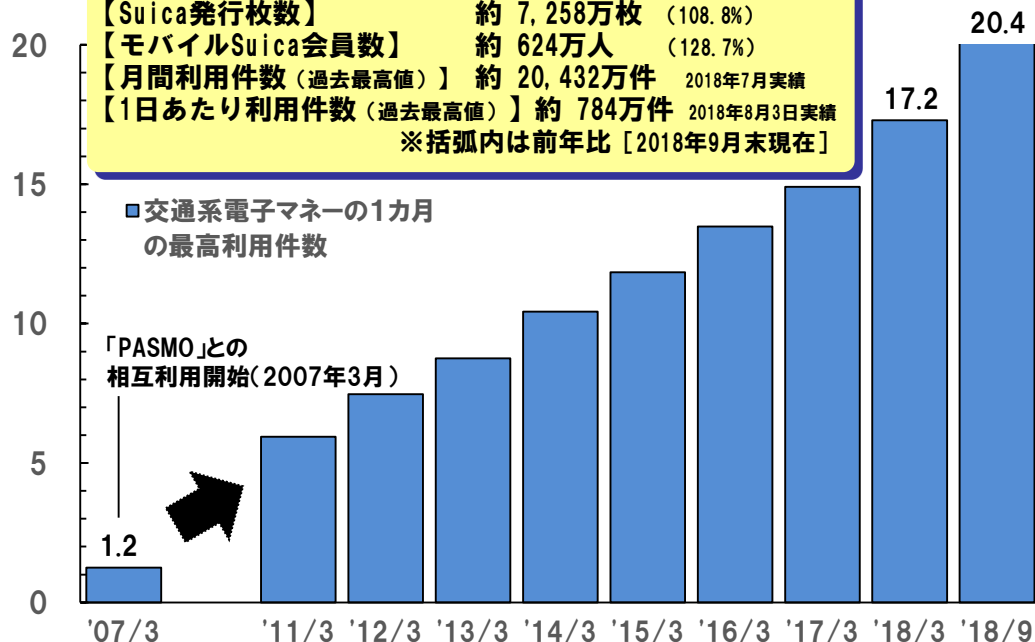
(単位:千万件)

※ 数値はその他加盟店実績含む

【Suica発行枚数】 約 7,258万枚 (108.8%)
 【モバイルSuica会員数】 約 624万人 (128.7%)
 【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 [2018年9月末現在]

■ 交通系電子マネーの1カ月の最高利用件数

「PASMO」との相互利用開始(2007年3月)



[Suicaデータ活用]

■ 経費精算サービス

- 2017年5月 日清食品HDと本格サービス開始
- 2017年10月 コンカー、日本交通、国際自動車、大和自動車交通と実証実験開始

■ Suicaデータ分析活用

- イベント来訪者分析
- 駅改札ご案内強化
- 乗り換えご案内強化

海外事業への取組み

■鉄道関係

[タイ・バンコクのパープルライン]

(2016年8月営業開始)

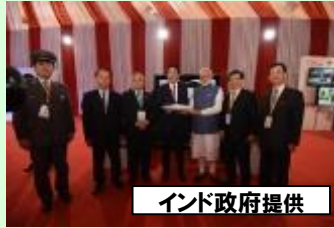
- ・当社が出資する現地法人が鉄道車両や地上設備について10年間のメンテナンス業務を実施
- ・総合車両製作所が鉄道車両63両を供給



パープルライン

[インド高速鉄道プロジェクト]

- ・ムンバイ・アーメダバード間の路線について、2016年12月に日本コンサルタンツがJVでJICAより受注した「インド国高速鉄道建設事業詳細設計調査」を推進



インド政府提供

起工式後のシミュレータ視察
(2017年9月14日)

[英国における旅客鉄道事業の運営権獲得]

(2017年12月営業開始)

- ・三井物産、Abellio UK と共に、英国旅客鉄道運行事業フランチャイズの一つであるウェストミッドランズ旅客鉄道事業の運営権を、英国運輸省より獲得



運行開始セレモニー
(2017年12月11日)

[海外鉄道事業者への技術支援]

- ・2018年から2020年までの間に、武蔵野線で使用してきた205系の車両336両をインドネシアの鉄道事業者に譲渡予定



武蔵野線205系電車

■生活サービス関係

[LUMINE JAKARTA]

(2018年12月開業予定)

- ・ルミネの海外2号店。
- ・好奇心旺盛でジャカルタマーケットに物足りなさを感じている自立した女性をメインターゲットに、ルミネ独自の視点で“TOKYO STYLE”を発信。



LUMINE JAKARTA
イメージ

[台北市信義区のBreeze南山店に海外初のアトレを2018年秋に開業]

(2018年秋開業予定)

- ・アトレの海外1号店。
- ・アトレと三井物産の合併会社と長橋投資開発(Breeze)とで台湾に合併会社を設立
- ・施設内にJAPAN RAIL CAFE台湾店(仮称)を開業予定。



店舗イメージ

[ロンドン・パリで駅弁販売を実施]

- ・JR東日本グループとして9月末より英国で初めて、また10月末より仏国で2回目の駅弁の販売を実施。



パリ販売イメージ

東京2020大会に向けた駅改良の工事計画について

未来のキップを、すべてのひとに。

TICKET

TO

TOMORROW

- ・東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会に向けて、「JR東日本Project」を着実に推進する。
- ・コミュニケーションスローガン「TICKET TO TOMORROW」のもと、当社グループが一丸となって質の高いサービスを提供することにより、お客さまのご期待に応え、2020年以降の社会に「レガシー」を引き継いでいく。

東京2020大会の競技会場周辺の駅やペイエリア競技会場・空港アクセス路線への主要乗換え駅における駅改良の推進例

【千駄ヶ谷駅】



【原宿駅】



【有楽町駅】



【新橋駅】



【新木場駅】



【浜松町駅】



※JRと東京モノレールの乗換
連絡通路の相互通行化を開始
(2018年3月)

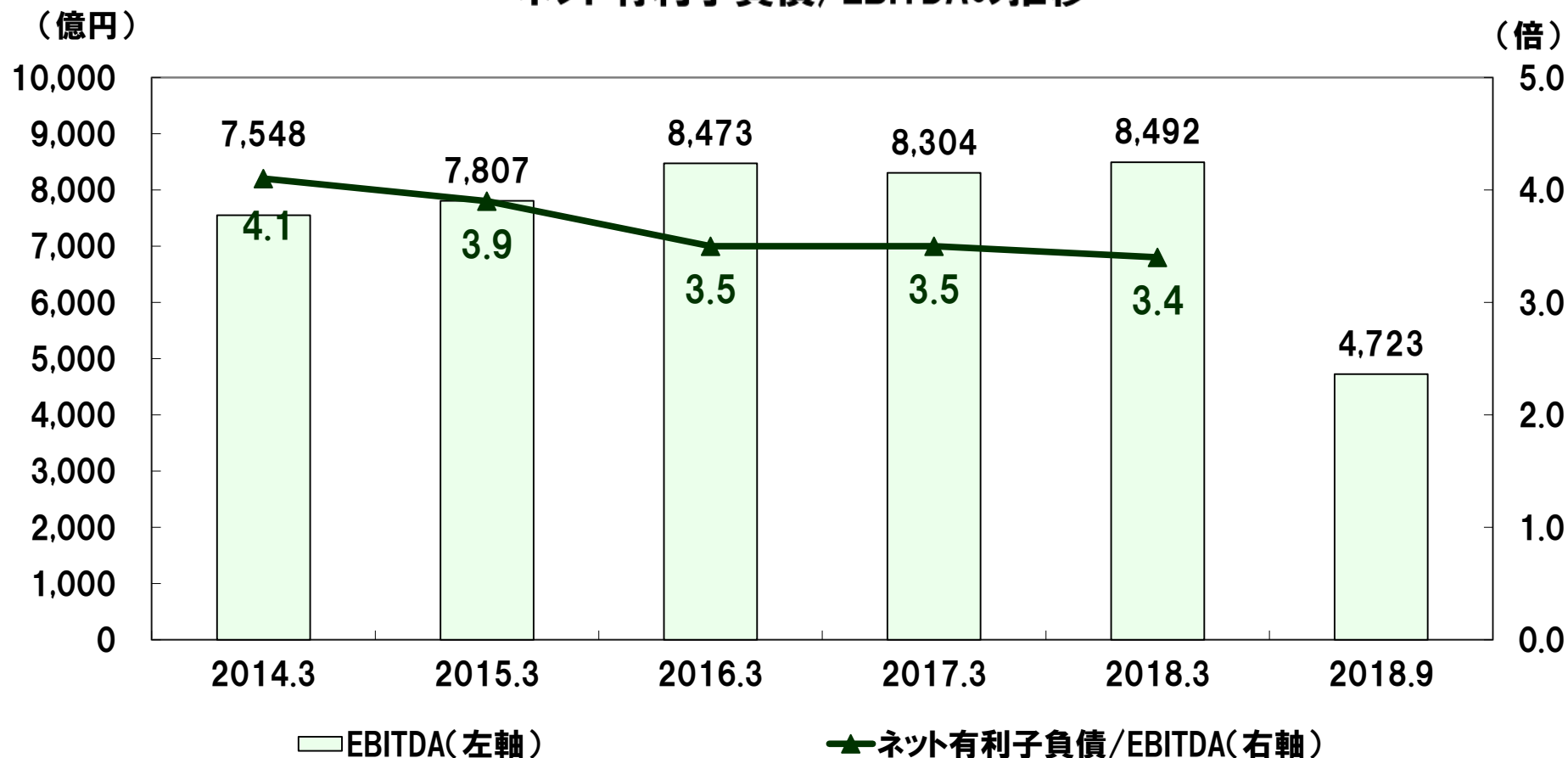
画像はイメージであり、実際と異なる場合があります。

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



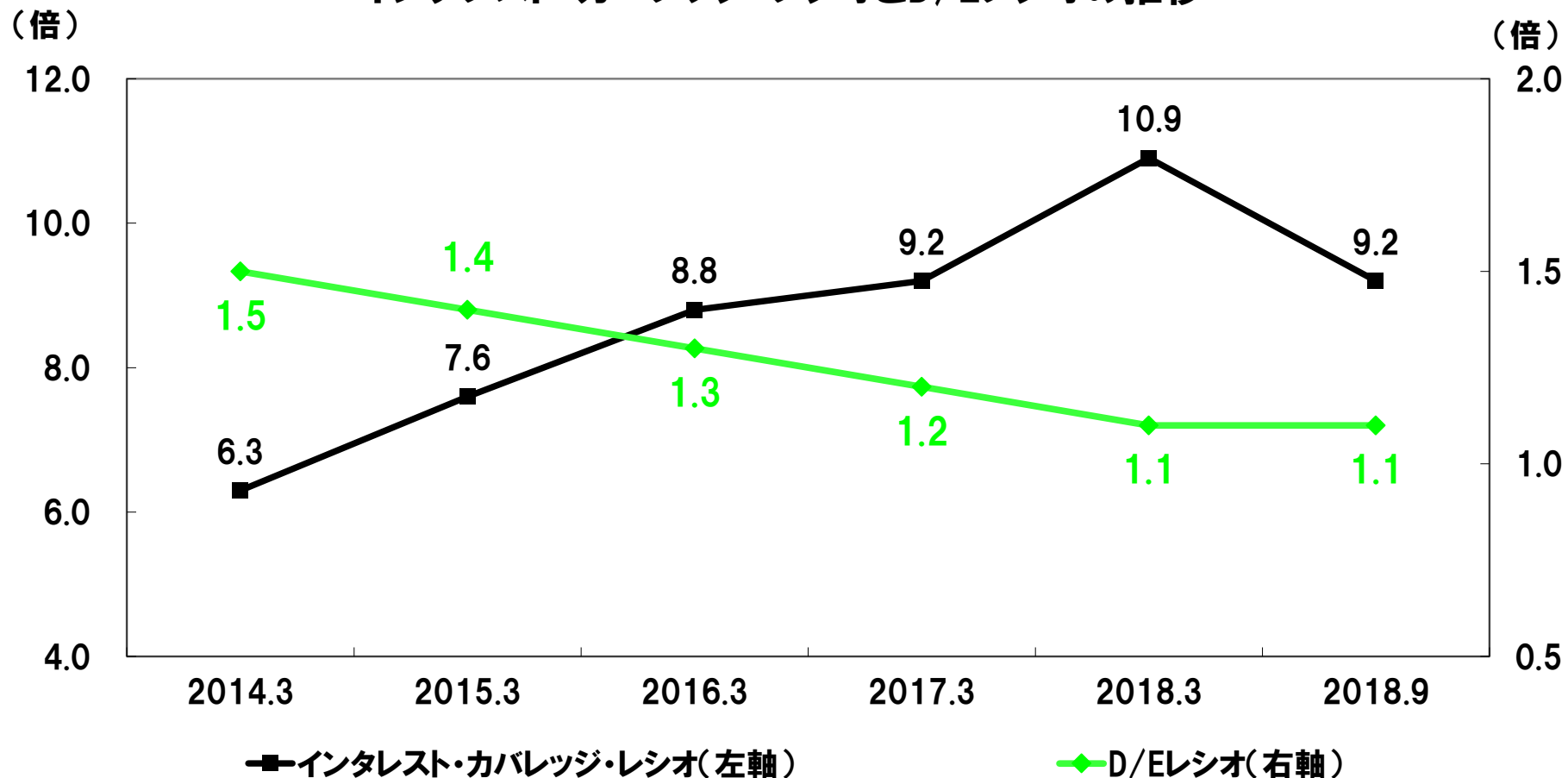
(参考)

	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2018.9
ネット有利子負債 (億円)	31,023	30,303	29,341	29,239	28,647	29,137

(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

インタレスト・カバレッジ・レシオとD/E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) 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

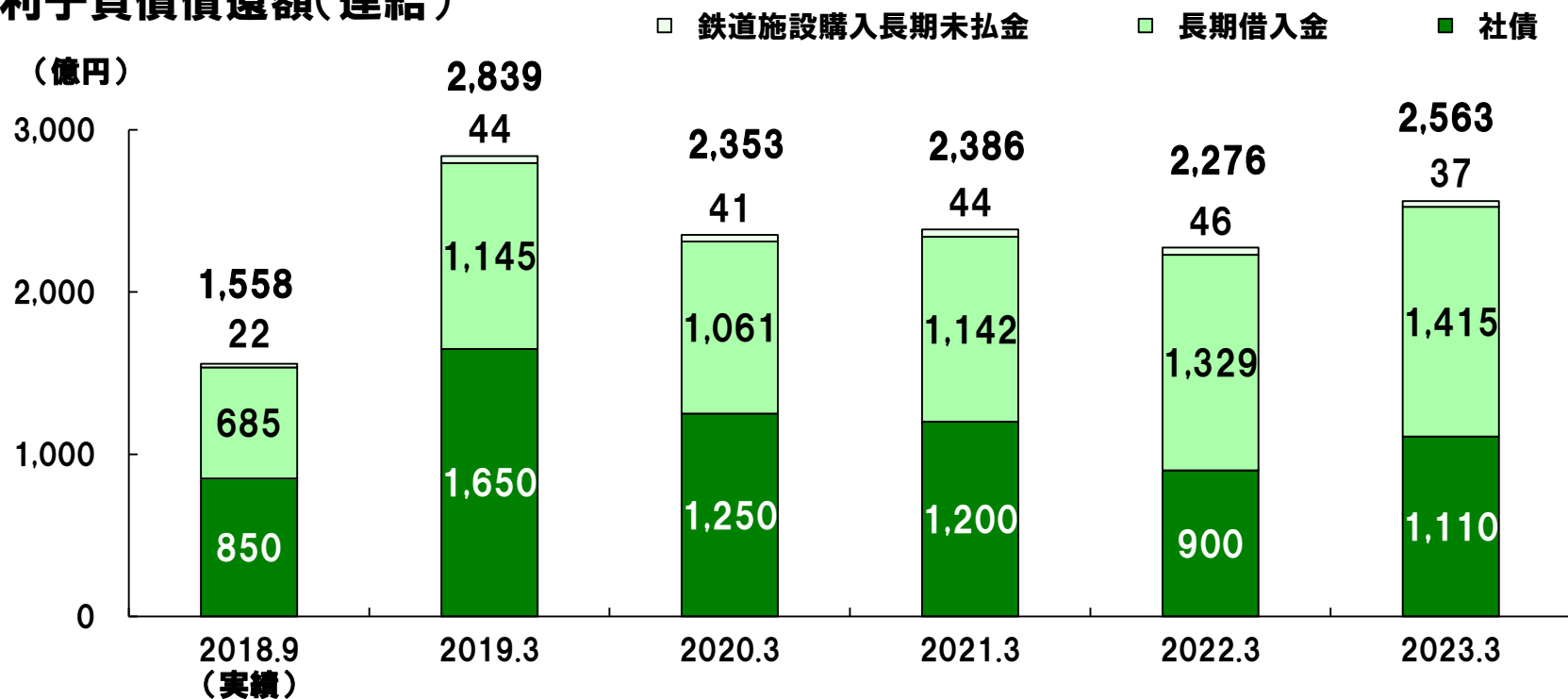
債券投資家向け追加資料



連結有利子負債の内訳(2018年9月末)

	残高(億円)	構成比	平均金利	平均年限
社債	17,451	55.0%	1.66%	11.29年
長期借入金	10,929	34.5%	1.07%	7.38年
鉄道施設購入長期未払金	3,342	10.5%	6.48%	21.80年
合計	31,723	100.0%	1.97%	11.05年

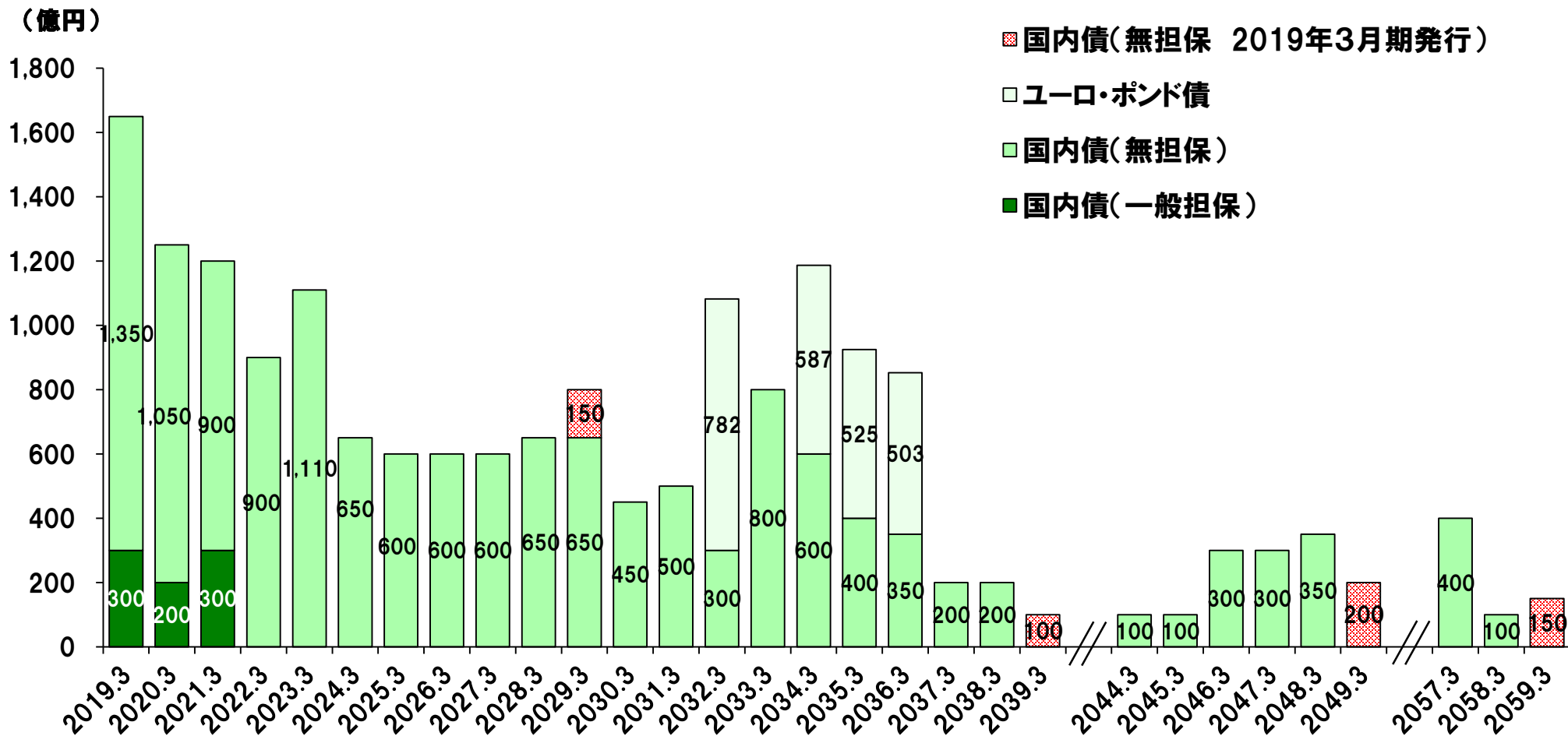
有利子負債償還額(連結)



(注1) 見込額は2018年9月30日現在

(注2) 社債償還額は額面金額

社債償還額(単体)



(注1) 2018年9月30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

■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(2018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

「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

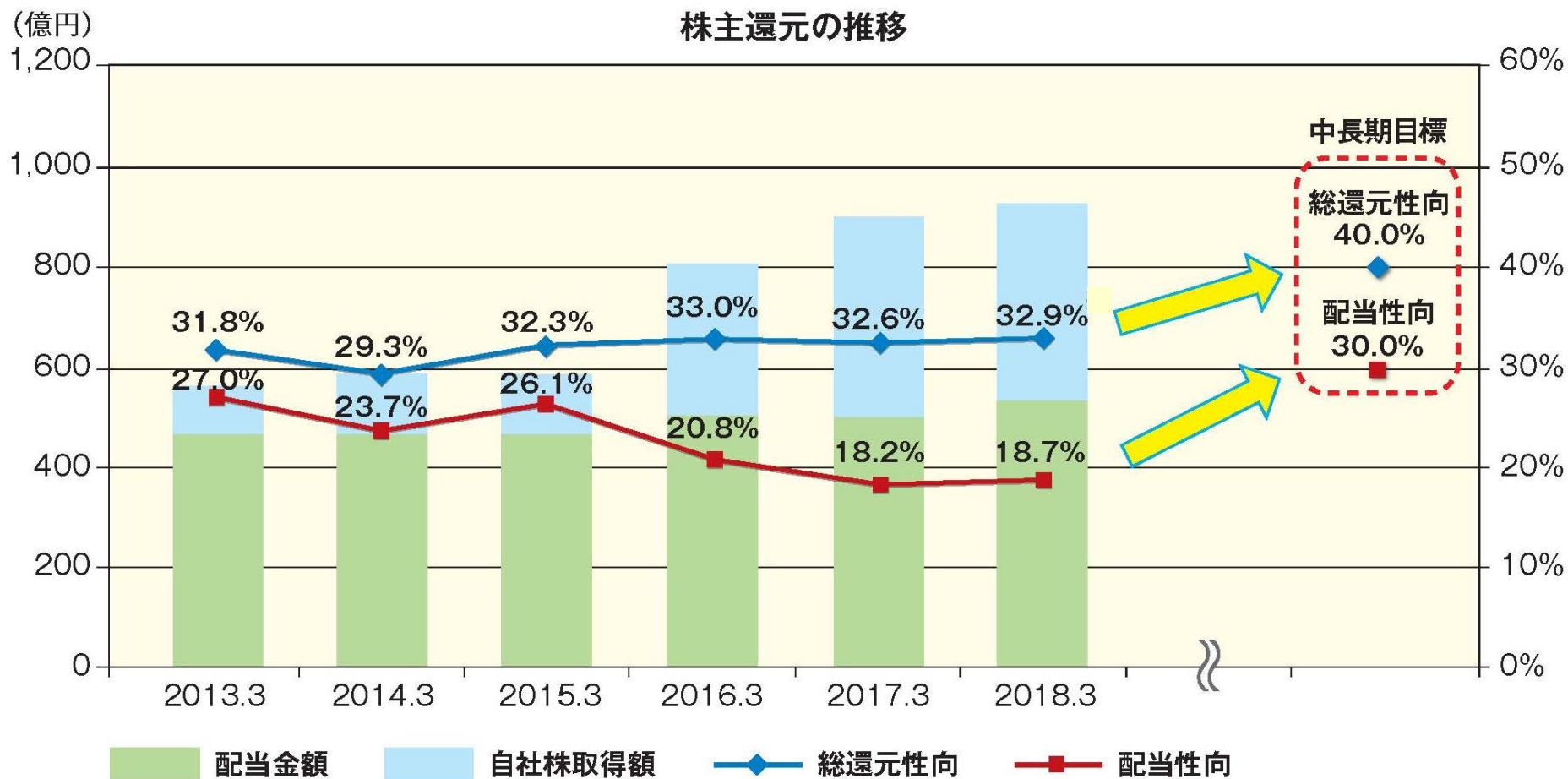


ホームドア整備

「変革2027」の数値目標(株主還元)

株主還元について

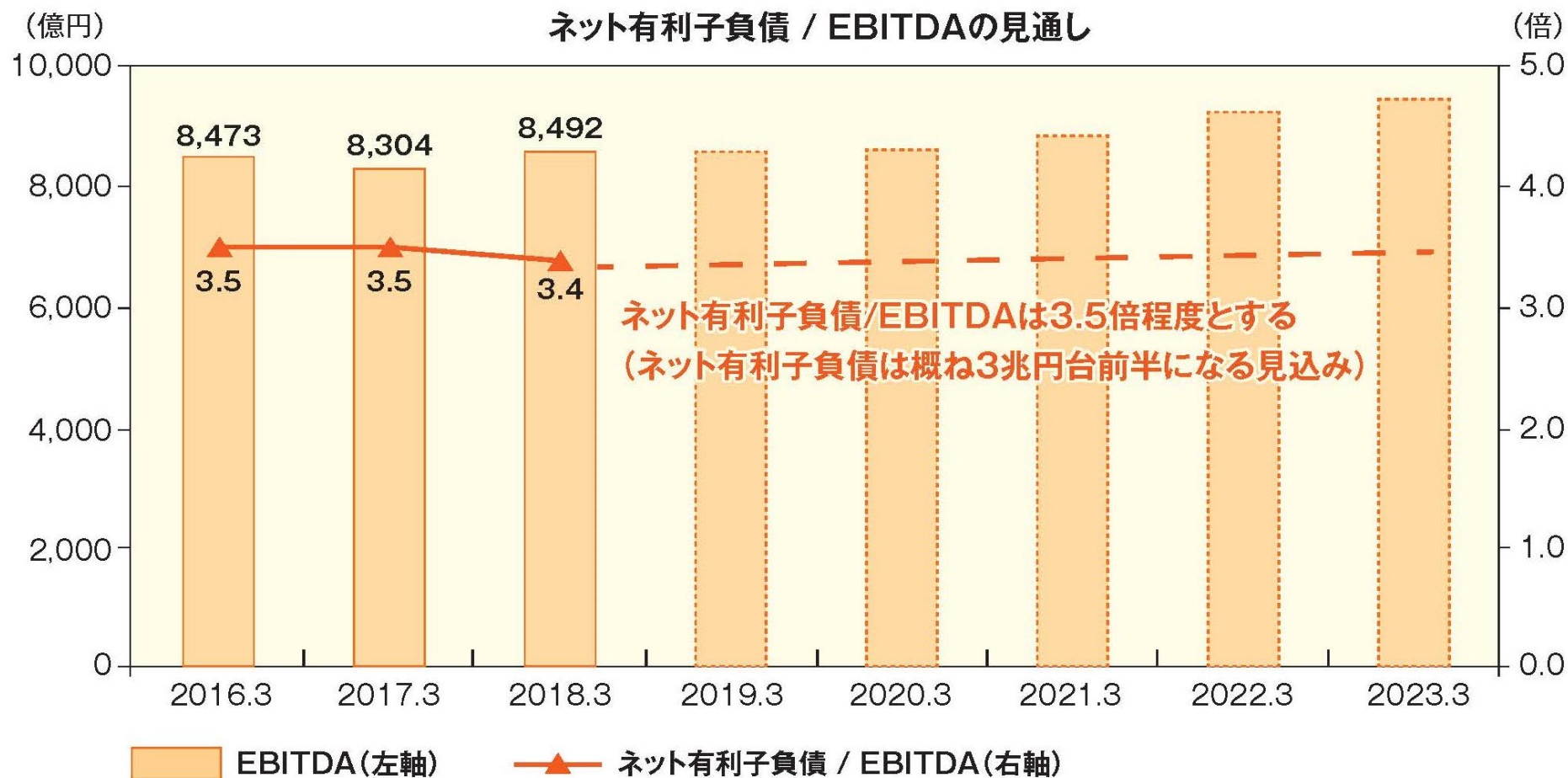
- ◆中長期的には、総還元性向は40%を目標とし、配当性向は30%をめざす。
- ◆業績の動向をふまえ、安定的な増配及び柔軟な自社株買いを行っていく。



「変革2027」の数値目標(有利子負債)

連結有利子負債について

- ◆債務返済能力を考慮し、連結営業収益、利益に応じた連結有利子負債残高とする。
- ◆ネット有利子負債/EBITDA(注)は3.5倍程度とする。



(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
EBITDA=連結営業利益+連結減価償却費

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。