

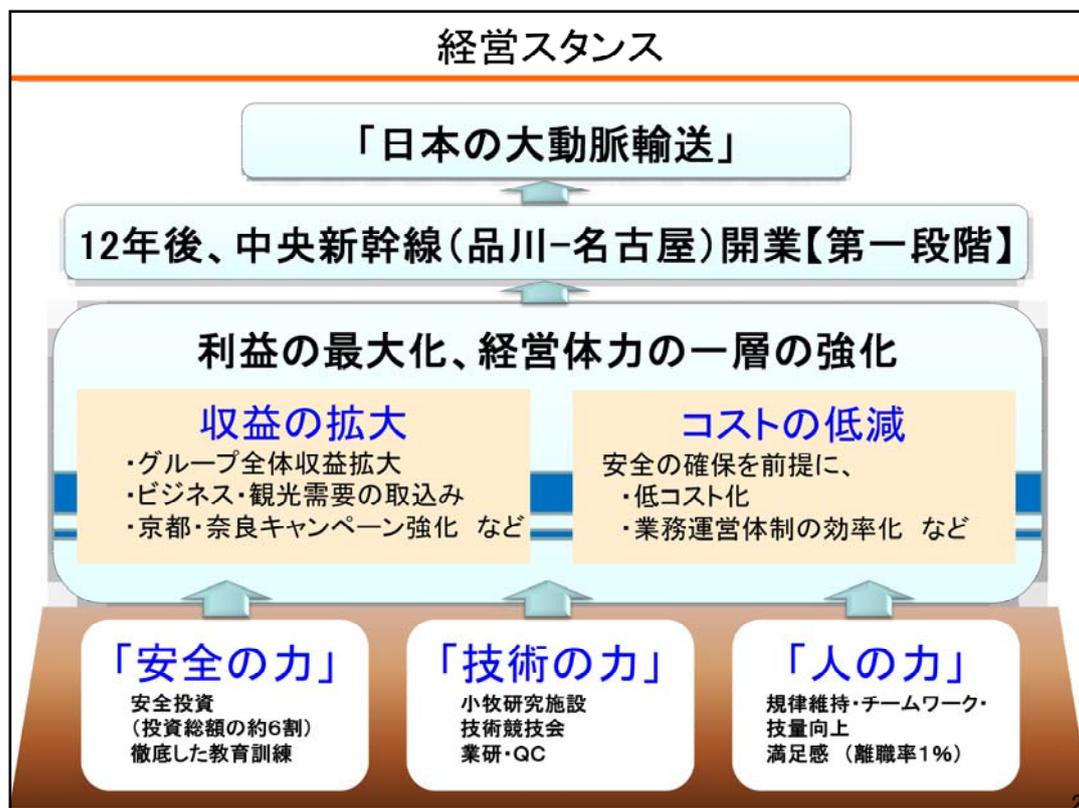
I .経営の考え方

代表取締役社長
柘植 康英



東海旅客鉄道株式会社
平成27年4月30日

○社長の柘植です。私からは、まず「経営のスタンス」について簡単にお話したうえで、昨年度の振り返りと今年度の施策展開についてご説明したいと思います。



○昨年もお話をさせていただきましたが、鉄道会社が維持・存続し、成長するための前提条件として、鍵になるのは、「安全の力」、「技術の力」、「人の力」の3つだと考えています。

・最も重要なものが「安全の力」です。東海道新幹線では50年間乗車中のお客様死亡事故ゼロという高いレベルにあります。これを如何に維持し、更にレベルを上げるか、それがこの会社の経営の根幹です。

・そのため「技術力」を更に磨き上げ、そして鉄道を動かす「人」の能力を磨き満足感を高めることによって、規律ある日々の鉄道運営を実現する。これらが、当社が日本の大動脈輸送という使命を全うし、継続的な利益を確かなものにするための前提であり、今後も愚直に取り組んでいきたいと思っております。

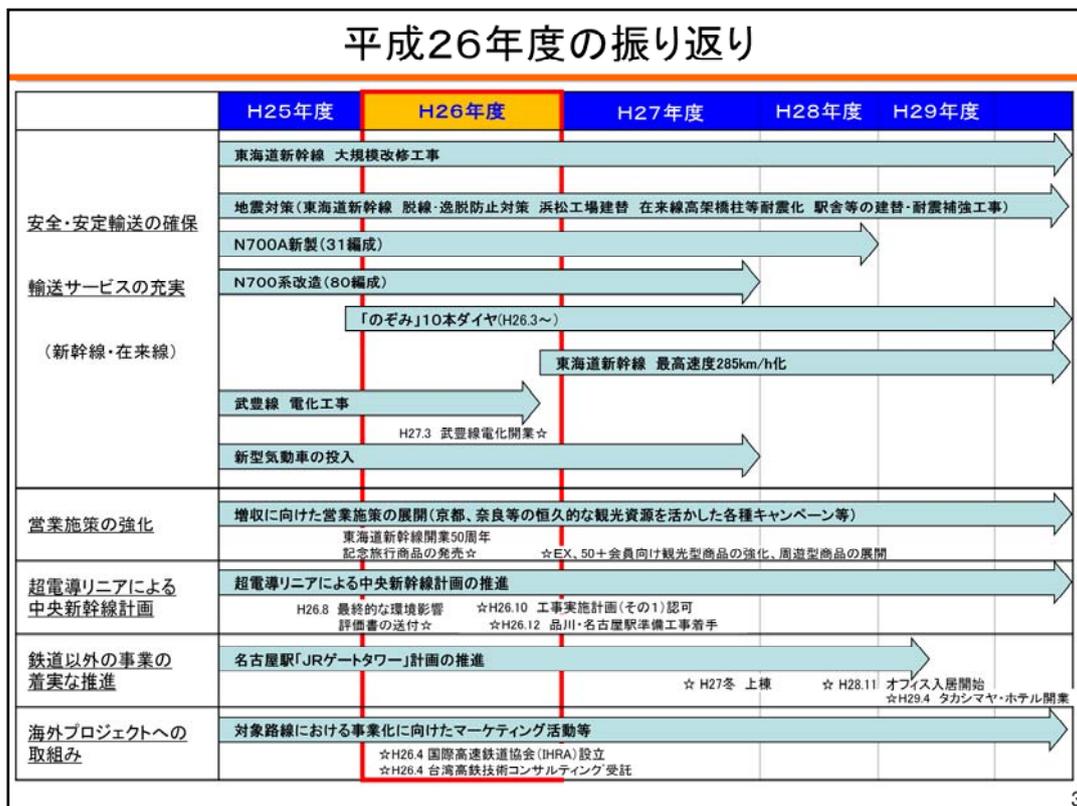
・また、鉄道事業は公共性が高く、ステークホルダーも、株主様を始め、お客様、社員、地域社会と多岐にわたります。様々なステークホルダーの期待に幅広く、長年に亘って応えていくことが重要と考えています。

○次に、経営面での重要な方向性についてお話しします。

・当社は、12年後の品川-名古屋間の中央新幹線の開業を目指して、取り組んで参ります。今後を展望しますと、工事の進展に伴って資金需要は大きく増大し、また、経営環境の様々な変化も想定されます。それらに備えるため、今まで以上に「収益の拡大」と「コストの低減」に努め、「利益の最大化」「経営体力の一層の強化」を目指すことが必要となります。

・「収益の拡大」について、現在、堅調な日本経済を背景とし、ビジネス需要、観光需要、いずれも追い風が吹いています。チャンスを逃すことなく、効果的な輸送力設定、商品設定で収入確保に力を入れていきます。

・もう一つは「コストの低減」です。例えば、前期に公表したATC装置の取替では、安全を確保した上で、保守費も含めて約20年間で145億円のコスト低減と、極めて大きな節減効果が生まれました。新幹線・在来線、中央新幹線も含めて、設備投資額の規模は極めて大きいため、安全性を確保し、業務運営体制の効率化や、「低コスト化」の取り組みも引き続き進めていきます。



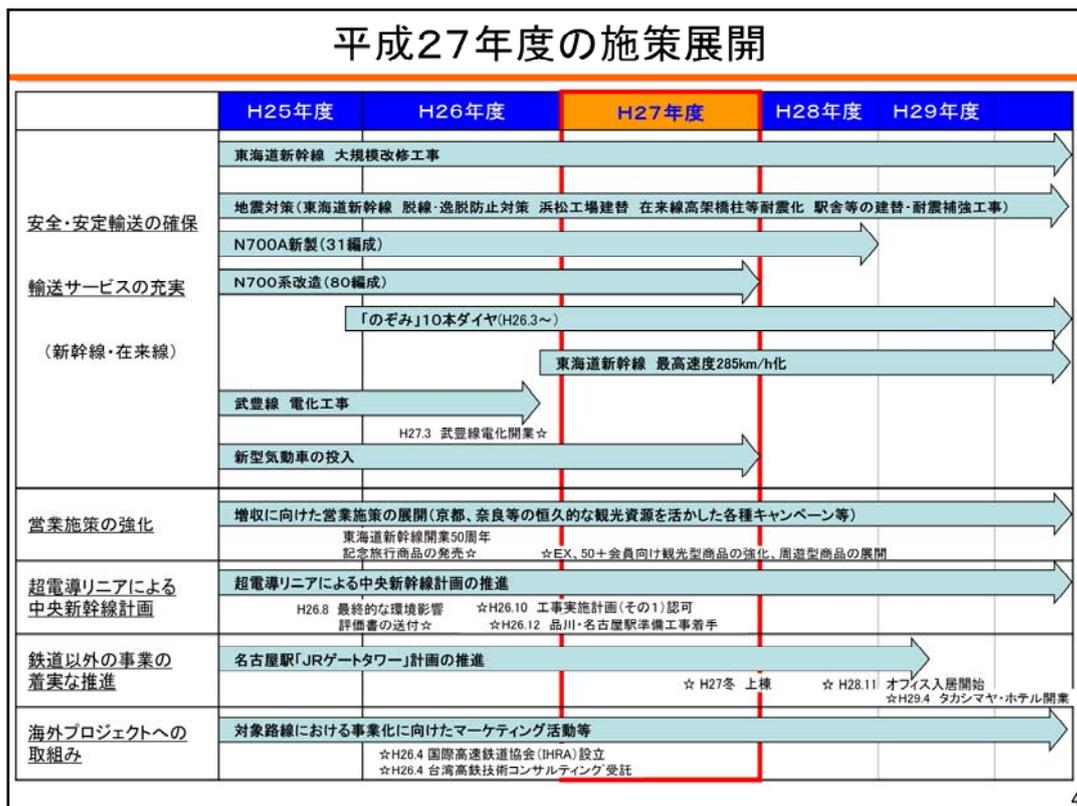
3

○続いて、平成26年度を振り返りますと、大雨のため中央本線や東海道本線が一時不通になるなど自然災害に見舞われた年でしたが、東海道新幹線は前年比102%と順調でした。お客様の信頼を失うような大きな事故もなく、予定した施策も計画通りに進みました。この結果、平成26年度の決算は、営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも、過去最大となりました。

・主な施策では、2年目に入った東海道新幹線の大規模改修工事が軌道に乗ってきたほか、地震対策、N700Aの投入やN700系の改造工事も計画通りに進みました。また、3月には最高速度時速285kmへの速度向上や武豊線の電化を実現しました。

・東海道新幹線開業50周年では、お客様への感謝とともに企画した多くの商品に高い関心をいただき輸送量を押し上げ、更にはエクスプレス予約、50+についても会員数が大きく増加しました。

・超電導リニアによる中央新幹線計画も、3年がかりの環境アセスを終え、昨年10月17日、国土交通大臣より品川・名古屋間の工事実施計画(その1)の認可を受けました。その後、品川駅、名古屋駅で準備工事に取り掛かっています。年度が変わって4月には、山梨実験線で、4,064km/日を記録した長距離走行試験や、最高速度603km/hを出した高速域走行試験も終わりました。



○次に、平成27年度の展望です。

- ・まずは、鉄道事業の原点である安全・安定輸送の確保を最優先に、各施策を着実に推進していきます。
- ・堅調なビジネス需要や観光需要を取りこぼすことなく、「のぞみ10本ダイヤ」を最大限活用した弾力的な列車設定により、需要を最大限取り込んでまいります。
- ・また、N700Aの計画的な投入とともに、N700系の改造工事を完了させ、「時速285キロ運転」が可能な車両を増やし、競争優位性に磨きをかけてまいります。
- ・営業施策では、エクスプレス予約や50+等の会員基盤を活用し、会員向けの観光型商品を強化します。また、当社の強みである京都・奈良等の観光資源のキャンペーンを強化します。加えて、北陸方面へお出かけのお客様にも東海道新幹線や高山本線等をご利用いただけるよう、周遊型商品を展開します。
- ・中央新幹線については、12年後の品川～名古屋間の開業に向け、工事の安全、環境の保全、地域との連携を重視しながら、工事を着実に進めてまいります。今年度前半には品川駅、後半には名古屋駅で本格的工事を開始する予定で、また、それ以外では、準備が整ったところから、測量、設計、用地取得等を進めます。
- ・名古屋駅における「JRゲートタワー」は、この冬の46階上棟に向け、工事を進めてまいります。

○最後に、26年度の期末配当につきましては、業績も順調に推移したことから、既に公表した配当予想どおり1株あたり60円とする案を株主総会に提案させていただく予定です。また次期についても、当期並みの安定的な配当水準を継続することとし、中間・期末ともに1株あたり60円とする計画です。

○今後とも、JR東海グループ一人ひとりの努力の積み上げにより、将来に向け、経営基盤の一層の強化に努めてまいりますので、投資家・株主の皆様のご支援を宜しく願います。

Ⅱ.平成27年3月期 決算概要

財務部長
山田 龍彦



東海旅客鉄道株式会社
平成27年4月30日

平成27年3月期 決算概要(連結・セグメント別)

(億円)

	26年3月期 実績 A	27年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益	16,525	16,722	+197
運輸業	12,761	13,056	+295
流通業	2,207	2,338	+130
不動産業	674	665	△8
その他	2,506	2,389	△116
営業費用	11,579	11,656	+77
営業利益	4,946	5,065	+119
運輸業	4,601	4,720	+118
流通業	82	89	+7
不動産業	138	166	+27
その他	105	82	△23

※セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業利益と一致しません。

7

○続いて各セグメントの対前年の増減についてご説明いたします。

- ・運輸業は、当社の運輸収入が増加した結果、増収増益となりました。
- ・流通業は、ジェイアール東海高島屋の売上増等により、増収増益です。
- ・不動産業は、ジェイアール東海不動産の販売収入等の減の一方、売上原価等も減少したことなどにより、減収増益となりました。
- ・最後に、その他のセグメントにつきましては、日本車輛製造における台湾向け鉄道車両の売上減等により、減収減益となりました。

平成27年3月期 決算概要(単体)

(億円)

	26年3月期 実績 A	27年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益 (運輸収入)	12,772 (12,148)	13,066 (12,432)	+293 (+283)
営業費用	8,163	8,311	+148
人件費	1,743	1,774	+31
物件費	3,486	3,651	+164
動力費	412	450	+37
修繕費	1,251	1,366	+115
業務費	1,822	1,834	+11
租税公課	329	327	△2
減価償却費	2,603	2,558	△45
営業利益	4,608	4,754	+145
経常利益	3,718	3,977	+259
当期純利益	2,403	2,602	+199

8

○次に、JR東海単体の決算についてご説明します。

- ・営業収益は、運輸収入が対前年283億円増加した結果、対前年293億円の増となりました。
- ・営業費用について、人件費は、会計基準に基づき、期末時点で退職給付債務を算出する際の割引率を見直したことから、対前年31億円の増となりました。
- ・動力費は、燃料価格増や中部電力の値上げ等により、対前年37億円の増となりました。
- ・修繕費は、大規模改修工事の進捗等により、対前年115億円の増となりました。なお、大規模改修工事に伴う修繕費計上は193億円で、対前年125億円の増となりました。
- ・業務費は、ソフトウェアの更新や、東海道新幹線開業50周年の関連費用の増等により、対前年で11億円の増となりました。
- ・減価償却費は、山梨リニア実験線の減価償却費が増加した一方、新幹線車両や地上設備等の償却費が減少したことから、トータルでは対前年45億円の減となりました。
- ・これらの結果、営業利益は対前年145億円の増、経常利益は支払利息の減少等により、対前年259億円の増となりました。
- ・なお、法人税等について、試験研究費の税額控除額の増等による減要素もありましたが、法人税率等の引き下げに伴う繰延税金資産の取崩し等による増要素もあり、法人税等は対前年で71億円の増となりました。
- ・この結果、当期純利益は対前年199億円増の2,602億円となりました。

Ⅲ.平成28年3月期業績予想、主な施策展開

取締役 専務執行役員
総合企画本部長
宮澤 勝己



東海旅客鉄道株式会社

平成27年4月30日 9

東海道新幹線断面輸送量の推移

H26年度 断面輸送量(東京口): 102%(過去最高の輸送量を記録)

- ・ **平日**(前年比103%): ビジネス需要は堅調に推移、リーマンショック前を上回り過去最高
- ・ **土休日**(前年比101%): 好調だった前年を上回り過去最高

リーマンショック前との比較



10

○まず東海道新幹線の輸送状況をご説明します。

・東海道新幹線の断面輸送量は、過去最高であった昨年実績を上回り、平成26年度全体で前年比102%となりました。

・これを平日と土休日に分け、過去のピークであったリーマンショック直前の各月の実績を100として連続的に比較したのが、上記の折れ線グラフです。

・観光利用主体の土休日(赤のグラフ)の方が、一早くリーマン前の水準を回復していましたが、平成26年度も順調に推移し、好調だった前年を更に上回りました。

・ビジネス利用の多い平日(青のグラフ)は、前年の下期からリーマン前の水準を超えてきており、平成26年度は概ね安定的にリーマン前の水準を上回って推移しました。

・観光面でUSJの新テーマエリア開設などにより、関西方面へお出かけのお客様が大変多かったことや、日本経済の底堅さに支えられ、ビジネスのお客様が引き続き増加したこと等により、平日土休日いずれも順調にご利用いただきました。

平成28年3月期 通期業績予想(単体)

	27年3月期 実績 A	28年3月期 予想 B	増減 (B-A)
営業収益 (運輸収入)	13,066 (12,432)	13,070 (12,432)	+3 (-)
営業費用	8,311	8,200	△111
人件費	1,774	1,800	+25
物件費	3,651	3,740	+88
動力費	450	450	△0
修繕費	1,366	1,410	+43
業務費	1,834	1,880	+45
租税公課	327	360	+32
減価償却費	2,558	2,300	△258
営業利益	4,754	4,870	+115
営業外損益	△776	△690	+86
経常利益	3,977	4,180	+202
当期純利益	2,602	2,880	+277

(億円)

11

○次に、当社単体の通期業績予想についてご説明します。

- ・運輸収入については、北陸新幹線開業による影響もありますが、営業施策により増収に全力を挙げることで、平成26年度並みの水準の確保を目指します。
- ・人件費は、ベースアップを実施したこと等に伴い、対前年25億円の増加を見込んでいます。
- ・物件費では、動力費について、燃料価格の値下がりと再生可能エネルギー賦課金の増加により、前年とほぼ同額を見込むほか、大規模改修工事が昨年より増えることによる修繕費の増加、委託経費の増等による業務費の増加により、トータルで88億円の増加を見込んでいます。
- ・租税公課は、税制改正による事業税の外形標準課税の見直しに伴い、対前年32億円の増を見込んでいます。
- ・減価償却費は、山梨リニア実験線の償却費が減少するほか、昨年に引き続き新幹線・在来線の車両や地上設備等の償却費も減少することにより、対前年258億円の減を見込んでいます。
- ・営業外損益については、当社において、支払利息の減や、社債早期償還損の減などにより、対前年で86億円の改善を見込んでいます。
- ・最後に、法人税等が前年に比べ75億円ほど減る見込みであることから、当期純利益は対前年で277億円の増を見込んでおります。

平成28年3月期 通期業績予想(連結)

(億円)			
27年3月期 実績 A	28年3月期 予想 B	増減 (B-A)	
営業収益	16,722	16,740	+17
運輸業	13,056	13,070	+13
流通業	2,338	2,324	△14
不動産業	665	651	△14
その他	2,389	2,317	△72
営業費用	11,656	11,590	△66
営業利益	5,065	5,150	+84
運輸業	4,720	4,849	+128
流通業	89	76	△13
不動産業	166	150	△16
その他	82	63	△19
営業外損益	△784	△700	+84
経常利益	4,281	4,450	+168
当期純利益	2,641	3,030	+388

◆長期債務縮減見込 (億円)		
	28年3月期	
	期末残高 (見込)	縮減見込額
連結	19,975	△1,530
単体	19,863	△1,500

◆設備投資 (億円)		
	27年3月期 (実績)	28年3月期 (計画)
連結	2,723	3,660
単体	2,572	3,350
(再掲) 中央新幹線	約50	930

※28年3月期 安全関連投資
【単体】1,830

※セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業利益と一致しません。

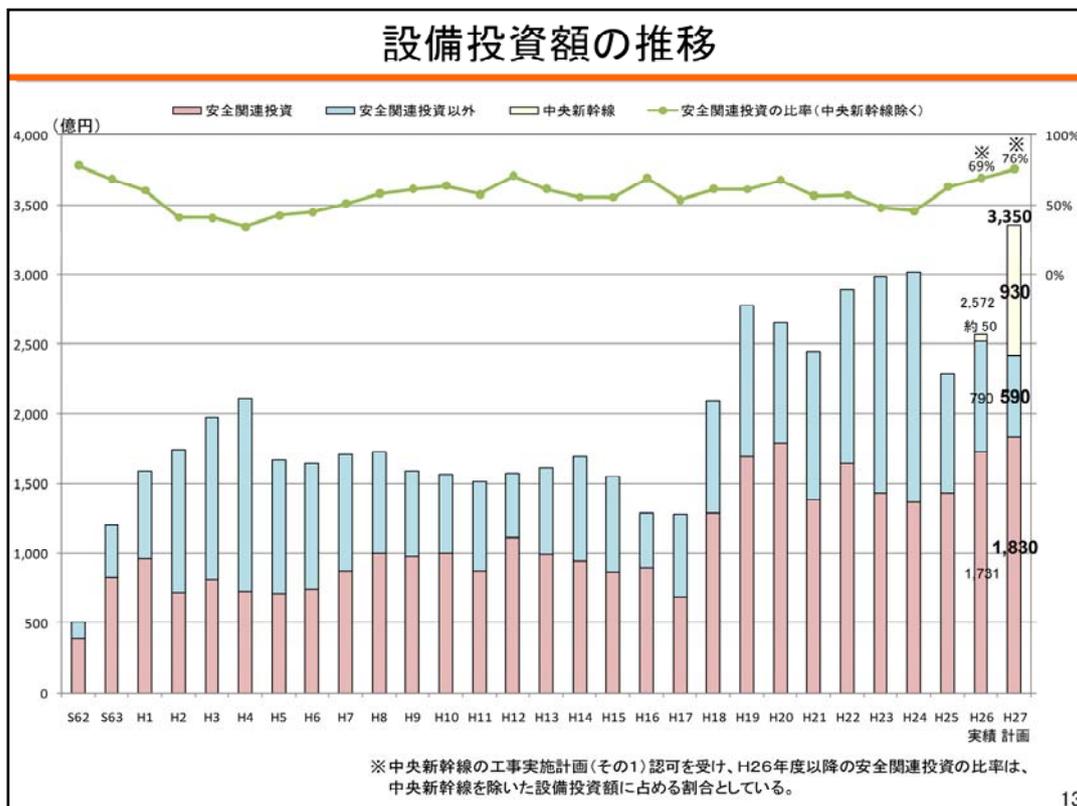
○続いて、連結の業績予想について、ご説明します。

- ・営業収益は、連結全体では対前年17億円増の1兆6,740億円を見込んでいます。
- ・営業費用は当社単体の減等に伴って対前年66億円減の1兆1,590億円を見込んでいます。
- ・営業利益は対前年84億円増の5,150億円、経常利益は当社の営業外費用の減に伴い対前年168億円増の4,450億円を見込んでいます。
- ・当期純利益は、法人税等の減により、対前年388億円の3,030億円を見込んでいます。

○長期債務については、引き続き可能な限り縮減に努め、早期償還を織り込んで、連結で1,530億円、単体で1,500億円を縮減する計画です。

○設備投資額については、平成26年度の計画は連結で3,260億円、単体で3,010億円でしたが、実績は連結2,723億円、単体2,572億円となりました。

- ・単体のうち、中央新幹線関連の実績は約50億円となりました。
- ・平成27年度の設備投資計画は、連結で3,660億円、単体で3,350億円を見込んでいます。



○このグラフは、当社開業以来の単体の設備投資額を、安全関連投資とそれ以外の投資に分け、それぞれの規模の推移を棒グラフで、また設備投資に占める安全関連投資の比率を折れ線グラフで示したものです。

- ・平成27年度について、単体の設備投資計画額は、中央新幹線計画について測量・設計・用地取得等を進めることに伴い、過去最大の3,350億円を計画しています。

- ・このうち、安全関連投資は1,830億円で、中央新幹線関連投資930億円を除いた投資額に占める割合は76%となり、これまで同様高い水準です。

- ・中央新幹線計画を進めていく上でも、既存の鉄道事業の充実は大変重要なことだと認識しています。

- ・今後も低コスト化に向けた不断の努力を継続しながら、安全・安定輸送の確保に向け必要な投資は、しっかりと行っていき、東海道新幹線を中心とした輸送サービスに更に磨きをかけていきます。

主な施策内容

◆安全・安定輸送の確保

<東海道新幹線 大規模改修工事>

- ・鋼橋、コンクリート橋、トンネルについて、ひび割れなどの変状の発生を抑止

当初3年間の実績と計画(25年度～)		
25年度	26年度	27年度(計画)
95億円 (うち損益 69億円)	302億円 (うち損益 195億円)	350億円 (うち損益 約230億円)

変状発生抑止対策



大規模改修工事(トンネル内ロックボルト施工)

<地震対策>

- ・東海道新幹線 脱線・逸脱防止対策
- ・在来線 高架橋柱等耐震化等

東海道新幹線 脱線防止ガード敷設(21年度～31年度)			
全体計画	25年度まで (実績)	26年度(実績)	27年度(計画)
596km	212km	75km	66km

全体計画の
約6割が完成予定



脱線防止ガード

14

○続いて、今期の主な施策について、簡単に内容をご紹介します。

- ・東海道新幹線の大規模改修工事は3年目に入ります。今期は、変状発生抑止対策として、工事費全体では約350億円、うち約230億円を費用として計上する計画です。
- ・東海道新幹線の脱線・逸脱防止や在来線の高架橋柱等の耐震化などの地震対策も引き続き推進していきます。脱線防止ガードの敷設は本年度は66kmの計画です。

主な施策内容

◆輸送サービスの充実

- ・「のぞみ10本ダイヤ」の活用による、需要に合わせたより弾力的な列車設定
- ・最高速度285km/hへの速度向上による、異常時等におけるダイヤの安定性向上
- ・新型車両N700Aの投入及びN700系改造工事の完了



N700A



最高速度285km/hへの速度向上

◆営業施策の強化

- ・「エクスプレス予約」、「プラスEX」や「50+」の会員向けの観光型商品の強化
- ・北陸新幹線開業を契機とする周遊型商品の展開



EX-IC



周遊型商品

15

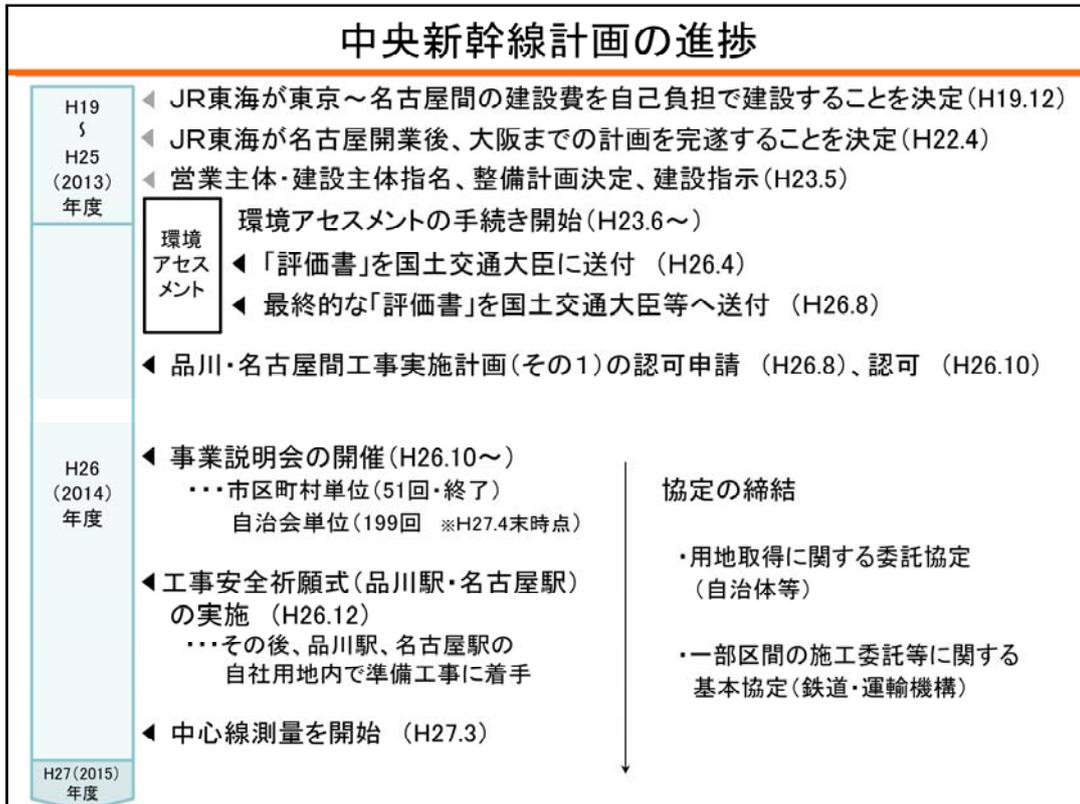
・輸送サービスの充実については、「のぞみ10本ダイヤ」を活かし、このGWにも予約状況を見つつ「のぞみ」をさらに追加設定しましたように、弾力的な列車設定に努めていきます。

・また、引き続きN700A投入とN700系改造工事を進めていきます。

・営業施策の強化について、「エクスプレス予約」「50+」などの会員基盤を活用し、観光型商品を強化していきます。

・さらに、京都・奈良などへの送客に力を入れることに加え、北陸方面にお出かけのお客様にも東海道新幹線や高山本線、北陸本線を利用して頂けるよう、周遊型商品を展開するなど、観光面で増収に向けた営業施策をさらに強化していきます。

中央新幹線計画の進捗



○最後に、超電導リニアによる中央新幹線計画の進捗についてご説明します。

- ・平成26年度は、長年取り組んできた中央新幹線計画が大きく進んだ一年でした。
- ・まず、東京～名古屋間において、平成23年6月の「配慮書」以降、足かけ4年にわたり、実施してきた環境アセスメントの手続きについては、昨年8月に最終的な「評価書」を国土交通大臣等へ送付しました。
- ・また、環境アセスメントの手続きと並行して、工事実施計画の認可申請に必要な準備を進め、最終的な評価書の送付と同日に、国土交通大臣に対し、品川・名古屋間の工事実施計画(その1)の認可申請を行い、10月に認可を受けました。
- ・認可後は、沿線各地で、中央新幹線に関する理解を一層深めていただくための事業説明会を、市区町村単位で51回、自治会単位では今後開催する箇所もありますが、現時点で199回、あわせて250回開催しています。
- ・このような中、12月に、工事の両端となる品川駅、名古屋駅で、全線での工事の安全を祈願し、かつ安全な工事遂行を誓うという意味を込めて工事安全祈願式を実施し、両駅の自社用地内で準備工事に着手しました。
- ・また、中心線測量は3月末に開始しました。関係する地権者の方々のご理解をいただきながら、順次進めていきます。
- ・それらと並行して、自治体や鉄道・運輸機構等と協定を締結しました。具体的には、用地取得に関する委託協定を自治体等と締結するとともに、一部区間の施工委託等に関する基本協定を鉄道・運輸機構と締結しました。

・今後については、場所毎にスケジュールは異なりますが、中心線測量、設計・協議、用地説明・取得、工事契約、工事説明会と進めていき、必要な準備の整ったところから工事に着手していく予定です。



東海旅客鉄道株式会社
平成27年4月30日

本資料に記載されている将来の計画や見込み数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づく見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社および子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更などが挙げられます。