

I .経営の考え方

代表取締役社長
柘植 康英

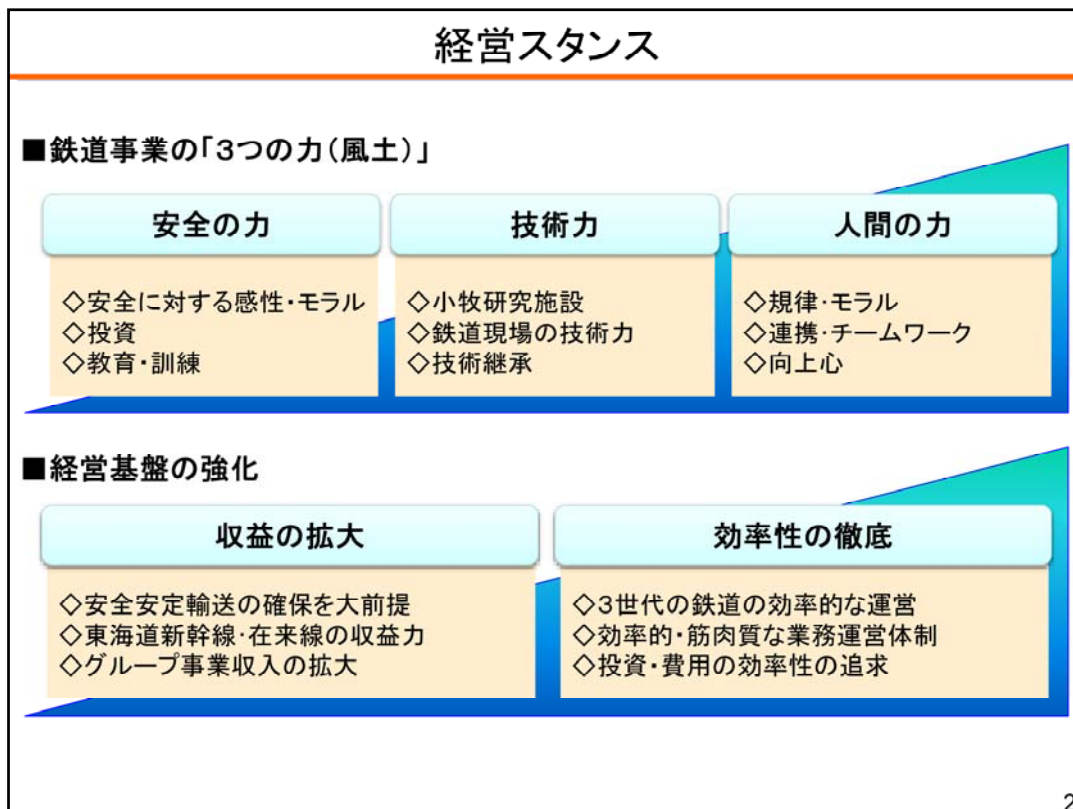


東海旅客鉄道株式会社
平成26年4月28日

1

○4月1日に社長に就任した柘植です。宜しくお願いします。

○私からは、まず経営において大事にしたいこと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。



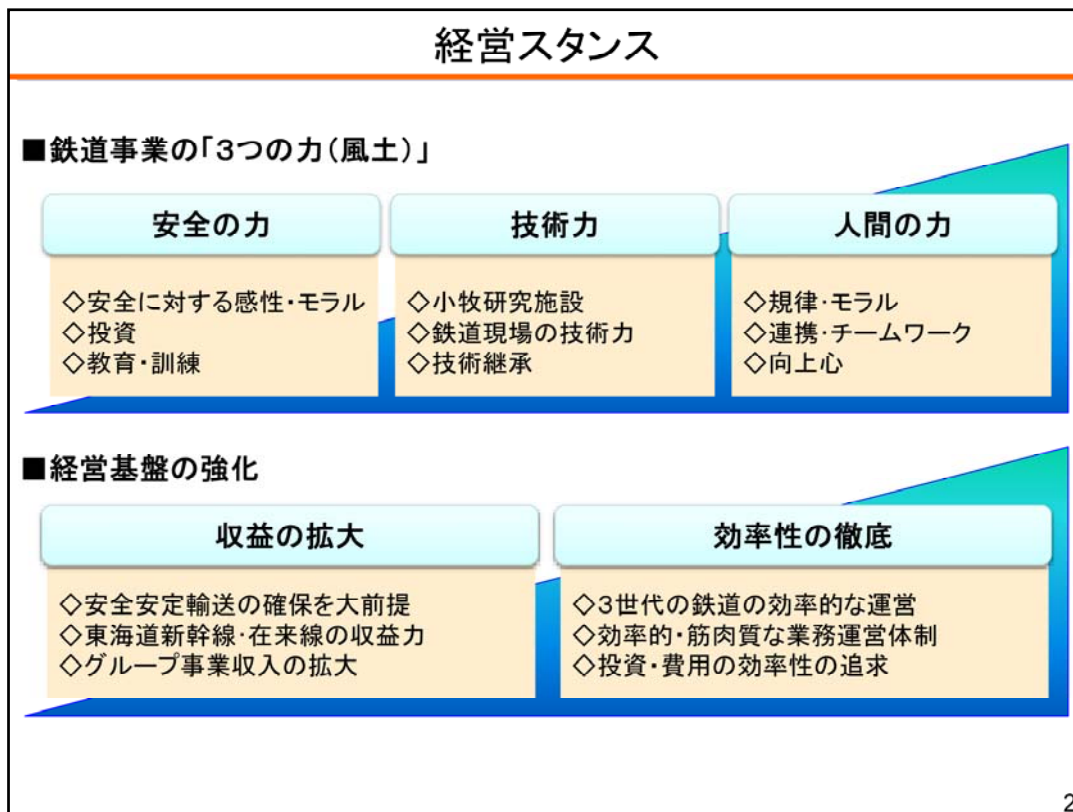
○会社発足後27年間が経過しましたが、その間、社員一人ひとりの地道な努力により、当社の事業や経営基盤は年々強固なものになってまいりました。東海道新幹線は、安全性・正確性・利便性・乗り心地・エネルギー効率など、あらゆる面で最高水準を極めています。在来線も、安全性・利便性・快適性を格段に向上させてきました。災害に対しても、阪神・淡路大震災や東日本大震災などの災害の経験を生かし、設備を強化してきました。グループ事業も、飛躍的に営業収益を伸ばしてきました。これらを下支えしているのが、鉄道会社に大切な「3つの力(風土)」であり、これからも、この3つの力をさらに磨きあげていきたいと考えています。

○1つ目は、「安全の力」です。投資や、教育・訓練など、現場を中心とする日々の努力の積み重ねにより、本社から現場まで、安全に対する感性やモラルは高いレベルにあります。しかし、事故一つで会社の信頼を失う怖さや、放置すれば組織はどこまでも墮落する、という現実をしっかりと学び、社員一人ひとりの自覚をさらに高めて、「安全のための本質を探究」してまいりたいと思います。

○2つ目は、「技術力」です。小牧に研究施設ができて12年が経ちますが、実践的研究に専念し、その成果が実用化され、鉄道輸送の質の向上に大きく貢献しました。研究施設では高度な技術者を養成し、鉄道現場との人の交流で、鉄道現場の技術力も向上しました。国鉄時代から努めてきたベテラン社員からの技術継承はあと数年が最後となりますので、その間、技術継承を確実にすることも含めて、社員一人ひとりの技量をより高めてまいります。

○3つ目は、「人間の力」です。鉄道では、「規律やモラル」、「社員間の連携・チームワーク」、「向上心」が不可欠ですが、いずれも高いレベルにあります。当社の一人ひとりの社員は能力が高く、誠実で前向きで、働く社員の満足度は離職率1%(世の中平均8%)に表れています。「『前向き』をもっとほめる」風土を作り上げ、社員が能力をさらに発揮できるよう努めてまいります。

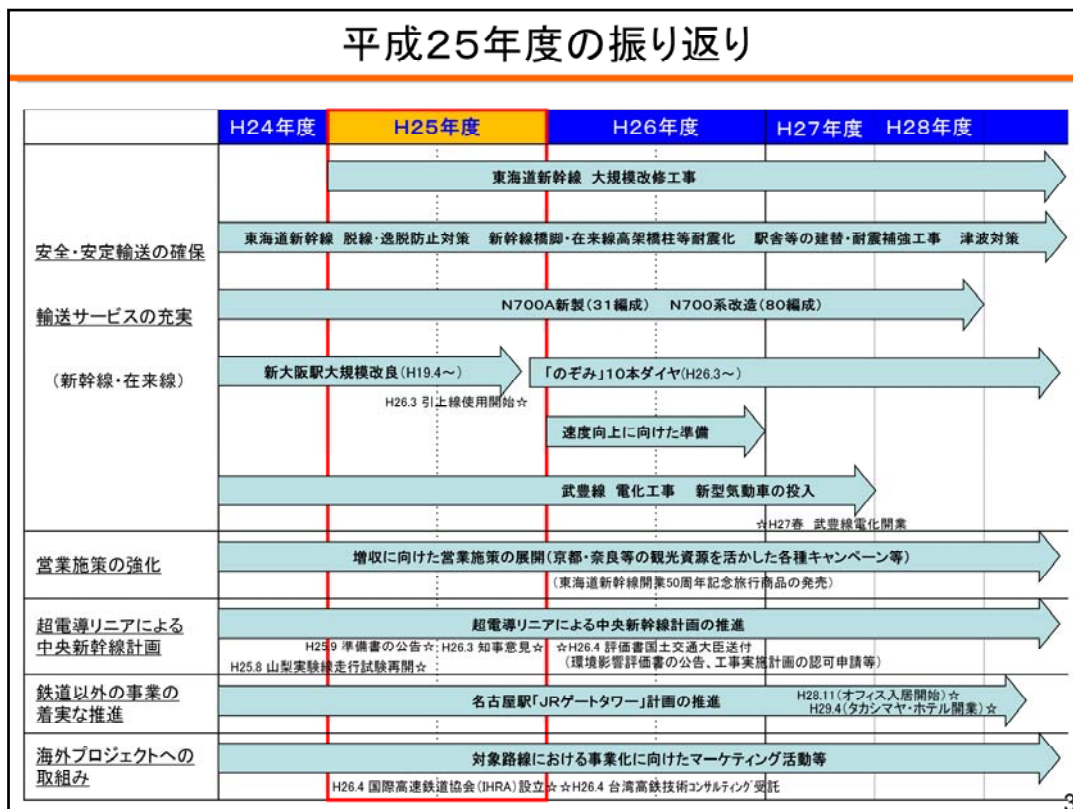
○この「3つの力」をさらに磨き上げ、より力強い体質を作りたいと思います。



○経営基盤の強化につきましては、当社は今から13年後、超電導リニアによる中央新幹線を開業させます。その間の経営環境の変化は見通せませんので、それに備えるためにも、経営基盤を強くしておく必要があります。これまで同様、「収益の拡大」と「効率性の徹底」に努めてまいります。

○「収益の拡大」としては、東海道新幹線の「のぞみ10本ダイヤ」を活用し、ピーク時の輸送力を拡大することや、より質の高い輸送サービスの実現が課題となります。観光面では、新幹線と在来線の優等列車も含めた効果的な商品設定により、収益力を最大限発揮するとともに、グループ事業についても、収入の拡大に取り組んでまいります。

○「効率性の徹底」としては、中央新幹線営業開始を見据え、東海道新幹線、在来線を含めた3世代の鉄道を効率的に運営することが必要です。このため、鉄道現場から本社部門に至るまで、効率的かつ筋肉質な業務運営体制にするとともに、投資や費用についても、効率性の追求を継続してまいります。



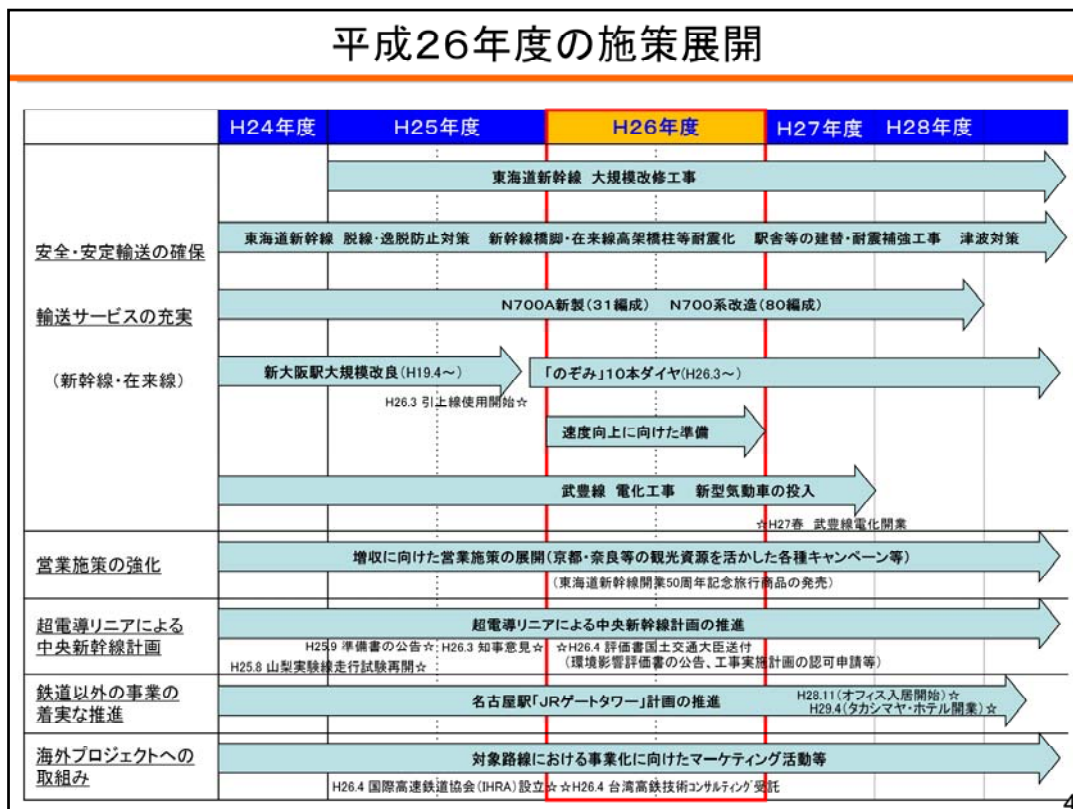
3

○続いて、平成25年度を振り返りますと、ビジネス、観光ともに順調で、東海道新幹線は前年比104%、在来線の特急列車は前年比103%、名古屋近郊は前年比101%と、輸送量は極めて順調でした。お客様の信頼を失うような大きな事故もなく、平成25年度に予定したさまざまな施策もほぼ計画通り進みました。この結果、平成25年度の決算は、営業利益、経常利益、当期純利益のいずれも、過去最大の数値となりました。

○施策では、東海道新幹線について大規模改修工事に着手しました。最初の年であり、高架橋工事に必要な足場の設計等に想定以上の時間がかかり、一部の工事の進捗が遅れましたが、息の長い工事ですので、着実に軌道に乗せて進めていきます。その他、脱線・逸脱防止対策などの地震対策の推進のほか、N700A(7編成)の投入やN700系(32編成)の改造工事を進めるとともに、7年にわたる新大阪駅改良工事も完了し、上下とも1時間に最大10本の「のぞみ」の運転を可能としました。

○超電導リニアによる中央新幹線計画についても、3月に東京都から愛知県までの7都県の知事から準備書に対する意見をいただき、3年前から始めた環境アセスメントの手続きもいよいよ評価書の段階までできました。山梨リニア実験線については、42.8キロへの延伸と設備更新の工事を完了させ、昨年8月より走行試験を再開し、今年は最長12両編成での長距離走行試験をするなど、技術力を高めてコストダウン等につなげる土台ができました。

○海外展開についても、この4月に台湾高鉄から技術コンサルティングを受託し、コンサルティング&コーディネーション事業として初めて海外の鉄道事業者から受託するという実績をあげました。



○次に、平成26年度の施策についてご説明します。

○4月の出だしは、東海道新幹線の輸送量が昨日27日までで102%と順調な滑り出しをしておりますが、今年度は東海道新幹線開業50周年ということで、記念商品やお得な商品の発売を行うなど、様々な営業施策を強化し、収益の拡大に力を入れています。

○施策としては、平成26年度も当社のやるべきことは何ら変わるものではなく、引き続き、鉄道事業の原点である安全・安定輸送の確保を最優先に、諸施策を着実に推進します。特に、超電導リニアによる中央新幹線計画については、認可申請を行う節目の年であり、気を引き締めて進めていきたいと考えております。

○東海道新幹線の大規模改修工事については、2年目となり軌道に乗っていきますので着実に進めてまいります。また、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。

○東海道新幹線においては、引き続きN700Aの投入とN700系の改造工事を進めます。また、「のぞみ10本ダイヤ」の活用により、さらなる利便性向上に取り組むとともに、来春の時速285キロへの速度向上に向けて準備を進めてまいります。

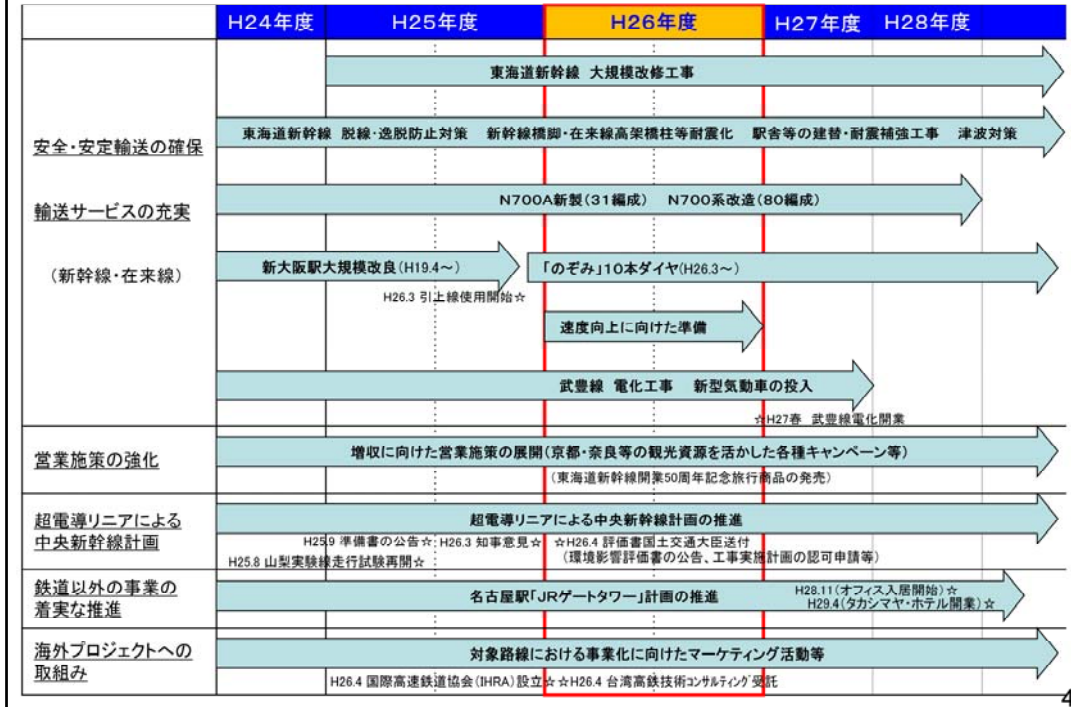
○在来線では、来春に向け武豊線の電化工事を完遂し、新製電車を投入します。また、気動車も新製し、高山線と太多線から順次投入します。

○超電導リニアによる中央新幹線計画については、今年度は環境影響評価書の公告、工事実施計画の認可申請を行います。認可後、着工という段取りになり、建設に向けた詳細な設計や用地の取得などを行うこととなります。4月23日に評価書を国土交通大臣に送付しました。今後、手続きを経て、評価書を公告したあと、速やかに工事実施計画の認可申請をしたいと考えております。

○鉄道以外の事業では、名古屋駅におけるJRゲートタワー計画について、25年度は開業を当初計画より1年ほど延期することを発表しましたが、26年度は建設を着実に推進するとともに、開業に向けて事業内容の具体化、テナントリーシングを積極的に進めていきます。

○海外展開については、台湾高鉄から受託した技術コンサルティングや対象路線の事業化に向けたマーケティング活動等を推進します。あわせて、日本型高速鉄道システムを国際的な標準とする取組みを推進します。

平成26年度の施策展開



4

○最後に、25年度の期末配当につきましては、経済状況の好転等によりビジネス、観光ともにご利用が順調に推移したことなどを踏まえ、本年1月に公表した配当予想1株あたり55円を5円増額し、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、26年度の配当予想につきましては、様々な課題に対処しつつも安定的な経営を維持していくということで、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東海グループの構成員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参りますので、投資家・株主の皆様のご支援を宜しく願いたします。

Ⅱ.平成26年3月期 決算概要

常務執行役員 財務部長
藤井 秀則



東海旅客鉄道株式会社

平成26年4月28日 5

平成26年3月期 決算概要(連結・セグメント別)

(億円)

	25年3月期 実績 A	26年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益	15,853	16,525	+672
運輸業	12,430	12,761	+330
流通業	2,095	2,207	+112
不動産業	649	674	+24
その他	2,331	2,506	+174
営業費用	11,591	11,579	△12
営業利益	4,261	4,946	+684
運輸業	3,961	4,601	+639
流通業	72	82	+9
不動産業	127	138	+11
その他	94	105	+11

※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こと、及び当社の物件費が大幅に減少したこと等により、増収増益です。

○流通業は、ジェイアール東海高島屋や東海キヨスクの売上増等により、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が増加したことなどにより、増収増益です。

○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増等により、増収増益となりました。

平成26年3月期 決算概要(単体)

	25年3月期 実績 A	26年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益 (運輸収入)	12,450 (11,691)	12,772 (12,148)	+321 (+457)
営業費用	8,459	8,163	△295
人件費	1,727	1,743	+16
物件費	4,161	3,486	△674
動力費	352	412	+60
修繕費	1,961	1,251	△709
業務費	1,847	1,822	△24
租税公課	333	329	△3
減価償却費	2,237	2,603	+366
営業利益	3,991	4,608	+617
経常利益	3,024	3,718	+693
当期純利益	1,878	2,403	+525

(億円)

8

○次に、JR東海単体の決算についてご説明します。

○運輸収入については、ビジネス、観光ともにご利用が順調に推移したことにより、対前年457億円の増、営業収益は、対前年321億円の増となりました。

○続いて、営業費用についてご説明します。

○人件費は、ジェイアールグループ健康保険組合の保険料率の引き上げなどにより、対前年16億円の増となりました。

○動力費は、燃料単価の上昇や、電力会社の値上げの影響などにより、対前年60億円の増となりました。

○修繕費は、大規模改修引当金の積立て終了と取崩し開始等による減の一方、大規模改修工事に着手し約70億円の工事費を計上したことにより、対前年709億円の減となりました。

○業務費は、JR他社との経費清算に伴う費用が減少したことなどにより、対前年24億円の減となりました。

○減価償却費は、昨年8月の山梨リニア実験線の走行試験再開により増加した一方で、新幹線車両や地上設備等の償却費の減少により、対前年366億円の増です。

○これらの結果、営業利益は対前年617億円の増、経常利益は支払利息の減少等により、対前年693億円の増、当期純利益は525億円の増となりました。

○私からの説明は以上です。

Ⅲ.平成27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



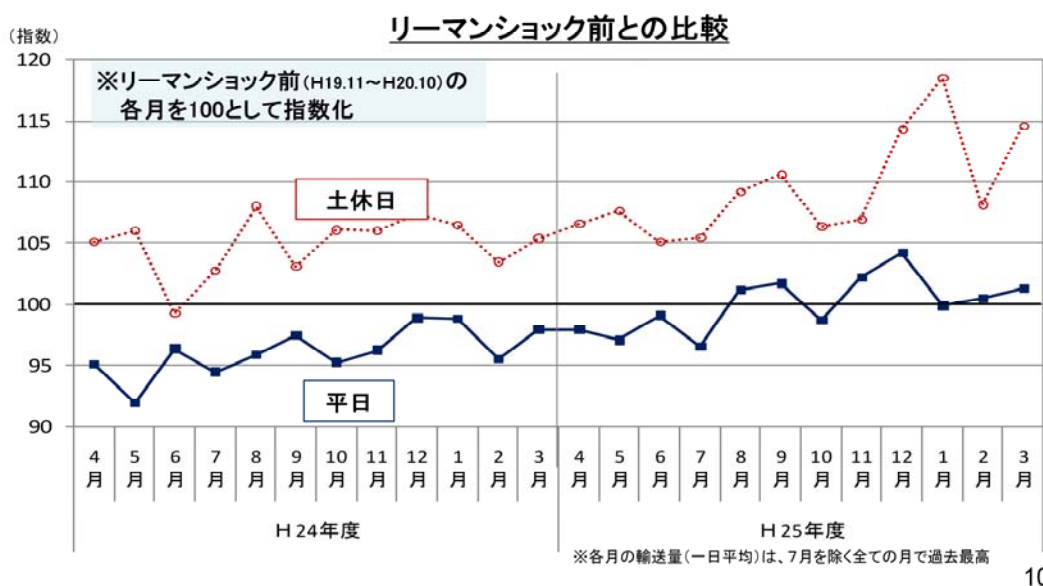
東海旅客鉄道株式会社

平成26年4月28日 9

東海道新幹線断面輸送量の推移

H25年度 断面輸送量(東京口)
前年比104%

- ・ 平日 (前年比104%)
- ・ 土休日 (前年比105%)



10

○私からは、まず東海道新幹線の状況を断面輸送量でご説明します。

○東海道新幹線の東京口断面輸送量は、平成25年度全体で前年比104%、曜日別では平日104%、土休日105%でした。

○ご覧のグラフは、リーマンショック前の1年間(平成19年11月から平成20年10月まで)の各月を100として指数化したものです。

○ビジネス利用が大半を占める平日は、平成25年度の前半までリーマンショック前の水準には戻っていませんでしたが、夏頃からリーマンショック前の水準を越えるまで回復してまいりました。

○ビジネス利用が回復するまでの間、全体の輸送量を支えたのは、土休日を中心とした観光利用でしたが、平成25年度は伊勢神宮の式年遷宮や東京ディズニーリゾート30周年などの効果もありましたので、大幅に伸びた前年を更に上回る数字となりました。

○平成26年度は、平成25年度にあった伊勢神宮の式年遷宮や東京ディズニーリゾート30周年など沿線の観光行事の効果は一巡しますが、東海道新幹線開業50周年等、様々な営業施策を強化することなどにより、運輸収入は平成25年度と同額を確保していくことを目標としてスタートしました。

平成27年3月期 通期業績予想(単体)

	26年3月期 実績 A	27年3月期 予想 B	増減 (B-A)
	(億円)		
営業収益 (運輸収入)	12,772 (12,148)	12,790 (12,148)	+17 (-)
営業費用	8,163	8,500	+336
人件費	1,743	1,770	+26
物件費	3,486	3,820	+333
動力費	412	470	+57
修繕費	1,251	1,460	+208
業務費	1,822	1,890	+67
租税公課	329	330	+0
減価償却費	2,603	2,580	△23
営業利益	4,608	4,290	△318
営業外損益	△890	△700	+190
経常利益	3,718	3,590	△128
当期純利益	2,403	2,510	+106

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、前期と同額を確保することとして、1兆2,148億円と見込んでおります。

○営業費用については、対前年336億円の増と見込んでいます。

○人件費は、6年ぶりにベアを実施したことや、健康保険及び厚生年金の保険料率引き上げ等により、対前年26億円の増を見込んでいます。

○動力費は、燃料価格の増や中部電力の値上げ等により対前年で57億円の増加を見込んでおります。

○修繕費について大規模改修工事は、1年目は計画より進捗が遅れましたが、2年目は前年度の効率的な体制整備を踏まえ、工事が軌道に乗っていくと思っておりますので、工事費350億円(前年度実績より255億円増)、うち修繕費は約250億円(前年度実績より180億円増)を計画しています。修繕費全体では、対前年で208億円の増を見込んでおります。

○業務費は、ソフトウェアの更新等により67億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の通年化により90億円程度増加する一方、新幹線・在来線の車両や地上設備等の減により、対前年23億円の減を見込んでおります。

○なお営業外損益については、当社において、支払利息の減や、社債早期償還を行わないことによる償還損の減などにより、190億円の改善を見込んでおります。

平成27年3月期 通期業績予想(連結)

(億円)			
	26年3月期 実績 A	27年3月期 予想 B	増減 (B-A)
営業収益	16,525	16,360	△165
運輸業	12,761	12,778	+16
流通業	2,207	2,233	+25
不動産業	674	651	△23
その他	2,506	2,347	△159
営業費用	11,579	11,770	+190
営業利益	4,946	4,590	△356
運輸業	4,601	4,281	△320
流通業	82	68	△14
不動産業	138	135	△3
その他	105	87	△18
営業外損益	△903	△710	+193
経常利益	4,042	3,880	△162
当期純利益	2,556	2,650	+93

◆長期債務縮減見込 (億円)		
27年3月期		
	期末残高(見込)	縮減見込額
連結	22,468	△1,240
単体	22,317	△1,200

◆設備投資 (億円)		
	26年3月期 (実績)	27年3月期 (計画)
連結	2,406	3,260
単体	2,290	3,010

※27年3月期 安全関連投資
【単体】1,880

12

※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、セグメント別の業績予想についてご説明します。

○営業収益について、大きなところでは、その他セグメントの日本車輛製造で、台湾向け鉄道車両の納入が前年度で完了したことにより売上が減少することなどから、当社単体はほぼ横ばいですが、連結全体では減収となる見込みです。

○営業利益では、当社の大規模改修工事の影響等が出ており、連結全体の営業利益は356億円の減、経常利益は162億円の減を見込んでおります。当期純利益は、法人税等が減少することにより対前年93億円の増を見込んでおります。

○長期債務については、引き続き可能な限り縮減に努め、連結で1,240億円、単体で1,200億円を縮減する計画です。

○設備投資は、連結3,260億円、単体3,010億円の計画です。安全投資にはそのうち約3分の2を投じ、これまでと変わらず、安全の確保を最優先に取り組みます。当社以外では、ジェイアールセントラルビルやジェイアール東海高島屋など、駅ビルや流通業でのリニューアルが主なものです。設備投資全般にわたりコストダウンを図りながら、着実に実施する計画です。

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年間の計画(25年度～)		
合計	25年度	26年度(計画)
930億円	95億円 (うち損益 約70億円)	350億円 (うち損益 約250億円)

変状発生抑止対策



大規模改修工事
(コンクリート橋：変状発生抑止対策)

<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)			
計画	24年度まで	25年度(実績)	26年度(計画)
596km	140km	73km	76km

累計
約290km
完了



東海道新幹線の脱線・逸脱防止対策

13

○続いて、今期の施策について、簡単に内容をご紹介します。

○平成26年度も、これまで同様、鉄道事業の原点である安全・安定輸送の確保を最優先に取り組みます。

○東海道新幹線の大規模改修工事については、まず土木構造物の経年によるひび割れなどの変状の発生自体を抑止することで構造物の延命化を実現する対策(変状発生抑止対策)を先行して実施し、その後、構造物の状態をよく観察し、必要であれば、桁の取替などの全般的な改修を適切な時期に実施することとしています。2年目となる本年度は、引き続き、変状発生抑止対策として350億円の工事を予定しており、うち250億円程度を修繕費として計上する計画です。

○また、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。新幹線の脱線・逸脱防止対策については、本年度は76kmの脱線防止ガードの敷設を行い、累計で約290kmを完了させる予定です。

主な施策内容

◆輸送サービスの充実

- ・新型車両N700Aの投入及びN700系改造工事
 - ・最高速度270km/hから285km/hへの速度向上に向けた諸準備
- (平成27年春実施予定)

	全体計画	(累計編成数)				
		24年度	25年度	26年度	27年度	28年度
N700A投入	31編成	6編成	13編成	19編成	25編成	31編成
N700系改造	80編成	—	32編成	69編成	80編成	—

※中央締結ブレーキディスクの採用によるブレーキ力の向上や、空気タンクの増設による車体傾斜区間の拡大等を実現した結果、速度向上が可能となりました。

◆営業施策の強化

- ・東海道新幹線開業50周年企画として、記念商品やお得な商品の発売
- ・京都・奈良等の恒久的な観光資源を活かした各種キャンペーン等



東海道新幹線開業50周年ロゴ



「そうだ 京都、行こう。」キャンペーン

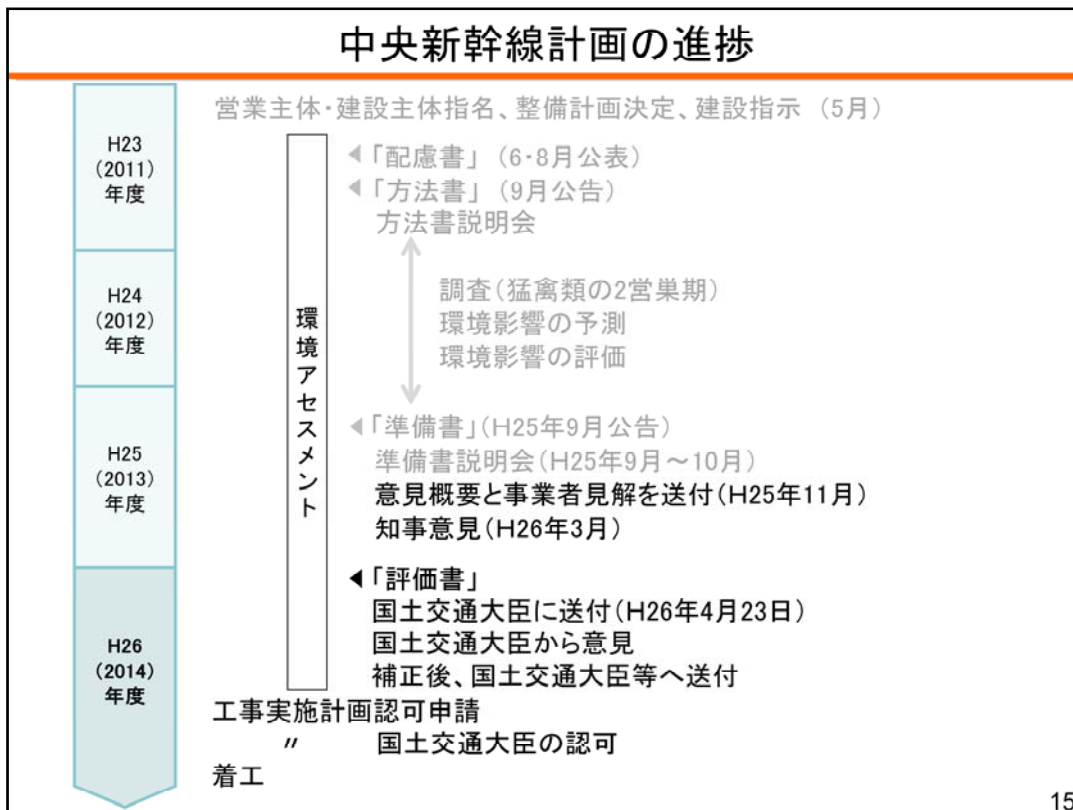
14

○輸送サービスの充実については、引き続き、東海道新幹線に新型車両のN700Aを投入するとともに、N700系の改造を行ってまいります。

○また、これまで速度向上に向けて試験車両による確認試験を実施してまいりましたが、実際の線路での試験により、安全性などの確認に必要な、十分なデータが得られましたので、本年度は平成27年春の時速285キロへの速度向上に向けて、諸準備を着実に進めます。

○N700AとN700系改造車の編成数が一定数揃う平成27年春の時点では、おおよそ毎時1本の時速285キロ運転を目指し、その後、車両更新と改造工事の進展に合わせて、段階的に拡大する計画です。

○営業面では、東海道新幹線開業50周年企画のほか、京都・奈良等の恒久的な観光資源を活かした各種キャンペーン等の営業施策の積極的な展開に取り組んでまいります。



○次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。

○前回、第2四半期決算時にご説明して以降の環境アセスメントの手続きの進捗については、まず、準備書に対する意見概要とそれに対する当社の見解を昨年11月に関係自治体の長に送付し、その後、各都県での審査会等を経て、本年3月に、沿線7都県の知事より、準備書に対する意見を受け取りました。

○当社は、いただいた知事意見を真摯にうけとめ、意見を勘案して準備書を修正した評価書を4月23日に国土交通大臣に送付しました。

○今後、送付後90日以内に評価書に対する国土交通大臣の意見をいただき、その意見を踏まえ、必要により補正した評価書を作成するという手続きになりますが、これについても、十分な検討を加え、スピーディーに対応していきます。

○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の準備を進めており、できる限り早く申請したいと考えています。

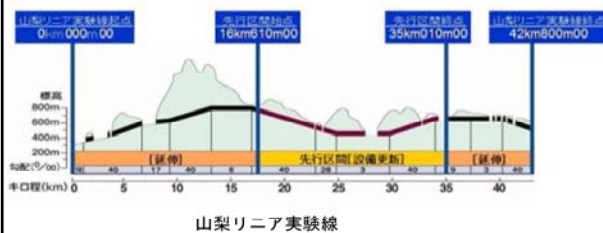
○工事実施計画の認可をいただいたら、いよいよ着工という段取りになりますので、最初のステップとして、建設に向けた詳細な設計や用地の取得などを進めていきます。

超電導リニア技術のブラッシュアップ及びコストダウン

◆超電導リニア技術のブラッシュアップ及びコストダウンに引き続き取り組む。

- ▶営業線仕様の車両、設備による最長12両編成での長距離走行試験
- ▶車両や地上設備の営業運転に対応した保守体系の確立に向けた確認試験

◆「超電導リニア体験乗車」の諸準備を着実に進め、平成26年度内に実施。



新型車両L0系

16

○山梨リニア実験線においては、本年度は営業線仕様の車両、設備による最長12両編成での長距離走行試験を実施します。こうした試験を重ねながら、超電導リニア技術のブラッシュアップ及びコストダウン、車両や地上設備の営業運転に対応した保守体系の確立につなげていきたいと思ひます。

○加えて、「超電導リニア体験乗車」の諸準備を着実に進め、平成26年度内に実施します。

○私からの説明は、以上です。



東海旅客鉄道株式会社
平成26年4月28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。