

I .経営の考え方と重要施策の展望

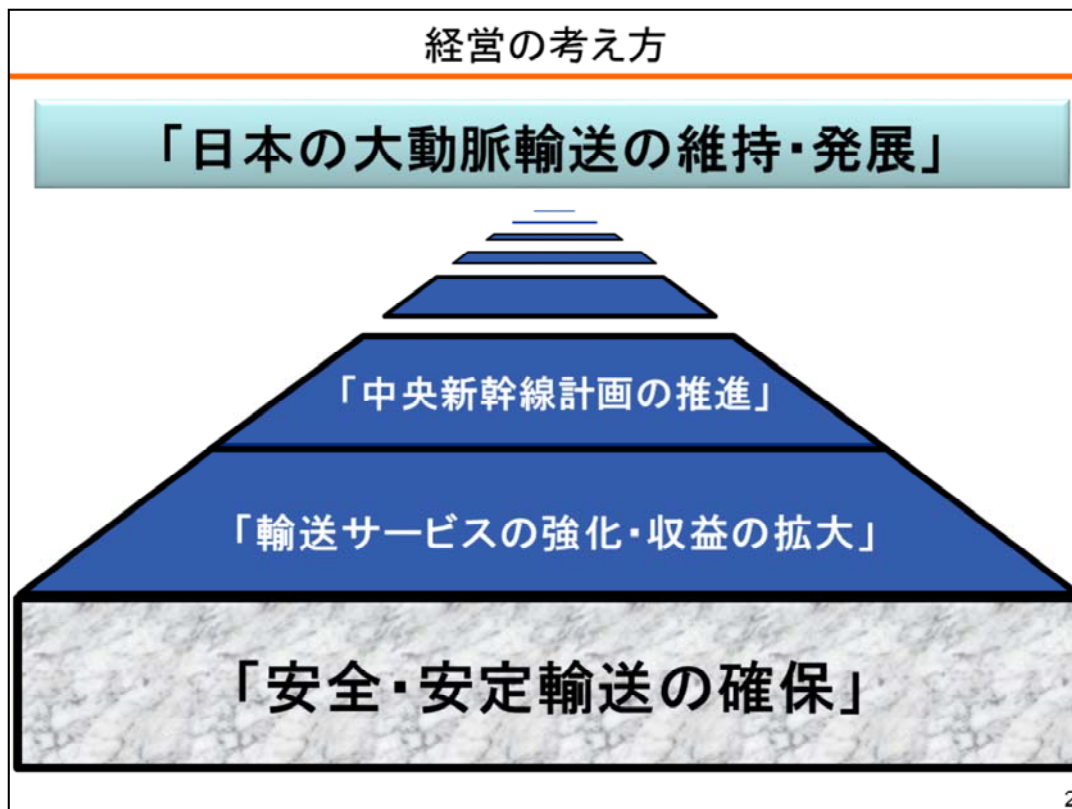
代表取締役社長
柘植 康英



東海旅客鉄道株式会社

平成28年4月28日 1

○社長の柘植です。私からは、まず、「経営の考え方」についてお話した上で、重要な施策について、現在の立ち位置と、今後の展望についてご説明します。



【経営の考え方】

○当社の社会的使命は、日本の大動脈輸送を担うと同時に、これを将来にわたり維持・発展させていくことです。その使命に対して、私は3つの観点で当社の舵取りをしていく考えです。

○3つの観点とは、「安全・安定輸送の確保」、「輸送サービスの強化・収益の拡大」、「中央新幹線計画の推進」です。今も、この先も、将来も、当社の使命を果たすべく、これらを同時に、着実に進めていくことが経営者として重要と考えています。

○まず、全ての事業の土台となるのが、「安全・安定輸送の確保」です。東海道新幹線では、50年余の間、乗車中のお客様の死傷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、さらにレベルを上げるか、これが鉄道事業を担う当社の経営の根幹です。これが揺らいでは事業を進めることすらままなりません。

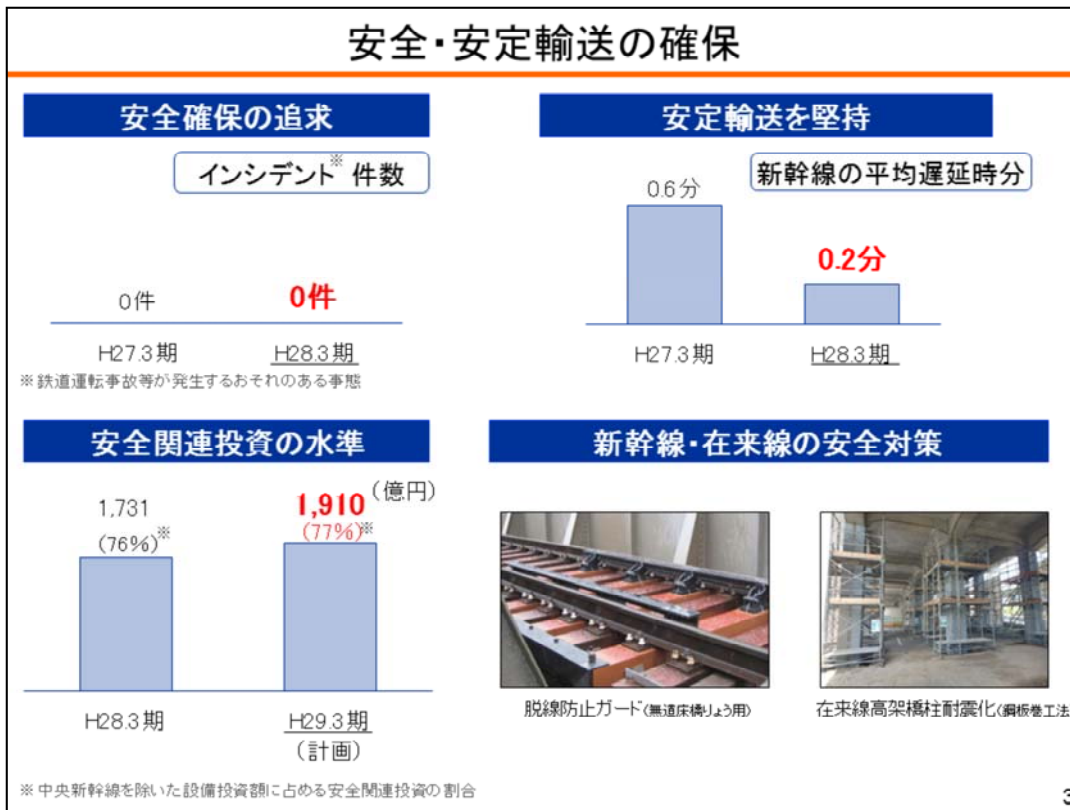
○その上で、「輸送サービスの強化・収益の拡大」に取り組みます。これは現在の大動脈輸送を最良の形で果たすということそのものです。同時に、現在取り組んでいる中央新幹線計画を、着実に進めていくための経営体力の源泉でもあるわけですから、今後もグループ全体で一丸となって体力の一層の底上げを図ります。

○そして、将来にわたって当社が使命を果たし続けるために取り組んでいるのが「中央新幹線計画」です。

○つまり、これら3つの観点はすべて、当社の使命を全うすることに直結しています。当社は、これら3つの観点を同時に満たす形で、着実に事業を進めていきます。

○これが、私の社長としての「経営の考え方」の基本です。

安全・安定輸送の確保



【安全・安定輸送の確保】

○今、お話しした3つの観点について、現状の振り返りと、今後の展望について説明していきます。

○まず、「安全・安定輸送の確保」についてお話しします。

○インシデントに該当するような事象は昨年度、一昨年度ともに0件でした。また、新幹線の運行1列車あたりの年間平均遅延時分は、昨年度は0.2分でした。今後も、安全・安定輸送の確保を最優先に取り組んでいきます。

○また、安全関連投資は引き続き高い水準を維持しています。これは、中央新幹線の工事が最盛期を迎える前に、進めておくべき施策に現在取り組んでいるからです。例えば、平成21年度に着工した新幹線の脱線・逸脱防止対策は、今年度末で計画の約7割が完了し、平成31年度末に全て完了予定です。

○在来線についても、高架橋の柱や駅舎の耐震補強などの地震対策を進めるほか、落石や降雨などの災害対策も引き続き着実に進めていきます。

輸送サービスの強化・収益の拡大(1)

新幹線の運転本数を着実に増加

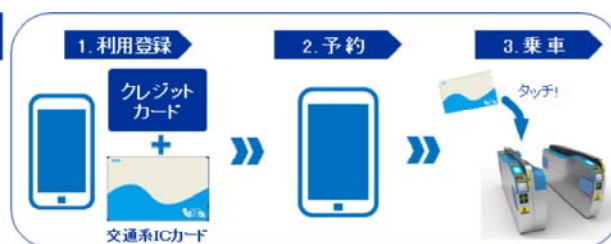


すべての車両がN700Aタイプに



より多くのお客様を、もっと便利に

平成29年夏
新しいネット予約・チケットレス
乗車サービスを開始予定



新幹線の新しいネット予約・チケットレス乗車サービスイメージ

4

【輸送サービスの強化・収益の拡大(1)】

○次に、2点目の「輸送サービスの強化・収益の拡大」についてです。

○このスライドでは「輸送サービスの強化」について紹介しています。

○新幹線の1日当たりの運転本数は、対前年102%程度のペースで増やしてきています。現在、「のぞみ10本ダイヤ」により、ほぼ終日にわたり、1時間当たり、上り下りとも最大10本までのぞみを運転可能です。

○例えば、今日から5月8日までのゴールデン・ウィーク期間、新幹線は対前年105%の列車を運転する計画で、予約状況も先日お知らせしたとおり対前年107%と好調です。

○このように、需要の集中する曜日や時間帯で着実にのぞみの運転本数を増やすなど、引き続き弾力的な列車設定に取り組んでいきます。

○また、車両の更新も着実に進めます。N700Aの投入を継続し、平成31年度末には全ての車両を時速285km走行が可能な、N700Aタイプに統一します。

○さらに、新幹線を便利にご利用いただけるよう、来年夏に新幹線の新しいネット予約・チケットレス乗車サービスを導入します。このサービス導入により、新幹線を普段あまりご利用にならないお客様、ないしは外国人旅行者など、より広範なおお客様の利便性が大きく向上するものと考えています。

輸送サービスの強化・収益の拡大(2)

JRゲートタワー計画、完遂へ

平成20年12月
「まちづくり基本構想」発表

平成22年5月
開発計画発表

平成22年12月
旧名古屋ターミナルビル
解体工事着手

平成24年10月
ゲートタワー建設工事着手

「基本構想」発表から8年

平成28年11月
オフィス入居開始
平成29年4月
全面開業



JRゲートタワー外観(平成28年4月撮影)



タカシマヤ ゲートタワーモール イメージ



名古屋JRゲートタワーホテル イメージ

5

【輸送サービスの強化・収益の拡大(2)】

○さらに、「収益の拡大について」、スライドをもう1枚使って説明します。

○今年度は、長年取り組んできたJRゲートタワー計画が仕上げの局面を迎えます。

○「基本構想」の発表から8年を経て、今年の11月にオフィステナントの入居が始まります。

○また、商業施設やホテルも含めた全面開業は来年4月です。

○計画の完遂に向け、引き続き、万全の準備を行っていきます。

中央新幹線計画の推進

本格化する工事を着実に推進

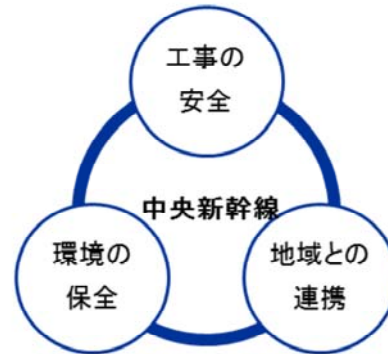


南アルプストンネル新設(山梨工区)
安全祈願での掘入れ



中央新幹線(東京都・名古屋市間)の路線

設備投資計画



6

【中央新幹線計画の推進】

○続いて、3点目の中央新幹線計画について説明します。

○昨年度は、工事契約について手続きを進めるとともに、南アルプストンネル(山梨工区)や品川駅の北工区・南工区で安全祈願・起工式を実施し、本格的な工事に着手するなど、着実に歩みを進めることができました。

○中央新幹線の設備投資は、まだ工事がスタートしたばかりであることや、用地取得や工事について地元への説明などを丁寧に進めてきたこともあり、930億円の予定額に対し321億円となりました。本格工事の契約締結は順次進んでおり、また、各所において契約手続中であり、本格工事は、早晩始まるものと考えています。

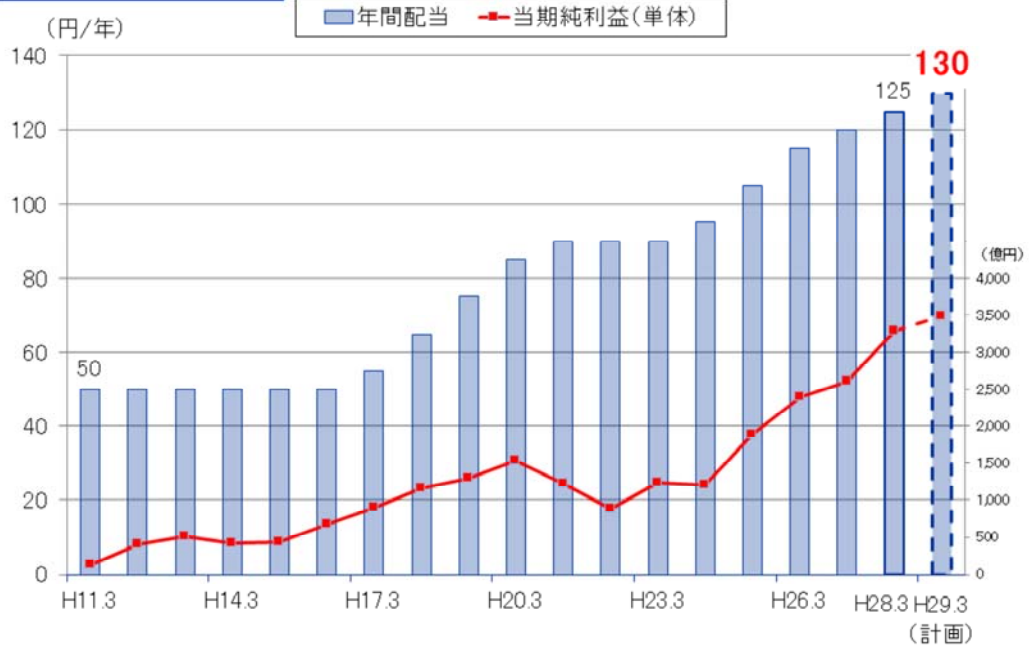
○なお、平成28年度の中央新幹線関連の設備投資額は既にお知らせしたとおり、1,130億円の計画です。

○中央新幹線計画は、この先も息の長い取組みになります。今後も、健全経営と安定配当を堅持しつつ、「工事の安全」はもとより、「環境の保全」、「地域との連携」を十分重視して、柔軟性を発揮しながら計画を着実に進めていきます。

○繰り返しになりますが、「安全・安定輸送の確保」、「輸送サービスの強化・収益の拡大」、「中央新幹線計画の推進」。当社は、引き続き、これら3つの観点を同時に満たす形で、着実に事業を進めていく考えです。

株主還元について

安定配当を継続



7

【株主還元】

○最後に、株主還元についてご説明します。

○平成27年度の期末配当は、ビジネス、観光ともにご利用が堅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60円を5円増額し、1株あたり65円とする案を株主総会に提案させて頂く予定です。

○また、平成28年度の配当予想につきましては、中間・期末ともに1株あたり65円とする計画です。

○私からの説明は以上です。

Ⅱ.平成28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28年4月28日 8

平成28年3月期 決算概要(連結)

(億円)

	27年3月期 実績 A	28年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益	16,722	17,384	+661
営業費	11,656	11,597	△59
営業利益	5,065	5,786	+720
営業外損益	△784	△672	+112
経常利益	4,281	5,114	+833
親会社株主に帰属 する当期純利益	2,641	3,374	+733

◆長期債務残高 連結： 1兆9,450億円 年間縮減額 2,054億円
(28年3月期末) (単体： 1兆9,156億円 年間縮減額 2,206億円)

9

【決算概要(連結)】

○財務部長の山田です。私からは、平成28年3月期の決算概要をご説明します。

○最初に、連結決算の概要です。

○営業収益につきまして、当社の運輸収入は、引き続きビジネス、観光ともにご利用が順調に推移したことから、対前年514億円の増となりました。さらに、グループ会社についても増収となり、連結営業収益全体では対前年661億円の増収となりました。

○営業費は、日本車輛製造をはじめ、グループ会社において費用が増加したものの、当社の減価償却費の減等により、グループ全体では対前年59億円の減となりました。

○営業外損益は、支払利息の減等により、対前年112億円の改善となりました。

○この結果、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益のいずれについても、増益の決算となりました。

○長期債務については、目標を上回る2,054億円を縮減しました。これにより、期末の残高は1兆9,450億円と、2兆円を下回りました。

平成28年3月期 決算概要(連結・セグメント別)

(億円)

	27年3月期 実績 A	28年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益	16,722	17,384	+661
運輸業	13,056	13,581	+524
流通業	2,338	2,396	+58
不動産業	665	660	△4
その他	2,389	2,430	+40
営業費	11,656	11,597	△59
営業利益	5,065	5,786	+720
運輸業	4,720	5,568	+848
流通業	89	87	△1
不動産業	166	156	△9
その他	82	△17	△100

※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。

10

【決算概要(連結・セグメント別)】

○続いて、各セグメントの対前年の増減についてご説明します。

○運輸業は、当社の運輸収入の増等により、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により増収となった一方、ジェイアール東海パッセンジャーズの費用増等により減益です。

○不動産業は、ジェイアール東海不動産の販売収入等が減少したことなどにより、減収減益です。

○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売上増と、米国向け鉄道車両案件に伴う営業費用の増等により、増収減益となりました。

平成28年3月期 決算概要(単体)

	27年3月期 実績 A	28年3月期 実績 B	増減 (B-A)
営業収益 (運輸収入)	13,066 (12,432)	13,579 (12,947)	+513 (+514)
営業費	8,311	8,003	△308
人件費	1,774	1,794	+20
物件費	3,651	3,583	△68
動力費	450	405	△44
修繕費	1,366	1,319	△47
業務費	1,834	1,857	+23
租税公課	327	353	+26
減価償却費	2,558	2,270	△287
営業利益	4,754	5,576	+822
経常利益	3,977	4,905	+928
当期純利益	2,602	3,286	+683

(億円)

11

【決算概要(単体)】

○次に、当社単体の決算についてご説明します。

○まず、運輸収入が対前年514億円の増となり、営業収益については対前年513億円の増となりました。

○続いて、営業費についてご説明します。

○人件費は、ベアの実施等により、対前年20億円の増となりました。

○物件費は、業務費の増があったものの、動力費及び修繕費の減により、対前年68億円の減となりました。

○租税公課は、事業税等の増加に伴い、対前年26億円の増となりました。

○減価償却費は、山梨リニア実験線や車両・地上設備等の償却費が減少したため、対前年287億円の減となりました。

○これらの結果、営業利益は対前年822億円の増、経常利益は対前年928億円の増、当期純利益は対前年で683億円の増となりました。

○私からの説明は以上です。

Ⅲ.平成29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

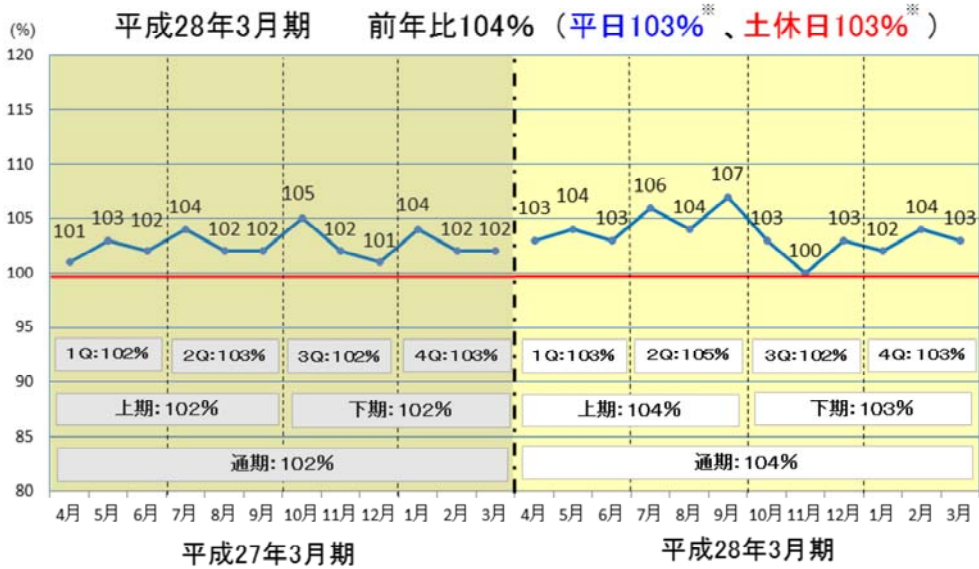


東海旅客鉄道株式会社

平成28年4月28日 12

東海道新幹線の輸送状況(東京口) 前年比の推移

ビジネス、観光ともに順調



※平日、土休日は1日平均の対比 13

【足元の輸送動向】

○総合企画本部長の宮澤です。私からは、まず、東海道新幹線の輸送状況を断面輸送量で説明します。

○平成27年度は、好調だった平成26年度を上回るペースで推移し、年度累計で前年比104%となりました。今年はいうるう年のため、1日平均にすると前年比103%です。

○また、平日と土休日に分けると、ビジネス利用の多い平日、観光利用の多い土休日、ともに1日平均で前年比103%と好調でした。

○ゴールデン・ウィーク期間の予約状況も順調です。

平成29年3月期 通期業績予想(単体)

	28年3月期 実績 A	29年3月期 予想 B	増減 (B-A)	(億円)
営業収益 (運輸収入)	13,579 (12,947)	13,580 (12,947)	+0 (—)	
営業費	8,003	8,050	+46	
人件費	1,794	1,800	+5	
物件費	3,583	3,720	+136	
動力費	405	410	+4	
修繕費	1,319	1,390	+70	
業務費	1,857	1,920	+62	
租税公課	353	390	+36	
減価償却費	2,270	2,140	△130	
営業利益	5,576	5,530	△46	
営業外損益	△671	△570	+101	
経常利益	4,905	4,960	+54	
当期純利益	3,286	3,490	+203	

14

【通期業績予想(単体)】

○次に、平成29年3月期の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、国内景気が不確実性を帯びる中で、引き続き弾力的に列車設定を行うことや、各種営業施策を推進することで、順調だった平成27年度と同額を確保する計画です。

○営業費全体では、山梨リニア実験線等の減価償却費が減少する一方で、物件費や租税公課等の増により、対前年46億円の増を見込んでいます。

○このうち、人件費は、ベア実施に伴い、対前年5億円の増を見込んでいます。

○物件費は、修繕費や業務費の増等により、対前年136億円の増を見込んでいます。

○租税公課は、事業税の増等により、対前年36億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、車両・地上設備等の償却費も減少することにより、対前年130億円の減を見込んでいます。

○これにより、営業利益は対前年46億円の減を見込んでいます。

○営業外損益については、長期債務縮減に伴う支払利息の減等により、対前年101億円の改善を見込んでいます。

○その結果、経常利益は対前年で54億円の増となっています。

○また、当期純利益は、税制改正に伴う法人税等の減もあり、対前年で203億円の増を見込んでいます。

平成29年3月期 通期業績予想(連結)

(億円)			
	28年3月期 実績 A	29年3月期 予想 B	増減 (B-A)
営業収益	17,384	17,360	△24
運輸業	13,581	13,578	△3
流通業	2,396	2,372	△24
不動産業	660	694	+33
その他	2,430	2,504	+73
営業費	11,597	11,590	△7
営業利益	5,786	5,770	△16
運輸業	5,568	5,505	△63
流通業	87	90	+2
不動産業	156	157	+0
その他	△17	25	+42
営業外損益	△672	△570	+102
経常利益	5,114	5,200	+85
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,374	3,630	+255

■長期債務縮減見込 (億円)		
	29年3月期	
	期末残高 (見込)	縮減 見込額
連結	19,350	△100
単体	19,086	△70

■設備投資 (億円)		
	28年3月期 (実績)	29年3月期 (計画)
連結	2,799	4,230
単体	2,591	3,620
安全関連投資	1,731	1,910
中央新幹線	321	1,130

※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。

15

【通期業績予想(連結)】

○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1兆7,360億円と、対前年24億円減の減収です。

○これは、ジェイアール東海高島屋がゲートタワーモール開業に伴うタワーズ店舗改装工事等により減収となることや、日本車輛製造の売上減等を見込んだことによります。

○営業費については、グループ全体としては、概ね前年並みを見込んでいます。

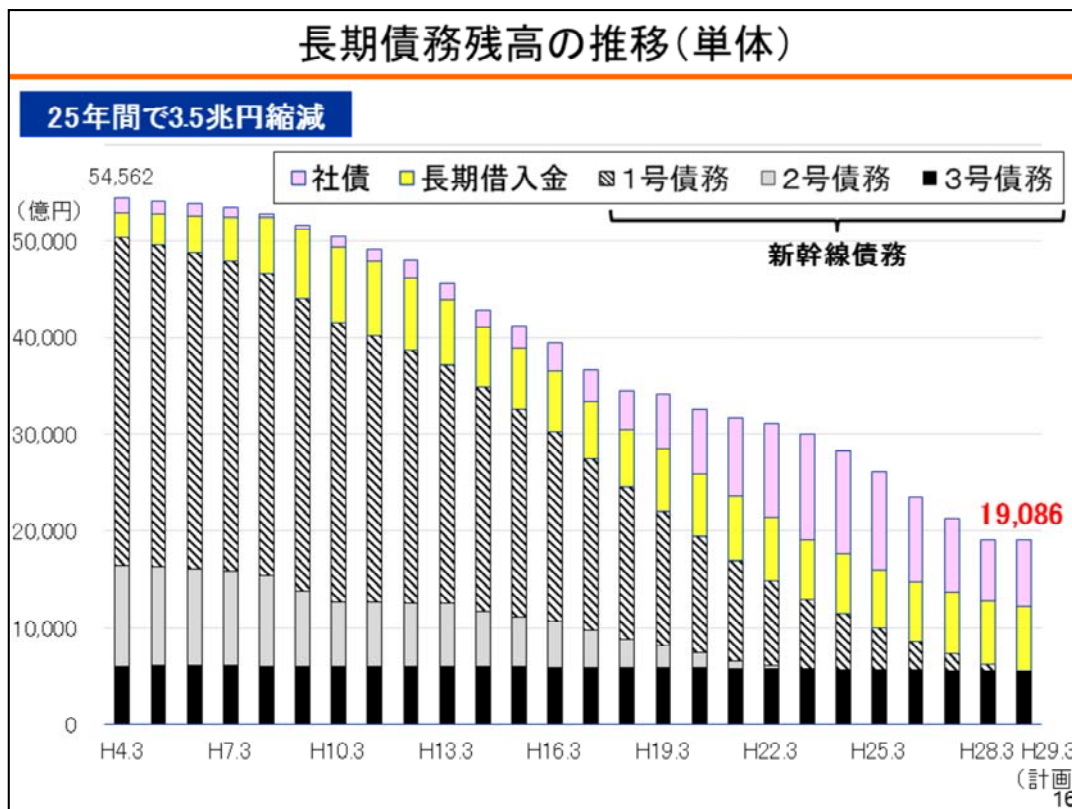
○その結果、営業利益は5,770億円と、対前年16億円減の減益を見込んでいます。

○経常利益は、当社の営業外費用の減に伴い、対前年85億円増の5,200億円と、増益を見込んでいます。

○これに加え、法人税等の減により、親会社株主に帰属する当期純利益は対前年255億円増の3,630億円と、増益を見込んでいます。

○長期債務については、中央新幹線の工事進捗に伴う設備投資の増加等もあるなかで、引き続き経営体力の強化のため、連結で100億円、単体で70億円を縮減する計画です。

○設備投資については、平成27年度の実績は連結2,799億円、単体2,591億円となりました。平成28年度の設備投資計画は、既にお知らせしたとおり、連結4,230億円、単体3,620億円です。



【長期債務残高の推移(単体)】

○ここでは、単体の長期債務残高の推移について、簡単に振り返ります。

○歴史を紐解きますと、新幹線リース制度の解消に伴い、当社は平成3年度末には約5.5兆円の長期債務を抱えることになりました。それから約25年間、安全・安定輸送を確保しつつ、競争力を強化し、財務基盤の健全化を着実に進めた結果、長期債務残高は昨年度末に2兆円を下回り、今期末には約1.9兆円となる計画です。

○支払利息は昨年度は653億円となり、ピーク時の平成4年度の3,493億円と比べると2割程度の水準まで減らすことができました。

○また、長期債務の大部分を占めた国鉄債務である、いわゆる新幹線債務の返済については、平成22年度末までに2号債務を、そして今年度末までに1号債務の返済を完了します。整備新幹線財源となる3号債務が平成63年度まで残る予定です。

安全・安定輸送の確保に向けた取組み

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

過去3年間の実績(H25～27年度)				今後4年間の計画(H28～31年度)	
H25年度	H26年度	H27年度		H28年度	
95億円 (うち損益 69億円)	302億円 (うち損益 195億円)	355億円 (うち損益 241億円)	753億円 (うち損益 506億円)	340億円 (うち損益 235億円)	1,450億円



大規模改修工事(トンネル内覆工裏空疎充填)

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[※]、浜松工場建替 等
- 在来線 高架橋柱等耐震化、名古屋工場耐震化 等

東海道新幹線の脱線・逸脱防止対策 全体計画(H21～31年度)			
H21～26年度	H27年度	過去7年間の実績(H21～27年度)	H28年度
607億円	127億円	734億円	135億円



脱線防止ガード(伸縮継目部)

※脱線防止ガード敷設、逸脱防止ストップ(H24年度未完了)、土木構造物対策等、PCまくらぎ更换等

(脱線防止ガードを敷設する軌道延長)			
H21～26年度	H27年度	過去7年間の実績(H21～27年度)	H28年度
288km	72km	360km	71km

対象区間の約7割が完了する予定

17

【安全・安定輸送の確保に向けた取組み】

○先ほど柘植からも申し上げましたが、当社の安全・安定輸送の確保に向けた取組みについて、私から掘り下げてご説明します。

○大規模改修工事は、3年目となる平成27年度は計画通り進捗し、工事費全体では355億円、うち241億円を費用計上しました。平成28年度以降の計画は、脱線・逸脱防止対策と同時に施工することが効率的であり、コストダウンにもつながるため、工期を合わせ、平成31年度までの4年間で区切りとしました。引き続き変状発生抑止対策を進めていきます。

○また、いま申し上げた、東海道新幹線の脱線・逸脱防止対策や、在来線の高架橋の柱等の耐震化をはじめとする地震対策も引き続き推進していきます。

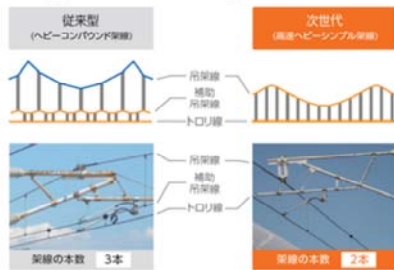
○脱線・逸脱防止対策については、平成16年に発生した中越地震での上越新幹線の脱線を契機とし、地震による被害を可能な限り防止するという観点から研究開発を進めました。脱線させないことを最優先とし、それでも脱線を回避できない場合には、車両の逸脱を防止するという二重系の対策としています。

○平成21年度から工事に着手し、平成31年度までの全体計画の投資金額は約1,340億円を予定しております。そのうち、脱線防止ガードについては、東海地震の激震地区及び脱線時の被害拡大のおそれが大きい区間を対象として敷設を進めており、今年度末には対象となる区間の約7割が完了する予定です。

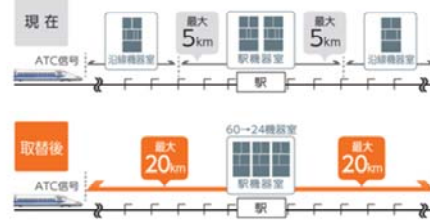
コストダウンの取組み例

技術開発により、安全性を確保しつつ設備の種類・数量を低減

■新幹線の次世代架線導入

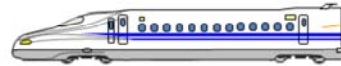


■新幹線のATC装置更新



信頼性の高いN700Aタイプへの統一を推進し、検査を効率化

■新幹線車両の交番検査周期延伸及び検査の効率化



各機器のデータを記録
 ・動作回数 ・電流、電圧
 ・動作時間 ・振動
 ・温度 等

データを自動伝送
 車両データ分析センターへ

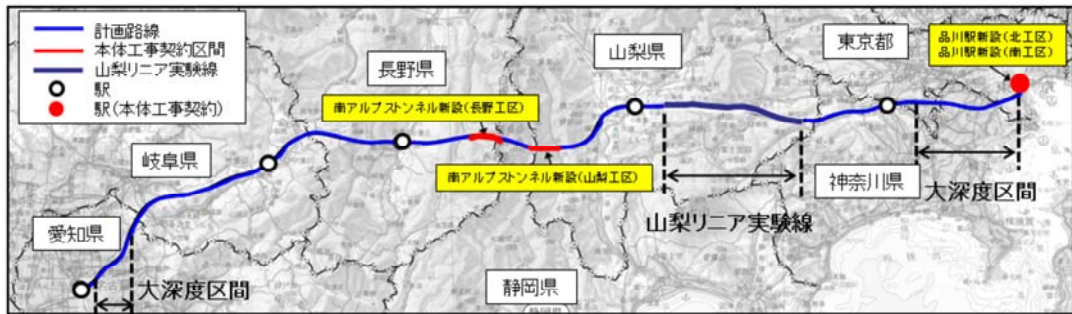
18

【コストダウンの取組み例】

- 当社がコストダウンに取り組むにあたり掲げている大きな視点を二つ、ご紹介します。
- 一つ目の視点は、設備の種類・数量を減らすことです。
- この点についてはスライドの上半分で二つ例を示しています。新幹線の架線については、取替えに合わせて、従来3本だった架線を2本に減らした次世代架線を導入しています。従来のものに比べ、約2割、維持更新コストの低減につながります。
- 二つ目の例は、新幹線のATC装置の更新です。技術開発によりシステム構成に必要な機器室の数を削減。設備の取替工事費と維持更新コストを合わせ、約20年間で約145億円のコストダウンが可能となりました。
- もう一つの視点は、車両などの同タイプへの統一です。当社は700系からの置き換えとして、N700Aの投入を進めており、平成31年度末には、全ての車両をN700Aタイプへと統一します。
- N700系およびN700A(これらを合わせてN700Aタイプと呼びます)は最新の技術を取り入れ、機器類の品質も向上したことで、故障率が極めて低くなっており、交番検査の周期延伸が可能となりました。
- 交番検査周期の延伸は今年3月に行いましたが、延伸の対象となるN700Aタイプへの統一も進んだことから、1日当たりの交番検査の施行本数が9編成から6編成に減りました。検査本数が減ることは、検査要員の減につながると同時に、営業列車に投入できる車両数が増えることを意味し、両面で大変効率的になっています。
- 加えて、N700Aタイプでは、車両機器のデータを記録し、自動伝送しています。
 こうしたデータを継続的に監視することにより、定期検査でチェックしていたものの一部を日常的にデータ分析することによって、安全性の向上につながるとともに、検査精度の一層の向上と、合わせて効率化を同時に実現しています。
- 引き続き、経営体力の一層の強化に向け、コストダウンに取り組んでいきます。

中央新幹線 工事の進捗状況

本体工事契約箇所(平成27年度)



本体工事契約締結件名(平成27年度)

- 品川駅新設(北工区) [平成27年9月]
- 品川駅新設(南工区) [平成27年10月]

- 南アルプストンネル新設(山梨工区) [平成27年8月]
- 南アルプストンネル新設(長野工区) [平成28年2月]

19

【中央新幹線 工事の進捗状況】

○最後に、中央新幹線の工事の進捗状況について説明します。

○平成27年度は、黄色で示す品川駅の北工区・南工区、南アルプストンネルの山梨工区・長野工区について、それぞれ本体工事の契約を締結しました。

○平成28年度に入ってから、既に愛知県の名城非常口と、北品川の非常口及び変電施設(地下部)について、それぞれ本体工事の契約を締結しました。さらに名古屋駅、3箇所の山岳トンネル、3箇所の非常口等の契約手続きを進めています。

○平成28年度も引き続き、測量、設計、用地取得等を計画的に遂行するほか、工事が長期間に亘り難易度が高い、南アルプストンネル、品川駅、名古屋駅をはじめ、必要な準備が整ったところについて、工事を着実に進めます。

○今後とも、健全経営と安定配当を堅持し、「工事の安全」や「環境の保全」、さらには「地域との連携」を十分重視して、柔軟性を発揮しながら計画を着実に進めて参ります。

○私からの説明は以上です。



東海旅客鉄道株式会社
平成28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等が挙げられます。