

IR DAYにおける主なQ & A

※ 当日の質疑応答をそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。

[第1部 JR東日本の不動産・開発戦略]

常務執行役員 事業創造本部副本部長 表 輝幸
執行役員 総合企画本部経営企画部長 高岡 崇

Q： 不動産事業について、今後は回転型ビジネスモデルにシフトしていくのか。開発した物件だけでなく、取得した外部物件をバリューアップさせての売却も実施していくのか。

A： 駅と一体となった開発は今後も長期保有型で進め、駅周辺の開発物件は長期保有型と回転型を組み合わせていく。外部からの取得については、駅周辺で新たな物件を取得し、駅開発やグループ運営力によって資産価値を向上させた上で売却することが考えられるが、具体的な割合は設定していない。

Q： 外部物件の取得とバリューアップについて、当社の優位性はどのような点にあるのか。

A： 駅の再開発と合わせることで取得物件のバリューアップをできることが当社の強みだと考えている。駅も合わせたトータルでの街づくりを行うことで、街全体の価値向上を実現させ、資産効率をさらに上げていく。地方中核都市においても、駅前広場の整備や地方有力企業の誘致など自治体との協業も通して、街と当社資産の価値向上を実現させることができる。

Q： NEXT10の進捗状況はどうか。

A： コロナの影響で既存事業はまだ回復途上であるが、早期にコロナ前に戻せるようにグループ全体で取り組んでいる。価値観や行動様式の変化による新たな需要を取り込むための様々な事業提案が社外からも来ており、当社の強みと掛け合わせた新しいビジネスも数多く検討している。

Q： 生活サービス事業を伸ばしていくために、M&Aなどは選択肢にあるのか。

A： 事業を伸ばすための手法として、他社との提携やM&Aも選択肢としては持っている。お互いの強みを活かすことで早期の事業拡大が見込めるのであれば活用していく。

Q： 社会ではeコマースが浸透しているが、当社の取組み状況はどうか。

A： ECサイトとしてJRE MALLを持っており、当社の強みを打ち出して他社との差別化を図っている。例えば、地方との強いつながりを活かして「ふるさと納税」へも参入しているし、駅で受取ができるというサービスは他ではできず、とても好評である。リアルとバーチャルを掛け合わせた新しいサービスを提供することで収益獲得につなげていく。

[第2部 社外取締役との意見交換]

取締役（社外） 伊藤 元重
常務取締役 総合企画本部長 坂井 究

Q： 営利企業でありながら日本の重要なインフラを担っている当社において、自らの知見をどのように活かして経営に関与していくのか。

A： 変化の激しい環境の中で、JR東日本は様々な経営課題を持っていると認識しており、経済学者である立場から社会の大きな変化をどうように見ていけばいいかを考えている。公共性の高い企業であり、地方と大都市圏のバランスをどのように取るか、鉄道運行の高い安全性などをどのように継承していくかなどについて、社外取締役として発言していきたい。

Q： 当社が検討しているダイナミックプライシングについてどのように考えているか。

A： 鉄道に限らず航空や金融など様々な分野で規制があり、経済学の観点からも料金を柔軟にしながら企業のビジネスが拡大できるように考える必要がある。これまでダイナミックプライシングやピークロードプライシングなどの価格差別について、いろいろな場で発言してきたが、鉄道の運賃規制には強い関心があるので、引き続き議論をしていきたい。

Q： ユニバーサルサービスという観点において、当社は独立した事業体としてどこまで公共性を考えて事業を進めていくべきと考えるか。

A： 通信料金に関しては、通信会社の内部補助で維持していることがある。本来であれば、企業の負担で実施するものではなく、公的な資金で実施すべきという考え方があるが、結果として当社も企業として負担をしている。こうした公共性の高い部分を民間企業の経営から独立させていくという考え方もあるが、実際には多くの問題がある。

Q： 限りある経営資源の中で安全投資をどこまでやるべきと考えているか。

A： 昨今さまざまな災害が増えているということもあり、安全は鉄道事業において特に重要であることは間違いない。今後も安全投資は必要であるが、新規ビジネスの投資とのバランスも見ていきたい。

Q： 政策保有について社外取締役としてどのように考えているか。

A： 企業間の取引において、契約だけでは万能ではないという研究結果もあり、取引を行う会社同士が長期的に協力関係を持てるメカニズムが必要だと考えている。一方で、資本効率も考えなければいけないので、効果を1件1件チェックしていく必要がある。

Q： 地方路線の取組みについての開示が他社よりも遅れている印象がある。この点についてどのように考えているか。

A： 地方路線は重要なテーマであるが、路線ごとに事情は異なり、地域の方の認識も異なるため丁寧に議論していく必要がある。JR東日本はBRTへの転換や第3セクターへの移管なども行っているが、関係者との協議には大きな苦労があったと思う。いずれにしても、サステナブルな輸送モードにしていくことが必要であり、より情報発信できるようになればと考えている。

以上