

2022 年 12 月 15 日  
東日本旅客鉄道株式会社

## スモールミーティングにおける主な Q & A

### 1. 実施概要

日時 2022 年 12 月 14 日および 15 日  
出席者 代表取締役社長 深澤 祐二  
常務取締役 渡利 千春  
執行役員経営企画部門長 高岡 崇

### 2. 主な質疑応答

※ 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。

#### [運賃政策]

Q： 当社が望ましいと考える運賃・料金制度はどのようなものなのか。

A： 運賃・料金制度は非常に重要なテーマであり、コロナ禍が始まって以降、継続して政府に問題提起を行ってきた。当社としては、柔軟で弾力的な制度が望ましいと考えている。急激なインフレが生じた際には、現行制度では迅速な改定が困難であり、総括原価方式そのものを見直して欲しいと要望している。総括原価方式を継続する場合であっても、算定方法の見直しなど、時代にふさわしいものにしていくことを希望している。

Q： 当社が考える「ダイナミックプライシング」はどのようなものなのか。

A： 通勤などの都市圏輸送では、ピークを分散させていくことを目指す。いわゆる「オフピーク定期券」の設定に向けて調整が進むなど、働きかけの成果も出ている。新幹線などの都市間輸送では、需要に応じた価格設定を実現していきたい。海外の鉄道で多くの事例があり、国内でも航空運賃は自由化されて変動運賃となっている。観光産業の健全な発展という観点からも、需要を平準化させていくことは大きな意義があると考えている。

#### [地方ローカル線]

Q： 地方ローカル線に関する議論の状況はどうか。

A： 1 日のご利用人数が 2,000 人未満の路線で合計約 700 億円の赤字となっている。今後は人口減少が進むこともあり、経営課題としての重要性も増しているので、このタイミングで進めていく必要がある。各自治体への説明も進んでおり、今後は持続可能な交通体系について、関係者と議論を深めていきたい。

#### [高輪ゲートウェイシティ]

Q： 高輪ゲートウェイシティのリーシングは進んでいるのか。

A： キーテナント含めてリーシングは順調に進んでいる。周辺相場を勘案した賃料水準を目指しており、手応えは感じている。

#### [2025 年度数値目標]

Q： 2025 年度の数値目標に対する進捗はどうか。

A： 運輸事業では、2023 年 3 月頃には運輸収入がコロナ前の 9 割程度に回復することを見込んでいるが、想定していたよりも戻りが遅い。東京に向かう流動の戻りが遅いので、全国旅行支援などに加えて、政府から移動需要を喚起するようなメッセージが出ることを期待している。流通・サービス事業では、広告事業の回復が鈍いので、今後の戦略を考えていく必要がある。不動産・ホテル事業は想定通りに回復している。2025 年度も迫ってきたので、中期経営計画「変革 2027」の最終年度である 2027 年度も見据えて、新たな将来像を示すタイミングも近づいてきている。

#### [事業会社株式の取得]

Q： 東鉄工業、第一建設、鉄建建設の株式を取得した狙いは何か。

A： 各社は、当社の軌道工事と建設工事で重要な役割を担っており、その技術力の向上と継承を進めていくために、資本関係を強化することとした。また、持分法適用関連会社とすることで、各社の利益の一部を取り込むことが可能となる。

#### [資本政策]

Q： 今後の有利子負債の水準はどのようにしていきたいのか。

A： 高輪ゲートウェイシティへの投資が最盛期を迎える中で、足元のキャッシュフローはタイトであるが、今後は有利子負債を削減していき、2025 年度のネット有利子負債/EBITDA 倍率は 5 倍以下を目指す。運輸と非運輸の割合を 5:5 にしていくことを掲げており、その過程で大規模な投資が必要な場合におけるエクイティファイナンスの可能性を否定するものではないが、今の状況で実施することは考えていない。

#### [株主還元]

Q： 今後の株主還元に対する考え方は。

A： 中期経営計画「変革 2027」において、総還元性向 40%、配当性向 30%という中期的な目標を設定している。安定的な配当を方針としていることから、コロナ禍で赤字となる中でも 1 株あたり 100 円の配当としてきた。まずは黒字に戻した上で株主還元も拡充していきたい。

#### [ゼロカーボン・チャレンジ 2050]

Q： 「ゼロカーボン・チャレンジ 2050」の進捗状況はどうか。

A： 獲得を目指していた大規模洋上風力案件の落札は逃したものの、その他の案件を積み上げて再生可能エネルギー電源開発を進めていく。投資負担が大きく増えるものではないが、設備投資において社内炭素価格（ICP）の適用対象の拡大も検討し、2030 年度には 2013 年度対比で CO2 排出量の半減、さらに 2050 年度の実質ゼロを目指していく。

以 上