

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 東日本グループにおけるホテル事業について]

常務執行役員 マーケティング本部副本部長 表 輝幸
執行役員 グループ経営戦略本部経営企画部門長 高岡 崇

Q： 資産も保有した上で、直営でホテル事業を行うメリットとデメリットは。外部のオペレーターに賃貸した方がリスクは少ないのではないかと。

A： 国鉄の分割民営化時は、外部人材にも来てもらいながら、メトロポリタン・メッツのチェーン展開、レベルアップに努めてきた。その結果として、外部からの高い評価、サービスに対する高い顧客満足度、高い利益率を確保できるようになってきたと考えている。人が育ってきたことや駅近という立地も強みであり、それらが相乗的に効果を発揮している。決して他に任せれば良くなるということでは無いと考えている。

資産を持つメリットは大きく2つである。コロナ禍でオフィスやワクチン接種会場として貸し出したように、異なる用途で活用ができること。まち全体や駅周辺の価値向上のためのコンバージョンが可能であることである。

一方で資産を持たなくても、運営ノウハウを活かしたフランチャイズビジネスや、確実に収益を上げられるフィービジネスのようなモデルは、今後の新たなビジネスとしてチャレンジしていく。

Q： ホテル事業の展開によって、グループ全体でのシナジー効果はどのように得られているか。

A： スケールメリットを活かせる点大きい。広告宣伝費の削減や運営の効率化、人材の活用が可能である。特に今は業界として人手不足も続いているが、当社グループではスケールメリットを活かしながらグループ内で人材を育成できていることから、人手不足による宿泊の売り止めなどは発生していない。高い顧客満足度を得られている理由も、このような人材運用によるところが大きい。

ホテルは駅周辺の流動創造や賑わいの核になっている。その他、グループとしては JRE POINT というポイントでの経済圏を構築すべく展開を進めている。鉄道利用やグループ企業で溜めたポイントをホテルの商品券として利用できるなど、シナジー効果を発揮していきたい。

Q： ホテルの新規出店判断時に重要視する点は。

A： メトロポリタンホテルズのようなシティホテルタイプは、主要な駅やエリア内の県庁所在地などコンベンションが成り立つところへの展開が主である。メトロポリタンプレミア台北のように海

外の高級路線のホテルも、宴会場やコンベンションの需要を見ている。

メッツのような宿泊機能に特化したタイプのホテルは、更に運営効率も上げていけると思う。

観光型ホテルは観光地の需要喚起に繋がるか、地元とのシナジーが発揮できるか、鉄道事業の喚起に繋がるかなど、トータルで投資効果を得られるかどうかを勘案して展開を考える。

ホテルについては比較的細長い土地でも展開できることから、土地・建物の有効活用に寄与できると考えている。一方でハイリスク・ハイリターンなビジネスであることから、需要の少ないところでは、フランチャイズ方式やマネジメントコントラクト方式で展開するなどのリスクヘッジを考えている。

Q： 今後の需給見通しは。コロナ前は供給過剰という話があった。

A： ホテル業界全体としては、オリンピックに向けた建設ラッシュがあったが、コロナによって厳しい経営状況を強いられた。一度大きな需要減を経験してしまうと、回復に転じても働き手の確保が難しくなる。当社グループでは発生していないが、従業員離れによって稼働を制約するホテルもあると聞いている。

そのような事業環境下では、Suica スマートロックによるリモート運営や DX の活用などによってオペレーションコストを削減できなければ、出店の拡大は難しい。アジア各国からのインバウンド需要が増えており、東北の雪も海外からは非常に魅力的であることから、オペレーションコストを上げることなく、そのような需要を取り込んでいきたい。

一方ハイクラスホテルについては、ターゲットを絞り、人手をかけて労力に見合った単価を頂くというビジネス展開があり得ると考えている。

業界として開発が弱まることは無いが、拡大できる企業も限られてくると見ている。

[第2部 社外役員を含めた意見交換]

監査役（非常勤・社外） 森 公高

常務取締役 渡利 千春

Q： 監査役として当社をどのように見ているか。新しいことにチャレンジしていると思うが、自前主義が多い印象である。

A： 鉄道事業では、現場のリスク管理は非常に優れているが、現場のリスク管理と企業全体のリスク管理は別の視点になる。また変革 2027 において、運輸事業と生活ソリューション事業の比率を長期的に 5 対 5 にすることを目指している中では、運輸事業の内部統制をそのまま生活ソリューション事業に適用して良いかという課題があり、生活ソリューション事業のリスク管理をどのように進めていくのかが重要であると考えている。

監査役就任前は、変化に積極的ではない企業であろうと思っていた。しかし実際には、高輪ゲートウェイシティのまちづくりや不動産回転型ビジネスモデル、海外への事業展開、再生エネルギー開発など、多様な新規事業にも取り組み、他企業との連携なども多く行っている。

Q： 取締役会の議論の状況をどのように見ているのか。

A： 取締役会は社外取締役 4 名、社内取締役 8 名の合計 12 名で構成されているが、非常に活発な議論がされている。鉄道事業以外の拡大事業では、新規事業や不動産事業、海外への展開などもあり、リスクを含め議論が活発にされている。

一方で鉄道が疎かになっているという事も無く、収入やお客さまのご利用状況の報告、安全についても議論が進んでいる。今現在抱えている課題や、議論が必要な点について、活発に意見が交わされている。

Q： 鉄道事業の公共性と企業利益の向上を、どのように両立させるべきか。

A： 鉄道事業は高い公共性を有する事業であり、事業を通じて社会経済に対してどのような好影響を与えられるかが企業価値向上においては大切である。従って、社会と対話して地域交通をサステナブルに運営していくことが企業価値向上に繋がり、ステークホルダーへの責任を果たすことにも繋がっていく。

以 上