

2023年12月7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 2023年12月6日および7日
出席者 代表取締役社長 深澤 祐二
常務取締役 伊藤 敦子
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： 6月に国交省より「収入原価算定要領の見直しの方向性（案）」が示されたが、その後の進捗は。当社はどのような要望をしているのか。

A： 今年度末までに、国交省から見直しの結論が示される予定。当社としては、サステナブルに鉄道を運営していくため、鉄道の質的向上を図るような将来投資や研究開発費等が原価として算入可能となるよう要望しており、人件費や動力費等に係るインフレも速やかに考慮されるべきと伝えている。国交省からの公表を踏まえ、首都圏の運賃体系のシンプル化も併せ、当社として実現可能な運賃改定を検討していく。

Q： 実際に運賃を改定できるのはいつ頃か。

A： 国交省から新たな算定要領が公表された結果、当社の運賃改定が可能であれば、速やかに改定に向けた手続きに入りたいと考えているが、国交省側の手続きやシステム改修等を踏まえると、改定には2年程度かかると見込んでいる。

Q： 運賃・料金制度の大枠は変わらないのか。

A： 今回は、総括原価方式そのものは変わらないと聞いている。当社としては、柔軟な運賃設定ができるよう、制度の抜本的見直しを引き続き要望していく。また、航空業界のようなダイナミックプライシングを鉄道でも導入するためにも、新幹線自由席特急料金の認可制から届出制への変更を引き続き要望していく。これが実現できれば、季節の旅行需要の平準化を促せるようになり、オーバーツーリズムの解消にもつながる。

[地方ローカル線・地方創生]

Q： ご利用の少ない線区の収支がアップデートされたが、議論状況はどうか。

A： 沿線自治体と丁寧に議論を続けている。収支を公表した線区は、大量輸送という鉄道の特性を発揮できていない地域であるため、持続可能な交通体系のあり方について、前提を置かず

に議論しつつ、沿線地域の活性化にも取り組んでいきたい。

Q： 地方創生への考え方は。

A： 日本の人口が減少していく中で、関係人口をどれだけ増やせるかが重要と考えている。地方を元気にすることで鉄道利用者の減少を食い止めるとともに、特に生活ソリューションの分野で、自治体や地元企業と連携しながら、地方都市のまちづくりに貢献していく。

Q： ライドシェア解禁やタクシー業界の規制緩和の動きをどう捉えているか。

A： 当社としても、タクシー等の二次交通は重要と考えている。これをきっかけに、自治体や地元事業者と連携した観光型 MaaS 等をさらに推進し、鉄道も含めた地域交通の利便性の向上に繋げていきたい。

[インバウンド]

Q： 訪日旅客数が増加しているが、今後どのようにインバウンド需要を獲得していくのか。

A： 今期は、鉄道と生活ソリューションで各 200 億円のインバウンド収入を計画していたが、上振れる見込みである。訪日旅行者向けパスの価格改定（10 月）や今後のホテル客室数の増加等により、確実にインバウンド需要を収入へ繋げていきたい。今後も、訪日旅行者に積極的にご利用いただけるような施策を強化していく。

[安全・安定輸送]

Q： 大きな事故や輸送障害が減った印象だが、どのように評価しているか。

A： 長いスパンで見れば、安全水準は上がってきている。一方で、今年もお客さまにご迷惑をおかけした事象が発生しており、やるべきことはまだある。先日公表した「グループ安全計画 2028」のテーマである「本質をふまえ、想定外も想像する」に重点的に取り組んでいく。

[不動産ビジネス]

Q： 私募 REIT を活用した回転型ビジネスの方向性は。

A： 長期的に見て、当社の保有物件は十分に競争力があると認識している。競争力の高い物件を回転型ビジネスに組み入れ、駅を中心とした開発と合わせて不動産ビジネスを拡大していく。

Q： TAKANAWA GATEWAY CITY のリーシングの状況は。

A： 第 2 四半期決算説明資料に記載のとおり、オフィスフロアには KDDI(株)や東京大学、シンガポール国立大学等の入居が決まっている。それ以外も、商業施設も含めリーシングは順調に進んでいる。

[IT・データビジネス]

Q： JRE POINT の価値をどう高めていくか。

A： グループ内でサービスごとに分かれていた各種ポイントの連携・統合を進めてきた結果、鉄道と生活ソリューションの垣根を超えたポイント利用などが可能になってきた。今後は、どのライフシーンでもご利用いただけるよう、各種 WEB サービスの ID の統合や、ご利用データ

を活用したサービスアップを進めていくとともに、他社サービスとの連携も検討していく。

Q： 「駅カルテ」のポテンシャルをどう捉えているか。

A： 自治体や不動産会社等からの需要がある。収入へのインパクトはまだ大きくないが、掲載データを慎重に検討しつつ、小売業界等でも活用いただけるよう内容を充実させていきたい。

[人材ポートフォリオ]

Q： どのような人材ポートフォリオを目指しているか。

A： ワンマン運転の拡大やドライバレス運転の導入に伴い、鉄道事業から生活ソリューション事業への人材配置を進めていく。既に社内公募制での人材流動も始まっている。今後はグループ全体での人材戦略に注力し、人材が不足するおそれのある分野では、リスクリングによる人材配置や機械化・効率化等で対応していく。

Q： DXを推進できる人材の確保に向けた考え方は。

A： デジタル人材の育成によるDX推進について発表し、「エキスパート」や「ミドル」クラスの人材を増やしていく方針を示した。また、競争の激しいIT人材の確保のため、ジョブ型の人事運用を導入した。内部人材の育成と採用強化の両面で取り組んでいく。

[設備投資]

Q： 今後の安全投資やバリアフリー投資の考え方は。

A： 安全投資については、今後5年間で約1.3兆円を予定しており、耐震補強を中心に、優先順位を見極めながらコンスタントに投資していく。バリアフリー設備については、一部をバリアフリー料金としてお客さまにご負担いただく仕組みが始まったので、活用して着実に整備を進めていきたい。

Q： それぞれの投資がどのようなリターンを生んでいるか、説明を充実してほしい。

A： 社内ではプロジェクトごとに適切に判断しているが、社外への説明が不足していると認識している。セグメントやプロジェクト単位など、開示の充実を検討していく。

Q： 建設コストの上昇等により設備投資額は増加するか。

A： 建設コストの上昇要因はあるが、工法の見直し等の工夫によりコストダウンに努め、計画の範囲内でコントロールできるよう、かつスケジュールに遅れが出ないように進めていく。

[政策保有株式]

Q： 株式の持ち合いの考え方は。

A： 技術開発や営業施策においてスピード感をもって緊密に連携していくため、当社の企業価値向上に資するものを対象に保有している。中長期的な経済合理性等を適切に検証し、全体としては削減していく。

[資本政策]

Q： 資本コストの考え方は。東証からの要請にどのように対応していくのか。

A： 経営指標として掲げている ROA の向上を通じ、ROE を向上させていく。ROA の向上策として、社宅跡地開発等の保有資産の有効活用を推進している。キャピタルアロケーションや株主価値の向上等について、取締役会等での議論を深め、2023 年度期末決算発表までに開示予定である。

Q： 今後も開発案件が続くが、全体としてキャッシュは充足しているか。公募増資なども検討しているのか。

A： コロナ禍により債務が 1 兆円以上増加しており、フリー・キャッシュ・フローは TAKANAWA GATEWAY CITY の開業まで厳しい状況が続くが、その後はプラスを見込んでいる。なお、資本性調達について、より成長が見込まれる大規模な投資が必要な場合はその限りではないが、現時点では予定していない。

Q： 余剰キャッシュを生み出せた場合の用途は。

A： 「変革 2027」の数値目標として掲げる「ネット有利子負債／EBITDA 倍率」が 5 倍程度に回復するまでは、負債の償還による財務改善を優先するとともに、将来のために必要な成長投資を行っていく。なお、株主還元については、配当性向 30%、中長期的に総還元性向 40%を目指していく。

Q： 個人株主に当社株を長期的に保有してもらうための施策は。

A： ここ数年で、個人株主向けイベントを増やしたほか、他社と連携した株主優待サービスの提供を実施している。現在、紙ベースの株主優待券の利便性向上も検討しているところである。また、個人株主の議決権行使率向上にも取り組んでいる。

[その他]

Q： 社長就任から現在までの成果と今後の課題は。

A： 就任直後、「変革 2027」を発表し、「鉄道起点」から「ヒト起点」への転換、ビジネスポートフォリオの見直しを進めてきた。将来の収益源となる新規事業も具体化してきた。今後はこれらを収益貢献へ繋げることが課題である。

以 上