

2025 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会 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。

[運賃改定、地方ローカル線]

Q: 運賃改定が実現した場合、鉄道事業をサステナブルに運営できる利益率やキャッシュ・フローの水準を確保できているか。地方ローカル線も収支が厳しい状況だが、今回の運賃改定を根本的な改善策として捉えて良いのか。

A: 当社はこれまで、消費税の導入・税率改定時と鉄道駅バリアフリー料金制度の導入時のみ運賃改定しており、物価高騰を始めとしたコスト上昇については生産性向上で吸収してきた。しかし、今後の厳しい経営環境を踏まえると、生産性向上だけでは鉄道事業をサステナブルに運営できないと判断し、社会的な要請に伴う安全投資や物価高騰を運賃の原価として反映させてほしいと要望してきた。今般の収入原価算定要領改正により、物価高騰等の全てが反映されるわけではないが、一定の価格転嫁を認めてもらえることになったので、サステナブルな鉄道を実現していきたい。

なお、現在は改正された算定要領に基づき収入・原価の詳細を精査中であり、2026 年 3 月の運賃改定を目指して、想定通りのスケジュールで準備を進めている。

地方ローカル線は厳しい収支状況だが、鉄道はネットワークにより価値を生み出すものであり、赤字だからやめるという単純なものではない。当社としては、鉄道の特性を發揮できない線区について、地域の皆さまと向き合い議論する中で、地域の足としてサステナブルな輸送モードとなるソリューションを見つけていきたい。

[旅客需要動向、インバウンド]

Q: 上期の鉄道運輸収入の進捗が厳しく見えるが、下期および来期以降の見通しは。

A: 上期は、特に新幹線の需要が想定を下回ったが、10 月はコロナ前を上回る水準となっている。このトレンドを維持していけば、今年度の鉄道運輸収入は、計画通りになると見ている。2027 年度の鉄道運輸収入はコロナ前比 96%と想定しているが、これは最低ラインであると考えており、様々な施策を講じることで上回るようにしていきたい。

Q: 東北新幹線のご利用状況が回復しないのには、構造的な課題があるのではないかと。

A: コロナ前は、レジャー利用とビジネス利用が半々であった。出張を中心とするビジネス需要が回復していないことが、新幹線のご利用水準がコロナ前まで戻っていない要因であり、構造的な課題であると認識している。

課題は 3 点あると考えている。1 点目は平日のご利用の増加、2 点目はご利用に合わせた柔軟なダイヤの設定、3 点目はインバウンド需要の獲得である。

東海道新幹線では、ビジネス需要の減少分をインバウンド需要の獲得でカバーできているようであ

る。当社でも、観光事業を掘り起こして発信し、インバウンド需要を取り込んでいくことで、構造的な課題に対応していきたい。下期に向けて、具体的な施策を打ち出していく。

Q: インバウンドについて、魅力のある観光地づくり等は当社でコントロールできないのではと思うが、当社でできることはあるのか。外資系ホテルとの連携の他に、インバウンドの富裕層を取り込むための施策は。

A: 当社のインバウンドの大きな課題は、どのように東北地方や上信越地方に足を向けていただき、当社の鉄道をご利用いただくかという点である。東北地方に1泊以上で旅行するインバウンドのお客さまは2%弱しかおらず、逆にここが伸びしろでもある。訪日リピーターのニーズの取り込みや、海外の富裕層向けビジネスにも取り組みたい。インバウンドのお客さまに当社エリアを訪れていただき、消費していただくための仕組みを、自治体とも連携して創っていきたい。

[羽田空港アクセス線(仮称)]

Q: 羽田空港アクセス線(仮称)ではりんかい線(東京臨海高速鉄道)に直通する形となるが、高いハードルはないか。運賃設定はどうなるか。

A: 既に着工している東山手ルートは、計画どおりに進捗している。同時開業を目指している臨海部ルートでは、一部で東京臨海高速鉄道の線路を使用するが、インフラ面では問題ない。臨海部ルートの同時開業に向けた課題は、採算性を確保するためのダイヤ設定であるため、東京都や千葉県などの関係自治体と協議を進め、同時開業をめざしたい。

運賃については、開業に相応の工事費がかかるため、一定の加算運賃を設定する予定である。金額規模をお伝えするのは難しいが、加算運賃の前例は他社でもあるため、合理的な範囲内で設定したい。

[整備新幹線の貸付料]

Q: 整備新幹線の貸付料が増額されるリスクはあるか。

A: 整備新幹線は、JR各社の経営に悪影響を与えないために、営業開始から30年間は合理的な需要予測に基づいた受益の範囲内で貸付料を支払うこととなっている。当社は、北陸新幹線の高崎～長野間について、現在175億円の貸付料を定額で支払っている。30年経過後の取扱いは、今後の交渉である。また、社会経済上予測し得ない大きな変動があった場合にのみ、貸付料が変更される。このようなスキームを前提に、当社は整備新幹線の営業主体を引き受けており、国が途中でルールを変えることはないと認識している。

[広域品川圏の開発]

Q: 広域品川圏の開発における交通インフラの整備の考え方は。

A: 広域品川圏は帯状のエリアとなるため、必要に応じて山手線や京浜東北線の運行頻度を改善し、アクセス性を向上させるほか、浜松町駅や田町駅では、まちと一体となった駅改良工事を実施することで利便性を高めていく。また、本年11月からはTAKANAWA GATEWAY CITY 一帯において、自動車による交通システムの実証実験を開始する。これらにより、エリア一帯のアクセス性を向上させていく。

[不動産回転型ビジネス]

Q: 回転型ビジネスの加速について、時期や規模のイメージは。賃貸等不動産の含み益の顕在化をもう少し進められないのか。

A: 2027年度に不動産ファンドの規模を約4,000億円とする目標を掲げているが、今年7月に設立したJR東日本不動産など、不動産事業の領域拡大と回転型ビジネスの加速により、不動産ファンドの規模を目標よりも1割以上拡大できると考えている。

当社の賃貸等不動産含み益は約1.6兆円あるが、このうち約半分は駅ビルである。鉄道と一体となった不動産も含めて、一部でも切り出して流動化するなど工夫できないか検討している。さらに、都心においても、事業用地や社宅の整理により、流動化を含めた資産活用の余地があると認識している。スピード感を持って推進することで、生み出したキャッシュを更なる成長に充てていきたい。

[株主還元]

Q: 株主還元について、賃貸等不動産の含み益を活用するなどの方向性は考えていないのか。

A: 「変革2027」で、配当性向30%、総還元性向40%を中長期的に目指すと掲げている。現在はキャッシュを成長投資に振り向けているが、フリー・キャッシュ・フローが好転する2026年度頃から株主還元の潮目を変えていきたい。株主の皆さまのご期待に、当社の成長戦略をどのように重ね合わせていくかは、重要な経営課題であると考えている。

[経営ビジョン]

Q: 今年4月には社長が交代し、今後はTAKANAWA開業や運賃改定を目指していく中で、経営ビジョンを見直すことは検討しているのか。

A: 現在の経営ビジョン「変革2027」は6年目に入った。当初想定していた経営環境の変化がコロナによって加速し、お客さまの消費行動や移動のニーズが変化している。さらに、これまで種を蒔いてきたTAKANAWA GATEWAY CITYやOIMACHI TRACKS、羽田空港アクセス線(仮称)などの大きな収益基盤の実現も見えてきた。これらを踏まえた新しい経営ビジョンについて、策定に向けて現在議論を進めており、準備でき次第公表したい。

以上