

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：Suica・金融ビジネスについて]

Suica・金融ビジネス長 小古井 章

Q： IT・Suica 事業の営業利益の倍増を実現するにあたり、大きく寄与する取組みは。

A： 決済に係る手数料ビジネスのみではなく、データを活用しながら、広告や不動産等既存のビジネスへのリフトアップ効果を増やしていく。

Q： コングロマリット・プレミアムの実現やLTV（Life Time Value）の最大化にあたり、グループへのシナジー効果が分かる指標を公表する考えはあるか。

A： 例えば、広告事業にはシナジー効果が出始めている。このようなシナジー効果を分かりやすく示せるようにしたい。

Q： Suica のアクティブユーザー数やユーザーの粘着性をどのように評価し、今後の IT・Suica の KPI をどのように考えているか。

A： KPI には利用の裾野を広げるためのものと利用頻度を向上させるためのものがあり、アクティブユーザーに関しては後者にあたる。今後はいかにご利用いただくかに注力するフェーズにあると考えており、重点的に取り組んでいきたい。

Q： 今後 Suica の機能が高度化していくと、サーバーへの追加投資が必要になるのか。

A： 既に改札のクラウド化やきっぷのクラウド化には着工しており、サーバーへの投資は数百億円規模を見込む。加えて、10年後にSF・バリューまでABT（Account Based Ticketing）化する場合には追加投資も必要となる。

一方で、交通系 IC カードを用いている他社との連携も課題であり、連携方法によってさらなる追加投資が必要となる可能性もある。

Q： 今後、JR 東日本グループ外にどのように広がるのか。センターサーバー化等、他社からの関心の状況は。

A： センターサーバー化は当社グループ内だけに留めるものではないと考えている。他社にも情報を連携しており、サービスやビジネスのモデルケースを構築していくことで、今後様々な形で連携できると考えている。

Q： ローカル線の赤字縮小と、利便性や地域貢献との両立に対して、Suica の高度化がどのように貢

献するのか。

A： 地域における DX 推進等、モビリティのみならず生活のデバイスとしても Suica が果たせる役割があると考えており、グループとして貢献していきたい。

Q： JRE BANK は優待が目玉であるが、費用対効果はどうか。閑散期の需要喚起といったメリットはあるか。

A： 優待によって鉄道のご利用がどの程度誘発されたか詳細は分析中であるが、一定程度の誘発効果があったと見ている。

Q： JRE BANK の口座数が増加していくと B/S や資金調達への影響はあるか。

A： JRE BANK は銀行代理業であるため、手数料によるキャッシュインが主である。口座の資金量といった銀行業のメリットは小さい一方、当社グループの他のビジネスへの波及効果でキャッシュインの拡大に繋げていきたい。

Q： 10 年後、FeliCa はどうなるのか。アプリや仕様の追加により、二次元コード等他社が優位な技術も取り込んで、新しいサービスとして Suica を展開していくのか。

A： 多くのお客さまの瞬時の改札通過判断には FeliCa チップの活用が有利であり、他社が優位な技術と共存させていきたいと考えている。新しいサービスとして Suica を展開していきたいと考えており、その方向性について昨年 12 月に公表した。

[第 2 部：鉄道事業について]

代表取締役副社長 鉄道事業本部長 渡利 千春

Q： 鉄道事業の利益率はコロナ前と比較して落ちており、運賃改定を実施しても元の水準まで回復しないと見ている。どのように回復させていくのか。

A： 今後も自助努力による増収・コストダウンに取り組みながら、中長期的な視点で利益率を着実に上げていきたい。

Q： 鉄道事業の利益率が向上しないとグループ全体の資産効率性や資本効率性も向上しないが、どのように考えているか。

A： グループ全体で成長するビジョンを描く中で、鉄道事業の安全がグループの信頼の基盤である。不動産を中心とした生活ソリューションが成長事業である一方、鉄道事業は中長期的に安定して成長していくビジネスであると考えている。

Q： 今後の人件費の上昇等により、運賃改定申請時の前提よりも費用が増加し、利益が想定を下回る場合、別の方法によって費用をコントロールすることは可能か。

A： 生産性向上の取組みを進めているものの、鉄道事業は固定費が高く柔軟な費用のコントロールが難しい面がある。運賃改定実施後の収入と費用の推移を確認し、必要に応じて対応するとともに、引き続き、総括原価方式の見直しを国に対して働きかけていく。

- Q： 安全投資額や修繕費が増加傾向にあるが、今後のお金のかけ方は。インフレが進んでいる中で、必要な修繕は実施できているのか。
- A： 急な投資額の増減は施工体制の観点からも適切ではなく、安全の維持のためには一定の投資額を継続していくことが重要であると考えている。同時に、サステナブルな事業運営のため、生産性向上にも取り組んでいくが、インフレに伴う単価の変動の影響を受ける可能性もある。
- Q： 工事費高騰に伴い、新幹線大規模改修引当金を増額する可能性はあるか。
- A： 新幹線大規模改修引当金は、一定の前提を置いた計画に基づき積み立てている。現在、総合研修センター内の設備を活用し効果的な新幹線設備の修繕方法を検証している段階であり、工事量が定まっていない。一般的に工事単価は上昇傾向にあるため、引き続き状況を注視する。
- Q： 施工体制の不足による工事量への制約はあるか。
- A： 現在は必要な工事量を充足している一方、将来を見据えると施工体制を整備していく必要があると考えている。
- Q： 羽田空港アクセス線（仮称）の進捗はどうか。また、投資額について現在の想定よりも増加する可能性はあるか。
- A： 現在は計画通りに進捗している。空港整備等他の要素もあるため、進捗・投資額ともに引き続き確認しながら進めていく。

[第3部：社外取締役を含めた意見交換]

取締役（社外） 岩本 敏男
常務取締役 伊藤 敦子

- Q： JR東日本が持つSuicaを軸とするデータビジネスのポテンシャル、ビジネスを展開するスピード感をどのように見ているか。
- A： 今後、モビリティと生活ソリューションの二軸で成長していくにあたり、運輸に関するデータに加え、購買データも持つことは大きなアドバンテージである。二軸で成長するためにきちんと計画しながら進めている一方、データビジネスは緒に就いたばかりである。今後ID統合が進み、Suicaデータが集積される中で、それをどのように付加価値のあるデータとしていくかが重要な課題であると認識している。技術的なバックグラウンドを持つエンジニアとマーケットを開拓する部門との連携をより進めていく必要があると考えており、私自身も後押ししていきたい。
- Q： 報酬諮問委員会の委員長として、報酬制度における課題や論点はどのようなものか。また、近年業績連動報酬を導入したが、今後見据えていることはあるか。
- A： 当社では報酬諮問委員会が設置されており、執行サイドで議論された報酬体系が公平で透明性のあるプロセスで決定されたかどうかを判断している。他社においても報酬諮問委員会の委員を務める中で私自身が考えているのは、もっとチャレンジングな報酬体系に見直しても良いのではないかとということである。

Q： 事業の公共性がある中で、合理的な経営を推進するために、社外取締役としてどのように執行サイドを後押しできるか。

A： 変革 2027 の実現のためには、社員のマルチタスク化等、働き方のカルチャーを大きく転換する必要がある。当社の場合、現場の業務遂行を担保しながら進めなければならないという社会的使命がある中で、チャレンジ精神を持ってしっかりと進めることができている。また、当社の各ビジネスには多くの競争相手がいる中で、当社が持つアドバンテージを活かしながら、スピード感を持って進めていきたい。

Q： 中期的な KPI や目標について、より高い水準を掲げる用意があるか。

A： 次期経営ビジョンについて取締役会においても時間をかけて様々な議論がなされている。高い目線に対して、採るべきリスクは採っていくという観点で数値面について議論し、執行サイドを後押ししている。特に、生活ソリューションでは多くの競争相手が存在するが、当社にも多くのアドバンテージがあり、そのアドバンテージを確認した上でアクセルを踏んでいく。

Q： 東証プライム企業として ROE や PBR 等に関して取り組むべきことがあるが、そのような観点から社外取締役のガバナンスは効いているか。

A： 業種によって求められる ROE の水準は異なると考えている。モビリティについては社会的使命もある一方、生活ソリューションについては当社がやるからには皆さまの期待を上回るリターンを生み出す必要がある。社外取締役もその観点を持った上で、執行サイドとも ROE 向上の方策を議論している。

Q： 鉄道事業は安全が最優先である中で、どこまでリスクテイクを許容するべきと考えているか。

A： モビリティにおいてはリスクを慎重に見極める必要がある一方、生活ソリューションや海外事業等においては、リスクを検証しながらも採るべきリスクをしっかりと採る必要があると考えている。例えば、インド高速鉄道の案件において、一民間企業としてリスクを限定した上でチャレンジできていることは、社外取締役から見ても適切であると考えている。

Q： 次期経営ビジョンの議論の中で、モビリティと生活ソリューションの二軸での成長によってどのように ROE や ROA を向上させていくのかという点について、社外取締役としてどのような意見を述べているのか。

A： ターゲットを定め、そこに至るまでのプロセスを確認し、財務的な裏付けをするという点で議論している。その中で、リスクを指摘する一方、可能な限りリスクテイクし、次の成長の道筋を描くことのできる経営ビジョンを目指したいという意見を述べている。社内での議論を重ね、そのような形で次期経営ビジョンをお示しできるようにしたい。

以 上