

2025 年 3 月期決算および 2026 年 3 月期経営戦略に関する説明会 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。

[経営全般]

Q: 新グループ経営ビジョンにおける KPI の考え方は。中でも、ROE など資本効率性に関する指標に対する考え方は。

A: 新グループ経営ビジョンにおいては、モビリティと生活ソリューションの二軸それぞれの成長とともに、シナジー効果の発揮により実現する当社グループならではの企業価値向上について、できるだけ定量的に示していきたい。連結 ROA 向上を通じて連結 ROE 向上を目指すというメッセージが明確に伝わるような目標を示すことや、KPI をモビリティと生活ソリューションの二軸に分けて示すことを検討している。さらに、株主還元の考え方や賃貸等不動産の含み益の顕在化の規模についても議論を進めている。

Q: 当社の持分法適用会社との関係性の見直しに対する考え方は。

A: 安全・安定輸送が最大の収益基盤である当社にとって、サステナブルな鉄道事業運営という観点での検討課題ではある。一方、持分法適用会社各社において、取引先の拡大に取り組むなど経営課題の解決に取り組んでおり、各社の独立性を尊重しながら個別に議論していく。現時点で持分法適用会社との関係性を大きく見直すことは考えていない。

[運輸事業]

Q: 運賃・料金制度の見直しの実現可能性は。

A: まずは、現在申請している運賃改定の認可の早期実現を強く要請しているところである。同時に、新幹線自由席特急料金の認可制から届出制への制度改正を強く働きかけている。さらに、総括原価方式自体の見直しの必要性についても、当社からの働きかけによって議論の足掛かりができており、議論を次のステージに上げられるように働きかけを継続していく。

Q: 2026 年 3 月期の鉄道運輸収入の伸びの考え方は。

A: 2023 年 4 月に公表した 2028 年 3 月期の鉄道運輸収入目標は、コロナ前比約 96%の水準に設定していたが、2025 年 3 月期の鉄道運輸収入実績はコロナ前比約 95%まで到達した。内訳としては、定期収入はコロナ前比約 85%、定期外新幹線が約 98%、定期外在来線はコロナ前の水準を超えている。ポストコロナでトレンドが変化したこと、さらなるインバウンド需要の取り込みや鉄道利用の増加などを織り込み、2026 年 3 月期の鉄道運輸収入計画は 2028 年 3 月期目標を超える水準とした。

Q: インバウンドについてエリアごとの特徴、当社エリア内への流動創造の手応えと課題は。

A: 2028 年 3 月期のインバウンド収入目標はモビリティ 700 億円、生活ソリューション 650 億円であるが、新グループ経営ビジョンにおいて上方修正も可能と考えている。2025 年 3 月期は蔵王や白馬、ガーラ湯沢のご利用が好調であったように、今後もスノーレジャーは当社グループとして強い訴求力を持つ。課題は、インバウンドのお客さま全体のうち東北で 1 泊以上滞在する方が 1.5%にとどまっていることであり、これを 5%程度まで伸ばしていきたいと考えている。スノーレジャーに加え、出羽三山を活かしたスピリチュアルツーリズム等の具体的な提案でコンテンツ軸を伸ばすとともに、それに見合う輸送力を確保することにより、インバウンド収入をさらに伸ばしていく。

[不動産事業]

Q: JR 東日本不動産㈱の設立後、マチナカ不動産の取得・開発面での手応えは。

A: 不動産事業については非常に力が付いてきたと感じている。当社グループの強みを活かせるエリアの物件を戦略的に仕入れ、エリア全体の価値を向上させていく方針である。JR 東日本不動産㈱の設立により得られるようになった広範な情報を活かして物件購入を進め、収益をさらに伸ばしていく。さらに、TAKANAWA GATEWAY CITY のように、鉄道と一体でバリューアップを実現できることも当社グループならではの強みである。

Q: 不動産販売の規模が拡大している背景は。

A: 鉄道と一体となっている資産については、安全・安定輸送の観点から流動化することが難しいため、その制約のない物件の回転ペースを上げていくことが基本的な方針である。一方で、これまで鉄道と一体のため流動化できないと考えていた物件についても、権利設定を行うことによる流動化の可能性の検討なども進めている。これらを通じて、不動産販売の 2025 年 3 月期実績は約 500 億円（一部特別利益を含む）、2026 年 3 月期計画は約 650 億円を見込んでいる。また、不動産ファンド事業における資産運用規模も拡大しており、新グループ経営ビジョンにおいては、累計 4,000 億円の目標をさらに上方修正することができると考えている。

以上