

JR 東日本グループ経営ビジョン「変革 2027」投資家・アナリスト向け説明会 主な Q & A

[経営環境の変化]

Q： 人口減少や技術革新などに伴う鉄道による移動ニーズの減少について、どの程度のリスク・脅威と認識しているのか。

A： 首都圏の人口減少は当社最大のリスクの一つであると考えているが、今後10年間では大きく状況が変わるとは認識していない。他方、30年後には確実に状況が変化すると考えている。

「変革 2027」は、今後30年を視野に入れたうえで、これからの10年間を見据えて策定した。人口減少等の経営環境の変化を踏まえ、危機感を持ち、これからの変革をスタートさせたいと考えている。

[運輸事業]

Q： 2022年度数値目標では、増収にもかかわらず減益となる見通しであるが、営業費用の増は固定的なものなのか。あるいは、仮に営業収益が下振れた場合にコントロールできる部分はあるのか。

A： 運輸事業の2022年度営業利益は、2018年度計画対比で80億円の減を見込んでいる。現在、鉄道は労働集約的な事業であるが、人が行っている仕事に様々な技術を活用していきたい。既に線路設備モニタリング装置の本格導入やドライバレス運転の研究開発を開始しているが、この5年間または10年間の時間軸で、新技術の活用などにより、営業費用の柔軟性を持たせていきたいと考えている。

Q： 修繕費について、今後10年間を見渡すと減少傾向にならないのか。

A： 修繕費については、労務単価上昇の影響があるが、人に頼る仕事のあり方を大きく変えることなどにより、コントロールしていきたい。ただし、現時点では、大きく減少していくトレンドとまでは見込んでいない。

[生活サービス事業]

Q： 2022年度数値目標には、現在進めている開発プロジェクトについて、どの程度織り込んでいるのか。

A： 今回お示しした2022年度数値目標については、現在進めている、または既に開業し

たプロジェクトを含め策定している。

なお、2017年11月に公表した「生活サービス事業成長ビジョン（NEXT10）」では、2026年度の生活サービス事業の営業収益・営業利益について、2016年度対比で約1.5倍をめざしている。

#### [IT・Suica 事業]

Q： Suica やモビリティ・リンケージ・プラットフォームについて、収益化に向けた具体的な施策はあるのか。

A： Suica 等交通系電子マネーの1日あたりの最高利用件数は、2018年6月に730万件程度に更新された。また、2018年5月の月間利用件数は約1.8億件と非常に伸びており、収益にもプラスに働いている。

今後は Suica の共通基盤化を推進していくが、様々なプラットフォームをつくり、新しい価値を提供することにより、IT・Suica 事業の収益構造は変化していくと考えている。

モビリティ・リンケージ・プラットフォームについては、どの程度ご利用いただけるかにかかっており、実証実験等を含めて早期に展開していきたいと考えている。

#### [羽田空港アクセス線]

Q： トピックスとして羽田空港アクセス線について資料に掲載されているが、大きな動きがあったのか。

A： 羽田空港アクセス線については、具体的な事業スキームや費用負担のあり方などが定まっていないが、事業計画の深度化に向けた関係者との協議・調整を引き続き実施していく。

#### [連結営業キャッシュ・フロー]

Q： 2022年度数値目標では、営業キャッシュ・フローと投資キャッシュ・フローがほぼ拮抗するかたちとなるが、2022年度以降の5年間の見通しは。

A： 10年後となると変動要素が大きいことから、中間点の5年後（2022年度）の数値目標をお示しした。2024年頃の品川開発（第I期開発）の街びらきなど、各開発プロジェクトの開業により、営業キャッシュ・フローをしっかりと生み出していく。

#### [設備投資]

Q： 重点枠（イノベーション投資等）の具体的な用途は決まっているのか。

A： 重点枠（イノベーション投資等）は、ただちに収益に結び付くものではないものの、人口減少への対応など中長期的に経営体質の強化につながる案件に充てる考えである。具体的には、スマートメンテナンス（CBM等）に500億円程度を見込むほか、次世代チケットシステムなどを見込んでいる。

#### [株主還元]

Q： 総還元性向について、40%を中長期目標とした理由は。また、具体的な引き上げ時期をどう考えているのか。

A： 株主還元については、着実に充実させたいと考えており、「変革2027」において、総還元性向の中長期目標を33%から40%に引き上げた。なお、配当についても、安定的な増配を行っていきたい。

中長期目標のターゲットとしては2027年頃を考えているが、総還元性向の引き上げ時期は、業績動向等を踏まえて検討していく。

#### [地方ローカル線]

Q： 地方ローカル線のあり方について、どのように考えているのか。

A： 地方ローカル線については、従来から問題意識を持ち続けているが、今後さらに人口が減少する中で、地域の皆さまと具体的なお話をしていきたいと考えている。ただし、平均通過人員等の指標を一律に適用するのではなく、線区や区間の性格や使命を踏まえ、個別に自治体と具体的なお話をしていきたいと考えている。

津波の被災線区や他の災害等で被害を受けた線区において、例えばBRTや上下分離、バス転換など、様々な輸送モードを提供していることから、そのような導入事例も踏まえ、地域や自治体の皆さまとお話していきたい。

以 上