

2022年5月スモールミーティングにおける主なQ&A

1. 実施概要

- | | | | |
|---------|----------------------|-----|-----|
| (1) 日時 | 2022年5月30日(月) | | |
| (2) 出席者 | 代表取締役社長 | 長谷川 | 一 明 |
| | 取締役兼常務執行役員総合企画本部副本部長 | 坪 根 | 英 慈 |
| | 総合企画本部部長 | 小 田 | 雄 生 |
| (3) 内 容 | 質疑応答 | | |

2. 主な質疑応答（要旨）

Q 現在の需要動向をどのように分析しているか。また今後の見通しは。

A 月次でも開示の通り4月は山陽新幹線55%、近畿圏85%だった。近距離需要は定期も含め回復してきており、9割近くまでの回復も視野に入ってきた一方、中長距離移動は注視する必要がある。ゴールデンウィークはこれまでの行動制限の反動による特需もあったが、新幹線はゴールデンウィーク以降60%程度で推移している。ご利用は減ってはいないものの足踏み感があり、ここから上昇していくためには、心理的な抵抗感の解消が必要。今年は夏に向けて京都では祇園祭が開催される予定だが、こうした風物詩などで賑わいが戻ってくることや、インバウンドの回復なども心理的な解放のきっかけになるだろう。Go To キャンペーン再開等の経済対策が出てくるとも期待したい。この夏をどう迎えるか、あるいはビジネス需要をどう喚起していけるかが9割までの到達点に至るために重要になるだろう。

Q 今後の中長期的なコスト水準の見通しは。技術開発の効果などにより、さらに固定費を削減できる可能性があるのか。あるいは、需要の回復次第では、将来を見据えた先行費用の計上なども考えられるのか。

A 今期においても緊急抑制を続けているが、例えば賞与の削減など持続性のないものや後年度負担になってくるものがある。これらを恒久的な削減に置き換えていくために取り組んでいるのが鉄道の構造改革で、22.3期は120億円削減した。一朝一夕にはできるものではないが、23.3期の目標▲200億円を達成すれば良いとしているわけではなく、次年度以降もさらに積み上げていくことを目指している。一方、足元の損益分岐点を抑えることも大事だが、長期安定的に経営を維持していくためにも、成長投資も含めた設備投資をこの苦しい状況でもやっつけていかなければならない。そのため先般増資し、財務基盤も強化した。中長期的な利益成長と短期の収支改善のバランスを考えていく必要がある。この間、緊急的抑制をしてでもキャッシュを確保していくことを優先させてきたが、長い時間軸で考えないといけないステージに移行しつつあると思っている。

Q 他社事業も含めて梅田周辺の開発が進んでいくが、オフィス需要や商業エリアとしての価値をどのようにとらえているか。また、大阪の「街」が梅田へ集中していくことについて、営業エリアが限定される私鉄はそれでよいのかもしれないが、関西あるいは西日本全体の魅力の中で梅田が発展することの意義とは何か。

A 大阪では万博や IR をターゲットに置いた他社様の事業も進んでいると理解している。当社としては、大阪駅や周辺の再開発、うめきた地下駅などインフラ整備を進めているが、加えてうめきたⅡ期開発など、梅田の重心が西側に移っていく。また、他社様の開発も相まって大梅田エリアが連続して広がっていくなど、梅田は非常にポテンシャルの高いエリア。現状においてもオフィス立地のキタへのシフトが進んでいるが、これからも期待できるものであり、現在の開発計画においてもオフィスの供給過多にはならないと考えている。ただ、従前のように大きなフロアではなく、シェアオフィスのような小さい単位やコミュニケーションスペースなども意識した作りをしていく。エンタメの観点では、日本郵便様等との共同事業で劇場を設ける計画である。

万博や IR など大阪が活性化していく、さらには、なにわ筋線が 2030 年頃に開通し、大阪駅と関西空港が直結する。その点において、関西全体の活性化、観光面でも梅田がゲートウェイになって西日本、九州へ人が動いていく役割が果たせるよう、そのコアとなる梅田を創り上げていく。当社グループ全体の事業にとっても重要な価値になる。時間軸としては異なるが、金沢、富山、三ノ宮、岡山、広島などその他の拠点となる都市を輝かせていくことで、都市と都市の結びつき、お客様の移動を増やしていくことに繋げていきたいと思っている。地方中核都市がいかに輝く街になるか、それがいっつか結び付けば新しい移動需要ができるし、ビジネス、観光、あるいは新しい住まい方・働き方の拠点にもなる。それが鉄道の新しい需要にも繋がると期待しており、地方拠点を輝かせられるかが重要なテーマだと思っている。

Q デジタル戦略について、実現に向けて現在どのようなことを乗り越えなければならないのか。実現は次々期中計ぐらいを見越しているのか。

A 多くのお客様にご利用いただいているが、個々のお客様をきちんと理解できていないのが現状。個々のお客様とデジタルで繋がり、よりお客様ニーズを理解することで、さらに価値あるサービスを提供していく好循環により、グループ全体のお客様・リピーターを増やし、JR 西日本経済圏を構築していくことがデジタル戦略の主眼。来春にはモバイル ICOCA をリリース予定だが、まずスマホに常駐する当たり前のアプリにしなければならない。当たり前に決済手段として使ってもらえるようになる必要がある。交通系として MaaS に強みを発揮することにも壁はあるであろうが、関西では他の事業者と一緒に「関西 MaaS」を作っていく動きもあり、それと相まって進めていくことになるだろう。

また、人材の厚みをどのようにしていくかという点もある。社内公募や中途採用を行っており、社外出向で勉強もさせているが、他の事業者とのオープンイノベーションと一緒に進めていくことが重要。これまでは自分たちができるところまで生産者基準でやるところが往々にしてあったが、ユーザー起点で進めていかなければならない。

ポイントを活用したマーケティングについては、データアナリティクスチームの増強を図っている。また、アプリのアジャイル開発のチームを作り、自前で常にアプリの改善をしていく仕組みも具備しつつある。現在は 3 ヶ月に 1 回ぐらいの頻度でアップデートできる状態になっており、スピード感や柔軟性といった観点で、こうしたものは内製化していくことが重要であり、そのうえでの外部パートナーとの連携になると考えている。

次期以降の中計をどのスパンで設定するかによるかもしれないが、先々を見据えた中長期の施策を打つことが大事になる。そうはいつでも短期的にも一定の成果を上げる必要もあり、次期中計の議論の中で具体的に検討していきたい。

Q 運賃制度に関する議論が進むなか、今後の運賃施策についてどう考えているか。また、バリアフリー整備に関する利用者負担制度など、運賃転嫁のあり方に対する考え方は。

A 当社としては柔軟な運用とともに料金を自由化し価格施策がとれるよう意見しているが、完全自由化は難しいのではないかと。総括原価方式はある程度維持されながら運用に柔軟性を持たせることなどに期待している。例えば時間帯別運賃の設定やオフピーク定期など、全体としてはニュートラルが維持される方向で緩和が進む可能性はあるが、根本にある総括原価方式を改めるのは難しいという印象だ。総括原価方式下では、原価計算上、向こう3年間赤字でないと申請できない。当社のご利用回復によって利益も回復していくことを目指しており、赤字計画とすることは難しい。経営状況も厳しくコストプッシュもあるなかで、価格競争力を失わない範囲で価格を上げることは現状においては必要だと考えている。現行の総括原価方式のルールにおいては基本的な運賃を上げられる状況ではないが、それに依らないもの、つまり、届出でできるものに関しては市場における価格競争力を勘案して上げられるものは上げていきたい。

また、バリアフリー整備の利用者負担制度について、当社はまだ申請はしていないが、活用していく方向で整備計画を策定している。どの範囲にどこまで整備していくのか、そのために必要な原資はいくらか精査しているところである。独占企業なら何も考えずに全て価格に転嫁してしまってもいいのかもしれないが、鉄道だけでなく他の交通サービスとも競争関係にあるなかで、お客様を逸失することになってはいけない。より安全でより快適なサービスのためにはコストもかかるのは事実。そのコストを一部お客様に転嫁しても、対価に見合うのでご利用いただけるという好循環が、当社個別にとりよりは業界全体として生まれてくるのが重要だと思っている。こうした新しい考え方が可能になれば、必要な原資を適切な方法で確保していきたい。

Q ローカル線の収支開示について、その目的や今後の方向性について改めてうかがいたい。

A 今回、対象線区の収支を開示して、地域の皆様に事柄をより直視していただけるようにした。廃線か、廃線でないのかという単純な議論になりがちだが、まちづくりの中で交通体系をどのように位置づけるのか、その結果としての最終的な出口として鉄道なのか、鉄道であればどう維持していくのか、議論していきたい。私どもの本旨が伝わりにくくハレーションを生みがちだが、繰り返し丁寧にご説明しながら地域の皆様と対話を進めていきたい。

国交省の検討会でもローカル線のあり方について議論されている。入口論としての議論の場の設定のあり方についてはJR対地方自治体ではなく、国が積極的に関与していくような議論が有識者で行われており、そのようになるのではと期待している。出口論としてはまちづくりの中で交通をしっかりと位置づけ、利便性や持続可能性が高まるような、あるいは国の関与も必要かもしれないが、それを支えるための財政的な仕組みに関して合意形成が行われることを期待している。バスなど、他のモードへの転換や鉄道だとしても上下分離で国や自治体がインフラに一定の関与をしていく、財政的なコミットをしていく必要性の議論が行われている。最終的にどのような形で取りまとめられていくのか注視し、それを踏まえながら我々としても議論を進めていきたい。

Q 次期中計に向けて優先度が高い事柄は何か。何に重点を置いていきたいのか。

A 財務基盤の回復と企業価値向上を両立させること、そのために何をするかということが次期中計の骨組みになる。その上で、大事なポイントは3点ある。

1 点目、構造改革には引き続き取り組まなければならない。2 点目、地域共生・まちづくりなどシナジーの領域をどのようにしていくのか、新たな移動の創出、線区価値・地域価値をどのように上げていくか、あるいは当社と地域のリピーター・ファンづくりをどのようにしていくかという観点がある。3 点目としては新たな価値の創出、すなわち移動によらない領域にウェイトを高めていく必要がある。これまで鉄道事業を中心に、相乗効果を発揮できるような事業展開を行ってきた。効率的な経営、好循環を実現できていたと認識しているが、コロナによりその根幹が崩れていく状況となった。持続的な企業経営、価値創造という点においては、移動に依らない事業領域の比率を一定高めていく必要がある。そのなかで具体的にはデジタルシフトを進めていく。一人ひとりのお客様とどのようにつながっていくかが大事であり、柔軟な価格設定などにより繰り返し当社をご利用いただくだけでなく、地域とのつながり、それを通じた各事業の横のつながりを高めていくことで繰り返しグループ全体をご利用いただく。当社グループとして高い価値を提供することで、相応の価格でご利用いただくようにしていきたい。

そのためにも、デジタルシフトが必要だと考えている。

数年間で劇的に何かを変えるのは難しいかもしれないが、その先 20 年、30 年と長期的な視点を持ち、そのために次期中計期間において財務健全性と成長投資や地域共生・まちづくり等に資源をどう振り向けていくのか、それによって最終的に目指すものをお示したい。

Q コスト構造改革も進捗しており、万博などの要素もある。次期中計ではコロナ前以上の利益を是非目指してほしいが、意気込みを聞かせていただきたい。

A 増資による株式の希薄化や投資家の皆様の懸念については重く受け止めており、なるべく早い段階でコロナ前の利益水準に回復できるよう努力していくことが第一命題であると認識。

コロナ前の収益と比較して欠落しているのはインバウンドである。コロナ前では 300 億円程度のインバウンド収入が運輸収入にあったが、それがいち早く復活することが大事である。潜在需要も大きく、コロナが沈静化すれば円安も相まって日本へのインバウンドの回復は進むだろう。一方、燃料費の高騰などをいかに経営努力で吸収していくかが大きな課題になる。

いずれにしても、構造改革、まちづくり、デジタル戦略が形にならないといけな。鉄道収入ではインバウンド、イールドマネジメント、観光開発が重要になる。イールドマネジメントにはデジタルが不可欠であり、このようなことができてかつ運賃の運用も柔軟になればとの思いではある。

Q TCFD について、定量分析に基づく想定を新たに開示された。次期中計においては、開示内容への対応策が盛り込まれていくという理解でよいか。

A 開示を進める傍ら、具体的に経営計画にも反映しなければならない。脱炭素に向けた世の中の動向を踏まえると、コストプッシュという一面はある。例えば、炭素税の導入が考えられるが、鉄道の環境特性の高さを活かすような仕組みにできないかといった要請をしている。単に消費税のように追加するものではないと考えており、そのような議論は必要だと思っている。ヨーロッパに比べるとそのような政策に関する議論が活発ではないと感じており、働きかけていきたい。コストの心配はあるが、逆にアドバンテージと言えるようにするにはどうしていくべきか、どのような方法があるのか、検討を進めていきたい。とりわけコストをどのように抑えていけるのか、機会としてモーダルシフトや営業施策として環境を有効に使えるのではという打ち手は必然的に次期中計に織り込まれていくことになるだろう。

Q 組織構造改革の目的は、何を実現したいのか。

A 今回の組織改正は、監査等委員会設置会社への移行により、上位組織である取締役会が、モニタリング型に移行し、モニタリング機能を強化しつつ、グループ全体での迅速、果敢な意思決定や業務執行を実現することが目的。取締役・執行役員等の各役職の責任と権限の範囲を明確化した上で、取締役会から業務執行に係る権限委任を行うことで、各々に任された事業領域及び事業部門における迅速、果敢な意思決定と業務執行を推進していく。

ポイントは 3 点ある。1 点目は、当社は鉄道事業を基幹とする企業であり、従来は鉄道と経営が一体のスタイルをとってきたが、今回カンパニー制を強化することで鉄道事業は鉄道事業として自立的に安全と収支の双方を考えていく形にシフトをしていること。そうすることで鉄道の構造改革も加速させていくことができる。2 点目はシナジーである。鉄道の強みはそれ以外の事業に波及あるいは逆流させることができることである。横軸である「まちづくり」や「デジタル」を明確に定義して、縦軸である各カンパニーがコミットしていくという分かりやすい形に整理することで、この強みをさらに発揮していきたい。3 点目は取締役会としては戦略レベルでのポートフォリオや資源配分の議論を充実することができるということ。経営の根幹である安全をベースとして、当社が成長するためのガバナンス改革を進めているとご理解いただきたい。

以上