

「JR 西日本グループ中期経営計画 2022」見直し及び2021年3月期第2四半期決算説明会 主なQ&A

【運輸収入】

Q 来期以降も含めた運輸収入の回復シナリオのイメージは。

A 運輸収入は、一定の前提を置いたとご理解いただきたい。具体的には、年内までは2020年9月時点での足元の状況が継続し、年明け以降は緩やかに回復するという前提に立っており、例えば新幹線では期末時点でコロナ前である前々年に対し概ね6割程度まで回復すると想定している。その後、2021年度の第1四半期頃にはコロナ前の9割程度まで回復、以降はお客様の行動変容を受け9割程度の水準で推移するという前提を置いた。これらの想定はワクチンや治療薬の開発・供給を前提条件の一つとしている。「従来のご利用」に関してはそのような見方をしているが、その中で新しい需要をいかに創出していくかが非常に重要だと認識している。収入に不確定要素が多い中で、今中計においては特にコスト面での見直しに相当力を入れ、9割水準のご利用でも事業が成立し得るための計画を策定した。収益面の強化についてもこれから一層の努力をする所存。

【コスト構造改革】

Q 23.3期における経費節減、コスト構造改革の概要は。

A 23.3期では7,850億円程度の単体営業費用を目標としているが、削減額の中には、収入連動分や緊急的な抑制分も含まれている。コスト構造改革として、鉄道オペレーションの生産性向上・スリム化、ご利用に応じた列車ダイヤの適正化、組織構造改革・働き方改革などに取り組んでいくが、これらのメニューはこの2年間で直ちにすべてを実現できるわけではない。鉄道事業は装置産業であることからドラスティックにコスト節減が出来ないものの、23.3期の削減幅のうち、コスト構造改革によって規模感としては概ね3分の1程度の削減を目指したい。コスト構造改革の成果について次期中計により具体的にお示しできるよう、今中計については基礎固めをしていく所存。いずれにせよ、今年度の単体営業費用は7,900億円、23.3期は7,850億円という規模感を目指しており、この水準を意識しながらコストコントロールできるよう取り組んでまいりたい。

【最適な地域交通体系】

Q 最適な地域交通体系の模索・実現についての考えは。

A 中長距離や京阪神のご利用が減少しており、内部補助によって全線区を支えることが事実上困難になっている。地域交通の在り方について地域の皆様と検討を詰めていく必要があるが、既に、現行の鉄道の仕組みにおいて十分なサービス、最適な輸送モードになっていないことも実情としてある。こうした現状と、企業の立場、地域の皆様の立場において早期に接点を見つけ、検討を進めていく。既にMaaSによる実証実験などを実施しているが、IT技術なども活用して最適な輸送モードのあり方について地域の皆様と一緒に模索し、実現に向けて取り組んでまいりたい。

【デジタル戦略】

Q JR 西日本グループデジタル戦略の概要とその効果は。

A デジタル戦略については新組織も立ち上げ、しっかりと取り組んでいく。「顧客体験」「鉄道システム」「従業員体験」の3つの再構築を掲げている。とりわけ顧客体験の再構築については、23.3期に導入するモバイルICOCA（仮称）をキーデバイスとして、様々なものを他の企業も含めてどう結び付けられるかが重要と考えている。モバイルICOCA（仮称）の利用者数については500万人を目指していくほか、統合型MaaSアプリであるWESTERも100万人を目指していく。これらの取り組みは仕組み作りであり、鉄道・非鉄道合わせて収益増を目指して取り組む。また、地上検査の車上化などのメンテナンスのシステムチェンジを通じてコスト削減を図る。それらの施策は次期あるいは次々期中計にて深度化していきたいと考えており、数値目標についてはその際に定めたい。

【設備投資】

Q 中計見直しにおける維持更新投資の増減や考え方について教えてほしい。

A 23.3期までの安全投資については、従来計画から▲300億円減額しているが、安全の確保を前提にエレベーターの老朽取替について、丁寧にメンテナンスを行いながら取替時期の先送りを行うなど、きめ細かな見直しを積み重ねる。安全はこれまで同様、最重要戦略と位置付けており、資金使途の優先順位についても安全投資を最優先としている。前中計においては4,940億円程度、前々中計においては4,700億円弱の安全投資を実行しており、引き続き多くの資金を振り向けている。安全以外の維持更新投資についても、従来計画より▲300億円減となるが、駅美化・リニューアルや、販売機器・自動改札機の老朽取替、福利厚生施設の整備などについて、投資時期の調整を行うこととした。

Q 不動産の投資増の理由は。また、中長期的な視点で成長投資の考え方に変化はあるか。

A 現中計の策定時にはプロジェクトが具現化していないものがいくつかあった。例えば広島駅開発、大阪西部地区開発、富山駅開発などであるが、必ずしも中計策定時に正確に計画を見込めるものではなく、関係箇所等との協議や計画の精査によって具現化した結果、今中計期間中の不動産の設備投資が増える要因となっている。また、中長期的な成長投資については、現下の状況をふまえ、資金使途の優先順位として、債務削減、成長投資、株主還元を安全投資に次ぐものとして掲げさせていただいた。成長投資は従前以上にしっかり精査をしたうえで効果を見極め、当然、資本コストを上回るリターンを得られることを確認しながら実施していく。

以 上