

2021年5月スモールミーティング（Web）における主なQ&A

1. 実施概要

- (1) 日時 2021年5月31日(月)
- (2) 出席者 代表取締役社長兼執行役員 長谷川 一 明
取締役兼専務執行役員総合企画本部長 倉坂 昇 治
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 22.3期の黒字化に向けて、緊急事態宣言により厳しいスタートを切っているが、改めて意気込みを聞かせていただきたい。
- A 今期はあらゆる努力をし、黒字化を達成したい思いを持っている。しかしながら、率直に申し上げて、足元は計画よりも厳しい状況である。5月に緊急事態宣言が解除されたのち回復ステップを踏んでいくと想定していたが、6月下旬まで宣言が延長されることになり、当面は厳しい状況が見込まれる。宣言解除後は7月にかけてどの程度はずみがつくのか、夏からどのように回復していくのか、引き続き状況を注視してまいりたい。収入が厳しいのであればコスト削減を、ということになるが、これ以上の削減には限界がある。当然努力はするが、前年度のような大幅な上積みは難しいと考えている。
- Q 償却方法見直しにより22.3期の減価償却費が減となるが、23.3期単体営業費用の見通し7,850億円もさらに下がるという認識でよいか。
- A 先般公表した中計見直しにおいて、23.3期の単体営業費用の見通しを7,850億円とお示ししている。おっしゃるとおり、新幹線車両の償却方法の見直しによって、理論上では▲100億円程度切り下がることになる。一方で、緊急的なコスト抑制も中計見直し時点から相当踏み込んで実施をしており、安全安定輸送を維持していくことは当然の前提として、緊急的抑制を続けることにも限界がある。また、時期調整した施策が多ければ多いほど後年度負担にもなるため、いつまでも先送りすることはできない。経営が回復すれば社員の努力に報いたいという思いもある。従って、現在においては、この見通しが変わるということではない。
- Q 中計見直しに掲げた地域共生の深耕について改めて伺いたい。また、ローカル線の課題との関係は。
- A 地域共生の深耕は、さらなる収益拡大と利益確保に繋がる施策でもあり、しっかり取り組んでまいりたい。収益が上がるというのは、新幹線の利用促進や各事業のご利用が促進されるということ。街づくりにこれまで以上に積極的にコミットメントしていき、地域を活性化させ、地域間交流が促進されれば、弊社の鉄道事業やホテル、駅ナカ事業などにも好影響を与える。弊社のみではなく、地域や自治体、経済界の皆様とWin-Winになる道を探ってまいりたい。コロナ禍で働き方や暮らし方が多様化するなかで、地方への注目もますます高まり、従来にない新しい価値を見出す社会になっている。この流れを促進するためには弊社だけでは限界があるため、他社とも協力しながら取り組みを推進、商品化し、新幹線や中長距離移動を促進していきたい。これまでの輸送施策のように高品質なサービスを適正価格で提供するだけでは、新しい需要を獲得することは難しい。新たな交流を作り上げていくこと、この観点からも地域共生の深耕を引き続き進めてまいりたい。
- また、ローカル線は、鉄道全体のネットワークとして、新幹線や近畿圏在来線のご利用、いわゆる内部補助によって支えられてきたが、現状やポストコロナのご利用状況を考慮すると、全体最適という考え方は成り立たなくなっており、しっかりと向き合っていかなければならないと認識している。鉄道が輸送サービスとしてその地域に適しているのか、地域にとって望ましい輸送サービスの在り方を含め、地域の皆様に問題提起を積極的にしていく必要がある。より効率的で最適な輸送サービスを実

現していくことは、弊社だけの問題ではなく、地域の皆様方自身にも地域の交通体系に対してよりイニシアチブを持っていただく必要がある。一緒になって考えていきましょうと、共感を得られるように対話を進めていく。しっかり対話を進めながら共に活路を見出していきたいと強い思いを持って進めていく所存。

Q うめきた地下駅、北陸新幹線の延伸、大阪・関西万博など今後の成長機会と、それらが収益にどのように寄与していくのか伺いたい。

A 今後の成長機会やトピックスに対して経営資源を集中し、グループ全体及び地域の成長をけん引していきたいと考えている。コロナ禍で生活様式や価値観が変容しており、国内旅行においても、これまでの1泊2日といった短期的な旅行から、長期滞在型や周遊型など欧米的な旅行スタイルが変わっていくと考える。従前からではあるが、西日本エリアは関西、北陸、山陰、せとうちなど観光資源が豊富な地域を要している。コロナが収束すれば旅行需要も回復すると思われるが、当面、海外旅行は制限されるだろう。その分国内において、旅行や観光資源の再発見といったムーブメントが起こると期待している。インバウンドについても多少時間はかかるかもしれないが、徐々に回復し、いずれはコロナ以前並みあるいはそれを上回るまで必ず戻ってくるのではないかと考えている。2023年春にはうめきた新駅の開業も控えており、これらに合わせて大阪駅周辺の再開発を進めている。大阪を中心に関西の魅力がさらに上がり、USJ様の新エリアオープンなど相まって、都市型観光地として関西エリアが再注目されるだろう。また、広島や岡山など地方中核都市の再開発も進めている。中核都市が活性化すれば、地域間交流の促進にもつながる。西日本エリアは、メガシティは少ないが、中核都市を多く擁しており、非常に高いポテンシャルを持っている。これらを活かす努力をしていかなければならない。

Q コロナを契機とした新しい需要の発見はあるか。鉄道のご利用がコロナ以前には戻らないというなかで、何によって収入面を補おうとしているのか。

A 鉄道では、通勤列車における着座のニーズが高まりつつある。新快速の有料座席の設置や通勤時間帯の特急列車においてサービスを提供している。ディスタンスが確保でき、確実に座ることができるサービスが好まれている。ご利用数が減っても、ニーズに合わせてより良いサービスを提供していくことで単価を維持できるよう、今後も取り組みを拡大させていきたい。観光面では、例えば、コロナ禍で高まっているアウトドア需要を獲得するべく、グランピングを展開している。そのほか、住まいのサブスクや地方移住の取り組みなど、自治体や他企業とも協同をして取り組んでおり、好評をいただいている。後者については、住まいは関西都市圏近郊にあり、月に数回大阪など都心部に通勤をされる方を対象に、自治体からは住まいを、弊社は鉄道の割引きっぷを提供する実証実験を行っている。また、新しい働き方が定着しつつあるなかで、JR東日本様とも連携しながら、ワークプレイスネットワークの構築に取り組んでいる。企業と法人契約を結び、その企業が自社の社員に対し提供するという、法人を対象にしたサービス展開は、よりご利用促進に繋がっていると感じている。法人営業を強化しており、企業にどのようなニーズがあるのか調査をし、商品開発ができないか様々な検討を進めているところである。

Q 御社の運賃施策に対する考えを改めて伺いたい。

A 鉄道の運賃・新幹線の特急料金は総括原価方式の下での上限価格制で定められている。値上げをするためには今後3年間において総括原価方式に基づき計算された収入が総括原価を下回ると見込まれることが前提である。弊社としては、運賃の基本ベースを上げることは最終手段と認識しており、こうした基本的な運賃改定については検討していない。まずは、コスト削減や新しい需要の創出など自助努力でできることに取り組んでいく。今後、運賃値上げも必要になる場合があるかもしれないが、その場合であっても、例えばシーズンの加算料金や企画割引商品の見直しなど既存のルール内でできるものから、効果を見極めながら検討をしていく。

- Q ホテル業、旅行業の競争力について、構造改革後の姿についてはどのような見通しか。
- A ホテル事業について、開示としてはその他セグメントと流通業セグメントに分かれている。事業が立ち上がった経緯により分かれているが、価格帯や客層、ホテルの作りの違いを踏まえると、現時点では、同じ組織の中でやっていくことはかえって難しく、それぞれが最適を目指す形のほうが良いのではないかと思っている。もちろん全社的な資源配分の観点では確認している。ホテルは現状においては厳しいものの、駅立地による優位性は揺るがない。これまでも、客室稼働率が周辺ホテルと比べても数ポイント程度は良い状況。今後よりクオリティの高いサービスを提供して、お客様へのご提供価格を引き上げられればと思っている。また、ローコストオペレーションを含めた利益率の向上に取り組むべく改革を進めており、その効果は必ず発現し、国内・海外需要が戻れば利益創出ができるものと確信している。旅行業については、事業を変えていかななくてはならない。店舗中心の取次販売は、店舗を極力廃止したうえで Web 化が必要だ。人員も大幅に削減していく。一方で、営業活動の中で自治体や法人に食い込んでいくコミュニケーション能力を活用し、旅行業ではないソリューション事業を新たに伸ばしていく。例えば、ワクチンの関係や各種の事務局など、行政案件の業務も受注している。こういった部分も今後進めていきたい。事業の中身を変えて強化していく。
- Q 鉄道事業者から見た不動産マーケットは、コロナ前から大きく変質していないのか。
- A 弊社における不動産事業は元から保有しているアセットの活用から始まっている。ノウハウを蓄積しながら駅ナカ、駅チカ、そして市中開発へと徐々に事業領域を拡げてきた。不動産事業を着実に推進していく自信はあるが、おっしゃるとおりマーケットは変容している。住宅は好調であるが、オフィスについては働き方の多様化により、マーケット全体には少し影響が出始めている。住宅においてもテレワーク環境の充実など、提供するサービス、求められる価値は変化している。これらの変化を見極めながら、資産効率も重視しつつ不動産事業を推進していく。
- Q 大阪駅西地区の開発では、2024 年からの順次開業に向けて、どのようなものを作ってエリアの価値創造を図るのか。
- A 東海道支線の地下化及びうめきた地下駅の開業に向けて弊社として取り組みを進めている。あわせて、他社様の JV によるうめきた地区の開発や、弊社と日本郵政様等との共同事業が進んでいる。このように 2024 年以後、エリア全体が大きく変化するほか 2025 年には大阪・関西万博もあり、関西エリアに注目が集まることを見込まれる。オフィスについては供給過剰の懸念もあるかと思うが、立地に優位性があるほか、大阪は古い不動産が多く、他社の大型供給がある中でも移転需要は強く、うめきた地区のアドバンテージを考えると引き合いが強くなると考えている。現状においても東京地区ほどにはオフィス空室率は高まっていない。しかし、これまでは大きな床を 1 つのテナントに貸すようなスタイルが主力だったが、小回りの利く部屋割りを可能とする、コミュニケーションスペースを充実させるといった柔軟な構成とし、新しい需要を取り込んでいきたいと考えている。大阪駅新駅ビルについては、シェアオフィスや多拠点オフィス利用におけるセンターオフィスになるように開発しており、ほかの場所と組み合わせでご利用いただけるセットプランなどの設定も考えており、需要に見合うものと思っている。
- Q 資産流動化や組替の進捗、また今後どういったアセットを組み入れていくのか、合わせて、資産流動化の目的についても改めてご説明いただきたい。
- A 先般私募ファンドを設立したが、数年で資産規模 300 億円程度を目指している。REIT 設立も視野に入れながら不動産流動化を進めていく。目的については、当座はキャッシュと利益を確保するためという意味もあるが、不動産事業を弊社事業の柱の一つとして今以上に強化をしていくために、他人資本も活用しながら収益を拡大させる仕組みを構築していくことも重要な目的の一つである。

- Q デジタル戦略により得られる収益を最大化するために、新たに取り込むべき事業や機能は。
- A デジタル戦略は、収益獲得に向けて鉄道と非鉄道事業をどのようにワンパッケージ化していくかが重要になると考えている。例えば、弊社 SC のポイント会員が鉄道のヘビーユーザーかという点も必ずしもそうではない。逆もまた然りである。しかし、弊社グループ内共通でポイントが使えるようになれば、移動手段を持っている強みを活かすことができる。例えば、大阪から九州までの新幹線にショッピングで貯まったポイントを利用出来れば、今まで新幹線にあまり乗ったことがないような方にもご利用いただき、そのユーザーが周囲を誘客し、ご利用者数がさらに広がるかもしれない。非鉄道が鉄道を誘客する、あるいはその逆など、マーケットが広がっていく。現在保有している ICOCA 会員のデータをどのように分析し活用していくのか、人材開発も含め、データアナリティクスの強化を進めている。その観点からも先般、株式会社ギックス様に対して、弊社のグループ会社を通して出資を増やし、連携を拡大させることを発表させていただいた。また、サービスパッケージの観点では、やはり JR 他社との連携が重要になる。JR 東海様と連携した EX-MaaS の開始を発表しているが、その他にも、鉄道他社や観光誘客をしている自治体との連携も必要不可欠である。他社等との連携をさらに強化し、お客様からみた魅力度向上に努めていく所存。
- Q 設備投資について、次期中計ではどのような規模を考えているのか。事業ポートフォリオの見直しやアセットの見直しの考えは。
- A 事業ポートフォリオも含めて再構築が必要。弊社が中核とする旅客鉄道事業を将来にわたっていかに発展させるかが重要であり、どのように投資していくかを検討している。中計見直しを発表した際にお話しているとおり、28.3 期の DER 約 1 倍を目指しており、財務基盤を回復していかなくてはならない。安全投資はもちろん、成長投資も必要であり、そのバランスとして 28.3 期の達成を計画している。しかし、28.3 期の DER 約 1 倍達成に向けては相当な努力が必要。営業 CF を増加させる必要があるほか、投資効率も高めなくてはならない。これを踏まえれば、次期中計では、今中計の水準である 12,500 億円と比べれば抑制的にならざるを得ない。その中で、安全投資や成長投資のバランスをとっていくことになる。財務基盤の回復はいずれにしろ必要であり、それに向けた原資については、構造改革等により営業 CF を取り戻すのが重要だ。それに加え、非効率資産の売却や、21.3 期にも実施したようなファンドへの資産売却なども実施し、短期の利益も確保しながら、より資産効率の高い不動産事業に向けた下地も作っていく。
- 地方中核都市が見直され、分散化が注目されている。従来重視されてきた東京や大阪とのつながりだけでなく、地方都市間でのつながりが重要になってくると考えており、そういった部分に弊社としても手を入れていく。また One to One マーケティングやデータを用いたメンテナンスのシステムチェンジなどの DX を進めるべく投資していく。さらに環境に対する投資もより積極的にしていく。
- Q 鉄道事業の利益率を高め、その目標値を示すべきではないか。
- A 鉄道事業は膨大な装置と人員を使った重厚な仕組みで成り立っている。だからこそ、DX も活用しながら生産性向上や働き方改革など構造改革を推し進め、持続的に鉄道事業を運営していくうえで、固定費が高い、変化対応力が弱いといった部分を克服していくことが重要だと認識している。
- 具体的には、鉄道事業の損益分岐点をいかに下げることができるかが重要になる。固定費率を下げ、変動費のウェイトを高められるような輸送サービスを提供できる仕組みに変えていかなければならない。変動費化には広い意味があり、取り組みも様々であるが、収支構造に手を入れることは共通している。例えば、定期列車の一部を臨時列車化して需要に応じて柔軟に対応をしていくことは、チャレンジングであるが、これ自体も変動費化の一つである。収入構造の変革に向け、デジタル化も推し進めている。お客様のニーズが様々に変化しているなかで、一人一人のニーズがどこにあるかしっかり見ていく必要があり、これらは鉄道事業に限らず行っていかなければならない。鉄道事業と非鉄道事業の双方において従来型のマスターゲットではなく、One to One マーケティングによって新たなニーズを発掘し獲得していく。こうした取り組みを重ねることで、リスク対応力、変化対応力を強化していくことができると考えている。具体的な目標を数値としてお示しできる段階ではないが、努力を積み重ねていく所存。

Q 環境問題を機会という側面でどのようにとらえているか。

A コロナを経験したことによって、今までの定時大量輸送から変容しつつある。新しい暮らし方、働き方が出てきており、新しい動き方も生まれている。それに合わせて利用促進ができるよう、地方都市を豊かで実りある都市にしていきたい。それに向けて弊社ができることがあると思っている。キーワードは地方分散やラッシュタイム及び季節のご利用平準化である。満員電車に乗らなくても済むはずであり、運賃施策などでそれを促進できれば、事業者としても社会全体としても価値向上につながるのではないかと。

コンパクトシティなど、公共交通機関を中心にした街づくりが進むのも大事だ。弊社の支社には地域共生室があり、本社には地域共生部も立ち上げる。まちづくりや駅を中心にした回遊の促進も進めていく。環境につながる部分でもあると思うし、そういったことも進められる MaaS でありたい。

Q 今後のガバナンス向上に向けた考えは。

A 今回、経営危機を受けて、スピード感を増すために社長に経営資源を一元化し、スピーディに配分して施策を進めなくてはならないと認識している。このため、会長も置かず、取締役も 13 名と 2 名減員してスリム化する旨を来る株主総会にてお諮りする。執行と監督の立場を分けたうえで、執行に権限委譲しながら、スピード感をもって進めていくことが重要だ。取締役会の改革についても、引き続き何らかの形に結び付けるべく取り組みを進めていく。

以上