

2022年3月期決算説明会 主なQ&A

【コスト】

- Q 構造的コスト削減について、22.3期は▲50億円の当初目標に対して実績は▲120億円とかなり深掘りされているが要因は。また23.3期コスト構造改革の中で組織構造改革▲80億円を見込んでいるが具体的に何をしていくのか。
- A コスト構造改革はダイヤ見直し、生産性向上、組織構造改革の3つの要素があるが、とりわけ生産性向上については保守基準や駅体制の見直しなど、23.3期▲200億円の構造改革の内容が前倒しでできている効果が発現している。組織構造改革の中身は、新規採用数の抑制や、組織改革も含めた本社・支社部門の要員効率化や業務改善等によるものである。
- Q 23.3期単体営業費用のうち、修繕費、業務費はこれまで先送りしてきた分の実施により、コロナ前よりも高い水準なのか。あるいは緊急抑制を引き続き行っていくため、低く抑えられているのか。
- A 安全を大前提に不急の修繕費や業務費は先送りをしてきたが、いつまでも後年度負担にするわけにもいかない。一定実施しなければ全体のオペレーションがうまくいかない部分もあるため、今期はその分の増要素がある。一方で、原油価格などコストプッシュもあり、また状況は依然不透明なため、今期も引き続き緊急抑制を実施していく両面の要素がある。

【次期中計】

- Q 次期中計の数値目標の目安やイメージがあればお伺いしたい。中計見直しにおいて、コロナが終息しているという前提だったが23.3期連結営業利益1,400億円を目標としていた。次期中計の考え方は。
- A 中計見直しでは基礎的な運輸収入はコロナ前の9割という前提で23.3期連結営業利益1,400億円の目標を掲げていたが、費用の面から見ると仮に収益がその水準であれば達成できる状況だと考えている。増資によって得た資金を活用しながら企業価値を上げ、コロナ前の状態になるべく早く戻していくことがひとつのメルクマールであり、次期中計策定においてしっかり議論をしていく。
- Q 構造的コスト削減を進めているため、今後は23.3期の費用水準からは増えないと考えればよいか。それとも時期調整している修繕等が残っているため費用は増えていくのか。また設備投資についても、23.3期は2,450億円とコロナ前並みの計画だが、これまでの先送り分を含め多い状態なのか。それとも抑えられているのか。
- A 構造的コスト削減は次期中計でも取り組んでいく。基礎的なコスト、外的なコストプッシュ、デジタル化など収益にも連動していく新しい経費の要素も含めて、全体としてどの程度にコントロールしていくか次期中計においても非常に重要なポイントである。設備投資は、中計見直しで見込んでいた5ヵ年累計1兆2,500億円から1兆1,745億円、うち今期は2,450億円を計画しているが、着実に実行していく。設備投資を抑制してきたところもあるが、来期以降は財務基盤を整えることも重要な命題になるため、次期中計の設備投資計画も慎重に検討していく必要があると考えている。

【運賃】

- Q 運賃について現在議論されているところではあるが、考え方を改めてご説明いただきたい。また、国の小委員会での議論は総括原価方式そのものを見直すところまでいかないのではと考えているが御社の考え方はどうか。
- A 運賃のあり方について一番求めたいのは、基本的には自由化していただきたいということである。当社は市場に生きる企業であり、独占事業で優越的に運賃を設定できる立場にはもはやない。航空と違い、鉄道の場合は公共料金的な位置づけも強いいため、全面的に自由化するには政府あるいは消費者の皆さまの抵抗感も強いであろうが、新幹線等についてはもっと自由化できることを望んでいる。運賃は企業の根幹をなしている非常に重要な内容のため、どのように変革されていく

のか強い関心を持っている。最終的な自由化へのハードルは高く、総括原価方式を抜本的に見直して完全自由化という答えにはなりにくいだろうが、まずは現行の仕組みの中で、複数ある京阪神の運賃タリフを一本化してわかりやすい運賃体系にしなが、割引や時間帯別の設定などを自由にできることを求めており、6月下旬に予定されている中間報告において、そのような改善の方向性が打ち出されることを当社として期待している。

- Q 具体的に何か制度の提案を行っているのか。総括原価の解釈が変わった時にどのようなことをやりたいのか。
- A 現行の制度では将来3年間にわたって赤字という状態でしか運賃改定の議論ができず、今回のような事態に対応できない。例えば、平時は難しくとも、今回のような特別な状況下においては値上げを認めるような柔軟な考え方にならないかと申し上げており、それが認められれば、競争条件等を勘案しながらではあるが、当社として利益が確保できる方向での運賃値上げも検討していく考えである。

【ローカル線】

- Q 地域とともに最適な交通体系を模索し実現していくことは以前から言っていたが、先般の線区別経営情報の開示、また地元自治体からの反応も踏まえて、最適な交通体系の実現に向けた時間軸としてはどのように考えているのか。
- A 様々な声があがっていることは承知している。これまで個別で議論してきた自治体もあったが、ローカル線の問題について公式な議論のテーブルについていただくことが難しい実態もあった。いよいよ社会でも当社単独で全線区を維持していく状況にはもはやないという論調が深まっており、国の方でも検討会が始まったという状況である。まだ時間もかかるし、各線区個別の特性にもよるが、出口論についていたずらに議論を重ねるだけはいけないと考えており、公共交通としてどのように役割を位置付けるか明確に示していただく必要があるし、当社としてやっていくならばどのような形でないとやっていけないかということを実際に議論させていただき、結論を得られるように進めてまいりたい。現状ではようやくしっかりとした議論の場についていただけることでまずは良い方向と考えており、これからどのようなスピード感でできるのか、国の検討会での結論も踏まえつつ取り組んでまいりたい。

以 上