

2023年3月期第2四半期決算説明会 主なQ&A

【下期の見通し／通期業績予想】

- Q 各セグメントとも想定内であり、感染第8波の懸念もあって今回業績予想を据え置いたということだが、上期で年間予想の利益を既に上回っており、これから下期が赤字になるのはやはり違和感がある。4Qでそれなりにコストが出てくるのか、または状況を見ながら業績予想を精査していくのか。
- A 平準化を図っているが、4Qに修繕費などコストがかさむ傾向にある。また、収入面でも第8波の懸念があり、上期までは想定の範囲内で推移ということで業績を据え置いている。

【インバウンド】

- Q インバウンドが回復していくが、各事業において足元で明るい兆しはあるか。また、能動的な取り組みとして、コロナ前と比べてもより収益に貢献するような施策やアイデアはあるか。
- A 足元ではホテルの稼働率実績も8割、施設によっては9割まで回復してきており、インバウンドもコロナ前の2~3割程度まで戻ってきている。関西空港へ繋がる特急「はるか」のご利用も、9月はコロナ前比1割台だったが、10月は2割台、直近では3割近くまで増えており、街中でも外国人旅行客をよく見かけるようになってきた。規制が撤廃されようやく門戸が開いた状況だが、インバウンド専用商品をインターネットで予約できる仕組みを充実させていく。来秋頃には、今は1ヶ月前からしかきっぷを予約できないが1年前から予約できるようになり、航空機とほぼ同じような予約サービスを鉄道でも提供していく。また、11月1日から「はるか」はダイヤを全て戻し、30分ヘッドで運転している。他にも、インバウンド向けには忘れ物や体調管理などお困りごとに対応できるアプリの開発などもしており、準備がすでにできているもの、来年以降サービスインするようなものも含め、引き続きインバウンドのお客様のお迎えを確実に整えていきたい。
- Q 今後外国人も増え、御社のエリアだと2025年には万博もある。いわゆるオープンループ、クレジットカードによるタッチ決済などを部分的にでも取り入れていくことを考えているのか。
- A 東海道・山陽新幹線はQRコードで乗車できるが、決済の面でどうしていくかは一つの課題だと思う。現時点では、現状のサービスが前提になると思うが、課題の一つとして捉えている。クレジットカードによるタッチ決済などについては、運賃計算の組み込みや改札機の反応速度といった課題がクリアできていない。海外のお客様に利用しやすいサービスをどのように作っていくのかということも、連携できるところはしっかり連携していくスタンスではあるが、今すぐにそういったサービスを提供するかは別途検討になるだろう。

【コスト】

- Q 来期のコスト水準について、今期までの緊急抑制は戻していくことになるのか。また、コスト構造改革について、今期までに単体で▲200億円削減の計画であるが、今後深度化により単年度の単体費用はどのくらいのレベルにセーブできるのか。
- A 来期のコストについて、収益回復に連動するものや、需要創造に必要な広告宣伝費、あるいは利益が回復したときの賞与など、抑制を続けることにはならないものもある。緊急抑制は基本的には長く続けられるものではなく、先延ばしにしてきた修繕など、確実に実施していく必要があるため、来期の計画策定においては抑制できるコストの有無について精査していくことになる。
- コスト構造改革は単体で今期▲200億円まで拡大している。人件費に効いてくるもの、修繕費に効くものなどメニューは様々であり、特に人件費については、人手確保の観点からも様々な仕組みを整えながら生産性を高めていく。人手がよりかからないようなメンテナンスや運転の仕方など、安全確保を大前提に、技術力も駆使しながらさらに安全性と生産性を高めていく。鉄道のコスト構造改革に取り組んでいるが、

足元では燃料費の高騰があり、中長期的には炭素税など様々なコスト増加要因もある。こうしたコスト上昇圧力を吸収しながら、全体として費用をどこまで押さえ込むことができるのかも検討していくが、コスト面だけでなく、収入の面から機会をどう活かすかも合わせて、収入・コストの両面から収支改善をしていく必要があると考えている。

【価格戦略】

- Q EX サービスにおける予約開始早期化を踏まえた需要予測の高度化とあるが、イールドマネジメントにどう繋がるのかイメージしづらい。繁忙期の予測ができるようになれば繁忙期料金を設定していく、あるいは繁忙期料金を500円や600円に値上げすることも考えられるのか。
- A きっぷは定価で売っているもの、ネット販売しているもの、ネットでの早期予約により割引があるもの、あるいは旅行会社に卸してさらに安く買えるものなど色々ある。予約時期が早期化することで需要の入り方が見えてくるため、提供席数の調整といった形でイールドマネジメントがなされるとご理解いただきたい。さらには、1年前からの需要動向を見ることで臨時列車や列車本数を需要の多いところに追加投入でき、トータルの収益拡大に繋がっていく。逆に需要があまりないところを予測できるため、本数を減らすなどコスト面にも効かせることができる。繁忙期料金を最大400円に拡大していくが、通常料金ではないEXなどのインターネット予約商品等でどのように差をつけていくのかも考えていきたい。新幹線の運賃料金に限らず、ダイナミックパッケージのような商品では需要に応じて価格設定を柔軟にできるのではないかと考えている。
- Q 鉄道の運賃・料金について、総括原価の算定方法の見直しに関する議論が気になる場所である。インフレや将来の安全に関わる投資などを原価に織り込むといった考え方もあると思うが、社内ではどのような議論をしているのか。
- A 総括原価の算定方法の見直しはいくつか論点がある。現在急激なインフレ局面にあるため、我々としてもそのような外部要因に対応できるような仕組みにできないかと議論を投げかけている。他方、例えば事業報酬率の算定など、現行方式における原価にどのようなものが織り込まれていて、その算定方式が今日的に正しいのか、計算方式として本質的に疑問符が付くものもある。また、将来の安全投資という点では、バリアフリーに関する投資は利用者負担制度が整備され当社も活用するが、今後も様々な安全投資が増えてくるため、どういったものをどう原価に反映していくかが議論の対象になるだろう。

【次期中期経営計画】

- Q 次期中計策定に向けて、鉄道の活性化と各事業の構造改革で掲げている「損益分岐点引き下げ」と「顧客マーケティングの強化」について、いつまでにどのくらい効果を、といった数値目標やスケジュール感の認識は。また、「新たな事業領域」について、時間をかけないといけないものもあるなかで、次期中計期間で芽が出るのか。M&Aによって時間を買うようなことになるのではないかと。計画策定においては、次期中計にとどまらず、次々期中計もイメージされているのか。現行の中計見直しでは営業利益1,400億円という目標値が示されていたが、それを超えていくような考えはあるのか。増資によりEPSが希薄化されているなか、どう株主に伝えていくのか。
- A 公募増資を行ったことについては強く意識しながら経営していく必要がある。利益水準については、まずは早期にコロナ前の水準に回復させ、さらに上積みを図っていく必要があると認識している。希薄化させたことについては、既存株主の皆様に対して申し訳ない思いである。鉄道事業の収支構造は非常に固定費の割合が高いことから、構造的なコスト削減により損益分岐点を引き下げていく必要がある。今期のコスト削減計画は順調に進捗しているが、足元ではエネルギー価格の高騰などで苦勞しており、さらにどこまで拡大させられるのかが損益分岐点引き下げに重要になってくると考えているが、具体的な数値の見通し等については次期中計公表までお待ちいただきたい。新たな事業領域については、様々なチャレンジをしながら、収益の柱として育つまでは時間がかかることも事実だろう。当面のドライバーは新幹線をはじめとする鉄道事業の構造改革、収益拡大になるであろうが、コロナ禍を経て、移動に連動した事業、連動しない事業の割合を変えていくことが至上命題になった

と認識している。事業ポートフォリオのシフトは鉄道の活性化と並んで次期中計における重要なテーマと位置付けており、必要なリソースを投下していく必要もある。従来、次期中計における設備投資は「抑制的に」と申し上げてきたが、事業ポートフォリオのシフトに資するものについては、ある程度投資をしていくことも念頭に、計画策定を進めているところである。

以 上