

2023年3月期決算・中期経営計画2025説明会 主なQ&A

【中期経営計画2025における重点戦略】

- Q 費用増もあり、運輸事業がなかなか従前のような状態に戻らないなか、他の事業で補うという構図は他社においても同様であろう。加えて当社の場合は、増資を行った分、成長を加速させて欲しいというマーケットの期待も大きい。今後、特に成長させていきたいと考えているのはどのような事業分野か。
- A 増資もさせていただき、株主様にご負担いただいているということをも十分踏まえた上で、しっかりと利益創出していくことが非常に重要であると認識している。鉄道事業については、もちろん伸ばしていく努力を続けるものの、コスト上昇圧力もあり、やはり完全にコロナ前の利益水準まで回復させていくことは難しい状況ととらえており、事業ポートフォリオの転換に取り組んでいく。お客様の移動に大きく依存しない「ライフデザイン分野」に注力していくが、当社グループ全体として、デジタル戦略を含めてお客様とのつながりをより強くしていくことがまず重要であり、リアルアセットを組み合わせながら、グループ内での消費活動をより活発化させていきたいと考えている。また、総合インフラマネジメント事業も新たに手掛けていくが、公共インフラ設備の老朽化等、非常に重要な社会課題の解決に向けて当社のノウハウを活かすことができ、マーケットとしても非常に大きい。これらを事業としてしっかり育てていきたい。
- Q デジタル戦略推進などのシナジー効果については、どのセグメントに、どれくらいの規模で上がってくるのか。
- A デジタル戦略、とりわけグループマーケティングの効果について、社内では、運輸収入やグループ会社の収益への寄与度などの仮説を持ちながら進めている。一方、例えば新たな決済サービスなどについては、実際にどのグループ会社が主体的に担っていくのかなど、今後方針を定めていく事柄があるのも事実であり、そうしたことから、計画策定場面においては、明確にモビリティ業に分類されるものを除いて、その他セグメントに計上している。デジタル戦略の効果の大宗、総合インフラマネジメント事業などの効果がその他セグメントに計上されており、結果として、26年3月期に向けてその他セグメントが成長していくように映っているとご理解いただきたい。

【計画期間中の収支等の見通し】

- Q 今後のインバウンド需要について、26年3月期のインバウンド運輸収入440億円に向けてどのような想定か。
- A 昨秋以降、とりわけ年明け以降インバウンドのお客様が増えており、23年3月期においては100億円弱のインバウンド運輸収入を記録している。コロナ前の訪日外国人は年間およそ3,000万人であり、当時のインバウンド運輸収入が300億円程度であったことからすると、3分の1程度の回復という状況である。今後、訪日外国人が従前のような水準に回復していく前提の下、26年3月期においては、23年3月期に比べて340億円ほどの増収効果があると見立てている。たくさん来ていただくだけではなく、私どものエリアでしっかりご利用いただくことが重要であり、この間、利便性向上を図るとともに、様々なプロモーションを展開している。例えば、JR他社とも連携し、新幹線にQRコードでご乗車いただけるサービスをすでに開始している。他にも電子チケット決済システムを運営する海外の事業者と提携した海外での発売強化や、お客様の滞在中のお困りごとをサポートするようなアプリの整備などに取り組んできた。また、関西空港から大阪駅（うめきたエリア）まで「はるか」が直結するようになったことで、関西を起点に、北陸、九州、そして中国エリアによりお越しいただけるのではないかと考えている。25年の万博では、お客様にさらに長期滞在していただいて、より多くの方が各地へお出かけいただけるようなプロモーションも必要になってくるものと考えている。

- Q 本計画期間中の費用の見通しは。また、維持更新投資についても前計画から増える計画になっているが、どのような背景か。
- A 23年3月期の単体営業費用については、緊急的抑制により▲600億円程度20年3月期比で減となっている。本計画期間においても、この一部は構造的コスト削減としてなるべく恒久的に減らせるよう努力する一方、やはり平常状態に向けて戻していく必要のあるコストもあり、このあたりが従来規模になってくることに加えて、エネルギーコストの継続的な上昇という外部要因もある。また、DX関連のポイント経費の増、あるいは設備投資の増加に伴う減価償却費の増といった要因もある。設備投資計画について、5か年の比較では、維持更新投資が前中計から1,645億円増となるが、その割合としては単体で3分の1程度、グループ会社で3分の2程度の見通しである。単体における車両の更新や地震対策といった安全投資も進めていくため、全体として投資額が増えていく見込みである。

【運賃・料金制度】

- Q 運賃・料金制度見直しに向けた議論の進捗は。コロナ禍を発端として議論が始まったと理解しているが、今日においてはインフレ対応という必要性もあろう。方向性として、柔軟性のある制度に見直されていくと期待できるものなのか。また、その結論が示される時期の見通しは。
- A 運賃・料金については、この間、当社としては現行制度下において届出で改定できる見直しに取り組んできており、バリアフリー料金制度導入に伴う効果も含めて、今期においては120億円程度、26年3月期においては160億円程度の増収を見込んでいる。
- 他方、制度の見直し等については、国による検討会が実施されている。運賃の完全自由化といった議論にはなかなかならないものの、総括原価の中に、こういったものを、こういった水準で組み込むべきか、そしてどのように柔軟に運用すべきかといったような点について、当社からも意見表明させていただきながら、議論が行われている。例えば、総括原価に含まれる事業報酬の考え方、あるいは将来の設備投資を現在の原価としてどうとらえるか、といったテーマも大きな論点になっており、総括原価方式を踏まえた上で、より柔軟に運賃設定できるよう議論が進められていると理解している。いずれにしても、結論が導き出されるまでにはもう少し時間を要するのではないかと考えている。

以上