

2019年11月11日
九州旅客鉄道株式会社

社外取締役との意見交換会 主なQ & A

開催日：2019年11月6日（水）

出席者：当社 社外取締役 浅妻慎司

Q：決算説明会に出席されて、率直にどう思ったか。また、社外取締役として関わることになり、会社の問題意識に対するご自身の貢献をどのように考えているのか教えてほしい。

A：皆様、当社の課題を良く理解され、厳しい質問を頂いた。そもそもR（リターン）をどのように上げていくのかが一義的にあり、それに合わせた財務戦略が必要である。投資のリテラシーの中で、会社として何ができるのか、要求を満たすことが今後もできるのかということになる。事業戦略と財務戦略の両輪が若干機能していなかったかもしれない。財務効率性を上げるということは別段株主へのサービスではなく、経営者自身が効率性を上げていくことを考えなければならない。私の役割は、その後押しをすることだと認識している。

Q：Rを上げることに對して、九州域外の不動産事業は効率性が落ちると思うが、有効なM&Aについてイメージがあれば教えてほしい。

A：Rを上げるための手段としてM&Aがあると思うが、少なくとも現時点では私から見ても有効なものはない。現在の経営陣は、今後の鉄道事業について明るい未来ではないことを強烈に感じており、何とかしなければならないという強い想いを持っている。単発のM&Aではなく、セグメントで勝ち組となるような大きなM&Aを仕掛けていくべきだと、個人的には考えている。

Q：投資に對して賛成／反対する考え方を教えてほしい。

A：賛成するのは、セグメントの勝ち組になるもので、基本的な考え方になる。地域で言えばシナジーのある九州域内であり、シナジーがあるものは反対しないが、保有するのか、流動化するのかを考えなければならない。時間軸で言えば、長期的に勝てるものは賛成するが、勝てないものは反対する。

Q：JR九州の長期ビジョンでは、まちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献しているとされているが、実際のところ、東京地区や域外における投資をある程度活発に行っている印象である。2030年を俯瞰した場合、チャンスがあれば株主のためにリターンがあるならやった方が良いのか、あるいはリターンが少なくても九州にこだわるのか、ご自身の考え方を教えてほしい。

A：個人的な考えだが、九州域内はやるべきだ。域外についてホテルはまだしも、ホテル以外の不動産投資は好まないし、海外もホテル以外はネガティブである。取締役会でも九州の人口を増やすのであれば、既存の鉄道事業と不動産事業以外のもう1軸必要ではないかと話した。衣食住は勿論であるが、やはり仕事を創らなければ人口は増えない。JR九州が旗頭になるくらいの意気込みが必要だと考えている。

Q：資本コストについて、ROICのような経営手法をどのようにみているのか。また、実際にROICを使った事業ポートフォリオの見直しや計数管理において、実効性を伴う議論が来ているか。

A：資本コストやROICを意識した説明に変わってきていると思うが、現時点では不十分である。ただ、資本コストを意識していない議論ではなくなってきている。

Q：取締役会で自社に要求される資本コストの水準は認識しているのか。自社株式の取得は、足元のキャッシュアロケーションとして資本コストとの見合いで議論しているのか。

A：資本コストはある程度浸透していると感じている。資本コストと自社株式の取得についてもある程度は理解されていると感じるが、経営者の責任としてCFを上げるために資本コストを下げるという理解が希薄だと感じている。長期的な点について、社外取締役会でも、コンサルでもよいので、いろいろな知見を取り入れていくべきだと思っている。

以上