

2022年12月14日
九州旅客鉄道株式会社

「JR KYUSHU IR DAY 2022」 主なQ&A

第1部「IR DAYの開催にあたって」、「未来の鉄道に向けて」、「長崎エリアのまちづくり」

出席者：古宮代表取締役社長執行役員、福永取締役常務執行役員、森取締役常務執行役員

Q：長崎駅ビルのオフィスリーシングについて、進捗状況およびテナントの業種、長崎県の人口減少下で企業の県外流出抑制に寄与しているか等、状況を教えて欲しい。

A：（森）現在、オフィスのテナントリーシングは3分の2程度が決まっている。業種は幅広く、通信関係やメーカーなどを予定している。なお、土業をはじめ長崎地場の企業が入られるケースもあるが大きなテナントではなく、東京資本の企業の支店が多い。

Q：西九州新幹線について、開業前は厳しいのではとの報道があっていたが、現時点まで好調を維持している要因は何か。

A：（福永）好調を維持できている理由として、開業前の各種キャンペーン等も含め、地元の皆さまに愛される取り組みを行い、多くの期待をもって開業を迎えることができたことがある。また、コロナ感染者も落ち着いてきたタイミングでの開業で、旅行マインドが高まっていたという状況も追い風になった。

Q：長崎エリアでは、多くの企業が工場の増設等を予定しているようだが、西九州新幹線において通勤需要を取り込むための施策はあるか。

A：（福永）西九州新幹線は、博多から長崎を高速で結ぶことによる需要と、駅間の短さから近距離の日々の通勤やお買い物利用の需要という大きく2つのニーズがあると考えている。沿線に工場が出来ることは歓迎しており、当社としては通勤に便利で割安なエクセルパスの販売促進に加え、新幹線の快適さや速さをまずは体感していただき、継続的な需要を喚起できるように取り組みを進めてまいりたい。

（古宮）新幹線沿線の武雄市や嬉野市では、新幹線を利用して通勤・通学するお客さま向けの補助が開始されている。このような後押しもあり、今後も定期でご利用されるお客さまが増えていくと考えている。

Q：未来鉄道プロジェクトとBPRの違いを示されていた。BPRは短期間で140億円の固定費削減効果が発現する予定だが、未来鉄道プロジェクトによる増収効果やコスト削減効果について定量的にコメントいただけるものがあれば教えて欲しい。

A : (福永) 未来鉄道プロジェクトの定量的な効果について、この場で具体的にお示しできる数字はないが、BPR とは増収施策も含め収支という観点で検討するところが異なっており、必要に応じて投資を行いながら新しいことにも積極的に取り組んでいく。

Q : 九州島内では他県から福岡県への移動需要が強く、長崎への需要は相対的に弱いと認識している。その中で、九州島内や全国から長崎への需要を喚起するためには、従来の地元企業との連携に加え、旅行会社など域外の企業との連携も必要はないか。

A : (福永) 域外の旅行会社等との連携は現在も実施している。西九州新幹線の開業効果を持続させていくため、一過性のブームとならないよう引き続き取り組んでいく。

Q : 鉄道事業へのアメーバ経営導入を検討しているとの説明があったが、固定費の多い鉄道事業にどのようにカスタマイズしていく考えか。

A : (福永) 鉄道事業はこれまで、駅は稼ぐ箇所で保守部門等は費用を使う箇所であり、各部門では収支の概念が強いとは言えなかった。例えば管理会計上、保守部門には保守作業の対価としての収入を持たせ、各部門が収支管理に取り組むといったカスタマイズをしていく。鉄道会社の中でアメーバ経営を取り入れたところはないと聞いており、我々が先陣を切って取り組んでいくことにも価値があると考えている。

Q : 長崎の開発について、これまでの他の駅ビル開発と異なる点は何か。

A : (森) 地元と連携しながら開発する点は同じだが、長崎の開発は他のエリアと 2 つの点で異なる。1 点目は、長崎では数少ない平地である長崎駅周辺に、既に県庁や警察署が移転しており、今後はサッカースタジアムの開業も予定されるなど急速に様々な開発が進んでいく局面で、タイミングよく西九州新幹線の開業、駅ビル開発があるという点だ。2 点目は、他のエリアでは何も無いところに新たなものを作ってきたが、長崎においては既存の駅ビルがあるところに、新たな駅ビルやオフィス、マリオットホテルを追加するという点が、従来の開発と違うところだ。

Q : 未来鉄道プロジェクトの説明で、「適切な対価をいただく」という話があったが、イールドマネジメントの高度化や提供価値を踏まえた値付けの具体的な中身は何か。また、現時点では新たな取り組みというよりは、これまでの延長線上という捉え方をしておいた方が良いか。

A : (福永) 「適切な対価をいただく」取り組みとしては、これまでも割引きつぷの価格見直し等を行ってきた。引き続き、価格上昇に伴うご利用状況の変化などバランスを見極めながら、イールドコントロールを検討していく。施策としては従来の延長線上のものもあるが、新たなサービスを創出した際には、それに見合う適切な対価を得たいと考えている。

Q：未来鉄道プロジェクトについて、鉄道事業の収入を伸ばすために特に注目していることは何か。また、費用面については、BPR から更に削減という話だが、いつ頃どの程度の効果発現が見込まれるか。

A：(福永)収入増に向けては、資料に記載しているものは全て重要だが、特に鉄道という成熟産業では、新規のお客さまを獲得していく必要があると考えている。人口減少に伴う収入減に応じて費用を減らしていくだけでは縮小のスパイラルに陥ってしまい、働く場所としてもビジネスとしても魅力が無い。鉄道という商品の魅力をしっかり伝え、我々もやりがいを持って働いていくためにも、新規のお客さまの獲得には力をいれていきたい。西九州新幹線の開業に合わせて運行を開始した「ふたつ星 4047」も非常に好評をいただいている。まちづくりと連携しつつ新しいニーズを掘り起こしていき、定住人口・交流人口・雇用を増やすことに取り組んでまいりたい。コスト削減の更なる積み増しについては、「やらなければならないこと」と認識している。現時点では決意表明ではあるが、コストの削減に終わりはないと考えており、今後も知恵を絞って取り組んでまいりたい。

Q：未来鉄道プロジェクトの検討事項について、これらを実現するために必要なセンシングやAI等の技術は既にある程度形になっているのか。お金と時間さえあれば実現するものなのかを伺いたい。

A：(福永)既存の技術を活用するもの、未だ技術として確立していないものの両方がある。未確立の技術については 2030 年の長期ビジョン等を見据えて中長期的な目線で開発を進めていきたい。現在、取り組みを進めている自動運転 (GoA2.5) について、当社が検討を開始した時には鉄道では事例は無かったが、実現に向けた強い意志の下、今では実証運転まで漕ぎつけている。今後もこういう鉄道にしたい、という気持ちで新たな技術開発等にチャレンジしていきたい。

※ GoA2.5：緊急停止操作等を行う運転資格がない係員付き自動運転

第2部「社外取締役との意見交換会」

出席者：市川取締役、浅妻取締役、古宮代表取締役社長執行役員、松下取締役常務執行役員

Q：浅妻取締役は、JR九州をどのように見ているか。以前在籍されていた会社と比べてどうか。またご自身がどのように貢献できると考えているか。

A：（浅妻）JR九州は、非常にファン・応援団が多いという印象を持っている。鉄道事業をベースに地域の皆さまを元気にしたいという心意気があり、多くのファンがいることにつながっている。それは、のれんではないがJR九州の財産だろう。例えばマンションでも、JR九州のマンションだから安心して買おうと思ってくれている人もいる。今後も財産を活かして行って欲しい。前にいた会社は化学メーカーで海外売上比率の方が高かったため、業界も業態も違うが、奇しくも、着任後早々にコロナ禍となり、コスト管理や経営資源の配分などについて、慎重なかじ取りが求められる場面になった。我々は株主の皆さまの代表としてここに来ており、そういった意味での役割を果たせるのではないかと考えている。

Q：社外取締役のお二人に伺いたい。新中期経営計画は、株式市場ともコミュニケーションを取った上で作成されたという印象だが、中期経営計画を踏まえた上で、まだこういったポテンシャル、アップサイドがあるのではないかと、といった考えがあれば聞かせて欲しい。

A：（市川）私も三井不動産に籍を置き、ずっと不動産業に携わってきたので、そういった目で見てみると、民営化して30年間よくここまでやってきたなというのが第一印象だ。不動産事業は社有地の活用からスタートしたかと思うが、技を磨いて外部と競争し、より成長していくポテンシャルを感じている。これからが楽しみだ。

（浅妻）中長期的なアップサイドで言えば、今は都市部やその近郊のサービス業や住宅、オフィスに集中して資本投下しているが、長期的にはそれを農村部までやって、本当に九州全土を元気にしていくというところまで取り組めれば、収益のチャンスが生まれてくると思っているし、やって欲しいと思っている。

Q：市川取締役に追加で伺いたい。今後も不動産開発が増えていくと思うが、個人的にはROE8%を目指す中で、不動産が増えていくとROAが低下していくことを懸念しているが、対応策は何か検討しているか、あるいは何か議論はされているか。

A：（市川）これまで社有地による駅ビル開発で安定収入を得つつ、分譲マンションと賃貸マンションにも取り組んできた。個人的な意見にはなるが今後は、不動産の保有、分譲マンションに限らない投資家への物件売却、そして売却後のノンアセットビジネス、この3本柱を九州、九州外、そして世界でどう割り振っていくかを考えていくことが大事かと思う。私募REITの設立により投資家への物件売却も行われるようになり、非常に裾野が広がってきており、そこまでBSを膨らませることなく、色々なビジネスができるようになってきている。また、不動産開発の人材についても、投資家目線に対応する能力が鍛えられていくと考えている。今後は、資産を寝かせるだけではなく回転させていくということだ。

Q : 従業員意識調査を役員報酬へどう反映するかという点について、前年度比での改善が基準とされているが、今後ポートフォリオの見直しが行われる中で、改革のストレスにより、従業員のエンゲージメントが下がることも想定され、単純にエンゲージメントを高めることでは、ポートフォリオの全体最適とマッチせず不十分であるとも考えられる。企業価値向上の観点から、社外取締役として、どのように評価してモニタリングしていくのか。また、社員の新規事業のアイデアに対し、社外取締役の知見を活かしてフィードバックし、それによって社員がチャレンジする風土を作りたいと思っているが、その観点で、社員を元気にするために、両社外取締役がどのようなことができるか伺いたい。

A : (市川) 従業員意識調査については、会社ははじめに取り組んでいて、真摯に従業員の声に耳を傾けようとしている。もちろん、調査結果のグラフで見られるようにプラスもマイナスもあるが、このようなものも取締役会できちんと報告されるし、対応策についても積極的に開示されている。そのような姿勢もこの会社の良さだと思っている。私どもから言ったわけではなく、自主的に経営陣の中から報酬への連動の話がでてきたことも、自己改革という意味で良いことだと思っている。新規事業のアイデアに対するフィードバックについては、先日古民家再生の担当者と話したが、イキイキとしていた。また、油山事業についても若い人の提案であったと聞いており、良いことであると考えている。

(浅妻) 従業員意識調査の結果が上がるだけでいいのか、という指摘はもっともであり、今後妥当なやり方を模索していきたい。また、新規事業については、社長が若返って、兄貴分のような雰囲気ですら社員と今まで以上にコミュニケーションが取れていると感じているので、執行側にアイデアが色々と共有されていると思う。社外取締役としてどうかという観点では、研修として様々な現場を訪れることも多く、コミュニケーションが取れていると思っている。来年からはグループ会社も視察の対象にしようかとも話しており、今後も機会は増えると思う。

Q : 先ほど九州には応援団が多いということであったが、九州外への投資の位置づけや投資効率についてはどのように考えているか教えて欲しい。

A : (浅妻) 私の個人的な考えであるが、九州では面でシナジーを出しながら投資をしていく。九州外については点でも十分に収益が稼げるものはやれば良いと考えている。考慮するのは数字だけではない。例えばホテルについて、九州だけの出店でハイブランド化できるかという観点も踏まえて、東京や大阪への資本投下を判断したい。また、これは市川取締役と話していたことであるが、今後日本経済が地盤沈下して円安が続く可能性を考慮すると、今事業を展開しているタイだけでなく、ドル圏やユーロ圏の大都市での投資も面白いかもしれないと考えている。もちろん慎重に判断はするが、きちんと投資価値を判断した上であれば、九州外に点で投資することもありうると思っている。

Q：市川取締役伺いたい。鉄道会社ならではの不動産のメリットあるいはデメリットをどのように感じているか教えて欲しい。JR九州に限らず、鉄道会社は不動産を強化しているが、例えば駅隣接の遊休地があるとして、その隣地を買い増しすると、第三者が普通に買うよりずっとバリューアップできる、といった効果は考えられる一方、インフラ整備の結果得られた開発価値の持ち分を第三社に譲渡して共同開発にした方が、手間なく開発価値を実現できるとも考えられる。このあたりをどのように考えるか。

A：(市川)不動産会社から見れば、鉄道を持っているというのは、うらやましいということに尽きる。駅には人が集まるし、特に住居やオフィスでは駅近がなんといっても評価のポイントになる。また、主に社有地の活用ではあったと思うが、これまでの開発により、様々なテナント企業との接点もできている。そういう意味では、駅や線路を持っているということは、不動産業にとっては非常に大きいことだ、このコロナ禍では、JR九州だけでなく各社が不動産業に力を入れるのではないかと思う。

<ご留意事項>

※本資料は、説明会当日の質疑をそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。また、本資料及び説明会で使用した資料は、説明会当日時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、今後、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、国内外および九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。

以上