

2023年5月10日

東海旅客鉄道株式会社

2023年3月期 決算説明会 主なQ&A

(新社長の抱負)

Q. 新社長として、これまでの経営に対して加えるところや変えるところがあるのか、抱負も含めて伺いたい。

A. コロナ禍の前は、収益力の向上策としては、主としてビジネスのお客様の需要に対応するために、列車本数を増やして快適に便利に乗っていただくことを主眼に置いた戦略を取ることで大きな成果をあげてきました。一方で、コロナ禍となって環境は大きく変わり、2020年4月には、東海道新幹線のお客様の数が前年の約9割減、通年で前年度の約3分の1にまで減ってしまいましたので、その後の戦略においては、これまでのやり方だけではうまくいかないだろうと考えるに至りました。

「のぞみ12本ダイヤ」は2020年度で確立していましたが、このキャパシティをどのように使っていくかについては、総合企画本部長という立場で、コロナ禍を踏まえて今までにない形でやっていこうと3年前から考えていました。新しい形で収益を拡大していくために、京都キャンペーン等だけではなく、例えば、「推し」に会いに行くことを掲げてコンテンツと組んでやっていくなど、これまでにはないやり方を始めました。こうした取組みが当社の収益の大黒柱になっている訳ではありませんが、まずは小さな案件から取り組み、徐々にそれが形になってくると、「こんな形で東海道新幹線とコラボができるんだ」という見方が世の中にも広まってきます。今では様々な業界から認知されるようになりましたが、新しい取組みを地道に始め、段々と育てていくということをやりたいと思います。

コスト削減については、業務改革の取組みを進めています。これは実は、コ

コロナ禍の前の時点においても、定常的なコストを削減できないか、これから益々強まってくる労働力不足に対応できないかと考えていたものですが、コロナ禍となって、その取組みの必要性が待ったなしとなり、社内に号令をかけるに至ったということです。

収益の拡大と業務改革による経営体力の再強化を通じて、コロナ禍以前とは違った形でも様々な取組みをやらなければならないと考えています。当社はコロナ禍で非常に苦しい思いをしましたが、敢えて良い点があったとすれば、こうした取組みを本気になって行うきっかけを与えてくれたことだと思います。

(のぞみ 12 本ダイヤの増収効果)

Q. 「のぞみ 12 本ダイヤ」が今年度いよいよ本格的になることを期待しているが、実際どういった手ごたえを感じているのか。定量的には難しいかもしれないが、コロナ禍前との対比でどれぐらいの増収効果を期待できそうなのかお伺いしたい。

A. 「のぞみ 12 本ダイヤ」、つまり 1 時間で片道最大 12 本ののぞみを走らせるために、これまで長期間頑張ってきました。本格的にのぞみ中心のダイヤとなった 2003 年にはのぞみが片道最大 7 本でしたが、これを徐々に増やし、経済成長に伴って拡大する輸送需要に応えることや、座席をしっかりと確保して安心してご乗車いただくため、十分な列車本数を設定することに努力を重ねてきました。加えて、EX サービスにより、いつでも列車の座席を予約・変更できる利便性を組み合わせて、列車をお待ちにならずに快適に座席を確保してご利用いただけるようなインフラを整備してきました。そうして 2020 年に出来上がったのが「のぞみ 12 本ダイヤ」です。

「のぞみ 12 本ダイヤ」はコロナ禍でも実施しており、2022 年度は 56 日実施しています。2020、2021 年度もそれぞれ 30 日、38 日実施しています。全体の列車本数としても、2022 年度は 2018 年度比で 95% と十分な供給量を

確保しています。今後の具体的な輸送計画についてはこれから考えていきますが、メリハリをつけて「のぞみ12本ダイヤ」を有効に活用していきます。具体的に増収にどれだけ貢献するかについて、明確な因果関係は申し上げにくいですが、余裕を持った列車本数を確保することと、需要拡大の取組みをセットで考えていきます。

(エンゲージメント調査)

Q. 人的資本経営について、「自由に考え、大いに議論し、粘り強くやり抜く」企業文化を醸成するというお話があったが、今年初めて実施したエンゲージメント調査をどのように活用していくのかお聞きしたい。どういった項目で調査するのが非常に重要だと考えているが、活用の目的に応じてどのように項目を整理されているのか、どのように投資家に開示されていくのかについて確認したい。また、経営への提言を現場からあげて、迅速に経営戦略に落とし込んだり、経営資源を投入したりするなど、スピード感を持って経営判断に活用する考えはあるか。

A. 開示方はこれから検討しますが、エンゲージメントは非常に重要で、当社及びグループ会社の社員が能力とモチベーションを高め、会社の使命や自分たちの仕事の変化を理解することで業績を上げること、また、当社及びグループ会社の社員が生き生きと働くことも同時に大切だと考えています。エンゲージメント調査は、一つのツールであり、数字をあげることが目的ではありません。経営方針と自分の仕事がどのようにつながっているのか、どのように役立っているのか、自分の所属しているチームがどういった位置づけにあるのか理解してもらい、これから行っていく様々な施策を考える上での参考データとするつもりです。また、どんなところに不満を感じているのかはしっかりと汲み取りたいと思います。それをエンゲージメント調査でやるのか、別の形で汲み取るのかは改めて検討していきます。

(環境に関する情報開示)

- Q. 中央新幹線の水資源、生物多様性について、会議の中で科学的な根拠や計測の手法等に関する議論がなされていると思うが、単に計測するだけでなく、減る水の量をどのように回復していくのかを具体的な行動計画やロードマップに落とし込んで進捗を開示することが、地域住民だけでなく投資家に対しても、御社がしっかりとESG経営を進めていることの証左になると思っている。今年からTNFDの情報開示も始まる中で、投資家に対してどのような説明の仕方を考えているのか教えてほしい。
- A. 南アルプストンネル静岡工区に関して、現在、国土交通省の有識者会議と静岡県の専門部会で対話を重ねています。工事によって大井川の流量や地下水が減るのではという地域の方々のご懸念に対しては、当社は対策やモニタリングについて継続して説明してきています。また、生物多様性等の環境保全については、今まさに国土交通省の有識者会議で議論しています。水資源に関する地域の方々のご懸念については、有識者会議の中間報告を踏まえて、しっかりと地域の方々と双方向のコミュニケーションを図ることが大切だと考えています。例えば、山梨県から静岡県境に向けてトンネルを掘るための事前のボーリング調査では、どれくらい進めたのか、どれくらい水が出ているのかななどを計測して、毎週静岡県等に報告しています。このように、データを地域の方々にお示しすることが大切と考えており、その内容が世の中の方々や投資家の皆様へのご説明内容にもなります。どのようなデータが有益なのかを整理したうえで、わかりやすい形で様々なステークホルダーの皆様にお示しするのが大切だと考えています。

以上