



2024年11月20日

各 位

会 社 名 東日本旅客鉄道株式会社
代表者名 代表取締役社長 喜勢 陽一
(コード番号 9020 東証プライム)
問合せ先 コーポレート・コミュニケーション部門長 塩原 敬
(Tel. 03-5334-1300)

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社は、2024年11月20日開催の取締役会において、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について現状を分析・評価し、改善に向けた今後の取り組み方針についてアップデートいたしましたので、お知らせいたします。

なお、詳細につきましては、添付資料「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」をご覧ください。

以 上

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

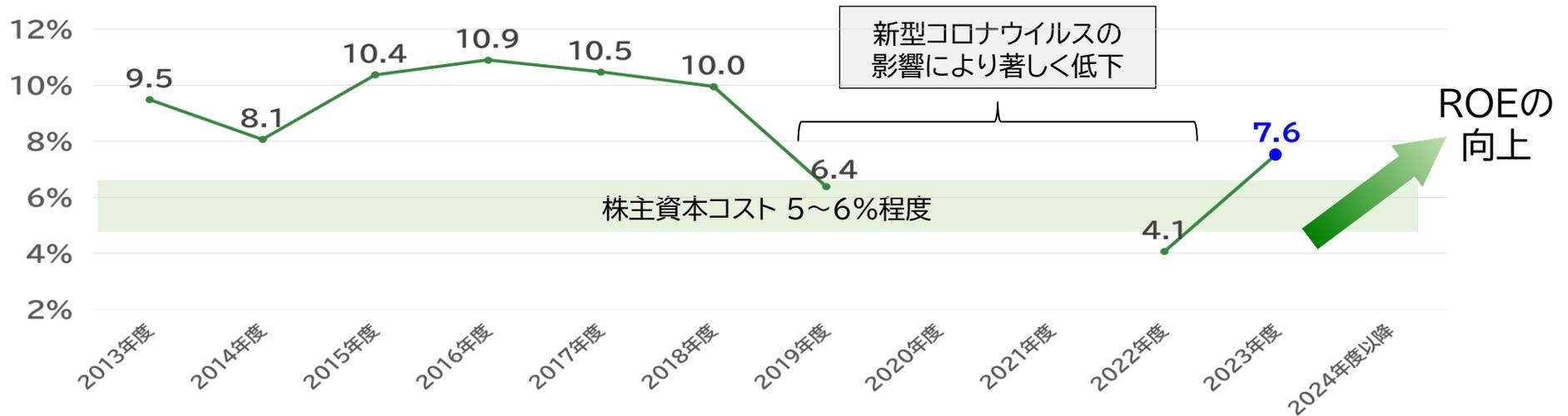
2024年11月20日
東日本旅客鉄道株式会社

※下線:前回開示からの主な更新内容

資本コストと資本収益性に対する現状認識

- 株主資本コストは、CAPMによると5~6%程度と算出される。一方、株主・投資家との対話を通じ、市場の期待リターンとの間には乖離があることや、今後の株主資本コストの上昇可能性も認識。
- ROEの更なる向上を目指すとともに、株主・投資家との対話の充実等により株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大していく。

ROEと株主資本コストの推移



株主資本コストの考え方と直近10年の水準

CAPMにより株主資本コストを算出

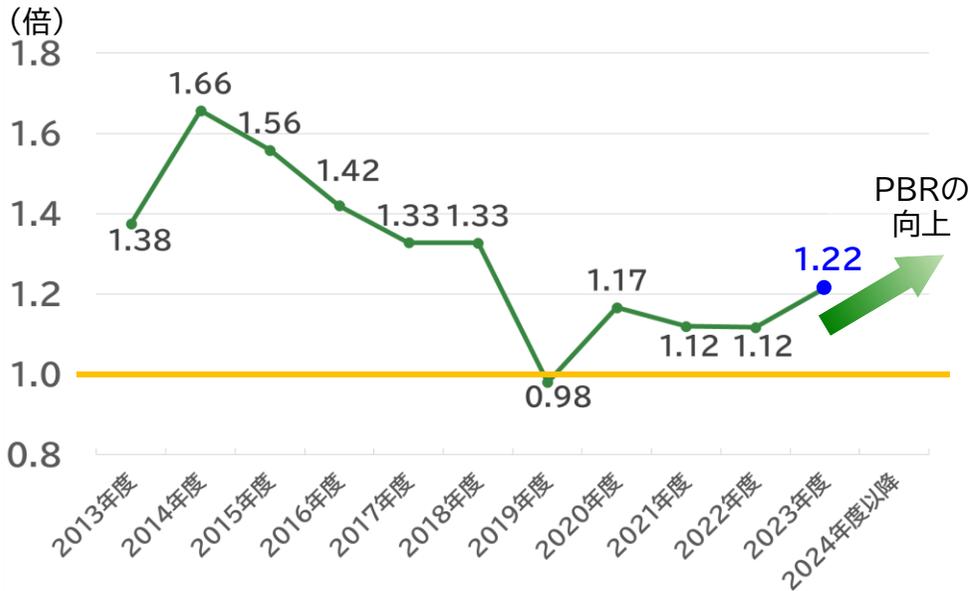
$$\begin{array}{|c|} \hline \text{①リスクフリーレート} \\ \hline 0.5\% \text{程度} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{②ベータ}(\beta)\text{感応度} \\ \hline 0.8\sim 0.9 \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \text{③市場リスクプレミアム} \\ \hline 6\% \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{株主資本コスト} \\ \hline 5\sim 6\% \text{程度} \\ \hline \end{array}$$

- ①リスクフリーレート:10年国債利回り ②ベータ(β):直近5年の当社株式とTOPIXの変動率の感応度
③市場リスクプレミアム:過去の株式市場利回り - リスクフリーレート

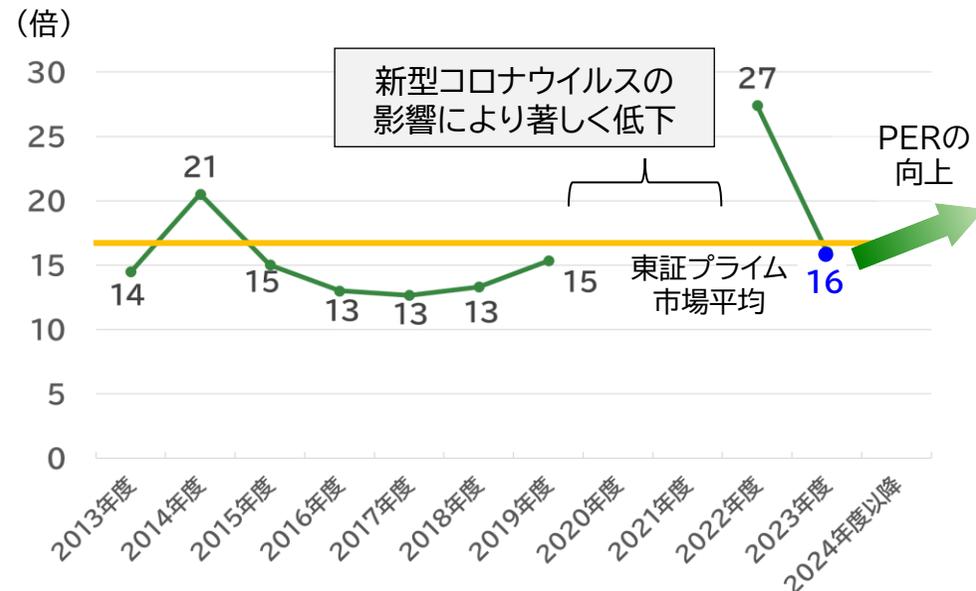
市場からの評価に対する現状認識

- PBRは減少傾向にある。今後は**1倍を超え、継続的に高める**。
- PBRは「**ROE(収益率)**」と「**PER(成長期待)**」の積であるため、**収益率の改善と成長期待の向上**の両輪によって、PBRの向上を図る必要がある。

■PBRの推移



■PERの推移

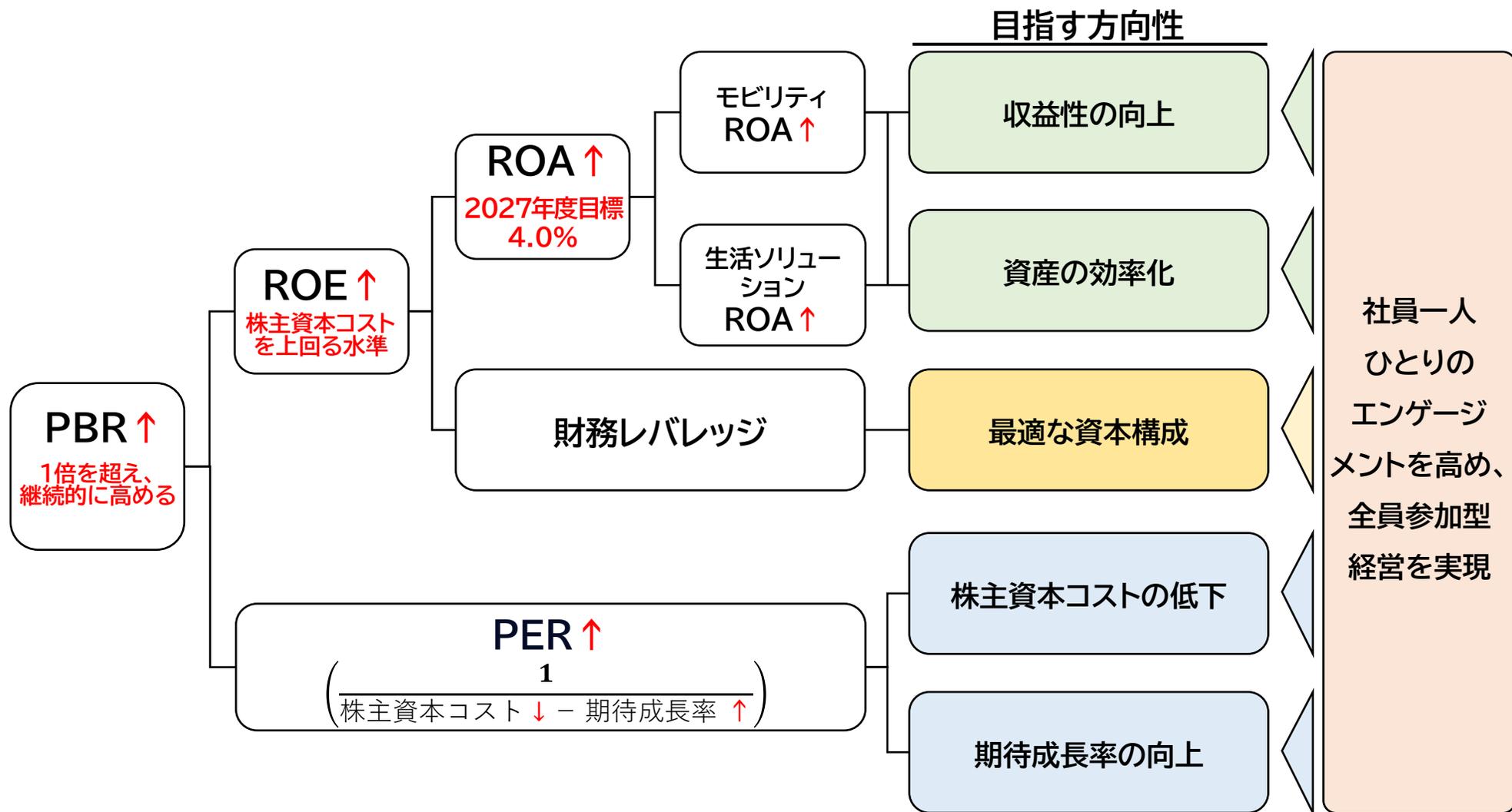


■PBRの分解

$$\begin{aligned}
 & \boxed{\text{PBR (株価純資産倍率)}} = \boxed{\text{ROE (自己資本利益率)}} \times \boxed{\text{PER (株価収益率)}} \\
 & = \boxed{\text{ROA}} \times \boxed{\text{財務レバレッジ}} \times \frac{1}{\boxed{\text{株主資本コスト}} - \boxed{\text{期待成長率}}}
 \end{aligned}$$

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組み

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取組みの全体像は以下の通り。
- 資本集約的産業であることから事業用固定資産の割合が極めて高いことに加え、公共性が高く一般的な事業と比較して売却が容易でない鉄道事業用固定資産を多く抱える当社グループの事業特性を踏まえ、**ROAの向上を通じてROE・PBRの向上を目指す。**



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み①

目指す方向性

収益性の向上

資産の効率化

具体的な取組み

◆キャッシュ・フローの最大化

- ・2025年3月期より、14のビジネス毎に戦略とKPIを設定。事業戦略に必要な資源をグループとして最適配分し、人的資本の有効活用と併せて、中長期での連結生産性を向上する

◆適正な価格転嫁・価格戦略

- ・増加する原価を適切に運賃に反映するために、運賃改定の認可申請を着実に進める
- ・新幹線自由席料金の届出化やインフレにタイムリーに対応できる仕組みの導入など、シンプルかつ柔軟な制度の実現や総括原価方式そのものの見直しに向けて、引き続き国に要望していく
- ・高付加価値車両（グリーン車やグランクラス等）も含めた料金体系を見直し、届出により実施可能な価格戦略を一段と推進する

◆ポートフォリオ戦略

- ・モビリティと生活ソリューションの二軸経営を推進していくため、各ビジネスの強みや弱みを把握し、重点分野、テコいれすべき領域、事業の在り方を議論すべき領域を明確化したうえで、外部連携やM&Aも視野に入れつつ、グループのシナジーを最大限発揮できる最適な事業構成を実現する
- ・不動産事業においては、JR東日本不動産(株)による領域拡大（社有地開発やマチナカ不動産の取得・開発強化）と回転型ビジネスの加速を通じて、バリューチェーンを確立し、グループの成長を実現していく

◆資産の有効活用

- ・ROAを鉄道事業に関連する収入、費用、設備投資、固定資産回転率などの数値目標に細分化し、各本部・支社や各現場の目標とリンクさせることで、収益性と資産効率の向上を図る

◆資産の削減

- ・中長期的な視点に立ち、安定的な取引関係並びに緊密な協力関係の維持及び強化などを図るため、当社の企業価値向上に資するものを対象に株式の政策保有を行うが、全体の規模感を継続的に縮減していく

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取組み②

目指す方向性

具体的な取組み

最適な資本構成

◆事業特性を踏まえた有利子負債水準の在り方

- ・不動産・ホテル事業は、スピード感を持って変化を先取りする「成長事業」と位置づけ、**有利子負債を積極的に活用する**
今後は、**不動産・ホテル事業の有利子負債の目標**を全体から切り分けて設定することも検討する
- ・モビリティは、安定・成長が求められる「サステナブル事業」と位置づけ、**ネット有利子負債/EBITDA倍率を重視する**

株主資本コストの低下

◆資本市場との丁寧な対話

- ・第2四半期及び期末決算説明会には代表取締役社長が、第1四半期及び第3四半期決算説明会にはグループ経営戦略本部長が出席。引き続き、株主・投資家と**マネジメント層との対話**を積極的に実施する
- ・**柔軟な業績予想の修正**により、信頼性の向上を図る

◆情報開示の充実

- ・ヒストリカルなファクトやデータに特化した「FACT BOOK」をリニューアル発行(2024/7/8)。各開示資料の位置づけを継続的に見直し、**事業情報やESG情報の開示の充実**を図る

期待成長率の向上

◆成長戦略の発信強化

- ・セグメント毎の中長期的な目標と、**目標達成に向けたビジネス毎の戦略を発信**
- ・IR DAYなどにおいて、当社グループの各事業の将来性をご理解いただく取組みを充実させる

2024年度上半期 株主・投資家との対話の実施状況について

2024年11月20日
東日本旅客鉄道株式会社

※下線:前回開示からの主な更新内容

実施内容

機関投資家・アナリスト向け

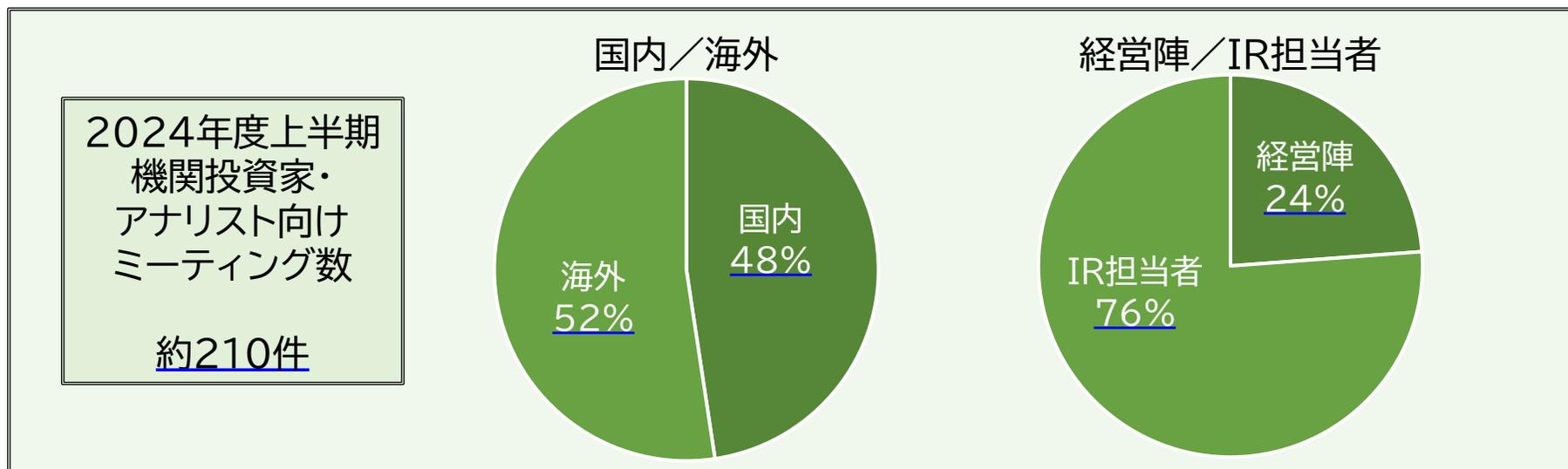
決算説明会 1on1ミーティング(海外投資家訪問、国内投資家訪問、個別取材)

個人向け

Web説明会 施設見学会 意見交換会

対応者

代表取締役社長・グループ経営戦略本部長・常務執行役員・執行役員・ユニットリーダー・マネージャー



株主・投資家の主な関心事項

モビリティ

- ・ 運賃・料金制度の見直しと運賃改定の可能性
- ・ インバウンド需要の獲得を含めた今後の増収施策
- ・ インフレによるコストの増加見通しと、鉄道事業の中期的な利益水準
- ・ ご利用の少ない線区に関する議論の状況

生活ソリューション

- ・ Beyond the Borderで掲げた、2033年度に営業収益・利益を倍増させるための戦略
- ・ 不動産事業における回转型ビジネスの見通し
- ・ TAKANAWA GATEWAY CITYのリーシング状況と営業収益・利益見通し
- ・ Suica生活圏を拡大させるための具体策

資本政策

- ・ 今後の設備投資の見通し
- ・ 金利上昇の影響と今後の有利子負債の水準
- ・ 株主還元方針と今後の見通し
- ・ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

ESG

- ・ 「ゼロカーボン・チャレンジ2050」達成に向けたロードマップ
- ・ 地方創生の取り組み状況と資本効率との両立
- ・ 役員報酬とESGに関する取り組みの連動

※ 決算説明会などでの「主なQ&A」は当社HPに掲載 <https://www.jreast.co.jp/investor/guide/>

経営陣や取締役会へのフィードバック

- ・ 取締役会に対しては、定期的に担当役員から対話の状況をフィードバック
- ・ 代表取締役社長をはじめとした担当役員には、対話担当部門から関心事項を随時報告
- ・ 各業務部門に対しては、社内会議において担当役員から概況を説明

これまでの対話やフィードバックを踏まえて取り入れた事項

- ・ JR東日本グループレポートにおける価値創造モデルと財務・投資戦略の関連明示、株主・投資家向けメッセージの明確化、KPIの一部見直し、図表によるわかりやすさの向上など
- ・ 国連グローバル・コンパクトへの署名・加入
- ・ 「TNFD* Adopter」に鉄道事業者として初めて申請・登録 *:自然関連財務情報開示タスクフォース
- ・ Scope3を含む温室効果ガス排出量の開示や、新幹線の区間別CO₂排出量の算定・開示の開始

2024年度 株主・投資家との対話拡充に向けて

- ・ 機関投資家・アナリスト向け
 - 第2四半期及び期末決算説明会は、代表取締役社長が出席
 - 第1四半期及び第3四半期決算説明会は、グループ経営戦略本部長が出席
- ・ 個人向け
 - Web説明会や施設見学会等の実施回数増によるさらなる対話機会の充実化