



本 M B 第 352 号
2022 年 10 月 18 日

運輸審議会
会長 牧 満 殿

東京都渋谷区代々木二丁目 2 番 2 号
東日本旅客鉄道株式会社
代表取締役社長 深澤 祐二

公 述 申 込 書

運輸審議会一般規則第 35 条の規定により、下記のとおり公述の申込みをいたします。

記

1 事案番号

令 4 第 3 0 0 2 号

2 事案の種類

鉄道の旅客運賃の上限変更認可

3 事案の申請者

東日本旅客鉄道株式会社

4 公述しようとする者の名称及び住所並びに氏名、職名及び年令

東京都渋谷区代々木二丁目 2 番 2 号

東日本旅客鉄道株式会社

代 表 取 締 役 社 長	深 澤 祐 二	67 才
常 務 執 行 役 員	高 橋 弘 行	54 才
執行役員鉄道事業本部モビリティ・サービス部門長	矢 野 精 一	53 才
鉄道事業本部モビリティ・サービス部門運賃・運輸収入ユニットリーダー	加 茂 義 尚	57 才

5 事案に対する賛否

申請者

6 連絡先電話番号

東日本旅客鉄道株式会社鉄道事業本部モビリティ・サービス部門

鉄道の旅客運賃の上限変更の認可に係る

公 述 書

公 述 人 東日本旅客鉄道株式会社

代表取締役社長 深 澤 祐 二

他

私は東日本旅客鉄道株式会社 代表取締役社長 深澤祐二でございます。

本日は、弊社が令和4年9月16日に申請いたしました、鉄道事業の旅客運賃の上限変更認可申請に関しまして公聴会が開催され、弊社の申請の趣旨をご聴取いただけますことに厚く御礼申し上げます。

ただいまから、弊社が今回申請いたしました定期運賃の上限変更につきまして、その理由と内容をご説明申し上げたいと存じます。

ご説明として、

第1に、これまでの混雑緩和の取組みについて

第2に、変革の取組みについて

第3に、ピークシフトに向けた取組みについて

第4に、オフピーク定期券が目指すものについて

第5に、申請理由及び改定の内容について

の順にご説明申し上げます。

1. これまでの混雑緩和の取組みについて

(1) 事業概要

弊社は昭和62年4月の国鉄の分割民営化に伴い、主に関東・東北・上信越エリアの1都16県にまたがる輸送サービスを担う鉄道事業者として発足しました。弊社の輸送サービスの特徴としては、通勤・通学需要を支える高密度の輸送サービスを行う都市圏輸送や、新幹線に代表される高速輸送サービスを行う都市間輸送、地域の生活基盤を支える輸送サービスを行う地域輸送など、多様な輸送サービスを広範な鉄道ネットワークによって提供していることであります。弊社の鉄道ネットワークは令和4年4月1日現在、路線数が69線区、駅数が1,677駅、営業キロの合計は7,401.7kmとなっており、これらの広範な鉄道ネットワークにより、1日あたり約1,314万人ものお客さまにご利用いただいています。

(2) これまでの混雑緩和の取組み

このうち、首都圏における都市圏輸送については、旺盛な通勤需要の高まりや通勤圏の外延化等により、ご利用が集中する朝の通勤時間帯を中心に輸送量が輸送力を大きく上回る状況が長年継続しており、通勤時間帯の混雑緩和は会社発足当時より重要な経営課題の一つとなっています。

首都圏路線の混雑緩和対策としては、これまでは設備投資による設備の改良や車両の増備等により、ピーク時間帯の輸送力の増強を継続的に実施し、国鉄時代には電車特定区間5方面の複々線化や新線の開業など、大規模な線路設備の増強等によって輸送サービスの改善を行ってきました。

会社発足後は、直通運転や他の鉄道会社との相互直通運転サービスの拡充や路線延伸、信号設備改良や車両増備による増発・編成両数の増加、拡幅車両の導入による定員の増加等により、着実に輸送力の増強に努めてきました。

この結果、会社発足から30年間の弊社の首都圏の普通列車の輸送力は、車両キロにして約38%も増強され、これは関東大手民鉄1社平均の車両キロの約2.5倍分に匹敵する輸送力に相当します。

これらの輸送力増強の取組みによって、朝のピーク1時間の混雑率も、会社発足時の平均238%からコロナ禍前の平成30年度には165%と大幅に低下し、混雑緩和に大きな効果が得られました。

一方で、輸送力増強は長い時間と膨大な費用を要し、鉄道事業者だけの取組みには限界もあることから、社会全体で混雑緩和を目指していく必要性や気運が高まってきました。国による「快適通勤推進協議会」の設置や東京都による「時差Biz」などの活動を通じて、官民挙げての混雑緩和の取組みが行われ、一定の認知と効果を上げてきましたが、抜本的な解決には至りませんでした。

(3) コロナ禍による通勤需要への影響

令和2年以降、全国に拡大したコロナ禍の影響は、弊社の鉄道事業にも甚大な影響を及ぼすこととなり、移動需要の減少により、弊社の輸送サービスのご利用

者数は大幅に減少しました。

特にコロナ禍でのテレワーク等の普及によるワークスタイルの変化や多様化は、通勤需要の急激な減少につながり、影響の最も大きかった令和2年度には、朝のピーク1時間の混雑率が102%まで低下しました。

コロナ禍後もこのワークスタイルが定着することが想定され、通勤需要はコロナ禍前の水準までには戻らないと考えています。

通勤需要の急激な減少により、これまで混雑緩和対策としてピーク時間帯にあわせ重点的に投資してきた資産等が経営上の重荷となり、鉄道事業の高コスト構造が事業展開の弱点であることが明確になりました。これは同時に、鉄道事業の事業構造の抜本的な変革が一刻の猶予も許されない事態がコロナ禍によって引き起こされる形となりました。構造変革など、弊社が進める変革の取組みについては次の章で述べさせていただきます。

今後、通勤需要が一定程度回復して混雑率が再び高まるとしても、これからの混雑緩和対策は、従来のような輸送力増強等によるハード面の対策だけでなく、別のアプローチによる対応も不可欠になると考えられます。

例えば、ピーク時間帯に価格差を設けることにより、お客さまの行動変容を促すピークロードプライシングの考え方など、ソフト面による対策が取りえないか、との問題意識から、今般のオフピーク定期券の検討に至りました。

2. 変革の取組みについて

ここでは、コロナ禍前後の経営環境の急激な変化に適切に対応していくために、弊社がグループを挙げて推進している経営ビジョンについてご説明申し上げます。

(1) グループ経営ビジョン「変革2027」の策定

弊社グループは発足以降、「鉄道の再生・復権」に取り組んできた一方で、さらなる人口減少や自動運転技術の実用化など、経営環境は急激に変化しています。これらの変化を先取りしていくため、経営の柱を「鉄道を起点としたサービスの提供」から「ヒトを起点とした価値・サービスの創造」に転換し、グループ一体

となって挑戦する新たな成長戦略としてグループ経営ビジョン「変革2027」を策定し、平成30年7月に発表しました。

その基本方針の中で、鉄道事業を中心とした輸送サービスについては、技術革新や生産性向上等を取り入れ、質的に強化をして成長させていく一方で、他の事業に経営資源を重点的に振り向けて新たな成長エンジンとしていくことで、輸送セグメントとそれ以外のセグメントの収益の比率を現在の7：3から令和9年頃には6：4としていくことを掲げました。

(2) 「変革のスピードアップ」の推進

「変革2027」は10年後の未来に向けてビジネスモデルを変革することを目指したものでしたが、コロナ禍の影響により当初想定していた未来が突如、目の前に現れ、この「変革2027」を早急に実現する必要に迫られました。目指すべき方向性自体は変えないものの、実現に向けた取組みのレベルとスピードを上げ、ポストコロナ時代に求められる新たなテーマに対応していくため、令和2年9月に「変革のスピードアップ」を発表し、「ESG経営の実践」をベースに「成長・イノベーション戦略の再構築」「経営体質の抜本的強化」の3つを軸にして取り組むこととしました。

特に「経営体質の抜本的強化」については、固定費の高い鉄道事業の弱点克服に向けて、中長期的な構造改革を着実に進めています。具体的には、運行体制のスリム化や駅業務の変革、スマートメンテナンスの推進、設備のスリム化などに取り組んでいます。

この構造改革の取組みとして、「ピーク需要の分散とご利用に応じた輸送サービスの実現」を新たに盛り込み、さらにオフピーク定期券についても検討メニューとして掲げました。ピークシフトに向けた取組みは、1日や1年の中でのピーク波動を抱える鉄道事業者の経営をサステナブルなものとし、良質なサービスの提供を続けていくためにも重要なテーマであり、速やかな実現が必要と考えています。

3. ピークシフトに向けた取組みについて

次に、今回の認可申請に至る契機となりましたピークシフト施策についてご説明申し上げます。

(1) 混雑緩和を求めるお客さまの声

コロナ禍によって鉄道のご利用は大きく落ち込みましたが、お客さまに安心して鉄道をご利用いただくための消毒等の取組みや、ワクチン接種等の感染拡大防止対策の定着によって、お客さまのご利用は緩やかに回復しつつあり、通勤定期券の需要は、令和5年度以降はコロナ禍前の80%程度まで戻ると推測しており、混雑率も次第に高まることが想定されます。

お客さまもコロナ禍を経て混雑への感度が高まったこともあり、以前にも増して「混雑緩和」や「三密の回避」を強く志向され、混雑を避けた安心で快適な車内空間での移動を望まれていることがアンケート調査でも明らかになりました。

弊社としても、このようなお客さまのニーズにお応えできるような柔軟なサービスを提供できないか検討を重ねてきました。

(2) オフピークポイントサービスの先行実施

デジタル技術の急速な進歩やコロナ禍での移動制限の影響によって、ワークスタイルでも、テレワークやローテーション勤務など「柔軟な働き方」に見直す動きが加速しました。これに伴ってお客さまの通勤スタイルも多様化しており、弊社ではこのような通勤スタイルを応援し、オフピーク通勤を促すため、オフピークポイントサービスを昨年3月から開始しました。

オフピークポイントサービスは、各駅に設定したオフピーク時間帯にシフトして乗車すると、シフト回数に応じてJRE POINTを還元するサービスであり、これまでに77万人を超えるお客さまにエントリーをいただき、サービス開始前よりもオフピーク時間帯のご利用頻度が増加したお客さまの比率が毎月5%程度認められるなど、着実にシフト効果が表れています。

(3) 企業等への市場調査の実施

オフピークポイントサービスは一定のシフト効果を上げていますが、個人のお客様さま向けの還元サービスであるため、ピークシフトに向けたより大きな行動変容を促すためには、勤務制度を定めて通勤費を支給されている多くの企業のご理解とご協力が欠かせないと考えました。

企業にとってもメリットのある新たなサービスとして、オフピーク定期券を提案させていただきこととし、企業や従業員の方を対象に市場調査を行うとともに、経済団体等には取組みへのご協力をお願い申し上げました。

市場調査では、コロナ禍前後の勤務の制度や実態の把握のほか、オフピーク定期券の概要や価格設定のイメージを示して、価格感度や購入意向等をお伺いし、オフピークポイントサービスの実施によるシフト効果と合わせて、価格感度に基づく行動変容の効果等について分析を行いました。

(4) オフピーク定期券の導入の検討

市場調査からは、社会ではワークスタイルの変容が大きく進展していることが確認できました。弊社としては、ピークシフトの取組みが社会に受容される環境が整いつつあると考え、オフピーク定期券の導入が有効と判断をしました。引き続き国や自治体には、社会政策として混雑緩和を目指していく気運の醸成と取組みの支援についてご協力を賜りたいと存じます。

4. オフピーク定期券が目指すものについて

(1) 導入の目的

オフピーク定期券は、ピーク時間帯前後にシフトしてご利用いただくと、現行より割安に購入いただける新しい定期券サービスです。このサービスを普及させることにより、朝の通勤時間帯のご利用の平準化と混雑の緩和を実現して、お客様のニーズにお応えしていきたいと存じます。

(2) 導入による目標や効果

オフピーク定期券は、類例のない新しいサービスであり、世の中に浸透するまではある程度時間を要すると見込んでいますが、設定区間内の通勤定期券のうち、約17%がオフピーク定期券をご利用いただくことを目標としています。

また、シフト効果としては、設定区間内の駅から通勤定期券で入場されるお客さまのうち、5%程度がオフピーク時間帯にシフトするものと想定しています。

(3) 導入により目指す方向性

オフピーク定期券の導入によるピークシフトの取組みは、鉄道事業者だけではなく、お客さまや企業などのご理解とご協力を得て進めていくことで、三者のそれぞれがメリットを享受できる「三方良し」の取組みを目指していきたいと存じます。

具体的には、お客さまには「快適で安心な移動空間」の提供、企業には「働き方改革やコストダウン」の実現などのメリットが期待されます。弊社にとりましても、ご利用の平準化は、輸送サービスの柔軟な設定や中長期的な鉄道事業の構造改革やコスト削減を可能とし、将来にわたりサステナブルな事業運営と良質なサービスの提供に寄与することが見込まれます。

5. 申請理由及び改定の内容について

(1) 申請事由

弊社では、首都圏の通勤需要の太宗を占める東京の電車特定区間において、平日朝の通勤需要の平準化により混雑の緩和とお客さまの利便向上を図っていくため、オフピーク定期券の導入を目指しています。

導入にあたっては、現行の通勤定期運賃の上限を変更したうえで、運賃収入を増加させないことを前提に、変更した上限の範囲内において割増の運賃と割引の運賃を組み合わせた「変動運賃制」により実施していきたいと考え、このたび定期運賃の上限変更の申請を行いました。

(2) 運賃改定の考え方

今回の定期運賃の改定は、値上げにより収入の増加を目的とするものではなく、価格差のある2種類の定期券から選択していただくことで、ピーク時間帯に集中する通勤需要の分散を促すことを目的として実施するものであります。

具体的な改定方法としては、オフピーク定期運賃は、現行より約10%値下げした額とする一方で、東京の電車特定区間内完結となる通常の通勤定期運賃は約1.4%値上げした額を申請しました。値上げ率については、オフピーク定期券をご利用いただけないお客さまにも配慮をして、広く薄いご負担となるよう抑制的な改定率で設定しました。

なお、定期運賃の値上げと値下げを同時に実施しますが、弊社の定期収入全体としては増収としないと想定しています。

(3) 運賃収入が増加としないことの考え方

変動運賃制の実施の前提とされる「改定後の運賃収入が増加しないこと」については、一定の前提条件のもと申請期間中の収入合計に関して、「オフピーク定期券と改定後の通常定期券の定期収入」に「オフピーク定期券でピーク時間帯を利用した場合の定期外収入」を加えたものが、「改定前の定期運賃に基づき算出した定期収入」を上回らないように実施することとしています。

■むすび

このたびの定期運賃の上限変更の認可申請は、国土交通省から示された「処理方針」に基づき、変更した上限の範囲内において割増の運賃と割引の運賃を組み合わせる変動運賃制の手続きに基づいて実施しました。

弊社はオフピーク定期券の早期導入に向けて、現行の認可手続きの柔軟な対応をお願いさせていただきましたが、関係各位のご尽力によって現行制度の運用の改善等の方向性が示され、「処理方針」が打ち出されましたことに深く感謝を申し上げます。

オフピーク定期券のサービスは類例のない新しいサービスであり、お客さまや企業の皆さまに十分なお理解を得ることが不可欠であることから、実施に当たっては時間をかけて丁寧なご説明を行い、導入後は早期に普及させることでシフト効果を引き出し、お客さま・企業・鉄道事業者の三者にとってメリットのある「三方良し」の取組みとなるよう努めてまいります。

ピークシフトの取組みは、将来にわたり弊社がサステナブルな経営を行っていくうえでも必須の施策であり、取組みの基礎となる定期運賃の上限変更につきまして、何卒、ご審議を賜り、お認めくださいますようお願い申し上げます、私の公述を終わらせていただきます。