

財務戦略

安全・安心を最優先にしながら、財務基盤の早期回復と効果的な成長投資の両立により、できるだけ早期のコロナ前利益水準、営業キャッシュフロー創出力の回復を目指し、企業価値や株主価値の向上を図っていきます。



推進責任者
取締役兼常務執行役員
経営戦略本部長 坪根 英慈

基本方針

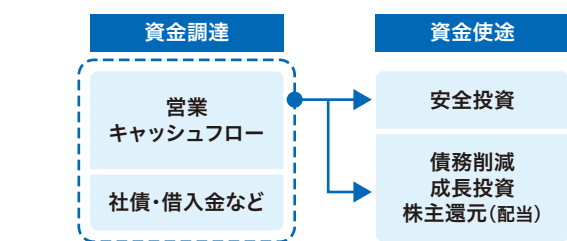
今後新たな感染症や自然災害といった災禍が起こった場合でも、社会インフラを担う企業グループとしての使命を果たし続けていくため、資本コストも意識しながら一定の財務基盤への回復が重要です。

その点も踏まえ、中期経営計画2022見直しでは、変革・復興期末(2027年度末)において、D/Eレシオ1倍程度まで回復する目標を掲げています。

昨年9月に新株式発行による資本調達を行いました。これにより、今後の多様な機会をとらえた成長と財務基盤の回復を両立させていきます。

基幹事業である鉄道の安全投資を最優先にしながらも、人口減少やデジタル技術の社会活動への一層の浸透、新たな感染症等のリスクを踏まえると、鉄道事業の活性化と構造改革などによる経営体質の変革、さまざまな外的要因への耐性を高めた事業ポートフォリオへの転換が急務であり、それらに必要な成長投資を進めています。

コロナ収束後の成長を通じて、できるだけ早期のコロナ前利益水準と営業キャッシュフロー創出力の回復を目指すことで、企業価値や株主価値の向上を図り、ステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。



- 【優先順位①】
● **安全は最重要戦略**。「JR西日本グループ鉄道安全考動計画2022」を堅持。投資総額は一定抑制するが、安全性向上に必要な投資を着実に進めていく。
- 【優先順位②】
● **早期の財務基盤回復**を図る。
● 将来の企業価値向上に資する件名を**重点化し投資**を進める。さらに、デジタル技術を活用したサービス提供などにより新たな価値を創出。
● **長期安定的な配当**を基本方針とする。
今中計においては、**2022年度の配当性向35%程度**を目指す。

キャッシュフローマネジメント

コスト構造改革

コロナ禍以降、緊急的なものを含めたコスト削減により、2021年度には連結で1,440億円削減し、2022年度も連結で1,170億円削減する計画です。そのうち、コスト構造改革として、2021年度は連結250億円(うち単体120億円)削減し、2022年度は連結340億円(うち単体200億円)削減する計画です。(いずれも2019年度との比較)

原油価格をはじめとした物価高騰や円安によりコスト上昇圧力が増していますが、イノベーションの力も活用しながら、鉄道のご利用など、人の移動が従前のレベルまで戻らない中でも安定的な利益を出していけるような費用の水準を目指しています。

バランスシート

公募増資による資金調達や、コロナ禍での早め厚めの手元流動性確保により、現預金の水準は一時的に高くなっていますが、成長事業や生産性向上への投資資金に活用し、中期的には従来の手元流動性の水準に戻すことで、資本効率を踏まえたバランスシートにしていきたいと考えています。

また、今後の資金調達については、資本コストも意識しながら、SDGs債などによる調達も実施していきます。

フリーキャッシュフローの見通し

大阪、広島の開発など2022年度は2,450億円の設備投資を計画しているため、フリーキャッシュフローの黒字化は2023年度以降となりますが、営業キャッシュフロー創出力の拡大を図っていきます。

設備投資

設備投資の総額規模

2022年4月時点で今中計期間における設備投資の総額は1兆1,745億円を見込んでおり、安全投資は計画通り実施しつつも不急の施策の時期調整や契約単価の精査などにより、中計見直し時より約750億円の縮減を計画しています。

次期中計期間においては、大阪、広島における大規模プロジェクトの進捗による成長事業への投資拡大のほか、デジタル投資や次なる成長事業に向けた先行投資による投資額の拡大要素がありますが、バランスシートやキャッシュフローを俯瞰し適切な水準となるよう検討を進めています。

成長投資の投資判断基準

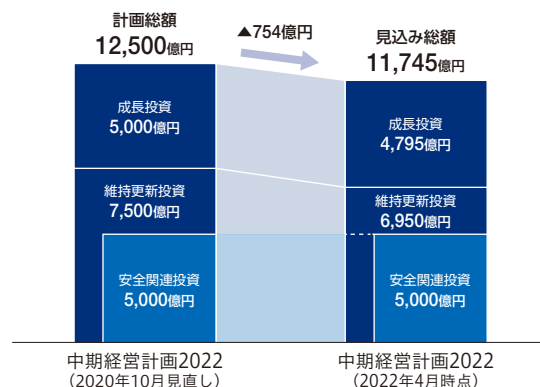
成長投資の投資判断においては、全社における資本コストを踏まえたハードルレートを設定しているほか、各事業においては各事業領域の業界平均的なハードルレートや個別事業の性質に応じたりスクプレミアムを加味した水準を設定しています。

安全投資・維持更新投資

主に鉄道事業においては、その事業の性質から、毎年一定規模の設備の維持更新が必要です。とりわけ安全性向上に関わるものについては、経営の最重要戦略として、お客様の生命、財産を守るために最優先で取り組んでいきます。

安全投資を含めた維持更新投資は単に設備の老朽化に伴う

■ 設備投資計画



なお、維持更新投資はこの限りではありませんが、維持更新を行うことで将来にわたり事業がキャッシュフローを創出することが設備投資の裏付けとなっています。

取替だけでなく、社会から期待される水準以上の安全性向上、安定輸送の実現、快適性の向上などにより、鉄道事業が長期的に競争力を保ち、価値を提供し続けるための重要な要素であると考え、優先順位を付けながら計画を策定していきます。

株主還元

配当方針

長期安定的な配当を基本方針とし、今中計においては2022年度の配当性向35%程度を目指す方針としています。2020年度、2021年度は最終赤字決算となったものの、1株当たり年間100円の配当としました。2022年度についても、長期安定的な配当を重視する方針に基づき、業績予想および配当予想上の配当性向としては35%を超える水準ですが、1株当たり年間100円を予定しています。

来期以降の配当方針は次期中計に合わせて検討していますが、

まずはその源泉となる営業キャッシュフロー創出力の向上に努めていきます。

■ 1株当たり配当額(円)

