

CFOメッセージ
Chief Financial Officer

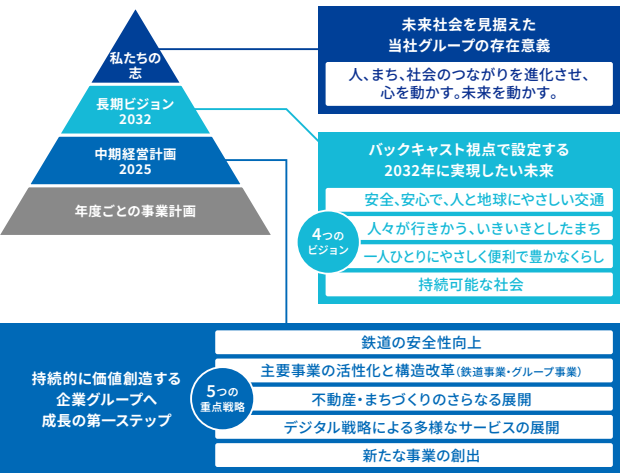


経営戦略本部長としての志

2025年6月に経営戦略本部長(CFO)に就任いたしました梅谷泰郎です。経営戦略本部長の責務を担うにあたり大切にしたい私の志を2点申し上げます。1点目、当社グループの基盤は何よりも安全です。私はこれまで当社グループの最前線である支社やグループ会社といったお客様に近い場所で「3現主義」(現地、現物、現実)を実践し、安全第一でお客様のご期待にお応えすることを心掛けて参りました。福知山線列車事故のよう

な重大な事故を決して発生させないという決意のもと、安全を最優先に経営課題に取り組みます。2点目、これまで様々なステークホルダーの皆様と向き合ってきた経験を活かし、徹底した顧客視点と現場起点での考働を発展させることで社員の働きがい高めるとともに社会インフラを担う企業グループとして持続的成長による企業価値向上をめざします。経営環境は厳しさを増していますが、当社の存在意義を問い続け、地域に根差した鉄道という基盤の上でグループ体となってステークホルダーの皆様のご期待に応えて参ります。

■ JR西日本グループの価値創造体系



私たちの志

人、まち、社会のつながりを進化させ、
心を動かす。未来を動かす。

私たちは、
これからも安全、安心を追求し、高め続けます。
人と人、人とまち、人と社会を、リアルとデジタルの場をつなぎ、
西日本を起点に地域の課題を解決します。
そして、持続可能で活力ある未来を創り、その先の一人ひとりが思い描く暮らしを
様々なパートナーと共に実現していきます。

ステークホルダーの皆様へ提供する価値

お客様	安全、安心で、信頼できる一人ひとりに寄り添ったサービスを通じた、便利で豊かな暮らし
地域・社会	魅力的なまちづくりと地域課題の解決による持続可能で活力ある未来
パートナー	様々なパートナーとの信頼とつながりによる新たな価値の共創
株主	持続的な企業価値・株主価値の向上
共に働く仲間	全員がいきいきと活躍できる職場、結束力とシナジーを発揮する環境

中期経営計画2025アップデート

中期経営計画2025は、当社グループの存在意義を示す「私たちの志」と中長期的に実現したい未来である「長期ビジョン」の実現に向けて発展していく第一ステップと位置付けました。2024年4月には物価高騰、労働力不足など当社の経営を取り巻く環境変化に対応するために中期経営計画2025のアップデートを行い、持続的な成長を実現するために強固な事業基盤の構築をめざしております。

資源配分については、安全投資を最優先に「大型プロジェクトやインバウンド需要を契機とした主要事業の活性化」、「さらなる成長に向けた新規事業」、「変化対応・創出力向上(人的資本)」への投資を積極的に行いました。3か年の安全投資(3,400億円)は中計2025で掲げた水準を維持しつつも、ライフデザイン分野の拡大を図ることを念頭に、大阪・広島プロジェクトや首都圏におけるアセット拡大、デジタル戦略を活用したWESTERワールドや新たな決済サービス「Wesmo!」の拡大などの成長投資に多くの資源を投入しました。さらに、資本効率を早期にコロナ前水準まで回復させることを企図して2025年上期までに総額1,000億円の自己株式取得を実施しました。

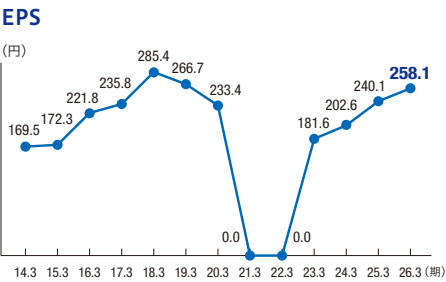
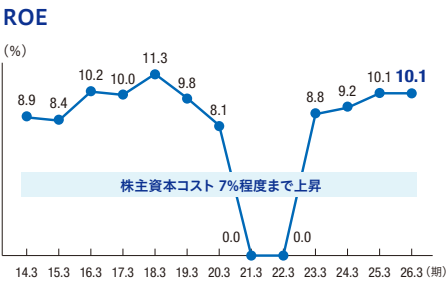
■ 財務目標

		2024年度 [実績]	2025年度 [業績予想]	2025年度 [中計UD公表値]
利益 創出力	連結営業利益	1,801億円	1,950億円	1,850億円
	EBITDA	3,495億円	3,790億円	3,700億円
	(参考)運輸収入	8,926億円	9,300億円	9,050億円
経営 効率	連結ROA	4.8%	5.1%	5%程度
	連結ROE	10.1%	10.1%	10%程度
	(参考)連結ROIC	4.7%	4.8%程度 (期首想定)	—
財務 規律	Net有利子負債/ EBITDA	4.0倍	4倍程度	4倍程度
事業 構成	ライフデザイン分野 営業利益割合	20%	22% (期首想定)	25%程度

※第2四半期時点

■ 財務戦略・株主還元

	コロナ前 5年平均 (16.3-20.3期)	23.3期 (前中計実績)	中計 2025
ROE	9.9%	8.8%	10.1%
EPS	248.6円	181.6円	258.1円
DPS (一株当たり 配当額)	79.5円	62.5円	90.5円



実績・成果

中計2025では、重点戦略を着実に推進したことで期中にアップデートした財務目標は概ね達成する見込みです。2025年は大阪・関西万博が開催され、当社は鉄道だけでなくバスでも万博会場への交通サービスを担うとともに、会場内オフィシャルストアの運営や、駅やグループ会社商業施設における万博機運醸成のための各種イベントを実施しました。また、拡大するインバウンド需要の受け入れ体制整備のために多言語案内や当社エリア内の観光地へスムーズな移動ができるインバウンド向け専用商品の充実を行いました。このように万博やインバウンドの需要を着実に取り込むことで、連結営業利益は1,950億円と5期連続の増益を想定しております。

大阪プロジェクトでは、これまで鉄道で使っていた用地を商業に転用することで資産価値を高めるとともに大阪駅の西側に新たなにぎわいを創出しました。商業施設のご利用も好調で、オフィスの契約率も順調に進捗しています。こうした再開発によって、不動産業の成長とともに鉄道を利用されるお客様の増加にもつながる好循環を生み出しました。広島では3月に新駅ビルが開業して8月には駅ビル2階に路面電車が乗り入れたことにより一層利便性が向上しました。新駅ビルの開業によって市内の回遊性が高まり、新たな再開発が促進されていることからさらなるにぎわいの創出が期待されます。このように駅を中心とした地域の魅力を創出するまちづくりによって、お客様のニーズにお応えし新たな人の流れを生み出す循環を創り、各事業の利益を最大限押し上げられるようにグループ体となって努めて参ります。

一方で、中計2025期間において想定以上に進んだ物価高騰や労働力不足への対応によって人件費や業務費を中心に様々なコストが増加しています。将来的な労働力不足に備えた労働生産性向上投資の拡大に伴う減価償却費の増加や人的資本投資による人件費の増加がコスト構造に影響を及ぼすことが想定

CFOメッセージ

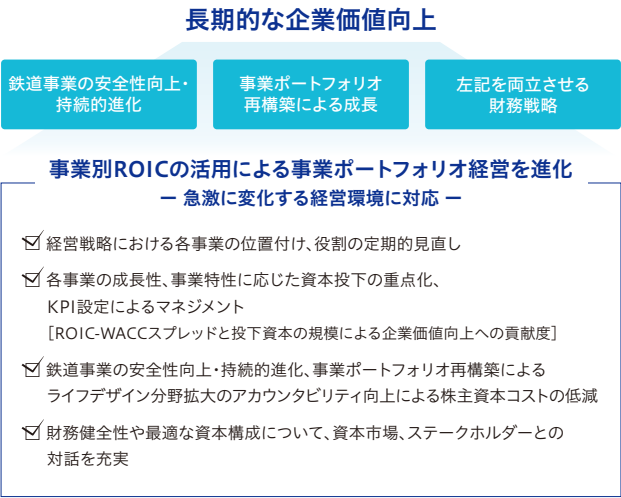
されます。併せて、激甚化する災害や地震対策、持続可能な地域交通の実現などに引き続き取り組んで参ります。また、ライフデザイン分野の新たな戦略であるデジタル戦略やJCLaaS事業などの進捗が想定に比べて遅れているため、連結営業利益に占めるライフデザイン分野の割合は目標未達となる見通しです。

次期中計の方向性

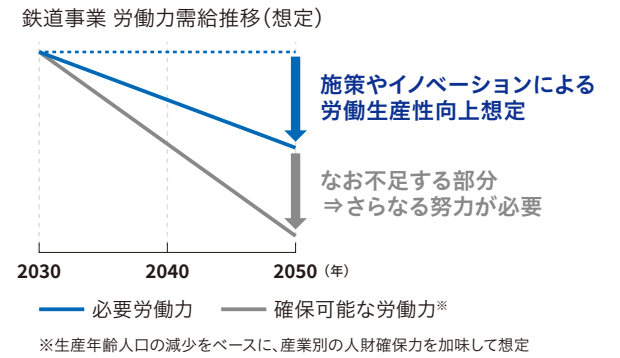
物価高騰や労働力不足といった課題に対応すべく、次期中計においては鉄道の持続的進化に向けた取り組みを今まで以上に進めます。併せて、ライフデザイン分野を牽引する不動産業の成長を加速させるなど、資本戦略を含めてライフデザイン分野の拡大を進めて参ります。加えて、各事業の役割や事業間でのシナジー効果を拡大させるとともに、資本コストを意識した資源配分により連結の収益性向上による長期的な企業価値向上につなげていきたいと考えております。

事業ポートフォリオ戦略

長期的な企業価値向上のため、鉄道の持続的進化とともに事業ポートフォリオ再構築によるグループの成長が不可欠です。当社グループの事業ポートフォリオ戦略において、モビリティサービス分野(鉄道・交通、流通、ホテル、旅行)は安定したキャッシュフローと強固な顧客基盤を持つことからグループの事業基盤として持続的な価値創造に貢献するものと考えております。ライフデザイン分野(不動産、SC、地域・まちづくり)は投資規模の拡大により利益成長を加速しながら、ファンド・リートの有効活用によ



■労働力不足の拡大



り、資本効率向上を図るとともに、投資回収のタイミングを適切に見極め、利益を効率的に稼ぐフェーズへの移行を進めて参ります。併せて、デジタルやインフラマネジメントなど、グループ横断の取り組みにより当社グループが培ってきたケイパビリティが活かせる分野についても引き続き取り組んで参ります。

事業の持続的な成長に向けて業界他社との比較やシナジー効果など複数の観点を考慮したうえで、各事業の保有意義を定量的・定性的に検証し、保有意義の乏しい事業については再編等を検討して参ります。また、新規事業についても、足元の進捗の遅れを取り戻すべく資本戦略も活用した成長をめざして参ります。

鉄道の持続的進化

鉄道では、お客様のニーズが高まっている着席サービスやハイグレードなサービスのさらなる展開に加えて、2030年度に予定されている夢洲での「統合型リゾート大阪IR」開業やインバウ

■イノベーションによる長期ビジョンの実現



ンド需要拡大などの好機をしっかりと捉える投資等により収益の拡大を図って参ります。併せて、労働力不足への対応として省人化・省力化への資源配分を強化することに加え、他社との車両の装置・部品の共通化を進めて参ります。これにより中長期的な固定費の抑制を図るとともに、ノウハウや技術の外販にもつなげて参りたいと考えております。

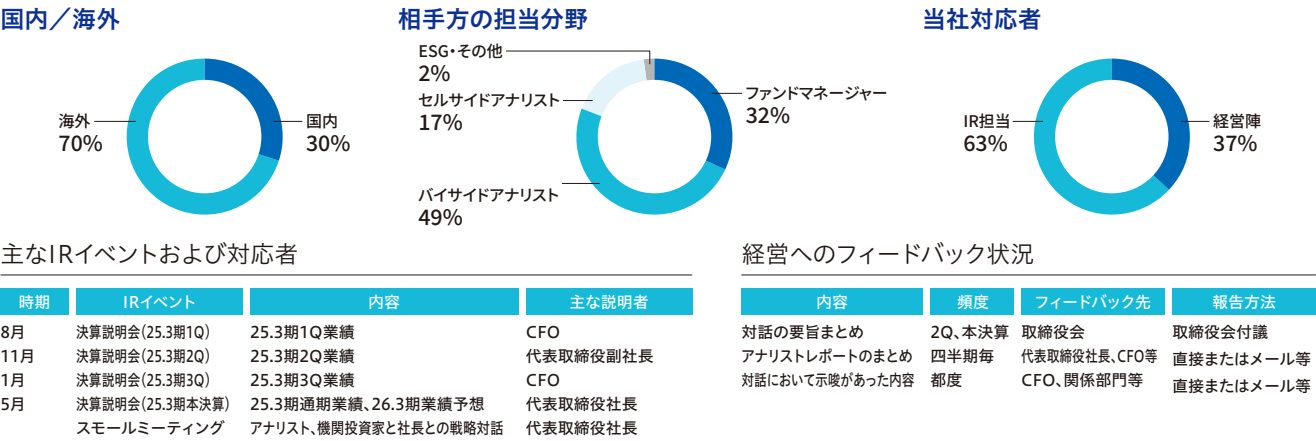
鉄道においても価値創出の源泉は人財であり、サプライチェーンを含む人的資本への配分も必要と考えておりますが、こうした人的資本投資を行う上では企業努力が適切に報われるような運賃制度が必要であり、弊社としても引き続き政府に要望して参ります。また、ローカル線については地域ごとの交通ニーズに合わせた持続可能な交通体系を地域の皆様とともに検討して参ります。

財務戦略

財務面では、利益成長と資本効率を意識した経営により中計2025最終年度ではROA5%程度、ROE10%程度の見通しです。また、中計2025では配当性向35%以上の方針に基づき各事業の利益を拡大させることで増配を見込んでいます。中計2025期間の終了を待たずに自己株式取得を進めたことでEPSはコロナ前水準への回復を見込んでおります。株価上昇の重しとなる資本コスト(WACC)の低減も図っています。

また、次期中計では一定のリスクにも耐え得る財務規律を維持しつつ適切な規模での負債活用等を検討して参ります。当社は過去の低金利環境下において信用力を最大限活用した超長

■株主・投資家との対話状況 (対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日)
対話を行った株主・投資家の概要(約310回)



期での借り入れを積極的に実施した結果、平均残存年数の長期化を実現しております。今後の負債活用にあたっては、足元の市場金利上昇による調達金利への影響を抑えることを念頭に短期を含めた借り入れも活用して参ります。

還元方針については安定配当の重要性を認識しており、次期中計においても踏襲して参りたいと考えております。2024年度はIR Dayにおいて社外取締役との対話の場の設定やデジタル戦略に関するご説明を行いました。また、統合レポートやファクトシート、決算説明会資料についても投資家の皆様からのフィードバックに基づいて開示情報の見直しを行う等、事業戦略の解像度を高めることで株主資本コストの低減にも努めて参りました。

株主の皆様へ

上記の取り組みについて株主・投資家の皆様にも進捗や見通しについてご理解いただけるよう、情報開示や1on1、スモールミーティング、証券会社コンファレンス等の対話の機会の充実を進めて参ります。引き続きステークホルダーの皆様のご期待にお応えできるよう対話の機会を積極的に活用しながら、皆様のご意見を経営に活かして企業価値向上に取り組んで参ります。