サステナビリティ

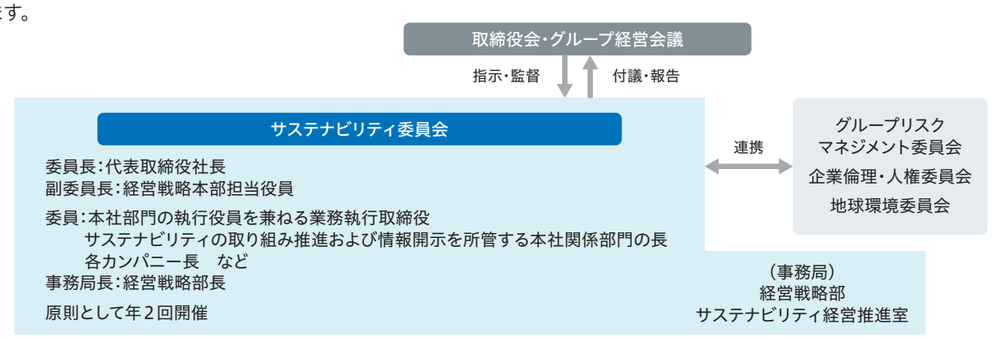
■サステナビリティに関する基本的な考え方

JR西日本グループは、安全を基盤に、インフラサービスをはじめとしたさまざまな事業を広域で営んでおり、多くのお客様との接点や地域とのつながりを持っています。未来社会を見据えたJR西日本グループの存在意義である「私たちの志」のもと、こうしたつながりを進化させ、社会の課題に向き合い、事業活動を通じて社会的価値と経済的価値を創出することで、持続可能な社会づくりと企業グループの持続的な発展に向けたサステナビリティ経営を推進し、SDGsの達成にも貢献していきます。

サステナビリティ経営の推進体制

サステナビリティに係るリスクや機会、取り組みなどを審議・報告するための体制として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役社長を委員長として、本社部門を所管する業務執行取締役や、サステナビリティの取り組み推進および情報開示を所管する関係部門の長などで構成し、原則年2回開催しています。また、その審議・報告内容は取締役会およびグループ経営会議に付議・報告しており、社外取締役も交えて議論を重ねることにより、取り組みの透明性を高めています。

サステナビリティ経営の推進にあたっては、その根幹にある「私たちの志」の共有と発信、マテリアリティに対する取り組み、社会的要請の理解が重要であると考えています。これらを着実に進めていくため、サステナビリティ委員会では、「私たちの志」の実践、マテリアリティの特定や施策の状況、社会情勢の把握や情報開示の検討などについて、社外からの評価、目標への到達度や課題なども踏まえて俯瞰的に確認し、委員の議論を通じて関係する部門へフィードバックを行うことで、PDCAサイクルを回すこととしています。



サステナビリティに係る外部評価

当社は、サステナビリティに関する以下のインデックスの構成銘柄に選定されています。

FTSE4Good Index Series

FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPX カーボン・エフィシェント指数

SOMPOサステナビリティ・インデックス

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）

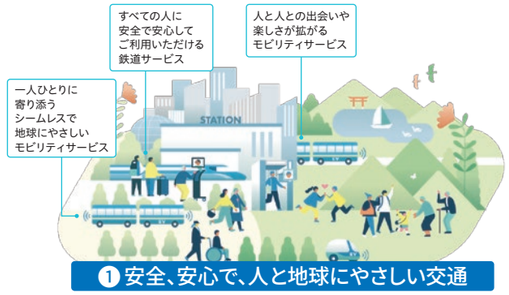
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF West Japan Railway Company IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF West Japan Railway Company BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

長期ビジョン

当社グループは、「私たちの志」のもとに「長期ビジョン」を掲げ、重点的に向き合う社会課題を特定し、4つのビジョンと実現したい未来を設定しています。



❶安全、安心で、人と地球にやさしい交通

交通全体がシームレスなサービスとして認識され、定着している未来



❷人々が行きかう、いきいきとしたまち

地域の魅力が高まり定住・交流・関係人口が増加していく未来



❸一人ひとりにやさしく便利で豊かなくらし

リアルの良さとデジタルの組み合わせで個客体験が大きく高まる未来



❹持続可能な社会

さまざまなパートナーとの連携を通じて持続可能な社会システムが構築されている未来

2035年にありたい姿

「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定にあたり、「長期ビジョン」で掲げた4つのビジョンと実現したい未来を基礎として、私たちの10年先のありたい姿を新たに定義しました。

人を起点に、徹底した顧客目線で共創と挑戦を重ね、
人、まち、社会のつながりを進化させ続ける企業グループ

リアルとデジタルの融合により、安全、良質でサステナブルなモビリティを通じて実現する「**人と人をつなぐ**」移動、生活サービスが創り出す「**人の心が動く**」体験、そしてインフラソリューションの進化によって築く「**人、まち、社会を支える**」基盤を価値として提供します。

私たちグループは、これらを徹底した顧客目線と、社員一人ひとりの「**共創**」と「**挑戦**」で磨き上げ、未来の社会に届けます。その挑戦の舞台を西日本から世界へと広げ、未来型のまちづくり・社会づくり・地球づくりに貢献し続けます。

JR西日本グループの価値創造モデル

「私たちの志」「長期ビジョン」「JR西日本グループ中期経営計画2030」を踏まえ、今後JR西日本グループがどのように価値を創造し続けるのかを、以下の価値創造モデルに示しています。

価値創造モデルの各取り組みを着実に推進し、人、まち、社会のつながりを進化させ、人々の心と未来を動かすという「私たちの志」を体現し、社会において一層大きな役割を果たしていくために、グループを挙げて取り組んでいきます。

JR西日本グループの事業活動について

JR西日本グループは鉄道の安全性向上を最優先に、鉄道を中心とする「モビリティ分野」、不動産、流通など、便利で豊かな暮らしを提供する「生活サービス分野」、鉄道の技術を活用して、各種工事やインフラの保守・管理を通じて社会を支える「インフラソリューション分野」で事業活動を営んでいます。

これらの事業活動を通じて創出した社会的価値・経済的価値をインプットとして還流し、持続的な価値創造を実現する企業グループへ成長していきます。

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。

インプット

P21

特徴的な立脚資本　独自のケイパビリティ

財務資本
キャッシュ創出力
財務基盤の健全性

製造資本
広範な
交通ネットワーク
まちづくり拠点、不動産

知的資本
複雑なインフラを
安全かつ安定的に
構築・運営する
技術・組織
社会的・商業的
コンテンツ編集ノウハウ
豊富で多彩なデータ

人的資本
人財の多様性
人財開発・育成

社会関係資本
日常・非日常にわたる
多様な顧客接点
パートナー・
地域とのつながり

自然資本
エリア内に存在する
自然・景観・文化

お客様・社会からの
信頼に応え
安心の実現に向け
努力し続ける「力」

人・モノ・情報の
動きを創出する「力」

まち・社会を最適に
再編集する「力」

地域の価値を
見出し
ともに向上する「力」

事業で培った
ノウハウを活用し
ソリューションを
創出する「力」

リアルとデジタルを
融合し価値を
創出する「力」

事業活動

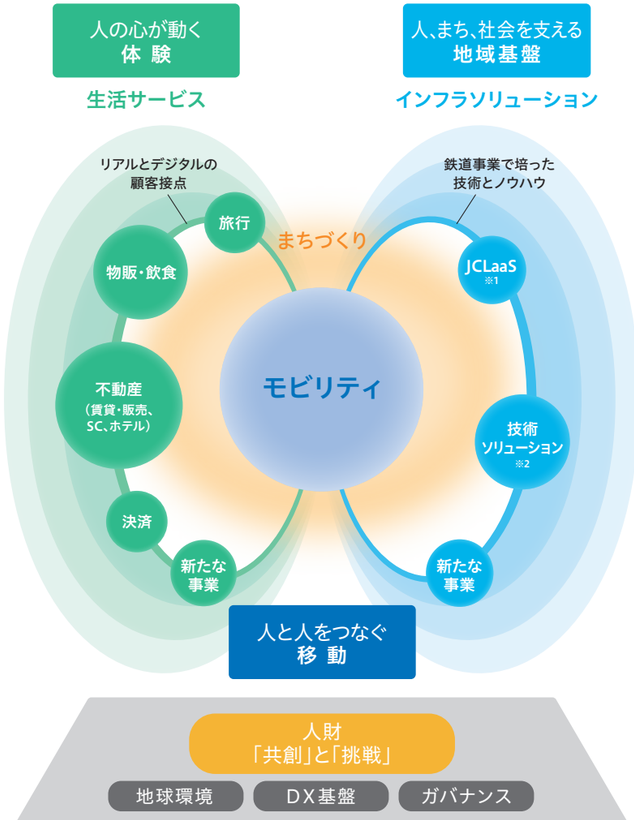
P23

マテリアリティ

1. 将来にわたる鉄道の安全の実現
2. 未来につなぐ社会インフラの変革
3. 心動く顧客体験の追求
4. にぎわいの創出に向けたまち・地域の魅力向上
5. 心と未来を動かす人づくり
6. 持続可能な地球環境への貢献
7. 成長を支える ガバナンスの充実

人の心が動く 体 験
生活サービス

人、まち、社会を支える 地域基盤
インフラソリューション



アウトプット

2030年度目標

鉄道の安全
お客様が死傷する列車事故
死亡に至る鉄道労災
：発生させない

社会インフラ
モビリティ業セグメント営業利益：1,125億円
JCLaaS事業案件受託数：累積30件

体験価値
WESTER会員取扱高：4,700億円
移動の共創プラットフォーム
取扱高：340億円

まち・地域のにぎわい
拠点エリアの活動量：増加
せとうちエリア訪日客：+140万人（1.6倍）
（対2025年度比）

社員の働きがい
エンゲージメントスコア
：2026年度実績踏まえ設定

GHG排出量
50%削減（対2013年度比）

ガバナンス
環境変化に対応したガバナンス体制：充実
情報セキュリティに関する
重大インシデント：発生させない

財務
営業利益 2,300億円

アウトカム

P18

長期ビジョン

安全、安心で、
人と地球に
やさしい交通

人々が行きかう、
いきいきとした
まち

一人ひとりに
やさしく
便利で豊かな
くらし

持続可能な
社会

社会的価値
（地域・社会）

- 人、まち、社会の活力向上
- 西日本をはじめとした エリアの魅力向上
- 持続可能な社会への貢献

経済的価値
（お客様、株主、
従業員等）

- お客様の体験価値の向上
- パートナーとの価値の共創
- 株主価値の向上
- 多様な人財の挑戦と活躍

※1 総合インフラマネジメント事業　※2 工事業、鉄道技術を活用した製品・サービスの提供

インプット

前中期経営計画では、ポストコロナへの挑戦を掲げ、鉄道の安全性向上を最優先に「鉄道の活性化によるコロナ前水準への到達」と「ライフデザイン分野の拡大と最適な事業ポートフォリオ構築」に取り組みました。

具体的には、北陸新幹線の金沢・敦賀間開業や、大阪・広島のまちづくりプロジェクト、顧客会員基盤であるWESTERサービスの充実などを通じて、リアルとデジタルの場の両方で、人、まち、社会のつながりを進化させることができました。

これらの取り組みを通じて、リアルでの豊富な顧客接点、社会の基盤として機能する安全な交通ネットワーク、地域・パートナーとの強固なリレーション、デジタルでの新たなつながり、これらを支える社員一人ひとりこそが私たちの大切な財産であると考えています。

財務資本

- キャッシュ創出力
- 財務基盤の健全性

営業利益
1,980億円
（2025年度）

運輸収入
9,479億円
（2025年度）

EPS
277円
（2025年度）

ROE
10.8%
（2025年度）

製造資本

- 広範な交通ネットワーク
- まちづくり拠点、不動産

キロ程
4,897.5キロ
（2026年3月31日現在）

駅数
1,151駅
（2026年3月31日現在）

車両数
6,285両
（2026年3月31日現在）

賃貸等不動産の資産額
5,306億円
（2025年度 期末簿価）

SCの数
53施設

合計店舗面積
382,095㎡
（2026年3月31日現在）

ホテルの数
38ホテル

合計客室数
10,900室
（2026年3月31日現在）

知的資本

- 複雑なインフラを安全かつ安定的に構築・運営する技術・組織
- 社会的・商業的コンテンツ編集ノウハウ
- 豊富で多彩なデータ

特許、実用新案、意匠の保有件数（出願中含む）
334件
（2026年3月31日現在・単体）

ICOCA電子マネー月間利用件数
2,428万件/月
（2026年3月）

人的資本

- 人財の多様性
- 人財開発・育成

従業員数
連結 47,225人　単体 22,524人
（2026年3月31日現在）

いきいき職場率
87%
（社員アンケートにおける「全職場に占める、低ストレスかつ高ワークエンゲージメント職場」の割合。2025年度・単体）

社会人採用社員比率
21.3%

女性社員比率
15.9%
（2025年4月1日現在・単体）

一人あたりの研修時間
77.6時間

資格取得支援実績
1億3,374万円
（2025年度・単体）

社会関係資本

- 日常・非日常にわたる多様な顧客接点
- パートナー・地域とのつながり

リアル
鉄道の年間輸送人員
18億人
（2025年度）

デジタル
WESTER会員数
1,269万人
（2026年3月31日現在）

自然資本

- エリア内に存在する自然・景観・文化

営業エリアに存在する世界遺産の数
13件
（2026年8月1日現在）

営業エリアに存在する国立公園・国定公園の数
26箇所
（2026年3月31日現在）

マテリアリティ

マテリアリティについて

当社グループは、企業の持続的な成長と社会課題の解決を通じた社会の持続的な発展を両立し、長期的な企業価値の向上を実現するため、特に優先的に対処すべき経営の重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

マテリアリティは「私たちの志」「長期ビジョン」や経営環境などを踏まえて特定しており、マテリアリティと連動する具体的な戦略として中期経営計画を策定するとともに、これを実践し、その進捗を定期的にモニタリングすることにより、価値創造ストーリーの実現を図っています。

マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、当社グループを取り巻く経営環境から社会課題を網羅的に把握し、「リスク」と「機会」の両側面からリストを作成した上で、「社会への影響度」と「当社グループへの影響度」の2軸で重要性を評価し、どちらも共に重要性が高いものを抽出しました。そして、抽出した「リスク」と「機会」に対応していくための当社グループの経営課題を確認し、「私たちの志」や「長期ビジョン」をもとに整理して、マテリアリティとして設定しています。

これらのプロセスでは、サステナビリティ委員会、グループ経営会議や取締役会において経営層レベルで議論を繰り返し、検討を進めました。また、並行して行った中期経営計画の策定に向けた議論も踏まえ、経営環境の変化に伴うさまざまな社会課題の顕在化も想定して特定しています。

■マテリアリティ特定に至る具体的プロセス

STEP 1　経営環境や今後の環境変化を踏まえた社会課題の網羅的な把握

シナリオプランニングからの示唆や近年の経営環境、各組織やグループ会社において重要な計画や方針の達成を支障または促進し得る事象、サステナビリティに係る社外評価項目（FTSEなど）やサステナビリティ開示基準（SASBスタンダード）などを参考に、サステナビリティの観点から網羅的に社会課題の洗い出しを行いました。

STEP 2　リスクと機会の両側面からリスト化

洗い出した社会課題について、リスクと機会に照らし合わせて、リスト化しました。

STEP 3　社会への影響度と当社グループへの影響度の重要性に基づく優先付け

投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様、サステナビリティ評価機関からの評価やコメントなどに基づき、社会への影響度と当社グループへの影響度の視座から優先順位付けを行い、どちらも共に重要性が高いものを抽出しました。

STEP 4　マテリアリティの特定

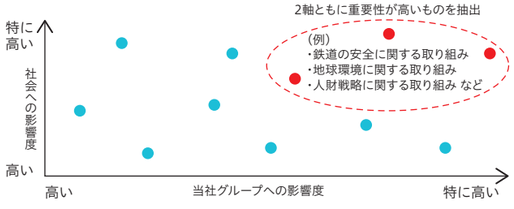
抽出したリスクと機会に対応していくための当社グループの経営課題を確認し、「私たちの志」や「長期ビジョン」をもとに整理し、取締役会において、特に優先的に対処すべき経営の重要課題として7つのマテリアリティを設定しました。設定にあたっては、中期経営計画の策定過程の議論内容も反映しています。

STEP 1・STEP 2　リスクと機会のリストアップのイメージ

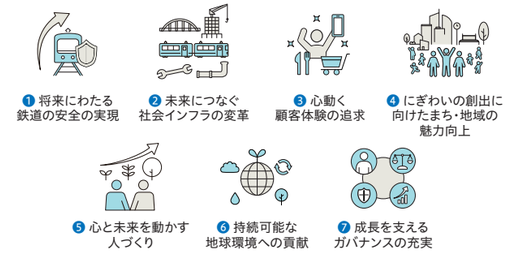
〈サステナビリティに係る社外評価項目やサステナビリティ開示基準に基づくリスト化（一例）〉

	E（環境）	S（社会）	G（ガバナンス）
FTSE	・生物多様性 ・気候変動	・顧客責任 ・人権とコミュニティ	・腐敗防止 ・税の透明性
SASBスタンダード	・温室効果ガス排出量 ・エネルギー管理	・製品と品質の安全性 ・従業員の健康と安全	・経営倫理 ・クリティカルインシデント管理

STEP 3　リスクと機会の優先付けのイメージ



STEP 4　7つのマテリアリティ



マテリアリティの再整理

近年、社会情勢や経営環境に大きな変化が見られることなどに対応するとともに、従来のマテリアリティに対するサステナビリティ委員会での議論や投資家などのステークホルダーの皆様から寄せられた意見を参考に、「JR西日本グループ中期経営計画2030」の策定に併せて、マテリアリティを見直し、再整理しました。

中期経営計画の実践を通じて、定期的に取り組みの状況を確認していきます。

■7つのマテリアリティ

価値を創出するマテリアリティ

成長の基盤となるマテリアリティ

			特に関連する中期経営計画2030の全社横断戦略	
	❶ 将来にわたる鉄道の安全の実現	福知山線列車事故を原点として、安全性向上に向けた不断の努力を積み重ね、安心、信頼していただける鉄道を築き上げます。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革	P31
	❷ 未来につなぐ社会インフラの変革	私たちの組織能力と急速に発展する技術を掛け合わせ、鉄道にとどまらず、より広い範囲の社会インフラに持続的進化をもたらし、未来につないでいきます。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P31 P41
	❸ 心動く顧客体験の追求	リアルでのお客様との接点をデジタルでつなぎ、パートナーとの共創により、体験価値を高めることで、お一人おひとりが思い描くくらしを実現します。	安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革 まち・地域の持続性・魅力向上 共創による顧客体験価値向上 インバウンド需要の取り込み 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P31 P33 P35 P39 P41
	❹ にぎわいの創出に向けたまち・地域の魅力向上	西日本の魅力をエリアの皆様とともに磨き上げ、交通ネットワークを軸に、人々が住まい、行きかう、まち・地域のにぎわいを創出します。	まち・地域の持続性・魅力向上 共創による顧客体験価値向上 インバウンド需要の取り込み 更なる成長に向けた領域拡大・事業創出	P33 P35 P39 P41
	❺ 心と未来を動かす人づくり	多様な個性を強みに変え、共創と挑戦を自律的に実践する人財の成長を支えるとともに、いきいきと活躍できる環境づくりを進めます。	経営基盤の強化 人財戦略	P61
	❻ 持続可能な地球環境への貢献	地球環境の保護を通じ、事業活動の基盤である社会の持続可能性を高めることに貢献します。	経営基盤の強化 地球環境	P69
	❼ 成長を支えるガバナンスの充実	機会とリスクを的確に捉え、ガバナンスの充実を図ることで、成長に向けた変革と挑戦を加速していきます。	経営基盤の強化 ガバナンス	P81

中期経営計画2030

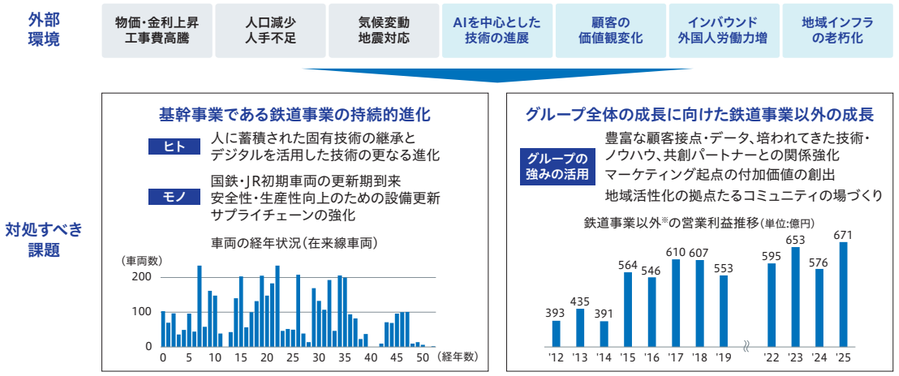
経営環境

当社グループを取り巻く外部環境は急激に変化しています。物価・金利上昇、工事費高騰、人口減少・人手不足、気候変動・地震対応などの問題に直面している一方で、AIを中心とした技術の進展、顧客の価値観変化、インバウンド・外国人労働力の拡大などの変化は機会として捉えていく必要があると考えています。

また、内部環境として当社グループが対処すべき課題として、基幹事業である鉄道事業の持続的進化や、不動産業などの鉄道事業以外の成長があげられます。

鉄道事業については、人に蓄積された固有技術の継承とデジタルを活用した技術の更なる進化が求められるとともに、国鉄・JR初期の多くの車両が更新期を迎えることで安全性・生産性向上のための車両や設備への投資が必要な状況です。

鉄道事業以外の成長については、豊富な顧客接点・データに加え、培ってきた技術・ノウハウ、共創パートナーとの関係強化や、マーケティング起点の付加価値創出力、地域活性化の拠点たるコミュニティの場づくりなどのグループの強みをさらに活用し、社会課題解決に挑戦し続けることが必要です。



※流通業、不動産業、旅行・地域ソリューション業、その他の合計

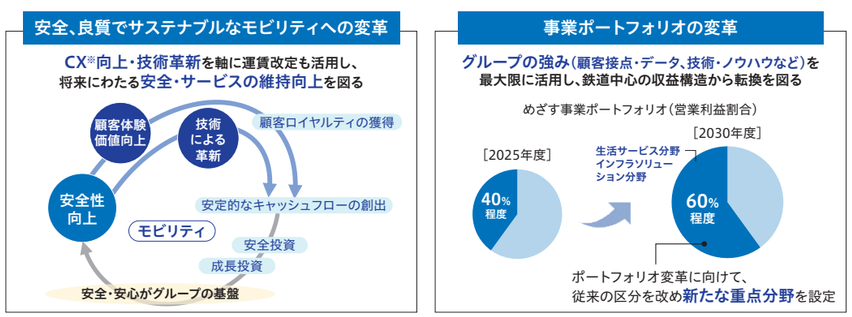
基本方針

これらの環境認識と2035年にありたい姿を踏まえ、人起点をさらに徹底し、顧客生涯価値の最大化を追求し、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化をめざすことを基本方針とし、中期経営計画2030を策定しました。

基本方針の実現のために、過去最大規模の投資を戦略的に行い、2つの変革に取り組むこととしています。

1つ目は「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」です。CX向上・技術革新を軸に運賃改定も活用し、将来にわたる安全・サービスの維持向上を図ります。

2つ目は、「事業ポートフォリオの変革」です。グループの強みを最大限に活用し、鉄道中心の収益構造から転換を図ります。

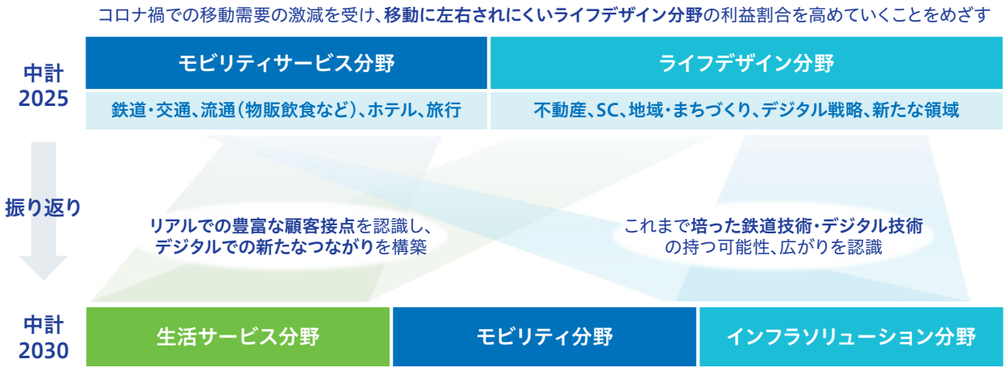


戦略的に過去最大規模（5カ年計2.6兆円）の投資を行い変革を実現

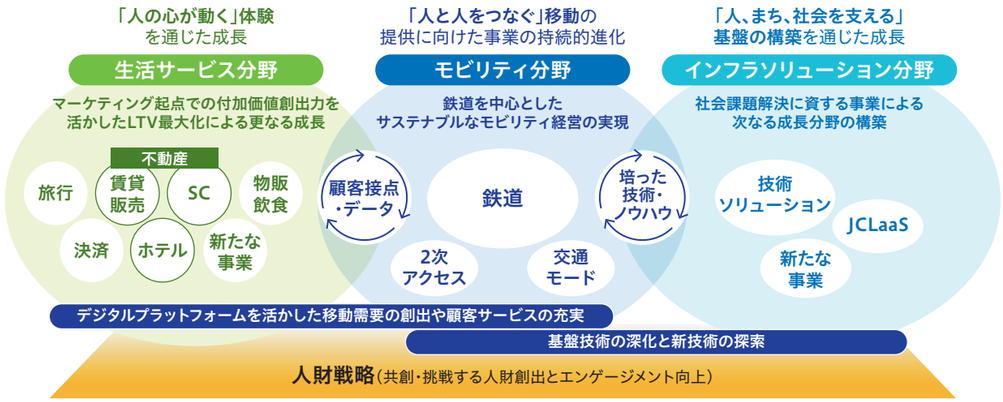
3つの重点分野

本計画では、これまでに得たつながりや培った成長の機会をさらに活かすべく、お客様にとっての価値に沿った形で、鉄道を中心とする「モビリティ」、不動産・流通など便利で豊かな暮らしをご提供する「生活サービス」、鉄道の技術を活用して、各種工事やインフラの保守・管理を通じて社会を支える「インフラソリューション」の3つに重点分野を分類しました。

■ 中計2030の重点分野の考え方



■ 3つの重点分野



5つの重点戦略

また、当社グループは、移動・買い物・決済・宿泊など人々の生活のさまざまな場面で、各事業が密接に関連しながら「体験価値」を創出していることから、グループが一体となって取り組むべき5つの重点戦略を全社横断戦略として設定しました。

全社横断戦略への取り組みを通じて、3つの重点分野それぞれが連携したまちづくりを行うことで、モビリティの変革、事業ポートフォリオの変革を成し遂げ、グループ全体で将来にわたる更なる価値創造をめざしていきます。

CFOメッセージ



CFOの基本認識 ー社会的価値と経済的価値の好循環を通じた企業価値向上をめざしてー

2026年度より、JR西日本グループは「中期経営計画2030」をスタートしました。

私は、社会課題の解決を通じて社会的価値を生み出し、その取り組みの過程や成果として創出された経済的価値を再び社会へ還元していく好循環こそが、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現する源泉であると考えています。

中期経営計画2030では、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と「事業ポートフォリオの変革」を2つの柱として掲げました。

第一に、CX(顧客体験価値)や生産性向上に資する投資を拡大するとともに、投資を適切に反映した運賃改定を通じて、安定的なキャッシュフローを創出します。そして、そのキャッシュを原資として安全・サービスの向上と持続可能な鉄道事業の実現につなげてまいります。

第二に、当社グループの強みである「顧客接点・データ」と「技術・ノウハウ」を最大限に活用し、鉄道中心の収益構造からの転換を図ります。

中期経営計画2030は、これら2つの変革を実現し、2030年代の飛躍的な成長への道筋をつくるための重要な投資期間と位置付けています。しかしながら、将来への投資を理由に足元の成果を先送りする考えはありません。本中計期間中から利益・キャッシュの創出力向上を着実に実現し、成長投資と財務規律の両立を図ってまいります。

CFOとして、資本コストと将来に向けた成長を意識した経営を実践し、戦略的な資源配分と規律ある財務運営を通じて、社会的価値と経済的価値の好循環を生み出し、当社グループの中長期的な企業価値向上を実現してまいります。

企業価値向上に向けた取り組み

中期経営計画2030で掲げた「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」と「事業ポートフォリオの変革」を実現するためには、変革の方向性を示すだけでなく、具体的な財務戦略に落とし込んで着実に実行していくことが重要です。特に、本中計期間は将来の成長に向けた投資が先行する局面であるため、成長投資と財務規律を両立させるとともに、資本市場からの理解と信頼を高めていくことがこれまで以上に重要になります。

私は、企業価値向上に向けた財務戦略上の重点課題を、「利益・キャッシュの創出力向上」「事業ポートフォリオ変革を実現する資源配分と財務規律の徹底」「成長戦略に対する市場からの期待と評価の向上」「資本コストの低減」の4つと捉えています。これらの施策を着実に推進し、成長投資と財務規律を両立させることで、資本コストを上回るリターンを実現し、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげてまいります。

これら4つの課題はそれぞれ独立したものではなく、相互に密接に関連しています。「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」を通じてキャッシュの創出力を高めるとともに、「事業ポートフォリオの変革」を通じて新たな成長を実現し、この2つを両輪として、持続的な価値創造をめざします。また、その進捗や成果を市場へ適時適切に開示し、株主・投資家の皆様との対話を充実させることで、当社グループの成長戦略に対する期待と評価を高めてまいります。こうした取り組みを通じて、市場からの信頼を資本コストの低減につなげていきます。

本稿では、この4つの課題に対する考え方と具体的な取り組みについてご説明します(参考:図表1)。

モビリティの変革による安定的なキャッシュフローの創出

モビリティ分野は、人々の暮らしや経済活動を支えるとともに、西日本エリアの活力や魅力の向上に貢献する当社グループの中核となる重点分野です。安全を基軸とし、社会インフラとしての使命を果たしながら、お客様や地域・社会からの信頼を積み重ねていく。その結果として利用拡大や収益成長が実現し、そこで創出した価値を再び安全やサービス向上への投資に還元していく。この好循環こそが、当社グループの持続的な成長を支える基盤であると考えています。

人口減少や人手不足の進展に加え、物価や金利上昇など、事業環境が大きく変化する中においても、安全・安心で、良質かつ持続可能な移動サービスを提供し続けるためには、将来を見据えた投資を着実に実行していくことが不可欠です。そのためには、投資を支える収益基盤を強化し、持続的に成長できる事業基盤を構築していくことが重要であると考えています。

運賃・料金制度については、鉄道事業の持続的な成長と安全・サービスの向上に必要な投資原資を確保するため、現在の総括原価方式の見直しに向けて関係各社と連携しながら国への働きかけを継続していきます。また、提供価値向上とあわせて、認可を要しない範囲において、グリーン料金やのぞみ加算などの運賃・料金の見直しを推進し、単価の更なる向上を図ります。

並行して、総括原価方式による運賃改定の準備も進めており、申請に必要な条件を満たした段階で、可能な限り早期に申請していきます。

こうした取り組みを通じて、「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」に向けて、CX・生産性向上に資する投資を拡大するとともに、その投資を適切に反映した運賃改定を実現することで、安定的なキャッシュフローの創出につなげてまいります。

事業ポートフォリオの変革による成長の実現

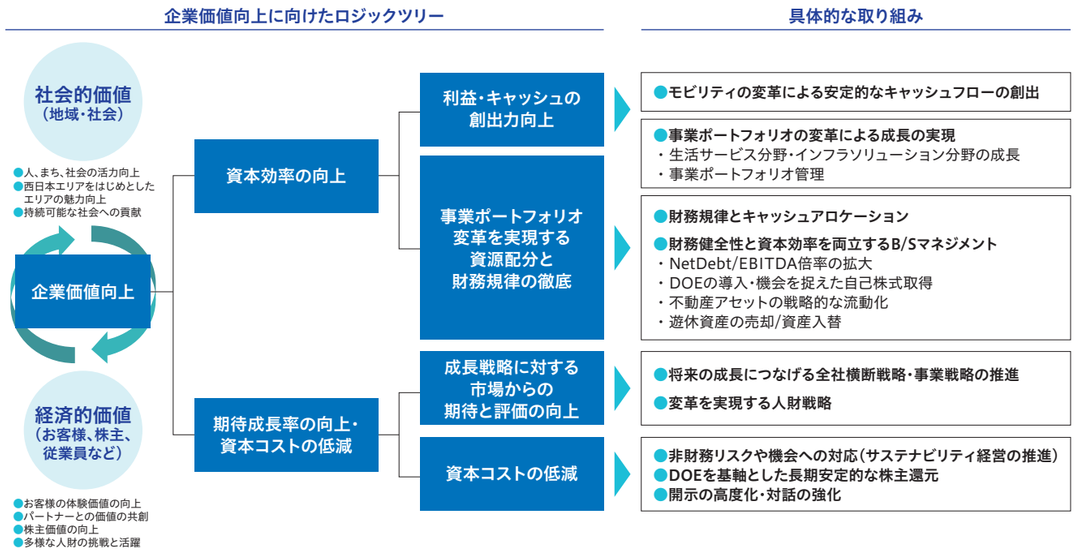
鉄道事業は、今後も当社グループのコア事業です。一方で、人口減少やライフスタイルの変化など、経営環境の不確実性が高まる中で持続的な成長を実現するためには、鉄道事業を中心としながらも、複数の成長ドライバーを持つ事業構造への転換が不可欠です。その中核を担うのが、「生活サービス分野」と「インフラソリューション分野」です。

生活サービス分野では、お客様一人ひとりの暮らしをより便利で豊かなものにするとともに、魅力あるまちづくりに貢献してまいります。また、当社グループが有する顧客接点やデータを活用し、お客様との関係を深めることでLTV(顧客生涯価値)を最大化し、持続的な利益成長とキャッシュの創出力向上につなげてまいります。

特に、不動産賃貸・販売については、物件の仕入れ状況、開発パイプライン、投資成果などを継続して開示し、成長戦略の実現可能性について市場の理解を深めてまいります。また、成長に向けた資産規模の拡大を進める一方で、投資回収や資産入替えを適切に行い、資本効率を意識した事業運営を徹底してまいります。

インフラソリューション分野では、鉄道事業で培ってきた

■ 図表1:企業価値向上に向けたロジックツリー



CFOメッセージ

安全・安定・高品質な運営ノウハウや技術を活用し、社会インフラの安全性、生産性、持続可能性の向上に貢献するとともに、新たな成長機会と収益の創出を図ります。

生活サービス分野とインフラソリューション分野には、成長投資を重点的に配分するとともに、M＆Aや外部パートナーとの提携を通じて事業拡大を加速してまいります。また、戦略投資枠を活用し、新たな事業機会の獲得にも積極的に取り組みます。こうした取り組みにより、2030年度には両分野で営業利益1,350億円、営業利益構成比60%程度を実現し、鉄道中心の収益構造から複数の成長ドライバーを持つ事業構造への転換を進めてまいります。

財務規律とキャッシュアロケーション

当社グループは、中期経営計画2030において、2026年度から2030年度までの5年間を対象としたキャッシュアロケーション計画を開示しています。(参考：図表2)

成長投資に必要な資金は、営業キャッシュフローを基盤として創出し、必要に応じて資産売却や負債調達も活用しながら、2つの変革に必要な投資を支えていきます。一方で、投資規模の拡大に伴い、これまで以上に投資の質が重要になります。

当社グループでは、IRRを基本指標とし、事業ごとに設定したハードルレートを上回る案件に厳選して投資を行うことで、資本コストを上回るリターンの創出をめざします。特にM&Aや出資案件については、より高い収益性を求める厳格な投資基準を適用し、企業価値向上につながる投資に経営資源を重点配分してまいります。

同時に、投資判断においては、財務的なリターンに加え、お客様や地域・社会への価値創出、環境負荷低減、既存事業とのシナジーなども踏まえ、総合的な観点から投資の妥当性を評価します。そして、投資実行後は当初計画に対する進捗や成果、課題を継続的にモニタリングし、必要に応じて施策の見直しや経営資源の再配分を行うことで、資本効率の向上と投資規律の実効性を高め、将来の成長につなげてまいります。

財務健全性と資本効率を両立するバランスシートマネジメント

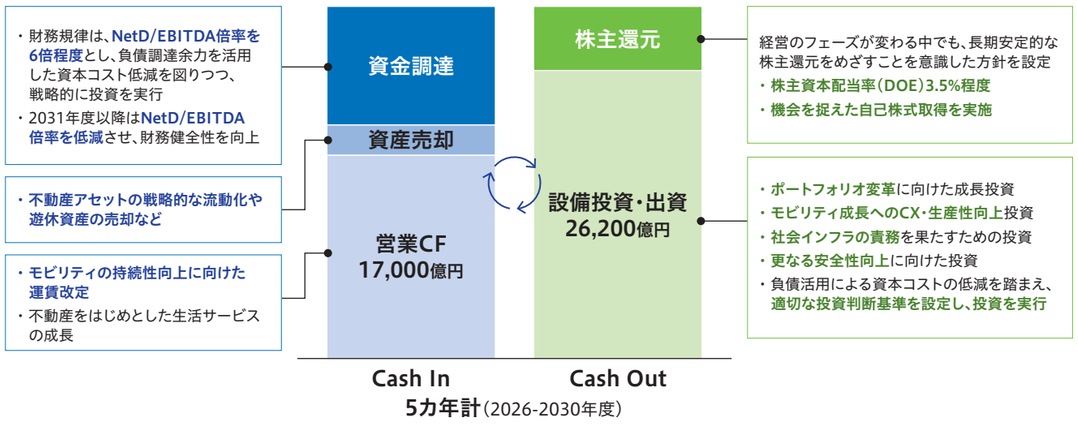
本中計期間は、将来の成長に向けた過去最大規模の投資を実行する局面です。一方、社会インフラを担う当社グループにとって、財務健全性は、大規模災害や事業環境の急変時にも安全・安定輸送を継続し、必要な投資を継続するための前提条件です。そのため、成長投資を着実に実行しながら、財務健全性の維持と資本効率の向上のバランスを適切に取ることで、将来にわたる価値創造を実現してまいります。(参考：図表3)

当社グループは、Net有利子負債／EBITDA倍率を重要な管理指標として活用し、格付や資金調達余力を維持しながら財務運営を行っています。

本中計期間は将来の成長に向けた投資が先行するため負債調達も活用しますが、2035年には投資効果の発現によって営業利益3,000億円を達成し、債務削減も実行することで財務健全性の向上を図ってまいります。資本効率の改善についても取り組み、2030年度目標のROIC4%程度、ROE9%程度からの向上と企業価値の最大化を実現してまいります。

また、保有資産や事業についても不断の見直しを進め、成長投資原資の確保と資本効率の向上を図ります。

■ 図表2：キャッシュアロケーション計画



次なる成長を支える経営基盤

中期経営計画2030は、2030年度の目標達成そのものをゴールとする計画ではありません。2035年のありたい姿と、その先の更なる飛躍に向けて、投資が先行する変革期と位置付けています。

2030年の大阪IR開業や2031年のなにわ筋線開業は、当社グループの成長を牽引する重要な転換点です。単なる輸送需要の増加にとどまらず、国内外からの広域誘客や交流人口の拡大、沿線・地域の魅力向上などを通じて、3つの重点分野を横断する重要な成長機会をもたらすものと考えています。こうした成長機会を確実に取り込むことで、将来に向けた収益基盤の強化と事業拡大につなげてまいります。

2つの変革を実現する最大の原動力は、社員一人ひとりの挑戦と成長です。「共創」と「挑戦」を重視し、多様な人財がいきいきと活躍できる環境を整えるとともに、変革を創り出し、成長を牽引する人財の確保・育成を進めてまいります。これにより、持続的な成長を支える人財基盤の強化を図ります。

また、気候変動、自然災害、情報セキュリティ、コンプライアンスなどへの対応を強化し、事業継続性の向上と社会からの信頼確保に取り組みます。加えて、社会課題への対応を単なる企業の責務にとどめることなく、新たな成長機会として捉え、鉄道の環境優位性を活かしたモーダルシフトの推進や持続可能なまちづくり、鉄道・インフラ技術の外部展開などを通じて、社会的価値と経済的価値の両立を実現してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

本中期経営計画では、成長投資を積極的に進める一方で、バランスシートを重視した経営を推進する考えのもと、株主資本に基づく配当方針を採用し、DOE(株主資本配当率)3.5%程度を目安とした配当を計画しています。

加えて、経営環境や財務状況、成長投資機会なども勘案しながら、機会を捉えた自己株式取得についても適切に検討し、株主還元の充実と資本効率の向上を図ってまいります。

私は、株主・投資家の皆様との建設的な対話を重ねることで、当社グループの成長戦略や価値創造の道筋への理解を深めていただくとともに、対話を通じて得られた示唆を経営に活かしていきたいと考えています。その積み重ねが、市場からの信頼向上と将来成長への期待の醸成につながり、ひいては資本コストの低減につながるものと考えています。

今後も、財務戦略、事業ポートフォリオの変革、キャッシュアロケーション、人財戦略、サステナビリティなどの進捗について透明性の高い情報開示を継続するとともに、株主・投資家の皆様との建設的な対話の充実に努めてまいります。2つの変革を着実に実行し、社会的価値と経済的価値の好循環を生み出すことで、資本コストを上回る価値創造を実現し続け、持続的な企業価値向上につなげてまいります。

2035年のありたい姿の実現と、その先の更なる飛躍に向けて、引き続き挑戦を続けてまいります。

■ 図表3：バランスシートマネジメント

