

スモールミーティングにおける主なQ&A

1. 実施概要

- (1) 日時 2026年5月21日(木)
- (2) 出席者 代表取締役社長 倉坂 昇治
取締役兼専務執行役員 経営戦略本部長 梅谷 泰郎

2. 主な質疑応答(要旨)

【中期経営計画・成長戦略】

Q 本計画の期間設定の考え方は。

A 大阪IRやなにわ筋線の開業を控えた重要な準備段階であることに加えて、本計画の仮定として最終年度の2030年迄に運賃改定を実施するとしたことから5か年の期間を設定。本計画は更なる飛躍に向けた先行投資時期という意味合いもあり2035年の目指す水準とありたい姿もお示した。

Q 2035年営業利益3,000億円の目指す水準をどのように達成するのか。

A 本計画において大阪IR・なにわ筋の開業を見越した投資を行い、開業後に利益を創出する想定。また、インフレ影響への対応や運賃制度見直しの働きかけを行う等モビリティ業のサステナビリティを意識した事業運営を目指していく。

Q 本計画で重視している点は。また、重点分野の再編の狙いと背景は。

A 本計画では「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」の2つの変革が基本方針。「安全、良質でサステナブルなモビリティへの変革」は事業の根幹であり、インフラ企業としての使命。企業努力による生産性向上を行うとともに運賃改定も見据えている。また、人々の生活により深く寄り添うグループへの進化に向けた提供価値の観点から、モビリティ・生活サービス・インフラソリューションの3分野に重点分野を再編。次期中計期間以降における更なる成長と資本効率向上に繋げるべく重点分野への経営資源の配分を図る。

Q 成長投資の規律は。

A 成長投資の中には既に用途が明確なものと現時点では用途未定の戦略投資とが混在。投資基準としてリスクプレミアムを加味したハードルレートを上回る案件の選定を行うとともに投資決定後もポートフォリオ全体の状況をマネジメントするためのガバナンスやモニタリング機能を強化している。

Q 戦略投資枠の活用方針は。

A 資本効率向上のために2030年度の営業利益に占める生活サービス・インフラソリューション分野の割合60%を目指す。こうしたポートフォリオ変革の実現に向けて、生活サービス・インフラソリューション分野での非連続な成長に資するM&Aや出資等を対象に戦略投資枠を一定程度設定。投資決定ではハードルレートを意識し、リターンの時期も見極めながら判断。投資枠や具体的な案件規模については、相手先との交渉や状況によって異なるため、検討内容が具体化されれば適宜詳細をお伝えしていく。

【運賃改定】

Q 制度の見直しや運賃改定に向けた取り組みに関する状況は。

A 鉄道事業はインフレ影響や人口減少、労働力不足等の課題に直面している。一方で総括原価方式は機動的な運賃改定が困難な制度となっている。インフレスライドや新幹線自由席特急料金の届出化等の制度見直しの要望を出すと同時に、行政だけでなく有識者やマスコミ等さまざまなステークホ

ルダーにも働きかけを行っている。引き続き交通業界の動向や社会的な受容も踏まえて交渉を行う。

【事業戦略】

Q サステナブルなモビリティを実現する取組みは。

A モビリティの収益向上には、航空会社やイベント・スポーツ企業など他業界との連携によるシームレスな移動や新たなコト消費の需要創出が必要。着座サービス等付加価値の高いサービス導入を行うとともに長編成ワンマン化や検査業務の簡便化等生産性向上策も進めている。ローカル線については、交流人口の増加を目指した取り組みを進めるとともに自治体との対話を踏まえた経営移管やBRT（バス高速輸送システム）へのモード転換の事例も出てきた。地域に根差した活動や地域まちづくり本部の設立等、地域の人財育成や流通強化にも取り組んでおり、交通以外の側面でも地域との関係性を深めている。今後もまちづくりを通して地域に合った交通体系の実現に向けて誠実に取り組む。

Q 不動産セグメントの成長戦略は。

A 不動産セグメントでは当社沿線のまちづくりは勿論、成長期待や流動性が高い首都圏・福岡での開発、海外物件の展開を進める。建設費高騰に対しては、中古物件をリノベーションして付加価値を高め賃貸で活用、分譲販売するのみならず、回転型ビジネスとして売却すること等を組み合わせて推進していく。戦略投資の中にも不動産は意欲的に含んでいる。

Q 過去のM&Aによる不動産事業強化に対する評価は。

A 2016年度に出資したJR西日本プロパティーズ株式会社は、首都圏や全国の三菱重工系不動産の開発機会創出やコロナ禍の利益下支え効果が得られた。物件取得に関しても優先交渉権が得られるなど不動産開発の組織能力の向上にも貢献。今後も事業拡大にM&Aや業務提携等を積極的に組み合わせながら迅速な事業展開を目指していく。

Q インフラソリューション分野の成長戦略と課題は。

A インフラソリューション分野は工事業だけでなく社会インフラの老朽化や自治体連携・M&A出資の組み合わせによって成長余地が大きいと認識。直近、JCLaaSで大きな自治体の案件受注が進んでいるがノウハウや営業力の強化等組織能力の向上が課題。アジア航測株式会社等技術パートナーとの連携も進めており、鉄道事業での技術活用や防災対応等社内外での展開事例も出てきた。今後もM&Aや業務提携等を活かしながら足りない能力を補いながら事業領域を広げていく。

Q BaaS事業を始めとしたりそなグループとの提携効果は。

A BaaS事業では、関西みらい銀行と当社とが関西に強い顧客基盤を有していることが強み。また、関西みらい銀行は個人～中小企業に強く、当社はWESTERを基盤に多くの顧客接点を持っているため、これらを掛け合わせて様々なサービスを展開していきたい。また、りそなグループの不動産に関する情報やノウハウを活用することも今回の提携の効果の一つ。詳細は現在詰めているので、計画が具体化すれば想定効果の開示も検討していきたい。

【財務方針・株主還元・資本コスト】

Q DOEに株主方針を変更した背景は。

A 本計画は事業ポートフォリオの変革や次なる成長に向けて負債の活用による資本効率のマネジメントを意識している。そのため安定配当に加えて資本効率も意識した還元方針であるDOEへ変更した。前中計でコロナ前水準までEPSが回復したことも踏まえて、今後は資本効率と本計画の進捗を踏まえ機会を捉えた自己株式取得を行う方針としている。

Q 利益が上振れた場合における分配の考え方は。

A 中計の進捗状況と資本効率を踏まえて資本構成をコントロールしていく。

Q シナジー効果の定量化についての考え方は。

A 広島や大阪などのまちづくりプロジェクトは当社グループ事業に閉じた利益だけでなく、駅周辺の再開発を後押しする効果もあると認識している。社内では「呼び水投資」と称し、他社投資を誘発して好循環を作ることも狙っている。具体例として、広島駅北側でのアリーナ開発を検討中であり、エンタメ誘致による地域活性化と鉄道需要拡大の好循環に期待している。

【経営のスピード感】

Q 経営の意思決定のスピード感についての課題認識と対応策は。

A 事業分野毎にプロジェクトの進捗が異なるため、事業戦略に合わせた組織体制の構築に力を入れている。不動産業では子会社への権限移譲も進めてきたことで、外部環境変化、特にインフレ・金利上昇に対応した賃料改定や回転型ビジネスなど価格転嫁型の事業戦略を迅速に推進出来ている。グループ全体でも社会構造変化に迅速に対応して、よりチャレンジングな取り組みができるような体制整備を行っていく。

以上