

## JR九州グループ中期経営計画

JR九州グループ中期経営計画の概要

JR九州グループ中期経営計画の進捗

**重点戦略①** 事業構造改革の完遂

**重点戦略③** 新たな貢献領域での事業展開

中期経営計画の基盤づくり

CFOメッセージ

運賃改定について

# JR九州グループ中期経営計画の概要

## 2030年長期ビジョン

当社グループは、あるべき姿である「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元氣をつくる企業グループ」の実現に向けて、「安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する」という2030年長期ビジョンを掲げています。

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の発生を機に大きく変化しており、将来における経営環境の不確実性も一層高まっています。このような中においても、2030年長期ビジョンを実現するために、2030年までに想定される主要な外部環境変化と、その変化に影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目するとともに、極端な変化を想定した未来シナリオも検討したうえで、2030年長期ビジョン実現方針を策定しています。

### 2030年長期ビジョン

安全・安心なモビリティサービスを軸に  
地域の特性を活かしたまちづくりを通じて  
九州の持続的な発展に貢献する

### 2030年長期ビジョン実現方針

- 方針① 価値観の変化を捉えた  
“豊かな生活を実現する”まちづくり
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する  
領域の拡大

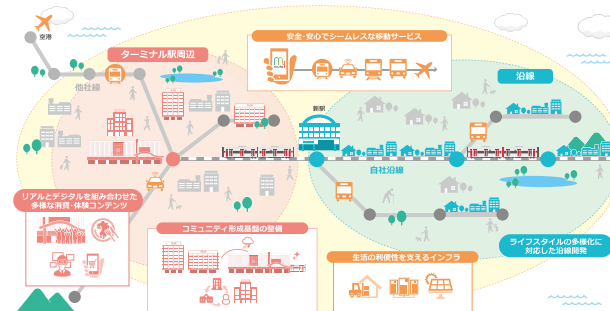
## 2030年長期ビジョン実現方針

### 方針① 価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり

従来のまちづくりから進化して「価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり」を進めます。  
進化した“まちづくり”を進めるにあたって、九州を大きく2つのエリアに分けて捉えています。

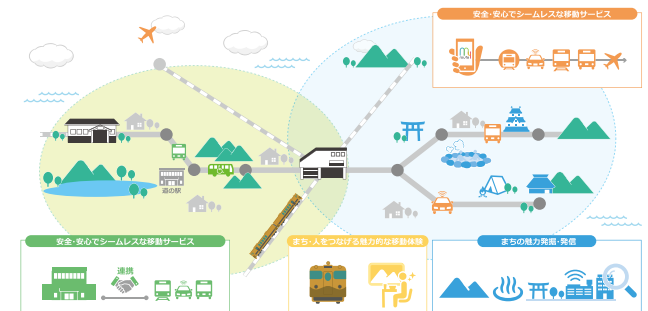
#### ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

ターミナル駅や沿線を中心に豊かさを追求した複合的な価値を提供し、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちを構築します。



#### 地方におけるまちづくりイメージ

自治体や他交通モードと連携して持続可能な交通インフラの構築・展開を実現するとともに、地域資源の再発掘と活用により交流人口の拡大を目指します。



### 方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

既存事業を通じて培った当社グループの強みを踏まえて、  
主たる事業フィールドである九州の持続的な発展に貢献できる領域を拡大します。

#### 当社グループの強み

- |              |                                                                                                                                                              |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ブランド力、信用力    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の発展への継続的なコミット</li> <li>● インフラ企業としての使命である安全・安心の提供</li> <li>● 様々な星やD&amp;S列車等、独自性の高いデザイン・サービスの提供</li> </ul>         |
| お客さま基盤       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● モビリティサービスを通じたお客さま基盤</li> <li>● 売上高約2千億円を超える駅ビルテナントを通じたお客さまとの接点</li> </ul>                                           |
| 路線網／ネットワーク   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 九州全土にわたる路線網や拠点網のネットワーク</li> <li>● 行政・地域社会とのつながり</li> </ul>                                                          |
| 人材（技術力）（運営力） | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 魅力的なまちづくりの企画力・実行力</li> <li>● 鉄道で培われた技術力・カスタマイズ力</li> <li>● 多角的な事業のマネジメント力</li> <li>● 数多くの現場で培われたオペレーション力</li> </ul> |
| 保有資産         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 高架下をはじめとした遊休資産</li> <li>● 保有する駅ビル等の不動産、建物</li> </ul>                                                                |
| 財務基盤         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極的な成長投資を可能とする健全な財務基盤</li> </ul>                                                                                    |

#### 環境への貢献

#### 地域経済への貢献

#### 地域社会への貢献

- 九州におけるビジネスの活性化
- 脱炭素社会実現に向けた取り組み
- 強固な社会インフラの再整備
- 行政・自治体のサポート

## JR九州グループ中期経営計画の概要

## JR九州グループ中期経営計画2022-2024

2023年3月期よりスタートした「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、この3カ年を当社グループが早期に成長軌道への復帰を図る重要なステージとして位置づけています。3つの重点戦略として掲げる「事業構造改革の完遂」、「豊かなまちづくりモデルの創造」及び「新たな貢献領域での事業展開」を推進するとともに、重点戦略の実行を支える「戦略実行・実現を担う人づくり」及び「グループ一体で戦略を推進する基盤づくり」にも引き続き注力していきます。



## 本中期経営計画策定の考え方

## 2030年に向けた外部環境変化の分析

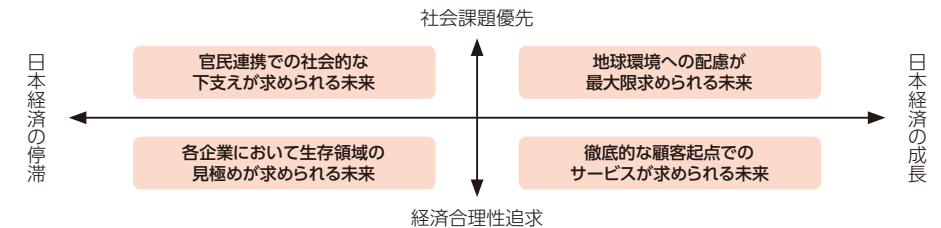
- PEST(政治・経済・社会・技術)の観点で2030年までに発生する外部環境変化の要素を抽出

## 人々の“豊かさの価値観”変化に着目

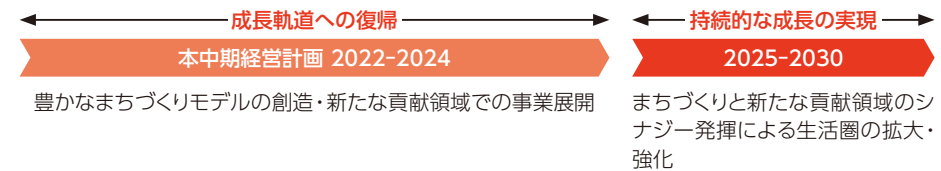
- 外部環境変化により影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目
- 「ここ、からだ、社会・環境」の3領域で検討

## シナリオプランニングを用いて複数の未来シナリオを検討

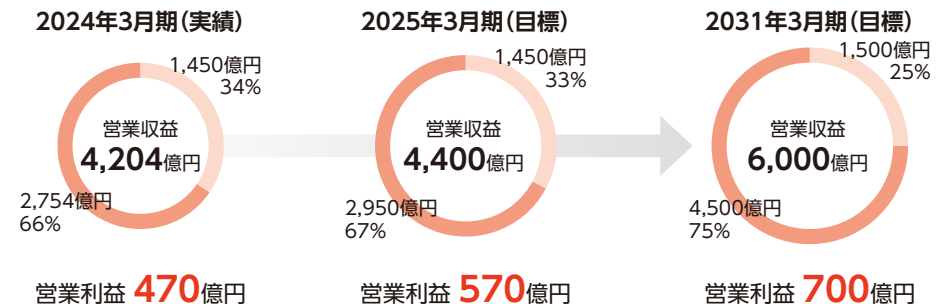
- 2030年までの外部環境が想定以上の影響を及ぼすという仮定を置き、“豊かさの価値観”の変化に着目した未来シナリオを検討



## 長期ビジョン実現に向けたステップ



営業収益区分： 鉄道運輸収入 其他収入



※ 2025年3月期(目標)は本中期経営計画策定時の数値

# JR九州グループ中期経営計画の進捗

## 数値目標及び株主還元方針

本計画の数値目標として掲げていた営業収益4,400億円、営業利益570億円、EBITDA940億円は2025年3月期通期予想において達成する見込みです。

| 数値目標    | (億円)        |             |
|---------|-------------|-------------|
|         | '25/3期 (予想) | '25/3期 (目標) |
| 営業収益    | 4,411       | 4,400       |
| 営業利益    | 573         | 570         |
| EBITDA  | 940         | 940         |
| [参考]ROE | 9.5%        | 8%以上        |

## セグメント別数値目標 (億円)

| セグメント名   | 営業収益        |             | 営業利益        |             |
|----------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|          | '25/3期 (予想) | '25/3期 (目標) | '25/3期 (予想) | '25/3期 (目標) |
| 運輸サービス   | 1,666       | 1,630       | 149         | 170         |
| 不動産・ホテル  | 1,382       | 1,330       | 284         | 270         |
| 流通・外食    | 652         | 650         | 36          | 30          |
| 建設       | 950         | 950         | 66          | 70          |
| ビジネスサービス | 818         | 800         | 47          | 40          |
| 合計       | 4,411       | 4,400       | 573         | 570         |

### 株主還元方針

株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2025年3月期末までの間は、1株あたり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う。

※ 非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリー「マテリアリティ」をご覧ください。

**P.7** マテリアリティ

## 投資計画

財務健全性を維持しつつ主として借入余力を活用した成長投資を加速させるとともに、安全を確保し効率的な維持更新投資を推進します。

### 設備投資計画 (億円)

|         | '23/3期 (実績) | '24/3期 (実績) | 本計画<br>期間累計      | 消化率   |
|---------|-------------|-------------|------------------|-------|
| 成長投資A   | 658         | 945         | 2,250<br>(M&A含む) | 71.3% |
| 維持更新投資B | 343         | 320         | 1,150            | 57.8% |
| うち安全投資  | 141         | 180         | 580              | 55.5% |
| 合計      | 1,002       | 1,266       | 3,400            | 66.7% |

### 本計画期間の主な投資案件

#### 成長投資A

##### 不動産・ホテル関連

- ・JR長崎駅ビル開発
- ・鹿児島中央駅西口開発
- ・嬉野八十八(嬉野旅館開発)
- ・博多駅空中都市プロジェクト
- ・THE BLOSSOM KYOTO
- ・虎ノ門2丁目オフィス開発

##### 新たな貢献領域での事業展開に向けたM&A

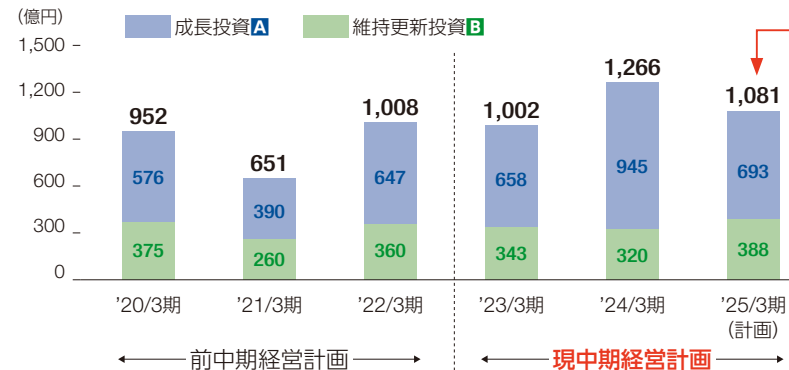
#### 維持更新投資B

##### 鉄道事業関連

- ①西九州新幹線関連
- ・新幹線車両新製 等
- ②オペレーション・メンテナンス改革
- ③安全投資
- ・811系主回路更新工事
- ・DD200形機関車新製
- ・YC1系車両新製
- ・自動運転関連

#### 環境価値向上に資する投資(再掲)約600億円

※グリーンボンドフレームワークの適格プロジェクトなどに準ずる



### '25/3期の主な投資案件

#### 成長投資A

- ・LOGI STATION福岡小郡
- ・虎ノ門2丁目オフィス開発
- ・博多駅空中都市プロジェクト

#### 維持更新投資B

- ・博多駅空中都市プロジェクトに向けた鉄道支障移転
- ・YC1系車両新製
- ・811系リニューアル工事

|        |     |     |     |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| EBITDA | 750 | 46  | 307 | 638 | 800 | 940 |
| 年間配当   | 146 | 146 | 146 | 146 | 146 | 146 |

### 財務健全性指標

|          |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| D/EBITDA | 1.9倍  | 54.1倍 | 10.5倍 | 5.5倍  | 5.0倍  | 5倍程度  |
| 自己資本比率   | 49.9% | 43.8% | 40.8% | 40.7% | 40.5% | 40%程度 |

## 重点戦略① 事業構造改革の完遂

### 鉄道事業における事業構造改革

コロナ禍において影響を最も大きく受けた鉄道事業のコスト削減の取り組みとして、BPR (Business Process Re-engineering)による固定費の削減に取り組んでまいりました。目標としていた140億円の削減については2023年3月期に完遂し、鉄道事業の黒字化に寄与しました。

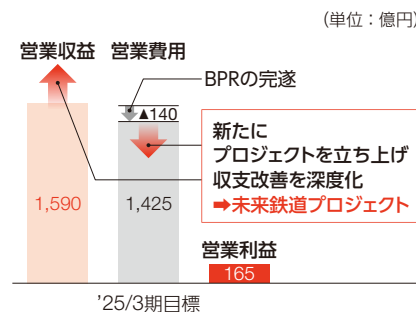
### さらなる事業構造の改革に向けて

事業構造改革の深度化に向けて、2023年3月期に「未来鉄道プロジェクト」をスタートしました。BPRは投資を伴わない固定費の削減に注力しましたが、「未来鉄道プロジェクト」ではDXの推進や技術革新によって固定費の削減やさらなる収入確保を目指します。

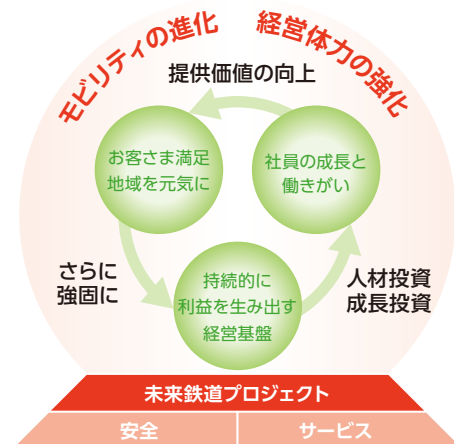
従来より取り組んできたBPRで培ったスリムな鉄道事業を起点として、モビリティの進化と経営体力の強化に取り組み、九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくっていきます。JR九州グループ中期経営計画2022-2024の2025年3月期（ファーストステージ2024）及びその後の2031年3月期（セカンドステージ2030）を見越した収支改善の深度化に取り組んでいます。中期経営計画の目標達成に向け、鉄道の持つ強みや資産を活かした収益機会の獲得と技術開発や新技術を活用したイノベーション創出に取り組めます。

※ BPR (Business Process Re-engineering)  
コロナ禍をきっかけとして取り組んだBPRにより鉄道事業の固定費140億円の削減を完遂

### ● 本中期経営計画と未来鉄道プロジェクトの関係性



### 〔未来鉄道が目指すゴール〕 鉄道の価値向上と成長の好循環



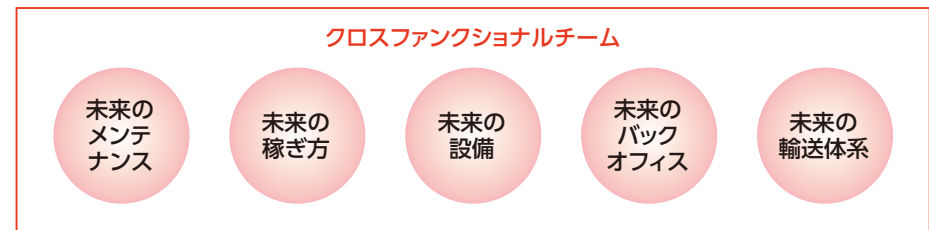
### 〔BPRと未来鉄道プロジェクトの違い〕

| BPR        | 未来鉄道プロジェクト                |
|------------|---------------------------|
| 系統ごとに検討    | クロスファンクショナルチームで検討         |
| 短期 約2年半で完遂 | 中長期 2025年3月期・2031年3月期を視野に |
| 経費削減中心     | 収入獲得・投資を伴う収支改善            |

### ● 未来鉄道プロジェクトの推進体制

未来鉄道プロジェクトは9つのクロスファンクショナルチームを組成して、組織横断的に検討を推進してきました。現在は5つのクロスファンクショナルチームで新しい視点と発想で鉄道の価値向上を目指し取り組んでいます。

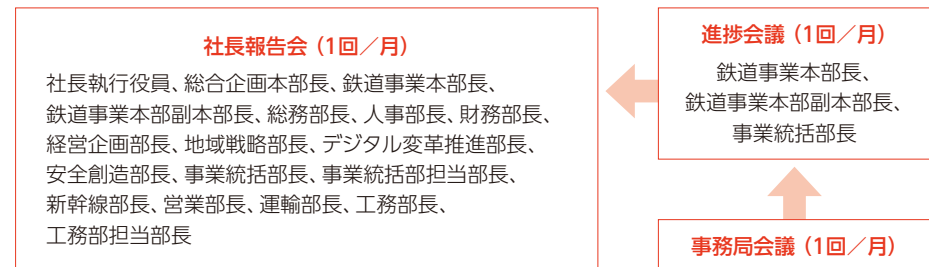
### 〔チーム編成〕



実装したチームは各部門等による管理、確認、本運用フェーズへ移行



### 〔会議体・頻度〕



## 重点戦略① 事業構造改革の完遂

## 2025年3月期の取り組み

- クロスファンクショナルチームによる検討を引き続き推進
- 技術開発やオープンイノベーションの活性化による新規施策の探索及び計画した施策の実装加速を狙う
- 2025年3月期は訪日外国人向け増収施策やネット予約・アプリ機能向上等により収支改善効果を見込む

## 取り組み事例 未来のメンテナンス多機能検測車『BIG EYE』

線路設備は列車の荷重により日々劣化が進行するため、状態を的確に把握し、適切な時期に修繕することが重要です。高頻度に検測を行うことでTBM(時間基準保全)からCBM(状態基準保全)への転換を図り、より安全で効率的なメンテナンスの実現を目指すため、老朽化した高速軌道検測車(マヤ車)に変わる新たな検測車の開発を進めてきました。

## 搭載装置の刷新で、検査業務の省力化を実現

## Point 1

- ・ 3つの装置「軌道検測装置」、「部材検査支援カメラ装置」、「建築限界測定装置」を搭載
- ・ いずれも既存車両の空きスペース、速度のスペック等の条件に柔軟に対応



## Point 2

## 既存車両の活用で、自走&amp;コストカットを実現

- ・ 2020年7月豪雨で被災した車両を活用し、軌道検測車へとリフレッシュ。
- ・ 従来のマヤ車は機関車に牽引してもらう必要があったが、気動車であるBIG EYEは自走が可能

## BIG EYEに搭載される装置の効果

|        | 軌道検測装置                                             | 床下カメラ装置<br>(部材検査支援カメラ装置)   | 建築限界測定装置                     |
|--------|----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Before | TBM(時間基準保全)                                        | ・ 徒歩による点検<br>・ 目視検査        | ・ 目視による点検・管理                 |
| After  | CBM(状態基準保全)への転換<br>・ 頻度の高い劣化予測<br>・ 状態に応じたタイムリーな修繕 | ・ 不良箇所の自動抽出<br>・ AIによる自動判定 | ・ 測定センサーにより取得した点群データによる管理・判定 |

## 線路の状態を高頻度にモニタリングすることが可能に

従前の設備点検は目視にて実施するケースが多く、そのため多くの時間と労力を費やしていました。将来労働人口が減少しても安全レベルや点検の質を維持するため、持続的な業務遂行体制の構築が不可欠であり、目視点検を置き換える装置の開発と設備点検業務の効率化を図ることが技術的課題でした。

今回開発したBIG EYEは、車両に取り付けたカメラやセンサーから取得する各種ビッグデータをもとに、線路の状態を高頻度にモニタリングすることができます。今後は、安全性と生産性向上を両立したメンテナンスの実現に向け、これらのデータを「人の目」の代わりとして活用したり、異常状態を自動で判別するAIの導入も予定しています。



工務部保線課  
佐野 弘典

## 重点戦略① 事業構造改革の完遂

## GOA2.5自動運転開始

当社では、少子高齢化や人口減少が進む中で交通ネットワークを長期的に維持していくため、安全性を維持・向上しながら業務運営の効率化を行っています。また、将来にわたる労働人口減少の中で必要な人材を確保するため、作業の自動化や機械化を推進しており、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の「経営基盤の強化」に掲げたオペレーション改革の一環として「鉄道車両の自動運転」に取り組んでいます。

2024年3月16日より、香椎線において自動運転乗務員\*が乗務するGOA2.5\*自動運転を開始しました。同規格での運行は当社が初めて実現するものです。また、同日より鹿児島本線では自動列車運転支援装置(GOA2.0)の営業列車における実証運転を開始しています。

\* 自動運転乗務員：GOA2.5 係員(前頭に乗務する運転士以外の係員)

\* GOA：Grade of Automation

| 自動化レベル<br>(IEC(JIS)による定義*)                                    | 乗務形態のイメージ ([ ]内は係員の主な作業)                                                                                      | 国内の導入状況        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>GOA0</b><br>目視運転 TOS                                       |  運転士 (及び車掌)                  | 路面電車           |
| <b>GOA1</b><br>非自動運転 NTO                                      |  運転士 (及び車掌)                  | 踏切道がある等の一般的な路線 |
| <b>GOA2</b><br>半自動運転 STO                                      |  運転士 [列車起動、緊急停止操作、避難誘導等]     | 一部の地下鉄等        |
| <b>GOA2.5</b><br>(緊急停止操作等を行う係員付き自動運転)<br>⇒ IEC及びJISには定義されていない |  列車の前頭に乗務する係員 [緊急停止操作、避難誘導等] | 無し             |
| <b>GOA3</b><br>添乗員付き自動運転 DTO                                  |  列車に乗務する係員 [避難誘導等]           | 一部のモノレール       |
| <b>GOA4</b><br>自動運転 UTO                                       |  係員の乗務無し                    | 一部の新交通等        |

\* IEC 62267 (JIS E 3802)：自動運転都市内軌道旅客輸送システムによる定義 鉄道における自動運転技術検討会 令和4年9月13日 PDFを参考に作成  
GOA:Grade of Automation / TOS:On Sight Train Operation / NTO:Non-automated Train Operation / STO:Semi-automated Train Operation / DTO:Driverless Train Operation / UTO:Unattended Train Operation

## これまでの経過と今後の目標

|              |                                              |
|--------------|----------------------------------------------|
| 2020年12月     | 実証運転開始(西戸崎駅～香椎駅)                             |
| 2022年3月      | 実証運転区間・対象列車拡大(香椎線全線)<br>機能追加(編成両数、降雪対応、経済運転) |
| 2023年3月      | 対象列車拡大(46%→67%)                              |
| 2024年3月      | GOA2.5自動運転実現、自動列車運転支援装置の実証運転開始               |
| 2026年3月末(目標) | 自動列車運転支援装置導入                                 |

## 外部有識者コメント モビリティの持続的発展へ、真に貢献することに期待

## 1. GOA2.5実現に対する課題認識

GOA2.5は国際標準では定義のない中途半端な概念として、その意義を批判的に疑問視する専門家もあり、数年前は自分もそのような認識でした。しかし、国の検討会やJR九州のご関係者との実務的議論を通じ、「働く人を無くす」のではなく、「人が誇りを持ってより寛ぎつつ長く働くための」自動化として、日本そしてアジアの国々の「とかいなか」(都会の周辺に広がる田舎)のモビリティの持続的発展に真に貢献する仕組みになりうるという認識を持つに至りました。

## 2. JR九州の取り組みについて

人との関わりの中で安全な運行を経済性も保ちつつ確立するGOA2.5の仕組みづくりには、運転の完全自動化よりも難しい面がありました。香椎線で地元の人々や行政の理解を得つつ、粘り強くその世界初の実用化を成功させることは、150年を超える日本の鉄道技術史の中で重要な一里塚となると考えています。

## 3. JR九州への期待

香椎線での商用線としての安全な運行実績を重ねつつ広く技術的知見や経験を発信し、この有用な仕組みの国内外への広がり尽力することを期待しています。



東京大学大学院  
工学系研究科電気系工学専攻  
教授  
古関 隆章

## 2つのハードルを越え、実証運転開始。さらにその先へ

これまでにない「GOA2.5自動運転」を「ATSベース」で実現するという二つのハードルに制度・技術両面に対し挑戦する必要がありました。操縦免許の要否や制度上の整理は当社だけで行えるものではなく、当社主催の第三者委員会を開催したほか、国土交通省が開催した「鉄道における自動運転技術検討会」のとりまとめも大きな後押しとなりました。

また、実証運転では全走行データをもとに滑走対策を行い、運転士手配を必要とする事象を抑制し、輸送安定性向上にも努めました。当技術開発をともに行ってきた日本信号(株)様の協力、(公財)鉄道総合研究所様の支援により実現出来たものと感謝しています。

GOA2.5は引き続き自動運転乗務員が乗務するものであり、赤字路線が黒字に転換するようなものではありませんが、今後懸念される労働人口減少・運転士のなり手不足解消に寄与することで交通ネットワークの維持に貢献することを目指し、GOA2.5拡大・GOA2.0(自動列車運転支援装置)の本格導入を目指します。



安全創造部  
自動運転プロジェクト  
課長代理  
青柳 孝彦

## 重点戦略① 事業構造改革の完遂

## ホテル運営会社の再編

2024年10月1日に、ホテルを運営するグループ会社4社（JR九州ホテルマネジメント（株）、JR九州ホテルズ（株）、JR九州ハウステンボスホテル（株）、JR九州ステーションホテル小倉（株））の合併による会社再編を予定しています。

会社再編のスキームは、JR九州ホテルマネジメント（株）を存続会社とする吸収合併の方式とし、宿泊主体型、フルサービス、さらに旅館まで17施設を運営、従業員1,000名規模のホテル運営会社となります。また、再編にあわせて人事・賃金制度の見直しや、各社のリソースやノウハウを結集して経営基盤・施設運営力の強化を図る予定です。

引き続き、地域に根差しながら魅力的な施設づくりに努め「従業員、お客さま、外部パートナーから選ばれるホテル」を目指していきます。

## 取り組む事項・目指す方向性

## 人事・賃金制度を見直し、従業員の「働きがい」と「働きやすさ」にコミットする会社へ

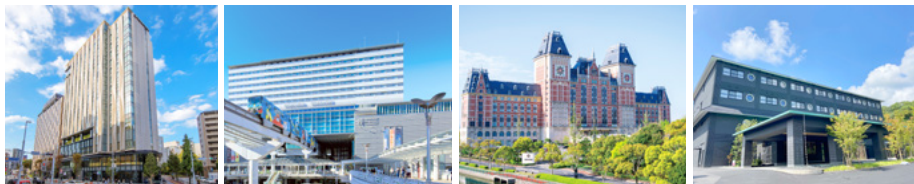
- 賃金水準の引き上げ
- 多様なキャリアパスの提供（高い専門性を有する人材確保に向けた職制の新設等）
- 役割等級制度及び貢献に応じた透明性の高い人事評価制度の導入

## スケールメリットを活かした戦略推進によるオペレーション力の強化

- 一括採用や体系的な研修制度の確立等による人材マネジメントの強化
- 資材や食材等の一括調達の推進
- その他共通業務の集約による効率化及び高度化

## 総合的なプロパティ運営力を強みとして、成長するホテルオペレーターへ

- ノンアセットビジネスへの参入強化による外部案件（グループ外からの賃借及び運営受託）の利益シェア拡大



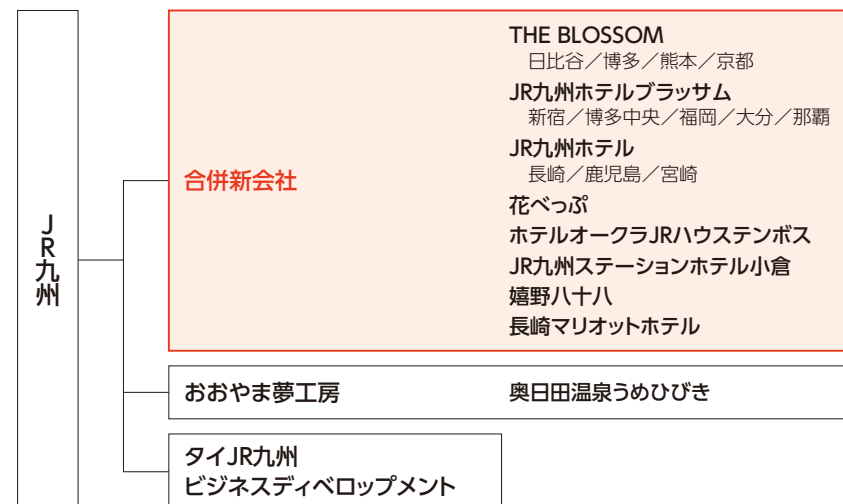
## 再編前

## 事業会社

## 運営施設



## 再編後



## 重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

### 再エネ普及・拡大に向けた系統用蓄電事業の開始

本中期経営計画において、脱炭素社会への移行を事業成長の機会と認識しており、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持った取り組みについて検討を進め、2023年4月に住友商事グループと共同で系統用蓄電事業を運営する「でんきの駅合同会社」を設立しました。

|      |                                             |
|------|---------------------------------------------|
| 社名   | でんきの駅合同会社                                   |
| 設立年月 | 2023年4月                                     |
| 出資者  | 九州旅客鉄道株式会社<br>BSホールディングス株式会社*<br>住友商事九州株式会社 |

※蓄電アセットを保有・管理する住友商事100%子会社

#### JR九州

- ・線路沿線の未利用地
- ・有資格者(電気主任技術者)

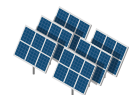
#### 住友商事グループ

- ・事業ノウハウ
- ・蓄電池サプライチェーン

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）の大量導入が必要不可欠になる一方で、日照、風などの自然条件によって発電が大きく変動するため、電力供給の安定化の面で新たな課題も生まれます。とりわけ、九州は国内でも再エネの導入が進んでいることから、その解決が望まれます。本事業は、鉄道ネットワーク上に点在する沿線地や遊休地を有効活用して蓄電池システムを設置し、2025年3月期より、運営を開始する計画としています。



熊本市内に設置した第1号の蓄電施設



太陽光発電



風力発電



蓄電池による  
電力供給の安定化



火力発電



揚水発電

### カーボンニュートラル実現に向けた連携協定の締結

2024年2月に熊本市、住友商事(株)、住友商事九州(株)と「カーボンニュートラル実現に向けた連携協定」を締結しました。系統用蓄電事業が再エネの普及拡大に貢献する事業であり、第1号案件が熊本市域の「2050年カーボンニュートラル」の実現にも資する事業であることから、本協定の締結に至りました。

相互に連携・協力し、再エネの普及拡大など地域の脱炭素に向けた施設を効果的かつ継続的に推進することで、「2050年カーボンニュートラル」の実現及び地域レジリエンスの強化に資することを目的としています。



### 熊本市内の第1号蓄電施設が完工、試験運転を開始

2023年度のでんきの駅合同会社設立を経て、社内外多くの関係者様のご協力をいただき、2024年3月熊本市内に第1号の蓄電施設を完工することができました。現在、各種運転試験を進めており、今年度中に本格的な運用を開始します。

再エネの普及は、脱炭素社会を実現するうえで必要不可欠である一方で電力系統の需給バランスが不安定となる課題も生まれます。当社は鉄道や商業施設を始め、様々な事業で多くの電力を使用する事業者でもあることから、本事業の運営や拡大を通じて、九州エリアの課題解決にも貢献していきたいと考えています。



経営企画部 未来エネルギーPJ  
平川 慎太郎

## 重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

## 建設セグメントの成長加速化に向けた取り組み

## — ホールディングス体制でのセグメント総合力の発揮 —

2023年7月に、建設子会社5社を統括する中間持株会社「JR九州建設グループホールディングス(株)」を設立し、同社を中心に建設セグメントにおける会社間の事業連携の強化や、人材不足等の共通する課題の克服に向けて取り組んでいます。

|           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| セグメント事業領域 | 総合建設業、車両機械設備業、電気工事業、建設コンサルタント業 |
| 会社数       | 5社(中間持株会社・孫会社除く)               |
| セグメント売上高  | 900億円(2023年度)                  |
| 従業員数      | 2,854人                         |

## 建設セグメントの目指す姿

企画・計画 → 設計 → 維持管理まで、  
グループ連携による一貫したサービス・付加価値の提供を通じて、

- 幅広い分野・領域で、地域貢献、社会課題解決に貢献する
- 長く・深く施主や物件とつながり、ニーズに応える
- 幅広い事業領域を活かし、掛け合わせ、新たな商品や領域を創造する



JR九州グループの強み      自治体、鉄道、まちづくり

成長源泉      技術力・ノウハウ、強固な人材基盤、  
会社間連携によるトータルサービス

## グループ連携によるグリーンビルディング建設、『ZEB』認証取得

P.57

JR九州エンジニアリング(株)は、技術開発・モノづくりの拠点として2023年11月に「福岡製作所」を開業しました。太陽光発電(想定発電量233.875kWh/年)を備え基準一次エネルギー消費量を約53%削減、建築物省エネルギー性能表示制度評価の認証『ZEB』を取得しています。「福岡製作所」の建設には、九鉄工業(株)、JR九州電気システム(株)、(株)メタルスター九州等のグループ企業が参画し、各社の技術、ノウハウを結集しました。今後もこのようなグループ連携による付加価値の高い取り組みを推進していきます。



## 人材確保・働きやすさ向上の取り組み

建設業における人材不足への対応は、各社共通の課題となっています。各社の採用担当者が連携しJR九州グループのブランド力を活かした一体感のある採用活動や、奨学金返済支援などの新しい制度の早期整備を進めています。人材定着に向けては、現場技術者をサポートする専門組織設置や建設DXの導入により業務負担の軽減を図るとともに、各社が得たノウハウを相互に活用することでスピード感のある業務改革に取り組んでいます。

- 採用ブランディング、奨学金返済支援制度等の新制度導入、職場環境改善
- 現場技術者業務の変革  
(サポート専門組織設置、建設DX等)



## 現場技術者の声を聴き、現場に信頼される業務変革を遂げていく

JR九州建設グループホールディングス(株)の設立を機に九鉄工業(株)から同社へ出向となり、グループ全体の業務改革推進を担当することになりました。現在、現場技術者の負担軽減を目的とした現場業務の移管、また技術者以外の人材がこれらの業務を担うために必要な建設DXの導入に取り組んでいます。現場に行くと、工事の最盛期であっても丁寧な、誇りをもって一つ一つの仕事をしていることに気づかれます。「我が子のような大事な業務を我々に任せてもらう」。この姿勢で現場技術者に接し信頼を得ることが、業務改革の第一歩だと思っています。



# 中期経営計画の基盤づくり ―DX戦略の着実な推進―

## 基本的な考え方

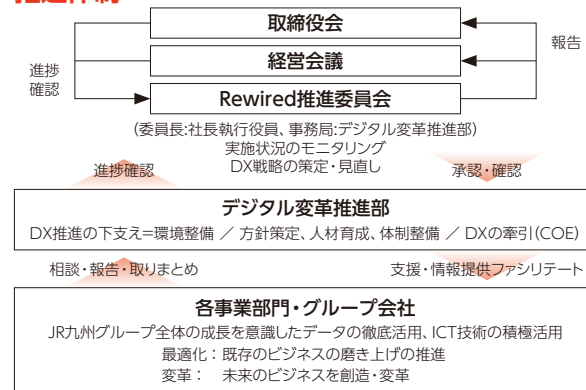
JR九州グループ中期経営計画2022-2024の重点戦略を支える経営基盤強化を検討するうえで、DX推進は重要なテーマであると考えています。本計画期間においては、デジタルを活用した各種施策を推進するために、デジタル推進体制の構築とデジタル基盤の整備を進めます。

## JR九州グループDX戦略2022-2024

本中期経営計画に記載のDX推進の取り組みについて、より詳細な内容を盛り込んだ「JR九州グループDX戦略2022-2024」を定めています。

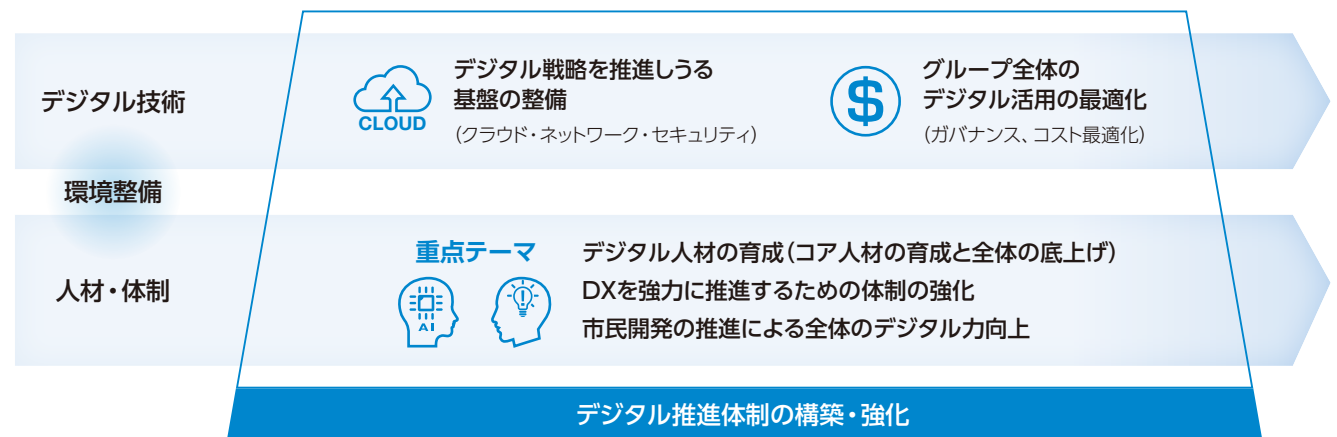
今回のDX戦略では「お客さま体験価値向上」、「オペレーション・メンテナンス改革」「働き方改革・生産性向上」を目指す姿としています。この実現に向け、デジタル技術を活用し「最適化」と「変革」を推進します。そのためには、特に「デジタル推進人材の育成」、「DXを強力に推進するための体制強化」を重点テーマとして位置づけており、デジタル人材の育成等を通じた環境整備を行い、デジタル推進体制の構築に取り組んでおります。

## 推進体制



国が策定した指針を踏まえ、DXに関して優良な取り組みを行う事業者を、申請に基づいて認定する制度。2022年3月認定、2024年3月更新

| 目指す姿                       | お客さま体験価値向上                                                                                                                       | オペレーション・メンテナンス改革                                                                                                  | 働き方改革・生産性向上                                                                                                         |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | JRキューボを軸にグループ全体・多様な外部プレイヤーと連携・データ活用を行うことで、お客さまニーズに沿った体験価値を提供する                                                                   | デジタル技術の活用により鉄道事業のオペレーション・メンテナンスの安全性・効率性を追求する                                                                      | 業務の自動化・機械化やデジタルワークプレイスの充実により、従業員の働き方改革と生産性向上を支援する                                                                   |
| 既存ビジネスを磨き上げる<br><b>最適化</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ顧客戦略強化</li> <li>● 鉄道におけるネット予約の拡大／チケットレスサービスの導入</li> <li>● 各事業におけるCXの向上</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● IoT・画像認識技術の活用</li> <li>● スマートデバイスの活用</li> <li>● ドローン活用</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務システムの高度化</li> <li>● デジタルワークプレイスの拡大</li> <li>● デジタルツール、SaaSの活用</li> </ul> |
| 具体的取り組み                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● MaaSの推進</li> <li>● 駅における新技術の検討</li> <li>● 新しいまちづくりへの挑戦</li> <li>● 新たなビジネスの検討</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道メンテナンスのCBM転換</li> <li>● ドライバレス自動運転の実現</li> <li>● 運行管理自動化の検討</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市民開発（アプリ内製化）の推進</li> <li>● 市民データ分析の推進</li> </ul>                           |
| 未来のビジネスを創造する<br><b>変革</b>  |                                                                                                                                  |                                                                                                                   |                                                                                                                     |



## デジタル推進体制の構築(人材育成)

### これまでの進捗と今後の取り組み

DX戦略の重点テーマである「デジタル人材の育成」については、グループ全体のデジタル推進の司令塔としてデジタルCoE (Center of Excellence) を設置し、業務アプリの開発やpython等プログラム言語を使ったデータ分析により業務改革を推進しています。さらに主要部門に専門的教育を実施したデジタル推進担当を配置し、各部門のデジタル化推進やコア人材の育成を行っています。今後は各事業部門やグループ会社における人材育成に力を入れ、従業員自身がアプリを開発する体制やデータ活用の取り組みを強化していくため、高度開発・教育支援・基盤整備等を行い、デジタル化の取り組み体制を強化し、全体のデジタル力向上を目指しています。

このようにデジタル人材は、業務効率化・売上増を推進できる人材と位置づけ、積極的に育成を行っており、DX戦略実施期間を通じた育成目標500名に対し、2024年3月期までに目標を上回る563名のデジタル人材を育成しました。

### デジタルチャレンジを加速させるデジタルヒーロー認定制度

#### デジタル チャレンジ

とは?

- IT専門外の社員によるアプリ等の開発
- PowerPlatform (アプリ開発ツール) などを重要デジタルツールと定め、各職場での開発を推奨
- 職場の課題を“安く・早く・自分たちで解決”し、より働きやすい職場を醸成
- 人材育成による全体のデジタル力を向上

効果(アプリ開発) → 2022～2023年度で業務時間を24,090時間削減

#### デジタル ヒーロー 認定制度

とは?

- IT専門外の開発者に対し、デジタルツールを活用し、明確な成果を生み出した人材として「デジタルヒーロー」と認定する制度を2023年度から導入
- デジタルヒーローとは「デジタルスキルを身に付け、職場・系統全体の業務改革を積極果敢に実践できるヒーロー」と定義しており、アプリ開発やRPAを行った社員を認定するもの
- 開発実績に応じて、チャレンジャー・リーダー・ヒーローと3つのレベルを設けており、2023年度末までにヒーロー7名を含む71名を認定
- デジタルヒーロー認定制度により、デジタルチャレンジの加速と社員全体のデジタル力向上を今後も図る

## DX職場表彰

|      |                                                      |
|------|------------------------------------------------------|
| 導入時期 | ● 2024年3月期から                                         |
| 目的   | ● デジタルヒーロー認定制度の定着・加速化を図るため                           |
| 表彰基準 | ● デジタルヒーロー認定者の割合<br>● DX活動及び人材育成の取り組み状況              |
| 実績   | ● 初年度は川内新幹線工務室を表彰<br>デジタルヒーロー認定者15名(全社71名に占める割合:21%) |



勉強会の様子

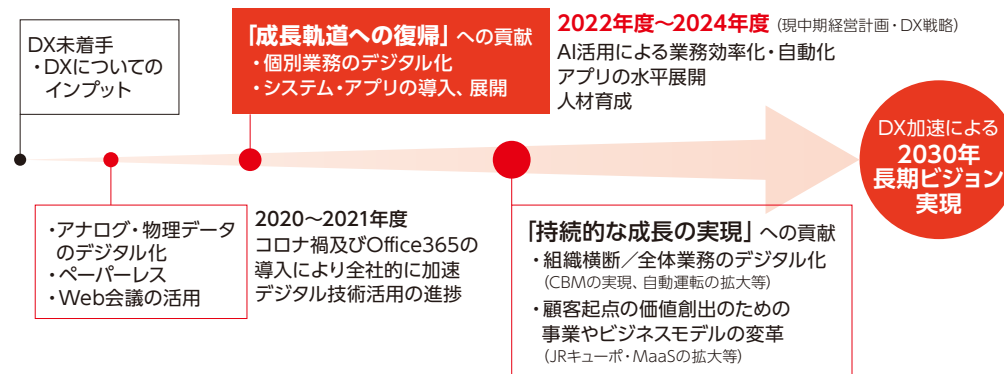
### 表彰職場の取り組み事例

|                       |                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------|
| DX推進委員会<br>(1回/月)     | ● アプリ開発の進捗共有<br>● 各種研修、勉強会への参加                         |
| デジタルヒーロー<br>認定者による勉強会 | ● 初心者、中級者の開発進捗を加速                                      |
| アプリ開発管理表の作成           | ● 開発時間、開発ステータス等を見える化<br>● 開発案件のタイプ分けにより、互いに教え合える関係性の構築 |

## DXの課題と今後

現中期経営計画におけるDX戦略の進捗は、概ね順調に進んでおり、着実に進捗しているものと考えています。DX戦略最終年度となる2025年3月期は、各施策の着実な推進を図るとともに、最重点テーマである人材育成に注力してまいります。真のDXは、デジタル技術を導入・活用するだけでなく、ビジネスモデル全体を見直し、変革・再構築(Rewired)することであると捉えていますが、現時点ではその段階には達していないと認識しています。

今後も社員一人ひとりのデジタル力の向上を含め、グループ全体でDXを強力に推進・加速させていくことで、2030年長期ビジョンの実現につなげていきたいと考えています。



## JRキューポによるグループ顧客戦略強化

ポイントサービス「JRキューポ」でお客さまとつながり、取得したマーケティングデータを活用してそれぞれのお客さまに適したサービスを提案します。

### お客さま体験価値の向上を目指して

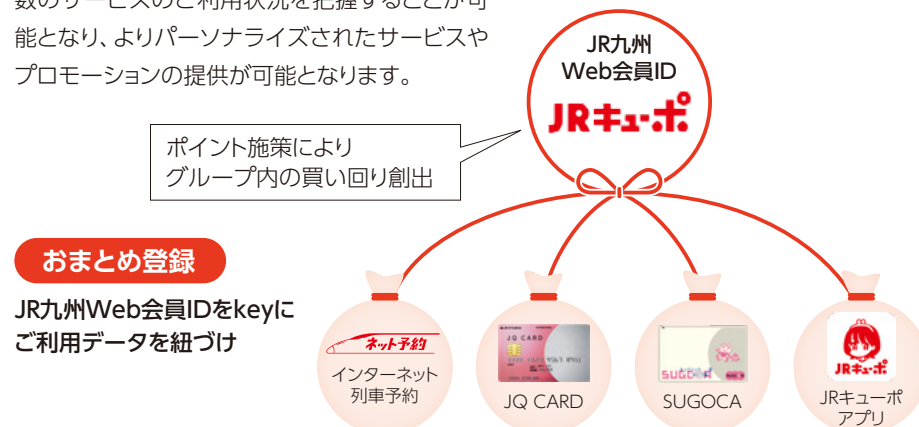
鉄道、駅ビル、ホテル、飲食店など、当社グループの様々なサービスをご利用いただいているお客さまの会員データや購買データを一元管理し、お客さま一人ひとりのニーズや好みに合わせた最適なサービスをご提案できるよう、顧客基盤の整備を進めています。

### JRキューポ

インターネット列車予約サービスや当社グループのクレジットカードであるJQ CARD、交通系ICカードSUGOCAなど、当社グループのサービス利用において“たまる”“つかえる”ポイントサービスです。また、加盟店で会員証をかざすだけでJRキューポがたまるアプリ「JRキューポアプリ」も提供しており、1ポイント=1円単位でのポイント利用が可能なほか、アプリ加盟店で使えるクーポンも発行しています。

### グループ共通ID「JR九州Web会員ID」と「おまとめ登録」

「JR九州Web会員ID」は、インターネット列車予約サービスやJRキューポアプリなどのサービスをご利用いただく際の会員IDです。この会員情報にJQ CARDやSUGOCAをご登録いただくことでそれぞれのサービスでたまったJRキューポを合算して利用いただけるサービスを「おまとめ登録」と呼んでいます。おまとめ登録により、当社は一つのIDに関連付けられた複数のサービスのご利用状況を把握することが可能となり、よりパーソナライズされたサービスやプロモーションの提供が可能となります。



## 顧客管理基盤の刷新

当社は従来、顧客管理機能について自社のオンプレミス環境で運用していましたが、処理時間の長さやデータ加工の柔軟性に課題があったため、外部のパートナー会社と協業し、2023年6月にクラウド上の新環境へ移行しました。この新環境では、データ処理時間の大幅な改善と柔軟なデータ活用が実現され、顧客データをより効果的に活用したマーケティング施策の展開が可能となりました。

### たまる・つかえる サービスの拡大

JRキューポを軸に当社の様々なサービスをお客さまに体験していただけるよう、ポイント対象サービスの拡大にも努めています。2023年10月にJRキューポアプリを駅ビルグループで利用可能としたほか、2023年11月には当社グループにて運営する「九州ふるさと納税」もポイントがたまるサービスとして追加しました。鉄道利用におけるポイント利便性向上についても検討を進めています。



九州ふるさと納税 by JR九州

ポイントを保有いただいているお客さまは相当数いらっしゃったのですが、ある程度ポイントをためるまで利用ができなかったこともあり、ポイントの失効や、積極的にポイントをご利用いただけていないお客さまが多かったことが課題でした。駅ビルでのJRキューポアプリの導入により、JRキューポを1ポイント1円から利用できるようになったことでこの点は改善したほか、鉄道利用のお客さまの駅ビル利用など、グループ内での買い回り促進にもつながっています。ポイントサービスの充実により購買データの取得量も増えてきており、今後はデータを活用したOne to Oneマーケティングの推進に注力していきたいと考えています。

総合企画本部  
デジタル変革推進部  
山崎 良介



## CFOメッセージ

# 株主・投資家の皆さまの 声を反映し、 非財務と財務とが連動した ESG経営を推し進めていきます

取締役常務執行役員  
最高財務責任者、総合企画本部長、  
広報部・財務部担当

松下 琢磨

当社グループの使命は、事業の基盤である地域の「元気」を作ることです。私たちの成長と切っても切り離せない関係にある地域が、私たちの事業を通じてサステナブルな成長を実現しなければなりません。

言い換えれば、社会的価値をもたらす地域課題の解決を経済的な価値につなげ、当社グループのサステナブルな成長につなげていかなければなりません。そのために持続可能なビジネスモデルを構築、実行し、中長期的な価値創造を実現する。まさに、ESG経営は企業の成長に欠かせないものです。

国内外の株主・投資家の皆さまと対話する中でも、ESG経営の重要性が増していることを強く感じています。厳しいご意見をいただくこともありますが、こうした声を経営に反映させ、事業活動を常にブラッシュアップしていくことが重要だと考えています。

財務状況等については決算発表時などにご説明する機会がありますので、ここではESG経営に向けた当社グループの考え方や取り組みを中心にお話したいと思います。

## ESG「環境」への取り組み

### 「スコープ3」の排出量も把握し開示

当社グループのESGの取り組みは、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」で定めた非財務KPIに対して、概ね順調に推移しています。

「E=環境」分野においては、脱炭素社会の実現のためのCO<sub>2</sub>排出量の開示について、グループ全体の「スコープ1、2、3」を把握し開示しております。もともと「スコープ1、2」については、現中計期間内にグループ全体での「排出量を把握する」、「スコープ3」については「算定に着手する」ことを目標としていましたが、既にグループ全体での開示まで進めています。

これからは、サプライチェーン全体を見渡した取り組みが求められると認識しており、問題意識をもってアグレッシブに取り組んできたことが実を結んだと考えています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいたシナリオ分析の範囲も、鉄道だけでなく「不動産・ホテル」「流通・外食」セグメントを対象に加えました。対象とする事業範囲は、事業活動による環境負荷や気候変動関連の影響を考慮し選定しており、これらのセグメントを合わせた、当社グループのCO<sub>2</sub>排出量はグループ全体の98%（2024年3月期実績）と大部分を占めています。また、JR九州単体での排出量の削減目標を「2030年度までに2013年度実績の半分にすると掲げましたが、2023年3月期実績では目標の50%を上回る削減率を達成することができました。数値は電気事業者が定める排出係数によって変動しますが、方向性は見えてきたと考えています。

#### P.49 TCFD情報開示の変遷

### 「攻め」の環境投資でも成果

脱炭素社会実現のための取り組みには「守り」の部分と、ビジネスとして展開する「攻め」の部分があります。「攻め」の取り組みでは、例えば「でんきの駅合同会社」を設立して系

統用蓄電事業に参入しました。天候等で発電量が大きく変動する再生可能エネルギーですが、これを最大限に活用し、電力を安定的に供給するには蓄電などの需給調整が不可欠です。遊休地を活用した蓄電事業は、社会課題の解決を収益拡大につなげる好例です。また、鉄道資産を活かしたオンサイトPPAモデル<sup>\*</sup>による自家消費型太陽光発電設備は既に5カ所設置し、当社施設で活用しています。

不動産関連では、省エネ対策を施した「グリーンビルディング」の認証取得を推進し、すでに4物件で取得できました。環境対策を意識し、推進する企業は、同認証を得た物件を優先的に選ぶ傾向が強まっていくと考えています。今後、九州においては環境に対して意識の高い外資系企業等の参入も期待できますので、そうした流れを捉えて、付加価値の高い不動産事業を展開していきたいと考えています。

また、脱炭素だけでなく、循環経済、水資源、生物多様性など環境全般の取り組みが重要になっています。すでに駅や駅ビルで排出されるPETボトルの「水平リサイクル」などにも取り組んでいます。

#### P.55 脱炭素社会の実現

<sup>\*</sup> 発電事業者が、需要家の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み。

### グループ環境ビジョン策定へ

現在、JR九州グループ全体での環境ビジョンとロードマップの策定に取り組んでいます。鉄道事業においては運行のために大量のエネルギーを使用するため、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに重点が置かれますが、多角的な事業展開を踏まえると、循環経済や生物多様性などの環境課題にも目を向けなくてはなりません。グループ総合力を活



かして環境課題への解決力を発揮していきたいと思います。

脱炭素の取り組みでは、「スコープ1、2」に関してグループ全体での中間目標を設定し、「スコープ3」はグループでの対応方針を検討していきます。グループで目指すべきビジョンを明確化し、必要なKPIを定め、経済性と実効性のあるロードマップを作成する方針です。事業の持続性を維持するためにも、ビジネス機会を生み出し経済価値の向上につなげることに取り組んでいきます。

## ESG「社会」への取り組み

### 安全・サービスを支える「社員の声」と「お客さまの声」

当社グループの事業基盤は「安全とサービス」です。当社グループでは「安全とは、あるものではなく、つくり上げていくもの」との考えのもと、これまでも継続的に改善を進めてきました。サービスについては、常にお客さまの視点で考えることを大切にしてきました。現在は「すべての方々に優しくあろう」との思いで、取り組みを進めています。

安全とサービスを支えているのは「現場の社員一人ひとりの声」です。具体的には、第一線で活躍する社員の安全に関する気づきである「ヒヤリハット」と、お客さまから直接いただくご意見や、現場でお客さまと接している社員の気づき、提案などです。「安全に関する社員の声」は年間1万3,000件、「お客さまの声」は同1万2,000件に上ります。

ヒヤリハットの提案については、社員にとって言いにくいこともあるのですが、それを隠すことなく、改善のために積極的に報告してくれています。こうした企業文化を私たちみんなの力で高めていきたいと考えています。

#### P.67 すべての事業の基盤となる安全とサービス —サービス—

### お客さまが減少している線区の活性化と今後のあり方を議論

「まちづくり」を通じて「九州を元気にする」ため、福岡都市圏や西九州エリアのまちづくりなどを進めています。同時

## CFOメッセージ

に大切なのは、鉄道事業においてお客さまが減少している線区運営をいかにやっていくのかを、地域の皆さまとともに考えていくことです。減少している線区の収支を一早く開示し、一部の線区では沿線自治体の皆さまと、線区の“活性化”を観点とした「線区活用に関する検討会」を立ち上げています。

昨年、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」が改正され、ローカル線に対する社会的関心が高まっています。今後は線区ごとの役割に応じた持続可能な交通ネットワークのあり方はどういうものかを、「存廃」の前提を置かず、に地域の皆さまと検討していく必要があります。既に指宿枕崎線の指宿以南の地域では議論を始める準備に入りました。新たな地域交通のモデルとして昨年運行が開始された日田彦山線におけるBRTなどを参考にした議論を、他の線区でも進めていきたいと考えています。

サステナブルな経営を実現していく“主役”は社員一人ひとりで。当社グループでは社員のエンゲージメントを高めるべく、2023年3月期からは社員全員との意見交換会を実施してきました。

2024年4月から新たな人事賃金制度を開始し、2022年度比で11.8%の賃上げも実現させています。こうした取り組みの結果、2023年度の従業員意識調査では総合満足度の数値が0.09ポイントほど上がり、調査開始以降、過去最高値となりました。今後もこの効果に満足せず、“完成形はない”という認識の下、適切なアロケーションはどうあるべきかを常に考えたうえで、社員にしっかりと報い、エンゲージメントを高めるべく不断の努力を続けていきます。

**P.71** 価値創造の源泉である人づくり 人材戦略

## ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン推進が課題に

非財務KPIのほとんどの項目は達成できていますが、ダイバーシティに関する目標が未達の状態です。新入社員の女性比率30%以上を目標としていますが、15.5%にとどまっています。また、女性管理職の割合を2030年度に10%以

上とする計画ですが、現状では6.4%です。

当社グループの前身である国鉄時代、女性がほとんどいなかったという歴史的な経緯もありますが、それを言い訳にせず、今どうあるべきかを考え、数値目標の達成に向けて取り組んでいきます。

例えば、女性がより働きやすい設備の拡充や、社外の女性管理職とのメンタリング制度の導入によって、キャリア形成を支援します。また、女性だけでなく男性も子育てができるよう、ライフステージに合わせた働き方支援も一層充実させていかなければならないと考えています。

当社グループの持続的な成長のためには女性活躍推進のみならず、あらゆる多様性を包摂するDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の取り組みが不可欠です。個々のバックグラウンドや経験の多様性という観点から社会人採用の拡大も進めています。新たな価値を生み出すためには、異なる意見や視点による多様な価値観をぶつけ合うことも必要です。また、DX推進やルールの見直しによって業務や資格を轻くすることによって、より多くの人々が働ける環境に整えていきます。誰もが活躍できる会社をつくり、多様な人々が持つ個の力を最大化し、新たな価値を生み出すことで当社グループの成長につなげていきます。

## 人権DDの体制を拡充し実効性を高める

人権についての対策も重視しています。2023年度から「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」を設置し、人権デュー・ディリジェンス（DD）を実施しています。従業員やお客さま、地域の皆さまが人権問題等を相談できる通報窓口も設けました。通報者を特定できないよう情報管理を徹底し、事実確認を行ったうえで問題と判断した場合に救済措置を講じる仕組みです。窓口設置以降相談件数は増えており、実効性が高まっていると捉えています。

**P.87** 人権推進に関わる取り組み

## ESG「ガバナンス」への取り組み

## 独立性、透明性、実効性の高い取締役会へ

「G=ガバナンス」の現状についてですが、現在の取締役会の構成は、15名の取締役のうち8名が独立社外取締役です。監査等委員ではない取締役11名のうちの5名、監査等委員の取締役4名のうち3名が独立社外取締役で、監督の実効性を高め、経営の透明性を担保していると考えています。

また、女性取締役は5名で、比率で言えば全体の30%を超えています。いわゆる当生え抜きの女性取締役もあり、女性執行役員も2名おります。

昨年、それぞれの取締役の専門的知見や経験を活かし、取締役会の機能をより発揮すべく、取締役のスキルセットを改定しました。各分野に知見のある社外取締役が有する多様な経験や専門性に基づき、より一層取締役会での議論が深められています。

こうした取り組みは、毎年実施している取締役会の実効性評価における検証に基づいて行っています。その成果を確認しながら、さらなる実効性向上に向けて今後も検証と改善を重ねていきます。

**P.90** 健全な企業運営

## 「資本コストと株価を意識した経営」の実行

## 撤退含めたポートフォリオ見直しを継続

2023年3月に東京証券取引所から要請があった「資本コストや株価を意識した経営」について、ここで当社の考え方を改めてお伝えします。

資本コストを常に意識し、資本収益性と市場評価を高めていくことは経営の重要課題だと認識しています。事業ポートフォリオに関しては、これまでも撤退も含めて見直しを絶え間なく行ってきました。資本収益性の参考値としてROE（自己資本利益率）を掲げていますが、2023年度は9.1%と、現

## CFOメッセージ

時点で目標の8%を超えています。今後こういった水準を目指すか、資本市場の皆さまとの建設的な対話に取り組みながら社内での検討を深め、次期中期経営計画で考えをお示ししたいと考えています。

|             | 株価(円) | PBR(倍) | ROE(%) | PER(倍) |
|-------------|-------|--------|--------|--------|
| '21/3期      | 2,574 | 1.0    | -4.7   | —      |
| '22/3期      | 2,507 | 1.0    | 3.4    | 29.7   |
| '23/3期      | 2,949 | 1.1    | 7.8    | 14.9   |
| '24/3期      | 3,543 | 1.3    | 9.1    | 14.5   |
| '25/3期(見込み) | —     | —      | 9.5    | —      |

## 情報開示の解像度を高める

株主、投資家の皆さまとのコミュニケーションはとても大切なものです。これまでも機関投資家、アナリスト、個人投資家、それぞれの皆さまを対象にした対話の場を年間200回以上設け、CEOである社長とCFOである私が中心となって、対話させていただいています。得られた意見は取締役会にフィードバックし、経営施策のブラッシュアップに活かしています。

例えば、取締役会のスキルセット改定も投資家の皆さまの声に対応したものです。ESGの取り組みについてのご意見も多く、「スコープ1」でのCO<sub>2</sub>排出削減に向けたバイオディーゼル燃料の実証実験も欧州における投資家のご意見を反映させました。

こうした中で大切なのは情報開示の充実です。「非財務価値をいかに財務価値につなげていくのか」といったご質問も増えており、より解像度の高い、わかりやすい情報を開示していくことが重要と考え、その方法を検討しています。

**P.107** ステークホルダーとのコミュニケーション充実

## 外部環境への対応と今後の方向性

## トップラインを上げる機会

足元の経済情勢は本格的なインフレ時代が到来し、慢性的な人手不足は今後も続いていくでしょう。当社グループの事業を見れば、建設コストや資材コスト、労務費の上昇が続いています。同時に金利も、緩やかながら上昇局面にあります。

当然コストの動向は注視しなければなりませんが、一方で、お客さまに満足いただける商品・サービスを提供しそれに応じた適切な価格設定を行い、トップラインを上昇させる機会と捉えることもできます。

鉄道では、2024年4月に国土交通省が「収入原価算定要領」を見直しました。これで一定程度、経営の実情にあった適切な運賃・料金の設定が可能になったと考えています。改正された要領に沿って収入・原価を試算した結果、運賃改定が可能になったことから、2024年7月に運賃・料金の上限を引き上げる認可申請を行いました。

現在国の審査が行われているところですが、認可されれば2025年4月の運賃改定を予定しております。運賃改定により見込まれるキャッシュフローの改善は、安全基盤の強化とお客さまサービスの向上など、当社のサステナブルな成長に活かしていきます。

## 人口減でも沿線人口を増やす

中長期の社会の変化で言えば、日本全体で人口減少の流れが止まりません。九州ではより一層その状況は続きますが、その中で当社が本社を構える福岡市は「日本一元気な都市」と言われ、人口増加数は全国一で、若者の比率も日本一高く、街の再開発も進み、起業数も多く、九州全体を牽引する力を持っています。

九州全域を見渡してみても、各県の核となる都市が程よい距離で位置しています。今後はコンパクトシティ化の流れが進み、駅周辺の都心部への人口集積が想定され、当社グ

ループが目指す交通ネットワークを基軸とした「住みたい、働きたい、訪れたい」まちづくりによって、沿線人口を増やすチャンスでもあります。

また、海外からのインバウンドのお客さまや投資の流れも九州には来ています。インバウンドのお客さまは、既にコロナ禍前を超えています。昨年価格を改定した九州レールパスの売れ行きに鈍りはありません。今後は福岡空港の滑走路増設が計画されるなど、さらにインバウンド拡大に追い風が吹きます。

また、九州はアジアに近く、全国的にみても比較的電力料金は安価です。熊本県に台湾のTSMCが進出したように製造業を呼び込む力があります。さらに、福岡市が「金融・資産運用特区」に指定されたことにより海外の金融機関等の進出も期待できます。

## 変化を逃さない

こうしたインフレやまちづくりの進行、海外からの人流や投資といった変化を逃さないことが当社グループに大切なことです。適正な価格設定でトップラインを上げてキャッシュフローを改善する。まちづくりなどで九州の魅力を高める施策を推進する。そして、社員にしっかりと報い、株主さまへの安定的な還元を果たしていく。それが結果的に当社グループの成長につながると考えています。

ワクワクするような地域の未来の姿を描き、その姿を実現する。そのために社員一丸となり、様々なことに積極果敢に挑戦し、地域の元気をつくっていきます。



# 運賃改定について

## 改定の概要

- 実施予定日 2025年4月1日
- 申請内容 普通旅客運賃、定期旅客運賃(通勤・通学)、新幹線特急料金
- 改定率 15.0%(逸走後の増収率は、11.4%)
- 背景・目的

当社は、1996年1月以降、現在に至る28年の間、消費税率の引上げによるものを除き改定を行わず、運賃を維持してきました。しかしながら、高速道路網の発達や全国平均を上回る九州地区の人口減少・高齢化に加え、新しい生活様式の定着に伴うご利用のさらなる減少により、輸送需要はコロナ禍前の水準に戻らないと見込んでいます。

また、当社はコロナ禍前から、固定費の削減や生産性向上に努めてきましたが、昨今の電気料金や物価の高騰による経費の増加もあり、厳しい経営状況が継続する見込みです。このような中、安全やサービスの維持向上、老朽化した車両・設備の更新や長寿命化、激甚化する災害やカーボンニュートラル等に対応する設備投資や修繕等に必要な資金を安定的に確保することが困難となっています。また、働き手を安定的に確保すべく、待遇や職場環境の改善を図ることが急務となっています。当社のさらなる経営努力を前提として、今後も事業継続に必要な対応を着実に実施するにあたり、不足する費用の一部についてお客さまにご負担をお願いするため、改定を申請いたしました。

## 上限運賃・料金の審査基準

鉄道事業の上限運賃・料金は、能率的な経営の下における適正な原価(営業費等)に適正な利潤(事業報酬)を加えた「総括原価」を超えないかどうか審査され、国土交通大臣によって認可されます。

2024年4月1日に、鉄道事業の安定的・持続的な運営等を確保していく観点から、鉄道運賃水準の算定の根拠となる「総括原価」の算定方法を定める「収入原価算定要領」の改正が国土交通省により行われたことを受け、当社の収入・原価を算定した結果、改定の申請に至りました。

| 収入原価<br>算定要領の<br>主な改正ポイント                                | 支出                              | 収入               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------|
|                                                          | 事業報酬                            | 改定上限運賃<br>による増収額 |
| ・減損損失の取扱い<br>・災害に係る修繕費用の取扱い<br>・人件費の算定方法<br>・減価償却費等の算定方法 | 配当金等                            | 現行運賃での<br>収入額    |
|                                                          | 支払利息                            |                  |
|                                                          | 諸税・<br>減価償却費等                   |                  |
| 総括原価                                                     | 営業費等                            | 料金収入             |
|                                                          | 人件費・経費<br>(ヤードスティック<br>方式の適用範囲) |                  |
|                                                          |                                 | 運輸雑収             |

### 改定の余地

- ・将来3年間で「総括原価 > 収入」となれば改定の余地あり
- ・「収入原価算定要領」が改正されたことにより、改定の余地が生じることとなった

## 鉄道事業の中長期的課題と今後の取り組み

### 中長期的課題

#### 設備の老朽化

建造後100年を超える車両工場など、設備や車両の老朽化が進む中、安全やサービスの維持向上を図り、環境負荷の低減や激甚化する災害等に対応するため、設備投資や修繕が必要

#### 人材の確保

若年層を中心に退職者が増加している中、働き手を安定的に確保すべく、待遇や職場環境の改善を図ることが急務

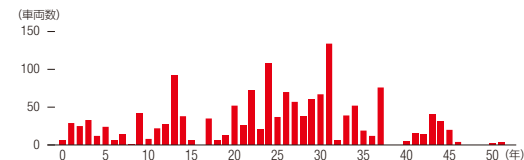
#### 足元の物価上昇

電気料金や物価の高騰により、動力費をはじめとする経費は増加

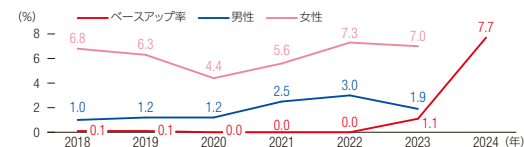
### 今後の取り組み

当社はこれまでも安全で安心な輸送サービスの提供に努めてまいりましたが、今後も老朽化した鉄道施設の更新及び長寿命化や災害対策等、安全性を向上する様々な取り組みを進めてまいります。また、さらなるサービスの改善に向けたバリアフリー化の実施や、より快適にご利用いただくためのトイレのリニューアルなどの駅設備の改良、チケットレスサービスの拡大等を推進するとともに、車両の更新・リニューアル等による環境負荷の低減にも取り組んでまいります。

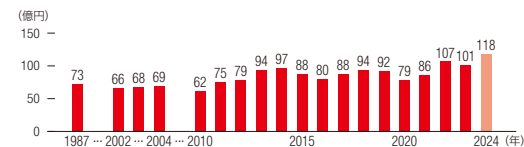
#### ● 経年別使用車両数 (2024年3月31日現在)



#### ● 離職率・ベースアップ率の推移



#### ● 動力費の推移



#### ● 主要プロジェクトの内容

##### 鉄道施設の長寿命化 2024年度～2027年度

国鉄から継承した橋梁や電路・線路設備は、建造後100年を超えるものがあるなど老朽化が著しいため、長寿命化対策を集中的に実施

##### 次世代車両の新製 2024年度～2030年度

老朽化が進む車両を延命工事などにより長寿命化しているが、メンテナンスに人手や修繕等の費用も必要ことから順次、車両を新製

##### 既存車両の改造 2024年度～2030年度

製作から20年以上経過した電車において、主回路機器をエネルギー効率の高い機器に取り替え、環境負荷の低減及び不具合の発生を予防

##### 次世代車両検査施設の整備 2024年度～2031年度

在来線車両の検査・修繕工場は建造後100年が経過し老朽化が著しいことから、耐震性に優れた施設へと整備することを検討

##### チケットレスサービスの導入・拡大 2024年度～2027年度

JR九州インターネット列車予約の新たな乗車サービスとしてQRコードを使用したチケットレスサービスを導入及び拡大