

JR九州グループ 中期経営計画2025-2027

- 皆さん、お集まりいただき、ありがとうございます。本日は当社グループの新たな経営理念と来年度から始まる3か年のJR九州グループ中期経営計画を、ご説明します。
- 次のページにお進みください。

目次

1. 本計画策定の背景

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り
- 1-2. 着目すべき外部環境変化
- 1-3. 本計画の策定に向けて

2. 持続的な価値創造に向けて

- 2-1. 新たな経営理念
- 2-2. マテリアリティ
- 2-3. 当社グループの目指すまちづくり
- 2-4. 価値創造ストーリー

3. 中期経営計画2025-2027

- 3-1. 本計画の重点戦略
- 3-2. 重点戦略①: サステナブルなモビリティサービスの実現
- 3-3. 重点戦略②: 事業間連携の強化によるまちづくり
- 3-4. 重点戦略③: 未来への種まき
- 3-5. 経営基盤の強化

4. 財務戦略と数値目標

- 4-1. キャッシュフローポジション
- 4-2. バランスシート
- 4-3. 数値目標及び株主還元方針
- 4-4. 非財務KPI

- 本計画の構成はご覧の通りです。
- 冒頭、本計画を策定するにあたり踏まえた背景をご説明し、当社グループの持続的な価値創造に向けた基本的な考え方について、新たな経営理念を設定した想いを含めお話しさせていただきます。
- 最後に、この3年間で実施していく具体的な経営戦略、財務戦略、数値目標についてご説明いたします。
- 4ページへお進みください。

目次

1. 本計画策定の背景

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り
- 1-2. 着目すべき外部環境変化
- 1-3. 本計画の策定に向けて

2. 持続的な価値創造に向けて

- 2-1. 新たな経営理念
- 2-2. マテリアリティ
- 2-3. 当社グループの目指すまちづくり
- 2-4. 価値創造ストーリー

3. 中期経営計画2025-2027

- 3-1. 本計画の重点戦略
- 3-2. 重点戦略①: サステナブルなモビリティサービスの実現
- 3-3. 重点戦略②: 事業間連携の強化によるまちづくり
- 3-4. 重点戦略③: 未来への種まき
- 3-5. 経営基盤の強化

4. 財務戦略と数値目標

- 4-1. キャッシュフローポジション
- 4-2. バランスシート
- 4-3. 数値目標及び株主還元方針
- 4-4. 非財務KPI

1-1.前中期経営計画の振り返り

- コロナ禍を経て成長軌道への復帰を図る期間と位置づけ、事業構造改革をはじめ各戦略を遂行。
- 2024年度の財務目標・非財務KPIは概ね達成する見込み。

戦略	進捗と主要成果	経済的価値の実現		
重点戦略① 事業構造改革 の完遂	・ 鉄道事業は、BPR※1を完遂し、固定費を約1割削減したことに加え、新たに未来鉄道プロジェクト※2を始動 ・ ホテル事業は、経営基盤の強靱化に向けて運営会社を統合	・ 財務目標はすべて達成の見込み		
重点戦略② 豊かなまちづくり モデルの創造	・ 西九州エリアは、西九州新幹線開業を契機に、駅ビル・ホテルの開発等を実施 ・ 福岡エリアは、オフィスや物流施設、複合体験型アウトドア施設等を開業 ・ 地域における持続可能なローカル線モデルを構築(BRTひこぼしライン)	見込み	目標	
重点戦略③ 新たな貢献領域 での事業展開	・ 建設セグメント全体の成長加速に向け、中間持株会社を設立 ・ M&A等により、着実に業容を拡大 ・ 系統用蓄電事業等、新規事業への取組みを加速	営業収益	4,411億円	4,400億円
人材戦略 の推進	・ 人材戦略を策定し、新たな人事・賃金制度を導入 ・ 教育や研修の充実等、人材への投資を推進	営業利益	573億円	570億円
経営基盤 の強化	・ セグメント区分の変更やグループ会社の業績管理方法の見直しを実施 ・ グループ会社一体となったDXや、DX人材の育成を推進 ・ 事業間シナジーの拡大・CX向上を企図し、CRM施策を推進	EBITDA	940億円	940億円
		ROE(参考)	9.5%	8%以上
		社会的価値の実現		
		・ 非財務KPIは概ね達成の見込み		
		脱炭素社会の実現	・ CO₂排出量削減 ・ スコープ1～3算定 等	
		すべての事業の基盤 となる安全とサービス	・ 鉄道事業での死傷事故件数 ・ サービスランキング 等	
		持続可能な まちづくり	・ 開発エリア周辺の 定住人口モニタリング 等	
		価値創造の源泉である 人づくり	・ 従業員意識調査結果 等	
		健全な企業運営	・ 社外取締役役を交えたラージ ミーティングの開催 等	

※1 Business Process Re-engineering

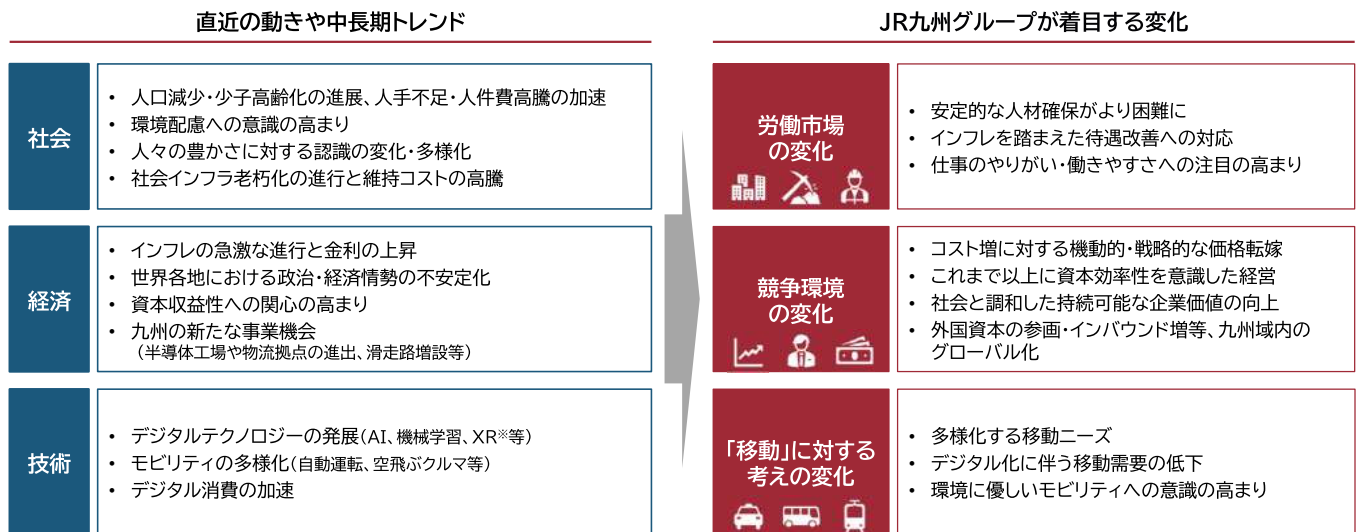
※2 九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくることを目的として、鉄道の価値向上に全社員で取り組む系統横断型のプロジェクト

4

- 2022年度から始まった前中期経営計画期間を振り返ると、まず、コロナ禍への喫緊の課題として事業構造改革に取り組み、特に鉄道事業においては固定費の約1割を削減するなど一定の成果をあげることができました。
- また、豊かなまちづくりモデルの創造にも取り組み、西九州新幹線開業を起爆剤とした周辺開発や福岡エリアでの多様なまちづくりを推進しました。
- 加えて、建設セグメントに中間持株会社を設立するなど新たな貢献領域への挑戦にも意欲的に取り組み、当初計画には織り込んでいなかった新たな人事賃金制度導入に伴う人件費の増加等も吸収して、各種財務目標は全て達成できる見込みです。
- 他方で、新たな事業創造については、M&Aなどにより一定の成果はあったものの、当社グループの成長をけん引する新たな柱と呼ぶには、課題の残る3年間だったと感じています。
- 次のページをご覧ください。

1-2.着目すべき外部環境変化

- グローバルな社会・経済情勢の変化が、当社グループを取り巻く経営環境に加速度的な変容を及ぼしている現況を的確に捉え、俯瞰的に将来の変化を見据えた経営を行うことが肝要と認識。



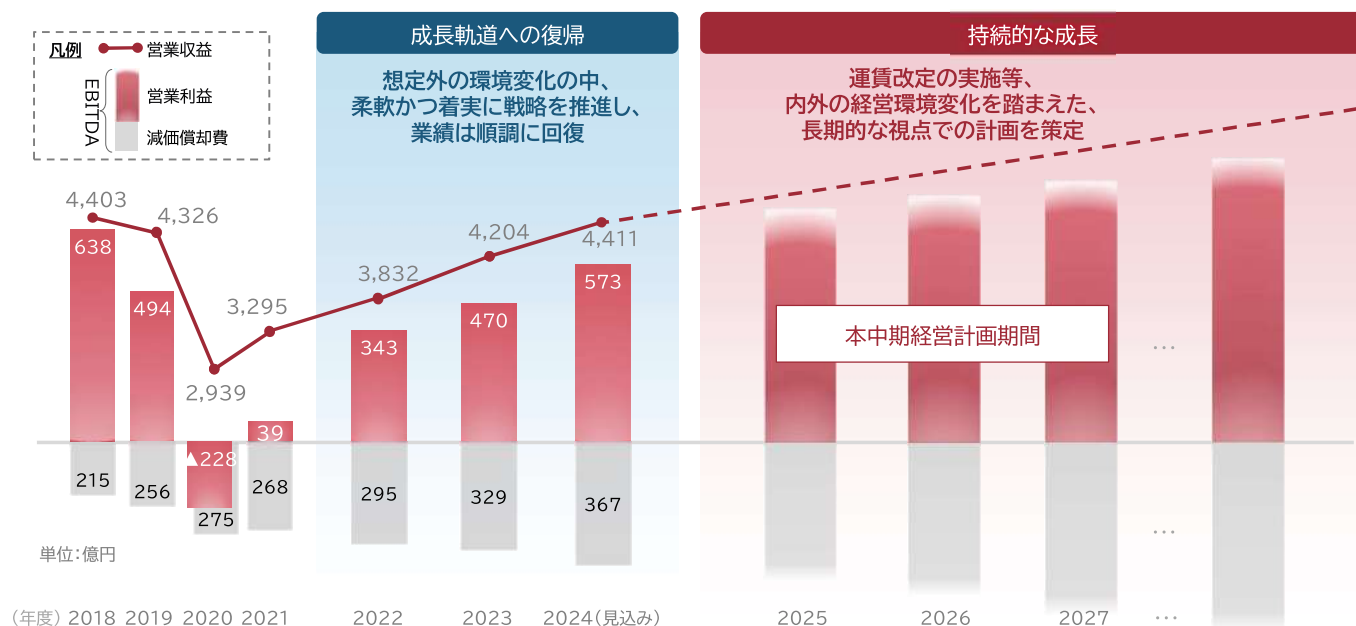
※ 現実世界と仮想世界を融合することで、現実にはないものを知覚できる技術(「VR(仮想現実)」「AR(拡張現実)」「MR(複合現実)」などの総称

5

- 昨今の外部環境の変化は、当社グループはもとより、全国的にも企業としての今後の在り様の再検証を求められる大きなインパクトをもたらしていると認識しています。
- 中でも、グローバルな社会・経済情勢の変化を起点とした国内における物価高騰や長年の課題である労働人口の減少、そして働き手の価値観の変容を踏まえた待遇改善の必要性については、当社グループの事業特性に鑑みれば、資本効率性への関心が高まる中で、特に注視が必要な変化と捉えています。
- 次のページをご覧ください。

1-3.本計画の策定に向けて

- 前中期経営計画で掲げた2030年度の目標値(営業収益6,000億円、営業利益700億円)を上回り、かつ、長期的な視点で持続的な成長を遂げていくための期間として本計画を策定。



- 本計画期間では、コロナ禍からの成長軌道への復帰を概ね果たした前中期経営計画と、当社グループ内外の環境変化を踏まえ、長期的な目線で当社グループが持続的に成長を遂げていくことに主眼を置いた戦略の実行が必要であると考えました。
- なお、来年度から実施させていただく運賃改定等を踏まえ、2030年度目標としていた営業利益700億円等の数値目標は、早い段階でクリアしていきたいと考えております。
- 次のページをご覧ください。

目次

1. 本計画策定の背景

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り
- 1-2. 着目すべき外部環境変化
- 1-3. 本計画の策定に向けて

2. 持続的な価値創造に向けて

- 2-1. 新たな経営理念
- 2-2. マテリアリティ
- 2-3. 当社グループの目指すまちづくり
- 2-4. 価値創造ストーリー

3. 中期経営計画2025-2027

- 3-1. 本計画の重点戦略
- 3-2. 重点戦略①: サステナブルなモビリティサービスの実現
- 3-3. 重点戦略②: 事業間連携の強化によるまちづくり
- 3-4. 重点戦略③: 未来への種まき
- 3-5. 経営基盤の強化

4. 財務戦略と数値目標

- 4-1. キャッシュアロケーション
- 4-2. バランスシート
- 4-3. 数値目標及び株主還元方針
- 4-4. 非財務KPI

- 次に、持続的な価値創造に向けて、今回見直しを行った経営理念やマテリアリティ等についてご説明いたします。
- 次のページをご覧ください。

2-1.新たな経営理念

わたしたちの夢

九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。
九州に住む人、九州を訪れる人、そしてJR九州グループをご利用の世界中の人を元気にしていきます。

使 命

安全を最優先し、
お客さま視点で考え、
安心で快適な毎日と
“わくわく”するときをつくる。

おこない

誠実 常に誠実さを貫き、自分に、そして社会に誇れる仕事をする。

共創 人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する。

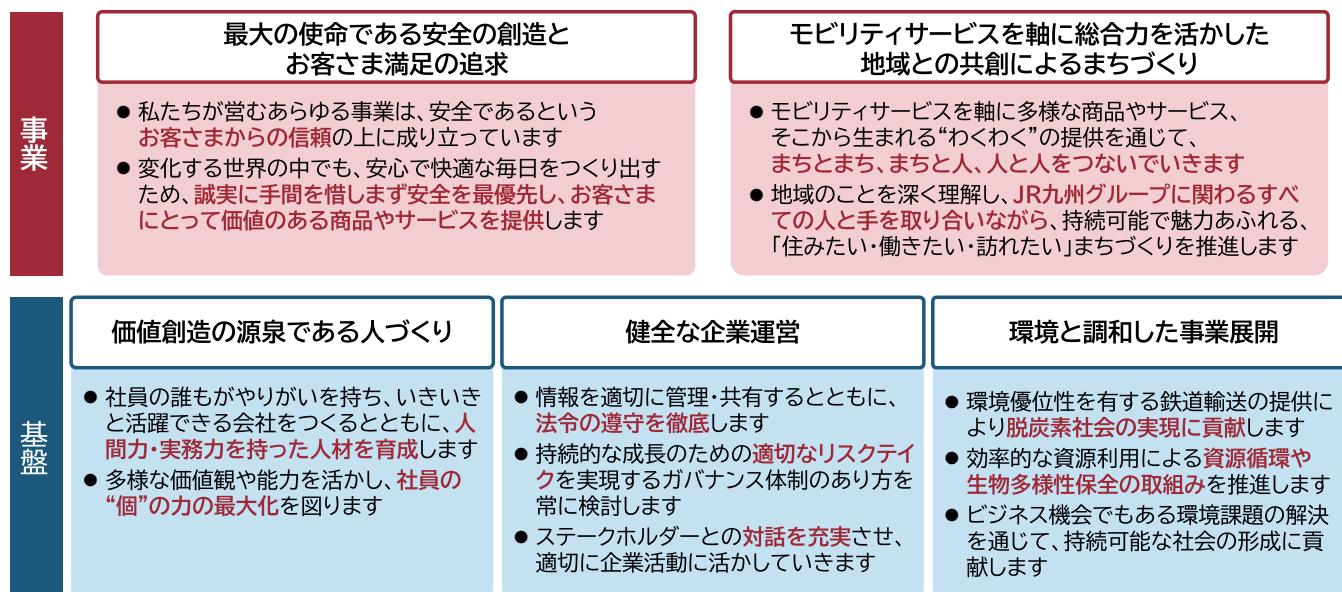
挑戦 柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続ける。

8

- 新たな経営理念を制定するにあたり特に念頭に置いたことは、社会全体の価値観の変容を踏まえることと、その中で私たちJR九州グループが果たすべきこと、何のために社会に存在しうのかを、より分かりやすい言葉でお示しすることです。
- 長年にわたり掲げてきた理念体系の変更は、勇気のいることではありましたが、取締役会での討議はもちろん、若手社員も交えながら時間をかけて議論し、今後当社グループが持続的な価値創造を果たし続けていくための礎を示し直すべきと判断し、見直しを行うことといたしました。
- この場では簡単な紹介に留めますが、今後グループ全体への浸透に向けた取り組みを進めていく予定です。
- まず、「わたしたちの夢」です。当社グループのお客さまは九州の方々ととどまらず、今や世界各国の方々にご利用いただいています。世界中の人々を惹きつける九州の元気づくりを追求するとともに、九州外で展開するビジネスを通して、さらに多くの方を元気にしていきたいと考えています。
- 次に、夢の実現に向けて、日々為すべきことを定めたものが「使命」です。安全を最優先し、そのうえでお客さまの視点に立って考え、日常と非日常における安心と快適さ、心躍る瞬間を届け続けることが当社グループの「使命」だと考えています。
- そして最後の「おこない」は、日々の「使命」を全うし、「夢」を実現するために社員一人ひとりが大切にすべき行動指針です。「誠実」さをもって、多様な仲間と「共創」し、「挑戦」を積み重ねることでグループの持続的な成長を実現させていきます。
- 次のページをご覧ください。

2-2.マテリアリティ ～JR九州グループが常に考えるべきこと～

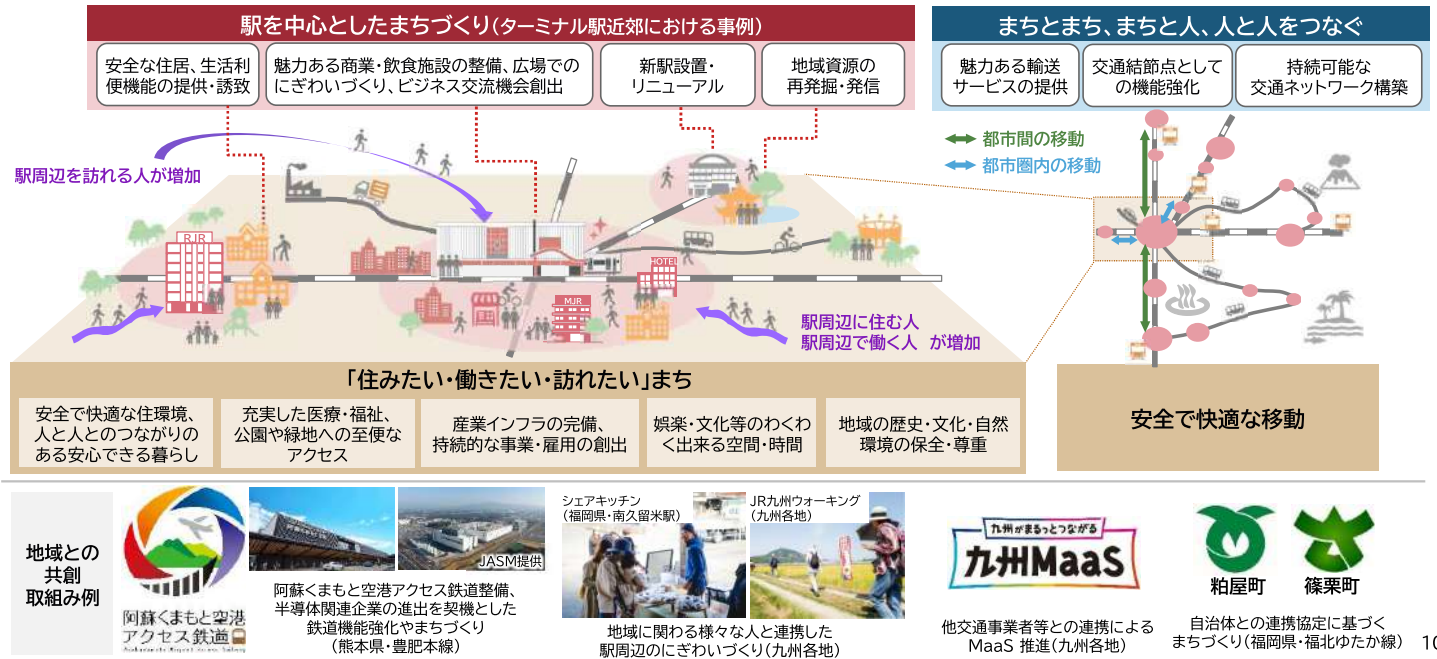
- マテリアリティを経済的価値・社会的価値を創出する「事業」と、それを支える「基盤」とに整理。



- 新たな経営理念等を踏まえ、我々が常に考えるべきこと、マテリアリティを再考しました。
- 当社グループが展開する事業の側面では、安全を最優先し、お客さま視点で考えるという「使命」と魅力あふれるまちづくりを謳った「わたしたちの夢」とを念頭に、「最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求」と「モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり」を掲げました。
- 事業を支える基盤の面では、「わたしたちの夢」を実現していくために不可欠な「価値創造の源泉である人づくり」と「健全な企業運営」のほか、脱炭素社会・循環社会・自然共生社会の実現に向けた「環境と調和した事業展開」をマテリアリティとしました。
- これらのマテリアリティのうち、事業面の具体的なイメージをご説明いたします。
- 次のページをご覧ください。

2-3.当社グループの目指すまちづくり

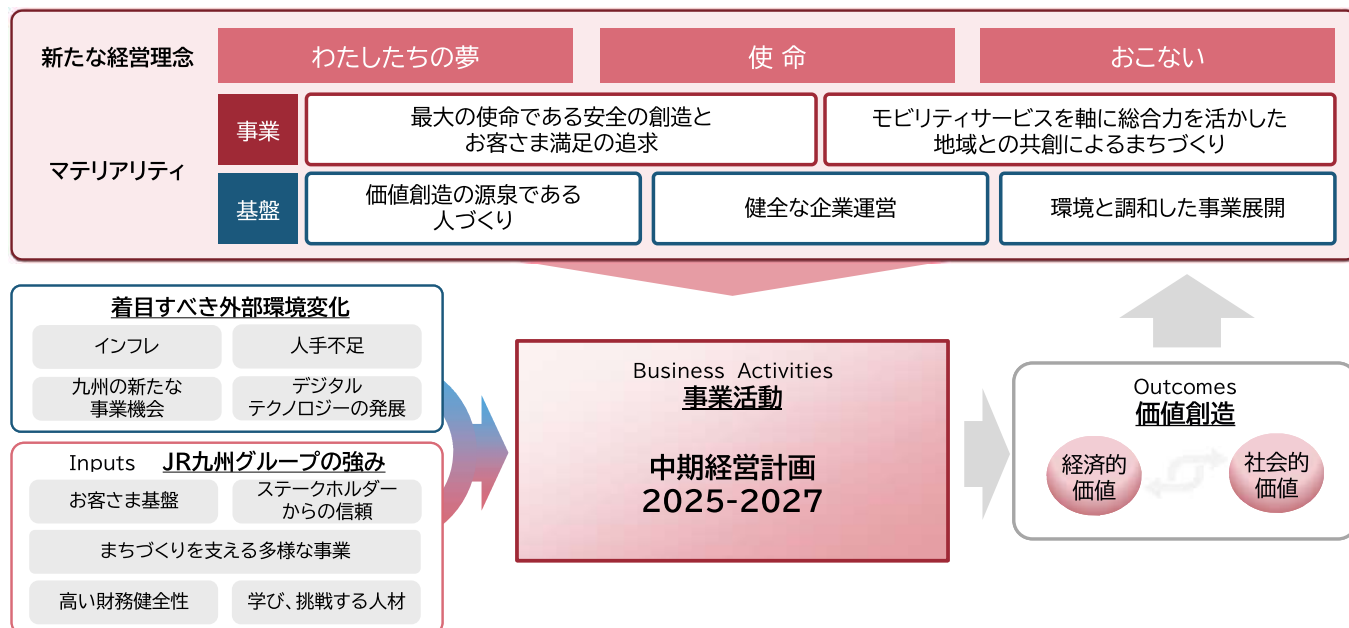
- 地域の皆さまとともに社会インフラである駅周辺の魅力向上に取り組むとともに、安全で快適な移動の提供を通じて、駅周辺人口・交流人口を創造することで持続可能なまちづくりに貢献していく。



- 少子高齢化や人口減少が進む中で、そう遠くない未来には、現在のインフラ整備も含めた社会システムの維持は困難になっていくと考えています。
- その中で、公共交通機関を基軸とした事業展開をしている当社グループが為すべきことは、「駅周辺のまちづくり」と「まちとまち、まちと人、人と人をつなぐ」ことにより、駅周辺人口・交流人口を創造し、まちを、そして社会を持続可能なものにしていくことだと認識しています。
- もちろん、地域によってありたい姿は異なると思いますし、全てのエリアに駅ビルを建てれば解決するようなものでもないと考えています。
- 元気な九州をつくっていくため、その元気を世界中に広げていくため、地域の方と話し合い、様々な方と手を取り合いながら、長期的な視点でエリアに応じた持続可能なまちづくりに取り組み、そしてそのまちを、交通ネットワークでつないでいくことにより、経済的・社会的な価値の創造に取り組んでまいります。
- それでは、これから3年間、何を重視して事業を推進していくか、中期経営計画の戦略についてご説明いたします。
- 13ページをご覧ください。

2-4.価値創造ストーリー

- 経営理念及びマテリアリティの実現に向け、外部環境を踏まえ、当社グループの強みを活かした事業活動を通じて、経済的価値・社会的価値を創造していく。



目次

1. 本計画策定の背景

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り
- 1-2. 着目すべき外部環境変化
- 1-3. 本計画の策定に向けて

2. 持続的な価値創造に向けて

- 2-1. 新たな経営理念
- 2-2. マテリアリティ
- 2-3. 当社グループの目指すまちづくり
- 2-4. 価値創造ストーリー

3. 中期経営計画2025-2027

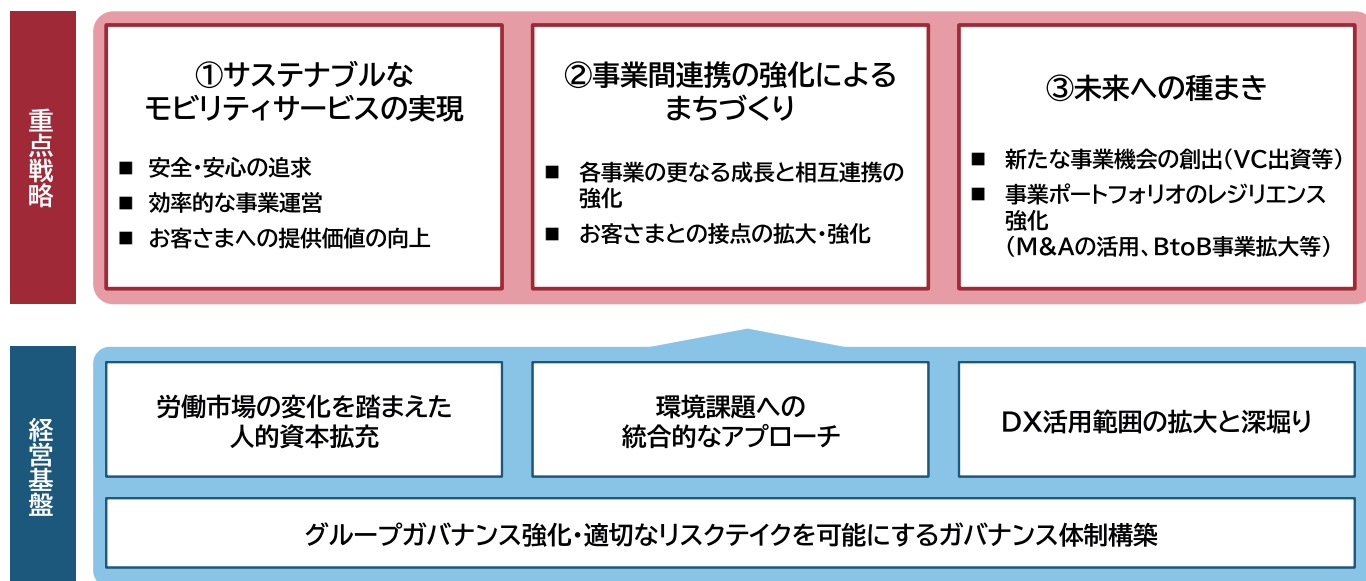
- 3-1. 本計画の重点戦略
- 3-2. 重点戦略①: サステナブルなモビリティサービスの実現
- 3-3. 重点戦略②: 事業間連携の強化によるまちづくり
- 3-4. 重点戦略③: 未来への種まき
- 3-5. 経営基盤の強化

4. 財務戦略と数値目標

- 4-1. キャッシュフローロケーション
- 4-2. バランスシート
- 4-3. 数値目標及び株主還元方針
- 4-4. 非財務KPI

3-1.本計画の重点戦略

- 本計画においては、安全を最優先とした既存事業の変革・成長、事業間連携強化に重点を置いた戦略を推進するとともに、持続的な成長に向けた未来への種まきの取組みを強化・加速。
- 戦略を支える経営基盤は、変化を続ける社会情勢等を注視しながら、柔軟性をもって取組みを推進。

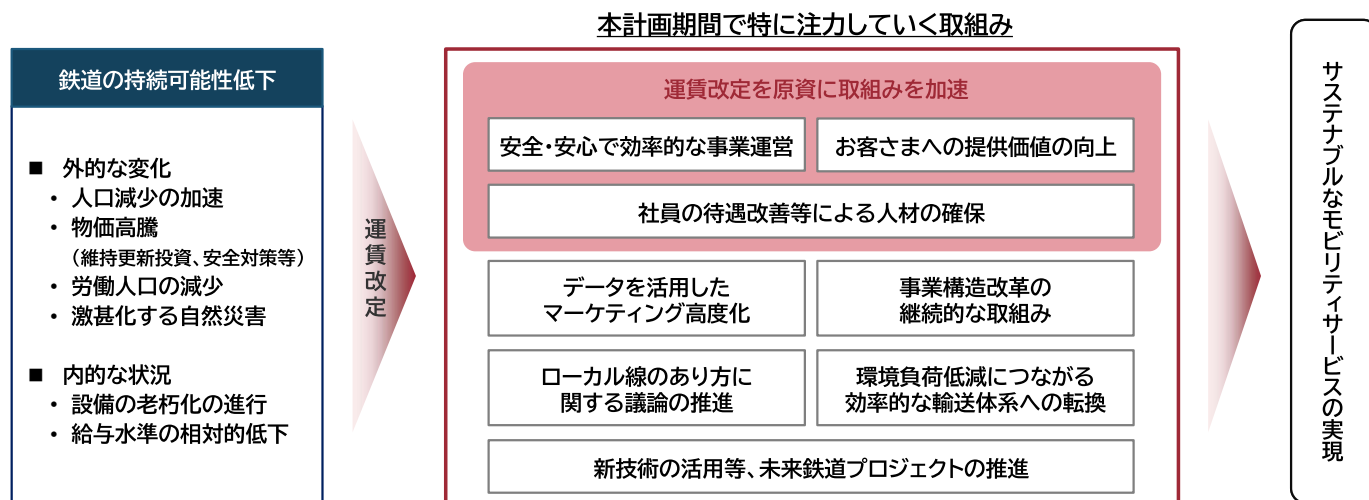


13

- 本計画においては、3つの重点戦略と、それらを支える4つの経営基盤強化の取組みを推進してまいります。
- 重点戦略の1つ目は、サステナブルなモビリティサービスの実現です。祖業である鉄道事業において、安全・安心を追求しつつ、効率的な事業運営を進めるとともに、お客さまへの提供価値を継続的に高めてまいります。
- 2つ目は、各事業間の連携の強化です。各事業の成長に加え、事業間の相乗効果を更に高めるため、相互連携の強化に注力し、また、お客さまとの接点を拡大・強化していきます。
- 3つ目は、持続的な成長に向けた未来への種まきの取組みです。適切なリスクテイクを通じた新たな事業機会の創出や、BtoB事業の拡大等、事業ポートフォリオのレジリエンス強化に向けた戦略を実行していきます。
- 加えて、これら3つの重点戦略を支える経営基盤として、人材、環境、DX、ガバナンスの面で、社会情勢等を注視しながら柔軟に取り組みを推進します。
- 次のページをご覧ください。

3-2.重点戦略①:サステナブルなモビリティサービスの実現

- 2025年4月実施予定の運賃改定は、固定費率が高い鉄道事業にとって、今後も予見される物価高騰や人材の確保に向けた待遇改善等に対するトップラインの柔軟性が高まる大きな転換点と認識。
- 安全やお客さま満足の上昇をはじめとする取組みをさらに強力に推進することで、サステナブルなモビリティサービスを実現し、グループ全体の持続的な成長へとつなげていく。



14

- まず、重点戦略の1つ目であるサステナブルなモビリティサービスの実現についてです。
- 2025年4月実施予定の運賃改定は、鉄道事業にとって大きな転換点と認識しております。これまで29年間運賃を維持してまいりましたが、デフレからインフレへ環境が変化する中、運賃改定により、物価高騰や人材確保に向けた待遇改善等のコスト上昇に対して、より適切な対応が可能になると考えております。
- これを契機として、安全やお客さま満足の上昇をはじめ、各種取組みをさらに加速させることで、サステナブルなモビリティサービスを実現し、グループ全体の持続的な成長につなげていきたいと考えております。
- 次のページをご覧ください。

3-2.重点戦略①:サステナブルなモビリティサービスの実現

- 安全管理体制の維持・向上や安全創造運動によるゆるぎなき安全の実現に向けた取組みに加え、未来鉄道プロジェクトの推進等により、これまで以上に安全・安心で効率的な事業運営体制の確立を目指す。

安全・安心の追求

安全をつくる仕組みの充実・社員の総合力強化

- 安全管理体制の確立
- PDCAサイクルの維持・向上
- 安全創造運動を通じた安全風土の醸成
- 実践的な安全教育・訓練の拡充
- 輸送障害に対する情報把握、お客さま案内等の対応力の強化



ゆるぎなき安全



- 画像解析技術を活用した駅ホーム安全性の向上
- 高機能化した踏切障害物検知装置の導入

より安全な
設備・車両の実現



- ハード対策推進(のり面対策等)
- 災害時の対応力向上
- セキュリティ強化(テロ対応等)

激甚化する
災害への対応

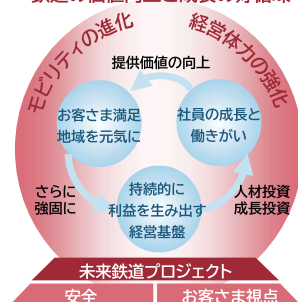
効率的な事業運営

未来鉄道プロジェクトの推進

- スリムな鉄道事業を起点として、DXの推進や技術革新によって更なる固定費の削減や収入の確保に取り組むことで、2030年度までに140億円以上の収支改善を目指す

【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



設備のスリム化

(例)汎用無線通信を活用した列車制御の検討やお客さま案内のオンライン配信推進



資格要件の軽減

(例)GOA2.5自動運転区間の拡大



サステナブルなモビリティサービスの実現を目指した地域との共創

- 主にローカル線における地域交通の将来のあり方議論を推進(指宿枕崎線(指宿・枕崎間)、日南線(油津・志布志間)等)

- 本計画期間で特に注力することとして、まず、安全・安心の追求についてお話しします。
- マテリアリティの1つ目にも書きましたが、当社グループの全ての事業は、安全であるというお客さまの信頼の上に成り立っているという認識に立ち、鉄道事業においても最優先すべきこととしてゆるぎなき安全の創造に取り組めます。
- 加えて、資本効率性を意識しながら効率的な事業運営にも取り組んでまいります。未来鉄道プロジェクトでは、DXの推進や技術革新により、固定費の削減のみならず、鉄道運輸収入の向上に取り組み、2030年度までに140億円以上の収支改善を目指しております。
- 同時に、主にローカル線における地域交通のあり方についても地域との議論を推進してまいります。
- 次のページをご覧ください。

3-2.重点戦略①:サステナブルなモビリティサービスの実現

- お客さま視点でのCX改善に取り組むとともに、マーケティングの高度化により、お客さまへの提供価値を高め、トップラインの向上を目指す。



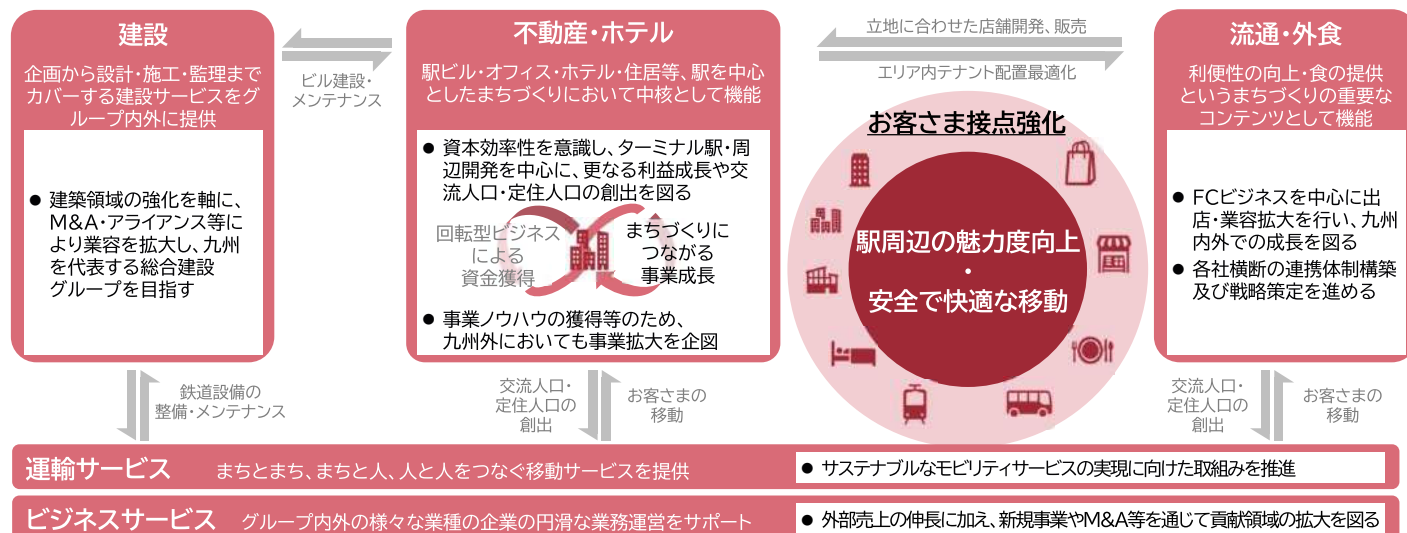
- もう1つ注力する取り組みは、お客さまへの提供価値の向上です。
- 運賃改定による鉄道運輸収入の増加を原資として、お客さまの満足度を高め、より多くのご利用をいただけるよう、駅や車両を中心に、快適なご利用環境を整えるとともに、利便性の高いデジタルサービスの拡充を進めます。
- また、こうした取り組みは、トップライン向上はもとより、コストや環境負荷の低減にもつながるものであり、お客さまへの提供価値向上と企業価値向上の好循環を生み出してまいります。
- 次のページをご覧ください。

3-3.重点戦略②:事業間連携の強化によるまちづくり

- 駅を中心としたまちづくりを核に、各事業の成長に加え、相互連携を強化し、グループの総合力を最大化。
- お客さまとの接点を更に増やし、収益性と企業価値の向上を目指す。

各事業セグメントの成長戦略

●セグメントの成長戦略



17

- 続きまして、2つ目の重点戦略、事業間連携の強化によるまちづくりについてご説明いたします。
- 駅を中心としたまちづくりに向けた事業間連携を前提として、様々な役割をもってまちづくりに貢献している各事業、それぞれの成長が必要です。
- それを前提とした上で、相互連携の強化のポイントとなるのが、お客さま接点の強化です。詳細は後述しますが、運輸サービス、不動産・ホテル、流通・外食の3セグメントを中心に、駅周辺の魅力度向上や安全で快適な移動を通じて、お客さまとの接点をさらに増やし、収益性と企業価値の向上を図ってまいります。
- 次のページをご覧ください。

3-3.重点戦略②:事業間連携の強化によるまちづくり～不動産・ホテルの成長戦略～

- 不動産・ホテル事業では、エリア等を踏まえ、私募リート等を活用した回転型ビジネスと持続的成長に資する投資を継続。



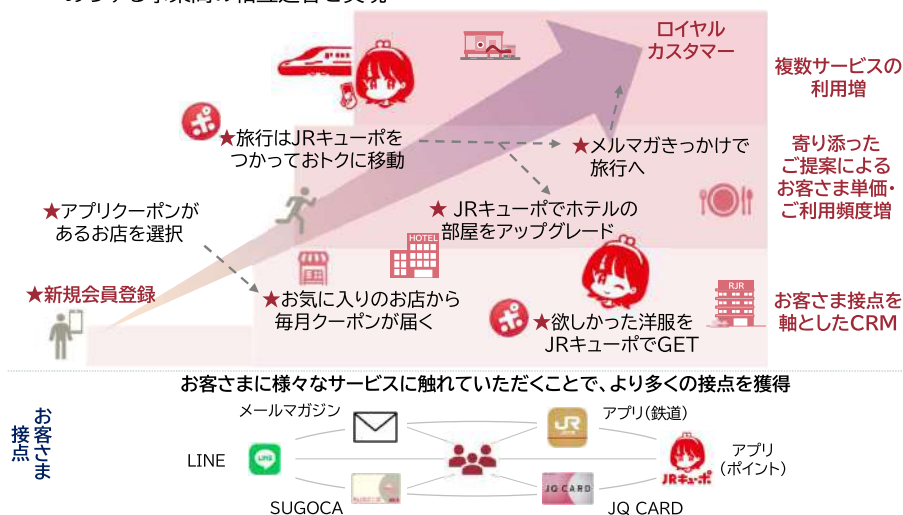
- 次に、各事業の成長のうち、まちづくりの中核となる、不動産とホテルの成長戦略についてご説明いたします。
- 不動産・ホテル事業には引き続き成長投資の多くを投下しますが、単に投資を積み上げていくのではなく、エリアやアセットタイプを考慮しつつ、私募リートなどを活用した回転型ビジネスを通じて資本収益性を意識した成長戦略を描いています。
- 九州域内では、まちづくりを意識したターミナル駅周辺の開発を継続推進するとともに、物流施設や都心型レジデンスといった成長分野におけるアセットの強化・拡大を図ります。
- 九州域外では、外部パートナーとの協働を進めることなどにより事業を拡大し、事業ノウハウや開発原資の獲得を目指します。
- 次のページをご覧ください。

3-3.重点戦略②:事業間連携の強化によるまちづくり～お客さまとの接点の拡大・強化～

- 新たなお客さまの獲得に加え、ロイヤルカスタマー化を図ることでお客さま単価・ご利用頻度増につなげ、トップライン向上に寄与。
- CRM施策強化による事業間の相互送客を推進し、にぎわうまちづくりに貢献。

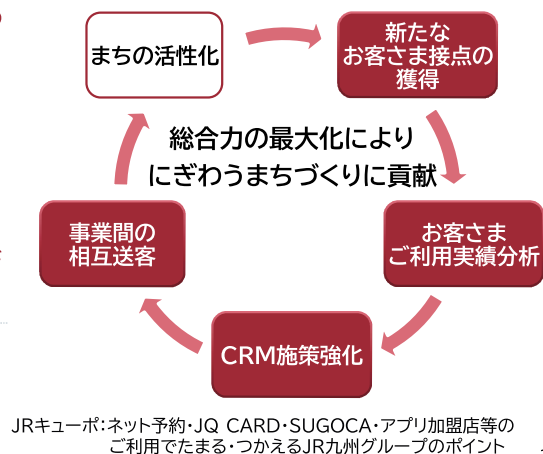
事業間連携強化によるお客さま満足度の向上(イメージ)

- データを活用したコミュニケーションによりお客さまと強固な関係性を構築し、あらゆる事業間の相互送客を実現



事業間連携強化に向けた仕組み

- お客さまのご利用データを統合的に分析し、CRM施策の推進によりお客さま接点を拡大・強化
- 中長期的に、当社グループ事業での相互送客を実現

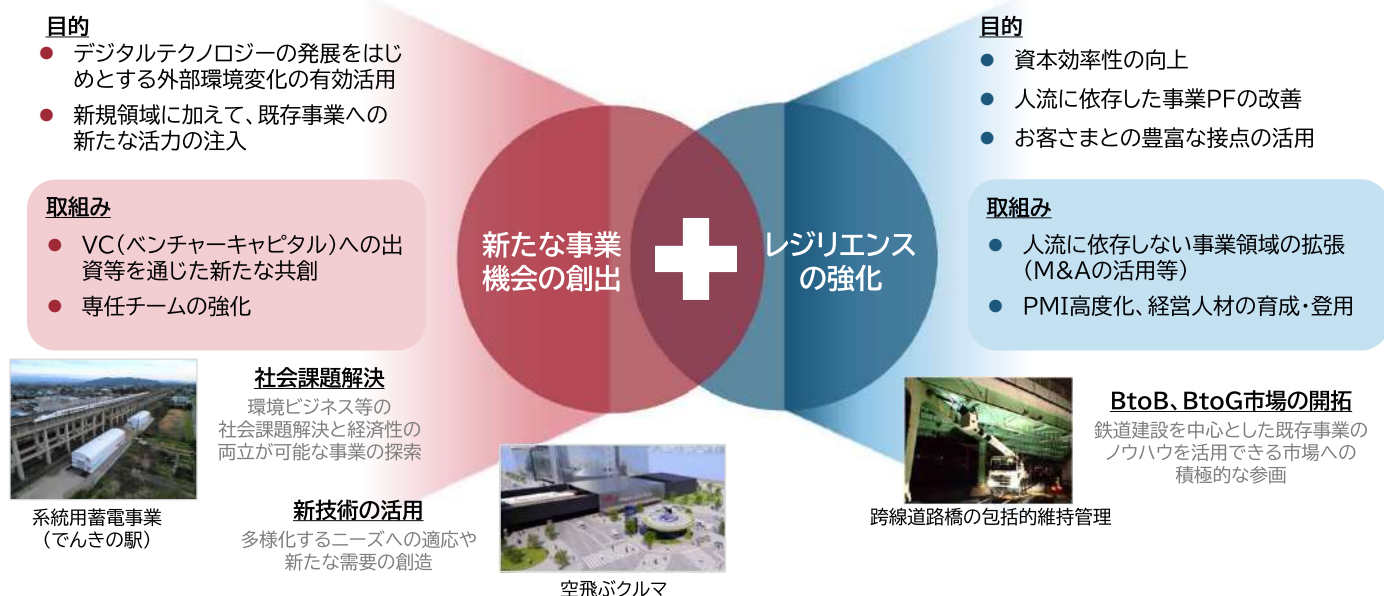


19

- 重点戦略②の最後に、お客さま接点の強化に焦点を当ててご説明します。
- 会員の新規獲得等、これまで推進してきたJRキューポの取組みを強化し、お客さまに寄り添った行動の提案や、特典の付与等による複数サービスの利用促進を通じて、お客さま単価・ご利用頻度の増につなげていきます。
- また、これまで以上に力強いCRM施策の推進に向け、お客さまのご利用データを統合的に分析し、未来の市場をつくっていくべく、新たに専門部署を立ち上げます。このサイクルを少しずつ拡大していくことで、中長期的に事業間の相互送客を増やし、にぎわうまちづくりに貢献してまいります。
- 次のページをご覧ください。

3-4.重点戦略③:未来への種まき

- 未来への種まきとして、適切なリスクテイクを通じた新規事業創出やレジリエンスの更なる強化に積極的に取り組む。



20

- 3つ目の重点戦略は、未来への種まきです。
- この戦略は大きく二つの取り組みに分かれています。
- まず、新たな事業機会の創出です。外部環境の変化に対応し、不透明な将来においてもJR九州グループの競争力を維持するためには、新規事業への挑戦が不可欠です。新たな収益源の確保と既存事業の変革・活性化を目指し、本計画期間においては、ベンチャーキャピタルへの出資等を通じたスタートアップとの協業を加速してまいります。
- 次に、レジリエンスの強化です。資本効率の向上を意識しつつ、人流依存の事業ポートフォリオの改善、お客さまとの接点の強化・拡大など、当社グループの強みが活かせる事業への投資を行います。
- 次のページをご覧ください。

3-5.経営基盤の強化:労働市場の変化を踏まえた人的資本拡充

- 事業戦略に連動した人材KPIを目標に人材戦略を推進。
- 本計画期間では価値創造の源泉である人材への投資(待遇改善、人材育成)を加速。

目指す姿	社員の“個”の力の最大化 による当社グループの成長	人材育成方針	● 社員の誰もがやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり ● 人間力と実務力を持った社員の育成	グループ共通KPI(2027年度目標)	
				従業員意識調査結果 総合満足度が前年度を上回る	
JR九州の人材戦略					
5つの柱		本計画で特に注力する取組み		人材KPI（2027年度目標）	
安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり		・コミュニケーションや研修等を通じた安全風土の更なる定着 ・お客さま視点の価値を起点とした教育への転換		安全に関する教育受講率	毎年 100%
意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援		・社外派遣研修の拡充・キャリア研修等による自己啓発促進 ・公募制異動の活性化および事業提案制度強化		経営陣と社員の意見交換	毎年 40回以上
一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり		・経営陣と社員、社員同士の対話促進 ・DE&Iの本格始動 ・多様な人材の採用・育成と適切な配置		DE&I指標※1	毎年 前年度を上回る
努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬		・公平な評価と納得感を高めるフィードバックの徹底 ・評価者・面接官のスキルアップのための研修		新入社員の女性割合	毎年 30%以上
ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進		・育児・介護・治療と仕事の両立支援 ・心の健康につながる研修やストレスチェックによる職場環境改善 ・体の健康につながる禁煙推進や生活習慣改善		勤続15年以上の社員※2に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない
事業戦略実践のために特に注力する育成分野		マーケティング、不動産・ホテル、新規事業、経営人材、PMI、DX		女性の定着率	毎年の推移をモニタリング
				男性の育児休職等取得率	1ヶ月以上の取得が50%以上
				DX人材育成者数	累計 1,000名以上
				経営に関する教育受講者数	毎年 100名以上

※1 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※2退職しなければ勤続15年に達した者を含む

21

- これまで3つの重点戦略について説明してまいりましたが、ここからは重点戦略を支える4つの基盤の側面をお話しします。
- はじめに、事業戦略を実行していく人的資本への投資です。
- 本計画期間では昨今の激しく変化する労働市場に鑑み、長期的に事業を継続し、成長させていくという観点から待遇や働きやすさを改善するための投資を拡充してまいります。
- 加えて、マテリアリティや事業戦略と連動して各種研修を拡充するなど、持続的な成長を支える人材の育成を推進します。
- また、本計画の取組みに応じたKPIを細かく設定し、企図した成果が得られているか検証しながら適切な配分につなげてまいります。
- 次のページをご覧ください。

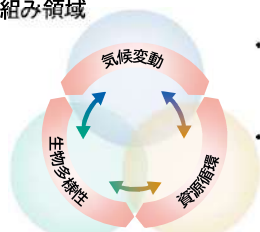
3-5.経営基盤の強化:環境課題への統合的なアプローチ

- 脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向け、「JR九州グループ環境ビジョン2050」を策定。
- 環境ビジョン実現に向けて、GHG※1排出量削減をはじめ、各種取組みを推進。

JR九州グループ環境ビジョン2050※2

～地域・お客さま・事業パートナーと共創する、自然と共生した未来～

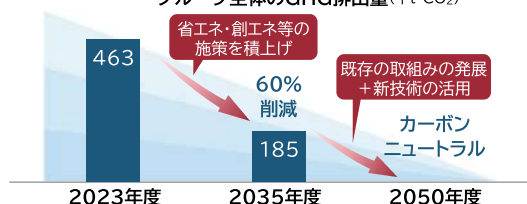
取組み領域



- 気候変動に加え、資源循環や生物多様性の取組みも推進
- 各領域の相互連動による統合的なアプローチ

ビジョンをふまえ、
次の3年間の
取組みを検討

【参考】脱炭素社会の実現に向けたロードマップ
グループ全体のGHG排出量(千t-CO₂)



※1 GHG(Greenhouse Gas) : 二酸化炭素やメタンなどの温室効果ガスの総称

2025～2027

気候変動

脱炭素社会の実現

- 2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比)
- スコープ3削減目標の設定

資源循環

循環型社会の実現

- 各事業における廃棄物の削減・リサイクル率向上
- 水資源の有効活用
- 資源循環型ビジネスモデルの検討

生物多様性

自然共生社会の実現

- 地域連携、事業内・外での生態系保全活動の取組み
- エコツーリズムの推進

- 主な取組み
- 省エネ型車両への更新やバイオディーゼル燃料の継続的実証
 - 再エネ調達や自社設備による省エネ化
 - 太陽光パネルリサイクルの事業化検討
 - TNFD提言に基づく開示

本計画期間における
環境価値向上に資する投資額

約400億円

本計画期間の
施策の方向性

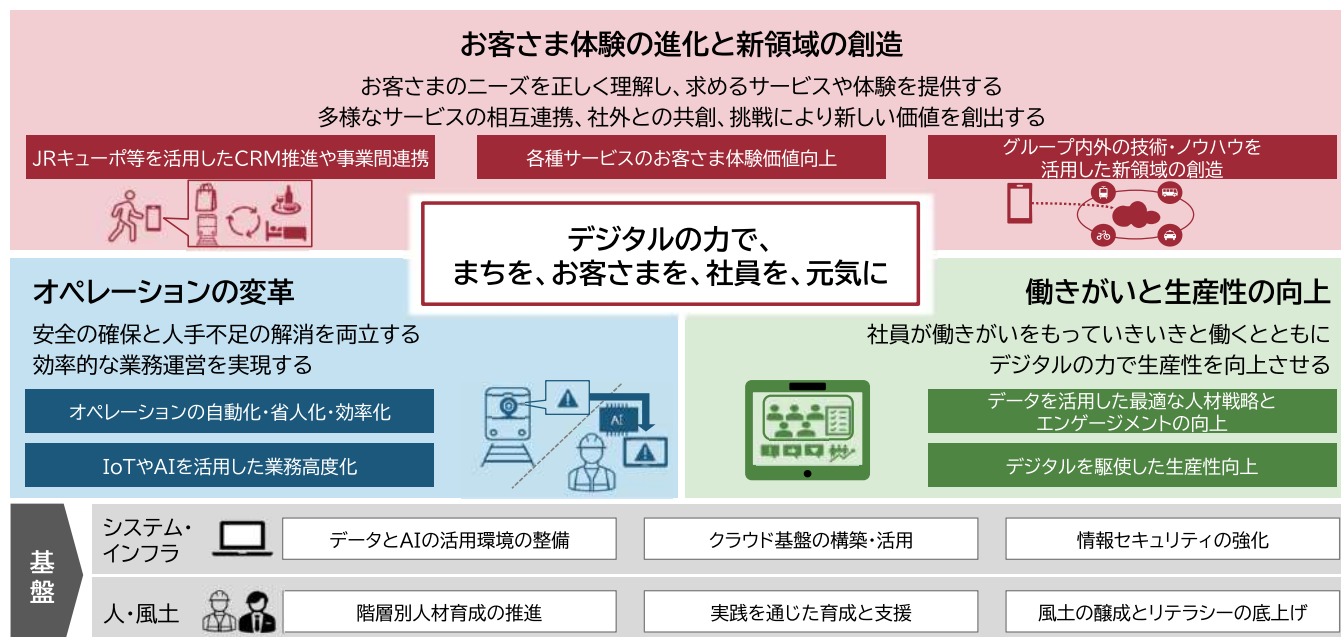
※2 https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental_Vision.pdf

22

- 経営基盤強化の第2のテーマは、環境課題への統合的なアプローチです。
- 従前より取り組んできた気候変動に加え、資源循環や生物多様性も含めた統合的なアプローチを行い、自然と共生した未来を目指す「JR九州グループ環境ビジョン2050」を策定しました。
- 2050年カーボンニュートラルに向けては2035年における野心的な目標として、2023年度比でGHG排出量60%削減を掲げるなど、それぞれの領域において長期的に企業価値に資する取組みを意欲的に推進していきます。
- 次のページをご覧ください。

3-5.経営基盤の強化:DX活用範囲の拡大と深掘り

- 新たな経営理念や本計画の重点戦略をふまえ、DX戦略をアップデート。
- デジタルの力で既存事業の強靱化を実現し、さらに新たな価値提供とビジネスの創造にも挑戦。



23

- 次に、DX活用範囲の拡大と深化です。
- 本計画期間では、アップデートしたDX戦略に基づき、「デジタルの力で、まちを、お客さまを、社員を、元気に」を旗印に各種取組みを推進するとともに、システム・インフラの整備、各層の教育、人材育成、DXによる変革を進める企業文化の醸成を進めます。
- 次のページをご覧ください。

- 24 |

目次

1. 本計画策定の背景

- 1-1. 前中期経営計画の振り返り
- 1-2. 着目すべき外部環境変化
- 1-3. 本計画の策定に向けて

2. 持続的な価値創造に向けて

- 2-1. 新たな経営理念
- 2-2. マテリアリティ
- 2-3. 当社グループの目指すまちづくり
- 2-4. 価値創造ストーリー

3. 中期経営計画2025-2027

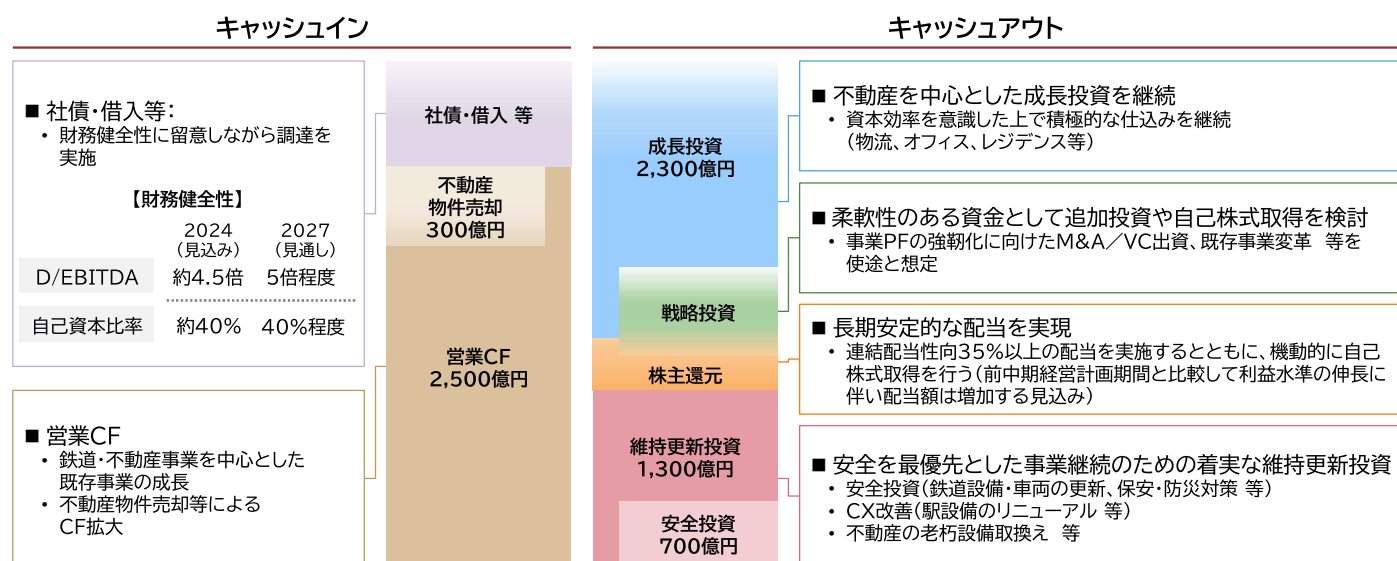
- 3-1. 本計画の重点戦略
- 3-2. 重点戦略①: サステナブルなモビリティサービスの実現
- 3-3. 重点戦略②: 事業間連携の強化によるまちづくり
- 3-4. 重点戦略③: 未来への種まき
- 3-5. 経営基盤の強化

4. 財務戦略と数値目標

- 4-1. キャッシュフローポジション
- 4-2. バランスシート
- 4-3. 数値目標及び株主還元方針
- 4-4. 非財務KPI

4-1. キャッシュアロケーション

- 営業CFにより、維持更新投資(安全投資を含む)や長期安定的な株主還元を実施。
- 営業CFに加え、高い財務健全性を背景とした借入や不動産物件売却等を原資とするM&A等を含めた成長投資を継続。



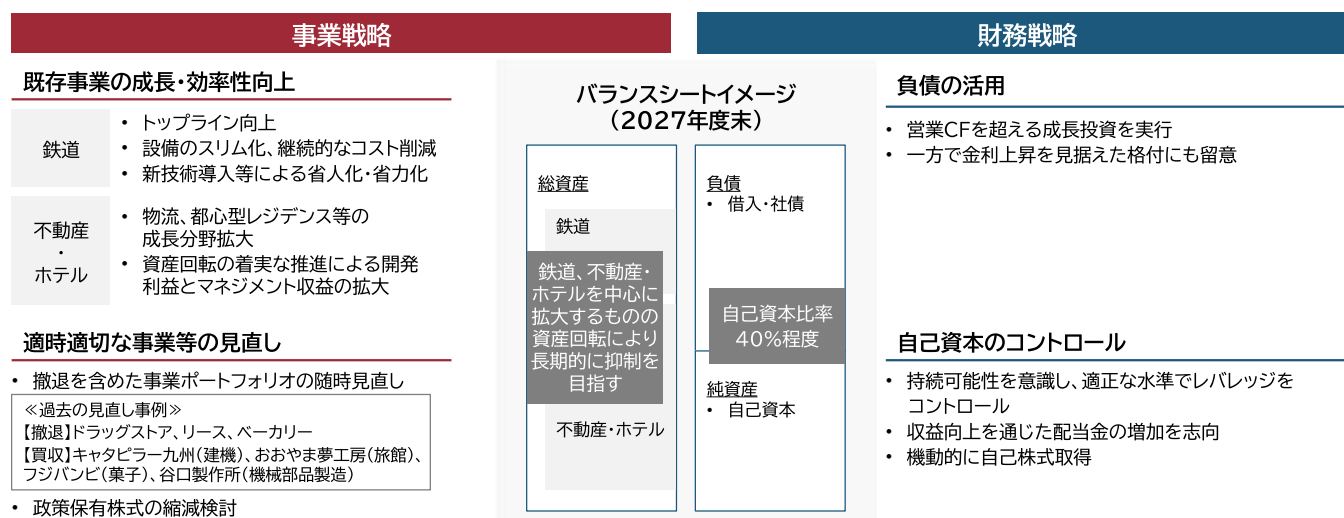
※ 記載の数値はすべて概算値

26

- 最後に、本計画における重点戦略等に基づき設定した数値面の考え方や目標等について説明いたします。まず、キャッシュアロケーションの見通しですが、本計画期間では、営業キャッシュフローにより安全投資をはじめとする維持更新投資や長期安定的な株主還元を行います。維持更新投資のうち、約700億円を安全投資に充当する予定です。
- また、成長投資は、営業キャッシュフローに加え、借入の積極的な活用や不動産物件売却等を原資に実行します。
- 今回、新たに戦略投資という枠を設けました。金利の動向等を注視しながらも、当社の財務健全性を踏まえた借入余力に鑑み、柔軟性のある資金としてM&A等による事業ポートフォリオの強化や既存事業の変革など、将来の種まきも含めた追加投資等に充当する計画です。他方で、有望な投資先がなければ資本効率性等を勘案しながら自己株式取得への充当も想定しています。
- 資金調達については、2,500億円を見込む営業キャッシュフローの他に、社債や借入金などを活用する予定です。キャッシュアウトは前計画期間と比較し拡大予定ですが、一定の財務健全性は維持できると認識しています。
- なお、キャッシュアロケーションは現時点での見通しであり、今回戦略投資枠を設けたことで、今後状況を見ながら柔軟かつ機動的な事業運営を行っていきたいと考えております。
- 次のページをご覧ください。

4-2. バランスシート

- 事業戦略と財務戦略との連動を更に強化し、資本効率性及び資本コストを意識したバランスシート構築を推進。



安全の確保を前提とし、交通インフラを担う企業グループとして持続可能性の担保を意識した長期視点での経営

- 次に、バランスシートの考え方をご紹介します。
- 本計画期間では東証からの要請等をふまえ、資本効率性及び資本コストを意識したバランスシートの構築を推進します。既存事業の成長と資本効率性向上施策を進めるとともに、引き続き撤退も含め事業ポートフォリオを随時見直していくほか、政策保有株式の縮減等、効率性の低い資産については売却等を継続して検討してまいります。
- 生み出されたキャッシュについては、戦略投資の考えと同様、機動的な活用を図ってまいります。
- 安全の確保を前提とし、交通インフラを担う企業グループとして持続可能性の担保を意識した長期視点での経営が実現できるバランスシートを構築していきたいと考えております。
- 次のページをご覧ください。

4-3.数値目標^{※1}及び株主還元方針

- 既存事業の収益性改善を着実に進め、未来への種まきを積極的に行うことで、本計画期間最終年度で、営業収益5,300億円、営業利益710億円、EBITDA1,150億円、ROEは現行水準の維持を目指す。

営業収益	
4,411億円 (2024年度)	→ 5,300億円 (2027年度)
EBITDA	
940億円 (2024年度)	→ 1,150億円 (2027年度)

営業利益	
573億円 (2024年度)	→ 710億円 (2027年度)
ROE	
現行水準の維持	

単位:億円

セグメント名	営業収益※2			営業利益※2			主な増減要因
	2024年度	2027年度※3		2024年度	2027年度※3		
運輸サービス	1,666	1,890	(+224)	149	205	(+56)	運賃改定やマーケティング高度化、未来鉄道PJによる収支改善
(うち鉄道運輸収入)	1,477	1,710	(+233)	—	—	—	—
不動産・ホテル	1,382	1,670	(+288)	284	340	(+56)	既存事業の改善及び物件売却等による開発利益の獲得
流通・外食	652	800	(+148)	36	40	(+4)	新規出店及びFCビジネスの拡大
建設	950	1,100	(+150)	66	80	(+14)	建築分野の強化を軸にM&A・アライアンス等による成長
ビジネスサービス	818	880	(+62)	47	55	(+8)	外部売上の拡大
合計※4	4,411	5,300	(+889)	573	710	(+137)	—

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、2027年度までの間は、連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う。
(前中期経営計画期間と比較して配当額は増加する見込み)

※1 2024年度は直近の業績予想値(2025.2.4公表)
※3 括弧内は対2024年度増減額

※2 セグメント毎の営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前
※4 合計はセグメント間取引調整後

28

- 以上を踏まえた数値目標と株主還元方針についてご説明いたします。
- 本計画の最終年度である2027年度の数値目標は、営業収益は5,300億円、営業利益は710億円、EBITDAは1,150億円と設定しました。ROEにつきましては、鉄道の減価償却費の増加や人材への投資などもありますが、さらなるトップラインの向上及び未来鉄道プロジェクトでの固定費の削減等による収支改善等により、現行水準の維持を目指してまいります。同時に、資本コストの低減に努め、企業価値向上を図ってまいります。
- 株主還元は、長期安定的に行っていくことが重要と考え、2027年度までの間は、連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う方針といたしました。なお、前中期経営計画期間と比べ、運賃改定等により利益水準が上昇する計画であり、配当性向水準を維持することで1株当たりの配当額は増加する見込みです。
- 次のページをご覧ください。

4-4.非財務KPI

- 経済的価値とともに、社会的価値を創造していくことで、サステナビリティを高め、企業価値を向上させていく。

マテリアリティ	主な戦略・取組み	主なKPI	
		指標	目標(2027)
最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	- 安全中期計画 - お客さま満足向上戦略	- 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数 - 従業員等の死亡労災件数 - お客さま満足度※1	0件 0件 75.0pt以上
モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり	事業戦略	- 沿線人口 - 外部連携の推進	- 九州全体の人口減少率を下回る - 定量目標なし
価値創造の源泉である人づくり	人材戦略※2	- 従業員意識調査結果(総合満足度) - 経営陣と社員の意見交換 - 新入社員の女性割合 - 勤続15年以上の社員※3に占める管理職の割合 - 女性の定着率 - DE&I指標※4 - 男性の育児休業等取得率	- 毎年前年度を上回る - 毎年40回以上 - 毎年30%以上 - 女性の割合が男性を下回らない - 毎年の推移をモニタリング - 毎年前年度を上回る 1ヶ月以上の取得が50%以上
健全な企業運営	- IR(機関投資家) - IR(個人投資家) - 相互理解の促進 - リスクマネジメント	- 継続的な決算説明会開催と投資家意見の取締役会で共有・活用 - 社外取締役を交えたラージミーティングの開催 - 個人投資家向け説明会・見学会等の交流機会の提供 - お客さま懇談会 - グループガバナンスの強化	- 毎年5回以上 - 毎年1回以上 - 毎年10回以上 - 毎年10回以上 - 半期ごとに状況をモニタリング
環境と調和した事業展開	- 脱炭素社会 - 循環型社会 - 自然共生社会	2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比) - スコープ3への対応 - 効率的な水資源の使用 - 生物多様性への取組み	- 進捗確認 - 削減目標の設定 - 水使用量※5毎年度削減 - TNFD提言に基づく開示

※1 鉄道事業における接客、設備、ダイヤ等に関するアンケート調査の総合スコア
 ※4 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※2 従業員意識調査結果(総合満足度)以外は単体指標
 ※5 売上高原単位:水使用量/売上(千㎡/億円)

※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

29

- 最後に、マテリアリティに関連する非財務KPIについてご説明いたします。
- 一部新しい項目を追加しております。「モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり」においては沿線人口、「価値創造の源泉である人づくり」においてはDE&Iに関連する指標、「健全な企業運営」においてはグループガバナンスの強化、「環境と調和した事業展開」においてはGHG排出量、スコープ3への対応、効率的な水資源の使用、生物多様性への取組みを新設しました。
- マテリアリティの見直しに伴い、取組みの明確化およびそれに対応するKPIを設定することで、当社グループが社会的責任を果たし、すべてのステークホルダーとともに持続可能な未来を切り開いていきます。
- 以上で説明を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。



本資料には、JR九州グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。
これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものです。
そのため、今後、国内外および九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された
内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。
また、本資料は情報の提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。