

2022 年 3 月 23 日

「JR九州グループ中期経営計画 2022－2024」

当社は、本日開催の取締役会において、「JR九州グループ 中期経営計画 2022－2024」について決議いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。



JR九州グループ 中期経営計画2022-2024



KYUSHU RAILWAY COMPANY





1. 本計画策定の背景

1. 外部環境
2. 未来シナリオを含む本計画策定の考え方

2. 2030年長期ビジョンと実現方針

1. 2030年長期ビジョン実現方針
2. 方針①：“豊かな生活を実現する”まちづくり
 1. “豊かな生活を実現する”3つの進化
 2. ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ
 3. 地方におけるまちづくりイメージ
3. 方針②：九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大
4. 考慮すべき事項：脱炭素社会の実現に向けて
5. 長期ビジョン実現に向けたステップ

3. 中期経営計画 2022-2024

1. 本中期経営計画の重点戦略
2. 重点戦略①事業構造改革の完遂
3. 重点戦略②豊かなまちづくりモデルの創造
 1. 西九州新幹線開業効果の最大化
 2. 各エリアにおける成長機会と主な開発案件
4. 重点戦略③新たな貢献領域での事業展開
5. 人材戦略の推進
6. 経営基盤の強化
 1. 戦略を推進する基盤
 2. DX推進
7. 投資計画
8. 本計画期間の数値目標および株主還元方針
9. マテリアリティの見直しと非財務KPIの設定



1. 本計画策定の背景



KYUSHU RAILWAY COMPANY

1. 外部環境

- 本計画は、2030年までに想定される主要な外部環境変化および、外部環境の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して策定。



2030年までに想定される主要な外部環境変化

注視する社会課題	気候変動に伴う更なる災害の激甚化
	脱炭素社会へのシフト
	人口減少および中心都市と過疎地域の人口格差拡大
経済活動の前提	新型コロナウイルス感染症パンデミックの収束
	デジタル消費・コト消費の更なる加速
	リモートワークの普及等ワークスタイルの変化
	交流人口・移動人口の一定程度の回復



人々の豊かさに関する価値観の変化

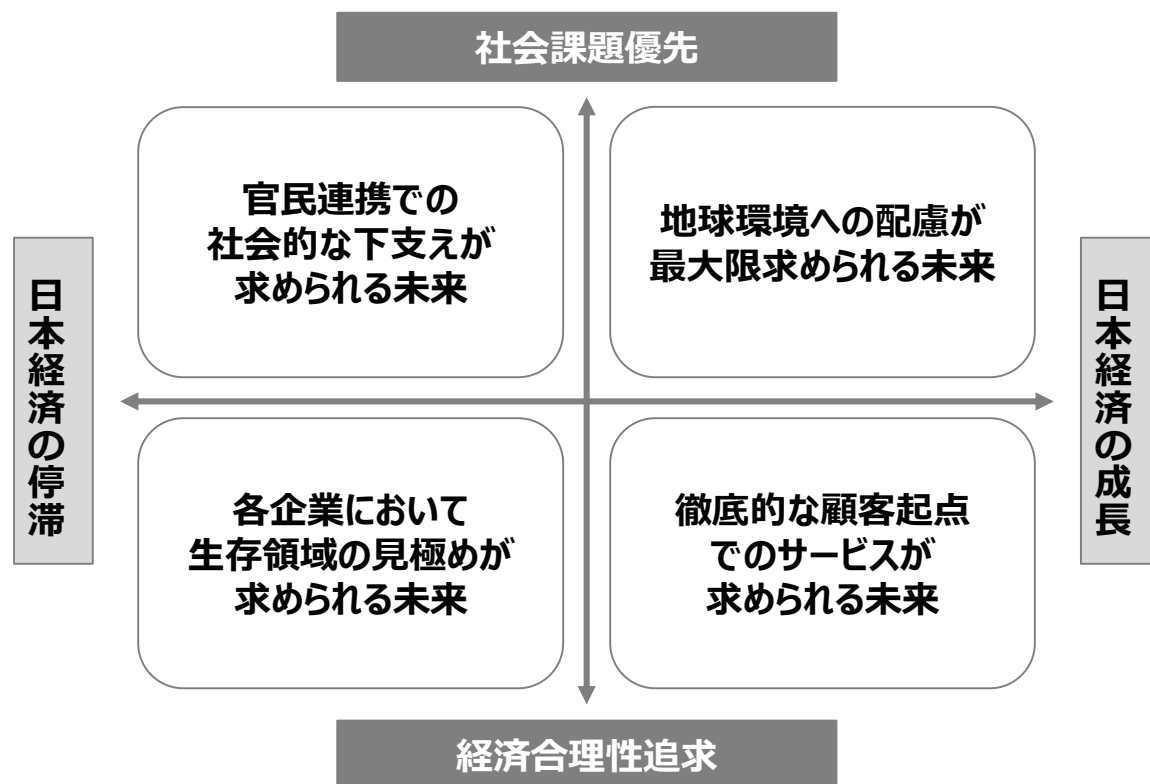
豊かさの価値観	こころの領域	✓ 金銭的余裕(家計のゆとり)に加え、時間・空間的な“ゆとり”の追求 ✓ コト消費の加速に伴い幸せを実感できる生活(楽しさ・娯楽)の定着化
	からだの領域	✓ 天災から身を守ることに加え、罹災リスクを回避するため、衛生面での自己防衛意識や健康意識の高まり
	社会・環境の領域	✓ ライフスタイルに合わせた就労・就学環境の追求 ✓ 人と人のつながりや社会コミュニティの重要性を再認識、社会的なつながりへの希求 ✓ 環境保護等、利他的な価値観・規範の形成

2. 未来シナリオを含む本計画策定の考え方

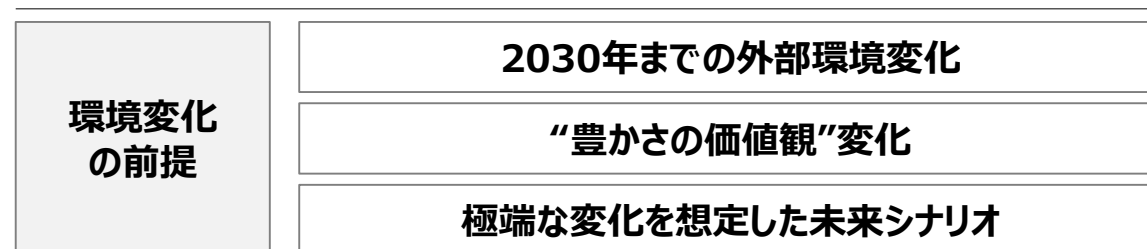
- 当社グループの「あるべき姿」、「おこない」、「2030年長期ビジョン」は不変。
- 新型コロナウイルス感染症パンデミックのような想定外の変化にも対応できる計画とするため、極端な変化を想定した未来シナリオも検討のうえ、2030年長期ビジョン実現方針と3年間の中期経営計画を策定。

極端な“豊かさの価値観”変化を想定した未来シナリオ

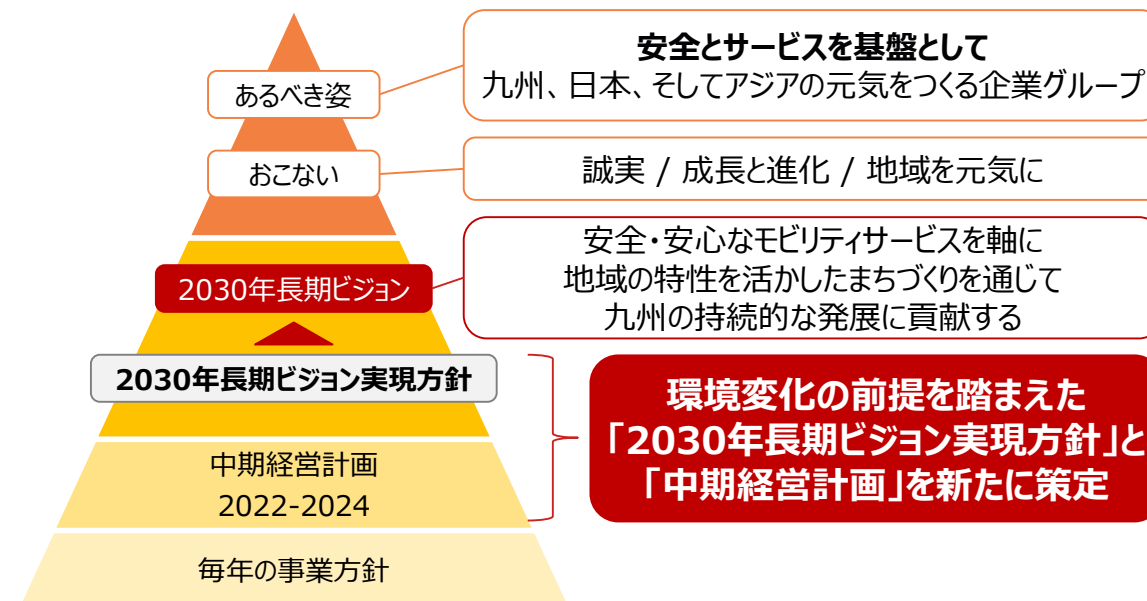
- 想定外の変化にも対応するため、2030年までの外部環境が想定以上の影響を及ぼすという仮定を置き、“豊かさの価値観”変化に着目した未来シナリオを検討



本計画策定の考え方



当社グループ経営計画の体系





2. 2030年長期ビジョンと実現方針



KYUSHU RAILWAY COMPANY

1. 2030年長期ビジョン実現方針



- 前中期経営計画で策定した2030年長期ビジョンの実現に向けて、「**“豊かな生活を実現する”まちづくり**」と「**九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大**」が必要と定義。

2030年長期ビジョン(前中期経営計画から継続)

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年に向けた外部環境変化

“豊かさの価値観”変化

極端な変化を想定した未来シナリオ

◆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

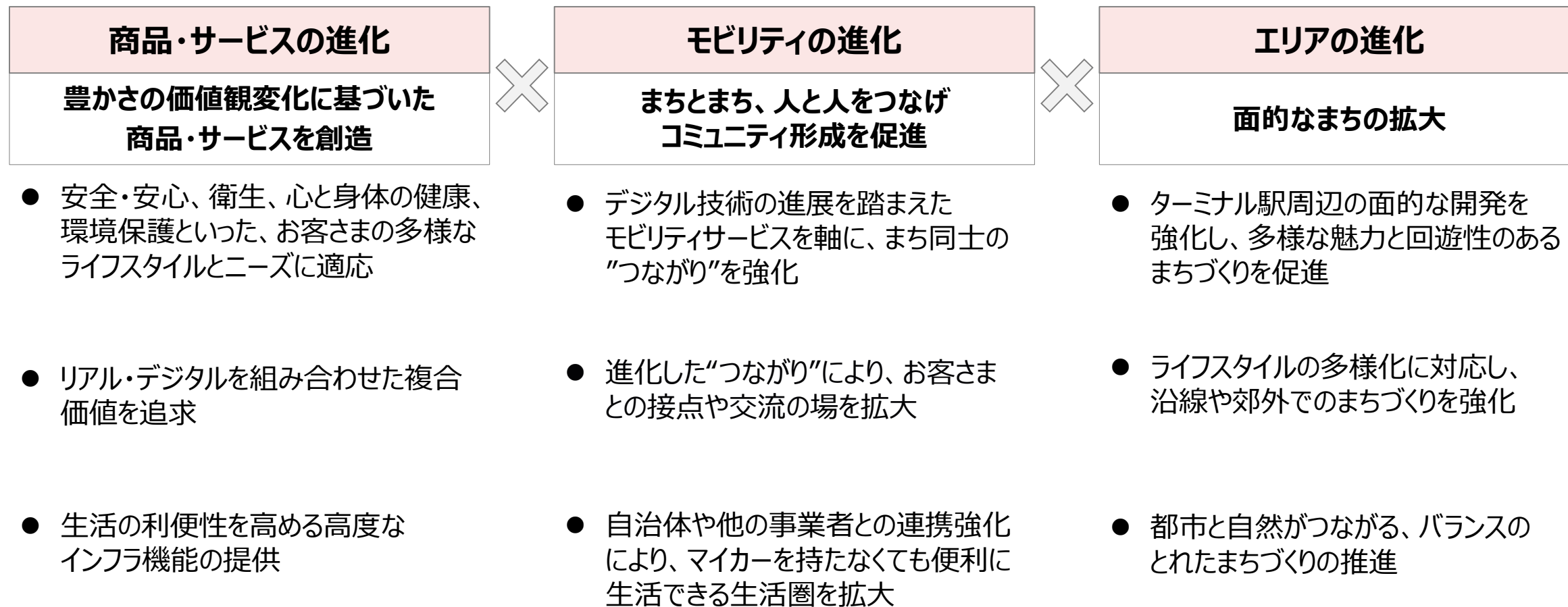
方針②

九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

2-1. 方針① | “豊かな生活を実現する”3つの進化

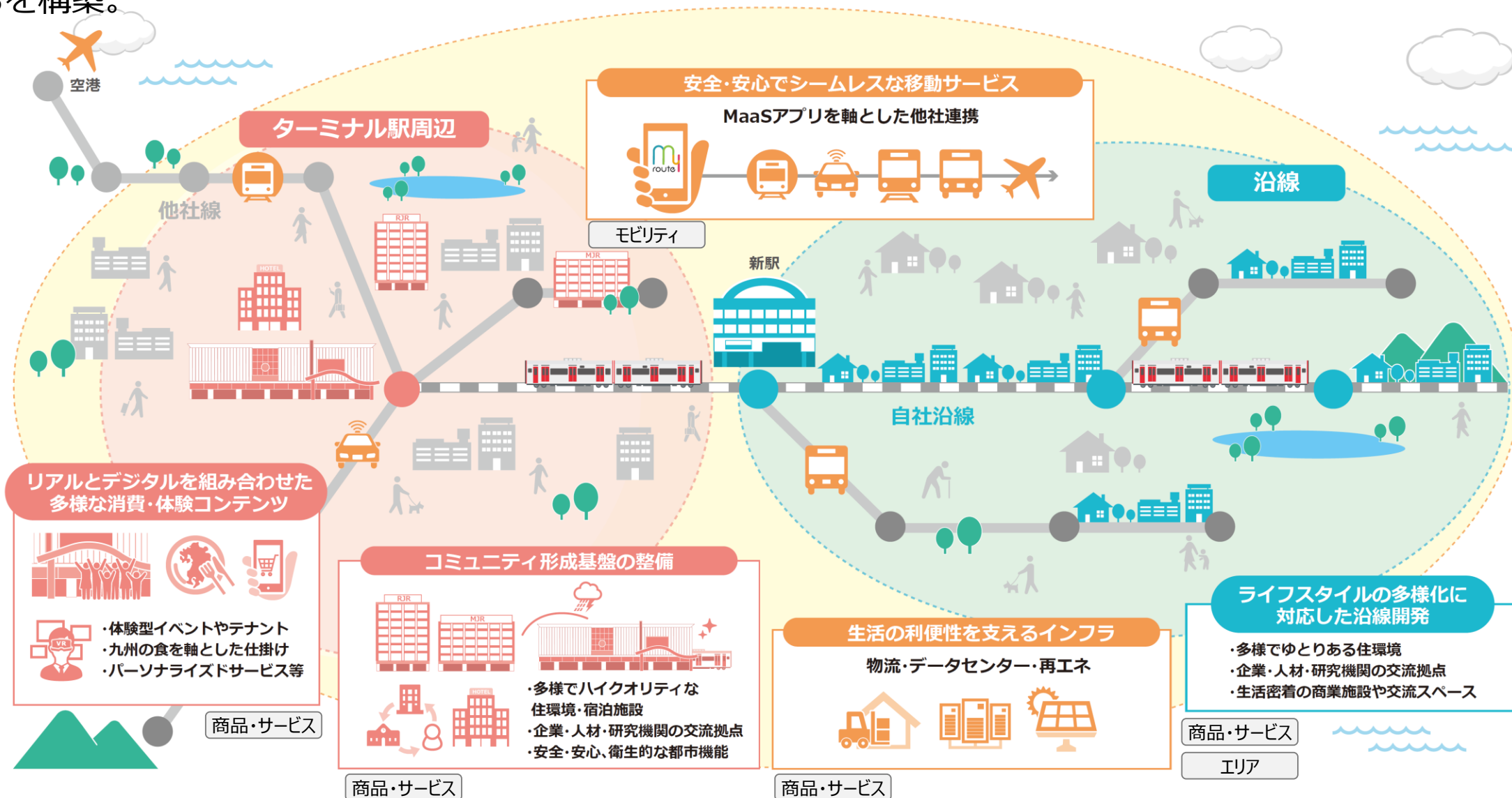


- 豊かな生活を実現するため、「商品・サービス」、「モビリティ」、「エリア」の進化を目指す。



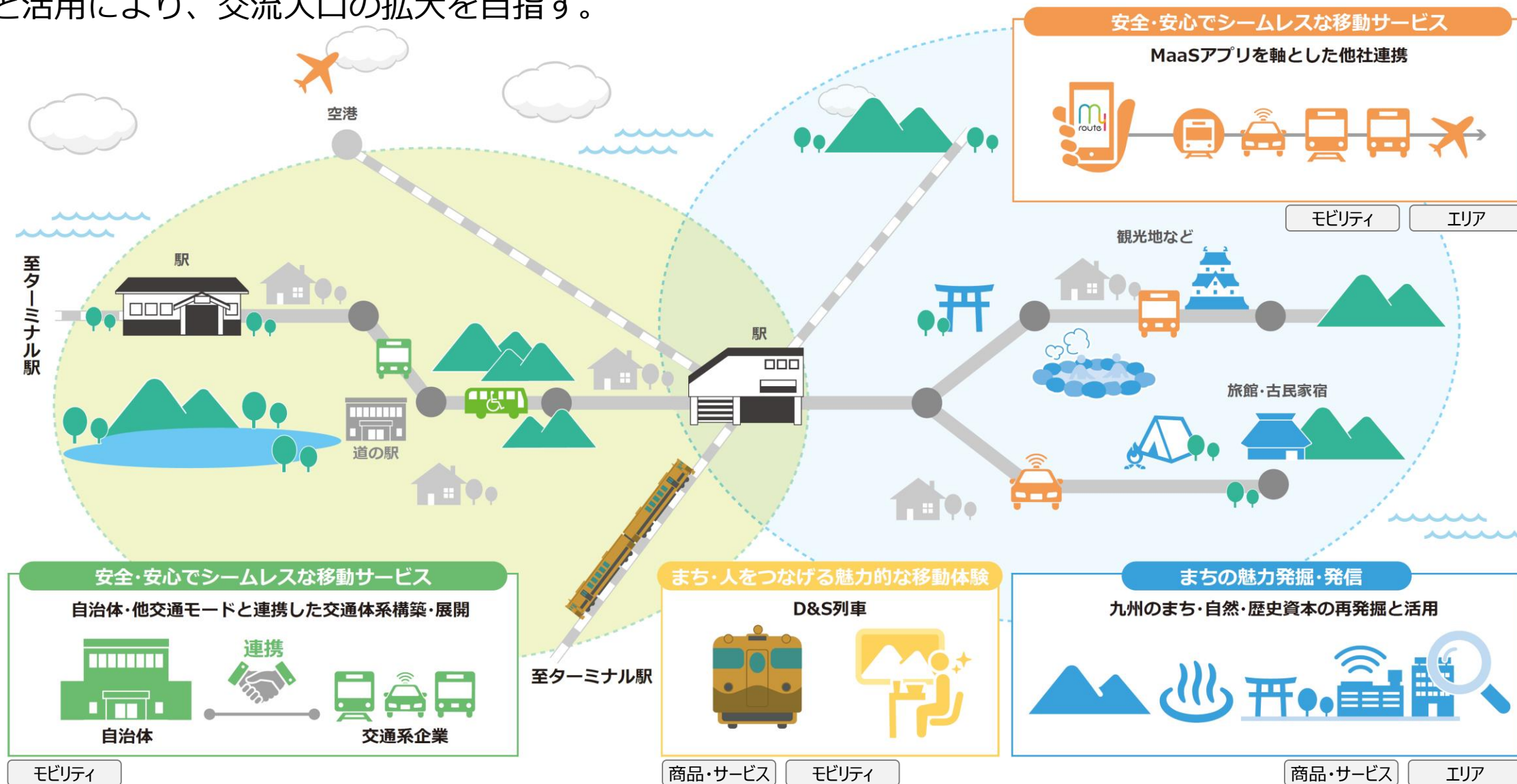
2-2. 方針① | ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

- ターミナル駅や沿線エリア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。



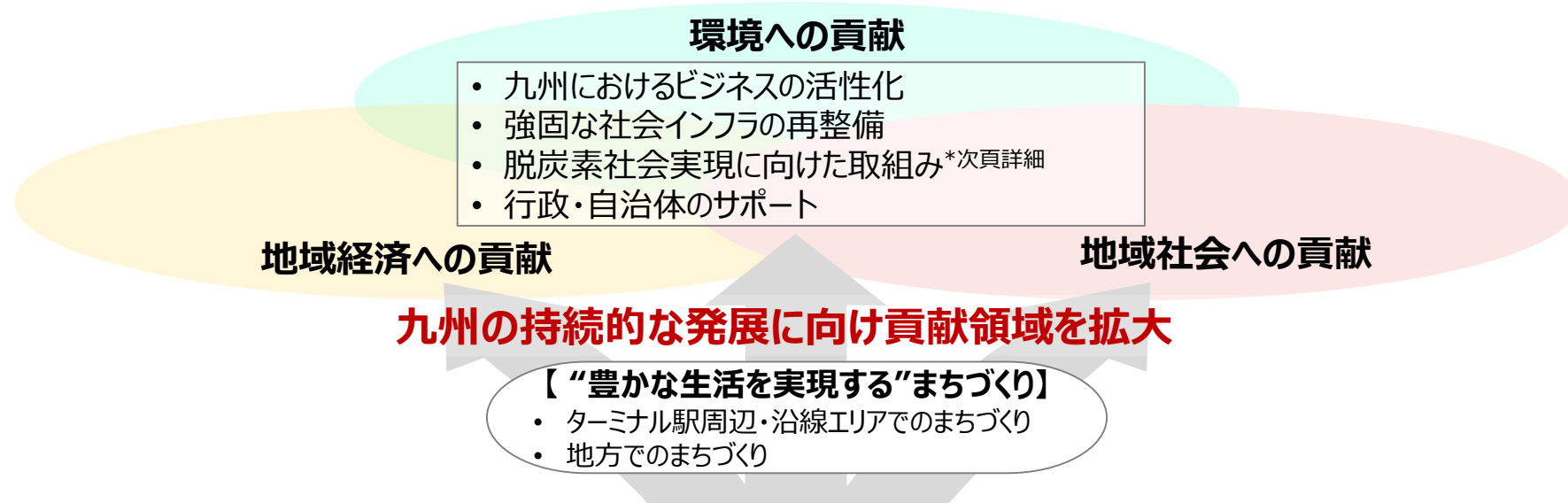
2-3. 方針① | 地方におけるまちづくりイメージ

- 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す。



3. 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。



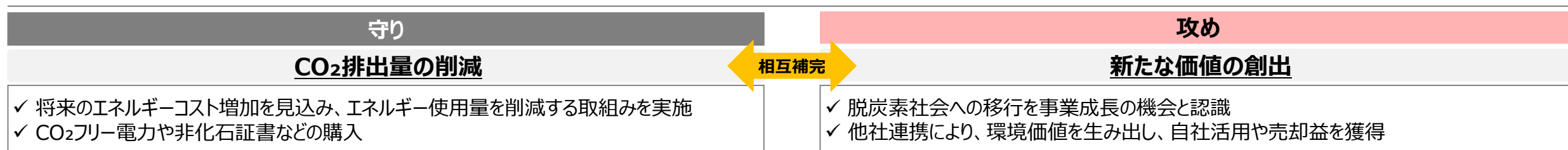
当社グループの強み

ブランド力、信用力	✓ 地域の発展への継続的なコミット ✓ インフラ企業としての使命である安全・安心の提供 ✓ ななつ星やD&S列車等、独自性の高いデザイン・サービスの提供	人材 (技術力、運営力)	✓ 魅力的なまちづくりの企画力・実行力 ✓ 鉄道で培われた技術力・カスタマイズ力 ✓ 多角的な事業のマネジメント力 ✓ 数多くの現場で培われたオペレーション力
お客さま基盤	✓ モビリティサービスを通じたお客さま基盤 ✓ 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	保有資産	✓ 高架下をはじめとした遊休資産 ✓ 保有する駅ビル等の不動産、建物
路線網／ネットワーク	✓ 九州全土にわたる路線網や拠点網のネットワーク ✓ 行政・地域社会との繋がり	財務基盤	✓ 積極的な成長投資を可能とする健全な財務基盤

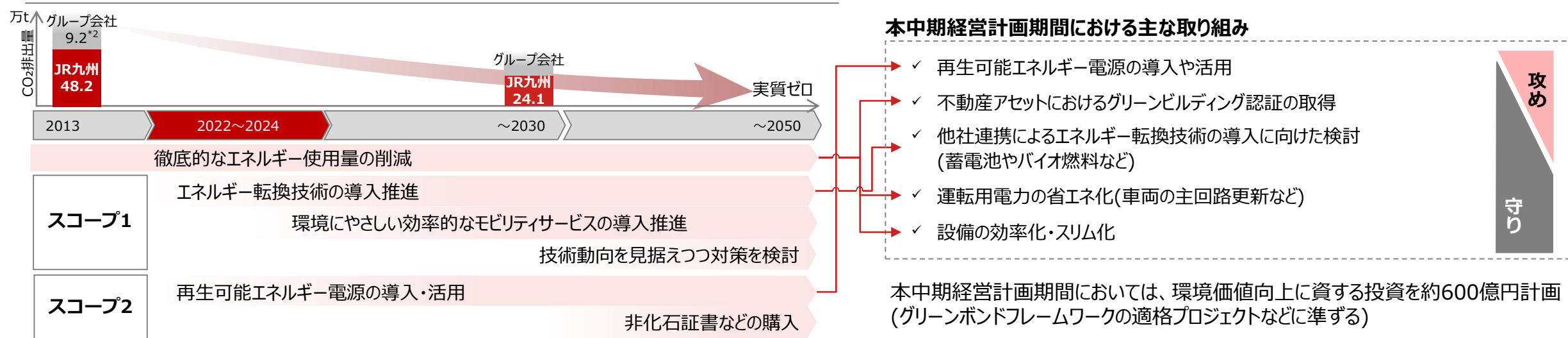
4. 考慮すべき事項：脱炭素社会の実現に向けて

- 脱炭素社会の実現に向けて、2050年CO₂排出量実質ゼロを目指す。
- 鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献。
- 事業活動と環境価値向上を両立させるため、CO₂排出量を削減する「守り」の視点だけではなく、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持った取り組みも推進。

脱炭素社会の実現に向けた基本的な考え方



脱炭素社会の実現に向けたロードマップ^{*1}

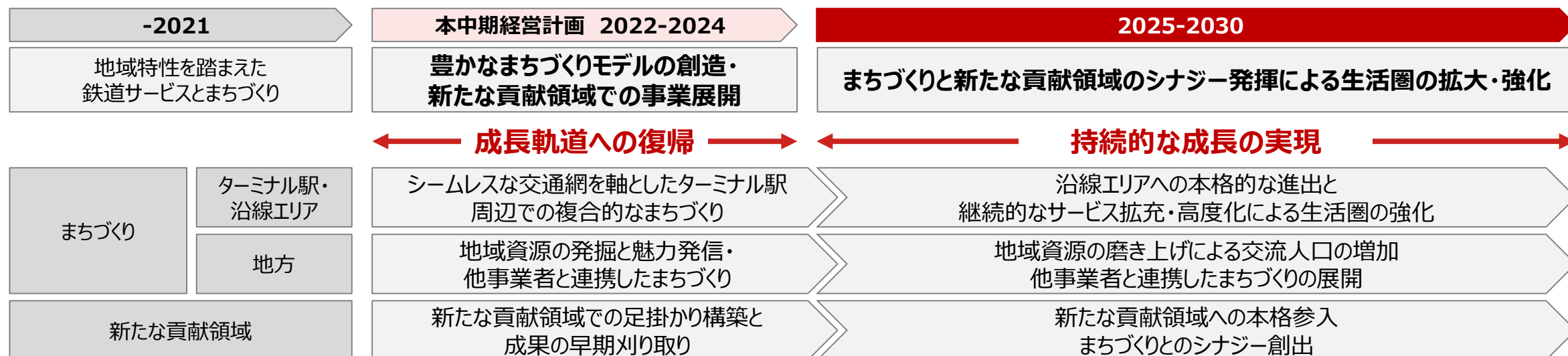


*1 | 適切にマイルストーンを置き、将来的な技術動向や経済合理性を考慮しつつ、適宜見直しを実施する

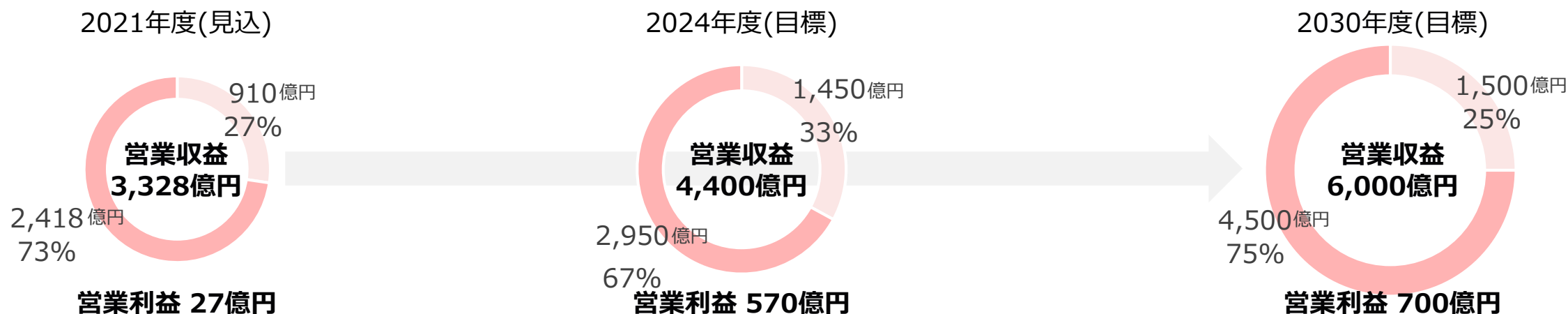
*2 | エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)で定められる定期報告の集計値

5. 長期ビジョン実現に向けたステップ

- 長期ビジョンの実現に向け、本計画期間で成長軌道への復帰を図った後、持続的な成長を実現。



【営業収益区分】 ■ : 鉄道運輸収入 ■ : その他収入



新型コロナウイルス感染症でダメージを受けた鉄道運輸収入の回復および他事業の拡大を目指す



3. 中期経営計画2022－2024



KYUSHU RAILWAY COMPANY

1. 本中期経営計画の重点戦略

- 本中期経営計画2022-2024の重点戦略として、取組み中の事業構造改革を完遂するとともに、長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして、豊かなまちづくりモデルの創造と新たな貢献領域での事業展開を推進。

中期経営計画 2022-2024

事業構造改革の完遂

重点戦略①

- | | |
|---------|---|
| 鉄道事業 | 黒字体質の安定化
✓ BPR ^{*1} 施策の完遂
✓ 更なるコスト削減施策発掘
✓ 柔軟な人材活用 |
| ホテル事業 | 既存ホテルの競争力向上
✓ ブランド再構築
✓ 総合力強化 |
| 流通・外食事業 | ブランド/店舗の競争力向上
✓ 出店戦略の見直し
✓ 既存ブランド強化・新業態への挑戦 |
| 建設事業 | グループ内から外へ主戦場を転換
✓ BPR戦略の推進
✓ グループ外売上拡大 |

*1 | Business Process Re-engineering

長期ビジョン実現に向けた重点戦略

重点戦略②

- 豊かなまちづくりモデルの創造**
- ✓ シームレスな交通網を軸としたターミナル駅周辺での複合的なまちづくり
 - ✓ 地域資源の発掘と魅力発信・他事業者と連携したまちづくり

重点戦略③

- 新たな貢献領域での事業展開**
- ✓ 新たな貢献領域探索・事業展開の足掛かり構築
 - ✓ 成果の早期刈り取りによる事業ポートフォリオの強化

戦略実行・実現を担う人づくり

人材戦略の推進

- ✓ 社員の“個”の力の最大化による当社グループの成長を目指すため、人材戦略策定・運用(採用/配置、育成、評価)における改革を推進

グループ一体で戦略を推進する基盤づくり

経営基盤の強化

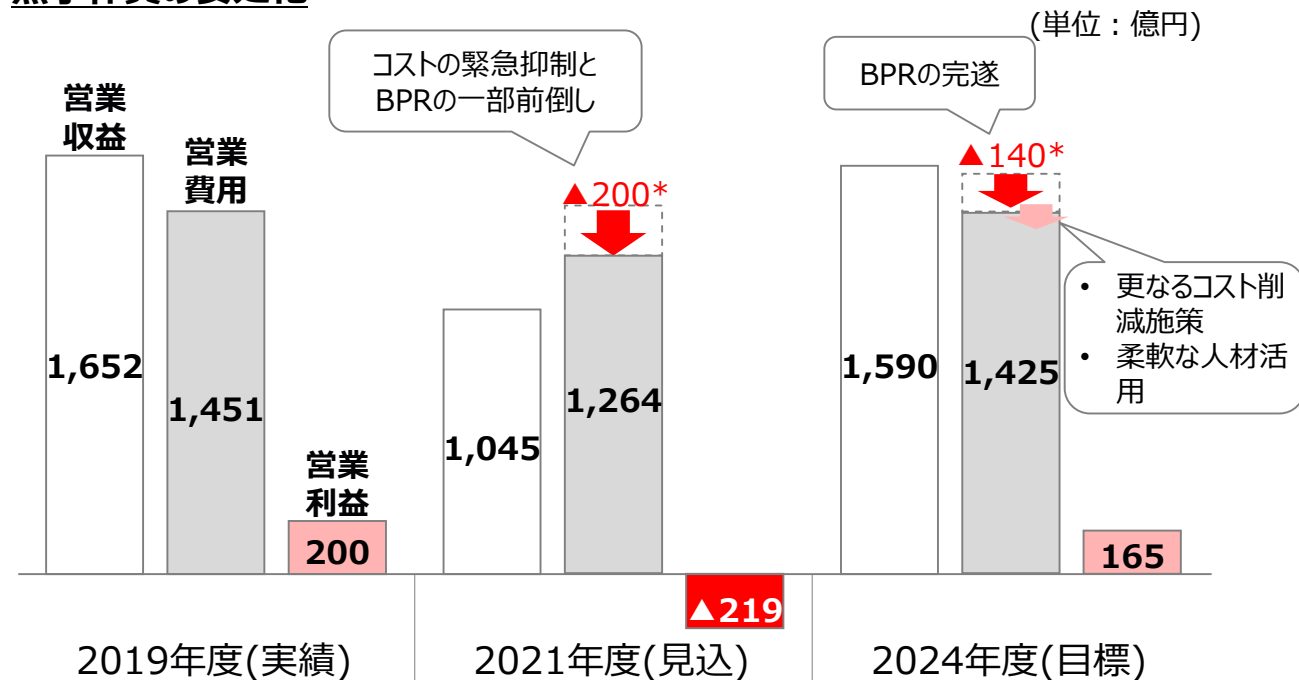
- ✓ 戦略遂行体制の整備および顧客情報・事業ポートフォリオ管理の仕組み高度化
- ✓ デジタル推進体制構築・人材育成、およびデジタル基盤の整備

2. 重点戦略①事業構造改革の完遂

- 鉄道事業においては、BPRの完遂+更なるコスト削減により、持続的で安定した黒字体質の実現を目指す。
- その他の事業においても、新型コロナウイルス感染症の影響からの早期の立て直しに向けた取組みを推進。

鉄道事業

黒字体質の安定化



- 西九州新幹線開業を起爆剤とした増収施策に取り組み、営業収益は2019年度対比で約96%水準を目指す
- **BPRの完遂により持続的な140億円/年の固定費削減効果を実現**し、維持更新投資に伴う減価償却費の積み上がり等がある中でも2019年度と同水準の営業費用を目指す
- 上記により、**営業収益が計画を下回った場合のリスク耐性を強化**
- あわせて、更なるコスト削減メニューの発掘・早期実現を図ることで、本中期経営計画期間後も見据えた営業費用コントロールを図る

BPR施策

- ✓ 新たなサービス体系・ダイヤの構築、車両・設備のスリム化
- ✓ 保守・検査の高度化、マルチスキル化
- ✓ デジタル技術を活用したオペレーション・メンテナンス改革
- ✓ 支社の業務運営体制効率化 等

更なるコスト削減施策・柔軟な人材活用

- ✓ 継続的なコスト削減の仕組み強化(事業収支管理体制の見直し)
- ✓ BPRで生まれた人材の活用(戦略的出向やグループ内での活用、新たな貢献領域での活用)等

* | コスト削減は対2019年度、特殊要素除く

ホテル事業

既存ホテルの競争力向上

- ブランド戦略再構築(リブランド、リニューアル等)
- 総合力強化(人材育成、共同調達推進 等)

流通・外食事業

ブランド/店舗の競争力向上

- 出店戦略の見直し
- 既存ブランドの強化・新業態への挑戦 等

建設事業

グループ内から外へ主戦場を転換

- 鉄道事業と一体となったBPR戦略の推進
- グループ外での売上拡大 等

3. 重点戦略②豊かなまちづくりモデルの創造

- 本計画期間では、西九州新幹線開業を起爆剤とした西九州エリアおよび、福岡市地下鉄七隈線延伸を好機と捉えた福岡エリアで、重点的に豊かなまちづくりモデルの創造に取り組む。

西九州エリア

西九州新幹線の開業を起爆剤としたまちづくりを推進

シームレスな移動の提供(交通の利便性)

- 西九州新幹線開業(2022年9月)
- 新D&S列車ふたつ星4047(2022年秋)
- 西九州エリアへのMaaSサービス(my route *1)の拡大
佐賀県: 2022年1月
長崎県: 2022年夏

コミュニティ形成基盤の提供

- 新長崎駅ビル開発(新駅ビル全面開業2023年秋)
- 長崎マリオットホテル開業(2023年秋)
- えきマチ1丁目佐賀リニューアル(2023年春)
- 嬉野旅館開発(2023年秋)

その他のエリア

シームレスな移動の提供(交通の利便性)

- 九州一円へのMaaSサービス(my route *1)の展開
- 持続的なモビリティサービスのモデル構築
(日田彦山線におけるBRT化)

福岡市地下鉄
七隈線延伸
(2023年3月)

西九州新幹線開業
(2022年9月)

交通ネットワークを活かして
沿線エリア・他ターミナル駅に展開

福岡エリア

七隈線延伸による博多駅のターミナル機能向上を好機と捉えたまちづくりを推進

コミュニティ形成基盤の提供

- 簗子小学校跡地活用事業でのSJR開発(2024年1月)
- 福岡東総合庁舎敷地有効活用事業での次世代オフィス開発(2024年3月)
- 博多駅空中都市プロジェクトに向けた準備の加速(2028年)
- まちを支える機能の提供
(物流不動産・データセンターの開発、再生可能電力の提供)

多様な消費・体験コンテンツの提供

- オムニチャネル化推進、ショールーム型テナント、DtoC事業の誘致
- 顧客データ活用によるパーソナライズドサービスの展開
- 九州の食を軸とした地元人気飲食店等とのコラボレーション
- 複合体験型アウトドア事業への挑戦

シームレスな移動の提供(交通の利便性)

- 鹿児島本線 千早～箱崎駅間の新駅整備
- MaaS関連サービス(my route *1)の浸透

ライフスタイルの多様化に対応した沿線開発

- 福岡県大野城市での複合開発(MJR/SJR/スーパー)
(2022年5月全面開業)
- 折尾駅高架下商業開発(商業/スーパー)(2023年春)

3-1. 西九州新幹線開業効果の最大化

- 西九州新幹線開業を起爆剤とした西九州エリアの開発を推進することで、新幹線開業効果の最大化を目指す。

西九州エリアへのmy routeの拡大

- 佐賀県(2022年1月)
- 長崎県(2022年夏)



地域と一体になった西九州新幹線開業の盛り上げ

- 佐賀・長崎デスティネーションキャンペーン
(2022年10～12月)

モビリティの進化

商品・サービスの進化

- 西九州新幹線開業(2022年9月)
運行区間：武雄温泉・長崎間(約66km)
新駅：嬉野温泉・新大村



武雄温泉駅では「対面乗換方式*1」を採用

- 新D&S列車ふたつ星4047(2022年秋)

コンセプト：西九州の海めぐり列車

- ・ “ふたつ”の運行ルートで西九州を1周
① 武雄温泉→長崎(長崎本線経由)
② 長崎→武雄温泉(大村線経由)
- ・ 沿線の軽食、飲料、スイーツ等を販売



- A えきマチ1丁目佐賀リニューアル(2023年春)

- B 新長崎駅ビル開発(2023年秋)



- ・ 国際観光都市長崎の陸の玄関口として、ホテル(長崎マリオットホテル)、商業、オフィス、駐車場などを複合開発
- ・ 環境負荷の低減、感染症対策、次世代のAI・ICTの導入などに取り組む

- C 嬉野旅館開発(2023年秋)



- ・ 日本三大美肌の湯『嬉野温泉』に開発
- ・ バイナリー発電・温泉熱利用等、環境へも配慮

- D 茜さす 肥前浜宿(2022年1月開業)



- ・ 造り酒屋が所有する民家を改修した宿泊施設

本エリアの
成長機会

- ✓ 沿線での都市機能向上：出島メッセ長崎(2021年11月開業) / SAGAアリーナ(2023年) / 長崎スタジアムシティ(2024年)
- ✓ 企業誘致の増加：長崎県にて、産業構造の変革を目指しIT企業等8社と関係自治体が2019年に立地協定締結
- ✓ 人口集積の動き：西九州新幹線の開業を前に、新大村駅周辺では、人口集積による地価上昇の動き
- ✓ 沿線駅周辺での賑わい創出：西九州新幹線沿線での自治体による駅周辺整備(武雄温泉、嬉野温泉、新大村、諫早、長崎)

*1 | 博多・武雄温泉間で運行する在来線特急列車と同じホームで乗換を行うことでスムーズな乗換えを実現。

3-2. 各エリアにおける成長機会と主な開発案件

【成長機会】

- ✓ 都市機能向上のための規制緩和：博多コネクティッド(～2028年末) / 天神ビッグバン(～2026年末)
- ✓ 沿線での都市機能向上：福岡市地下鉄七隈線延伸(2023年3月)/ ららぽーと福岡(2022年4月) / ジ アウトレット北九州(2022年4月)
- ✓ 福岡エリアへの人口集積：福岡市の人口増加数・増加率は、全国の政令指定都市で最大(第21回国勢調査：2020年10月1日実施)

【主な開発案件】

箕子小学校跡地活用事業

SJR大手門：2024年1月
※(株)桜十字等との共同事業



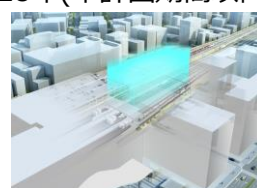
福岡東総合庁舎敷地有効活用事業

次世代オフィス開発：2024年3月
※福岡地所(株)・(株)麻生との共同事業



博多駅空中都市プロジェクト

最先端オフィス等の複合開発：
2028年(本計画期間以降)



A 福岡エリア

【主な開発案件】

鹿児島駅周辺開発

商業：2022年秋
MJR鹿児島駅パークフロント：
2024年春



鹿児島中央駅西口開発

I 期(オフィス・商業)：2023年春
II 期(分譲マンション)：2025年度以降



C 鹿児島エリア

【成長機会】

- ✓ 沿線での都市機能向上：
熊本空港新旅客ターミナルビル開業(2023年春)
- ✓ 企業誘致の増加：
半導体工場誘致
(熊本県にTSMC+ソニーの工場建設等)
/約200社の半導体関連企業が集積

【主な開発案件】

熊本駅周辺開発

春日北ビル開発：2023年春



MJR熊本ザ・タワー：2023年春
MJR熊本駅ガーデンコート：2023年春
MJR熊本駅南：2024年春



B 熊本エリア



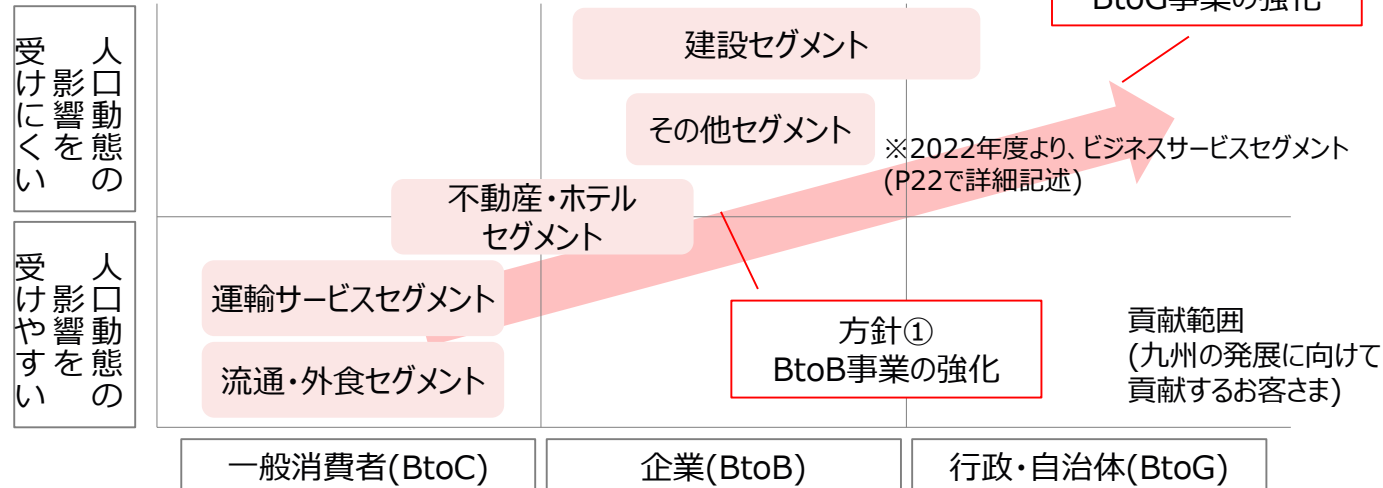
4. 重点戦略③新たな貢献領域での事業展開

- 九州の持続的発展のために、事業セグメント見直しによる体制再整備のうえ、BtoB事業とBtoG事業を強化することで、貢献範囲の拡大・持続性向上を目指す。

事業展開の方向性

グループ一体となって、貢献範囲の拡大と事業の持続性強化を見据えた事業展開を進める

環境変化に対する事業の持続性リスク
(九州の定住・交流人口が事業に与える影響度合い)



①BtoB事業の強化

- ✓ 建設・その他(ビジネスサービス)セグメントを中心にBtoB事業を強化
- ✓ 積極的なM&A強化やエリア拡大等でBtoCに並ぶグループの柱へと成長を目指す

②BtoG事業の強化

- ✓ 多角化戦略で培った当社グループ全体の強みを活かして、競争優位性を持つことが出来る領域の探索と事業拡大を進める

これまでの関連取組み

■ BtoB事業

- ✓ M&Aによる業容拡大

建機販売・メンテナンス・教習



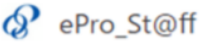
2019年買収

土木建設総合レンタル



- ✓ 業務提携を通じた事業拡大

- ・(株)NSDとの資本業務提携による顧客開拓・ソフトウェア開発強化
- ・クラウドHRテックと連携したSaaS事業の展開



■ BtoG事業

- ✓ 鉄道に限らない都市インフラを支える公共工事も積極的に受注



5. 人材戦略の推進

- 社員の“個”の力が当社グループの成長につながるように、経営戦略・ビジネスモデルや労働市場の変化と適合した人材戦略の策定・運用を実現する人事制度改革を推進。

本計画期間で目指す姿

社員の“個”の力の最大化による当社グループの成長

経営戦略・ビジネスモデルの変化

- ・業務の拡大・専門化
- ・業務見直しに伴う人員配置のアンバランス 等

考慮すべき労働市場の変化

- ・人材流動性の高まり
- ・時間や場所にとらわれない働き方へのニーズの高まり 等

人材戦略
策定

全社視点で人材戦略
を企画推進

- ・社員の“個”の力を組織横断的に活用
- ・人材戦略の実現度合を役員のKPIに設定(検討中)・評価し、当社グループの人づくりを経営層から変革

(参考)教育環境整備・充実化を
目的とした社員研修センター建替え
(2022年3月)



人材戦略に基づく全社的な人材マネジメント

人材戦略の実現、フィードバック

人事制度改革

採用/
配置

戦略に合致した人材
ポートフォリオの実現

- ・現状の人材ポートフォリオの棚卸
(社員のスキルマトリックス作成 等)
- ・不足する専門人材の機動的な中途採用強化
- ・女性活躍推進

各プロセスを強化し、
新たな人づくりの仕組みを構築

育成

多様なキャリア
実現と人材の
最大活用

- ・安全とサービスを支える人材の教育環境整備・充実化(社員研修センター建替え)
- ・マルチスキルの推進
- ・キャリアパスの見える化と流動化
(公募制異動 等)
- ・専門性向上およびリスキリング支援(戦略的
出向強化、DX教育、動画研修導入 等)

評価

従業員の
エンゲージメント
向上

- ・成果やチャレンジが評価につながる人事賃
金制度に見直し
- ・役員等と社員との意見交換の継続的な実
施
- ・健康経営の推進

6-1. 経営基盤の強化 | 戦略を推進する基盤

- 戦略遂行体制の整備および、当社グループ全体での顧客情報や事業ポートフォリオ管理の仕組み高度化により、グループ一貫で戦略を推進する基盤を強化。

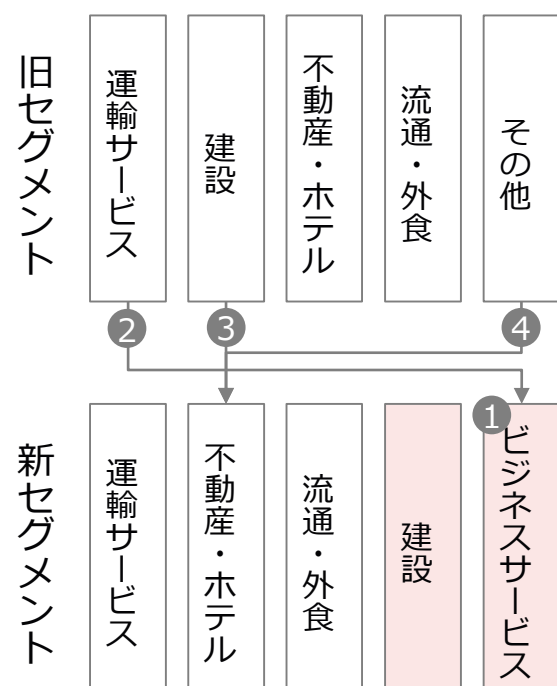
セグメント区分の変更*1

体制の整備

目的 当社グループ全体の事業ポートフォリオ強化(BtoB,BtoGビジネスの成長)

変更概要

変更ポイント



「建設」・「ビジネスサービス」をBtoBビジネス領域と位置づけ機能子会社の自立・成長を促進

- ① 「その他」の名称を「ビジネスサービス」に変更
- ② 「ビジネスサービス」に移行
JR九州サービスサポート(清掃、駅業務等)
JR九州リネン(リネンサプライ業)

※ なお、2021年度末までに「建設」セグメントにおける全ての構成会社への出資比率100%化を実施

不動産事業との連携強化による成長を促進

- ③ JR九州住宅(住宅建設・販売)を「建設」から「不動産・ホテル」に移行
- ④ JR九州リゾート開発(ゴルフ場経営)を「その他」から「不動産・ホテル」に移行

*1 | 2022年4月1日のセグメント区分変更を予定

BtoBビジネス領域

地域戦略部の新設*2

体制の整備

目的 グループ横断でのBtoGビジネスの強化および持続的なモビリティサービスの構築

- 内容
- ✓ 総合企画本部内に、担当執行役員を配置した新組織(地域戦略部)を設置

*2 | 2022年4月1日の新設を予定

仕組みの高度化

顧客管理基盤の整備

目的 当社グループ全体でのデータマーケティングを加速

- 内容
- ✓ 顧客領域拡大に伴う顧客データの増加を機会と捉えた、グループ横断での顧客情報管理基盤を整備

仕組みの高度化

事業ポートフォリオの柔軟性強化

目的 事業ポートフォリオの柔軟な組み換えによる対応力向上

- 内容
- ✓ グループ各社におけるM&A、他社との資本を含めた提携戦略、各事業のモニタリング強化による撤退等を柔軟に実施

(参考)事業ポートフォリオについて

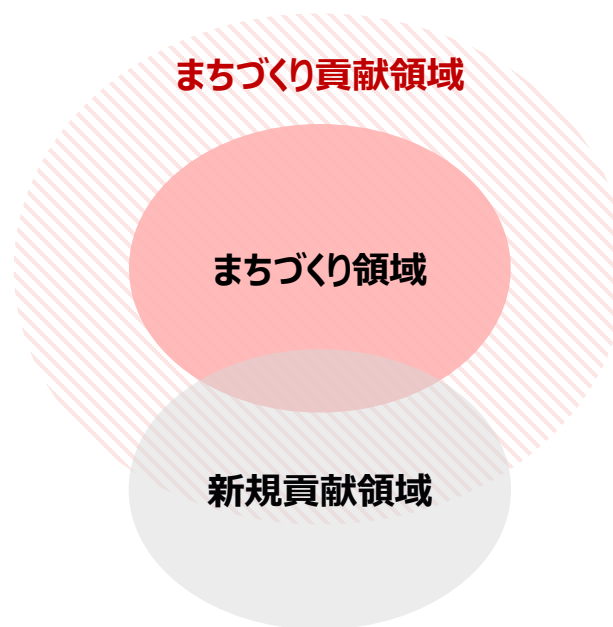
- 事業ポートフォリオはこれまでの取組みに加え、領域横断でより柔軟な組み換えを行い、対応力を向上させる。

2019-2021年度の主な取組み

事業領域の拡大	
M&A	✓ 外食事業：萬坊(水産加工)スルボン(郊外型焼肉店) ✓ 建設事業：電気工事2社 ✓ 建機事業：建機レンタル2社 ✓ システム事業：BtoG領域に強みを有する会社
エリア拡大	✓ CVS事業・カフェ事業・外食事業 東京など九州外への進出
新規取組み	✓ 古民家活用の宿泊施設、シェアオフィス事業 (新規事業提案制度 HIRAMEKI案件) ✓ アセットマネジメント事業
事業の見直し・撤退	
競争力視点	✓ リース事業、病院事業の売却 ✓ ドラッグストア事業の株式過半譲渡
コスト視点	✓ 高速船事業：クイーンビートルへの特化 ✓ 戸建事業：福岡エリアへの特化 ✓ レンタカー事業：他社への委託スキーム ✓ 外食事業：海外展開からの撤退
事業ポートフォリオ見直しのリソース充実	
✓ 地域特化型ファンドの設立(パイプラインの急拡大) ✓ 投資ファンドのハンズオン先への出向など、戦略的出向によるマネジメント人材育成	

今後の取組みの方向性

取組み領域のイメージ



各領域における取組みの方向性

まちづくり貢献領域 建設 流通・外食 ビジネスサービス

- まちづくりに関連する領域のM&A、他社提携はグループ会社も含めて積極的に推進
 - 特に、建設(“ものづくり”分野も含む)、流通・外食、ビジネスサービスセグメント
 - 他社連携は、場合によりグループ会社への出資など資本提携も検討
 - 地域特化型ファンドの有効活用
(成長軌道に乗せた後に、当社グループへ)

まちづくり領域 運輸サービス 不動産・ホテル

- 主力事業であるまちづくり領域においても、継続的にモニタリングを行い、成長分野へのリソースの集中や、他社連携、あるいは必要に応じた縮小、撤退等の検討により、事業の成長を図る

新規貢献領域

- 新規貢献領域は、攻めのエネルギー戦略関連も含めて柔軟に検討
- 地域特化型ファンドに加えて社員の新規事業提案制度であるHIRAMEKIも活用
※ただし、事業のハードルレートは注視

6-2. 経営基盤の強化 | DX推進

- デジタル推進体制とデジタル基盤を構築・整備し、グループ一体となったデジタル化を推進。

DX 推進 基盤

デジタル推進体制の構築

デジタルCoE *1の設置

*1 | Center of Excellence

- グループ全体のデジタル推進の司令塔として、グループ全体のDX戦略の立案や高度開発・デジタル教育支援・基盤整備を行う

デジタル人材の育成

- データ活用人材(データ収集・分析を通じ、課題解決や施策の立案を進める人材)、アプリ開発人材(アプリ開発を通して、業務プロセスの見直しを進める人材)の育成



デジタル基盤の整備

DX推進に必要なデジタル基盤を整備

- ✓ デジタルワークプレイスの拡大
- ✓ グループデータ顧客管理基盤の整備
- ✓ クラウド・ネットワーク・セキュリティの強化



国が策定した指針を踏まえ、DXに関して優良な取組を行う事業者を、申請に基づいて認定する制度。2022年3月1日に認定取得

お客さま体験価値向上

- JRキューポ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

- ✓ キューポアプリの導入拡大
- ✓ my route導入拡大
- ✓ グループお客さま基盤によるデータ活用



オペレーション・メンテナンス改革

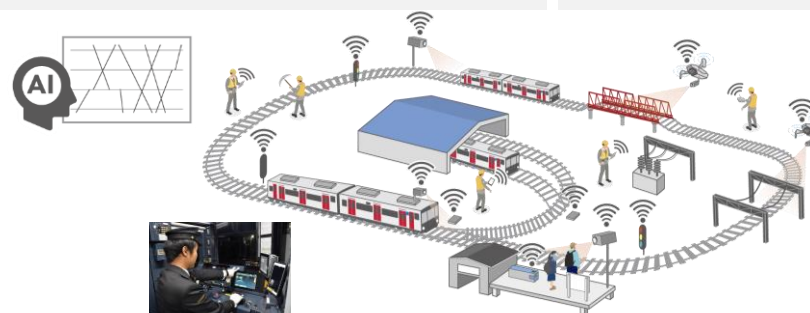
- デジタル技術の活用により鉄道事業のオペレーション・メンテナンスの安全性・効率性を追求

オペレーション

- ✓ 鉄道車両の自動運転
- ✓ 遠隔サポートなど駅運営体制の再構築
- ✓ スマートデバイス・内製アプリの活用
- ✓ AIによる運行管理実現に向けた実証実験

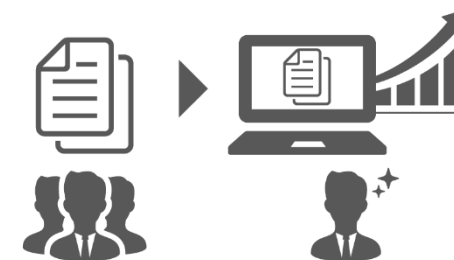
メンテナンス

- ✓ 鉄道メンテナンスのCBM*2転換推進
 - ✓ 地上設備（沿線・線路）の営業車検測
 - ✓ ドローンをを用いた鉄道施設の点検
 - ✓ IoT・画像認識技術によるメンテナンス支援
- *2 | Condition Based Maintenance



働き方改革・生産性向上

- 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、社員の働き方改革と生産性向上を支援



本計画の 主な施策

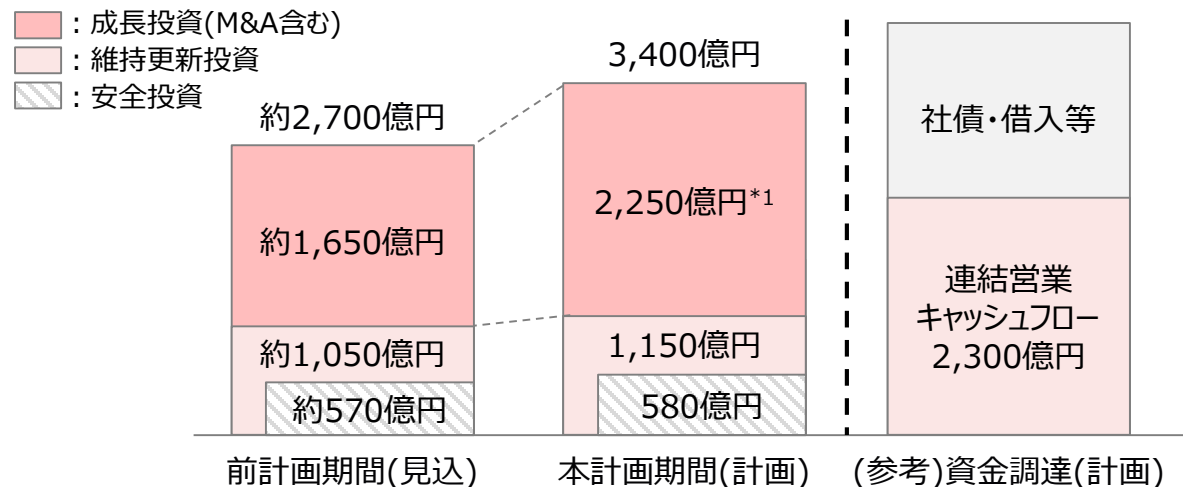
7. 投資計画



- 本計画期間では、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。
- 2025年度以降も成長投資は継続するが、私募REITの活用を含む営業キャッシュフローの拡大により、フリーキャッシュフローの改善を目指す。

前計画期間(見込)との投資計画比較

- ✓ 前計画期間では当初計画から大幅に投資を抑制したが、本計画期間では、重点戦略の実行に向け**財務健全性を維持しつつも成長投資を加速**
- ✓ 安全を確保し、**効率的な維持更新投資を推進**



【各計画期間最終年度の財務健全性指標】

D*2/EBITDA	約10倍	5倍程度
自己資本比率	約40%	40%程度

※株主還元は次頁

*1 | 未確定案件を含む *2 | 有利子負債

本計画期間の主な投資案件

成長投資	維持更新投資
✓ 不動産・ホテル関連(私募REITへの組み入れを予定するものを含む) ① 九州内 - 新長崎駅ビル - 鹿児島中央駅西口開発 - 嬉野旅館開発 - 博多駅空中都市プロジェクト ② 九州外 - 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	✓ 鉄道事業関連 ① 西九州新幹線に関連するもの - 新幹線車両新製 - 営業車検測装置 - 電気作業車 - 高速軌道検測車 ② オペレーション・メンテナンス改革 - 駅オペレーション関連 - 設備メンテナンス関連 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*3(再掲) 約600億円 *3 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	

8. 本計画期間の数値目標^{*1}および株主還元方針

- 本計画期間最終年度の営業収益は4,400億円、営業利益は前計画期間最終年度目標と同水準の570億円を目指す。
- 配当下限を設け(1株あたり93円)、連結配当性向35%を目安に配当を行うことで、安定的な株主還元を継続。状況に応じて自己株式取得も実施。

営業収益	3,328億円 (2021年度)	➡	4,400億円 (2024年度)
------	---------------------	---	---------------------

営業利益	27億円 (2021年度)	➡	570億円 (2024年度)
------	------------------	---	-------------------

EBITDA	299億円 (2021年度)	➡	940億円 (2024年度)
--------	-------------------	---	-------------------

[参考] ROE	2.5% (2021年度)	➡	8%以上 (2024年度)
-------------	------------------	---	------------------

【新セグメント^{*2}による営業収益および営業利益】

単位：億円、()内は対2021年度増減額

セグメント名	営業収益*3			営業利益*3			主な増減要因
	2021年度	2024年度		2021年度	2024年度		
運輸サービス	1,058	1,630	(+572)	▲226	170	(+396)	鉄道運輸収入の回復と事業構造改革の完遂
不動産・ホテル	1,138	1,330	(+192)	182	270	(+88)	既存施設の収益力向上と新長崎駅ビル等の開業
流通・外食	444	650	(+206)	▲9	30	(+39)	新規出店と既存ブランド/店舗の競争力向上
建設	927	950	(+23)	63	70	(+7)	グループ外からの受注拡大
ビジネスサービス	689	800	(+111)	27	40	(+13)	グループ外への売上拡大
合計*4	3,328	4,400	(+1,072)	27	570	(+543)	

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、2024年度までの間は、**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。**

^{*1} | 2021年度は最新の業績予想(2022.2.8公表)を新セグメントに組み替えたもの ^{*2} | P.22参照 ^{*3} | 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

9. マテリアリティの見直しと非財務KPIの設定



- 2030年長期ビジョンの実現に向けて、マテリアリティを見直し、本中期経営計画における非財務KPIを設定。
- 一部項目については、役員報酬との連動を検討。

	マテリアリティ ～JR九州グループが常に考えるべきこと～	本中期経営計画における主な取組み	主な目標・指標	
E	脱炭素社会の実現	脱炭素社会の実現に向けた取組み(P.12)	● CO₂排出量 ● 環境に関する情報開示 ● グリーンビルディング	・ 2030年度のJR九州単体排出量 ・ グループ全体でのスコープ1,2排出量 ・ グループ全体でのスコープ3排出量 ・ グリーンビルディング認証の取得 2013年度比50%削減 排出量の把握 算定に着手 1件以上
S	すべての事業の基盤となる 安全とサービス	「ゆるぎなき安全」をつくる取組み 「サービスを社風へ」と高める取組み	● 安全 ● サービス	・ 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数*¹ ・ 従業員等の死亡労災件数 ・ サービスランキング*² 点数 0 件 0 件 90点以上
	持続可能なまちづくり	豊かなまちづくりモデルの創造 新たな貢献領域での事業展開 (P.17,18,19,20,25)	● 開発エリア周辺の定住人口 ● 新規開発案件での雇用創出	・ モニタリング指標 ・ モニタリング指標
	価値創造の源泉である 人づくり* ³	人材戦略の推進(P.21,24)	● 従業員エンゲージメント ● ダイバーシティ(女性活躍推進) ● 働きやすさ ● 健康経営 ● リスキリング支援	・ 従業員意識調査結果 ・ 経営陣と従業員の意見交換 ・ 新入社員の女性比率 ・ 2030年度の女性管理職割合 ・ 男性の育児休職等取得率 ・ 特定保健指導実施率 ・ デジタル人材の育成者数 ・ 1年間の社外研修受講者数 継続的に前年度を上回ること 毎年40回以上 30%以上 10%以上 50%以上 80%以上 500名以上 500名以上
G	健全な企業運営	ステークホルダーとのコミュニケーション充実	● 機関投資家 ● 個人投資家 ● お客さま ● 地域社会	・ 決算説明会等の継続開催、投資家意見の取締役会での共有 ・ 社外取締役を交えたラージミーティング(IR DAYなど)の開催 ・ 説明会・見学会等の交流機会 ・ お客さま懇談会 ・ 地域社会との持続的な関係づくり 毎年1回以上 毎年5回以上 毎年10回以上

*1 | 当社グループ責任を対象 *2 | 外部による駅・車掌のサービス実態調査(100点満点) *3 | 人づくりに関連する目標・指標は、JR九州を対象



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あります。

そのため、今後、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、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。