

2025年3月11日

「九州の元気を、世界へ」

## JR九州グループ経営理念及び「JR九州グループ中期経営計画 2025-2027」

当社は、本日開催の取締役会において、新グループ経営理念及び「JR九州グループ中期経営計画 2025-2027」について決議いたしましたので、お知らせいたします。

### 1 新グループ経営理念策定について

当社グループは、2027年に会社発足40年を迎えます。発足以降、鉄道事業だけではなく様々な事業を通じて、九州を元気にする取り組みを進めてまいりました。激変する社内外の環境のなかでも、未来に向けた価値を提供する企業グループとなるために、改めて当社グループの存在意義を明文化し、夢を掲げることで決意を新たにすることといたしました。

今回の見直しでは、日々果たすべきことを「使命」として明文化し、社員が大切にすべき価値観を「おこない」としました。そして、これらを積み重ねた先に、“九州の元気を、世界へ”届け続けられるよう積極果敢に取り組んでまいります。

### 2 JR九州グループ経営理念

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、  
安心して快適な毎日と  
“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。

詳細については、次ページを参照ください。

### 3 「JR九州グループ中期経営計画 2025-2027」

詳細については、別紙のとおりご報告いたします。

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。

- コロナ禍を乗り越えるなかで、社員の意識や働き方が大きく変化したことを踏まえ、社員の心をもう一度束ね、けん引するため、当社グループの目指す未来の方向性として新たに「わたしたちの夢」を設定しました。
- これまで様々な挑戦を続けてきた結果、JR九州グループのお客さまは、九州の方々にとどまらず、日本はもちろん海外の皆さまも多く、私たちは様々な方を元気にしています。
- その中で、世界中の人々が住みたい・働きたい・訪れたいと願う元気な九州をつくり続けることが、“わたしたちの夢”へと繋がっていきます。
- 九州内外のそれぞれの拠点で、それぞれの元気のつくり方を実践することで、当社グループの事業に関わって元気になる人を増やし続けたいと考えています。

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。

当社グループが地域をリードし、すべてのステークホルダーから選ばれ続けるために社会からの要請を踏まえた「使命」を明示しています。

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。

常に変革を志向し、実行を続けるグループとなるために社員が大切にすべき価値観を「おこない」として表現しています。

**JR九州グループ  
中期経営計画2025-2027**

---

## 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

## 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

# 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
重点戦略① 事業構造改革 の完遂	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
重点戦略② 豊かなまちづくり モデルの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> </ul>
重点戦略③ 新たな貢献領域 での事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● M&amp;A等により、着実に業容を拡大</li> <li>● 系統用蓄電事業等、新規事業への取組みを加速</li> </ul>
人材戦略 の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材戦略を策定し、新たな人事・賃金制度を導入</li> <li>● 教育や研修の充実等、人材への投資を推進</li> </ul>
経営基盤 の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● グループ会社一体となったDXや、DX人材の育成を推進</li> <li>● 事業間シナジーの拡大・CX向上を企図し、CRM施策を推進</li> </ul>

## 経済的価値の実現

- 財務目標はすべて達成の見込み

	見込み	目標
営業収益	4,411億円	4,400億円
営業利益	573億円	570億円
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>● スコープ1~3算定 等</li> </ul>
すべての事業の基盤 となる安全とサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道事業での死傷事故件数</li> <li>● サービスランキング 等</li> </ul>
持続可能な まちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発エリア周辺の 定住人口モニタリング 等</li> </ul>
価値創造の源泉である 人づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員意識調査結果 等</li> </ul>
健全な企業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役を交えたラージ ミーティングの開催 等</li> </ul>

※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




# 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。

## 直近の動きや中長期トレンド

社会	<ul style="list-style-type: none"><li>人口減少・少子高齢化の進展、人手不足・人件費高騰の加速</li><li>環境配慮への意識の高まり</li><li>人々の豊かさに対する認識の変化・多様化</li><li>社会インフラ老朽化の進行と維持コストの高騰</li></ul>
経済	<ul style="list-style-type: none"><li>インフレの急激な進行と金利の上昇</li><li>世界各地における政治・経済情勢の不安定化</li><li>資本収益性への関心の高まり</li><li>九州の新たな事業機会 (半導体工場や物流拠点の進出、滑走路増設等)</li></ul>
技術	<ul style="list-style-type: none"><li>デジタルテクノロジーの発展(AI、機械学習、XR*等)</li><li>モビリティの多様化(自動運転、空飛ぶクルマ等)</li><li>デジタル消費の加速</li></ul>

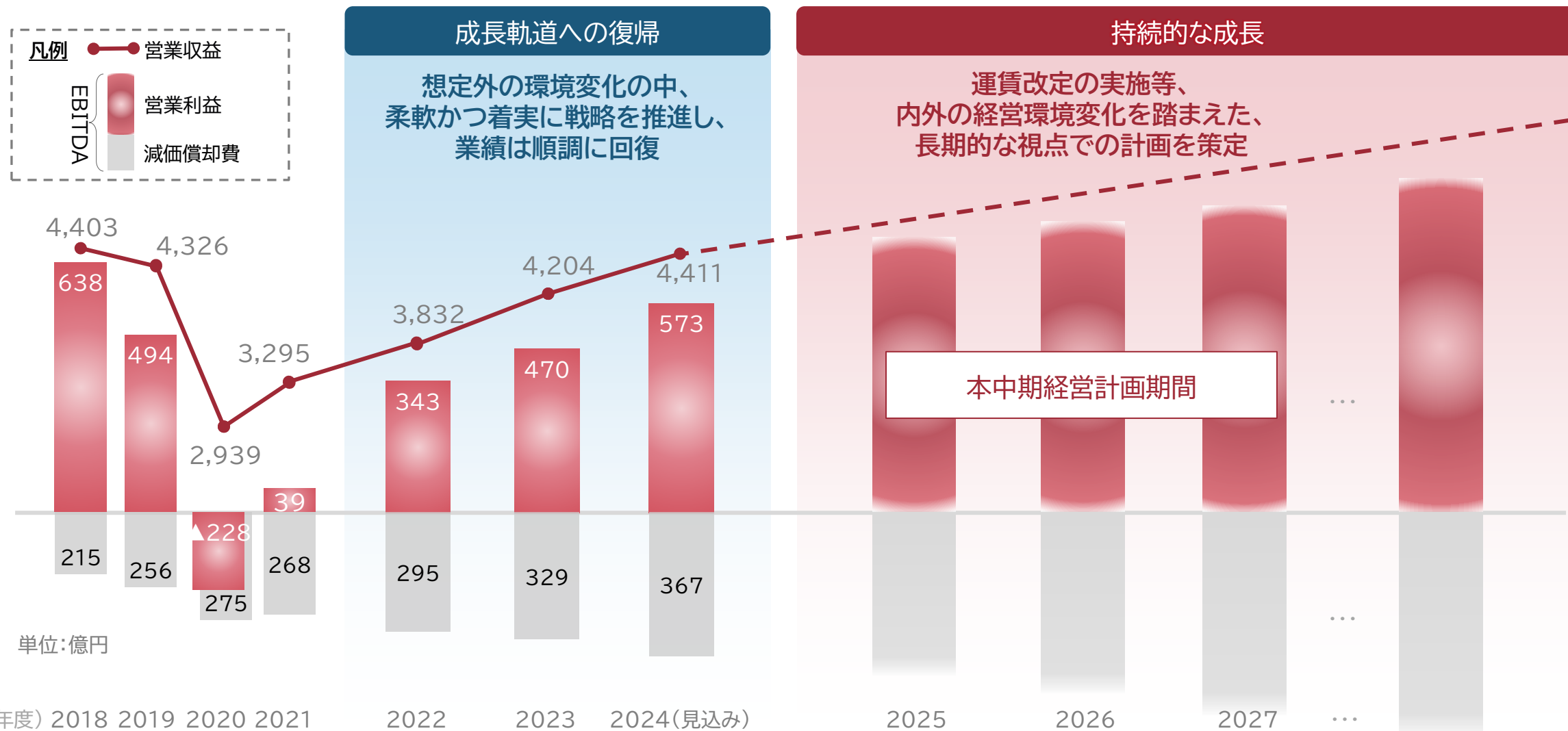
## JR九州グループが着目する変化

労働市場 の変化 	<ul style="list-style-type: none"><li>安定的な人材確保がより困難に</li><li>インフレを踏まえた待遇改善への対応</li><li>仕事のやりがい・働きやすさへの注目の高まり</li></ul>
競争環境 の変化 	<ul style="list-style-type: none"><li>コスト増に対する機動的・戦略的な価格転嫁</li><li>これまで以上に資本効率性を意識した経営</li><li>社会と調和した持続可能な企業価値の向上</li><li>外国資本の参画・インバウンド増等、九州域内のグローバル化</li></ul>
「移動」に対する 考えの変化 	<ul style="list-style-type: none"><li>多様化する移動ニーズ</li><li>デジタル化に伴う移動需要の低下</li><li>環境に優しいモビリティへの意識の高まり</li></ul>

\* 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

# 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。





# 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

## 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、  
安心して快適な毎日と  
“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。

## 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。

### 事業

#### 最大の使命である安全の創造と お客さま満足の追求

- 私たちが営むあらゆる事業は、安全であるという  
お客さまからの信頼の上に成り立っています
- 変化する世界の中でも、安心して快適な毎日をつくり出す  
ため、誠実に手間を惜しまず安全を最優先し、お客さま  
にとって価値のある商品やサービスを提供します

#### 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

- モビリティサービスを軸に多様な商品やサービス、  
そこから生まれる“わくわく”の提供を通じて、  
まちとまち、まちと人、人と人をつないでいきます
- 地域のことを深く理解し、JR九州グループに関わるすべ  
ての人と手を取り合いながら、持続可能で魅力あふれる、  
「住みたい・働きたい・訪れたい」まちづくりを推進します

### 基盤

#### 価値創造の源泉である人づくり

- 社員の誰もがやりがいを持ち、いきいき  
と活躍できる会社をつくとともに、人  
間力・実務力を持った人材を育成します
- 多様な価値観や能力を活かし、社員の  
“個”の力の最大化を図ります

#### 健全な企業運営

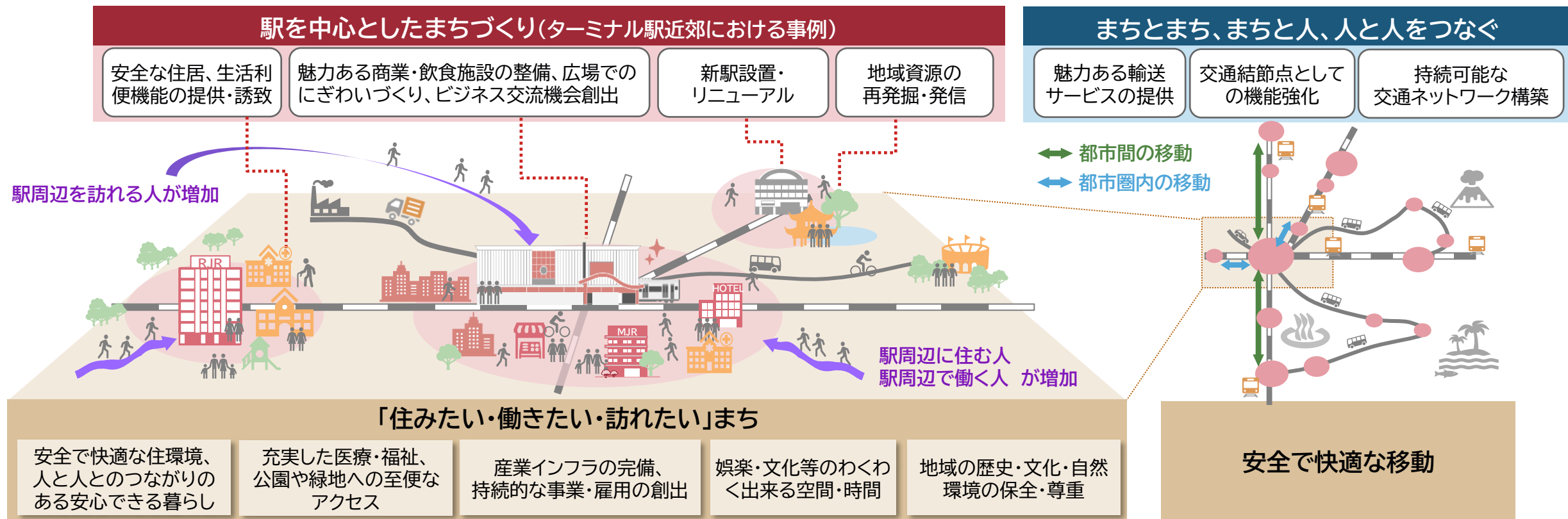
- 情報を適切に管理・共有するとともに、  
法令の遵守を徹底します
- 持続的な成長のための適切なリスクテイ  
クを実現するガバナンス体制のあり方を  
常に検討します
- ステークホルダーとの対話を充実させ、  
適切に企業活動に活かしていきます

#### 環境と調和した事業展開

- 環境優位性を有する鉄道輸送の提供に  
より脱炭素社会の実現に貢献します
- 効率的な資源利用による資源循環や  
生物多様性保全の取組みを推進します
- ビジネス機会でもある環境課題の解決  
を通じて、持続可能な社会の形成に貢  
献します

# 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。



地域との  
共創  
取組み例



阿蘇くまもと空港  
アクセス鉄道  
Asakumamoto Airport Access Railway



阿蘇くまもと空港アクセス鉄道整備、  
半導体関連企業の進出を契機とした  
鉄道機能強化やまちづくり  
(熊本県・豊肥本線)



シェアキッチン  
(福岡県・南久留米駅)

JR九州ウォーキング  
(九州各地)

地域に関わる様々な人と連携した  
駅周辺のにぎわいづくり(九州各地)



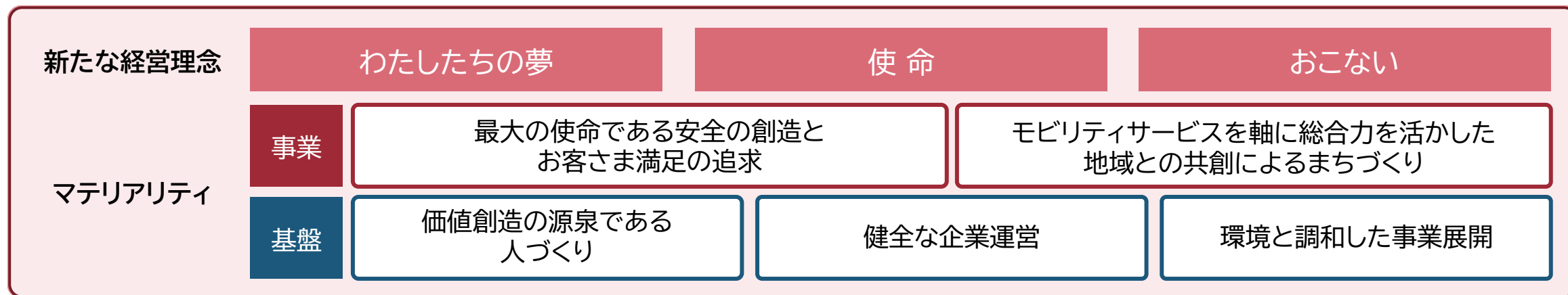
他交通事業者等との連携による  
MaaS 推進(九州各地)



自治体との連携協定に基づく  
まちづくり(福岡県・福北ゆたか線)

## 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

# 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。

## 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・安心の追求
- 効率的な事業運営
- お客さまへの提供価値の向上

### ②事業間連携の強化による まちづくり

- 各事業の更なる成長と相互連携の強化
- お客さまとの接点の拡大・強化

### ③未来への種まき

- 新たな事業機会の創出(VC出資等)
- 事業ポートフォリオのレジリエンス強化  
(M&Aの活用、BtoB事業拡大等)

## 経営基盤

労働市場の変化を踏まえた  
人的資本拡充

環境課題への  
統合的なアプローチ

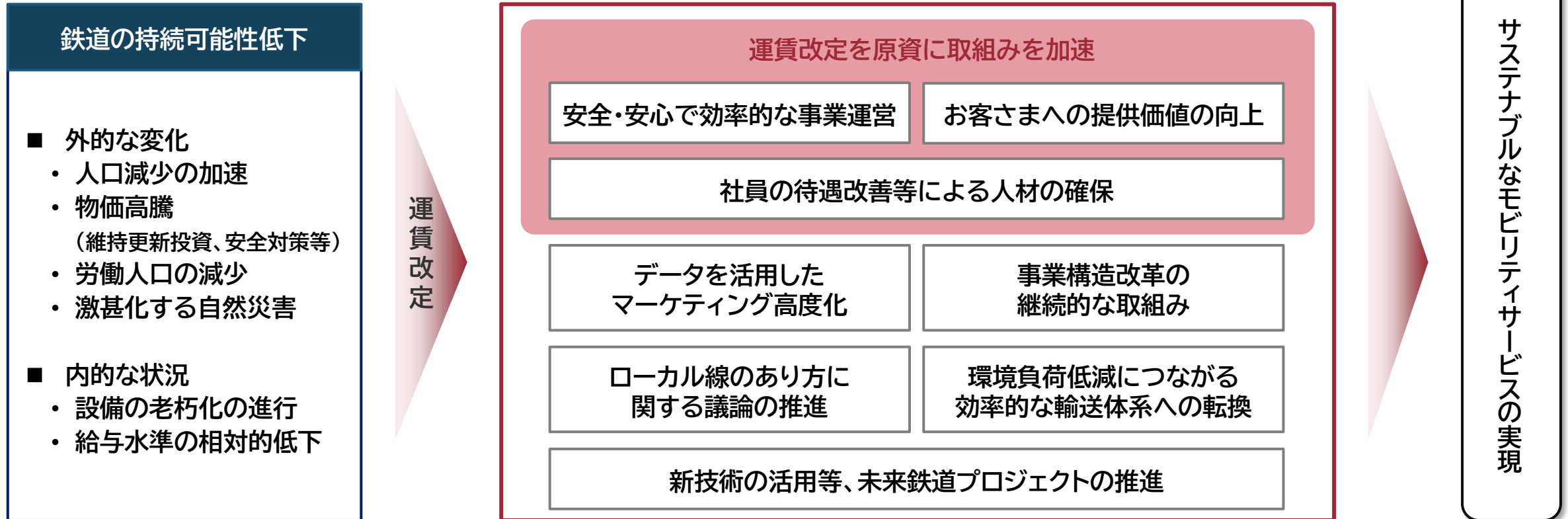
DX活用範囲の拡大と深掘り

グループガバナンス強化・適切なリスクテイクを可能にするガバナンス体制構築

## 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。

### 本計画期間で特に注力していく取組み





# 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)

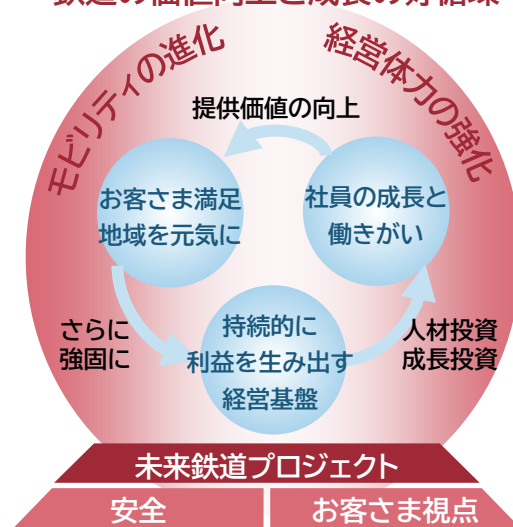
激甚化する  
災害への対応

## 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



### 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)

### 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



# 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。



### 快適なご利用環境整備

#### ■ お客さまをお迎えする駅づくり

- 快適なご利用空間
- タイムリーかつ詳細な情報提供
- 利便性の高い設備
- 社員の高い接客スキル提供

トイレリニューアル

列車運行状況の情報拡充

多様な決済手段に対応した券売機

#### ■ 車両性能の向上

- 快適な車内空間
- 混雑の緩和
- GHG排出量削減
- 車両維持費用の低減

次世代車両導入

ロングシート化

### デジタルサービスの拡充

#### ■ モバイルICサービスの導入

#### ■ チケットレスサービス拡充 (ネット予約、インバウンド向け商品等)

- お客さまの利便性向上 (快適さ、ポイントプログラム等)
- 駅窓口の混雑緩和
- 新たなお客さまの獲得
- マーケティングの高度化
- 機器の維持コスト削減
- 窓口の負担軽減

※ 上記画面はイメージ

### 地域と一体となった観光基盤の整備とプロモーション

#### ■ 地域の特徴を活かしたD&S列車の運行

#### ■ インバウンド受け入れ体制の整備

#### ■ 列車物流等を通じた地域の魅力発信

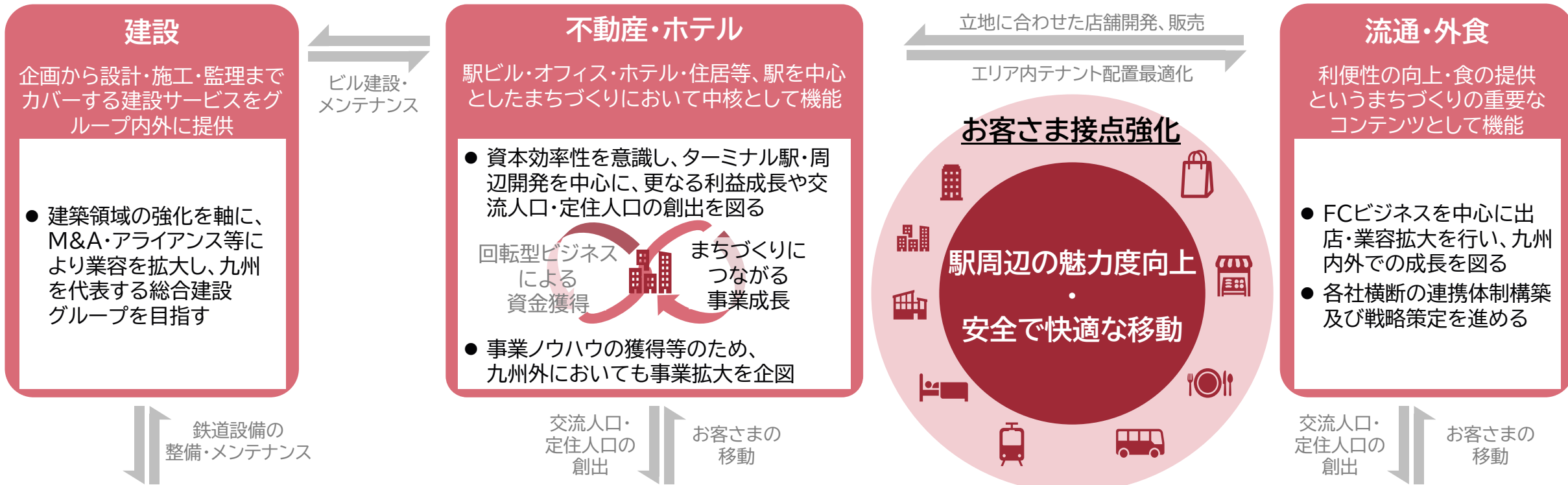
- “わくわく”体験
- 地域のにぎわい
- 旅行需要喚起
- 地域との信頼関係の構築

# 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



### 運輸サービス

まちとまち、まちと人、人と人をつなぐ移動サービスを提供

- サステナブルなモビリティサービスの実現に向けた取組みを推進

### ビジネスサービス

グループ内外の様々な業種の企業の円滑な業務運営をサポート

- 外部売上の伸長に加え、新規事業やM&A等を通じて貢献領域の拡大を図る

# 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。

## 九州域内

- ターミナル駅周辺開発の継続推進(オフィス・商業・レジデンス)
- 物流施設や都心型レジデンスをはじめ、成長分野におけるアセット強化・拡大
- 既存物件のリニューアル等による魅力度向上(商業・ホテル)
- 公募型再開発事業への積極的参画
- 外部案件獲得(グループ外からの賃借及び運営受託)によるアセットライト出店推進(ホテル)

## 九州域外

- JV等※1、外部パートナーとの協働による事業拡大
- 九州で培った事業ノウハウを活かした単独開発

- 開発原資
- 外部パートナーとのネットワーク
- 事業ノウハウ

### 主な開発案件※2 ※3

#### ■ 駅周辺開発



- 博多駅空中都市PJ
- MJR鹿児島中央駅前
- MJR熊本ゲートタワー
- RJR折尾南等

博多駅東2丁目オフィスPJ

#### ■ 物流施設



LOGI STATION福岡小郡  
(2025.7竣工)

#### ■ 都心型レジデンス



MJR赤坂ゲートタワー  
(2027.7竣工)

#### ■ まちづくり開発



九州大学箱崎キャンパス跡地開発



鹿児島市加治屋町再開発



熊本県菊陽町(事業検討パートナー)  
※現時点での構想イメージです。

### 主な開発案件※2 ※3

#### ■ オフィスJV開発



虎ノ門アルセアタワー  
(2025.2竣工)

#### ■ 物流JV開発



ロジクロス三郷  
(2026.8竣工)

#### ■ 賃貸マンション単独開発



RJRプレシア東十条ガーデン  
(2025.2竣工)

- RJR埼玉川口
- RJR西蒲田
- RJR王子神谷等



※1 ジョイントベンチャー

※2 他社との共同事業を含む

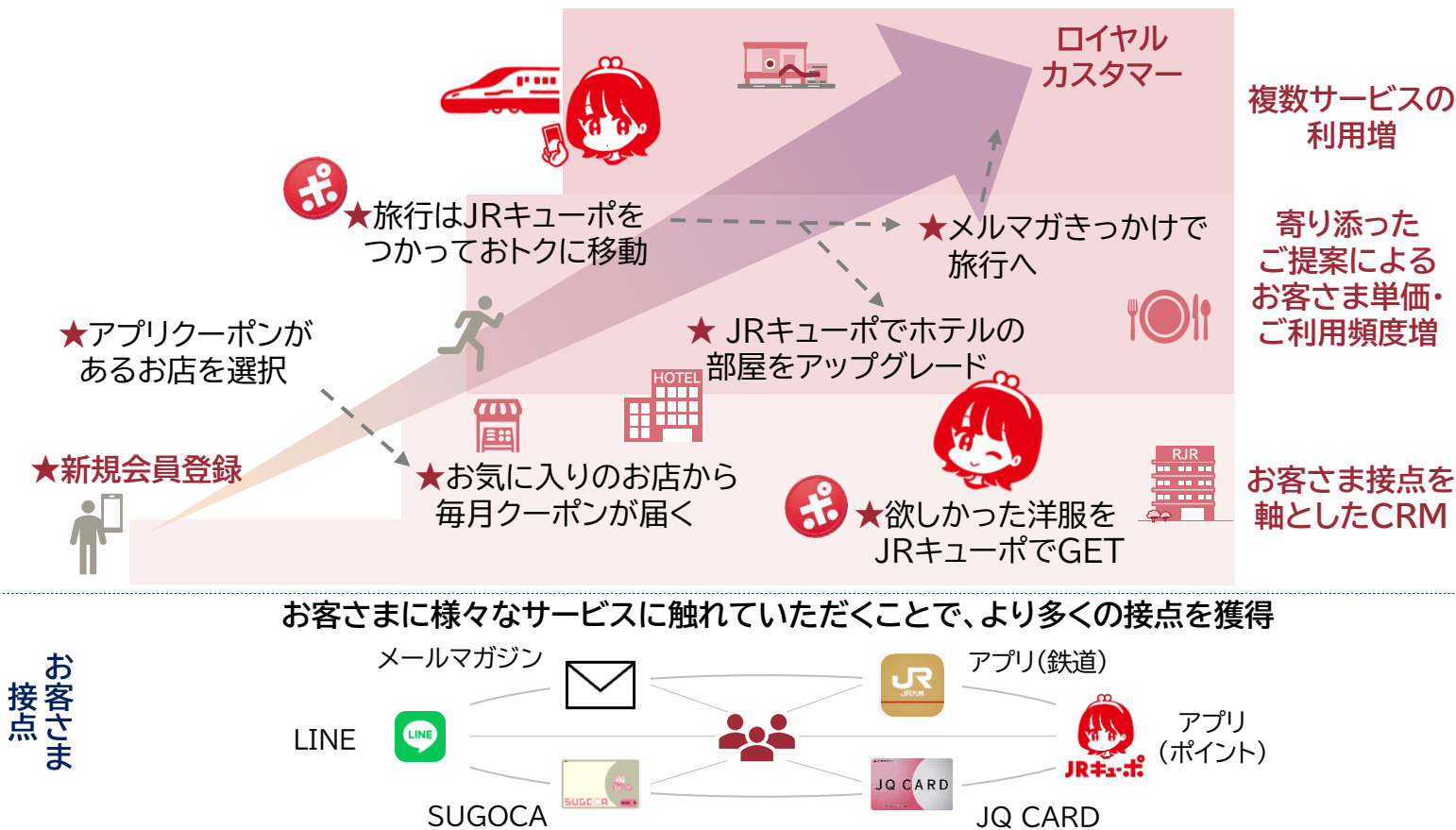
※3 物件名は仮称を含む

# 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。

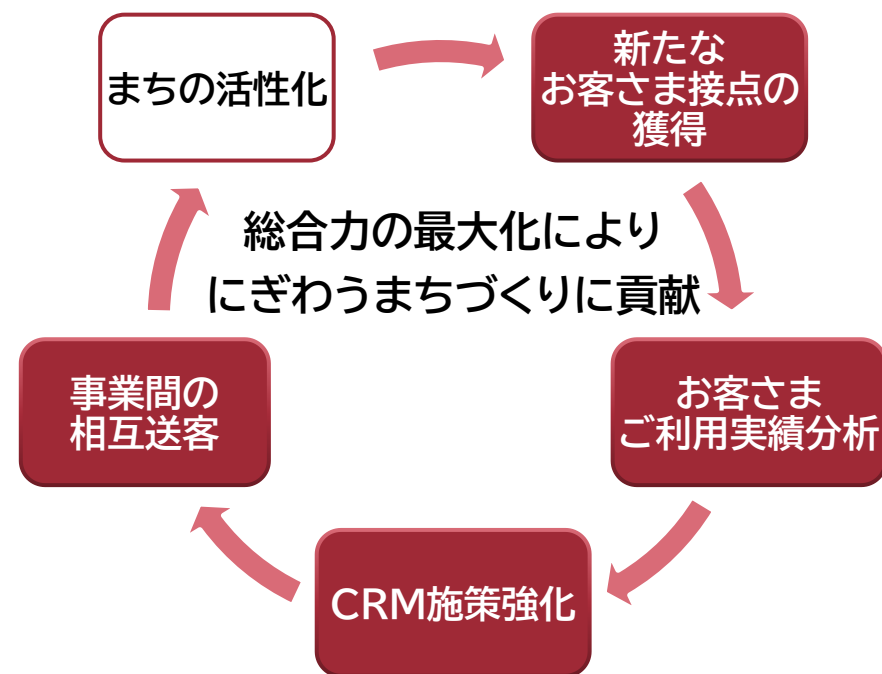
## 事業間連携強化によるお客さま満足の上(イメージ)

- 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



JRキューポ: ネット予約・JQ CARD・SUGOCA・アプリ加盟店等のご利用でたまる・つかえるJR九州グループのポイント

# 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。

## 目的

- デジタルテクノロジーの発展をはじめとする外部環境変化の有効活用
- 新規領域に加えて、既存事業への新たな活力の注入

## 取組み

- VC(ベンチャーキャピタル)への出資等を通じた新たな共創
- 専任チームの強化

新たな事業  
機会の創出



レジリエンス  
の強化

## 目的

- 資本効率性の向上
- 人流に依存した事業PFの改善
- お客さまとの豊富な接点の活用

## 取組み

- 人流に依存しない事業領域の拡張(M&Aの活用等)
- PMI高度化、経営人材の育成・登用



系統用蓄電事業  
(でんきの駅)

## 社会課題解決

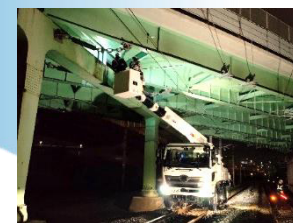
環境ビジネス等の  
社会課題解決と経済性の  
両立が可能な事業の探索

## 新技術の活用

多様化するニーズへの適応や  
新たな需要の創造



空飛ぶクルマ



跨線道路橋の包括的維持管理

## BtoB、BtoG市場の開拓

鉄道建設を中心とした既存事業の  
ノウハウを活用できる市場への  
積極的な参画

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 人間力と実務力を持った社員の育成</li> </ul>	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
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・お客さま視点の価値を起点とした教育への転換</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・公募制異動の活性化および事業提案制度強化</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営陣と社員、社員同士の対話促進</li> <li>・DE&amp;Iの本格始動</li> <li>・多様な人材の採用・育成と適切な配置</li> </ul>
努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公平な評価と納得感を高めるフィードバックの徹底</li> <li>・評価者・面接官のスキルアップのための研修</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児・介護・治療と仕事の両立支援</li> <li>・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</li> <li>・体の健康につながる禁煙推進や生活習慣改善</li> </ul>
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

人材KPI (2027年度目標)	
安全に関する教育受講率	毎年 100%
経営陣と社員の意見交換	毎年 40回以上
DE&I指標※1	毎年 前年度を上回る
新入社員の女性割合	毎年 30%以上
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
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

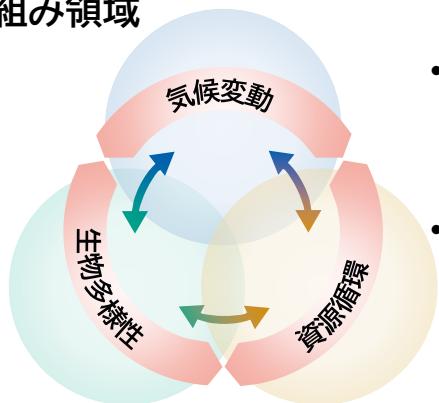
# 3-5. 経営基盤の強化: 環境課題への統合的なアプローチ

- 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<sup>※1</sup>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<sup>※2</sup>

～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～

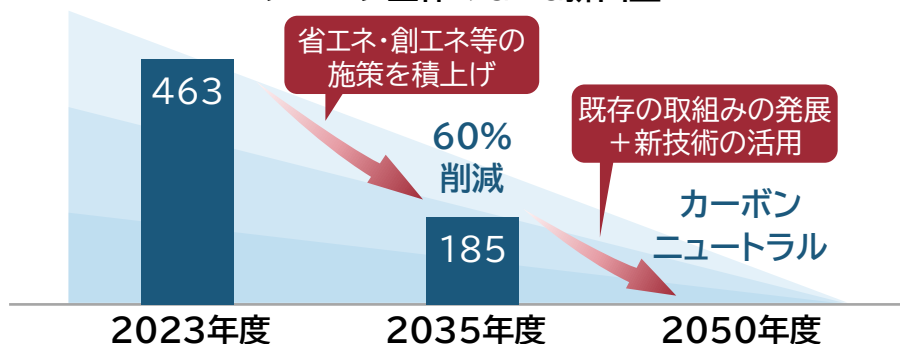
取組み領域



- 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

### 【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-CO<sub>2</sub>)



ビジョンをふまえ、次の3年間の取組みを検討

## 2025～2027

本計画期間の施策の方向性

<b>気候変動</b>	<b>脱炭素社会の実現</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比)</li> <li>● スコープ3削減目標の設定</li> </ul>	
<b>資源循環</b>	<b>循環型社会の実現</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業における廃棄物の削減・リサイクル率向上</li> <li>● 水資源の有効活用</li> <li>● 資源循環型ビジネスモデルの検討</li> </ul>	
<b>生物多様性</b>	<b>自然共生社会の実現</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域連携、事業内・外での生態系保全活動の取組み</li> <li>● エコツーリズムの推進</li> </ul>	
主な取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 再エネ調達や自社設備による省エネ化</li> <li>● 太陽光パネルリサイクルの事業化検討</li> <li>● TNFD提言に基づく開示</li> </ul>

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

※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

※2 [https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental\\_Vision.pdf](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental_Vision.pdf)



# 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。

## お客さま体験の進化と新領域の創造

お客さまのニーズを正しく理解し、求めるサービスや体験を提供する  
多様なサービスの相互連携、社外との共創、挑戦により新しい価値を創出する

JRキューポ等を活用したCRM推進や事業間連携



各種サービスのお客さま体験価値向上

グループ内外の技術・ノウハウを活用した新領域の創造



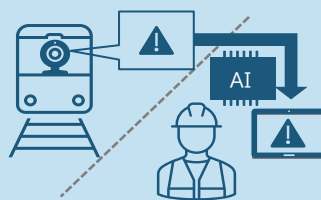
デジタルの力で、  
まちを、お客さまを、社員を、元気に

## オペレーションの変革

安全の確保と人手不足の解消を両立する  
効率的な業務運営を実現する

オペレーションの自動化・省人化・効率化

IoTやAIを活用した業務高度化



## 働きがいと生産性の向上

社員が働きがいをもっていきいきと働くとともに  
デジタルの力で生産性を向上させる

データを活用した最適な人材戦略と  
エンゲージメントの向上

デジタルを駆使した生産性向上



## 基盤

システム・  
インフラ



データとAIの活用環境の整備

クラウド基盤の構築・活用

情報セキュリティの強化

人・風土



階層別人材育成の推進

実践を通じた育成と支援

風土の醸成とリテラシーの底上げ

# 3-5. 経営基盤の強化: グループガバナンス強化・適切なリスクテイク促進

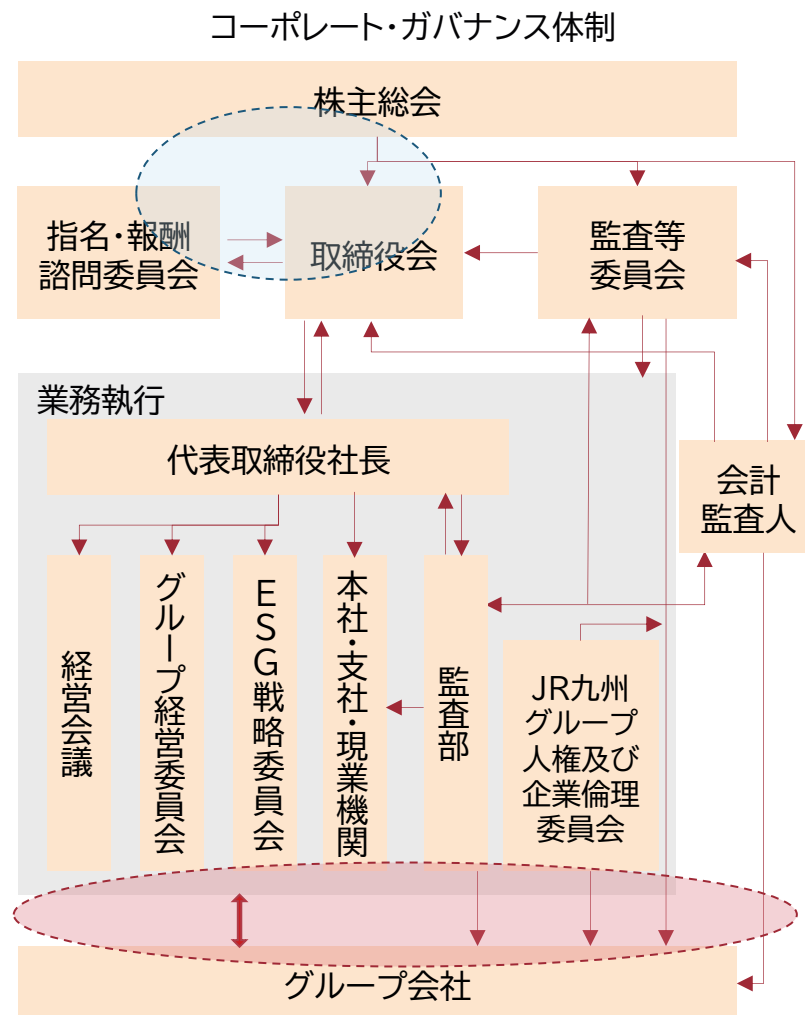
- 業容拡大等により増加したグループ会社に対するガバナンス施策を強化・推進。
- 持続的な企業価値の向上に向け、適切なリスクテイクを促進する仕組みを強化。

## 適切なリスクテイクの促進

<b>取締役会の 独立性の確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 独立した社外取締役の比率を原則過半数とすることを、取締役会で決議し、コーポレートガバナンス基本方針に明記</li> </ul>
<b>役員報酬の 見直し</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績・企業価値の向上に対する動機付けを強化する方向で指名・報酬諮問委員会で見直しを検討</li> </ul>

## グループガバナンスの強化

<b>新たな取組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全に関するリスク特定及び対策の明確化</li> <li>● グループ全社の業績評価に安全の項目を追加</li> <li>● グループ監査体制強化、全社に安全担当役員を選任</li> <li>● グループ会社における安全に関する定例会議の開催</li> <li>● 社会的影響の大きな事象等が発生したグループ会社へのモニタリングの実施</li> </ul>
<b>継続・強化する 取組み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 法的な規制やガイドラインの遵守状況の確認</li> <li>● 「JR九州グループ全社安全推進会議」の開催</li> <li>● グループ全社トップに対するコンプライアンス研修の強化</li> <li>● 新任役員等に対するマネジメント研修等の開講</li> <li>● グループ全社への内部通報制度の浸透</li> </ul>



# 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

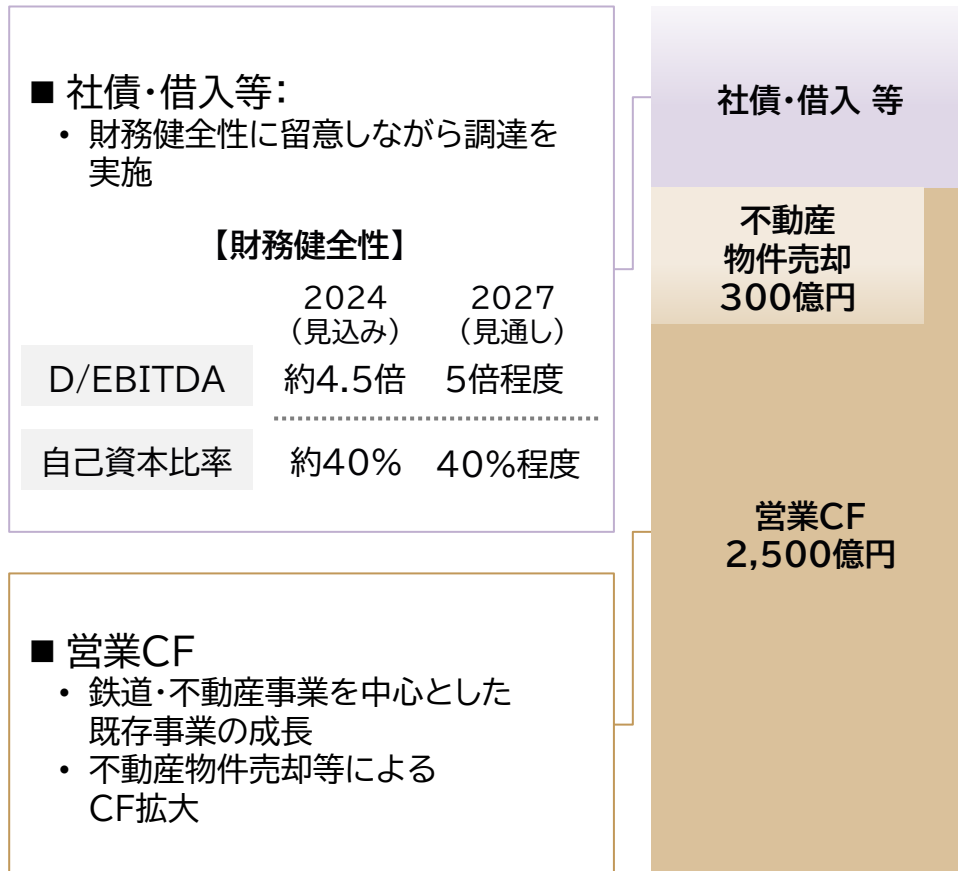
## 4. 財務戦略と数値目標

- 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

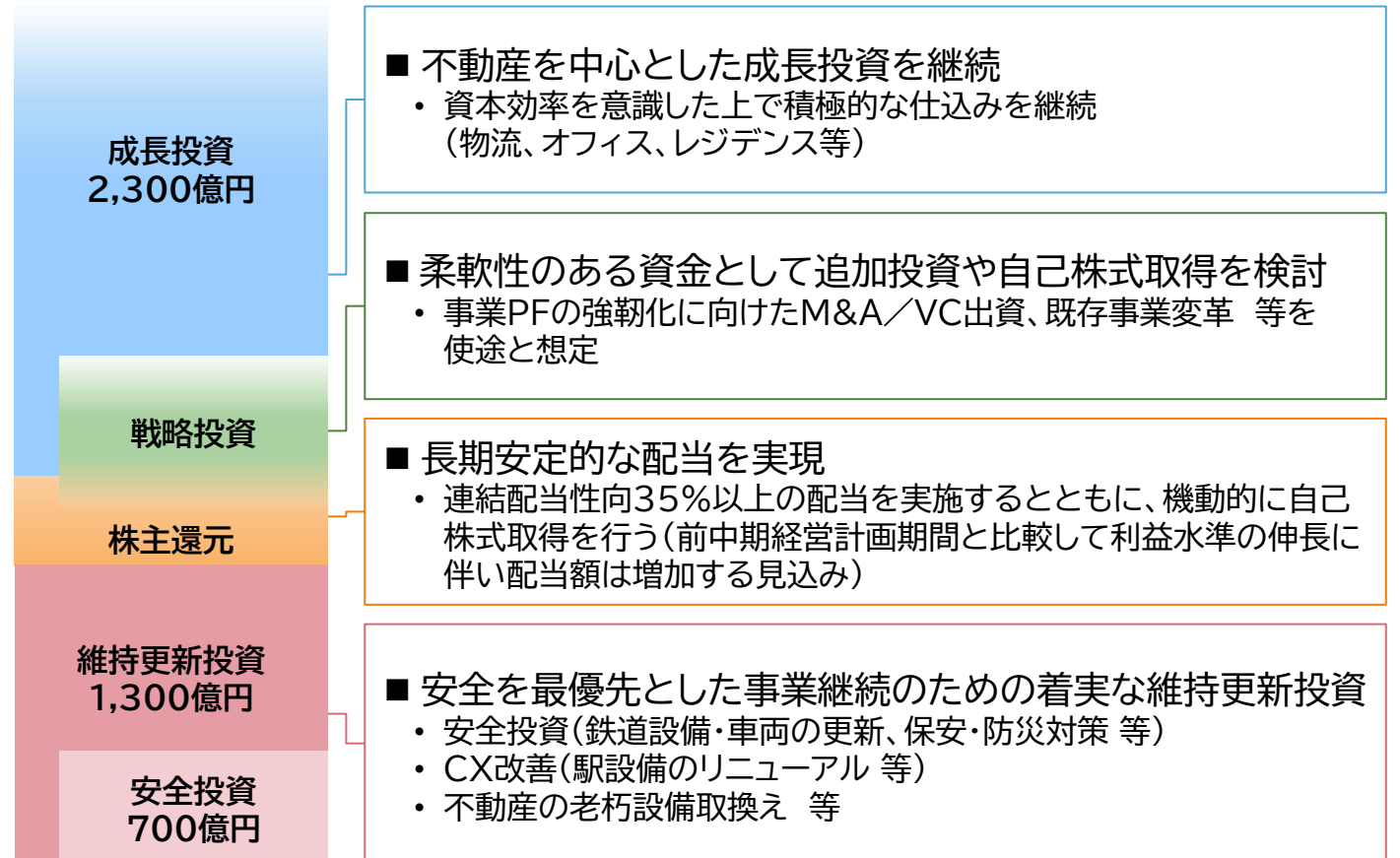
# 4-1. キャッシュアロケーション

- 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。

## キャッシュイン



## キャッシュアウト



※ 記載の数値はすべて概算値

# 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。

## 事業戦略

### 既存事業の成長・効率性向上

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 鉄道              | <ul style="list-style-type: none"><li>トップライン向上</li><li>設備のスリム化、継続的なコスト削減</li><li>新技術導入等による省人化・省力化</li></ul> |
| 不動産<br>・<br>ホテル | <ul style="list-style-type: none"><li>物流、都心型レジデンス等の成長分野拡大</li><li>資産回転の着実な推進による開発利益とマネジメント収益の拡大</li></ul>   |

### 適時適切な事業等の見直し

- 撤退を含めた事業ポートフォリオの随時見直し

《過去の見直し事例》

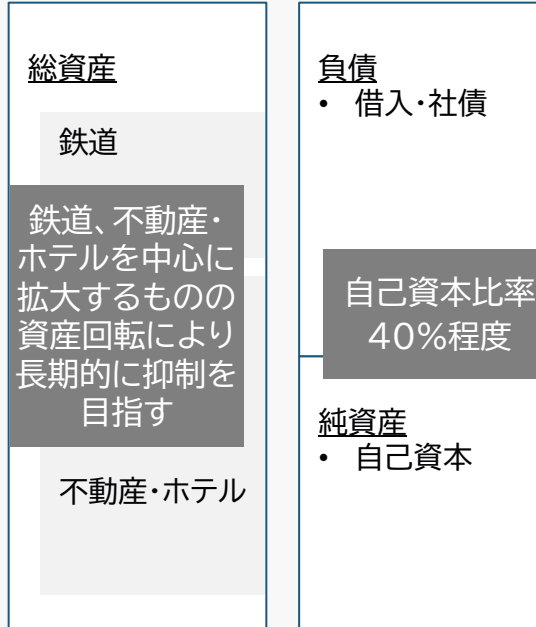
【撤退】ドラッグストア、リース、ベーカーリー

【買収】キャタピラー九州(建機)、おおやま夢工房(旅館)、フジバンビ(菓子)、谷口製作所(機械部品製造)

- 政策保有株式の縮減検討

## 財務戦略

### バランスシートイメージ (2027年度末)



### 負債の活用

- 営業CFを超える成長投資を実行
- 一方で金利上昇を見据えた格付にも留意

### 自己資本のコントロール

- 持続可能性を意識し、適正な水準でレバレッジをコントロール
- 収益向上を通じた配当金の増加を志向
- 機動的に自己株式取得

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

# 4-3.数値目標※<sup>1</sup>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)

営業利益	
573億円 (2024年度)	→ 710億円 (2027年度)

EBITDA	
940億円 (2024年度)	→ 1,150億円 (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※ <sup>2</sup>			営業利益※ <sup>2</sup>			主な増減要因
	2024年度	2027年度※ <sup>3</sup>		2024年度	2027年度※ <sup>3</sup>		
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※ <sup>4</sup>	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)

※<sup>1</sup> 2024年度は直近の業績予想値(2025.2.4公表)

※<sup>3</sup> 括弧内は対2024年度増減額

※<sup>2</sup> 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

※<sup>4</sup> 合計はセグメント間取引調整後

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全中期計画</li> <li>■ お客さま満足向上戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数</li> <li>・ 従業員等の死亡労災件数</li> <li>・ お客さま満足度※1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 0件</li> <li>・ 0件</li> <li>・ 75.0pt以上</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEW 沿線人口</li> <li>外部連携の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 九州全体の人口減少率を下回る</li> <li>・ 定量目標なし</li> </ul>
価値創造の源泉である人づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材戦略※2</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEW 従業員意識調査結果(総合満足度)</li> <li>NEW 経営陣と社員の意見交換</li> <li>NEW 新入社員の女性割合</li> <li>NEW 勤続15年以上の社員※3に占める管理職の割合</li> <li>NEW 女性の定着率</li> <li>NEW DE&amp;I指標※4</li> <li>男性の育児休職等取得率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年前年度を上回る</li> <li>・ 毎年40回以上</li> <li>・ 毎年30%以上</li> <li>・ 女性の割合が男性を下回らない</li> <li>・ 毎年の推移をモニタリング</li> <li>・ 毎年前年度を上回る</li> <li>・ 1ヶ月以上の取得が50%以上</li> </ul>
健全な企業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IR(機関投資家)</li> <li>■ IR(個人投資家)</li> <li>■ 相互理解の促進</li> <li>■ リスクマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 社外取締役を交えたラージミーティングの開催</li> <li>・ 個人投資家向け説明会・見学会等の交流機会の提供</li> <li>・ お客さま懇談会</li> <li>NEW グループガバナンスの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 毎年5回以上</li> <li>・ 毎年1回以上</li> <li>・ 毎年10回以上</li> <li>・ 毎年10回以上</li> <li>・ 半期ごとに状況をモニタリング</li> </ul>
環境と調和した事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 脱炭素社会</li> <li>■ 循環型社会</li> <li>■ 自然共生社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NEW 2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比)</li> <li>NEW スコープ3への対応</li> <li>NEW 効率的な水資源の使用</li> <li>NEW 生物多様性への取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 進捗確認</li> <li>・ 削減目標の設定</li> <li>・ 水使用量※5毎年度削減</li> <li>・ TNFD提言に基づく開示</li> </ul>

※1 鉄道事業における接客、設備、ダイヤ等に関わ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m<sup>3</sup>/億円)

※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む



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。