



代表取締役社長執行役員  
青柳 俊彦

“ **あるべき姿の実現に向け、  
まっすぐに、ひたむきに  
進んでいきます。** ”

### 3つの重点戦略

2019年3月期を最終年度とする3か年の「JR九州グループ中期経営計画2016-2018」（以下、本中計）の2年目が終了しました。まずは、本中計で掲げました3つの重点戦略「すべての事業の根幹である強靱な鉄道づくり」「九州における積極的なまちづくり」「新たな事業と九州外エリアへの挑戦」の進捗について、ご説明します。

### すべての事業の根幹である強靱な鉄道づくり

「強靱な鉄道づくり」に向けては、何よりも「安全」の確保が大前提となります。当社グループでは、「安全中期計画」を策定しており、「お客様の命・怪我」及び「社員の命」に関わる事故を根絶するための具体的な目標を設定しています。2017年4月には、新たな3か年の「安全中期計画」を策定し、「ゆるぎなき安全」をつくる取り組みをスタートさせました。老朽設備の取替や豪雨対策、新幹線における脱線防止ガードの設置など、防災対策に関する安全投資を着実に進めています。なお、新幹線における脱線防止ガードについては、以前から計画的に実施してきましたが、「平成28年熊本地震」を契機に設置範囲を見直し、追加対策を進めています。このような取り組みを通じて、鉄道の「安全」を一步ずつ高めていくことができたと考えています。

## “ 「強靱な鉄道づくり」に向けて着実に前進している証左であると評価しています。 ”

また、「強靱な鉄道づくり」という言葉にあるように、どのような事業環境においても耐え得るような、収益力の強化や効率的な事業運営に向けた取り組みにも注力しています。

収益力の強化については、九州新幹線や「ななつ星 in 九州」\*1、「D&S（デザイン&ストーリー）列車\*2」を基軸に、地域と一体となって九州や鉄道の旅の魅力を発信し、九州という地域、そして、当社グループのブランド価値向上を図っています。また、イールドマネジメントの一環として、「インターネット列車予約サービス」の利用促進にも取り組んでいます。インターネット予約件数は、2016年3月期の約175万件に対し、2018年3月期は約290万件まで増加しました。このほか、インバウンド需要を取り込むべく、外国人観光客専用の九州内乗り放題商品である「JR九州レールパス」の販売促進に向けて、海外旅行代理店や航空会社との連携を強化しており、「JR九州レールパス」の直近3か年の販売枚数は年間20万件を超える水準となっています。

効率的な事業運営に向けては、最新技術を駆使した近郊型の車両やディーゼルエレクトリック車両（ハイブリッド車両）の開発を進めています。省エネに優れたこれらの鉄道車両は、次世代のスタンダードモデルとなる予定であり、将来のコスト削減に寄与するものと考えています。また、「Smart Support Station（スマートサポートステーション）\*3」の導入駅拡大に取り組むなど、「安全」と「サービス」を維持向上しながら、技術革新に挑戦し、効率的な事業運営に努めています。

2018年3月期は、2017年7月に発生した九州北部豪雨や、9月に発生した台風第18号の影響により鉄道施設が被災し、一部の路線で運休を余儀なくされましたが、これらの取り組みにより、鉄道旅客運輸収入は1,511億円となり、過去最高を更新することができました。「強靱な鉄道づくり」に向けて着実に前進している証左であると評価しています。

ただし、「強靱な鉄道づくり」に終わりはありません。引き続き「安全中期計画」を着実に遂行するとともに、収益力の強化及び効率的な事業運営にも積極的に取り組んでいきます。

なお、九州北部豪雨で被災した久大本線は2018年7月に、台風第18号で被災した日豊本線は2017年12月に、豊肥本線は2017年10月にそれぞれ運転を再開しています。

\*1 2013年に運行を開始した日本初のクルーズトレイン

\*2 地域に合わせたデザインやストーリーを持たせた観光列車の総称

\*3 駅員が常駐しない駅に設置されたカメラやインターフォン等を通じて、サポートセンターのオペレーターが遠隔で安全を見守り、またインターフォンを通じてお客さまへご案内するサービス

### 九州における積極的なまちづくり

2011年に開業した「JR博多シティ」が引き続き好調に推移しています。2016年に開業した「JRJP博多ビル」を含め、博多駅周辺施設との相乗効果もあり、2018年3月期のテナント売上高は前期比6.5%増の1,130億円となりました。さらに、福岡都市圏の近距離収入が前期比3%増となるなど、鉄道事業への波及効果も確実に表れています。駅を中心とした「まちづくり」を進めてきたことが、鉄道旅客運輸収入の拡大にも大きく寄与しているものと認識しています。また、2015年に開業した「JRおおいたシティ」など、他の駅ビルについてもすべて増収となっており、それぞれの地域において当社グループの駅ビル事業戦略が順調に推移しています。

さらに、沿線外初の「まちづくり」として進めていた福岡市六本松地区の九州大学キャンパス跡地における再開発事業が2017年9月に完成しました。商業施設に加え、科学館、大学院を備えた「六本松421」には、当初の計画を大幅に上回るお客さまにお越しいただいています。これまで当社グループが手掛けた「まちづくり」を通じて培ってきた経験があったからこそ、このような成果につながる事ができたと考えています。

## “九州の「にぎわい」づくりに貢献するとともに、当社グループの企業価値向上に努めていきます。”

例えば、「JR博多シティ」の開発にあたっては、博多駅周辺の企業や団体、福岡市などで構成した「博多まちづくり推進協議会」を設立し、地元の皆さまと連携しながら開発を進めましたが、同様の手法を六本松地区の再開発においても取り入れ、地元の皆さまのご意見を伺ったうえで設計に取りかかりました。その結果として、多くの皆さまから歓迎されるものに仕上げることができたと思っています。

当社グループでは引き続き、鉄道を軸として、既存事業との相乗効果をもたらす様々な事業を展開することにより、九州の「にぎわい」づくりに貢献するとともに、当社グループの企業価値向上に努めていきます。

### 新たな事業と九州外エリアへの挑戦

新たな事業への取り組みとしては、2017年10月にキャタピラー九州株式会社を連結子会社化しました。同社は建設機械の販売やレンタルを手掛ける会社であり、当社グループの建設子会社における。建設機械の利用や、金融子会社を活用したレンタル事業の拡大、鉄道車両や機械設備の製造保守分野での連携強化など、様々な形で相乗効果が見込めます。さらに、当社が鉄道事業で培った「安全」や「サービス」へのこだわりや、それによってもたらされる地域のお客さまからの信頼を建設機械の事業にも活かすことができると判断し、同社の連結子会社化に至りました。実際に当社グループに迎え、具体的に話を進めていく中で、私たちが期待していたことが実現できそうだという思い、そして、「地域を元気にする」ための新たな力を得ることができたという思いが非常に強くなっています。

次に、九州外エリアでの事業展開という面でも、大きな動きがありました。2017年12月に、タイのバンコクでサービスアパートメントを取得し、海外初の不動産事業への参入を果たしました。

当社グループにとって、タイという市場、また、サービスアパートメントという事業は、いずれも初めての挑戦となります。2017年5月にはバンコク事務所を開設し、現地の不動産事業に関する情報収集及び検討を進めてきました。タイについては2013年からタイ国有鉄道との技術協力関係を結んでおり、私自身も何度かタイを訪問するなど、現地との交流を継続的に行ってきました。その結果、当社が海外で不動産事業に参入するにあたり、一定の市場規模や成長性等からタイという市場が最適であると総合的に判断しました。また、サービスアパートメント事業は、マンションとホテル双方の特徴を有する事業であり、ターゲットは外国人駐在員及び旅行者となります。バンコクの駐在員数は数年来増加傾向にあり、今後も安定的な需要が期待できます。また、タイを訪れる外国人旅行者数も多く、世界でも有数の観光立国となっています。そのため、当社グループがマンション事業、ホテル事業を運営する中で培ってきたノウハウや人的資源を活かせると考えています。さらに、中国、東南アジアを中心に事業を展開し、サービスアパートメント事業で豊富な実績を有する現地企業と業務提携を行い、2018年4月から運営を開始しています。サービスアパートメントの運営を通じて得られる海外のお客さまに対する営業活動のノウハウを、国内における当社グループの各事業に還元していきたいと思っています。

このほか、国内でも九州外エリアでの事業展開を積極的に進めており、2017年6月には沖縄で「JR九州ホテル ブラッサム那覇」を開業し、7月には、2019年秋に開業予定である新橋一丁目ホテル計画に着工しました。これにより、本中計期間に計画していたプロジェクトについては、すべてスタートを切ることができました。

“ 経営目標の達成はあくまで通過点です。この結果に満足することなく、さらなる高みを目指していきます。 ”

### 経営数値目標

以上のように3つの重点戦略における取り組みを着実に実行した結果、2018年3月期の営業収益は前期比8.0%増の4,133億円と、8期連続の増収となり、過去最高を更新しました。また、営業利益は同8.9%増の639億円、経常利益は同10.7%増の670億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同12.6%増の504億円、EBITDA\*4は同11.7%増の818億円となり、いずれも過去最高を更新しています。本中計では、最終年度となる2019年3月期の経営数値目標として、営業収益4,000億円、EBITDA780億円を設定していましたが、1年前倒して達成することができました。

当社は2016年10月に株式上場しましたので、本中計で掲げた経営数値目標は、投資家の皆さまとの最初の約束であるといえます。この2年間を振り返ってみますと、1年目には「平成28年熊本地震」が発生し、2年目にも平成29年7月九州北部豪雨や平成29年台風第18号の影響により、鉄道施設に甚大な被害が出るなど、想定し得ない事態に見舞われました。そのような中、初めての約束を守ることができたことは喜ばしく思っています。しかし、これはあくまで通過点です。この結果に満足することなく、さらなる高みを目指していきます。

また、この3か年の設備投資総額は1,900億円を計画していましたが、2017年3月期は694億円、2018年3月期は687億円となり、計画を上回るペースとなっています。さらに、2019年3月期には、不動産賃貸事業を軸とした成長投資を計画しており、3か年の設備投資総額は計画を大きく上回る2,390億円を見込んでいます。とりわけ成長投資総額については、当初800億円を計画していましたが、1,300億円を超える見込みです。このように成長投資を積極的に行ってきたことが、経営数値目標を前倒して達成した原動力のひとつになったと考えています。

\*4 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（転賃を目的としたリース資産に係る減価償却費を除く）

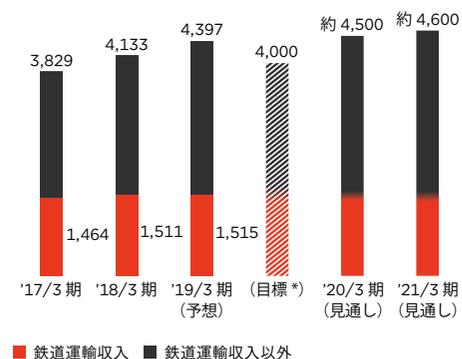
### 次期中期経営計画の展望

2019年3月期は、本中計の総仕上げの年となります。引き続き3つの重点戦略を推進し、長期持続的な事業活動を可能とする強固な経営基盤づくりをさらに加速させ、次期中期経営計画へとつなげていきます。

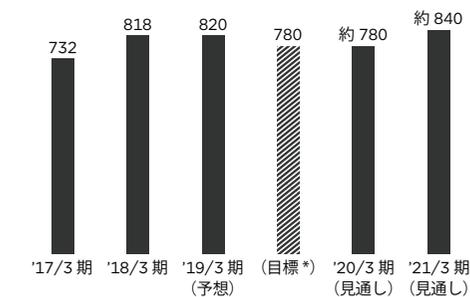
次期中期経営計画の数値目標等は現在検討中ですが、目標の達成に向けて果敢に挑戦するという姿勢を変えるつもりはありません。その前提で、2021年3月期までの経営見通しについて少しご説明します。2020年3月期は、鉄道事業において特例的に認められてきた固定資産税などの軽減措置が廃止されることなどにより、EBITDAは減少する見込みです。しかし、2021年3月期には各事業の取り組みにより、2018年3月期を上回る水準となり、営業収益、EBITDAともに、引き続き伸長する見通しとなっています。

### 中期経営計画の見通し

連結営業収益  
(億円)



連結EBITDA  
(億円)



\*「中期経営計画2016-2018」の経営数値目標

## “ グループ丸となって「果敢に挑戦し続ける」 ことが何より重要であると私は考えています。 ”

### 持続的成長に向けて

当社グループの事業は、鉄道事業と鉄道事業以外の事業との相乗効果によって成り立っており、その源泉となるのが、「九州の元気」であると私は考えています。九州の元気がなくては、当社グループの持続的な成長はありません。これからも地域の皆さまと一緒に、九州が元気でいられるようなことをぜひ進めていきたいと思っていますし、そうすれば、元気なJR九州グループであり続けられると確信しています。

具体的な取り組みとしては、駅ビル事業を核とした「まちづくり」が挙げられます。駅ビルに多くの人が訪れることで、駅ビルの周辺施設なども含めた「まち」が活気づきます。そして、「まち」が活気づけば、より多くの人々が訪れるようになり、駅ビルの収入が増加し、さらに、鉄道利用者の増加にもつながります。このように、地域の元気が当社グループ事業の好循環を生み出す源泉となります。

しかし、「まちづくり」というのは5年、10年という時間がかかるものですので、長期的な視点で取り組む必要があります。いま見えているところでは、熊本駅ビルが2021年春に開業予定となっております。それに向けて確実に計画を進めています。また、九州新幹線西九州ルートが2022年春に開業予定となっております。その開業に併せて、長崎駅周辺開発にも取り組む計画となっております。このほか、宮崎や鹿児島などについても計画を進めています。いずれのプロジェクトにおいても、「地域を元気に」することを念頭に置き、地域の皆さまと連携しながら「総合的なまちづくり」を推進する考えです。

また、持続的成長に向けては、これまでと変わることなく、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という「おこない」に常に立ち返りながら、グループ丸となって「果敢に挑戦し続ける」ことが何より重要であると私は考えています。当社グループには、より高い目標に向かって「果敢に挑戦し続ける」企業風土が根付いていると認識していますので、私自身は先頭に立って、その気持ちを鼓舞し続けていきたいと思っています。

### ESGへの取り組み

#### 環境

鉄道自体が他の乗り物と比べ、環境にやさしい乗り物ですので、より多くのお客さまに鉄道をご利用いただくこと、つまり、鉄道事業の成長に尽力することが、当社として一番貢献できるところだと思っています。

一方で、鉄道そのものの環境性能を一層高めることにも取り組んでいます。2016年には、約5年の開発期間を経て、日本初の交流電化方式の架線式蓄電池電車「DENCHA」の営業運転を開始しました。また、前述のとおり、省エネに優れた近郊型タイプの鉄道車両の開発を進めています。これからも、従来の省エネの取り組みのみならず、積極的かつ計画的に技術革新を推進することで、低炭素社会の実現に向け、さらなる貢献を果たしていきます。

#### 社会

社会への取り組みにおいては、「地域を元気に」することが第一であると認識しており、駅ビル事業をはじめとした「まちづくり」を地域の皆さまと一緒に進めていくことが、最も重要であるといえます。また、地域の活性化を推進するための様々な取り組みを継続して行っていますが、例えば、約20年前に開始した「JR九州ウォーキング」は、健康で元気な社会づくりに貢献している取り組みのひとつであると評価しています。「JR九州ウォーキング」は、駅を起点とした散策コースを企画し、訪れていただいたお客さまにウォーキングを楽しんでいただくイベントであり、当社グループが地域の方と連携しながらコースや特典などの設定を行っています。当初は1回当たりの参加者が100~200名程度でしたが、2016年には累計参加者が150万人を超えるなど、地域の「にぎわい」づくりに寄与しています。このように、地域の皆さまと常にコミュニケーションをとりながら、社会とのつながりの中で持続的に成長していく企業でありたいと思っています。

## ガバナンス

当社は、2018年の定時株主総会の承認を経て、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会における議決権を有する監査等委員を取締役会の構成員とし、取締役会の監査・監督機能を強化するとともに、重要な業務執行のうち一部を取締役に権限委任し、迅速かつ効率的な会社運営の実現を目指します。同時に、執行役員制度を導入し、経営体制を大きく刷新しました。経営の意思決定・監督機能と業務執行機能とを分離し、互いの責任を明確にすることで、業務執行の実務レベルにおける迅速性及び機能性の向上を図ります。また、業務執行に優れた人材の執行役員への登用により、会社の競争力を強化し、業績向上につなげていきます。

これまでも私は「スピード感を持って経営をしていこう」と全社に呼びかけてきましたが、このたびの経営体制の変更によって、経営陣だけではなく従業員一人ひとりのスピードに対する意識もより一層変わってくるのではないかと期待しています。なお、監査等委員会設置会社に移行後の当社の取締役会は、取締役13名（うち、監査等委員である取締役4名）で構成され、そのうち社外取締役は6名（うち、監査等委員である社外取締役は3名）となっています。

このように、まず形のうえでは、コーポレートガバナンスの強化を着実に進めることができましたが、大切なことは実践が伴うことです。そのためにも、「誠実」という当社グループの“DNA”ともいえる「おこない」を、すべての当社グループ従業員にさらに根付かせることが重要であると考えています。また、株主や投資家の皆さまとの対話を通じて得られた意見については、取締役会での報告等により経営に活かすことで、中長期的な企業価値の向上を図っていきます。

## 株主・投資家の皆さまへ

当社では、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置付けており、配当については経営成績に応じて安定的かつ継続して実施していくことを基本方針としています。剰余金の配当については、内部留保の充実に留意しつつ、着実な株主還元を実現するため、2019年3月期までの間は連結配当性向30%程度を目安に、安定的な1株当たり配当を目指していきます。この方針に基づき、2018年3月期の配当については、経営成績等を総合的に判断し、1株当たり83円としました。また、2019年3月期については、上記の方針に則り、1株当たり83円を予定しています。なお、当社事業の基盤である「安全」をつくりあげていくため、内部留保資金については、鉄道設備等の維持・更新への投資及び強固な経営基盤づくりを推進するための成長投資に充当していきます。

当社グループは、鉄道事業を中核とする企業グループとして発足しましたが、30年を超える歩みの中で、鉄道事業と鉄道以外の事業との両輪で相乗効果を生み出し、成長の原動力としてきました。株式上場したことにより、このような当社グループ独自の強みや、私たちの本拠地である九州のポテンシャルを、広く世界の投資家の皆さまに知っていただく機会を得ることができたと考えています。株主・投資家の皆さまに当社グループの事業内容やビジネスモデル等について理解を深めていただくために、幅広くコミュニケーションをとるとともに、公正かつ適時適切な情報開示に努めてまいります。

本中計で掲げた経営数値目標については、1年前倒して達成することができましたが、当社グループはこれからも、常に現状に停滞せず、変化を厭わず、勇気と大胆さをもって、「成長と進化」に果敢に挑戦し続け、「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」というあるべき姿の実現に向け、まっすぐに、ひたむきに進んでいく所存です。株主・投資家の皆さまにおかれましては、より一層のご支援と、当社グループ事業に対するご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2018年8月  
代表取締役社長執行役員  
青柳 俊彦

