



JR KYUSHU IR DAY 2025

## 未来鉄道プロジェクト

2025年11月26日

九州旅客鉄道株式会社

取締役常務執行役員 鉄道事業本部長  
貞苅 路也

- 鉄道事業本部長の貞苅です。
- 私からは、未来鉄道プロジェクトについてご説明します。
- 4ページをご覧ください。



## 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| I 未来鉄道プロジェクトの必要性              | 3  |
| II 未来鉄道プロジェクトの概要              | 6  |
| III 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況        | 11 |
| IV 未来鉄道プロジェクトが中期経営計画に与えるインパクト | 17 |



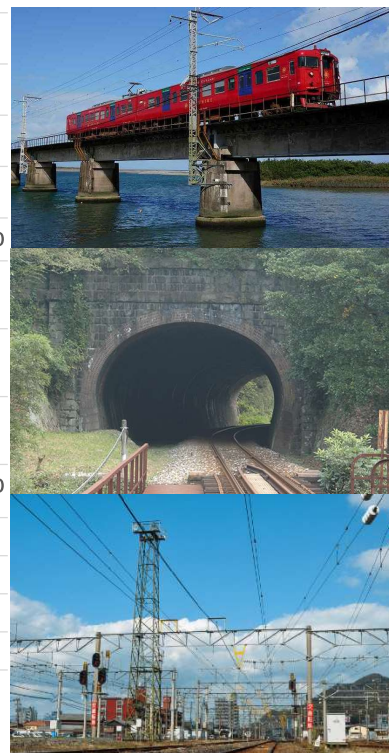
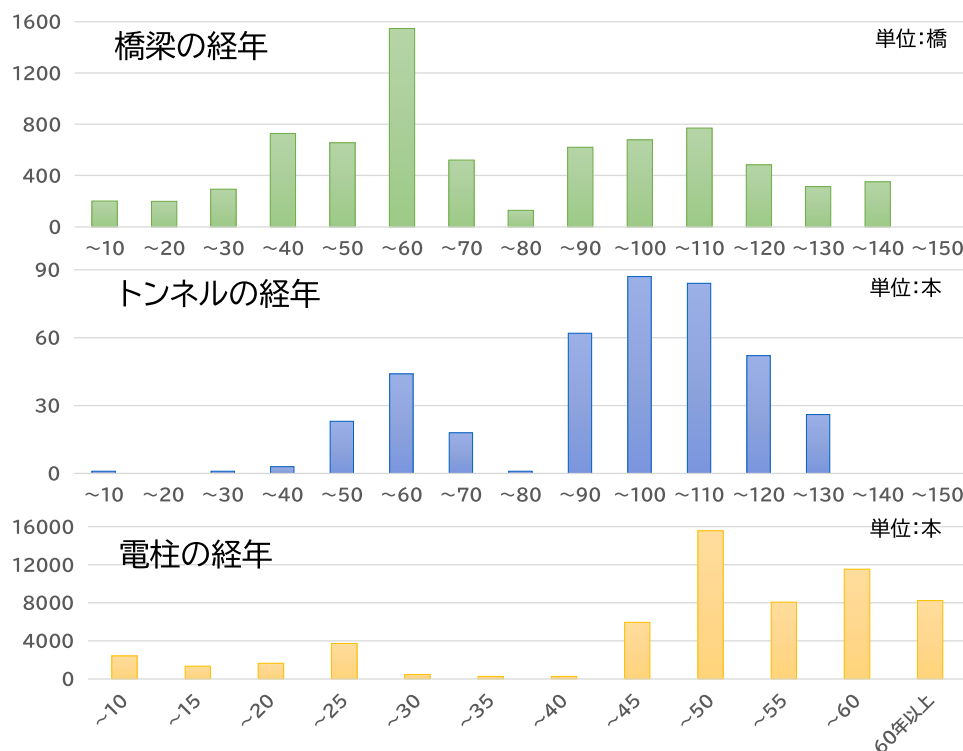
# I 未来鉄道プロジェクトの必要性



# 未来鉄道プロジェクトの必要性



## 内部環境 -鉄道施設の老朽化の進展-



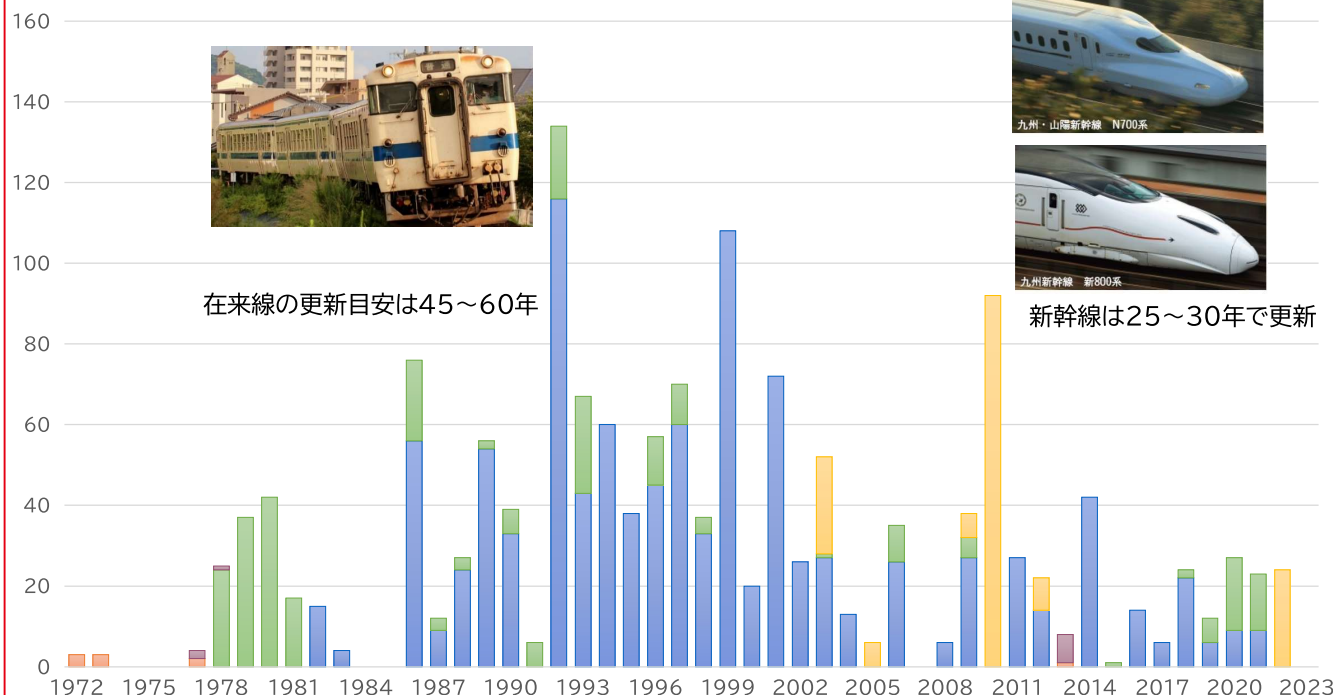
- 未来鉄道プロジェクトの必要性についてご説明します。
- 鉄道含めたモビリティを取り巻く外部環境について、日本、九州における自然災害の激甚化、人口減少や少子高齢化など厳しさがあるのは皆さまご認識の通りです。
- また、内部環境について、橋梁、トンネル、電柱などの鉄道施設は国鉄時代に整備されたものがほとんどであり、今後大きく手を入れる時期を迎えています。
- 次のページをご覧ください。

# 未来鉄道プロジェクトの必要性

## 内部環境 -車両「新幹線・在来線」の更新-

単位:両

■電車 ■気動車 ■内燃機関車 ■客車 ■新幹線



- 車両についても、在来線45～60年、新幹線25～30年を目安に考えると、2030年代に更新時期が集中してまいります。
- これらの対応として、安全を最優先と位置づけ、合理的な経営の追求、BSコントロール、トップライン向上による営業利益の改善、未来における新たなビジネスモデルの創出、更に徹底的なコスト削減について検討を深めていく必要があります。
- その打ち手の一つが未来鉄道プロジェクトだと考えています。
- 7ページをご覧ください。



## Ⅱ 未来鉄道プロジェクトの概要

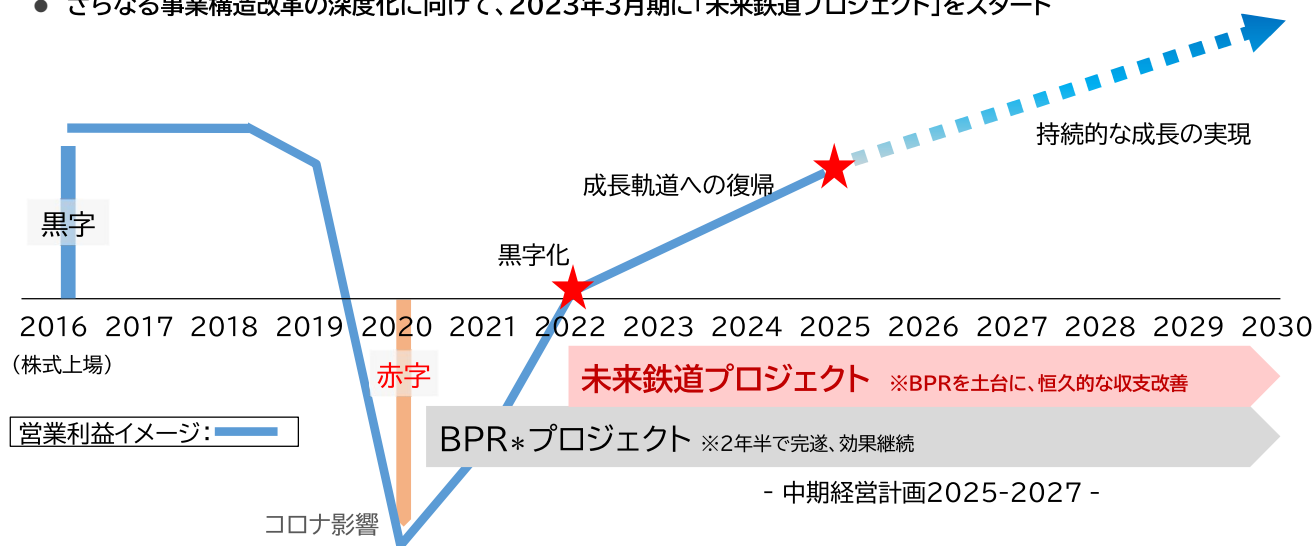


# 未来鉄道プロジェクトの概要

- コロナ禍に影響を最も受けた鉄道事業における事業構造改革

## コロナ禍の影響とプロジェクト推進

- 鉄道事業のコスト削減の取り組みとして、BPRによる140億円の固定費削減を推進
- さらなる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



\* BPR(BusinessProcess Re-engineering)を短期間で実行し、2023年3月期、140億円の固定費削減を完遂

- 未来鉄道プロジェクトの概要についてご説明します。
- 当社は、コロナ禍によって、鉄道事業の人流依存や固定費割合の高さが露呈し、今後も持続的に鉄道事業を運営するために固定費の継続的な削減が急務となりました。
- そこで、BPRプロジェクトによる140億円の固定費削減、すなわち一つ目の事業構造改革を実施し、2年半で完遂しました。
- その後、BPRで培ったスリムな鉄道事業を起点として、九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくるべく、2023年3月期から「未来鉄道プロジェクト」をスタートし、持続的な成長の実現を目指して取り組んでいます。
- 次のページをご覧ください。

# 未来鉄道プロジェクトの概要



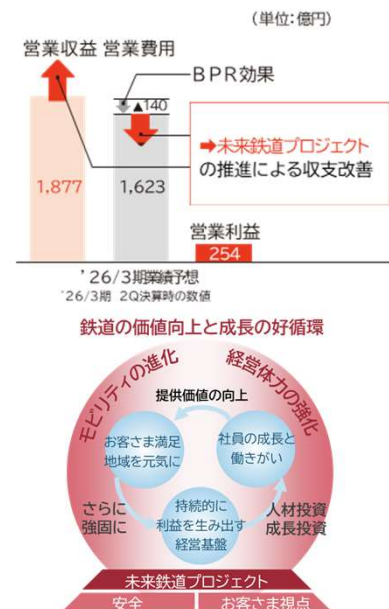
- 九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくる

## 未来鉄道プロジェクトの概要

- 未来鉄道プロジェクトは、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む
- クロスファンクショナルチームで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む

## 未来鉄道プロジェクトが目指すゴール

- 定量的なゴール
  - 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、2031年3月期までに140億円\*以上の収支改善を目指す
- 定性的なゴール
  - 安全・安心の追求とお客さま視点を根幹にプロジェクトを推進し、鉄道の価値向上と成長の好循環を実現する



\* 収支改善目標140億円については、コロナ後の2022年度利益からの改善額

- 未来鉄道プロジェクトは、「モビリティの進化」と「経営体力の強化」の二本柱で取り組み、九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくることを目的としています。
- 2031年3月期のゴールを目指しながら、その先の未来の鉄道のあるべき姿も描いていく、そして現場と本社・支社が一体となって進めるプロジェクトです。
- 未来鉄道プロジェクトが目指すゴールは、定量的なゴールとして、2031年3月期までに140億円以上の鉄道事業の収支改善を達成することです。定性的なゴールは、「鉄道の価値向上と成長の好循環」を実現することです。
- プロジェクトを推進することによって、「持続的な利益」を生み出し、この利益を事業の成長や人材に投資し、「社員の成長と働きがい」を創出します。社員が成長することにより、お客さまへの提供価値を向上させ、「お客さま満足・地域の元気」につなげ、更に強固な経営基盤を構築する、このサイクルを目指します。
- 次のページをご覧ください。



## ★ 未来鉄道プロジェクトの概要

- 収入獲得・投資を伴う収支改善、部門を超えて未来を創る

### 未来鉄道プロジェクトの狙い

- 減価償却費の積み上がりに耐えうる経営基盤づくりの必要性を背景として、未来を見据えた守りと攻めの強化

#### 未来を見据えた守りの強化

予測を超える時代を突き進み、鉄道・モビリティの使命を果たし続ける揺るぎない経営体力を築く

人口減少、物価高騰、気象変動(災害の激甚化)

#### 未来を見据えた攻めの強化

“安全”を最優先に、新技術・サービス創出の積極投資を可能にする経営基盤へ成長する

将来に控える車両、設備等の大規模更新や  
お客さまニーズに即応する成長投資

減価償却費の積み上がり

### ■ BPRプロジェクトと未来鉄道プロジェクトの違い

#### BPRプロジェクト

系統・部門毎に検討

短期(約2年半で完遂)

コストカット中心

#### 未来鉄道プロジェクト

クロスファンクショナルチームで検討

中長期(2031年3月期を視野に)

収入獲得・投資を伴う収支改善

- 未来鉄道プロジェクトの狙いには、守りと攻めの両面があり、守りは、人口減少、災害の激甚化などといった外部環境のリスクへ備えたいという狙い、攻めは、「安全を最優先」に将来に向けた積極的な成長投資を行える体力を築きたいという狙いがあります。
- 取り組みにあたって、BPRとの違いを明確に定めており、未来鉄道は「部門を跨いだクロスファンクショナルチームを新たに組成する」「中長期的な成長戦略を描く」「収入獲得や投資を伴う収支改善策を講じる」という観点で取り組んでいます。
- 次のページをご覧ください。

## ★ 未来鉄道プロジェクトの概要

- プロジェクトの着実な遂行を支える推進体制と意思決定プロセス

### 未来鉄道プロジェクトの推進体制

- 発足時、9つのクロスファンクショナルチームを組成、現在は5つのクロスファンクショナルチームで組織横断的に推進



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



### プロジェクト検討会議体と頻度

- 未来鉄道プロジェクト収支改善効果140億円の必達に向けた施策管理、トレース、リスク評価を実施



- プロジェクトの着実な遂行のため、推進体制と意思決定プロセスを明確に定めています。
- 未来鉄道プロジェクト発足時には、目的別に9つのクロスファンクショナルチームを編成し、取り組みを開始しました。現在は5つのチーム体制へと進化し、新しい視点と発想を取り入れながら、鉄道の価値向上を目指して組織横断的にプロジェクトを推進しています。
- 12ページをご覧ください。



### Ⅲ 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況



# 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況(未来の輸送体系)

- 安全とお客さま視点を基盤とし、環境にやさしく持続可能な鉄道づくり

## 活躍フィールド拡大による働き甲斐と働きやすい職場環境の創出

- 自動運転区間の拡大
  - 労働人口の減少における交通インフラの長期的維持のため、作業の自動化や機械化を推進



自動運転  
GOA2.5

自動運転乗務員(社内資格)が乗務する自動運転  
緊急時には自動運転乗務員が緊急停止操作、避難誘導などを行う



自動運転  
GOA2.0

運転士(国家資格)が乗務する自動運転  
緊急時には運転士が緊急停止操作、避難誘導などを行う



2024年3月 GOA2.5自動運転開始(香椎線)、GOA2.0実証運転開始(鹿児島本線 折尾～二日市) ※今後も自動運転区間拡大を検討 ※GOA: Grade of Automation

## 需要に応じた柔軟な輸送力の提供

- 折り返し設備新設による適正な輸送力の確保、利便性向上の検討

## 環境にやさしい鉄道づくり

- 経済運転(省エネ運転)の展開
  - 在来線:時刻表にエコマークを表記し、重点区間を定め経済運転を推進中
  - 新幹線:駅間の余裕時分の平準化等を行い、重点期間を設け経済運転を推進中

駅間の余裕時分をエコ(葉っぱ)マークで表記

1枚:15秒

2枚:30秒

3枚:45秒以上

最高速度を抑えた、効率的な運転操縦へ繋げ、運転用電力やCO2の削減を目指す

短期:～2027

中期:～2035

経済運転の全エリアへの展開(主に普通列車等)

経済運転の全エリアへの展開 運転用電力▲5%

|    |                     |                     |                 |  |
|----|---------------------|---------------------|-----------------|--|
| 箱崎 | 08:15               | 08:45               |                 |  |
| 吉塚 | 10:10 <sup>45</sup> | 10:11 <sup>15</sup> |                 |  |
| 博多 | 10:14               | 10:15               | 6 <sup>35</sup> |  |
| 竹下 | 19 <sup>45</sup>    | 23 <sup>45</sup>    | 2 <sup>55</sup> |  |

2025年度の取り組み

- 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況についてご説明します。
- まず、未来の輸送体系チームです。このチームでは、安全とお客さま視点を基盤に、持続可能な鉄道づくりを目指し取り組んでいます。
- その中心となるのが自動運転技術の導入です。2024年3月には香椎線でGOA2.5の自動運転を開始し、鹿児島本線でGOA2.0の自動運転実証実験を開始しました。これにより、労働人口の減少に対応し、運転士の負担軽減や作業効率化を実現します。
- 今後は自動運転区間の拡大の検討に加え、折り返し設備の新設による適正な輸送力の確保、利便性向上について検討してまいります。
- また、環境にやさしい鉄道づくりとして、経済運転を推進しております。2027年までに主に普通列車を対象として全エリアに展開します。運転用電力の削減に加え、CO<sub>2</sub>排出量の削減にも効果がある取り組みです。
- 鉄道の安全性と環境性能を両立し、未来に向けた輸送体系を構築していきます。
- 次のページをご覧ください。



# 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況(未来のメンテナンス)



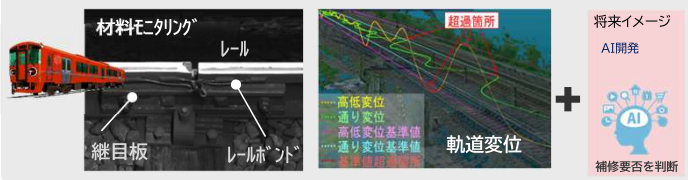
- より高度に、よりクリエイティブに、「つくる」メンテナンスで鉄道の未来を支える

目指すサイクル 検査・分析・補修までの一連のサイクルを機械化・ロボット化・AI活用で効率化

## 鉄道CBM(状態基準保全)の実現でライフサイクルコストの最小化

- 多機能検測車 BIGEYEの導入・本運用開始

- 線路画像や点群データの取得による材料モニタリング・変位計測の検証実施
- 将来的にはAIでの不具合画像抽出により徒歩巡視の置換を目標



- REDEYE・SmartREDEYEの導入・開発

- 「REDEYE」による列車巡視の置き換えに加え、可搬式のSmartREDEYEを開発中
- 車載カメラで取得した画像の解析、列車動揺測定が可能



## 機械化・省人化による生産性と安全性の向上

- ドローン自律警備

- 低空・遠隔での自律飛行により、構造物や線路周辺の監視・点検を行い、人による巡視を減らすことで安全性と効率性を向上させる
- 将来的には構造物検査の自動化を目指す



- 確認車のワンマン化(九州新幹線)

- 建築限界内の支障物を自動検知するAIカメラを搭載し、運転士がモニターで確認  
※AI前方監視装置:TokyoArtisanIntelligence株式会社との共同開発
- AI活用により線路確認作業人員の削減



- 次に、未来のメンテナンスチームです。このチームでは、メンテナンスの高度化と効率化を進めています。
- 検査・分析・補修までの一連のサイクルを機械化・ロボット化・AI活用で最適化し、ライフサイクルコストの低減を目指します。
- 具体的には、CBM化の実現に向け、多機能検測車 BIG EYEを導入し、線路や設備の状態をデータで把握しています。更に、RED EYEやSmart RED EYEを活用し、架線やトンネルの異常をAIで自動検知します。
- 加えて、ドローンによる自律点検や作業の機械化で安全性の向上と省人化を推進するなど、メンテナンスを「守る」から「つくる」へ進化させ、鉄道の持続可能性と収益性を両立していきます。
- 次のページをご覧ください。



## ★ 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況(未来の設備)

- 輸送体系に応じて新技術を活用した鉄道アセットの最適化を図る

### 汎用無線通信による列車制御で安全性・利便性の向上

#### ● 無線式列車制御システムの開発

- ・ 汎用無線通信を活用した列車制御を導入することで、設備のスリム化や信号の車内現示などによる安全性の向上を図る
- ・ 将来的には柔軟なダイヤの提供により、利便性向上を目指す

【期待される設備のスリム化】



信号機



ケーブル

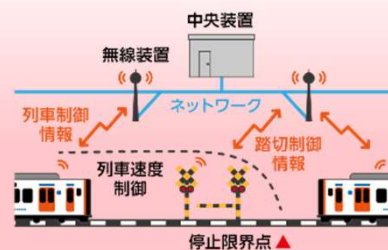


踏切制御子



軌道回路

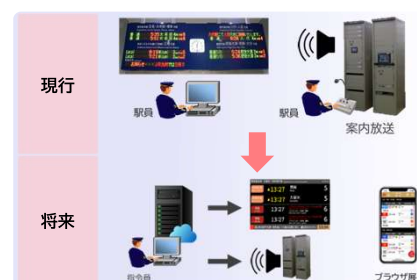
【無線式列車制御システム イメージ】



### 列車の運行情報提供サービスの拡充

#### ● 次世代案内システムの導入

- ・ 発車標の大型液晶パネル化等を実施し、利便性の向上を図る
- ・ さらに、列車のリアルタイムな運行情報や位置情報をPCやスマートフォンでいつでもどこでも確認することができるサービスの実施についても検討中
- ・ 駅設備のスリム化、業務のスリム化、お客さまサービスの向上を目指す



- 次に、未来の設備チームです。このチームでは、輸送体系に応じた新技術の導入で鉄道アセットの最適化を進めています。
- その一つが、無線式列車制御システムの開発です。汎用無線通信を活用した列車制御を導入することで、信号やケーブル等、設備のスリム化を実現し、安全性と効率性を高めます。
- 更に、次世代案内システムの導入により、列車の運行情報をスマートフォンや駅設備でリアルタイムに提供。お客さまの利便性を向上させるとともに、鉄道サービスの質を進化させていきます。
- 次のページをご覧ください。

# 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況(未来の稼ぎ方)

- 新規顧客とリピーターの拡大、移動需要そのものを創出する仕掛けに挑戦し、LTV最大化

## 「乗りたくなる」「行きたくなる」を誘う商品、施策展開

### 増収

鉄道運輸収入 = 人数(新規顧客 + リピーター) × 顧客単価 「顧客生涯価値LTV最大化」

- 新規のお客さま獲得・拡大に挑戦
  - インバウンドの確実な取り込み等
- 適切な対価をいただく
  - イールドマネジメントの高度化等
- リピーター = 未永くお付き合いできるロイヤリティの高いファンをつくる
  - コアな愛好家を育てる商品企画、アプリやポイントサービスの充実等
- イベントづくり(移動需要を創出する目的づくり)
  - 企画列車の実施、推し活を切り口とした人流創出等



## 具体的な成果と進捗状況

- ターゲット別商品企画の展開

### 【免許返納おでかけきっぷ】

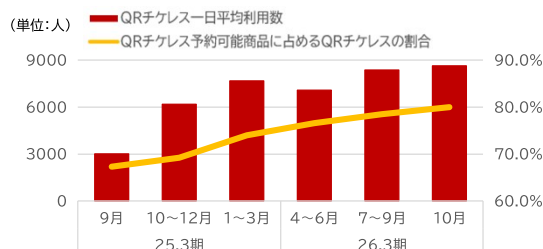
- 65歳以上で免許返納したお客さま向けのエリア限定パス



2024.7月以降1,000枚以上の販売実績

- QRチケレスサービスの拡大

- 昨年9月26日のサービス導入以降、ご利用が増加傾向。駅窓口の負担軽減や混雑緩和に寄与
- 7月8日より、利用可能エリアを北部九州エリアから全ての在来線特急列車・D&S列車に拡大※36ぶらす3、かんぱち・いちろく、或る列車は利用不可



- 次に、未来の稼ぎ方チームです。このチームでは、「乗りたくなる」「行きたくなる」をテーマに、新規顧客とリピーターの拡大に挑戦し、鉄道の価値を高めています。
- 具体的には、鉄道運輸収入を「人数(新規顧客 + リピーター) × 顧客単価」で最大化するため、ターゲット別商品企画として、免許返納おでかけきっぷや、移動需要を創出するイベントの企画・開催など、地域と鉄道をつなぐ新しい商品を展開しています。
- また、昨年9月に開始した、QRコードを使用したチケットレスサービスは導入以降多くのお客さまにご利用いただいております。駅窓口の負担軽減や混雑の緩和に寄与しております。今年7月より全ての在来線特急列車・D&S列車に利用範囲エリアを拡大いたしました。
- 次のページをご覧ください。

# 未来鉄道プロジェクトの成果と進捗状況(オープンイノベーション)



## ■ オープンイノベーションを活用した知の探索と新たな価値の共創

### Tokyo Artisan Intelligence 株式会社との資本業務提携



#### ● 資本業務提携に至った経緯と目的

- ・ 2022年から未来鉄道プロジェクトにおいてAIプロダクトの技術開発で協業
- ・ 未来鉄道プロジェクトにおいて、省力化および省人化に寄与するAIプロダクトの技術開発をさらに強化するため、資本業務提携を締結

#### ● 今後の展望

- ・ 「共同開発の推進」「外販の強化」「出向などを含む人材育成」等の連携強化を目指す



新幹線軌道モニタリング装置



支障物検知AIシステム

### Plug and Play Japan 株式会社とのパートナーシップ契約締結



#### ● パートナーシップ締結に至った目的

- ・ グローバルの多くのスタートアップとの共創機会が得られ、従来の延長線上にない新しい知恵と最新の技術で、事業変革を進めるべくパートナーシップ契約を締結
- ・ 未来鉄道プロジェクトを加速する新たなエンジンとして、Plug and Play Japanをきっかけに、既存技術や経営資源とスタートアップとの掛け合わせで新しいモビリティの価値を共創

#### ● 今後の展望

- ・ 協業による「実装加速」「新規ビジネスの創出」「次世代プロダクト探索」を強化し、確実な成果につなげる取り組みを推進



放射冷却素材「SPACECOOL」の実証試験

- 次に、オープンイノベーションを活用した知の探索と新たな価値の共創についてご説明します。
- 1つ目は、Tokyo Artisan Intelligence 株式会社 TAI社との資本業務提携です。2022年からAIプロダクトの技術開発で協業を重ねてきました。今後は技術開発をさらに強化すると共に、開発したAIプロダクトについて鉄道他社並びに他産業へ外部販売することにも注力してまいります。また、TAI社との勉強会や社員研修など、未来の鉄道を支える人材育成においても連携を強化してまいります。
- 2つ目は、Plug and Play Japan 株式会社とのパートナーシップ契約です。2023年よりスタートアップとの共創のため本契約を締結しました。オープンイノベーションにより、当社の技術や経営資源とスタートアップ企業を掛け合わせ、新たな市場創出を行い、新しいモビリティの価値を共創したいと考えています。
- 18ページをご覧ください。





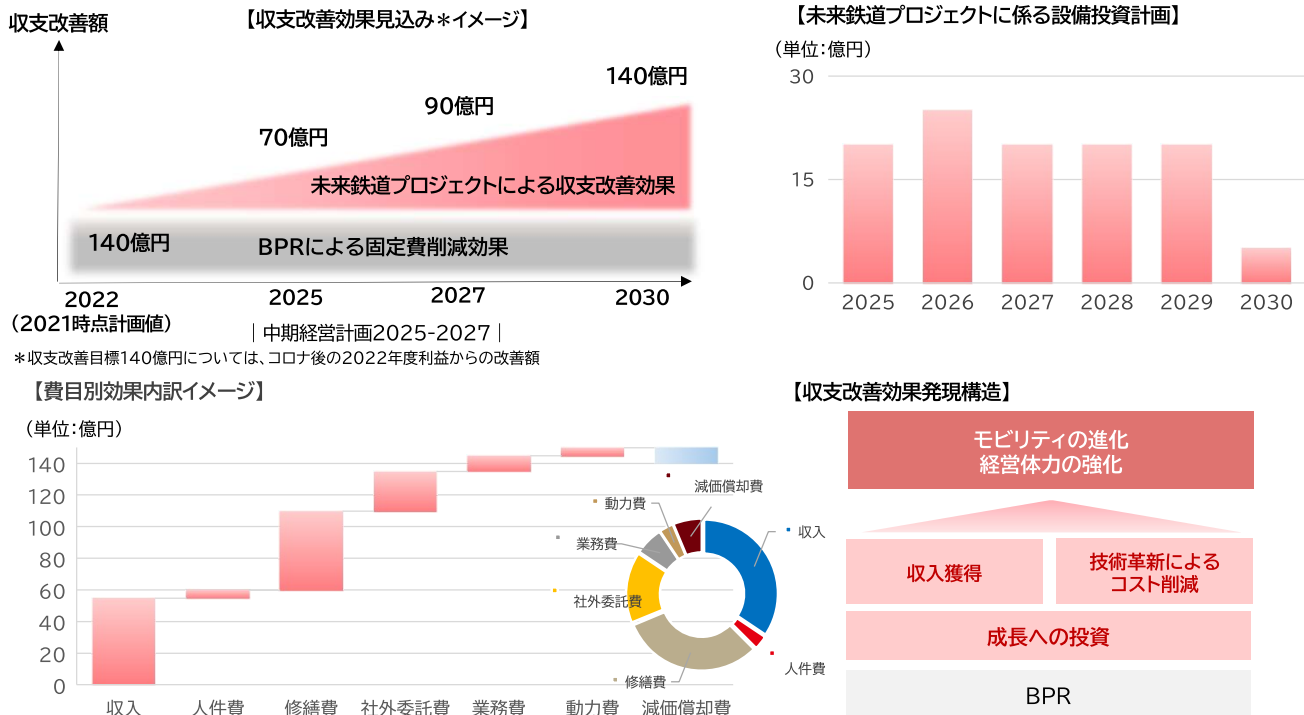
## IV 未来鉄道プロジェクトが中期経営計画に与えるインパクト



# 未来鉄道プロジェクトが中期経営計画に与えるインパクト

- 未来鉄道プロジェクトが中期経営計画に与えるインパクト(費目別効果額、設備投資額、収支改善効果の可視化)

## 現時点計画中の費目別収支改善効果と設備投資額(2030年到達イメージ)



- 最後に、未来鉄道プロジェクトが中期経営計画に与えるインパクトをご説明します。
- 未来鉄道プロジェクトは、2031年3月期までに140億円の収支改善を目指しています。
- 本中計期間においては、約90億円の収支改善効果を見込んでおり、人口減少や市場変化に対応しながら、鉄道の持続可能性を高め、未来に向けた収益構造の転換を加速していきます。
- サステナブルなモビリティを軸に、地域を支え、九州の元気を世界へ発信する。収益性と成長を両立する未来鉄道を目指してまいります。
- 以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。



## 将来の見通しに関する記述について

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、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。

弊社IR関連資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。  
JR九州ホームページ

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/>