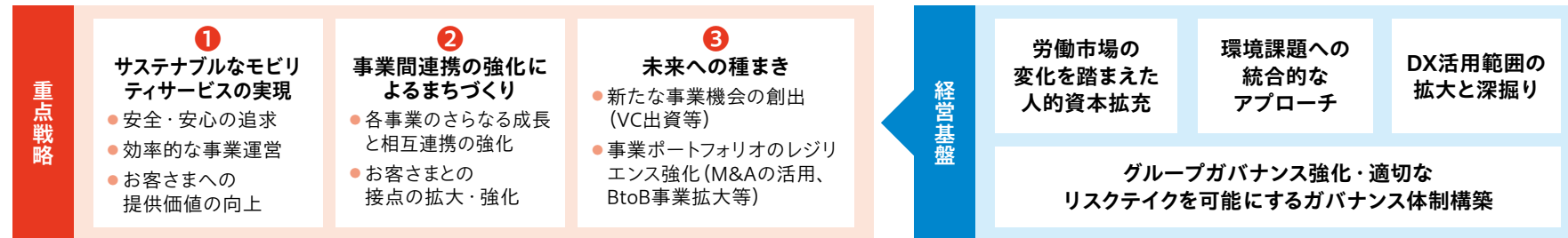


JR九州グループ中期経営計画2025-2027

- 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」の取り組みを強化・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、柔軟性を持って取り組みを推進。



- 数値目標及び株主還元方針**
- 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		営業利益		EBITDA		ROE					
4,543億円 (2024年度)	➡	5,300億円 (2027年度)	➡	589億円 (2024年度)	➡	710億円 (2027年度)	➡	959億円 (2024年度)	➡	1,150億円 (2027年度)	現行水準の維持

(単位：億円)

セグメント名	営業収益※1			営業利益※1			主な増減要因
	2024年度	2027年度※2		2024年度	2027年度※2		
運輸サービス	1,693	1,890	(+197)	121	205	(+84)	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
(うち鉄道旅客運輸収入)	1,512	1,710	(+198)	—	—	—	
不動産・ホテル	1,434	1,670	(+236)	314	340	(+26)	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	670	800	(+130)	34	40	(+6)	新規出店及びFCビジネスの拡大
建設	1,006	1,100	(+94)	73	80	(+7)	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	825	880	(+55)	52	55	(+3)	外部売上の拡大
合計※3	4,543	5,300	(+757)	589	710	(+121)	—

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 セグメントごとの営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前

※2 括弧内は対2024年度増減額

※3 合計はセグメント間取引調整後

JR九州グループ中期経営計画2025-2027

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、企業価値の向上を図る。

マテリアリティ	主な戦略・取り組み	主なKPI	
		指標	目標(2027)
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	安全中期計画	鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数 0件
		従業員等の死亡労災件数	0件
	お客さま満足向上戦略	お客さま満足度 ^{※1}	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 NEW	沿線人口 九州全体の人口減少率を下回る
		外部連携の推進	定量目標なし
基盤	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) 毎年前年度を上回る
		経営陣と社員の意見交換	毎年40回以上
		新入社員の女性割合	毎年30%以上
		NEW 勤続15年以上の社員 ^{※3} に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない
		NEW 女性の定着率	毎年の推移をモニタリング
		NEW DE&I指標 ^{※4}	毎年前年度を上回る
		男性の育児休職等取得率	1カ月以上の取得が50%以上
	健全な企業運営	IR(機関投資家)	継続的な決算説明会開催と投資家意見の取締役会での共有・活用 毎年5回以上
			社外取締役を交えたラージミーティングの開催 毎年1回以上
		IR(個人投資家)	個人投資家向け説明会・見学会等の交流機会の提供 毎年10回以上
		相互理解の促進	お客さま懇談会 毎年10回以上
		リスクマネジメント NEW	グループガバナンスの強化 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 NEW	2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比) 進捗確認
		NEW	スコープ3への対応 削減目標の設定
		循環型社会 NEW	効率的な水資源の使用 水使用量 ^{※5} 毎年度削減
		自然共生社会 NEW	生物多様性への取り組み 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

※2 従業員意識調査結果(総合満足度)以外は単体指標

※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

※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

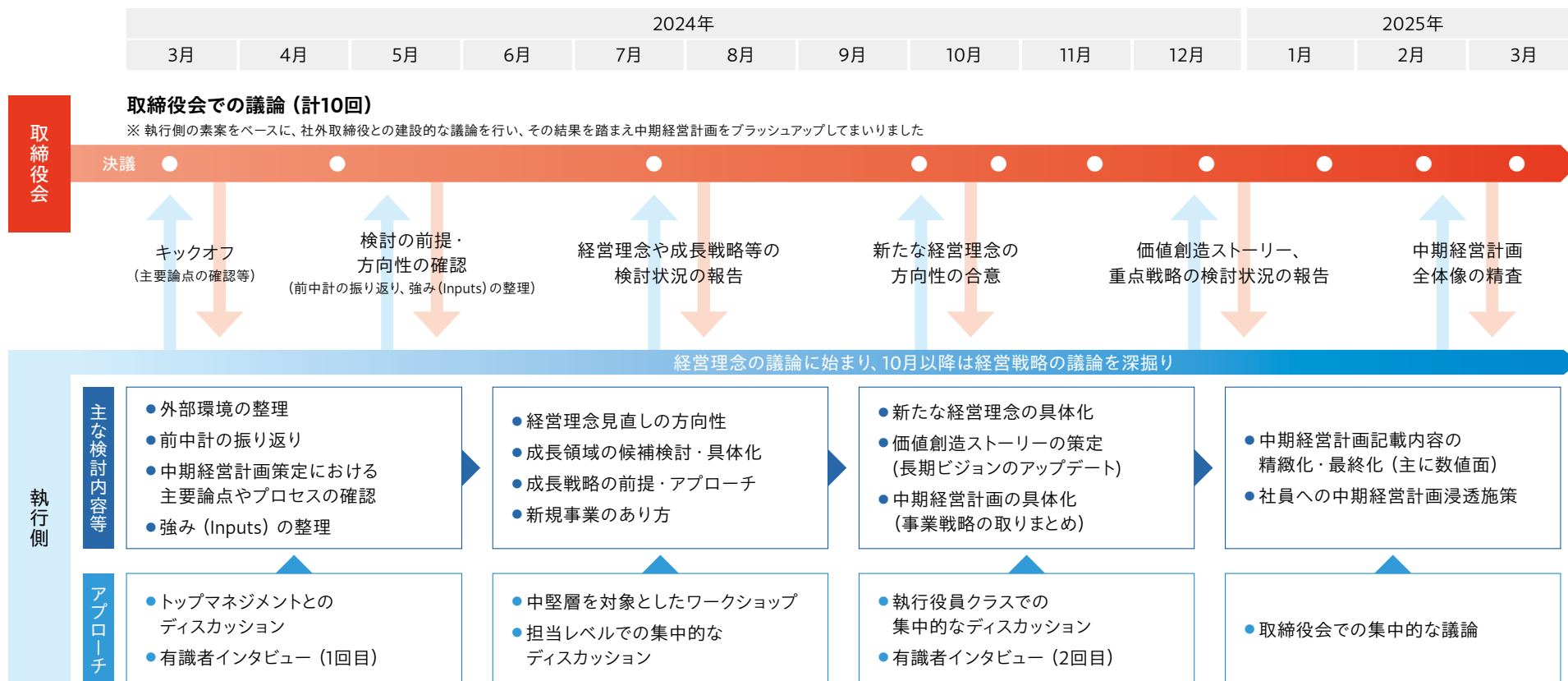
※5 売上高原単位：水使用量/売上(千m/億円)

JR九州グループ中期経営計画2025-2027

「JR九州グループ中期経営計画 2025-2027」策定プロセス

「成長軌道への復帰」を掲げた前中期経営計画2022-2024の振り返りや進捗確認を行いつつ、持続的な成長を遂げていくことを目指して長期的な視点で新中期経営計画（JR九州グループ中期経営計画2025-2027）を策定しました。「わたしたちの夢」をはじめとする新たな経営理念を出発点に、マテリアリティから戦略に至るまで一貫したストーリーとすることを意識しました。

また、多様な意見を取り入れるため、中堅層を中心とする「次世代リーダー検討部会」によるワークショップや有識者へのインタビュー等、様々な角度から検討を行いました。検討状況は適宜取締役会に報告し、決議を含め計10回付議する等、議論の成熟を図りました。



JR九州グループ中期経営計画2025-2027

次世代リーダー検討部会メンバーのコメント



課題に向き合い持続可能な九州の姿を描く

Q1 事業部における課題や今後の懸念点

公共性が高い鉄道事業を祖業とするわたしたちにとって、九州から撤退するという選択肢はありません。一方、日本は主要先進国の中でも先行して人口減少が進んでおり、人類が直面する課題として初めての局面を迎えています。その中でも、九州は国内でも早いペースで人口減少が進行しています。そのような外部環境のもと、わたしたちが価値提供をすべき成長領域の特定は単なる事業の多角化ではなく、地域社会の持続可能性に根ざした視点が不可欠です。

Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

中堅層によるワークショップでは、経営理念の見直しにあたり、「私たちは何者であり、誰に向けて、どのような価値を提供できるのか、すべきなのか」という点について、徹底的に議論を重ねました。この議論において、検討メンバーの間で見出された共通の価値観は、変化の激しい外部環境においても、困難な課題から目を背けるのではなく、前向きに挑戦していくという姿勢です。将来振り返った時に、なぜ九州が課題を克服した地域となっているのかという問いに対して、「JR九州が存在するからである」と自信を持って言っていられるような存在でありたいと思っています。



安全・安心で持続可能な移動サービスこそが 鉄道事業の使命

Q1 事業部における課題や今後の懸念点

鉄道事業は、人口減少や人手不足、物価・エネルギー価格の高騰、自然災害リスクの増大といった複合的な外部環境に直面しています。加えて、設備の老朽化や固定費構造の硬直性など、内部課題も顕在化しています。こうした中、安全とお客さま満足の水準を維持しながら、DX・技術革新の活用による生産性向上と収支構造の抜本的な見直しが急務です。運賃改定を契機に、安定的な収益基盤の確立と、将来にわたるモビリティの持続可能性を高めていく必要があります。

Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

鉄道事業は、地域社会の基盤であると同時に、当社グループの中核事業です。持続可能性が厳しく問われる中、安全・安心の確保と収益性の両立は、これまでにない難易度を伴います。本中期経営計画では、運賃改定により得られる財源を、安全投資やお客さま満足の上昇に的確に充当するとともに、構造改革を一層加速させていきます。加えて、未来鉄道プロジェクトやDXの推進により、省人化・設備スリム化・顧客接点の強化を図り、収益性の高い運営体制への転換を目指します。持続可能なネットワークの再構築を通じて、鉄道事業の長期的な経済的価値と社会的価値の両立を実現していく。その強い意志を、本計画に込めています。



地域とともに魅力的な「まちづくり」を推進し、 九州の元気を創出

Q1 事業部における課題や今後の懸念点

不動産事業においては、これまで進めてきた自社用地開発が減少し、外部から用地取得や開発を進め、パイプラインを獲得していく必要があります。また、不動産価格の高止まりや建設費の高騰などの外部環境の変化、資本効率の向上など不動産事業の難易度も高度化し、専門人材の獲得競争も激化しています。一方で、福岡地区の継続的な成長や熊本をはじめとした半導体産業の活性化などの事業機会も存在しており、今まで以上のスピード感と提案力が必要となっています。

Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

ワーキングを通じて、どの部署も共通して「九州を元気にしたい」という強い想いを持っており、それらの想いを経営理念や本中期経営計画に込めています。不動産事業では、鉄道事業はもちろん、地域や外部パートナーとの協業による事業間連携を強化し、パイプラインの獲得強化及び収益向上を推進していきます。人材や組織力の強化を図り、不動産のプロ集団として多様な事業機会に迅速に反応し、これまでのノウハウの活用と新たな挑戦により「選ばれるデベロッパー」を目指してまちづくりを推進します。