

JR九州グループ
中期経営計画 2019-2021

次の「成長ステージ」に向けて

2019年3月22日
九州旅客鉄道株式会社

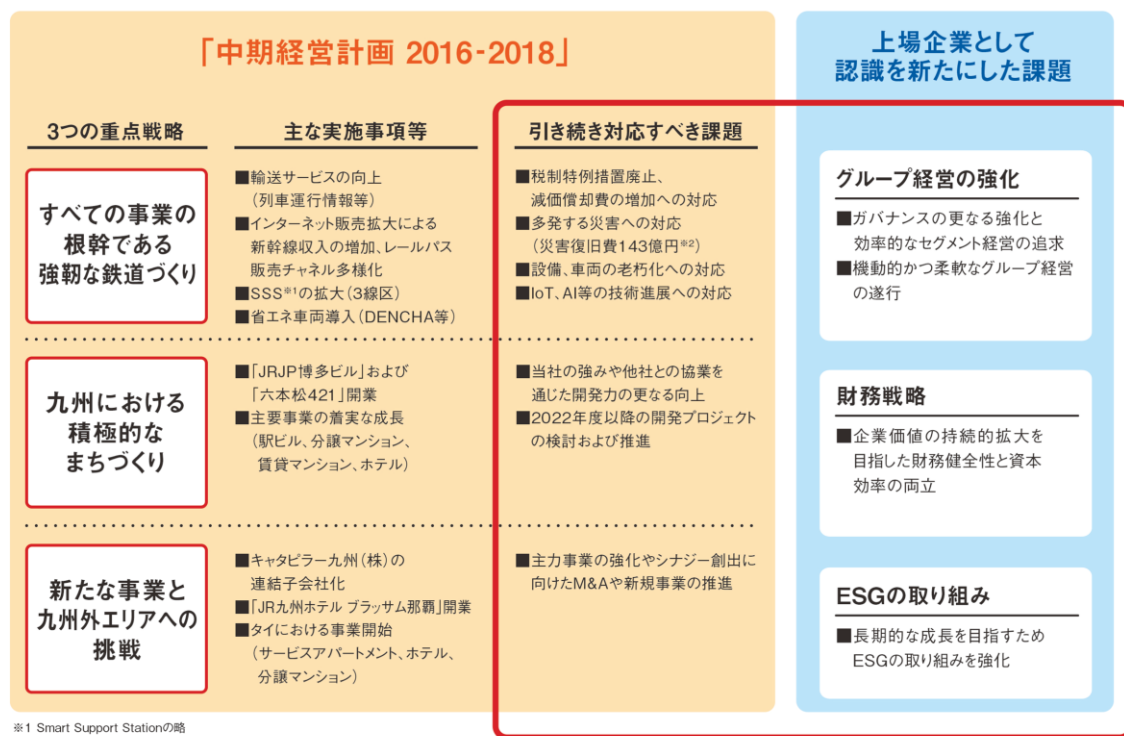
- 社長の青柳でございます。皆さま、本日はお忙しい中、お集まりいただき、誠にありがとうございます。
- 3月19日に公表した「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」について説明します。
- 本中期経営計画のタイトル「次の『成長ステージ』に向けて」は、上場後初めて策定する中期経営計画の期間をJR九州グループが次の成長ステージに昇るための3年にしたいと考え、名づけたものです。
- 2ページへお進みください。

目次

1	本中期経営計画策定にあたって	
	「中期経営計画 2016-2018」の振り返り	P2
	経営環境の変化	P4
2	2030年長期ビジョン	
	経営計画の体系と2030年長期ビジョン	P5
3	中期経営計画 2019-2021	
	「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み	P6
	更なる経営基盤強化	P7
	収支改善による持続的な鉄道サービスの構築	P9
	拠点地域の戦略的まちづくり	P12
	新たな領域における成長と進化	P18
	経営数値目標(連結)	P20
	資金調達・使途および株主還元方針	P21
4	JR九州グループの風土に	
	ESG	P22
	安全とサービス	P23
	人づくり	P25

「中期経営計画 2016-2018」の振り返り

前中期経営計画の3つの重点戦略に関する課題に加えて、上場企業として認識を新たにした課題について、本中期経営計画において重点的に取り組みます。



本中期経営計画で取り組むべき課題

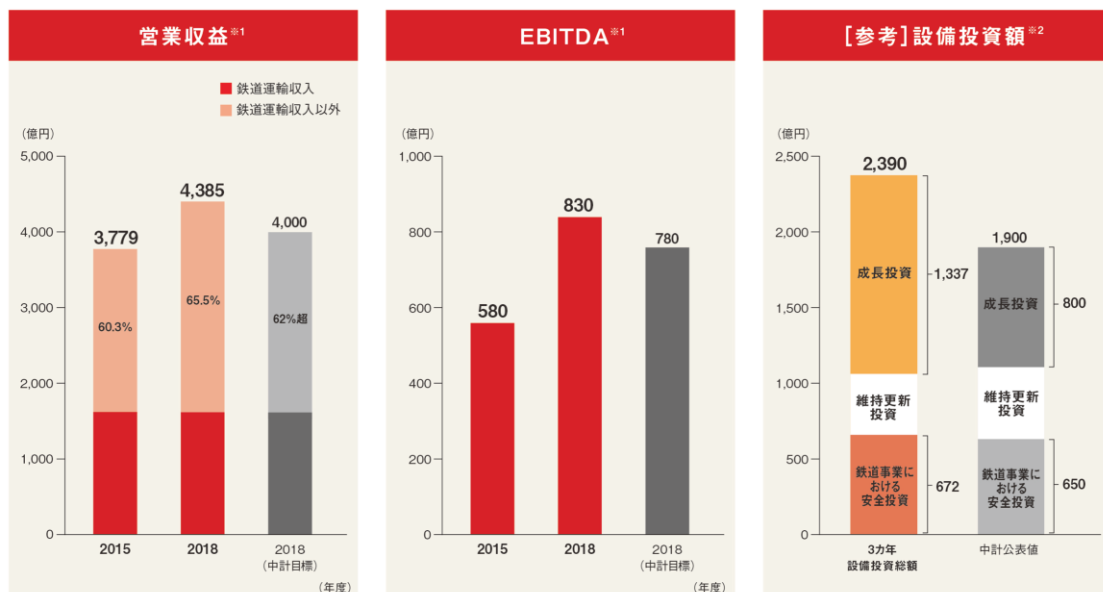
2

- まず、前中期経営計画の振り返りです。
- 3つの重点戦略について、記載の項目をはじめ着実に成果が得られた一方、引き続き対応すべき課題も見えてきました。また、株式上場をすることで、認識を新たにした課題もございます。
- 本中期経営計画においては、これらの課題に、しっかりと取り組んでまいりたいと考えており、課題解決に向けた施策を記しております。
- 次のページへお進みください。

「中期経営計画 2016-2018」の振り返り

前中期経営計画の経営数値目標(営業収益・EBITDA)は、鉄道運輸収入や建設セグメントの業績が好調に推移したことにより、目標を上回る見通しです。

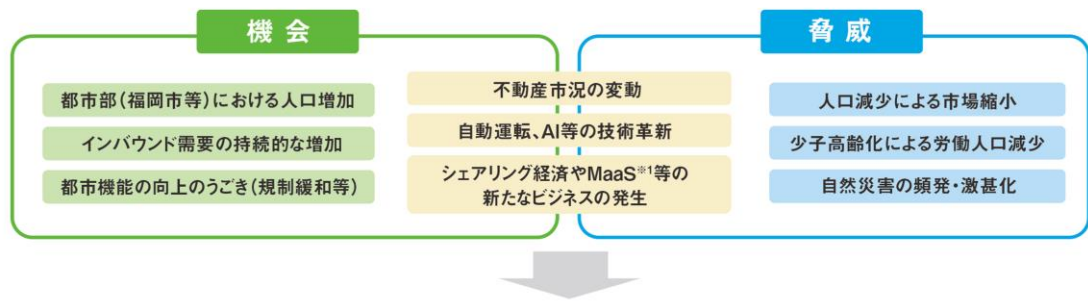
[参考]設備投資額は、賃貸マンションやホテル、海外案件等の成長投資により公表値の1,900億円を上回る見通しです。



- 前中期経営計画の経営数値目標については、営業収益、EBITDAのいずれも、目標を上回る見通しです。
- また、参考とした設備投資額は、賃貸マンションやホテル、タイ事業等の成長投資等が追加されたことから、当初計画の1,900億円を上回る見通しです。
- 次のページへお進みください。

経営環境の変化

技術革新や新たなビジネスモデルの発生等、非連続な将来の経営環境の変化が想定される中で、長期的な視点が必要と考えます。



機会や脅威をふまえ、

- ・既存の延長線上にない新たな視点で事業をとらえる
- ・事業の持続性確保に向けた対策を講じる

増加が見込まれる福岡市の人口



増加が見込まれる九州への訪日外国人旅行者数^{※2}



全国を上回るペースの九州の人口減少



増加する九州の自然災害

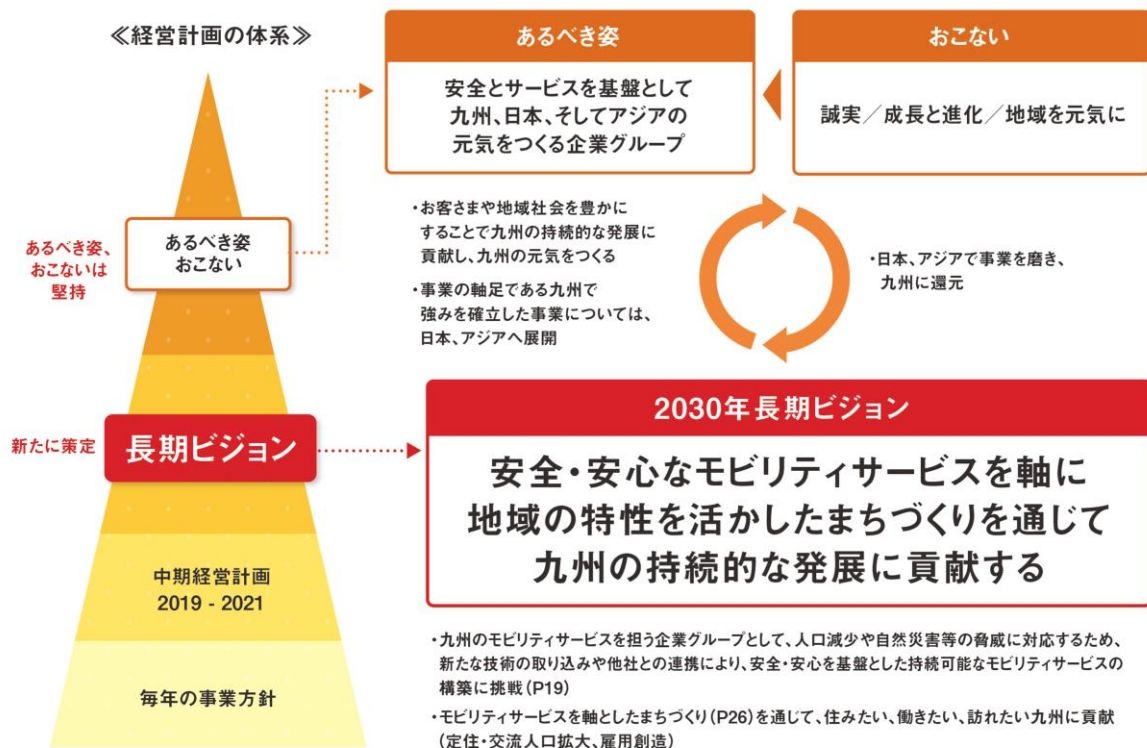


※1 Mobility as a Serviceの略。ICTを活用して交通をクラウド化し、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念
※2 国土交通政策研究所推計の日本全体のインバウンド需要を基に、直近の九州へのインバウンド訪問率が今後も変わらないと仮定して推計

- 当社グループを取り巻く経営環境については、これまで以上の大きな変化が予想され、その中には、当然、機会と脅威の双方が含まれます。
- 本中期経営計画は現実性の高い施策及び目標設定を重視したため3年としました。しかし、経営環境の変化を踏まえると、既存の延長線上にない新たな視点が必要であり、将来に亘って事業を展開していくためには、より長期的な視点が必要であると考えました。
- 次のページへお進みください。

経営計画の体系と2030年長期ビジョン

経営環境が大きく変化していく中で、JR九州グループの「あるべき姿」を実現するため、新たに「2030年長期ビジョン」を策定しました。



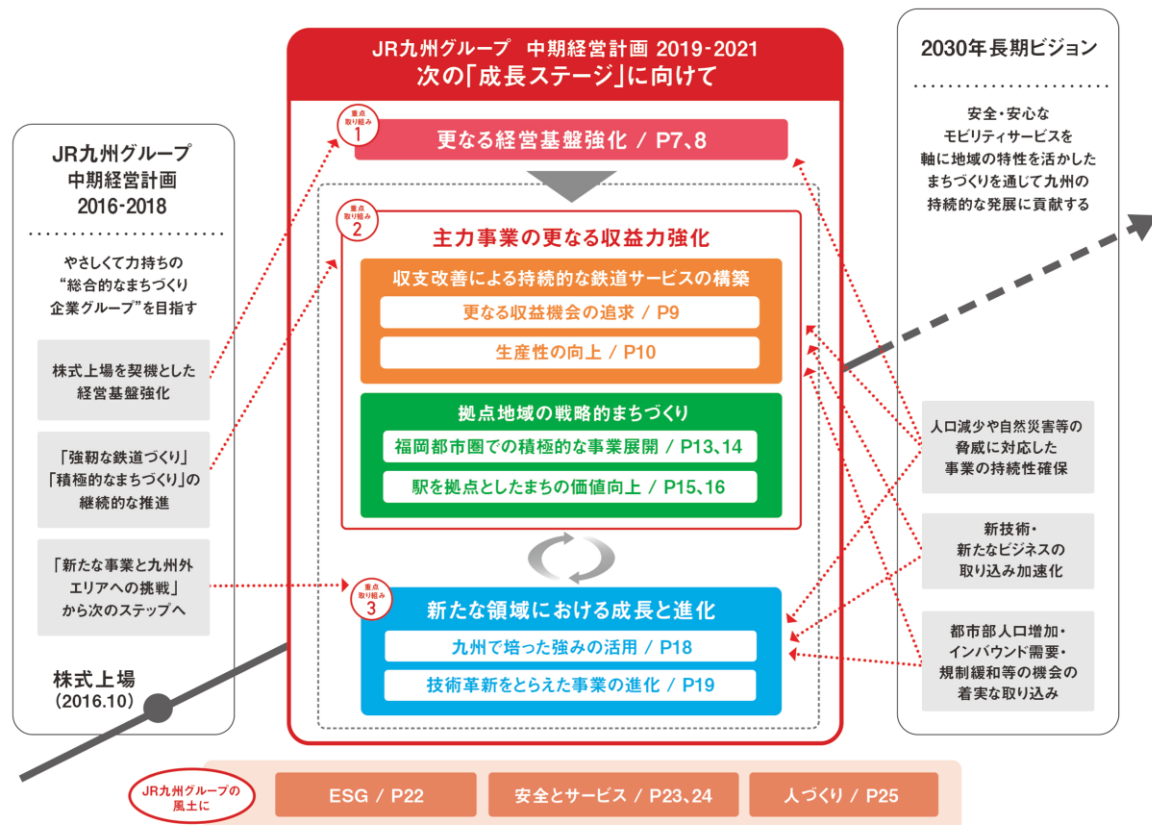
➤ そこで、今回新たに「2030年長期ビジョン」を策定しました。

➤ JR九州グループは、モビリティサービスにおいて社会的な役割を担うべく、持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦します。そして、モビリティサービスを活かしつつ、博多や大分等で取り組んだ地域の特性を活かしたまちづくりを通して、九州の持続的な発展に貢献し続けることが2030年のビジョンです。なお、JR九州グループが標榜する「まちづくり」の定義についてはp.26に記載しておりますので、後程、ご参照ください。

➤ 次のページへお進みください。

「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み

前中期経営計画からの課題および長期ビジョンからのバックキャストを踏まえ、本中期経営計画では、以下の3点を重点取り組みと位置づけます。



- 本中期経営計画の位置づけとその概要について示しています。前中期経営計画から引き継がれる課題をふまえた上で、更には2030年長期ビジョンの実現に向けて、3つの重点取り組みを設定しました。
- 更なる経営基盤強化を礎として、第一に主力事業の収益力強化、第二に新たな領域における成長と進化を並行して一体的に推進します。
- 次のページへお進みください。

更なる経営基盤強化 ―グループ経営の強化―

ガバナンスの強化および効率的なセグメント経営を通じて、グループ経営の強化を図ります。

セグメント経営

駅ビル、ホテル事業における中間持株会社の設立 (2019年4月1日予定)

ガバナンス強化と機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を可能とするため
中間持株会社を設立 (P8)

セグメント区分等の変更 (2019年4月1日予定)

セグメントの収益・利益をより合理的なものとするため、セグメントおよび収益・費用計上区分
の変更を実施 (P8)

事業の組替えやグループ再編

機動的で効率的なセグメント経営追求のため、事業の組替えやグループ再編を検討・実施

モニタリング体制・プロセスの見直し

セグメント経営の推進力を高めるため、モニタリング体制・プロセスやKPI設定等を検討・実施

事業ポートフォリオ管理体制の強化

M&A等も活用しながら戦略的な事業ポートフォリオを形成するため、最高財務責任者の
明確化等により、適切な経営資源配分を実現

役員報酬体系の見直し

株主との価値共有を深度化するため、株式報酬の導入を検討

「指名・報酬諮問委員会」の設置 (2019年3月19日)

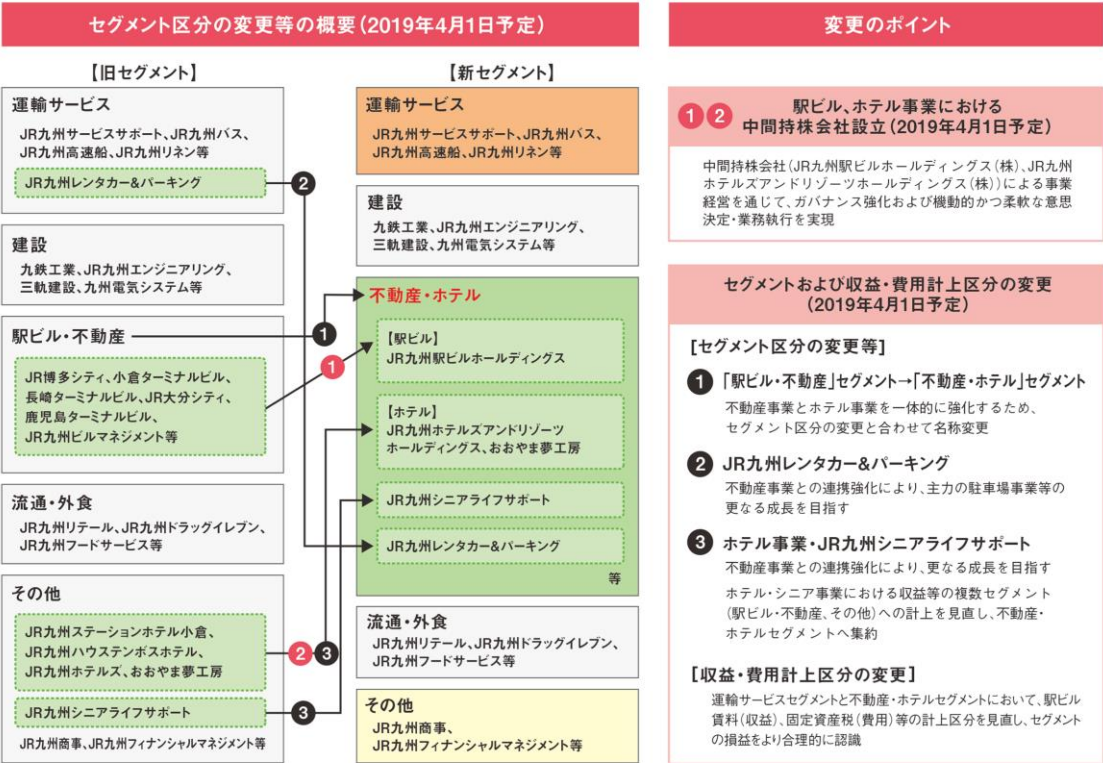
役員の指名・報酬等に関する手続の客観性・透明性の向上を図るため、社外取締役を
中心とした「指名・報酬諮問委員会」を設置

ガバナンス強化

- 1つ目の重点取組である「更なる経営基盤強化」です。
- ガバナンスの強化と効率的なセグメント経営推進の双方の視点に立ち、必要な体制の構築を積極的に進めてまいります。
- ガバナンスの強化につきましては、3月19日付けで指名・報酬諮問委員会を設置し、株主との価値共有を深度化するため、株式報酬の導入も検討しております。
- 次のページへお進みください。

更なる経営基盤強化 ―セグメント区分の変更等―

駅ビル、ホテル事業における中間持株会社設立およびセグメント区分の変更等を行い、セグメント経営を着実に推進します。



- セグメント経営を推進するため、2019年4月1日より、駅ビル、ホテル事業における中間持株会社を設立するとともに、セグメント区分の変更等を行います。なお、中間持株会社については、昨年12月25日に開示いたしました。
- セグメント区分の主な変更点として、これまではその他セグメントに区分していたホテル事業を駅ビル・不動産セグメントへ移動します。これに伴い、駅ビル・不動産セグメントの名称を不動産・ホテルセグメントに変更します。
- また、セグメントの損益を、より合理的、実効的に認識するため、運輸サービスセグメントと不動産・ホテルセグメントとの間で、収益・費用計上区分を変更します。
- 次のページへお進みください。

収支改善による持続的な鉄道サービスの構築 ―更なる収益機会の追求―

移動需要の取り込み・創出による主力分野の収益力向上に加え、鉄道の魅力を活かしたまちづくり等を通じて、更なる収益機会を追求します。

主力分野の収益力向上

新幹線

- ・インターネット列車予約システムの利便性向上によるネット販売比率アップ
- ・ネット販売における顧客分析等を通じたイールドマネジメントの強化
- ・新幹線を活用した物流事業の検討
- ・他交通事業者との連携強化（駐車場、タクシー、カーシェア等）

近距離

- ・沿線開発等とのシナジーの最大化
- ・宮崎駅、熊本駅周辺開発等との連携
- ・各種イベント効果の取り込み

インバウンド

- ・海外旅行代理店や航空会社と連携した「JR九州レールパス」の販路拡大
- ・専用予約サイトの利便性向上
- ・訪日外国人向けの積極的な情報発信

鉄道の魅力を活かしたまちづくり

- ・新D&S列車運行を通じた更なる観光資源の発掘
- ・「ななつ星in九州」やD&S列車のブラッシュアップによる九州ブランドの価値向上
- ・自治体や民間企業等との積極的なタイアップ（観光キャンペーン、JR九州ウォーキング、駅舎活用等）

九州新幹線西九州ルートの開業に向けて

- ・西九州エリアの観光振興に向けた地域等との連携
- ・利便性向上のための設備やダイヤ等の検討

数値目標

	2018年度※		2021年度
鉄道運輸収入	1,515億円		1,540億円
新幹線	550億円		567億円
在来線	965億円		973億円

※ 2018年度数値は最新の業績予想（2019.2.4公表）

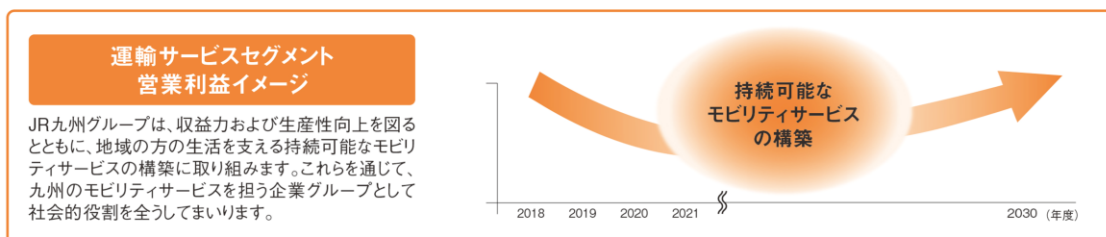
- 続いて、重点取り組みの二つ目である「主力事業の更なる収益力強化」として鉄道事業における施策です。
- 鉄道事業においては、前中期経営計画の振り返りで記載のとおり、減価償却費の増加や自然災害、設備・車両の老朽化への対応が課題であると認識しています。
- 九州域内における人口減少、少子高齢化は避けられませんが、新幹線、近距離、インバウンドの3つの主力分野において収益力向上を図ることで収支を改善させ、もって九州の持続的な社会の維持・発展に貢献してまいります。
- 2021年度の鉄道運輸収入は1,540億円を目標とし、人口減少、少子高齢化の逆風の中、新幹線、在来線ともに増収を計画して取り組んでいきます。
- 次のページへお進みください。

収支改善による持続的な鉄道サービスの構築 ー生産性の向上ー

新技術を積極的に活用して効率化・省人化等を推進し、将来に向けた生産性の向上を図ります。

区分	方針	施策内容	～2018年度 実施済	2019～2021年度 実施予定
サービス	駅体制見直しによる効率的な業務運営の推進	Smart Support Stationの拡大	✓	✓
		アシストマルスの導入		✓
オペレーション	技術の進展をとらえたオペレーションの効率化および自動化の推進	新列車制御システムの実証実験	✓	✓
		自動運転の実証実験		✓
メンテナンス	CBM※への移行および設備のスリム化等による抜本的なメンテナンスコストの低減	ドローン、ロボットを活用した保守検査	✓	✓
		不要資産の計画的な撤去	✓	✓
		営業列車を活用した線路モニタリング		✓
エネルギー	効率的なエネルギー利用の推進	省エネ車両の開発および導入拡大	✓	✓
		蓄電池技術の活用	✓	✓
人材育成	次世代を担う社員への効率的な技術継承	VR、体感訓練設備の活用	✓	✓

※ Condition Based Maintenanceの略

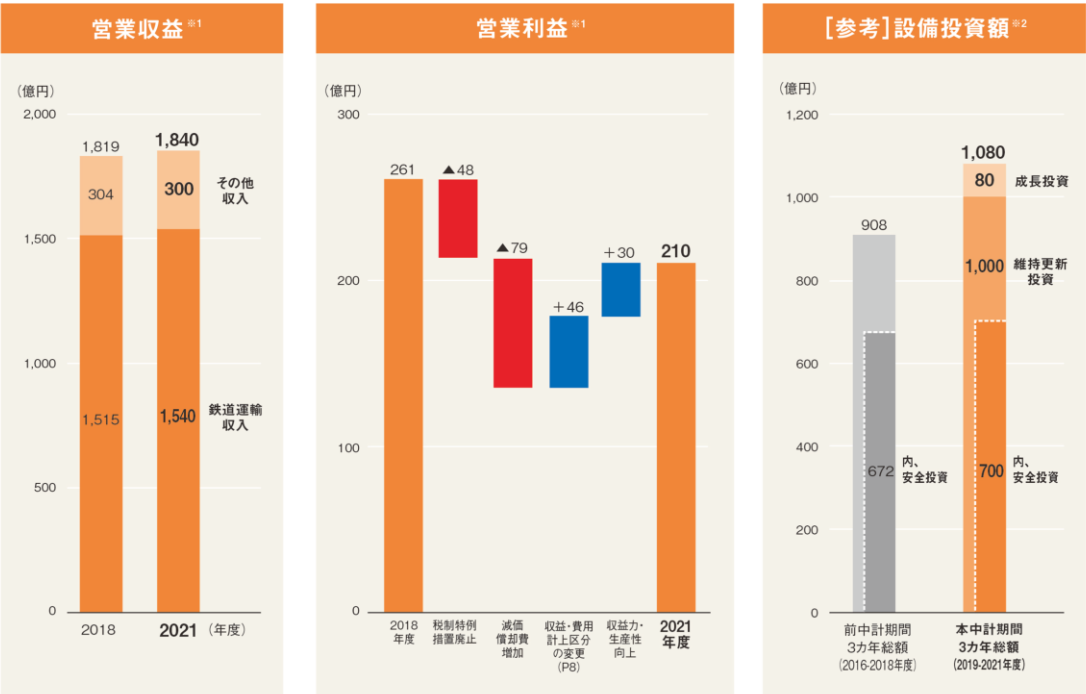


10

- 鉄道事業の生産性の向上については、新技術を積極的に活用し、効率化・省人化を推進します。
- スライド下部の図は、運輸サービスセグメントが想定している営業利益のイメージです。今後、人口減少が続く中で、鉄道事業を取り巻く環境は厳しさを増していきます。更に、当社においては引続き人件費の減少はあるものの減価償却費の増加等が見込まれることから、現状より営業利益の水準はいったん低下する見通しです。なお、資料には示していませんが、運輸サービスセグメントのEBITDAは、現状よりも増加する見込みです。
- JR九州グループは収益力および生産性向上を図るとともに、地域の方の生活を支える持続可能なモビリティサービスの構築に、それぞれの地域と一緒に取り組みます。これらを通じて、九州のモビリティサービスを担う企業グループとして社会的役割を全うしてまいります。
- 次のページへお進みください。

運輸サービスセグメントの数値目標

2021年度の営業収益1,840億円(鉄道運輸収入1,540億円)、営業利益210億円を目指します。
営業利益は税制特例措置廃止、減価償却費の増加等による費用の増が見込まれますが、
各種施策により損益の改善を図ります。

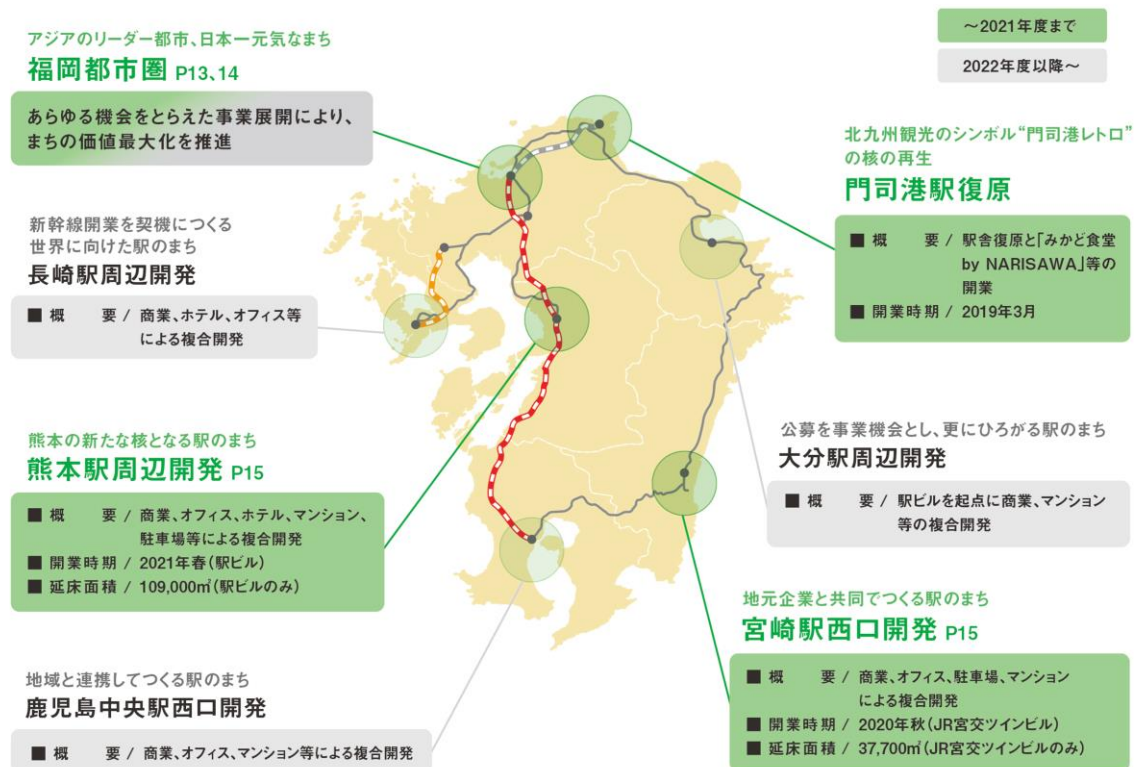


※1 2018年度数値は最新の業績予想(2019.2.4公表)を新しいセグメント区分に組み換えたもの
※2 設備投資額に九州新幹線西九州ルート関連の投資は含まない

- 運輸サービスセグメントの数値目標について、営業利益のグラフをご覧ください。2018年度から2021年度にかけて、税制特例措置の廃止や減価償却費増加等によるマイナスの影響、不動産・ホテルセグメントとの間の収益・費用計上区分の変更によるプラスの影響がある他、収益力・生産性の向上による効果を30億円と見込んでいます。
- 次のページへお進みください。

拠点地域の戦略的まちづくり ―本計画期間中の開業案件等―

地域の特性を活かした駅周辺開発を行い、“住みたい、働きたい、訪れたい”九州をつくっていきます。



12

➤ 続いて、事業の軸足である九州エリアにおける戦略的まちづくりです。九州の主要駅周辺において、今後も開発を進めていきます。

➤ 次のページへお進みください。

拠点地域の戦略的まちづくり ―福岡都市圏での積極的な事業展開―

アジアのリーダー都市を目指す福岡において、九州・アジアの玄関口である博多を中心に、あらゆる事業機会を活かして積極的に事業展開し、まちの価値最大化を図ります。

福岡都市圏における今後の主な事業機会

成長を続ける福岡市においては、「天神ビッグバン」や「博多コネクティッド」等の都市機能向上のための規制緩和や大型開発プロジェクトが計画されています。さらに、「地下鉄3号線の博多駅延伸」等の交通基盤の拡充が予定されています。



事業機会を活かす取り組み

行政が推進する規制緩和等のあらゆる機会をとらえ、地域と連携しながら様々な手法による開発を推進

- ―保有資産の価値最大化
(博多駅空中都市構想 P14)
- ―不動産取得・開発
(賃貸・分譲マンション、商業、オフィス等)
- ―公募案件

《博多駅前二丁目複合開発》
福岡市の掲げる「国際交流都市」の一翼を担う施設として、国内外の観光客の幅広いニーズに対応

- | | |
|-----------|-------------------|
| ■ 概 要 | ホテル、商業、地域コミュニティ施設 |
| ■ 開 業 時 期 | 2019年秋～ |
| ■ 延 床 面 積 | 15,299㎡ |
| ■ ホテル客室数 | 238室 |



➤ アジアのリーダー都市を目指す福岡においては、都市機能向上のための規制緩和、大型開発プロジェクト、福岡市営地下鉄3号線の博多駅延伸等が予定されています。これらの事業機会を活かして、積極的に事業を展開してまいります。

➤ 次のページへお進みください。

拠点地域の戦略的まちづくり ―博多駅空中都市構想―

“日本一元気なまち福岡”の新たなシンボルとして、「博多コネクティッド」等の事業機会も活用しながら、博多駅線路上空を立体的に利用した新たな“都市”をつくります。

博多駅空中都市構想



「博多駅空中都市構想」をJR九州グループの大きな成長機会と位置づけ、その実現に向けグループ総力を結集し、プロジェクトを進めていきます。

〈博多コネクティッド〉



博多駅から半径約500mにおいて、官民連携でエリア内の建物建替を促進し、都市機能の向上を図ることで、博多駅の活力とにぎわいを周辺につなげていく福岡市の施策

- ・「博多コネクティッド」に呼応し、博多駅周辺地権者とともに新たに「博多駅エリア発展協議会(仮称)」を設立
- ・既存の「博多まちづくり推進協議会」と連携し、ハード・ソフト両面から博多のまちづくりを推進

福岡市や周辺地権者等と協力しながらJR九州グループも「博多コネクティッド」を推進

- 博多駅周辺は、福岡においても高い成長性が期待できるエリアです。博多駅空中都市構想は、博多駅線路上空を立体的に利用するもので、福岡市の施策である「博多コネクティッド」等の事業機会も活用していきたいと考えています。
- この構想をJR九州グループの大きな成長機会と位置づけ、グループ総力を結集しプロジェクトを進めてまいります。本計画期間中は、将来に向けて、このような種まきを積極的に行っていく所存です。
- 次のページへお進みください。

拠点地域の戦略的まちづくり ―駅を拠点としたまちの価値向上―

JR九州グループの開発ノウハウを結集し、地域の特性を活かしながら、駅を拠点に新たなまちをつくり、にぎわいを広げていきます。



《熊本駅周辺開発》

駅を拠点に駅ビル、オフィス、ホテル、マンション等さまざまな機能を揃え、「住みたい、働きたい、訪れたい」新たなまちをつくります。駅ビルには熊本の自然をイメージした「水と緑の立体庭園」や大屋根テラスを設け、まちのシンボルとします。

《宮崎駅西口開発》

宮崎交通(株)との駅ビル共同開発、駅高架下の大規模改装、行政と連携した駅前広場整備等を通じて、宮崎駅を拠点に新たなにぎわいをつくります。地域のみなさと連携し、新たに生まれる駅周辺のにぎわいをまちなかへとつなげていきます。



15

- 熊本駅周辺開発では、今までの博多・大分等のまちづくりの経験を活かして、駅を中心として、駅ビル、オフィス、ホテル、マンション等さまざまな機能を揃えたまちをつくります。本計画期間中の2020年秋のオフィスビル開業を契機に、まちを広げていきます。
- 宮崎駅西口開発では、地元企業や行政と連携して開発を進めてまいります。駅ビルについては、同じく本計画期間中の2020年秋の開業予定です。
- 次のページへお進みください。

拠点地域の戦略的まちづくり ―駅を拠点としたまちの価値向上―

駅ビル事業では、新たに中間持株会社「JR九州駅ビルホールディングス(株)」を設立し、スケールメリットを活かした営業力強化や経営効率化を図ります。

今後も戦略的なリニューアルや広場等を活用したにぎわいづくりを行い、地域に根ざした駅ビルとして持続的な成長を目指します。

駅ビルテナント売上高の推移 ※1 ※2



※1 博多、小倉、長崎、大分、鹿児島県の合計値

※2 2015年度「JRおおいのシティ」開業

駅ビルのリニューアル等

- ・「シティダイニングくうてん」初の大型リニューアル(博多)
- ・駅ビル全体のゾーニング見直しによる「駅から三十歩横丁」の開業(小倉)
- ・開業15周年にあわせた大規模リニューアル(鹿児島)
- ・主要駅における「旅行の窓口」等のスペース見直しに伴う開発

広場等を活用したにぎわいづくり事例



イルミネーション点灯式



はかた夏祭り



博多FARMERS' MARKET



かもめ広場(長崎)



シティ屋上ひろば(大分)

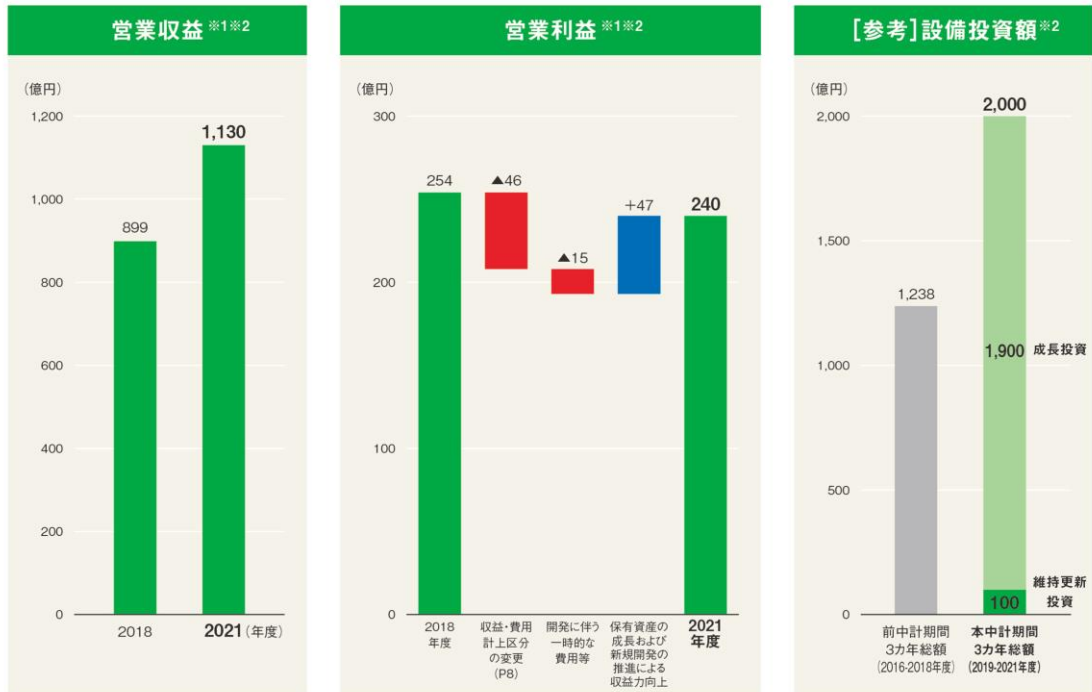


観覧車アミューズ(鹿児島)

- 駅ビル事業では、中間持株会社「JR九州駅ビルホールディングス(株)」設立によってグループ横断的な視点に立った経営効率化やリニューアルを計画及び実行していくほか、広場の有効活用によるにぎわいづくりを通じて持続的な成長を目指します。
- また、主要駅においては鉄道事業のさらなる効率化によって、新たな商業スペース等の空間を創出し、開発による収益力の強化に取り組めます。
- 新規開発は、ある程度の期間を要することから、我々としては既存の駅ビルでの収益をいかにあげていくかがポイントだと考えています。
- 次のページへお進みください。

不動産・ホテルセグメントの数値目標

保有資産の成長および熊本駅周辺開発の推進等により、2021年度の営業収益1,130億円、営業利益240億円を目指します。



※1 2018年度数値は最新の業績予想(2019.2.4公表)を新しいセグメント区分に組み換えたもの
※2 数値は当該セグメントの九州外での事業活動を含む

- 不動産・ホテルセグメントの数値目標について、営業利益のグラフをご覧ください。運輸サービスセグメントとの間の収益・費用計上区分の変更等のマイナスがある一方、これまでに積み上げてきた保有資産のポテンシャルを高めるとともに、新規に開業する駅ビル等が利益貢献することによる増益要因を47億円と見込んでいます。
- 熊本駅周辺開発やホテル、賃貸マンション開発等の成長投資を含め、セグメントの投資額は2,000億円と前中期経営計画を上回る見通しです。
- 次のページへお進みください。

新たな領域における成長と進化 ―九州で培った強みの活用―

九州で強みを培い充分に競争力が見込める事業領域においては、国内・海外への展開を図ります。

九州外エリア展開の考え方



これまでの主な実績

【ミシュランガイド】

ミシュランガイド東京 2016 掲載
JR九州ホテル プラッサム新宿
ミシュランガイド熊本・大分 2018特別版 掲載
JR九州ホテル プラッサム大分
別府温泉・竹と椿のお宿・花べっぴ
奥日田温泉 うめひびき

【J.D.パワー】

2017年日本ホテル宿泊客満足度調査
<1泊9,000円～15,000円未満部門>
宿泊客満足度ランキング第1位

【住宅流通新報社調査】

2013年、2015年、2016年 マンション販売戸数第1位(九州)

主な取り組み

国内

新ホテルブランドの展開およびラグジュアリーホテル等への業態拡大や、九州トップクラスのマンション販売実績・企画力を活かして開発を推進

ホテル事業



THE BLOSSOM
HIBIYA
(2019.8開業予定)

マンション事業



MJR 堺筋本町タワー (2021.3引渡予定)

海外

成長性の高いエリアの見極めと強力なパートナーとの連携により収益を拡大



Aloft Bangkok
Sukhumvit 11
[Marriott International
グループホテルブランド]
(2018.11運営開始)



Impression Ekkamai (タイ・分譲マンション)

- 3つ目の重点取組である「新たな領域における成長と進化」です。
- 事業の軸足である九州で強みを培い、充分に競争力が見込める事業については、九州外への事業展開により、事業の成長を加速させます。そして、九州外で得た新たな技術やノウハウを九州へ還元することで、九州での事業拡大にも貢献します。
- 次のページへお進みください。

新たな領域における成長と進化 –技術革新をとらえた事業の進化–

長期的な技術革新の潮流をとらえ、次の成長ステージに向けて、事業の持続的な成長と更なる飛躍を目指します。

新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦

都市型 MaaS

- ・タクシー会社と協同により、お客さまの利便性を高める実証実験を開始
- ・他のモビリティ、シェアリングサービスとの連携を更に図り、「まちづくり」に活かせるMaaSオペレータとしての検討を推進
- ・ベンチャー企業等の知見も活用

地方型 MaaS

- ・地域交通のあり方をテーマに、持続可能なモビリティサービスとしての適用性について検討を開始

観光型 MaaS

- ・観光施設や商業施設等との連携により、沿線地域の活性化につながるモデルを構築

新しい技術の活用

将来に向けた鉄道事業の挑戦

- ・IoT技術を活用した省力化と安全性の向上
- ・自動運転の実現
- ・新列車制御システムの導入
- ・運行管理のAI化
- ・次世代車両検査拠点の整備

省力化 省人化 投資

- ・流通事業、外食事業における省人化店舗、モバイル決済の導入
- ・5Gを活用した建設業における省力化、省人化推進
- ・RPAの各事業での拡大

デジタル領域における取り組み

- ・25万人を超える「JRキューボ」おまとめ会員への取り組み（アプリ導入、機械学習による優良顧客育成等）
- ・グループ横断のデジタルトランスフォーメーション

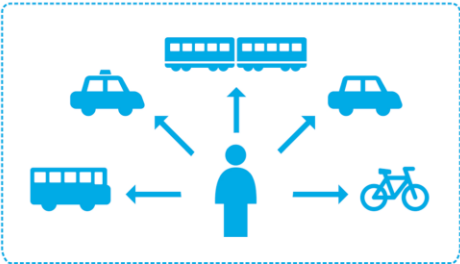
数値目標

おまとめ会員数

： 50万人

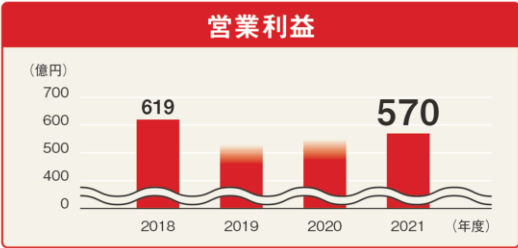
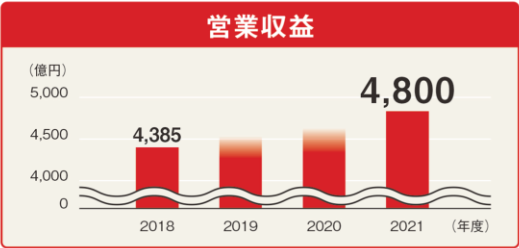
おまとめ会員販売収入

： 350億円



- さらに、技術革新の潮流をとらえて、新たなモビリティサービスの構築に挑戦します。MaaSについては、新たな技術の取り込みと他社との連携等を進め、地域の特性に応じたモビリティサービスの提供を目指します。
- また、鉄道事業の収支改善や建設、流通、外食事業の人手不足に向けて、新しい技術を積極的に活用して省力化、省人化を推進します。
- 次のページへお進みください。

経営数値目標(連結) ※1



単位: 億円、() 内は対2018年度増減額

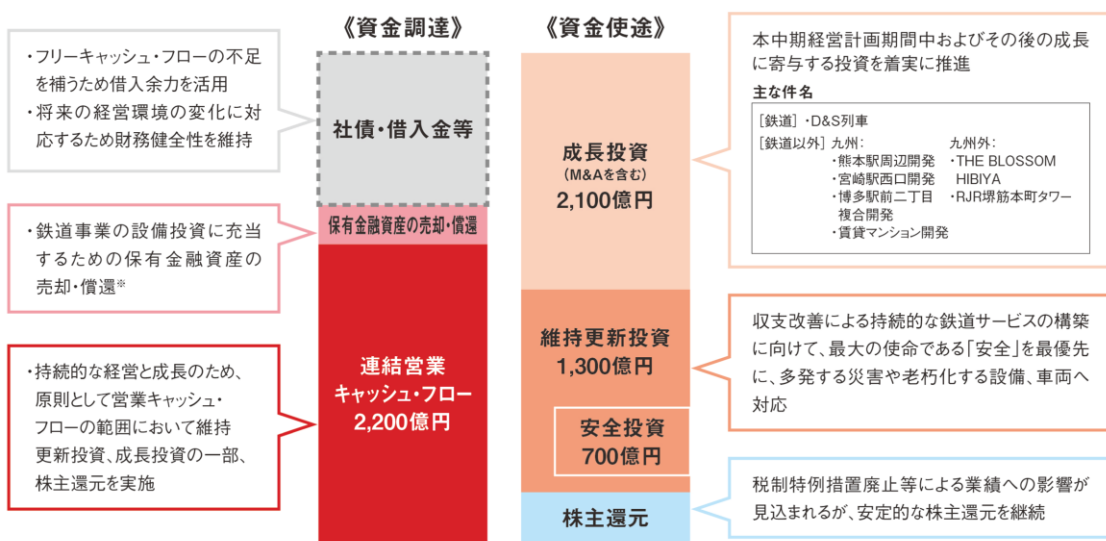
セグメント名	営業収益 ※2		営業利益 ※2		主な増減要因
	2018年度	2021年度	2018年度	2021年度	
運輸サービス	1,819	1,840 (+21)	261	210 (▲51)	鉄道運輸収入の増加により増収 税制特例措置廃止、減価償却費の増加等に伴う費用の増加により減益
建設	931	980 (+49)	59	60 (+1)	新幹線関連工事等により増収増益
不動産・ホテル	899	1,130 (+231)	254	240 (▲14)	熊本駅ビル・宮崎駅ビルの開業により増収 収益・費用計上区分見直しに伴う費用の増加により減益
流通・外食	1,040	1,150 (+110)	32	40 (+8)	新規出店により増収増益
その他	709	760 (+51)	22	25 (+3)	グループ外への売上拡大等により増収増益
合計	4,385	4,800 (+415)	619	570 (▲49)	

※1 2018年度数値は最新の業績予想(2019.2.4公表)。セグメントについては、新しいセグメント区分に組み換えたもの
※2 セグメントの営業収益、営業利益については、セグメント間取引消去前

- 本中期経営計画の連結ベースの経営数値目標は、営業収益と営業利益としました。これまでは営業キャッシュ・フローの代替としてEBITDAを目標としておりましたが、減価償却費が増加する局面であることを踏まえて営業利益をKPIとしました。
- 本計画期間中の営業利益の水準は、2018年度と比較して、鉄道運輸収入の増加や熊本駅ビル及び宮崎駅ビルの開業効果等の増益要因がある一方で、税制特例措置の廃止や減価償却費の増加、開発に伴う一時的な費用による減益要因もあり、2021年度の営業利益としては570億円を目標とします。なお、営業キャッシュ・フローの期間累計額は、前計画期間よりも増加する見込みです。
- セグメント別の数値目標は下の表をご覧ください。
- 次のページへお進みください。

資金調達・使途および株主還元方針

本中期経営計画期間中の設備投資総額は、連結営業キャッシュ・フローを上回る3,400億円を目安とします。
投資機会を機動的にとらえ、社債や借入金等を活用しながら、成長を実現します。



※経営安定基金振替金額のうち872億円は、鉄道網の維持向上に資する鉄道事業の用に供する資産への設備投資へ、2016年度以降5年以内に充当

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であると考えます。
2021年度までの間は、総還元性向35%を目安に、安定的な配当と状況に応じて自己株式取得を行います。

- 本中期経営計画期間中の投資総額は3,400億円と、前計画期間の見込み額2,390億円を大幅に上回る規模を計画しており、営業キャッシュ・フローの期間累計額を上回る見通しです。
- 当社グループの社会的役割は、最大の使命である「安全」「サービス」を最優先に、持続的な鉄道、モビリティサービスを構築していくことです。そのために多発する災害や老朽化する設備、車両更新等への対応が課題であり、ここには資金を要するものと認識しております。
- その中で、当社グループが持続的な経営を続けていくためには、運輸サービスセグメントはもとより、不動産・ホテルセグメントをはじめとした各セグメントのキャッシュ・フロー、利益の更なる成長が必要であり、本中期経営計画期間においても成長投資を着実に推進してまいります。
- なお、持続的な経営と成長のため、維持更新投資、成長投資の一部および株主還元は、原則として営業キャッシュ・フローの範囲において実施します。一方で、成長投資により不足するキャッシュについては、財務規律を損なわない範囲の負債を活用することで調達します。
- 株主還元は、長期安定的に行うことを重要と考えています。2019年度以降、税制特例措置の廃止等により利益の減少を見込んでいますが、安定的な株主還元を継続してまいります。2021年度までの間は、総還元性向35%を目安とした安定的な配当を行い、状況に応じて自己株式取得も行います。

➤ 次のページへお進みください。

JR九州グループの「おこない」は、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」です。今後も、JR九州グループは、事業を通じて地域社会へ貢献する企業グループであり続けるために、環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みを強化・推進します。

環境 (Environment)	社会 (Social)	ガバナンス (Governance)
JR九州グループの事業継続に影響を与える環境課題に対し、責任ある企業として地球環境保全に取り組む	社会構造の変化やイノベーションの進展に対応するため、必要な人材を確保し育成するとともに、持続可能な社会の構築に貢献する	JR九州グループの「あるべき姿」の実現に向け、ステークホルダーとの長期的・安定的な信頼関係を構築する
重点テーマ ・気候変動 (環境に配慮した駅設備、次世代車両導入等による温室効果ガスの削減) ・資源保護 (自主的積極的行動の推進) ・汚染防止 (事業エリアおよび周辺環境の安全確保)	重点テーマ ・安全 (P23) ・サービス (P24) ・人材活用、働きがい (P25) ・地域社会への貢献 ・人権問題への取り組みの深度化 ・サプライチェーンマネジメントの強化	重点テーマ ・コンプライアンスの徹底 (汚職や不正行為の防止) ・リスクマネジメントの強化 ・経営の透明性、公平性の確立 ・ステークホルダーとのコミュニケーション充実
新たな取り組み ・エコロジー委員会の体制強化 ・JR九州環境ビジョンの策定	新たな取り組み ・各種方針策定 (人権・調達・人材育成等) ・関連データ開示	新たな取り組み ・各種方針策定 (汚職防止・ガバナンス等) ・関連データ開示

- JR九州グループは、発足以来、事業を通じて地域社会と共に歩んでまいりました。これからも地域社会へ貢献する企業グループであり続けるために、ESGの観点から、重点テーマを設定し、着実に取り組んでまいります。
- 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。

安全とサービス —最大の使命である「安全」—

“安全はあるものではなく、つくりあげていくもの”との考えのもと、最大の使命であり企業価値の源泉である「安全」をすべての事業で追求します。

【参考】
安全投資額
2019-2021年度累計

700億円

安全到達目標

重大事故につながる
危険な事故・事象の撲滅
(インシデント・四大労災・指導I種)

すべての事業の根幹となる安全への投資

- 新技術による故障防止や輸送障害対策
・台車監視装置等による新幹線の信頼性向上
- 次世代車両導入等による老朽化への対応
- 駅におけるバリアフリー推進
(ホームドアの設置等)
- 地震、豪雨等の激甚化する災害への対応
・構造物の耐震補強
・新幹線の脱線対策



ホームドア (筑肥線)



次世代車両 (YC1系)

安全をつくる仕組みづくりや人づくり

- 安全マネジメント体制の充実
- 安全創造運動の更なる展開
- 安全を継承する人材の育成
・設計、施工、保守グループ一体での取り組み
・社員構成の変化への対応
- 「食」や「施設」の安全を高める取り組み

セキュリティ向上への取り組み

- 駅、列車内におけるテロ、防犯対策
・関係機関と連携した防犯対応能力の向上
- ITセキュリティの向上
・サイバーテロ対策
・個人情報管理の徹底

安全とサービスーサービスを社風へー

時代や環境の変化にあわせて多様化するニーズやご期待に応えるサービスを提供し、お客さまに選ばれ続ける企業グループを目指します。

お客さまに寄り添った
多様なサービスの提供

気づき・声かけ

- ・いち早くお客さまに気づき行動する
- ・積極的な「声かけ・サポート」運動の実践
- ・適切なサポート技術の習得

海外からのお客さまへ

- ・タブレット端末等のツール活用
- ・駅ナンバリング導入
- ・無料Wi-Fi整備
- ・キャッシュレス決済への対応

適切な情報提供

- ・列車運行情報の充実
(Web・SNS)
- ・タイムリーな情報提供

「笑顔」と「あいさつ」でお客さまを
お迎えするためのサービス向上サイクルの強化

お客さまや社員の声

- ・商品や施策に積極的に反映
- ・お客さまや社員の気づきを
大切にする風土づくり

接遇スキルと気づく力

- ・実践的な教育・研修によるスキルの習得
- ・サービス介助士等の必要な資格取得

グループ会社とともに

- ・サービススキルやノウハウの
グループ会社間における水平展開・情報共有



人づくり —学び、挑戦する人づくり—

社員が“幸せ”を感じ、“いきいき”と活躍できる環境をつくり、JR九州グループが持続的に発展していくための基盤となる人づくりを推進します。

学ぶ風土

様々な学びの機会を設けることで、
人材育成に貪欲に取り組む

社内・社外教育

安全創造館

マネジメント層研修

研修設備刷新

行動する気風

社員の気づきや学びを行動につなげ、
挑戦を讃える風土を醸成する

新規事業提案制度 (HIRAMEKI)

JRK活動

改善アイデア提案

働きやすさの追求

ワークライフバランス等の向上のため、
働き方改革に取り組み、社員が安心して
働くことのできる職場づくりを実現する

長時間労働抑制

年次有給休暇取得促進

健康経営

業務改革 (RPA等)

働きがいの創出

社員一人ひとりが個性や能力を発揮し、
仕事に誇りを持つことができるように、
制度等の充実に取り組む

社員待遇改善

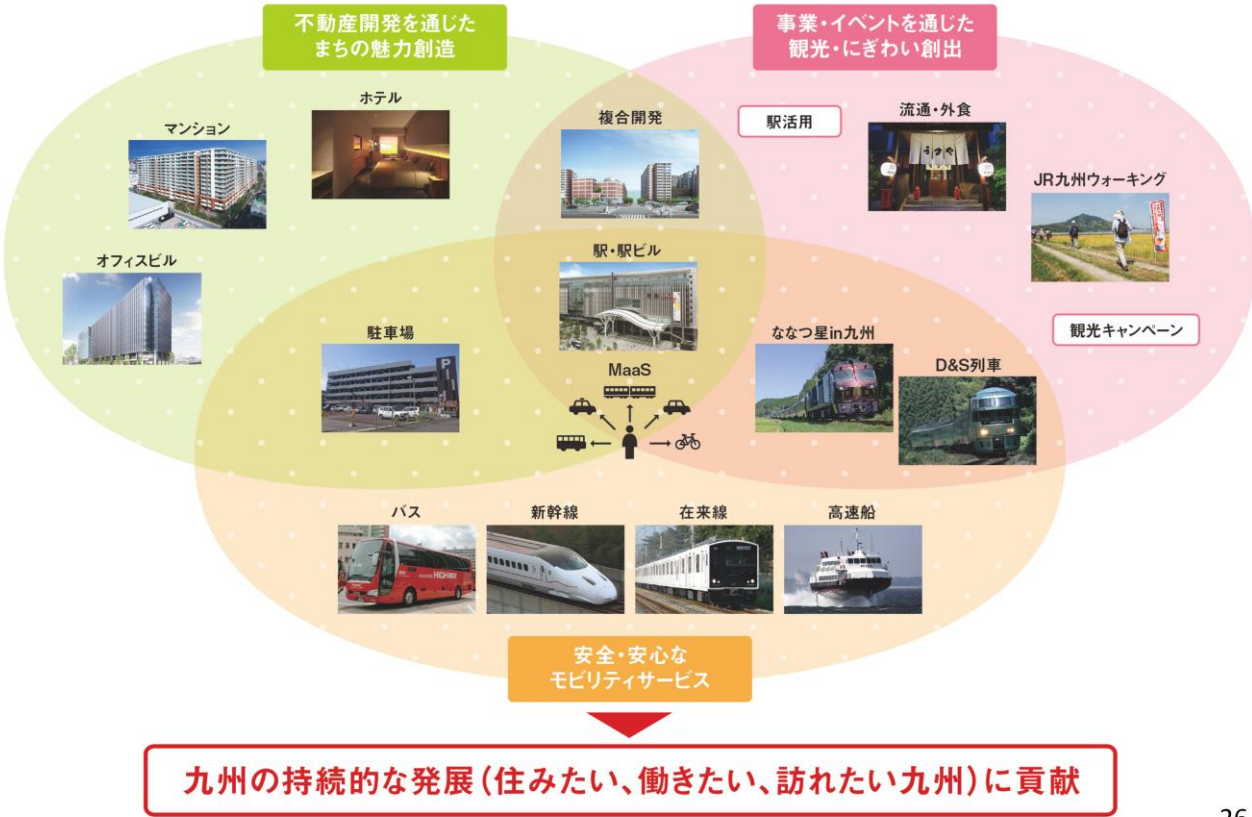
多様な働き方を支える制度づくり

従業員意識調査

ダイバーシティ推進 (障がい者雇用等)

【補足】 JR九州グループのまちづくり

JR九州グループは、安全・安心なモビリティサービスを軸に、さまざまな事業活動を通じたまちづくりを行い、九州の持続的な発展に貢献します。





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。