

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

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

01.

「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 経営計画策定に あたって

「中期経営計画 2016-2018」

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

主な実施事項等

- 輸送サービスの向上
(列車運行情報等)
- インターネット販売拡大による
新幹線収入の増加、レールパス
販売チャネル多様化
- SSS^{※1}の拡大(3線区)
- 省エネ車両導入(DENCHA等)

- 「JRJP博多ビル」および
「六本松421」開業
- 主要事業の着実な成長
(駅ビル、分譲マンション、
賃貸マンション、ホテル)

- キャタピラー九州(株)の
連結子会社化
- 「JR九州ホテル プラッサム那覇」開業
- タイにおける事業開始
(サービスアパートメント、ホテル、
分譲マンション)

引き続き対応すべき課題

- 税制特例措置廃止、
減価償却費の増加への対応
- 多発する災害への対応
(災害復旧費143億円^{※2})
- 設備、車両の老朽化への対応
- IoT、AI等の技術進展への対応
- 当社の強みや他社との協業を
通じた開発力の更なる向上
- 2022年度以降の開発プロジェクト
の検討および推進
- 主力事業の強化やシナジー創出に
向けたM&Aや新規事業の推進

上場企業として 認識を新たにした課題

グループ経営の強化

- ガバナンスの更なる強化と
効率的なセグメント経営の追求
- 機動的かつ柔軟なグループ経営
の遂行

財務戦略

- 企業価値の持続的拡大を
目指した財務健全性と資本
効率の両立

ESGの取り組み

- 長期的な成長を目指すため
ESGの取り組みを強化

本中期経営計画で取り組むべき課題

01. 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
- 経営環境の変化

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

04. JR九州グループの風土に

※1 Smart Support Stationの略
※2 2016～2018年度特別損失合計見込

01.

「中期経営計画 2016-2018」の振り返り

本中期 経営計画策定に あたって

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。

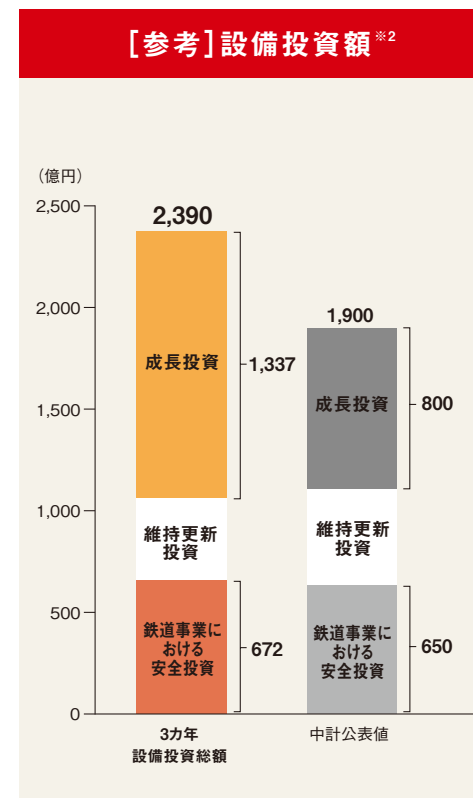
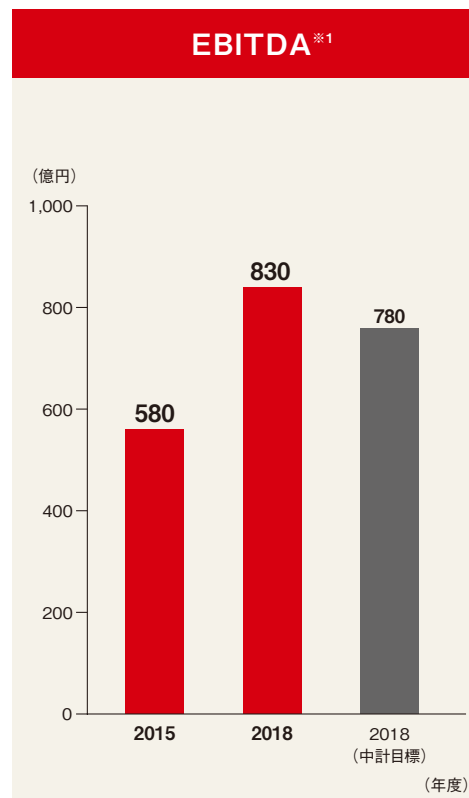
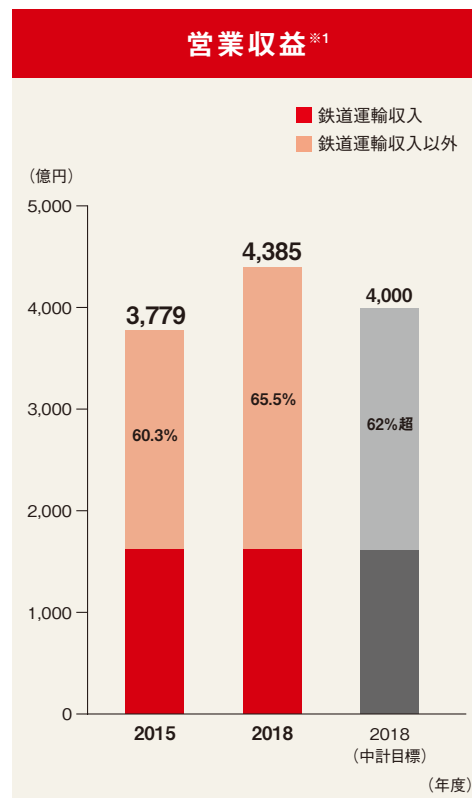
[参考] 設備投資額は、賃貸マンションやホテル、海外案件等の成長投資により公表値の1,900億円を上回る見通しです。

- ▶ 01. 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
 - 経営環境の変化

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

04. JR九州グループの風土に



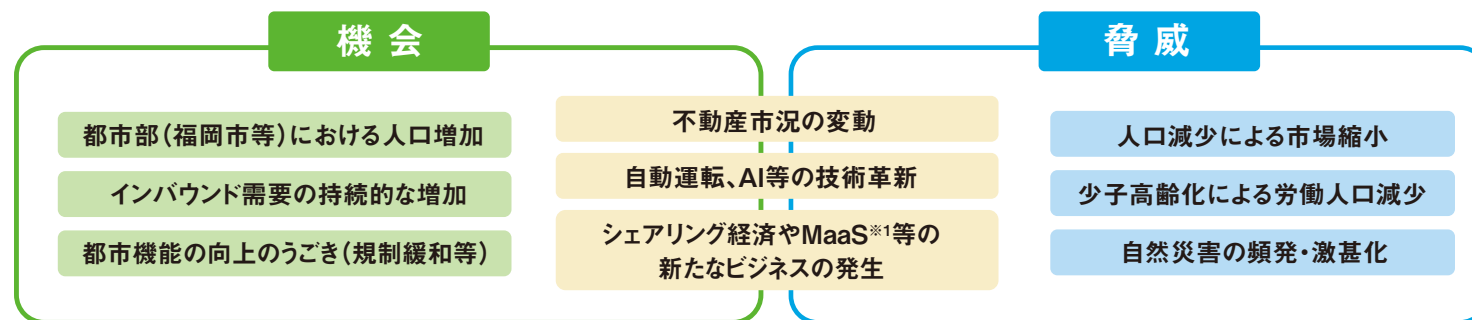
※1 2018年度数値は最新の業績予想(2019.2.4公表)

※2 3カ年設備投資総額の2018年度数値は年度初計画

01.

経営環境の変化

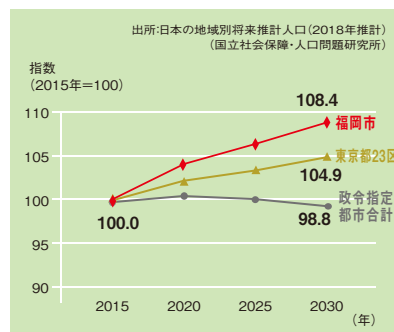
技術革新や新たなビジネスモデルの発生等、非連続な将来の経営環境の変化が想定される中で、長期的な視点が必要と考えます。



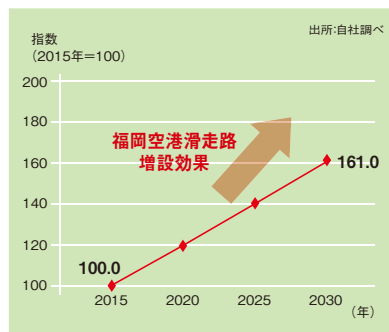
機会や脅威をふまえ、

- ・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

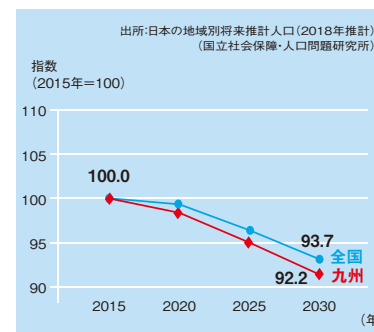
増加が見込まれる福岡市の人口



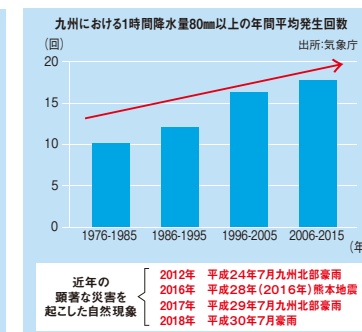
増加が見込まれる九州への訪日外国人旅行者数^{※2}



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



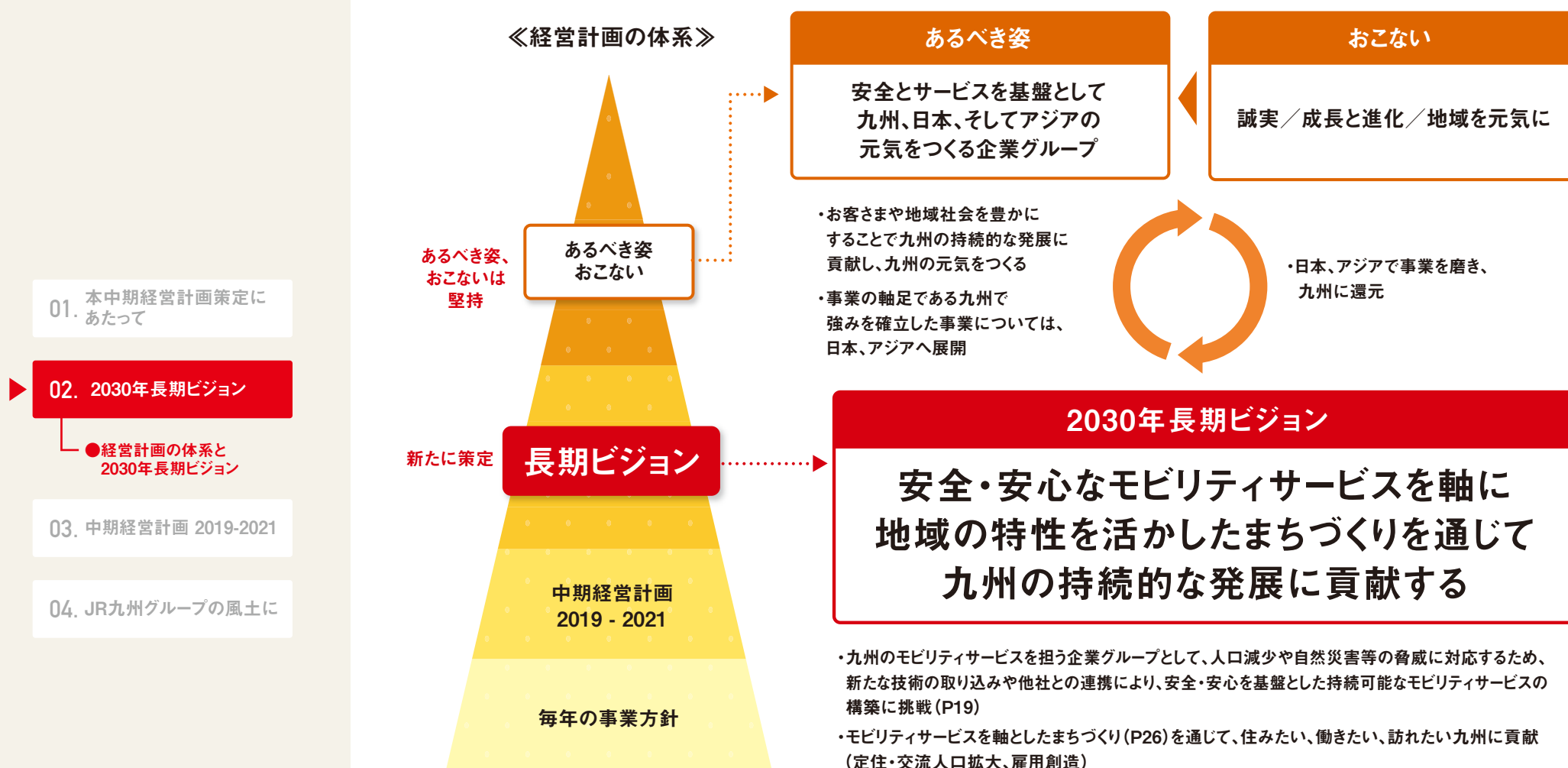
※1 Mobility as a Serviceの略。ICTを活用して交通をクラウド化し、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとしてとらえ、シームレスにつながる新たな「移動」の概念

※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

経営計画の体系と2030年長期ビジョン

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。



03.

「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。

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

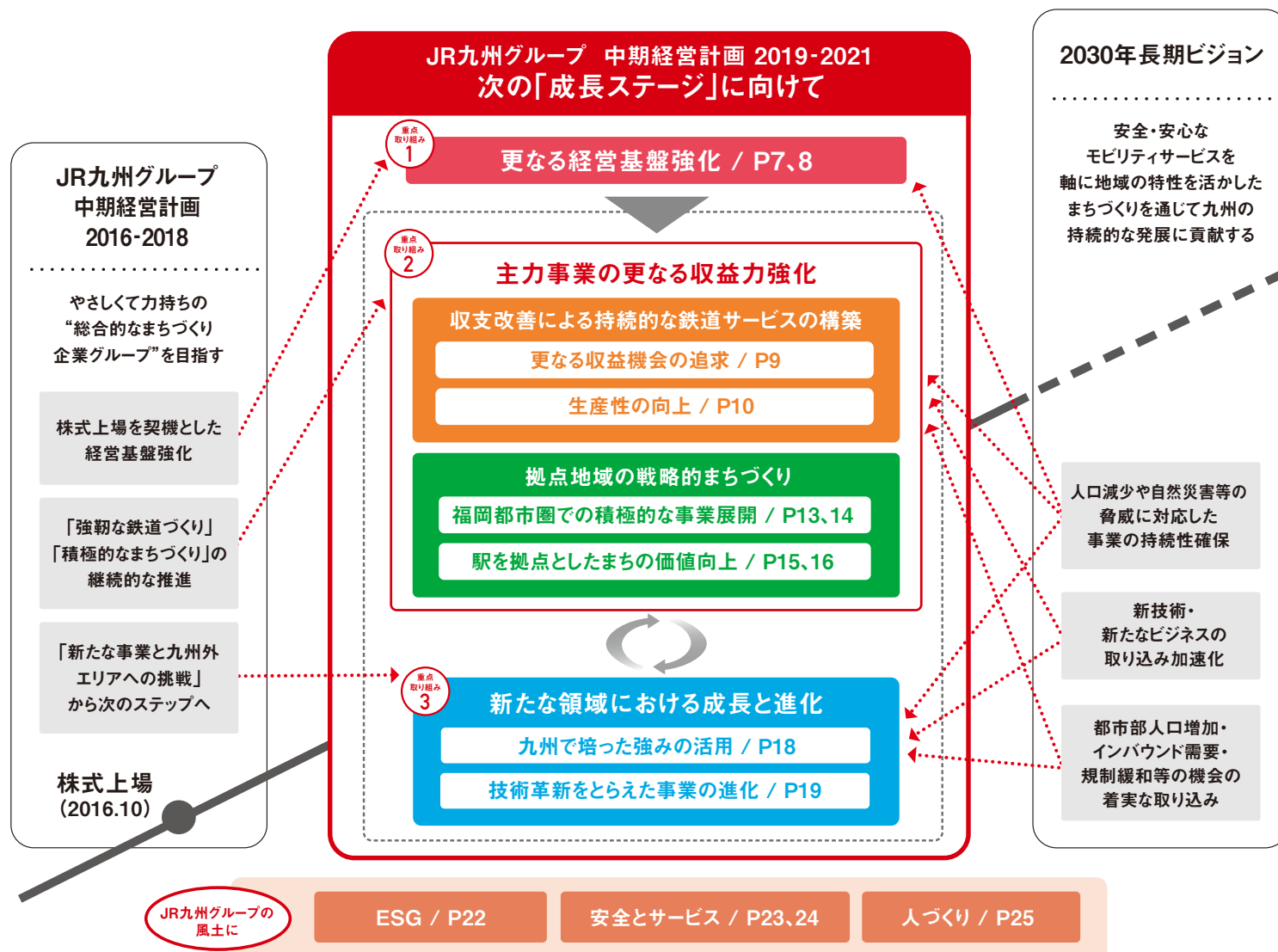
●「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み

- ・更なる経営基盤強化
- ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
- ・拠点地域の戦略的まちづくり
- ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に



03.

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。

中期経営計画

2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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

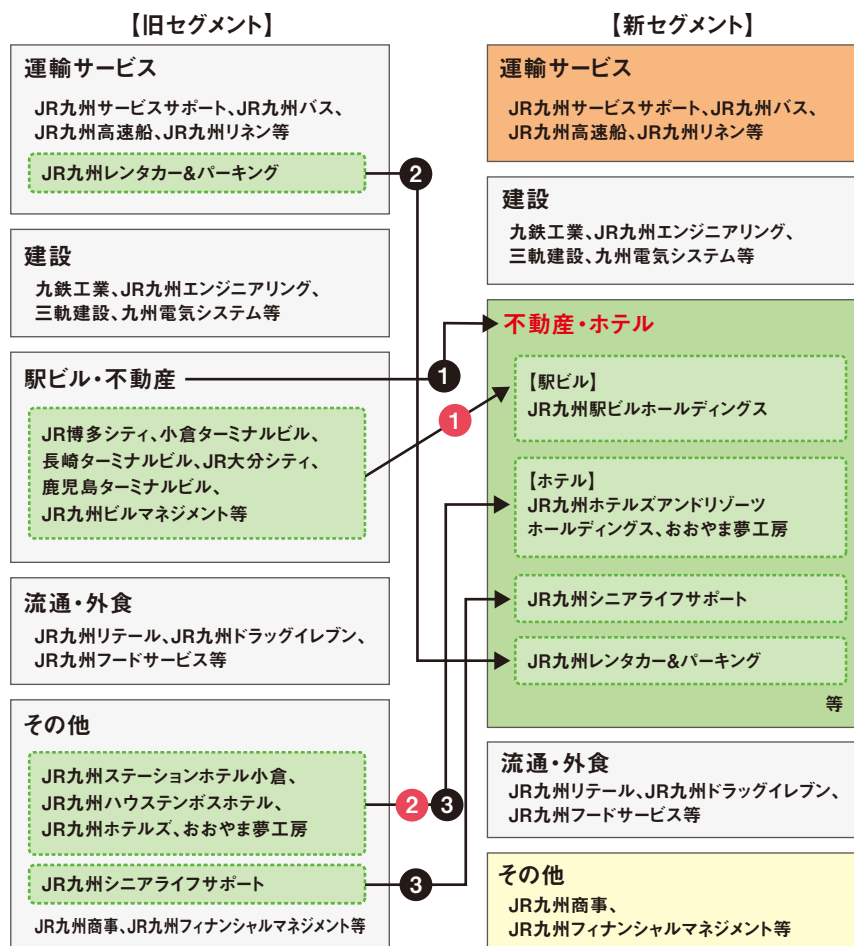
ガバナンス強化

更なる経営基盤強化 ―セグメント区分の変更等―

中期経営計画 2019-2021

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。

セグメント区分の変更等の概要(2019年4月1日予定)



変更のポイント

1 2 駅ビル、ホテル事業における 中間持株会社設立(2019年4月1日予定)

中間持株会社(JR九州駅ビルホールディングス(株)、JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングス(株))による事業経営を通じて、ガバナンス強化および機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を実現

セグメントおよび収益・費用計上区分の変更 (2019年4月1日予定)

【セグメント区分の変更等】

- 1 「駅ビル・不動産」セグメント→「不動産・ホテル」セグメント
不動産事業とホテル事業を一体的に強化するため、セグメント区分の変更と合わせて名称変更
- 2 JR九州レンタカー&パーキング
不動産事業との連携強化により、主力の駐車場事業等の更なる成長を目指す
- 3 ホテル事業・JR九州シニアライフサポート
不動産事業との連携強化により、更なる成長を目指す
ホテル・シニア事業における収益等の複数セグメント(駅ビル・不動産、その他)への計上を見直し、不動産・ホテルセグメントへ集約

【収益・費用計上区分の変更】

運輸サービスセグメントと不動産・ホテルセグメントにおいて、駅ビル賃料(収益)、固定資産税(費用)等の計上区分を見直し、セグメントの損益をより合理的に認識

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標(連結)

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

▶ 03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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）

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

運輸サービスセグメント 営業利益イメージ

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。



中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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

- ・更なる経営基盤強化
- ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
- ・拠点地域の戦略的まちづくり
- ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

03.

運輸サービスセグメントの数値目標

中期経営計画 2019-2021

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。

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

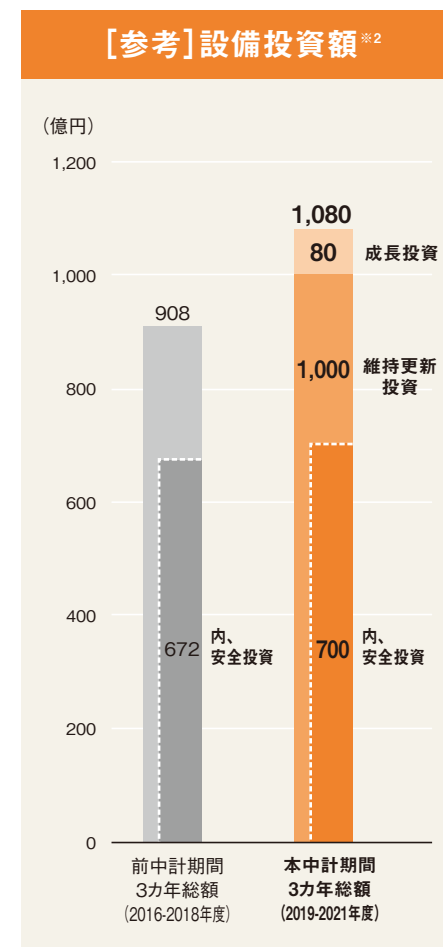
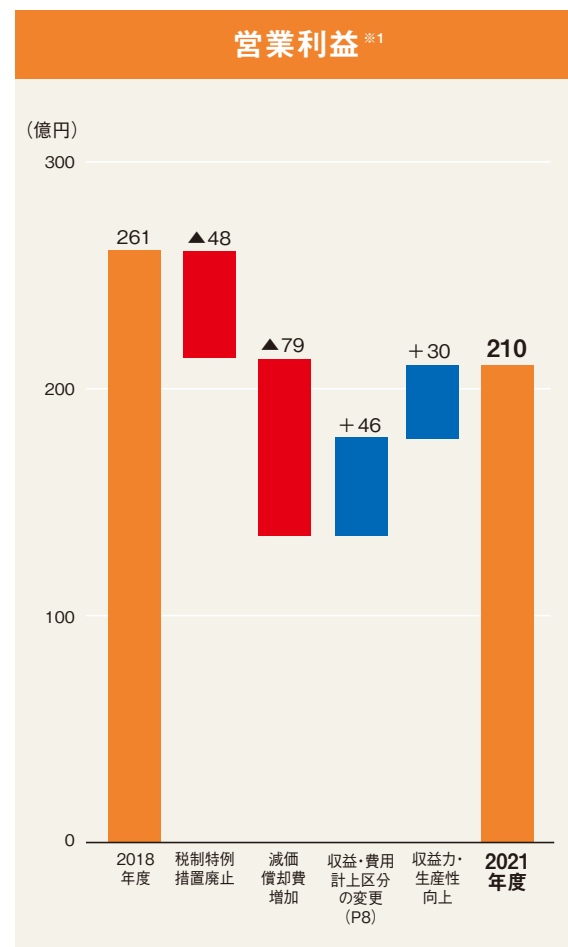
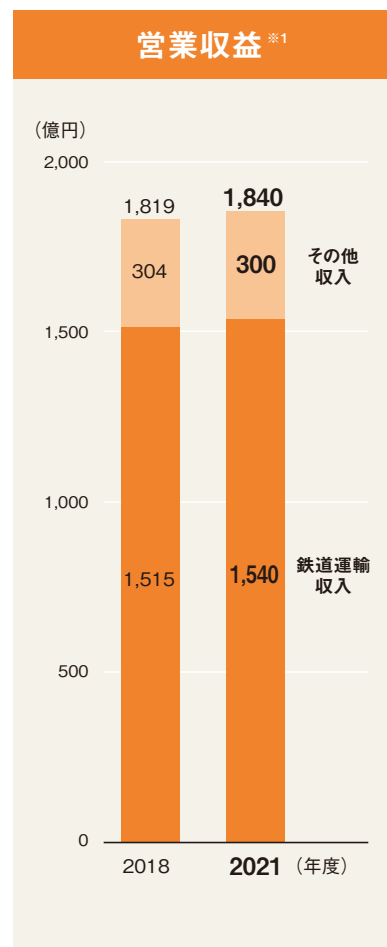
03. 中期経営計画 2019-2021

- 「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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・運輸サービスセグメントの数値目標
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に



※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

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。

アジアのリーダー都市、日本一元気なまち

福岡都市圏 P13、14

あらゆる機会をとらえた事業展開により、
まちの価値最大化を推進

新幹線開業を契機につくる
世界に向けた駅のまち

長崎駅周辺開発

■ 概要 / 商業、ホテル、オフィス等
による複合開発

熊本の新たな核となる駅のまち

熊本駅周辺開発 P15

■ 概要 / 商業、オフィス、ホテル、マンション、
駐車場等による複合開発
■ 開業時期 / 2021年春(駅ビル)
■ 延床面積 / 109,000㎡(駅ビルのみ)

地域と連携してつくる駅のまち
鹿児島中央駅西口開発

■ 概要 / 商業、オフィス、マンション等による複合開発

～2021年度まで

2022年度以降～

北九州観光のシンボル“門司港レトロ”
の核の再生

門司港駅復原

■ 概要 / 駅舎復原と「みかど食堂
by NARISAWA」等の
開業
■ 開業時期 / 2019年3月

公募を事業機会とし、更にひろがる駅のまち
大分駅周辺開発

■ 概要 / 駅ビルを起点に商業、マンション
等の複合開発

地元企業と共同でつくる駅のまち

宮崎駅西口開発 P15

■ 概要 / 商業、オフィス、駐車場、マンション
による複合開発
■ 開業時期 / 2020年秋(JR宮交ツインビル)
■ 延床面積 / 37,700㎡(JR宮交ツインビルのみ)

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定に
あたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標(連結)

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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

- ・更なる経営基盤強化
- ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
- ・拠点地域の戦略的まちづくり
- ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標(連結)

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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



拠点地域の戦略的まちづくり ―博多駅空中都市構想―

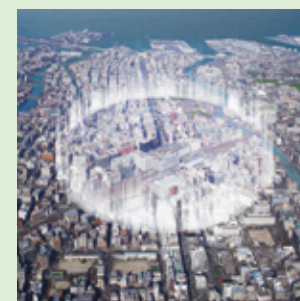
“日本一元気なまち福岡”の新たなシンボルとして、「博多コネクティッド」等の事業機会も活用しながら、博多駅線路上空を立体的に利用した新たな“都市”をつくります。

中期経営計画 2019-2021

博多駅空中都市構想



〈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。

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標(連結)

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

03.

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―

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・**拠点地域の戦略的まちづくり**
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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。地域のみなさまと連携し、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。



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―

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

▶ 03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・**拠点地域の戦略的まちづくり**
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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 の合計値

※2 2015年度「JRおいたシティ」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)

03.

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。

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

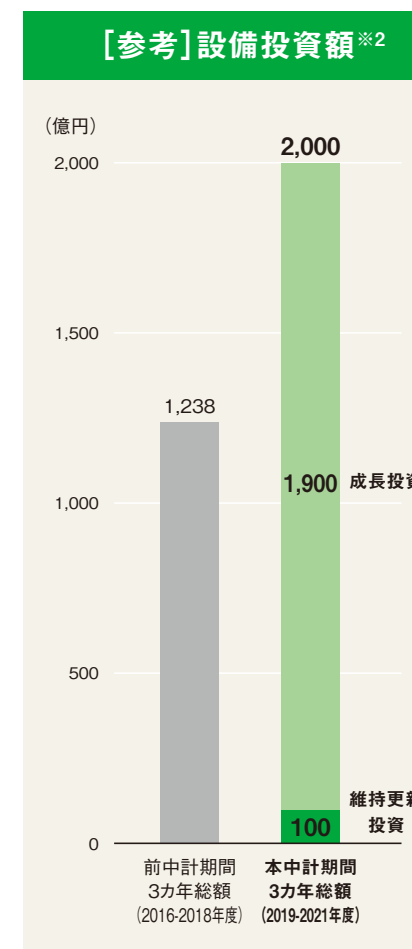
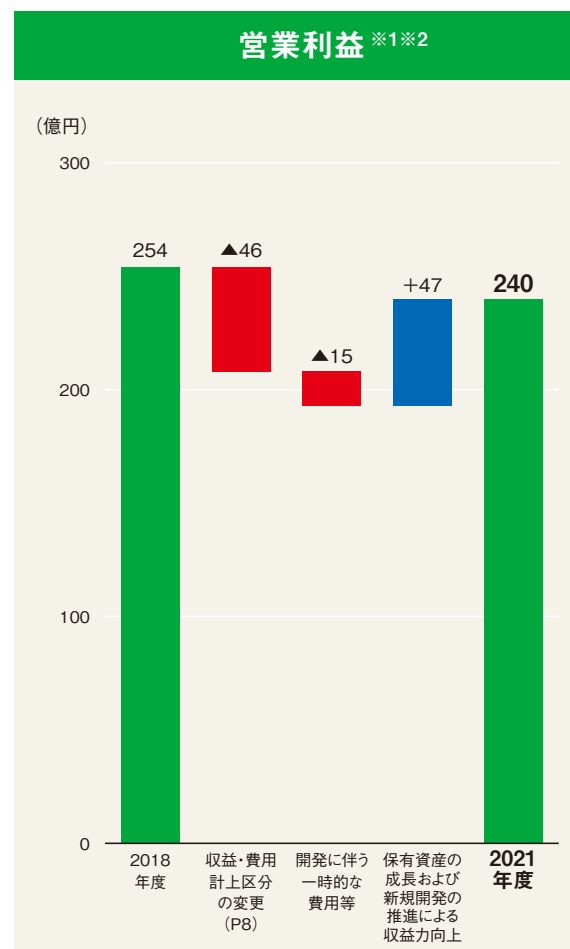
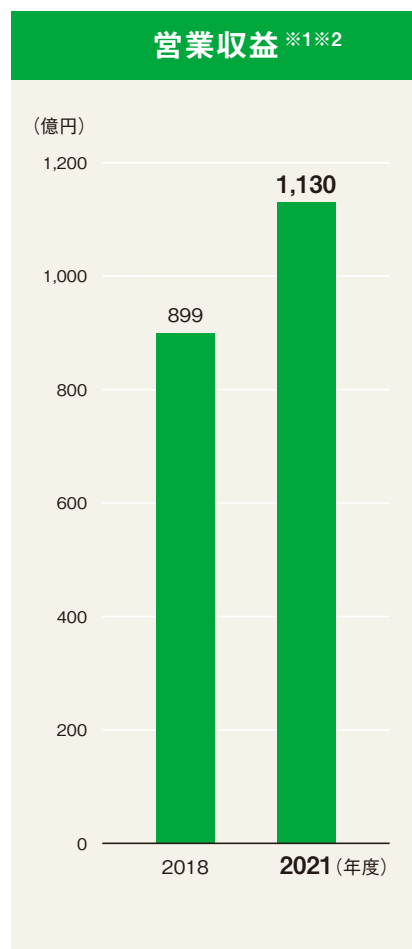
03. 中期経営計画 2019-2021

- 「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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
- 不動産・ホテルセグメントの数値目標
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標(連結)

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に



※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

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。

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

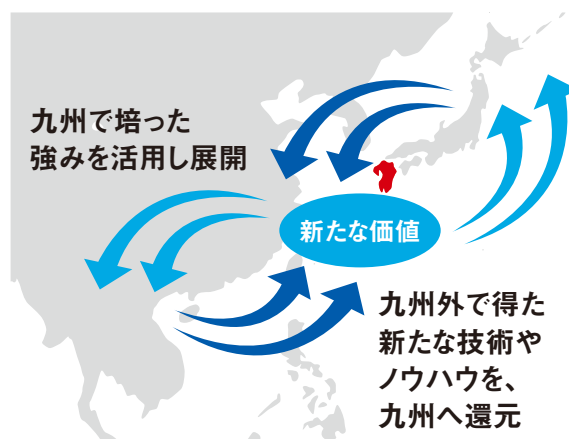
- 「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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

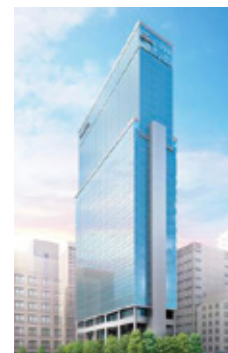
国内

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

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

ホテル事業



THE BLOSSOM
HIBIYA
(2019.8開業予定)



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

マンション事業



MJR堺筋本町タワー(2021.3引渡予定)



Impression Ekkamai(タイ・分譲マンション)

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。

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

▶ 03. 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
 - ・更なる経営基盤強化
 - ・収支改善による持続的な鉄道サービスの構築
 - ・拠点地域の戦略的まちづくり
 - ・新たな領域における成長と進化

●経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦

都市型 MaaS

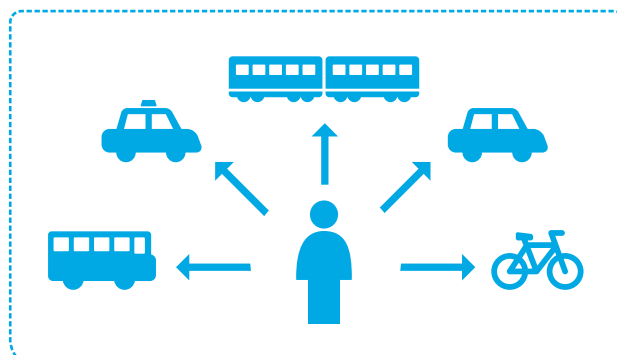
- ・タクシー会社と協同により、お客さまの利便性を高める実証実験を開始
- ・他のモビリティ、シェアリングサービスとの連携を更に図り、「まちづくり」に活かせるMaaSオペレータとしての検討を推進
- ・ベンチャー企業等の知見も活用

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キューポ」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

03.

経営数値目標(連結)※1

中期経営計画 2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

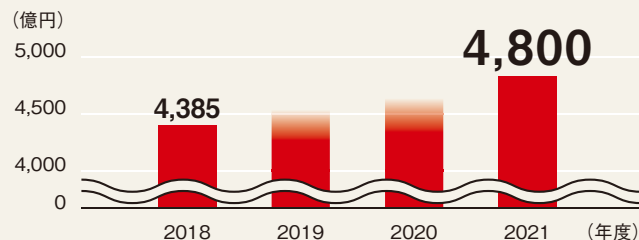
02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

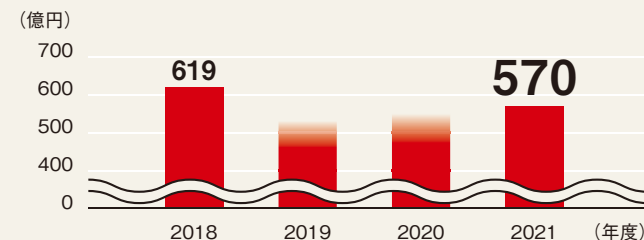
- 「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み
- 経営数値目標(連結)
- 資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

営業収益



営業利益



[参考] 営業キャッシュ・フロー

1,600億円 (2016-2018年度累計) → 2,200億円 (2019-2021年度累計)

[参考] ROE

12.2% (2018年度) → 8%以上 (2021年度)

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

資金調達・使途および株主還元方針

中期経営計画
2019-2021

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

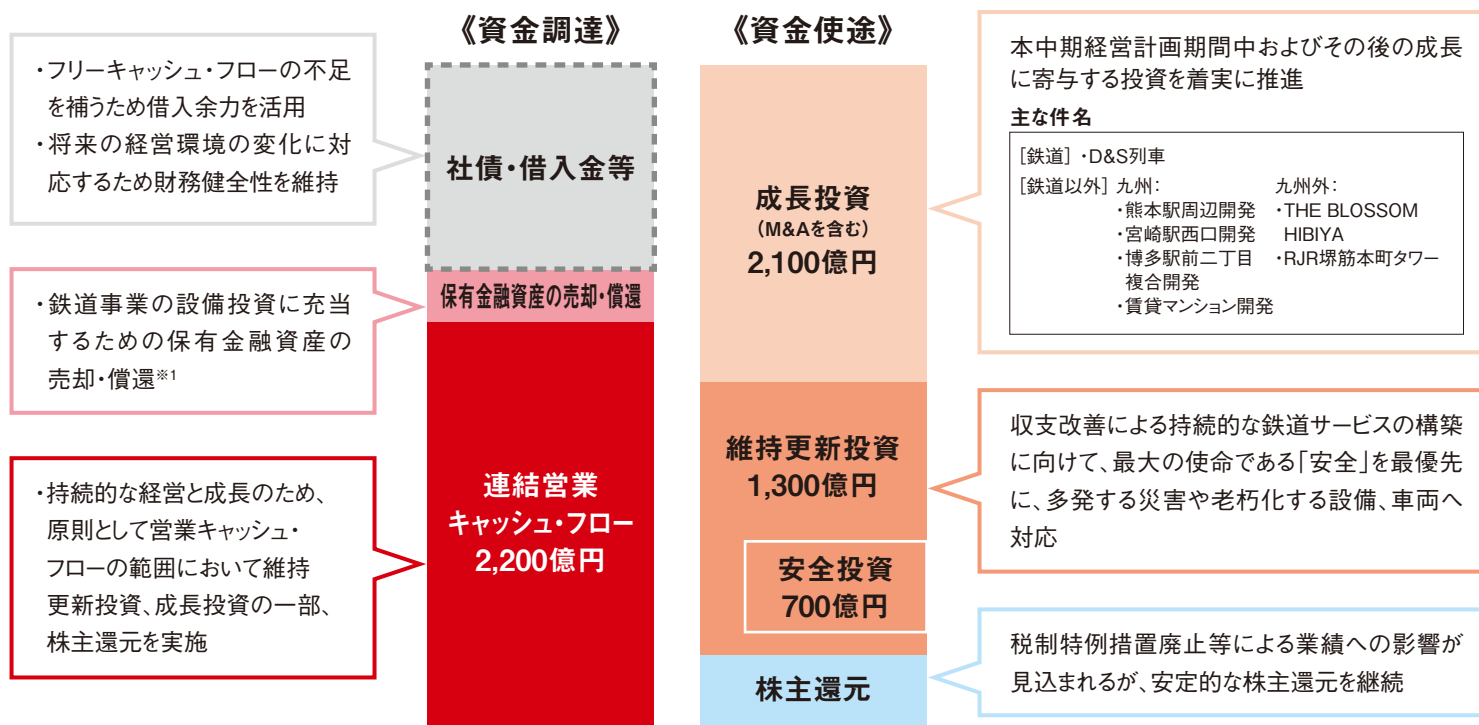
▶ 03. 中期経営計画 2019-2021

- 「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
- 経営数値目標（連結）

●資金調達・使途および株主還元方針

04. JR九州グループの風土に

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。



※1 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※2

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、1株当たり配当金93.0円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行います。

加えて、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式取得を行います。

※2 2019年11月5日変更

JR九州グループ の風土に

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

▶ 04. JR九州グループの風土に

● ESG

● 安全とサービス

● 人づくり

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)

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

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)

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

社会 (Social)

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

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

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

ガバナンス (Governance)

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

- ・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

- ・各種方針策定
(汚職防止・ガバナンス等)
- ・関連データ開示

04.

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

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

04. JR九州グループの風土に

● ESG

● 安全とサービス

● 人づくり

04.

安全とサービス —サービスを社風へ—

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



JR九州グループ の風土に

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

▶ 04. JR九州グループの風土に

● ESG

● 安全とサービス

● 人づくり

04.

人づくりー学び、挑戦する人づくりー

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。

JR九州グループ の風土に

01. 本中期経営計画策定にあたって

02. 2030年長期ビジョン

03. 中期経営計画 2019-2021

▶ 04. JR九州グループの風土に

- ESG
- 安全とサービス
- 人づくり

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

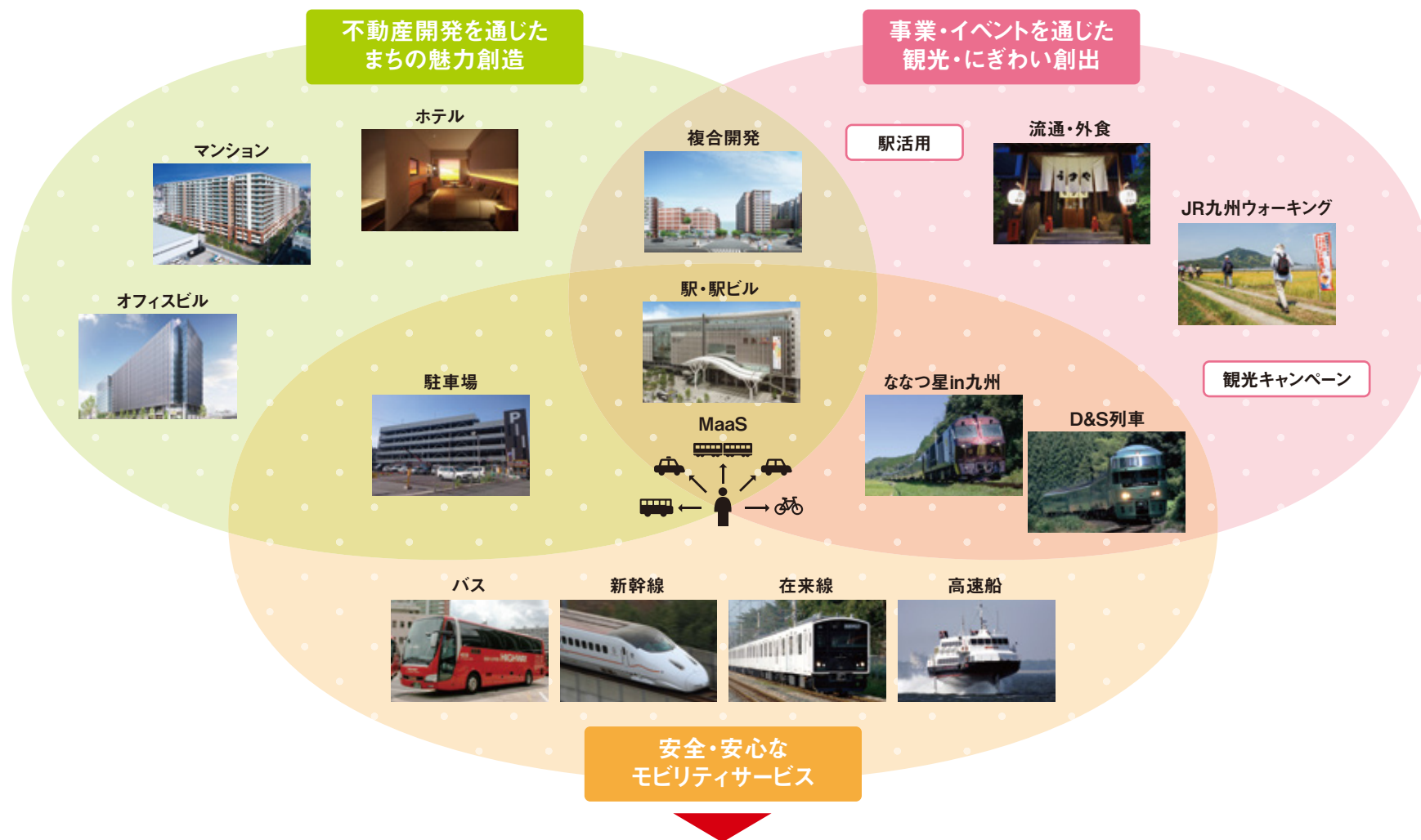
多様な働き方を支える制度づくり

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。



九州の持続的な発展(住みたい、働きたい、訪れたい九州)に貢献



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。

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。