



目次



1. 本計画策定の背景

- 1. 外部環境
- 2. 未来シナリオを含む本計画策定の考え方

2. 2030年長期ビジョンと実現方針

- 1. 2030年長期ビジョン実現方針
- 2. 方針①: "豊かな生活を実現する"まちづくり

 - 1. "豊かな生活を実現する"3つの進化 2. ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ
 - 3. 地方におけるまちづくりイメージ
- 3. 方針②:九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大
- 4. 考慮すべき事項:脱炭素社会の実現に向けて
- 5. 長期ビジョン実現に向けたステップ

3. 中期経営計画 2022-2024

- 1. 本中期経営計画の重点戦略
- 2. 重点戦略①事業構造改革の完遂
- 3. 重点戦略②豊かなまちづくりモデルの創造
 - 1. 西九州新幹線開業効果の最大化
- 2. 各エリアにおける成長機会と主な開発案件 4. 重点戦略③新たな貢献領域での事業展開
- 5. 人材戦略の推進 6. 経営基盤の強化
- - 1. 戦略を推進する基盤
 - 2. DX推進
- 7. 投資計画
- 8. 本計画期間の数値目標および株主還元方針
- 9. マテリアリティの見直しと非財務KPIの設定

- 皆さん、本日はお集まりいただき、ありがとうございます。当社グループの新しい中期経 営計画について、ご説明します。
- 第1章で本計画策定の背景を詳しくご説明した後、第2章で2030年長期ビジョンの 実現方針、第3章で本計画における戦略の詳細をご説明いたします。
- 次のページへお進みください。



1. 本計画策定の背景

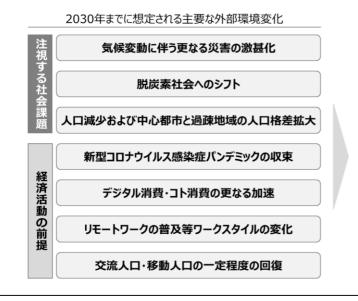


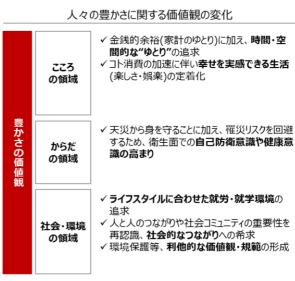
1. 本計画策定の背景

1. 外部環境



本計画は、2030年までに想定される主要な外部環境変化および、外部環境の変化により影響を受ける人々の 豊かさに関する価値観の変化に着目して策定。





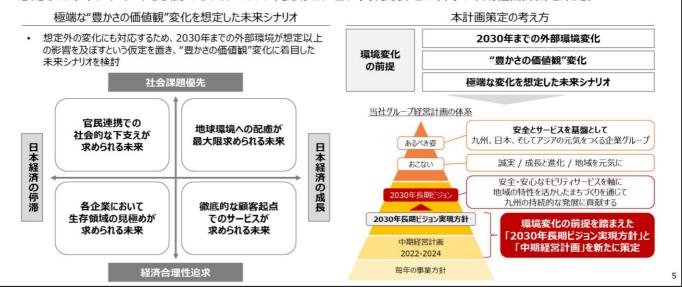
- ▶ 初めに外部環境です。
- ▶ 本計画は、2030年までに想定される主要な外部環境の変化と、その変化により影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目して策定しております。
- 外部環境の主な変化として、気候変動に伴う災害の激甚化・脱炭素社会へのシフト・新型コロナウイルス感染症パンデミックの収束などを捉えております。
- これらの変化に伴い、こころ、からだ、社会・環境の領域における豊かさの価値観が変化すると想定しております。
- 次のページへお進みください。

1. 本計画策定の背景

2. 未来シナリオを含む本計画策定の考え方



- 当社グループの「あるべき姿」、「おこない」、「2030年長期ビジョン」は不変。
- 新型コロナウイルス感染症パンデミックのような想定外の変化にも対応できる計画とするため、極端な変化を 想定した未来シナリオも検討のうえ、2030年長期ビジョン実現方針と3年間の中期経営計画を策定。



- ▶ 前述したシナリオプランニングの手法ですが、2030年までに外部環境が想定以上の 影響を及ぼした場合における "豊かさの価値観"の変化に着目して、4つの未来シナリ オを検討しました。このシナリオはどれかにベットするというものではなく、どれになったとし ても対応するものと考えております。
- なお、どのシナリオになったとしても、当社グループの「あるべき姿」、「おこない」、「2030年長期ビジョン」は不変です。一方、今回、新たに「2030年長期ビジョン実現方針」とこの直近3年間で何をやるかを示す3年間の中期経営計画を新たに策定いたしました。
- 次のページへお進みください。

2. 2030年長期ビジョンと実現方針

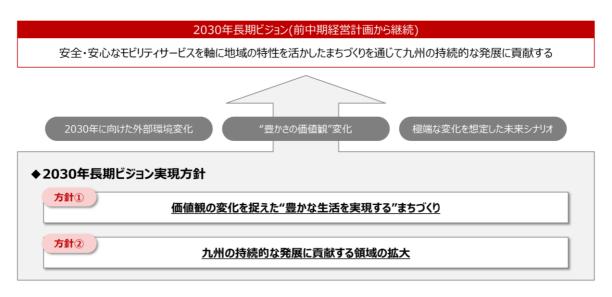


2. 2030年長期ビジョンと実現方針

1. 2030年長期ビジョン実現方針



• 前中期経営計画で策定した2030年長期ビジョンの実現に向けて、「**"豊かな生活を実現する"まちづくり**」と「**九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大**」が必要と定義。



- ▶ 2030年長期ビジョンの実現に向けては、「価値観の変化を捉えた"豊かな生活を実現する"まちづくり」と「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」の2つの方針が必要であると考えております。
- ▶ 方針①については、人々の豊かさの価値観が変化する中においても九州の持続的な発展に貢献するために、従来のまちづくりから進化して「価値観の変化を捉えた"豊かな生活を実現する"まちづくり」を進めることとしました。
- ▶ 方針②については、「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」として、当社グループの事業ポートフォリオの強化及び拡大を考えています。
- 次のページへお進みください。

2-1. 方針① | "豊かな生活を実現する"3つの進化



• 豊かな生活を実現するため、「商品・サービス」、「モビリティ」、「エリア」の進化を目指す。

商品・サービスの進化

豊かさの価値観変化に基づいた 商品・サービスを創造

- 安全・安心、衛生、心と身体の健康、 環境保護といった、お客さまの多様な ライフスタイルとニーズに適応
- リアル・デジタルを組み合わせた複合 価値を追求
- 生活の利便性を高める高度な インフラ機能の提供

モビリティの進化

まちとまち、人と人をつなげ コミュニティ形成を促進

- デジタル技術の進展を踏まえた モビリティサービスを軸に、まち同士の "つながり"を強化
- 進化した"つながり"により、お客さま との接点や交流の場を拡大
- 自治体や他の事業者との連携強化 により、マイカーを持たなくても便利に 生活できる生活圏を拡大

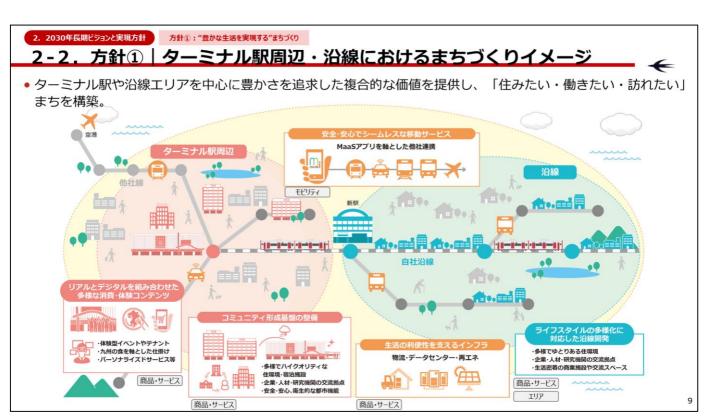
エリアの進化

面的なまちの拡大

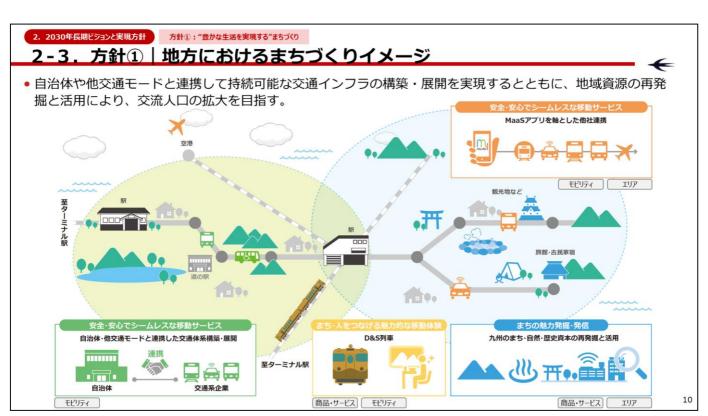
- ターミナル駅周辺の面的な開発を 強化し、多様な魅力と回遊性のある まちづくりを促進
- ライフスタイルの多様化に対応し、 沿線や郊外でのまちづくりを強化
- 都市と自然がつながる、バランスの

とれたまちづくりの推進

- 方針①における「価値観の変化を捉えた"豊かな生活を実現する"まちづくり」を推進 するためには、我々の提供する「商品・サービス」、「モビリティ」、そして従来のターミナル 駅周辺だけでなく沿線エリアまで目を向けた「エリア」という3つの進化が必要だと考え ております。
- 次のページへお進みください。



- ▶ 進化した"まちづくり"を進めるにあたって、九州を大きく2つのエリアに分けて捉えています。まずはターミナル駅周辺および沿線エリアにおけるイメージをご説明します。
- ▶ 本エリアでは、豊かさを追求した複合的な価値を提供し、「住みたい、働きたい、訪れたい」まちを構築してまいります。
- ➤ MaaSの推進による他社連携も含めて、安全・安心でシームレスな移動サービスを提供するだけではなく、従来の商業施設、住宅等の提供にとどまらない物流・情報・エネルギーといった生活の利便性を支えるインフラ機能を充実させます。
- ▶ ターミナル駅周辺エリアでは、多様な住環境や宿泊施設の提供、産官学の交流拠点の整備や安全・安心・衛生な都市機能の提供といったコミュニティ形成基盤の整備だけではなく、リアルとデジタルを組み合わせた多様な消費・体験コンテンツも提供し、まち自体の魅力を高める施策にも取り組んでまいります。
- ▶ また、こうした取組みは、沿線エリアにも拡大してまいります。例えば、ゆとりのある住環境や生活密着型商業施設等、ライフスタイルの多様化に対応した沿線開発を推進するほか、場合によっては新駅を設置してまいります。
- 次のページへお進みください。



- 次に、地方におけるまちづくりのイメージをご説明します。
- ➤ モビリティの面では、自治体や他交通モードと連携した地域交通の最適化を目指して 進めていきます。また、駅を人々のコミュニティ拠点として整備・有効活用することや、 自治体や他交通モードとの連携を通じて、駅やバス停に隣接する道の駅の誘致・活 用など、地域の盛り上げに貢献してまいります。
- → 一方、交流人口をどう増やすかが、本エリアの魅力向上のカギだと認識しています。従来から取り組んできた、ななつ星や数多くのD&S列車などの運行での魅力的な移動体験の提供を始めとして、まち自体の魅力を発掘し、九州内外・国外に対する情報発信を積極的に行います。
- 次のページへお進みください。

2. 2030年長期ビジョンと実現方針

方針②: 貢献する領域の拡大

3.方針②|九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大



既存事業を通じて培った当社グループの強みを踏まえて、主たる事業フィールドである九州の持続的な発展に貢献できる領域を拡大。

環境への貢献

- 九州におけるビジネスの活性化
- ・ 強固な社会インフラの再整備
- 脱炭素社会実現に向けた取組み*次頁詳細
- 行政・自治体のサポート

地域経済への貢献

地域社会への貢献

九州の持続的な発展に向け貢献領域を拡大

【 "豊かな生活を実現する"まちづくり】

ターミナル駅周辺・沿線エリアでのまちづくり地方でのまちづくり

✓ 地域の発展への継続的なコミット ✓ 魅力的なまちづくりの企画力・実行力 ✓ インフラ企業としての使命である安全・安心の提供 人材 ✓ 鉄道で培われた技術力・カスタマイズカ ブランドカ、信用力 ✓ 多角的な事業のマネジメント力 ✓ ななつ星やD&S列車等、独自性の高いデザイン・ (技術力、運営力) サービスの提供 ✓ 数多くの現場で培われたオペレーションカ ✓ モビリティサービスを通じたお客さま基盤 ✓ 高架下をはじめとした遊休資産 お客さま基盤 ✓ 売上高約2千億円を超える駅ビルテナントを通じた 保有資産 ✓ 保有する駅ビル等の不動産、建物 お客さまとの接点 ✓ 九州全土にわたる路線網や拠点網のネットワーク 路線網/ネットワーク 財務基盤 ✓ 積極的な成長投資を可能とする健全な財務基盤 ✓ 行政・地域社会との繋がり

2つ目の実現方針「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」についてご説明します。

- ここでキーとなるのは、当社グループの強みをどう活かすかであり、今回、改めてその強みの棚卸を行いました。
- 具体的には、九州におけるブランド力や信用力、サービス提供を通じて培ったお客さま基盤、路線網やネットワークなどだと認識しており、その強みを活かして環境、地域経済、地域社会へと貢献領域を拡大してまいります。
- ➤ このうち、脱炭素社会実現への貢献に向けた取組みについては、最重要テーマの一つと考えているため、次のページにて詳細をご説明いたします。
- 次のページにお進みください。

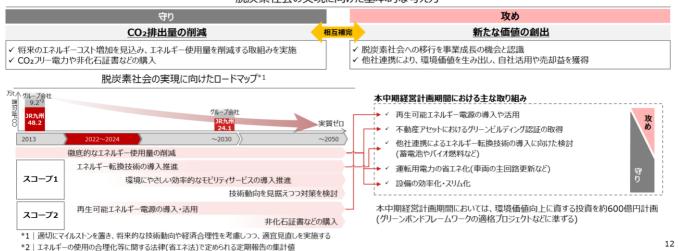
2. 2030年長期ビジョンと実現方針

4. 考慮すべき事項:脱炭素社会の実現に向けて

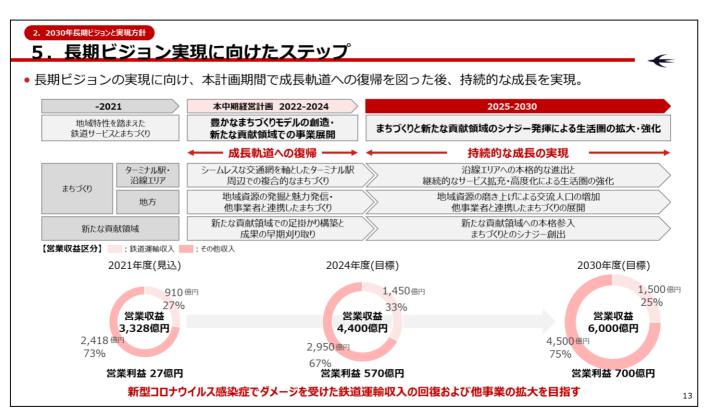


- ・ 脱炭素社会の実現に向けて、2050年CO₂排出量実質ゼロを目指す。
- 鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献。
- 事業活動と環境価値向上を両立させるため、CO₂排出量を削減する「守り」の視点だけではなく、新たな価値を 創出する「攻め」の視点を持った取り組みも推進。

脱炭素社会の実現に向けた基本的な考え方



- ▶ 昨年8月に公表した統合報告書でも示したとおり、当社グループは脱炭素社会の実現に向け、2050年CO₂排出量実質ゼロ、中間目標として2030年排出量2013年度比50%減を目指しております。
- ▶ 目標達成に向けては、CO₂を単純に削減するという「守り」の視点だけでなく、脱炭素 社会への移行を事業成長のチャンスと捉え新たな価値を創出する「攻め」の視点をも ち、他社とも連携しつつ事業成長と環境価値向上を両立させたいと考えております。
- なお、本計画期間においては、新しい長崎駅ビルを始めとして、約600億円の環境に 関する投資を実施予定です。
- 次のページにお進みください。



- 本章の最後に、長期ビジョン実現に向けたステップおよび目標とする数値についてご説明します。
- ▶ 本計画期間は、コロナ禍でダメージを受けた当社グループが早期に成長軌道への復帰を図る重要なステージとして位置づけております。そして、本計画以降は、まちづくりと新たな貢献領域のシナジー発揮による生活圏の拡大・強化により、持続的な成長を目指していく所存です。
- 本計画期間最終年度における数値目標は、営業収益4,400億円、営業利益570億円とする一方、長期ビジョンの最終年度である2030年度には営業収益6,000億円、営業利益700億円を目標として設定いたします。
- なお、2030年度時点では営業収益の75%に当たる4,500億円を鉄道運輸収入以外で獲得することを目指しており、鉄道事業を軸としつつも他事業の拡大が当社グループにとって重要なテーマであると認識しております。
- 次のページにお進みください。

EXPRESS OHSOLUTION OF THE STATE OF THE STATE

3. 中期経営計画2022-2024



- ▶ 続いて本計画期間における具体的な戦略およびKPIについてご説明いたします。
- 次のページへお進みください。

1. 本中期経営計画の重点戦略



• 本中期経営計画2022-2024の重点戦略として、取組み中の事業構造改革を完遂するとともに、長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして、豊かなまちづくりモデルの創造と新たな貢献領域での事業展開を推進。

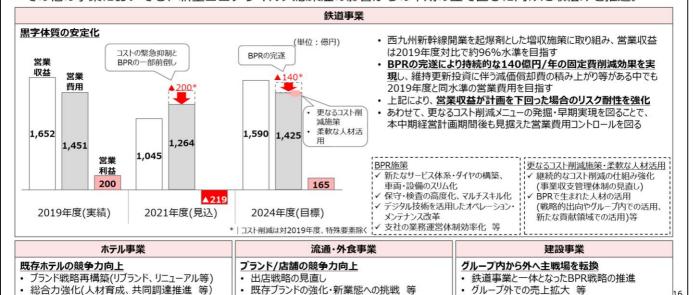
中期経営計画 2022-2024

事業構造改革の完遂 長期ビジョン実現に向けた重点戦略 重点戦略② 重点戦略① 重点戦略③ 黒字体質の安定化 豊かなまちづくりモデルの創造 新たな貢献領域での事業展開 ✓ BPR*1施策の完遂 新たな貢献領域探索・事業展開の足掛 鉄道事業 ✓ シームレスな交通網を軸としたターミナル ✓更なるコスト削減施策発掘 かり構築 駅周辺での複合的なまちづくり ✓ 柔軟な人材活用 成果の早期刈り取りによる事業ポートフォ ✓ 地域資源の発掘と魅力発信・他事業者 リオの強化 と連携したまちづくり 既存ホテルの競争力向上 ホテル事業 ✓ ブランド再構築 ✓ 総合力強化 ブランド/店舗の競争力向上 流通・外食 ✓ 出店戦略の見直し グループ一体で 戦略実行・実現を担う人づくり ✓ 既存ブランド強化・新業態 事業 戦略を推進する基盤づくり への挑戦 グループ内から外へ主戦場を 人材戦略の推進 経営基盤の強化 転換 社員の"個"の力の最大化による当社 戦略遂行体制の整備および顧客情報・ 建設事業 ✓ BPR戦略の推進 グループの成長を目指すため、人材戦略 事業ポートフォリオ管理の仕組み高度化 ✓ グループ外売 上拡大 策定・運用(採用/配置、育成、評価)に デジタル推進体制構築・人材育成、およ *1 | Business Process Re-engineering おける改革を推進 びデジタル基盤の整備

- ▶ 本計画期間における3つの重点戦略は、主にコロナ禍対応としての取組み中の事業構造改革の完遂、そして長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして、豊かなまちづくりモデルの創造および新たな貢献領域での事業展開です。
- ▶ 1つ目の重点戦略である事業構造改革については喫緊の課題と認識しており、長期 ビジョン実現に向けた重点戦略をより強力に推進するためにも、鉄道事業・ホテル事 業を始めとする主要な事業において構造改革を完遂させます。
- 一方、長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして、豊かなまちづくりモデルの創造 、および新たな貢献領域での事業展開を推進していきます。
- ➤ この長期ビジョン実現に向けた重点戦略を実行するうえでのカギが、戦略実行・実現を担う人づくり、そして当社グループ一体で戦略を推進する基盤づくりです。
- 各戦略の詳細は次のページ以降でご説明いたします。次のページへお進みください。

2. 重点戦略①事業構造改革の完遂

- 鉄道事業においては、BPRの完遂+更なるコスト削減により、持続的で安定した黒字体質の実現を目指す。
- その他の事業においても、新型コロナウイルス感染症の影響からの早期の立て直しに向けた取組みを推進。

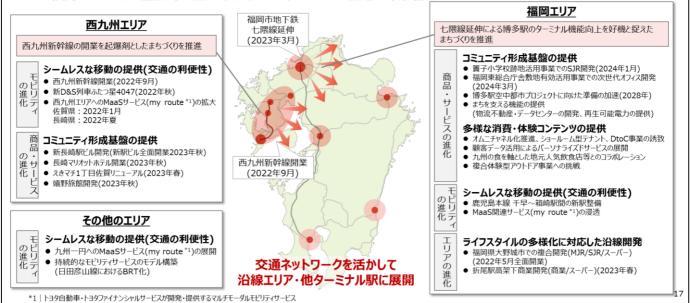


- ▶ まず、重点戦略の1つ目である事業構造改革の完遂についてです。
- ⇒ 鉄道事業においては、取組み中のBPRの完遂と更なるコスト削減により、持続的で安定した黒字体質の実現を目指します。2021年度はコストの緊急抑制とBPR施策の一部前倒しを行ったものの、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、営業損益ベースで200億円超の赤字となる見込みです。本計画期間では、西九州新幹線開業を起爆剤とした増収施策等の展開により、コロナ禍からの移動需要の回復を取り込むことで、最終年度の営業収益を2019年度対比で約96%の水準まで回復させることを目指してまいります。コスト面では、BPR施策の推進や更なるコスト削減施策、戦略的出向などの柔軟な人材活用を実施することで、維持更新投資に伴う減価償却費の積み上がりなどがある中でも2019年度と同水準まで営業費用を抑えることを目標とします。なお、営業費用をこの水準に抑えることができれば、新型コロナウイルス感染症の影響の継続等によって営業収益が目標を1割程度下回ったとしても営業利益ベースで黒字化できる試算であり、リスク耐性を強化できるものと考えております。
- ▶ その他事業についてです。ホテル事業は、コスト面の抑制はある程度目途が立っており、今後はブランド戦略をどう再構築していくか、複数にまたがる運営会社の総合力をどう強化していくかが課題だと認識しています。あわせて、流通・外食事業におけるブランド/店舗の競争力向上、建設事業におけるグループ内から外への主戦場の転換を推進してまいります。
- 次のページへお進みください。

3. 重点戦略②豊かなまちづくりモデルの創造

事業構造改革 の完遂 人材戦略の推進 経営基盤の強化

本計画期間では、西九州新幹線開業を起爆剤とした西九州エリアおよび、福岡市地下鉄七隈線延伸を好機と捉えた福岡エリアで、重点的に豊かなまちづくりモデルの創造に取り組む。



- 次に、重点戦略の2つ目である「豊かなまちづくりモデルの創造」についてご説明します。
- ➤ 本計画期間では、西九州および福岡の2つのエリアに特に注力してまいります。
- ▶ 西九州エリアでは、2022年9月23日に開業を控える西九州新幹線を起爆剤として、次ページにあるような、まちづくりを推進します。
- ➤ 福岡エリアでは、福岡市地下鉄七隈線延伸による博多駅のターミナル機能向上を好機と捉え、JR博多シティで多様な消費・体験コンテンツの提供を行うほか、博多駅空中都市プロジェクトの準備を加速します。また、鹿児島本線における新駅整備やMaaS関連サービスの浸透により、シームレスな移動を実現します。更に下大利での複合開発や折尾駅の高架下における商業開発など、ライフスタイルの多様化に対応した沿線開発も進めます。
- ▶ なお、MaaSについては、トヨタ自動車さまのアプリであるmy routeを通じて従来、宮崎や由布院で取り組みを進めてきましたが、さらに西日本鉄道さまを始めとした他の交通事業者との連携を、九州一円へ展開して参ります。
- ▶ また、本計画期間中に、日田彦山線のBRTによる復旧が実現しますが、これを持続可能なモビリティサービスのモデルとして構築したいと考えております。
- 次のページへお進みください。

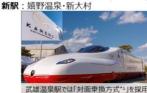
3-1. 西九州新幹線開業効果の最大化

事業構造改革 の完遂 人材戦略の推進 経営基盤の強化

西九州新幹線開業を起爆剤とした西九州エリアの開発を推進することで、新幹線開業効果の最大化を目指す。



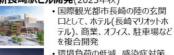
西九州新幹線開業(2022年9月)運行区間: 武雄温泉・長崎間(約66km)



- 新D&S列車ふたつ星4047(2022年秋)
- コンセプト: 西九州の海めぐり列車 ・"ふたつ"の運行ルートで西九州を1周 ①武雄温泉→長崎(長崎本線経由) ②長崎→武雄温泉(大村線経由)
- ・ 沿線の軽食、飲料、スイーツ等を販売



- B 新長崎駅ビル開発(2023年秋)



- 環境負荷の低減、感染症対策、 次世代のAI・ICTの導入などに取り組む
- 嬉野旅館開発(2023年秋)



配慮 **① 茜さす 肥前浜宿**(2022年1月開業)



造り酒屋が所有する 民家を改修した宿泊

) = (/2024年)

本エリアの 成長機会

- 沿線での都市機能向上:出島メッセ長崎(2021年11月開業)/SAGAアリーナ(2023年)/長崎スタジアムシティ(2024年)
- ・ 企業誘致の増加:長崎県にて、産業構造の変革を目指しIT企業等8社と関係自治体が2019年に立地協定締結
- ✓ 人口集積の動き:西九州新幹線の開業を前に、新大村駅周辺では、人口集積による地価上昇の動き
- / 沿線駅周辺での賑わい創出:西九州新幹線沿線での自治体による駅周辺整備(武雄温泉、嬉野温泉、新大村、諫早、長崎)

*1 | 博多・武雄温泉間で運行する在来線特急列車と同じホームで乗換を行うことでスムーズな乗換えを実現。

▶ 西九州エリアの取組みについて具体的にご説明いたします。

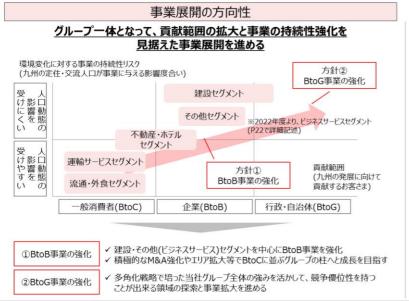
- ▶ 本年10月からの地域と一体になったデスティネーションキャンペーンの展開により、西九州新幹線の開業を盛り上げるとともに、新D&S列車「ふたつ星4047」の運行も開始いたします。一方、マリオットホテルを含む長崎駅ビル周辺の複合開発、えきマチ1丁目佐賀のリニューアル、嬉野旅館や茜さす肥前浜宿など、本エリアでの開発にも取り組んでまいります。
- ▶ その他にも、アリーナやスタジアムなど都市機能の整備や企業誘致の増加、自治体による駅周辺施設の整備など成長機会が多く存在することから、自治体、他企業など地域と一体となって西九州エリアの活性化に取組んでいきます。
- 次のページへお進みください。



- ▶ このページでは、各エリアにおける成長機会と主な開発案件を取り上げております。それぞれのエリアにおける成長機会を認識したうえで、オフィス・商業・住宅等の開発に取り組む予定です。
- 次のページへお進みください。

4. 重点戦略③新たな貢献領域での事業展開

九州の持続的発展のために、事業セグメント見直しによる体制再整備のうえ、BtoB事業とBtoG事業を強化することで、貢献範囲の拡大・持続性向上を目指す。

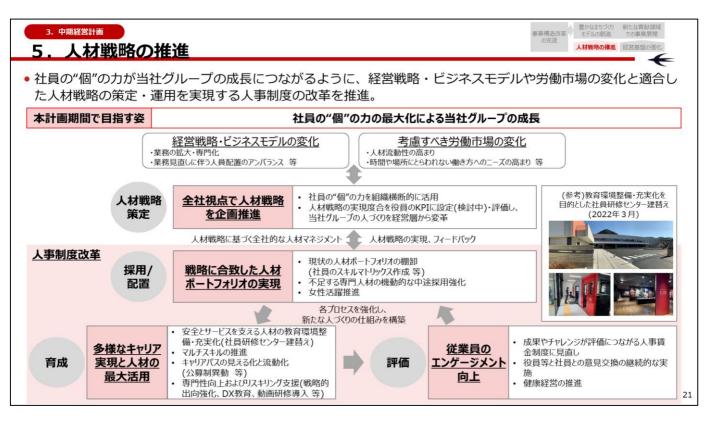




新たな貢献領域 での事業展開

人材戦略の推進 経営基盤の強化

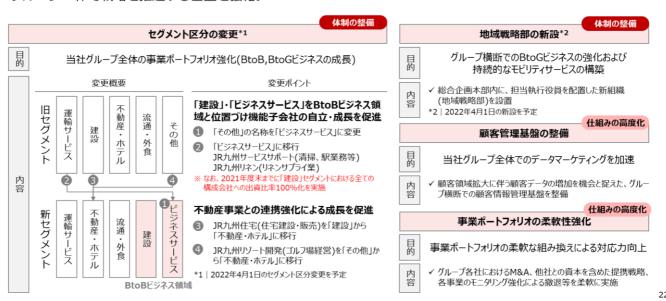
- ▶ 重点戦略の3つ目である新たな貢献領域での事業展開についてご説明します。
- ▶ 九州の持続的な発展のために、事業セグメントの見直しにより体制を再整備したうえで、BtoB事業とBtoG事業を強化することで、九州への貢献範囲の拡大および持続性の向上を目指します。
- ➤ スライド上のマトリクスは、縦軸で人口動態の影響の受けやすさを、横軸でターゲットを示しております。既存主要事業であるBtoC事業は人口動態の影響を受けやすい特性を持っているため、比較的人口動態の影響を受けにくいBtoB事業やBtoG事業を強化してまいります。
- ▶ BtoB事業においては、これまでも行ってきたM&Aの加速、事業展開エリア拡大、業務提携を通した事業拡大等により、BtoC事業に次ぐグループの柱へと成長を目指します。
- ▶ 一方、BtoG事業については多角化戦略で培った当社グループ全体の強みを生かして、鉄道に限らない都市インフラを支える公共工事など、競争優位性を持つことができる領域の探索と事業拡大を進めてまいります。
- 次のページへお進みください。



- こうした重点戦略の実行を支える大きな柱が、人材です。この人材戦略の推進についてご説明します。
- ▶ まず、重点戦略の実行にあたり、改めて全社視点で人材戦略を企画・推進します。 経営戦略・ビジネスモデルが変化する中、また労働市場の変化を受けて、現行の人 材戦略の課題を改めて議論しました。その上で、「採用・配置」「育成」「評価」の面で 人事制度を改革していきます。なお、この人づくりをマネジメントの重要テーマとして、人 材戦略の実現度合いを役員報酬のKPIとして設定することを検討しております。
- 具体的には、キャリアパスの見える化やリスキリングの支援、女性活躍の推進、中途採用の強化、人事賃金制度の見直しなどを実行していくことで、戦略の担い手となる多様な社員の"個"の力の最大化と当社グループの成長を実現してまいります。
- 次のページへお進みください。

6-1. 経営基盤の強化|戦略を推進する基盤

 戦略遂行体制の整備および、当社グループ全体での顧客情報や事業ポートフォリオ管理の仕組み高度化により、 グループー体で戦略を推進する基盤を強化。



- あわせて、戦略を推進する基盤の見直しです。
- ▶ 体制の整備として、セグメント区分の変更と地域戦略部の新設を、仕組みの高度化として顧客管理基盤の整備と事業ポートフォリオの柔軟性強化に取り組んでまいります。
- ▶ セグメント区分の変更の目的は、当社グループ全体の事業ポートフォリオの強化です。変更ポイントは4点です。1点目として、「その他」セグメントを「ビジネスサービス」セグメントに変更、2点目として「運輸サービス」セグメントに属していたJR九州サービスサポートとJR九州リネンを「ビジネスサービス」セグメントに移行します。これらの変更も踏まえ、「建設」セグメントと「ビジネスサービス」セグメントをBtoBビジネス領域として位置づけ、機能子会社の自立および成長を促進します。なお、BtoB事業強化の一環として、2021年度末までに「建設」セグメントにおけるすべての構成会社への出資比率の100%化を実施済みです。変更ポイントの3点目として、JR九州住宅を「建設」セグメントから「不動産・ホテル」セグメントに移行、4点目としてJR九州リゾート開発を「その他」セグメントから「不動産・ホテル」セグメントに移行します。これらにより両グループ会社の不動産事業との連携強化による成長を促進します。
- ▶ 続いて地域戦略部の新設について、目的はグループ横断でのBtoGビジネスを強化することに加えて、持続的なモビリティサービスを構築することです。具体的には、既存の総合企画本部の中に担当執行役員を配置した新組織を設置する予定です。
- また、仕組みの高度化として、当社グループ全体でのデータマーケティングの加速を目的とした顧客管理基盤の整備、事業ポートフォリオの柔軟な組み換えによる対応力向上を目的とした取り組みを進めます。事業ポートフォリオの柔軟性強化の詳細は次のページにてご説明いたします。
- 次のページへお進みください。

22

新たな貢献領域 での事業展開

人材戦略の推進 **経営基盤の強化**

(参考)事業ポートフォリオについて

新たな貢献領域 での事業展開 豊かなまちづくり モデルの創造 人材戦略の推進 経営基盤の強化 \leftarrow

• 事業ポートフォリオはこれまでの取組みに加え、領域横断でより柔軟な組み換えを行い、対応力を向上させる。

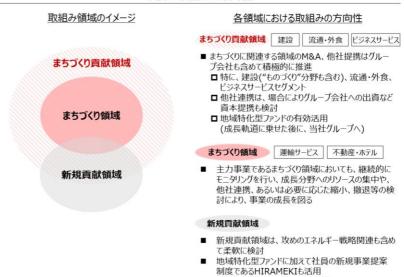
2019-2021年度の主な取組み

事業領域の拡大 ✓ 外食事業: 萬坊(水産加丁) ヌルボン(郊外型焼肉店) ✓ 建設事業:電気工事2社 M&A ✓ 建機事業:建機レンタル2社 ✓ システム事業: BtoG領域に強みを有する会社 ✓ CVS事業・カフェ事業・外食事業 TUT 東京など九州外への進出 拡大 ✓ 古民家活用の宿泊施設、シェアオフィス事業 新規 (新規事業提案制度 HIRAMEKI案件) 取組み ✓ アセットマネジメント事業 事業の見直し・撤退 競争力 ✓ リース事業、病院事業の売却 視点 ✓ ドラッグストア事業の株式過半譲渡 ✓ 高速船事業・クイーンビートルへの特化 ✓ 戸建事業:福岡エリアへの特化 コスト ✓ レンタカー事業:他社への委託スキーム 視点 ✓ 外食事業:海外展開からの撤退 事業ポートフォリオ見直しのリソース充実 地域特化型ファンドの設立(パイプラインの急拡大)

✓ 投資ファンドのハンズオン先への出向など、戦略的出向によ

るマネジメント人材育成

今後の取組みの方向性



- ※ただし、事業のハードルレートは注視
- 前計画期間には、事業領域の拡大や事業の見直し・撤退に加え、事業ポートフォリ \triangleright オ見直しのリソース充実に向けて取組みを推進してまいりました。

え、領域横断でより柔軟な組み換えを行うことで、対応力を向上させる方針です。

事業ポートフォリオについて、完成形はないものと認識しており、これまでの取組みに加

- 今後の取組みの領域として、まちづくり貢献領域、まちづくり領域、新規貢献領域の3 つに分けて整理しており、まちづくり貢献領域である「建設」セグメント、「流通・外食」 セグメント、「ビジネスサービス」セグメントにおいては、まちづくりに関連する領域のM&A や他社連携を積極的に推進してまいります。
- 一方、まちづくり領域である「運輸サービス」セグメント、「不動産・ホテル」セグメントに おいても、継続的にモニタリングを実施し、成長分野へのリソースの集中や、他社連携 、あるいは必要に応じた事業の縮小や撤退等を検討し、事業の成長を図ってまいりま す。
- 新規貢献領域では、エネルギー戦略関連も含めて柔軟に検討し、地域特化型ファン ドの活用に加えて、社員の新規事業提案制度であるHIRAMEKIも活用する考えで す。
- 次のページへお進みください。

DX

推進

基盤

本計画の

主な施策

6-2. 経営基盤の強化 DX推進

デジタル推進体制とデジタル基盤を構築・整備し、グループー体となったデジタル化を推進。

デジタル推進体制の構築

デジタルCoE *1の設置 *1 | Center of Excellence

• グループ全体のデジタル推進の司令塔として、グループ全体のDX戦略の立案や 高度開発・デジタル教育支援・基盤整備を行う

デジタル人材の育成

• データ活用人材(データ収集・分析を通じ、課題解決や施策の立案を進める人 材)、アプリ開発人材(アプリ開発を通して、業務プロセスの見直しを進める人材)



デジタル基盤の整備

- DX推進に必要なデジタル基盤を整備
- デジタルワークプレイスの拡大 ✓ グループデータ顧客管理基盤の整備
- ✓ クラウド・ネットワーク・セキュリティの強化



国が策定した指針を踏まえ、DXに関して 優良な取組を行う事業者を、申請に基づいて認定する制度。2022年3月1日に 認定取得

新たな貢献領域 での事業展開

人材戦略の推進 **経営基盤の強化**

お客さま体験価値向上

- JRキューポを軸にグループ全体・多様な 外部プレイヤーと連携・データ活用を行う ことで、お客さまニーズに沿った体験価値 を提供
- ✓ キューポアプリの導入拡大
- ✓ my route導入拡大 ✓ グループお客さま基盤によるデータ活用



オペレーション・メンテナンス改革

- デジタル技術の活用により鉄道事業のオペレーション・メンテナンスの安全性・効率性 を追求
- オペレーション
- 鉄道車両の自動運転 遠隔サポートなど駅運営体制の再構築
- ートデバイス・内製アプリの活用 AIによる運行管理実現に向けた実証実験

メンテナンス

- ✓ 鉄道メンテナンスのCBM*2転換推進 ✓ 地上設備(沿線・線路)の営業車検測
- ドローンを用いた鉄道施設の点検 ✓ IoT・画像認識技術によるメンテナンス支援
- *2 | Condition Based Maintenance

働き方改革・生産性向上

業務の自動化・機械化やデジタルワー クプレイスの充実により、社員の働き 方改革と生産性向上を支援





- 続いて、経営基盤強化の大きなトピックであるDX推進についてです。
- 経営基盤強化を検討するうえで、DX推進は最重要なテーマであると考えております。 本計画期間においては、デジタルを活用した各種施策を推進するために、デジタル推 進体制の構築とデジタル基盤の整備を進めます。
- デジタル推進体制の構築に向け、グループ全体のデジタル推進の司令塔としてデジタ ルCoEを設置済みです。また、データ活用人材やアプリ開発人材などのデジタル人材 を育成することで、当社グループにおけるデジタルスキルの底上げを図ります。さらに、デ ジタルワークプレイスの拡大やグループデータ顧客管理基盤の整備などにより、DX推 進に必要なデジタル基盤を整備してまいります。
- このようなグループ一体での基盤強化によるDX推進の目的は、お客さま体験価値 向上等による増収、オペレーション及びメンテナンスの安全性・効率性向上、そして、 社員一人ひとりの生産性向上の実現です。
- 次のページへお進みください。

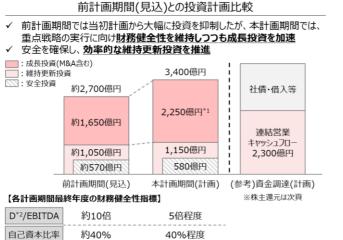
7. 投資計画

*1 | 未確定案件を含む *2 | 有利子負債



25

- 本計画期間では、財務健全性を維持しつつ主として借入余力を活用した成長投資を加速させるとともに、安全を 確保し効率的な維持更新投資を推進。
- 2025年度以降も成長投資は継続するが、私募REITの活用を含む営業キャッシュフローの拡大により、フリーキャッシュフローの改善を目指す。



本計画期間の主な投資案件 成長投資 維持更新投資 ✓ 不動産・ホテル関連(私募REITへの組み ✓ 鉄道事業関連 入れを予定するものを含む) ① 西九州新幹線に関連するもの 九州内 - 新幹線車両新製 新長崎駅ビル 営業車検測装置 鹿児島中央駅西口開発 雷気作業車 **嬉野旅館開発** 高速軌道検測車 - 博多駅空中都市プロジェクト ② オペレーション・メンテナンス改革 駅オペレーション関連設備メンテナンス関連 ② 九州外 - THE BLOSSOM KYOTO ・ 虎 /門2丁目オフィス開発 ③ 安全投資 - 811系主回路更新工事 ✓ 新たな貢献領域での事業展開に向けた DD200形機関車新製

YC1系車両新製 自動運転関連

✓ 環境価値向上に資する投資*3(再掲)約600億円

*3 | グリーンボンドフレームワークの適格プロジェクトなどに準ずる

- ≽ 続いて、これまでご説明してきた内容を踏まえた投資計画についてご説明します。
- ▶ 本計画期間では、財務健全性を維持しつつ主として借入余力を活用した成長投資を加速させるとともに、安全を確保し効率的な維持更新投資を推進します。
- ▶ スライド左手の前計画期間における投資見込みと本計画期間における投資計画の 比較をご覧ください。コロナ禍を受けて当初計画から大幅に投資を抑制した前計画期間とは異なり、重点戦略の実行に向け、成長投資を加速させます。一方、維持更新投資については、安全を確保し、効率的な投資を推進する予定です。
- 資金調達については、2,300億円を見込む連結営業キャッシュフローの他に、社債や借入金などを活用する考えです。
- ➤ このように、投資規模は前計画期間と比較し拡大予定であるものの、D/EBITDA倍率は約5倍への改善を見込んでおり、財務健全性の維持と成長投資の加速の両立を目指す方針です。
- 本計画期間の主な投資案件をスライド右手にお示ししております。まちづくり関連の成長投資に加え、鉄道事業関連の維持更新投資を実行してまいります。なお、投資総額全体のうち約600億円は環境に関する投資に充当する予定です。
- ▶ また、2025年度以降も成長投資は継続するものの、私募REITの活用を含む営業 キャッシュフローの拡大により、フリーキャッシュフローの改善を目指すというのが、現時点 における考え方です。
- 次のページへお進みください。

8. 本計画期間の数値目標*1および株主還元方針



- 本計画期間最終年度の営業収益は4,400億円、営業利益は前計画期間最終年度目標と同水準の570億円を目指す。
- 配当下限を設け(1株あたり93円)、連結配当性向35%を目安に配当を行うことで、安定的な株主還元を継続。状況に応じて自己株式取得も実施。

営業収益	3,328億円 (2021年度)	•	4,400億円 (2024年度)
EBITDA	299億円 (2021年度)	•	<mark>940億円</mark> (202 4 年度)

営業利益	27億円 (2021年度)	•	570億円 (2024年度)	
[参考] ROE	2.5% (2021年度)	•	8%以上 (2024年度)	

【新セグメント*2による営業収益および営業利益】

単位:億円、()内は対2021年度増減額

セグメント名	営業収益*3			営業利益*3			主な増減要因	
とクスクト名	2021年度	2024	年度	2021年度	2024年度		工作相侧安凸	
運輸サービス	1,058	1,630	(+572)	▲226	170	(+396)	鉄道運輸収入の回復と事業構造改革の完遂	
不動産・ホテル	1,138	1,330	(+192)	182	270	(+88)	既存施設の収益力向上と新長崎駅ビル等の開業	
流通・外食	444	650	(+206)	▲ 9	30	(+39)	新規出店と既存ブランド/店舗の競争力向上	
建設	927	950	(+23)	63	70	(+7)	グループ外からの受注拡大	
ビジネスサービス	689	800	(+111)	27	40	(+13)	グループ外への売上拡大	
合計*4	3,328	4,400	(+1,072)	27	570	(+543)		

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、2024年度までの間は、1株あたり配当金93円を下限として、 連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う。

*1 | 2021年度は最新の業績予想(2022.2.8公表)を新セグメントに組み替えたもの *2 | P.22参照 *3 | セグメント毎の営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前 *4 | 合計はセグメント間取引調整後

- 本計画期間の数値目標および株主還元方針についてご説明します。
- ➤ 本計画期間最終年度の営業収益は4,400億円、営業利益はコロナ禍を受けて取り下げた、前計画期間最終年度目標と同水準の570億円、EBITDAは940億円を目標とします。ROEは8%以上を目指してまいります。
- ▶ 株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考えており、現在の方針を継続します。つまり、本計画期間においては1株あたり配当金93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。さらに状況に応じ、機動的な自己株式取得を行います。
- 次のページへお進みください。

9. マテリアリティの見直しと非財務KPIの設定



- 2030年長期ビジョンの実現に向けて、マテリアリティを見直し、本中期経営計画における非財務KPIを設定。
- 一部項目については、役員報酬との連動を検討。

	マテリアリティ 〜JR九州グループが常に考えるべきこと〜	本中期経営計画における主な取組み		主な目標・指標	
E	脱炭素社会の実現	脱炭素社会の実現に向けた取組み(P.12)	CO2排出量環境に関する情報開示グリーンビルディング	 2030年度のJR九州単体排出量 グループ全体でのスコープ1,2排出量 グループ全体でのスコープ3排出量 グリーンビルディング認証の取得 	2013年度比50%削減 排出量の把握 算定に着手 1件以上
s	すべての事業の基盤となる 安全とサービス	「ゆるぎなき安全」をつくる取り組み 「サービスを社風へ」と高める取り組み	 安全 サービス	 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数 従業員等の死亡労災件数 サービスランキング*2 点数 	*1 0件 0件 90点以上
	持続可能なまちづくり	豊かなまちづくりモデルの創造 新たな貢献領域での事業展開 (P.17,18,19,20,25)	開発エリア周辺の定住人口新規開発案件での雇用創出	モニタリング指標モニタリング指標	
	価値創造の源泉である 人づくり*3	人材戦略の推進(P.21,24)	従業員エンゲージメントダイバーシティ(女性活躍推進)働きやすさ健康経営リスキリング支援	 従業員意識調査結果 経営陣と従業員の意見交換 新入社員の文性比率 2030年度の女性管理職割合 男性の育児休職等取得率 特定保健指導実施率 デジタル人材の育成者数 1年間の社外研修受講者数 	継続的に前年度を上回ること 毎年40回以上 30%以上 10%以上 50%以上 80%以上 500名以上 500名以上
G	健全な企業運営	ステーケホルダーとのコミュニケーション充実	機関投資家個人投資家お客さま地域社会	 決算説明会等の継続開催、投資家意見の取納 社外取締役を交えたラージニーティング(JR DAY) 説明会・見学会等の交流機会 お客さま懇談会 地域社会との持続的な関係づくり 	

- ▶ 最後に、マテリアリティとこれに付随する非財務KPIについてご説明します。
- ▶ 本計画策定において2030年長期ビジョンの実現方針を具体化したことを踏まえ、E、 S、Gそれぞれの観点でマテリアリティを再設定しました。あわせて、これに付随する本計 画期間の非財務KPIを設定しました。
- ➤ Eの観点では脱炭素社会の実現をマテリアリティとし、CO₂排出量削減や環境に関する情報開示、グリーンビルディング認証取得を非財務目標として掲げています。Sの観点ではすべての事業の基盤となる安全とサービス、持続可能なまちづくり、価値創造の源泉である人づくり、の3点をマテリアリティとし、新規開発案件での雇用創出、従業員満足度の向上、女性管理職割合の向上などの非財務KPIを設定します。最後に、Gの観点では、健全な企業運営をマテリアリティとし、投資家、お客さま、地域社会を含めたステークホルダーとのコミュニケーションを行う方針です。
- ▶ また、一部の項目については、役員報酬との連動も検討し、実効性を担保してまいります。
- 以上で説明を終了いたします。ご清聴ありがとうございました。



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、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、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。