



# 2020年3月期 第2四半期決算説明会

2019年11月6日  
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



- 皆様、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。
- 本日は、11月5日に公表した2020年3月期第2四半期決算、2020年3月期の業績予想、各セグメントの取り組み状況および財務戦略の検討状況の以上4点についてお話いたします。
- まず、2020年3月期第2四半期決算について説明します。
- 5ページをご覧ください。

# 目次



|                      |    |
|----------------------|----|
| 概要                   | 3  |
| I 2020年3月期第2四半期 決算実績 | 4  |
| II 2020年3月期 業績予想     | 11 |
| III 各セグメントの取り組み状況    | 15 |
| IV 財務戦略の検討状況         | 28 |
| APPENDIX             | 32 |

# 概要



## 2020年3月期 第2四半期 決算実績

- 営業収益は鉄道旅客運輸収入の増等により対前年で増収
- 連結営業利益、経常利益、四半期純利益は税制特例措置廃止や鉄道事業における減価償却費の増等により減益

## 2020年3月期 業績予想

- 連結業績予想は変更なし（内訳については、鉄道旅客運輸収入及びセグメント別業績予想を変更）
- 営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増や新規ホテル開業等により増収予想
- 当期純利益は、税制特例措置廃止や鉄道事業における減価償却費の増等により減益予想

## 各セグメント の取り組み 状況

- 鉄道事業では新幹線、近距離、インバウンドの主力分野の収益力を向上させる
- 関連事業においては拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して沿線人口を増やす取り組みを実施

## 財務戦略の 検討状況

- CFOを中心に財務戦略の強化に向け、投資家の皆様の意見によりいっそう耳を傾けると同時に、資本政策をはじめ様々な検討を行っている
- 株主還元方針の見直し
- 自己株式取得の実施

# **I 2020年3月期第2四半期 決算実績**



# 2020年3月期第2四半期 連結決算ハイライト



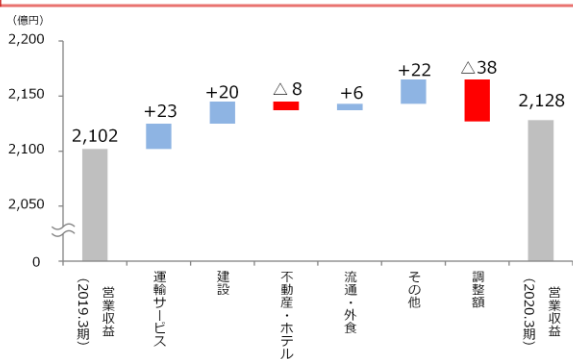
- 営業収益は3期連続の増収（過去最高）
- 営業利益は7期ぶりの減益
- 親会社株主に帰属する四半期純利益は3期ぶりの減益
- EBITDAは3期ぶりの減少

（単位：億円）

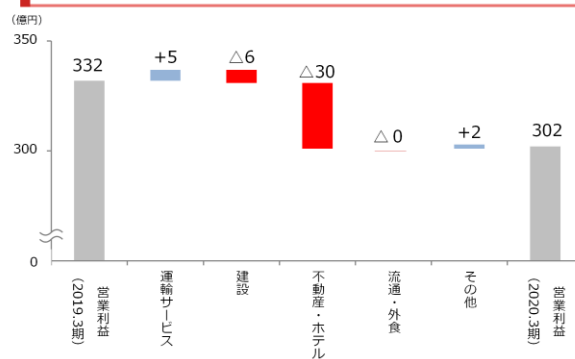
|                       | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年  |        |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------|--------|
| 営業収益                  | 2,102              | 2,128              | 26   | 101.3% |
| 営業利益                  | 332                | 302                | △ 30 | 90.9%  |
| 経常利益                  | 350                | 310                | △ 40 | 88.5%  |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益      | 262                | 230                | △ 32 | 87.8%  |
| EBITDA <sup>(※)</sup> | 434                | 423                | △ 10 | 97.5%  |

※ EBITDA=営業利益+減価償却費（転貸を目的としたリース資産に係る減価償却費除く）以下、全て同様です。

## セグメント別営業収益



## セグメント別営業利益



※ 各セグメントの増減値は、セグメント間取引消去前であり、連結全体の増減値とは一致しません。

5

- 連結決算の営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増や堅調な不動産賃貸収入などにより対前年で26億円の増収となりました。
- 一方、営業利益は、JR九州の税制特例措置の廃止や減価償却費の増などにより対前年で30億円の減益となりました。
- その結果、親会社株主に帰属する四半期純利益は、対前年で32億円の減益となり、EBITDAは、対前年で10億円減少しました。
- 次に、セグメント別について説明いたします。7ページをご覧ください。

# 連結損益計算書



(単位：億円)

|                      | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年  |        | 主な増減要因                             |
|----------------------|--------------------|--------------------|------|--------|------------------------------------|
| 営業収益                 | 2,102              | 2,128              | 26   | 101.3% | 鉄道旅客運輸収入の増 等                       |
| 営業費用                 | 1,769              | 1,826              | 56   | 103.2% | 税制特例措置の廃止（JR九州）<br>減価償却費（JR九州）の増 等 |
| 営業利益                 | 332                | 302                | △ 30 | 90.9%  |                                    |
| 営業外損益                | 18                 | 8                  | △ 10 | 44.3%  | 投資有価証券の運用益（JR九州）の減 等               |
| 経常利益                 | 350                | 310                | △ 40 | 88.5%  |                                    |
| 特別損益                 | △ 10               | △ 8                | 1    | -      |                                    |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | 262                | 230                | △ 32 | 87.8%  |                                    |
| EBITDA               | 434                | 423                | △ 10 | 97.5%  |                                    |

# セグメント情報【サマリー】



(単位：億円)

|           | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年  |        | 主な増減要因                                                |
|-----------|--------------------|--------------------|------|--------|-------------------------------------------------------|
| 営業収益      | 2,102              | 2,128              | 26   | 101.3% |                                                       |
| 運輸サービス    | 881                | 905                | 23   | 102.7% |                                                       |
| うち単体・鉄道事業 | 834                | 861                | 27   | 103.2% | 鉄道旅客運輸収入の増、駅ビルに関する収益費用計上区分の変更による増(+12) 等              |
| 建設        | 325                | 346                | 20   | 106.2% | 新幹線関連工事の増 等                                           |
| 不動産・ホテル   | 429                | 421                | △ 8  | 98.1%  |                                                       |
| 不動産賃貸     | 263                | 274                | 10   | 104.1% |                                                       |
| 不動産販売     | 85                 | 65                 | △ 19 | 76.5%  | マンション販売収入の減 等                                         |
| ホテル事業     | 81                 | 81                 | 0    | 101.1% |                                                       |
| 流通・外食     | 523                | 530                | 6    | 101.3% |                                                       |
| その他       | 343                | 365                | 22   | 106.6% | 建設資材売上の増 等                                            |
| 営業利益      | 332                | 302                | △ 30 | 90.9%  |                                                       |
| 運輸サービス    | 168                | 173                | 5    | 103.2% |                                                       |
| うち単体・鉄道事業 | 166                | 173                | 7    | 104.3% | 税制特例措置の廃止及び減価償却費の増による減、駅ビル等に関する収益費用計上区分の変更による増(+27) 等 |
| 建設        | 9                  | 2                  | △ 6  | 28.8%  | 人件費等の経費の増 等                                           |
| 不動産・ホテル   | 131                | 101                | △ 30 | 76.8%  |                                                       |
| 不動産賃貸     | 109                | 89                 | △ 20 | 81.7%  | 駅ビル等に関する収益費用計上区分の変更による減(△27) 等                        |
| 不動産販売     | 8                  | 6                  | △ 2  | 69.5%  | マンション販売収入の減 等                                         |
| ホテル事業     | 13                 | 5                  | △ 7  | 41.1%  | 開業準備費用の増 等                                            |
| 流通・外食     | 17                 | 17                 | △ 0  | 96.6%  |                                                       |
| その他       | 8                  | 11                 | 2    | 127.1% |                                                       |
| EBITDA    | 434                | 423                | △ 10 | 97.5%  |                                                       |
| 運輸サービス    | 200                | 218                | 17   | 109.0% |                                                       |
| うち単体・鉄道事業 | 194                | 213                | 18   | 109.7% |                                                       |
| 建設        | 14                 | 8                  | △ 5  | 59.3%  |                                                       |
| 不動産・ホテル   | 181                | 155                | △ 26 | 85.7%  |                                                       |
| 不動産賃貸     | 153                | 135                | △ 17 | 88.5%  |                                                       |
| 不動産販売     | 8                  | 6                  | △ 2  | 70.1%  |                                                       |
| ホテル事業     | 19                 | 14                 | △ 5  | 70.7%  |                                                       |
| 流通・外食     | 25                 | 25                 | △ 0  | 96.6%  |                                                       |
| その他       | 17                 | 21                 | 4    | 123.4% |                                                       |

※2019年3月期2Q累計実績は、2019年4月1日からの新セグメント区分に組み換えております。

7

- ▶ 主なセグメントについて、説明します。
- ▶ 運輸サービスセグメントについては、JR九州の税制特例措置の廃止や減価償却費の増などがあったものの、鉄道旅客運輸収入の増や駅ビルに関する収益費用計上区分の変更などにより、増収・増益となりました。
- ▶ 不動産・ホテルセグメントについては、堅調な駅ビル事業に加え、新規開業物件があったものの、マンション販売収入の減、ホテルの開業準備費用の増、駅ビル等に関する収益費用計上区分の変更などにより、減収・減益となりました。
- ▶ 建設セグメントについては、新幹線関連工事の増などがあったものの、人件費などの経費の増により増収・減益となりました。
- ▶ 続きまして、単体決算について説明します。9ページをご覧ください。

# 連結貸借対照表とキャッシュフロー計算書



## 連結貸借対照表

(単位：億円)

|            | 2019年3月期 | 2020年3月期<br>2Q期末 | 増減    | 主な増減要因           |
|------------|----------|------------------|-------|------------------|
| 総資産        | 8,014    | 8,069            | 54    |                  |
| 現金及び預金     | 169      | 183              | 14    |                  |
| 短期有価証券     | 199      | 261              | 62    |                  |
| 金銭の信託      | 569      | 428              | △ 140 | 債券の償還および売却による減 等 |
| 有形固定資産     | 4,613    | 4,904            | 290   |                  |
| 鉄道事業固定資産   | 716      | 705              | △ 11  |                  |
| 有利子負債      | 1,079    | 1,088            | 8     |                  |
| 純資産        | 4,207    | 4,370            | 163   |                  |
| 資本金及び資本剰余金 | 2,499    | 2,499            | 0     |                  |
| 利益剰余金      | 1,605    | 1,753            | 147   |                  |

## 連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

|             | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 増減    | 主な増減要因 |
|-------------|--------------------|--------------------|-------|--------|
| 営業キャッシュフロー  | 293                | 391                | 98    |        |
| 減価償却費       | 104                | 125                | 20    |        |
| 投資キャッシュフロー  | △ 169              | △ 224              | △ 55  |        |
| 設備投資        | △ 477              | △ 597              | △ 120 |        |
| フリーキャッシュフロー | 124                | 166                | 42    |        |
| 財務キャッシュフロー  | △ 73               | △ 90               | △ 16  |        |
| 現金及び現金同等物   | 694                | 445                | △ 248 |        |

# 単体損益計算書



(単位：億円)

|          | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年  |        | 主な増減要因                                                     |
|----------|--------------------|--------------------|------|--------|------------------------------------------------------------|
| 営業収益     | 1,066              | 1,075              | 9    | 100.9% |                                                            |
| 鉄道旅客運輸収入 | 754                | 772                | 17   | 102.4% | GW休暇の長期化、久大本線運転再開 等                                        |
| その他収入    | 311                | 302                | △ 8  | 97.2%  | マンション販売収入の減 等                                              |
| 営業費用     | 804                | 832                | 28   | 103.5% |                                                            |
| 人件費      | 248                | 246                | △ 2  | 99.1%  |                                                            |
| 物件費      | 453                | 452                | △ 0  | 99.8%  |                                                            |
| 動力費      | 46                 | 47                 | 0    | 101.5% |                                                            |
| 修繕費      | 133                | 133                | △ 0  | 99.6%  |                                                            |
| その他      | 272                | 271                | △ 0  | 99.7%  | マンション販売原価の減、税制特例措置の廃止に伴う増 等                                |
| 租税公課     | 46                 | 61                 | 15   | 133.9% | 税制特例措置の廃止に伴う増 等                                            |
| 減価償却費    | 56                 | 71                 | 15   | 127.2% |                                                            |
| 営業利益     | 261                | 242                | △ 18 | 92.7%  |                                                            |
| 営業外損益    | 78                 | 58                 | △ 20 | 74.4%  | 投資有価証券の運用益の減、受取配当金の減 等                                     |
| 経常利益     | 340                | 301                | △ 39 | 88.5%  |                                                            |
| 特別損益     | △ 8                | △ 7                | 0    |        | 平成30年7月豪雨災害に伴う災害経費の減<br>- 令和元年梅雨前線豪雨、8月豪雨、台風17号に伴う災害経費の増 等 |
| 四半期純利益   | 278                | 244                | △ 34 | 87.7%  |                                                            |

- 単体決算の営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増などにより増収となったものの、税制特例措置の廃止や減価償却費の増などにより、営業利益は減益となりました。
- 特別損益は、今年度6月から8月にかけての豪雨や台風などの災害に伴う費用の増があったものの、昨年度発生した災害に伴う損失の減などにより、若干増加しました。
- 次のページをご覧ください。

# 鉄道事業



## 鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

|     | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |        | 主な増減要因                   |
|-----|--------------------|--------------------|-----|--------|--------------------------|
| 全社計 | 754                | 772                | 17  | 102.4% |                          |
| 定期  | 166                | 168                | 1   | 101.1% |                          |
| 定期外 | 587                | 603                | 16  | 102.8% |                          |
| 新幹線 | 275                | 281                | 6   | 102.3% | ・ 基礎トレンド（101%程度）         |
| 定期  | 13                 | 14                 | 0   | 104.2% | ・ GW休暇の長期化による増           |
| 定期外 | 261                | 266                | 5   | 102.2% | ・ 消費増税の駆け込み需要            |
| 在来線 | 479                | 490                | 11  | 102.4% | ・ 基礎トレンド（100%程度）         |
| 定期  | 152                | 153                | 1   | 100.8% | ・ GW休暇の長期化による増           |
| 定期外 | 326                | 336                | 10  | 103.2% | ・ 久大本線運転再開（2018年7月14日復旧） |

## 輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

|     | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |        |
|-----|--------------------|--------------------|-----|--------|
| 全社計 | 4,725              | 4,853              | 127 | 102.7% |
| 定期  | 2,210              | 2,270              | 60  | 102.7% |
| 定期外 | 2,515              | 2,582              | 66  | 102.7% |
| 新幹線 | 1,020              | 1,049              | 29  | 102.9% |
| 定期  | 102                | 108                | 5   | 105.4% |
| 定期外 | 917                | 940                | 23  | 102.6% |
| 在来線 | 3,705              | 3,804              | 98  | 102.6% |
| 定期  | 2,107              | 2,162              | 55  | 102.6% |
| 定期外 | 1,598              | 1,641              | 43  | 102.7% |

10

- 鉄道旅客運輸収入について、新幹線は昨年的大河ドラマ放映の反動はあったものの、ゴールデンウィーク休暇の長期化や堅調な需要により、対前年102.3%となりました。
- また、在来線も、ゴールデンウィーク休暇の長期化に加え、久大本線運転再開、消費増税の駆け込み需要などにより、対前年102.4%となりました。
- 続きまして、2020年3月期の業績予想について説明します。
- 12ページをご覧ください。

## **Ⅱ 2020年3月期 業績予想**

# 連結業績予想ハイライト

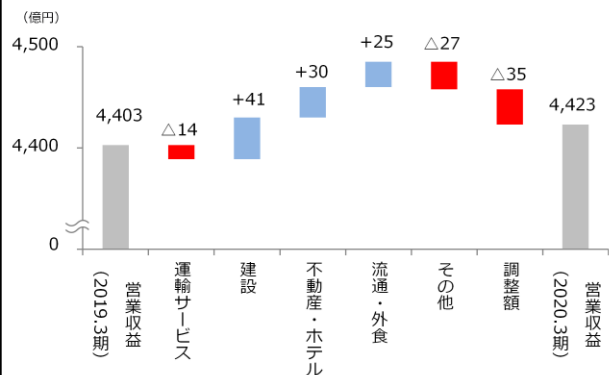


(単位：億円)

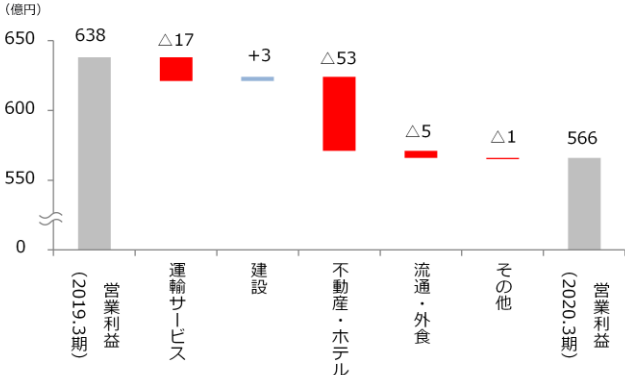
|                  | 2019年3月期<br>通期実績 | 2020年3月期通期     |                 | 対前年  | 対前回予想  |
|------------------|------------------|----------------|-----------------|------|--------|
|                  |                  | 前回 (8/5)<br>予想 | 今回 (11/5)<br>予想 |      |        |
| 営業収益             | 4,403            | 4,423          | 4,423           | 19   | 100.4% |
| 営業利益             | 638              | 566            | 566             | △ 72 | 88.6%  |
| 経常利益             | 665              | 572            | 572             | △ 93 | 86.0%  |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 492              | 425            | 425             | △ 67 | 86.3%  |
| EBITDA           | 854              | 823            | 823             | △ 31 | 96.4%  |

※2020年3月期より、補償金工事に關する収益費用の計上方法を見直しております。

## セグメント別営業収益



## セグメント別営業利益



※ 各セグメントの増減値は、セグメント間取引消去前であり、連結全体の増減値とは一致しません。

- 2020年3月期通期業績予想については、2019年8月5日公表の予想から変更しておりません。
- なお、セグメント別業績予想については、変更を行いました。
- 次のページをご覧ください。



# セグメント別業績予想



(単位：億円)

|         | 2019年3月期<br>通期実績 | 2020年3月期通期     |                 | 対前年  |        | 対前回<br>予想 | 主な増減理由<br>(対前回予想)                |
|---------|------------------|----------------|-----------------|------|--------|-----------|----------------------------------|
|         |                  | 前回 (8/5)<br>予想 | 今回 (11/5)<br>予想 |      |        |           |                                  |
| 営業収益    | 4,403            | 4,423          | 4,423           | 19   | 100.4% | -         |                                  |
| 運輸サービス  | 1,818            | 1,804          | 1,804           | △ 14 | 99.2%  | -         | 鉄道旅客運輸収入の増、日韓関係の悪化に伴う船舶事業の収入の減 等 |
| 単体・鉄道事業 | 1,722            | 1,704          | 1,711           | △ 11 | 99.4%  | 7         |                                  |
| 建設      | 938              | 960            | 980             | 41   | 104.5% | 20        | 堅調な受注による増 等                      |
| 不動産・ホテル | 900              | 931            | 931             | 30   | 103.3% | -         |                                  |
| 不動産賃貸   | 539              | 548            | 548             | 8    | 101.7% | -         |                                  |
| 不動産販売   | 197              | 198            | 198             | 0    | 100.1% | -         |                                  |
| ホテル事業   | 164              | 185            | 185             | 20   | 112.7% | -         |                                  |
| 流通・外食   | 1,040            | 1,077          | 1,066           | 25   | 102.5% | △ 11      | 既存店の売上減 等                        |
| その他     | 726              | 715            | 699             | △ 27 | 96.1%  | △ 16      | 金融子会社のリース事業譲渡による減 等              |
| 営業利益    | 638              | 566            | 566             | △ 72 | 88.6%  | -         |                                  |
| 運輸サービス  | 274              | 257            | 257             | △ 17 | 93.7%  | -         |                                  |
| 単体・鉄道事業 | 267              | 245            | 252             | △ 15 | 94.1%  | 7         |                                  |
| 建設      | 62               | 63             | 66              | 3    | 104.9% | 3         |                                  |
| 不動産・ホテル | 254              | 201            | 201             | △ 53 | 79.0%  | -         |                                  |
| 不動産賃貸   | 206              | 166            | 166             | △ 40 | 80.2%  | -         |                                  |
| 不動産販売   | 23               | 19             | 19              | △ 4  | 79.4%  | -         |                                  |
| ホテル事業   | 23               | 16             | 16              | △ 7  | 68.1%  | -         |                                  |
| 流通・外食   | 34               | 32             | 29              | △ 5  | 85.0%  | △ 3       |                                  |
| その他     | 22               | 22             | 21              | △ 1  | 95.4%  | △ 1       |                                  |
| EBITDA  | 854              | 823            | 823             | △ 31 | 96.4%  | -         |                                  |
| 運輸サービス  | 343              | 354            | 354             | 10   | 103.1% | -         |                                  |
| 単体・鉄道事業 | 328              | 330            | 337             | 8    | 102.6% | 7         |                                  |
| 建設      | 72               | 73             | 74              | 1    | 101.8% | 1         |                                  |
| 不動産・ホテル | 356              | 311            | 311             | △ 45 | 87.3%  | -         |                                  |
| 不動産賃貸   | 295              | 256            | 256             | △ 39 | 86.7%  | -         |                                  |
| 不動産販売   | 24               | 19             | 19              | △ 5  | 79.0%  | -         |                                  |
| ホテル事業   | 37               | 36             | 36              | △ 1  | 96.9%  | -         |                                  |
| 流通・外食   | 50               | 51             | 47              | △ 3  | 92.5%  | △ 4       |                                  |
| その他     | 41               | 43             | 45              | 3    | 107.4% | 2         |                                  |

※2019年3月期通期実績は、2019年4月1日からの新セグメント区分に組み換えております。

13

- セグメント別の業績予想については、2019年8月5日公表の通期予想から変更をしています。
- 運輸セグメントについて、鉄道旅客運輸収入は堅調であるものの、日韓関係の悪化に伴う船舶事業の収入減などを見込み、対前回予想で据え置きとしています。
- 建設セグメントは、堅調な受注状況を踏まえ、対前回予想で増収・増益を見込んでいます。
- 流通・外食セグメントは、ドラッグストアをはじめとする流通事業における同業他社との競争激化による既存店への影響を踏まえ、対前回予想で減収・減益を見込んでいます。
- その他セグメントは、今年8月に公表した金融子会社のリース事業の譲渡などにより、対前回予想で減収・減益を見込んでいます。
- 続きまして、単体業績予想について説明します。
- 次のページをご覧ください。

# 単体業績予想



(単位：億円)

|          | 2019年3月期<br>通期実績 | 2020年3月期通期     |                 | 対前年  |        | 対前回予想 |
|----------|------------------|----------------|-----------------|------|--------|-------|
|          |                  | 前回 (8/5)<br>予想 | 今回 (11/5)<br>予想 |      |        |       |
| 営業収益     | 2,219            | 2,204          | 2,211           | △ 8  | 99.6%  | 7     |
| 鉄道旅客運輸収入 | 1,514            | 1,528          | 1,535           | 20   | 101.3% | 7     |
| 新幹線      | 549              | 557            | 557             | 7    | 101.4% | -     |
| 在来線      | 965              | 971            | 978             | 12   | 101.3% | 7     |
| その他収入    | 704              | 676            | 676             | △ 28 | 96.0%  | -     |
| 営業費用     | 1,761            | 1,815          | 1,815           | 53   | 103.0% | -     |
| 人件費      | 497              | 491            | 491             | △ 6  | 98.7%  | -     |
| 物件費      | 1,065            | 1,061          | 1,061           | △ 4  | 99.6%  | -     |
| 動力費      | 94               | 96             | 96              | 1    | 101.8% | -     |
| 修繕費      | 372              | 326            | 326             | △ 46 | 87.5%  | -     |
| その他      | 598              | 639            | 639             | 40   | 106.7% | -     |
| 租税公課     | 80               | 111            | 111             | 30   | 137.6% | -     |
| 減価償却費    | 118              | 152            | 152             | 33   | 128.4% | -     |
| 営業利益     | 457              | 389            | 396             | △ 61 | 86.6%  | 7     |
| 営業外損益    | 80               | 48             | 48              | △ 32 | 59.6%  | -     |
| 経常利益     | 537              | 437            | 444             | △ 93 | 82.6%  | 7     |
| 特別損益     | △ 9              | △ 2            | △ 2             | 7    | -      | -     |
| 当期純利益    | 442              | 362            | 367             | △ 75 | 82.9%  | 5     |

14

- 単体業績予想については、2019年8月5日公表の通期予想から営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益を上方修正しております。
- 鉄道旅客運輸収入については、ゴールデンウィーク休暇の長期化や堅調なご利用状況を鑑み、対前回予想から7億円の増としています。
- その結果、営業利益は対前回予想から7億円の増、当期純利益は、対前回予想で5億円の増を見込んでいます。
- 続いて、各セグメントの取り組み状況について説明します。17ページをご覧ください。



## Ⅲ 各セグメントの取り組み状況



KYUSHU RAILWAY COMPANY

# 運輸サービスセグメント



## 運輸サービスセグメントの業績

2020年3月期は、鉄道旅客運輸収入の増や駅ビル等の収益・費用計上区分の変更がある一方で、補償金工事収入の減少及び減価償却費の増加により減収・減益を見込んでいます。

### 【実績】

### 【通期業績予想】

(単位：億円)

|        | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |        | 2020年3月期<br>通期業績予想 | 対前年  |        | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------|--------------------|--------------------|-----|--------|--------------------|------|--------|----------------------|
| 営業収益   | 881                | 905                | 23  | 102.7% | 1,804              | △ 14 | 99.2%  | 1,840                |
| 営業利益   | 168                | 173                | 5   | 103.2% | 257                | △ 17 | 93.7%  | 210                  |
| EBITDA | 200                | 218                | 17  | 109.0% | 354                | 10   | 103.1% | -                    |

### 好転要因

#### 鉄道旅客運輸収入の増加

- 新幹線旅客数の伸長
- ネット予約
- インバウンド
- 近距離収入

#### 技術革新と業務運営の効率化

- 省エネ型車両の開発
- Smart Support Stationの拡大

#### 地域経済の活性化

- 新D&S列車
- 九州新幹線西九州ルート

### 悪化要因

#### 人口減少

- 在来線の旅客数減少

#### 費用の増加

- 減価償却費
- 動力費(原油、為替等)
- 税制特例廃止(19.3期末で廃止)

#### 自然災害

- 復旧費用
- 更なる安全投資の着実な実施

### 20.3期の施策

#### 鉄道旅客運輸収入の増加

- イールドマネジメントの深度化
- レールバス販売チャネルの多様化

#### 災害からの復旧

- 豊肥本線の復旧(21.3期を予定)

#### 技術革新と業務運営の効率化

- 省エネ型車両の導入
- Smart Support Stationの拡大
- 新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦

# 鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～

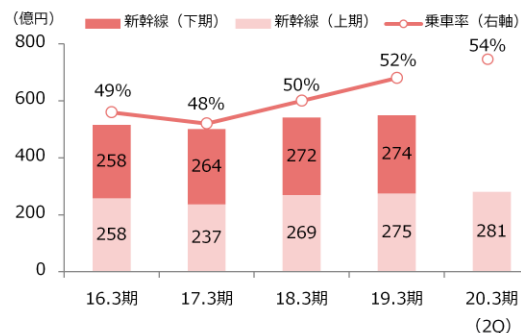


## 新幹線の収益力向上

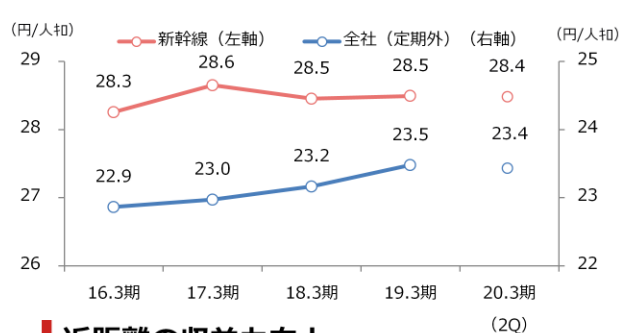
### インターネット予約利用へのシフトを加速

- 魅力的な価格設定によるインターネット列車予約サービスの利用促進

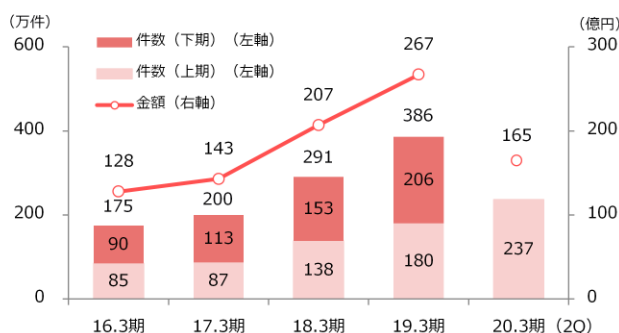
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



イールド（全社（定期外）、新幹線）



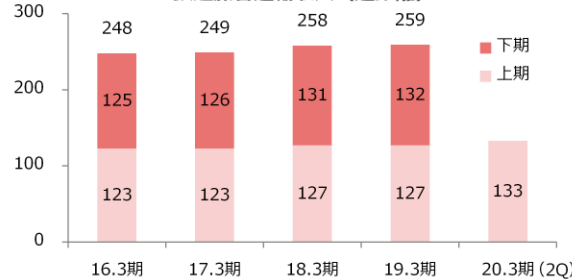
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



### 近距離の収益力向上

- 駅を拠点に新たなまちをつくり、にぎわいを広げる

鉄道旅客運輸収入（近距離）



- 運輸サービスセグメントについて、鉄道事業の収益力の強化は、新幹線、近距離、インバウンドの3つの施策が中心となっています。
- はじめに新幹線ですが、イールドマネジメントの一環として、「インターネット列車予約サービス」の利用促進に取り組んでいます。
- ネット予約件数、売上高は前年を上回り、堅調に推移しております。引き続き、イールドコントロールを強化することで需要誘発に努めてまいります。
- 現在、九州新幹線の乗車率は50%程度であり、乗車率の向上の余地があります。ネット予約については、新幹線のみならず在来線にも展開をしていますが、この取り組みをさらに拡大することで収益力の向上に努めていきます。
- 2つ目は近距離です。拠点地域の開発や沿線における各種イベント効果における鉄道へのシナジー効果が近距離の収益力向上に貢献しています。中期経営計画期間中に開業する宮崎、熊本駅ビルにおいても同様の効果が期待できます。
- 次のページをご覧ください。

# 鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～



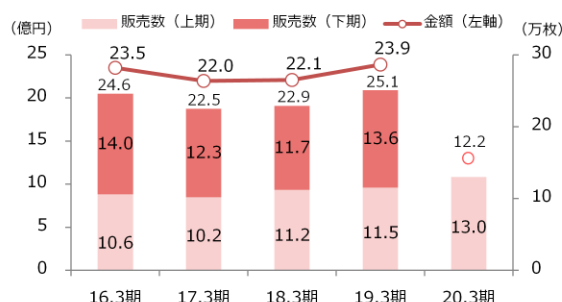
## インバウンドの収益力向上

### 外部との連携によるインバウンドの積極的な取り組み

- 航空会社との連携
  - (ANA) 「Japan Travel Planner」でD&S列車をPR「ANA & JR KYUSHU RAIL PASS」を発売 (2019年9月)
  - (JAL) 「どこかにマイル」のオプションサービス、「JR九州フリーきっぷ特典」に「博多～ハウステンボス」を追加 (2019年9月)
  - (エアアジア) 相互の観光促進を目的にコラボレーションを実施
- 販売チャネルの拡大
  - アリババとの戦略的提携 (2018年8月)
  - 中国のオンライン旅行会社Ctripとの連携開始 (2019年10月)



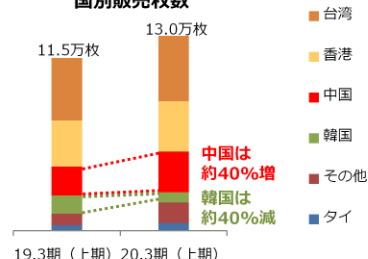
JR-KYUSHU RAIL PASS  
販売数及び金額



### 日韓関係の悪化によるインバウンドへの影響について

- JR-KYUSHU RAIL PASSの販売数は中国人観光客への販売増により、対前年110%程度で堅調に推移
- 高速船事業は、7月以降大幅に乗船率が落ち込んでいることから、業績見通しを下方修正
- ホテル事業、流通・外食事業における韓国人観光客が占める売上シェアは小さく、業績への影響は軽微

JR-KYUSHU RAIL PASS  
国別販売枚数



18

- 3つ目のインバウンドについては、「JR九州レールパス」の販路拡大のため、外部との連携による積極的な取り組みを行っています。中国最大規模のオンライン旅行会社であるCtripさまとの連携を開始いたしました。
- 日韓関係の悪化によるインバウンドへの影響については、業績への影響は限定的となっていますが、引き続き、状況を注視していきます。
- 次のページをご覧ください。

# 鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～



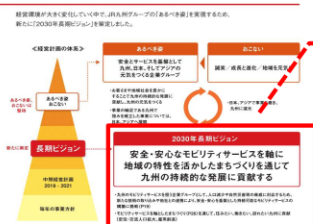
## 新たなモビリティサービス（MaaS）への挑戦

### 輸送サービスにおける事業環境の変化

- ・公共交通の重要性の高まり（少子高齢化・人口減少の進行、インバウンドを中心とする観光客の増加、環境負荷低減に向けた機運の高まり）
- ・モビリティにおける技術革新（CASE）
- ・国の交通政策（競争から連携・協働へ）
- ・労働力不足（運輸業における深刻な人手不足）

JR九州グループ中期経営計画2019～2021

経営計画の体系と2030年長期ビジョン



**2030年長期ビジョン**  
「新たな技術の取り込みや他社との連携により、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦」（一部抜粋）

### 他交通事業者との取り組みを推進

シームレスなモビリティサービスの展開を見据えた業務連携

- ・第一交通産業と業務連携契約を締結（2019年5月）
- ・小田急電鉄が主導する「MaaS Japan」と連携（2019年5月）
- ・西日本鉄道と業務連携契約を締結（2019年10月）

### 新たな技術の取り込み

国土交通省「鉄道における自動運転技術検討会」において当社の自動運転に関する検討内容を発表

#### 1. MaaS分野での連携

【例】両社が連携したMaaSアプリによる新たなサービスの提供

#### 2. 公共交通のご利用促進につながる輸送サービスの提供

【例】バス・鉄道の乗りかえ利用の利便性向上（サイン・運行情報相互提供・乗りかえ利用促進に資するダイヤの検討）など

※両社の輸送サービスを最大限活用し、お客さまのニーズに合った公共交通サービスを提供

#### 3. 公共交通の利便性を向上させるための新しいテクノロジーを活用した輸送サービスの実現

【例】ビッグデータの活用と新たなモビリティサービスの提供



19

- 現在、輸送サービスにおける事業環境が転換期を迎えるなか、将来のシームレスなモビリティサービスの展開を見据え、新たな技術の取り込みや他社との連携により、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦してまいります。
- 他交通事業者との連携では、今年5月に第一交通産業さまと業務連携契約を締結し、小田急電鉄さまが主導する「MaaS Japan」との連携も開始しました。
- また、10月には西日本鉄道さまと業務連携契約を締結いたしました。連携当初の取り組みとして、MaaSの活用について具体的な検討を行い、両社の持つ公共交通を活かした情報提供サービスを展開することで、移動の利便性向上を図ります。
- さらに今後は、利便性が高い持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けて、新たなテクノロジーを活用しながら、両社で連携して取り組んでまいります。
- お客さまのニーズによりマッチする公共交通サービスの実現を目指し、引き続き取り組みを継続してまいります。
- 次のページをご覧ください。



# 自然災害の状況



2018年7月14日に久大本線が復旧



|           | 熊本地震                                             | 平成29年7月九州北部豪雨                                    | 豪雨・台風                                            |
|-----------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 発生時期      | 2016年4月                                          | 2017年7月                                          | 2019年6～9月                                        |
| 業績への影響    | ● 災害経費として約90億円計上（災害損失引当金繰入額として約60億円計上）（※17.3期決算） | ● 災害経費として約17億円計上（災害損失引当金繰入額として約13億円計上）（※18.3期決算） | ● 災害経費として約14億円計上（災害損失引当金繰入額として約12億円計上）（※20.3期決算） |
| 現時点の不通過区間 | ● 豊肥本線（肥後大津～阿蘇）                                  | ● 日田彦山線（添田～夜明）                                   | -                                                |
| 復旧見込      | ● 2021年3月期                                       | ● 未定                                             | -                                                |

## 日田彦山線復旧に関する進捗状況

- 2018年4月～2019年4月までに計4回の復旧会議を開催
- 当社からネットワークの維持に関し、鉄道、BRT、バスについての復旧案の提示を行った
- 沿線自治体が地域住民に対して復旧案などに関する説明会を実施中

|          | 鉄道       | BRT      | バス       |
|----------|----------|----------|----------|
| 速達性      | 約44分     | 約49分     | 約69分     |
| イニシャルコスト | 約56億円    | 約10.8億円  | 約1.8億円   |
| ランニングコスト | 約2.9億円/年 | 約1.1億円/年 | 約1.4億円/年 |

（第4回日田彦山線復旧会議資料より抜粋）

- 近年の九州は災害が多く、6月から7月にかけての梅雨前線豪雨、8月お盆時期の豪雨、9月の台風17号では当社沿線でも被害が発生しました。これらの災害復旧費として約14億円を計上しています。
- 現在不通となっている路線は豊肥本線と日田彦山線ですが、豊肥本線については2021年3月期に復旧見込みとなっています。
- また、日田彦山線については、昨年より地元自治体と議論を重ねてきました。4月の復旧会議において、当社からネットワークの維持について考え方を提示させていただき、沿線自治体が地域住民に対して復旧案などに関する説明会を実施しているところです。
- 22ページをご覧ください。



# 不動産・ホテルセグメント



## 不動産・ホテルセグメントの業績

2020年3月期は「THE BLOSSOM HIBIYA」及び「THE BLOSSOM HAKATA Premier」の開発等がある一方で、駅ビル等の収益・費用計上区分の変更により増収減益を見込んでいます。

### 【実績】

|        | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年  |        |
|--------|--------------------|--------------------|------|--------|
| 営業収益   | 429                | 421                | △ 8  | 98.1%  |
| 不動産賃貸  | 263                | 274                | 10   | 104.1% |
| 不動産販売  | 85                 | 65                 | △ 19 | 76.5%  |
| ホテル事業  | 81                 | 81                 | 0    | 101.1% |
| 営業利益   | 131                | 101                | △ 30 | 76.8%  |
| 不動産賃貸  | 109                | 89                 | △ 20 | 81.7%  |
| 不動産販売  | 8                  | 6                  | △ 2  | 69.5%  |
| ホテル事業  | 13                 | 5                  | △ 7  | 41.1%  |
| EBITDA | 181                | 155                | △ 26 | 85.7%  |
| 不動産賃貸  | 153                | 135                | △ 17 | 88.5%  |
| 不動産販売  | 8                  | 6                  | △ 2  | 70.1%  |
| ホテル事業  | 19                 | 14                 | △ 5  | 70.7%  |

### 【通期業績予想】

(単位：億円)

| 2020年3月期<br>通期業績予想 | 対前年        | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------------------|------------|----------------------|
| 931                | 30 103.3%  | 1,130                |
| 548                | 8 101.7%   | -                    |
| 198                | 0 100.1%   | -                    |
| 185                | 20 112.7%  | -                    |
| 201                | △ 53 79.0% | 240                  |
| 166                | △ 40 80.2% | -                    |
| 19                 | △ 4 79.4%  | -                    |
| 16                 | △ 7 68.1%  | -                    |
| 311                | △ 45 87.3% | -                    |
| 256                | △ 39 86.7% | -                    |
| 19                 | △ 5 79.0%  | -                    |
| 36                 | △ 1 96.9%  | -                    |

### 好転要因

- 主要駅ビルのテナント売上伸張
- 拠点駅周辺開発の収益貢献
- 賃貸マンションのストック増加
- ホテル事業の積極的な事業展開
- 福岡都市圏における多様な事業機会

### 悪化要因

- 不動産市場の過熱化により新規開発が困難
- 分譲マンションの開発エリアによる単価の変動
- 労働需給の逼迫による人件費増
- 九州外エリアへの進出による競争激化

### 20.3期の施策

- 新規開業物件の着実な運営
  - － THE BLOSSOM HIBIYA
  - － THE BLOSSOM HAKATA Premier
- 将来に向けた開発の推進
  - － 宮崎駅西口開発、熊本駅周辺開発
- 中間持株会社設立による経営効率化

# 拠点地域の戦略的まちづくり



## 博多駅周辺の更なる開発により、まちの価値最大化を図る取り組みを推進

- ・リーシング力を活かした駅ビル運営
- ・ブランド力を活かしたマンション事業運営
- ・駅を中心とした沿線価値向上

博多駅中心部地図

- 商業施設／賃貸オフィス
- 賃貸マンション
- 分譲マンション
- ホテル



22

- 不動産・ホテルセグメントは、当社グループにおいて、鉄道とともに柱となるセグメントです。
- 主要エリアである福岡を中心に、九州エリアで収益を確保するため、拠点地域で駅ビルだけでなく、ホテル、オフィス、住居系を含む複合開発に積極的に取り組んでいます。
- 地域と一体となった開発を行うことでまちの賑わいを創出し、需要を喚起することでまちの価値最大化を図る取り組みを推進していきます。
- 引き続き、沿線人口を増やし、当社グループ事業の収益増へ貢献する駅周辺・沿線開発に注力してまいります。
- 次のページをご覧ください。

# 拠点地域の戦略的まちづくり

## 福岡県および福岡市の公募で優先交渉権者に選定



### 福岡東総合庁舎敷地有効活用事業



敷地面積：約2,639㎡  
延床面積：約18,700㎡  
階層：地下1階～地上11階  
用途：オフィス、商業、駐車場  
開業：2024年春（予定）  
共同事業者：福岡地所(株)、(株)麻生

### 箕子小学校跡地活用事業



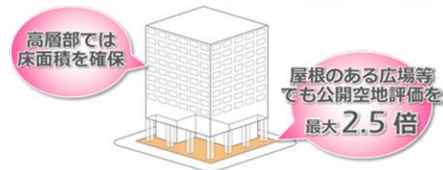
所在地：福岡市中央区大手門三丁目  
敷地面積：約 8,500㎡、延床面積（高齢者施設）：約 12,700㎡  
階層（高齢者施設棟）：地上13階  
用途：病院、高齢者施設、体育館  
開業：2024年1月（予定）  
共同事業者：(株)桜十字ほか6社

## 福岡市の大型プロジェクト －博多コネクティッド

|            |                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------|
| 対象敷地       | 約80ha ※博多駅から半径約500m                                                 |
| 主な<br>規制緩和 | ・博多コネクティッドボーナス（容積率緩和）<br>①賑わいの拡大に寄与するビル → 最大50%<br>②公開空地評価 → 最大2.5倍 |
| 目標         | 10年間で20棟の建替え誘導                                                      |
| 期限         | 2029年中に竣工予定のビル                                                      |



### 新規 インセンティブ



23

- 次に、「拠点地域の戦略的まちづくり」に関する取り組みの具体的な開発案件をご紹介します。
- 福岡県および福岡市の公募のうち、福岡東総合庁舎敷地有効活用事業および箕子小学校跡地活用事業の2つの案件で優先交渉権者に選定されました。オフィス、商業、高齢者施設などの開発に取り組んでいきます。
- 福岡市が公表した「博多コネクティッド」に賛同する関係者と「博多駅エリア発展協議会」を設立し、博多コネクティッドが本格的に始動しました。今後、規制緩和の追い風を受け、博多駅の活力と賑わいを周辺エリアにつなげ、地域を元気にする取り組みを推進してまいります。
- 次のページをご覧ください。



# 開発案件の進捗状況



## 福岡都市圏での積極的な事業展開

### 博多駅前二丁目複合施設 (THE BLOSSOM HAKATA Premier)

敷地面積：約1,590㎡、延床面積：約15,300㎡  
階層：地下1階～地上14階（ホテル階層：4～14階）  
用途：ホテル、商業、オフィス  
客室数：238室  
開業：2019年9月25日



## 新たな領域における成長と進化

### THE BLOSSOM HIBIYA

※NTT都市開発(株) との共同開発  
階層：18～27階（ホテル階層）  
客室数：255室  
開業：2019年8月20日



## 駅を拠点としたまちの価値向上

### 熊本駅周辺開発（2021年春）

敷地面積：約70,000㎡（高架下含む）  
延床面積：約109,000㎡（駅ビル：JRおおいたシティと同規模）  
用途：商業（駅ビル等）、ホテル、住居、オフィス等  
※熊本駅ビル（仮称：商業施設、ホテル等）や熊本駅北ビル（仮称：オフィス）の建設に着手し、テナントリーシングを開始



### 宮崎駅西口開発（2020年秋）

JR宮交ツインビル ※宮崎交通(株) との共同開発  
敷地面積：約7,300㎡  
延床面積：約37,700㎡  
用途：商業（駅ビル等）、オフィス等  
※アミュプラザ宮崎の各施設となるシネマコンプレックスの出店会社が決定



24

- 主な開発案件について、進捗状況を説明します。
- 「福岡都市圏での積極的な事業展開」については、当社のホテルブランドで最上位となる「THE BLOSSOM」ブランドのホテルを、博多および東京日比谷で新規開業しました。
- 「駅を拠点としたまちの価値向上」について、2020年秋の開業予定のアミュプラザ宮崎では核施設が決定したほか、2021年春の開業予定の熊本駅周辺開発では駅ビルやオフィスビルの建設に着手するなど、順調に進捗しています。
- いずれも駅ビルだけでなく、オフィス、ホテル、住居系などの複合開発を計画しています。これまで培ってきたノウハウを活用して、駅を拠点としたまちの価値向上に努めてまいります。
- 続きまして、財務戦略の検討状況について説明します。
- 29ページをご覧ください。



## 流通・外食セグメントの業績

2020年3月期は、インバウンド需要の取り込みを強化する一方で、人件費等の増も見込まれることから増収減益を見込んでいます。引き続きスクラップ・アンド・ビルドによる収益性管理のみならずセルフレジの導入やRPA等を活用したコスト削減を行います。

| 【実績】   |                    |                    |     | 【通期業績予想】 |                    |           |                      |
|--------|--------------------|--------------------|-----|----------|--------------------|-----------|----------------------|
|        | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |          | 2020年3月期<br>通期業績予想 | 対前年       | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
| 営業収益   | 523                | 530                | 6   | 101.3%   | 1,066              | 25 102.5% | 1,150                |
| 営業利益   | 17                 | 17                 | △ 0 | 96.6%    | 29                 | △ 5 85.0% | 40                   |
| EBITDA | 25                 | 25                 | △ 0 | 96.6%    | 47                 | △ 3 92.5% | -                    |

### 好転要因

- 積極的な新店開発
- 訪日客の来店数および消費額増
- 新業態の展開
- 利便性向上に向けた新技術の活用

### 悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増
- 出店競争激化に伴う出店余地の減少と市場の飽和感
  - 新規物件の獲得困難
  - 粗利率の低下
  - 不採算店舗の閉店

### 20.3期の施策

- 積極的な新規出店と不採算店舗の閉店による収益性の改善
- 訪日客の取り込み強化
- 新業態の着実な運営
- 効率的な業務運営
  - セルフレジの導入
  - RPAの検討



## 建設セグメントの業績

2020年3月期は、好況による需要増の恩恵を受けて、外部売上の増加に取り組むものの、建設資材の価格高騰など、利益変動要因も少なくありません。工事の着実な遂行と経費節減に努めることで増収増益を見込んでいます。

| 【実績】   |                    |                    |     | 【通期業績予想】 |                    |     |        |
|--------|--------------------|--------------------|-----|----------|--------------------|-----|--------|
|        | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |          | 2020年3月期<br>通期業績予想 | 対前年 |        |
| 営業収益   | 325                | 346                | 20  | 106.2%   | 980                | 41  | 104.5% |
| 営業利益   | 9                  | 2                  | △ 6 | 28.8%    | 66                 | 3   | 104.9% |
| EBITDA | 14                 | 8                  | △ 5 | 59.3%    | 74                 | 1   | 101.8% |

(単位：億円)

2022年3月期  
(中期経営計画)

980

60

-

### 好転要因

- 好況による需要増
- 豊富な受注機会（北陸、長崎新幹線等）

### 悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増
- 建材費の高騰
- 競争激化に伴う利益率の低下

### 20.3期の施策

- 外部売上の増加
- 九州域外への進出を加速

# その他セグメント



## その他セグメントの業績

買収したキャタピラー九州は引き続き、堅調であるものの、2020年3月期は、高架関連工事の建設資材収入の減少などにより減収減益を見込んでいます。

### 【実績】

|        | 2019年3月期<br>2Q累計実績 | 2020年3月期<br>2Q累計実績 | 対前年 |        |
|--------|--------------------|--------------------|-----|--------|
| 営業収益   | 343                | 365                | 22  | 106.6% |
| 営業利益   | 8                  | 11                 | 2   | 127.1% |
| EBITDA | 17                 | 21                 | 4   | 123.4% |

### 【通期業績予想】

(単位：億円)

| 2020年3月期<br>通期業績予想 | 対前年        | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------------------|------------|----------------------|
| 699                | △ 27 96.1% | 760                  |
| 21                 | △ 1 95.4%  | 25                   |
| 45                 | 3 107.4%   | -                    |

### 好転要因

- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出

### 悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増

### 20.3期の施策

- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出



## **IV 財務戦略の検討状況**



KYUSHU RAILWAY COMPANY



# 財務戦略の検討状況

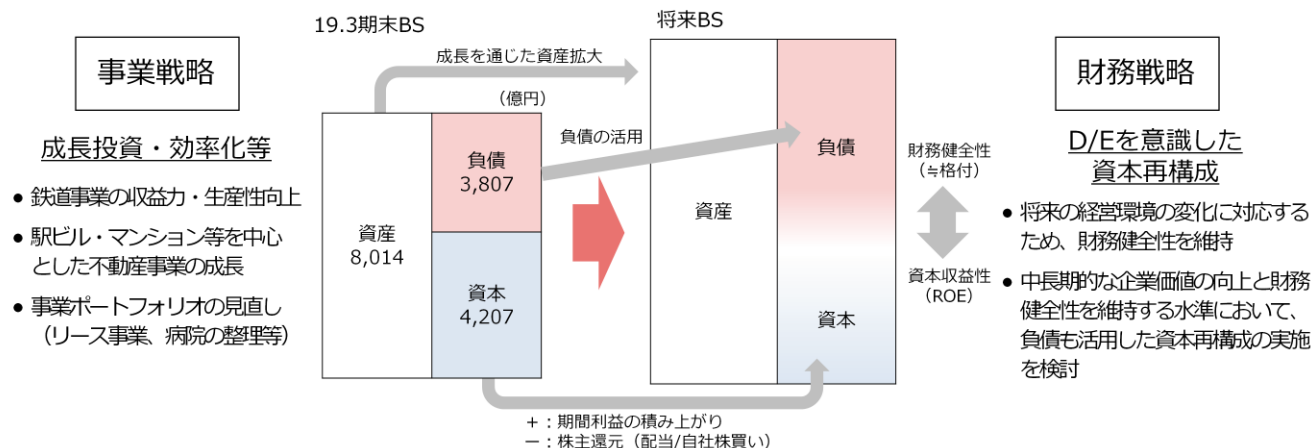


## 背景

- 株式上場以来、ガバナンス、財務戦略、IR活動について様々な取り組みを行ってきた
- 更なる経営基盤強化の一環として、2019年6月にCFOを明確化、新たに社外取締役を任命
- Fir Tree社からの株主提案に一定の賛成率があったことやその後のIR活動における株主/投資家の皆様との対話を踏まえ、当社の企業価値増大の観点から、財務戦略を真摯に検討している
- 歴史的経緯もあり資本過多となっているBSを課題として受け止め、最適資本構成に近づけていく

## 財務戦略について

事業戦略と財務戦略の協働を通じて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す



事業の成長に伴う資産の拡大を軸に、株主還元の強化 (変更) も行いながら、資本再構成に取り組んでいく

29

- 続いて、財務戦略について説明します。
- 2016年10月の株式上場以来、ガバナンス、財務戦略、IR活動については様々な取り組みを行ってきました。ガバナンスの高度化は常に重要な経営課題であり、形式と内容の双方について引き続き、検討を行っていきます。
- また、Fir Tree社からの株主提案に一定の賛成率があったことやその後のIR活動における株主、投資家の皆さまとの対話を踏まえ、当社の企業価値増大の観点から、財務戦略を真摯に検討しているところです。
- 資本過多のバランスシートの改善については、歴史的経緯もあるものの、取り組むべき課題として受け止め、財務健全性を保ちながら、最適資本構成の実現に向けて検討を行っているところです。
- 負債の活用や資本の調整を通じて資本再構成については、一定の時間を掛けながら取り組んでいきますが、その手段の一つである株主還元の強化を実施するにあたり、今回株主還元方針の見直しを行います。
- 次のページをご覧ください。

# 株主還元方針の見直し



## 株主還元方針

(見直し前)

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。

(見直し後)

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。

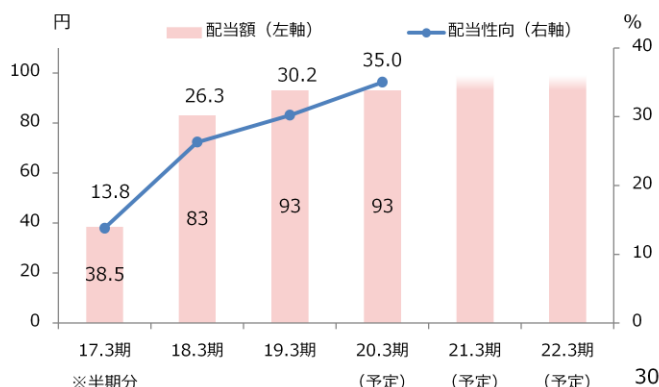
加えて、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式取得を行います。

## 1株当たり配当額（円）及び配当性向の推移

20.3期の配当金は、**1株当たり93円**の予定

※19.3期の中間配当金は、1株当たり46円50銭

|           | 1株当たり<br>年間配当額 | 連結配当性向 |
|-----------|----------------|--------|
| 19.3期     | 93円            | 30.2%  |
| 20.3期（予定） | 93円            | 35.0%  |



- 株主還元の見直しについて説明します。
- 当社は、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ています。
- 2019年3月に公表した中期経営計画 では、株主還元方針について、「2022年3月期までの間は、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う」こととしておりましたが、資本効率の向上を重視する観点から、次のとおり変更することといたしました。
- 見直し後の株主還元方針については、「2022年3月期までの間は、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う」こととします。
- 現在の中期経営計画期間中は減益の見通しであることを踏まえ、今回、配当に下限を設けて、投資家・株主の皆さまに安心感を持って頂くと同時に、利益水準等を踏まえた配当を行ってまいります。加えて、利益の見通しやBSの状況などを総合的に勘案し、自己株式取得による追加的な株主還元を行ってまいります。自己株式取得の詳細については、次のページで説明いたします。
- なお、2020年3月期の年間配当額は、2019年3月期と同額の1株当たり93円を予定しています。
- 次のページをご覧ください。

# 自己株式の取得について



## 自己株式の取得を行う理由

新たな株主還元方針に基づき、株主還元の充実及び資本効率の向上を図るため

- 経営上重要な施策のひとつとして位置付ける株主還元のさらなる充実
- 資本効率の向上や財務健全性の観点を踏まえ、負債の調達や資本の調整を行い、最適な資本構成を検討
- なお、今回の自己株式の取得の原資については、社債発行（12月に200億円の社債発行予定）により調達する資金及び事業譲渡（リース事業等）に伴う資金を活用

## 取得に係る事項の内容

- |              |                                           |
|--------------|-------------------------------------------|
| ● 取得対象株式の種類  | 当社普通株式                                    |
| ● 取得しうる株式の総数 | 320万株（上限）<br>（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合2.0%） |
| ● 株式の取得価額の総額 | 100億円（上限）                                 |
| ● 取得期間       | 2019年11月6日～2020年3月31日                     |

上記の考えに基づき、様々な観点を総合的に勘案しながら今後も自己株式の取得について検討、実施していく

31

- 今回、変更した新たな株主還元方針に基づき、株主還元の充実および資本効率の向上を図るため、今年度末までに100億円を上限として自己株取得を実施します。
- 先ほど説明した財務戦略を検討する中で、財務健全性を踏まえたバランスシートの状況、業績動向、成長見込み、株価水準などの様々な観点を総合的に勘案し、資本の調整の選択肢の一つである自己株式の取得を実施することとしました。今回の自己株式の取得の原資については、12月に200億円の発行を予定している社債により調達した資金および事業譲渡（リース事業等）に伴う資金を活用します。
- なお、今回の株主還元方針の変更に関しては、多くのステークホルダーとの間で行った議論を通じて得られた当社の資本政策に対する様々な見方を踏まえており、Fir Tree社を含む株主、投資家の皆さまとの間で鉄道事業を含め、建設的な議論をしてきました。
- 当社の企業価値増大に向け、引き続きFir Tree社を含むステークホルダーとの間で資本政策に関する議論を続けていきたいと考えております。今回の株主還元方針の変更は、株主、投資家の皆さまの利益を重視する当社の考えをお示したものです。
- 引き続き、事業の成長と財務戦略の両輪で中長期的な企業価値の向上を目指し、その手段の一つである自己株式の取得については、状況を踏まえながら検討、実施していきます。
- 以上で、説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。



# APPENDIX



KYUSHU RAILWAY COMPANY

# 2030年長期ビジョンの策定

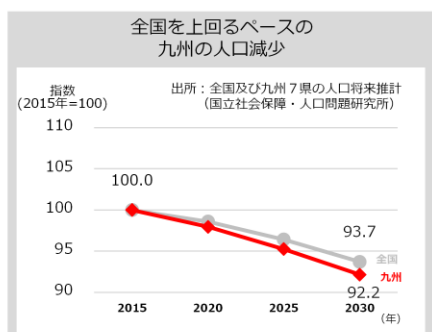


- 経営環境が大きく変化していく中で、新たに「2030年長期ビジョン」を策定しました。

## 2030年長期ビジョン

**安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する**

- 九州のモビリティサービスを担う企業グループとして、人口減少や自然災害等の脅威に対応するため、新たな技術の取り込みや他社との連携により、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦
- モビリティサービスを軸としたまちづくりを通じて、住みたい、働きたい、訪れたい九州に貢献（定住・交流人口拡大、雇用創造）



## 沿線人口を増やす取り組み



# 2030年長期ビジョン

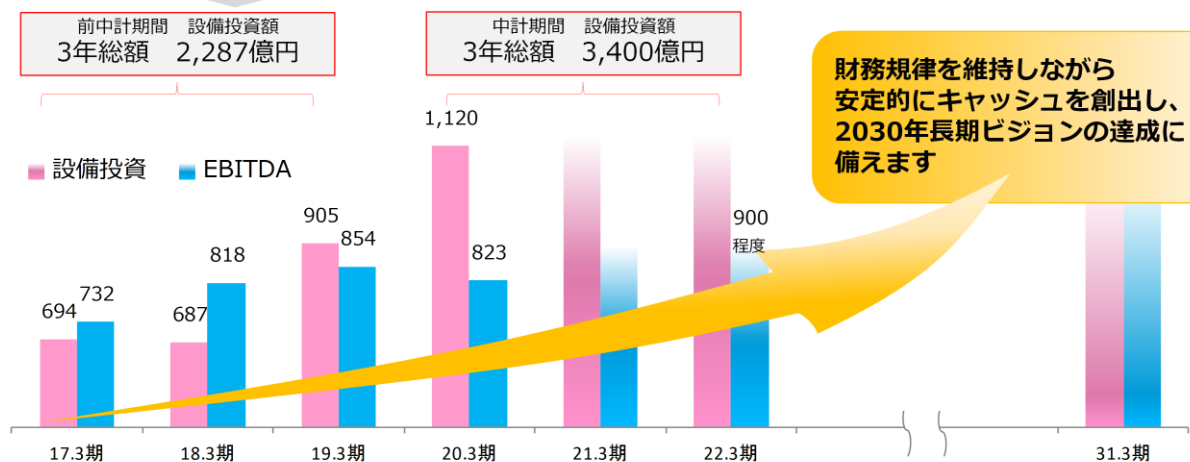


## 下降要因

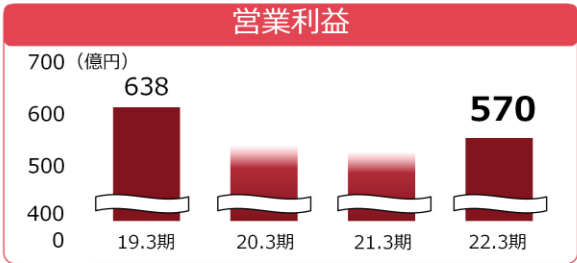
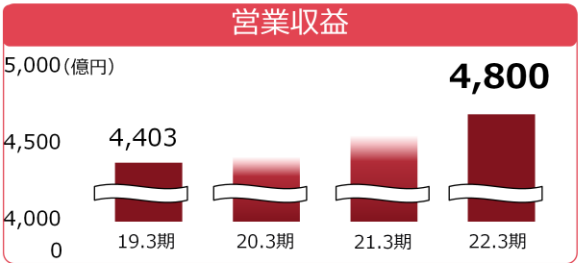
- ❑ 税制特例措置の廃止
- ❑ 鉄道資産減損処理の反動による減価償却費増
- ❑ 地方における旅客需要の継続的減少
- ❑ (自動運転普及など)マイカーへの継続的転移
- ❑ ECシフトの継続で、リアルな鉄道や商業施設への出控え
- ❑ 競合商業施設の新規進出など競争環境悪化

## 上昇要因

- ❑ オンライン販売のデータを活用したマーケティング
- ❑ ダイナミックプライシングによる需要誘発
- ❑ D&S列車の活用等、国内外からの入込み客を掘り起こす着地型観光振興拡充
- ❑ 博多、大分、小倉など既存商業施設テナントの継続的入替
- ❑ 熊本、宮崎、長崎など新規施設の開業および近距離旅客増
- ❑ ホテル事業における新ブランドの展開
- ❑ 都市型や観光型MaaSの試行から商業化による市場創造
- ❑ 地方型MaaSの試行から商業化による固定費低減効果



# 経営数値目標（連結）



単位：億円、（ ）内は対19.3期増減額

| セグメント名  | 営業収益※2 |              | 営業利益※2 |           | 主な増減要因                                              |
|---------|--------|--------------|--------|-----------|-----------------------------------------------------|
|         | 19.3期  | 22.3期        | 19.3期  | 22.3期     |                                                     |
| 運輸サービス  | 1,818  | 1,840 (+21)  | 274    | 210 (▲64) | 鉄道旅客運輸収入の増加により増収<br>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      | 938    | 980 (+41)    | 62     | 60 (▲2)   | 新幹線関連工事などにより増収<br>人件費等の費用の増加により減益                   |
| 不動産・ホテル | 900    | 1,130 (+229) | 254    | 240 (▲14) | 熊本駅ビル・宮崎駅ビルの開業により増収<br>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 (+109) | 34     | 40 (+5)   | 新規出店により増収増益                                         |
| その他     | 726    | 760 (+33)    | 22     | 25 (+2)   | グループ外への売上拡大等により増収増益                                 |
| 合計      | 4,403  | 4,800 (+396) | 638    | 570 (▲68) |                                                     |

※1 2019.3期は、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



# 更なる経営基盤強化



## 指名・報酬諮問委員会の設置（2019年3月19日公表）

- 報酬諮問委員会は、2016年に役員の報酬に関する手続きの客観性・透明性の向上を図ることを目的として設置
- 2019年3月19日公表の「中期経営計画2019-2021」を推進していくにあたり、役員のスキルセットや後継者計画等を社外取締役の知見を活かして検討していくことが重要との判断から、報酬諮問委員会に役員の指名も加えた、指名・報酬諮問委員会を設置
- 指名の手続きの透明性・客観性をより向上すべく、議長には社外取締役を任命

## CFO（最高財務責任者）の明確化（2019年6月21日～）

- 主力の鉄道事業と合わせて、戦略的まちづくりを行う不動産事業における収益力強化、M&A等も含めた戦略的な事業ポートフォリオを形成するための適切な経営資源配分の強化が必要不可欠との判断から、CFOを明確化
- 指名・報酬諮問委員会の答申も踏まえたうえで、CFOに新任社内取締役の森亨弘を任命
- 現在、森CFOのもと、財務戦略及びIR活動の強化に注力

## 社外取締役の更なる増員（2019年6月21日～）

- 中期経営計画の推進及び監督機能の強化を図るため、指名・報酬諮問委員会の答申も踏まえたうえで、以下2名の社外取締役を新たに選任
  - ① 市川俊英氏：戦略的まちづくりを行う不動産事業における収益力強化の監督
  - ② 浅妻慎司氏：M&A等を含めた戦略的な事業ポートフォリオを形成するための適切な経営資源配分の強化の監督
- 取締役占到める社外取締役の比率は、過半数（53.3%）を占める

## 業績連動型株式報酬制度の導入（2019年8月5日詳細を公表）

- 業務執行者へのインセンティブを与えるとともに、監督機能の強化を図るための業績連動型株式報酬を導入
- 業績評価指標（KPI）として、短期的には中期経営計画の経営数値（連結営業利益）、中長期的には株主総利回り（TSR:Total Shareholders Return）を設定



# 中期経営計画におけるパイプライン



## 中期経営計画

## 次期中期経営計画以降

20.3期

21.3期

22.3期

22.3期以降

鉄道事業

- 次世代車両（821系）の導入、811系リニューアル
- 次世代車両（YC1系）の導入
- 鹿児島地区SSS導入（20春）

商業  
オフィス  
不動産賃貸事業  
ホテル  
賃貸マンション等

- 熊本駅ビル（21春）
- 宮崎駅西口開発（20秋）
- 熊本駅北ビル（仮称）（20冬）
- THE BLOSSOM HIBIYA（19.8）  
● THE BLOSSOM HAKATA Premier（19.9）
- ホテル【熊本】（21春）
- ホテル【京都】（21秋）
- 年間400～500戸ベースでの開発を計画
- RJR<sup>®</sup>レリア天神サウス（20.5）  
● （仮称） RJR熊本駅前（21.2）  
● （仮称） RJR<sup>®</sup>レリア大橋駅前（21.3）
- SJR千早ガーデン（20秋）
- 下大利開発（22.2）
- 熊子小学校跡地活用事業（24.1）
- MJR/RJR堺筋本町<sup>®</sup>（21.3）

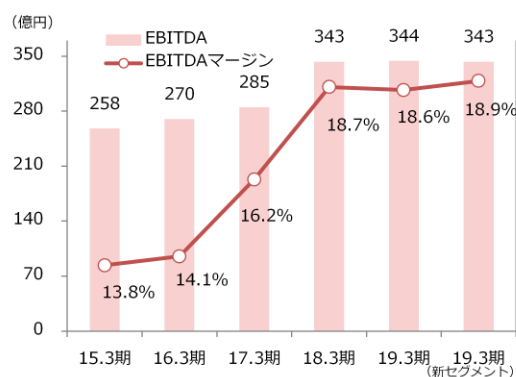
不動産販売事業

- MJR新大江（19.7）  
● MJR姪浜駅南（19.8）  
● マークシティ二日市※共同事業物件（20.3）  
● MJRザ・ガーデン宮崎駅前 ※共同事業物件（20.3）  
● MJRザ・ガーデン上熊本駅前（20.3）
- 年間500戸ベースでの開発を計画
- MJR千早<sup>®</sup>ラッパ（20.12）
- MJR平尾駅前（21.4）  
● MJR宮崎駅南<sup>®</sup>・カイト（21.7）

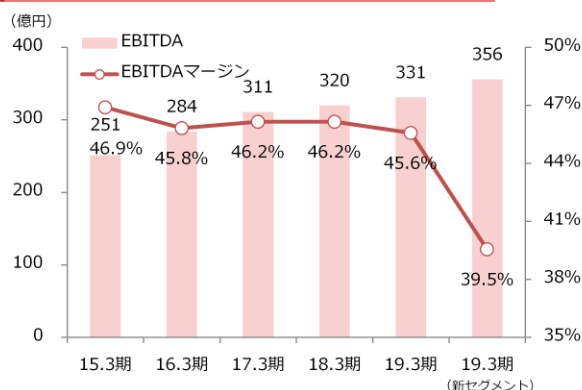
# 各セグメントのEBITDA推移



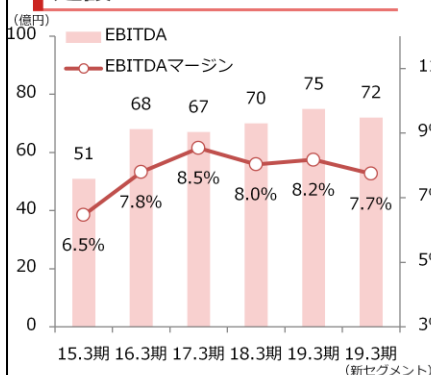
## 運輸サービス



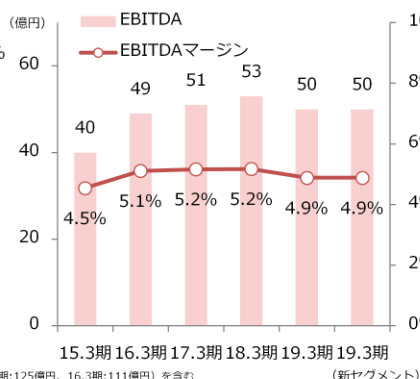
## 不動産・ホテル



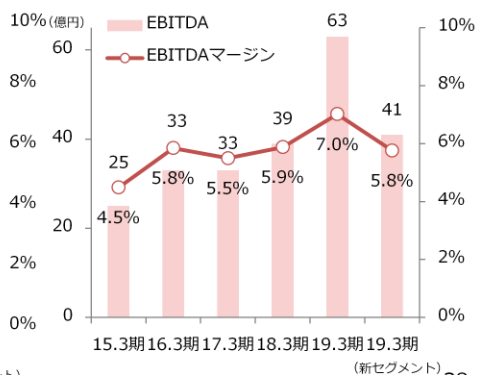
## 建設



## 流通・外食



## その他



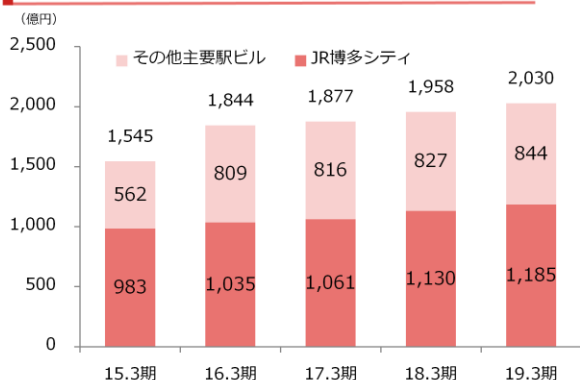
※ 16.3期以前の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経営安定基金運用収益（15.3期:125億円、16.3期:111億円）を含む

※ 各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

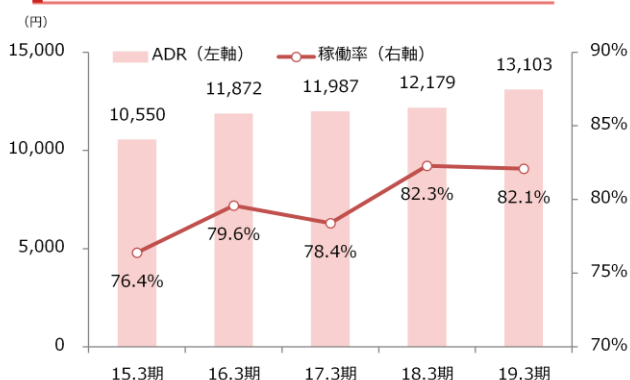
# 不動産・ホテル事業の収入・稼働率等の推移



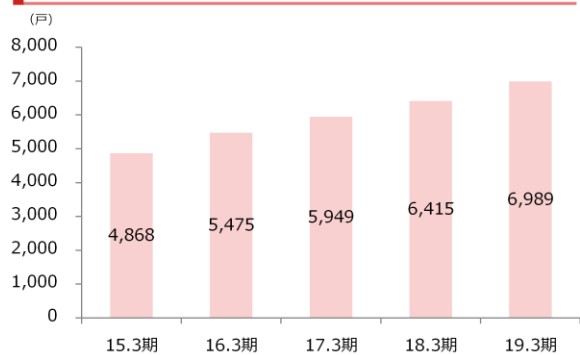
## 駅ビルテナント売上



## ホテル稼働率および平均単価

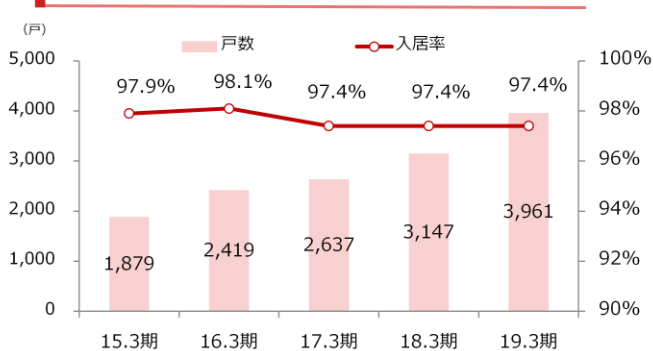


## 分譲マンション販売戸数



※ 戸数は各年度末時点

## 賃貸マンション戸数および入居率



※ 戸数は各年度末時点

※ 入居率は各月末時点の平均値（新規開業物件の開業初年度、新規取得物件は除く）

# 費用構造の変化

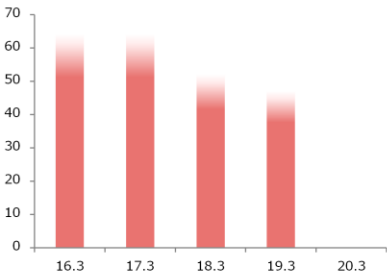


## 主な税制特例の廃止

- 2019.3期末をもって税制特例措置（三島特例、資本割）は廃止（承継特例は2017.3期末で廃止）
- 減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- 参考までに2019.3期決算への影響額は約48億円と推計（租税公課および物件費に計上）

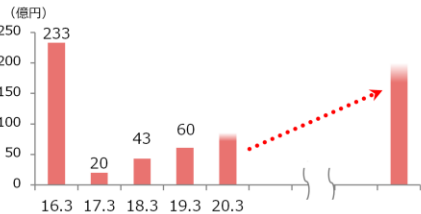
| 名称    | 特例内容         |           |                 |                 |       | 決算科目                       |
|-------|--------------|-----------|-----------------|-----------------|-------|----------------------------|
|       | 科目           | 課税標準      |                 |                 |       |                            |
|       |              | 17.3期まで   | 18.3期           | 19.3期           | 20.3期 |                            |
| 承継特例  | 固定資産税及び都市計画税 | 3/5       | 廃止              | 廃止              | 廃止    | 租税公課                       |
| 三島特例  | 固定資産税及び都市計画税 | 1/2       | 3/5             | 3/5             | 廃止    | ・ 自社分：租税公課<br>・ 機構代納分※：物件費 |
| 資本割特例 | 法人事業税        | 資本準備金-資本金 | (資本金＋資本準備金)×3/4 | (資本金＋資本準備金)×1/2 | 廃止    | 租税公課                       |

税制特例の影響額（億円）



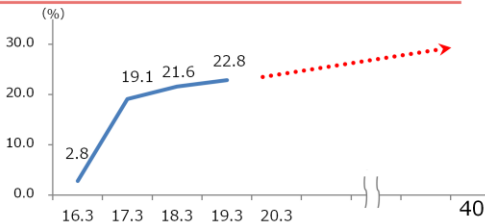
## 鉄道事業における減価償却費について

- 2016.3期末の鉄道事業固定資産の減損処理（約5,200億円）に伴い減価償却費が減少
- 減損処理後も鉄道事業（車両除く）は毎年250～300億円の設備投資が発生
- 今後もこの傾向が続くことから（車両更新時期による上振れリスクあり）減価償却費が逡増



## 法人税率について

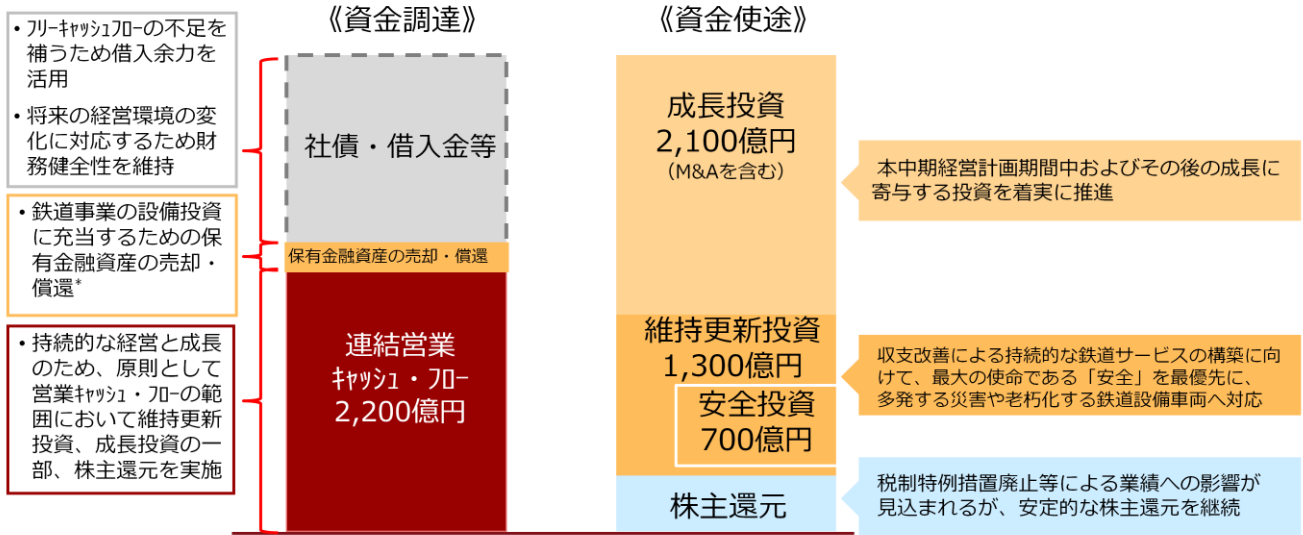
- 2016.3期末の減損処理で一時差異（税務上の利益が会計上の利益を下回る）が多額に発生した結果、税負担率が実効税率（19.3期:約30.5%）と乖離している
- 減損損失の一時差異については、繰延税金資産を新たに計上できるようになったため、税率は逡増する傾向
- 当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



# 資金調達・使途および主な経営指標



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。

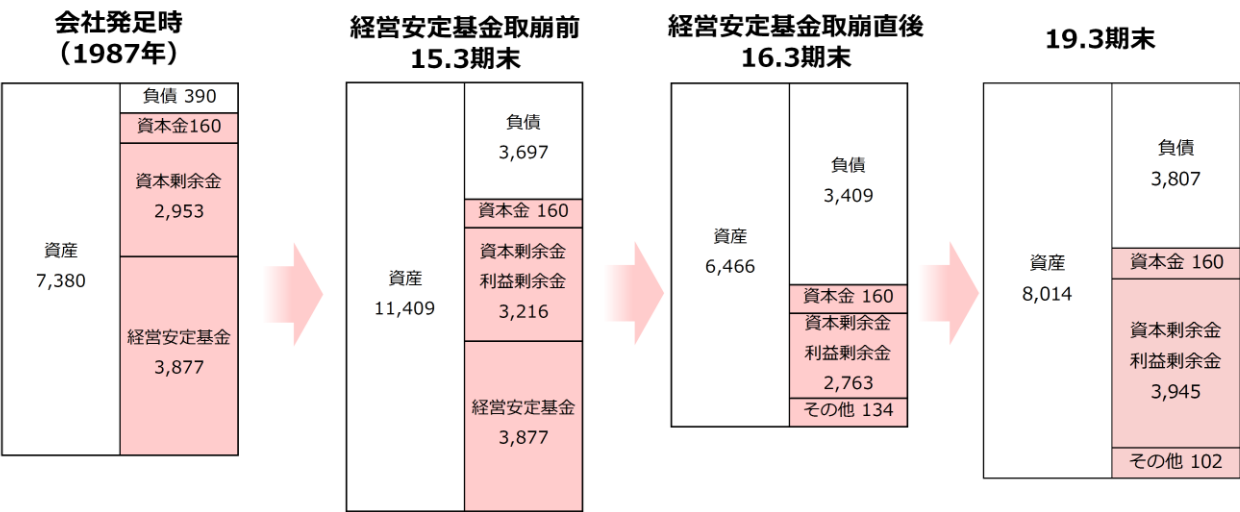


\* 経営安定基金振替金額のうち872億円は、鉄道網の維持向上に資する鉄道事業の用に供する資産への設備投資へ、2016年度以降5年以内に充当

# 当社の資本構成の推移



- 1987年の国鉄分割民営化にあたり、当社の資本の部は資産と負債の差額で算出
- 負債の少ない当社は、過大な資本（資本準備金）をもって発足  
※本州三社は、国鉄債務の承継により資本が圧縮された
- 2016年3月に経営安定基金（3,877億円）を取り崩し、新幹線リース料（前払い費用）等に振り替え。  
基金取り崩しにより、鉄道事業固定資産を減損（減損損失約5,200億円）  
⇒資本の水準は低下したが、会社発足の経緯により同業他社と比較して高い水準



# 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、国内外及び九州の経済情勢、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

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