



2020年3月期 決算説明会

2020年5月12日
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



- 社長の青柳でございます。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。
- まず、説明を始めさせていただく前に、新型コロナウイルス感染症に罹患された方およびご家族の方、関係者の方に謹んでお見舞い申し上げます。また、今回、新型コロナウイルス感染拡大の状況や政府自治体からの外出自粛の要請を踏まえ、決算説明会を電話会議形式に変更させていただきました。ご理解のほどよろしくお願いいたします。
- 3ページをご覧ください。

目次



概要	3
I 2020年3月期 決算実績	4
II 2021年3月期 業績予想	11
III 当面の戦略	15
IV 中期経営計画の取組状況	18
APPENDIX	28



2020.3期 決算実績

- 連結営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益すべて減収減益

2021.3期 業績予想

- 新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、今後の収入動向等が極めて不透明であることから、業績予想と年間配当金は現時点では未定。今後、予想が可能になった段階で速やかに公表

当面の戦略

- 鉄道旅客収入の減少を中心に、キャッシュフローが大きく減少していることから、当面は手元流動性の確保を最優先とした施策を推進
- 更なるキャッシュフローの悪化に備えて、資金調達手段の多様化を検討・実施
- 設備投資については、鉄道の安全投資及び二つの駅ビル投資は着実に進める一方で、可能な限り延期・抑制に努める
- ポートフォリオの見直しによるキャッシュイン発生時は、まずは運転資金に充当

中期経営計画 の取組状況

- 経営基盤の更なる強化に向け、事業ポートフォリオの見直しを加速
- 収支改善による持続的な鉄道サービスの構築および拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通じて、沿線人口を増やす取組を推進

➤ 本日は、2020年3月期決算実績、2021年3月期の業績予想、新型コロナウイルス感染拡大を踏まえた当面の戦略、中期経営計画の取り組み状況の以上4点についてお話いたします。

➤ まず、2020年3月期決算実績について説明します。

➤ 5ページをご覧ください。

I 2020年3月期 決算実績

2020年3月期 連結決算ハイライト



(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年	
営業収益	4,403	4,326	△ 77	98.2%
営業利益	638	494	△ 144	77.3%
経常利益	665	506	△ 159	76.1%
特別損益	△ 21	△ 75	△ 54	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	492	314	△ 177	64.0%
EBITDA ^(※)	854	750	△ 103	87.9%

※ 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。

決算概況

営業収益

3Qまでは鉄道事業や不動産賃貸事業を中心に堅調に推移したが、2020年2月以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響により減収

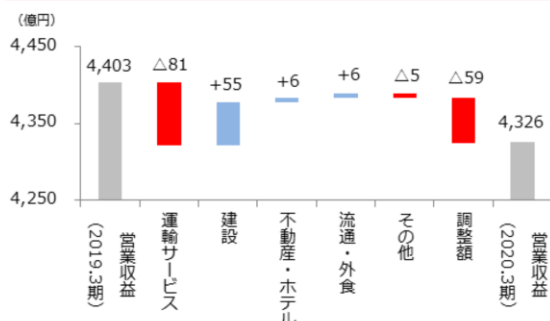
営業利益

単体における税制特例措置の廃止(▲46億円)や減価償却費の増加(▲36億円)に加え、新型コロナウイルスの影響により減益幅が拡大

特別損益

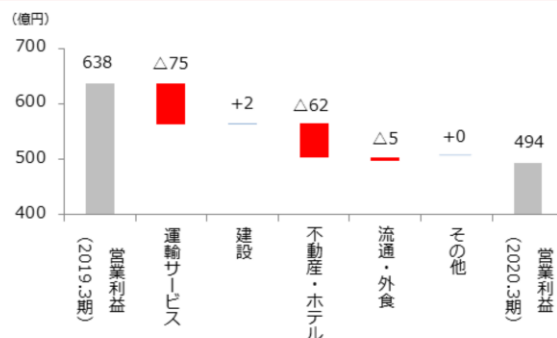
新型客船「QUEEN BEETLE」の減損損失計上
→日韓関係の長期的悪化、LCC 台頭による競争激化、
新型コロナウイルスの感染拡大等、外部環境の激変を踏まえ、資産全額を損失計上（▲61億円）

セグメント別営業収益



※ 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。

セグメント別営業利益



- 連結決算の営業収益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による鉄道旅客運輸収入の減などにより、対前年で77億円の減収となりました。
- 営業利益は、新型コロナウイルスの影響に加え、減価償却費の増や税制特例措置の廃止などにより、対前年で144億円の減益となりました。
- また、特別損益は、外部環境の激変を踏まえた新型客船「クイーンビートル」の減損損失などにより、対前年で54億円の減益となりました。
- その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、対前年で177億円の減益となり、EBITDAは、対前年で103億円減少しました。
- 次のページをご覧ください。

新型コロナウイルスに係る主な影響①（鉄道事業）



- 感染拡大防止のための入国や移動の制限、自粛等により、鉄道旅客運輸収入が大幅に減少
- 特に中長距離収入の影響が大きく、JR九州レールパスも対前年で大幅に売り上げが減少

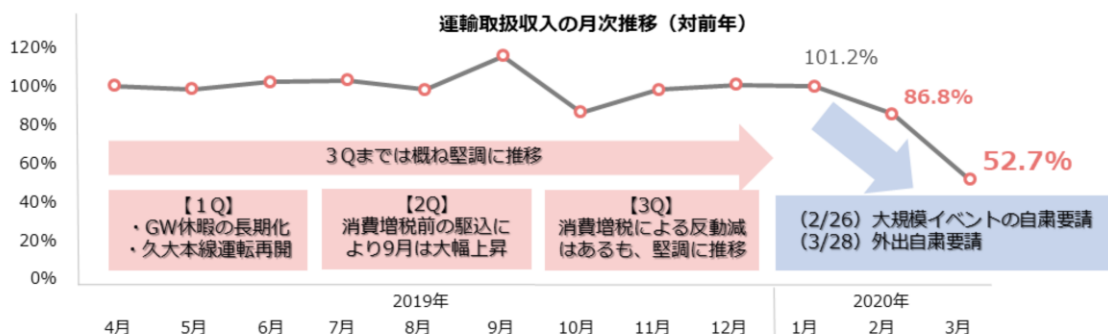
	2020年3月期通期		新型コロナウイルス 想定影響額
	業績予想(2/10)	通期実績	
鉄道旅客運輸収入	1,535億円	1,473億円	▲62億円

● 対前年比較	1~3Q累計 (A)	4Q (B)	(B)-(A)
運輸取扱収入	101.4%	78.3%	▲23.1%
近距離収入	103.7%	89.2%	▲14.5%
中長距離収入	101.2%	72.1%	▲29.1%
JR九州レールパス販売額	115.2%	56.3%	▲58.9%

九州新幹線及び特急列車の運休状況（3/20～4/5）
・臨時列車を中心に、3/20から運休を開始

	総本数	運休本数	運休率
定期・臨時	47,592	670	1%
うち、定期	46,951	398	1%
うち、臨時	641	272	42%

※区間変更は運休本数に含まない



- 鉄道事業における新型コロナウイルスの影響について説明します。
- 鉄道旅客運輸収入について、2020年1月までは対前年を上回るご利用状況により堅調に推移しましたが、2020年2月以降は新型コロナウイルスの影響により大きく落ち込みました。
- 特に、新幹線や在来線特急を中心とする中長距離収入が大きく落ち込んだことに加え、インバウンドの激減により、JR九州レールパスも第4四半期は対前年を大きく下回りました。
- この結果、鉄道旅客運輸収入では、新型コロナウイルスにより62億円程度の影響があったと想定しております。
- 次のページをご覧ください。

新型コロナウイルスに係る主な影響②（その他事業）



- 鉄道旅客の減少に伴い駅周辺施設への来客数が大幅に減少し、駅ビルのテナント売上も低下
- 特に、ホテル事業では、外出自粛の影響が早期より顕在化し、第4四半期の稼働率が低迷
- 流通・外食事業についても、駅立地店舗を中心に、3月は厳しい状況となった

		2020年3月期通期		新型コロナウイルス 想定影響額	四半期推移		4Q概況										
		業績予想 (2/10)	通期実績														
不動産賃貸 事業	営業収益	548億円	552億円	▲6億円	駅ビルテナント売上高（対前年） <table border="1"><thead><tr><th>Quarter</th><th>YoY Sales (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>1Q</td><td>105.9%</td></tr><tr><td>2Q</td><td>104.8%</td></tr><tr><td>3Q</td><td>100.2%</td></tr><tr><td>4Q</td><td>88.5%</td></tr></tbody></table>		Quarter	YoY Sales (%)	1Q	105.9%	2Q	104.8%	3Q	100.2%	4Q	88.5%	【駅ビル】 ・2月までは過去最高売上を更新するペースで堅調に推移 ・3月は、集客イベント中止や営業時間短縮等により、博多シティではテナント売上高が対前年6割程度に減少
	Quarter	YoY Sales (%)															
1Q	105.9%																
2Q	104.8%																
3Q	100.2%																
4Q	88.5%																
営業利益	166億円	167億円	▲3億円														
ホテル事業	営業収益	185億円	166億円	▲13億円	稼働率 <table border="1"><thead><tr><th>Quarter</th><th>Occupancy Rate (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>1Q</td><td>81.8%</td></tr><tr><td>2Q</td><td>79.0%</td></tr><tr><td>3Q</td><td>78.6%</td></tr><tr><td>4Q</td><td>56.1%</td></tr></tbody></table>		Quarter	Occupancy Rate (%)	1Q	81.8%	2Q	79.0%	3Q	78.6%	4Q	56.1%	・1月までは堅調に推移。2月はインバウンド客の減少等で稼働率が対前年2割程度減少 ・3月は、イベント自粛などの影響により対前年6割程度の減少。特に、ハウスデンボスホテルは、隣接するテーマパーク休園の影響を受け、稼働率が9割程度減少
	Quarter	Occupancy Rate (%)															
1Q	81.8%																
2Q	79.0%																
3Q	78.6%																
4Q	56.1%																
営業利益	16億円	7億円	▲8億円														
流通・外食 セグメント	営業収益	1,066億円	1,046億円	▲13億円	外部売上高（対前年） <table border="1"><thead><tr><th>Quarter</th><th>YoY Sales (%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>1Q</td><td>102.1%</td></tr><tr><td>2Q</td><td>101.3%</td></tr><tr><td>3Q</td><td>101.5%</td></tr><tr><td>4Q</td><td>100.6%</td></tr></tbody></table>		Quarter	YoY Sales (%)	1Q	102.1%	2Q	101.3%	3Q	101.5%	4Q	100.6%	【流通】 ・2月までは堅調に推移。3月は、コンビニエンスストア事業の売上が対前年2割程度減少 【外食】 ・2月までは堅調に推移。3月は、駅立地店舗を中心に影響を受け、対前年で4割程度減少
	Quarter	YoY Sales (%)															
1Q	102.1%																
2Q	101.3%																
3Q	101.5%																
4Q	100.6%																
営業利益	29億円	28億円	▲2億円														

- その他の主な事業における、新型コロナウイルスの影響について説明します。
- 不動産賃貸事業の中心である駅ビル事業については、集客イベントの中止や営業時間短縮などによりテナント売上が減少し、博多シティでは3月単月のテナント売上が対前年40%程度減少しました。
- ホテル事業については、2月以降からインバウンドの減少傾向が顕著になったこともあり、第4四半期の稼働率は60%以下に落ち込み、大きな影響を受けました。
- また、流通・外食事業については、ドラッグストアではマスクや除菌関連商品の特需があったものの、その他の流通・外食事業については、外出自粛の影響などにより厳しい状況となりました。
- 続きまして、2021年3月期業績予想について説明します。12ページをご覧ください。

セグメント情報【サマリー】



(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,403	4,326	△ 77	98.2%	
運輸サービス	1,818	1,737	△ 81	95.5%	
うち単体・鉄道事業	1,722	1,652	△ 70	95.9%	駅ビルに関する収益費用計上区分の変更による増(+24) 等
建設	938	993	55	105.9%	新幹線関連工事の増 等
不動産・ホテル	900	907	6	100.8%	
不動産賃貸	539	552	13	102.5%	
不動産販売	197	189	△ 8	95.7%	マンション販売収入の減 等
ホテル事業	164	166	1	101.1%	
流通・外食	1,040	1,046	6	100.6%	
その他	726	721	△ 5	99.3%	リース事業の売却による減 等
営業利益	638	494	△ 144	77.3%	
運輸サービス	274	198	△ 75	72.4%	
うち単体・鉄道事業	267	200	△ 66	75.1%	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(+50) 等
建設	62	65	2	104.6%	
不動産・ホテル	254	191	△ 62	75.2%	
不動産賃貸	206	167	△ 39	81.1%	駅ビル等に関する収益費用計上区分の変更による減(△50) 等
不動産販売	23	15	△ 8	65.4%	マンション販売収入の減 等
ホテル事業	23	7	△ 15	33.4%	開業準備費用の増 等
流通・外食	34	28	△ 5	82.8%	人件費の増加に伴う減 等
その他	22	22	0	103.8%	
EBITDA	854	750	△ 103	87.9%	
運輸サービス	343	295	△ 47	86.1%	
うち単体・鉄道事業	328	288	△ 40	87.7%	
建設	72	76	4	105.8%	
不動産・ホテル	356	305	△ 50	85.9%	
不動産賃貸	295	261	△ 33	88.5%	
不動産販売	24	15	△ 8	65.5%	
ホテル事業	37	28	△ 8	77.9%	
流通・外食	50	44	△ 6	88.2%	
その他	41	43	1	103.6%	

※2019年3月期実績は、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。

単体損益計算書



(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年	主な増減要因
営業収益	2,219	2,148	△ 70 96.8%	
鉄道旅客運輸収入	1,514	1,473	△ 41 97.3%	新型コロナウイルスの感染拡大の影響 等
その他収入	704	675	△ 29 95.8%	
営業費用	1,761	1,804	43 102.4%	
人件費	497	487	△ 9 98.0%	
物件費	1,065	1,055	△ 10 99.0%	
動力費	94	92	△ 2 97.9%	
修繕費	372	334	△ 37 89.9%	
その他	598	628	29 104.9%	税制特例措置の廃止に伴う増 等
租税公課	80	107	26 133.1%	税制特例措置の廃止に伴う増 等
減価償却費	118	154	36 130.6%	
営業利益	457	343	△ 113 75.2%	
営業外損益	80	61	△ 18 76.8%	受取配当金の減、投資有価証券の運用益の減、 等
経常利益	537	405	△ 131 75.5%	
特別損益	△ 9	△ 63	△ 53 -	「QUEEN BEETLE」減損に係る債務保証等損失引当金の増 リース事業の譲渡による売却益 等
当期純利益	442	286	△ 155 64.8%	

2020年3月期 連結・単体決算四半期推移



連結決算

(単位：億円)

	2020年3月期				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
営業収益	1,004	1,123	1,068	1,129	4,326
営業利益	154	147	156	35	494
経常利益	160	149	159	36	506
親会社株主に帰属する 当期純利益	123	106	123	△ 38	314

単体決算

(単位：億円)

	2020年3月期				累計
	1Q	2Q	3Q	4Q	
営業収益	513	562	526	546	2,148
営業利益	132	110	118	△ 16	343
経常利益	180	120	121	△ 16	405
当期純利益	151	92	106	△ 63	286

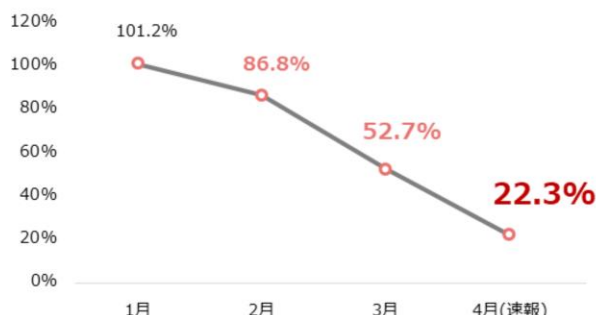
Ⅱ 2021年3月期 業績予想

直近の事業状況（鉄道事業）



- 緊急事態宣言や休業要請等による外出自粛の影響拡大により、運輸取扱収入は減少幅が拡大
- 従来からの無人化・省人化施策の推進に加え、運休の実施等によるコスト削減の取り組みにより収支改善を図るが、当面は厳しい状況が継続することを想定

運輸取扱収入の月次推移（対前年）



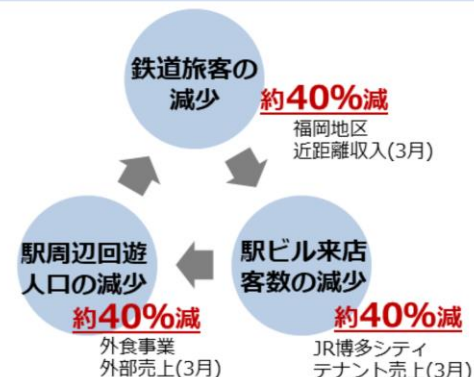
運休の状況

- 在来線特急列車・新幹線ともに順次運休規模を拡大
 - ・特急列車： 3月20日～5月31日の間で 定期列車本数の30%程度を運休
 - ・新幹線： 運転計画を適宜見直し、5月11日以降は定期列車本数の30%程度を運休
- ※5月2日～6日においては、新型コロナウイルスのまん延防止の観点から、在来線特急列車を全便運休
※在来線特急列車・新幹線の臨時列車は全便運休のほか、在来線の普通列車も一部運休

インバウンドの状況

- 3月以降、各国の出入国規制に伴い九州内の国際航空路線も運休
- レールパスの主要国である中国、香港、台湾、タイなども含めて、九州内全ての国際路線が運休中

鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引する好循環サイクルが逆転



➤ 鉄道事業の直近の状況について説明します。

➤ 緊急事態宣言や休業要請等による外出自粛の影響拡大により、運輸取扱収入は減少幅の拡大が継続しています。当社のビジネスモデルは、鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引し、それぞれの事業にシナジー効果を生み出していましたが、鉄道旅客の減少により事業全体に厳しさが広がっている状況です。

➤ また、当社交通ネットワークの果たす社会的意義を鑑みて、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐ観点から、厳しい判断ではありましたが、ゴールデンウィーク期間中の5月2日から5月6日の間はすべての在来線特急列車を運休しました。

➤ 次のページをご覧ください。

直近の事業状況（その他事業）



- 鉄道、ホテル事業を中心とした影響が、駅ビルや流通外食系の店舗等、グループ全体へ波及
- 影響が長期化すれば、更なる業績への影響拡大が懸念される

セグメント	事業	主な影響
運輸サービス (鉄道以外)	高速船	【高速船】・政府から旅客運送停止要請により運航休止(3/9～) ・「QUEEN BEETLE」導入時期の延期(時期未定)
	バス	【バス】・一部高速バスの運行休止(3/21～)、貸切受注の減
建設		・資材調達の寸断や工事停止などの懸念
不動産・ホテル	不動産賃貸	・緊急事態宣言を受け、駅ビルを中心として、休館・営業時間の短縮を実施中 駅ビルの休館(4/8～:博多・小倉、4/17～:長崎・鹿児島・大分) ※長崎5/13・鹿児島5/15再開予定 ・テナントへの賃料の減額や支払い時期の先送り等の支援策を実施
	不動産販売	・緊急事態宣言を受け、販売マンションにおける一部モデルルームを閉鎖中
	ホテル	・緊急事態宣言を受け、同一エリアで営業しているホテルを集約 ・国内16施設のうち、7施設で休館、1施設で営業短縮を実施中
流通・外食	流通	・一部店舗において休業・営業時間の短縮を実施中
	外食	・一部店舗において休業・営業時間の短縮を実施中
その他	建機	【キャタピラー九州】・建設機械販売の需要減

13

- その他事業の直近の状況について説明します。
- 多くのセグメントにおいてコロナウイルスの影響が拡大していますが、特に高速船事業、不動産賃貸事業、ホテル事業は影響を受けています。
- 高速船事業については、政府による「船舶旅客運送停止」要請による運航休止の状況が継続しています。
- 不動産賃貸事業における駅ビル事業については、駅ビルを中心に休館・営業時間の短縮を実施しており、テナントへの賃料減額や支払い時期の先送りなどの支援策も実施しています。
- ホテル事業についても一部の施設を休館する状況が続いており、4月の稼働率は対前年で約8割減少しています。
- 影響が長期化すれば、業績への影響が更に甚大なものになることが懸念されます。
- 次のページをご覧ください。

2021年3月期 業績予想・配当予想



- 新型コロナウイルス感染拡大に伴う外出の自粛等の影響により、国内外のお客さまの移動需要が急速に減少。また、お客さまや従業員への感染拡大を防ぐため、一部列車や高速船の運休、駅ビルやホテル、飲食店などの一部施設の臨時休業や営業時間短縮などを実施中
- このような状況において、今後の収入動向等が極めて不透明であり、業績予想の合理的な算定が困難であることから、連結業績予想については現時点で未定
- 年間配当金についても、中間配当を含めて、現時点で未定
- 今後、予想が可能となった段階で速やかに公表

- 以上の状況を踏まえ、今後の収入動向などが極めて不透明であることから、2021年3月期業績予想および年間配当金については、現時点では未定とさせていただきます。今後、予想が可能となった段階で速やかに発表いたします。
- 続きまして、当面の戦略について説明します。16ページをご覧ください。

Ⅲ 当面の戦略

当面の戦略

- ① 鉄道旅客運輸収入の減少を中心に、キャッシュフローが大きく減少していることから、**当面は手元流動性の確保を最優先とした施策を推進する**
- ② 更なるキャッシュフローの悪化に備えて、資金調達手段の多様化を検討・実施する
- ③ 設備投資については、鉄道の安全投資および二つの駅ビル投資は着実に進める一方で、可能な限り延期・抑制に努める
- ④ ポートフォリオの見直しに伴うキャッシュについては、優先的に運転資金へ充当する

② 社債・借入等の増加

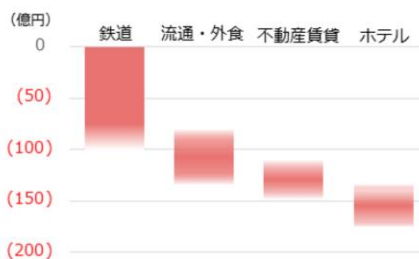
営業CFの低下を補うため以下の施策を計画

- 新規借入：600億円程度
- 社債の発行：300億円程度
- コミットメントラインの設定（1,200億円）
- CP発行および当座貸越枠の増額検討

① 営業キャッシュフローの大幅な減少

継続して毎月100+α億円の減少を想定

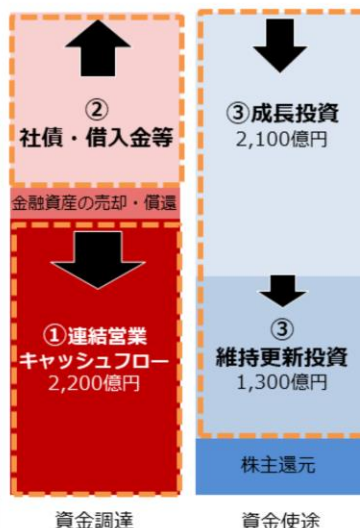
主な事業における4月CF推定減少額（対前年）



④ 事業ポートフォリオの見直しによるCF創出

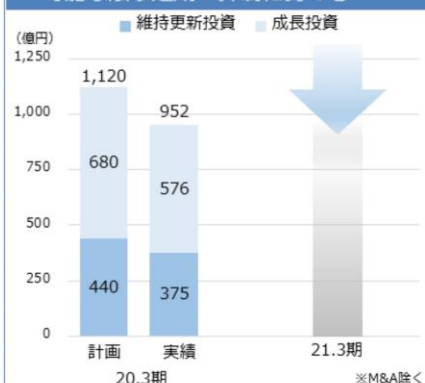
病院事業やリース事業の売却等、見直しを加速

中期経営計画における
資金調達・使途および株主還元方針



③ 成長投資、維持更新投資の抑制

可能な限り延期・抑制に努める



- 当面の戦略について説明します。
- 鉄道事業を中心に、多くの事業がコロナウイルスの影響により厳しい状況にあり、キャッシュフローも大きく減少していることから、当面は手元流動性の確保を最優先とした施策を推進していきます。
- その一環として、更なるキャッシュフローの悪化に備えて、資金調達手段の多様化を図ります。既に新規借入を実行しており、今後は社債の発行や、コミットメントラインの設定に加え、CPの発行や当座貸越枠増額の検討も進めていきます。
- 設備投資についても、鉄道の安全投資および宮崎と熊本の二つの駅ビル投資は着実に進める一方で、可能な限り延期・抑制に努めていきます。
- また、先日発表いたしましたJR九州ドラッグイレブンの株式一部譲渡など、ポートフォリオの見直しによって創出されるキャッシュも、運転資金の一部として充当する予定です。
- 次のページをご覧ください。

財務戦略の振り返りと今後



2020年3月期の取り組み

① 財務戦略の検討を進め、株主還元方針の見直しを決定（2019年11月）

- 歴史的経緯から資本過多となっているBSを課題として認識し、企業価値増大の観点から財務戦略を再検討
- 財務健全性を維持する水準において、負債も活用した積極的な成長投資により事業（資産）の成長を図る
- 一方、資本効率性の観点から、株主還元の強化（変更）を実施

（株主還元方針の変更内容）

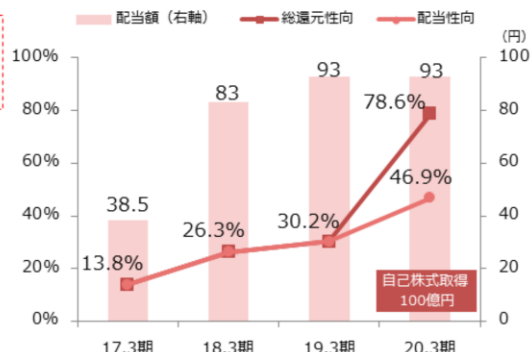
- 1株当たり配当金93円を下限として連結結配当性向35%を目安
- 資本効率向上を図るべく、状況に応じた自己株式取得の実施

② 100億円の自己株式取得を発表（2019年11月）

- 新たな還元方針に基づき、株主還元および資本効率の向上を目的として自己株式の取得を発表（2020年1月取得完了、2月消却完了）

③ 年間配当金93円を決定（2020年5月）

- 期末配当金46.5円とし、下限とした年間配当金93円を維持



今後の財務戦略

- 新型コロナウイルスの影響により、負債の急拡大および資本の縮小リスクが顕在化しており、財務健全性の維持に努めることを優先する
- 一方で、事業継続性の観点からも、ある一定の資本を有することの重要性を再認識
- 新型コロナウイルスの影響が安定的に改善される状況が確認できれば、その時の状況に応じて、事業戦略や財務戦略の見直しの検討を行う

17

- 財務戦略の振り返りと今後の方針について説明します。
- 2020年3月期は、財務戦略の検討を積極的に進める中で、株主還元方針の拡充を行うとともに、当社としては初めてとなる自己株式の取得を行いました。
- また、新型コロナウイルスの影響により厳しい状況ではあるものの、下限とした年間配当金93円を維持することとしました。
- 先ほど説明したように、今後は、負債の急拡大および資本の縮小リスクが顕在化していることから、財務健全性の維持に努めることを優先します。
- また、事業継続性の観点からも、ある一定の資本を有することの重要性を再認識するとともに、新型コロナウイルスの影響が安定的に改善される状況が確認できれば、その時の状況に応じて、事業戦略や財務戦略の見直しの検討も行っていきます。
- 続きまして、中期経営計画の取組状況について説明します。21ページをご覧ください。

Ⅳ 中期経営計画の取組状況

2030年長期ビジョン

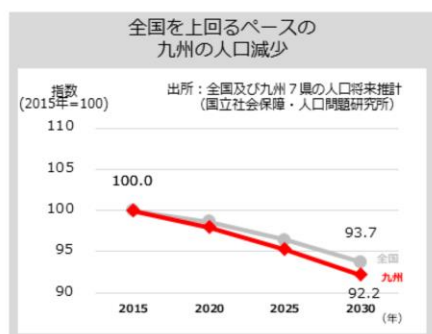


2030年長期ビジョン

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

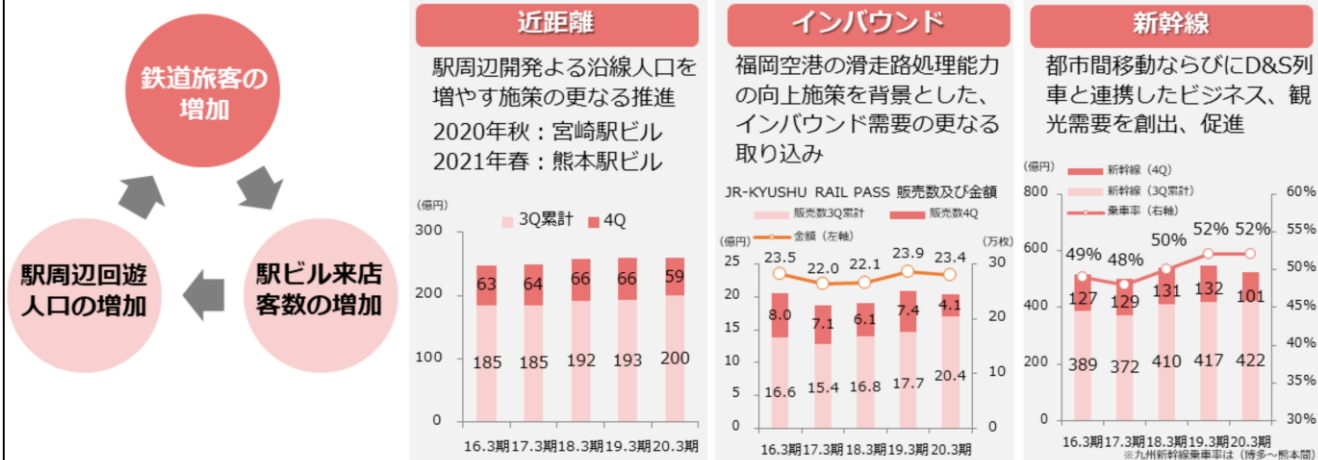


「中期経営計画2019-2021」の位置づけと重点取り組み



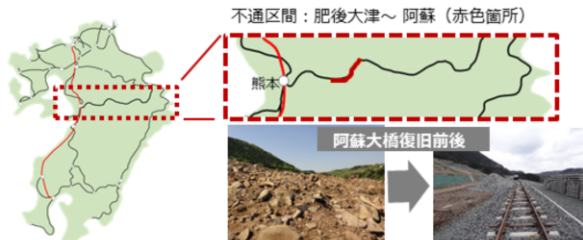
収支改善による持続的な鉄道サービスの構築

- 近距離、インバウンド、新幹線の収益力向上への取り組みを更に強化することで、鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引する、ビジネスの好循環サイクル最大化を図る施策を継続
- 一方で、新型コロナウイルスの影響により社会構造が変化し、ビジネスモデルの大きな変革点となる可能性も高まっていることから、戦略の再構築など新たな施策の検討にも注力する



豊肥本線の全線復旧

- 2016年4月の熊本地震で被災し、不通となっていたJR豊肥本線の肥後大津～阿蘇間が2020年度中に運行再開予定
- 年間約3億円の運輸収入の増収（新型コロナウイルス発生前の想定）を見込むとともに、将来的には県が計画している熊本空港アクセス鉄道（仮称）の開業による収入増も見込む



➤ 収支改善による持続的な鉄道サービスの構築について説明します。

➤ 鉄道事業は、現在厳しい状況にあります。しかし、新型コロナウイルスの影響縮小後においても、都市部への人口集中やインバウンドの拡大傾向は継続すると考えていることから、3つの戦略である「近距離」、「インバウンド」、「新幹線」による収益力向上の取り組みを更に強化することで、鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引するビジネスモデルによる収益拡大を図っていきます。

➤ 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



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

熊本駅周辺開発

敷地面積：約70,000㎡（高架下含む）
延床面積：約107,000㎡（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、オフィス、住居等
※工事の近況：4/26～5/6で工事が中断したが、5/7より工事再開

【建設状況】



宮崎駅西口開発

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
JR宮交ツインビル ※宮崎交通(株)との共同開発
※工事の近況：4/26～5/6で工事が中断したが、5/7より工事再開

【建設状況】



長崎駅周辺開発

- ・2023年部分開業、2025年全面開業
- ・敷地面積：約18,000㎡（既存アミューズ部分を含めると約35,000㎡）
- ・延床面積：約114,000㎡
- ・用途：商業（駅ビル等）、ホテル、オフィス等

【長崎駅高架化】



福岡都市圏における開発

公算案件の取得による開発

簗子小学校跡地活用事業（用途：病院、高齢者施設等）【2024年1月】
福岡東総合庁舎敷地有効活用事業（用途：オフィス、商業）【2024年春】

博多駅空中都市構想

※博多コネクティッド：博多駅エリアにおいて、官民連携でエリア内の建物立替を促進する福岡市の施策



- 拠点地域の戦略的まちづくりについて、主な開発案件の進捗状況を説明します。
- 熊本駅周辺開発と宮崎駅西口開発については、新型コロナウイルスの影響により工事の一時中断も発生していた状況ではありますが、リーシングなどを進めています。
- そのほかにも、長崎駅周辺開発や、福岡都市圏における開発など、沿線人口を増やす取り組みを引き続き推進していきます。
- 次のページをご覧ください。

事業ポートフォリオの見直し

戦略的な事業ポートフォリオの形成および適切な経営資源配分の実現に向け、下記の通り買収および再編・売却を実施。市況の動向を注視しながら、引き続き取り組んでいく

既存事業とのシナジー効果および九州の観光推進や鉄道需要の掘り起こしに繋がる事業の買収

(株)萬坊



運輸サービス
セグメント

建設
セグメント

不動産・ホテル
セグメント

流通・外食
セグメント

その他
セグメント

その他

低収益事業の再編・売却

※株式譲渡(51%)
予定日：2020年5月28日



ドラッグストア

リース事業

病院事業

ドラッグイレブンの一部株式譲渡について

【概要】

- ・ツルハHDへ株式51%を譲渡（持分法適用関連会社へ変更）
- ・両社の事業ノウハウ等の経営資源を活用し、地域性と収益性を兼ね備えた企業として成長を目指す

【背景】

- ・2007年に子会社化。Tポイント販促、インバウンド対応などにより業績を伸ばしてきたものの、業界を取り巻く環境の変化により厳しい経営環境が継続

【決算への影響】

- ・2020.3期売上高：約522億円、営業利益：約9億円
- ・株式譲渡により約90億円の譲渡益が発生

リース事業および病院事業の譲渡について

●リース事業

【概要・背景】

- ・2019年10月に肥後銀行に事業譲渡。市場金利の低下を背景とした調達手段の多様化やリース会計基準変更の影響等で大きな伸びが難しいと判断

●病院事業

【概要・背景】

- ・2020年4月に医療法人若葉会に事業譲渡。病床過剰地域に立地し、厳しい経営状況が継続。実績豊富な外部医療機関に経営を委ねることが最善と判断

※上記とともに決算への影響は軽微

23

- 事業ポートフォリオの見直しについて説明します。
- 戦略的な事業ポートフォリオの形成や適切な経営資源配分の実現に向けて、直近では、流通セグメントの主要事業の一つであるJR九州ドラッグイレブンの一部株式を、ツルハホールディングスさまへ譲渡することを決定しました。
- JR九州ドラッグイレブンについては、2007年の子会社化以降、業績の拡大に努めてきましたが、業界を取り巻く環境の変化により厳しい経営環境が継続していたことを受け、ツルハホールディングスさまと提携し、両社の事業ノウハウなどの経営資源を活用していくことが最善であると判断いたしました。
- 事業ポートフォリオの見直しは、中期経営計画の重点事項である「更なる経営基盤強化」施策の一つであり、市況の動向を注視しながら、引き続き取り組んでいきます。
- 次のページをご覧ください。

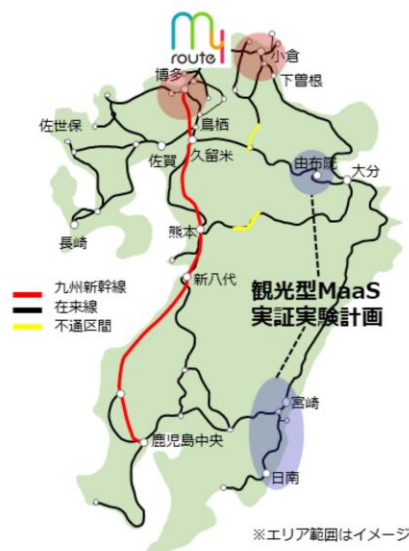
新たなモビリティサービス（MaaS）への挑戦



2020.3期における他交通事業者との取り組み

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および実証実験を計画

- 西日本鉄道、第一交通産業との業務連携契約締結
- トヨタ自動車・西日本鉄道と福岡市・北九州市でスマートフォン向けMaaSアプリ“my route”を本格実施
- 大分県由布市および宮崎県宮崎市・日南市での観光型MaaSの実証実験の計画を発表
- 西日本鉄道と利便性の高い公共交通ネットワークの構築に向けた取り組みとして、2020年3月のダイヤ改正よりJR下曽根駅での列車・バス乗り継ぎ利便の向上を実施



JR下曽根駅での列車・バス乗り継ぎ利便の向上

JR下曽根駅（北九州市小倉南区）で接続するバスの新規路線設定や接続便数の増加を行い、相互の情報案内を強化

西鉄バス

バス車内の運賃表示モニターで、列車の時刻を案内



JR下曽根駅

下曽根駅構内に最寄りバス停の時刻表とバス接近情報を表示する案内モニターを設置し、列車からバスへの乗り換え利便性を向上



- 2030年長期ビジョンで目指しているゴールのひとつが、MaaSという新たなモビリティサービス構築への挑戦であり、MaaSによる利益改善です。
- そのビジョンの達成に向けた取り組みとして、2020年3月期においては、西日本鉄道さま、第一交通産業さまとの業務提携や、由布院地区および宮崎県において、アプリを使った実証実験の計画も発表しました。
- また、3月のダイヤ改正では、西日本鉄道さまと協働し、列車とバスの相互の情報案内を強化することで、シームレスな乗り継ぎを目指す取り組みをJR下曽根駅で開始しました。今後も、利便性の高いサービスを提供することで、公共交通機関を利用するお客さまの創出・確保を目指した取り組みを推進していきます。
- 次のページをご覧ください。

地域交通の取り組み



日田彦山線復旧に関する進捗状況

- 2018年4月～2020年4月までに計5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を提示後、沿線自治体主催の説明会にて、JR九州から地域住民に対して復旧案などに関する説明を実施
- 次回の復旧会議の日程については新型コロナウイルスの影響のため未定

	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

線区別収支の開示について

- 今後の線区の活用策を沿線自治体や地域住民と一緒に考えていくきっかけとするため、線区別収支を開示する予定
- 開示の時期として2020年4月末を予定していたが、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言が出ていることなどの状況を鑑み、一旦延期

➤ 地域交通への取り組みについて説明します。

➤ 日田彦山線については、地元自治体と議論を重ねるとともに、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、復旧案などに関する説明会を実施してきました。次回の復旧会議の日程は未定ではございますが、一日でも早く復旧方針について合意が得られるよう取り組んでいきます。

➤ また、線区別収支については2020年4月の開示を予定しておりましたが、緊急事態宣言が出ていることなどの状況を鑑み、一旦延期といたしました。今後の線区の活用策を沿線自治体や地域住民のみなさまと一緒に考えていくきっかけとするため、開示時期を引き続き検討していきます。

➤ 次のページをご覧ください。

J R九州グループの今、果たすべき役割



ステークホルダーと共に、新型コロナウイルスを乗り越えるべく、九州のモビリティサービス企業としての社会的役割を果たす

社会

- ・ 交通ネットワークという社会インフラの維持
- ・ 県間移動による感染拡大防止を目的としたGW期間における在来線特急の全便運休
- ・ 当社グループ主催のイベントの自粛
- ・ 一部駅ビル、ホテル等における臨時休業や営業時間短縮

お客さま お取引先

- ・ 鉄道施設、駅ビル、ホテル等の施設における頻繁な清掃や消毒
- ・ 駅ビルのテナント入居者に対する賃料の減額や支払い時期の猶予等による支援策の実施

従業員

- ・ 従業員へのトップメッセージの発信等の情報共有
- ・ 雇用維持を前提にした、一時帰休といった短期的な雇用調整
- ・ 従業員および生活を共にする方の安全を確保を目的とした時差出勤、テレワークの活用

株主

- ・ 手元流動性の確保を最優先とした企業価値維持のための施策の推進

26

- 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、かつてない規模での列車の運休や駅ビルをはじめとした施設の休館を実施しているなど、先行きが見えない厳しい事業環境が続くことを予想しております。
- 九州のモビリティサービス企業としての社会的役割を果たし、さまざまなステークホルダーと新型コロナウイルスを乗り越えられるよう、施策に取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

JR九州グループの存在意義「地域を元気に」



> 詳細は <https://www.jrkyushu.co.jp/train/sonohimade/> よりご覧ください

27

- 最後に、現在、JR九州では九州の元気を発信し続けることを目的に、「その日まで、ともにがんばろう」と題したプロジェクトを展開しています。
- この苦しい時期を九州一丸となって乗り越えた「その日」には、当社の2030年ビジョンでもある、「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取り組みを更に加速させ、JR九州グループだからこその「まちづくり」を進めてまいります。
- 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

連結損益計算書



(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,403	4,326	△ 77	98.2%	鉄道旅客運輸収入の減 等
営業費用	3,764	3,832	67	101.8%	税制特例措置の廃止（JR九州） 減価償却費（JR九州）の増 等
営業利益	638	494	△ 144	77.3%	
営業外損益	26	12	△ 14	45.5%	投資有価証券の運用益（JR九州）の減 等
経常利益	665	506	△ 159	76.1%	
特別損益	△ 21	△ 75	△ 54		- 新型客船「QUEEN BEETLE」の減損損失 等
親会社株主に帰属する 四半期純利益	492	314	△ 177	64.0%	
EBITDA	854	750	△ 103	87.9%	

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 実績	2020年3月期 実績	増減	主な増減要因
総資産	8,014	8,285	271	
現金及び預金	169	238	68	
短期有価証券	199	-	△ 199	
有形固定資産	4,613	5,179	566	
鉄道事業固定資産	724	891	166	
有利子負債	1,079	1,415	335	社債発行による増 等
純資産	4,207	4,182	△ 24	
資本金及び資本剰余金	2,499	2,400	△ 99	
利益剰余金	1,605	1,763	157	

ROE	12.4%	7.6%
ROA	6.4%	3.9%
D/EBITDA	1.26	1.89
自己資本比率	51.8%	49.9%

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	414	604	189	
減価償却費	219	267	48	
投資キャッシュフロー	△ 746	△ 769	△ 23	
設備投資	△ 1,059	△ 1,099	△ 40	
フリーキャッシュフロー	△ 331	△ 164	166	
財務キャッシュフロー	56	33	△ 22	
現金及び現金同等物	368	238	△ 130	

鉄道事業



鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計	1,514	1,473	△ 41	97.3%	
定期	324	325	1	100.4%	
定期外	1,190	1,147	△ 42	96.4%	
新幹線	549	523	△ 26	95.2%	・ 基礎トレンド（101%程度）
定期	27	28	0	102.9%	・ GW休暇の長期化による増
定期外	522	495	△ 26	94.8%	・ 新型コロナウイルスの影響による減 等
在来線	965	950	△ 14	98.5%	・ 基礎トレンド（100%程度）
定期	297	297	0	100.2%	・ GW休暇の長期化による増
定期外	668	652	△ 15	97.7%	・ 新型コロナウイルスの影響による減 等

輸送人キロ

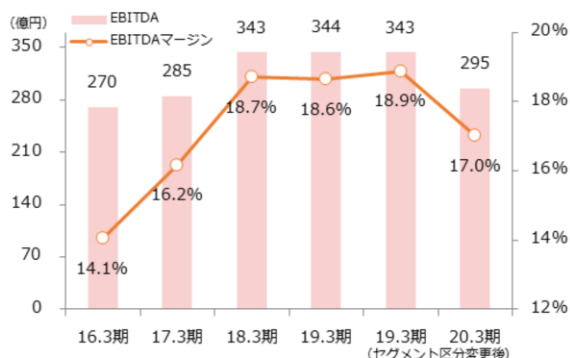
(単位：百万人キロ)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 実績	対前年	
全社計	9,285	9,059	△ 226	97.6%
定期	4,214	4,211	△ 3	99.9%
定期外	5,070	4,847	△ 223	95.6%
新幹線	2,032	1,950	△ 82	96.0%
定期	199	204	5	102.6%
定期外	1,832	1,745	△ 87	95.2%
在来線	7,252	7,108	△ 144	98.0%
定期	4,015	4,006	△ 8	99.8%
定期外	3,237	3,102	△ 135	95.8%

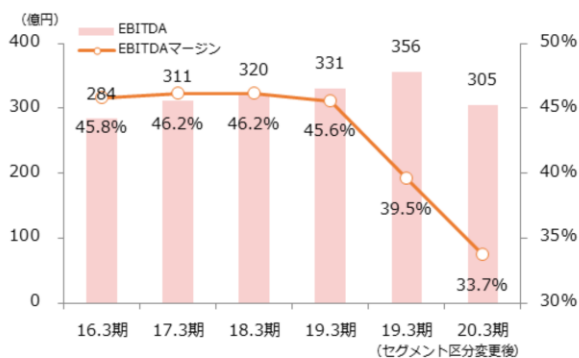
各セグメントのEBITDA推移



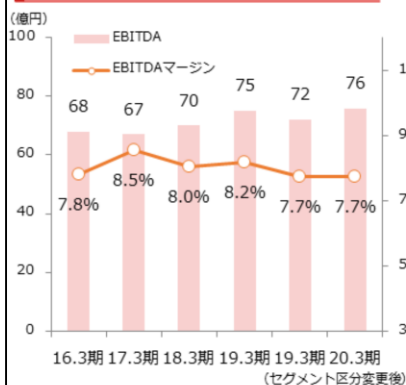
運輸サービス



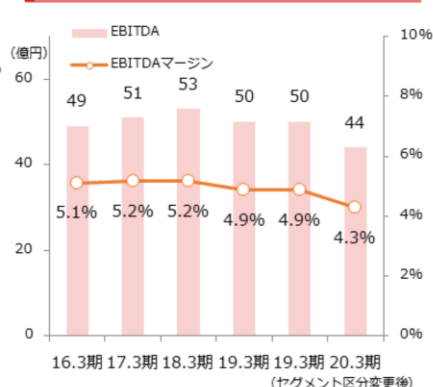
不動産・ホテル



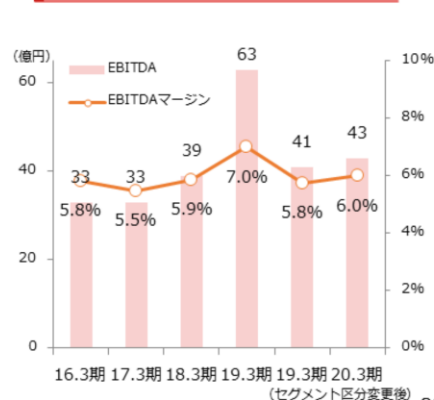
建設



流通・外食



その他



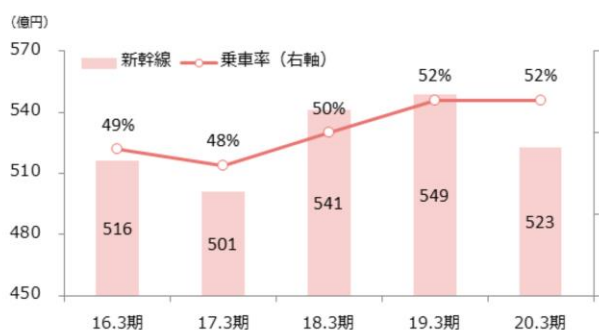
※ 16.3期以前の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経常安定基金運用収益（15.3期:125億円、16.3期:111億円）を含む

※ 各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

鉄道事業の取り組み～収益力の強化～



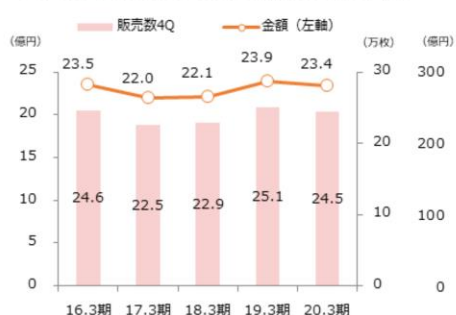
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



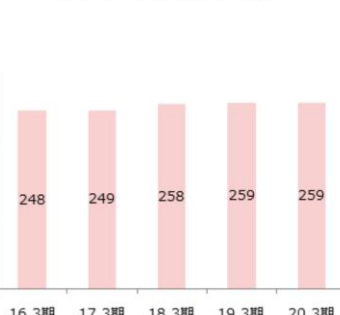
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



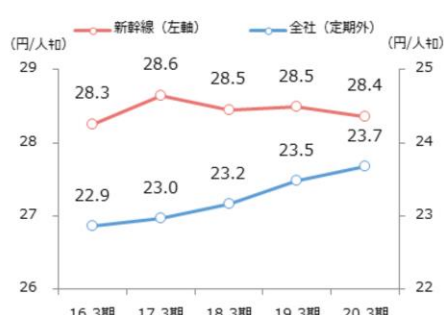
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数および金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）



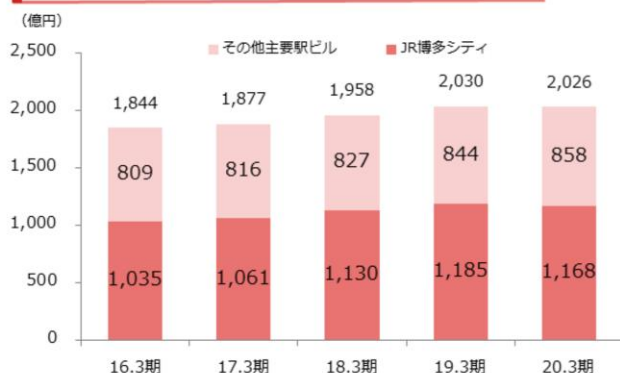
イールド（全社（定期外）、新幹線）



不動産・ホテル事業の収入・稼働率等の推移



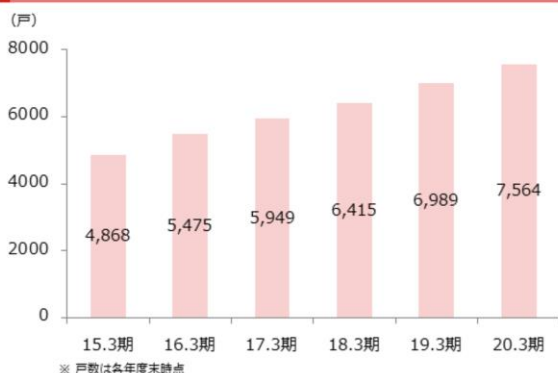
駅ビルテナント売上



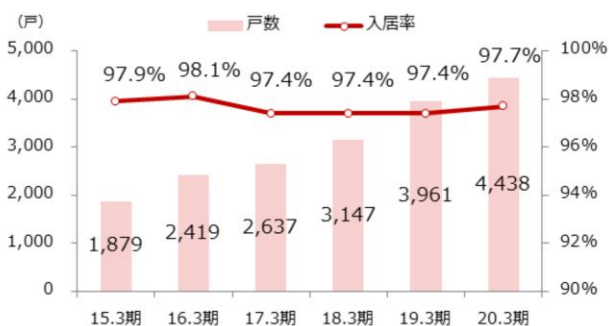
ホテル稼働率および平均単価



分譲マンション販売戸数



賃貸マンション戸数および入居率



成長投資における投資カテゴリー



	投資カテゴリー	特徴	主な物件
九州域内	① 駅ビル開発	- 自社用地を活用し、商業施設を中心に開発 - 鉄道事業や関連事業とのシナジー効果を創出	- JR博多シティ(商業) - JRおおいたシティ(商業) - アミュプラザ鹿児島(商業)
	② 駅ビル周辺、沿線開発	- 自社用地の活用に加え、公募・入札案件を取得し、幅広いアセットを開発 - 鉄道事業や関連事業とのシナジー効果を創出	- 六本松開発(商業など) - JRJR博多ビル(オフィスなど) - 福岡東総合庁舎敷地開発計画(オフィスなど) - プラッサム博多中央(ホテル) - 賃貸/分譲/高齢者向け住宅(多数)
域外	③ 九州外開発	- 公募・入札案件を取得し、幅広いアセットを開発	- 二番町センタービル(オフィス) - プラッサム新宿(ホテル) - MJR/RJR堺筋本町タワー(分譲/賃貸)

- 投資カテゴリー①は都市計画等により、開業時期のコントロールができない
- そのため、投資カテゴリー②・③を継続的に行うことで、キャッシュフロー創出力の持続的な向上を図る

【駅ビルの開業時期および大分・熊本の周辺開発】



主要な開発パイプラインの概要



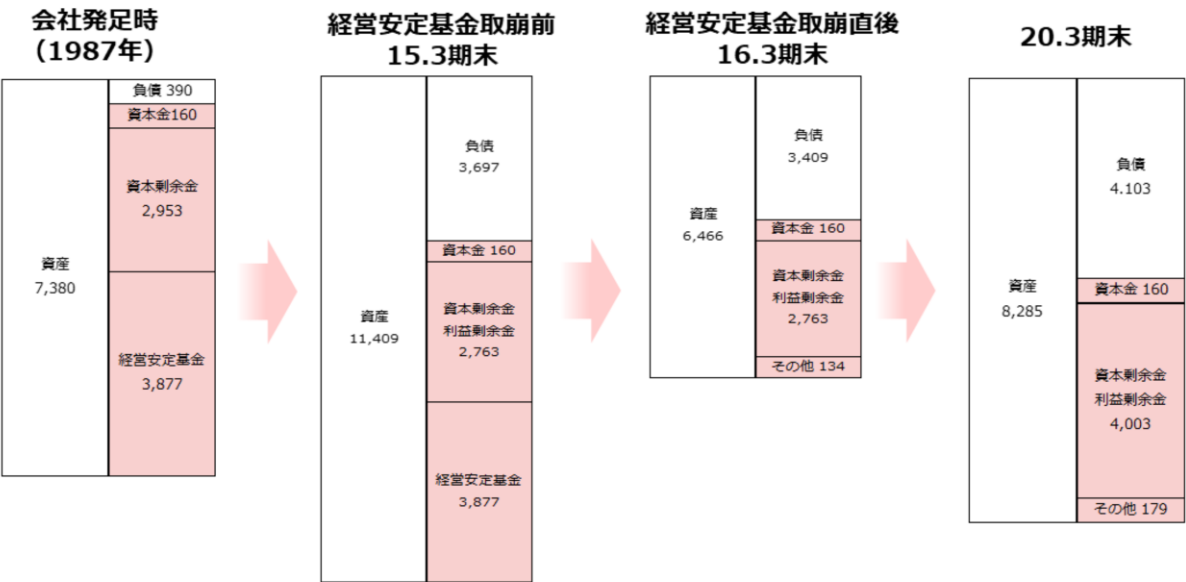
名称	所在地	時期	敷地・延床面積/ 戸数/部屋数	備考（用途等）
宮崎駅西口開発	宮崎市	2019年春 工事着工 2020年秋 開業予定	敷地 約7,300㎡	商業、オフィスなど複合的な開発
熊本駅周辺開発	熊本市	2019年春 駅ビル着工 2021年春 駅ビル開業予定	敷地 約70,000㎡ (高架下含む) 延床 107,000㎡ (駅ビル)	高架下：商業 駅ビル：商業、シネマ、ホテル等 立体駐車場：2,100台 住居系：MJR、RJR、SJR等
長崎駅周辺開発	長崎市	2022年度 高架下開業予定 2023年春 新駅ビル部分開業 予定 2025年度 新駅ビル開業予定	敷地 約18,000㎡	・新幹線暫定開業を見据えた駅周辺開発を 推進 ・商業、ホテル、オフィスなど複合的な開 発を検討
鹿児島中央駅西口開発	鹿児島市	未定	未定	商業、オフィス、住居など複合的な開発を 検討
RJRブレスシア天神サウス	福岡市中央区	2020年4月 竣工予定	延床 約15,000㎡	賃貸マンション(202戸)
SJR千早ガーデン	福岡市東区	2020年9月 竣工予定	延床 約5,200㎡	88室
MJR/RJR堺筋本町タワー	大阪市中央区	2021年2月末 竣工予定	延床 約47,470㎡	マンション(分譲：296戸・賃貸：144戸)

※ 計画は、今後変更になる場合があります。

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



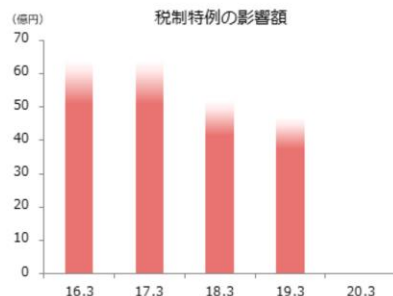
費用構造の変化



主な税制特例の廃止

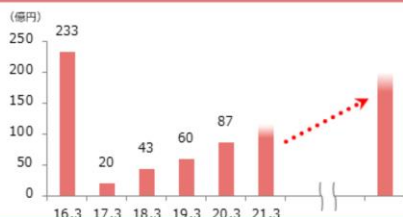
- 2019.3期末をもって税制特例措置（三島特例、資本割）は廃止（承継特例は2017.3期末で廃止）
- 減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- 参考までに2019.3期決算への影響額は約48億円と推計（租税公課および物件費に計上）

※平成27年度に2019.3/31以降への影響額は特例(1)に計上(租税公課のみ)物件費に計上						
名称	科目	特例内容				決算科目
		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 ・ 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



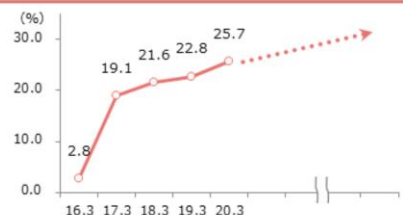
鉄道事業における減価償却費について

- 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（20.3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



鉄道事業における運賃・料金の概要及び増収施策



●運賃・料金の内訳

料金 → 運送以外の設備の利用や付加サービス、役務の提供に対する対価

運賃 → 人又は物品の運送に対する対価

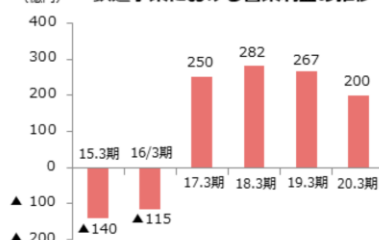
●運賃・料金の設定及び変更の手続き

- ・ 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- ・ 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は国土交通大臣への届出のみで可能

●上限運賃・料金の審査基準

- ・ 鉄道事業者が上限運賃等の設定・変更の申請を行った場合、国土交通大臣は能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたもの（総括原価）を超えないかどうかを審査し、認可する。
（当社は1996年に消費税改定以外の実質的な運賃改定を実施）

（億円） 鉄道事業における営業利益の推移



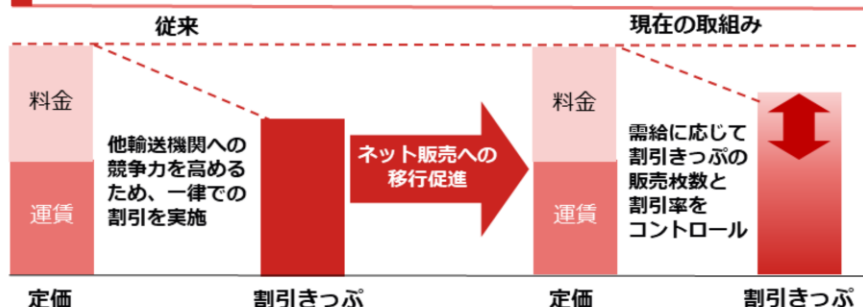
審査基準を満たす場合（イメージ）



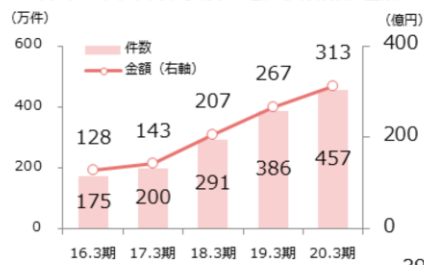
支出 > 収入

（参考）国土交通省ウェブサイト

ネット販売を活用した増収施策の推進



インターネット列車予約サービス予約件数、金額



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/>