

2021年3月期 決算説明会

2021年5月13日
九州旅客鉄道株式会社

- 【社長の青柳でございます。】皆様、本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 本日は、2021年3月期決算及び2022年3月期業績予想、今後の方向性と次期中期経営計画に向けた課題についてお話いたします。
- まず、5月12日に公表した「2021年3月期決算」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 2021年3月期 決算実績	4
II 2022年3月期 業績予想及び配当予想	8
III 今後の方向性と次期中期経営計画に向けた課題	21
APPENDIX	38

概要

2021.3期 決算実績 及び期末配当

- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、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
- 期末配当は、1株当たり93円（年間配当金93円）の予定

2022.3期 業績予想 及び配当予想

- 新型コロナウイルス感染症による影響を見込むも、各セグメントにおける需要の緩やかな回復や徹底したコスト削減の取り組みにより黒字化予想
- 配当は、1株当たり年間配当金93円（期末配当のみ）の予定

今後の方向性と 次期中期経営計画 に向けた課題

- コロナ禍における1年間を振り返り、当社の課題と当面の方向性を整理
- 方向性①「安全・安心を最優先とした事業運営」、「駅の価値を更に高めるまちづくり」、「人の流れに依らない新規事業を推進」
- 方向性②「コスト構造改革の推進」
- 方向性③「九州の元気をつくる取り組みの強化」
- 次期中期経営計画に向けた課題は、「3つの方向性を具体化する事業戦略」、「事業戦略を支える財務戦略」、「サステナブルな企業価値の創造」

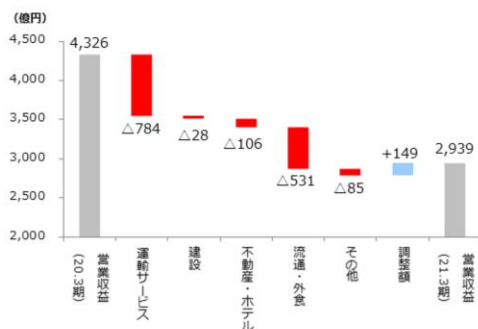
I 2021年3月期 決算実績

2021年3月期 連結決算ハイライト

	(単位：億円)			
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	4,326	2,939	△ 1,387	67.9%
営業利益	494	△ 228	△ 722	-
経常利益	506	△ 193	△ 699	-
特別損益	△ 75	△ 29	45	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	314	△ 189	△ 504	-
EBITDA ^(※)	750	46	△ 704	6.2%

※EBITDA=営業利益+減価償却費（転賃を目的としたリース減価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



営業収益

新型コロナウイルス感染症の影響に伴う鉄道旅客運輸収入の減（△710億円）、JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社変更の影響（△397億円）等により減収

営業利益

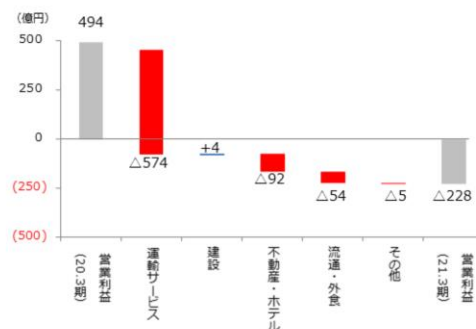
コスト削減（単体約180億円、グループ会社約40億円）に努めるも、大幅な減収に伴い減益

特別損益

JR九州ドラッグイレブンの株式売却益（+91億円）や日田彦山線復旧に係る災害損失引当金（△21億円）、令和2年7月豪雨に伴う災害経費（△32億円）を計上

※2020年3月期 新型客船「QUEEN BEETLE」の減損損失 △61億円
2021年3月期 ホテル「THE BLOSSOM HIBIYA」の減損損失 △56億円

セグメント別営業利益



- まず、連結決算の営業収益は、新型コロナウイルス感染症により鉄道事業を始めとした各事業が大きな影響を受け、大幅に減少しました。また、JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社への変更の影響などにより、対前年約32%の減である2,939億円となりました。
- 今期は緊急的措置として徹底した営業費用の削減に取り組みましたが、営業収益の大幅な落ち込みを補えず、228億円の営業損失となりました。一方、EBITDAは、大幅に減少したものの、46億円のプラスとなりました。
- なお、親会社株主に帰属する当期純利益は、189億円の純損失となりました。
- 次に、「2022年3月期業績予想及び配当予想」について説明します。9ページをご覧ください。

2021年3月期 セグメント決算

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,326	2,939	△ 1,387	67.9%	
運輸サービス	1,737	952	△ 784	54.9%	新型コロナウイルス感染症の影響による旅客需要の減（鉄道、高速船、バス）
単体・鉄道事業	1,652	897	△ 754	54.3%	
建設	993	965	△ 28	97.1%	JR九州関連工事の減
不動産・ホテル	907	801	△ 106	88.3%	
不動産賃貸	552	497	△ 54	90.1%	新型コロナウイルス感染症の影響による賃貸収入の減（主に駅ビル）
不動産販売	189	235	46	124.5%	マンション販売収入の増
ホテル事業	166	68	△ 97	41.0%	新型コロナウイルス感染症の影響による宿泊者数の減
流通・外食	1,046	514	△ 531	49.2%	JR九州ドラッグ・イレブンの株式一部譲渡、新型コロナウイルス感染症の影響
その他	721	636	△ 85	88.2%	建設資材の収入減、リース・割賦事業の譲渡による減
営業利益	494	△ 228	△ 722	-	
運輸サービス	198	△ 376	△ 574	-	
単体・鉄道事業	200	△ 366	△ 566	-	
建設	65	69	4	106.2%	
不動産・ホテル	191	99	△ 92	51.8%	
不動産賃貸	167	120	△ 47	71.9%	
不動産販売	15	26	10	168.6%	
ホテル事業	7	△ 47	△ 55	-	
流通・外食	28	△ 25	△ 54	-	
その他	22	17	△ 5	76.7%	
EBITDA	750	46	△ 704	6.2%	
運輸サービス	295	△ 265	△ 560	-	
単体・鉄道事業	288	△ 264	△ 552	-	
建設	76	80	3	104.6%	
不動産・ホテル	305	222	△ 83	72.6%	
不動産賃貸	261	220	△ 41	84.2%	
不動産販売	15	26	10	168.3%	
ホテル事業	28	△ 24	△ 53	-	
流通・外食	44	△ 11	△ 56	-	
その他	43	37	△ 6	85.4%	

2021年3月期 単体決算

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	2,148	1,447	△ 701	67.3%	
鉄道旅客運輸収入	1,473	763	△ 710	51.8%	新型コロナウイルス感染症の影響
新幹線	523	224	△ 298	43.0%	
在来線	950	538	△ 412	56.6%	
その他収入	675	684	8	101.3%	マンション販売収入の増
営業費用	1,804	1,653	△ 151	91.6%	
人件費	487	393	△ 94	80.7%	緊急抑制に伴う減、病院事業の譲渡による減、社員数減少による自然減
物件費	1,055	975	△ 79	92.5%	
動力費	92	79	△ 12	86.6%	列車の運休による減
修繕費	334	290	△ 44	86.7%	緊急抑制に伴う減
その他	628	605	△ 22	96.4%	緊急抑制に伴う業務費および委託費の減
租税公課	107	108	0	100.7%	
減価償却費	154	175	21	113.7%	
営業利益	343	△ 205	△ 549	-	
営業外損益	61	97	35	157.4%	受取配当金の増
経常利益	405	△ 108	△ 514	-	
特別損益	△ 63	△ 57	5	-	JR九州トクワグイルパンの株式一部売却による増 (+90) THE BLOSSOM HIBIYAの減損損失の増 (△49) 日田彦山線復旧に係る災害損失引当金の増 (△21) 令和2年7月豪雨に伴う災害経費の増 (△34)
当期純利益	286	△ 111	△ 398	-	

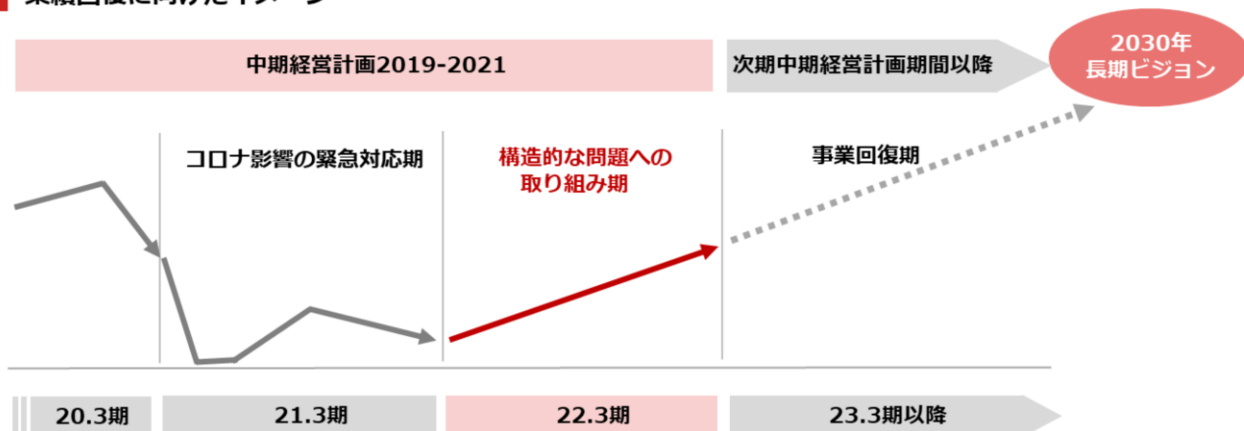
Ⅱ 2022年3月期 業績予想及び配当予想

2022年3月期の位置付け

■ 構造的な問題に取り組むとともに、今後のV字回復に向けた施策を実施

- 現中期経営計画の最終年度となる2022年3月期は、「コスト構造の改革」「事業改革と成長モデル創出」といった構造的な問題への取り組みを加速
- 新型コロナウイルスの影響は依然として残っており、アフターコロナを見据えた試練の年と位置付け
- 今後のV字回復に向けた施策を実施するとともに、次期中期経営計画を検討

■ 業績回復に向けたイメージ



- まず、2022年3月期の位置付けについて説明します。
- 2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言の発出や自粛、移動の制限などにより、当社グループのほぼ全ての事業が影響を受け、営業収益は大幅に減少しました。これに対し、主として緊急的なコスト削減などの対応を行いました。
- 2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の長期化もさることながら、新たな生活習慣が定着する中で、アフターコロナを見据えた試練の年と位置付けます。
- そして、「コスト構造改革」「事業改革と成長モデル創出」といった構造的な問題に取り組む、V字回復に向けた各種施策を実施しながら、次期中期経営計画の検討を進めていきます。
- 次に、業績予想の前提条件について説明します。次のページをご覧ください。

2022年3月期 業績予想の前提条件

- 新型コロナウイルス感染症の影響が長期化していることを踏まえ、2022年3月期も各事業において一定程度的影響を受けることを見込む

鉄道

定期：コロナ前の9割程度で推移

定期外：徐々に回復し、4Qでコロナ前の7割程度まで回復

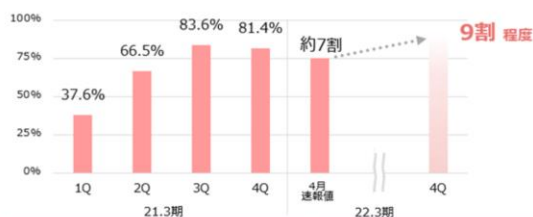
運輸取扱収入の推移と見通し（対コロナ前）



駅ビル

テナント売上高は4Qでコロナ前の9割程度まで回復

主要5駅ビルテナント売上高（対コロナ前）



ホテル

稼働率は4Qで7割程度まで回復

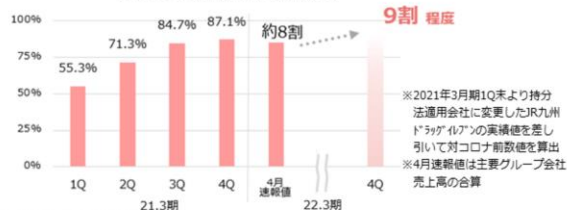
ホテル稼働率



流通・外食

セグメント売上高はコロナ前の9割程度まで回復

セグメント売上高（対コロナ前）※



※2021年3月期1Qより持分法適用会社に変更したJR九州ドラッグ・イレブンの実績値を差し引いて対コロナ前数値を算出
※4月速報値は主要グループ会社売上高の合算

会計方針の変更（2021年4月1日実施）による当初想定からの影響額

- 収益認識会計基準の適用 連結営業収益▲50億円、連結営業利益はほぼ影響なし
- 鉄道事業固定資産の償却方法変更(*) 連結営業利益+31億円（変更に伴う減価償却費の減▲31億円）
※鉄道事業固定資産の減価償却方法について、2022年3月期より定率法から定額法に変更
鉄道車両については使用実態にあわせた耐用年数に変更

➤ 2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症の収束時期は依然として見通せないものの、ワクチン接種の広がりなどによる緩やかな回復を想定しています。実際には感染状況に応じてご利用状況は影響を受けると思いますが、今回公表する業績予想は記載のような前提条件としております。

➤ 主なセグメントについてお話しします。次のページをご覧ください。

運輸サービスセグメント

収入の確保及びコスト削減を推進

- 窓口販売きっぷの大幅な廃止や割引きっぷの値上げ（2021年4月1日実施）による収入の確保を図るとともに、引き続き緊急抑制も行いながらBPRによるコスト削減を推進

施策		効果
収入の確保	■ 窓口販売割引きっぷ廃止（新幹線2枚きっぷ全廃、在来線2枚きっぷ全区間の6割廃止）によるネットシフト推進を通じたイールドマネジメント強化	✓ きっぷ単価増による増収
	■ 他輸送機関との競争力を踏まえたネット/窓口販売きっぷの値上げ（全体の2割の区間で値上げ、値上げきっぷの平均価格改定率+約8%）	✓ 駅体制の効率化、購入時の接触機会の低減 状況に応じた価格の見直しを今後も検討
	■ 普通回数券の廃止	
コスト削減	■ 修繕の抑制・先送りといった緊急抑制を引き続き実施	✓ 鉄道事業のコスト削減目標
	■ BPR戦略の推進（詳細は28ページ以降で後述） ・ダイヤ見直しによる列車本数の削減による輸送力の見直し（列車走行キロ：対前年▲5%程度）など	▲約140億円 （人件費40億円、物件費100億円） ※対2020年3月期、特殊要素除く

- 運輸サービスセグメントについて、鉄道事業では新型コロナウイルス感染症の早期の収束を期待しますが、窓口販売割引きっぷの大幅な廃止、割引きっぷの値上げ、普通回数券の廃止といった施策を行い、収入の確保を目指します。
- また、費用では、前期に引き続き緊急抑制を行うほか、BPR戦略による削減も合わせて、2020年3月期と比較して鉄道事業の費用を140億円削減することを目指します。
- 次のページをご覧ください。

不動産・ホテルセグメント

熊本・宮崎駅ビル開業効果が連結業績に寄与

- 熊本駅ビル開業（2021年4月23日）、宮崎駅ビル開業（2020年11月20日）の平年度化が連結業績に寄与
- 2022年3月期においても、成長ドライバーとなる駅周辺のまちづくりに係る設備投資を積極的に推進

熊本駅周辺開発



- ✓ 「アミュプラザくまもと」は2021年4月23日開業
- ✓ テナント売上高は、大分および鹿児島駅ビルと同程度の規模を想定
- ✓ 商業エリアは新型コロナウイルス感染症の影響により一部契約解除が発生したが、全店舗決定
- ✓ ホテル「THE BLOSSOM KUMAMOTO」も「アミュプラザくまもと」と同日に開業
- ✓ 2つのオフィスビルについても、リーシングは堅調に推移し、成約率は9割程度

宮崎駅西口開発



- ✓ 「アミュプラザみやざき」は2020年11月20日開業（「ひむか くらめき市場」は10月14日に先行開業）
- ✓ テナント売上高は、小倉駅ビルよりも小規模
- ✓ 商業エリアは新型コロナウイルス感染症の影響により一部契約解除が発生したが、開業までに全店舗決定
- ✓ オフィスエリアは、テナント誘致活動を継続

- 不動産・ホテルセグメントについて、2つのまちづくりプロジェクトである、昨年11月に開業した宮崎駅ビルや今年4月に開業した熊本駅ビルが本格的に連結業績に寄与します。
- 熊本駅周辺開発については、新型コロナウイルス感染症の影響により一部テナントとの契約解除が発生した「アミュプラザくまもと」も、その後のリーシングにより全店舗がそろってのスタートになりました。また、昨年開業したオフィスビル2棟とともに、駅周辺の交流人口の増加に寄与しており、感染状況に配慮しながら、駅周辺の賑わいづくりを進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

2022年3月期 連結業績予想ハイライト

(単位：億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	2,939	3,442	502	117.1%
営業利益	△ 228	106	334	-
経常利益	△ 193	106	299	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 189	129	318	-
EBITDA	46	379	332	817.0%

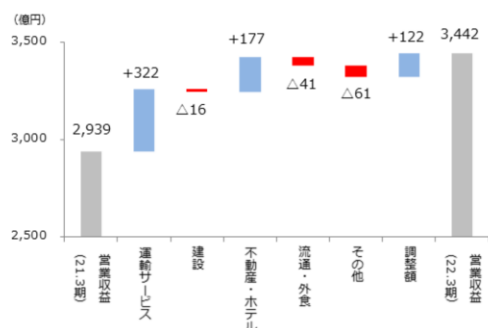
営業収益

運輸サービスセグメントを始めとした各セグメントにおける需要の緩やかな回復により増収

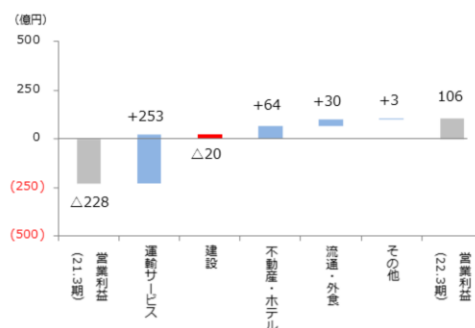
営業利益

各セグメントにおける緩やかな回復の他、コスト削減の取り組みにより鉄道事業の費用約140億円を削減し増益、黒字化を想定

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



- これまでにご説明した前提条件や各セグメントでの施策を反映した、通期業績予想について説明します。
- 営業収益については、反動増を見込むものの、やはり各事業で新型コロナウイルス感染症の影響を一定程度受けることを見込んでおり、コロナ前の状況には戻らないと予想しています。
- 一方で、引き続き鉄道事業を中心とした費用削減に取り組むことで、営業利益の黒字化、EBITDAの回復を見込んでおります。
- 16ページをご覧ください。

2022年3月期 セグメント別業績予想

(単位：億円)

	2021年3月期 過期実績	2022年3月期 過期予想	対前年		主な増減理由
営業収益	2,939	3,442	502	117.1%	
運輸サービス	952	1,275	322	133.8%	鉄道事業の需要の緩やかな回復による増
単体・鉄道事業	897	1,204	306	134.1%	
建設	965	949	△ 16	98.3%	JR九州からの鉄道工事受注の減
不動産・ホテル	801	979	177	122.2%	
不動産賃貸	497	594	96	119.4%	熊本および宮崎駅ビルの開業による増、需要の緩やかな回復による賃貸収入の増
不動産販売	235	230	△ 5	97.6%	マンション販売収入の反動減
ホテル事業	68	155	86	227.7%	需要の緩やかな回復による宿泊者数の増、熊本ホテル開業による増
流通・外食	514	473	△ 41	91.9%	JR九州トラッゲルアンの株式一部譲渡による減
その他	636	575	△ 61	90.3%	建設資材の売上減少による減
営業利益	△ 228	106	334	-	
運輸サービス	△ 376	△ 123	253	-	
単体・鉄道事業	△ 366	△ 125	241	-	
建設	69	49	△ 20	70.1%	
不動産・ホテル	99	164	64	165.4%	
不動産賃貸	120	140	19	116.0%	
不動産販売	26	22	△ 4	83.3%	
ホテル事業	△ 47	2	49	-	
流通・外食	△ 25	5	30	-	
その他	17	21	3	119.9%	
EBITDA	46	379	332	817.0%	
運輸サービス	△ 265	△ 34	231	-	
単体・鉄道事業	△ 264	△ 39	225	-	
建設	80	58	△ 22	72.1%	
不動産・ホテル	222	306	83	137.7%	
不動産賃貸	220	258	37	117.2%	
不動産販売	26	22	△ 4	82.9%	
ホテル事業	△ 24	26	50	-	
流通・外食	△ 11	17	28	-	
その他	37	46	8	124.1%	

2022年3月期 単体業績予想

(単位：億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期 通期予想	対前年		主な増減要因
営業収益	1,447	1,772	324	122.4%	
鉄道旅客運輸収入	763	1,060	296	138.9%	需要の緩やかな回復による増
新幹線	224	360	135	160.1%	
在来線	538	700	161	130.0%	
その他収入	684	712	27	104.1%	
営業費用	1,653	1,737	83	105.1%	
人件費	393	421	27	107.0%	業績回復に伴う増
物件費	975	1,035	59	106.1%	
動力費	79	83	3	103.8%	需要の緩やかな回復に伴う増
修繕費	290	317	26	109.1%	需要の緩やかな回復に伴う増
その他	605	635	29	104.9%	需要の緩やかな回復に伴う増
租税公課	108	114	5	105.4%	
減価償却費	175	167	△ 8	95.0%	償却方法の見直しによる減
営業利益	△ 205	35	240	-	
営業外損益	97	11	△ 86	11.3%	受取配当金の減
経常利益	△ 108	46	154	-	
特別損益	△ 57	-	57	-	
当期純利益	△ 111	101	212	-	

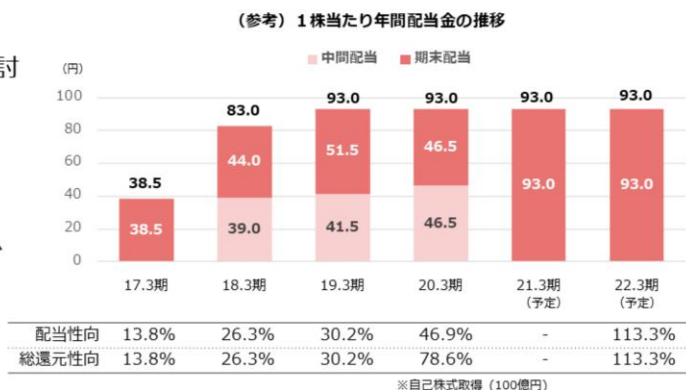
2022年3月期配当予想

株主還元方針

- 株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけており、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要と認識（2022年3月期までの方針）
 - ・ 1株当たり配当金93円を下限とし、連結配当性向35%を目安とした配当
 - ・ 資本効率の向上を図るため、状況に応じた自己株式の取得

2022年3月期配当予想

- 2022年3月期の業績も引き続き厳しい見通しであるが、上記の方針に基づき検討した結果、**2022年3月期の配当予想は1株当たり年間配当金93円とする予定**
- なお、2021年3月期同様、新型コロナウイルス感染症による今後の業績への影響等を慎重に見極める必要があるため、**2022年3月期は中間配当を行わず、期末配当の年1回とする予定**



- 2022年3月期の配当予想は、現在の株主還元方針を鑑みて1株当たり年間配当金93円とする予定です。
- なお、2021年3月期同様、新型コロナウイルス感染症による今後の業績への影響などを慎重に見極める必要があるため、2022年3月期は中間配当を行わず、期末配当の年1回とする予定です。
- 次に、「今後の方向性と次期中期経営計画に向けた課題」について説明します。22ページをご覧ください。

(参考) 運輸サービスセグメント

【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,737	952	△ 784	54.9%
うち単体・鉄道事業	1,652	897	△ 754	54.3%
鉄道旅客運輸収入	1,473	763	△ 710	51.8%
営業利益	198	△ 376	△ 574	-
うち単体・鉄道事業	200	△ 366	△ 566	-
EBITDA	295	△ 265	△ 560	-
うち単体・鉄道事業	288	△ 264	△ 552	-

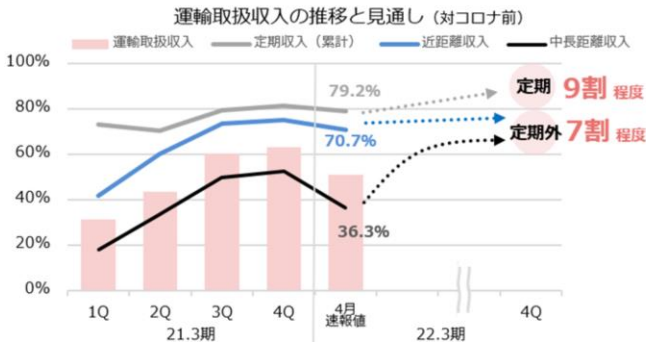
【業績予想】

(単位：億円)

	2022年3月期 通期予想	対前年	
	1,275	322	133.8%
	1,204	306	134.1%
	1,060	296	138.9%
	△ 123	253	-
	△ 125	241	-
	△ 34	231	-
	△ 39	225	-

鉄道事業

四半期推移・業績予想前提条件



概況

- （2021年3月期）2020年4～5月にかけて実施された全国的な緊急事態宣言発出の影響を受け、1Qの運輸取扱収入はコロナ前30%程度であったものの、感染状況や各種施策により徐々に回復傾向が見られた。しかし、11月下旬以降の感染拡大懸念や1月に福岡県に対して緊急事態宣言が発出されたこともあり、4Qは回復傾向に歯止めがかかった。営業収益の大幅な減少を受け、固定費割合の高い鉄道事業の営業費用を緊急的に削減したものの、大幅な営業赤字となった
- （2022年3月期）定期収入はテレワーク等の定着に伴い前年と同程度を見込むものの、定期外収入は年間を通して緩やかな回復が続くと見ており、営業収益はコロナ前70%を想定。一方、営業費用はタイヤの見直しによる効果や、安全を第一とした緊急的な費用削減を見込むものの、営業利益は赤字の見通し

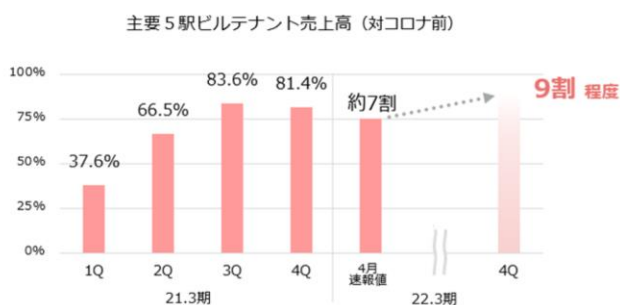
(参考) 不動産・ホテルセグメント①

不動産賃貸事業

	【実績】		(単位：億円)	
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	552	497	△ 54	90.1%
営業利益	167	120	△ 47	71.9%
EBITDA	261	220	△ 41	84.2%

	【業績予想】		(単位：億円)	
	2022年3月期 通期予想	対前年		
	594	96	119.4%	
	140	19	116.0%	
	258	37	117.2%	

四半期推移・業績予想前提条件



概況

駅ビル

- （2021年3月期）1Qは、2020年4～5月にかけて実施された全国的な緊急事態宣言発出の影響を大きく受けたが、その後は、感染状況や各種施策により回復傾向が見られた。しかし、11月下旬以降の感染拡大懸念や1月に福岡県に対して緊急事態宣言が発出されたこともあり、4Qは回復傾向に歯止めがかかった
※2020年4～7月にかけて駅ビルテナント入居者に対して賃料の減額や販促費の免除を実施（約19億円）
- （2022年3月期）熊本及び宮崎を除く既存の駅ビルでは年間を通じて緩やかな回復傾向を想定

オフィス、賃貸マンション

- 保有物件の空室率に大きな変化は見られず、22年3月期も21年3月期同様、堅調に推移すると想定

(参考) 不動産・ホテルセグメント②

不動産販売事業

	【実績】		(単位：億円)	
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	189	235	46	124.5%
営業利益	15	26	10	168.6%
EBITDA	15	26	10	168.3%

【業績予想】

(単位：億円)	
2022年3月期 通期予想	対前年
230	△ 5 97.6%
22	△ 4 83.3%
22	△ 4 82.9%

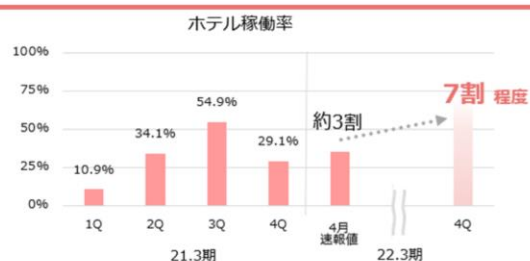
ホテル事業

	【実績】		(単位：億円)	
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	166	68	△ 97	41.0%
営業利益	7	△ 47	△ 55	-
EBITDA	28	△ 24	△ 53	-

【業績予想】

(単位：億円)	
2022年3月期 通期予想	対前年
155	86 227.7%
2	49 -
26	50 -

四半期推移・業績予想前提条件



概況

- (2021年3月期) 2020年4～5月にかけて実施された全国的な緊急事態宣言発出の影響を大きく受けた。その後もGoToキャンペーン等の施策があったものの、緩やかな回復傾向であった。また、11月下旬以降の感染拡大懸念や1月に福岡県に対して緊急事態宣言が発出されたこともあり、4Qは減少傾向に転じた
- (2022年3月期) ビジネスや観光需要の動向に左右されるものの、全体としては緩やかな回復傾向を想定。本格的な宿泊需要の回復には時間がかかるものと見込む

(参考) 流通・外食セグメント

【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,046	514	△ 531	49.2%
営業利益	28	△ 25	△ 54	-
EBITDA	44	△ 11	△ 56	-

※JR九州トラッグ・イレブンの持分法適用会社変更の影響額：△397億円

【業績予想】

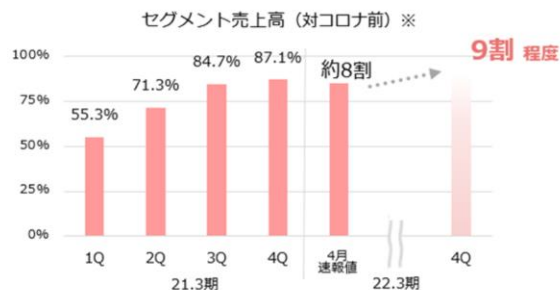
(単位：億円)

	2022年3月期 通期予想	対前年	
	473	△ 41	91.9%
	5	30	-
	17	28	-

※JR九州トラッグ・イレブンの持分法適用会社変更の影響額：△124億円

四半期推移・業績予想前提条件

概況



※2021年3月期1Q末より持分法適用会社に変更したJR九州トラッグ・イレブンの実績値を差し引いて、対コロナ前数値を算出

※4月速報値は主要グループ会社売上高の合算

■（2021年3月期）年間を通じて、テイクアウト事業や郊外店舗は堅調に推移。駅周辺店舗は鉄道旅客の減少に伴う駅周辺施設への来客数減少や外食自粛の傾向を受けた。特に緊急事態宣言発出エリアにおいては、1Qにおいては駅ビル休館の影響があったほか、一部店舗における営業時間短縮等の実施により厳しい状況

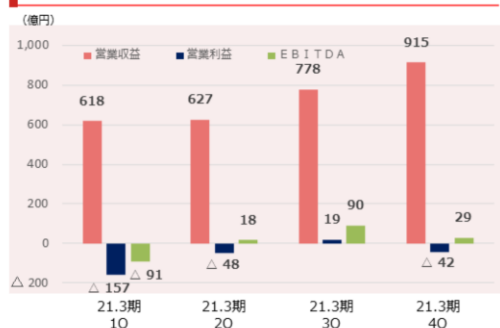
■（2022年3月期）引き続き、テイクアウト事業や郊外店舗は堅調に推移し、駅周辺店舗は新型コロナウイルス感染症対策の影響や感染動向に左右されるものの、緩やかな回復傾向を想定

Ⅲ 今後の方向性と 次期中期経営計画に向けた課題

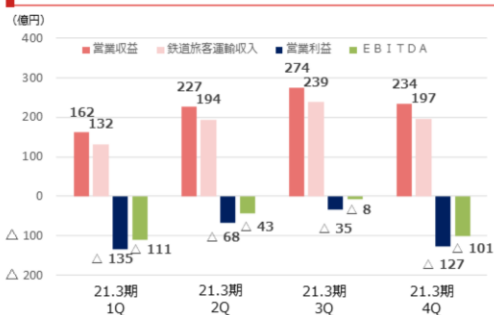
2021年3月期 業績の振り返り

- 各事業の営業収益は一進一退ありながら徐々に回復した他、コストマネジメントを徹底
- 第2四半期以降の連結EBITDAはプラスに転じ、2021年3月期全体でもプラスを達成

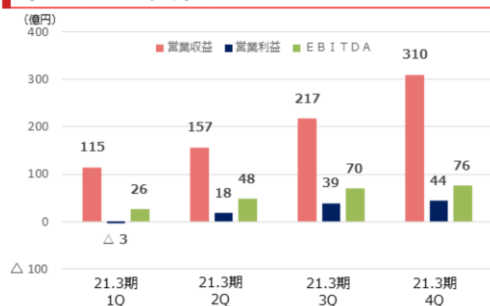
連結



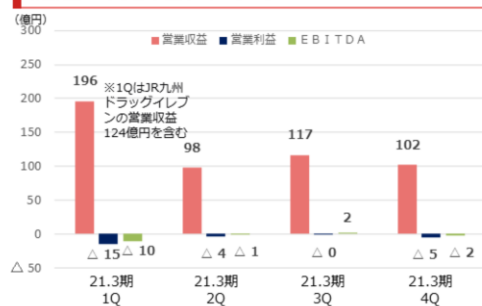
単体・鉄道事業



不動産・ホテルセグメント



流通・外食セグメント



- 2021年3月期を振り返ると、新型コロナウイルス感染症の感染状況などにより一進一退を繰り返しながらも、徐々に回復してきた1年でした。
- 固定費割合の高い事業である鉄道事業とホテル事業は緊急的なコスト削減を行った結果、業績としては回復傾向にあるものの、事業としての厳しさは変わりません。
- 一方、鉄道をご利用されるお客さまの減少に伴い、駅ビル事業も影響を受けたものの、「まち」としての機能の一部を担っており、回復傾向は比較的強かったと認識しております。
- コロナ禍における1年間の状況を踏まえ、当社グループが考えている当面の方向性についてお話しします。次のページをご覧ください。

コロナから見えてきた当社の課題と当面の方向性

従来からの課題

- 全国を上回るペースの九州の人口減少
- 激甚化する自然災害への対応

コロナのインパクト

消費者の急激な行動変容

- ✓ 安全・安心な商品やサービス・施設への需要の高まり
- ✓ 密を避けた働き方の浸透（テレワーク・オンライン会議・時差出勤等）
- ✓ 外出を伴わない消費スタイル（EC、デリバリー等の拡大等）
- ✓ 感染動向に大きく左右される観光需要

当面は新たな消費行動が継続
ワクチンの普及により一部コロナ前への
回帰を想定

新たに 見えてきた 当社の課題

【課題①】

鉄道利用者の 駅への流れに依存した ビジネスモデル

鉄道ご利用のお客さまの増加が駅周辺回遊
人口の増加に繋がる好循環サイクルが逆転

【課題②】

固定費割合の高い 事業へのダメージ

急激な市場縮小により、
固定費割合が高い鉄道やホテルが
大きな赤字を計上

【課題③】

九州の持続的な発展が グループの業績に直結

九州の経済活動の状況に
依存した企業グループで
あることを再認識

当面の 方向性

【方向性①】

安全・安心を最優先 とした事業運営（P24）

駅の価値をさらに高める
まちづくり（P25）

人の流れに依らない
新規事業（P27）

【方向性②】

コスト構造改革の推進

- 鉄 道（P28）
- ホテル（P30）

【方向性③】

九州の元気をつくる 取り組みの強化

- 地域特化型ファンド（P31）
- MaaS（P32）

- 従来からの課題である人口減少や自然災害への対応に加え、現在では、生活様式の変化によるお客さまのニーズの変化という新しい課題が発生しました。コロナのインパクトにより新たに
見えてきたJR九州グループ全体に共通する、優先度の高い3つの課題を整理しました。
- 課題とは、「駅を中心としたビジネスモデル」、「固定費割合の高い事業」、そして「九州の
持続的な発展」であり、それらが当社グループの企業価値に大きな影響を与えるということです。
- 何よりも影響があったのは、駅を中心とした「まちづくり」を行ってきた、私たちの事業モデル
への強烈な逆風が吹いたことですが、一方で、我々は「駅」から離れることはできません。
「駅を中心としたまちづくり」というモデルには今後もこだわっていきますが、そのモデルに
は変化が必要です。
- また、「自社の収益構造」に目を向け、固定費の割合が高いというコスト面の課題にも向き合
う必要があります。
- 最後に、九州とともにある当社グループは、九州の持続的な発展に貢献する取り組みをさらに
進めなければならないことです。
- それぞれの課題について、当面の方向性をお話しします。次のページをご覧ください。

【方向性①】安全・安心を最優先とした事業運営

- 先行きが不透明な時だからこそ、原点に立ち返り、安全・安心を最優先とした事業運営を通じて、社会的使命を果たし、信頼される企業グループへ

安心してご利用いただくための取組みの推進



指定席情報のご案内
(券売機画面イメージ)

列車の混雑状況の情報提供（博多到着過密時間帯のみ）

[illegible]

(その他) 時差出勤等の呼びかけ放送、スマートドアの使用停止等

国等の要請に応じた感染拡大防止の取り組み

- 飲食店等での臨時休業や営業時間短縮
- 当社グループ主催のイベントの自粛

お取引先さまの安全・安心

- 立ち入り箇所の消毒等による安全確保
 - ウェブ会議の積極的な活用
 - 状況に応じた支援策の実施
- ※2020年4～7月にかけて、駅ビルテナント賃料減額等を実施

設備の維持・更新、災害への対応



従業員および生活を共にする方の安全・安心

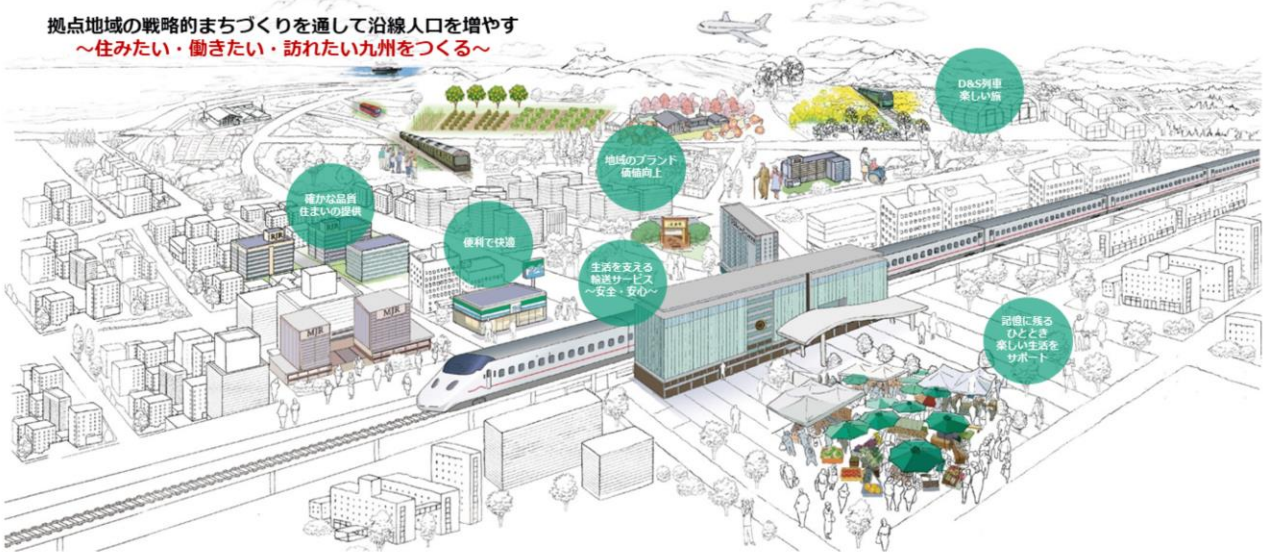
- トップメッセージ発信等による従業員への情報共有
- 一時帰休といった短期的な雇用調整
- 時差出勤、テレワークの推進
- 社員健康管理体制の充実

- 最初の方向性として、駅を中心としたビジネスモデルのもと、安全・安心を最優先とした事業運営を行うことです。
- 先行きが不透明な時だからこそ、九州のモビリティサービス企業として、原点に立ち返り、お客さまをはじめとしたステークホルダーからの安心感や信頼感を得ていくことが、すべての事業運営の基本です。「安全・安心」の重要性は今後も変わりません。
- 次のページをご覧ください。

[方向性①] 駅の価値をさらに高めるまちづくり

- 駅中心の事業モデルは不変。グループ個々の事業について、本来の強みやお客さまへの提供価値に目を向け、あるべき姿に改革。“わざわざ行く場所”として駅の価値を高める

拠点地域の戦略的まちづくりを通して沿線人口を増やす
～住みたい・働きたい・訪れたい九州をつくる～



シェアオフィス・コワーキング事業への参画

- 駅立地を活かした利便性の高いビジネスインフラの提供を通じたコミュニティ形成による博多エリアの活性化やスタートアップ企業の支援を通じた「駅を拠点としたまちの価値向上」を目指す



施設名：
Q(キュー)

所在地：JR博多シティアミューズプラザ博多地下1階
施設面積：約571㎡
営業開始：2021年6月末（予定）

25

- 我々が離れることのできない「駅」は、当社グループの付加価値の源泉であり、まちづくりにより沿線人口を増やしながら事業の拡大を目指す方向性は、今後も大きく変わることはありません。
- 一方で、お客さまへの提供価値について、「移動の通過点としての駅」ではなく「目的地としての駅」として、新たな生活様式に対応しながら、これまで以上に駅の魅力を高めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

[方向性①] 今後の九州各地におけるまちづくり

- 駅周辺開発や優先交渉権を獲得済である公募案件など、開発計画は今後も継続
- 持続的な成長を目指し、九州域内を中心とした積極的な投資検討を引き続き行っていく

長崎駅周辺開発

- ・高架下開業（2022年春）
- ・新駅ビル全面開業（2023年秋※）
※2025年度の予定から前倒し

■ 新駅ビル開発計画の見直し内容

コロナ対策や新しい生活様式への対応、脱炭素に向けた環境対策を推進

コロナ対応

抗菌・抗ウイルス建材の採用、空調換気対策、検温装置を連動した入退室管理、混雑状況把握システム など

脱炭素

高断熱機能を持つ建築材料の採用、高効率機器の採用（空調・照明等）、壁面緑化 など

【新長崎駅ビルイメージ】



【高架下店舗イメージ】



福岡都市圏における開発

箕子小学校跡地活用事業

- ・(株)桜十字等との共同事業
- ・用途：有料老人ホーム、商業等
- ・開業時期：2024年1月



福岡東総合庁舎敷地有効活用事業

- ・福岡地所(株)、(株)麻生との共同事業
- ・用途：商業、オフィス
- ・開業時期：2024年春



博多駅空中都市構想

博多駅線路上空を立体的に利用した新たな都市づくり構想



鹿児島中央駅西口開発

- ・商業・オフィス・立体駐車場（Ⅰ期開発、2023年春開業）
- ・住居等（Ⅱ期開発、開業時期未定）
- ・感染症対策、環境負荷軽減（脱炭素）等を実施

【Ⅰ期開発イメージ】



【歩行者空間の整備イメージ】



- 今後も、九州内の駅を中心とした「まちづくり」を続けていきます。しかし、新たな変化への対応も必要です。
- そこで、長崎駅周辺開発については、新たな生活様式や脱炭素という観点で計画を見直し、全面開業を2年程度前倒しました。また、鹿児島中央駅西口開発についても、周辺の都市計画と連携して、新たな鹿児島の玄関口にふさわしいように、計画を進めてまいります。「安全でより使いやすい、そして環境にも優しい」をコンセプトに、「まちづくり」の中心を担う駅ビル開発を目指します。
- 次のページをご覧ください。

[方向性①] 人の流れに依らない新規事業

- 新たな生活様式により、人の流れが短期的には戻らない状況
- グループの強みや経営資源を最大限活用しつつ、新たな領域の事業ポートフォリオとして、人の流れに依らない新たなビジネス領域へ挑戦

九州新幹線を活用した荷物輸送

- 当社直営の荷物輸送事業と、佐川急便と連携した荷物輸送事業を開始（2021年5月18日～）

当社直営の荷物輸送事業「はやっ!便」



- JR西日本と連携し九州エリアの特産品を関西圏に輸送する実証実験を継続

機会

九州新幹線車内の
未活用スペース

×

強み

新幹線の速達性・定時性

物流賃貸業への進出

- 九州自動車道・福岡 I C 付近の物流施設を取得（2023年2月竣工予定）

（物件概要）

所在地：福岡県糟屋郡粕屋町大字戸原825外（福岡 I C から車で約5分）
敷地面積：12,061㎡、延床面積：12,375㎡、構造規模：鉄骨造 2 階建

機会

EC市場拡大等を背景とした
物流施設を取り巻く市場の成長

×

強み

総合的なまちづくりの経験
（倉庫に+αの価値提供）、
駅ビルテナント等の顧客基盤



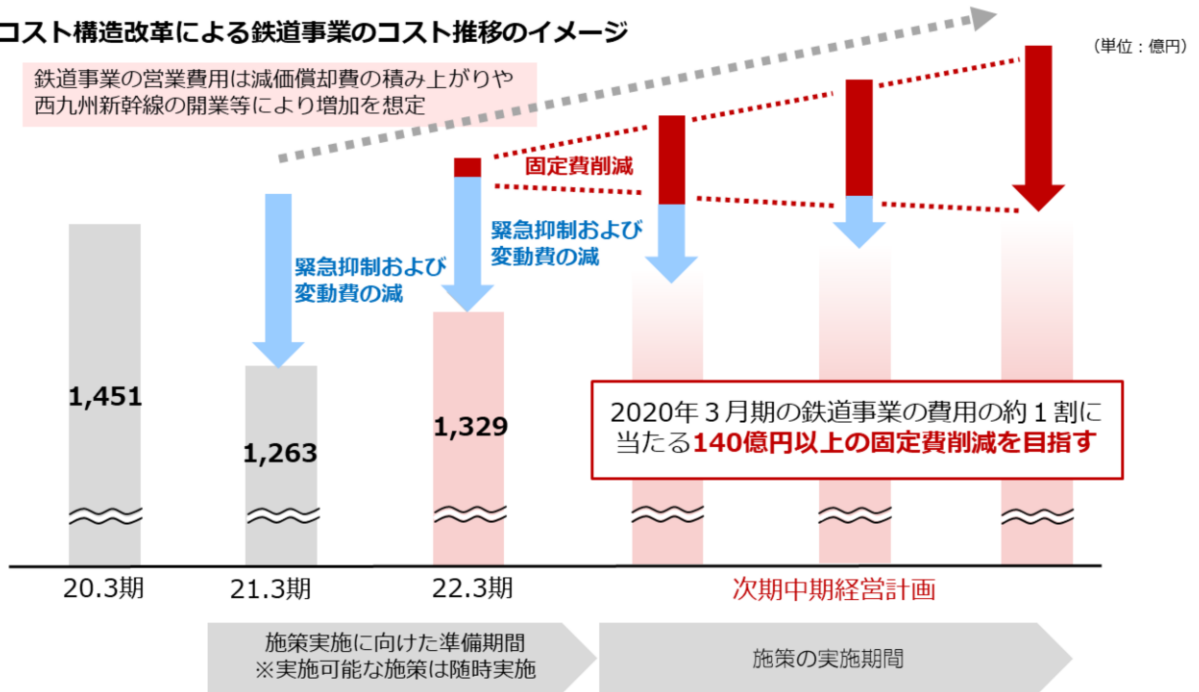
- 一方、鉄道をご利用のお客さまの数は、長期的にはコロナ前に戻していくという強い想いはありますが、現在の状況を踏まえれば、短期的には戻らないと認識しております。
- そこで、当社グループのもつ「強み」や「武器」を活かした、「物の流れ」に参画してまいります。
- これまでも実証実験を行ってきた九州新幹線を活用した「荷物輸送」は、5月より佐川急便様と本格的に事業を進めてまいります。当初の規模は小さいでしょうが、今後の足掛かりにしていきたいと考えています。
- また、当社グループの強みである総合的なまちづくりの経験や駅ビルテナントなどの顧客基盤を活用して、地元に着目したデベロッパーとして「物流賃貸業」もスタートさせます。
- 「ヒトの流れ」だけでなく、「物の流れ」も扱うことで、当社の持つ交通ネットワークをより活性化させたいと考えています。
- 次のページをご覧ください。

[方向性②] 鉄道事業のコスト構造改革 BPR戦略（1）

（※Business Process Re-engineering）

- 鉄道旅客運輸収入がコロナ禍前に戻らない状況でも安定的に利益を創出することを目標に、業務運営プロセスおよび業務運営体制を再構築し、**次期中期経営計画期間で固定費140億円以上の削減を目指す**
- 2022年3月期は施策実施に向けた準備期間と位置付けており、引き続き緊急抑制を図り2020年3月期比で140億円の鉄道事業のコスト削減を図る

コスト構造改革による鉄道事業のコスト推移のイメージ



28

- 次に、固定費割合の高さにより、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた鉄道事業とホテル事業について説明します。
- まず、鉄道事業について、アフターコロナにおいて短期的にはお客さまが戻らない中でも安定的に利益を創出するため、2020年3月期の鉄道事業の営業費用の1割である140億円の削減をターゲットとして社内プロジェクトを立ち上げ、ロードマップを策定しました。2021年3月期実績では当初想定よりも180億円を削減しましたが、このロードマップ上では、2022年3月期において当初想定よりも140億円の削減を見込んでいます。
- 鉄道事業の設備投資に伴う減価償却費や西九州新幹線開業に伴う費用の増加は避けられないものの、次期中期経営計画期間には固定費の削減を安定的に140億円以上実現できる見通しとなり、今後は更なる上積みを目指して、施策の詳細検討及び実現を目指します。
- 30ページをご覧ください。

[方向性②] 鉄道事業のコスト構造改革 BPR戦略（2）

BPR戦略の方向性

- 安全を大前提としながら、一時的な対応ではなく、継続的にコスト削減効果が発現する施策を推進

施策の方向性

既存施策の 更なる推進

- ✓ **需要に即したサービスの提供**
ダイヤおよび車両運用の見直し
駅運営体制の見直し（みどりの窓口数や販売機器台数の見直し 等）
- ✓ **車両・設備のスリム化**
車両のロングシート化などによる必要車両数の削減
不要設備の撤去
- ✓ **検査・保守レベルの適正化**
地上設備に関する検査基準や設備取替基準の見直し

みどりの窓口数の見直し



車両のロングシート化



ボトムアップ 施策

- ✓ **社員から募った4,000件のアイデアの実現（参画意識の醸成）**
発行物等のデータ化、情報共有ツールの活用、会議のスリム化、電話回線数見直し 等

トップダウン 施策

- ✓ **組織のスリム化**
系統やエリアを越えた業務運営体制の構築
- ✓ **柔軟な人材活用**
グループ内外への戦略的出向の実施
- ✓ **機能子会社のコスト・業務構造の見直し**
親と子の重複業務・機能の削減、契約方式の見直し等

[方向性②] ホテル事業のコスト構造改革

持続的なコスト削減により、損益分岐点を引下げ

- 2021年3月期は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたが、コスト構造改革の取組みにより、2022年3月期は黒字化実現の見通し
(※2021年3月期：THE BLOSSOM HIBIYA 減損)
- 当面はコロナ前の需要は見込めない中で、ブランドイメージの維持に努めながらも、更なる損益分岐点引下げに取り組む

コスト削減（既実施施策）

中長期的なコスト削減方針

固定費

- ✓ 既存ホテルの運営人員の削減：▲25%
一部業務の停止、シフトの見直し、
(2020年4月比)
採用の抑制、ホテル外への出向拡大等

- ✓ 更なる業務の見直し
- ✓ DX推進による効率的な業務運営体制構築

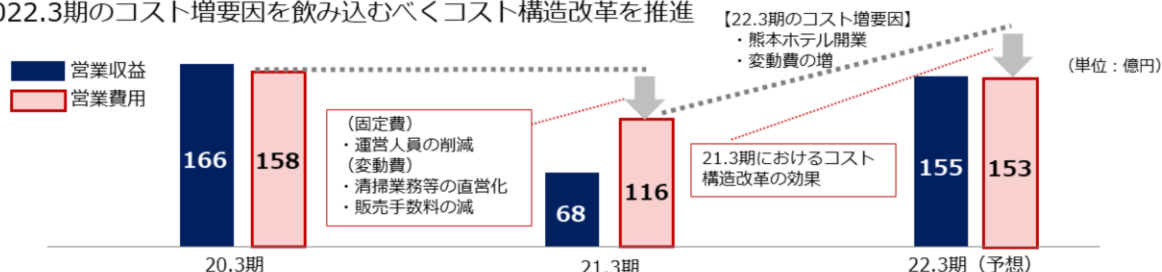
変動費

- ✓ 清掃業務、ベッドメイク等の直営化
一時的に余剰となった従業員の活用

- ✓ 変動費率の低減（自社サイト予約促進等）
- ✓ ESGの推進とあわせた備消耗品、リネンの節減等（エコ清掃）

ホテル事業の業績推移イメージ

- 2022.3期のコスト増要因を飲み込むべくコスト構造改革を推進



30

- ホテル事業は、鉄道事業と同様に新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた事業ですが、2021年3月期は損益分岐点の改善に向け、需要に応じて既存ホテルの運営人員を約25%削減するなどの徹底的なコスト削減を実施し、今後の事業体制は概ね整ったと考えております。
- 2022年3月期は「THE BLOSSOM 熊本」の開業や、収入増に伴う変動費用の増加を見込むものの、2020年3月期と比較して営業費用が下がっているのは、損益分岐点の改善効果を見込んでいる結果です。
- 次のページをご覧ください。

[方向性③] 地域特化型ファンドの設立

設立の目的

当社の課題

コロナ禍における経営環境の変化を
踏まえた成長分野の見極め

地域の課題

厳しい事業環境下にある中小企業の増加
(コロナ禍、後継者難、人手不足、災害等)

- 九州に事業基盤を置く、中小企業、地域に根差した商品やサービスを提供する企業を対象に投資を行い、投資先企業の事業継続と更なる成長を支援することで、地域の発展と成長に繋げる

- ✓ 資金提供に加え、人的支援や販路拡大等の経営改善を通じた、**地域課題の解消**
- ✓ 従来のM & Aに加え、より柔軟かつ機動的な投資形態を持つことによるJ R九州グループの**主力事業の強化及び事業領域の拡大**
- ✓ ファンド事業への参画による**収益機会の拡大**
 - ジェイ・ウィル・グループとの共同投資スキーム
 - 投資総額：50億円



ファンドを通じた機動的な投資により
「九州を元気に」するための取り組みを加速

- 3つ目の方向性は、「九州の元気」をつくる取り組みの強化です。我々の事業は九州の持続的な発展なくして成り立ちません。
- まず、先月発表した地域特化型ファンドは、資金提供に加え、当社グループの強みを活かした経営改善により、コロナ禍の影響や事業承継といった課題を抱える地元企業の成長の支援をします。
- ファンドを通じた機動的な投資により、当社グループの事業強化や領域の拡大を図るとともに、九州の持続的な発展に向けた取り組みを加速します。
- 次のページをご覧ください。

[方向性③] MaaSによる地域の活性化

MaaSの目指す方向性

公共交通の苦境

少子高齢化・人口減少・労働力不足
中心市街地への来街者の低下
+新型コロナウイルスの脅威

新しい
モビリティサービスの登場
デジタル化の波

デジタルコンテンツ
との融合

MaaSの活用へ

目指すべき姿

- ・地域住民・観光客の利便性向上
- ・公共交通機関の利用促進
- ・市街地への来街促進・回遊性向上

実証実験の 主な取り組み

- ・多様な交通モードの連携
- ・シームレスな交通サービスの実現
- ・交通と商業・観光の連携

「移動需要の創出」と
「持続可能な公共交通ネットワークづくり」
地域活性化のための新しい地域インフラに

九州各地における取り組みの拡大・深度化

北九州市における取り組み

下曽根駅

- ・2020春ダイヤ改正に合わせ、主要駅へのアクセス向上や列車バス相互の情報案内強化、待合環境の充実等を実施
- ・実施駅の「下曽根モデル」として他エリアへの拡大を検討

門司港駅・門司駅・折尾駅・戸畑駅・朽網駅

- ・西鉄バス車内運賃モニターでのJR時刻の表示



宮崎市・日南市および周辺エリアにおける取り組み

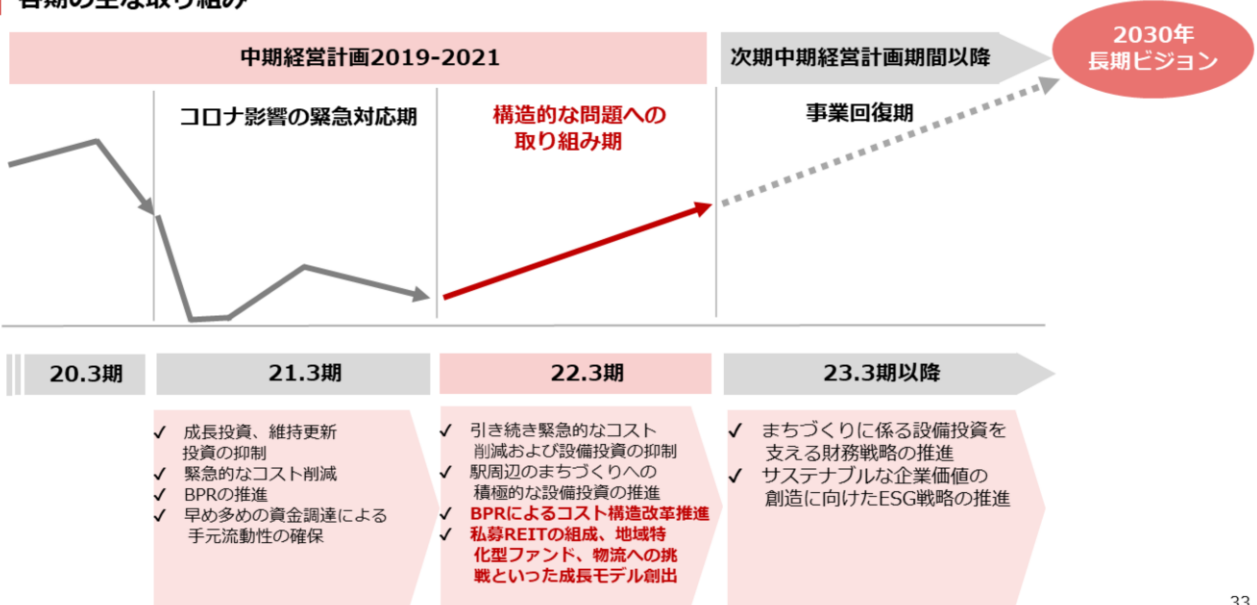
- ・国交省の「日本版MaaS推進・支援事業」
- ・モデル構築に向けた実証実験を実施（2020.11.6～2021.3.12）
- ・複合ルート検索、チケット予約等のサービスやモビリティサービスと生活サービス・観光を組み合わせた様々なコンテンツを提供

- 地域の元気をつくるという観点では、持続可能なモビリティサービスの構築は長期的な課題であり、その中でMaaSの果たす役割は大きいと考えております。
- MaaSは、昨年11月の宮崎の駅ビル開業に合わせ、モビリティと生活サービス・観光を組み合わせた実証実験をおこなった他、西日本鉄道様との連携を深めており、地域のインフラとして定着できるように、取り組みの拡大を進めてまいります。
- 最後に、これらの方向性を踏まえた、次期中期経営計画の課題についてお話しします。次のページをご覧ください。

次期中期経営計画に向けた課題

- 現中期経営計画の最終年度では、コロナ影響を踏まえ「コスト構造改革」「事業改革と成長モデル創出」の取り組みを推進
- 一方で、「九州の人口減少」「激甚化する自然災害への対応」といった従来からの課題への継続的な対応は必須
- **原点に立ち返り、次期中期経営計画に向けた九州におけるまちづくりに係る設備投資、ESGの取り組みを加速**

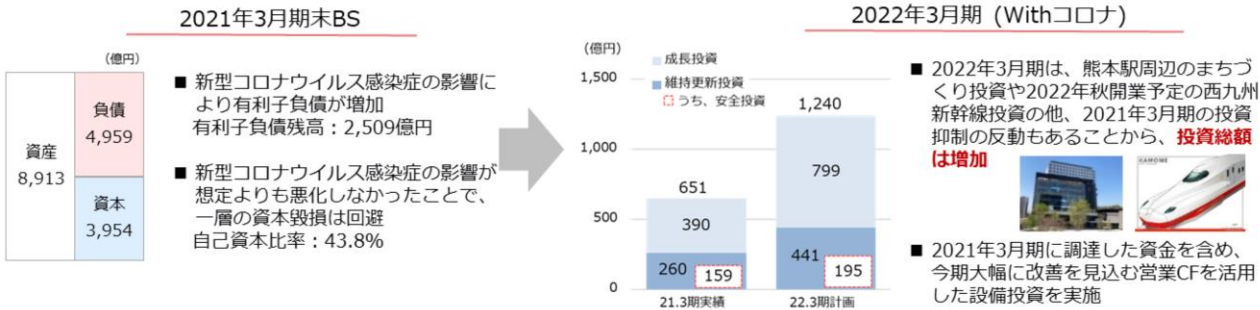
各期の主な取り組み



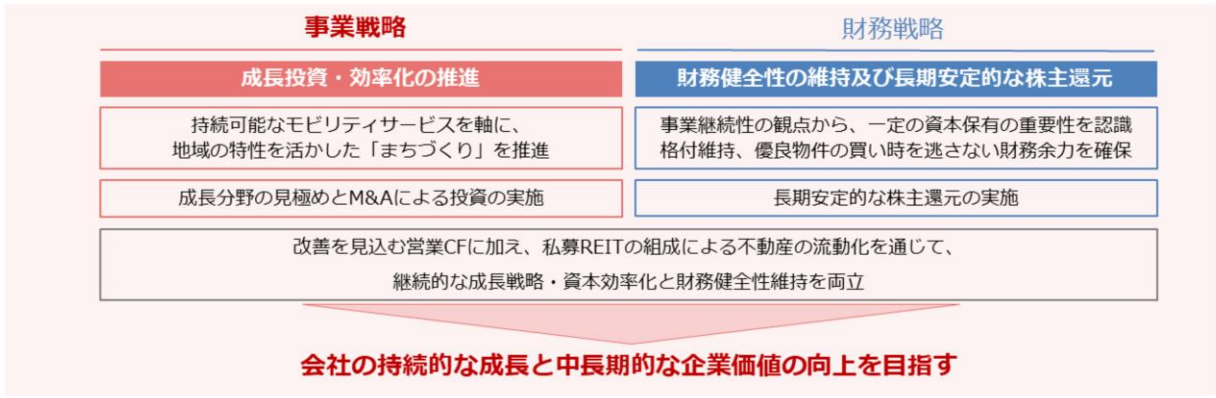
- 次期中期経営計画期間は、コロナ禍のダメージからのV字回復を果たし、2030年長期ビジョンに向けて取り組む重要な時期にあたります。
- そのためには、今期を「コロナ禍により発現した大きな3つの課題を踏まえて、構造改革に取り組む期間」として位置付けております。
- 次のページをご覧ください。

次期中期経営計画に向けた課題

2022年3月期の設備投資



今後の事業戦略と財務戦略の考え方

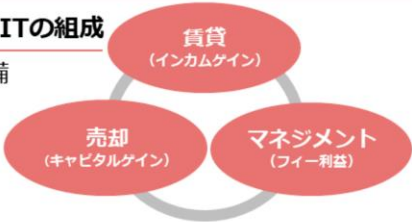


- 2022年3月期の設備投資は、先日開業した熊本駅ビルを含む熊本駅周辺開発や2022年秋に開業予定の西九州新幹線の開業投資などにより、昨年を大きく上回る1,240億円を計画しています。これは、回復しつつある営業CFに加えて、昨年調達した資金を活用することで、財務健全性に配慮しながら実施することが可能です。
- 一方で、今後も長崎駅周辺開発や鹿児島中央駅西口開発などのまちづくりの設備投資は続きます。今後、営業CFは回復すると想定しているものの、私募REITを活用した循環型投資モデルの導入を通じて、継続的な成長戦略・資本効率化と財務健全性維持を両立させうる財務戦略を検討してまいります。
- 36ページをご覧ください。

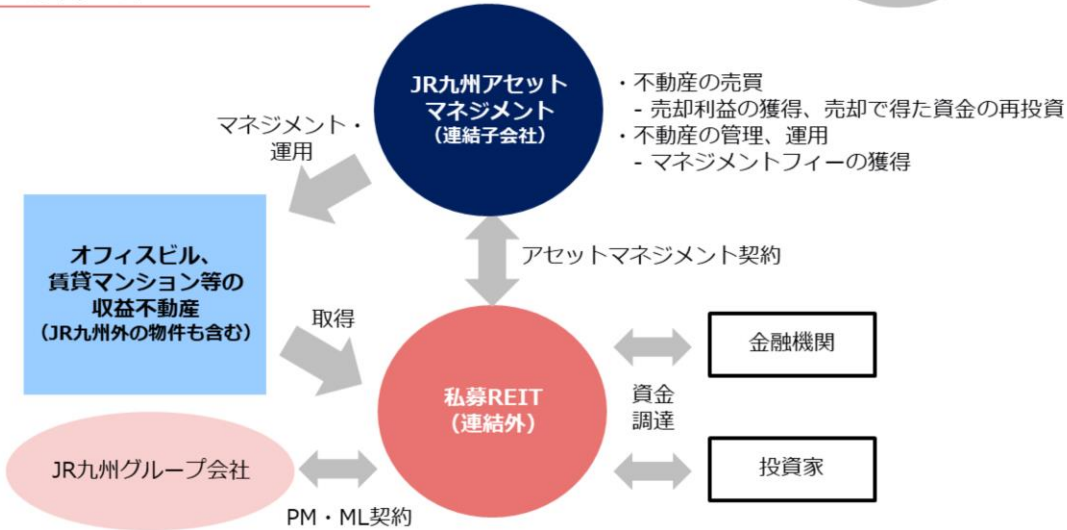
次期中期経営計画に向けた課題

まちづくりを支える不動産事業の持続的な成長を目指すための私募REITの組成

- 循環型投資モデルによる、不動産開発事業の持続的成長基盤の整備
- 開発利益の獲得と、資金獲得手段の多様化による新たな事業展開
- アセットマネジメント事業への参画による収益機会の拡大



私募REITのスキーム



今後許認可申請に必要な手続きを進め、早期に私募REITの組成を目指す

次期中期経営計画に向けた課題

サステナブルな企業価値の創造に向けた取り組み

TCFDへの賛同

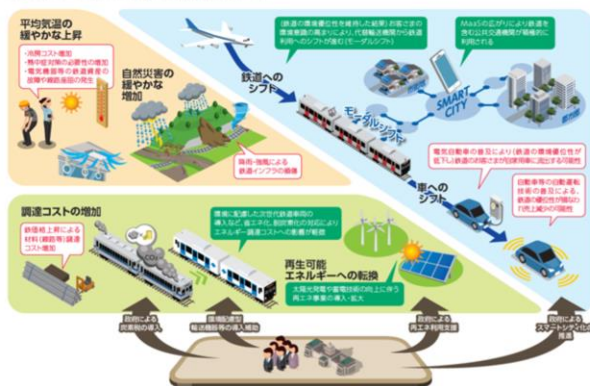


(背景)

- 九州においては、近年、地球温暖化の影響と考えられる自然災害が頻発・激甚化
- 将来に向けた気候変動問題への対応は急務

- 2021年2月TCFD提言への賛同を表明
- 2050年CO₂排出量 実質ゼロを目指す
- ロードマップの策定が急務

◇2℃シナリオにおける世界観（2050年）



安全とサービス

- 安全とサービスはすべての事業の基盤
安全確保・サービス向上の取り組みを推進



ダイバーシティ・健康経営

- 多様な働き方の深度化に向けた取り組みを推進
- 健康経営の推進



JR九州グループ健康宣言

私たちの「元気」が、
「地域の元気」をつくります。



- 事業戦略と財務戦略に関する検討についてお話ししましたが、長期的な観点を外すことはできません。
- 2021年2月にTCFDへの賛同を表明するとともに、気候変動がもたらす当社グループのリスクと機会などに関する情報開示を行いました。当社が掲げる「2050年 CO₂排出量実質ゼロ」に向けた中間目標の設定や具体的な施策を検討し、ロードマップを策定していく必要があると認識しております。
- 財務的な視点と非財務的な視点の双方で長期的な経営を考え、次期中期経営計画の策定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。

地域の元気をつくる

流れ星新幹線



- コロナ禍の九州に希望の光を灯し、明るい未来を自分たちの手で築いていくために立ち上げた「輝け！みんなの九州プロジェクト」
- たくさんの企業、団体等にご協力いただき、全国から応募いただいた8,350点の願い事を乗せて一夜限りの特別運行を実施

APPENDIX

連結貸借対照表とキャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	増減	主な増減要因
総資産	8,285	8,913	627	
現金及び預金	238	229	△ 8	
短期有価証券	-	420	420	譲渡性預金の増
有形固定資産	5,179	5,320	140	宮崎駅ビル開業による増
鉄道事業固定資産	891	967	76	
有利子負債	1,415	2,509	1,093	長期借入金及び社債の増
純資産	4,182	3,954	△ 228	
資本金及び資本剰余金	2,400	2,400	△ 0	
利益剰余金	1,763	1,500	△ 263	

ROE	7.6%	-4.7%
ROA	3.9%	-2.2%
D/EBITDA	1.89	54.09
自己資本比率	49.9%	43.8%

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	604	△ 103	△ 708	鉄道旅客運輸収入の減少による減
減価償却費	267	293	26	
投資キャッシュフロー	△ 769	△ 539	230	固定資産の取得支出の減
設備投資	△ 1,099	△ 952	147	
フリーキャッシュフロー	△ 164	△ 642	△ 477	
財務キャッシュフロー	33	1,058	1,025	借入金の調達及び社債の発行による増
現金及び現金同等物	238	650	412	

鉄道事業（輸送データ）

鉄道旅客運輸収入

（単位：億円）

	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計	1,473	763	△ 710	51.8%	
定期	325	262	△ 63	80.6%	
定期外	1,147	500	△ 647	43.6%	
新幹線	523	224	△ 298	43.0%	
定期	28	24	△ 3	87.5%	・新型コロナウイルス感染症の影響による減
定期外	495	200	△ 294	40.5%	・昨年度のGW休暇長期化の反動減
在来線	950	538	△ 412	56.6%	・新型コロナウイルス感染症の影響による減
定期	297	238	△ 59	80.0%	・GW期間中の全特急列車の運休による減
定期外	652	300	△ 352	46.0%	・昨年度のGW休暇長期化の反動減

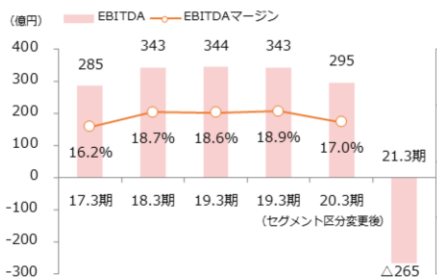
輸送人キロ

（単位：百万人キロ）

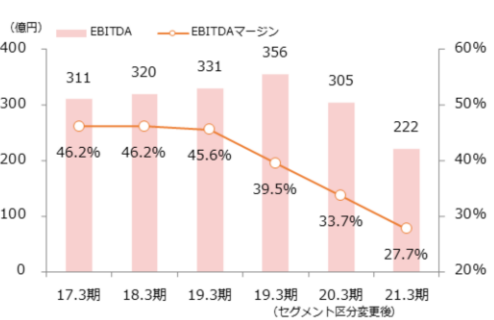
	2020年3月期 実績	2021年3月期 実績	対前年	
全社計	9,059	5,564	△ 3,494	61.4%
定期	4,211	3,466	△ 745	82.3%
定期外	4,847	2,098	△ 2,748	43.3%
新幹線	1,950	868	△ 1,082	44.5%
定期	204	177	△ 27	86.7%
定期外	1,745	690	△ 1,054	39.6%
在来線	7,108	4,696	△ 2,412	66.1%
定期	4,006	3,288	△ 718	82.1%
定期外	3,102	1,407	△ 1,694	45.4%

各セグメントのEBITDA推移

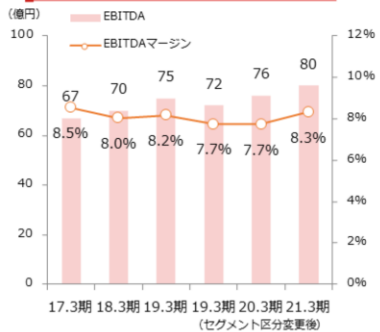
運輸サービス



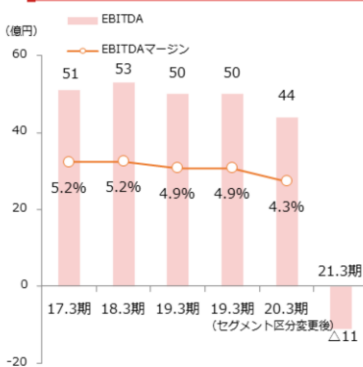
不動産・ホテル



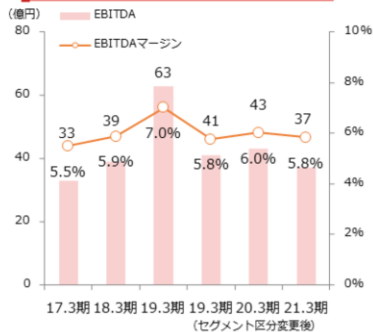
建設



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、経費安定基金運用収益 (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

会計上の留意点

会計方針の変更（2021年4月1日実施）について

■ 収益認識会計基準の適用

- 収益認識に関する取り扱いの明瞭化及び適用義務付けに伴い、2021年度より新基準を適用（2022.3期影響額）

【連結】 営業収益 ▲50億円 / 営業利益 ほぼ影響なし
【セグメント】 運輸サービス 営業収益 ▲20億円程度
建設 営業収益 ▲10億円程度
流通・外食 営業収益 ▲15億円程度 等
※各セグメント共に、営業利益はほぼ影響なし

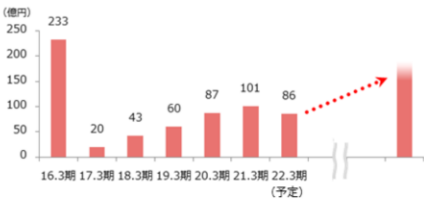
■ 減価償却方法の変更

- 使用実態に即し、鉄道事業固定資産の償却方法及び償却年数の変更を実施
- 影響額：2022.3期において減価償却費31億円の減と想定
※業績予想には反映

項目	対象資産	内容
償却方法の変更	全資産	定率法→定額法
償却年数の変更	車両	法定耐用年数→経済的耐用年数 (13年) (20年)

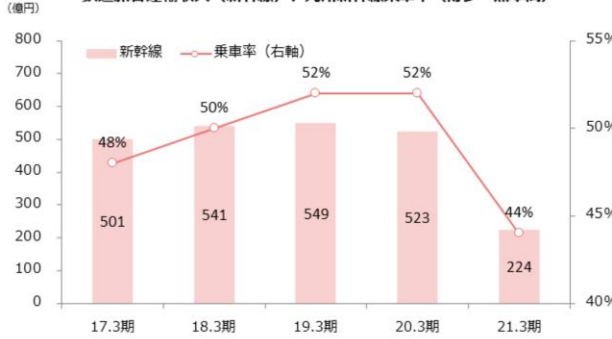
鉄道事業における減価償却費について

- 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）減価償却費が増



鉄道事業の推移

鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



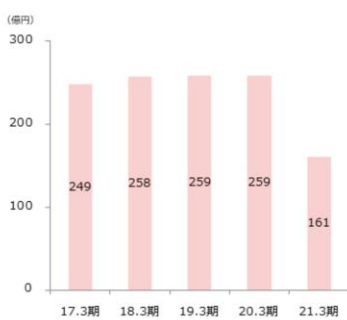
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



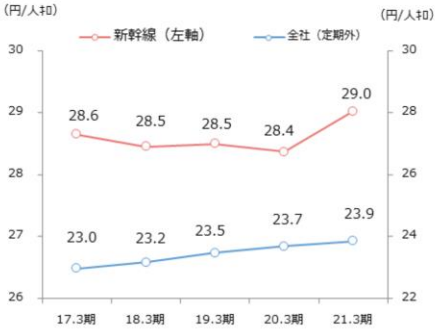
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数及び金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）



イールド（全社（定期外）、新幹線）



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）
下大利開発	福岡県大野城市	2019年冬 工事着工 2022年春 開業	敷地 約13,000㎡	商業、住居系など複合的な開発
長崎駅周辺開発	長崎県長崎市	2022年春 高架下開業 2023年秋 新駅ビル全面開業 ※2025年度予定から前倒し	延床 約102,000㎡	・商業、ホテル、オフィスなど複合的な開発 ・環境負荷軽減対応、AI・ICT活用を検討
鹿児島中央駅西口開発	鹿児島県鹿児島市	2021年秋 工事着手 2023年春 I期開発開業 II期開発開業時期未定	敷地 約9,500㎡ 延床 約25,400㎡ （I期開発）	・I期は商業・オフィス・立体駐車場、II期 住居等、複合的な開発 ・感染症対策、環境負荷軽減対応、ICT活用を 検討
簗子小学校跡地活用事業 ※株式会社桜十字を代表会社と する6社共同開発	福岡市中央区	2024年1月 開業	敷地 約8,500㎡	有料老人ホーム、商業など複合的な開発
福岡県東総合庁舎敷地有 効活用事業	福岡市博多区	2022年春 工事着工 2024年春 開業	敷地 約2,600㎡	・オフィスビル（一部 商業店舗） ・無人清掃ロボット、太陽光発電等の導入
京都市下京区ホテル開発	京都市下京区	2020年冬 工事着工 2022年夏 開業	180室（予定） 延床 約9,600㎡	
虎ノ門二丁目地区第一種 市街地再開発事業 ※新日鉄興和不動産を保留床取 得グループ代表とする6社共同 開発	東京都港区	2020年9月 工事着工 2023年11月 竣工	敷地 約22,500㎡ 延床 約180,700㎡	オフィスビル（一部 商業店舗）

※ 計画は、今後変更になる場合があります

宮崎駅西口開発概要およびMaaSの取り組み

宮崎駅西口開発



JR宮交ツインビル ※宮崎交通(株) との共同開発

うみ館（商業面積9,800㎡）

- 1～6階：商業施設（5～6階はシネマコンプレックス）
- 7～10階：オフィス

やま館（商業面積6,300㎡）

- 1～6階：商業施設

ひむか きらめき市場【駅高架下】（商業面積2,700㎡）

- お土産・飲食・雑貨・サービス

宮崎県におけるMaaS実証実験実施内容

- 実証実験期間
2020年11月6日（金）～2021年3月12日（金）
※移動需要の創出・持続可能な公共交通ネットワーク構築に向け、
取り組み継続中

- 実施エリア
宮崎県宮崎市・日南市及びその近郊

- 使用するMaaSアプリ「my route」*

*トヨタ自動車・トヨタファイナンスサービスが開発・提供する
「マルチモーダルモビリティサービス」

- その他
・国交省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定
・「複合ルート検索」「チケット予約・決済サービス」等の
サービス提供や、「モビリティサービス」と「生活サービス・
観光」を組み合わせた様々なコンテンツを提供

MaaS実証実験の背景

公共交通の苦境

少子高齢化・人口減少・労働力不足
中心市街地への来街者の低下
+新型コロナウイルスの脅威

新しいモビリティサービスの登場
デジタル化の波

アミューズメントや遊びの需要
宮崎中心市街地活性化のチャンス

MaaSの活用

実証実験の主な取り組み

- ・多様な交通モードの連携
- ・シームレスな交通サービスの実現
- ・交通と商業・観光の連携

目指すべき姿

- ・地域住民・観光客の利便性向上
- ・公共交通機関の利用促進
- ・市街地への来街促進・回遊性向上

「移動需要の創出」と「持続可能な公共交通ネットワークづくり」

熊本駅周辺開発概要



JR熊本駅ビル

2021年4月23日開業
延床面積：約110,000㎡
ホテル客室数：203室
1～8階 アミューズメントくまもと（商業・ウイニング）
9～12階 THE BLOSSOM KUMAMOTO（ホテル）



JR熊本春日南ビル

2020年12月竣工
（商業は2021年4月21日開業）
延床面積：約3,600㎡
1階 商業・サービス
2～4階 オフィス



RJRプレシア熊本駅前

2021年1月竣工
総戸数：144戸



MJR熊本ザ・タワー

2023年2月竣工（予定）
総戸数：230戸

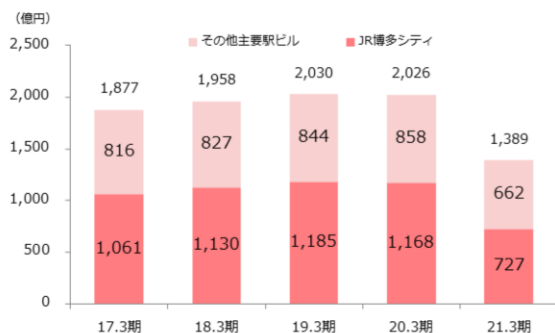


JR熊本白川ビル

2020年12月竣工
（商業は2021年3月5日開業）
延床面積：約17,000㎡
1～3階 アミューズメントくまもと（t*ツカカ）
4～12階 オフィス

不動産・ホテル事業の推移

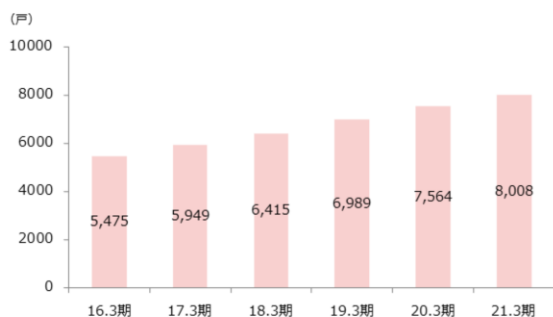
駅ビルテナント売上



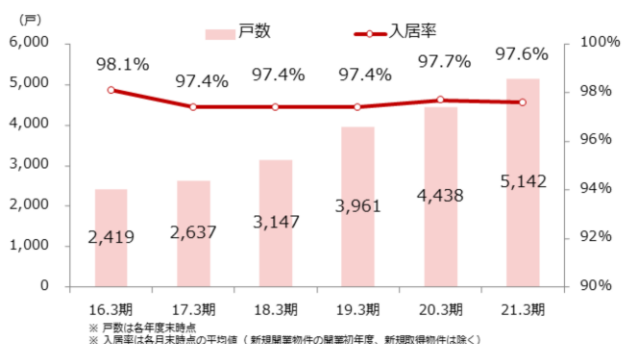
ホテル稼働率および平均単価



分譲マンション販売戸数（累計）



賃貸マンション戸数および入居率



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

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