

JR KYUSHU IR DAY 2023

JR KYUSHU IR DAY 2023 開催にあたって

2023年11月28日

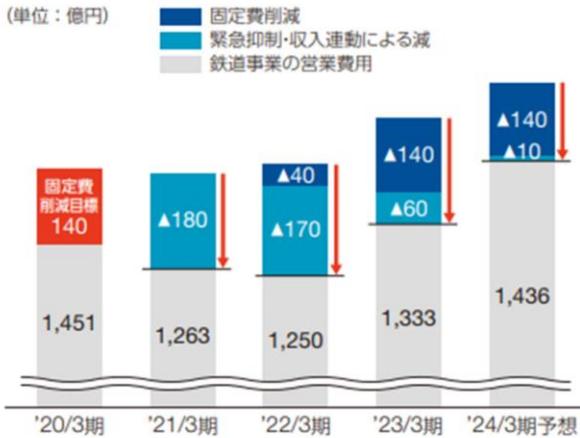
九州旅客鉄道株式会社
代表取締役社長執行役員
古宮 洋二

- 皆さま、こんにちは。社長の古宮でございます。本日は大変お忙しい中、JR KYUSHU IRDAYにご参加いただきましてありがとうございます。御礼申し上げます。私の方から、本日ご用意した資料の前に、直近の足元の状況を簡単にご説明させていただきます。
- まず鉄道につきましては、先日発表させていただいた中間決算の時点では少しビハインドだという結果が出ていましたが、10月、11月は観光を中心としたお客さまの需要が非常に盛んでして、予定通りという状況ではないかと考えています。
- 一方で、懸念としましては、ビジネスのお客さまの戻りが少し悪いという状況があり、これを今後いかに解消していくかが鉄道にとっての課題だと認識しております。
- 駅ビルにつきましては、博多を中心として非常にお客さまの動きが活発です。一部、エリアによって差はありますが、博多が1番の牽引になっているという状況です。
- ホテル事業につきましても、インバウンドを中心として、東京地区、福岡地区、各地区とも好調な状況です。
- また、鉄道が復帰したのに合わせまして、駅ビル内の小売や飲食関係につきましても、非常に動きが戻った状況です。
- 今年度につきましては、この計画を達成できるように、また、来年度までの中期経営計画を必ず達成できるように努めていきたいと思っております。どうぞよろしく願いいたします。それでは、私の方から、用意させていただきました資料に基づいて説明をさせていただきます。

中期経営計画2022-2024の進捗 | 重点戦略①事業構造改革の完遂

● 鉄道事業の固定費140億円の削減は23.3期で完遂

BPRの完遂



主な施策

- DX等を通じた駅係員の不在化、きっぷの販売窓口の廃止、営業時間短縮等



アプリ



ネット予約



チャットボット



リモートサポート

- ご利用状況に合わせた運行体系の見直し

【2022秋ダイヤ改正】



- 乗車効率を高める車両の改装



車両のロングシート化

- 設備検査業務の効率化、検査精度向上による取替基準の見直し

- 中期経営計画2022-2024が、上期をもちまして半分経過いたしました。その時点での重点戦略の進捗状況について私からお話をさせていただきます。
- まず、鉄道事業の固定費の1割にあたる140億の費用削減を、BPRという名前で行ってまいりました。左の棒グラフのように、昨年度まででこの計画は達成できたと思っております。
- 右側に、主な施策を記載しております。様々なDX等を活用しまして、きっぷの窓口の営業時間短縮化や、駅係員の不在化を行ってきました。また、ご利用状況に合わせた運行体制の見直しについて、2022年秋のダイヤ改正では、表に記載の通りの削減を達成しております。なお、最近、お客さまのご利用もコロナ前に近い状況になっていますので、それに合わせたダイヤの一部見直し等は行い、乗車率につきましても問題ない程度で推移しております。
- また、その下にあります乗車効率を高める車両の改造ということで、いわゆるクロスシートと言って、椅子が転換するシートからロングシートへの改造を行っております。これにより、定員が約1.3倍になりますので、お客さまのご利用がコロナ前に戻っても乗車率として問題無いようにしています。
- 加えて、設備検査の業務の効率化等を行って、先ほど申しましたBPRを達成したところ です。

中期経営計画2022-2024の進捗 | 重点戦略①事業構造改革の完遂

● 鉄道事業の中長期的な収支改善に取り組む「未来鉄道プロジェクト」を始動

「未来鉄道プロジェクト」の始動

九州のまちづくりを牽引する
「未来の鉄道」をつくる。

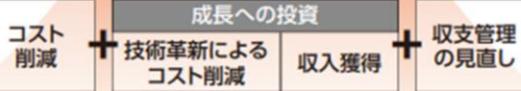
モビリティの進化
経営体力の強化

セカンド
ステージ
2030

- ・インテリジェントな鉄道
- ・持続可能なモビリティサービスの展開

ファースト
ステージ
2024

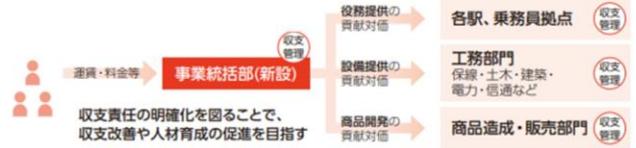
- ・グループ全体での収支改善
- ・持続可能な交通体系の構築
- ・技術革新によるセカンドステージの土台作り



BPR コスト削減▲140億円
(継続的に発現)

主な施策

- 「アメーバ経営」を鉄道事業にカスタマイズした管理会計の導入



- 多機能検測車 (BIG EYE) の開発



- 同じく「事業構造改革の完遂」の中で、BPRの次の取り組みとして、未来鉄道プロジェクトというものを今始めているところです。
- これまで行ってきたコスト削減に加え、成長投資を行うことで技術革新によるコスト削減や収入獲得を行い、さらに収支管理を見直すことによって、2030年までに、新しい強靱な鉄道を作っていこうという取り組みです。
- 右側に主な施策を記載しております。元々、京セラ様が行ったアメーバ経営を鉄道版にカスタマイズしまして、初めて鉄道事業に取り入れております。
- 職場単位・小さいグループ単位で、収入と費用を持って収支を管理していくということを、今後重点的に行っていきたいと思います。
- また、新技術の導入としまして、多機能検測車「BIG EYE」という車両を開発いたしました。
- レールや、線路周りの部材、レールとまくらぎを繋いでいる金具などの検査等を自動で行うことができます。
- また、建築限界と言いまして車両に接近するものがないか、あるいはホームや信号設備に異常がないかということも、今後自動で検査していきます。

中期経営計画2022-2024の進捗 | 重点戦略②豊かなまちづくりモデルの創造

- 西九州エリアのまちづくりの核となる西九州新幹線とJR長崎駅ビルが開業
- 今後の地域交通のモデルとなりうる日田彦山線BRTひこぼしラインが開業

西九州新幹線とJR長崎駅ビルの開業



西九州新幹線 10月のご利用者数

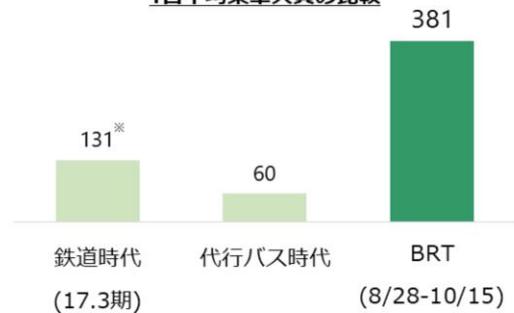
約7,100人/日
対22.3期比 109%
対19.3期比 108%

※武雄温泉～長崎間の実績
※対19.3期比は諫早～長崎間の特急「かもめ」との同曜日比較

日田彦山線BRTひこぼしラインの開業



1日平均乗車人員の比較



※ 添田～夜明の平均通過人員



JR長崎駅ビル 開業3日間ご来館者数

約42万人

<参考> 長崎市推計人口
39万人 (11/1時点)

- 2つ目の重点戦略である「豊かなまちづくりモデルの創造」について、2つ記載しています。
- 昨年の9月23日に開業しました西九州新幹線について、最初の1年のご利用お客さま数は1日平均6,600人でしたが、先ほど申しましたように、10月、11月はご利用が非常に好調でして、現在は1日あたり7,100人のお客さまにご利用いただいております。
- また、先日11月10日にJR長崎駅ビルの新館が開業しました。新館、本館、長崎駅の高架下にあるかもめ市場の3施設を合わせますと、新館開業から3日間で42万人の方にご来館いただきました。長崎市の人口が39万人ですので、3日間で長崎市の人口以上の方にご来館いただいたということです。
- これが一過性のものとならないよう、長崎市の中心街と協力しながら、長崎市全体のにぎわいを作っていきたいと思っています。
- 右側が8月に開業しました日田彦山線BRTひこぼしラインについてです。鉄道時代は1日平均通過人員が約130人でした。代行バス時代の1日平均乗車人員は約60人でしたが、現在では1日あたり約380人のお客さまにご利用いただいております。
- ドライバーに聞きますと、ご利用の6割が観光の方で4割が地元の方ということで、停車する場所、我々は駅と呼んでおりますが、これをこまめに作り、本数を増やしたことが、功を奏しているのではないかと考えています。これについても、今後ご利用を継続させていくことを考えていきたいと思っています。

中期経営計画2022-2024の進捗 | 重点戦略③新たな貢献領域での事業展開

- 建設セグメント内の事業連携を強力に推進し、成長を加速させるべく、中間持株会社を設立

建設セグメント中間持株会社の設立

会社名	JR九州建設グループホールディングス株式会社
設立日	2023年7月3日
設立目的	収益拡大を支援する組織を設け、外販の強化、M&Aの実施、会社間の人材・情報を連携する仕組み構築に加え、バックオフィス機能（共通基盤）も強化し、 建設セグメント全体の成長の加速 を目指す

建設セグメントの目指す姿

上流の企画・計画～設計～施工～維持管理まで、一貫して機能を持つ総合力を発揮し、

- ✓ 幅広い分野・領域で、地域貢献、社会課題解決に貢献する
- ✓ 長く・深く施主や物件とつながり、ニーズに応える
- ✓ 幅広い事業領域を活かし、掛け合わせ、新たな商品や領域を創造する

JQ JR九州コンサルタンツ株式会社
JR KYUSHU CONSULTANTS COMPANY

建設コンサル・設計



株式会社
九鉄工業株式会社

建築

三動建設株式会社
JR九州グループ

土木



JR九州エンジニアリング株式会社 株式会社 九州電機システム

設備

【JR九州グループの強み】

自治体、鉄道、まちづくり

【成長源泉】

技術力・ノウハウ、強固な人材基盤、会社間連携によるトータルサービス

- 続きまして、3つ目の重点戦略「新たな貢献領域での事業展開」についてです。建設セグメント各社の事業連携を強力に推進するために、今年の7月3日に、中間持株会社であるJR九州建設グループホールディングスを設立いたしました。
- 今後、外販の強化、組織の強化、M&Aの実施、人材の確保といったことを行い、グループ外に向けて営業を加速することで、グループ外からの収入確保に努めていきたいと思っています。

ESGの取り組み

E 脱炭素社会の実現

- CO₂排出量の2030年中間目標が概ね達成見込みとなったため、新たな中間目標とそれに対するロードマップを検討



オンサイトPPA
モデルによる
自家消費型
太陽光発電



バイオ
ディーゼル
燃料導入の
実証実験



グリーン
ビルディング
認証の取得

S 価値創造の源泉である 人づくり

- 新たな人材戦略を策定し、人事・賃金制度の改革を実行
- 経営陣による「全社員を対象とした意見交換会」を実施

G 健全な企業運営

- 取締役の報酬に、非財務KPIとの連動報酬を設定
- 取締役会に必要なスキルセットを改定

- ESGの取り組みについてご説明します。Eにつきましては、CO₂排出量の2030年中間目標がおおむね達成見込みとなりましたので、新しい中間目標と、それに対するロードマップを今検討しているところです。
- 次は、Sについてです。後ほどのテーマですが、新たな人材戦略を策定し、人事賃金制度の改革を来年度から実行したいと思っております。また、現在、私も積極的に参加しておりますが、経営陣による全社員を対象とした意見交換会により、社員から様々な意見を汲み上げ、今後の施策に活かしていきたいと思っております。
- Gについてです。取締役の報酬に非財務KPIとの連動報酬を設定しております。また、取締役会で必要なスキルセットを改定いたしました。ガバナンスについては、今の形がベストとは思っておりませんので、今後も変えていきたいと思っております。
- また、企業価値向上に対する考え方につきましても、先日の取締役会で議論をしているところです。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた当社の対応について、コーポレートガバナンス報告書にもその内容を記載しております。
- 継続的な事業ポートフォリオの見直しや、既存事業の収益力強化に引き続き取り組む一方で、このような場を活用した資本市場との建設的な対話により、当社の取り組みに対する十分な理解を得ることも重要と考えています。

本日の内容

- 中期経営計画における重点戦略の実行を支える人材戦略とDX戦略についてご説明
- 人材戦略に知見のある社外取締役との意見交換会を設定

中期経営計画 2022-2024



- 本日のIR DAYでは、長期ビジョンの実現を支えるものとして、人材戦略とDX戦略についてお話をさせていただきます。これらの成果は、非財務資本として蓄積されることで、今後の企業価値向上にもつながる重要なものと認識しております。中期経営計画の中でも、「戦略実行・実現を担う人づくり」と、「グループ体で戦略を推進する基盤づくり」を掲げています。
- 加えて、社外取締役であり人材戦略に造詣の深い村松取締役と山本取締役との意見交換の場を用意しておりますので、よろしくお願いたします。
- 様々な戦略についてご説明させていただきましたが、これらに完成形はないものと認識しております。ぜひ、皆さま方の忌憚のないご意見をいただければと思っています。
- 最後に、最初に申しましたように、来年度が中期経営計画の最後の年です。今年度下期の施策と来年度に向けた取り組みを深度化することで、この中期経営計画を達成し、その次の会社のステップアップに向けて取り組んでいきたいと思っています。本日はよろしくお願いたします。

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、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、国内外および九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。

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/>