

2022年3月期 第2四半期決算説明会

2021年11月4日

九州旅客鉄道株式会社

I	2022年3月期 第2四半期決算実績	4
II	2022年3月期 通期業績予想及び配当予想	8
III	当面の環境認識と戦略の方向性	19
	APPENDIX	34

概要

2022.3期 第2四半期 決算実績

- 新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、需要の緩やかな回復等により、対前年で連結営業収益、営業利益、経常利益、四半期純利益すべて増収増益

2022.3期 通期業績予想 及び配当予想

- 新型コロナウイルス感染症の感染再拡大に伴う移動需要の減少等による鉄道運輸収入等の低迷に加えて、当初想定からの需要回復の遅れによる下期の減収等を見込んでおり、鉄道事業、ホテル事業、流通・外食事業を中心に下方修正
- 鉄道事業を中心にコスト削減に取り組むも、通期連結業績予想は営業赤字に修正
- 配当予想は修正せず、1株当たり年間配当金93円（期末配当のみ）を予定

当面の環境認識と 戦略の方向性

- 足元では鉄道利用の増加はあるものの、当面はコロナ前の水準に回復しないと想定
- 「事業ポートフォリオの強化」、「既存事業の構造改革」、「拠点地域のまちづくりの更なる推進」に取り組む

I 2022年3月期 第2四半期決算実績

2022年3月期 第2四半期 連結決算ハイライト

(単位：億円)

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年	
営業収益	1,245	1,416	170	113.7%
営業利益	△ 205	△ 40	164	-
経常利益	△ 195	△ 10	184	-
特別損益	29	△ 9	△ 38	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 102	△ 20	82	-
EBITDA (※)	△ 73	88	161	-

※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。

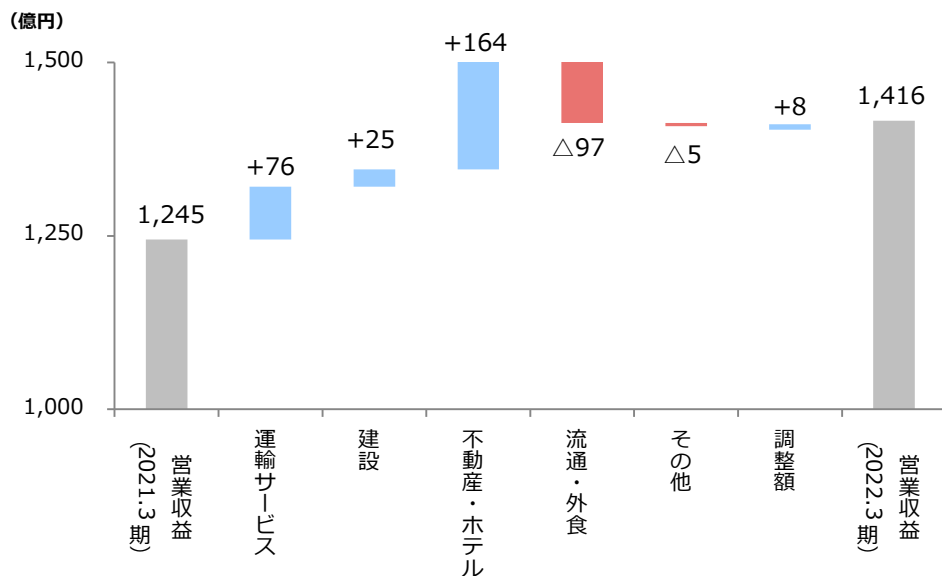
営業収益

新型コロナウイルス感染症の影響の継続やJR九州ドラッグレバンの持分法適用会社変更の影響（△124億円）があったものの、分譲マンション販売の増加や、各事業における需要の緩やかな回復により増収

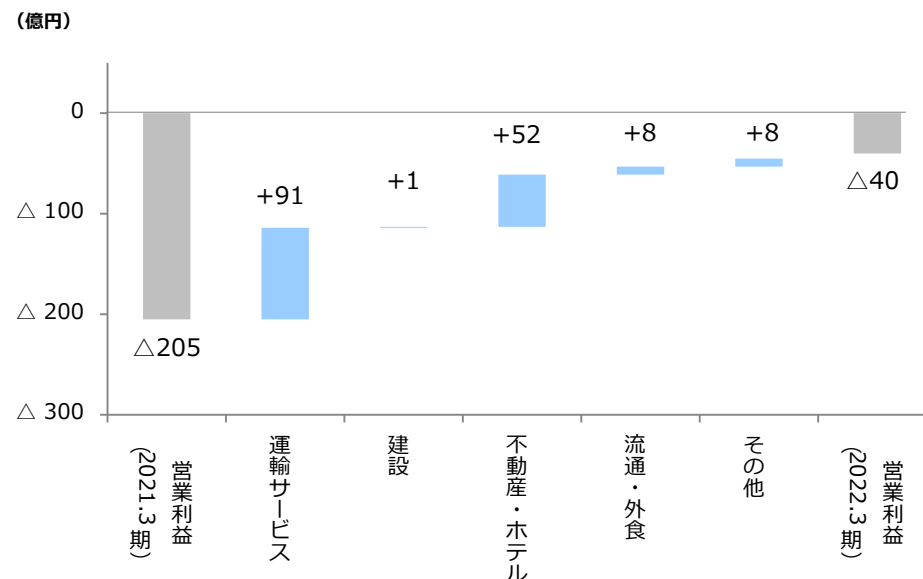
営業利益

営業収益の増加に加え、引き続きコスト削減に努めたこと等により対前年164億円の増益となるも、新型コロナウイルス感染症の影響の継続により営業赤字

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



2022年3月期 第2四半期実績 (セグメント別)

(単位：億円)

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,245	1,416	170	113.7%	
運輸サービス	413	489	76	118.4%	
単体・鉄道事業	389	462	73	118.8%	需要の緩やかな回復による増
建設	361	386	25	106.9%	
不動産・ホテル	273	437	164	160.3%	
不動産賃貸	229	283	53	123.2%	熊本及び宮崎駅ビルの開業による増、前期休館及び賃料減免等実施の反動増
不動産販売	19	119	100	626.0%	マンション販売収入の増
ホテル事業	24	35	11	146.1%	前期休館による反動増
流通・外食	294	196	△ 97	66.8%	JR九州トラック・イルフンの株式一部譲渡による減
その他	282	277	△ 5	98.0%	
営業利益	△ 205	△ 40	164	-	
運輸サービス	△ 211	△ 119	91	-	
単体・鉄道事業	△ 203	△ 116	87	-	
建設	10	11	1	111.8%	
不動産・ホテル	14	67	52	456.1%	
不動産賃貸	50	73	23	146.4%	
不動産販売	△ 3	15	19	-	
ホテル事業	△ 31	△ 21	10	-	
流通・外食	△ 19	△ 11	8	-	
その他	4	12	8	295.2%	
EBITDA	△ 73	88	161	-	
運輸サービス	△ 157	△ 77	80	-	
単体・鉄道事業	△ 154	△ 78	75	-	
建設	15	16	1	108.2%	
不動産・ホテル	74	137	62	183.0%	
不動産賃貸	98	131	33	134.1%	
不動産販売	△ 3	15	19	-	
ホテル事業	△ 20	△ 10	9	-	
流通・外食	△ 12	△ 5	6	-	
その他	12	21	8	167.0%	

2022年3月期 第2四半期実績（単体）

（単位：億円）

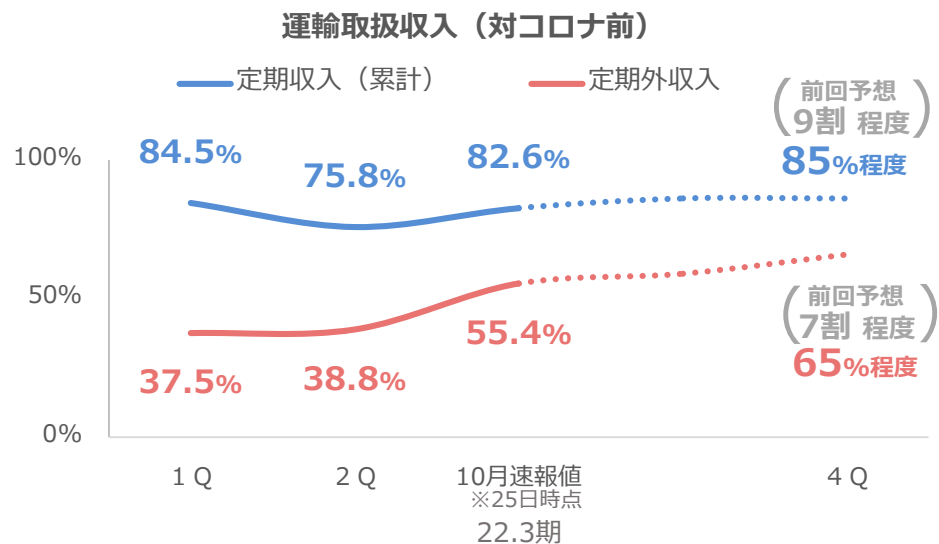
	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	562	747	184	132.8%	
鉄道旅客運輸収入	326	398	72	122.1%	需要の緩やかな回復による増
新幹線	90	113	22	125.4%	
在来線	236	285	49	120.8%	
その他収入	236	348	112	147.5%	マンション販売収入の増
営業費用	703	776	72	110.3%	
人件費	197	206	9	104.8%	
物件費	361	428	66	118.4%	
動力費	40	41	1	102.9%	
修繕費	111	108	△ 2	97.3%	
その他	210	278	68	132.6%	マンション販売収入の増に伴う原価の増
租税公課	59	62	2	104.0%	
減価償却費	84	78	△ 6	92.6%	償却方法の見直しによる減
営業利益	△ 141	△ 28	112	-	
営業外損益	90	30	△ 59	34.2%	受取配当金の減
経常利益	△ 51	1	52	-	
特別損益	37	△ 8	△ 45		JR九州ドラッグイレブンの株式一部売却の反動 - 令和2年7月豪雨災害に伴う災害経費の反動 日田彦山線復旧に係る災害損失引当金増の反動 等
四半期純利益	39	△ 2	△ 42	-	

Ⅱ 2022年3月期 通期業績予想及び配当予想

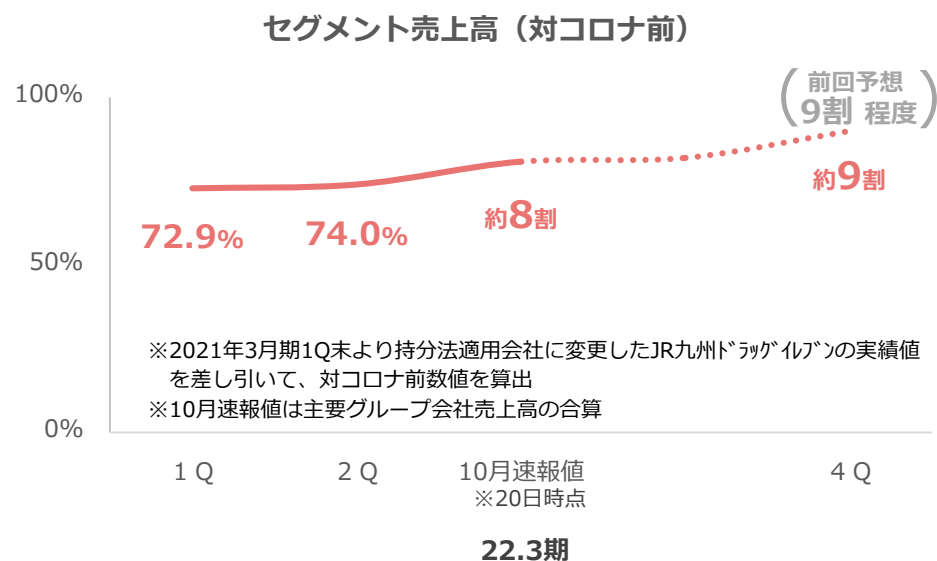
2022年3月期 業績予想 | 各事業の収益想定の見直し

緊急事態宣言期間の延長による外出・移動の自粛の長期化等の影響を踏まえ、各事業で収益想定を見直し

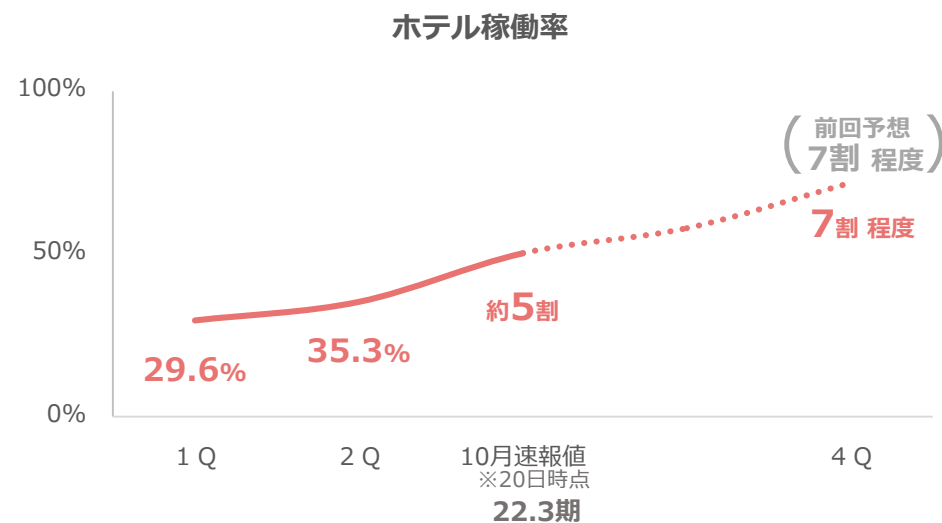
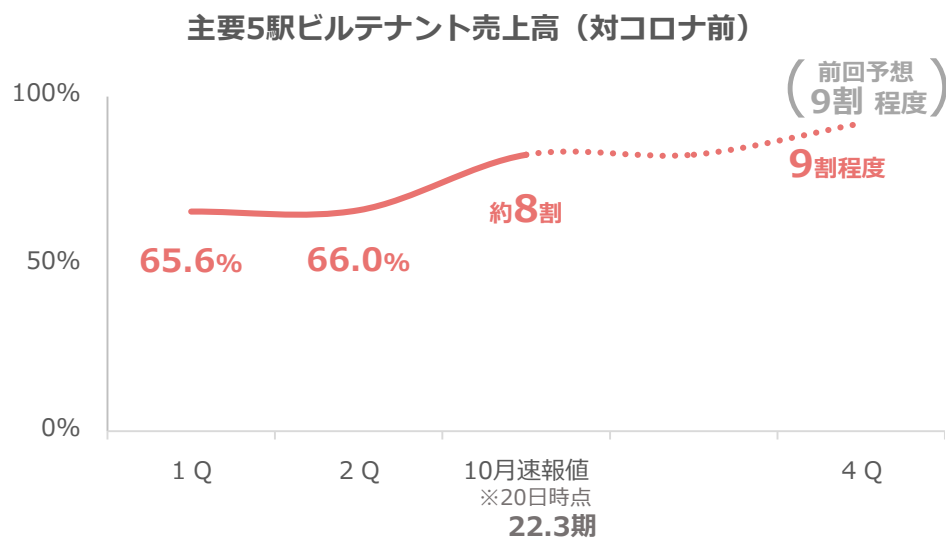
運輸サービスセグメント



流通・外食セグメント



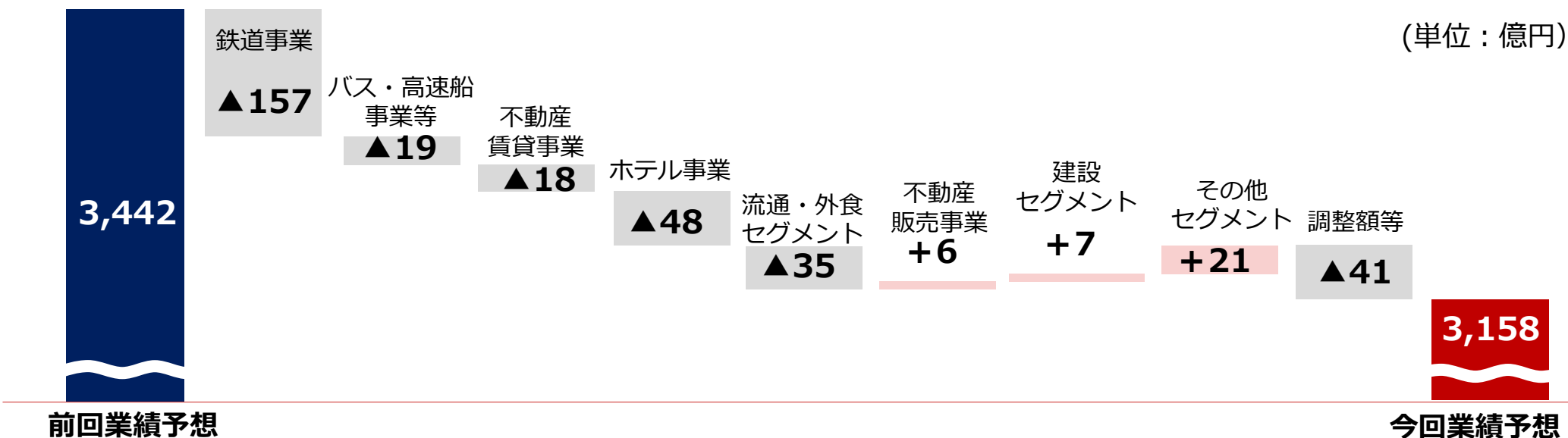
不動産・ホテルセグメント



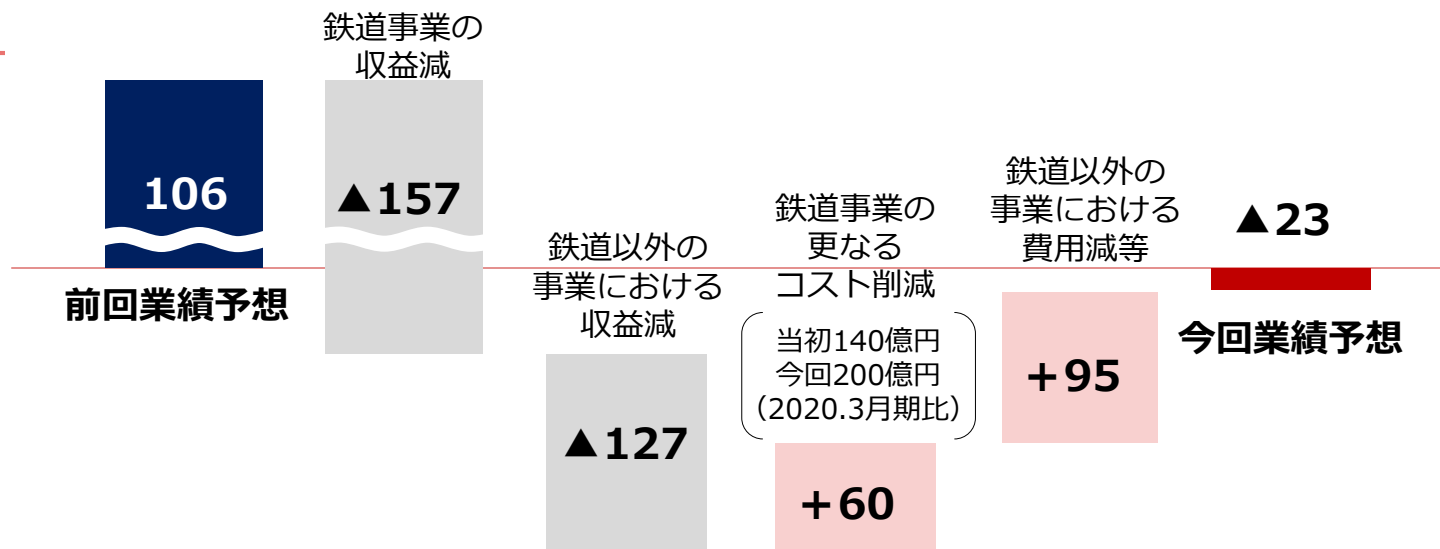
2022年3月期 業績予想 | 営業収益及び営業利益の増減要因

上期決算及び足元の状況に鑑み、前回業績予想から鉄道事業を中心に下方修正
 鉄道事業を中心にコスト削減に取り組むも、通期連結業績予想は営業赤字に修正

連結営業収益



連結営業利益



2022年3月期 通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				対前年実績	対前回予想
		前回 (8/3) 予想	今回 (11/2) 予想	上期実績	(参考) 下期想定		
営業利益	△ 228	106	△ 23	△ 40	17	205 -	△ 129
経常利益	△ 193	106	8	△ 10	18	201 -	△ 98
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 189	129	34	△ 20	54	223 -	△ 95
EBITDA	46	379	247	88	158	200 532.4%	△ 132

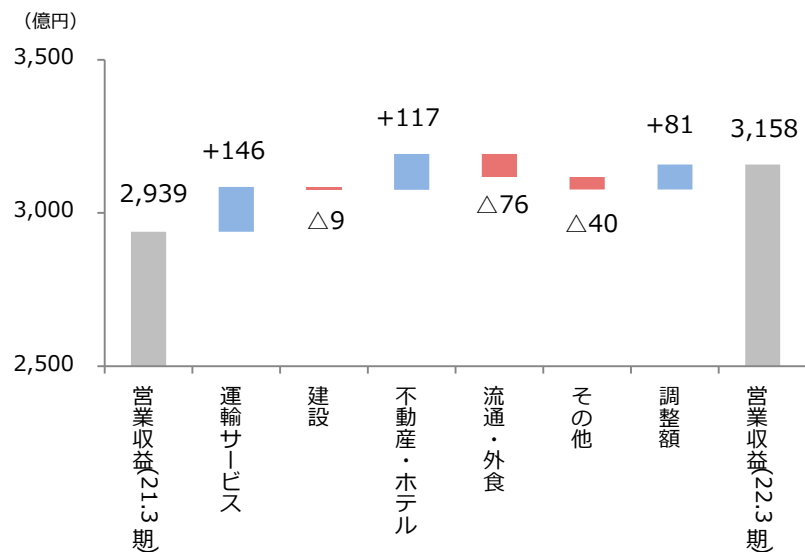
営業収益

緊急事態宣言期間の長期化等による
運輸収入の減少等により、業績予想
を下方修正

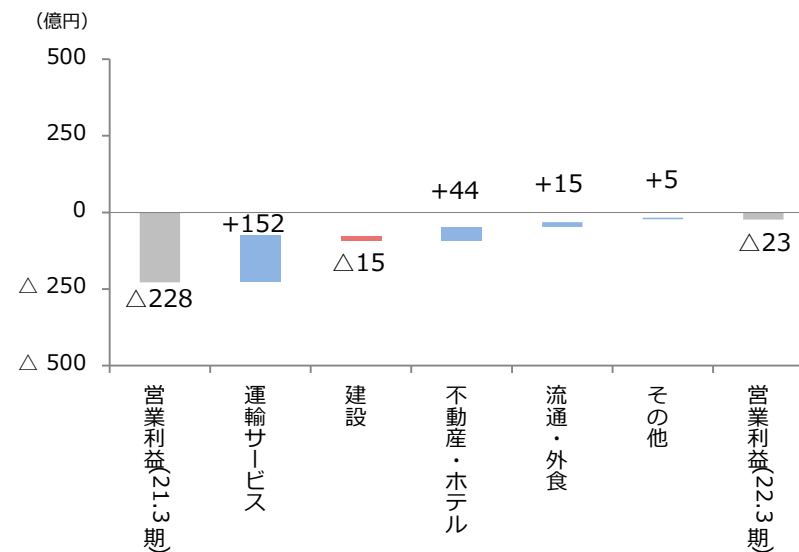
営業利益

鉄道事業を中心にコスト削減に取り
組むも、通期連結業績予想は営
業赤字に修正

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



2022年3月期 セグメント別通期業績予想

(単位：億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績		主な増減理由（対前年）	対前回予想
		前回（8/3） 予想	今回（11/2） 予想				
営業収益	2,939	3,442	3,158	218	107.4%		△ 284
運輸サービス	952	1,275	1,099	146	115.3%	鉄道事業の需要の緩やかな回復による増	△ 176
単体・鉄道事業	897	1,204	1,047	149	116.6%		△ 157
建設	965	949	956	△ 9	99.0%	JR九州からの鉄道工事受注の減	7
不動産・ホテル	801	979	919	117	114.7%		△ 60
不動産賃貸	497	594	576	78	115.8%	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	△ 18
不動産販売	235	230	236	0	100.2%		6
ホテル事業	68	155	107	38	157.2%	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	△ 48
流通・外食	514	473	438	△ 76	85.1%	JR九州ドラッグイレブンの株式一部譲渡による減	△ 35
その他	636	575	596	△ 40	93.6%	建設資材の売上減少による減	21
営業利益	△ 228	106	△ 23	205	-		△ 129
運輸サービス	△ 376	△ 123	△ 224	152	-		△ 101
単体・鉄道事業	△ 366	△ 125	△ 218	148	-		△ 93
建設	69	49	54	△ 15	77.2%		5
不動産・ホテル	99	164	144	44	145.3%		△ 20
不動産賃貸	120	140	139	18	115.1%		△ 1
不動産販売	26	22	25	△ 1	94.7%		3
ホテル事業	△ 47	2	△ 20	27	-		△ 22
流通・外食	△ 25	5	△ 10	15	-		△ 15
その他	17	21	23	5	131.3%		2
EBITDA	46	379	247	200	532.4%		△ 132
運輸サービス	△ 265	△ 34	△ 135	130	-		△ 101
単体・鉄道事業	△ 264	△ 39	△ 133	131	-		△ 94
建設	80	58	62	△ 18	77.1%		4
不動産・ホテル	222	306	283	60	127.3%		△ 23
不動産賃貸	220	258	256	35	116.3%		△ 2
不動産販売	26	22	25	△ 1	94.2%		3
ホテル事業	△ 24	26	2	26	-		△ 24
流通・外食	△ 11	17	2	13	-		△ 15
その他	37	46	48	10	129.5%		2

2022年3月期 単体通期業績予想

(単位：億円)

	2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績		主な増減要因（対前年）	対前回予想
		前回（8/3） 予想	今回（11/2） 予想				
営業収益	1,447	1,772	1,615	167	111.6%		△ 157
鉄道旅客運輸収入	763	1,060	910	146	119.2%	需要の緩やかな回復による増	△ 150
新幹線	224	360	289	64	128.5%		△ 71
在来線	538	700	621	82	115.4%		△ 79
その他収入	684	712	705	20	103.1%		△ 7
営業費用	1,653	1,737	1,666	12	100.8%		△ 71
人件費	393	421	414	20	105.2%	業績回復に伴う増	△ 7
物件費	975	1,035	977	1	100.1%		△ 58
動力費	79	83	83	3	103.8%		-
修繕費	290	317	305	14	105.0%		△ 12
その他	605	635	589	△ 16	97.3%		△ 46
租税公課	108	114	112	3	103.6%		△ 2
減価償却費	175	167	163	△ 12	92.8%	償却方法の見直しによる減	△ 4
営業利益	△ 205	35	△ 51	154	-		△ 86
営業外損益	97	11	19	△ 78	19.5%	受取配当金の減	8
経常利益	△ 108	46	△ 32	76	-		△ 78
特別損益	△ 57	-	△ 8	49	-		△ 8
当期純利益	△ 111	101	17	128	-		△ 84

2022年3月期配当予想

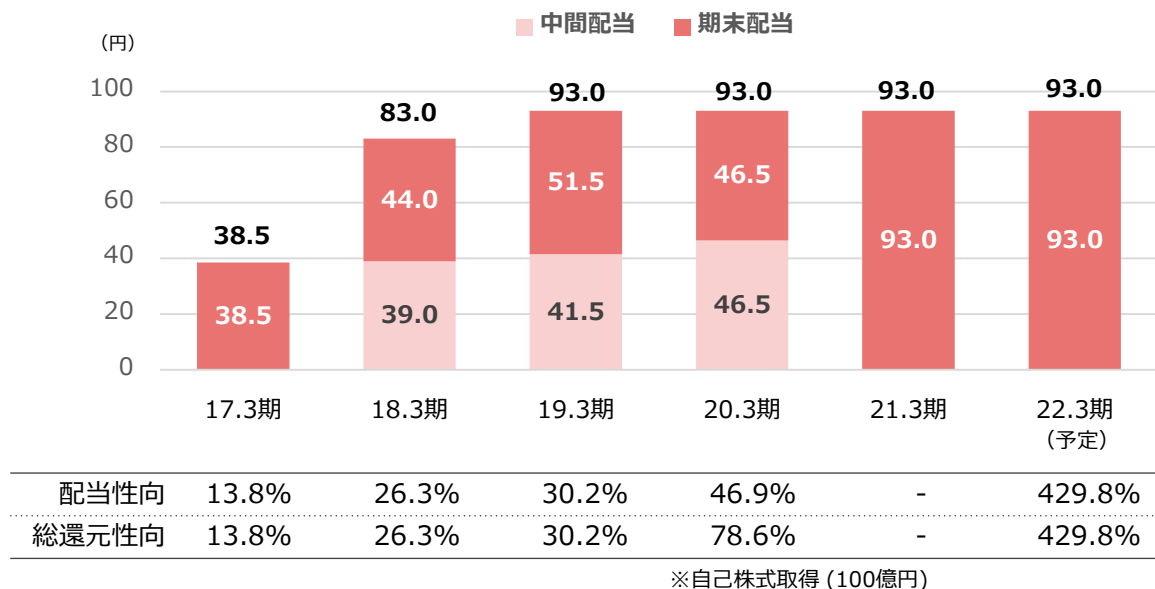
株主還元方針

- 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**

(参考) 1株当たり年間配当金の推移



(参考) 運輸サービスセグメント

【実績】

(単位：億円)

	2021年3月期	2022年3月期	対前年	
	2Q累計実績	2Q累計実績		
営業収益	413	489	76	118.4%
うち単体・鉄道事業	389	462	73	118.8%
鉄道旅客運輸収入	326	398	72	122.1%
営業利益	△ 211	△ 119	91	-
うち単体・鉄道事業	△ 203	△ 116	87	-
EBITDA	△ 157	△ 77	80	-
うち単体・鉄道事業	△ 154	△ 78	75	-

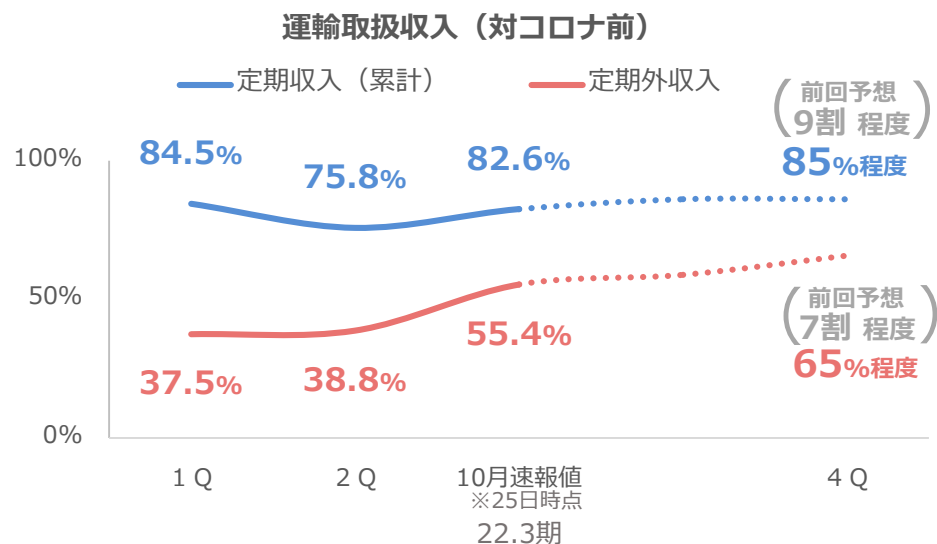
【業績予想】

(単位：億円)

2021年3月期	2022年3月期		対前年実績		対前回予想
	通期実績	前回 (8/3) 予想			
952	1,275	1,099	146	115.3%	△ 176
897	1,204	1,047	149	116.6%	△ 157
763	1,060	910	146	119.2%	△ 150
△ 376	△ 123	△ 224	152	-	△ 101
△ 366	△ 125	△ 218	148	-	△ 93
△ 265	△ 34	△ 135	130	-	△ 101
△ 264	△ 39	△ 133	131	-	△ 94

鉄道事業

四半期推移・業績予想前提条件



概況

(実績)

- ・ 緊急事態宣言期間の長期化による外出・移動の自粛等の影響を受け、定期外収入を中心に厳しい状況が継続
- ・ 引き続き鉄道事業においてコスト削減を推進するも営業赤字

(業績予想)

- ・ 上期の結果及び足元の状況を元に下期の見直しを見直し、業績予想を修正
- ・ 2020.3期比で鉄道事業におけるコスト削減計画を△140億円から△200億円に見直し
- ・ 足元では、緊急事態宣言等の解除に伴い、徐々に需要回復の兆し
- ・ 今後は、移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

(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)

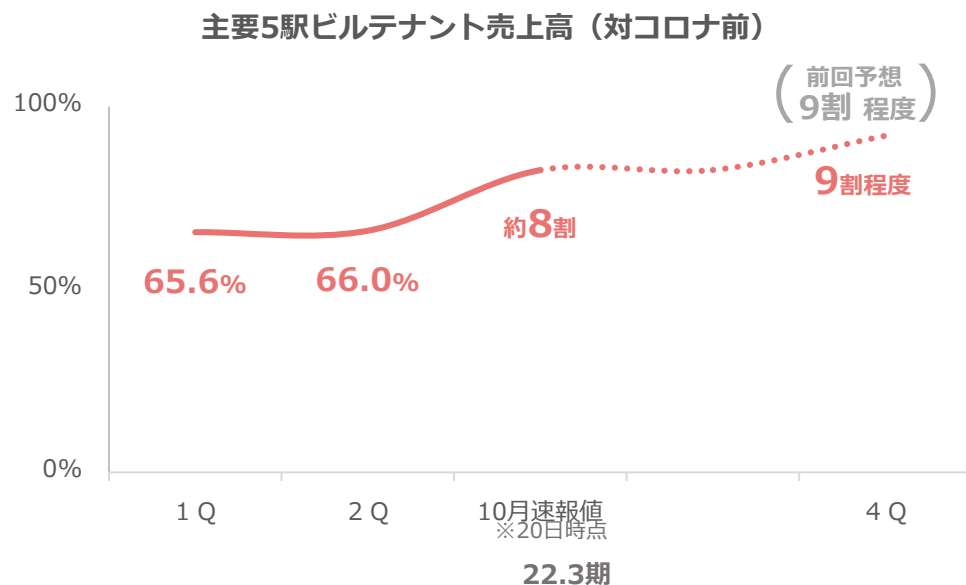
	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年実績	
営業収益	229	283	53	123.2%
営業利益	50	73	23	146.4%
EBITDA	98	131	33	134.1%

【業績予想】

(単位：億円)

2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績	対前回予想
	前回 (8/3) 予想	今回 (11/2) 予想		
497	594	576	78 115.8%	△ 18
120	140	139	18 115.1%	△ 1
220	258	256	35 116.3%	△ 2

四半期推移・業績予想前提条件



概況

(実績)

- ・熊本及び宮崎駅ビルの開業の寄与はあったものの、緊急事態宣言期間の長期化による外出・移動の自粛等の影響を受け、テナント売上は低調に推移
- ・前期4月～7月にかけて実施した休館や賃料・販促費の減免などの一律のテナント支援策（約19億円）は今期実施せず
- ・オフィスビル、賃貸マンションについては、保有物件の空室率に大きな変化は見られず堅調に推移

(業績予想)

- ・駅ビルテナント売上の想定を見直し、業績予想を修正
- ・足元では、緊急事態宣言等の解除に伴い、徐々に需要回復の兆し
- ・今後は、移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

(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)

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年実績	
	営業収益	19	119	100
営業利益	△ 3	15	19	-
EBITDA	△ 3	15	19	-

【業績予想】

(単位：億円)

2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績	対前回予想
	前回 (8/3) 予想	今回 (11/2) 予想		
235	230	236	0	100.2%
26	22	25	△ 1	94.7%
26	22	25	△ 1	94.2%

ホテル事業

【実績】

(単位：億円)

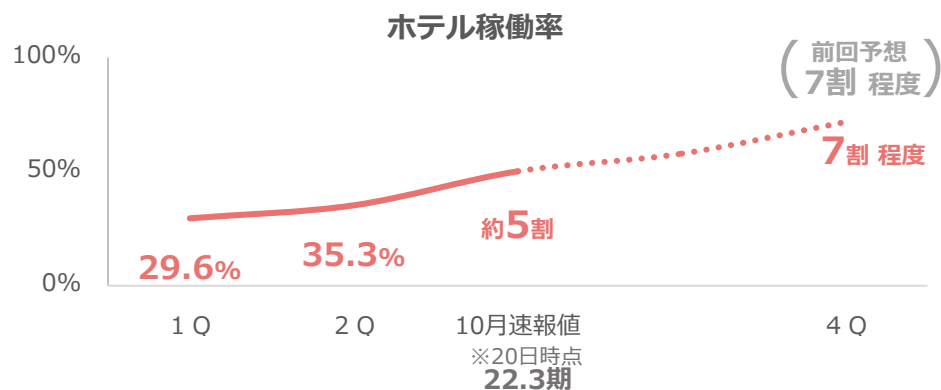
	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年実績	
	営業収益	24	35	11
営業利益	△ 31	△ 21	10	-
EBITDA	△ 20	△ 10	9	-

【業績予想】

(単位：億円)

2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績	対前回予想
	前回 (8/3) 予想	今回 (11/2) 予想		
68	155	107	38	157.2%
△ 47	2	△ 20	27	-
△ 24	26	2	26	-

四半期推移・業績予想前提条件



概況

- 不動産販売事業は堅調に推移

(実績：ホテル事業)

- コスト削減に継続して取り組んだが、緊急事態宣言期間の長期化等による外出・移動の自粛等の影響を受け、稼働率が低迷

(業績予想：ホテル事業)

- 稼働率の想定を見直し、業績予想を修正
- 足元では、緊急事態宣言等の解除に伴い、需要回復の兆し
- 今後は、移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

(参考) 流通・外食セグメント

【実績】

(単位：億円)

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年実績	
営業収益	294	196	△ 97	66.8%
営業利益	△ 19	△ 11	8	-
EBITDA	△ 12	△ 5	6	-

【業績予想】

(単位：億円)

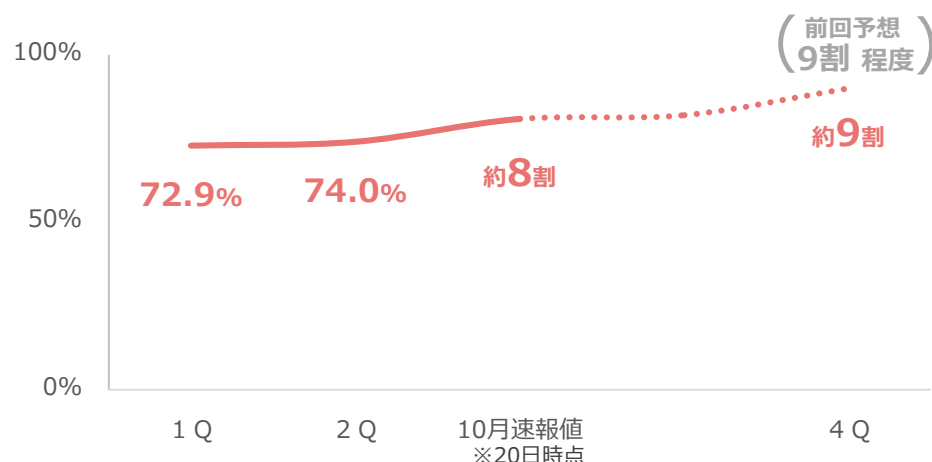
2021年3月期 通期実績	2022年3月期		対前年実績	対前回予想
	前回 (8/3) 予想	今回 (11/2) 予想		
514	473	438	△ 76	85.1%
△ 25	5	△ 10	15	-
△ 11	17	2	13	-

※JR九州ドラッグアルバ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

セグメント売上高（対コロナ前）



22.3期

※2021年3月期1Q末より持分法適用会社に変更したJR九州ドラッグアルバンの実績値を差し引いて、対コロナ前数値を算出

※10月速報値は主要グループ会社売上高の合算

(実績)

- ・緊急事態宣言期間の長期化等による外出・移動の自粛等の影響を受け、一部店舗における営業時間短縮を実施し、特に駅周辺立地の店舗で厳しい状況が継続
- ・一方、ファーストフード店のテイクアウトは好調に推移し一部業態で既存店売上高が対前々年比100%超

(業績予想)

- ・収益の想定を見直し、業績予想を修正
- ・足元では、緊急事態宣言等の解除に伴い、徐々に需要回復の兆し
- ・今後は、移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

Ⅲ 当面の環境認識と戦略の方向性

当面の環境認識

コロナ禍により当社グループを取り巻く環境は激変
今期は、当社グループの構造的な問題に対する取り組みを推進

当面の環境認識

従来からの 課題

- ✓ 九州における人口減少・少子高齢化
- ✓ 激甚化する自然災害

新型コロナ ウイルスの 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、デリバリーの拡大等）
 - ・感染動向に大きく左右される観光需要

足元では鉄道利用は緩やかに回復しているが、当面はコロナ前の水準には戻らないと想定

各事業におけるコロナ影響

	四半期推移	営業利益推移	概況
鉄道事業 (単体)	<p>取扱収入 (対コロナ前)</p> <p>21.4% 37.4% 53.0% 56.4% 37.5% 38.8% 55.4%</p> <p>73.0% 70.3% 79.6% 81.5% 84.5% 75.8% 82.6%</p>	<p>(億円)</p> <p>200</p> <p>Δ 366 Δ 218</p>	<ul style="list-style-type: none"> 外出・移動の自粛、テレワークの奨励等に伴い旅客数が減少 固定費割合が高く売上減が利益に直結
不動産賃貸事業	<p>主要5駅ビルテナント売上高 (対コロナ前)</p> <p>37.6% 66.5% 83.6% 81.4% 65.6% 66.0% 約8割</p>	<p>(億円)</p> <p>167 120 139</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一部テナントの営業時間短縮等によるテナント売上の減少の一方で利益ベースでは安定的に推移 賃貸マンション、オフィスビルは空室率に変化は見られず堅調に推移
不動産販売事業	<p>売上高 (対コロナ前)</p> <p>20.1% 34.7% 416.8% 146.2% 403.9% 54.9%</p>	<p>(億円)</p> <p>15 26 25</p>	<ul style="list-style-type: none"> 大きな影響はなく堅調に推移
ホテル事業	<p>稼働率</p> <p>10.9% 34.1% 54.9% 29.1% 29.6% 35.3% 約5割</p>	<p>(億円)</p> <p>7 Δ 47 Δ 20</p>	<ul style="list-style-type: none"> コロナの感染拡大に伴い稼働率が低迷 固定費割合が高く売上減が利益に直結
流通・外食 セグメント	<p>売上高 (対コロナ前) ※</p> <p>55.3% 71.3% 84.7% 87.1% 72.9% 74.0% 約8割</p>	<p>(億円)</p> <p>28 Δ 25 Δ 10</p>	<ul style="list-style-type: none"> テイクアウトや郊外立地店舗は堅調に推移する一方で、多くを占める駅周辺立地店舗において大幅な減収
建設/その他 セグメント	<p>外部顧客への売上高 (対コロナ前)</p> <p>92.9% 74.7% 101.9% 101.6% 93.7% 78.3% 117.4%</p> <p>152.9% 85.8% 104.2% 118.8% 153.2%</p>	<p>(億円)</p> <p>65 69 54 22 17 23</p>	<ul style="list-style-type: none"> BtoB事業を中心に売上・利益ともに堅調に推移

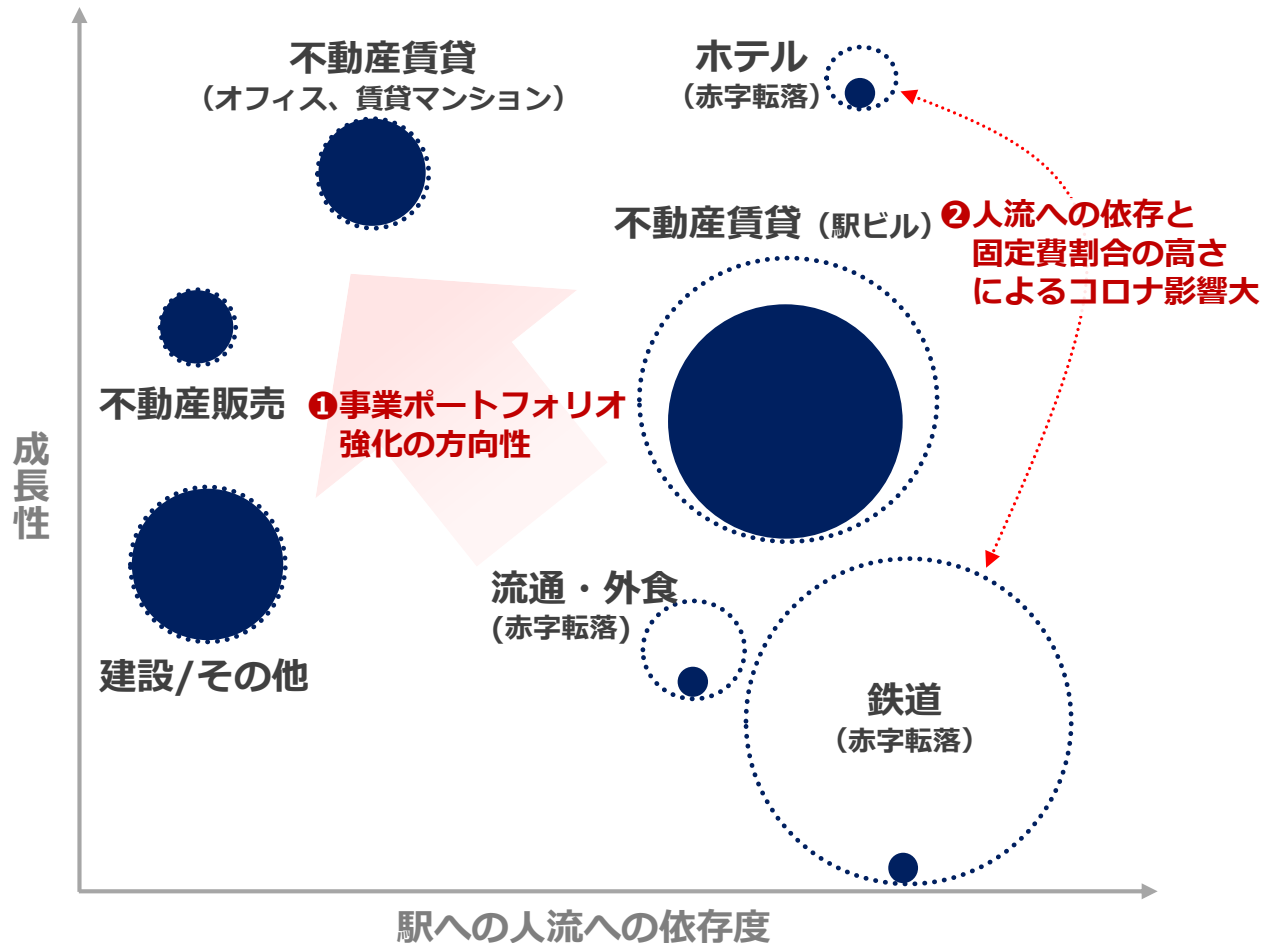
※2021年3月期1Q末より持分法適用会社に変更したJR九州トランクイブンの実績値を差し引いて、対コロナ前数値を算出。10月速報値は主要グループ会社売上高の合算。

事業構造と戦略の方向性

事業構造を踏まえ、アフターコロナに向けた事業ポートフォリオの強化と既存事業の改革を進めつつ、九州におけるモビリティサービスを軸としたまちづくりを更に推進

現下の事業構造のイメージ

※バブルサイズは営業利益のイメージ（点線はコロナ前を表す）



戦略の方向性

①事業ポートフォリオの強化

人流に依存しない成長性の高い事業を取り入れ、パンデミック等のボラティリティへの耐性を強化

②既存事業の構造改革

コロナ禍でダメージを受けた鉄道・ホテル事業等はコスト構造改革等による効率的な事業構造へ転換

③拠点地域のまちづくりの更なる推進

まちづくりに係る開発へ引き続き資本を投下し、九州の定住・交流人口の拡大、雇用創造

①事業ポートフォリオの強化 | 人の流れに依らない新規事業

グループの強みや経営資源を最大限活用した、人の流れに依らない新たなビジネス領域への挑戦を進める

鉄道による物流への参入

- ・ 2021年5月より九州新幹線を活用した荷物輸送サービスを開始
- ・ JR西日本・佐川急便と新大阪駅～博多駅間での荷物輸送の事業化に向けた実証実験を実施
- ・ JR九州グループECサイト内で、福岡で人気の日持ちの短い生菓子や焼き立てパンを注文し、鹿児島中央駅で受け取るサービスを開始

新幹線荷物輸送の事業化

新幹線で荷物を輸送、みどりの窓口で受取り



新幹線物流のイメージ



JR西日本・佐川急便との協業

九州の特産品を関西エリアで販売



ECサイト×新幹線荷物輸送

出来たての商品や賞味期限が短い商品でも当日中にお届け（みどりの窓口で受取り）

つばめマルシェ

お取り寄せっ!便



鈴懸



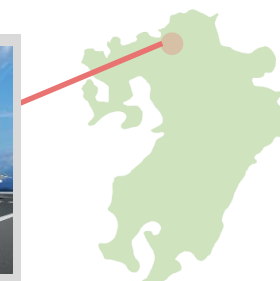
AMAMDACOTAN
DACOMECCA

不動産による物流への参入

ポートフォリオの見直しによるリスク分散を図るとともに、不動産事業における新たな収益源への成長を目指し、九州の持続的な発展に貢献する

物流施設（九州自動車道・福岡 I C 付近）取得（2023年2月竣工予定）

- ・ スキーム：土地：賃借、建物：取得しテナントに賃貸
- ・ テナント：(株)日本アクセス（伊藤忠商事株式会社グループの総合食品卸売会社）



① 事業ポートフォリオの強化 | M&Aと地域特化型ファンドの活用

従来のM&Aに加え、地域特化型ファンドを通じた柔軟かつ機動的な投資形態を持つことで、速やかな事業ポートフォリオの強化と九州の持続的な発展に寄与する

M&A

地域特化型ファンド

共通点

- ① 当社グループの主力事業の強化及び事業領域の拡大を通じた事業ポートフォリオの強化
- ② 九州の元気に貢献し得る優良企業の後継者不足等の解消を通じて九州の持続的な発展に貢献

特徴

- ・ 既存事業とのシナジー/補完性を有する事業が主なターゲット
- ・ 基本的に自社単独で直接出資

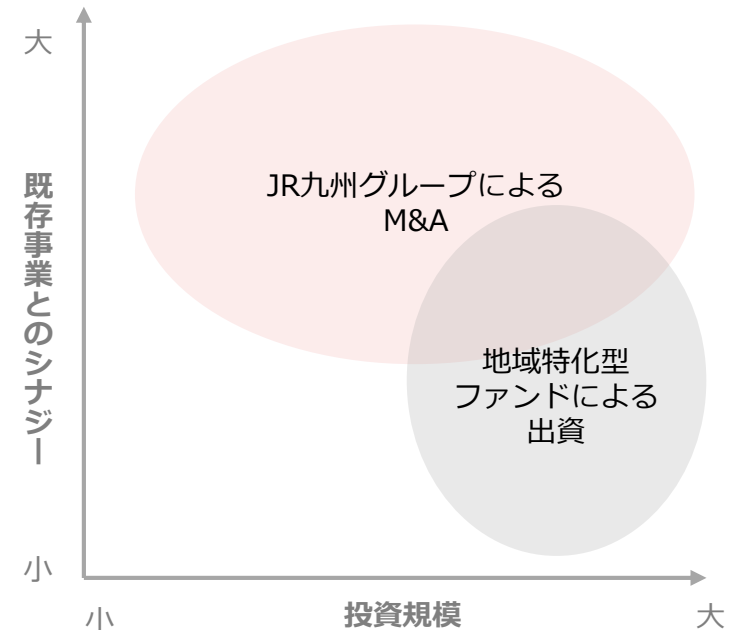
【過去2年間のM&A実績】



- ・ 投資期間を通じて事業性を見極めるため、投資対象範囲が広い
- ・ ファンド形態による共同出資で子会社化以外のオプションを持つ
- ・ 当社グループとジェイ・ウィル・グループから人的支援等サポート
- ・ ファンドを通じた収益機会の拡大を図る

2021年4月以降200件程度の案件を検討

出資対象範囲のイメージ



地域特化型ファンドは、既存事業とのシナジーが低くとも、地域に根差した商品・サービスを提供し得るか、将来の新たな事業の柱になり得るか等の視点で出資を検討する

資本コストを踏まえ取得価格が妥当か、中長期的に企業価値向上に貢献できるかを軸に出資を判断

② 既存事業の構造改革 | 鉄道事業のコスト構造改革

次期中期経営計画期間での140億円以上の固定費削減に向け、BPR(*)の取り組みを推進

* Business Process Re-engineering

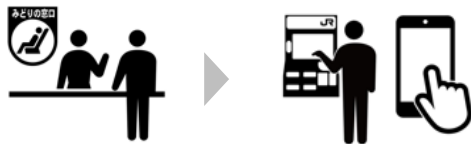
BPRの主な効率化施策

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、業務運営プロセス及び業務運営体制を再構築する

① 需要に応じたサービスの提供

- ・ 駅運営体制の見直し
(みどりの窓口数や機器台数の削減)

21年春：7窓口を削減



② 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

22.3期：26両ロングシート化を予定



③ 検査・保守レベルの適正化

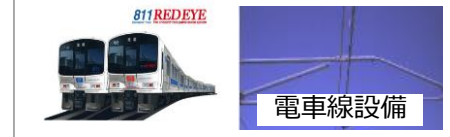
- ・ 設備の検査業務の効率化、検査精度向上による検査基準の見直し

検査周期：1年に1回→2年に1回に見直し

目視による検査

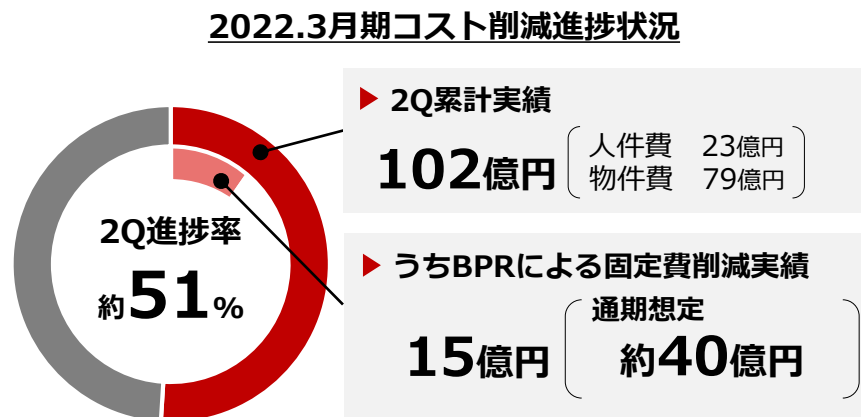


車上4Kカメラ画像による検査

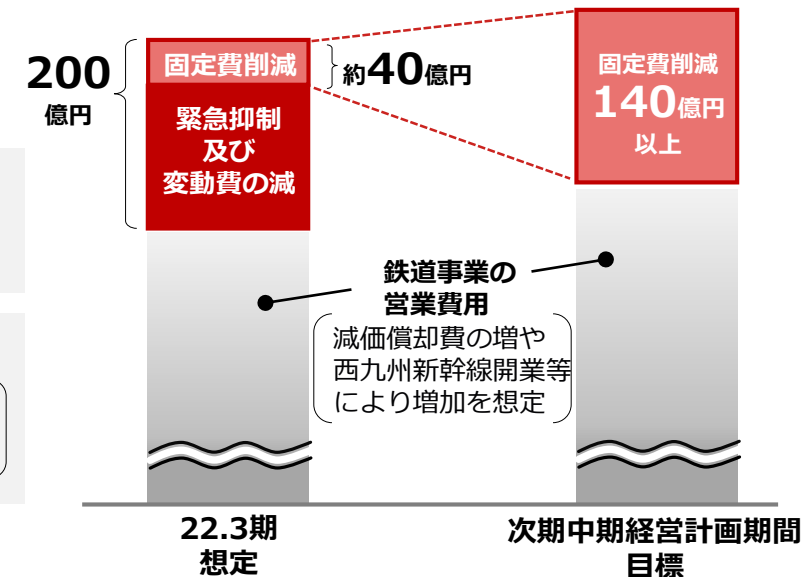


22.3期のコスト削減

今期のコスト削減は緊急抑制が中心。BPRによる固定費削減の一部が前倒しで実現。運輸収入見通しの下方修正等に伴い、安全を大前提に今期計画を見直し



今後の鉄道事業の固定費削減イメージ



* コスト削減額は対2020年3月期、特殊要素除く

② 既存事業の構造改革 | ホテル事業のコスト構造改革

固定費を中心としたコスト構造改革を推進したことで、損益分岐点の引下げを実現



② 既存事業の構造改革 | ネットシフトの推進

速やかに実行に移せるきっぷの見直しは実施済

今後は、イールドコントロールを進めるとともに、EX-IC導入にあわせた更なるイールドマネジメント強化を検討

主な取り組み内容

①

割引きっぷの見直し等

- ・割引きっぷの値上げ（ネット・窓口）
- ・窓口販売割引きっぷの廃止（新幹線全廃、在来線大幅廃止）
- ・回数券の廃止

2021.4.1～

②

在来線特急料金の見直し

- ・特急列車の特急料金（自由席・指定席）、特定特急料金の見直し
- ※九州ネットきっぷなどの割引きっぷの価格は据え置き

2022.4.1～

③

EX-IC（*）導入にあわせたきっぷの見直しの検討



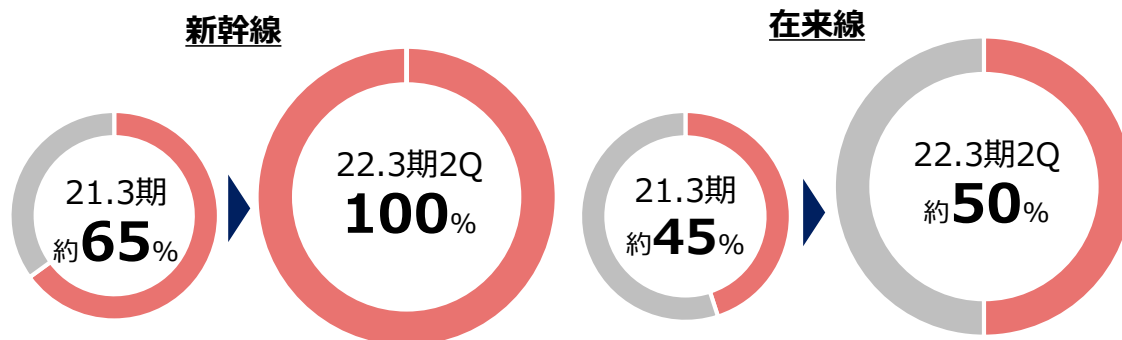
2022年春～

*増収効果は、コロナ前の収入ベースでの通期換算額

*JR東海及びJR西日本とEXサービスにおける九州新幹線へのサービスエリア延伸を予定

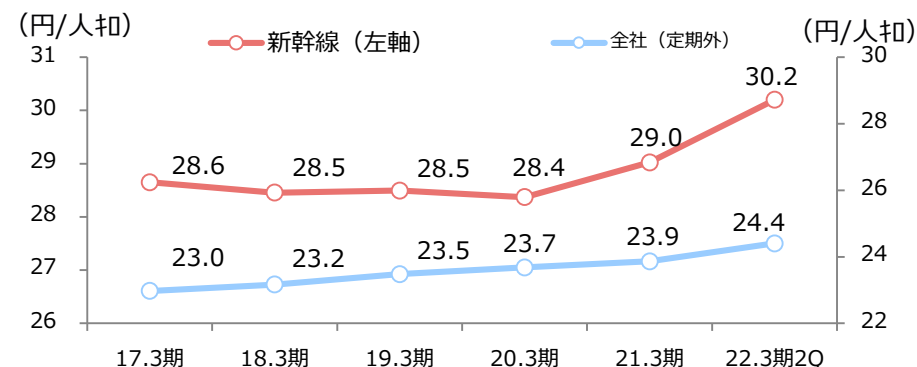
自社完結割引きっぷのネット販売比率

新幹線の窓口販売割引きっぷの全廃に伴い、新幹線の割引きっぷのネット販売比率は100%を達成



参考：イールド実績

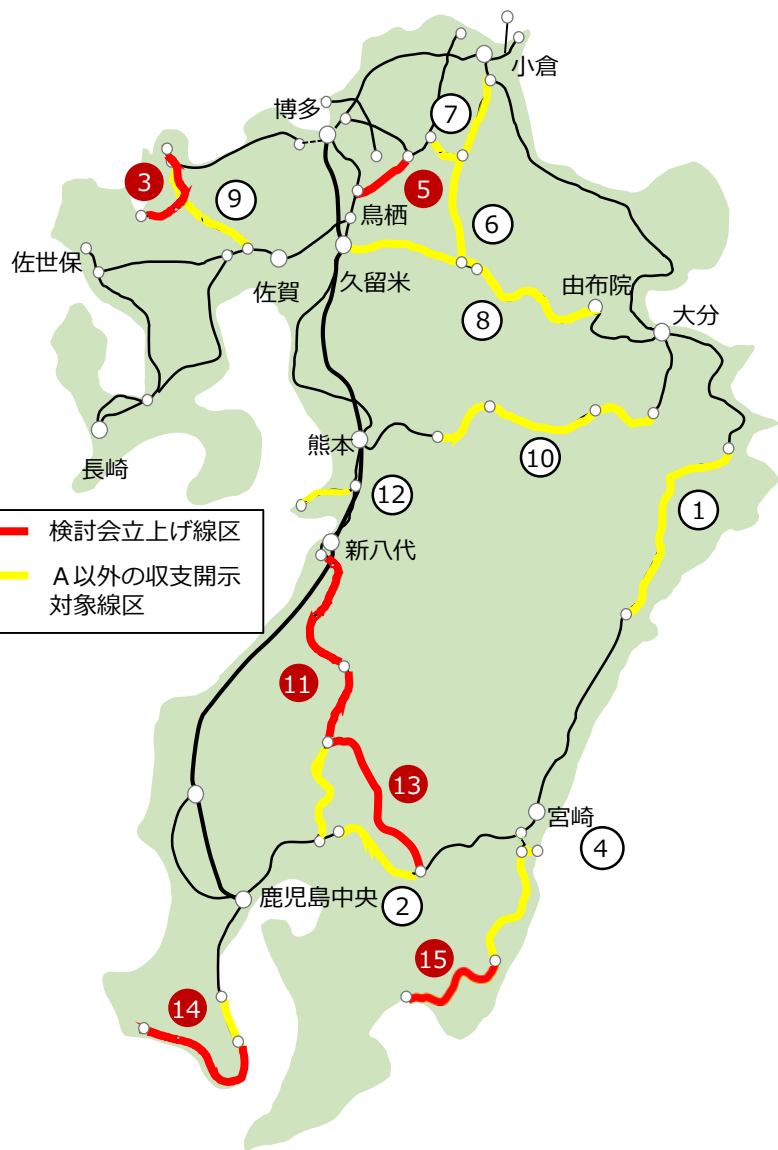
輸送人キ口あたりの単価は20.3期以降増加傾向



線区別収支の開示および「線区活用に関する検討会」の開催

平均通過人員が2,000人/日未満の線区について収支を開示

うち、JR発足時と比較して平均通過人員が7割以上減少している線区については沿線自治体と協働で「線区活用に関する検討会」を立ち上げ、線区を持続可能なものにするための活用策を議論



No.	線名	区間	営業キロ (Km)	2020年度 営業損益 (百万円)	平均通過人員 (人/日)		
					1987年度	2020年度※	減少率
①	日豊本線	佐伯～延岡	58.4	▲787	3,428	353	▲90%
		都城～国分	42.2	▲436	2,029	728	▲64%
③	筑肥線	伊万里～唐津	33.1	▲152	728	180	▲75%
④	宮崎空港線	田吉～宮崎空港	1.4	▲47	—	627	—
⑤	筑豊本線	桂川～原田	20.8	▲114	2,981	297	▲90%
⑥	日田彦山線	城野～田川後藤寺	30.0	▲517	3,287	1,694(2,595)	▲48%
		田川後藤寺～夜明	38.7	—	1,103	— (299)	—
⑦	後藤寺線	新飯塚～田川後藤寺	13.3	▲170	1,728	890	▲48%
⑧	久大本線	久留米～日田	47.6	▲783	3,040	1,677(3,475)	▲45%
		日田～由布院	51.5	—	2,564	— (1,756)	—
⑨	唐津線	久保田～唐津	40.3	▲314	3,649	1,704	▲53%
		唐津～西唐津	2.2	▲141	1,315	766	▲42%
⑩	豊肥本線	肥後大津～宮地	30.8	—	2,711	— (1,854)	—
		宮地～豊後竹田	34.6	▲343	1,028	109(463)	▲89%
		豊後竹田～三重町	23.9	▲196	2,384	853(1,331)	▲64%
⑪	肥薩線	八代～人吉	51.8	—	2,171	— (414)	—
		人吉～吉松	35.0	—	569	— (106)	—
		吉松～隼人	37.4	▲294	1,109	480(605)	▲57%
⑫	三角線	宇土～三角	25.6	▲284	2,415	775	▲68%
⑬	吉都線	吉松～都城	61.6	▲340	1,518	408	▲73%
⑭	指宿枕崎線	喜入～指宿	19.1	▲248	3,687	1,661	▲55%
		指宿～枕崎	42.1	▲522	942	255	▲73%
⑮	日南線	田吉～油津	44.0	▲569	2,129	934	▲56%
		油津～志布志	42.9	▲398	669	171	▲74%

※カッコ内は被災前年度の平均通過人員

MaaSによるモビリティサービス強化

地域活性化のための新たな地域インフラとしてMaaS（Mobility as a Service）を推進し、「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」を実現する

事業者間の連携強化

地域交通事業者等との協業の推進

グループ内事業連携強化

商業・宿泊・飲食との連携

観光推進、地域経済活性化

地域住民、観光客の
利便性、回遊性の向上

DX推進

チケットレス化

第一交通産業・西日本鉄道との連携

①my route上のデジタルチケット（セット）販売

- ・鉄道・バスの交通チケット
- ・タクシークーポン
- ・観光施設周遊パスポート



②高齢者の買い物サポート

- ・連携事業者の運営する店舗と自宅間の送迎
- ・買い物もドライバーがサポート
- ・当日の様子や健康状態をご家族に報告



宮崎交通との連携

高鍋駅で宮崎交通バスとの輸送サービス連携を開始

従来

- ・鉄道とバスが平行運行
- ・両社で乗り継ぎを考慮せず

今後

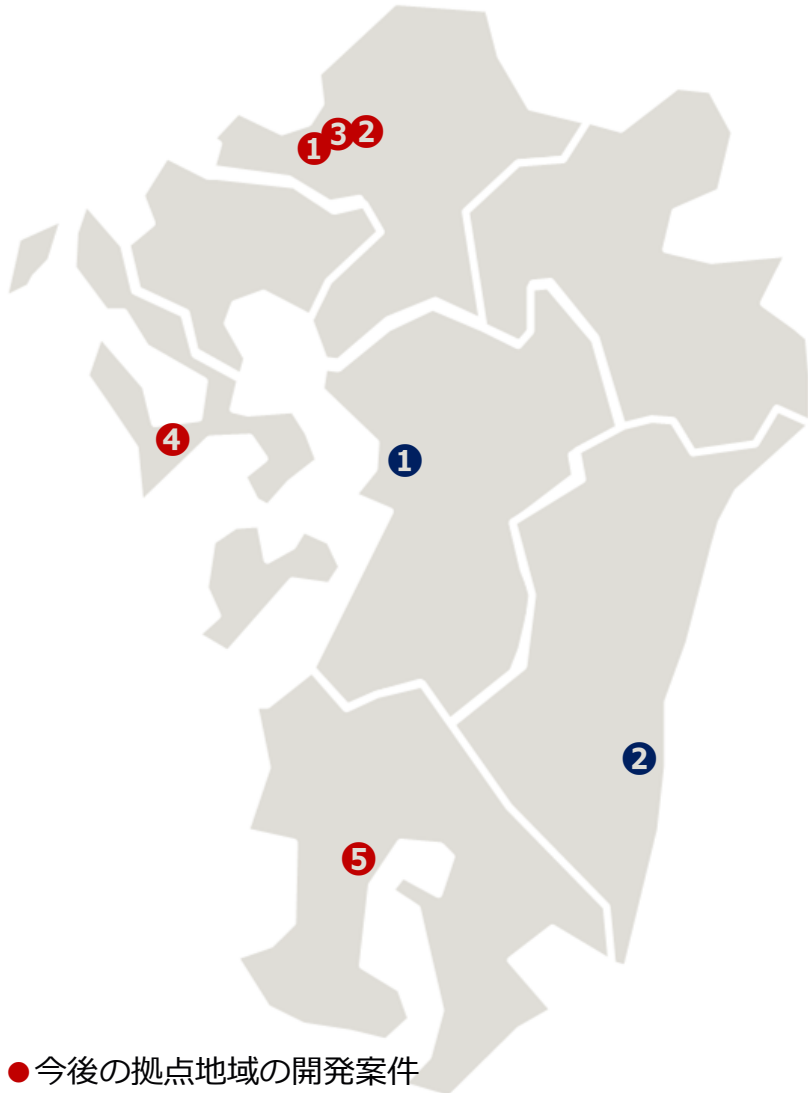
- ・バス停を駅前に移設、バス運行ルートを変更
- ・乗り継ぎを考慮したダイヤに改正
- ・駅の待合環境を整備
- ・乗り継ぎに便利なmy routeデジタルチケットを発売
- ・駅前にトヨタカーシェアステーションを設置（2021年6月実施済）



③拠点地域のまちづくりの更なる推進 | 九州各地におけるまちづくり

コロナ禍でもパイプラインの開発は順調に進捗

今期は拠点地域の開発（熊本駅周辺開発、長崎駅周辺開発、鹿児島中央駅西口開発）等により過去最大の設備投資を計画
持続的な成長のため、引き続き九州域内を中心とした設備投資を検討



- 今後の拠点地域の開発案件
- 開発済案件

① 簗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



② 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



③ 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



④ 長崎駅周辺開発

- ・高架下店舗開業（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



新長崎駅ビルイメージ

⑤ 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）
- ・住宅等（Ⅱ期開発、開業時期未定）



Ⅰ期開発イメージ

① 熊本駅周辺開発（JR熊本駅ビル）

- ・用途：商業、オフィス
- ・開業日：2021年4月



アミュプラザくまもと

② 宮崎駅西口開発

- ・宮崎交通(株)との共同開発
- ・用途：商業、オフィス
- ・開業日：2020年11月



JR宮交ツインビル



歩行者空間の整備イメージ

③拠点地域のまちづくりの更なる推進 | ホテル事業における取り組み

今後の旅行需要の回復を見据え、国内レジャー及びインバウンド需要を獲得するための開発を推進する

今後の主な開発案件

外資系ホテル開発

- グローバル会員組織を通じた今後のインバウンド需要の取り込み
- 自社ブランドにない価値の提供による他ホテルとの差別化
- グローバルチェーンの運営ノウハウ習得、収益性やサービスレベル向上

長崎駅周辺開発（ホテル開発）での
マリオット・インターナショナルとの提携（協議中）



2023年秋開業予定

新たな旅館開発

- 国内レジャー需要をメインターゲットとした展開
- 地域からの要請や連携により取得した物件のバリューアップ
- オペレーションやサービスのスマート化による利益率向上

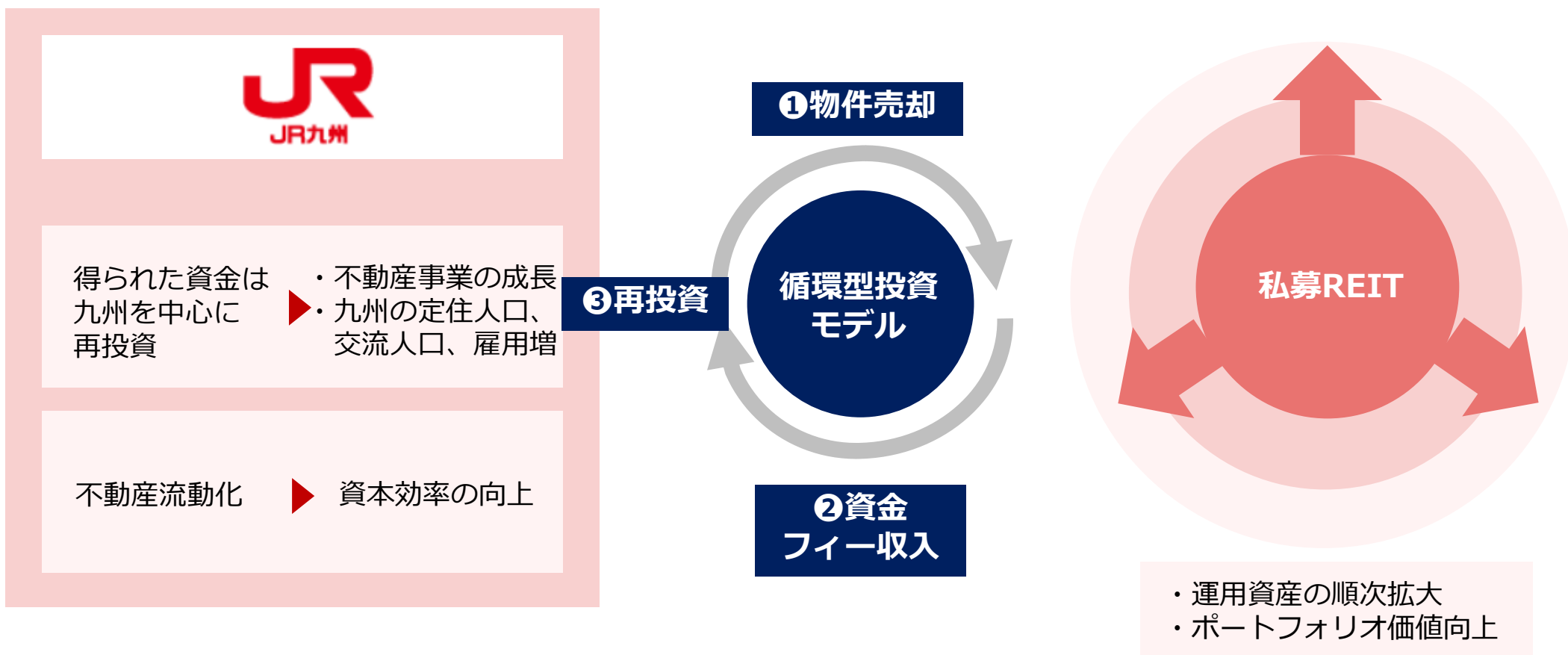
西九州新幹線開業との相乗効果を狙った
佐賀県・嬉野における旅館開発



2024.3期開業予定

③拠点地域のまちづくりの更なる推進 | 私募REITによる循環型投資モデル

私募REITを活用した循環型投資モデルによる再投資を通じて、九州の持続的な発展と不動産事業の更なる成長を目指す

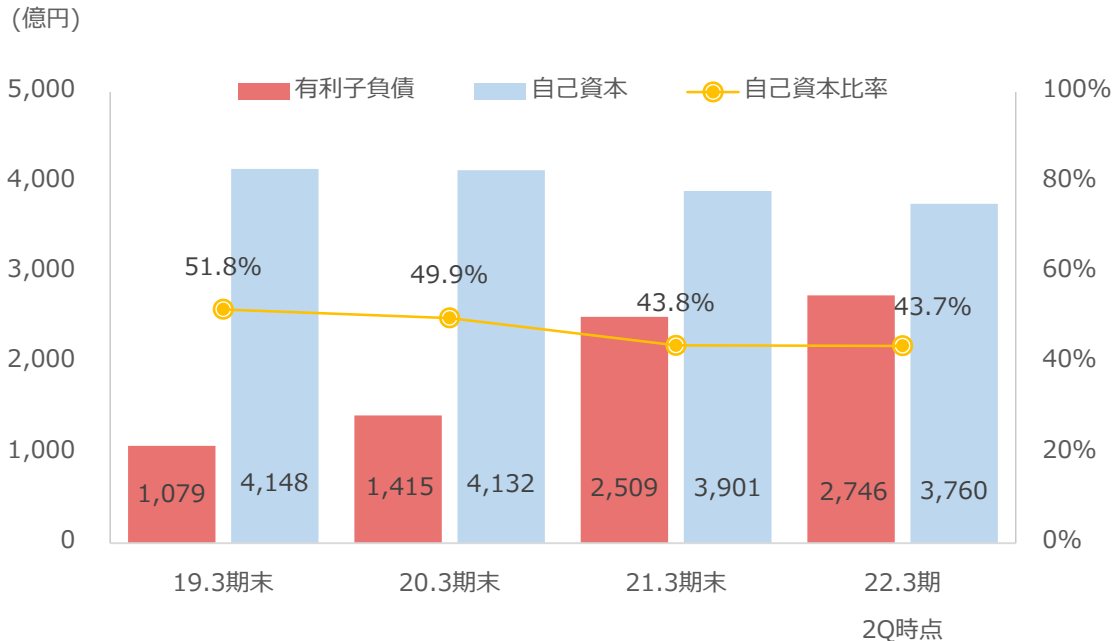


住みたい、働きたい、訪れたい九州のまちづくりへ

財務戦略

- ・ 21.3期はコロナ影響による急速な営業キャッシュフローの悪化を踏まえ、手元流動性の確保を最優先に資金調達を実施。今期も厳しい状況は続くが、現時点では十分な手元流動性を確保
- ・ 自己資本比率は依然として40%超であり、強固な財務基盤を維持
- ・ 引き続き営業キャッシュフローの状況を注視するとともに、将来の私募REITへの不動産の売却によるキャッシュインも見据え、必要に応じて借入余力を活用した適時適切な資金調達を検討

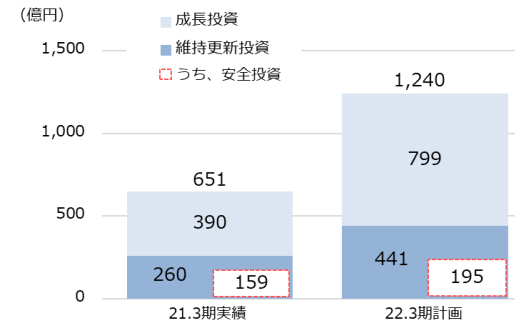
BSの状況



コロナ以降の主な資金調達の状況

新規借入	21.3期1Q	1,000億円
社債発行	2020年6月	400億円
グリーンボンド発行	2021年4月	200億円

2022年3月期の設備投資



2022年3月期は、熊本駅周辺開発、長崎駅周辺開発、鹿児島中央駅西口開発といった大規模開発に加え、2022年秋開業予定の西九州新幹線投資により設備投資は増加

APPENDIX

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)

	2021年3月期	2022年3月期 2Q期末	増減	主な増減要因
総資産	8,913	8,612	△ 301	
現金及び預金	229	328	99	
有価証券	420	80	△ 340	譲渡性預金の減
有形固定資産	5,320	5,684	364	熊本駅ビル開業による増
鉄道事業固定資産	980	996	16	
有利子負債	2,509	2,746	236	社債の増
純資産	3,954	3,781	△ 172	配当金の支払による減
資本金及び資本剰余金	2,400	2,409	8	
利益剰余金	1,500	1,326	△ 173	

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	△ 151	216	368	税金等調整前四半期純損失の改善による増
減価償却費	141	139	△ 1	
投資キャッシュフロー	△ 194	△ 520	△ 325	JR九州ドラッグイレブンの株式一部譲渡の反動減
設備投資	△ 573	△ 595	△ 21	
フリーキャッシュフロー	△ 346	△ 303	42	
財務キャッシュフロー	1,252	59	△ 1,193	借入金の調達及び社債の発行の減
現金及び現金同等物	1,144	408	△ 735	

鉄道事業（輸送データ）

鉄道旅客運輸収入

（単位：億円）

	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
全社計	326	398	72	122.1%	
定期	130	142	11	109.0%	
定期外	195	256	60	130.8%	
荷物	0	0	0	-	
新幹線	90	113	22	125.4%	
定期	12	12	0	101.0%	需要の緩やかな回復による増
定期外	77	100	22	129.3%	
在来線	236	285	49	120.8%	
定期	118	129	11	109.9%	需要の緩やかな回復による増
定期外	118	155	37	131.7%	

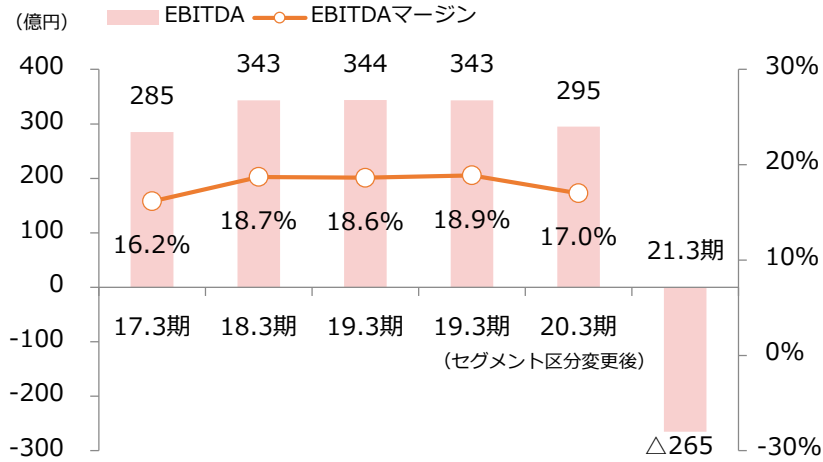
輸送人キロ

（単位：百万人キロ）

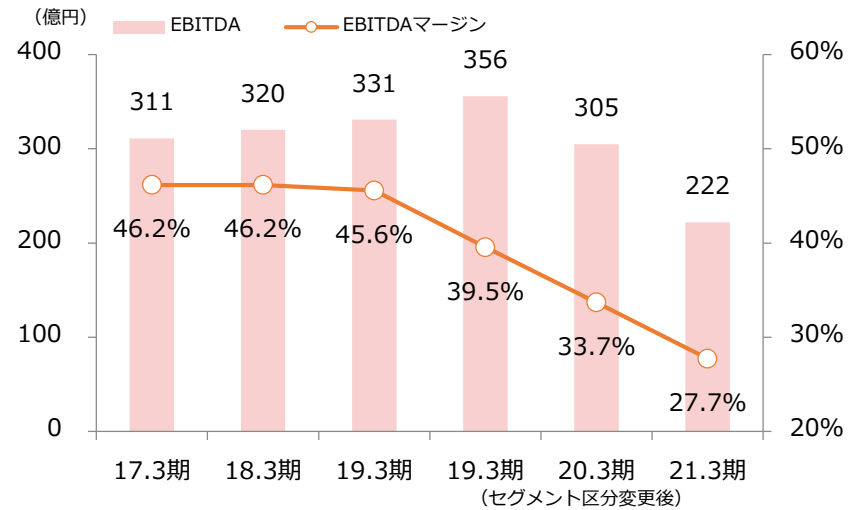
	2021年3月期 2Q累計実績	2022年3月期 2Q累計実績	対前年	
全社計	2,626	2,952	325	112.4%
定期	1,792	1,900	107	106.0%
定期外	834	1,052	217	126.1%
新幹線	360	425	64	117.9%
定期	91	92	0	100.2%
定期外	268	333	64	124.0%
在来線	2,266	2,527	261	111.5%
定期	1,700	1,808	107	106.3%
定期外	565	719	153	127.1%

各セグメントのEBITDA推移

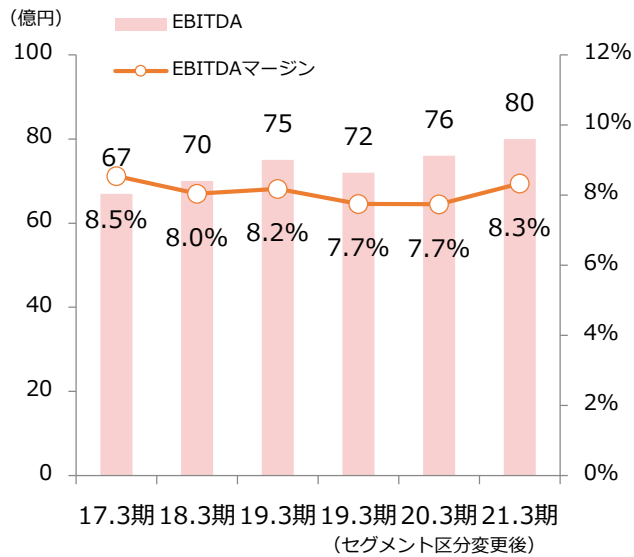
運輸サービス



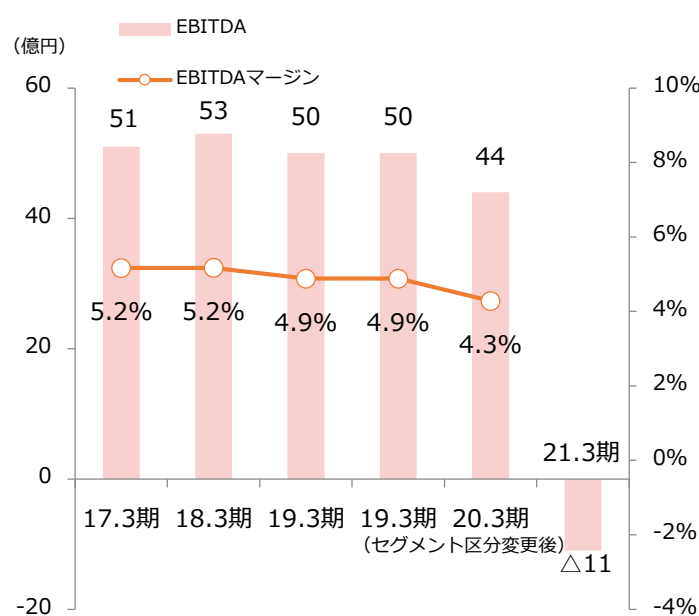
不動産・ホテル



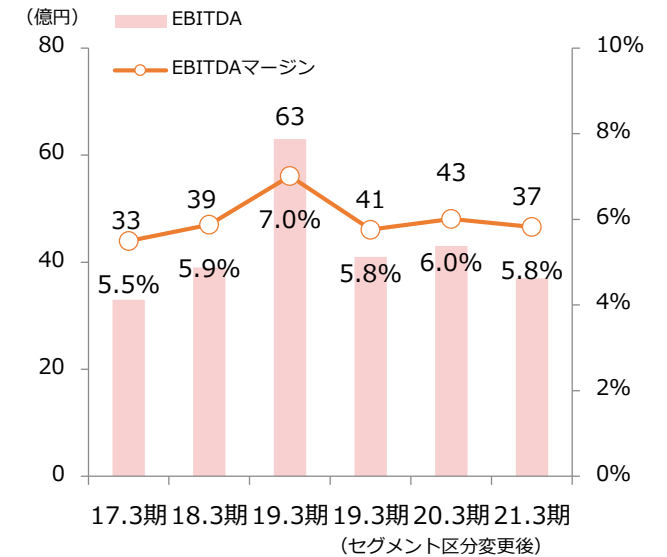
建設



流通・外食



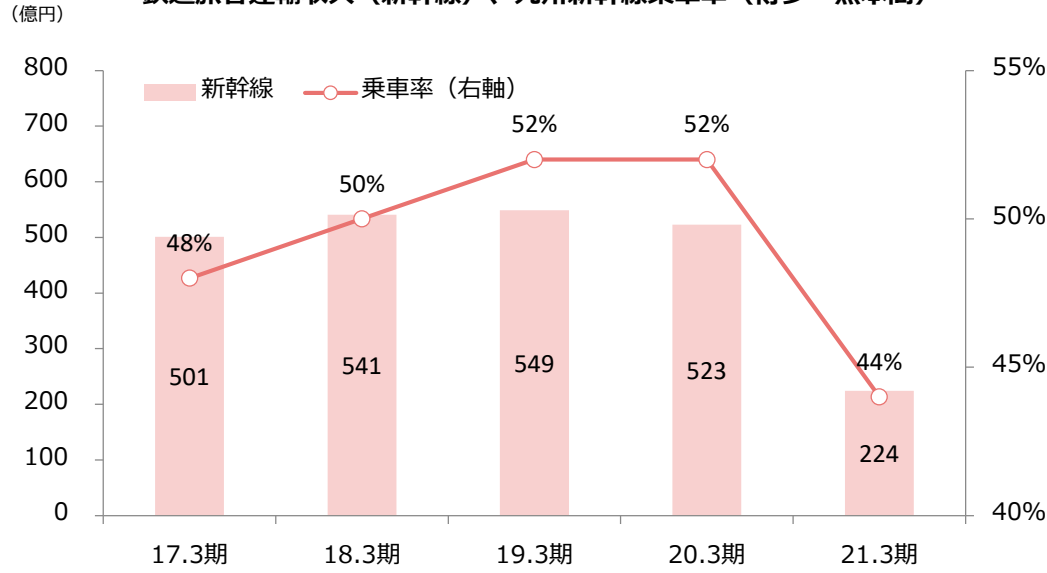
その他



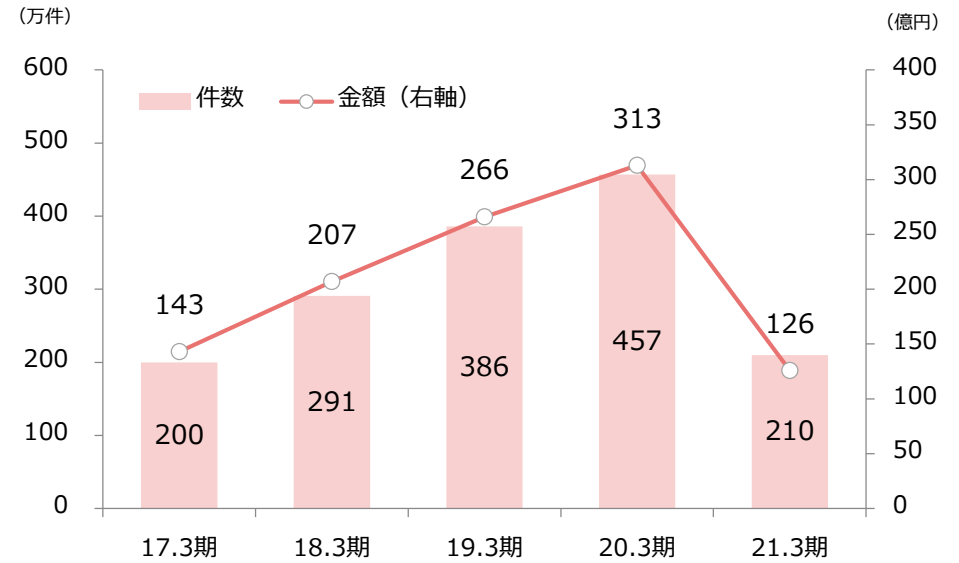
※各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

鉄道事業の推移

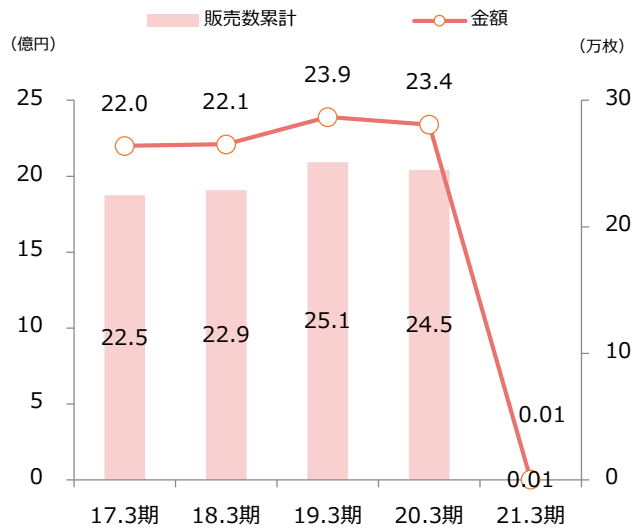
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



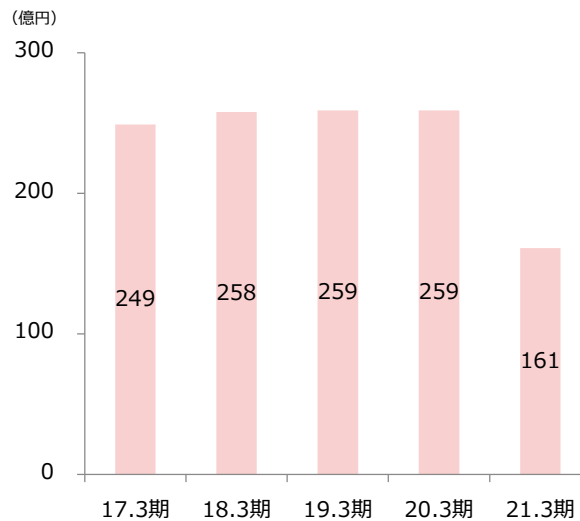
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



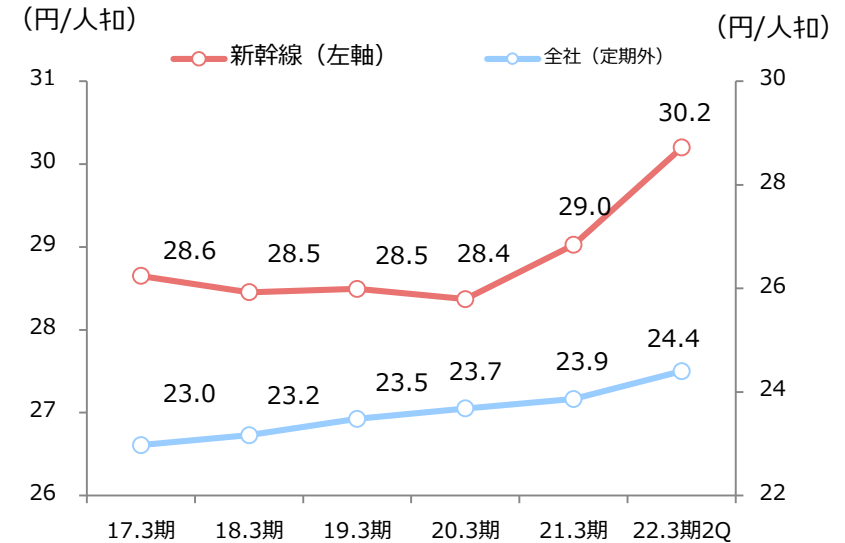
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数及び金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）

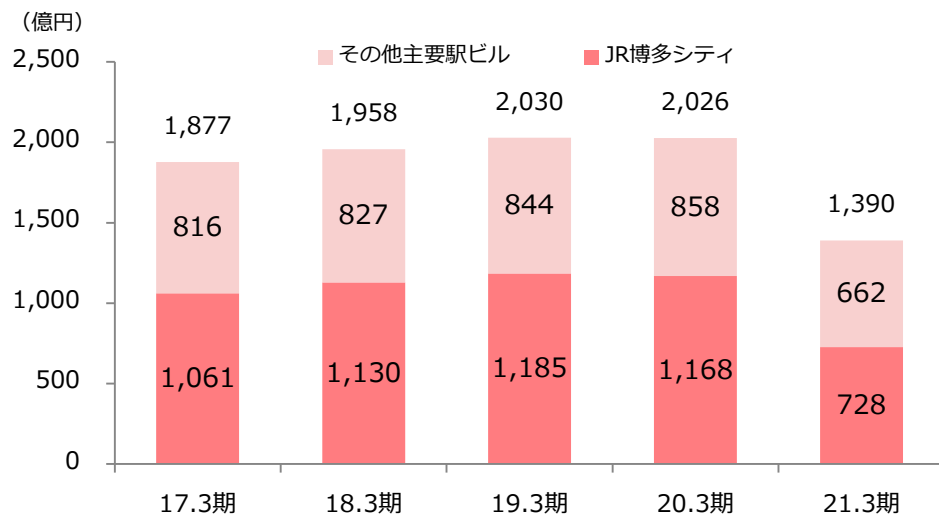


イールド（全社（定期外）、新幹線）

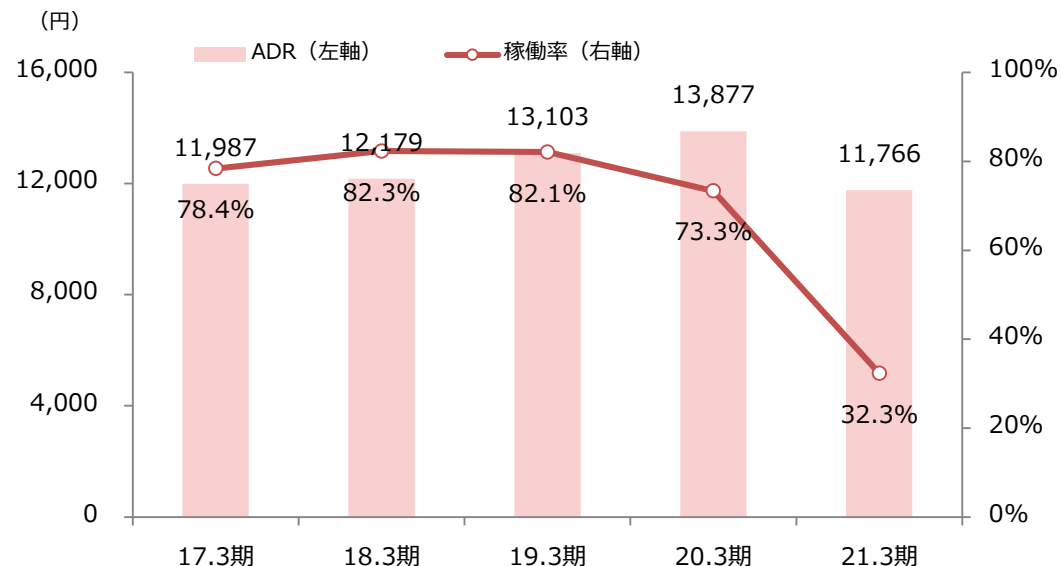


不動産・ホテル事業の推移

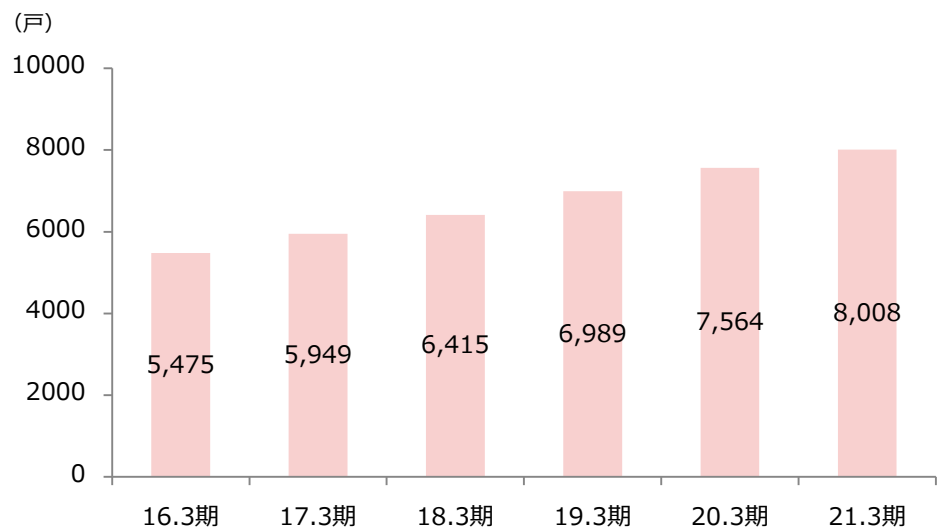
駅ビルテナント売上



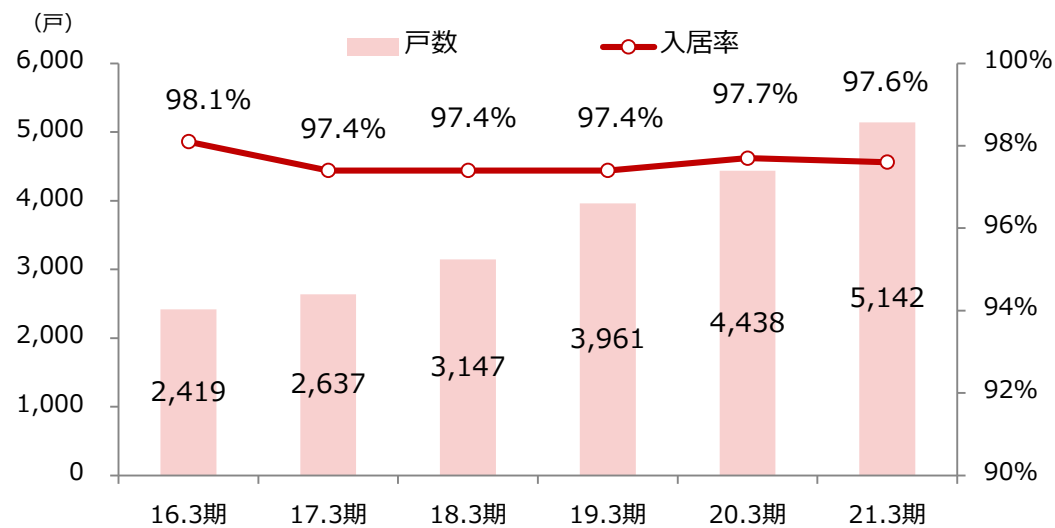
ホテル稼働率および平均単価



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



※ 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)

自然災害について（2021年8月豪雨、台風14号による大雨の影響）

2021年8月豪雨による被害

発生時期	2021年8月
概要	<p>久大本線、佐世保線をはじめとした複数の路線で被災</p> <p>【久大本線】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 橋りょう上の線路の変状 ● 斜面崩壊、道床流出等の線路災害 ● 橋脚周りの護岸損傷 <p>【佐世保線】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 浸水による信号装置等の電気設備の被災 ● 冠水による踏切設備の被災 ● 道床流出等の線路災害
業績への影響	特別損失に約9億円計上（22.3期2Q決算）
現時点の不通区間	なし ※久大本線は2021年9月17日より運転再開

台風14号（2021年）による被害

発生時期	2021年9月
概要	日南線内海駅～伊比井駅間の複数箇所での土砂流入等
業績への影響	不明
現時点の不通区間	日南線 青島駅～志布志駅

土砂流入



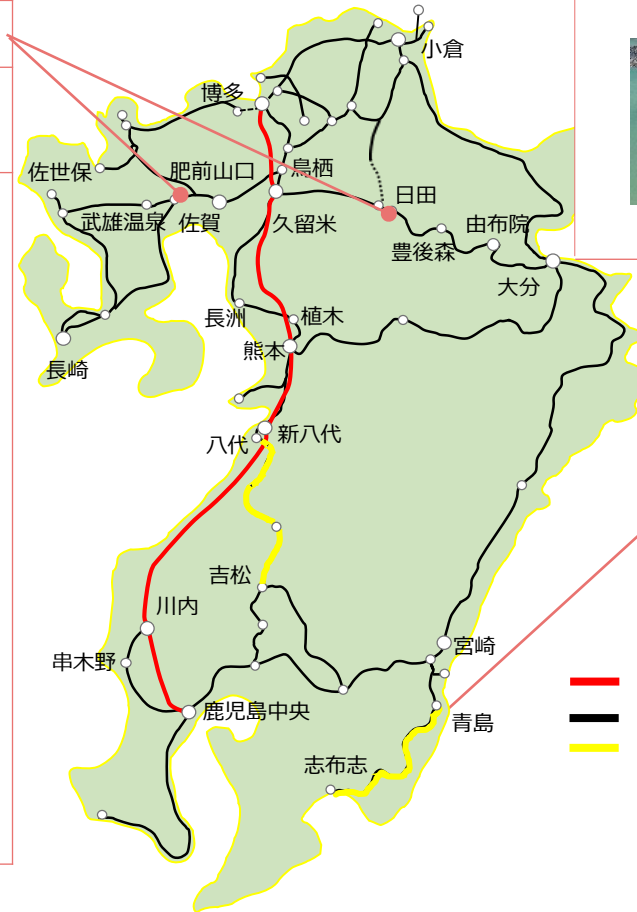
橋りょう上の線路の変状



冠水による踏切設備の被災



機器室床上浸水

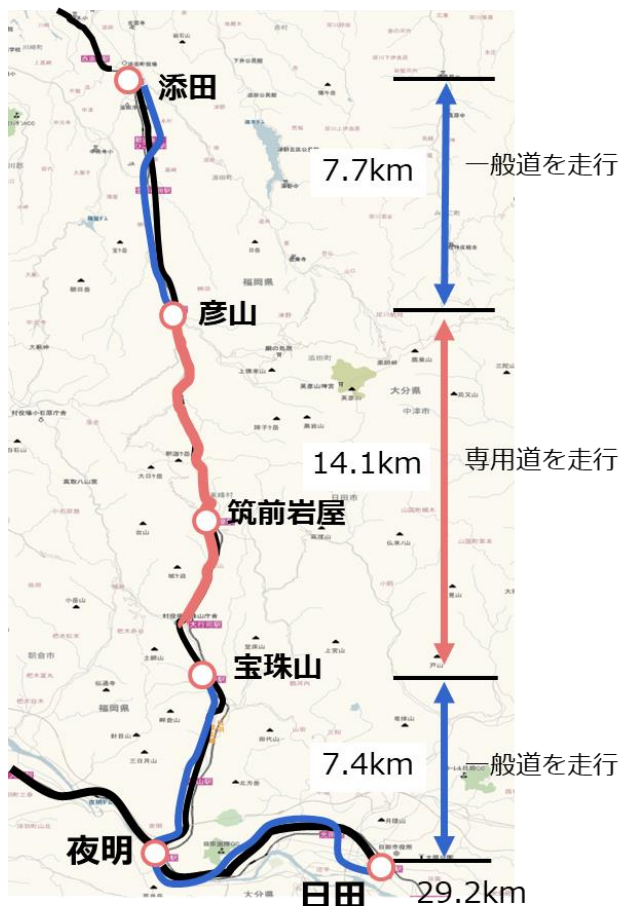


— 九州新幹線
— 在来線
— 不通区間

BRT転換による新たなモビリティサービスへの挑戦

日田彦山線における BRT (バス高速輸送システム) での復旧

- 2017年7月から不通となっていた添田～夜明間について、BRTでの復旧を決定
- BRT専用道を整備するほか、一部区間では住民の生活圏に近い一般道にBRTを運行。駅以外での乗降が可能となる停留所を増加させることで、利便性の向上を図る
- 工期は約3年、事業費は約26億円を見込む

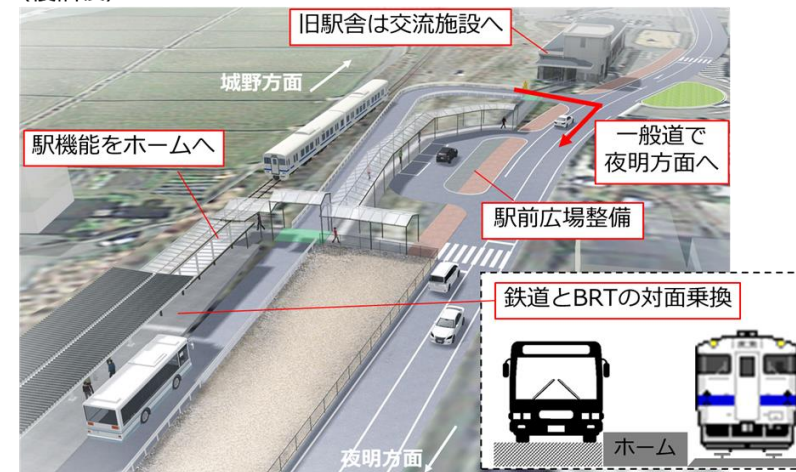


駅舎・駅周辺整備 (添田駅)

(復旧前)



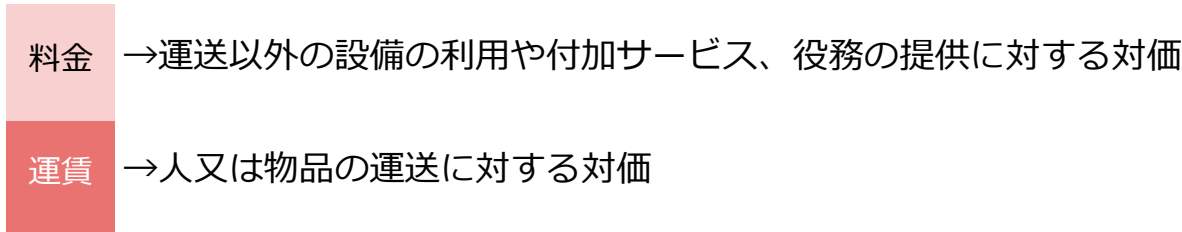
(復旧後)



この資料は完成イメージであり、変更の可能性があります

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

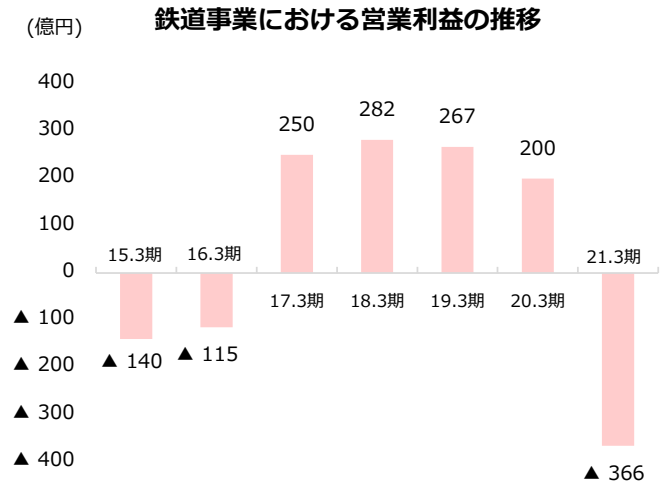


■ 運賃・料金の設定及び変更の手続き

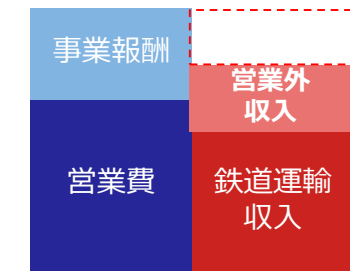
- ・ 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- ・ 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は国土交通大臣への届出のみで可能

■ 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）



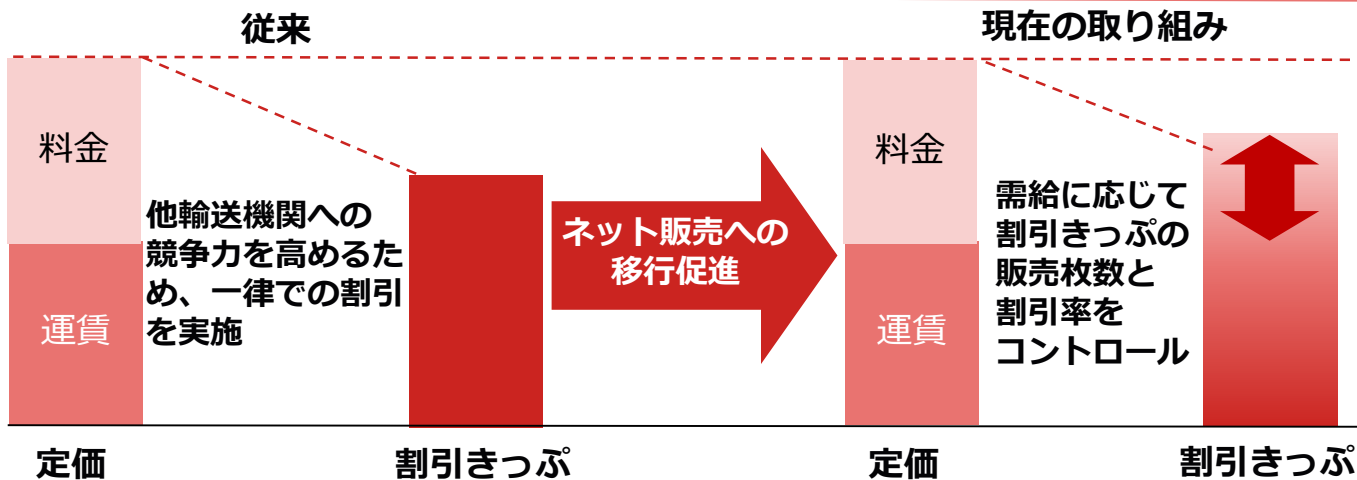
審査基準を満たす場合（イメージ）



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



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
箕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
嬉野温泉宿泊施設	佐賀県嬉野市	2024.3期 開業予定	敷地 約9,600㎡	
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

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/>