



2021年3月期 第3四半期決算概況資料

2021年2月9日
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



- 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月期第3四半期決算および通期予想」、「セグメントの状況」、「来期に向けた取り組み」について説明いたします。
- まず、第3四半期決算および通期予想について説明します。4ページをご覧ください。

目次



I.	2021年3月期 第3四半期決算及び通期予想	3
II.	セグメントの状況	12
III.	来期に向けた取り組み	20



I 2021年3月期 第3四半期決算及び通期予想



KYUSHU RAILWAY COMPANY

2021年3月期 第3四半期連結決算ハイライト



(単位：億円)

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年	
営業収益	3,196	2,024	△ 1,172	63.3%
営業利益	458	△ 186	△ 644	-
経常利益	469	△ 161	△ 631	-
特別損益	△ 1	25	26	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	353	△ 116	△ 469	-
EBITDA ^(※)	644	17	△ 627	2.7%

※ 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に伴う鉄道旅客運輸収入の減(△596億円)、JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社変更の影響(△266億円)等により減収

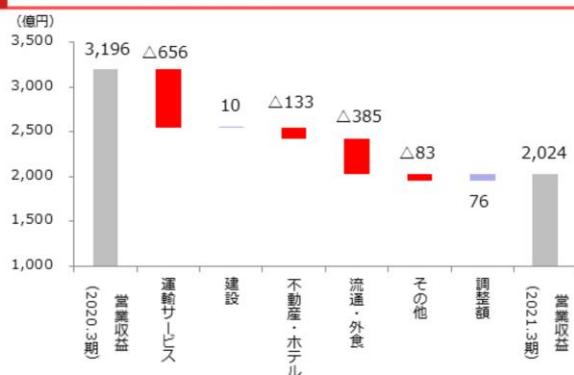
営業利益

コスト削減に努めるも、大幅な減収に伴い減益

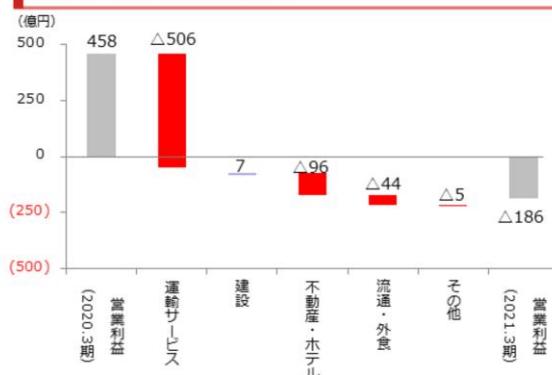
特別損益

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(△35億円)を計上

セグメント別営業収益



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の影響に伴う鉄道旅客運輸収入の減や、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37%の減である2,024億円となりました。
- 今期は緊急的措置として営業費用の削減に取り組んでいるものの、営業収益の大幅な落ち込みを補えないため、186億円の営業損失となりましたが、EBITDAは17億円とプラスに転じました。
- 結果として、親会社株主に帰属する四半期純利益は、対前年で469億円の減益となり、116億円の純損失となりました。
- 次のページをご覧ください。

2021年3月期 四半期推移

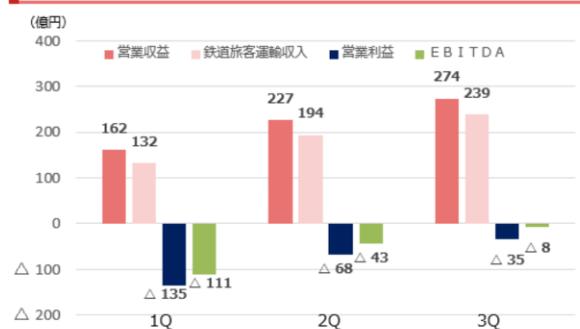


- 各事業の営業収益は回復基調が継続した他、営業費用におけるコストマネジメントを徹底
- 第3四半期では連結営業利益が黒字化した他、EBITDAは着実に改善

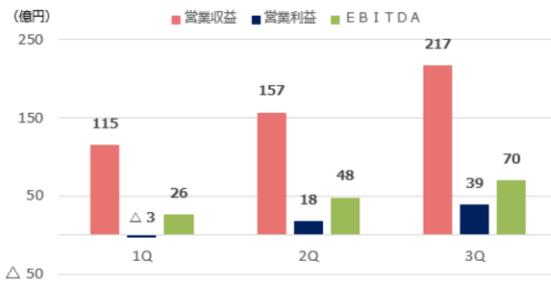
連結



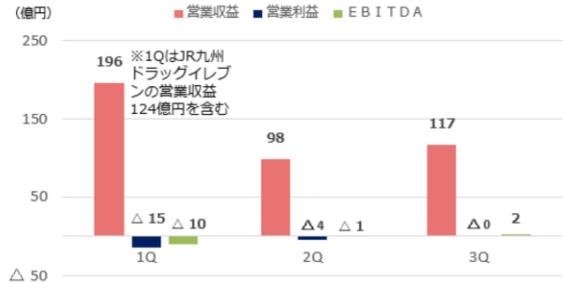
単体・鉄道事業



不動産・ホテルセグメント



流通・外食セグメント



- 四半期ごとの決算推移を表しております。
- 第3四半期単独では、当社事業全般に回復基調が継続したほか、徹底したコストマネジメントにより、連結営業利益が黒字に転換するなど、概ね堅調に推移しました。
- 次に、通期業績予想及び配当予想について説明します。8ページをご覧ください。

2021年3月期 第3四半期累計実績（セグメント別）

（単位：億円）



	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	3,196	2,024	△ 1,172	63.3%	
運輸サービス	1,359	702	△ 656	51.7%	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	1,294	663	△ 630	51.3%	
建設	572	582	10	101.8%	新幹線関連工事の増
不動産・ホテル	624	490	△ 133	78.6%	
不動産賃貸	414	364	△ 50	87.8%	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	78	73	△ 4	93.6%	マンション販売収入の減
ホテル事業	132	53	△ 78	40.7%	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	797	411	△ 385	51.7%	JR九州ドラッグストアの株式一部譲渡、新型コロナウイルス感染症の影響
その他	526	443	△ 83	84.1%	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	458	△ 186	△ 644	-	
運輸サービス	258	△ 248	△ 506	-	
単体・鉄道事業	259	△ 238	△ 498	-	
建設	18	26	7	140.3%	
不動産・ホテル	150	54	△ 96	36.0%	
不動産賃貸	133	88	△ 45	66.0%	
不動産販売	4	0	△ 3	21.2%	
ホテル事業	12	△ 34	△ 47	-	
流通・外食	24	△ 19	△ 44	-	
その他	13	8	△ 5	63.8%	
EBITDA	644	17	△ 627	2.7%	
運輸サービス	326	△ 165	△ 492	-	
単体・鉄道事業	320	△ 163	△ 483	-	
建設	27	34	6	125.2%	
不動産・ホテル	234	145	△ 88	62.1%	
不動産賃貸	202	161	△ 40	79.8%	
不動産販売	4	1	△ 3	22.3%	
ホテル事業	27	△ 17	△ 44	-	
流通・外食	36	△ 9	△ 45	-	
その他	29	22	△ 6	77.9%	

2021年3月期 第3四半期累計実績（単体）



（単位：億円）

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年	主な増減要因
営業収益	1,602	970	△ 632	60.6%
鉄道旅客運輸収入	1,162	566	△ 596	48.7% 新型コロナウイルス感染症の影響
新幹線	422	167	△ 255	39.6%
在来線	739	398	△ 340	53.9%
その他収入	439	404	△ 35	91.9% マンション販売収入の減
営業費用	1,241	1,110	△ 131	89.4%
人件費	368	295	△ 72	80.4% 賞与支給の減、病院事業の譲渡による減
物件費	674	596	△ 78	88.4%
動力費	70	60	△ 10	85.7% 列車の運休による減
修繕費	206	174	△ 32	84.5%
その他	397	361	△ 35	91.0% マンション販売原価の減
租税公課	89	87	△ 1	98.1%
減価償却費	109	130	20	118.8%
営業利益	360	△ 140	△ 500	-
営業外損益	61	95	33	153.5% 受取配当金の増
経常利益	422	△ 44	△ 467	-
特別損益	4	34	29	732.3% JR九州ドラッグ・イノベーションの株式一部売却による増（+90） 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（△36）
四半期純利益	350	11	△ 339	3.3%

2021年3月期 通期連結業績予想ハイライト



(単位：億円)

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	4,326	2,917	△ 1,409	67.4%
営業利益	494	△ 323	△ 817	-
経常利益	506	△ 314	△ 820	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	314	△ 284	△ 598	-
EBITDA	750	△ 42	△ 792	-

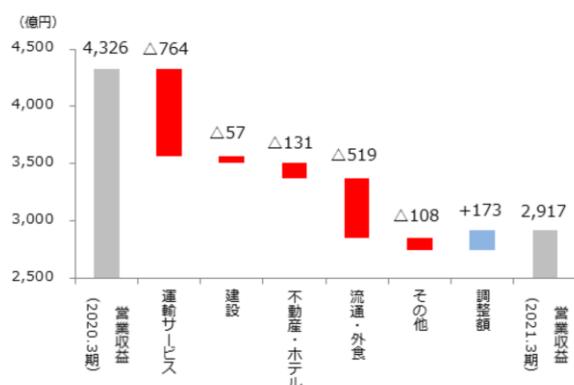
営業収益

鉄道旅客運輸収入の減（△697億円）に加え、JR九州トラック「ルパン」の持分法適用会社への変更の影響（△397億円）等により大幅に減収

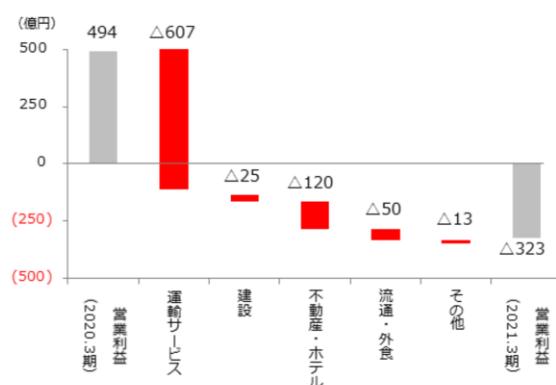
営業利益

単体で約140億円、グループ会社で約30億円の
コスト削減を計画するも、営業収益の大幅な減少
に伴い減益

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



➤ 通期業績予想及び配当予想については、新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言が発出され、先行きに不透明感はありますが、第3四半期までの状況を踏まえ、11月4日公表の予想から変更しておりません。当社としては、目標としているコスト削減に引き続き取り組み、今後の動向に注視しながら、必要によっては追加のコスト削減も視野に入れてまいります。

➤ 次に、セグメントの状況について説明します。13ページをご覧ください。

2021年3月期 業績予想 (セグメント別)

(単位:億円)



	2020年3月期 過期実績	2021年3月期 過期予想	対前年	主な増減理由
営業収益	4,326	2,917	△ 1,409	67.4%
運輸サービス	1,737	973	△ 764	56.0% 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	922	△ 730	55.8%
建設	993	936	△ 57	94.2% JR九州からの鉄道工事受注の減
不動産・ホテル	907	776	△ 131	85.5%
不動産賃貸	552	495	△ 57	89.6% 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	215	25	113.6% マンション販売収入の増
ホテル事業	166	66	△ 100	39.7% 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	527	△ 519	50.4% JR九州トクワゲル(株)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	613	△ 108	84.9% 新型コロナウイルス感染症の影響、リース・割賦事業の譲渡による減
営業利益	494	△ 323	△ 817	-
運輸サービス	198	△ 409	△ 607	-
単体・鉄道事業	200	△ 391	△ 591	-
建設	65	40	△ 25	60.8%
不動産・ホテル	191	71	△ 120	37.1%
不動産賃貸	167	114	△ 53	67.9%
不動産販売	15	19	3	121.3%
ホテル事業	7	△ 62	△ 69	-
流通・外食	28	△ 22	△ 50	-
その他	22	9	△ 13	39.4%
EBITDA	750	△ 42	△ 792	-
運輸サービス	295	△ 298	△ 593	-
単体・鉄道事業	288	△ 284	△ 572	-
建設	76	50	△ 26	65.0%
不動産・ホテル	305	197	△ 108	64.4%
不動産賃貸	261	216	△ 45	82.7%
不動産販売	15	19	3	120.5%
ホテル事業	28	△ 38	△ 66	-
流通・外食	44	△ 8	△ 52	-
その他	43	28	△ 15	64.5%

2021年3月期 業績予想（単体）



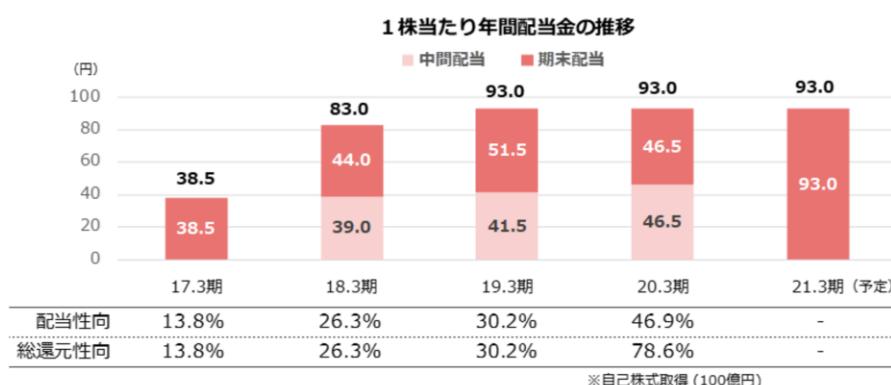
（単位：億円）

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年		主な増減要因	コスト 削減額
営業収益	2,148	1,450	△ 698	67.5%		
鉄道旅客運輸収入	1,473	776	△ 697	52.7%	新型コロナウイルス感染症の影響	
新幹線	523	240	△ 283	45.9%		
在来線	950	536	△ 414	56.4%		
その他収入	675	674	△ 1	99.8%		
営業費用	1,804	1,695	△ 109	93.9%		△ 140
人件費	487	395	△ 92	81.0%	病院事業の譲渡による減（△20）、社員数減少による自然減	△ 60
物件費	1,055	1,012	△ 43	95.9%		
動力費	92	84	△ 8	91.0%		△ 5
修繕費	334	302	△ 32	90.2%		△ 35
その他	628	626	△ 2	99.6%	病院事業売却による増（+20）、マンション販売原価の増（+18）	△ 40
租税公課	107	109	1	101.5%		
減価償却費	154	179	24	115.8%		
営業利益	343	△ 245	△ 588	-		
営業外損益	61	87	25	140.6%	受取配当金の増	
経常利益	405	△ 158	△ 563	-		
特別損益	△ 63	35	98	-	JR九州トラッグレアンの株式一部売却による増（+90） 「QUEEN BEETLE」減損等に係る債務保証等損失引当金増の反動（+65） 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（△33）	
当期純利益	286	△ 114	△ 400	-		

2021年3月期 配当予想



- 当社は、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考えております。2022年3月期までの間は、1株当たり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に行うこととしております。加えて、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式取得を行うこととしております
- 2021年3月期の業績は非常に厳しい見通しであります。上記の方針に基づき検討した結果、2021年3月期の配当予想は、1株当たり年間配当金93円とする予定です
- なお、中間配当及び期末配当の年2回に分けて剰余金の配当を行ってまいりましたが、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、2021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





Ⅱ セグメントの状況



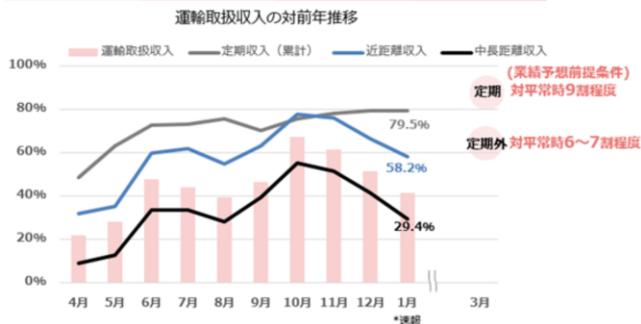
KYUSHU RAILWAY COMPANY

セグメントの状況①

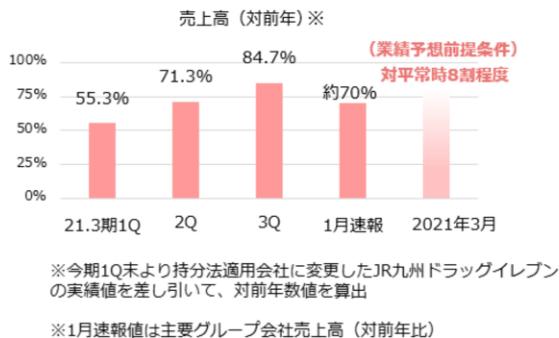


- 第3四半期の前半は各事業ともに回復基調にあったものの、2020年11月下旬以降は減速
- 緊急事態宣言の発出等に伴い、お客さまのご利用は更に低迷

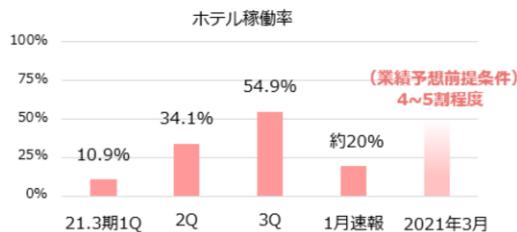
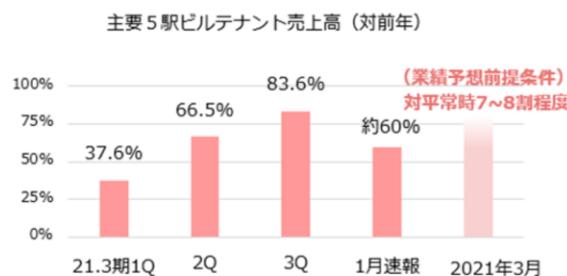
運輸サービスセグメント



流通・外食セグメント



不動産・ホテルセグメント



- 各事業ともに、第3四半期の前半は感染拡大の落ち着きもあり回復基調にありましたが、11月下旬以降は感染拡大の懸念に伴う外出を控える動きが広がり、年末にかけてご利用が減少しました。
- 1月には、九州においても、福岡県に緊急事態宣言が発出された他、一部の県でも自治体独自の宣言が行われ、運輸サービスセグメントをはじめとして鉄道事業と相関性の高い不動産・ホテル、流通・外食セグメントにおいて影響が拡大しています。
- 鉄道事業において一部の列車で運休を拡大した他、駅ビルの営業時間短縮、一部のホテル・旅館で臨時休館、外食店舗の営業時間短縮などを実施しており、外出・移動の自粛によりお客さまのご利用は減少しております。
- 既に、緊急事態宣言も3月7日までの延長が決まりましたが、お客さま・従業員の安全を最優先に考えながら、今後の動向を注視してまいります。
- 次に、来期に向けた取り組みについて説明します。21ページをご覧ください。

セグメントの状況②



九州内における緊急事態宣言等の状況

- 緊急事態宣言 : 福岡県 (1/14~3/7 ※短縮の可能性あり)
- 自治体からの要請 : 佐賀県、長崎県、鹿児島県、宮崎県 (~2/7)、熊本県 (~2/21)

当社グループへの影響

- お客さま・従業員の安全・安心を最優先とした事業運営を継続
- 外出・移動の自粛、飲食店等への時短要請により、鉄道・ホテル・外食事業を中心に影響

セグメント	事業	主な影響
運輸サービス	鉄道	外出・移動の自粛、テレワークの奨励等に伴う旅客数の減少 特急列車、D&S列車、クルーズトレイン「ななつ星」の一部運休
	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(2020/3/9~)
	バス	【バス】高速バスの一部運休、貸切バスの受注減少
不動産・ホテル	不動産賃貸	緊急事態宣言対象地区の駅ビルにおいて営業時間を短縮
	不動産販売	特に影響なし(モデルルームは感染対策をしながら運営継続)
	ホテル	新規予約は低迷 (リゾート型ホテルや旅館は、ご予約の少ない一部の日の臨時休館)
流通・外食	流通	駅周辺立地店舗におけるお客さまの減少
	外食	駅周辺立地店舗におけるお客さまの減少 緊急事態宣言対象地区の一部店舗において営業時間を短縮

運輸サービスセグメント



【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年	
営業収益	1,359	702	△ 656	51.7%
うち単体・鉄道事業	1,294	663	△ 630	51.3%
鉄道旅客運輸収入	1,162	566	△ 596	48.7%
営業利益	258	△ 248	△ 506	-
うち単体・鉄道事業	259	△ 238	△ 498	-
EBITDA	326	△ 165	△ 492	-
うち単体・鉄道事業	320	△ 163	△ 483	-

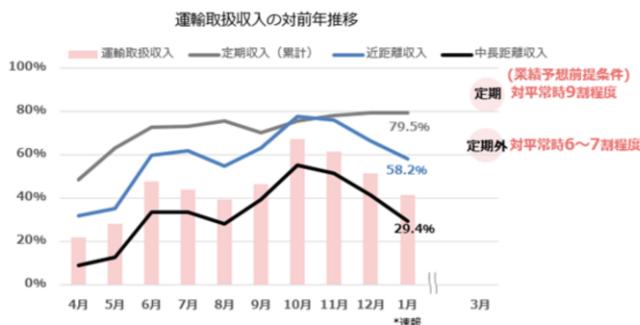
【通期業績予想】

(単位：億円)

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	1,737	973	△ 764	56.0%
うち単体・鉄道事業	1,652	922	△ 730	55.8%
鉄道旅客運輸収入	1,473	776	△ 697	52.7%
営業利益	198	△ 409	△ 607	-
うち単体・鉄道事業	200	△ 391	△ 591	-
EBITDA	295	△ 298	△ 593	-
うち単体・鉄道事業	288	△ 284	△ 572	-

鉄道事業

月次推移・業績予想前提条件



概況

- 1Qは、緊急事態宣言に伴う外出自粛に加え、GW期間中に全ての在来線特急列車を運休したことで、中長距離を中心に厳しい状況が継続
- 2Qは、前半は新型コロナウイルス感染症再拡大およびお盆期間の外出自粛などにより厳しい状況となったが、後半は感染者数が再び減少傾向となったことから、運輸収入も回復基調に転じた
- 3Qは、回復基調が継続するも、2020年11月下旬以降の感染拡大懸念によりビジネス・観光を中心に減速。足元では、緊急事態宣言の影響により、運輸収入は中長距離を中心に低迷

船舶事業・バス事業

- 船舶事業については、政府からの旅客運送停止要請を受け、2020年3月9日以降運休を継続

- バス事業については、厳しいご利用状況を踏まえ、一部高速バスの運休を継続



鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年		主な増減要因
全社計	1,162	566	△ 596	48.7%	
定期	251	199	△ 52	79.3%	
定期外	910	366	△ 544	40.2%	
新幹線	422	167	△ 255	39.6%	・新型コロナウイルス感染症の影響による減 ・昨年度のGW休暇長期化の反動減
定期	21	18	△ 2	87.1%	
定期外	401	148	△ 252	37.0%	
在来線	739	398	△ 340	53.9%	・新型コロナウイルス感染症の影響による減 ・GW期間中の全特急列車の運休による減 ・昨年度のGW休暇長期化の反動減
定期	230	180	△ 49	78.5%	
定期外	509	217	△ 291	42.8%	

輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年	
全社計	7,173	4,230	△ 2,943	59.0%
定期	3,301	2,685	△ 616	81.3%
定期外	3,872	1,545	△ 2,327	39.9%
新幹線	1,569	650	△ 919	41.4%
定期	157	136	△ 21	86.4%
定期外	1,412	514	△ 898	36.4%
在来線	5,604	3,580	△ 2,023	63.9%
定期	3,144	2,549	△ 594	81.1%
定期外	2,460	1,031	△ 1,428	41.9%

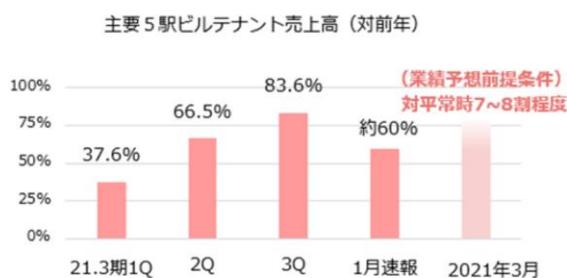
不動産・ホテルセグメント①



不動産賃貸事業

	【実績】			(単位：億円)	【通期業績予想】			(単位：億円)
	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	414	364	△ 50 87.8%	552	495	△ 57 89.6%		
営業利益	133	88	△ 45 66.0%	167	114	△ 53 67.9%		
EBITDA	202	161	△ 40 79.8%	261	216	△ 45 82.7%		

四半期推移・業績予想前提条件



概況

駅ビル

- 1Qは、休館やテナント支援を目的とした賃料減免等により、大幅に減収*
 - 2Qは、新型コロナウイルス感染症再拡大に伴う外出自粛により8月は落ち込むも、概ね回復基調が継続
 - 3Qは、鉄道のご利用増を上回る回復基調が継続するも、2020年12月以降の感染拡大懸念により減速。足元では、緊急事態宣言の影響により低迷
- ※ 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）

オフィス、賃貸マンション

- 空室率に変化は見られず、堅調に推移

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)	【通期業績予想】			(単位: 億円)
	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	78	73	△ 4	93.6%	189	215	25	113.6%
営業利益	4	0	△ 3	21.2%	15	19	3	121.3%
EBITDA	4	1	△ 3	22.3%	15	19	3	120.5%

ホテル事業

	【実績】			(単位: 億円)	【通期業績予想】			(単位: 億円)
	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年		2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	132	53	△ 78	40.7%	166	66	△ 100	39.7%
営業利益	12	△ 34	△ 47	-	7	△ 62	△ 69	-
EBITDA	27	△ 17	△ 44	-	28	△ 38	△ 66	-

四半期推移・業績予想前提条件



概況

- 1Qは、休館や外出自粛の影響により大幅に稼働率が減少
- 2Qは、新型コロナウイルス感染症再拡大に伴う外出自粛により8月は落ち込むも、概ね回復基調が継続
- 3Qは、Go To キャンペーンによる旅行者増加もあり、緩やかな回復が継続。東京・沖縄のホテルの稼働率にも改善が見られたが、2020年11月下旬以降の感染拡大懸念により減速。足元では、緊急事態宣言の影響により大きく低迷

流通・外食セグメント



【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 3Q累計実績	2021年3月期 3Q累計実績	対前年	
営業収益	797	411	△ 385	51.7%
営業利益	24	△ 19	△ 44	-
EBITDA	36	△ 9	△ 45	-

※JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社変更の影響額：△266億円

【通期業績予想】

(単位：億円)

	2020年3月期 通期実績	2021年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	1,046	527	△ 519	50.4%
営業利益	28	△ 22	△ 50	-
EBITDA	44	△ 8	△ 52	-

※JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社変更の影響額：△397億円

四半期推移・業績予想前提条件



※今期1Q末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、対前年数値を算出

※1月速報値は主要グループ会社売上高 (対前年比)

概況

- 1Qは、鉄道旅客の減少や駅ビルの休館等に伴う駅周辺施設への来客数の大幅な減少を受け、駅周辺店舗を中心に苦戦
- 2Qは、テイクアウト事業や郊外店舗は引き続き堅調。駅周辺施設も回遊人口の増加に伴い緩やかに回復基調が継続するも、土産物店など専門店が厳しい状況
- 3Qは、Go To キャンペーンによるご利用の増加に伴い、低迷していた土産物店にも改善が見られたが、2020年11月下旬以降の感染拡大懸念により回復は鈍化。足元は、緊急事態宣言の影響により駅周辺店舗を中心に減収



Ⅲ 来期に向けた取り組み



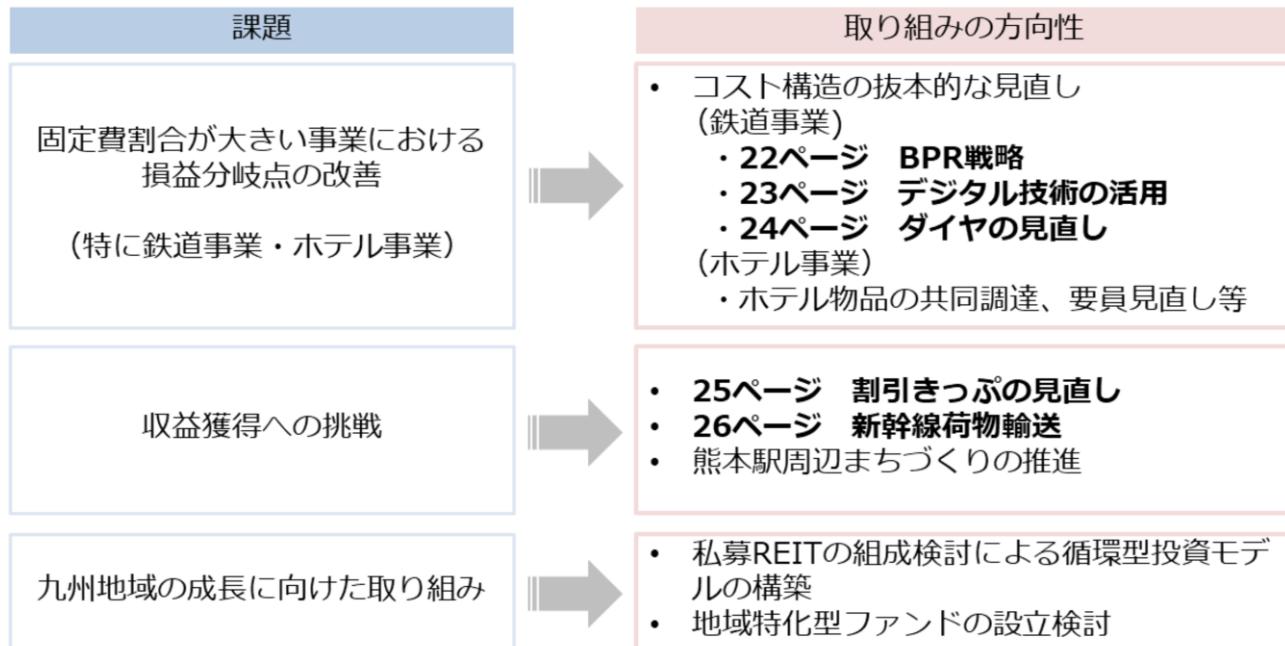
KYUSHU RAILWAY COMPANY

新型コロナウイルスにより顕在化した課題と取り組み状況



当社グループの状況

- 新型コロナウイルス感染症の収束が見通せず、将来の需要想定は困難な状況
- サステナブルな事業運営のためには、主たる事業の黒字化が経営課題
- 駅の強みを生かして、新たな事業の創出を模索



21

- 新型コロナウイルス感染症の収束は現時点をもっても見通せませんが、当面の間、鉄道旅客運輸収入がコロナ禍前に戻らないと覚悟した上で、サステナブルな事業運営のためには、鉄道事業の黒字化およびキャッシュフローの改善が重要な経営課題と認識しています。
- そのためには、固定費割合の大きい鉄道事業やホテル事業における更なるコスト削減や新たな収益獲得への挑戦、九州地域の成長に向けた取り組みなど、当社グループの長期的な成長に欠かすことのできない構造改革を進める必要があります。
- 今回は、特に改善の緊急性が高い鉄道事業に関して、コスト面3つの取り組み、収益面2つの取り組みについて、進捗状況をお伝えします。次のページをご覧ください。

鉄道事業における効率化① | BPR戦略



BPR戦略が目指すゴール

(※ Business Process Re-engineering)

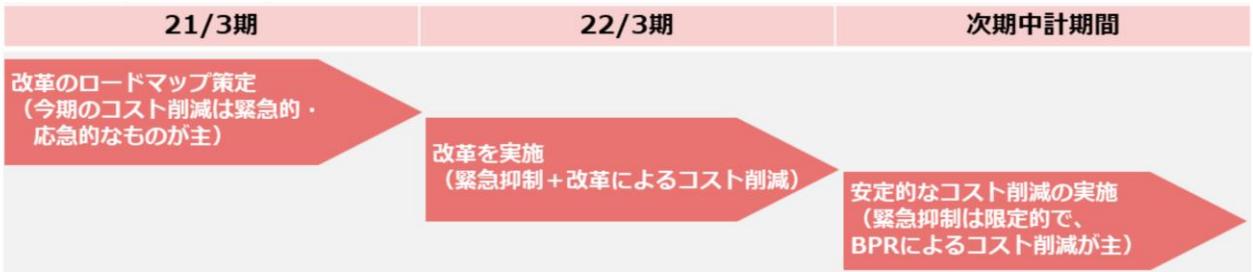
- 鉄道旅客運輸収入がコロナ禍前に戻らない状況でも安定的に利益を創出することを目標に、コスト構造改革を行い、業務運営プロセスおよび業務運営体制を再構築する

コスト構造改革の方向性



- 既存施策の更なる推進
 - ・ 需要に即したダイヤへの見直し
 - ・ 生産性向上施策の推進
SSS、アシストマルス、ワンマン列車拡大等
- ボトムアップ施策
 - ・ 現場発信の改善アイデアをクイックに実施
現場作業のムダの洗い出しと削減
自主点検レベルの見直し 等
- 経営陣主導のトップダウン施策
 - ・ 組織のスリム化
系統やエリアを超えた業務運営体制の構築
 - ・ 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

今後のスケジュール



22

- まず、コスト面の1つ目の取り組みとして、「BPR戦略」です。
- 今期は、単体で140億円を目標に、主として緊急的かつ応急的なコストの削減に取り組んでいます。
- 固定費割合が大きい鉄道事業においてコスト削減は容易ではありませんが、来期以降を見据えて、収入がコロナ禍前に戻らなくても、安定的に利益を創出し得る業務運営体制の再構築が必要です。
- まずは、鉄道の長い歴史の中で、形骸化していた制度や業務がないか、業務や仕様の更なる標準化ができないか、といった観点において、昨年12月に立ち上げたプロジェクトチームを中心に徹底的な見直しを行い、今期末までにコスト構造改革のロードマップを策定します。
- 既存施策の延長だけでなく、現場作業の効率化といった現場主導のボトムアップ施策、組織のスリム化といったマネジメント主導のトップダウン施策を双方向から推進し、安定的な黒字化に必要なコスト削減を目指します。
- 次のページをご覧ください。

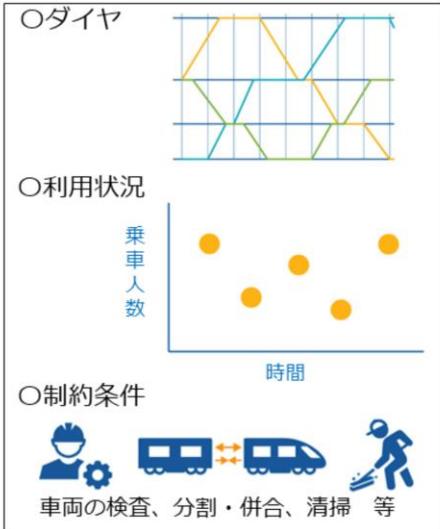
鉄道事業における効率化② | デジタル技術の活用



量子コンピューティング技術等を活用した車両運用の最適化

- 量子コンピューティング技術等を活用した車両の運用最適化について、株式会社グルーヴノーツと検証開始
- 本プロジェクトの目標は、車両運用を最適化し、車両の保有数量を削減することで、車両の維持コストや将来の老朽取替にかかる設備投資を低減
- 福北ゆたか線、若松線で検証を行い、実現可能性が確認されれば、他線区への拡大も検討

考慮すべき要件（イメージ）




MAGELLAN
BLOCKS

- ・量子コンピューティング
- ・AI（機械学習）
- ・シミュレーション

などを用いて高速自動計算



※制約条件やダイヤの調整等はこれまで通り人間系で対応

理論上必要な車両数

現在、保有している車両数を下回れば、車両数の削減余地ありと判断

検証対象エリア



23

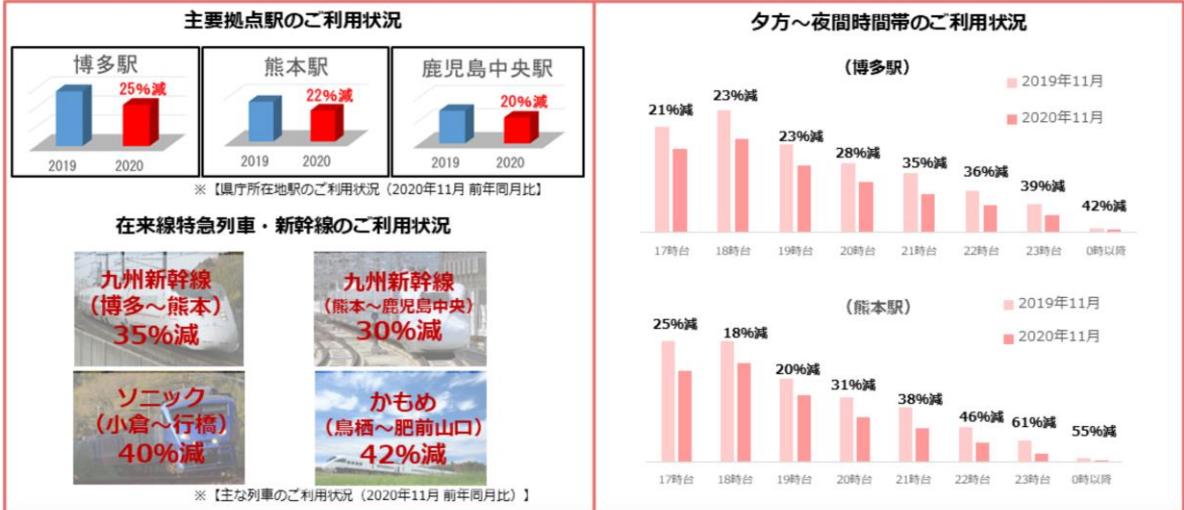
- 2つ目のコスト面の取り組みとして、「デジタル技術の活用」です。
- グルーヴノーツ様の量子コンピューティング技術等を活用して、車両の運用を最適化する検証を始めました。最適化の結果、必要な車両の数が減れば、車両の維持や老朽更新といったコストの削減が可能になります。
- また、ダイヤを作成する作業は、人の経験に依存するところが多く、人材の確保は今後の課題です。将来の課題を見通して、DX技術の活用を模索します。
- 次のページをご覧ください。

鉄道事業における効率化③ | ダイヤの見直し



厳しいご利用状況

- テレワークや新しい生活様式の定着に伴い、お客さまのご利用が減少
- 今後の人の動きや消費などの動向が、新型コロナウイルス発生前の状態に戻ることは、当面の間、想定できない状況



今後のご利用状況に対応できるダイヤの見直し

- 列車本数の削減（列車走行キロ：対前年▲5%程度）
- 動力費、修繕費、人件費の削減により、年間5億円程度のコスト削減
- 削減した列車はお客さまの増加に応じて臨時列車として運行し、柔軟に対応

- 3つ目のコスト面の取り組みとして、「ダイヤの見直し」です。
- 現在、新型コロナウイルス感染症の収束は見通せず、平常時に直ちに帰ることが当面想定できない状況です。そこで、交通ネットワークを維持しながら、効率的に運行を継続するため、お客さまの需要に応じた柔軟なダイヤの見直しを実施します。
- ダイヤ改正により列車走行キロ対前年約5%の列車本数の削減により、動力費、修繕費、人件費が減少することで、年間5億円程度のコスト削減効果が期待できます。
- 今回、削減した列車は、需要の回復に応じて柔軟に列車を設定するなど、需要を取りこぼさない取り組みも行います。
- 次のページをご覧ください。

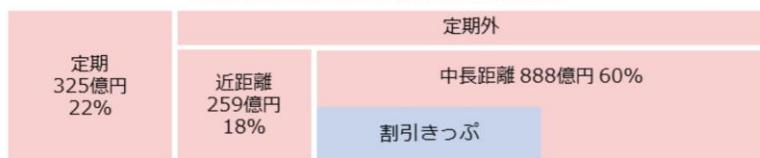
鉄道事業における増収施策① | 割引きっぷの見直し



鉄道運賃の戦略

- 従来、割引率の高い割引きっぷにより、他輸送機関への競争力を維持
- 近年は、需給を価格等に反映し、収益機会を最大化するため、ネット販売促進に注力
- 2018年には一部の回数券型割引きっぷを終了するなど、ネット販売シェア拡大を更に推進

2020年3月期 鉄道旅客運輸収入の分類



- ✓ イールドマネジメントの対象である中長距離の割引きっぷは、鉄道旅客運輸収入の3割程度
- ✓ そのうち窓口販売は5割程度

インターネット列車予約サービス予約件数、金額



割引きっぷの見直し (2021年4月 平均価格改定率: +約8%)

主な見直し内容

【窓口販売きっぷ廃止】

- ・新幹線2枚きっぷ (21区間) の全廃
- ・在来線2枚きっぷ (51区間) の約6割廃止 等

【価格改定】

- ・ネット/窓口販売きっぷの約2割の区間で値上げ 等

効果

- ✓ きっぷ単価増による増収
- ✓ ネット販売へのシフト加速
- ・購入時の接触機会の低減
- ・駅体制の効率化

など

- 一方、収入を獲得する1つ目の取り組みとして、「割引きっぷの見直し」です。
- 従来は割引率の高い窓口販売きっぷの展開により、他輸送機関への競争力を維持してきましたが、近年では、需給を価格に反映し得るネット販売の促進に注力してきました。
- 今回、鉄道の収支改善をスピード感をもって行うため、他輸送機関への競争力を十分に踏まえながら、割引きっぷの価格改定を行い、平均して8%の値上げを実施します。
- また、ネット販売と窓口販売のきっぷの割引率の差を大きくするとともに、窓口販売きっぷを大幅に廃止することで、更なるネット販売シェアの拡大を推進し、生活様式の変化を考慮した購入時の接触機会の低減や駅体制の効率化を図っていきます。
- 次のページをご覧ください。

鉄道事業における増収施策② | 新幹線荷物輸送



新幹線荷物輸送の可能性

新幹線の速達性・定時性
という強み

×

新幹線車内の
余剰スペースを活用



新たな収益機会の
獲得

グループ内でのトライアル（鹿児島の特産品を博多駅で販売）

- 新幹線荷物輸送のトライアルとして鹿児島県の新鮮な特産品を博多駅前で販売するイベントを開催し、顧客獲得に向けたPRを実施
- トライアルを通して抽出された課題の解決を図り、他事業者との実証実験を進める



実用化に向けた、他事業者との連携強化

- **SAGAWA** 2020年8月に基本協定を締結、実証実験に向けた協議を実施
- **JR** 2021年2月に実証実験を予定（九州エリアの特産物を関西圏で販売）

- 最後に、「新幹線荷物輸送」です。
- 新幹線の速達性・定時性という強みを活かし、新幹線車内の余剰スペースを活用することで、新たな収益機会の獲得に繋がる取り組みを進めます。
- 昨年12月には九州新幹線で直送した鹿児島県の特産品を博多駅で販売するトライアルを行いました。荷物輸送における課題は、駅の停車時間に効率よく荷物を積み下ろしする手法であり、検証を進めていきます。
- また、佐川急便さまやJR西日本さまと連携した実証実験を行い、早期の実用化を目指して、取り組み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。

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/>