

2022年3月期 第1四半期決算概況資料

2021年8月3日
九州旅客鉄道株式会社

- 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、2022年3月期第1四半期決算及び通期予想、セグメントの状況、当社グループの課題に対する取り組み状況について説明いたします。
- まず、第1四半期決算について説明します。4ページをご覧ください。

目次

I	2022年3月期 第1四半期決算実績、通期業績予想及び配当予想	3
II	セグメントの状況	11
III	当社グループの課題に対する取り組み状況	19

I 2022年3月期 第1四半期決算実績、 通期業績予想及び配当予想

2022年3月期第1四半期 連結決算ハイライト

(単位: 億円)

	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年	
営業収益	618	720	102	116.6%
営業利益	△ 157	△ 13	143	-
経常利益	△ 152	3	156	-
特別損益	70	0	△ 70	0.8%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△ 51	9	60	-
EBITDA ^(※)	△ 91	50	141	-

※ 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。

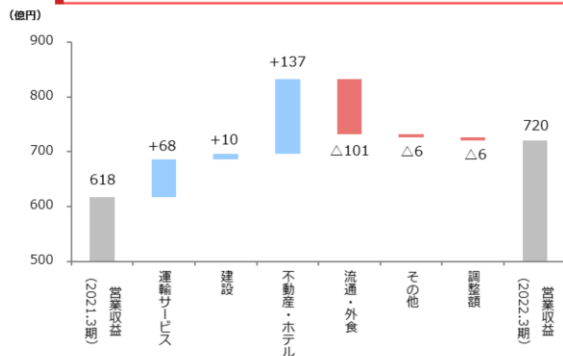
営業収益

新型コロナウイルス感染症の影響の継続やJR九州ドラッグイレブ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

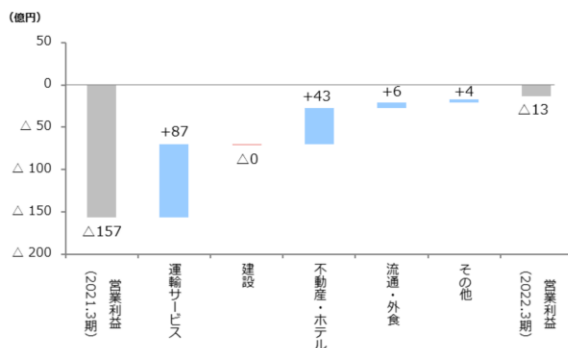
営業利益

コスト削減（鉄道事業の費用△36億円）に努めたこと等により赤字幅は縮小したものの、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



- 第1四半期連結決算の営業収益は、鉄道事業を始めとした各事業で新型コロナウイルス感染症の影響が継続したものの、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、対前年で102億円の増収の720億円となりました。なお、昨年度の第1四半期には、昨年5月に51%の持ち分を譲渡したJR九州ドラッグイレブンの営業収益124億円が含まれています。
- 営業利益は、前期に引き続きコスト削減に努めたことなどにより対前年で143億円改善したものの、新型コロナウイルス感染症の影響が継続したことで13億円の営業損失となりました。EBITDAについては、対前年141億円増加し、50億円とプラスで着地しました。
- その結果、親会社株主に帰属する四半期純利益は、9億円となりました。
- 次に、「2022年3月期通期業績予想」について説明します。7ページをご覧ください。

2022年3月期 第1四半期実績（セグメント別）

（単位：億円）

	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	618	720	102	116.6%	
運輸サービス	173	241	68	139.7%	
単体・鉄道事業	162	228	65	140.6%	需要の緩やかな回復による増
建設	168	179	10	106.3%	工事の増
不動産・ホテル	115	252	137	219.2%	
不動産賃貸	102	139	37	136.5%	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	4	96	92	-	マンション販売収入の増
ホテル事業	8	16	8	197.2%	前期休館による反動増
流通・外食	196	94	△ 101	48.2%	JR九州トラフィックの株式一部譲渡による減
その他	143	136	△ 6	95.5%	
営業利益	△ 157	△ 13	143	-	
運輸サービス	△ 139	△ 52	87	-	
単体・鉄道事業	△ 135	△ 50	85	-	
建設	2	1	△ 0	69.5%	
不動産・ホテル	△ 3	40	43	-	
不動産賃貸	16	37	20	224.0%	
不動産販売	△ 2	15	17	-	
ホテル事業	△ 18	△ 11	6	-	
流通・外食	△ 15	△ 8	6	-	
その他	1	5	4	427.1%	
EBITDA	△ 91	50	141	-	
運輸サービス	△ 113	△ 31	82	-	
単体・鉄道事業	△ 111	△ 31	79	-	
建設	5	4	△ 0	83.7%	
不動産・ホテル	26	75	48	284.7%	
不動産賃貸	40	66	25	164.0%	
不動産販売	△ 2	15	17	-	
ホテル事業	△ 12	△ 6	5	-	
流通・外食	△ 10	△ 5	5	-	
その他	5	9	4	189.5%	

2022年3月期 第1四半期実績（単体）

（単位：億円）

	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	241	405	163	167.6%	
鉄道旅客運輸収入	132	196	64	149.0%	需要の緩やかな回復による増
新幹線	32	53	20	164.2%	
在来線	99	143	43	144.0%	
その他収入	109	208	98	190.1%	マンション販売収入の増
営業費用	345	403	58	116.9%	
人件費	112	104	△ 8	92.5%	
物件費	165	233	67	140.8%	
動力費	19	19	0	103.8%	
修繕費	48	46	△ 2	95.2%	
その他	97	166	69	170.8%	マンション販売収入の増に伴う原価の増
租税公課	25	26	1	107.4%	
減価償却費	41	39	△ 2	93.5%	償却方法の見直しによる減
営業利益	△ 103	1	105	-	
営業外損益	90	36	△ 54	40.2%	受取配当金の減
経常利益	△ 12	38	50	-	
特別損益	69	1	△ 68	1.9%	
四半期純利益	78	46	△ 32	59.0%	

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 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%

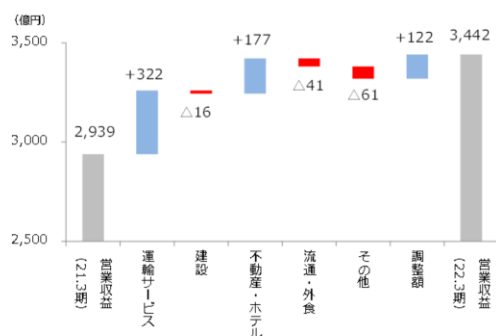
営業収益

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

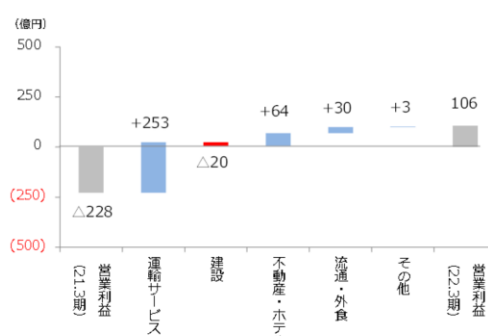
営業利益

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



- 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の収束時期が依然として見通せないものの、第1四半期までの状況や今後のワクチン接種の広がり等による需要の緩やかな回復を考慮し、5月12日公表の予想から変更しておりません。
- 引き続き今後の感染動向を注視しながら、鉄道事業を中心としたコスト構造改革を推進してまいります。
- 次に、セグメントの状況について説明します。12ページをご覧ください。

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 通期予想	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九州トック・イレブ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 単体通期業績予想

(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

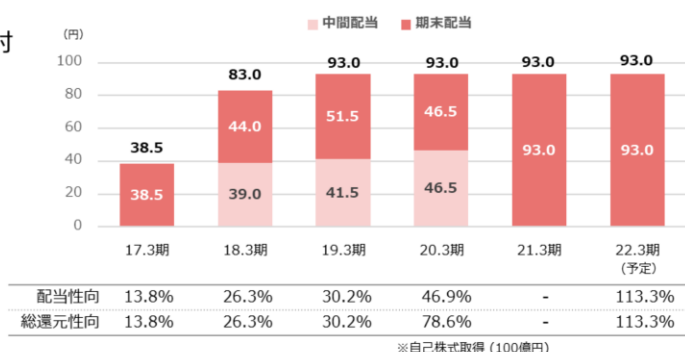
株主還元方針

- 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**

(参考) 1株当たり年間配当金の推移

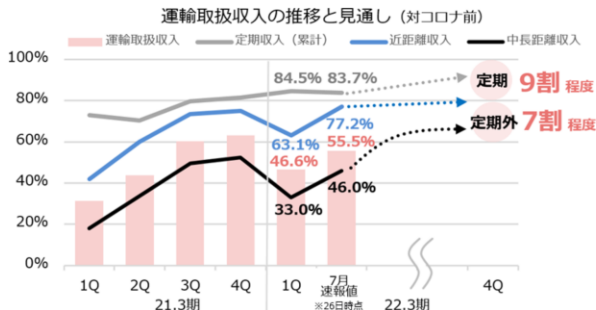


Ⅱ セグメントの状況

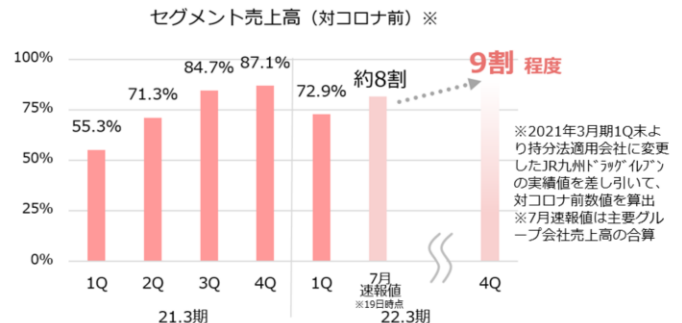
セグメントの状況(1)

緊急事態宣言の発出等に伴う外出・移動の自粛により、お客さまのご利用は低迷
緊急事態宣言等の解除後、足元では各事業の需要は徐々に回復の兆し

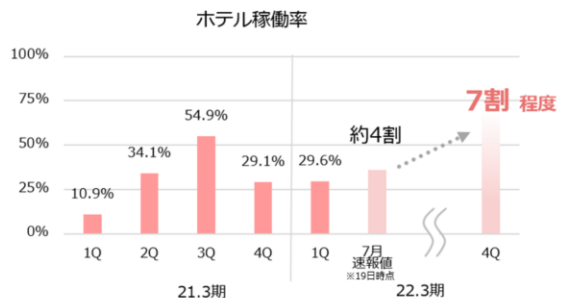
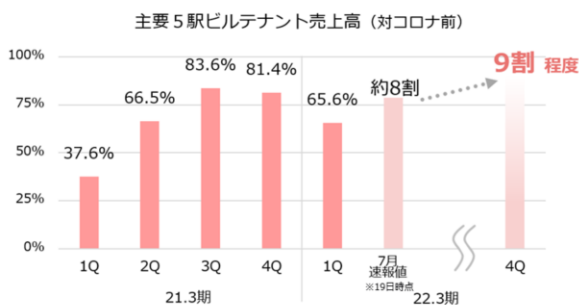
運輸サービスセグメント



流通・外食セグメント



不動産・ホテルセグメント



- 九州では5月12日から福岡県で緊急事態宣言が発出されたほか、熊本県におけるまん延防止等重点措置の実施や九州各県における営業時間短縮の要請がありました。
- その結果、鉄道事業では中長距離収入を中心に厳しい状況が続いたことに加え、鉄道事業と相関性の高い駅ビル及び駅周辺の流通・外食店舗、ホテル事業において外出自粛の影響を受けました。
- 一方で、足元では緊急事態宣言の解除などに伴い、各事業で需要の回復の兆しも見えてきております。
- 今後、ワクチン接種の広がり等による需要の緩やかな回復が見込まれる中、お客さま・従業員の安全の確保を最優先としながら、コスト構造改革だけでなく、需要の回復を取りこぼさない増収施策を進めてまいります。
- 次に、当社グループの課題に対する取り組み状況について説明します。20ページをご覧ください。

セグメントの状況(2)

九州における緊急事態宣言等の状況

緊急事態宣言 : 福岡県 (5/12～6/20)
まん延防止等重点措置 : 福岡県 (6/21～7/11)、熊本県 (5/16～6/13)
自治体からの営業時間短縮等要請 : 九州全県

主なセグメントへの緊急事態宣言等の影響

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
	バス		高速バスの一部運休、貸切バスの運行本数減少
不動産・ホテル	駅ビル		一部テナントの営業時間短縮によるテナント売上の減少
	賃貸マンション オフィスビル		空室率に変化は見られず堅調に推移
	不動産販売		特に影響なし
	ホテル		稼働率の低迷
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		テイクアウトは堅調に推移するも、駅周辺立地店舗のお客さまは減少 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

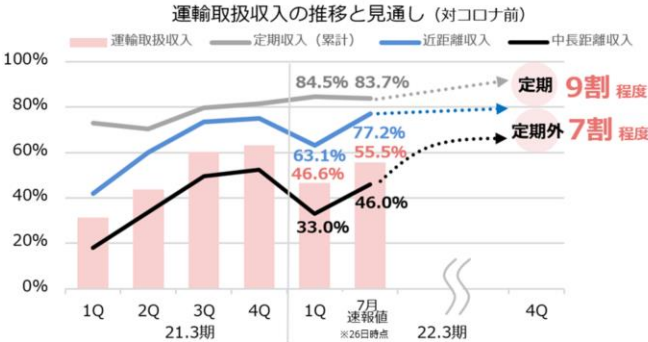
	【実績】		(単位：億円)	
	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年	
営業収益	173	241	68	139.7%
うち単体・鉄道事業	162	228	65	140.6%
鉄道旅客運輸収入	132	196	64	149.0%
営業利益	△ 139	△ 52	87	-
うち単体・鉄道事業	△ 135	△ 50	85	-
EBITDA	△ 113	△ 31	82	-
うち単体・鉄道事業	△ 111	△ 31	79	-

	【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	
	952	1,275	322	133.8%
	897	1,204	306	134.1%
	763	1,060	296	138.9%
	△ 376	△ 123	253	-
	△ 366	△ 125	241	-
	△ 265	△ 34	231	-
	△ 264	△ 39	225	-

鉄道事業

四半期推移・業績予想前提条件

概況



- ・緊急事態宣言等に伴う外出自粛の影響を受け、中長距離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緊急抑制等のコスト削減を推進するも営業赤字
- ・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
- ・引き続きワクチン接種の広がり等による移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

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 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年		主な増減要因
全社計	132	196	64	149.0%	
定期	61	72	11	118.0%	
定期外	70	124	53	175.8%	
新幹線	32	53	20	164.2%	
定期	6	6	0	106.8%	需要の緩やかな回復による増、前期GW期間中の全特急列車の運休の反動増
定期外	26	47	20	177.2%	
在来線	99	143	43	144.0%	
定期	55	65	10	119.3%	需要の緩やかな回復による増、前期GW期間中の全特急列車の運休の反動増
定期外	44	77	33	174.9%	

輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年	
全社計	1,155	1,496	340	129.5%
定期	850	993	142	116.7%
定期外	304	503	198	165.0%
新幹線	135	201	65	148.3%
定期	44	47	2	106.5%
定期外	91	153	62	168.7%
在来線	1,019	1,294	274	127.0%
定期	806	945	139	117.3%
定期外	213	349	135	163.5%

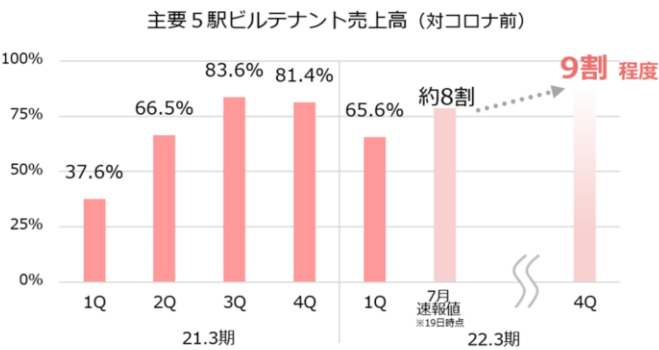
不動産・ホテルセグメント(1)

不動産賃貸事業

	【実績】		(単位：億円)	
	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年	
営業収益	102	139	37	136.5%
営業利益	16	37	20	224.0%
EBITDA	40	66	25	164.0%

	【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	
	497	594	96	119.4%
	120	140	19	116.0%
	220	258	37	117.2%

四半期推移・業績予想前提条件



概況

駅ビル

- ・緊急事態宣言等に伴う外出自粛や一部テナントの営業時間短縮の影響を受けたが、熊本及び宮崎駅ビルの開業が増収に寄与
- ・前期に実施した休館や賃料・販促費の減免など一律のテナント支援策（前期1Q影響額約△15億円）は今期実施せず
- ・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
- ・引き続きワクチン接種の広がり等による移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

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)

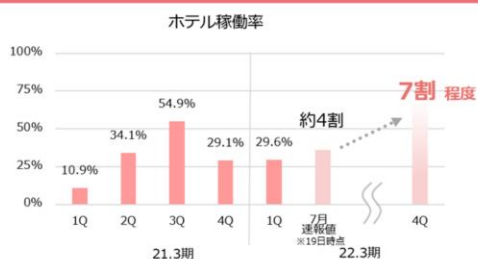
不動産販売事業

	【実績】		(単位：億円)		【業績予想】		(単位：億円)	
	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年		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	4	96	92	-	235	230	△ 5	97.6%
営業利益	△ 2	15	17	-	26	22	△ 4	83.3%
EBITDA	△ 2	15	17	-	26	22	△ 4	82.9%

ホテル事業

	【実績】		(単位：億円)		【業績予想】		(単位：億円)	
	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年		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	8	16	8	197.2%	68	155	86	227.7%
営業利益	△ 18	△ 11	6	-	△ 47	2	49	-
EBITDA	△ 12	△ 6	5	-	△ 24	26	50	-

四半期推移・業績予想前提条件



概況

- ・ホテル事業では損益分岐点改善のためコスト削減に継続して取り組んだが、緊急事態宣言等に伴う外出自粛の影響を受け、稼働率が低迷
- ・足元では、緊急事態宣言等の解除に伴い、需要回復の兆しはあるものの、本格的な宿泊需要の回復時期は不透明
- ・2Q以降はワクチン接種の広がり等による移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

流通・外食セグメント

【実績】

(単位：億円)

	2021年3月期 1Q累計実績	2022年3月期 1Q累計実績	対前年	
営業収益	196	94	△ 101	48.2%
営業利益	△ 15	△ 8	6	-
EBITDA	△ 10	△ 5	5	-

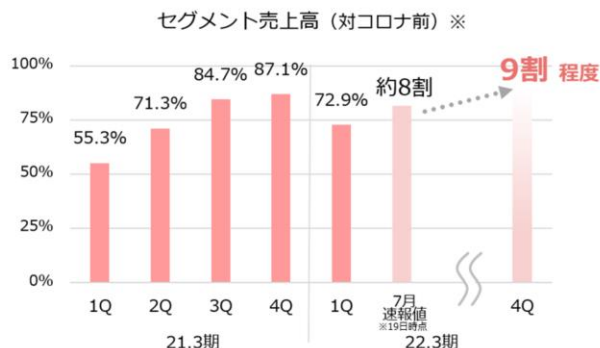
※JR九州トラッグ・イレブンの持分法適用会社変更の影響額：△124億円

【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	
営業収益	514	473	△ 41	91.9%
営業利益	△ 25	5	30	-
EBITDA	△ 11	17	28	-

四半期推移・業績予想前提条件



※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

※7月速報値は主要グループ会社売上高の合算

概況

- ・緊急事態宣言等に伴う外出自粛の影響を受け、一部店舗における営業時間短縮や鉄道旅客の減少に伴い、特に駅周辺立地の店舗で厳しい状況が継続
- ・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
- ・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
- ・引き続きワクチン接種の広がり等による移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

Ⅲ 当社グループの課題に対する 取り組み状況

今期の主な取り組み状況

コロナで 見えてきた 課題	当面の方向性	主な実施項目
鉄道利用者の駅への 流れに依存した ビジネスモデル	安全・安心を最優先とした事業運営	全ての事業の基盤である安全の取り組みの徹底 新しい生活様式を踏まえた安全・サービス
	駅の価値をさらに高めるまちづくり	① 熊本駅周辺開発の開業効果の最大化 長崎駅周辺開発、鹿児島中央駅西口開発の推進
	人の流れに依らない新規事業	九州新幹線を活用した荷物輸送 物流賃貸業への進出
固定費割合の高い 事業へのダメージ	コスト構造改革の推進とトップライン 確保	② 鉄道事業のコスト構造改革 ③ 割引きっぷの見直し、ネットシフトの推進 ④ ホテル事業の収支改善
九州の持続的な 発展がグループの 業績に直結	九州の元気をつくる取り組みの強化	⑤ M&Aによる事業領域の拡大 ⑥ MaaSによる輸送サービスの連携強化 地域特化型ファンド設立による機動的な投資

20

- 当社グループでは、新型コロナウイルス感染症の感染拡大による生活様式の変化に伴い、優先的に対応すべき課題を「駅を中心としたビジネスモデルへの逆風」、「固定費割合の高い事業へのダメージ」、そして「九州の持続的な発展」の3つに整理し、それぞれの課題に対する当面の方向性を定め、取り組みを推進しております。
- 今期の具体的な取り組み状況について説明します。次のページをご覧ください。

①熊本駅周辺開発の開業効果の最大化

環境負荷低減や感染症対策を実施しながら、鉄道や市街地との連携強化を通じ開業効果の最大化を図る

開業効果（2021年4月23日開業前との比較）

アミュプラザくまもと 来館者数(*)	近距離収入(*)	就業人口	居住人口(*)
約214万人	約10%増	約4,500人増	約1,000人増
* 6/30までの累計	* 4/23～5/15の熊本駅における実績を 開業前と比較		* マンション入居後想定

熊本駅周辺開発の概要

JR熊本駅ビルを核として、商業、オフィス、マンション、ホテルの機能を集積したまちを一体的に開発し、賑わいを創出し、「住みたい、働きたい、訪れたい」まちをつくる

アミュプラザくまもと開業日（4/23）



JR熊本駅ビルにおける環境負荷低減、感染症対策

- ・壁面緑化や昼光利用、自然通風、輻射熱空調、高効率・省エネ型の機器の設置 等
- ・従業員出入口にフラップゲートや検温装置を設置、共用部の自然換気の確保、抗菌コーティング 等

- コロナ禍で駅を中心としたビジネスモデルは大きな影響を受けましたが、中長期的な観点から、拠点地域の戦略的まちづくりの推進を通じて、駅を中心としたまちの価値向上を図ること、人口減少が進む中でも九州の「雇用、定住人口、交流人口」を拡大させる方向性に変わりはありません。
- 熊本駅周辺開発では、地域の特性を活かしながら、商業、オフィス、マンション、ホテルの機能を集積したまちを一体的に開発しました。開業後、「アミュプラザくまもと」には6月末までに200万人を超えるお客さまが訪れ、開業前と比較して就業人口は4,500人増加、居住人口は1,000人増加を見込んでいます。今後も、鉄道や市街地との連携の強化を進め、開業効果の最大化を図ってまいります。
- こうした拠点地域の戦略的まちづくりについては、今後も積極的に推進していく考えであり、長崎駅周辺開発、鹿児島中央駅西口開発といった成長投資を進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

② 鉄道事業のコスト構造改革

今期は引き続き緊急抑制が主となるが、来期以降の固定費削減を図るべくBPRの取り組みを推進し、2020年3月期の鉄道事業の費用の約1割にあたる140億円のコスト削減を目指す



BPRの具体的な取り組み

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）
- ・ダイヤおよび車両運用の最適化

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

検査・保守レベルの適正化

- ・設備の検査基準・取替基準の見直し

不要設備の廃止

組織・人材活用の見直し

- ・駅や車両の清掃、列車巡回、入換作業、遺失物管理等の直営化
- ・系統を越えた業務運営体制の構築（線路・電気設備の検査等）
- ・柔軟な人事運用（グループ内外への戦略的出向の実施）

車両清掃の直営化



- 鉄道の収入がコロナ禍前に戻らなくとも安定的に利益を確保することを目的として、前期より、鉄道事業の業務運営プロセス及び業務運営体制を再構築するBPRに取り組んでおり、固定費で毎年140億円以上の削減を目指しています。
- 今期は、BPRによる固定費削減効果が一部実現すると見込んでいるものの、前期同様、緊急抑制によるコスト削減がメインとなります。今期は、2020年3月期の鉄道の営業費用と比較して、140億円の削減を見込んでおり、第1四半期決算時点の削減額は36億円、目標に対する進捗率は約26%となりました。
- 引き続き、実現スピードや削減額を踏まえ作成したロードマップのもと、安全の確保を大前提としながら、駅運営体制の見直しなど、鉄道事業のコスト構造改革を着実に進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

③ 割引きっぷの見直し、ネットシフトの推進

割引きっぷの見直しに継続して取り組み、ネットシフトによるイールドマネジメントの強化を進めるとともに、特急料金の見直しを実施し、トップラインの確保を図る

実施項目

1Qの取り組み

1. ネット販売割引きっぷ、窓口販売割引きっぷの見直し（2021.4.1～）

- ・全体の約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%

2. 窓口販売割引きっぷの廃止（2021.4.1～）

- ・新幹線2枚きっぷ 全廃
- ・在来線2枚きっぷ 約6割廃止

2Q以降の取り組み

1. 普通回数券（九州管内）の全廃（2021.7.1～）

2. 更なる窓口販売割引きっぷの廃止の推進（2021.8.1～）

- ・在来線2枚きっぷの一部区間を更に廃止（約7割廃止に）

3. 特急料金回数券の5割廃止（2021.8.1～）

4. 在来線特急料金の見直し（2022.4.1～）

- ・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

イールドマネジメント強化、トップライン確保、駅体制効率化の推進へ

割引きっぷのネット販売比率

新幹線（自社完結割引きっぷ）



在来線（自社完結割引きっぷ）



22.3期ネット販売比率（*）目標

- ・新幹線100%
- ・在来線（主要区間）60%以上
※自社完結割引きっぷ

- コスト削減の取り組みにあわせて、鉄道事業の収支改善を可能な限り速やかに進めるため、他輸送機関への競争力を考慮しながら、2021年4月に割引きっぷの平均8%の値上げを実施しました。あわせて、窓口販売割引きっぷの廃止を進めることで、ネットシフトを推進しました。
- 今期はさらに、普通回数券の全廃や窓口販売割引きっぷの更なる廃止、特急料金回数券の5割廃止に取り組んでおります。また、2022年4月より、在来線特急料金の値上げを実施することを決定しました。こうした取り組みによりネットシフトを加速することで、イールドマネジメントの強化を含めたトップラインの確保だけでなく、みどりの窓口縮小等の駅体制の効率化を推進していきます。なお、今期の割引きっぷのネット販売比率は、新幹線で100%、在来線の主要区間で60%以上を目標としています。
- 次のページをご覧ください。

④ ホテル事業の収支改善

前期から実施しているコスト削減の取り組みを継続するとともに、需要の回復を逃さない集客力向上の取り組みを推進

コスト削減の取り組み

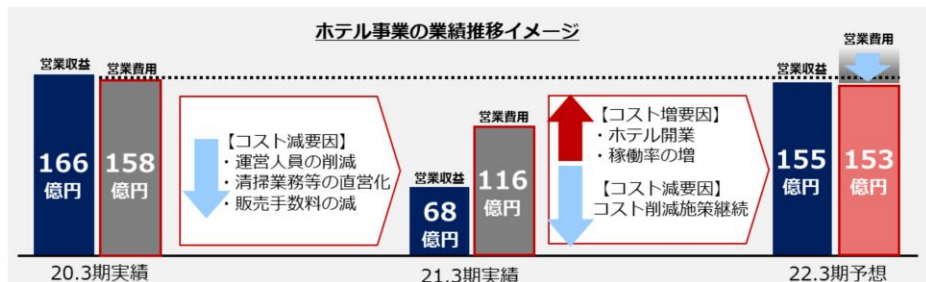
マルチタスクの推進、清掃等の委託業務の内製化、D Xの推進等に継続して取り組むことで、22.3期においてはTHE BLOSSOM KUMAMOTO開業や稼働率増に伴う費用の増はあるものの、コロナ前（20.3期）と比較して営業費用を削減

マルチタスクの推進



1人の従業員がフロント、客室、レストランなどに対応するマルチタスクを推進

ホテル事業の業績推移イメージ



集客力向上の取り組み

- ・シニア層の旅行マインドの回復を見据えた販売強化（ジパング倶楽部、アクティブ65などのシニア向けきっぷとの連携）
- ・周辺飲食店との連携を意識した商品開発
- ・DOR（同伴係数）向上を意識したプランラインナップ拡充
- ・需要に連動したメリハリのある料金設定によるRevPARの改善
- ・他旅館等への出向による人材育成を通じたサービスレベル及び生産性の向上

DOR向上のためのファミリープラン設定（うめひびき）



- ホテル事業の収支改善の取り組みについて説明します。
- 今期は、「THE BLOSSOM KUMAMOTO」の開業や稼働率増に伴う販売手数料等の増があるものの、前期に実施したマルチタスクの推進、清掃等の委託業務の内製化、D Xの推進等を継続し、2020年3月期と比較して営業費用の削減に取り組んでいます。
- また、今後のワクチン接種の広がり等に伴う宿泊需要の回復を取り込めるよう、シニア層をターゲットとした販売強化に加え、リベンジ消費や同伴係数向上を意識したプランの拡充など、集客力向上に向けた取り組みも強化していきます。
- 次のページをご覧ください。

⑤ M & Aによる事業領域の拡大

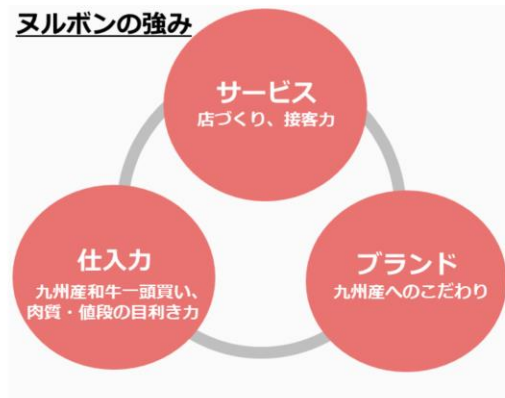
人流に依存しない事業領域の拡大及び当社グループの外食事業の更なる成長のため、福岡を中心に人気の高い焼肉レストラン「ヌルボン」を新設子会社で事業譲受

新設子会社概要

名称	株式会社ヌルボン
所在地	福岡市博多区
事業内容	飲食店業、精肉・食材卸販売業
店舗数	15店舗（焼肉12店舗、居酒屋2店舗、ステーキハウス1店舗）
設立時期	2021年8月10日（予定）
出資比率	九州旅客鉄道株式会社100%



ヌルボンの強み



M & Aの目的

1. 事業ポートフォリオの強化

- ・これまでの「エキナカ・マチナカ」事業に加え、「郊外型」事業を追加
- ・目的来店型で郊外型でも集客力が高い焼肉事業への進出

2. 当社グループ外食事業の更なる成長ノウハウの獲得

- ・共同仕入による原価低減
- ・当社グループの外食事業のサービスレベルの向上
- ・ブランド力を活用した事業展開

外食事業の成長加速

+

九州の持続的な発展に貢献

- M&Aによる事業領域の拡大について説明します。この度、福岡を中心に人気の高い焼肉レストラン「ヌルボン」事業を、新設子会社で譲り受けることを決定しました。
- 焼肉事業は目的来店型でコロナ禍においても集客力が高いことに加え、郊外を中心に店舗展開していることから、これまでの「エキナカ・マチナカ」中心であった事業ポートフォリオの強化に繋がると考えております。あわせて、「ヌルボン」の強みである高いサービス力、仕入れ、ブランド力を獲得し、当社グループのリソースを活用することで、外食事業の更なる成長の加速を見込めると期待しております。
- なお、コロナ前における年間売上高は約20億円であり、本件による今期の当社連結業績への影響は軽微です。
- 今後もこうしたM&Aの実施や4月に設立した地域特化型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ポートフォリオの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推進してまいります。
- 次のページをご覧ください。

⑥ MaaSによる輸送サービスの連携強化

他交通事業者との連携の強化を図るとともに、アフターコロナに向けて対象エリアやサービスの拡大を検討していく

他交通事業者との連携の強化

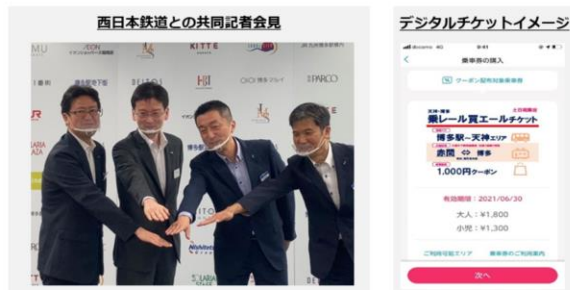
西日本鉄道との連携

- ・トヨタグループが提供するMaaSアプリ「my route」内で西日本鉄道と連携し、乗車券と駅ビル等のお買物券がセットになったデジタルチケットの販売を開始
- ・天神・博多エリアの賑わいを創出するとともに、経済活性化に貢献していく

JR西日本との連携

- ・JR西日本の提供するMaaSアプリ「WESTER」で当社管内の駅時刻表や観光に関する情報を提供し、サービス拡充を図る

実証実験（宮崎市・日南市及び周辺エリア）結果



MaaSアプリ「my route」の利便性等に関する実証実験を実施（2020.11.6～2021.3.12）
（国土交通省の「日本版MaaS推進・支援事業」に採択）

【主な取り組み内容】 経路検索、チケット予約・購入、地域情報を「my route」でワンストップ提供

- 交通チケット … 当社乗車券、宮交バス、宮崎駅ビルお買物きっぷなど
- 予約システム連携 … JR九州インターネット列車予約、高速バス、ANA
- モビリティ連携 … タクシー配車、トヨタカーシェア・レンタカー、シェアサイクルPippa!など

生活サービス・観光

- ・商業施設・観光施設クーポン提供

各種情報提供

- ・列車遅延情報、バス位置情報、イベント情報など



【検証結果】

- ・コロナ影響による移動需要の減少により、ダウンロード数、デジタルチケット販売数は目標に届かず
- ・しかし、アンケート調査結果では、アプリサービスが外出のきっかけとなったと回答した人の割合は71%となり、交通サービスを活用した移動の増加に一定の効果があったと考えられる

- MaaSによる輸送サービスの連携強化について説明します。持続可能なモビリティサービスの構築に向けて、MaaSの果たす役割は大きいと考えており、今期も他の交通事業者との連携を強化していきます。具体的には西日本鉄道さまと、まちの賑わい創出と地域経済活性化を目的とした連携を行うほか、JR西日本さまと、システム連携などによるサービスの拡充を図ります。
- 国土交通省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定された、宮崎におけるトヨタグループのMaaSアプリ「my route」を使った実証実験では、コロナ影響による移動需要の減少により、ダウンロード数、デジタルチケット販売数は目標に届きませんでした。一方、アンケート調査の結果では、アプリサービスが外出のきっかけとなったと回答した人の割合は全体の約7割にのぼり、交通サービスを活用した移動の増加に一定の効果を果たしたとの手応えを感じています。今後もアフターコロナに向けて対象エリアやサービスの拡大を検討してまいります。
- 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

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