



JR KYUSHU IR DAY



中期的な事業の方向性

2020年12月11日
九州旅客鉄道株式会社
代表取締役社長執行役員
青柳 俊彦



- 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。社長の青柳でございます。
- 本日は、初めての開催となる JR KYUSHU IR DAY ということで、私からは、中期的な事業の方向性というテーマで、大きく3点についてお話しさせていただきます。
- 1つ目は、中期経営計画における経営数値目標及び参考指標を取り下げたことに対する考え方。2つ目は、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた中で、当社がどのような取り組みを行っているのか。3つ目は、2030年長期ビジョンの達成に向け、経営をどのように進めていくのかでございます。
- 3ページをご覧ください。



I . 2030年長期ビジョンと 中期経営計画 2019-2021



KYUSHU RAILWAY COMPANY

コロナ禍でも変わらない2030年長期ビジョン

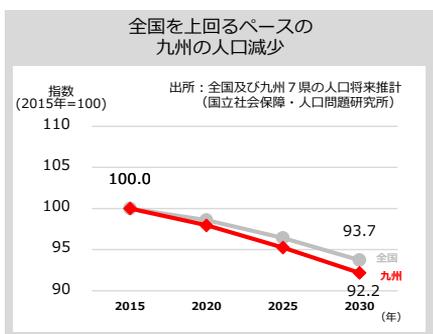


2030年長期ビジョン

安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する

- 九州のモビリティサービスを担う企業グループとして、人口減少や自然災害等の脅威に対応するため、新たな技術の取り込みや他社との連携により、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦
- モビリティサービスを軸としたまちづくりを通じて、住みたい、働きたい、訪れたい九州に貢献（定住・交流人口拡大、雇用創造）

沿線人口を増やす取り組み



3

- 2019年3月に公表いたしました中期経営計画の中で、当社の2030年長期ビジョンは「安全・安心なモビリティサービスを軸に、地域の特性を活かしたまちづくりを通じて、九州の持続的な発展に貢献する」ことであると、お伝えさせていただきました。
- 九州エリアを基盤に事業を展開する私たちにとって、人口減少や自然災害は避けることのできない課題です。その中で、新たな技術の取り込みや他社との連携による、持続可能なモビリティサービスの構築は、非常に重要なテーマです。
- コロナ禍においては、モビリティサービスを担う当社への社会的使命はその重要性を増し、「2030年長期ビジョン」は変わることないテーマと言えます。
- 次のページをご覧ください。

「中期経営計画2019-2021」の重点取り組み



- 昨年公表した中期経営計画では、3つの重点取り組みを設定しました。
- 1つ目は、「更なる経営基盤の強化」です。セグメントの変更、指名・報酬諮問委員会の設置、CFOの明確化、社外取締役の増員、業績連動型株式報酬制度の導入などに取り組んできました。
- 2つ目は、「主力事業の更なる収益力強化」であり、「収支改善による持続的な鉄道サービスの構築」と「拠点地域の戦略的まちづくり」が大きな軸となります。鉄道事業について、昨年の第3四半期までは過去最高の収益を更新するペースでありました。また、まちづくりについては、宮崎と熊本の駅ビル開発や、福岡都市圏では2つの公募案件を取得するなど、着実に取り組みを進めてきました。
- 3つ目は、「新たな領域における成長と進化」です。ホテル事業においては、九州で培った強みを活用して最上位ブランドとなる「The Blossom」を東京にも開業したほか、MaaSを中心に他交通事業者との連携を進めてまいりました。
- 次のページをご覧ください。

経営数値目標及び参考指標の取り下げ(2020年11月4日公表)



- 新型コロナウイルス感染症の影響により、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しており、2022年3月期を最終年度とする中期経営計画の経営数値目標の達成は困難な見通しであることから、経営数値目標及び参考指標について取り下げる
- 「更なる経営基盤強化」「主力事業の更なる収益力強化」「新たな領域における成長と進化」の3つの重点取り組み（各施策）は、現状を踏まえ、必要な修正を行いながら継続する

		2019年度-2021年度 現在の中期経営計画	
2019年3月中計の策定		2020年11月 経営数値目標及び 参考指標の取り下げ	2021年5月(予定) 2022年3月期 業績予想公表(予定)
3つの 重点取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる経営基盤強化 ・主力事業の更なる収益力強化 ・新たな領域における成長と進化 	必要な修正を行いながら継続	
経営数値目標 及び参考指標	経営数値目標 営業収益 4,800億円 営業利益 570億円 鉄道旅客運輸収入 1,540億円	取り下げ	
	参考指標 設備投資額 3,400億円 営業キャッシュフロー 2,200億円 ROE 8%以上		

次期中計の検討
年度末の想定BSも踏まえ、
課題を抽出

- しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、中期経営計画の経営数値目標の達成は困難な見通しであることから、取り下げることといたしました。一方で、3つの重点取り組みは、大きく変化した事業環境を踏まえ、必要な修正を行いながら2022年3月期まで継続していきます。
- また、今回取り下げた2022年3月期の数値目標は、今年度末の決算発表時に業績予想として公表し、次期中計については、今後のバランスシートや新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、アフターコロナの事業戦略と財務戦略をまとめていきます。
- 次のページをご覧ください。

コロナ後を見据えた事業の方向性



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



新型コロナウイルス感染症の影響

- 混雑（3密）回避、衛生面に対する意識の高まり
- 不要不急の外出の自粛、リモートワークの浸透など移動需要の減少
- インバウンド需要の消滅とマイクロツーリズムの活発化

＜経営計画の体系＞



変わらず継続

環境の変化に対応

事業戦略への影響

- ✓ お客さまのニーズは確実に変化
- ✓ コロナ禍での一時的な変化と、恒久的な変化を見極め、事業を変化させる

財務戦略への影響

- ✓ 有利子負債は短期間で大幅に増加
- ✓ 「地域拠点の戦略的まちづくり」を着実に進めるべく、不動産開発に循環型投資モデルを取り入れる

- さて、新型コロナウイルス感染症により変化した事業環境を振り返ります。
- まず、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、お客さまに安心してご利用いただくための衛生面の取り組み、移動需要の減少やインバウンドの消滅、マイクロツーリズムの活発化などへの対応が課題となっています。
- 生活様式の変化は、お客さまのニーズを大きく変えてしまいましたが、この目まぐるしい変化の中でも、一時的な変化と恒久的な変化を見極めながら、事業も絶えず変化させていく必要があります。まちづくりにより沿線人口を増やし、移動需要の創出により事業の拡大をめざす当社グループの方向性は大きく変わることはありませんが、顕在化した事業リスクは減らさなくてはなりません。
- また、有利子負債が短期間で大幅に増加したことから、今後は不動産事業に循環型投資モデルを取り入れるなど、財務戦略にも変化が必要です。
- 次のページをご覧ください。

戦略の変化（まとめ）



基本方針（重点取り組み）	これまでの主な取り組み		今後の戦略
更なる経営基盤強化	セグメント・ポートフォリオの見直し	加速	事業の組替えやグループ再編
	成長分野の見極めとM&Aによる投資	加速	成長分野の見極めとM&Aによる投資
		新規	採用の抑制、人材流動化、戦略的人材育成
主力事業の更なる収益力強化			
収支改善による持続的な鉄道サービスの構築	増収施策の推進（新幹線、インバウンド、近距離収入の収益力向上など）	加速	インターネット予約・チケットレス化、九州新幹線を活用した荷物輸送など
	効率化施策の推進（駅体制の見直し、アシストマルス、SSS、委託化など）	加速	各種生産性向上施策 SSS、アシストマルス、ワンマン列車拡大など
		新規	需要に即した柔軟なダイヤの見直し
拠点地域の戦略的まちづくり	駅を拠点としたまちの価値向上	継続	拠点地域のまちづくり 宮崎・熊本・博多などでの開発継続
		新規	ホテル事業の損益分岐点引き下げ
		新規	私募REIT組成の検討
新たな領域における成長と進化	培った強みを活かした事業エリア拡大	修正/抑制	新規開発の見直し（ホテル・海外など）
	新たなモビリティサービスへの挑戦	継続	MaaSを中心とした取り組みを推進
	JRキューポの推進や全社的なDX実施	加速	人材育成・確保によるDXの加速

- 現時点で認識している変化を踏まえ、3つの重点取り組みをベースにしながら、取り組みをさらに加速させるもの、新しく始めるもの、修正が必要なものなどを整理したものです。
- まずは、コロナ禍における戦略の変化について、比較的短期的な取り組みとして、固定費割合の高い事業である鉄道事業とホテル事業の改善方法、事業ポートフォリオの考え方について説明します。
- 10ページをご覧ください。



Ⅱ. コロナ禍における戦略の変化



KYUSHU RAILWAY COMPANY

鉄道事業における戦略の変化



基本方針（重点取り組み）

これまでの主な取り組み

今後の戦略

更なる経営基盤強化

主力事業の更なる収益力強化

収支改善による持続的な
鉄道サービスの構築

増収施策の推進（新幹線、インバウンド、近距離収入の収益力向上など）

加速

インターネット予約・チケットレス化、九州新幹線を活用した荷物輸送など

効率化施策の推進（駅体制の見直し、アシストマルス、SSS、委託化など）

加速

各種生産性向上施策
SSS、アシストマルス、ワンマン列車拡大など

新規

需要に即した柔軟なダイヤの見直し

拠点地域の戦略的
まちづくり

新たな領域における
成長と進化

JRキューポの推進や全社的なDX実施

加速

人材育成・確保によるDXの加速

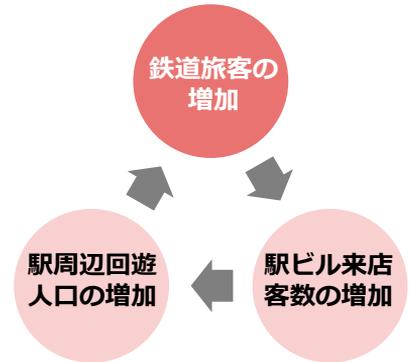
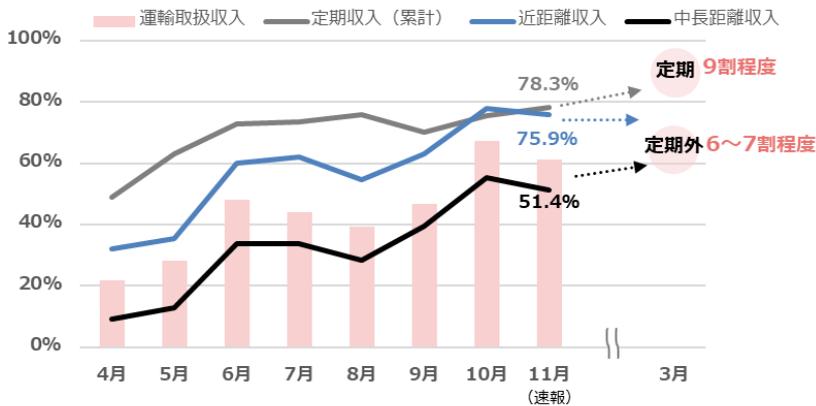
鉄道事業の状況



運輸収入の状況

- 定期収入と近距離収入の回復は比較的早く、周辺ビジネスにも同様の傾向が見られる
- 中長距離収入の回復が鈍く、運輸収入全体の回復も伸び悩む状況が継続

運輸取扱収入等の対前年推移および2021年3月時点の想定水準



お客さまの安心・安全への取り組み

- 安心して鉄道をご利用いただくため、施設内の清掃活動や3密を避ける取り組みを推進
- GW期間には、県間移動による感染拡大防止を目的に、在来線特急を全便運休するなど、国や自治体と連携した取り組みを実施



指定席購入時の座席選択画面



窓の解放

- 鉄道事業の状況は、4月から5月前半を底に上昇傾向が続いており、定期収入や近距離収入は8割程度まで戻ってきました。一方、中長距離収入の回復ペースは緩やかとなっています。
- 今後については、2021年3月時点で、定期収入はコロナ前の9割程度、定期外収入は6~7割程度を見込んでいますが、今後も新型コロナウイルス感染症の再拡大が懸念されるなど、予断を許さない状況が想定されます。
- 当社のビジネスモデルは、鉄道旅客の増加が、駅ビルや駅周辺施設の回遊人口を増加させる点に特徴がありますが、このサイクルを最大化するためにも、鉄道旅客の増加は欠かせません。
- お客さまの安心・安全への取り組みを徹底することはもちろんですが、トップラインを少しでも伸ばすため、様々な取り組みを行っています。
- 次のページをご覧ください。

増収施策の推進①



人気コンテンツとのコラボによる、新しい客層の取り組み

- ディズニーのピクサーや、人気TVアニメ「鬼滅の刃」、HKT48とのコラボなどにより、新たな需要を喚起
- 乗り放題型商品「みんなの九州きっぷ」は好評につき12月まで発売を延長



新観光列車の投入や地方路線の復旧における自治体・地域住民との連携

- 5日間で九州を一周する新観光列車「36ぷらす3」が10月に運行開始。自治体・地域住民と連携し、九州の魅力を詰め込んだ旅の楽しみ方を提案
- 8月に4年振りに全線開通した豊肥本線において、「スイッチオン！豊肥本線全線開通プロジェクト」を開始

新観光列車「36ぷらす3」



豊肥本線全線開通時の出発式



九州新幹線を活用した荷物輸送の検討

- 佐川急便と実証試験を予定。新幹線車内の余剰スペースを有効活用し、新たな収益機会の獲得を目指す



11

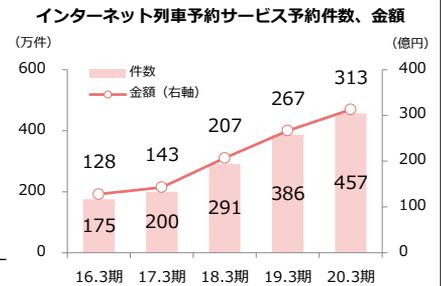
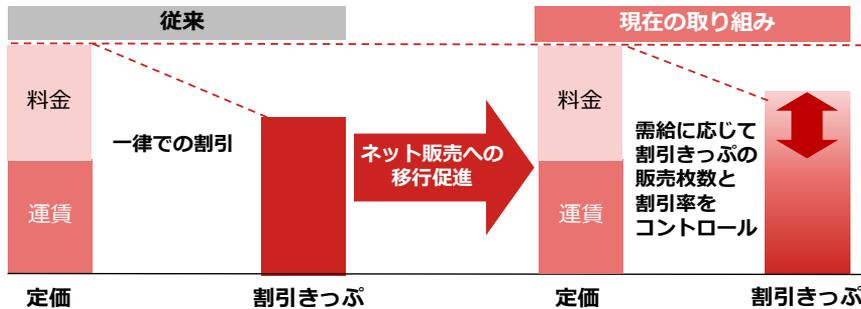
- 新たな需要の促進に向けては、ディズニーのピクサーや、人気TVアニメ「鬼滅の刃」とのコラボ企画などを行っています。特に「鬼滅の刃」については、特急列車へのラッピングや、「SL人吉」をキャンペーン仕様にした臨時列車での運行が、多くのお客さまから好評を得ています。
- また、新しい観光列車「36ぷらす3」の投入や、4年ぶりに全線開通した豊肥本線でのプロジェクトについては、自治体・地域住民との連携も大切な要素であり、当社があるべき姿として掲げる「九州を元気に」を体現しているものでもあります。
- 次のページをご覧ください。

増収施策の推進②



■ ネット販売を活用した収益機会の最大化

- 従来は、紙のきっぷによる一律での割引により、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販売終了。今後もネット販売シェア拡大に取り組む



■ EX-ICの活用

- JR東海および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（2022年春～ EX予約開始）



- ネット販売の活用も、重要なテーマの一つです。
- 従来は、紙のきっぷによる一律での割引により、他輸送機関への競争力を維持してきました。近年では、ネット販売への促進に注力していますが、今後はさらにメリハリのある価格体系を追求していくことにより、どん欲に収益の拡大を図っていきます。
- また、JR東海さまやJR西日本さまと連携し、EXサービスの九州新幹線へのサービスエリア延伸も予定しています。
- 今後は、お客さまの利便性を高めて、ニーズに合った商品を提供するかが勝負であり、増収に繋がる取り組みを進めていきます。
- 次のページをご覧ください。

効率化施策の推進①



■ 需要に即した柔軟なダイヤの見直し

- 当面は一部の在来線特急列車について運転を取りやめるものの、需要増加時には運転本数を増加させるなど柔軟に対応

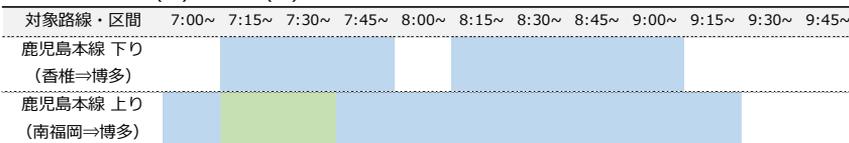
(直近の対応)

- ・ 9月18日
お客様のご利用状況を踏まえ、11月から当面の間、一部在来線特急列車の運転取りやめ等を決定
- ・ 11月5日
11/21～23の連休について、好調な予約状況を勘案し、連休予定であった特急列車の一部を運転に変更

- 朝通勤時間帯の利用は回復してきたが、夜間帯や日中の回復傾向は引き続き鈍い。来年のダイヤ改正に向けては、輸送力が過剰になっている列車や時間帯の見直しを検討

(参考) 博多駅に到着する列車の混雑状況の変化 (午前7～10時)

2020年5月18日(月)～22日(金) ※緊急事態宣言解除後



【混雑の目安】

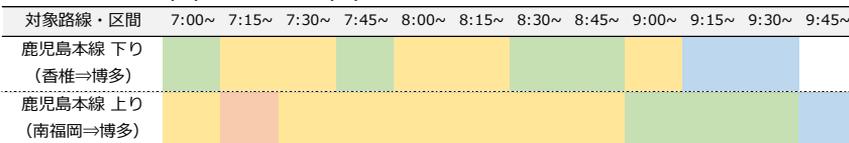
空いています

座席が埋まっています

吊革が全て使用されています

混雑しています

2020年11月16日(月)～11月20日(金)



13

- 効率化施策の推進も、これまで以上に取り組みを加速させていきます。
- 戦略を変化させるうえで新たに取り組むべき課題の一つは、需要に応じた柔軟なダイヤの見直しです。
- お客様の需要動向を鑑み、11月から一部特急列車の運転計画を見直しましたが、今後も、需要の一進一退が想定されます。こうした状況に対応するため、定期列車を臨時列車に変更し、需要に応じた本数の設定が行えるようにするなど、柔軟なダイヤの設定を目指します。
- また、次回のダイヤ改正に向けては、お客様のご利用状況を十分に踏まえた上で、ご利用が減少している列車の本数や運転区間などの見直しを行います。現在の交通ネットワークを維持するため、さらに効率よく運行を続けることができるよう、一部の線区で運行体系の見直しを行う予定です。
- 次のページをご覧ください。

効率化施策の推進②



サービス

- アシストマルス (対話型券売機) の導入
- スマートサポートステーションの導入
駅に設置した監視カメラやインターホンを通じてサポートセンターのオペレーターが監視やお客さまをご案内

アシストマルス



スマートサポートステーション



遠隔監視、ご案内

スマートサポートステーション導入駅

線区	駅数	区間	導入
香椎線	14	西戸崎～宇美	2015年 3月
筑豊本線	11	若松～新入	2017年 3月
大分地区	3	牧、幸崎、滝尾	2018年 3月
	2	敷戸、大分大学前	2018年12月
指宿枕崎線	11	郡元～喜入	2020年 5月

オペレーション

- ワンマン列車の拡大
ホーム監視装置やホーム検知装置の導入により、安全性を担保しながらワンマン運転を推進
- 自動運転の推進
動力車操縦者が乗務しない形態の自動運転の実現に向けた実証実験を実施。2020年度内に営業列車にて運転士を乗務させた形で実証運転を開始予定



メンテナンス

- ドローン、ロボットを活用した保守検査
- 営業列車を活用した線路モニタリング
営業車両に国内初の要素技術を持つカメラシステムを搭載。鉄道設備の検査業務の一部を効率化し、設備の品質向上や係員の安全性向上につなげる

- ▶ ここに記載しているのは、従来から取り組んでいる効率化施策ですが、将来にわたる労働人口減少の中で必要な人材を確保するうえでも、いずれも重要な施策です。
- ▶ さまざまなステークホルダーと連携して、これまで以上のスピード感で進めてまいります。
- ▶ 次のページをご覧ください。

効率化施策の推進③



DX・BPR*戦略によるコスト削減 *Business Process Re-engineering

- 鉄道事業のオペレーションとバックオフィスについて、削減余地を洗い出すとともに、業務の必要性を根本から見直すことも視野に、新たに立ち上げた組織で取り組んでいく
- DX戦略については、マーケティングやオフィスワークなど、既存ビジネスの最適化や、未来のビジネスの創造による変革に取り組む

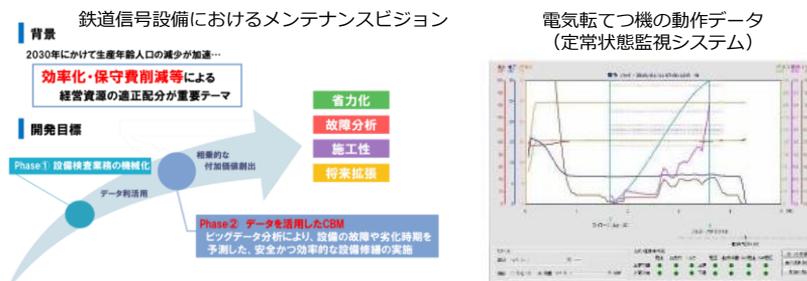
既存ビジネスの磨き上げによる最適化

未来のビジネスの創造による変革



他交通事業者やベンチャー等との協業

- 鉄道信号設備のC B M化に向け、日本信号、京三製作所と共同開発 (2019年6月)
- ドローンを用いた鉄道施設点検ソリューションを A.L.I.Technologies と共同開発 (2019年7月)



- お話ししたように、これまでもコスト削減は行ってきましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道事業の収支はこれまでにない厳しい状況です。
- 従来 of 事業運営を変革させるべく、鉄道事業のオペレーションとバックオフィスについても、BPRにより業務の必要性を根本から見直し、今年度中に削減余地を洗い出します。その上で、必要な業務はDXを活用した効率化をはかっていきたいと考えています。
- 次に、不動産・ホテル事業について説明します。
- 17ページをご覧ください。

不動産・ホテル事業における戦略の変化



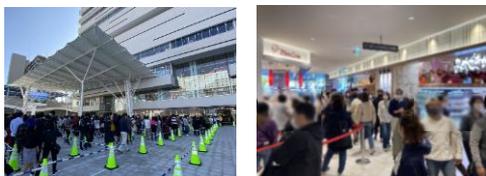
拠点地域のまちづくり①



宮崎駅西口開発

- 「アミュプラザみやざき」が11月20日に開業（高架下商業施設「ひむか きらめき市場」は10月に先行開業）
- 商業エリアは、新型コロナウイルス感染症の影響で一部契約解除が発生したが、全店舗決定
- オフィスエリアは、テナント誘致活動を継続

「アミュプラザみやざき」開業日の様子



「ひむか きらめき市場」開業日の様子



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）

- お土産・飲食・雑貨・サービス（商業面積2,700㎡）



- 宮崎駅西口開発については、10月に高架下施設が先行開業し、11月にはアミュプラザ宮崎が開業しました。
- 詳細については、次のプログラムでお話しさせていただきますが、想定を上回るお客さまにご利用いただいております。堅調なスタートとなっています。
- 次のページをご覧ください。

拠点地域のまちづくり②



熊本駅周辺開発

- 「アミュプラザくまもと」は来年4月23日開業予定
- 商業エリアのリーシングは堅調に進んでおり、出店テナントの約5割が熊本県内初出店。2つのオフィスビルのリーシングも堅調
- 本開発において、約4,500名の就労者と、1,000名弱の定住者の増加を見込む



JR熊本駅ビル

2021年4月23日開業予定
延床面積：約110,050㎡
ホテル客室数：203室（予定）
1～8階 アミュプラザくまもと（商業・ウディング）
9～12階 THE BLOSSOM KUMAMOTO(ホテル)



JR熊本春日南ビル

2020年12月竣工予定
（商業は2021年春開業予定）
延床面積：約3,510㎡
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（予定）
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

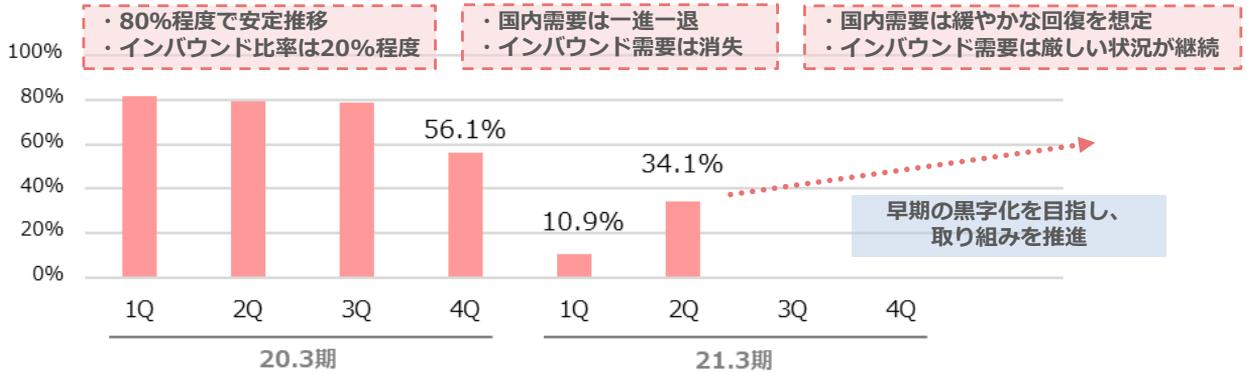
2020年12月竣工予定
（商業は2021年春開業予定）
延床面積：約17,550㎡
1～3階 アミュプラザくまもと（ビックカマ）
4～12階 オフィス

- ▶ 熊本駅周辺開発については、「アミュプラザくまもと」の開業が来年4月に決定し、オフィスビル2棟も今月開業します。商業エリアは、先月に184店舗の出店決定を公表しており、オフィスビルともに、リーシング状況は順調です。
- ▶ また、今回の一体の開発では、約4,500名の就労者と、1,000名弱の定住者の増加を見込んでおり、駅周辺が更に賑やかになることが期待されます。
- ▶ こうした「住みたい、働きたい、訪れたい」といったまちづくりは、当社グループの成長に必要な開発だと考えています。
- ▶ 次のページをご覧ください。

ホテル事業の損益分岐点引き下げ



稼働率の推移（四半期別）



運営体制の見直し

- ホテル物品の共同調達、委託業務の内製化、要員見直し等、運営体制の見直しを実施

生活様式の変化に対応した商品の拡充

- サブスクリプション型、マンスリーブラン、サービスオフィス等、従来とは異なるニーズに対応するため、商品を多角化



マンスリーブランの発売
(THE BLOSSOM HAKATA Premier)



ホテル客室の
サービスオフィス転換
(THE BLOSSOM HIBIYA)

- しかし、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最も受けた事業の一つです。
- 宿泊客の20%程度を占めていたインバウンド需要が失われ、国内需要の回復も一進一退の状況です。
- インバウンド需要の回復には、ある程度の時間がかかると想定されるため、早期の黒字化には、委託業務の内製化や要員見直しなど、運営体制の見直しにより損益分岐点を引き下げることが重要です。
- また、サブスクリプション型やサービスオフィスなど、従来とは異なるニーズに対応するため、商品の多角化によるトップラインの引き上げにも努めています。
- 次に、事業ポートフォリオの考え方について説明します。
- 21ページをご覧ください。

事業ポートフォリオに関する戦略の変化

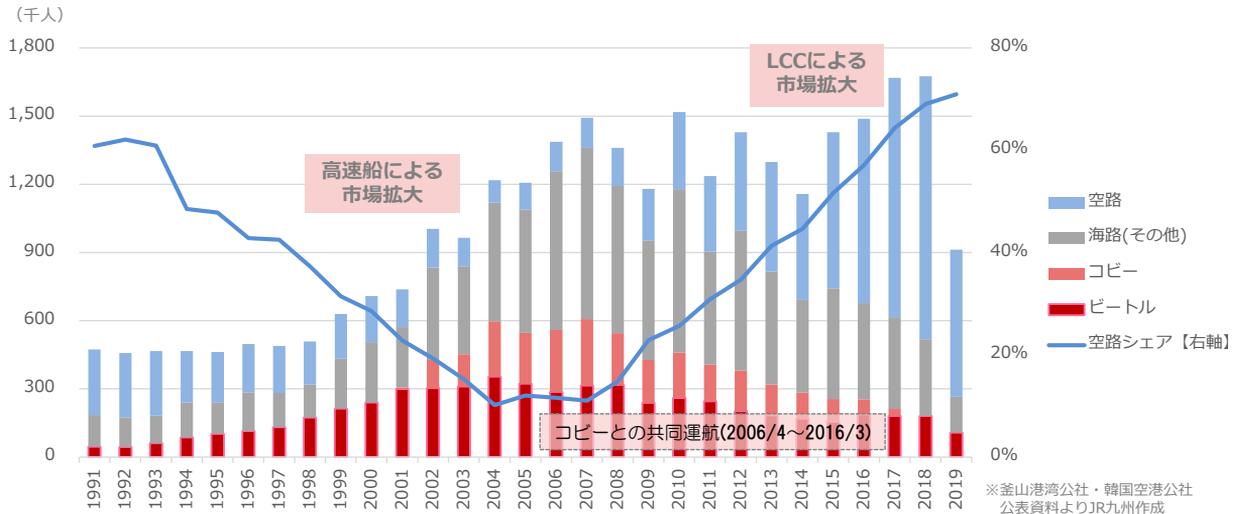


高速船事業の考え方①



- 日本と韓国を結ぶ海の架け橋として1991年に就航。主航路は福岡～釜山
- 2000年代前半は高速船を中心に、近年はLCCに中心にして、市場全体は拡大傾向が継続

利用人員とシェアの推移



※釜山港湾公社・韓国空港公社
公表資料よりJR九州作成

指数【利用人員】	2004年	2018年
日韓海峡圏	100	172
空路計	100	1,167
ビートル	100	51

- まずは、既存事業に関する考え方です。
- 高速船事業は、政府からの旅客運送停止要請を受け、3月以降、日韓航路の運休が続いています。
- 日韓航路は、福岡と釜山を主な航路として1991年に就航しました。グラフは同区間の利用者などを示していますが、利用者数は年々増加傾向であったものの、近年はLCCの普及により空路のシェアが拡大しました。
- 次のページをご覧ください。

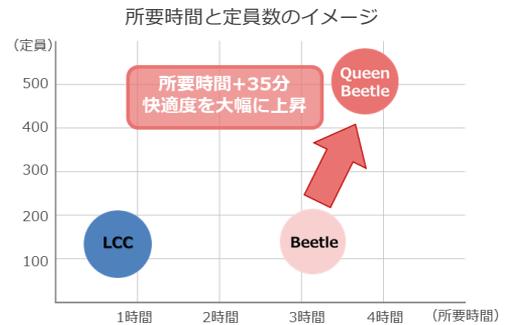
高速船事業の考え方②



クイーンビートルの導入により、LCCとの差別化を図る

「快適な旅の提供」に特化

- ✓ ビジネスクラスのほか、ラウンジ、免税店、展望デッキ等を用意。シートベルト不要となり、新しく楽しい船旅を提供
- ✓ ブース席やテーブル席など様々な座席を用意。大型荷物や自転車を置けるスペース、キッズルーム等により、観光客の幅広いニーズに対応
- ✓ 定員数の大幅な増加により、これまで対応が難しかった修学旅行などへの訴求も可能



当面はクイーンビートル1隻のみでの運航を計画

- 日韓航路の再開までの間、博多港を起終点とする周遊クルーズの実施に向け調整中
- 既存のジェットフォイル (3隻) については、売却も含めた、あらゆる可能性を検討

22

- LCCが普及する以前には高速船にも一定の競争力がありましたが、所要時間に2時間程度の差があることに加え、LCCの低廉な価格設定もあり、高速船の優位性は限定的になりました。
- こうした状況を打破するために導入したのが、快適な旅の提供に特化した新型船「クイーンビートル」です。
- 既存のジェットフォイル型のビートルはシートベルト着用が必要であり、移動時間は決して快適なものとは言えませんでした。一方、クイーンビートルはシートベルトが不要であることに加え、ビジネスクラスやラウンジなどの設備を拡充したことで、新しく楽しい船旅の提供が可能となります。また、定員数が大幅に増加したことで、修学旅行などの団体客にも対応できます。
- 今後は経営資源をクイーンビートルに集中し、新たな旅の価値観の提供により顧客層を拡大させることで、これからも日韓の架け橋として、文化交流に貢献していきたいと考えています。
- 次のページをご覧ください。

新規開発の抑制及び海外事業の考え方



設備投資の抑制

- 21/3期の設備投資は、可能な限りの延期・抑制により、20/3期を下回る水準で計画
- 22/3期は、熊本駅ビル開業や九州新幹線西九州ルート部分開業への大型投資を想定するも、中計当初計画の3年合計3,400億円を下回る見込み



バンコク（タイ）での不動産事業

新型コロナウイルス感染症の影響で厳しい状況が継続。当面は現在の保有物件に注力し、市況の回復を待つ

- サービスアパートメント
長期滞在者も一定数おり、稼働率は対前年50%程度
- ホテル
従来よりインバウンド客が多く、厳しい状況が継続。11月にASQ(政府指定の代替検疫隔離施設)に認定されたことで、今後は一定の稼働を期待



Shama Lakeview Asoke Bangkok (サービスアパートメント)

Aloft Bangkok Sukhumvit 11 (ホテル)

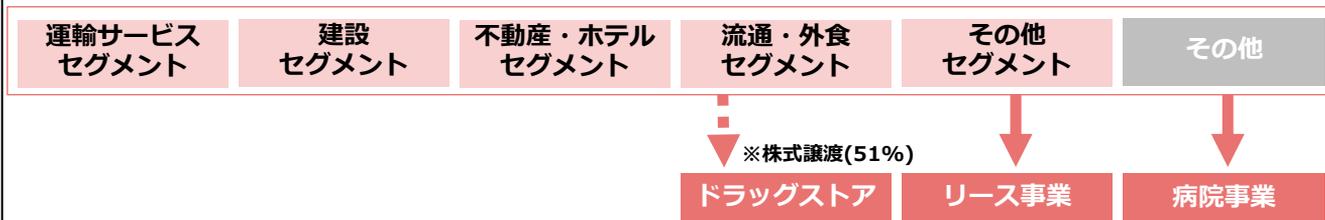


上海（中国）での飲食事業

- 2012年に1号店（上海静安本店）を開業後、最大5店舗を経営。
- 2017年には黒字化したものの、日中関係の悪化や在留邦人の減少傾向に改善の見通しが立たないことから、事業の撤退を決定

- 新規開発の抑制及び海外事業の考え方について説明します。
- 設備投資については、可能な限りの抑制・延期を進めており、当初中計で計画していた3年合計3,400億円を下回る見込みです。
- バンコクで展開している不動産事業については、サービスアパートメントを2017年に取得し、2018年にはマリオットインターナショナルが運営するホテルを取得するなど、事業エリア拡大戦略の一つとして進めてきましたが、インバウンド需要の消失以降、状況は厳しくなっています。
- どちらの物件も取得後の運営は堅調であり、インバウンド需要の回復後には再び高い稼働を期待できることから運営は継続していきますが、当面は新規物件への投資は抑制し、現在の保有物件に注力していきます。
- また、上海では飲食事業を展開してきましたが、近年は日中関係の悪化や在留邦人の減少傾向により厳しい状況が続いていたことから、事業の撤退を決定しました。
- 次のページをご覧ください。

事業ポートフォリオの見直し（譲渡、資本提携など）



経営（市場）環境の変化を踏まえた事業の売却

- リース事業の譲渡（2019年10月）
市場金利の低下を背景とした調達手段の多様化や、リース会計基準変更の影響等で、大きな伸びが難しいと判断
- 病院事業の譲渡（2020年4月）
病床過剰地域に立地し、厳しい経営状況が継続。実績豊富な外部医療機関に経営を委ねることが最善と判断

持続的な成長の実現に向けた資本提携

- JR九州ドラッグイレブンの一部株式譲渡（2020年5月）
 - ・ 業界を取り巻く環境の変化により厳しい経営環境が継続
 - ・ スケールメリットを活かした調達価格の低減などにより営業利益率が改善すれば、事業効率化が測れると判断し、ツルハHDに株式51%を譲渡

（持分法適用関連会社へ変更）



- これまでに、事業自体の将来性を見極めながら、事業ポートフォリオの見直しも進め、リース事業や病院事業の売却、JR九州ドラッグイレブンの株式譲渡を実施しました。
- JR九州ドラッグイレブンは、流通・外食セグメントにおける主力子会社ではあったものの、ツルハホールディングスさまに一部株式を譲渡することで、スケールメリットを生かした将来的な事業の成長に期待したものです。
- 事業ポートフォリオの見直しは、中期経営計画の重点事項である「更なる経営基盤強化」施策の一つでもあり、事業譲渡や資本提携については今後も引き続き検討を進めていきます。
- 次のページをご覧ください。

事業ポートフォリオの見直し（買収、資本提携など）



おおやま夢工房

萬坊、博多運盛

運輸サービス
セグメント

建設
セグメント

不動産・ホテル
セグメント

流通・外食
セグメント

その他
セグメント

その他

既存事業とのシナジー効果、九州の観光推進や鉄道需要の掘り起こしに繋がる事業の買収

■ 第三セクターの民営化案件を通じた九州の活性化

- 2016年1月に宿泊温泉施設運営・梅酒製造等を行う、おおやま夢工房（大分県日田市）を子会社化。大規模改修より高級旅館に転換。ミシュランガイド掲載により知名度が上昇。売上・ADRは買収前の約2倍に増加



■ ブランド力のある地元企業の取り込みによる収益力強化

- 2019年12月に「いかしゅうまい」の製造・販売やレストランの運営等を行う（株）萬坊（佐賀県唐津市）を子会社化。販路業容の拡大を図るとともに、地域への送客を強化することで、観光振興や鉄道需要の掘り起こしにも繋げていく
- 2020年7月に、子会社であるJR九州リテールが菓子事業を行う（有）つちや（福岡県福岡市）より「博多運盛」の店舗運営を事業譲受。当社グループの販路活用により収益の拡大を目指す



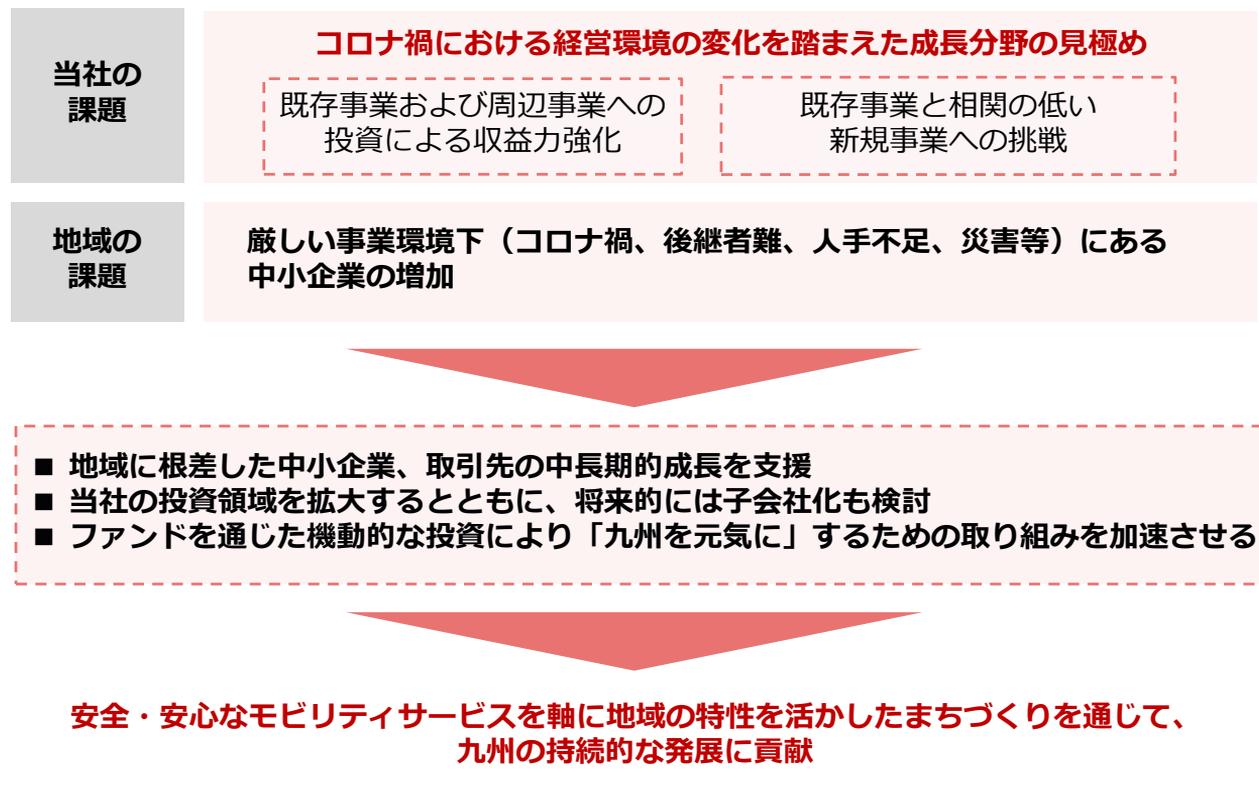
25

- 事業拡大を目指し、既存事業とのシナジー効果や九州の観光推進、鉄道需要の掘り起こしに繋がる事業の買収も進めています。
- 例えば、2016年に第三セクターの民営化案件として取得した「おおやま夢工房」については、大型リニューアルによる高級旅館への転換が奏功し、ADRは約2倍に増加し、稼働率は現在も高水準を維持しています。
- また、ブランド力のある地元企業の取り込みによる収益力強化を目的に、「いかしゅうまい」の製造・販売やレストラン経営を行う佐賀県の企業や、縁起菓子を販売する福岡県の菓子事業者からの事業の譲受なども行いました。
- 次のページをご覧ください。

事業ポートフォリオの見直し（新たな取り組み）



地域特化型ファンドの設立検討について



26

- ▶ 今後の更なる事業領域の拡大を目指すため、地域特化型のファンドを設立も検討しています。
- ▶ 九州には地域に根差した中小企業が数多くあります。ファンドを通じた機動的な出資により、取引先の中長期的成長を支えることや、子会社化により、当社の事業領域の拡大にも繋げることができると考えています。
- ▶ そして、ひいてはこうした取り組みが、九州を元気にすることにも繋がっていくと考えています。
- ▶ 次に、長期ビジョンの達成に向けた取り組みについて説明します。
- ▶ 29ページをご覧ください。



Ⅲ. 長期ビジョンの達成に向けた 取り組み



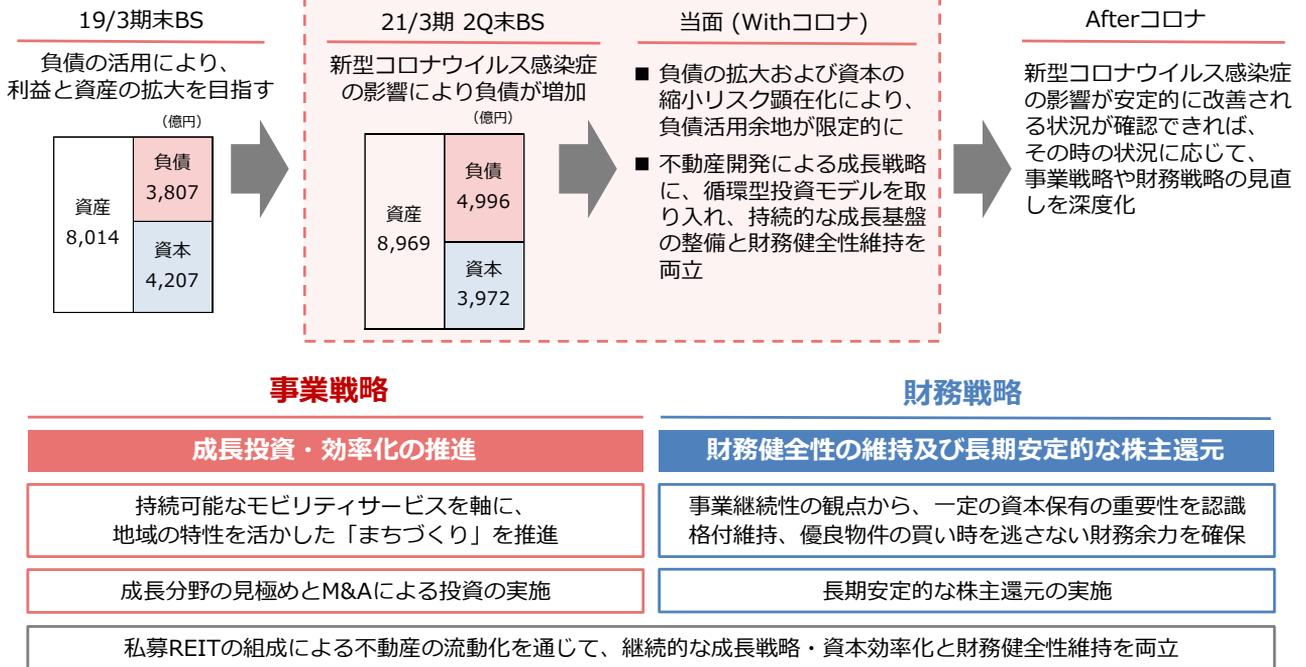
KYUSHU RAILWAY COMPANY

長期ビジョンの達成に向けた取り組み



基本方針（重点取り組み）	これまでの主な取り組み		今後の戦略	
更なる経営基盤強化	セグメント・ポートフォリオの見直し	加速	事業の組替えやグループ再編	
	成長分野の見極めとM&Aによる投資	加速	成長分野の見極めとM&Aによる投資	
		新規	採用の抑制、人材流動化、戦略的人材育成	
主力事業の更なる収益力強化				
収支改善による持続的な 鉄道サービスの構築				
拠点地域の戦略的 まちづくり			新規	私募REIT組成の検討
新たな領域における 成長と進化	新たなモビリティサービスへの挑戦	継続	MaaSを中心とした取り組みを推進	

事業戦略と財務戦略の協働



会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す

- まず、事業戦略と財務戦略の考え方です。
- 今年度は新型コロナウイルス感染症の影響により大規模な資金調達を実施したことにより、現時点における負債活用余地は縮小したと考えています。
- 一方で、持続的な企業価値の向上には、拠点地域での開発や成長につながる投資機会を捉えることが重要ですが、そのためには資金調達が必須です。
- 今後は、これまで以上に「継続的な成長戦略」、「資本効率化」、「財務健全性の維持」といった事業戦略と財務戦略の両立は重要な課題であり、次期中計に向けた深度化を図る必要があります。
- 次のページをご覧ください。

私募REITの組成検討と今後の開発計画



■ 私募REITの組成検討

- 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

■ 今後の開発計画

- 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、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年度）
- ・新駅ビル部分開業（2023年春）
- ・新駅ビル全面開業（2025年度）



鹿児島中央駅西口開発

商業、オフィス、住居など
複合的な開発を検討

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：高齢者施設等、病院
- ・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



- こうした状況を踏まえ、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などを目的に、私募リート組成検討を始めました。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により、事業戦略と財務戦略の協働を支える役割を期待しています。
- また、今後も成長をけん引する駅周辺開発については、宮崎と熊本に続き、長崎や鹿児島、福岡都市圏でも計画をしています。地域のまちづくりを推進するため、公募案件にも積極的に挑戦していきます。
- 次のページをご覧ください。

MaaSの推進①



他の交通事業者との連携を強化

- **第一交通産業**と一体的なモビリティサービスの展開を目指し、業務提携契約を締結（2019年5月）
- **西日本鉄道**と輸送サービスの利便性向上を目指し、地域輸送サービスの連携に関する覚書を締結（2019年10月）
2020年3月には列車とバスの利便性強化策をJR下曾根駅で開始。今後も同モデルの拡大展開を検討
- **トヨタグループ**が開発・運用しているMaaSアプリ「my route」を活用し、福岡・北九州都市圏、宮崎での取り組みを推進
- **ANA**とのシステム連携により、航空券予約から新幹線・特急列車の予約・決済のシームレス化を実現（2020年10月）

実証実験の推進

- 宮崎での取り組みが、国土交通省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定。
モデル構築に向けて11月より実証実験を開始
- 由布院でも実証実験実行委員会を設立したが、状況の変化を踏まえ、実施時期含めて見直し中



- 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、新たな技術の取り込みや他の交通事業者との連携を強化しています。
- 昨年以降、第一交通産業さま、西日本鉄道さまとの連携に加え、トヨタグループさまのMaaSアプリの活用や、全日空さまとのシステム連携などを進めてきました。
- また、国土交通省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定された宮崎での取り組みは、実証実験が先月から始まっています。
- 次のページをご覧ください。



宮崎県における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

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」

地域活性化のための新しい地域インフラに！

- 宮崎県におけるMaaSの実証実験の背景について説明します。
- 少子高齢化・人口減少・労働力不足に加え、中心市街地への来街者の低下など、宮崎県に限らず、地方都市の多くは難しい状況にあります。新型コロナウイルス感染症の脅威がその状況に拍車をかけています。
- こうした状況を解決するためには、これまでは単独であった交通サービスがシームレスに連携することで利便性が向上し、地域住民や、観光客、交通事業者などがWIN-WINの関係となることが重要であると考えています。
- MaaSの活用による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目指して、ひいてはMaaSを地域活性化のための新しい地域インフラにできるよう、実証実験に取り組んでいきます。

BRT転換による新たなモビリティサービスへの挑戦

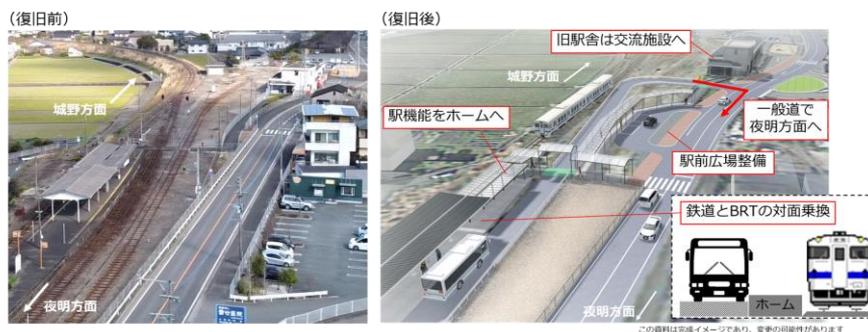


日田彦山線における BRT (バス高速輸送システム) での復旧

- 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)



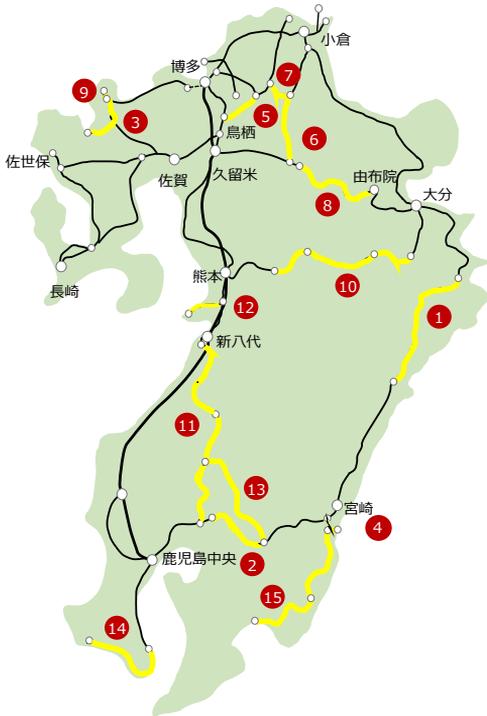
33

- 持続的なモビリティサービスの構築に向けては、日田彦山線におけるBRTでの復旧にも取り組んでいきます。
- 日田彦山線の一部区間については、豪雨により2017年7月から不通となっておりますが、復旧会議を経て、BRTによる復旧が決定しました。
- BRT転換は当社にとって初めての取り組みです。停留所を増加させることで利便性の向上を図るなど、しっかりと準備を進めていきます。
- 次のページをご覧ください。

線区別収支の開示



- 平均通過人員が2,000人/日未満の線区の収支を公表し、自治体等と厳しい現状を共有
- 一部の線区では、自治体と一緒に検討会を立ち上げ、持続可能性を高める方策に着手



No.	線名	区間	営業キロ (Km)	2020.3期収支 (百万円)		平均通過人員 (人/日)
				営業損益	2020.3期	
①	日豊本線	佐伯～延岡	58.4	▲746	858	
②		都城～国分	42.2	▲368	1,389	
③	筑肥線	伊万里～唐津	33.1	▲235	214	
④	宮崎空港線	田吉～宮崎空港	1.4	10	1,854	
⑤	筑豊本線	桂川～原田	20.8	▲84	467	
⑥	日田彦山線	田川後藤寺～夜明	38.7	—	— (299)	
⑦	後藤寺線	新飯塚～田川後藤寺	13.3	▲167	1,272	
⑧	久大本線	日田～由布院	51.5	▲95	1,756	
⑨	唐津線	唐津～西唐津	2.2	▲185	1,024	
⑩	豊肥本線	肥後大津～宮地	30.8	—	— (1,854)	
		宮地～豊後竹田	34.6	▲289	96 (463)	
		豊後竹田～三重町	23.9	▲174	917 (1,331)	
⑪	肥薩線	八代～人吉	51.8	▲621	414	
		人吉～吉松	35.0	▲270	106	
		吉松～隼人	37.4	▲370	605	
⑫	三角線	宇土～三角	25.6	▲242	1,187	
⑬	吉都線	吉松～都城	61.6	▲319	451	
⑭	指宿枕崎線	指宿～枕崎	42.1	▲354	277	
⑮	日南線	田吉～油津	44.0	▲403	1,133	
		油津～志布志	42.9	▲357	199	

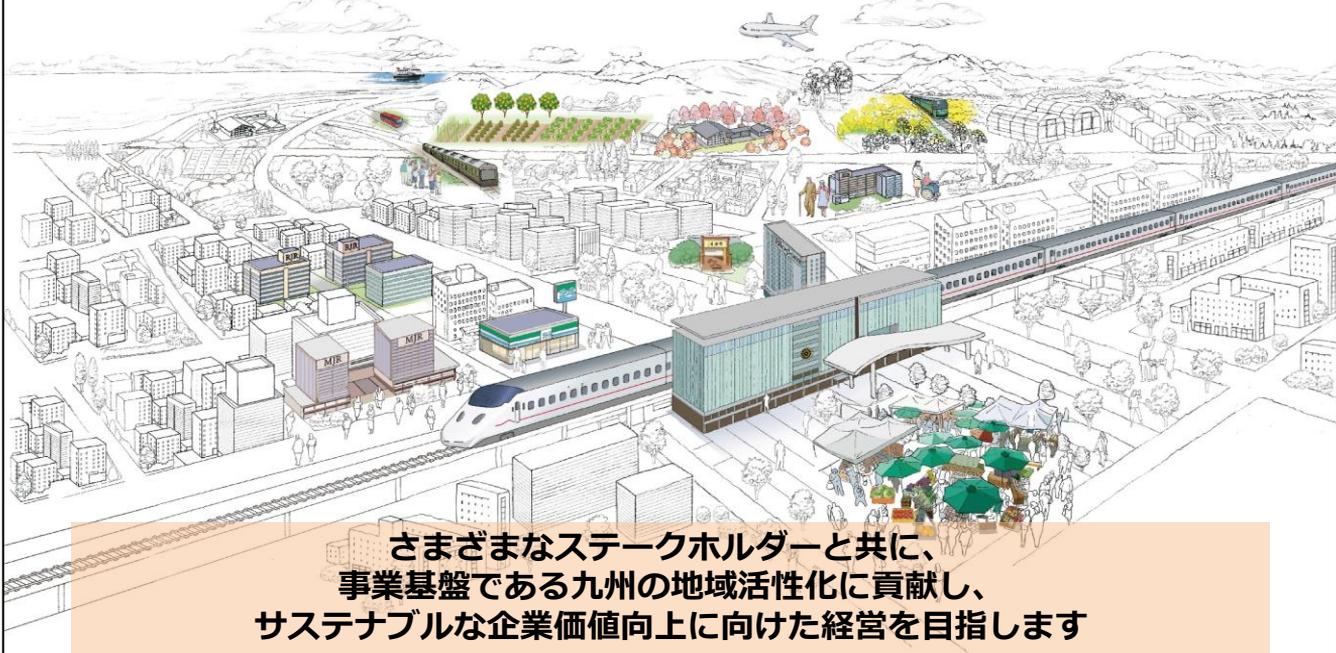
前提条件や算出方法詳細などについては下記リンク（当社HP）にてご確認ください。
 > 線区別ご利用状況： <https://www.jrkyushu.co.jp/company/info/data/senkubetsu.html>

- ▶ また、一日あたり平均通過人員が2,000人未満である線区については、収支を公表し、自治体などと厳しい現状を共有しています。
- ▶ 特にご利用者数の落ち込みの激しい線区を対象に、昨年度より自治体と一緒に検討会を立ち上げており、線区の持続可能性を高めるための方策に取り組んでいます。
- ▶ 今後も自治体や沿線住民の皆さまと協働して、各線区のご利用増に繋がる施策の検討を進め、持続可能な交通ネットワークの構築を目指します。
- ▶ 次が最後のスライドとなります。次のページご覧ください。

まとめ ～JR九州の存在意義「地域を元気に」～



当社グループのあるべき姿
安全とサービスを基盤として
九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ



お客さま

お取引さま

地域社会

従業員

株主

35

- ▶ まとめです。
- ▶ お客さまや地域社会を豊かにすることで九州の持続的な発展に貢献し、九州の元気をつくるのが、当社グループの存在意義であります。また、九州で強みを確立した事業を、日本、アジアへ展開し、更に磨きあげた強みを九州に還元することで、九州の元気をより大きなものにできると信じています。
- ▶ 新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道事業を中心に厳しい状況が続いていますが、九州のモビリティサービス企業としての社会的使命を果たし、さまざまなステークホルダーと共に、企業価値向上に向けた経営を今後も目指してまいります。
- ▶ 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。



ご清聴ありがとうございました



KYUSHU RAILWAY COMPANY

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/>