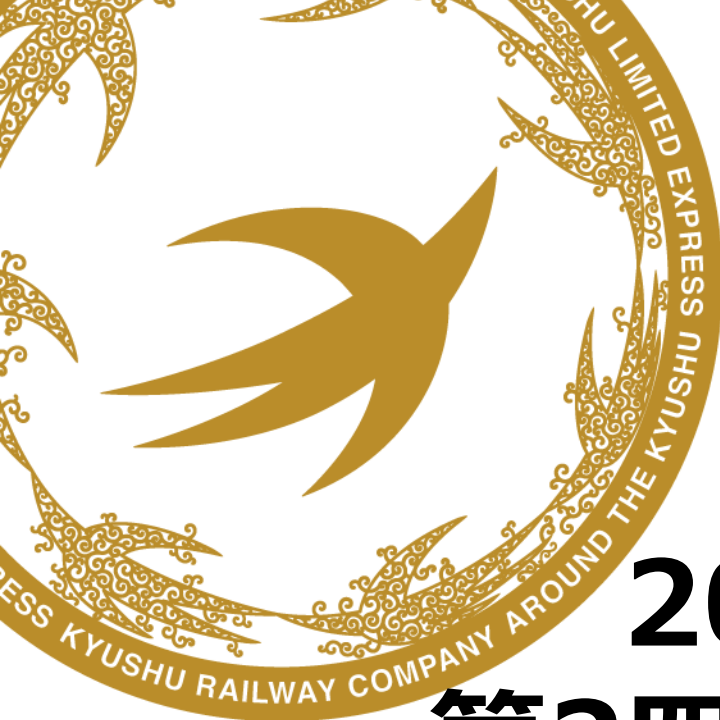




2021年3月期 第2四半期決算説明会

2020年11月5日
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY





概要	3
I 2021年3月期 第2四半期決算及び通期予想	4
II セグメントの状況	12
III 中期経営計画 2019-2021	17
IV Withコロナの環境認識と取りうる戦略	20
V Afterコロナに向けて検討する問題認識	25
APPENDIX	29



第2四半期決算 及び通期予想

- 連結営業収益、営業利益、経常利益、四半期純利益すべて減収減益
- 通期業績予想及び配当予想は9月24日公表内容から変更なし

セグメントの 状況

- 8月は新型コロナウイルス感染症再拡大に伴う外出自粛の影響により落ち込んだものの、概ね緩やかな回復基調が継続
- 足元は、各事業においても緩やかな回復基調が継続しており、Go To キャンペーンの効果も一部にみられる

中期経営計画 2019-2021

- 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ため、経営数値目標及び参考指標について取り下げる
- 重点取り組みは、現状を踏まえ、必要な修正を行いながら継続

Withコロナの 環境認識と 取りうる戦略

- 需要を創出する取り組みや、新しい生活様式に対応した事業展開を推進
- 宮崎駅西口開発および熊本駅周辺開発の総仕上げを進める
- ダイヤの見直し等、コスト削減・生産性の向上のための取り組みを加速

Afterコロナに 向けて検討する 問題認識

- キャッシュフローの大幅な減少により、負債活用余地が縮小
- 拠点地域での不動産開発による持続的成長と、財務健全性維持を両立するため、私募REIT組成による不動産の流動化を検討



I 2021年3月期 第2四半期決算及び通期予想



KYUSHU RAILWAY COMPANY

2021年3月期 第2四半期連結決算ハイライト



(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年	
営業収益	2,128	1,245	△ 883	58.5%
営業利益	302	△ 205	△ 507	-
経常利益	310	△ 195	△ 505	-
特別損益	△ 8	29	38	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	230	△ 102	△ 332	-
EBITDA (※)	423	△ 73	△ 496	-

※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（△445億円）、JR九州ドラッグイレブンの持分法適用会社変更の影響（△138億円）等により減収

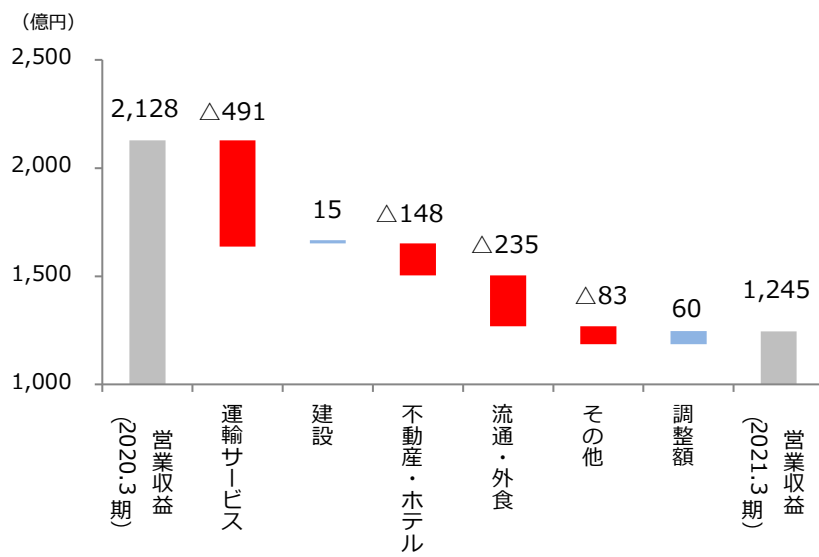
営業利益

コスト削減に努めるも、大幅な減収に伴い減益

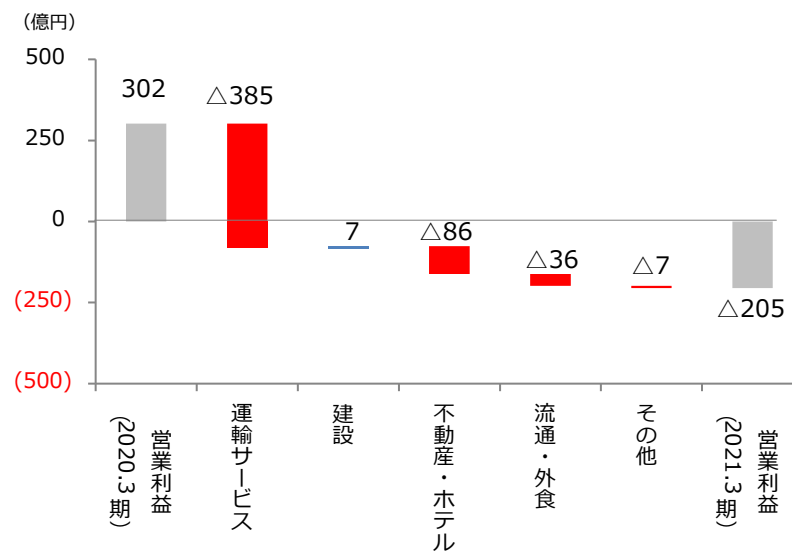
特別損益

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（△32億円）を計上

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



2021年3月期 第2四半期累計実績（セグメント別）

（単位：億円）



	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年	主な増減要因
営業収益	2,128	1,245	△ 883	58.5%
運輸サービス	905	413	△ 491	45.7%
単体・鉄道事業	861	389	△ 472	45.2%
建設	346	361	15	104.4%
不動産・ホテル	421	273	△ 148	64.8%
不動産賃貸	274	229	△ 44	83.7%
不動産販売	65	19	△ 45	29.3%
ホテル事業	81	24	△ 57	29.5%
流通・外食	530	294	△ 235	55.5%
その他	365	282	△ 83	77.3%
営業利益	302	△ 205	△ 507	-
運輸サービス	173	△ 211	△ 385	-
単体・鉄道事業	173	△ 203	△ 377	-
建設	2	10	7	388.3%
不動産・ホテル	101	14	△ 86	14.6%
不動産賃貸	89	50	△ 39	56.0%
不動産販売	6	△ 3	△ 9	-
ホテル事業	5	△ 31	△ 37	-
流通・外食	17	△ 19	△ 36	-
その他	11	4	△ 7	38.5%
EBITDA	423	△ 73	△ 496	-
運輸サービス	218	△ 157	△ 376	-
単体・鉄道事業	213	△ 154	△ 368	-
建設	8	15	7	185.2%
不動産・ホテル	155	74	△ 80	48.1%
不動産賃貸	135	98	△ 37	72.6%
不動産販売	6	△ 3	△ 9	-
ホテル事業	14	△ 20	△ 34	-
流通・外食	25	△ 12	△ 37	-
その他	21	12	△ 8	59.1%

2021年3月期 第2四半期累計実績（単体）



（単位：億円）

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,075	562	△ 512	52.3%	
鉄道旅客運輸収入	772	326	△ 445	42.3%	新型コロナウイルス感染症の影響
新幹線	281	90	△ 191	32.1%	
在来線	490	236	△ 254	48.2%	
その他収入	302	236	△ 66	77.9%	マンション販売収入の減
営業費用	832	703	△ 128	84.5%	
人件費	246	197	△ 49	80.1%	病院事業の譲渡による減、社員数減少による自然減
物件費	452	361	△ 90	80.0%	
動力費	47	40	△ 7	84.8%	列車の運休による減
修繕費	133	111	△ 22	83.5%	
その他	271	210	△ 61	77.4%	マンション販売原価の減
租税公課	61	59	△ 2	96.4%	
減価償却費	71	84	13	118.6%	
営業利益	242	△ 141	△ 383	-	
営業外損益	58	90	31	153.4%	受取配当金の増
経常利益	301	△ 51	△ 352	-	
特別損益	△ 7	37	45		JR九州トラック・イルバ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（△32）
四半期純利益	244	39	△ 204	16.1%	

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	-

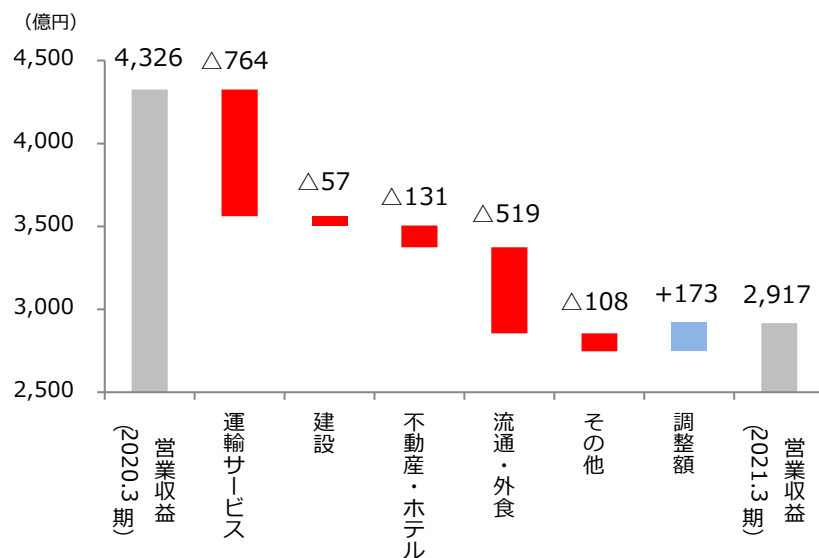
営業収益

鉄道旅客運輸収入の減（△697億円）に加え、JR九州トラッグイルブ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

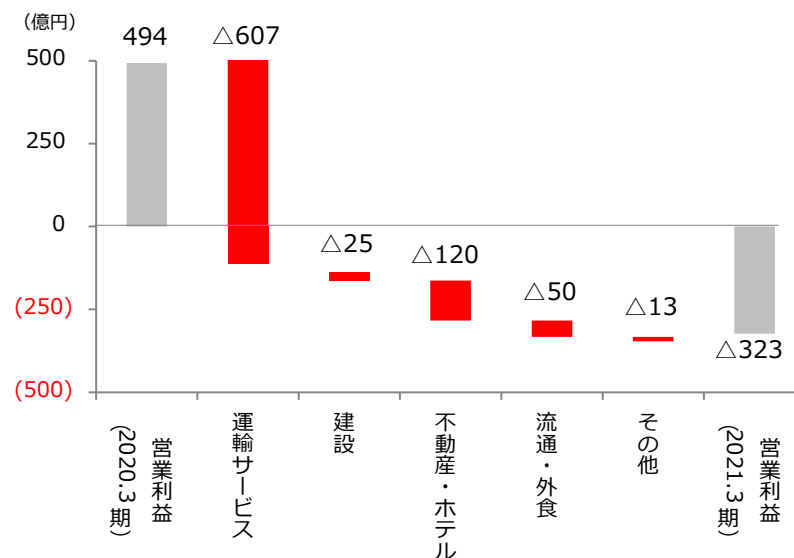
営業利益

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



2021年3月期 業績予想（セグメント別）

（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九州トラッパイルバンの株式一部譲渡、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）



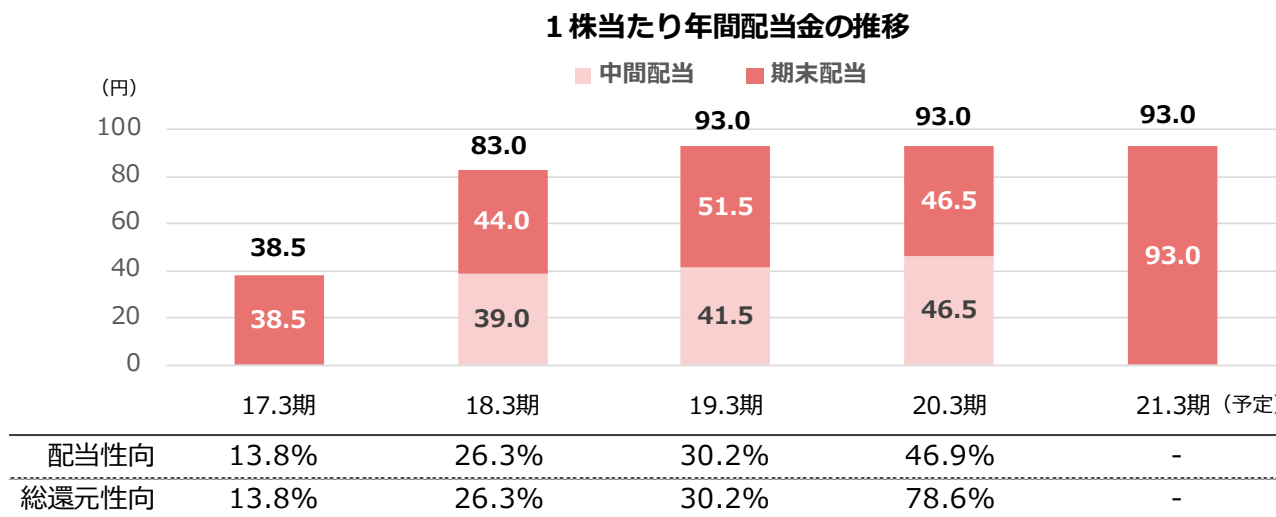
（単位：億円）

	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
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）
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九州ドラッグイレブ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



※自己株式取得 (100億円)



Ⅱ セグメントの状況



KYUSHU RAILWAY COMPANY

運輸サービスセグメント



【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年	
営業収益	905	413	△ 491	45.7%
うち単体・鉄道事業	861	389	△ 472	45.2%
鉄道旅客運輸収入	772	326	△ 445	42.3%
営業利益	173	△ 211	△ 385	-
うち単体・鉄道事業	173	△ 203	△ 377	-
EBITDA	218	△ 157	△ 376	-
うち単体・鉄道事業	213	△ 154	△ 368	-

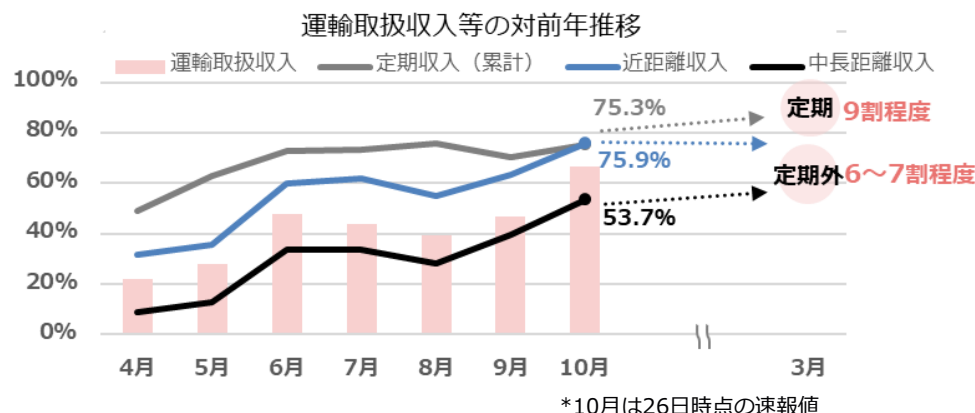
【通期業績予想】

(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
- 足元も、感染者数の増加が抑えられており、回復基調が継続

船舶事業の状況

- 日韓航路については、政府からの旅客運送停止要請を受け、3月9日以降運休を継続
- 新型高速船QUEEN BEETLEは10月に博多港に到着。就航に向けて準備を進める

バス事業の状況

- 7月下旬以降、一部を除き通常通りの運行を再開したが、厳しい利用状況を踏まえ、適宜見直しを実施

不動産・ホテルセグメント①

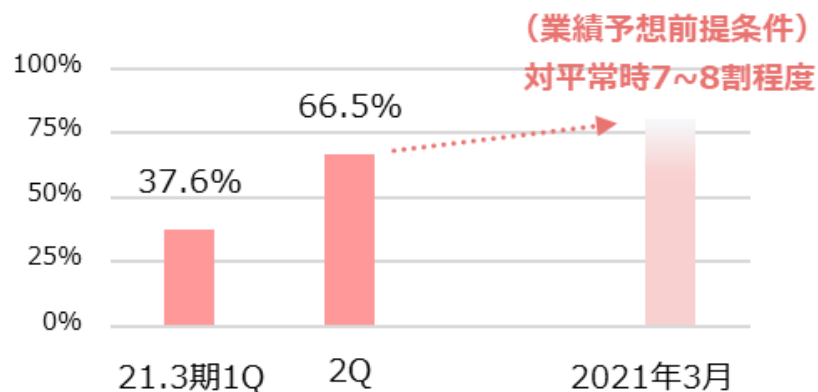


不動産賃貸事業

	【実績】		(単位：億円)		【通期業績予想】		(単位：億円)	
	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q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	274	229	△ 44	83.7%	552	495	△ 57	89.6%
営業利益	89	50	△ 39	56.0%	167	114	△ 53	67.9%
EBITDA	135	98	△ 37	72.6%	261	216	△ 45	82.7%

四半期推移・業績予想前提条件

主要5駅ビルテナント売上高（対前年）



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
 - 足元は、前年に消費増税前の駆け込みの反動により売上が減少した時期でもあり、対前年比では回復傾向が継続
- ※ 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)	
	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年
営業収益	65	19	△ 45 29.3%
営業利益	6	△ 3	△ 9 -
EBITDA	6	△ 3	△ 9 -

【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	189	215	25 113.6%
営業利益	15	19	3 121.3%
EBITDA	15	19	3 120.5%

- 概ね契約締結済みの大型物件引き渡しを、大阪と福岡で計画



MJR堺筋本町タワー



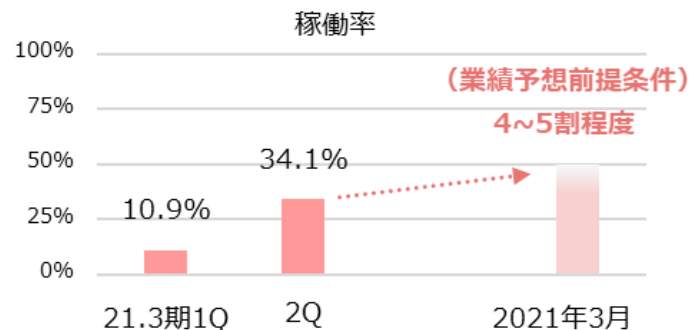
MJR千早ブランシエラ

ホテル事業

【実績】		(単位：億円)	
	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年
営業収益	81	24	△ 57 29.5%
営業利益	5	△ 31	△ 37 -
EBITDA	14	△ 20	△ 34 -

【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	166	66	△ 100 39.7%
営業利益	7	△ 62	△ 69 -
EBITDA	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
- 足元は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。特に厳しい状況であった東京・沖縄のホテルの稼働率にも改善が見られる



【実績】

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年	
営業収益	530	294	△ 235	55.5%
営業利益	17	△ 19	△ 36	-
EBITDA	25	△ 12	△ 37	-

※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：△138億円

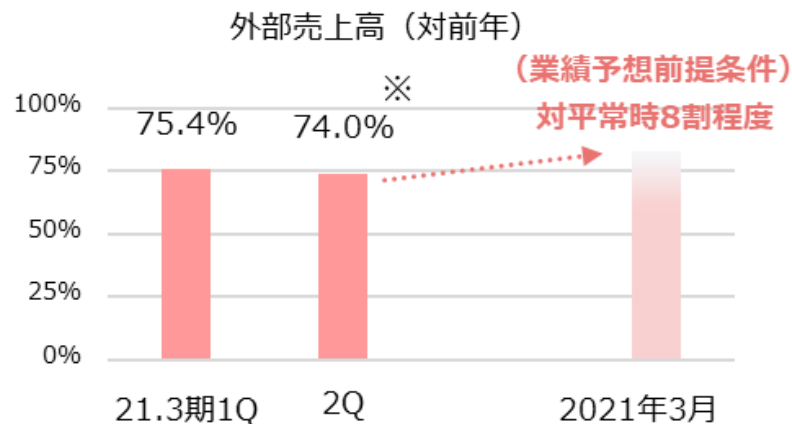
【通期業績予想】

(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

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は厳しい状況
- 足元は、Go To キャンペーンによる旅行者の増加や、地域共通クーポンの利用開始に伴い、低迷していた土産物店にも回復の傾向が見られる



Ⅲ 中期経営計画 2019-2021



KYUSHU RAILWAY COMPANY

経営数値目標及び参考指標の取り下げ



- 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、下記の経営数値目標及び参考指標について取り下げる

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

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

- 「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

事業環境の変化による資金調達・使途の状況

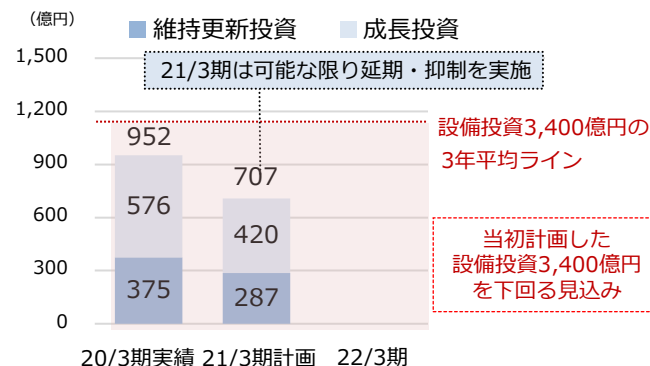
- 営業CFの大幅な減少を受け、大型資金調達の実施と設備投資の抑制により、手元流動性確保を最優先とする状況が継続
- 株主還元については、1株当たり配当金93円を下限とする配当方針を継続（中間配当は行わず、期末配当の年1回を予定）

- 想定以上の資金調達により財務状況が悪化。
有利子負債は20/3期末から約1.9倍に拡大
(1,415億円→2,717億円)
※2020年9月末時点

- 21/3期業績予想におけるEBITDAは、
対前年▲792億円と、大幅に悪化
(20/3期: 750億円、21/3期予想: ▲42億円)
- EBITDAの悪化により、営業CFの当初計画
である3年合計2,200億円を下回る見込み



- 21/3期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（2021年4月）や九州新幹線西九州ルート部分開業（2022年秋）への大型投資を想定するも、当初計画の3年合計3,400億円を下回る見込み



今後の戦略



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



IV Withコロナの環境認識と 取りうる戦略



KYUSHU RAILWAY COMPANY

Withコロナの環境認識と取りうる戦略①



交通ネットワークという社会的使命

安全を最優先とした事業運営による社会的使命を果たし、信頼される企業グループへ

国や自治体の要請に連携した取り組み

- 県間移動による感染拡大防止を目的とした、GW期間における在来線特急の全便運休
- 当社グループ主催のイベントの自粛
- 一部駅ビル、ホテル等における臨時休業や営業時間短縮

様々なステークホルダーへの取り組み

お客さまの安全への取り組み

- 安心して当社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

券売機画面イメージ



窓等の解放



施設での取り組み



- 施設の混雑状況の情報提供 (※過密箇所のみ)

ホームページにて博多駅に到着する混雑状況をお知らせ

○博多駅に到着する列車の混雑状況 <2020年9月28日(月)～2020年10月2日(金) 平日>

・博多駅に到着する時間帯別に混雑状況の目安を表示しています。
・快速列車および普通列車の混雑状況です。同じ時間帯でも、列車によって混雑状況には差があります。

対象路線・区間	7:00～	7:15～	7:30～	7:45～	8:00～	8:15～	8:30～	8:45～	9:00～	9:15～	9:30～	9:45～
鹿児島本線 下り (西博多→博多)												
鹿児島本線 上り (博多→西博多)												
博多駅 上り (博多駅→博多)												
博多駅 下り (博多駅→博多)												

安全を最優先とした施設や運営の維持



【斜面对策工事】
集中豪雨や台風による
状態変化、表面風化等による
落石や崩落等を防止



車両の更新



TPCまくらぎ化

従業員の健康確保の取り組み

- トップメッセージの発信等による従業員への情報共有
- 一時帰休といった短期的な雇用調整
- 従業員および生活を共にする方の安全の確保を目的とした時差出勤、テレワークの活用

お取引さまへの取り組み

- 4～7月にかけて、駅ビルのテナント入居者に対して賃料の減額、販促費の免除、支払い時期の猶予等による支援策を実施

Withコロナの環境認識と取りうる戦略②



需要の創出

鉄道

自治体・地域住民との連携や新しい客層の取り込み

- 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月に全線開通した豊肥本線にて「スイッチオン！豊肥本線全線開通プロジェクト」を開始。熊本地震からの復興を盛り上げる企画を実施
- 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「36ぷらす3」 豊肥本線全線開通時の出発式



©2010熊本県くまモン

「鬼滅の刃」ラッピングトレイン



ホテル

サブスクリプションやサービスオフィスなど新しい商品の提供

- サブスクリプション型宿泊商品「九州・沖縄ホテルパス」などを発売
- 総合人材サービス大手のパソナとの提携などによりサテライトオフィスサービスを発売
- 不動産賃貸ポータルサイト「goodroom ホテルステイ」で東京・福岡地区4ホテルのマンスリーブランを発売
- THE BLOSSOM HIBIYA の一部客室を転用したサービスオフィスを発売

ホテル客室のサービスオフィス転換
(THE BLOSSOM HIBIYA)



流通・外食

非接触・非対面決済の推進、出退店戦略の見直し等を実施

- 非接触・非対面決済の強化や、テイクアウト・デリバリーサービスの拡充により、新しい生活様式に対応
- 外食事業では、営業時間の変更や店舗閉鎖による事業運営の見直しを実施
- 2020年4月～5月に「シナボンネットショップ」を期間限定でオープン。多くの反響により9～10月限定での再開を決定



Withコロナの環境認識と取りうる戦略③



宮崎駅西口開発

- 「アミュプラザみやざき」は2020年11月20日の開業を予定
(高架下商業施設「ひむか きらめき市場」は10月14日に先行開業)
- 商業エリアは新型コロナウイルス感染症の影響により一部契約解除が発生したが、既に全店舗決定
- オフィスエリアは、テナント誘致活動を継続
- 国交省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定されたMaaSの取り組みも含め、まちの魅力を高める取り組みを推進していく



「ひむか きらめき市場」開業日の様子



うみ館イメージ



熊本駅周辺開発

- 「アミュプラザくまもと」は2021年4月23日の開業を予定
- 商業エリアは新型コロナウイルス感染症の影響により一部契約解除が発生したが、成約率は既に9割程度であり、リーシング状況は堅調
- 2つのオフィスビルについても、商業エリア同様に堅調に推移



アミュプラザくまもと建設状況 (9月29日撮影)



Withコロナの環境認識と取りうる戦略④



- コスト削減について、今期は人件費の抑制や修繕費の先送り等、一時的な対策を緊急的に実施
- 今後は、固定費割合が高く、改善が急務である鉄道・ホテル事業への取り組みを加速

速やかに実施していく施策

鉄道

生産性の向上

収益力向上

- 九州新幹線を活用した荷物輸送（佐川急便と実証試験を予定）
- インターネット予約、チケットレスへのシフト推進（2022年春～ EX予約開始予定）

需要に即した柔軟なダイヤ見直し

- 2020年11月～：一部特急列車の運転計画の見直し
- 2021年春（予定）：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

サービス

- Smart Support Station* の拡大
→ 2020年5月 指宿枕崎線一部駅に導入
- アシストマルス（対話型券売機）の導入

* Smart Support Station



安全確認、ご案内

オペレーション

- 自動運転の推進
(2020年度 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)
- ワンマン列車の拡大 ※ホーム監視装置等により安全性を担保しながら対象列車を拡大

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（2020年4月～ RED EYEの運用開始）

抜本的な施策の検討

固定費の削減 : 業務運営体制の見直し
維持更新投資の見直し : 車両やその他設備について、取替更新時期を精査

ホテル

速やかに実施していく施策

固定費の削減 : 委託業務の内製化や要員見直し等による業務運営体制の見直し



V Afterコロナに向けて 検討する問題認識

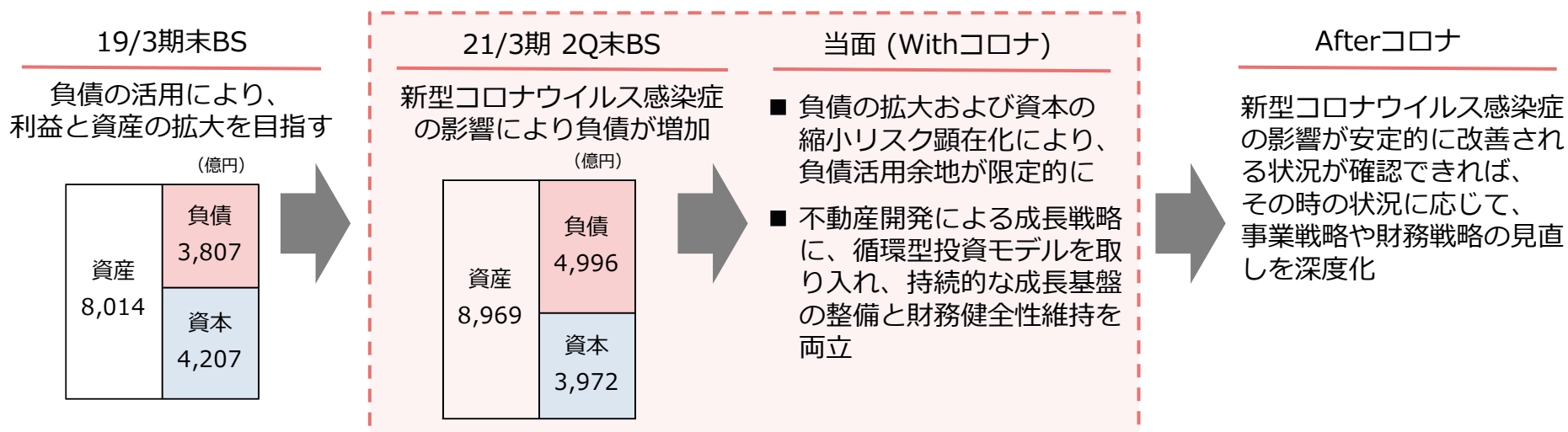


KYUSHU RAILWAY COMPANY

Afterコロナに向けて検討する問題認識①



今後の事業戦略と財務戦略の考え方



事業戦略

財務戦略

成長投資・効率化の推進

持続可能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」を推進

成長分野の見極めとM&Aによる投資の実施

財務健全性の維持及び長期安定的な株主還元

事業継続性の観点から、一定の資本保有の重要性を認識
格付維持、優良物件の買い時を逃さない財務余力を確保

長期安定的な株主還元の実施

私募REITの組成による不動産の流動化を通じて、継続的な成長戦略・資本効率化と財務健全性維持を両立

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

Afterコロナに向けて検討する問題認識②



鉄道事業を中心とした収支の改善

- 鉄道利用者の大幅な減少が継続する中で、特にコスト面については抜本的な改善が必要
- 単独の取り組みに拘らず、他交通事業者やベンチャー等との協業を通じて、抜本的な事業運営の見直しを推進
- 平均通過人員が2,000人/日未満の線区について、今年度より収支の公表を開始。自治体・沿線住民とともに、地方路線の収支改善に取り組んでいく

【鉄道信号設備におけるメンテナンスビジョン】

背景

2030年にかけて生産年齢人口の減少が加速…

効率化・保守費削減等による
経営資源の適正配分が重要テーマ

開発目標

Phase① 設備検査業務の機械化

データ活用

相乗的な
付加価値創出

Phase② データを活用したCBM

ビッグデータ分析により、設備の故障や劣化時期を
予測した、安全かつ効率的な設備修繕の実施

省力化

故障分析

施工性

将来拡張

事業ポートフォリオの見直し

- 事業環境の変化を踏まえ、今後の展望が厳しい事業については、撤退・縮小も検討
- ホテルや海外への新規開発投資は一旦抑制
- 成長分野を見極め、M&Aによる投資を継続

駅周辺開発によるまちづくりの推進

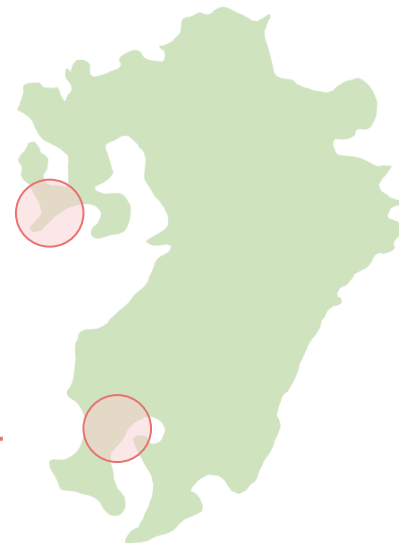
長崎駅周辺開発

- ・ 2022年度 高架下開業 (予定)
- ・ 2023年春 新駅ビル部分開業 (予定)
- ・ 2025年度 新駅ビル全面開業 (予定)



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



私募REIT組成の検討

- 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

Afterコロナに向けて検討する問題認識③

MaaSの推進

交通事業者との連携および取り組みの拡大を推進

- ANA空港アクセスナビとJR九州インターネット列車予約の連携
- シームレスな交通サービスの実現を推進
- 西鉄との連携による持続可能な公共交通ネットワークづくり
- 今年3月よりJR下曽根駅で開始した、接続バスの新規路線設定や接続便数の増加による利便性強化施策の更なる展開を検討
- トヨタアプリ「my route」によるサービスの拡充
- 宮崎県でのMaaS実証実験を予定（詳細はP37）



空港アクセスナビ



ネット予約



日付、区間、列車情報が自動で連係

DX戦略の推進

「既存ビジネスの磨き上げによる最適化」と「未来のビジネスの創造による変革」を推進

- デジタル戦略を推進すべく、組織立ち上げを検討
- 鉄道事業のオペレーションとバックオフィス業務を中心とした業務改革に着手

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

**お客さま
(収益の最大化)**
デジタル領域におけるお客さま接点の強化とマーケティングの推進

- ・ ネット予約の拡大/チケットレス
- ・ デジタルマーケティング（キューボ）
- ・ デジタルによるCXの改善 等

**オペレーション
(効率化・コスト削減)**
業務の効率的運営に資するデジタル・ICT技術の活用

- ・ IoT、AIの活用
- ・ データ分析の推進
- ・ スマートデバイスの活用 等

**オフィスワーク
(生産性向上、働き方多様化)**
働き方の変革のためのデジタル技術の活用

- ・ デジタルワークスペース
- ・ RPA、OCR、チャットボット
- ・ 働き方の多様化の検討 等

未来のビジネス/オペレーション
新たなビジネスやサービスの創造/オペレーションの変革への挑戦

- ・ MaaSの推進
- ・ 自動運転の実現
- ・ 新たなサービス・ビジネスモデルの検討 等



APPENDIX



KYUSHU RAILWAY COMPANY

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)

	2020年3月期	2021年3月期 2Q期末	増減	主な増減要因
総資産	8,285	8,969	683	
現金及び預金	238	429	191	
短期有価証券	-	714	714	譲渡性預金の増
有形固定資産	5,179	5,230	50	
鉄道事業固定資産	891	935	44	
有利子負債	1,415	2,717	1,302	長期借入金及び社債の増
純資産	4,182	3,972	△ 210	
資本金及び資本剰余金	2,400	2,400	△ 0	
利益剰余金	1,763	1,587	△ 176	

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2020年3月期 2Q累計実績	2021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	391	△ 151	△ 543	税金等調整前四半期純損失による減
減価償却費	125	141	16	
投資キャッシュフロー	△ 224	△ 194	30	
設備投資	△ 597	△ 573	24	
フリーキャッシュフロー	166	△ 346	△ 513	
財務キャッシュフロー	△ 90	1,252	1,342	借入金の調達及び社債の発行による増
現金及び現金同等物	445	1,144	698	

鉄道事業（輸送データ）



鉄道旅客運輸収入

（単位：億円）

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
全社計	772	326	△ 445	42.3%	
定期	168	130	△ 37	77.7%	
定期外	603	195	△ 408	32.4%	
新幹線	281	90	△ 191	32.1%	・ 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	14	12	△ 1	86.9%	
定期外	266	77	△ 189	29.1%	
在来線	490	236	△ 254	48.2%	・ 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	153	118	△ 35	76.9%	
定期外	336	118	△ 218	35.1%	

輸送人キロ

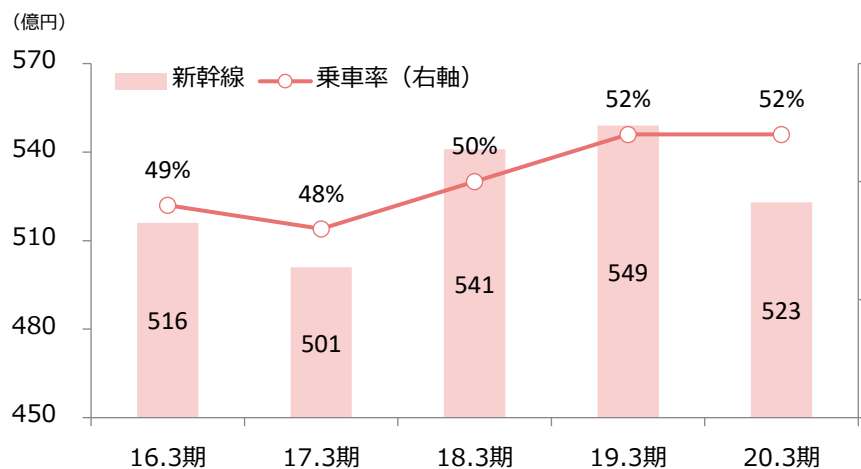
（単位：百万人キロ）

	2020年3月期 2Q累計実績	2021年3月期 2Q累計実績	対前年	
全社計	4,853	2,626	△ 2,226	54.1%
定期	2,270	1,792	△ 478	78.9%
定期外	2,582	834	△ 1,748	32.3%
新幹線	1,049	360	△ 688	34.3%
定期	108	91	△ 16	84.7%
定期外	940	268	△ 672	28.5%
在来線	3,804	2,266	△ 1,537	59.6%
定期	2,162	1,700	△ 461	78.6%
定期外	1,641	565	△ 1,075	34.5%

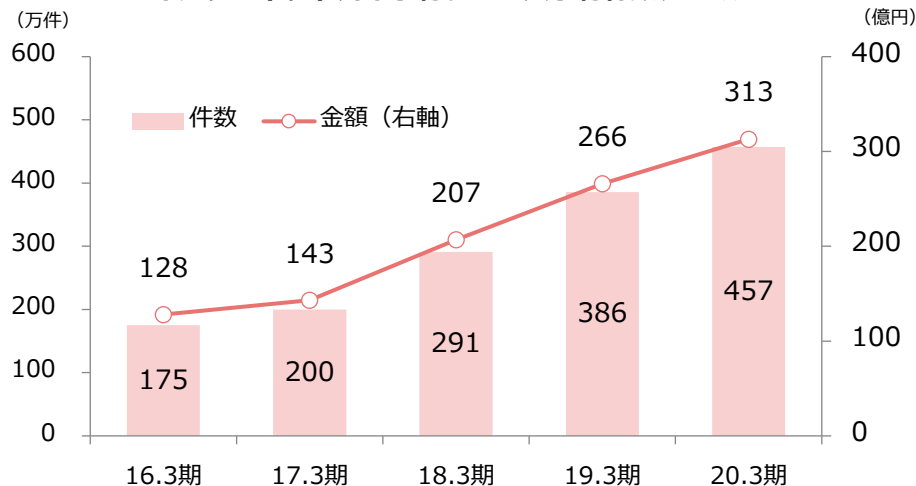
鉄道事業の推移



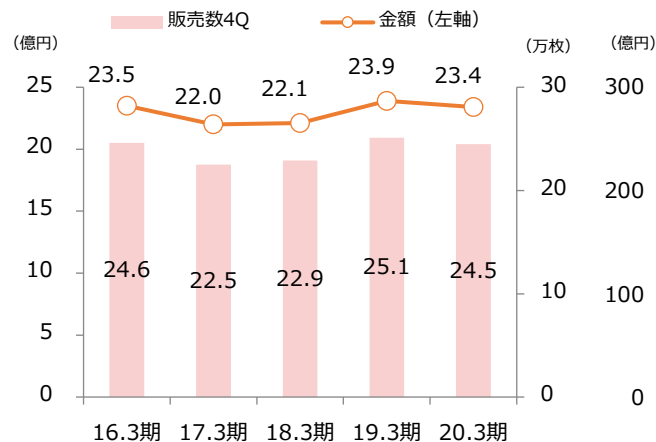
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



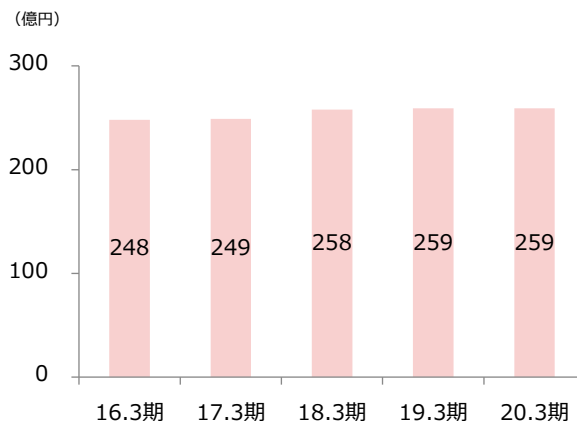
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



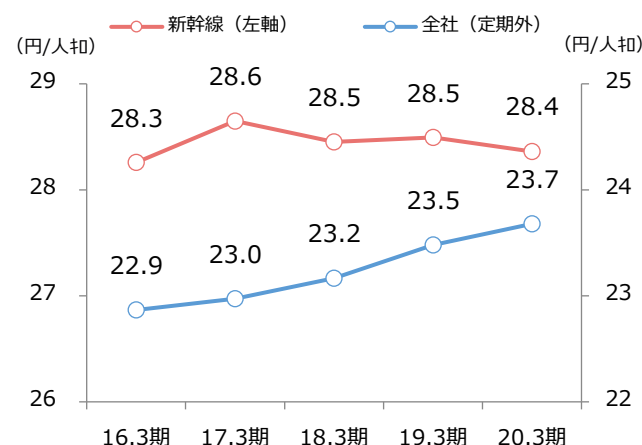
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数および金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）



イールド（全社（定期外）、新幹線）



令和2年7月豪雨による主な被災状況



- 7月3日～10日の間で、17線区で被災、20路線で運休が発生
- 肥薩線は、球磨川の治水の方針が示された後、それを踏まえた復旧方法を検討する予定

不通区間	鹿児島本線（熊本エリア） 長洲～植木
距離	25.2 km
主な被害	土砂流入
復旧時期	8月 3日



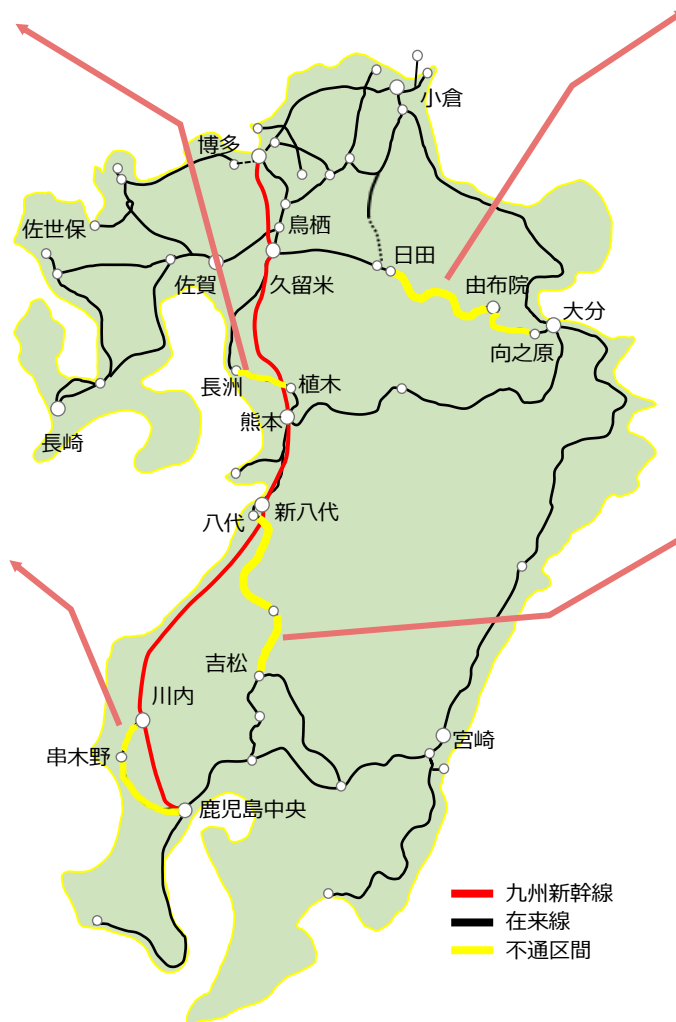
不通区間	鹿児島本線（鹿児島エリア） 川内～鹿児島中央
距離	46.1 km
主な被害	土砂流入
復旧時期	7月27日：串木野～鹿児島中央 8月 1日：川内～串木野



串木野～鹿児島中央



川内～串木野



— 九州新幹線
— 在来線
— 不通区間

不通区間	久大本線 日田～向之原
距離	80.1 km
主な被害	橋梁流出、土砂・盛土流入等
復旧時期	8月8日：日田～豊後森 8月29日：庄内～向之原 豊後森～庄内間は、2020年度 内の運転再開を目指す



不通区間	肥薩線 八代～吉松
距離	86.8 km
主な被害	橋梁流出、土砂・盛土流入等
復旧時期	未定



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

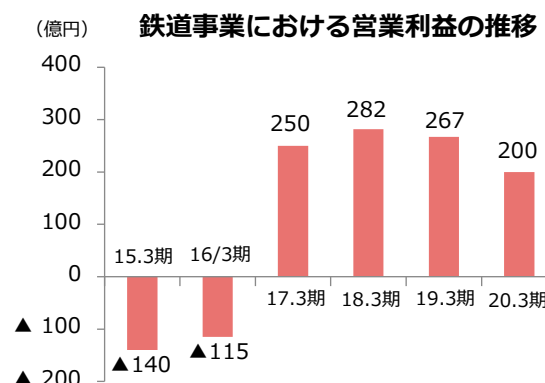
料金	→ 運送以外の設備の利用や付加サービス、役務の提供に対する対価
運賃	→ 人又は物品の運送に対する対価

■ 運賃・料金の設定及び変更の手続き

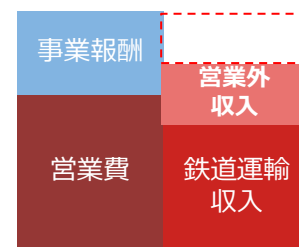
- ・ 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- ・ 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は国土交通大臣への届出のみで可能

■ 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）



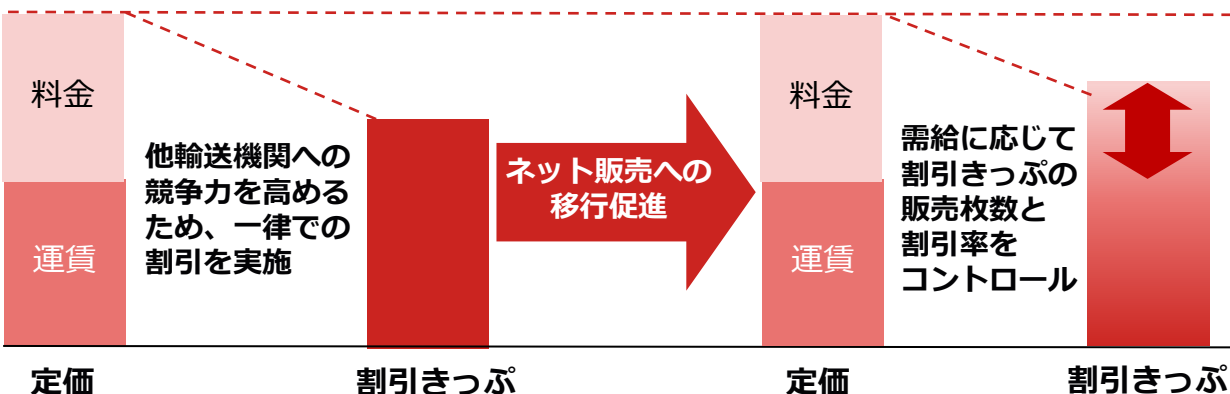
支出 > 収入

（参考）国土交通省ウェブサイト

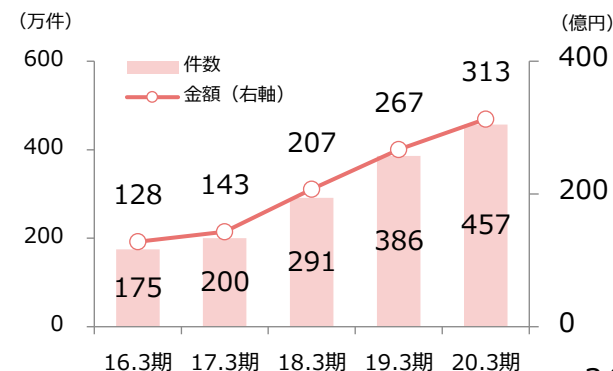
ネット販売を活用した増収施策の推進

従来

現在の取り組み



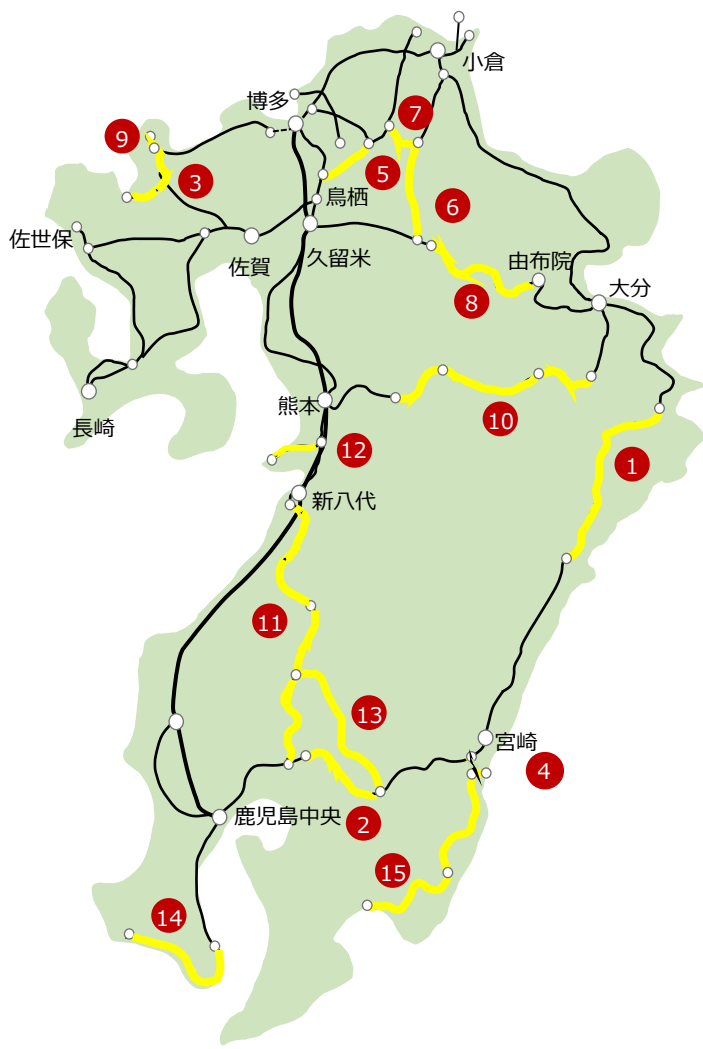
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



線区別収支の開示



- 平均通過人員が2,000人/日未満の線区について収支を公表
- 自治体・沿線住民と厳しい収支状況を共有し、線区の持続可能性向上を目指して協働での取り組みを進めていく



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>

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）
宮崎駅西口開発 ※宮崎交通との共同開発	宮崎県宮崎市	2019年春 工事着工 2020年11月20日 駅ビル開業 ※高架下は10月14日先行開業	敷地 約7,300㎡	商業、オフィスなど複合的な開発
熊本駅周辺開発	熊本市西区	2019年春 駅ビル着工 2021年4月23日 駅ビル開業	敷地 約70,000㎡ (高架下含む) 延床 約109,000㎡ (駅ビル)	高架下： 商業 駅ビル： 商業、シネマ、ホテル 等 立体駐車場： 2,100台 住居系： MJR、RJR、SJR 等
長崎駅周辺開発	長崎県長崎市	2022年度 高架下開業 2023年春 新駅ビル部分開業 2025年度 新駅ビル全面開業	敷地 約18,000㎡	・新幹線暫定開業を見据えた駅周辺開発を推進 ・商業、ホテル、オフィスなど複合的な開発を検討
鹿児島中央駅西口開発	鹿児島県鹿児島市	未定	未定	商業、オフィス、住居など複合的な開発を検討
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
MJR/RJR堺筋本町タワー	大阪市中央区	2021年2月末 竣工	延床 約47,470㎡	マンション(分譲：296戸・賃貸：144戸)
京都市下京区ホテル開発	京都府下京区	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

宮崎駅西口開発概要およびMaaSの取り組み



宮崎駅西口開発



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】 (商業面積2,700㎡)

- お土産・飲食・雑貨・サービス

宮崎県におけるMaaS実証実験実施内容

- 実証実験期間
2020年11月6日(金)～2021年3月12日(金)：予定
- 実施エリア
宮崎県宮崎市・日南市及びその近郊
- 使用するMaaSアプリ「my route」*
*トヨタ自動車・トヨタファイナンシャルサービスが開発・提供する「マルチモーダルモビリティサービス」
- その他
 - ・国交省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定
 - ・「複合ルート検索」「チケット予約・決済サービス」等のサービス提供や、「モビリティサービス」と「生活サービス・観光」を組み合わせた様々なコンテンツを提供

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

アミュプラザみやざきの開業
宮崎中心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」

熊本駅周辺開発概要



JR熊本駅ビル

2021年4月23日開業予定
延床面積：約109,000㎡
ホテル客室数：203室（予定）
1～8階 アミューザくまもと（商業・ウェディング）
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3,600㎡
1階 商業・サービス
2～4階 オフィス



RJRプレミア熊本駅前

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

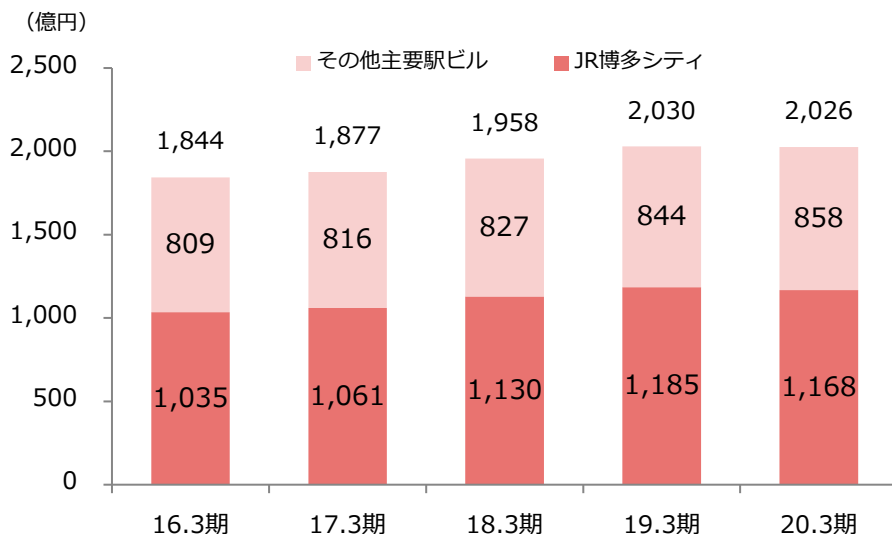


JR熊本白川ビル

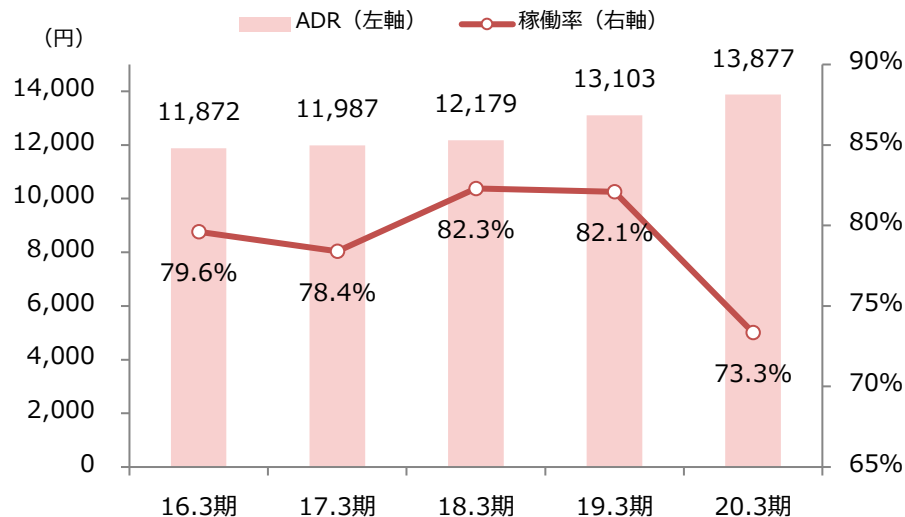
2020年12月竣工予定
（商業は2021年春開業予定）
延床面積：約17,000㎡
1～3階 アミューザくまもと（ビックカメラ）
4～12階 オフィス

不動産・ホテル事業の推移

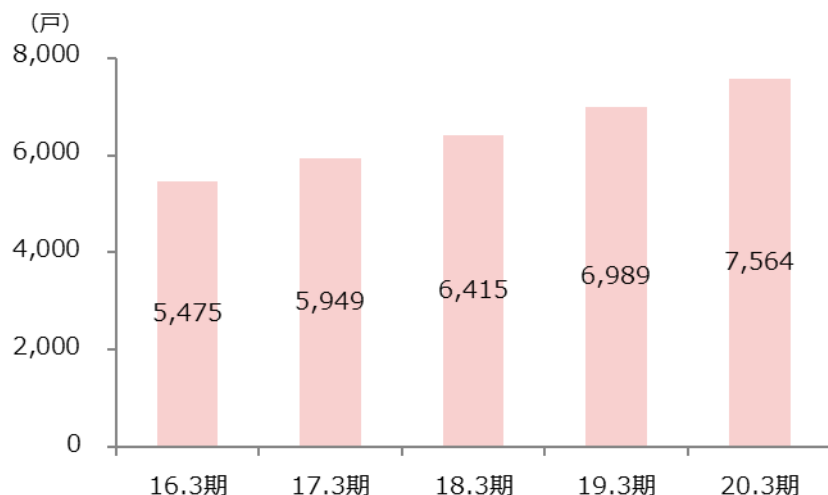
駅ビルテナント売上



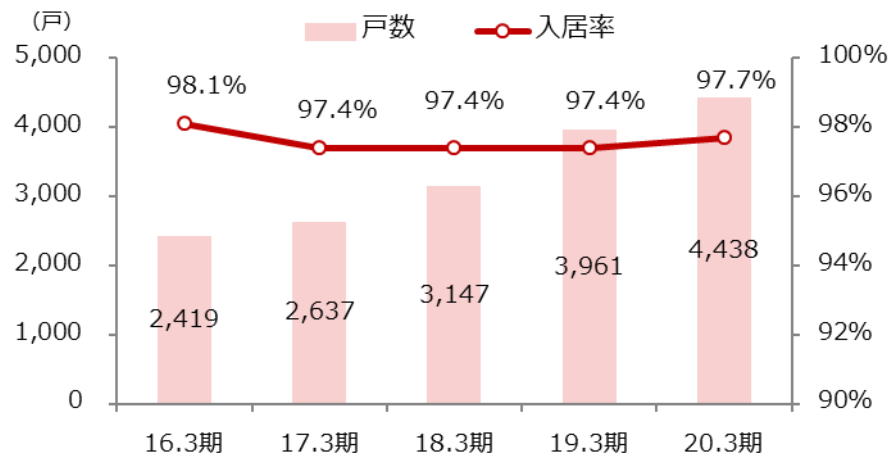
ホテル稼働率および平均単価



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）

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/>