



JR KYUSHU IR DAY 2025

中期経営計画2025-2027における不動産戦略について

2025年11月26日

九州旅客鉄道株式会社

代表取締役専務執行役員 事業開発本部長
森 亨弘



目次

I	前中期経営計画2022-2024の振り返り	3
II	現中期経営計画2025-2027における今後の取組み	7



I 前中期経営計画2022-2024の振り返り

前中期経営計画2022ー2024の振り返り

- 数値目標について、インフレの状況等を踏まえた計画外の費用増があった一方、BPRなどのコスト構造改革や西九州新幹線開業効果の最大化などの各種施策に加え、移動需要等の回復により概ね達成
- 財務健全性について、安定的な財務運営が可能な水準を維持。今後の投資機会に対して迅速な対応が可能な水準と認識

数値目標

	目標	実績
営業収益	4,400 億円	4,543 億円
営業利益	570 億円	589 億円
EBITDA	940 億円	959 億円
ROE [参考]	8% 以上	9.7%

財務健全性指標

D/EBITDA	5倍 程度	25.3期末 4.4倍
自己資本比率	40% 程度	40.0%
(参考)連結営業キャッシュフロー(前中期経営計画期間累計)		
	見通し 2,300 億円	実績 2,477 億円

セグメント別

(単位:億円)

セグメント名	営業収益*1			営業利益*1		
	目標*2	実績		目標*2	実績	
運輸サービス	1,630	1,693	(+63)	170	121	(△48)
不動産・ホテル	1,330	1,434	(+104)	270	314	(+44)
流通・外食	650	670	(+20)	30	34	(+4)
建設	950	1,006	(+56)	70	73	(+3)
ビジネスサービス	800	825	(+25)	40	52	(+12)
合計	4,400	4,543	(+143)	570	589	(+19)

*1:セグメント毎の営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前

*2:数値目標は中期経営計画策定時点(2022年3月)

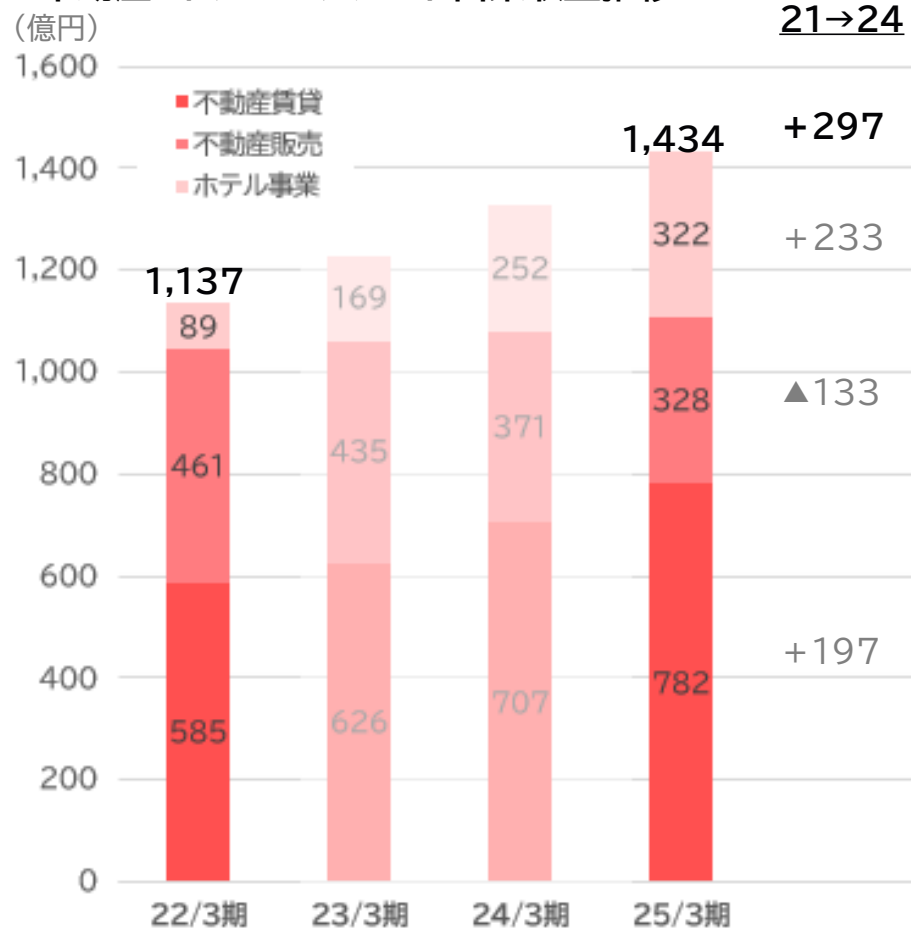


前中期経営計画2022－2024の振り返り

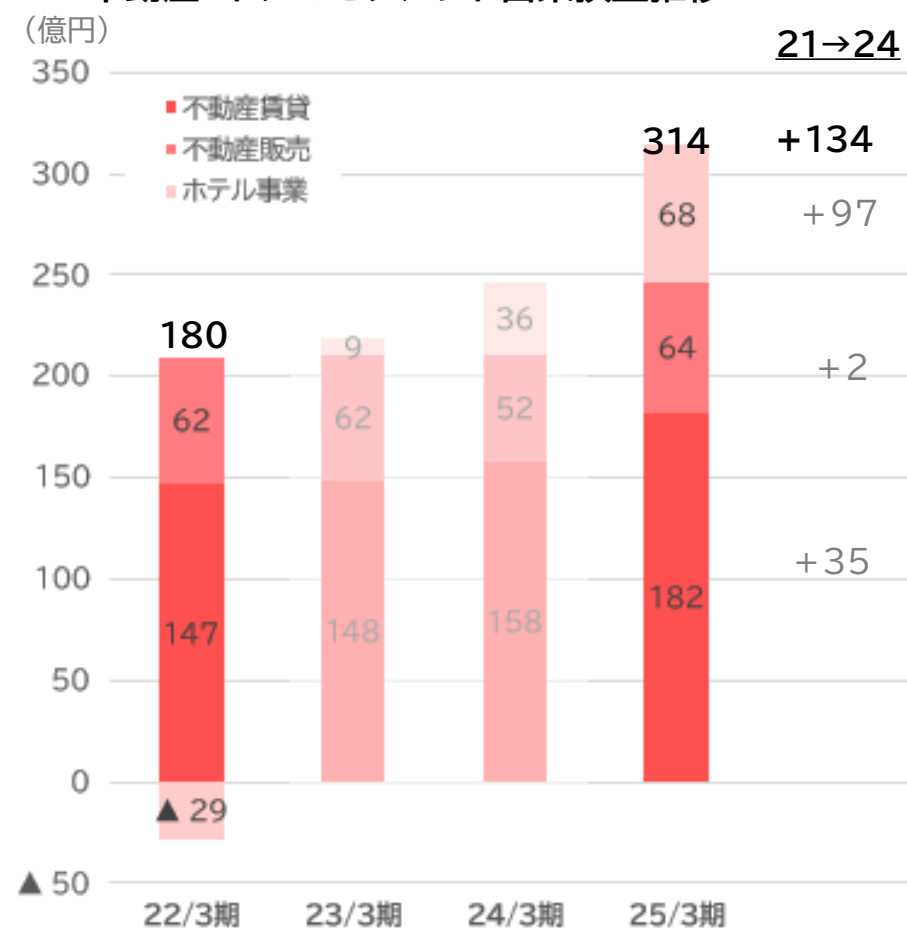
- 不動産・ホテルセグメントでは、新長崎駅ビルプロジェクトをはじめ成長投資を積極的に推進
- 不動産賃貸・ホテル事業ではコロナ禍からの回復も含めて大きな成長を実現

前中期経営計画2022-2024における不動産・ホテルセグメント実績

● 不動産・ホテルセグメント営業収益推移



● 不動産・ホテルセグメント営業損益推移





前中期経営計画2022-2024の振り返り

- 期間中は、新長崎駅ビルプロジェクトをはじめ約2,100億円にのぼる成長投資を実施
- 物流不動産事業参入、商業PM獲得、博多周辺オフィス取得、ホテル運営会社統合など多様な取組みを推進

前中期経営計画2022-2024における主な取り組み

商業 オフィス ホテル 物流 マンション まちづくり

2023/3期

2024/3期

2025/3期

22.8 THE BLOSSOM KYOTO 開業

22.9 i-PROビルディング 取得

22.11 VIORO PM受託開始

23.1 JR博多駅東NSビル取得

23.2 MJR熊本ザ・タワー 竣工

23.3 福岡北物流センター 取得

23.3 箱崎心頭物流施設 取得

23.4 JR鹿児島中央ビル 開業

23.8 サニーサイドモール小倉 取得

23.9 えきマチ1丁目折尾 開業

23.10 嬉野八十八 開業

23.11 アミュプラザ長崎新館 開業

24.1 長崎マリオットホテル 開業

24.3 コネクトスクエア博多 竣工

24.4 九大箱崎跡地 優先交渉権者選定

24.8 JR博多駅前第1ビル 取得

24.10 JR九州ホテルズアンドリゾーツ 設立

25.2 虎ノ門アルセアタワー 竣工

25.2 RJRプレシア東十条ガーデン 竣工

25.3 神崎物流施設 取得

25.3 MJR博多ザ・レジデンス 竣工



福岡北物流センター



VIORO



JR博多駅東NSビル



JR鹿児島中央ビル



新長崎駅ビルプロジェクト



虎ノ門アルセアタワー



MJR博多ザ・レジデンス



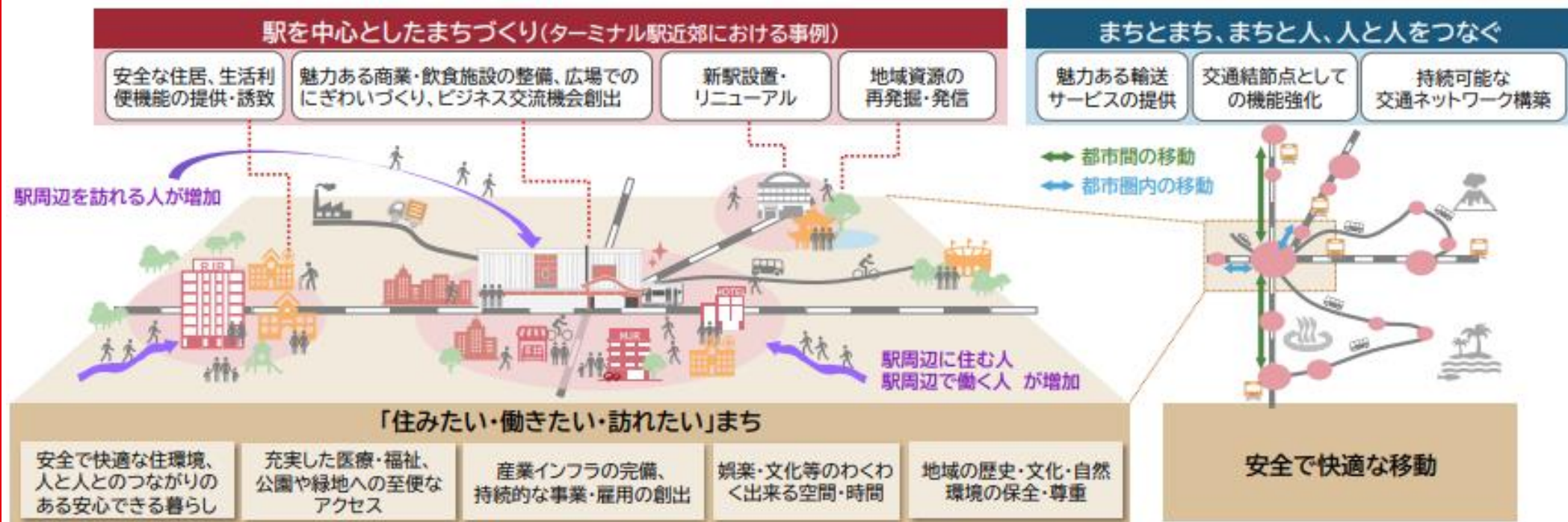
Ⅱ 中期経営計画2025-2027における今後の取組み





当社グループの目指すまちづくり

- 地域の皆さまとともに社会インフラである駅周辺の魅力向上に取り組むとともに、安全で快適な移動の提供を通じて、駅周辺人口・交流人口を創造することで持続可能なまちづくりに貢献していく



地域との
共創
取り組み例



他交通事業者等との連携によるMaaS推進(九州各地)

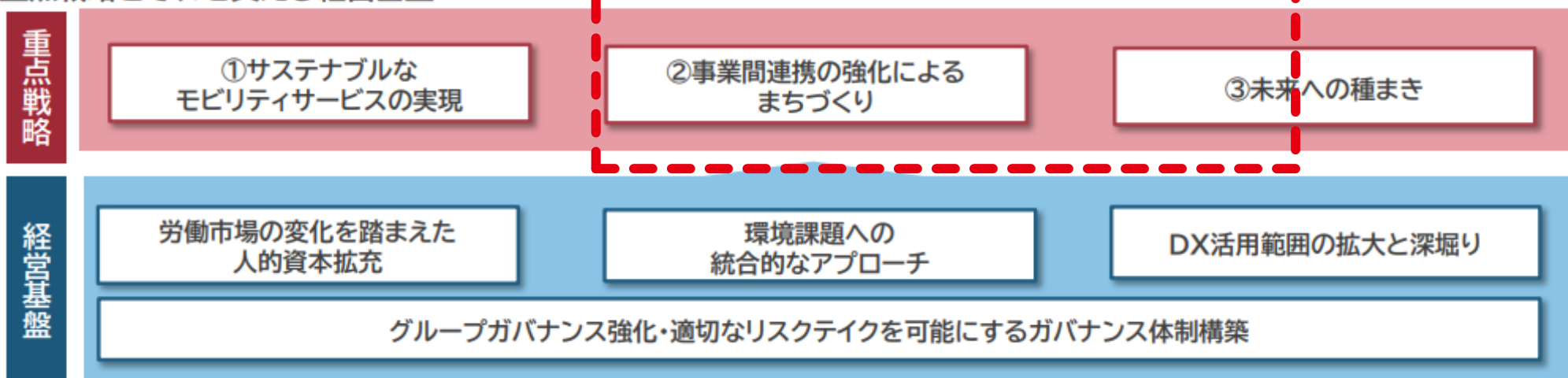


自治体との連携協定に基づくまちづくり(福岡県・福北ゆたか線)

【中期経営計画2025—2027】数値目標

- グループ内外の経営環境の変化を踏まえ、長期的な視点での持続的な成長に主眼を置いた計画を策定

重点戦略とそれを支える経営基盤



数値目標

営業収益 **5,300** 億円 営業利益 **710** 億円

EBITDA **1,150** 億円 ROE **現行水準の維持**

セグメント別*

(単位:億円)

セグメント名	営業収益	営業利益
運輸サービス	1,890	205
不動産・ホテル	1,670	340
流通・外食	800	40
建設	1,100	80
ビジネスサービス	880	55

*セグメント毎の営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前

キャッシュアロケーション



財務健全性(2027年度見通し)

D/EBITDA **5倍 程度**

自己資本比率 **40% 程度**

株主還元方針

株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2027年度までの間は、連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う



事業間連携の強化によるまちづくり

- 不動産・ホテル事業では、エリア等を踏まえ、私募リートを活用した回転型ビジネスと持続的成長に資する投資を継続

九州域内

- ・ターミナル駅周辺開発の継続推進(オフィス・商業・レジデンス)
- ・物流施設や都心型レジデンスをはじめ、成長分野におけるアセット強化・拡大
- ・既存物件のリニューアル等による魅力度向上(商業・ホテル)
- ・公募型再開発事業への積極的参画
- ・外部案件獲得(グループ外からの賃借及び運営受託)によるアセットライト出店推進(ホテル)

九州域外

- ・JV等※1、外部パートナーとの協働による事業拡大
- ・九州で培った事業ノウハウを活かした単独開発

- ・開発原資
- ・外部パートナーとのネットワーク
- ・事業ノウハウ

主な開発案件※2 ※3

■ 駅周辺開発



- ・博多駅空中都市PJ
- ・MJR鹿児島中央駅前
- ・MJR熊本ゲートタワー
- ・RJR折尾南等

博多駅東2丁目オフィスPJ

■ 物流施設



LOGI STATION福岡小郡
(2025.11開業)

■ 都心型レジデンス



MJR赤坂ゲートタワー
(2027.7竣工)

■ まちづくり開発



九州大学箱崎キャンパス跡地開発



鹿児島市加治屋町再開発



熊本県菊陽町(事業検討パートナー)

主な開発案件※2 ※3

■ オフィスJV開発



虎ノ門アルセアタワー
(2025.2竣工)

■ 物流JV開発



ロジクロス三郷
(2026.8竣工)

■ 賃貸マンション単独開発



RJRプレシア東十条ガーデン
(2025.2竣工)

- ・RJR埼玉川口
- ・RJR西蒲田
- ・RJR王子神谷等



※1 ジョイントベンチャー

※2 他社との共同事業を含む

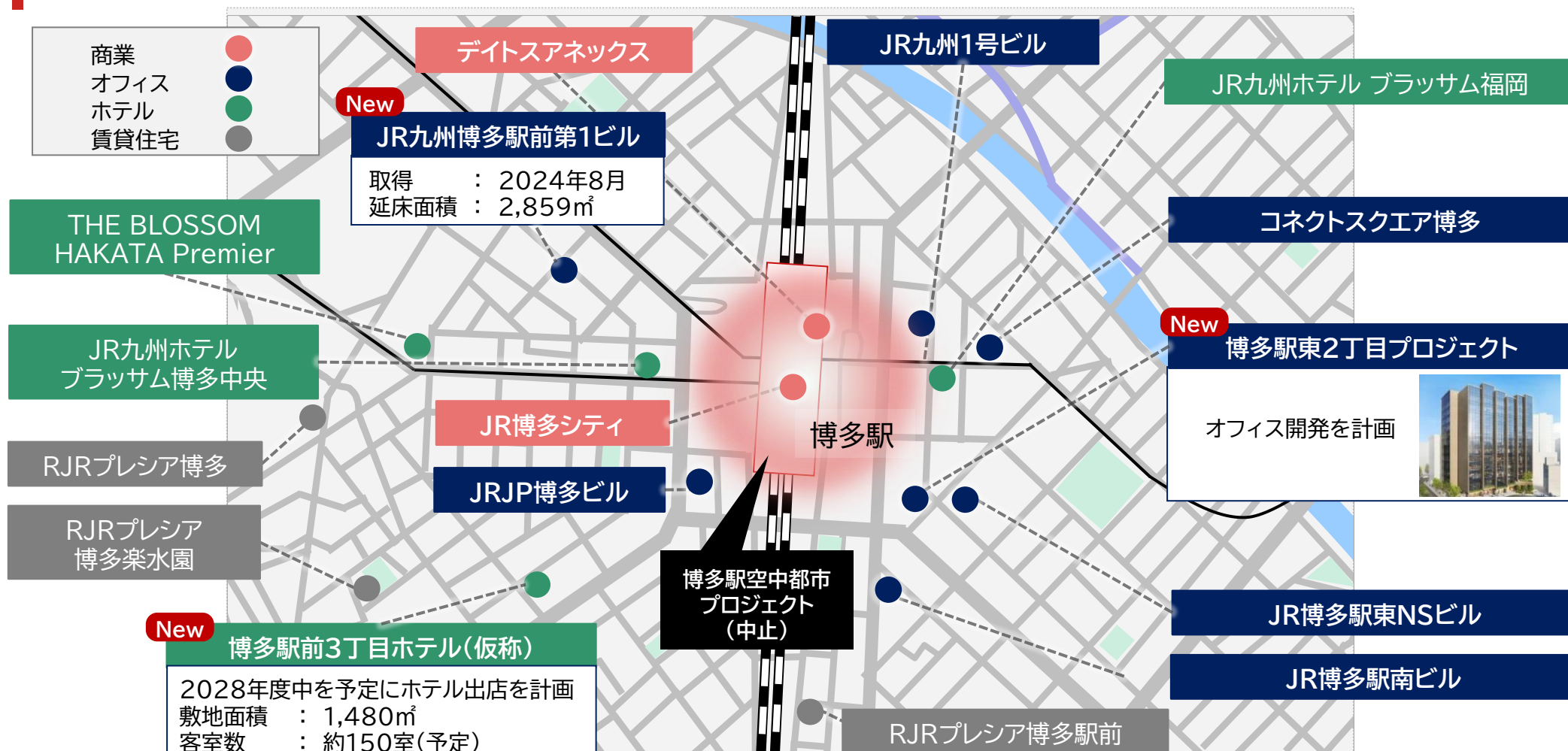
※3 物件名は仮称を含む



博多空中都市プロジェクトの中止について

- 昨今の建築費高騰の影響を受けて、計画中止を決定。投資資金は他の成長投資へ分散投資を実施
- 博多駅周辺エリアは当社の最重要拠点であり、引き続き機会をとらえた投資を継続していく

博多駅周辺における主な不動産案件



※RJRプレシア博多、RJRプレシア博多楽水園、RJRプレシア博多駅前はJR九州プライベートリート投資法人にて資産保有、JRJP博多ビル、コネクトスクエア博多は資産を他社と共有、JR九州ホテル ブラッサム博多中央は建物賃貸借にて運営

事業間連携強化によるまちづくり ～豊肥本線エリア～

- 半導体企業の集積により、交流・沿線人口の増加が見込まれる
- 新駅～原水駅間を対象としたまちづくりの検討や、肥後大津駅近接のオフィスビルの開発に取り組む

(仮称)原水駅周辺土地地区画整理事業

- 当社を含むコンソーシアム(代表企業:三井不動産株式会社)が事業認可までの要件整理を担当する事業検討パートナーに選定。菊陽町が描く将来ビジョンの具体化を検討。



委託期間 2026年3月31日まで

対象エリア 新駅～原水駅間の約70ha

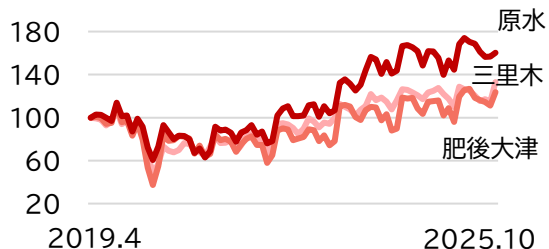
その他 今後、事業認可後の土地開発等を担当する事業推進パートナーの公募が行われる予定(時期未定)

TSMC熊本工場(第1工場)

所在地 : 熊本県菊陽町
稼働時期: 2024年12月～
その他 : 第2工場は第1工場周辺にて建設中。



乗車人員推移



※2019年4月の乗車人員=100として指数化

(仮称)JR肥後大津ビル開発計画

- 半導体サプライヤーをはじめとした企業の拠点を想定。
- 肥後大津駅から徒歩2分
TSMC熊本工場も位置する、
セミコンテクノパークまで車で約8分
竣工 : 2027年1月(予定)
延床面積 : 約9,212㎡



画像 ©2024 TerraMetrics, Airbus, Google、地図データ©2024 Google



ターミナル駅周辺開発の継続的な推進

- 主要駅周辺では商業、オフィス・ホテル・マンション等の新規開発、リニューアル等を推進
- 今後も機会をとらえて当社らしいまちづくり開発を積極的に展開していく

博多駅エリア

(オフィス)

博多駅東2丁目オフィスプロジェクト

(ホテル)

博多駅前3丁目ホテル

2028年度開業予定・約150室予定
博多4件目・賃借物件



熊本駅エリア

(分譲マンション)

MJR熊本ゲートタワー

2025年度竣工予定 236戸
熊本2棟目のタワーマンション開発



鹿児島中央駅エリア

(分譲マンション)

MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン

2025年度竣工予定 156戸
鹿児島市加治屋町再開発



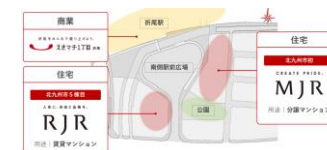
折尾駅エリア

(分譲マンション・賃貸マンション・商業)

RJR、MJR、商業開発

2026年度以降予定

北九州市初のMJR開発



別府駅エリア

(商業)

べっぴん駅市場リニューアル

2025年度1期開業

1966年開業の約1kmにわたる高架下商業施設の
リニューアル事業



肥後大津駅エリア

(オフィス)

(仮称)JR肥後大津ビル開発計画

2026年度竣工予定



成長分野におけるアセット強化・拡大 ～物流不動産事業～

- 九州エリアを中心に、他社連携も含めて物流不動産への取り組みを積極的に推進
- 2025年11月には初の自社開発物件となる「LOGI STATION福岡小郡」が竣工



自動車道

- 九州自動車道
- 長崎自動車道、大分自動車道、東九州自動車道
- その他



LOGI STATION 小倉東開発

- 吉田海運との2件目の共同開発事業
 - 「小倉東IC」から約1.7km
- 所在地：福岡県北九州市
延床面積：約32,436㎡
竣工：2027年1月(予定)



LOGI STATION 福岡小郡

- 初の自社開発物件
 - 「筑後小郡IC」から約1.5km
- 所在地：福岡県小郡市
延床面積：約85,423㎡



LOGI STATION 鳥栖Ⅱ開発

- 鳥栖JCTに近く利便性の高いエリアにおける物流施設の開発案件
 - 「鳥栖IC」及び「東脊振IC」約7km
- 所在地：佐賀県鳥栖市
延床面積：約21,254㎡
竣工：2028年2月(予定)

九州内物流不動産 ()内、延床面積

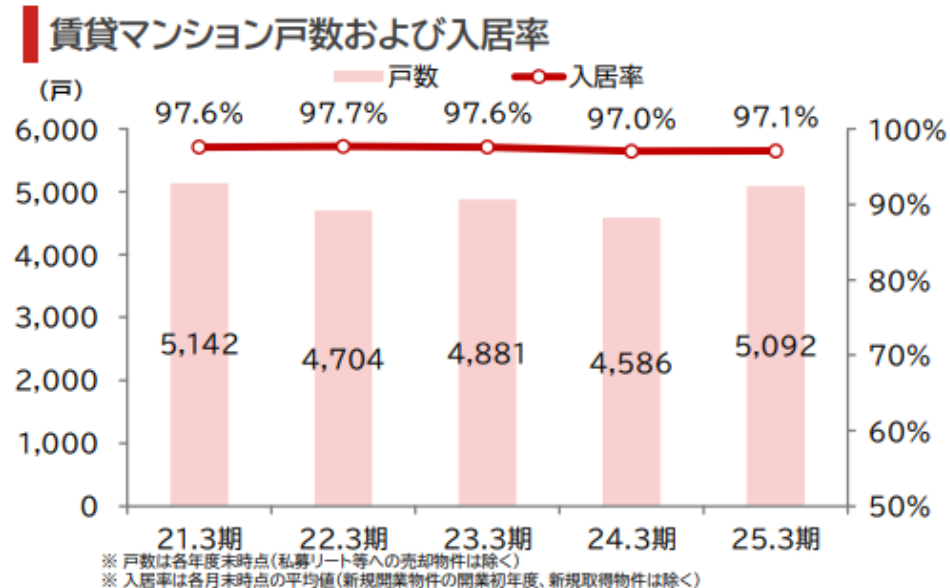
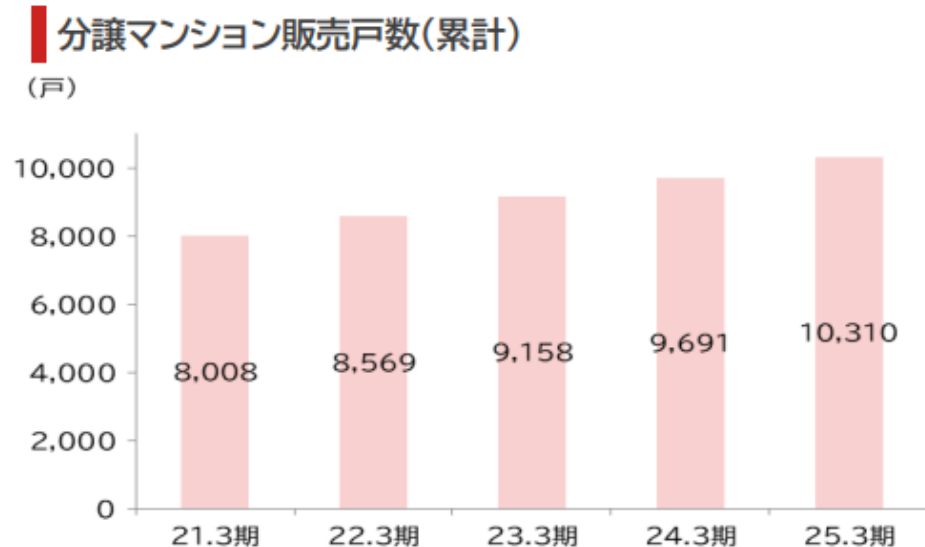
- 稼動中 ● 6件
- 開発中等 ● 6件

- ① 福岡北物流センター (約11,684㎡)
- ② 箱崎ふ頭物流施設 (約25,657㎡)
- ③ 須恵第一物流センター (約12,452㎡)
- ④ 新門司物流施設 (約14,333㎡)
- ⑤ LOGI STATION福岡小郡 (約85,423㎡)
- ⑥ LOGI STATION福岡苅田 (約15,946㎡)

- ⑦ 神埼物流施設 (約9,243㎡)
- ⑧ サザン鳥栖クロスパーク開発事業 (未定)
- ⑨ LOGI STATION 熊本菊池開発 (約16,815㎡)
- ⑩ LOGI STATION 小倉東開発 (約32,436㎡)
- ⑪ LOGI STATION 鳥栖Ⅰ開発 (約16,229㎡)
- ⑫ LOGI STATION 鳥栖Ⅱ開発 (約21,254㎡)

成長分野におけるアセット強化・拡大 ～住宅事業～

- 分譲マンション事業は累計販売戸数1万戸を突破。MJRブランドは九州エリアにて確固たる地位と実績を確立
- これまでの事業ノウハウを活用し、JV等外部パートナーとの連携も図りながら更なる事業成長を図る



2026/3期

2027/3期

2028/3期



MJR熊本ゲートタワー



MJR鹿児島中央駅前ザ・ガーデン



RJRプレシア鹿児島駅前



MJR浦上ザ・レジデンス

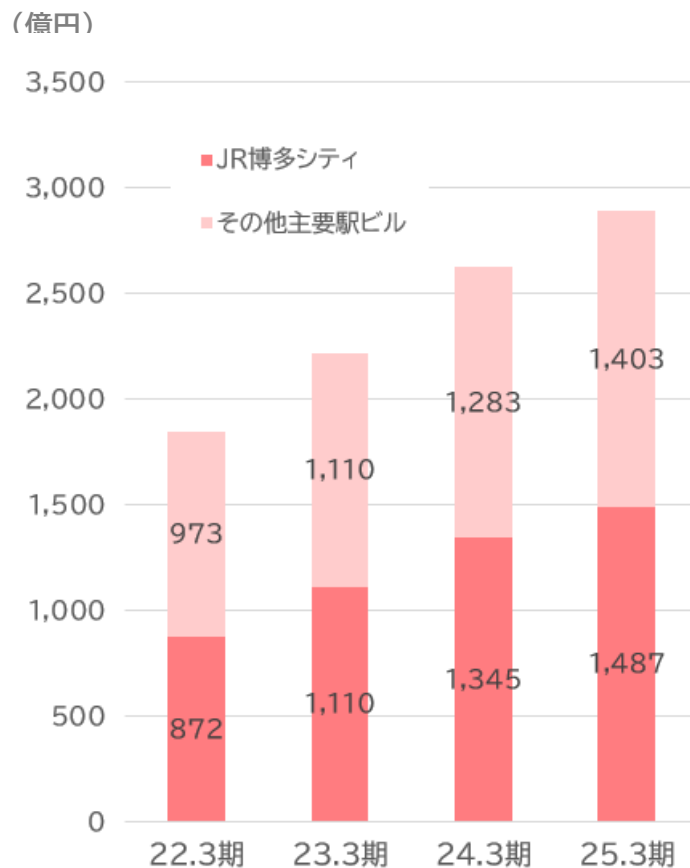


MJR赤坂ゲートタワー

既存資産のリニューアル等によるさらなる魅力向上

- 駅ビル・ホテルをはじめ既存資産の継続的なリニューアルによる収益性向上を推進
- 11/14アミュプラザ博多にNintendo FUKUOKAが出店。鉄道・他アミュとも連携イベントを展開

駅ビルテナント売上推移

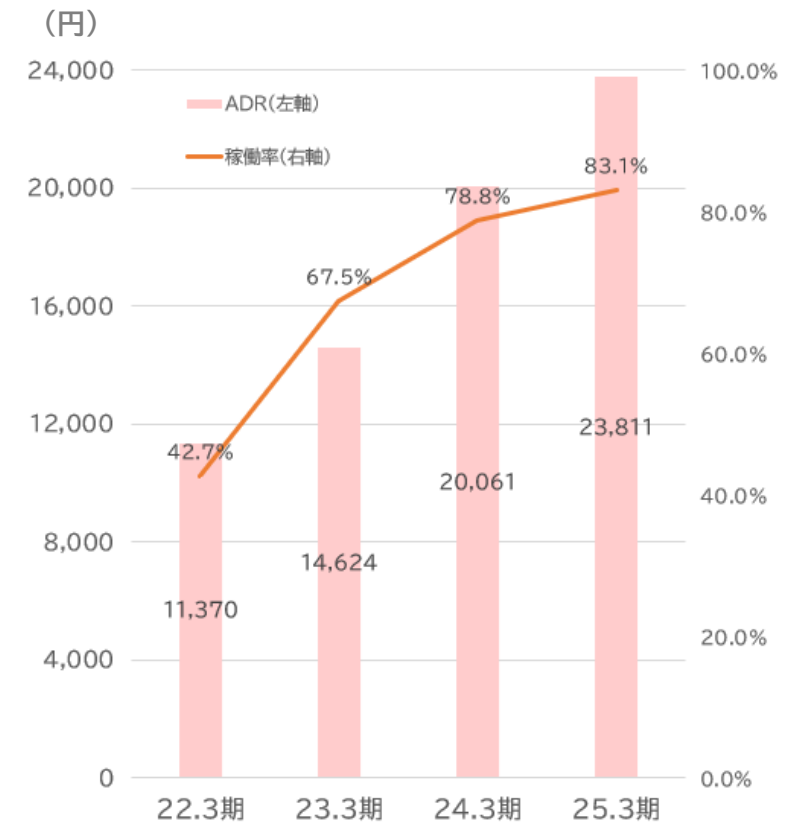


ラッピング新幹線



POP UP STORE
各アミュプラザにて実施

ホテル稼働率および平均単価推移



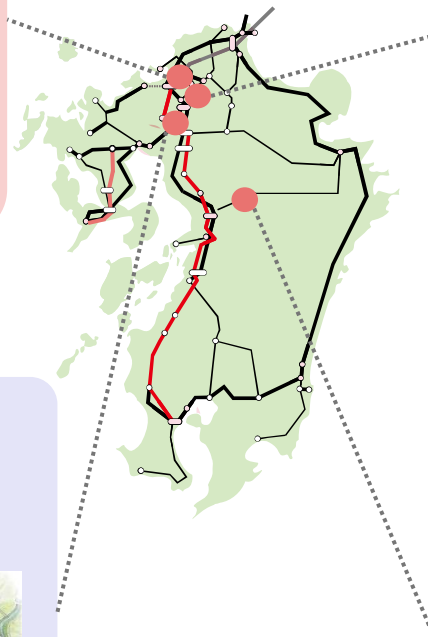
公募等の機会を活用したまちづくり開発への積極的な参画

- 当社のこれまでのノウハウを活かして、新たな大規模・複合用途のまちづくりを推進していく
- 計画の初期段階からの開発参画により魅力的なまちづくりを推進、さらなる収益性の向上を図る

九大箱崎キャンパス跡地 土地利用事業

- 商業、R&D施設、オフィス、住居、教育、医療などの都市機能に加え、多様なスマートサービスを導入

所在地：福岡県福岡市
敷地面積：約28.5ha
8社による共同事業



粕屋町仲原東・志免町別府 土地区画整理事業

- 区画整理事業の準備組合(地権者)から業務代行予定者として選定
- 物流・商業・住宅等



所在地：福岡県糟屋郡粕屋町、志免町
敷地面積：約32ha
西松建設(代表)、東急不動産との共同事業

サザン鳥栖クロスパーク開発

- 鳥栖市による公募で選定された開発事業者のコンソーシアムに参画
- 産業団地、物流施設等

所在地：佐賀県鳥栖市
敷地面積：約34ha
東急不動産(代表)、日本国土開発、丸紅都市開発との共同事業



(仮称)原水駅周辺 土地区画整理事業

- 菊陽町からの委託を受け、事業検討パートナーとして町が描く将来ビジョンの具体化を検討

所在地：熊本県菊池郡菊陽町
敷地面積：約70ha
三井不動産(代表)との共同事業



財務規律を意識したアセットライトによる事業推進

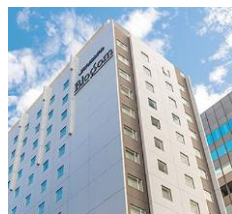
- ホテル事業では、外部案件獲得によるアセットライト型の出店を継続的に推進していく
- 商業施設や住宅等においても既存ノウハウを活かしたPM受託による事業拡大を図る



グループ外保有物件の運営(ホテル)

【ホテル】 建物賃貸借による運営施設

- ・JR九州ホテル ブラッサム博多中央
- ・JR九州ホテル 宮崎



【ホテル】 博多駅前3丁目ホテル(仮称)

敷地面積 : 1,480㎡

JR九州ホテルズアンドリゾーツが土地所有者からの建物賃貸借にて2028年度中に運営開始予定

グループ外保有物件の運営(商業・マンション)

【商業】 VIORO

所在地:福岡市中央区天神

賃貸面積:5,839㎡

2022年よりJR博多シティがPM受託



【マンション】管理運営受託(分譲・賃貸)

福岡市内物件を中心に管理組合等から

計70棟 約5,500戸の運営受託(うちBMのみ16棟)

JR九州ビルマネジメント株式会社

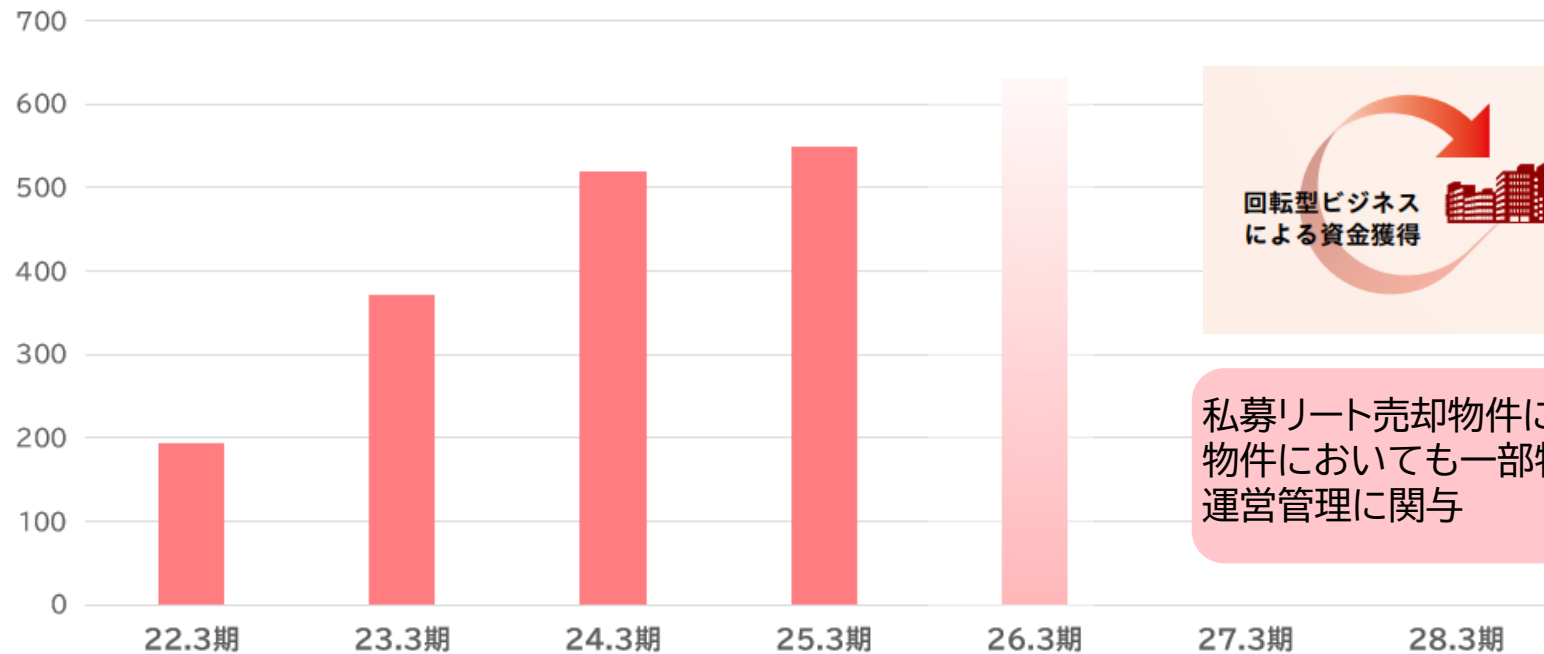


私募リート等を活用した回転型ビジネスの推進

- 投資効率を意識しながら成長投資と資産売却のバランスを図り、回転型ビジネスを推進
- 当中計期間中は約300億円のASET売却を計画

資産売却額の推移(累計)

(億円)



私募リート売却物件に加え、外部売却物件においても一部物件では継続して運営管理に関与

中期経営計画2022-2024

中期経営計画2025-2027





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、国内外および九州の経済情勢、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/>