2026年3月期
決算説明会

2026年5月12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。社長の古宮です。
- 本日は、JR九州グループ中期経営計画2025-2027アップデート、2026年3月期決算実績および期末配当、2027年3月期通期業績予想および配当予想、セグメントの状況、中期経営計画の取り組み状況についてご説明いたします。
- まず、中期経営計画のアップデートについて説明します。4ページをご覧ください。

目次

Ⅰ	JR九州グループ中期経営計画2025-2027 アップデート	3
Ⅱ	2026年3月期決算実績および期末配当	9
Ⅲ	2027年3月期通期業績予想および配当予想	14
Ⅳ	セグメントの状況	21
Ⅴ	中期経営計画の取り組み状況	31

Ⅰ　JR九州グループ中期経営計画2025-2027 アップデート

中期経営計画2025-2027 のアップデートの概要

- 重点戦略を含む基本的な方針は変更なし。
- 運賃改定による影響は想定通りだったものの、鉄道運輸収入が想定以上の増加を受け、収入目標を上方修正。
- インフレ等を踏まえた鉄道修繕計画を見直し。
- 博多駅空中都市PJは中止したが、新規開発案件の獲得と探索は継続。
- 数値目標はいずれも上方修正。ROEは「現行水準の維持」から「10%程度」に修正。
- 株主還元方針は維持。利益成長に伴う増配を実施する方針。

- 今回のアップデートの概要をご説明します。
- まず、この中期経営計画期間中の重点戦略などの基本方針に変更はございません。
- 一方、この1年間の環境変化を踏まえ、後ほどお伝えする各施策について、機動的な見直しを行ってまいります。
- 次のページをご覧ください。

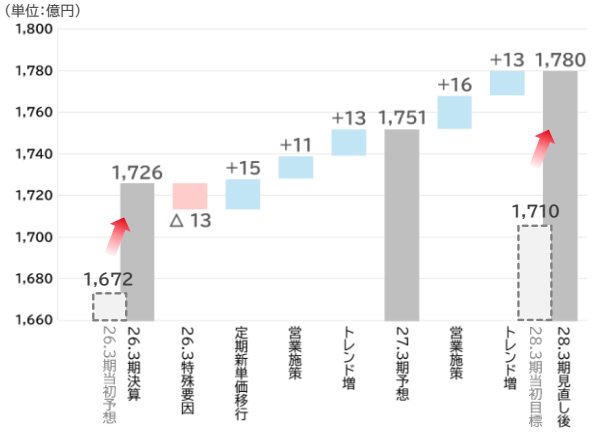
グループ全体の持続的成長に向けたモビリティのサステナビリティ向上

- 運賃改定後1年間の収入状況をふまえ、2027年度の鉄道運輸収入目標を上方修正
- 安全をはじめ、サステナビリティを高める施策を推進・強化

■ 鉄道運輸収入の状況

2027年度目標値を上方修正
1,710億円 ➡ **1,780億円**

- 運賃改定による逸走率は、当初想定と同程度発生
- 2027年度はトレンド増に加え、営業施策推進により、更なる収入の積み上げを目指す



■ サステナビリティ向上策

- 運賃改定を原資に、安全・安心の追求や、効率的な事業運営、CX改善、社員の待遇改善等を着実に実行
- 鉄道運輸収入の増加を受け、以下の取組みを加速

ゆるぎなき安全と安心の追求

TPCまくらぎ化の推進

新型車両の早期導入

人的資本投資の拡充

✓ 更なる待遇改善の必要性を念頭に、ベア等を実施
- 2025年度：定期昇給分含め7.1%
- 2026年度：定期昇給分含め4.0%

- 昨年の3月に中期経営計画を発表して以降、最も大きな変化は鉄道運輸収入の推移です。前期の実績は、営業施策の奏功や基礎需要の改善等により、当初想定を大きく上回る1,726億円となりました。
- この増収基調を維持しつつ、さらなる営業努力を積み重ね、最終年度である2028年3月期の運輸収入目標を1,780億円へと上方修正いたします。
- 一方で、経営環境に目を向けると、想定以上の物価高騰や人的資本の重要性の高まりが生じています。これらを受け、鉄道運輸収入の増加分の一部を、将来的なコスト負担軽減を目的とした設備修繕の前倒し実施、および待遇や職場環境の改善の拡充等へと充当する方針といたしました。
- 次のページをご覧ください。

総合力を活かした地域等との共創によるまちづくり

- 博多駅空中都市PJの中止の一方で、アサヒビール博多工場用地など将来の成長に向けた開発案件を獲得。福岡都市圏や半導体企業の集積が進む豊肥本線エリア等での新規開発を推進。

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。 駅を中心としたまちづくり　　まちとまち、まちと人、人と人をつなぐ

<福岡都市圏>

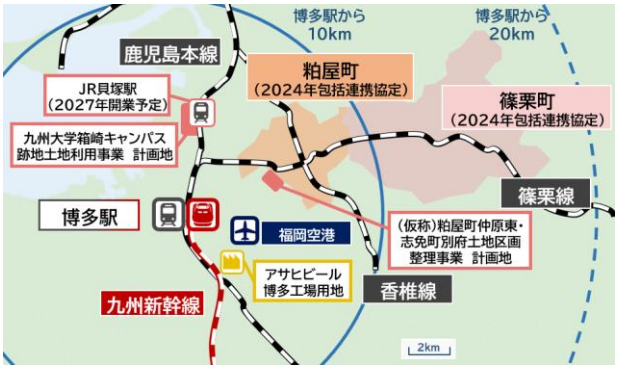
九州大学箱崎キャンパス跡地土地利用事業

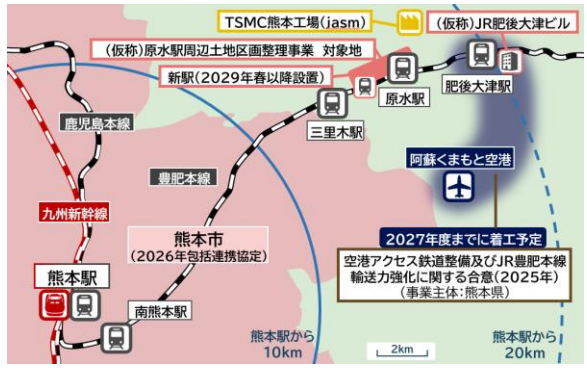
(仮称)粕屋町仲原東・志免町別府土地区画整理事業

<豊肥本線エリア>

熊本市との包括連携協定（2026年3月）

(仮称) JR肥後大津ビル（2027年春竣工予定）





- この1年間のもう一つの大きな変化は、博多駅空中都市プロジェクトの中止です。苦渋の決断ではありましたが、投資判断基準を厳格に遵守し、企業価値向上を最優先に考えた結果です。
- 一方で、アサヒビール博多工場用地を取得するなど、新たな進展もございました。不動産事業の枠に留まらず、自治体の皆さま等との共創を推進するなど、当社グループが目指す「まちづくり」を強力に進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

2027年度数値目標の見直し

- 鉄道運輸収入の増加や各事業における目標進捗状況等を踏まえ、各種数値目標を上方修正
- 株主還元方針は維持。利益成長に伴う増配を実施する方針

連結数値目標

営業収益		営業利益	
5,300億円（当初目標値）	➡ 5,640億円（見直し後）	710億円（当初目標値）	➡ 810億円（見直し後）
EBITDA		**ROE**	
1,150億円（当初目標値）	➡ 1,255億円（見直し後）	現行水準の維持（当初目標）	➡ 10%程度（見直し後）

単位：億円

セグメント名	営業収益※1			営業利益※1		
	当初目標値	見直し後※2		当初目標値	見直し後※2	
運輸サービス	1,890	1,960	(+70)	205	235	(+30)
(うち鉄道運輸収入)	1,710	1,780	(+70)	—	—	—
不動産・ホテル	1,670	1,880	(+210)	340	395	(+55)
流通・外食	800	820	(+20)	40	45	(+5)
建設	1,100	1,180	(+80)	80	85	(+5)
ビジネスサービス	880	960	(+80)	55	55	—
合計※3	5,300	5,640	(+340)	710	810	(+100)

※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 括弧内は2025. 3に発表した当初中期経営計画目標からの修正額　※3 合計はセグメント間取引調整後

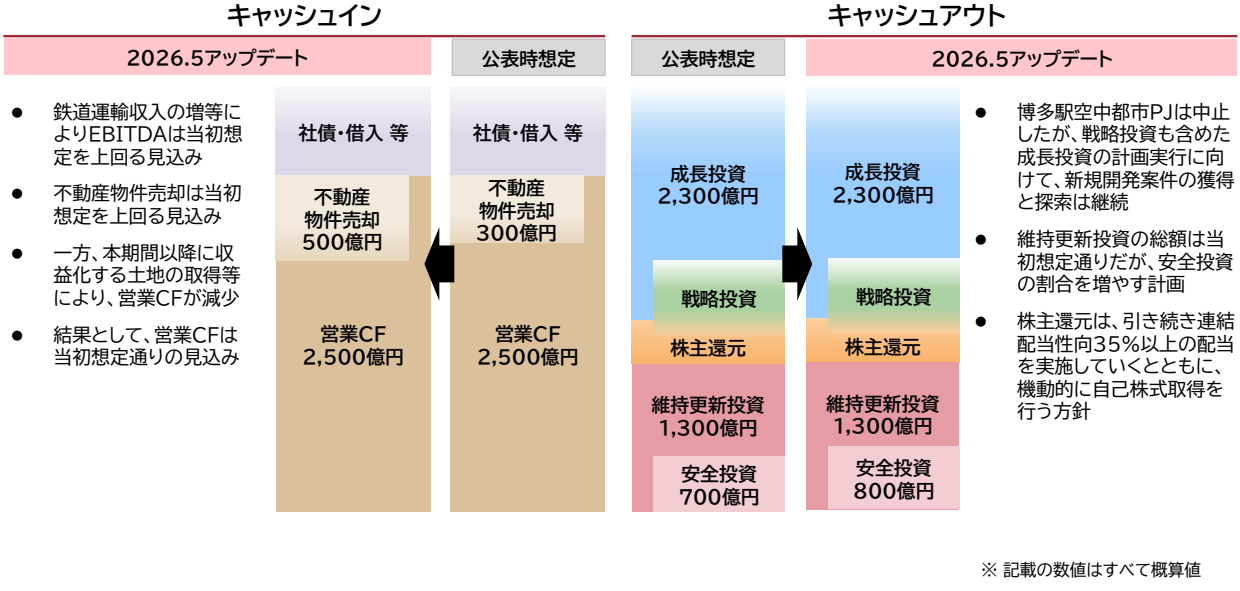
株主還元方針（変更なし）

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。**

- 2027年度の数値目標の見直しについてです。
- 鉄道運輸収入の上振れに加え、各セグメントでの営業施策、効率化施策を積み上げた結果、各指標を上方修正いたします。また、資本効率を意識し、ROE目標についても「10%程度」と明示することといたしました。
- 次のページをご覧ください。

本期間中(2025-2027)のキャッシュアロケーションの見直し

- EBITDAや不動産物件売却は当初想定を上回るも、本期間以降に収益化する土地の取得等により、本期間中の営業CFは当初想定通りの見込み
- 戦略投資も含めた成長投資の計画実行に向けて、新規開発案件の獲得と探索は継続



※ 記載の数値はすべて概算値

- キャッシュアロケーションについてご説明します。
- キャッシュインについては、物件売却を積み増す一方、本中期経営計画以降の成長の種となる不動産取得を予定しており、当初の2,500億円規模を維持します。
- キャッシュアウトについては、博多駅空中都市プロジェクト中止に伴う差分はございますが、引き続き厳格な基準に合致する投資対象の発掘・厳選を継続してまいります。
- 配当については後ほどお伝えしますが、配当性向35%以上の方針を堅持し、利益成長に伴う増配を実現する計画です。
- 中期経営計画2025-2027アップデートについては以上です。
- 次に2026年3月期決算についてご説明します。10ページをご覧ください。

Ⅱ　2026年3月期決算実績および期末配当

2026年3月期 連結決算ハイライト

（単位：億円）

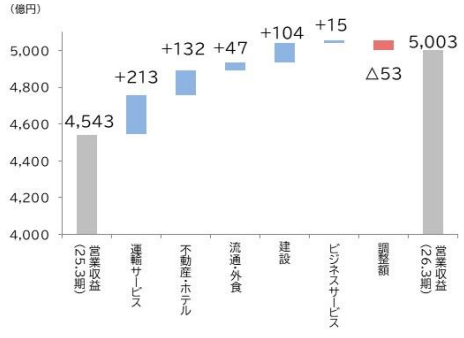
	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	4,543	5,003	459	110.1%
営業利益	589	740	150	125.5%
経常利益	595	740	144	124.3%
特別損益	△ 33	△ 143	△ 110	-
親会社株主に帰属する当期純利益	436	454	18	104.1%
EBITDA(※)	959	1,126	167	117.4%

※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。

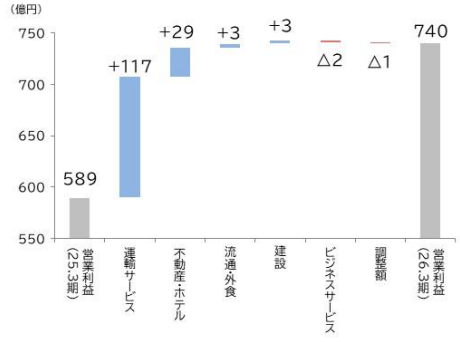
ポイント

- 運賃・料金改定による鉄道旅客運輸収入の増加や、不動産販売収入が増加したことなどにより、営業収益は対前年増収、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益は対前年増益

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



- 営業収益は、運賃・料金改定による鉄道旅客運輸収入の増や、分譲マンションや保有物件の売却による不動産販売収入の増などにより、対前年で459億円増の5,003億円となりました。
- 営業利益は、営業収益の増により、対前年で150億円増の740億円。EBITDAも、対前年で167億円増加し、1,126億円となりました。
- また、親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増などにより、対前年で18億円増の454億円となりました。
- 以上の業績を踏まえ、期末配当は1株あたり57円50銭、中間配当と合わせた年間配当は1株当たり115円を予定しています。
- 次に、「2027年3月期通期業績予想および配当予想」について説明します。15ページをご覧ください。

2026年3月期 連結貸借対照表とキャッシュフロー計算書

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	増減	主な増減要因
資産	11,405	12,224	819	
流動資産	2,141	2,477	335	仕掛品の増
固定資産	9,263	9,747	483	有形固定資産の増
鉄道事業固定資産	1,647	1,752	104	
負債	6,818	7,275	456	
流動負債	2,127	2,046	△ 81	
固定負債	4,691	5,229	537	社債、長期借入金の増
純資産	4,586	4,948	362	
有利子負債	4,233	4,679	446	
自己資本比率	40.0%	40.4%		

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	966	728	△ 238	棚卸資産取得支出の増
減価償却費	384	402	18	
投資キャッシュフロー	△ 1,074	△ 871	202	固定資産取得支出の減
フリーキャッシュフロー	△ 107	△ 142	△ 35	
財務キャッシュフロー	△ 69	125	194	長期借入金による増
現金及び現金同等物	457	442	△ 15	

2026年3月期 連結決算実績(セグメント別)

(単位:億円)

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,543	5,003	459	110.1%	
運輸サービス	1,693	1,906	213	112.6%	
単体・鉄道事業	1,670	1,888	218	113.1%	運賃・料金改定による増
不動産・ホテル	1,434	1,566	132	109.3%	
不動産賃貸	782	829	46	106.0%	
不動産販売	328	396	67	120.6%	保有物件の売却の増、分譲マンション販売の増
ホテル事業	322	340	18	105.7%	
流通・外食	670	718	47	107.1%	
建設	1,006	1,110	104	110.4%	
ビジネスサービス	825	841	15	101.9%	
営業利益	589	740	150	125.5%	
運輸サービス	121	239	117	196.7%	
単体・鉄道事業	134	242	108	181.2%	
不動産・ホテル	314	344	29	109.3%	
不動産賃貸	182	187	4	102.7%	
不動産販売	64	83	18	129.2%	
ホテル事業	68	73	5	107.8%	
流通・外食	34	38	3	111.2%	
建設	73	77	3	105.2%	
ビジネスサービス	52	50	△ 2	95.8%	
EBITDA	959	1,126	167	117.4%	
運輸サービス	253	386	132	152.3%	
単体・鉄道事業	262	386	124	147.5%	
不動産・ホテル	496	529	33	106.7%	
不動産賃貸	328	334	5	101.7%	
不動産販売	64	83	18	129.1%	
ホテル事業	102	111	8	108.5%	
流通・外食	49	53	4	108.3%	
建設	86	90	4	105.2%	
ビジネスサービス	85	79	△ 5	93.8%	

2026年3月期 単体決算実績

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	2,408	2,729	320	113.3%	
鉄道旅客運輸収入	1,512	1,726	213	114.1%	運賃・料金改定による増
新幹線	605	691	86	114.3%	
在来線	907	1,034	126	114.0%	
その他収入	896	1,003	107	112.0%	保有物件の売却の増、分譲マンション販売の増
営業費用	2,047	2,235	187	109.2%	
人件費	499	521	21	104.4%	ベースアップなどによる増
物件費	1,181	1,322	141	111.9%	
動力費	107	114	6	105.9%	
修繕費	342	396	53	115.7%	安全・老朽化対策に伴う増
その他	731	812	80	111.1%	不動産販売原価の増
租税公課	134	140	6	104.5%	
減価償却費	231	250	18	108.0%	
営業利益	360	494	133	137.0%	
営業外損益	46	8	△ 37	18.3%	
経常利益	406	502	95	123.6%	
特別損益	△ 31	△ 145	△ 114	-	「令和7年8月6日からの大雨」による減 博多駅空中都市プロジェクト中止による減
当期純利益	310	287	△ 23	92.6%	

（再掲）単体事業別

（単位：億円）

		2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
鉄道事業	営業収益	1,670	1,888	218	113.1%
	営業利益	134	242	108	181.2%
関連事業	営業収益	737	840	102	113.9%
	営業利益	226	251	24	110.9%

Ⅲ　2027年3月期通期業績予想および配当予想

2027年3月期 連結通期業績予想ハイライト

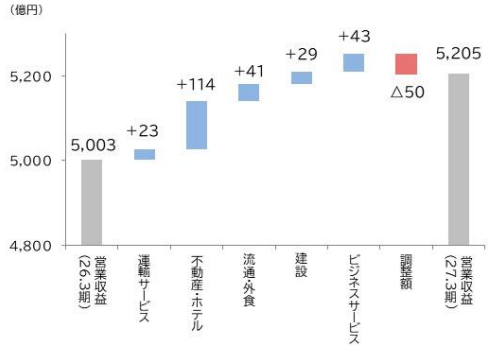
（単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年		中期経営計画 2025-2027 数値目標
営業収益	5,003	5,205	201	104.0%	5,640
営業利益	740	750	9	101.3%	810
経常利益	740	709	△ 31	95.8%	–
親会社株主に帰属する当期純利益	454	516	61	113.5%	–
EBITDA	1,126	1,162	35	103.1%	1,255

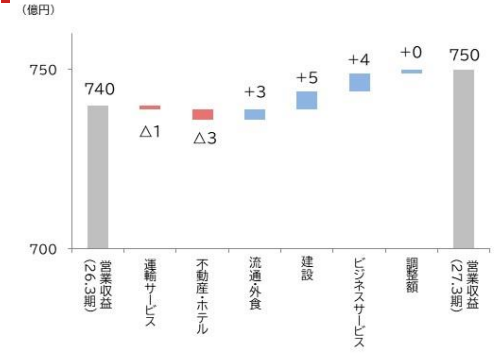
ポイント

- 鉄道旅客運輸収入の増や物件売却の増などにより連結営業収益、連結営業利益は増収増益見込み
- 支払利息の増により経常利益は減益見込み
- 前期の特別損失の反動により親会社に帰属する当期純利益は増益見込み

セグメント別営業収益



セグメント別営業利益



- 2027年3月期の通期業績予想のハイライトです。
- 営業収益は、鉄道事業における鉄道旅客運輸収入の増や不動産・ホテルセグメントにおける物件売却の増などにより、201億円増の5,205億円を見込んでいます。
- 営業利益は、従業員の待遇改善による人件費の増や、減価償却費の増を見込んでいるものの、営業収益の増により、9億円増の750億円を見込んでいます。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、前期の特別損失の反動などにより、61億円増の516億円を見込んでいます。
- なお、中東情勢の緊迫化による影響については、燃料関係の高騰や資材納入遅れ、それぞれの供給制限、また消費動向の減退など、各セグメントにおいて様々なリスクがあることは認識しておりますが、業績に与える影響について現時点では合理的に算定することが困難なため、業績予想には織り込んでおりません。今後の状況を注視してまいります。
- 19ページをご覧ください。

2027年3月期 セグメント別通期業績予想

（単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年		主な増減理由	中期経営計画 2025-2027 数値目標
営業収益	5,003	5,205	201	104.0%		5,640
運輸サービス	1,906	1,930	23	101.2%	鉄道旅客運輸収入の増	1,960
単体・鉄道事業	1,888	1,912	23	101.2%		–
不動産・ホテル	1,566	1,681	114	107.3%		1,880
不動産賃貸	829	841	11	101.4%	前期開業物件の平年度化による増	–
不動産販売	396	482	85	121.5%	保有物件の売却の増	–
ホテル事業	340	358	17	105.1%		–
流通・外食	718	760	41	105.8%		820
建設	1,110	1,140	29	102.6%		1,180
ビジネスサービス	841	885	43	105.1%		960
営業利益	740	750	9	101.3%		810
運輸サービス	239	238	△1	99.3%		235
単体・鉄道事業	242	240	△2	98.8%		–
不動産・ホテル	344	341	△3	99.1%		395
不動産賃貸	187	189	1	101.0%		–
不動産販売	83	74	△9	88.7%		–
ホテル事業	73	78	4	106.2%		–
流通・外食	38	42	3	108.4%		45
建設	77	83	5	107.2%		85
ビジネスサービス	50	55	4	109.2%		55
EBITDA	1,126	1,162	35	103.1%		1,255
運輸サービス	386	402	15	104.0%		–
単体・鉄道事業	386	400	14	103.7%		–
不動産・ホテル	529	530	0	100.1%		–
不動産賃貸	334	342	7	102.3%		–
不動産販売	83	74	△9	88.5%		–
ホテル事業	111	114	2	102.3%		–
流通・外食	53	60	6	111.3%		–
建設	90	100	9	109.9%		–
ビジネスサービス	79	83	3	103.8%		–

2027年3月期 単体通期業績予想

（単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年		主な増減要因
営業収益	2,729	2,861	131	104.8%	
鉄道旅客運輸収入	1,726	1,751	24	101.4%	定期新単価移行等による増
新幹線	691	693	1	100.2%	
在来線	1,034	1,058	23	102.3%	
その他収入	1,003	1,110	106	110.6%	保有物件の売却の増
営業費用	2,235	2,373	137	106.2%	
人件費	521	526	4	100.8%	
物件費	1,322	1,424	101	107.7%	
動力費	114	119	4	104.1%	
修繕費	396	394	△ 2	99.5%	
その他	812	911	98	112.1%	不動産販売原価の増
租税公課	140	150	9	106.7%	
減価償却費	250	273	22	109.0%	
営業利益	494	488	△ 6	98.8%	
営業外損益	8	△ 36	△ 44	-	支払利息の増
経常利益	502	452	△ 50	90.0%	
特別損益	△ 145	-	145	-	
当期純利益	287	348	60	121.0%	

（再掲）単体事業別

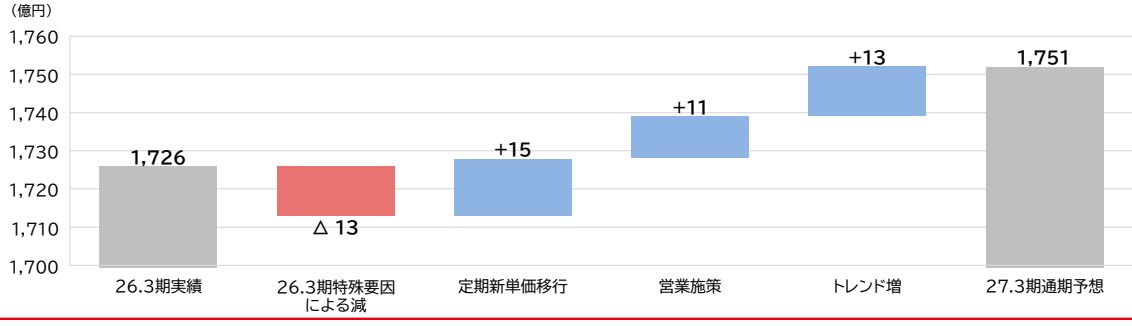
（単位：億円）

		2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
鉄道事業	営業収益	1,888	1,912	23	101.2%
	営業利益	242	240	△ 2	98.8%
関連事業	営業収益	840	949	108	112.9%
	営業利益	251	248	△ 3	98.7%

鉄道旅客運輸収入の主な増減要因

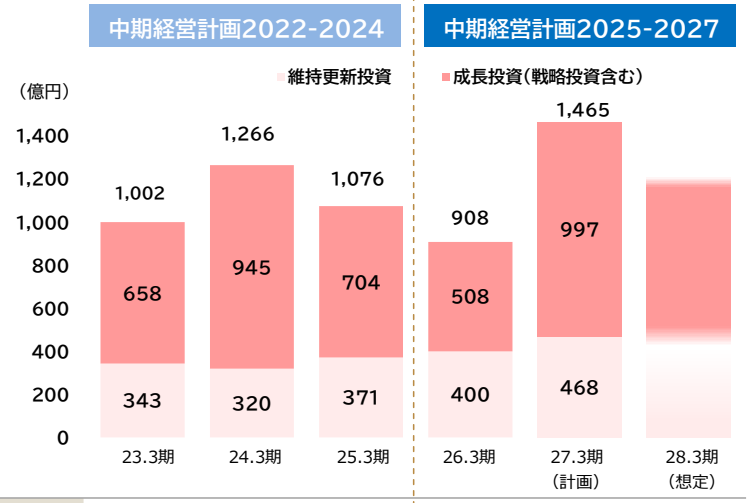
（単位：億円）

		2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年		主な増減要因
全社計		1,726	1,751	24	101.4%	
	定期	370	386	15	104.1%	
	定期外	1,355	1,365	10	100.7%	
新幹線		691	693	1	100.2%	
	定期	38	39	1	102.8%	定期新単価移行　+1
	定期外	653	654	0	100.1%	トレンド増　+6 営業施策による増　+4 26.3期特殊要因の減　△10
在来線		1,034	1,058	23	102.3%	
	定期	332	346	14	104.3%	定期新単価移行　+14
	定期外	701	711	9	101.4%	トレンド増　+6 営業施策による増　+7 26.3期特殊要因の減　△3



設備投資計画

- 27.3期は、物流施設やオフィス等への成長投資や鉄道車両の老朽取替等を計画



	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期	27.3期（計画）	28.3期（想定）
EBITDA	638億円	800億円	959億円	1,126億円	1,162億円	1,255億円
D/EBITDA	5.5倍	5.0倍	4.4倍	4.2倍	-	5倍程度
自己資本比率	40.7%	40.5%	40.0%	40.4%	-	40%程度

●中期経営計画2025-2027

成長投資（戦略投資含む） 2,300億円

維持更新投資 1,300億円

●27.3期の主な設備投資案件

成長投資

- ✓ LOGI STATION福岡箱崎
- ✓ JR肥後大津ビル
- ✓ 九大箱崎キャンパス跡地開発

維持更新投資

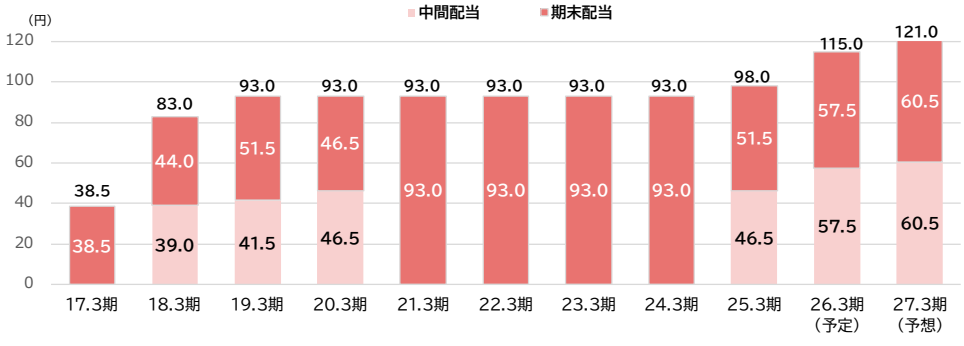
- ✓ 在来線車両改造
- ✓ 813系リニューアル工事
- ✓ N700系車両改造

- 次に設備投資計画について説明します。
- 今期は引き続き借入余力を活用し、物流施設やオフィス等への成長投資を計画しております。
- 加えて、運賃改定を契機とした鉄道車両の改造などの維持更新投資も計画しております。
- これらにより、全体として1,465億円の設備投資を計画しています。
- 次のページをご覧ください。

株主還元について

- 株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2028年3月期までの間は、
  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
- 上記の方針に基づき業績予想の変更も踏まえて検討した結果、
  2027年3月期の配当予想は、1株当たり年間配当金121円、中間配当は1株当たり60.5円

（参考）1株当たり年間配当金の推移



	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期	22.3期	23.3期	24.3期	25.3期	26.3期（予定）	27.3期（予想）
配当性向	13.8%	26.3%	30.2%	46.9%	-	110.3%	46.9%	38.0%	35.1%	38.9%	36.1%
※自己株式取得（100億円）										※自己株式取得（100億円）	

- 株主還元について説明します。
- 中期経営計画2025-2027では、株主還元方針は連結配当性向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こととしております。この方針を踏まえ、今期の配当予想は1株当たり年間配当金121円としています。
- 次に、セグメントの状況について説明します。22ページをご覧ください。

Ⅳ　セグメントの状況

運輸サービスセグメント

- 26.3期4Qの鉄道旅客運輸収入は、概ね想定通りに推移。鉄道事業の費用は人件費や修繕費の増などにより、前年、想定を上回って着地
- 27.3期の鉄道旅客運輸収入は、26.3期を上回る水準を想定

【実績】

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,693	1,906	213	112.6%
うち単体・鉄道事業	1,670	1,888	218	113.1%
鉄道旅客運輸収入	1,512	1,726	213	114.1%
営業利益	121	239	117	196.7%
うち単体・鉄道事業	134	242	108	181.2%
EBITDA	253	386	132	152.3%
うち単体・鉄道事業	262	386	124	147.5%

【業績予想】

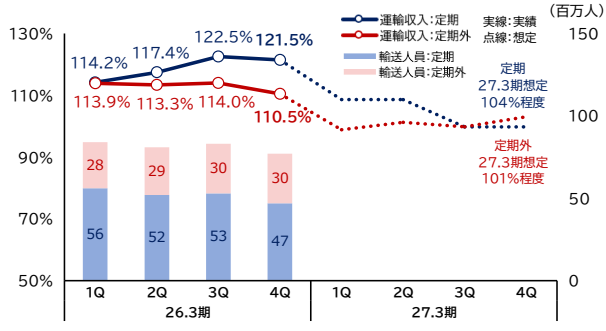
（単位：億円）

2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
1,906	1,930	23	101.2%
1,888	1,912	23	101.2%
1,726	1,751	24	101.4%
239	238	△ 1	99.3%
242	240	△ 2	98.8%
386	402	15	104.0%
386	400	14	103.7%

主な事業の状況と業績予想の前提

- 4Qの鉄道旅客運輸収入は、想定通りに推移
- 鉄道事業の費用は、人件費や修繕費の増などにより想定、前年を上回って着地
- 27.3期の鉄道旅客運輸収入は、上期に定期において運賃改定の影響が一部残ることなどから26.3期を上回る水準を見込む
- 27.3期の鉄道事業の費用は、人件費や減価償却費の増等を見込む

鉄道旅客運輸収入（前期比）および輸送人員の推移



- まず、運輸サービスセグメントについてご説明します。
- 前期の鉄道旅客運輸収入について、この3カ月は全体では定期、定期外ともに想定どおりに推移しました。
- また、鉄道事業の費用については、概ね想定通りに推移しております。
- 今期は上期に定期において運賃改定効果の影響が一部残ることに加え、通年を通して実施する各種施策等により増収を見込んでおります。
- 費用について、ベースアップによる人件費の増や減価償却費の増などはあるものの、営業利益についてはほぼ同水準を見込んでおります。
- 24ページをご覧ください。

鉄道事業（輸送データ）

鉄道旅客運輸収入

（単位：億円）

		2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計		1,512	1,726	213	114.1%	
	定期	311	370	58	118.8%	
	定期外	1,200	1,355	154	112.9%	
	荷物	0	0	0	143.3%	
新幹線		605	691	86	114.3%	
	定期	32	38	6	119.8%	運賃改定効果、トレンド増　+5前後
	定期外	573	653	80	114.0%	運賃改定効果、トレンド増　+60前後 前年災害の反動増　+6 大阪・関西万博効果　+5 イベントの増　+4 営業施策による増　+1 8月大雨による減　△1
在来線		907	1,034	126	114.0%	
	定期	279	332	52	118.7%	運賃改定効果、トレンド増　+50前後
	定期外	627	701	74	111.9%	運賃改定効果、トレンド増　+60前後 営業施策による増　+3 前年災害の反動増　+2 大阪・関西万博効果　+1 イベントの増　+3 8月大雨による減　△4

輸送人キロ

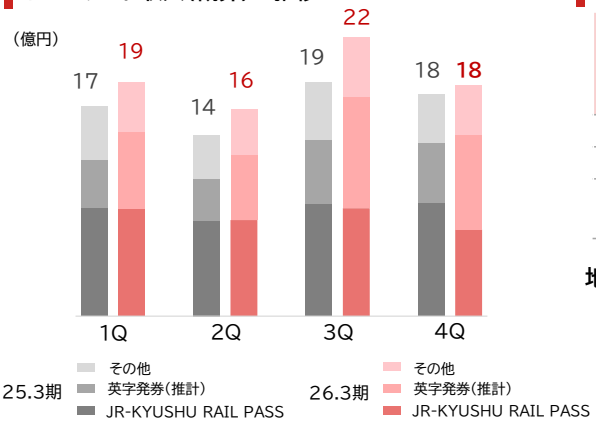
（単位：百万人キロ）

		2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計		8,595	8,493	△ 102	98.8%	
	定期	4,001	3,904	△ 97	97.6%	
	定期外	4,593	4,588	△ 5	99.9%	
新幹線		1,986	2,016	30	101.5%	
	定期	234	242	8	103.7%	
	定期外	1,751	1,773	21	101.3%	
在来線		6,609	6,476	△ 132	98.0%	
	定期	3,767	3,661	△ 105	97.2%	通学定期の人員の減
	定期外	2,841	2,814	△ 27	99.0%	

鉄道事業におけるインバウンドの状況

- 26.3期4Qのインバウンド収入は、JR九州レールパスの減少はあったものの、通常のきっぷのご利用が増加し、全体では前年と同水準で想定通りに推移
- 27.3期のインバウンド収入は、26.3期と同水準を見込む

インバウンド収入（概算）の推移

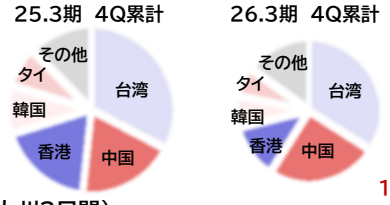


JR-KYUSHU RAIL PASSの需要動向

	25.3期 4Q累計	26.3期 4Q累計	
	実績	実績	25.3期比
販売数	27.9 万枚	21.5 万枚	77.3 %
売上	38.7 億円	35.9 億円	92.8 %
（参考）単価※	約13,800 円	約16,600 円	120.0 %

※ JR-KYUSHU RAIL PASS 1枚当たりの平均単価

地域別販売先



鉄道旅客運輸収入に占める割合

	1Q	2Q	3Q	4Q	通期
2025.3期	4.8%	4.0%	4.8%	4.8%	4.6%
2026.3期	4.7%	4.0%	5.0%	4.4%	4.5%

価格の変遷（北部九州3日間）

- 次に、鉄道事業のインバウンドの状況について説明します。
- インバウンド収入について、この3カ月は全体でほぼ前年と同水準で想定通りに推移しました。
- 内訳を見ますと、JR九州レールパスは中国政府による渡航自粛勧告の影響を受け前年を下回りましたが、英字発券のきっぷは前年を上回りました。
- 今期のインバウンド収入は前期と同程度を見込んでいます。
- 次のページをご覧ください。

不動産・ホテルセグメント｜不動産賃貸事業

- 26.3期の駅ビルテナント売上は、1Qに「JR博多シティ」における免税売上の減があったものの、その後下期にかけて回復傾向にあり、全体として計画を上回って推移
- 27.3期は一部駅ビルのリニューアル等があるものの、駅ビルテナント売上は対前年104%程度を見込む

【実績】

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	782	829	46	106.0%
営業利益	182	187	4	102.7%
EBITDA	328	334	5	101.7%

【業績予想】

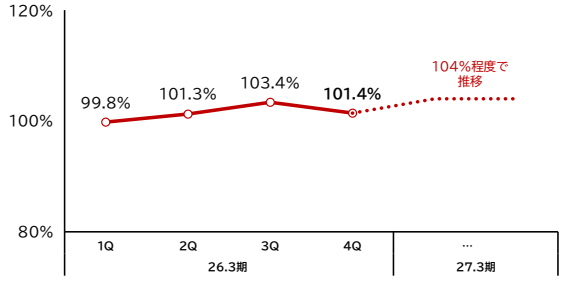
（単位：億円）

2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
829	841	11	101.4%
187	189	1	101.0%
334	342	7	102.3%

主な事業の状況と業績予想の前提

- 26.3期の駅ビルテナント売上高は、免税売上が回復傾向にあり、全体では計画を上回って推移。また、オフィスビルおよび賃貸マンションの入居率は概ね堅調
- 27.3期の駅ビルテナント売上は、対前年104%を見込む。また、コストについて、賃貸マンションにおける修繕費の増等を想定
- 27.3期のオフィスビル及び賃貸マンションについて、引き続き堅調な推移を見込む

駅ビルテナント売上（前年比）



- 次に、不動産・ホテルセグメントについて説明します。
- まず、不動産賃貸事業について、前期の駅ビルのテナント売上高は前年を上回る水準で想定通りに着地しました。今期は一部の駅ビルでリニューアルを予定しているものの、引き続き、前期を上回る水準を見込んでおります。
- また、オフィスや賃貸マンションの入居率も堅調であり、今期も前期と同水準で推移することを見込んでおります。
- 次のページをご覧ください。

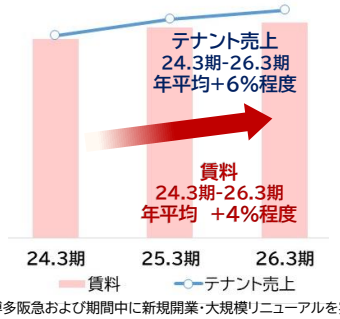
不動産・ホテルセグメント｜不動産賃貸事業における内部成長

- 不動産賃貸事業の核となる駅ビルをはじめ、各アセットタイプにおいて賃料上昇を実現
- リニューアルを含むバリューアップ施策を推進、中長期的な収益拡大と施設価値の向上を目指す

商業施設（駅ビル）

- コロナ後、テナント売上は順調に伸長。また主要駅の拠点性などによる施設競争力を背景に、固定を含む賃料についても、過去2か年において増額を実現

アミュプラザ※　賃料およびテナント売上推移



※博多阪急および期間中に新規開業・大規模リニューアルを実施した施設を除く

- 2025年11月に「Nintendo FUKUOKA」が「アミュプラザ博多」にオープン
- また、各駅ビルにおけるPOP UP STOREなど、他社IPと連携した魅力向上の取り組みも推進

© Nintendo

- 27.3期は小倉シティや鹿児島シティにおいて、店舗数の増加等を見込んだ大規模なリニューアルを計画。改装にかかるテナントの休業等を予定

オフィス

- 25.3期または26.3期に契約期間満了/更新時期を迎えたテナント※のうち、9割超において賃料増額承諾済
- 複数の事例において10%超の賃料増で合意

※博多エリアの物件

賃貸マンション

- 26.3期は、入替・更新が発生した住戸で積極的な賃料増額を実施
- 複数の物件において10%超の賃料増で合意

- 不動産賃貸事業の内部成長の取り組みについて説明します。
- 駅ビルについては過去から経済状況と関係なく、テナント売上の増加と連動する形で賃料収入を増加させてきました。そのため、各駅ビルの周辺施設との競争力の維持強化、お客さまにとっての魅力向上など様々な観点から、当社ではテナント売上が重要な要素だと認識しています。
- またオフィスや賃貸マンションについても、昨今の経済状況などを踏まえた賃料改定を行っております。
- 今後も内部成長を図り、中長期的な収益拡大とアセットの価値向上を行ってまいります。
- 次のページをご覧ください。

不動産・ホテルセグメント｜不動産販売事業

- 26.3期は分譲マンション販売、保有物件売却ともに増加し、増収増益
- 27.3期の分譲マンション販売は26.3期と同水準、保有物件売却は増加を見込む

【実績】 （単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	328	396	67	120.6%
営業利益	64	83	18	129.2%
EBITDA	64	83	18	129.1%

【業績予想】 （単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	396	482	85	121.5%
営業利益	83	74	△ 9	88.7%
EBITDA	83	74	△ 9	88.5%

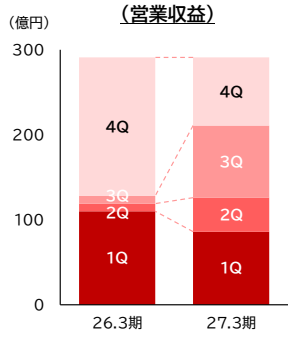
主な事業の状況と業績予想の前提

- 26.3期の分譲マンションについて、「MJR博多ザ・レジデンス」「MJR熊本ゲートタワー」などを引き渡し。また、保有物件の売却について、期初想定通り80億円程度の売却を実施
- 27. 3期の分譲マンションについて、「MJR浦上ザ・レジデンス」や「MJR鹿児島中央駅前ザ・レジデンス」などを引き渡し予定
- 27.3期の保有物件の売却について、年間160億円程度の営業収益を見込む

MJR熊本ゲートタワー

所在地　：熊本市
構造　　：地上30階建
引渡開始：2026年2月
戸数　　：236戸
販売状況：販売中

分譲マンション販売実績および見込み（営業収益）



- 次に、不動産販売事業について説明します。
- 前期の分譲マンション販売は、「MJR熊本ゲートタワー」などの引き渡しを実施し、ほぼ想定通りに推移しました。
- 今期の分譲マンション販売は、ほぼ前期並みを想定しております。
- また、保有物件の売却について、前期は第2四半期までにオフィスビル1棟および賃貸マンション3棟を第三者と私募REITへ売却しました。今期は160億円程度の売却を見込んでおります。
- なお、前期の物件売却が高い利益率であったため、今期の営業利益は減益となる見込みです。
- 次のページをご覧ください。

不動産・ホテルセグメント｜ホテル事業

- 26.3期4Qは、引き続きインバウンド比率が高いホテルが牽引し、稼働率・ADRともに想定を上回り推移
- 27.3期の稼働率は26.3期と同水準、ADRは緩やかな上昇を見込む

【実績】 （単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	322	340	18	105.7%
営業利益	68	73	5	107.8%
EBITDA	102	111	8	108.5%

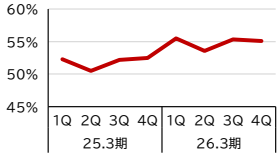
【業績予想】 （単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	340	358	17	105.1%
営業利益	73	78	4	106.2%
EBITDA	111	114	2	102.3%

主な事業の状況と業績予想の前提

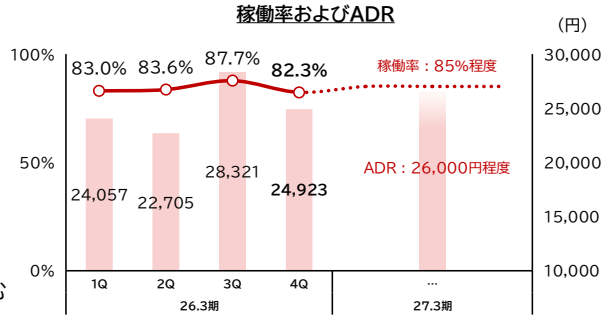
- 4Qの稼働率は82%、ADRは25,000円程度と想定を上回って推移
- インバウンド比率は55%程度で推移。中国政府による渡航自粛勧告の影響は限定的

インバウンド比率推移（総販売室数ベース）



- 27.3期は稼働率85%程度、ADR26,000円程度を見込む

稼働率およびADR



- 次に、ホテル事業について説明します。
- 前期はインバウンド比率の高いホテルが伸長を牽引し、稼働率・ADRともに想定を上回って着地しました。
- 今期は、稼働率については前期平均と同程度、ADRについては前期から緩やかに上昇し26,000円程度を見込んでおります。
- 次のページをご覧ください。

流通・外食セグメント

- 26.3期は、小売店・飲食店ともに堅調に推移。新規出店も計画に対して順調に進捗
- 27.3期は既存店の売上増に加え、飲食店などの新規出店を計画

【実績】 （単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	670	718	47	107.1%
営業利益	34	38	3	111.2%
EBITDA	49	53	4	108.3%

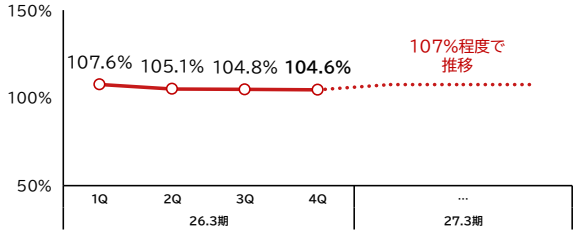
【業績予想】 （単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	718	760	41	105.8%
営業利益	38	42	3	108.4%
EBITDA	53	60	6	111.3%

主な事業の状況と業績予想の前提

- 26.3期の店舗売上高は、小売店では土産店などが、飲食店ではFC店舗を中心に堅調に進捗、既存店売上高はいずれも前年を超えて推移。また、新規出店も計画に対して順調に進捗
- 27.3期について、既存のコンビニエンスストアや専門店の売上高はいずれも前年を超えることを見込む。また、飲食店のFC店舗を中心に新規出店を計画

セグメント店舗売上高（対前年）



- 次に、流通・外食セグメントについて説明します。
- 前期は小売と飲食の既存店がいずれも好調に推移するとともに、新店も順調に推移したことから増収増益となりました。
- 既存店については駅立地店舗、郊外等の店舗いずれも好調に推移し、お客さま単価も前期を上回る水準で推移しました。
- 今期も既存店が継続して増加することに加えて、飲食店のFC店舗を中心に新規出店を見込んでおります。
- 次に、「中期経営計画の取り組み状況」について説明します。33ページをご覧ください。

建設セグメント・ビジネスサービスセグメント

建設セグメント

【実績】

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,006	1,110	104	110.4%
営業利益	73	77	3	105.2%
EBITDA	86	90	4	105.2%

【業績予想】

（単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	1,110	1,140	29	102.6%
営業利益	77	83	5	107.2%
EBITDA	90	100	9	109.9%

ビジネスサービスセグメント

【実績】

（単位：億円）

	2025年3月期 実績	2026年3月期 実績	対前年	
営業収益	825	841	15	101.9%
営業利益	52	50	△ 2	95.8%
EBITDA	85	79	△ 5	93.8%

【業績予想】

（単位：億円）

	2026年3月期 実績	2027年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	841	885	43	105.1%
営業利益	50	55	4	109.2%
EBITDA	79	83	3	103.8%

Ⅴ　中期経営計画の取り組み状況

JR九州グループ中期経営計画 2025-2027

重点戦略とそれを支える経営基盤

重点戦略

- ①サステナブルなモビリティサービスの実現
- ②事業間連携の強化によるまちづくり
- ③未来への種まき

経営基盤

- 労働市場の変化を踏まえた人的資本拡充
- 環境課題への統合的なアプローチ
- DX活用範囲の拡大と深堀り
- グループガバナンス強化・適切なリスクテイクを可能にするガバナンス体制構築

数値目標

営業収益 **5,640** 億円　営業利益 **810** 億円

EBITDA **1,255** 億円　ROE **10%程度**

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	1,960	235
不動産・ホテル	1,880	395
流通・外食	820	45
建設	1,180	85
ビジネスサービス	960	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

株主還元方針

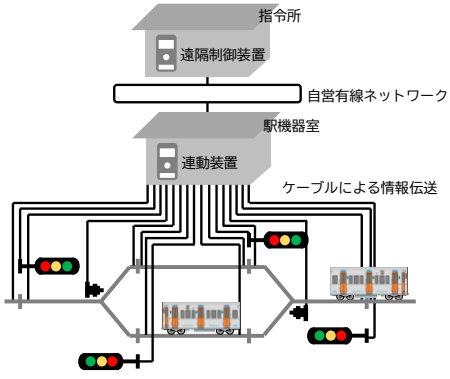
株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2027年度までの間は、**連結配当性向35%以上**の配当を実施するとともに、**機動的に自己株式取得を行う**

重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現｜未来鉄道プロジェクトの推進

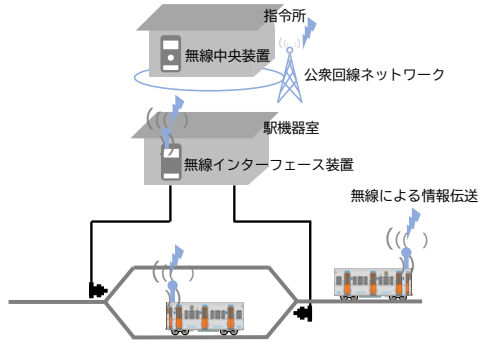
- 公衆回線を使用した無線式列車制御システムを、2029年3月期に長崎地区で導入予定。
  地上設備のスリム化を実現

公衆回線を使用した無線式列車制御システムの導入

【従来の地上主体の列車制御】



【導入後の車上主体の列車制御】



- 公衆回線を使用することで、列車制御を地上主体から車上主体へ転換。信号機等の地上設備が不要となり、維持更新費用が低減
- GOA2.5自動運転と同じ車上設備を使用することで、導入コストを抑制

導入スケジュール（目標）	2029年3月期　長崎本線　喜々津～浦上（長与経由） 2033年3月期　長崎本線　諫早～長崎（市布経由） 2034年3月期　大村線　ハウステンボス～諫早 以降、他の在来線線区に順次拡大

- まず、サステナブルなモビリティサービスの実現に関する取り組みとして、公衆回線を使用した無線式列車制御システムの導入について説明します。
- 鉄道において「設備を軽くする」ことを目的として、無線式列車制御に転換する取り組みを長崎地区で導入することとしました。
- これにより、地上設備が不要となることに加え、将来のGOA2.5自動運転への拡張性も確保することができるようになります。
- この取り組みは順次他の在来線へも拡大することを予定しており、将来のコスト削減にも寄与すると考えております。
- 次のページをご覧ください。

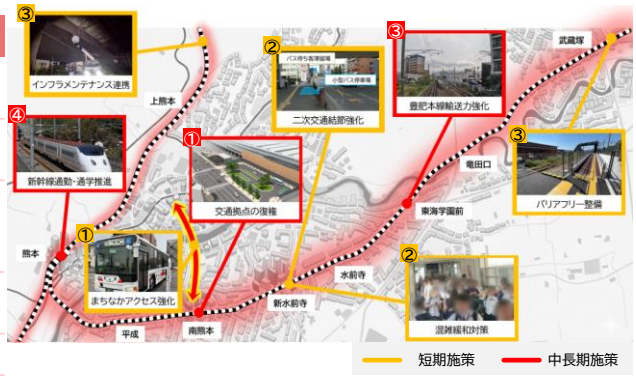
重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり|熊本エリアにおける取り組み

- 「鉄道交通を主軸とした共創のまちづくり」を目指し、熊本市と包括連携協定を締結

熊本市との包括連携協定

連携項目	主な取組内容
① 駅を中心としたまちづくりに関すること	・南熊本駅拠点性向上 ・鉄道沿線の価値向上
② 公共交通の利便性向上に関すること	・新水前寺駅結節強化&混雑緩和 ・熊本駅新幹線口駅前広場改良
③ 持続可能な交通インフラの構築に関すること	・豊肥本線輸送力強化 ・バリアフリー化 ・跨線道路橋の維持管理効率化
④ 地域活性化に資する取組と魅力発信に関すること	・新幹線を活用した定住人口増加施策 ・災害に強いまちづくり
⑤ その他両者が合意した事項	

熊本市との連携協定締結式
（2026年3月31日）



具体的な取組および検討内容

- **熊本市街中心に近く、交通の要衝である南熊本駅**において、駅前広場のモビリティハブ化や駅南側からのアクセス等を検討
- **熊本駅新幹線口駅前広場をリニューアル**し、利便性を向上するとともに駅周辺の混雑緩和を図る
- 熊本市管内にある**跨線道路橋等を対象に、複数年度にわたる包括的な維持管理**の実現に向けて検討
- 九州新幹線の中心に位置する熊本駅の立地を活かし、**定住人口増加施策**を検討

- 次に、事業間連携の強化によるまちづくりについて説明します。
- 1つ目は熊本エリアにおける取り組みです。
- 熊本市と「鉄道交通を主軸とした共創のまちづくり」を目指し包括連携協定を締結いたしました。
- この包括連携協定で、駅を中心としたまちづくりや公共交通の利便性向上に関して取り組むことをはじめ、幅広い分野で協力関係を深めてまいります。
- 安全で快適な移動の提供や、地域課題の解決を通して定住人口・交流人口を創出し、熊本都市圏のみならず九州全体の活性化を牽引したいと考えております。
- 次のページをご覧ください。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり｜新たな会員ランクサービスの開始

- 当社グループの複数サービスを高頻度で利用する、高いロイヤリティのお客さまを増やすことを目指し、2026年4月1日から新しい会員ランクサービス「JRキューポわくわくプログラム」を開始
- JRキューポを起点とした事業間連携強化により、コングロマリット・プレミアム創出に取り組む

ロイヤルカスタマー化の推進

- サービス対象をすべてのJR九州Web会員へ拡大し、新たな会員ランクサービスを開始
- 会員ランクに応じた魅力的な特典や、それぞれのお客さまに適したサービスの提案等を実施。事業間での相互送客による、ロイヤルカスタマー化を推進
- ひとりあたりの利用金額・利用サービスの増により、コングロマリット・プレミアムを創出

想定される効果および利益貢献額

- 新たな会員ランクサービスにより、以下の効果を想定

ひとりあたり利用金額・利用サービス増の加速（会員ランクアップ促進）

ひとりあたりの利用金額・利用サービス減の抑止（会員ランクの維持）

- 2027年3月期は、鉄道・駅ビルを中心に、約5億円の利益貢献を目指す

サービス対象	主な特典
JR九州Web会員 約474万人 ※2026年4月末現在 旧会員ランクサービス対象「JRキューポアプリ」利用者 約91万人 ※2026年4月末現在	＜ダイヤモンドランクの例＞ ・鉄道乗り放題きっぷ進呈 ・ホテルペア宿泊招待券進呈 ・ポイントを駅ビルプレミアムクーポンに交換可能 ・ポイント付与率アップ　等

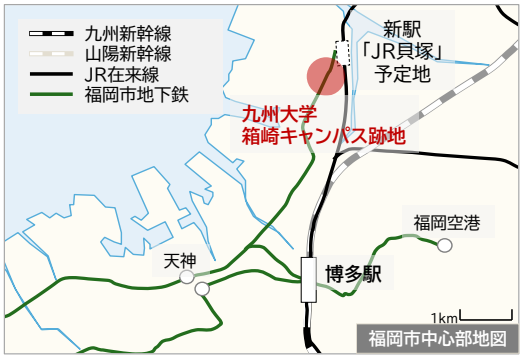
会員ランク	ランク評価軸
	・年間獲得ポイント数 ・年間利用サービス数 ・おまとめ登録（JQ CARD、SUGOCAの登録状況） ・鉄道の利用金額（上位2ランク到達条件に設定）

- 2つ目に、新たな会員ランクサービスについて説明します
- JRキューポを起点とし、魅力的な特典の設定や、お客さまへのサービスの提案等により、お客さまひとりあたりの利用金額や利用サービスを増やす取り組みです。
- 約470万人のJR九州Web会員を基盤としており、会員ランクアップの促進と、会員ランクの維持により、本サービス導入初年度である今期は、約5億円の利益貢献を目指します。
- 次のページをご覧ください。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり｜公募型再開発事業への参画

- 「九州大学箱崎キャンパス跡地地区 土地利用事業者募集」における土地利用事業者に正式に決定

- 「HAKOZAKI Green Innovation Campus」をコンセプトに「様々な人々が集いイノベーションを創出する拠点」を目指す
- IOWN構想を導入。様々なスマートサービスを統合・連携し、未来のスマートシティモデルの実現を目指す
- 分譲・賃貸住宅、店舗、オフィス等の複合開発を予定
- 2027年に、近接する新駅「JR貝塚」を開業予定



所在地	福岡県福岡市東区箱崎
区域面積	約28.5ha
事業者	住友商事（代表企業）、**九州旅客鉄道**、西部ガス、清水建設、大和ハウス工業、東急不動産、西日本新聞社、西日本鉄道
事業スケジュール（予定）	2028年度　まちびらき 以降、段階的に開業
主要用途	イノベーション拠点、オフィス、商業施設、インターナショナルスクール、病院、住宅、等

- 次に、公募案件によるまちづくりについてご説明します。
- 九州大学箱崎キャンパス跡地地区における土地利用事業者募集について、この度、土地利用事業者として正式に決定されました。
- 住宅やオフィス等の複合開発を想定しており、新たな通信技術を使ったスマートサービスを活用し、快適で質の高いライフスタイルと都市空間を創出することで、未来のスマートシティモデルの実現を目指します。
- また、2027年には新駅である「JR貝塚」駅の開業という形で、当社ならではの関わりも計画しております。
- 今後2028年度のまちびらきに向け、企業グループの一員として事業を推進していきます。
- 次のページをご覧ください。

重点戦略③ 未来への種まき｜系統用蓄電池事業の取り組み

- 2号案件となる「でんきの駅富合」が熊本市で完工、稼働開始

でんきの駅合同会社

JR九州
・線路沿線の未利用地
・有資格者
（電気主任技術者）

住友商事グループ
・事業ノウハウ
・蓄電池
サプライチェーン

社名	でんきの駅合同会社
設立年月	2023年4月
出資者	九州旅客鉄道株式会社 BSホールディングス株式会社※ 住友商事九州株式会社

※蓄電アセットを保有・管理する住友商事100%子会社

- 2023年4月に住友商事グループと共同で系統用蓄電池事業を運営する合同会社を設立
- 鉄道ネットワーク上に点在する沿線地や遊休地を有効活用して蓄電池システムを設置、蓄電池による電力供給安定化を図る

	でんきの駅 川尻	でんきの駅 富合
実施場所	熊本市南区 川尻	熊本市南区 富合町
事業開始	2024年9月	2026年4月
実効容量	6.0メガワット時 （600世帯/日の電気使用量）	6.3メガワット時

今後長崎県内において、
定格出力10MW超の次期案件の開発を予定

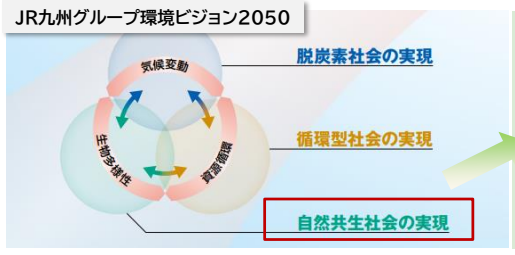
九州エリアにおける再エネ導入状況や電力需給の動向を踏まえながら、導入規模や蓄電池利用シーンの一層の拡大に取り組む

- 次に、未来への種まきに関する取組について説明します。
- 系統用蓄電池事業について、2024年より「でんきの駅　川尻」にて事業を開始しましたが、2つ目の案件となる「でんきの駅　富合」の事業を2026年4月より開始しました。
- 3号案件として、長崎県内において10メガワット超の開発を現在予定しており、今後も拡大に取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

環境と調和した事業展開｜TNFD提言に基づく情報開示

- 中期経営計画の非財務KPIに設定している「TNFD提言に基づく情報開示」を実施
- 鉄道事業における自然資本への依存・影響およびリスク・機会を総合的に分析

TNFD提言に基づく情報開示の概要



- 各セグメントを対象に、ENCOREを用いて自然資本への影響および依存度の評価・分析を実施、事業内容と営業収益の比率を踏まえ、鉄道事業を分析対象として設定
- 鉄道事業のバリューチェーンに対してLEAPアプローチを実施、**自然資本に対する依存・影響の分析、リスク・機会の特定**
- **特定したリスク・機会に応じて具体的な対応策（取り組み）**を設定
- 2050年ビジョンに沿った**取り組み目標とKPI**を開示

リスク・機会に対する具体的な取り組み例

【車両基地等における水質・土壌汚染リスク】
PRTR法を含む法令に基づいた化学物質・燃料等の適切な保管と漏洩防止策の強化

【資材調達における環境負荷リスク】
グリーン調達ガイドラインの策定と運用

【環境貢献サービスを通じた好循環の創出】
鉄道利用を通じて環境負荷を低減、自然資本の保全に貢献するサービスの導入（グリーンEX、パークアンドライド等）

【観光資源の活用】
自然資源を活用した新たな観光価値の創出と、地域・自治体・事業者との共創による観光振興

- 次に、中期経営計画の非財務KPIに設定しております、「TNFD提言に基づく情報開示」についてご説明いたします。
- 鉄道事業における自然資本への依存や影響を整理したうえで、リスクと機会の分析を行い、昨年11月に情報開示をいたしました。
- 分析結果を踏まえ、今後も環境負荷低減への取り組みを継続・発展させるとともに、自然資本を活かした新たな機会の創出に取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

中期経営計画2025-2027　非財務KPI

- 中期経営計画で設定した非財務KPIについて、概ね順調に進捗

マテリアリティ	主な戦略・取り組み、指標・目標（28.3期）			進捗（26.3期）
最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	安全中期計画	• 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数	0件	0件
		• 従業員等の死亡労災件数	0件	0件
	お客さま満足向上戦略	• お客さま満足度※1	75.0pt以上	上期　70.5pt　下期　72.0pt
モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり	事業戦略	• 沿線人口	九州全体の人口減少率を下回る	ー
		• 外部連携の推進	定量目標なし	9月に宗像市、3月に熊本市と包括連携協定を締結
価値創造の源泉である人づくり	人材戦略※2	• 従業員意識調査結果（総合満足度）	毎年前年度を上回る	0.02ポイント上昇
		• 経営陣と社員の意見交換	毎年40回以上	96回（経営理念説明会等含む）
		• 新入社員の女性割合	毎年30%以上	33.5%
		• 勤続15年以上の社員※3に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない	女性:16.5%　男性:15.4%
		• 女性の定着率	毎年の推移をモニタリング	97.8%
		• DE&I指標※4	毎年前年度を上回る	3.32
		• 男性の育児休職等取得率	1ヶ月以上の取得が50%以上	72.6%
健全な企業運営	IR（機関投資家）	• 継続的な決算説明会開催と投資家意見の取締役会での共有・活用	毎年5回以上	投資家意見の取締役会での共有：8回
		• 社外取締役を交えたラージミーティングの開催	毎年1回以上	1回
	IR（個人投資家）	• 個人説明会・見学会等の交流機会の提供	毎年10回以上	26回
	相互理解の促進	• お客さま懇談会	毎年10回以上	17回
	リスクマネジメント	• グループガバナンスの強化	半期ごとに状況をモニタリング	取締役会で実施状況を報告
環境と調和した事業展開	脱炭素社会	• 2035年度までにGHG排出量60%削減（2023年度比）	進捗確認	約11%削減（25.3期実績）
		• スコープ3への対応	削減目標の設定	ー
	循環型社会	• 効率的な水資源の使用	水使用量※5毎年度削減	前年より削減（0.86→0.67）（25.3期実績）
	自然共生社会	• 生物多様性への取組み	TNFD提言に基づく開示	TNFD提言に基づく開示を実施

※1 鉄道事業における接遇、設備、ダイヤ等に関わるアンケート調査の総合スコア　※2 従業員意識調査結果（総合満足度）以外は単体指標　※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む
※4 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア　※5 売上高原単位：水使用量／売上（千㎥／億円）

- 中期経営計画において設定している非財務KPIについて説明します。
- それぞれのマテリアリティに対応するKPIについて、概ね順調に進捗していると評価しております。
- なお、従業員意識調査については、よりスピード感を持った調査を実施し、打ち手への反映などを目的として、2026年3月期より測定手法を見直しました。KPIとしては総合満足度が毎年前年度を上回ることを目標としており、結果は0.02ポイント上昇いたしました。
- また、グループガバナンスの強化についても、専任部門の設置など着実に取り組んでおり、適宜取締役会への報告を実施しております。
- 各項目において、中期経営期間内での目標達成に向けて引き続き取り組んでまいります。
- 42ページをご覧ください。

（参考）資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

当社の考え

市場評価を高めていくためには、成長を予見できる戦略を実行し、市場に理解いただくことが重要。
また、株主価値向上の観点からは「ROE向上」に加え、「株主資本コストの低減」の重要性が高まると認識

取り組みの方針

- エクイティスプレッド拡大に向け、
  資本収益性の向上と株主資本コスト低減への継続した目配り
- 株主価値向上に向けた還元の継続
  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

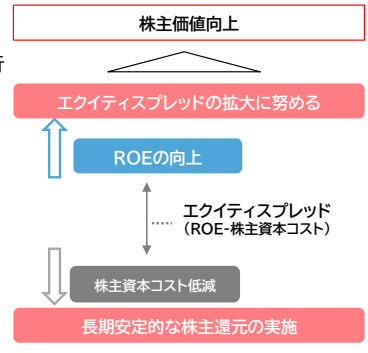
ROEの向上に向けた取り組み

- 既存事業の成長・効率性向上と新たな事業の創出
  中期経営計画記載の3つの重点戦略
  「サステナブルなモビリティサービスの実現」、
  「事業間連携の強化によるまちづくり」、「未来への種まき」の実行
- 適時適切な事業ポートフォリオの見直し（撤退含む）
- 政策保有株式の全体的な縮減
- 負債の活用と自己資本のコントロール

株主資本コスト低減のための取り組み

- レジリエンス強化、サステナブルな事業体制の構築
  経営課題への機動的な対処
  （未来鉄道施策、運賃・料金改定、ローカル線議論）
- IR活動における取り組み
  市場の声を意識した開示・コミュニケーション

【取り組みイメージ】



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた具体的な取り組み

ターゲット	主な取り組みの実行と進捗（26.3期）
ROEの向上に向けた取り組み	【①サステナブルなモビリティの実現】 ・運賃改定の効果発現 ・未来鉄道プロジェクトの着実な推進と効果発現 【②事業間連携によるまちづくり】 ・JRキューポわくわくプログラムの開始 ・既存施設のバリューアップによる内部成長と不動産物件売却による回転型ビジネスの推進 【③未来への種まき】 ・跨線道路橋の包括的維持管理協定、建設HDなどBtoB、BtoGの取り組み推進 【適時適切な事業ポートフォリオの見直し】 ・JR九州住宅の組織再編・解散 【政策保有株式の全体的な縮減】 ・政策保有株式の着実な縮減（2銘柄を売却） 【負債の活用と自己資本のコントロール】 ・有利子負債/ EBITDA倍率4.2倍 ・自己資本比率40.4% ・機動的な自己株式取得の実施
株主資本コスト低減のための取り組み	【レジリエンスの強化、サステナブルな事業体制の構築】 ・地域と共創するまちづくりを目指した沿線自治体との包括連携協定締結 ・運賃制度やローカル線のあり方についての継続した議論 ・適切な基準に基づく不動産投資判断の実施（博多駅空中都市プロジェクトの中止） ・TNFD提言に基づく開示の実施 【IR活動における取り組み】 ・中期経営計画のアップデートなど、市場の声を意識した開示・コミュニケーション ・株主・投資家との積極的な対話（ディスクロージャー優良企業に選定）

現状の分析と展望

分 析

- **収益力と資本効率の向上**
  運賃改定効果の発現、未来鉄道プロジェクトの推進、
  不動産・ホテル事業の進展により収益力と資本効率は着実に拡大
- **中長期的な課題の顕在化**
  建設費高騰や金利上昇による資金調達コストの増加など、
  資本収益性に対する下方圧力が顕在化。
  外部環境の変化に伴う将来の不透明感等も現在の市場評価
  (PER等)に影響を与える一因であると分析
- **株主還元**
  26.3月期の配当を115円、翌期の配当を121円と増配の予想。
  また自己株式取得など、資本効率の改善にコミットメント

展 望

- **鉄道事業の持続可能性と収益性の両立**
  安全を最優先としつつ、「未来鉄道プロジェクト」の効果発現
  やローカル線の「あり方」や運賃制度改正等、鉄道政策に
  関する議論を加速
- **既存資産のバリューアップと規律ある成長投資**
  既存資産の価値向上に加え、「回転型ビジネス」を拡大し、
  開発利益とキャッシュを創出する体制構築を推進
- **「第3の柱」の育成と事業ポートフォリオ変革**
- **株主価値向上への飽くなき追求**
  株主資本コストのさらなる低減に向けた市場との対話を深める
  とともに、低効率資産の入れ替えを推進

エクイティスプレッドは拡大

ROEの維持・向上、資本コストの低減

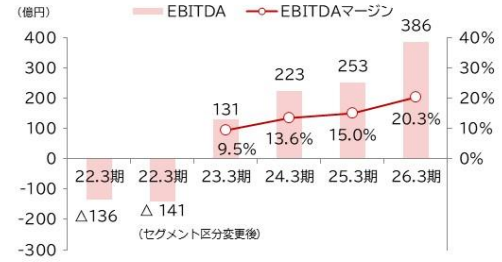
	25.3期	26.3期	27.3期 (予想)	28.3期 (予想)
株価(円)	3,650	3,763	–	–
PBR(倍)	1.25	1.17	–	–
ROE(%)	9.7%	9.6%	10%程度	10%程度
PER(倍)	13.08	12.74	–	–

- 最後に、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応についてご説明します。
- 前期は博多駅空中都市プロジェクトの中止に伴う損失計上はありましたが、これは当社の厳格な投資基準に基づく規律ある判断の結果であり、本質的な収益力やエクイティスプレッドの拡大傾向は維持できていると考えております。
- 一方で、インフレの影響による資本収益性に対する下方圧力が強まることも想定されます。
- こうした下方圧力に打ち勝てるよう、展望に記載している内容について取り組むことで、ROEの向上、資本コストの低減を実現し、エクイティスプレッドを拡大させ、株主価値の向上を図ってまいります。
- 以上でご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

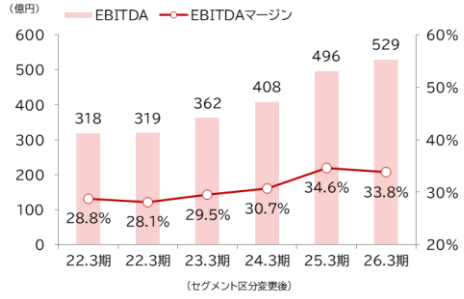
APPENDIX

各セグメントのEBITDA推移

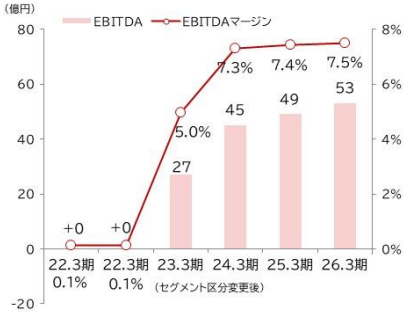
運輸サービス



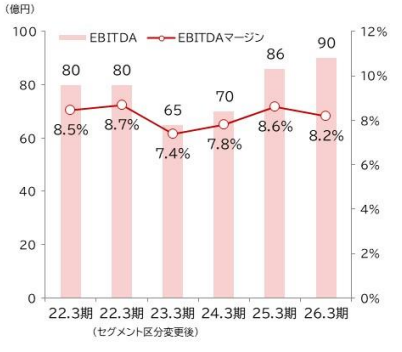
不動産・ホテル



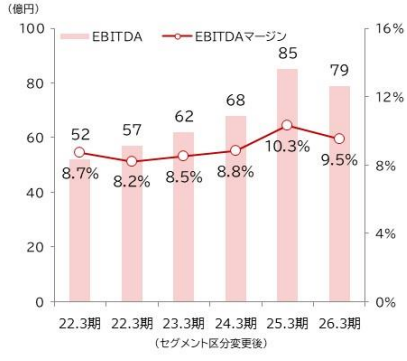
流通・外食



建設



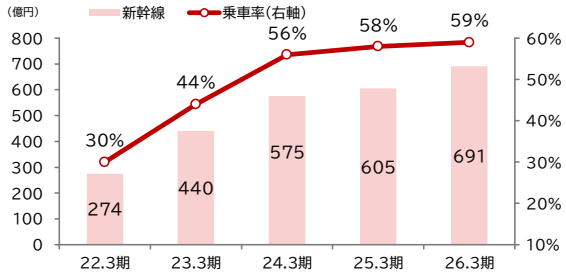
ビジネスサービス



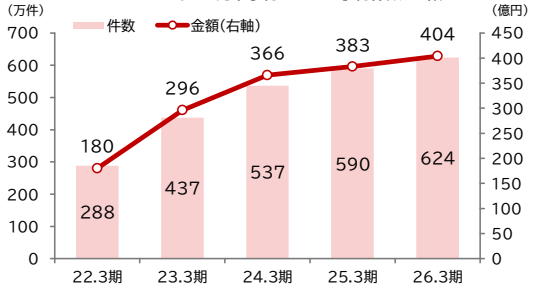
※各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

鉄道事業の推移

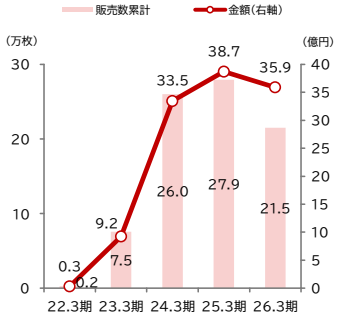
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



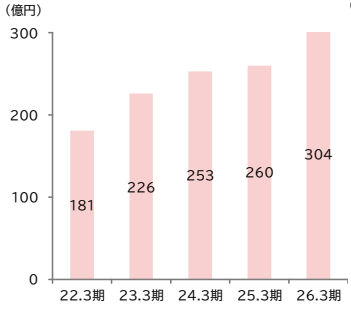
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



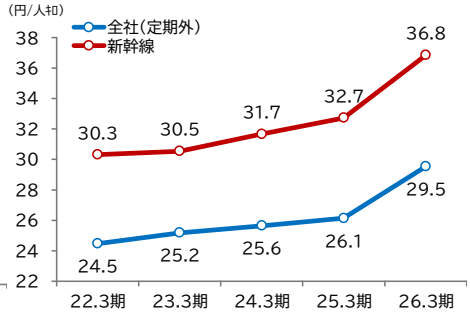
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数及び金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）

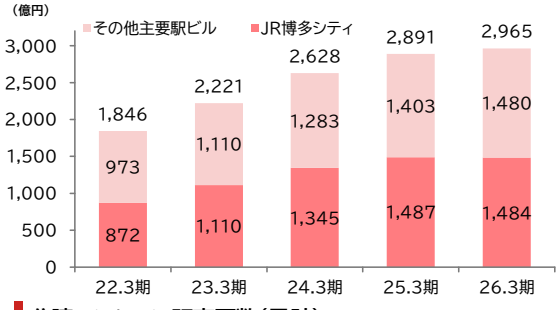


イールド（全社（定期外）、新幹線）

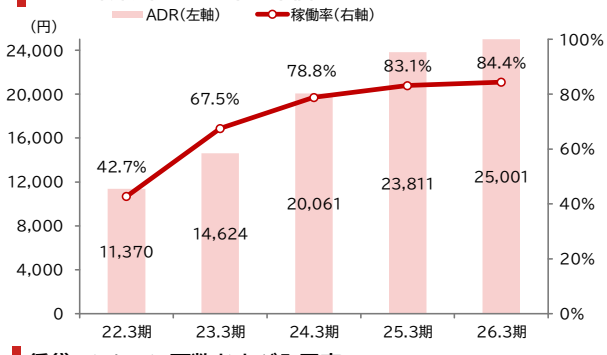


不動産・ホテル事業の推移

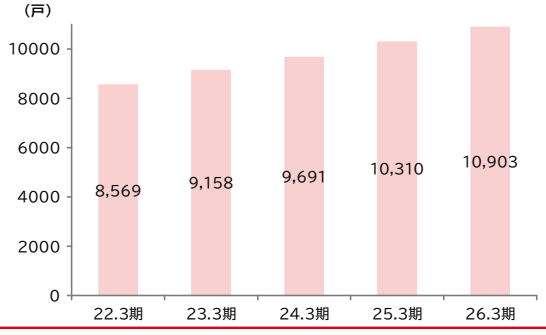
駅ビルテナント売上



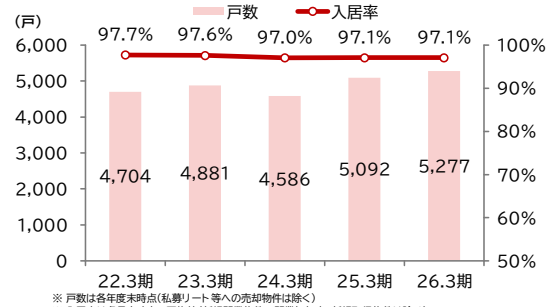
ホテル稼働率および平均単価



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(私募リート等への売却物件は除く)
※ 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)

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)
(仮称)JR肥後大津ビル開発計画	熊本県菊池郡	2027年春　竣工予定	敷地　約2,556㎡ 延床　約9,212㎡	・オフィス
加治屋町1番街区 市街地再開発事業	鹿児島県鹿児島市	2024年度　都市計画決定 2026年度以降　事業計画認可予定	敷地　約5,500㎡	・マンション、商業の複合施設を計画
九州大学箱崎キャンパス跡地	福岡市東区	2026年3月　事業者決定 2028年度　第1期まちびらき 2036年度　まちの概成	敷地　約28.5ha	・住友商事を代表企業とし当社を含む8社による事業 ・業務研究、商業、住宅、教育、医療等の機能を計画 ・緑豊かな空間と多様なスマートサービスを提供
サザン鳥栖クロスパーク (産業団地)	佐賀県鳥栖市	2027年度　開発許可予定 2030年度　造成完了予定	敷地　約34ha	・東急不動産、日本国土開発、丸紅都市開発、当社による共同事業 ・製造業等の企業誘致、物流施設等の産業団地
粕屋町仲原東・志免町別府 土地区画整理事業	福岡県糟屋郡 粕屋町・志免町	2027年度　事業認可予定 2033年度　造成工事完了予定	敷地　約32ha	・西松建設、東急不動産、当社による共同企業体が業務代行予定者として選定 ・物流施設、商業施設、住宅等
アサヒビール博多工場用地	福岡市博多区	2026年2月　売買契約締結 2029年12月 明け渡し予定	敷地　126,200㎡	・売買契約を締結
ロジクロス三郷開発	埼玉県三郷市	2026年8月　竣工予定	敷地　約54,535㎡ 延床　約135,040㎡	・三菱地所、当社、住友倉庫による共同事業 ・マルチテナント型物流施設 ・ドライ倉庫、危険物倉庫
LOGI STATION 鳥栖Ⅱ開発	佐賀県鳥栖市	2028年2月　竣工予定	敷地　約21,649㎡ 延床　約21,254㎡	・マルチテナント型物流施設 ・ドライ倉庫、危険物倉庫

※ 計画は、今後変更になる場合があります

鉄道事業における運賃・料金について

- 2025年4月に、29年ぶりとなる運賃・料金の改定を実施
- 外部環境の変化によるコスト上昇分を速やかに価格転嫁できなければ、持続可能な鉄道事業の運営が厳しくなっていくとの認識のもと、新幹線特急料金の届出化やインフレに適切なタイミングで対応できる仕組みの導入など、柔軟かつシンプルな制度の実現に向け、引き続き国に要望

運賃・料金の概要

【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・料金の決定および変更の手続き】

- 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

2025年4月実施の運賃・料金改定の改定率・増収率

運賃・料金全体：改定率15.0%　増収率11.4%
増収額：160億円（25-27平均）

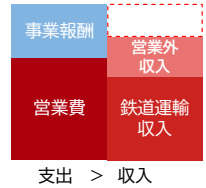
・普通旅客運賃：改定率14.6%　増収率11.5%

・定期旅客運賃：改定率25.8%　増収率18.6%
-通勤定期：改定率30.3%　増収率22.4%
-通学定期：改定率16.0%　増収率9.9%

・新幹線特急料金：改定率12.4%　増収率9.9%

※改定率から、値上げによる一定のご利用の減少を考慮したものが増収率

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

月次開示資料および運賃改定について

月次開示資料

P:速報,(%)

2025年度/2024年度	運輸取扱収入					④ 九州新幹線ご利用状況（博多～熊本間）
	① 定期収入	定期外収入			合計	
		② 近距離	③ 中長距離	計		

運輸取扱収入
当社の駅やJR九州インターネット列車予約、旅行代理店などで発売されたきっぷの収入。PLの「鉄道旅客運輸収入」はこの運輸取扱収入からJR他社や旅行代理店との精算を行った後の数値

①定期収入
通勤・通学定期の収入。 改定率は25.8%、増収率は18.6%（通勤・通学計）
先買いの影響により、月次開示資料上は当面の間、改定率/増収率を下回ると想定

②定期外収入　近距離
定期外収入のうち、50㎞以内のきっぷ（ICカード等含む）の収入。
改定率は14.6%、増収率は11.5%（定期外）

③定期外収入　中長距離
定期外収入のうち、近距離を除くきっぷの収入。当社で発売されたJR他社のきっぷの収入も含む。
改定率は定期外14.6%、料金8.0%、増収率は定期外11.5%、料金6.5%。
他社区間は現時点で運賃・料金改定を実施していないため、
月次開示資料上は改定率を下回ると想定

④九州新幹線ご利用状況（博多～熊本間）
当該区間の1日平均のご利用者数。なお、カッコ内は2018年度比

運賃・料金改定申請資料（2024年7月）

（単位：%）

		上限運賃・料金	
		改定率	増収率
定期外 ②・③		14.6	11.5
定期 ①	通勤	30.3	22.4
	通学	16.0	9.9
	計	25.8	18.6
料金 ③		8.0	6.5
（うち新幹線特急料金）		12.4	9.9
合計		15.0	11.4

※改定率から、値上げによる一定のご利用の減少を考慮したものが増収率

改定率15.0%　増収率11.4%
増収額　160億円（25-27平均）

①定期収入
定期　改定率25.8% 増収率18.6%

②近距離
定期外　改定率14.6% 増収率11.5%

③中長距離　（定期外と料金から構成）
定期外　改定率14.6% 増収率11.5%
料金　改定率 8.0%　増収率 6.5%

26.3期における株主・投資家との対話の実施状況

実施内容

機関投資家・アナリスト向け：
決算説明会、IR DAY、スモールミーティング、施設見学会、1on1ミーティング

個人投資家向け：
会社説明会、株主向けイベント、株主向けメールマガジン、株主向けアンケート

取締役会へのフィードバック：報告回数 8回

フィードバックも踏まえて実施した主な施策：

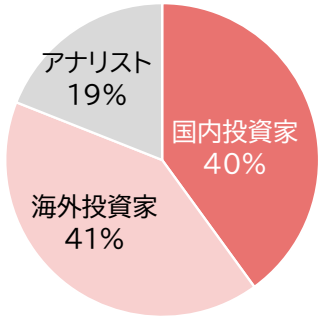
- 社外取締役を中心としたメンバーによるグループ会社の現場視察およびヒアリング
- リスクマネジメント推進室の新設
- 代表取締役社長の後継者計画の開示
- TNFD提言に基づく情報開示
- 統合報告書のブラッシュアップ

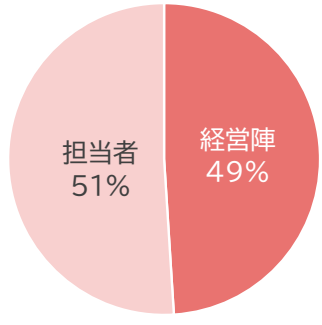
対話実績

対応者：社長、CFO、代表取締役専務執行役員、社外取締役、取締役常務執行役員、IR担当課長

個人投資家向け
交流機会
12件

機関投資家・
アナリスト向け
ミーティング数
300件





JR九州高速船の事象を踏まえ策定した JR九州グループにおけるガバナンス強化策とその実施状況①

項目		確認事項	状況	実施状況および予定内容
安全を担当する役員の選任および安全に関する定例会議の開催	安全を担当する役員の選任	安全担当役員の選任状況	着手	2025年7月に全グループ会社において、安全担当役員の選任を確認済み。
	安全に関する定例会議の開催	安全の定例会議の開催状況	着手	全グループ会社において、2025年度の安全に関する定例会議の毎月開催を確認済み。
管理体制の強化	社会的影響が大きい事象を発生させた会社への主管部によるモニタリングの実施	モニタリングの実施状況	着手	2024年12月から2025年2月まで、JR九州高速船に対するモニタリング会議を毎月実施し、対策の進捗を確認。その後、船舶事業撤退のためモニタリング会議は終了。2026年4月末現在、該当企業なし。
	グループ会社におけるリスクの把握 ※事業運営および安全に関する主要リスク	リスクと対策、対策の進捗確認	着手	全グループ会社において、安全に関する中長期的課題と取組施策、事業運営に関する主要リスクと対策の進捗状況を確認済み。
	業績評価における安全のウエイト増	ウエイトの設定	着手	グループ会社の業績目標に重点取組みへ安全のウエイトを設定し、全グループ会社において安全の取組みの追加を確認済み。
		業績評価	着手	2025年度の業績評価シート受領時に各社の自己評点を確認済み。
	グループ会社の監査役による監査の強化	リスク関連項目を追加したチェックリストの周知	着手	2025年6月に開催した「新任監査役研修」にて内容や使用方法について説明、2025年7月に開催した「JR九州グループ監査役会議」にて、2025年度版の配布および説明を実施済み。2026年度も、同会議にて2026年度版のチェックリストの配布及び昨年度からの変更点等の説明を全てのグループ会社監査役に行う予定。
		上記のチェックリストを用いた実地監査の実施	着手	2025年7月に監査役からチェックリストを集約し、その結果については、7月に開催した「JR九州グループ監査役会議」にて、全てのグループ会社監査役に共有。2026年度も、同会議にて配布予定の2026年度版のチェックリストを活用し、各監査役による監査予定。
	当社監査部によるグループ監査	安全に関する事項に重点を絞ったグループ監査の実施	着手	安全に関する定例会議の実施状況やその内容の有効性について監査を実施。いずれの会社も自社の事業を踏まえた安全に関するトピックを議題とするなど、活発な議論を行っていたことを確認。2026年度も重点監査項目として各社の安全確保への取組状況の検証を行う。

JR九州高速船の事象を踏まえ策定した JR九州グループにおけるガバナンス強化策とその実施状況②

項目		確認事項	状況	実施状況および予定内容
役員の意識・スキル向上	JR九州グループ全社安全推進会議の開催	JR九州グループ全社安全推進会議の毎年開催	着手	2025年7月及び12月にJR九州グループ全社安全推進会議を開催。グループ会社に関するガバナンス強化策の実施状況やグループ会社で発生した法令違反等についてグループ会社に共有。
	グループ会社役員のコンプライアンス意識の向上	各社社長に対するコンプライアンス研修	着手	2025年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社(孫会社含む)の常勤取締役全員に対して会社法等の研修を実施済み。 2026年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社(孫会社含む)の全役員に対して独占禁止法についての社外講師による研修を実施予定。
		新任役員に対する会社法等の研修	着手	2025年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社(孫会社含む)の常勤取締役全員に対して会社法等の研修を実施済み。 2026年8～10月に開催される九州生産性本部による役員向けセミナーの受講を要請予定。
		役員向けのマネジメント研修	着手	2025年9月にグループ会社役員向けのマネジメント研修を実施済み。2026年度上期においても同様の研修を実施予定。
	グループ会社監査役の技能向上	社外講師による不祥事事例を用いた実践的な講義	着手	2025年12月に開催した「JR九州グループ監査役会議」で、グループ会社の監査役(孫会社含む)に対し、社外講師による講義を実施済み。
		新任監査役の社外研修への参加	着手	2025年度よりグループ会社の新任監査役に対し、社内外の講師による集合研修を実施(2025年度:4月8日・6月17日(基礎編)、6月18・19日(実務編))することで監査役のスキル向上等を図った。
内部通報制度の周知徹底と見直し		内部通報制度の周知	着手	当社の全社員を対象に企業倫理eラーニングを実施(2025年7～9月)。グループ会社には教育教材として資料提供し社員研修の実施を依頼。 2026年度も同eラーニングを同時期に実施予定。グループ会社には教育教材として資料提供し、社員に加え役員への研修実施を依頼予定。
		内部通報の社外窓口の設置	着手	2025年2月10日に新企業倫理ホットラインを設置し運用開始。 ※2025年度相談実績 相談総件数　205件(JR九州:82、G会社:117、不明:6) 月平均相談数　旧窓口:7.2件/月→新窓口:17.2件/月 (内訳:JR九州3.1件→6.8件、G会社4.1件→10.1件)
JR九州による管理体制の強化		グループ会社の実態把握	着手	グループ会社の非常勤取締役は、現地での取締役会に参加、現地視察や社員との意見交換会等を通じて、業務の実態把握を実施。 2026年4月より総務部にリスクマネジメント推進室を設置し、グループ会社全体のガバナンス強化を図る。また、グループ会社を管理する各部署に、安全担当者を指定し、支援・指導を実施。

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/