

2022年3月28日
九州旅客鉄道株式会社

「JR九州グループ中期経営計画 2022-2024」説明会 主な Q&A

- Q 2030年度の営業利益目標 700 億円、2024年度の営業利益目標 570 億円ともにストレッチした目標に見えるが、目標達成のために何が必要なのか、取締役会でどのような議論があったのか教えてほしい。また、本計画期間中の設備投資 3,400 億円を全て活用した場合の目標達成の確度はどうか。
- A 本計画期間の事業構成では鉄道以外の事業の比率が高まることもあり、様々な事業をやり抜く力が重要である。このような観点で、重点戦略の実行にあたり、人材を重要な基盤の一つとして位置づけている。取締役会では「鉄道もやっている会社だ」という意識で計画を進めていくべきだ等の意見があった。
- 2024年度の営業利益目標 570 億円の達成に向けては、設備投資の未確定案件 900 億円の進捗が必要となる。また、鉄道では、対 2019 年度比で 95%以上の収益を想定しており、コロナがある程度収束することも必要と認識している。
- Q 運輸サービスセグメントの 2024 年度数値目標について、営業収益がある程度回復し、固定費を 140 億円削減するならば、もっと営業利益を計上できるのではないかと。地方路線が多く難しい事業だが、2030 年長期ビジョン達成に向けて鉄道事業について取締役会ではどのような議論を行ったのか。
- A 運輸サービスセグメントの営業利益目標については、鉄道事業の収益の回復に拠るところが大きい。また、過去に鉄道の固定資産を減損したため、毎年の設備投資に伴い減価償却費が積み上がることの影響も考慮している。
- 取締役会においては、鉄道事業は短期ではなく長期的な視点が必要であり、2030 年長期ビジョンに向けて、地方路線を含めた最適なモビリティのあり方やカーボンニュートラルを目指す中で環境にやさしいモビリティを目指せないか、といった議論を行っている。このような議論も踏まえ、2022 年 4 月に新たに地域戦略部を設置する。
- Q 西九州新幹線開業に伴う増収効果は本計画期間の鉄道事業の収益・費用にどのように反映しているのか。鉄道事業の収益が 2019 年度比で 96%まで回復するということが、西九州新幹線開業に伴う増収効果を除いた場合はどの程度の水準となるのか。
- A 西九州新幹線開業に伴う増収額については、不確定要素もあることから開示していない。また、営業費用については、主に新幹線車両に係わる設備投資に伴う減価償却費の増額を見込んでいる。

Q 本計画期間ではインフレの影響をどのように織り込んでいるのか。また、運賃改定を含む値上げについてはセグメント別にどのように織り込んでいるのか。

A 本計画期間における動力費については、列車運行本数の見直し等による使用量の減に伴う費用削減効果を期待していたが、単価の上昇を踏まえ過去の実績と比べても多めに見込んでいる。インフレを販売価格に反映し易いアセットはホテルであるが、コロナ収束後どの程度 ADR を上げることができるかは今後の課題だ。
運賃改定については、国が制度のあり方に関する委員会を開催しており、そこでの議論の進捗を注視しつつ、柔軟に対応していきたい。

Q BPR の具体的な追加のコスト削減メニューは。

A BPR のメニューは 140 億円を超えるところまで積み上がっている。今後はデジタル技術を活用していく考えであり、たとえば車両のデータを活用し、運転習熟度を高め、動力費を削減するといった取り組みなどを行っていく。また、組織の見直しを含めた従業員一人ひとりの収支意識を高めるための仕組みを検討中である。

Q ターミナル駅周辺、沿線におけるまちづくりについて説明があったが、2024 年度の不動産・ホテルセグメントにおける営業利益目標 270 億円のうち、ターミナル駅周辺と沿線で分けた場合のそれぞれの利益貢献額を教えてください。

A ターミナル駅周辺、沿線、地方それぞれの利益貢献額を示すことは難しいが、2024 年度時点では営業利益の大半をターミナル駅周辺から得るものと考えている。九州大学箱崎キャンパス跡地開発をはじめとした今後の沿線開発については、案件が固まり次第お知らせしたい。

Q 2024 年度の不動産・ホテルセグメントの増益要因を教えてください。販売と賃貸でどちらの貢献が大きいのか。また、本計画期間における投資計画については投資回収が見えにくいのが、どのような想定なのか。さらに、九州域内、域外の設備投資の割合についてどのように考えているか。

A 本計画期間では、コロナ影響を受けた駅ビルの業績回復を見込んでいるほか、新長崎駅ビルや鹿児島中央駅西口開発の開業があり、引き続き賃貸の貢献が大きくなるだろう。販売については、分譲マンションや私募 REIT への物件売却が引き続き貢献することになる。私募 REIT への今後の物件売却は市況や BS などを見ながら検討していきたい。本計画期間における成長投資の多くの開発案件が 2024 年度までに開業する。従い、本計画期間の設備投資額が 2024 年度の営業利益目標 570 億円に大きく貢献することになる。
九州域内、域外については、域内の設備投資がメインとなる。ただ、東京の案件を私募 REIT に売却し、利益を得るということもあるかもしれない。

- Q ホテルのブランド再構築について、詳細を教えてください。
- A ホテルのブランド再構築は具体的には今後検討していくが、コロナ禍で THE BLOSSOM が不振であり、ブランド価値がお客さまに伝わっていないことが課題と認識している。他社との提携や自前でのブランド再構築等、幅広く検討していく。
- Q コロナ再拡大等により 2024 年度営業利益目標 570 億円が達成できなかった場合の投資計画や資金調達計画のリスクシナリオを教えてください。
- A 前計画期間においても、経営数値目標及び参考指標取り下げ前は、3,400 億円の投資額を想定していたが、コロナ禍の影響により約 2,700 億円に抑制した。従い、同じようなリスクシナリオの場合は、未確定の設備投資約 900 億円をいかに抑制するか、維持更新投資を抑制・先送りできないかなどを検討することになる。また、BPR による固定費削減 140 億円が甘んじることなく、プラスアルファでコスト削減を検討していくことになるだろう。
- Q 主な投資案件については、これまで説明してきたものが多い印象だが、これ以外にどのような案件があるか。
- A 本計画に記載した投資案件が現在確定している案件の大半を占める。物流施設や賃貸マンションなどパイプライン拡充に向けた検討を進めており、決まり次第お知らせしたい。
- Q 環境価値向上に関する投資約 600 億円について、内容及びリターンを教えてください。また、環境に関する投資は成長投資という位置づけと理解してよいか。
- A 環境価値向上に関する投資約 600 億円については、成長投資と維持更新投資に分けられる。この中で大きいのは成長投資に位置づけている長崎駅ビルに係る設備投資で、グリーンビルディングに関する設備投資として約 400 億円強を想定している。なお、リターンについては、他の駅ビルに劣るものではない。残り 200 億円のうち、100 数十億円はクリーン輸送のうち車両に関する設備投資である。残り数十億円は未確定案件だが、太陽光に関するファンドへの出資など攻めの環境投資に活用したい。
- Q BtoB 事業を強化する旨の説明があったが、M&A を行う上での業種、ターゲット、規模感を教えてください。
- A M&A について、未確定の投資額約 900 億円のうちどの程度を活用するかは未定だ。前計画期間においてもキャタピラー九州等において規模は小さいものの複数の M&A を行ってきた。事業領域拡大を目指し、現行の事業に直接関連する事業をはじめ、BtoB 事業・BtoG 事業の強化に繋がるように取り組んでいく。

Q 株主還元方針の決定にあたって、どのような議論があったのか教えてほしい。各ステークホルダーのバランスを考えると1株当たり配当金下限93円を撤廃すべきといった議論もあったのではないかと。

A 株主還元方針については、取締役会で様々な議論があった。業績が完全に回復していない中で1株当たり配当金下限93円を継続すべきか否かが議論の焦点だった。しかし、株主還元は長期安定的に行っていくことが重要であると考え、2024年度の配当性向、営業キャッシュフローの水準、設備投資額、D/EBITDA倍率、自己資本比率等を勘案して、1株当たり配当金下限93円という水準は問題ないと判断した。

Q フリーキャッシュフローの見通しを教えてほしい。私募REITをどの程度活用する考えか。

A 鉄道事業のフリーキャッシュフローは本計画期間中にプラスとしたい。鉄道事業以外でフリーキャッシュフローのマイナスが続くことから、連結フリーキャッシュフローは改善を見込んでいるものの本計画期間ではマイナスの水準を想定している。なお、次期計画期間では連結フリーキャッシュフローをプラスとしたい。その際の私募REITの貢献をどう見るかだが、私募REITによるキャッシュフローの創出に過度に依存することのないようにしたい。

Q D/EBITDA倍率5倍程度という水準は高い印象だが、2030年といった中長期の目線でもこの水準で問題ないという認識なのか。

A コロナ前まではD/EBITDA倍率2-3倍を想定していたため、5倍という水準は以前の感覚では高めではある。次期計画期間では連結フリーキャッシュフローをプラスとしたいと考えており、5倍を下回るようにしたい。

Q 人材戦略の推進について説明があったが、制度を具体的にどのように変えることが決まっているのか。また、人事制度改革によって、これまで課題だったことがどのように解決できるのか。人事制度改革に着手する背景を説明してほしい。

A 人材についての課題はいくつかある。最も大きな課題は、事業の多角化が進む中で専門性を持つ人材の必要性が高まっているということだ。しかしながら、当社の人事制度は15年前に見直して以来変更しておらず、国鉄の延長で鉄道事業を中心とした体系だ。人事制度改革により、専門性を持つ人材の処遇をあらためて示したい。

また、親の介護など家庭の事情で、特定のエリアで働きたいという希望を持つ従業員が増えてきた。それを理由に転職する従業員もいる。採用のあり方、キャリアステップを複数描けるような人事制度を構築しなければ、優秀な人材は獲得できない。本計画期間中の早期に見直しを行いたいと考えている。

Q 古宮専務に質問だが、社長就任後、何に取り組みたいか。

A 本計画期間の位置づけは「成長軌道への復帰」であり、縮小基調となっていた事業を本計画期間で回復させたい。前計画期間における取り下げ前の2021年度経営数値目標である営業利益570億円を2024年度の営業利益目標に掲げた。高い目標だが、全社を挙げてコロナ禍を吹き飛ばす勢いで明るく元気に取り組んでいく。2030年度も高い数値目標だが、大きな目標を持って従業員を鼓舞していきたい。

<ご留意事項>

※本資料は、説明会当日の質疑をそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。また、本資料は、説明会当日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、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、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。

以上