

2022年3月期 決算説明会

2022年5月11日
九州旅客鉄道株式会社

概要	3
I 2022年3月期 決算実績	4
II 2023年3月期 通期業績予想及び配当予想	9
III 中期経営計画と今期の重点施策	19
APPENDIX	34

2022.3期 決算実績

- 新型コロナウイルス感染症の影響はあったものの、需要の緩やかな回復や私募REITへの物件売却等により、対前年で連結営業収益、営業利益、経常利益、当期純利益すべて増収・増益となり、黒字を確保
- 期末配当は、1株当たり93円（年間配当金93円）の予定

2023.3期 通期業績予想 及び配当予想

- 新型コロナウイルス感染症による影響や保有物件の売却の減少を見込むも、各セグメントにおける需要の緩やかな回復等に加え、鉄道事業の固定費削減の取り組みの深度化等により増収・増益予想
- 配当は、1株当たり年間配当金93円（期末配当のみ）を予定

中期経営計画と 今期の重点施策

- 中期経営計画における重点戦略に基づき、BPRの完遂・深度化といった「事業構造改革の完遂」、西九州エリア等における複合的なまちづくりの推進による「豊かなまちづくりモデルの創造」、ビジネスサービス、建設等によるBtoB・BtoG事業強化といった「新たな貢献領域での事業展開」に取り組む

I 2022年3月期 決算実績

2022年3月期 連結決算ハイライト

(単位：億円)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年	
営業収益	2,939	3,295	356	112.1%
営業利益	△ 228	39	268	-
経常利益	△ 193	92	285	-
特別損益	△ 29	△ 26	3	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 189	132	322	-
EBITDA ^(※)	46	307	261	663.3%

※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。

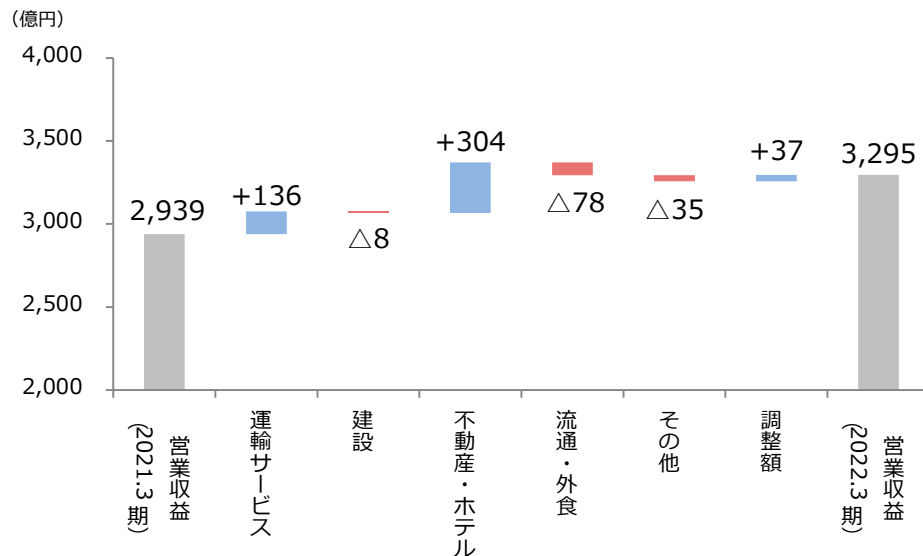
営業収益

新型コロナウイルス感染症の影響の継続やJR九州ドラッグレボンの持分法適用会社変更の影響（△124億円）があったものの、各事業における需要の緩やかな回復や私募REITへの物件売却等により増収

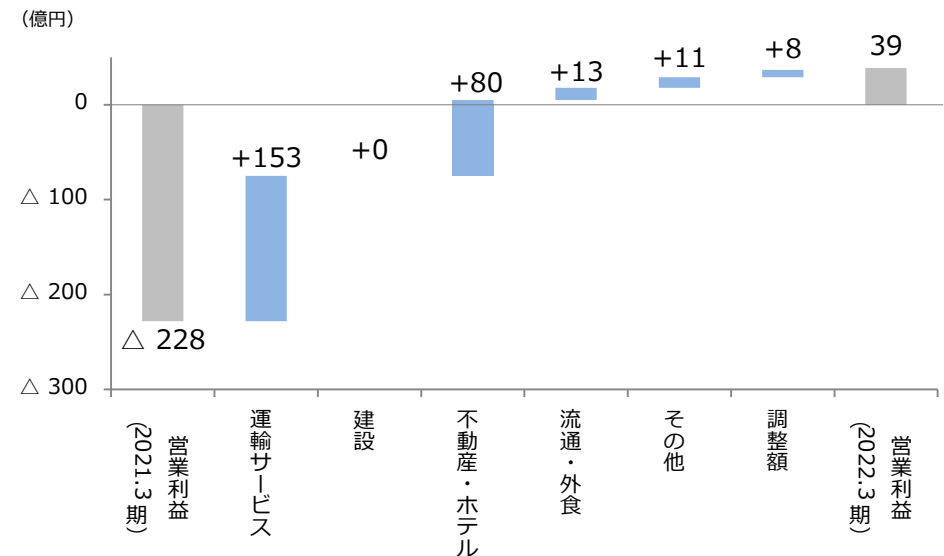
営業利益

営業収益の増加に加え、引き続きコスト削減に努めたこと等により増益

セグメント別営業収益

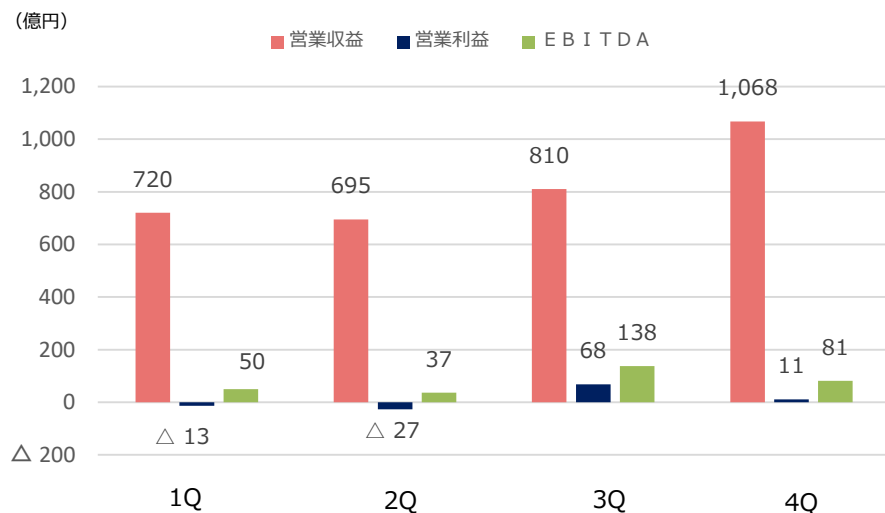


セグメント別営業利益

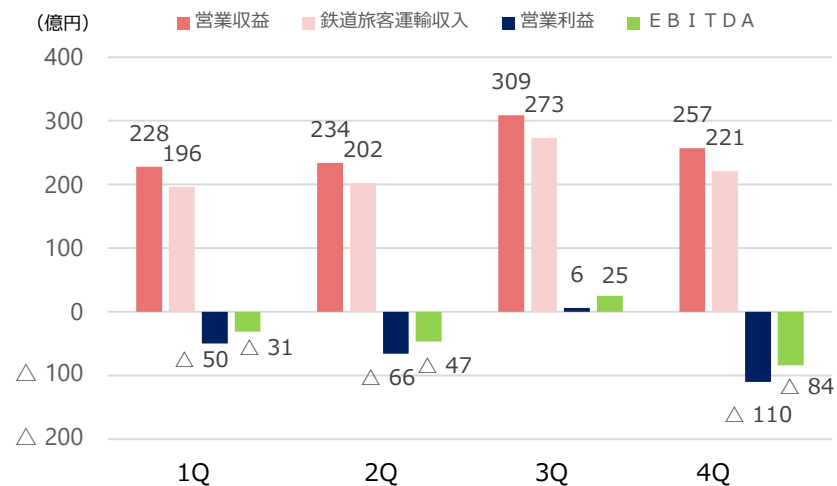


2022年3月期 四半期業績推移 (旧セグメント表記)

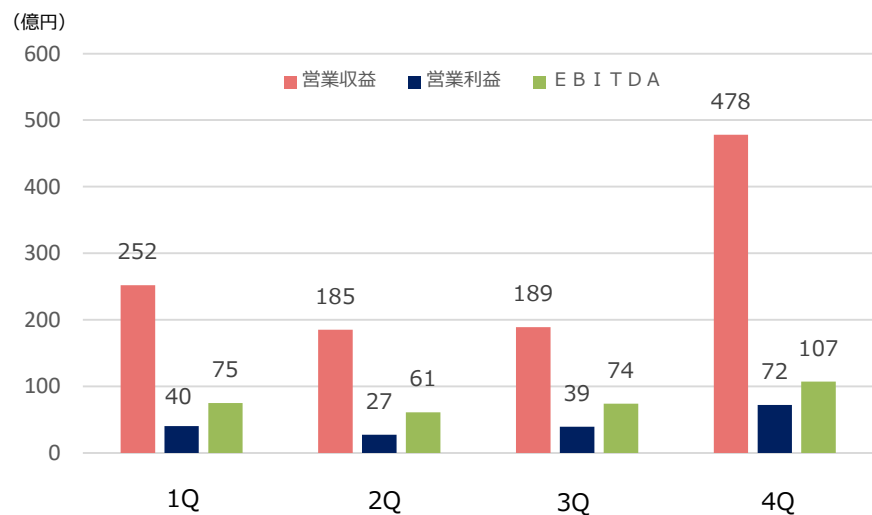
連結



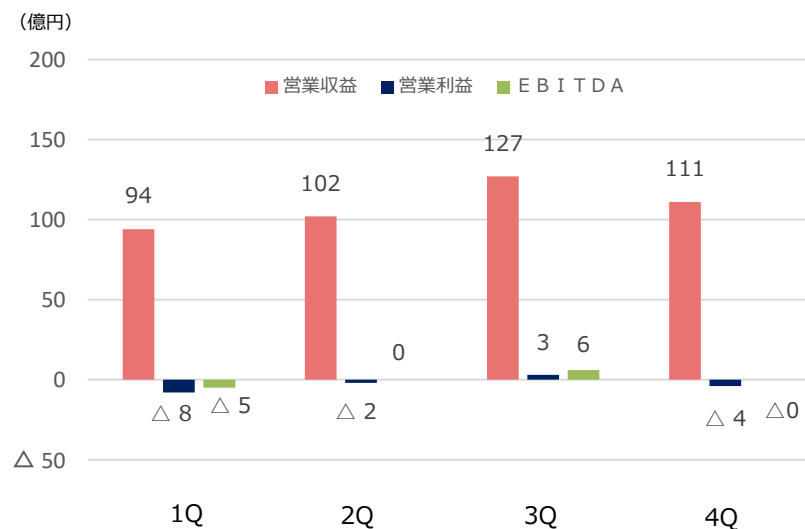
単体・鉄道事業



不動産・ホテルセグメント



流通・外食セグメント



2022年3月期 セグメント別決算実績（旧セグメント表記）

（単位：億円）

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	2,939	3,295	356	112.1%	
運輸サービス	952	1,089	136	114.3%	
単体・鉄道事業	897	1,029	131	114.7%	需要の緩やかな回復による増
建設	965	957	△ 8	99.2%	
不動産・ホテル	801	1,105	304	138.0%	
不動産賃貸	497	579	81	116.5%	熊本及び宮崎駅ビルの開業による増、前期休館及び賃料減免等実施の反動増
不動産販売	235	436	200	185.2%	私募REITへの物件売却による増
ホテル事業	68	89	21	132.1%	前期休館による反動増
流通・外食	514	436	△ 78	84.8%	JR九州ドラッグストアの株式一部譲渡による減
その他	636	600	△ 35	94.4%	建設資材の売上減少による減
営業利益	△ 228	39	268	-	
運輸サービス	△ 376	△ 222	153	-	
単体・鉄道事業	△ 366	△ 220	145	-	
建設	69	70	0	101.4%	
不動産・ホテル	99	179	80	181.4%	
不動産賃貸	120	147	26	122.2%	
不動産販売	26	61	35	234.5%	
ホテル事業	△ 47	△ 29	18	-	
流通・外食	△ 25	△ 12	13	-	
その他	17	28	11	164.7%	
EBITDA	46	307	261	663.3%	
運輸サービス	△ 265	△ 136	128	-	
単体・鉄道事業	△ 264	△ 137	127	-	
建設	80	80	0	100.7%	
不動産・ホテル	222	318	96	143.3%	
不動産賃貸	220	264	44	120.1%	
不動産販売	26	62	35	233.9%	
ホテル事業	△ 24	△ 7	16	-	
流通・外食	△ 11	0	12	-	
その他	37	52	15	141.5%	

2022年3月期 単体決算実績

(単位：億円)

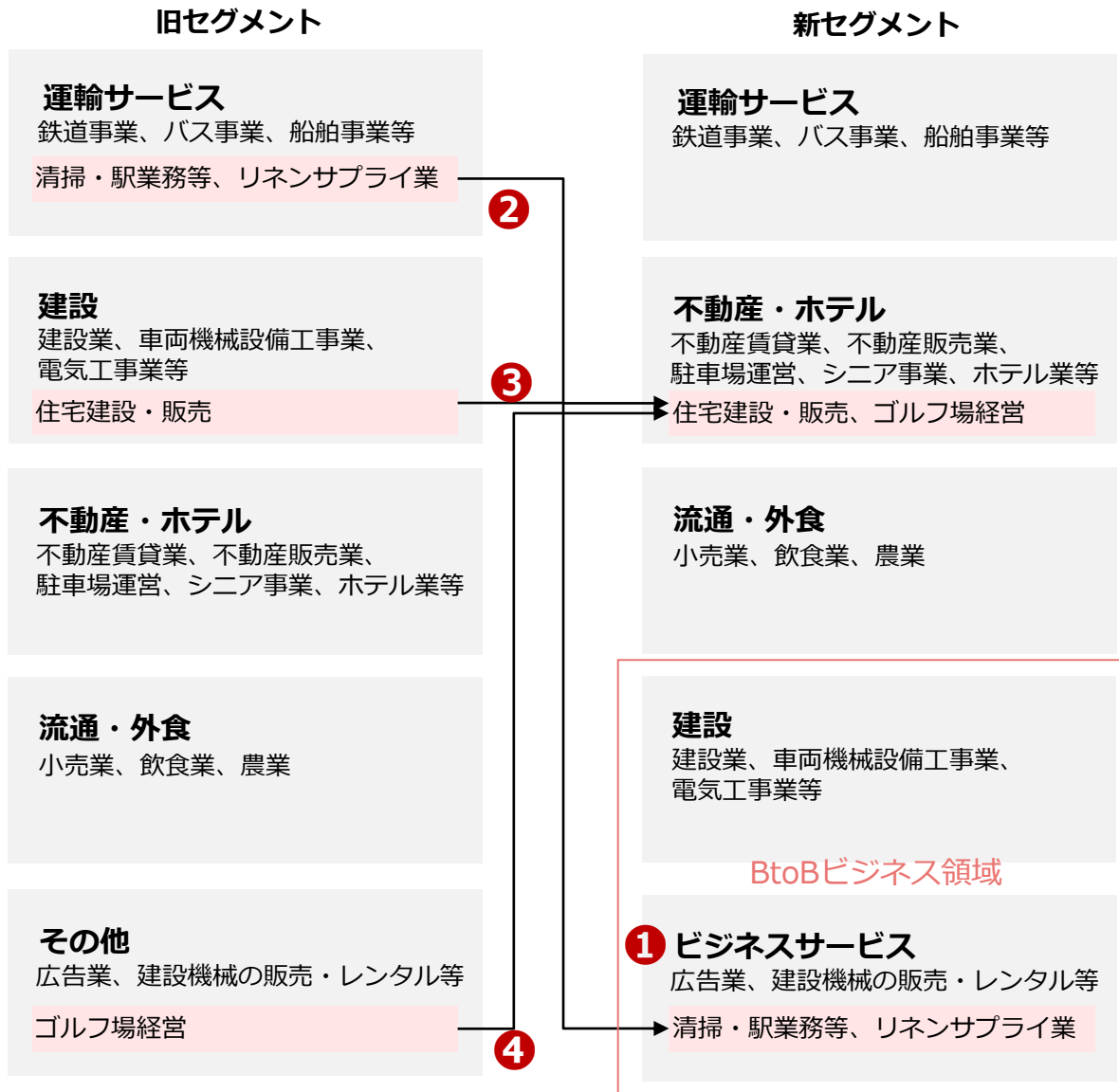
	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,447	1,799	352	124.4%	
鉄道旅客運輸収入	763	893	130	117.1%	需要の緩やかな回復による増
新幹線	224	274	49	122.1%	
在来線	538	619	80	115.0%	
その他収入	684	906	222	132.5%	私募REITへの物件売却による増
営業費用	1,653	1,813	159	109.7%	
人件費	393	408	14	103.7%	業績回復に伴う増
物件費	975	1,132	156	116.0%	
動力費	79	86	6	108.6%	原油高騰による単価増
修繕費	290	300	9	103.4%	
その他	605	745	139	123.1%	私募REITへの物件売却に伴う原価の増
租税公課	108	113	5	104.8%	
減価償却費	175	159	△ 16	90.6%	償却方法の見直しによる減
営業利益	△ 205	△ 13	192	-	
営業外損益	97	35	△ 61	36.8%	受取配当金の減
経常利益	△ 108	22	131	-	
特別損益	△ 57	△ 20	36		JR九州ドラッグイレブンの株式一部売却の反動 - 令和2年7月豪雨災害に伴う災害経費の反動 日田彦山線復旧に係る災害損失引当金増の反動 等
当期純利益	△ 111	89	200	-	

Ⅱ 2023年3月期 通期業績予想及び配当予想

セグメント区分の変更

事業ポートフォリオの強化(BtoB、BtoGビジネスの成長)を目的として、セグメント区分を変更

変更概要(2022年4月1日)



変更のポイント

1. 「建設」「ビジネスサービス」をBtoBビジネス領域と位置づけ機能子会社の自立・成長を促進

① 「その他」を「ビジネスサービス」に名称変更

② 「ビジネスサービス」に移行
・清掃、駅業務等
・リネンサプライ業

2. 不動産事業との連携強化による成長を促進

③ 「住宅建設・販売」を「建設」から「不動産・ホテル」に移行

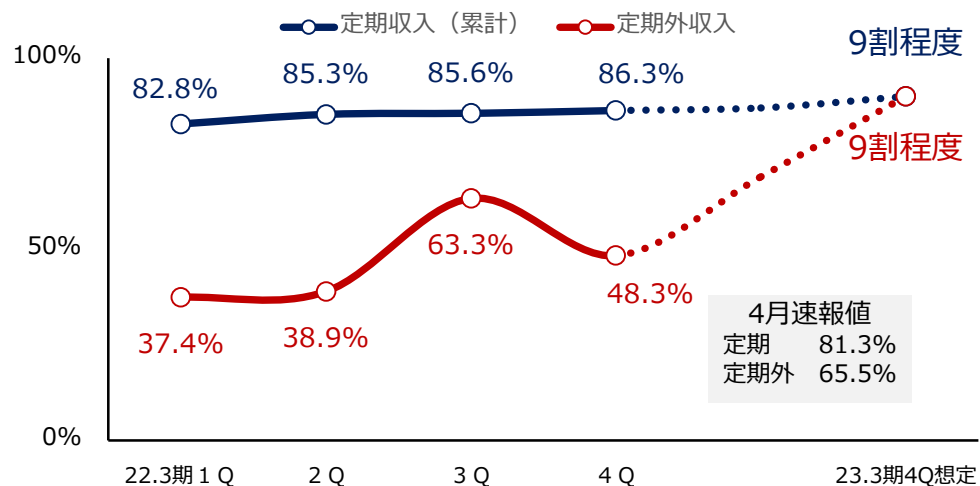
④ 「ゴルフ場経営」を「その他」から「不動産・ホテル」に移行

2023年3月期 業績予想 | 主な事業の収益想定

感染抑制と消費活動の両立による移動需要及び個人消費の緩やかな回復を想定

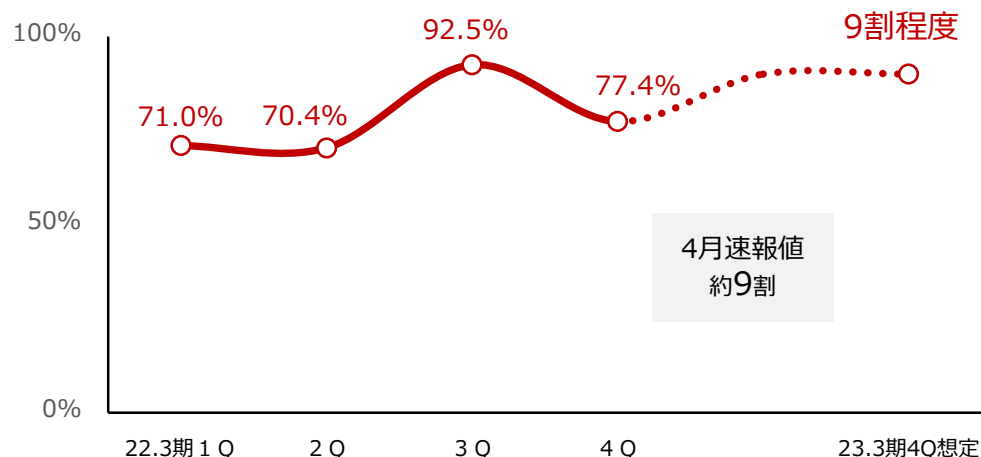
鉄道事業 | 運輸取扱収入（対19.3期）

西九州新幹線開業（22年9月）による増収効果を見込む



不動産賃貸事業 | 駅ビル(*1)テナント売上高（対19.3期）

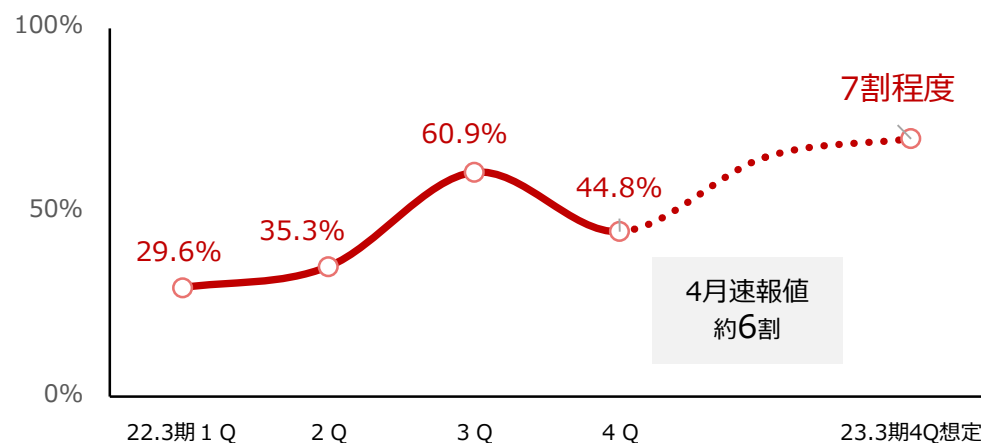
*1 | 宮崎・熊本駅ビルを除く



不動産販売事業

- 22.3期と同規模の堅調な分譲マンション販売を見込む
- 私募REITへの賃貸マンション等の売却、第三者へのオフィスビル（新川イーストビル：東京都中央区）の売却あわせて170億円程度を見込む

ホテル事業 | 稼働率



2023年3月期 通期連結業績予想ハイライト

(単位：億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	3,295	3,814	518	115.7%
営業利益	39	290	250	735.2%
経常利益	92	300	207	324.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	132	245	112	184.9%
EBITDA	307	582	274	189.1%

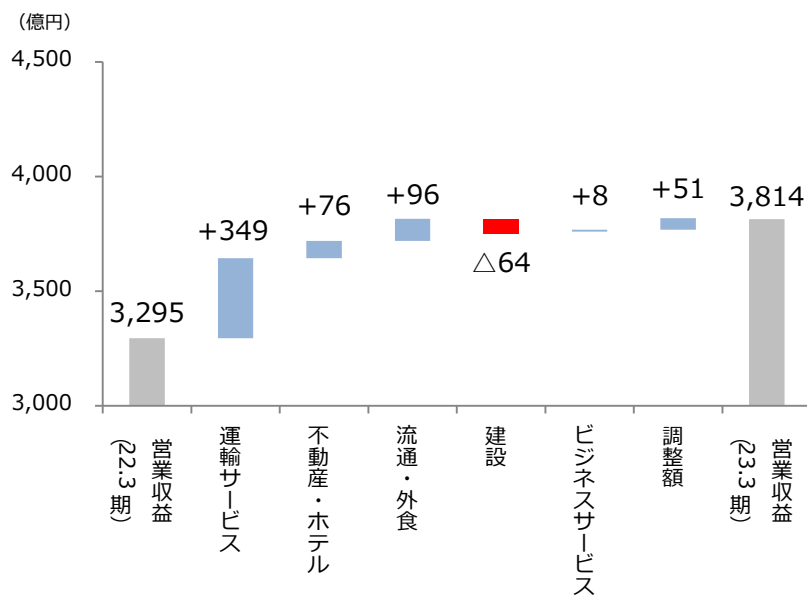
営業収益

新型コロナウイルス感染症による影響や保有物件の売却の減少を見込むも、各セグメントにおける需要の緩やかな回復等により増収

営業利益

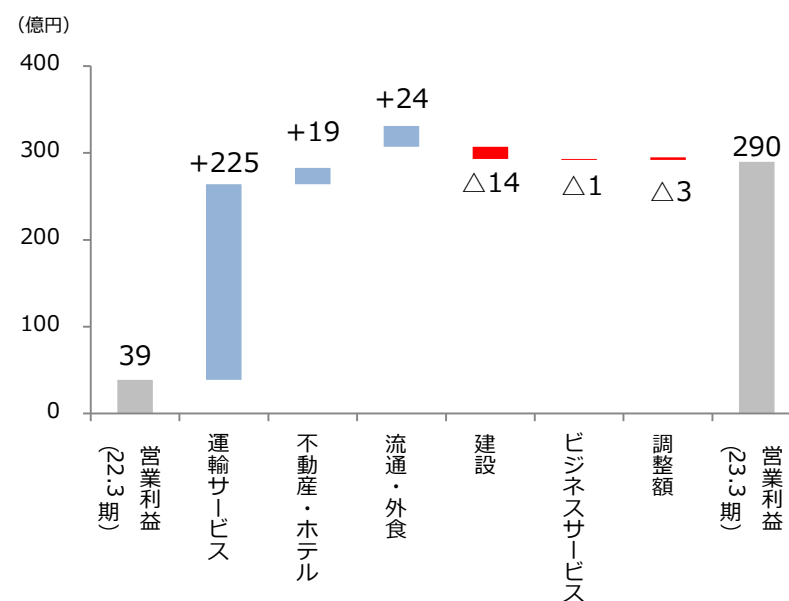
減価償却費の増加や新幹線特例（博多～新八代間）終了に伴う費用増があるものの、営業収益の増加や固定費削減140億円/年の実現により増益

セグメント別営業収益*



*新セグメント表記

セグメント別営業利益*



2023年3月期 セグメント別通期業績予想（新セグメント表記）

（単位：億円）

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年		主な増減理由
営業収益	3,295	3,814	518	115.7%	
運輸サービス	1,042	1,392	349	133.5%	鉄道事業の需要の緩やかな回復による増
単体・鉄道事業	1,029	1,369	339	133.0%	
不動産・ホテル	1,137	1,214	76	106.8%	
不動産賃貸	585	616	30	105.2%	需要の緩やかな回復による賃貸収入の増
不動産販売	461	432	△ 29	93.5%	保有物件の売却の減
ホテル事業	89	166	76	184.6%	需要の緩やかな回復による宿泊者数の増
流通・外食	436	533	96	122.1%	需要の緩やかな回復やヌルボンの平年度化による増
建設	929	865	△ 64	93.1%	西九州新幹線関連工事の減
ビジネスサービス	695	704	8	101.3%	
営業利益	39	290	250	735.2%	
運輸サービス	△ 227	△ 2	225	-	
単体・鉄道事業	△ 220	1	221	-	
不動産・ホテル	180	200	19	111.0%	
不動産賃貸	147	139	△ 8	94.2%	
不動産販売	62	54	△ 8	86.7%	
ホテル事業	△ 29	7	36	-	
流通・外食	△ 12	12	24	-	
建設	70	56	△ 14	79.4%	
ビジネスサービス	33	32	△ 1	95.9%	
EBITDA	307	582	274	189.1%	
運輸サービス	△ 141	103	244	-	
単体・鉄道事業	△ 137	104	241	-	
不動産・ホテル	319	342	22	107.0%	
不動産賃貸	265	258	△ 7	97.3%	
不動産販売	62	54	△ 8	86.4%	
ホテル事業	△ 7	30	37	-	
流通・外食	0	25	24	-	
建設	80	67	△ 13	83.2%	
ビジネスサービス	57	56	△ 1	98.0%	

2023年3月期 単体通期業績予想

(単位：億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年		主な増減要因
営業収益	1,799	2,105	305	117.0%	
鉄道旅客運輸収入	893	1,226	332	137.2%	需要の緩やかな回復による増
新幹線	274	438	163	159.5%	
在来線	619	788	168	127.3%	
その他収入	906	879	△ 27	97.0%	
営業費用	1,813	1,923	109	106.1%	
人件費	408	408	△ 0	100.0%	
物件費	1,132	1,212	79	107.0%	
動力費	86	101	14	116.4%	原油高騰による単価増
修繕費	300	304	3	101.2%	
その他	745	807	61	108.3%	新幹線特例終了に伴う費用増
租税公課	113	122	8	107.6%	
減価償却費	159	181	21	113.6%	
営業利益	△ 13	182	195	-	
営業外損益	35	45	9	125.7%	
経常利益	22	227	204	-	
特別損益	△ 20	△ 4	16	-	
当期純利益	89	211	121	235.7%	

2023年3月期配当予想

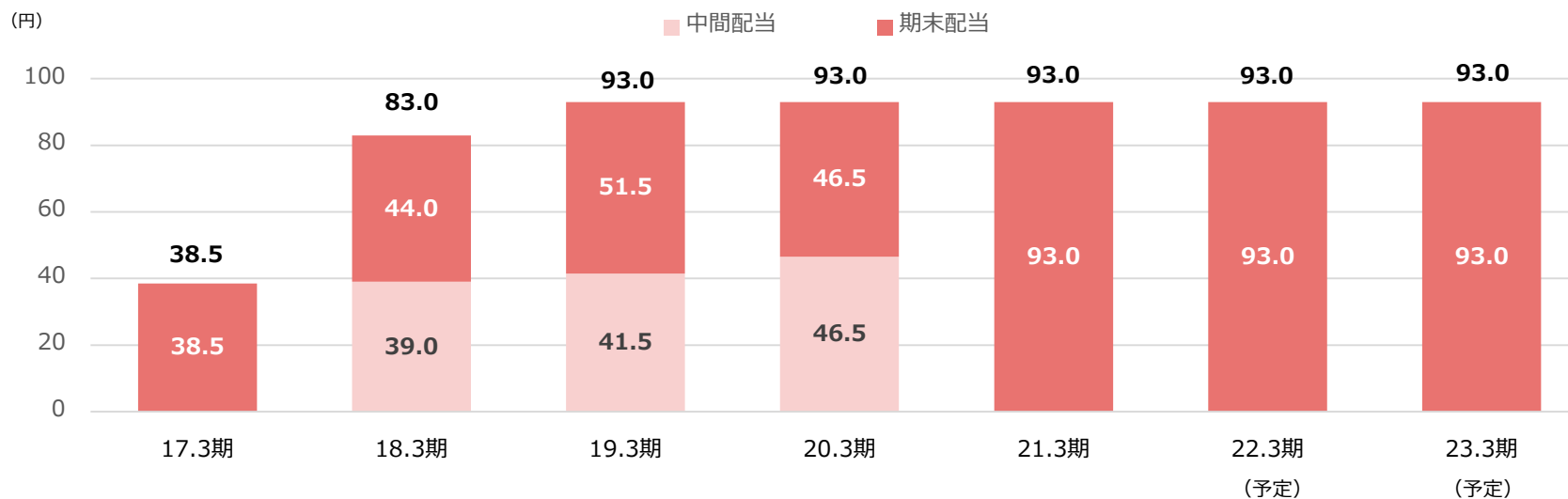
株主還元方針

- 株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2025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%を目安に配当**を行い、**状況に応じて機動的に自己株式取得**を行う

2023年3月期配当予想

- 2023年3月期の業績も引き続き厳しい見通しであるが、上記の方針に基づき検討した結果、**2023年3月期の配当予想は、1株当たり年間配当金93円**
- なお、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、**2023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**

(参考) 1株当たり年間配当金の推移



配当性向	13.8%	26.3%	30.2%	46.9%	-	110.3%	59.6%
総還元性向	13.8%	26.3%	30.2%	78.6%	-	110.3%	59.6%

※自己株式取得 (100億円)

(参考) 運輸サービスセグメント

実績 (旧セグメント)

(単位: 億円)

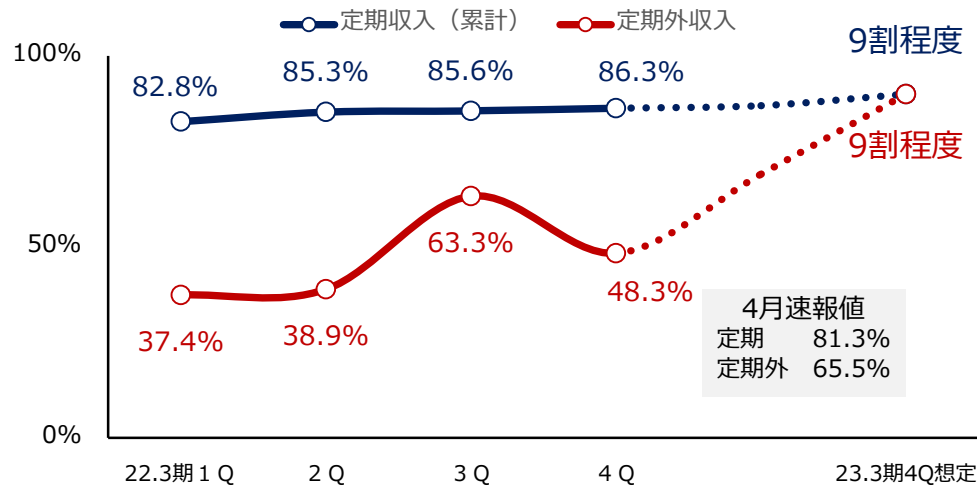
	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年	
営業収益	952	1,089	136	114.3%
うち単体・鉄道事業	897	1,029	131	114.7%
鉄道旅客運輸収入	763	893	130	117.1%
営業利益	△ 376	△ 222	153	-
うち単体・鉄道事業	△ 366	△ 220	145	-
EBITDA	△ 265	△ 136	128	-
うち単体・鉄道事業	△ 264	△ 137	127	-

業績予想 (新セグメント)

(単位: 億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年	
営業収益	1,042	1,392	349	133.5%
うち単体・鉄道事業	1,029	1,369	339	133.0%
鉄道旅客運輸収入	893	1,226	332	137.2%
営業利益	△ 227	△ 2	225	-
うち単体・鉄道事業	△ 220	1	221	-
EBITDA	△ 141	103	244	-
うち単体・鉄道事業	△ 137	104	241	-

鉄道事業 | 運輸取扱収入 (対19.3期)



鉄道事業 | 業績予想の前提

- 23.3期業績予想では、西九州新幹線開業 (22年9月) 効果による増収を見込む
- 23.3期4Qで定期収入 (累計) 及び定期外収入は対19.3期比 9割程度まで回復を見込む
- 固定費削減140億円及び緊急抑制・収入連動によるコスト削減 40億円の実現を見込む

(参考) 不動産・ホテルセグメント | 不動産賃貸事業

不動産賃貸事業

実績 (旧セグメント)

(単位: 億円)

	2021年3月期	2022年3月期	対前年	
	実績	実績		
営業収益	497	579	81	116.5%
営業利益	120	147	26	122.2%
EBITDA	220	264	44	120.1%

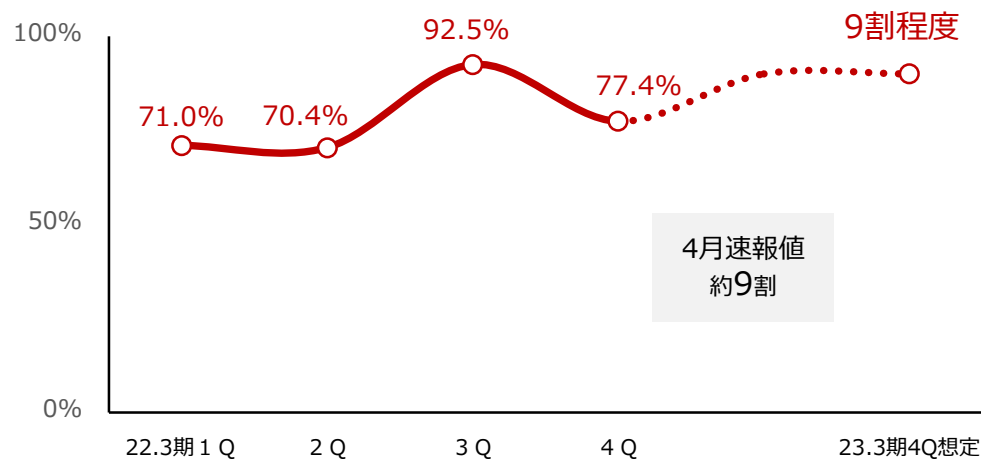
業績予想 (新セグメント)

(単位: 億円)

	2022年3月期	2023年3月期	対前年	
	実績	通期予想		
	585	616	30	105.2%
	147	139	△ 8	94.2%
	265	258	△ 7	97.3%

駅ビル(*1)テナント売上高 (対19.3期)

*1 | 宮崎・熊本駅ビルを除く



業績予想の前提

- 23.3期4Qで5駅ビルのテナント売上高は対19.3期比9割程度まで回復を見込む
- オフィス・賃貸マンションについては保有物件の空室率に大きな変化は見られず、堅調に推移すると想定
- 物件売却に伴う賃料減はあるものの、駅ビルの収益増等を見込む

(参考) 不動産・ホテルセグメント | 不動産販売事業及びホテル事業

不動産販売事業

実績 (旧セグメント)

(単位: 億円)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年	
営業収益	235	436	200	185.2%
営業利益	26	61	35	234.5%
EBITDA	26	62	35	233.9%

業績予想 (新セグメント)

(単位: 億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年	
	461	432	△ 29	93.5%
	62	54	△ 8	86.7%
	62	54	△ 8	86.4%

ホテル事業

実績 (旧セグメント)

(単位: 億円)

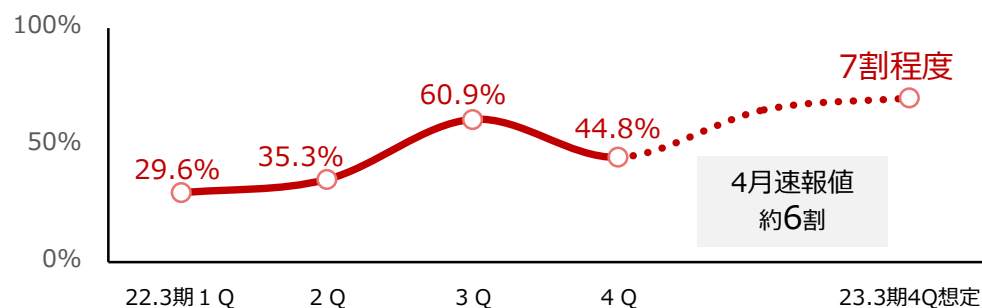
	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年	
営業収益	68	89	21	132.1%
営業利益	△ 47	△ 29	18	-
EBITDA	△ 24	△ 7	16	-

業績予想 (新セグメント)

(単位: 億円)

	2022年3月期 実績	2023年3月期 通期予想	対前年	
	89	166	76	184.6%
	△ 29	7	36	-
	△ 7	30	37	-

稼働率



業績予想の前提

- 22.3期と同規模の堅調な分譲マンション販売を見込む
- 私募REITへの賃貸マンション等の売却、第三者へのオフィスビル (新川イーストビル: 東京都中央区) の売却あわせて170億円程度を見込む

業績予想の前提

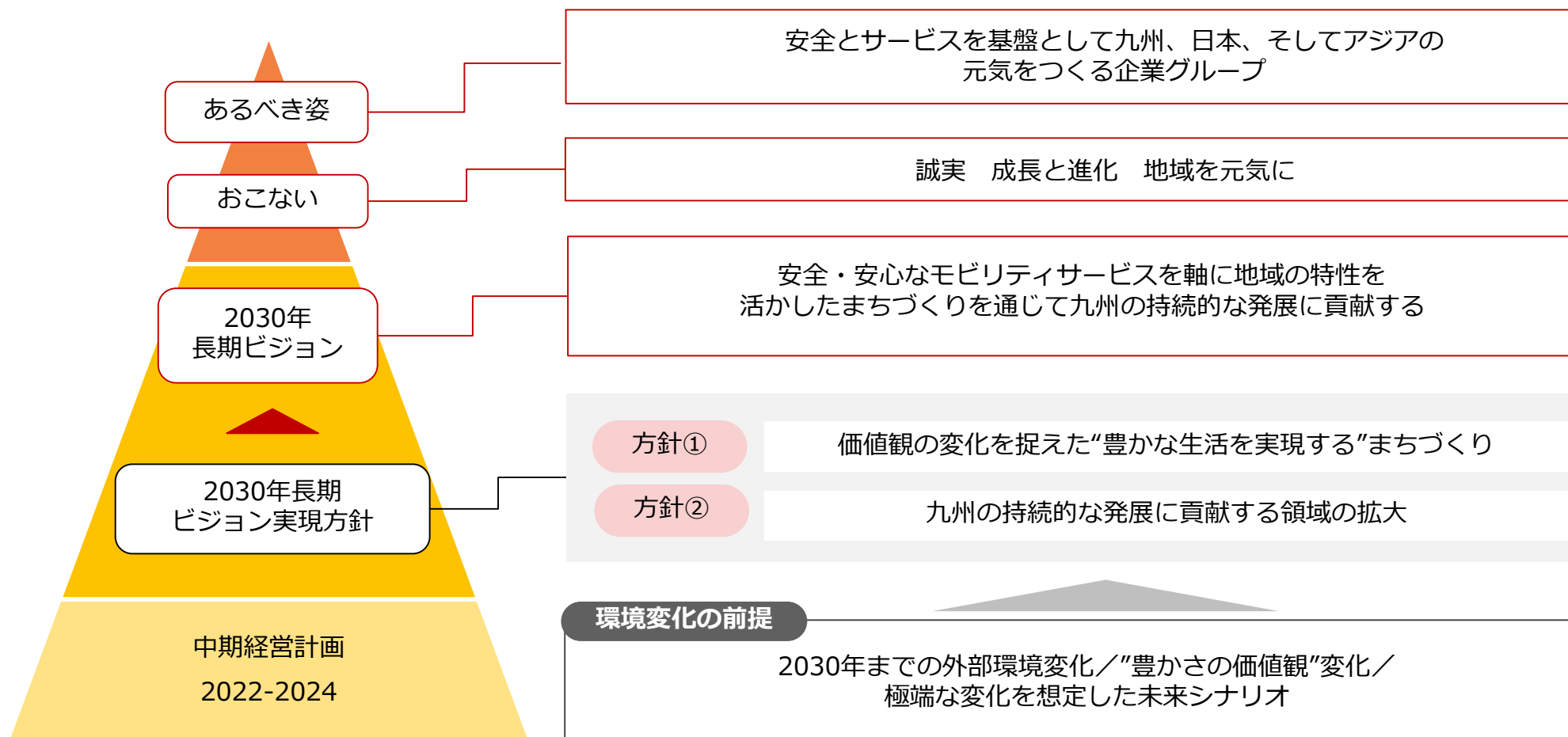
- 23.3期4Qでホテル稼働率は7割程度まで回復を見込む

Ⅲ 中期経営計画と今期の重点施策

「2030年長期ビジョン」の実現に向けて

当社グループの「あるべき姿」、「おこない」、「2030年長期ビジョン」は不変
シナリオプランニングによる環境変化の前提を踏まえ、「2030年長期ビジョン」の実現に向けて、
「“豊かな生活を実現する”まちづくり」と「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」を行う

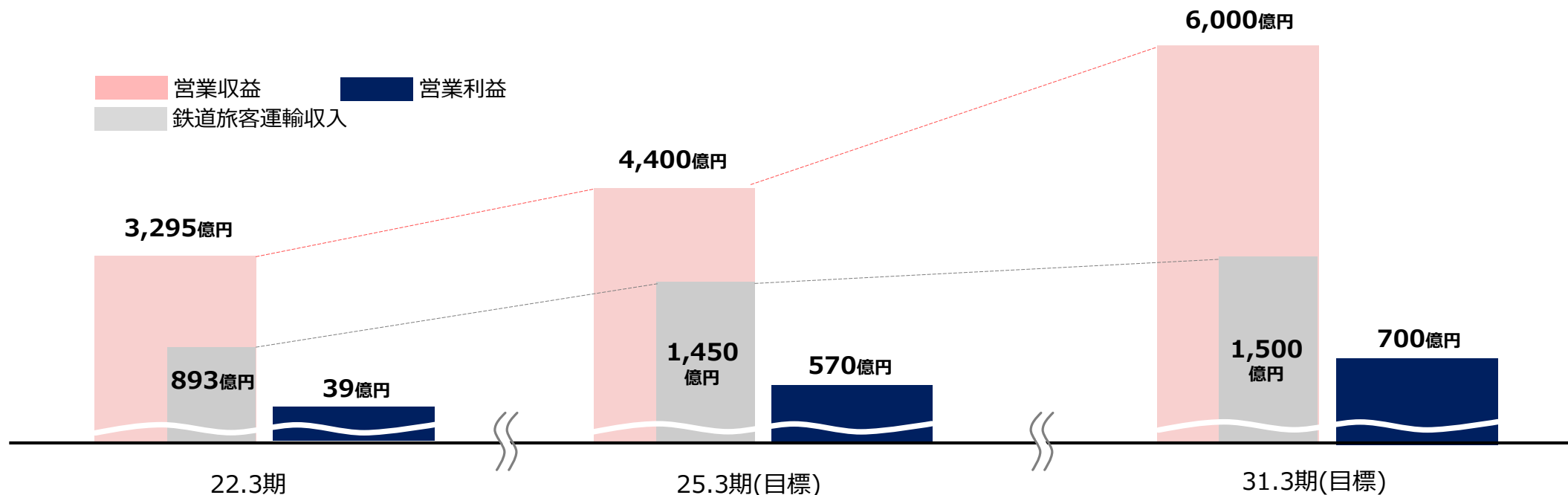
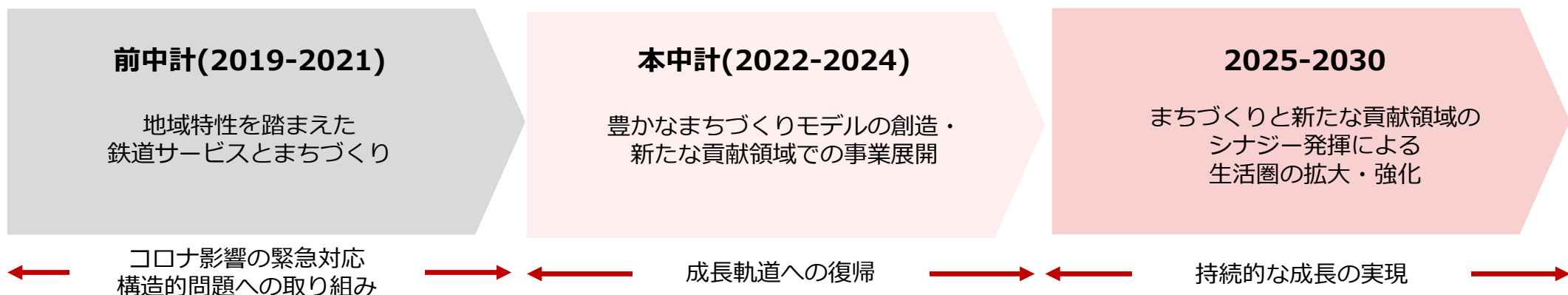
JR九州グループ経営計画の体系



「2030年長期ビジョン」実現に向けたステップ

「2030年長期ビジョン」の実現に向け、本計画期間で成長軌道への復帰を図った後、持続的な成長を実現

各期間の位置づけと実績・目標



今期の重点施策

中期経営計画における重点戦略

事業構造改革の完遂

重点戦略①

鉄道

黒字体質の安定化

ホテル

既存ホテルの競争力向上

流通・外食

ブランド/店舗の競争力向上

建設

グループ内から外へ主戦場を転換

長期ビジョン実現に向けた重点戦略

重点戦略②

豊かなまちづくり
モデルの創造

重点戦略③

新たな貢献領域
での事業展開

戦略実行・実現を
担う人づくり

グループ一体で
戦略を推進する
基盤づくり

今期の重点施策

重点戦略①

事業構造改革の完遂

- ・ 鉄道事業におけるBPR (*1)の完遂と深度化等

重点戦略②

豊かなまちづくり
モデルの創造

- ・ 西九州新幹線開業による需要創出、西九州エリアでの複合的なまちづくり推進
- ・ 日田彦山線BRTの23年度開業に向けた取り組みの加速とMaaSの推進

重点戦略③

新たな貢献領域
での事業展開

- ・ 新たな貢献領域もターゲットに入れた、M & Aや業務提携の検討
- ・ ビジネスサービス、建設等におけるBtoB・BtoG領域の強化

人づくり
基盤づくり

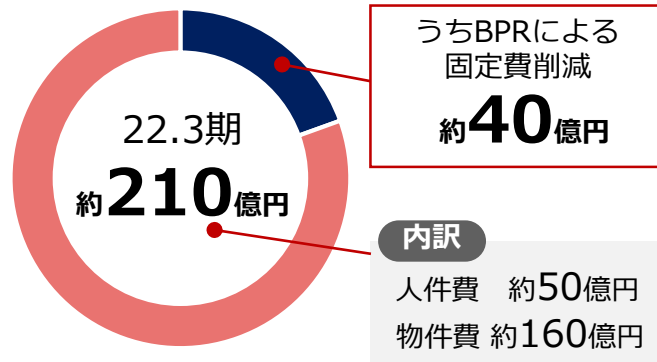
- ・ 人事賃金制度見直しに向けた検討、デジタル人材育成
- ・ DX推進に必要なデジタル基盤の整備等

重点戦略① 事業構造改革の完遂 | BPRによる鉄道事業のコスト削減

BRPによる鉄道事業の固定費削減140億円については今期達成を見込んでおり、引き続き固定費削減の更なる深度化に取り組む

前期コスト削減実績

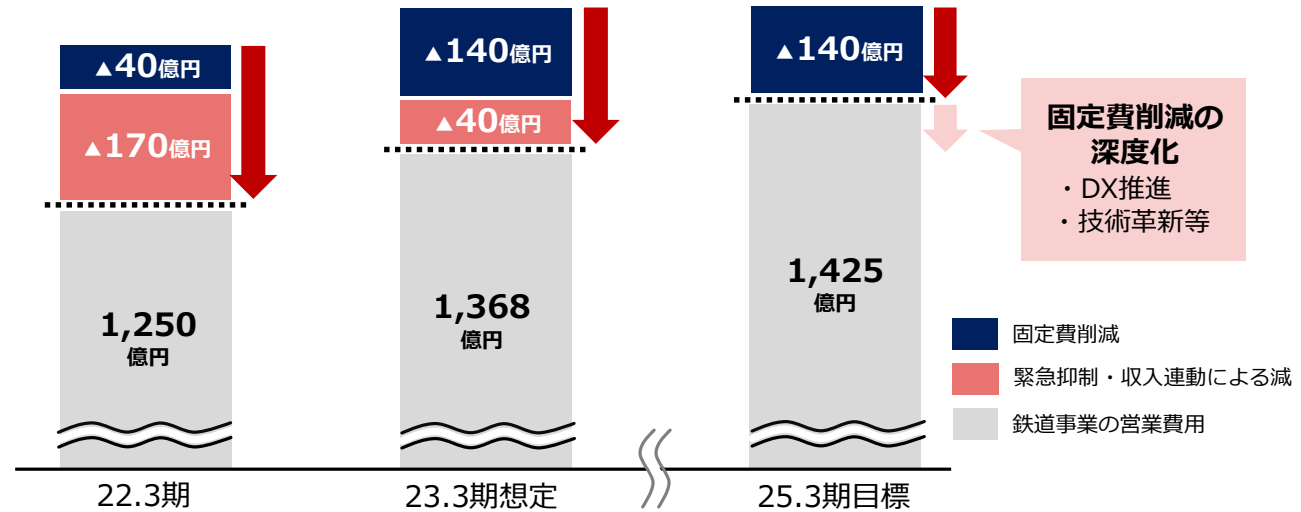
- ・主に緊急抑制・収入連動による減
- ・BPRによる固定費削減の一部前倒しが実現



* コスト削減額は対20.3期、特殊要素除く

固定費削減の深度化

- ・減価償却費の積み上がりや新幹線特例終了等の費用増がある中、BPRを今期中に完遂し、持続的な140億円/年の固定費削減を実現予定



主なBPRの取り組み

新たなサービス体系の構築

DXの活用等を通じた駅係員の不在化、きっぷの販売窓口の廃止、営業時間短縮等



JR九州アプリやネット予約の利用促進

新たな車両・地上設備体系の構築

乗車効率を高める車両の改装、車両設備関連の委託業務の内製化、改札設備の廃止等



車両のロングシート化

検査・保守の効率化

- 検査精度向上による取替基準見直し
- 車両の素材変更による業務省力化
- 線区のご利用状況に応じた検査・保守業務の見直し

鉄道事業の収益確保 | きっぷの見直し、ネットシフト

当社で速やかに実行可能な施策である、きっぷの見直しとネットシフトに注力し、イールドマネジメントを強化

各種きっぷの見直し

前期の取り組み

- 1 ネット販売割引きっぷの価格見直し
- 2 窓口販売割引きっぷの廃止
 - ・新幹線割引きっぷ 全廃
 - ・在来線割引きっぷ 約7割廃止
- 3 回数券の廃止
 - ・普通回数券 全廃
 - ・特急料金回数券 一部廃止

今期の取り組み

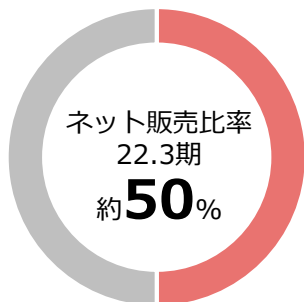
- 1 在来線特急料金の見直し (2022年4月)
- 2 EXサービス (*1)の導入 (2022年6月)
- 3 ネット販売割引きっぷの価格見直し及び一部廃止 (2022年6月)



*1 | 東海道・山陽・九州新幹線全線（東京～鹿児島中央間）で利用可能となる新幹線ネット予約&チケットレス乗車サービス

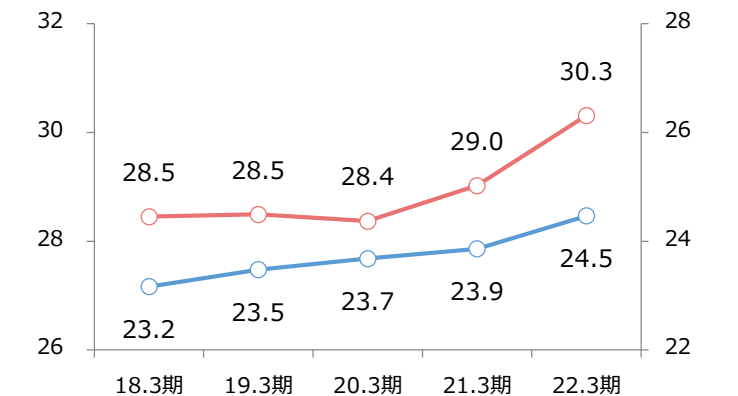
参考 | 割引きっぷのネット販売比率及びイールド実績

在来線主要区間



新幹線割引きっぷについては
前期より全てネット販売に移行

(円/人扣) ○新幹線 (左軸) ○ 全社 (定期外) (円/人扣)



運賃制度に関する当社見解

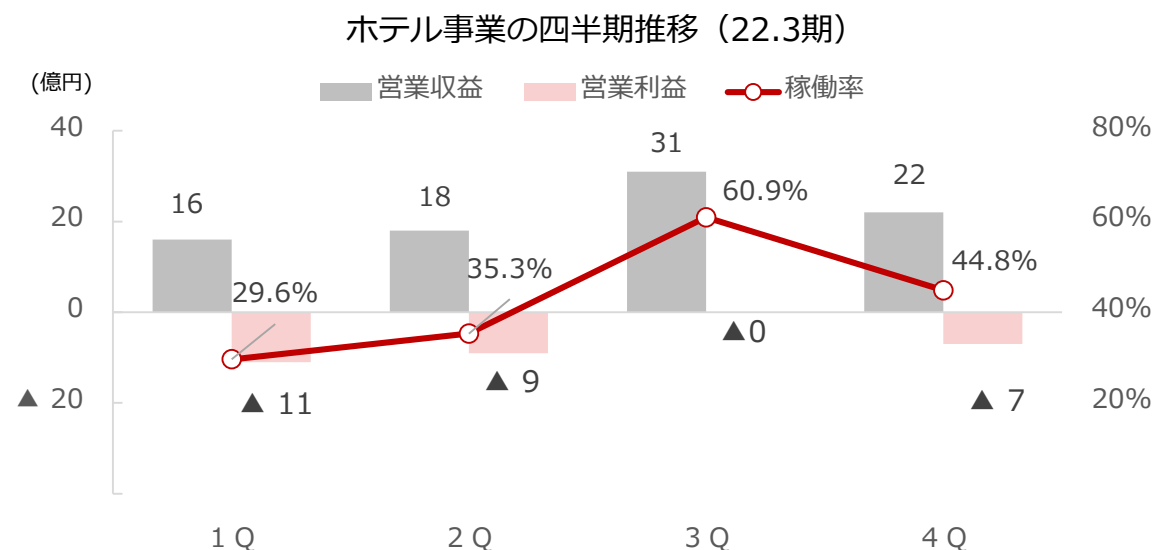
- 運賃設定に自由度があれば、持続的でより良いサービスの提供に繋がると考えている
- 経営環境の変化を踏まえ、見直しを検討したいが、条件の厳しさから改定は現状では困難
- 特に定期運賃、新幹線特急料金、収入原価算定要領のあり方について課題と認識

ホテル事業の構造改革

既存ホテルの競争力向上に向けて各種取り組みを加速

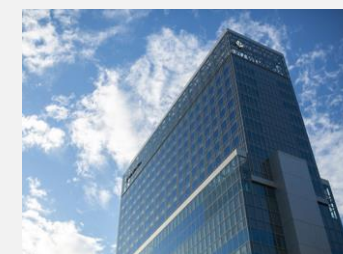
損益分岐点稼働率の改善

- マルチスキルの推進等により、**人件費は対コロナ前の▲25%の水準を維持**
- 22.3期3Qにおいて**稼働率約60%での収支均衡**を達成



今後の主な検討事項

- 「THE BLOSSOM」をはじめとした既存ホテルの**ブランド再構築**
- 環境変化に対応した**リニューアル**
- **人材育成**を通じたホテルグループとしての運営力強化



「THE BLOSSOM」ブランドのホテル

重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造 | 西九州エリアのまちづくり

西九州新幹線開業を起爆剤として西九州エリアの複合的な開発を推進し、開業効果の最大化を図る

モビリティの進化による交流人口の拡大



西九州新幹線開業

運行開始：2022年9月23日
運行区間：武雄温泉・長崎間(約66km)



ふたつ星4047 (新D&S列車)運行

運行開始：2022年9月23日
武雄温泉・長崎間の“ふたつ”のルートで西九州を1周する「西九州の海めぐり列車」



MaaS (my route) エリア拡大

- ・佐賀県(2022年1月)
- ・長崎県(2022年夏)



複合的な開発による定住人口・交流人口・雇用の拡大



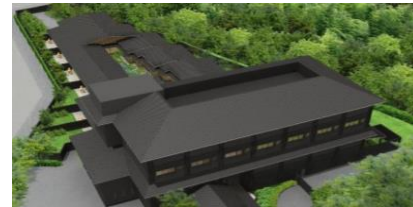
新長崎駅ビル開発(2023年秋)

- ・国際観光都市長崎の陸の玄関口として、ホテル(長崎マリオットホテル)、商業、オフィス、駐車場などを複合開発
- ・環境負荷低減、感染症対策、次世代のAI・ICT導入



嬉野旅館開発(2023年秋)

- ・日本三大美肌の湯『嬉野温泉』に開発
- ・バイナリー発電・温泉熱利用等、環境に配慮



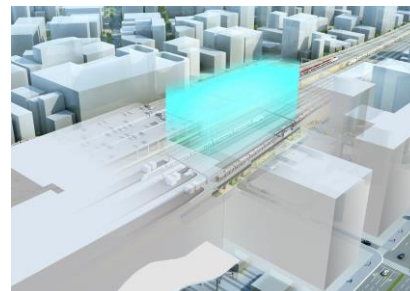
茜さす 肥前浜宿(2022年1月)

- ・造り酒屋が所有する民家を改修した宿泊施設

重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造 | 福岡エリアのまちづくり

人口増加数・増加率が政令指定都市で最大である福岡市においては、福岡市地下鉄七隈線延伸(*)による博多駅のターミナル機能向上を好機と捉え、まちづくりを推進

福岡エリアにおける主な開発案件



名称	箕子小学校跡地活用事業 ※株式会社桜十字を代表会社とする 8社共同開発	福岡東総合庁舎敷地 有効活用事業 ※当社を代表会社とする3社共同開発	博多駅空中都市プロジェクト	新規案件 油山市民の森等 リニューアル事業 ※当社を代表会社とする9社共同開発
用途等	有料老人ホーム、商業など 複合的な開発	オフィスビル（一部 商業店舗）	オフィス、ホテル、にぎわいを 創る商業や広場など	複合体験型アウトドア事業
開業時期	2024年1月	2024年3月	2028年末	2024年3月期中
敷地面積	約8,560㎡	約2,700㎡	約5,200㎡	約140ha

*|2023年3月開業予定。福岡市は、延伸区間（天神南～博多間）の利用者を約8.2万人/日（うち新規利用者2.3万人/日）と想定

MaaSの更なる推進に向けて、地域交通事業者等との連携強化・拡大を図る

直近の取り組み事例

1 “my route” 利用エリア拡大

- 福岡地区、宮崎地区等に続き、佐賀県（2022年1月）、大分県由布院地区（2022年2月）において、関係自治体、交通事業者等と連携し、マルチモーダルモビリティサービス“my route”の利用を開始
- マルチモーダルルート検索（あらゆる交通手段をつなぎ、最適な経路を提案）、観光情報・イベント情報等の提供、デジタルチケットの購入等が可能に



2 西日本鉄道、北九州市との連携

- 戸畑駅（北九州市）において、みどりの窓口と西鉄バス定期券発売窓口を隣接して設置しお客さまの利便性を向上
- 北九州市はバス駐車スペースの拡張を含む駅前広場の改良工事を実施、交通結節機能の強化、事業者間の連携を支援



3 九州産交バス・TaKuRooとの連携

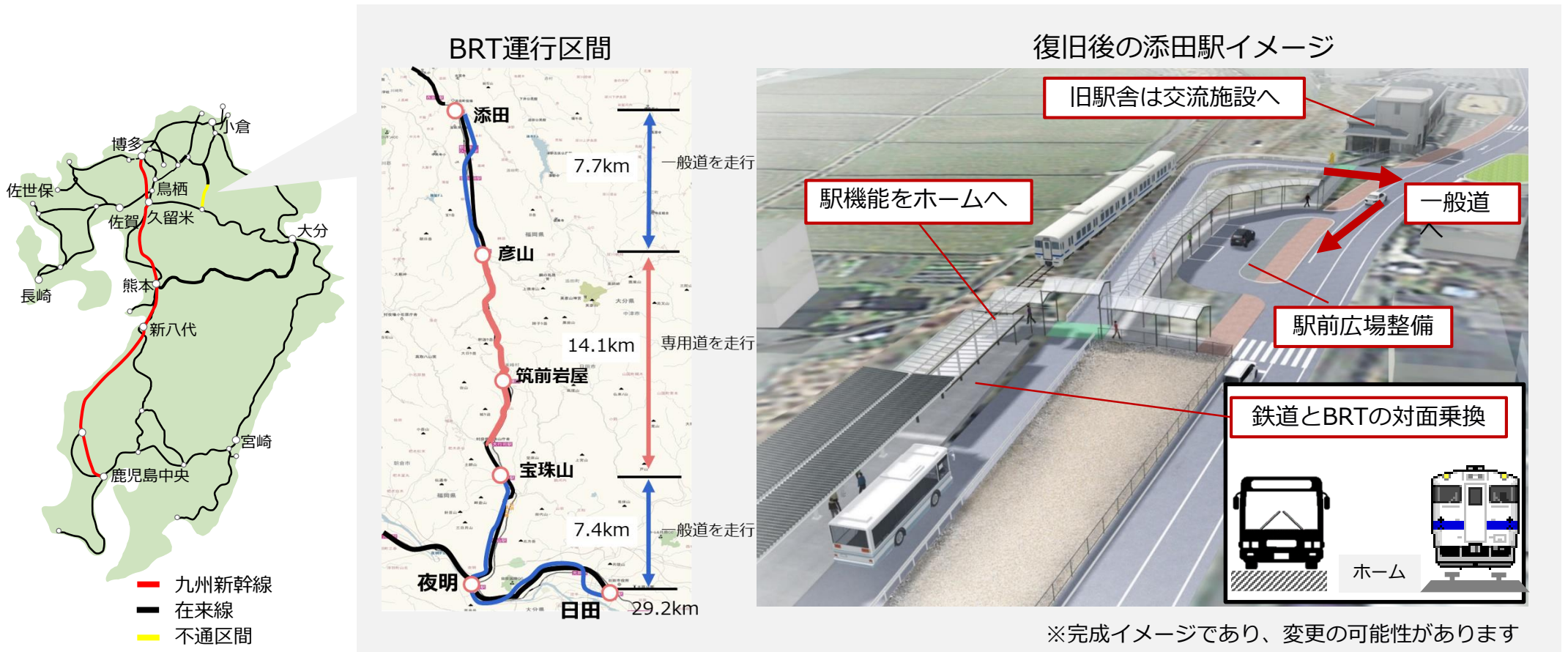
- 「AIオンデマンド型交通サービス」導入、“my route”活用
- 路線バス・タクシー・鉄道が連携し、シームレスな地域交通ネットワークを提供
- 安全・安心な公共交通づくり・地域貢献活動、熊本県内の観光の魅力・利便性向上



重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造 | 日田彦山線BRT化

持続可能なモビリティサービスのモデル構築

- 災害により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
 - ・ カーボンニュートラル実現のため、**EVバスの導入を検討**
- 事業費は約26億円、復旧工事の期間は着手から約3年と見込んでおり、**2024年3月期中の開業を目指す**



重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開 | 事業ポートフォリオ強化

事業の継続的なモニタリングを実施し、事業ポートフォリオの柔軟な組み換えを行う

	過去3年間の主な取り組み	今後の方向性
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="background-color: #f08080; border-radius: 10px; padding: 5px;">事業領域拡大</div> <div style="background-color: #444; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px;">事業見直し・撤退</div> </div>	
運輸サービス 鉄道事業、バス事業、船舶事業等	<ul style="list-style-type: none"> ● 高速船運航体制の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ● 継続的なモニタリング実施 ● 成長分野へのリソースの集中、他社連携、必要に応じた縮小、撤退等の検討
不動産・ホテル 不動産賃貸業、不動産販売業、駐車場運営、シニア事業、ホテル業、住宅建設・販売、ゴルフ場経営等	<ul style="list-style-type: none"> ● アセットマネジメント事業の開始 ● 住宅建設・販売事業（戸建）のエリア見直し 	
流通・外食 小売業、飲食業、農業	<ul style="list-style-type: none"> ● 水産加工会社M&A ● 郊外型焼肉店M&A ● ドラッグストア事業の株式過半譲渡 ● 海外事業からの撤退 	
建設 建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等	<ul style="list-style-type: none"> ● 電気工事会社M&A 	
ビジネスサービス 広告業、建設機械の販売・レンタル、清掃・駅業務、リネンサプライ業等	<ul style="list-style-type: none"> ● 建機レンタル会社M&A ● システム会社M&A ● リース事業の売却 	
全体、その他	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ見直し推進を目的とした地域特化型ファンド設立 ● 病院事業の売却 	<ul style="list-style-type: none"> ● M&A、業務提携を積極的に推進 ● 特に建設・ビジネスサービスセグメントではBtoB事業を強化し、積極的なM&A強化やエリア拡大等で成長を目指す ● 鉄道に限らない都市インフラを支える公共工事を積極的に受注
	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規事業領域としてエネルギー関連事業を検討 	

重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開 | BtoB、BtoG事業の強化

貢献領域の拡大と事業の持続性強化を見据え、BtoB、BtoG事業の強化を行う

BtoBビジネス領域の強化

これまでの取り組み

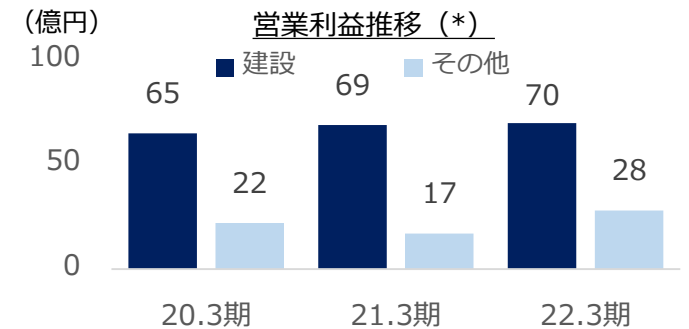
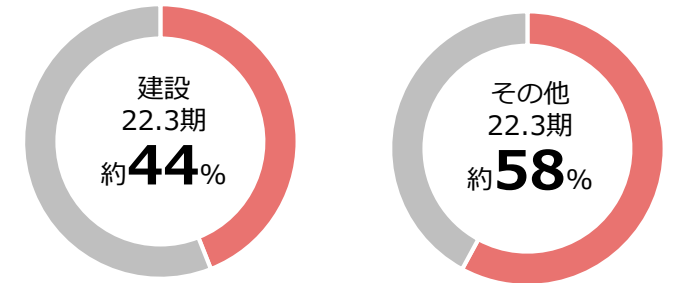


- 建設・その他セグメントは、会社発足以来、JR九州単体からの受注がメインであり、機能子会社としての位置づけが強かった
- 近年はノウハウの蓄積や人材の強化により、北陸新幹線工事や東京メトロ工事など外部からの受注を獲得



- 2017年にM&Aを行ったキャタピラー九州は営業網の拡大や当社グループ等とのクロスセル、当社の強固な財務基盤等のシナジーを背景に順調に利益成長
- コロナ禍でも建設・その他セグメントは安定的に利益を確保

セグメント外部売上比率（*）



*|旧セグメント基準で算定

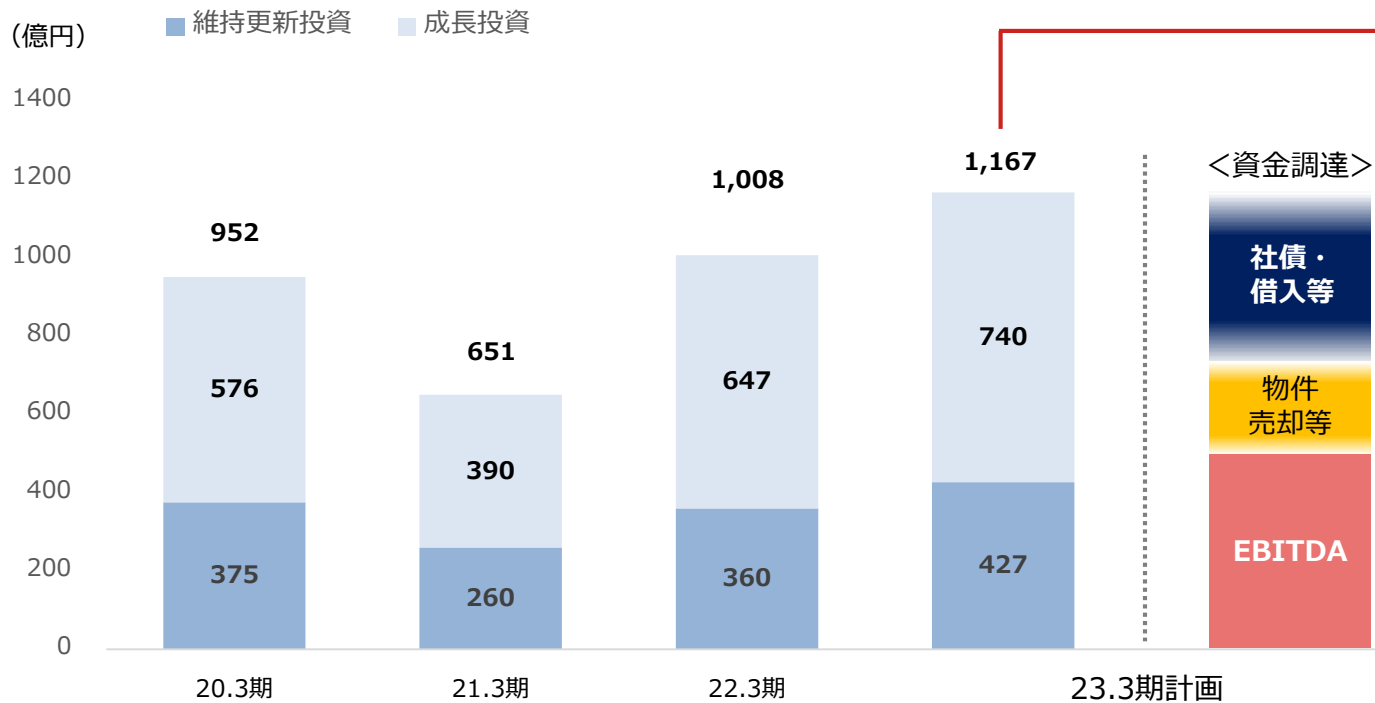
今後の方向性

将来の人口動態に影響を受けにくいBtoB・BtoG事業については、M&Aの加速、事業エリアの拡大、業務提携の推進などを通じて、当社グループの柱へと成長を目指す

設備投資計画

今期も西九州新幹線に係る車両投資等の維持更新投資を継続
開発パイプラインの拡大に向けた成長投資については、借入余力の活用に加え、私募REITへの
物件売却等で得た資金を元に加速

設備投資額



今期の主な設備投資案件

成長投資

- 新長崎駅ビル開発
- 鹿児島中央駅西口開発
- 嬉野旅館開発 等

維持更新投資

- 西九州新幹線車両新製
- YC1系車両新製 等

前中計期間

本中計期間 初年度

ESGの取り組み

中期経営計画で掲げた非財務KPIの達成に向けて取り組みを推進 非財務KPIの一部項目については、役員報酬との連動を検討中

主な取り組み状況

E

脱炭素社会の実現

CO₂排出量の削減

- 再生可能エネルギーの活用
 - ・大阪ガスから佐賀県の風力発電所等の再エネ電気を購入し、県内の筑肥線沿線駅で活用（2022年1月）
 - ・新出光とオンサイトPPAを締結、長崎工務所で太陽光発電を導入（2022年4月）



環境に関する情報開示

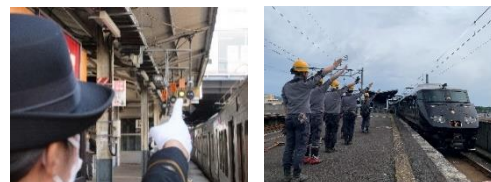
- グループ全体でのスコープ1,2排出量把握に向けてエネルギー使用量の調査を開始
- JR九州単体でのスコープ3排出量を算定・開示（2022年4月）

S

すべての事業の基盤となる安全とサービス

安全

- 「安全創造運動2022」開始
- 安全創造館研修6巡目実施中



サービス

- 「サービスを社風へ2022」開始



価値創造の源泉である人づくり

従業員エンゲージメント

- 従業員意識調査実施済、分析中
- 新人事賃金制度の検討開始

リスクリング支援

- デジタル人材育成
Digital-1グランプリ(デジタルツール活用取組成果発表会)開催
(2022年2月)

G

健全な企業運営

ステークホルダーとのコミュニケーション充実

- 各ステークホルダーとの対話の継続・強化



APPENDIX

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)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	増減	主な増減要因
総資産	8,913	9,519	606	
現金及び預金	229	397	167	
有価証券	420	390	△ 30	
有形固定資産	5,320	5,753	432	熊本駅ビル開業による増
鉄道事業固定資産	980	1,092	111	
有利子負債	2,509	3,231	722	社債及びコマーシャル・ペーパーの増
純資産	3,954	3,890	△ 63	配当金の支払による減
資本金及び資本剰余金	2,400	2,418	18	
利益剰余金	1,500	1,479	△ 20	

ROE	-4.7%	3.4%
D/EBITDA	54.09	10.50
自己資本比率	43.8%	40.8%

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	△ 103	564	668	税金等調整前当期純利益の増
減価償却費	293	290	△ 3	
投資キャッシュフロー	△ 539	△ 957	△ 418	JR九州トラック・イルガンの株式一部譲渡の反動減
設備投資	△ 952	△ 1,014	△ 62	
フリーキャッシュフロー	△ 642	△ 392	250	
財務キャッシュフロー	1,058	525	△ 533	資金調達の減
現金及び現金同等物	650	787	136	

鉄道事業（輸送データ）

鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計	763	893	130	117.1%	
定期	262	279	16	106.2%	
定期外	500	614	114	122.8%	
荷物	0	0	0	-	
新幹線	224	274	49	122.1%	
定期	24	24	0	100.4%	需要の緩やかな回復による増
定期外	200	249	49	124.8%	
在来線	538	619	80	115.0%	
定期	238	254	16	106.8%	需要の緩やかな回復による増
定期外	300	364	64	121.5%	

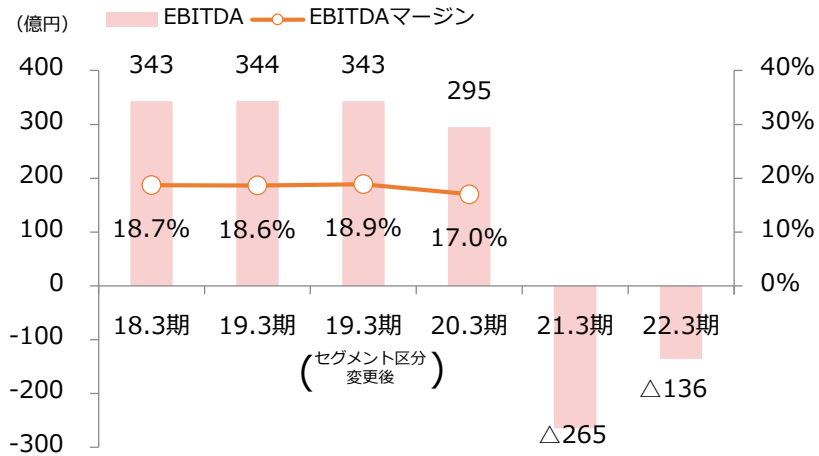
輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

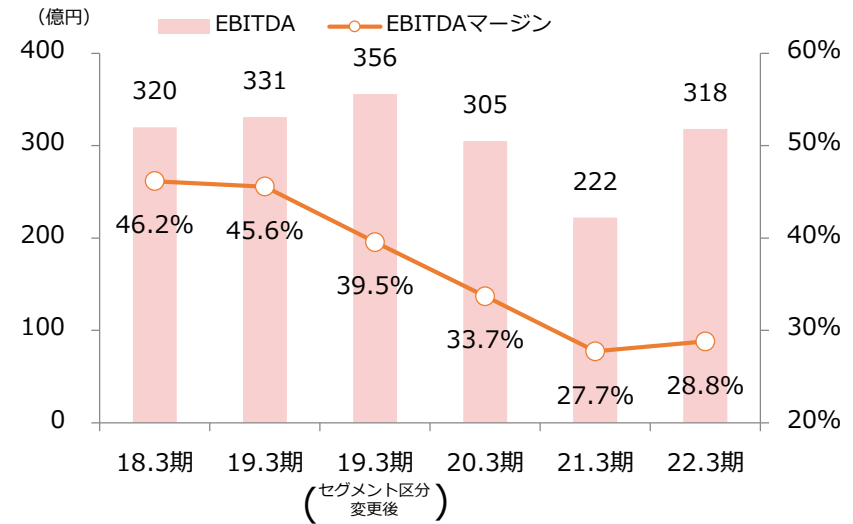
	2021年3月期 実績	2022年3月期 実績	対前年	
全社計	5,564	6,132	567	110.2%
定期	3,466	3,620	154	104.5%
定期外	2,098	2,511	413	119.7%
新幹線	868	1,002	134	115.5%
定期	177	178	0	100.4%
定期外	690	824	133	119.3%
在来線	4,696	5,130	433	109.2%
定期	3,288	3,442	154	104.7%
定期外	1,407	1,687	279	119.9%

各セグメントのEBITDA推移

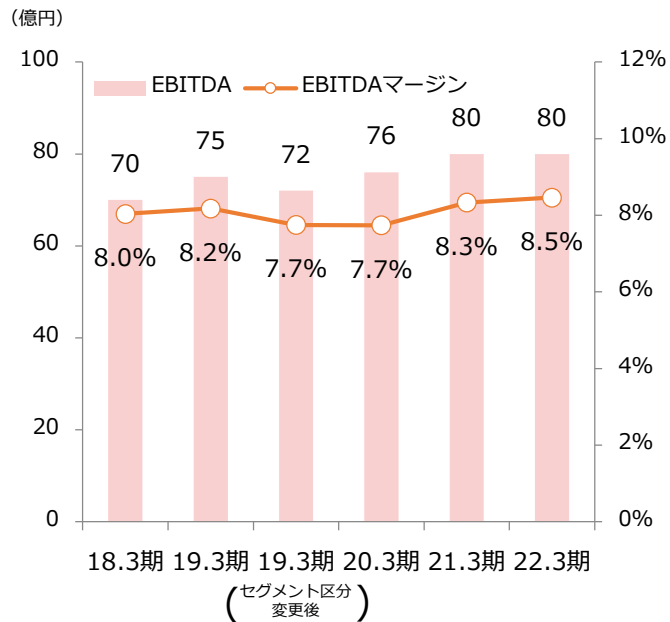
運輸サービス



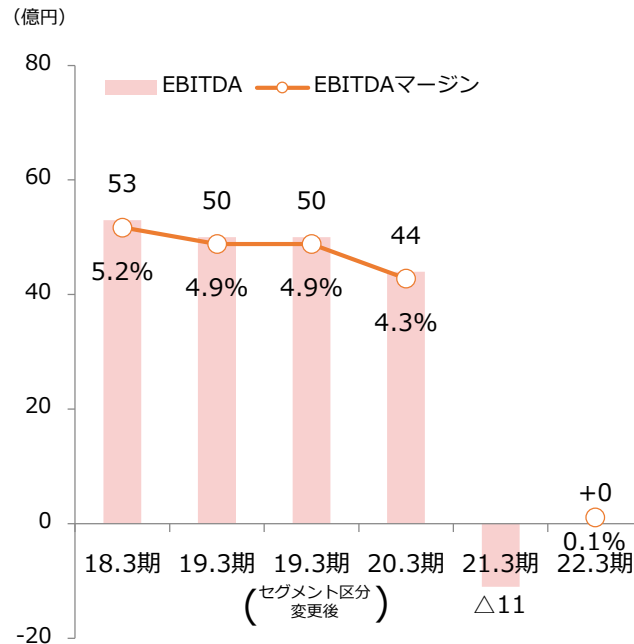
不動産・ホテル



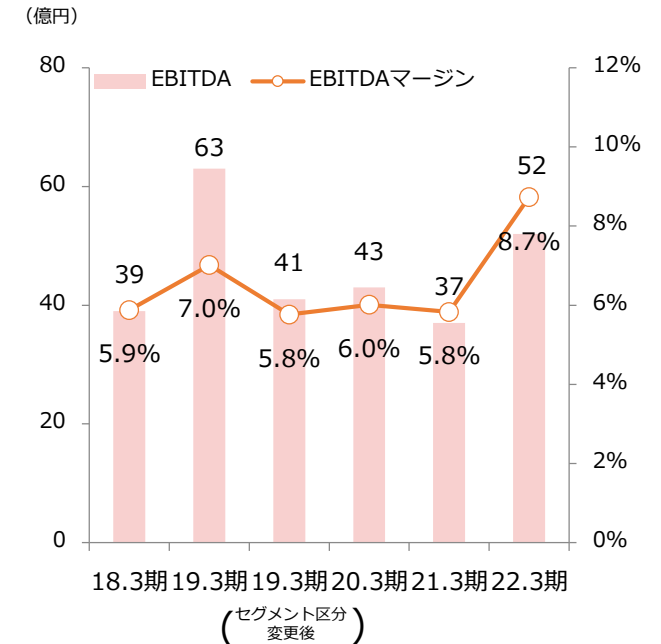
建設



流通・外食



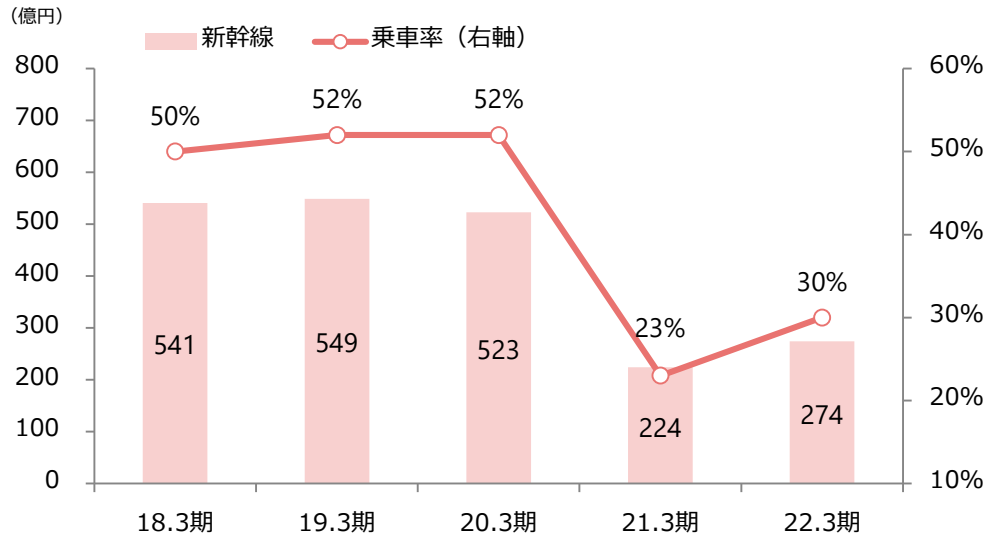
その他



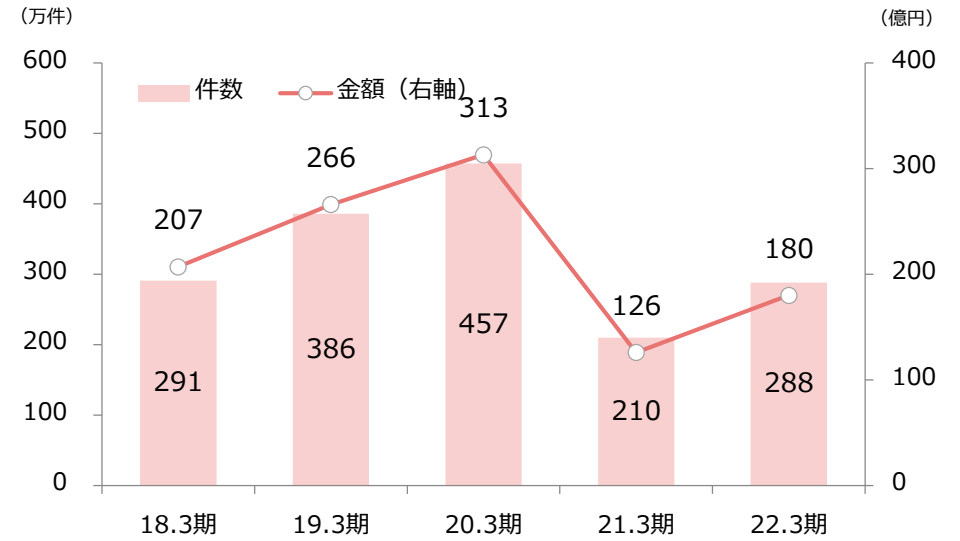
※各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

鉄道事業の推移

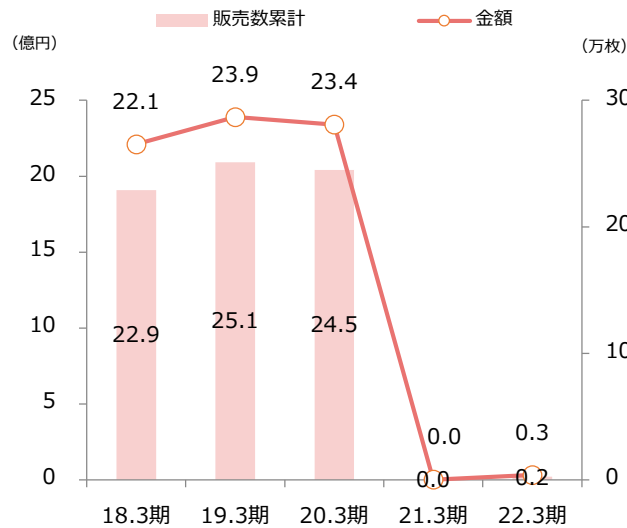
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



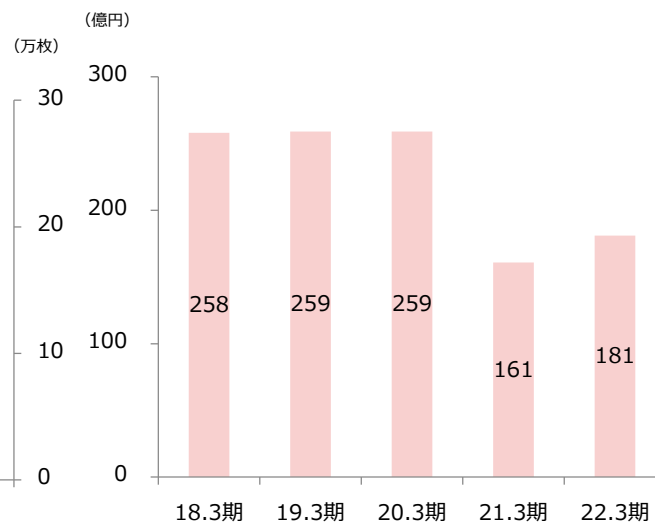
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



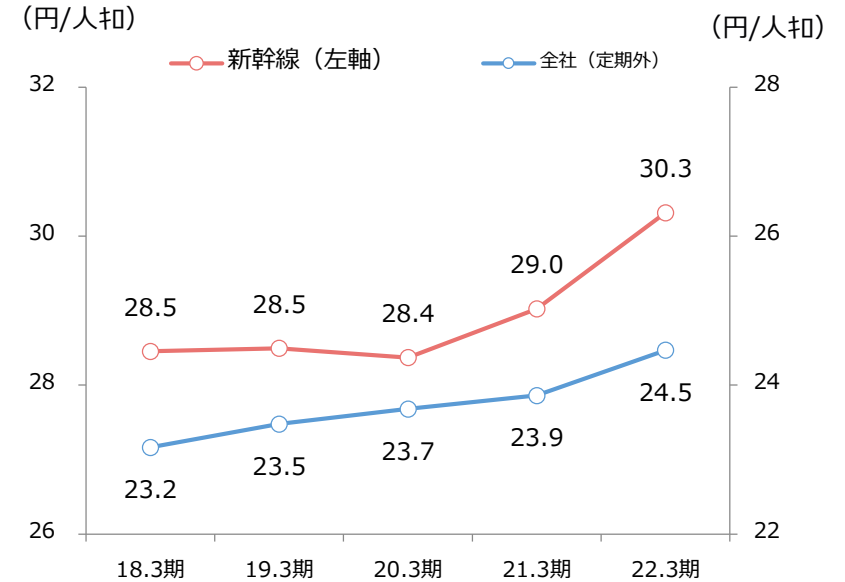
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数及び金額



鉄道旅客運輸収入（近距離）

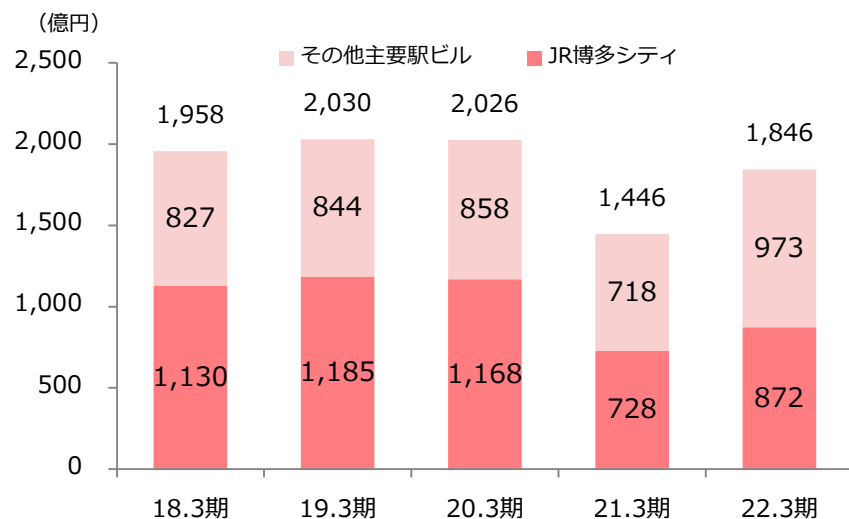


イールド（全社（定期外）、新幹線）



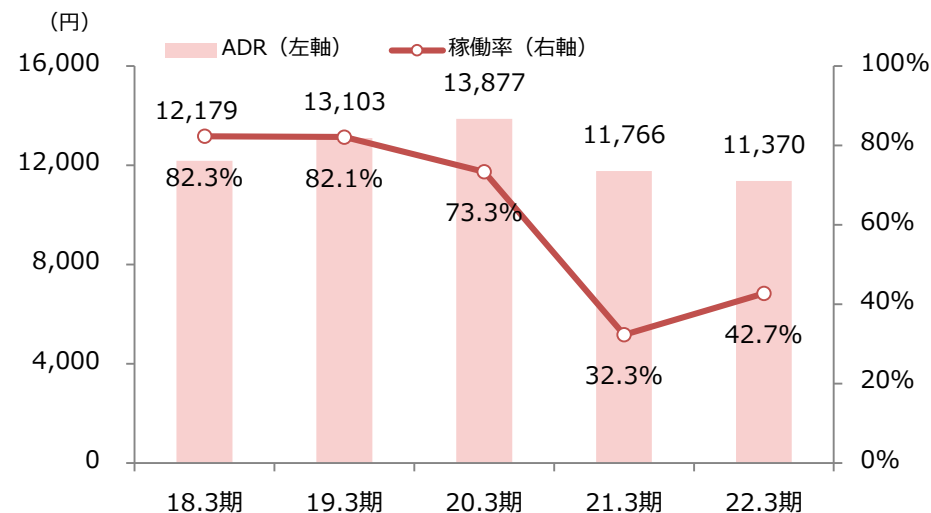
不動産・ホテル事業の推移

駅ビルテナント売上

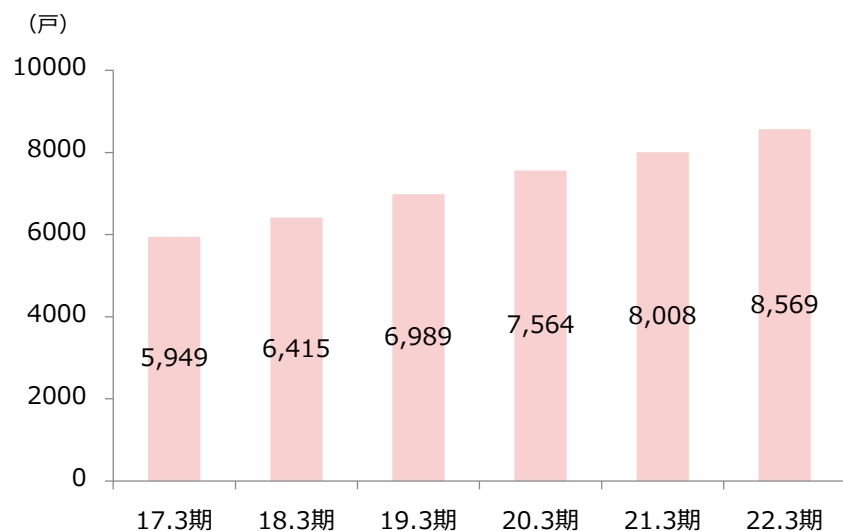


※ その他主要駅ビルは21.3期以降に宮崎・熊本駅ビルを含む

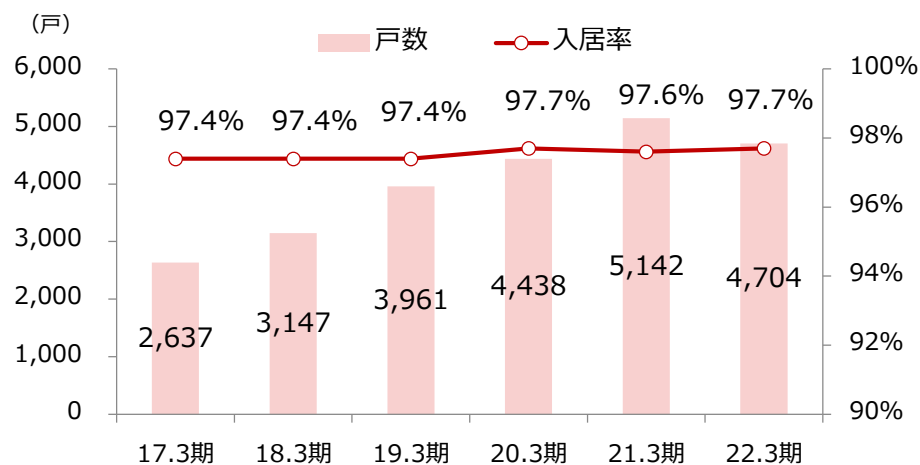
ホテル稼働率および平均単価



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)

主要な開発パイプラインの概要

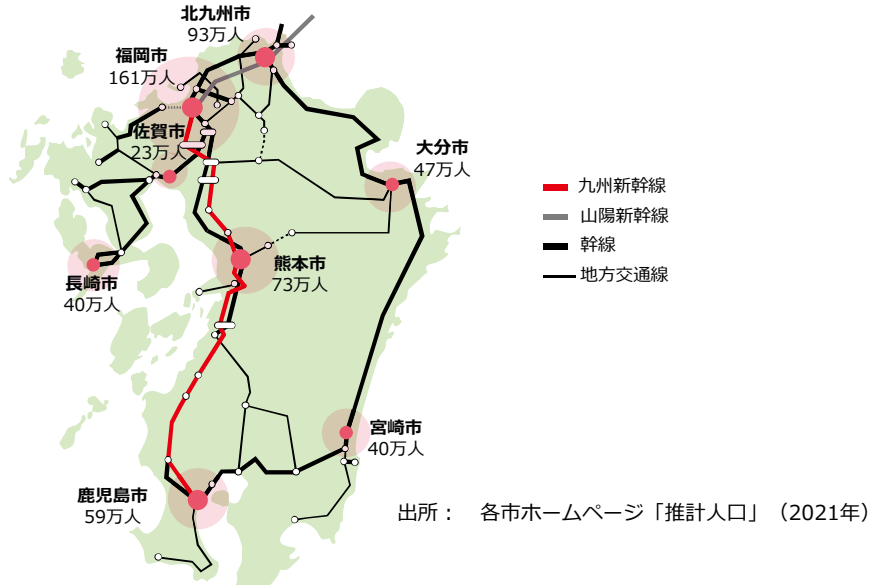
名称	所在地	時期	敷地・延床面積/ 戸数/部屋数	備考（用途等）
長崎駅周辺開発	長崎県長崎市	2022年3月 高架下開業 2023年秋 新駅ビル全面開業 ※2025年度予定から前倒し	延床 約102,000㎡	・商業、ホテル、オフィスなど複合的な開発 ・環境負荷軽減対応、AI・ICT活用を検討
鹿児島中央駅西口開発	鹿児島県鹿児島市	2021年秋 工事着工 2023年春 I期開発開業 2025年度以降 II期開発開業	敷地 約9,500㎡ 延床 約25,400㎡ (I期開発)	・I期は商業・オフィス・立体駐車場、II期は住居等、複合的な開発 ・感染症対策、環境負荷軽減対応、ICT活用を検討
箕子小学校跡地活用事業 ※株式会社桜十字を代表会社とする8社共同開発	福岡市中央区	2024年1月 開業	敷地 約8,560㎡ 延床 約27,000㎡	有料老人ホーム、商業など複合的な開発
福岡県東総合庁舎敷地有効活用事業 ※当社を代表会社とする3社共同開発	福岡市博多区	2022年春 工事着工 2024年3月 開業	敷地 約2,700㎡ 延床 約22,000㎡	・オフィスビル（一部 商業店舗） ・無人清掃ロボット、太陽光発電等の導入
嬉野旅館開発	佐賀県嬉野市	2023年秋 開業	敷地 約9,600㎡	
THE BLOSSOM KYOTO (京都市下京区ホテル開発)	京都市下京区	2020年冬 工事着工 2022年夏 開業	180室 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年冬 工事着工 2025年春 竣工	敷地 約22,500㎡ 延床 約180,700㎡	オフィスビル（一部 商業店舗）
油山市民の森等リニューアル事業 ※当社を代表会社とする9社共同開発	福岡市南区	2022年7月 工事着工 2024.3期 リニューアルオープン	敷地 約140ha	宿泊（キャンプ・グランピング）、商業、アウトドアパーク、農園など
博多駅空中都市プロジェクト	福岡市博多区	2028年末 開業	敷地 約5,200㎡	オフィス、ホテル、商業や広場など

※ 計画は、今後変更になる場合があります

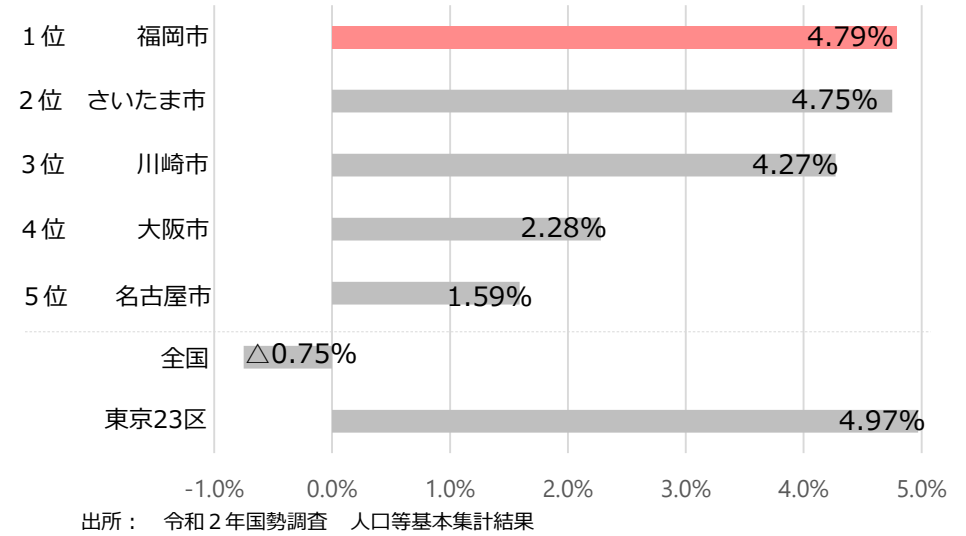
全国屈指の経済基盤を有する九州／コアとなる都市、福岡

- 九州は『日本の1割経済』という位置付け（域内総生産、総人口、総面積、事業所数等）
- 特に、福岡都市圏はコロナ後においても人口増加が見込まれる成長性の高い都市

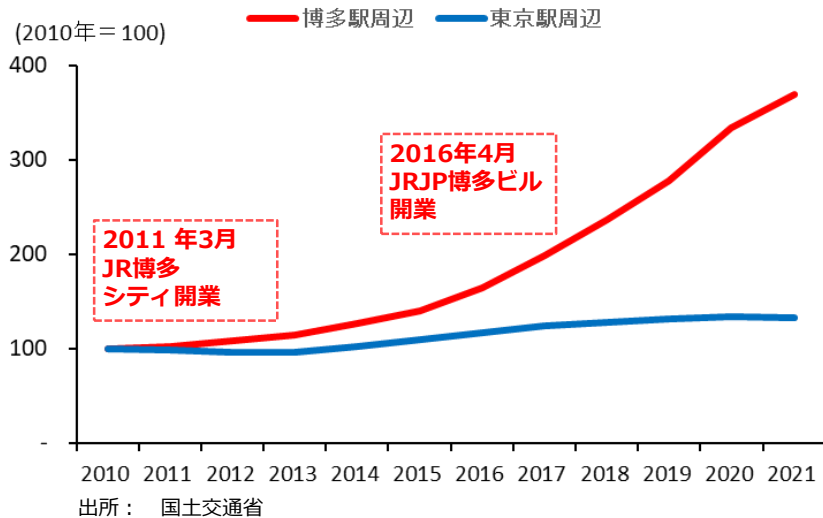
九州における主要都市及び人口



人口増加率の高い政令指定都市(2015～2020年)

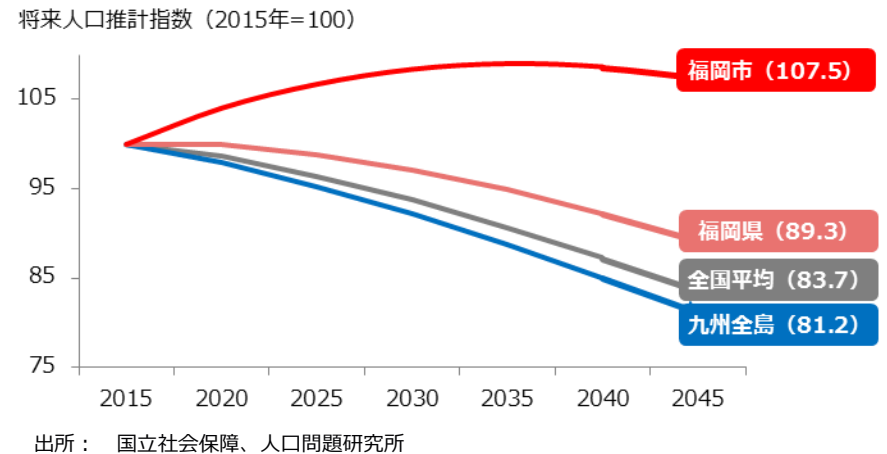


博多駅周辺の公示地価上昇率



福岡の都市化と地方都市の人口逡減

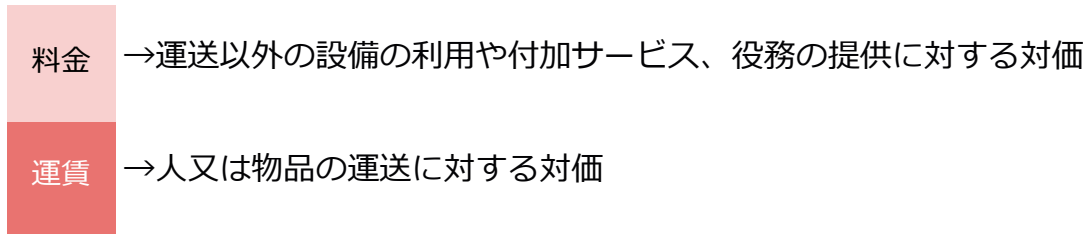
九州全体に過疎化が進行する一方、福岡都市圏へ一極集中



鉄道事業における運賃・料金の概要及び増収施策

運賃・料金の概要

■ 運賃・料金の内訳

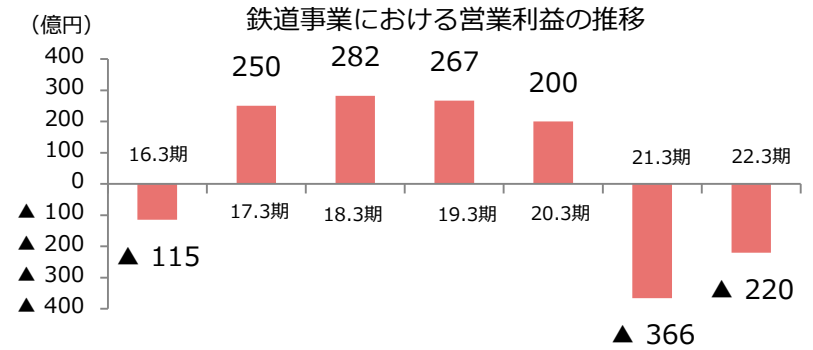


■ 運賃・料金の設定及び変更の手続き

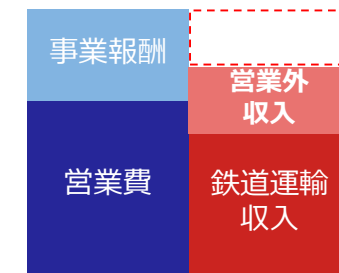
- ・ 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- ・ 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は国土交通大臣への届出のみで可能

■ 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)



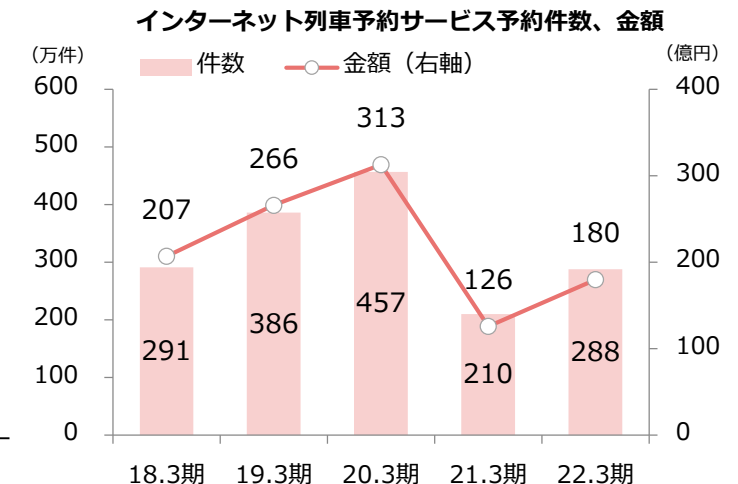
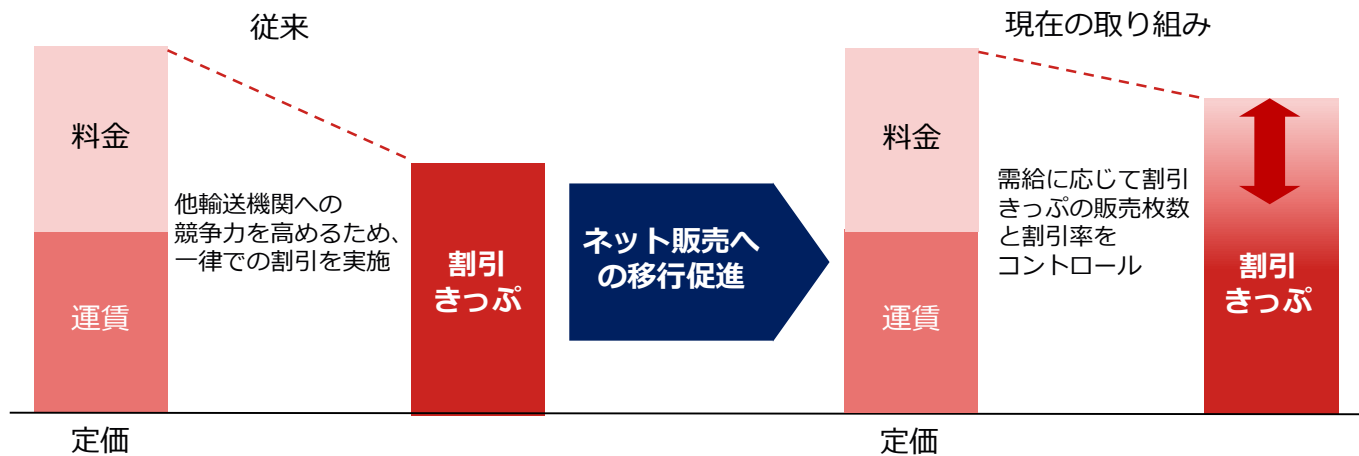
審査基準を満たす場合 (イメージ)



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



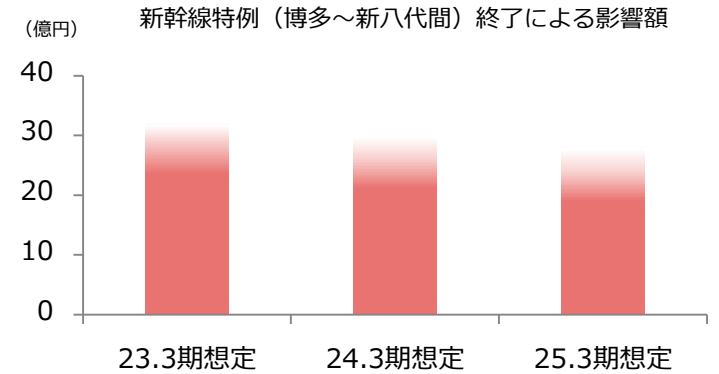
鉄道事業の費用について

税制特例について

- 2022.3期決算における新幹線特例（博多～新八代間）影響額は約34億円
- 2022.3期末をもって九州新幹線（博多～新八代間）の税制特例措置が終了

名称	特例内容				決算科目
	科目	課税標準			
		17.3期まで	22.3期まで	23.3期	
新幹線特例	固定資産税 (*1)	1/6	1/3	終了	物件費

*1 | 鉄道運輸機構からの新幹線関係借受資産に係る課税



減価償却費について

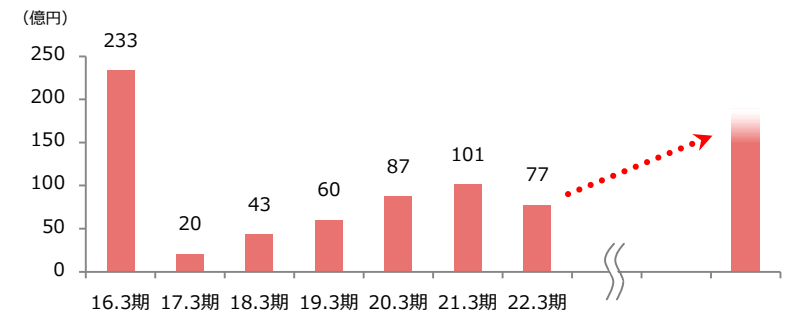
■ 減価償却方法の変更

- 使用実態に即し、鉄道事業固定資産の償却方法と償却年数の変更を実施
- 影響額：2022.3期において減価償却費34億円の減

項目	対象資産	内容
償却方法の変更	全資産	定率法→定額法
償却年数の変更	車両	法定耐用年数→経済的耐用年数 (13年) (20年)

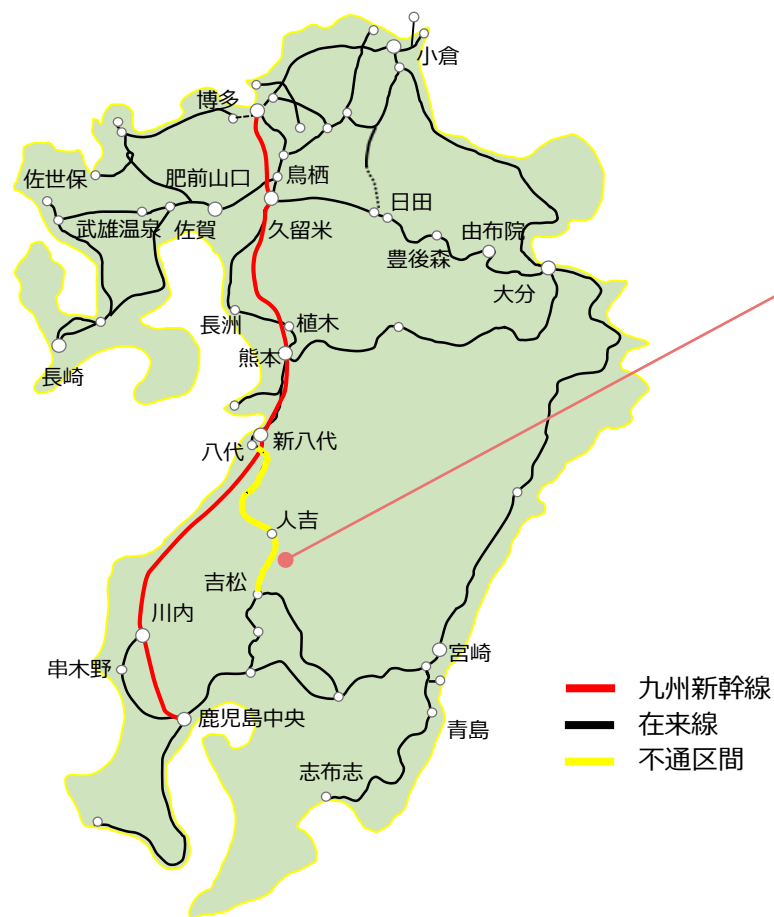
■ 減価償却費の逦増

- 2016.3期末の鉄道事業固定資産の減損処理（約5,200億円）に伴い減価償却費が減少
- 減損処理後も鉄道事業は毎年250～300億円程度の設備投資が発生
- 今後もこの傾向が続くことから、減価償却費が毎年10～20億円程度の逦増



令和2年7月豪雨により被災した肥薩線について

- 現時点で得られた情報をもとに、**鉄道で復旧した場合の概算復旧費を約235億円と算出**
- 肥薩線の復旧方針については、国土交通省・熊本県が開催する「JR肥薩線検討会議」に当社も参画し、検討を行う



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
概算復旧費	約235億円 (*1)



*1| ・球磨川を渡河する橋りょう（球磨川第1橋りょう、第二球磨川橋りょう）については、2021年12月に変更された「河川整備基本方針」に基づく計画高水位を参考に、橋りょうの復旧高さを設定し概算復旧費を算出
 ・上記を除く一般区間については、被災前と同じ線路高での復旧とし概算復旧費を算出

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、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。

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/>