



2019年3月期 決算説明会

2019年5月14日
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



目次



概要	3
I 2019年3月期 決算実績	4
II 2020年3月期 業績予想	11
III 中期経営計画における各セグメントの取り組み	16
APPENDIX	36



2019.3期 決算実績

- 営業収益はキャタピラー九州の連結子会社化等により対前年で増収
- 連結営業利益、経常利益、当期純利益はJR九州の減価償却費の増等により減益

2020.3期 業績予想

- 営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増や新規ホテル開業等により増収予想
- 当期純利益は、税制特例措置廃止や鉄道事業における減価償却費の増等により減益予想

中期経営計画 における各事業 の取り組み

- 鉄道事業においては新幹線、近距離、インバウンドの主力分野の収益力を向上させる
- 関連事業においては拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して沿線人口を増やす取り組みを実施

I 2019年3月期 決算実績

2019年3月期 連結決算ハイライト



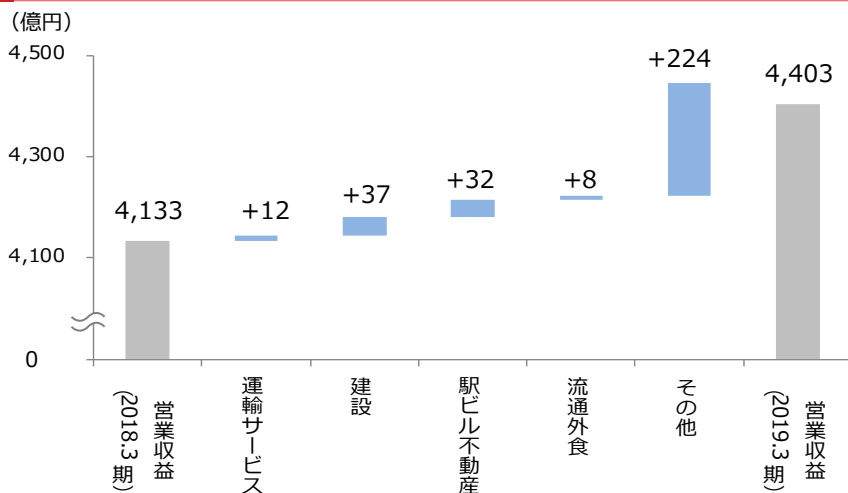
- 営業収益は9期連続の増収（過去最高）
- 営業利益は6期ぶりの減益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は3期ぶりの減益
- EBITDAは6期連続の増加（過去最高）

(単位：億円)

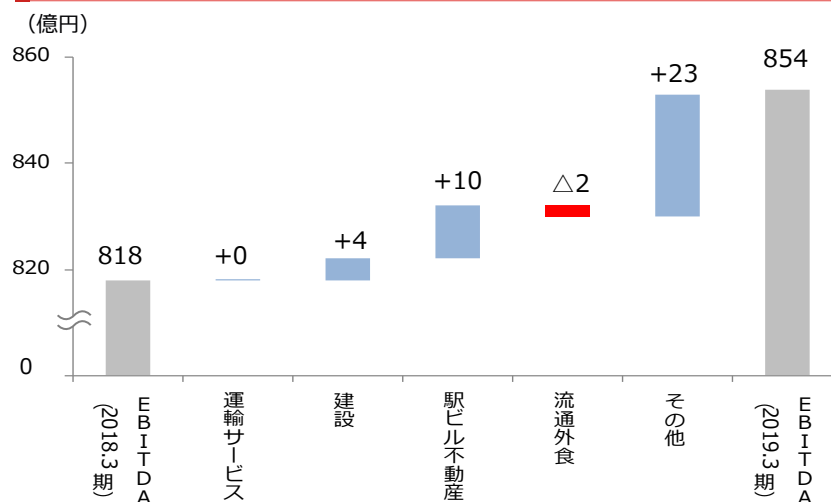
	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	4,133	4,403	269	106.5%
営業利益	639	638	△ 0	99.9%
経常利益	670	665	△ 5	99.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	504	492	△ 11	97.7%
EBITDA (*)	818	854	35	104.4%

※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。

セグメント別営業収益（旧セグメント表記）



セグメント別EBITDA（旧セグメント表記）



※ 各セグメントの増減値は、セグメント間取引消去前であり、連結全体の増減値とは一致しません。

連結損益計算書



(単位：億円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,133	4,403	269	106.5%	キャタピラー九州子会社化に伴う増
営業費用	3,494	3,764	270	107.7%	キャタピラー九州子会社化に伴う増 減価償却費の増 (JR九州)
営業利益	639	638	△ 0	99.9%	
営業外損益	30	26	△ 4	86.1%	
経常利益	670	665	△ 5	99.2%	
特別損益	△ 22	△ 21	1	-	
親会社株主に帰属する 当期純利益	504	492	△ 11	97.7%	
EBITDA	818	854	35	104.4%	

セグメント情報【サマリー】（旧セグメント表記）



(単位：億円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	4,133	4,403	269	106.5%	
運輸サービス	1,837	1,850	12	100.7%	
うち単体・鉄道事業	1,713	1,722	9	100.5%	鉄道旅客運輸収入の増 等
建設	880	917	37	104.3%	新幹線関連工事の増 等
駅ビル・不動産	694	726	32	104.7%	
不動産賃貸	490	529	39	108.0%	タイのサービスアパートメント事業、肥後よかもん市場による増 等
不動産販売	204	197	△ 6	96.8%	
流通・外食	1,031	1,040	8	100.8%	
その他	674	898	224	133.3%	キャタピラー九州子会社化、JR九州ホテルブラッサム那覇の平年度化 等
営業利益	639	638	△ 0	99.9%	
運輸サービス	292	274	△ 17	94.0%	
うち単体・鉄道事業	282	267	△ 14	94.8%	減価償却費の増 等
建設	62	65	2	104.1%	
駅ビル・不動産	232	237	5	102.5%	
不動産賃貸	206	213	7	103.6%	
不動産販売	25	23	△ 1	93.8%	
流通・外食	36	34	△ 2	93.5%	人件費の増 等
その他	24	35	11	148.1%	
EBITDA	818	854	35	104.4%	
運輸サービス	343	344	0	100.3%	
うち単体・鉄道事業	325	328	2	100.8%	
建設	70	75	4	106.1%	
駅ビル・不動産	320	331	10	103.4%	
不動産賃貸	294	307	12	104.2%	
不動産販売	25	24	△ 1	94.0%	
流通・外食	53	50	△ 2	95.2%	
その他	39	63	23	159.1%	

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)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	増減	主な増減要因
総資産	7,493	8,014	520	
現金及び預金	150	169	19	
短期有価証券	650	199	△ 451	譲渡性預金の減 等
金銭の信託	557	569	11	
有形固定資産	3,906	4,613	706	
鉄道事業固定資産	472	716	244	
有利子負債	873	1,079	206	社債発行による増 等
純資産	3,832	4,207	375	
資本金及び資本剰余金	2,502	2,499	△ 2	
利益剰余金	1,249	1,605	355	
ROE	14.0%	12.4%		
ROA	7.1%	6.4%		
D/EBITDA	1.07	1.26		
自己資本比率	50.3%	51.8%		

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2018.3期 実績	2019.3期 実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	876	414	△ 462	売上債権の回収（MJR六本松等）による減 等
減価償却費	179	219	40	
投資キャッシュフロー	△ 683	△ 746	△ 62	
設備投資	△ 823	△ 1,059	△ 236	
フリーキャッシュフロー	193	△ 331	△ 524	
財務キャッシュフロー	△ 91	56	148	社債発行による増 等
現金及び現金同等物	643	368	△ 275	

単体損益計算書



(単位：億円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年		主な増減要因
営業収益	2,197	2,219	21	101.0%	
鉄道旅客運輸収入	1,511	1,514	3	100.2%	
その他収入	685	704	18	102.7%	不動産賃貸収入の増 等
営業費用	1,729	1,761	32	101.9%	
人件費	513	497	△ 16	96.8%	
物件費	1,043	1,065	22	102.1%	
動力費	88	94	5	106.4%	
修繕費	363	372	8	102.4%	
その他	590	598	8	101.4%	
租税公課	75	80	4	106.3%	
減価償却費	96	118	21	122.2%	
営業利益	467	457	△ 10	97.8%	
営業外損益	55	80	25	145.8%	受取配当金の増 等
経常利益	522	537	15	102.9%	
特別損益	△ 23	△ 9	13	-	平成29年九州北部豪雨、台風18号に伴う災害経費の減 平成30年7月豪雨災害に伴う災害経費の増 等
当期純利益	416	442	26	106.2%	



鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年		主な増減要因
全社計	1,511	1,514	3	100.2%	
定期	323	324	1	100.4%	
定期外	1,188	1,190	1	100.2%	
新幹線	541	549	7	101.5%	・基礎トレンド（101%程度） ・大河ドラマ「西郷どん」放映による増 ・9月連休回数が増 等
定期	26	27	0	102.4%	
定期外	514	522	7	101.4%	
在来線	970	965	△ 4	99.5%	・基礎トレンド（100%程度） ・平成30年7月豪雨による減 ・一昨年梅雨時期好天の反動による減 等
定期	296	297	0	100.2%	
定期外	673	668	△ 5	99.2%	

輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
全社計	9,336	9,285	△ 51	99.5%
定期	4,207	4,214	7	100.2%
定期外	5,129	5,070	△ 58	98.9%
新幹線	2,004	2,032	27	101.4%
定期	195	199	4	102.1%
定期外	1,809	1,832	23	101.3%
在来線	7,331	7,252	△ 79	98.9%
定期	4,011	4,015	3	100.1%
定期外	3,319	3,237	△ 82	97.5%

Ⅱ 2020年3月期 業績予想

セグメント経営の強化 -セグメント情報の見直し-

- 駅ビル、ホテル事業における中間持株会社設立およびセグメント区分の変更等を行い、セグメント経営を着実に推進します。

セグメント区分の変更等の概要（2019年4月1日）

<旧セグメント>

運輸サービス

JR九州サービスサポート、JR九州バス、JR九州高速船、JR九州リネン等

JR九州レンタカー&パーキング

建設

九鉄工業、JR九州エンジニアリング、三軌建設、九州電気システム等

駅ビル・不動産

JR博多シティ、小倉ターミナルビル、長崎ターミナルビル、JR大分シティ、鹿児島ターミナルビル、JR九州ビルマネジメント等

流通・外食

JR九州リテール、JR九州ドラッグイレブン、JR九州フードサービス等

その他

JR九州ステーションホテル小倉、JR九州ハウステンボスホテル、JR九州ホテルズ、おおやま夢工房

JR九州シニアライフサポート

JR九州商事、キャタピラー九州、JR九州フィナンシャルマネジメント等

<新セグメント>

運輸サービス

JR九州サービスサポート、JR九州バス、JR九州高速船、JR九州リネン等

建設

九鉄工業、JR九州エンジニアリング、三軌建設、九州電気システム等

不動産・ホテル

【駅ビル】
JR九州駅ビルホールディングス

【ホテル】
JR九州ホテルズアンドリゾートホールディングス、おおやま夢工房

JR九州シニアライフサポート

JR九州レンタカー&パーキング

等

流通・外食

JR九州リテール、JR九州ドラッグイレブン、JR九州フードサービス等

その他

JR九州商事、キャタピラー九州、JR九州フィナンシャルマネジメント等

変更のポイント

- 1 駅ビル、ホテル事業における中間持株会社設立
- 2 (2019年4月1日)

中間持株会社（JR九州駅ビルホールディングス(株)、JR九州ホテルズアンドリゾートホールディングス(株)）による事業経営を通じて、ガバナンス強化および機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を実現

セグメント区分の変更等（2019年4月1日）

- 1 「駅ビル・不動産」セグメント→「不動産・ホテル」セグメント
不動産事業とホテル事業を一体的に強化するため、セグメント区分の変更と合わせて名称変更
- 2 JR九州レンタカー&パーキング
不動産事業との連携強化により、主力の駐車場事業の更なる成長を目指す
- 3 ホテル事業・JR九州シニアライフサポート
不動産事業との連携強化により、更なる成長を目指す
ホテル、シニア事業における収益等の複数セグメント（駅ビル・不動産・その他）への計上を見直し、不動産・ホテルセグメントへ集約

連結業績予想ハイライト



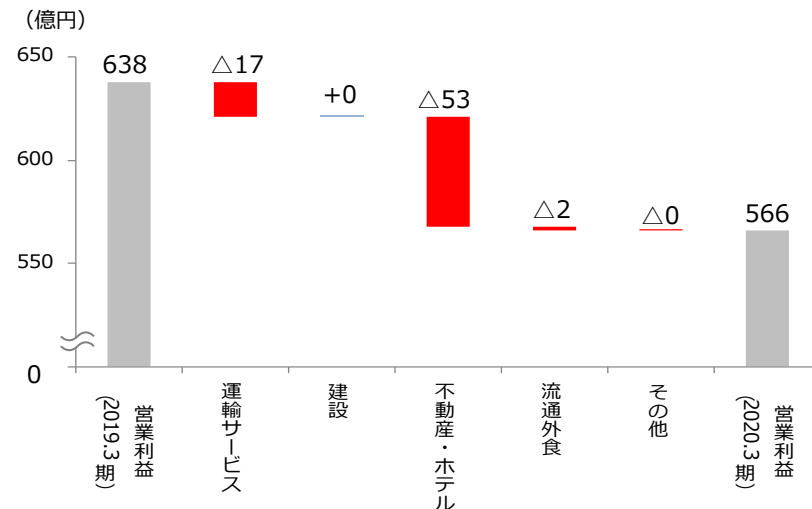
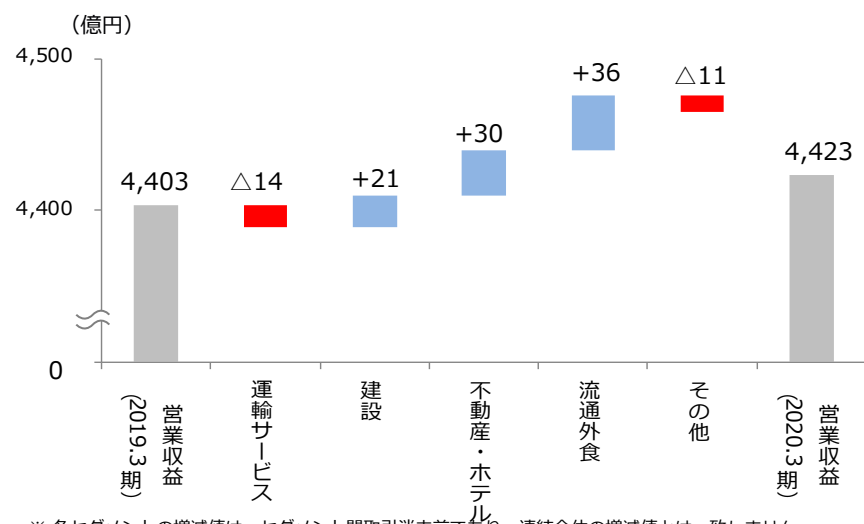
(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	対前年	
営業収益	4,403	4,423	19	100.4%
営業利益	638	566	△ 72	88.6%
経常利益	665	572	△ 93	86.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	492	425	△ 67	86.3%
EBITDA (*)	854	823	△ 31	96.4%

※2020年3月期より、補償金工事に関する収益費用の計上方法を見直しております。

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 (新セグメント表記)



※ 各セグメントの増減値は、セグメント間取引消去前であり、連結全体の増減値とは一致しません。

セグメント別 業績予想（新セグメント表記）



（単位：億円）

	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	対前年		主な増減要因
営業収益	4,403	4,423	19	100.4%	
運輸サービス	1,818	1,804	△ 14	99.2%	
うち単体・鉄道事業	1,722	1,704	△ 18	98.9%	補償金工事に関する収益費用の計上方法の見直しによる減、駅ビルに関する収益費用計上区分の増 等
建設	938	960	21	102.3%	
不動産・ホテル	900	931	30	103.3%	
不動産賃貸	703	733	29	104.2%	新規ホテル及びマンション開業による増、駅ビルに関する収益費用計上区分の変更による減 等
不動産販売	197	198	0	100.1%	
流通・外食	1,040	1,077	36	103.5%	新店舗開業による増 等
その他	726	715	△ 11	98.4%	
営業利益	638	566	△ 72	88.6%	
運輸サービス	274	257	△ 17	93.7%	
うち単体・鉄道事業	267	245	△ 22	91.5%	税制特例措置の廃止及び減価償却費の増による減、駅ビルに関する収益費用計上方法の見直しによる増 等
建設	62	63	0	100.2%	
不動産・ホテル	254	201	△ 53	79.0%	
不動産賃貸	230	182	△ 48	79.0%	駅ビル等に関する収益費用計上区分の変更による減 等
不動産販売	23	19	△ 4	79.4%	販売原価の増による減 等
流通・外食	34	32	△ 2	93.8%	人件費の増加に伴う減 等
その他	22	22	△ 0	99.9%	
EBITDA	854	823	△ 31	96.4%	
運輸サービス	343	354	10	103.1%	
うち単体・鉄道事業	328	330	1	100.5%	
建設	72	73	0	100.5%	
不動産・ホテル	356	311	△ 45	87.3%	
不動産賃貸	332	292	△ 40	87.9%	
不動産販売	24	19	△ 5	79.0%	
流通・外食	50	51	0	100.4%	
その他	41	43	1	102.6%	

単体業績予想



(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 予想	対前年		主な増減要因
営業収益	2,219	2,204	△ 15	99.3%	
鉄道旅客運輸収入	1,514	1,528	13	100.9%	うるう年や平成30年7月豪雨の反動による増 等
新幹線	549	557	7	101.3%	基礎トレンド（101%程度）
在来線	965	971	6	100.6%	基礎トレンド（100%程度）
その他収入	704	676	△ 28	96.0%	補償金工事に関する収益費用の計上見直しによる減 等
営業費用	1,761	1,815	53	103.0%	
人件費	497	491	△ 6	98.7%	
物件費	1,065	1,061	△ 4	99.6%	
動力費	94	96	1	101.8%	
修繕費	372	326	△ 46	87.5%	補償金工事に関する収益費用の計上見直しによる減 等
その他	598	639	40	106.7%	税制特例措置の廃止に伴う増 等
租税公課	80	111	30	137.6%	税制特例措置の廃止に伴う増 等
減価償却費	118	152	33	128.4%	
営業利益	457	389	△ 68	85.1%	
営業外損益	80	48	△ 32	59.6%	
経常利益	537	437	△ 100	81.3%	
特別損益	△ 9	△ 2	7	-	
当期純利益	442	362	△ 80	81.8%	



Ⅲ 中期経営計画における 各セグメントの取り組み



KYUSHU RAILWAY COMPANY

2030年長期ビジョンの策定

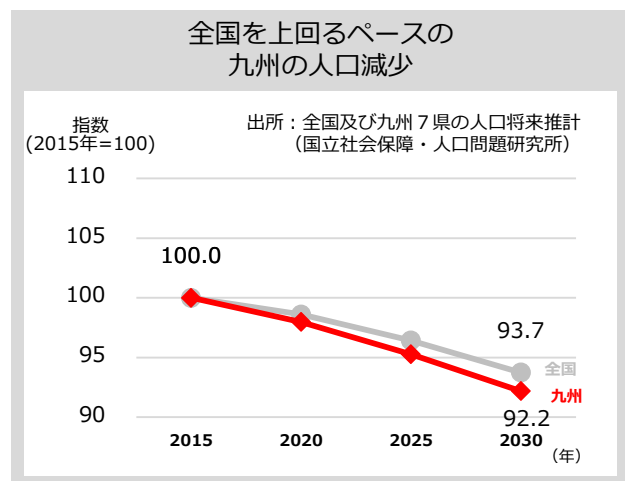


- 経営環境が大きく変化していく中で、新たに「2030年長期ビジョン」を策定しました。

2030年長期ビジョン

安全・安心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通じて九州の持続的な発展に貢献する

- 九州のモビリティサービスを担う企業グループとして、人口減少や自然災害等の脅威に対応するため、新たな技術の取り込みや他社との連携により、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦
- モビリティサービスを軸としたまちづくりを通じて、住みたい、働きたい、訪れたい九州に貢献（定住・交流人口拡大、雇用創造）



沿線人口を増やす取り組み



2030年長期ビジョン



下降要因

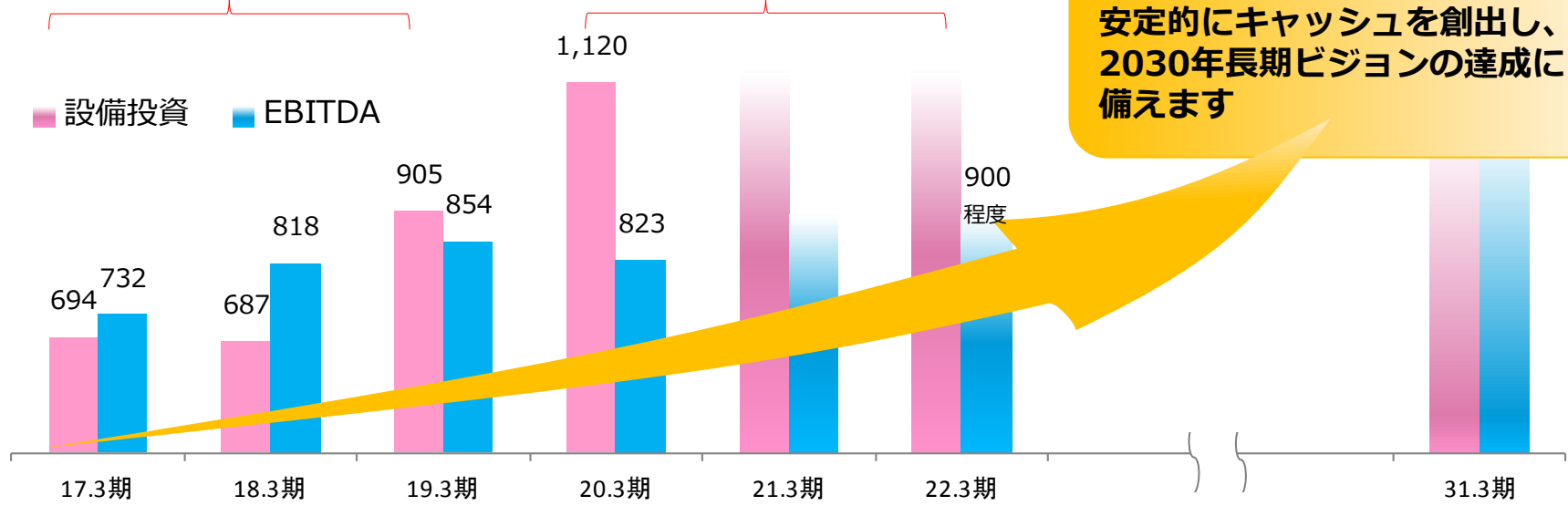
- ❑ 税制特例措置の廃止
- ❑ 鉄道資産減損処理の反動による減価償却費増
- ❑ 地方における旅客需要の継続的減少
- ❑ (自動運転普及など) マイカーへの継続的転移
- ❑ ECシフトの継続で、リアルな鉄道や商業施設への出控え
- ❑ 競合商業施設の新規進出など競争環境悪化

上昇要因

- ❑ オンライン販売のデータを活用したマーケティング
- ❑ ダイナミックプライシングによる需要誘発
- ❑ D&S列車の活用等、国内外からの入込み客を掘り起こす着地型観光振興拡充
- ❑ 博多、大分、小倉など既存商業施設テナントの継続的入替
- ❑ 熊本、宮崎、長崎など新規施設の開業および近距離旅客増
- ❑ ホテル事業における新ブランドの展開
- ❑ 都市型や観光型MaaSの試行から商業化による市場創造
- ❑ 地方型MaaSの試行から商業化による固定費低減効果

前中計期間 設備投資額
3年総額 2,287億円

中計期間 設備投資額
3年総額 3,400億円



**財務規律を維持しながら
安定的にキャッシュを創出し、
2030年長期ビジョンの達成に
備えます**

鉄道事業が対応すべき課題



- 老朽対策や災害への対応を行うとともに、将来に向けた投資を行う

老朽化対策（設備、車両）



次世代車両への取替

多発する災害への備え



災害復旧費142億円
(2016年～2018年)

※日田彦山線除く



豪雨災害対策



脱線防止ガード

将来に向けた新しい技術の活用

- スマートサポートステーションの拡大
- MaaSへの挑戦
- CBMの取り組み

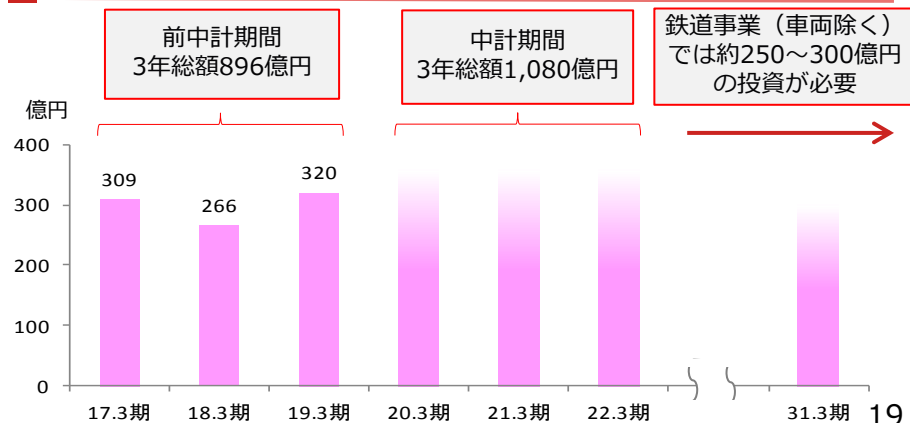
スマートサポートステーション



安全確認
ご案内



運輸サービスセグメントの投資額推移



鉄道事業が対応すべき課題



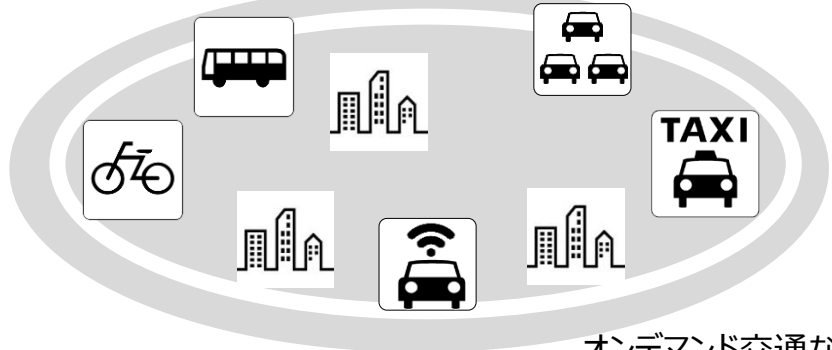
新たなモビリティサービス (MaaS) への取り組みのイメージ

都市型MaaS



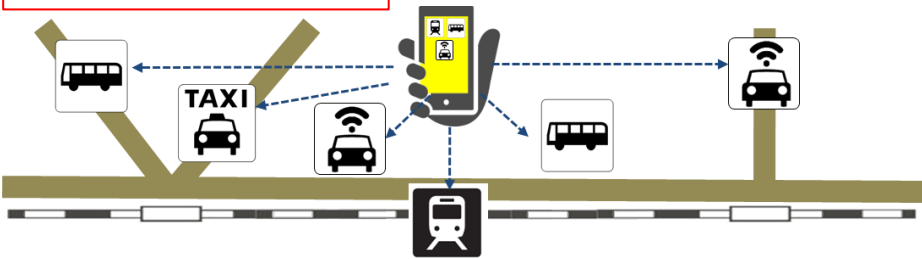
JR九州アプリ（インターネット列車予約）とタクシーの配車アプリを連携し「駅から、駅まで」のアクセスの利便性を向上

鉄道・バス・タクシー・シェアサイクルなど様々な交通モードと連携し、モビリティサービスを軸とした「まちづくり」を推進



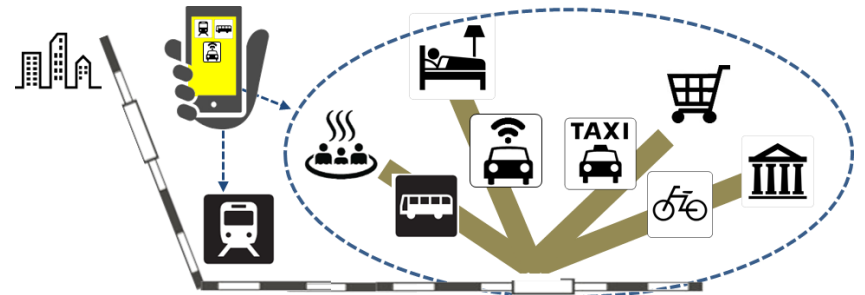
オンデマンド交通などの新しいモビリティの技術も活用

地方型MaaS



MaaSの技術を活用し、バス・タクシー・オンデマンド交通など他の交通モードと連携安全安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦

観光型MaaS



MaaSアプリ上で都市から観光地までの鉄道でのアクセスと観光地の地域交通・観光・商業施設を連携し、観光の利便性向上を目指す

不動産・ホテルセグメントにおける成長投資



中期経営計画期間（2019～2021）における主な投資案件

拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して
沿線人口を増やす取り組みを実施

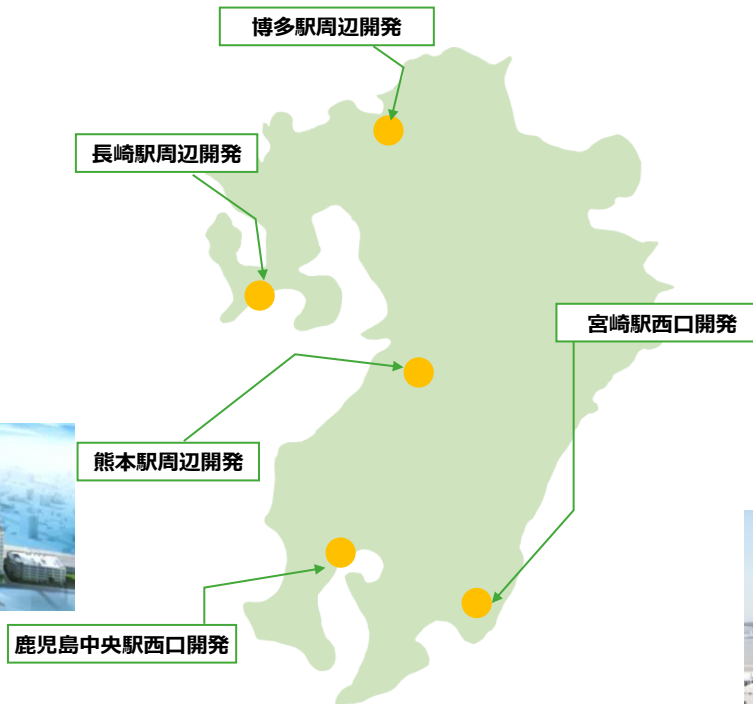
- 駅ビル開発
- ホテル、オフィス、住居系施設など、駅を中心としたまちづくり

成長基盤を
構築する投資
1,900億円

《長崎駅周辺開発》



《熊本駅周辺開発》



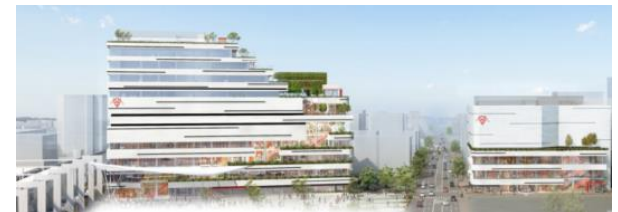
《博多駅空中都市構想》



《博多駅前二丁目複合開発》



《宮崎駅西口開発》



駅ビル開発を通じた新たなまちの形成

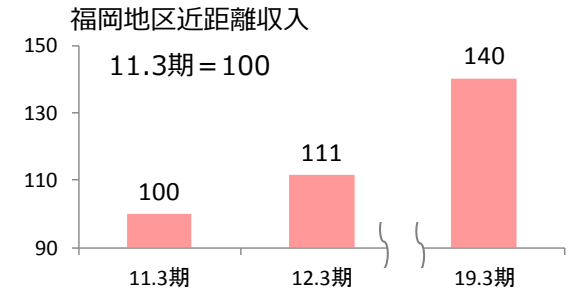


博多駅ビル開発（2011.3開業）

九州新幹線開通にあわせた総合的なまちづくり



- 設備老朽化
- 九州新幹線乗入
- 駅前広場新設

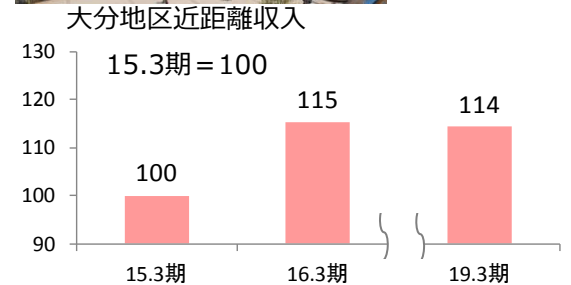


大分駅ビル開発（2015.4開業）

自治体や地元の商店街と連携したにぎわいの創出



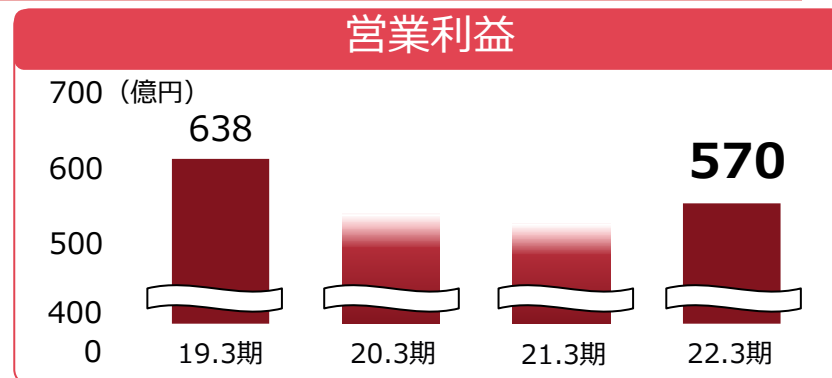
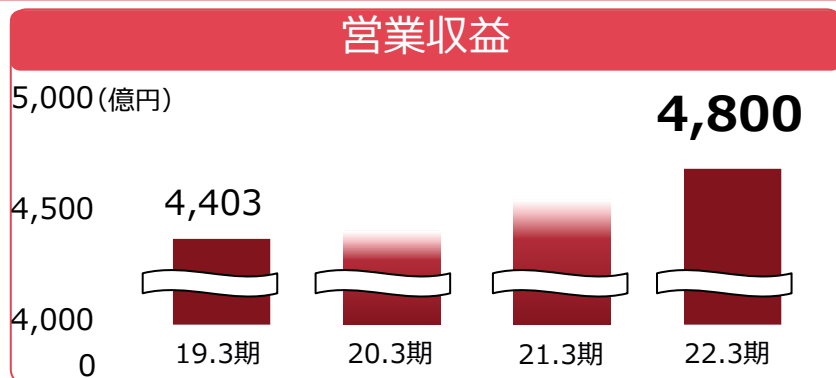
- 設備老朽化
- 在来線高架化



駅ビル開発

沿線人口を増やし 鉄道・関連事業の収益増へ貢献

経営数値目標（連結）（新セグメント）



単位：億円、（ ）内は対19.3期増減額

セグメント名	営業収益※2		営業利益※2		主な増減要因
	19.3期	22.3期	19.3期	22.3期	
運輸サービス	1,818	1,840 (+21)	274	210 (▲64)	鉄道旅客運輸収入の増加により増収 税制特例措置廃止、減価償却費の増加等に伴う費用の増加により減益
建設	938	980 (+41)	62	60 (▲2)	新幹線関連工事などにより増収 人件費等の費用の増加により減益
不動産・ホテル	900	1,130 (+229)	254	240 (▲14)	熊本駅ビル・宮崎駅ビルの開業により増収 収益・費用計上区分見直しに伴う費用の増加により減益
流通・外食	1,040	1,150 (+109)	34	40 (+5)	新規出店により増収増益
その他	726	760 (+33)	22	25 (+2)	グループ外への売上拡大等により増収増益
合計	4,403	4,800 (+396)	638	570 (▲68)	

※1 2019.3期は、新しいセグメント区分に組み換えたもの

※2 セグメントの営業収益、営業利益についてはセグメント間取引消去前

運輸サービスセグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



運輸サービスセグメントの業績

【実績 (旧セグメント)】

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,837	1,850	12	100.7%
営業利益	292	274	△ 17	94.0%
EBITDA	343	344	0	100.3%

【業績予想 (新セグメント)】

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 業績予想	2022年3月期 (中期経営計画)
営業収益	1,818	1,804	1,840
営業利益	274	257	210
EBITDA	343	354	-

好転要因

鉄道旅客運輸収入の増加

- 新幹線旅客数の伸長
- ネット予約
- インバウンド
- 近距離収入

技術革新と業務運営の効率化

- 省エネ型車両の開発
- Smart Support Stationの拡大

地域経済の活性化

- 新D&S列車
- 九州新幹線西九州ルート

悪化要因

人口減少

- 在来線の旅客数減少

費用の増加

- 減価償却費
- 動力費(原油、為替等)
- 税制特例廃止(19.3期末で廃止)

自然災害

- 復旧費用
- 更なる安全投資の着実な実施

20.3期の施策

鉄道旅客運輸収入の増加

- イールドマネジメントの深度化
- レールパス販売チャンネルの多様化

災害からの復旧

- 豊肥本線の復旧 (21.3期を予定)

技術革新と業務運営の効率化

- 省エネ型車両の導入
- Smart Support Stationの拡大
- 新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦

鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～

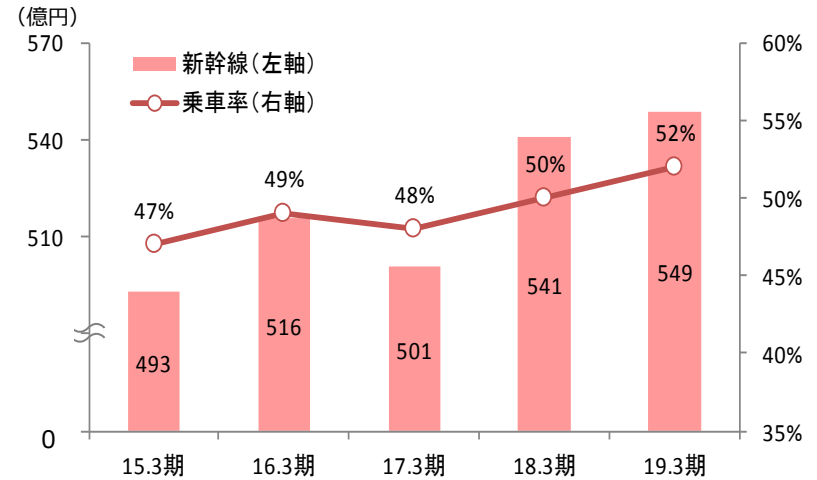


新幹線の収益力向上

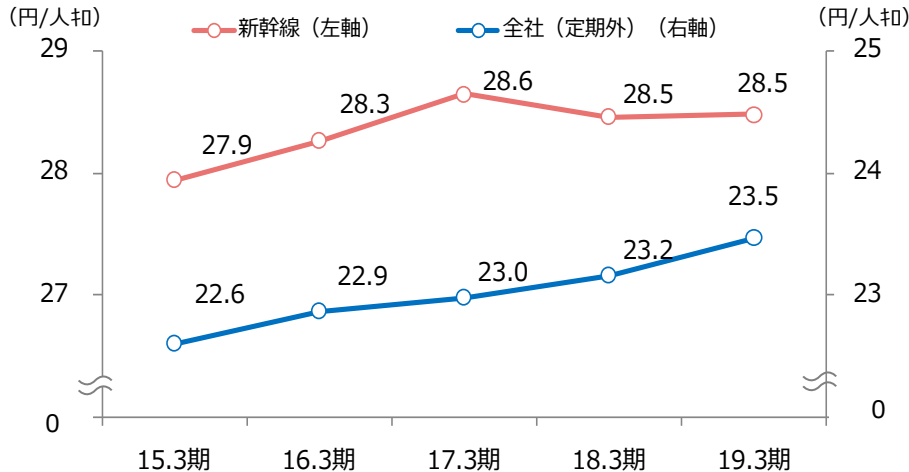
インターネット予約利用へのシフトを加速

- 魅力的な価格設定によるインターネット列車予約サービスの利用促進
- 多言語対応やインバウンド向け座席事前予約制度の導入
- 当社のポイント「JRキューポ」との連携による魅力向上

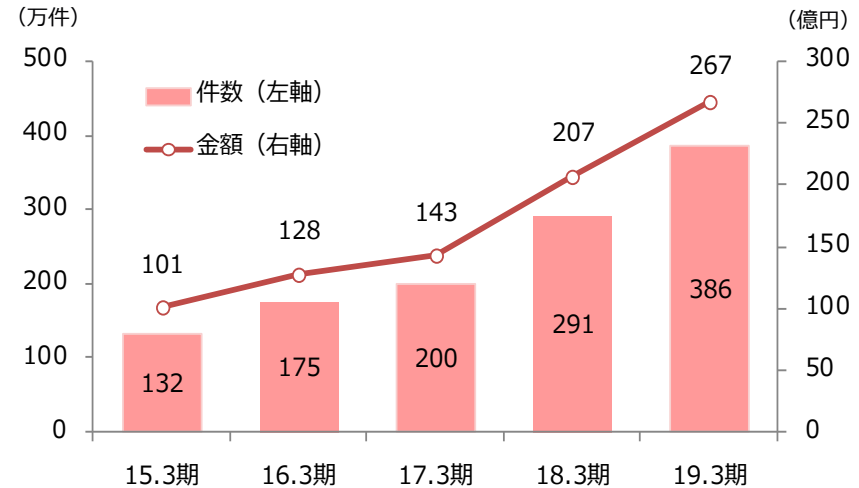
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



イールド（全社（定期外）、新幹線）



インターネット列車予約サービス予約件数、金額



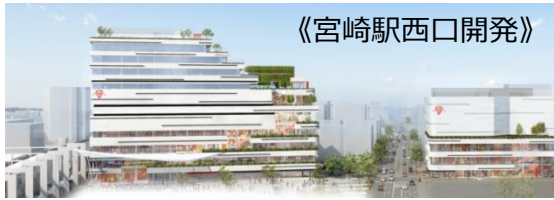
鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～



近距離の収益力向上

拠点地域の戦略的まちづくり

- 駅を拠点に新たなまちをつくり、にぎわいを広げる

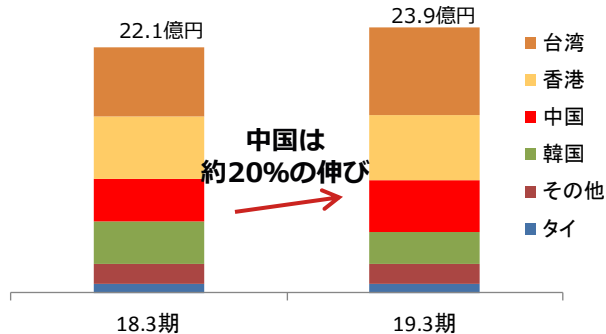


インバウンドの収益力向上

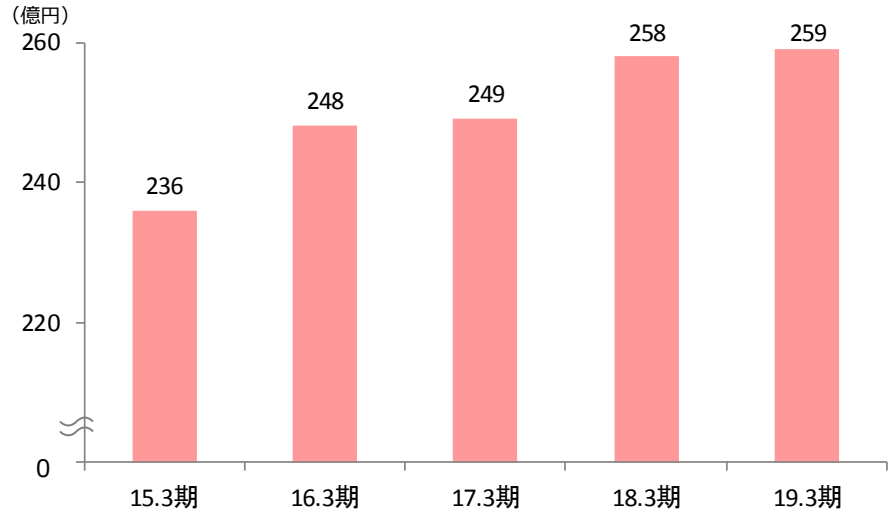
JR-KYUSHU RAIL PASSの販売促進

- 海外旅行代理店、航空会社との連携
- アリババグループとの戦略的提携（2018年7月）

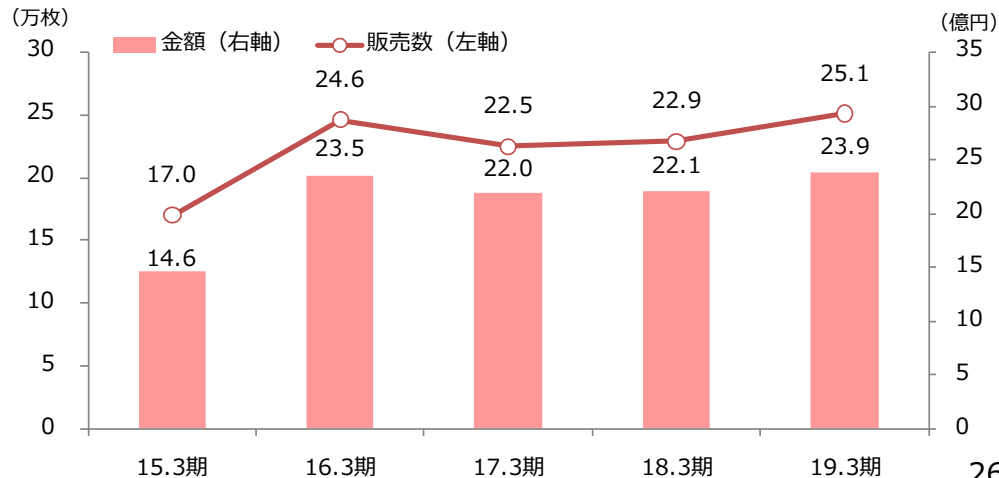
JR-KYUSHU RAIL PASS 国別販売数（金額）



鉄道旅客運輸収入（近距離）



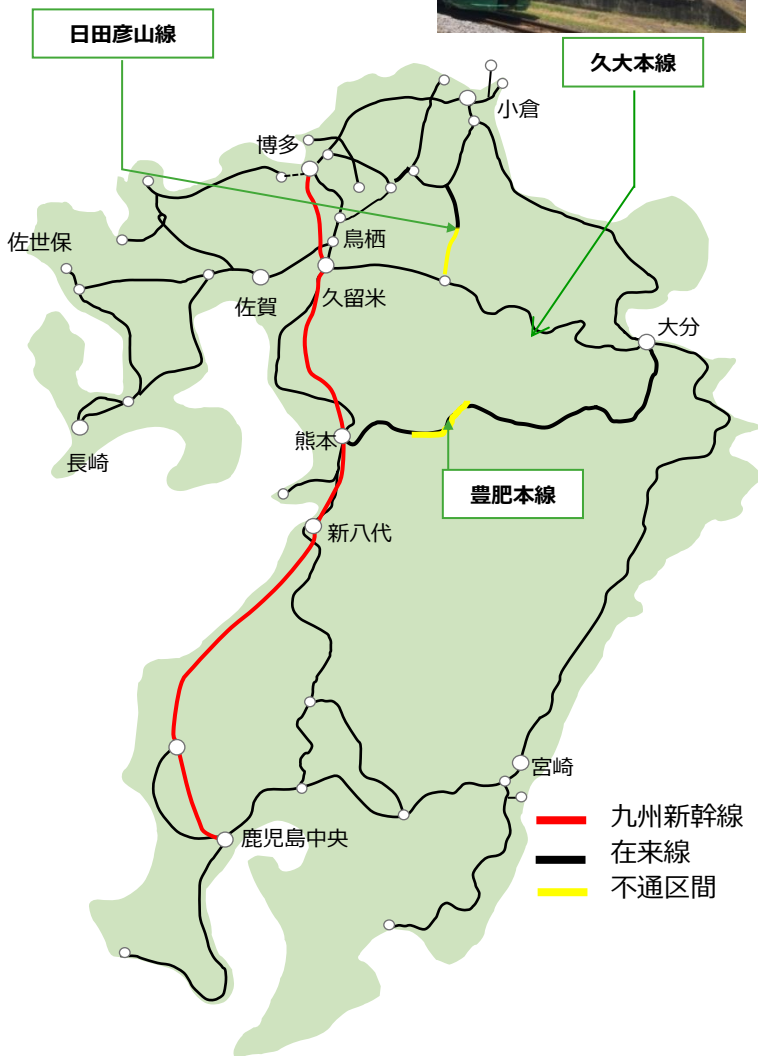
JR-KYUSHU RAIL PASS 販売額及び販売数



自然災害について（熊本地震・平成29年7月九州北部豪雨・平成30年7月豪雨）



2018年7月14日に久大本線が復旧



	熊本地震	平成29年7月九州北部豪雨	平成30年7月豪雨
発生時期	2016年4月	2017年7月	2018年7月
業績への影響	<ul style="list-style-type: none"> 災害経費として約90億円計上（災害損失引当金繰入額として約60億円計上）（※17.3期決算） 	<ul style="list-style-type: none"> 災害経費として約17億円計上（災害損失引当金繰入額として約13億円計上）（※18.3期決算） 	<ul style="list-style-type: none"> 災害経費として約12億円計上（災害損失引当金繰入額として約4億円計上）（※19.3期決算）
現時点の不通区間	<ul style="list-style-type: none"> 豊肥本線（肥後大津～阿蘇） 	<ul style="list-style-type: none"> 日田彦山線（添田～夜明） 	-
復旧見込	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月期 	<ul style="list-style-type: none"> 未定 	-

日田彦山線復旧に関する進捗状況

- 2018年4月～2019年4月までに計4回の復旧会議を開催
- 当社からネットワークの維持に関し、鉄道、BRT、バスについての復旧案の提示を行った
- 今後福岡県、大分県、沿線市町村にて復旧案を持ち帰り、地域住民の意見を聞くこととなった

	鉄道	BRT	バス
速達性	約44分	約49分	約69分
イニシャルコスト	約56億円	約10.8億円	約1.8億円
ランニングコスト	約2.9億円/年	約1.1億円/年	約1.4億円/年

（第4回日田彦山線復旧会議資料より抜粋）

不動産・ホテルセグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



不動産・ホテルセグメントの業績

【実績（旧セグメント）】

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	694	726	32	104.7%
不動産賃貸	490	529	39	108.0%
不動産販売	204	197	△ 6	96.8%
営業利益	232	237	5	102.5%
不動産賃貸	206	213	7	103.6%
不動産販売	25	23	△ 1	93.8%
EBITDA	320	331	10	103.4%
不動産賃貸	294	307	12	104.2%
不動産販売	25	24	△ 1	94.0%

【業績予想（新セグメント）】

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 業績予想	2022年3月期 (中期経営計画)
営業収益	900	931	1,130
不動産賃貸	703	733	-
不動産販売	197	198	-
営業利益	254	201	240
不動産賃貸	230	182	-
不動産販売	23	19	-
EBITDA	356	311	-
不動産賃貸	332	292	-
不動産販売	24	19	-

好転要因

- 主要駅ビルのテナント売上伸張
- 拠点駅周辺開発の収益貢献
- 賃貸マンションのストック増加
- ホテル事業の積極的な事業展開
- 福岡都市圏における多様な事業機会

悪化要因

- 不動産市場の過熱化により新規開発が困難
- 分譲マンションの開発エリアによる単価の変動
- 労働需給の逼迫による人件費増
- 九州外エリアへの進出による競争激化

20.3期の施策

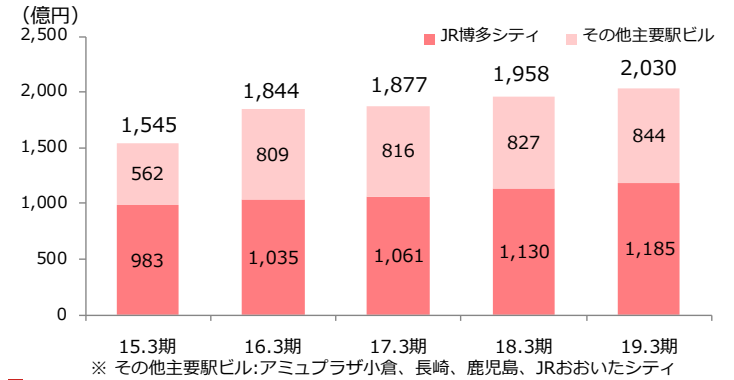
- 新規開業物件の着実な運営
 - THE BLOSSOM HIBIYA
 - THE BLOSSOM HAKATA Premier
- 将来に向けた開発の推進
 - 熊本駅周辺開発
- 中間持株会社設立による経営効率化

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

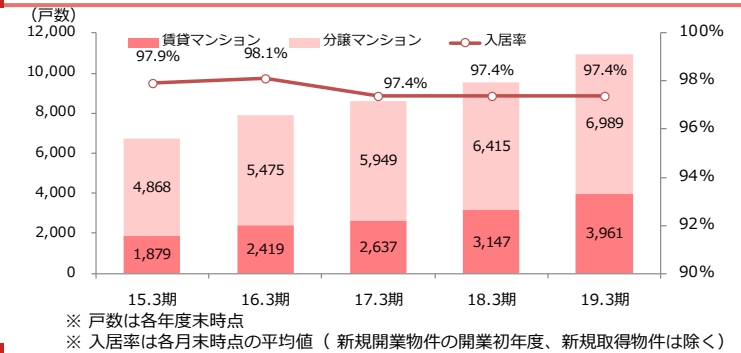
- リーシング力を活かした駅ビル運営
- ブランド力を活かしたマンション事業運営
- 駅を中心とした沿線価値向上



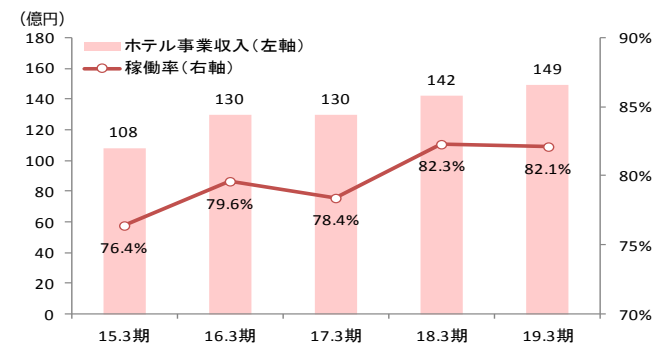
駅ビルテナント売上



マンション事業戸数、賃貸マンション入居率



ホテル事業収入、稼働率

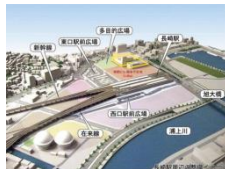


拠点地域の戦略的まちづくり-駅を拠点としたまちの価値向上



長崎駅周辺開発

用途：商業、オフィス、ホテル等



長崎駅周辺開発

博多駅周辺開発

博多駅周辺開発

博多駅空中都市構想

※博多コネクティッド：博多駅エリアにおいて、官民連携でエリア内の建物立替を促進する福岡市の施策



宮崎駅西口開発

宮崎駅西口開発（2020年秋）

JR宮交ツインビル ※宮崎交通(株)との共同開発
商業施設名称：アミュプラザ宮崎

敷地面積：約7,300㎡

延床面積：約37,700㎡

用途：商業（駅ビル等）、オフィス等



熊本駅周辺開発（2021年春）

敷地面積：約70,000㎡（高架下含む）

延床面積：107,000㎡（駅ビル：JRおおいたシティと同規模）

用途：商業（駅ビル等）、ホテル、住居、オフィス等

熊本駅周辺開発

鹿児島中央駅西口開発

鹿児島中央駅西口開発

用途：商業、オフィス、住居等



流通・外食セグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



流通・外食セグメントの業績

【実績 (旧セグメント)】

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	1,031	1,040	8	100.8%
営業利益	36	34	△ 2	93.5%
EBITDA	53	50	△ 2	95.2%

【業績予想 (新セグメント)】

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 業績予想	2022年3月期 (中期経営計画)
営業収益	1,040	1,077	1,150
営業利益	34	32	40
EBITDA	50	51	-

好転要因

- 積極的な新店開発
- 訪日客の来店数および消費額増
- 新業態の展開
- 利便性向上に向けた新技術の活用

悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増
- 出店競争激化に伴う出店余地の減少と市場の飽和感
 - 新規物件の獲得困難
 - 粗利率の低下
 - 不採算店舗の閉店

20.3期の施策

- 積極的な新規出店と不採算店舗の閉店による収益性の改善
- 訪日客の取り込み強化
- 新業態の着実な運営
- 効率的な業務運営
 - セルフレジの試験的導入
 - RPAの検討

建設セグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



建設セグメントの業績

【実績（旧セグメント）】

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	880	917	37	104.3%
営業利益	62	65	2	104.1%
EBITDA	70	75	4	106.1%

【業績予想（新セグメント）】

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 業績予想	2022年3月期 (中期経営計画)
営業収益	938	960	980
営業利益	62	63	60
EBITDA	72	73	-

好転要因

- 好況による需要増
- 豊富な受注機会（北陸、長崎新幹線等）

悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増
- 建材費の高騰
- 競争激化に伴う利益率の低下

20.3期の施策

- 外部売上の増加
- 九州域外への進出を加速

その他セグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



その他セグメントの業績

【実績（旧セグメント）】

	2018年3月期 実績	2019年3月期 実績	対前年	
営業収益	674	898	224	133.3%
営業利益	24	35	11	148.1%
EBITDA	39	63	23	159.1%

【業績予想（新セグメント）】

(単位：億円)

	2019年3月期 実績	2020年3月期 業績予想	2022年3月期 (中期経営計画)
営業収益	726	715	760
営業利益	22	22	25
EBITDA	41	43	-

好転要因

- 好況によるホテル等の需要増
- JR九州ブラッサム那覇の新規開業
- 博多、新宿、那覇のホテルを中心としたインバウンド客の増加
- 高齢化社会への対応
- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出

悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増

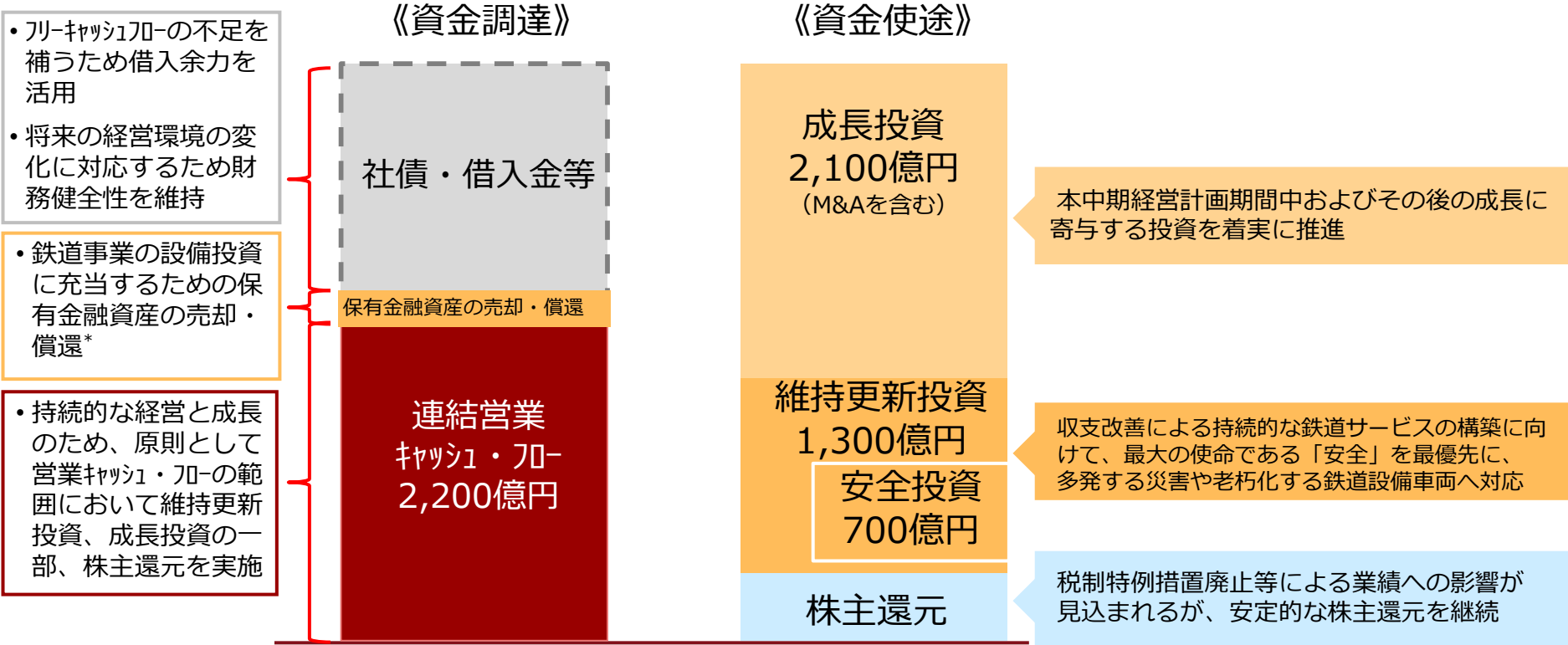
20.3期の施策

- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出

資金調達・使途および主な経営指標



本中期経営計画期間中の設備投資総額は、連結営業キャッシュ・フローを上回る3,400億円を目安とします。投資機会を機動的にとらえ、社債や借入金等を活用しながら、成長を実現します。



* 経営安定基金振替金額のうち872億円は、鉄道網の維持向上に資する鉄道事業の用に供する資産への設備投資へ、2016年度以降5年以内に充当



株主還元方針

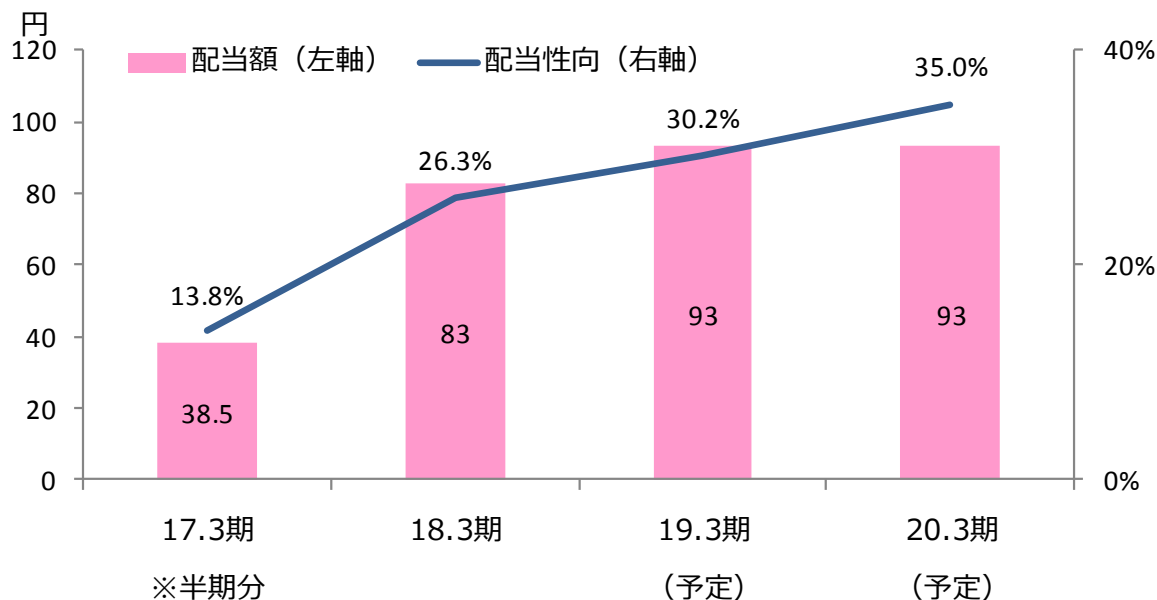
株主還元は長期安定的に行っていくことが重要であると考えます。
2021年度までの間は、**総還元性向35%を目安に、安定的な配当と状況に応じて自己株式取得を行います。**

1 株当たり年間配当額

**2019年3月期の配当金
1株当たり93円（予定）**

**2020年3月期の配当金
1株当たり93円（予定）**

(参考) 1株当たり配当額（円）及び配当性向の推移





APPENDIX

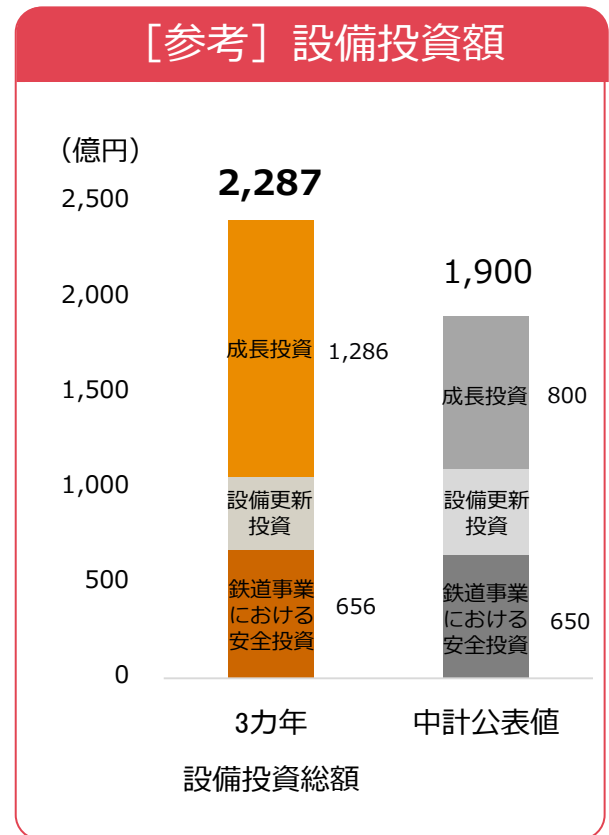
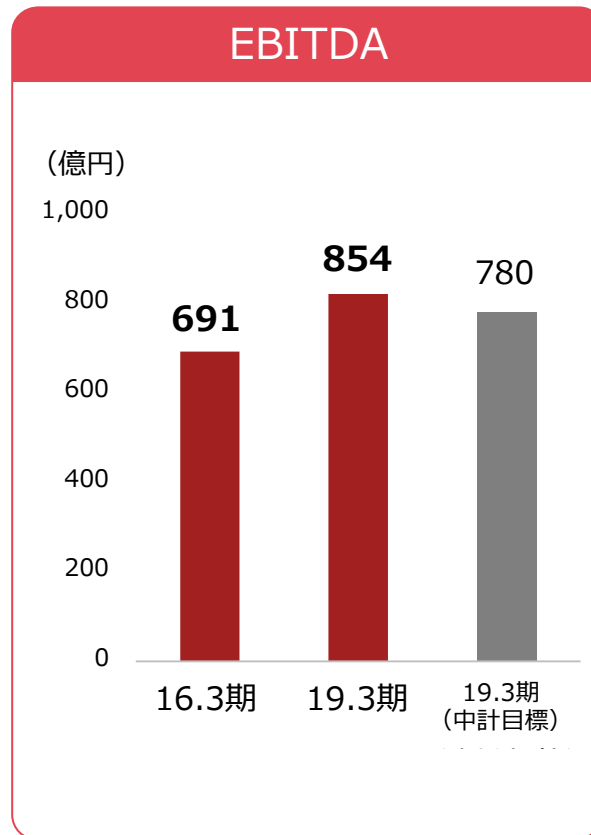
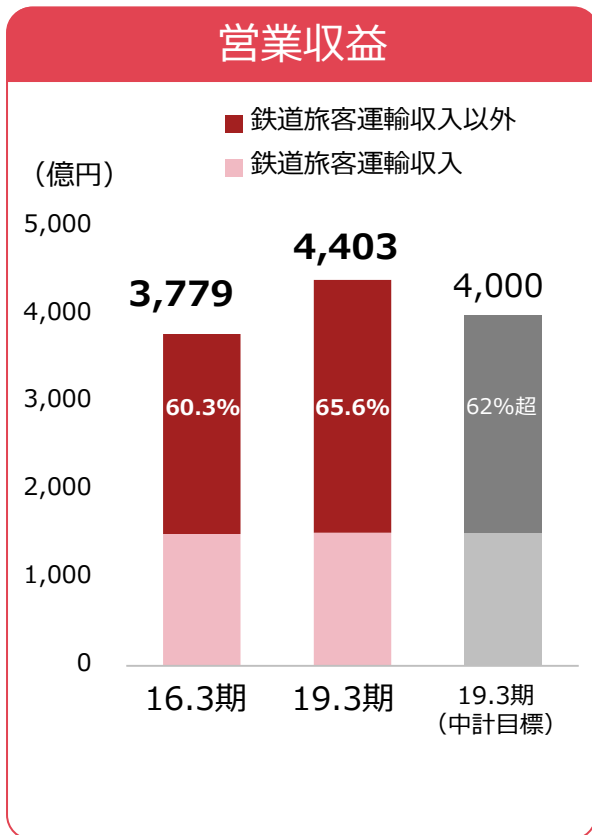


KYUSHU RAILWAY COMPANY

「中期経営計画 2016-2018」の振り返り



- 前中期経営計画の経営数値目標（営業収益・EBITDA）は、鉄道旅客運輸収入や建設セグメントの業績が好調に推移したことにより、目標を上回りました。
- [参考] 設備投資額は、賃貸マンションやホテル、海外案件等の成長投資により、公表値の1,900億円を上回りました。



「中期経営計画 2016-2018」の振り返り



前中期経営計画

中期経営計画以降

17.3期

18.3期

19.3期

20.3期以降

熊本地震発生 (16.4)
株式上場 (16.10)

平成29年7月九州北部豪雨 (17.7)

平成30年7月豪雨 (18.7)

鉄道事業

- 架線式蓄電池電車「DENCHA」運行開始 (16.10)
- D&S列車「かわせみ やませみ」運行開始 (17.3)
- 筑豊本線(若松駅～新入駅、折尾駅除く) SSS (Smart Support Station) 導入 [2例目] (17.3)

- 811系リニューアル車両運行開始 (17.4)
- 初きっぷコンプレックス導入 (17.5)
- 「JR1-ホ」へのホントサービス統合 (17.7)
- 軽量型ホームドア実証試験開始 (17.11)
- ガイ見直し(大分地区SSS導入 [3例目] 等) (18.3)

- 「4枚きっぷ」販売終了 (18.5)
- 鉄道子会社の再編 (18.7)
- 九州新幹線Wifiサービス開始 (18.7)
- 久大本線運転再開 (18.7)
- アリババグループとの戦略的提携 (18.7)

- 次世代車両(821系、YC1系)の導入

商業

- 六本松開発 (17.9)

- 熊本駅周辺開発 (21春)
- 宮崎駅西口開発 (20秋)
- 長崎駅周辺開発 (未定)
- 鹿児島中央駅西口開発 (未定)

不動産賃貸事業

オフィス
賃貸マンション

- JRJP博多ビル (16.4)
- 平河町センタービル (16.9)

- RJR♪♪博多 (17.2)

- 東十条マンション (17.6)
- RJR♪♪大分駅前Ⅱ (18.2)
- RJR♪♪千代県庁口駅前 (18.2)
- RJR♪♪西公園ハイクラス (18.3)
- RJR♪♪竹下Ⅰ (18.3)

- パークスピア竹ノ塚 (18.7)
- RJR♪♪新横浜 (18.10)
- グランドピア芝浦 (18.12)
- RJR♪♪大分駅前Ⅲ (19.2)
- RJR♪♪郡元Ⅱ (19.2)
- RJR♪♪博多駅南 (19.3)

- RJR♪♪竹下Ⅱ (20.2)
- RJR♪♪六本松 (20.3)
- RJR♪♪天神Ⅱ (20.4)

不動産販売事業

- MJR上本町 (16.7)
- MJR六本松 (17.3)
- MJR唐湊 (17.3)

- MJR九大学研都市レジデンス (17.4)
- MJR赤坂タワー (17.11)
- MJRザ・ガーデン大江 (18.3)

- MJR九品寺テラス (18.8)
- MJRザ・ガーデン鹿児島中央 (18.7/19.3)
- MJR大野城駅前 (19.3)
- MJR桜坂ザ・レジデンス (19.3)
- MJR清水町 (19.3)
- MJR大分駅前ザ・レジデンス (19.3)

- MJR/RJR堺筋本町タワー (21.3)

- MJR新大江 (19.7)
- MJR姪浜駅南 (19.8)
- マクシティ二日市※共同事業物件 (20.3)
- MJRザ・ガーデン宮崎駅前 ※共同事業物件 (20.3)
- MJRザ・ガーデン上熊本駅前 (20.3)
- MJR千早アークス (20.12)

ホテル事業

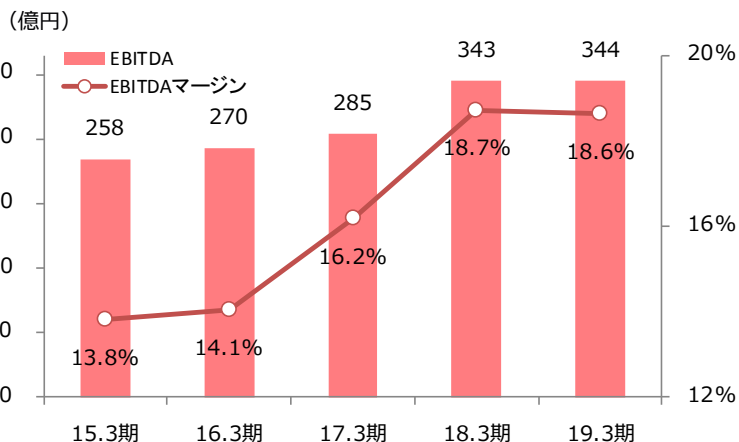
- JR九州ホテルラッパム那覇 (17.6)
- Shama Lakeview Asoke Bangkok (17.12)

- THE BLOSSOM HIBIYA (19.8)
- THE BLOSSOM HAKATA Premier (19秋)

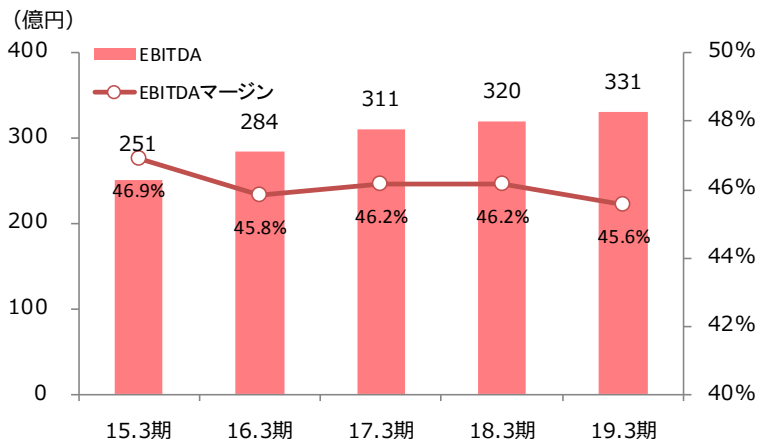
各セグメントのEBITDA推移（旧セグメント表記）



運輸サービス



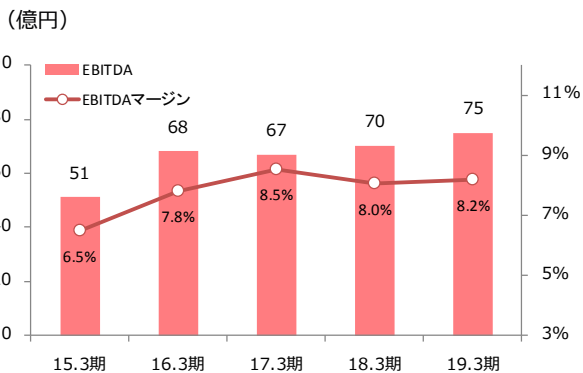
駅ビル・不動産



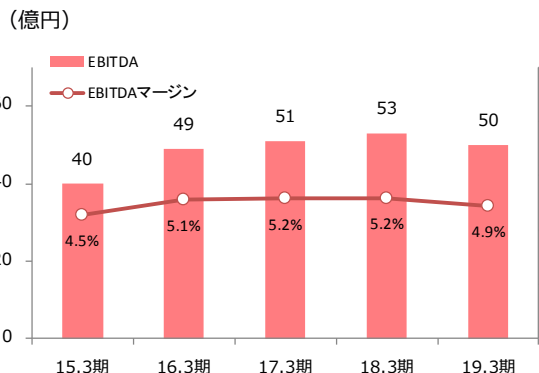
※ 16.3期以前の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経営安定基金運用収益（15.3期:125億円、16.3期:111億円）を含む

※ 各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

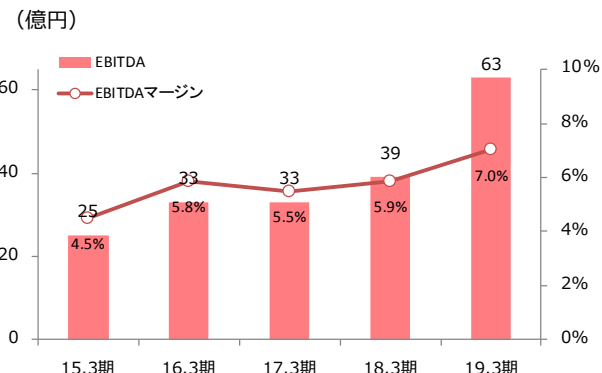
建設



流通・外食



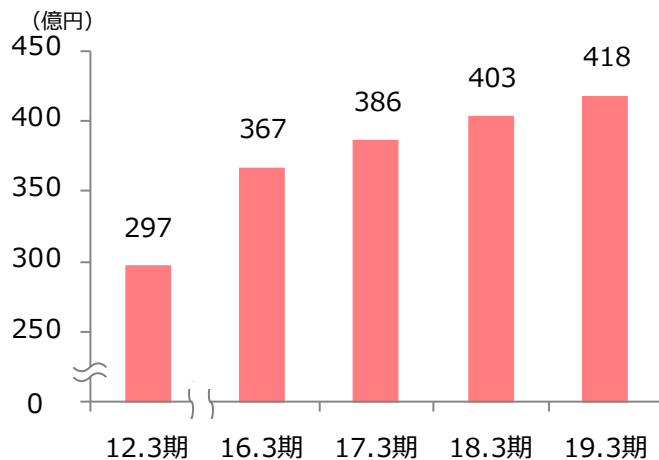
その他



各事業における推移

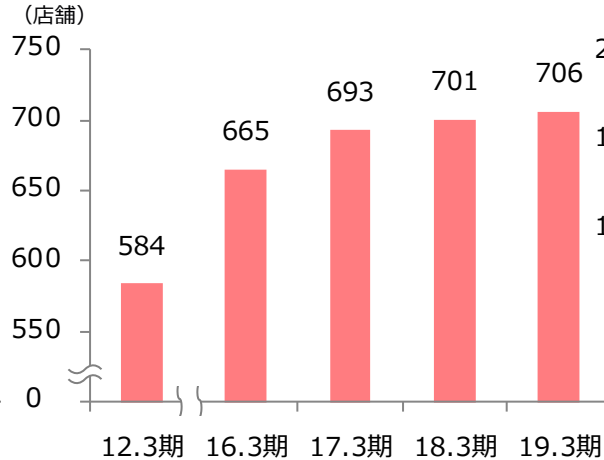


駅ビル事業収入



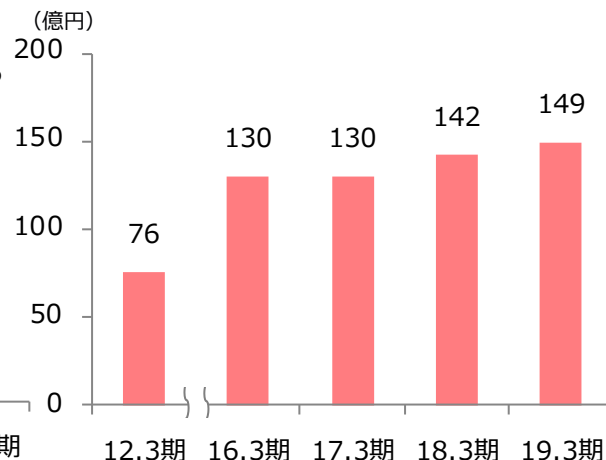
※ 駅ビル運営子会社6社とJRJP博多ビルの事業収入の合計

流通・外食事業店舗数

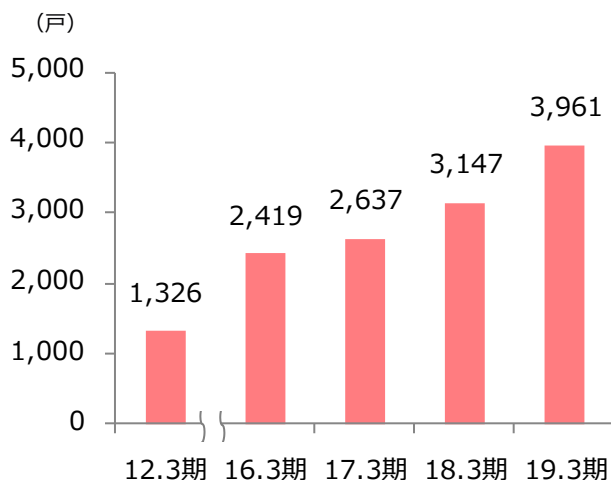


※ 数値は各年度末時点

ホテル（旅館）事業収入

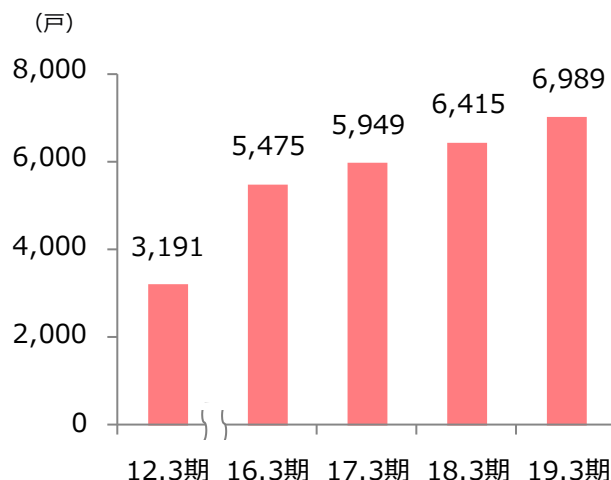


賃貸マンション事業戸数 (累計)



※ 数値は各年度末時点

分譲マンション事業戸数 (累計)



※ 数値は各年度末時点

費用構造の変化

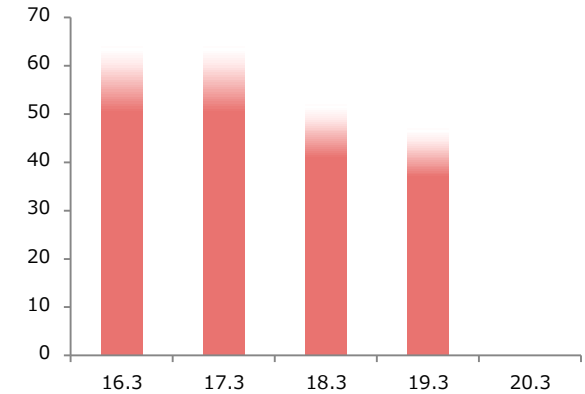


主な税制特例の廃止

- 2019.3期末をもって税制特例措置（三島特例、資本割）は廃止（承継特例は2017.3期末で廃止）
- 減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- 参考までに2019.3期決算への影響額は約48億円と推計（租税公課および物件費に計上）

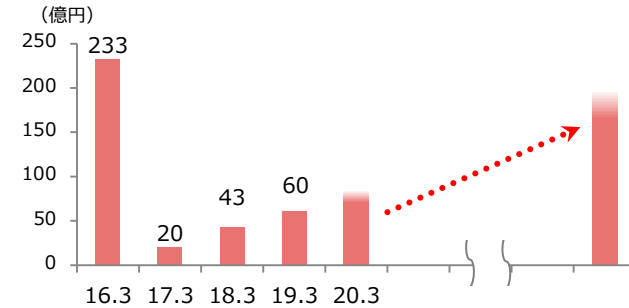
名称	特例内容					決算科目
	科目	課税標準				
		17.3期まで	18.3期	19.3期	20.3期	
承継特例	固定資産税及び都市計画税	3/5	廃止	廃止	廃止	租税公課
三島特例	固定資産税及び都市計画税	1/2	3/5	3/5	廃止	・自社分：租税公課 ・機構代納分※：物件費
資本割特例	法人事業税	資本準備金-資本金	(資本金+資本準備金)×3/4	(資本金+資本準備金)×1/2	廃止	租税公課

税制特例の影響額（億円）



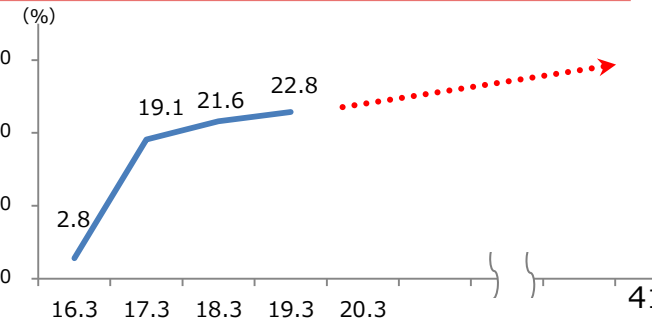
鉄道事業における減価償却費について

- 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（車両除く）は毎年250～300億円の設備投資が発生
- 今後もこの傾向が続くことから（車両更新時期による上振れリスクあり）減価償却費が逡増



法人税率について

- 2016.3期末の減損処理で一時差異（税務上の利益が会計上の利益を下回る）が多額に発生した結果、税負担率が実効税率（19.3期:約30.5%）と乖離している
- 減損損失の一時差異については、繰延税金資産を新たに計上できるようになったため、税率は逡増する傾向
- 当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



当社の資本構成の推移



- 1987年の国鉄分割民営化にあたり、当社の資本の部は資産と負債の差額で算出
- 負債の少ない当社は、過大な資本（資本準備金）をもって発足
 - ※本州三社は、国鉄債務の承継により資本が圧縮された
- 2016年3月に経営安定基金（3,877億円）を取り崩し、新幹線リース料（前払い費用）等に振り替え。
 - 基金取り崩しにより、鉄道事業固定資産を減損（減損損失約5,200億円）
 - ⇒資本の水準は低下したが、会社発足の経緯により同業他社と比較して高い水準

会社発足時
(1987年)

資産 7,380	負債 390
	資本金160
	資本剰余金 2,953
	経営安定基金 3,877

経営安定基金取崩前
15.3期末

資産 11,409	負債 3,697
	資本金 160
	資本剰余金 利益剰余金 3,216
	経営安定基金 3,877

経営安定基金取崩直後
16.3期末

資産 6,466	負債 3,409
	資本金 160
	資本剰余金 利益剰余金 2,763
	その他 134

19.3期末

資産 8,014	負債 3,807
	資本金 160
	資本剰余金 利益剰余金 3,945
	その他 1,020

2019年3月期末 ネットキャッシュの状況



純有利子負債の考え方

2018年3月末時点の純有利子負債⁽¹⁾

(百万円)

有利子負債		現金同等物			
借入金		現金及び預金	有価証券	金銭の信託	純有利子負債
87,324	-	15,064	65,077	55,783	▲48,600

2019年3月末時点の純有利子負債

(百万円)

有利子負債		現金同等物			
借入金及び社債		現金及び預金	有価証券	金銭の信託	純有利子負債
107,966	-	16,971	19,926	56,901	14,167

※1 退職給付に係る負債は含まない

主要な保有物件の概要



資産タイプ	名称	所在地	時期 (開業/取得)	延床面積/ 戸数/部屋数	テナント売上 2019/3期	主要テナント
商業施設 (駅ビル)	アミュプラザ小倉	北九州市小倉北区	1998/3	約48,500㎡	125億円	ユナイテッドアローズ、 フランフラン 等
	アミュプラザ長崎	長崎市尾上町	2000/9	約58,500㎡	210億円	東急ハンズ、無印良品、 ユナイテッド・シネマ 等
	アミュプラザ鹿児島	鹿児島市中央町	2004/9	約65,000㎡	268億円	東急ハンズ、ZARA、 シネマ鹿児島ミッテ10 等
	JR博多シティ	福岡市博多区	2011/3	約240,000㎡	1,185億円	阪急百貨店、東急ハンズ、 T・ジョイ博多 等
	JRおおいたシティ	大分市要町	2015/4	約144,500㎡	241億円	東急ハンズ、TOHOシネマズ 等 2018/3/2リニューアル
商業施設 (マチナカ)	六本松421等	福岡市中央区	2017/9 ※一部10月開業	約37,000㎡	-	鳥屋書店、スターバックス、 九州大学法科大学院、福岡市科学館 SJR六本松 等
オフィス	赤坂山王センタービル	東京都千代田区	2011/3	約5,000㎡	-	-
	二番町センタービル	東京都千代田区	2014/3	約44,000㎡	-	-
	JRJP博多ビル	福岡市博多区	2016/4	約44,000㎡	-	-
	平河町センタービル	東京都千代田区	2016/9	約8,000㎡	-	-
	新川イーストビル	東京都中央区	2019/1	約10,000㎡	-	-
賃貸マンション	グランドプレシア芝浦	東京都港区	2018/12	234戸	-	-
	RJRプレシア郡元	鹿児島市郡元	2019/2	142戸	-	-
	RJRプレシア大分駅前Ⅲ	大分県大分市	2019/2	78戸	-	-
	RJRプレシア博多駅南	福岡市博多区	2019/3	139戸	-	-
上記含む 計40棟						
ホテル	JR九州ホテル ブラッサム博多中央	福岡市博多区	2013/4	247室	-	-
	JR九州ホテル ブラッサム新宿	東京都渋谷区	2014/7	239室	-	-
	JR九州ホテル ブラッサム那覇	沖縄県那覇市	2017/6	218室	-	-
	Aloft Bangkok Sukhumvit 11	タイ バンコク	2018/11	298室	-	-

上記含む 計16棟

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）
熊本駅周辺開発	熊本市	2018年3月 高架下開業 2019年春 駅ビル着工 2021年春 駅ビル開業予定	敷地 約70,000㎡ (高架下含む) 延床 107,000㎡ (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	長崎市	未定	未定	新幹線暫定開業、在来線高架化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	鹿児島市	未定	未定	商業、オフィス、住居など複合的な開発を検討
宮崎駅西口開発	宮崎市	2019年春 工事着工 2020年秋 開業予定	敷地 約7,300㎡	商業、オフィスなど複合的な開発を検討
博多駅前二丁目複合開発	福岡市博多区	2019年秋 開業予定	敷地 約1,590㎡	ホテル(238室)を核とした複合ビル開発
RJRプレシア天神サウス	福岡市中央区	2020年4月 竣工予定	延床 約15,000㎡	複合賃貸マンション(202戸)
MJR/RJR堺筋本町タワー	大阪市中央区	2021年2月末 竣工予定	延床 約47,470㎡	マンション(分譲：296戸・賃貸：144戸)
THE BLOSSOM HIBIYA	東京都港区	2019年8月 開業予定	255室 予定 延床 約10,400㎡	オフィス・ホテル複合開発、NTT都市開発(株)との共同開発 ホテル部分所有：JR九州 ホテル運営：JR九州ホテルズ(株)

※ 計画は、今後変更になる場合があります。

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/>