

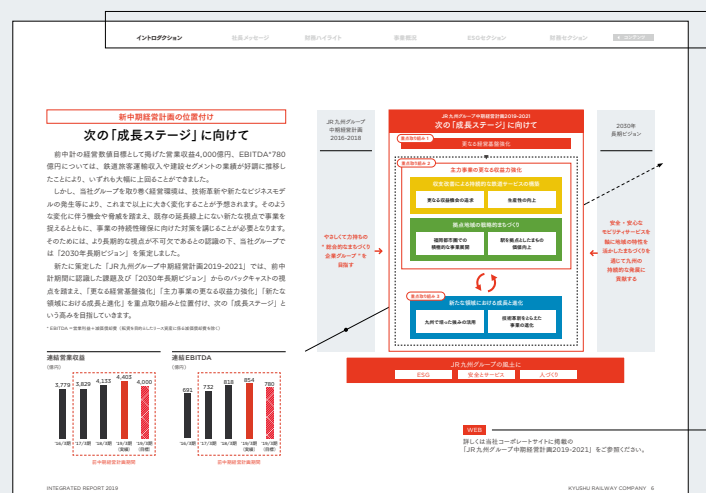
ADVANCING FURTHER INTO THE FUTURE

統合報告書 2019



CONTENTS

ユーザーガイド



カテゴリータブについて

カテゴリータブをクリックすると、各カテゴリーの開始ページに移動します。

WEB

このマークをクリックすると、関連するウェブサイトへ移動します。

将来の見通しに関する記述について

本報告書には、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、本報告書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、法令規制の変化や、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報告書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。本報告書は、日本国内における当社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本報告書は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うかまたは登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集または販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社または売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されています。

編集方針

本報告書は、ステークホルダーにJR九州グループ(当社及びその関連会社)の経営に対する理解を深めていただくことを目的に作成しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)*による「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、当社グループの財務情報に加え、経営方針や事業戦略、ESG情報などの非財務情報を読者に簡潔にお伝えすることを心がけました。より詳細な情報については、当社コーポレートサイトも併せてご参照ください。

* 国際的な企業報告フレームワークの開発を目指して、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等によって2010年に設立された民間団体です。

「価値協創ガイダンス」の全体像

	価値観	ビジネスモデル	持続可能性・成長性	戦略	成果と重要な成果指標(KPI)	ガバナンス
イントロダクション	●	●		●	●	
社長メッセージ	●	●		●	●	●
財務ハイライト					●	
事業概況		●			●	
ESGセクション		●	●			
財務セクション			●		●	●

ADVANCING FURTHER INTO THE FUTURE

「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」へ

当社グループは、日本国有鉄道の分割民営化によって、1987年に発足しました。以来、強靱な鉄道づくりの実現に向けて着実に取り組むとともに、グループの総合力を活かして、様々な事業を通じたまちづくりを積極的に推進してきました。

その歩みの中で、当社グループの社員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所として大切にしてきたことが、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」です。

私たちは、この「おこない」とともに、未来を見据え、あるべき姿として掲げる「安全とサービスを基盤として、九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」の実現を目指していきます。

JR九州グループが大切にしてきた
3つの「おこない」

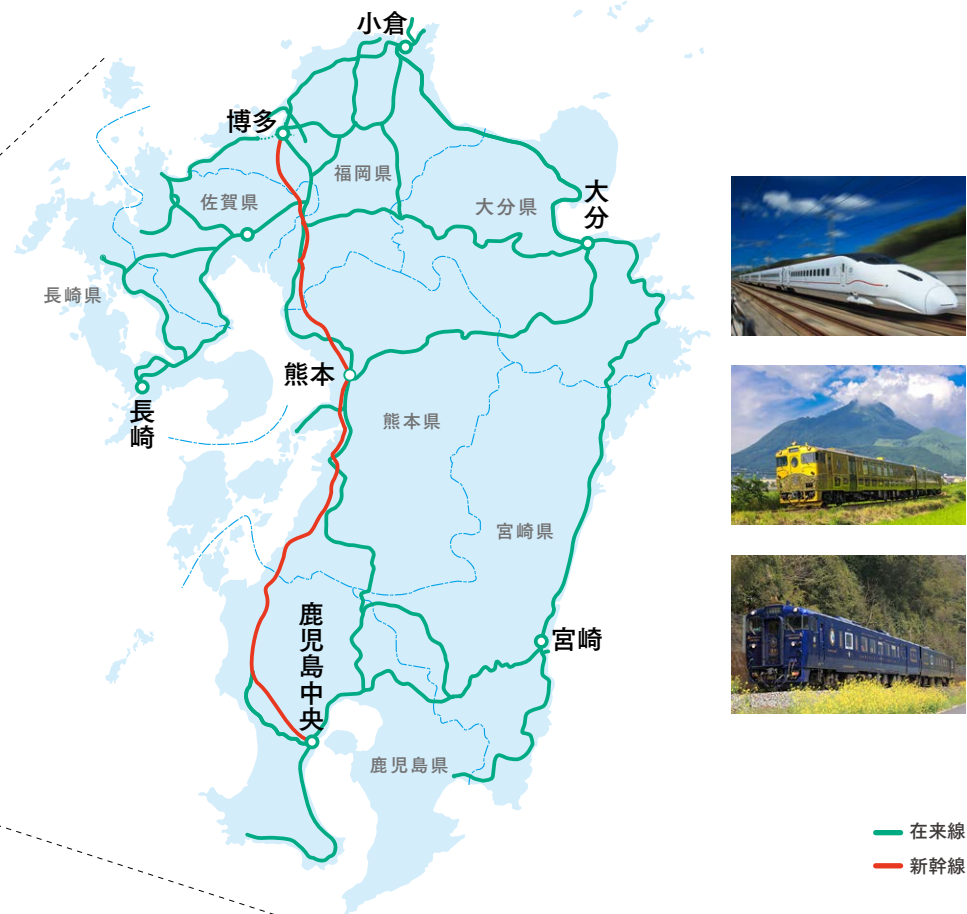
誠実

成長と進化

地域を元気に

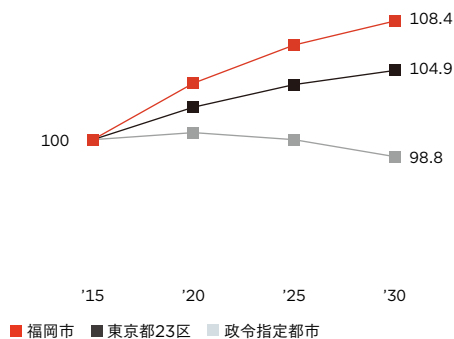
九州を基盤に、 鉄道事業を中核とした事業を展開

当社グループは、九州全域に鉄道網を有する、鉄道事業を中核とする企業グループとして発足しました。また、鉄道事業以外では、マンション事業や建設事業、船舶事業、ホテル事業、駅ビル事業など、鉄道事業との相乗効果が高い分野を中心にその事業領域を拡大してきました。これからも安全・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していきます。

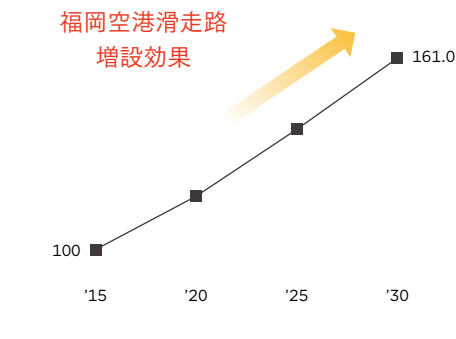


— 在来線
— 新幹線

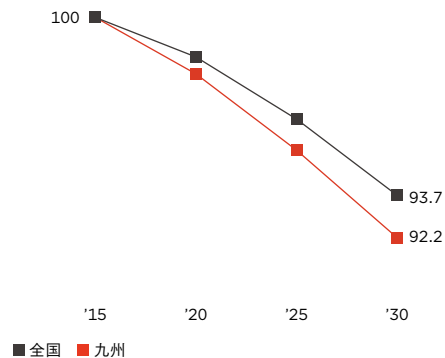
増加が見込まれる福岡市の人口 *1
指数（2015年=100）



増加が見込まれる九州への訪日外国人旅行者数 *2
指数（2015年=100）



全国を上回るペースの九州の人口減少 *1
指数（2015年=100）



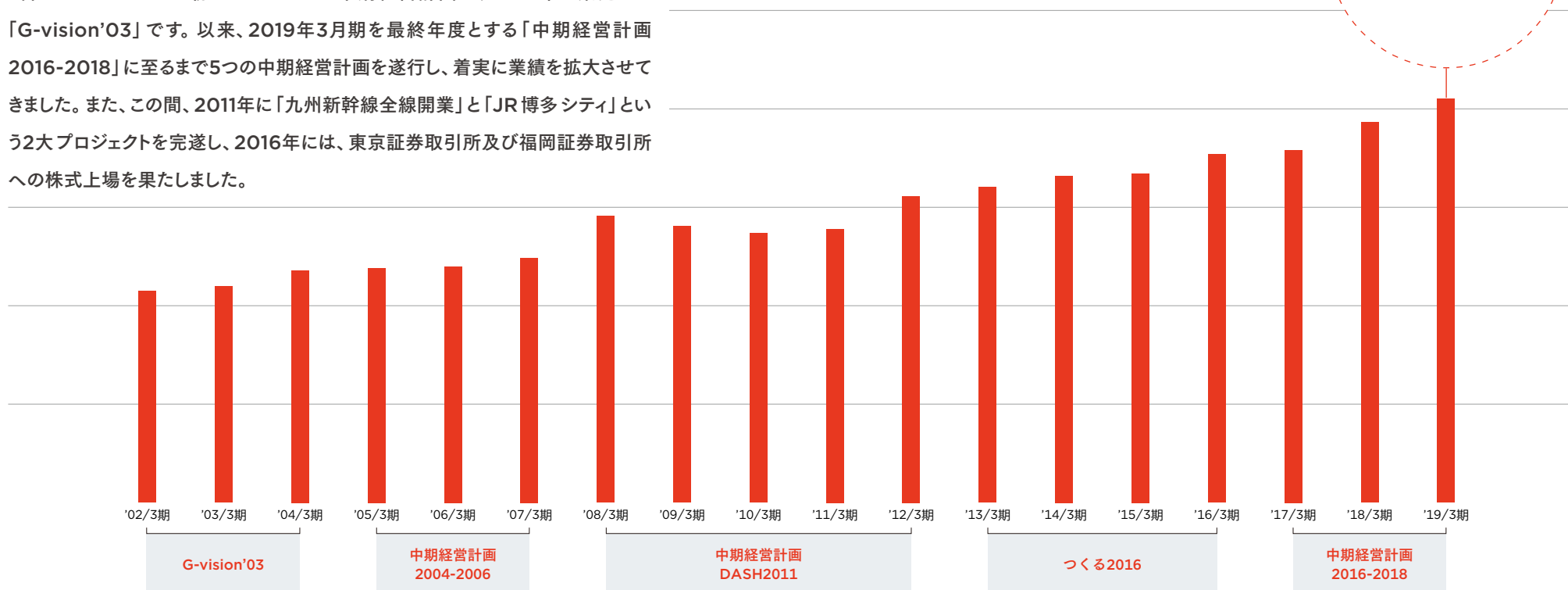
増加する九州の自然災害

近年の顕著な災害を起こした自然現象	
2012年	平成24年7月九州北部豪雨
2016年	平成28年熊本地震
2017年	平成29年7月九州北部豪雨
2018年	平成30年7月豪雨

グループ中期経営計画に基づき、 着実に業績を拡大

当社グループにとって初めてのグループ中期経営計画が、2001年に策定した「G-vision'03」です。以来、2019年3月期を最終年度とする「中期経営計画2016-2018」に至るまで5つの中期経営計画を遂行し、着実に業績を拡大させてきました。また、この間、2011年に「九州新幹線全線開業」と「JR博多シティ」という2大プロジェクトを完遂し、2016年には、東京証券取引所及び福岡証券取引所への株式上場を果たしました。

2019/3月期
連結営業収益
4,403億円



主な出来事

					
2004	2007	2011	2015	2016	2017
鹿児島中央駅ビル「アミュプラザ鹿児島」開業	現:JR九州ドラッグイレブン(株)の子会社化	九州新幹線全線開業「JR博多シティ」開業	「JRおおいたシティ」開業	東京証券取引所市場第一部上場 福岡証券取引所上場「JRJP博多ビル」開業	キャタピラー九州(株)の子会社化

前中期経営計画の振り返り

やさしくて力持ちの “総合的なまちづくり企業グループ”へ

当社グループは、2017年3月期から2019年3月期にかけ「JR九州グループ中期経営計画2016-2018」（以下、前中計）に取り組みました。この3か年を、お客さま、お取引先、社員や社員の家族の皆さま、そして株主、これから当社グループに関わるすべての人たちに貢献する事業活動を持続的に可能とする強固な経営基盤づくりをさらに加速させる期間と位置付け、「やさしくて力持ちの“総合的なまちづくり企業グループ”」を目指してきました。その結果、3つの重点戦略として掲げた「すべての事業の根幹である強靱な鉄道づくり」「九州における積極的なまちづくり」「新たな事業と九州外エリアへの挑戦」に沿った施策を概ね達成することができました。

鉄道事業については、毎年のように甚大な災害に見舞われたものの、鉄道旅客運輸収入は増収を確保し、2期連続で過去最高を更新しています。鉄道事業以外では、2011年に開業した「JR博多シティ」が堅調を維持しているほか、その他主要な駅ビルにおいてもテナント売上高が伸長しました。また、初の本格的なオフィス開発として手掛けた「JRJP博多ビル」や、沿線外初の「まちづくり」として進めてきた「六本松421」が計画通りに開業しました。

このように、3つの重点戦略を確実に遂行し、あるべき姿に向けて前進することができた3か年となりました。

重点戦略

すべての事業の根幹である 強靱な鉄道づくり

主な実施事項等

- 輸送サービスの向上
(列車運行情報等の改善)
- インターネット販売拡大による新幹線収入の増加、
「JR九州レールパス」の販売チャネル多様化
- Smart Support Station
(スマートサポートステーション)*の拡大 (3線区)
- 省エネ車両導入 (DENCHA等)

* 駅員が常駐しない駅で、「サポートセンター」のオペレーターが駅に設置されたインターホンを通じてお客さまへのご案内をするサービス。また、駅に複数台のカメラを設置することで、お客さまの安全を見守るとともに、必要に応じてサポートスタッフが駅で対応する体制を整えています。

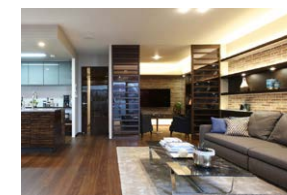


重点戦略

九州における積極的な まちづくり

主な実施事項等

- 「JRJP博多ビル」及び「六本松421」開業
- 主要事業の着実な成長
(駅ビル、分譲マンション、賃貸マンション、ホテル)



新中期経営計画の位置付け

次の「成長ステージ」に向けて

前中計の経営数値目標として掲げた営業収益4,000億円、EBITDA*780億円については、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、いずれも大幅に上回ることができました。

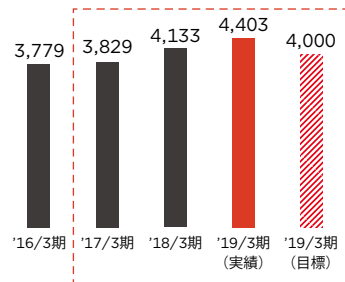
しかし、当社グループを取り巻く経営環境は、技術革新や新たなビジネスモデルの発生等により、これまで以上に大きく変化することが予想されます。そのような変化に伴う機会や脅威を踏まえ、既存の延長線上にない新たな視点で事業を捉えるとともに、事業の持続性確保に向けた対策を講じることが必要となります。そのためには、より長期的な視点が不可欠であるとの認識の下、当社グループでは「2030年長期ビジョン」を策定しました。

新たに策定した「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」では、前中計期間に認識した課題及び「2030年長期ビジョン」からのバックキャストの視点を踏まえ、「更なる経営基盤強化」「主力事業の更なる収益力強化」「新たな領域における成長と進化」を重点取り組みと位置付け、次の「成長ステージ」という高みを目指していきます。

* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費（転売を目的としたリース資産に係る減価償却費を除く）

連結営業収益

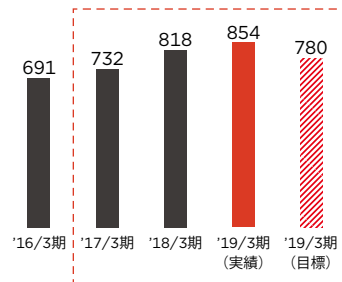
(億円)



前中期経営計画期間

連結EBITDA

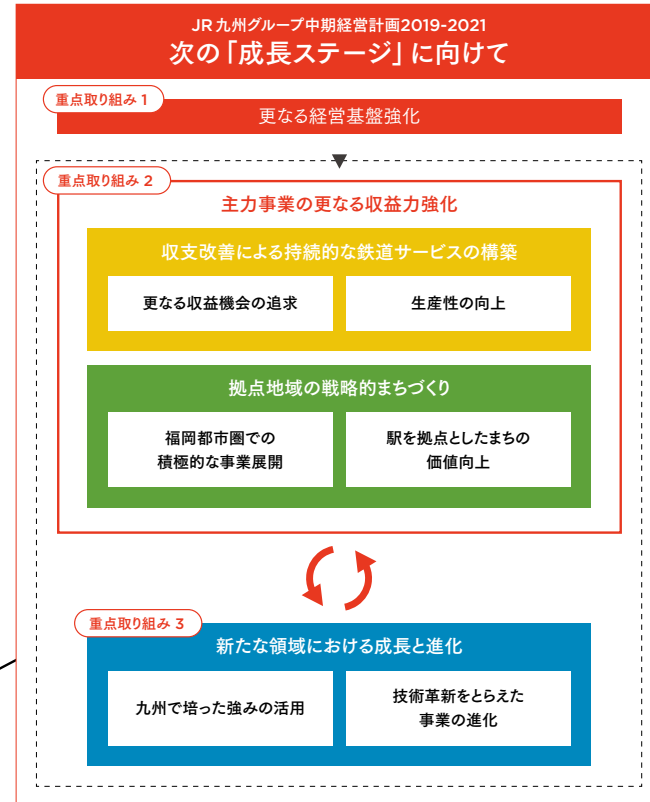
(億円)



前中期経営計画期間

JR九州グループ
中期経営計画
2016-2018

やさしくて力持ちの
“総合的なまちづくり
企業グループ”を
目指す



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

JR九州グループの風土に

ESG

安全とサービス

人づくり

社長メッセージ



代表取締役社長執行役員
青柳 俊彦

未来を見据え、
九州のモビリティサービスを担う
企業グループとして、
その社会的役割を全うしていきます。

前中期経営計画

経営数値目標を達成

2019年3月期をもって、「JR九州グループ中期経営計画2016-2018」（以下、前中計）が終了しました。経営数値目標に設定した営業収益4,000億円、EBITDA*1 780億円については、2018年3月期に1年前倒して達成しましたが、2019年3月期には、営業収益は前期比6.5%増の4,403億円と9期連続の増収を、EBITDAは同4.4%増の854億円と6期連続の増加を更新し、さらに目標を大幅に上回ることができました。なお、営業利益は同0.1%減の638億円、経常利益は同0.8%減の665億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同2.3%減の492億円となりました。

また、この3か年の設備投資総額は1,900億円の計画に対して2,287億円となりました。これは、賃貸マンションやホテル等への投資を積極的に行ったことで、成長投資総額が1,286億円と、計画の800億円を上回ったことによるものです。

前中計の初年度にあたる2016年10月に株式上場を果たした当社にとって、経営数値目標は投資家の皆さまとの最初の約束ともいえます。それを守ることができたことは、今後の当社グループの事業運営に向けたひとつの自信につながりました。

*1 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を除く）

3つの重点戦略

しかし、数値以上に大切なのは中身です。前中計では、「すべての事業の根幹である強靱な鉄道づくり」「九州における積極的なまちづくり」「新たな事業と九州外エリアへの挑戦」の3つを重点戦略として取り組んできました。これらは、当社グループがどのような事業体を目指していくのかを具体的に示したものであり、前中計期間中には、重点戦略に沿って設定した各種施策を概ね計画通りに実行することができました。

すべての事業の根幹として位置付ける鉄道事業については、1年目に「平成28年熊本地震」が発生し、その後も「平成29年7月九州北部豪雨」、「平成30年7月豪雨」と、毎年のように甚大な災害に見舞われました。このような大変厳しい事業環境ではありましたが、九州新幹線や近距離収入の増加などにより2019年3月期の鉄道旅客運輸収入は1,514億円となり、2期連続で過去最高を更新しました。これは、「強靱な鉄道づくり」が着実に進展した証左であると考えています。

鉄道事業以外では、2011年に開業した「JR博多シティ」が引き続き堅調を維持しているほか、その他主要な駅ビルにおいてもテナント売上高が伸長しました。また、初の本格的なオフィス開発として手掛けた「JRJP博多ビル」、沿線外初の「まちづくり」として進めてきた「六本松421」が計画通りに開業し、いずれも順調なスタートを切っています。なお、駅ビル開発等を中心とした沿線開発を通じて、鉄道旅客運輸収入の近距離収入が2016年3月期比で約4%増加しており、鉄道事業への波及効果も確実に表れています。

九州外エリアでの事業展開については、これまでの事業で培ってきたノウハウを活かして、2017年に沖縄で「JR九州ホテル ブラッサム那覇」を開業したほか、タイにおいては、2018年にサービスパートメント事業に参入後、ホテル事業、分譲マンション事業を開始しています。

さらに、新たな事業への取り組みとして、2017年にキャタピラー九州株式会社を連結子会社化しました。同社は、建設機械の販売やレンタルを手掛ける会社です。当社の鉄道工事部門や不動産部門、建設グループに属する当社グループ会社のネットワークを活用し、新規取引先の開拓に取り組んでおり、九州内での市場シェアを高めています。

このように、前中計期間は3つの重点戦略を確実に遂行し、私たちが目指す方向に確実に前進することができた3年になったと評価しています。

2030年長期ビジョン

当社グループは、新たに中期経営計画を策定するにあたり、「2030年長期ビジョン」を策定しました。なぜなら、AIやIoTなどの言葉に代表される技術革新が急速に進む中、前中計の成果や課題を起点とした、これまでの延長線上の取り組みだけではその変化に対応できないのではないかという危機感があったからです。さらに、当社グループが事業の基盤とする九州では、全国を上回るペースで人口が減少していく見込みであり、国立社会保障・人口問題研究所の調査によると、九州の人口は2045年には2015年比で約20%も減少すると言われていています。当社グループを取り巻く環境は、様々な側面で大きく変化することが予測されます。

もちろん、既存の延長線上の取り組みも重要であることに変わりはありません。しかし、同時に、ひとつ先の未来を見据えて、新たな視点で物事を考え、そのような変化に対して今から手を打っていく必要があると考えています。

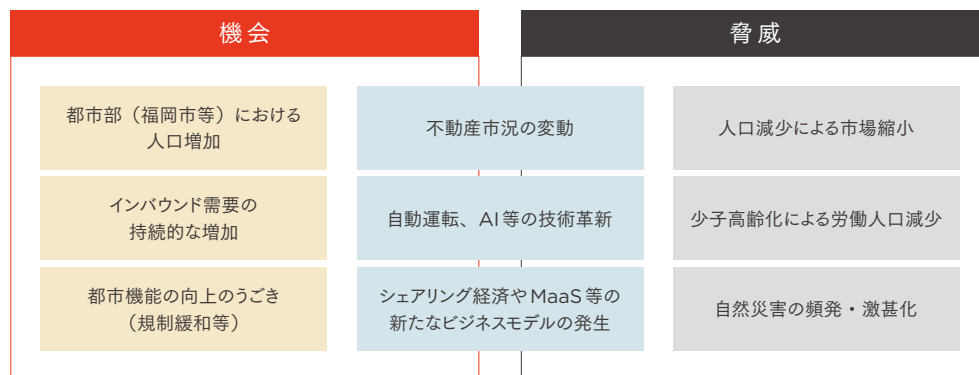
「2030年長期ビジョン」は、約10年後にあたる2030年をターゲットに当社グループが目指す姿を表現したものであり、「安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する」としました。「鉄道」ではなく、敢えて「モビリティサービス」という言葉を用いたところに、この長期ビジョンを策定した想いが込められています。

急速な技術革新は、既存のビジネスの枠組みを大きく変えつつあります。例えば、自動車の自動運転の実用化が現実味を帯びてきていますが、それにより自動車に対する鉄道の優位性が失われ、鉄道事業の存続自体が脅かされる可能性は否定できないでしょう。当社グループとしては、このような長期的な技術革新の潮流を捉え、鉄道だけではなく、バスやタクシー、自動車のシェアリングサービスといった様々な移動手段、すなわち、モビリティサービスを、他の事業者との連携も活用しながらお客さまに提供していくことが必要であると考えています。

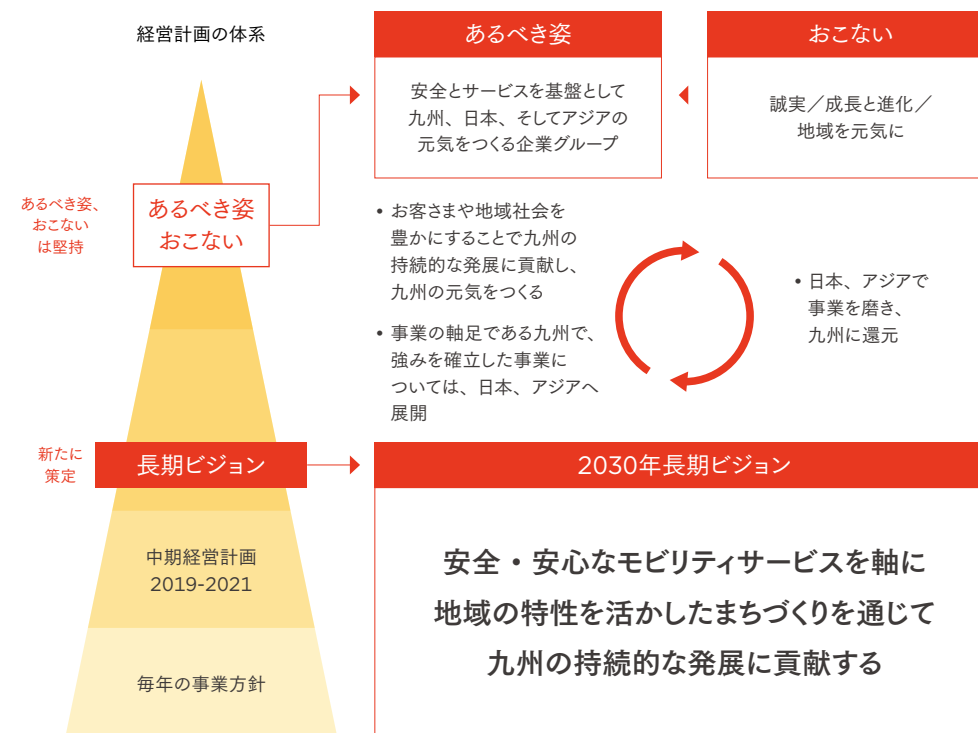
そのような潮流を捉え、当社グループはMaaS*2への取り組みを進めます。MaaSへの取り組みは、総合的な交通体系の中で、鉄道の存在価値を私たち自身がいま一度見つめ直す契機になると期待しています。その価値をどのように高めていくべきか、あるいは、変えていくのかを真摯に検討し、2030年には、九州の交通ネットワークの中で鉄道をこれまで以上に存在感あるものにしたいと考えています。そして、モビリティサービスを軸に、博多や大分などで取り組んだ地域の特性を活かした「まちづくり」を通じて、九州の持続的な発展に貢献し続けていきます。

*2 Mobility as a Serviceの略。ICTを活用して交通をクラウド化し、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ（移動）をひとつのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな「移動」の概念

経営環境の変化



経営計画の体系と「2030年長期ビジョン」



新中期経営計画

前中計期間に認識した課題及び長期ビジョンからのバックキャストの視点を踏まえ、当社グループは2022年3月期を最終年度とする「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」（以下、新中計）を策定しました。

重点取り組みに設定した「更なる経営基盤強化」「主力事業の更なる収益力強化」「新たな領域における成長と進化」に基づく施策を推進することにより、次の「成長ステージ」という高みを目指します。

重点取り組み1：更なる経営基盤強化

株式上場し、約3年が経過しました。この間、株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていく中で、コーポレートガバナンスをはじめとする組織としての経営基盤の強化に対する期待の声をいただきました。前中計期間中においても、株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえ、2018年6月に監査等委員会設置会社に移行し、2019年3月には「指名・報酬諮問委員会」を設置するなど、経営基盤の強化に取り組んできましたが、新中計では、セグメント経営の推進とガバナンスの強化を柱に、その取り組みをさらに進めていきます。

セグメント経営については、2019年4月に駅ビル事業、ホテル事業における中間持株会社を設立しました。中間持株会社が同じ事業に属するグループ会社を統括することにより、機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を可能とすることが狙いです。また、セグメントごとの収益・利益をより合理的なものとするため、セグメント及び収益・費用計上区分の変更^{*3}を実施しました。各セグメントへの経営資源の最適配分及び最適運用を図っていきます。

ガバナンスの強化に向けては、2019年6月の株主総会で2名の社外取締役が新たに選任されました。それぞれ、不動産事業、財務・IRに対する造詣が深い人物であり、新中計の推進及び監督機能の強化につながると期待しています。なお、これにより当社の取締役は15名（うち、監査等

委員である取締役4名）となり、そのうち8名が社外取締役（うち、監査等委員である社外取締役は3名）となっています。また、財務戦略面の強化を図るため、最高財務責任者（CFO）を明確化したほか、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬について、株主の皆さまとの価値共有を深度化し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として、2019年6月に業績連動型株式報酬制度を導入しました。引き続き、経営基盤の強化に取り組んでいきます。

^{*3} セグメント区分の変更等については、P.26をご参照ください。

グループ経営の強化

セグメント経営

駅ビル事業、ホテル事業における中間持株会社の設立（2019年4月1日）

ガバナンス強化と機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を可能とするため
中間持株会社を設立

セグメント区分等の変更（2019年4月1日）

セグメントの収益・利益をより合理的なものとするため、
セグメント及び収益・費用計上区分の変更を実施

事業の組替えやグループ再編

機動的で効率的なセグメント経営追求のため、事業の組替えやグループ再編を検討・実施

モニタリング体制・プロセスの見直し

セグメント経営の推進力を高めるため、モニタリング体制・プロセスやKPI設定等を検討・実施

事業ポートフォリオ管理体制の強化

M&A等も活用しながら戦略的な事業ポートフォリオを形成するため、
最高財務責任者の明確化等により、適切な経営資源配分を実現

役員報酬体系の見直し

株主との価値共有を深度化するため、株式報酬の導入を検討

指名・報酬諮問委員会の設置（2019年3月19日）

役員の名義・報酬等に関する手続の客観性・透明性の向上を図るため、
社外取締役を中心とした「指名・報酬諮問委員会」を設置

ガバナンス強化

重点取り組み2：主力事業の更なる収益力強化

収支改善による持続的な鉄道サービスの構築

当社グループの基盤事業である鉄道事業については、2016年3月期に実施した減損処理の影響で今後減価償却費の負担が大きくなることに加え、株式上場に伴う税制特例措置の廃止により、これらに関する費用が増加します。さらに、前述のとおり、毎年のように甚大な災害に見舞われている状況の中で、より一層の収支改善を図る必要があると認識しています。

具体的には、安全の確保を大前提としながら、「新幹線」「近距離」「インバウンド」の3つの柱を着実に伸ばしていきます。まず、新幹線については、「インターネット列車予約システム」の利便性向上に取り組み、ネット販売比率を高めます。現在、新幹線のネット販売比率は6割程度ですが、8割程度まで引き上げることで、コスト削減につなげる考えです。また、ネット販売における顧客分析を通じて、イールドマネジメントを強化していきます。次に、近距離の鉄道旅客運輸収入を伸ばすために、鉄道の利便性の向上に取り組み一方で、沿線で開催される各種イベント効果の取り込みを図るとともに、駅を中心としたまちづくりによる沿線開発など、沿線人口増加につながる施策を着実に進めます。3つ目のインバウンドについては、九州への訪日外国人数は8年連続で過去最高を更新し、2018年には500万人を突破しました。当社グループでは、海外旅行代理店や航空会社と連携し、「JR九州レールパス」の販売拡大に努めていきます。また、中国で1日平均1,000万人以上が訪問する旅行サイトの運営を手掛けるアリババグループとの戦略的提携を活用し、中国人訪日観光客の送客の促進と九州域内消費の拡大を目指します。

さらに、新技術を積極的に活用することにより、効率化・省人化を推進し、生産性の向上を図ります。具体的には、Smart Support Station (スマートサポートステーション)*4の拡大やCBM*5の推進によるメンテナンスコストの低減などに取り組んでいきます。

*4 駅員が常駐しない駅に設置されたカメラやインターフォン等を通じて、サポートセンターのオペレーターが遠隔で安全を見守り、またインターフォンを通じてお客さまへご案内するサービス

*5 Condition Based Maintenanceの略。安定稼働している設備に対して、不要な機器交換などを行うのではなく、必要と判断された時のみ実施する「予防保全」の考え方のひとつであり、「状態基準保全」とも呼ばれる

更なる収益機会の追求

主力分野の収益力向上

新幹線

- インターネット列車予約システムの利便性向上によるネット販売比率アップ
- ネット販売における顧客分析等を通じたイールドマネジメントの強化
- 新幹線を活用した物流事業の検討
- 他交通事業者との連携強化（駐車場、タクシー、カーシェア等）

近距離

- 沿線開発等とのシナジーの最大化
- 宮崎駅、熊本駅周辺開発等との連携
- 各種イベント効果の取り込み

インバウンド

- 海外旅行代理店や航空会社と連携した「JR九州レールパス」の販路拡大
- 専用予約サイトの利便性向上
- 訪日外国人向けの積極的な情報発信

鉄道の魅力を活かしたまちづくり

- 新D&S列車運行を通じた更なる観光資源の発掘
- 「ななつ星 in 九州」やD&S列車のブラッシュアップによる九州ブランドの価値向上
- 自治体や民間企業等との積極的なタイアップ（観光キャンペーン、JR九州ウォーキング、駅舎活用等）

九州新幹線西九州ルートの開業に向けて

- 西九州エリアの観光振興に向けた地域等との連携
- 利便性向上のための設備やダイヤ等の検討

数値目標

	2019年3月期	2022年3月期
鉄道旅客運輸収入	1,514億円	1,540億円
新幹線	549億円	567億円
在来線	965億円	973億円

拠点地域の戦略的まちづくり

地域の特性を活かした駅周辺開発を行い、「住みたい、働きたい、訪れたい」九州をつくることにより、沿線人口の増加につなげていきます。新中計期間中においては、宮崎駅西口開発及び熊本駅周辺開発を着実に進めます。さらに、新中計終了後についても、九州新幹線西九州ルート開業に向けた長崎駅周辺開発や、大分駅周辺開発、鹿児島中央駅西口開発など、大規模な駅周辺開発を計画しています。「まちづくり」は長期にわたるプロジェクトであることから、新中計期間中はこれらのプロジェクトの成否を握る大切な時期であると認識しており、着実に準備を進めていきます。

また、九州全体では人口減少が続く一方で、福岡市の人口は引き続き増加することが見込まれています。そのため、福岡都市圏の商圏を取り込むことが重要であると考えています。現在、福岡市が再開発誘導策「博多コネクティッド」*6を推進しており、当社グループでは、同施策を活用した「博多駅空中都市構想」を発表しました。博多駅の在来線の線路上空を立体的に活用した複合ビルの建設などを計画しており、福岡市や博多駅周辺の地権者等と協力しながら、その実現を目指します。このように、行政が推進する規制緩和等のあらゆる事業機会を活用し、積極的に事業展開を行っていきます。

*6 博多駅から半径約500mにおいて、官民連携でエリア内の建物建替を促進し、都市機能の向上を図ることで、博多駅の活力とにぎわいを周辺につなげていく福岡市の施策

新中計期間中の開業案件等

A 福岡都市圏

アジアのリーダー都市、日本一元気なまち

あらゆる機会をとらえた事業展開により、まちの価値最大化を推進

B 熊本駅周辺開発

熊本の新たな核となる駅のまち

- 概要： 商業、オフィス、ホテル、マンション、駐車場等による複合開発
- 開業時期：2021年春（駅ビル）
- 延床面積：109,000m²（駅ビルのみ）

C 宮崎駅西口開発

地元企業と共同でつくる駅のまち

- 概要： 商業、オフィス、駐車場、マンションによる複合開発
- 開業時期：2020年秋（JR宮交ツインビル）
- 延床面積：37,700m²（JR宮交ツインビルのみ）

D 門司港駅復原

北九州観光のシンボル“門司港レトロ”の核の再生

- 概要： 駅舎復原と「みかど食堂 by NARISAWA」等の開業
- 開業時期：2019年3月

2023年3月期以降に開業予定の開業案件

E 長崎駅周辺開発

新幹線開業を契機につくる世界に向けた駅のまち

- 概要： 商業、ホテル、オフィス等による複合開発

F 鹿児島中央駅西口開発

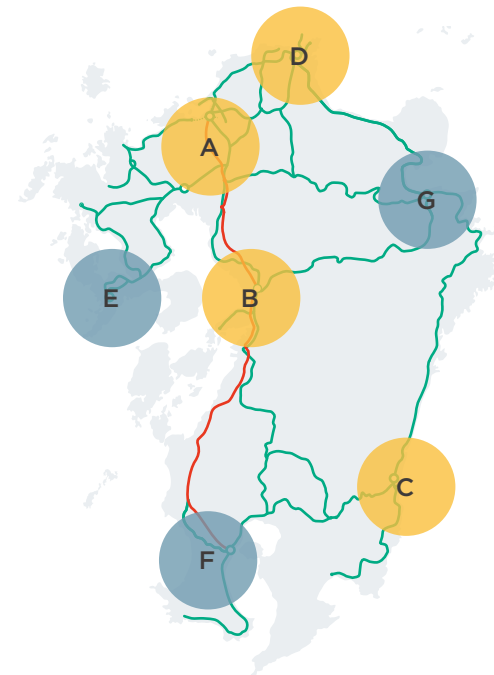
地域と連携してつくる駅のまち

- 概要： 商業、オフィス、マンション等による複合開発

G 大分駅周辺開発

公募を事業機会とし、更にひろがる駅のまち

- 概要： 駅ビルを起点に商業、マンション等の複合開発



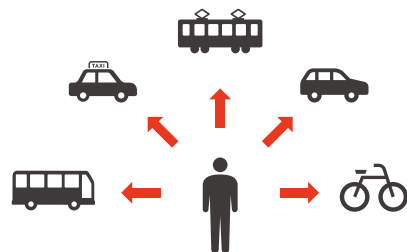
重点取り組み：新たな領域における成長と進化

これまでとおり九州に軸足を置いた事業展開を進めますが、十分に競争力が見込める事業領域において九州外エリアへの展開を図る考えです。国内では、新ホテルブランドの展開及びラグジュアリーホテル等への業態拡大や、九州トップクラスのマンション販売実績・企画力を活かした開発を推進しており、2019年8月には、新たに創設したホテルブランド「THE BLOSSOM」の下、首都圏で「THE BLOSSOM HIBIYA」を開業しました。また、前中計期間中に開始したタイでの事業についても、強力なパートナーとの連携により収益の拡大を目指していきます。

新たな事業への挑戦については、鉄道と親和性の高い事業がひとつの軸となります。前述した長期的な技術革新の潮流を踏まえ、MaaSに関連した新たなサービスの提供が鍵になると考えており、現在、「都市型」「地方型」「観光型」の3つのカテゴリーに分け、それぞれの事業化に向けた検討を進めています。2019年5月にタクシー事業を運営する第一交通産業株式会社と業務提携契約を締結しましたが、これは、将来のMaaSによる一体的なモビリティサービスの展開を見据えたものとなっています。

新たなモビリティサービス（MaaS）への挑戦

- | | |
|----------|---|
| 都市型 MaaS | <ul style="list-style-type: none"> ・ タクシー会社と協同により、お客さまの利便性を高める実証実験を開始 ・ 他のモビリティ、シェアリングサービスとの連携を更に図り、「まちづくり」に活かせるMaaSオペレーターとしての検討を推進 ・ ベンチャー企業等の知見も活用 |
| 地方型 MaaS | <ul style="list-style-type: none"> ・ 地域交通のあり方をテーマに、持続可能なモビリティサービスとしての適用性について検討を開始 |
| 観光型 MaaS | <ul style="list-style-type: none"> ・ 観光施設や商業施設等との連携により、沿線地域の活性化につながるモデルを構築 |



経営数値目標

新中計の経営数値目標は、営業収益4,800億円、営業利益570億円としました。2019年3月期の実績に対しては、鉄道旅客運輸収入の増加や熊本駅ビル及び宮崎駅ビルの開業効果等がある一方で、前述した税制特例措置の廃止や減価償却費の増加等による費用の増加により、営業収益は増収、営業利益は減益の計画となっています。なお、参考として2022年3月期のEBITDAは900億円程度を見込んでいます。

経営数値目標

セグメント名	営業収益		営業利益		主な増減要因
	2019年3月期	2022年3月期	2019年3月期	2022年3月期	
運輸サービス	1,818億円	1,840億円	274億円	210億円	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	938億円	980億円	62億円	60億円	新幹線関連工事等により増収 人件費等の費用の増加により減益
不動産・ホテル	900億円	1,130億円	254億円	240億円	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	1,040億円	1,150億円	34億円	40億円	新規出店により増収増益
その他	726億円	760億円	22億円	25億円	グループ外への売上拡大等により増収増益
合計	4,403億円	4,800億円	638億円	570億円	

参考

EBITDA	ROE
854億円 (2019年3月期)	12.4% (2019年3月期)
→	→
900億円 (2022年3月期)	8%以上 (2022年3月期)

注
1. 各セグメントの営業収益、営業利益は、新しいセグメント区分に組み替えたものです。
2. 各セグメントの営業収益、営業利益は、セグメント間取引消去前のものです。

また、3か年の設備投資総額は3,400億円と、前中計の2,287億円を上回る規模を計画しており、営業キャッシュ・フローの期間累計額を上回る見通しです。内訳としては、維持更新投資1,300億円（安全投資700億円を含む）、成長投資2,100億円（M&Aを含む）を計画しています。当社グループの社会的役割は、最大の使命である「安全」「サービス」を最優先に、持続的な鉄道、モビリティサービスを構築していくことであり、そのためには、多発する災害への対策や老朽化する設備、車両更新等への投資が不可欠です。その中で、当社グループが持続的な経営を続けていくためには、運輸サービスグループはもとより、不動産・ホテルグループをはじめとした各セグメントのキャッシュ・フロー、利益の更なる成長が必要であり、引き続き成長投資を着実に推進していきます。なお、維持更新投資、成長投資の一部及び株主還元は、原則として営業キャッシュ・フローの範囲において実施します。一方で、成長投資により不足するキャッシュについては、財務規律を損なわない範囲の負債を活用することで調達する考えです。

ESGへの取り組み

近年、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）といった非財務情報を投資判断に組み込む「ESG投資」や、国際社会共通の開発目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」*7への関心が高まっています。これは、社会の持続可能性に貢献することが、企業自身の持続的成長につながるという考え方が広く受け入れられるようになった結果だと考えています。

当社グループがあるべき姿として掲げる「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」は、まさにそのような考え方が基本となっています。さらに、当社グループの社員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所として大切にしてきた「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」は、ESGの取り組みと軌を一にするものであるといえるでしょう。

ESGの重点テーマ

環境（E）	社会（S）	ガバナンス（G）
<p>JR九州グループの事業継続に影響を与える環境課題に対し、責任ある企業として地球環境保全に取り組む</p>	<p>社会構造の変化やイノベーションの進展に対応するため、必要な人材を確保し育成するとともに、持続可能な社会の構築に貢献する</p>	<p>JR九州グループの「あるべき姿」の実現に向け、ステークホルダーとの長期的・安定的な信頼関係を構築する</p>
重点テーマ	重点テーマ	重点テーマ
<ul style="list-style-type: none"> 気候変動 （環境に配慮した駅設備、次世代車両導入等による温室効果ガスの削減） 資源保護 （自主的積極的行動の推進） 汚染防止 （事業エリア及び周辺環境の安全確保） 	<ul style="list-style-type: none"> 安全 サービス 人材活用、働きがい 地域社会への貢献 人権問題への取り組みの深度化 サプライチェーンマネジメントの強化 	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンスの徹底 （汚職、不正行為の防止） リスクマネジメントの強化 経営の透明性、公平性の確立 ステークホルダーとのコミュニケーション充実
新たな取り組み	新たな取り組み	新たな取り組み
<ul style="list-style-type: none"> エコロジー委員会の体制強化 JR九州環境ビジョンの策定 	<ul style="list-style-type: none"> 各種方針策定 （人種・調達・人材育成等） 関連データ開示 	<ul style="list-style-type: none"> 各種方針策定 （汚職防止・ガバナンス等） 関連データ開示

社長メッセージ

当社グループでは、ESGへの取り組みを本格化するため、新たに「ESG推進室」を設置しました。しかし、これは当社グループが取り組んできたことを大きく変えるということではありません。むしろ想いを強めて、株主・投資家や地域の皆さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまに共感していただけるような活動を展開していきたいと考えています。このような考え方の下、新中計では、ESGの取り組みについて、重点テーマを設定しました。事業を通じて地域社会へ貢献する企業グループであり続けるために、環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みを強化・推進していきます。

→ESGに関する取り組みについて、詳しくは「ESGセクション」(P.28～P.49)をご参照ください。

*7 2001年に策定されたミレニアム開発目標(MDGs)の後継として、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標

株主・投資家の皆さまへ

当社では、株主の皆さまに対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置付けており、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要と考えています。2019年3月期までの間は、連結配当性向30%程度を目安に、安定的な1株当たり配当を目指し、各事業年度の配当額については、今後の業績動向を見極めながら総合的に判断し、決定してきました。この方針に基づき、2019年3月期の年間配当金については、経営成績等を総合的に判断し、1株当たり93円としました。また、2020年3月期から2022年3月期までの新中計期間においては、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うこととしています。2020年3月期については、この方針に基づき、1株当たり年間配当金は2019年3月期と同じく93円を予定しています。

新中計期間の3年間は営業利益が減益見通しとなる局面です。このような中、当社は収支改善を図るとともに、宮崎駅西口開発や熊本駅周辺開発などの開発を着実に進め、中長期的な企業価値向上を図るべく借入余力を活用し、設備投資を進めていきます。

これまでも株主・投資家の皆さまとの対話を重視し、いただいたご意見を様々な形で経営に活かしてきましたが、今後もその姿勢に変わりはありません。当社は国有会社として創業し、分割民営化を経て設立されました。さらに、経営安定基金による資産運用収益によって鉄道事業の損失を補うという、極めて特殊な経営体制の下、事業運営を進めてきた企業であることから、一般的な上場企業以上に私たちの経営に対する考え方を株主・投資家の皆さまにご理解いただくために努力する必要がありますと感じています。

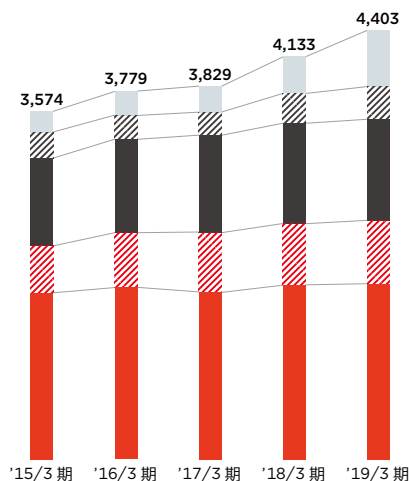
当社グループは、新たに策定した長期ビジョン、そして中期経営計画の下、未来を見据え、九州のモビリティサービスを担う企業グループとして、その社会的役割を全うしていくことにより、企業価値を高めてまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、より一層のご支援と、当社グループ事業に対するご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2019年8月
代表取締役社長執行役員
青柳 俊彦

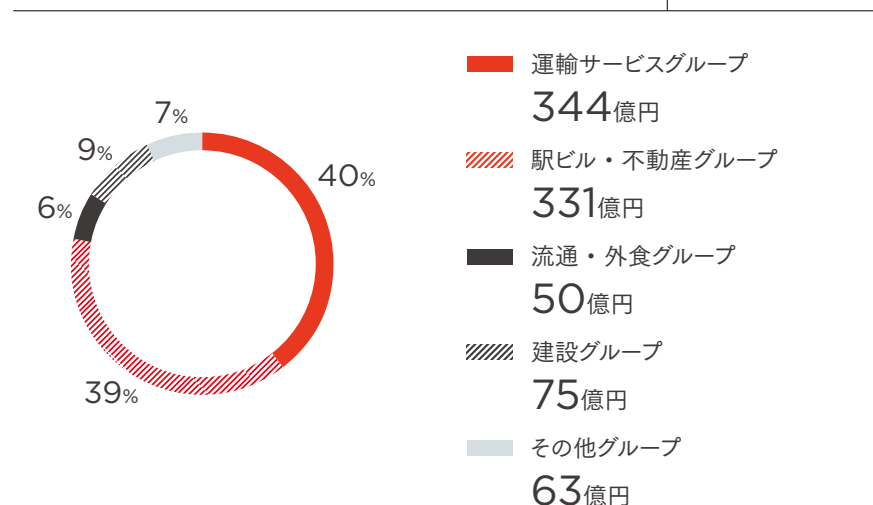
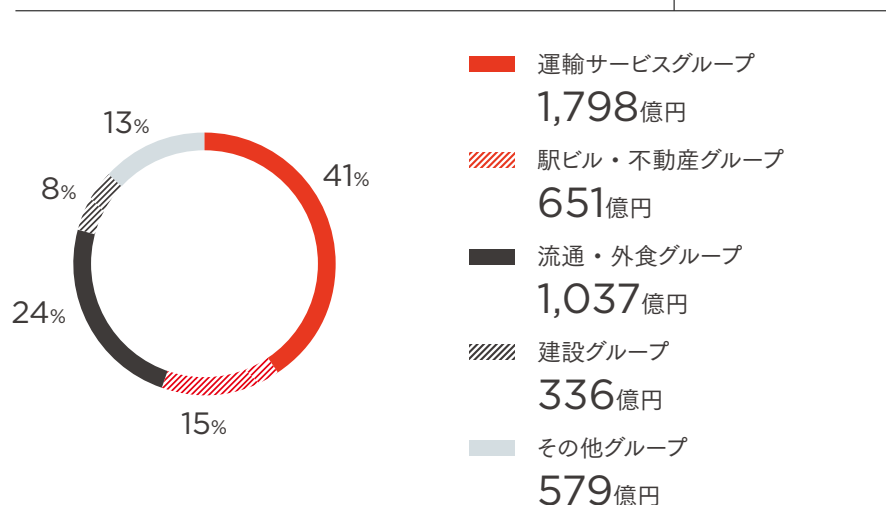
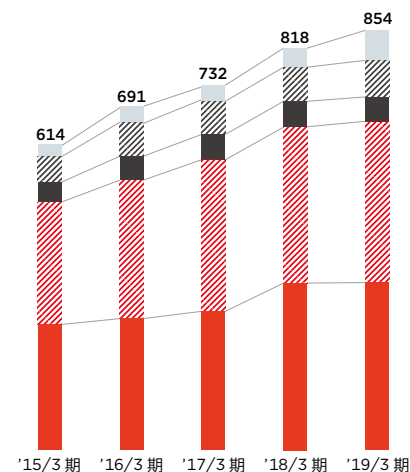


財務ハイライト

連結営業収益 (億円)



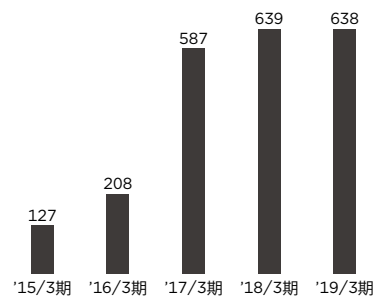
連結EBITDA (億円)



注：
 1. 各セグメントの数値は、2019年4月のセグメント変更以前の数値です。
 2. 各セグメントの営業収益は、外部売上高であり、各セグメントのEBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
 3. 2016年3月期以前のEBITDAは、営業利益に減価償却費と経営安定基金運用収益を加えたものであり、2017年3月期以降のEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。
 4. パーセントの表記については、全体に対する各セグメントの割合を示しており、少数第1位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

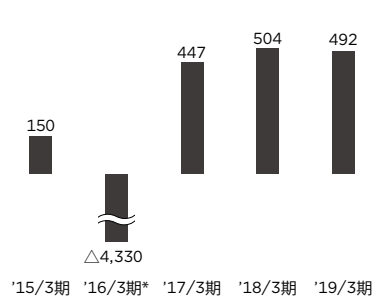
営業利益

(億円)



親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)

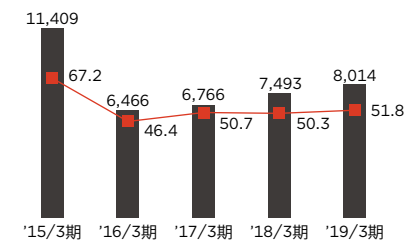
(億円)



* 2016年3月31日に経営安定基金を全額取り崩したことに伴い、鉄道事業固定資産等の減損処理を実施したことから、5,215億円の減損損失を計上しています。

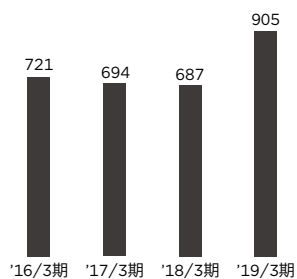
総資産/自己資本比率

■ 総資産 (億円)
■ 自己資本比率 (%)



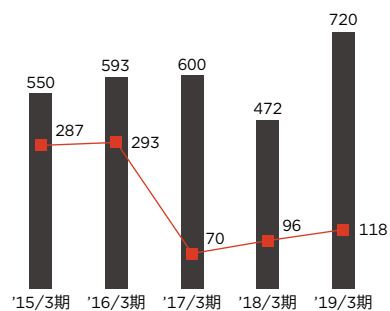
設備投資額 (連結)

(億円)



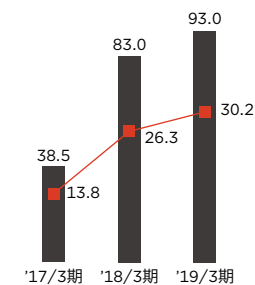
設備投資額/減価償却費 (単体)

■ 設備投資額 (億円)
■ 減価償却費 (億円)



1株当たり配当金/配当性向

■ 1株当たり配当金 (円)
■ 配当性向 (%)



事業概況

セグメント経営を推進するため、2019年4月1日に、駅ビル、ホテル事業における中間持株会社を設立するとともに、セグメント区分の変更を行いました。なお、当セクション内では旧セグメントでの報告となっています。

運輸サービスグループ (旧セグメント)



概要

運輸サービスグループでは、主に鉄道事業を行っています。当社の鉄道ネットワークは、九州地域の基幹交通の役割を担っており、総営業キロは2,273.0キロ（独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構から貸与されている新幹線の営業キロ288.9キロを含む）に及び、九州7県全域を結んでいます。また、多数の観光列車を運営しており、観光関連サービスを提供しています。このほか、運輸サービスグループでは、バス事業（高速バス及びローカルバス）や船舶事業（韓国、対馬行き）などを行っています。

連結子会社（2019年3月31日現在）

- 豊肥本線高速鉄道保有株式会社
- JR九州バス株式会社
- JR九州高速船株式会社
- JR九州レンタカー&パーキング株式会社
- JR九州サービスサポート株式会社
- JR九州リネン株式会社

2019年3月期の概況

営業収益

前期比

1,850億円 0.7% ↑

EBITDA

前期比

344億円 0.3% ↑

運輸サービスグループの営業収益は前期比12億円、0.7%増の1,850億円となり、営業利益は前期比17億円、6.0%減の274億円、EBITDAは前期比0億円、0.3%増の344億円となりました。

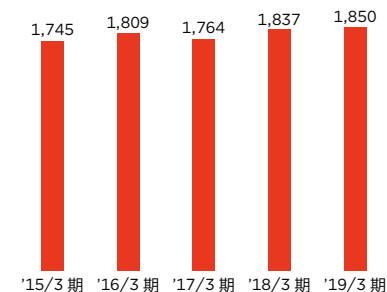
鉄道旅客運輸収入の増加により営業収益は増加したものの、減価償却費の増加などにより営業利益は減少、EBITDAは微増となりました。

注：

1. 営業収益、営業利益、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
2. 2016年3月期以前のEBITDAは、営業利益に減価償却費と経営安定基金運用収益を加えたものであり、2017年3月期以降のEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。

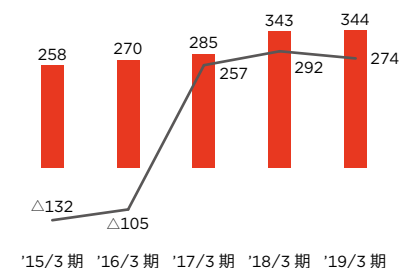
営業収益

(億円)



EBITDA / 営業利益 (損失)

(億円)



■ EBITDA — 営業利益 (損失)

事業概況

運輸サービスグループ

2019年3月期の取り組み

安全とサービスを基盤とした事業運営を行うとともに、九州新幹線を基軸としたネットワークを最大限に活用して、お客さまの視点に立った営業施策を実施することにより収入確保に努めました。

九州新幹線を中心とした鉄道利用促進を図るべく、各種企画切符の販売促進に努めるとともに、観光送客キャンペーンを展開しました。「JR九州インターネット列車予約サービス」については、法人会員さま向けの「JR九州インターネット列車予約ビジネス」を開始するなど、利用促進に取り組みました。また、クルーズトレイン「なつ星 in 九州」の新ルート運行など、九州ブランドの認知度向上と九州への誘客促進に努めました。さらに、海外からのお客さま向けの主力商品である「JR九州レールパス」についても、専用予約サイト「JR KYUSHU RAIL PASS Online Booking」における直接販売

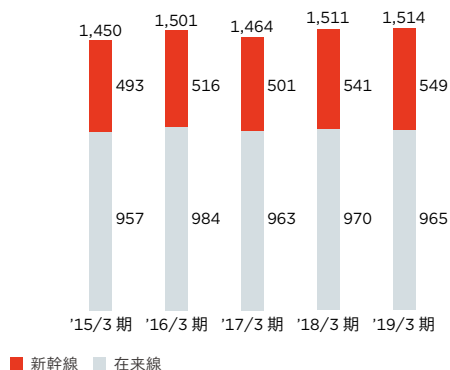
及び指定席事前予約サービスのほか、それぞれの国及び地域に適した情報発信や販売促進を図りました。

輸送面では、きめ細かな輸送施策を展開し、各線区の需要動向に応じた効率的な輸送体系の構築に努めるとともに、九州新幹線を中心とした輸送ネットワークの更なる充実を図ることで利用促進に努めました。

船舶事業においては、高速船「ビートル」の一部の便で福岡～対馬間を国内航路としてご利用いただける国内初の混乗便の運航を開始し、高速船利用の旅行需要拡大を図りました。バス事業においては、九州新幹線と接続する高速バス「B&Sみやざき」などの高速バス路線において期間限定の割引キャンペーンを展開するとともに、一部路線の見直しにより収支改善を図りました。

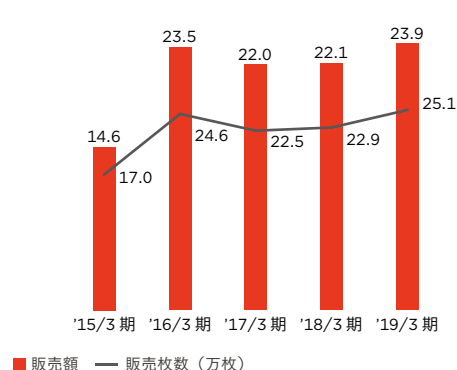
鉄道旅客運輸収入

(億円)



JR九州レールパス 販売額及び販売枚数

(億円)



■ インバウンド需要の取り込みを強化

九州への訪日客数は2018年で前年比17万人増の511万人となっており、当社は海外旅行会社や航空会社との提携、専用予約サイトの充実を通して「JR九州レールパス」の販路拡大に努めています。

当社の運輸収入におけるインバウンド利用は、主に韓国、台湾、香港、中国からのお客さまとなっています。これまで九州への訪日中国人の大半がクルーズ船を利用していましたが、近年は個人旅行が増えており、さらに鉄道利用が見込めます。当社は2018年7月にアリババグループとの戦略的提携を開始しました。同グループは、1日平均1,000万人以上が訪問する旅行サイト「Fliggy」を提

供しています。なお、2019年3月期の中国における「JR九州レールパス」の販売額は、前期比約20%増と大幅に増加しました。



JR九州レールパス

■ 自然災害からの復旧

2018年7月に発生した西日本を中心とした豪雨により、筑肥線、筑豊本線、及び肥薩線の線路等が被害を受けました。2019年3月期には合計で約12億円*の災害経費を計上しています。現在、これらの路線はすべて運転を再開しています。

2017年7月の九州北部豪雨では、久大本線と日田彦山線に被害が発生しました。久大本線は2018年7月に運転を再開しましたが、日田彦山線添田～夜明間については不通となっており、地元自治体と復旧案について議論を重ねています。

また、「平成28年熊本地震」の影響により運転を見合わせている豊肥本線肥後大津

～阿蘇間については、2021年3月期の復旧を見込んでおり、国や関係自治体による復旧事業との調整を進めています。

当社グループでは、自然災害による影響を最小限に抑えるために、引き続き強靱な鉄道づくりに向けた取り組みに注力していきます。

*うち約4億円は災害損失引当金繰入額



2018年7月の豪雨で被害を受けた筑肥線

駅ビル・不動産グループ (旧セグメント)



概要

駅ビル・不動産グループでは、主に不動産賃貸業を行っており、九州全域の主要駅に直結する駅ビルなどの複合施設において商業施設やオフィスビルなどを運営しています。また、「JR」ブランドで賃貸マンション業を行っているほか、不動産販売業では、「MJR」ブランドで分譲マンションの販売を行っています。なお、保有する主な不動産は、九州の主要都市の中でも有望なエリア（福岡の博多地区など）に位置しています。

連結子会社（2019年3月31日現在）

- 株式会社 JR博多シティ
- 小倉ターミナルビル株式会社
- 長崎ターミナルビル株式会社
- 株式会社 JR大分シティ
- 鹿児島ターミナルビル株式会社
- JR九州ビルマネジメント株式会社
- JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.
- JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.

注：JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltdは、議決権の所有割合は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としています。

2019年3月期の概況

営業収益

前期比

726億円 4.7% ↑

EBITDA

前期比

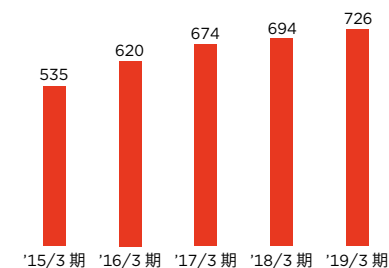
331億円 3.4% ↑

駅ビル・不動産グループの営業収益は前期比32億円、4.7%増の726億円となり、営業利益は前期比5億円、2.5%増の237億円、EBITDAは前期比10億円、3.4%増の331億円となりました。

不動産賃貸事業収入の増加により、営業収益、営業利益及びEBITDAはいずれも増加しました。

なお、不動産賃貸業の営業収益（セグメント間取引消去前）は529億円、営業利益は213億円、EBITDAは307億円となりました。

営業収益
(億円)

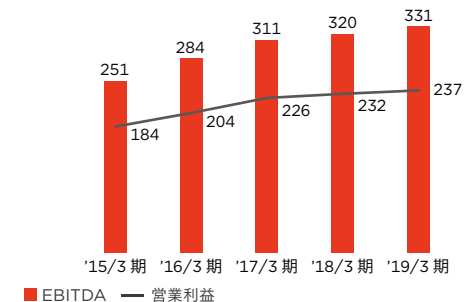


注：

1. 営業収益、営業利益、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
2. 駅ビル・不動産グループのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。

EBITDA／営業利益

(億円)



事業概況

駅ビル・不動産グループ

2019年3月期の取り組み

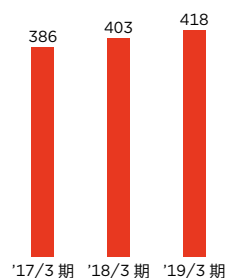
不動産賃貸業においては、九州を中心に駅ビル等の商業施設、オフィス、マンションを中心とした事業展開を行っています。

駅ビル事業では、地域に根ざし、駅ビルを核とした魅力的でにぎわいの溢れるまちづくりを推進しています。また、鉄道事業との相乗効果を最大化し、駅と駅ビルの価値向上を目指しています。熊本駅高架下において、2019年3月期に全面開業した商業施設「肥後よかモン市場」では、駅のにぎわいづくりに取り組みました。また、「アミュプラザ小倉」及び「アミュプラザ長崎」のリニューアルを実施したほか、各駅ビルにおいて駅前広場等を活用した積極的なイベント展開を行い収益拡大に努めました。

賃貸マンション事業では、戸数、売上ともに着実に伸ばしており、九州内ではブランドを確立しています。また、賃貸マンションの入居率は、高い水準で推移しています。

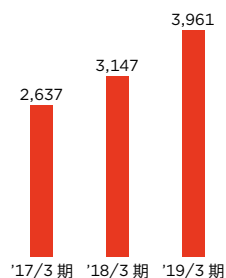
不動産販売業においては、分譲マンション事業を九州各地で展開しており、自社ブランドのMJRシリーズは、九州において早期に完売する人気ブランドとしての地位を確立しています。「MJR ザ・ガーデン鹿児島中央」や「MJR 大分駅前ザ・レジデンス」などを売上に計上したほか、「MJR ザ・ガーデン上熊本駅前」等の販売に取り組みました。

駅ビル事業収入
(億円)



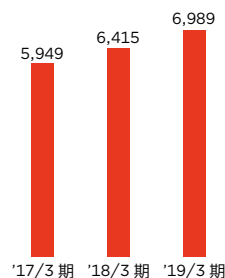
注：駅ビル運営子会社6社とJRJP博多ビルの事業収入の合計額です。

賃貸マンション事業戸数（累計）
(戸)



注：各期末時点の数値です。

分譲マンション事業戸数（累計）
(戸)



注：各期末時点の数値です。

■ 駅ビルを核とした駅周辺開発への取り組み

当社は、九州の主要駅を中心に駅ビル事業を展開しており、駅ビルを核とした魅力的でにぎわいの溢れるまちづくりに取り組んでいます。

EC化が進む中、リーシングの強化や店舗リニューアル等のオペレーションの見直しを行ったことにより、「JR博多シティ」をはじめとした主要駅ビルのテナント売上高は、堅調に推移しています。2019年3月期は、熊本駅周辺開発の皮切りとなる「肥後よかモン市場」の全面開業や、「アミュプラザ小倉」、「アミュプラザ長崎」のリニューアルを実施しました。「JR九州グループ中期経営計画 2019-2021」の期間内には、宮崎駅西口開発、熊

本駅周辺開発が控えており、中でも2021年春の開業を目指している熊本駅周辺開発では、駅ビルだけでなくホテル、住居系などの複合開発を計画しています。

これまで培ってきたノウハウを活用し、駅を拠点としたまちの価値向上に努めています。



熊本駅高架下に開業した「肥後よかモン市場」

■ マンション事業の更なる推進

当社グループは、主要エリアである福岡を中心に、九州エリアで収益を確保するため、ブランド力を活かしたマンション事業を運営しています。賃貸マンション、分譲マンションともに毎年500戸程度を安定的に供給しています。

賃貸マンションについては、新規開発等による安定収益の確保を推進しています。分譲マンションのノウハウを活かしたハイグレードな物件の開発に取り組んでおり、入居率は高水準で推移しています。2019年3月期には、東京で総戸数234戸の「グランドプレシア芝浦」の入居を開始しました。

分譲マンションでは、総戸数472戸を有する「MJR ザ・ガーデン鹿児島中央」の引き渡しを2019年3月期に開始しました。

今後も更なる収益の確保に向けて、努めていきます。



2019年3月期に引き渡しを開始した「MJR ザ・ガーデン鹿児島中央」

流通・外食グループ (旧セグメント)



概要

流通・外食グループでは、ドラッグストア「ドラッグイレブン」、コンビニエンスストア「ファミリーマート」、駅構内売店「KIOSK」のほか、ファーストフード店等の飲食店を展開しています。これらの店舗は、当社駅構内やその周辺だけではなく、集客が見込まれる市街地でも運営されており、九州全域に加え、沖縄、東京、中国・上海に位置しています。

連結子会社 (2019年3月31日現在)

- JR九州リテール株式会社
- JR九州ドラッグイレブン株式会社
- JR九州フードサービス株式会社
- JR九州ファーストフーズ株式会社
- 株式会社トランドール
- 上海捷尔餐饮管理有限公司
- JR九州ファーム株式会社

2019年3月期の概況と取り組み

営業収益

前期比
1,040億円 0.8% ▲

EBITDA

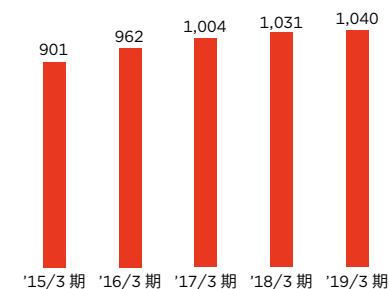
前期比
50億円 4.8% ▼

流通・外食グループの営業収益は前期比8億円、0.8%増の1,040億円となり、営業利益は前期比2億円、6.5%減の34億円、EBITDAは前期比2億円、4.8%減の50億円となりました。

小売業においては、ドラッグストアやコンビニエンスストアの新規出店を進めました。

飲食業においては、カフェを広島地区に初出店するなどエリア拡大を進めるとともに、駅構内等における新業態店舗の開発に取り組みました。

営業収益
(億円)

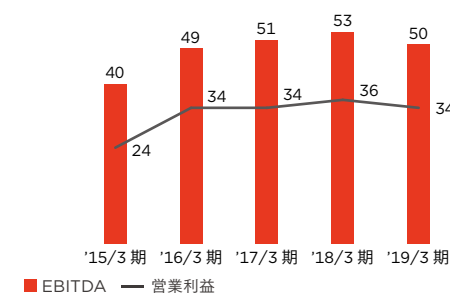


注：

1. 営業収益、営業利益、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
2. 流通・外食グループのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。

EBITDA / 営業利益

(億円)



建設グループ (旧セグメント)



概要

建設グループでは、各種鉄道関連工事の設計、企画、建設に関わる総合的なサービスを提供するとともに、官公庁工事などを行っています。建設業では、鉄道事業と連携し、当社鉄道ネットワークの更新を伴う開発プロジェクトに参画しているほか、日本全国の当社以外の鉄道関連工事も行っています。

連結子会社（2019年3月31日現在）

- 九鉄工業株式会社
- 三軌建設株式会社
- JR九州住宅株式会社
- JR九州エンジニアリング株式会社
- 九州電気システム株式会社
- JR九州コンサルタンツ株式会社

2019年3月期の概況と取り組み

営業収益

前期比

917億円 4.3% ▲

EBITDA

前期比

75億円 6.1% ▲

建設グループの営業収益は前期比37億円、4.3%増の917億円となり、営業利益は前期比2億円、4.1%増の65億円、EBITDAは前期比4億円、6.1%増の75億円となりました。

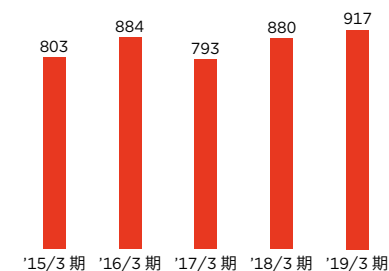
建設業では、新幹線関連工事、鉄道高架化工事、マンション工事等を受注するとともに、工事の着実な遂行と経費の節減に努めました。

注：

1. 営業収益、営業利益、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
2. 建設グループのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。

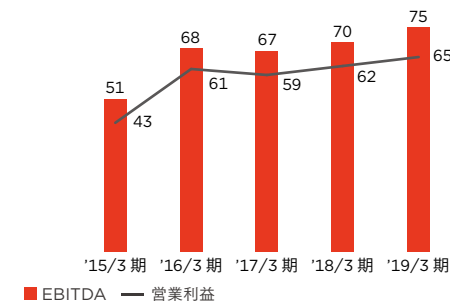
営業収益

(億円)



EBITDA / 営業利益

(億円)



その他グループ (旧セグメント)



概要

その他グループでは、主に国内のホテル業に加え、物品賃貸業、広告業、シニア事業等を行っています。ホテル業では、九州の各拠点と東京、沖縄でホテル運営を行っています。ホテルの稼働率は九州における平均を高く上回っており、安定的なキャッシュ・フローを生み出す源泉となっているとともに、成長ドライバーとしての役割を担っています。

連結子会社 (2019年3月31日現在)

- JR九州ハウステンボスホテル株式会社
- JR九州ホテルズ株式会社
- JR九州ステーションホテル小倉株式会社
- JR九州リゾート開発株式会社
- 株式会社おおよま夢工房
- JR九州商事株式会社
- JR九州フィナンシャルマネジメント株式会社
- JR九州エージェンシー株式会社
- JR九州セコム株式会社
- JR九州ライフサービス株式会社
- JR九州システムソリューションズ株式会社
- JR九州シニアライフサポート株式会社
- キャタピラー九州株式会社

注：JR九州セコム株式会社は、持分法適用関連会社です。

2019年3月期の概況と取り組み

営業収益

前期比
898億円 33.3% ↑

その他グループの営業収益は前期比224億円、33.3%増の898億円となり、営業利益は前期比11億円、48.1%増の35億円、EBITDAは前期比23億円、59.1%増の63億円となりました。

ホテル業においては、「JR九州ステーションホテル小倉」のリニューアルを実施したほか、既存ホテルのレベニューマネジメントを強化し、収益拡大に努めました。

シニア事業においては、住宅型有料老人ホーム「SJR高取」で訪問看護サービスの提供を開始するとともに、お客さまに選ばれる施設を目指し、サービス向上に取り組みました。

建設機械販売・レンタル事業においては、情報通信技術（ICT）を活用した建設機械の展示会を行うなど新規受注獲得を図りました。

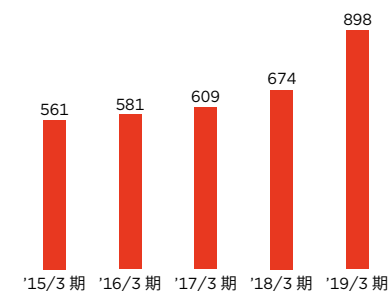
注：

1. 営業収益、営業利益、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
2. その他グループのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。

EBITDA

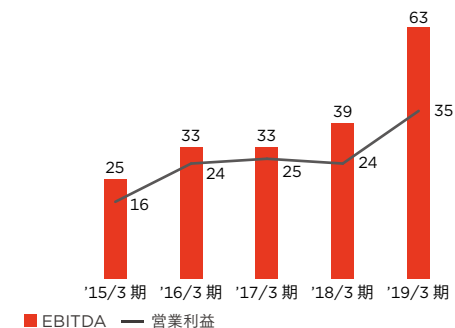
前期比
63億円 59.1% ↑

営業収益 (億円)



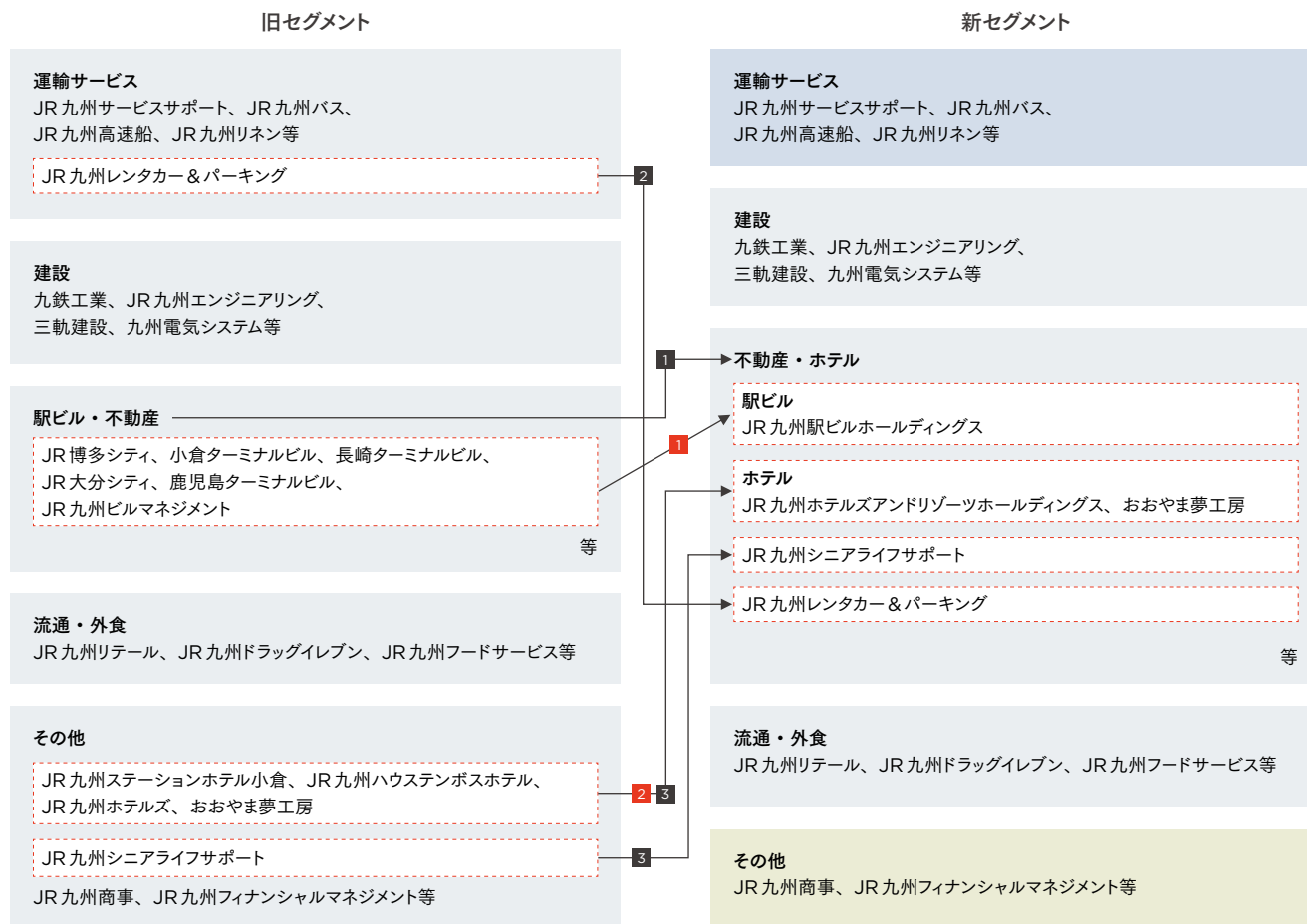
EBITDA / 営業利益

(億円)



セグメント変更の概要

変更の概要 (2019年4月1日)

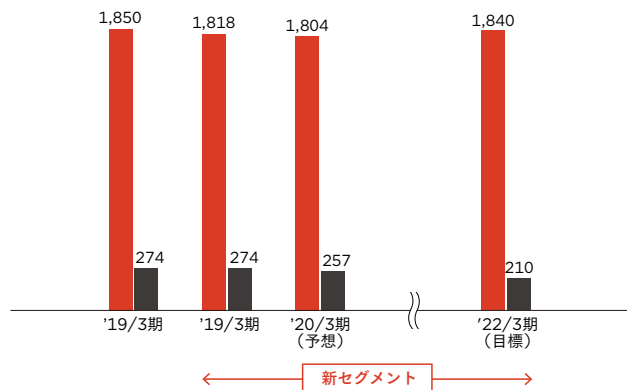


変更のポイント

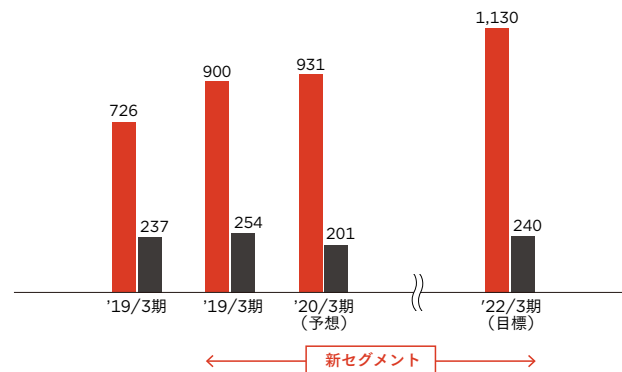
- 1 2 駅ビル、ホテル事業における
中間持株会社設立 (2019年4月1日)
- 中間持株会社 (JR九州駅ビルホールディングス (株)、JR九州ホテルズアンドリゾートホールディングス (株)) による事業経営を通じて、ガバナンス強化及び機動的かつ柔軟な意思決定・業務執行を実現
- セグメント及び収益・費用計上区分の変更 (2019年4月1日)
- [セグメント区分の変更等]
- 1 「駅ビル・不動産」セグメント→「不動産・ホテル」セグメント
不動産事業とホテル事業を一体的に強化するため、セグメント区分の変更と合わせて名称変更
 - 2 JR九州レンタカー&パーキング
不動産事業との連携強化により、主力の駐車場事業等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

セグメント変更の概要

運輸サービス

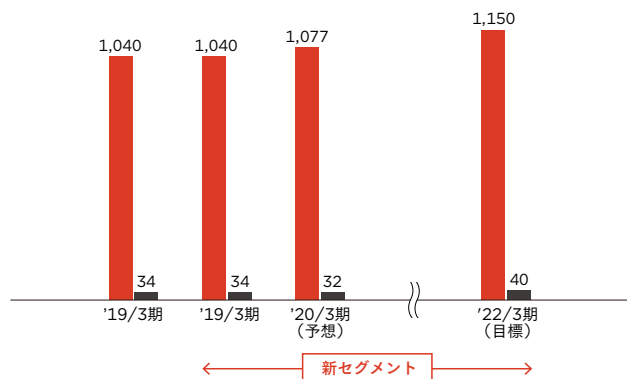


不動産・ホテル

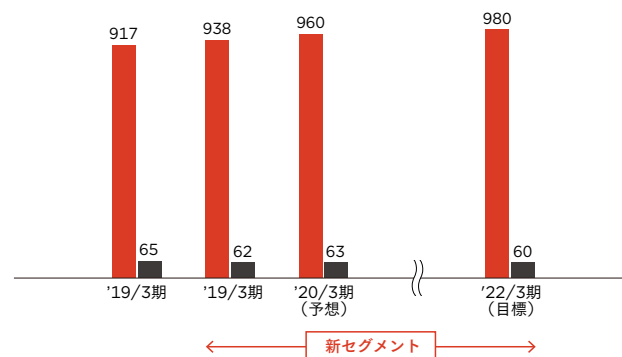


■ 営業収益 (億円)
■ 営業利益 (億円)

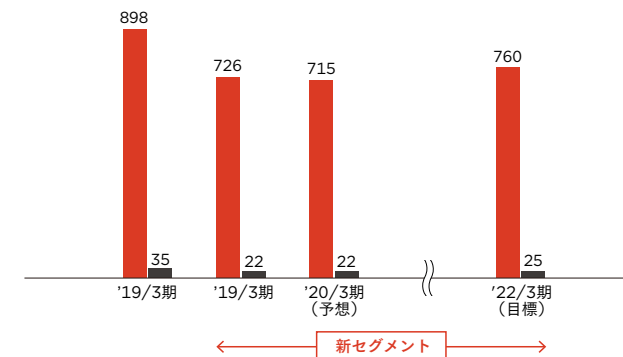
流通・外食



建設



その他



ESG セクション

安全

鉄道の安全確保に関する方針

当社グループでは、鉄道の安全確保に向けて、「安全中期計画」を策定しています。「安全中期計画（2017-2019）」では、「【お客さまの命・怪我】及び【社員の命】に関わる事故を根絶する」「そのために、これを脅かす【危険な事故・事象】の撲滅を目指す」「さらに、【その他の事故・事象】も低減を図る」を目標に掲げました。その達成に向けて、「安全を向上させる仕組み（安全マネジメント体制）の充実」「安全を支える人材の育成」「安全確保のための施策の展開」「防災・減災対策の強化等」「車両・設備の故障防止」の5項目について、

重点実施項目を設け、重点実施項目に沿った施策を実施しました。今後も、「安全中期計画」に基づき、年度ごとに安全基本方針を策定し、方針に沿った施策を確実に実施することで、より確かな安全をつくり上げていきます。

安全管理体制

経営トップの主体的関与の下に安全管理体制を確立するとともに、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として、安全管理規程を制定しています。また、安全管理におけるPDCAサイクルを適切に機能させ、

安全監査及び安全点検等を実施することにより、社内の安全管理体制のチェックを行い、更なる安全の確保に努めています。

安全推進委員会

当社では、鉄道運転事故や輸送障害及び労働災害等について、再発防止のための審議や、安全に関する情報の共有を目的として「全社安全推進委員会」が毎月開催されています。ここで決議された対策や情報等については、各地区で開催される安全推進委員会や部門ごとに開催される安全推進委員会等において展開されます。また、当社グループが一体となって安全の確保に取り組むために、これらの安全推進委員会にはグループ会社の安全担当者も出席しており、決議された対策や安全に関する情報はグループ会社へも展開されています。

磨きをかけ成長していく取り組み	2019年3月期重点実施項目
安全を向上させる仕組み（安全マネジメント体制）の充実： (1) 安全監査・安全点検や安全総点検などのPDCAサイクルの円滑な実施 (2) 安全大会、安全懇話会や各部門での会議、訓練等の当社グループ一体となった取り組み (3) 安全に関する社員の声への速やかな対応による潜在リスクの低減	<ul style="list-style-type: none"> 安全監査・安全点検や安全総点検などのPDCAサイクルの円滑な実施 安全大会、安全懇話会や各部門での会議、訓練等のJR九州グループ一体となった取り組み
安全を支える人材の育成： (1) 安全創造館研修と各職場でのフォローの実施 (2) 各種研修や実践的な教育訓練、安全推進PJ・技術指導PJの現場巡回、各種異常時対応訓練 (3) リスクアセスメントの定着と教材を活用した労働災害防止教育	<ul style="list-style-type: none"> 命や怪我に関わる取扱い誤り撲滅に向けた効果的な指導方法の実施 「防・救・連」をテーマとした安全創造館研修の実施 各種研修や実践的な教育訓練、現場巡回、各種異常時対応訓練 リスクアセスメントの定着と教材を活用した労働災害防止教育 安全を最優先した迅速かつ正確な報告と適切な対応の徹底
安全確保のための施策の展開： (1) 保安度を向上しヒューマンエラーをバックアップする設備の整備 (2) 車両・設備に関わる危険な事象の防止 (3) 鉄道運転事故を低減する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 保安度を向上しヒューマンエラーをバックアップする設備の整備 車両・設備に関わる危険な事象の防止 鉄道運転事故を低減する取り組み
防災・減災対策の強化等： (1) 地震・津波対策 (2) 落石・倒木（倒竹）・落下物防止対策 (3) 新幹線トンネル坑口、在来線都市圏への降雨に対する防災強度向上 (4) 鹿侵入防止柵の設置拡大と効果的な注意運転実施等による獣害（鹿）対策 (5) 鉄道テロの危機管理レベルに応じた警戒体制	<ul style="list-style-type: none"> 地震・津波対策 落石・倒木（倒竹）・飛来物等防止対策の推進 新幹線トンネル坑口、在来線都市圏への降雨に対する防災強度向上 鹿侵入防止柵の設置拡大と効果的な注意運転実施等による獣害（鹿）対策 国際的イベントの開催に向けた鉄道テロ対策の推進
車両・設備の故障防止： (1) 老朽車両の淘汰、リニューアル工事、内燃車の機関換装 (2) 計画的なレール交換、レール削正によるシェリング対策 (3) 軌道回路装置のMTD化、ケーブル損傷防止対策、連動装置等の計画的な設備更新 (4) 鉄道設備・機械の計画的な更新・老朽取替	<ul style="list-style-type: none"> 車両のリニューアル工事、内燃車の機関換装等 シェリングの適正な管理及びレール削正の推進 軌道回路のMTD化による列車検知能力の向上及び安定稼働（2重系）の推進 鉄道設備・機械の計画的な更新・老朽取替等による故障防止

ESG セクション

安全

具体的な取り組み

鉄道の安全に関する支出

安全設備への投資は、毎年計画的に実施しています。2019年3月期における主な安全投資案件は、以下のとおりです。また、老朽設備の取り替え、保安・防災対策、安定輸送対策、車両関係などへの投資として247億円、鉄道設備や車両などの維持管理のための修繕費として295億円、合計542億円を支出しました。

主な安全投資案件

老朽設備取替

変電所設備取替、電車線路設備取替

保安・防災対策

九州新幹線防災対策、新幹線脱線対策

安定輸送対策

木まくらぎTPC化、軌道回路装置改良

車両関係

819系架線式蓄電池電車（DENCHA）新製、811系リニューアル

安全創造運動

安全の確保のためには、社員一人ひとりが高い安全意識を持ち、安全について自由に意見を交換し合える風通しのよい組織であることが大切です。そのために、2007年3月期から「安全創造運動」を継続して展開し、安全風土の形成に努めています。

2020年3月期は、「もう一度、それ大丈夫?!～安全に敏感になろう～」をスローガンに掲げ、「安全創造運動2019」を展開しています。当社では、安全に関する社員の声（「意見や気づき」及び「ヒヤリハット体験*」）を収集するための社内ネットワークシステムを構築しています。その情報を社内ネットワークによって全社員に開示し共有することで、事故や危険の芽を未然に防止することにつなげています。

* 重大な事故には至らなかったものの、事故になってもおかしなかったような事例

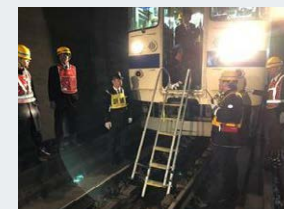
教育及び訓練

各系統・階層における必要な知識・技術の継承を図るため、実習設備等を用いた実践に即した教育を行うとともに、向上心を持ってお互いに切磋琢磨するために様々なコンクールを実施しています。

また、緊急時対応訓練として、関門トンネル総合防災訓練や大規模地震想定訓練、総合脱線復旧訓練、トンネル内避難・誘導訓練、大津波避難誘導訓練を実施しています。

■ トンネル内における訓練

2017年9月、乗客を乗せた列車が車両故障によって関門トンネル内で約3時間停車するという事故が発生しました。これを受け、前年に引き続き2018年12月に関門トンネル異常時対応訓練を実施し、はしごや渡り板による救出など、迅速なお客さま救出方法を検証しています。また、関門トンネルでは総合防災訓練や火災の発生を想定した訓練などを実施しているほか、長崎トンネルでの異常時訓練も行っています。



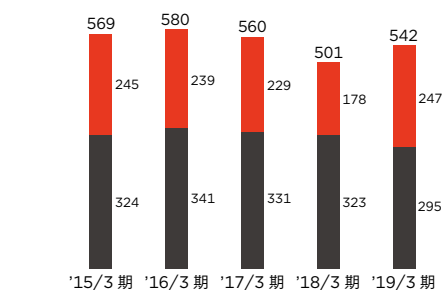
はしごによる救出



軌道自動自転車による負傷者の搬出

安全に関する支出

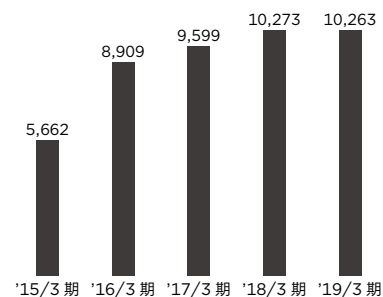
(億円)



■ 設備投資 ■ 修繕費

「安全に関する社員の声」の件数

(件)



ESG セクション

安全

鉄道運転事故等の発生状況

2019年3月期は、鉄道運転事故が25件と過去最少の発生件数となりました。なお、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態（インシデント）は、1件発生しました。

また、輸送障害は484件発生しました。輸送障害とは、鉄道運転事故以外の原因により列車の運休または旅客列車が30分以上、旅客列車以外の列車が1時間以上の遅延が生じたものをいいます。降雨、強風、

地震等の災害に起因するものが271件、線路内立入り等、当社の原因によらないものが95件、鉄道関係係員や車両・設備等、当社の直接原因によるものが118件でした。

テロ対策

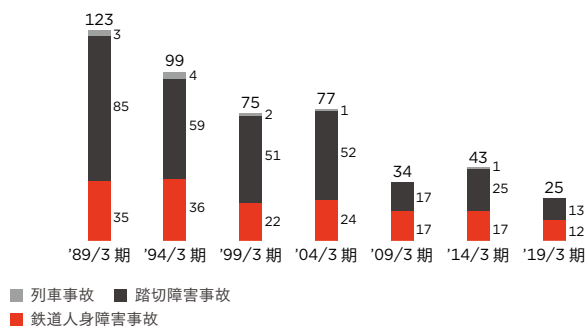
国土交通省等の指導に基づき、当社ではテロの警戒にあたっています。具体的には、社員等による巡回警備の強化や防犯カメラの設置、ゴ

ミ箱の透明化等の対策を行っているほか、お客さまが駅構内や列車内において不審物を発見した際に通報していただけるよう、放送や車内テロップ、ポスターでご協力をお願いしています。

また、各地で警察・消防機関と連携強化を図るため、不審物対応や負傷者救護等のテロ対応訓練を関係機関と合同で毎年実施しています。

鉄道運転事故の発生状況

(件)



列車事故：列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故
 踏切障害事故：踏切道において、列車または車両が人または自動車等と衝突、または接触したもの
 鉄道人身障害事故：列車または車両の運転により人の死傷が生じたもの

■ 降雨災害対策

2018年7月に発生した西日本を中心とした豪雨では、九州各地で運転見合わせや遅延が生じるとともに、筑肥線、筑豊本線、及び肥薩線の線路等に被害が発生しました。当社では降雨災害対策を進めており、線路沿線の斜面については集中豪雨や台風による状態変化、経年による表面風化などによる落石や崩落を防止するための対策工事を行っています。2019年3月期は79カ所の斜面対策工事を実施しました。



施工前



施工後

■ 踏切事故防止への取り組み

当社では、毎年、春と秋に実施される全国交通安全運動の実施期間中の取り組みとして、「踏切事故防止キャンペーン」を全社的に展開しています。比較的交通量の多い踏切や駅等において、踏切内でトラブルが発生した場合の対処方法などを記載したチラシ等を配布しています。さらに、2018年3月期より毎年2月3日を「踏切の日」と定めています。



踏切安全講習会（模擬踏切使用）



2月3日踏切の日イベント

サービス

基本的な考え方

当社は1991年より様々な施策によりサービスの向上に取り組んでおり、2003年には、「サービス憲章」を定め、日々社員が唱和し、心に刻み込んでいます。2008年3月期より「サービスを社風へ」と高めるべく、これまでの取り組みを加速し、一層進化させるため、年度ごとにテーマを決めて取り組んでおり、2020年3月期は「気づく 近づく 元気に声かけ」をテーマに掲げ、サービスの向上に取り組んでいます。

サービス憲章

1
「お客さま、JR九州を選んでくださいます、ありがとうございます。」

2
「私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの身になって考え、お客さま満足を目指します。」

3
「私たちは、つねにおもてなしの心と緊張感を持って、お客さまをお迎えます。」

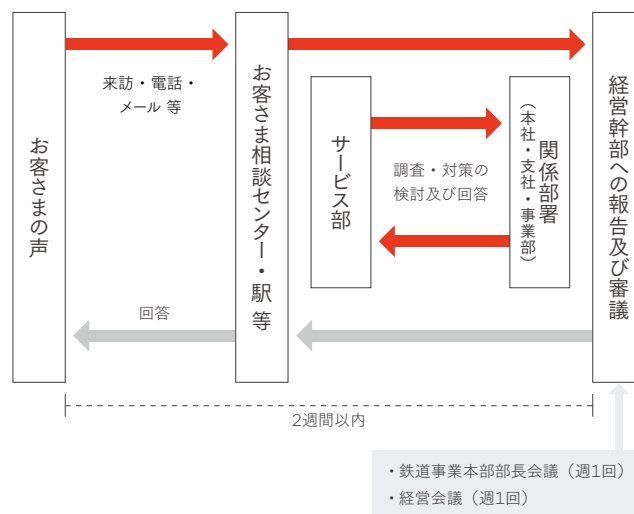
「お客さまの声」に応える取り組み

当社は、サービス憲章の定めのとおり、お客さまの声に耳を傾け、お客さまがどのようなことに関心やご不満を感じていらっしゃるのかを把握するとともに、ご要望に対して迅速に対応し、サービスの向上を図っていくことが何よりも重要であると考えています。

当社では、社員一人ひとりがお客さまから直接いただいたご意見に限らず、インターネットや電話など、様々なツールを通じて日々「お客さまの声」を伺うよう努めております。こうしたお褒めやご意見・ご要望などの「お客さまの声」は、2019年3月期は約8,600件にのぼります。いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経たうえで、2週間以内にお客さまへ回答するとともに速やかに社内でも共有し、具体的な改善につなげています。

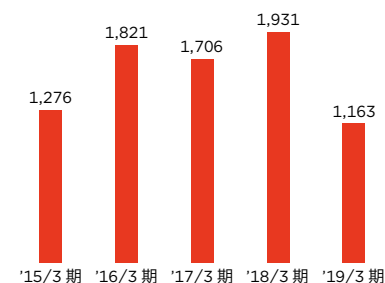
すぐに改善が困難な場合は、社長をはじめとした関係役員を委員とする「サービスを社風にする委員会」において今後の対応を検討するなど、サービスの品質向上に努めています。

「お客さまの声」の流れ



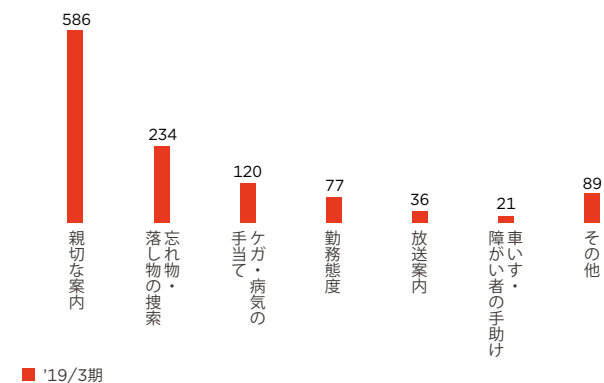
お褒め件数推移

(件)



お褒め内容

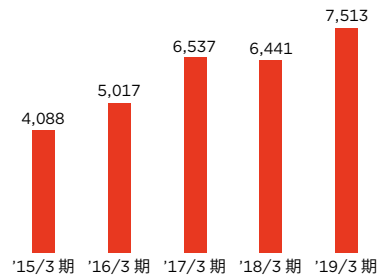
(件)



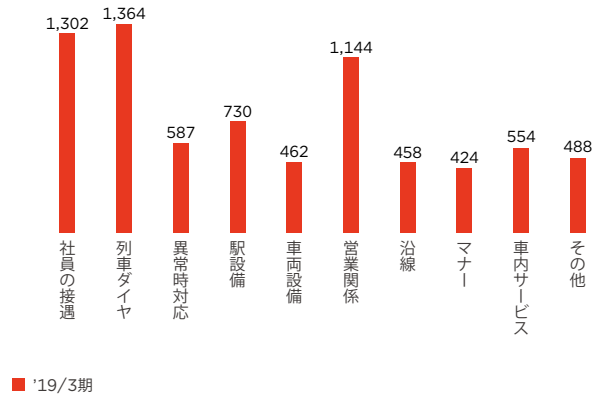
ESG セクション

サービス

ご意見・ご要望件数推移 (件)

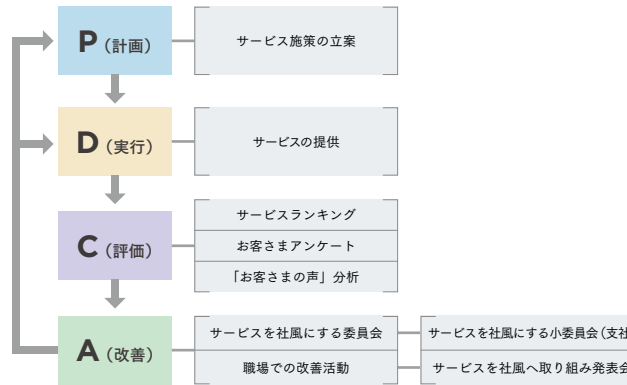


ご意見・ご要望内容 (件)



サービスの質を高める取り組み

定期的にお客さまにアンケートへの回答をご協力いただき、お客さまの満足度を測るとともに、評価していただいた内容から各種サービスの改善につなげる「お客さま満足度アンケート」、各サービスの評価基準を定め、外部調査を活用して評価を行う「サービスランキング」等様々な取り組みを行っています。「お客さまの声」を活かし、サービスの質を高める取り組みの流れは下図のとおりです。



P 重点実施項目の策定

2020年3月期における「サービスを社風へ2019」の取り組みとして、3つの重点実施項目を計画しています。

- ・お客さまに「笑顔」になっていただく
- ・「声かけ・サポート」運動を全社員で実践
- ・お客さまにとって分かりやすく丁寧なご案内

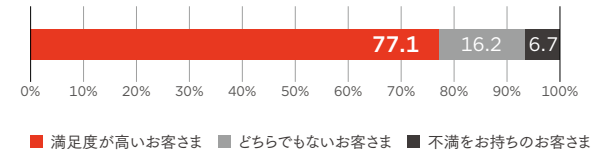
C サービスランキング

「駅・旅行部門」、「乗務員部門」において半期ごとにサービスに関する調査結果を数値化してランク付けを行い、競争意識を高めることで、各事業所の接客意識を高め、サービス改善の活性化を図っています。

C お客さま満足度アンケート

2019年3月期にWEBアンケートを実施し、回答数は21,706件に上りました。「気になる列車内マナー」に関するアンケート結果上位の「大きな声での会話」「複数座席の占有」「ゴミの放置」等の改善について、他鉄道会社との共同実施を検討しています。

駅の接遇について



気になる列車内マナー

順位	項目	比率
1	大きな声での会話	14.3%
2	複数座席の占有	12.0%
3	ゴミの放置	10.7%
4	リュックサックを背負ったままの乗車	10.0%
5	携帯電話での通話や着信音等	9.8%
6	キャリーバックの置き方	9.7%
7	歩きながらのスマートフォン操作	8.9%
8	ヘッドフォンからの音漏れ	6.4%
9	酒に酔ったお客さまの乗車	5.9%
10	割り込み乗車	5.6%
11	車内での飲食・飲酒	4.3%
12	その他	2.4%

ESG セクション

サービス

A サービスを社風にする委員会

当社のサービスに関する事項を総合的に検討し、サービス戦略の策定に基づく改善活動の実施及びサービスの品質向上に向けた基盤づくりを推進するため、社長を筆頭に主管部長、支社長等で構成した委員会を毎月1回開催しています。

A サービスを社風へ取り組み発表会

当社グループから選ばれた14職場が、2019年3月期に行ったサービスを社風へ高める素晴らしい取り組みについて発表を行いました。選出された職場の社員が趣向を凝らして生き活きと発表し、会場に集う職場へと水平展開されたことで、新たなサービス改善へとつながっています。



サービスを社風へ取り組み発表会



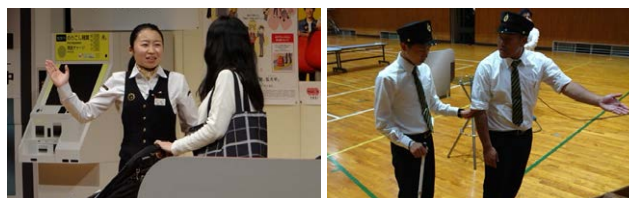
カスタマーサポート研修

サービスを支える人材の育成

全駅営業社員に向けて、改札での応対や待受け・白杖のお客さま応対をメインとしたロールプレイング研修を順次展開しています。2020年3月期には、全乗務員に対しても実施する予定です。駅営業社員、乗務員向けに「接客選手権」も実施しており、エリア大会と全社大会を開催し、言葉遣いや立ち振る舞い等の接客応対力を競い、お客さま満足の上昇に努めています。また、駅や列車をご利用されるお身体の不自由なお客さまや高齢のお客さまに対して適切なサポートを行うため、実際に障がいのある方にも参加していただくカスタマーサポート研修を実施しています。

研修例

研修名	受講者数	概要
接客セミナー	約40名	現場に必要なサービスを職場に定着させるための手法を学ぶとともに、お客さまからのご意見対応についてのノウハウを習得することで、指導力及びお客さま対応力の向上を図る
カスタマーサポート研修	約200名	お身体の不自由なお客さま、高齢のお客さまに不安なく駅や列車をご利用いただくため、第一線の社員（駅係員・乗務員等）がバリアフリー新法の概要や適切なサポートに関する知識・スキルを習得し、各職場での展開を図る
eラーニング	全社員	「サービスを社風へ2019」の理解を深める



ロールプレイング研修

褒め合う文化を高める取り組み

当社では「褒める」ことを通じて、社員のやる気と自主性を引き出し、一人ひとりが生み出す付加価値によりさらにサービスを高めることができると考え、様々な取り組みを行っています。具体的には、お客さまからの「お褒め」をいただいた社員に対し、各種表彰制度を設けています。また、社員の給与明細書の表紙にお客さまからいただいた「お褒め」やお礼の言葉を掲載しているほか、社員同士がお互いに感謝の気持ちを伝え合うための「ありがとうカード」活用の取り組みを推進しています。

また、お客さまや社員から「ありがとう」と感謝される素晴らしいサービスを実践した社員を毎月表彰しており、受賞した社員と社長、サービス部長との意見交換会「サービス座談会」を半期ごとに開催しています。更に、特に優れたサービスを実践した社員を「サービス・オブ・ザ・イヤー」として表彰しています。受賞者の素晴らしい取り組みを参考に、今後もお客さまの気持ちに寄り添ったサービスが提供できるよう共有を図っていきます。



サービス・オブ・ザ・イヤー表彰式

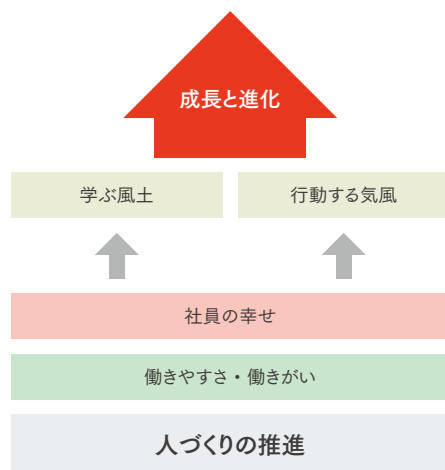


サービス座談会

人づくり

基本的な考え方

当社では、学び、挑戦する人づくりを目指して、「学ぶ風土」「行動する気風」「働きやすさ」「働きがい」をテーマに各種取り組みを行っています。



学ぶ風土

社内教育

新入社員研修、昇格者研修、新任管理者研修、管理職登用者研修など、各階層においてそれぞれの成長ステージに合わせた研修を実施しています。この階層別研修を通して、社員はマインドセット・コミュニケーション活性化・マネジメント手法などについて学びます。

また、部門ごとに、知識・技能を身に付けるための専門研修を実施しています。さらに、eラーニングを活用した教育も行っています。2019年3月期は「労働時間管理」「企業倫理」「人権啓発」などの項目を実施しました。

そのほか、社内・社外通信教育や日頃の業務に役立つ英会話を習得する「JR九州英語塾」を開講しています。社外の教育機関にも派遣を行っており、海外・国内のビジネススクールでのMBA取得、立命館アジア太平洋大学（APU）、ビジネス・ブレイクスルー大学での学位取得を目指すなど、社員の成長を支援する仕組みを用意しています。また「安全」と「サービス」の基礎である指差確認などの正しい基本動作の習得、組織力の向上を目的とした行動訓練を実施しています。

専門職社員を対象として、将来の職場のリーダーを育成することを目的に、約3か月の集合研修「リーダー研修」を実施しています。対象と

なるのは、各部門から選抜された35歳以下の社員約20名です。研修を受講するための試験の倍率は高く、2019年3月期には、約700名が受験しています。1999年から始まり、2019年3月期で第20回を迎えました。

研修内容は、将来のリーダーとしての心構え、同業・異業を問わず他社との交流、課題研究発表など多岐にわたります。

リーダー研修を修了した社員はキャリアパスが広がり、企画計画部門や現場長をはじめとした現場のリーダーとして活躍しています。

階層別研修体系図

		階層別研修	キャリアアップ研修	
管理者	管理職	管理職登用者研修	JR九州経営塾	
	M3/M2	新任現場長研修	海外MBA	ビジネス・ブレイクスルー大学
	M1	新任管理者研修		
中堅社員	E	E級昇進者研修	リーダー研修 フォロー	国内MBA
	C2/C1	C級昇進者研修 3年目フォロー研修	リーダー研修 大学派遣 (APU)	
若手社員	S2/S1	1年目フォロー研修		
		新入社員研修		

ESG セクション

人づくり

行動する気風

改善アイデア

日々の改善活動も「行動する気風」として位置付け、学んだこと・気づいたことから行動に移すことを奨励しています。近年では件数よりも内容の充実（費用対効果や、高い効果が期待できること等）を目指して取り組んでいます。社員の経営参画を醸成するために、企画計画部門としても全社的な水平展開や、社員からのアイデアを施策として採用するなどの取り組みを推進しています。

JRK 活動

JRK 活動は会社発足当初から取り組んでいる小集団活動です。その内容は、仕事の進め方の改善や経費節減だけでなく、増収、サービス向上、地域を元気にする取り組み、健康増進など多岐にわたります。いずれも職場のメンバーでどのような課題が身の回りにあるかを相談しながら決定しています。2019年3月期は、当社の5,470名の社員による743グループが参加し、グループ会社発表会にも13社14チームが参加しました。

大きな特徴として、社員が寸劇等を交えて説明する発表が数多くあり、「明るく 楽しく 元気よく」という JRK 活動のスローガンどおり会場は笑いに包まれます。



JRK 活動全社発表会

未来創造プログラムHIRAMEKI

2019年3月期から、「行動する気風」の象徴的な取り組みとして、「未来創造プログラムHIRAMEKI」を開始しました。これは、入社年数や経歴を問わず、当社の社員であれば誰でも応募できる新規事業提案制度です。この制度の一番の目玉は、提案して採用されれば、実際に提案者をその新規事業のプロジェクトに配属する点です。ただ提案して「誰かがやれば良い」という制度ではなく、人事異動もセットにすることで、「この新規事業アイデアの実現を、自分がやりたい!」という意欲を持ってもらうための制度となっています。

働きやすさ・働きがい

健康経営

当社では、「社員一人ひとりの健康に対する意識と行動が会社の元気のもとになる」という考えの下、健康管理基本方針を定め、社員自らが健康づくりに取り組むとともに、会社や職場が支援に取り組んでいます。また、社内には健康管理室を設けており、産業医・保健師スタッフが中心となり、職場巡回や健康相談などを行い、社員の健康管理のサポートに努めています。

そのほか、社員の更なる健康増進を支える会社の取り組みとして、社内ウォーキングイベント「みんなで歩活～つばめカップ～」(2019年3月期：約2,200名参加)や「JR九州グループ大運動会」(2019年3月期：約4,000名参加(グループ会社含む))など、楽しみながら健康づくりに取り組めるイベントを開催することで、健康への意識啓発や運動習慣を身に付ける働きかけを積極的に行っています。



「JR九州グループ大運動会」

多様な働き方を支える制度

近年の少子高齢化による労働力人口の減少、働き方の価値観の多様化等、取り巻く経営環境の変化に柔軟に対応するため、多様な働き方を支える制度づくりに取り組んできました。

特に、次世代育成支援については、2007年、2009年、2012年、2015年、2018年と過去5回すべての行動計画において「くるみんマーク」を取得し、社員が仕事と子育てを両立させることができるような働きやすい環境づくりに取り組んでいます。また、2020年3月期より男性社員の育児参画を目的として、配偶者が出産した社員に有給休暇を付与する制度を新設しました。

「女性活躍推進法」に基づく行動計画

当社では、「女性活躍推進法」に基づく女性の活躍推進に関する行動計画を策定しています。2016年4月1日から2019年4月1日までの計画期間においては管理職に占める女性の割合を6%とする目標を達成しました。2019年4月1日から2022年3月31日までの計画期間においては女性の定着率を95%以上とする目標を掲げており、女性が継続的に活躍できる雇用環境の整備に取り組めます。

障がい者雇用

当社では、障がい者雇用に積極的に取り組み、2019年6月現在の障がい者雇用率は2.5%となっています。また2019年4月には障がい者雇用を目的としたJR九州パレットワーク株式会社を設立し、より働きやすい環境づくりを通じて更なる雇用拡大を図っていきます。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、自らの力で創造する安全とサービスを基盤として、様々な事業に取り組み、私たちの舞台である九州、日本そしてアジアの元気をつくることに倦まず、弛まず、立ち止まらず、どん欲に挑戦し続けます。

その実現のため、当社はお客さま、地域の皆さま、お取引先、社員及び社員の家族の皆さま、そして株主さまから長期的に信頼される企業を目指し、経営の透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果敢な意思決定及び適切な情報開示を行うための体制・仕組みを整備・改善し、

持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けたコーポレートガバナンスの更なる充実に取り組みます。

会社の機関の基本説明

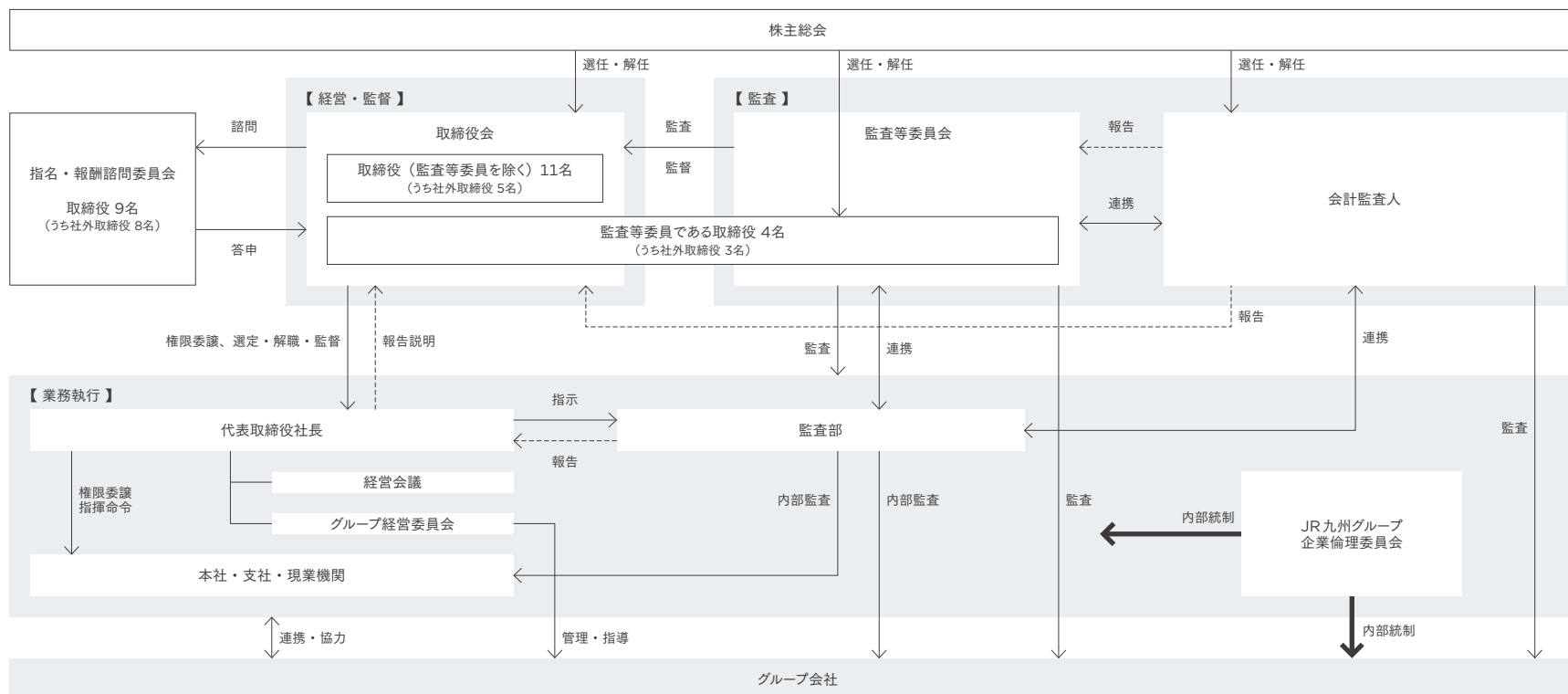
当社は、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現並びに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員制度を導入しています。

取締役会

取締役会は、法令等で定められた事項及び取締役会規則に定める重要事項を決定し、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務の執行を監督します。取締役会は、原則毎月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く）11名及び監査等委員である取締役4名の計15名で構成されており、取締役会に対する監督機能の更なる強化を図るべく、社外取締役を8名選任しています。

また、経営会議を設置しており、原則毎週1回開催し、定款の定めに基づき取締役会にて決議された権限委任事項及び業務運営上の重要事項について審議しています。さらに、グループ経営委員会を設置しており、

企業統治の体制（2019年7月1日現在）



ESG セクション

コーポレートガバナンス

当社グループの経営ビジョン、経営資源の配分等の経営戦略及びグループ会社の個別の重要事項について審議し、グループ会社の経営管理を確実にを行うことで、当社グループの総合力強化に努めています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行います。監査等委員会は、原則毎月1回開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員（うち3名が社外取締役）で構成され、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務の執行の監査等を実施しています。

指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、代表取締役社長及び社外取締役8名により構成される指名・報酬諮問委員会（議長：社外取締役）を設置しています。取締役の選解任及び業務執行取締役の報酬について、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することにより、指名・報酬の透明性・客観性の強化に努めています。

当社の企業統治の体制の模式図は37ページのとおりです。

内部統制システム

当社の内部統制システムについては、経営の透明性の確保、監督の強化のため、社外の豊富な経験と知識を有する社外取締役を選任しています。また、「内部統制に関する基本方針」を取締役会において決議しています。当社の内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況については、コーポレートサイトに掲載の「コーポレートガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

取締役会の実効性

2018年12月から2019年3月にかけて、外部機関に委託して、すべての取締役に対するアンケート（無記名方式）、個別インタビュー及び取締役会へのオブザーバー参加による調査を実施しました。その後、外部機関からの報告内容を踏まえ、当該調査結果を取締役会に報告し課題共有しました。その結果の概要は以下のとおりです。

- ・取締役会の実効性については総じて肯定的な評価が得られており、実効性が確保されていると認識しています。
- ・2018年3月に実施した実効性評価では、取締役の員数や構成、取締役会の付議事項の抜本的な見直し等の課題について認識が共有されたところですが、2018年6月の監査等委員会設置会社への移行及び執行役員制度の導入に併せ、取締役会の付議事項の見直しを実施したことで、その効果が着実に現れていることを確認しています。
- ・一方で、議案に関するリスクの明確化、後継者計画の策定、CEOの選解任など指名・報酬に関する課題が挙げられました。これらの課題に対しては、取締役会資料や取締役会における説明の見直しのほか、2019年3月に新設した指名・報酬諮問委員会を中心に議論を深めることなどにより、改善を図っていきます。

今後とも、当社の取締役会において、本実効性評価を踏まえ、上記課題を中心に改善を図り、取締役会の機能をさらに高めていきます。

リスク管理体制の整備の状況

当社では運転事故及び労働災害の未然防止並びに再発防止に関する事項を総合的に検討し、輸送の安全確保上有効かつ適切な対策を樹立し、推進するため、本社、支社のほか各部門に安全推進委員会を設置しています。また、総合指令室を24時間体制としており、事故や災害の発生に際して迅速かつ適切な対応ができる体制を整えています。

責任限定契約の内容の概要

当社は、会社法第427条第1項の規定に基づき、社外取締役との間において、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令に定める最低責任限度額としています。

取締役の定数

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）は12名以内、監査等委員である取締役は5名以内とする旨定款に定めています。

取締役の選任の決議要件

当社は、取締役の選任決議について、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う旨定款に定めています。また、取締役の選任決議は、累積投票によらない旨を定款に定めています。

株主総会決議事項を取締役会で決議することができることとした事項

当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載または記録された株主または登録株式質権者に対して、会社法第454条第5項の規定による中間配当を行える旨を定款に定めています。

ESG セクション

コーポレートガバナンス

社外役員の状況

当社は、社外取締役として利島康司、貫正義、桑野和泉、市川俊英、浅妻慎司、久我英一、井手和英及び江藤靖典の8名を選任しており、いずれも経営者、弁護士等の豊富な経験と見識から、当社の経営に関して有益な意見を述べていただくことを期待しています。社外取締役を選任するための独立性に関する基準に基づき、経歴や当社との関係を踏まえて、当社経営陣から独立した立場で社外役員としての職務を遂行できる十分な独立性が確保できることを個別に判断しています。

当社と社外取締役との人的関係、資金的関係または取引関係その他の利害関係は以下のとおりです。

- ・社外取締役利島康司は、株式会社安川電機の特別顧問を兼務しています。また、当社株式1,077株を保有しています。
- ・社外取締役貫正義は、九州電力株式会社の相談役を兼務しており、同社と当社は使用電力料金の支払い等の取引関係がありますが、その取引金額は以下に記載の当社の定める独立性判断基準の範囲内です。また、当社株式1,829株を保有しています。
- ・社外取締役桑野和泉は、株式会社玉の湯の代表取締役社長を兼務しており、同社と当社は旅行業における宿泊料金の支払い等の取引関係がありますが、その取引金額は以下に記載の当社の定める独立性判断基準の範囲内です。また、株式会社大分銀行の社外取締役を兼務しており、同社と当社は資金の借入等の取引関係がありますが、その取引金額は以下に記載の当社の定める独立性判断基準の範囲内です。また、当社株式508株を保有しています。

- ・社外取締役久我英一は、当社株式911株を保有しています。
- ・社外取締役井手和英は、株式会社筑邦銀行の相談役を兼務しており、同社と当社は資金の借入等の取引関係がありますが、その取引金額は以下に記載の当社の定める独立性判断基準の範囲内です。また、当社株式911株を保有しています。
- ・社外取締役江藤靖典は、弁護士を兼務しています。また、当社株式97株を保有しています。
- ・上記以外の社外取締役と当社との間に、特別の利害関係はありません。
なお、当社においては、社外役員を選任するための独立性判断基準を設けており、当社の社外役員について、以下のいずれにも該当しない場合、独立性を有するものとします。

- 1 現在または過去10年間のいずれかの事業年度における、当社または当社子会社（以下、「当社グループ会社」という）の業務執行者（業務執行取締役、執行役、執行役員、その他使用人をいう。以下同じ）
- 2 現在または過去3年間のいずれかの事業年度における、当社グループ会社の業務執行者（ただし、重要な使用人に相当する職以上の立場にある者に限る）の配偶者または2親等以内の親族
- 3 当社を主要な取引先とする者（直前3事業年度において、平均してその者の年間連結売上高の2%を超える支払いを当社から受けている者）、またはその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者

- 4 当社の主要な取引先である者（直前3事業年度において、平均して当社の年間連結売上高の2%を超える支払いを当社に行っている者）、またはその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 5 当社の主要な借入先である者（直前3事業年度において、平均して当社の年間連結総資産額の2%を超える貸付を行っている者）、またはその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 6 当社からの役員報酬を除く報酬等が、現在または過去3年間の事業年度において、平均して年間1,000万円を超える法律専門家等、またはその者が法人等に属する場合には、当該法人等の連結売上高の2%を超える支払いを当社から受けている者
- 7 当社からの寄付が、現在または過去3年間の事業年度において、平均して年間1,000万円を超える団体等の理事その他業務執行者
- 8 当社の主要株主（議決権総数に対し10%以上の議決権を有する株主）、または当該主要株主が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 9 上記3~8のいずれかに該当する者（ただし、重要な使用人に相当する職以上の立場にある者に限る）の配偶者または2親等以内の親族
- 10 上記1~9のほか、当社と利益相反関係にあるなど、独立社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者

ESG セクション

コーポレートガバナンス

社外取締役（監査等委員を除く）及び監査等委員である社外取締役の支援体制並びに相互連携

社外取締役（監査等委員を除く）及び監査等委員である社外取締役との窓口部署として、総務部及び監査等委員会室をそれぞれ設置し、必要に応じて意見交換や各部による事前説明等を柔軟に行えるよう支援体制を整えています。また、過半数が社外取締役で構成される監査等委員会においては、監査の計画、監査の実施状況等について、定期的に代表取締役及び社外取締役（監査等委員を除く）との意見交換を行うこととしています。

社外取締役の略歴

利島 康司	1964年 3月	株式会社安川電機製作所（現株式会社安川電機）入社
	1986年 3月	同 システム技術部計画部長
	1990年 3月	同 システム事業本部行橋工場長
	1992年 9月	同 理事産電事業部行橋工場長
	1994年 3月	同 理事ロボット事業部副事業部長
	1995年 6月	同 取締役ロボット事業部副事業部長兼ロボット工場長
	1996年 6月	同 取締役ロボット事業部長
	2000年 6月	同 常務取締役ロボット事業部長
	2001年 9月	同 常務取締役ロボティクスオートメーション事業部長
	2002年 6月	同 専務取締役ロボティクスオートメーション事業部長
	2003年 3月	同 専務取締役ロボティクスオートメーション事業部長兼業務改革推進本部長
	2003年 8月	同 専務取締役ロボット事業統括 業務改革推進本部長
	2004年 3月	同 代表取締役社長
	2007年 3月	同 代表取締役社長 人づくり推進担当
	2009年 3月	同 代表取締役社長 人づくり推進担当 営業統括本部長
2010年 3月	同 代表取締役会長	
2012年 6月	当社取締役（現在に至る）	
2013年 3月	株式会社安川電機取締役	
2013年 6月	同 特別顧問（現在に至る）	
貫 正義	1968年 4月	九州電力株式会社入社
	2000年 6月	同 広報部長
	2001年 7月	同 理事 広報部長
	2003年 6月	同 理事 鹿児島支店長
	2003年 7月	同 執行役員 鹿児島支店長
	2007年 6月	同 取締役 常務執行役員 事業開発本部長 情報通信本部長
	2009年 6月	同 代表取締役副社長 お客さま本部長
	2010年 6月	同 代表取締役副社長
	2012年 4月	同 代表取締役会長
	2013年 6月	当社取締役（現在に至る）
2018年 6月	九州電力株式会社相談役（現在に至る）	
桑野 和泉	1993年 4月	株式会社玉の湯入社
	1995年 4月	同 専務取締役
	2003年10月	同 代表取締役社長（現在に至る）
	2014年 6月	当社取締役（現在に至る）
市川 俊英	1977年 4月	三井不動産株式会社入社
	2003年 4月	同 六本木プロジェクト推進部長
	2005年 4月	同 執行役員六本木プロジェクト推進部長
	2005年 8月	同 執行役員東京ミッドタウン事業部長
	2008年 4月	同 常務執行役員東京ミッドタウン事業部長
	2009年 4月	同 常務執行役員アコモデーション事業本部長
	2011年 6月	同 常務取締役 常務執行役員 アコモデーション事業本部長
	2013年 4月	同 取締役
	2013年 4月	三井ホーム株式会社顧問
	2013年 6月	三井不動産株式会社特任顧問
	2013年 6月	三井ホーム株式会社代表取締役社長執行役員
	2018年10月	三井不動産株式会社グループ上席執行役員
	2019年 4月	同 顧問（現在に至る）
	2019年 4月	三井ホーム株式会社常任相談役（現在に至る）
	2019年 6月	当社取締役（現在に至る）

浅妻 慎司	1984年 4月	関西ペイント株式会社入社
	2012年 4月	同 執行役員経営企画室長
	2015年 4月	同 常務執行役員国際本部長
	2016年 6月	同 取締役常務執行役員管理本部長
	2017年 4月	同 取締役常務執行役員管理本部長兼コーポレート事業部コーポレート管理本部長
	2018年 4月	同 取締役常務執行役員 管理、経営企画、人事企画管理兼管理本部長
2019年 4月	同 取締役	
2019年 6月	当社取締役（現在に至る）	
久我 英一 （監査等委員）	1981年 4月	警察庁入庁
	2006年 4月	鹿児島県警察本部長
	2007年 9月	東京都青少年・治安対策本部長
	2009年 9月	警視庁警備部長
	2011年 2月	神奈川県警察本部長
	2013年 4月	皇宮警察本部長
	2015年12月	日本生命保険相互会社顧問
	2016年 6月	当社常勤監査役
	2018年 6月	同 取締役監査等委員（現在に至る）
	2018年 6月	同 取締役監査等委員（現在に至る）
井手 和英 （監査等委員）	1964年 4月	株式会社日本勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）入行
	1989年 4月	株式会社第一勧業銀行（現株式会社みずほ銀行）企画本部関連事業部長
	1990年 6月	同 宝くじ部長
	1992年 6月	同 取締役人事企画部長
	1994年 5月	同 取締役人事部長
	1995年 4月	同 常務取締役
	1997年 4月	株式会社筑邦銀行顧問
	1997年 6月	同 代表取締役副頭取
	1999年 4月	同 代表取締役頭取
	2006年 4月	同 代表取締役会長
	2012年 6月	同 取締役会長
	2015年 6月	当社社外監査役
2016年 6月	株式会社筑邦銀行会長	
2018年 6月	当社取締役監査等委員（現在に至る）	
2018年 7月	株式会社筑邦銀行相談役（現在に至る）	
江藤 靖典 （監査等委員）	1995年 4月	検察官任官
	2009年 4月	鹿児島地方検察庁次席検事
	2011年 4月	大阪地方検察庁検事
	2011年 9月	退官
	2011年10月	弁護士登録
	2018年 6月	弁護士法人日野総合法律事務所弁護士（現在に至る） 当社取締役監査等委員（現在に至る）

ESG セクション

コーポレートガバナンス

監査等委員会監査及び内部監査、会計監査の状況

各監査等委員は、監査等委員会が定めた監査等委員会規則及び監査等委員会監査等基準に準拠し、取締役会その他重要な会議へ出席し、取締役、使用人及び会計監査人等から職務の執行に関する事項の報告を受領し、本社・支社・主要な事業所やグループ会社の往査による業務及び財産の状況に関する調査等を通じて取締役の職務の遂行を監査することとしています。事務局として、監査等委員会室を設置し、4名のスタッフを配置しており、監査等委員会の招集、議事録の作成その他監査等委員会の運営に関する事務を行っています。

内部監査部門として、本社に監査部を設置し、13名のスタッフを配置しています。内部監査は、当社及びグループ会社の経営活動についての実態を正確に把握し、適切な助言、勧告を通じて業務の改善を図り、事業の健全な発展に寄与することを目的として実施しています。具体的には監査部において毎年度の監査計画に基づき、本社・支社・現業機関・グループ会社を対象として監査を実施し、結果について代表取締役社長に報告しています。

会計監査については、有限責任監査法人トーマツ（会計監査人）と監査契約を締結しています。2019年3月期において監査業務を執行した公認会計士の氏名、監査業務に係る補助者の構成については、以下のとおりです。

監査責任者

公認会計士：磯俣克平、上田知範、高尾圭輔

監査補助者

公認会計士9名、その他8名

当該会計監査人の選定にあたっては、品質管理体制、独立性及び専門性を総合的に勘案しています。また、業務執行状況その他諸般の事情を総合的に勘案し、再任しないことが適切であると判断した場合には、監査等委員会の決定に基づき、当該会計監査人を不再任する方針です。

当社の会計監査人の報酬等は、その監査計画の内容、職務遂行状況、監査報酬の見積根拠等を確認し検討したうえで決定されます。2019年3月期の報酬についても、同方針に基づき監査等委員会において同様の確認及び検討を踏まえ、会社法第399条第1項及び第3項の同意を得て、以下のとおり決定しています。

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
提出会社	89	18
連結子会社	52	4
計	142	23

なお、当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である財務報告に係る内部統制指導・助言業務等を委託し対価を支払っています。

監査等委員会監査、内部監査及び会計監査の相互連携

三者の連携については、三様監査人連絡会を開催し、監査の計画・方法及び結果等について情報共有を実施することとしています。上記に加えて監査等委員会と会計監査人、監査等委員会と内部監査部門の間では随時、必要な情報及び意見の交換を行い、相互の監査の深度化を図ることとしています。

従業員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針

取締役の報酬は、その役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績及び企業価値の向上に対する動機付けに配慮した体系としています。

報酬の決定にあたっては、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、代表取締役社長及び社外取締役により組織する「指名・報酬諮問委員会」が取締役会に答申を行い、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会が決定します。監査等

委員である取締役の報酬については、監査等委員である取締役の協議により決定します。

2019年3月期における当社の取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬額の決定においては、前年度の職責・成果などに応じ、取締役個々人の報酬額の増減を実施することとしており、「報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会が決定しています。なお、2019年3月期における業績連動報酬の決定においては、前年度において連結営業利益562億円を指標目標としていたところ、639億円という実績を達成した点を考慮しています。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬については、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入を決定したことを踏まえ、定額の基本報酬と会社業績等によって支給額が変動する業績連動報酬（株式報酬）により構成されており、社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬については、その職責を鑑み、基本報酬のみで構成されています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬額については、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において、年額420百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内）と決議いただいております。監査等委員である取締役の報酬額については、2018年6月22日開催の第31回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議いただいております。

ESG セクション

コーポレートガバナンス

また、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の株式報酬については、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入を決定しており、同株主総会において、将来給付する株式の取得資金として3事業年度で600百万円（うち取締役分として390百万円）を上限に当社が信託に金銭を拠出することを決議いただいています。本制度は、信託を通じて各対象者に対して退任時に株式を交付する制度であり、役位、中期経営計画に定める目標指標に対する業績達成度等に応じて交付株式数が変動する仕組みとなっています。業務執行取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。なお、役員ごとの連結報酬等の総額については、連結報酬等の総額が1億円以上である者が存在しないため、記載していません。

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	328	309	19	16
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	28	28	-	1
監査役 （社外監査役を除く）	9	9	-	1
社外役員	67	67	-	9
計	433	414	19	27

注：

- 報酬等の額には、使用人兼務取締役に対する使用人給与は含まれていません。
- 上記には、2018年6月22日開催の第31回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役19名及び監査役4名（うち社外監査役3名）の在任中の報酬を含めています。なお、当社は、2018年6月22日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

株式の保有状況

当社では、株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有している投資株式を純投資目的である投資株式と区分しています。また、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）と区分したうえで、以下の保有方針に従って保有します。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式（上場株式に限る）

当社は、取引先企業との関係・提携強化及び当社グループの事業への相乗効果等を総合的に勘案のうえ、純投資目的以外の株式を保有します。

毎年、取締役会にて個別の純投資目的以外の株式について、保有目的が適切か、保有銘柄に関する利益が当社の資本コストに見合っているか、または将来改善見込みがあるかを精査し、保有の適否を検証します。その結果、保有継続の必要性が乏しい銘柄については、売却に向けた譲渡先の選定や具体的な協議等を行います。

純投資目的以外の株式の議決権行使については、コーポレートガバナンス上の懸念点がある場合には、反対票を投じる等、当該企業の成長及び企業価値向上等に資するか否かを勘案し、議決権を行使することとします。

なお、2019年3月期については保有目的が適切か、保有銘柄に関する利益が当社の資本コストに見合っているか、または将来改善見込みがあるかを継続的に精査し、当社の取締役会において保有の適否を検証しています。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額（百万円）
非上場株式	39	2,182
非上場株式以外の株式	14	13,305

2019年3月期において株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額 (百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	2	403	モビリティサービス事業 及びモバイルサービス事業 における連携強化
非上場株式以外の株式	1	1,000	鉄道事業等における 協力関係の維持・強化

2019年3月期において株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額 (百万円)
非上場株式	-	-
非上場株式以外の株式	1	6

ESG セクション

コーポレートガバナンス

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	2019年3月期	2018年3月期	保有目的、定量的な保有効果及び株式数が増加した理由	当社の株式の 保有の有無
	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額 (百万円)		
株式会社九電工	887,800 3,080	887,800 4,643	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
東海旅客鉄道株式会社	108,200 2,781	108,200 2,178	鉄道事業等における協力関係の維持・強化	有
西日本旅客鉄道株式会社	269,500 2,247	269,500 2,002	鉄道事業等における協力関係の維持・強化	有
東日本旅客鉄道株式会社	196,100 2,094	196,100 1,933	鉄道事業等における協力関係の維持・強化	有
西日本鉄道株式会社	417,700 1,118	417,700 1,161	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
ANAホールディングス株式会社	246,600 1,000	— —	鉄道事業等における協力関係の維持・強化	有
九州電力株式会社	418,700 547	418,700 530	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
西部ガス株式会社	72,400 173	72,400 199	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
株式会社スターフライヤー	20,000 74	20,000 96	協力関係の維持・強化	無
株式会社T&Dホールディングス	59,950 69	59,950 101	協力関係の維持・強化	有
株式会社ふくおかフィナンシャルグループ	23,650 58	118,250 67	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
株式会社みずほフィナンシャルグループ	212,000 36	212,000 40	協力関係の維持・強化	有
第一生命ホールディングス株式会社	9,700 14	9,700 18	協力関係の維持・強化	有
株式会社西日本フィナンシャルホールディングス	8,493 7	8,493 10	当社グループの事業・地域活動等における協力関係の維持・強化	有
グリーンランドリゾート株式会社	— —	13,200 7	協力関係の維持・強化	無

注：1. 定量的な保有効果については記載が困難です。保有の合理性の検証については、上記に記載のとおり実施しています。
2. 株式会社ふくおかフィナンシャルグループについては2018年10月に普通株式5株を1株に併合しています。

社会貢献活動

基本的な考え方

当社は、地域に貢献する環境づくりに取り組み、地域の皆さまとともに地域に根差した伝統や文化をはぐみ、次なる発展へ導くことを、鉄道会社の使命であると考えており、下記のような取り組みを積極的に推進しています。

D&S（デザイン&ストーリー）列車

当社では、「ななつ星 in 九州」や「D&S（デザイン&ストーリー）列車」を運行しています。特別なデザインの車両と運行する地域に由来する物語（ストーリー）を有する観光列車です。沿線では、列車に向かって笑顔で手を振る姿も見られます。地域に愛される列車の運行を通して九州全体のブランド価値の向上と九州への誘客促進の役割を果たしています。

お客さま懇談会の開催

当社では、お客さまからのご意見やご要望をサービス向上に活かすために、九州内8地区で開かれる地区懇談会に加えて、中央懇談会を年2回開催しています。

博多まちづくり推進協議会への参画

博多まちづくり推進協議会とは、博多駅周辺の企業、団体、自治協議会、学識経験者、福岡市で構成したまちづくり団体であり、当社はその事務局として参画しています。「住んでよし、働いてよし、訪れてよし」の魅力的な博多のまちを目指し、地域とともに積極的にまちづくりに取り組んでいます。

JR九州ウォーキングの開催

当社は、駅を拠点に九州の見どころを散策する「JR九州ウォーキング」を主催しています。

駅のにぎわいづくり

当社では、「地域を元気に」を「いきざま」に掲げる取り組みとして、駅を中心としたにぎわいづくりを積極的に行っています。2018年3月期から、このような取り組みを社内表彰する「駅の“にぎわいづくり”コンテスト」を実施しています。今後、このような活動を通して駅のにぎわいづくりのきっかけとなる取り組みを行ってまいります。

駅の有効活用に向けた取り組み

2019年3月期に若松線（筑豊本線）二鳥駅で「人が集い、にぎわいを生み出す」事業プラン及びその運営者を募集する取り組みを行い、34件のご応募をいただきました。最優秀賞を受賞した事業者は、実際の事業者として事業開始に向け準備を進めています。このほかにも駅の有効活用に向けた取り組みを行っており、駅を拠点とした、にぎわいある地域づくりにつなげることを目指しています。

地域に貢献している社員に対する定期表彰の取り組み

当社では、奉仕活動や青少年育成に関する活動、地域清掃などを通じて地域に貢献している社員を定期的に社内表彰しています。2019年3月期は子ども会連合会の役員として青少年の健全な育成に貢献した社員を地域貢献優秀賞として表彰しました。このように社員の地域での活動が「地域を元気に」する活動につながっています。

■ JR九州櫻燕隊

駅員、車掌、運転士、客室乗務員など、日ごろは全く別々の箇所で勤務しているメンバーで構成されたよさこいチームです。九州各地の祭りやイベントに出演し、地域を盛り上げる活動を行っています。



JR九州櫻燕隊のステージ

■ JR九州ウォーキング

1995年5月にスタートした「JR九州ウォーキング」は2020年3月期に20周年を迎えます。多くのお客さまにご参加いただいております。2019年は12万人を超えるお客さまにご参加いただきました。



JR九州ウォーキングの案内

■ 新幹線フェスタ2018in 熊本

2019年3月期には九州新幹線の車両基地で「新幹線フェスタ2018in 熊本」を開催し、新幹線車両の社内見学や軌道自転車の体験乗車などのイベントを実施しました。



熊本で開催された新幹線フェスタ2018

地球環境保全活動

地球環境保全活動に関する基本方針

当社では、「JR九州グループは、総力をあげて地球環境保全に取り組み、持続可能な社会づくりに貢献します。」という基本理念と3つの基本方針に基づき、地球環境保全活動への取り組みを推進してきました。

2016年5月に策定した「JR九州グループ中期経営計画2016-2018」において、「地球環境保全活動を通じた持続可能な社会づくりへの貢献」

基本理念

JR九州グループは、総力をあげて地球環境保全に取り組み、持続可能な社会づくりに貢献します。

基本方針

1. 地球環境保全に関する技術の導入や創意工夫により、効率的なエネルギーの利用を推進し、地球温暖化の原因となるCO₂排出量削減に努めます。
2. 廃棄物の削減やリサイクルを進め資源の有効活用に努めるとともに、環境汚染物質を適正に管理・処理します。
3. 環境にやさしい鉄道をより多くのお客さまにご利用していただけるよう安全で快適な輸送サービスの提供に努めます。

を重要な経営方針のひとつに位置付け、これまでに省エネ型車両の導入やLED照明の導入等による効率的なエネルギー利用や資源の有効活用、廃棄物の削減等に継続的に取り組んできました。2017年3月期には、日本初の交流電化方式の架線式蓄電池電車として開発した「DENCHA」の営業運転を筑豊本線で開始しました。2019年3月には香椎線に導入し、運転区間を拡大しています。

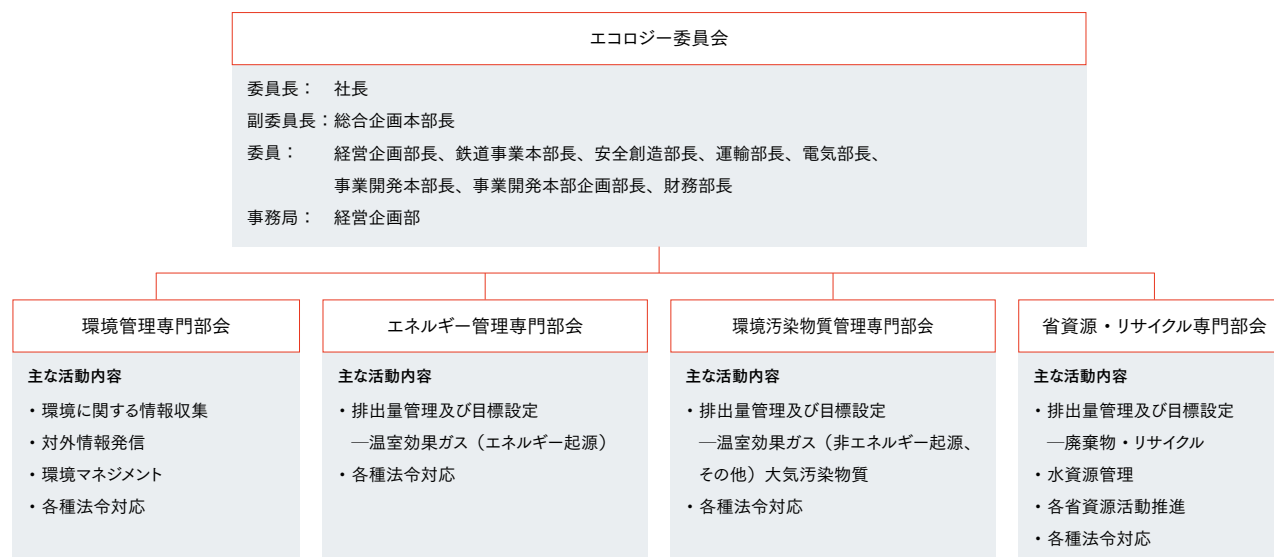
なお、2019年3月に策定した「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」において、気候変動・資源保護・汚染防止を重点テーマとして位置付け、責任ある企業として地球保全に取り組むこととしています。

環境マネジメント体制

当社では、環境マネジメント体制を構築して、地球環境保全活動を推進しています。

1999年3月に、環境保全への対策を継続的に進めるため、基本方針などの必要事項の審議・決定を行う機関として、社長を委員長とする「エコロジー委員会」を設置しました。委員会の中には、様々な環境問題に関する実施計画、目標設定や実績報告、活動の推進等を図る機関として、4つの専門部会が設定されています。また、2019年4月より委員会メンバーの変更と、当社グループ会社による各専門部会への参画という体制の見直しを行いました。今後、当社グループ全体で地球環境保全に関するテーマを掲げ、連携を一層強化して取り組んでいきます。

エコロジー委員会組織体制図



ESG セクション

地球環境保全活動

地球温暖化防止に向けた数値目標の設定

当社は、2015年に採択されたパリ協定を受け、新たな自主的目標「JR九州低炭素社会実行計画」を策定しました。

LED型照明や省エネ型車両の導入などの取り組みにより、2019年3月期には、エネルギー消費原単位が2012年3月期比で2.6%減となり、目標の一部を達成することができました。

JR九州低炭素社会実行計画

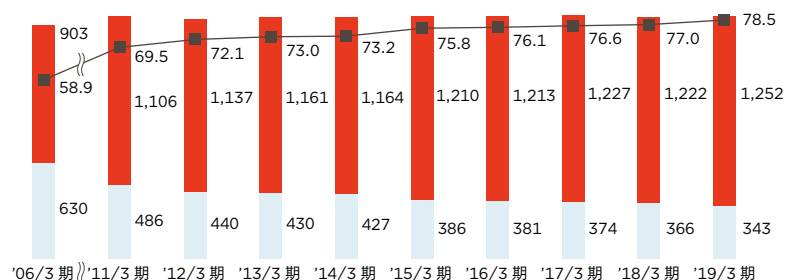
鉄道部門において、2031年3月期までに

- ① 省エネ型車両の導入割合を83%にする
- ② エネルギー消費原単位を2012年3月期比で2.5%削減する

なお、将来的な輸送体系の変化等を踏まえ、必要に応じて目標の見直しを行う

省エネ型車両の推移

- 省エネ型車両 (両)
- 非省エネ型車両 (両)
- 省エネ型車両の構成比 (%)



具体的な取り組み

省エネ型車両の導入

省エネ型車両の導入は、会社発足以降、継続的に行ってきた取り組みです。

電車では、ステンレスやアルミを用いた「軽量化車体」、電力を効率よく利用する「VVVFインバータ」や「回生ブレーキ」を採用した車両を、気動車では、燃料消費量がより少ない「高効率エンジン」を搭載した車両を導入しており、従来の気動車も「高効率エンジン」への取り替えを行っています。なお、九州新幹線車両はすべて省エネ型車両です。

2019年3月期には、車両全体の78.5%を省エネ型車両が占めるようになりました。

当社は、老朽化した車両の置き換えを図るために、「やさしくて力持ちの鉄道車両」をコンセプトに以下に挙げる2車種の開発・制作を行いました。

2019年3月に鹿児島本線（小倉～荒尾間）で運行を開始した821系近郊型交流電車は、環境負荷を低減するために、フルSiCを採用した主回路システムを搭載しています。従来車である415系電車と比較して、約70%の電力消費量低減を図っているほか、主変換装置（CI）や補助電源装置（SIV）の信頼性も高めています。

電車の形式別電力消費量の比較（415系電車を100とした場合の1両当たり）

特急電車	制御システム	ブレーキシステム	車体構造
783系	サイリスタ位相制御	回生ブレーキ	ステンレス車体
883系	VVVF制御	発電ブレーキ	ステンレス車体*
885系	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
* 883系の一部の車両は、アルミ車体を採用しています。			
近郊型電車	制御システム	ブレーキシステム	車体構造
811系	サイリスタ位相制御	発電ブレーキ	ステンレス車体
813系	VVVF制御	発電ブレーキ	ステンレス車体
303系	VVVF制御	回生ブレーキ	ステンレス車体
815系	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
817系	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
305系	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
BEC819系 (DENCHA)	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
811系リニューアル	VVVF制御	回生ブレーキ	ステンレス車体
821系	VVVF制御	回生ブレーキ	アルミ車体
415系 (参考)	抵抗制御	発電ブレーキ	鋼製車体

注：上記の値は理論値であり、実際の運転状況（速度・乗車人員等）において、数値が異なります。

ESG セクション

地球環境保全活動

現在、営業運転・量産化に向けて走行試験を行っているYC1系蓄電池搭載型ディーゼルエレクトリック車両は、ブレーキ時に発生する回生電力を蓄電池に充電させ、それを加速時に利用するなどの、エネルギーの有効活用に優れた車両となっています。また、従来車であるキハ66・67形気動車と比較して約20%の燃料消費量の削減を実現しているほか、CO₂等の排出量や騒音を軽減します。

これからも環境に配慮した車両をつくり続けていきます。

水資源の節減

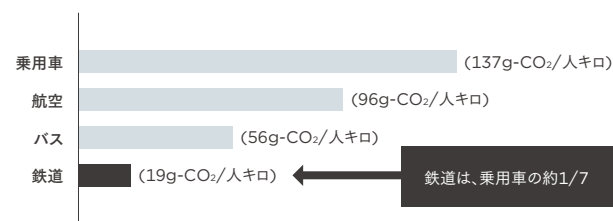
小倉総合車両センターで使用した水は工場内で再利用するほか、約2km離れた小倉駅ビルへ送水し、中水として利用することで、大きな節水効果を上げています。

また、駅ビルなどでは地下水や雨水を利用するシステムを導入しており、水資源の節減に努めています。さらに、六本松421では節水型トイレを採用し、便器の洗浄水に福岡市の下水処理循環利用である再生水を使用するなど、貴重な水資源の節約に取り組んでいます。

廃棄物の削減

当社では、循環型社会実現のため、廃棄物の削減（Reduce）、再利用（Reuse）、リサイクル（Recycle）を促進し、資源を有効活用する取り組みも行っています。その一環として、工事において、廃棄物を抑制する設計や工法及び再利用の検討を行い、廃棄物排出量の削減に努めています。また、工事に使用する建設資材の削減や廃棄量を抑制できるような資材の導入に努めています。なお、発生した産業廃棄物は廃棄物処理法に基づき適正な処理を行っています。

1人を1キロ運ぶ時に排出するCO₂量の比較



出典：国土交通省HP（運輸部門における二酸化炭素排出量）（2018年3月期）

■ 建設廃棄物の削減

当社では、土木関連の工事において廃棄物を抑制する設計や工法及び再利用の検討を行い、廃棄物排出量の削減に努めています。

日豊本線や日田彦山線では「ジオロックウォール工法」を用い、現地における工事などに伴い副次的に発生する土を詰めた落石防止の擁壁を築くことで、コンクリートを使わずに落石等の衝撃に耐えうる補強をしています。

佐賀高架橋においては、「スムーズボード工法」で橋梁における高欄の更新工事を行っています。既設のブロック高欄に対して薄肉・軽量かつ耐久性が高いセメントボードを型枠とし、専用の無収縮グラウト材を打ち込むことで、高耐久性な断面を構築します。既設の高欄を活かす工法のため、廃棄物を発生させることなく工事を行うことができます。



「ジオロックウォール工法」を用いた擁壁



「スムーズボード工法」を用いた高架橋

ESG セクション

地球環境保全活動

JR 博多シティ、JR 長崎シティ、JR 大分シティ、JR 鹿児島シティでは商業施設内のテナント等で発生した各種ゴミを分別し、生ゴミについては、肥料や埋立材として再利用しています。

化学物質の管理

当社では、環境負荷低減のため、地球環境に影響を与える化学物質を、法令に基づき適正に管理・処理しています。

当社内で使用する化学物質は主に車両の塗装や補修に使用されており、PRTR法（化学物質排出把握管理促進法）に基づき適正に管理しています。2019年3月期は、小倉総合車両センターと熊本総合車両所の2事業所において関係自治体に排出量などの届出を行いました。

CO₂・NO_x（窒素酸化物）対策として、軽油で走行する気動車については、架線式蓄電池電車「DENCHA」や蓄電池搭載型ディーゼル電気機関車「YC1」へ置き換えを行っていくことにより、エネルギー消費効率の向上とCO₂・NO_x排出量の抑制を目指していきます。

■ 商業施設内での廃棄物への取り組み

アミュプラザ博多など複数の商業施設を運営するJR博多シティ施設内にゴミ処理施設を設置し、19種類に分別したゴミのうち15種類をリサイクルしています。そのうち生ゴミは肥料・飼料として100%再利用しています。また、ゴミ計量器を導入し、施設内テナントの排出量を把握し、排出量の削減に努めています。



JR博多シティ内に設置された生ゴミ処理機

■ 環境にやさしいオフィスが完成

2018年3月に完成したJR九州熊本支社のオフィスは、環境に配慮した様々な技術を用いており、使用エネルギーの抑制に取り組んでいます。

施設内のすべてにLED型照明を採用し、消費電力の削減及び照明器具の長寿命化を図っています。また、高架下の建物でありながら自然採光を多く取り入れる設計であることや、遮熱性の高いLow-e複層ガラスを導入することにより、使用エネルギーを抑制しています。

建物の建築にあたっては、断熱性に優れているとされるCLT工法を用いています。環境省の検証事業に参画し、エネルギー及びCO₂削減効果について検証を行っています。検証により、CLT工法の更なる普及につながることを期待しています。



熊本支社オフィス

■ 六本松地区の複合施設での取り組み

「六本松421」では、屋上の一部緑化を通じて、断熱効果や日射遮蔽による省エネルギー効果に加え、緑化がもたらすCO₂排出抑制効果を図っています。このほか、節水型トイレを採用するとともに、洗浄水に福岡市の再生水を使用するなど、水資源の節約にも努めています。



「六本松421」の屋上緑化

JR九州グループの環境の取り組みに関する第三者所感

本年6月11日、政府は「パリ協定にもとづく成長戦略としての長期戦略」を閣議決定し、最終到達点として「脱炭素化」をめざすこと、2050年までに温室効果ガス80%削減という長期的目標の実現にむけて大胆に施策に取り組むことを確認しています。このためにはイノベーションとグリーンファイナンスの推進等が必須としており、環境配慮に優れた企業へのグリーン投資、ESG金融の拡大による後押しの重要性を強調しています。今回の環境への取り組み報告からは、JR九州で、このような動きを先取りする取り組みがすでに始まっており、グリーン投資の受け皿としてのJR九州の存在をアピールしようとする会社の積極的姿勢が見えてきます。

今年度からはグループ会社を含めた環境マネジメント体制が強化され、ガバナンス（G）がさらに整備されました。また、環境（E）への取り組みという点では、特に、省エネ型車両の積極的導入によって、低炭素社会実行計画に掲げたエネルギー消費原単位削減の目標を目標年次から12年も前倒しで達成させることができたことは大きなできごとです。注目できる架線式蓄電池電車「DENCHA」の走行区間が福岡都市圏に拡大し、150万の市民の目にJR九州の取り組みの「本気度」が見える形で示されるようになり、また、811系リニューアル電車車両よりさらに省エネ性能に優れた821系電車車両が営業運転に投入されました。これらの努力は、環境負荷の大幅な削減と共にエネルギー経費の節減にも大きく役立っているはずです。なお、昨年秋から筑肥線唐津変電所で稼働を始めた電力貯蔵装置にも注目できます。瞬時に創られ消費される電力を無駄なく使う努力も、「積もれば大きなヤマ」になることだからです。

ところで、使用済み木製まくらぎといえば、大学祭のファイヤーストームでの薪代わりに活躍してくれていたという青春の思い出につながりますが、この13年間で約41万7000本が木製からコンクリート製などに置き換えられたようです。廃棄物削減や森林資源保全などの観点だけでなく、交換頻度の削減が、労務やその経費負担の軽減にもつながっているのだらうと思われされます。また、森林の環境保全に配慮した木材資源によることの認証を受けた紙用紙をグループ会社全体で積極的に採用するという目立たない努力があることも評価されていていいでしょう。

地域一体となった環境への取り組みへの積極的参加、支援の姿勢がJR九州の社風として根づいていることにも感謝します。地球温暖化対策推進法にもとづいて設立され法律上の登録第一号とされている福岡市温暖化対策市民協議会の活動では、発足当初から幹事会社を務めていただいております。また、昨年もご紹介した宅配便受け取りロッカーが増設されていますが、これは鉄道利用者への利便提供という意義のみならず、これによる再配達削減が働く人の負担軽減に資するという意味では、JR九州社内を超えた社会（S）への貢献ともなっていることを評価いたします。

2019年8月

福岡大学名誉教授・前中央環境審議会会長

浅野 直人

財務セクション

CONTENTS



注：連結財務諸表は、日本の会計基準に基づいており、米国会計基準やIFRSなど、他の国で一般的に適用されている会計基準とは重要な点で異なる部分があります。

5ヵ年連結財務サマリー

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期
	億円				
営業収益	3,574	3,779	3,829	4,133	4,403
運輸サービス	1,745	1,809	1,764	1,837	1,850
駅ビル・不動産	535	620	674	694	726
流通・外食	901	962	1,004	1,031	1,040
建設	803	884	793	880	917
その他	561	581	609	674	898
営業利益（損失）	127	208	587	639	638
運輸サービス	△132	△105	257	292	274
駅ビル・不動産	184	204	226	232	237
流通・外食	24	34	34	36	34
建設	43	61	59	62	65
その他	16	24	25	24	35
EBITDA	614	691	732	818	854
運輸サービス	258	270	285	343	344
駅ビル・不動産	251	284	311	320	331
流通・外食	40	49	51	53	50
建設	51	68	67	70	75
その他	25	33	33	39	63
親会社株主に帰属する当期純利益（損失）	150	△4,330	447	504	492
設備投資額（単体）	550	593	600	472	720
減価償却費（単体）	287	293	70	96	118
営業活動によるキャッシュ・フロー	461	634	285	876	414
投資活動によるキャッシュ・フロー	△692	90	△183	△683	△746
財務活動によるキャッシュ・フロー	198	△400	△6	△91	56
資産合計	11,409	6,466	6,766	7,493	8,014
負債合計	3,697	3,409	3,282	3,661	3,807
純資産合計	7,712	3,057	3,484	3,832	4,207
1株当たりデータ（円）：					
当期純利益	93.83	△2,706.81	279.70	315.07	307.75
純資産	4,790.51	1,876.72	2,144.00	2,357.27	2,592.83
配当金	—	—	38.50	83.00	93.00
財務指標（％）：					
自己資本比率	67.2	46.4	50.7	50.3	51.8%
営業利益率	3.6	5.5	15.3	15.5	14.5%
配当性向	—	—	13.8	26.3	30.2%
その他：					
乗車人員（百万人）	319	330	331	337	338
従業員数（人）	16,740	16,838	16,922	17,297	17,765
発行済株式総数（株）	320,000	320,000	160,000,000	160,000,000	160,000,000

注：

- 各セグメントの数値は、2019年4月のセグメント変更以前の数値です。
- 各セグメントの営業収益、営業利益（損失）、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
- 各セグメントのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。ただし、運輸サービスグループのEBITDAについては、2016年3月期以前は営業利益に減価償却費と経営安定基金運用収益を加えたものであり、2017年3月期以降は営業利益に減価償却費を加えたものです。
- 2016年8月18日付で普通株式1株につき500株の割合で株式分割を行っています。「1株当たりの当期純利益」、「1株当たりの純資産」については、過去から当該株式分割が行われたと仮定し算出しています。

財政状態及び経営成績の分析

概要

当社グループは、九州で鉄道事業を行っており、同地域で最大の鉄道ネットワークを有しています。また、不動産の賃貸・販売業やホテル業、流通・外食業、建設業など、様々な非鉄道事業も行っています。これら非鉄道事業は、当社鉄道事業または「JR九州」ブランドが有する強みから生じる恩恵を直接的または間接的に受けています。2019年3月期の連結営業収益は4,403億58百万円、連結営業利益は638億85百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は492億40百万円となり、連結EBITDAは854億2百万円となりました。なお、当社グループは報告セグメントを5つに分類していますが、それらの詳細については「事業概況」をご参照ください。

経営成績

営業収益

営業収益は、前期比6.5%増の4,403億58百万円となりました。これは、キャピラー九州株式会社の連結子会社化等によるものです。

営業費

営業費は、前期比7.7%増の3,764億73百万円となりました。運輸業等営業費及び売上原価は、前期比7.7%増の2,730億1百万円となりました。これは、キャピラー九州株式会社の連結子会社化や当社の減価償却費の増加等によるものです。

販売費及び一般管理費については、前期比7.9%増の1,034億71百万円となりました。これはキャピラー九州株式会社の連結子会社化等によるものです。

営業利益

営業利益は、前期比0.1%減の638億85百万円となりました。なお、営業収益に対する営業利益の比率は、前期の15.5%に対し、当期は14.5%となりました。

営業外損益

営業外収益は、前期比2.4%減の38億17百万円となりました。営業外費用は、前期比40.5%増の11億63百万円となりました。これは支払利息の増加等によるものです。

経常利益

経常利益は、前期比0.8%減の665億39百万円となりました。なお、営業収益に対する経常利益の比率は、前期の16.2%に対し、当期は15.1%となりました。

特別損益

特別損益は、前期に比べ1億10百万円改善し、21億1百万円の損失となりました。これは「平成30年7月豪雨」の災害による損失計上があったものの、前期の「平成29年7月九州北部豪雨」や「平成29年台風第18号」に係る損失の減少等によるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比2.3%減の492億40百万円となりました。

各セグメントの経営成績に影響を与える要因

運輸サービスグループ

■ 鉄道事業

鉄道事業の営業収益には、主に在来線及び新幹線の乗車券（定期券を含む）の売上が含まれ、乗車券の売上は、基本的に、運賃・料金と乗車人員数によって決まります。運賃は、すべての旅客サービスに伴い発生し、料金は、特急列車の利用や、グリーン車の利用等に伴い追加で発生します。なお、新幹線の特急料金は、在来線の特急料金に比べて高く設定されています。運賃・料金は、基本的に乗車距離に応じて増加しますが、1キロ当たりの運賃・料金は、乗車距離が長くなると低減していく遠距離通減制が適用されます。また、定期券は、通勤や通学に利用され、一定の期間（1ヵ月、3ヵ月、6ヵ月）について、特定の区間内を何度でも乗車できるようになっています。通常の1ヵ月定期券の金額は、その区間内の往復分の乗車券を1ヵ月間購入した場合に支払う運賃総額よりも割引かれて設定されており、3ヵ月定期券及び6ヵ月定期券は、さらに割引率が高くなります。

また、回数券をはじめ、2枚きっぷなどの様々な企画割引きっぷが駅の窓口や券売機で販売されているほか、インターネットでのみ購入できる割引きっぷがあります。

海外からの旅行者は、「JR九州レールパス」などの割引きっぷを利用することができ、有効期間内は、指定席も含めて何度でもJR路線を利用することができます。

乗車人員については、経済情勢や人口動態、代替交通機関との競合、旅行需要、天候、自然災害や休日など様々な要因による影響を受ける可能性があります。

財務セクション

財政状態及び経営成績の分析

■ その他事業

船舶事業やバス事業においては、定期券を利用する乗客数は少ないものの、鉄道事業と同様の要因による影響を受ける可能性があります。また、その他事業の中には、レンタカーや駐車場の運営が含まれており、これらの営業収益は、主に経済情勢の影響を受ける可能性があります。

不動産・ホテルグループ

■ 不動産賃貸業

当社グループの有する主な賃貸不動産は、商業施設やマンション、オフィスであり、不動産賃貸業の営業収益は、主に賃貸物件数、稼働率、賃料によって決まります。当社グループの有する賃貸不動産の稼働率は全体的に高く、とりわけ、主要な駅ビルの年間平均稼働率はほぼ100%となっています。なお、商業施設に係る賃料は、利用する賃貸スペースに対して最低限必要となる固定賃料と、テナントの売上に連動する変動賃料からなるため、商業施設に係る賃料収入については、テナントの業績の影響を受ける可能性があります。またホテル事業の営業収益は、主に総客室数、稼働率、宿泊料によって決まります。なお、季節要因の影響を受ける可能性があり、とりわけ、リゾートホテルについては、夏季に需要が大きく高まる傾向があります。

■ 不動産販売業

不動産販売業の営業収益は、主に「MJR」ブランドで販売されるマンションによるものです。竣工前の全戸完売を目標としていますが、成約に至るまでの期間や分譲マンションの金額は、金利環境や政策（税制を含む）などの経済情勢の影響を受けるほか、販売物件の立地や周辺の住宅市場動向の影響を受ける可能性があります。

流通・外食グループ

流通・外食グループの営業収益は、主に店舗数、お客さま数、お客さま単価によって決まります。

当社沿線に位置する流通・外食の店舗については、特に当社の鉄道利用者数の影響を受ける可能性があり、これらの店舗の多くは、お客さまにとって魅力的かつ、旅行者や通勤者にとってアクセスしやすい利便性の高いところに立地しています。また、当社の鉄道をレジャー目的で利用しているお客さまに影響を与えるような経済情勢は、それらのお客さまの買い物や外食にも影響を与える可能性があります。店舗の売上は、個人商店や飲食店に加え、地域及び全国チェーンのコンビニエンスストアやドラッグストア、レストランとの競合による影響を受ける可能性があり、競合する流通・外食の店舗を有しているデパートやショッピングモールなどの商業施設の動向にも影響を受ける可能性があります。

また、お客さまの嗜好や経済情勢の変化は、お客さまが購入する商品や購入する数量に影響を与えることから、お客さま単価に影響を与える可能性があります。

建設グループ

建設グループの営業収益は、主に鉄道関連のプロジェクトや建物、公共事業に関わる建設工事の請負契約、コンサルティング契約、その他の建設関連サービス契約によるものです。建設工事の請負契約に伴う営業収益は、工事進行基準によって認識されることから、工事の完成に向けてどのくらいの進捗率かを合理的に見積もって算出されます。進捗率は、見積工事原価総額に対するこれまでに発生した原価総額の比率を用いて算出されます。また、進捗を合理的に見積もることのできない建設工事の請負契約については、工事完成基準が適用されます。

建設プロジェクトによる営業収益は、主に契約金額、顧客との交渉や入札プロセスにより生じたその他の契約内容によって決まります。各会計年度に発生する売上高は、当該会計年度中に工事進行中のプロジェクトの大きさや数、また、それらのプロジェクトの進捗率によって決まります。建設グループの営業収益の多くは、当社グループ内での取引によるものであり、建設グループの外部顧客には、他の鉄道会社や鉄道関連事業会社、その他の自治体、民間企業などがあります。

特に外部顧客に対する建設サービスの需要に影響を与える主な要因としては、鉄道関連プロジェクトに対する投資動向や、経済・市場動向が挙げられます。

財務セクション

財政状態及び経営成績の分析

キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、売上債権の回収に関する減少等により前期比462億15百万円減の414億73百万円となりました。

投資活動の結果支出した資金は、固定資産の取得等により前期比62億39百万円増の746億19百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、社債の発行等により前期比148億42百万円増の56億44百万円となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末比275億14百万円減の368億65百万円となりました。

配当政策

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策のひとつとして位置付けており、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要と考えています。

毎年の剰余金の配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会です。取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めており、中間配当及び期末配当の年2回に分けて剰余金の配当を行う方針です。

2019年3月期までの間は、連結配当性向30%程度を目安に、安定的な1株当たり配当を目指し、各事業年度の配当額については、今後の業績動向を見極めながら総合的に判断し、決定しました。

この方針に基づき、当期の期末配当金については、経営成績等を総合的に判断し、1株当たり51円50銭としました。また、これに中間配当金1株当たり41円50銭を加えた年間配当金は1株当たり93円となります。

2019年3月に公表した「JR九州グループ中期経営計画2019-2021～次の『成長ステージ』に向けて～」において、2022年3月期までの間は、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うこととしています。

なお、内部留保資金については、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ため、鉄道設備等の維持・更新への投資及び成長投資に充当していきます。

事業等のリスク

本報告書に記載した事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがありますが、これらに限定されるものではありません。

なお、文中における将来に関する事項は、2019年3月末現在において当社グループが判断したものです。

1. 日本全体及び九州の経済状況の変化に関する事項

当社グループは、運輸サービス、建設、不動産・ホテル、流通・外食及びその他事業等の様々な事業を主に九州で展開しており、消費増税や政府による経済政策の影響等日本全体の経済環境のほか、福岡市やその他の主要都市部をはじめとした九州の経済環境の影響下にあります。運輸サービスグループにおいては九州、特に福岡市及びその近郊地域の雇用状況及び就学状況が旅客運輸収入（定期）に影響を与え、日本及び九州の景気低迷によるビジネス利用客及び旅行客の減少が旅客運輸収入（定期外）に影響を与える可能性があります。

また、不動産・ホテルグループにおいては、福岡市やその他の主要都市部を中心とする商業施設、ホテル及び住宅の需要、金利水準並びに金融政策が不動産の賃料や空室率及び販売価格に影響を与える可能性があります。そのほか、九州及び国内の建設需要が建設グループの受注高に影響を与え、九州及び国内の消費水準等の変化が流通・外食グループに影響を与える可能性もあります。

このような事象が生じた場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

2. 中期経営計画に関する事項

当社グループは2019年3月に「JR九州グループ中期経営計画2019-2021～次の『成長ステージ』に向けて～」を発表しています。例えば、新幹線・在来線等の需要が人口減少、法規制、経済環境その他の要因によって予想以上に低迷し、顧客の需要や嗜好を正確に把握し対応できない場合には、計画どおりに鉄道運輸収入が達成できない可能性があります。また、インターネットを利用したきっぷの販売やイーールドマネジメントが予想どおりに進まない場合や鉄道事業の効率化・省人化等の推進を通じた経費削減策が計画どおりに実行できない場合には、当中期経営計画における目標を達成できない可能性があります。

そのほか、競争環境や顧客嗜好の変化その他の要因により、外国人観光客の増加を当社の売上に十分取り込めない場合や、不測の費用や人口動態、法規制、経済状況その他の要因により、今後の不動産開発プロジェクトが成功しない場合、さらには、当社グループのノウハウ及び経験を、九州域外での事業の拡大等に際して当社に有利な形で活用できない場合等には、当中期経営計画における目標の達成に影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの運輸サービスと不動産・ホテルの両事業は相互に関連しているため、一部の事業の低迷が他の事業にも影響する可能性があります。

さらに、当中期経営計画は、将来の人口動態、外国人旅行客数、人件費その他のコストの水準等、多くの前提及び予測に基づいて作成されています。加えて、当社グループの各事業には、「事業等のリスク」に記載のリスク要因が内在しています。

当社グループの施策が奏功しなかった場合、当社グループの前提及び予測が不正確若しくは不十分であった場合、または顕在化したリスク要因に対して当社グループが適切な対応を実施できない場合等においては、当中期経営計画における目標の達成に影響を及ぼす可能性があります。

3. 法的規制に関する事項

鉄道事業に係る法律関連事項について

当社は、鉄道事業者として鉄道事業法の定めに基づき事業運営を行っています。また、JR会社法の適用対象からは除外されたものの、同法の附則に定められた「当分の間配慮すべき事項に関する指針」等に配慮した事業運営が求められています。これらの詳細については、以下のとおりです。

(1) 鉄道事業法（昭和61年法律第92号）

当社グループの鉄道事業においては、鉄道事業法の規制を受けています。鉄道事業者は本法の定めに従い、営業する路線及び鉄道事業の種別ごとに国土交通大臣の許可を受けなければならない（第3条）とともに、旅客の運賃及び料金について国土交通大臣の認可を受け、その範囲内での設定・変更を行う場合は、事前届出を行うこととされています（第16条）。また、鉄道事業の休廃止については、国土交通大臣に事前届出（廃止の場合は廃止日の1年前まで）を行うこととされています（第28条、第28条の2）。このほか、国土交通省の指針や事業の公益性の観点から鉄道事業において大きな方針転換を図ることができない可能性があります。

(2) 旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律の一部を改正する法律（平成27年法律第36号）（以下、「JR会社法改正法」という）

イ JR会社法の適用対象からの除外

JR会社法は、国鉄分割民営化において、旅客会社及び貨物会社の出資・設立を定めるとともに、その目的及び事業範囲について定めるものとして、1986年12月に制定されました。JR会社法の適用を受ける会社は、新株発行や代表取締役の選定等の一定の事項について国土交通大臣による認可が必要とされるほか、中小企業者への配慮等の規制を受けます。

旅客会社及び貨物会社は、鉄道事業法の規制に加えて、本法により政府の規制を受けていましたが、2016年4月1日に当社の完全民営化に向けてJR会社法改正法が施行され、当社はJR会社法の適用対象から除外されています。

ロ 事業を営むに際し当分の間配慮すべき事項に関する指針

JR会社法改正法附則第2条において、当社及び当社の鉄道事業の全部または一部を譲受け、合併等により施行日以降経営する者のうち国土交通大臣が指定するもの（以下、「新会社」という）が事業を営むに際し、当分の間配慮すべき事項に関する指針（以下、「指針」という）を定めると規定されています。この指針は2015年12月に告示され、2016年4月1日より適用されています。指針に定められた内容は概ね次のとおりです。

・会社間（新会社との間または、新会社と北海道旅客鉄道株式会社、四国旅客鉄道株式会社及び貨物会社または東日本旅客鉄道株式会社、東海旅客鉄道株式会社、西日本旅客鉄道株式会社、並びにその事業の全部若しくは一部を譲受、合併、分割、相続によりJR会社法の改正法（平成13年法律第61号）の施行日以後経営するものうち国土交通大臣が指定するものとの間をいう）における旅客の運賃及び料金の適切な設定、鉄道施設の円滑な使用その他鉄道事業に関する会社間における連携及び協力の確保に関する事項

・国鉄改革の実施後の輸送需要の動向その他新たな事情の変化を踏まえた現に営業している路線の適切な維持及び駅その他の鉄道施設の整備に当たっての利用者の利便の確保に関する事項

・新会社がその事業を営む地域において当該事業と同種の事業を営む中小企業者の事業活動に対する不当な妨害またはその利益の不当な侵害を回避することによる中小企業者への配慮に関する事項

国土交通大臣は、指針を踏まえた事業経営を確保するため必要があると認めるときは、新会社に対し、その事業経営について必要な指導及び助言をすることができることとされており（附則第3条）、さらに正当な理由がなく指針に反する事業運営を行ったときには、勧告をすることができます（附則第4条）。

なお、当社はこれまでも指針に定められた事項に沿った事業運営を行ってきており、この指針は今後の当社の事業運営に大きな影響を及ぼすものではないと考えています。

財務セクション

事業等のリスク

運賃及び料金の設定または変更について

当社が鉄道事業における運賃及び料金を設定または変更する際には、鉄道事業法に規定された必要な手続きを経る必要があり、何らかの理由により当該手続きに基づいた運賃及び料金の設定または変更を機動的に行えない場合には、当社の収益に影響を与える可能性があります。手続きの詳細については以下のとおりです。

(1) 運賃及び料金の認可の仕組みと手続き

鉄道運送事業者が旅客の運賃及び新幹線特急料金（以下、「運賃等」という）の上限を定め、または変更しようとする場合、国土交通大臣の認可を受けなければならないことが法定されています（鉄道事業法第16条第1項）。

また、その上限の範囲内での運賃等の設定・変更及び在来線特急料金等その他の料金の設定・変更については、事前の届出で実施できることとなっています（鉄道事業法第16条第3項及び第4項）。

鉄道運送事業者の申請を受けて国土交通大臣が認可するまでの手続きは、大手民営鉄道事業者における近年の例によれば下図のようになっています。

なお、各旅客会社における独自の運賃改定の実施の妨げとなるものではありませんが、国鉄改革の実施に際し利用者の利便の確保を図るため、旅客会社では、現在、2社以上の旅客会社間をまたがって利用する旅客及び荷物に対する運賃及び料金に関し、旅客会社間の契約により通算できる制度とし、また、運賃について、遠距離通減制を加味したものとしています。

(2) 運賃改定に対する当社の考え方

イ 当社では、1987年4月の会社発足以降、消費税等を転嫁するための運賃改定（1989年4月、1997年4月及び2014年4月）を除くと、1996年1月10日に初めての運賃改定（平均7.8%）を実施しました。今後も総合的な経営判断に立ち、適正な利潤を確保し得るような運賃改定を適時実施する必要があると考えています。

ロ 事業経営に当たっては、まず収入の確保と合理化努力を進め効率的な経営に努めますが、適正利潤についてはこのような努力を前提としたうえで、将来の設備投資や財務体質の強化等を可能なものとする水準にあることが是非とも必要であると考えています。

ハ 鉄道事業の資本費用に大きな影響を与える設備投資については、安全・安定輸送を前提とし、案件ごとに必要性等を勘案しつつ実施しています。

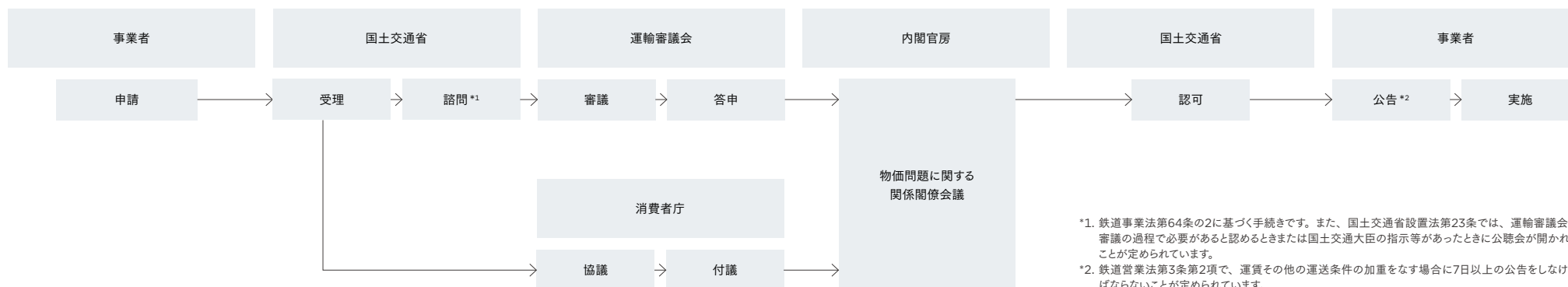
なお、当社としましては、事業者の明確な経営責任の下で主体的に設備投資に取り組むことが必要であると認識しているところです。

(3) 国土交通省の考え方

当社の運賃改定に関し、国土交通省からは、次のような考え方が示されています。

イ 当社を含む鉄道事業の運賃の上限の改定に当たっては、鉄道事業者の申請を受けて、国土交通大臣が、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（以下、「総括原価」という）を超えないものかどうかを審査して認可することとなっている（鉄道事業法第16条第2項）。

なお、原価計算期間は3年間とする。



*1. 鉄道事業法第64条の2に基づく手続きです。また、国土交通省設置法第23条では、運輸審議会が審議の過程で必要があると認めるときまたは国土交通大臣の指示等があったときに公聴会が開かれることが定められています。

*2. 鉄道営業法第3条第2項で、運賃その他の運送条件の加重をなす場合に7日以上公告をしなければならないことが定められています。

財務セクション

事業等のリスク

ロ 総括原価を算定するに当たっては、他の事業を兼業している場合であっても鉄道事業部門のみを対象として、所要の株主配当を含めた適正な利潤を含む適正な原価を算定することとなっている。また、通勤・通学輸送の混雑等を改善するための輸送力の増強、旅客サービス向上等に関する設備投資計画の提出を求め、これについて審査を行い、必要な資本費用については原価算入を認めているところである。

ハ 総括原価を算定する方法としては、当該事業に投下される資本に対して、機会費用の考え方による公正・妥当な報酬を与えることにより資本費用（支払利息、配当金等）額を推定するレートベース方式を用いる方針であり、総括原価の具体的な算定は以下によることとしている。

総括原価＝営業費等^{*1}＋事業報酬

- ・ 事業報酬＝事業報酬対象資産（レートベース）×事業報酬率
- ・ 事業報酬対象資産＝鉄道事業固定資産＋建設仮勘定＋繰延資産＋運転資本^{*2}
- ・ 事業報酬率＝自己資本比率^{*3}×自己資本報酬率^{*4}＋他人資本比率^{*3}×他人資本報酬率^{*4}

^{*1} 鉄道事業者間で比較可能な費用について、経営効率化を推進するため各事業者間の間接的な競争を促す方式（ヤードスティック方式）により、比較結果を毎事業年度終了後に公表するとともに、原価の算定はこれに基づき行うこととしている。

^{*2} 運転資本＝営業費及び貯蔵品の一部

^{*3} 自己資本比率30%、他人資本比率70%

^{*4} 自己資本報酬率は、公社債応募者利回り、全産業平均自己資本利益率及び配当所要率の平均、他人資本報酬率は借入金等の実績平均レート

ニ なお、認可した上限の範囲内での運賃等の設定・変更、またはその他の料金の設定・変更は、事前の届出で実施できることとなっているが、国土交通大臣は、届出された運賃等が、次の（a）または（b）に該当すると認めるときは、期限を定めてその運賃等を変更すべきことを命じることができる（鉄道事業法第16条第5項）。

- (a) 特定の旅客に対し不当な差別的取扱いをするものであるとき
- (b) 他の鉄道運送事業者との間に不当な競争を引き起こすおそれがあるものであるとき

税制特例措置について

当社は、地方税法附則第15条の2第2項に基づき、鉄道事業の用に供する固定資産について2017年3月期までの固定資産税及び都市計画税の課税標準を2分の1に、地方税法附則第15条の3第1項に基づき国鉄から承継した直接その本来の事業の用に供する固定資産について2017年3月期までの固定資産税及び都市計画税の課税標準を5分の3にするという特例措置（2016年3月期における当社試算による減税額は、それぞれ約56億円及び約5億円）を受けていました。また、地方税法附則第9条第1項に基づき、当社に係る法人事業税の資本割の課税標準の特例措置（2016年3月期における当社試算による減税額は約3億円）を受けていました。

これらの特例措置については、2017年3月期の税制改正において見直され、経過措置を経て、2020年3月期以降は廃止されます。

4. 不動産・ホテルグループに関する事項

当社グループの不動産・ホテルグループにおいては、収益化まで長期にわたるプロジェクトの各過程で多額の投資を行います。そして、当社グループが制御できない様々な外部要因により、完成に要する時間と投資額等が増加し、想定していた収益を生まないことがあります。

当社グループは、完成した販売用不動産を長期にわたって保有せざるを得ない場合には、評価損を認識することがあります。また、駅ビル商業施設のテナントの売上が、経営環境の悪化、テナントの商品の魅力の低下等により減少した場合は、賃料収入の売上連動部分が減少することにより、当社グループの収益に影響を与えることになります。さらに、需要の低下により、賃貸用不動産については、大型テナントの喪失、空室率の上昇や賃料の低下が生じる場合があり、分譲マンションについては販売価格が低下する場合があります。

また、当社グループは、プロジェクトの完成後も、テナント、居住者その他の利用者に生じた不測の損失、損害、被害の責任や、建築瑕疵の補償費用の負担を負うことがあります。

このような事象が生じた場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

財務セクション

事業等のリスク

5. 人口動向に関する事項

当社グループの主な事業エリアである九州は、人口減少率が国内の他の地域より高く、加えて高齢者の割合も多いという傾向が続くと予測されています。

九州の人口減少及び高齢化によって通勤通学者及び旅行者が減少し、運輸サービスグループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。また、人口減少によって消費活動が縮小し、駅ビル商業施設やドラッグストア・コンビニエンスストアの店舗等の利用者が減少し、賃貸マンション・分譲マンションの利用者・購入者が減少する場合、不動産・ホテルグループや流通・外食グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

6. 競合に関する事項

当社グループの各事業は競争に晒されています。運輸サービスグループは、安全性、運賃、乗り換え時間、運行本数、快適性、利便性、魅力、ブランド、資金調達力その他の点で、他の鉄道会社に加え、バス会社、高速道路事業者、航空会社、船舶事業会社を含む他の産業との間でも競合しています。特に九州では高速道路は多く利用されており、都市間を結ぶ当社グループの新幹線や特急列車と競合しています。

また、不動産・ホテルグループの駅ビル商業施設賃貸事業においては、利便性、顧客獲得能力、賃料その他の賃貸条件、ブランド、資金調達力の点で、ショッピング・センターのような他の商業施設事業者と競合しています。また、ホテル業においてはブランド力、コスト、利便性、ロケーションの魅力の点で他のホテル業者と競合しています。加えて、賃貸マンション及び分譲マンション事業においては、ロケーション、利便性、価格、魅力、ブランド、資金調達力等の点で、他の開発業者や不動産所有者と競合しています。そのほか、建設グループにおいては

九州全域またはその他の地域に所在する建設事業者と、流通・外食グループにおいては利便性、価格、施設の魅力、顧客満足度等の点で類似の小売・飲食事業者と競合しています。

当社グループが顧客の嗜好や必要性の変化に対応できず、または、技術の変化、競合他社の統合等により競争力を向上または維持できない場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

7. 収益構造に関する事項

当社グループの営む事業のうち、特に運輸サービスグループ及び不動産・ホテルグループにおいては、人件費、修繕費、減価償却費等の固定費が売上に対して高い割合で構成され、また、経費削減に対しては、当社グループの公益性質や法規制等に基づく様々な制約が及んでいます。

したがって、当社グループの運輸サービスグループにおいては、固定費が高水準となる場合には経費削減によって利益を上げることに限度があります。また、駅ビルや賃貸マンションの不動産賃貸事業において、賃貸収入が減少した場合でも営業費用は必ずしも減少しないため、営業利益は、市場の賃料水準の低下や空室率の増加、当社グループに不利な賃料交渉の結果等に起因する賃貸収入の減少により大きく影響される可能性があります。

8. 電気料金、人件費その他営業費用の増加に関する事項

燃料価格の高騰や円安により電気料金が增加する場合、当社グループの事業全般、特に鉄道事業に影響を及ぼします。しかし、当社グループの公益性質や法規制等により、当該増加を運賃等に転嫁することには限界があり、また、収益を増やすことで当該増加を補うことができるとは限りません。

また、当社グループ事業の多くは多くの労働力を必要としますが、近年は日本国内において全般的に人件費が増加する傾向にあります。今後更なる人口減少及び高齢化により労働市場の競争激化に直面する可能性があり、人材確保のために雇用条件を向上させることが必要となる可能性があります。

建設及び不動産・ホテルグループにおける建設資材価格及び人件費の上昇による建設費の増加は、当社グループの業績及び財政状態を圧迫する可能性があるほか、設備投資の遅れを余儀なくされ、建設グループの業績及び財政状態にも影響を与える可能性があります。さらに、流通・外食グループにおいて、原材料費等の上昇を当社グループの提供するサービス、商品の価格へ転嫁することが困難である場合や、国内外のインフレーションや円安による費用増加の場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

9. 自然災害、事故に関する事項

当社グループは、九州を中心として幅広い事業活動を行っており、また、その事業に関連し、鉄道軌道、鉄道車両、不動産といった多くの固定資産を有しているため、地震、火山の噴火、津波、台風、地滑り、豪雨、大雪、洪水、感染症の流行等の自然災害、戦争、テロリズム、武装紛争等の人的災害、送電障害等の主要な社会的インフラ障害等が発生した場合には、かかる保有資産の大規模な修繕が必要となり、または当社グループの業務運営の全部若しくは一部が継続できないまたは重大な支障を生じる可能性があり、特に当社グループの事業が集中する九州あるいは福岡において甚大な被害が生じた場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態に重要な影響を及ぼす可能性があります。また、かかる災害等に起因して当社グループの顧客またはその他の第三者に負傷等が生じた場合には、重大な訴訟または請求等を提起される可能性があり、また、当社グループのサービスや

財務セクション

事業等のリスク

設備の安全性や信頼性に対する公衆の認識に悪影響が生じ、当社グループの社会的信頼を毀損し、または当社グループのサービスへの需要に影響を及ぼす可能性があります。

また、鉄道路線網にかかる重大事故があった場合、第三者から損害賠償等の請求を受ける可能性があるほか、損傷した鉄道路線の修繕や交換に要する多額の支出、運休による収入の減少及び当社グループの評判や社会的信頼の毀損を生じる可能性があります。なお、新幹線を中心に、鉄道路線網は相互連携しているため、比較的小規模な事故が当社グループの鉄道路線の運行に広範囲にわたって支障を来す可能性があり、また、九州外の路線における災害・事故が、九州新幹線をはじめとする当社グループの路線の運行に深刻な影響を及ぼす可能性があり、当社グループの収益の減少または鉄道サービスや設備の安全性そのものに対する懸念や、場合によっては当社グループの鉄道事業以外の事業に対する社会的信頼やブランド価値に影響を及ぼす可能性があります。

当社グループは人的及び物的損害に対して保険を契約していますが、それらは地震をはじめとする自然災害や事故等によるあらゆる被害を賠償する額として十分ではない可能性があり、保険の対象とされていないまたは限度額を超える損害が生じた場合には、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

10. 保有資産の価値に関する事項

当社グループは、土地その他の不動産を中心に、多くの固定資産を所有しており、経営環境の変化や収益性の低下等により当該固定資産への投資額の回収が見込めなくなった場合には、減損損失を計上することが必要になり、また、将来かかる資産を簿価未満で売却する場合には、売却損を計上する可能性があります。

また、当社は、2016年3月31日の経営安定基金の取崩しに伴い、2016年3月期決算において多額の減損処理を実施しました。かかる経営安定基金の取崩しに伴う減損処理において、鉄道事業固定資産のほぼ全額について減損処理が適用されたため、現在保有する鉄道事業固定資産について追加的に減損損失を計上するリスクは高くないものと認識していますが、当社グループは、鉄道事業において今後も継続的に多額の設備投資を実施していくため、将来において鉄道事業の業績が予想以上に低調となった場合には、鉄道事業固定資産について減損損失を計上する可能性があります。

当社グループでは引き続き収益確保に努めていますが、このような事象が生じた場合、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

11. 観光客の減少に関する事項

当社グループの事業及びその成長戦略は、海外、特に韓国、台湾、中国、香港その他の近隣のアジア諸国及び地域からの観光客の増減を含む九州における観光市場の動向により影響を受ける可能性があり、九州の観光市場は、日本または海外の経済状況（特にアジア諸国及び地域の経済不安定）、為替相場の状況、政治的要因、諸地域における対日感情、自然災害、異常気象、事故、感染症の流行、政府の観光促進策、日本の他の観光地の競争優位性等の影響を受ける可能性があります。これら要因等により、九州への観光客が減少した場合、または当社グループが九州への観光客を取り込むことができなかった場合には、当社グループの成長戦略、事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

12. 整備新幹線に関する事項

整備新幹線の建設計画

整備新幹線とは、1970年に制定された全国新幹線鉄道整備法（昭和45年法律第71号）に基づき、1973年に整備計画が決定された北海道新幹線（青森市～札幌市）、東北新幹線（盛岡市～青森市）、北陸新幹線（東京都～大阪市）、九州新幹線（福岡市～鹿児島市、福岡市～長崎市）を指します。1987年の国鉄分割民営化の際、当社はこれら新幹線のうち九州新幹線（鹿児島ルート（福岡市～鹿児島市）、西九州ルート（福岡市～長崎市））について営業主体とされました。

九州新幹線（鹿児島ルート）は、2004年3月13日に新八代・鹿児島中央間、2011年3月12日に博多・新八代間がそれぞれ開業しました。整備計画決定から約38年を経て全線がつながり、新大阪・鹿児島中央間において山陽新幹線と九州新幹線の相互直通運転が開始されました。

また、九州新幹線（西九州ルート）は、2004年12月の「政府・与党申合せ」において、九州新幹線（西九州ルート）武雄温泉・諫早間の整備は、「並行在来線区間の運営のあり方については、長崎県の協力を得ながら佐賀県において検討を行うこととし、速やかに結論を出すこととする。調整が整った場合には、着工する。その際、軌間可変電車方式による整備を目指す。」ことが決定されました。その後、佐賀県、長崎県及び当社の三者で調整を行った結果、2007年12月16日、当社が肥前山口・諫早間を経営分離せず、上下分離方式により運行すること等について、基本合意に達しました。これを受け、2008年3月26日に武雄温泉・諫早間がスーパー特急方式により認可・着工されました。

九州新幹線（西九州ルート）諫早・長崎間は、2009年12月24日の整備新幹線問題検討会議において、基本的な5つの条件（①安定的な財源見通しの確保、②収支採算性、③投資効果、④営業主体と

財務セクション

事業等のリスク

してのJRの同意、⑤並行在来線の経営分離についての沿線自治体の同意)を満すことを確認したうえで着工することとされました。2011年12月26日「整備新幹線の取扱いについて」(政府・与党確認事項)において安定的な財源の見通しを付けたことを踏まえ、2012年4月の整備新幹線問題検討会議で収支採算性や投資効果について確認されたことから、営業主体の同意手続きや沿線自治体の同意手続きを経て、2012年6月29日に認可されました。

この認可では、既着工区間であった武雄温泉・諫早間と新たな区間(諫早・長崎間)を一体的な事業(佐世保線肥前山口・武雄温泉間の複線化工事を含む)として扱い、軌間可変電車方式(標準軌)により整備し、開業時期については諫早・長崎間の着工から概ね10年後とされており、建設主体である鉄道建設・運輸施設整備支援機構(以下、「鉄道・運輸機構」という)により工事が進められています。

さらに、軌間可変電車の開発の遅れに伴い、2016年3月29日、当社、佐賀県、長崎県、与党整備新幹線建設推進プロジェクトチーム九州新幹線(西九州ルート)検討委員会(以下、「検討委員会」という)、国土交通省及び鉄道・運輸機構は、武雄温泉・長崎間の施設が完成する2023年3月期に、当該区間にフル規格車両を投入し、博多・武雄温泉間を走行する在来線特急と武雄温泉駅で乗り換えを行うこと(いわゆるリレー方式)により開業すること等について合意(以下、「6者合意」という)しました。

その後、2017年7月14日の国土交通省の軌間可変技術評価委員会において、軌間可変電車の安全性、経済性について引き続き課題が残っているものと評価されるなど、軌間可変電車の開発状況に鑑み、2018年7月19日の検討委員会において、「九州新幹線(西九州ルート)の整備のあり方に係る中間とりまとめ」がなされ、軌間可変電車の西九州ルートへの導入は断念せざるを得ず、フル規格、ミニ新幹線の2つの整備方式の得失を総合的に検討したうえで、いずれかを選択する必要がある旨の方針が示されました。

整備新幹線建設の費用負担

整備新幹線は、鉄道・運輸機構が建設を行っており、その費用は国、地方公共団体及びJRが負担することとされていますが、JRの負担については、次のイ及びロ(当社の負担はイのみ)を充てることとされています。

イ 整備新幹線の営業主体となるJRが支払う貸付料等

ロ 既設の新幹線鉄道施設の譲渡収入の一部

1997年10月の北陸新幹線高崎・長野間の開業に伴い、整備新幹線の営業主体であるJRが支払う貸付料の額の基準が設けられ、現在は独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構法施行令(平成27年政令第392号)(以下、「施行令」という)第6条に規定されています。

施行令において、貸付料の額は、当該新幹線開業後の営業主体の受益の程度を勘案し算定された額に、貸付けを受けた鉄道施設に関して鉄道・運輸機構が支払う租税及び鉄道・運輸機構の管理費の合計額を加えた額を基準として、鉄道・運輸機構において定めるものとされています。ここでいう受益は、新幹線が開業した場合の当該新幹線区間及び関連線区区間の収支と、開業しなかったと仮定した場合の並行在来線及び関連線区区間の収支を比較し、前者が後者より改善することにより営業主体が受けると見込まれる利益とされており、具体的には、開業後30年間の需要予測及び収支予測に基づいて算定されることとなります。なお、この受益の程度を勘案し算定された額については、開業後30年間は定額とされています。また、租税及び鉄道・運輸機構管理費相当額については、営業主体の当該新幹線開業後の経費として、受益算定の際に反映されています。

整備新幹線の建設を行う鉄道・運輸機構は建設費の調達を行い、建設した施設を保有することとされています。当社は完成後にこの施設の貸付けを受け、開業後に上記イの貸付料等を支払うこととなっており、建設期間中における同機構への建設費の直接負担は原則としてないものとされています。

なお、当社は、JR会社法改正法及び九州旅客鉄道株式会社の経営安定基金の取崩しに関する省令(平成27年国土交通省令第61号)(以下、「省令」という)に基づき、九州新幹線(新八代・鹿児島中央間及び博多・新八代間)の上記貸付料の定額部分につき、2016年4月1日から各区間の開業後30年までに係る貸付料の全額(約2,205億円)を一括して2016年3月期末に鉄道・運輸機構に支払っています。

また、九州新幹線(西九州ルート)の開業後以降、当該路線の営業主体となる当社が、建設主体である鉄道・運輸機構に支払う新幹線鉄道施設の貸付料については、現段階で決定していません。

並行在来線の扱い

2004年3月の九州新幹線(鹿児島ルート)新八代・鹿児島中央間の開業時に、並行在来線である鹿児島本線八代・川内間は経営分離され、「肥薩おれんじ鉄道株式会社」に引き継がれました。

また、九州新幹線(西九州ルート)においては、長崎本線肥前山口・諫早間は経営分離せず、2023年3月期に予定されている開業時点で上下分離し、当社は、当該開業時点から3年間は一定水準の列車運行のサービスレベルを維持するとともに、当該開業後、23年間運行を維持することを6者合意にて確認しています。

整備新幹線建設に関する当社の考え方

上記記載の貸付料のうち、受益の程度を勘案して算定される額は、実際の収益にかかわらず定額を支払うこととされているため、収支が予測を下回る場合、当社の鉄道事業の業績に影響を及ぼす可能性があります。

財務セクション

事業等のリスク

建設の遅滞等により開業の遅れが発生した場合や、開業後の収益が予測を下回った場合、当社グループの他の事業の業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社は、2019年3月27日の検討委員会において、リレー方式による運営が長期化または固定化することは、地域振興効果が極めて限定的になること等から、到底受け入れられない旨の表明をしており、少しでも早期に全線開業できるよう要望しているところです。

さらに、2019年2月6日に工事予算の増額等を主旨とする工事実施計画（武雄温泉・長崎間）の変更認可申請が鉄道・運輸機構より国土交通省に対してなされているところですが、当社は、2018年11月28日の与党整備新幹線建設推進プロジェクトチームにおいて、整備新幹線の建設費に応じて貸付料を引上げることは、整備新幹線の基本的なスキームを大幅に逸脱するものであり、受け入れられるものではない旨の表明をしています。

13. 訴訟に関する事項

当社グループは、事業の遂行に関して、訴訟、行政処分その他の法的手続きが提起または開始されるリスクを有しています。当社グループに対する訴訟その他の法的手続きが開始された場合、その解決には相当の時間及び費用を要する可能性があるとともに、社会的関心・影響の大きな訴訟等が発生した場合や、当社グループに対する損害賠償の支払等当社グループにとって不利益な裁判所の判断や裁判外の和解等がなされた場合には、社会的信用が低下し、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

14. 情報技術（IT）上の問題に関する事項

当社グループにおいては、鉄道事業をはじめとする様々な事業を安全かつ適切に運営するため、多くの部分でITシステムを利用しています。また、当社グループの鉄道事業と密接に関連する他の鉄道事業会社、電力会社、通信サービス提供会社及び金融機関等、当社グループと取引関係にある他の会社においても同様にITシステムが利用されています。当社グループまたは当社グループと取引関係にある他の会社のITシステムに関する事故、故障、ハッキング、コンピューターウィルスの感染及び人為的な過誤・不正操作等により、鉄道の遅延、不具合、発券及び予約機能の障害または遅延、列車衝突またはその他の事故のリスクの増大等、様々な問題が起こる可能性があります。これらのシステムに重大な障害が発生した場合、事業運営上の支障、収益の減少、修繕・交換費用・設備投資の増加が生じ、また、当社グループの安全性または信頼性に対する懸念を生じ、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

15. 風評に関する事項

当社グループの営む事業に関し、事故、不正行為、違法行為、個人情報漏洩若しくはその他の不祥事等が発生または発生したと報じられた場合には、当該事業のみならず、当社グループ全体の社会的信用が低下し、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

また、当社グループが事業を営む業界における他社の事故や不祥事等が、当該業界全般に対する評判、ひいては当該業界に属する当社グループの評判にも影響を及ぼす可能性があります。当社グループまたは当社グループが事業を営む業界全般に対する風評・風説が、報道機関・市場関係者への情報伝播、インターネット上の掲示板やSNSへの書込み及び匿名の書簡・電子メール等により拡散した場合、当社グループの商品、サービス及び事業に対するイメージ・社会的信用が低下し、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

16. 個人情報保護に関する事項

当社グループは、運輸サービス、建設、不動産・ホテル、流通・外食及びその他事業等様々な事業を営んでおり、これらの性質上多数の個人・法人の顧客から様々な情報を取得し保有しています。個人情報に関して、当社グループは、個人情報の保護に関する法律（平成15年法律第57号）に基づき、個人情報取扱事業者として、個人情報保護に係る義務等の遵守が求められています。

当社グループが保有する顧客情報等の個人情報やその他重要な情報が外部に漏洩した場合には、損害賠償請求や行政処分を受ける可能性があります。また、かかる事案に対応するための時間及び費用が生じ、当社グループの事業運営上の支障や社会的信用の低下による顧客喪失等により、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

財務セクション

事業等のリスク

17. 金融資産に関する事項

当社は、省令に基づき経営安定基金を取り崩し、鉄道路線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を行うための原資として、国内債券等の金融資産を保有しています。2019年3月末時点において、その過半（簿価ベース）は、市場流動性の高い金融資産ですが、市場金利の変動や発行主体の業績または資産状況の悪化等により、保有する金融資産の市場価値が下落した場合、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

18. 外部委託先や取引先に関する事項

当社グループは、事業上様々な局面において、第三者である外部事業者に対し、業務委託等を行っています。例えば、不動産・ホテル事業では、建設業務の一部及び居住用物件の賃貸と販売管理を第三者に委託しています。さらに、流通・外食事業及びその他の事業では、第三者生産者、卸売業者及びメーカーより原材料や商品の仕入れを行い、コンビニエンスストアの運営については株式会社ファミリーマートとのフランチャイズ契約に基づいています。このため、これらの第三者またはその再委託先が、当社グループの定める基準を満たす商品やサービスの提供等を怠った場合やこれらの第三者に起因する問題や事故が発生した場合、当社グループの社会的信用や当社グループの事業等に重大な影響を及ぼし、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

19. 退職給付制度に係る損失に関する事項

当社グループの退職給付費用及び債務は、将来の退職給付債務算出に用いる年金数理上の前提条件に基づいて算出していますが、割引率等の前提条件に変更があった場合、または金利環境の急変その他の要因により、実際の結果が前提条件と異なる場合等には、退職給付費用及び債務が増加する可能性があります。また、当社グループの退職給付制度を改定した場合にも、追加的負担が発生する可能性があります。その結果、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

20. 環境規制に関する事項

当社グループは、主として運輸サービス、不動産・ホテル及びその他事業において、不動産を所有しています。当社グループは、かかる不動産の取得に際し、土壌汚染、水質汚濁、建物へのアスベスト等の有害物質等の使用に関する環境調査を実施していますが、かかる調査によりすべての有害物質等の存在または使用等が事前に判明する保証はありません。また、土地の所有者は、土壌汚染対策法（平成14年法律第53号）に基づき、様々な場面において、土壌汚染に関する調査を実施しなければならず、また、人体への健康被害を生じうる土壌汚染が判明した場合には、その所有者は、土壌汚染に関する帰責性の有無及び善意・悪意を問わず、当局より有害物質等の除去を命じられる可能性があります。また、建築基準法（昭和25年法律第201号）及び大気汚

染防止法（昭和43年法律第97号）に基づき、既存建物の解体、修繕等に関し、アスベストの除去またはその他一定の措置を講じる必要があります。有害物質等の存在は、不動産の販売、賃貸借、開発または担保としての利用の制約となる可能性があり、また、資産価値の低下、有害物質等の除去等に要する費用の増加等を生じる可能性があります。さらに、かかる有害物質に起因して、現実人体への健康被害等が生じた場合には、当社グループは、損害賠償等の責任を負う可能性があります。その結果、当社グループの事業、業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	百万円	
	2018/3期末	2019/3期末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金.....	15,064	16,971
受取手形及び売掛金.....	42,833	52,275
未取運賃.....	2,294	2,732
有価証券.....	65,077	19,926
商品及び製品.....	15,024	21,809
仕掛品.....	23,364	22,703
原材料及び貯蔵品.....	6,586	6,819
その他.....	30,272	38,485
貸倒引当金.....	△115	△95
流動資産合計.....	200,400	181,627
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）.....	222,772	241,558
機械装置及び運搬具（純額）.....	20,928	31,607
土地.....	105,153	129,344
リース資産（純額）.....	10,726	14,909
建設仮勘定.....	23,551	35,843
その他（純額）.....	7,557	8,057
有形固定資産合計.....	390,690	461,321
無形固定資産.....	5,908	5,215
投資その他の資産		
投資有価証券.....	22,687	24,403
繰延税金資産.....	61,184	55,086
退職給付に係る資産.....	819	882
金銭の信託.....	55,783	56,901
その他.....	12,770	17,461
貸倒引当金.....	△854	△1,416
投資その他の資産合計.....	152,391	153,318
固定資産合計.....	548,990	619,855
資産合計.....	749,391	801,483

	百万円	
	2018/3期末	2019/3期末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金.....	38,480	33,132
短期借入金.....	4,528	9,002
1年内返済予定の長期借入金.....	5,793	3,845
未払金.....	52,632	57,139
未払法人税等.....	8,047	5,573
預り連絡運賃.....	1,597	1,731
前受運賃.....	5,319	5,821
賞与引当金.....	9,260	8,996
その他.....	39,065	47,072
流動負債合計.....	164,724	172,314
固定負債		
社債.....	—	20,000
長期借入金.....	77,001	75,119
安全・環境対策等引当金.....	3,198	1,879
災害損失引当金.....	7,125	4,613
退職給付に係る負債.....	63,426	58,803
資産除去債務.....	1,545	1,603
その他.....	49,167	46,405
固定負債合計.....	201,465	208,425
負債合計.....	366,190	380,739
純資産の部		
株主資本		
資本金.....	16,000	16,000
資本剰余金.....	234,270	233,983
利益剰余金.....	124,997	160,558
株主資本合計.....	375,268	410,541
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金.....	9,981	11,677
繰延ヘッジ損益.....	△47	129
為替換算調整勘定.....	133	112
退職給付に係る調整累計額.....	△8,171	△7,608
その他の包括利益累計額合計.....	1,895	4,312
非支配株主持分.....	6,037	5,890
純資産合計.....	383,201	420,743
負債純資産合計.....	749,391	801,483

連結損益計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	2018/3期	百万円 2019/3期
営業収益	413,371	440,358
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	253,518	273,001
販売費及び一般管理費	95,889	103,471
営業費合計	349,408	376,473
営業利益	63,963	63,885
営業外収益		
受取利息	57	69
受取配当金	305	397
投資有価証券運用益	1,085	831
金銭の信託運用益	1,773	1,849
雑収入	688	670
営業外収益合計	3,910	3,817
営業外費用		
支払利息	698	945
雑損失	129	217
営業外費用合計	827	1,163
経常利益	67,045	66,539
特別利益		
工事負担金等受入額	13,418	16,360
その他	3,253	2,199
特別利益合計	16,672	18,560
特別損失		
固定資産圧縮損	13,317	16,176
災害による損失	1,212	847
災害損失引当金繰入額	2,677	446
その他	1,676	3,191
特別損失合計	18,883	20,661
税金等調整前当期純利益	64,834	64,438
法人税、住民税及び事業税	9,973	10,060
法人税等調整額	4,036	4,666
法人税等合計	14,009	14,727
当期純利益	50,824	49,711
非支配株主に帰属する当期純利益	414	471
親会社株主に帰属する当期純利益	50,410	49,240

連結包括利益計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	2018/3期	百万円 2019/3期
当期純利益	50,824	49,711
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△319	1,678
繰延ヘッジ損益	△47	176
為替換算調整勘定	△2	△23
退職給付に係る調整額	△3,499	562
その他の包括利益合計	△3,867	2,394
包括利益	46,957	52,105
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	46,516	51,657
非支配株主に係る包括利益	440	448

連結株主資本等変動計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

2018年3月期

百万円

	株主資本			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	株主資本合計
当期首残高	16,000	234,263	86,987	337,250
当期変動額				
剰余金の配当			△12,400	△12,400
親会社株主に帰属する 当期純利益			50,410	50,410
連結子会社株式の取得による 持分の増減		7		7
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）				
当期変動額合計	—	7	38,010	38,017
当期末残高	16,000	234,270	124,997	375,268

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	10,312	—	132	△4,655	5,789	5,408	348,447
当期変動額							
剰余金の配当							△12,400
親会社株主に帰属する 当期純利益							50,410
連結子会社株式の取得による 持分の増減							7
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	△330	△47	0	△3,516	△3,893	629	△3,264
当期変動額合計	△330	△47	0	△3,516	△3,893	629	34,753
当期末残高	9,981	△47	133	△8,171	1,895	6,037	383,201

2019年3月期

百万円

	株主資本			
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	株主資本合計
当期首残高	16,000	234,270	124,997	375,268
当期変動額				
剰余金の配当			△13,680	△13,680
親会社株主に帰属する 当期純利益			49,240	49,240
連結子会社株式の取得による 持分の増減		△287		△287
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）				
当期変動額合計	—	△287	35,560	35,273
当期末残高	16,000	233,983	160,558	410,541

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計		
当期首残高	9,981	△47	133	△8,171	1,895	6,037	383,201
当期変動額							
剰余金の配当							△13,680
親会社株主に帰属する 当期純利益							49,240
連結子会社株式の取得による 持分の増減							△287
株主資本以外の項目の 当期変動額（純額）	1,696	176	△20	563	2,416	△147	2,269
当期変動額合計	1,696	176	△20	563	2,416	△147	37,542
当期末残高	11,677	129	112	△7,608	4,312	5,890	420,743

連結キャッシュ・フロー計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	百万円	
	2018/3期	2019/3期
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	64,834	64,438
減価償却費	17,914	21,928
固定資産圧縮損	13,317	16,176
災害損失	1,212	847
災害損失引当金の繰入額	2,677	446
貸倒引当金の増減額（△は減少）	141	542
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△4,260	△3,910
安全・環境対策等引当金の増減額（△は減少）	△2,170	△1,318
受取利息及び受取配当金	△363	△467
支払利息	698	945
工事負担金等受入額	△13,418	△16,360
災害に伴う受取保険金	—	△1,000
売上債権の増減額（△は増加）	9,913	△9,881
たな卸資産の増減額（△は増加）	△4,834	△6,154
仕入債務の増減額（△は減少）	△1,882	△4,709
金銭の信託運用益	△1,773	△1,849
その他	3,486	△5,060
小計	85,493	54,612
保険金の受取額	—	1,000
利息及び配当金の受取額	383	476
利息の支払額	△619	△872
金銭の信託運用益の受取額	1,780	1,853
災害損失の支払額	△3,019	△3,205
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	3,672	△12,389
営業活動によるキャッシュ・フロー	87,689	41,473

	百万円	
	2018/3期	2019/3期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△82,323	△105,937
有価証券の取得による支出	△41,600	—
有価証券の償還による収入	43,500	15,600
投資有価証券の取得による支出	△4,386	△2,552
工事負担金等受入による収入	15,643	15,253
その他	786	3,016
投資活動によるキャッシュ・フロー	△68,379	△74,619
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	△1,177	4,544
長期借入れによる収入	5,739	2,051
長期借入金の返済による支出	△791	△5,793
長期未払金の返済による支出	△336	△341
社債の発行による収入	—	20,000
預り敷金及び保証金の受入による収入	947	1,420
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,256	△1,104
配当金の支払額	△12,400	△13,680
非支配株主への配当金の支払額	△48	△54
その他	126	△1,397
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,197	5,644
現金及び現金同等物に係る換算差額	4	△14
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	10,116	△27,514
現金及び現金同等物の期首残高	54,263	64,379
現金及び現金同等物の期末残高	64,379	36,865

企業情報

会社概要

社名	九州旅客鉄道株式会社
設立	1987年4月1日
本社	福岡市博多区博多駅前3丁目25番21号
資本金	160億円



沿革

1950年3月期

- ・日本国有鉄道発足

1988年3月期

- ・九州旅客鉄道（株）発足
- ・旅行業の営業開始
- ・現：JR九州リテール（株）設立
- ・現：JR九州鉄道営業（株）設立
- ・現：JR九州エージェンシー（株）設立

1989年3月期

- ・現：JR九州フィナンシャルマネジメント（株）設立
- ・D&S列車「ゆふいんの森」運行開始

1990年3月期

- ・消費税導入に伴う運賃、料金の改定
- ・現：JR九州システムソリューションズ（株）設立
- ・現：JR九州リゾート開発（株）設立
- ・現：JR九州ファーストフーズ（株）設立
- ・現：九州電気システム（株）の子会社化
- ・現：（株）ケイ・エス・ケイの子会社化

1991年3月期

- ・現：JR九州コンサルタンツ（株）設立
- ・集中豪雨で豊肥本線が罹災
- ・現：JR九州セコム（株）設立
- ・現：JR九州ハウステンボスホテル（株）設立
- ・国際航路開設：「ビートル2世」運行開始（福岡～釜山間）

1992年3月期

- ・中期経営計画「アクション21」発表（1991～1995年）
- ・現：JR九州レンタカー&パーキング（株）の子会社化
- ・現：JR九州商事（株）の子会社化
- ・豊肥本線全線開通（1990年の集中豪雨による被害復旧）

1993年3月期

- ・（株）トランドール設立
- ・新型特急「つばめ」運行開始
- ・「現：JR九州ホテル プラッサム福岡」開業

1994年3月期

- ・集中豪雨で日豊本線電ヶ水駅が罹災

1995年3月期

- ・阪神・淡路大震災発生

1996年3月期

- ・「現：ホテルオークラ JRハウステンボス」開業
- ・小倉ターミナルビル（株）設立
- ・JR九州として初の運賃改定実施（改定率7.8%）
- ・現：JR九州フードサービス（株）設立

1997年3月期

- ・中期経営計画「新アクション21」発表（1996～2000年）
- ・宮崎空港線開業

1998年3月期

- ・消費税率見直しに伴う運賃・料金の変更実施
- ・豊肥本線高速鉄道保有（株）設立
- ・総合指令システム使用開始
- ・小倉駅ビル「アミュプラザ小倉」開業
- ・筑肥線今宿駅 列車脱線事故発生
- ・現：JR九州メンテナンス（株）子会社化

1999年3月期

- ・「ステーションホテル小倉」開業
- ・長崎ターミナルビル（株）設立
- ・現：JR九州リテール（株）、コンビニエンスストア事業で（株）エーエム・ピーエム・ジャパンと業務提携（基本合意締結）

2000年3月期

- ・現：JR九州ホテルズ（株）設立
- ・豊肥本線 電化開業（熊本～肥後大津間）
- ・南福岡駅にJR九州初の自動改札機導入
- ・現：JR九州ビルマネジメント（株）設立
- ・福岡本社移転

沿革

2001年3月期

- ・現：JR九州住宅（株）設立
- ・長崎駅ビル「アミュプラザ長崎」開業
- ・「JR九州ホテル長崎」開業
- ・現：JR九州バス（株）設立
- ・総合指令システム（JACROS）完成

2002年3月期

- ・北九州本社を福岡本社と統合、北部九州地域本社を新設
- ・中期経営計画「G-vision '03」発表（2001～2003年）
- ・「JR九州ホテル鹿児島」開業
- ・「うまや」東京・赤坂に出店（JR九州フードサービス（株））
- ・鹿児島本線 海老津～教育大前間 列車衝突事故発生

2003年3月期

- ・三軌建設（株）の子会社化
- ・JR九州ライフサービス（株）設立
- ・鹿児島ターミナルビル（株）設立
- ・九鉄工業（株）の子会社化

2004年3月期

- ・高速船「ビートル」累計乗船人員200万人突破
- ・長崎本線 小江～肥前長田間 列車脱線事故発生
- ・九州新幹線 新八代～鹿児島中央間開業
- ・D&S列車「はやとの風」、「九州横断特急」、「いさぶろう・しんぺい」運行開始
- ・「JR九州ホテル熊本」開業

2005年3月期

- ・中期経営計画「JR九州グループ中期経営計画2004～2006」発表（2004～2006年）
- ・鹿児島中央駅ビル「アミュプラザ鹿児島」開業

2006年3月期

- ・JR九州高速船（株）設立
- ・「JRホテル 屋久島」開業

2007年3月期

- ・介護付有料老人ホーム「SJR別院」開業
- ・九州新幹線「つばめ」ご利用1000万人突破

2008年3月期

- ・中期経営計画「DASH2011-ダッシュイレブン-」発表（2007～2011年）
- ・現：JR九州ドラッグイレブン（株）の子会社化
- ・「JR九州ホテル小倉」開業
- ・現：JR九州リネン（株）の子会社化

2009年3月期

- ・博多まちづくり推進協議会設立
- ・ICカード乗車券「SUGOCA」サービス開始

2010年3月期

- ・D&S列車「SL人吉」運行開始
- ・ICカード乗車券「SUGOCA」相互利用開始
- ・D&S列車「海幸山幸」運行開始

2011年3月期

- ・上海事務所開設
- ・現：JR九州ファーム（株）設立
- ・上海 JR 餐飲管理有限公司設立
- ・博多駅に「JR博多シティ」（博多駅ビル「アミュプラザ博多」）開業
- ・JR東海「TOICA」、JR西日本「ICOCA」との相互利用開始
- ・九州新幹線全線開業、山陽新幹線との直通運転開始
- ・D&S列車「指宿のたまて箱」運行開始
- ・東日本大震災発生

2012年3月期

- ・D&S列車「あそぼーい!」運行開始
- ・九州新幹線全線開業に伴う「祝!九州」キャンペーンがカンヌ国際広告祭にて3部門受賞
- ・D&S列車「A列車で行こう」運行開始
- ・「JR九州ホテル宮崎」開業
- ・「赤坂うまや上海静安本店」開業

2013年3月期

- ・中期経営計画「つくる2016」発表（2012～2016年）
- ・交通系ICカード 全国相互利用サービス開始

2014年3月期

- ・「JR九州ホテル ブラッサム博多中央」開業
- ・JR九州シニアライフサポート（株）設立
- ・豊肥本線宮地～豊後竹田間復旧 運転再開（2012年九州北部豪雨による災害）
- ・世界初のクルーズトレイン「ななつ星 in 九州」運行開始

2015年3月期

- ・消費税率の引上げに伴う運賃・料金変更
- ・「JR九州ホテル ブラッサム新宿」開業
- ・香椎線「Smart Support Station」サービス開始

2016年3月期

- ・大分駅に「JR おおいたシティ」（大分駅ビル「アミュプラザ大分」）開業
- ・「JR九州ホテル ブラッサム大分」開業
- ・D&S列車「或る列車」運行開始
- ・（株）おおよま夢工房の子会社化

2017年3月期

- ・改正JR会社法施行
- ・平成28年熊本地震発生
- ・「JRJP博多ビル」開業
- ・中期経営計画「JR九州グループ中期経営計画2016-2018」発表（2016～2018年）
- ・「ななつ星 in 九州」第1回日本サービス大賞 内閣総理大臣賞受賞
- ・東京証券取引所 市場第一部上場、福岡証券取引所上場
- ・D&S列車「かわせみ やませみ」運行開始

2018年3月期

- ・バンコク事務所設置
- ・「JR九州ホテル ブラッサム那覇」開設
- ・「ドラッグイレブン京橋店」開業（東京初出店）
- ・「六本松421」開業
- ・キャピラー九州（株）の子会社化
- ・大分市内の一部の駅で「Smart Support Station」サービス開始
- ・熊本駅高架下商業施設「肥後よかモン市場」開業
- ・平成29年7月九州北部豪雨発生

2019年3月期

- ・平成30年7月豪雨発生
- ・久大本線全線復旧
- ・アリババグループとの戦略的提携開始
- ・鹿児島本線門司港駅グランドオープン
- ・「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」発表

組織図／役員一覧

2019年6月21日現在



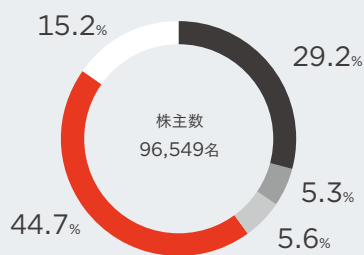
投資家情報

2019年3月31日現在

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 福岡証券取引所
証券コード	9142
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
議決権の基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月に開催
配当金の基準日	期末配当：毎年3月31日 中間配当：毎年9月30日
単元株式数	100株
発行可能株式総数	640,000,000株
発行済株式総数	160,000,000株

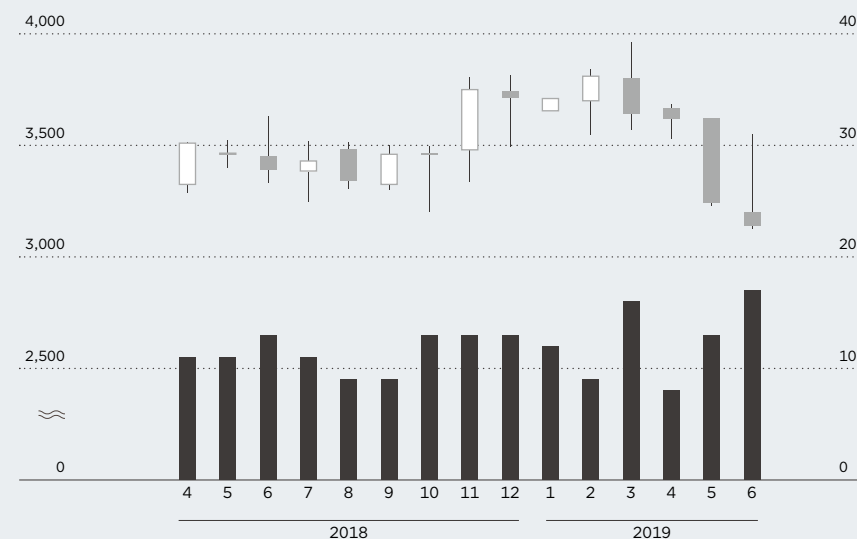
大株主の状況	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	6.31
CGMI PB CUSTOMER ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	5.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	4.02
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDON SPECIAL ACCOUNT NO.1 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3.74
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2.89
MSIP CLIENT SECURITIES (常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG 証券株式会社)	2.04
太陽生命保険株式会社	2.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	1.95
みずほ証券株式会社	1.68
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1.58

所有者別株式数比率



- 金融機関
- 金融商品取引業者
- その他の法人
- 外国法人等
- 個人・その他

株価/出来高
■ 株価 (左軸: 円)
■ 出来高 (右軸: 100万株)



	2018												2019					
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月			
JR九州 高値	3,515	3,525	3,630	3,520	3,515	3,500	3,495	3,805	3,815	3,795	3,840	3,960	3,685	3,620	3,550			
安値	3,290	3,400	3,330	3,250	3,305	3,300	3,200	3,335	3,495	3,650	3,545	3,570	3,530	3,230	3,125			
日経平均(円)	22,468	22,202	22,305	22,554	22,865	24,120	21,920	22,351	20,015	20,773	21,385	21,206	22,259	20,601	21,276			
TOPIX(ポイント)	1,777	1,747	1,731	1,753	1,735	1,817	1,646	1,667	1,494	1,567	1,608	1,592	1,618	1,512	1,551			

注：
1. 東京証券取引所 市場第一部の株価
2. 日経平均及びTOPIXは期間末(月末)の終値



お問い合わせ先:

総合企画本部

経営企画部(IR)

E-mail: ir.info@jrkyushu.co.jp

URL: <http://www.jrkyushu.co.jp/company/ir>

