2019年3月期
第2四半期決算説明会

2018年12月18日
九州旅客鉄道株式会社

KYUSHU RAILWAY COMPANY

- 九州旅客鉄道株式会社 取締役専務執行役員の前田です。皆様、本日はお忙しい中、お集まりいただき、誠にありがとうございます。

JR九州住宅における不正行為について

第三者委員会設置の経緯

JR九州住宅の従業員が主導して金融機関へ提出する住宅ローンの融資に関する資料を偽造し、実際の工事請負金額よりも水増しした金額を施主にローン申請させ、金融機関に過剰な融資を行わせた疑いが判明しました。

当社取締役会は10月10日に外部専門家による「第三者委員会」の設置を決議しました。

第三者委員会の調査結果

・71件の精査対象案件のうち、55件で不適切な融資申請が行われていたと認められた。

・コンプライアンス意識の欠如、歪んだ「顧客優先」の発想、杜撰・不十分な管理体制、目標達成のプレッシャーなどが不正の原因となったと考えられる。

※JR九州の分譲マンション事業では不適切融資申請が行われている可能性は低いと判断した。

業績への影響

・第2四半期決算において、合理的に見積もった金額を特別損失の「その他」に計上

・なお、これによる当第2四半期連結累計期間の損益に与える影響は軽微

- まずはじめに、今回の決算発表につきまして、株主・投資家をはじめ皆様に多大なご迷惑をお掛けしたことを深くお詫び致します。
- 決算発表が約1ヶ月ほど遅延した要因であります当社連結子会社であるJR九州住宅株式会社で発生した不正行為についてご説明いたします。
- 当社子会社であるJR九州住宅の従業員が住宅ローンの融資に関する資料を偽造し、金融機関に過剰に融資をさせたとことが判明しました。
- これを受けまして、当社では10月10日第三者委員会を設置し、11月30日に同委員会より調査報告書を受領しました。
- 結果として、71件の精査対象案件のうち、55件で不適切な融資申請が行われていました。当事者のコンプライアンス意識の欠如、歪んだ「顧客優先」の発想、目標達成のプレッシャーなど、JR九州住宅の企業風土が不正の原因となったと考えられています。
- 今回の不正行為における当社グループへの業績への影響ですが、第2四半期決算において26百万円の特別損失を計上しており、四半期報告書に記載されている通り、影響は軽微であります。
- 次のページをご覧ください。

JR九州住宅における不正行為について

再発防止策

1．JR九州グループのコンプライアンス教育の徹底

・JR九州住宅の全従業員を対象にした住宅業界に即した具体的な事例を織り交ぜた社内研修の実施　等

2．JR九州住宅の管理体制の強化・充実

・「コンプライアンス統括部」の設置、チェック体制の整備や社内規程等の見直し　等

3．JR九州住宅の風通しの良い社内風土の構築

・プロパー社員の人事制度の見直し　等

4．実効的な監査の実施等

・監査項目や監査後の改善項目のフォロー体制の見直し

・グループ会社のコンプライアンスへの取り組みを評価する仕組み作り　等

5．JR九州住宅の人事体制の刷新

6．取引先との情報交換会の実施

株主・投資家をはじめ皆様には、多大なご迷惑をお掛けしたことを深くお詫びするとともに、今後、再発防止に努めてまいります。

- 本件行為が生じた原因として、コンプライアンス教育が十分でなく、その意識が極めて希薄であったこと、各種管理体制が未整備又は不十分であったことが挙げられます。第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項を真摯に受け止め、再発防止策に取り組み、従業員のコンプライアンス意識の向上やガバナンス強化に努めてまいります。

- 具体的な再発防止策として、JR九州グループのコンプライアンス教育の徹底、JR九州住宅の管理体制の強化・充実、JR九州住宅の風通しの良い社内風土の構築、実効的な監査の実施等、JR九州住宅の人事体制を刷新、取引先企業との意見交換会の実施を決定しました。

- 今後はこれらの再発防止策の実施を徹底し、JR九州グループ会社全体で法令順守の強化に努めてまいります。

- 改めて、本件不正行為につきまして、株主・投資家をはじめ皆様に多大なご迷惑をお掛けしたことを深くお詫び致します。

目次

概要	5
Ⅰ　2019年3月期第2四半期　決算実績	6
Ⅱ　2019年3月期　通期業績予想	14
Ⅲ　各セグメントの状況	19
Ⅳ　中期経営計画の進捗状況および次期中期経営計画に向けて	31
APPENDIX	40

概要

2019.3期 2Q決算	● 営業収益は増収、当期純利益は増益 ● 営業収益はキャタピラー九州の連結子会社化やマンション販売収入の増等により増収 ● 当期純利益は「平成30年7月豪雨」の災害による損失を計上したものの、「平成29年7月九州北部豪雨」や「台風18号」の災害による損失の減等により増益
2019.3期 業績予想	● 2018年8月6日公表からの修正はありません ● 営業収益は増収、当期純利益は減益 ● 営業収益は、「平成29年７月九州北部豪雨」及び「台風18号」の自然災害の反動等による鉄道旅客収入の増加やキャタピラー九州の連結子会社化等により増収予想 ● 当期純利益は、鉄道事業における減価償却費の増加や建設セグメントの利益率の低下等により減益予想
中計 進捗状況	● 計画の2年目である2018.3期において、営業収益、EBITDAおよび非鉄道事業売上構成目標を達成 ● 設備投資額は当初計画の1,900億円を大きく上回って進捗
次期中計に向けて	● 長期的な視点から事業を見つめ直し、短期的な施策を策定中 ● これまで築いてきた経営基盤を活かし、更なる成長を目指すべく様々な視点から次期中期経営計画を検討

- 本日は、2019年3月期第2四半期決算、通期の業績予想、中期経営計画の進捗状況、次期中計、以上4点についてお話いたします。
- まず、2019年3月期第2四半期の決算について説明します。
- 7ページをご覧ください。

Ⅰ 2019年3月期第2四半期 決算実績

2019年3月期第2四半期 連結決算ハイライト【対前年】

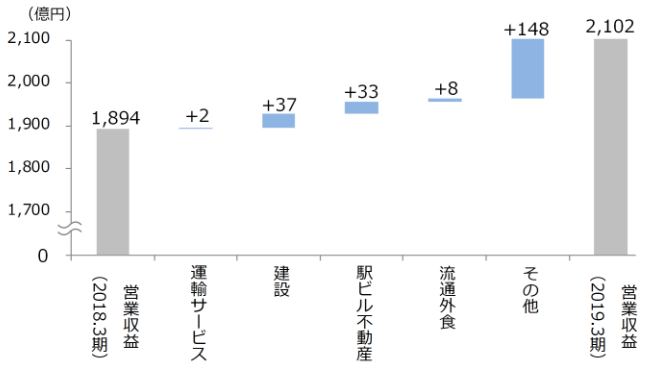
- 営業収益は2期連続の増収（過去最高）
- 営業利益は6期連続の増益（過去最高）
- 親会社株主に帰属する四半期純利益は2期連続の増益（過去最高）
- EBITDAは2期連続の増加（過去最高）

（単位：億円）

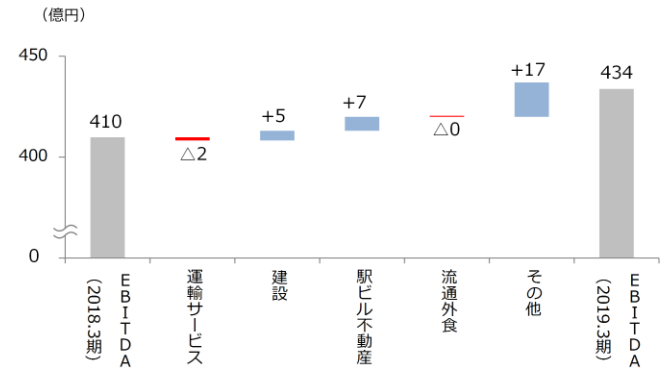
	2018.3期 2Q累計実績	2019.3期 2Q累計実績	対前年	
営業収益	1,894	2,102	208	111.0%
営業利益	327	332	4	101.3%
経常利益	339	350	10	103.1%
親会社株主に帰属する四半期純利益	229	262	32	114.4%
EBITDA（※）	410	434	24	105.8%

※EBITDA=営業利益+減価償却費（転貸を目的としたリース資産に係る減価償却費除く） 以下、全て同様です。

セグメント別営業収益



セグメント別EBITDA



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

- 連結決算の営業収益は、キャタピラー九州の連結子会社化やマンション販売収入の増等により対前年208億円の増収となりました。
- 営業利益は対前年4億円の増益となりました。
- 経常利益はJR九州の投資有価証券の運用益等により対前年10億円の増益となりました。
- 親会社株主に帰属する四半期純利益は、今年度発生した「平成30年7月豪雨」の災害による損失を計上したものの、昨年度発生した災害に伴う損失の減等により32億円の増益となりました。
- また、EBITDAは、対前年で24億円増加しました。
- 詳細については、8ページをご参照ください。
- 次にセグメント別の実績について説明いたします。9ページをご覧ください。

連結損益計算書

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,894	2,102	208	111.0%	キャタピラー九州子会社化に伴う増 マンション販売収入の増
営業費用	1,566	1,769	203	113.0%	キャタピラー九州子会社化に伴う増 減価償却費の増（JR九州）
営業利益	327	332	4	101.3%	
営業外損益	12	18	6	151.1%	投資有価証券運用益の増
経常利益	339	350	10	103.1%	
特別損益	△ 49	△ 10	38	-	特別利益の増（災害に伴う受取保険金等） 特別損失の減（災害損失の減等）
親会社株主に帰属する四半期純利益	229	262	32	114.4%	
EBITDA	410	434	24	105.8%	

セグメント情報【サマリー】

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,894	2,102	208	111.0%	
運輸サービス	895	897	2	100.2%	鉄道運輸旅客収入の増　等
建設	278	315	37	113.4%	新幹線関連工事の増　等
駅ビル・不動産	309	342	33	110.7%	マンション販売収入の増　等
（うち不動産賃貸）	239	257	17	107.2%	
流通・外食	515	523	8	101.6%	
その他	280	429	148	153.0%	キャタピラー九州子会社化、JR九州ホテルブラッサム那覇の平年度化　等
営業利益	327	332	4	101.3%	
運輸サービス	180	168	△ 12	93.2%	減価償却費の増　等
建設	6	10	4	172.6%	
駅ビル・不動産	117	121	4	103.8%	
（うち不動産賃貸）	110	113	2	102.0%	
流通・外食	18	17	△ 0	95.5%	人件費の増　等
その他	6	17	10	266.1%	キャタピラー九州子会社化、JR九州ホテルブラッサム那覇の平年度化　等
EBITDA	410	434	24	105.8%	
運輸サービス	203	201	△ 2	98.7%	
建設	10	15	5	151.6%	
駅ビル・不動産	160	167	7	104.4%	
（うち不動産賃貸）	153	158	4	103.2%	
流通・外食	26	25	△ 0	97.3%	
その他	11	29	17	247.9%	

- 主なセグメントについて、説明します。
- 運輸サービスセグメントについては、鉄道旅客運輸収入の増はあったものの、JR九州の減価償却費の増等により、増収・減益となりました。
- 駅ビル・不動産セグメントについては、マンション販売収入の増等により増収・増益となり、EBITDAも増加しました。
- 流通・外食セグメントについては、ドラッグストアやコンビニエンスストアの新規出店等により増収となったものの、経費の増等により減益となり、EBITDAも減少しました。
- その他セグメントについては、キャタピラー九州の連結子会社化、及び昨年度開業したJR九州ホテルブラッサム那覇の平年度化などにより増収・増益となり、EBITDAも増加しました。
- 続きまして、単体決算について説明します。11ページをご覧ください。

連結貸借対照表とキャッシュフロー計算書

貸借対照表

（単位：億円）

	2018.3期	2019.3期 2Q期末	増減	主な増減要因
総資産	7,493	7,470	△ 22	
現金及び預金	150	149	△ 0	
短期有価証券	650	545	△ 104	譲渡性預金の減
金銭の信託	557	568	10	
有形固定資産	3,906	4,110	203	土地の取得（京都）等
うち鉄道事業資産	472	498	26	
有利子負債	873	866	△ 6	
純資産	3,832	4,041	209	
資本金及び資本剰余金	2,502	2,502	-	
利益剰余金	1,249	1,441	191	

キャッシュフロー計算書

（単位：億円）

	2018.3期 2Q累計実績	2019.3期 2Q累計実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	469	293	△ 176	売掛債権の回収（MJR六本松等）による減
減価償却費	82	104	21	
投資キャッシュフロー	△ 398	△ 169	229	前年度に有価証券（譲渡性預金）を取得
設備投資	△ 455	△ 477	△ 22	
フリーキャッシュフロー	71	124	52	
財務キャッシュフロー	△ 67	△ 73	△ 6	配当金の支払の増
現金及び現金同等物	546	694	147	

単体損益計算書

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
営業収益	1,041	1,066	24	102.3%	マンション販売収入の増　等
鉄道旅客運輸収入	753	754	0	100.1%	
その他収入	288	311	23	108.2%	
営業費用	775	804	29	103.8%	
人件費	254	248	△ 5	97.7%	
物件費	432	453	21	104.9%	マンション販売原価の増、社外委託費の増　等
動力費	44	46	2	105.7%	
修繕費	133	133	△ 0	99.9%	
その他	253	272	18	107.3%	
租税公課	43	46	2	106.1%	
減価償却費	44	56	11	125.3%	
営業利益	266	261	△ 5	98.1%	
営業外損益	33	78	44	232.8%	受取配当金の増　等
経常利益	300	340	39	113.3%	
特別損益	△ 45	△ 8	37	-	受取保険金の増、九州北部豪雨及び台風18号に伴う災害経費の減、平成30年7月豪雨災害に伴う災害経費の増　等
四半期純利益	214	278	63	129.8%	

- 営業収益は、マンション販売収入の増などにより対前年24億円の増収となりました。
- 営業費用は、人件費の減はあるものの、マンション販売原価の増や固定資産の増に伴う減価償却費の増等により、対前年で29億円増加しました。
- 特別損益は、「平成30年7月豪雨」に伴う災害経費の増加があったものの、平成28年熊本地震の受取保険金の増、および昨年度発生した災害に伴う損失の減等により、37億円増加しました。
- 以上の結果、四半期純利益は対前年63億円の増益となりました。
- 13ページをご覧ください。

単体損益計算書【再掲】

（単位：億円）

		2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年	
鉄道事業	営業収益	835	834	△ 0	99.9%
	営業費用	658	668	9	101.5%
	営業利益	176	166	△ 10	94.1%
関連事業	営業収益	206	231	24	111.9%
	営業費用	116	136	19	116.6%
	営業利益	89	95	5	105.9%

鉄道事業

鉄道旅客運輸収入

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		主な増減要因
全社計	753	754	0	100.1%	
定期	165	166	0	100.5%	
定期外	587	587	△ 0	99.9%	
新幹線	269	275	5	102.1%	・基礎トレンド（101%程度）
定期	13	13	0	101.7%	・大河ドラマ「西郷どん」放映による増
定期外	255	261	5	102.1%	・9月3連休による増
在来線	484	479	△ 4	99.0%	・基礎トレンド（100%程度）
定期	152	152	0	100.4%	・平成30年7月豪雨による減
定期外	332	326	△ 5	98.3%	・昨年梅雨時期好天の反動による減

輸送人キロ

（単位：百万人キロ）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年	
全社計	4,758	4,725	△ 32	99.3%
定期	2,207	2,210	2	100.1%
定期外	2,550	2,515	△ 34	98.6%
新幹線	998	1,020	21	102.2%
定期	101	102	1	101.1%
定期外	896	917	20	102.3%
在来線	3,760	3,705	△ 54	98.5%
定期	2,106	2,107	1	100.0%
定期外	1,654	1,598	△ 55	96.6%

- 鉄道旅客運輸収入について、新幹線は基礎トレンドが101%程度と堅調であったほか、大河ドラマ放映の影響等もあり、対前年102.1%となりました。

- 一方、在来線は平成30年7月豪雨による影響や昨年梅雨時期の好天の反動等により対前年99%となりました。

- 続きまして、2018年3月期の通期業績予想について説明します。

Ⅱ　2019年3月期 通期業績予想

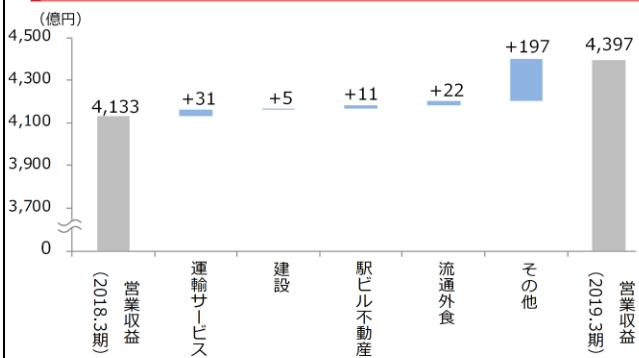
連結業績予想ハイライト

（単位：億円）

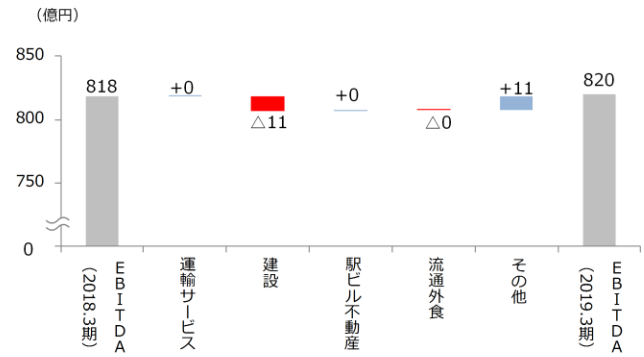
	2018年3月期 通期実績	2019年3月期通期 今回（12/13）予想	対前年	
営業収益	4,133	4,397	263	106.4%
営業利益	639	607	△ 32	94.9%
経常利益	670	626	△ 44	93.4%
親会社株主に帰属する四半期純利益	504	475	△ 29	94.2%
1株当たり当期純利益（円）	315.07	296.88	△ 18.19	94.2%
EBITDA	818	820	1	100.2%

※2019.3期通期予想については、2018年8月6日公表の通期予想から変更しておりません

セグメント別営業収益



セグメント別EBITDA



- 2019年3月期通期業績予想については、2018年8月6日公表の通期予想から変更しておりません。
- なお、セグメント別業績予想については16ページ、単体業績予想については17ページに記載のとおりです。
- 続きまして、各セグメントの状況について説明します。19ページをご覧ください。

連結業績予想【セグメント別】

（単位：億円）

	2018年3月期 通期実績	2019年3月期通期 今回（12/13）予想	対前年	
営業収益	4,133	4,397	263	106.4%
運輸サービス	1,837	1,869	31	101.7%
建設	880	886	5	100.7%
駅ビル不動産	694	706	11	101.7%
（うち不動産賃貸）	490	516	25	105.3%
流通外食	1,031	1,054	22	102.2%
その他	674	872	197	129.3%
営業利益	639	607	△ 32	94.9%
運輸サービス	292	275	△ 17	94.1%
建設	62	51	△ 11	81.3%
駅ビル不動産	232	226	△ 6	97.4%
（うち不動産賃貸）	206	206	△ 0	99.7%
流通外食	36	36	△ 0	98.6%
その他	24	27	2	112.0%
EBITDA	818	820	1	100.2%
運輸サービス	343	344	0	100.0%
建設	70	59	△ 11	83.4%
駅ビル不動産	320	321	0	100.2%
（うち不動産賃貸）	294	300	5	101.8%
流通外食	53	53	△ 0	99.3%
その他	39	51	11	128.8%

※ 2019年3月期通期予想については、2018年8月6日公表の通期予想から変更しておりません。以下、全て同様です。

単体業績予想

（単位：億円）

	2017年3月期 通期実績	2018年3月期通期 今回（12/13）予想	対前年	
営業収益	2,197	2,228	30	101.4%
鉄道旅客運輸収入	1,511	1,515	3	100.2%
（新幹線）	541	550	8	101.6%
（在来線）	970	965	△ 5	99.5%
その他収入	685	713	27	104.0%
営業費用	1,729	1,780	50	102.9%
人件費	513	498	△ 15	96.9%
物件費	1,043	1,080	36	103.5%
動力費	88	90	1	101.5%
修繕費	363	389	25	106.9%
その他	590	601	10	101.7%
租税公課	75	82	6	108.1%
減価償却費	96	120	23	123.8%
営業利益	467	448	△ 19	95.8%
営業外損益	55	55	△ 0	99.6%
経常利益	522	503	△ 19	96.2%
特別損益	△ 23	-	23	–
当期純利益	416	417	0	100.1%

単体業績予想【再掲】

（単位：億円）

		2018年3月期 通期実績	2019年3月期通期 今回（12/13）予想	対前年	
鉄道事業	営業収益	1,713	1,740	26	101.6%
	営業費用	1,430	1,475	44	103.1%
	営業利益	282	265	△ 17	93.9%
関連事業	営業収益	484	488	3	100.8%
	営業費用	299	305	5	102.0%
	営業利益	185	183	△ 2	98.8%

Ⅲ. 各セグメントの状況

KYUSHU RAILWAY COMPANY

- セグメント別に、経営状況をレビューいたします。

- 次のページをご覧ください。

運輸サービスセグメント

運輸サービスセグメントの業績

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		2019年3月期 業績予想	対前年	
営業収益	895	897	2	100.2%	1,869	31	101.7%
営業利益	180	168	△ 12	93.2%	275	△ 17	94.1%
減価償却費	23	32	9	141.3%	69	17	133.1%
EBITDA	203	201	△ 2	98.7%	344	0	100.0%

好転要因

鉄道旅客運輸収入の増加
- 新幹線旅客数の伸長
- ネット予約
- インバウンド
- 近距離収入

費用の減少
- 人件費(高齢社員の退職による減)

技術革新と業務運営の効率化
- 省エネ型車両の導入
- Smart Support Stationの拡大

悪化要因

人口減少
- 在来線の旅客数減少

費用の増加
- 減価償却費(中計期間は30億円程度/年増加)
- 動力費(原油、為替等)
- 税制特例廃止(19.3期末で廃止)

自然災害
- 復旧費用
- 更なる安全投資の着実な実施

19.3期の施策

鉄道旅客運輸収入の増加
- イールドマネジメントの深度化
- アリババグループとの戦略的提携

災害からの復旧
- 久大本線全線運転再開

技術革新と業務運営の効率化
- 省エネ型車両の導入
- Smart Support Stationの拡大
- 鉄道子会社の再編

➢ グループ全体のベースを形成するのが運輸サービスセグメントです。

➢ 次のページをご覧ください。

鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～

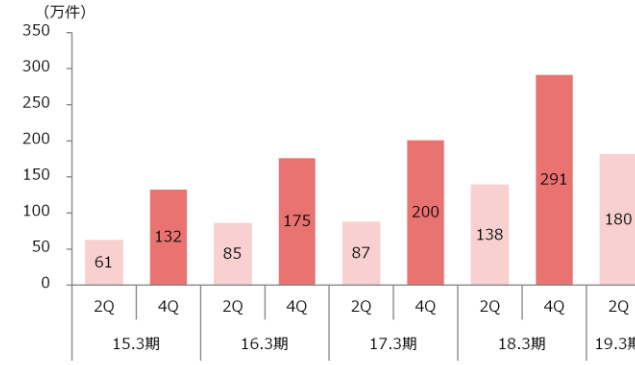
- インターネット列車予約サービスの利用促進やインバウンド需要の獲得を中心とした積極的な施策を推進し、さらなるご利用の増加と収益力の強化を図る

イールドマネジメントの促進による収益性向上

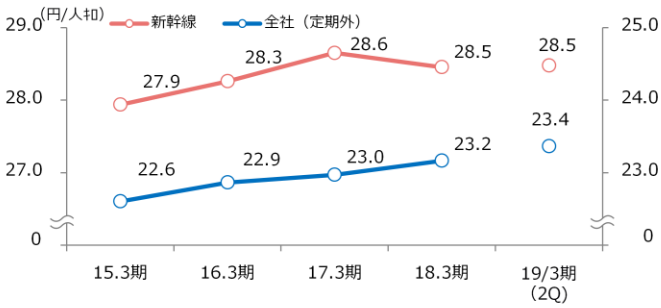
インターネット予約利用へのシフトを加速

・九州新幹線の乗車率向上
　⇒博多～熊本間の乗車率は50%程度
・4枚きっぷ（紙のきっぷ）の廃止
　⇒ネット予約へ移行
・コンビニエンスストア等での決済を導入
　⇒利便性の向上
・JR九州のポイント「JRキューポ」との連携
　⇒ポイント統合やキャンペーン実施によるポイントの魅力向上
・インバウンド向け座席事前予約の導入
　⇒来日前に座席予約が可能（1,000円）
・きっぷ販売窓口の廃止
　⇒駅構内の開発余地の活用（例：博多駅構内FM）、人件費削減

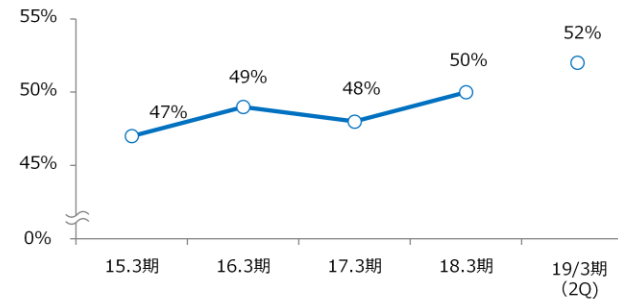
インターネット列車予約サービス予約件数



イールド（全社（定期外）、新幹線）



九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



- 当社では、イールドマネジメントの一環として、「インターネット列車予約サービス」の利用促進に取り組んでいます。
- 今年度のネット予約件数は対前年を上回り、堅調に推移しております。
- 現在、九州新幹線の乗車率は50%程度であり、乗車率の向上の余地があります。
- 引き続き、ネット予約の新規のお客さま開拓やインバウンドの取り込みに努めます。
- 次のページをご覧ください。

鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～

インバウンド需要の取り込み

JR-KYUSHU RAIL PASSの販売促進

- 海外旅行代理店、航空会社との連携

ネット予約導入による利便性向上

- レールパス専用予約サイト「JR-KYUSHU RAIL PASS Online Booking」
  ⇒ レールパス購入および指定席事前予約サービスを提供

<JR-KYUSHU RAIL PASS 実績>

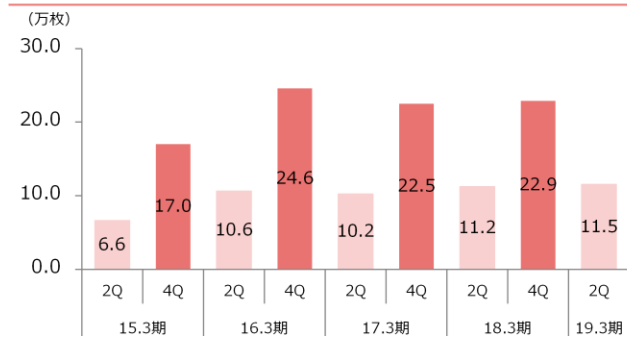
	19.3期２Q	対前年（%）	対前年（増減）
枚数(枚)	115,537	103.0%	3,373
収入(百万円)	1,098	101.7%	18

アリババグループとの戦略的提携（2018年7月）

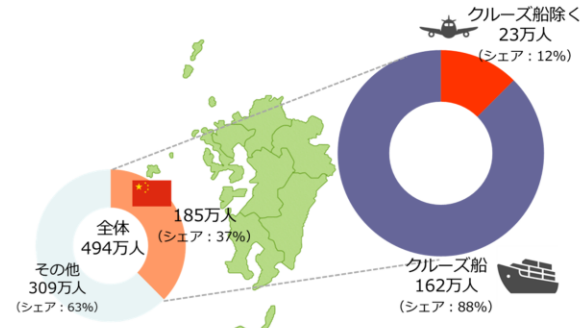
- 九州への送客100万人プロジェクトスタート
- アリババグループの旅行サイト「Fliggy」を通じて、当社商品を販売することで中国人訪日観光客の拡大を図る
- 目標：2023年度に中国から九州へ100万人
  （うちアリババグループより50万人）送客を実現
  ⇒2018年下期よりスタート

	JR	Alibaba Group
旅マエ	・モデルルート提案 ・D&S列車等のリソース提供 ・九州の旅行商品仕入れ支援	・ビッグデータを活用した、日本と親和性の高い中国人観光客の発見と送客 ・出店者との協働による旅行商品販売
旅ナカ	・JR九州のグループ会社を含む、地域企業へのアリペイ導入促進を支援	・アリペイ利用環境整備による決済利便性強化とアリペイ加盟店の集客サポート

JR-KYUSHU RAIL PASS 販売数



九州における訪日中国人客数の状況（2017年）



九州への訪日中国人のほとんどは、クルーズ船での一時上陸

出典：国土交通省　九州運輸局

- インバウンド需要を取り込むべく、外国人観光客専用の九州内乗り放題商品である「JR九州レールパス」の販売促進に向けて、航空会社等との連携や専用予約サイトにおいてレールパスの事前購入および指定席事前予約サービスを提供する等により、前年度を上回る販売数で推移しています。

- 現在運輸収入に占めるインバウンドの割合は3%程度であり、韓国、台湾、香港、中国のお客さまがメインとなっています。

- 九州への訪日中国人のほとんどはクルーズ船の利用がほとんどでありましたが、近年はFITが増えていることもあり7月にアリババグループと戦略的提携を行いました。

- アリババグループのFliggy（フリギー）という旅行サイトで当社商品を販売しているほか、アリババグループは今年度下期で5万人を送客目標としています。

- 次のページをご覧ください。

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

	熊本地震	平成29年7月 九州北部豪雨	平成30年7月豪雨
発生時期	2016年4月	2017年7月	2018年7月
主な被災状況	九州新幹線 ● 回送列車が脱線 豊肥本線 ● 斜面崩壊、土砂流入、落石、地盤変状等	久大本線 ● 橋梁の流失等 日田彦山線 ● 橋梁部の変状や線路流出、踏切設備の損傷等	筑肥線 ● 軌道変位、土砂流入 肥薩線 ● 斜面崩壊等 筑豊本線（原田線） ● 桂川～原田で築堤崩壊、切取崩壊等
現時点での不通区間	● 豊肥本線 （肥後大津～阿蘇間）	● 日田彦山線 （添田～夜明間）	● 筑豊本線（原田線） （桂川～原田間）
復旧状況	● 県や国の斜面対策工事と連携を図りながら運転再開に向けて復旧工事中 （復旧時期未定）	● 下記参照（復旧時期未定）	● 2019年3月末の運転再開に向けて復旧工事中
業績への影響	● 災害経費として約90億円計上（災害損失引当金繰入額として約60億円計上）（※17.3期決算）	● 災害経費として約17億円計上（災害損失引当金繰入額として約13億円計上）（※18.3期決算）	● 災害経費として約17億円計上（災害損失引当金繰入額として約16億円計上）（※19.3期2Q決算）

2018年7月14日に久大本線が復旧

日田彦山線復旧に関する進捗状況

・2018年4月：「第1回日田彦山線復旧会議」
・2018年5月、7月：「復旧会議検討会」→復旧費について、当初見込み70億円から56億円に低減
・2018年10月：「第2回復旧会議」
今後、以下について具体的に検討を行い、検討の期間として「1年以内」を目標に議論していく
①鉄道軌道整備法の活用を前提とすること
②復旧後の路線の継続的な運行の確保のため、「長期的な運行の確保に関する計画」における「地方公共団体その他の者による支援の内容」について具体的に検討すること

23

- 近年の九州は災害が多く、「熊本地震」、「平成29年7月九州北部豪雨」、「平成30年7月豪雨」では当社沿線でも被害が発生しました。

- 昨年7月の九州北部豪雨で不通となっていた久大本線と日田彦山線ですが、久大本線については、今年7月14日に運転を再開し、復旧前の状況に概ね戻りました。

- また、日田彦山線については、1年以内を目標に結論を出すべく、地元自治体と議論を重ねています。

- 今年７月の豪雨では、筑豊本線の一部区間が不通になりましたが、今年度末の復旧を目指しております。なお、「平成30年７月豪雨」では総額で約17億円の災害経費を計上しております。

- 次のページをご覧ください。

駅ビル・不動産セグメント

駅ビル・不動産セグメントの業績

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		2019年3月期 業績予想	対前年	
営業収益	309	342	33	110.7%	706	11	101.7%
（うち不動産賃貸）	239	257	17	107.2%	516	25	105.3%
営業利益	117	121	4	103.8%	226	△ 6	97.4%
（うち不動産賃貸）	110	113	2	102.0%	206	△ 0	99.7%
減価償却費	43	45	2	106.2%	95	6	107.5%
（うち不動産賃貸）	43	45	2	106.1%	94	5	106.5%
EBITDA	160	167	7	104.4%	321	0	100.2%
（うち不動産賃貸）	153	158	4	103.2%	300	5	101.8%

好転要因

- 主要駅ビルのテナント売上伸張
- 六本松開発、肥後よかモン市場
- 賃貸マンションのストック増加
- タイにおけるサービスアパートメント事業参入
- 訪日外国人向け決済手段の導入

悪化要因

- 不動産市場の過熱化により新規開発が困難
- 分譲マンションの開発エリアによる単価の変動
- 労働需給の逼迫による人件費増
- 駅ビルのリニューアル

19.3期の施策

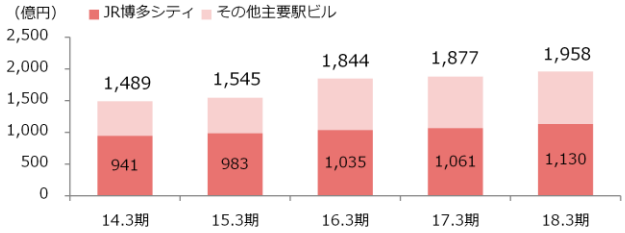
- グランドプレシア芝浦（賃貸マンション）稼動
- タイのサービスアパートメント事業の展開
- 将来に向けた開発の推進
  - 熊本駅周辺開発
  - MJR/RJR堺筋本町タワー
  - 南九州エリア開発
  - 長崎駅周辺開発

➢ 駅ビル不動産セグメントは、当社グループで、鉄道とともに柱となるセグメントです。

➢ 次のページをご覧ください。

不動産賃貸事業の取り組み

主要駅ビルのテナント売上高



※ その他主要駅ビル:アミュプラザ小倉、アミュプラザ長崎、アミュプラザ鹿児島、JRおおいたシティ

集客力向上に向けた取り組み

- 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
- 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す。
- テナント入替等のリニューアルを実施

（例）JR博多シティ:2017年2月～4月　46店舗
　　JRおおいたシティ：2018年3月　22店舗

- 駅前広場等でのイベント実施

（例）博多FAMMERS' MARKET
　　「光の街・博多」

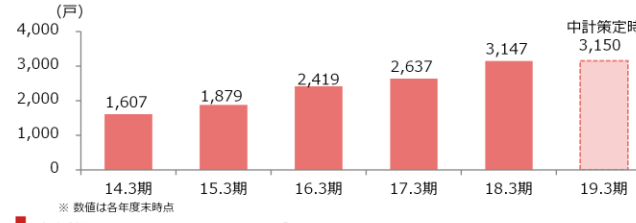
イルミネーション点灯式（博多シティ）

賃貸マンション

- 新規開発等の推進による安定収益の確保
- 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
- 毎年、400～500戸ペースで着実に推進

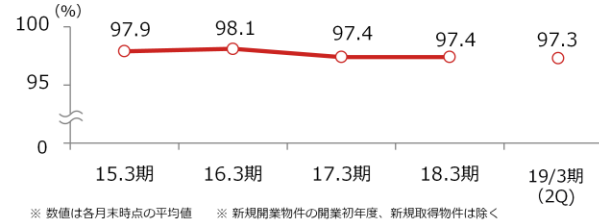
物件名	グランドプレシア芝浦
所在地	東京都港区芝浦
総戸数	234戸
交通	田町駅　徒歩10分
延床面積	約11,800㎡
入居開始時期	2018年12月

賃貸マンション累計戸数



※ 数値は各年度末時点

賃貸マンション入居率



※ 数値は各月末時点の平均値　※ 新規開業物件の開業初年度、新規取得物件は除く

- 駅ビル事業は、九州の主要駅を中心に展開しており、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を行い、当社グループの価値向上や地域経済の活性化に努めています。
- JR博多シティをはじめとした主要駅ビルテナントの売上高は、今年度も堅調に推移しております。
- また、現在の中期経営計画期間における設備投資額の増額要素でもある賃貸マンションは、戸数、売上ともに着実に伸ばしてきており、入居率も高い水準で推移しています。
- 今後も積極的に新規開発を推進し、安定した収益を確保できるよう努めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

今後の主なパイプライン

熊本駅周辺開発（2021年春）

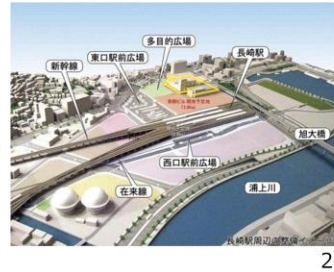
熊本駅ビル
敷地面積：19,000㎡（高架下含む周辺開発約70,000㎡）
延床面積：107,000㎡（JRおおいたシティと同規模）
商業店舗面積：37,000㎡（アミュプラザ鹿児島と同規模）
階数：地下1階～地上12階
用途：高架下：商業
　　駅ビル：商業、シネマ、ホテル（200室程度）等
　　立体駐車場：2,100台
　　駅ビルの他住居系：MJR、RJR、SJR等
スケジュール　　：2019年春 駅ビル工事着工予定
　　2021年春 駅ビル開業予定

南九州（宮崎）開発（2020年秋）

JR宮交ツインビル（仮）※宮崎交通(株）との共同開発
商業施設名称：アミュプラザ宮崎
敷地面積：約7,300㎡
延床面積：約37,700㎡
商業店舗・オフィス面積：20,200㎡
用途：商業、シネマ、オフィスなど複合的な開発を検討
スケジュール：2020年秋開業予定

長崎駅周辺開発

敷地面積：約48,000㎡（高架下含む）
用途：商業、オフィス、ホテル等
スケジュール：未定



南九州（鹿児島）開発

鹿児島中央駅西口開発
敷地面積：約8,500㎡
用途：商業、オフィス、住居など複合的な開発を検討
スケジュール：未定
鹿児島駅周辺開発
敷地面積：約14,000㎡
スケジュール：未定
鹿児島車両センター周辺開発
敷地面積：約12,000㎡
スケジュール：未定

- 今後の主なパイプラインになりますが、熊本、宮崎、鹿児島、長崎の九州各主要都市での駅を中心とした開発を予定しています。

- 中でも2021年春の開業を目指している熊本駅開発は駅ビルだけでなく、ホテル、住居系等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て、駅周辺のまちづくりを進めてまいります。

- 次のページをご覧ください。

流通・外食セグメント

流通・外食セグメントの業績

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		2019年3月期 業績予想	対前年	
営業収益	515	523	8	101.6%	1,054	22	102.2%
営業利益	18	17	△ 0	95.5%	36	△ 0	98.6%
減価償却費	8	8	0	101.7%	17	0	100.8%
EBITDA	26	25	△ 0	97.3%	53	△ 0	99.3%

好転要因

- 積極的な新店開発
- 訪日客の来店数および消費額増
- 首都圏への進出
- 新業態の展開

悪化要因

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

19.3期の施策

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

- 流通・外食セグメントについて、新規出店の継続により増収基調であるものの、一部業態によっては、オーバーストアの傾向も見えており、今後の出店政策がこれまで以上に重要となってきます。
- スクラップ・アンド・ビルドによる収益性管理のみならずセルフレジの導入やRPA等を活用したコスト削減を徹底していきます。
- 次のページをご覧ください。

建設セグメント

建設セグメントの業績

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		2019年3月期 業績予想	対前年	
営業収益	278	315	37	113.4%	886	5	100.7%
営業利益	6	10	4	172.6%	51	△ 11	81.3%
減価償却費	3	4	0	117.9%	8	△ 0	100.0%
EBITDA	10	15	5	151.6%	59	△ 11	83.4%

好転要因

- 好況による需要増
- 豊富な受注機会（北陸、長崎新幹線等）

悪化要因

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

19.3期の施策

- 外部売上の増加
- 九州域外への進出を加速

- 続いて建設セグメントについてですが、収入規模は大きいものの、利益貢献は限定的となっています。
- 全般的には、好況による需要増の恩恵を受けておりますが、建設資材の価格高騰など、利益変動要因も小さくありません。
- 次のページをご覧ください。

その他セグメント

その他セグメントの業績

（単位：億円）

	2018年3月期 2Q累計実績	2019年3月期 2Q累計実績	対前年		2019年3月期 業績予想	対前年	
営業収益	280	429	148	153.0%	872	197	129.3%
営業利益	6	17	10	266.1%	27	2	112.0%
減価償却費	5	12	6	225.7%	24	8	154.8%
EBITDA	11	29	17	247.9%	51	11	128.8%

好転要因

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

悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増

19.3期の施策

- 堅調なインバウンド需要の取り込み
- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出

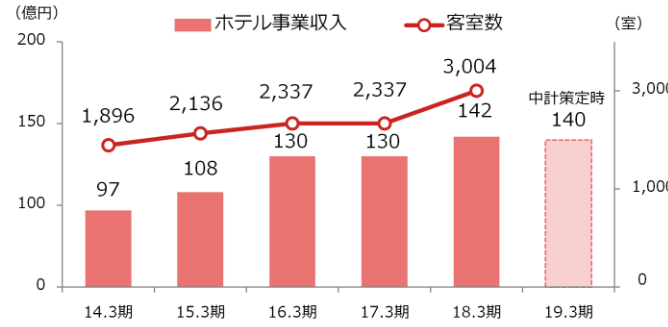
- その他セグメントについては、堅調なホテル部門および、買収したキャタピラー九州の構成比が大半を占めております。

- 次のページをご覧ください。

その他セグメント

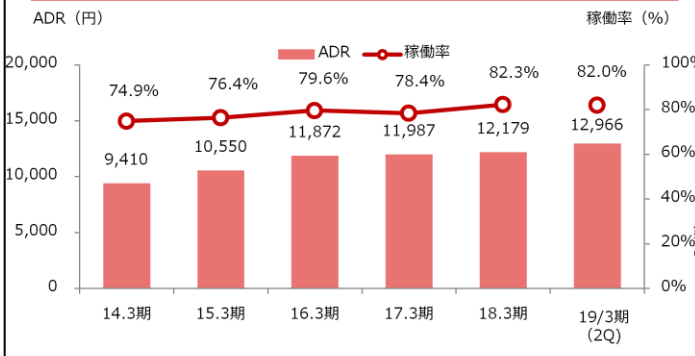
ホテル事業の取り組み

ホテル(旅館)事業収入および客室数



※ 数値はサービスアパートメント事業を含む
（なお、サービスアパートメント事業は駅ビル・不動産セグメントに属する）

稼働率、ADR(客室単価)



キャタピラー九州の取り組み

新たな事業への取り組み

- キャタピラー九州(株)を2017年10月に子会社化(買収前の業績：営業収益280億円、営業利益6億円)
- 当社グループが鉄道事業で培った「安全」と「サービス」を軸に、鉄道以外の新たな事業領域の拡大
- 建設、機械保守、金融等の分野で当社グループの既存事業との連携によるシナジー

- ホテル事業については、現在の客室数は16施設の合計で3,000室を超えています。
- インバウンド需要の拡大により外国人宿泊客も大幅に増加する中、事業収入も確実に伸びており、稼働率、ADRともに堅調に推移しています。
- 新たな事業への取り組みとして、昨年10月にキャタピラー九州の株式を取得しました。当社グループになったことで九州内のシェアが向上しています。金融子会社を活用したレンタル事業の拡大、鉄道車両や機械設備の製造保守分野での連携強化によりシナジーの創出に取り組んでいます。
- 今後も既存事業の周辺事業や、JR九州グループの強みを活かせる分野については、積極的にM&Aを検討していきます。
- 次のページをご覧ください。

Ⅳ. 中期経営計画の進捗状況および次期中期経営計画に向けて

KYUSHU RAILWAY COMPANY

- 中期経営計画の進捗状況および次期中期経営計画について説明いたします。

- 次のページをご覧ください。

JR九州グループポジショニング・ステートメント

すべての事業の根幹となる鉄道事業

鉄道事業を通じて構築された「安全と信頼」、「集客力」、「安定したEBITDA」を強みとし、好立地の駅を中心とした多角的な事業を展開

- 当社グループは、鉄道事業を中核としております。
- 鉄道は、『安全と信頼』を基盤に、『集客力』を発揮して、『安定したEBITDA』を創出してきました。
- この三つの要素が、不動産事業や流通・外食事業の需要を生み出し、沿線経済も繁栄してきました。
- それが、また鉄道のお客さまとして還流してくる好循環を創ってきました。
- 次のページをご覧ください。

中期経営計画 2016-2018の振り返り

現中期経営計画　　次期中期経営計画以降

	17.3期	18.3期	19.3期	20.3期以降
	熊本地震発生（16.4） 株式上場（16.10）	平成29年7月九州北部豪雨（17.7）	平成30年7月豪雨（18.7）	
鉄道事業	● 架線式蓄電池電車「DENCHA」運行開始（16.10） ● D&S列車「かわせみ やませみ」運行開始（17.3） ● 筑豊本線（若松駅～新入駅、折尾駅除く）SSS（Smart Support Station」導入［2例目］（17.3）	● 811系ﾘﾆｭｰｱﾙ車両運行開始（17.4） ● ﾈｯﾄきっぷｺﾝﾋﾞﾆ決裁導入（17.5） ● 「JRｷｭｰﾎﾟ」へのﾎﾟｲﾝﾄｻｰﾋﾞｽ統合（17.7） ● 軽量型ﾎｰﾑﾄﾞｱ実証試験開始（17.11） ● ﾀﾞｲﾔ見直し（大分地区SSS導入［3例目］等）（18.3）	● 「4枚きっぷ」販売終了（18.5） ● 鉄道子会社の再編（18.7） ● 九州新幹線Wifiｻｰﾋﾞｽ開始（18.7） ● 久大本線運転再開（18.7） ● ｱﾘﾊﾞﾊﾞｸﾞﾙｰﾌﾟとの戦略的提携（18.7）	● 次世代車両（821系、YC1系）の導入
不動産賃貸事業 商業		● 六本松開発（17.9）		● 熊本駅周辺開発（21春） ● 宮崎駅西口共同開発（20秋） ● 長崎駅周辺開発（未定） ● 鹿児島駅周辺開発（未定）
不動産賃貸事業 オフィス	● JRJP博多ﾋﾞﾙ（16.4） ● 平河町ｾﾝﾀｰﾋﾞﾙ（16.9）			
不動産賃貸事業 賃貸マンション	● RJRﾌﾟﾚｼｱ博多（17.2）	● 東十条ﾏﾝｼｮﾝ（17.6） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ大分駅前Ⅱ（18.2） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ千代県庁口駅前（18.2） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ西公園ﾍﾞｲｻｲﾄﾞ（18.3） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ竹下Ⅰ（18.3）	● ﾊﾟｰｸｽｸｴｱ竹ノ塚（18.7） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ新横浜（18.10） ● ｸﾞﾗﾝﾄﾞﾌﾟﾚｼｱ芝浦（18.12） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ大分駅前Ⅲ（19.2） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ郡元Ⅱ（19.2） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ博多駅南（19.3）	● RJRﾌﾟﾚｼｱ竹下Ⅱ（20.2） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ六本松（20.3） ● RJRﾌﾟﾚｼｱ天神ｻｳｽ（20.4）
不動産販売事業	● MJR上本町（16.7） ● MJR六本松（17.3） ● MJR唐湊（17.3）	● MJR九大学研都市ﾚｼﾞﾃﾞﾝｽ（17.4） ● MJR赤坂ﾀﾜｰ（17.11） ● MJRｻﾞ・ｶﾞｰﾃﾞﾝ大江（18.3）	● MJR九品寺ﾃﾗｽ（18.8） ● MJRｻﾞ・ｶﾞｰﾃﾞﾝ鹿児島中央（18.8/19.3） ● MJR大野城駅前（19.3） ● MJR桜坂ｻﾞ・ﾚｼﾞﾃﾞﾝｽ（19.3） ● MJR清水町（19.3） ● MJR大分駅前ｻﾞ・ﾚｼﾞﾃﾞﾝｽ（19.3）	● MJR/RJR堺筋本町ﾀﾜｰ（21.3） ● MJR新大江（19.7） ● MJR姪浜駅南（19.8） ● ﾏｰｸｽｼﾃｨ二日市※共同事業物件（20.3） ● MJRｻﾞ・ｶﾞｰﾃﾞﾝ宮崎駅前　※共同事業物件（20.3） ● MJRｻﾞ・ｶﾞｰﾃﾞﾝ上熊本駅前（20.3） ● MJR千早ﾌﾟﾗﾝｼｴﾗ（20.12）
ホテル事業		● JR九州ﾎﾃﾙﾌﾟﾗｯｻﾑ那覇（17.6） ● Shama Lakeview Asoke Bangkok（17.12）		● 博多二丁目複合ﾋﾞﾙ（仮）（19秋） ● 新橋一丁目ﾎﾃﾙ計画（19秋）

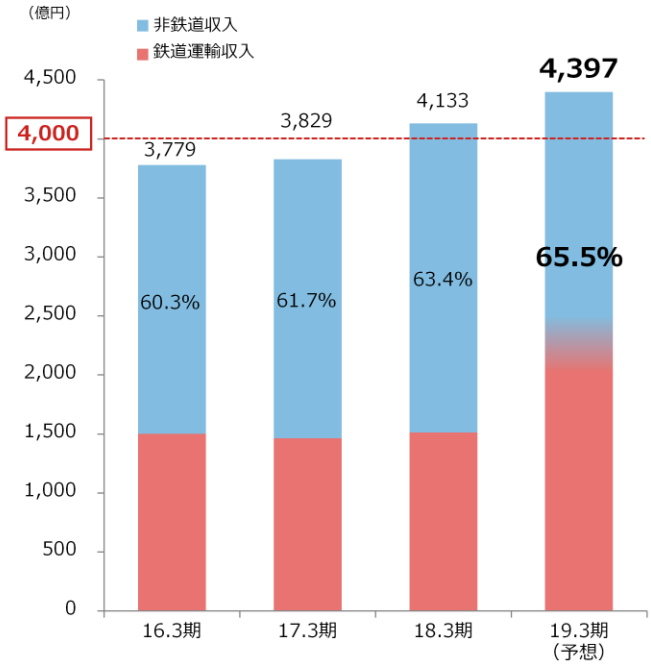
33

- 現中期経営計画においては、鉄道事業、駅ビル不動産事業をはじめ多くの施策に取り組んできました。
- 鉄道事業においては、毎年災害に見舞われたにもかかわらず、ネット販売の強化等による増収施策のほか、省エネ車両の導入、7%の列車キロ削減したダイヤの見直し、SSS等による効率化を進めた結果、昨年度の運輸収入は過去最高となりました。
- 駅ビル不動産事業においては、JRJPビル等のオフィスビルの開発や初の沿線外での都市開発である六本松開発を行いました。毎年500戸程度の分譲マンションを安定的に供給しています。また、最近は賃貸マンションの開発に力を入れています。那覇やタイでホテルを開業しました。
- 次期中期計画以降も引き続き、積極的に新規開発を推進し、安定した収益の確保に努めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

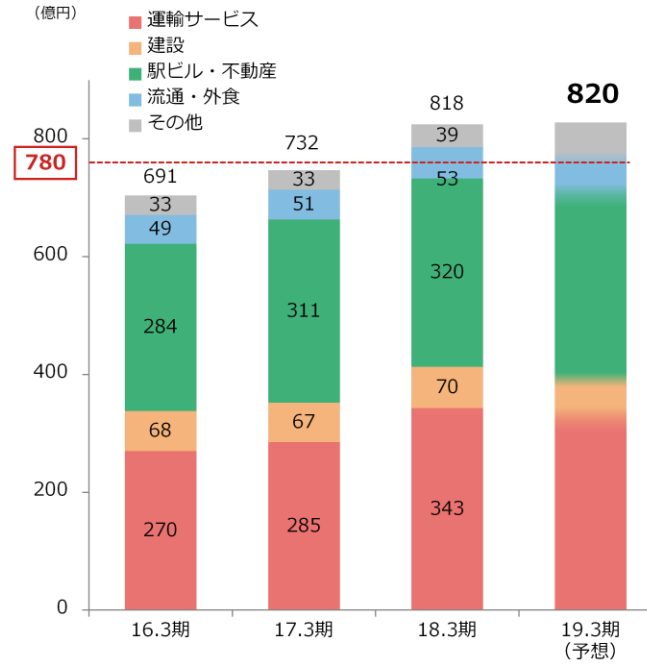
経営数値目標

連結数値目標（2018年度）

営業収益：4,000億円 ※ 非鉄道事業の売上構成比 62%超



EBITDA：780億円



※ 2016.3期の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経営安定基金運用収益（111億円）を含む
※ 各セグメントのEBITDAは、セグメント間取引消去前であり、連結EBITDAとは一致しない

- 中期経営計画において、2019年3月期における連結営業収益4,000億円、連結EBITDA780億円を目標としておりましたが、計画2年目の2018年3月期において、営業収益およびEBITDAの数値目標を達成しました。

- 計画最終年度となる2019年3月期についても、業績予想でお示ししたように、2018年3月期を越える営業収益およびEBITDAを目指していきます。

- 次のページをご覧ください。

経営数値目標

設備投資額［参考］

2016～2018年度総額(当初計画)

1,900億円

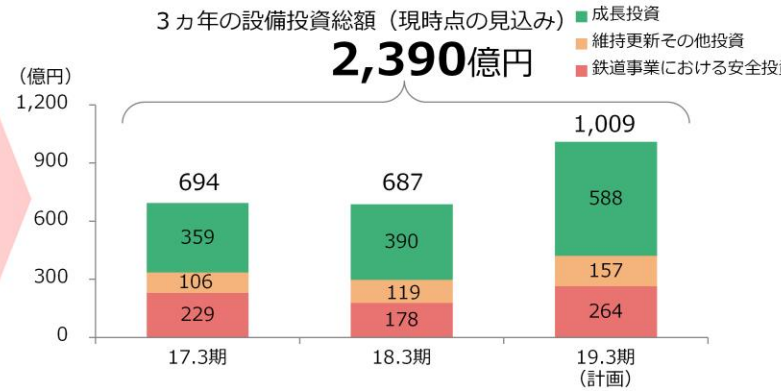
（主な内訳）

鉄道事業における安全投資 **650**億円

成長投資 **800**億円

3ヵ年の設備投資総額（現時点の見込み）

2,390億円



中期経営計画期間の主な成長投資

- 六本松開発
- JR九州ホテル ブラッサム那覇
- 新橋一丁目ホテル計画
- 博多駅前二丁目複合ビル（仮称）

賃貸マンション

- RJR大分駅前Ⅱ
- グランドプレシア芝浦

等

六本松開発

博多駅前二丁目
複合ビル（仮称）

新橋一丁目ホテル計画

35

- 次に設備投資額について説明します。
- 当初3ヵ年の連結設備投資総額として1,900億円を計画しておりましたが、現時点で3ヵ年の設備投資総額は中期経営計画を大きく上回る2,390億円を計画しています。
- 成長投資は当初800億円を見込んでいましたが、1,337億円になりました。主な増加理由は、賃貸マンション、博多駅前二丁目開発、タイビジネスです。
- 今後も、すべての事業の根幹である鉄道事業の基盤強化に必要な安全投資に継続的に取り組みながら、まちづくりや地域のにぎわいづくりに資する成長投資を積極的に実施していきます。
- 次のページをご覧ください。

株主還元

配当政策

2019年3月期までの間、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す

１株当たり年間配当額および配当性向

・2018年3月期の配当金は、**1株当たり83円**

・2019年3月期の配当金は、**1株当たり83円**の予定
※2019年3月期の中間配当金は、1株当たり41円50銭

	１株当たり年間配当額	連結配当性向
2018年3月期	83円	26.3%
2019年3月期（予）	83円	28.0%

- 配当政策について説明します。
- 当社は、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すことを基本方針としております。
- 1株当たり年間配当額は、2019年3月期においては1株当たり83円の配当を予定しております。
- 来期以降の配当政策については、投資家、アナリストの皆様からのご意見を参考に検討しているところであります。
- 次のページをご覧ください。

中期経営計画の総括

17.3期～19.3期中期経営計画目標と進捗

	19.3期目標	18.3期実績	進捗率
連結営業収益	4,000億円	4,133億円	103.3%
連結EBITDA	780億円	818億円	104.9%

	19.3期まで	18.3期実績
連結配当性向	30%程度	26.3%

（参考）	当初計画	現時点の見込み	増加額
連結設備投資額	1,900億円	2,390億円	490億円

主要事業の進捗

		16.3期	18.3期
鉄道旅客輸送人キロ	（新幹線）	1,929百万人キロ	2,004百万人キロ
	（在来線）	7,448百万人キロ	7,331百万人キロ
駅ビル事業収入		367億円	403億円
ホテル事業収入		130億円	142億円
賃貸マンション事業戸数（累計）		2,419戸	3,147戸
分譲マンション事業戸数（累計）		5,475戸	6,415戸
流通・外食事業店舗数		665店舗	701店舗

中期経営計画で得られた成果

鉄道事業に於ける新幹線と都市圏の好調
- 訪日客の取り込み
- インターネット販売による イールド管理

駅ビル、都市開発事業の伸長
- 新規物件の順調な開業
- 既存物件の収益性向上

建機会社買収による新規事業開発

フリーキャッシュフローの創出 高ROE維持

中期経営計画に残された課題

鉄道事業の収支改善
- 自然災害による輸送障害
- 地方交通線のあり方

都市開発事業に於けるパイプライン構築
- 熊本・長崎に続く社有地開発
- 都市再生に伴う大規模再開発

財務レバレッジの活用

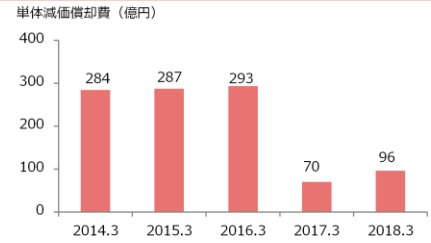
- 現在の中期経営計画を総括したものになります。

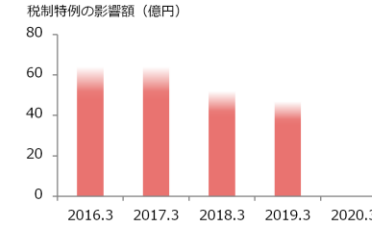
- 次のページをご覧ください。

目指すべき姿：持続可能性の追求

費用構造の変化

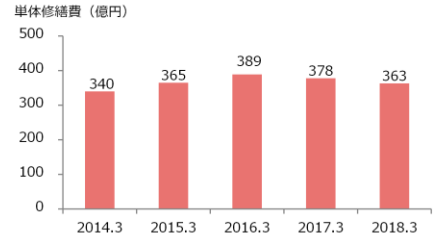
- 評価減後の減価償却費逓増
- 税制特例措置の期限切れ
- 要員減による生産性向上

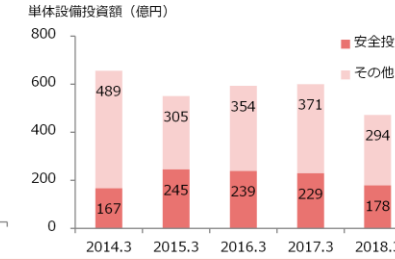




自然災害に強い鉄道インフラ構築

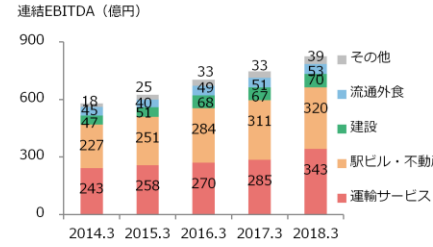
- 将来に引継ぐ強靭な鉄道ネットワーク
- 自然災害を克服する大規模修繕
- 環境性能を向上させた次世代車両投入

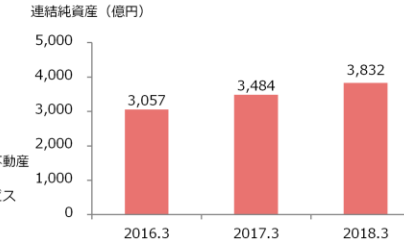




キャッシュフローマネジメントの徹底

- 鉄道と都市開発でキャッシュフロー創出力を強化
- 持続的成長のため、傾斜的設備投資
- 十分なデットキャパシティを活用し、投資機会を逃さず





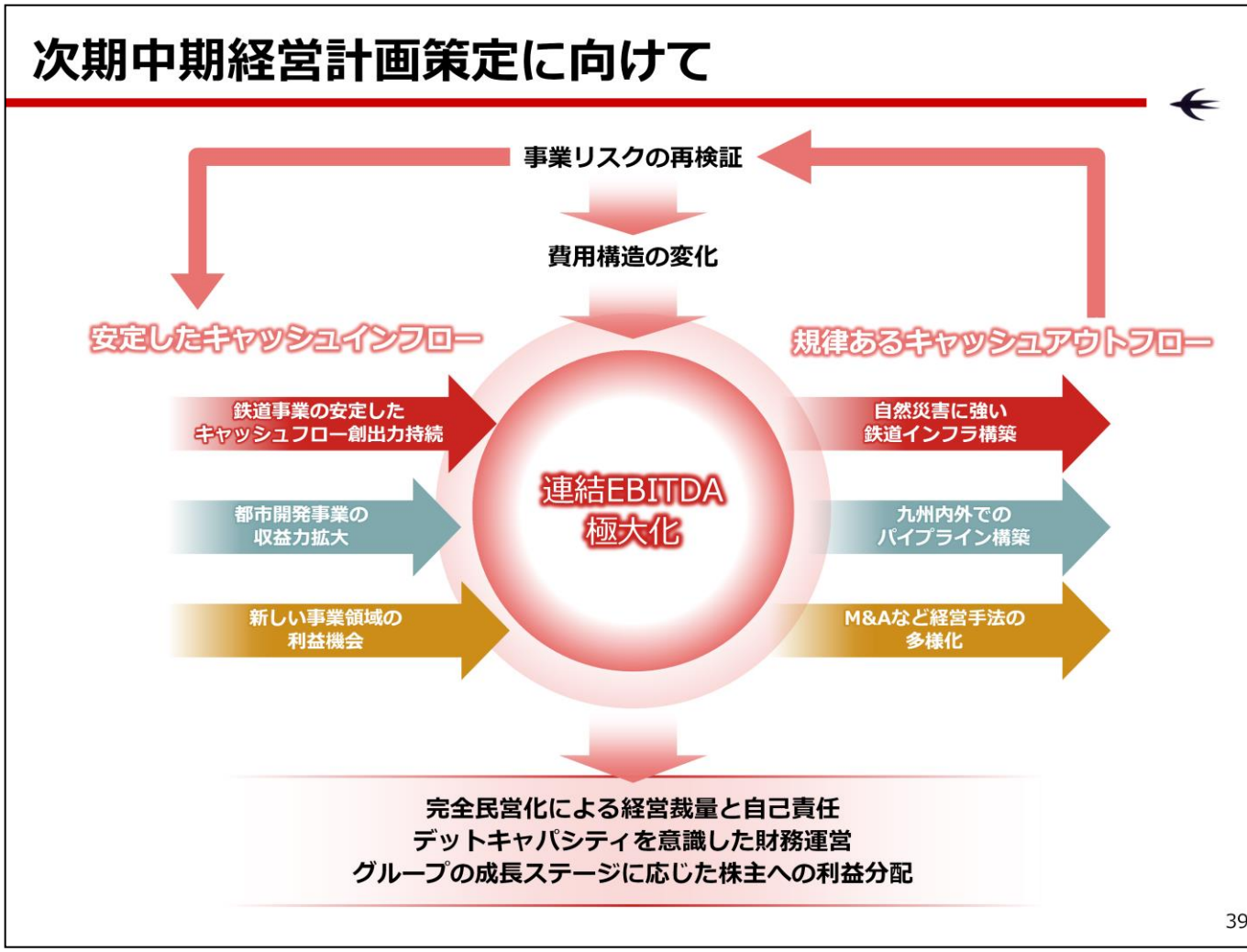
- 2020年3月期からの次期中期経営計画策定にあたり、押さえておくべきポイントを記載しております。

- 第一に、費用構造が変化している局面であることです。減価償却費が逓増、税制特例措置の期限切れという損益悪化要因となりますが、当面、単体の要員減少による生産性改善効果が続く見込みです。

- 第二に、自然災害に脆弱である鉄道インフラを、さらに強靭化いたします。必要な箇所には、傾斜的に大規模修繕工事を実施し、地球環境保全に配慮した次世代車両の開発も行います。

- 第三に、キャッシュフローマネジメントを徹底し、財務運営方針を確立いたします。引き続き鉄道と都市開発には投資を継続していくため、インフローを極大化し、投資機会を逃さないため、充実してきたデットキャパシティも活用いたします。当面は、投資余力の拡充を優先し、資本蓄積を充実いたします。

- 次のページをご覧ください。



- 次期中期経営計画策定にあたっての検討をまとめました。

- 2019年3月期を最終年度とする経営計画をレビューし、改めて事業リスクを再検証しました。
  前提条件として、見えている費用構造の変化を織り込みます。また、持続的成長を目指し、安定したキャッシュインフローを生み出すことが必要条件となります。
  1) 鉄道事業の安定したキャッシュフロー創出力を一層強化いたします。
  2) 都市開発事業の収益力の拡大を図ります。
  3) 新しい事業領域での利益機会を創出します。
  これらにより、連結EBITDA極大化を目指します。そのために、当社グループとして進めていくべき事案として、
  1) 自然災害に強い鉄道インフラの構築
  2) 九州内外での都市開発のパイプライン構築
  3) M&Aなど経営手法の多様化
  など、規律あるキャッシュアウトフローを管理を行います。

- 2016年10月の完全民営化は、経営裁量を拡大させるとともに自己責任の徹底、事業機会を逃さない機動的な投資、デットキャパシティを活用した財務運営を実現しました。

- グループ継続性の基礎を整え、成長ステージに応じて、株主へ利益分配も検討していきます。

- 以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

APPENDIX

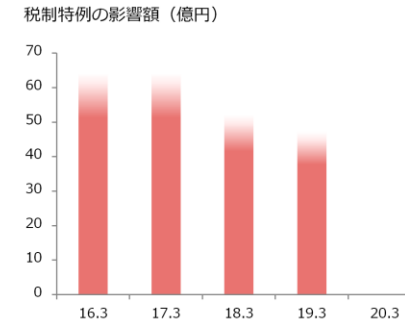
KYUSHU RAILWAY COMPANY

費用構造の変化

主な税制特例の廃止

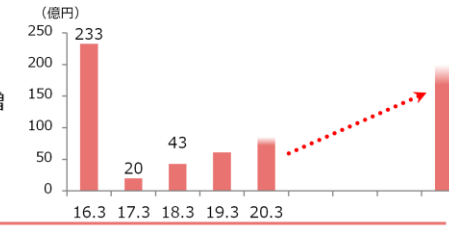
- 2019.3期末をもって税制特例措置（三島特例、資本割）は廃止（承継特例は2017.3期末で廃止）
- 減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- 参考までに2019.3期決算への影響額は約40数億円と推計（租税公課および物件費に計上）

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



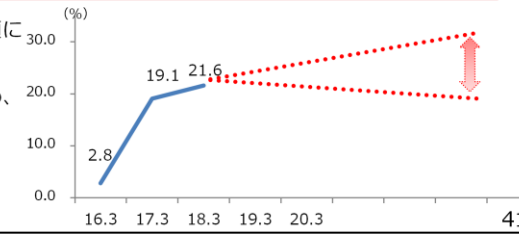
減価償却費について

- 2016.3期末の鉄道事業固定資産の減損処理（約5,200億円）に伴い減価償却費が減少
- 減損処理後も鉄道事業は毎年250～300億円の設備投資が発生
- 今後もこの傾向が続くことから（車両更新時期による上振れリスクあり）減価償却費が逓増



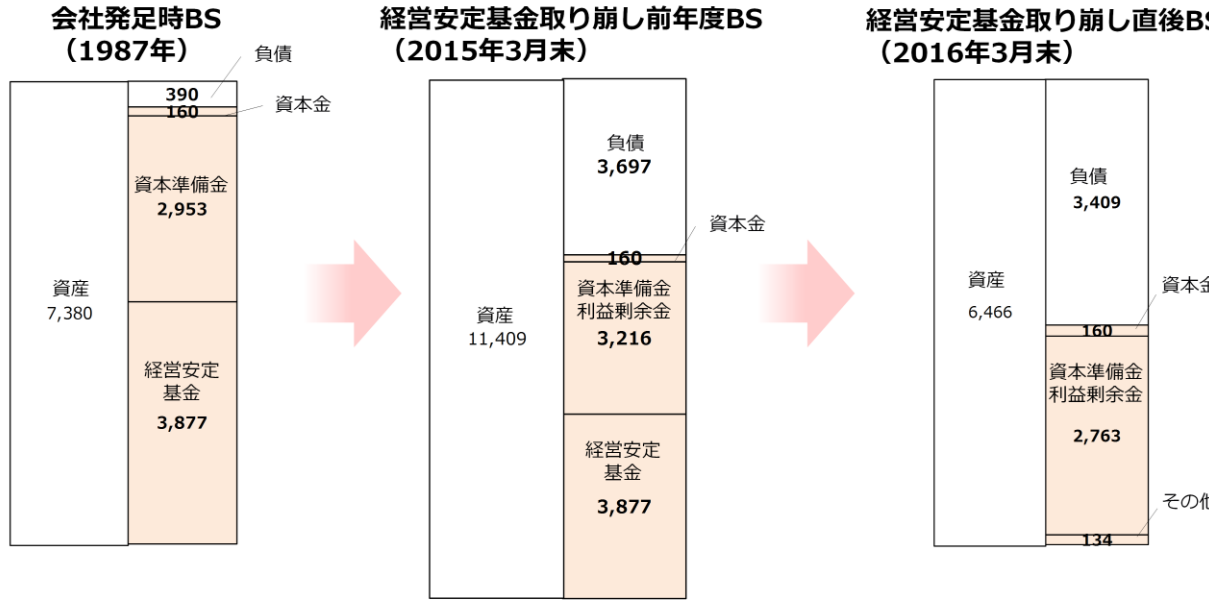
法人税率について

- 2016.3期末の減損処理で一時差異（税務上の利益が会計上の利益を下回る）が多額に発生した結果、税負担率が実効税率（18.3期:約30.7%）と乖離している
- 減損損失の一時差異については、繰延税金資産を新たに計上できるようになったため、税率は逓増する傾向
- 当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



当社の資本構成の推移

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



2019年3月期第2四半期末　ネットキャッシュの状況

純有利子負債の考え方

2018年3月末時点の純有利子負債[1]　（百万円）

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

2018年9月末時点の純有利子負債　（百万円）

有利子負債		現金同等物						
借入金	－	現金及び預金	－	有価証券	－	金銭の信託	＝	純有利子負債
86,655		14,986		54,595		56,872		-39,798

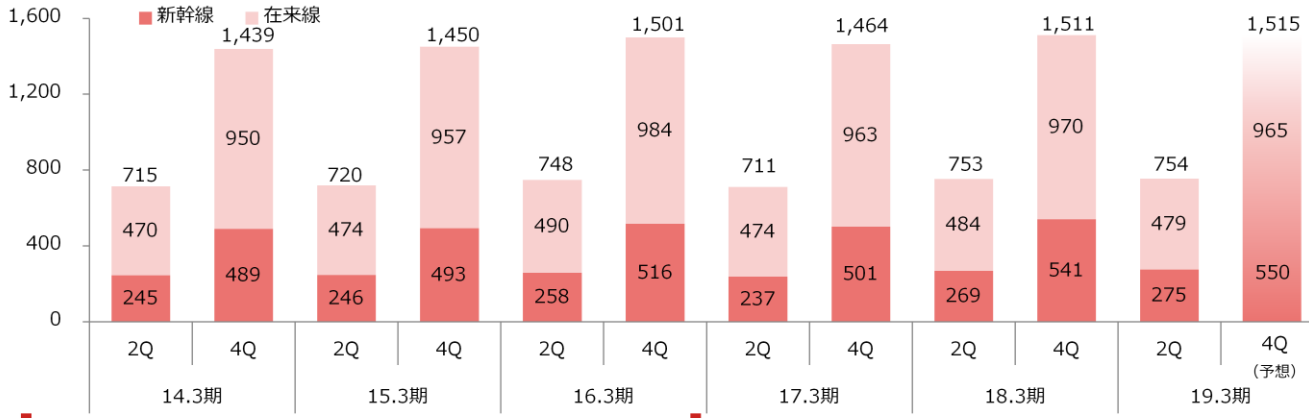
※ただし、借入金の返済原資とならない鉄道事業向け投資を考慮すると、純有利子負債は、ほぼゼロとなる。

注
1. 退職給付に係る負債は含まない

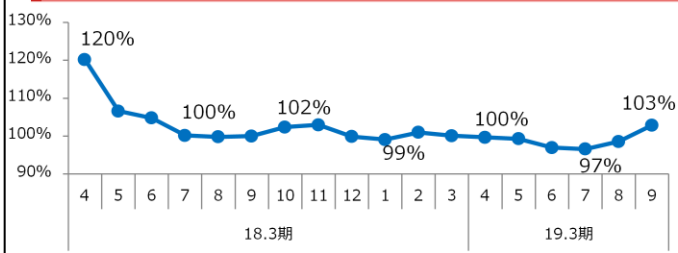
すべての事業の根幹である強靭な鉄道事業

- 九州全域を結ぶ重要な交通手段としての地位を確立し、鉄道旅客運輸収入は安定的に推移
- これまで安全で安定した鉄道事業を運営し、地域との信頼関係を構築したことにより、九州において安心と信頼という強固な「JR九州」ブランドを形成

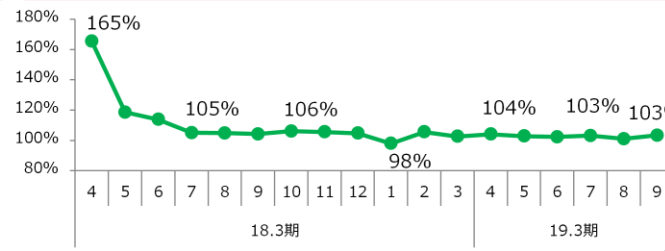
鉄道旅客運輸収入



運輸取扱収入 前年比(月次)



九州新幹線ご利用状況 前年比(月次)



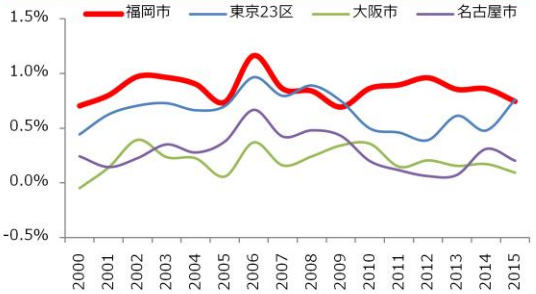
※ 博多駅～熊本駅における月累計断面輸送量の対前年比

成長著しい都市、福岡

- 主力エリアである福岡は近年目覚しい発展を遂げている

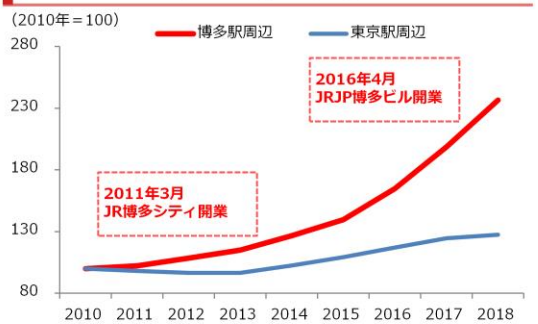
【当社の開発物件】

全国主要都市の人口成長率(2000～2015年)



出所： 統計局「住民基本台帳人口移動報告」

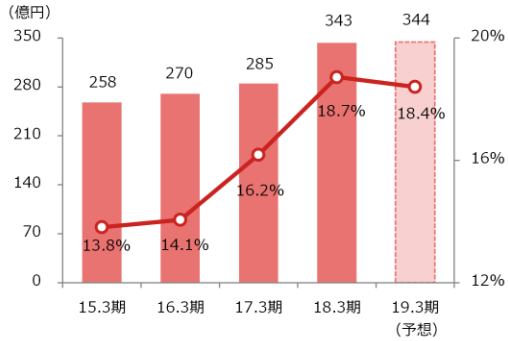
博多駅周辺の公示地価上昇率



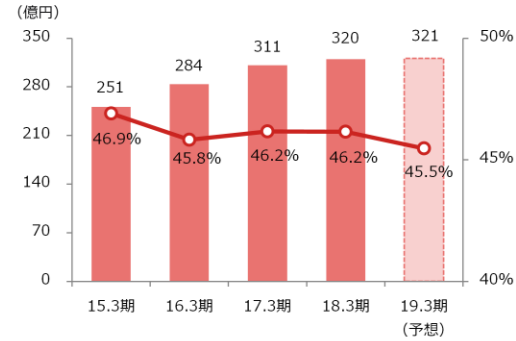
出所： 国土交通省

各セグメントのEBITDA推移

運輸サービス



駅ビル・不動産

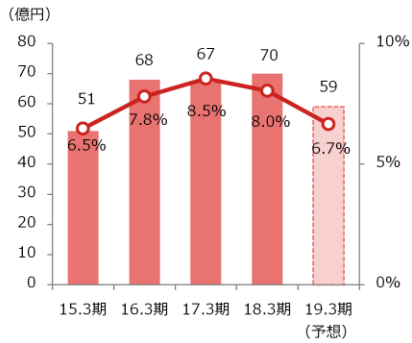


EBITDA
EBITDAマージン

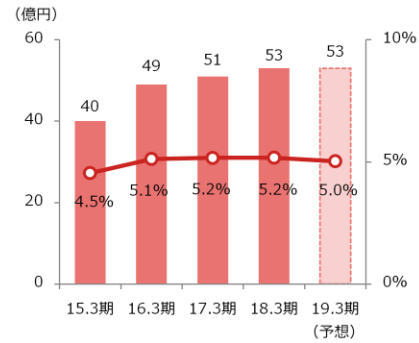
※ 16.3期以前の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経営安定基金運用収益（15.3期:125億円、16.3期:111億円）を含む

※ 各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

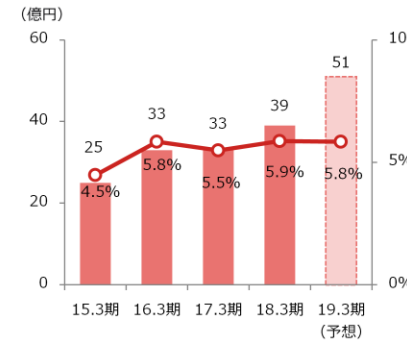
建設



流通・外食

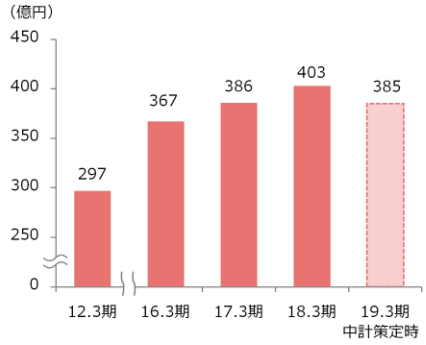


その他



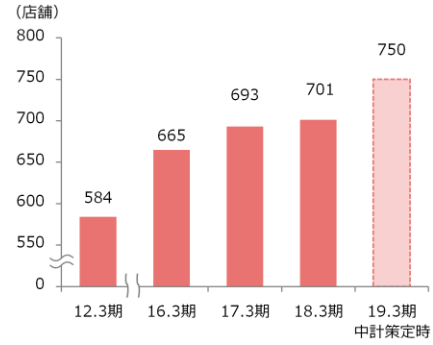
各事業における中期経営計画の進捗状況

駅ビル事業収入



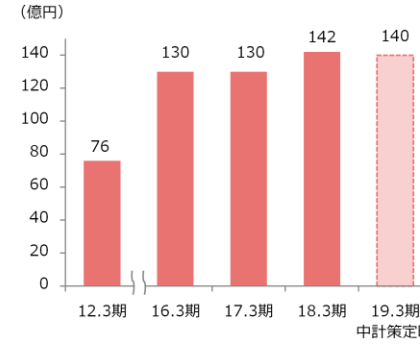
※ 駅ビル運営子会社6社とJRJP博多ビルの事業収入の合計

流通・外食事業店舗数

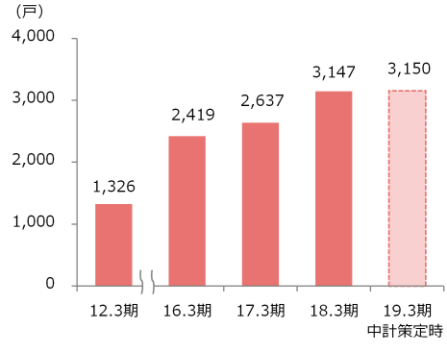


※ 数値は各年度末時点

ホテル（旅館）事業収入

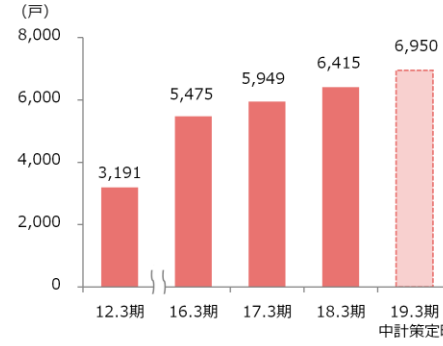


賃貸マンション事業戸数（累計）



※ 数値は各年度末時点

分譲マンション事業戸数（累計）



※ 数値は各年度末時点

関連事業の取り組み

賃貸マンション

名称	所在地	取得・入居開始時期	戸数
東十条マンション	東京都北区	2017.6	182戸
RJRプレシア 大分駅前Ⅱ	大分市	2018.2	130戸
RJRプレシア 千代県庁口駅前	福岡市博多区	2018.2	132戸
RJRプレシア 西公園ベイサイド	福岡市中央区	2018.3	45戸
RJRプレシア 竹下Ⅰ	福岡市博多区	2018.3	21戸
グランドプレシア 芝浦	東京都港区	2018.12	234戸
RJRプレシア 郡元Ⅱ	鹿児島市	2019.2	142戸
RJRプレシア 大分駅前Ⅲ	大分市	2019.2	78戸
RJRプレシア 博多駅南	福岡市博多区	2019.3	139戸

分譲マンション

名称	所在地	引渡開始時期	総戸数
MJR九大学研都市 レジデンス	福岡市西区	2017.4	161戸
MJR赤坂タワー	福岡市中央区	2017.11	172戸
MJRザ・ガーデン 大江	熊本市中央区	2018.3	193戸
MJR九品寺テラス	熊本市中央区	2018.8	64戸
MJRザ・ガーデン 鹿児島中央	鹿児島市	Ⅰ期：2018.8 Ⅱ期：2019.3	472戸
MJR大野城駅前	福岡県大野城市	2019.3	52戸
MJR桜坂 ザ・レジデンス	福岡市中央区	2019.3	26戸
MJR清水町	鹿児島市	2019.3	51戸
MJR大分駅前 ザ・レジデンス	大分市	2019.3	70戸

主要な保有物件の概要

資産タイプ	名称	所在地	時期 （開業/取得）	延床面積/ 戸数/部屋数	テナント売上 2018/3期	主要テナント
商業施設 （駅ビル）	アミュプラザ小倉	北九州市小倉北区	1998/3	約48,500㎡	121億円	ユナイテッドアローズ、 フランフラン　等
	アミュプラザ長崎	長崎市尾上町	2000/9	約58,500㎡	209億円	東急ハンズ、無印良品、 ユナイテッド・シネマ　等
	アミュプラザ鹿児島	鹿児島市中央町	2004/9	約65,000㎡	264億円	東急ハンズ、ZARA、 シネマ鹿児島ミッテ10　等
	ＪＲ博多シティ	福岡市博多区	2011/3	約240,000㎡	1,130億円	阪急百貨店、東急ハンズ、 Ｔ・ジョイ博多　等
	ＪＲおおいたシティ	大分市要町	2015/4	約154,000㎡	233億円	東急ハンズ、TOHOシネマズ　等 2018/3/2リニューアル
商業施設 （マチナカ）	六本松421等	福岡市中央区	2017/9 ※ 一部10月開業	約37,000㎡	－	蔦屋書店、スターバックス、 九州大学法科大学院、福岡市科学館 SJR六本松　　等
オフィス	赤坂山王センタービル	東京都千代田区	2011/3 取得	約5,000㎡	－	－
	二番町センタービル	東京都千代田区	2014/3 取得	約44,000㎡	－	－
	ＪＲＪＰ博多ビル	福岡市博多区	2016/4 開業	約44,000㎡	－	－
	平河町センタービル	東京都千代田区	2016/9 取得	約8,000㎡	－	－
賃貸マンション	ＲＪＲプレシア大分駅前Ⅱ	大分県大分市	2018/2	130戸	－	－
	ＲＪＲプレシア博多	福岡市博多区	2017/2	218戸	－	－
	上記含む 計34棟					
ホテル	ＪＲ九州ホテル ブラッサム博多中央	福岡市博多区	2013/4	247室	－	－
	ＪＲ九州ホテル ブラッサム新宿	東京都渋谷区	2014/7	239室	－	－
	ＪＲ九州ホテル ブラッサム那覇	沖縄県那覇市	2017/6	218室	－	－
	Shama Lakeview Asoke Bangkok	タイ バンコク	2017/12取得	429室	－	2018/4より新ブランドによる運営開始
	上記含む 計16棟					

主要な開発パイプラインの概要

名称		所在地	時期	敷地・延床面積/戸数/部屋数	備考（用途等）
熊本駅周辺開発		熊本市	2018年3月 高架下開業 2019年春 駅ビル着工予定 2021年春 駅ビル開業予定	敷地 約70,000㎡ (高架下含む) 延床 107,000㎡ (駅ビル)	高架下： 商業 駅ビル： 商業、シネマ、ホテル (200室)等 立体駐車場： 2,100台 住居系： MJR、RJR、SJR 等
長崎駅周辺開発		長崎市	未定	敷地 約48,000㎡ (高架下含む)	新幹線開業、在来線高架化を見据えた駅周辺開発を推進 商業、ホテル、オフィスなど複合的な開発を検討
南九州エリア開発	**鹿児島中央駅西口**	鹿児島市	未定	敷地 約8,500㎡	商業、オフィス、住居など複合的な開発を検討
	鹿児島駅周辺	鹿児島市	未定	敷地 約14,000㎡	–
	宮崎駅西口共同開発	宮崎市	2019年春 工事着手 2020年秋 開業予定	敷地 約7,300㎡	商業、シネマ、オフィスなど複合的な開発を検討
	鹿児島車両センター周辺	鹿児島市	未定	敷地 約12,000㎡	–
博多駅前二丁目複合ビル(仮称)		福岡市博多区	2019年秋 開業予定	敷地 約1,590㎡	ホテル(238室)を核とした複合ビル開発
RJRプレシア天神サウス		福岡市中央区	2020年4月 竣工予定	延床 約15,000㎡	複合賃貸マンション(202戸)
MJR/RJR堺筋本町タワー		大阪市中央区	2021年2月末 竣工予定	延床 約47,470㎡	マンション(分譲：296戸・賃貸：144戸)
新橋一丁目ホテル計画		東京都港区	2019年秋 開業予定	267室 予定 延床 約10,400㎡	オフィス・ホテル複合開発、NTT都市開発(株)との共同開発 ホテル部分所有： JR九州 ホテル運営： JR九州ホテルズ(株)

※ 計画は、今後変更になる場合があります。

将来の見通しに関する記述について

本資料には、JR九州グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。
これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、今後、国内外及び九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。

弊社IR関連資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。
JR九州ホームページ

http://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/