



# 2019年3月期 決算説明会

2019年5月14日  
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



- 社長の青柳でございます。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。
- 5月13日に公表した「2019年3月期決算」について説明いたします。
- 3ページをご覧ください。

# 目次



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



## 2019.3期 決算実績

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

## 2020.3期 業績予想

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

## 中期経営計画 における各事 業の取り組み

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

➤ 本日は、2019年3月期決算、2020年3月期の業績予想、2019年3月に公表した中期経営計画における各セグメントの取り組み、以上3点についてお話をいたします。

➤ まず、2019年3月期の決算について説明します。

➤ 5ページをご覧ください。

# **I 2019年3月期 決算実績**



# 2019年3月期 連結決算ハイライト



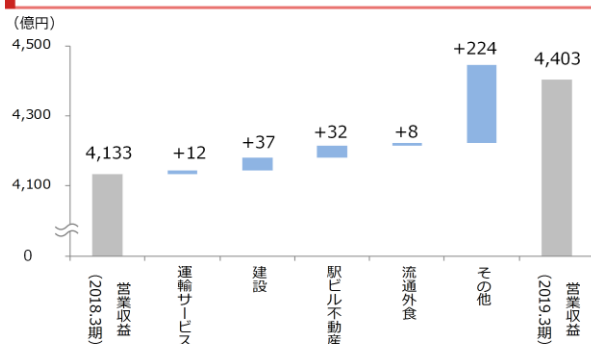
- 営業収益は9期連続の増収（過去最高）
- 営業利益は6期ぶりの減益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は3期ぶりの減益
- EBITDAは6期連続の増加（過去最高）

（単位：億円）

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

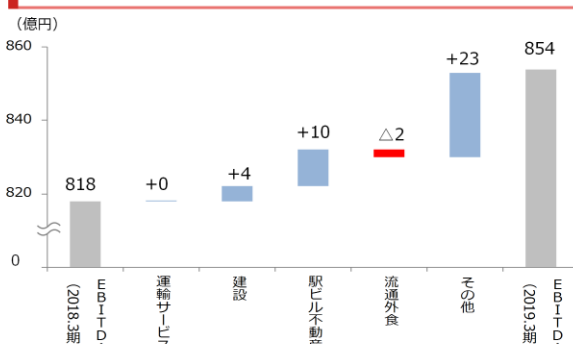
※ EBITDA=営業利益+減価償却費（転貸を目的としたリース資産に係る減価償却費除く）以下、全て同様です。

## セグメント別営業収益（旧セグメント表記）



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

## セグメント別EBITDA（旧セグメント表記）



- 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などにより対前年で269億円の増収となりました。
- 一方営業利益は、JR九州の減価償却費の増などにより対前年で若干減益となりました。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、昨年発生した「平成30年7月豪雨」の災害による損失などにより対前年で11億円の減益となりました。
- また、EBITDAは、対前年で35億円増加しました。
- 詳細については、6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。7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<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年  |        | 主な増減要因                            |
|---------------------|----------------|----------------|------|--------|-----------------------------------|
| 営業収益                | 4,133          | 4,403          | 269  | 106.5% | キャタピラー九州子会社化に伴う増                  |
| 営業費用                | 3,494          | 3,764          | 270  | 107.7% | キャタピラー九州子会社化に伴う増<br>減価償却費の増（JR九州） |
| 営業利益                | 639            | 638            | △ 0  | 99.9%  |                                   |
| 営業外損益               | 30             | 26             | △ 4  | 86.1%  |                                   |
| 経常利益                | 670            | 665            | △ 5  | 99.2%  |                                   |
| 特別損益                | △ 22           | △ 21           | 1    | -      |                                   |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 504            | 492            | △ 11 | 97.7%  |                                   |
| EBITDA              | 818            | 854            | 35   | 104.4% |                                   |

# セグメント情報【サマリー】（旧セグメント表記）



(単位：億円)

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

7

- 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があったものの、JR九州の減価償却費の増などにより、増収・減益となりました。
- 建設セグメントについては、新幹線関連工事の増などにより、増収・増益となりました。
- 駅ビル・不動産セグメントについては、不動産賃貸収入の増などにより増収・増益となりました。
- 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、人件費の増などにより減益となり、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2017年に開業した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・増益となりました。
- 続きまして、単体決算について説明します。9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



連結貸借対照表

(単位：億円)

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

連結キャッシュフロー計算書

(単位：億円)

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

# 単体損益計算書



(単位：億円)

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

- 営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増及び不動産賃貸収入の増などにより対前年で21億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、固定資産の増に伴う減価償却費の増などにより、対前年で32億円増加しました。
- 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、「熊本地震」における受取保険金の増及び昨年度発生した災害に伴う損失の減などにより、13億円増加しました。
- 以上の結果、当期純利益は対前年で26億円の増益となりました。
- 次のページをご覧ください。

# 鉄道事業



## 鉄道旅客運輸収入

(単位：億円)

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

## 輸送人キロ

(単位：百万人キロ)

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

- 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、9月連休回数の増などもあり、対前年101.5%となりました。
- 一方、在来線は「平成30年7月豪雨」による影響や一昨年梅雨時期の好天の反動等により対前年99.5%となりました。
- 続きまして、2020年3月期の業績予想について説明します。
- 12ページをご覧ください。

## **Ⅱ 2020年3月期 業績予想**

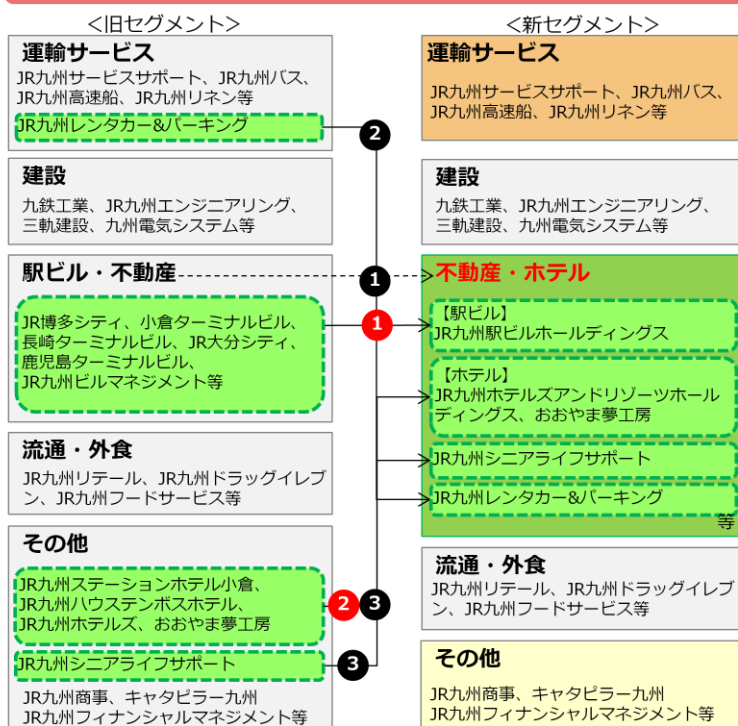
# セグメント経営の強化 –セグメント情報の見直し–



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

## セグメント区分の変更等の概要（2019年4月1日）

## 変更のポイント



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

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

### セグメント区分の変更等 （2019年4月1日）

- 「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
- JR九州レンタカー&パーキング  
不動産事業との連携強化により、主力の駐車場事業の更なる成長を目指す
- 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

12

- セグメント経営を強化するため、2019年4月1日より、駅ビル、ホテル事業において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などを行いました。
- セグメント区分の主な変更点として、これまではその他セグメントに区分していたホテル事業を駅ビル・不動産セグメントへ移動します。これに伴い、駅ビル・不動産セグメントの名称を不動産・ホテルセグメントに変更します。
- 次のページをご覧ください。



# 連結業績予想ハイライト

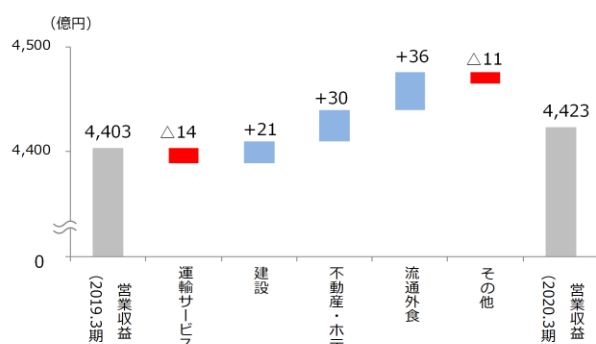


(単位：億円)

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

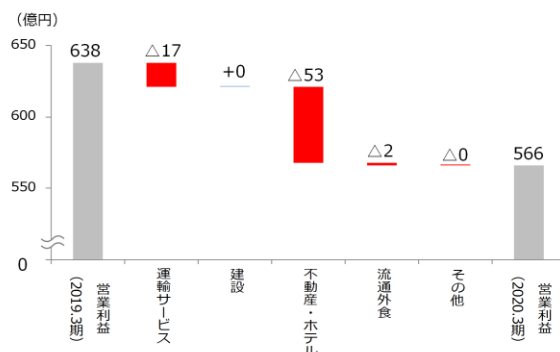
※2020年3月期より、補償金工事に関する収益費用の計上方法を見直しております。

## セグメント別営業収益（新セグメント表記）



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

## セグメント別営業利益（新セグメント表記）



13

- 2020年3月期連結業績予想の営業収益については、鉄道旅客運輸収入の増や新規ホテル開業などにより増収を見込んでおります。
- 営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益については、税制特例措置の廃止や鉄道事業における減価償却費の増などにより減益を見込んでおります。
- また、EBITDAについても、前年を下回ると見込んでおります。
- なお、セグメント別業績予想については14ページ、単体業績予想については15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。17ページをご覧ください。

# セグメント別 業績予想（新セグメント表記）



（単位：億円）

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

# 単体業績予想



(単位：億円)

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



## Ⅲ 中期経営計画における 各セグメントの取り組み



KYUSHU RAILWAY COMPANY



# 2030年長期ビジョン

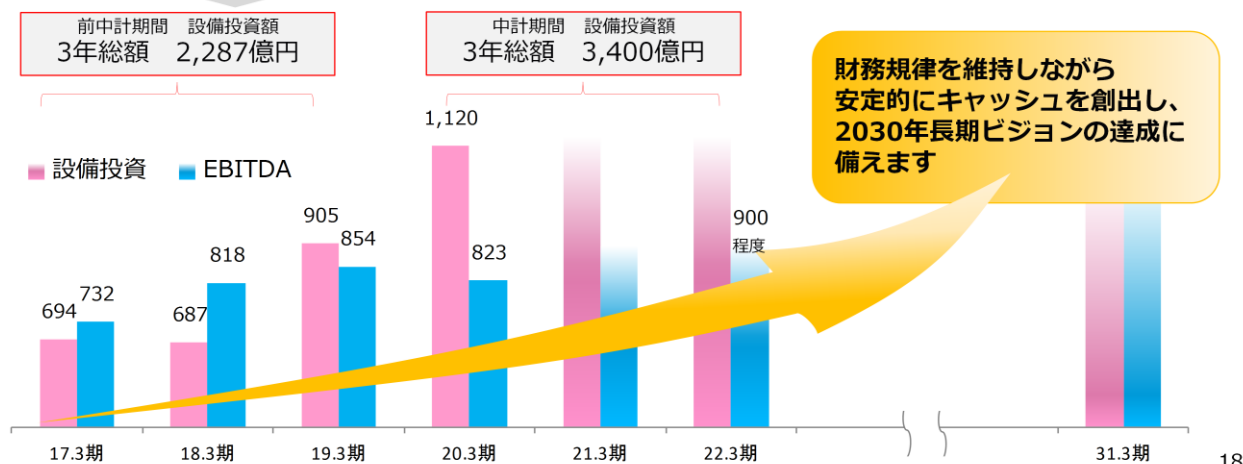


## 下降要因

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

## 上昇要因

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



18

- 中期経営計画では、2030年長期ビジョンのキーワードである「九州におけるモビリティサービス」の事業基盤を構築する期間と位置づけています。
- 営業利益で減益、EBITDAでは増益ですが、設備投資額がEBITDAを上回る計画になっています。
- 営業利益を減少させる下降要因ですが、今年度初の税制特例措置廃止が大きく、さらに鉄道事業における減価償却費の増加など、費用増加があります。また、収入面では、人口減少に伴う旅客需要や消費者行動のEC化による出控え、商業施設の競争環境悪化などを想定しなくてはなりません。
- 一方の上昇要因として、オンライン販売のデータを活用したマーケティングやダイナミックプライシングによる需要誘発を推し進めます。これらは、2030年までには現実化させたいMaaSの構成要素でもあり、地味ながら確実に刈り取るべき取り組みです。
- また、国内外からの入れ込み客を喚起するD&S列車など着地ビジネスを継続拡大します。
- さらに不動産事業では、熊本、宮崎駅ビルが開業するほか、既存施設においてもオペレーションに磨きをかけていきます。
- 当社グループが持続的な経営を続けていくためには、運輸サービスセグメントはもとより、不動産・ホテルセグメント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、当面はEBITDAを上回る設備投資を行う計画となっています。財務規律を維持し、成長投資を着実に推進することで安定的なキャッシュ創出、2030年長期ビジョン達成の基盤づくりに備えます。
- 次のページをご覧ください。

# 鉄道事業が対応すべき課題



- 老朽対策や災害への対応を行うとともに、将来に向けた投資を行う

## 老朽化対策（設備、車両）



## 多発する災害への備え



災害復旧費142億円  
(2016年～2018年)  
※日彦山線除く



豪雨災害対策



脱線防止ガード

## 将来に向けた新しい技術の活用

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

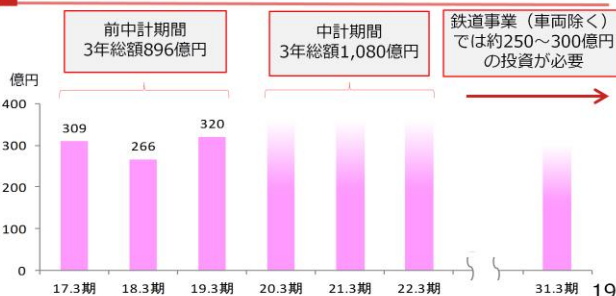
スマートサポートステーション



安全確認  
ご案内



## 運輸サービスセグメントの投資額推移



- 鉄道事業においては、多発する災害への対応や設備、車両の老朽化への対策により一定の安全・維持更新投資が必要となります。
- また、将来の収支改善に向けた新技術などを活用した省力化、省人化への投資のほかMaaSの活用を今後の課題として積極的に取り組んでまいります。
- 次のページをご覧ください。

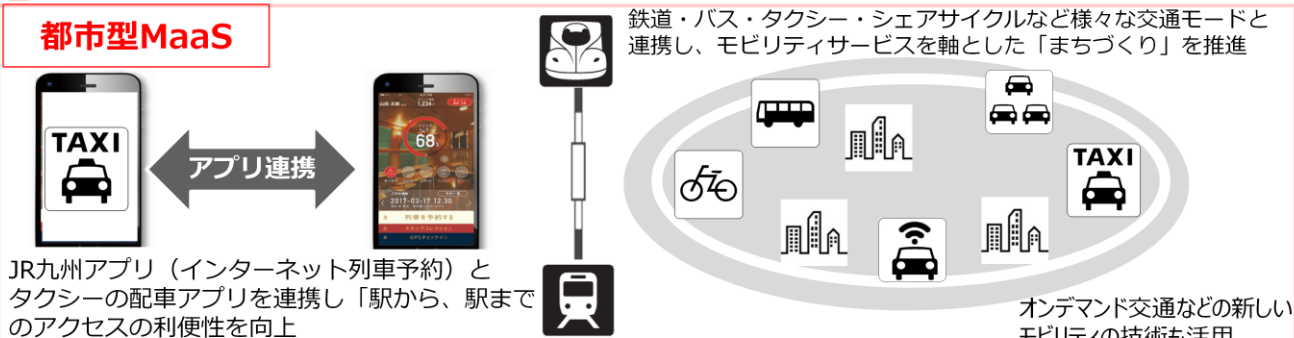


# 鉄道事業が対応すべき課題



## 新たなモビリティサービス（MaaS）への取り組みのイメージ

### 都市型MaaS



### 地方型MaaS



### 観光型MaaS



20

- 2030年長期ビジョンで目指しているゴールのひとつが、MaaSという新たなモビリティサービス構築への挑戦であり、MaaSによる利益改善です。
- 当社グループの事業エリアである九州は、MaaSが必要かつ適していると考えており、当社グループの考えるMaaSは、それぞれの特性を持った地域のゾーニングが基礎になっています。
- 具体的には、福岡都市圏を始めとした都市型、沿線人口の減少を背景とした地方型、国内外からの観光客を対象とする観光型の3つのタイプです。
- 鉄道だけでなくバス、タクシー、カーシェアリングやシェアバイク、宿泊施設や商業施設をシームレスに連携することで、利用者のストレスを減じる移動手段を提案し、市場創造あるいは需要誘発ひいては『まちづくり』というコミュニティ形成だけでなく、固定費の低減が図られると考えています。
- また、MaaSの拡大には、地方自治体や地域コミュニティとの連携はもちろんのこと、同業他社や異業種とのアライアンスあるいはM&Aが必要になると考えており、結果として、長期的な視点で経営基盤を強固なものにすると考えています。
- 次のページをご覧ください。



# 不動産・ホテルセグメントにおける成長投資



中期経営計画期間（2019～2021）における主な投資案件

拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して  
**沿線人口を増やす**取り組みを実施

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

成長基盤を  
構築する投資  
1,900億円

《長崎駅周辺開発》



《熊本駅周辺開発》



《博多駅空中都市構想》



《博多駅前二丁目複合開発》



《宮崎駅西口開発》



21

- キャッシュフロー創出のドライバーとなる不動産・ホテルセグメントにおいて、中期経営計画では、成長基盤を構築する設備投資を1,900億円計画しています。
- 九州内における各拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して、沿線人口を増やす取り組みを実施し、鉄道を含めた需要創出に取り組んでいきます。
- 次のページをご覧ください。

# 駅ビル開発を通じた新たなまちの形成



## 博多駅ビル開発（2011.3開業）

九州新幹線開通にあわせた総合的なまちづくり



- 設備老朽化
- 九州新幹線乗入
- 駅前広場新設



## 大分駅ビル開発（2015.4開業）

自治体や地元の商店街と連携したにぎわいの創出



- 設備老朽化
- 在来線高架化

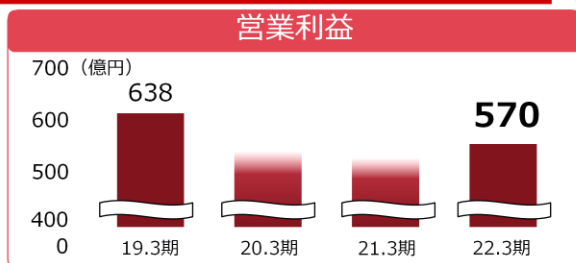
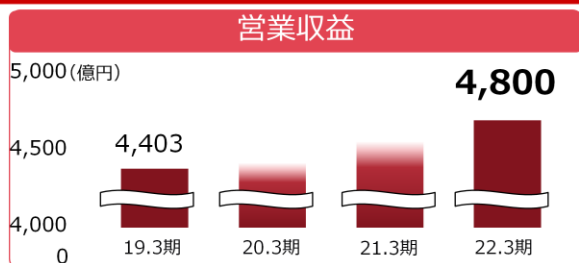


駅ビル開発

沿線人口を増やし鉄道・関連事業の収益増へ貢献

- 駅ビル開発は、商圈人口や競争条件の変化などのマクロ要因のみならず、設備の老朽化による建替え、新幹線開業および高架化事業など自治体の都市計画にあわせて開発の機会がうまれます。
- 自治体との協議をはじめ、様々な諸条件を考慮しつつ、経済合理性を踏まえ開発の最終判断を行います。さらに鉄道の運営を続けながらの工事でもあることから、開発の成果を刈り取るまでには多額の資金と数年から数十年の期間を要します。
- ここでは、博多駅ビルと大分駅ビルの開発の事例を挙げていますが、地域と一体となった開発を行うことでまちの賑わいを創出し、需要を喚起することにより、駅ビルと近距離収入の相乗効果を生み出しています。
- このように、当社グループが行う駅ビル開発は、不動産賃貸事業としての収支だけでなく、駅周辺や沿線一帯への人口流入や旅客流動を促すことで、近距離収入の増加といった鉄道事業への波及効果を踏まえた事業判断を行っています。
- 次のページをご覧ください。

# 経営数値目標（連結）（新セグメント）



単位：億円、（ ）内は対19.3期増減額

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

※1 2019.3期は、新しいセグメント区分に組み換えたもの

※2 セグメントの営業収益、営業利益についてはセグメント間取引消去前

23

- 中期経営計画における連結ベースの経営数値目標は、営業収益と営業利益としました。
- 営業利益の水準は、2019年3月期と比較して、鉄道旅客運輸収入の増加や熊本駅ビル、宮崎駅ビルの開業効果等の増益要因がある一方で、税制特例措置の廃止や減価償却費の増加、開発に伴う一時的な費用による減益要因もあり、2022年3月期の営業利益としては570億円を目標とします。
- 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。
- セグメント別の数値目標は下の表をご覧ください。
- 続いて、セグメント別にご説明します。
- 次のページをご覧ください。

# 運輸サービスセグメント（実績：旧セグメント/予想：新セグメント）



## 運輸サービスセグメントの業績

### 【実績（旧セグメント）】

### 【業績予想（新セグメント）】

（単位：億円）

|        | 2018年3月期<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年  |        | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>業績予想 | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------|----------------|----------------|------|--------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業収益   | 1,837          | 1,850          | 12   | 100.7% | 1,818          | 1,804            | 1,840                |
| 営業利益   | 292            | 274            | △ 17 | 94.0%  | 274            | 257              | 210                  |
| EBITDA | 343            | 344            | 0    | 100.3% | 343            | 354              | -                    |

#### 好転要因

##### 鉄道旅客運輸収入の増加

- 新幹線旅客数の伸長
- ネット予約
- インバウンド
- 近距離収入

##### 技術革新と業務運営の効率化

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

##### 地域経済の活性化

- 新D&S列車
- 九州新幹線西九州ルート

#### 悪化要因

##### 人口減少

- 在来線の旅客数減少

##### 費用の増加

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

##### 自然災害

- 復旧費用
- 更なる安全投資の着実な実施

#### 20.3期の施策

##### 鉄道旅客運輸収入の増加

- イールドマネジメントの深度化
- レールバス販売チャネルの多様化

##### 災害からの復旧

- 豊肥本線の復旧（21.3期を予定）

##### 技術革新と業務運営の効率化

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

- 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。
- 2020年3月期は、鉄道旅客運輸収入の増や駅ビル等の収益・費用計上区分の変更がある一方で、補償金工事収入の減少及び減価償却費の増加により減収減益を見込んでいます。
- 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～

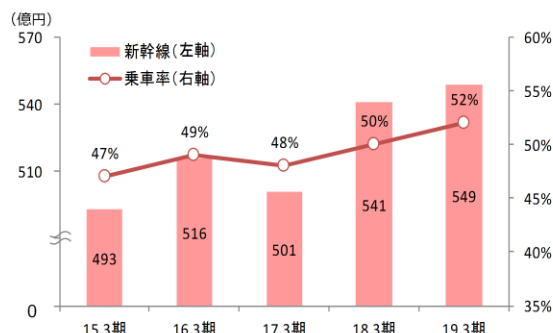


## 新幹線の収益力向上

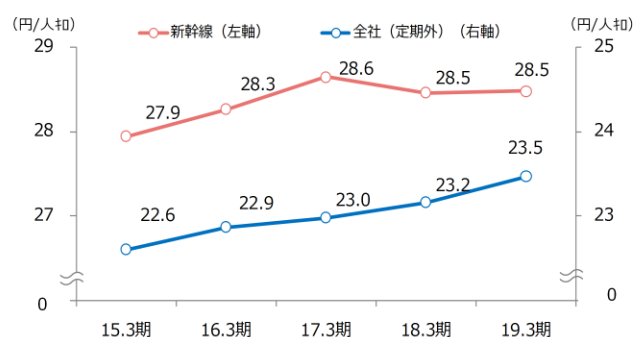
### インターネット予約利用へのシフトを加速

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

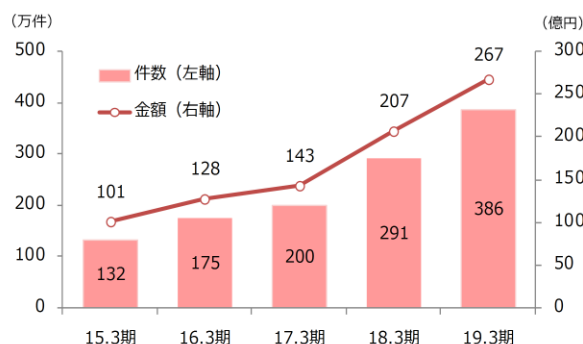
鉄道旅客運輸収入（新幹線）、九州新幹線乗車率（博多～熊本間）



イールド（全社（定期外）、新幹線）



インターネット列車予約サービス予約件数、金額



25

- 鉄道事業の収益力の強化は、新幹線、近距離、インバウンドの3つの施策が中心となっています。
- はじめに新幹線ですが、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。
- ネット予約件数、売上高は前年を上回り、堅調に推移しております。引き続き、イールドコントロールを強化することで需要誘発に努めてまいります。
- ネット予約のメリットとして、販売データを活用した効果的なマーケティングが可能となります。「JRキューポ」との連携により、当社グループ事業への更なる波及効果が期待できます。
- 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。ネット予約については、新幹線のみならず在来線にも展開をしていますが、この取り組みをさらに拡大することで収益力の向上に努めていきます。
- 次のページをご覧ください。



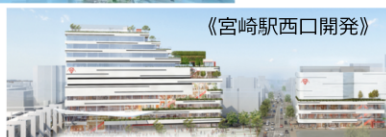
# 鉄道事業の取り組み ～収益力の強化～



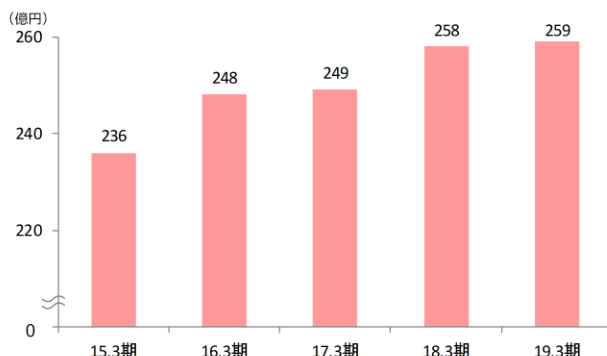
## 近距離の収益力向上

### 拠点地域の戦略的まちづくり

- 駅を拠点に新たなまちをつくり、にぎわいを広げる



### 鉄道旅客運輸収入（近距離）

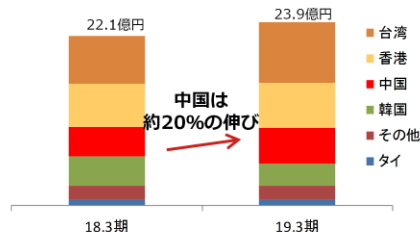


## インバウンドの収益力向上

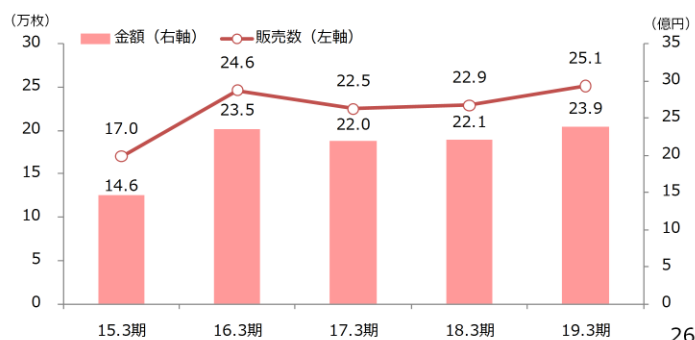
### JR-KYUSHU RAIL PASSの販売促進

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

### JR-KYUSHU RAIL PASS 国別販売数（金額）



### JR-KYUSHU RAIL PASS 販売額及び販売数



- 2つ目は近距離です。拠点地域の開発や沿線における各種イベント効果における鉄道へのシナジー効果が近距離の収益力向上に貢献しています。この3カ年に開業する熊本、宮崎駅ビルにおいても同様の効果が期待できます。
- 3つ目のインバウンドについては、「JR九州レールパス」の販路拡大に努めています。これまで九州への訪日中国人のほとんどはクルーズ船の利用でしたが、近年は個人旅行が増えていることもあり、昨年アリババグループと戦略的提携を行いました。
- 引き続き、海外旅行代理店や航空会社との連携などによりインバウンドの取り込みを強化していきます。
- 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）



2018年7月14日に久大本線が復旧



|          | 熊本地震                                             | 平成29年7月九州北部豪雨                                    | 平成30年7月豪雨                                       |
|----------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 発生時期     | 2016年4月                                          | 2017年7月                                          | 2018年7月                                         |
| 業績への影響   | ● 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12億円計上（災害損失引当金繰入額として約4億円計上）（※19.3期決算） |
| 現時点の不通区間 | ● 豊肥本線（肥後大津～阿蘇）                                  | ● 日田彦山線（添田～夜明）                                   | -                                               |
| 復旧見込     | ● 2021年3月期                                       | ● 未定                                             | -                                               |

## 日田彦山線復旧に関する進捗状況

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

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

（第4回日田彦山線復旧会議資料より抜粋）

- 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。これらの災害復旧費として142億円を計上しています。
- 現在不通となっている路線は豊肥本線と日田彦山線ですが、豊肥本線については2021年3月期に復旧見込みとなっています。
- また、日田彦山線については、昨年より地元自治体と議論を重ねてきました。先月の復旧会議において、当社からネットワークの維持について考え方を提示させていただき、今後福岡県、大分県、沿線市町村にて復旧案を持ち帰り、住民の意見を聞くこととなりました。
- 次のページをご覧ください。

# 不動産・ホテルセグメント (実績：旧セグメント/予想：新セグメント)



## 不動産・ホテルセグメントの業績

### 【実績（旧セグメント）】

### 【業績予想（新セグメント）】

(単位：億円)

|        | 2018年3月期<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年 |        | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>業績予想 | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------|----------------|----------------|-----|--------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業収益   | 694            | 726            | 32  | 104.7% | 900            | 931              | 1,130                |
| 不動産賃貸  | 490            | 529            | 39  | 108.0% | 703            | 733              | -                    |
| 不動産販売  | 204            | 197            | △ 6 | 96.8%  | 197            | 198              | -                    |
| 営業利益   | 232            | 237            | 5   | 102.5% | 254            | 201              | 240                  |
| 不動産賃貸  | 206            | 213            | 7   | 103.6% | 230            | 182              | -                    |
| 不動産販売  | 25             | 23             | △ 1 | 93.8%  | 23             | 19               | -                    |
| EBITDA | 320            | 331            | 10  | 103.4% | 356            | 311              | -                    |
| 不動産賃貸  | 294            | 307            | 12  | 104.2% | 332            | 292              | -                    |
| 不動産販売  | 25             | 24             | △ 1 | 94.0%  | 24             | 19               | -                    |

### 好転要因

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

### 悪化要因

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

### 20.3期の施策

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

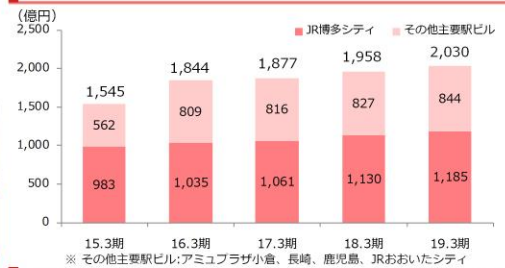
- 駅ビル不動産セグメントは、当社グループにおいて、鉄道とともに柱となるセグメントです。
- 2020年3月期は「THE BLOSSOM HIBIYA」及び「THE BLOSSOM HAKATA Premier」の開業等がある一方で、駅ビル等の収益・費用計上区分の変更により増収減益を見込んでいます。
- 次のページをご覧ください。



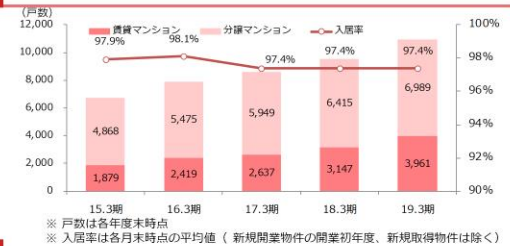
# 拠点地域の戦略的まちづくり-駅を拠点としたまちの価値向上

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

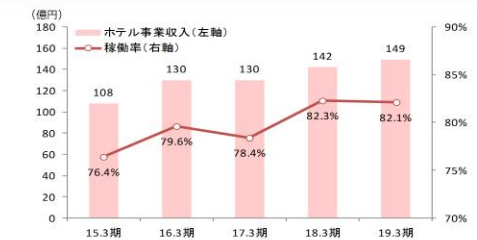
## 駅ビルテナント売上



## マンション事業戸数、賃貸マンション入居率



## ホテル事業収入、稼働率



- 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、拠点地域で駅ビルだけでなく、ホテル、オフィス、住居系を含む複合開発に積極的に取り組んでいます。
- 駅ビルについては、駅という集客力を背景としたテナント誘致の優位性もあり、博多シティでは大幅なテナント入替えも実施するなど、テナント売上は毎年増加し続けています。
- これからも新規開発を順次進めていく一方で、さらなる業務効率化のため、駅ビル子会社を持株会社方式へと組織改編しました。
- マンション事業については、戸数、売上ともに着実に伸ばしてきており、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。
- ホテル事業については、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、稼働率も堅調に推移しています。
- 次のページをご覧ください。

# 拠点地域の戦略的まちづくり-駅を拠点としたまちの価値向上



## 長崎駅周辺開発

用途：商業、オフィス、ホテル等



## 博多駅周辺開発

### 博多駅空中都市構想

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



長崎駅周辺開発

博多駅周辺開発

宮崎駅西口開発

## 熊本駅周辺開発（2021年春）

敷地面積：約70,000㎡（高架下含む）

延床面積：107,000㎡（駅ビル：JRおおいたシティと同規模）

用途：商業（駅ビル等）、ホテル、住居、オフィス等

熊本駅周辺開発

## 宮崎駅西口開発（2020年秋）

JR宮交ツインビル ※宮崎交通(株)との共同開発

商業施設名称：アミュプラザ宮崎

敷地面積：約7,300㎡

延床面積：約37,700㎡

用途：商業（駅ビル等）、オフィス等

鹿児島中央駅西口開発

## 鹿児島中央駅西口開発

用途：商業、オフィス、住居等



- ▶ 今後の主なパイプラインになりますが、この3カ年に開業する熊本、宮崎駅ビルのほか、今後も鹿児島、長崎、博多などの主要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周辺開発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て、駅を拠点としたまちの価値向上に努めてまいります。
- ▶ 次のページをご覧ください。

# 流通・外食セグメント（実績：旧セグメント/予想：新セグメント）



## 流通・外食セグメントの業績

### 【実績（旧セグメント）】

### 【業績予想（新セグメント）】

（単位：億円）

|        | 2018年3月期<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年 |        | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>業績予想 | 2022年3月期<br>（中期経営計画） |
|--------|----------------|----------------|-----|--------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業収益   | 1,031          | 1,040          | 8   | 100.8% | 1,040          | 1,077            | 1,150                |
| 営業利益   | 36             | 34             | △ 2 | 93.5%  | 34             | 32               | 40                   |
| EBITDA | 53             | 50             | △ 2 | 95.2%  | 50             | 51               | -                    |

#### 好転要因

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

#### 悪化要因

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

#### 20.3期の施策

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

➤ 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。

➤ 2020年3月期は、インバウンド需要の取り込みを強化する一方で、人件費等の増も見込まれることから増収減益を見込んでいます。引き続きスクラップ・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行います。

➤ 次のページをご覧ください。

# 建設セグメント（実績：旧セグメント/予想：新セグメント）



## 建設セグメントの業績

### 【実績（旧セグメント）】

### 【業績予想（新セグメント）】

（単位：億円）

|        | 2018年3月期<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年 |        | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>業績予想 | 2022年3月期<br>（中期経営計画） |
|--------|----------------|----------------|-----|--------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業収益   | 880            | 917            | 37  | 104.3% | 938            | 960              | 980                  |
| 営業利益   | 62             | 65             | 2   | 104.1% | 62             | 63               | 60                   |
| EBITDA | 70             | 75             | 4   | 106.1% | 72             | 73               | -                    |

#### 好転要因

- 好況による需要増
- 豊富な受注機会（北陸、長崎新幹線等）

#### 悪化要因

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

#### 20.3期の施策

- 外部売上の増加
- 九州域外への進出を加速

- 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。
- 2020年3月期は、好況による需要増の恩恵を受けて、外部売上の増加に取り組むものの、建設資材の価格高騰など、利益変動要因も少なくありません。工事の着実な遂行と経費節減に努めることで増収増益を見込んでいます。
- 次のページをご覧ください。

# その他セグメント（実績：旧セグメント/予想：新セグメント）



## その他セグメントの業績

### 【実績（旧セグメント）】

### 【業績予想（新セグメント）】

（単位：億円）

|        | 2018年3月期<br>実績 | 2019年3月期<br>実績 | 対前年 |        | 2019年3月期<br>実績 | 2020年3月期<br>業績予想 | 2022年3月期<br>(中期経営計画) |
|--------|----------------|----------------|-----|--------|----------------|------------------|----------------------|
| 営業収益   | 674            | 898            | 224 | 133.3% | 726            | 715              | 760                  |
| 営業利益   | 24             | 35             | 11  | 148.1% | 22             | 22               | 25                   |
| EBITDA | 39             | 63             | 23  | 159.1% | 41             | 43               | -                    |

#### 好転要因

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

#### 悪化要因

- 労働需給の逼迫による人件費増

#### 20.3期の施策

- キャタピラー九州連結子会社化によるグループ内へのシナジー創出

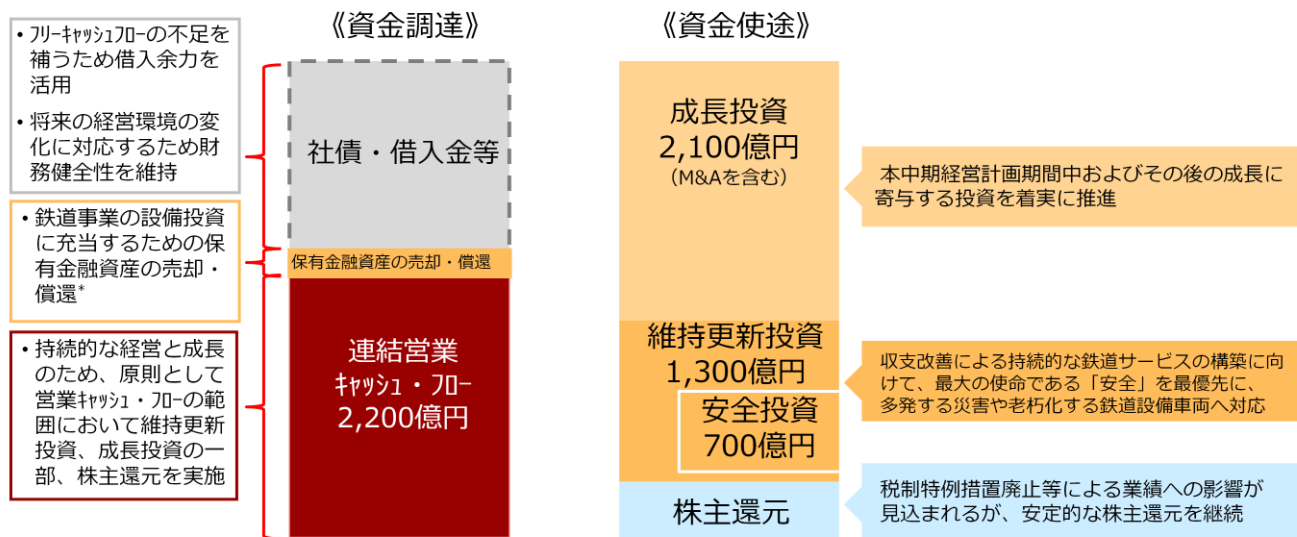
- その他セグメントについて、2019年3月期の決算では堅調なホテル部門および買収したキャタピラー九州が牽引し、増収増益となりました。
- 2020年3月期は、高架関連工事の建設資材収入の減少などにより減収減益を見込んでいます。
- なお、ホテル事業はセグメント変更に伴い、2020年3月期より不動産・ホテルセグメントに移動しています。
- 次のページをご覧ください。



# 資金調達・使途および主な経営指標



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



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

- 中期経営計画における投資総額は3,400億円と、連結営業キャッシュ・フローの期間累計額を上回る見通しです。
- 持続的な鉄道、モビリティサービスを構築するためには、多発する災害や老朽化する設備、車両更新等への対応が課題であり、資金を要するものと認識しております。
- 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、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、成長投資を着実に推進してまいります。
- なお、持続的な経営と成長のため、維持更新投資、成長投資の一部および株主還元は、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します。
- 次のページをご覧ください。

# 株主還元



## 株主還元方針

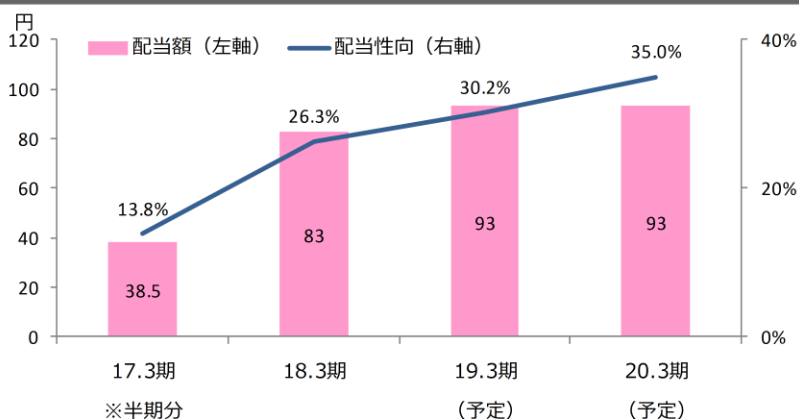
株主還元は長期安定的に行っていくことが重要であると考えます。  
2021年度までの間は、**総還元性向35%を目安に、安定的な配当と状況に応じて自己株式取得を行います。**

### 1 株当たり年間配当額

**2019年3月期の配当金  
1株当たり93円（予定）**

**2020年3月期の配当金  
1株当たり93円（予定）**

（参考）1株当たり配当額（円）及び配当性向の推移



35

- 続いて、株主還元について説明します。
- 当社は、株主還元は長期安定的に行っていくことが重要であると考えています。
- これまでは連結配当性向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いました。
- 今後、税制特例措置の廃止などにより利益の減少を見込んでいますが、安定的な株主還元を継続してまいります。中期経営計画では総還元性向35%を目安とした安定的な配当を行い、状況に応じて自己株式取得も行います。
- 2019年3月期の配当金は、当期の業績などを勘案し、直近の配当予想から10円増額し、1株当たり年間配当額を93円とする案を株主総会に提案させて頂く予定です。
- 2020年3月期の年間配当額は、2019年3月期と同額の1株当たり93円を予定しています。
- 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

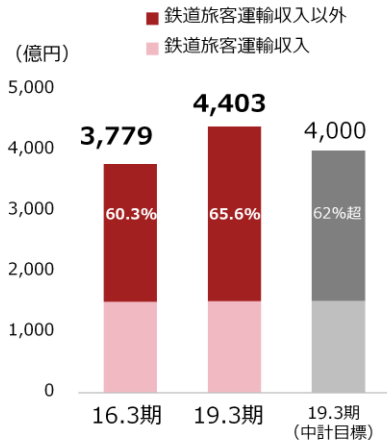


# 「中期経営計画 2016-2018」の振り返り

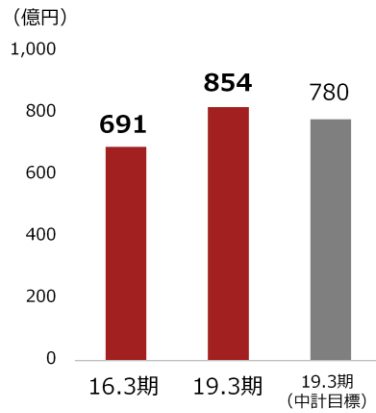


- 前中期経営計画の経営数値目標（営業収益・EBITDA）は、鉄道旅客運輸収入や建設セグメントの業績が好調に推移したことにより、目標を上回りました。
- [参考] 設備投資額は、賃貸マンションやホテル、海外案件等の成長投資により、公表値の1,900億円を上回りました。

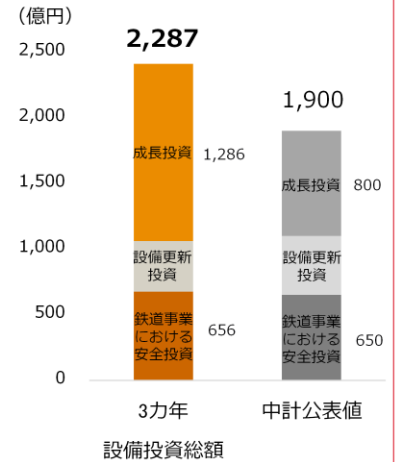
## 営業収益



## EBITDA



## [参考] 設備投資額



# 「中期経営計画 2016-2018」の振り返り



## 前中期経営計画

## 中期経営計画以降

17.3期

18.3期

19.3期

20.3期以降

熊本地震発生（16.4）  
株式上場（16.10）

平成29年7月九州北部豪雨（17.7）

平成30年7月豪雨（18.7）

### 鉄道事業

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

- 811系リニューアル車両運行開始（17.4）
- 新トキッポロビニル導入（17.5）
- 「JR九州」への「インフラ」統合（17.7）
- 軽量型ホームドア実証試験開始（17.11）
- 「グッド・デザイン」（大分地区SSS導入【3例目】等）（18.3）

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

- 次世代車両（821系、YC1系）の導入

### 商業

- 六本松開発（17.9）

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

### 不動産賃貸事業

オフィス  
賃貸マンション

- JRJP博多ビル（16.4）
- 平河町センタービル（16.9）

- RJR777博多（17.2）

- 東十条マンション（17.6）
- RJR777大分駅前Ⅱ（18.2）
- RJR777千代田千代田駅前（18.2）
- RJR777西公園A「イット」（18.3）
- RJR777竹下Ⅰ（18.3）

- バークス竹ノ塚（18.7）
- RJR777新横浜（18.10）
- グランド777芝浦（18.12）
- RJR777大分駅前Ⅲ（19.2）
- RJR777都元Ⅱ（19.2）
- RJR777博多駅前（19.3）

- RJR777竹下Ⅱ（20.2）
- RJR777六本松（20.3）
- RJR777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九大学研都市レジデンス（17.4）
- MJR赤坂カブ（17.11）
- MJRサカサカ大江（18.3）

- MJR九品寺レジ（18.8）
- MJRサカサカ鹿児島中央（18.7/19.3）
- MJR大野城駅前（19.3）
- MJR桜坂サカサカレジデンス（19.3）
- MJR清水町（19.3）
- MJR大分駅前サカサカレジデンス（19.3）

- MJR/RJR堺筋本町カブ（21.3）

- MJR新大江（19.7）
- MJR延浜駅南（19.8）
- マクシティ（二日市）※共同事業物件（20.3）
- MJRサカサカ宮崎駅前 ※共同事業物件（20.3）
- MJRサカサカ上熊本駅前（20.3）
- MJR千早アザラシ（20.12）

### ホテル事業

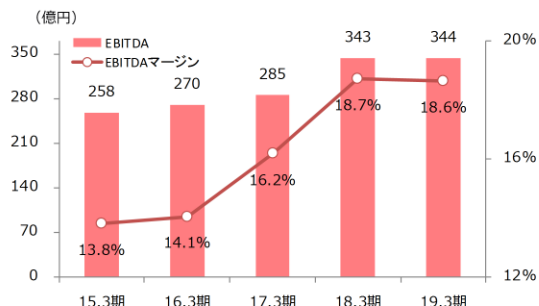
- JR九州ホテルラサカ那覇（17.6）
- Shama Lakeview Asoke Bangkok（17.12）

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

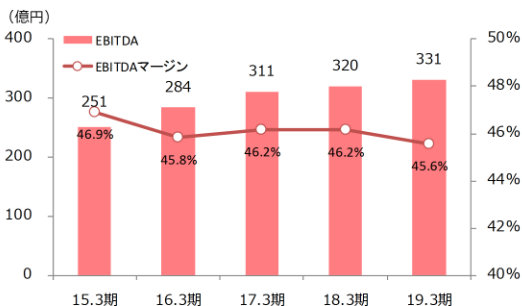
# 各セグメントのEBITDA推移（旧セグメント表記）



## 運輸サービス

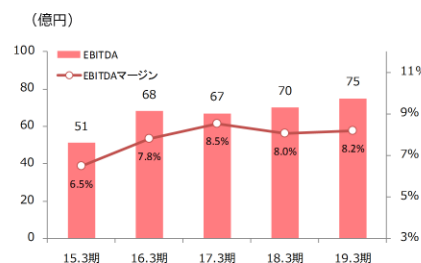


## 駅ビル・不動産

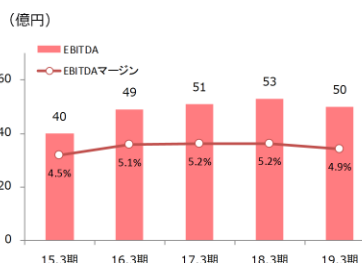


※ 16.3期以前の運輸サービスセグメントのEBITDAは、経費安定基金運用収益（15.3期:125億円、16.3期:111億円）を含む  
 ※ 各セグメントの数値は、セグメント間取引消去前

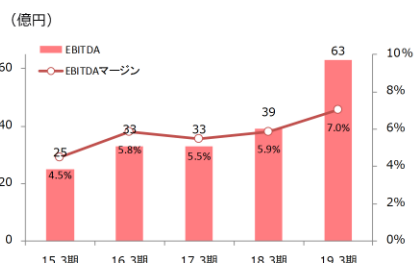
## 建設



## 流通・外食



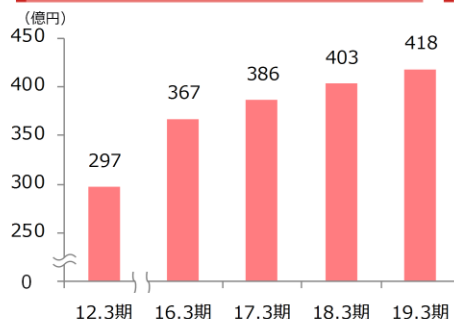
## その他



# 各事業における推移

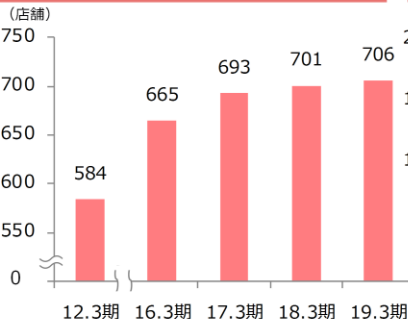


## 駅ビル事業収入



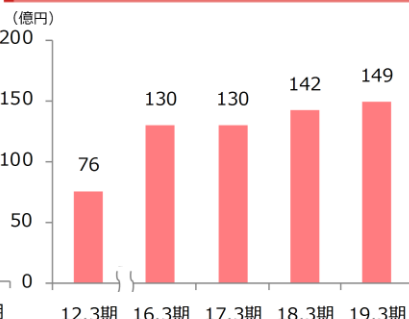
※ 駅ビル運営子会社6社とJRJP博多ビルの事業収入の合計

## 流通・外食事業店舗数

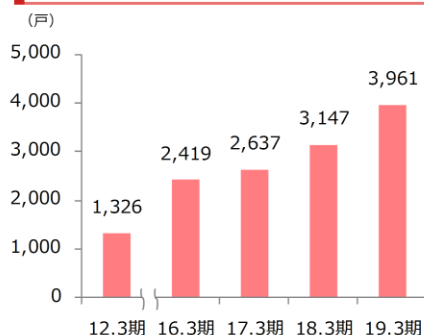


※ 数値は各年度末時点

## ホテル（旅館）事業収入

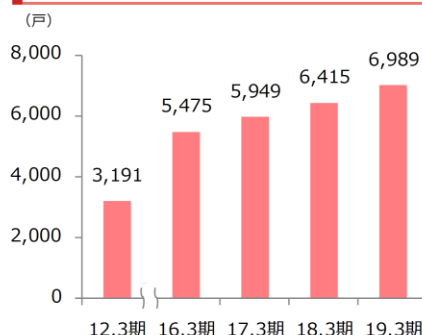


## 賃貸マンション事業戸数（累計）



※ 数値は各年度末時点

## 分譲マンション事業戸数（累計）



※ 数値は各年度末時点

# 費用構造の変化

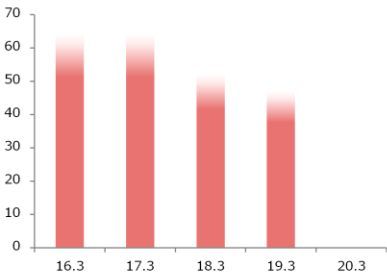


## 主な税制特例の廃止

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

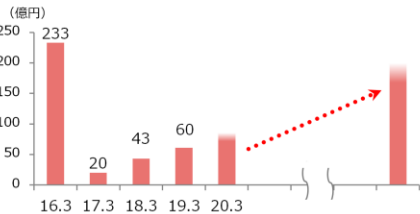
| 名称    | 特例内容         |           |                 |                 |       | 決算科目                       |
|-------|--------------|-----------|-----------------|-----------------|-------|----------------------------|
|       | 科目           | 課税標準      |                 |                 |       |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

税制特例の影響額（億円）



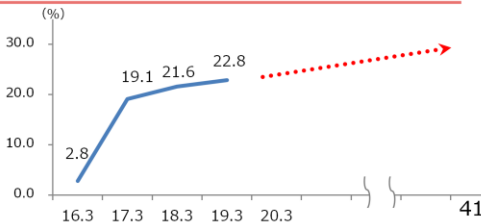
## 鉄道事業における減価償却費について

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



## 法人税率について

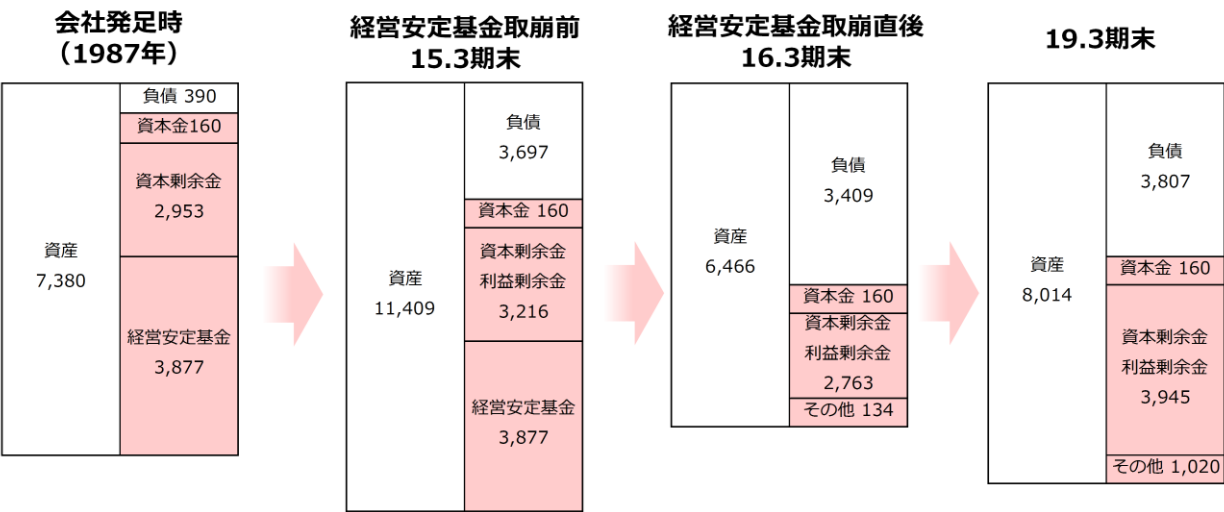
- 2016.3期末の減損処理で一時差異（税務上の利益が会計上の利益を下回る）が多額に発生した結果、税負担率が実効税率（19.3期:約30.5%）と乖離している
- 減損損失の一時差異については、繰延税金資産を新たに計上できるようになったため、税率は逡増する傾向
- 当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



# 当社の資本構成の推移



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



# 2019年3月期末 ネットキャッシュの状況



## 純有利子負債の考え方

2018年3月末時点の純有利子負債<sup>(1)</sup>

(百万円)

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

2019年3月末時点の純有利子負債

(百万円)

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

※1 退職給付に係る負債は含まない



# 主要な保有物件の概要



| 資産タイプ          | 名称                         | 所在地      | 時期<br>(開業/取得)      | 延床面積/<br>戸数/部屋数 | テナント売上<br>2019/3期 | 主要テナント                                        |
|----------------|----------------------------|----------|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------------------|
| 商業施設<br>(駅ビル)  | アミュプラザ小倉                   | 北九州市小倉北区 | 1998/3             | 約48,500㎡        | 125億円             | ユナイテッドアローズ、<br>フランフラン 等                       |
|                | アミュプラザ長崎                   | 長崎市尾上町   | 2000/9             | 約58,500㎡        | 210億円             | 東急ハンズ、無印良品、<br>ユナイテッド・シネマ 等                   |
|                | アミュプラザ鹿児島                  | 鹿児島市中央町  | 2004/9             | 約65,000㎡        | 268億円             | 東急ハンズ、ZARA、<br>シネマ鹿児島ミット10 等                  |
|                | JR博多シティ                    | 福岡市博多区   | 2011/3             | 約240,000㎡       | 1,185億円           | 阪急百貨店、東急ハンズ、<br>T・ジョイ博多 等                     |
|                | JRおおいたシティ                  | 大分市要町    | 2015/4             | 約144,500㎡       | 241億円             | 東急ハンズ、TOHOシネマズ 等<br>2018/3/2リニューアル            |
| 商業施設<br>(マチナカ) | 六本松421等                    | 福岡市中央区   | 2017/9<br>※一部10月開業 | 約37,000㎡        | －                 | 蔦屋書店、スターバックス、<br>九州大学法科大学院、福岡市科学館<br>SJR六本松 等 |
| オフィス           | 赤坂山王センタービル                 | 東京都千代田区  | 2011/3             | 約5,000㎡         | －                 | －                                             |
|                | 二番町センタービル                  | 東京都千代田区  | 2014/3             | 約44,000㎡        | －                 | －                                             |
|                | JRJP博多ビル                   | 福岡市博多区   | 2016/4             | 約44,000㎡        | －                 | －                                             |
|                | 平河町センタービル                  | 東京都千代田区  | 2016/9             | 約8,000㎡         | －                 | －                                             |
|                | 新川イーストビル                   | 東京都中央区   | 2019/1             | 約10,000㎡        | －                 | －                                             |
| 賃貸マンション        | グランドプレシア芝浦                 | 東京都港区    | 2018/12            | 234戸            | －                 | －                                             |
|                | RJRプレシア郡元                  | 鹿児島市郡元   | 2019/2             | 142戸            | －                 | －                                             |
|                | RJRプレシア大分駅前Ⅲ               | 大分県大分市   | 2019/2             | 78戸             | －                 | －                                             |
|                | RJRプレシア博多駅南                | 福岡市博多区   | 2019/3             | 139戸            | －                 | －                                             |
| 上記含む 計40棟      |                            |          |                    |                 |                   |                                               |
| ホテル            | JR九州ホテル ブラッサム博多中央          | 福岡市博多区   | 2013/4             | 247室            | －                 | －                                             |
|                | JR九州ホテル ブラッサム新宿            | 東京都渋谷区   | 2014/7             | 239室            | －                 | －                                             |
|                | JR九州ホテル ブラッサム那覇            | 沖縄県那覇市   | 2017/6             | 218室            | －                 | －                                             |
|                | Aloft Bangkok Sukhumvit 11 | タイ バンコク  | 2018/11            | 298室            | －                 | －                                             |
| 上記含む 計16棟      |                            |          |                    |                 |                   |                                               |

# 主要な開発パイプラインの概要



| 名称                 | 所在地    | 時期                                              | 敷地・延床面積/<br>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<br>2019年春 駅ビル着工<br>2021年春 駅ビル開業予定 | 敷地 約70,000㎡<br>(高架下含む)<br>延床 107,000㎡<br>(駅ビル) | 高架下： 商業<br>駅ビル： 商業、シネマ、ホテル 等<br>立体駐車場： 2,100台<br>住居系： MJR、RJR、SJR 等      |
| 長崎駅周辺開発            | 長崎市    | 未定                                              | 未定                                             | 新幹線暫定開業、在来線高架化を見据えた駅周辺<br>開発を推進<br>商業、ホテル、オフィスなど複合的な開発を検討                |
| 鹿児島中央駅西口開発         | 鹿児島市   | 未定                                              | 未定                                             | 商業、オフィス、住居など複合的な開発を検討                                                    |
| 宮崎駅西口開発            | 宮崎市    | 2019年春 工事着工<br>2020年秋 開業予定                      | 敷地 約7,300㎡                                     | 商業、オフィスなど複合的な開発を検討                                                       |
| 博多駅前三丁目複合開発        | 福岡市博多区 | 2019年秋 開業予定                                     | 敷地 約1,590㎡                                     | ホテル(238室)を核とした複合ビル開発                                                     |
| RJRブレスシア天神サウス      | 福岡市中央区 | 2020年4月 竣工予定                                    | 延床 約15,000㎡                                    | 複合賃貸マンション(202戸)                                                          |
| MJR/RJR堺筋本町タワー     | 大阪市中央区 | 2021年2月末 竣工予定                                   | 延床 約47,470㎡                                    | マンション(分譲：296戸・賃貸：144戸)                                                   |
| THE BLOSSOM HIBIYA | 東京都港区  | 2019年8月 開業予定                                    | 255室 予定<br>延床 約10,400㎡                         | オフィス・ホテル複合開発、NTT都市開発(株)<br>との共同開発<br>ホテル部分所有： JR九州<br>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/>