



九州旅客鉄道株式会社

KYUSHU RAILWAY COMPANY



FACT SHEETS 2020



目次

1. 会社概要

- p1 会社概要
連結セグメント別の主な事業内容
- p2 連結決算ハイライト
- p3 経営計画

2. 事業内容(運輸サービスセグメント)

- p4 運輸サービスセグメントの概要
- p5 鉄道事業の状況
- p6 収支改善による持続的な
鉄道サービスの構築について

3. 事業内容(不動産・ホテルセグメント)

- p7~8 不動産・ホテルセグメントの
概要および状況
- p9 不動産・ホテルセグメントの
主な開発計画

4. 事業内容(その他のセグメント)

- p10 その他のセグメントの状況

5. データ

- p11~12 決算データ
- p13 設備投資額の推移
- p14 社員の状況

6. その他

- p15 更なる経営基盤強化
ーセグメント区分の変更等ー
- p16 資本構成の推移
費用構造の変化
鉄道事業における運賃・料金の概要

1. 会社概要

2. 事業内容 (運輸サービスセグメント)

3. 事業内容 (不動産・ホテルセグメント)

4. 事業内容 (その他のセグメント)

5. データ

6. その他

会社概要 (2020年4月1日現在)

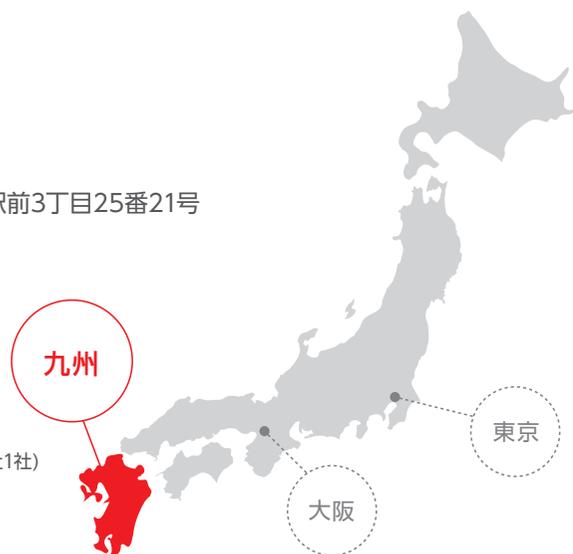
設立 1987年4月1日

本社 福岡市博多区博多駅前3丁目25番21号

資本金 160億円

発行済株式数 157,301,600株

子会社・関連会社 子会社 54社
(うち連結子会社44社)
関連会社 5社
(うち持分法適用関連会社1社)



連結セグメント別の主な事業内容

運輸サービス

鉄道事業、バス事業、船舶事業等

- ・連結子会社 (5社)
- 豊肥本線高速鉄道保有 (株)、JR九州バス (株)、JR九州高速船 (株)、JR九州サービスサポート (株)、JR九州リネン (株)



建設

建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等

- ・連結子会社 (6社)
- 九鉄工業 (株)、三軌建設 (株)、JR九州エンジニアリング (株)、JR九州電気システム (株)、JR九州コンサルタンツ (株)、JR九州住宅 (株)



不動産・ホテル

不動産賃貸業 (商業施設、オフィス、マンション等)、不動産販売業 (分譲マンション)、ホテル業、駐車場運営、シニア事業等

- ・連結子会社 (18社)
- JR九州駅ビルホールディングス (株)、(株)JR博多シティ、(株)JR小倉シティ、(株)JR長崎シティ、(株)JR大分シティ、(株)JR熊本シティ、(株)JR鹿児島シティ、(株)JR宮崎シティ、JR九州ビルマネジメント (株)、JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.、JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングス (株)、JR九州ハウステンボスホテル (株)、JR九州ホテルズ (株)、JR九州ステーションホテル小倉 (株)、(株)おおよま夢工房、JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.、JR九州レンタカー&パーキング (株)、JR九州シニアライフサポート (株)



流通・外食

小売業、飲食業、農業

- ・連結子会社 (8社)
- JR九州リテール (株)、JR九州ドラッグイレブン (株)※、JR九州フードサービス (株)、JR九州ファーストフーズ (株)、(株)トランドール、(株)萬坊、上海JR餐飲管理有限公司、JR九州ファーム (株)

※JR九州ドラッグイレブン (株) は、2020年5月28日の一部株式譲渡に伴い持分法適用関連会社となりました。



その他

建設機械販売・レンタル、広告業、ゴルフ場経営等

- ・連結子会社 (7社)
- キャタピラー九州 (株)、JR九州エージェンシー (株)、JR九州リゾート開発 (株)、JR九州商事 (株)、JR九州システムソリューションズ (株)、JR九州ライフサービス (株)、JR九州ビジネスパートナーズ (株)
- ・持分法適用関連会社 (1社)
- JR九州セコム (株)



1. 会社概要

2. 事業内容 (運輸サービスセグメント)

3. 事業内容 (不動産・ホテルセグメント)

4. 事業内容 (その他のセグメント)

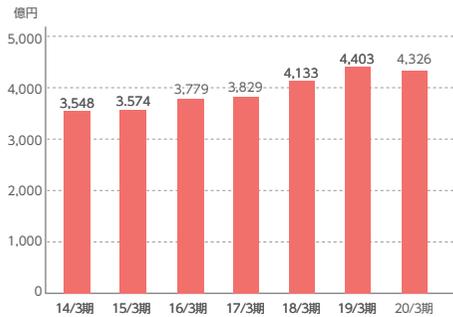
5. データ

6. その他

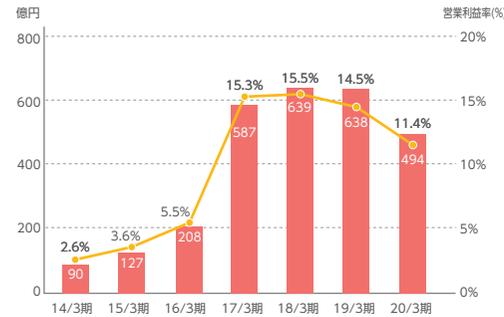
連結決算ハイライト

ハイライト (連結)

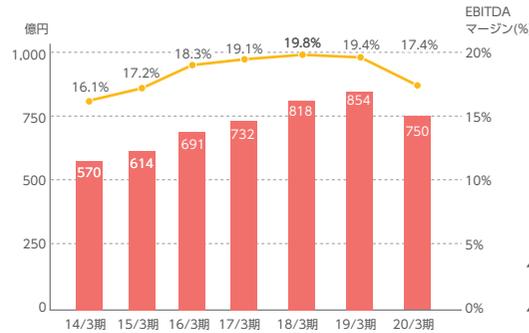
営業収益



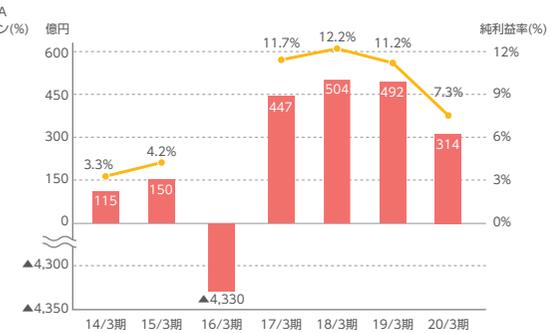
営業利益



EBITDA(※)



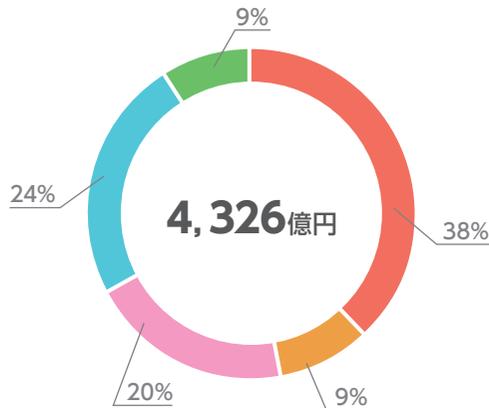
当期純利益



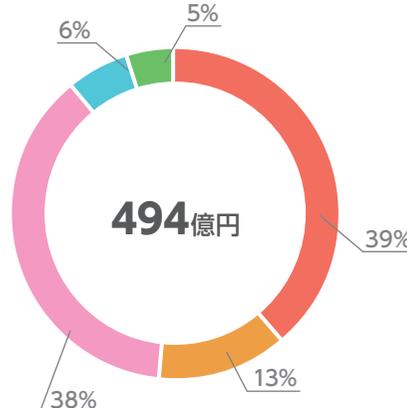
※ EBITDA=営業利益+減価償却費+経営安定基金運用収益(セグメント間取引消去後、転貸を目的としたリース資産に係るものを除く)
EBITDAマージン=EBITDA÷営業収益
※ 20/3期の業績は新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、鉄道旅客運輸収入の大幅な減少等の影響を受けております。

収益構造 (2020年3月期・連結)

営業収益 (外部売上高)

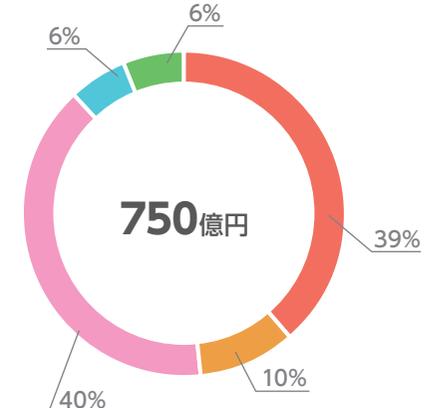


営業利益



EBITDA

EBITDA=営業利益+減価償却費
(セグメント間取引消去後、転貸を目的としたリース資産に係るものを除く)



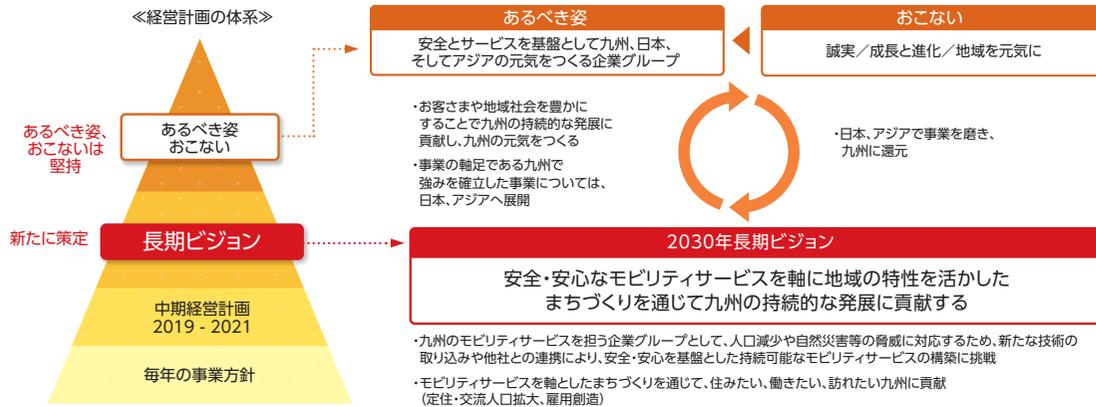
■ 運輸サービス ■ 建設 ■ 不動産・ホテル ■ 流通・外食 ■ その他

※営業利益、EBITDAのセグメント割合は、セグメント間取引消去前の数値を基に算出
※%は小数第1位四捨五入(合計が100%にならない場合あり)

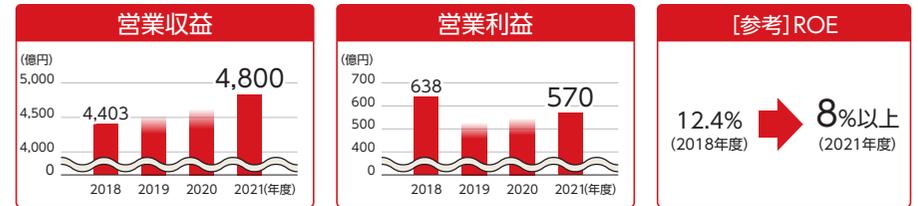
経営計画

経営計画の体系と2030年長期ビジョン

経営環境が大きく変化していく中で、JR九州グループの「あるべき姿」を実現するため、新たに「2030年長期ビジョン」を策定しました。

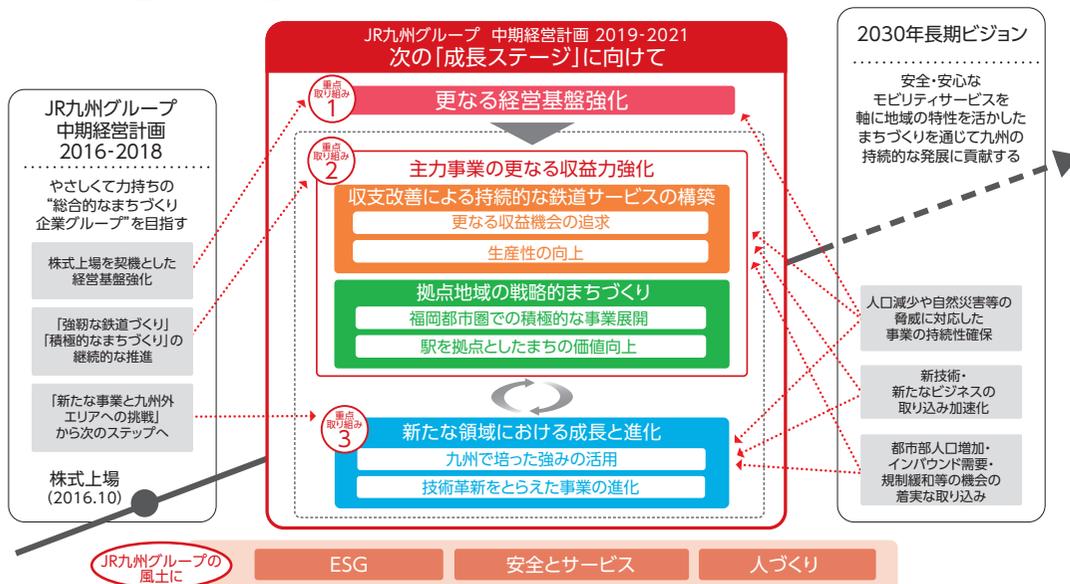


経営数値目標(連結) ※1



「JR九州グループ 中期経営計画 2019-2021」の位置づけと重点取り組み

前中期経営計画からの課題および長期ビジョンからのバックキャストを踏まえ、本中期経営計画では、以下の3点を重点取り組みと位置づけます。

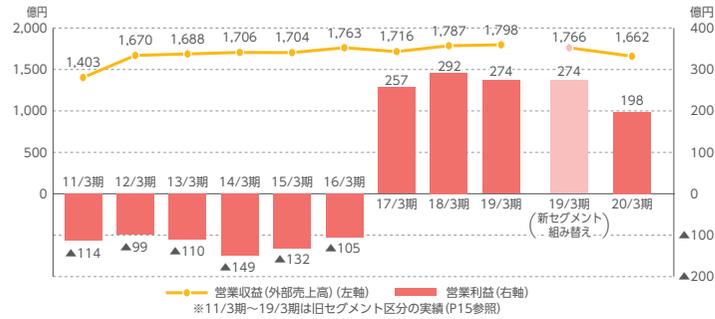


単位: 億円、()内は対2018年度増減額

セグメント名	営業収益※2		営業利益※2		主な増減要因
	2018年度	2021年度	2018年度	2021年度	
運輸サービス	1,818	1,840 (+21)	274	210 (▲64)	鉄道運輸収入の増加により増収 税制特例措置廃止、減価償却費の増加等に伴う費用の増加により減益
建設	938	980 (+41)	62	60 (▲2)	新幹線関連工事等により増収 人件費等の費用の増加により減益
不動産・ホテル	900	1,130(+229)	254	240 (▲14)	熊本駅ビル・宮崎駅ビルの開業により増収 収益・費用計上区分見直しに伴う費用の増加により減益
流通・外食	1,040	1,150(+109)	34	40 (+5)	新規出店により増収増益
その他	726	760 (+33)	22	25 (+2)	グループ外への売上拡大等により増収増益
合計	4,403	4,800(+396)	638	570 (▲68)	

※1 2018年度数値は、新しいセグメント区分に組み替えたもの(P15参照)
※2 セグメントの営業収益、営業利益については、セグメント間取引消去前

運輸サービスセグメントの概要

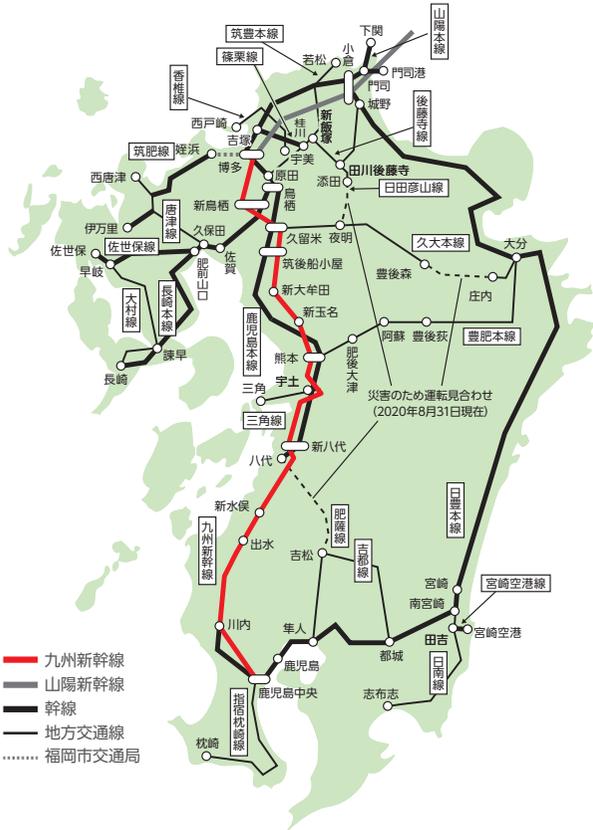


鉄道事業

路線概要 (2020年3月31日現在)

	線数	営業キロ (km)	駅数	電化率 (%)
新幹線	1	288.9	4 (11)	100
幹線	8	1,042.9	297	95
地方交通線	13	941.2	267	7
合計	22	2,273.0	568	59

※駅数中()内は新幹線と在来線の併設駅を含めた駅数



鉄道事業における鉄道旅客運輸収入 および営業利益の推移



バス事業



路線別便数(2020年6月1日現在)

路線名	便数	
	全便	(再掲) JR九州バス
一般		
一	139	139
二	61	61
北薩線 ※	55	55
計	255	255
高		
福岡-宮崎線	56	8
福岡-鹿児島線	40	4
福岡-山口線	10	6
福岡-広島線(昼行)	18	6
福岡-広島-福山線(夜行)	2	1
福岡-出雲線(夜行)	2	1
新八代-宮崎線	32	16
宮崎-大分線	12	2
計	172	44
合計	427	299

※定期観光3便を含む

船舶事業



ターミナル
福岡(博多港国際ターミナル)
対馬(比田勝港国際ターミナル)
釜山(釜山港国際旅客ターミナル)

運航本数
福岡～釜山: 2～3往復/日
対馬～釜山: 1～2往復/日



※運航休止中(2020年8月31日現在)

豊肥本線の全線復旧

- 2016年4月 「平成28年熊本地震」で被災し、肥後大津駅～豊後荻駅間が不通
- 2016年7月 阿蘇駅～豊後荻駅間の運転再開
- 2020年8月 肥後大津駅～阿蘇駅間の運転再開 (豊肥本線 熊本駅～大分駅間が全線で開通)



阿蘇大橋付近の復旧前後

鉄道事業の状況

鉄道旅客運輸収入の推移

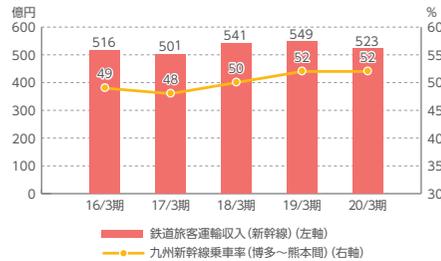
(単位:億円)

		2011 /3期	2012 /3期	2013 /3期	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	2019 /3期	2020 /3期
新幹線	定期	8	20	23	24	25	26	26	26	27	28
	定期外	123	477	459	464	467	490	474	514	522	495
	計	131	498	482	489	493	516	501	541	549	523
在来線	定期	286	288	291	296	293	295	294	296	297	297
	定期外	750	630	637	654	663	688	668	673	668	652
	計	1,037	918	929	950	957	984	963	970	965	950
合計	定期	294	309	314	320	319	322	321	323	324	325
	定期外	874	1,107	1,097	1,118	1,131	1,179	1,143	1,188	1,190	1,147
	計	1,168	1,416	1,412	1,439	1,450	1,501	1,464	1,511	1,514	1,473
指数(1988/3期=100)		109	132	132	135	136	140	137	141	142	138

鉄道旅客運輸収入(近距離※)



鉄道旅客運輸収入(新幹線)
九州新幹線乗車率(博多~熊本間)



車両数

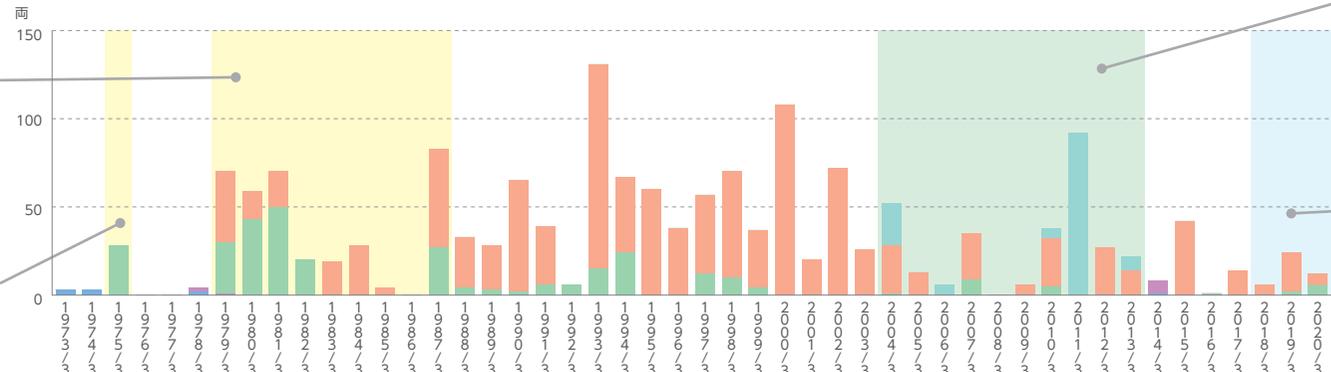
車両別在籍車両数(2020年3月31日現在)

(単位:両)

車両	SL 蒸気機関車	EL 電気機関車	DL 内燃機関車	TEC 新幹線	EC 電車	DC 気動車	PC 客車	その他	計
両数	1	0	9	136	1,184	296	10	29	1,665

車両製造年度(2020年3月31日現在)

■ 内燃機関車 ■ 新幹線 ■ 電車 ■ 気動車 ■ 客車 ※SL, その他の車両は除く



輸送データ

輸送人キロ

(単位:百万人キロ)

		2011 /3期	2012 /3期	2013 /3期	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	2019 /3期	2020 /3期
新幹線	定期	66	157	176	186	188	194	196	195	199	204
	定期外	423	1,666	1,605	1,639	1,674	1,735	1,655	1,809	1,832	1,745
	計	489	1,823	1,782	1,825	1,863	1,929	1,852	2,004	2,032	1,950
在来線	定期	3,870	3,915	3,943	4,069	3,946	4,026	4,018	4,011	4,015	4,006
	定期外	3,714	3,149	3,198	3,287	3,329	3,421	3,320	3,319	3,237	3,102
	計	7,585	7,064	7,141	7,357	7,275	7,448	7,339	7,331	7,252	7,108
合計	定期	3,936	4,073	4,119	4,256	4,134	4,221	4,214	4,207	4,214	4,211
	定期外	4,137	4,815	4,804	4,926	5,003	5,156	4,976	5,129	5,070	4,847
	計	8,074	8,888	8,924	9,182	9,138	9,378	9,191	9,336	9,285	9,059

輸送人員

(単位:百万人)

		2011 /3期	2012 /3期	2013 /3期	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	2019 /3期	2020 /3期
合計	定期	196	201	203	211	206	212	213	215	217	218
	定期外	101	108	110	112	113	118	118	121	121	118
	計	297	310	314	323	319	330	331	337	338	337
新幹線	定期	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	定期外	3	9	9	10	10	10	10	11	11	11
	計	4	11	12	12	12	13	13	14	14	13

※新幹線の輸送人員は再掲

列車キロ、車両キロ

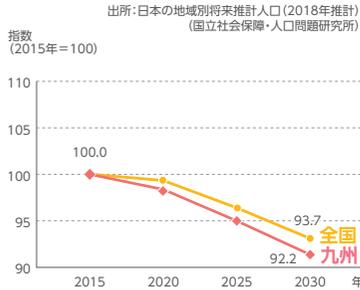
(単位:百万キロ)

		2011 /3期	2012 /3期	2013 /3期	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	2019 /3期	2020 /3期
列車キロ	新幹線	3	9	10	10	10	10	9	9	9	9
	在来線	65	61	61	61	61	61	60	60	56	56
	計	69	71	71	72	71	71	69	69	65	65
車両キロ	新幹線	23	68	72	72	71	71	64	70	68	68
	在来線	271	248	248	250	250	250	247	243	230	231
	計	295	317	320	322	322	322	311	314	299	299

収支改善による持続的な鉄道サービスの構築について

背景

全国を上回るペースの九州の人口減少



増加する九州の自然災害



老朽設備への対応

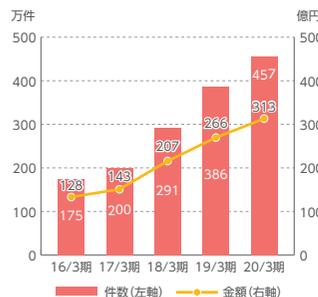


人口減少による市場縮小、少子高齢化による労働人口減少、自然災害の頻発・激甚化、老朽化する設備への対応に向けて、収益機会の追求、将来に向けた生産性の向上を図っていく。

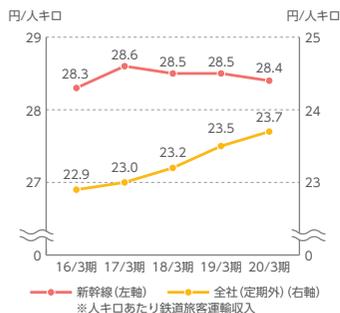
収益機会の追求

- インターネット予約システムの利便性向上によるネット販売比率アップ
- 近距離の収益力向上
- イールドマネジメントの強化
- 海外旅行代理店や航空会社と連携した「JR九州レールパス」の販路拡大
- D&S列車運行を通じた観光資源の発掘

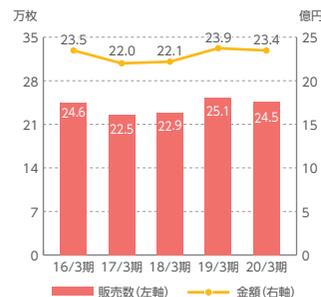
インターネット列車予約サービス予約件数、金額



イールド※(全社(定期外)、新幹線)



JR九州レールパス販売枚数、金額



生産性の向上

サービス

- Smart Support Stationの導入・拡大
駅に設置した監視カメラやインターホンを通じてサポートセンターのオペレーターがお客さまをご案内
- アシストマルスの導入
インターホンと遠隔操作機能を付加した券売機を通じて遠隔のオペレーターがお客さまをサポート

オペレーション

- 自動運転の実証実験
動力車操縦者が乗務しない形態の自動運転の実現に向けた実証実験を実施
- ワンマン運転の拡大
ホーム監視装置やホーム検知装置の導入により安全性を担保しながらワンマン運転を推進

メンテナンス

- ドローン・ロボットを活用した保守検査の検討
- 不要資産の計画的撤去
- 営業列車を活用した線路モニタリング
営業列車にモニタリング装置を搭載し検査を省力化

エネルギー

- 省エネ車両の開発および導入拡大
エネルギー効率の高い車両の導入により動力費・修繕費を削減
- 蓄電池技術の活用
回生電力の有効活用により電力使用量を削減



Smart Support Station



レール自動溶接機



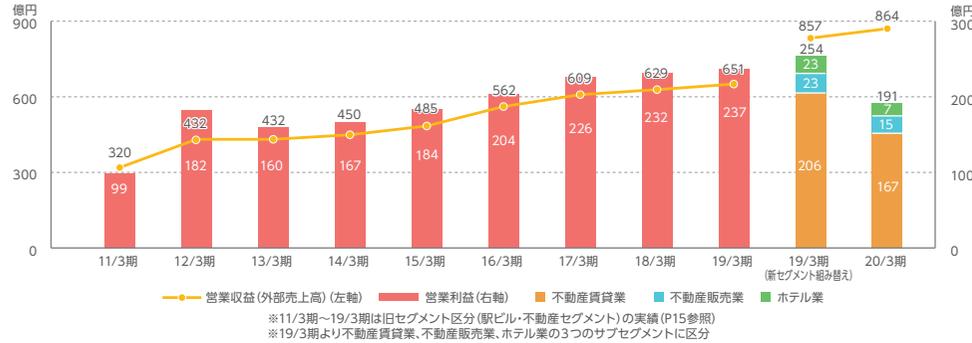
新たなモビリティサービス (MaaS)への挑戦

シームレスなモビリティサービスの展開を見据えた業務連携および実証実験を計画

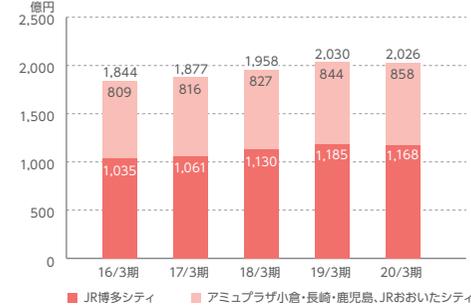
- 西日本鉄道(株)、第一交通産業(株)との業務連携契約締結
- トヨタ自動車(株)、西日本鉄道(株)とスマートフォン向けMaaSアプリ“my route”を本格実施(福岡市、北九州市)
- MaaSの実証実験の計画を発表
(大分県由布市および宮崎県宮崎市、日南市)
- 利便性の高い公共交通ネットワークの構築に向けて西日本鉄道(株)と列車、バス乗り継ぎ利便の向上を実施
(2020年3月のダイヤ改正より、下曽根駅で実施)



不動産・ホテルセグメントの概要および状況



駅ビルテナントの売上



① アミュプラザ小倉



② アミュプラザ長崎



③ アミュプラザ鹿児島



④ JR博多シティ



⑤ JRおいたシティ

駅ビル

事業エリア:九州内

各駅ビルの概要

名称	開業日	延床面積 (m ²)	入館者数(万人) 2020/3期	テナント売上高(億円) 2020/3期
① アミュプラザ小倉	1998年3月14日	48,500	1,695	153
② アミュプラザ長崎	2000年9月21日	58,500	1,148	206
③ アミュプラザ鹿児島	2004年9月17日	64,700	1,778	262
④ JR博多シティ	2011年3月 3日	240,000 ※博多駅を含む	6,860	1,168
⑤ JRおいたシティ	2015年4月16日	144,500	2,304	237

賃貸オフィス

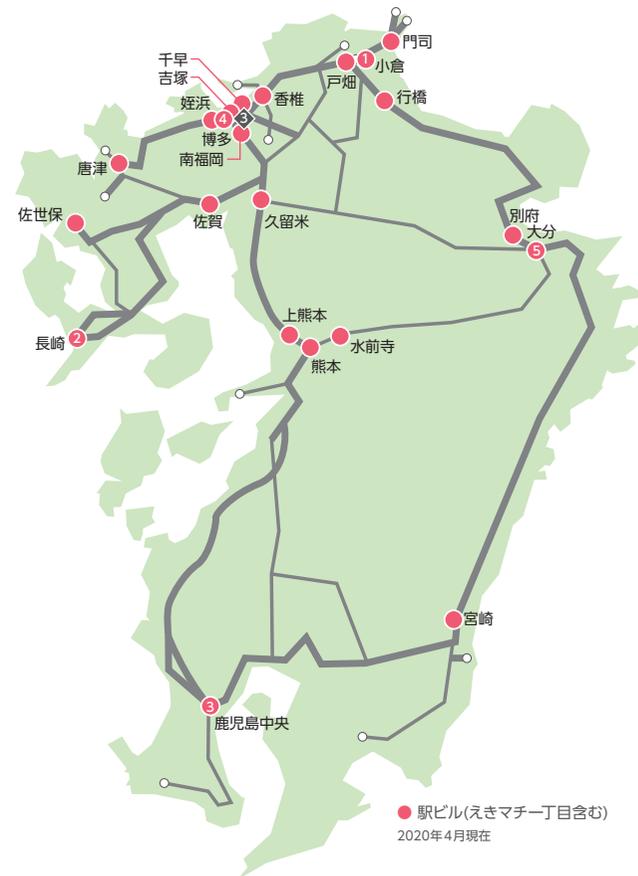
事業エリア:九州内、首都圏へ展開

賃貸オフィスの概要

名称	取得年月	延床面積 (m ²)
① 赤坂山王センタービル	2011年3月	5,000
② 二番町センタービル	2014年3月	44,000
③ JRJP博多ビル	2016年4月	44,000
④ 平河町センタービル	2016年9月	8,000
⑤ 新川イーストビル	2019年1月	10,000



JRJP博多ビル
(商業施設/賃貸オフィス)

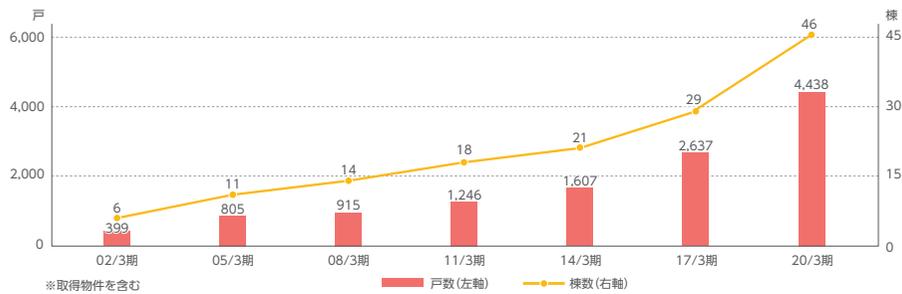


不動産・ホテルセグメントの概要および状況

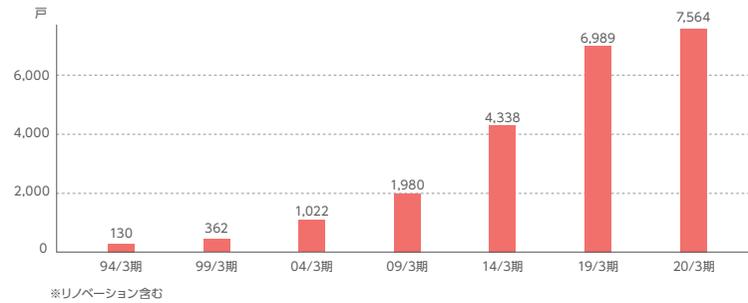
マンション

事業概要: 賃貸マンション、分譲マンション
 事業エリア: 九州内を中心に、国内主要都市圏へも展開
 展開ブランド: RJR (賃貸マンション)、MJR (分譲マンション)

賃貸マンション 竣工戸数および棟数の推移(累計)



分譲マンション 引渡戸数の推移(累計)



RJRプレシア郡元II
(賃貸マンション)



MJRザ・ガーデン
上熊本駅前
(分譲マンション)

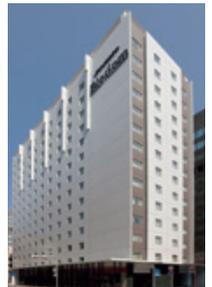
ホテル

事業エリア: 九州内を中心に、首都圏・タイへも展開

各ホテルの客室数・開業月

ホテル名	所在地	客室数	開業月
1 JR九州ホテル プラッサム福岡	福岡県福岡市	90	1992年12月 (2011年7月リブランドオープン)
2 ホテルオークラJRハウステンボス	長崎県佐世保市	320	1995年 6月 (2012年4月リブランドオープン)
3 ステーションホテル小倉	福岡県北九州市	294	1998年 4月
4 JR九州ホテル長崎	長崎県長崎市	144	2000年 9月
5 JR九州ホテル鹿児島	鹿児島県鹿児島市	247	2001年8月(南館)、2010年3月(北館)
6 奥日田温泉 うめびぎ	大分県日田市	32	2002年11月
7 別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぴ	大分県別府市	30	2003年 9月 (2012年4月リブランドオープン)
8 JRホテル屋久島	鹿児島県熊毛郡	46	2005年10月
9 JR九州ホテル小倉	福岡県北九州市	187	2007年 9月
10 JR九州ホテル宮崎	宮崎県宮崎市	141	2011年11月
11 JR九州ホテル プラッサム博多中央	福岡県福岡市	247	2013年 4月
12 JR九州ホテル プラッサム新宿	東京都渋谷区	239	2014年 8月
13 JR九州ホテル プラッサム大分	大分県大分市	190	2015年 4月
14 JR九州ホテル プラッサム那覇	沖縄県那覇市	218	2017年 6月
15 シャーマ レイクビュー アソーク バンコク	タイ バンコク	429	1999年 (2018年4月リブランドオープン)
16 アロフト バンコク スクンビット11	タイ バンコク	298	2011年
17 THE BLOSSOM HIBIYA	東京都港区	255	2019年 8月
18 THE BLOSSOM HAKATA Premier	福岡県福岡市	238	2019年 9月

JR九州グループ ホテル客室数の推移(累計)



JR九州ホテル
プラッサム博多中央
(ホテル)



奥日田温泉
うめびぎ

不動産・ホテルセグメントの主な開発計画

駅周辺開発

福岡都市圏における開発

《箕子小学校跡地活用事業》
※(株)桜十字等との共同事業
用途:病院、高齢者施設等
開業時期:2024年1月(予定)



《博多駅空中都市構想》
博多駅線路上空を立体的に利用した
新たな都市づくり構想



《福岡東総合庁舎敷地有効活用事業》
※福岡地所(株)、(株)麻生との共同事業
用途:オフィス、商業
開業時期:2024年春(予定)



長崎駅周辺開発

敷地面積:約18,000㎡
(既存アミュプラザ部分を含めると約35,000㎡)
延床面積:約114,000㎡
用途:商業、ホテル、オフィス等
開業時期:2022年度(予定)高架下開業
2023年春(予定)新駅ビル部分開業
2025年度(予定)新駅ビル開業



熊本駅周辺開発

敷地面積:約70,000㎡(高架下含む)
延床面積:約109,000㎡(駅ビル)
用途:商業、ホテル、オフィス、住居等
開業時期:2020年冬(予定)オフィス
2021年春(予定)駅ビル、ホテル



鹿児島中央駅西口開発

用途:商業、オフィス、住居等

マンション開発

賃貸マンション

名称	所在地	総戸数(予定)	竣工(取得)年度(予定)
RJRプレシア天神サウス	福岡県福岡市	202	2020年度
RJR堺筋本町タワー	大阪府大阪市	144	2020年度
RJRプレシア熊本駅前	熊本県熊本市	144	2020年度
RJRプレシア大橋駅前	福岡県福岡市	152	2020年度

分譲マンション

名称	所在地	総戸数(予定)	引渡年度(予定)
MJR千早ブランシエラ	福岡県福岡市	182	2020年度
MJR堺筋本町タワー	大阪府大阪市	296	2020年度
MJR平尾駅前	福岡県福岡市	46	2021年度
MJRザ・ガーデン下大利	福岡県大野城市	303	2021年度
MJR宮崎駅南パークサイド	宮崎県宮崎市	48	2021年度
MJRザ・ガーデン香椎	福岡県福岡市	420	2021年度

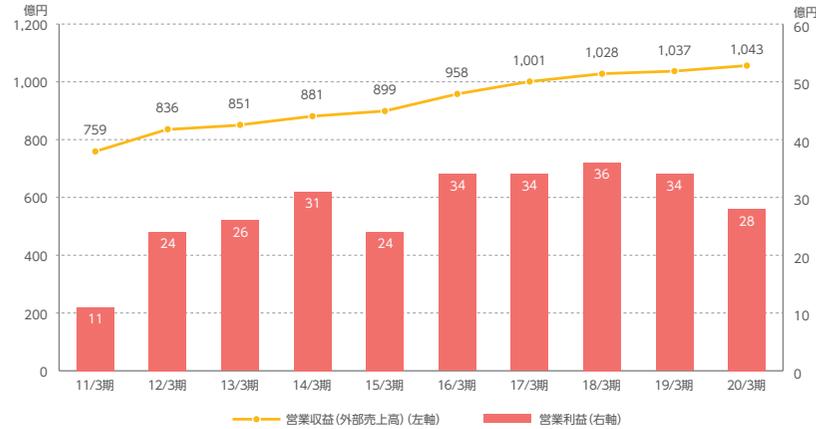
宮崎駅西口開発

《JR宮交ツインビル》
※宮崎交通(株)との共同開発
敷地面積:約7,300㎡
延床面積:約37,700㎡
用途:商業、オフィス等
開業時期:2020年11月(予定)



その他のセグメントの状況

流通・外食セグメント



主な店舗 (2020年4月1日現在)

小売	ファミリーマート (210店) ドラッグイレブン (205店 うち九州外4店)
飲食	うまや (24店 うち九州外11店) ケンタッキーフライドチキン (42店) シアトルズベストコーヒー (51店 うち九州外14店)

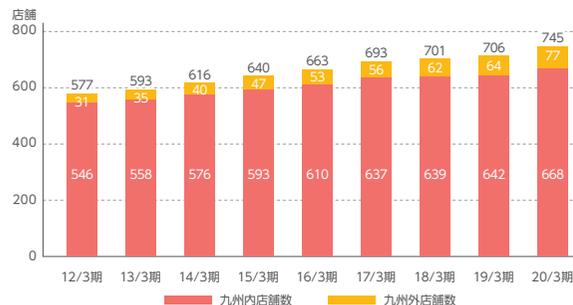


シアトルズベストコーヒー/シナボン六本木店

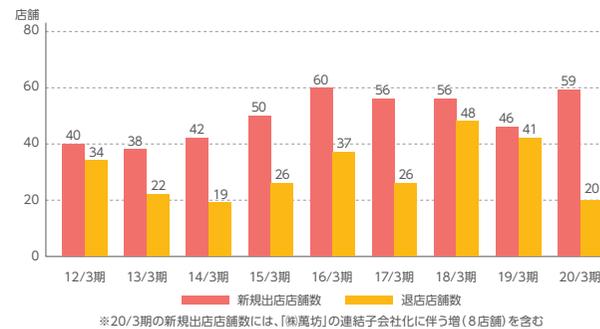


赤坂うまや新宿

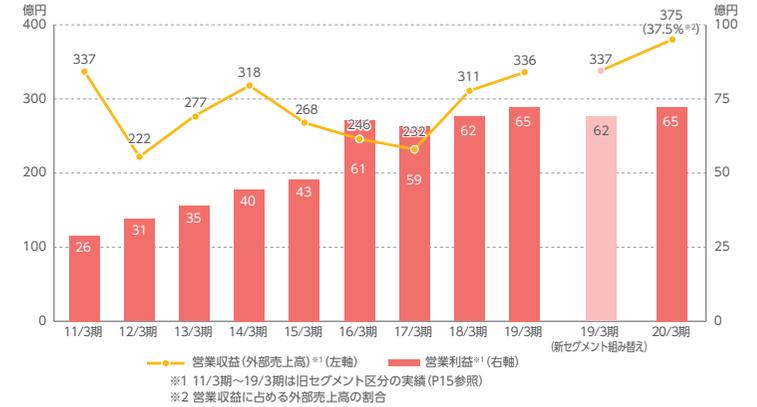
流通・外食セグメントの店舗数の推移



流通・外食セグメントの出退店舗数の推移



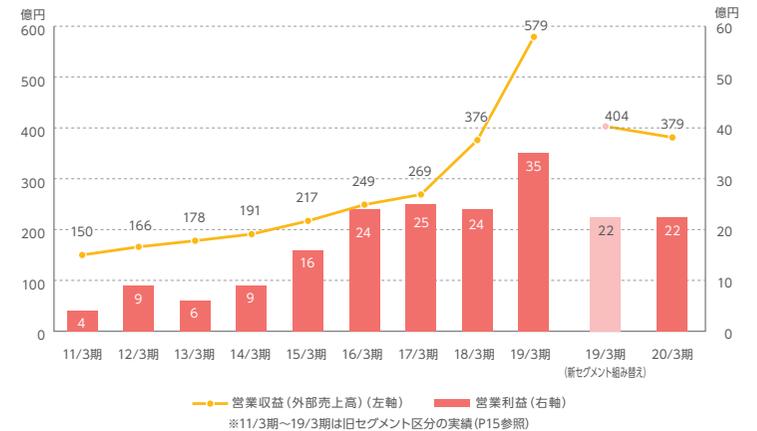
建設セグメント



最近の主要受注件名

- ・九州新幹線 (西九州ルート) 関連工事 (設計、軌道工事、土木工事)
- ・北陸新幹線 関連工事 (軌道工事、土木工事)

その他セグメント



2017年10月に「キャピラー九州(株)」を連結子会社化
2019年4月1日よりホテル業およびシニア事業は「不動産・ホテルセグメント」へ集約

1. 会社概要

2. 事業内容
(運輸サービスセグメント)3. 事業内容
(不動産・ホテルセグメント)4. 事業内容
(その他のセグメント)

5. データ

6. その他

決算データ (連結)

	2003/3期	2004/3期	2005/3期	2006/3期	2007/3期	2008/3期	2009/3期	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2019/3期 (新セグメント)	2020/3期
資産の部合計	9,978	9,760	9,746	9,695	9,869	9,777	9,478	9,756	10,166	10,086	10,398	11,062	11,409	6,466	6,766	7,495	8,014	8,014	8,285
負債の部合計	3,457	3,185	3,061	3,001	3,035	2,929	2,680	2,858	3,256	3,061	3,099	3,659	3,697	3,409	3,282	3,663	3,807	3,807	4,102
資本の部合計	6,455	6,502	6,611	6,621	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
非支配株主持分※	66	72	72	73	(73)	(60)	(54)	(58)	(61)	(67)	(75)	(77)	(47)	(54)	(54)	(60)	(58)	(58)	(50)
純資産の部合計	—	—	—	—	6,834	6,848	6,798	6,897	6,910	7,024	7,298	7,403	7,712	3,057	3,484	3,832	4,207	4,207	4,182
営業収益(外部売上高)	2,348	2,516	2,547	2,564	2,658	3,112	2,999	2,926	2,971	3,328	3,428	3,548	3,574	3,779	3,829	4,133	4,403	4,403	4,326
運輸サービス	1,377	1,376	1,465	1,474	1,490	1,505	1,477	1,379	1,403	1,670	1,688	1,706	1,704	1,763	1,716	1,787	1,798	1,766	1,662
建設	181	341	238	202	243	294	222	323	337	222	277	318	268	246	232	311	336	337	375
不動産・ホテル(駅ビル・不動産)	191	193	227	247	261	248	228	290	320	432	432	450	485	562	609	629	651	857	864
流通・外食	391	393	404	408	411	804	817	767	759	836	851	881	899	958	1,001	1,028	1,037	1,037	1,043
その他	207	213	210	232	251	259	253	164	150	166	178	191	217	249	269	376	579	404	379
営業利益	▲3	15	40	50	74	82	76	19	20	147	120	90	127	208	587	639	638	638	494
運輸サービス	▲84	▲83	▲39	▲57	▲0	▲43	▲36	▲105	▲114	▲99	▲110	▲149	▲132	▲105	257	292	274	274	198
建設	8	29	12	10	14	15	7	28	26	31	35	40	43	61	59	62	65	62	65
不動産・ホテル(駅ビル・不動産)	64	71	62	95	45	96	95	92	99	182	160	167	184	204	226	232	237	254	191
流通・外食	6	5	4	8	11	20	16	16	11	24	26	31	24	34	34	36	34	34	28
その他	2	▲0	0	▲2	2	▲0	▲1	▲2	4	9	6	9	16	24	25	24	35	22	22
調整額	▲0	▲6	▲1	▲3	1	▲5	▲4	▲10	▲6	▲0	1	▲8	▲9	▲9	▲16	▲7	▲8	▲8	▲12
営業外損益	86	86	87	81	94	94	69	69	65	55	52	121	127	111	18	30	26	26	12
営業外収益	18	15	8	7	10	13	12	10	8	8	7	7	8	7	29	39	38	38	28
営業外費用	79	71	71	68	67	60	63	54	54	54	52	6	6	7	11	8	11	11	16
経営安定基金運用収益	147	142	149	143	151	141	120	113	111	101	97	120	125	111	—	—	—	—	—
経常利益	83	102	127	132	169	177	146	88	86	202	173	212	255	320	605	670	665	665	506
特別損益	4	17	22	▲117	52	▲8	▲99	▲20	▲26	▲6	▲46	11	21	▲4,764	▲49	▲22	▲21	▲21	▲75
特別利益	264	184	220	128	205	153	207	112	184	213	104	112	363	697	306	166	185	185	344
特別損失	259	166	197	245	153	161	307	132	211	219	151	101	342	5,462	355	188	206	206	419
親会社株主に帰属する当期純利益	38	52	110	▲10	133	92	18	22	21	67	60	115	150	▲4,330	447	504	492	492	314
営業活動によるキャッシュフロー	324	384	352	407	511	305	197	361	387	484	446	396	461	634	285	876	414	414	604
投資活動によるキャッシュフロー	▲220	▲176	▲277	▲225	▲500	▲312	▲141	▲507	▲798	▲485	▲445	▲590	▲692	90	▲183	▲683	▲746	▲746	▲769
フリー・キャッシュフロー	103	208	74	182	11	▲6	55	▲146	▲410	▲1	1	▲194	▲231	724	102	193	▲331	▲331	▲164
財務活動によるキャッシュフロー	▲161	▲134	▲18	▲82	▲58	▲95	▲155	9	387	▲5	▲9	221	198	▲400	▲6	▲91	56	56	33
現金及び現金同等物の増減額	▲58	75	56	100	▲46	▲103	▲99	▲136	▲23	▲5	▲7	26	▲30	324	95	101	▲275	▲275	▲130

※2006年5月1日の会社法施行により「資本の部」が廃止になり「純資産の部」が新設されました。それに伴い表記方法を変更しております。なお、非支配株主持分(従来少数株主持分)は、2007/3期以降は純資産に含まれており、()にて再掲しております。

※2013年3月期以前については出向者人件費差額を営業外費用として計上し、2014年3月期以降については出向者人件費差額を営業費用として計上しております。

※2019年4月1日よりセグメント区分を変更しております。2019年3月期以前の営業収益(外部売上高)および営業利益は、旧セグメント区分の実績です。(P15参照)「駅ビル・不動産」セグメントは「不動産・ホテル」セグメントと名称を変更しております。

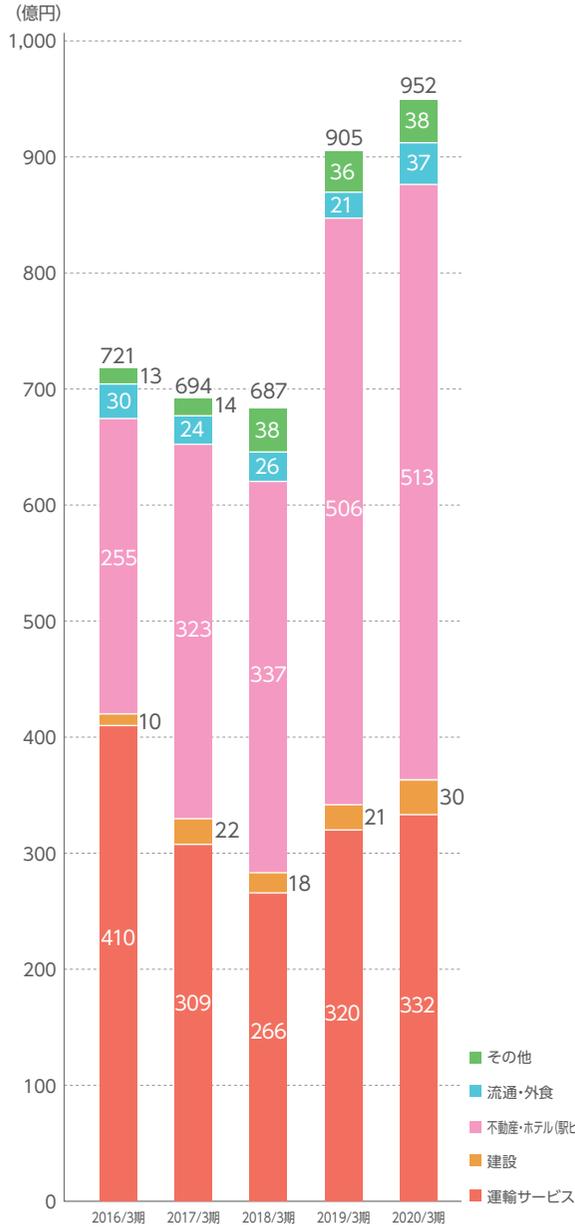
決算データ(単体)

(単位:億円)

	1988 /3期	2000 /3期	2001 /3期	2002 /3期	2003 /3期	2004 /3期	2005 /3期	2006 /3期	2007 /3期	2008 /3期	2009 /3期	2010 /3期	2011 /3期	2012 /3期	2013 /3期	2014 /3期	2015 /3期	2016 /3期	2017 /3期	2018 /3期	2019 /3期	2020 /3期
資産の部合計	7,801	9,262	9,416	9,133	9,070	8,988	8,921	8,941	9,093	8,979	8,819	9,032	9,345	9,279	9,574	10,157	10,482	5,369	5,555	5,813	6,329	6,654
負債の部合計	801	2,866	2,860	2,658	2,610	2,507	2,411	2,402	2,456	2,323	2,209	2,338	2,635	2,494	2,563	3,032	3,079	2,745	2,580	2,549	2,742	3,111
資本の部合計	6,999	6,395	6,555	6,475	6,460	6,481	6,509	6,539	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
純資産の部合計	—	—	—	—	—	—	—	—	6,637	6,655	6,610	6,694	6,710	6,785	7,010	7,125	7,402	2,623	2,975	3,263	3,587	3,542
営業収益	1,298	1,611	1,605	1,529	1,497	1,503	1,602	1,606	1,620	1,611	1,570	1,543	1,584	1,907	1,930	1,961	2,001	2,111	2,122	2,197	2,219	2,148
鉄道事業	1,266	1,388	1,379	1,346	1,308	1,311	1,391	1,399	1,410	1,410	1,387	1,298	1,329	1,599	1,610	1,625	1,632	1,691	1,649	1,713	1,722	1,652
運輸収入	1,069	1,189	1,175	1,142	1,114	1,119	1,204	1,201	1,203	1,215	1,209	1,144	1,168	1,416	1,412	1,439	1,450	1,501	1,464	1,511	1,514	1,473
その他収入	197	199	203	204	194	191	187	197	207	194	178	154	160	183	198	186	182	190	185	201	207	178
関連事業収入	32	221	225	181	188	191	210	207	210	201	182	245	255	307	319	335	368	419	472	484	497	496
営業費用	1,587	1,740	1,729	1,652	1,531	1,529	1,597	1,591	1,599	1,583	1,527	1,568	1,615	1,864	1,914	1,980	1,982	2,056	1,687	1,729	1,761	1,804
人件費	768	838	801	782	671	624	596	569	558	561	553	533	535	533	543	582	557	542	531	513	497	487
物件費	559	655	662	606	602	657	740	767	795	764	713	764	798	969	1,027	1,062	1,085	1,162	1,025	1,043	1,065	1,055
動力費	73	71	69	68	66	68	69	65	62	64	68	61	62	75	79	94	97	88	80	88	94	92
修繕費	218	202	217	202	203	217	244	301	281	302	268	279	293	322	329	340	365	389	378	363	372	334
その他	267	380	374	335	332	371	426	400	451	397	375	424	442	571	618	627	623	684	566	590	598	628
租税公課	17	34	36	36	39	37	42	43	42	42	42	43	43	44	51	50	51	58	60	75	80	107
減価償却費	241	212	229	226	217	210	218	210	203	214	217	226	238	317	292	284	287	293	70	96	118	154
営業利益	▲288	▲129	▲123	▲122	▲34	▲26	4	15	21	27	42	▲24	▲31	42	15	▲19	18	54	434	467	457	343
うち鉄道事業	▲280	▲139	▲145	▲168	▲89	▲82	▲40	▲57	▲7	▲53	▲39	▲109	▲122	▲104	▲117	▲156	▲140	▲115	250	282	267	200
うちその他事業	▲7	9	22	45	55	56	45	73	28	81	81	84	91	147	132	137	159	169	184	185	189	143
営業外損益	303	182	180	177	91	88	89	83	97	101	74	73	78	59	60	135	145	128	40	55	80	61
営業外収益	21	18	11	10	14	12	5	4	9	12	13	12	19	11	15	22	25	24	51	62	96	73
営業外費用	1	1	1	2	70	66	66	64	63	52	59	53	51	52	53	7	5	6	10	6	15	11
経営安定基金運用収益	283	165	170	169	147	142	149	143	151	141	120	113	111	101	97	120	125	111	—	—	—	—
経常利益	15	52	56	55	57	62	93	99	118	129	117	48	46	102	75	116	163	182	475	522	537	405
特別損益	20	0	0	0	▲9	▲3	▲47	▲45	46	1	▲92	▲9	▲4	8	▲41	7	9	▲4,819	▲42	▲23	▲9	▲63
特別利益	39	58	33	117	256	177	213	121	197	141	187	98	152	207	103	103	342	694	302	153	183	345
特別損失	18	58	33	117	265	181	261	166	150	140	279	108	156	199	144	95	332	5,513	345	177	193	409
当期純利益	9	28	30	11	12	26	29	9	89	77	16	18	28	33	20	72	95	▲4,444	376	416	442	286

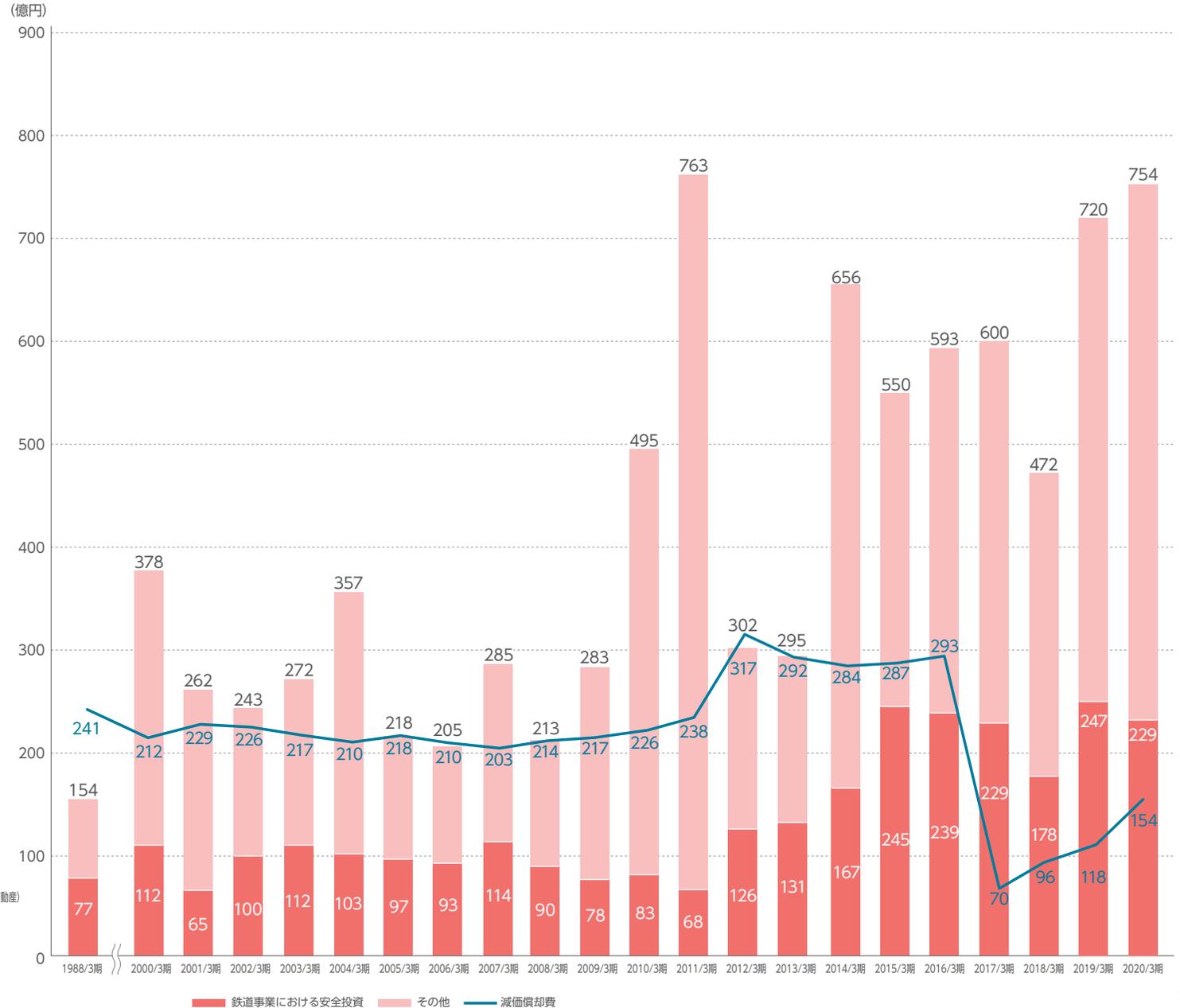
※2006年5月1日の会社法施行により「資本の部」が廃止になり「純資産の部」が新設されました。それに伴い表記方法を変更しております。
 ※2003年3月期から営業外費用に計上していた出向者人件費産額は、2014年3月期から営業費用として計上しております。

設備投資額の推移(連結)



※2019/3期以前は旧セグメント区分の実績(P15参照)

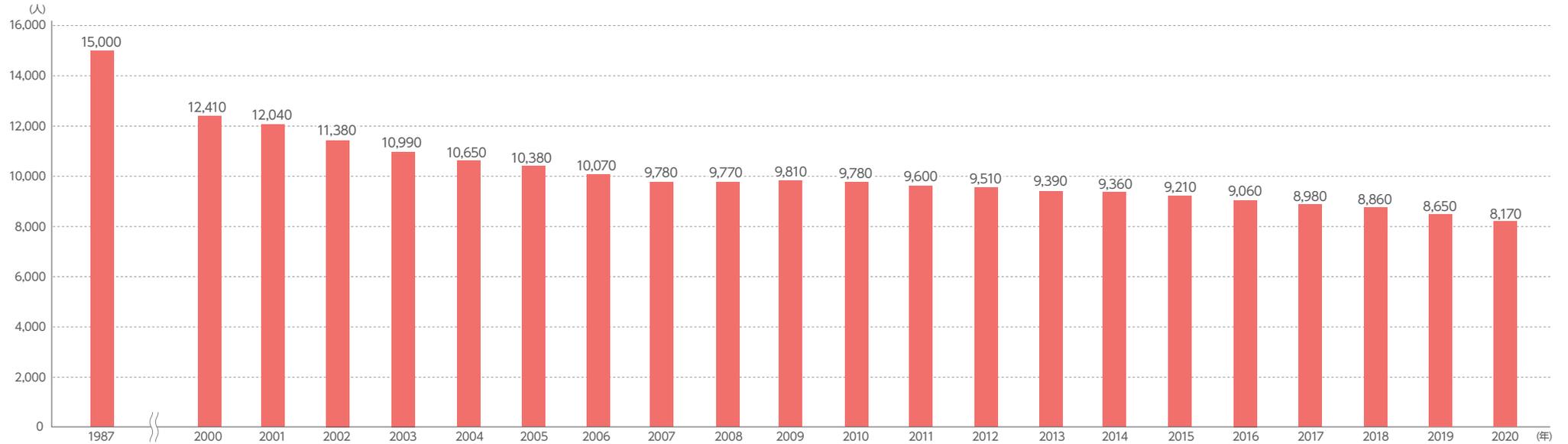
設備投資額の推移(単体)



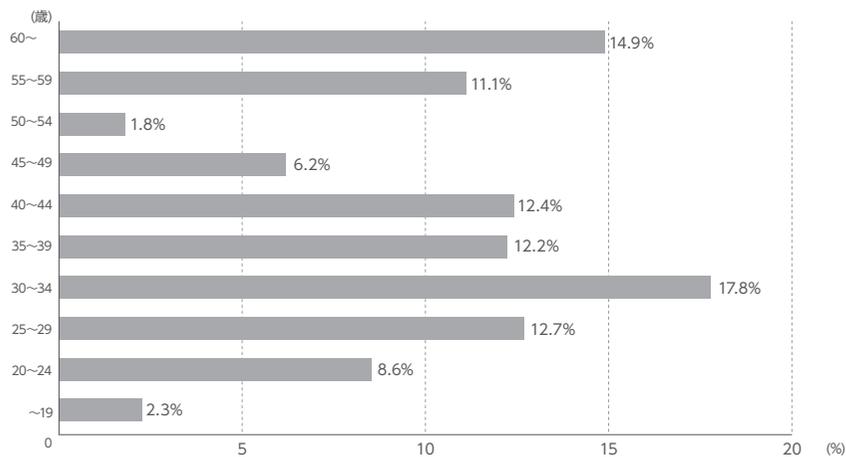
■ 鉄道事業における安全投資 ■ その他 — 減価償却費

社員の状況

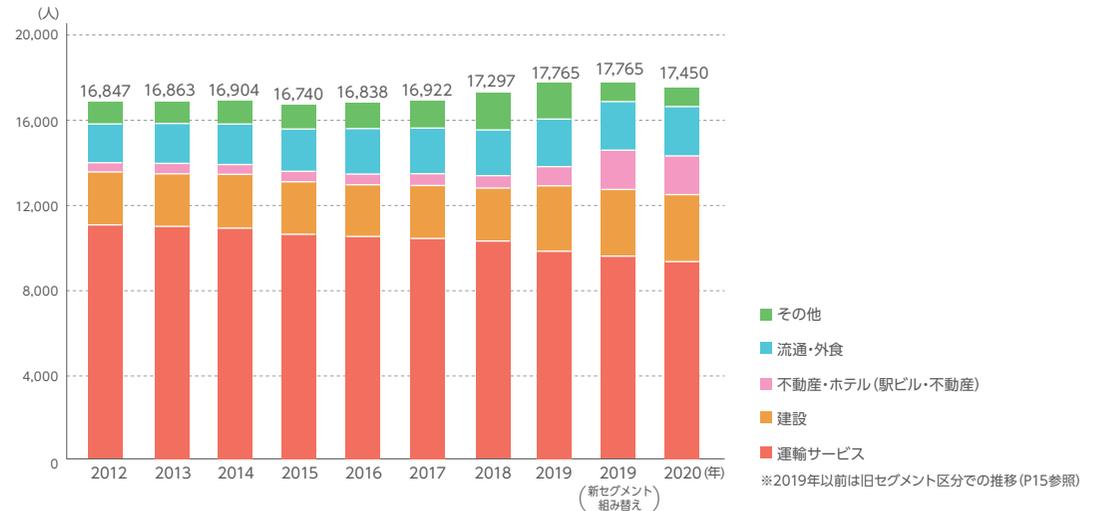
単体社員数の推移 各年4月1日現在



単体社員の年齢構成 2020年4月1日現在



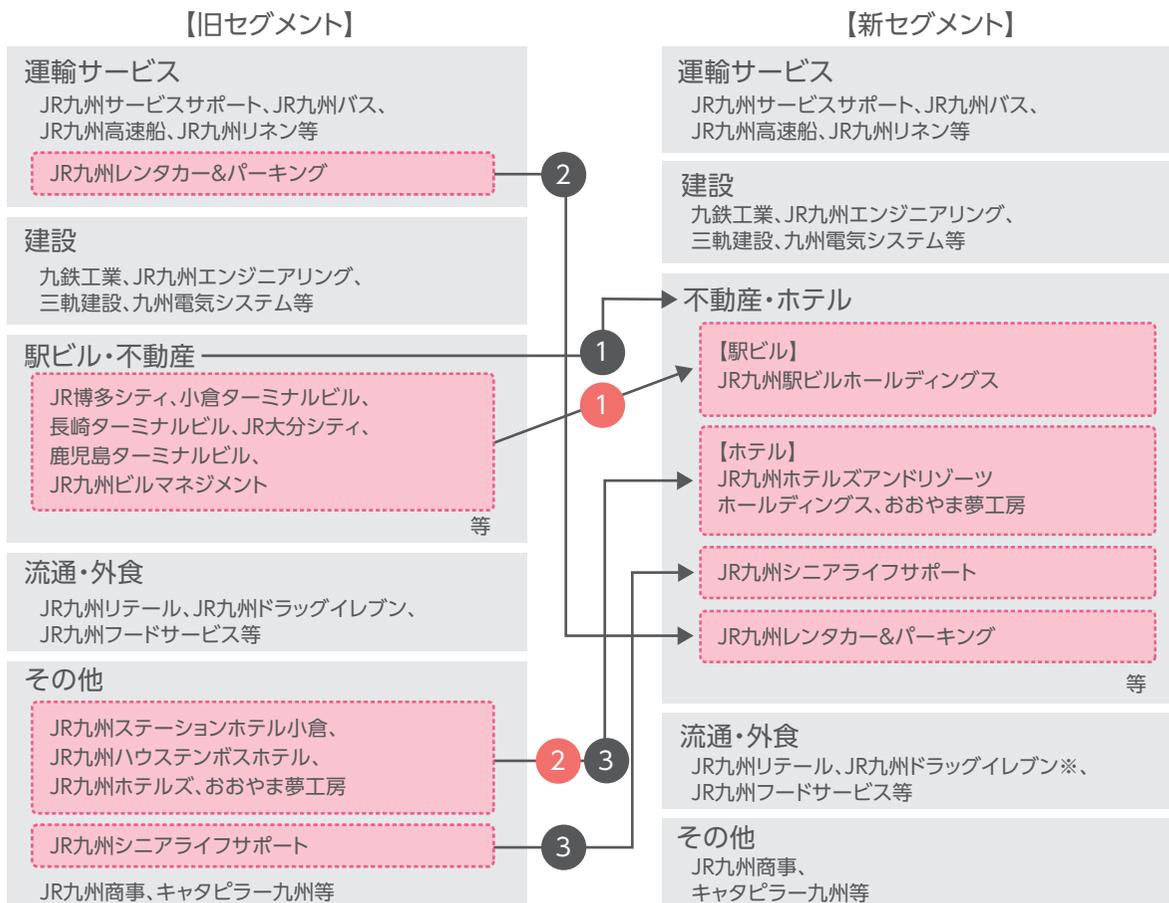
連結従業員数の推移 各年3月31日現在



更なる経営基盤強化 –セグメント区分の変更等–

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)



駅ビル、ホテル事業における中間持株会社設立 ①②

セグメントおよび収益・費用計上区分の変更

【セグメント区分の変更】①②③

不動産事業とホテル事業を一体的に強化するため、セグメント区分および名称を変更

【収益・費用計上区分の変更】

運輸サービスセグメントと不動産・ホテルセグメントにおいて、駅ビル賃料(収益)、固定資産税(費用)等の計上区分を見直し、セグメントの損益をより合理的に認識

※JR九州ドラッグイレブン(株)は、2020年5月28日の一部株式譲渡に伴い持分法適用関連会社となりました。

事業ポートフォリオの見直し

事業の買収

既存事業とのシナジー効果および九州の観光推進や鉄道需要の掘り起こしにつながる事業の買収

2019年12月 (株) 萬坊の株式取得
(流通・外食セグメント)



事業の再編・売却

A 2019年10月 JR九州フィナンシャルマネジメント(株)の株式譲渡
(その他セグメント)

リース・割賦事業においては、市場金利の低下を背景とした調達手段の多様化やリース会計基準変更の影響等により、大きな伸びが期待できない状況となっており、今後より発展させるためには、豊富な金融ノウハウと強固な顧客基盤を持つ(株)肥後銀行の下で成長していくことが最善であると判断し、株式の90%を譲渡

B 2020年4月 病院事業の譲渡

今後も継続的に地域医療へ貢献を行っていくためには、実績豊富な外部医療機関に経営を委ね、効率的で質の良い医療を提供していくことが最善と判断し、医療法人若葉会へ事業譲渡

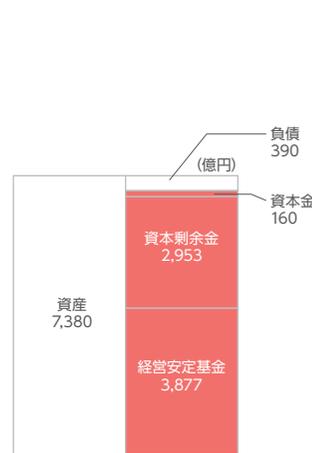
C 2020年5月 JR九州ドラッグイレブン(株)の株式譲渡
(流通・外食セグメント)

2007年に子会社化。Tポイント販促、インバウンド対応などにより業績を伸ばしてきたものの、ドラッグストア業界を取り巻く環境の変化は激しく厳しい経営環境が続いており、今後より発展させるためには、ツルハグループの事業ノウハウ等の経営資源を活用し、地域性と収益性を兼ね備えた企業として成長を目指していくことが最善と判断し、(株)ツルハホールディングスへ株式の51%を譲渡(2021年3月期より持分法適用関連会社へ変更)

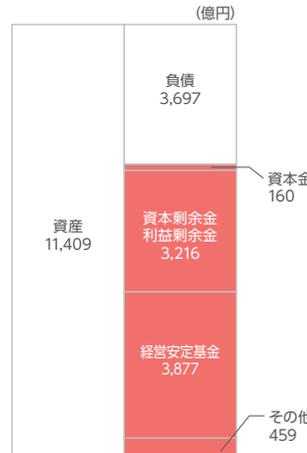
資本構成の推移

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

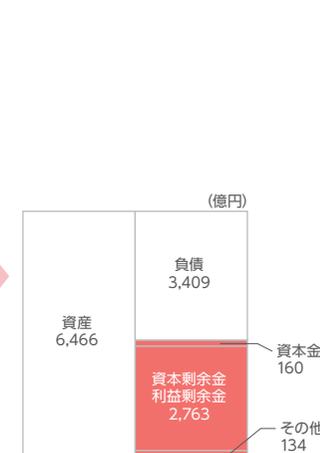
会社発足時(1987年・単体)



経営安定基金取り崩し前(2015/3期末・連結)



経営安定基金取り崩し直後(2016/3期末・連結)



2020/3期末・連結



費用構造の変化

主な税制特例の廃止

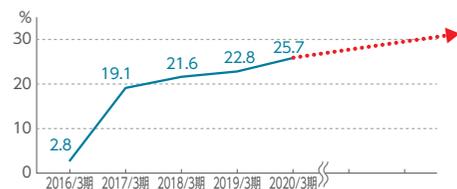
- 2019/3期末をもって税制特例措置(三島特例、資本割)は廃止(承継特例は2017/3期末で廃止)
- 減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- 参考までに2019/3期決算への影響額は約48億円と推計(租税公課および物件費に計上)

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(2020/3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、税率は増増する傾向
- 当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



鉄道事業における運賃・料金の概要

運賃・料金の設定および変更の手続き

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

上限運賃・料金の審査基準

- 鉄道事業者が上限運賃等の設定・変更の申請を行った場合、国土交通大臣は能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたもの(総括原価)を超えないかどうかを審査し、認可する。(当社は1996年に消費税改定以外の実質的な運賃改定を実施)

総括原価の算定方法

- 総括原価=営業費等+事業報酬
- 営業費等=人件費・経費(ヤードスティック方式の適用範囲)+諸税・減価償却費等

		支出	収入
事業報酬	配当金等		改定上限運賃による増収額
	支払利息		
営業費等	諸税・減価償却費等		現行運賃での収入額
	人件費・経費(ヤードスティック方式の適用範囲)		料金収入
			運輸雑収
総括原価			

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、国内外および九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。