九州旅客鉄道株式会社
KYUSHU RAILWAY COMPANY

FACT SHEETS 2019

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
－セグメント区分の変更等－
p16 …… 費用構造の変化
資本構成の推移

会社概要（2019年4月1日現在）

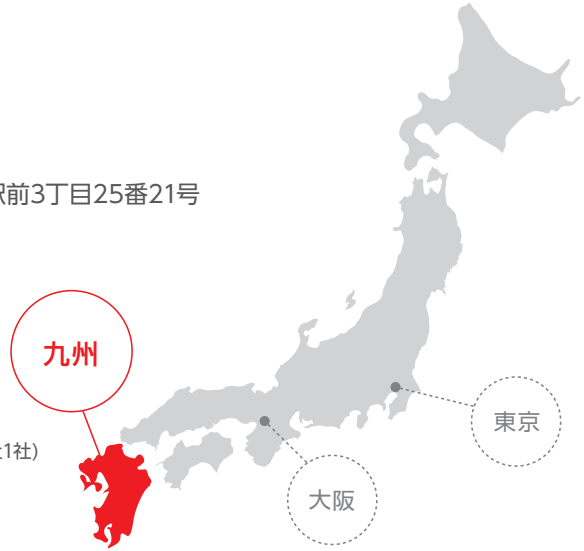
設立 …… 1987年4月1日

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 …… 160,000,000株

子会社・関連会社 …… 子会社　48社
（うち連結子会社41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九州住宅（株）、JR九州エンジニアリング（株）、
九州電気システム（株）、JR九州コンサルタンツ（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（16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鹿児島シティ、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）おおやま夢工房、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（7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、
上海JR餐飲管理有限公司、
JR九州ファーム(株)

その他

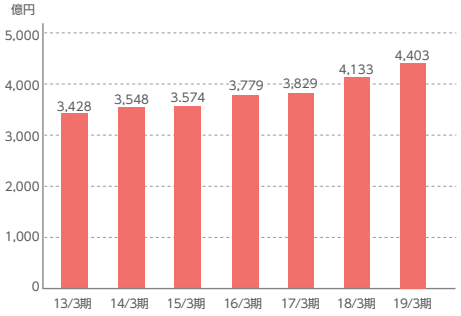
建設機械販売・レンタル、物品賃貸業、広告業、ゴルフ場経営等

・連結子会社（7社）
キャタピラー九州(株)、JR九州フィナンシャルマネジメント(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)
・持分法適用関連会社（1社）
JR九州セコム（株）

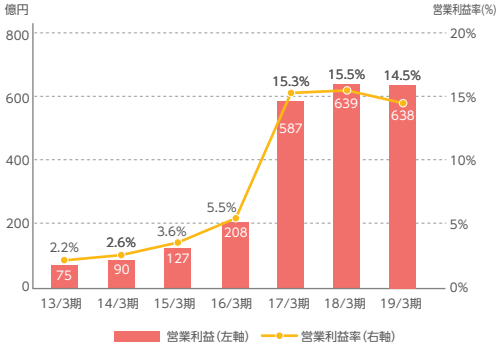
連結決算ハイライト

ハイライト（連結）

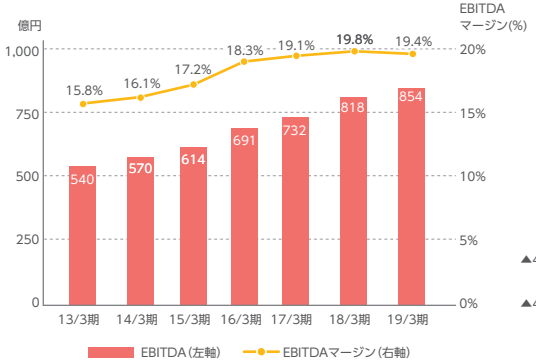
営業収益



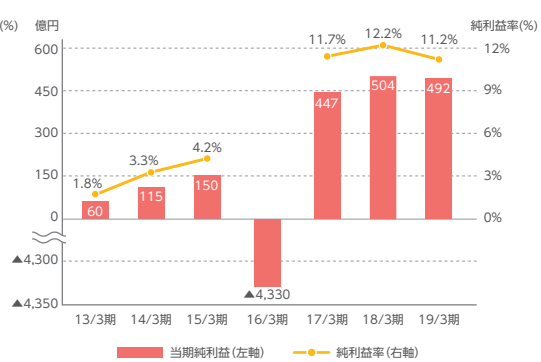
営業利益(※1)



EBITDA(※1 ※2)



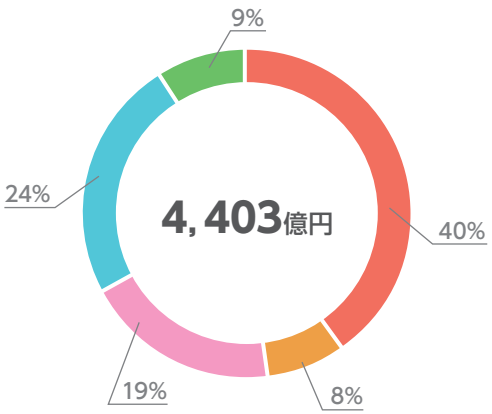
当期純利益



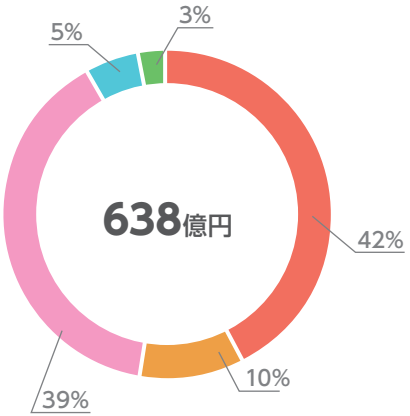
※1　2013年3月期については出向者人件費差額を営業費用に含まれるものとして減算し、算出
※2　EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ＋ 経営安定基金運用収益（セグメント間取引消去後、転貸を目的としたリース資産に係るものを除く）
EBITDAマージン＝EBITDA÷営業収益

収益構造（2019年3月期・連結）

営業収益（外部売上高）

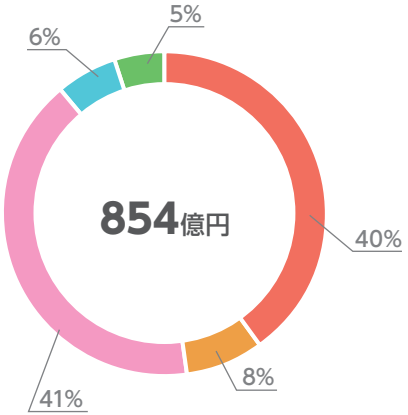


営業利益



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）



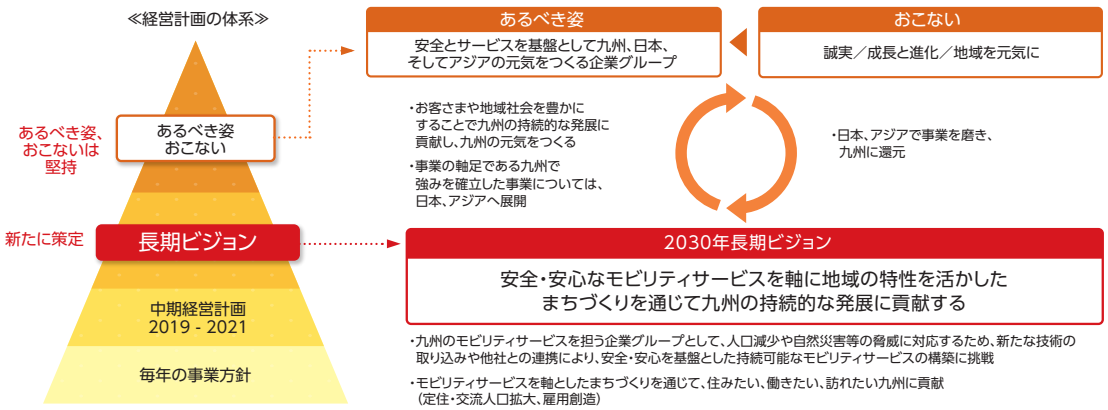
■ 運輸サービス　■ 建設　■ 不動産・ホテル　■ 流通・外食　■ その他

※新セグメント区分（P15参照）に組み換えて表示
※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

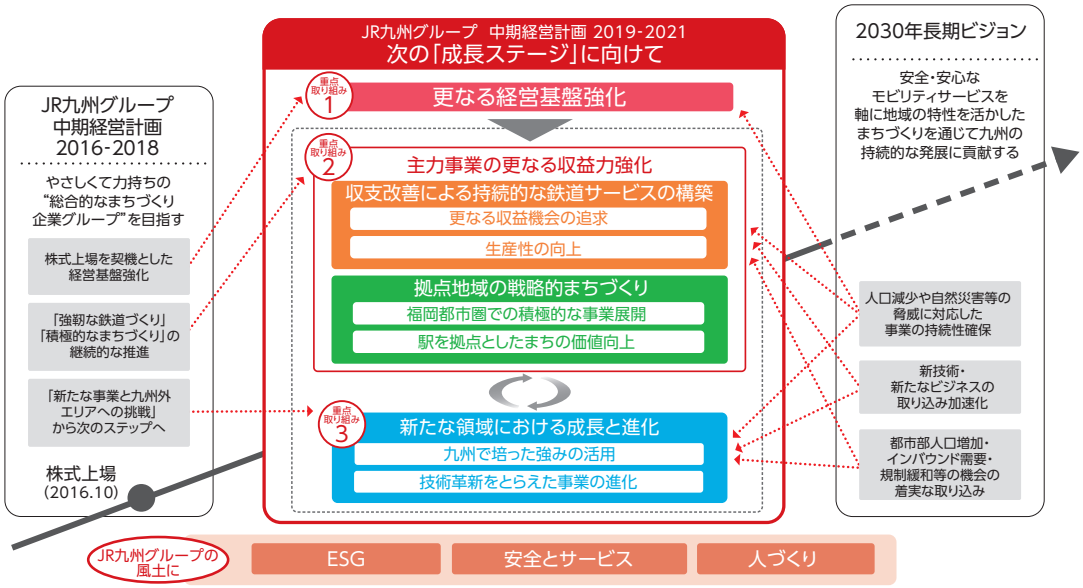
経営計画の体系と2030年長期ビジョン

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。

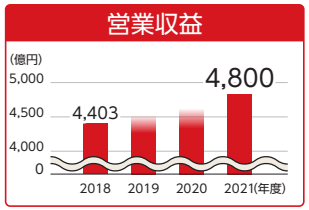


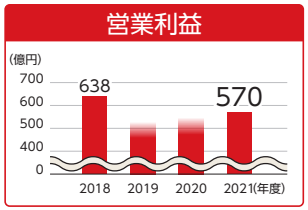
「JR九州グループ 中期経営計画 2019–2021」の位置づけと重点取り組み

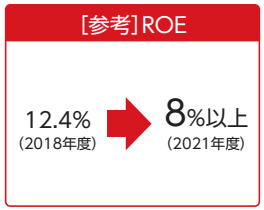
前中期経営計画からの課題および長期ビジョンからのバックキャストを踏まえ、本中期経営計画では、以下の3点を重点取り組みと位置づけます。



経営数値目標（連結）※1





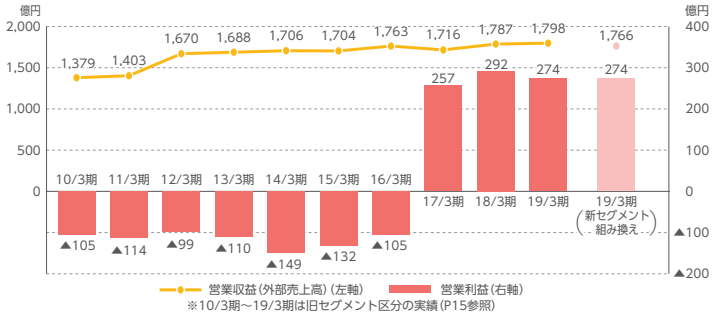


単位：億円、（　）内は対2018年度増減額

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換えたもの（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

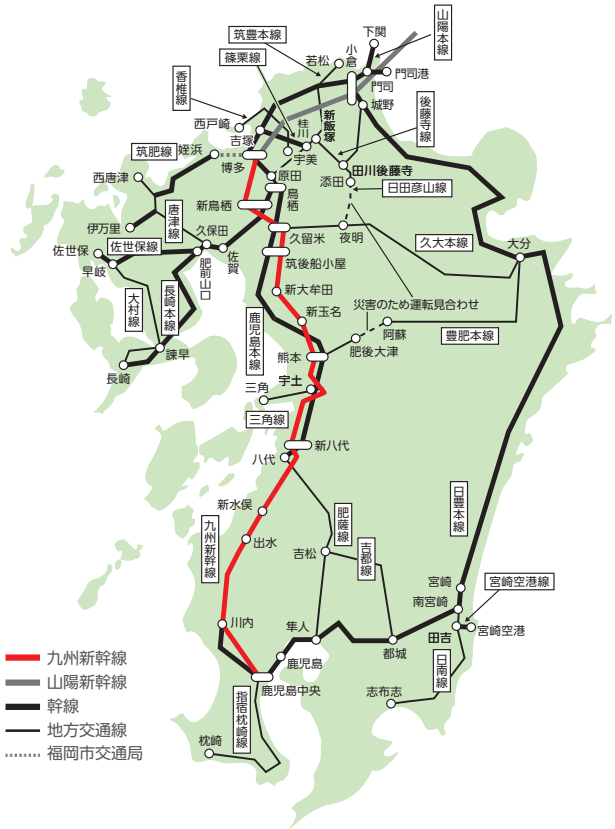


鉄道事業

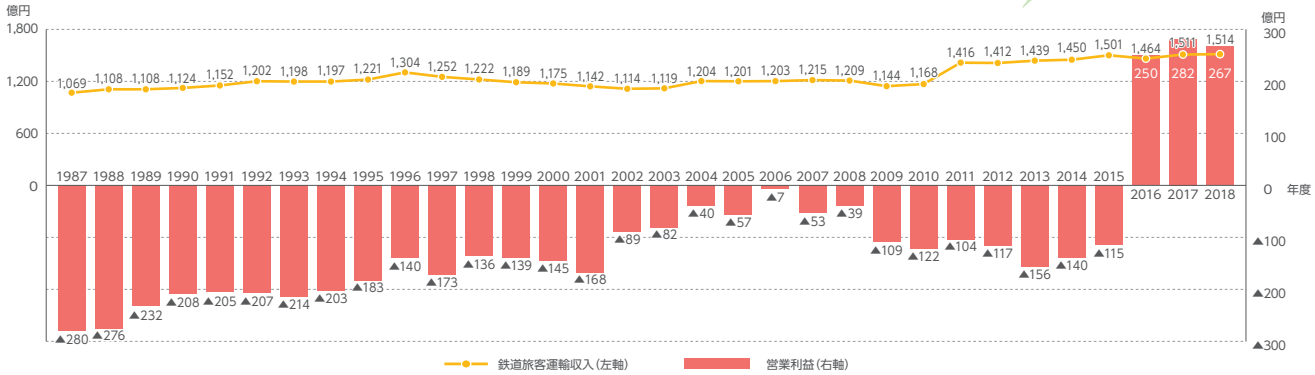
路線概要
（2019年3月31日現在）

	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

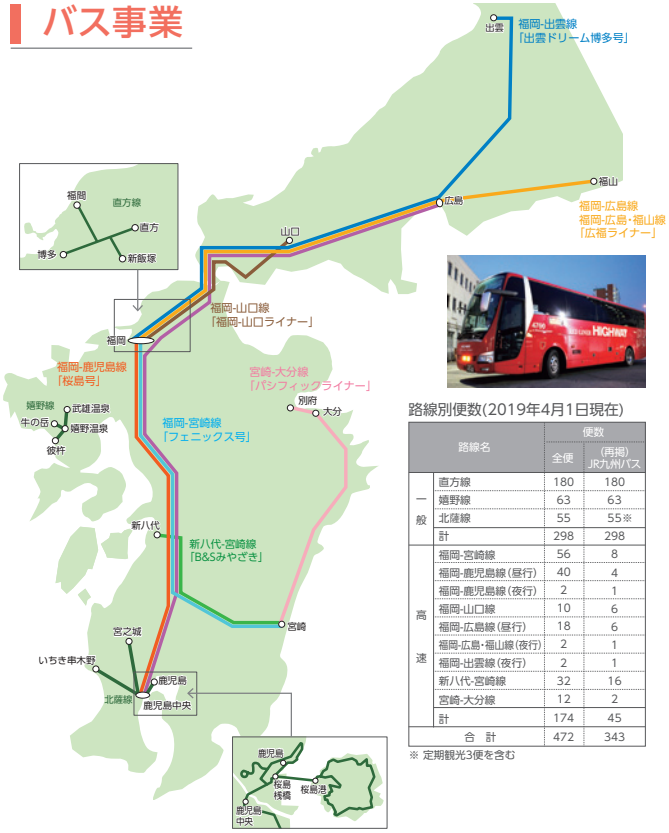
※駅数中（　）内は新幹線と在来線の併設駅を含めた駅数



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（2019年4月1日現在）

	路線名	便数 全便	便数 （再掲）JR九州バス
一般	直方線	180	180
	嬉野線	63	63
	北薩線	55	55※
	計	298	298
高速	福岡-宮崎線	56	8
	福岡-鹿児島線（昼行）	40	4
	福岡-鹿児島線（夜行）	2	1
	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	174	45
合計		472	343

※ 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：2往復/日

鉄道事業の状況

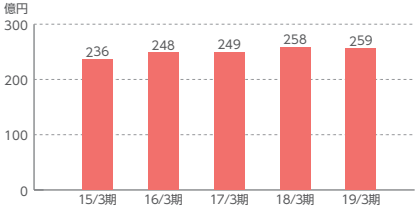
鉄道旅客運輸収入の推移

（単位：億円）

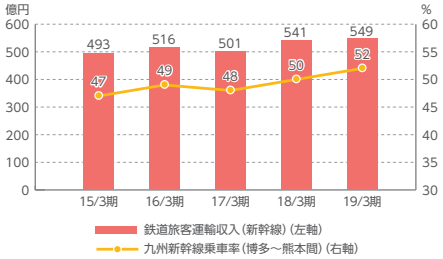
		2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期
新幹線	定期	7	8	20	23	24	25	26	26	26	27
	定期外	94	123	477	459	464	467	490	474	514	522
	計	102	131	498	482	489	493	516	501	541	549
在来線	定期	284	286	288	291	296	293	295	294	296	297
	定期外	758	750	630	637	654	663	688	668	673	668
	計	1,042	1,037	918	929	950	957	984	963	970	965
合　計	定期	291	294	309	314	320	319	322	321	323	324
	定期外	852	874	1,107	1,097	1,118	1,131	1,179	1,143	1,188	1,190
	計	1,144	1,168	1,416	1,412	1,439	1,450	1,501	1,464	1,511	1,514
指数（1988/3期=100）		107	109	132	132	135	136	140	137	141	142

鉄道旅客運輸収入（近距離※）

※50km以内



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（2019年3月31日現在）

（単位：両）

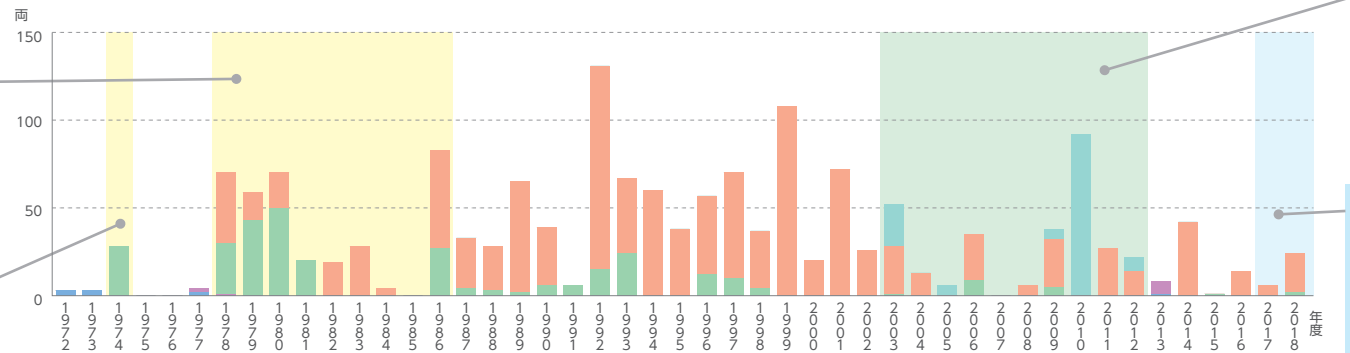
車　両	SL 蒸気機関車	EL 電気機関車	DL 内燃機関車	TEC 新幹線	EC 電車	DC 気動車	PC 客車	その他	計
両　数	1	0	9	136	1,178	304	10	31	1,669

車両製造年度（2019年3月31日現在）

■内燃機関車 ■新幹線 ■電車 ■気動車 ■客車

在来線（電車）　415系
製造年度　1978年度～1986年度

在来線（気動車）　ｷﾊ66・67形式
製造年度　1974年度



※SL、その他の車両は除く

新幹線　800系
製造年度　2003年度～2010年度

新幹線　N700系
製造年度　2010年度～2012年度

在来線（電車）　821系
製造年度　2017年度～

在来線（気動車）　YC1系
製造年度　2018年度～

輸送データ

輸送人キロ

（単位：百万人キロ）

		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
新幹線	定　期	58	66	157	176	186	188	194	196	195	199
	定期外	325	423	1,666	1,605	1,639	1,674	1,735	1,655	1,809	1,832
	計	384	489	1,823	1,782	1,825	1,863	1,929	1,852	2,004	2,032
在来線	定　期	3,820	3,870	3,915	3,943	4,069	3,946	4,026	4,018	4,011	4,015
	定期外	3,698	3,714	3,149	3,198	3,287	3,329	3,421	3,320	3,319	3,237
	計	7,518	7,585	7,064	7,141	7,357	7,275	7,448	7,339	7,331	7,252
合計	定　期	3,879	3,936	4,073	4,119	4,256	4,134	4,221	4,214	4,207	4,214
	定期外	4,023	4,137	4,815	4,804	4,926	5,003	5,156	4,976	5,129	5,070
	計	7,902	8,074	8,888	8,924	9,182	9,138	9,378	9,191	9,336	9,285

輸送人員

（単位：百万人）

		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
合計	定　期	193	196	201	203	211	206	212	213	215	217
	定期外	99	101	108	110	112	113	118	118	121	121
	計	292	297	310	314	323	319	330	331	337	338
新幹線	定　期	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2
	定期外	2	3	9	9	10	10	10	10	11	11
	計	3	4	11	12	12	12	13	13	14	14

※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）

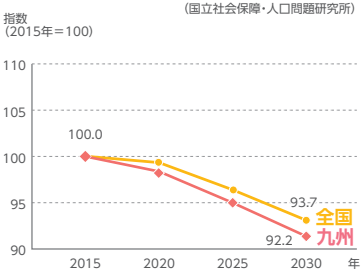
	2010/3期	2011/3期	2012/3期	2013/3期	2014/3期	2015/3期	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期
列車キロ										
新幹線	3	3	9	10	10	10	10	9	9	9
在来線	66	65	61	61	61	61	61	60	60	56
計	69	69	71	71	72	71	71	69	69	65
車両キロ										
新幹線	19	23	68	72	72	71	71	64	70	68
在来線	273	271	248	248	250	250	250	247	243	230
計	292	295	317	320	322	322	322	311	314	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

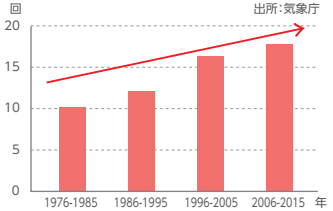
全国を上回るペースの九州の人口減少

出所：日本の地域別将来推計人口（2018年推計）（国立社会保障・人口問題研究所）



増加する九州の自然災害

九州における1時間降水量80㎜以上の年間平均発生回数



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

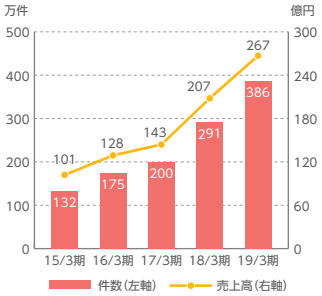
老朽設備への対応

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、収益機会の追及、将来に向けた生産性の向上を図っていく。

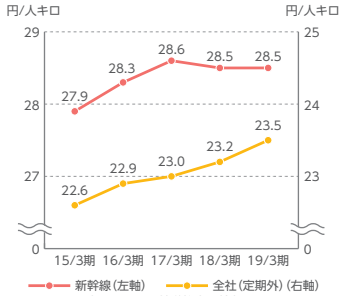
収益機会の追求

- 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、売上高

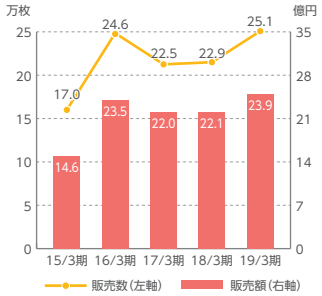


イールド※（全社（定期外）、新幹線）



※人キロあたり鉄道旅客運輸収入

JR九州レールパス販売額及び販売数



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

- 新列車制御システムの実証実験
  無線を活用して地上設備をスリム化する新しい列車制御システムの実証実験を実施
- 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

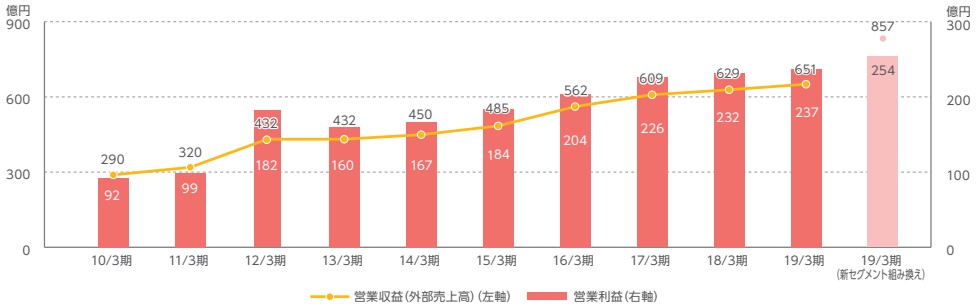
安全確認
ご案内

レール自動溶接機

ホーム監視装置（車側カメラ）
車体側面のカメラでホーム上の安全を確認

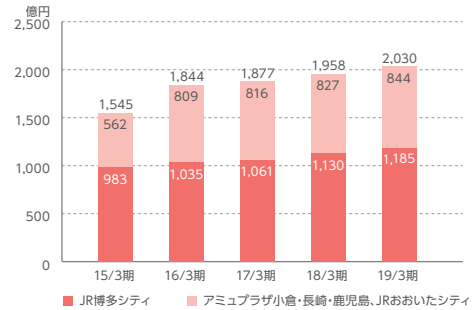
省エネ車両（蓄電池電車）

不動産・ホテルセグメントの概要および状況



※10/3期～19/3期は旧セグメント区分(駅ビル・不動産セグメント)の実績(P15参照)

駅ビルテナントの売上



❶アミュプラザ小倉

❷アミュプラザ長崎

❸アミュプラザ鹿児島

❹JR博多シティ

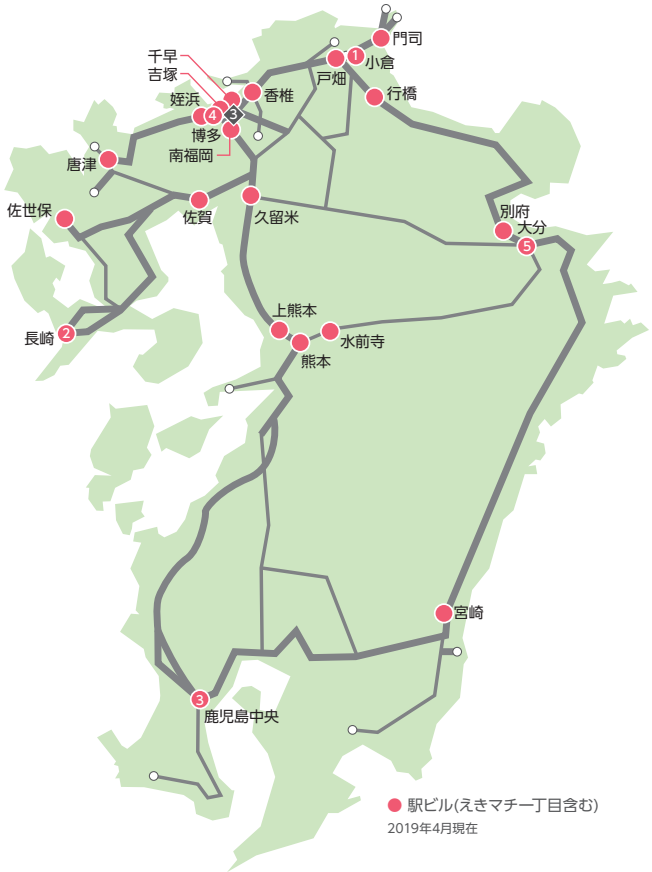
❺JRおおいたシティ

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 (m²)	入館者数(万人) 2019/3期	テナント売上高(億円) 2019/3期
❶ アミュプラザ小倉	1998年3月14日	48,500	1,494	125
❷ アミュプラザ長崎	2000年9月21日	58,500	1,172	210
❸ アミュプラザ鹿児島	2004年9月17日	64,700	1,837	268
❹ JR博多シティ	2011年3月 3日	240,000 ※博多阪急含む	7,257	1,185
❺ JRおおいたシティ	2015年4月16日	144,500	2,369	241



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(m²)
❶ 赤坂山王センタービル	2011年3月	5,000
❷ 二番町センタービル	2014年3月	44,000
❸ JRJP博多ビル	2016年4月	44,000
❹ 平河町センタービル	2016年9月	8,000
❺ 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)

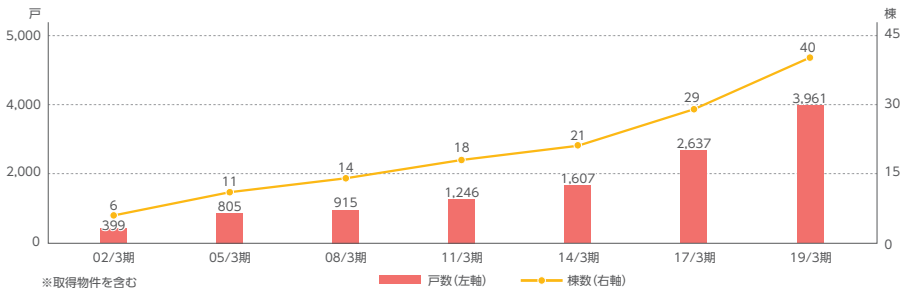
不動産・ホテルセグメントの概要および状況

マンション

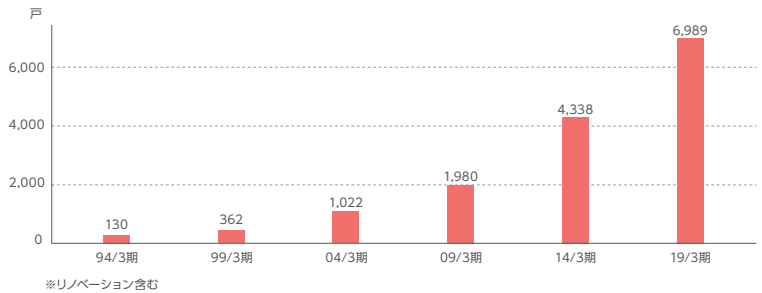
事業概要：賃貸マンション、分譲マンション
事業エリア：九州内を中心に、国内主要都市圏へも展開
展開ブランド：RJR（賃貸マンション）、MJR（分譲マンション）

RJRプレシア吉塚駅前、
RJRプレシア吉塚駅前Ⅱ
（賃貸マンション）

賃貸マンション 竣工戸数及び棟数の推移(累計)



分譲マンション 引渡戸数の推移(累計)



MJR赤坂タワー
（分譲マンション）

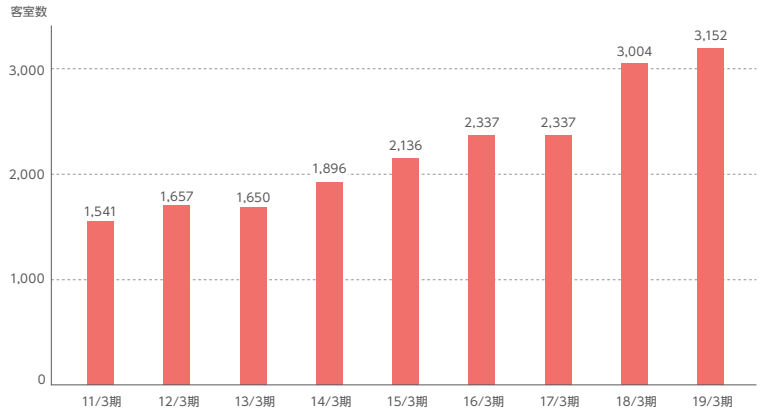
ホテル

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 ブラッサム福岡	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 うめひびき	大分県日田市	32	2002年11月（2017年11月リブランドオープン）
7	別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぷ	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 ブラッサム博多中央	福岡県福岡市	247	2013年 4月
12	JR九州ホテル ブラッサム新宿	東京都渋谷区	239	2014年 8月
13	JR九州ホテル ブラッサム大分	大分県大分市	190	2015年 4月
14	JR九州ホテル ブラッサム那覇	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

JR九州グループ ホテル客室数の推移(累計)



JR九州ホテル
ブラッサム博多中央
（ホテル）

奥日田温泉
うめひびき

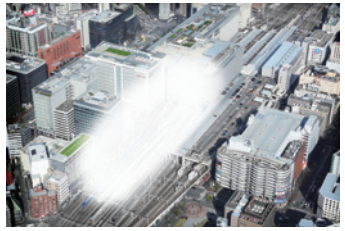
不動産・ホテルセグメントの主な開発計画

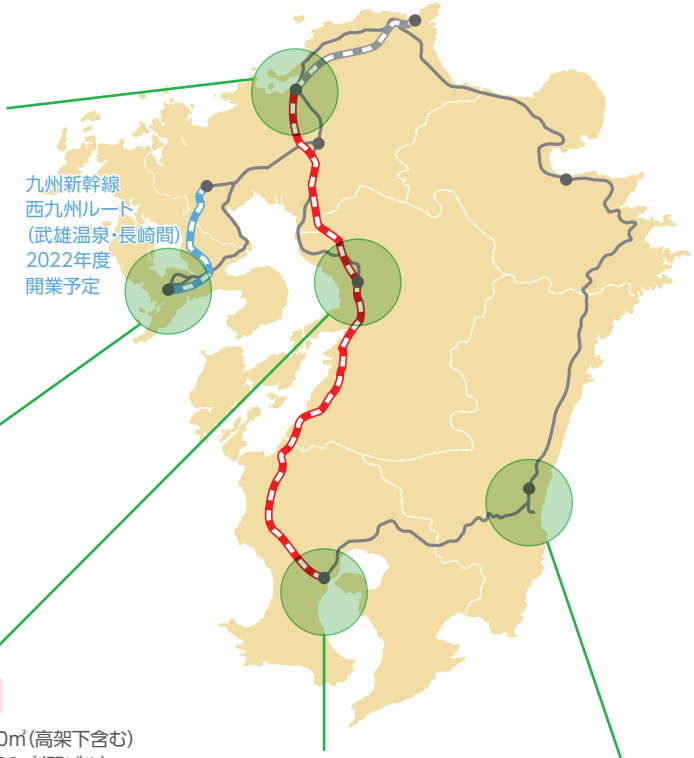
駅周辺開発

博多駅周辺開発

《博多駅前二丁目複合開発》
所在地:福岡県福岡市博多区
博多駅前二丁目172番地他
延床面積:15,299㎡
用途:ホテル　4階～14階
地域コミュニティ施設　3階
商業等　1階～2階
客室数:238室
開業時期:2019年9月

《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





長崎駅周辺開発

用途:商業、オフィス、ホテル等

熊本駅周辺開発

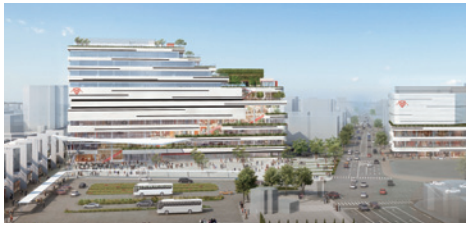
敷地面積:約70,000㎡(高架下含む)
延床面積:約109,000㎡(駅ビル)
用途:商業(駅ビル等)、ホテル、住居、オフィス等
開業時期:2020年冬(予定)オフィス
2021年春(予定)駅ビル、ホテル

鹿児島中央駅西口開発

用途:商業、オフィス、住居等

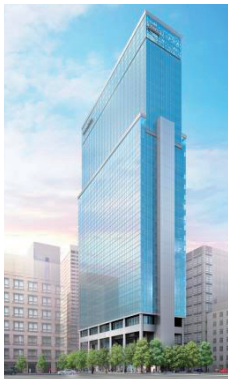
宮崎駅西口開発

《JR宮交ツインビル》
※宮崎交通(株)との共同開発
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
開業時期:2020年秋(予定)



ホテル

《THE BLOSSOM HIBIYA》
所在地:東京都港区新橋一丁目1-13
延床面積:10,400㎡
階層:18～27階
客室数:255室
開業時期:2019年8月



マンション開発

賃貸マンション

物件名	所在地	総戸数(予定)	竣工(取得)年度(予定)
RJRプレシア別府駅前	福岡県福岡市	41	2019年度
RJRプレシア竹下Ⅱ	福岡県福岡市	72	2019年度
RJRプレシア六本松	福岡県福岡市	94	2019年度
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

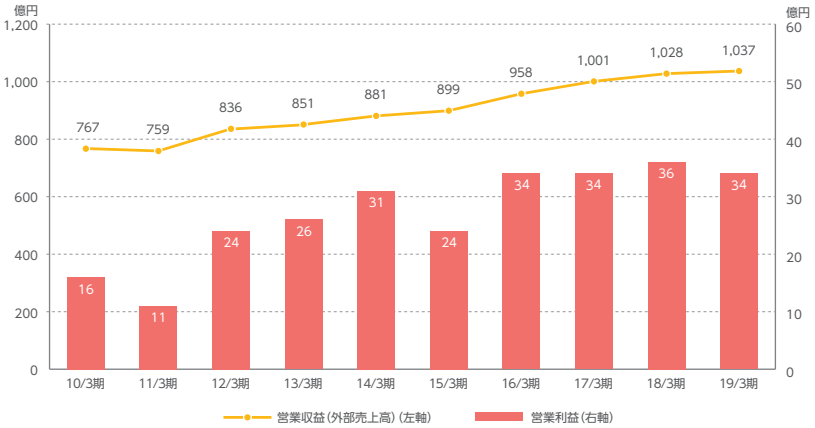
分譲マンション

物件名	所在地	総戸数(予定)	引渡年度(予定)
MJRザ・ガーデン宮崎駅前	宮崎県宮崎市	182	2019年度
MJRザ・ガーデン上熊本駅前	熊本県熊本市	188	2019年度
MJR新大江	熊本県熊本市	28	2019年度
マークスシティ二日市	福岡県筑紫野市	164	2019年度
MJR姪浜駅南	福岡県福岡市	46	2019年度
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

※イラストはいずれもイメージです。

その他のセグメントの状況

流通・外食セグメント



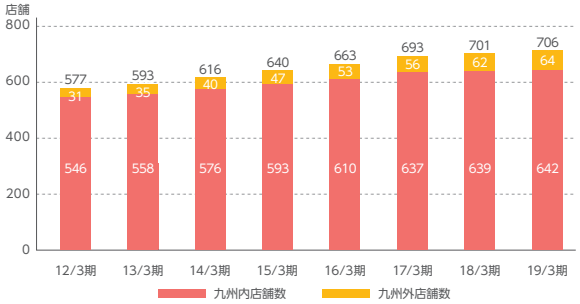
主な店舗（2019年4月1日現在）

小売	ファミリーマート（198店） ドラッグイレブン（198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（39店） シアトルズベストコーヒー（46店 うち九州外10店）

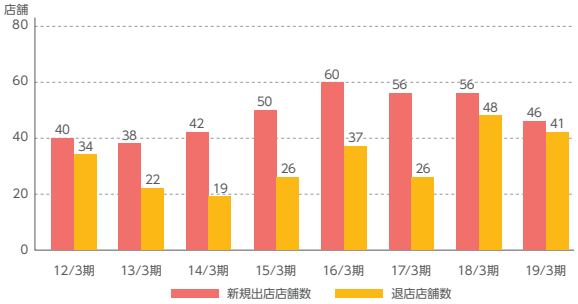
ドラッグイレブンとファミリーマートの融合店

赤坂うまや 上海淮海中路店

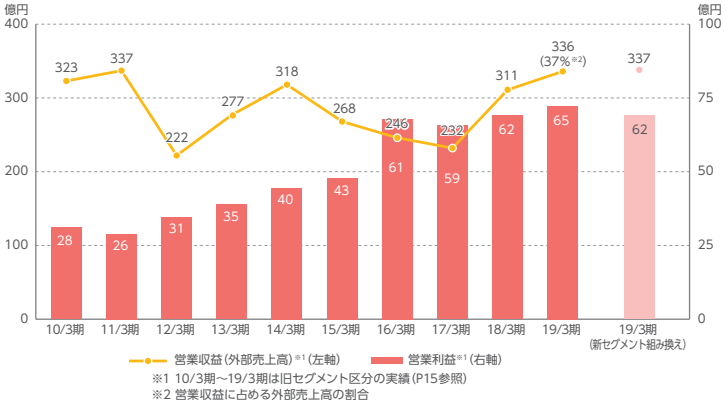
流通・外食セグメントの店舗数の推移



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

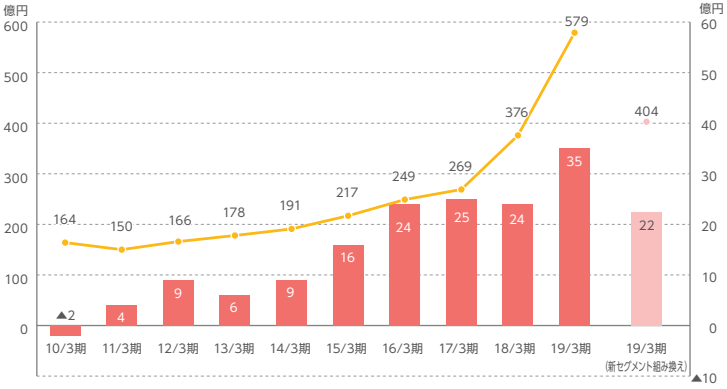


※1 10/3期～19/3期は旧セグメント区分の実績（P15参照）
※2 営業収益に占める外部売上高の割合

最近の主要受注件名

・北陸新幹線関連工事（設計、軌道工事）
・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）

その他セグメント



※10/3期～19/3期は旧セグメント区分の実績（P15参照）

2017年10月に「キャタピラー九州株式会社」を連結子会社化
2019年4月1日よりホテル業及びシニア事業は「不動産・ホテルセグメント」へ集約

決算データ（連結）

（単位：億円）

	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
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
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
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)
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
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
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
建設	181	341	238	202	243	294	222	323	337	222	277	318	268	246	232	311	336
駅ビル・不動産	191	193	227	247	261	248	228	290	320	432	432	450	485	562	609	629	651
流通・外食	391	393	404	408	411	804	817	767	759	836	851	881	899	958	1,001	1,028	1,037
その他	207	213	210	232	251	259	253	164	150	166	178	191	217	249	269	376	579
営業利益	▲3	15	40	50	74	82	76	19	20	147	120	90	127	208	587	639	638
運輸サービス	▲84	▲83	▲39	▲57	▲0	▲43	▲36	▲105	▲114	▲99	▲110	▲149	▲132	▲105	257	292	274
建設	8	29	12	10	14	15	7	28	26	31	35	40	43	61	59	62	65
駅ビル・不動産	64	71	62	95	45	96	95	92	99	182	160	167	184	204	226	232	237
流通・外食	6	5	4	8	11	20	16	16	11	24	26	31	24	34	34	36	34
その他	2	▲0	0	▲2	2	▲0	▲1	▲2	4	9	6	9	16	24	25	24	35
調整額	▲0	▲6	▲1	▲3	1	▲5	▲4	▲10	▲6	▲0	1	▲8	▲9	▲9	▲16	▲7	▲8
営業外損益	86	86	87	81	94	94	69	69	65	55	52	121	127	111	18	30	26
営業外収益	18	15	8	7	10	13	12	10	8	8	7	7	8	7	29	39	38
営業外費用	79	71	71	68	67	60	63	54	54	54	52	6	6	7	11	8	11
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
特別損益	4	17	22	▲117	52	▲8	▲99	▲20	▲26	▲6	▲46	11	21	▲4,764	▲49	▲22	▲21
特別利益	264	184	220	128	205	153	207	112	184	213	104	112	363	697	306	166	185
特別損失	259	166	197	245	153	161	307	132	211	219	151	101	342	5,462	355	188	206
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
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
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
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
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
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

※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(従来の少数株主持分)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。
※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)

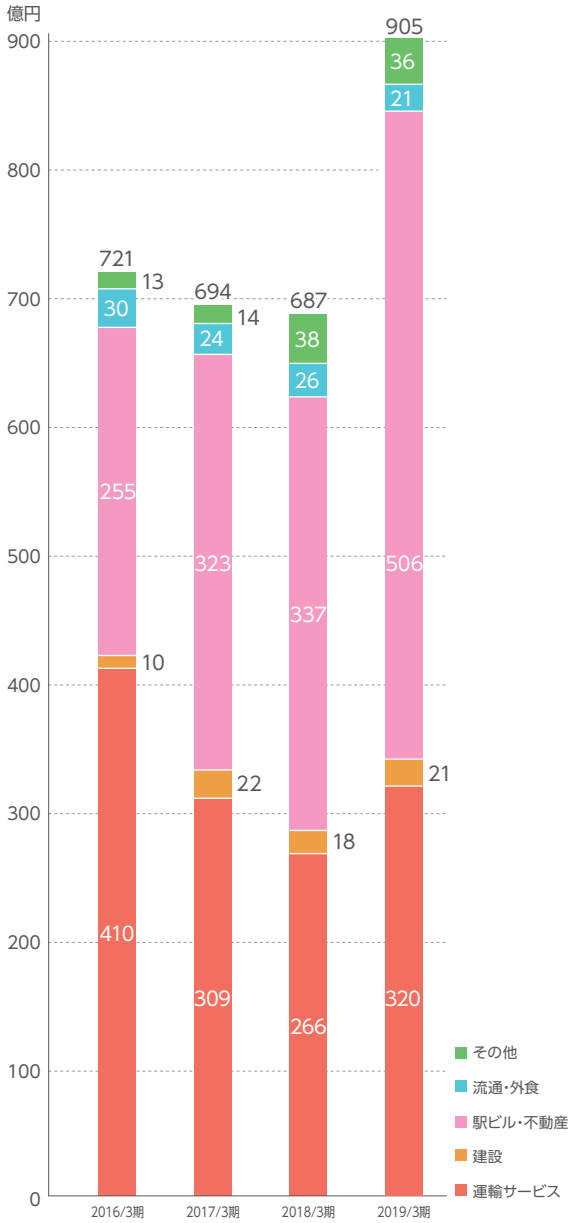
決算データ(単体)

(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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
人件費	768	838	801	782	671	624	596	569	558	561	553	533	535	533	543	582	557	542	531	513	497
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
動力費	73	71	69	68	66	68	69	65	62	64	68	61	62	75	79	94	97	88	80	88	94
修繕費	218	202	217	202	203	217	244	301	281	302	268	279	293	322	329	340	365	389	378	363	372
業務費	267	380	374	335	332	371	426	400	451	397	375	424	442	571	618	627	623	684	566	590	598
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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
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

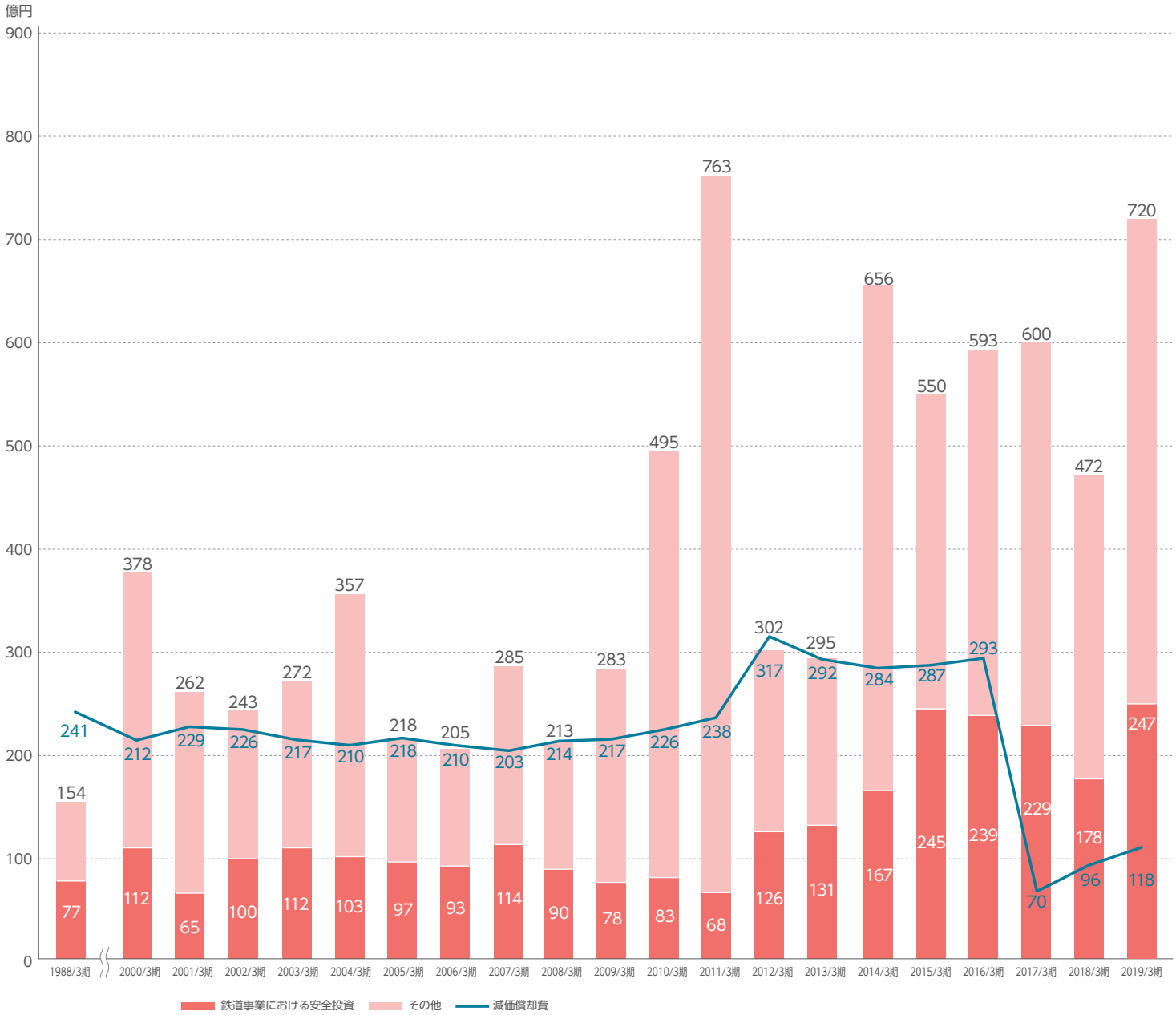
※2006年5月1日の会社法施行により「資本の部」が廃止になり「純資産の部」が新設されました。それに伴い表記方法を変更しております。
※2003年3月期から営業外費用に計上していた出向者人件費差額は、2014年3月期から営業費用として計上しております。

設備投資額の推移(連結)



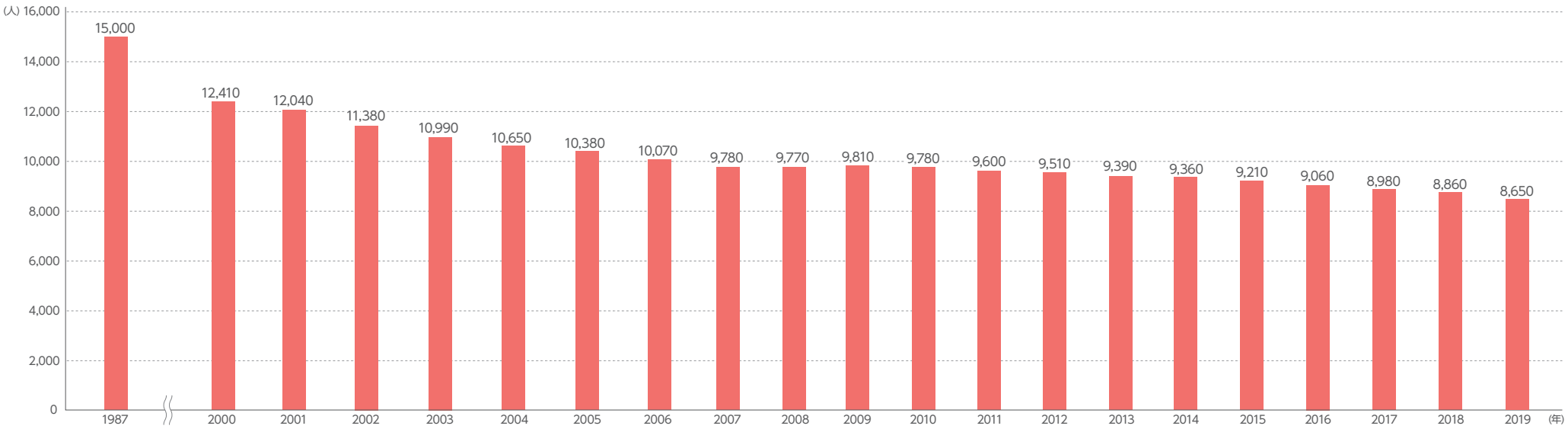
※旧セグメント区分の実績(P15参照)

設備投資額の推移(単体)

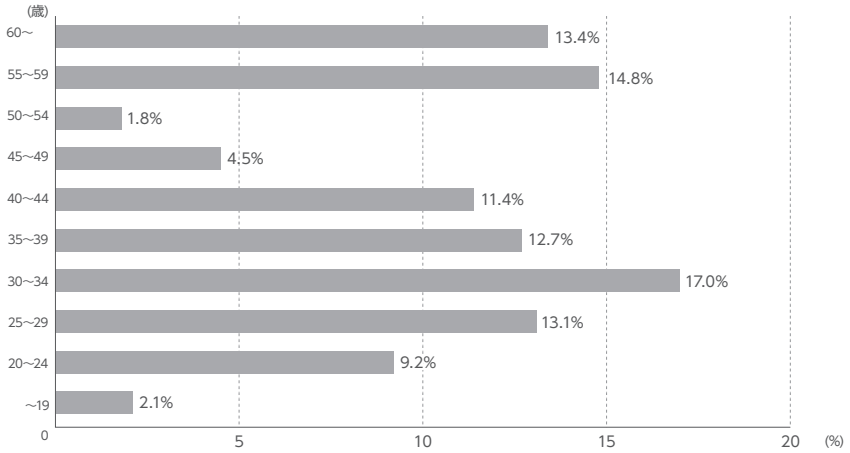


社員の状況

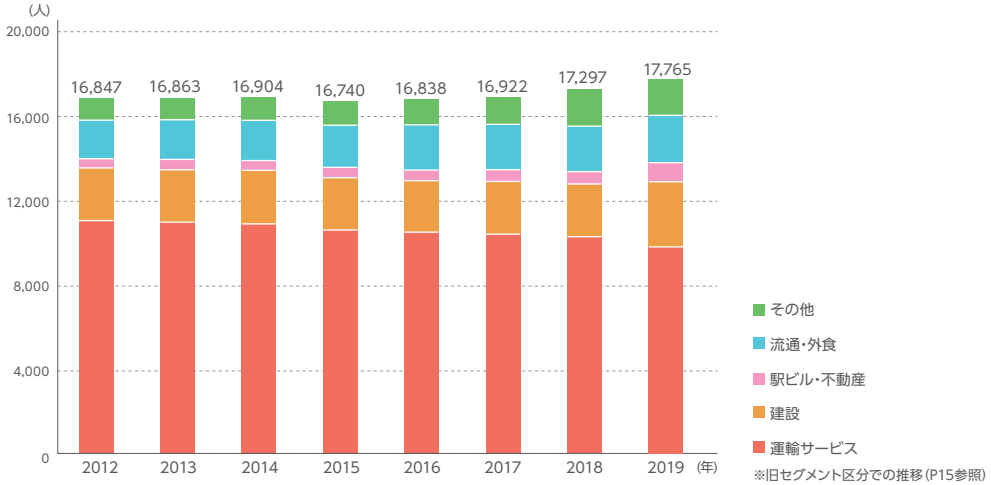
単体社員数の推移 各年4月1日現在



単体社員の年齢構成 2019年4月1日現在



連結従業員数の推移 各年3月31日現在



※旧セグメント区分での推移（P15参照）

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）

【旧セグメント】

運輸サービス
JR九州サービスサポート、JR九州バス、
JR九州高速船、JR九州リネン等
- JR九州レンタカー&パーキング ②

建設
九鉄工業、JR九州エンジニアリング、
三軌建設、九州電気システム等

駅ビル・不動産 ①
- JR博多シティ、小倉ターミナルビル、
長崎ターミナルビル、JR大分シティ、
鹿児島ターミナルビル、
JR九州ビルマネジメント
等

流通・外食
JR九州リテール、JR九州ドラッグイレブン、
JR九州フードサービス等

その他
- JR九州ステーションホテル小倉、
JR九州ハウステンボスホテル、
JR九州ホテルズ、おおやま夢工房 ②③
- JR九州シニアライフサポート ③

JR九州商事、JR九州フィナンシャルマネジメント等

【新セグメント】

運輸サービス
JR九州サービスサポート、JR九州バス、
JR九州高速船、JR九州リネン等

建設
九鉄工業、JR九州エンジニアリング、
三軌建設、九州電気システム等

不動産・ホテル
- 【駅ビル】
JR九州駅ビルホールディングス ①
- 【ホテル】
JR九州ホテルズアンドリゾーツ
ホールディングス、おおやま夢工房 ③
- JR九州シニアライフサポート ③
- JR九州レンタカー&パーキング ②

等

流通・外食
JR九州リテール、JR九州ドラッグイレブン、
JR九州フードサービス等

その他
JR九州商事、
JR九州フィナンシャルマネジメント等

変更のポイント

① ② 駅ビル、ホテル事業における中間持株会社設立（2019年4月1日）

中間持株会社（JR九州駅ビルホールディングス（株）、JR九州ホテルズアンドリゾー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

セグメントおよび収益・費用計上区分の変更（2019年4月1日）

［セグメント区分の変更等］

① 「駅ビル・不動産」セグメント→「不動産・ホテル」セグメント
不動産事業とホテル事業を一体的に強化するため、セグメント区分の変更と合わせて名称変更

② JR九州レンタカー&パーキング
不動産事業との連携強化により、主力の駐車場事業等の更なる成長を目指す

③ ホテル事業・JR九州シニアライフサポート
不動産事業との連携強化により、更なる成長を目指すホテル・シニア事業における収益等の複数セグメント（駅ビル・不動産、その他）への計上を見直し、不動産・ホテルセグメントへ集約

［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

費用構造の変化

主な税制特例の廃止

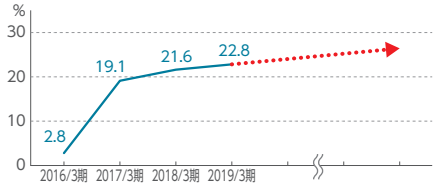
- ●2019/3期末をもって税制特例措置（三島特例、資本割）は廃止（承継特例は2017/3期末で廃止）
- ●減税額については各自治体の評価により課税されるため、正確な数値は把握していない
- ●参考までに2019/3期決算への影響額は約48億円と推計（租税公課および物件費に計上）

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

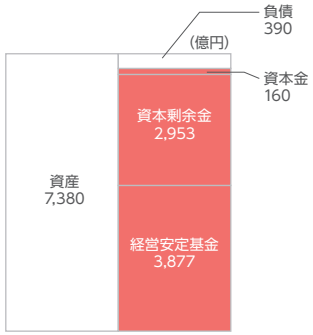
- ●2016/3期末の減損処理で一時差異（税務上の利益が会計上の利益を下回る）が多額に発生した結果、税負担率が実効税率（2019/3期：約30.5%）と乖離している
- ●減損損失の一時差異については、繰延税金資産を新たに計上できるようになったため、税率は逓増する傾向
- ●当面はこの傾向が続くと思われるが、長期的には未確定



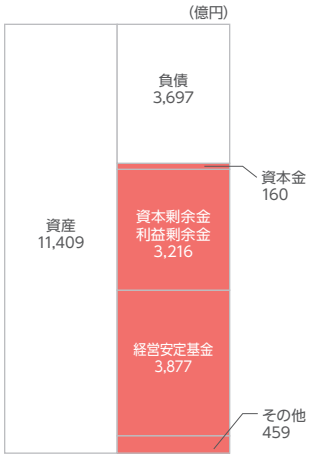
資本構成の推移

- ●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

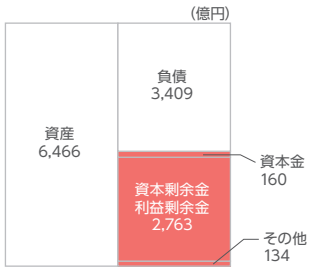
会社発足時（1987年・単体）



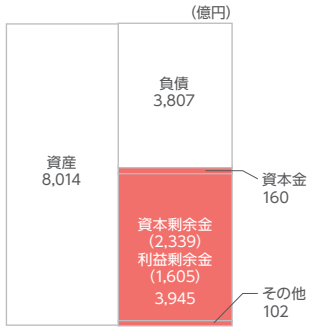
経営安定基金取り崩し前（2015/3期末・連結）



経営安定基金取り崩し直後（2016/3期末・連結）



2019/3期末・連結



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。