一般社団法人東京都中小企業診断士協会　城南支部
財務診断研究会

運輸業の財務分析

2022年1月19日

中小企業診断士
竹迫　純一

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

目次

1. 運輸業界の状況
2. 分析対象会社の紹介
   (1)JR東日本
   (2)JR東海
   (3)JR九州
   (4)3社比較
3. 個人ワーク
4. グループワーク
5. 発表

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

運輸業の財務分析

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

運輸業とは

- 大分類H　運輸業、郵便業には，鉄道，自動車，船舶，航空機又はその他の運送用具による旅客，貨物の運送業，倉庫業，運輸に附帯するサービス業を営む事業所並びに郵便物又は信書便物を送達する事業所が分類される。

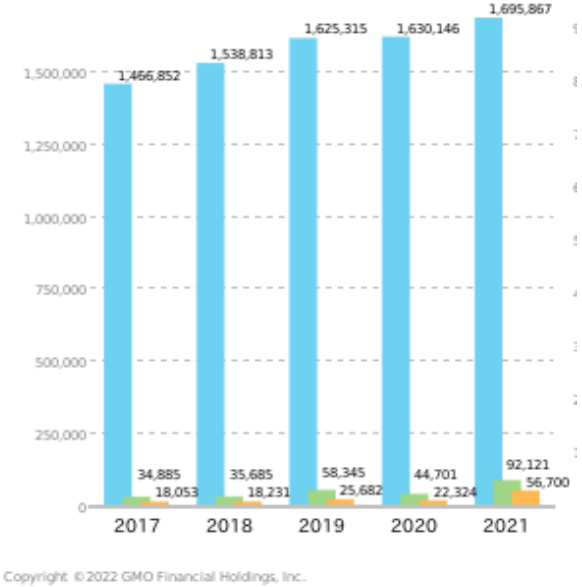
- **中分類42　鉄道業**
- 中分類43　道路旅客運送業
- 中分類44　道路貨物運送業
- 中分類45　水運業
- 中分類46　航空運輸業
- 中分類47　倉庫業
- 中分類48　運輸に付帯するサービス業
- 中分類49　郵便業(信書便事業を含む)

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

クイズ　1

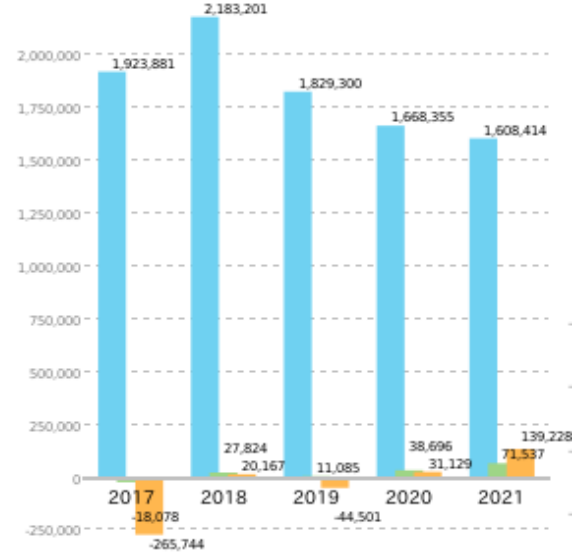
■ 鉄道(JR東日本)はどれ？　他は、海運、陸運

(A)



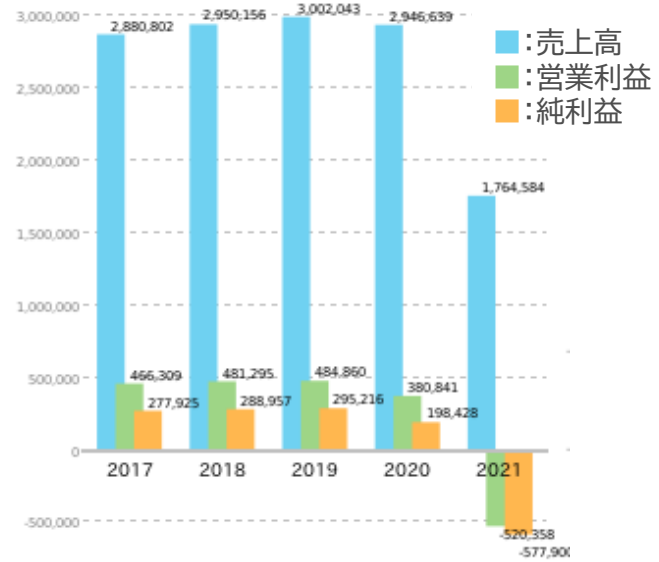
Copyright ©2022 GMO Financial Holdings, Inc.

(B)

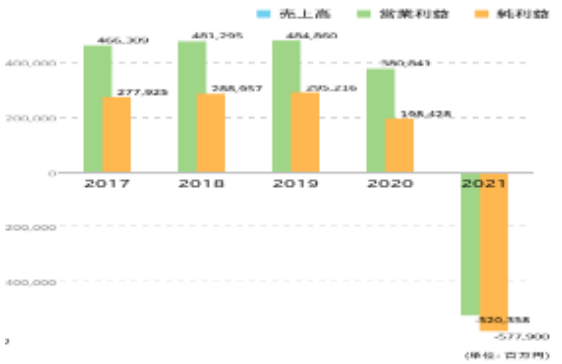


Copyright ©2022 GMO Financial Holdings, Inc.

(C)



Copyright ©2022 GMO Financial Holdings, Inc.

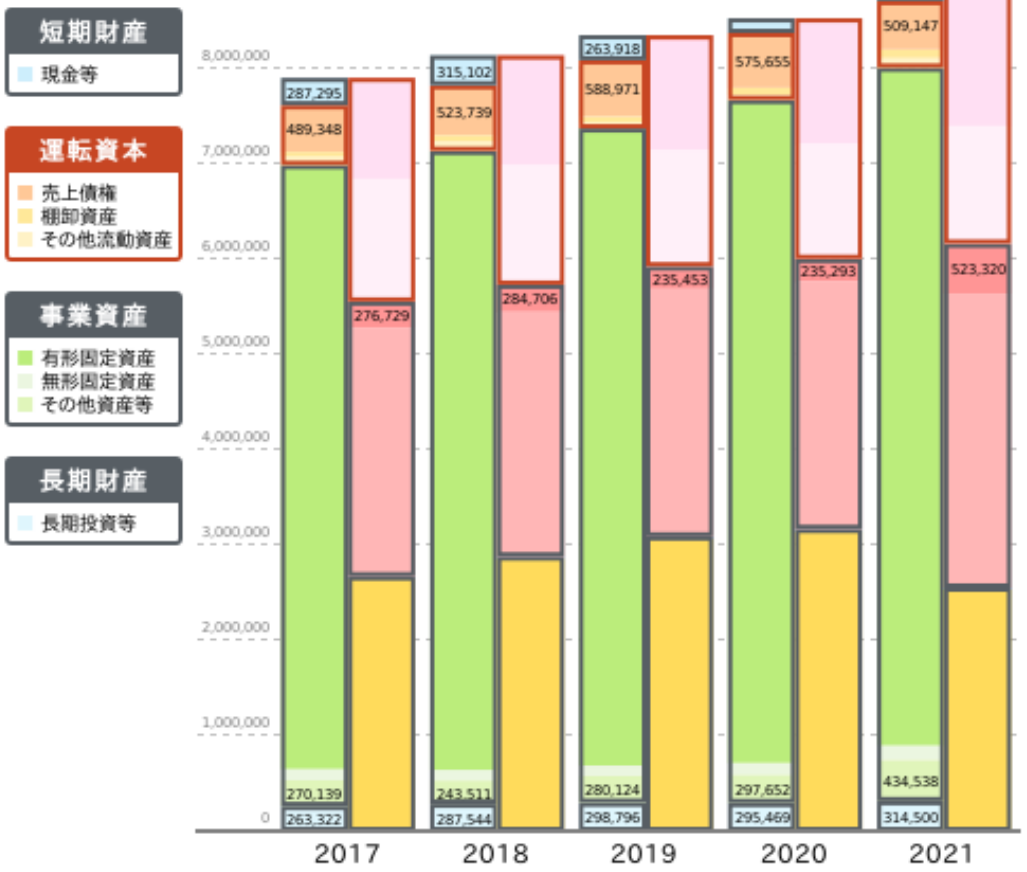


Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

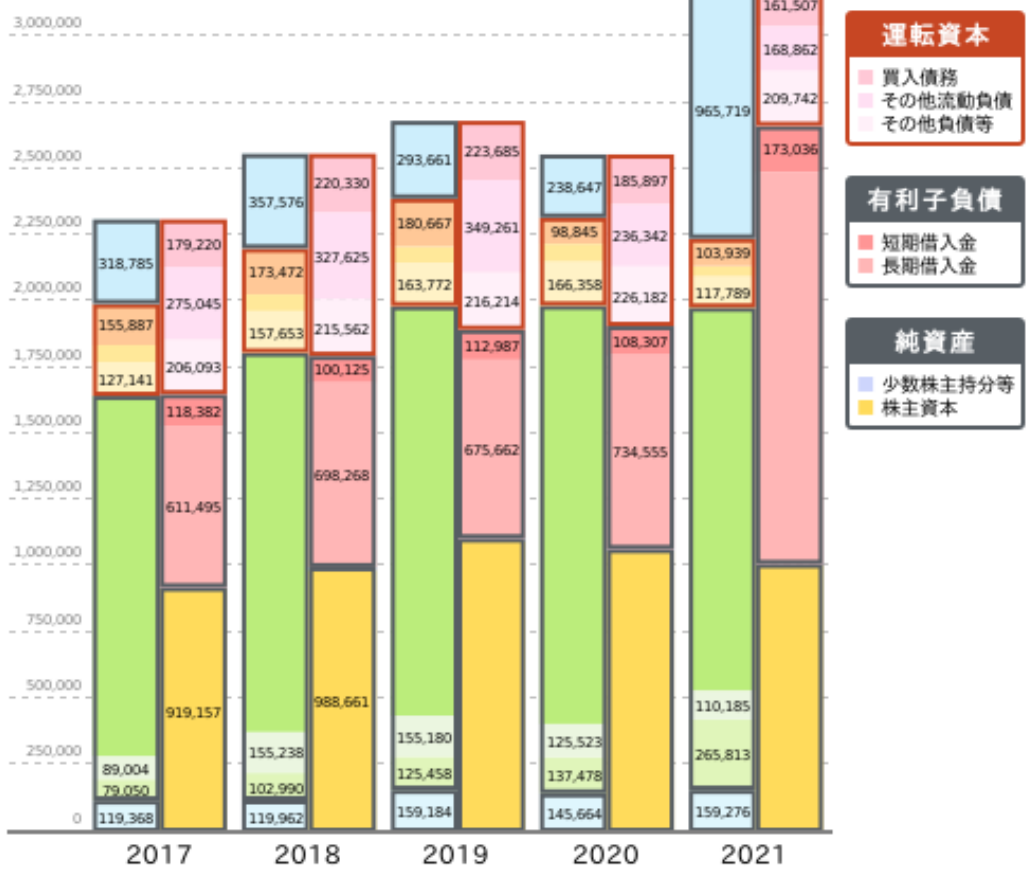
クイズ　2

■ 鉄道(JR東日本)はどれ？　他は、空運

(A)



(B)



Copyright ©2022 GMO Financial Holdings, Inc.

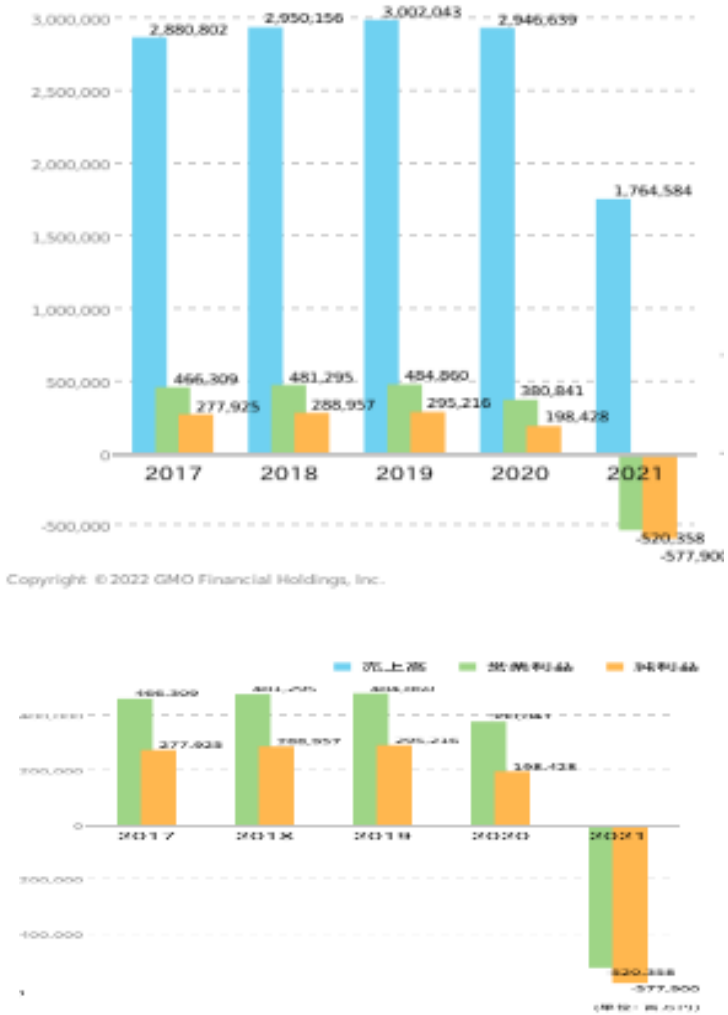
ancial Holdings, Inc.

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

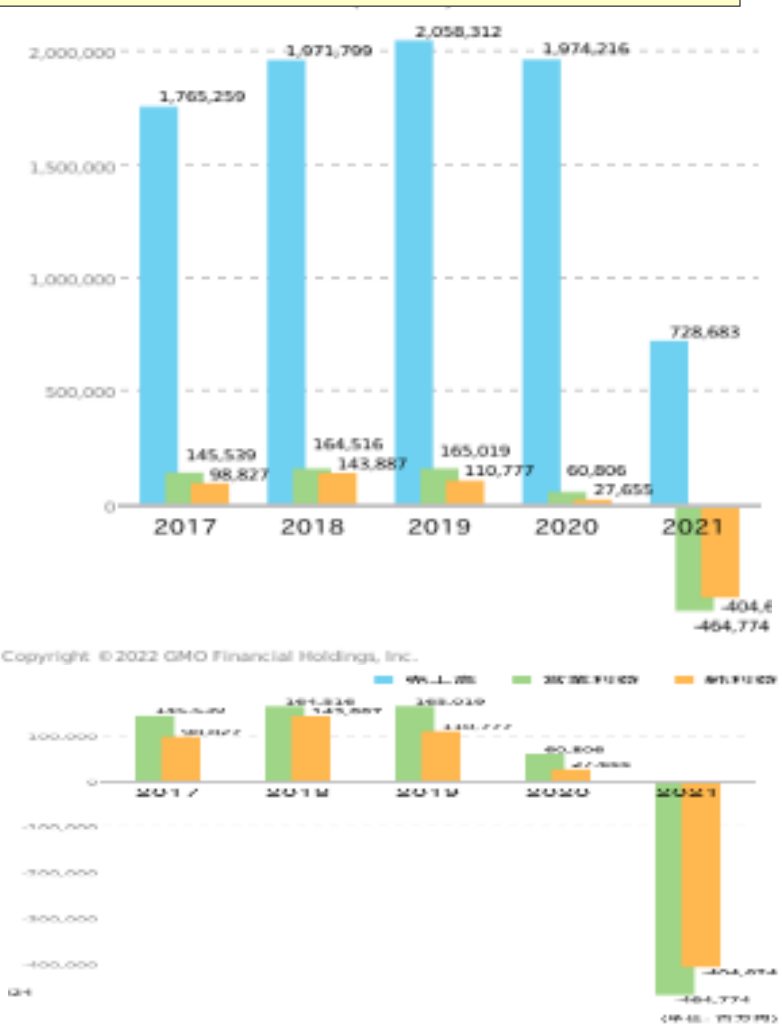
ちなみに…

■ 売上高、利益の比較

(A)



(B)



:売上高
:営業利益
:純利益

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

日本産業分類　鉄道業

- 大分類　H　運輸業、郵便業
- 中分類　42　鉄道業
- 小分類　421　鉄道業
- 細分類　4211　普通鉄道業
  - 線路を使用して旅客又は貨物の運送を行う事業所をいう。
  - ただし，軌道業，地下鉄道業，モノレール鉄道業，案内軌条式鉄道業，鋼索鉄道業，索道業，無軌条電車業を除く。

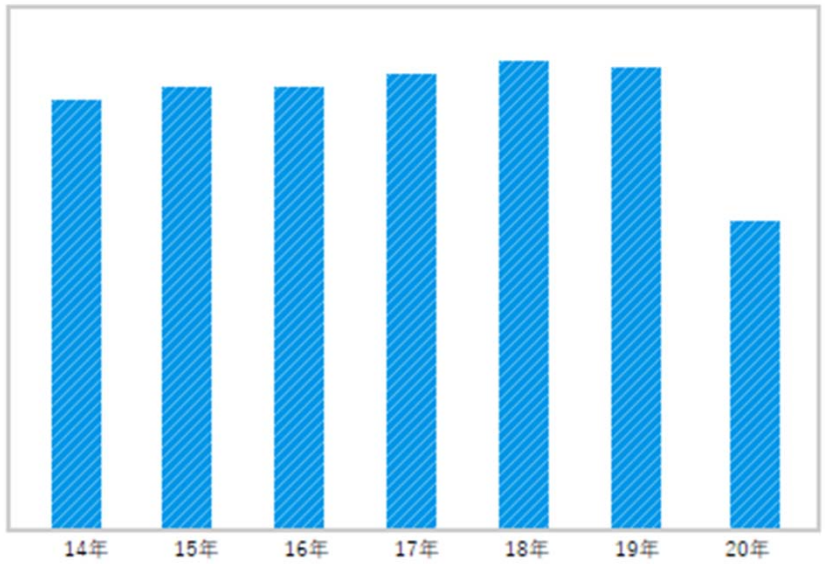
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

１．鉄道業の状況

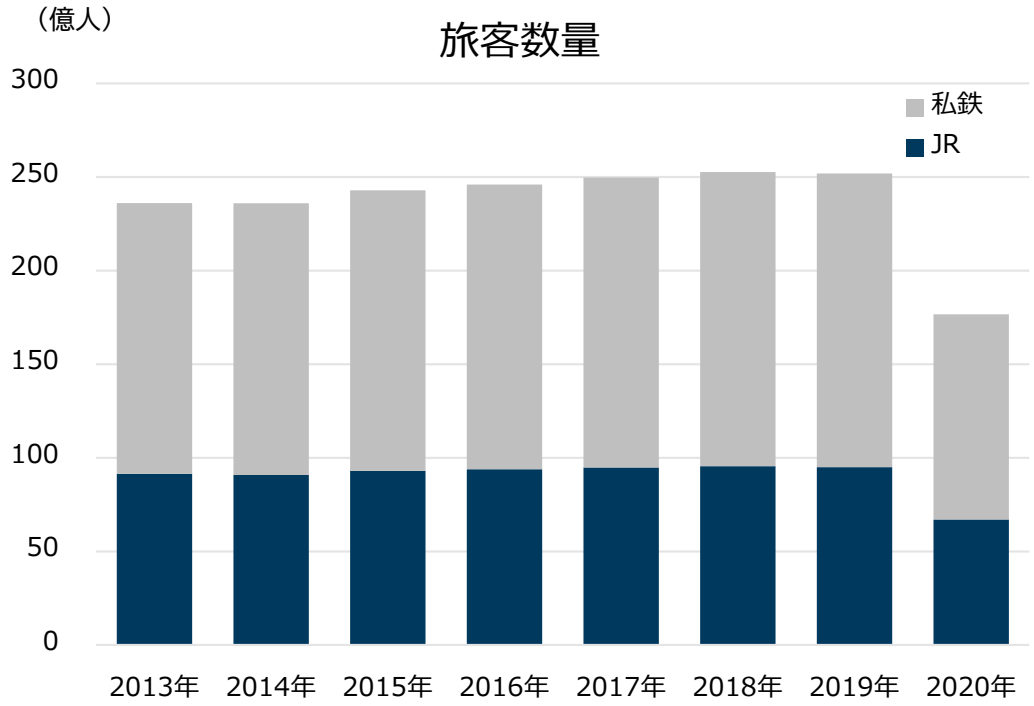
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

鉄道業の現状と動向

- 鉄道業界の業界規模(主要対象企業48社の売上高合計)10兆7,535億円
- 旅客数量は2019年までは緩やかな増加傾向、2020年度に30%近い減少。
  堅調に推移してきたが、新型コロナの影響をまともに受けた。



鉄道業界の過去7年間の業界規模の推移



Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

業界動向　鉄道業界　https://gyokai-search.com/3-train.htm

JR (Japan Railway)　(1/4)

【概略】

- **JR**(ジェイアール、英: Japan Railway)は、**日本国有鉄道(国鉄)の分割民営化により発足**した、北海道旅客鉄道(JR北海道)・東日本旅客鉄道(JR東日本)・東海旅客鉄道(JR東海)・西日本旅客鉄道(JR西日本)・四国旅客鉄道(JR四国)・九州旅客鉄道(JR九州)・日本貨物鉄道(JR貨物)、以上の鉄道事業者を中心とした**企業群の総称**である。また、企業群における個別の会社に対する略称・通称(例:「JR東日本」)としても用いられる。

- **1987年(昭和62年)4月1日**に、国鉄から地域または分野別に事業を継承した12(その後、合併等によって数は変化している)の法人で構成されている。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ウィキペディア(JR)　https://ja.wikipedia.org/wiki/JR

JR (Japan Railway)　(2/4)

【民営化から現在までの状況】

- **JRグループ各社は**、日本国有鉄道改革法（昭和61年12月4日法律第88号）（第6条第2項（旅客会社）、第8条第2項（貨物会社））の規定により、**1987年4月1日に発足**した。運営等については、旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律（JR会社法）に定められた。「JR」という呼称は、同年2月20日に決められたものである。

- JR発足当初は、国鉄から移行した**日本国有鉄道清算事業団が全株式を保有する特殊会社**であった。なお、同事業団解散に伴い1998年10月22日以降日本鉄道建設公団（JRCC）国鉄清算事業本部、2003年10月1日以降独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（JRTT）が株式を継承した。

- **2001年6月27日**にJR会社法が改正され、**本州の旅客3社**（JR東日本、JR東海、JR西日本）が同法の対象から外され、純粋民間会社（非特殊会社）化が実現した。それに伴い、一部経営に関する部分の認可制から解放され、いわゆる**「普通の会社」に**なったが、その一方で、国鉄改革趣旨に則った事業運営が行われるよう「本州3社が配慮すべき指針」の公表、**事業経営への指導及び助言、勧告及び命令を国土交通大臣が行う**ことができる旨が、改正附則に明記された。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ウィキペディア(JR)　https://ja.wikipedia.org/wiki/JR

JR (Japan Railway)　(3/4)

- その後、本州3社の株式については順次民間への売却が行われ、**2002年6月にはJR東日本**、2004年3月にはJR西日本、**2006年4月にはJR東海**の全株式の売却が完了し、上場している本州3社は名実ともに**「完全民営化」が実現**した。

- 一方、いわゆる三島（さんとう）会社と呼ばれる本州以外の旅客3社（JR北海道、JR四国、JR九州）およびJR貨物は独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（JRTT）が全株式を保有する特殊会社であり、また、もともと採算の厳しい路線が多く、経営努力だけでは限界があることが当初より想定されていたため、固定資産税の減免および三島会社に関しては経営安定基金の運用（主にJRTTへの高金利による貸付であり、実質的な補助金）により損失補填しているが、バブル崩壊以後は低金利状態の基金運用が続いている等経営環境は厳しい状況にあった。

- 2015年6月10日にJR会社法が改正され、**2016年4月1日よりJR九州が同法の適用から除外**された。これにより同社は法令上は特殊会社から民間会社に移行した。同社の株式は**2016年10月25日に東京証券取引所に上場**、JRTTが保有していた同社の株式は全て売却された。これにより、同社は**経営が厳しいと見られていた三島会社からは初めて「完全民営化」を果たす**こととなった。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ウィキペディア(JR)　https://ja.wikipedia.org/wiki/JR

JR (Japan Railway)　(4/4)

- なお同社の経営安定基金の取り扱いについては、借入金の返済や新幹線設備使用料の一括前払いなどに充てられ、国庫に返納せずに全て取り崩された。固定資産税の軽減措置は改正JR会社法の施行から3年後の2019年度に廃止される予定である。

- なお2016年時点で、その他3社(北海道、四国、貨物)については依然として厳しい経営状況が続いており、上場や民間への株式売却の目途は立っていない。

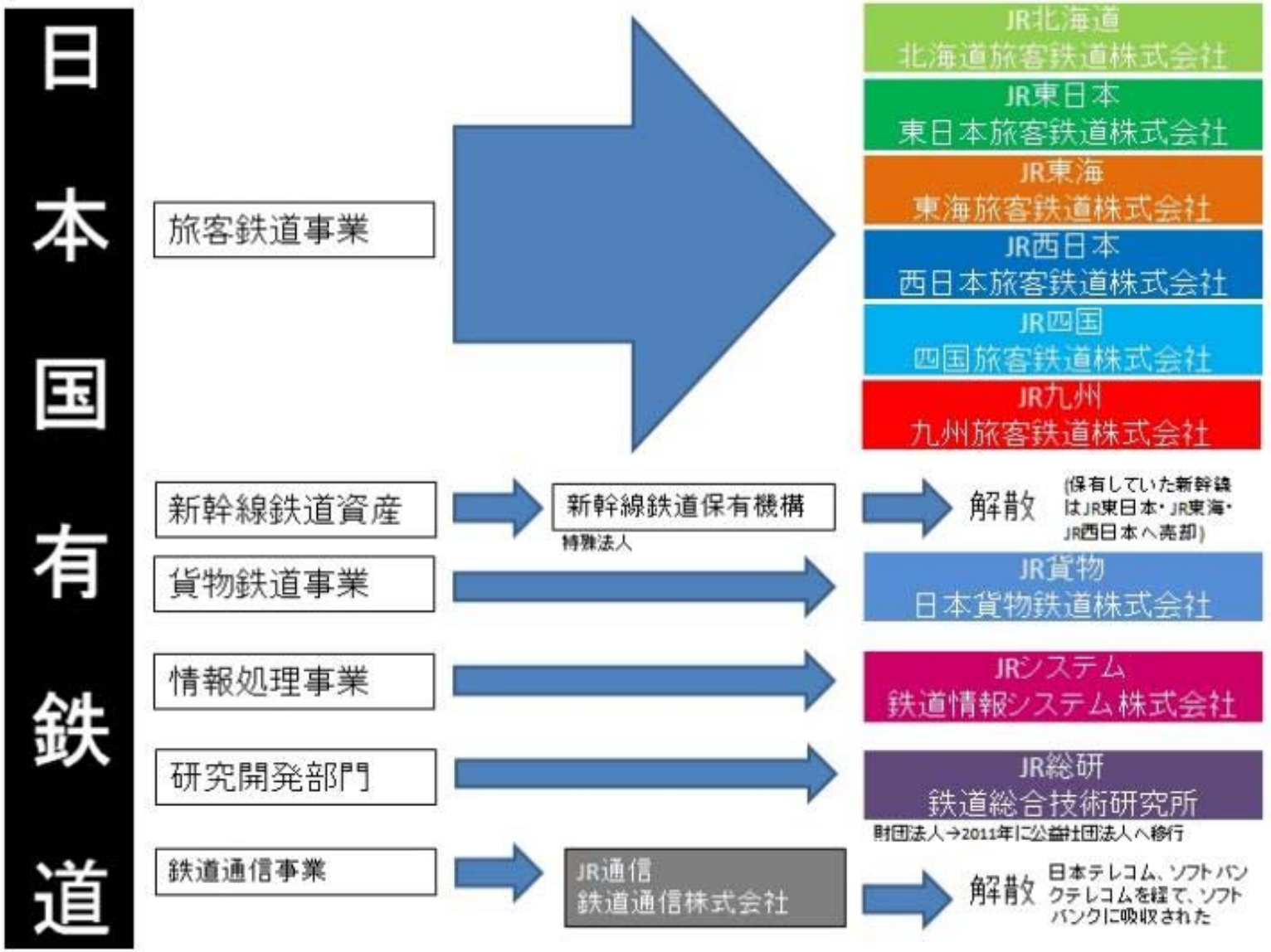
＝＝＝＝

- もしかしたら、モーダルシフトの影響でJR貨物が来るかも…

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ウィキペディア(JR)　https://ja.wikipedia.org/wiki/JR

JR分割のイメージ



Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ITmediaビジネスオンライン　杉山淳一の「週間鉄道経済」より
https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1704/07/news021.html

２．分析対象会社の紹介

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

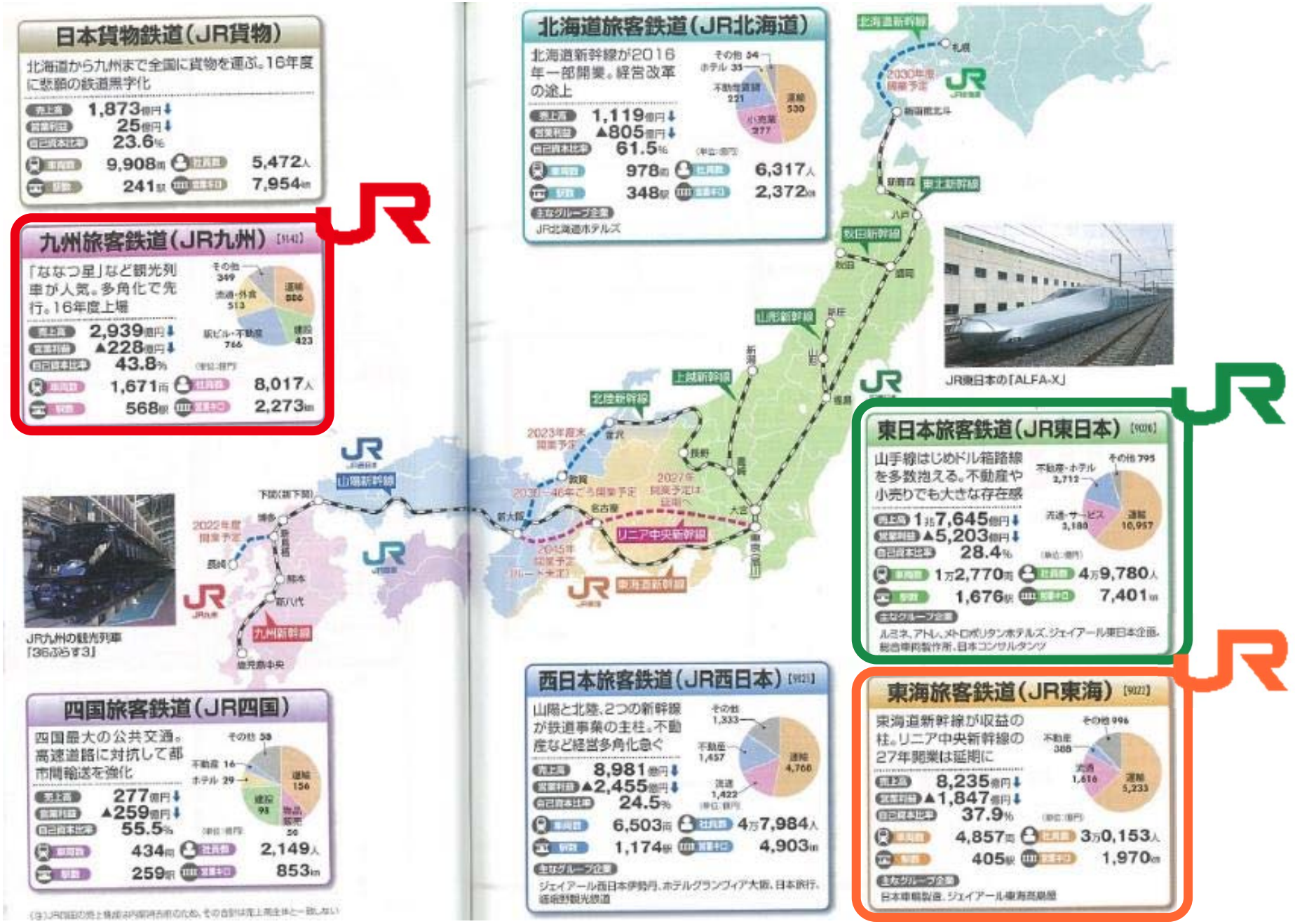
各社の位置づけ　鉄道業界　売上高ランキング(2020-2021年)

順位	企業名	売上高（億円）	シェア
1	JR東日本	17,645	
2	東急	9,359	
3	JR西日本	8,981	
4	JR東海	8,235	
5	近鉄グループHD	6,972	
6	阪急阪神HD	5,689	
7	東武鉄道	4,963	
8	名古屋鉄道	4,816	
9	小田急電鉄	3,859	
10	西日本鉄道	3,461	
11	西武HD	3,370	
12	京王電鉄	3,154	
13	東京メトロ	2,957	
14	JR九州	2,939	

業界動向より
https://gyokai-search.com/4-train-uriage.htm

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

鉄道（JR）全体像　（業界地図2022年版から）



Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

分析対象　3社の概要　(1/2)

	JR東日本（9020）	JR東海（9022）	JR九州（9142）
所在地	東京都渋谷区代々木2−2−2	名古屋市中村区名駅1−1−4JRセントラルタワーズ	福岡市博多区博多駅前3−25−21
特色	鉄道最大手。首都圏・東日本が地盤。不動産賃貸や駅ナカ物販事業が成長。「Suica」を育成	JR東海。東海道新幹線と在来線12路線保有。新幹線が収益の約7割。流通、不動産事業も展開	JR九州。新幹線運営、在来線は観光列車に強み。多角化推進し、不動産や流通・外食の比重高い
設立	1987年4月1日	1987年4月1日	1987年4月1日
完全民営化	2002年6月21日	2006年4月5日	2016年10月25日
資本金	200,000百万円	112,000百万円	16,000百万円
売上高	1,764,584百万円	823,517百万円	293,914百万円
経営利益	▲579,798百万円	▲262,064百万円	▲19,323百万円
従業員数(連結)	71,973人	30,153人	15,661
平均年収(年齢)	4,730千円(38.2歳)	7,130千円(36.5歳)	5,090千円(39.4歳)

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

Yahooファイナンスより

分析対象　3社の概要　(2/2)

	JR東日本 (9020)	JR東海 (9022)	JR九州 (9142)
車両数(両)	12,770	4,857	1,671
駅数(駅)	1,676	405	568
営業キロ(㎞)	7,401	1,970	2,273
運輸事業 社員数(人) [臨時従業員:外数]	57.158 [14,529]	19,381 [669]	8,912 [403]
売上高(再掲)	1,764,584百万円	823,517百万円	293,914百万円
うち運輸分	1,095,730百万円 62.1%	523,346百万円 63.6%	88,656百万円 39.4%

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東日本 沿革 (1/2)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他

年月	事由
1987.4	東日本旅客鉄道株式会社を設立、日本国有鉄道(以下「国鉄」という)の事業等を引き継ぎ、旅客鉄道事業、旅客自動車運送事業等を開始(当社を含む6旅客鉄道株式会社および日本貨物鉄道株式会社が設立され、国鉄は日本国有鉄道清算事業団(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構)に移行)
1987.7	東日本キヨスク株式会社(現株式会社JR東日本リテールネット)の株式取得、子会社化(現連結子会社)
1988.4	関連事業の推進体制の強化等を目的に、開発事業本部を設置
1988.4	バス事業部門を分離するため、ジェイアールバス東北株式会社およびジェイアールバス関東株式会社を設立し、営業譲渡(現連結子会社)
1988.5	株式会社ジェイアール東日本企画を設立(現連結子会社)
1989.4	ジェイアール東日本高架開発株式会社(現株式会社ジェイアール東日本都市開発)を設立(現連結子会社)
1989.11	情報システム部門を分離するため、株式会社ジェイアール東日本情報システム(現株式会社JR東日本情報システム)を設立し、営業譲渡(現連結子会社)
1990.3	日本食堂株式会社(現株式会社JR東日本フーズ)の株式取得、子会社化(現連結子会社)
1990.4	東京圏駅ビル開発株式会社(現株式会社アトレ)を設立(現連結子会社)
1990.8	ジェイアール東日本ビルテック株式会社(現JR東日本ビルテック株式会社)を設立(現連結子会社)
1991.6	東北および上越新幹線東京～上野間(営業キロ3.6㎞)の営業を開始
1991.10	東北および上越新幹線鉄道に係る鉄道施設(車両を除く)を新幹線鉄道保有機構(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構)から譲り受け
1992.4	ジェイアール東日本メカトロニクス株式会社(現JR東日本メカトロニクス株式会社)を設立(現連結子会社)
1992.7	東北新幹線から奥羽線(福島～山形間)へ直接乗り入れる山形新幹線(通称)の運転を開始
1993.10	日本国有鉄道清算事業団(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構)所有の当社株式250万株の売却 東京、大阪、名古屋の各証券取引所市場第一部および新潟証券取引所に株式上場
1996.10	東京地域本社(現東京支社)の一部を分離し、横浜支社を設置
1997.3	東北新幹線から田沢湖線(盛岡～大曲間)および奥羽線(大曲～秋田間)へ直接乗り入れる秋田新幹線(通称)の運転を開始
1997.6	関連事業本部と開発事業本部を統合し、事業創造本部を設置
1997.9	本社を東京都千代田区から東京都渋谷区へ移転
1997.10	北陸新幹線高崎～長野間(営業キロ117.4㎞)の営業を開始
1998.4	東京地域本社(現東京支社)の一部を分離し、八王子支社を設置
1999.8	日本鉄道建設公団(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構)所有の当社株式100万株の売却
1999.9	弘済整備株式会社(現株式会社JR東日本環境アクセス)の株式取得、子会社化(現連結子会社)
1999.12	山形新幹線(通称)の奥羽線乗り入れ区間を新庄駅まで延伸し、運転を開始
2000.4	社員教育の充実・強化を目的に、JR東日本総合研修センターを設置

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東日本 沿革 (2/2)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他

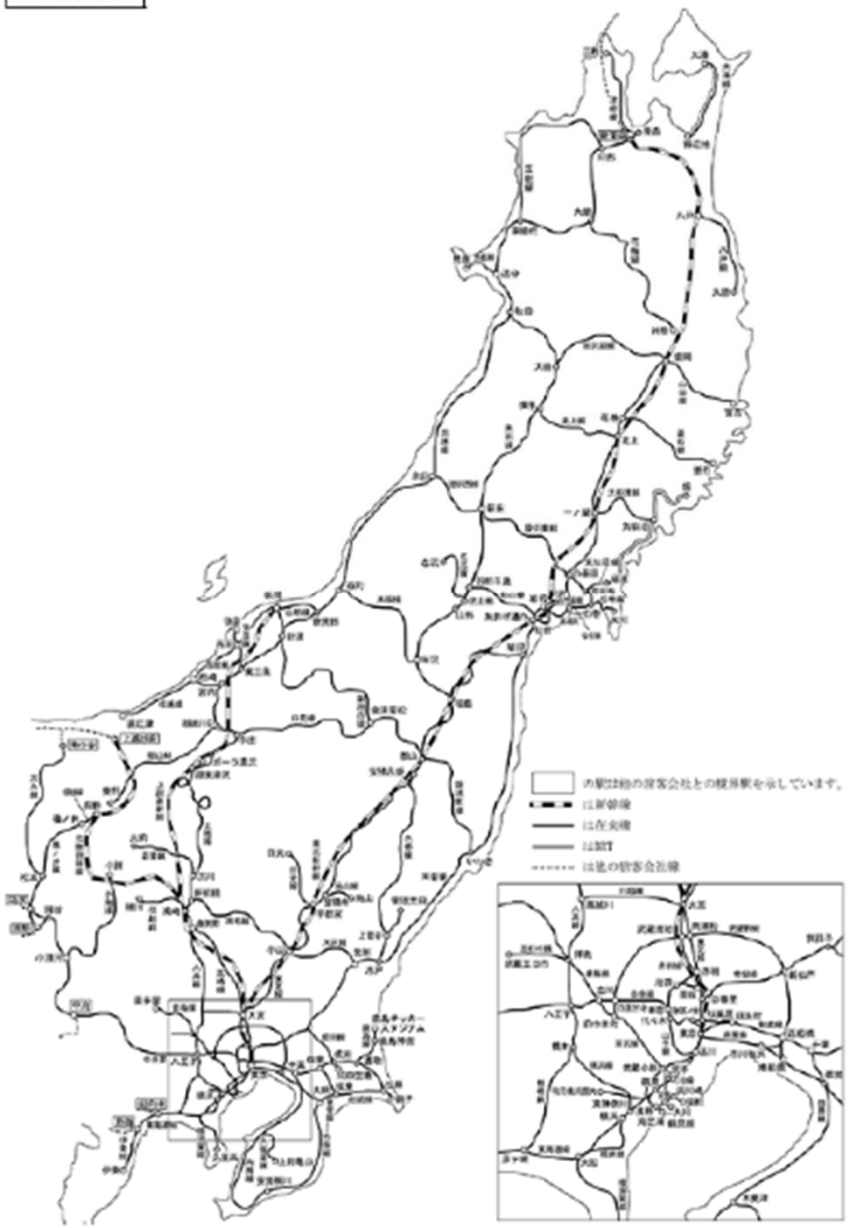
年月	事由
2001.4	東京支社の一部を分離し、大宮支社を設置
2001.12	「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律の一部を改正する法律」が施行、当社は「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律」の適用対象から除外
2001.12	分散していた社内の研究開発拠点を統合し、JR東日本研究開発センターを開設
2002.2	東京モノレール株式会社の株式取得、子会社化(現連結子会社)
2002.6	日本鉄道建設公団(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構)所有の当社株式50万株の売却、完全民営化
2002.12	東北新幹線盛岡～八戸間(営業キロ96.6㎞)の営業を開始
2003.11	中央保健管理所の移転に伴い、名称をJR東日本健康推進センターに変更
2005.4	株式会社ホテルメトロポリタンが、株式会社ホテルエドモントおよび(旧)日本ホテル株式会社と合併し、日本ホテル株式会社に商号変更(現連結子会社)
2005.7	ITビジネスを迅速に推進することを目的に、IT事業本部を設置
2006.7	株式会社ジェイアール東日本ビルディングを設立(現連結子会社)
2007.1	東京電気工事事務所の名称を東京電気システム開発工事事務所に変更
2007.7	鉄道事業本部の**Suica**事業をIT事業本部に移管し、名称をIT・Suica事業本部に変更
2009.4	発電・給電業務の再編を目的に、エネルギー管理センターを設置
2010.2	クレジットカード事業を、吸収分割により株式会社ビューカードに承継(現連結子会社)
2010.12	東北新幹線八戸～新青森間(営業キロ81.8㎞)の営業を開始
2012.4	東急車輛製造株式会社の鉄道車両等の製造および販売に係る経営権を取得し、株式会社総合車両製作所として子会社化(現連結子会社)
2014.4	新津車両製作所の鉄道車両製造事業を、吸収分割により株式会社総合車両製作所に承継
20147	検査・診断業務のレベルアップ等を目的に、構造技術センターを本社附属機関として整備
2015.3	北陸新幹線長野～上越妙高間(営業キロ59.5㎞)の営業を開始
2017.6	国際業務推進体制の強化を目的に、国際事業本部を設置
2017.6	新幹線の安全・安定輸送のレベルアップとサービス品質のさらなる向上を目的に、新幹線運行本部を地方機関から本社附属機関に変更
2018.6	お客さまに新たなサービス・価値を提供する体制の強化を図ることを目的に、技術イノベーション推進本部を設置
2019.4	新幹線におけるさらなる安全レベル・サービス品質レベルの向上を目的に、本社、支社の新幹線に関わる業務および新幹線運行本部の業務を集約・統合し、統括機関として新幹線統括本部を設置
2020.4	株式会社日本レストランエンタプライズが、ジェイアール東日本フードビジネス株式会社と合併し、株式会社JR東日本フーズに商号変更(現連結子会社)
2020.6	Suica・MaaS・ データマーケティングを三位一体で推進するため、技術イノベーション推進本部のMaaS事業推進部門と、IT・Suica事業本部を統合し、MaaS・Suica推進本部を設置

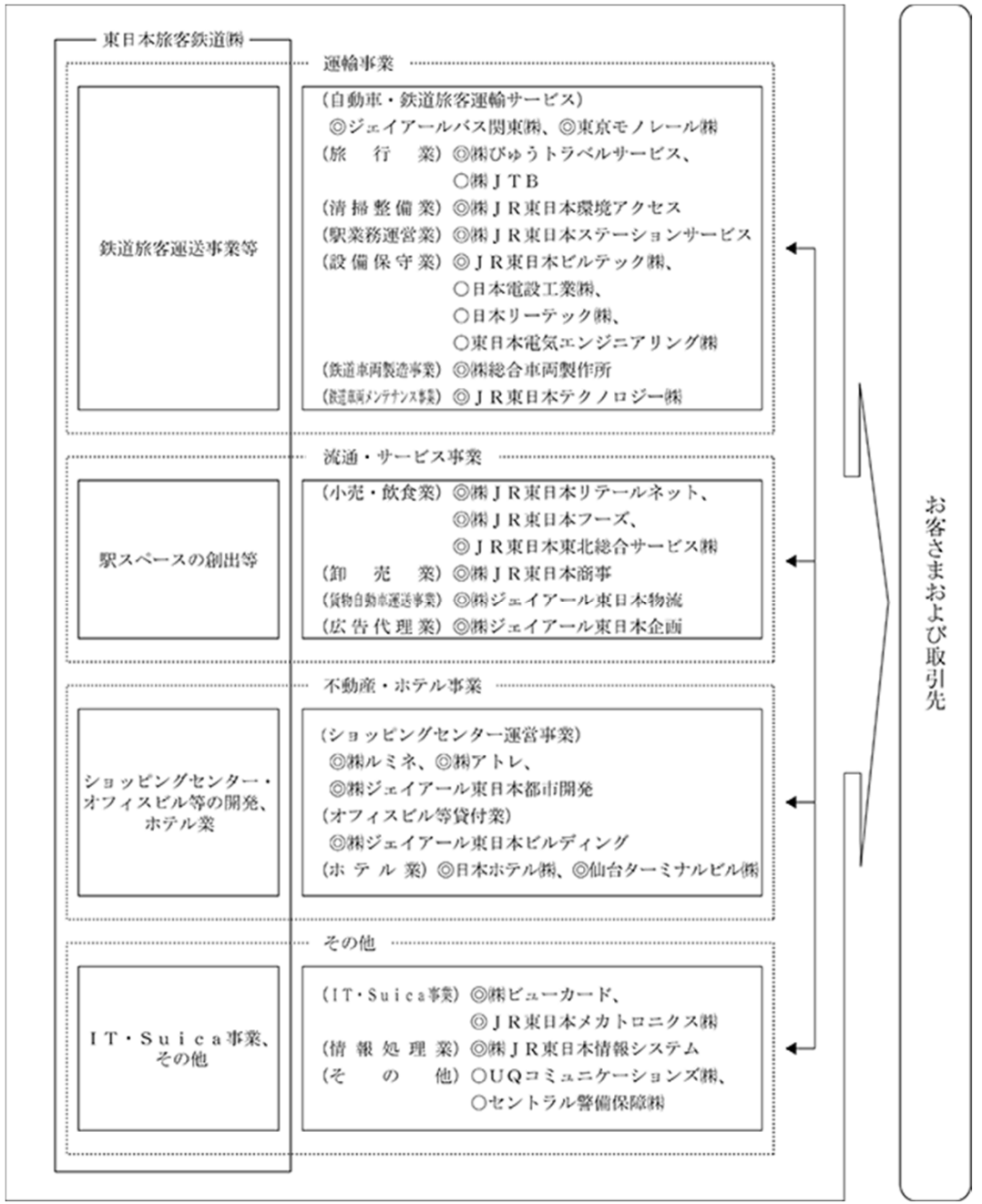
(注) 1 株式会社JR東日本フーズは、2021年4月1日に株式会社JR東日本リテールネットと合併し消滅。2 株式会社JR東日本リテールネットは、2021年4月1日に株式会社JR東日本クロスステーションに商号変更。

JR東日本有価証券報告書より

JR東日本 路線図 事業系統図

路線図





Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東日本 理念

グループ理念

私たちは「究極の安全」を第一に行動し、グループ一体でお客さまの信頼に応えます。
技術と情報を中心にネットワークの力を高め、すべての人の心豊かな生活を実現します。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東海 沿革 (1/2)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他
リニア関係	

年月	事由
1987.4	東海旅客鉄道株式会社設立
1988.3	東海道新幹線に3駅(新富士、掛川、三河安城)開業
1988.3	ジェイアール東海バス㈱を設立(現・連結子会社)、同年4月自動車運送事業を同社に営業譲渡
1989.3	高山本線特急「ひだ」に新型気動車を投入
1990.2	運輸大臣より中央新幹線の地形、地質等に関する調査の指示を受け調査開始
1991.10	東海道新幹線鉄道施設を譲受け
1992.3	東海道新幹線「のぞみ」を300系車両で営業運転開始
1992.7	㈱ジェイアール東海ホテルズを設立(現・連結子会社)
1992.12	㈱ジェイアール東海百貨店を設立、平成9年9月㈱ジェイアール東海髙島屋に商号変更(現・連結子会社)
1994.6	ジェイアールセントラルビル㈱を設立(現・連結子会社)
1997.4	山梨リニア実験線における走行試験開始
1997.10	名古屋、東京、大阪(平成25年7月に東京証券取引所と統合)の各証券取引所市場第一部及び京都証券取引所(平成13年3月に大阪証券取引所に合併)に株式上場
1999.3	東海道新幹線「のぞみ」に700系車両を投入
1999.12	JRセントラルタワーズ竣工
2000.3	ジェイアール名古屋タカシマヤが開業(㈱ジェイアール東海髙島屋が運営)
2000.5	名古屋マリオットアソシアホテルが開業(㈱ジェイアール東海ホテルズが運営)
2001.3	ジェイアール東海不動産㈱を設立(現・連結子会社)
2001.12	「旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律の一部を改正する法律」(以下「JR会社法改正法」という。)の施行により、JR会社法の適用対象から除外
2002.7	愛知県小牧市に研究施設を開設
2003.10	東海道新幹線品川駅開業、全列車270km/h運転を柱とした抜本的なダイヤ改正実施
2005.7	独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構(以下「鉄道・運輸機構」という。)国鉄清算事業本部保有の当社株式600,000株の売却
2006.3	東海道新幹線に新ATC(自動列車制御装置)システムを導入
2006.4	定款授権に基づく取締役会決議により、自己株式268,686株を取得
2006.4	鉄道・運輸機構国鉄清算事業本部保有の当社株式286,071株が売却され、同機構が保有する全ての当社株式の売却が終了

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東海 沿革 (1/2)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他
リニア関係	

年月	事由
2007.1	山梨リニア実験線の建設計画の変更を国土交通大臣に申請、承認
2007.7	東海道新幹線「のぞみ」にN700系車両を投入
2008.10	日本車輌製造㈱を連結子会社化
2008.10	平成2年に運輸大臣より指示を受けた中央新幹線の地形、地質等に関する調査報告書を国土交通大臣に提出
2008.12	国土交通大臣より中央新幹線に係る全国新幹線鉄道整備法（以下「全幹法」という。）第5条の残り4項目に関する調査の指示を受け調査開始
2009.5	自己株式90,000株を消却
2009.12	平成20年に国土交通大臣より指示を受けた中央新幹線に係る全幹法第5条の残り4項目に関する調査報告書を国土交通大臣に提出
2011.5	国土交通大臣が当社を中央新幹線（東京都・大阪市間）の営業主体及び建設主体（以下「営業主体等」という。）に指名
	国土交通大臣が中央新幹線の建設に関する整備計画を決定し、当社に建設を指示
2012.5	自己株式90,000株を消却
2013.2	東海道新幹線「のぞみ」にN700A車両を投入
2013.8	山梨リニア実験線の42.8kmへの延伸と設備更新が完了し、走行試験再開
2014.10	国土交通大臣が中央新幹線品川・名古屋間の工事実施計画（その1）を認可
2015.3	東海道新幹線最高速度285km/hへの速度向上実施
2016.11	「独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構法の一部を改正する法律」が施行され、鉄道・運輸機構に対して、中央新幹線の建設の推進のため、財政投融資を活用した長期借入を申請
2017.2	JRゲートタワー竣工
2017.4	タカシマヤ　ゲートタワーモール（㈱ジェイアール東海髙島屋が運営）、名古屋JRゲートタワーホテル（㈱ジェイアール東海ホテルズが運営）等が開業し、JRゲートタワーが全面開業
2018.3	国土交通大臣が中央新幹線品川・名古屋間の工事実施計画（その2）を認可
2020.7	東海道新幹線「のぞみ」に新型車両N700Sを投入

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東海 路線図 事業系統図

物品の販売等

流通業

㈱ジェイアール東海高島屋
㈱ジェイアール東海パッセンジャーズ
東海キヨスク㈱
ジェイアール東海商事㈱

旅客サービスの提供等

ホテル・サービス業

㈱ジェイアール東海ホテルズ
㈱ジェイアール東海ツアーズ
㈱ジェイアール東海エージェンシー

運輸業

東海旅客鉄道㈱
ジェイアール東海バス㈱

不動産の活用等

不動産業

東海旅客鉄道㈱
ジェイアールセントラルビル㈱
ジェイアール東海不動産㈱
新横浜ステーション開発㈱
東京ステーション開発㈱
名古屋ステーション開発㈱
ジェイアール東海関西開発㈱

その他

日本車輌製造㈱
ジェイアール東海建設㈱
中央リネンサプライ㈱
日本機械保線㈱
東海交通機械㈱
※ 新生テクノス㈱

≪参考≫　中央新幹線（東京都・名古屋市間）の路線

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

経営理念

日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する

「日本の大動脈」とは

当社は東京～名古屋～大阪の高速大量旅客輸送を担うことを使命としています。「日本の大動脈」とは、この旅客輸送のことを示しています。この地域は日本の経済や文化の中心として重要な役割を果たしているため、大動脈輸送の停滞は、日本の経済・社会全体の動きの停滞にもつながりかねません。当社は東海道新幹線と中央新幹線により、現在も、そして将来も日本の大動脈輸送を担うという使命を果たし続けていきます。

「社会基盤」とは

当社は日本の大動脈と一体的に、名古屋・静岡を中心とした地域に根差した在来線運営とこれらの地域を中心とした関連事業展開を行い、人々の生活を支える、より広い意味では「社会基盤」としての使命も担っています。今後も変わりなく在来線網の運営、関連事業の展開にもさらに磨きをかけていきます。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR九州 沿革 (1/3)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他

年月	事由
1987.4	日本国有鉄道改革法(昭和61年法律第87号)により、北海道旅客鉄道株式会社、東日本旅客鉄道株式会社、東海旅客鉄道株式会社、西日本旅客鉄道株式会社、四国旅客鉄道株式会社、当社及び日本貨物鉄道株式会社が設立され、日本国有鉄道は日本国有鉄道清算事業団(現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構(以下「鉄道・運輸機構」という。))に移行
1988.2	山野線(水俣～栗野55.7km)廃止
1988.2	「㈱九州交通企画」設立(現「JR九州サービスサポート㈱」(現連結子会社))
1988.3	「ジェイアール九州アド・サービス㈱」設立(現「JR九州エージェンシー㈱」(現連結子会社))
1988.4	松浦線(有田～伊万里～佐世保93.9km)を松浦鉄道㈱へ移行
1988.7	「ジェイアール九州リース㈱」設立(現「JR九州FGリース㈱」)
1988.9	上山田線(飯塚～豊前川崎25.9km)廃止
1989.4	「ジェイアール九州オーエーサービス㈱」設立(2005年11月に「JR九州システムソリューションズ㈱」(2003年3月設立、現連結子会社)へ合併)
1989.4	高千穂線(延岡～高千穂50.1km)を高千穂鉄道㈱へ移行
1989.5	「ジェイアール九州リゾート開発㈱」設立(現「JR九州リゾート開発㈱」(現連結子会社))
1989.9	「㈱ジェイアール九州ファーストフーズ」設立(現「JR九州ファーストフーズ㈱」(現連結子会社))
1989.10	湯前線(人吉～湯前24.9km)をくま川鉄道㈱へ移行、田川線(行橋～田川伊田26.3km)、伊田線(直方～田川伊田16.2km)及び糸田線(金田～糸田～田川後藤寺6.9km)を平成筑豊鉄道㈱へ移行
1989.12	宮田線(勝野～筑前宮田5.3km)廃止
1990.6	「ジェイアール九州コンサルタンツ㈱」設立(現「JR九州コンサルタンツ㈱」(現連結子会社))
1990.8	「ジェイアール九州セコム㈱」設立(現「JR九州セコム㈱」(現持分法適用関連会社))
1990.8	「ジェイアール九州ハウステンボスホテル㈱」設立(現「JR九州ハウステンボスホテル㈱」(現連結子会社))
1990.10	「㈱ジェイアイフーズ」設立(2007年7月に「ジェイアール九州フードサービス㈱」(1996年2月設立、現「JR九州フードサービス㈱」(現連結子会社))へ合併)
1991.3	国際航路(福岡～釜山)営業開始
1992.4	「㈱トランドール」設立(現連結子会社)
1995.6	「小倉ターミナルビル㈱」設立(現「㈱JR小倉シティ」(現連結子会社))
1996.2	「ジェイアール九州リーテイル㈱」設立、流通事業を譲渡(現「JR九州リテール㈱」(現連結子会社))
1996.7	宮崎空港線(田吉～宮崎空港1.4km)開業

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR九州 沿革 (2/3)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他

年月	事由
1998.4	「㈱九州交通企画」(現「JR九州サービスサポート㈱」(現連結子会社))へ「九鉄開発㈱」を合併
1998.4	「九州整備㈱」と「鉄道産業㈱」が合併し、「ジェイアール九州メンテナンス㈱」発足(現「JR九州エンジニアリング㈱」(現連結子会社))
1998.10	「長崎ターミナルビル㈱」設立(現「㈱JR長崎シティ」(現連結子会社))
1999.4	「ジェイアール九州都市開発㈱」設立(現「JR九州ホテルズ㈱」(現連結子会社))
1999.10	豊肥本線(熊本～肥後大津22.6km)電化開業
2000.1	筑肥線(下山門～筑前前原11.1km)複線化開業
2000.3	「ジェイアール九州ビルマネジメント㈱」設立(現「JR九州ビルマネジメント㈱」(現連結子会社))
2000.6	「ジェイアール九州住宅㈱」設立、住宅事業を譲渡(現「JR九州住宅㈱」(現連結子会社))
2001.2	「ジェイアール九州バス㈱」設立、自動車事業を譲渡(現「JR九州バス㈱」(現連結子会社))
2001.10	篠栗線(桂川～吉塚25.1km)・筑豊本線(折尾～桂川34.5km)(線区愛称名:福北ゆたか線)電化開業
2002.6	「三軌建設㈱」の株式取得、子会社化(現連結子会社)
2003.1	「JR九州ライフサービス㈱」設立(現連結子会社)
2003.2	「鹿児島ターミナルビル㈱」設立(現「㈱JR鹿児島シティ」(現連結子会社))
2003.2	「九鉄工業㈱」の株式追加取得、子会社化(現連結子会社)
2003.3	「JR九州システムソリューションズ㈱」設立(現連結子会社)
2004.3	九州新幹線(新八代～鹿児島中央137.6km)開業、鹿児島本線(八代～川内116.9km)を肥薩おれんじ鉄道㈱へ移行
2005.7	「ジェイアール九州リーテイル㈱」と「九州キヨスク㈱」が合併し、「JR九州リテール㈱」発足(現連結子会社)
2005.8	「JR九州高速船㈱」設立(現連結子会社)、船舶事業を譲渡
2007.5	「㈱ドラッグイレブンホールディングス」の株式取得、子会社化
2005.8	「九州鉄道リネンサービス㈱」の株式取得、子会社化(現「JR九州リネン㈱」(現連結子会社))
2010.3	「㈱ドラッグイレブン」(現「JR九州ドラッグイレブン㈱」(現持分法適用関連会社))へ「㈱ドラッグイレブンホールディングス」を合併
2011.3	九州新幹線(博多～鹿児島中央288.9km)全線開業、JR博多シティ開業
2013.6	「JR九州シニアライフサポート㈱」設立(現連結子会社)
2014.7	グループ会社の農業部門を集約し、農業生産法人「JR九州ファーム㈱」(現連結子会社)発足
2016.1	「㈱おおやま夢工房」の株式取得、子会社化(現連結子会社)

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

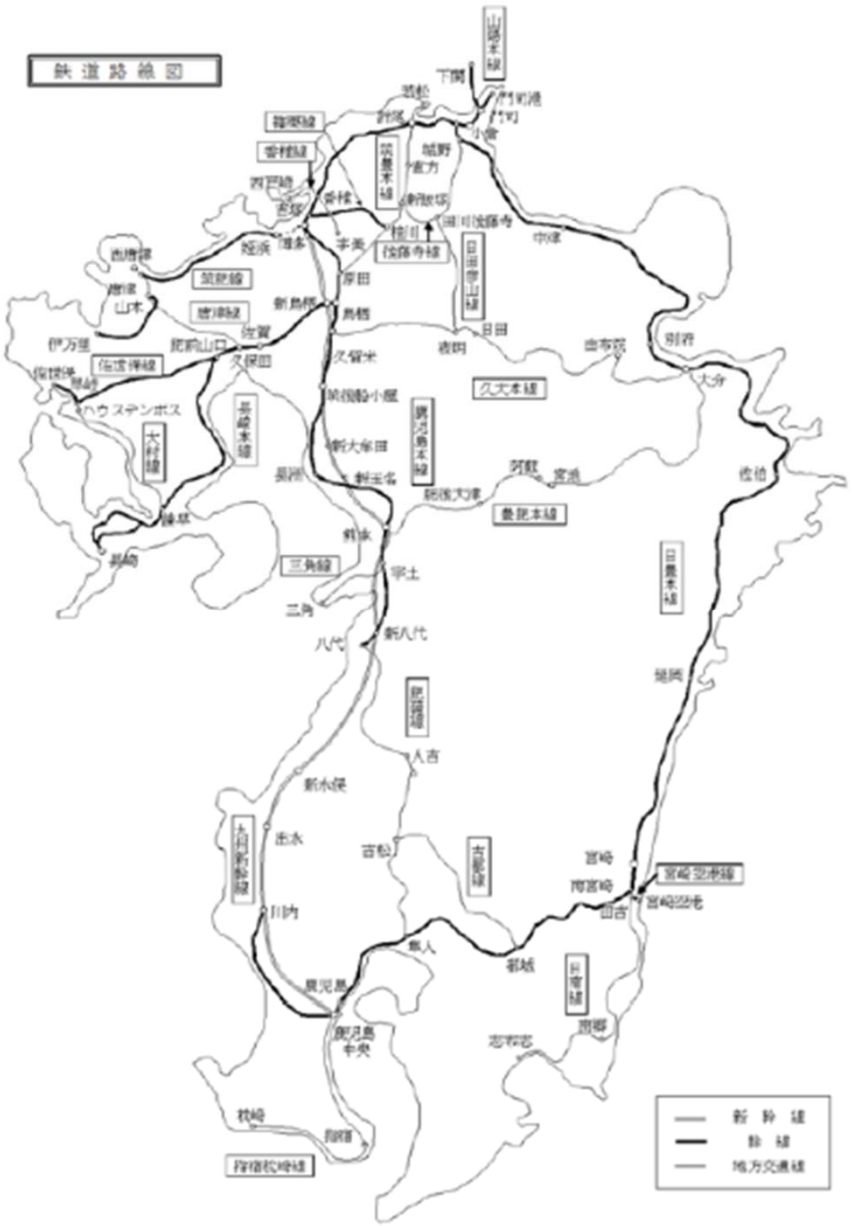
JR九州 沿革 (3/3)

凡例	
自社関係	他事業関係
鉄道関係	その他

年月	事由
2016.4	旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律(昭和61年法律第88号)(以下「JR会社法」という。)の適用対象から除外
2016.10	鉄道・運輸機構保有の当社普通株式160百万株の売却により完全民営化
2016.10	東京証券取引所本則市場第一部及び福岡証券取引所本則市場に上場
2017.4	分鉄開発㈱の旅館事業をJR九州ホテルズ㈱に承継し、JR九州フードサービス㈱へ吸収合併
2017.10	「キャタピラー九州㈱」の株式取得、子会社化(現連結子会社)
2017.11	「JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.」設立(現連結子会社)
2017.11	「JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.」設立(現連結子会社)
2018.7	「JR九州メンテナンス㈱」の車両事業等を「㈱ケイ・エス・ケイ」へ吸収分割して、「JR九州エンジニアリング㈱」(現連結子会社)に商号変更するとともに、「JR九州鉄道営業㈱」を「JR九州メンテナンス㈱」へ吸収合併して、「JR九州サービスサポート㈱」(現連結子会社)に商号変更
2018.12	「JR九州ステーションホテル小倉㈱」設立(現連結子会社)
2019.4	駅ビル会社及びホテル会社をそれぞれ統括する中間持株会社として、「JR九州駅ビルホールディングス㈱」(現連結子会社)及び「JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングス㈱」(現連結子会社)設立
2019.7	「JR九州ビジネスパートナーズ㈱」設立(現連結子会社)
2019.10	「JR九州フィナンシャルマネジメント㈱」(現「JR九州FGリース㈱」)のリース・割賦事業以外の全ての事業を、「JR九州ビジネスパートナーズ㈱」(現連結子会社)へ吸収分割により移管
2019.12	㈱萬坊の第三者割当増資引受、子会社化(現連結子会社)
2020.2	「㈱JR熊本シティ」設立(現連結子会社)
2020.2	「㈱JR宮崎シティ」設立(現連結子会社)
2020.4	JR九州病院を事業譲渡
2020.5	JR九州ドラッグイレブン㈱の株式の一部を譲渡(連結子会社から持分法適用関連会社へ)

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR九州 事業系統図



お客さま及び取引先

運輸サービスグループ

（鉄道事業）
豊肥本線高速鉄道保有㈱

（バス事業）
ＪＲ九州バス㈱

（船舶事業）
ＪＲ九州高速船㈱

（その他）
ＪＲ九州サービスサポート㈱
ＪＲ九州リネン㈱

不動産・ホテルグループ

（不動産賃貸業）
㈱ＪＲ博多シティ
㈱ＪＲ小倉シティ
㈱ＪＲ長崎シティ
㈱ＪＲ大分シティ
㈱ＪＲ熊本シティ
㈱ＪＲ鹿児島シティ
㈱ＪＲ宮崎シティ
ＪＲ九州ビルマネジメント㈱

（駐車場の運営）
ＪＲ九州レンタカー＆パーキング㈱

（シニア事業）
ＪＲ九州シニアライフサポート㈱

（ホテル業）
ＪＲ九州ハウステンボスホテル㈱
ＪＲ九州ホテルズ㈱
ＪＲ九州ステーションホテル小倉㈱
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.

（複合観光施設の運営）
㈱おおやま夢工房

（その他）
ＪＲ九州駅ビルホールディングス㈱
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㈱
AHJ Ekkamai Company Limited※
AJ Charoen Nakhon Company Limited※

九州旅客鉄道㈱
運輸サービス、不動産・ホテル、その他

建設グループ

（建設業）
九鉄工業㈱
三軌建設㈱
ＪＲ九州住宅㈱

（車両機械設備工事業）
ＪＲ九州エンジニアリング㈱

（電気工事業）
ＪＲ九州電気システム㈱

（その他）
ＪＲ九州コンサルタンツ㈱

流通・外食グループ

（小売業）
ＪＲ九州リテール㈱
ＪＲ九州ドラッグイレブン㈱※

（飲食業）
ＪＲ九州フードサービス㈱
ＪＲ九州ファーストフーズ㈱
㈱トランドール
㈱萬坊

（農業）
ＪＲ九州ファーム㈱

その他グループ

（広告業）
ＪＲ九州エージェンシー㈱

（建設機械販売・レンタル事業）
キャタピラー九州㈱

（ゴルフ場経営）
ＪＲ九州リゾート開発㈱

（その他）
ＪＲ九州商事㈱
ＪＲ九州ライフサービス㈱
ＪＲ九州システムソリューションズ㈱
ＪＲ九州ビジネスパートナーズ㈱
ＪＲ九州セコム㈱※

JR九州有価証券報告書より

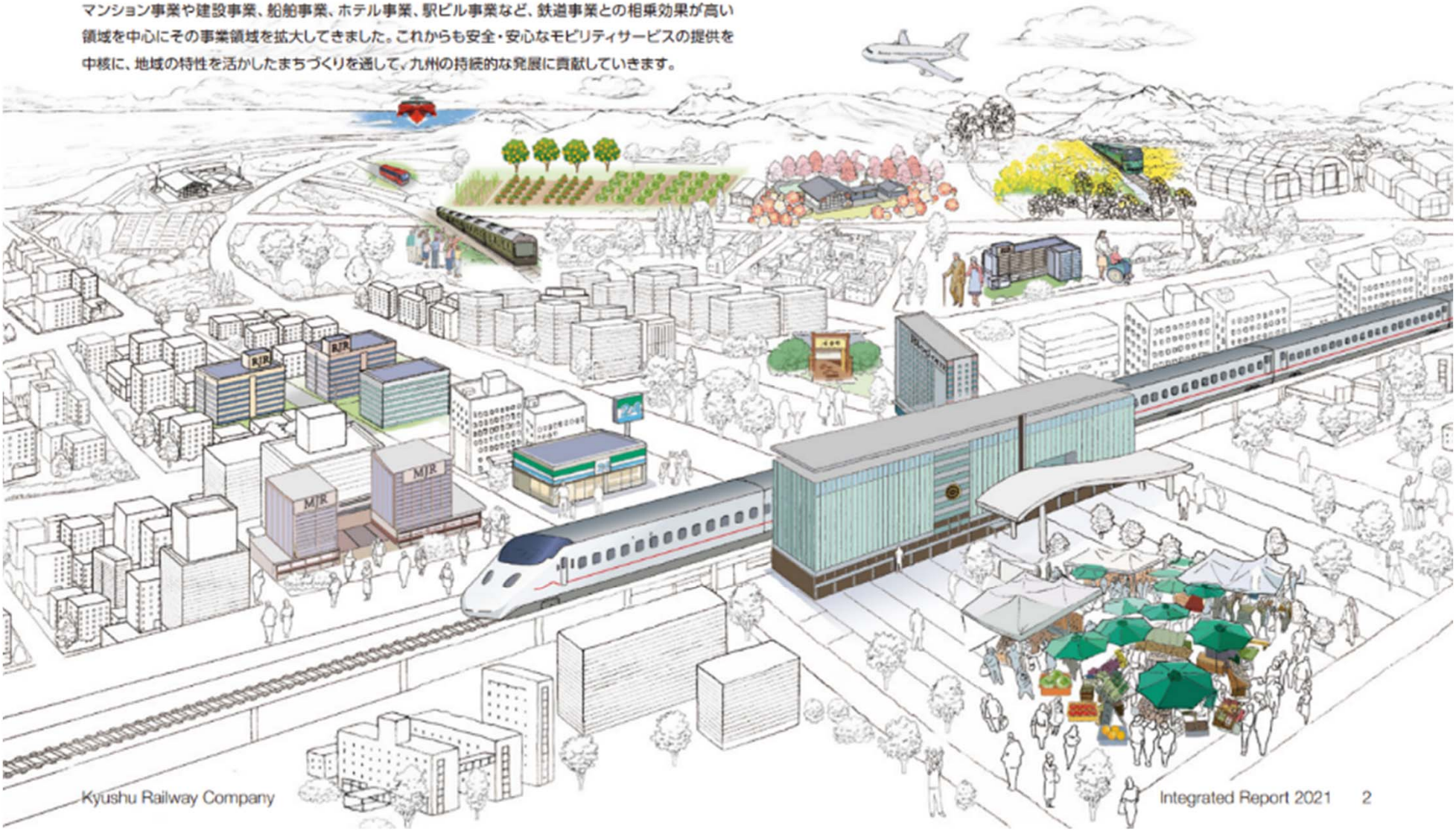
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR九州 理念

あるべき姿

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

JR九州グループは、九州全域に鉄道網を有する鉄道事業をコア事業とする企業グループとして発足し、マンション事業や建設事業、船舶事業、ホテル事業、駅ビル事業など、鉄道事業との相乗効果が高い領域を中心にその事業領域を拡大してきました。これからも安全・安心なモビリティサービスの提供を中核に、地域の特性を活かしたまちづくりを通して、九州の持続的な発展に貢献していきます。



Kyushu Railway Company　Integrated Report 2021　2

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR九州 理念

あるべき姿

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

JR九州グループは、九州全域に鉄道網を有する鉄道事業をコア事業とする企業グループとして発足し、マンション事業や建設事業、船舶事業、ホテル事業、駅ビル事業など、鉄道事業との相乗効果が高い領域を中心にその事業領域を拡大してきました。これからも安全・安心なモビリティサービスの提供を中核に、地域の特性を活かしたまちづくりを通して、九州の持続的な発展に貢献していきます。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

3．個人ワーク
4．グループワーク
5．発表

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

個人ワーク用メモ

	着目した経営指標	強みや経営課題

その他　気づき・疑問点など

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

参考文献

【ホームページ】
- JR東日本 （https://www.jreast.co.jp/）
- JR東海 （https://jr-central.co.jp/）
- JR九州 （https://www.jrkyushu.co.jp/railway/index.html）

- GMOクリック証券 （https://www.click-sec.com/）
- Yahooファイナンス （https://finance.yahoo.co.jp/）
- ウィキペディア（国鉄、日本国有鉄道、JR） （https://ja.wikipedia.org/wiki/）
- EY新日本有限責任監査法人 業種別会計 鉄道業
  （https://www.shinnihon.or.jp/corporate-accounting/industries/basic/railroad/）

【書籍など】
- 会社四季報 業界地図 2022年版（東洋経済新報社）
- 週刊ダイヤモンド （2021/12/11号 決算100本ノック2022年版）

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

ご清聴ありがとうございました。

中小企業診断士　竹迫　純一

連絡先 ： junichi.takesako@gmail.com

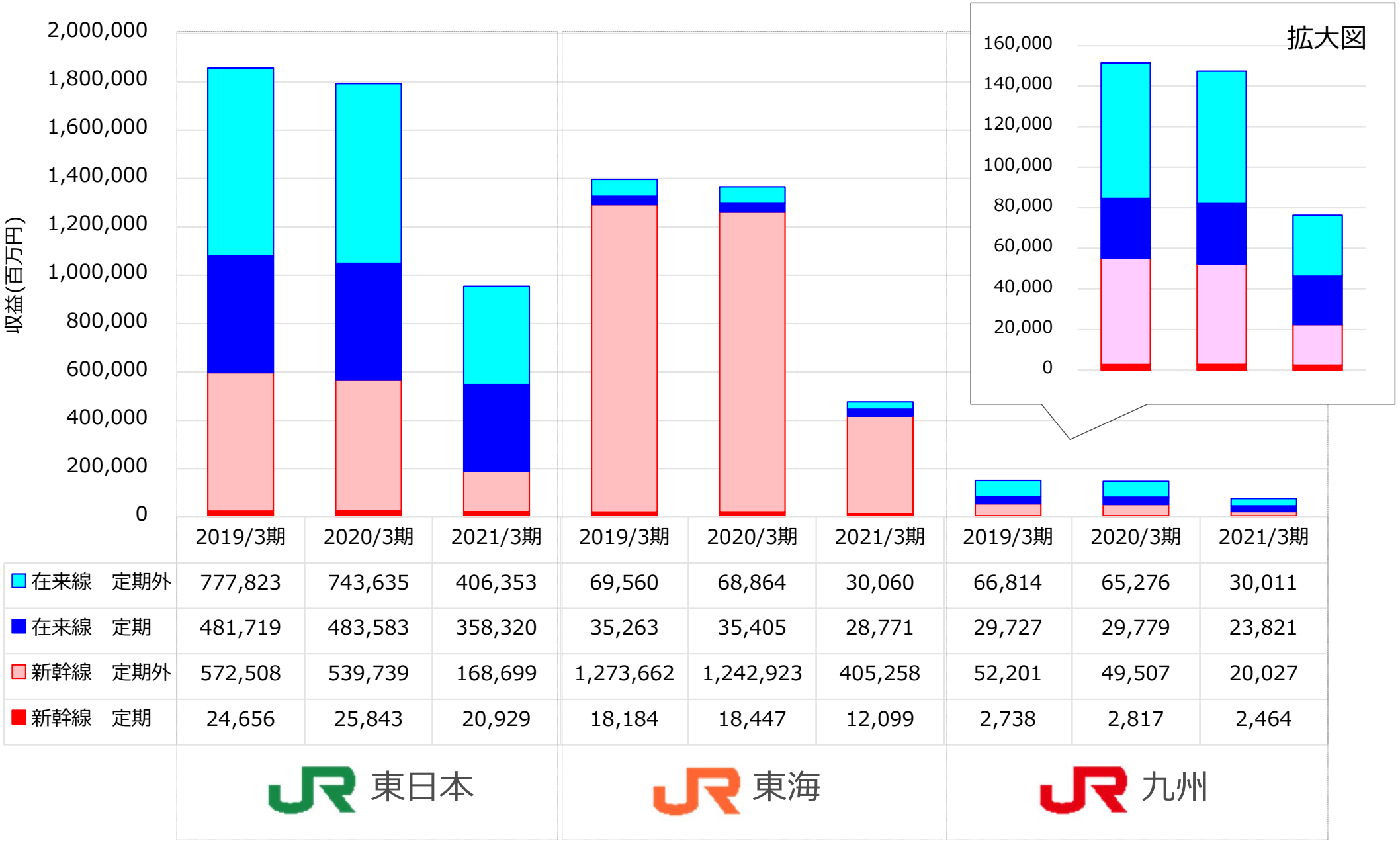
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

6. 参考資料

※これ以降は、竹迫の検討内容が含まれます。
各位のワーク完了後にご覧ください。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

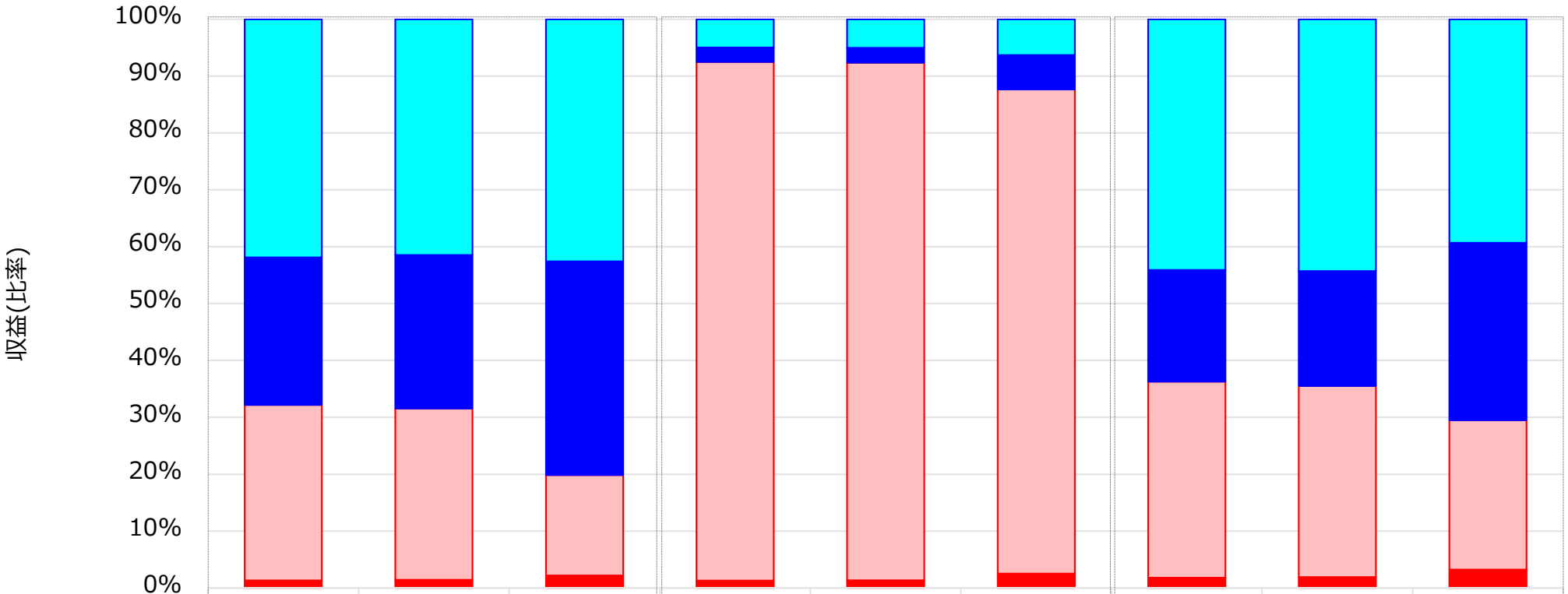
各社　旅客運輸収益　分析（新幹線／定期）



	東日本			東海			九州		
	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
在来線　定期外	777,823	743,635	406,353	69,560	68,864	30,060	66,814	65,276	30,011
在来線　定期	481,719	483,583	358,320	35,263	35,405	28,771	29,727	29,779	23,821
新幹線　定期外	572,508	539,739	168,699	1,273,662	1,242,923	405,258	52,201	49,507	20,027
新幹線　定期	24,656	25,843	20,929	18,184	18,447	12,099	2,738	2,817	2,464

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

各社　旅客運輸収益　分析　比率　（新幹線／定期）

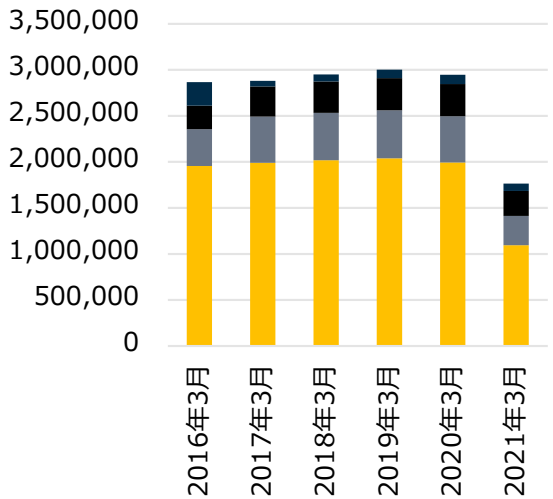


	東日本			東海			九州		
	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期
在来線　定期外	777,823	743,635	406,353	69,560	68,864	30,060	66,814	65,276	30,011
在来線　定期	481,719	483,583	358,320	35,263	35,405	28,771	29,727	29,779	23,821
新幹線　定期外	572,508	539,739	168,699	1,273,662	1,242,923	405,258	52,201	49,507	20,027
新幹線　定期	24,656	25,843	20,929	18,184	18,447	12,099	2,738	2,817	2,464

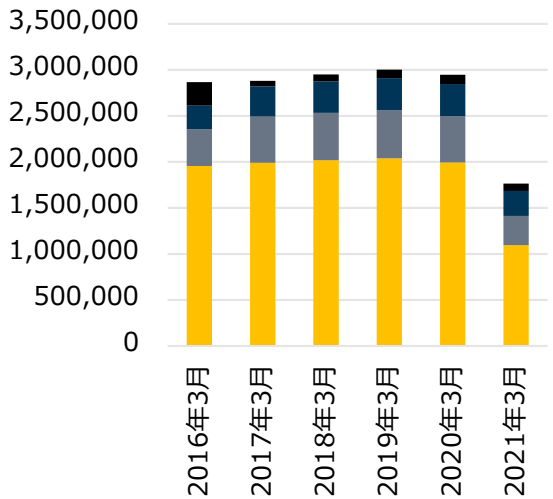
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

売上高・営業利益比較　同一スケール

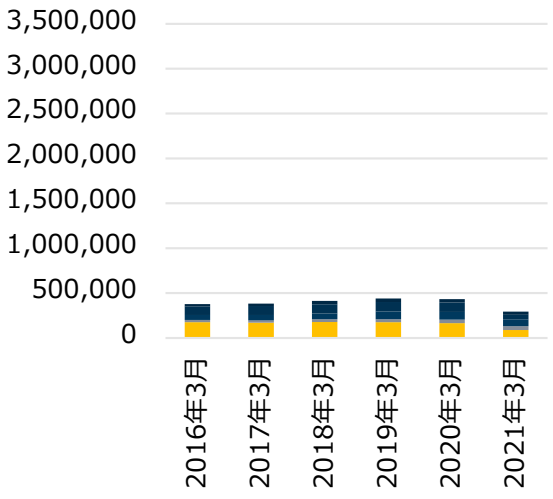
JR東日本　売上高



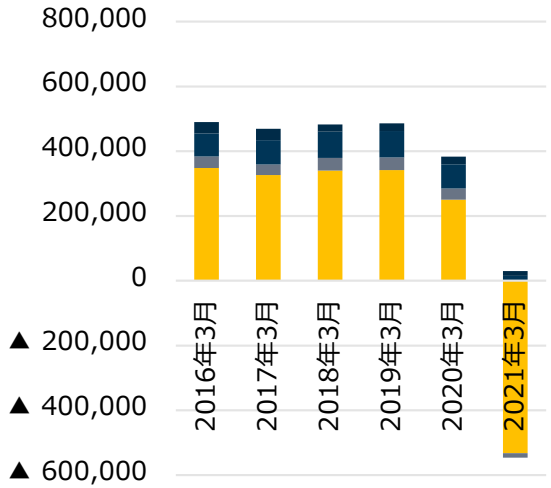
JR東日本　売上高



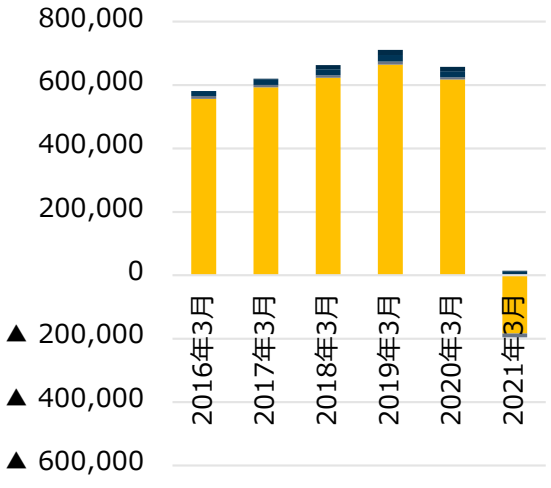
JR九州　売上高



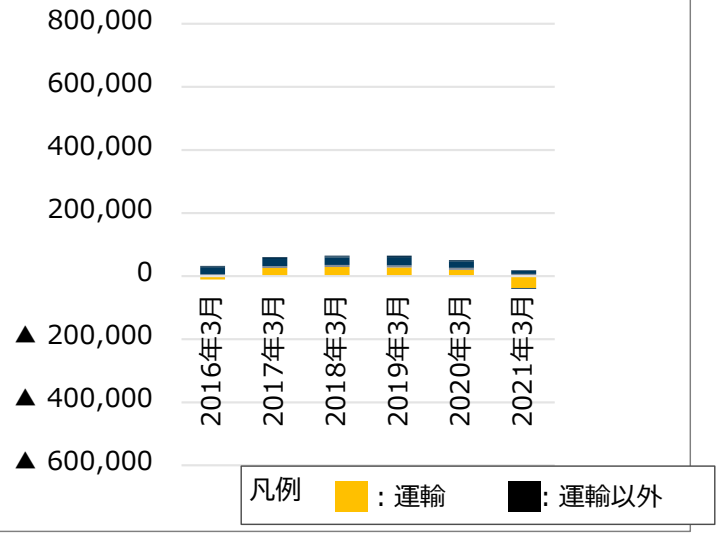
JR東日本　営業利益



JR東海　営業利益



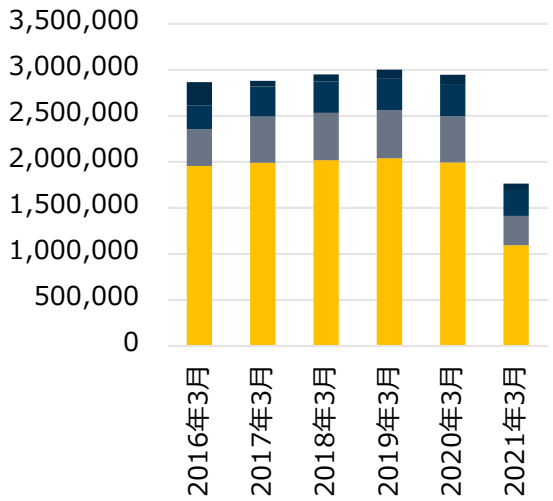
JR九州　営業利益



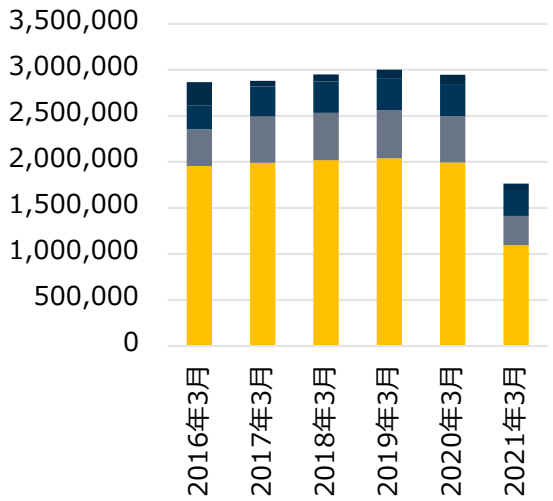
Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

売上高・営業利益比較　相対スケール

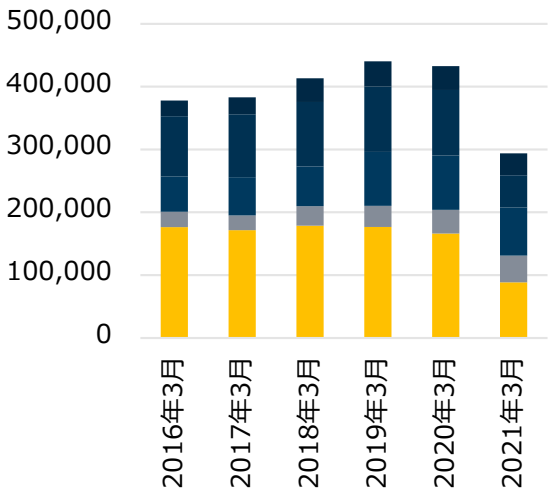
JR東日本　売上高



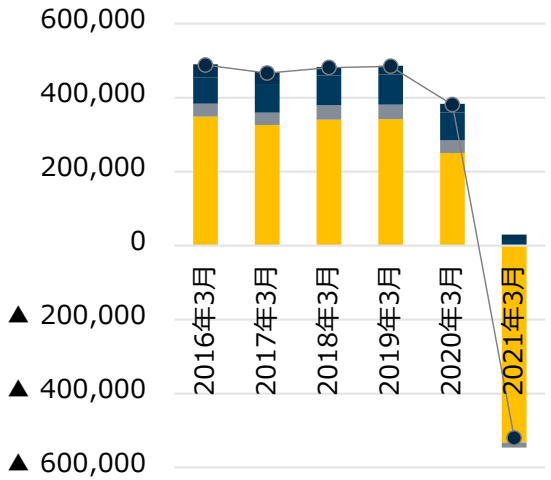
JR東日本　売上高



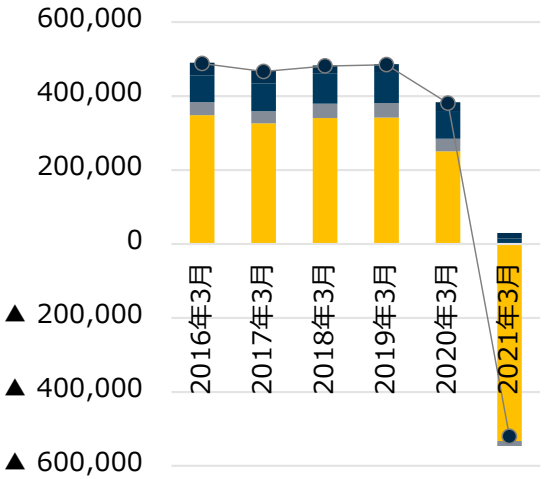
JR九州　売上高



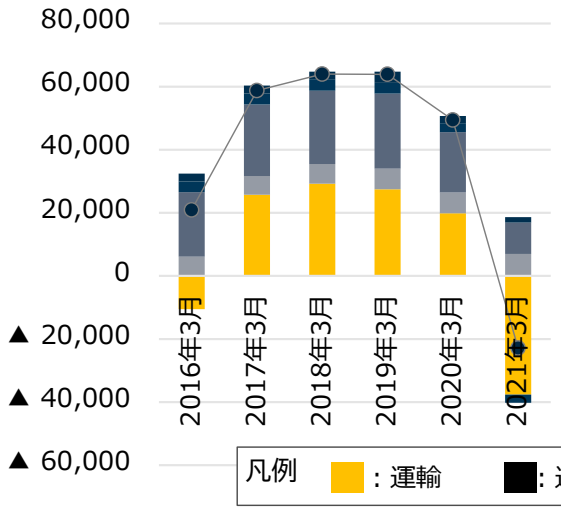
JR東日本　営業利益



JR東日本　営業利益



JR九州　営業利益



Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東日本　トピックス

JR東日本、12支社を再編　一部機能集約、3エリアに

1/14(金) 21:10 配信 862

KYODO

JR東日本の支社機能集約のイメージ

JR東日本が、現在の12支社を「首都圏」「東北」「新潟」の三つのエリアに再編することが14日、分かった。東京支社を「首都圏本部」、仙台支社を「東北本部」に改称し、運行する各県の大半に置いている支社の機能の一部を集約する。新型コロナウイルス感染拡大による利用者減で業績低迷が長期化しており、コスト削減に向け体制を強化する。新潟支社は単独のエリアとする。

【表】JR東日本、2020年度の駅別乗車人員　東京駅が転落

具体的には、各支社の企画部門の一部業務を現場部門に移管する方針で、社員の業務を弾力的に運用する。支社そのものは存続させ、業務の大半もそのまま残す。勤務地が変わる社員も出るが、人員削減は実施しない方針という。

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

JR東日本　トピックス

ＪＲ東日本は、首都圏において輸送システムの効率化を進めると発表した。無線を使った列車制御システムであるＡＴＡＣＳの導入と自動列車運転装置（ＡＴＯ）の高性能化を図るほか、首都圏での主要線区でワンマン運転に向けた準備などを進める。

ＡＴＡＣＳ導入とＡＴＯの高性能化は２０２８―３１年ごろの使用開始を目指す。ＡＴＯＳとの連携により遅延回復や列車群制御による省エネ運転など効率的な運転につなげる。

ワンマン運転は２５―３０年ごろの導入に向けて準備を進める。一部の線区にはＡＴＯを導入する。山手線、京浜東北・根岸線、南武線、横浜線、常磐線（各駅停車）などが対象となる。深沢祐二社長は、「運行管理と列車制御を融合させ、需要に応じた輸送サービスを提供したい」と述べた。

日刊工業新聞2021年12月8日

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.

その他のトピックス

特集｜決算書100本ノック! 2022年版

団塊世代の大量退職でJR3社は人件費減少、JR東海は増加

JR4社単体の人件費と55歳以上の社員数の5年後推移

社名	会社予想と実績：2020年3月期通期の人件費(上)、22年3月期通期の会社予想の人件費(下)	会社予想と実績：21年4月1日時点の55歳以上の社員比率(JR東海は同年3月31日)	5年後	編集部試算による予想：2027年3月期通期の人件費	編集部試算による予想：26年4月1日時点の55歳以上の社員比率(JR東海は27年3月31日)	編集部試算による予想：20年3月期と比較した27年3月期の人件費増減額	
JR東日本	4444億円 3700億円	12%		4241億円	3%	203億円減	人件費が4.6%減少!
JR東海	1751億円 1630億円	11%		1804億円	4%	53億円増	人件費が3.1%増加!
JR西日本	2146億円 1790億円	29%		1886億円	3%	260億円減	人件費が12.1%減少!
JR九州	487億円 414億円	25%		449億円	11%	38億円減	人件費が7.8%減少!

JR4社連結営業利益の推移

社名	2021年3月期実績	22年3月期予想
JR東日本	▲5204億円	▲1150億円
JR東海	▲1848億円	370億円
JR西日本	▲2455億円	▲1290億～▲940億円
JR九州	▲229億円	▲23億円

JR東海の鉄道事業の建設仮勘定額(単体)の推移

＊各年3月期

【試算方法】

●賃金カーブ

厚生労働省の2019年賃金構造基本統計調査(対象は民営事業所、鉄道業、企業規模1000人以上、勤続年数合計)から、5歳刻みの年齢階層別所定内給与額を12カ月掛けた金額と、年間賞与その他特別給与額を足した金額を計算し、その合計額による賃金カーブを4社の賃金カーブとした。

●各社の2027年3月期の単体社員年齢構成別人数

各社の年齢構成の開示は、19歳以下、20～24歳、25～29歳、30～34歳、35～39歳、40～44歳、45～49歳、50～54歳、55歳以上の年齢層になっている。JR東海、JR西日本、JR九州はさらに60歳以上までの開示がある。JR東日本は2021年3月期以降、JR東海は22年3月期以降、JR西日本、JR九州は23年3月期以降について、5年前の5歳下の年齢層別人員数が繰り上がってくると仮定している。過去における5年前の5歳下の人数とその5年後の人数の増減率の平均を当てはめて人数を算出した。実績値が入手できない24歳以下の人員は、直近横ばいで推移すると仮定した。JR東海は、3月末日での数値を開示しており、その数値を当該年3月期の数値とした。他3社は、4月1日時点での数値を開示しており、その数値を翌年3月期の数値とした。表中の4月1日時点での55歳以上の社員の比率は、JR東海のみ表中の年の3月末日の数値である。

●基本の年収から各社の年齢構成別人件費、2027年3月期の人件費額を試算

賃金構造基本統計調査の19歳以下の年収を1として年齢別の年収の比率を求め、その比率にJR各社が開示している20年3月期の社員の年齢構成別人数を掛けた数値を合計した。次に、その数値の合計額に対する各年齢層別の百分率を求め、20年3月期の単体人件費の総額を掛け、年齢層別の人件費を試算した。それを20年3月期の年齢構成別人数で割り、年齢層別1人当たり人件費を算出した。年齢層別1人当たり人件費に2027年3月期の年齢構成別人数試算値を掛けて27年3月期の人件費総額を試算した。

※億円未満は四捨五入。各社公開資料と取材を基にダイヤモンド編集部試算

週刊ダイヤモンド　2021/12/11号より

Copyright © 2022 Junichi Takesako All Rights Reserved.