



JR九州グループ
統合報告書

2023



Contents

価値創造ストーリー	3
あるべき姿	04
3つのおこない	05
価値創造プロセス	06
マテリアリティ	07
トップメッセージ	08

特集	28
地域を元気に — 持続可能なまちづくり —	28
重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造	29

ESG経営の推進	32
JR九州グループのESG経営	33

G ガバナンス	63
健全な企業運営	
役員一覧	64
社外取締役メッセージ	69
コーポレートガバナンス	73
リスクマネジメント・コンプライアンス	80
ステークホルダーとのコミュニケーション充実	83

JR九州グループのあゆみ	12
JR九州グループの歴史	13
At a Glance	15

E 環境	36
持続可能な社会の実現に向けて	37
脱炭素社会の実現	40
その他の取り組み	42

JR九州グループ中期経営計画	16
JR九州グループ中期経営計画の概要	17
JR九州グループ中期経営計画2022-2024の進捗	19
重点戦略① 事業構造改革の完遂	20
重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開	21
DX戦略の着実な推進	22
CFOメッセージ	24

S 社会	43
すべての事業の基盤となる安全とサービス	
安全	44
サービス	48
価値創造の源泉である人づくり	51
人材戦略	52
人権推進に関わる取り組み	62

データセクション	84
財務ハイライト	85
非財務ハイライト	86
財務情報	87
投資家情報	93
連結子会社情報	93

編集方針

本報告書は、ステークホルダーにJR九州グループ(当社及びその関連会社)の経営に対する理解を深めていただくことを目的に作成しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、当社グループの財務情報に加え、経営方針や事業戦略、ESG情報などの非財務情報を読者に簡潔にお伝えすることを心がけました。より詳細な情報については、当社コーポレートサイトも併せてご参照ください。



将来の見通しに関する記述について

本報告書には、当社グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。これらは、本報告書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す。そのため、今後、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、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、法令規制の変化や、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報告書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。また、本報告書は情報提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

「あるべき姿」の実現に向けて

—— 価値創造ストーリー ——

「あるべき姿」には、私たちが、九州の元気をつくっていく、さらに、九州から日本、そしてアジアを舞台に元気をつくっていくという思いが込められています。

「誠実」、「成長と進化」、「地域を元気に」の3つの「おこない」は、私たち一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所として大切にしている行動指針です。

当社グループは、「あるべき姿」に向けて「おこない」のもとに事業を実践することで、企業価値向上と持続可能な社会の実現を目指していきます。

JR九州グループが大切にしている

3つのおこない

「誠実」 「成長と進化」 「地域を元気に」

P.5 P.60

価値創造プロセス

P.6

JR九州グループ 中期経営計画

2022-2024

P.18

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

P.4

2030年 長期ビジョン

安全・安心なモビリティサービスを軸に
地域の特性を活かしたまちづくりを通じて
九州の持続的な発展に貢献する

2030年長期ビジョン実現方針

- 方針① 価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

P.17

マテリアリティ

JR九州グループが常に考えるべきこと

- E** 脱炭素社会の実現
- S** すべての事業の基盤となる安全とサービス
- S** 持続可能なまちづくり
- S** 価値創造の源泉である人づくり
- G** 健全な企業運営

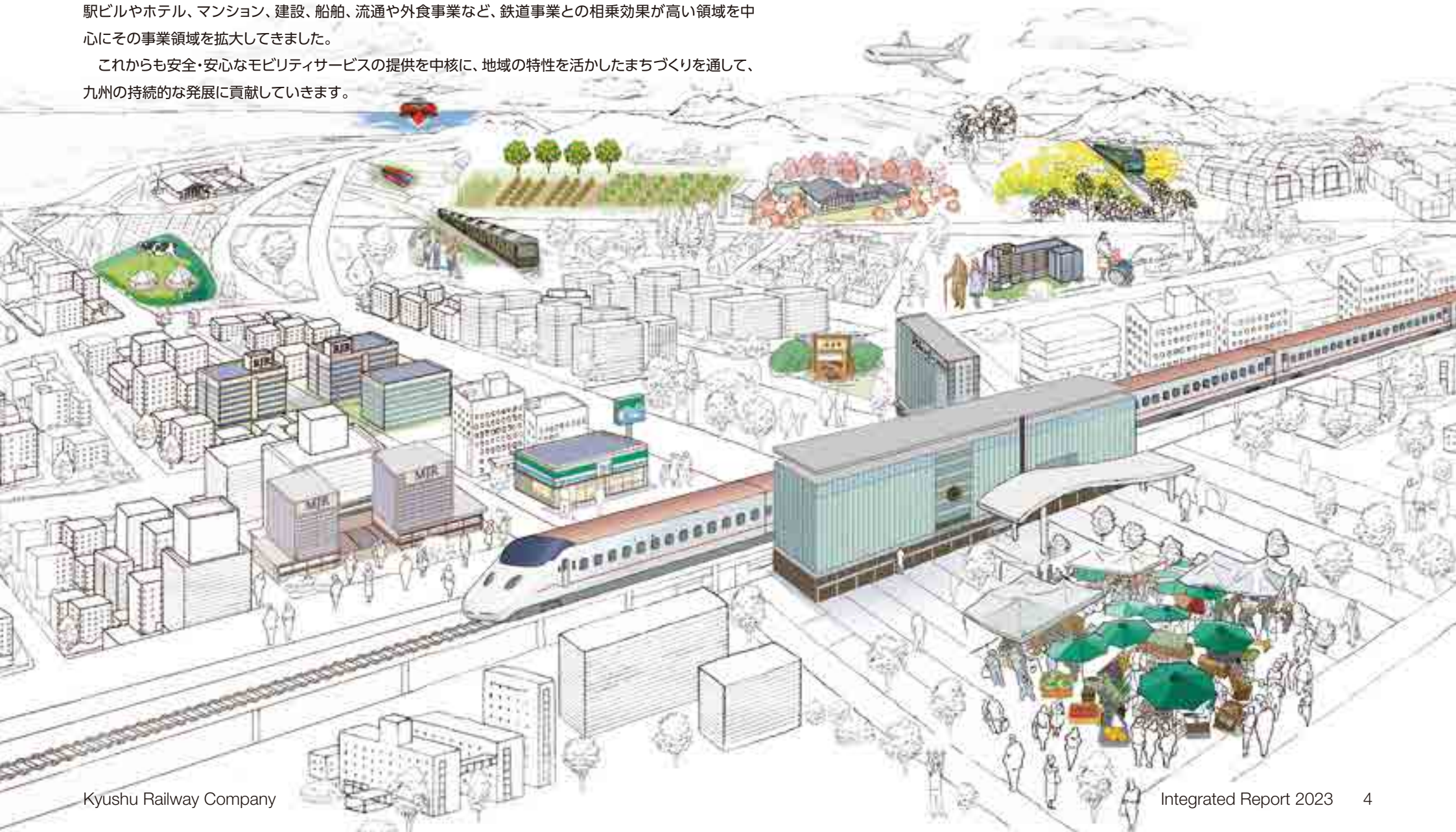
P.7

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をコア事業とする企業グループとして発足し、駅ビルやホテル、マンション、建設、船舶、流通や外食事業など、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。



JR九州グループが大切にしている

3つのおこない

「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」

「あるべき姿」の実現に向けて、すべての事業において私たち一人ひとりが大切にしている行動指針が、「**誠実**」「**成長と進化**」「**地域を元気に**」です。私たちは、これを3つの「おこない」と呼んでいます。

鉄道事業を通じて安全とサービスに「**誠実**」に向き合うことで培ってきた信頼が当社グループのブランド価値であり、すべての事業を運営するうえでの基盤となっています。

また、会社発足当初の厳しい経営環境の中、失敗を恐れずチャレンジすることで、事業や組織を「**成長と進化**」させてきました。

そして、「**地域を元気に**」することは、私たちの使命であり存在意義です。地域の持続的な発展が、当社グループの持続的な成長につながると考えています。

「おこない」は、当社グループがこれからも変わらず大切にすべき行動指針であり、企業文化を体現するものです。



誠実

当社グループのDNAとして、これからもあらゆる行動の規範として継承すべきものです。嘘や偽りやごまかしがなく、手間を惜まず、お客さま、地域の皆さまといった、当社グループに関わるすべての人たちのことを思いやり、良心に従って行動します。



成長と進化

当社グループは、情熱と勇気をもって、事業の規模を拡大していく「成長」と、組織や事業を変革させる「進化」を遂げてきました。自ら学び、挑戦をたたえる風土をつくることで、当社グループとともに社員一人ひとりも成長と進化を続けることが大事です。



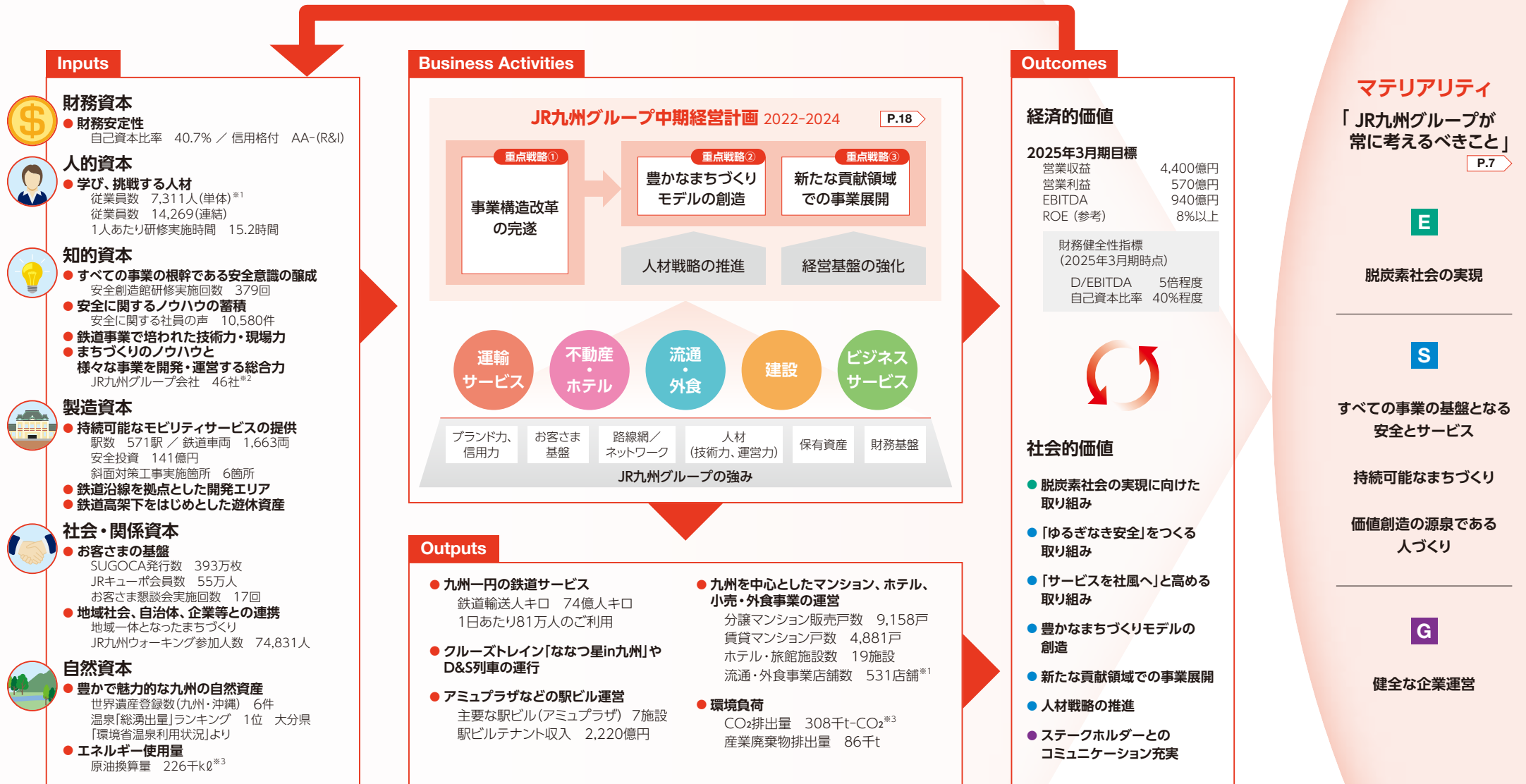
3つのおこない

地域を元気に

地域の元気がなければ、当社グループが元気になることはありません。私たちは、九州の元気をつくる企業グループであるという強い使命感をもって事業に取り組みなければなりません。「JR九州グループの元気」は「地域の元気」です。



価値創造プロセス



※1 2023年4月1日現在 ※2 2023年7月31日現在 ※3 全グループ会社(国内)を集約
 ※ 数値は、特に記載がない限り2023年3月期を記載

マテリアリティ ～JR九州グループが常に考えるべきこと～

マテリアリティと非財務KPI

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定において、2030年長期ビジョンの実現方針を具体化したことを踏まえ、マテリアリティを再設定するとともに非財務KPIの設定を行いました。また、非財務KPIのうち、従業員意識調査の結果を、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)の報酬と連動することとしました。 [P.75](#)

マテリアリティ JR九州グループが 常に考えるべきこと	マテリアリティに対する考え	JR九州グループ中期経営計画2022-2024		
		主な取り組み	目標・指標	進捗('23/3期)
E 脱炭素社会の実現 P.36-42	鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、2050年CO ₂ 排出量実質ゼロを目指します。	脱炭素社会の実現に向けた取り組み <ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量 環境に関する情報開示 グリーンビルディング 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度のJR九州単体排出量 2013年度比50%削減 グループ全体でのスコープ1,2排出量 排出量の把握 グループ全体でのスコープ3排出量 算定に着手 グリーンビルディング認証の取得 1件以上 	54.0%削減 308千t-CO ₂ 596千t-CO ₂ (JR九州単体) グループは'25/3期までに開示予定 1件(JR鹿児島中央ビル) ※2023年4月認証取得
S すべての事業の基盤となる安全とサービス P.44-50	安全とサービスはすべての事業の基盤として、変わることなく大切にすべきものです。お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまからの信頼を築くことがすべての事業の基本であると考えています。	「ゆるぎなき安全」をつくる取り組み 「サービスを社風へ」と高める取り組み <ul style="list-style-type: none"> 安全 サービス 	<ul style="list-style-type: none"> 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数^{*1} 0件 従業員等の死亡労災件数 0件 サービスランキング^{*2} 点数 90点以上 	1件(お怪我をされたお客さま1名) 0件 駅部門86.4点、車掌部門81.3点
S 持続可能なまちづくり P.28-31	「住みたい・働きたい・訪れたい」九州をつくるまちづくりは、九州という地域に根差し、ともに成長してきた当社グループだからこそできるまちづくりです。外部環境や人々の価値観の変化を捉えた「豊かな生活を実現するまちづくり」を目指すとともに、既存事業を通して培った強みを活かし、九州の持続的な発展に貢献できる事業領域の拡大を図ります。	豊かなまちづくりモデルの創造 新たな貢献領域での事業展開 <ul style="list-style-type: none"> 開発エリア周辺の定住人口 新規開発案件での雇用創出 	<ul style="list-style-type: none"> モニタリング指標 モニタリング指標 	— —
S 価値創造の源泉である人づくり ^{*3} P.51-61	企業価値をつくりだす源泉は人材です。自ら学び、挑戦する人づくりに取り組むとともに、働きやすさの追求と働きがいの創出に努めています。多様な人材が生き活きと活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値をさらに高め、持続的な成長につなげます。	人材戦略の推進 <ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント ダイバーシティ(女性活躍推進) 働きやすさ 健康経営 リスクリテラシー支援 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員意識調査結果 継続的に前年度を上回ること 経営陣と従業員の意見交換 毎年40回以上 新入社員の女性比率 30%以上 2030年度の女性管理職割合 10%以上 男性の育児休業等取得率 50%以上 特定保健指導実施率 80%以上 デジタル人材の育成者数 500名以上 1年間の社外研修受講者数 500名以上 	0.02ポイント上昇 57回(1,031名) 20.7% 6.4% 96.5% 76.4%('22/3期実績) 313名 1,292名
G 健全な企業運営 P.63-83	経営の透明性、公平性を確保するために、実効性の高いコーポレートガバナンスを目指します。また、ステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションの充実に努め、長期的・安定的な信頼関係を構築していきます。	ステークホルダーとのコミュニケーション充実 <ul style="list-style-type: none"> 機関投資家 個人投資家 お客さま 地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> 決算説明会等の継続開催、投資家意見の取締役会での共有 社外取締役を交えたラージミーティング(IR DAYなど)の開催 毎年1回以上 説明会・見学会等の交流機会 毎年5回以上 お客さま懇談会 毎年10回以上 地域社会との持続的な関係づくり 	— 1回 5回 17回 —

*1 当社グループ責任を対象 *2 外部による駅・車掌のサービス実態調査(100点満点) *3 人づくりに関連する目標・指標は、JR九州を対象

トップメッセージ

九州を元気にする人材を育み、 九州とともに成長していきます

JR九州グループの存在意義

発足時から育んできた「挑戦のDNA」

2023年4月、新年度を迎えるにあたり、私は従業員に「日本一、明るく元気な会社になろう」と伝えました。当社グループはあるべき姿において「九州、日本、そしてアジアの元気をつくる」と掲げています。まず、九州を元気にするには、私を含め従業員一人ひとりが元気でなくてはなりません。あるべき姿の実現に向けた2030年長期ビジョンの目標達成には今まで以上のチャレンジを積み重ねる必要があります。九州の未来のために熱意をもって取り組める従業員を育てていくことが経営の最重要課題と考えています。

当社グループの歴史は、まさに挑戦の積み重ねだと感じています。1987年の発足当時は、鉄道事業において300億円規模の赤字を計上する状況でした。企業として生き抜くには鉄道事業の収支改善に取り組むだけでなく、鉄道に依存しない事業基盤を構築する必要がありました。様々な事業にチャレンジし、今ではグループの営業収益の半分以上は非鉄道事業が占める状況になっています。まさに「挑戦のDNA」が今の当社グループを創り上げました。

鉄道を担う企業としての使命を果たす

ただ、「非鉄道」の比率がどんなに高まって、当社グループの根幹はやはり鉄道です。鉄道があるから駅ビル事業や沿線の不動産開発を進めることができます。九州にお住まいの方々の中には今でも愛着をもって「国鉄」と呼んでくださる方もおり、だからこそ従業員は鉄道事業の収支改善に情熱を注ぎ続けてきました。私も発足当初、鉄道事業本部の一員として列車の増発や鉄道車両の新製に携わり、お客さまに少しでも快適な鉄道移動を提供しようと

代表取締役社長執行役員

古宮 洋二

知恵を絞ったことを今でも覚えています。

そして2013年に運行開始したクルーズトレイン「ななつ星in九州」は、九州を元気にしたいという従業員の思いが結集した事業でした。九州の自然や食を堪能し、沿線の皆さまとのふれあいを楽しめる新しい旅のカタチは話題となり、JR九州を全国区の企業にしてくれました。それまで東京で社名を名乗ると「本州にあるJR会社の子会社ですか?」と言われていたのが、「あの『ななつ星』の会社ですね」と言ってくださるようになりました。九州のために自らチャレンジし達成できた経験が、株式公開までたどり着く大きな原動力となったと思っています。

2030年長期ビジョンを実現することでグループの営業収益は6,000億円に達し、鉄道事業はそのうちの4分の1の事業になります。九州を明るく元気な地域にするためには、不動産や建設など非鉄道事業を拡大し、「総合まちづくり企業グループ」と呼ばれるまでになる必要があります。それでも、鉄道を軽視することなど絶対にありえません。鉄道事業を育て、時代や地域の変化に合わせたモビリティサービスを構築することが当社グループの最大の使命です。鉄道をベースに、「住みたい、働きたい、訪れたい」明るく元気な九州を従業員とともに創っていきます。

人材戦略の推進

価値創造の源泉は「人」と考え、自ら人材戦略を牽引

今回、2025年3月期に本格運用を開始する新たな人材戦略をまとめ、私の思いを2つの基本方針とそれを支える4つの柱に込めました。

実は当社は10年以上もの間、人事制度を見直してきませんでした。これまでの人事制度は「鉄道」という業務に軸足を置いてつくられており、やや柔軟性にかけていました。その結果、若手の退職者が増え、入社希望者が減少していました。毎年実施

している従業員意識調査でも、仕事に対するモチベーションの低下が数値で表れていました。コロナ禍には賞与額も下げざるを得ない状況となり、一部の従業員は社外出向を機に退職するケースも出ていました。

JR九州の人材戦略

2つの基本方針

- 社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

P.53

私は、従業員に「人間力」と「実務力」を身に付けてほしいと考えています。まずは誠実で向上心や包容力のある人間であってほしい。そのうえで課題を発掘し、改善案を企画し、実行できる「実務力」を身に付けてほしい。当社の従業員は、素晴らしい「実務力」を持っていると確信していますが、それだけでは不十分です。周囲を巻き込んで成功をもたらす人材になってほしいと感じています。そのために、それぞれの個性と能力を伸ばしながら、組織の中でのコミュニケーションを通して「人間力」に磨きをかけていってほしいと考えています。

人間力

- 自分を「もっと高めよう」、会社を「もっと良くしよう」と考え、どん欲に努力する
- 多様な価値観を受け入れ、協働するとともに後輩や部下を育成する
- 5Sやあいさつを大切にし、手間を惜しまず、嘘、偽り、ごまかしのない行動をとる
- お客様や地域の方々、お取引先からの信頼を得る

実務力

- 自らの業務をやり遂げ、業務や事業の成長と進化に積極果敢に挑戦する
- 高い視点と広い視野を持ち、経営に参画する
- 自ら進んで勉強し、自分のレベルアップに積極的に取り組む
- 地域の方々や自治体等、社外の方々との連携により、成果を最大化する

地域の課題を自分事と捉えて向き合う

当社グループを「中」から支えることができる「人間力」と「実務力」を持った人材は、自ずと地域社会とつながり、「外」との連携で新たな価値を生み出してくれます。自治体や他業種の企業とともに、鉄道というインフラを活かした新しいビジネスやまちづくりを進めれば、2030年長期ビジョン達成の道筋が見えてくると確信しています。

私は、安全の方程式「(知っている事+出来る事)×熱意」の話をよく従業員にします。知識と技術があっても熱意がゼロなら安全はゼロ。熱意がなければ良い結果は生まれません。これは社会とのつながりでも同じです。従業員の仕事に対する熱意が下がれば、信頼される会社にはなれません。

2022年4月に地域との接点を創る「地域戦略部」を創設しました。なぜならば、地域の課題を「自分事」として捉えられなければ、「総合まちづくり企業グループ」にはなれないからです。例

えば、駅舎については、自治体等に委託しているところや九州 DREAM STATIONの取り組みによりにぎわいパートナーの皆さまが有効活用をしてくださっているところが増えているものの、利用者減によって無人駅も増えました。このような状況下でも、地域の様々な課題を把握するために、当社グループとして地域社会としっかり向き合う体制を再構築します。 **P.31**

JR九州グループ中期経営計画2022-2024 ～ 2030長期ビジョンへ **P.17-19**

雇用を生み、にぎわいを創る「豊かなまちづくり」

2022年4月からのJR九州グループ中期経営計画2022-2024では「成長軌道への復帰」を目標に掲げています。初年度となる2023年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大が続いたにも関わらず、営業利益は想定を上回る結果となりました。公共交通ネットワークを持続的に運営するために実施したBPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)の成果で140億



円の固定費削減が進められたことが大きな要因でした。一方、鉄道事業の営業収益は目標未達となりました。わずかな差ではありますが、コロナ禍前と比べてお客さまの移動に対する意識に変化が出ているのかもしれませんが。徹底的に分析し、人流を効果的に創るビジネスモデルを構築したいと思います。

2024年3月期は本中期経営計画の重点戦略の一つである「豊かなまちづくりモデルの創造」の大型プロジェクトも大きく進展します。西九州新幹線の開業でにぎわう長崎など「西九州エリア」と博多駅前を中心とした「福岡エリア」の2つのエリアです。「西九州エリア」では、JR長崎駅ビルの増床部分(アミュプラザ長崎 新館、JR長崎駅ビル・オフィス、長崎マリオットホテル)が開業を控え、国際観光都市「長崎」の陸の玄関口として生まれ変わります。駅ビルにはオフィスエリアもあり、多くの企業を誘致することができます。西九州新幹線が通る嬉野温泉にも温泉旅館「嬉野^{ハッパ}」などを新設し、地域全体でお客さまを呼び込めるようになります。 **P.29**

人の流れを創るという意味では、観光は重要な要素ですが、私は長崎で雇用機会が増えることがとても大きな意味があると思っています。駅ビルだけでも多くの雇用が生まれます。新幹線が開通したことで、佐賀など近隣から長崎へ通勤するという選択肢もできます。長崎は日本で最も人口減少が進んでいる地域です。九州を明るく元気にするには、まずは雇用を生み出さないといけません。若者が長崎に残り、もしくは移り住み、地域で働き地域を守る。そうした人の流れを創ることが、当社グループの役割だと考えています。

一方、福岡エリアはまさに九州の中心地ですから、人が集える空間を創出していきます。福岡東総合庁舎跡地にオフィスを整備し、天神に近い簗子小学校跡地には商業施設や有料老人ホームを配置します。2028年末の竣工に向けて、博多駅の線路上空を活用した「空中都市プロジェクト」も開始しました。

不確実な時代だからこそ、「人流」を創出する仕掛けを

中期経営計画では、コロナ禍で人流が止まったことを教訓に、「新たな貢献領域」での事業展開を進めています。不動産事業ではオフィスやホテルのほかに、需要が大きい物流施設の賃貸なども手掛けています。私募REITを組成し、まちづくりに必要な資金を外部から集めて機動的にプロジェクトを動かす仕組みも拡大しています。

建設分野では2023年7月、グループ会社の経営を束ねる中間持株会社であるJR九州建設グループホールディングス株式会社を新設しました。より大きな受注ができる体制をつくり上げ、自治体のインフラメンテナンス需要などを取り込みます。グループ間のDX戦略の共通化で、業務の効率化も図ります。 **P.21**

コロナ禍は今後落ち着いていくのかもしれませんが、しかし、2016年の熊本地震をはじめとする自然災害のリスクは依然として存在しています。また、気候変動を起因とする災害は激甚化しており毎年発生しているような状況です。九州の外に目を向ければ、ロシアのウクライナ侵攻のように、エネルギーや素材の価格を大きく変動させてしまうような地政学リスクが、いつ起きてもおかしくありません。こうした不確実性が高まる中で、いかにして成長し続けていくのか。その答えは自ら人流を創出することだと私は考えています。

人流に左右されない新たな事業分野への進出を加速させる、と言っておきながら矛盾するように聞こえるかもしれませんが、しかし、当社グループは鉄道会社として様々な事業を通じて人の流れをつくり出してきた会社です。物流関連など成長分野の事業拡大は事業ポートフォリオの強化に欠かせません。そのうえで人流も創る。既存事業を通じて培ってきた当社グループの強みを活かし、例えば大型のイベントを自ら仕掛けるといったあらゆる方策、事業展開を進めていくことも重要だと考えています。

社会課題に取り組み「未来の交通」を創り上げる

人口減少が進む中で、九州全域の鉄道網を未来も維持することは難しいでしょう。しかし、当社の責務は交通ネットワークを守ることだと考えています。そのためにはバスやタクシーなどとの連携は不可欠で、北九州市を中心としたエリアでは西日本鉄道さま、第一交通産業さまとシームレスな交通サービスを提供する取り組みを始めています。お年寄りにとっては駅に行くよりも、家の近くの停留所まで迎えに来てくれる方がいい。企業もこれからドライバーなどの人手不足が深刻になり、単独では少子高齢化が進む社会のニーズに対応できなくなっていきます。

豪雨で被災した日田彦山線添田駅～夜明・日田駅間は、BRT（バス高速輸送システム）方式で2023年8月28日に新たに「BRTひこぼしライン」として開業いたします。「ひと、地域、みらいにやさしい」をコンセプトに、地域の皆さまの生活に密着した駅を新設。被災前の3倍となる36のBRT駅（停留所）を設置することで、鉄道よりも便利で優しい交通手段になると期待しています。

[P.30](#)

各種交通システムがICTやAIでつながる「MaaS」の果たす役割も大きいと感じています。今年度からは「未来の交通」と銘打って、新技術の開発にも積極的に投資していきます。

ESG経営の強化

「あるべき姿」には、私たちが九州を元気にしていく、そして九州から日本、アジアに向けて元気を発信していく、という思いが込められています。この「あるべき姿」の実現を目指して、持続的な企業価値と社会価値を創造することが、当社グループの目指すESG経営であり、ESG経営を通じてSDGsの掲げる目標達成に貢献していきたいと考えています。

蓄電池に再生可能エネルギー…「脱炭素」へあらゆる手段

当社グループは2021年2月に「TCFD提言」への賛同を表明し、2050年CO₂排出量実質ゼロを目指しています。シナリオ分析では再生可能エネルギー事業の導入・拡大を「機会」と捉えており、これまでも電車からの回生エネルギーを活用する取り組みを新幹線及び在来線でも行ってまいりましたが、さらに2023年4月に住友商事グループさまなどと連携し、蓄電池事業に参入しました。太陽光など再生可能エネルギーの調整用として使用する系統用蓄電池で、鉄道沿線のスペースを活用して九州各地に蓄電池を配備する計画です。まずは熊本県に設置します。当社の未利用地の有効活用にもつながりますし、鉄道の動力費の抑制にも効果があります。さらに、災害時などに地域の非常用電源としても活用できるため、脱炭素に向けた取り組みと地域貢献の両立につながります。

[P.21](#)

[P.37-41](#)

今後は鉄道資産を活用した太陽光発電の導入をはじめ、あらゆる手段を講じて2050年のカーボンニュートラル実現を目指していきたいと考えています。

多様な価値観の尊重と対話の充実

鉄道を中核としたまちづくり企業として成長の道筋を描くには、多様な人材が活躍できる環境に変えていかなくてはなりません。例えば、ジェンダーダイバーシティにおいて、鉄道会社は歴史的に業務形態などの問題から女性の雇用が進んでいませんでしたが、今回生え抜きの女性取締役が誕生しました。また、骨子を発表した新たな人材戦略でも出産や育児がキャリアアップにマイナスの影響を与えない仕組みを導入しました。様々な社会課題を解決できる企業になるために、まずは多様な価値観を受け入れる組織づくりを推進します。

従業員エンゲージメントの向上も重要です。経営陣が企業理念や会社の未来、目指す姿を隅々まで確実に伝え浸透させ

るため、2023年3月期から、各担当執行役員とともに全従業員を対象とした意見交換を実施しています。デジタルツールを活用して情報を共有するのが当たり前の時代ですが、大量の情報を一度に流しても一方通行で終わってしまいます。アナログですが、大切なことは向かい合って本音で対話することが重要だと思います。

[P.51-61](#)

SUSTAINABLE GOALS



ステークホルダーの皆さまへ

従業員一丸となって2030年長期ビジョンを実現します

2024年3月期は、次の中期経営計画を策定するうえで重要な1年になります。2030年長期ビジョンの実現に向けて具体的な施策を立案できるよう、成長軌道へとしっかりと復帰させてまいります。そのためには何度も繰り返になりますが、価値創造の源泉は「人」です。従業員の個の力を最大限に引き出し、九州を明るく元気な地域にするための取り組みに積極的に挑んでいきます。

九州と当社グループは「運命共同体」だと思っています。元気な九州があってこそ、当社グループも成長できる。そして「JR九州があるから九州が元気になれる」。そう言っていただける企業になれるよう、従業員一丸となって前進してまいります。



JR九州グループのあゆみ

JR九州グループの歴史
At a Glance



JR九州グループの歴史

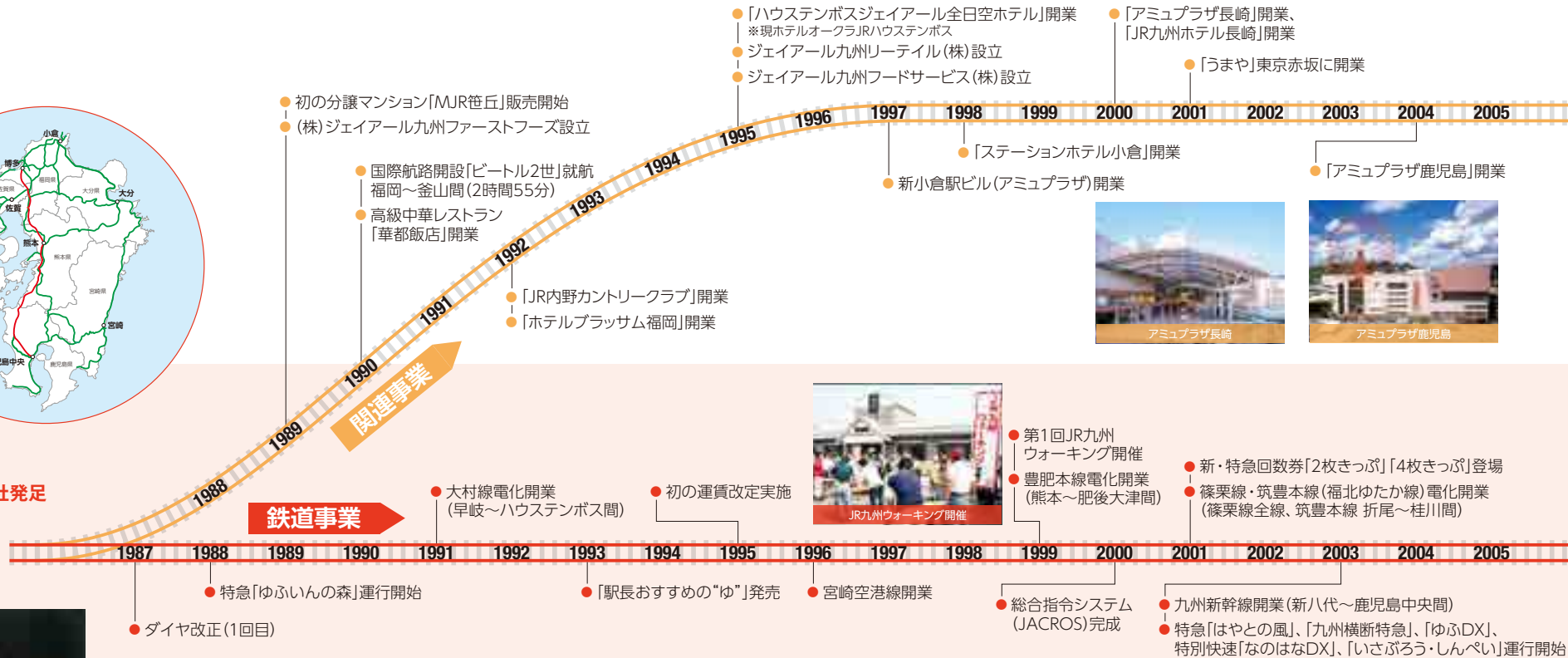
JR九州グループのDNA

1987年に、「日本国有鉄道」の分割民営化によってJR九州が発足しました。民営化当時は鉄道事業において約300億円の赤字を計上しており、鉄道事業の収支改善を進めるとともに、鉄道事業だけに依存してはいけないという思いを持って、様々な事業に挑戦し、成長を図ってきました。



九州旅客鉄道株式会社発足

1987



At a Glance

事業概要

セグメント別構成比[※] (外部顧客への売上高)

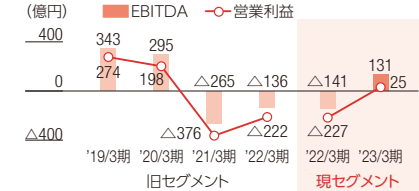
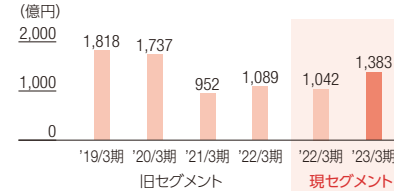
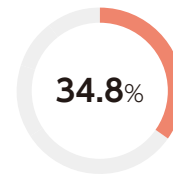
営業収益

EBITDA／営業利益又は営業損失(△)

運輸サービスグループ



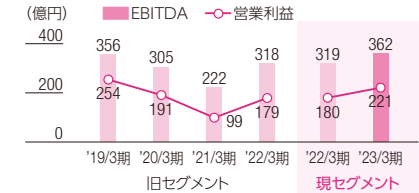
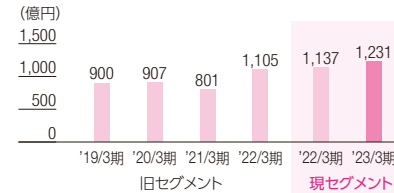
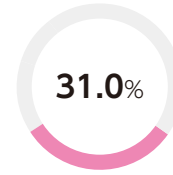
運輸サービスグループでは、鉄道事業、バス事業、船舶事業を行っています。鉄道事業では主に九州の7県において、新幹線2路線、幹線8路線、地方交通線13路線の合計23路線を運営しており、総営業キロは2342.6キロに及びます(2023年4月1日現在)。その他、バス事業では乗合バス事業、高速バス事業、貸切バス事業を、船舶事業では福岡～釜山間を結ぶ国際航路の運航等を行っています。



不動産・ホテルグループ



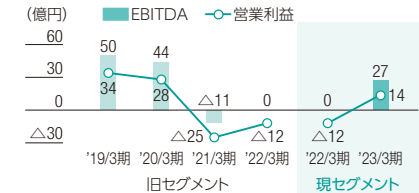
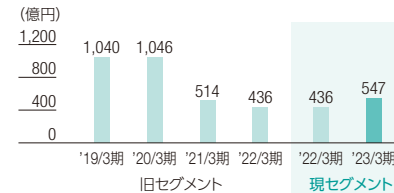
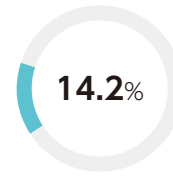
不動産・ホテルグループでは、不動産賃貸業(商業施設、オフィス、マンション等)、不動産販売業(分譲マンション等)、駐車場の運営、シニア事業、ホテル業、複合観光施設・複合体験型アウトドア施設の運営、私募REITのアセットマネジメント等を行っています。不動産賃貸業では、主に九州の主要都市において当社が保有する駅ビルやオフィスビル等の管理運営を行っています。



流通・外食グループ



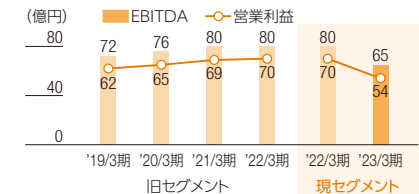
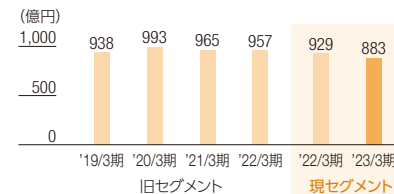
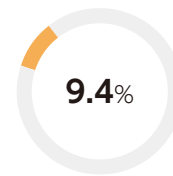
流通・外食グループでは、小売業のほか、飲食業及び農業を行っています。小売業では、土産専門店「銘品蔵」、コンビニエンスストア「ファミリーマート」、「フジパンビ」での菓子製造・販売等を展開しています。飲食業では、居食屋事業「うまや」、ファーストフード店、レストラン「萬坊」、「焼肉マルボン」等を展開しています。農業では、農産物の生産及び販売を行っています。



建設グループ



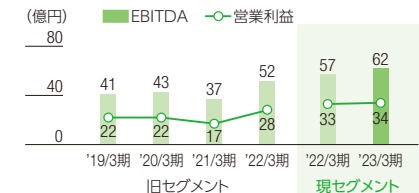
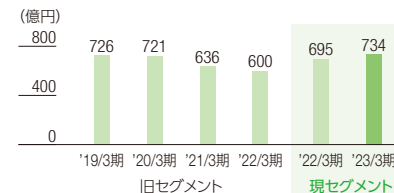
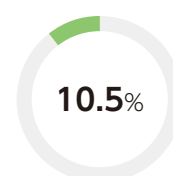
建設グループでは、建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等を行っています。建設業では、鉄道の専門技術を活かし、鉄道に係る土木・軌道・建築工事やメンテナンスを事業の主体としています。車両機械設備工事業では、車両と機械の設計・製作・据付及びメンテナンスを、電気工事業では、鉄道電気設備を中心に、公共及び民間施設の電気、空調、消防設備の工事やメンテナンスを行っています。その他、建設コンサルタント業を行っています。



ビジネスサービスグループ



ビジネスサービスグループでは、建設機械の販売・レンタル事業等、広告業を行っています。建設機械販売・レンタル事業では、建設機械やディーゼルエンジン、発電機等の販売・レンタル、メンテナンス及び教習を行っています。広告業では、広告の企画・製作や販売促進を行っています。その他、鉄道資材や事務用機器等の販売、寮管理受託、システム開発運営、財務シェアードサービス事業、総合警備業等を行っています。



※セグメント別構成比は、現セグメントで算出したものです。



JR九州グループ中期経営計画

JR九州グループ中期経営計画の概要

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の進捗

重点戦略① 事業構造改革の完遂

重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

DX戦略の着実な推進

CFOメッセージ



JR九州グループ中期経営計画の概要

2030年長期ビジョン

当社グループは、あるべき姿である「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づくる企業グループ」の実現に向けて、「安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する」という2030年長期ビジョンを掲げています。

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の発生を機に大きく変化しており、将来における経営環境の不確実性も一層高まっています。このような中においても、2030年長期ビジョンを実現するために、2030年までに想定される主要な外部環境変化と、その変化に影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目するとともに、極端な変化を想定した未来シナリオも検討したうえで、2030年長期ビジョン実現方針を策定しています。

2030年長期ビジョン

安全・安心なモビリティサービスを軸に
地域の特性を活かしたまちづくりを通じて
九州の持続的な発展に貢献する

2030年長期ビジョン実現方針

- 方針① 価値観の変化を捉えた
“豊かな生活を実現する”まちづくり
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

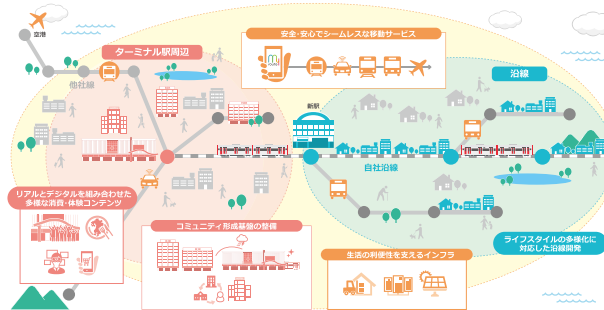
2030年長期ビジョン実現方針

方針① 価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり

従来のまちづくりから進化して「価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり」を進めます。進化した“まちづくり”を進めるにあたって、九州を大きく2つのエリアに分けて捉えています。

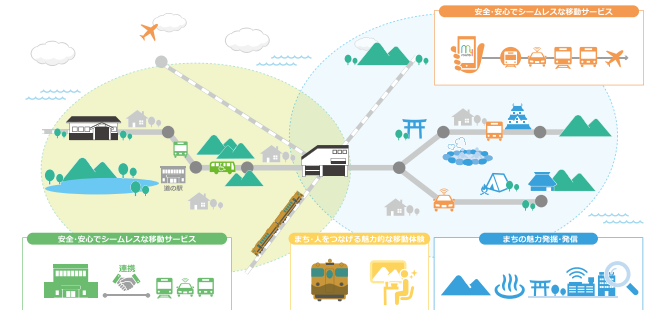
ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

ターミナル駅や沿線を中心に豊かさを追求した複合的な価値を提供し、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちを構築します。



地方におけるまちづくりイメージ

自治体や他交通モードと連携して持続可能な交通インフラの構築・展開を実現するとともに、地域資源の再発掘と活用により交流人口の拡大を目指します。



方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

既存事業を通じて培った当社グループの強みを踏まえて、主たる事業フィールドである九州の持続的な発展に貢献できる領域を拡大します。

当社グループの強み

- ブランド力、信用力**
 - 地域の発展への継続的なコミット
 - インフラ企業としての使命である安全・安心の提供
 - 様々な星やD&S列車等、独自性の高いデザイン・サービスの提供
- お客さま基盤**
 - モビリティサービスを通じたお客さま基盤
 - 売上高約2千億円を超える駅ビルテナントを通じたお客さまとの接点
- 路線網／ネットワーク**
 - 九州全土にわたる路線網や拠点網のネットワーク
 - 行政・地域社会とのつながり
- 人材（技術力）／運営力**
 - 魅力的なまちづくりの企画力・実行力
 - 鉄道で培われた技術力・カスタマイズ力
 - 多角的な事業のマネジメント力
 - 数多くの現場で培われたオペレーション力
- 保有資産**
 - 高架下をはじめとした遊休資産
 - 保有する駅ビル等の不動産、建物
- 財務基盤**
 - 積極的な成長投資を可能とする健全な財務基盤



- 九州におけるビジネスの活性化
- 脱炭素社会実現に向けた取り組み
- 環境への貢献
- 地域経済への貢献
- 地域社会への貢献
- 強固な社会インフラの再整備
- 行政・自治体のサポート

JR九州グループ中期経営計画2022-2024

2023年3月期よりスタートした「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、この3か年を当社グループが早期に成長軌道への復帰を図る重要なステージとして位置づけています。3つの重点戦略として掲げる「事業構造改革の完遂」、「豊かなまちづくりモデルの創造」及び「新たな貢献領域での事業展開」を推進するとともに、重点戦略の実行を支える「戦略実行・実現を担う人づくり」及び「グループ一体で戦略を推進する基盤づくり」にも引き続き注力していきます。



本中期経営計画策定の考え方

2030年に向けた外部環境変化の分析

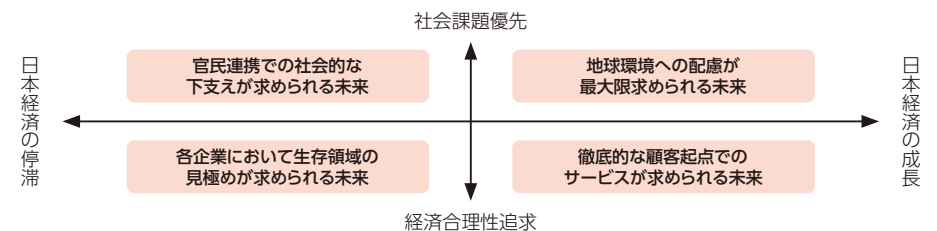
- PEST (政治・経済・社会・技術) の観点で2030年までに発生する外部環境変化の要素を抽出

人々の“豊かさの価値観”変化に着目

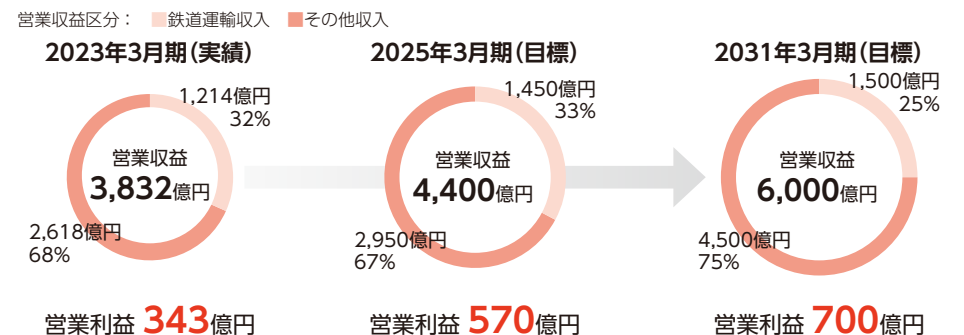
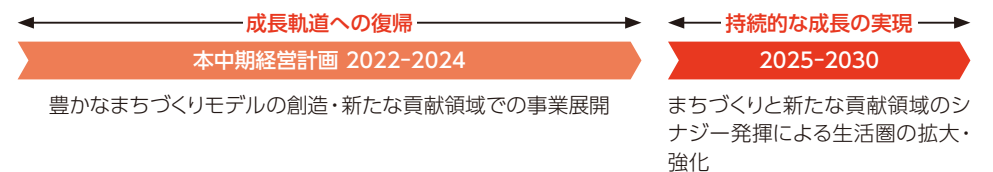
- 外部環境変化により影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目
- 「こころ、からだ、社会・環境」の3領域で検討

シナリオプランニングを用いて複数の未来シナリオを検討

- 2030年までの外部環境が想定以上の影響を及ぼすという仮定を置き、“豊かさの価値観”の変化に着目した未来シナリオを検討



長期ビジョン実現に向けたステップ



JR九州グループ中期経営計画2022-2024の進捗

数値目標及び株主還元方針

本計画期間最終年度の営業収益は4,400億円、営業利益は前中期経営計画の最終年度目標として当初掲げていた(後に新型コロナウイルス感染症の影響に鑑み取り下げ)570億円を再度目指します。

	'23/3期 (実績)	'24/3期 (予想)	'25/3期 (計画)
営業収益	3,832	4,170	4,400
営業利益	343	457	570
EBITDA	638	783	940
[参考]ROE	7.8%	—	8%以上

セグメント名	営業収益			営業利益		
	'23/3期 (実績)	'24/3期 (予想)	'25/3期 (目標)	'23/3期 (実績)	'24/3期 (予想)	'25/3期 (目標)
運輸サービス	1,383	1,607	1,630	25	132	170
不動産・ホテル	1,231	1,284	1,330	221	214	270
流通・外食	547	558	650	14	20	30
建設	883	925	950	54	60	70
ビジネスサービス	734	748	800	34	39	40
合計	3,832	4,170	4,400	343	457	570

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と考え、2025年3月期末までの間は、1株あたり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う。

※ 非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリー マテリアリティをご覧ください。

P.7 マテリアリティ

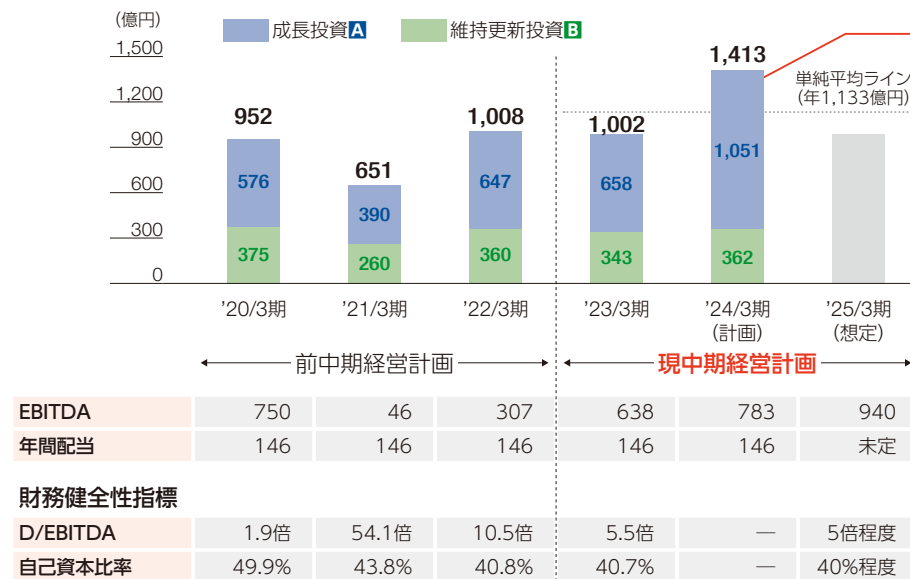
投資計画

財務健全性を維持しつつ主として借入余力を活用した成長投資を加速させるとともに、安全を確保し効率的な維持更新投資を推進します。

	'23/3期 (実績)	本計画 期間累計	消化率
成長投資A (M&A含む)	658	2,250	29.2%
維持更新投資B	343	1,150	29.8%
うち安全投資	141	580	24.3%
合計	1,002	3,400	29.5%

財務健全性指標 ('25/3期末)

D/EBITDA	5倍程度
自己資本比率	40%程度



本計画期間の主な投資案件

成長投資A	維持更新投資B
不動産・ホテル関連 ・ JR長崎駅ビル開発 ・ 鹿児島中央駅西口開発 ・ 嬉野八十八(嬉野旅館開発) ・ 博多駅空中都市プロジェクト ・ THE BLOSSOM KYOTO ・ 虎ノ門2丁目オフィス開発 新たな貢献領域での事業展開に向けたM&A	鉄道事業関連 ①西九州新幹線関連 ・ 新幹線車両新製 等 ②オペレーション・メンテナンス改革 ③安全投資 ・ 811系主回路更新工事 ・ DD200形機関車新製 ・ YC1系車両新製 ・ 自動運転関連

環境価値向上に資する投資(再掲)約600億円
※グリーンボンドフレームワークの適格プロジェクトなどに準ずる

'24/3期の主な投資案件

成長投資A	維持更新投資B
・ JR長崎駅ビル開発 ・ 福岡東総合庁舎敷地有効活用事業 ・ 箕子小学校跡地活用事業 ・ 嬉野八十八(嬉野旅館開発)	・ 西九州新幹線車両新製 ・ 在来線車両リニューアル ・ 博多駅空中都市に向けた配線変更等

重点戦略① 事業構造改革の完遂

BPR (Business Process Re-engineering)

コロナ禍をきっかけとして取り組んだBPRによる鉄道事業の固定費140億円の削減については、2023年3期で完遂し、鉄道事業の黒字化に寄与しました。

主なBPR施策の取り組み

- サービスレベルの適正化、検査・保守の効率化、マルチスキル化等を実行
- BPRにおいては基本的には投資を伴わない固定費削減に注力

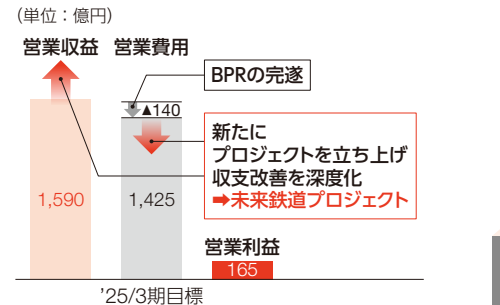
BPRと未来鉄道プロジェクトの違い

システム毎に検討	クロスファンクショナルチームで検討
短期 約2年半で完遂	中長期 2025年3月期・2031年3月期を視野に
経費削減中心	収入獲得・投資を伴う収支改善

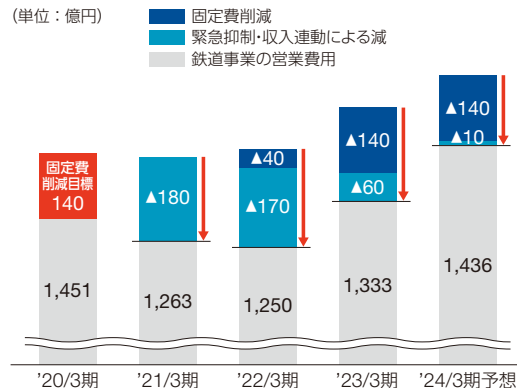
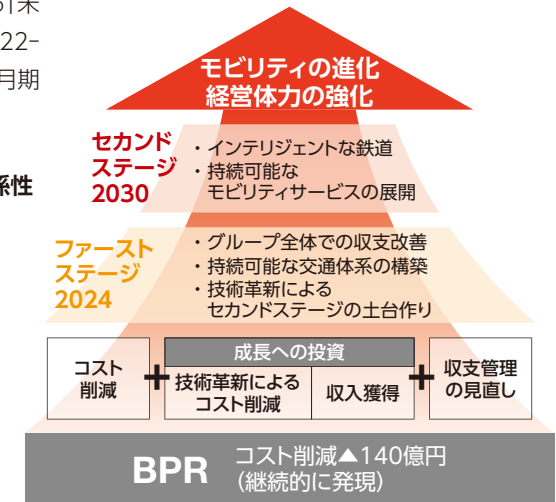
未来鉄道プロジェクト

「未来鉄道プロジェクト」では、BPRで培ったスリムな鉄道事業を起点として、モビリティの進化と経営体力の強化に取り組み、九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくることを目指しています。JR九州グループ中期経営計画2022-2024の2025年3月期(ファーストステージ2024)及びその後の2031年3月期(セカンドステージ2030)を見越した収支改善の深度化に取り組んでいます。

本中期経営計画と未来鉄道プロジェクトの関係性



九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくる。

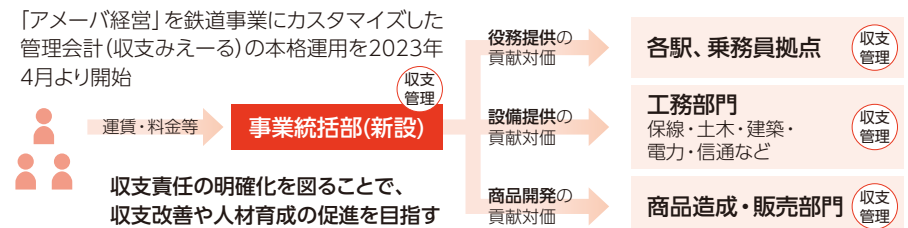


2024年3月期の取組み

- クロスファンクショナルチームによる組織横断的な検討を引き続き推進
- 2024年3月期はCBM化やきつぱの価格の見直し(グリーン料金等)等により10億円程度の収支改善効果を見込む

取組事例

「未来の収支管理」



鉄道事業における全員経営の実現に向けて

これまで鉄道事業は、「安全」「サービス」を基盤として事業に取り組んできましたが、コロナ禍による収入減少に対し、収支改善に向けたスピード感が不足していました。その原因として、これまで、収入を稼ぐ部門、設備の維持など費用を使う部門、鉄道の収支を管理する部門が分離しており、それぞれの部門が収支を意識して業務に取り組める仕組みがない状況でした。鉄道事業を持続的に経営していくためには、鉄道に関わる全社員が収支の意識を持つことが必要です。

2023年4月から、京セラの「アムエバ経営」をカスタマイズし、鉄道経営に貢献した頑張りへの対価として職場単位に「収入」を計上する新たな管理会計を導入しました。この取り組みを通じて、収支責任の明確化を図り、収支改善や人材育成を促進し、鉄道事業の持続的な成長を目指します。



鉄道事業本部
事業統括部 副課長
原田 宗幸

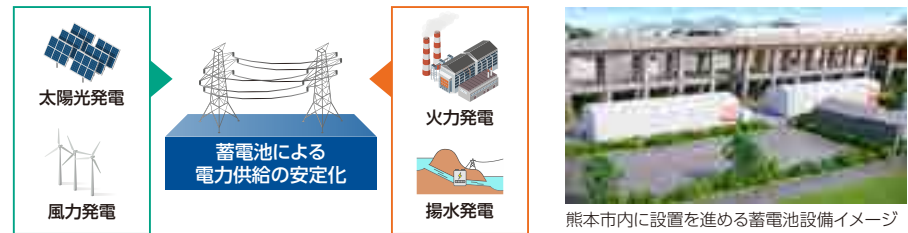
重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

Topics 系統用蓄電池事業への参入

本中期経営計画において、脱炭素社会への移行を事業成長の機会と認識しており、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持った取り組みについて検討を進め、2023年4月に住友商事グループと共同で系統用蓄電池事業を運営する「でんきの駅合同会社」を設立しました。

<p style="text-align: center;">JR九州</p> <ul style="list-style-type: none"> ・線路沿線の未利用地 ・有資格者 (電気主任技術者) 	<p style="text-align: center;">住友商事グループ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業ノウハウ ・蓄電池 サプライチェーン 	<p>社名 でんきの駅合同会社</p> <p>設立年月 2023年4月</p> <p>出資者 九州旅客鉄道株式会社 BSホールディングス株式会社* 住友商事九州株式会社</p> <p style="font-size: small;">※蓄電アセットを保有・管理する住友商事100%子会社</p>
--	---	---

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）の大量導入が必要不可欠になる一方で、日照、風などの自然条件によって発電が大きく変動するため、電力供給の安定化の面で新たな課題も生まれます。とりわけ、九州は国内でも再エネの導入が進んでいることから、その解決が望まれます。本事業は、鉄道ネットワーク上に点在する沿線地や遊休地を有効活用して蓄電池システムを設置し、2025年3月期より、運営を開始する計画としています。



蓄電池が持つ新たな可能性への挑戦

日射量の豊富な九州では、特に太陽光発電の導入拡大が進んでいますが、一方で、需要に対し太陽光の供給が過剰になった場合には、せっかくの再エネの出力が抑制されるという課題に直面しており、このような課題を解決するために蓄電池の活用が期待されています。

これまで当社においても、蓄電池列車（DENCHA）の導入や回生電力貯蔵装置の導入など蓄電池の活用に関する取り組みを行ってきました。今後は、自社活用を含め、系統の需給バランスの安定化など社会課題の解決にも積極的に取り組んでいきたいと考えております。



経営企画部
未来エネルギーPJ
担当課長
小島 慶太

Topics JR九州建設グループホールディングス株式会社の設立

— BtoB、BtoG事業の強化 —

建設セグメントでは、総合建設業、車両機械設備工事業、電気工事業、建設コンサルタント業などを営み、コロナ禍においても安定的な収益性を維持しておりましたが、各社を取り巻く環境は、鉄道関連工事の減少や人手不足の深刻化など厳しい状況が予想されます。

この設立した中間持株会社を中心に、グループ会社間の連携強化を通じて総合力を発揮し、M&Aなども活用しながら事業拡大を行うと同時に、人材育成やバックオフィス機能の強化につながる共通基盤を整備することで建設セグメントの持続的な成長を実現し、地域インフラの課題解決をリードする総合建設グループを目指していきます。

会社名	JR九州建設グループ ホールディングス株式会社
設立	2023年7月3日
設立目的	収益拡大を支援する組織を設け、外販の強化、M&Aの実施、会社間の人材・情報を連携する仕組み構築に加え、バックオフィス機能（共通基盤）も強化し、建設セグメント全体の成長の加速化を目指す

建設セグメントの目指す姿

上流の企画・計画 → 設計 → 施工 → 維持管理まで、一貫して機能を持つ総合力を発揮し、

- 幅広い分野・領域で、地域貢献、社会課題解決に貢献する
- 長く・深く施工や物件とつながり、ニーズに応える
- 幅広い事業領域を活かし、掛け合わせ、新たな商品や領域を創造する

土木・建築

設備

建設コンサル・設計

JR九州グループの強み	自治体、鉄道、まちづくり
成長源泉	技術力・ノウハウ、強固な人材基盤、会社間連携によるトータルサービス

具体的な取り組み

- 営業拡大支援**
- 共同での提案企画 (PFI、一括受託等)
 - 会社間の人材・ノウハウの連携
- 共通基盤構築**
- 共同購買、システム統合、間接業務のシェアード化、建設DX推進
 - セグメント人材戦略の立案、採用支援
- M&A・提携の推進**
- M&Aによる領域拡大、PMI体制の構築
 - 事業拡大・強化のためのアライアンス推進

これまで、集中する新幹線や連続立体交差事業等の大型鉄道関連工事の完遂に、各社注力してきましたが、今後は建設セグメントとしての総合力の発揮が求められています。

JR九州グループのまちづくりの中核として、多様化する地域インフラの課題解決をリードする総合建設グループを目指していきます。

JR九州
建設グループ
ホールディングス(株)
代表取締役社長
松本 喜代孝



DX戦略の着実な推進

基本的な考え方

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の重点戦略を支える経営基盤強化を検討するうえで、DX推進は最重要なテーマであると考えています。本計画期間においては、デジタルを活用した各種施策を推進するために、デジタル推進体制の構築とデジタル基盤の整備を進めます。

JR九州グループDX戦略2022-2024

本中期経営計画に記載のDX推進の取り組みについて、より詳細な内容を盛り込んだ「JR九州グループDX戦略2022-2024」を定めています。


今回のDX戦略では「お客さま体験価値向上」、「オペレーション・メンテナンス改革」「働き方改革・生産性向上」を目指す姿としています。この実現に向け、デジタル技術を活用し「最適化」と「変革」を推進します。そのためには、特に「デジタル推進人材の育成」、「DXを強力に推進するための体制強化」を重点テーマとして位置づけており、デジタル人材の育成等を通じた環境整備を行い、デジタル推進体制の構築に取り組んでおります。



国が策定した指針を踏まえ、DXに関して優良な取り組みを行う事業者を、申請に基づいて認定する制度。
2022年3月1日に認定取得


目指す姿	お客さま体験価値向上	オペレーション・メンテナンス改革	働き方改革・生産性向上
既存ビジネスを磨き上げる 最適化	JRキューボを軸にグループ全体・多様な外部プレイヤーと連携・データ活用を行うことで、お客さまニーズに沿った体験価値を提供する	デジタル技術の活用により鉄道事業のオペレーション・メンテナンスの安全性・効率性を追求する	業務の自動化・機械化やデジタルワークプレイスの充実により、従業員の働き方改革と生産性向上を支援する
具体的取組	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ顧客戦略強化 ● 鉄道におけるネット予約の拡大／チケットレスサービスの導入 ● 各事業におけるCXの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● IoT・画像認識技術の活用 ● スマートデバイスの活用 ● ドローン活用 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務システムの高度化 ● デジタルワークプレイスの拡大 ● デジタルツール、SaaSの活用
未来のビジネスを創造する 変革	<ul style="list-style-type: none"> ● MaaSの推進 ● 駅における新技術の検討 ● 新しいまちづくりへの挑戦 ● 新たなビジネスの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道メンテナンスのCBM転換 ● ドライバレス自動運転の実現 ● 運行管理自動化の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市民開発（アプリ内製化）の推進 ● 市民データ分析の推進

デジタル技術





デジタル戦略を推進しうる
基盤の整備
(クラウド・ネットワーク・セキュリティ)

グループ全体のデジタル活用の最適化
(ガバナンス、コスト最適化)



環境整備

人材・体制

重点テーマ

デジタル人材の育成(コア人材の育成と全体の底上げ)
DXを強力に推進するための体制の強化
市民開発の推進による全体のデジタル力向上

デジタル推進体制の構築・強化

デジタル推進体制の構築(人材育成)

これまでの進捗と今後の取り組み

DX戦略の重点テーマである「デジタル人材の育成」については、グループ全体のデジタル推進の司令塔としてデジタルCoE (center of excellence) を設置し、業務アプリの開発やpython等プログラム言語を使ったデータ分析により業務改革を推進しています。さらに主要部門に専門的教育を実施したデジタル推進担当を配置し、各部門のデジタル化推進やコア人材の育成を行っています。今後は各事業部門やグループ会社における人材育成に力を入れ、従業員自身がアプリを開発する体制やデータ活用の取り組みを強化していくため、高度開発・教育支援・基盤整備等を行い、デジタル化の取り組み体制を強化し、全体のデジタル力向上を目指しています。

このようにデジタル人材は、業務効率化・売上増を推進できる人材と位置づけ、積極的に育成を行っており、DX戦略実施期間を通じた育成目標500名に対し、2023年3月期までに313名のデジタル人材を育成しました。

デジタルCoE人材インタビュー

● デジタルCoE人材として取り組んでいること

JR九州グループの幅広い分野のデータを分析し、施策の提案や業務の効率化に取り組んでいます。またデータ分析に関する研修の実施など、JR九州グループのデータ活用の推進にも注力しています。

● スキルの強み

AI開発、自然言語処理などのデータ分析スキルとそれらのスキルで業務上の課題を解決する分析設計力です。多種多様なデータが取得できるようになる中で、データを活用した業務の変革に貢献していきたいと思っています。

● 今後の展望

データドリブンなJR九州グループへの変革を目標に、私たちが中心となってデータ活用をリードし、その考え方や重要性を浸透させていきたいです。



デジタルCoEによる研修風景



プログラム言語を用いたデータ分析

総合企画本部
IT推進部
姫野 晋之介

全体のデジタル力向上(具体的取り組み)

IT専門外の従業員によるアプリ開発

従業員によるRPA・MicrosoftPowerPlatformによるアプリ開発やBIツール (Motion Board) を用いたデータ活用による業務効率化の取り組みは、若い世代を中心に年々レベルが高くなっており、RPAとアプリ開発の組み合わせ等、業務システム構築に値するレベル及び自部門だけでなく全社的な水平展開が見込める取り組み等が多数あり、全体のデジタル力向上は着実に進んでいます。

こうした従業員自らによる取り組みを盛り上げるために、2023年2月にDigital-1グランプリ (D-1グランプリ) を開催しました。グループ全体各部門から12件のエントリーがあり、書類審査を経て、グランプリ本選には8件の取り組みが発表され、グランプリなど受賞者を決定しました。

今後も従業員自らがデジタル技術を学び、業務プロセスをデジタル化することによる業務効率化の風土づくりに力を入れていきます。

Digital-1グランプリ 優勝者インタビュー

● 開発したアプリの具体的な内容は?

列車添乗中に発見した異常箇所をGPS情報から瞬時に算出アプリに登録します。またその異常箇所までの交通経路をナビゲーションしてくれるアプリです。

● アプリが必要だった理由は?

新幹線に添乗して設備点検をする際に、高速で移動しながら異常箇所を正確に把握することが難しく、誤差が大きいことが職場内の大きな課題でした。

● 今後、挑戦したい分野は?

アプリ開発を通して、開発手法や位置情報の活用方法が学べただけでなく、他部署とのコミュニケーションも増え、幅広い人脈を形成することができました。

今後は、RPAと連携したより高度なアプリ開発や、デジタルツールの社内普及に向けた取り組みに挑戦していきたいです。

熊本新幹線工務所
川内新幹線工務室
山川 蓮

操作感や親しみやすさを重視したアプリ

CFOメッセージ

財務健全性を維持、効率性を注視しながら 新事業領域も含めた成長投資・人的資本への 投資・新技術への取り組みを着実に実行



最高財務責任者(CFO)
松下 琢磨

成長軌道復帰へ、まずは堅調なスタート

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の初年度である2023年3月期は、概ね堅調なスタートを切れました。連結決算における営業利益は343億円と期初予想を53億円上回り、EBITDAも638億円と期初予想の582億円を上回ることができました。

投資については1,000億円を超える成長投資も実施しました。本中期経営計画の重要戦略の一つに掲げた、「豊かなまちづくりモデルの創造」について、2024年3月期開業予定のJR長崎駅ビルの増床部分（アミュプラザ長崎 新館、JR長崎駅ビル・オフィス、長崎マリオットホテル）を中核とした長崎駅周辺開発、博多駅を中心とした福岡エリアのまちづくりも順調に進んでいます。人流に頼らない新たな貢献領域として強化している物流施設の取得も進捗しています。未確定だった900億円の成長投資枠も、およそ半分がこの1年間で目途がつかしました。

財務・非財務の両面でIRを充実、経営の透明性磨く

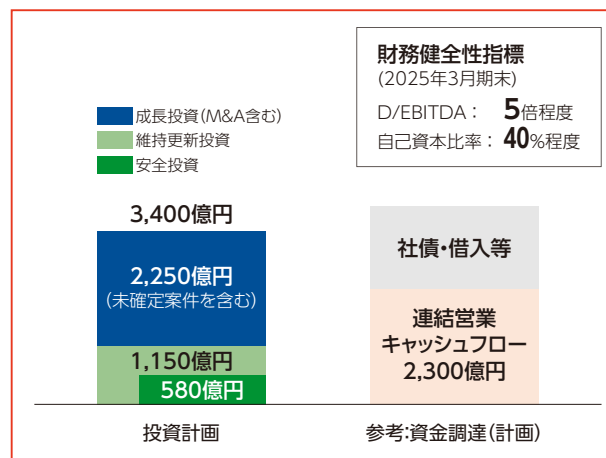
財務状況・戦略につきましては、まずフリーキャッシュフローは改善傾向にあります。しかし、まだマイナスの状況が続いていますので、課題として強く認識し、改善に努めます。「政策保有株式の見直し」は常に検討しています。前期は保有継続の必要性が乏しいと判断した3銘柄で売却を実施しましたが、残る銘柄についても引き続き保有する意義などを議論しています。収益性の指標として掲げた本中期経営計画最終年度における「ROE 8%」についても、達成できるよう取り組みを継続していきます。

配当方針については1株当たりの年間配当額93円を下限とし、配当性向35%程度としています。これも本計画期間中に変更する予定はなく、自社株買いも状況に応じて選択肢の一つ、長期安定的に株主の皆さまに還元をしていく方針です。

IRの「質」「量」とともに充実させていく方針も変わりません。これまで投資家の皆さまから様々なご意見を頂戴し、取締役会に適宜フィードバックをして様々な施策に反映してきました。様々なご意見を伺う中で、企業価値における「非財務」が占める部分が非常に大きくなっていると実感しています。財務はもちろん、非財務の取り組みの進捗もわかりやすくお伝えできるよう、努力しています。

現在はコロナ禍と比べれば株価も回復し、PBRも1倍を超えています。今後もIRを重視し、ESGなど非財務の「見える化」に積極的に取り組んでいくことで、経営の透明性を高め、企業価値を向上し続けられるよう、さらに投資家の皆さまとの対話を充実させてまいります。

● 投資計画(本中期経営計画期間)



人材戦略を策定するとともに、環境対策は「攻め」の姿勢で

当社グループは本中期経営計画において2030年長期ビジョンの実現方針を具体化したことを踏まえ、マテリアリティを再設定しました。これに紐づく非財務KPIを設定しており、社内に組織化した「ESG戦略委員会」にて各取り組みを推進するとともに、KPIと照らし合わせながら進捗を確認しています。

まずESGの「S=社会」について、人材戦略の策定に取り組みました。本中期経営計画、そして2030年長期ビジョンを実現できる人材を獲得し、育てる仕組みの充実が重要だからです。トップマネジメントが率先して関与し、わずか1年で新たな人材戦略の骨格をつくり上げました。一言でいえば成長を望む従業員にその機会を与え、努力した従業員、成果を出した従業員に

報いる内容です。正式には2025年3月期からの実施予定ですが、2023年3月期比で12%、35億円の給与の引き上げを予定しています。更なる増収やコスト削減などでこの影響は吸収できると考えていますので、本中期経営計画の数値目標である営業利益570億円は修正しておりません。

ダイバーシティの取り組みの一部としては、非財務KPIにおいて新入社員の30%以上を女性とする目標を設定しました。非財務KPIのうち従業員意識調査の結果を役員の報酬に連動させることで、ESGの取り組みを全社に早期に浸透させていきます。

「E=環境」については「守り」と「攻め」に分けて投資戦略を練っています。前期は「攻め」として蓄電池分野に参入することを発表し、2030年長期ビジョンの実現に向けて取り組めたと実感しています。CO₂排出量については、スコープ1,2は一定量以上のエネルギー使用量があるグループ会社を対象としていたものを、すべてのグループ会社に範囲を拡大して排出量の把握をしていきます。また単体のスコープ3については2020年3月期から開示しておりますが、グループ全体でもお示しできるよう取り組んでおります。

成長投資・新技術へ積極的に投資

持続的な成長を考えたときに、当社グループにとって不動産部門への投資は欠かせません。まずは西九州と福岡都市圏のまちづくりを強力に推進することが大切です。九州に投資し、九州地域を元気にすることは当社グループの社会的使命でもあります。そのうえで、事業の成長を加速させるために必要であれば、東京圏など大規模な市場での投資も適宜進めていきます。

また、単純にアセットを増やすのではなく、前期から開始した私募REITを積極的に活用した「回転型」での不動産投資も進めています。さらには「バリューアップ」の視点も大切です。魅力あるオフィスとすることで需要は獲得できます。博多エリアの平均的なオフィス賃料は、以前は坪当たりの平均価格は月額1万円程度で、現在は1万3,000円程度ですが、当社のJRJP博多ビルでは2万円を超えています。当社がマーケットリーダーとなりエリアの価値を高めている証だともいえます。

バリューアップには、建物の優れた環境性能等に対し評価される「グリーンビルディング認証」の取得も効果的です。当社では2023年4月に竣工したJR鹿児島中央ビルで取得し、2023年秋に開業するJR長崎駅ビルの増床部分でも取得する方針です。今後の福岡都市圏での不動産開発においても積極的な取得に取り組み、更なる価値向上を目指します。

また「新技術」への投資も重点的に進めます。前期、140億円もの固定費節減につながったBPRでは、従業員から数千件に及ぶ業務改善アイデアが寄せられました。中にはDXや自動化といった先端技術の活用で新しい価値を生み出す提案もあり、2024年3月期から「未来鉄道プロジェクト」として、こうした開発案件に投資枠を設けて取り組むことにしました。鉄道車両の自動運転技術のほか、画像認識を活用した設備や車両メンテナンス技術などです。鉄道以外でも例えばサービス部門では、接客改善につながるDXなどに取り組みます。DX推進については当社グループとしても最重要テーマの1つと捉えており、デジタルを活用した各種施策を推進するためにデジタルCoEを設置するなど、デジタル推進基盤の整備を進めてまいりました。これらの取り組みを基軸とした「新技術」への投資も積極的に進

めてまいります。

これらの「不動産」「新技術」への投資を積極化するとともに、各施策や投資案件に対してはJR九州グループとして取るべきリスクかどうかは慎重に議論し、資本コストの観点から冷徹に判断することもCFOとしての重要な役割と認識しています。

建設事業拡大へ 中間持株会社を設立

事業の参入・撤退はJR九州の歴史そのものかもしれません。厳しい鉄道の事業環境下においても、成長を継続するためのチャレンジを繰り返してきたからです。今後も社会の変化に合わせて、常に、スピーディにポートフォリオを見直す必要があると認識しています。例えば、昨年「ビジネスサービス」という新しいセグメントをつくったのも、「BtoB」「BtoG」ビジネスに注力

することを社内外に明示する狙いがありました。

このほど建設セグメントではグループ会社の経営を束ねる中間持株会社を設立しました。同セグメントには、建設コンサルティングから設計、土木、建築から設備工事まであらゆる業態のグループ会社が存在します。これまでは鉄道関連の工事を中心に事業を展開してきましたが、中間持株会社をつくることでそれぞれの機能を一貫させ、グループ外でより大きな案件を受注できるようにすることを最大の目的としています。PFI（公共事業に民間の資金とノウハウを活用する手法）など、これまで取り組んでこなかった分野での受注も視野に入れています。また、積極的なM&Aも狙いの一つです。共通の経営基盤を持つことで、システム統合や共同購買などによる効率化と経費節減に加え、バックオフィスの集約化なども行い効率的な経営体制

● 事業ポートフォリオの見直し状況

	これまでの主な取り組み		本中期経営計画期間における取り組み	
	事業領域拡大	事業見直し・撤退	事業領域拡大	事業見直し・撤退
運輸サービス 鉄道事業、バス事業、船舶事業等		● 高速船運航体制の見直し		
不動産・ホテル 不動産賃貸業、不動産販売業、駐車場運営、シニア事業、ホテル業、住宅建設・販売、ゴルフ場経営等	● アセットマネジメント事業の開始	● 住宅建設・販売事業(戸建)のエリア見直し	● 複合体験型アウトドア事業への参入 ● 他社商業施設のPM業務受託開始	● 一部ホテルの撤退・売却
流通・外食 小売業、飲食業、農業	● 水産加工会社M&A ● 郊外型焼肉店M&A	● ドラッグストア事業の株式過半譲渡 ● 海外事業からの撤退	● 菓子製造販売会社M&A	● ドラッグストア事業の全株式譲渡 ● ベーカリー事業の株式譲渡
建設 建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等	● 電気工事会社M&A		● 金物製造会社M&A	
ビジネスサービス 広告業、建設機械の販売・レンタル、清掃・駅業務、リネンサプライ業等	● 建機レンタル会社M&A ● システム会社M&A	● リース事業の売却	● システム会社M&A ● 重量物運送会社M&A	
全体、その他	● 事業ポートフォリオ見直し推進を目的とした地域特化型ファンド設立	● 病院事業の売却	● 系統用蓄電池事業への参入	

を目指していきます。

その他のセグメントでも、流通・外食分野で積極的にM&Aを実施しています。2019年に実施した“いかしゅうまい”の製造販売会社「萬坊」や2023年実施の“黒糖ドーナツ棒”の「フジパンビ」などは非常にブランド力が高く、コロナ禍でも着実に売上を伸ばしています。2021年に実施した郊外型の焼肉店「ヌルボン」もニーズが高く順調に推移しています。

また、「川上」の事業を拡充し、事業拡大を図ることも可能と見ています。事業ポートフォリオの完成形はないという認識のもと、慎重かつ大胆に、撤退も含めたM&A戦略を進めてきたいと思っています。

自己資本比率40%を堅守 投資戦略は「格付」重視

コロナ禍で再認識したのは、一定の自己資本を確保することの重要性です。コロナが落ち着いても別の形でパンデミックが起きるかもしれない。自然災害は毎年のように起きています。「備え」として40%を目安にした自己資本を、少なくとも現在の本計画期間中は維持していきます。

そのうえで、M&Aを含めた成長投資も機動的に進めなくてはなりません。金利動向が不透明な中で、投資余力を確保するためには「格付」も重要な要素と認識しています。現在、当社の格付は「AA-」。まずはこれを維持することに努めます。EBITDAは増加していますが、D/EBITDAの比率で見ますと、まだ回復途上という段階です。5倍を目安に改善していきたいと考えています。

各事業の収支でいえば、2024年3月期は鉄道収入の回復が大きな要素の一つだと思っています。今期の鉄道需要につ

いては「コロナ前」に対して94%の水準と見ています。直近の2023年4月単月の数字を「定期」と「定期外」で分けると、定期はコロナ前の90%という想定に届いているのですが、定期外が95%という想定に達していません。今後緩やかに回復すると見ていますが、アフター・コロナの状況を注視しながら対策を講じます。

費用については、鉄道事業の固定費はBPRの効果で今期も通年で140億円削減できる見通しです。ただ、前期まで人件費や修繕費などで緊急抑制をしていたところもあり、この部分の反動増を2024年3月期の経費増加要因として見込んでいます。そして上場時に減損処理をした関係で、年間10億～20億円規模の減価償却費が積み上がっていくこととなります。

収益を回復させるには、従業員一人ひとりの意識改革が重要です。2024年3月期から、鉄道事業に「アメーバ経営」を導入しました。これまで鉄道事業では、収入を稼ぐ部署と費用を使う部署がそれぞれで動き、収支責任が不明瞭な部分がありました。今後は事業を進めるうえで、どの程度の利益が手元に残るのかという「収支の視点」を持ってもらうために導入を決めました。数字のうえでの収支改善はもちろん、収支に対する意識を従業員に植え付けるのが大きな目的です。

鉄道収入のトップラインを上げることも重視します。一つの商機と捉えているのがインバウンド関連です。2019年3月期（コロナ禍前）のインバウンド専用の列車乗り放題チケット「JR九州レールパス」の販売先は台湾、香港、中国、韓国の順でした。足元は台湾、香港、韓国のお客さまだけでコロナ禍前と同程度の発売枚数となっており、これから中国のお客さまが本格的に九州に戻ってくるでしょう。さらに、2023年10月から「JR

九州レールパス」の値上げを実施しますが、更なる値上げも検討の余地があると考えています。鉄道だけではなくありません。これまで取り組んできましたが、ホテルの顧客単価の引き上げなどにも取り組みます。

本中期経営計画の目標である営業利益570億円は決して優しい数字ではありません。CFOとして、目標を達成するために従業員一人ひとりがトップラインの引き上げとコストダウンを実施するよう取り組んでまいります。

最後に

当社グループは鉄道事業をはじめ、様々な事業を通じて「九州の暮らしを担っている」と自負しています。地域社会に対する責任を全うしながら、同時に経済的、社会的な価値の創出に貢献していきたいと考えています。企業とはゴーイングコンサーンです。単年度の利益も大切ですが、資本効率を注視しながら、持続的な成長を実現することこそが重要だと考えています。中長期で利益を生み出すことの大切さを肝に銘じ、CFOとしての役割を務めてまいります。

E 脱炭素社会の実現

すべての事業の基盤となる安全とサービス

S 持続可能なまちづくり

価値創造の源泉である人づくり

G 健全な企業運営



私たちは、九州の元気をつくる企業グループであるという強い使命感を持って事業に取り組んでいます。事業環境が大きく変化する中であっても、その思いが変わることはありません。会社発足以来、強靱な鉄道づくりの実現に向けて着実に取り組むとともに、グループの総合力を活かして様々な事業を通じたまちづくりを積極的に推進し、地域のにぎわいをつくり、雇用を生み出してきました。

「住みたい・働きたい・訪れたい」九州をつくるまちづくりは、九州という地域に根差し、地域とともに成長してきた当社グループだからこそできるまちづくりです。「地域の元気」＝「JR九州グループの元気」であり、地域の持続的な発展が、当社グループの持続的な成長につながると考えます。

豊かなまちづくりモデルの創造

西九州エリアのまちづくり

西九州エリアにおいては、2022年9月に開業した西九州新幹線を起爆剤としてまちづくりを推進しています。具体的には、D&S列車「ふたつ星4047」の運行や西九州エリアでのMaaS関連サービスの提供、「アミュプラザ長崎 新館」や「長崎マリオットホテル」を含むJR長崎駅ビル開発や「嬉野八十八」の開発など、地域と一体になって西九州エリアの活性化に取り組んでいます。



西九州新幹線ご利用者数 <small>(2022年9月23日～2023年7月25日)</small> 約6,500人/日 対19.3期比 102% <small>※武雄温泉～長崎間の実績 ※対19.3期比は諫早～長崎間の特急「かもめ」との同曜日比較</small>	西九州新幹線収入実績 <small>(2022年9月23日～2023年3月31日)</small> 25億円	「ふたつ星」ご利用者数 <small>(2022年9月23日～2023年7月22日)</small> 160人/日 乗車効率 92% <small>※金・土・日・月及び祝日を中心に運転、1列車あたり定員数は87人</small>	宿泊稼働指数 <small>(対2019年差) (2023年3月)</small> 長崎市 82.9(+20.5) 嬉野市 93.8(+20.1) <small>(参考) 全国74.6(+18.7)</small> <small>※九州経済調査協会が宿泊予約サイトにおける空室データを収集・集計して算出する指数。0から100の間の数値をとり、高いほど稼働が良い</small>
---	---	---	--



ふたつ星4047 (新D&S列車)
(2022年9月)
 ●武雄温泉～長崎間の「ふたつ」のルートで西九州を一周する「西九州の海めぐり列車」



旅館施設「嬉野八十八」
(2023年10月)
 ●日本三大美肌の湯「嬉野温泉」に開発
 ●バイナリー発電・温泉熱利用等、環境へも配慮



西さす 肥前浜宿
(2022年1月)
 ●造り酒屋が所有する民家を改修した宿泊施設



サガハツ
(2023年4月)
 ●佐賀駅高架西側を全面的にリニューアル

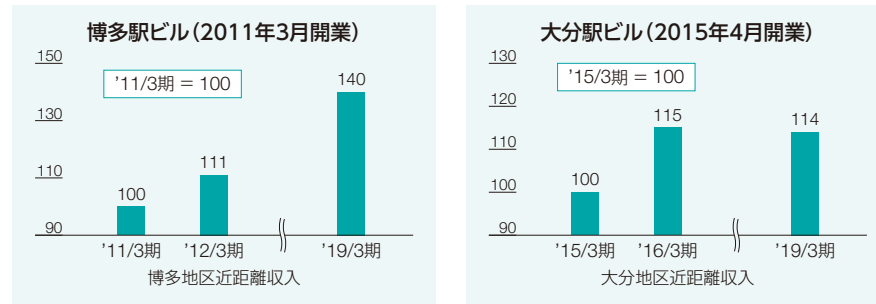


JR長崎駅ビル (2023年秋～2024年初頭)
 ●国際観光都市長崎の陸の玄関口として、ホテル(長崎マリオットホテル)、商業、オフィス、駐車場などを複合開発
 ●環境負荷の低減、感染症対策、次世代のAI・ICT導入



他の駅ビル開業から見るJR長崎駅ビルの開業効果

● 経済的価値 近距離収入の推移



● 社会的価値

熊本駅ビル (2021年4月開業)

アミュプラザくまもと来館者数 ^{*1}	就業人口	居住人口 ^{*2}
約1,438万人	約4,800人増	約1,000人増

※1 2023年3月期

※2 マンション入居後想定

長崎マリオットホテル (開業予定:2024年初頭^{*})

長崎駅周辺においては、国際観光都市長崎の陸の玄関口として、ホテル・商業・オフィス・駐車場などを複合開発した「まちづくり」を進めており、「長崎マリオットホテル」は、JR九州グループとして初めてとなる国際ブランドとして、2024年初頭の開業を予定しています。

私が青年時代を過ごした思い出のまち「長崎」に約30年の歳月を経て、戻ってきたことを大変うれしく思います。長崎マリオットホテルは「Wonderful Nagasaki Hospitality, Always.」をホテルミッションとして掲げています。この開業が日本、そして世界中から訪れるゲストにとって、長崎という素晴らしいディステーションを体験していただくための扉を開いてくれることを大変楽しみにしています。



JR九州ホテルマネジメント株式会社
 長崎マリオットホテル 総支配人
 Cy West (サイ・ウエスト)

※JR長崎駅ビル(アミュプラザ 新館、JR長崎オフィスビル)は2023年秋開業予定

日田彦山線BRT

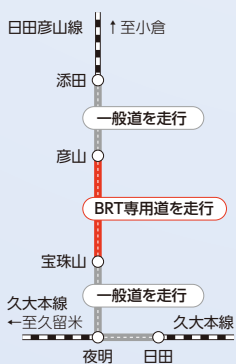
2023年8月28日、 日田彦山線BRT ひこぼしライン開業

2017年7月九州北部豪雨により不通となっていた日田彦山線の添田駅～夜明・日田駅間について、BRT（バス高速輸送システム）方式にて、2023年8月28日に「BRTひこぼしライン」として新たに開業します。

「ひと、地域、みらいにやさしい」をコンセプトに掲げ、やさしく身近な交通機関を目指します。

日田彦山線BRT概要

日田彦山線BRTでは、彦山駅～宝珠山駅間の線路敷地を「BRT専用道」に整備（14.1km）するとともに、添田駅～彦山駅及び宝珠山駅～日田駅間については、地域住民の生活圏に近い「一般道」を走行することで、利便性の向上を図ります。



コンセプト

ひと、地域、みらいにやさしい

ご利用のお客さまや地域にお住まいの方にとって、さらに環境にも「やさしい」交通機関であるとともに、緑豊かな沿線のみらいを「やさしく」つなげるBRTを目指します。

BRT愛称名

BRTひこぼしライン（正式名称：日田彦山線BRT）

日田彦山線沿線の地域の想いを乗せ、未来に向け駆け抜けていく「日田彦山線の“星”」となるように願いを込めて命名しました。

デザインについて

基本デザインは、社内で建築業務を行っている若手従業員を中心に構成したチームにて、地域とコミュニケーションを図りながら考案しました。沿線地域の緑豊かなカラーを表す「フォレストグリーン」を基調に、各種デザインを施しています。



地域との取り組み

● ルート・ダイヤ設定

BRTの運行ダイヤは、沿線自治体さまとの協議、地域住民アンケートや高校へのヒアリング等、地域の皆さまのご意見をいただきながら決定しました。ご要望の多かった朝通学時間帯を中心に、鉄道時代と比べて約1.5倍の運行本数を設定。また日田市内の高校を経由するルートの新設し、利便性の向上を図ります。



● 沿線でのイベント開催

春と秋には、JR九州ウォーキング「日田彦山線つながるウォーク」を沿線自治体さまとともに開催し、沿線の魅力発信を行いました。また開業前には、完成した専用道を歩くファンウォークイベントを企画。開業に向けた機運醸成を地域の皆さまと取り組んでいます。



● BRT駅ワークショップの実施

地元小学生とともにBRT駅に設置するベンチづくりのワークショップを実施しました。当日は、ロゴマークを形どった木製記念メダルの色塗りも行い、地域の皆さまとともにBRTをつくり上げていく取り組みとなりました。



● 環境にやさしい取り組み

福岡県及びCommercial Japan Partnership Technologies株式会社とともに、環境にやさしい次世代エネルギーである水素を活用した燃料電池小型バスの実証運転を予定しています。BRTひこぼしラインが目指す環境にも「やさしい」交通機関として、関係自治体さま・関係機関さまと準備を進めています。



地域の新たな交通モデルとして

今回の開業にあたり、お客さまがBRTに求められているものは何か?を把握するため、事前に沿線住民の方へアンケート調査を行いました。そこで見えてきたのが、通院や通学、お買い物など、日常の暮らしに便利な停留所を増やしてほしいという声でした。

そこで、病院前や商業施設の前、学校の前などにBRT駅（停留所）を増やすことで、ご自宅の近くからダイレクトに目的地まで結ぶ、BRTの特徴を活かしたサービスの実現を目指しました。

「日田彦山線BRT ひこぼしライン」が、地域の元気をつくりだす新たな交通モデルとなるようその一翼を担っていきたくと考えています。



鉄道事業本部 営業部企画課 BRT 企画運営グループ
サブリーダー 上野 眸 担当部長 本 宏樹 グループリーダー 西羅 悠平

豊かなまちづくりモデルの創造

九州 DREAM STATION

「九州 DREAM STATION」では、JR九州の駅（駅舎内・駅構内）、路線（列車を使った事業、線区ブランディング等）を活用して、事業者の皆さまの夢や念いを形にした事業を実際に行いつつ、当社と協働で駅と周辺地域も含めた賑わい創りを目指すパートナーを一般募集する取り組みを推進しています。この企画は、一般応募いただいた事業者を“にぎわいパートナー”に認定し、当社とともに「地域を元気に」する事業を実施します。

事業者の皆さまの柔軟な発想やアイデアを通じて、地域の賑わい創りに寄与したいという同じ熱意をもった事業者と、ともに汗を流しながら「地域を元気に」する事業を行いたいと考えております。

2023年3月期の第1期募集では、4社の事業者さまを“にぎわいパートナー”として認定し、各対象駅の賑わい創りに向けて協議を行っています。

長与駅 (長崎県)

- 長与駅構内での駅業務の一部委託
- コミュニティーホールにおける就労支援事業を通じた展示、物販イベント等の企画・運営

青島駅 (宮崎県)

- 青島駅を起点とした青島エリアへの観光促進事業

三角駅 (熊本県)

- 三角駅だけでなく三角東港を含んだエリア全体のまちづくり

霧島神宮駅 (鹿児島県)

- 霧島神宮駅舎内装リニューアル
- 駅構内での「茶室」（飲食店舗）の整備

株式会社 IFOO

- 2024年春に運行開始予定の新しいD&S列車のデザインを担当
- 同社は地域との繋がりを大切にし、地域に根差した様々なプロジェクトに取り組んでおり、当社のD&S列車への想いに共感いただけたことからデザイナーに選定

生まれ育った霧島神宮を離れてから、数十年。霧島神宮駅に立ち寄る機会がありました。懐かしい街並み、変わることのない故郷の姿と忘れることのない景色。感慨に耽りながら歩いていると、「秀樹ちゃん、こけ、帰っきやい。」昔馴染みのお婆さんの一言が、私の背中を押してくれたような気がします。駅と周辺地域が一体となった、賑わいの場を地域とともに再創生したい。その想いでエントリーしました。また、地域と共存の想いに共感を頂き「D&S列車」のデザインをチャレンジする機会を頂きました。JR九州の「D&S列車」への想いと地域の多様性を感じてもらえるような列車ができるように粉骨砕身して使命を果たす所存です。

株式会社 IFOO
代表取締役社長
八幡 秀樹

M&A等による地域貢献や地域ブランドの価値向上

これまで当社グループは収益機会の獲得や事業領域の拡大を目指し、既存事業とのシナジー効果の最大化や九州の観光推進及び鉄道需要の掘り起こしにつながるM&Aを進めてきました。

2021年4月に地域特化型ファンド「合同会社 JR九州企業投資」を設立し、九州に事業基盤を置き地域に根差した商品やサービスを提供する企業を対象に投資を行い、投資先企業の事業継続や更なる成長を支援することで、地域の発展と成長につなげる取り組みを推進しています。

このような取り組みを通じて、地域の雇用維持や地域のブランド価値の維持向上を図り、九州を元気にする取り組みを加速させ、九州の持続的な発展に貢献していきます。

JR九州グループによるM&A

(株) 萬坊

2019年12月に、佐賀県唐津市で日本初の海中レストランを運営する、「いかしゅうまい」発祥の(株) 萬坊をグループ会社化しました。当社グループ加入後、eコマース等の販路拡大等により業績は堅調です。今後も、萬坊が培ってきた商品やブランド力を大切にし、事業をさらに発展させることで、地域の食文化の発展や観光の振興に努めます。

(株) フジバンビ

2023年6月に、熊本県熊本市で「黒糖ドーナツ棒」をはじめとした菓子の製造・販売を手掛ける(株)フジバンビをグループ会社化しました。今後も、フジバンビの商品ブランドと、当社グループが持つお客さまとの接点を活かし、新商品の開発、販路の拡大等の取り組みを通じて、九州のにぎわいづくりに貢献していきます。

近年M&Aした業種

- 宿泊施設運営 ●建設機械販売 ●建機レンタル ●システム受託開発、人材派遣
- 電気工事 ●水産加工品製造販売、レストラン経営 ●菓子販売
- 配電盤・通信配線盤・案内標製作 ●焼肉レストラン経営、食肉卸 ●建築用金物製造販売
- システム開発、導入、保守 ●重量物・精密機械の運送 ●菓子販売製造

※ 2016年3月期以降の実績。グループ会社のM&Aを含む

㈱おおよま夢工房

キャタピラー九州(株)

㈱ルボン



ESG経営の推進

JR九州グループのESG経営



JR九州グループのESG経営

ESG経営に対する考え

当社グループの「あるべき姿」には、私たちが、九州の元気をつくっていく、さらに、九州から日本、そしてアジアを舞台に元気をつくっていくという思いが込められています。当社グループは、「あるべき姿」のもと、長期的かつ持続的な価値を追求することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

当社グループには、「おこない」ということばがあります。「誠実」、「成長と進化」、「地域を元気に」の3つの「おこない」は、「あるべき姿」の実現のため、従業員が守るべき指針であり、従業員一人ひとりが大切にしてきたものです。当社グループは、昔から変わらない「おこない」を通して、マテリアリティの解決に向けて取り組みを行っていきます。

なお、TCFD提言に基づく情報開示のフレームワークである、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの視点から情報開示を進めていきます。

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
<ul style="list-style-type: none"> ESG戦略委員会の設置 取締役会への報告 	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティの特定 マテリアリティのリスクと機会の特定 	<ul style="list-style-type: none"> 社長を委員長とするESG戦略委員会における施策の計画、立案、進捗管理 	<ul style="list-style-type: none"> 非財務KPIの設定

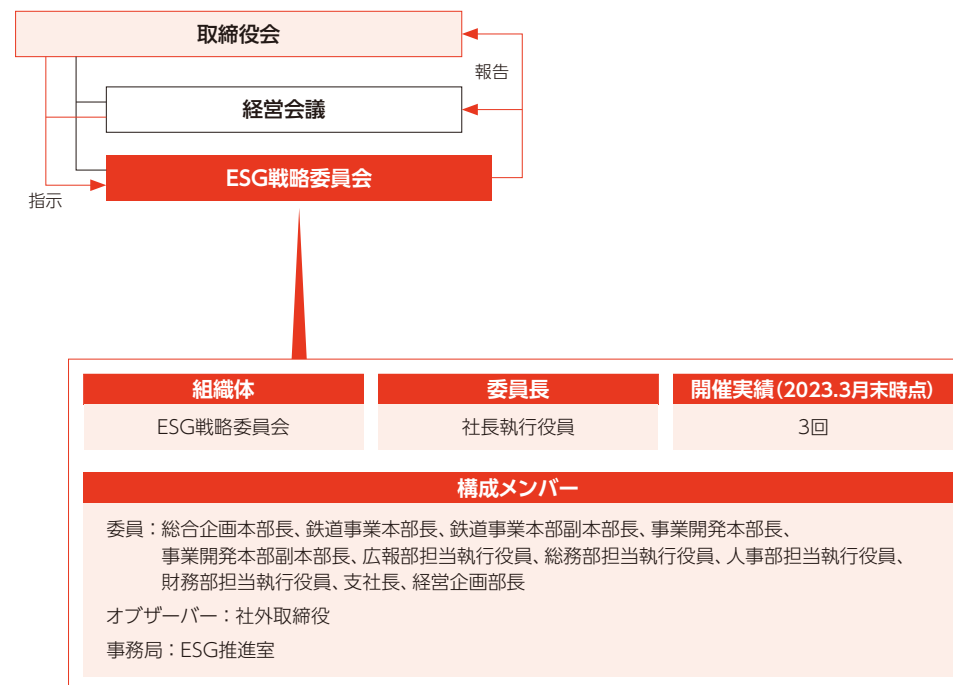
ガバナンス

2019年に社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」を設立しました。「ESG戦略委員会」は、ESG経営を全社的な課題と位置づけ、環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みを強化・推進するための審議機関です。委員会で審議した事項は、必要に応じて取締役会へ報告しています。

2023年3月期のESG戦略委員会では、マテリアリティのリスクと機会や人的資本開示のあり方について議論を行いました。

また、ESG経営を推進していくために、ESGに関する知見を有する社外取締役もESG戦略委員会にオブザーバーとして適宜出席しています。

ESG経営の推進体制図



主な議題

戦略策定・情報開示	環境	社会・ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書編集方針 非財務情報の開示 ESG評価機関への対応 ESG投資家等からのご意見 	<ul style="list-style-type: none"> TCFDシナリオ分析の拡充(1.5℃シナリオ分析、財務インパクトの開示) 脱炭素社会の実現に向けた取り組み ESGファイナンス 	<ul style="list-style-type: none"> 人権に関する取り組み 人的資本開示への対応 企業倫理に関する取り組み

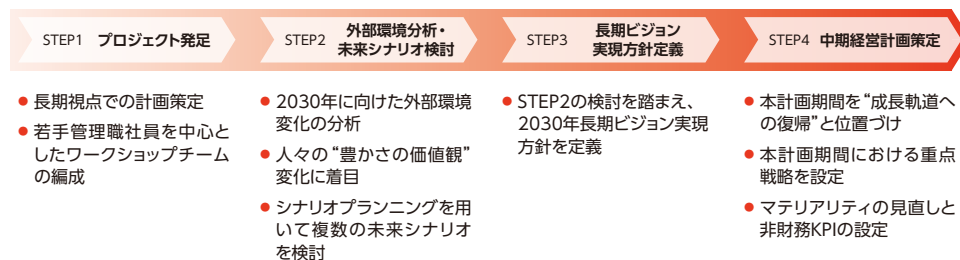
戦略 — マテリアリティの特定、リスクと機会 —

当社グループでは、マテリアリティを「JR九州グループが常に考えるべきこと」と定義しています。JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定において、2030年長期ビジョンの実現方針を具体化したことを踏まえ、マテリアリティを再設定するとともに非財務KPIの設定も行いました。マテリアリティの設定を踏まえ、各マテリアリティのリスク及び機会を特定しました。これらマテリアリティのリスクと機会を的確に捉え、経営に反映させていくことが重要であると考えています。

なお、事業等のリスクについてはデータセクションをご参照ください。

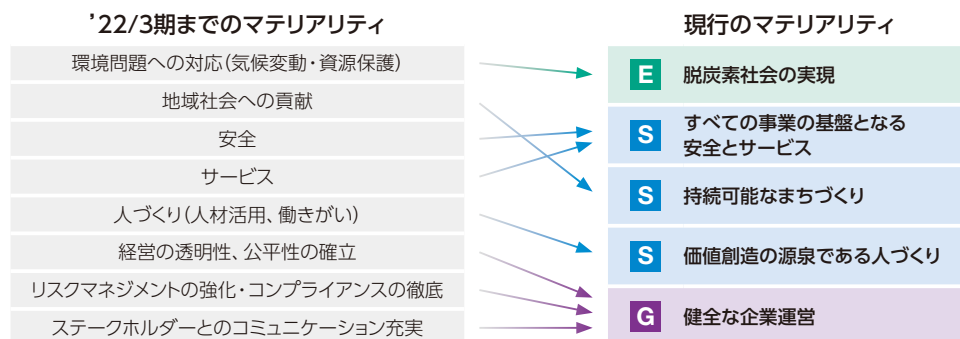
P.89 事業等のリスク

中期経営計画策定とマテリアリティの見直しプロセス



詳しくはwebサイトをご参照ください。 <https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/management/>

マテリアリティの見直し



リスク管理

当社グループは社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」において、マテリアリティの取り組み状況や非財務KPIの進捗を確認するとともに、ESG分野の動向や課題などについて議論します。また、必要に応じて取締役会にも報告します。

指標と目標

当社グループでは、2030年長期ビジョンの実現に向け、非財務KPIを設定しています。非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリーのマテリアリティをご覧ください。

P.7 マテリアリティ

マテリアリティ・非財務KPIに関する取締役の意見

- マテリアリティがスマートになってわかりやすい。これまでESG戦略委員会などで議論を重ねてきたプロセスが重要だ。
- 課題であった非財務KPIについても記載できたことは良いことだ。
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実では地域社会との関係が重要だ。相互に関係づくりを続けていく努力が必要である。



マテリアリティのリスクと機会

非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリーのマテリアリティをご覧ください。

P.7 マテリアリティ

マテリアリティ JR九州グループが 常に考えるべきこと	マテリアリティに対する考え	主なリスク	主な機会
E 脱炭素社会の 実現	鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、2050年CO ₂ 排出量実質ゼロを目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーなどの調達コスト増加 ● 自然災害による鉄道施設被害の頻発、激甚化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に関するビジネス機会の獲得、貢献領域の拡大 ● 環境優位性の高い事業の競争力向上
S すべての事業の 基盤となる 安全とサービス	安全とサービスはすべての事業の基盤として、変わることなく大切にすべきものです。お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまからの信頼を築くことがすべての事業の基本であると考えています。	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまの死傷事故、従業員の死亡労働災害等の発生 ● 事故等に起因する信頼の失墜や、社会的制裁 	<ul style="list-style-type: none"> ● ステークホルダーからの信頼獲得によるJR九州グループのブランド確立
S 持続可能な まちづくり	「住みたい・働きたい・訪れたい」九州をつくるまちづくりは、九州という地域に根差し、ともに成長してきた当社グループだからこそできるまちづくりです。 外部環境や人々の価値観の変化を捉えた「豊かな生活を実現するまちづくり」を目指すとともに、既存事業を通して培った強みを活かし、九州の持続的な発展に貢献できる事業領域の拡大を図ります。	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化等の人口減少 ● 沿線の魅力低下による定住人口の減少 ● 都市間競争の激化による地域経済の衰退 ● お客さまのニーズと提供価値のずれ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ターミナル駅でのコミュニティ形成、沿線での生活利便性向上による定住人口の増加 ● 自治体などの新たな企業誘致による地域経済の活性化 ● 価値観の変化を捉えた豊かな生活の実現
S 価値創造の 源泉である 人づくり	企業価値をつくり出す源泉は人材です。自ら学び、挑戦する人づくりに取り組むとともに、働きやすさの追求と働きがいの創出に努めています。多様な人材が生き活きと活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値をさらに高め、持続的な成長につなげます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業特性に応じた人材の不足による競争力低下、成長機会の損失 ● エンゲージメントの低下による人材の流出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材獲得の機会の拡大 ● 多様な人材の活躍によるイノベーション創出、事業成長
G 健全な 企業運営	経営の透明性、公平性を確保するために、実効性の高いコーポレートガバナンスを目指します。また、ステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションの充実に努め、長期的・安定的な信頼関係を構築していきます。	<ul style="list-style-type: none"> ● 不祥事等の発生によるステークホルダーからの社会的信頼の失墜、取引自粛 ● コンプライアンス意識の低下による組織の弱体化 ● コーポレートガバナンス機能不全による事業の継続困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● コミュニケーションの充実によるステークホルダーとの長期安定的な信頼関係の構築、取引拡大



目 環境

持続可能な社会の実現に向けて
脱炭素社会の実現
その他の取り組み



持続可能な社会の実現に向けて

基本理念・基本方針

当社グループが持続的に成長するためには、地球環境との共生が不可欠です。

CO₂排出量削減などの「気候変動対応」、エネルギーや資源の有効利活用といった「資源循環」、
「生物多様性の維持」など相互に関係する地球環境問題に対して、当社グループは次のとおり基本理念・基本方針を定め、取り組んでいきます。

基本理念

JR九州グループは、全ての事業において地球環境との共生に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

基本方針

- ・脱炭素社会の実現に向けて、効率的なエネルギー利用や新技術の導入など、より一層の気候変動対策を図るとともに、生物多様性の維持に努めます。
- ・水など限りある資源の有効活用や廃棄物の削減を徹底し、循環型社会の実現に努めます。
- ・環境汚染物質の適正な管理・処理により、環境汚染防止に努めます。

TCFD提言に基づく情報開示

当社グループは、2021年2月にTCFD提言に基づく情報開示を実施しました。2022年8月には、1.5℃シナリオ分析を実施するとともに、定性的なリスクのうち、特に影響が大きいと想定されるもの、将来的な予測パラメータが入手できるものについて、財務影響増加額を開示しました。今後もTCFD提言に基づき、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの視点から情報開示を進めるとともに、環境に関する取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

TCFD開示項目

- ガバナンス** 気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス
- 戦略** 気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の／潜在的影響
- リスク管理** 気候関連リスクの識別・評価・管理方法
- 指標と目標** 気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

※ TCFD: 金融安定理事会 (FSB) により、気候関連の情報開示及び金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、2015年に設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)」

ガバナンス

当社グループはマテリアリティの一つとして「脱炭素社会の実現」を掲げています。ESG戦略委員会では気候変動をはじめとする環境問題への対応について、基本理念・基本方針に則った事業活動が推進されているかを確認し、気候変動問題解決に向けた自主的目標の設定及び進捗の確認、気候変動に伴うリスクマネジメントを実施しています。また、取締役会は、「ESG戦略委員会」で審議された重要な事項について、必要に応じ報告を受け、指示を出すことにしております。

戦略

1 気候変動関連のリスクと機会

気候変動がもたらすリスクは、低炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク)と物理的な影響(物理的リスク)に分けられます。鉄道事業を対象として、気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響について検討した結果は次のとおりです。

気候変動関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響

種類		評価	リスク	機会
移行	政策・規制	炭素税の引き上げ(炭素価格の上昇)	中長期 <ul style="list-style-type: none"> エネルギー調達コスト増加 鉄価格上昇による材料調達コスト増加 調達コストの運賃への転嫁による売上減少 	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 省エネ化、脱炭素化の早期対応によりエネルギー調達コストへの影響が軽微
		炭素排出や化石燃料の使用に関する規制	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 規制に対応するための鉄道車両の開発・製造コストの増加 長期 <ul style="list-style-type: none"> 規制に対応出来ない場合、気動車の運行が困難 	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化の早期対応により鉄道の環境優位性が維持され売上増加
	市場	エネルギーミックスの変化 エネルギー価格の増減	中長期 <ul style="list-style-type: none"> エネルギー調達コスト増加 エネルギー調達コストの運賃への転嫁による売上減少 	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電や蓄電技術の向上に伴う再エネ事業の導入・拡大による、コスト削減、売上増加
	技術	次世代技術の普及	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 電気自動車の普及等による鉄道の環境優位性の低下による売上減少 環境配慮型車両等への新技術の投資の失敗 長期 <ul style="list-style-type: none"> 自動車等の自動運転技術の普及による、鉄道の優位性が損なわれ売上減少 	短中期 <ul style="list-style-type: none"> 鉄道の自動運転技術の普及によるコスト削減 中長期 <ul style="list-style-type: none"> 気象予報の高度化に伴う、効率的な点検業務によるコスト削減 MaaSの広がりにより公共交通機関が積極利用され売上増加 長期 <ul style="list-style-type: none"> 次世代車両の導入によるメンテナンスコストの削減と、環境優位性の高まりによる売上増加
	評判	お客さまの嗜好の変化	大 <ul style="list-style-type: none"> 短中期 <ul style="list-style-type: none"> 鉄道の環境優位性が低下した場合、お客さまの環境意識の高まりによる代替輸送機関へのシフトが進み売上減少 	短中期 <ul style="list-style-type: none"> 鉄道の環境優位性を維持した場合、お客さまの環境意識の高まりによる鉄道利用へのシフトが進み売上増加
		投資家の評判変化	小 <ul style="list-style-type: none"> 短中期 <ul style="list-style-type: none"> 環境対策に積極的でないと評価された場合、投資家の評価の低下 	短中期 <ul style="list-style-type: none"> 低炭素・環境配慮型の事業への移行によるESG投資の呼び込み
物理	急性	自然災害の頻発・激甚化	大 <ul style="list-style-type: none"> 短期 <ul style="list-style-type: none"> 降雨・強風の増大及び長期化に伴う災害復旧コストの増加と運休の発生による売上減少 短中期 <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの分断による事業継続への影響 災害リスクが高い地域の資産価値の低下 	中長期 <ul style="list-style-type: none"> 災害に強い(レジリエント) 鉄道事業の運営による災害復旧コストの削減、売上増加
	慢性	平均気温の上昇	大 <ul style="list-style-type: none"> 短期 <ul style="list-style-type: none"> 冷房コスト増加 熱中症対策によるコスト増加 電気機器等の鉄道資産の故障や線路座屈の発生によるコスト増加 短中期 <ul style="list-style-type: none"> 外出手控えによる売上減少 	

2 シナリオ群の定義

当社の鉄道事業における気候変動の影響について、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などの専門機関が描く2℃と4℃のシナリオに基づき、分析を行いました。また、上記に加え、2022年8月には1.5℃シナリオを反映した分析と、一部の項目について財務影響増加額の試算を行いました。

シナリオ分析に使用した主なシナリオ	
主に移行リスクを分析するために使用	IEA: NZE, SDS, STEPS, DRS
主に物理的リスクを分析するために使用	IPCC: RCP1.9, RCP2.6, RCP8.5

各シナリオに基づく移行リスク及び物理的リスクの将来予測パラメータ^{*1}

リスク項目	パラメータ項目	単位	将来予測パラメータ(2050年)				
			現状	4℃	2℃	1.5℃	
移行	炭素税の引き上げ	排出係数 ^{*2}	g-CO ₂ /kWh	463	282	67	-5
		炭素価格 ^{*2}	\$/t-CO ₂	—	—	160	250
物理的	自然災害の頻発・激甚化 ^{*3}	斜面崩壊発生確率 ^{*4}	%	10	12		12
		洪水発生頻度 ^{*5}	倍	1	4		2

※1 パラメータは、一部推計した値を使用
 ※2 IEA [World Energy Outlook 2020]、[World Energy Outlook 2021]参照
 ※3 1.5℃シナリオは、将来予測パラメータが十分に揃っていないため、2℃シナリオのパラメータを使用
 ※4 A-PLAT「気候変動適応情報プラットフォーム」参照
 ※5 気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会「気候変動を踏まえた治水計画のあり方 提言」参照

リスク等に伴う財務影響増加額の試算

定性的なリスクのうち、特に影響が大きいと想定されるもの、かつ将来的な予測パラメータが入手できるものについて、2050年の財務影響増加額を試算しました。

移行リスクは、各シナリオにおける排出係数予測から2050年の排出量を推定し、その排出量に炭素価格を乗算して試算しました。

物理的リスクについては、国土交通省のハザードマップを参照し、駅・駅間など、拠点ごとにリスクレベルを設定するとともに、過去の被害実績から、リスクレベルごとの被害想定額を推定しました。それに、各シナリオにおける災害の発生確率を踏まえ、将来想定される設備被害の増加額を試算しました。

各シナリオに基づく2050年の財務影響増加額の試算

リスク項目	想定内容	財務影響増加額(億円/年)		
		4℃	2℃	1.5℃
移行	炭素税の引き上げ	—	+約15	+約10
物理的	自然災害の頻発・激甚化	+約150		+約75

3 今後の方針・取り組み

移行リスクや物理的リスクを踏まえ、JR九州グループ 中期経営計画2022-2024において、脱炭素社会の実現に向けたロードマップを策定しています。エネルギー使用量の削減や再生可能エネルギーの導入・活用といった緩和策の積極的な実施とともに、降雨対策などの適応策も実施してまいります。

[P.40](#)

リスク管理

当社グループは社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」において、CO₂排出量を削減していくための施策の計画・立案、進捗管理を行います。また、当社グループの事業が気候変動によって受ける影響を識別・評価するため、気候変動のリスクと機会を分析し、「ESG戦略委員会」の中で、毎年1回以上報告するとともに、必要に応じて取締役会にも報告します。

指標と目標

当社グループでは2050年CO₂排出量実質ゼロを目指すことを表明しています。また、「脱炭素社会の実現」をマテリアリティとしており、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では2030年中間目標を含めた非財務KPIの設定を行いました。

今後も、当社グループ全体で脱炭素社会の実現に向けてCO₂排出量削減の取り組みを推進してまいります。

[P.7](#)

詳しくはwebサイトをご参照ください。
<https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/> TCFD提言に基づく情報開示

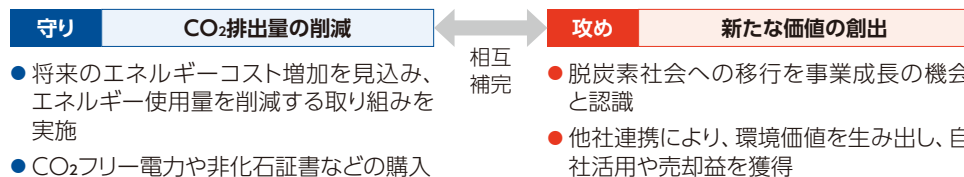
脱炭素社会の実現

脱炭素社会の実現に向けて

JR九州グループ中期経営計画2022-2024において、脱炭素社会の実現を当社グループのマテリアリティとして設定しました。2050年CO₂排出量実質ゼロを目指すとともに、鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献していきます。

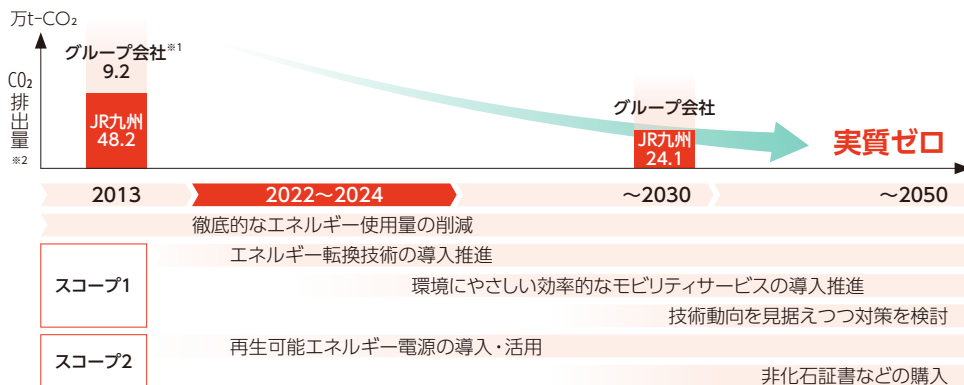
基本的な考え方

脱炭素社会の実現に向けて、CO₂を単純に削減するという「守り」の視点だけではなく、脱炭素社会への移行を事業成長のチャンスと捉え、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持ち、他社とも連携しつつ事業成長と環境価値向上を両立させていきます。



脱炭素社会の実現に向けたロードマップ

当社グループでは、JR九州グループ中期経営計画2022-2024において、脱炭素社会の実現に向けたロードマップを策定しました。今後も、適切にマイルストーンを置き、将来的な技術動向や経済合理性を考慮しつつ、適宜ロードマップの見直しを実施していきます。



※1 エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)で定められる定期報告の集計値

※2 スコープ1、2排出量

E 脱炭素社会の実現

S 全ての事業の基盤となる安全とサービス
持続可能なまちづくり
価値創造の源泉である人づくり

G 健全な企業運営

本中期経営計画期間における主な取り組み

本中期経営計画期間では以下の取り組みを実施していきます。

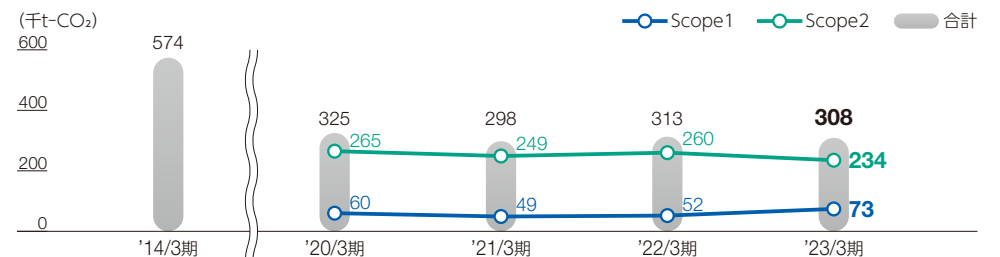
- 攻め
- 再生可能エネルギー電源の導入や活用
 - 不動産アセットにおけるグリーンビルディング認証の取得
 - 他社連携によるエネルギー転換技術の導入に向けた検討
- 守り
- 運転用電力の省エネ化
 - 設備の効率化・スリム化

環境価値向上に資する投資

本中期経営計画において、環境価値向上に資する投資を約600億円計画しています。これは2021年4月に発行したグリーンボンドのフレームワークにおける適格プロジェクト/基準を満たす省エネ型車両や、グリーンビルディング認証の取得を目指す不動産への投資を対象としています。このほか、再エネ事業等への投資も検討していきます。

グリーンボンドフレームワーク	適格プロジェクト/基準	プロジェクト例
グリーン輸送(車両)	電力を動力とする車両やハイブリッド車両の新造・改造・更新に係る投資	● N700S系車両 ● 811系リニューアル車両 ● YC1系車両
グリーンビルディング	環境建物認証取得予定の駅周辺不動産・自社施設の建設に係る投資	● 新長崎駅ビル・ホテル

JR九州グループCO₂排出量



※ '14/3期はCO₂排出量の合計値を記載

※ '23/3期より集計範囲をグループ全体(国内)に拡大

再生可能エネルギー電源の導入と省エネの取り組み

当社におけるスコープ1、2排出量のうち、電力由来の排出量（スコープ2排出量）は約8割と多く、2050年CO₂排出量実質ゼロの実現に向けて、電力の脱炭素化を推し進めると同時に、省エネにも取り組んでいきます。

● オンサイトPPAモデルによる自家消費型太陽光発電の導入

オンサイトPPAモデル^{*1}による自家消費型太陽光発電設備をこれまで3箇所に設置し、当社施設で利用する電気の一部に再エネを導入することより、CO₂排出量を削減しています。今後も自家消費型太陽光発電設備の導入を拡大し、CO₂排出量を削減していきます。



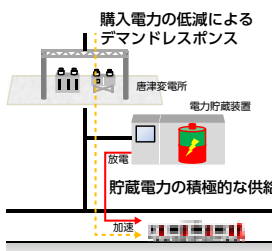
● 遊休地を活用した太陽光発電開発について

当社は、(株)ウエストホールディングスと大阪ガス(株)と協業し、遊休地を有効活用した、新設非FITの太陽光発電所の開発をこれまで4つのエリアで進めてきました（写真：筑豊本線 勝野駅）。発電された電力と環境価値は、(株)ウエストホールディングスから大阪ガス(株)が長期購入を行い、当社は大阪ガス(株)が提供する新設非FIT電源を含む再エネ電力メニューを購入し、駅施設等の脱炭素化を進めています。



● 電力貯蔵装置を活用したデマンドレスポンスについて

回生電力の有効利用を目的に導入した電力貯蔵装置（2018年導入）を活用して、大阪ガス(株)とデマンドレスポンス^{*2}の契約を締結しました。本装置は従来の省エネ目的の運用に加えて、電力需給のひっ迫時に貯蔵電力を積極的に放電し、購入電力を削減する運用も行うことで電力需給の安定化にも貢献します。鉄道の電力貯蔵装置を活用したデマンドレスポンスは国内初^{*3}の取り組みです。



^{*1} 発電事業者が、需要家の建物屋根（敷地内）に太陽光発電設備を設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電した電気を需要家に供給する仕組み
^{*2} 電力の需要と供給の安定化を図るため、需要家側の設備を調整力として活用すること
^{*3} 当社調べ

不動産アセットや自社設備におけるグリーンビルディング認証の取得

● JR鹿児島中央ビル

2023年4月に開業した「JR鹿児島中央ビル」は、「陸の玄関口に相応しい都市機能の整備とにぎわいの創出」をビジョンに掲げ、商業、オフィス、駐車場からなる複合施設です。高効率設備導入や自然エネルギーの利用による環境負荷の軽減に取り組むだけでなく、お客さまの利便性向上や、周辺環境への配慮を行い、CASBEEを取得しました。



● 社員研修センター新校舎「省エネ大賞の受賞」

2022年3月に完成した社員研修センターは、当社初のZEB建物として整備し、一部を利用者参加型の設備にすることにより、省エネ活動を皆で感じられる仕組みを実現しました。これは学校施設において水平展開が可能であり、省エネに対する教育に寄与することが高く評価され、2022年度省エネ大賞を受賞しました。また、建物のエネルギー効率は、その他の設備も併せて基準一次エネルギー使用量に対して約57%の削減を達成し、ZEB Readyを実現しています。



他社連携によるエネルギー転換技術の導入に向けた検討

当社は軽油で走行する気動車を保有しています。これまで、蓄電池電車である「BEC819系 DENCHA」、蓄電池搭載型ディーゼルハイブリッド車両「YC1系」などを導入してきました。一方で、軽油に代わる燃料としてバイオ燃料が注目されています。

2022年4月には、小倉総合車両センターにて廃油から精製した100%バイオ燃料（FAME型）を使用しエンジン単体の性能試験を実施しました。今後も、排ガス測定や走行試験など、必要な検証試験を実施していきます。



運転用電力の省エネ化

当社では運転用電力の省エネ化に向けて、数多くの省エネ型車両を導入し、2023年3月期の導入率は85%となっています。今後も、821系電車の導入や、811系電車のリニューアル工事を進めていきます。811系電車のリニューアル工事では、駆動用モーター及び制御機器を一新し、エネルギー効率の良いSiCハイブリッドモジュールを採用したVVVF制御方式に変更するとともに、回生ブレーキの採用、車内照明をLED化するなど環境負荷の低減を図っています。

また、一部区間を対象に、省エネを考慮した運転操縦及び空調設定等の違いによる電力消費量について実証を行い、効果を確認しました。今後も実証区間等を拡大し、省エネで快適な輸送サービスを引き続き提供します。



その他の取り組み

生物多様性の維持

気候と生物多様性は相互に関連しており、当社グループは気候変動対策に取り組むとともに、生物多様性を維持するための取り組みを行っています。

植樹活動

植樹活動・森づくりを通して、生息・生育環境の提供だけでなく、治水、防災機能の向上や景観の維持などにも寄与しています。

JR九州熊本支社	NPO21くまもと「金峰・有明環境会議」が主催する金峰山(熊本市)の植樹活動に参加
JR九州商事(株)	熊本県湯前町と企業・法人等との協働の森づくり「JR九州商事の森ゆのまえ」として、2020年3月期より森林保全活動を実施
キャタピラー九州(株)	宮崎県が進める「企業の森づくり」制度に基づき、日南市の「キャタピラーの森」の整備・保全協定を締結
JR九州電気システム(株)	「鳥がさえずる緑の回廊植樹会」への参加
JR九州リゾート開発(株)	公益社団法人ゴルフ緑化促進会が進める、社会公共施設や国立公園内の健全な緑化及び環境保全等を推進

プラスチックごみの削減

JR九州ホテルズ(株)、JR九州ステーションホテル小倉(株)やJR九州ハウステンボスホテル(株)では、軽量素材やバイオマス素材を使用したアメニティの導入を進めています。



資源循環の取り組み

当社グループでは、循環型社会の実現に向けて、廃棄物の削減(Reduce)、再利用(Reuse)、リサイクル(Recycle)を促進し、資源を有効活用する取り組みを行っています。

あげくれボードの活用

2022年3月期より、全社で余剰・不要物品の情報を共有し、経費節減、資源の有効利用を促進するため、社内SNSを活用した「あげくれボード(不要品受け渡し掲示板)」を開設しました。2023年3月期は約152件が登録され、約88件の物品の受け渡しを行いました。

水資源の活用

新幹線の熊本総合車両所や在来線の小倉総合車両センターでは、大量の水を車両や部品の洗浄に使用しています。排水は処理場にてろ過処理などを行い、処理水や中水として再利用を実施しています。

また、(株)JR博多シティや(株)JR長崎シティなどの駅ビルにおいても、雨水を再利用し、水資源の有効活用を実施しています。

制服のリユース・リサイクル

当社では2023年3月期に一部制服のリユースを開始しました。また、損耗制服約2,700kgをリサイクルし、再資源化しました。

化学物質の管理

地球環境に影響を与える化学物質を、法令に基づき適正に管理・処理しています。

フロン対策

温室効果ガスであるフロン類については、対象事業所ごとに登録し、廃棄・整備時における充填・回収量を適正に管理しています。

PCB廃棄物の管理

かつて車両や電気設備の絶縁油としてPCB(ポリ塩化ビフェニル)を使用していましたが、車両や機器の使用廃止及び更新の際に、PCBを含まないものに取り替えており、使用済みのPCB廃棄物は関係法令に基づき管理しています。また、絶縁油として鉱油を使用し、PCB不含証明書のない機器については、絶縁油に微量のPCBが混入している可能性があるため、PCB含有の分析を行い適正に保管するとともに、順次処理を進めています。

PRTR法への対応

各事業所で使用する化学物質については「PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)」に基づき、トルエンやキシレンなどの揮発性有機化合物(VOC)やアスベストといった有害廃棄物の適正な処理及び管理を実施しています。

ESGファイナンスの拡大

当社グループでは、気候変動等の社会的課題の解決を図り、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを一層加速させていくことを目的として、ESGファイナンスの拡大に取り組んでいます。

2023年3月期は、2022年9月にサステナビリティ・リンク・ローン原則に基づくフレームワーク(第三者評価:日本格付研究所)を策定し、金融機関から資金調達を実施した他、2022年11月には、グリーンボンド・フレームワーク(第三者評価:サステナリティクス及び格付投資情報センター)に基づき、グリーンボンド250億円を発行しました。また、資金の充当状況や環境改善効果に係るレポートを公表(年1回・2022年12月)したほか、債券投資家との対話を通じて、資金使途の透明性確保に努めています。

これらの取り組みを通じて、環境省が主催する第4回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」の資金調達者部門において、銅賞を受賞しました。

今後も当社グループのESG経営を強力にサポートするESGファイナンスを継続的に拡大させ、サステナビリティへの取り組みの重要な柱である「脱炭素社会の実現」を促進してまいります。



詳しくはウェブサイトをご参照ください。

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/>



S 社会

すべての事業の基盤となる安全とサービス

安全
サービス

価値創造の源泉である人づくり

人材戦略

人権推進に関わる取り組み



すべての事業の基盤となる安全とサービス —安全—

E 脱炭素社会の実現

S **すべての事業の基盤となる安全とサービス**
持続可能なまちづくり
価値創造の源泉である人づくり

G 健全な企業運営

基本的な考え方

“安全はあるものではなく、作りあげていくもの”との不変の理念のもと、従業員一人ひとりが「安全の綱領」に示す「安全は、私たちの最大の使命である」という基本的な考え方をもとに安全性向上に取り組んでいます。

安全の綱領

安全は、私たちの最大の使命である。

- 一、安全の確保は、規程の遵守及びサービスの厳正に始まり、たゆまぬ努力で築きあげられる。
- 一、確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。
- 一、安全の確保のためには、職責をこえて一致協力しなければならない。
- 一、判断に迷ったときは、最も安全と考えた行動をとらなければならない。

安全管理体制

経営トップの主体的関与のもとに安全管理体制を確立し、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として安全管理規程を制定しています。自然災害対応についても、運輸防災マネジメント指針の制定を受けて安全マネジメントのPDCAサイクルの一部として適切に機能させ、安全監査及び安全点検等の実施により、取り組みの有効性の確認を行い、輸送の安全の確保に努めます。

安全推進委員会

鉄道運転事故や輸送障害及び労働災害等の未然防止や再発防止に関する対策の審議や、安全に関する情報の共有を目的として、社長執行役員を委員長とする「全社安全推進委員会」を毎月開催しています。ここで決議された対策や情報等については、各部門ごとに開催される安全推進委員会や撮影した議事動画により展開されます。また、決議された対策や安全に関する情報はグループ会社内でも展開され、当社グループ一体となって安全の確保に取り組んでいます。

鉄道における安全の状況報告と管理体制の強化

鉄道事業における運転事故、輸送障害及び労働災害等の発生状況については、四半期ごとに取締役会において報告し、安全に関する取り組みや再発防止策が適切であるか確認するとともに会議での意見等を取り組みに反映させることで当社グループの安全管理体制の強化に取り組んでいます。

安全をつくる仕組み

当社グループは、「ゆるぎなき安全」の実現のための3か年計画である「安全中期計画2023-2025」に取り組んでいます。

本計画では、安全をつくる仕組みとして「安全の方程式」という考え方を設定し、「安全をつくるのは知識や技術だけではない。熱意が『ゼロ』なら安全は『ゼロ』、熱意が2倍なら安全は2倍!」という考え方のもと、「ゆるぎなき安全」の実現に挑みます。

安全の方程式

(知っている事+出来る事)×熱意=安全

- 「知っている事」……………知識・経験
- 「出来る事」……………技術・技能
- 「熱意」……………意欲や責任感

安全をつくるのは知識や技術だけではない
熱意が「ゼロ」なら安全は「ゼロ」
熱意が2倍なら安全は2倍!

目標の設定

「ゆるぎなき安全」の実現の具体的な「考え方」と「目標」について、次のように設定しています。2023年4月からは、「ドア扱い違反」を新たに最重点項目に指定し、取り組みを加速させます。

命 怪我	お客さまの死傷事故		根絶する 期間を通じ 0 件
	従業員等の死亡災害		
	三大労災(触車、感電(高圧)、墜落)		
危険な 事故・事象	鉄道運転事故(当社グループ責任)		撲滅を目指す 0 件/年の達成
	インシデント		
	指導を要する事象(危険なもの)		
ご迷惑をおかけする 事故・事象	信号違反	最終年度の 到達目標	10件
	(再掲) ドア扱い違反		
	触防違反		
	鉄道運転事故 ※当社グループ責任除く	踏切障害事故	10件
	故障 (輸送障害)	車両故障	15件
		線路故障	0件
送電故障		0件	
保安装置故障		0件	
指導を要する事象(迷惑をかけるもの)		5件	


目標達成に向けた取り組み

総力をあげた「ゆるぎなき安全」への挑戦

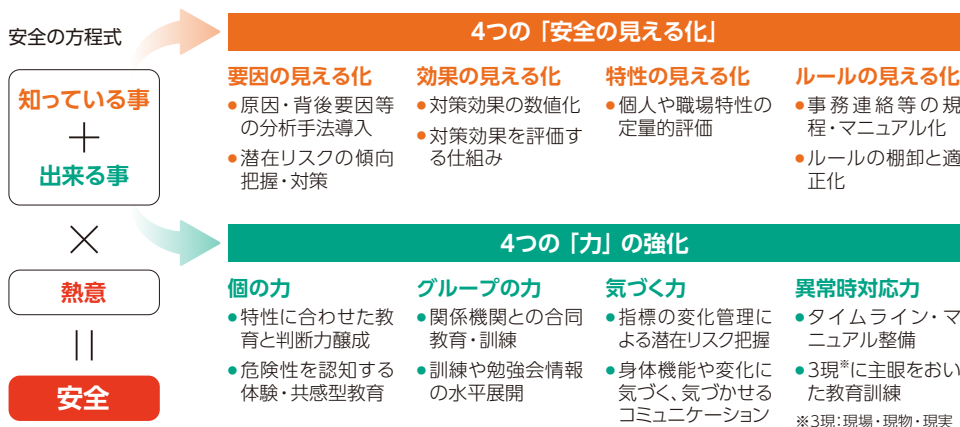
最重点項目
信号違反・ドア扱い違反・触防違反への取り組み

- 安全をつくる仕組みの更なる充実
- 安全を支える社員等の総合力向上
- 鉄道運転事故等の未然防止
- 激変する環境への柔軟で強靱な対応
- 車両・設備の故障防止

新技術等による更なる安全への挑戦

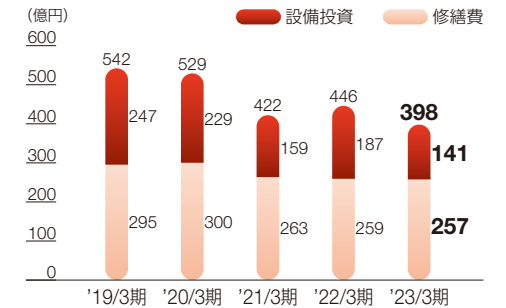
 AIやセンサー使用による自動分析・自動検出	 映像解析やドローン活用による省力化・高精度化
 システムによる状態監視とCBM	 アプリを活用した支援装置開発の推進

取り組みの新たな着眼点



安全に関わる設備投資等

2023年3月期は、老朽設備の取り替え、保安・防災対策、安定輸送対策、車両関係などへの投資として141億円、鉄道設備や車両の維持管理のための修繕費として257億円、合計398億円を支出しました。



安全創造館研修

安全創造館は、2011年1月に開設し、理念である「過去の事故等の教訓を風化させず、基本動作や安全対策の意味を理解し、お客さまや社員の安全のために行動できる社員の育成」を実現するため、取り上げる事故や研修テーマを変えながら研修を行っています。

現在「ルールの重要性を“理解”するとともに、自らルールを守るために為すべきことを考え、それを“実践”できる力を養う”ことを目的とした6巡目研修(およそ2年に1回のサイクル)を実施しています。

2021年3月には、社員研修センター建替えに伴い、新たな安全創造館を開設しました。新たな安全創造館では、模擬踏切、模擬ホーム、模擬トンネル、模擬車両及び労働災害を学ぶ設備を追加し、実際に体感、体験することが出来る設備の充実を図りました。

安全創造館開設以来、2023年3月期末までに延べ60,592名(グループ会社従業員を含む)が受講しました。



経営陣が受講する様子(6巡目研修)

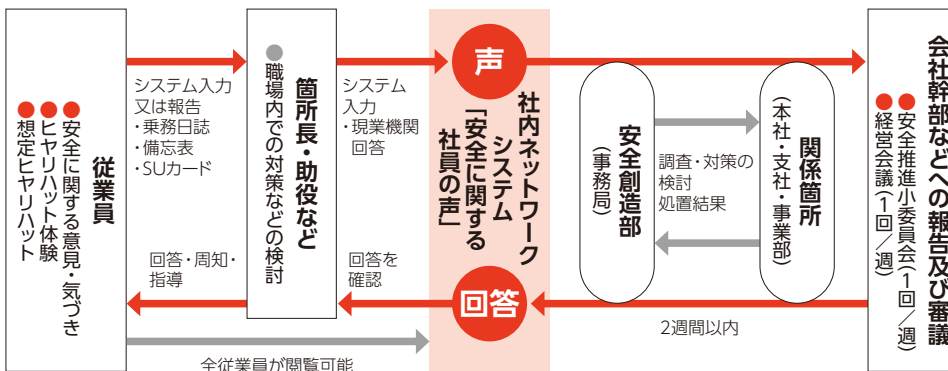


リニューアルした安全創造館

「安全に関する社員の声」

「安全に関する社員の声」は、従業員の安全に関する「意見や気づき」及び「ヒヤリハット体験」、「想定ヒヤリハット」を共有し、事故や危険の芽を未然に防止するためのシステムです。内容と対策を2週間以内に経営会議で報告及び審議され、その情報は社内ネットワークにより全従業員に開示しています。

「安全に関する社員の声」のフロー



「安全に関する社員の声」による改善事例

2023年3月期に寄せられた10,580件の意見・気づきやヒヤリハット体験のうち、対策が必要な声は360件あり、こちらについて対策の実施又は対策の実施方針を決定しました。

改善事例

声の内容	対策
<p>沿線の現場調査中、使用していない看板の支柱を発見しました。今後、腐食したり、強風等で倒れたりして運転に支障を及ぼすと思いヒヤリとしました。</p> 	<p>過去に列車停止位置目標を設置していた支柱で、現在は不要な支柱であったため、撤去しました。</p> 

激甚化する自然災害への強靭な対策 ～降雨災害対策～

線路沿線の斜面については、集中豪雨・台風に対する防災強度の向上や経年劣化による落石・崩落等を防止するため、2023年3月期は6箇所の斜面对策工事を実施しました。



対策工事前



対策工事後


安全に関する表彰制度

「安全創造運動」や「安全に関する社員の声」をはじめとする安全への取り組みを積極的に行い、年間を通して事故等の未然防止や安全・安定輸送の確保に大きく貢献した職場と従業員を表彰する各種制度を設けています。

表彰制度を通じて、従業員のやる気や自主性を引き出すことにより、自ら安全をつくりだす人材育成に努めています。



安全創造大賞 — 職場の部 — (長崎工務所佐世保工務室)



受賞内容

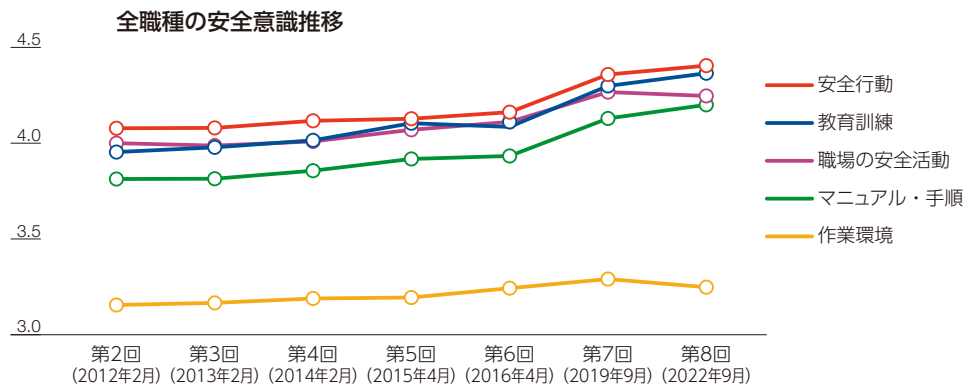
線路近傍で伐採されている一般の方にお声掛けをし、不用意に線路に近づくことと列車と衝突する恐れがあることを説明し、作業を中止していただいた。

受賞職場のコメント

私たちの職場では、2つのことを重点的に取り組みました。ひとつ目は「小さな変化に気づく」ということです。漫然と仕事をしていては気づかない小さな変化に、気づこうとする意識を持つことです。2つ目は「気づいた変化をしっかりと声に出そう」ということです。自分たちの気づきの声や他職場からの気づきの声に誠実に向き合い、互いに理解し合うことが重要だと考えています。今後もお客さまに安心感を与えられるよう、ゆるぎなき安全をつくり上げていきたいと思っております。

安全意識アンケート

当社は、安全意識アンケートを定期的の実施しています。これは、運輸安全マネジメント制度に基づいた安全方針に関する理解度及び浸透度の定期的な把握及びその結果を今後の安全に関する取り組みに反映させていくことを目的としたものです。



上昇した項目	考えられる上昇に寄与した成果	具体的な取り組み
安全行動	安全の綱領改正、安全創造運動及び各種教育・訓練等の成果	更なるステップアップとして引き続き安全中期計画や安全創造運動の方針を踏襲し継続的な取り組みを推進する。
教育訓練	教育、訓練の充実	
マニュアル・手順	実態に即したマニュアル改正や安全パトロール等の充実	

減少した項目	考えられる減少した要因	具体的な取り組み
職場の安全活動 等	コロナ禍におけるコミュニケーション不足が影響し、安全が全ての基本ということが伝えきれなかった	安全がすべての基盤であり、最大の使命であることを安全創造運動の行動目標等に盛り込み、安全意識の醸成を図る。
作業環境	マニュアル等の整備が進むことで、負担感が増加	

新技術等を活用した安全性向上の取り組み

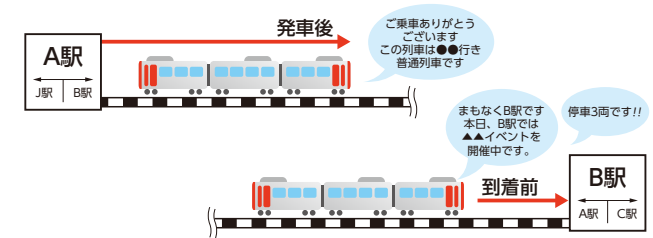
スマートデバイスの導入と活用

スマートデバイスを活用したデジタル化・業務の支援などによる効率化を進めています。すべての運転士に対しスマートデバイスを配付し、運転支援アプリ「知らせる君」を運転業務の支援に活用しているほか、様々なアプリを開発し業務のデジタル化を推進しています。

運転支援アプリ「知らせる君」 様々な機能で列車運転業務を支援

運転士支援

スマートデバイスのGPSで列車位置を取得し、駅発車後や、到着前に自動で放送案内を行うと同時に、運転士へ停車駅の接近や徐行区間の接近を注意喚起することで、運転士のヒューマンエラーを防止します。



自動運転の進展

列車運行においても、操縦領域の自動化を進めています。当社で整備を進めるATS-DKをベースとした自動列車運転装置を開発しました。2020年12月より香椎線の一部区間にて実証運転を開始、2022年3月には香椎線全線に実証運転区間を拡大しました。今後は、2025年3月期末までに運転士以外の係員が先頭車両に乗務する自動運転(GoA2.5)の実現を目指します。

【自動列車運転装置 (FS-ATO)】 既設ATSを活用した操縦自動化



特徴

- 在来線の大半を占めるATS区間で唯一
- 踏切がある区間での自動運転は唯一
- JR線への整備は初めて (2020年12月当時)

実証運転実績 (2023年6月末)

総走行距離	382,512km
総停車回数	224,847回

経過・スケジュール

2020年12月	実証運転開始 (西戸崎駅～香椎駅)
2022年3月	実証運転区間・対象列車拡大 (香椎線全線) 機能追加 (編成両数、降雪対応、経済運転)
2023年3月	対象列車拡大 (46%→67%)
2025年3月 期末 (目標)	運転士以外の係員が先頭車両に乗務する自動運転実現

すべての事業の基盤となる安全とサービス —サービス—

E 脱炭素社会の実現

S **すべての事業の基盤となる安全とサービス**
持続可能なまちづくり
価値創造の源泉である人づくり

G 健全な企業運営

基本的な考え方

当社は1991年より様々な施策によりサービスの向上に取り組んでおり、2003年には、「サービス憲章」を定め、日々従業員が唱和し、心に刻み込んでいます。2008年3月期からは「サービスを社風へ」と高めるべく、これまでの取り組みを加速し、一層進化させるため、年度ごとにテーマを決めて活動を推進しています。2024年3月期からは、これまで制定してきたテーマを宣言に変更し、「私たちは、つねにお客さまの視点に立って行動し、すべての人にやさしいJR九州を目指します。」をサービス宣言にして、より強い想いでサービスの更なる向上に注力しています。

サービス憲章

- 1 お客さま、JR九州を選んでくださりまして、ありがとうございます。
- 2 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの身になって考え、お客さま満足を目指します。
- 3 私たちは、つねにおもてなしの心と緊張感を持って、お客さまをお迎えます。

お客さまの声に耳を傾ける

常にお客さまの声に耳を傾け、関心やご不満を把握し、迅速なサービス改善に努めています。

「お客さまの声」に応える取り組み

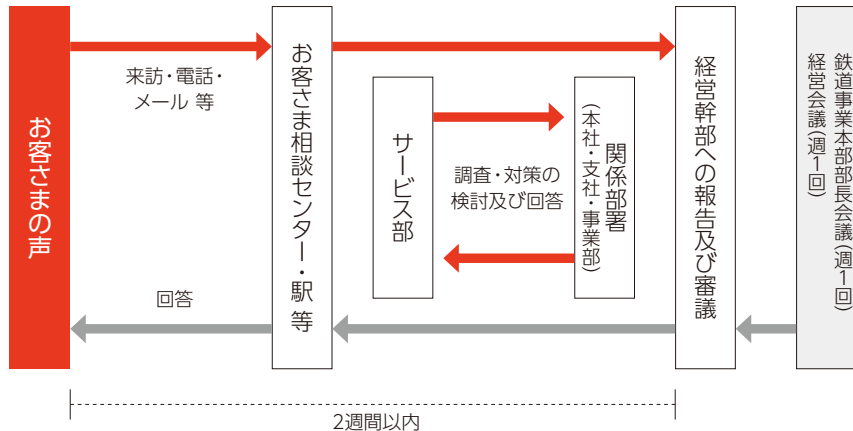
当社は、「サービス憲章」に定めたとおり、お客さまの声に耳を傾け、お客さまがどのようなことに関心やご不満を感じていらっしゃるのかを把握するとともに、ご要望に対して迅速に対応し、サービスの向上を図っていくことが何よりも重要であると考えています。

当社ではお客さまから直接いただいたご意見に限らず、インターネットや電話など、様々

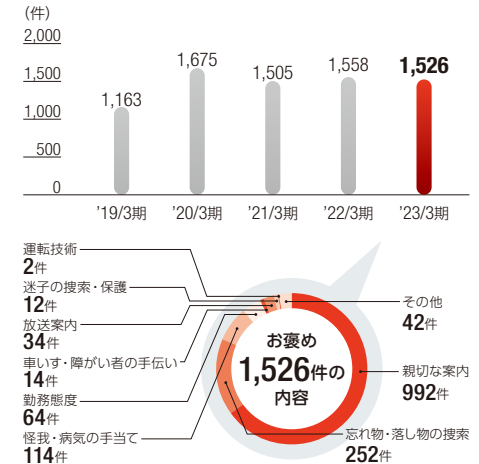
なツールを通じて日々「お客さまの声」の収集に努めています。こうしたお褒めの言葉やご意見・ご要望などの「お客さまの声」は、2023年3月期は、約13,500件に達しています。いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経たうえで、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内で共有し、具体的な改善につなげています。

すぐに改善が困難な場合は、社長執行役員をはじめとした関係役員を委員とする「サービスを社風にする委員会」において今後の対応を検討するなど、サービスの品質向上に努めています。

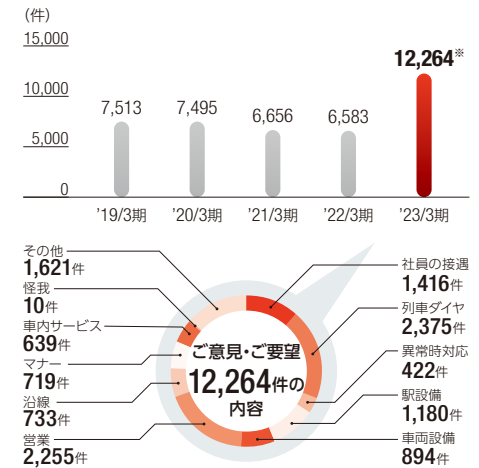
「お客さまの声」の流れ



お褒め件数の推移



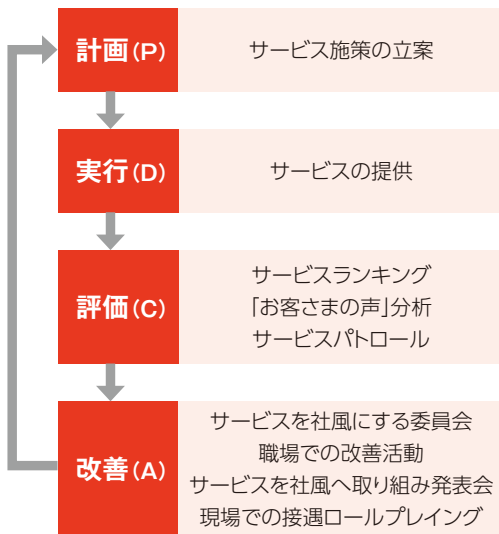
ご意見・ご要望件数の推移



* 2022年9月に実施したダイヤ改正に対するものや西九州新幹線開業時のイベント開催に関するご意見の件数が大きく伸びた。

サービスの品質を高める

各サービスの評価基準を定め、外部調査を活用して評価を行う「サービスランキング」や、企画計画部門の従業員が現場を巡回し、お客さまへのサービスに関するチェックを行う「サービスパトロール」など様々な取り組みを行っています。「お客さまの声」の活用やサービス施策の実施を通じたサービスの品質を高める取り組みの流れは下図のとおりです。



サービスを社風にする委員会

当社のサービスに関する事項を総合的に検討し、サービス戦略の策定に基づく改善活動の実施及びサービスの品質向上に向けた基盤づくりを推進するため、社長執行役員を筆頭に主管部長、支社長等で構成した委員会を毎月1回開催しており、お客さまから寄せられるお褒めやご意見の分析、各箇所のサービス向上の取り組みの情報共有等を行っています。

サービスランキング

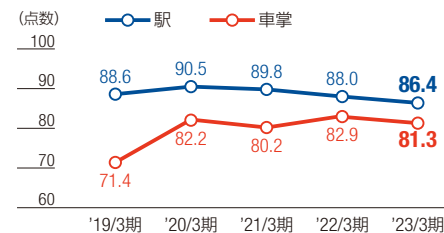
「駅部門」「車掌部門」において年に一度、外部調査機関に依頼して、第三者からの視点でサービスレベルを調査しています。

調査結果から課題を明確にしてサービス改善に取り組むことや、調査結果を対象箇所などへ提供し早急に改善を促し、優れた点は他箇所へ水平展開しています。また、調査結果を数値化してランク付けを行い、各事業所の接客意識を高め、サービス改善の活性化を図っています。さらに、2022年3月期から、調査結果をもとに把握した「弱み」を強化し、底上げを図るために「サービスランキング振り返り研修」を実施しサービスレベルのボトムアップに取り組んでいます。

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」において、マテリアリティの一つとして「すべての事業の基盤となる安全とサービス」を設定し、「サービスを社風へと高める取り組み」の非財務KPIとして、サービスランキング90点以上を掲げており、更なるサービス向上に取り組んでいます。

2023年3月期の調査では、お客さまとの接客場面においてのあいさつや表情に関する調査項目に関する指摘に加えて、言葉遣いや確認会話なども弱点であることが判明しました。このため、2024年3月期は、明るく元気なあいさつを推進することとして、日頃からの声出しやサービスの原点ともいえる「4S・元気・あいさつ・感謝」に取り組んでいくこととして、接客の向上を行っていきます。

サービスランキングの推移



各エリアや事業所内でサービスの品質を高めるために

私の担当する佐賀鉄道事業部は、佐賀県のほぼ全域が管轄です。サービス担当は、お客さまのご意見やご要望の状況確認、改善・指導を現場長や関係箇所と調整する仕事です。日々お客さまからいただくご意見やご要望にできるだけ早く対応を行い、お客さまが気持ち良く当社グループをご利用いただけるように日々試行錯誤しています。

事業部内の褒め合う文化の醸成として、社員のお客さまへの素晴らしいサービスの提供や異常時などにおける協力に対し、積極的に「ありがとうカード」を送るようにしています。特に、担当業務でお客さまと接する機会の少ない社員は、「ありがとうカード」をもらう機会が少ないため、そういった社員の行動に気づくよう常に情報収集の意識を高めています。このような取り組みを通じて、事業部内の全社員のサービスに対する意識の向上につなげていきたいと考えています。



佐賀鉄道事業部
運輸指導係
(サービス担当)
酒井 紘子

サービスを支える意識改革

サービスを支える人材の育成

全駅係員、全乗務員を対象に、改札や車内での応対や待受けの姿勢・白杖をお持ちのお客さま応対など様々なシーンを想定したロールプレイング研修を、順次展開しています。駅係員、乗務員向けに「接客選手権」も実施しており、エリア大会と全社大会を開催し、言葉遣いや立ち居振る舞い等の接客スキルを競い、お客さま満足の向上に努めています。また、駅や列車をご利用されるお身体の不自由なお客さまやご高齢のお客さまに対して適切なサポートを行うため、実際に障がいのある方にも参加していただくカスタマーサポート研修を実施しています。さらに、2020年3月期より「サービス介助士^{*1}」資格の取得を推

進し、313名^{*2}の従業員が資格を取得しました。今後も、より「安全」で「安心」して「快適」にご利用いただけるよう2024年3月期においては、全従業員に対するサービスマインドを高める研修の実施やカスタマーサポート研修参加者が各職場の指導に活用できるようにOJTに特化した内容とすること、サービス介助士の資格取得を大幅に拡大すること等の取り組みを進めていきます。

※1 サービス介助士とは、高齢の人や障がいがある人を手伝うときの「おもてなしの心」と「介助技術」を学び、相手に安心していただきながら手伝いができる人のことです。(日本ケアフィット共育機構ホームページより)

※2 2023年3月31日時点

2023年3月期研修例

研修名	受講者数	概要
接客セミナー	約50名	現場で必要なサービスを職場に定着させるための手法を学ぶとともに、お客さまからのご意見対応についてのノウハウを習得することで、指導力及びお客さま応対力の向上を図る
カスタマーサポート研修	約80名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまに不安なく駅や列車をご利用いただくため、第一線の従業員（駅係員・乗務員等）がバリアフリー新法の概要や適切なサポートに関する知識・スキルを習得し、各職場での展開を図る
eラーニング	全従業員	「サービスを社風へ2022」の理解を深める
サービス介助士資格取得研修	約60名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまにより安心して鉄道をご利用いただくために必要な介助技術やホスピタリティを習得し、資格取得を目指す

褒め合う文化を高める取り組み

当社では「褒める」ことを通じて、従業員のやる気と自主性を引き出し、認め合う心を醸成することで一人ひとりが生み出す付加価値により、さらにサービスを高めることができると考え、様々な取り組みを行っています。具体的には、お客さまから「お褒め」をいただいた従業員に対し、各種表彰制度を設けています。

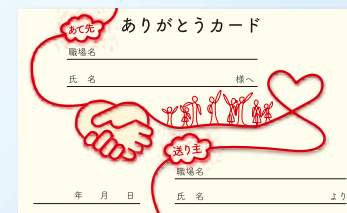
受賞者の素晴らしい取り組みを参考に、今後もお客さまの気持ちに寄り添ったサービスが提供できるよう共有を図っていきます。

褒め合う文化の取り組み事例

- 従業員同士がお互いに感謝の気持ちを伝えるツール「ありがとうカード」の活用
- お客さまや従業員から「ありがとう」と感謝される素晴らしいサービスを実践した従業員を毎月表彰
- 「お褒め」や「ありがとうカード」の中で、特に素晴らしい内容については、全従業員にむけて内容を紹介
- 従業員と社長、サービス部長との意見交換会「サービス座談会」を半期ごとに開催
- 特に優れたサービスを実践した従業員を「サービス・オブ・ザ・イヤー」として表彰

「ありがとうカード」とは…

お客さまへの素晴らしいサービス提供を見かけたときや、サービス改善に関する対応・協力、異常時などの協力に対する感謝を従業員間で伝えたいときに相手へ送るツールです。互いを褒め合うことで、互いを認め合う心の醸成や働きがいの創出の効果があると考えています。2023年3月期は、約59,000件のありがとうの声が届けられました。



サービス・オブ・ザ・イヤー

価値創造の源泉である人づくり

基本的な考え方

当社グループの企業価値をつくりだす源泉は人材です。自ら学び、挑戦する人づくりに取り組むとともに、働きやすさの追求と働きがいの創出に努めています。多様な人材が生き活きと活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値をさらに高め、持続的な成長につなげます。

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定にあたり、外部環境変化を踏まえたシナリオプランニングの手法を用いて2030年長期ビジョン実現方針を定義しました。長期ビジョンを実現していくためには、戦略の実行・実現を担う人づくりが重要であるとの認識のもと、マテリアリティのひとつに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。

経営戦略・ビジネスモデルだけでなく、人材を取り巻く労働市場・環境も大きく変化しており、これらに適合した人材戦略を策定し、実行していくことが必要です。一方、私たちが事業を行ううえで一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所としている3つの「おこない」は、当社グループがこれからも変わらずに大切にすべき行動指針であり、企業文化を体現するものです。

- E 脱炭素社会の実現
- S 全ての事業の基盤となる安全とサービス
持続可能なまちづくり
価値創造の源泉である人づくり
- G 健全な企業運営

価値創造ストーリー



価値創造の源泉である人づくり —人材戦略—

人材戦略の推進

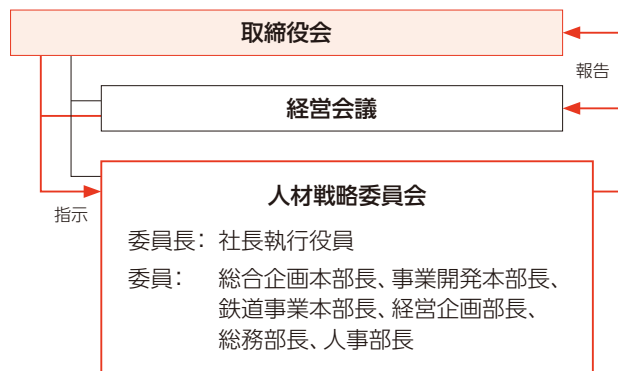
2030年長期ビジョンを実現していくためには、戦略の実行・実現を担う人づくりが重要であるとの認識のもと、マテリアリティの一つに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。
今回、新たに人材戦略の2つの基本方針とそれを支える4つの柱を策定し、これに合わせてKPIを設定しました。

ガバナンス

当社グループはマテリアリティの一つに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。2022年4月にJR九州グループ中期経営計画2022-2024をスタートさせ、経営戦略と連動した人材戦略に関する議論を重ねてきました。2023年4月、ガバナンス強化の観点から、継続して人材戦略を審議する機関として、社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」を設置しました。

今後は「人材戦略委員会」にて、人材に関する各種計画策定や取り組みの進捗確認を行っていきます。

また、取締役会は「人材戦略委員会」で審議された重要な事項について、必要に応じて報告を受け、指示を出すことにしています。



戦略

2022年4月以降、人事賃金制度をはじめとする人材戦略に関する議論を重ね、人材戦略の2つの基本方針とそれを支える4つの柱を策定しました。

P.53 経営戦略と連動した人材戦略

- STEP 1**
 - 2022年4月から1年間、社長執行役員をトップとする人材戦略会議を毎月開催
 - 執行役員による人材戦略を議論する合宿を開催
- STEP 2**
 - 従業員と経営陣による人材に関する意見交換を実施
 - 外部ステークホルダーに対し、人材戦略に関するヒアリングを実施し、戦略の方向性や経営戦略との連動性を確認
- STEP 3**
 - 取締役会で通算2回協議し、多様な視点による意見を反映、最終承認

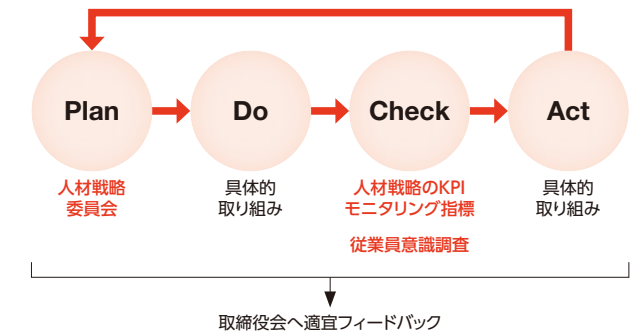
取締役会におけるコメント

- JR九州が社会の中でどういう存在であるのかということは、一番大事なことだと考えるので、しっかり社員に伝えるようにすべきだ。
- 人材戦略委員会を立ち上げて、迅速に検討を進めていることを評価している。しっかりと現場のモチベーションが上がるように進めてほしい。
- 「あるべき姿」があり、人は経営にとって最大の資産であるということを社員一人ひとりにどのように伝えるか、エンゲージメントを高めていけるのか、その仕組みをどうつくるかが大事だ。

リスク管理

社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」において、人材に関する各種計画策定とKPIの進捗確認を行います。

また、環境変化や各種施策の浸透度、進捗状況などに応じて、具体的な施策の見直しなど柔軟に対応するなど、人材戦略の実効性を高めていきます。審議の内容は必要に応じて取締役会にも報告をします。

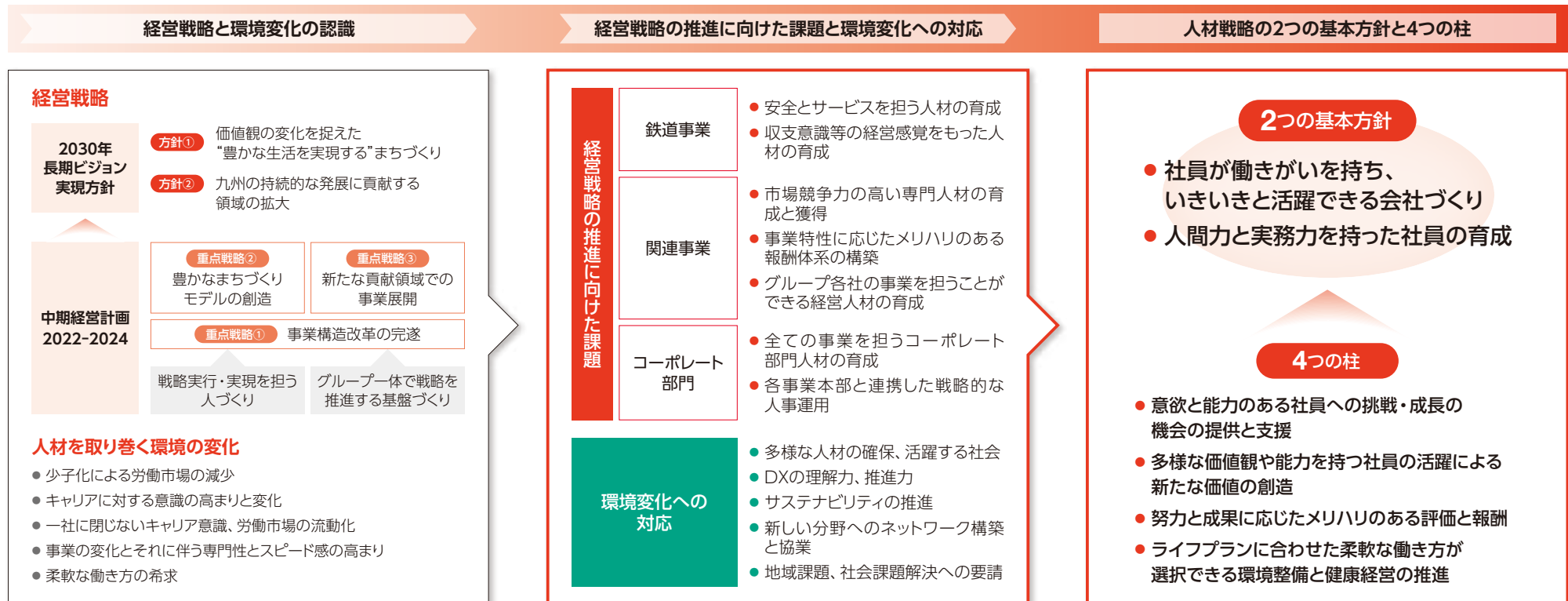


指標と目標

今回、経営戦略と連動した人材戦略として、2つの基本方針とそれを支える4つの柱を具体的に策定しました。人材戦略の実効性をさらに高めていくために、JR九州グループ中期経営計画2022-2024で設定した人材に関するKPIに一部追加をしています。

P.59 新たなKPIの設定

経営戦略と連動した人材戦略



「2030年長期ビジョン実現方針」及び「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」

- 2030年長期ビジョン実現方針として、2つの方針を策定
- 中期経営計画期間を“成長軌道への復帰”と位置づけ、3つの重点戦略を設定。

人材を取り巻く環境の変化

- 少子化をはじめとする労働市場の変化、社会のあり方や個人の価値観や意識の変化など、企業・個人を取り巻く環境は、大きな変化は今後も加速していくと認識

P.17 「2030年長期ビジョン実現方針」

P.18 「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」

2030年長期ビジョンの実現に向けて、鉄道事業では、安全・安心な輸送サービスの提供に加え、未来の鉄道に向けたデジタル技術等の活用によるモビリティの進化に取り組んでいます。関連事業では、ライフスタイルの多様化に対応した沿線や郊外でのまちづくり、グループの柱となる新たな事業の創出を進めていきます。また、コーポレート部門では、グループ総合力の最大化に向けて、成長事業への重点投資や強固な経営基盤づくり、デジタル化を推進していきます。

- 現在の人材面での課題を再確認し、鉄道事業、関連事業、コーポレート部門における特に重要な課題を抽出
- 加えて、組織としてDXの理解と推進やサステナビリティの推進といった社会全体の動きへの対応を検討

人材戦略として、2つの基本方針とそれを支える4つの柱を定めました。

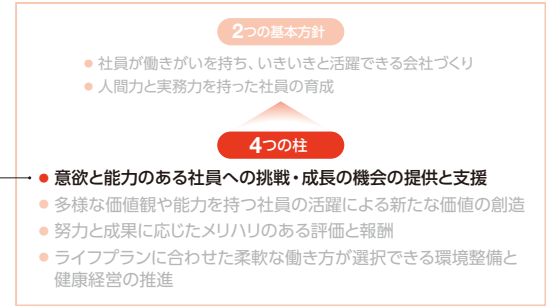
社員が働きがいを持っていきいきと活躍でき、また、仕事や研修等の挑戦の機会を通じた社員の成長が、当社の未来につながっていくと考えており、人材戦略の「2つの基本方針」としました。また、経営戦略を実行するうえで必要な社員の知識やスキルを改めて定義し、「人間力」と「実務力」としました。「人間力」は、誠実さ、向上心、包容力等の人として大切にほしい力を、「実務力」は、課題発見力、提案力、実行力等の業務を遂行するうえで必要な力を表しています。これらの力が会社を支え、「あるべき姿」の実現につながっていくと考えています。

P.54-58 4つの柱と具体的な取り組み

P.59 新たなKPIの設定

意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援

ー 目標を持ち、様々なことにどん欲に挑戦し成長しよう! ー



課題と打ち手の方向性

従業員の働きがい創出と人間力・実務力向上のためには、意欲と能力のある従業員に対して挑戦と成長の機会を提供し、支援することが重要だと考えています。これまでの人材戦略の策定において、長期ビジョンを実現していくためには、事業別、クラス別の教育体系を再構築する必要があり、戦略の実行・実現を担う従業員に対する必要な投資を確実に行うことが重要であるとの議論がなされ、2024年3月期より従業員のキャリア支援及び学びや挑戦の場の拡充を行います。また、これまで個別に管理していた各種人事関連情報を一元管理することで従業員一人ひとりの経験やスキル、教育歴をより“見える化”することで配置等に活かし、従業員の活躍の推進を図るとともに会社の成長につなげていきたいと考えています。

関連する非財務KPI

安全に関する教育受講率 (2031年3月期までの間)	毎年100%
サービス介助士取得者 (2026年3月期)	鉄道事業に携わる 全現場管理者の取得
各種提案制度の登録件数 (2031年3月期までの間)	毎年社員1人あたりの 登録件数2.5件以上
デジタル人材の育成者数 (2025年3月期)	500名以上
1年間の社外研修受講者数 (2025年3月期までの間)	毎年500名以上

※ 赤掛けは、中期経営計画からの追加項目

具体的な取り組み

1 目標や目指すキャリアを考える研修の新設

2024年3月期より、従業員が仕事のやりがいや今後のキャリアを考える機会として「キャリアデザイン研修～自身の業務の価値を考え、やりがい(働きがい)を高める～」を新設します。当社事業の社会的意義等を改めて考え理解し、自らの業務の意義・価値を明確にするとともに、将来のキャリアビジョンを描くことで働きがいを向上することを目的としています。また、研修内容は上司と共有することで日頃の業務及び自己啓発等につなげ、従業員一人ひとりに合わせたフォローを行うことでキャリア形成を支援していきます。

2 人間力、実務力を高める階層別研修・社外派遣の拡充

階層別研修では、新入社員研修、管理者研修、管理職登用者研修など、各階層においてそれぞれの成長ステージに合わせた研修を実施しています。この階層別研修を通じて、従業員はコミュニケーション活性化・マネジメント手法などについて学びます。2024年3月期からは、経営幹部の早期育成を目的に経営幹部育成研修を新設し、事業を推進するマネジメント層の更なる育成を行い、人間力と実務力の向上を図っていきます。

また、一人ひとりが自ら目標を持って学び続けられるよう、社外通信研修、動画研修、語学研修、海外留学・大学院・大学派

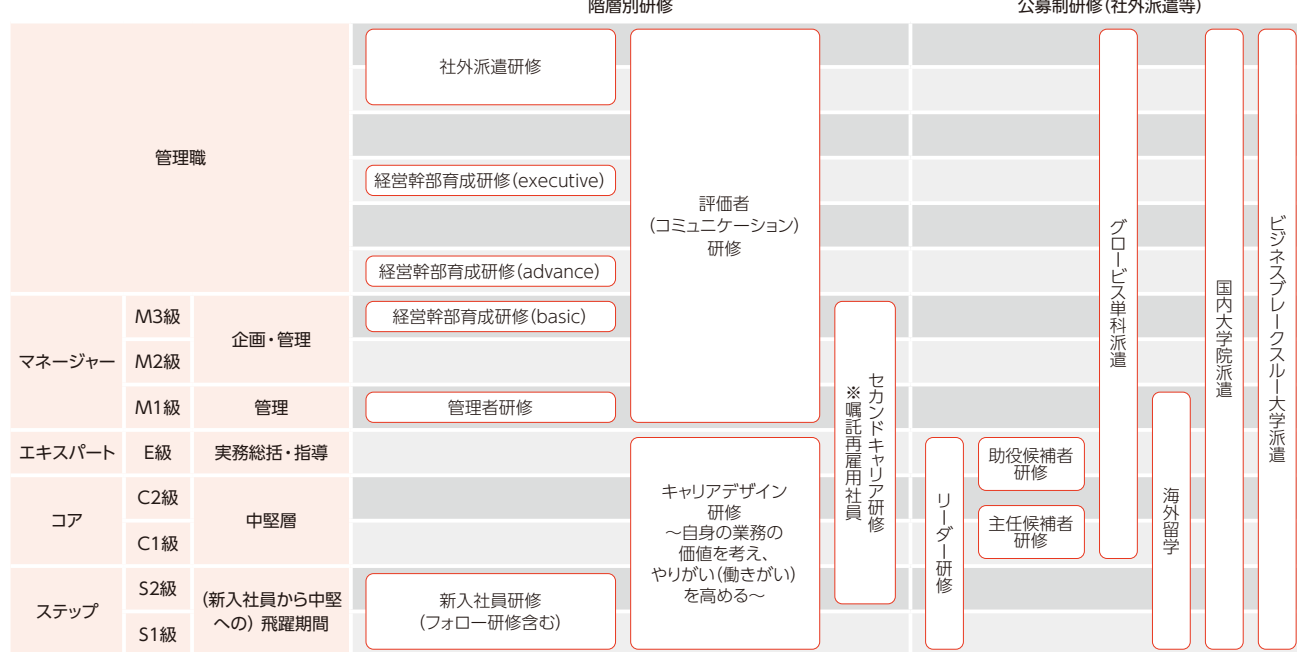
遣等の社外派遣制度など、様々なプログラムを用意し、多くの従業員がスキルアップを図れるように取り組んでいます。今後は従業員が社外で学ぶ環境を拡充し、前例に捉われない新たな視点を養うとともに、社外でのネットワークを広く形成できる場をより整えていきます。

なお、1年を通じて資格取得など学ぶことに意欲的に取り組んだ従業員を表彰する「学び大賞」を毎年実施しています。

3 アイデア公募や公募制異動、各種発表会等の挑戦の場の提供

業務改善や経費節減、増収施策等のアイデアや新規事業の提案を従業員から募る制度を行っています(未来創造プログラム「HIRAMEKI」)。入社年数や経験を問わず、当社の従業員であれば誰でも応募できる提案制度です。この制度の一番の特長は、提案して採用されれば、実際に提案者をその事業や取り組みのプロジェクトに配属する点です。ただ提案して「誰かがやれば良い」という制度ではなく、人事異動もセットにすることで、「この新規事業アイデアの実現を、自分がやりたい!」という意欲を持ってもらうための制度となっています。また、安全・サービスに関する取り組みをはじめ、職場等の改善事例を共有する発表会を毎年開催し、取り組みの水平展開を図るとともに、優れた活動に各賞が授与されます。両取り組みについては、従業員の「挑戦」の象徴的な取り組みであり、一人ひとりの様々な知識、経験等を最大限活かすことにつながるものだと考えています。

階層別研修・公募制研修(社外派遣等)体系図



意見交換会回数 **57回**

経営陣と従業員の意見交換会

当社では、風通しの良い組織風土をつくるため、社長執行役員をはじめとした経営陣と従業員の意見交換会を定期的開催しています。経営陣が九州各地の職場を訪問し会社の現状や方針を伝えると同時に、従業員が日頃の業務において感じていることや質問・提案などを直接経営陣と意見交換することは、健全な企業運営や持続的な成長につながる重要な取り組みであると考えています。また、経営陣と従業員の意見交換会を従業員エンゲージメントの非財務KPIとして掲げています。

全社員を対象とした意見交換会(ミライミーティング)

コロナ禍の厳しい状況を経て、特に給与や賞与に関する不安や不満、コミュニケーションの希薄化などを理由に従業員の満足度が低下しており、若手従業員を中心に離職者も増え、入社希望者も減少しました。また、BPRプロジェクトでは、固定費削減といった成果を出しましたが、従業員が本当にやりたい仕事とのギャップも認識しています。

現状を踏まえ、従来の意見交換会に加えて2023年3月期からは、「全社員を対象とした意見交換会(ミライミーティング)」を実施し、企業理念の更なる浸透を図るとともに、経営陣の考えを発信し、課題の認識・解決に向けた対策を検討しています。

2023年3月期は、取締役が参加した意見交換会は17回(うち社長執行役員は10回)、執行役員をはじめとする部長級が参加した意見交換会は20回、計650名の従業員が参加しました。

従業員からの主な意見

- 異動に関する内容やエリア限定を選択した場合の給与減等について(人事・賃金制度)
- 混雑緩和対策として券売機の新設要望、海外のお客さま対応、チケットレス化など(業務改善)
- 離職者防止対策や会社の将来への不安、未来鉄道への期待など(会社の将来性)



4 高い人間力・実務力を持った社員を上位職等へ抜てきする制度の導入

人事・賃金制度の改正にあわせ、採用区分によらない新しい昇進制度に変更します。この制度では、上位職を目指す従業員の挑戦機会を会社として常に提供し、従業員がより高いモチベーションを持って業務に取り組むことができる環境を目指します。

また、総合職・専門職という採用区分を見直したことにより、本人が目指すキャリアに向けて柔軟性の高い人事運用を行います。

5 社員の経験やキャリア、教育歴、保有資格、希望等の“見える化”による活躍・成長の場の提供

タレントマネジメントシステムの導入により、各種人事関連情報を一元管理することで従業員一人ひとりの経験やスキルの“見える化”を行います。これにより、従業員個人の経歴、スキル、希望等を踏まえた配置等に活かし、従業員各個人に対してより適切に活躍の場の提供を図っていくとともに、キャリアアップを目的とした自己啓発をより積極的に行う環境づくりを目指します。

多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造

ー 様々な人と協働し、個人も会社も"成長と進化"させよう! ー

2つの基本方針

- 社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

課題と打ち手の方向性

少子高齢化による労働人口の減少、社会構造の変化による雇用の流動化、コロナ禍を契機とした鉄道業界における採用競争力の低下といった労働市場の変化や、お客さま・地域の皆さま・株主の皆さま・従業員のニーズの変化に柔軟に対応し、企業が成長と進化を続けるためには、多様な価値観や能力を持つ社員の活躍を推進することで、新たな価値を創造していくことが必要です。

女性、シニア、外国籍社員、障がい者、社会人経験者など、多様な人材を採用し、それぞれが持つ価値観を互いに受け入れ、協働し、活躍を推進することで、新たな価値を創造します。働きがいを創出し、個人及び会社の成長につなげ、企業としての社会的使命を果たします。

関連する非財務KPI

新入社員の女性比率 (2025年3月期)	30%以上
2030年度の女性管理職割合 (2031年3月期)	10%以上
選抜研修における女性社員の割合 (2031年3月期までの間)	毎年30%以上
新規採用者に占める経験者採用比率 (2031年3月期までの間)	毎年15%以上

※ 赤掛けは、中期経営計画からの追加項目

具体的な取り組み

1 多様な社員の採用と活躍の推進 (女性、シニア、外国籍社員、障がい者等)

当社では、就業経験の有無、年齢、宗教、性別、年齢、性的指向・性自認、障がいの有無に関わらず、積極的に多様な価値観を持った方々を従業員として迎えています。

女性活躍推進については、中期経営計画において非財務KPIに新入社員の女性比率を掲げ、企業説明会等においては、仕事と子育ての両立など、男性も女性も働きやすい環境整備の取り組みなどを紹介し、優秀な人材の採用を目指しています。また、「女性活躍推進法」に基づく女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、2025年4月1日までに管理職に占める女性の割合を7.5%以上とする目標を掲げました。女性も現場長やグループ会社の役員等に積極的に登用してマネジメントの経験を積んでいます。今後もキャリアアップを支援するため、選抜研修における女性社員の割合30%を目標として設定し、女性社員の上位職への意欲向上及びマネジメントに必要な知識・スキルの早期習得に向けた機会の拡充を図ります。引き続き、従業員の声に耳を傾け、現状を把握、課題の解決を図るなど、女性が継続的に働くことができる環境づくり、そして活躍できる仕組みづくりに取り組みます。

障がい者雇用については、特例子会社「JR九州パレットワーク株式会社」において、新たに門司事業所を開設するなど、毎年雇用を拡大しています。今後も、新規事業の開拓等により、新たな雇用の場を創出するとともに、一人ひとりの個性が最大限に発揮される職場づくりを目指します。

2 高度な実務力を有する専門人材が活躍できる制度の導入

2025年3月期より、高度な専門的能力を有する人材を評価・処遇する制度の新設します。マネジメント能力に限らず、専門的な知識・スキルを有する従業員が上位職に昇進でき、活躍できる環境を整えます。

3 経験者採用、リターン雇用による、多様なフィールドで培った強みや価値観を持つ社員の活躍の推進

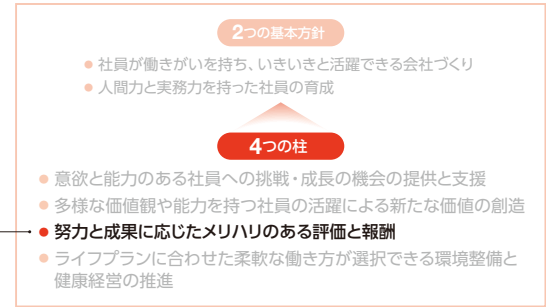
当社では、他社での社会人経験が企業の成長につながると考え、鉄道事業や事業開発の分野において、2024年3月期より本格的に経験者採用を開始し、2024年採用においては初めて経験者採用の計画数を公表しました。

また、育児や介護等を理由に退職した従業員を対象としたリターン雇用の制度を整えていましたが、今後は対象者を拡大していきます。

多様な経験・能力・価値観を持った従業員が互いを知り、気づきや刺激を受けることで、柔軟な発想の中から新たな商品やサービス、事業が生まれます。従業員の"個"の力を最大限に活かすことにより、企業としての持続的な成長へつなげていきます。

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

ー自分の成果を振り返るコミュニケーションの機会を大切に、次の成長につなげよう！ー



課題と打ち手の方向性

当社の人事・賃金制度は、前回の改正から15年が経過しました。その中で、多角的な当社の事業特性に応じた評価等のメリハリの不足、評価に関するフィードバックの不足や不透明な評価、地場企業等と比べても魅力に欠ける賃金等の待遇等を主な課題として認識しています。

上記の課題を踏まえ、2025年3月期から実施の人事・賃金制度改正により、賃金水準の見直しや子育て支援、多様な働き方の提供を実施します。加えて、評価に関するフィードバックの機会を充実させ、評価の透明性を確保することで、従業員が自分の成果を振り返り次の成長につなげやすくします。また、人材の早期抜てき、昇給・ボーナスにメリハリを持たせることで、意欲と能力のある従業員の活躍推進を図ります。

具体的な取り組み

1 新しい人事評価制度における目標設定、自己評価及び上司からのフィードバックを通じた人材育成

これまでの人事評価においては、評価の内容や理由に関する部下へのフィードバックが十分ではないことから、部下の納得感が低く、従業員の成長につなげられていないことを課題として認識しています。

これらの課題解消に向けて、新しい人事評価制度では、上司から部下へのフィードバックをしっかりと行い、評価内容やその理由を伝えることで、部下の納得感を高め、更なる成長の機会とします。

2 努力や成果に応える人事・賃金制度の浸透

2025年3月期に実施する人事・賃金制度の改正により、採用区分によらない昇進制度への改正を行うとともに、増額や増額率の幅を拡大するメリハリのある昇給・期末ボーナスの仕組みとすることで、より一人ひとりの努力や成果に応える制度とします。

人事・賃金制度改正の内容を従業員にしっかりと伝え、正しく理解してもらうことで、従業員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社をつくり、人間力と実務力を持った従業員の育成につなげます。

人事・賃金制度の主な改正点

賃金水準の見直し等による人材の確保・獲得 基本給の引き上げ

- 年齢に応じて20,000円～30,000円の引き上げ

人材の早期抜てき、メリハリのある昇給・ボーナスによる意欲と能力のある社員の活躍推進

採用区分によらない人事運用

- 採用区分(総合職・専門職)の撤廃
- 学歴や採用区分に関わらず能力や意欲に応じて昇進の機会を提供

メリハリのある昇給・ボーナス

- 人事評価に応じた昇給額及びボーナスの増額率の幅を拡大
+10% → +50%

子育て支援や多様な働き方の提供を通じた従業員の働きがいの向上

手当等の整理・見直し

- 扶養手当 24歳未満の子：4,500円 → 10,000円、
配偶者：15,000円 → 10,000円
- 出産祝金 一律1万円 → 第1子30万円、第2子40万円、
第3子以降50万円

3 研修等を通じた管理者のコミュニケーション能力・評価能力の向上

2024年3月期より、評価者(コミュニケーション)研修を全ての管理者を対象に実施します。人事評価において重要な部下とのコミュニケーション手法はもとより、管理者の役割である「組織成果を最大化すること」を実現させるため、日々のマネジメント能力の向上を図ることを目的としています。管理者の知識・スキルを高めることにより、従業員の更なる働きがいの向上や成長につなげ、組織活性化を図ります。

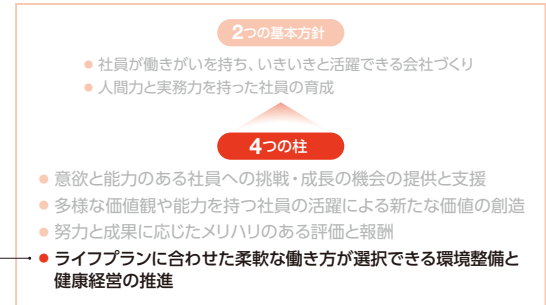
関連する非財務KPI

従業員意識調査結果 (2025年3月期までの間)	継続的に総合満足度が前年度を上回ること 「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年3.5以上
社員の定着率 (2031年3月期までの間)	毎年の推移をモニタリング (97%を下回らない)

※ 赤掛けは、中期経営計画からの追加項目

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

ー キャリアプランや生活設計に合わせた自分らしい働き方や、健康づくりを通して、人生を充実させよう! ー



課題と打ち手の方向性

社会のあり方の変化や働き方の価値観の多様化など、従業員一人ひとりのライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備が重要であると認識しています。

転勤を前提としていたこれまでの制度を見直し、育児や介護等のライフステージに合わせた従業員の多様な働き方を実現するため、就業するエリアを選択できる制度を新設します。加えて、フレックス勤務や短時間勤務、テレワーク等については、これまで整備を図ってきましたが、引き続き、社会情勢や従業員の実態を注視し、より働きやすい環境の整備を推進します。

また、従業員一人ひとりの健康づくりは、従業員がいきいきと元気に働き続け、力を発揮するための基盤です。従業員の健康づくりを経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営を推進します。

関連する非財務KPI

従業員意識調査結果 (2025年3月期までの間)	継続的に総合満足度が前年度を上回ること 「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年3.5以上
男性の育児休暇等取得率 (2025年3月期)	50%以上
社員の定着率 (2031年3月期までの間)	毎年の推移をモニタリング (97%を下回らない)
特定保健指導実施率 (2025年3月期)	80%以上

※ 赤掛けは、中期経営計画からの追加項目

具体的な取り組み

1 地域を選択できる勤務制度の導入

人事・賃金制度の改正により、従業員が育児や介護等のライフステージに合わせて就業するエリアを選択できる制度を新設します。これまでは、転勤を前提とした制度でしたが、従業員それぞれのキャリアプランや生活設計に合わせた柔軟な働き方の提供により、働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくりを実現します。

2 フレックス勤務、短時間勤務、テレワーク等の整備

仕事と子育ての両立とともに生産性の向上を目的として、フレックス勤務制度やテレワーク等のライフスタイル等に対応した柔軟な働き方ができる制度等の整備を図ってきました。

育児中の従業員等を対象とした短時間勤務等の支援制度に加え、2023年3月期には1時間単位で年次有給休暇が使用できるよう制度を見直すとともに、配偶者が出産する際の休暇を従来の1日から3日へと拡大しました。

その他にも、65歳以降も就労を希望する従業員については70歳を限度に就労可能とするともに、60歳以上の従業員の休日数を増やし、働きやすさの向上に努めてきました。

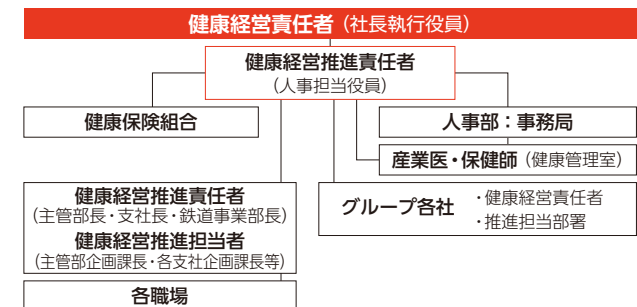
今後も社会情勢や従業員の実態等に対応しながら、より働きやすい環境の整備を推進します。

3 健康づくりの取り組みの推進

当社グループは「JR九州グループ健康宣言」を発信し、グループ全体として健康経営の推進に取り組んでいます。また、この宣言に基づき、2024年3月期は「あなたの健康は、みんなの幸せ」をスローガンに掲げ、従業員一人ひとりがより積極的に健康増進のための具体的な行動を起こすことを目標に、各種の活動に取り組んでいます。

さらに、社長執行役員を「健康経営責任者」と定めた健康経営推進の体制を構築し、健康経営を会社の経営上の重要な施策の一つとして捉え、取締役会に報告しています。そのほかにも、社内には健康管理室を設置、産業医・保健師スタッフによる職場巡回や健康相談などを実施し、従業員の健康づくりのサポートに努めています。

これまでの当社の健康経営の取り組みが評価され、3年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けました。今後も継続した取得を目指して健康経営を推進していきます。



経営戦略の推進に向けた人材戦略の 2つの基本方針を踏まえた新たなKPIの設定

経営戦略の推進に向けた課題を解決するために、人材戦略の2つの基本方針「社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり」「人間力と実務力を持った社員の育成」を策定しました。これらの基本方針を踏まえ、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」で設定した非財務KPIに新たな指標を追加しました。

人材戦略委員会において、取り組み状況や進捗を確認するとともに、状況に応じて具体的な施策の改善を図ります。また、必要に応じて取締役会へ報告することで、人材戦略の実効性を高めていきます。

人材戦略の 2つの基本方針

- 社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

数値目標 KPI ※赤字は、中期経営計画からの追加項目

	指標	時期	目標値等
安全とサービス	● 安全に関する教育受講率 (安全創造館研修、行動訓練等)	2031年3月期までの間	毎年100% ※ 安全創造館研修は研修期間を通じて100%
	● サービス介助士取得者	2026年3月期 (2023~2025)	鉄道事業に携わる全現場管理者の取得
従業員エンゲージメント	● 従業員意識調査結果	2025年3月期までの間	継続的に総合満足度が前年度を上回ること
	● 経営陣と従業員の意見交換	2025年3月期までの間	「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年3.5以上 毎年40回以上
挑戦	● 各種提案制度の登録件数 (アイデア、経費節減、業務改善等)	2031年3月期までの間	毎年社員1人あたりの登録件数2.5件以上
ダイバーシティ	● 新入社員の女性比率	2025年3月期	30%以上
	● 2030年度の女性管理職割合	2031年3月期	10%以上
	● 選抜研修における女性社員の割合	2031年3月期までの間	毎年30%以上
	● 新規採用者に占める経験者採用比率	2031年3月期までの間	毎年15%以上
働きやすさ	● 男性の育児休職等取得率	2025年3月期	50%以上
	● 社員の定着率	2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング (97%を下回らない)
健康経営	● 特定保健指導実施率	2025年3月期	80%以上
リスキリング支援	● デジタル人材の育成者数	2025年3月期	500名以上
	● 1年間の社外研修受講者数	2025年3月期までの間	毎年500名以上
人材への投資額		2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング

JR九州グループの 「あるべき姿」と3つの「おこない」

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

P.4 あるべき姿

JR九州グループが大切にしている

3つの「おこない」

「誠実」 「成長と進化」 「地域を元気に」

P.5 3つの「おこない」

「おこない」は、

当社グループがこれからも変わらずに

大切にすべきものであり、

企業文化を体現するものです。

私たち一人ひとりが「おこない」を実践し、

あるべき姿の実現を目指しています。

誠実に向き合うことで安全を未来へ繋いでいく

駅、車掌、在来線・新幹線運転士、指令など幅広く鉄道に関わる業務を経験しました。現在は社員研修センターの講師として運転士の養成を担当しており、多様な経験を積んできたことは、運転士の育成に活かされていると感じています。私は、常に目の前のことに誠実に向き合うことを大切にしてきました。これまでの経験を通じて、「誠実」であることは信頼関係を構築するうえで欠かせないものであるということを実感してきたからです。講師になってからは、研修生とのコミュニケーションを大切に、後輩たちの挑戦を後押しできるように、一人ひとりと誠実に向き合うことを心がけています。成長した研修生が運転士となり、仕事に対し誠実に向き合っている姿を見るときが、受け継がれてきた安全を未来につなげていく一端を担えていると実感できる瞬間です。



社員研修センター
動力車乗務員養成
緒方 里美

未経験の農業でも3つの「おこない」が判断の指針に

私は、鉄道の現場を経験し企画部門を経て、入社8年目に農業会社であるJR九州ファーム株式会社の立ち上げに携わり、事業拡大や会社運営といった企業経営の経験を積むことが出来ました。この事業は、当社グループの「おこない」を体現したものであったと感じています。「誠実」に手間ひまをかけることで結果を出してくれる野菜と向き合い、鉄道事業とは分野の異なる農業で成長するために常に挑戦し、地域の皆さまと連携しながら担い手の不足する農業を下支えすることを通じて「地域を元気に」してきました。私にとって、農業を通じて実践してきたこれらの「おこない」は、現在の仕事においても判断の指針となっています。



クルーストレイン本部
副課長
田中 克也

さらに魅力的な九州へ 手間ひまを惜しまず情熱を持って

私は、入社以来、商業施設やホテルの開発・運営に関わってきました。首都圏と比較して人口も、乗降人員も少ない九州において、テナントさまに立地の良さや出店のメリットをどのように伝えるかを試行錯誤しながら、手間ひまをかけた丁寧にかつ熱意を持って提案してきました。その成果の積み重ねが地域の魅力向上に繋がり、当社グループ駅ビルの企画力と運営力は、地域のお客さまにも全国のテナントさまにも高く評価いただいています。現在担当しているホテル事業においても、その土地の魅力を感じる施設やサービスを提供し「地域を元気に」するとともに、スタッフ、お客さまに選ばれるホテルグループとして「成長と進化」することを目指します。



執行役員
事業開発本部ホテル事業部長
浜田 真知子

従業員意識調査

当社は、従業員意識調査を定期的に実施しています。これは、仕事・職場等に対する従業員の意識と、それらの影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、今後の組織活性化施策に活用し、従業員の満足度を高めていくことを目的としたものです。

	調査結果(主な課題等)	調査結果を受けた取り組み
2022年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 「市場での発展」や「従業員にとっての魅力」が低下 「会社へのロイヤルティ」についても引き続き課題を認識 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員への会社理念の更なる浸透及び経営陣との対話の場として、経営陣と従業員の意識交換を継続的に実施 各部門や現業機関の管理者への本結果の共有及び具体的課題の抽出等、満足度向上に向けた取り組みを推進
2023年3月期	<ul style="list-style-type: none"> 前回調査に比べ、総合満足度が改善 「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤルティ」については、引き続き課題を認識 人事施策に関する項目に関して、「評価・処遇の納得感」の数値が低い 非現業機関と比べて現業機関の満足度が依然として低く、前回調査からさらにその差が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 経営陣と従業員の意見交換会を引き続き実施 P.55 人材戦略及び人事・賃金制度改革の理解浸透を図る 全管理者に対する評価者研修を実施し、評価・処遇の納得感の向上を図る 経営陣と現業機関社員をつなぐ現場長への支援を実施し、組織活性化を推進

数値目標(KPI)について

従業員のエンゲージメント向上を目指して、KPIを設定しています。

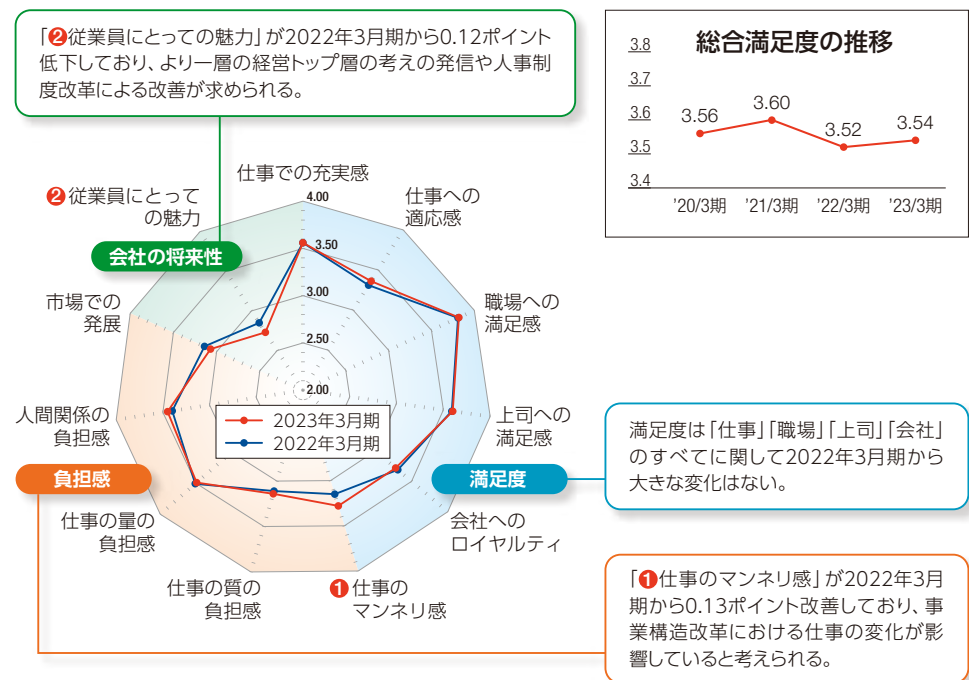
① 継続的に総合満足度が前年度を上回ること

2022年3月期「3.52」→2023年3月期「3.54」と0.02ポイントアップしました。引き続き、満足度の向上を目指します。

② 「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年「3.5以上」

上記は、新たな人材戦略の策定にあたり追加でKPIを設定したもので、「従業員にとっての魅力」に紐づく指標です。従業員の働きがい向上のため、特に重点的にモニタリングしていきます。

2022年3月期「3.36」→2023年3月期「3.37」と0.01ポイントアップしたものの、目標である3.5以上には届きませんでした。今後もKPI達成に向けて、上記の取り組みを着実に推進し、従業員の働きがい向上を目指します。



各部門における取り組みについて

従業員意識調査の結果については、各部門や現業機関の管理者へ共有しています。各部門ごとに管理者を集めて意見交換を実施し、現状の課題を認識し、課題解決に向けた今後の対策について検討をしています。全社的な取り組みだけでなく、各部門の特徴を捉えた具体的な対策を推進することで、エンゲージメント向上を目指しています。

JR九州グループへの展開について

これまでの従業員意識調査については、JR九州単体で実施しておりましたが、今後はJR九州グループ全体に展開して実施する予定です。

当社グループ各社における現状を把握し、課題解決に向けた施策を打ち立て、実行していくことで、当社グループ全体のエンゲージメント向上につなげていきます。

人権推進に関わる取り組み

基本的な考え方

当社グループは、人権尊重の取り組みを推進し、その責務を果たすための指針として、「JR九州グループ人権基本方針」を定めています。JR九州グループ人権基本方針は、人権に関する最上位の方針として、当社グループすべての事業活動における基盤となるものです。当社グループは、人権基本方針に従い、人権尊重に取り組むことで、持続可能な社会の構築に貢献します。

JR九州グループ人権基本方針

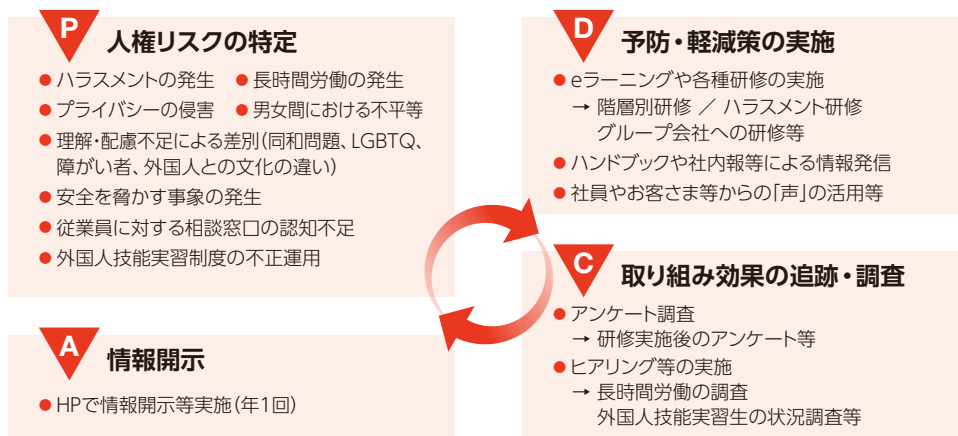
当社グループは、「あるべき姿」である「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」の実現に向けて、誠実かつ公正で透明性のある事業活動を行い、持続可能な社会の構築に貢献します。

事業を行う過程で、人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業運営に関わるすべての人々の人権の尊重を表明するため、「JR九州グループ人権基本方針」を定めています。

人権デュー・ディリジェンスについて

当社グループでは、「JR九州グループ人権基本方針」に基づいて、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進していきます。人権デュー・ディリジェンスとは、(1) 人権リスクの特定、(2) 予防・軽減策の実施、(3) 取り組み効果の追跡・調査、(4) 情報開示の4つのステップ (PDCAサイクル) を継続して行っていきます。

当社グループでは、それぞれ、以下の取り組みを定期的実施しています。



救済メカニズムの構築 (相談窓口の設置)

当社グループでは、JR九州グループの従業員及びお取引先の皆さまやお客さま及び地域の皆さまが、人権問題等を相談するための通報窓口を設置しています。匿名による通報でも受け付けており、通報者の氏名等の秘密は厳守されます。通報内容については、十分な事実確認を行ったうえで、問題があったと判断した場合には、救済措置を講じています。

人権推進体制

当社グループでは、事業運営に関わるすべての人々の人権を尊重すべく、人権に関する取り組みを推進するために、JR九州グループ人権及び企業倫理委員会を設置し、必要に応じて取締役会へ報告しています。

JR九州グループ人権推進体制の変更について

当社グループにおいて、人権に関する取り組み及び企業倫理の確立に関する取り組みを推進するために必要な審議機関として2023年4月1日より、「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」を置く体制に変更しました。

また、人権推進を担当する人権推進室と企業倫理・社内相談窓口を担当する法務室が連動して対応できるよう、組織・人員を見直すとともに、グループ会社においても、人権推進と企業倫理の取り組みを一体的に行うため、人権及び企業倫理推進責任者を設置しました。

P.81 JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

体制変更の目的

企業の人権推進に対するお客さまや投資家の皆さまの関心の高まりを踏まえ人権推進を深度化するにあたり、人権推進には企業倫理・相談窓口を所管する法務部門と連携し、人権に関する施策、相談、教育・指導、対策・改善を一気通貫で対応することが不可欠と考え、組織体制を見直しました。

JR九州グループ人権推進に関する主な取り組み (2023年3月期)

1 eラーニングや階層別研修等における人権推進研修の実施

	内容	JR九州単体	グループ会社
eラーニング	JR九州グループの人権推進について	5,445名	3,178名
階層別研修等	JR九州グループの人権推進体制等の研修 (集合研修)	557名	1,000名

2 取り組み効果の追跡・調査

- グループ会社へ人権に関する研修内容、各リスクに対する取り組み、人権リスクが高いと想定される項目等についてアンケート調査を実施し、人権リスクの記載内容変更の参照としました。
- 外国人技能実習生を雇用しているグループ会社へのヒアリング及び現地調査を実施し、外国人技能実習制度に基づく対応状況を確認しました。

詳しくはwebサイトをご参照ください。 https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/ 人権の尊重



G ガバナンス

健全な企業運営

- 役員一覧
- 社外取締役メッセージ
- コーポレートガバナンス
- リスクマネジメント・コンプライアンス
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実



健全な企業運営 一役員一覧

取締役会の構成 ※2023年6月23日時点

E 脱炭素社会の実現

S すべての事業の基盤となる安全とサービス
持続可能なまちづくり
価値創造の源泉である人づくり

G 健全な企業運営

代表取締役会長
青柳 俊彦
取締役会議長

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：14,439株

代表取締役社長執行役員
古宮 洋二

最高経営責任者、
監査部担当

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：11,067株

取締役専務執行役員
森 亨弘

事業開発本部長

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：2,858株

取締役常務執行役員
福永 嘉之

鉄道事業本部長、
北部九州地域本社長

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：2,990株

プロフィール

1977年 4月 日本国有鉄道に入る
1987年 4月 当社入社
1998年 6月 同 技術・運行本部運輸部長
2001年 4月 同 鉄道事業本部運輸部長
2004年 6月 同 鹿児島支社長
2005年 6月 同 取締役鹿児島支社長
2006年 5月 同 取締役鉄道事業本部副本部長兼鉄道事業本部企画部長
兼鉄道事業本部安全推進部長
2008年 6月 同 取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
2008年 6月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
2010年 6月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
兼北部九州地域本社長
2010年 8月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2012年 6月 同 専務取締役鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2013年 6月 同 代表取締役専務鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2014年 6月 同 代表取締役社長
2018年 6月 同 代表取締役社長執行役員
2019年 6月 同 代表取締役社長執行役員兼最高経営責任者
2022年 4月 同 代表取締役会長執行役員
2023年 6月 同 代表取締役会長(現在に至る)

プロフィール

1985年 4月 日本国有鉄道に入る
1987年 4月 当社入社
2005年 5月 同 鉄道事業本部企画部長
2006年 5月 同 鉄道事業本部運輸部長
2010年 6月 同 鉄道事業本部営業部長
2011年 6月 同 鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2012年 6月 同 総務部長
2012年 6月 同 取締役総務部長
2012年 9月 同 取締役鉄道事業本部クルーズレイン本部長兼総務部長
2013年 6月 同 取締役総務部長
2016年 6月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2018年 6月 同 取締役常務執行役員兼鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2019年 6月 同 取締役専務執行役員兼鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2020年 6月 同 取締役常務執行役員兼総合企画本部長
2022年 4月 同 代表取締役社長執行役員兼最高経営責任者(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2007年 5月 株式会社ドラッグイレブンホールディングス取締役
2009年 6月 同 代表取締役社長
2011年 5月 当社資金運用部長
2013年 6月 同 財務部長
2014年 6月 同 鉄道事業本部営業部長
2015年 6月 同 鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2017年 6月 同 取締役旅行事業本部長
2018年 4月 同 取締役総合企画本部副本部長兼総合企画本部経営企画部長
2018年 6月 同 上席執行役員兼総合企画本部副本部長
兼総合企画本部経営企画部長
2019年 6月 同 取締役常務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部副本部長
兼総合企画本部経営企画部長
2022年 4月 同 取締役常務執行役員事業開発本部長
2023年 6月 同 取締役専務執行役員事業開発本部長(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

プロフィール

1990年 4月 当社入社
2013年 6月 同 鉄道事業本部新幹線部長
2015年 6月 同 鉄道事業本部クルーズレイン本部長兼鉄道事業本部運輸部長
2016年 6月 同 取締役鉄道事業本部副本部長
兼鉄道事業本部クルーズレイン本部長
兼鉄道事業本部運輸部長
2018年 6月 同 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長
兼鉄道事業本部クルーズレイン本部長
兼鉄道事業本部運輸部長
2020年 6月 同 取締役常務執行役員兼鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

重要な兼職の状況
福岡経済同友会代表幹事

取締役常務執行役員
松下 琢磨

最高財務責任者、
総合企画本部長、
広報部、財務部担当

2023年3月期取締役会出席回数
10/10回(100%)
所有する当社株式：2,492株

取締役常務執行役員
赤木 由美

総合企画本部副本部長、
経営企画部長、
IT推進部担当

所有する当社株式：1,675株

取締役
市川 俊英 外 独

非常勤
指名・報酬諮問委員会委員長
2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：4年

取締役
村松 邦子 外 独

非常勤
2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)
所有する当社株式：535株
社外取締役在任期間：3年

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2011年 5月 同 総務部担当部長
2011年 6月 同 総合企画本部経営企画部長
2014年 5月 JR九州ドラッグイレブン株式会社代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2018年 6月 同 上席執行役員事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2019年 6月 同 常務執行役員事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2022年 4月 同 常務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部長
2022年 6月 同 取締役常務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部長
(現在に至る)

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2011年 3月 同 総合企画本部経営企画部担当部長
2012年 6月 株式会社ジェイアール九州ファーストフーズ代表取締役社長
2014年 6月 当社総務部担当部長
2015年 7月 同 人事部長
2017年 6月 同 鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2018年 6月 同 執行役員鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2019年 6月 同 執行役員熊本支社長
2022年 4月 同 上席執行役員兼総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2023年 6月 同 取締役常務執行役員兼総合企画部副本部長兼経営企画部長
(現在に至る)

プロフィール

1977年 4月 三井不動産株式会社入社
2003年 4月 同 六本木プロジェクト推進部長
2005年 4月 同 執行役員六本木プロジェクト推進部長
2005年 8月 同 執行役員東京ミッドタウン事業部長
2008年 4月 同 常務執行役員東京ミッドタウン事業部長
2009年 4月 同 常務執行役員アコモデーション事業本部長
2011年 6月 同 常務取締役常務執行役員アコモデーション事業本部長
2013年 4月 同 取締役
2013年 4月 三井ホーム株式会社顧問
2013年 6月 三井不動産株式会社特任顧問
2013年 6月 三井ホーム株式会社代表取締役社長執行役員
2018年 10月 三井不動産株式会社グループ上席執行役員
2019年 4月 同 顧問(2023年6月退任)
2019年 4月 三井ホーム株式会社常任相談役(2023年6月退任)
2019年 6月 当社取締役(現在に至る)

プロフィール

1983年 10月 日本テキサス・インスツルメンツ株式会社入社
1995年 1月 同 広報部部長
2003年 11月 同 企業倫理室長・ダイバーシティ推進責任者
2009年 9月 同 選社
2009年 10月 一般社団法人経営倫理実践研究センター主任研究員
2010年 1月 株式会社ウェルネス・システム研究所代表取締役(現在に至る)
2014年 1月 公益社団法人日本プロサッカーリーグ理事
2016年 4月 特定非営利活動法人GEWEL代表理事(2019年3月退任)
2016年 6月 株式会社シーボン社外取締役(2019年6月退任)
2016年 6月 株式会社ココ社外取締役(現在に至る)
2018年 4月 公益社団法人日本プロサッカーリーグ参考(2021年2月退任)
2018年 4月 一般社団法人経営倫理実践研究センター上席研究員(現在に至る)
2019年 6月 NECネットワークスアイ株式会社社外取締役(2023年6月退任)
2020年 6月 当社取締役(現在に至る)
2022年 6月 ローム株式会社社外取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

重要な兼職の状況
株式会社ウェルネス・システム研究所代表取締役、
株式会社ココ社外取締役、
ローム株式会社社外取締役

外 …… 社外
独 …… 独立役員



取締役
山本ひとみ 外 独

非常勤


2023年3月期取締役会出席回数
10/10回(100%)

所有する当社株式：538株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール

1981年 4月 全日本空輸株式会社入社
2011年 4月 同 客室本部客室乗務二部部長
2012年 11月 同 OSC品質推進室副室長
2013年 4月 同 人事部付休職(全日空商事株式会社出向)
2015年 4月 同 執行役員ANAブランド客室部門副総括、客室センター長
2016年 4月 同 執行役員ANAブランド客室部門副総括、客室センター長
2017年 4月 同 取締役執行役員グループ女性活躍推進総括、ANAブランド客室部門副総括、客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2019年 4月 同 取締役常務執行役員グループ女性活躍推進総括、ANAブランド客室部門副総括、客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2020年 4月 同 取締役常務執行役員グループD&E推進部、ANA Blue Base総合トレーニングセンター、政府専用機オペレーション室担当(2021年3月選任)
2021年 4月 株式会社ANA総合研究所取締役副社長(現在に至る)
2022年 6月 当社取締役(現在に至る)
2022年 6月 西日本高速鉄道株式会社社外監査役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社ANA総合研究所取締役副社長
西日本高速鉄道株式会社社外監査役



取締役
田中 卓 外 独

非常勤

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

プロフィール

1975年 4月 株式会社大和銀行(現株式会社りそな銀行)入行
2003年 10月 株式会社りそなホールディングス執行役システム企画室長
2003年 10月 株式会社奈良銀行取締役
2006年 6月 りそな信託銀行株式会社(現株式会社りそな銀行)代表取締役社長(2009年4月選任)
2009年 6月 東洋テック株式会社 代表取締役副社長
2011年 6月 同 代表取締役社長
2020年 6月 同 代表取締役会長
2021年 4月 同 代表取締役会長
兼テックビルサービス株式会社(現東洋テックビルサービス株式会社)取締役会長(現在に至る)
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
東洋テック株式会社 代表取締役会長
東洋テックビルサービス株式会社 取締役会長



取締役
小笠原 浩 外 独

非常勤

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

プロフィール

1979年 3月 株式会社安川電機製作所(現株式会社安川電機)入社
2006年 6月 同 取締役 モーションコントロール事業部 副事業部長
2007年 3月 同 取締役 インバータ事業部長
2011年 3月 同 取締役 モーションコントロール事業部長
2012年 6月 同 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2013年 6月 同 取締役 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2014年 3月 同 取締役 常務執行役員 技術開発本部長
2015年 3月 同 代表取締役 専務執行役員 技術開発本部長
2016年 3月 同 代表取締役社長 技術開発本部長
2017年 3月 同 代表取締役社長 人材多様性推進室長
2018年 3月 同 代表取締役社長 ICT戦略推進室長
2022年 3月 同 代表取締役会長兼社長
2023年 3月 同 代表取締役会長(現在に至る)
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社安川電機 代表取締役会長



取締役監査等委員
小田部 耕治 外 独

常勤
監査等委員会委員長

2023年3月期取締役会出席回数
10/10回(100%)

所有する当社株式：80株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール

1987年 4月 警察庁入庁
2015年 8月 群馬県警察本部長
2017年 4月 警察庁長官府政政策評価審議官兼長官官房審議官(生活安全局担当)
2018年 4月 同 長官官房審議官(生活安全局担当)
2019年 8月 警察大学校副校長兼警察庁長官官房審議官(生活安全局担当)
2020年 1月 警察庁生活安全局長
2021年 9月 同 選任
2022年 2月 日本生命保険相互会社顧問(2022年6月選任)
2022年 6月 当社取締役監査等委員(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません



取締役監査等委員
東 幸次

常勤
監査等委員

2023年3月期取締役会出席回数
10/10回(100%)

所有する当社株式：934株

プロフィール

1990年 4月 当社入社
2009年 3月 同 総務部担当部長
2009年 6月 株式会社トランドール代表取締役社長
2013年 6月 当社資金運用部長
2014年 6月 同 財務部長
2017年 6月 同 熊本支社長
2018年 6月 同 執行役員熊本支社長
2019年 6月 同 上席執行役員総務部長
2022年 4月 同 常務執行役員総務部長
2022年 6月 同 取締役監査等委員(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません



取締役監査等委員
江藤 靖典 外 独

非常勤
監査等委員

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：1,021株
社外取締役在任期間：5年

プロフィール

1995年 4月 検察官入官
2009年 4月 鹿児島地方検察庁次席検事
2011年 4月 大阪地方検察庁検事
2011年 9月 選官
2011年 10月 弁護士登録
併務士法人日野総合法律事務所弁護士(現在に至る)
2018年 6月 当社取締役監査等委員(現在に至る)

重要な兼職の状況
弁護士法人日野総合法律事務所弁護士



取締役監査等委員
藤田ひろみ 外 独

非常勤
監査等委員

2023年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：371株
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1980年 4月 日商岩井株式会社入社
1985年 9月 同 選社
1996年 1月 大栄教育システム株式会社非常勤講師
1997年 6月 白石公認会計士事務所入社
2000年 6月 同 選社
2000年 9月 藤田ひろみ税理士事務所開業
2014年 10月 税理士法人慶和パートナーズ
2015年 10月 税理士法人さくら慶和パートナーズ代表社員税理士(現在に至る)
2020年 1月 アイ・ケイ・ワイ株式会社(現アイ・ケイ・ワイホールディングス株式会社)社外取締役監査等委員(現在に至る)
2021年 6月 当社取締役監査等委員(現在に至る)

重要な兼職の状況
税理士法人さくら慶和パートナーズ代表社員税理士
アイ・ケイ・ワイホールディングス株式会社社外取締役監査等委員

取締役の指名方針・手続き

取締役の指名については、高い倫理観、人望、品格、経営に関する能力等について取締役会で定めた選考基準に基づいた候補者を「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、取締役会で決定します。前述の選考基準を満たさなくなった場合のほか、職務を懈怠することにより著しく企業価値を毀損させた場合や欠格事由に該当することとなった場合、「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、当該取締役の解任について取締役会で審議のうえ、株主総会に提案します。監査等委員である取締役候補者の指名にあたっては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ます。

外 …… 社外
独 …… 独立役員

取締役会体制におけるスキルセット

当社取締役会は、当社グループの運営する主要な事業の十分な知見・経験を持った社内取締役と、独立した客観的な立場で実効性の高い監視・監督を行う社外取締役から構成するものとし、監督機能の実効性の観点から、取締役会の過半数が独立社外取締役であることが適切と考えています。

また、当社の取締役会に必要な知見・経験（スキルセット）について、従前は九州地域を中心とした持続可能な事業運営の観点から「鉄道・モビリティサービス」「不動産・まちづくり」「ESG・サステナビリティ」を、会社経営の観点から「企業経営」「法務・リスクマネジメント」「財務・M&A・ファイナンス」「人事・報酬」を、それぞれ重要な分野と定義していましたが、2030年長期ビジョンをはじめとする経営戦略の一層の遂行及び監督機能の更なる充実化を図るべく、「鉄道・モビリティサービス」「不動産・まちづくり」「サステナビリティ」「企業経営」「法務・リスクマネジメント・ガバナンス」「財務・M&A・ファイナンス」「人材戦略」「IT・DX」に改定しました。

氏名	役職等	当社が各取締役に特に期待する分野							
		鉄道・モビリティサービス	不動産・まちづくり	サステナビリティ	企業経営	法務・リスクマネジメント・ガバナンス	財務・M&A・ファイナンス	人材戦略	IT・DX
青柳 俊彦	会長、取締役会議長	●		●	●	●			
古宮 洋二	社長執行役員、最高経営責任者、監査部担当	●		●	●	●		●	
森 亨弘	専務執行役員、事業開発本部長		●	●	●		●		
福永 嘉之	常務執行役員、鉄道事業本部長、北部九州地域本社長	●				●			●
松下 琢磨	常務執行役員、CFO、総合企画本部長、広報部、財務部担当		●	●	●		●	●	
赤木 由美 女性	常務執行役員、総合企画本部副本部長、経営企画部長、IT推進部担当	●		●	●			●	●
市川 俊英 外 独	指名・報酬諮問委員会委員長		●		●	●			
村松 邦子 外 独 女性	(ウェルネス・システム研究所代表取締役)			●	●	●		●	
山本ひとみ 外 独 女性	(ANA総合研究所取締役副社長)	●		●				●	
田中 卓 外 独	(東洋テック代表取締役会長)		●	●	●		●		●
小笠原 浩 外 独	(安川電機代表取締役会長)			●	●			●	●
小田部耕治 監 外 独	監査等委員会委員長					●			●
東 幸次 監					●	●	●	●	
江藤 靖典 監 外 独	(日野総合法律事務所弁護士)					●		●	
藤田ひろみ 監 外 独 女性	(さくら優和パートナーズ代表社員税理士)			●			●		

外 社外 独 独立役員 監 監査等委員

※2023年6月23日時点

スキルセットの改定概要

① 「ESG・サステナビリティ」から「サステナビリティ」への改定

サステナビリティへの取り組みが中長期的且つ持続的な企業価値の向上に繋がるとの考えのもと、従前、ESG内に分類していたガバナンス及び人材戦略等のスキルと区別するため本スキルの表記を見直しました。なお、ガバナンス及び人材戦略については別途スキルセットに明記しています。

② 「法務・リスクマネジメント」から「法務・リスクマネジメント・ガバナンス」への改定

「法務・リスクマネジメント」に加え、従前、ESG内に分類していたスキルにつき、ガバナンスとして具体化する見直しを行いました。

③ 「人事・報酬」から「人材戦略」への改定

本スキルが“従業員”に関することであることを明確にし、多様な人材が生き活きと活躍できる環境づくりを目指します。なお、「人材戦略」は当社の中期経営計画においても重点施策としています。

④ 「IT・DX」の新設

本スキルの新設により、サイバーセキュリティの強化と、DX推進による生産性向上やお客さまへの提供価値の創造を目指す当社の意思を明確にしました。

⑤ スキルセットの分類の削除

これまでスキルセットを「九州地域の持続可能な事業運営上重要な分野」と「会社経営の観点から重要と考えられる知識・経験」に分類を行ってきましたが、各スキルは広義でどちらにも分類できるものと考え、削除しました。

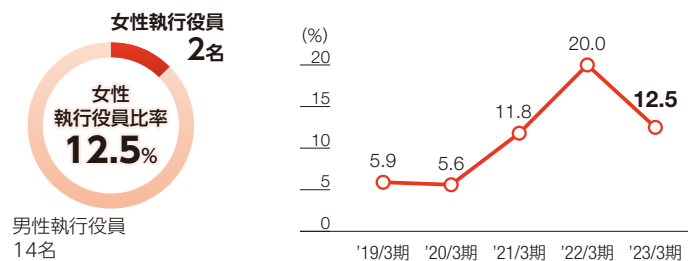
	現行スキルセット	改定スキルセット	定義	選定理由	
九州地域の持続可能な事業運営上重要な分野	鉄道・モビリティサービス	▶ 鉄道・モビリティサービス	鉄道事業を中心としたモビリティサービスを安全・安心かつ持続可能な形で運営していくために必要な知識・経験	鉄道事業は、当社グループの収益・ブランドの源泉であり、鉄道事業を中心とした安全・安心で持続可能なモビリティサービスは、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するうえでの基軸であるため	
	不動産・まちづくり	▶ 不動産・まちづくり	地域の特性を活かしたまちづくりを推進するために必要となる不動産に関する知識・経験	不動産事業は、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するための中核的な事業であり、当社グループが九州の持続的な発展に貢献するためにはソフト・ハードの両面で不動産事業を中心としたまちづくりの更なる成長と進化が必要であるため	
	ESG・サステナビリティ	▶ サステナビリティ	非財務価値の創造に寄与する知識・経験	経営戦略と一貫性をもったサステナビリティへの能動的な関与を通じて非財務価値を創造していくことは、中長期的且つ持続的な企業価値の向上に繋がるため	
会社経営の観点から重要と考えられる知識・経験	企業経営	▶ 企業経営	企業の経営トップとしての経験、マネジメントに関する幅広い視野や高度な知見	専門性に依らない組織マネジメントの観点など、大局的な視点から判断を求められる場面において必要なスキルであるため	
	法務・リスクマネジメント	▶ 法務・リスクマネジメント・ガバナンス	企業法務を含めたコンプライアンス・適切なリスク管理・コーポレートガバナンスに関する知識・経験	経営監督の実効性向上に資するコーポレートガバナンス等の知識・経験は、持続的な企業価値向上の基盤であるため	
	財務・M&A・ファイナンス	▶ 財務・M&A・ファイナンス	資本政策をはじめとしたコーポレートファイナンスに関する知識・経験	持続的な企業価値向上に向けたM&A・成長投資の推進と適切な株主還元、財務健全性の維持を実現する財務戦略の策定には、コーポレートファイナンスに関する確かな知識・経験が必要なため	
	人事・報酬	▶ 人材戦略	人材戦略及び人材育成計画の策定やダイバーシティの推進に寄与する知識・経験	2030年長期ビジョンの実現を目指していくにあたっては、戦略の担い手である従業員の育成や従業員のエンゲージメント向上、多様な人材のマネジメントに関する知識・経験が必要であるため	
		追加スキル	IT・DX	DXを推進／監督できる知識・経験	サイバーセキュリティを強化し、DX推進による生産性向上やお客さまへの提供価値を創造することは、中長期的且つ持続的な企業価値の向上に繋がるため

執行役員 (取締役を兼務する執行役員を除く)

上席執行役員	貞苅 路也	鉄道事業本部副本部長 兼 鉄道事業本部工務部長
上席執行役員	澤亀 慎司	事業開発本部副本部長 兼 事業開発本部住宅開発部長
上席執行役員	山根 久資	総務部長、人事部担当
上席執行役員	中村 裕之	鉄道事業本部副本部長 兼 鉄道事業本部安全創造部長
執行役員	上符 友則	総合企画本部地域戦略部長
執行役員	松尾 英典	鉄道事業本部クルーズトレイン本部長 兼 鉄道事業本部運輸部長
執行役員	三浦 基路	鉄道事業本部サービス部長 兼 鉄道事業本部営業部長
執行役員	竹田 浩三	東京支社長
執行役員	中野 幹子	女性 熊本支社長
執行役員	吉野 敏成	大分支社長
執行役員	浜田 真知子	女性 事業開発本部ホテル事業部長
執行役員	中村 勇	事業開発本部開発部長
執行役員	古賀 大貴	事業開発本部企画部長
執行役員	岸本 悟	長崎支社長
執行役員	海老原 毅	鹿児島支社長
執行役員	高山 智宏	鉄道事業本部事業統括部長

※2023年6月23日時点

女性執行役員比率 (取締役を兼務する執行役員を除く)



※集計範囲: JR九州単体
※当該年度翌期の6月末時点

社外役員の独立性判断基準

当社の社外役員について、以下のいずれにも該当しない場合、独立性を有するものとします。

- 1 現在又は過去10年間のいずれかの事業年度における、当社又は当社子会社 (以下「当社グループ会社」という) の業務執行者 (業務執行取締役、執行役、執行役員、その他使用人をいう。以下同じ)
- 2 現在又は過去3年間のいずれかの事業年度における、当社グループ会社の業務執行者 (ただし、重要な使用人に相当する職以上の立場にある者に限る) の配偶者又は2親等以内の親族
- 3 当社を主要な取引先とする者 (直前3事業年度において、平均してその者の年間連結売上高の2%を超える支払を当社から受けている者)、又はその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 4 当社の主要な取引先である者 (直前3事業年度において、平均して当社の年間連結売上高の2%を超える支払を当社に行っている者)、又はその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 5 当社の主要な借入先である者 (直前3事業年度において、平均して当社の年間連結総資産額の2%を超える貸付を行っている者)、又はその者が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 6 当社からの役員報酬を除く報酬等が、現在又は過去3年間の事業年度において、平均して年間1,000万円を超える法律専門家等、又はその者が法人等に属する場合には、当該法人等の連結売上高の2%を超える支払を当社から受けている者
- 7 当社からの寄付が、現在又は過去3年間の事業年度において、平均して年間1,000万円を超える団体等の理事その他業務執行者
- 8 当社の主要株主 (議決権総数に対し10%以上の議決権を有する株主)、又は当該主要株主が法人等の場合には、当該法人の業務執行者
- 9 上記3~8のいずれかに該当する者 (ただし、重要な使用人に相当する職以上の立場にある者に限る) の配偶者又は2親等以内の親族
- 10 上記1~9のほか、当社と利益相反関係にあるなど、独立社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者

社外取締役メッセージ



社外取締役
市川 俊英

社外取締役
村松 邦子

社外取締役
山本 ひとみ

2023年3月、当社は、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の達成、「2030年長期ビジョン」及び「あるべき姿」の実現に向けて基盤となる「人づくり」を推進するため、新しい人材戦略を策定しました。

新しい人材戦略に関する議論や評価、今後課題として認識されていることなどについて、社外取締役にお話を伺いました。



司会進行
取締役常務執行役員
経営企画部長
赤木 由美

Q 新たに人材戦略を策定しましたので、今回の座談会では「人」にフォーカスを当ててご意見を伺いたと思います。まず初めに、人材戦略策定のプロセスを含めた全体としての評価をお聞かせください。

市川 私は、従業員が意欲をもって働くことが経営のベースになると考えています。最近是人材の流動化が激しく、明らかに世の中が変わってきています。これまでのいわゆる伝統的な日本の企業では、管理職に昇進しなければ給与が上がらない、つまり単一的なキャリアゴールに基づくピラミッド型の組織だったわけですが、それだけでは企業は厳しくなるのではないのでしょうか。これからは専門的な知識や技術を持つ人材も活躍し、きちんと評価されることが必要です。当社のような地域とともにある企業としては、地域に詳しい人材を育成していくことも考えられます。もちろん、同時に組織が硬直化しないための対策も必要ですが。私は、こうした柔軟な考え方が、個人、会社、社会の活力につながっていくと考えます。そういった意味で、今回の人材戦略に高度専門人材の活用や就業するエリアを限定できる制度ができたことを評価しています。

村松 取締役会では経営を取り巻く環境の変化に当社はどうか対応していくかという長期視点で人的資本について議論しました。特に私は、「あるべき姿」や「2030年長期ビジョン」を実現していくために必要とされる人材像や人材マネジメントのあり方を明確にして、人材戦略を策定するよう申し上げました。執行側で経営戦略に紐づいた人材戦略をしっかりと考え、社外が多様な意見も取り入れながらつくり上げたプロセスを評価しています。

山本 私は、2つの基本方針とそれを支える4つの柱という形で、当社の目指す人材の全体像が示されたことを評価しています。KPIについては経過観察の指標として持つのは良いですが、それを達成することが目的ではありません。これからお願

いしたいことは、従業員一人ひとりへの落とし込みを進めることです。いかに一人ひとりが納得感をもって血を通わせた人材戦略にしていけるかがキーポイントだと思います。

■ **村松** まずは、人材戦略が明確になったという段階です。これからは、設定した戦略や施策が本当に事業目標の達成や企業価値の向上に繋がっているかを見ていく必要があります。KPIをモニタリングしつつ、従業員の方たちが自分らしく能力を発揮できる職場環境になっているか、現場の声に耳を傾けていきたいと思っています。

■ **山本** 一人ひとりが、自主・自律型のキャリアを考えていくうえで、当社グループにおける自分の役割は何なのか、何のために存在しているかといったWHYを考えることが重要です。特に現場長などの中間管理職がキーパーソンだと感じています。現場長や所属長が、自分の言葉でこの人材戦略を語り、対話を通じて従業員一人ひとりへと浸透させてほしいです。当社では従



前より経営陣と従業員との意見交換を行っていますが、この活動はぜひ継続してほしいですね。現場に行って従業員の生の声を聞くと、些細な変化に気付くことがあります。こういった変化をチェックしながら、軌道修正が必要であれば戦略に反映させていくことが大切です。

■ **市川** 経営陣が直接対話することは従業員のモチベーションを高める効果もあります。従業員一人ひとりに対し、当社グループの存在意義や果たすべき役割をしっかりと伝えることで、自分の仕事の誇りや面白さを感じ、さらに自主・自律的な行動につながっていくと思います。

Q **これから新たな人材戦略を
実行フェーズに移すことになります。
人材戦略の推進に向けて課題として
認識されていること、期待することなどについて
お聞かせください。**

■ **村松** 当社は、行動指針である「おこない」の実践や安全・サービスの取り組みなど、人材育成や企業文化醸成に力を入れて取り組んでいると思います。ただ、これまでは経営戦略と総合的な人材組織開発という視点では捉えていなかったように感じます。今回人材戦略という大きな柱ができましたので、改めてこれまで当社が実行してきたことを紐づけて統合的に進めていくことが重要です。

例えば、ダイバーシティ推進であれば、これまで取り組んできた女性活躍などの表層的な多様性に加え、多様な価値観を持つ人材を活かす職場づくりとして、組織マネジメントにDE&I (Diversity, Equity & Inclusion) の視点や施策を浸透させていくこと。経営陣は目指す姿や求める人材像を従業員に伝え、従業員はそれに対して自ら考えて行動し、働く人も組織もともに

成長できるような企業グループになれるといいですね。

実際やれていることもあるのですがそれが言語化されていないと思います。例えば、当社では、赤木さんをはじめ生え抜きの女性の取締役、執行役員が育ち、各分野で活躍されています。今後もこのような人材育成が継続するように体系化していかなければなりません。

■ **市川** 私も賛成です。今は人材の層も厚くなってきているので、現在の経営陣のように40代前後で経営を任せられるといったことは少ないと思います。だからこそ将来の社長候補や役員候補を意識的につくっていくことが必要かもしれません。

■ **村松** これまでの経営陣は、グループ会社の社長を経験するなど自然にタフアサインメントで育つ環境があったわけですが、事業領域も拡大していますし、今後はサクセッションプランやタレントマネジメントといったことを意識して進めていくことが重要ですね。



■ **山本** 各職場ではHIRAMEKIのようなチャレンジ制度の門戸を広くして、自ら手を挙げてもらうというのも一つだと思います。管理職は従業員一人ひとりを近くで見ている、個別の事情も把握しています。トップダウンではなく、支援するようなマネジメントスタイルが求められます。これには、対話がすごく重要で、管理職のマネジメントのありようを見直していくということも必要です。同時に、従業員も自らチャレンジしていく、その両方が必要です。従業員がいきいきとチャレンジできるためには、職場における心理的安全性がないとなかなか難しいですね。チャレンジをたたえ、失敗を許容できるような組織であってほしいです。これは管理職の仕事だと思います。

人材戦略において、さまざまな研修も実施されると思いますが、異なる部門の様々な従業員が参加する形でやっていただきたい。異なる経験や自分とは違う視点の意見を聞くことは、自分の考えに新たな発見があり付加価値が生まれやすいと思います。違いを知ること、気づくことがDEIの第一歩です。

■ **市川** アメーバ経営を取り入れた「収支みえーる」などを通じて、一人ひとりが経営者の視点をもつことで視野も広がるし、そういった経験が人材育成につながっていくと思います。

Q JR九州グループが今後も持続的に成長していくためには、どのような課題があると認識されていますか。期待することと合わせてお聞かせください。

■ **市川** 少子高齢化に伴う人口減少が進む中で、当社グループは、鉄道を走らせるというベースを持ちながら、非鉄道部門をどう成長させていくかが重要です。九州の中心となる福岡でさまざまなアセットを持っており、そこから収入を得ていく中で、アセットホルダーとしてのポートフォリオをどうしていくのかと

いった議論が必要だと感じています。さらに、非鉄道部門は不動産が中心ですが、もう一つの別の柱も育てていく必要があると思います。

■ **山本** そういう意味でいうと、これからはデジタルが重要ではないでしょうか。すでにあるJRキューポをもっと活用し拡大させていくといったことも考えられるでしょう。ただし、デジタルの活用は、通常の業務に置き換えるだけではだめです。そこからどう業務プロセスを変化させていくか。JR九州グループならではの新しい価値としてのサービスを提供できないかを考えチャレンジしてみても良いのではないのでしょうか。

■ **市川** 新しいマーケットをどう作っていくかです。例えば、瀬戸内海の直島では、アートをフックに毎年何十万人という人が訪れています。由布院や阿蘇など九州には魅力あるエリアがあるので新しいマーケットをつくることもできるかもしれない。



■ **山本** 新しいマーケットを作るためには、やはりチャレンジすることが大事だと思います。やってみないことには、始まりませんから。自主的、自発的に行動を起こす人材、そしてそれをバックアップし、後押しする組織であってほしいと思います。

■ **村松** 当社グループは、コロナ禍の危機的な状況を何とか乗り越えてきました。そのような中で、成長軌道への復帰を目指して策定した本中期経営計画ですが、今後の事業ポートフォリオやグループガバナンス体制について、もう一段高い視点で検討していく必要があると考えています。

■ **市川** 今回、JR九州建設グループホールディングス株式会社が設立しましたが、シナジーを発揮していけると良いですね。

■ **山本** 当社グループには、人間力の高い魅力的な人材が集まっています。当社グループのあるべき姿である、九州、日本、アジアを元気にするパワーを持っていると感じています。

■ **市川** そういった人材がいることは企業にとって非常に重要な価値であり、強みです。人材の流動化が進む中、JR九州グループでやりたい、やってみたい、そういった場・機会を提供していくことが大事なのではないでしょうか。

■ **村松** そうですね。JR九州グループの従業員、各社そして地域社会の持続的な発展に貢献できるよう独立社外取締役の役割を果たしていきたいと思います。



赤木 本日はありがとうございました。今回、社外取締役の皆さまに「人づくり」について様々なご意見をいただきました。新型コロナウイルス感染症という予期せぬパンデミックに見舞われ、当社グループは甚大な影響を受けました。人々の生活様式や価値観が変化する中で、JR九州グループとして、お客さまに選ばれ続けるためにはどのような価値を提供すべきなのかを考える機会になったと思っています。そして、企業の価値創造の源泉が従業員一人ひとりであるという原点に立ち返り、従業員がやりがい、働きがいを持ち、いきいきと働き続けるためには何が必要であるのかを改めて考え、新たな人材戦略を策定しました。

私たちJR九州グループは、これまでも幾度となく様々な危機を乗り越えてきました。その原動力は、従業員一人ひとりのやる気とチャレンジ精神、いかなる困難にも屈さない強い気持ちと積極果敢な姿勢であったと思います。これからも、JR九州グループに集う従業員が、明るく前向きに、九州を、日本を、そしてアジアを元気にできるよう一人ひとりの力を結集させ、未来を切り拓いていきたいと思っています。

新任社外取締役メッセージ

私はこれまで主に金融業界に従事してきましたが、国鉄民営化当時のことはよく記憶しており、構造改革や人員削減など大変な苦労があったと認識しています。一方で当社グループは、逆境をバネに基幹事業である鉄道事業を発展させるだけでなく、非鉄道事業も大きく成長させ素晴らしいスピードで多角化を実現させてきました。2016年の株式上場時には、同じ経営者としてその努力に敬意をもって新規上場の報に接しました。

私は、当社グループには苦難を乗り越え、変革を実行する風土と実績があると確信しています。今後も九州の元気を作る企業グループとして、健全な企業運営や持続可能な社会の実現に向けた取り組みを加速させるとともに、更なる成長に向けて、あらゆる変化に適切に対応し、スピード感のある戦略を実践していくことが求められます。

社外取締役として、これまで培ってきた資本政策やコーポレートファイナンスに関する知見や銀行システム改修の責任者を務めた経験を活かし、財務面、IT・DX推進の観点から当社グループの企業価値向上に寄与したいと考えています。



社外取締役 **田中 卓**

初めてのBtoCの会社の取締役ということで非常に新鮮な印象を受けています。株主総会では、出席者のほとんどが株主であると同時にお客さまであることにBtoBの会社との違いを認識させられました。株主に対する対応だけではなくお客さま視点での対応が必要なのだと強い印象を受けるとともに、これがBtoCの原点なのだと意識を新たにしました。また、公共性の高さゆえに従業員もまた利用者としての側面があるということも認識しました。経営に関しては、足元のお客さまニーズ等の吸収は比較的容易である一方で、将来にわたっての成長戦略等についてはどのようにまとめていくかという難しさも感じました。

“九州、日本、そしてアジアの元気をつくる”というあるべき姿を実現するためには、九州では圧倒的な強みを持つ鉄道事業をコアに関連事業を発展させていくことが道筋と思いますが、社外取締役として期待されているIT・DXを加えた異なる業界 (BtoB) の視点でお役に立てるように頑張っていきたいと考えています。



社外取締役 **小笠原 浩**

健全な企業運営 —コーポレートガバナンス—

基本的な考え方

当社グループは、自らの力で創造する安全とサービスを基盤として、さまざまな事業に取り組み、私たちの舞台である九州、日本、そしてアジアの元気をつくることに倦まず、弛まず、立ち止まらず、どん欲に挑戦し続けます。

その実現のため、当社はお客さま、地域の皆さま、お取引先、従業員及び従業員の家族の皆さま、そして株主さまから長期的に信頼される企業を目指し、経営の透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果敢な意思決定及び適切な情報開示を行うための体制・仕組みを整備・改善し、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けたコーポレートガバナンスの更なる充実に取り組みます。

投資家との対話や第三者評価を踏まえたコーポレートガバナンス体制の強化

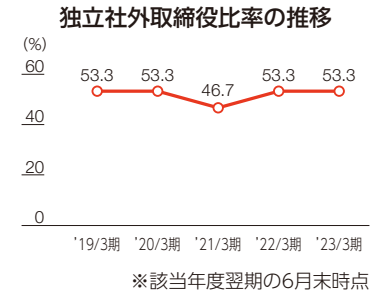
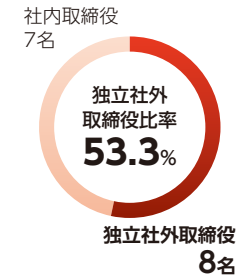
当社は、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現ならびに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査

等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員制度を導入しています。

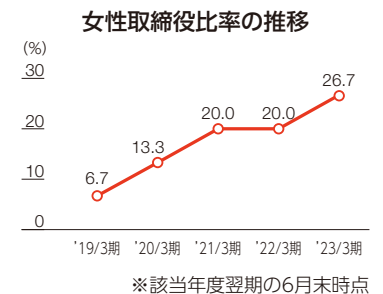
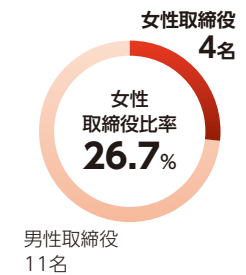
現在の取締役会の構成は、監査等委員ではない取締役11名のうち5名、監査等委員である取締役4名のうち3名が独立社外取締役であり、取締役15名のうち8名を独立社外取締役とすることで経営の監督の実効性を確保しています。また、各分野に知見のある社外取締役が有する多様な経験や専門性に基づき、より一層、取締役会での議論が深められています。

加えて、独立社外取締役を議長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される、独立性の極めて高い指名・報酬諮問委員会を設置しています。さらに、ガバナンス向上の一環として、アナリスト、機関投資家等と独立社外取締役との意見交換会を実施するなど、取締役会の透明性向上にも取り組んでいます。このような課題認識と取り組みは、毎年実施している取締役会実効性評価における検証、議論に基づくものであり、取締役会実効性評価において成果を確認するとともに、更なる実効性向上に向けて取締役会で議論をしています。

独立社外取締役比率



女性取締役比率



ガバナンスの変遷

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
統治体制	機関設計	監査等委員会設置会社へ移行					
	委員会	指名・報酬諮問委員会の設置 (議長:社外取締役 総数9名:社外8名、社内1名)		指名・報酬諮問委員会 (総数6名にスリム化:社外5名、社内1名)			
	ガバナンス強化の取り組み	執行役員制度を導入				後継者計画の策定	
取締役会	取締役	13名	15名 CFOを明確化				
	独立社外取締役(人数/比率)	6名/46.2%	8名/53.3%	8名/53.3%	7名/46.7%	8名/53.3%	8名/53.3%
	女性取締役(人数/比率)	2名/15.4%	1名/6.7%	2名/13.3%	3名/20.0%	3名/20.0%	4名/26.7%
役員報酬		業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入				業績連動報酬に、金銭報酬を追加 株式報酬の評価項目に非財務KPIを設定	
取締役会の実効性評価		第三者評価機関による実効性評価を導入			内製化して実施		第三者評価機関による実効性評価を実施(予定)

取締役会

取締役会は、法令等で定められた事項及び取締役会規則に定める重要事項を決定し、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務の執行を監督します。取締役会は、原則毎月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く。）11名及び監査等委員である取締役4名の計15名で構成されており、取締役会に対する監督機能の更なる強化を図るべく、独立社外取締役を8名選任しています。

取締役の選任については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏

まえて決定し、議決権を有する監査等委員である取締役を取締役会の構成員とすることで監査・監督を強化しています。

また、経営会議を設置しており、原則毎週1回開催し、定款の定めに基づき取締役会にて決議された権限委任事項及び業務運営上の重要事項について審議しています。さらに、グループ経営委員会を設置しており、当社グループの経営ビジョン、経営資源の配分等の経営戦略及びグループ会社の個別の重要事項について審議し、グループ会社の経営管理を確実に行うことで、当社グループの総合力強化に努めています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議又は決議を行い、原則毎月1回開催しています。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員（うち3名が独立社外取締役）で構成されており、取締役の職務の執行の監査等を実施します。

指名・報酬諮問委員会

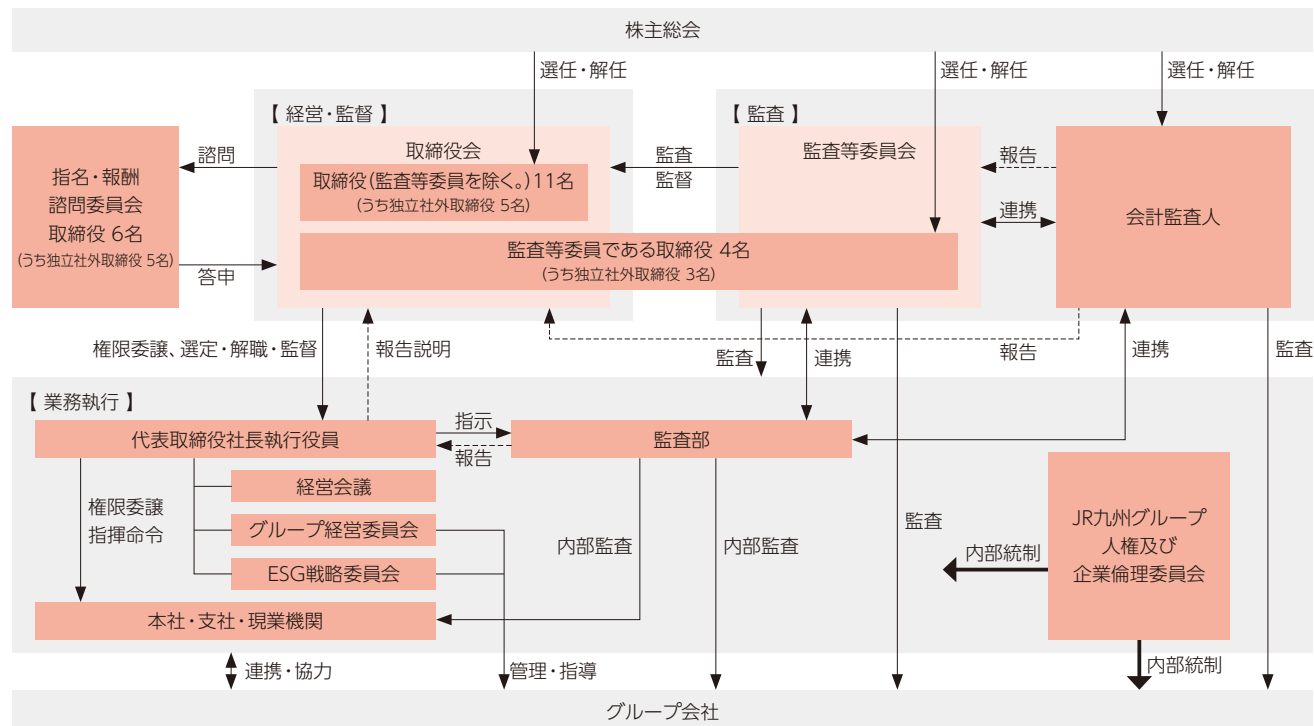
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の選解任及び取締役の報酬等について、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することにより、取締役の指名・報酬に関する透明性・客観性を保持しています。当事業年度の指名・報酬諮問委員会では、取締役及び上席執行役員の選任、役員報酬及びスキルセットについて議論しました。

当事業年度において、当社は指名・報酬諮問委員会を計5回開催し、出席状況については次のとおりです。

役職等	氏名	出席回数
社外取締役 指名・報酬諮問委員会委員長	市川 俊英	5/5回
社外取締役	浅妻 慎司	5/5回
社外取締役	村松 邦子	4/5回
社外取締役	瓜生 道明	3/5回
社外取締役	山本 ひとみ	3/3回
代表取締役社長執行役員 最高経営責任者	古宮 洋二	5/5回

※ 山本ひとみ氏は、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会にて新たに選任されたため、指名・報酬諮問委員会の開催回数が他の取締役とは異なります。

企業統治の体制(2023年7月1日現在)



役員の報酬等

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2022年5月10日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。なお、当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

報酬の決定に関する基本方針及び報酬水準の考え方

取締役の報酬は、定額の基本報酬についてはその役割と責務にふさわしい水準となるよう、また、業績連動報酬（金銭報酬及び株式報酬）については業績及び企業価値の向上に対する動機づけに配慮した体系としており、報酬額は外部専門機関による他社の調査等を考慮し、適正な水準としています。

報酬の構成

● 取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）

取締役の報酬は定額の基本報酬と業績連動報酬で構成されています。業績連動報酬は会社業績等によって変動する金銭報酬と株式報酬で構成されており、業績及び企業価値向上への短期及び長期の両面でのインセンティブになります。業績連動報酬は、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額の概ね20%を超えない範囲で支給します。

(i) 業績連動報酬（金銭報酬）

事業年度ごとの目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績評価指標（KPI）として毎年度の連結営業利益を設定しています。

(ii) 業績連動報酬（株式報酬）

業績連動報酬（株式報酬）は、業績評価指標（KPI）として、短期的には毎年度の連結営業利益を設定しており、中長期的には中期経営計画期間（3事業年度）における株主総利回り（TSR: Total Shareholders Return）と同業他社の株主総利回りを比較し、順位に応じた評価指数を設定した株式報酬とします。

これにより業務執行取締役の報酬と当社の業績及び株式価値との連動性をより明確にし、株価上昇のメリットのみならず株価下落リスクまで株主と共有することで中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

また、人材戦略の実現度合いを定量的に判断するため、従業員意識調査結果を評価項目としたインセンティブを設定します。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬制度

		制度体系		
		備考		
報酬構成イメージ ※各年度（短期）の報酬		基本報酬： 業績連動報酬（金銭報酬+株式報酬） = 8:2	事業年度ごとの数値目標を着実に成果を積み上げるインセンティブとして金銭報酬を設定	
業績連動報酬				
金銭報酬	業績連動KPI （短期インセンティブ）	毎年度の連結営業利益	達成度に応じて評価指数0.0～2.0 （1.0を標準とし基本報酬の10%を上限とする）	
	給付時期	在任時に月次で給付	—	
株式報酬	固定報酬	役位に応じて給付	株主との利害共有の点から、固定の株式報酬も必要	
	業績連動 KPI	短期インセンティブ	毎年度の連結営業利益	達成度に応じて評価指数0.0～2.0を乗じる （1.0を標準とする）
		長期インセンティブ	中期経営計画期間における TSR（対同業他社）	他社比較の順位に応じて評価指数0.0～2.0を 乗じる（1.0を標準とする）
		非財務 （長期インセンティブ）	中期経営計画期間における 従業員意識調査の結果	上記長期インセンティブの5%を上限として 加算
給付時期	取締役退任時に給付	—		

なお、基本報酬及び業績連動報酬(金銭報酬)については在任時に月次で支払い、業績連動報酬(株式報酬)については、取締役退任時に給付します。

● 社外取締役及び監査等委員である取締役

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その職責に鑑み、基本報酬のみで構成されています。

業績連動報酬の算定方法

● 業績連動報酬(金銭報酬)の算定方法

毎年度の連結営業利益に対する達成度に応じて、評価指数0.0～2.0(1.0を標準)で変動した報酬額を定額の基本報酬の10%を上限として支給します。

● 業績連動報酬(株式報酬)の算定方法

株式報酬のうち、短期インセンティブは毎年度の連結営業利益に対する達成度に応じた係数0.0～2.0(1.0を標準)により算定します。長期インセンティブは中期経営計画期間(3事業年度)における自社TSRと同業他社TSRを比較した順位に応じて評価指数0.0～2.0(1.0を標準)を算出します。

また、2022年4月～2025年3月の3事業年度(中期経営計画期間と連動)における従業員意識調査の結果を踏まえ、上記長期インセンティブの5%を上限として加算します。なお、改善できなかった場合については、ポイントの減算は行いません。

各取締役の給付される当社株式の数は、当該取締役に付与されたポイント数に1.0を乗じた数とします。

役員報酬の限度額

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額については、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において、年額420百万円以内(うち社外取締役分は60百万円以内)と

決議いただいています。2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結時点の取締役の員数は11名(うち社外取締役5名)となります。監査等委員である取締役の報酬額については、2018年6月22日開催の第31回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議いただいています。2018年6月22日開催の第31回定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名(うち社外取締役3名)です。

また、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)については、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」について、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会において、上記の報酬額とは別枠として将来給付する株式の取得資金として3事業年度で600百万円(うち取締役分として390百万円)を上限に当社が信託に金銭を拠出することを決議いただいております。2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名となります。

取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)には、各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき役位、中期経営計画に定める目標指標に対する業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与されます。取締役に付与されるポイントは、当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます(ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数又は換算比率について合理的な調整を行います。)。取締役に付与される1事業年度当たりのポイント数の合計は43,000ポイントを上限としています。

報酬決定の手続

報酬の決定にあたっては、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬については独立社外取締役を議長とし、5名の

独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される指名・報酬諮問委員会が取締役会に答申を行い、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会から委任を受けた社長執行役員が決定します。権限を委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには社長執行役員が最も適していると判断したためです。

また、監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

指名・報酬諮問委員会は、委員の半数以上を独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役としています。取締役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針及び個人別の報酬等の内容については審議し、報酬に係る公平性・客観性を強化する役割を担っています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2023年3月期)

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員及び社外取締役を除く)	275	262	12	7
取締役(監査等委員) (社外取締役を除く)	33	33	—	2
社外役員	83	83	—	10
計	391	379	12	19

(注1) 報酬等の額には、使用人兼務取締役に対する使用人給与は含まれておりません。

(注2) 上記には、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名の在任中の報酬を含めております。

(注3) 上記「株式報酬」には業績連動型株式報酬制度に係る株式給付引当金繰入額を含んでおります。

取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性の確保が中長期的な企業価値向上につながると認識しており、当該実効性に関する分析・評価に資する取締役に対するヒアリング又はアンケート等による調査を実施し、その結果の概要をコーポレート・ガバナンス報告書において開示します。

2022年12月から2023年2月にかけて、全ての取締役に対してアンケートによる調査を実施しました。その後、取締役会において取締役会の実効性について分析・評価しました。その評価結果の概要は以下のとおりです。

評価結果の概要

(1) 結論

総じて、取締役会は実効的に機能していると評価

(2) 評価プロセス

- ① 評価対象：取締役全員
- ② 評価方法：無記名方式のアンケートにより調査を実施
- ③ 評価項目：アンケートの大項目

- I 取締役会の構成と運営
- II 経営戦略と事業戦略
- III 企業倫理とリスク管理
- IV 経営陣の評価と報酬
- V 株主等との対話

(3) 2021年度の実効性評価で認識された課題に対する進捗状況等

評価項目	2021年度の課題 P	2022年度の取り組み D	評価 C	今後の取り組み A
I 取締役会の構成と運営	取締役会の役割、責務を果たすために、取締役会全体のバランスに配慮しつつ、専門知識、経験等が異なる多様な取締役候補者を選任するとともに、その機能が効果的・効率的に発揮されるよう人員の最適化を図るべき	知識・経験・能力ならびに多様性が確保された適切なメンバーを選任	取締役会全体のバランスに配慮しつつ、機能が効果的・効率的に発揮されるよう人員の最適化に配慮されている	取締役会全体のバランスに配慮しつつ、機能が効果的・効率的に発揮されるよう、指名・報酬諮問委員会において、スキルセットの見直しも含めて人員の最適化を検討
II 経営戦略と事業戦略	DXによる企業価値向上に向けた取り組みの確認がなされるべき	デジタル技術を最大限に活用し、効率的で質の高い価値を生み出せる企業を目指すべく「JR九州グループ DX戦略2022-2024」について取締役会へ報告	「JR九州グループ DX戦略2022-2024」の報告がなされたが、企業価値の向上に向け、DXに関する報告をさらに充実させるべき	企業価値の向上に向け、取締役会へDXに関する報告を適時適切に実施

※上記表のとおり、PDCAのサイクルを毎年繰り返すことにより、企業価値向上に努めてまいります。

(4) 2022年度の実効性評価で認識された主な課題及び2023年度の取り組み

評価項目	2022年度の課題 P	2023年度の取り組み D
I 取締役会の構成と運営	取締役会付議事項に関して要件見直しの検討がなされるべき	取締役会付議事項について、審議されるべき事項が議案に適切に盛り込まれるように議論を実施
II 経営戦略と事業戦略	中期経営計画に関して進捗状況の報告がなされるべき	中期経営計画の進捗状況に関して、取締役会に適時適切に報告を実施
	DXによる企業価値向上の取り組みに関する報告をさらに充実させるべき	DX推進に関して、「JR九州グループ DX戦略2022-2024」の進捗を報告する等、取締役会に適時適切に報告を実施
IV 経営陣の評価と報酬	指名・報酬諮問委員会における審議内容等の報告をさらに充実させるべき	指名・報酬諮問委員会における議題等に関して、取締役会に適時適切に報告を実施

監査の状況

監査等委員会監査の状況

監査等委員会は4名の監査等委員で構成され、うち社外監査等委員が3名です。監査等委員には、法務に関する知識を有する者に加え、財務・会計に関する十分な知見を有している者を選任することとしています。当事業年度における各監査等委員の監査等委員会への出席状況については、以下のとおりです。

	氏名	出席/開催回数(出席率 %)
常勤	久我 英一(社外)	5/5回(100%)
	廣川 昌哉	5/5回(100%)
	小田部 耕治(社外)	10/10回(100%)
	東 幸次	10/10回(100%)
非常勤	江藤 靖典(社外)	15/15回(100%)
	藤田 ひろみ(社外)	15/15回(100%)

(注)久我英一及び廣川昌哉は、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結の時をもって退任したため、また、小田部耕治及び東幸次は、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会において選任されたため、開催回数が他の監査等委員と異なります。

監査等委員会においては、監査計画の策定、監査報告書の作成、取締役の業務執行状況のヒアリング、代表取締役及び社外取締役との意見交換会等を実施しています。特に当事業年度においては、2022年度事業方針の取り組み、安全に対する取り組み、人材戦略の取り組みを重点監査項目としました。

決議については監査計画、監査報告、会計監査人の再任等、報告については監査等委員会監査結果、内部監査計画及び結果、常勤監査等委員活動報告等を実施しました。

各監査等委員は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、本社・支社・現業機関及びグループ会

社の往査による業務及び財産の状況に関する調査等を通じて取締役の職務の遂行を監査しています。

特に社外監査等委員は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かして、監査等委員会の議案の審議に必要な助言・提言等を適宜行い、また、常勤監査等委員は、執行部門からの情報収集、内部監査部門との十分な連携等を行い、監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保しました。なお、新型コロナウイルス感染症対策として前事業年度に引き続き、オンライン会議の活用を行いました。また、監査上の主要な検討事項(KAM)については、会計監査人と協議を行うとともに、その監査の実施状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

なお、事務局として監査等委員会室を設置し、4名のスタッフを配置しており、監査等委員会の招集、議事録の作成その他監査等委員会の運営に関する事務を行っています。

内部監査の状況

内部監査部門として、本社に監査部を設置し、12名のスタッフを配置しています。内部監査は、当社及びグループ会社の経営活動についての実態を正確に把握し、適切な助言、勧告を通じて業務の改善を図り、事業の健全な発展に寄与することを目的として実施しています。具体的には監査部において毎年度の監査計画に基づき、本社・支社・現業機関及びグループ会社を対象として監査を実施し、結果については社長執行役員に報告し、年に2回、半期ごとの結果を取りまとめ、担当取締役である社長執行役員より取締役会に、監査部長より監査等委員会に報告しています。

監査等委員会監査、内部監査及び会計監査の相互連携については、三様監査人連絡会を当事業年度は3回開催し、監査の計画・方法及び結果等について情報共有をしました。また、監

査等委員会と会計監査人、監査等委員会と内部監査部門との間では、必要な情報及び意見の交換を随時行い、相互の監査の深度化を図っています。

株式の保有状況

投資株式の区分の基準及び考え方

当社では、専ら株式の価値の変動又は株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有している投資株式を純投資目的である投資株式と区分しています。また、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式(政策保有株式)と区分したうえで、以下の保有方針に従って保有します。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(上場株式に限る)

当社は、長期ビジョンにおいて新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦を掲げており、鉄道事業をはじめとした当社グループの持続的な成長のためには短期的な経済情勢等に左右されることなく、長期的な協力関係を維持することができるパートナー企業の存在が不可欠であると考えています。この考えに基づき、継続的な事業運営や業務提携・関係強化による収益拡大等の観点から、中長期的な企業価値向上に資すると判断した場合は政策保有株式を保有しますが、保有継続の必要性が乏しいと判断した銘柄については縮減を図っています。

毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について、長期ビジョンを達成するうえで保有目的が適切か、保有に伴う利益が当社の資本コストに見合っているか、又は将来改善見込みがあるか等を精査し、保有の適否を検証します。その結果、保有継続の必要性が乏しい銘柄については、売却に向けた譲渡先の選定や具体的な協議等を行います。

なお、2023年3月期については2022年9月に開催した取締

役会において、上記方針に基づく保有の適否を検証しており、保有継続の必要性が乏しい政策保有株式は縮減に向けた取り組みを行っています。

政策保有株式の議決権行使については、コーポレートガバナンス上の懸念点がある場合には反対票を投じる等、当該企業の成長及び企業価値向上等に資するか否かを勘案し、議決権を行使します。

当社の株式を政策保有株式として保有している会社から、その株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆すること等により、売却等を妨げることはしません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	28	2,216
非上場株式以外の株式	13	21,276

(参考)連結純資産に占める割合 5.77%

2023年3月期において株式数が増加した銘柄

	銘柄数(銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	1	500	鉄道事業をはじめとした当社グループの持続的な成長に資する協力関係の維持・強化により企業価値向上を図るため。
非上場株式以外の株式	—	—	—

2023年3月期において株式数が減少した銘柄

	銘柄数(銘柄)	株式数の減少に係る売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	3	110
非上場株式以外の株式	—	—

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額等に関する情報

銘柄	2023年3月期	2022年3月期
	株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)
東海旅客鉄道(株)	338,200 5,346	338,200 5,399
東日本旅客鉄道(株)	707,800 5,191	707,800 5,032
西日本旅客鉄道(株)	810,400 4,422	810,400 4,125
(株)九電工	887,800 2,987	887,800 2,544
西日本鉄道(株)	813,300 1,945	813,300 2,182
ANAホールディングス(株)	246,600 709	246,600 632
九州電力(株)	418,700 316	418,700 342
西部ガスホールディングス(株)	72,400 125	72,400 144
(株)T&Dホールディングス	59,950 98	59,950 100
(株)ふくおか フィナンシャルグループ	23,650 60	23,650 56
(株)みずほ フィナンシャルグループ	21,200 39	21,200 33
第一生命 ホールディングス(株)	9,700 23	9,700 24
(株)西日本フィナンシャル ホールディングス	8,493 9	8,493 6

健全な企業運営 —リスクマネジメント・コンプライアンス—

情報セキュリティを高める取り組み

情報セキュリティリスクへの対応は重要な課題と認識しており、想定される内部・外部脅威に対し様々な対策を実施しています。グループ会社に対しては共通セキュリティ基盤を構築してネットワークやサーバー等のICTインフラを統合し、サプライチェーンを含めた様々なセキュリティリスクへの対策を行っています。また、情報セキュリティに関する従業員の意識向上を目的としたセキュリティ教育や、グループ会社を対象とした標的型メール訓練等を継続的に実施しています。

具体的な取り組み

- 外部からの不正通信の遮断・検知及び対応
- 受信メールの安全性チェック
- パソコン・サーバー等のIT機器における脆弱性対応
- 外部機関と連携した情報収集 等

ランサムウェアへの対応

2023年3月期は、世界的にランサムウェアによる不正アクセスの被害が急増しました。ランサムウェアは①電子メール、②VPN(Virtual Private Network) 機器、③社外公開サイト等を經由して感染するケースが多いことから、不正アクセスを未然に防止できるようセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

① 電子メール

2023年3月期よりパスワードで暗号化したファイルを添付したメール(PPAP)の利用廃止を実施しました。また、JR九州グループ全従業員を対象に標的型メール訓練を複数回実施し、不審なメールを開封することがないように、従業員のセキュリティ意識の醸成を図っています。

② VPN機器

脆弱性診断を実施し、指摘事項への対応を行っています。また、脆弱性情報を日々収集し、危険度を評価したうえでセキュリティパッチを適用する等脆弱性対応の運用を強化しています。

③ 社外公開サイト

定期的な脆弱性診断を実施するとともに、公開サイトを構築する際のガイドラインを策定し、必要なセキュリティ対策の明確化、公開に際しての承認プロセスの徹底を図っています。

また、インシデント発生時の対応能力の向上を図るため、役員を対象としたインシデント訓練を実施しました。高度化するサイバー犯罪の脅威に対し、リスクの早期検知、インシデント発生時の迅速な対応が可能となるよう、更なるセキュリティ対策の強化に努めてまいります。



脆弱性診断業務完了報告書

情報セキュリティインシデント対応体制

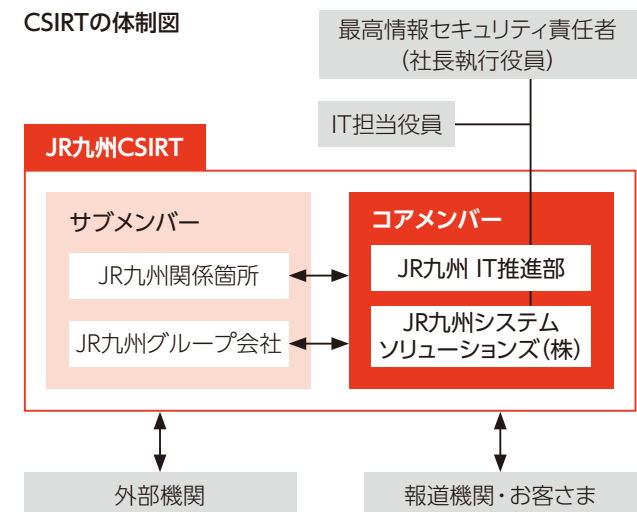
当社グループ全体のセキュリティ対策強化のため、情報セキュリティインシデントの発生に備えた取り組みを組織的に行うCSIRTを2019年3月に構築しています。インシデント発生時における早期対応を実現するため、インシデント対応フローの整備や外部機関と連携した情報収集等に取り組んでいます。

CSIRTの概要

CSIRT(シーサート: Computer Security Incident Response Team)

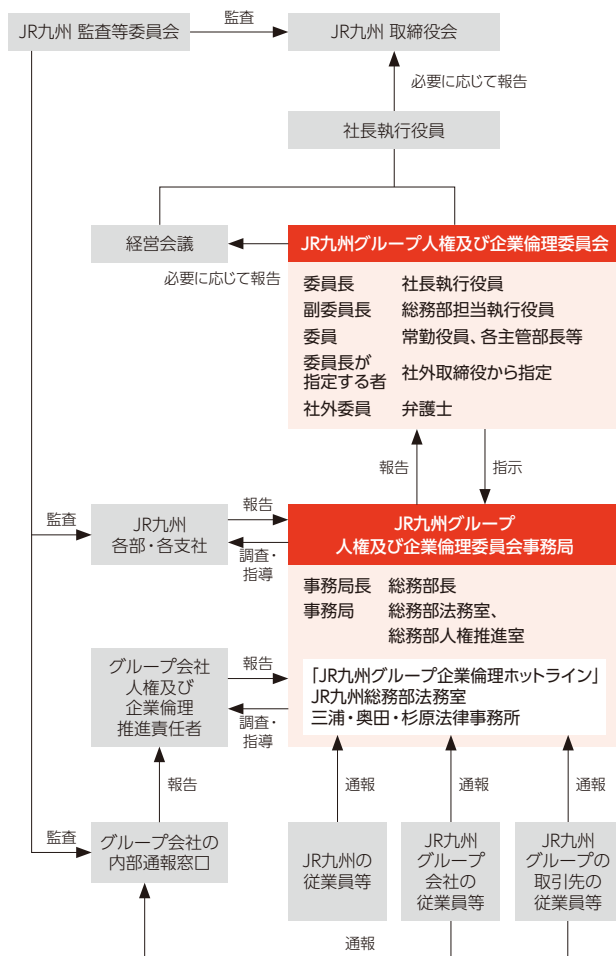
名称	JR九州CSIRT(略称: JRQ-CSIRT)
対象	JR九州及びJR九州グループ会社
役割	<ul style="list-style-type: none"> ● インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握 ● インシデント発生時の迅速な対応・支援 ● 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練

CSIRTの体制図



JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

人権及び企業倫理体制図(2023年4月1日現在)



JR九州グループ人権及び企業倫理委員会

当社グループにおいて企業倫理を確立し、法令遵守を徹底するために必要な事項の審議機関として、社長執行役員を委員長とする「JR九州グループ企業倫理委員会」を2004年より設置しています。同委員会には、企業倫理について高い知見を有する社外取締役等に委員として参加いただいております。また「JR九州グループ企業倫理ホットライン」に通報のあった内容は、法令上の守秘義務に反しない範囲で「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」において、報告されます。

なお、人権や企業倫理に対する消費者や投資家の意識の高まりなどもあり、人権や企業倫理に関する施策、相談、教育・指導、対策・改善を一気通貫で対応するため、2023年4月1日より「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」を設置しました。

内部通報制度

公益通報者保護法に対応した、当社グループの相談窓口として、当社内及び外部の弁護士事務所に「JR九州グループ企業倫理ホットライン」を設置しています。「JR九州グループ企業倫理ホットライン」は、当社グループ及び当社グループの取引先の皆さまから企業倫理、法令などに照らして、業務運営や従業員等の行動に疑問を感じた場合に通報できる窓口です。匿名での相談も受け付けており、相談者に関する秘密は厳守し、また、通報を行ったことのみをもって不利益な取り扱いを受けることはありません。

近年は相談件数も増えてきており、相談窓口の適切な運用がなされています。なお、相談内容としては、ハラスメント関係や労働関係が多い傾向にあります。

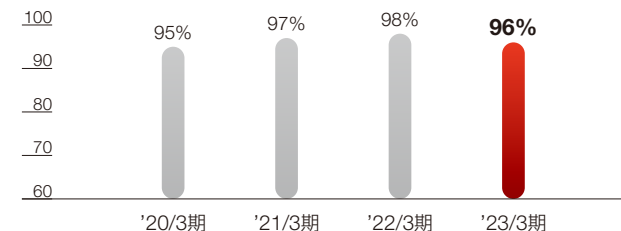
ホットラインへの報告件数の推移

年	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期
通報件数	39件	56件	65件	73件	74件

企業倫理に関する意識調査の結果について

当社従業員を対象に実施した2023年3月期の意識調査の結果では、「JR九州グループ企業倫理ホットラインの存在を知っているか」との問いに対し、「知っている」と答えた割合は、全従業員の約96%という結果となりました。JR九州グループ企業倫理ホットラインの認知度については高い水準を維持しておりますが、一部の年齢層や部署で認知度が低下しており、更なる教育、周知の徹底を図ってまいります。

「JR九州グループ企業倫理ホットラインの存在を知っているか」という問いに対し「知っている」と答えた割合



当社グループ会社に対する企業倫理に関するヒアリング

グループ会社各社の企業倫理に関する取り組み内容と課題を把握し、今後の施策へと反映することを目的に、2019年3月期よりグループ会社に対するヒアリングを実施しています。これまで約半数のグループ会社に対して実施し、その内容を踏まえて当社グループの企業倫理に関する研修等の改善を行っております。

企業倫理に関する教育・研修

企業倫理ハンドブック

グループ会社を含む全ての従業員に対して「JR九州グループ企業倫理ハンドブック」を周知しています。ハンドブックでは、ハラスメント行為の防止などの職場づくりに関する事例や、腐敗行為の防止などの公正な事業の運営に関する事例など具体的な事例を交えて紹介しています。また、当社グループにおける人材の多様化(高齢者や外国人の従業員)に対応するため、より簡易な教育ツールとして「企業倫理ハンドブック」の簡易版及びその英語版も用意しています。

JR九州グループ企業倫理ハンドブック



日本語版

英語版

企業倫理月間

当社グループは、2019年3月期より、毎年10月を企業倫理強化月間として設定し、様々な企業倫理に関する取り組みを実施しています。その一環として、従業員を対象とした「JR九州グループ企業倫理セミナー」や当社グループ会社を含めた役員向けのセミナーを隔年で開催しており、2023年3月期は、外部講師を招いて、「コンプライアンス違反予防のポイント」と題するセミナーを開催しました。

全従業員教育

従業員一人ひとりが法令を遵守し、「JR九州グループ倫理行動憲章」に則った行動をとるようeラーニングなどを用いて毎年企業倫理に関する従業員教育を実施しています。2023年3月期には、企業倫理違反の具体的な事例等を学ぶ「企業倫理」及び法改正が行われた「個人情報保護法」をテーマに実施しました。

各種セミナーの実施

eラーニングを用いた全従業員教育のみならず、対象者やテーマに合わせた研修も実施しています。

(1) ハラスメント防止研修

労働施策総合推進法の改正や「JR九州グループ企業倫理ホットライン」への相談事例が増えていることに鑑み、当社顧問弁護士を外部講師として招き、現場や各支社等の管理者を対象として、具体的な事例を用いたハラスメント事案への対処方法などの研修を実施しました。

(2) テーマ別説明会「改正個人情報保護法」

当社及び当社グループ会社の担当者を対象とし、2022年4月に施行された令和2年改正個人情報保護法に関するセミナーを実施しました。研修では当社顧問弁護士から改正内容のポイントや個人情報を含むデータの利活用の注意点などを解説しました。

(3) テーマ別研修「不祥事発生のメカニズム」

当社不動産セグメントのグループ会社の管理者層を対象とし、企業倫理・リスクマネジメントを専門とした外部講師を招き、同セグメントで発生しうる具体的な不祥事事例への対処、予防について研修を実施しました。研修当日にグループワークで議論することで、受講者自身の思考を深める内容の研修を実施しました。

2023年3月期の教育・セミナーの実施一覧

社外講師 (顧問弁護士含む) によるセミナー	<ul style="list-style-type: none"> ● 新任役員セミナー ● JR九州グループ企業倫理セミナー ● テーマ別研修「不祥事発生のメカニズム」 ● ハラスメント防止研修 ● テーマ別説明会「改正個人情報保護法」
総務部法務室による セミナー、勉強会	<ul style="list-style-type: none"> ● 階層別研修における企業倫理研修 ● グループ会社への企業倫理研修 ● 個人情報に関する情報セキュリティ管理者会議 ● eラーニングによる教育(個人情報保護法、企業倫理)



テーマ別研修「不祥事発生のメカニズム」の様子

健全な企業運営 —ステークホルダーとのコミュニケーション充実—

お客さま懇談会

お客さまから当社グループに対してのご意見をいただく場として「お客さま懇談会」を開催しています。当社が1年間の任期でお客さま懇談会委員に委嘱した皆さまから、九州8地区で年2回開催する「地区懇談会」にて様々なご意見を頂戴しています。また、各地区の代表委員の皆さまと経営陣が対話する「お客さま中央懇談会」を年1回開催しています。このような活動を通して当社グループのサービスや商品についてご意見をいただき、改善につなげていくとともに、当社グループへのご理解を深めていただく機会にもなっています。

2023年3月期は対面での会議に加え、委員の皆さまに新幹線や観光列車、駅ビルなどの視察を行っていただきました。当社グループのサービスや商品について貴重なご意見をいただき、改善につなげていくとともに、当社グループへのご理解を深めていただく機会にもなっています。



懇談会開催回数 **17回**

経営陣と従業員との意見交換会

意見交換会回数 **57回**

詳しくはこちらをご覧ください [P.55](#)

取引先の皆さまとの対話

「調達の基本方針」を当社のウェブサイト等にて開示し、取引先の皆さまにも当社方針に対するご理解とご協力をいただいています。

2023年3月期は、新型コロナウイルス感染症による規制や半導体不足等により、一部の資材調達に影響が生じたものの、取引先の皆さまのご協力により、安定した調達を行うことができました。取引先への直接訪問等により、品質管理に関するヒアリングやESGアンケート結果のフィードバック等を実施して、取引先の皆さまとの積極的なコミュニケーションを図っています。



ESGアンケート回答 **302社**

株主・投資家との対話

当社は、株主総会をはじめ、決算説明会や経営陣と機関投資家との個別ミーティング、個人投資家向けの説明会などを開催することで、積極的な対話を進めています。

2023年3月期の決算説明会や個人投資家向けの説明会は、新型コロナウイルス感染症の感染拡大の状況に鑑みて、web会議方式を中心に実施しましたが、株主や投資家からの質問に答える形式とし、双方向でのコミュニケーションを図りました。これらの活動を通して、当社グループの事業や成長戦略に関する情報を提供するとともに、様々なご意見を頂戴しています。いただいたご意見は、経営陣の会議や取締役会で共有し、経営の改善につなげています。



経営陣と機関投資家との対話 **92回**

個人投資家向けの説明会 **4回**



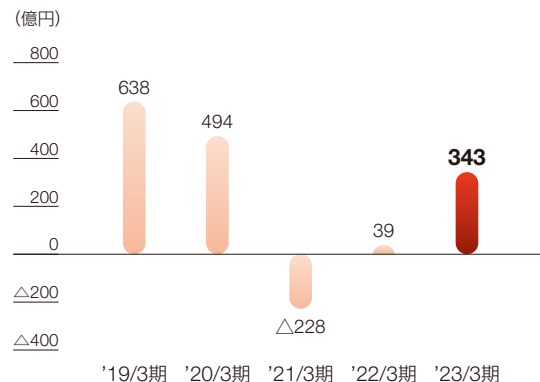
データセクション

財務ハイライト
非財務ハイライト
財務情報
投資家情報
連結子会社情報

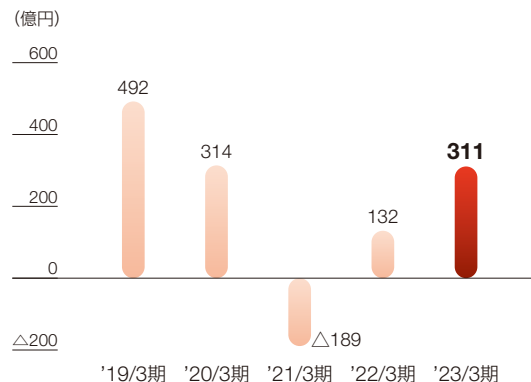


財務ハイライト

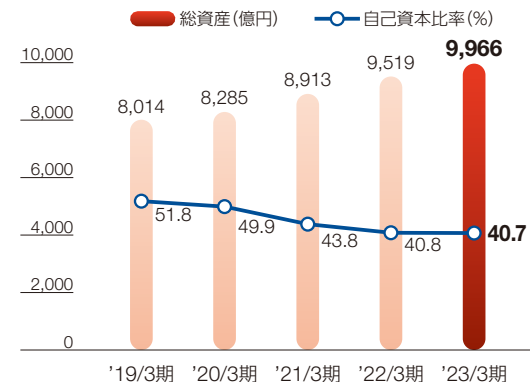
営業利益(損失)



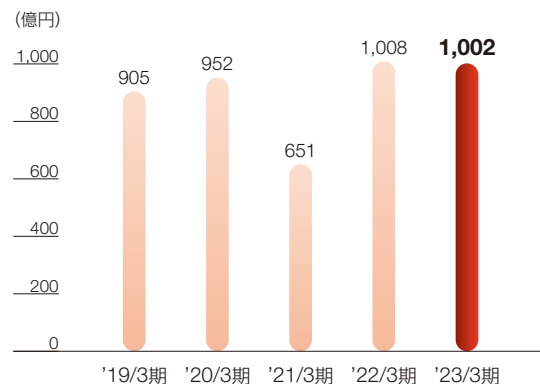
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



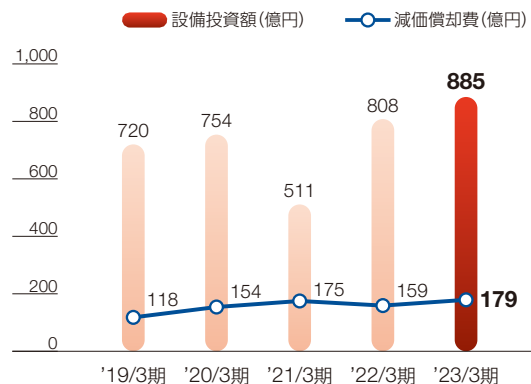
総資産/自己資本比率



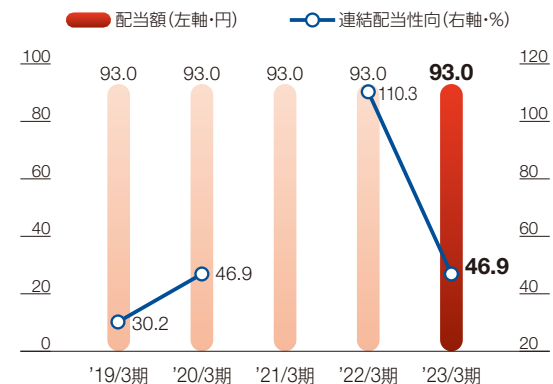
設備投資額



設備投資額/減価償却費(単体)



1株当たり配当額/連結配当性向



※'20/3期は、自己株式(取得総数2,698,400株、取得総額99億円)を取得、消却を実施しました。

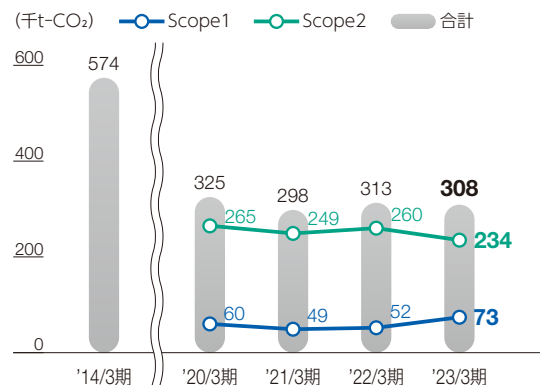
非財務ハイライト

詳しくはwebサイトをご参照ください。

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/> ESGデータブック

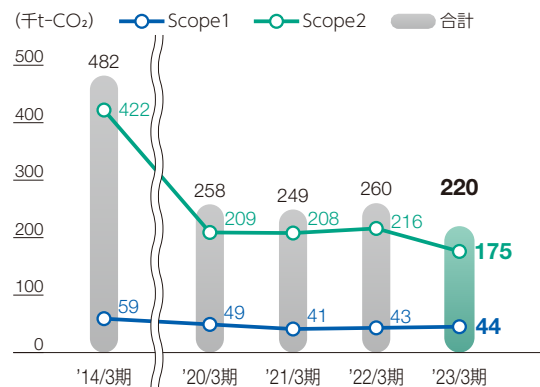
CO₂排出量

グループ全体



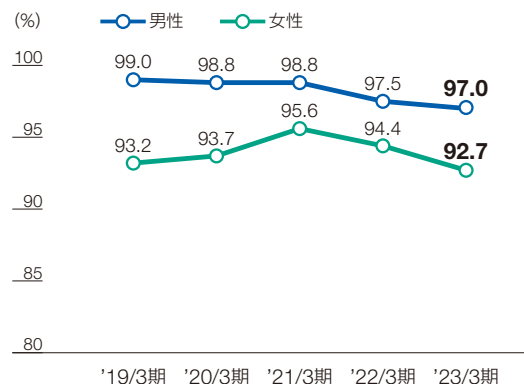
※ '14/3期はCO₂排出量の合計値を記載
 ※ '23/3期より集計範囲をグループ全体(国内)に拡大

JR九州単体



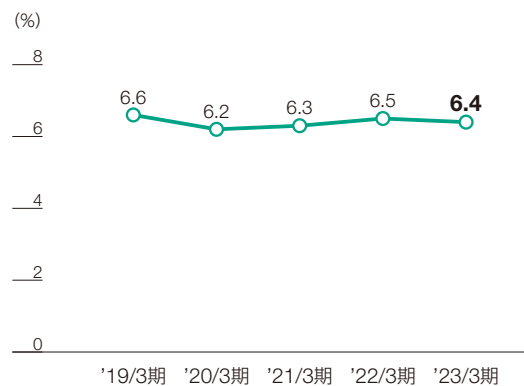
※ '23/3期はソコテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)社による独立した第三者保証を取得

従業員定着率



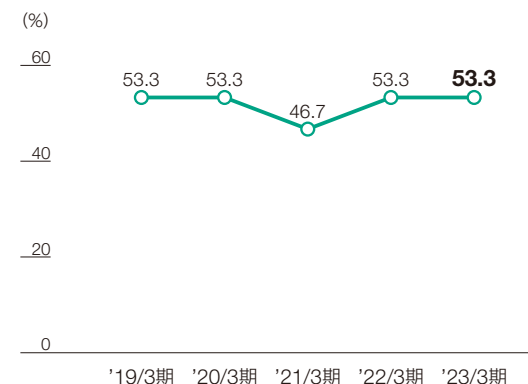
※ 集計範囲：JR九州単体
 ※ 従業員定着率=1-従業員離職率

女性管理職比率



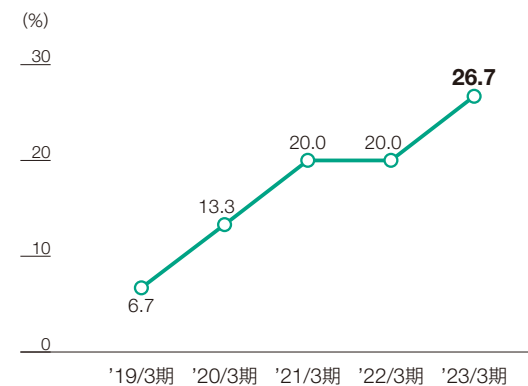
※ 集計範囲：JR九州単体
 ※ 当該年度翌期の4月1日時点

独立社外取締役比率



※ 集計範囲：JR九州単体
 ※ 当該年度翌期の6月末時点

女性取締役比率



※ 集計範囲：JR九州単体
 ※ 当該年度翌期の6月末時点

財務情報

連結財務サマリー

	旧セグメント				現セグメント		(億円)
	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2022/3期	2023/3期	
営業収益	4,403	4,326	2,939	3,295	3,295	3,832	
運輸サービス	1,818	1,737	952	1,089	1,042	1,383	
不動産・ホテル	900	907	801	1,105	1,137	1,231	
流通・外食	1,040	1,046	514	436	436	547	
建設	938	993	965	957	929	883	
ビジネスサービス	726	721	636	600	695	734	
営業利益(損失)	638	494	△228	39	39	343	
運輸サービス	274	198	△376	△222	△227	25	
不動産・ホテル	254	191	99	179	180	221	
流通・外食	34	28	△25	△12	△12	14	
建設	62	65	69	70	70	54	
ビジネスサービス	22	22	17	28	33	34	
EBITDA	854	750	46	307	307	638	
運輸サービス	343	295	△265	△136	△141	131	
不動産・ホテル	356	305	222	318	319	362	
流通・外食	50	44	△11	0	0	27	
建設	72	76	80	80	80	65	
ビジネスサービス	41	43	37	52	57	62	
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	492	314	△189	132		311	
設備投資額(単体)	720	754	511	808		885	
減価償却費(単体)	118	154	175	159		179	
営業活動によるキャッシュ・フロー	414	604	△103	564		620	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△746	△769	△539	△957		△975	
財務活動によるキャッシュ・フロー	56	33	1,058	525		89	
資産合計	8,014	8,285	8,913	9,519		9,966	
負債合計	3,807	4,102	4,959	5,629		5,898	
純資産合計	4,207	4,182	3,954	3,890		4,068	
1株当たりデータ(円)							
当期純利益	307.75	198.16	△120.83	84.34		198.36	
純資産	2,592.83	2,630.51	2,483.43	2,471.60		2,584.35	
配当金	93.00	93.00	93.00	93.00		93.00	
財務指標(%)							
自己資本比率	51.8	49.9	43.8	40.8		40.7	
営業利益率	14.5	11.4	△7.8	1.2		9.0	
配当性向	30.2	46.9	—	110.3		46.9	
その他							
輸送人員(百万人)	338	337	251	267		296	
従業員(人)	17,765	17,450	15,661	14,872		14,269	
発行済株式総数(千株)	160,000	157,301	157,301	157,301		157,301	

(注1) 各セグメントの営業収益、営業利益(損失)、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。

(注2) セグメント別のEBITDAは、各セグメントにおける営業利益に減価償却費を加えた数値(セグメント間取引消去前、転貸を目的としたリース資産に係る減価償却費除く)です。

(注3) 当社は、2020年3月期より「株式給付信託(BBT)」を導入しています。2020年3月期以降の1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています。また、2020年3月期以降の1株当たり当期純利益金額又は1株当たり当期純損失金額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めています。

(注4) 2021年3月期の配当性向については、当期純損失であるため記載していません。

(注5) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

経営成績の分析

営業収益

営業収益は、鉄道旅客運輸収入の増、小売業やホテル業の収入増などにより、前期比16.3%増の3,832億42百万円となり、2期連続の増収となりました。

営業費

営業費は、前期比7.2%増加し、3,489億18百万円となりました。

運輸業等営業費及び売上原価は、前期比5.5%増加し、2,452億53百万円となりました。これは、動力費の増等によるものです。

販売費及び一般管理費については、前期比11.4%増加し、1,036億65百万円となりました。これは、ホテルの開業に伴う経費の増等によるものです。

営業利益

営業利益は、前期比770.2%増加し、343億23百万円となりました。

なお、営業収益に対する営業利益の比率は、前期の1.2%に対し、当期は9.0%となりました。

営業外収益

営業外収益は、前期比44.4%減少し、42億26百万円となりました。これは、雇用調整助成金の減等によるものです。

営業外費用は、前期比23.5%増加し、28億49百万円となりました。これはデリバティブ評価損の増等によるものです。

経常利益

経常利益は、前期比286.5%増加し、357億00百万円となりました。

なお、営業収益に対する経常利益の比率は、前期の2.8%に対し、2023年3月期末は9.3%となりました。

特別損益

特別利益は、前期比88.7%増加し、180億79百万円となりました。これは、工事負担金等受入額の増等によるものです。

特別損失は、前期比10.6%増加し、134億81百万円となりました。これは、固定資産圧縮損の増等によるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比135.2%増加し、311億66百万円となりました。

セグメント概況(営業収益)

運輸サービスセグメント

前期比32.6%増加し、1,383億18百万円となりました。これは、当社の鉄道旅客運輸収入が、前期比35.9%増の1,214億51百万円となったこと等によるものです。

新幹線については、輸送人キロは前期比54.8%増の15億52百万人キロとなりました。定期収入は前期比10.4%増の27億32百万円、定期外収入は前期比65.3%増の413億8百万円となり、全体では前期比60.4%増の440億41百万円となりました。

在来線については、輸送人キロは前期比14.5%増の58億71百万人キロとなりました。定期収入は前期比3.6%増の263億61百万円、定期外収入は前期比39.9%増の510億42百万円、全体では前期比25.0%増の774億3百万円となりました。

不動産・ホテルセグメント

不動産・ホテルセグメントは、前期比8.3%増加し、1,231億10百万円となりました。これは、ホテル業の収入増などによるものです。

流通・外食セグメント

流通・外食セグメントは、前期比25.5%増加し、547億81百万円となりました。これは、小売業の収入増などによるものです。

建設セグメント

建設セグメントは、前期比4.9%減少し、883億70百万円となりました。これは、工事の減などによるものです。

ビジネスサービスセグメント

ビジネスサービスセグメントは、前期比5.7%増加し、734億88百万円となりました。これは、受注の増などによるものです。

財政状態の分析

2023年3月期末の資産の部の合計額は、前期比4.7%増加し、9,966億99百万円となりました。流動資産は、有価証券の償還等により前期比4.6%減少し、1,971億45百万円となりました。

固定資産は、有形固定資産の増等により前期比7.3%増加し、7,995億54百万円となりました。

一方、負債の部の合計額は、前期比4.8%増加し、5,898億49百万円となりました。流動負債は、1年内償還予定の社債の増等により前期比7.3%増加し、1,954億18百万円となりました。固定負債は、長期借入金の増等により前期比3.6%増加し、3,944億31百万円となりました。

また、純資産の部の合計額は、前期比4.6%増加し、4,068億50百万円となりました。これは、利益剰余金の増等によるものです。

キャッシュ・フロー

現金及び現金同等物の2023年3月期末残高は、前期比264億26百万円減少し、522億83百万円となりました。

営業活動の結果得られた資金は、税金等調整前当期純利益が増加したこと等により前期比56億24百万円増加し、620億84百万円となりました。

投資活動の結果支出した資金は、固定資産の取得支出が増加したこと等により前期比18億51百万円増加し、975億81百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、資金調達が増加したこと等により前期比435億76百万円減少し、89億63百万円となりました。

配当政策

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置づけており、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要と考えております。2025年3月期までの間は、1株当たり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行うこととしています。

2023年3月期の期末配当金につきましては、業績は回復途上にあるものの、上記の方針に基づき、1株当たり93円としました。

なお、当社は取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めています。剰余金の配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会です。

内部留保資金につきましては、安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献するため、鉄道設備等の維持・更新への投資及び成長投資に充当していきます。

2023年3月期の配当につきましては、業績や財政状況を総合的に検討した結果、中間配当を行わず、期末配当の年1回としました。

事業等のリスク

当社グループは、九州新幹線をはじめとした九州主要都市間を結ぶ鉄道ネットワークを有しており、鉄道事業に加えて、鉄道事業との相乗効果の高い不動産業（駅ビル商業施設、マンション、ホテル等）、小売業、飲食業、建設業等について九州を中心に展開しています。

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではありません。2023年3月期末現在において当社グループが判断したものです。

事業等のリスク

- 1 感染症に関する事項
- 2 少子高齢化等の人口動向に関する事項
- 3 自然災害等に関する事項
- 4 経済動向や国際情勢に関する事項
- 5 中期経営計画に関する事項
- 6 情報技術(IT)上の問題に関する事項
- 7 個人情報保護に関する事項
- 8 競合に関する事項
- 9 保有資産の価値に関する事項
- 10 外部委託先や取引先に関する事項
- 11 企業買収等に関する事項
- 12 環境規制や気候変動に関する事項
- 13 運輸サービスグループに関する事項
- 14 不動産・ホテルグループに関する事項

(詳細は有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください)

連結貸借対照表

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	(百万円)	
	2022/3期末	2023/3期末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	39,709	37,283
受取手形、売掛金及び契約資産	45,536	49,960
未収運賃	2,224	2,761
有価証券	39,027	15,022
商品及び製品	19,757	17,723
仕掛品	19,630	38,136
原材料及び貯蔵品	8,058	9,274
その他	32,821	27,047
貸倒引当金	△42	△63
流動資産合計	206,722	197,145
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	312,746	324,158
機械装置及び運搬具(純額)	44,001	66,416
土地	147,142	165,060
リース資産(純額)	19,668	20,787
建設仮勘定	44,040	48,111
その他(純額)	7,708	7,671
有形固定資産合計	575,308	632,205
無形固定資産	5,735	6,203
投資その他の資産		
投資有価証券	45,086	50,381
繰延税金資産	62,996	55,512
退職給付に係る資産	1,007	967
その他	56,191	55,476
貸倒引当金	△1,067	△1,192
投資その他の資産合計	164,214	161,145
固定資産合計	745,257	799,554
資産合計	951,980	996,699

	(百万円)	
	2022/3期末	2023/3期末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	28,908	27,292
短期借入金	6,070	1,996
コマースナル・ペーパー	35,000	20,000
1年内償還予定の社債	—	20,000
1年内返済予定の長期借入金	8,780	18,392
未払金	46,564	50,234
未払法人税等	1,693	1,224
預り連絡運賃	1,705	2,275
前受運賃	4,818	5,410
賞与引当金	7,066	8,107
その他	41,466	40,484
流動負債合計	182,074	195,418
固定負債		
社債	120,000	125,000
長期借入金	153,336	166,225
リース債務	11,584	10,452
安全・環境対策等引当金	854	230
災害損失引当金	2,115	809
退職給付に係る負債	48,890	46,729
資産除去債務	1,448	1,828
その他	42,649	43,154
固定負債合計	380,881	394,431
負債合計	562,955	589,849
純資産の部		
株主資本		
資本金	16,000	16,000
資本剰余金	225,847	225,814
利益剰余金	147,941	164,479
自己株式	△591	△584
株主資本合計	389,198	405,709
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,781	4,562
為替換算調整勘定	△441	△201
退職給付に係る調整累計額	△5,206	△4,017
その他の包括利益累計額合計	△866	343
非支配株主持分	692	797
純資産合計	389,024	406,850
負債純資産合計	951,980	996,699

連結損益計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	(百万円)	
	2022/3期	2023/3期
営業収益	329,527	383,242
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	232,566	245,253
販売費及び一般管理費	93,016	103,665
営業費合計	325,583	348,918
営業利益	3,944	34,323
営業外収益		
受取利息	96	96
受取配当金	578	633
金銭の信託運用益	2,033	1,632
投資有価証券運用益	533	603
為替差益	324	515
雑収入	4,033	744
営業外収益合計	7,600	4,226
営業外費用		
支払利息	1,515	1,685
デリバティブ評価損	192	385
雑損失	598	778
営業外費用合計	2,307	2,849
経常利益	9,237	35,700
特別利益		
工事負担金等受入額	6,216	13,579
投資有価証券売却益	—	2,822
災害復旧事業費補助金	1,106	—
その他	2,258	1,677
特別利益合計	9,581	18,079
特別損失		
固定資産圧縮損	6,006	8,314
減損損失	3,196	3,322
災害損失引当金繰入額	408	—
災害による損失	329	—
その他	2,246	1,845
特別損失合計	12,186	13,481
税金等調整前当期純利益	6,633	40,298
法人税、住民税及び事業税	2,045	1,655
法人税等調整額	△8,299	7,367
法人税等合計	△6,253	9,022
当期純利益	12,886	31,275
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△364	108
親会社株主に帰属する当期純利益	13,250	31,166

連結包括利益計算書

	(百万円)	
	2022/3期	2023/3期
当期純利益	12,886	31,275
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△2,301	△222
為替換算調整勘定	△254	239
退職給付に係る調整額	913	1,189
その他の包括利益合計	△1,641	1,205
包括利益	11,244	32,480
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	11,640	32,376
非支配株主に係る包括利益	△395	104

連結キャッシュ・フロー計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

	2022/3期	2023/3期
(百万円)		
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	6,633	40,298
減価償却費	29,027	31,836
固定資産圧縮損	6,006	8,314
減損損失	3,196	3,322
災害損失引当金繰入額	408	—
災害による損失	329	—
貸倒引当金の増減額(△は減少)	221	146
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△466	△392
安全・環境対策等引当金の増減額(△は減少)	△557	△623
受取利息及び受取配当金	△675	△730
支払利息	1,515	1,685
為替差損益(△は益)	△324	△515
デリバティブ評価損益(△は益)	192	385
工事負担金等受入額	△6,216	△13,579
投資有価証券売却損益(△は益)	—	△2,822
災害復旧事業費補助金	△1,106	—
売上債権の増減額(△は増加)	4,157	△4,957
棚卸資産の増減額(△は増加)	20,179	△8,235
仕入債務の増減額(△は減少)	△4,308	△455
金銭の信託運用益	△2,033	△1,632
投資有価証券運用益	△533	△603
その他	4,610	9,503
小計	60,254	60,942
利息及び配当金の受取額	638	681
利息の支払額	△1,419	△1,570
金銭の信託運用益の受取額	2,021	1,646
災害損失の支払額	△3,151	△1,165
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△1,884	391
災害復旧事業費補助金の受取額	0	1,158
営業活動によるキャッシュ・フロー	56,460	62,084

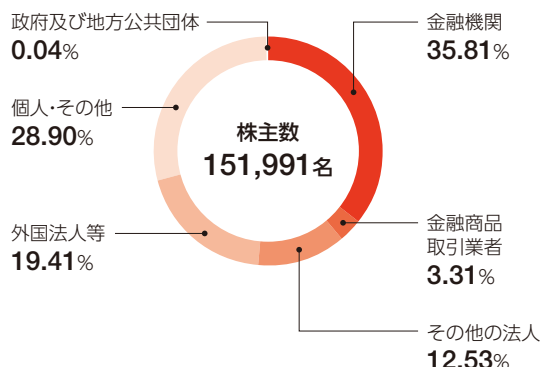
	2022/3期	2023/3期
(百万円)		
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△101,475	△104,795
投資有価証券の取得による支出	△4,108	△5,212
投資有価証券の売却による収入	3	2,933
工事負担金等受入による収入	8,498	5,498
その他	1,353	3,994
投資活動によるキャッシュ・フロー	△95,729	△97,581
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△798	△4,613
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	35,000	△15,000
長期借入れによる収入	2,751	30,401
長期借入金の返済による支出	△4,673	△8,698
長期未払金の返済による支出	△262	△264
社債の発行による収入	40,000	25,000
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,712	3,188
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,366	△3,587
配当金の支払額	△14,629	△14,629
非支配株主への配当金の支払額	△7	—
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△2,296	△33
その他	△2,889	△2,798
財務活動によるキャッシュ・フロー	52,539	8,963
現金及び現金同等物に係る換算差額	419	106
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	13,690	△26,426
現金及び現金同等物の期首残高	65,019	78,709
現金及び現金同等物の期末残高	78,709	52,283

投資家情報

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 福岡証券取引所
証券コード	9142
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
議決権の基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月に開催
配当金の基準日	期末配当: 毎年3月31日 中間配当: 毎年9月30日 (配当を実施する場合の基準日)
単元株式数	100株
発行可能株式総数	640,000,000株
発行済株式総数	157,301,600株

(2023年3月31日現在)

所有者別株式数比率 (2023年3月31日現在)



大株主の状況(2023年3月31日現在)	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	22,789,700	14.49
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,831,800	6.89
RAILWAY HOLDINGS, L.L.C.	7,162,200	4.55
太陽生命保険株式会社	3,200,000	2.03
日本生命保険相互会社	3,128,000	1.99
明治安田生命保険相互会社	2,296,000	1.46
東海旅客鉄道株式会社	2,077,900	1.32
東日本旅客鉄道株式会社	1,974,100	1.25
西日本旅客鉄道株式会社	1,972,100	1.25
JR九州従業員持株会	1,877,757	1.19

(注1) 持株比率は、自己株式(87株)を控除して計算しております。
(注2) 自己株式には、役員株式給付信託(BBT)制度の信託口が所有する181,400株は含まれておりません。

連結子会社情報

運輸サービスグループ

- JR九州バス株式会社
- JR九州高速船株式会社
- 豊肥本線高速鉄道保有株式会社^(※1)

- 株式会社JR鹿児島シティ
- 株式会社JR宮崎シティ
- JR九州ビルマネジメント株式会社
- JR九州住宅株式会社
- JR九州レンタカー&パーキング株式会社
- JR九州シニアライフサポート株式会社
- JR九州リゾート開発株式会社
- JR九州アセットマネジメント株式会社
- JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.^(※1)
- JR九州リージョナルデザイン株式会社
- JR九州ホテルズ株式会社
- JR九州ハウステンボスホテル株式会社
- JR九州ステーションホテル小倉株式会社

- 株式会社おおよま夢工房
- JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.
- JR九州ホテルマネジメント株式会社
- AHJ Ekkamai Company Limited^(※2)
- AJ Charoen Nakhon Company Limited^(※2)
- 株式会社博多ステーションビル^(※2)

流通・外食グループ

- JR九州リテール株式会社
- JR九州ファーストフーズ株式会社
- JR九州フードサービス株式会社
- JR九州ファーム株式会社^(※1)

- 株式会社萬坊
- 株式会社ヌルボン
- 株式会社フジバンビ

建設グループ

- JR九州建設グループホールディングス株式会社
- 九鉄工業株式会社
- JR九州エンジニアリング株式会社
- 三軌建設株式会社
- JR九州電気システム株式会社
- JR九州コンサルタンツ株式会社

ビジネスサービスグループ

- キャタピラー九州株式会社
- JR九州商事株式会社
- JR九州サービスサポート株式会社
- JR九州エージェンシー株式会社
- JR九州システムソリューションズ株式会社
- JR九州セコム株式会社^(※2)
- JR九州リネン株式会社
- JR九州ビジネスパートナーズ株式会社
- JR九州ライフサービス株式会社
- JR九州保険コンサルティング株式会社
- 合同会社JR九州企業投資
- でんきの駅合同会社^(※2)

※1 議決権の所有割合は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としております。

※2 持分法適用関連会社

(2023年7月31日現在)



お問い合わせ先

総合企画本部

経営企画部 (IR)

E-mail: ir.info@jrkyushu.co.jp

URL: <https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir>

2023年8月31日 発行