

JR九州グループ

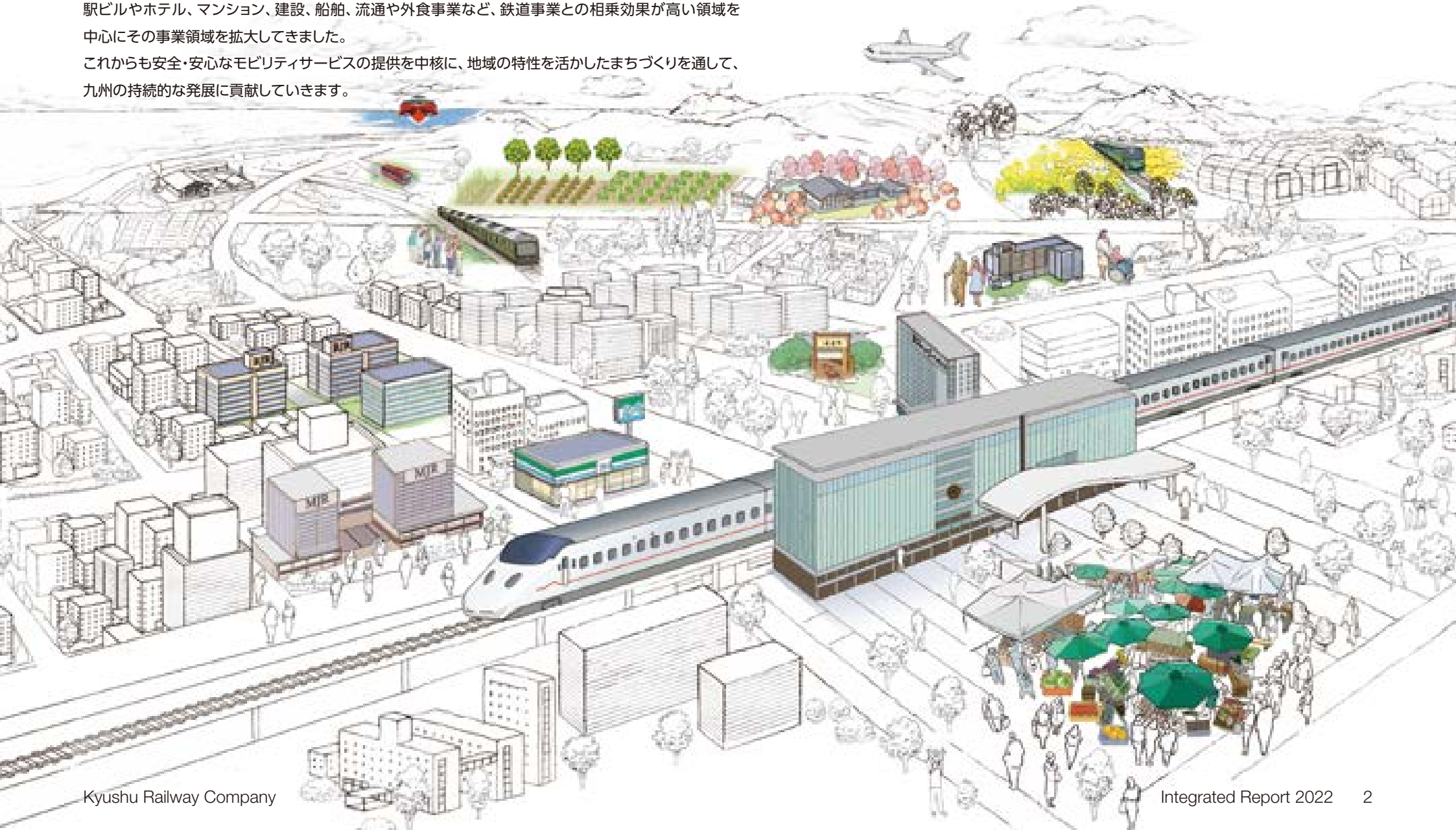
JR九州グループ統合報告書 2022



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。





Contents

1 トップメッセージ

4

2 JR九州グループのあゆみ

JR九州グループの歴史 …… 9

At a Glance …… 11

3 価値創造ストーリー

価値創造ストーリー …… 13

価値創造プロセス …… 14

JR九州グループ中期経営計画
2022-2024策定プロセス …… 15

特集 JR九州グループ中期経営計画
2022-2024 …… 18

CFOメッセージ …… 22

特集 地域を元気に
― 持続可能なまちづくり ― …… 26

4 ESG経営の推進

JR九州グループのESG経営 …… 32

5 環境

持続可能な社会の実現に向けて …… 35

脱炭素社会の実現 …… 36

その他の取り組み …… 38

6 社会

すべての事業の基盤となる安全とサービス

―― 安全 …… 40

―― サービス …… 44

価値創造の源泉である人づくり

―― 人材戦略の推進 …… 48

デジタル人材育成 …… 53

人権推進に関わる取り組み …… 55

7 ガバナンス

健全な企業運営

―― コーポレートガバナンス …… 57

社外取締役座談会 …… 60

―― リスクマネジメント・コンプライアンス … 71

―― ステークホルダーとのコミュニケーション充実 … 74

8 データセクション

データセクション

―― 財務ハイライト …… 76

―― 非財務ハイライト …… 77

―― 財務情報 …… 78

投資家情報 …… 84

連結子会社情報 …… 84

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、国際統合報告評議会（IIRC）*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。

* 国際的な企業報告フレームワークの開発を目指して、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等によって2010年に設立された民間団体です。2021年6月、IIRCとSASBが合併し、新団体「Value Reporting Foundation」となりました。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

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。



成長軌道への復帰を果たし、明るく元気な九州をつくっていきます

代表取締役社長執行役員
古宮　洋二

社長就任にあたって

「明るく、まじめに、優しく」をモットーに成長を目指す

この度、社長に就任するにあたり思い起こすのは、当社の前身である国鉄の最後の時期に入社したときのことです。車両のメンテナンスや列車の運転士として様々な現場の仕事に一から携わりました。それぞれの職場で、ともに働くことで考えや想いに触れ、周囲の方々から多くを学ぶことができました。この経験は私の財産です。国鉄からJR九州へと生まれ変わる中で、現場の視点を踏まえながらJR九州はどうあるべきか、どうするべきかを考えたことは、今でも私の信条として根付いています。

私が常に大切にし、信条としていることは極めてシンプルです。「明るく、まじめに、優しく」。これは会社にもあてはまると思います。明るく元気でないと自分自身も会社に行くことが面白くないし、良いアイデアも出ず、物事が良い方向に進みません。明るさと元気さは会社の雰囲気を良くし、最終的には私たちの成長へとつながっていくと思います。ただ、明るさだけでは会社は成り立ちません。様々なことに挑戦するためには、まじめに勉強し、まじめに取り組むことが大切です。そして、お客さまに、同僚に、地域に、人として優しくありたいと思っています。

この3年間で成長軌道への復帰を果たしたい

当社グループは、会社発足当初より鉄道事業の厳しい経営環境を踏まえ、駅ビルやマンションなど駅を中心にシナジー効果を得やすい周辺事業へ積極的に進出を図りながら、成長を遂げてきました。しかし、この2年間、新型コロナウイルス感染症により完全に立ち止まらされ、発足以来の最大の危機を迎えました。当時、真っ先に考え取り組んだのはお客さまや従業員の安全の確保です。そして、通勤列車にお客さまが半分もいらっしゃらない状況を目の当たりにし、このままでは会社があぶない、これから先どうなるのか不安になったことを今でも覚えています。

何もしなければピンチはピンチです。しかし、ピンチをチャンスにすることはできる。この間、鉄道事業ではBPR施策として営業費用の約1割にあたる140億円の固定費削減に目途をつけました。また、まちづくりにおいても、例えば新長崎駅ビル開発ではコロナを契機に計画を見直し、効率的な開発による開業時期の前倒しや脱炭素・感染症対策の取り組みを推進しました。このように、コロナ禍だからこそできたこともたくさんあります。今こそ当社グループは新しい世の中に適応すべく「進化」する時、もっともっと挑戦し、様々なことにチャレンジする時です。

このような中、2022年4月から新しい中期経営計画をスタートさせました。本計画期間は、コロナでダメージを受けた当社グループが、早期に「成長軌道への復帰」を図る重要なステージと位置づけて、重点戦略として「事業構造改革の完遂」、「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」の3つに取り組んでいきます。少しでも早くコロナ前の経営状況に戻し、従業員が安心して明るく元気に仕事ができる環境をつくり、2030年の長期ビジョンに向けた持続的な成長につなげていきます。

2030年長期ビジョン実現に向けて

2030年長期ビジョンの実現に向けて、想定される外部環境の変化に加え、コロナを経た世の中の価値観の変化に着目し、長期ビジョンの実現方針を定義する必要があると考えました。複数の未来シナリオを検討し、当社グループが九州の持続的な発展にどのような形で貢献していくのかを2つの方針として定義しました。

2030年長期ビジョン実現方針

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

“まちづくり”を進めるにあたり、九州を大きく2つのエリアで捉えました。一つはターミナル駅周辺および沿線エリア、もう一つは地方におけるまちづくりです。

まずは、ターミナル駅周辺および沿線エリアについてです。九州は全国よりも早いペースで少子高齢化・人口減少が進んでいる地域と言われますが、福岡、熊本、大分などのターミナル駅周辺では、例えば駅近くにマンションなどを建設するとすぐに埋まっていきます。ご高齢の方が購入される例も多く、少し離れた郊外から便利な暮らしができる街中に引っ越すという動きがあるからです。駅を中心としたコンパクトシティへの期待は高く、特に福岡の博多エリアには一番力を注いでいきますが、九州には中規模の都市が点在しているところも非常によい点です。

このように、ターミナル駅周辺の面的な開発を強化するとともに、今後は、ターミナル駅から列車で20～30分の沿線エリアへとまちづくりの範囲を拡大していきたいと考えています。この沿線エリアをコンパクトシティ化していく事業モデルは成長性を秘めています。まちの大きさの大小はありますが、ゆとりある住環境や生活密着型商業施設などライフスタイルの多様化に対応した沿線開発を推進し、定住できる街をつくっていきたいと考えています。

次に地方におけるまちづくりです。このエリアでは今後定住人口の増加を期待することが難しいため、交流人口の増大を図る試みに注力していきます。例えば、佐賀県では古民家を旅館に再生する取り組みや、温泉旅館の建設を進めています。地域の魅力と私たちの事業基盤を組み合わせて交流人口を拡大していくことで、地域を元気にすることができると考えています。「住んでいる場所」と「訪れる場所」、それぞれの地域を上手く組み合わせ、都市と自然がつながる、バランスのとれたまちづくりを進めることが大切です。

2023年夏には、豪雨により被災した日田彦山線にBRT（バス高速輸送システム）を導入します。鉄道駅以外での乗降ができるよう停留所（BRT駅）を増設し、お客さまの利便性向上を図るとともに、電気バスの導入による環境対応も実現します。マイカーを手放さなければならないご高齢の方々にもご利用いただけるような、地元の皆さまにとって便利な乗り物を目指しており、今後の地域活性化のモデルケースにしていきたいと考えています。

長期的に見ると、九州の持続可能なモビリティサービスをどのように維持していくのかは大きな課題であり、MaaSの果たす役割は特に大きいと考えています。鉄道、バス、タクシーなど複数の交通機関が連携した交通インフラとして、九州各地で展開を目指しています。今後も、地域の交通事業者や観光協会、自治体などとの連携を強化し、MaaSの更なる推進に注力していきます。

② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

地方における鉄道需要の減少に伴い、地域の顔であった駅長も少なくなり、沿線自治体や地域とのコミュニケーションの機会が減ってしまったと感じています。2022年4月に設置した「地域戦略部」を通じて支社や鉄道事業部と一体となって地域とのコミュニケーションを再構築していきたいと考えています。そこで得た、地域ならではの情報や、当社グループの強みを活かして、私たちのビジネスフィールドである九州の持続的な発展に向け貢献領域を拡大していきます。例えば、道路橋やトンネルは定期点検が必要ですが、地方では点検する技術者が足りないといった課題があります。鉄道にも橋やトンネルはありますので、私たちには点検のノウハウがあります。これまで私たちが事業を通して培ってきた強みを活かして、地方の困りごとを解決する、それを私たちの新たなビジネスへとつなげていきたいと考えています。

長期ビジョン実現に向けた経営基盤の強化

“個”の力の最大化が成長のカギ

私たちが「2030年長期ビジョン」の実現を目指すにあたって、「人材」は非常に大きなテーマです。経営戦略やビジネスモデルが変化する中、また労働市場の変化を受けて、これまでの人材戦略の課題を改めて議論しました。企業価値向上の源泉は、間違いなく人材です。戦略の担い手である従業員の“個”の力を最大化することで、当社グループの成長を実現し、従業員のエンゲージメント向上につながる、この正のスパイラルを強化していくことが必要です。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、やや柔軟性に欠けていたと考えており、人事制度改革に着手したところです。個々の成長をグループの成長につなげられる人事制度改革で、従業員のモチベーション向上へつなげるためにも、私自身がしっかりと旗を振らなければならないと認識しています。

一例ですが、ある運転士の職場では運転業務研究の一環で、ITに長けた運転士が、沿線上の駅の緯度・経度をプロットして列車の運転支援や車内放送システムを構築しました。こうした特性や高い知識を持った従業員が数多く埋もれているのではないかと思います。そこで、個々の能力を発掘する試みとして、IT関係に長けている、関心がある人材を社内公募し、優れた人材を発掘して最適な配置につなげています。ほかにも日田彦山線のBRTのデザインは建築関係の従業員が手がけていますが、本当に上手です。町並みを地域と一緒につくることで、地元の皆さまにも喜んでいただけますし、私たちにとっても地域を知り、学ぶことにつながります。こうしたことからビジネスのきっかけが生まれるかもしれません。

また、当社は「HIRAMEKI」という社内公募制も導入しています。新事業のアイデアを提出し、審査に通れば、その従業員を提案した業務の責任者に就かせようということを行っており、既に事業化しているものもあります。このように、人材の配置を柔軟に実施していくことで、新しい事業を従業員と一緒に立ち上げていきたいと考えています。

さらに、多様な能力を積極的に活かして企業の成長へとつなげていくことも重要です。女性、障がい者、高齢者、また高度な知識・スキルを持った中途採用者といった多様な人材が集まるということは、個々の人材としても、組織としても多くの成長機会を得ることにつながると考えています。特に、女性活躍推進については、女性が継続して働くことのできる環境づくりはもちろん、活躍できる仕組みも重要です。現在、女性従業員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。今回の中期経営計画では非財務KPIとして、女性管理職割合と新入社員の女性割合を掲げており、長期的かつ継続的に取り組んでいく考えです。また、戦略的な出向を通じて従業員が多様な経験を積むことも、当社グループの人材の多様性の推進につながるもので、事業戦略を推進していく上での中核として活躍してくれることを期待しています。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ものやサービスが生まれる。“個”の力が最大限に活かされ、企業としての持続的な成長へとつながっていくものと認識しています。

柔軟な発想でデジタルを活用する

鉄道の線路や車両のメンテナンスは人でしかできない、手作業でやらなければいけない、と思い込んでいるようなところがまだまだあります。例えば、列車は動いているわけですので、その車両にカメラとセンサーをつけて電気や構造物の検査をすればいいじゃないかと。柔軟な発想でデジタルを上手く取り入れていけば、従業員も安全に作業ができますし、会社にとっても効率的な業務運営につながります。多様性の観点からも、より多くの人材が活躍できることにつながると考えています。柔軟な発想は、何もデジタル化に限った話ではなく、従業員にはいつも、社内の常識でなく世の中の常識で考えることが重要だと伝えています。

JR九州グループのESG経営とは

「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

「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。

一方で、当社グループは2019年に初めてESG経営の推進・強化を掲げ、試行錯誤しながら取り組みを進めてきましたが、一部の投資家の方からは「マテリアリティの数が多すぎるのではないか」「KPIが不足している」といったご意見もいただいていましたので、今回の中期経営計画の策定においてこの点も含めて議論を行いました。その結果、マテリアリティを見直し、新たなマテリアリティに応じた非財務KPIを設定しました。この一連のプロセスの中で、改めて私たちの大切にしている「あるべき姿」「おこない」、経営戦略や事業戦略とESGとのつながりがはっきりとし、私たちにとってのESG経営の意味・意義がわかりやすく整理できたと感じています。

環境課題、とりわけ気候変動への対応は非常に重要です。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CO_2排出量実質ゼロを目指しています。今回、1.5℃シナリオ分析と一部の財務影響を定量開示しましたが、脱炭素社会へ移行する社会においても、自然災害の激甚化などによる物理的リスクの影響を避けることはできませんし、移行に伴い相応のコストもかかります。CO_2排出量を削減する「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た「攻め」の視点を持って推進していきます。それには、他企業や地域との連携も不可欠です。鉄道事業は本来、CO_2排出が少ない乗り物ですが、その特性は都市部のように多くのお客さまがご乗車される場合に発揮されます。お客さまの乗車が極端に少ない地方では、鉄道の特性が活かされず、環境には優しくないという側面も持っています。こうした観点からも地方のモビリティのあり方について話し合っていきたいと考えています。

最近では、電車自体も極めて効率性が高く、新車両に切り替える際には、従来の半分以下の省エネルギーを実現できるものにしています。また駅ビルなどの不動産アセットにおいても、断熱性向上や緑化推進による建物熱負荷の低減、高効率設備導入など環境負荷の軽減に取り組み、グリーンビルディング認証の取得などを目指していきます。さらに、再生可能エネルギーの導入や活用、蓄電池の活用などについても勉強しているところです。



ステークホルダーの皆さまへ

九州全体の発展に資することで、
九州を元気にすることが私たちの使命

九州を元気にすることが私たちの使命であり、存在意義だと考えています。コロナを経て私自身その思いをより一層強く持っています。当社グループの事業を通じて九州の魅力を高め、地域の発展に尽力し、九州全体の発展に資すること、文字通り「住みたい・働きたい・訪れたい」九州として、九州を元気にしていきます。

そのためにも、2030年長期ビジョンの実現方針である「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」、「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」に向けて、本中期経営計画期間で成長軌道への復帰を果たせるよう努めてまいります。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切に、当社グループの目指す姿や取り組みについてもしっかりとお伝えし、コミュニケーションの充実を図りながら企業価値向上を目指します。今後の私たちの活動を長期的な視点で見ていただき、ご理解、そしてご期待をいただきたいと思います。





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



1987
●ダイヤ改正（1回目）

1988
●特急「ゆふいんの森」運行開始

1989
●初の分譲マンション「MJR笹丘」販売開始
●（株）ジェイアール九州ファーストフーズ設立



1990
●国際航路開設
「ビートル2世」就航
福岡～釜山間（2時間55分）
●高級中華レストラン
「華都飯店」開業

1991
●大村線電化開業
（早岐～ハウステンボス間）

1992
●（株）トランドール設立
●「JR内野カントリークラブ」開業
●「ホテルブラッサム福岡」開業

1993
●「駅長おすすめの“ゆ”」発売

1995
●「ハウステンボス
ジェイアール全日空ホテル」開業
●ジェイアール九州
リーテイル（株）設立
● ジェイアール九州
フードサービス（株）設立

1995
●初の運賃改定実施



1996
●宮崎空港線開業

1997
●新小倉駅ビル（アミュプラザ）開業



1998
●「ステーションホテル小倉」開業

1999
●第1回JR九州
ウォーキング開催
●豊肥本線電化開業
（熊本～肥後大津間）

2000
●「アミュプラザ長崎」開業、
「JR九州ホテル長崎」開業

2000
●総合指令システム（JACROS）完成

2001
●「うまや」東京赤坂に開業

2001
●新・特急回数券「2枚きっぷ」「4枚きっぷ」登場
●篠栗線・筑豊本線（福北ゆたか線）電化開業
（篠栗線全線、筑豊本線 折尾～桂川間）

2003
●九州新幹線開業（新八代～鹿児島中央間）
●特急「はやとの風」、「九州横断特急」、
「ゆふDX」、特別快速「なのはなDX」、
「いさぶろう・しんぺい」運行開始



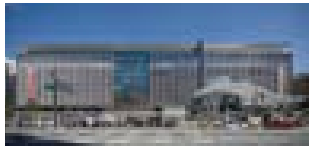
2004
●「アミュプラザ鹿児島」開業



関連事業

鉄道事業

JR九州グループの歴史



2006
●介護付有料老人ホーム「SJR別院」開業

2007
●(株)ドラッグイレブンホールディングスの株式取得



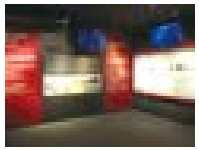
2009
●JR九州グループクレジットカード「JQ CARD」会員募集開始

2009
●「SL人吉」運行開始
●特急「海幸山幸」運行開始

2010
●農業生産法人(株)JR九州ファーム大分設立
●「JR博多シティ」開業

2010
●安全創造館開設
●九州新幹線全線開業
●特急「指宿のたまて箱」運行開始





2008
●ICカード乗車券「SUGOCA」サービス開始

2011
●養鶏事業に参入、JR九州たまごファーム(株)設立
●「赤坂うまや上海静安本店」開業

2011
●特急「あそぼーい!」、「A列車で行こう」運行開始

2012
●「別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぷ」開業

2013
●クルーズトレイン「ななつ星in九州」運行開始

2014
●「JR九州ホテルブラッサム新宿」開業

2015
●「JRおおいたシティ」開業、「JR九州ホテル ブラッサム大分」開業

2015
●JRKYUSHU SWEET TRAIN「或る列車」運行開始

2016
●「JRJP博多ビル」開業

2016
●架線式蓄電池電車「DENCHA」運行開始
●特急「かわせみ やませみ」運行開始
●東京証券取引所第一部上場、福岡証券取引所上場



2017
●「六本松421」開業
●キャタピラー九州(株)の全株式取得
●「奥日田温泉うめひびき」開業

2018
●タイにおけるホテル事業参入

2018
●中国・アリババグループと戦略的提携

2019
●「THE BLOSSOM HIBIYA」開業、「THE BLOSSOM HAKATA Premier」開業
●(株)萬坊の株式取得

2019
●門司港駅復原工事終了

2020
●「アミュプラザみやざき」開業

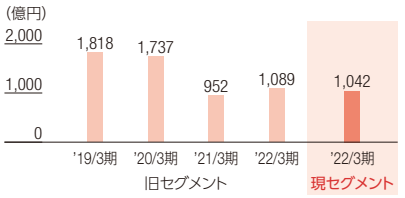
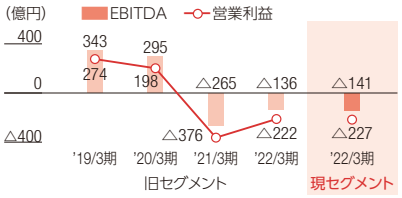
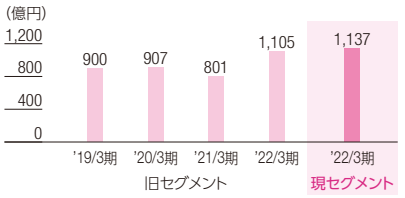
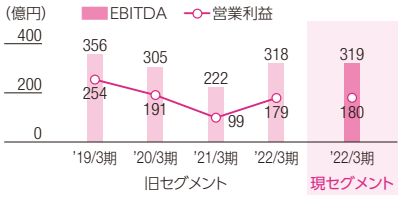
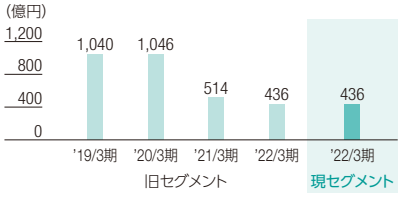
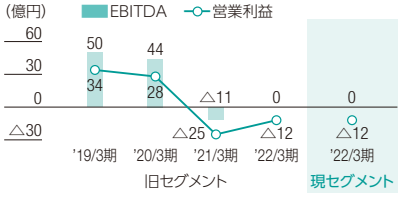
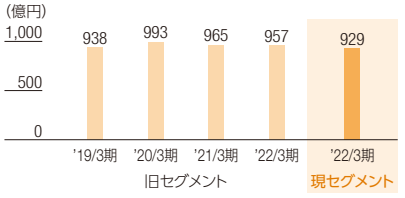
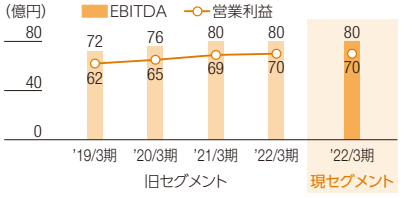
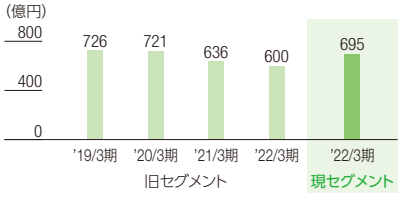
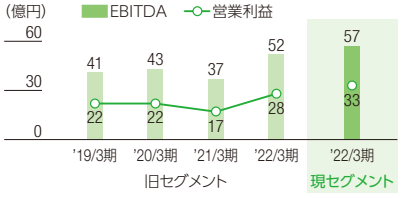
2020
●特急「36ぷらす3」運行開始

2021
●JR九州アセットマネジメント(株)設立
●「アミュプラザくまもと」開業
●(株)ヌルボン設立

不動産・ホテル
流通・外食
建設
ビジネスサービス
運輸サービス

At a Glance

2023年3月期より、当社グループ全体の事業ポートフォリオ強化の観点から、セグメント区分を変更しています。
これに伴い、従来「運輸サービス」、「建設」、「不動産・ホテル」、「流通・外食」、「その他」としていたセグメント区分を、「運輸サービス」、「不動産・ホテル」、「流通・外食」、「建設」、「ビジネスサービス」に変更しています。

	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、船舶事業を行っております。鉄道事業では主に九州の7県において、新幹線1路線、幹線8路線、地方交通線13路線の合計22路線を運営しており、総営業キロは2,273キロに及びます（2022年3月31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おります（2022年3月31日現在、国際航路は運休中）。	30.2%		
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、複合観光施設の運営、私募REITのアセットマネジメント等を行っております。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おります。	33.3%		
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おります。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」等を展開しております。飲食業では、居食屋事業「うまや」、ファーストフード店、ベーカリー「トランドール」、レストラン「萬坊」、「焼肉ヌルボン」等を展開しております。農業では、農産品の生産及び販売を行っております。	13.2%		
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おります。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おります。その他、建設コンサルタント業を行っております。	12.2%		
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、広告業、建設機械の販売・レンタル事業等を行っております。広告業では、広告の企画・製作や販売促進を行っております。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おります。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おります。	11.1%		

※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。



価値創造ストーリー

価値創造ストーリー
価値創造プロセス
JR九州グループ中期経営計画2022-2024策定プロセス
特集　JR九州グループ中期経営計画2022-2024
CFOメッセージ
特集　地域を元気に　— 持続可能なまちづくり —



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。

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

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

価値創造プロセス

▶ P.14

マテリアリティ

▶ P.17

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

JR九州グループ中期経営計画

2022-2024

▶ P.18

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」

価値創造プロセス

Inputs

財務資本
- **財務安定性**
  自己資本比率　40.8% ／ 信用格付　AA-(R&I)

人的資本
- **学び、挑戦する人材**
  従業員数　7,647人(単体)※1
  従業員数　14,872人(連結)
  1人あたり研修実施時間　17.5時間

知的資本
- **すべての事業の根幹である安全意識の醸成**
  安全創造館研修実施回数　240回
- **安全に関するノウハウの蓄積**
  安全に関する社員の声　11,846件
- **鉄道事業で培われた技術力・現場力**
- **まちづくりのノウハウと様々な事業を開発・運営する総合力**
  JR九州グループ会社　43社

製造資本
- **持続可能なモビリティサービスの提供**
  駅数　568駅 ／ 鉄道車両　1,674両
  安全投資　187億円
  斜面対策工事実施箇所　4箇所
- **鉄道沿線を拠点とした開発エリア**
- **鉄道高架下をはじめとした遊休資産**

社会・関係資本
- **お客さまの基盤**
  SUGOCA発行数　358万枚
  JRキューポ会員数　46万人
  お客さま懇談会実施回数　14回
- **地域社会、自治体、企業等との連携**
  地域一体となったまちづくり
  JR九州ウォーキング参加人数　54,489人

自然資本
- **豊かで魅力的な九州の自然資産**
  世界遺産登録数(九州・沖縄)　6件
  温泉「総湧出量」ランキング　1位　大分県
  「環境省温泉利用状況」より
- **エネルギー使用量**
  原油換算量　201千kℓ※2

Business Activities

JR九州グループ中期経営計画 2022-2024 ▶ P.18

- 重点戦略① 事業構造改革の完遂
- 重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造
- 重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開
- 人材戦略の推進
- 経営基盤の強化

運輸サービス / 不動産・ホテル / 流通・外食 / 建設 / ビジネスサービス

ブランド力、信用力 / お客さま基盤 / 路線網／ネットワーク / 人材(技術力、運営力) / 保有資産 / 財務基盤

JR九州グループの強み

Outputs

- **九州一円の鉄道サービス**
  鉄道輸送人キロ　61億人キロ
  1日あたり73万人のご利用
- **クルーズトレイン「ななつ星in九州」やD&S列車の運行**
- **JR博多シティ、アミュプラザなどの駅ビルの運営**
  主要な駅ビル(アミュプラザ)　7施設
  駅ビルテナント収入　1,846億円
- **九州を中心としたマンション、ホテル、小売・外食事業の運営**
  分譲マンション販売戸数　8,569戸
  賃貸マンション戸数　4,704戸
  ホテル・旅館施設数　19施設
  流通・外食事業店舗数　559店舗
- **環境負荷**
  CO_2排出量　313千t-CO_2※2
  産業廃棄物排出量　83千t

Outcomes

経済的価値

2025年3月期目標

営業収益	4,400億円
営業利益	570億円
EBITDA	940億円
ROE（参考）	8%以上

財務健全性指標
(2025年3月期時点)
D/EBITDA　5倍程度
自己資本比率　40%程度

社会的価値
- **脱炭素社会の実現に向けた取り組み**
- **「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**
- **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**
- **人材戦略の推進**
- **ステークホルダーとのコミュニケーション充実**

マテリアリティ

「JR九州グループが常に考えるべきこと」
▶ P.17

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

※1　2022年4月1日現在　　※2　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適用対象施設を集約
※ 数値は、特に記載がない限り2022年3月期を記載

JR九州グループ中期経営計画2022-2024策定プロセス

長期視点に基づいた新しい中期経営計画の策定にあたり、2030年に当社グループの中核となる若手管理職社員を中心に、
ワークショップチームを編成し、執行側にて議論・検討を重ねました。
また、検討の初期段階から取締役会での議論を行い、複数回の協議を経て、2022年3月の取締役会にて最終承認を得ています。

STEP1 プロジェクト発足

長期視点での計画策定

- 前中期経営計画2019-2021では描き切れなかった、現状の延長線上だけではない長期視点での戦略を策定
- 新型コロナウイルス感染症のような不確実性の高い環境変化への対応を検討

若手管理職社員を中心としたワークショップチームの編成

- 2030年に当社グループの中核となる若手管理職社員と経営企画部門を事務局としたワークショップチームを編成

▶ P.16 ワークショップチームのインタビュー

STEP2 外部環境分析・未来シナリオ検討

2030年に向けた外部環境変化の分析

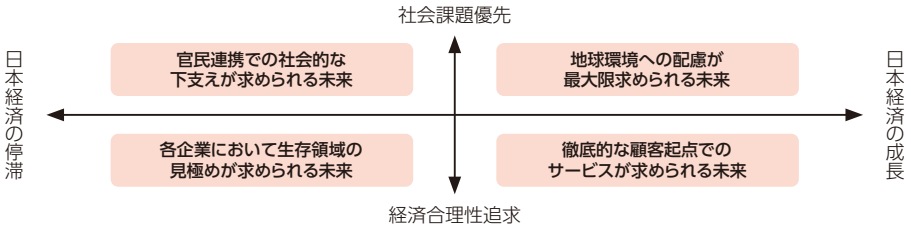
- PEST（政治・経済・社会・技術）の観点で2030年までに発生する外部環境変化の要素を抽出

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”変化に着目した未来シナリオを検討



STEP3 長期ビジョン実現方針定義

STEP2の検討を踏まえ、2030年長期ビジョン実現方針を定義

2030年長期ビジョン
（前中期経営計画から継続）

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年に向けた外部環境変化
“豊かさの価値観”変化
極端な変化を想定した未来シナリオ

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

STEP4 中期経営計画策定

本計画期間を“成長軌道への復帰”と位置づけ

- 本計画期間を“成長軌道への復帰”（新型コロナウイルス感染症でダメージを受けた各事業の早期回復と事業の拡大を目指す）と位置づけ

本計画期間における重点戦略を設定

- 事業構造改革の完遂と長期ビジョンの実現に向けた最初のステップとして「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」を重点戦略に設定

マテリアリティの見直しと非財務KPIの設定

▶ P.17

- 外部環境の変化や長期ビジョン実現方針の定義を踏まえて、マテリアリティを見直し
- 見直したマテリアリティに沿って、非財務KPIを設定

執行側	経営課題の抽出のため執行役員に対してヒアリングを実施	ワークショップチームにて素案の作成 社内会議にて継続的な議論・検討	
外部ステークホルダー	経営課題の抽出のためヒアリングを実施、外部環境分析結果の妥当性を確認		戦略方向性やマテリアリティの妥当性を確認、ESGに関するヒアリングを実施
取締役		通算4回の取締役会において討議 多様な視点での意見を計画に反映	取締役会において最終承認

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」につきましては、▶P.18〜21 及び下記URLから専用サイトをご参照ください。
https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/plan/

ワークショップチームのインタビュー



2030年に当社グループの中核となる若手管理職社員を中心としたワークショップチームは、経営企画・財務部門だけでなく、鉄道事業部門、事業開発部門など幅広い分野の人材で編成され、多様な視点で積極的な議論を行いました。

全22回のワークショップを経て、2030年の世界観を描き、グループに分かれて未来シナリオを検討し、中期経営計画素案を作成しました。



鉄道事業本部
安全創造部
副課長　**山手　宏幸**
2002年入社

BPRに全力で取り組んだ成果が本計画の源泉

Q. ワークショップチームに参加した感想を教えてください

鉄道事業の経営改革を担当しています。本計画を策定するにあたり、鉄道を取り巻く環境の一層の厳しさを改めて認識しました。鉄道事業部門では、各従業員がBPRに全力で取り組んだ成果が、本計画の源泉となっています。BPRによる140億円のコスト削減を計画に盛り込むことで、成長軌道への復帰を目指します。本計画期間でBPR施策の完遂と更なるコスト削減施策を発掘し、鉄道事業の黒字体質の安定化や営業収益が計画を下回った場合のリスク耐性を強化していきたいと思います。

Q. 中期経営計画への意気込みを教えてください

成長軌道へ復帰させるだけでなく、その先の成長を実感できるような、技術革新など未来に向けた投資ができ、この会社で働きたいと思えるような会社にしていきたいと思います。今回、組織を横断したチームでの議論が原動力となりました。鉄道事業部門においても、組織を横断したチームをつくり、検討成果を活かしていきます。



事業開発本部
開発部　企画開発課
課長代理　**荒木　拓郎**
2009年入社

「地域を元気に」する企業として、魅力的なまちづくりを推進

Q. どのような課題認識を持っていましたか?

不動産戦略の企画立案業務を担当しています。2つの課題を認識していました。一つは不動産部門において、自社用地開発パイプラインが乏しく、今後は不動産他社と伍して用地を取得し、より採算性の高い開発を行う必要があること、もう一つは、コロナ禍に伴う生活様式の変化により、当社が保有するオフィスビルやビジネスホテルの競争優位性が低下する懸念があることです。ワークショップチームでは、これらの視点を踏まえ、多様な観点で議論でき刺激を受けました。

Q. 中期経営計画への意気込みを教えてください

全社視点で物事を考えるのは初めての経験で、改めて当社グループが「地域とともに生きる企業」であることを感じるとともに、経営のバランスをとる難しさを感じました。本計画期間では、“豊かな生活を実現する”まちづくりと利益の両立に挑戦し、持続可能な事業を推進することで、魅力的なまちをつくり、企業価値向上に貢献したいと思います。



人事部
要員・採用・ダイバーシティ推進
担当課長　**三浦　徳彦**
2000年入社

ワークショップチームが人材育成そのもの

Q. 中期経営計画策定にあたり苦労した点を教えてください

要員計画や採用業務を担当しています。これまで、主に鉄道事業の管理業務に携わってきました。2030年の世界観を描くにあたり、初めてシナリオプランニングという手法に触れました。不確実性の高い未来のシナリオに、さらに想定以上の影響が及ぶ可能性やその変化をイメージすることに苦労しましたが、メンバーと当社グループの課題を共有し、様々な視点からの意見や情報の飛び交う議論を経て、本計画の基礎をつくることができました。また、議論する中で自分の視野の狭さを痛感しましたが、一方で成長にもつながったと実感しています。

Q. 中期経営計画への意気込みを教えてください

本計画で注目していただきたい「人材戦略の推進」において、取り巻く環境や経営戦略の変化を踏まえ、マルチスキルの推進や専門性の高い人材など従業員の“個”の力を最大化し、当社グループの成長にどのようにつなげるか、その制度構築に、重点的に取り組んでいきます。

マテリアリティと非財務KPI

外部環境の変化や長期ビジョン実現方針の定義を踏まえて、マテリアリティを見直し、本中期経営計画における非財務KPIを設定しました。
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.66

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	
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。	**脱炭素社会の実現に向けた取り組み**	● CO_2排出量	・2030年度のJR九州単体排出量 2013年度比50%削減
			● 環境に関する情報開示	・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	・グリーンビルディング認証の取得 1件以上
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。	**「ゆるぎなき安全」をつくる取り組み**	● 安全	・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
		「サービスを社風へ」と高める取り組み	● サービス	・サービスランキング※2 点数 90点以上
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。	**豊かなまちづくりモデルの創造**	● 開発エリア周辺の定住人口	・モニタリング指標
		新たな貢献領域での事業展開	● 新規開発案件での雇用創出	・モニタリング指標
S 価値創造の源泉である人づくり※3	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。多様な人材が活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**	● 従業員エンゲージメント	・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
			● ダイバーシティ(女性活躍推進)	・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
			● 働きやすさ	・男性の育児休職等取得率 50%以上
			● 健康経営	・特定保健指導実施率 80%以上
			● リスキリング支援	・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
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。	**ステークホルダーとのコミュニケーション充実**	● 機関投資家	・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
			● 個人投資家	・説明会・見学会等の交流機会 毎年5回以上
			● お客さま	・お客さま懇談会 毎年10回以上
			● 地域社会	・地域社会との持続的な関係づくり

※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

JR九州グループ中期経営計画2022-2024

中期経営計画策定の考え方

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するとともに、将来における経営環境の変化の不確実性も一層高まっています。

そのような中においても、「2030年長期ビジョン」そして「あるべき姿」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」および「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」を策定しました。

2030年までに想定される主要な外部環境変化

注視する社会課題

- 気候変動に伴う更なる災害の激甚化
- 脱炭素社会へのシフト
- 人口減少および中心都市と過疎地域の人口格差拡大

経済活動の前提

- 新型コロナウイルス感染症の収束
- デジタル消費・コト消費の更なる加速
- リモートワークの普及等ワークスタイルの変化
- 交流人口・移動人口の一定程度の回復

人々の豊かさに関する価値観の変化

こころ

- 金銭的余裕（家計のゆとり）に加え、時間・空間的な“ゆとり”の追求
- コト消費の加速に伴い幸せを実感できる生活（楽しさ・娯楽）の定着化

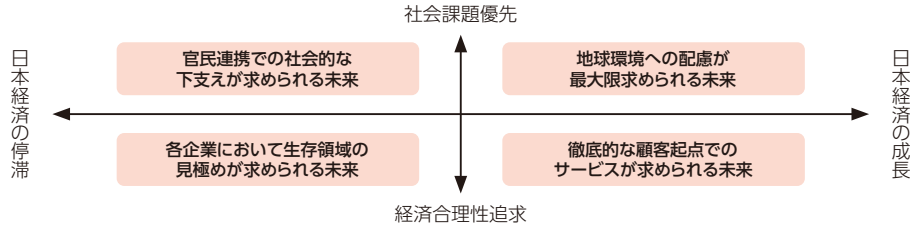
からだ

- 天災から身を守ることに加え、罹災リスクを回避するため、衛生面での自己防衛意識や健康意識の高まり

社会・環境

- ライフスタイルに合わせた就労・就学環境の追求
- 人と人のつながりや社会コミュニティの重要性を再認識、社会的なつながりへの希求
- 環境保護等、利他的な価値観・規範の形成

極端な“豊かさの価値観”の変化を想定した未来シナリオ



※中期経営計画公表時（2022年3月23日）では2022年3月期見込みを記載しておりましたが、実績値に置き換えております（P18～21）。

2030年長期ビジョンの実現に向けては、「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」と「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」の2つの方針が必要であると考えています。

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

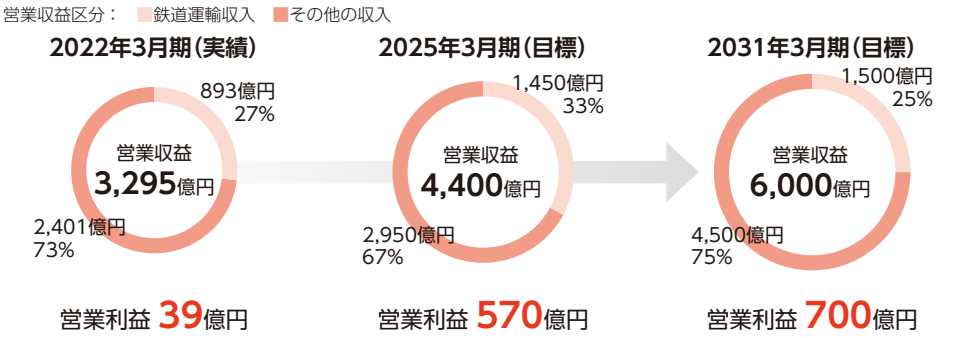
2030年長期ビジョン実現方針

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

長期ビジョン実現に向けたステップ

本計画期間は、コロナ禍でダメージを受けた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位置づけています。そして、本計画以降は、まちづくりと新たな貢献領域のシナジー発揮による生活圏の拡大・強化により、持続的な成長を目指していきます。

～2021	成長軌道への復帰 本中期経営計画 2022-2024	持続的な成長の実現 2025-2030
地域特性を踏まえた鉄道サービスとまちづくり	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	まちづくりと新たな貢献領域のシナジー発揮による生活圏の拡大・強化

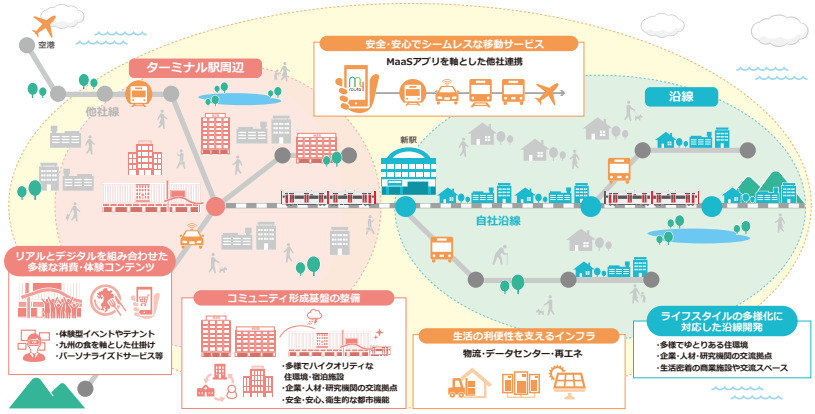


2030年長期ビジョン実現方針

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。

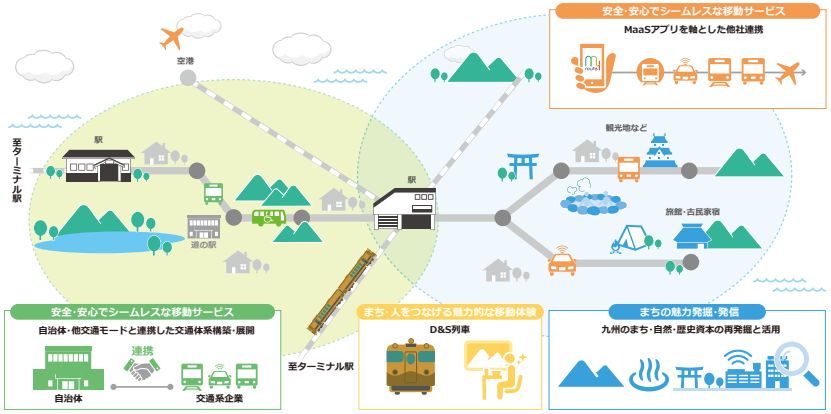
ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

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 ●ななつ星や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　・強固な社会インフラの再整備
・脱炭素社会実現に向けた取り組み　・行政・自治体のサポート

中期経営計画の重点戦略

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、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、コロナ禍において取り組んできた「事業構造改革の完遂」、そして前述の2030年長期ビジョン実現方針に基づいた「豊かなまちづくりモデルの創造」および「新たな貢献領域での事業展開」という3つの重点戦略を推進していきます。

さらに、長期ビジョン実現に向けた重点戦略を実行するうえで、そのカギとなる「戦略実行・実現を担う人づくり」、「グループ一体で戦略を推進する基盤づくり」にも取り組んでいきます。



数値目標および株主還元方針

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同水準の570億円を目指します。

数値目標　（億円）

	2022年3月期（実績）	2025年3月期（計画）
営業収益	3,295	4,400
営業利益	39	570
EBITDA	307	940
[参考]ROE	3.4%	8%以上

セグメント別数値目標（2025年3月期）　（億円）

セグメント名	営業収益	営業利益
運輸サービス	1,630	170
不動産・ホテル	1,330	270
流通・外食	650	30
建設	950	70
ビジネスサービス	800	40

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。

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。

設備投資計画　（億円）

投資種別	前計画期間 '20/3-'22/3（実績）	本計画期間 '23/3-'25/3（計画）
成長投資A	1,615	2,250
維持更新投資B	996	1,150
うち安全投資	575	580
合計	2,612	3,400

本計画期間の主な投資案件

成長投資A

不動産・ホテル関連
- 新長崎駅ビル
- 鹿児島中央駅西口開発
- 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

維持更新投資B

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

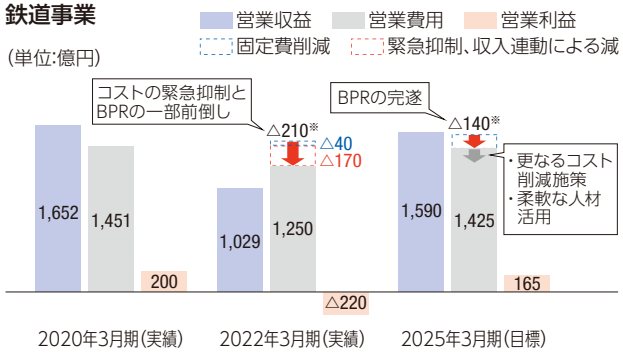
環境価値向上に資する投資（再掲）約600億円
※グリーンボンドフレームワークの適格プロジェクトなどに準ずる

重点戦略①

事業構造改革の完遂

鉄道事業においては、取り組み中であるBPRの完遂と更なるコスト削減により、持続的で安定した黒字体質の実現を目指します。今後は、より一層DXを推進し、新技術導入を検討する等、持続可能な交通ネットワークの構築に向けた取り組みを加速しています。

また、その他の事業においても、新型コロナウイルス感染症の影響からの早期の立て直しに向けた取り組みを推進しています。



※ コスト削減額は対2020年3月期、特殊要素除く

重点戦略②

豊かなまちづくりモデルの創造

特集 地域を元気に
― 持続可能なまちづくり ―

▶ P.26

本計画期間では、西九州新幹線開業を起爆剤とした西九州エリアおよび、福岡市地下鉄七隈線延伸を好機と捉えた福岡エリアで、豊かなまちづくりモデルの創造に重点的に取り組みます。

また、九州一円へのMaaSサービスの展開や持続可能なモビリティサービスのモデル構築にも取り組みます。

福岡市地下鉄七隈線延伸
(2023年3月)

西九州新幹線開業
(2022年9月)

福岡エリア
七隈線延伸による博多駅のターミナル機能向上を好機と捉えたまちづくりを推進

西九州エリア
西九州新幹線の開業を起爆剤としたまちづくりを推進

その他のエリア
・九州一円へのMaaSサービスの展開
・持続可能なモビリティサービスのモデル構築

未来鉄道プロジェクト

― 九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくる ―

2022年4月、BPRでスリム化した鉄道事業をベースに、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」をつくることを目的として、新しいプロジェクトを社内に立ち上げました。

未来の輸送体系、未来のサービス、未来の設備など、「未来の鉄道」を構成する様々なテーマごとに組織横断型のチームを立ち上げて検討を行っていきます。また、成長への投資を積極的に行い、オペレーションやメンテナンスの技術革新、新たな収入の獲得など、単なる経費節減ではない、鉄道の進化に向けた取り組みに挑戦します。

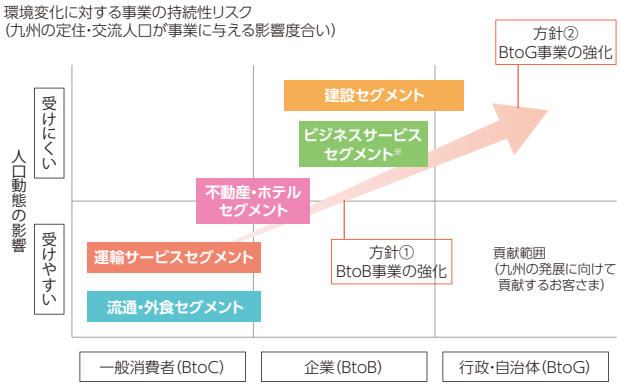
メンバーは鉄道の現業機関を含めた幅広い従業員より公募を行い、従業員参加型でプロジェクトの完遂に向けて取り組んでいきます。



重点戦略③

新たな貢献領域での事業展開

九州の持続的な発展のために、事業セグメント見直しによる体制再整備のうえ、BtoB事業とBtoG事業を強化することで、貢献範囲の拡大・持続性向上を目指します。



※ 2023年3月期より名称を変更

① BtoB事業の強化	● 建設、ビジネスサービスセグメントを中心にBtoB事業を強化 ● 積極的なM&A強化やエリア拡大等でBtoCに並ぶグループの柱へと成長を目指す
② BtoG事業の強化	● 多角化戦略で培った当社グループ全体の強みを活かして、競争優位性を持つことが出来る領域の探索と事業拡大を進める

CFOメッセージ

持続的かつ長期的な成長に向け、財務・非財務の両面から価値創造に取り組みます

事業構造改革を完遂させ、
長期ビジョン実現に向けた重点戦略を強力に推進し、
経済的・社会的価値を創造します。



最高財務責任者
松下　琢磨

コロナ禍でのCFO就任

新型コロナウイルス感染症が流行し、社会経済に影響を及ぼし始めてから2年半が経過しました。流行当初は、コロナの正体や健康への影響もわからなかったことから、当社グループでは、まずお客さまと従業員の安全を第一に対策を取り、同時に運転資金の確保に加え、お取引先との共存を図るべく商業施設にご入居いただいているテナント様の賃料減免など、多岐にわたる危機対応を矢継ぎ早に行いました。その後ウィズコロナの時間が経過していきましたが、ある程度の人流は回復しつつも、コロナの感染状況に左右される形で人の動きが滞れば当社グループも苦しい状況になるという一進一退の繰り返しでした。改めてこの2年半を振り返ると、リモートワークやWEB会議、ECやデリバリー事業の普及など今後10年程かけてじわじわと起こると思っていた変化が、今回一気にやってきた、やってきてしまったという印象です。

人の動きが止まり、売上が急減したことで鉄道などの固定費割合の高い事業が大きなダメージを受けました。さらに、鉄道を利用するお客さまの増加が駅周辺事業の収益・利益の拡大につながるという当社グループがこれまで築いてきた好循環が、逆回転を起こしました。

一方で、このピンチをピンチのままで終わらせるのではなく、逆に奇貨と捉え、鉄道事業を中心にまず抜本的な事業構造改革を推進しました。毎週のように経営陣から従業員に向け、当社グループが置かれている状況と私たちがやるべきこと等のメッセージを伝えつつ、コスト削減のアイデアを募集したところ、従業員から約4,000件の提案がありました。従業員がこの危機を“自分ごと”として捉え、乗り越える策を考えた結果だと思います。BPR（Business Process Re-engineering）と呼ぶ固定費削減プロジェクトにより、前期時点で40億円、今期（2023年3月期）には目標としていた固定費の1割にあたる140億円の削減が達成できる見通しです。また、逆回転を起こしてしまった駅への人流に依存している事業ポートフォリオを、さらに強固なものにするための方策として、物流賃貸業など“人流に依らないビジネス領域”へとウイングを広げることにもなりました。加えて、コロナで一時的に業務量が減少したことをきっかけに、従業員に様々な会社へ出向してもらいました。戦略的に“他流試合”をすることによって、当社グループの中では得られなかったであろう経験や知識を積みたくましく成長した従業員は、2030年長期ビジョンを達成し、その先の成長を遂げていく上で大きな基盤になっていくと信じています。

コロナとの戦いは終わってはいませんが、社会経済の大きな変化とともに、当社グループにとっては大きな転換や進化に向けた動きが始まった2年半でした。

業績への評価

コロナの影響が本格化した2021年3月期は、急激な経営環境の変化への対応として緊急的なコスト削減や投資の抑制等を図りましたが、結果として228億円という大きな営業赤字を計上しました。

しかしながら2022年3月期は、連結営業収益が前期比112.1%の3,295億円、営業利益は39億円の黒字に転換することができました。コロナ禍においても比較的堅調に推移した不動産賃貸事業や不動産販売事業、建設業やBtoB事業が利益を下支えすると同時に、BPRも含めたコスト削減、割引きっぷの見直し等に迅速に取り組んだことが奏功しました。加えて年度初にアセットマネジメント会社を設立し、年度末の3月には私募REITの運用を開始するなど、循環型投資の基盤をスピーディーにつくりあげたことが、利益にも大きく貢献しました。

私は企業というものはゴーイングコンサーンであり、単年度の利益を確保しながら、長期的な視点で利益を獲得していくための投資を実行することを“両立”していくべきだと考えていますが、その意味においても前期は着実に成長投資をしつつ、厳しい環境の中で黒字を確保できたのは良い結果であったと考えています。

JR九州グループ中期経営計画2022-2024

今回の中期経営計画の一つの特徴は、長期ビジョンのターゲットイヤーである2030年における複数の未来シナリオを描いた上で、どのような未来が来ても対応できるよう、私たちが採るべき戦略をバックキャスティングして策定したことです。コロナが社会経済のあり様や人々の“豊かさ”に対する価値観にどうインパクトを与え、そして未来に向けてどのような影響を及ぼそうとしているかについて時間をかけて検討しました。

取締役会での複数回の議論を経て、本中期経営計画期間を“成長軌道へ復帰する3年間”、その後の2025年～2030年を“持続的な成長を実現する期間”とそれぞれ位置づけました。

3つの重点戦略

喫緊の課題である事業構造改革を本中期経営計画における重点戦略の一つ目に据えました。鉄道事業のBPRはもちろんですが、同じく固定費割合の高いホテル事業はブランドのあり方も含めて具体的に検討を進めていきます。

[重点戦略①]「事業構造改革の完遂」により成長に向けたベースを築いた上で、西九州エリア・福岡エリアに重点を置いた**[重点戦略②]**「豊かなまちづくりモデルの創造」、BtoB・BtoG等の**[重点戦略③]**「新たな貢献領域での事業展開」という長期ビジョン実現に向けた2つの戦略を推進していきます。

▶ P.21

九州は人口減少が見込まれていますが、私たちがグループの総合力を発揮し、“交通ネットワークを基軸としたまちづくり”を進めることで、鉄道沿線における定住人口、雇用、交流人口を増やしていくことは可能です。様々な目的を持った人々が集まり、多様性のあるまちとなることは、まちの価値を高めると同時にまちのレジリエンスを高め、当社グループのレジリエンスの向上にもつながっていきます。そして、私たちがこれまで培ってきた強みを新たな領域に活かすことで、九州に根差した企業として九州の持続的な発展にさらに寄与していけると考えています。

<財務戦略>

連結数値目標(2025年3月期)

営業収益	営業利益	EBITDA	(参考)ROE
4,400億円	570億円	940億円	8%以上

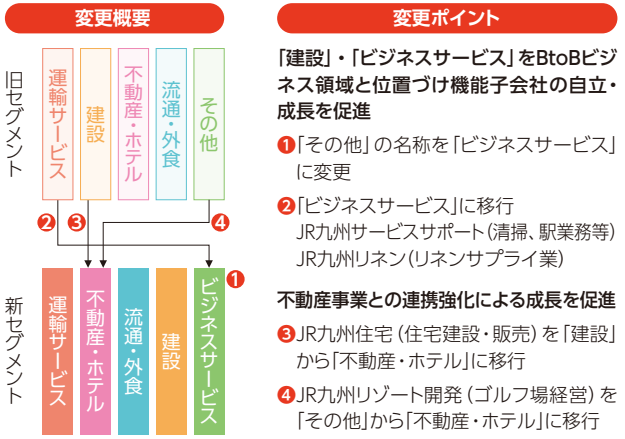
当社グループは、九州の暮らしを支える事業者としての社会的責任を果たしながら、経済的価値・社会的価値の創出を“両立”させていかなければならないと考えています。私は、営業収益は私たちが提供する商品やサービスが、どれだけ多くの方々のお役に立てているかをはかる一つの指標であり、営業利益は当社グループが創り出した付加価値の証だと捉えています。その意味においてもこの2つの目標は重要です。「営業利益570億円」は元々、前中期経営計画における2022年3月期の数値目標です。コロナ禍で数値目標としては取り下げましたが、“もう一度成長軌道に復帰させる”という思いも込められています。コロナによる経営環境に鑑みると決して容易な数値ではありませんが、コミットした以上、達成に向けて当社グループ一丸となって努力を積み重ねてまいります。

同時に、資本コストを踏まえながら経営の効率性・収益性をはかる指標として「ROE8%以上」と掲げました。本中期経営計画期間の3年間は前述した重点戦略に取り組むことで、R(リターン)を回復させることが最も重要だと考えています。西九州新幹線開業に合わせた新長崎駅ビル開発や、鹿児島中央駅周辺開発など、成長投資として2,250億円を予定しており、将来の成長に向けて積極果敢に取り組んでいきます。もちろん投資を行うにあたっては、資本効率を意識し、取締役会にも付議した投資判断基準を用いて厳正に判断していきます。利益のためにはどんな投資もするということはありません。私自身もCFOの責務として、“とるべきリスクかどうか”をしっかりと見極めていきます。

また、本中期経営計画期間の営業キャッシュフローは2,300億円、設備投資はそれを上回る3,400億円を見込んでいますが、借入余力の活用を前提とした成長投資の加速と下限を設けた安定的な株主還元を行っていきます。一方で、このコロナ禍の2年間で自己資本比率が10%程度低下しており、コロナのようなパンデミックをある程度想定した場合、一定の自己資本の重要性も認識しました。そこで今回の本中期経営計画期間においては、自己資本比率は40%、D/EBITDA倍率は5倍と定めました。今回運用を開始した私募REITは財務健全性と資本効率向上の両立に資する選択肢ですので、不動産売却時、取得時は常に活用を意識していきます。

また、事業ポートフォリオの見直しは資本の投下という意味で重要な財務戦略です。これまでも事業売却やM&Aを実施してきましたが、事業ポートフォリオに完成形はありません。今後も各事業のよりよいあり方はどうかを常に考え見直しを行いながら、長期的な企業価値向上に資するよう取り組んでいきます。

セグメント区分の変更(2022年4月1日現在)



<非財務価値は将来の財務価値>

長期的な視点で当社グループの持続的な成長を考えると、非財務価値は将来の財務価値につながるとても重要な要素です。これまでも当社グループは「あるべき姿」の実現を目指して3つの「おこない」のもとに事業活動を行い、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指してきました。本中期経営計画において、バックキャスティングに基づいたマテリアリティの見直しを行い、ESGそれぞれの非財務KPIを設定、公表しました。改めて、サステナビリティ視点と当社グループの経営方針、経営戦略のつながりを認識することができたと感じています。当社グループの企業価値向上にとって非財務部分は大きな位置を占めており、これらをできる限り「見える化」することを、CFOとしてしっかりと推進していく決意です。

環境面では、2050年のCO_2排出量実質ゼロを目指すことを表明しており、長期的な視点で取り組んでいく必要がありま

す。2021年2月にTCFD提言に基づく情報開示を行い、今回、1.5℃シナリオ分析と財務インパクトの一部を定量評価しました。当社のCO_2排出量は、電車の運転用電力由来のスコープ2排出量が多く、電力購入先の電源構成に依るところが大きいものの、徹底したエネルギー使用量の削減を継続することに加え、再生可能エネルギーの導入・活用なども検討しています。一方で、気動車などで使用している軽油由来のスコープ1排出量の削減には、エネルギー転換が必要と認識しており、2050年CO_2排出量実質ゼロに向けては、将来的な技術動向や経済合理性も十分に考慮しながら、複数の選択肢を持って進めていく必要があります。本中期経営計画期間では、従来から取り組んできた鉄道における省エネ車両の投資に加え、不動産・ホテル事業においてもグリーンビルディング認証を取得することにより、環境価値を高め、将来に亘るアセットの価値向上を目指していきます。環境への取り組みは、事業機会として捉え、「攻め」の視点も持って取り組んでいきたいと考えています。



そして何より、様々な事業戦略を成し遂げていくのは「人」です。現在の状況、あるいは2030年、そしてその先を見据えた場合、人材育成は一番大切なポイントだと思っています。事業戦略を支えていく人材をいかに獲得し、育成をしていくか。本中期経営計画期間では、人材戦略は最重要課題として取り組んでいきたいと考えており、既に人事制度改革にも着手しています。

人材戦略は将来への投資です。世の中や個々の価値観の変化などを踏まえながら、従業員の努力や成果に対してきちんと報いるようなよりよい制度に見直し、当社グループの持続的かつ長期的な成長へとつなげていくために、財務、非財務の両方の視点からCFOとして取り組んでいきます。

最後に

株主・投資家のみなさまとのコミュニケーションは非常に重要だと考えています。私もCFO就任後、対話を重ねてきましたが、様々な気づきや深く考えさせられることが多くありました。ご意見やご指摘については、取締役会に報告することはもちろん、社内にも適切にフィードバックしており、今後の戦略や施策に活かしていきます。

また、みなさまに、当社グループの方針、ESGの取り組みと企業価値のつながりなどについてしっかりとお伝えしていくことも私の重要な役割です。対話の質・量ともに充実させながらみなさまとのコミュニケーションを深めてまいります。本中期経営計画期間は、コロナ禍でダメージを受けた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です。長期的な視点を常に持ちながら本中期経営計画を着実に実行し、持続可能な社会と当社グループの企業価値向上に全力で取り組んでいきます。

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

地域を元気に ― 持続可能なまちづくり ―

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にあっても、その思いが変わることはありません。会社発足以来、強靭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。









Topics　西九州エリア

西九州新幹線の開業とその効果の最大化

2022年9月23日に開業する西九州新幹線は、線路延長約66kmをフル規格（標準軌）により整備し、武雄温泉駅で博多～武雄温泉間を運行する在来線特急列車と同じホームで乗換を行う「対面乗換方式」により運行します。

西九州エリアと福岡・中国・関西エリアとの更なる交流拡大をもたらし、西九州エリアはもとより九州全体の更なる浮揚に重要な役割を果たし得る交通インフラです。

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、開業を起爆剤とした西九州エリアの開発を推進することで、開業効果の最大化を目指しており、「佐賀・長崎デスティネーションキャンペーン（2022年10月～12月）」などを通じて地域とともに、西九州エリア全域へ多くのお客さまに来訪いただけるように地域の魅力発信に取り組んでいきます。また、西九州新幹線沿線をはじめとした地域でまちづくりを進め、西九州エリアの価値創造に取り組みます。

西九州エリアは、アリーナやスタジアムなど都市機能の整備、自治体による駅周辺施設の整備や企業誘致の増加など成長機会が多く存在することから、自治体、他事業者など地域と一体となって西九州エリアの活性化に取り組みます。



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（やどや）」
（2023年秋）
- 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



茜さす 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



えきマチ1丁目 佐賀
（2023年春）
- 佐賀駅高架西側を全面的にリニューアル





新長崎駅ビル開発（2023年秋）
- 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



MaaS（my route）エリア拡大
・佐賀県（2022年1月）
・長崎県（2022年8月）

西九州新幹線
九州新幹線



西九州新幹線

運行区間
武雄温泉～長崎間（約66km）

所要時間

博多～長崎

開業前	1時間50分	
開業後	最速1時間20分	30分短縮

新大阪～長崎

開業前	4時間29分	
開業後	最速3時間59分	30分短縮

開業への期待



西九州新幹線かもめ歓迎セレモニー
（2022年1月）
- 川棚港にて地元のお子さまと新幹線車両の到着を歓迎
- 輸送中の新幹線車両を沿岸、沿道などから多くの方々がお出迎え



大村車両基地一般公開（2022年3月）
- 参加者約2,600名（応募者約27,000名）



本線試運転歓迎セレモニー（2022年5月）
- 新幹線各駅にて地域の皆さまが歓迎

地域とともに

西九州新幹線が開業する佐賀県・長崎県では、これまでD&S列車「或る列車」を運行してきたほか、2020年10月から「36ぷらす3」を運行しています。特に、「36ぷらす3」では、肥前浜駅でのおもてなしなど、地域の皆さまと一緒になってつくりあげた、特有の旅の楽しさがあり、お客さまからご好評をいただいています。

西九州新幹線開業後は、「36ぷらす3」が博多～佐世保間の運行となり、新たに「ふたつ星4047」を武雄温泉・長崎間で運行します。新幹線「かもめ」とこれらのD&S列車を組み合わせることで、西九州エリアの観光の幅が広がり、周遊旅の自由度が高まります。西九州新幹線開業の効果を点ではなく面として、西九州エリア全体に波及させていきます。


36ぷらす3

Pick Up

2022年6月に新たに**「西九州観光まちづくりアワード」**を創設しました。地域の伝統や伝承を守り、**地域の魅力**を高めている方や団体を**顕彰**し、当社が主体となって**情報を発信**する取り組みで、**西九州エリア**の魅力に興味を持っていただけるきっかけをつくりたいと考えています。

新幹線開業効果を面で広げるために

佐賀県、長崎県といった西九州エリアは、観光スポットに恵まれた地域ですが、同じような観光素材の訴求になりがちな一面がありました。西九州新幹線が開業することで、例えば、島原半島のようなこれまでご紹介が難しかったエリアも時間短縮効果により身近になり、自信をもってご案内できるエリアが広がりました。

また、商品造成を行う際に、私たちも知らなかった地域の皆さまの取り組みや魅力など新たな気づきがたくさんあり、こうした魅力を丁寧に伝えることで西九州エリアだけでなく、九州のファンを増やしていきたいと考えています。

観光振興は地域の財産づくりであり、一過性のブームに終わらない、本当の地域の魅力づくりに関わり、地域の元気、九州の元気をつくっていきたいと考えています。


鉄道事業本部
営業部営業課　担当課長
堀　篤史

進むまちづくり

本中期経営計画では、「豊かなまちづくりモデルの創造」を長期ビジョン実現に向けた重点戦略の一つとして掲げており、西九州エリアでは、シームレスな交通網を軸としたターミナル駅周辺での複合的なまちづくりや地域資源の発掘と魅力発信・他事業者と連携したまちづくりに注力します。新長崎駅ビルでは、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するとともに、環境負荷の低減、感染症対策、次世代のAI・ICTの導入などに取り組みます。また、『さが発・さが初』を開発コンセプトに、「えきマチ1丁目 佐賀」の西側を全面的にリニューアルし、観光・ビジネス等でお越しになる方々をはじめ、駅周辺にお住まいの方々にもご利用いただける施設づくりを目指します。そして、2022年1月に開業した「茜さす 肥前浜宿」に続き、2023年秋に開業予定の旅館施設「嬉野八十八(やどや)」など西九州新幹線沿線の開発を推進します。

これらの取り組みを通して、西九州新幹線のほか、新D&S列車「ふたつ星4047」やMaaSサービス拡大等のモビリティの進化とのシナジーを加速させることにより、「雇用、定住人口、交流人口」の拡大を目指します。


旅館施設「嬉野八十八」イメージ

地域の方々

新幹線開業によりJRから経営分離をされる鹿島市民の不安を払拭するために、観光列車の誘致と武雄温泉・嬉野温泉・新大村駅で乗降するお客さまの周遊プラン造成に取り組んできました。西九州新幹線の開業と併せて、新たなD&S列車「ふたつ星4047」の運行が決まり、佐賀県南西部への人の流れが期待されます。また、新幹線駅を起点として二次交通の充実化を図ることで祐徳稲荷、肥前浜宿、有明海の干潟等のコンテンツを活かし集客に努め、西九州全体の浮揚につなげていきます。


鹿島市観光協会
代表理事
中村 雄一郎 氏

開湯から1300年の歴史を持つ小浜温泉。その温泉街の中心部にある伊勢屋は寛文9年創業、2019年にリニューアルオープンし、塩湯の温泉とともに滋味の食を斬新な切り口で提供する新たなスタイルの宿泊施設として歴史をつないでおります。

今秋、西九州新幹線が開業されますと博多～長崎間の所要時間がこれまでより30分短縮され、長崎駅や諫早駅から車やバスで小一時間という小浜温泉は、長崎市内観光と組み合わせてゆっくりと温泉旅をお楽しみいただけるエリアとなります。長崎への列車旅をこれまで以上に満喫していただけるよう、お客さまのおもてなしに地域全体で取り組んでまいります。


小浜温泉　伊勢屋
女将
草野 春奈 氏

Topics　日田彦山線BRT

2023年夏、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、2020年7月、BRT（バス高速輸送システム）で復旧することが決定しました。

沿線地域の皆さまのご協力をいただきながら、「ひと、地域、みらいにやさしい」BRTを目指して、2023年夏の開業に向けて準備を進めています。

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「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～夜明・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。

BRT駅の計画

添田駅～夜明・日田駅間で合計37のBRT駅の設置を計画しています。専用道を経由し定時性の確保を実現するとともに、学校や病院など生活に密着したエリアにBRT駅を設けることで、BRTひこぼしラインが、これまで以上に便利な交通機関になるよう目指していきます。



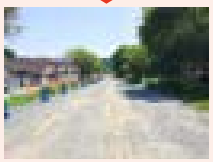
工事状況について

2017年7月九州北部豪雨では、日田彦山線の多くの箇所が被災しましたが、専用道区間（彦山駅～宝珠山駅）の軌道撤去や盛土等の災害復旧工事が完了し、またBRT専用道を建設するための基盤となる路床整備は概ね終了しています。

現在は、めがね橋等の改良を行っているほか、鉄道との対面乗換を行う添田駅の改良工事や、部分的に路盤整備に着手しています。



災害直後



現在（2022.6月時点）

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。

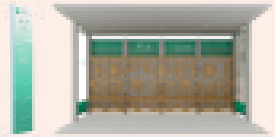
ロゴ

ロゴに込めた想いは「ともに輝く」です。「ひこぼし」が添田町、東峰村、日田市を駆け抜け、照らした道が「ひと・モノ・コト」をつなぐ線・ラインとなり、地域に新たな魅力・輝きを創り出すことをイメージしました。



BRT駅

一部のBRT駅に設置する待合ブースには、駅ごとに木材を活用して地域の特色を表現し、独自性に溢れた温かみのある空間を創り出します。その他のBRT駅には、添田町、東峰村、日田市をイメージした、BRTひこぼしラインオリジナルの駅サインを設置し、沿線の一体感を創出します。



地域との取り組み

デザインの検討にあたっては、沿線自治体の皆さまをオブザーバーとしてお招きして検討会を実施するなど、地域とコミュニケーションを図りながら考案しました。また、2021年秋には、沿線地域の皆さまのご協力をいただき、JR九州ウォーキング「日田彦山線つながるウォーク」を3コース開催し、沿線の魅力発信を行いました。2022年7月には、BRTの愛称名にかけて、沿線の小中学校と一緒に駅に七夕飾りを実施するなど、開業に向けた機運醸成に地域の皆さまと取り組んでいます。





環境への配慮

電気バスの導入

BRTの車両には、環境に配慮した電気バスの導入を予定しています。BRTひこぼしラインが目指す環境にも「やさしい」交通機関のシンボルとして、導入に向けた準備を進めています。



資源循環の取り組み

線路のレールは切断して専用道の土留杭として地盤へ打ち込み、バラストは砂利とまぜて舗装の基盤として再利用しています。



Topics　MaaS

MaaS・モビリティサービスの取り組み

持続可能なモビリティサービスを構築するための取り組みとして、MaaSの果たす役割は大きいと考えています。2019年5月に北九州エリアでスタートした当社グループのMaaSの取り組みは、九州各地へと展開しています。

2022年2月には、北九州市のJR九州戸畑駅にて、JR九州のみどりの窓口と西鉄バス定期券販売窓口が隣接して営業を開始しました。また、北九州市がバス駐車場の拡張などの駅前広場の改良工事を行い、公共交通をより便利に使っていただけるようになりました。

2022年3月には、熊本県内の輸送サービスの利便性向上と持続可能な交通ネットワークの実現を目指し、九州産交バス株式会社、JR九州、株式会社TakuRoo（タクルー）の3社が連携した取り組みを進めていくことに合意し覚書を締結しました。また、西九州新幹線開業効果の広域化のため、2022年1月にスタートした佐賀エリアに続き、長崎エリアへも、my route（MaaSアプリ）を活用したMaaSの拡大を図ります。

今後も更なる取り組みの拡大、深度化を目指して、他の交通事業者や地域の観光協会、自治体の方々、観光施設等の事業者と連携を強化していきます。

MaaSの取り組み状況



JR九州　Nishitetsu Group　北九州市



- 戸畑駅（北九州市）において、みどりの窓口と西鉄バス定期券販売窓口を隣接して設置しお客さまの利便性を向上
- 北九州市はバス駐車スペースの拡張を含む駅前広場の改良工事を実施、交通結節機能の強化、事業者間の連携を支援

JR九州　九州産交バス　TaKuRoo タクルー



- 「AIオンデマンド型交通サービス」導入、“my route”活用
- 路線バス・タクシー・鉄道が連携し、シームレスな地域交通ネットワークを提供
- 安全・安心な公共交通づくり・地域貢献活動、熊本県内の観光の魅力・利便性向上

Topics　油山リニューアル事業

福岡市の油山市民の森等リニューアル事業に参入 ― 人と都市と自然の共生を目指して ―

油山市民の森は、福岡市南部に位置（市中心部から10㎞、車で約30分）しており、長年、市民が身近に自然に触れることができる場所として親しまれてきました。

当社が代表企業となり、㈱スノーピーク等と構成した企業グループが、福岡市が実施する「油山市民の森等リニューアル事業」の事業者公募において優先交渉権に選定されました。

本事業は「福岡グリーンネクスト」のリーディングプロジェクトに位置づけられており、福岡市や構成企業と協力し、事業ビジョン「人と都市と自然の共生」のもと、2023年春のリニューアルオープンに向けて準備を進めています。



福岡市 高島市長との共同記者会見

全体イメージ



Fukuoka Green NEXT

みんなで守り・楽しみ・活かす都市・ふくおかの森づくり「福岡グリーンネクスト」のロゴマークです。「油山市民の森等リニューアル事業」は、福岡グリーンネクストのリーディングプロジェクトとして、取り組みを進めています。

油山事業は当社として大きく3つの意義があると考えています。

1. **駅や鉄道沿線でない立地における「新たなまちづくりへの挑戦」**
2. **環境、循環型社会、脱炭素等の取組による「持続可能で魅力的な地方創生事業」**
3. **「人と都市と自然の共生」をビジョンに福岡の新たな都市ブランディングや次代への九州のまちづくりへとつながる「ソーシャルインパクト」**

時代をリードしている様々な業種の企業と協業し、九州の豊かなライフバリューを具現化する次代へのまちづくりを創造していきます。



事業開発本部 開発部 担当部長
小池　洋輝



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。

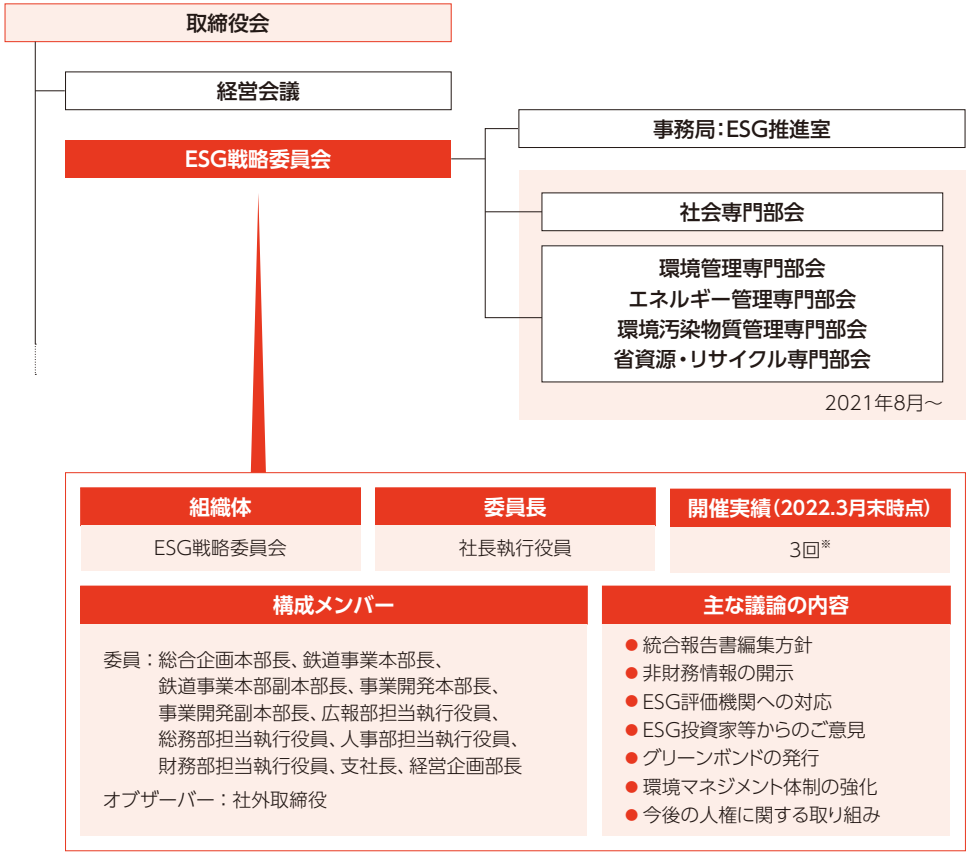
ESG経営の推進体制

2019年に、ESGの各分野における取り組みを強化・推進するために、専門部署である「ESG推進室」を立ち上げるとともに、社長を委員長とする「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。

2021年8月には、気候変動をはじめとする環境問題への対応をESG経営として推進するために、従来の環境に関する委員会をESG戦略委員会に統合し、環境マネジメント体制の強化を図っています。また、併せて、環境、社会についての専門部会も立ち上げました。2021年10月に開催した社会専門部会では、統合報告書や評価機関対応に関する課題の共有、今後の人権の取り組みなどについて議論しています。

また、ESG経営をさらに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出席しており、マテリアリティの見直しに伴う非財務KPIの設定や統合報告書2022において「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の策定プロセスを掲載することの重要性、価値創造プロセスについて大局的・客観的な発言・助言を行いました。

ESG経営の推進体制図



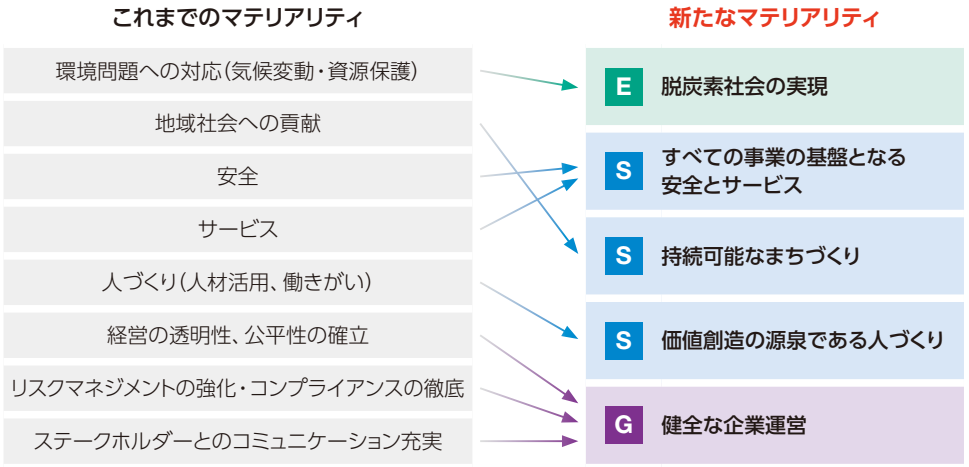
※旧環境に関する委員会の開催を含む

マテリアリティの特定

前「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」では、重点的に取り組むべきESGのテーマを「重点テーマ」として設定しました。2020年3月期に、ESGの「重点テーマ」についてESG戦略委員会でディスカッションを行い、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」と定義しました。

さらに、「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。▶ P.17

マテリアリティの見直し



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よいことだ。
- まちづくりを推進していく上で雇用の創出だけでない指標があった方がいい。
- 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。
- 統合報告書で、中期経営計画の策定においてどのように社内や社外ステークホルダーと議論を重ねてきたかなど丁寧にプロセスを開示することは大事だ。

2019年8月に初めて統合報告書を発行し今回が4回目となります。投資家・株主の皆さまからの声をもとにESG戦略委員会で議論をし、改善を重ねてきました。ESG推進室のメンバーをはじめ各部署の担当者とも意見を出し合い、伝わる統合報告書を目指しています。こうしたコミュニケーションの中で改めて会社の存在意義や事業活動を考えることは、社内でのESGの浸透にもつながると考えています。

今回、中期経営計画の策定においてマテリアリティの見直しと非財務KPIを設定したことには非常に大きな意味があります。サステナビリティの視点と当社グループの目指す姿、各事業、具体的な施策とのつながりが以前より見えるようになりました。今後は実践していくことが重要だと認識しています。

投資家・株主の皆さまとの対話は非常に多くの気づきや課題を認識する貴重な機会です。また、ESGに知見のある村松社外取締役とは、課題認識や取り組みの方向性等について意見交換をしています。

ESGの分野は変化も大きく、自ら学び新しい情報を取り入れるとともに、対話を通して自ら考えることが大事だと認識しています。九州の元気をつくる企業グループとして、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指して、前へ進んでいきます。



経営企画部
ESG推進室長
香川　美津子



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。

CO_2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。

環境マネジメント体制

気候変動をはじめとする環境問題への対応について、基本方針などの必要事項の審議・決定を行う機関である「ESG戦略委員会」と、実施計画、目標設定や実績報告、活動の推進等を図る機関である、4つの専門部会を設置しています。全てのグループ会社は、専門部会の一つである「環境管理専門部会」に参画しています。

ESG戦略委員会で審議された重要な事項については、必要に応じて取締役会に報告しています。

▶ P.32

環境マネジメント体制図



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。

パリ協定採択を機に、世界的に脱炭素社会に向けた動きが広がっています。既に近年では、地球温暖化の影響と考えられる自然災害が頻発・激甚化しており、事業活動に大きな影響を及ぼしています。そのため、当社グループでは、脱炭素社会の実現をマテリアリティの一つと位置づけ、気候変動問題への対応を進めております。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。

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	排出係数の減少を踏まえ、炭素税導入に伴うコストを想定	―	+約15	+約10
物理的	自然災害の頻発・激甚化	自然災害の増加に伴う設備被害増額を想定	+約150	+約75	

詳しくはこちらをご覧ください

▶ TCFD提言に基づく情報開示
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/

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CO_2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。

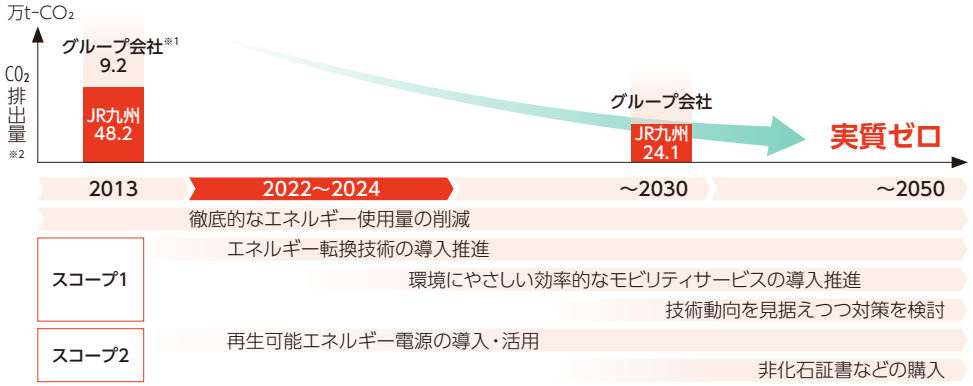
基本的な考え方

脱炭素社会の実現に向けて、CO_2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。

守り	CO_2排出量の削減		攻め	新たな価値の創出
	● 将来のエネルギーコスト増加を見込み、エネルギー使用量を削減する取り組みを実施 ● CO_2フリー電力や非化石証書などの購入	相互補完		● 脱炭素社会への移行を事業成長の機会と認識 ● 他社連携により、環境価値を生み出し、自社活用や売却益を獲得

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

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
- 運転用電力の省エネ化
- 設備の効率化・スリム化

守り

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
クリーン輸送(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

再生可能エネルギー電源の導入や活用

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CO_2排出量実質ゼロの実現に向けて、電力の脱炭素化の取り組みを進めています。

● 筑肥線沿線駅への再エネ電気の供給



2022年1月より、佐賀県唐津市の肥前・肥前南風力発電所で発電された電気と、同風力発電所の「トラッキング※1付非化石証書」を組み合わせた「再エネ電気」を、筑肥線の駅舎（肥前久保駅～伊万里駅間の10駅）へ供給を開始し、「再エネ環境価値の地産地消」を行っています。

● オンサイトPPAモデルによる太陽光発電の導入



2022年4月より、長崎支社長崎工務所にて太陽光発電設備の第三者所有による自家消費型電力購入契約（オンサイトPPA）を締結し、太陽光による再エネ発電と自家消費を開始しました。施設の一部電力を再エネに置き換えることで、長崎工務所でのCO_2排出量は導入前と比較して、約47%削減できる見込みです。

● 博多駅への再エネ電気の供給



2022年7月より、博多駅（当社部分）※2で使用する電気を「再エネ電気」に切り替えました。その電気の一部には当社グループであるJR九州電気システム㈱が保有する玖珠太陽光発電所（大分県玖珠郡）のFIT電気に、同発電所の「トラッキング付非化石証書」を付与した電気を活用しています。これにより、年間約2,600トン※3のCO_2排出量を削減できる見込みです。

その他、グループ会社についても、未利用地や屋根上などを活用し、太陽光発電を実施しています。

※1 名称や所在地、発電方法、発電量、発電時間など
※2 駅ビル部・新幹線部分は除く
※3 2022年3月期の調整後排出係数を使用して試算

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



2023年秋に開業予定の「新長崎駅ビル」は、「新幹線開業を契機につくる国際観光都市長崎の陸の玄関口」のビジョンのもと、商業、ホテル、オフィス、駐車場などの複合開発として工事を進めています。

断熱性向上と緑化推進による建物熱負荷の低減や高効率設備導入による環境負荷の軽減、AIを活用したエネルギー最適制御技術の導入に取り組むだけではなく、お客さまの快適性向上や、景観への配慮などを行い、CASBEEの取得を目指しています。

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。

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てきました。近年では、821系電車の導入や、811系電車のリニューアル工事を実施しています。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、2022年3月期より省エネ運転の検討を実施しています。運転操作による電力消費量と運転時分や駅間の勾配条件を考慮しながら、サンプルデータを採取、分析し、運転操作の最適化に向けて検討しています。

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はなく、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㈱	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㈱	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㈱	「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㈱	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およ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㈱、JR九州ステーションホテル小倉㈱やJR九州ハウステンボスホテル㈱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。2022年3月期は約280件が登録され、約100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、㈱JR博多シティや㈱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。

制服の再利用

JR九州電気システム㈱では、2021年に制服のリニューアルを実施しました。そこで発生した古い制服約2100kgをリサイクルし、自動車のエンジンルームに使用する吸音材の繊維として再資源化しました。

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および管理を実施しています。

ESGファイナンスの拡大

当社では、事業を通じて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ファイナンスに取り組んでいます。

2021年4月には、サステイナリティクス及び格付投資情報センターより第三者評価を取得したグリーンボンド・フレームワークに基づき、グリーンボンド200億円を発行しました。また、2021年12月には資金の充当状況や環境改善効果に係るレポーティングを公表しているほか、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（年1回公表）。

今後も継続的なグリーンボンドの発行に加え、サステナビリティ・リンク・ローン等のESGファイナンスを深度化させることにより、お客さま、地域の皆さま、株主・投資家、従業員をはじめとするステークホルダーに対し、当社グループの「あるべき姿」の実現に向けたESG 経営への取り組みを発信します。

▶ ESGファイナンス
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/



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
—— 人材戦略の推進

デジタル人材育成

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

基本的な考え方

“安全はあるものではなく、つくりあげていくもの”との考えのもと、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、規程の遵守及び服務の厳正に始まり、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

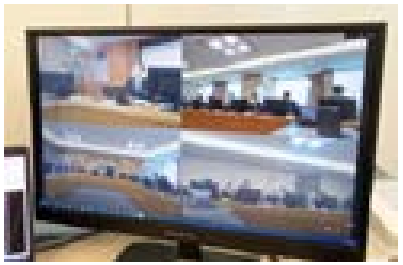
経営トップの主体的関与のもとに安全管理体制を確立し、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として安全管理規程を制定しています。安全マネジメントのPDCAサイクルを適切に機能させ、安全監査及び安全点検等の実施により社内の安全マネジメント体制のチェックを行い、輸送の安全の確保に努めます。

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。



全社安全推進委員会



議事動画配信

安全をつくる二つの柱

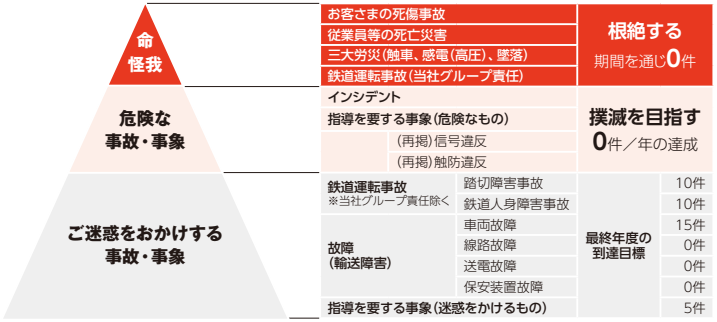
当社グループは、「ゆるぎなき安全」をつくりあげていくための3カ年計画である「安全中期計画2020～2022」に取り組んでいます。「ゆるぎなき安全」をつくる取り組みは、二つの柱によって支えられます。一つは、安全中期計画に基づいて各年度の重点実施項目を定めた安全基本方針であり、それが各部や支社、グループ会社の方針に反映されます。もう一つは、「安全はそこにあるものではなく、つくりあげるもの」との不変の理念のもと、各年度のテーマに沿って展開する安全創造運動です。



［安全のしくみ］

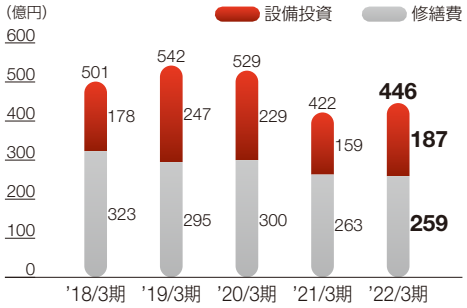
目標の設定

「ゆるぎなき安全」をつくっていくことを具体的な“かたち”にするものとして、次のような考え方に基づいて目標を設定しています。



安全に関わる設備投資等

2022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187億円、鉄道設備や車両などの維持管理のための修繕費として259億円、合計446億円を支出しました。



安全の確保のための取り組み

最重点項目 **<信号違反・触防違反(※)撲滅>への取り組み**

信号違反防止

- シミュレータ訓練等を通じて正しい基本動作の重要性を理解し徹底して実行する。
- 正しい基本動作の実行度を徹底的に確認し、定着するまで繰り返し指導する。



触防違反(※)防止

- 従業員等への触車事故防止要領に関する教育の徹底。
- 列車接近警報装置を活用したヒューマンエラーによる触車事故防止の推進。
- 安全パトロールによる作業現場の実態把握及び改善。

※触車事故防止のルールに違反したもの



シミュレータ訓練の実施

2017年に直方車両センター構内で発生した鉄道物損事故では、知識として知っているものの、実際に遭遇した場合に行動できないことがあるという教訓を得ました。それを受け、現場にシミュレータを導入するとともに教育体系を見直し、運転取り扱いの理解度向上と、異常時の対応能力向上に向けた取り組みを実施していくこととしました。訓練は、少人数で実施する現場訓練と、総合訓練に分けて実施し、すべての関係従業員が受講します。



現場シミュレータ

今までも、これからも着実に実施する取り組み

❶安全を向上させる仕組みの充実
安全監査・点検、安全大会、安全懇話会、安全に関する社員の声

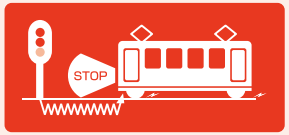
❷安全を支える従業員等の能力向上
自己研鑽、競技会、異常時訓練、各種研修・教育

❸鉄道運転事故等の未然防止
バックアップ装置の整備、鉄道運転事故・インシデント対策

❹激甚化する環境への強靭な対策
地震・津波対策、防災強度向上、テロ等の事案対策

❺車両・設備の故障防止
車両・設備更新、車両リニューアル



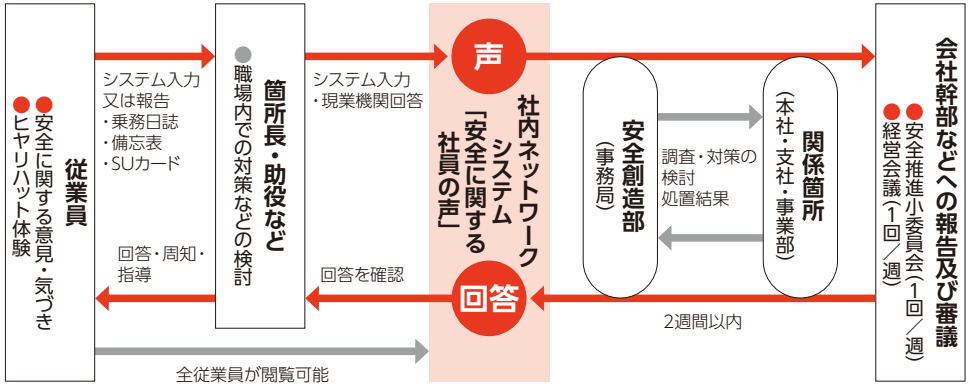


ATS-DKの設置拡大

「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し、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



安全創造館研修

安全創造館は、「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」を理念として、2011年1月に開設しました。2021年3月より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、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巡目研修を実施しています。安全創造館開設以来、2022年3月期末までに延べ54,524名(グループ会社従業員を含む)が受講しました。





「安全に関する社員の声」による改善事例

2022年3月期に寄せられた11,846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369件あり、これらについて対策の実施又は対策実施の方針を決定しました。

改善事例

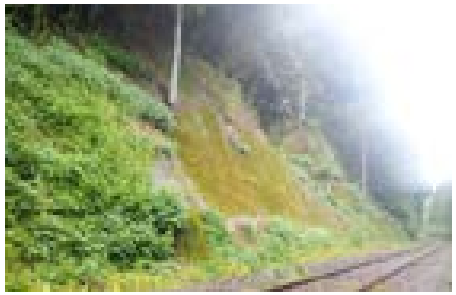
声の内容	対策
木の伐採を行ったことにより、ホームと改札の間に高低差が生じたため、お客さまが転落する危険性があると思いヒヤリとしました。	お客さまの転落防止のため、フェンスを設置して安全性を確保しました。





激甚化する環境への強靭な対策　～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、2022年3月期は4箇所の斜面対策工事を実施しました。



対策工事前

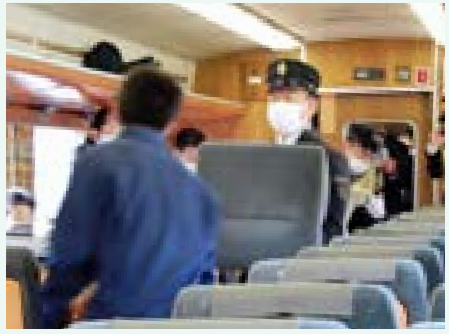


対策工事後

TOPICS

テロ発生時及び犯罪等発生時の対応能力向上を目的として、毎年テロ・防犯対策訓練を実施しています。2021年には小田急線、京王線の列車内において刺傷事件が相次いで発生し、九州新幹線においても走行中の車内で放火未遂事件が発生しました。これを受けて本社及び各支社において、列車内での事象を想定した警察と合同の異常時対応訓練を実施しました。





2021年に開催された東京オリンピック・パラリンピックの開催期間中においては、鉄道テロ対策の強化を図りました。従業員等による巡回警備の強化、駅構内や列車内における不審物発見時の通報に関するお客さまへの協力依頼の放送や車内テロップ、ポスターの掲出、ゴミ箱の封鎖や透明化等の対策を行い、テロの警戒にあたりました。

テロ対策（強化時）の一例



新たに始める取り組み

各業務のデジタル化の進展

オペレーション・メンテナンスについてもデジタル技術を活用した効率化を進めています。

特にカメラで撮影した動画を活用した検査業務の効率化は各部門で取り組みが進んでいます。今後はさらにAIを活用した状態監視や予防保全に取り組んでいきます。



第5回
「インフラメンテナンス大賞」
国土交通大臣賞受賞

車両搭載カメラ等による検査業務効率化

	以前の点検・確認方法	現在の点検・確認方法
沿線環境の確認	係員が営業列車に添乗し沿線環境等を確認・判断 	撮影した動画を自動転送し支障箇所の自動判定を行う  車両への搭載状態  建築限界解析結果のイメージ
電車線路設備検査	徒歩により検査係員が確認・判断 	車上4Kカメラ画像確認により電車線路設備を検査事務所で検査係員が確認・判断  屋根上への搭載状態  画像による電車線路設備検査のイメージ

スマートデバイスの導入と活用

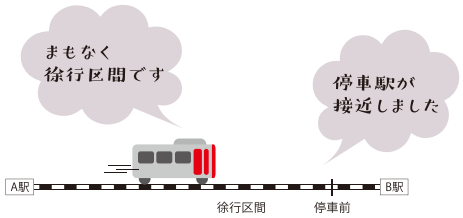
スマートデバイスを活用したデジタル化・業務の支援などによる効率化を進めています。すべての運転士に対しスマートデバイスを配付し、運転支援アプリ「知らせる君」を運転業務の支援に活用しているほか、様々なアプリを開発し業務のデジタル化を推進しています。

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にて列車位置を取得し、運転士へ停車駅接近や徐行区間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。

※ スマートデバイスの画面上に表示するとともに、音声による注意喚起を行います。



時刻表表示

時刻表を作成する基幹システムと連係し、乗務員携帯時刻表をスマートデバイスに保存し、乗務前に列車番号を入力することで、時刻表を表示させます。異常時等にて、乗務列車を変更する際に、迅速な対応が可能となります。

※乗務員が業務上使用する携帯時刻表をスマートデバイスの画面上に表示します。


運転士支援＋時刻表の画面イメージ

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(2022年6月末)

総走行距離	115,576km
総停車回数	50,735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、対象列車の4割で実施) 機能追加(編成両数、降雪対応、経済運転)
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

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。2023年3月期からは、「私○○○○は、お客さまの声に耳を傾け、会社の代表として、とことん考え行動します。」をテーマに掲げ、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いまして、
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、
お客さま満足を追求します。

3 私たちは、つねに
おもてなしの心と緊張感を持って、
お客さまをお迎えします。

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。

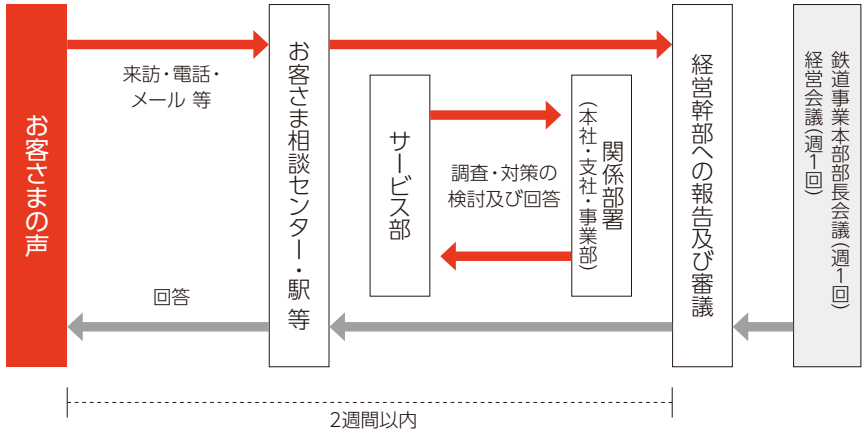
「お客さまの声」に応える取り組み

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。

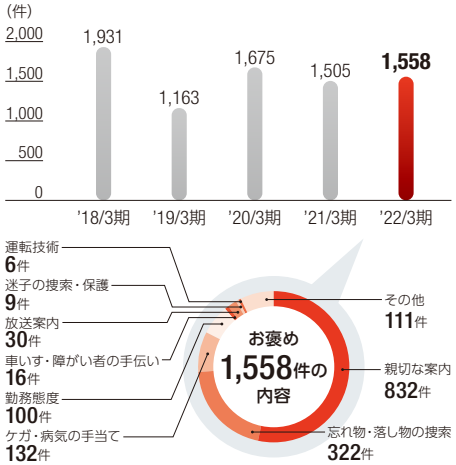
当社ではお客さまから直接いただいたご意見に限らず、インターネットや電話など、様々なツールを通じて日々「お客さまの声」の収集に努めています。こうしたお褒めの言葉やご意見・ご要望などの「お客さまの声」は、2022年3月期は約8,100件に達しています。いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経た上で、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内で共有し、具体的な改善につなげています。

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。

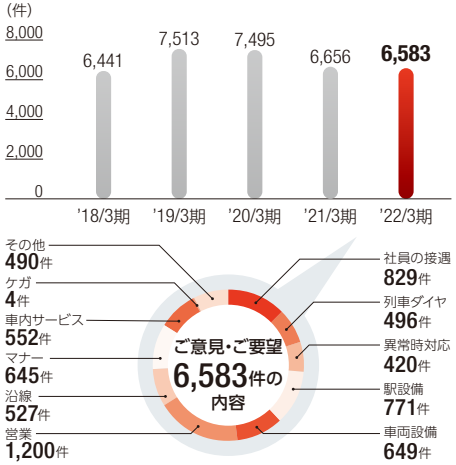
「お客さまの声」の流れ



お褒め件数の推移

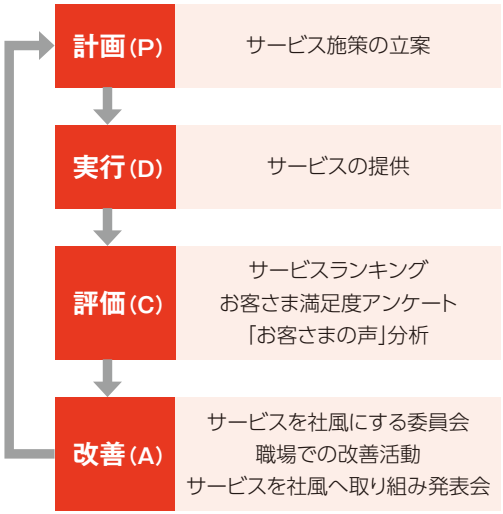


ご意見・ご要望件数の推移



サービスの品質を高める

定期的にお客さまにアンケートへの回答をご協力いただき、お客さまの満足度を測るとともに、評価していただいた内容から各種サービスの改善につなげる「お客さま満足度アンケート」、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」等様々な取り組みを行っています。「お客さまの声」を活かし、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や、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。

2022年3月期は、サービスに関する従業員アンケートを実施し、多くの従業員が「サービス」が当社の社風になっていると感じ、お客さまに感謝しながら業務に臨んでいることがわかりました。

今後もアンケート結果をもとに全従業員が一丸となりお客さま満足を感動へ引き上げるために行動していきます。

サービスランキング

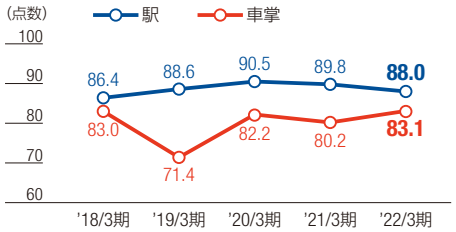
「駅部門」「乗務員部門」において年に一度、外部調査機関に依頼して、第三者からの視点でサービスレベルを調査しています。

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、競争意識を高めることで、各事業所の接遇意識を高め、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、底上げを図るための管理者研修を実施しサービス改善の取り組みを行っています。

「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きます。

2022年3月期の調査では、マスクを着用していることであいさつがお客さまに聞こえず、また表情もわかりにくいというご指摘を多くいただきました。このため2022年3月期は、表情トレーニングを日頃から行い、マスク越しでも伝わる笑顔とあいさつができるよう取り組みました。2023年3月期は、表情トレーニングに加えて、声のトーンを意識したトレーニングを実施し、接遇の向上を行っていきます。

サービスランキングの推移



駅部門から見たサービスランキングとは

「サービスランキング」は、日頃のサービスへの取り組みが定期的に可視化され、成長度合いや課題が見えることから、自駅のサービス向上に欠かせない指標となっています。

2021年3月期サービスランキングの長崎駅への改善事項として「笑顔とあいさつ」があげられたため、2022年3月期は、特に意識して取り組みました。具体的には、「笑顔」や「会釈」などの重点実施項目を月ごとに設定し、サービス委員が中心となって職場全体で取り組むとともに、接客時の動画を撮影し、管理者と一緒に振り返りを行うことなど、サービスレベルの向上に努めました。2023年3月期は、西九州新幹線が開業することで多くのお客さまがお越しになることが予想されます。長崎の玄関口としてより明るく元気な笑顔とあいさつでお迎えしたいと思います。



長崎駅　助役
大坪　昇太郎

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「接遇選手権」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遇スキルを競い、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、256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 2022年3月31日時点

2022年3月期研修例

研修名	受講者数	概要
接遇セミナー	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・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2021」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。

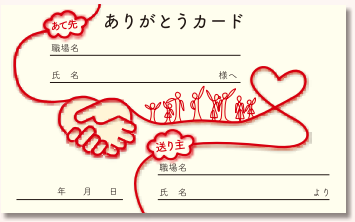
受賞者の素晴らしい取り組みを参考に、今後もお客さまの気持ちに寄り添ったサービスが提供できるよう共有を図っていきます。

褒め合う文化の取り組み事例

- 給与明細書にお客さまからいただいた「お褒め」や「お礼」の言葉を掲載
- 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
- 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。2022年3月期は、約58,000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

「安全創造運動」「サービスを社風へ」高める取り組み



安全をつくり、サービスを社風へ高める

取締役常務執行役員
鉄道事業本部長　**福永　嘉之**

当社グループの「あるべき姿」にも掲げているとおり、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ためには、安全とサービスを担う人材を育成することはすべての事業の根幹であり、価値創造の源泉であると考えています。

私は、安全とサービスは現場でつくられているという信念をもっています。当社グループは、現場での安全やサービスの取り組み成果を発表する発表会を大切にしていますが、私自身も、発表会を通して当社グループが大切にすべきものを改めて考え、気づきを得る機会ともなっています。発表会では、優秀な取り組みが他職場へと展開され、当社グループ全体の安全とサービスの向上につながっています。また、日々の業務において安全とサービスに取り組むことは、当社グループの「おこない」である「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」を実践する人材の育成でもあります。

2022年3月期は、「系統を超えた横断的な取り組み」、「固定観念の打破」といった要素を含んだ具体的な取り組みを随所に見ることができました。これらは、現在取り組んでいるBPRをはじめとする鉄道事業の構造改革においても重要な要素ですが、安全とサービスをより高めることにもつながるものです。業務の自動化やシステム化がどんなに進んでも、安全とサービスを最後に担うのが「人」であることに変わりはありません。価値創造の源泉である安全とサービス、それを支える人材育成にこれからも注力してまいります。

2022年3月期　「安全創造運動2021」「サービスを社風へ2021」取り組み発表会

「安全創造運動」「サービスを社風へ」取り組み発表会は、グループ会社を含めた各地区から選出された職場の従業員が、それぞれの課題に取り組んだ成果を発表します。発表を視聴した他職場の従業員によって水平展開されることで、更なる改善を促す当社グループの重要な取り組みです。

最優秀賞（安全）　小倉電力区

テーマ　**リアル版咄嗟の判断トレーニングによる触防違反撲滅に向けた一考察**



触防違反※撲滅のために、実際の作業中に起こりえる不測の事態をリアルに再現し、作業者が咄嗟の判断を迫られる状況をつくり、列車防護トレーニングを行うことで机上の学習だけでは得にくい行動力が身につきました。また他職場への水平展開を図り、安全性の向上につなげました。

※ 従業員の触車事故防止ルールに違反したもの

最優秀賞（サービス）　JR九州リテール株式会社 ファミリーマート熊本市民病院店

テーマ　**3つの“ていく”**

病院内に店舗が設置されているため、医療関係者のニーズに応じた商品を仕入れ“ていく”、車いすの患者さまなどが買い物しやすい売り場に変え“ていく”、入院中の子どもたちへの絵本のプレゼントを行うなど病院の方々と交流し“ていく”ことで病院に笑顔を増やすことが出来ました。

人材育成を促す表彰制度の一例

ヒヤリハット・オープン賞



自らのヒヤリハット体験を積極的に声に出すことで、事故等の未然防止や安定した輸送の確保、労働災害の防止に大きく貢献した従業員に対する表彰です。

ありがとう大賞

従業員間で交わされる「ありがとうカード」の中から、特に素晴らしい内容として箇所長が推薦した「ありがとうカードセレクト」の一人当たりの件数が最も多く、率先して取り組んだ職場に贈られる賞です。

価値創造の源泉である人づくり ―― 人材戦略の推進

基本的な考え方

当社グループの企業価値をつくりだすのは人材です。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。多様な人材が活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

社員の“個”の力が当社グループの成長を目指す姿とし、経営戦略・ビジネスモデルや労働市場の変化と適合した人材戦略の策定・運用を実現する人事制度の改革を推進します。

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の重点戦略を支える大きな柱が人材です。本計画期間における目指す姿を、社員の“個”の力の最大化による当社グループの成長とし、重点戦略の実行にあたり、改めて全社視点で人材戦略を企画・推進します。

経営戦略・ビジネスモデルが変化する中、また労働市場の変化を受けて、現行の人材戦略の課題を改めて議論しました。その上で、「採用・配置」「育成」「評価」の面で人事制度を改革していきます。

具体的には、キャリアパスの見える化やリスキリングの支援、女性活躍の推進、中途採用の強化、人事賃金制度の見直しなどを実行していくことで、戦略の担い手となる多様な社員の“個”の力の最大化と当社グループの成長を実現していきます。

この人づくりをマネジメントの重要テーマと捉え、従業員意識調査の結果を役員報酬のKPIとして設定しました。

本計画期間で目指す姿：社員の“個”の力の最大化による当社グループの成長

経営戦略・ビジネスモデルの変化
- 業務の拡大・専門化
- 業務見直しに伴う人員配置のアンバランス　等

考慮すべき労働市場の変化
- 人材流動性の高まり
- 時間や場所にとらわれない働き方へのニーズの高まり　等

全社視点で人材戦略を企画推進
- 社員の“個”の力を組織横断的に活用
- 従業員意識調査の結果を役員報酬のKPIに設定し、当社グループの人づくりを経営層から変革

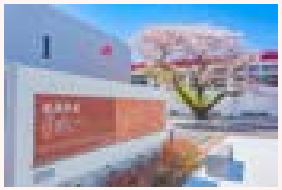
人材戦略に基づく全社的な人材マネジメント ↓ ↑ 人材戦略の実現、フィードバック

戦略実行・実現を担う人づくり

人材戦略の推進（人事制度改革）

採用／配置	**戦略に合致した人材ポートフォリオの実現** ・現状の人材ポートフォリオの棚卸（社員のスキルマトリックス作成 等） ・不足する専門人材の機動的な中途採用強化 ・女性活躍推進
育成	**多様なキャリア実現と人材の最大活用** ・安全とサービスを支える人材の教育環境整備・充実化（社員研修センター建替え） ・マルチスキルの推進 ・キャリアパスの見える化と流動化（公募制異動 等） ・専門性向上およびリスキリング支援（戦略的出向強化、DX教育、動画研修導入 等）
評価	**従業員のエンゲージメント向上** ・成果やチャレンジが評価につながる人事賃金制度に見直し ・役員等と社員との意見交換の継続的な実施 ・健康経営の推進

新しい社員研修センター完成

2022年3月に社員研修センターは、環境に配慮した未来志向の施設に生まれ変わりました。教育設備を充実させた研修棟と、コミュニケーションを促進させる生活棟を備え、従業員の学びを全力でサポートします。「学び、挑戦する人づくり」にふさわしい場として、これまで培ってきた歴史や伝統、鉄道のプロとしての技術を未来につなぐ原点となる教育施設を目指していきます。

具体的には、乗務員養成の教育レベル・理解度の向上を目的に列車の可動教材をはじめとした教材のデジタル化を行う一方、模擬車両・模擬駅・出改札機器等のレイアウトにも配慮し、駅・車掌等の総合的な訓練を可能としています。また、教室においても電子黒板の導入やグループワークを念頭に置いた備品を選定する等、より多様な授業形態を実現できるものとなっています。

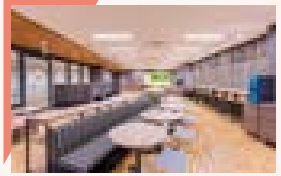


社員研修センター
所長　**遠藤　理恵**

研修棟 在来線総合実習室



生活棟 食堂



戦略に合致した人材ポートフォリオの実現

すべての従業員が健康で働きやすく安全な職場環境の整備に努め、多様な人材が活き活きと活躍出来る働きがいのある職場づくりを進めています。

女性が活躍できる職場づくり

当社は、「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ています。前回計画期間（2019年4月1日～2022年4月1日まで）では、女性の定着率を95%以上とする目標を策定しましたが、わずかに届きませんでした。今回計画期間（2022年4月1日～2025年4月1日まで）では、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、女性が継続的に活躍できる雇用環境の整備に取り組んでいます。

また、2019年11月、女性活躍推進法に基づく認定制度において、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業として、厚生労働省の「えるぼし（2段階目）」認定を受けました。今後も、女性が活き活きと働き続けることのできる雇用環境の整備によって、あらゆる従業員が意欲と働きがいを持って働ける企業を目指し、女性の活躍推進について積極的に取り組んでいきます。

次世代育成支援

次世代育成支援対策推進法（平成15年法律第120号）第15条の2に基づく、厚生労働省の特例認定マーク「プラチナくるみん」を2021年12月13日に初めて取得しました。今後も「社員が仕事と子育てを両立させること」「社員全員が働きやすい職場をつくること」を基本方針として、次世代育成支援対策について積極的に取り組んでいきます。



女性の活躍推進に関する主な指標

項目	'22/3期実績	本中期経営計画のKPI
女性取締役比率	20%※1	
女性執行役員比率※2	20%※1	
女性管理職比率	6.5%※3	10%以上（2031年3月期）※4
女性従業員比率	16.3%※3	
女性新入社員比率	―（新卒採用なし）※3	30%以上（2025年3月期）※5
女性定着率	94.4%	
男性育児休職等取得率	76.3%	50%以上（2025年3月期）

※1　2022年6月末時点　※2　取締役を兼務する執行役員を除く　※3　2022年4月1日時点
※4　2031年4月1日現在　※5　2025年4月1日時点

男性の育児休職等の取得

当社では、従業員の仕事と子育ての両立を目指し、男性の育児休職等の取得向上に向けた取り組みを行ってきました。

これまでに、配偶者が出産する際に休暇を取得しやすくするために、従来の積立保存休暇に加え、配偶者出産休暇を導入しました。

また、2022年4月からは育児・介護休業法の改正に先駆けて、配偶者の出生時育児休暇制度を導入するとともに育児休職の分割取得ができるようになりました。

このような取り組みにより、男性の育児休職等取得者数も年々増加しています。

多様な人材の積極的採用

当社は採用にあたって、就業経験の有無、年齢を問わず募集を行い、海外の大学への日本人留学生や外国人学生、障がいのある学生に対しても募集を行っています。また、宗教、性別、年齢、性的指向、障がい、国籍等にかかわらず、全ての受験者を平等に選考し、様々な個性を持った方々を従業員として迎えています。

2022年3月期は、オンラインを活用したインターンシップの実施や業務内容の理解をより深めていただくための職種ごとのコース設定などインターンシップの充実を図り、より多くの皆さまに当社の事業活動を知っていただく機会をつくりました。

本中期経営計画では、女性活躍の推進において、女性新入社員比率を2025年3月期※に30%以上とする目標を掲げています。インターンシップや企業紹介イベントなどを通して、育児休暇、時間短縮勤務、フレックスタイム制など仕事と子育てを両立しやすい環境整備への取り組みや女性従業員の働く姿などを積極的に紹介し、引き続き、男女の区別なく、優秀な人材の採用を目指します。

※2025年4月1日時点



TOPICS

ハンドブック
― 育児・介護のファミリーサポート ―

育児・介護を全面的にサポートするため、育児・介護に関する勤務制度や給付制度についてわかりやすく解説したハンドブック「ファミサポ～育児・介護のファミリーサポート～」を従業員に配付しています。育児・介護に関わる従業員だけではなく、上司や同僚が育児・介護に関する制度の仕組みを知り、職場全体で制度を利用しやすい雰囲気の醸成につなげています。

多様なキャリア実現と人材の最大活用

新規事業提案制度や戦略的出向等を通じ、多様なキャリアを実現するとともに従業員の新しい経験による更なる成長の機会を創出することで、やりがいや働きがいの向上を推進し、社員の“個”の力の最大化を図っています。

未来創造プログラムHIRAMEKI

2019年3月期から、「行動する気風」の象徴的な取り組みとして、「未来創造プログラムHIRAMEKI」を実施しています。これは、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新規事業提案制度です。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新規事業のプロジェクトに配属する点です。ただ提案して「誰かがやればよい」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。

2019年3月期から2022年3月期に、469件の提案がありました。

HIRAMEKIによる提案内容のうち、プロジェクト化したもの

提案年度	提案内容	提案者の所属部署
'19/3期	事業継承ファンドの設立	財務部財務課
'19/3期	古民家再生プロジェクト	鹿児島鉄道事業部本所(工務)
'20/3期	駅空間活用ビジネス	運輸部車両課
'20/3期	焼酎の試飲サブスクリプション	財務部財務課
'21/3期	「キャンプ場」経営について	サービス部サービス課

HIRAMEKI 提案者のコメント 「'19/3期 古民家再生プロジェクト」

九州には、地域特有の景観と文化を醸成する古い町並みが多く残っていますが、維持管理費用負担等の理由から取り壊しや空き家化が進んでおり、まち特有の景観と活力が失われています。自治体等と連携し、歴史的建造物活用による地域の魅力創造・まちづくりを行うことで、交流人口の創出、地域コミュニティの再構築につなげ、九州の持続的な発展に貢献したい、という思いから、今回の事業を提案しました。新しい事業を立ち上げ、九州と会社を変えたいと願う、様々な社員の熱い思いに大きな影響を受け、自身の成長にもつながりました。歴史的建造物を活用した宿泊施設のブランド「茜さす」は、自治体や地域の皆さまとともに創り上げた宿泊施設です。上質な時間と空間を提供する、地域の「別荘」を目指していきたいと思います。



事業開発本部 開発部
まち創造課
幅　亮太

戦略的出向

戦略的な出向を人づくりの重要な取り組みの一つとして位置づけています。戦略的な出向を通じて従業員が多様な経験を積むことは、当社グループの人材の多様性の推進につながるだけでなく、持続的な成長に直結するものと考えています。

当社グループ内だけでなく、グループ外の様々な業種の企業に出向し、その業務内容は多岐にわたります。2021年4月から新たに出向をスタートした従業員は221名※にのぼり、出向者が出向先でどのように活躍しているかは社内向けレポートを発信し、全ての従業員と共有しています。

こうした戦略的出向を通じてスキルアップした従業員が、今後当社グループの事業戦略を推進していく上での中核となると考えています。

※2022年7月1日現在

戦略的出向の事例

- DX推進担当やデータサイエンティスト
- ファンドのハンズオン先でのCFO
- M&Aによりグループ会社化した企業の経営層　等



経営陣と出向者との意見交換

様々な企業において活躍している出向社員と、社長及び人事部長との意見交換会を2回にわたり開催しました。

各出向社員からは、それぞれの出向先での業務内容の紹介ののち、当社と出向先との違い、出向して初めて気づいた当社の良さ等について率直な感想を踏まえた意見が交わされました。各社で奮闘する出向社員同士ということもあり、共感する内容も多く見られました。

また、様々な業種へ出向している関係で、ビジネスチャンスとして名刺交換をする場面もあり、有意義な情報交換・交流の場となりました。



従業員のエンゲージメント向上

健康経営

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JR九州グループ健康宣言に基づき、当社としての基本方針を定めるとともに、2023年3月期は「私が!つくる健康～“続ける”を風土に～」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。

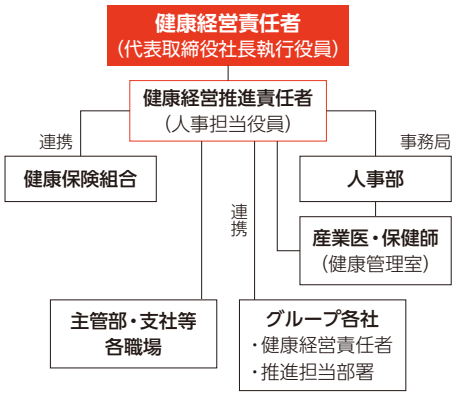
さらに、社長を健康経営責任者と定めた健康経営推進の体制を構築し、健康経営を会社の経営上の重要な施策の一つとして捉え、取締役会に報告しています。そのほかにも、社内には健康管理室を設置、産業医・保健師スタッフによる職場巡回や健康相談などを実施し、従業員の健康づくりのサポートに努めています。

これまでの当社の健康経営の取り組みが評価され、2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。

2023年3月期健康づくり基本方針で掲げた推進事項の進捗状況<KPI(数値目標)>

項目		'25/3期末目標	'22/3期実績	'21/3期実績
知る・学ぶ	定期健康診断受診率	100%	100.0%	100.0%
	ストレスチェック受検率	100%	100.0%	99.9%
	特定保健指導対象者率	15%以下	20.2%	20.4%
	特定保健指導実施率	80%以上	―(注)	77.7%
	人間ドック3年間未受診者率	15%以下	29.8%	30.3%
実行する	「みんなで歩活」参加者率※1	60%以上	59.4%	41.9%
	「みんなで歩活」期間平均8,000歩達成者率	50%以上	42.4%	47.2%
	喫煙率	25%以下	27.5%	28.6%
	朝食摂取の習慣がある人の率※2	75%以上	69.9%	70.9%
	インフルエンザ予防接種率	80%以上	70.3%	79.1%
	年次有給休暇取得率 ※3	85%以上	72.1%	77.0%

※1 JR健保主催のウォーキングイベント　※2 週5日は朝食を食べている人(健康診断問診結果)
※3 年次有給休暇付与日数を20日として計算　(注) 期間2021年10月～2022年9月で実施のため未集計

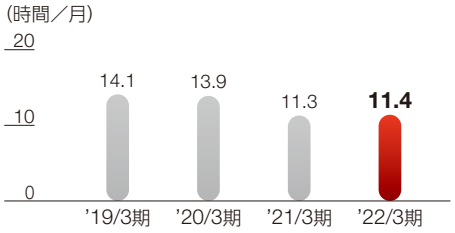


長時間労働の抑制

当社は、従業員の長時間労働の抑制を図り、ワークライフバランスをさらに推進するために、時間外労働の限度時間を1日8時間、時間外労働及び休日労働を合わせた限度時間を原則として1か月45時間、1年間360時間などとするルールを定め、労働時間管理を実施しています。主な取り組みは以下のとおりです。

- ICカード等の客観的な記録を基礎とした労働時間の把握
- 時間外労働及び休日労働実績の定期的なモニタリング
- 月間80時間を超える時間外・休日労働を行った従業員全員に対する産業医面談の実施
- 経営層が出席する働き方改革委員会にて、四半期ごとの時間外労働及び休日労働実績の報告

平均残業時間



多様な働き方を支える制度づくり

当社は、近年の少子高齢化による労働力人口の減少、働き方の価値観の多様化など、企業を取り巻く経営環境の変化に柔軟に対応するため、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ともに、60歳以上の従業員の休日数を増加するなど、多様な働き方を支える制度づくりに取り組んできました。

また、仕事と子育ての両立とともに生産性の向上をを目的に、企画部門に対してフレックスタイム制及びテレワークを導入するとともに、自社施設をサテライトオフィスとして使用できるようにしました。

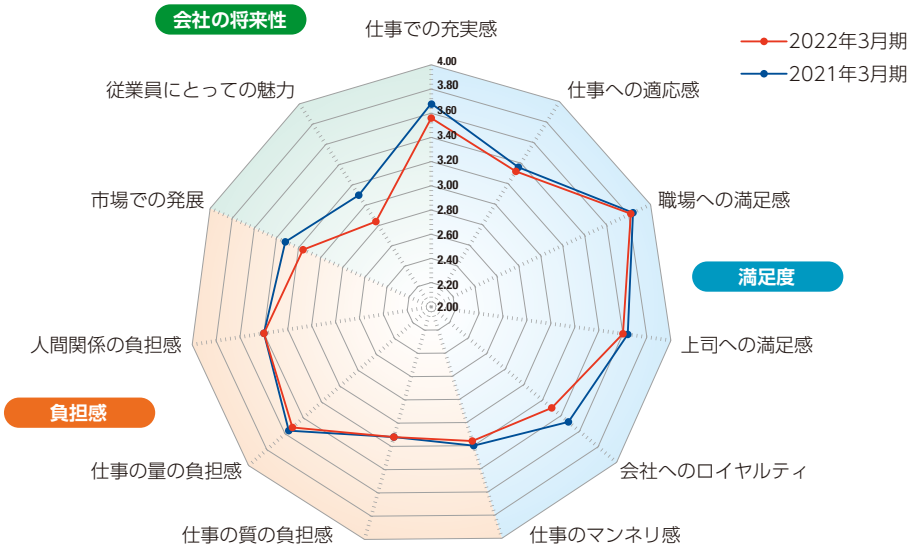
加えて、2022年4月から、1時間単位で年次有給休暇が使用できるよう制度を見直しました。

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、それらの意識に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	調査結果を受けた取り組み
2021年3月期	● 「職場・上司への満足感」や「会社へのロイヤルティ」に関する満足度が前年度と比べて向上 ● 「会社の業績や成長・発展に不安を感じる」という従業員が増加 ● 「仕事にマンネリを感じている」という従業員に対する取り組みについて、引き続き課題を認識	● 「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」の取り組み等の丁寧な情報発信、教育基本計画に基づいた自己研鑽や業務改善の取り組みを推進 ● 人事部長と従業員の意見交換を開催 ● 意見交換での議論を踏まえ、公募制異動等の従業員の挑戦を支援する取り組みを推進
2022年3月期	● 「市場での発展」や「従業員にとっての魅力」という会社の将来性に関する満足度が低下 ● 「会社へのロイヤルティ」についても、引き続き課題を認識	● 経営陣と従業員との意見交換の継続的な実施により従業員への会社理念の更なる浸透を図る ● 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

今回の調査結果は、取締役会に報告され、「中長期的な企業価値向上に資するものであることから定期的な報告が必要である」といった意見が挙がりました。



従業員との意見交換

経営陣が九州各地の職場を訪問し、従業員と直接話し合う意見交換会を継続して実施しています。また、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、経営陣と従業員の意見交換を毎年40回以上実施することを非財務KPIとして掲げています。 ▶ P.74

また、従業員意識調査結果の全社的な特徴や所属組織の課題を分析し、今後の業務改善・意識改革につなげることを目的に、人事部長と従業員の意見交換を実施しました。

意見交換は、地区別及び職位別に計14回開催し、約190名の従業員が参加し、主に仕事のマンネリ感解消や会社へのロイヤルティ向上、職場への満足感向上等のための取り組みに関する議論を行い、人事部長と従業員が様々な意見を交わしました。

今後も従業員との対話のツールとして活用し、PDCAサイクルを回すことで従業員の満足度向上に努めていきます。

デジタル人材育成

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

「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の一つであると考えています。本中期経営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」を定めました。

今回のDX戦略では「お客さま体験価値の向上」、「オペレーション・メンテナンス改革」等、目指す姿の実現に向け、デジタル技術を活用し「最適化」と「変革」を推進しますが、特に「デジタル人材の育成」、「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取り組んでいきます。

	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
目指す姿	JRキューポ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 最適化 既存ビジネスを磨き上げる	● 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	● 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	● 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
具体的取組 変革 未来のビジネスを創造・変革する	● 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	● 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	● 市民開発（アプリ内製化）の推進 ● 市民データ分析の推進

基盤

CLOUD **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

DX認定

「DX認定」は、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です。当社グループでは、2022年3月1日に認定取得しました。

デジタル人材の育成

「JR九州グループDX戦略2022-2024」の重点テーマである「デジタル人材の育成」については、目指す人材像を明確にし、その人材像に合致した教育・育成を行っていきます。2021年3月期に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）を設置しました。デジタルCoEはMicrosoft Power Platformを活用した業務アプリの開発やpython等のプログラミング言語を使ったデータ分析により業務改革を推進していきます。さらに主要部門にデジタル推進担当を配置し、専門的な教育を実施したうえで、デジタルCoEと連携して各部門のデジタル化を推進していきます。また、アプリ開発については、「市民開発（各従業員自身がアプリを開発する）」を強化していくため、基盤、開発・運用ルール、開発者同士のコミュニティの整備を行っており、全社的なデジタル化の取り組み体制を目指しています。

このように、デジタル人材はデジタル技術を活用した業務効率化・売上増を推進できる人材と位置づけており、各分野を合計して2025年3月期までに少なくとも500名のデジタル人材育成を目指します。

Digital-1 グランプリ

RPA・Power Platformを活用したアプリ開発・BIツール（MotionBoard）を活用した従業員による業務効率化の取り組みを盛り上げるために、2022年3月期にDigital-1グランプリを開催しました。当社グループの各部門から19件のエントリーがあり、書類審査を経て、本選には8件の取り組みがオンライン形式で発表されました。従業員によるデジタルツールを活用した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の発表内容や、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も多数ありました。

今後も、このような取り組みを通して、従業員が自ら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。

デジタルCoEインタビュー

Q デジタルCoEとして取り組んでいること

技術部門・営業部門等の枠組みにとらわれず、幅広い分野のデータを分析し、業務効率化や新たな施策に向けたアプローチを提案する業務に取り組んでいます。

Q あなたの強みは

自然言語処理、ニューラルネットワーク技術を用いた動画分析やIoT機器から取得した信号パターンの異常検知などの分析スキルの他、AWSを用いた分析基盤アーキテクチャの構築スキルが強みです。それらのスキルを他部門のデータ分析に水平展開するとともに、分析人材の育成にも活かしていきたいと思っています。

Q 今後の展望

さらに分析力を高め、当社のデータ分析業務の中心を担う人材となることで、社内全体にデータ分析の重要性やデータドリブンの考え方を浸透させ、当社グループのDXをより加速させていきます。



総合企画本部
IT推進部
東村 将志

Digital-1グランプリ　優勝者インタビュー

Q 今回取り組んだ内容

線路点検をする際、これまでは列車に添乗して手書きでメモをとりながら位置を特定していました。今回、該当箇所の写真を撮影するだけで記録ができ、緯度・経度データと鉄道キロデータを連携させるシステムを作成することで点検の効率化を目指しました。

Q Digital-1グランプリ　受賞の感想

Digital-1グランプリへの出場をきっかけに、職場の課題であった点検方法のシステム化に取り組み、グランプリを受賞することができました。まだまだ開発段階ではありますが、全社に水平展開できるシステムとなるよう、デジタルCoEの方々と一緒に今後も勉強していきます。

Q 今後やりたいこと

プログラミングの勉強を継続して、職場で課題に感じていることのデジタル化に取り組んでいきたいと思います。



佐賀鉄道事業部
佐賀工務所
津山　雅徳

人権推進に関わる取り組み

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くことです。

当社グループでは、それぞれ、以下の取り組みを定期的に実施しています。

P 人権リスクの特定

- ハラスメントの発生
- 長時間労働の発生
- プライバシーの権利
- 男女平等への理解
- 理解・配慮不足による差別の助長 (同和問題・LGBTQ・障がい者・外国人との文化の違い)
- 安全の確保
- 従業員に対する相談窓口の認知
- 外国人技能実習制度の不正運用

D 予防・軽減策の実施

- eラーニングや各種研修の実施
  → 階層別研修 ／ ハラスメント研修
  グループ会社への研修等
- ハンドブックや社内報等による情報発信
- 社員やお客さま等からの「声」の活用等

C 取り組み効果の追跡・調査

- アンケート調査
  → 研修実施後のアンケート等
- ヒアリング等の実施
  → 長時間労働の調査
  外国人技能実習生の状況調査等

A 情報開示

- HPで情報開示等実施 (年1回)

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九州グループ人権推進委員会を設置し、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図

JR九州グループ人権推進委員会
人権に係る基本方針や目標設定、対策の実施計画及び進捗等に関する事項を審議
委員長： JR九州社長執行役員
委　員： 常勤役員

JR九州グループ人権推進委員会事務局
事務局長： 総務部長
事 務 局： 総務部総務課
総務部人権推進室

JR九州グループ人権推進小委員会
委員会で決定した事項に関して、所管する現業機関等を指導し人権に関する取り組みを推進
委員： 各主管部企画課長
各支社副支社長等

JR九州グループ会社
人権推進に努めるべく、必要な人権に関する取り組みを推進
責任者： JR九州グループ会社社長
委　員： 人権推進員

JR九州グループ人権推進に関する主な取り組み

(1) eラーニングや階層別等における人権推進研修の実施
(2) JR九州グループ人権推進ハンドブックの作成及び配付
(3) 「福岡市企業同和問題推進協議会」事務局会社
(JR九州)としての活動


人権推進研修

▶ **人権の取り組みについては、当社webサイトもご覧ください**
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/



ガバナンス

健全な企業運営

—— コーポレートガバナンス
　　社外取締役座談会
—— 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 —— コーポレートガバナンス

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

取締役会の構成 ※2022年6月23日時点



代表取締役会長執行役員
青柳　俊彦

取締役会議長

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：12,046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(現在に至る)

重要な兼職の状況
福岡経済同友会代表幹事



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

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：7,616株

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ト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　取締役専務執行役員総合企画本部長
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



取締役常務執行役員
森　亨弘

事業開発本部長

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：2,172株

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(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

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：2,262株

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ト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トレイン本部長兼鉄道事業本部運輸部長
2018年　6月　同　上席執行役員鉄道事業本部副本部長兼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
2020年　6月　同　取締役常務執行役員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



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

所有する当社株式：1,991株

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)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません



取締役相談役
唐池　恒二

常勤

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：7,449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
1995年　3月　同　流通事業本部外食事業部長
1996年　4月　ジェイアール九州フードサービス株式会社代表取締役社長
1997年　6月　当社総合企画本部経営企画部長
2000年　6月　ジェイアール九州フードサービス株式会社代表取締役社長
2003年　6月　当社取締役鉄道事業本部副本部長兼鉄道事業本部営業部長
2005年　6月　同　取締役鉄道事業本部副本部長兼鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長兼旅行事業本部長
2006年　6月　同　常務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
2008年　6月　同　常務取締役総合企画本部副本部長
2008年　6月　同　代表取締役専務総合企画本部長
2009年　6月　同　代表取締役社長
2014年　6月　同　代表取締役会長
2018年　6月　同　代表取締役会長執行役員
2022年　4月　同　取締役相談役(現在に至る)

重要な兼職の状況
一般社団法人九州観光機構会長



取　締　役
市川　俊英 外 独

非常勤

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：3年

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(現在に至る)
2019年　4月　三井ホーム株式会社常任相談役(現在に至る)
2019年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
三井不動産株式会社顧問、三井ホーム株式会社常任相談役



取　締　役
浅妻　慎司 外 独

非常勤

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：3年

プロフィール
1984年　4月　関西ペイント株式会社入社
2012年　4月　同　執行役員経営企画室長
2015年　4月　同　常務執行役員国際本部長
2016年　6月　同　取締役常務執行役員管理本部長
2017年　4月　同　取締役常務執行役員管理本部長兼コーポレート事業部コーポレート管理本部長
2018年　4月　同　取締役常務執行役員　管理、経営企画、人事企画管掌兼管理本部長
2019年　4月　同　取締役(2019年6月退任)
2019年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

外 …… 社外
独 …… 独立役員



取締役

村松　邦子 外 独

非常勤

2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：318株
社外取締役在任期間：2年

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　退社
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　株式会社ヨコオ社外取締役(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与(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ネッツエスアイ株式会社社外取締役(現在に至る)
2020年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社ウェルネス・システム研究所代表取締役、
株式会社ヨコオ社外取締役、NECネッツエスアイ株式会社社外取締役



取締役

瓜生　道明 外 独

非常勤

2022年3月期取締役会出席回数
9／11回(81.8%)
所有する当社株式：158株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール
1975年　4月　九州電力株式会社入社
2006年　6月　同　環境部長
2007年　6月　同　執行役員経営企画室長
2008年　7月　同　執行役員経営企画部長
2009年　6月　同　取締役常務執行役員火力発電本部長
2011年　6月　同　代表取締役副社長火力発電本部長
2012年　4月　同　代表取締役社長
2013年　6月　株式会社西日本シティ銀行社外取締役
2016年 10月　同　社外取締役監査等委員(現在に至る)
2018年　6月　九州電力株式会社代表取締役会長(現在に至る)
2020年　6月　株式会社九電工社外監査役(2021年6月退任)
2021年　6月　当社取締役(現在に至る)
2021年　6月　株式会社RKB毎日ホールディングス社外取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
九州電力株式会社代表取締役会長、
株式会社西日本シティ銀行社外取締役監査等委員、
株式会社RKB毎日ホールディングス社外取締役



取締役

山本ひとみ 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
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　執行役員オペレーション部門副総括、客室センター長
2016年　4月　同　執行役員ANAブランド客室部門総括、
オペレーション部門副総括、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ブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、
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ブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、
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&I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月退任)
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)

重要な兼職の状況
株式会社ANA総合研究所取締役副社長



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

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

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　警察庁長官官房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　退任
2022年　2月　日本生命保険相互会社顧問(2022年6月退任)
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

所有する当社株式：706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
2022年3月期取締役会出席回数
13／13回(100%)
所有する当社株式：790株
社外取締役在任期間：4年

プロフィール
1995年　4月　検察官任官
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　退官
2011年 10月　弁護士登録
弁護士法人臼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
弁護士法人臼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
2022年3月期取締役会出席回数
11/11回(100%)
所有する当社株式：158株
社外取締役在任期間：1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　退社
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　退社
2000年　9月　藤田ひろみ税理士事務所開業
2014年 10月　税理士法人優和パートナーズ
2015年 10月　税理士法人さくら優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・ケイ株式会社社外取締役監査等委員
2021年　6月　当社取締役監査等委員(現在に至る)
2021年 11月　アイ・ケイ・ケ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)

重要な兼職の状況
税理士法人さくら優和パートナーズ代表社員税理士
アイ・ケイ・ケ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上、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、九州地域を中心とした持続可能な事業運営という当社の使命を全うする上で重要な分野（表中の①）と、会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験（表中の②）を備えた多様性のある取締役候補者を指名することとしています。

なお、当社の事業は新型コロナウイルスの感染症拡大によって深刻な影響を受けており、地域と一体となって現在の厳しい事業環境を乗り越えることが重要な局面となっていることから、九州への知見も重要性が増していると考えています。

また、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」において、2030年長期ビジョンと実現方針を掲げ、「商品・サービス」、「モビリティ」、「エリア」の進化を目指します。併せて、2030年長期ビジョンの実現に向けて、マテリアリティを見直し、非財務KPIを設定いたしました。その中でも、当社は今後の人材戦略の推進を重要と考えています。

氏名	役職等	当社が各取締役に特に期待する分野 ① 鉄道・モビリティサービス	① 不動産・まちづくり	① ESG・サステナビリティ	② 企業経営	② 法務・リスクマネジメント	② 財務、M&A、ファイナンス	② 人事・報酬
青柳　俊彦	会長執行役員	●		●	●			●
古宮　洋二	社長執行役員	●		●	●	●		●
森　亨弘	常務執行役員		●	●	●		●	
福永　嘉之	常務執行役員	●		●		●		
松下　琢磨	常務執行役員	●		●	●		●	
唐池　恒二	相談役	●	●	●	●			
市川　俊英 外 独	（三井不動産顧問）		●		●			●
浅妻　慎司 外 独	（元関西ペイント取締役）				●	●	●	
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）			●	●	●		●
瓜生　道明 外 独	（九州電力代表取締役会長）			●	●	●		●
山本ひとみ 外 独 女性	（ANA総合研究所取締役副社長）	●	●	●		●		
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

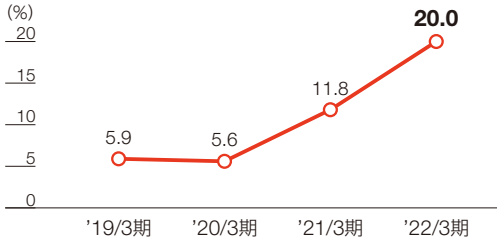
※2022年6月23日時点

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・安全創造部長
上席執行役員	赤木　由美 女性	総合企画本部副本部長・経営企画部長、IT推進部担当
上席執行役員	澤亀　慎司	事業開発本部副本部長・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
執行役員	田中　渉	長崎支社長
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・運輸部長
執行役員	中村　裕之	鹿児島支社長
執行役員	三浦　基路	鉄道事業本部サービス部長・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開発部長
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

※2022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

社外取締役座談会



瓜生　道明　浅妻　慎司　桑野　和泉　市川　俊英　村松　邦子

（注）桑野社外取締役は、2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結をもって退任いたしました。

2022年4月、
JR九州グループ中期経営計画2022-2024が
スタートしました。
持続可能な社会の実現とJR九州グループの
企業価値向上などについて、
社外取締役にお話を伺いました。



司会進行
上席執行役員経営企画部長
赤木　由美

Q 新たな中期経営計画の策定プロセスはいかがでしたか。

桑野　私は上場する前から取締役として当社グループを見てきましたが、今回の中期経営計画の策定において、取締役会に協議事項として複数回付議され、議論をする場があったということは大きな変化です。私たち社外取締役からも様々な意見や提言をするとともに、執行側と取締役で双方向のコミュニケーションが取れ、回数を重ねるごとに計画を進化させることができたと思います。

瓜生　執行側でも課題を認識し、しっかりと議論がなされていると感じました。取締役会で、執行側の考え方や意見を十分に聞いて意見交換できたのはよかったですね。執行側では中期経営計画を議論する合宿を行ったそうですが、そういった場にもぜひ参加したかったです。

村松　そうですね。インフォーマルな議論の場への参加は、経営課題や戦略の方向性についての認識の共有や、より深い意見交換が可能になりますね。

市川　策定プロセスについてはオープンにできたと考えています。このような計画を策定する場合、経営トップの意向を経営企画部門がとりまとめるといったクローズなプロセスになることが多いように思います。今回の策定においては、社外取締役の多様な意見も取り入れながら、執行側でかなり議論をされていると感じます。このようなプロセスは実際に戦略を実行していく上での強い推進力になるでしょう。

浅妻　私は正直申し上げますと、もっと策定の手前の段階から入りたかったですね。中期経営計画は、長期的な考えに基づき、直近の3年間をどうするのかという議論であるべきです。もう少し長期の視点を考えるところから議論に参加したいと考えています。どのようなバランスシート、キャッシュフローを目指すのか、財務面での長期的、体系的な姿を描いていく必要があ

ります。

村松　私は、ESG戦略委員会にもモニタリングという視点でオブザーブ参加しています。今回の策定では、シナリオプランニングの手法や2030年からのバックキャスティングといった、ESG視点での考え方が取り入れられており、ESG経営を実践している点を評価しています。また、ワークショップで若手管理職が素案を考えたという点も人材育成につながることであり素晴らしいですね。一方で、非財務面と財務面の統合、長期的視点での資本政策といったところはもっと議論を深度化する必要があり今後の課題だと認識しています。

Q　課題についてのお話も出てきましたが、新しい中期経営計画策定にあたって課題として認識されていたこと、また期待することなどについてお聞かせください。

浅妻　私は地方のまちづくりをどうしていくのかということについて意見をしました。地方のまちづくりにおいては、特に地



理的な部分と事業領域の部分を分けて考え、将来の収益源を獲得することにつなげることを考えなければなりません。人が移動しなくても収益がある仕組みづくりが必要です。自社だけで取り組むのは難しく、当社グループにはその旗振り役としての役割を果たしてほしいと考えています。

桑野　当社グループは2030年長期ビジョンで「地域の特性を活かしたまちづくり」を掲げています。私は今回の中期経営計画では、特に「まちづくり」に向き合うことを期待していると伝えました。取締役会でも、地方のまちづくりにおいては、2030年という時間軸で多様なモデルを考え、生活を豊かにしていくという想いを描くことやエリアのつながりを意識することなどを申し上げました。今回、2030年長期ビジョンの実現方針が策定されたことで、当社グループの目指す「まちづくり」のイメージが見えてきましたので、それを具現化していくことを期待しています。また、九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大として行政や自治体のサポートという視点も入りましたが、これは地域の中で新しいものを一緒に生み出していくことにつながります。地域とともにまちをつくるという視点が重要です。

瓜生　長期的な視点では持続可能なモビリティサービスをどう構築していくのかも課題です。例えば自動運転の技術やMaaSと組み合わせたコミュニティバスの運行などモデルケースの良いものができれば広がっていく可能性があると考えます。自治体のサービスの一部を担うことができれば、地域の社会課題の解決にもつながります。

村松　九州において唯一「つなぐ」役割ができるのが当社グループの強みだと思いますね。地域資源や地域連携、そこのハブになるというところも当社グループにとっての大事な使命だと考えています。多くの皆さまが九州と言えばJR九州と思い浮かべてくださる、これはブランド価値と言えます。九州経済圏という観点で当社グループがリードしてほしいですし、その立場にあると思っています。



市川　私は以前から申し上げているのですが、経営陣には当社グループは鉄道も走らせている会社だというぐらいに発想を変える、その覚悟が必要だと。まちづくりについても、ビジネスをつくっていく、新たなマーケットをつくっていくという気概が必要です。実際、先輩方はななつ星で豪華観光列車の旅という新しいマーケットをほかに先駆け創出されています。今あるマーケットの中で事業をするのではなく、マーケットをつくっていく力を持った若い人が出てくるともっとよい会社になると思いますし、そうなることができると期待もしています。

浅妻　当社グループは、鉄道事業をベースとした沿線開発など自社用地を活用した開発を行い、鉄道と商業施設等の関連事業との相乗効果で成長をしてきました。これまではそれでよかったのですが、これからどうしていくのか、次のステージに移っていく転換点にきていると思います。

市川　企業を持続的に成長させていくために、鉄道を上手く活かしながら事業をやっていくことが重要だと考えます。鉄道会社ならではのシナジーを活かし、様々な事業へ貪欲に取り組んでほしいですね。

桑野　今回の中期経営計画の重点戦略の一つに「豊かなまち

づくりモデルの創造」を掲げていますが、九州においてモビリティサービスを軸とした新しいビジネスをつくっていけるかどうかがカギだと考えています。

村松　マーケットをつくるという観点では、人材育成と多様性の確保はとても重要です。新しい事業を行っていくには、あらゆる層で多様な視点、バックグラウンドを持った人材がチームとして成果をだしていくことが必要ではないでしょうか。

Q　当社グループは、地域の元気＝JR九州グループの元気との認識のもと事業活動を行っています。持続可能な社会を実現し、JR九州グループが今後も成長していくことについてはどのようにお考えでしょうか。

瓜生　サステナブルの観点からいうと、やはり九州においては人口減少が一番気になるところです。

桑野　当社グループは「住みたい・働きたい・訪れたい」九州をつくることを目指しています。特に「働きたい」という視点はとても重要であると考えています。定住、交流人口の拡大だけでなく、雇用の創造もできるところが当社グループの強みですので、まちづくりにおいてもそれを活かしていく必要があります。「モビリティサービス」は、従来とは関係する人達も変わってきており、多様な人材や技術が集まるようになってきています。その中心としてやっていけるのは、九州一円にネットワークを持ち、九州に根差した当社グループだと考えます。

浅妻　労働人口をどのように増やしていくかということですね。働く場をつくることで、九州だけは労働人口が増えている、そのような九州にしていけるといいですね。

村松　当社グループは「あるべき姿」にもあるように「九州の元気をつくる企業グループ」です。私はESGやサステナビリティの流れは、自分たちでマーケットをつくっていくという視点で可能性があると捉えています。これらの視点を強みとして活かしていければいいですね。今回の中期経営計画では長期ビジョンの実現に向けてマテリアリティを見直しましたが、その一つに「持続可能なまちづくり」を掲げています。中期経営計画の策定プロセスにおいて具体的にマテリアリティとして見える化したことで、サステナビリティの視点と経営戦略、実質的な取り組みとのつながりがわかりやすくなったと感じています。



市川　また、長期的にグループ全体の組織をどうしていくか、グループガバナンスについて考えていくことも必要ではないでしょうか。

浅妻　M&Aや新規事業などで事業を拡大する機会も以前より増えています。グループ会社が増えることによる人材不足や連携不足といったデメリットも考えられます。経営環境や事業環境も変化しており、どのような組織体制・運営がグループとしての企業価値向上に資するのかといった観点からの検討も必要です。

村松　リスク管理、人材組織開発、グループシナジーの促進など様々な面からグループマネジメントを戦略的に考えることが必要であり、その重要性は増してくると考えます。一方でグループガバナンスは、正解や完成形があるわけではなく、継続して取り組む課題だと認識しています。

瓜生　グループ会社にはそれぞれの持ち味もありますので必ずしも一緒にすればいいというわけではなく、DXなどを上手く活用して情報の抽出、共有ができる体制をつくることも必要でしょう。

Q　2022年4月からは執行体制も新しくなりました。新執行側へ期待することについてお伺いします。

村松　当社グループは新型コロナウイルス感染症の拡大により、会社発足以来の危機に直面しました。そのような中、安全を最優先として迅速に対応するとともに、人の流れは短期的には戻らないと判断し、事業の見直しをスピーディーに進めてきた経営陣の舵取りを評価しています。

従業員もこの2年間、大変な思いをしながら本当によく頑張ってくれています。新執行部には従業員とのコミュニケーション、モチベーションアップについてもぜひ注力してほしいです。

桑野　経営トップが従業員に対してそれぞれの仕事の重要性を伝えていくことは、従業員エンゲージメントを高めるために必要なことだと思います。

瓜生　エンゲージメントの向上は非常に大切です。経営トップがメッセージを発信し、現場で働く従業員が自らの仕事に誇りをもってほしいと思います。取締役会では、2030年長期ビジョンを見据えた段階的な人材育成は重要なステップであり、人材マネジメント、採用・配置、キャリアパスについて積極的に発信することは従業員にとっても効果的なメッセージとなるため、中

期経営計画にぜひ記載すべきだと申し上げました。経営陣には新しい中期経営計画を従業員一人ひとりが自分ごととして捉え、前向きに取り組んでいけるようインナーブランディングにも取り組んでほしいです。

村松　人材戦略は企業の持続的な成長という観点では外すことができません。今後事業ポートフォリオが変わっていくにあたって人材というのは重要なファクターとなります。私は、以前から当社グループがこれまでも「人づくり」を重視し様々な取り組みを行っていることは理解しているが、全体像を示し戦略的に取り組むべきだと提言してきました。今回の中期経営計画において、経営戦略と連動した人材戦略が策定され社内外に示されたことは前進ですね。さらに、課題であった非財務の指標を設定し、役員報酬※との連動も検討されるようになったことは大きな進歩であると同時に、当社グループの「人づくり」に対する強い意志を感じており、実効性に期待しています。

※ 2022年7月より、本中期経営計画において設定した非財務KPIの1つである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。）の業績連動報酬に組み込むこととしました。 ▶P.66



市川　人材育成という観点では、将来会社を背負っていくような人材をどのように育てていくのかといった視点も重要です。これまでは、若いうちから多くの経験をしてマネジメントスキルを磨くチャンスがあり、その中でキャリアパスがつくられてきたわけですが、今後は状況も変わってきます。

瓜生　キャリアパスとしてグループ会社などで組織全体を見るという経験を積むことは非常に重要ですね。一方で、多少の失敗を恐れずにチャレンジできる仕組み、サポートする仕組みも必要だと考えます。

市川　ガバナンスを維持しながら、いかに当社グループのよさであるチャレンジ精神、アクティブさを活かしていくのか、守りと攻めのバランスが求められてきます。

新型コロナウイルス感染症拡大は当社グループに非常に大きな影響を及ぼしましたが、一方で様々なことを見直すきっかけ、機会になったと言えるのではないでしょうか。本中期経営計画期間は、コロナ禍でダメージを受けた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です。社外取締役としてその一翼を担っていきたいと考えます。



赤木　皆さまのお話を伺い、危機は何もしなければ危機でしかなく、危機を機会に変えるには、従業員一人ひとりの“個”の力を結集し、新たな挑戦に向けた一歩を踏み出さなければならないということを強く感じました。

2030年長期ビジョン達成に向け、元気で誠実な従業員が、地域の元気をつくるJR九州グループであり続けたいと思います。



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・果断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並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。

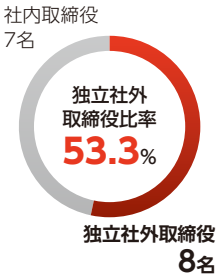
現在の取締役会の構成は、監査等委員ではない取締役11名のうち5名、監査等委員である取締役4名のうち3名が独立社外取締役であり、取締役15名のうち8名を独立社外取締役とすることで経営の監督の実効性を確保しています。また、各分野に知見のある社外取締役が有する多様な経験や専門性に基づき、より一層、取締役会での議論が深められています。

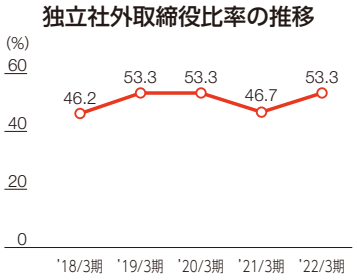
加えて、独立社外取締役を議長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される、独立性の極めて高い指名・報酬諮問委員会を設置しています。さらに、ガバナンス向上の一環として、アナリスト、機関投資家等と独立社外取締役との意見交換会を実施するなど、取締役会の透明性向上にも取り組んでいます。このような課題認識と取り組みは、毎年実施している取締役会実効性評価における検証、議論に基づくものであり、取締役会実効性評価において成果を確認するとともに、更なる実効性向上に向けて取締役会で議論をしています。

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
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% 不動産、IR・財務に知見のある社外取締役2名を増員	8名／53.3% ESG経営に知見のある社外取締役1名を選任	7名／46.7%	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%
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	内製化して実施（予定）

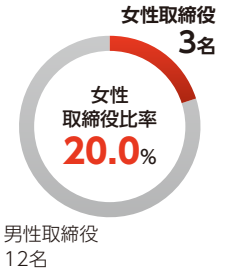
独立社外取締役比率

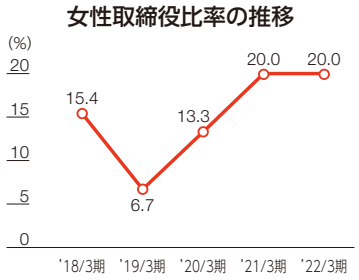




※該当年度翌期の6月末時点

女性取締役比率





※該当年度翌期の6月末時点

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。

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。

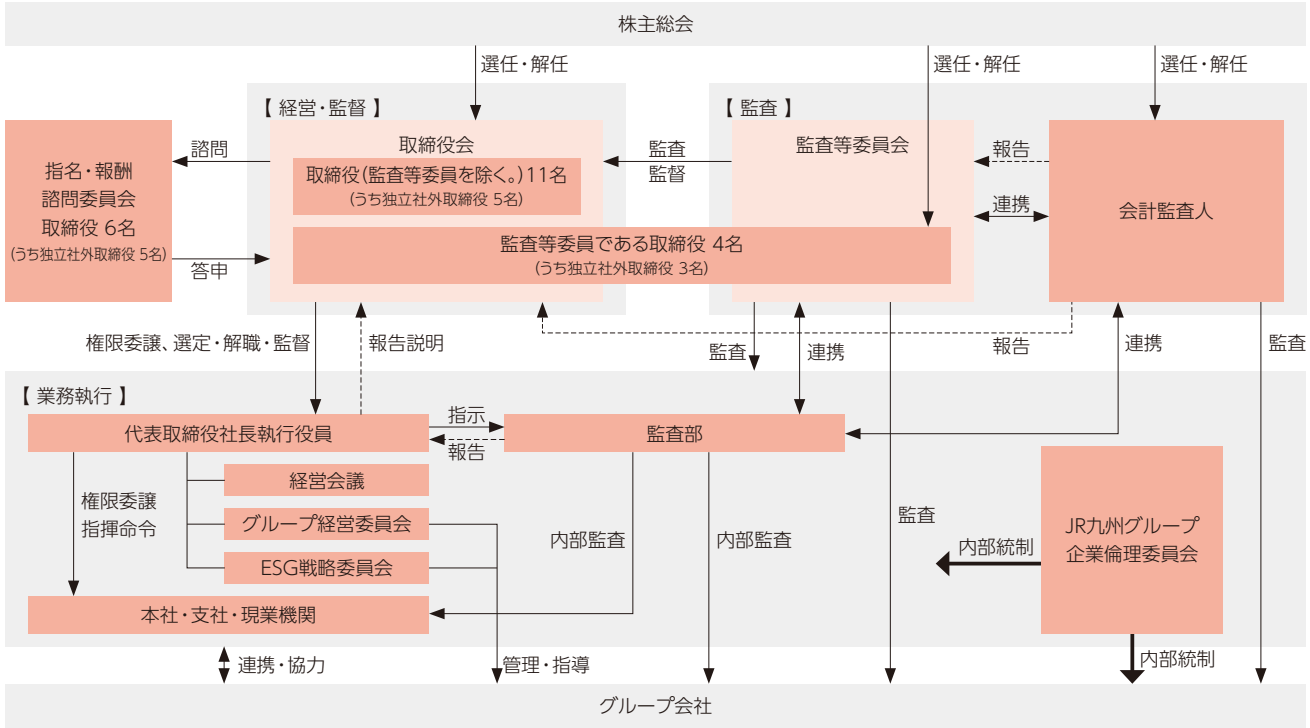
監査等委員会

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、上席執行役員及び執行役員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、指名・報酬の透明性・客観性を保持しています。

企業統治の体制（2022年7月1日現在）



役員の報酬等

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）

当社は2022年5月10日開催の取締役会において、取締役の報酬の決定方針の変更について決議しました。

1 変更の目的

- 取締役が事業年度ごとの数値目標を達成し、着実に成果を積み上げ、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」を確実に実行するため、業績連動報酬に金銭報酬を追加しました。
- 本中期経営計画において設定した非財務KPIの一つである従業員意識調査の結果を、取締役の業績連動報酬に組み込むこととしました。従業員意識調査の結果は、本中期経営計画の目標および長期ビジョン実現に向けて重要な基盤となる人材戦略の実現度合いを定量的に図る一つの重要な指標であり、同調査結果を評価項目とすることで経営陣が責任とインセンティブをもって取り組む制度としました。

2 変更のポイント

（業績連動報酬）

- 業績連動報酬について、短期インセンティブとして金銭報酬を加えた上で、標準時は業績連動報酬（金銭報酬＋株式報酬）が報酬総額の概ね2割を超えない範囲で支給します。

（TSR）

- TSRの評価指標をTOPIX成長率との比較から同業他社TSRとの比較に変更します。

（非財務指標）

- 非財務指標に関するKPIとして、従業員意識調査の総合満足度の改善度合いを評価項目とします。
- 中長期的な目標とし、中期経営計画期間（3事業年度）において、改善した場合、株式報酬のうち、長期インセンティブ分の5%を上限としてポイント加算します。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。

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）**の報酬制度変更のポイント**

			旧制度体系	新制度体系（2022年7月1日～）	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（株式報酬） =8：2	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）		—（制度なし）	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）
金銭報酬	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	役位に応じて給付（変更なし）	株主との利害共有の点から、固定の株式報酬も必要
株式報酬	業績連動KPI	短期インセンティブ	毎年度の連結営業利益	毎年度の連結営業利益（変更なし）	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）
株式報酬	業績連動KPI	長期インセンティブ	中期経営計画期間におけるTSR（対TOPIX成長率）	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）
株式報酬	業績連動KPI	非財務（長期インセンティブ）	—（制度なし）	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
株式報酬	給付時期		取締役退任時に給付	取締役退任時に給付（変更なし）	—

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。

(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。

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が改善した場合、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。

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います。

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。

報酬決定の手続き

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、社外取締役及び代表取締役社長執行役員により組織する指名・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代表取締役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代表取締役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、委員の半数以上を社外取締役とし、委員長は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(2022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)	264	239	24	6
取締役(監査等委員)(社外取締役を除く)	32	32	—	1
社外役員	82	82	—	10
計	379	354	24	17

(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、2021年6月23日開催の第34回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2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。

2021年12月から2022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

2022年3月期における評価結果

① 2021年3月期の実効性評価で認識された課題に対する進捗状況

- 2021年3月期に実施した実効性評価では、社外取締役に対する事業理解のための研修機会についての更なる充実、取締役会における中長期的な戦略に関する議論の一層の充実等の課題が挙げられました。
- このうち、社外取締役に対する事業理解のための研修機会の充実については、社外取締役からの要望の確認等を通じて、事業説明や現場視察等施設見学会を実施し、当社グループの事業への理解向上に資する取り組みを実施しました。
- また、取締役会における中長期的な戦略に関する議論の一層の充実については、新たな中期経営計画の策定に関して取締役会にて複数回協議事項として付議する等十分な時間を確保し、議論の一層の充実を図りました。

② 2022年3月期の実効性評価で認識された主な内容

- 取締役会の役割、責務を果たす上で必要な知識、能力、経験ならびに多様性が確保された適切なメンバー構成となっており、率直で自由闊達な議論を促す雰囲気のもとで効果的に運営されていると認識しています。
- 監査等委員会に必要な情報提供を行っており、監査等委員会は効果的な監視・監督体制を構築していると認識しています。
- 株主との建設的な対話を促進するための体制が適切に構築されるとともに、株主との対話を通じて把握した意見等が取締役会に適切にかつ効果的にフィードバックされ、共有されていると認識しています。
- 新たな課題として、DXによる企業価値向上の取り組みを確認することが認識されました。

今後の取り組み

当社の取締役会において、本実効性評価を踏まえ、以下の事項を中心に更なる改善を図り、取締役会の機能をさらに高めていきます。

- 引き続き、九州地域を中心とした持続可能な事業運営を果たすべく、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が図れるように努めていきます。
- DX推進が当社の企業価値向上に資することを認識し、取締役会に適時適切に報告するよう努めていきます。

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)	14／14回(100%)
	廣川　昌哉	14／14回(100%)
非常勤	井手　和英(社外)	4／4回(100%)
	江藤　靖典(社外)	14／14回(100%)
	藤田　ひろみ(社外)	10／10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いたしました。なお、井手和英は、2021年6月23日開催の第34回定時株主総会終結の時をもって辞任したため、また、藤田ひろみは、2021年6月23日開催の第34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2022年3月期においては、2022年3月期事業方針の取り組み、安全に対する取り組み、働き方改革の取り組みを重点監査項目としました。

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2021年3月期に引き続き、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、14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、結果について代表取締役社長執行役員に報告しています。

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)と区分した上で、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、2022年3月期については2021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	30	2,030
非上場株式以外の株式	13	20,623

(参考)純資産に占める割合　5.82%

2022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	—	—	—
非上場株式以外の株式	—	—	—

2022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	2	3
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	2022年3月期	2021年3月期
	株式数(株)	株式数(株)
	貸借対照表計上額(百万円)	貸借対照表計上額(百万円)
東海旅客鉄道㈱	338,200	338,200
	5,399	5,597
東日本旅客鉄道㈱	707,800	707,800
	5,032	5,548
西日本旅客鉄道㈱	810,400	810,400
	4,125	4,971
㈱九電工	887,800	887,800
	2,544	3,755
西日本鉄道㈱	813,300	813,300
	2,182	2,404
ANAホールディングス㈱	246,600	246,600
	632	634
九州電力㈱	418,700	418,700
	342	457
西部ガスホールディングス㈱	72,400	72,400
	144	229
㈱T&Dホールディングス	59,950	59,950
	100	85
㈱ふくおかフィナンシャルグループ	23,650	23,650
	56	49
㈱みずほフィナンシャルグループ	21,200	21,200
	33	33
第一生命ホールディングス㈱	9,700	9,700
	24	18
㈱西日本フィナンシャルホールディングス	8,493	8,493
	6	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

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

情報セキュリティ

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情報収集に取り組んでいます。

情報セキュリティを高める取り組み

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ています。ランサムウェアは ❶電子メール、❷VPN（Virtual Private Network）機器、❸社外公開サイト等を経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従業員教育、セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

❶ **電子メール**については、JR九州グループ全従業員を対象に標的型メール訓練を実施し、不審なメールを開封することがないよう、従業員のセキュリティ意識の醸成を図っています。

❷ **VPN機器**については、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、CSIRTにおいて脆弱性情報を日々収集し、危険度を評価した上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。

❸ **社外公開サイト**についても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。

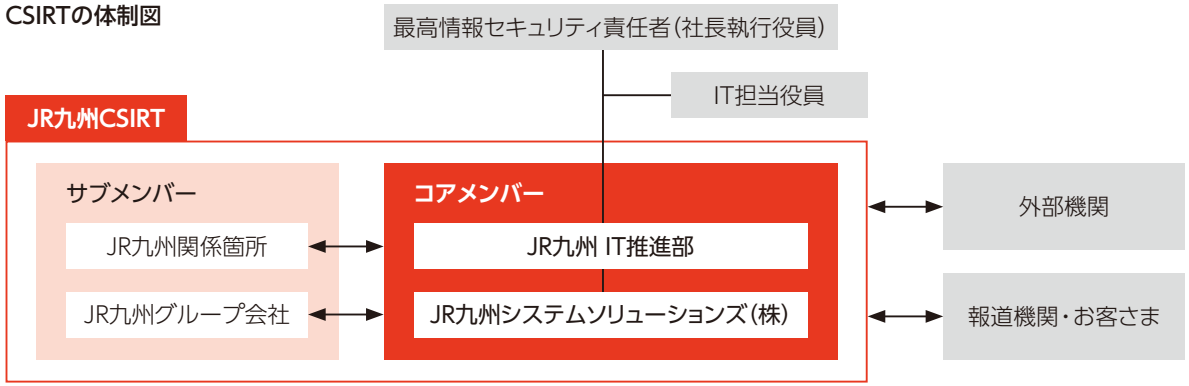
高度化するサイバー犯罪の脅威に対し、リスクの早期検知、インシデント発生時の迅速な対応が可能となるよう、更なるセキュリティ対策の強化に努めてまいります。

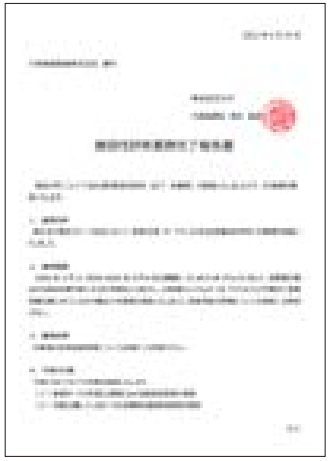
CSIRTの概要

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	● 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

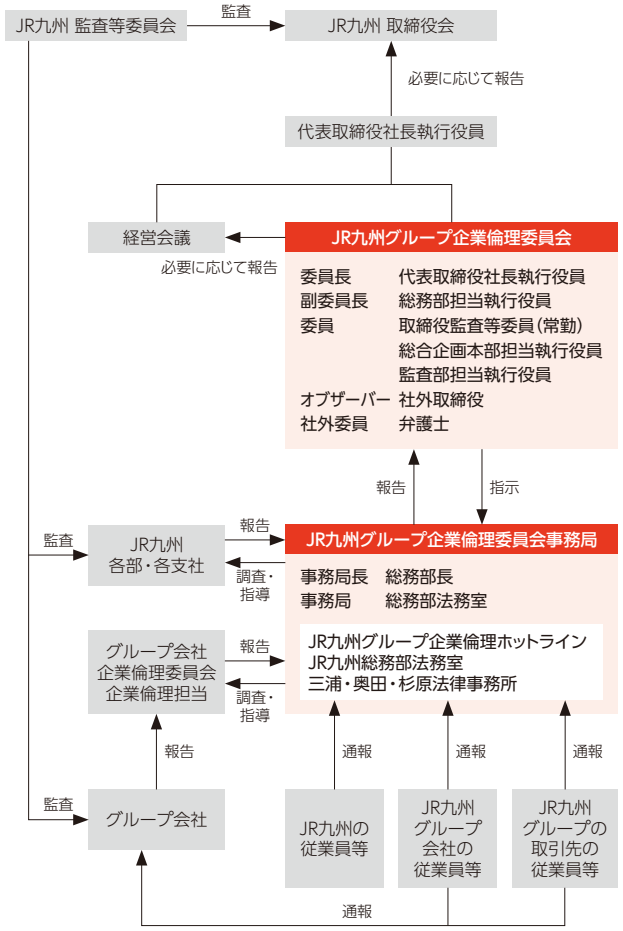
CSIRTの体制図




脆弱性診断業務完了報告書

JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

企業倫理体制図



JR九州グループ企業倫理委員会

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、社長を委員長とする「JR九州グループ企業倫理委員会」を設置しています。2022年3月期より、企業倫理について高い知見を有する社外取締役にオブザーバー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、「JR九州グループ企業倫理委員会」において、報告されます。

JR九州グループ企業倫理委員会では、2023年3月期における企業倫理に関する重点的に取り組む内容を、以下のとおり設定しました。

重点項目1	現行の企業倫理に関する取り組み事項の浸透を目的として、受講者が自ら考え、思考力の向上に資する研修を実施する。
重点項目2	法改正（個人情報保護法、公益通報者保護法）への適切な対応と体制づくりを実施する。

内部通報制度

企業倫理、法令等に関する連絡、相談窓口として、当社のほか、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。

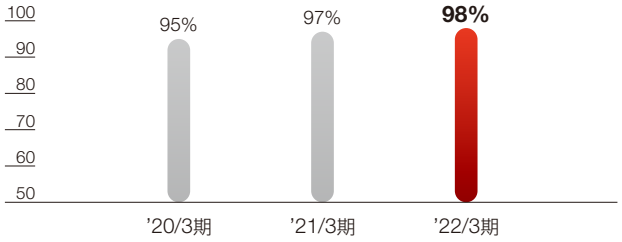
ホットラインへの報告件数の推移

年	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期
通報件数	39件	56件	65件	73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2022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98%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いますので、引き続き周知を図ります。

「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



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」を配付しています。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、2022年3月期は、外部講師を招いて、「JR九州グループ役員コンプライアンスセミナー」を実施しました。

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。2022年3月期には、「企業倫理」及び「ハラスメント防止」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、現場長や各支社等の管理者を対象として、具体的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)改正個人情報保護法セミナー

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。研修には当社顧問弁護士を外部講師として招き、改正内容のポイントなどをわかりやすくご説明いただきました。

(3)テーマ別研修「不祥事発生のメカニズム」

当社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、具体的な不祥事事例を事前に考察し、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。

2022年3月期の教育・セミナーの実施一覧

社外講師による セミナー	● 役員会社法セミナー ● 新任役員セミナー ● JR九州グループ役員コンプライアンスセミナー ● ホットライン担当者研修
顧問弁護士による 説明会	● ハラスメント防止に関する勉強会 ● 改正個人情報保護法セミナー
法務室による 出張企業倫理説明会	● 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 ● 各支社、鉄道事業部等での企業倫理研修


JR九州グループ役員コンプライアンスセミナー

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

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

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。

2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況に鑑みて、各地区懇談会を1～2回の開催とし、2021年3月期はweb会議方式で実施した中央懇談会も感染対策を行いながら、対面会議方式にて実施いたしました。新型コロナウイルス感染症の影響が懸念された中でも、お客さまから貴重なご意見を頂戴することができました。



懇談会開催回数 14回

経営陣と従業員との意見交換会

当社は、風通しのよい組織風土をつくるため、経営陣と従業員の意見交換会を定期的に開催しています。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、従業員からは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話す場となっており、活発な意見交換を行っています。



意見交換会回数 23回

取引先の皆さまとの対話

当社の調達の基本方針を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。2022年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大や半導体不足等により、サプライチェーンの一部に影響が生じましたが、取引先の皆さまのご協力により、安定した資材調達を行うことができました。またコロナ禍で取引先への直接訪問が難しい中、書面によるヒアリングやESGアンケート等も活用して、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。

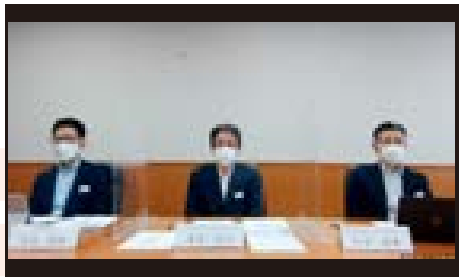


ESGアンケート回答 321社

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。

2022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会議方式にて実施しましたが、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 87回

個人投資家向けの説明会 2回



データセクション

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

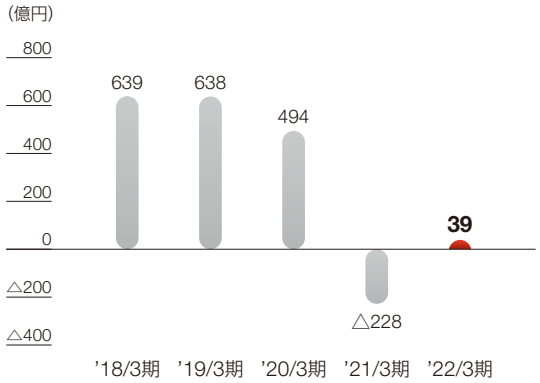
投資家情報

連結子会社情報

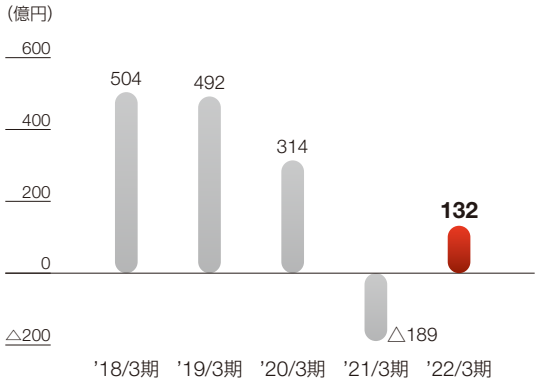


財務ハイライト

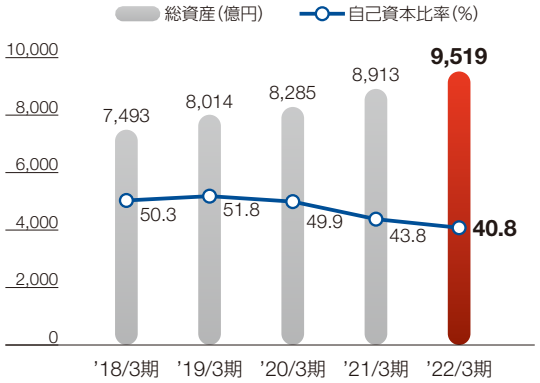
営業利益(損失)



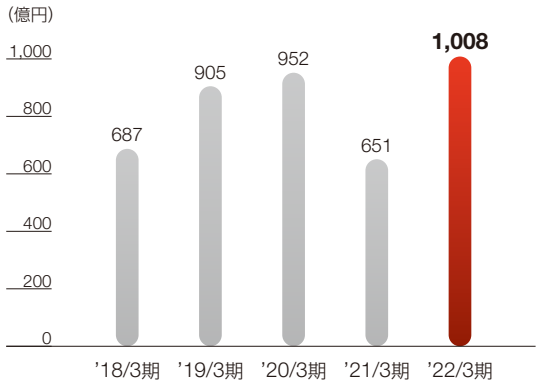
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



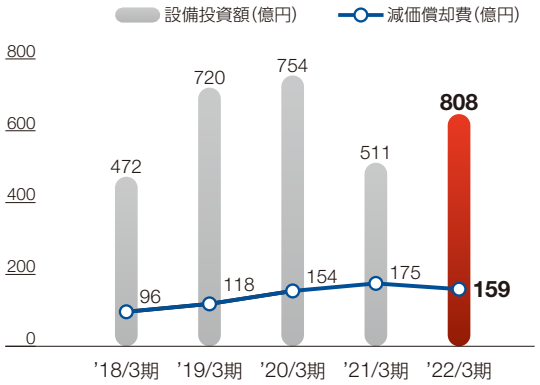
総資産／自己資本比率



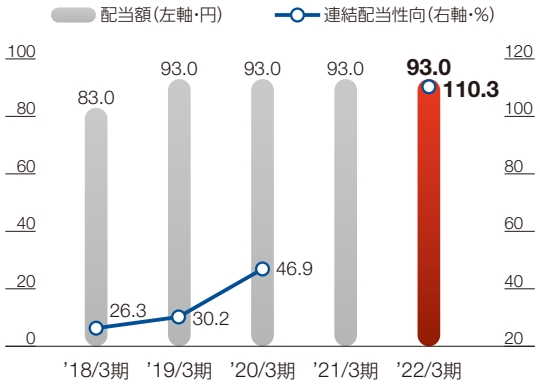
設備投資額



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

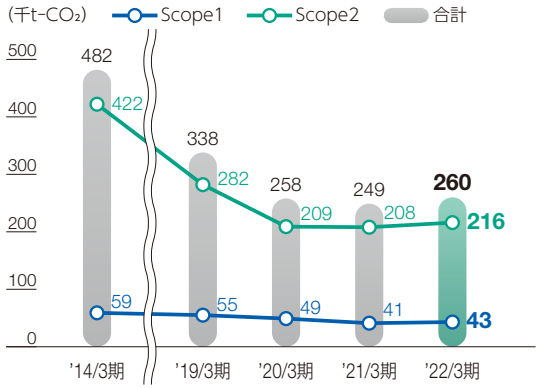


※'20/3期は、自己株式(取得総数2,698,400株、取得総額99億円)を取得、消却を実施しました。

非財務ハイライト

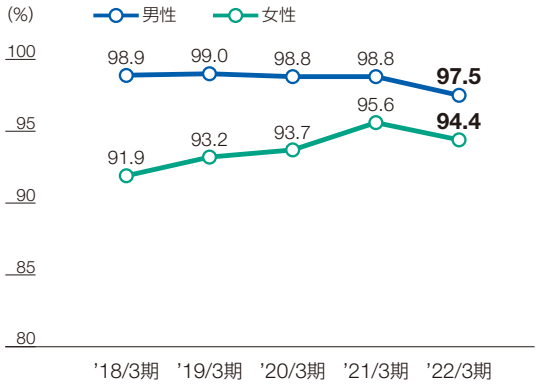
※ このほかにも非財務情報をESGデータブックにて開示しております。
▶ ESGデータブック
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/

CO_2排出量



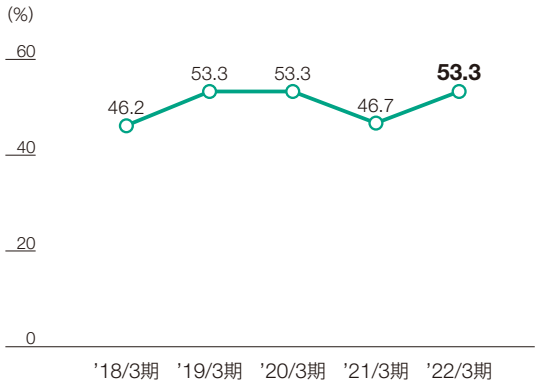
※ 集計範囲:JR九州単体

従業員定着率



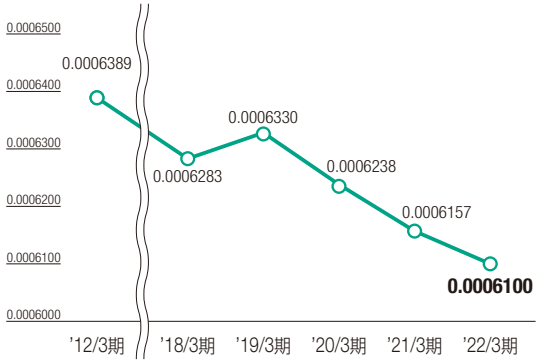
※ 集計範囲：JR九州単体
※ 従業員定着率=1−従業員離職率

独立社外取締役比率



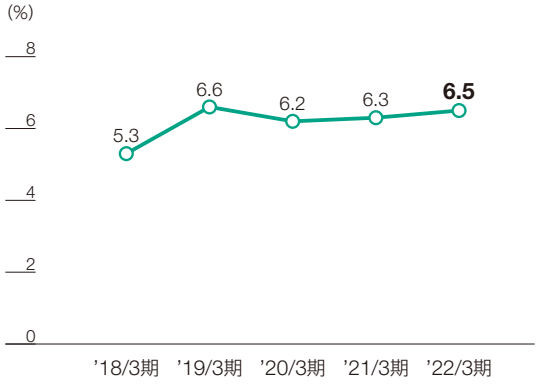
※ 集計範囲：JR九州単体
※ 該当年度翌期の6月末時点

エネルギー消費原単位



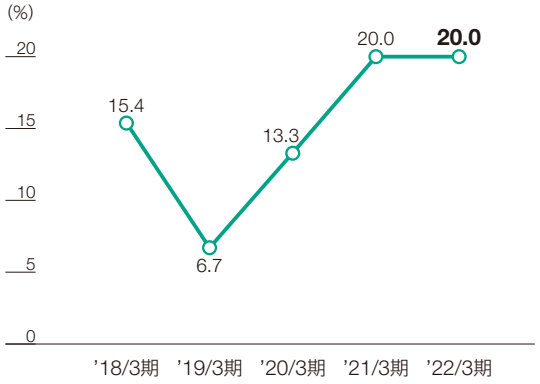
※ 集計範囲：JR九州単体
※ エネルギー消費原単位 = エネルギー消費量(電力・燃料等) ÷ 車両走行キロ

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

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

(億円)

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

(注) 2023年3月期より、当社グループ全体の事業ポートフォリオ強化の観点から、セグメント区分を変更しています。
これに伴い、従来「運輸サービス」、「建設」、「不動産・ホテル」、「流通・外食」、「その他」としていたセグメント区分を、「運輸サービス」、「不動産・ホテル」、「流通・外食」、「建設」、「ビジネスサービス」に変更しています。

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緩やかな回復や私募REITへの当社保有資産の売却収入などにより、前期比12.1%増の3,295億27百万円となり、3期ぶりの増収となりました。

営業費

営業費は、前期比2.8%増加し、3,255億83百万円となりました。

運輸業等営業費及び売上原価は、前期比3.3%増加し、2,325億66百万円となりました。これは、私募REITへの資産売却や駅ビル等の開業による経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1.4%増加し、930億16百万円となりました。これは、駅ビル等の開業による経費の増等によるものです。

営業利益

営業利益は、39億44百万円となりました（前期は営業損失228億73百万円）。

営業外損益

営業外収益は、前期比23.3%増加し、76億円となりました。これは、感染拡大防止協力金の増等によるものです。

営業外費用は、前期比11.7%減少し、23億7百万円となりました。これは支払利息の減等によるものです。

経常利益

経常利益は、92億37百万円となりました（前期は経常損失193億23百万円）。

特別損益

特別利益は、前期比68.3%減少し、95億81百万円となりました。これは、工事負担金等受入額の減等によるものです。

特別損失は、前期比63.3%減少し、121億86百万円となりました。これは、固定資産圧縮損の減等によるものです。

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、132億50百万円となりました（前期は親会社株主に帰属する当期純損失189億84百万円）。

セグメント概況（営業収益）

運輸サービスセグメント

運輸サービスセグメントは、前期比14.3%増加し、1,089億18百万円となりました。これは、当社の鉄道旅客運輸収入が、新型コロナウイルス感染症の影響はあるものの、新幹線及び在来線において緩やかな回復となったことなどにより、前期比17.1%増の893億74百万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15.5%増の10億2百万人キロとなりました。定期収入は前期比0.4%増の24億74百万円、定期外収入は前期比24.8%増の249億86百万円となり、全体では前期比22.1%増の274億61百万円となりました。

在来線については、輸送人キロは前期比9.2%増の51億30百万人キロとなりました。定期収入は前期比6.8%増の254億33百万円、定期外収入は前期比21.5%増の364億75百万円、全体では前期比15.0%増の619億8百万円となりました。

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38.0%増加し、1,105億80百万円となりました。これは、私募REITへの当社保有資産の売却収入や賃料収入の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15.2%減少し、436億44百万円となりました。これは、JR九州ドラッグイレブン株式会社（現：株式会社ドラッグイレブン）の株式の一部譲渡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0.8%減少し、957億4百万円となりました。これは、工事の減によるものです。

その他セグメント

その他セグメントは、前期比5.6%減少し、600億72百万円となりました。これは、建設資材の売上高減などによるものです。

財政状態の分析

2022年3月期末の資産の部の合計額は、前期末に比べ6.8%増加し、9,519億80百万円となりました。流動資産は、現金及び預金の増等により前期末に比べ2.9%増加し、2,067億22百万円となりました。固定資産は、有形固定資産の増等により前期末に比べ7.9%増加し、7,452億57百万円となりました。

一方、負債の部の合計額は、前期末に比べ13.5%増加し、5,629億55百万円となりました。流動負債は、コマーシャル・ペーパーの増等により前期末に比べ25.8%増加し、1,820億74百万円となりました。固定負債は、社債の増等により前期末に比べ8.4%増加し、3,808億81百万円となりました。

また、純資産の部の合計額は、前期末に比べ1.6%減少し、3,890億24百万円となりました。これは、配当金の支払等による利益剰余金の減等によるものです。

キャッシュ・フロー

現金及び現金同等物の2022年3月期末残高は、前期末に比べ136億90百万円増加し、787億9百万円となりました。

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、564億60百万円となりました。(前期は103億61百万円の支出)

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に比べ418億16百万円増加し、957億29百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、資金調達が減少したこと等により前期に比べ533億30百万円減少し、525億39百万円となりました。

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%を目安に配当を行うこととしています。加えて、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式取得を行うこととしています。

新型コロナウイルス感染症の影響により当期の業績は非常に厳しい結果となりましたが、上記の方針に基づき検討した結果、当期の期末配当金につきましては、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。当期の配当につきましては、新型コロナウイルス感染症による業績への影響等を慎重に見極めるため、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、以下のようなものです。

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なく、2022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)

	2021/3期末	2022/3期末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,927	**39,709**
受取手形及び売掛金	50,857	**—**
受取手形、売掛金及び契約資産	—	**45,536**
未収運賃	1,059	**2,224**
有価証券	42,096	**39,027**
商品及び製品	13,583	**19,757**
仕掛品	20,429	**19,630**
原材料及び貯蔵品	8,352	**8,058**
その他	41,646	**32,821**
貸倒引当金	△47	**△42**
流動資産合計	200,906	**206,722**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	284,255	**312,746**
機械装置及び運搬具(純額)	38,047	**44,001**
土地	153,553	**147,142**
リース資産(純額)	19,664	**19,668**
建設仮勘定	28,498	**44,040**
その他(純額)	8,002	**7,708**
有形固定資産合計	532,021	**575,308**
無形固定資産	3,940	**5,735**
投資その他の資産		
投資有価証券	45,162	**45,086**
繰延税金資産	55,252	**62,996**
退職給付に係る資産	873	**1,007**
その他	54,062	**56,191**
貸倒引当金	△840	**△1,067**
投資その他の資産合計	154,510	**164,214**
固定資産合計	690,472	**745,257**
資産合計	891,379	**951,980**

(百万円)

	2021/3期末	2022/3期末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	31,942	**28,908**
短期借入金	6,885	**6,070**
コマーシャル・ペーパー	—	**35,000**
1年内返済予定の長期借入金	4,674	**8,780**
未払金	47,952	**46,564**
未払法人税等	2,749	**1,693**
預り連絡運賃	3,060	**1,705**
前受運賃	4,737	**4,818**
賞与引当金	5,814	**7,066**
その他	36,864	**41,466**
流動負債合計	144,681	**182,074**
固定負債		
社債	80,000	**120,000**
長期借入金	159,383	**153,336**
リース債務	11,522	**11,584**
安全・環境対策等引当金	1,412	**854**
災害損失引当金	3,773	**2,115**
退職給付に係る負債	50,507	**48,890**
資産除去債務	1,462	**1,448**
その他	43,227	**42,649**
固定負債合計	351,290	**380,881**
負債合計	495,971	**562,955**
純資産の部		
株主資本		
資本金	16,000	**16,000**
資本剰余金	224,021	**225,847**
利益剰余金	150,017	**147,941**
自己株式	△594	**△591**
株主資本合計	389,445	**389,198**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,079	**4,781**
為替換算調整勘定	△186	**△441**
退職給付に係る調整累計額	△6,148	**△5,206**
その他の包括利益累計額合計	743	**△866**
非支配株主持分	5,218	**692**
純資産合計	395,408	**389,024**
負債純資産合計	891,379	**951,980**

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)

	2021/3期	2022/3期
営業収益	293,914	**329,527**
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	225,037	**232,566**
販売費及び一般管理費	91,750	**93,016**
営業費合計	316,788	**325,583**
営業利益又は営業損失(△)	△22,873	**3,944**
営業外収益		
受取利息	79	**96**
受取配当金	613	**578**
金銭の信託運用益	1,715	**2,033**
雇用調整助成金	2,151	**1,921**
感染拡大防止協力金	386	**1,100**
雑収入	1,217	**1,869**
営業外収益合計	6,163	**7,600**
営業外費用		
支払利息	1,727	**1,515**
雑損失	885	**791**
営業外費用合計	2,612	**2,307**
経常利益又は経常損失(△)	△19,323	**9,237**
特別利益		
工事負担金等受入額	19,599	**6,216**
災害復旧事業費補助金	0	**1,106**
関係会社株式売却益	9,144	—
その他	1,521	**2,258**
特別利益合計	30,265	**9,581**
特別損失		
固定資産圧縮損	19,339	**6,006**
減損損失	6,580	**3,196**
災害損失引当金繰入額	3,491	**408**
災害による損失	1,879	**329**
その他	1,917	**2,246**
特別損失合計	33,208	**12,186**
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△22,265	**6,633**
法人税、住民税及び事業税	3,386	**2,045**
法人税等還付税額	△908	—
法人税等調整額	△5,982	**△8,299**
法人税等合計	△3,503	**△6,253**
当期純利益又は当期純損失(△)	△18,761	**12,886**
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(△)	222	**△364**
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△18,984	**13,250**

連結包括利益計算書

(百万円)

	2021/3期	2022/3期
当期純利益又は当期純損失(△)	△18,761	**12,886**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,646	**△2,301**
繰延ヘッジ損益	△15	—
為替換算調整勘定	△193	**△254**
退職給付に係る調整額	900	**913**
その他の包括利益合計	3,338	**△1,641**
包括利益	△15,423	**11,244**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△15,609	**11,640**
非支配株主に係る包括利益	186	**△395**

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

(百万円)

	2021/3期	2022/3期
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又は税金等調整前当期純損失(△)	△22,265	**6,633**
減価償却費	29,379	**29,027**
固定資産圧縮損	19,339	**6,006**
減損損失	6,580	**3,196**
災害損失引当金繰入額	3,491	**408**
災害による損失	1,879	**329**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△17	**221**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△1,937	**△466**
安全・環境対策等引当金の増減額(△は減少)	△196	**△557**
受取利息及び受取配当金	△692	**△675**
支払利息	1,727	**1,515**
工事負担金等受入額	△19,599	**△6,216**
災害復旧事業費補助金	△0	**△1,106**
関係会社株式売却益	△9,144	—
売上債権の増減額(△は増加)	△10,622	**4,157**
棚卸資産の増減額(△は増加)	4,523	**20,179**
仕入債務の増減額(△は減少)	7,446	**△4,308**
金銭の信託運用益	△1,715	**△2,033**
雇用調整助成金	△2,151	**△1,921**
感染拡大防止協力金	△386	**△1,100**
その他	△11,015	**3,793**
小計	△5,378	**57,080**
利息及び配当金の受取額	668	**638**
利息の支払額	△1,624	**△1,419**
金銭の信託運用益の受取額	1,713	**2,021**
災害損失の支払額	△3,479	**△3,151**
法人税等の支払額	△4,226	**△1,884**
雇用調整助成金の受取額	1,663	**2,128**
感染拡大防止協力金の受取額	301	**1,045**
災害復旧事業費補助金の受取額	—	**0**
営業活動によるキャッシュ・フロー	△10,361	**56,460**

(百万円)

	2021/3期	2022/3期
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	△95,205	**△101,475**
投資有価証券の取得による支出	△2,687	**△4,108**
工事負担金等受入による収入	24,797	**8,498**
短期貸付金の回収による収入	4,220	**343**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	12,311	—
その他	2,650	**1,013**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△53,912	**△95,729**
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)	△3,146	**△798**
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	—	**35,000**
長期借入れによる収入	103,636	**2,751**
長期借入金の返済による支出	△30,111	**△4,673**
長期未払金の返済による支出	△259	**△262**
社債の発行による収入	40,000	**40,000**
預り敷金及び保証金の受入による収入	5,752	**1,712**
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,621	**△1,366**
配当金の支払額	△7,314	**△14,629**
非支配株主への配当金の支払額	△7	**△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**
その他	△1,057	**△2,889**
財務活動によるキャッシュ・フロー	105,870	**52,539**
現金及び現金同等物に係る換算差額	△198	**419**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	41,397	**13,690**
現金及び現金同等物の期首残高	23,817	**65,019**
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△196	—
現金及び現金同等物の期末残高	65,019	**78,709**

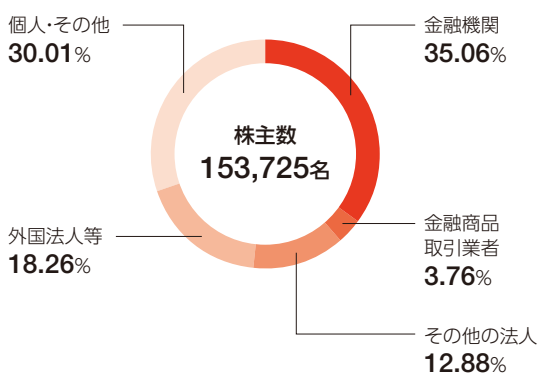
投資家情報

上場証券取引所	東京証券取引所(市場第一部)※ 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

※ 2022年4月4日にプライム市場へ移行

(2022年3月31日現在)

所有者別株式数比率(2022年3月31日現在)



大株主の状況(2022年3月31日現在)	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)	15.38
RAILWAY HOLDINGS, L.L.C.	4.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4.11
太陽生命保険株式会社	2.03
日本生命保険相互会社	1.99
明治安田生命保険相互会社	1.54
東海旅客鉄道株式会社	1.32
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.29
東日本旅客鉄道株式会社	1.25
西日本旅客鉄道株式会社	1.25

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)

不動産・ホテルグループ
JR九州駅ビルホールディングス株式会社
株式会社JR博多シティ
株式会社JR小倉シティ
株式会社JR長崎シティ
株式会社JR大分シティ
株式会社JR熊本シティ
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
株式会社おおやま夢工房
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.
AHJ Ekkamai Company Limited(※2)
AJ Charoen Nakhon Company Limited(※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
株式会社トランドール
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
株式会社ドラッグイレブン(※2)

建設グループ
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
合同会社JR九州企業投資

※1 議決権の所有割合は100分の50以下でありますが、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

(2022年4月1日現在)

JR九州グループ

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: http://www.jrkyushu.co.jp/company/ir
2022年8月31日　発行