JR九州グループ





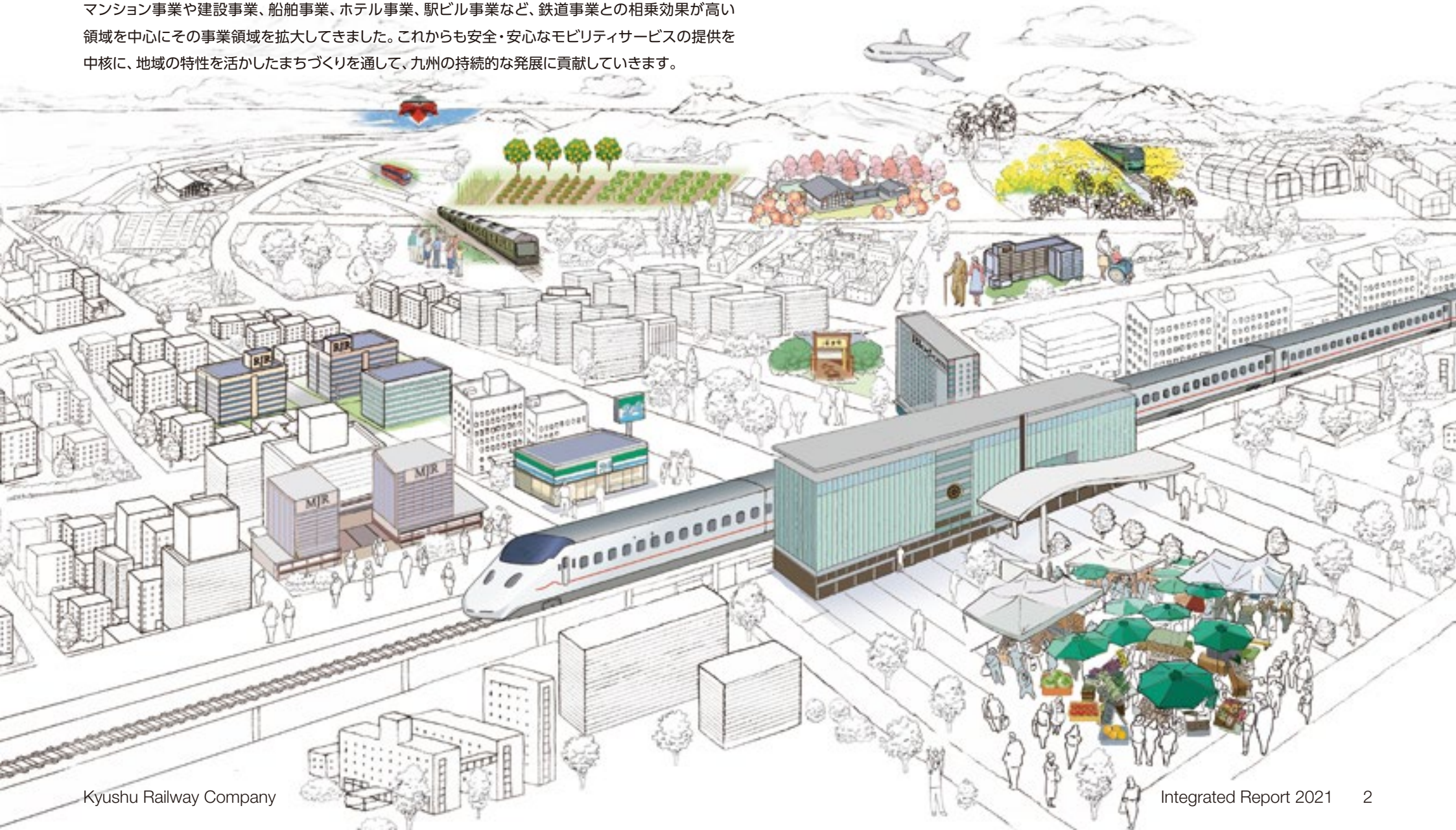
JR九州グループ統合報告書

2021

あるべき姿

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

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



目次

JR九州グループの歩み

5　価値創造の歴史
7　At a Glance

「あるべき姿」の実現に向けた道のり

9　価値創造ストーリー
10　価値創造プロセス
11　JR九州グループのESG経営

JR九州グループの目指すところ

14　社長メッセージ
18　地域を元気に
23　コロナ禍における戦略
25　気候変動対応
27　CFOメッセージ

健全な企業運営

32　経営の透明性、公平性の確立
43　リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
46　ステークホルダーとのコミュニケーション充実

価値創造の源泉

48　安全
52　サービス
56　人づくり

持続可能な社会の実現

62　環境問題への対応

データセクション

67　財務ハイライト
68　非財務ハイライト
69　財務情報
75　投資家情報・連結子会社情報

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。

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、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。本報告書は、日本国内における当社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本報告書は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うか又は登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集又は販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目論見書が用いられます。目論見書は、当該証券の発行会社又は売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されています。





JR九州グループの歩み

- 価値創造の歴史
- At a Glance

価値創造の歴史

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)



関連事業

鉄道事業

1990

2000





不動産・ホテル

2004
●「アミュプラザ鹿児島」開業

2006
●介護付有料老人ホーム「SJR別院」開業

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

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

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

2016
●「JRJP博多ビル」開業

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

建設



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

2012
●「別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぷ」開業

2014
●「JR九州ホテル ブラッサム新宿」開業

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

2020
●「アミュプラザみやざき」開業

流通・外食

運輸サービス

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



2008
●ICカード乗車券「SUGOCA」サービス開始



2009
●「SL人吉」運行開始
●特急「海幸山幸」運行開始

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



2011
●特急「あそぼーい!」、「A列車で行こう」運行開始

2013
●クルーズトレイン「ななつ星in九州」運行開始

2015
●JRKYUSHU SWEET TRAIN「或る列車」運行開始

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



2018
●中国・アリババグループと戦略的提携

2019
●門司港駅復原工事終了

2020
●特急「36ぷらす3」運行開始

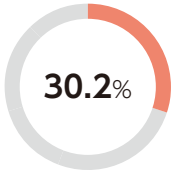
At a Glance

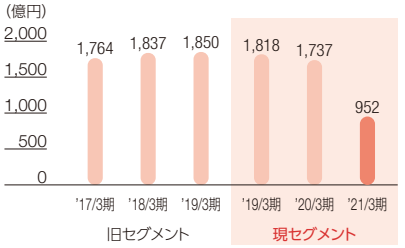
	事業概要	セグメント別構成比（外部顧客への売上高）	営業収益	EBITDA／営業利益又は営業損失（△）

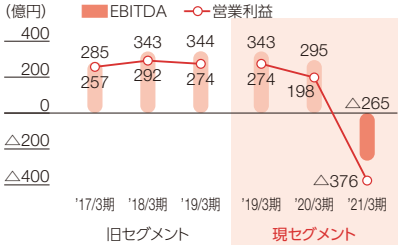
運輸サービスグループ



運輸サービスグループでは、鉄道事業、バス事業、船舶事業等を行っています。鉄道事業では主に九州の7県において、新幹線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（2021年3月31日現在）。バス事業では乗合バス事業、高速バス事業、貸切バス事業を、船舶事業では福岡～釜山間を結ぶ国際航路の運航等を行っています（2021年3月31日現在、国際航路は運休中）。



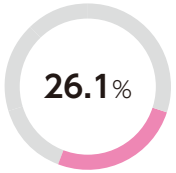


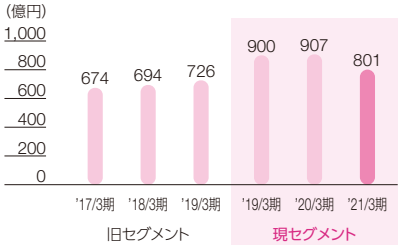


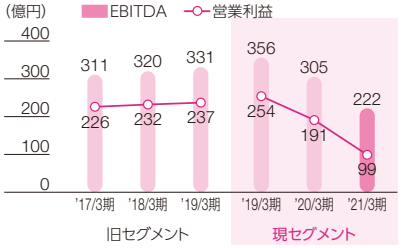
不動産・ホテルグループ



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）、駐車場の運営、シニア事業、ホテル業、複合観光施設の運営等を行っています。不動産賃貸業では、主に九州の主要都市において当社が保有する駅ビルやオフィスビル等の管理運営を関係会社が行っています。



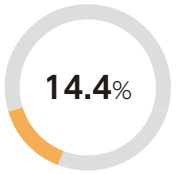


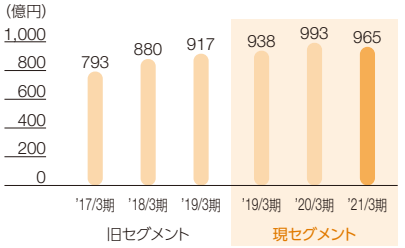


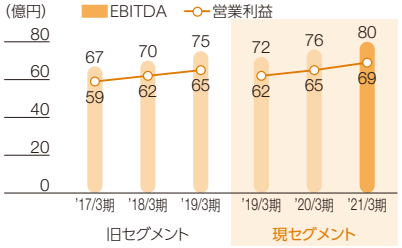
建設グループ



建設グループでは、建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等を行っています。建設業では、鉄道の専門技術を活かし、鉄道に係る土木・軌道・建築工事やメンテナンスを事業の主体とし、土木、建築工事においては官公庁工事や民間工事も行っています。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行っています。電気工事業では、鉄道電気設備を中心に、公共及び民間施設の電気、空調、消防設備の工事やメンテナンスを行っています。その他、戸建住宅の建設・販売や建設コンサルタント業を行っています。



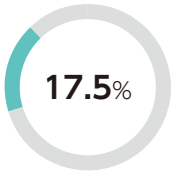


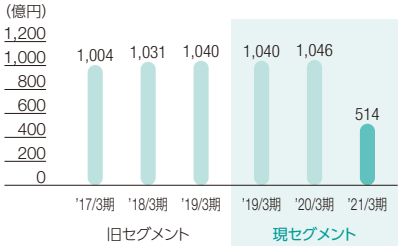


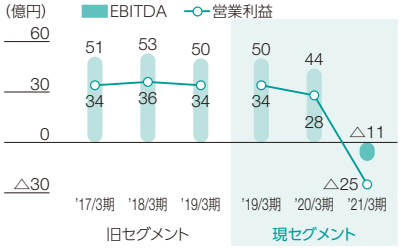
流通・外食グループ



流通・外食グループでは、小売業のほか、飲食業及び農業を行っています。小売業では、土産専門店「銘品蔵」、コンビニエンスストア「ファミリーマート」等を展開しています。飲食業では、居食屋事業「うまや」、ファーストフード店、ベーカリー「トランドール」、レストラン「萬坊」等を展開しています。農業では、農産品の生産及び販売を行っています。







2020年3月期より、セグメントにおける売上高及び利益をより合理的に認識し、セグメント経営を着実に推進するため、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」、「駅ビル・不動産」、「建設」、「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」、「建設」、「流通・外食」、「その他」に変更しています。



その日まで、ともにがんばろう

－今は、STAY HOME。「その日」への準備。－



「あるべき姿」の実現に向けた道のり

- 価値創造ストーリー
- 価値創造プロセス
- JR九州グループのESG経営

「あるべき姿」の実現に向けた道のり（価値創造ストーリー）

当社グループを取り巻く環境は、様々な変化が起きていますが、このような大きな環境変化の中にあっても、あるべき姿の実現に向けた思いは変わりません。

私たち一人ひとりが立ち返るべき拠り所である、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」の3つの「おこない」を通して、ESG重要課題（マテリアリティ）の解決に向けて事業を運営していきます。

当社グループは、ESG経営を推進し、中期経営計画を着実に実行することで、2030年長期ビジョン、あるべき姿の実現を目指します。

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

価値創造プロセス ▶P.10

中期経営計画
2019-2021

JR九州グループが常に考えるべきこと（マテリアリティ） ▶P.12

持続可能な社会の実現
- 環境問題への対応（気候変動・資源保護）
- 地域社会への貢献

健全な企業運営
- 経営の透明性、公平性の確立
- リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

価値創造の源泉
- 安全
- サービス
- 人づくり（人材活用・働きがい）



当社グループの社員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きたことが、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」です。

外部環境
- 人口減少
- 都市機能の向上
- 都市部における人口増加
- 少子高齢化
- 技術革新
- インバウンド需要
- 自然災害の頻発・激甚化
- 感染症拡大

新型コロナウイルス感染症拡大は、移動需要そのものを減少させるなど、生活様式や価値観の変化をもたらし、当社グループの事業運営に大きな影響を及ぼしています。そのような中、脅威だけに目を向けるのではなく、外部環境の変化により生じる機会にも目を向ける必要があります。例えば、インバウンド需要の減少は、当社グループにとって、大きな脅威ですが、地域をターゲットとしたビジネスの可能性など、新たな収益機会につなげます。

また、DX（デジタルトランスフォーメーション）の加速などの環境の変化を上手く取り込み、多様な働き方の実現や、効率的な業務運営などにつなげていきます。

「あるべき姿」の実現に向けた道のり（価値創造プロセス）

Inputs 経営資源

財務資本

- **財務安定性**
  - 自己資本比率　43.8%
  - 信用格付　AA-(R&I)

人的資本

- **学び、挑戦する人材**
  - 従業員数　8,017人(単体)※1
  - 従業員数　15,663人(連結)
  - 1人あたり研修実施時間　17.0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　570回
- **安全に関するノウハウの蓄積**
  - 安全に関する社員の声　11,102件
- **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　41社※1

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　1,671両
  - 安全投資　159億円
  - 斜面対策工事実施箇所　32箇所
- **鉄道沿線を拠点とした開発エリア**

社会・関係資本

- **お客さまの基盤**
  - SUGOCA発行数　334万枚
  - JRキューポ会員数　40万人
  - お客さま懇談会実施件数　9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　44,848人

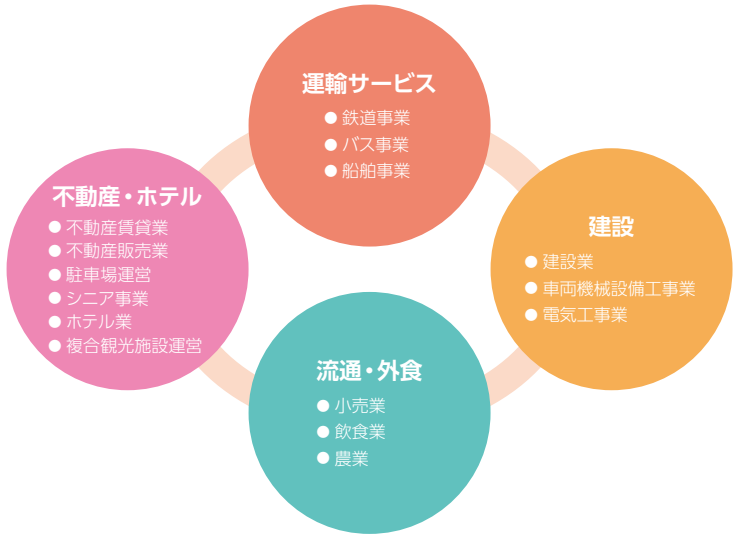
自然資本

- **豊かで魅力的な九州の自然資産**※2
  - 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※4　228千kℓ※3

Business model JR九州グループのおこない「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」を通して事業を運営

中期経営計画2019-2021では、次の「成長ステージ」に向けて、3つの重点取り組みを設定

重点取り組み1	重点取り組み2	重点取り組み3
更なる経営基盤強化	主力事業の更なる収益力強化	新たな領域における成長と進化



Outputs JR九州グループが提供する主なサービス、商品

- **九州一円の鉄道サービス**
  - 鉄道輸送人キロ　55億人キロ
  - 1日あたり68万人のご利用
- **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※2
  - 駅ビルテナント収入　1,390億円
- **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　8,008戸
  - 賃貸マンション戸数　5,142戸
  - ホテル・旅館施設数　19施設※2
  - 流通・外食事業店舗数　525施設

Outcomes 経済的価値・社会的価値

経済的価値

- **経済成果**
  - 営業収益　2,939億円
- **株主還元**
  - 株主総利回り　96.0%

社会的価値

- **お客さま満足の追求** ▶P.52
  - お客さまからいただいたお礼・お褒め件数　1,505件
  - お客さまからのご意見・ご要望件数　6,656件
- **地域のブランド価値向上** ▶P.19、P.55
  - ななつ星、D&S列車の運行による九州のブランド価値向上
- **雇用、定住人口、交流人口の拡大** ▶P.19
  - 住みたい・働きたい・訪れたいまちづくり
  - 主要駅ビル入館者数　25万人／1日あたり
  - 熊本開発による効果(見込み)
  - 新規就労者　約4,500名、定住者の増加　約1,000名
- **持続可能なモビリティサービスの構築**
  - CBMへの移行によるメンテナンスコストの低減
  - 自動列車運転の実現に向けた取り組みの推進
  - MaaSの推進
- **働きやすさ・働きがいの創出**※1 ▶P.56
  - 従業員定着率　98.8%(男性)　95.6%(女性)
  - 有給休暇取得率　77.0%
  - 女性の管理職比率　6.3%
  - 外部認定の取得
  - (健康経営優良法人、くるみん、えるぼし)
- **環境負荷の低減に向けた取り組み** ▶P.25、P.62
  - 省エネ型鉄道車両比率　80.1%(目標値 83%)
  - 太陽光発電による発電量(推定)　491.1万kWh

社会的影響

- **環境負荷**
  - GHG排出量※4　327千t-CO_2※3

数値は2021年3月期のデータを記載(※1,2,3を除く)
※1　2021年4月1日時点　　※2　2021年8月末時点　　※3　2020年3月期
※4　エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)で定められる 定期報告の適用対象施設を集計

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、九州を元気にしていく、さらに、九州から日本、そして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。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、ESG重要課題（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。



当社グループの従業員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きたことが、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」です。

JR九州グループが常に考えるべきこと（マテリアリティ）

▶P.12

持続可能な社会の実現
- 環境問題への対応（気候変動・資源保護）
- 地域社会への貢献

健全な企業運営
- 経営の透明性、公平性の確立
- リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

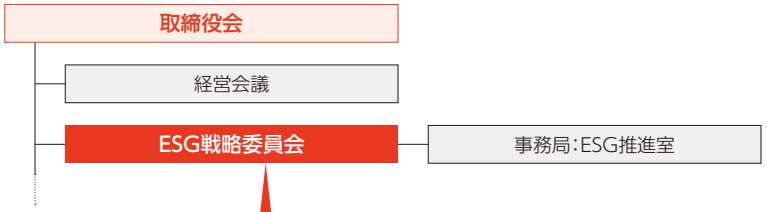
価値創造の源泉
- 安全
- サービス
- 人づくり（人材活用・働きがい）

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付け、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、必要に応じて経営会議、取締役会へ報告しています。

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の村松取締役もESG戦略委員会にオブザーバーとして出席しており、TCFDに沿った情報開示や目標設定の必要性、価値創造プロセスやマテリアリティについて大局的・客観的な発言・助言を行いました。

村松取締役のインタビュー記事はこちら　▶P.35



組織体	委員長	2021年3月期 開催実績
ESG戦略委員会	社長	2回

主な議論の内容
- 統合報告書編集方針
- 非財務情報の開示
- ESG評価機関への対応
- ESG投資家等からのご意見
- 気候変動問題対応

マテリアリティの特定

「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」について改めて経営陣5名による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、「社会にとっての重要性」と「JR九州グループにとっての重要性」の観点で議論しました。

自社の強みを活かし、事業活動を通じて優先的に取り組むべき課題を特定し、最終的に2020年3月期に開催したESG戦略委員会において審議、承認しました。

Step1 課題の特定	Step2 優先順位付け	Step3 妥当性の確認	Step4 委員会で承認
「中期経営計画2019-2021」で示した「重点テーマ」をもとに議論。	経営陣によるディスカッションを実施。	外部有識者へのヒアリングを行い、順位付けの妥当性を議論。	最終案を、「ESG戦略委員会」で審議・承認。取締役会へ報告。

マテリアリティに対するご意見と社内での再検討

当社グループは、昨年度に発行した統合報告書2020の中で、マテリアリティに関する考えをお示ししました。その後、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話によりいただいたご意見は取締役会に報告するとともに、2021年3月期に開催したESG戦略委員会で議論を行いました。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、マテリアリティについて議論を深めていきます。

マテリアリティに対する取締役の主な意見

- 気候変動への対応は、日本においても2050年カーボンニュートラルの宣言がなされ、重要度が増している
- コロナ禍で、雇用の確保や従業員の健康に対する重要度が増した
- 事業を通した地域社会への貢献は当社グループにとって重要だと考える。社外取締役の立場からも後押しをしていきたい



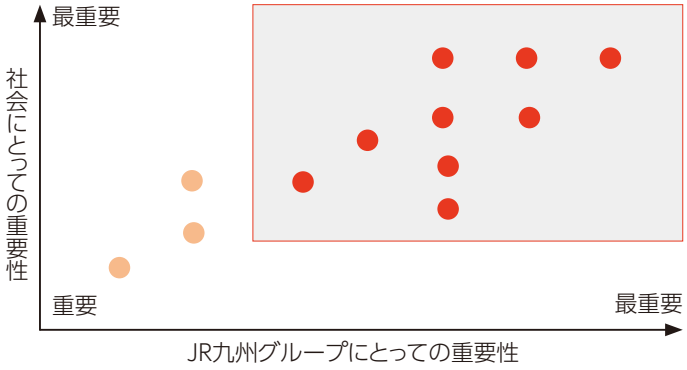
JR九州グループが常に考えるべきこと（マテリアリティ）

持続可能な社会の実現
- 環境問題への対応（気候変動・資源保護） ▶P.62
- 地域社会への貢献 ▶P.18

価値創造の源泉 ▶P.47
- 安全
- サービス
- 人づくり（人材活用・働きがい）

健全な企業運営 ▶P.31
- 経営の透明性、公平性の確立
- リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

JR九州グループが常に考えるべきこと（マテリアリティ・マップ）







JR九州グループの目指すところ

- 社長メッセージ
- 地域を元気に
- コロナ禍における戦略
- 気候変動対応
- CFOメッセージ

社長メッセージ

成長軌道への回復に全力を尽くし、九州を元気にしていきます

2021年3月期、新型コロナウイルス感染症とともに見えてきた課題

2021年3月期を振り返って

2020年からの新型コロナウイルス感染症の拡大については、当初はここまでの大きな影響をグループ全体に及ぼすとは考えていませんでした。さらに1年を越えてもなお、その影響は続く事態となっています。緊急事態宣言の発出や自粛、移動の制限などにより、当社グループのほぼすべての事業が影響を受け、緊急的措置として徹底した営業費用の削減に取り組みましたが、営業収益の大幅な落ち込みを補えず、228億円の営業損失となりました。2022年3月期は、コロナ禍の長期化が予想され、新たな生活習慣、いわゆるニューノーマルが定着する中で、私たちにとってはアフターコロナを見据え、構造的な問題に取り組む年と認識しています。



代表取締役社長
青柳　俊彦

長期ビジョン実現に向けて、JR九州グループが直面する課題と当面の方向性

私たちが、当面、取り組むべき3つの課題

従来の課題である人口減少や激甚化する自然災害への対応に加えて、新型コロナウイルス感染症拡大のインパクトによって、新たに見えてきた当社グループ全体に共通する3つの大きな課題に取り組んでいかなければなりません。それは、「駅を中心としたビジネスモデル」、「固定費割合の高い事業」、そして「九州の持続的な発展」です。これらの課題を解決していくことが、私たちの今後の企業価値に大きな影響を与えると考えています。

安全・安心を最優先とした事業運営

私たちが取り組む最初の課題として、駅を中心としたビジネスモデルのもと、安全・安心を最優先とする事業運営が挙げられます。

安全は私たちの最大の使命であり、「安全はつくる」ものと位置付けています。それは、決められたルールをただ守るだけでなく、従業員一人ひとりが自ら考え行動することでこそ、安全が確保できると考えているからです。このような先行きが不透明な時だからこそ原点に立ち返り、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安心感や信頼感を得ていくことが、すべての事業運営の基本となります。

駅の価値をさらに高めるまちづくり

私たちの活動の根幹を形成する「駅」は、当社グループの付加価値の源泉であり、「まちづくり」によって沿線人口を増やしながら事業の拡大を目指す方向性は、今後も変わることはありません。しかしながら、お客さまへの提供価値について、「移動の通過点としての駅」ではなく「目的地としての駅=わざわざ行く場所」として、これまで以上に駅の魅力を高めていかなければなりません。この考えに基づき、長崎駅周辺開発については、新たな生活様式や脱炭素に向けた環境対策という先の時代を見据えて計画を見直すとともに、全面開業を2023年秋と2年前倒しすることとしました。今後のまちづくりについても、そのときどきの新たな時代の変化を機会と捉え、柔軟な対応が必要になっていくと考えます。

「人の流れ」に依らない新規事業

私たちは、鉄道を利用されるお客さまを長期的には新型コロナウイルス感染症拡大前に戻したいという強い思いを持っていますが、現在の状況を踏まえれば、短期的には戻らないとも認識しています。そこで、私たちが蓄積してきた輸送などにおける「強み」を活かし、「人の流れ」から「物の流れ」に関わる事業に参画することとしました。従来、実証実験を行ってきた九州新幹線を活用した「荷物輸送」は、未活用スペースを使った小さな規模からのスタートですが、今後の足掛かりにしていきたいと考えています。

また、私たちの強みである総合的なまちづくりの経験や駅ビルテナントなどの顧客基盤を活用し、地元に密着したデベロッパーとして物流賃貸業もスタートさせます。人の流れに加え、物の流れも扱うことで、当社の持つ交通ネットワークをより活性化させていく考えです。

コスト構造の改革

鉄道事業は固定費の割合が高く新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けました。アフターコロナにおいて短期的にはお客さまが戻らない状況でも安定的に利益を創出するため、2020年3月期の鉄道事業の営業費用の1割に当たる140億円の削減をターゲットとして社内でプロジェクトを立ち上げ、ロードマップを策定しています。

これは、安全を大前提としながら一時的なコスト削減策ではなく、事業運営のあり方そのものを変える「構造改革」であり、いかに当事者意識を持って取り組むか、つまり「自分ごと化」するかという「社員の意識改革」です。まずは業務の本来目的を徹底的に考え、ムラや無駄をなくすとともに、DXといった新しい発想を組み合わせることで業務を効率化していく、これが結果的には働きやすさにもつながると考えます。次期中期経営計画期間には固定費の削減を安定的に140億円以上実現できる見通しとなりましたが、引き続きさらなる上積みを目指して、施策の詳細を検討、実現を目指します。

「九州を元気に」
九州の持続的な発展に貢献する
私たちの役割

私たちの事業は九州の持続的な発展なくして成り立ちません。全ての事業のベースに「地域を元気に」という考えがあり、今後も、九州の持続的な発展に貢献する取り組みを力強く進めていきます。「地域を元気に」することが当社グループの存在意義であり、私自身、コロナ禍において、「九州を元気にしたい」という思いをより一層強く持っています。地域を元気にするというのは地域経済がしっかりとまわるということです。もちろん、当社だけでできるものではありませんし、これさえやっておけば地域が元気であり続けるというものはなく、ある意味コツコツと続けるしかないと思っています。私たちが駅ビルをつくることが、地域に何らかの刺激をもたらし変化のきっかけとなる、それが地域全体の活性化につながっていく、そういうまちづくりをやりたい。これが「住みたい・働きたい・訪れたい九州」をつくるということであり、そのためには関係する人たち全員が目標や目的を共有することが何よりも大事だと考えます。今年度に入ってすぐに発表した地域特化型ファンドは、まさに「九州を元気に」するための新たな取り組みで、資金提供に加え、私たちの強みを活かした経営改善により、コロナ禍の影響や事業承継といった課題を抱える地元企業の成長を支援するものです。また、地域の元気をつくるという観点では、持続可能なモビリティサービスの構築は長期的な課題であり、その中でもMaaSの果たす役割は大きいと考えています。

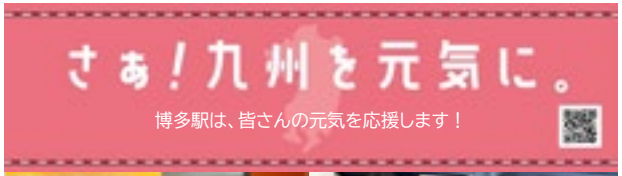
さらに、このコロナ禍の状況を乗り越えて前に進んで行くために、「その日まで、ともにがんばろう」プロジェクトに続き、コロナ禍で闘っている飲食・観光・宿泊業をはじめとする各種店舗や団体の皆さまに声をかけ「さぁ!九州を元気に。」プロジェクトを7月よりスタートさせました。皆さまと一体となって、地域を盛り上げ、九州の元気を発信していきます。


博多銘品蔵博多口店「皆様のお越しをお待ちしています。」

鹿児島県福岡事務所「頑張る鹿児島 世界自然遺産 奄美・徳之島へ」


ぼんじょるの「コロナに打ち勝ち金メダルを取りに行こう！」


大衆酒蔵友添「美味しいお酒と待っとるばい！」




3&「みなさまのお越しをお待ちしています」


ユニクロアミュエスト博多店
「気持ちの良い衣服をそろえて皆様のご来店をお待ちしています。」



トランドール博多駅店「笑顔でお待ちしています。」


Hakata銘品蔵「マスクですが、笑顔を忘れません！」

営業状況等については、各店舗・施設等にご確認ください。

ESG経営の推進

当社グループは社会基盤、公共交通機関を担う会社として発足しており、その成り立ちからも事業の継続自体がESGの取り組みと言えます。「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、すなわちESG経営であり、SDGsの掲げる目標達成に貢献することだと考えます。コロナ禍においても、交通ネットワークを支え、地域を元気に、九州を元気にするために、何ができるかを考え行動している従業員はESG経営を支える原動力です。私は毎年初、その年をどういう一年にしたいかを漢字で表しています。今年は「進」としました。昨年は急激な事業環境の変化に耐え、踏みとどまる一年でしたが、今年はなすべきことを推し進め、進化する一年にしたいという思いを込めました。従業員に対して「私が先頭に立って会社変革に努めていくので皆さんも自分自身の果たすべきことを遂行してほしい。依然予断を許さない状況だが、立



社長メッセージ

ち止まらず、先を見据えて前に進もう」と呼びかけました。明けない夜はありません。厳しい状況であっても当社グループらしく明るさを見失うことなく、ともに乗り越え前に進んでいきます。

一方で、これまで各事業や個々の施策においてESGの取り組みを行ってきたものの、ESGの観点から全体を体系的に捉え、自社を再評価する、あるいは、社外に対してわかりやすくお伝えするといったことについてはまだまだ課題だと認識しています。

気候変動への対応

2021年2月にTCFDへの賛同を表明し情報開示を行いました。TCFDのシナリオ分析においては、実現を重視した単一の未来想定ではなく、複数の未来を想定したシナリオ分析を行いました。こういった複数シナリオの想定を経営戦略につなげることは、不確実な時代を生き抜くために「強靭さ」「しなやかさ」を高める機会になり得るものであると捉えています。社内でも「シナリオ分析は、予測の精緻や正解かどうかを問うものではない。将来気候変動が私たちの企業活動にどのような影響を与える可能性があるのかを認識し、どう対応していくべきかを自分たちで考え、施策にどう反映していくかが重要だ。そしてこういったことを開示していくことがESG経営そのものだ」ということを伝えています。これまでも当社は省エネ型車両の導入や建物の省エネ化などに取り組んできましたが、今回のTCFDへの賛同表明及び情報開示により、気候変動問題に対する当社の姿勢を社内外へより明確に示すとともに、社内における議論の深度化につながりました。また、合わせて2050年CO_2排出量実質ゼロを目指すことを表明しました。これを達成することは簡単なことではありません。一企業単独で達成できるものではなく、他企業や地域との連携も不可欠であり、みんなで取り組んでいくべき課題です。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、私たちの事業活動にも影響を及ぼしております。また、私たちも事業活動を行う上でエネルギーを使用しており、環境に負荷を与えています。今から2050年CO_2排出量実質ゼロを念頭に置いて各施策を進めることが重要です。気候変動問題への対応をESG経営の重要課題と捉え、リスクへの対応だけでなく機会にもつなげられるよう取り組みを進めていきます。



「住みたい・働きたい・訪れたい」九州の実現に向けて

JR九州発足時、経営は厳しいと言われていましたが、私自身、九州という地域は可能性を秘めた面白い場所だと思っていました。そして「自分たちで九州という地域を基盤に、地域の特性に応じた経営をやるんだ」と心に誓い、挑戦を続けてきました。その思いは今も変わらず持ち続けています。

今後も、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスを軸としたまちづくりを通じて、「住みたい・働きたい・訪れたい」九州の実現に貢献していく決意です。次期中期経営計画期間は、コロナ禍のダメージからのV字回復を果たし、2030年長期ビジョンに向けて取り組む重要な時期にあたります。そのために、今期を「コロナ禍により発現した大きな3つの課題を踏まえて、構造改革に取り組む期間」として位置付け、変化に対応した事業戦略及び財務戦略を遂行していきます

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら企業価値の向上に努めてまいります。当社グループの取り組みについても、これまで以上にステークホルダーの皆さまに分かりやすく伝えられるようコミュニケーションを充実していきます。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。

地域を元気に

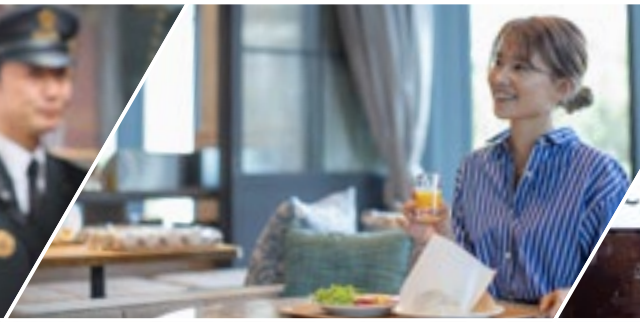
～JR九州グループの地域貢献～

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思いを持って事業に取り組んでいます。コロナ禍において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。











九州新幹線全線開業10周年　一夜限りの「流れ星新幹線」特別運行

九州新幹線の全線開業から10年。この間、いろいろなことがありました。熊本地震、豪雨という度重なる自然災害に見舞われました。今、コロナ禍で、私たちは様々な困難に向き合っています。

「この10年、支えてくれた多くの皆さまに感謝の気持ちを伝えたい」、「明るい未来を願ってコロナ禍の九州に希望の光を灯したい」との思いから今回の企画は生まれました。

“皆さまの願いごとをのせて光を放ちながら走る 一夜限りの「流れ星新幹線」特別運行”

前代未聞の「流れ星新幹線」の運行を実現することは簡単ではありませんでしたが、営業部門、技術・運行部門の全員が「地域の皆さまにどうしたら喜んでもらえるか」、「九州を明るく元気にしたい」という共通の思いを持って、数々の課題を乗り越えました。

2021年3月14日、全国から寄せられた8,350点の願いをのせて、「流れ星新幹線」が走りました。沿線で、ビューイング特設会場で、同時中継によるオンライン配信で、それぞれの場所でそれぞれの方法で多くの皆さまがこのイベントに参加してくださいました。

運行後には、「とても素晴らしく感動しました。コロナ禍で大変でしょうが応援しています」、「九州から日本を元気にしようという世界初のチャレンジを実行する取り組みや姿勢に私自身もそのような仕事ができるよう頑張ろうと強く思います」といった、たくさんのメッセージが届いています。

これからも「地域を元気に」のもと、九州新幹線は皆さまと一緒に未来に向かって走り続けます。







「流れ星新幹線」の運行を通して、当社グループが大切にしてきたことを表現できたのではないかと思います。過去に例のない企画でしたが、チャレンジする社風があったから実現できたと実感しています。そして、皆さまのたくさんの笑顔、メッセージに私たちも元気と感動をいただきました。これからも「地域を元気に」できるよう取り組んでいきたいと思います。　営業部営業課 課長代理　**宮﨑　龍一**



流れ星新幹線スペシャルムービー
https://youtu.be/2002jGlh7yU

地域を元気にする事業

当社グループの事業拡大を目指し、既存事業とのシナジー効果や九州の観光推進、鉄道需要の掘り起こしにつながる事業の買収を進めてきました。このような取り組みは、地域の雇用維持や地域のブランド価値を守ることであり、地域の発展と成長につながると考えています。これからも、事業を通じた九州の持続的な発展に貢献していきます。

農業への参入　JR九州ファーム(株)

後継者不足により耕作放棄地が増加する中、九州の農業の活性化へ貢献するとともに、九州の美しい風景を維持することで九州を元気にしたいという思いから、農業へ参入しました。大分県におけるニラの栽培から事業をスタートし、現在は、6農場で農作物を生産しています。



第三セクターの民営化案件取得　(株)おおやま夢工房

2016年1月に、梅の産地として有名な大分県日田市大山町の宿泊温泉施設運営・梅酒製造等を行う、(株)おおやま夢工房をグループ会社化しました。大規模改修による高級旅館への転換が奏功し客室平均単価は約2倍に増加、稼働率もコロナ禍にありながら比較的堅調に推移しています。



地域ブランドの取り込み　(株)萬坊

2019年12月に佐賀県唐津市で日本初の海中レストランを運営する「いかしゅうまい」発祥の(株)萬坊をグループ会社化しました。Eコマース強化等の販路拡大により業績は好調です。今後も萬坊が培ってきた商品やブランド力を大切にすることで、九州ブランド資産を守り、地域の食文化の発展や観光振興に貢献していきます。



地域特化型ファンドの設立

2021年4月、地域特化型ファンド「合同会社　JR九州企業投資」を設立しました。

後継者不足やコロナ禍における企業業績の悪化等の地域課題の解消、従来のM&Aに加えてより柔軟かつ機動的な投資形態を持つことによる当社グループの主力事業の強化及び事業領域の拡大、またファンド事業への参画による当社グループの収益機会の拡大を目指していきます。

九州に事業基盤を置く中小企業、地域に根差した商品やサービスを提供する企業を対象に投資を行い、投資先企業における事業継承等の課題解決及びさらなる成長を支援することで、地域の発展と成長につなげる取り組みを進めていきます。

地域の課題　厳しい事業環境下にある中小企業の増加（コロナ禍、後継者難、人手不足、災害等）

当社の課題　コロナ禍における経営環境の変化を踏まえた成長分野の見極め

- 九州に事業基盤を置く中小企業、地域に根差した商品やサービスを提供する企業を対象に投資を行い、人的支援や販路拡大等の経営改善を通じた、投資先企業の**事業継続とさらなる成長を支援**
- 従来のM&Aに加え、より柔軟かつ機動的な投資形態を持つことによる当社グループの**主力事業の強化及び事業領域の拡大**
- ファンド事業への参画による**収益機会の拡大**
  - ▶ ジェイ・ウィル・グループとの共同投資スキーム
  - ▶ 投資総額：50億円



ファンドを通じた機動的な投資により「九州を元気に」するための取り組みを加速

九州を事業基盤とする当社グループにとって、「地域の元気」＝「JR九州グループの元気」であり、地域の課題を解決し、新たな活力を生むことが当社グループの成長にもつながります。今回設立したファンドを通じ、地域ビジネスの支援を行うことで、九州の持続的発展に貢献していきます。



経営企画部事業ポートフォリオ戦略
(左)担当課長　神子　徹　　(右)担当課長　楠元　珠代

JR九州グループのまちづくり　— 熊本駅周辺開発 —

本中期経営計画では、「拠点地域の戦略的まちづくり」を重点目標に掲げており、昨年のアミュプラザみやざきを核とした宮崎駅西口開発に引き続き、熊本駅周辺開発もその一環として行われたものです。駅ビルの延床面積は約110,000㎡規模で、商業施設とホテル、立体駐車場による複合施設とし、併せてオフィスやマンションなどの開発を行うことで、熊本駅周辺の総合的な「まちづくり」を推進します。



基本方針

「住みたい・働きたい・訪れたい」まちづくり

当社グループは、地域の特性を活かした駅周辺開発を行い、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちづくりを行います。また、九州において、鉄道事業とのシナジーを加速させることにより、人口減少が進む中でも「雇用、定住人口、交流人口」を拡大させます。

開発コンセプト

熊本を彩る、はじまりの駅

熊本駅周辺地域では、2018年春に豊肥本線及び鹿児島本線下り線の鉄道高架化が完了しました。こうした中、当社は、熊本駅周辺のまちづくりを進めてまいりました。

新たな熊本駅ビルは、陸の玄関口「熊本駅」にふさわしい、地上12階、地下1階建ての駅ビルで、商業とホテル、立体駐車場による複合施設として、2021年4月23日に開業しました。

熊本駅ビル開発に求められる視点

- 副都心、陸の玄関口としての「にぎわい」、「シンボル」、「情報発信」、「広域集客」
- 中心市街地、郊外に対抗できる「規模」、「集積」、「差別化」

熊本駅周辺の状況（開発の背景）

人口動態	熊本の都市圏人口は100万人を超える。また、駅を中心とした人口は、鹿児島・大分・長崎と比べても多い（駅から20km圏の比較）。
立地・商圏	● JR、市電、バスの拠点となる一方で、熊本駅は、中心市街地から2.5km離れた場所に位置し、独立商圏となっている。 ● 中心市街地と郊外大型ショッピングセンターとの競合

➡ 熊本都市圏は人口が多く、商業施設も充実している

陸の玄関口「熊本駅」のにぎわいの創出

ファッション、雑貨、シネコン、そして飲食・食品を充実させ、様々な世代にご利用いただける複合商業施設です。駅ビルの大屋根テラスや駅前広場を中心に様々なイベントや情報発信を行います。



水と緑の立体庭園と屋上庭園

熊本の陸の玄関口として、熊本の新たなシンボルとなる「水と緑の立体庭園」を設けました。水と緑のうるおいの中に店舗を配置し、憩いとにぎわいを感じる空間となっています。



熊本開発の環境負荷低減の取り組み

JR熊本駅ビルでは、壁面緑化や昼光利用、自然通風や輻射熱空調に取り組んでいます。また、各設備ON／OFFの人感センサー、高効率や省エネ型の機器、CO_2濃度による風量制御等を採用することで環境負荷低減を図っています。

感染症対策について

感染症対策として、従業員出入口にフラッパーゲートや検温装置の設置、共用部の空気浄化、自然換気の確保、人が手で触れるような箇所への光触媒抗菌コーティングを施工し、お客さまや従業員の安全を確保し、安心して施設をご利用いただけるよう努めています。

災害時等に向けた取り組みと役割

災害時等のBCP対応として、熊本の豊富な地下水を利用した井水活用、発電機による保安用電源供給、防災センターや電気室等を2階以上に配置し、重要室の浸水対策を行っています。また、熊本駅周辺エリアは、公共交通のサブターミナルとして位置付けられており、JR・市電・バス・タクシー等の交通結節機能の向上が図られています。JR熊本駅ビルは、駅周辺のランドマークとなる施設で、熊本駅東側の白川口駅前広場は、災害時の避難場所や復旧・支援活動の拠点として活用されます。JR熊本駅ビルは熊本市と応急活動に対する協力を行う「災害時における帰宅困難者の受入れ等に関する協定書」を締結しており、災害時にはJR熊本駅ビルのテナントが保有する飲料水・食料・毛布の提供などを行います。

また、広場に面した大屋根下には非常電源を設け、仮設照明や携帯電話の充電等に活用いただけるほか、高架下には、市汚水管直結のマンホールトイレを整備し、災害時のトイレとしてご利用していただけるようになっています。

大西市長コメント「事業パートナーとして」

今春完成した熊本駅白川口駅前広場では、平成28年熊本地震の経験を踏まえ、九州旅客鉄道株式会社様の御協力のもと、一時退避場所やボランティアセンターなど復旧・復興の拠点として活用可能なオープンスペースを設け、防災機能の強化を図りました。

また、九州旅客鉄道株式会社様、株式会社JR熊本シティ様をはじめとする周辺企業の皆さまと本市において「熊本駅周辺地域エリア防災計画」を策定するとともに、災害協定を締結し、計画の実効性を高めていただいていることを、大変心強く感じております。

本市では、今後も、官民連携により、防災・減災力の更なる向上を目指して参りたいと考えておりますので、なお一層の御理解と御協力を賜りますようお願い申し上げます。



熊本市長
大西　一史 氏

コロナ禍における戦略

Check 安全・安心を最優先とした事業運営

新型コロナウイルス感染症拡大を受けて社長をはじめとした役員クラスで組織する対策会議を開催し、お客さまや従業員の安全確保を最優先に考えるとともに、お取引先さまとの持続的な共存のために様々な取り組みを実施してきました。

お客さまの安全・安心

- 鉄道施設、駅ビル、ホテル等の施設における頻繁な清掃や消毒
- 放送による、マスク着用や時差出勤へのご協力のお客さまへの呼びかけ
- 非接触決済、モバイルオーダーシステムの導入



列車内の定期的な消毒

お取引先さまの安全・安心

- 立ち入り箇所の消毒等による安全確保
- オンライン会議の積極的な活用
- 状況に応じた支援策の実施

※2020年4～7月にかけて、駅ビルテナント賃料減額等を実施



DELIVERY(デリバリー)& ORDER(オーダー)事業
「D'OR(ドール)」によるモバイルオーダーシステム

従業員及び生活をともにする方の安全・安心

- トップメッセージ発信等による従業員への情報共有
- 健康管理体制の充実
- 短期的な雇用調整
- 時差出勤、テレワークの活用
- オンライン会議の環境整備及び推奨

▶詳しくはHPをご覧ください
https://www.jrkyushu.co.jp/covid19/

Check 持続可能な事業運営のための取り組み

BPR(Business Process Re-engineering)戦略による鉄道事業のコスト構造改革

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、鉄道事業の収益が減少する中でも、安定的に収益を確保できる業務運営体制を構築することが必要と考えています。まずは、鉄道の長い歴史の中で、形骸化していた制度や業務がないか、業務や設備のさらなる標準化ができないか、といった観点において、コスト構造改革のロードマップを策定し、引き続き、コスト削減に向けて議論を続けます。

	施策の方向性
既存施策のさらなる推進	● **需要に即したサービスの提供** ダイヤ及び車両運用の見直し 駅運営体制の見直し(みどりの窓口数や販売機器台数の見直し　等) ● **車両・設備のスリム化** 車両のロングシート化などによる必要車両数の削減 不要設備の撤去 ● **検査・保守レベルの適正化** 地上設備に関する検査基準や設備取替基準の見直し
ボトムアップ施策	● **従業員から募った4,000件のアイデアの実現(参画意識の醸成)** 発行物等のデータ化、情報共有ツールの活用、会議のスリム化、電話回線数見直し　等
トップダウン施策	● **組織のスリム化** 組織やエリアを越えた業務運営体制の構築 ● **柔軟な人材活用** グループ内外への戦略的出向の実施 ● **機能子会社のコスト・業務構造の見直し** 親と子の重複業務・機能の削減、契約方式の見直し　等

自動列車運転装置の実証実験を実施

交通ネットワークを長期的に維持していくために、安全性を維持・向上しながら、将来にわたる労働人口減少の中で必要な人材を確保するために、作業の自動化や機械化を推進しています。その一環として、自動列車運転装置の開発に取り組んでいます。

2020年12月から、香椎線において、運転士が乗務した状態の営業列車で、自動列車運転装置を用いた実証実験を実施しています。今後も、運転士以外の係員が前頭に乗務する自動運転の実現に向けて取り組みを進めていきます。





Check **収益機会の追求**

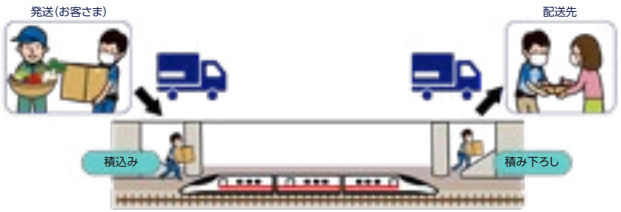
貨客混載事業の開始

新幹線の速達性・定時性という強みを活かし、新幹線車内の未活用スペースを使用することで、新たな収益機会の獲得につながる取り組みを進めています。

2021年5月から、当社直営の荷物輸送サービス「はやっ!便」を開始し、朝採れ野菜や鮮魚などの生鮮品等をスピーディに運搬しています。また、佐川急便株式会社と連携し、宅配荷物を新幹線で運ぶ貨客混載事業も開始しています。今後も西日本旅客鉄道株式会社と連携し、九州エリアの特産品を関西圏に輸送する実証実験を続け、新たなニーズの創出をしていきます。







機会	九州新幹線車内の未活用スペース	×	強み	新幹線の速達性・定時性

私募REIT(不動産投資信託)の組成

2021年4月、当社がスポンサーとなって新たに組成する私募REITのアセットマネジメント業務を行うため「JR九州アセットマネジメント株式会社」を設立しました。

循環型投資モデルによる、不動産開発事業の持続的成長基盤の整備などを目的として、私募REITの運用開始に向け、現在、必要な許認可の取得等の具体的な準備作業を進めています。開発利益の獲得と、資金獲得手段の多様化による新たな事業展開を図ります。アセットマネジメント事業参画による収益機会の増大を図り、確保した資金による熊本、宮崎に続く駅周辺開発や、さらなる不動産開発に積極的に挑戦していきます。

物流不動産事業への参入

Eコマース市場拡大等を背景に高まる、物流不動産事業の需要取り込みのため、九州自動車道・福岡インターチェンジ付近の物流施設を取得しました。

駅ビルやホテル等、当社がこれまで主に手掛けてきた「人流」に基づくビジネスモデルとは異なる領域の拡大を図ります。

総合的なまちづくりの経験や駅ビルテナント等の顧客基盤を持つ強みを最大限に活用しつつ、新たな領域の事業ポートフォリオとして、人の流れに依らない新たなビジネス領域へ挑戦していきます。


イメージパース

機会	Eコマース市場拡大等を背景とした物流施設を取り巻く市場の成長	×	強み	総合的なまちづくりの経験(倉庫に+αの価値提供) 駅ビルテナント等の顧客基盤

シェアオフィス・コワーキング事業への参入

「駅を拠点としたまちの価値の向上」を目指して、2021年6月にアミュプラザ博多地下1階に第1号施設「Q(キュー)」、2021年7月に鹿児島本線福間駅に「Q-Works　FUKUMA」を開設しました。

駅立地を活かした利便性の高いビジネスインフラの提供を強みとし、オフィス分野における新たな事業形態の創出を行います。また、第1号施設「Q」はシェアオフィス、コワーキングスペースの提供だけでなく、コラーニングスペースを設置し、九州と世界をつなぐグローバルビジネスネットワーク構築の機会を提供していきます。


イメージパース

気候変動対応

Check **TCFD提言への賛同表明及び情報開示の実施**

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、気候変動問題をESG重要課題（マテリアリティ）の一つと位置付け、気候変動問題への対応を進めています。

このような中、当社は2021年2月に、金融安定理事会（FSB）により設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言に賛同を表明するとともに、TCFDの賛同企業により組織される「TCFDコンソーシアム」へ参加しました。

また、環境省のTCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業に参加し、当社事業においてCO₂排出量が多く、頻発・激甚化する自然災害と隣り合わせである鉄道事業における気候変動が及ぼす影響についてシナリオ分析を実施しました。

今後もTCFDによる提言に基づき情報開示を進めるとともに、環境に関する取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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：SDS、STEPS、DRS
主に物理的リスクを分析するために使用	IPCC：RCP2.6、RCP8.5

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
● 環境マネジメント体制の構築 ● 取締役会への報告 ▶P.11、P.62	● リスクと機会の重要度評価 ● シナリオ分析による気候変動による影響の認識	● 社長を委員長とする委員会における施策の計画・立案、進捗管理 ▶P.11、P.62	● 2050年CO₂排出量実質ゼロに向けた中間目標の設定 ● ロードマップの策定に着手

▶詳しくはHPをご覧ください
環境への取り組み → TCFDに沿った情報開示
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/

リスクと機会

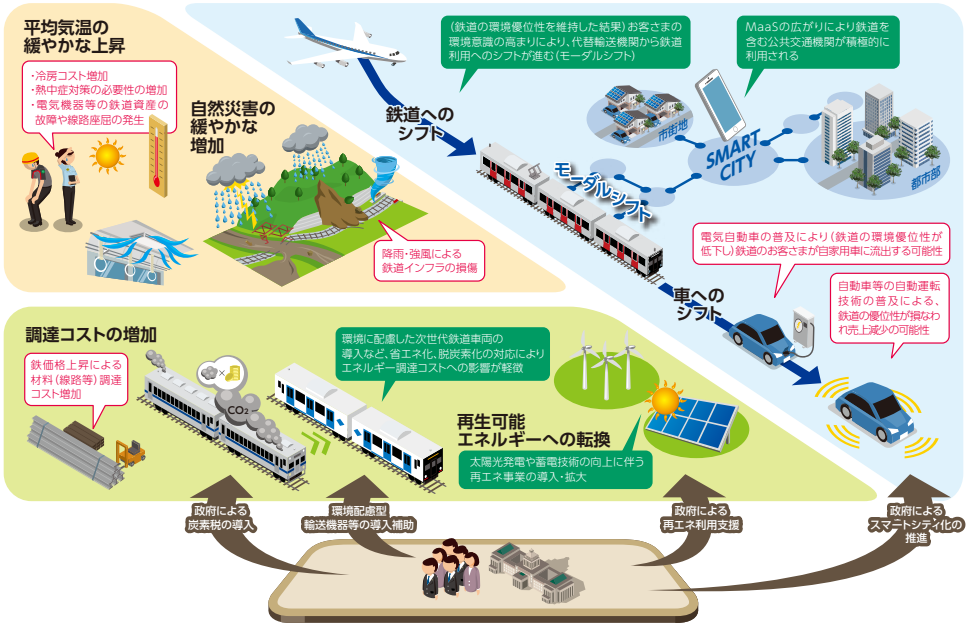
種類			評価		リスク	機会
移行	政策・規制	炭素税の引き上げ（炭素価格の上昇）	大	中長期	● エネルギー調達コスト増加 ● 鉄価格上昇による材料調達コスト増加 ● 調達コストの運賃への転嫁による売上減少	● 省エネ化、脱炭素化の早期対応によりエネルギー調達コストへの影響が軽微
		炭素排出や化石燃料の使用に関する規制	中	中長期	● 規制に対応するための鉄道車両の開発・製造コストの増加	● 脱炭素化の早期対応により鉄道の環境優位性が維持され売上増加
				長期	● 規制に対応できない場合、気動車の運行が困難	
	市場	エネルギーミックスの変化 エネルギー価格の増減	大	中長期	● エネルギー調達コスト増加 ● エネルギー調達コストの運賃への転嫁による売上減少	● 太陽光発電や蓄電技術の向上に伴う再エネ事業の導入・拡大による、コスト削減、売上増加
	技術	次世代技術の普及	大	短中期		● 鉄道の自動運転技術の普及によるコスト削減
				中長期	● 電気自動車の普及等による鉄道の環境優位性の低下による売上減少 ● 環境配慮型車両等への新技術の投資の失敗	● 気象予報の高度化に伴う、効率的な点検業務によるコスト削減 ● MaaSの広がりにより公共交通機関が積極利用され売上増加
				長期	● 自動車等の自動運転技術の普及による、鉄道の優位性が損なわれ売上減少	● 次世代車両の導入によるメンテナンスコストの削減と、環境優位性の高まりによる売上増加
	評判	お客さまの嗜好の変化	大	短中期	● 鉄道の環境優位性が低下した場合、お客さまの環境意識の高まりによる代替輸送機関へのシフトが進み売上減少	● 鉄道の環境優位性を維持した場合、お客さまの環境意識の高まりによる鉄道利用へのシフトが進み売上増加
		投資家の評判変化	小	短中期	● 環境対策に積極的でないと評価された場合、投資家の評価の低下	● 低炭素・環境配慮型の事業への移行によるESG投資の呼び込み
物理	急性	自然災害の頻発・激甚化	大	短期	● 降雨・強風の増大及び長期化に伴う災害復旧コストの増加と運休の発生による売上減少	
				短中期	● サプライチェーンの分断による事業継続への影響 ● 災害リスクが高い地域の資産価値の低下	
				中長期		● 災害に強い（レジリエント）鉄道事業の運営による災害復旧コストの削減、売上増加
	慢性	平均気温の上昇	大	短期	● 冷房コスト増加 ● 熱中症対策によるコスト増加 ● 電気機器等の鉄道資産の故障や線路座屈の発生によるコスト増加	
				短中期	● 外出手控えによる売上減少	

シナリオ分析の結果

当社の鉄道事業における気候変動の影響について、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）やIEA（国際エネルギー機関）などの専門機関が描く2℃と4℃※のシナリオに基づき、分析を行いました。その分析の結果、2℃シナリオでは炭素税の引き上げや再生可能エネルギー電力の普及によるコストの増加が見込まれる一方で、鉄道の環境優位性を保つことができれば、代替輸送機関からお客さまの転換が見られ、売上を増加させる機会を獲得できることが分かりました。

※IEA2020の2.7℃以上シナリオを含む

2℃シナリオにおける世界観（2050年）



Check

2050年CO_2排出量実質ゼロに向けて

JR九州グループは2050年までにCO_2排出量実質ゼロを目指します

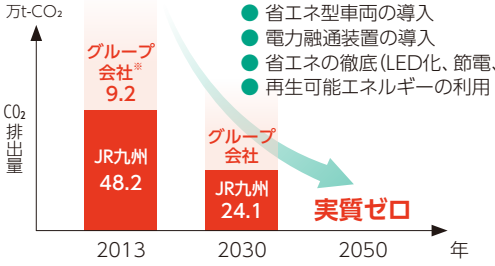
2030年中間目標：JR九州のCO_2排出量を2013年度比△50%

当社グループは、今後より一層、気候変動問題への対応を推進し、当社グループの成長と持続可能な社会の実現に貢献していくために、2050年CO_2排出量実質ゼロを目指し、脱炭素社会の実現にチャレンジしていきます。また、中間目標としてJR九州単体では2031年3月期までに2014年3月期比で50%削減を目指すこととしました。

2030年に向けて、省エネ型車両の導入や電力融通装置の導入などによる、省エネの徹底、使用エネルギーの効率化や、再生可能エネルギーの利用拡大に重点的に取り組んでいきます。

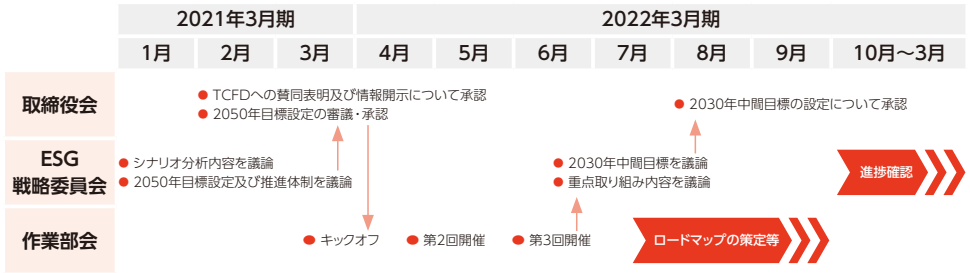
また、今後は、CO_2排出量の把握が可能である省エネ法対象会社以外のグループ会社についても排出量の把握を行い、グループとしての中間目標設定についても議論を進めていきます。

2050年までの削減イメージ



※2014年3月期のグループ会社については、省エネ法対象会社（エネルギー使用の合理化に関する法律で定められる定期報告の対象）の集計値です。
今後、全グループ会社へと集計範囲を拡大し、必要に応じて中間目標の見直しを行うなど進捗管理を行い、JR九州グループとして2050年までのCO_2排出量実質ゼロを目指していきます。

スケジュール



CFOメッセージ

構造改革の推進等による営業キャッシュフローの改善と、循環型投資モデルの導入を通じて、継続的な成長戦略と資本効率化・財務健全性維持の両立を目指す



最高財務責任者
森　亨弘

2021年3月期業績及び2022年3月期の見通し

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症に伴う緊急事態宣言の発出や自粛、移動の制限などにより、当社グループのほぼすべての事業が影響を受け、連結決算の営業収益は、前期比32%減の2,939億円となりました。緊急的措置として徹底した営業費用の削減に取り組みましたが、営業収益の大幅な落ち込みを補えず、228億円の営業損失となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、189億円の純損失となりました。

一方、遂行中であった「中期経営計画2019-2021」の経営数値目標については、コロナ禍の影響によって、当社グループを取り巻く事業環境が大きく変化しており、達成が困難であると

判断し、取り下げることとしました。2022年3月期は、アフターコロナを見据え「コスト構造改革」「事業改革と成長モデル創出」などの構造的な問題に取り組み、V字回復に向けた施策を実施、次期中期経営計画の検討を進めていきます。

今期の通期業績については、営業収益は反動増を見込むものの、各事業でコロナ禍の影響を一定程度受けることを見込み、新型コロナウイルス感染症拡大前の状況には戻らないと予想しています。一方で、引き続き鉄道事業を中心とした費用削減に取り組むことで、営業利益の黒字化、EBITDAの回復を果たしていきます。事業別には、鉄道事業ではコロナ禍の早期の収束を期待しますが、九州各地と協力したキャンペーンに加えて、窓口販売割引きっぷの大幅な廃止、割引きっぷの値上げ、普通回数券の廃止といった施策を行い、収入の確保を目指します。また、費用面では、前期に引き続き緊急抑制を行うほか、後程述べますBPR戦略による削減も合わせて、2020年3月期と比較して鉄道事業の費用を140億円削減することを目指します。不動産・ホテル事業については、2020年11月に開業した宮崎駅ビル及び2021年4月に開業した熊本駅ビルが本格的に連結業績に寄与します。駅周辺の交流人口の増加への寄与を期待しており、感染状況に配慮しながら、駅周辺のにぎわいづくりを進めていく計画です。

アフターコロナに向けた事業戦略

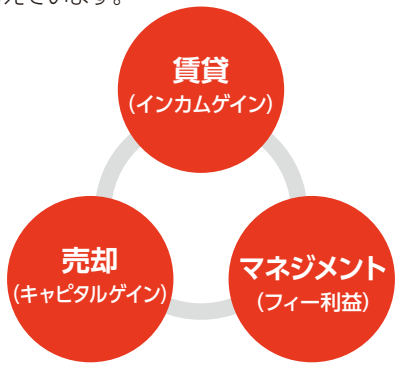
駅を中心にした事業モデルは引き続き推進していきますが、人の流れに依らない事業、例えば物流賃貸業への進出などをスタートします。あわせて、アフターコロナに向けた当面の事業戦略として、BPRプロジェクト、私募リート組成、地域特化型ファンド設立などに取り組みます。

BPR(Business Process Re-engineering)プロジェクト

鉄道事業のコスト構造改革として、昨年12月よりBPRプロジェクトを推進しています。鉄道運輸収入がコロナ禍以前に戻らない状況でも利益を創出することを目的に、業務運営プロセス及び業務運営体制を再構築し、次期中期経営計画期間で毎期、固定費140億円以上の削減を目指します。もちろん、安全を大前提としており、一時的な対応ではなく継続的にコスト削減効果の出る施策として、ダイヤ、車両運用の見直しなど需要に即したサービスの提供、車両・設備のスリム化、そして検査・保守レベルの適正化を進めます。このようなコスト削減プロジェクトは、全員がいかに当事者意識を持ち、前向きに取り組めるかが鍵になると考えます。そのためにはダイレクトコミュニケーションも大事で、私自身もプロジェクト発足以降、全15回にわたるレポートを社内のイントラネットで発信し、目的と進捗の見える化に努めました。現在は一つ一つの施策の実現可能性を検証している段階ですが、可能性が高ければ今期中にも実施に移していきます。

私募リート組成

私募リート組成は、まちづくりを支える不動産事業の持続的な成長を目指すために、循環型投資モデルによる不動産開発事業の持続的成長基盤の整備、開発利益の獲得に加え、資金獲得手段の多様化による、当社にとっては新たな事業展開を目指すものです。さらに、アセットマネジメント事業への参画によって収益機会の拡大も目指しており、4月に設立したJR九州アセットマネジメントが不動産の売買・売却利益の管理、運用、そしてマネジメントフィーの獲得に取り組みます。現在は運用開始に向け、必要な許認可の取得等の準備作業に加え、どのような物件をリートに組み入れるか、どのくらいの規模感とするのか等の議論をしているところです。また、当社グループの物件に加え、外部物件のリート組成への組み入れ等も検討していきたいと考えています。



地域特化型ファンド設立

地域特化型ファンドは、九州に事業基盤を置き、地域に根差した商品・サービスを提供する企業のうち、事業承継・コロナ禍での業績不振等の課題を抱える中小企業を対象に投資を実施し、投資先企業の事業継続とさらなる成長支援、地域の発展と成長につなげていくことを目的に設立しました。資金提供に加え、人的支援や販路拡大等の経営改善を通じた地域課題の解消に努めます。

当社はこれまでも、佐賀県の水産加工会社の「萬坊」など当

社グループの強みを活かした経営改善により成長支援ができる企業について直接M&Aを行ってきましたが、今回、より柔軟かつ機動的な投資形態を持つために、地域特化型ファンドを設立しました。M&Aとファンドと、2つの入り口をつくり選択肢を広げたということです。コロナ禍において、地域が元気であることが当社グループの持続的な成長には欠かせないということを改めて感じており、当社グループの主力事業の強化、事業領域の拡大につなげていくとともに、地域経済を支えていきたいと考えています。

事業ポートフォリオの継続的な見直し

事業ポートフォリオについては、ガバナンスと同じで完成形というものはなく、その時点でベターな構成を目指し、確かなロジックを持って見直していかなければなりません。そういう意味では社内の適度な緊張感も必要だと考えます。また、事業ポートフォリオを考える上では長期的な事業のライフサイクルの重なりを見ておかないといけないとも考えています。引き続き競争力のない事業については撤退、譲渡をしていく考えです。これまでリース事業の撤退、JR九州病院の譲渡、JR九州ドラッグイレブンの株式一部譲渡、また中国・上海で展開していた飲食事業の撤退を行いました。一方、撤退、譲渡だけでなく、コロナ禍の中、人の流れに依らない事業をどのように取り入れていくか検討しており、その一つが物流賃貸業への参入です。こうした事業ポートフォリオの見直しについては随時取締役会でも議論していく考えです。

コロナ禍の財務戦略

当社は厚い自己資本を保持してきましたが、このコロナ禍において借り入れが急速に拡大したことを踏まえ、次期中期経営計画に向けて最適な資本構成について、今まで以上に議論をしていく必要があると認識しています。

財務戦略を検討するにあたり、営業キャッシュフローの状況を見極めていく必要がありますが、財務的には収入源を安定的な収入と流動的な収入の2つに分けて見ていくべきだと考えます。今回のコロナ禍において、特に鉄道事業は大きな影響を受けていますが、安定的な収入をいかに確実にしておくかが重要であることを痛感しています。駅を中心とした開発においても、定住人口をいかに減らさず、駅周辺の人流を増やし周辺のオフィスやマンションなどとの複合で利益を生み出していくかです。イベントのような流動的な収入に期待しすぎずに、まちづくりによって安定的な収入の部分できちんと利益を生み出せる構造をつくる必要があります。さらに、安定的な収入の中に、人の流れに依らないBtoBの事業をどれだけ組み込んでおくかということが今後の課題だと考えます。

2022年3月期の設備投資については、2021年4月に開業した熊本駅ビルを含む熊本駅周辺開発や、2022年秋に開業予定の西九州新幹線の開業投資などにより、昨年を大きく上回る1,240億円を計画しています。これは、回復しつつある営業キャッシュフローに加えて、昨年度に調達した資金を活用することで、財務健全性に配慮しながら実施することが可能です。今後も長崎駅周辺開発や鹿児島中央駅西口開発などのまちづくりを進めるなど、ポストコロナに向けた成長投資はしっかりとやっていきたいと考えています。なお、今後、営業キャッシュフローは回復すると想定しているものの、先に述べた私募リート

今後の事業戦略と財務戦略の考え方

事業戦略	財務戦略
成長投資・効率化の推進	**財務健全性の維持及び長期安定的な株主還元**
持続可能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」を推進	事業継続性の観点から、一定の資本保有の重要性を認識格付維持、優良物件の買い時を逃さない財務余力を確保
成長分野の見極めとM&Aによる投資の実施	長期安定的な株主還元の実施

改善を見込む営業CFに加え、私募REITの組成による不動産の流動化を通じて、継続的な成長戦略・資本効率化と財務健全性維持を両立

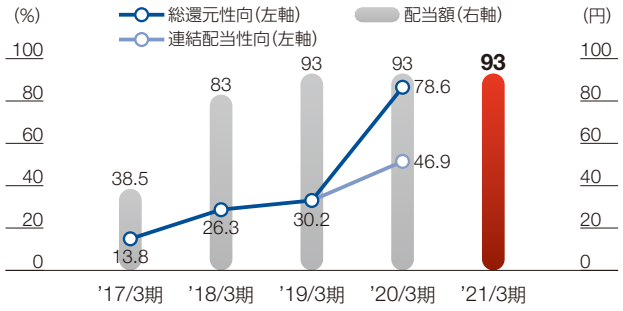
会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す

を活用した循環型投資モデルの導入を通じて、継続的な成長戦略と資本効率化・財務健全性維持の両立を目指す財務戦略を検討していきます。

株主還元方針

当社にとって、株主に対する利益還元は経営上重要な施策の一つであり、株主還元については長期安定的に実施していくことが重要だと認識しています。2022年3月期までの方針として、1株当たり配当金93円を下限とし、配当性向35%を目安とした配当に加え、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式の取得を実施します。ただし、現在、足元のコロナ禍の影響により、今後の業績動向がきわめて不透明なため、次期の配当金については中間配当を行わず、期末配当1回とする予定です。そして、次期以降の還元方針については、次期中期計画とともに取締役会等で今後、議論していきます。

1株当たり配当額／連結配当性向／総還元性向



株主・投資家との対話

当社グループのステークホルダーのうち、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションはきわめて重要だと考えています。私のポリシーは「質×量」で、質も量も、ともに充実させることです。決算説明会については、昨年度はコロナ禍でオンラインでの開催となりましたが、毎年、第2四半期と第4四半期に実施しており、第2四半期はCFOである私が対応し、第4四半期は社長がトップになって対応しています。私自身も会社も、対話を通じて得られる気づきや考えさせられることが非常に多く、今後の施策策定の参考にしております。情報開示の方法を含めた当社の施策へのご意見やご指摘については、取締役会に報告するだけでなく、社内にもフィードバックしています。今後も引き続き、ステークホルダーの皆さまの声を経営に活かす取り組みを心がけていく考えです。

最後に

当社グループは、2020年3月期にESG推進室を設置、社長をトップとするESG戦略委員会を定期的に開催するなどESG経営を推進しています。長期的な視点で企業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重要な要素であるという認識です。昨年度は、2021年2月にTCFD提言への賛同を表明するとともに、気候変動がもたらすリスクと機会などを開示しました。こういった情報開示を行っていくことは、長期的な視点で経営戦略を考えることであるとともに、ステークホルダーの皆さまの当社グループへの理解を深めていただくことにもつながると考えます。気候変動リスクへの対応ということで言えば、私自身も当社グループが掲げる2050年CO_2排出量実質ゼロに向けた中間目標の設定や具体的な施策の検討、ロードマップの策定に携わっています。財務的には相応のコストが発生することが想定される一方、事業成長の機会にもなり得ると捉えています。財務的な視点と非財務的な視点の双方で長期的な経営戦略を考え、次期中期経営計画の策定を進めていく考えです。





健全な企業運営

- 経営の透明性、公平性の確立
- リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

経営の透明性、公平性の確立

外 …… 社外
独 …… 独立役員

取締役会の構成 ※2021年6月23日時点



代表取締役会長執行役員
唐池　恒二

取締役会議長

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：5,872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
兼鉄道事業本部サービス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(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません



代表取締役社長執行役員
青柳　俊彦

最高経営責任者、
監査部担当

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：9,452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(現在に至る)

重要な兼職の状況
福岡経済同友会代表幹事



取締役専務執行役員
田中　龍治

事業開発本部長

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：2,901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
2004年　3月　同　都市開発事業部長
2006年　5月　同　長崎支社長
2007年　5月　ジェイアール九州ハウステンボスホテル株式会社代表取締役社長
2010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企画部長
2011年　6月　同　取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2014年　6月　同　常務取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2017年　4月　同　常務取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
兼事業開発本部ホテル開発部長
2017年　6月　同　専務取締役事業開発本部長
2018年　6月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長
2019年　4月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長
兼事業開発本部ホテル開発部長
2019年　6月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長
2021年　4月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長兼事業開発本部ホテル開発部長
2021年　5月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません



取締役専務執行役員
古宮　洋二

総合企画本部長、
広報部担当

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：5,307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(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

最高財務責任者、
総合企画本部副本部長・経営企画部長、
IT推進部・財務部担当

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,425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(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

2021年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：1,470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
桑野　和泉 外 独

非常勤

2021年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.6%)
所有する当社株式：791株
社外取締役在任期間：7年

プロフィール
1993年　4月　株式会社玉の湯入社
1995年　4月　同　専務取締役
2003年 10月　同　代表取締役社長(現在に至る)
2012年　6月　株式会社大分銀行社外取締役(2020年6月退任)
2014年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社玉の湯代表取締役社長



取　締　役
市川　俊英 外 独

非常勤

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：2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

経営の透明性、公平性の確立

外 …… 社外
独 …… 独立役員



取締役
浅妻　慎司 外 独

非常勤

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：2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　同　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



取締役
村松　邦子 外 独

非常勤

2021年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：80株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール
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)
2021年　2月　一般社団法人日本女子プロサッカーリーグ理事(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

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

プロフィール
1975年　4月　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(現在に至る)
2021年　6月　当社取締役(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、
西日本シティ銀行株式会社社外取締役監査等委員、
株式会社九電工社外監査役



取締役監査等委員
久我　英一 外 独

常勤
監査等委員会委員長
2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,823株
社外取締役在任期間：5年

プロフィール
1981年　4月　警察庁入庁
2006年　4月　鹿児島県警察本部長
2007年　9月　東京都青少年・治安対策本部長
2009年　9月　警視庁警備部長
2011年　2月　神奈川県警察本部長
2013年　4月　皇宮警察本部長
2015年　8月　同　退任
2015年 12月　日本生命保険相互会社顧問
2016年　5月　同　退社
2016年　6月　当社常勤監査役
2018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
廣川　昌哉

常勤
監査等委員

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：4,206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　3月　同　総合企画本部IT推進室長
2008年　6月　同　総合企画本部経営企画部長
2011年　6月　同　事業開発本部企画部長
2012年　6月　同　財務部長
2013年　6月　同　熊本支社長
2013年　6月　同　取締役熊本支社長
2015年　6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
2016年　6月　同　取締役総務部長
2017年　6月　同　常務取締役総務部長
2018年　6月　同　取締役常務執行役員総務部長
2019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

2021年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：539株
社外取締役在任期間：3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



取締役監査等委員
藤田ひろみ 外 独

非常勤
監査等委員

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

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　株式会社大栄教育システム非常勤講師
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(現在に至る)
2021年　6月　当社取締役監査等委員(現在に至る)

重要な兼職の状況
税理士法人さくら優和パートナーズ代表社員税理士
アイ・ケイ・ケイ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。

経営の透明性、公平性の確立

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、TCFD提言への賛同及びTCFDコンソーシアムへの参加を表明しており、2050年CO_2排出量実質ゼロに向けた中間目標の設定や具体的な施策を検討しロードマップを策定するなど、気候変動問題を含む環境対応は当社グループのESG重要課題（マテリアリティ）の一つであると考えています。

氏名	役職等	当社が各取締役に特に期待する分野						
		①			②			
		鉄道・モビリティサービス	不動産・まちづくり	ESG・サステナビリティ	企業経営	法務・リスクマネジメント	財務、M&A、ファイナンス	人事・報酬
唐池　恒二	会長執行役員	●	●	●	●			
青柳　俊彦	社長執行役員	●		●	●			●
田中　龍治	専務執行役員		●		●			
古宮　洋二	専務執行役員	●		●		●		
森　亨弘	常務執行役員	●		●			●	
福永　嘉之	常務執行役員	●		●				
桑野　和泉 外 独 女性	（玉の湯代表取締役社長）		●		●			
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）			●	●			●
久我　英一 監 外 独	監査等委員会委員長					●		
廣川　昌哉 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

※2021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）

常務執行役員	松下　琢磨	事業開発本部副本部長・開発部長
上席執行役員	松本　淳也	JR九州ホテルズ株式会社代表取締役社長
上席執行役員	今林　泰	事業開発本部副本部長・開発工事部長
上席執行役員	東　幸次	総務部長、人事部担当
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
執行役員	福澤　広行	事業開発本部企画部長、デジタル事業創造部担当
執行役員	山根　久資	キャタピラー九州株式会社代表取締役社長
執行役員	赤木　由美 女性	熊本支社長
執行役員	澤亀　慎司	事業開発本部住宅開発部長
執行役員	田中　渉	長崎支社長
執行役員	上符　友則	鉄道事業本部サービス部長・営業部長
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	人事部長
執行役員	竹田　浩三	東京支社長
執行役員	中野　幹子 女性	事業開発本部ホテル開発部長
執行役員	吉野　敏成	大分支社長

※2021年6月23日時点

社外取締役インタビュー



ESG経営の質を向上し
地域の持続的発展と企業価値向上へとつなげていく

多様な経験と視点を持つ取締役会による積極的な活動

昨年の就任以来、数多くの現地視察や社内会議に出席し、当社グループの事業や企業文化への理解を深めています。ガバナンスの基盤である企業倫理を確立していく上で、制度やモニタリング機能は当然必要ですが、重要なことはそれを担う自律型人材の育成です。

当社グループにおいては、「あるべき姿」、「おこない」という理念、行動指針がしっかりと社内に浸透していると感じています。

取締役会は、社外取締役が過半数ですが、社内、社外にかかわらず、多様な視点で率直な議論ができる場となっています。私は、これまでの企業経験と専門分野から、当社グループのESG経営強化について期待されていると任じており、議論や意思決定に、ESG視点が組み込まれるよう、積極的な発言と監督を行っています。

女性の役員が、社外取締役3名、生え抜きの執行役員2名となり、ボードの多様性は進みましたが、全社各層における多様性確保に向けて、より明確な方針設定、目標と実績の開示が今後の課題と認識しています。

ESG視点での経営評価と実効性のある取り組みの加速

持続的な価値向上を目指すには、企業の存在意義が原動力になると考えています。その点、当社グループの成り立ちと、事業活動には社会起点の存在意義が内在しており、地域の持続的発展に貢献するという社会的役割を当たり前のように果たしています。

この一年間で、ESG視点での経営評価や情報開示は迅速に進みましたが、ステークホルダーとの長期的な信頼関係構築には、地域社会とのかかわりが、どのような経済的価値や社会的インパクトを生み出しているのか、可視化していく必要があると提言しています。

当社グループのマテリアリティである「気候変動」については、2021年2月のTCFD提言への賛同と情報開示、2050年カーボンニュートラルを目指すことを表明しましたが、取締役会でも強く支持する発言が多くありました。TCFDの枠組みなどを活用し、リスクと機会を検討していくことが、当社グループのESG経営の質の向上にもつながると思います。今後はKPIを設定し、経営戦略に落とし込んでいくことが重要です。次期中期経営計画への組み込み、実質的な取り組みを進めていくための組織横断の作業部会が既に設置され、担当役員がリードしています。

ここからさらに実効性のある取り組みが推進されるよう取締役会での適切なモニタリングを行っていきます。

グループガバナンスを強化し、九州経済圏をリードする

今後の課題としては、グループガバナンスを強化し、グループ経営の一層の進化が必要です。コロナ禍において、安全を最優先に迅速に対応を行う「守り」と、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る「攻め」の両面が重要であることが改めて認識されました。

大きな変化へ柔軟に対応していくためには、グループ全体でのリスク管理体制強化や、人材戦略、グループシナジーの促進など「守り」と「攻め」をバランスよく強化していくことが重要です。個人や社会の価値観が変化し、地域との関係性が見直されている中、当社グループの企業価値がさらに高まる可能性は大きいと感じています。

「流れ星新幹線」の企画で日本中を元気にするメッセージを届けたように、当社グループの活動には、「九州の元気をつくりだす企業」として、人々の心を元気にし、シビックプライドを高める力があります。

九州経済圏の社会基盤を担う企業として、地域の活性化や好循環をリードしてもらいたい。私も独立社外取締役としてその一翼を担いたいと思います。

経営の透明性、公平性の確立

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、様々な事業に取り組み、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、社員及び社員の家族の皆さま、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さら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、取締役会の過半数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独立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。

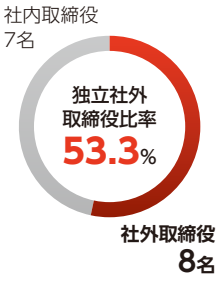
加えて、独立社外取締役を議長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される、独立性のきわめて高い指名・報酬諮問委員会を設置しています。さらに、ガバナンス向上の一環として、アナリスト、機関投資家等と独立社外取締役との意見交換会を実施するなど、取締役会の透明性向上にも取り組んでいます。

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実効性評価における検証議論に基づくものであり、第三者機関を利用した実効性評価において成果を確認するとともに、さらなる実効性向上に向けて取締役会で議論をしています。

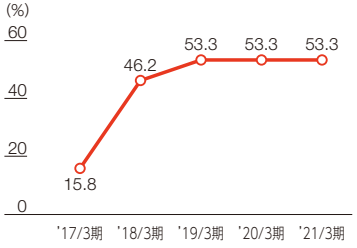
ガバナンスの変遷

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
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	→	→
	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	→
	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%
役員報酬			業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入	→	→
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	→	→	→

独立社外取締役比率

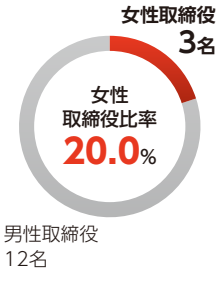


社外取締役比率の推移

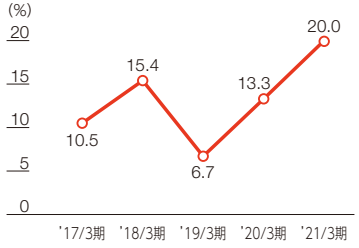


※該当年度翌期の6月末時点

女性取締役比率



女性取締役比率の推移



※該当年度翌期の6月末時点

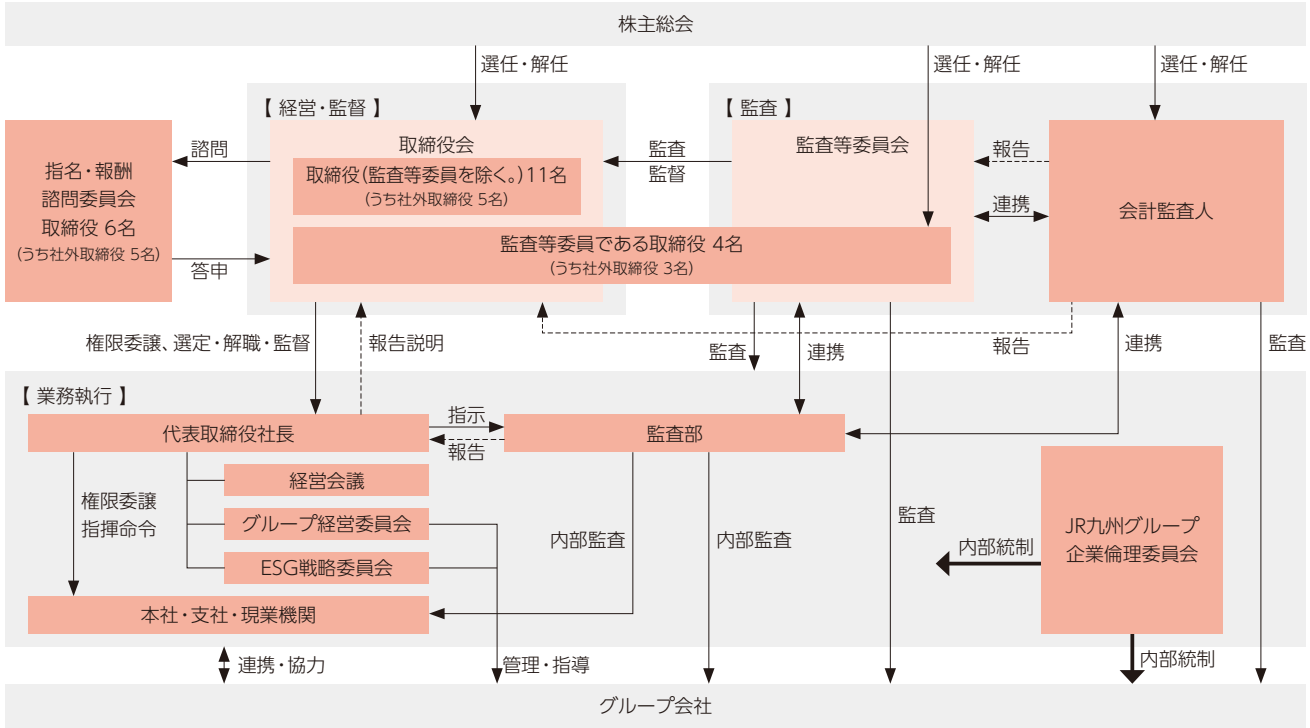
経営の透明性、公平性の確立

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さらなる強化を図るべく、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。

企業統治の体制（2021年7月1日現在）



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ます。監査等委員会は、原則毎月1回開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員（うち3名が社外取締役）で構成され、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ています。

指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、代表取締役社長及び社外取締役5名により構成される指名・報酬諮問委員会（議長：社外取締役）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・客観性の強化に努めています。

企業統治の体制（2021年7月1日現在）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数（うち独立社外取締役）	15名（8名）
取締役の任期	取締役（監査等委員を除く。）：1年 監査等委員である取締役：2年
任意の諮問委員会	指名・報酬諮問委員会

監査等委員対談

事後的に問題を指摘するだけではなく 良質な企業統治体制の確立に貢献していく

監査等委員会の機能と役割

久我　私は、当社が上場する半年前、2016年6月に常勤監査役に就任しました。この時、常勤監査役が1名増員となり、また、4名中3名が社外監査役となるなど監査体制が強化されました。さらに上場後は、監査等委員会設置会社への移行と執行役員制度の導入、指名・報酬諮問委員会の設置など、次々と当社グループのガバナンス体制が強化されてきたと実感しています。現在、監査等委員3名を含め社外取締役が8名と15名の取締役の過半数を占めており、取締役のうち女性が3名など取締役の多様化も進んでいます。

江藤　私は、委員会ができてからの就任です。取締役会では、執行側が取締役に対してきちんと説明しようという姿勢が顕著になっており、社外取締役が過半数を占めていることが、その理由の一つではないかと考えられます。社外取締役からの意見や提言など、活発な議論が交わされておりますし、経営計画や新規事業などの経営方針、戦略について時間をかけて審議され、社外取締役の存在意義が高まっていると感じています。

久我　確かに、社外取締役からは質問だけでなく提言や反対も含めた様々な意見が出ており、表面的ではなく本質的な議論が行われていますね。監査等委員会制度に移行したことで、監査等委員も独立性を確保しながら取締役会の議決権を有することで、発言力が増したと思います。

江藤　監督について意識していることは、取締役会に提案される個別の案件について、しっかりリスクの洗い出しや分析がなされているかをチェックし、その合理性を見るようにしています。リスクが検討されないまま議論が進み、結論が出るのはあってはならないと考えています。また、社外取締役として会社内の常識から離れたところから物事を見る、発言することが私の大切な役割の一つだと考えています。

監査・監督状況について

久我　昨年度の重点監査項目は、新型コロナウイルス感染症対策と事業継続の取り組み、安全対策、働き方改革、そして中期経営計画の取り組みの4つでした。これらの重点監査項目を中心に、取締役へのヒアリングをはじめ、支社・現業機関など47箇所、グループ会社15社の往査を実施しました。支社などへの往査では、幹部社員へのヒアリングだけではなく、駅や保守区など第一線の社員との意見交換を通じて、現場の課題や要望の把握に努めるようにしています。

江藤　意見交換の場では若手社員から業務上での悩みごと等、フィルターを通さない生の声を聞くこともあります。幹部に限らずに意見交換を実施することで、職場の空気を感じることができます。

久我　現場への往査等を通じて感じるのは、安全に対する意識が高いということです。また、現業機関の社員から出される「安全に関する社員の声」が毎週の経営会議に報告されるなど、経営陣と現場の距離が近く、風通しのよさも感じます。

　また、監査部門の連携に関しては、我々監査等委員と内部監査部門である監査部、会計監査人である監査法人の三者の間で情報共有や意見交換を重ねることで、それぞれの監査品質の向上に努めています。

江藤　当社グループの様々な事業は人流を前提としており、今回のコロナ禍の影響は大きなものがありました。それを受け、物流事業や投資ファンドを設立する、それ自体はリスク管理として理に適っていると思います。一方で、新たな事業には新しいリスクも生じるので、そこを取締役会は見ていかなければなりません。リスクを評価し、コントロールできているかを検証し、その上で前に進むべきです。

久我　健全なリスクテイクができているかということですね。それが健全であると判断できれば、背中を押すことも役割だと考えます。



今後の課題について

久我　グループ会社に対するさらなるガバナンス強化は必要です。3年前の住宅子会社の融資に関する不適切な取り扱いについては、第三者委員会による調査報告書で子会社内部の管理体制の強化・充実が求められました。今後も、各グループ会社の内部監査の深度化などにより、グループ全体の内部監査の水準が向上するようにしなければならないと考えます。また、M&Aや新規事業による新たな子会社にはガバナンスに温度差もあるため、今後ともグループ会社監査役と連携して注視していきます。

江藤　今回、課題と認識していたCEOの後継者育成計画の策定はまとまりましたが、引き続き、指名・報酬諮問委員会を中心として一層の議論を深めていくことが必要です。私たちは、取締役会のあるべき姿、持続的な成長に向けた取り組み、リスク管理などについて監査等委員以外の社外取締役と議論する場を設けており、代表取締役との意見交換の場で意見を表明することもあります。今後もこうした場を通じて、積極的に提言や助言をしていこうと思います。

役員の報酬等

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（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。）**

2019年6月21日開催の定時株主総会において、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」を導入したことにより、定額の基本報酬と会社業績によって支給額が変動する業績連動報酬（株式報酬）により構成され、業績連動報酬（株式報酬）は、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額の概ね2割を超えない範囲で支給します。

業績連動報酬（株式報酬）は、業績評価指標（KPI）として、短期的には中期経営計画の経営数値である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TOPIX成長率との比率を設定しています。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、株価上昇による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。

なお、基本報酬については、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、その職責を鑑み、基本報酬のみで構成されています。

	基本報酬	業績連動報酬（株式報酬）
取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）	●	●
社外取締役及び監査等委員である取締役	●	—

●：導入している制度

役員報酬の限度額

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額については、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において、年額420百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内）と決議いただいています。2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結時点の取締役の員数は11名（うち社外取締役5名）となります。監査等委員である取締役の報酬額については、2018年6月22日開催の第31回定時株主総会において、年額120百万円以内と決議いただいています。2018年6月22日開催の第31回定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は4名（うち社外取締役3名）です。

また、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」について、2019年6月21日開催の第32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。

業績連動報酬（株式報酬）の算定方法

● **本制度の概要**

本制度は、当社が金銭を拠出することによって設定する信託（以下「本信託」という）が当社株式を取得し、当社が取締役会で定める「役員株式給付規程」に従って、役位及び業績達成度に応じて付与するポイントの数に相当する数の当社株式が、本信託を通じて各取締役に給付される、業績連動型の株式報酬制度です。なお、取締役が当社株式の給付を受ける時期は、原則として取締役の退任時としています。

● **取締役に給付される当社株式数の上限と算定方法**

当社は、取締役会が定める「役員株式給付規程」に基づき、各取締役に対し、信託期間中の毎年所定の時期に、役位のほか毎年度の連結営業利益及び中期経営計画期間（3事業年度）におけるTSRとTOPIX成長率との比率による業績達成度に応じた係数（0.0～2.0）により算定したポイントを付与し、各取締役に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。

なお、2021年3月期における業績連動報酬の決定において、連結営業利益56,600百万円を指標の目標としていたところ、49,406百万円という実績であった点を考慮しています。

経営の透明性、公平性の確立

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、代表取締役社長及び社外取締役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が最も適していると判断したためであります。2021年3月期においては代表取締役社長執行役員、最高経営責任者、監査部担当の青柳俊彦が取締役会の委任を受け、報酬を決定しています。

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。2021年3月期においては、当該委員会において、役員報酬（基本報酬・業績連動報酬）に係る基本方針、業績連動型株式報酬における業績評価指標報酬等の審議を行っており、2021年3月期の取締役の個人別の報酬等の内容については、基本報酬については、現行の水準は適切であり、業績連動型株式報酬についても業績との連動性が確保されており問題ないものであり、当方針に沿うものであると判断しています。

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

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	業績連動報酬	株式報酬	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く。）	274	231	3	39	7
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く。）	31	31	—	—	1
社外役員	81	81	—	—	9
計	388	345	3	39	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、2020年6月23日開催の第33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います。
（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います。

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、その結果の概要の開示をコーポレート・ガバナンス報告書において開示します。

2020年12月から2021年2月にかけて、第三者機関に委託して、全ての取締役に対するアンケート、個別インタビュー及び取締役会へのオブザーバー参加による調査を実施しました。その後、第三者機関からの調査結果の報告内容を踏まえ、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。

評価プロセス

第三者機関による調査
- 全取締役に対するアンケート（無記名方式）
- 取締役会へのオブザーバー参加
- 全取締役に対する個別インタビュー

▼

第三者機関からの報告内容を踏まえ取締役会に報告

主な評価項目

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

2021年3月期における評価結果

①2020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

- 2020年3月期に実施した実効性評価では、後継者計画の策定、社外取締役に対する事業理解のための研修機会の充実等の課題が挙げられました。
- このうち、後継者計画については、指名・報酬諮問委員会における議論のうえ策定しました。
- また、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、社外取締役を対象とした事業説明や施設見学会等の実施により、取締役会の実効性向上のための課題改善を図りました。
- なお、取締役に対する事業理解の研修機会のさらなる充実

について、社外取締役からの要望の確認等を通じ、継続して改善すべきと認識しています。

②2021年3月期の実効性評価で新たに認識された主な内容

- 望ましい取締役会構成（スキルセット）が設定され、スキルセットに基づく取締役の選任が行われていることで、多様な視点からの議論が行われていることを認識しています。
- また、2020年6月にESGに関して知見のある社外取締役1名を増員したことにより、ESG情報等の開示がさらに適時適切となったことを認識しています。加えて、ESG情報等の開示が株主との建設的な対話に有用であること及び株主との対話を通じて得られた意見が適切にフィードバックされていることを認識しています。
- さらに、グループ会社の内部監査規程の整備等による内部監査体制の構築が進められており、グループ全体の内部監査の水準が向上していることを認識しています。
- 新たな課題として、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さらなる改善を図り、取締役会の機能をさらに高めていきます。

- 取締役に対する事業理解のための研修機会について、社外取締役からの要望を確認すること等により、さらなる充実を図っていきます。
- 中長期的な戦略について、取締役会において協議事項として付議する等の機会を通じて議論の一層の充実を図っていきます。

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。2021年3月期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）	13/13回（100%）
	廣川昌哉	13/13回（100%）
非常勤	井手和英（社外）	13/13回（100%）
	江藤靖典（社外）	13/13回（100%）

（注）井手和英は、2021年6月23日開催の第34回定時株主総会締結の時をもって辞任いたしました。

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2021年3月期においては、新型コロナウイルス感染症対策と事業継続の取り組み、安全に対する取り組み、働き方改革の取り組み、現中期経営計画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オンライン会議の導入等を行いました。

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2021年3月期は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上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、2021年3月期については2020年8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	32	2,133
非上場株式以外の株式	13	23,792

（参考）単体純資産に占める割合7.7%

2021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	—	—	—

2021年3月期において株式数が減少した銘柄

	銘柄数（銘柄）	株式数の減少に係る売却価額の合計額（百万円）
非上場株式	3	10
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	2021年3月期	2020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）
西日本旅客鉄道（株）	810,400	810,400
	4,971	5,993
東海旅客鉄道（株）	338,200	338,200
	5,597	5,857
東日本旅客鉄道（株）	707,800	707,800
	5,548	5,786
（株）九電工	887,800	887,800
	3,755	2,595
西日本鉄道（株）	813,300	813,300
	2,404	2,160
ANAホールディングス（株）	246,600	246,600
	634	650
九州電力（株）	418,700	418,700
	457	363
西部瓦斯（株）	72,400	72,400
	229	189
（株）T&Dホールディングス	59,950	59,950
	85	52
（株）ふくおかフィナンシャルグループ	23,650	23,650
	49	33
（株）みずほフィナンシャルグループ	21,200	212,000
	33	26
第一生命ホールディングス（株）	9,700	9,700
	18	12
（株）西日本フィナンシャルホールディングス	8,493	8,493
	6	5

※ 西部瓦斯（株）は、2021年4月に西部ガスホールディングス㈱に商号変更しております。

リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底

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の構築

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月に構築しました。インシデント発生時における早期対応を実現するため、平時における情報収集や訓練・情報共有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

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、社外（在宅ワーク等）からの社内ネットワークアクセス需要が急増しました。同環境変化に迅速に対応するため、ネットワーク環境の充実を図るとともに、VPN接続（Virtual Private Network）に関する脆弱性箇所の一斉点検を速やかに実施し、脆弱性情報に対して迅速な対処ができるよう運用を強化しています。

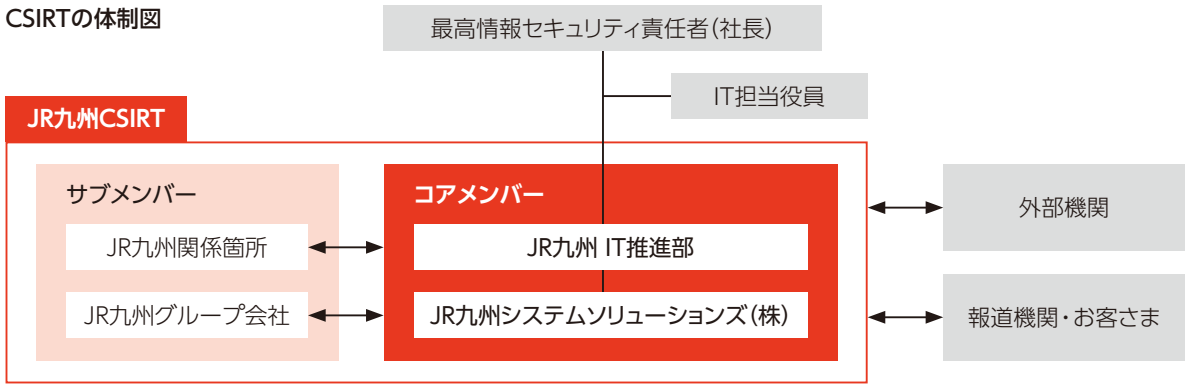
2020年9月には当社Web会員向けサービスサイトにおいて、海外のIPアドレスからの不正アクセス(リスト型アカウントハッキングと推定）によるポイント不正交換（1件）が発生しました。インシデント発生に伴い、CSIRTを中心に速やかに調査・対応を実施、該当サービスサイトを一時閉鎖し、2次被害を抑止するとともに、被害状況の究明・お客さま対応などを行いました。その後、追加のセキュリティ対策を講じた上で2021年1月よりポイント交換サービスを再開しています。

本件について、お客さまにご心配をおかけしたことを厳粛に受け止め、再発防止に向けてセキュリティ対策のさらなる強化に努めていきます。

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

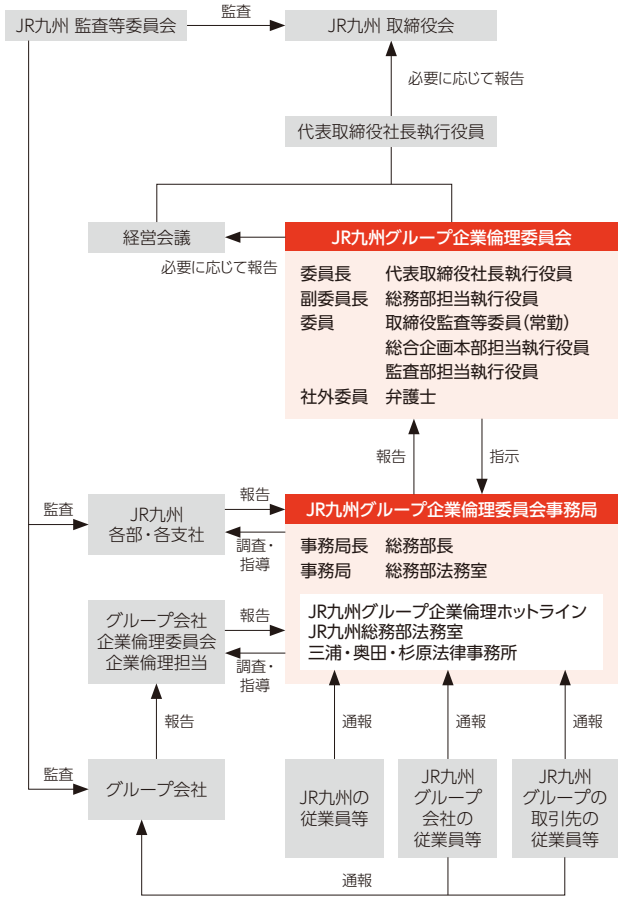
CSIRTの体制図




脆弱性診断業務完了報告書

リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底

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、JR九州の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。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、2022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	JR九州の現場管理者(助役クラス)とグループ会社の従業員の管理者を対象とする研修を実施する。
重点項目2	集合研修に関しては、受講者が自ら考え、思考力の向上に資する研修内容にする。

JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

従業員教育等

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。なお、2021年3月期には、当社グループにおける人材の多様化(高齢者や外国人の労働者)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を作成しました。また、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。

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

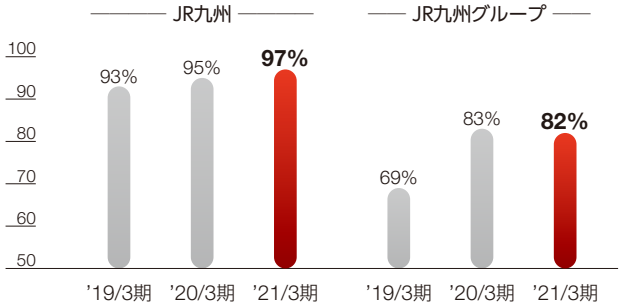
年	'18/3期	'19/3期	'20/3期	'21/3期
通報件数	33件	39件	56件	65件

リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底

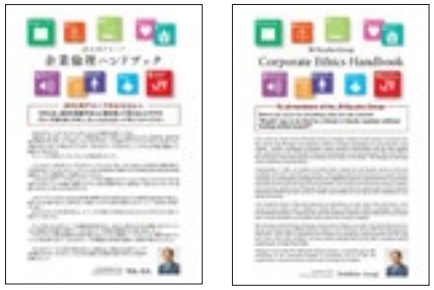
企業倫理に関する意識調査の結果について

当社グループ全従業員を対象に実施した、2021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、JR九州では97%、グループ会社の平均では82%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



JR九州グループ企業倫理ハンドブック


日本語版

英語版

ホットライン担当者研修の実施

当社グループ会社に設置している企業倫理ホットラインの担当者を対象に、応対スキル向上を目的とした研修を初めて実施しました。研修には、当社顧問弁護士を外部講師として招き、実際にホットラインに相談があった際の応対のロールプレイングを見ながら、応対のポイントなどを分かりやすくご説明いただきました。また、研修の実施に合わせて、ホットライン担当者向けの「応対マニュアル」を作成しました。


顧問弁護士による講義の様子

企業倫理セミナーの開催

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「JR九州グループ企業倫理セミナー」を開催しています。2021年3月期は、「不祥事を起こさせないために現場長に何ができるか」というテーマで、外部の講師を招き、現場管理者向けのセミナーを実施しました。

また、顧問弁護士や法務室による「企業倫理」、「セクハラ・パワハラ」をテーマとした説明会を実施しました。なかでも、「セクハラ・パワハラ」については、労働施策総合推進法の改正や社内でも相談事例が増えていることに鑑み、現場長や各支社等の管理職を対象に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。

2021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九州グループ企業倫理セミナー ● 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
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 ● グループ会社からの要請に伴う 企業倫理研修 ● 各支社、鉄道事業部等での 企業倫理研修


ハラスメント研修

ステークホルダーとのコミュニケーション充実

お客さま懇談会

お客さまから当社グループに対してのご意見をいただく場として「お客さま懇談会」を開催しています。当社から1年間の任期でお客さま懇談会委員に委嘱された皆さまから、九州8地区で年2～3回開催する「地区懇談会」にて様々なご意見をいただいています。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2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。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況を鑑みて、各地区懇談会及び中央懇談会の開催回数を1回のみとし、一部では、web会議方式等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 9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 25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。2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大により、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。またコロナ禍で直接訪問の回数は減りましたが、取引先へのヒアリングを実施し、当社の資材調達に関する取り組み状況をご案内するなどして、引き続き積極的なコミュニケーション促進を図っています。



訪問社数 6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。

2021年3月期は、新型コロナウイルス感染症拡大の状況を鑑みて、web会議方式にて実施いたしましたが、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。



経営者と機関投資家との対話 98回

経営者と個人投資家との対話 2回

※本ページ内の写真は2020年3月期以前の様子を掲載しています。





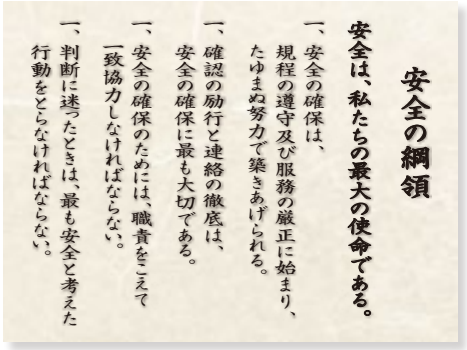
価値創造の源泉

- 安全
- サービス
- 人づくり

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「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を、各支社や各部門で開催される安全推進委員会等で関係社員に展開します。また、これらの委員会に、グループ会社の安全担当者も出席し、決議された対策や安全に関する情報はグループ会社内にも展開され、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


支社安全推進委員会

安全をつくる二つの柱

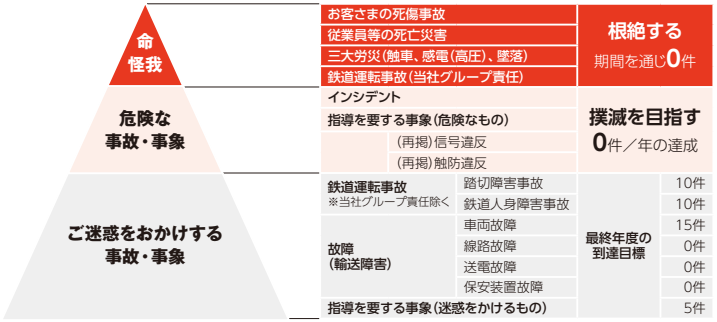
当社グループは、「ゆるぎなき安全」をつくりあげていくための3カ年計画である「安全中期計画2020-2022」に取り組んでいます。「ゆるぎなき安全」をつくる取り組みは、二つの柱によって支えられます。一つは、安全中期計画に基づいて各年度の重点実施項目を定めた安全基本方針であり、それが各部や支社、グループ会社の方針に反映されます。もう一つは、「安全はそこにあるものではなく、つくりあげるもの」との不変の理念のもと、各年度のテーマに沿って展開する安全創造運動です。



[安全のしくみ]

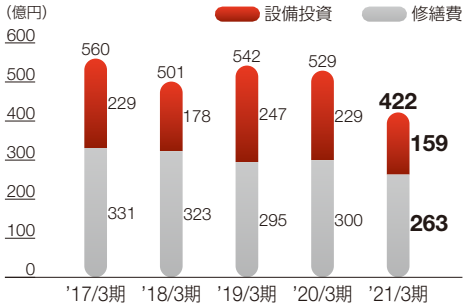
目標の設定

「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

2021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159億円、鉄道設備や車両などの維持管理のための修繕費として263億円、合計422億円を支出しました。



安全

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

- 社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、すべての関係社員が受講します。



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

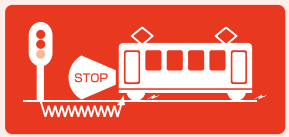
❷安全を支える社員等の能力向上
自己研鑽、競技会、異常時訓練、各種研修・教育

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



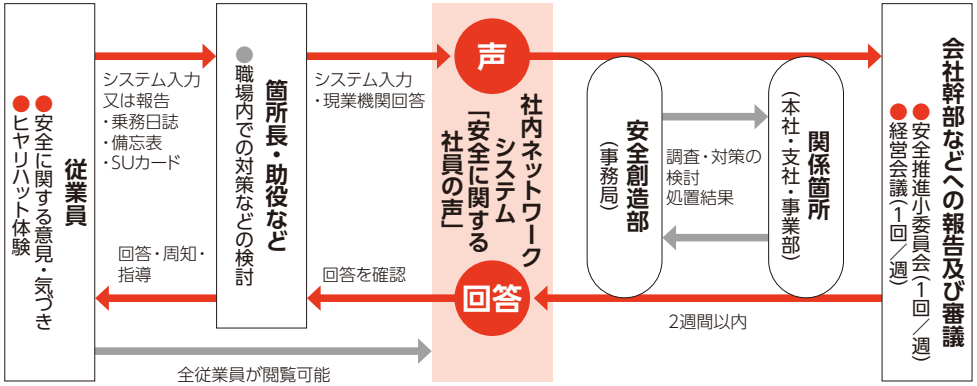


ATS-DKの設置拡大

「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。2020年3月までに5巡目の研修が終了し、これまで延べ52,369名（グループ会社従業員を含む）が受講しました。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なすべきことを考え、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。





「安全に関する社員の声」による改善事例

改善事例

●声の内容

鉄道人身事故発生時に、現場検証を行っていた警察の方が車両調査のため、線路内で測量用器具を伸ばして、架線まで近づいていることに気づき、大声で叫び制止しました。あと数秒気づくのが遅ければ2万ボルトの架線に感電する可能性がありヒヤリとしました。



●対策

従業員に対して、鉄道人身事故の対応を行う場合は、現場にいる警察の方へ感電等の注意喚起を行うよう周知しました。また、近隣の警察署（6署）を訪問し、書面とポスターによる啓発活動を実施しました。

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、2021年3月期は32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

梅雨前線が九州付近に停滞し続けたことにより記録的大雨となった令和2年7月豪雨により、肥薩線450箇所、久大本線145箇所、鹿児島本線26箇所、その他線区109箇所の鉄道施設に、橋りょう流失、線路流出、切取斜面の崩壊や盛土の流出、線路への土砂流入及び倒木等の計730件の被害があり、多くの路線で運休が発生しました。


橋りょう流失


線路流出


切取斜面崩壊

久大本線豊後森～庄内間においては、豊後中村～野矢間第2野上川橋りょう流失をはじめ盛土・路盤・道床流出等が発生したため、運転休止を余儀なくされましたが、関係機関のご尽力により協議及び各種の工事を鋭意進めた結果、被災から約8ヶ月後の2021年3月1日に全線で運転を再開することができました。






被災時


復旧

新たに始める取り組み

❶車両・設備の状態に応じた保守
❷部外データを活用した災害対策
❸ICT技術の導入による情報活用の拡大
❹ドローンを活用したより精度の高い保守点検
❺カメラやセンサーを搭載した列車を活用した点検
❻スマートデバイスを活用したヒューマンエラー防止



次のステップに向け検証する取り組み

❶CBMの導入による保守サイクルの抜本的見直し
❷センサーやAIを使用した従業員等の不安全行動の防止
❸お客さまを危険にさらす事象を検知するAI画像認識の活用
❹ロボット技術を活用した保守方法の改革



「RED EYE」の導入
～営業車両を活用して在来線検査業務の効率化を推進～

営業車両に国内初の要素技術を持つカメラシステムを搭載することで、鉄道設備の検査業務の一部を効率化し、設備の品質向上や係員の安全性向上につなげます。カメラを搭載した車両を『RED EYE』と名付けました。

●営業車両前方に搭載したカメラ等により、人による巡視の一部省力化と品質向上を図ります
●国内初の車上4Kカメラ(屋根上搭載)により、検査業務の一部省力化と安全性向上を図ります



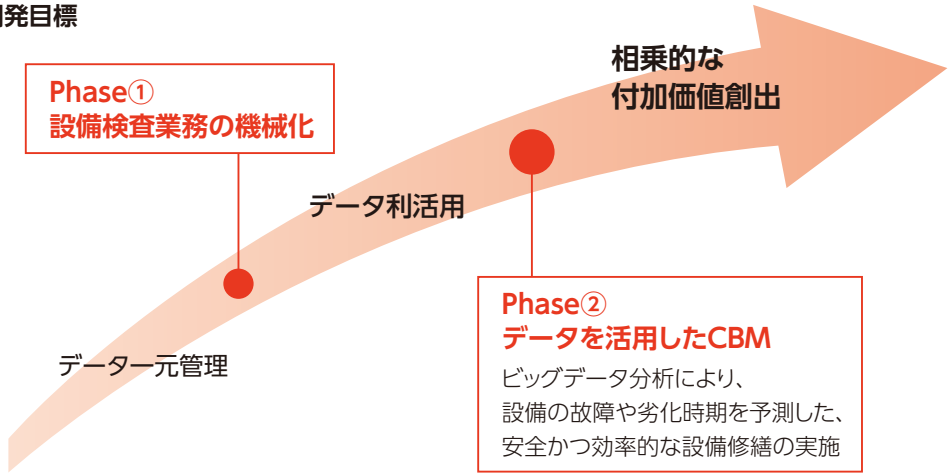
鉄道信号設備のCBM※化に向けた開発

※CBM(Condition Based Maintenance)とは設備状態に応じて必要と判断された時にのみ実施する保全

本開発では、電気転てつ機や軌道回路装置のCBM化に有効な技術、手段の開発を進めており、定常状態監視システム及び過去の保全検査や設備故障時に得られた様々なデータを分析し、設備の故障や劣化時期の予測、設備修繕の意思決定支援を行うモデルの構築を目指します。

●開発の実施内容
1. 設備故障を予測した的確な修繕
2. 設備の劣化を予測した取り替え計画の提案

開発目標



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。2022年3月期は「気づく 近づく 元気に声かけ　～先ず笑顔とあいさつ、すぐ行動!～」をテーマに掲げ、サービスのさら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。

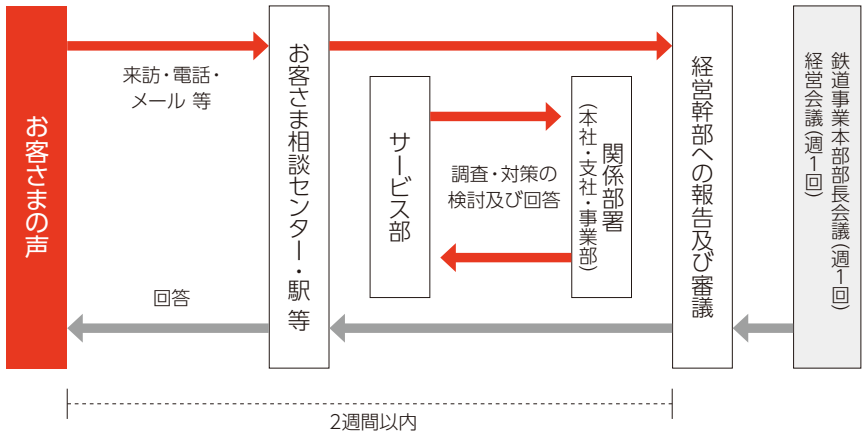
「お客さまの声」に応える取り組み

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。

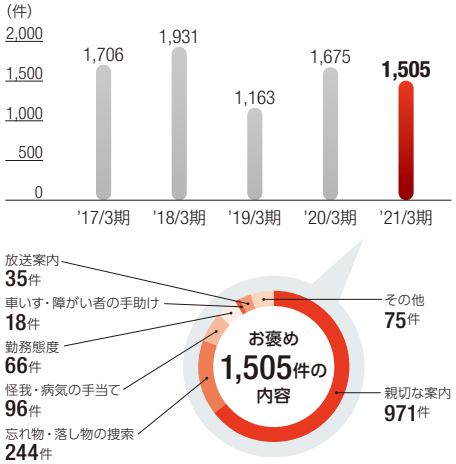
当社ではお客さまから直接いただいたご意見に限らず、インターネットや電話など、様々なツールを通じて日々「お客さまの声」の収集に努めています。こうしたお褒めの言葉やご意見・ご要望などの「お客さまの声」は、2021年3月期は約8,200件に達しています。いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経た上で、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内で共有し、具体的な改善につなげています。

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。

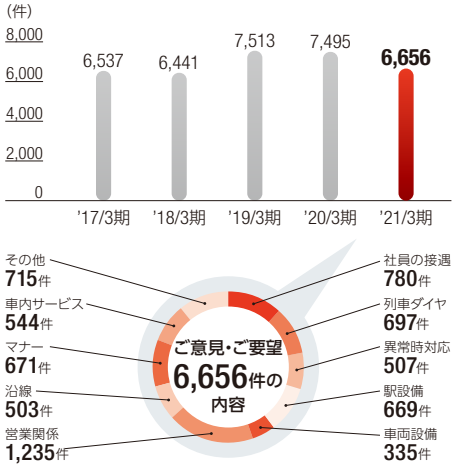
「お客さまの声」の流れ



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。

計画(P)	サービス施策の立案
実行(D)	サービスの提供
評価(C)	サービスランキング お客さまアンケート 「お客さまの声」分析
改善(A)	サービスを社風にする委員会 職場での改善活動 サービスを社風へ取り組み発表会

サービスランキング

「駅部門」「乗務員部門」において年に一度サービスに関する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。

2021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。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。

2021年3月期は、コロナ禍におけるマナーアップについて議論し、学生のお客さまにマスクの着用や車内での会話を控えていただくよう、各県の教育委員会等を通じて要請しました。また、列車が遅延した際の運行情報がわかりづらいとのお客さまのご意見を受けて、ホームページの改善にも取り組みました。

サービスを社風へ取り組み発表会

当社グループから選ばれた7職場が、「サービスを社風へ」高める素晴らしい取り組みについて2020年10月に発表を行いました。選出された職場の従業員が趣向を凝らしていきいきと発表し、会場に集った従業員、職場へと水平展開されたことで、新たなサービス改善へとつながっています。


サービスを社風へ取り組み発表会


カスタマーサポート研修

サービスを支える意識改革

グループ全社、全従業員のサービス向上に向けた意識を高める様々な施策を推進しています。

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※」資格の取得を推進し、60名を超える従業員が新たに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。

※サービス介助士とは、高齢の人や障害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)

研修例

研修名	受講者数	概要
接遇セミナー	約40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140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、第一線の社員(駅社員・乗務員等)がバリアフリー新法の概要や適切なサポートに関する知識・スキルを習得し、各職場での展開を図る
eラーニング	全従業員	「サービスを社風へ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する

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、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。また、従業員の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しているほか、従業員同士がお互いに感謝の気持ちを伝え合うための「ありがとうカード」活用の取り組みを推進しています。また、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するとともに、受賞した従業員と社長、サービス部長との意見交換会「サービス座談会」を半期ごとに開催しています。さらに、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」として表彰しています。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。





サービス座談会



サービス・オブ・ザ・イヤー

D&S列車「36ぷらす3」における客室乗務員の提供サービス

2020年10月16日、当社の新しいD&S列車「36ぷらす3」が運行を開始しました。5日間で九州全県を周遊し、曜日ごとに路線やテーマが異なる鉄道の旅を1日単位で楽しんでいただけることが特徴です。車内での多彩な催しや食事、沿線のおもてなしなど、九州の豊かな魅力をぎゅーっと詰め込んだ「走る九州」ともいえる列車が誕生し、地域のにぎわい創出や観光振興へ貢献しています。

この列車で「お客さま、地域の皆さま、私たち」が一つになって39（サンキュー!）＝感謝の輪を広げたいと考え、乗務クルーは新型コロナウイルス感染症対策を講じながらも、最高のおもてなしを届けるために、立ち居振る舞いなどを一から勉強し直しました。また、各ルートの現地視察を通じて地域の方々の思いをしっかりと理解し、36ぷらす3の車内サービスに反映しています。

これからも36ぷらす3は、「驚き、感動、幸せ」をお客さまにお届けするために挑戦し、九州の魅力を発信し、九州全体のブランド価値向上と九州のへの誘客促進を図っていきます。





コロナ禍において求められるサービス

2021年3月期に寄せられたお客さまの声は、新型コロナウイルス感染症に関する不安の声が全体の15%を占めています。特に「マスクをしていない」「大きな声での会話」等のマナーに関するものや、車内混雑に関するご意見等も多く頂戴しています。一方で、お客さまの気持ちに寄り添った従業員の接遇に関するお褒めも多く寄せられていることから、「人」によるサービスへの期待の大きさも伺えました。私たちは、より一層の3密対策を施しながらお客さまの気持ちに配慮した行動をとり、安全・安心をお届けしていきます。

Check 1 接遇力を高める

マスクや飛沫防止カーテン越しでも、おもてなしの表情や言葉がお客さまにしっかりと届くように留意しなければなりません。より接遇力を高めるために、「サービスパトロール」を実施しています。駅や列車の約140カ所を対象に、従業員がお客さま応対や清掃の状態などをチェックし、その場で箇所長にフィードバックしています。これにより自箇所のサービスを客観的に確認することができ、「気づく力」「観察力」の醸成や、課題の発見と改善のよい循環を生んでいます。

Check 2 サポート力を高める

カスタマーサポート研修では、特にコロナ禍におけるサポートスキル向上に努めました。

マスク着用のため聴覚障がい者との口話によるコミュニケーションが難しいため筆談や指差し会話を活用することや、視覚障がい者には消毒対応している旨を事前に伝える等、個々のお客さまの状況やご要望に柔軟に対応する力を高めています。

Check 3 実践力を高める

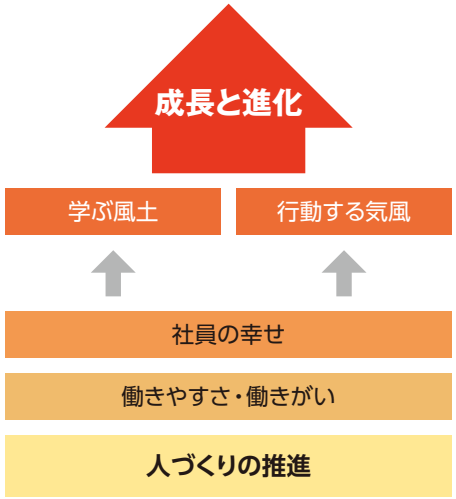
2021年3月期の接遇選手権では、マスク越しでも笑顔だと見て取れる表情や、白杖をお持ちのお客さまには手指を消毒している旨を伝えてからサポートする等、新型コロナウイルス感染症対策を考慮した応対が披露されました。



人づくり

基本的な考え方

当社では、学び、挑戦する人づくりを目指して、「学ぶ風土」「行動する気風」「働きやすさ」「働きがい」をテーマに様々な取り組みを行っています。




新社員研修センター外観イメージ

学ぶ風土、行動する気風

当社グループが風土として取り組んでいる大きな柱の一つは「人づくり」です。当社グループが持続的に発展していくためには、従業員一人ひとりが学び、挑戦することで成長と進化を続けていく必要があります。

また、強い組織をつくるためには、各階層に求められる知識やスキルを意識して日々の業務や自己啓発に取り組むことが重要です。

従業員が、「学びたい!成長したい!新たな自分に変わりたい!」という意欲に応える制度が、当社グループには多くあります。社内の様々な制度を活用し、自分自身を高めることができるよう、従業員の学びを応援しています。

学ぼう! やってみよう! 宣言

目指す社員像

JR九州グループの基盤である「安全」と「サービス」に誠実に取り組むとともに、現状に満足せず、自らの経験や学びを活かして新たなことに果敢に挑戦し、将来を見据えた変革を推し進めることで、JR九州グループの持続的な発展の基盤となる社員

学び成長するための心構え　手間を惜しまず、“誠実”に学ぶ

- 手間を惜しまず、各種研修や自己啓発等の自己研鑽に積極的に取り組む
- 学ぶ意欲を大切にし、誠実に業務知識の向上に取り組む

学びや経験を活かし、自分や会社の“成長と進化”につなげる

- 学んだことや経験したことを活かしてサービス向上や業務改善に取り組み、職場や会社の進化につなげる
- 習得した技術やスキルを後輩社員や部下社員に伝え、指導・育成に取り組む

仲間を大切にし、“明るい職場づくり・社員の元気づくり”に取り組む

- 日頃の業務や社内制度等を通じて上司・同僚・後輩とコミュニケーションを積極的に取り、風通しのよい働きやすい職場づくりに取り組む
- 管理者は、研修や自己啓発で学んだ健康管理・ハラスメント等に関する知識を活用し、良好な職場環境の構築に取り組む



「学ぼう!やってみよう! 2021」。教育計画の骨子、研修内容をまとめた小冊子を発行し、従業員への周知徹底を図っています。

教育基本計画

2022年3月期の教育基本計画では、「学ぼう!やってみよう!」と題し、当社グループの社員が目指す社員像や、学び成長するための心構えを示しています。さらに、グループ各社の人材育成に関する取り組みのさらなる情報共有・深度化を図っています。


行動訓練コンクール

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。この制度の一番の目玉は、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2021年3月期に、366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
'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

HIRAMEKI 提案者のコメント　「'20/3期 駅空間活用ビジネス」

駅にボックス型のブースを置いたり、コワーキング空間をつくることが、駅の価値を高める新しいあり方になると考え、新規事業提案制度「HIRAMEKI」に応募しました。きっかけは、利用されていない駅の空きスペースが収益獲得の機会につながるのではないか、と日頃から感じていたこと、また、同僚や同期が応募している姿をみて私も応募してみようと思ったからです。提案が採用され、2021年6月に、当社初のシェアオフィス・コワーキングスペース事業への参入として、アミュプラザ博多の地下1階で第1号施設を開業させました。新規事業の立ち上げは初めての経験で、わからないことも多く、苦労の連続でしたが、周囲のスタッフや関係者の皆さまと協力しながら、なんとか事業を推進することができました。大変なことはたくさんありましたが、一から新規事業を立ち上げるという貴重な経験をさせてもらっていると感じています。



事業開発本部
開発部企画開発課
草場　顕一

働きやすさ・働きがい

当社は、全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、働きがいの持てる職場づくりを進めています。

健康経営

当社グループにおける健康経営のさらなる推進のため、2021年4月1日に初めて「JR九州グループ健康宣言」を発信しました。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、2022年3月期は、「私が!つくる健康～“始める”から“続ける”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。

その他にも、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、初めて「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。

2022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		'22/3期末目標	'21/3期実績	'20/3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%	99.9%	99.9%
	特定保健指導対象者数	15%以下	20.2%	21.2%
	特定保健指導実施率	75%以上	—(注)	68.6%
	人間ドック3年間未受検者数	15%以下	30.3%	27.1%
実行する	「みんなで歩活」参加者数※1	50%以上	41.9%	37.1%
	喫煙率	25%以下	28.6%	29.6%
	朝食摂取の習慣がある人の数※2	75%以上	70.9%	69.6%
	インフルエンザ予防接種率	65%以上	79.1%	62.5%
	年次有給休暇取得率 ※3	85%以上	77.0%	78.9%

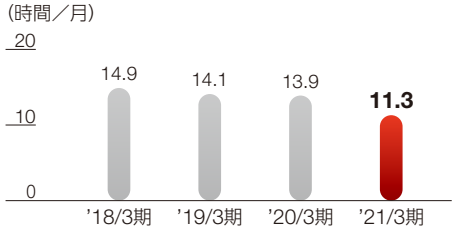
※1 JR健保主催のウォーキングイベント　※2 週5日は朝食を食べている人(健康診断問診結果)
※3 年次有給休暇付与日数を20日として計算　(注) 期間2020年10月～2021年9月で実施のため未集計

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、2021年3月期からは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で使用できるようにしました。また、2020年10月から子供の養育のため月5日を上限にした育児目的の休暇も新設しました。

特に、次世代育成支援については、過去5回の行動計画において、厚生労働省の次世代認定マーク「くるみん」を取得しました。これからもさらに従業員が仕事と子育てを両立させることができる働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいます。

次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画(第6回)

計画期間：2018年4月1日～2021年3月31日

目標1　働き方の見直しにより、仕事と子育てを両立しやすい環境を整える。

行動計画	● 子育てのための時間をつくる取り組みを強化する。 ● ワークライフバランスの取れた制度改正等の検討を行う。
実績(進捗)	● フレックスタイム制の新設 ● テレワークの新設 ● リターン雇用の拡充 ● 小学校等の臨時休校等に伴い子供の世話を行うことになった場合の積立保存休暇及び保存休暇の使用可 ● 養育休暇(月5日)の新設 ● 配偶者出産休暇の新設

目標2　男性社員の育児休業等取得状況を次の水準以上にする。
育児休業等取得者1人以上・育児を目的とした積立保存休暇取得割合15%以上。

行動計画	● 子を持つ社員に対し、育児休職等の制度内容を継続的に周知する。
実績(進捗)	● 育児を目的とした積立保存休暇取得割合　34.9%(2018年4月～2021年3月) ● 社内掲示板を利用し、「働き方改革きほんのき」※1にて定期的に周知 ● 最新の社内制度情報を「ファミサポ」※2のWeb化により実施 ● 社内制度の変更を動画で周知

目標3　年次有給休暇取得の促進。取得率を50%以上にする。

行動計画	● 年次有給休暇を取得しやすい職場環境をつくる。
実績(進捗)	● 年次有給休暇取得率　78.7%(2018年4月～2021年3月) ● 職場の元気番付※3による取得状況を偏差値化し、順位付けにより慫慂 ● 箇所ごとの年休取得状況を毎月送付(見える化) ● 年休慫慂日の設定(長期休暇前後)

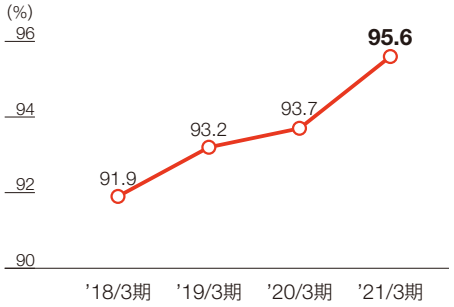
※1 「働き方改革きほんのき」とは、当社の働き方改革への取り組み等を定期的に周知するための情報発信ツールです。
※2 「ファミサポ」とは、当社の「仕事と家庭の両立を支援する制度」をまとめた冊子です。
※3 「職場の元気番付」とは、定時退社率や年次有給休暇取得率などワークライフバランス、健康経営及び改善活動に係る指標を基にした職場表彰制度です。

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（2016年4月1日～2019年4月1日まで）では、管理職に占める女性の割合を6%とする目標を達成しました。今回計画期間（2019年4月1日～2022年3月31日まで）では、女性の定着率を95%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、厚生労働省より「えるぼし（2段階目）」認定を受けました。今後も、女性がいきい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。

女性定着率の推移



女性の活躍推進に関する行動計画

目標設定期間	計画	2021年3月期実績
2016/ 4/ 1 ～ 2019/ 4/ 1	管理職に占める女性の割合を6%とする	6.3%
2019/ 4/ 1 ～ 2022/ 3/31	女性の離職率を5%未満とする	4.4%

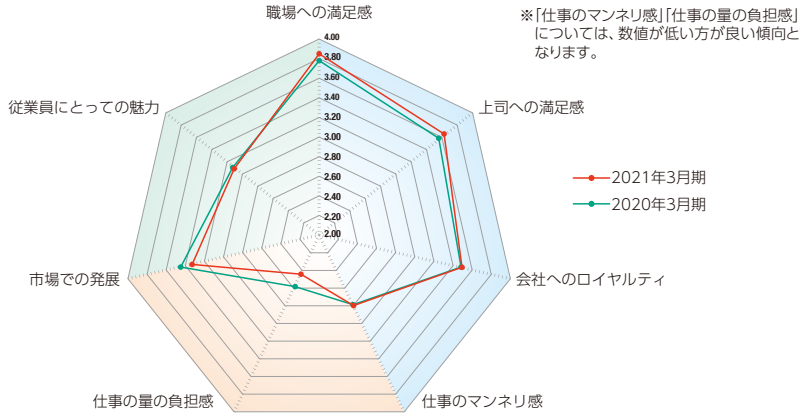
従業員意識調査

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。

2020年3月期に実施した従業員意識調査の結果では、「会社の将来性について、展望の明るさを感じている」というプラスの特徴が見られた一方で、「仕事にマンネリを感じている」や、「会社へのロイヤルティがやや低い」といった課題も見られました。この調査に基づき、公募制研修の充実及び新規事業提案制度や日常業務の中における様々な改善等を褒める施策の継続実施、さらに各部門・支社における意見交換会の実施の検討を行いました。

2021年3月期に実施した結果では、「職場・上司への満足感」や「会社へのロイヤルティ」に関する満足度が昨年度と比べて高くなっていた一方で、「会社の業績や成長・発展に不安を感じる」という従業員が増え、また「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、引き続き課題が見られました。この結果を受け、中期経営計画の取り組み等の丁寧な情報発信や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の一層の推進を図っていきます。

また、取締役会では、「この調査を従業員との対話のツールとして活用し、PDCAサイクルを回していくことが重要である」といった意見が挙がりました。



TOPICS 人事部長メッセージ

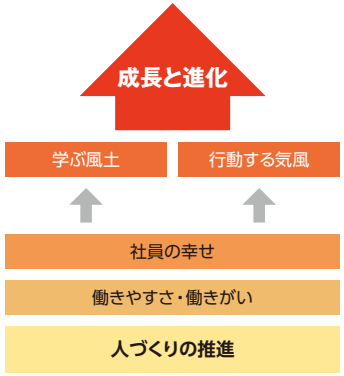
当社グループでは「人づくり」は「価値創造の源泉」であるとの考えのもと、ESG重要課題（マテリアリティ）の一つに位置付けています。

新型コロナウイルスの感染症拡大という未曽有の経験をする中で、従業員が大切だという思いを強くするとともに、大きな環境の変化を乗り越えていく原動力であると再認識しました。

健康経営

── 従業員の元気が企業、社会の元気 ──

そのような中、2021年4月「JR九州グループ健康宣言」を掲げました。これまでも企業を支える基盤は「人づくり」であると考え、従業員の健康づくりに取り組んできましたが、今回の宣言によって、ESG経営の観点から健康経営を積極的に推進していくという決意を社内外に示しました。



これまで当社における健康の取り組みというと、法令遵守といったESGの「G（ガバナンス）」の視点が強かったのですが、これからは「S（社会）」の視点からも、より重要な経営課題の一つとして対応していく必要があります。健康経営は従業員、企業、さらには社会全体にとっても価値がありますので、決して一過性で終わらせることなく継続して取り組んでいきます。

従業員意識調査

── 働きやすさ・働きがいを可視化 ──

当社では、経営層と従業員との意見交換会や幹部社員による職場訪問などを積極的に行っていることもあり、風通しのよい組織風土が醸成されていると感じています。しかし、株式上場により様々なステークホルダーから注目されるようになり、従業員の意識等を社内の感覚や尺度だけではなく客観的に把握し可視化すること、また、その結果を社外に対して分かりやすくお伝えすることも重要であると考え、2020年3月期から従業員意識調査を実施しています。

コロナ禍で行った2021年3月期の調査においても、職場への満足感や上司への信頼が高かったことについては率直にうれしく思っています。

一方、仕事へのマンネリ感を持っている従業員が多いことは課題だと感じています。鉄道事業の特性によるところもありますが、日々着実に実行すべき安全とサービスの水準はしっかりと保ちつつ、チャレンジできる機会を提供することにも力を入れています。例えば、昨年度から力を入れている公募型研修もその一つです。人事部門として工夫を凝らし、働きがいを創出していきたいです。

持続的な成長に向けて

── ダイバーシティ ──

当社グループはこれまでグループ一丸となって様々な事業にチャレンジし、成長、発展してきました。責任感やコミュニケーション力といった人間力が高い従業員が多いことも強みであると自負しています。

しかし一方で、グループの外へ目を向ける、様々な視点を持つことについては課題だと認識しています。今後、当社グループが持続的に成長していくためには、多様性を取り込むことが必要です。例えば女性、障がい者、高齢者などの活躍、中途採用などによる専門性の高いスキルや知見の活用、あるいは、従業員の多様なバックグラウンドへの理解などです。

また、当社グループ外の企業への出向も多様性の一つにつながる経験になると期待していますので、今後も継続していきたいです。

特に女性活躍の推進においては、女性が継続して活躍できる環境をつくることが、まずは重要であると考え、現在女性従業員の定着率向上につながる施策に力を入れています。また、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なども積ませており、その結果現在、生え抜きの女性執行役員も2名となっています。加えて女性管理職も6%を超えるなど、それに続く次世代も育ってきていると感じています。

そして、多様な視点を活かし組織力を高めていくために、ワークライフバランスの向上や多様な働き方を支える仕組みづくりなどを連携させ、経営の観点から戦略的に人事施策を実施していくことが重要だと認識しています。従業員が幸せを感じ、いきいきと活躍できる環境をつくっていくことで、当社グループの持続的な成長へとつなげていきたいと考えています。


執行役員人事部長
三浦　基路





持続可能な社会の実現

－ 環境問題への対応

環境問題への対応

基本的な考え方

当社グループは地球環境保全活動に対する基本理念・基本方針を定め、地球環境保全への取り組みを推進しています。

当社の基幹事業である鉄道は、エネルギー消費効率が良く、環境への負荷が少ない乗り物です。この特性をさらに高めるために省エネ型車両の導入などによる効率的なエネルギーの利用に努め、地球温暖化の原因となるCO_2排出量の削減を図ってきました。2021年2月にはTCFDへの賛同と、2050年にCO_2排出量実質ゼロを目指すことを表明しました。

また、地球環境に影響を与える環境汚染物質を適正に管理・処理し、資源循環や廃棄物の削減にも取り組み、環境負荷の低減に努めています。

基本理念

JR九州グループは、総力をあげて地球環境保全に取り組み、持続可能な社会づくりに貢献します。

基本方針

1. 地球環境保全に関する技術の導入や創意工夫により、効率的なエネルギーの利用を推進し、地球温暖化の原因となるCO_2排出量削減に努めます。
2. 廃棄物の削減やリサイクルを進め資源の有効活用に努めるとともに、環境汚染物質を適正に管理・処理します。
3. 環境にやさしい鉄道をより多くのお客さまにご利用していただけるよう安全で快適な輸送サービスの提供に努めます。

環境マネジメント体制

当社グループでは、環境マネジメント体制を構築して、地球環境保全活動を推進しています。

1999年より、環境保全への対策を継続的に進めるため、基本方針などの必要事項の審議・決定を行う機関として、社長を委員長とする「エコロジー委員会」と、様々な環境問題に関する実施計画、目標設定や実績報告、活動の推進等を図る機関として、4つの専門部会を設置していました。2019年から、ESG経営の推進を目的とした「ESG戦略委員会」を設置し、「エコロジー委員会」との連携を図ってきました。

2021年8月には気候変動対応をはじめとする環境問題への対応をESG経営としてさらに推進するため、「エコロジー委員会」を「ESG戦略委員会」と統合しました。また、環境管理専門部会にグループ各社が参画することでグループ全体として環境に関する包括的な連携を行い、地球環境保全活動を推進していきます。

ISO14001の認証

小倉総合車両センターは、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しています。

また、グループ会社においても、3社が認証を取得しています（うち1社は小倉総合車両センター関連事業所として取得）。



環境マネジメント体制図
（2021年8月～）

ESG戦略委員会

委員長：社長
委員：総合企画本部長、鉄道事業本部長、鉄道事業本部副本部長、事業開発本部長、事業開発本部副本部長、広報部担当執行役員、総務部担当執行役員、人事部担当執行役員、財務部担当執行役員、支社長、経営企画部長
事務局：ESG推進室

環境管理専門部会	エネルギー管理専門部会	環境汚染物質管理専門部会	省資源・リサイクル専門部会
主な活動内容 ● 環境課題全体管理 ● 各種法令対応等	**主な活動内容** ● エネルギー管理 ● 各種法令対応等	**主な活動内容** ● 環境汚染物質管理 ● 各種法令対応等	**主な活動内容** ● 省資源管理及び循環型社会の推進 ● 各種法令対応等

2050年CO_2排出量実質ゼロへ向けて

当社グループは、2050年までにCO_2排出量実質ゼロを目指します。

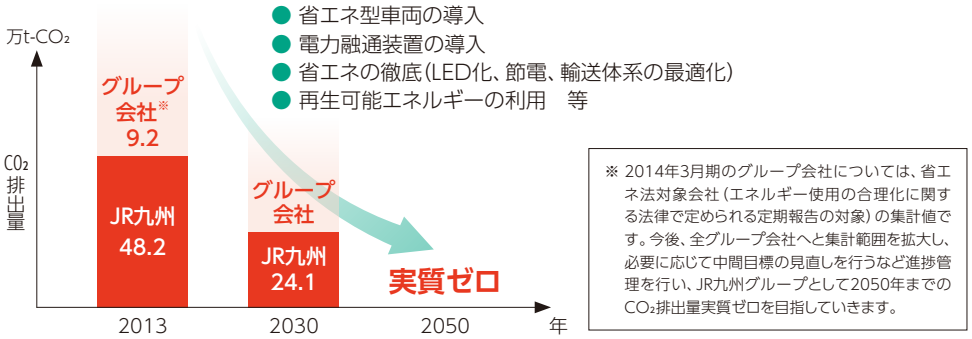
また、これまで地球温暖化対策の自主的目標として掲げていた「JR九州低炭素社会実行計画」では、2021年3月期にエネルギー消費原単位3.6%削減（2012年3月期対比）を達成し、目標であった2.5%を上回りました。

新たな目標として、JR九州単体については、CO_2排出量を2031年3月期までに2014年3月期比50%削減を目指します。

JR九州グループは2050年までにCO_2排出量実質ゼロを目指します

2030年中間目標：JR九州のCO_2排出量を2013年度比△50%

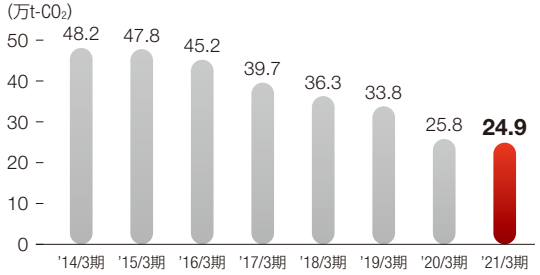
2050年までの削減イメージ



※ 2014年3月期のグループ会社については、省エネ法対象会社（エネルギー使用の合理化に関する法律で定められる定期報告の対象）の集計値です。今後、全グループ会社へと集計範囲を拡大し、必要に応じて中間目標の見直しを行うなど進捗管理を行い、JR九州グループとして2050年までのCO_2排出量実質ゼロを目指していきます。

CO_2排出量の推移

当社のエネルギー消費によるCO_2排出量は、2021年3月期において2014年3月期比で48%削減しています。今後は2030年中間目標及び2050年二酸化炭素排出量実質ゼロの達成に向けて二酸化炭素の排出量の削減を進めていきます。



CO_2排出量削減に向けた取り組み

2013年からの排出量削減について、電力購入先の電源構成に拠る一方で、弊社グループにおいても省エネ型車両の導入、電力融通装置の導入など省エネ施策を実施してまいりました。

今後も引き続き、2030年中間目標、2050年目標に向けてCO_2排出量の削減に積極的に取り組んでまいります。

省エネ型車両の導入

当社では、会社発足以降、「省エネ型車両」の導入を継続的に行ってきました。電車では、ステンレスやアルミを用いた「軽量化車体」、電力を効率よく利用する「VVVFインバータ」や、「回生ブレーキ」を採用した車両を、気動車では、燃料消費量がより少ない「高効率エンジン」を搭載した車両を導入しており、従来の気動車も「高効率エンジン」への取り替えを行っています。なお、九州新幹線車両はすべて省エネ型車両です。

2020年4月から2021年3月にかけて新型車両YC1系蓄電池搭載型ディーゼルエレクトリック車両18両と821系近郊型交流電車9両の計27両の車両を新製しました。そのため、2021年3月期には、車両全体の80.1%を省エネ型車両が占めるようになりました。

821系近郊型交流電車

環境負荷低減のためのフルSiCを採用した主回路システム搭載が特徴。従来車両（415系）と比較して電力消費量を約70%低減。



YC1系蓄電池搭載型ディーゼルエレクトリック車両

ブレーキ時に発生する回生電力を蓄電池に充電させ、加速時に利用する等のエネルギーの有効活用が特徴。従来車両（キハ66・67形気動車）と比較して燃料消費量を約20%削減。



新みやまき電区分所に電力融通装置の導入

2019年11月に新幹線としては初となる「電力融通装置」を新みやまき電区分所に導入しました。本装置を導入することにより、相互に電力を融通することが可能になり、電車が減速する時に生み出される回生電力を、異なる変電所の送電範囲で電車を走行させるための電力に有効活用できるようになります。本装置の導入により、九州新幹線の約3%の電力使用量を有効活用できる見込みです。



LED導入や節電などによる省エネの徹底

博多駅や小倉駅をはじめ、駅構内照明のLED化を実施し、2021年3月期までに約42,000台のLED化を実施いたしました。他にも、駅事務室などについては不要なエリアの消灯、適切な空調管理を行うなど節電に取り組んでいます。

環境問題への対応

環境に配慮した取り組み

「36ぷらす3」車内販売の取り組み

2020年10月に運行を開始した「36ぷらす3」では、ランチプラン・ディナープランのお重に付随して使用する容器と、お弁当に使用している容器はプラスチックではなく東南アジアで計画的に植林された早生樹（ファルカタ材）を原料とした製品を使用することで、プラスチック使用量を削減しています。また、この容器はCO_2吸収率の高い早生樹を使用しているため、廃棄時のCO_2放出量を樹木成長期の光合成により吸収していると考えられています。




バイオディーゼル燃料の使用

熊本支社では、2020年8月の豊肥本線全線開通を記念し、熊本～別府間を運行する「特急あそぼーい!」に家庭の廃油から精製される環境にやさしい「バイオディーゼル」を燃料の一部として使用しました。期間限定で熊本駅に廃油の回収スポットを設け、地域の皆さまからいただいた家庭の廃油が豊肥本線を走る列車の燃料の一部として生まれ変わりました。




太陽光発電の活用

JR九州電気システム（株）では、未使用地を有効利用して再生可能エネルギーを利用した大規模太陽光発電事業（メガソーラー）を行い、温室効果ガスを排出せずに作った電力を売電しています。

他にも、JR九州リネン（株）、三軌建設（株）、JR九州ファーム（株）及びJR九州リゾート開発（株）において、工場等の屋根を活用し、太陽光発電を行っています。

会社名	発電箇所	推定年間発電電力量
JR九州電気システム	都城太陽光発電所	約210万kWh
	玖珠太陽光発電所	約240万kWh
JR九州リネン	工場屋根	約27万kWh
三軌建設	本社屋根	約8.1万kWh
	長崎事業所屋根	約1.4万kWh
JR九州ファーム	飯塚事業所屋根等	約2万kWh
JR九州リゾート開発	倉庫・車庫屋根	約3.4万kWh



資源循環の取り組み

当社グループでは、循環型社会実現のため、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も行っています。

ペーパーレス化・OA用紙削減の取り組み

社内会議等での、モニター、プロジェクターの活用や、社内システム導入による帳票類のデータ化によりペーパーレス化に取り組んでいます。また、ICカードの個人認証機能を活用した利用状況の『見える化』により、部署ごとにOA用紙の使用量を把握することで、使用量削減を図っています。2021年3月期のOA用紙購入量が対前年約60%となりました。

ごみ減量・リサイクルの取り組み

（株）JR博多シティでは、テナントへの徹底した指導や20種類ものごみの分別、生ごみを100%飼料化・再生利用するなど、ごみの減量・リサイクルを実施しています。2020年10月には第10回福岡市環境行動賞大賞を受賞しました。

洋服のリサイクルキャンペーンを実施

（株）JR博多シティは、2020年10月に「環境とファッション」を一緒に考えるイベントとして、『あなたの一着が明日の誰かの一着に』と題し、ご賛同いただける方から着なくなった服、要らなくなった服をリサイクルするキャンペーンを初開催しました。

3日間と短い期間でしたが、延べ572名の方にご参加いただき、約589.5kg（段ボール63箱分）の衣料品をご提供いただきました。お客さまからお預かりした衣料品は、工場にて成分表示を確認しながら仕分けを行い、ポリエステル由来の材質が使われている洋服はポリエステル原料に、それ以外の材質についても可能な限り、リユースや資源への再生が行われました。

JR博多シティでは引き続き、ファッションを楽しみながら、環境についてもお客さまと一緒に考える機会を作っていきます。



環境問題への対応

生物多様性の取り組み

植樹活動

JR九州商事㈱は、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、2019年より森林保全活動に取り組んでいます。2020年の活動では、従業員など約70名が植樹祭に参加し、杉の苗木を植えました。

キャタピラー九州（株）は、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・保全協定を締結しています。

また、熊本支社では、2021年3月に「NPO21くまもと金峰・有明環境会議」が主催する金峰山（熊本市）の植樹活動に参加しました。地域住民の方々など300名を超える参加者とともに、金峰山の環境保全と有明海の再生を図るため、エドヒガンザクラなどを植樹しました。

植樹を通して、生物多様性の確保やCO_2削減に寄与しており、「JR九州商事の森ゆのまえ」の2020年3月期に整備された森林は約12tCO_2を吸収するとされています。また、「キャタピラーの森」については、今後の活動を通して約108tCO_2吸収量を見込んでいます。




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

オゾン層を破壊するフロン類については、対象事業所ごとに登録するとともに、フロン類の廃棄・整備時における充填・回収量を記録し、適正に管理しています。また、2015年4月より施行された「フロン排出抑制法」に基づき、点検の実施等によりフロン類の漏洩防止に努めています。2021年3月期のフロン類算定漏洩量は、1,131t-CO_2で、フロン排出抑制法に基づき国（事業所管大臣）へ報告しました。

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います。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、適正に管理しています。

グリーンボンドの発行

当社は、2021年4月にグリーンボンドを発行しました。

本グリーンボンドの発行に際し、当社は、国際資本市場協会（ICMA）が定める「グリーンボンド原則2018」及び環境省が定める「グリーンボンドガイドライン2020年版」に基づき、グリーンボンド・フレームワークを作成しています。

また、上記「グリーンボンド原則2018」及び「グリーンボンドガイドライン2020年版」への適合性及び透明性の確保のため、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ています。

当社はグリーンボンド発行を通じ、お客さま、地域の皆さま、株主・投資家、社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。



▶詳しくはHPをご覧ください
https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/greenbond/

JR九州の環境負荷

INPUT 資源投入量

エネルギー使用量

原油換算	168千kℓ
●電力	595,074千kWh
（うち、鉄道部門の電力 580,318千kWh）	
●ガス	223千m^3
●その他燃料	15千kℓ

資源使用量

水	663千m^3
（連結 4,576千m^3）	
OA用紙（A4換算）	29,411千枚

OUTPUT 環境負荷量

エネルギー消費によるCO_2排出量

249千t-CO_2
（うち、鉄道部門の排出量 243千t-CO_2）

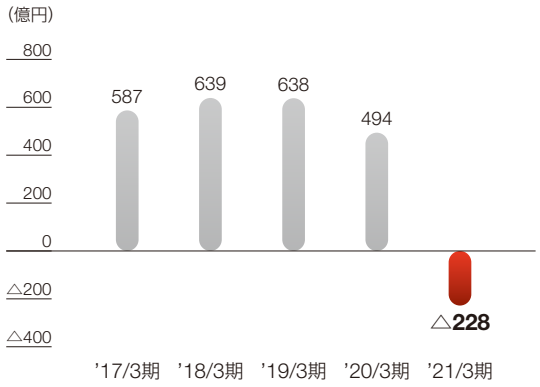


データセクション

- 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

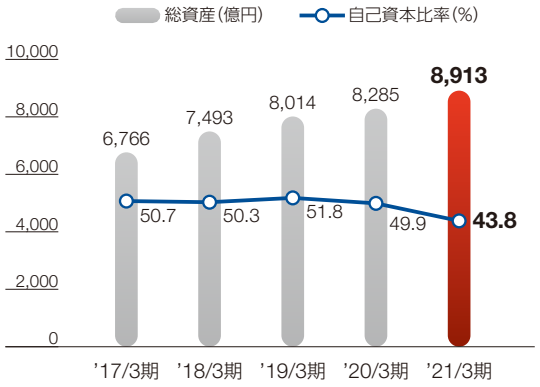
営業利益(損失)



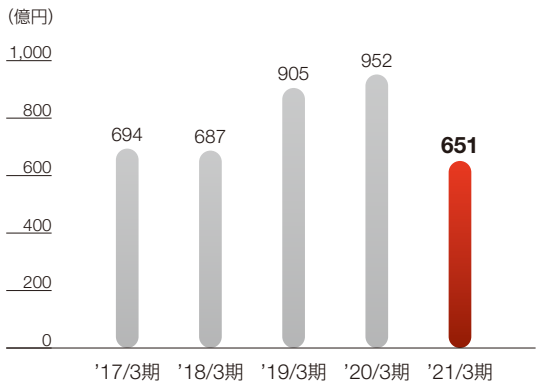
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)



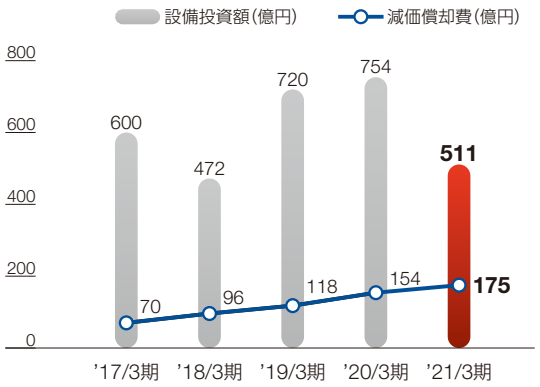
総資産／自己資本比率



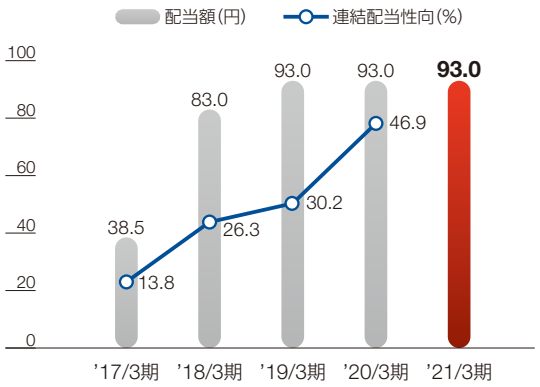
設備投資額



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

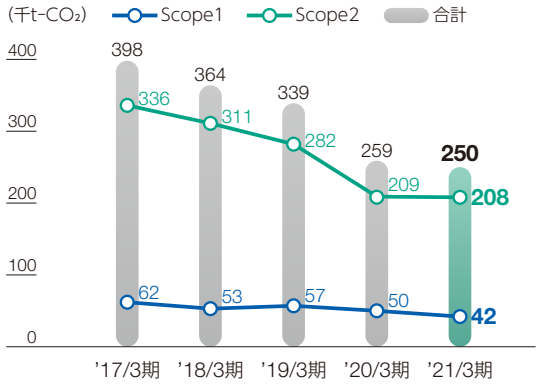


※'20/3期は、自己株式(取得総数2,698,400株、取得総額99億円)を取得、消却を実施しました。

非財務ハイライト

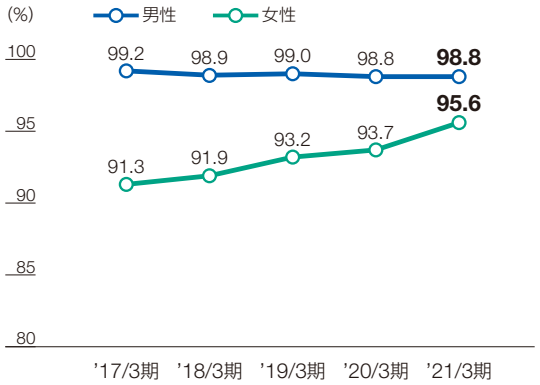
※ この他にも非財務情報をESGデータブックにて開示しております。
▶ ESGデータブック
https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/

GHG排出量



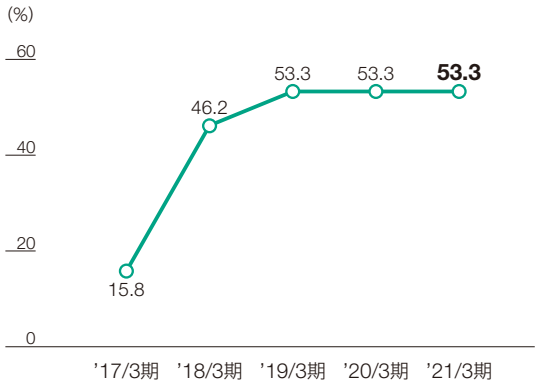
※ 集計範囲：JR九州単体
※ 2019年3月期及び2020年3月期の数値は過年度に遡及して修正しています。

従業員定着率



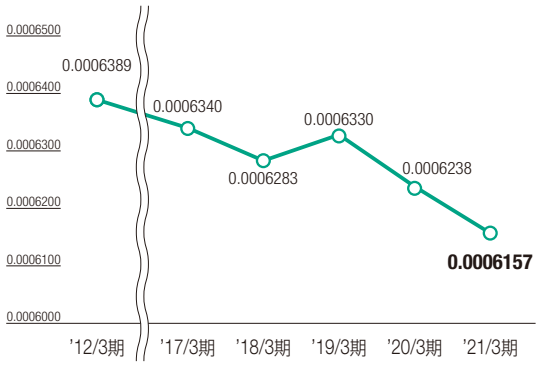
※ 集計範囲：JR九州単体

社外取締役比率



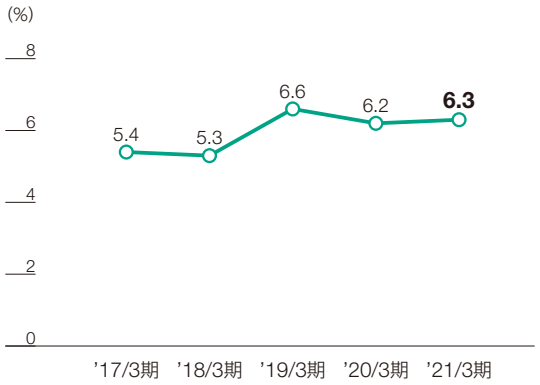
※ 集計範囲：JR九州単体

エネルギー消費原単位



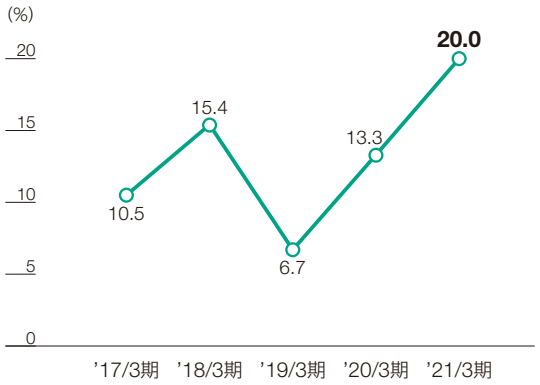
※ 集計範囲：JR九州単体
※ エネルギー消費原単位 = エネルギー消費量(電力・燃料等) ÷ 車両走行キロ
※ 2019年3月期及び2020年3月期の数値は過年度に遡及して修正しています。

女性管理職比率



※ 集計範囲：JR九州単体

女性取締役比率



※ 集計範囲：JR九州単体

財務情報

5カ年連結財務サマリー

(億円)

	旧セグメント				現セグメント	
	2017/3期	2018/3期	2019/3期		2020/3期	2021/3期
営業収益	3,829	4,133	4,403		**4,326**	**2,939**
運輸サービス	1,764	1,837	1,850	1,818	**1,737**	**952**
不動産・ホテル	674	694	726	900	**907**	**801**
流通・外食	1,004	1,031	1,040	1,040	**1,046**	**514**
建設	793	880	917	938	**993**	**965**
その他	609	674	898	726	**721**	**636**
営業利益(損失)	587	639	638		**494**	**△228**
運輸サービス	257	292	274	274	**198**	**△376**
不動産・ホテル	226	232	237	254	**191**	**99**
流通・外食	34	36	34	34	**28**	**△25**
建設	59	62	65	62	**65**	**69**
その他	25	24	35	22	**22**	**17**
EBITDA	732	818	854		**750**	**46**
運輸サービス	285	343	344	343	**295**	**△265**
不動産・ホテル	311	320	331	356	**305**	**222**
流通・外食	51	53	50	50	**44**	**△11**
建設	67	70	75	72	**76**	**80**
その他	33	39	63	41	**43**	**37**
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	447	504	492		**314**	**△189**
設備投資額(単体)	600	472	720		**754**	**511**
減価償却費(単体)	70	96	118		**154**	**175**
営業活動によるキャッシュ・フロー	285	876	414		**604**	**△103**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△183	△683	△746		**△769**	**△539**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△6	△91	56		**33**	**1,058**
資産合計	6,766	7,493	8,014		**8,285**	**8,913**
負債合計	3,282	3,661	3,807		**4,102**	**4,959**
純資産合計	3,484	3,832	4,207		**4,182**	**3,954**
1株当たりデータ(円)						
当期純利益(損失)	279.70	315.07	307.75		**198.16**	**△120.83**
純資産	2,144.00	2,357.27	2,592.83		**2,630.51**	**2,483.43**
配当金	38.50	83.00	93.00		**93.00**	**93.00**
財務指標(%)						
自己資本比率	50.7	50.3	51.8		**49.9**	**43.8**
営業利益率	15.3	15.5	14.5		**11.4**	**△7.8**
配当性向	13.8	26.3	30.2		**46.9**	—
その他						
輸送人員(百万人)	331	337	338		**337**	**251**
従業員数(人)	16,922	17,297	17,765		**17,450**	**15,663**
発行済株式総数(千株)	160,000	160,000	160,000		**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) 各セグメントのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。
(注3) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年3月期の期首より適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
(注4) 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月期の1株当たり当期純利益金額の算定上、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おります。

経営成績の分析

営業収益

営業収益は、新型コロナウイルス感染症の影響による鉄道旅客運輸収入の減などにより前期比32.1%減の2,939億14百万円となり、2期連続の減収となりました。

営業費

営業費は前期比17.3%減少し、3,167億88百万円となりました。運輸業等営業費及び売上原価は前期比17.7%減少し、2,250億37百万円となりました。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16.5%減少し、917億50百万円となりました。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）の株式の一部譲渡等によるものです。

営業利益

営業損失は、228億73百万円となりました。（前期は営業利益494億6百万円）

営業外損益

営業外収益は前期比115.3%増加し、61億63百万円となりました。これは、雇用調整助成金の受入等によるものです。営業外費用は前期比57.8%増加し、26億12百万円となりました。これは支払利息の増等によるものです。

経常利益

経常損失は、193億23百万円となりました。（前期は経常利益506億13百万円）

特別損益

特別利益は前期比12.2%減少し、302億65百万円となりました。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20.9%減少し、332億8百万円となりました。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損失は、189億84百万円となりました。（前期は親会社株式に帰属する当期純利益314億95百万円）

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45.1%減少し、952億94百万円となりました。これは、当社の鉄道旅客運輸収入が、新幹線及び在来線における新型コロナウイルス感染症の影響により前期比48.2%減の763億25百万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55.5%減の8億68百万人キロとなりました。定期収入は前期比12.5%減の24億64百万円、定期外収入は前期比59.5%減の200億27百万円となり、全体では前期比57.0%減の224億92百万円となりました。在来線については、輸送人キロは前期比33.9%減の46億96百万人キロとなりました。定期収入は前期比20.0%減の238億21百万円、定期外収入は前期比54.0%減の300億11百万円、全体では前期比43.4%減の538億33百万円となりました。

建設セグメント

建設セグメントは前期比2.9%減少し、965億23百万円となりました。これは、工事の減によるものです。

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11.7%減少し、801億27百万円となりました。これは、新型コロナウイルス感染症の影響によるホテル売上高や賃料収入の減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50.8%減少し、514億88百万円となりました。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）の株式の一部譲渡や新型コロナウイルス感染症の影響に伴う個人消費の低迷によるものです。

その他セグメント

その他セグメントは前期比11.8%減少し、636億41百万円となりました。これは、建設資材の売上高減やリース・割賦事業の譲渡などによるものです。

財政状態の分析

2021年3月期末の資産の部の合計額は前期末に比べ7.6%増加し、8,913億79百万円となりました。流動資産は、有価証券の減等により前期末に比べ24.6%増加し、2,009億6百万円となりました。固定資産は、有形固定資産の増等により前期末に比べ3.5%増加し、6,904億72百万円となりました。

一方、負債の部の合計額は前期末に比べ20.9%増加し、4,959億71百万円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の減等により前期末に比べ27.7%減少し、1,446億81百万円となりました。固定負債は、社債の発行や長期借入金の増等により前期末に比べ67.2%増加し、3,512億90百万円となりました。

また、純資産の部の合計額は前期末に比べ5.5%減少し、3,954億8百万円となりました。これは、親会社株主に帰属する当期純損失や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2021年3月期末残高は、前期末に比べ412億1百万円増加し、650億19百万円となりました。

営業活動の結果支出した資金は、鉄道旅客運輸収入の減等により、103億61百万円となりました。(前年同期は604億68百万円の収入)

投資活動の結果支出した資金は、固定資産の取得支出の減等により前年同期に比べ230億31百万円減少し、539億12百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、長期借入金及び社債の発行等により前年同期に比べ1,025億円増加し、1,058億70百万円となりました。

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付けており、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。2022年3月期までの間は、1株当たり配当金93.0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おります。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おります。

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円といたしました。

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おります。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あります。

当社は、上場以来、中間配当及び期末配当の年2回に分けて剰余金の配当を行ってまいりましたが、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、当期の配当につきましては、中間配当を行わず、期末配当の年1回といたしました。

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)、小売業及び飲食業等について九州を中心に展開しております。

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

なお、これらは当社グループに関する全てのリスクを網羅したものではなく、2021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あります。

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 環境規制や気候変動に関する事項
12 運輸サービスグループに関する事項
13 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)

財務情報

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)

	2020/3期末	2021/3期末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	23,817	**22,927**
受取手形及び売掛金	38,707	**50,857**
未収運賃	4,126	**1,059**
有価証券	—	**42,096**
商品及び製品	19,702	**13,583**
仕掛品	28,364	**20,429**
原材料及び貯蔵品	7,574	**8,352**
その他	39,082	**41,646**
貸倒引当金	△82	**△47**
流動資産合計	161,293	**200,906**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	268,654	**284,255**
機械装置及び運搬具(純額)	32,578	**38,047**
土地	147,736	**153,553**
リース資産(純額)	19,953	**19,664**
建設仮勘定	40,133	**28,498**
その他(純額)	8,935	**8,002**
有形固定資産合計	517,992	**532,021**
無形固定資産	6,280	**3,940**
投資その他の資産		
投資有価証券	38,835	**45,162**
繰延税金資産	51,768	**55,252**
退職給付に係る資産	720	**873**
その他	52,537	**54,062**
貸倒引当金	△838	**△840**
投資その他の資産合計	143,024	**154,510**
固定資産合計	667,297	**690,472**
資産合計	828,590	**891,379**

(百万円)

	2020/3期末	2021/3期末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	32,460	**31,942**
短期借入金	10,572	**6,885**
1年内返済予定の長期借入金	30,421	**4,674**
未払金	63,841	**47,952**
未払法人税等	3,666	**2,749**
預り連絡運賃	1,175	**3,060**
前受運賃	4,720	**4,737**
賞与引当金	8,922	**5,814**
その他	44,467	**36,864**
流動負債合計	200,248	**144,681**
固定負債		
社債	40,000	**80,000**
長期借入金	60,556	**159,383**
リース債務	10,482	**11,522**
安全・環境対策等引当金	1,609	**1,412**
災害損失引当金	1,732	**3,773**
退職給付に係る負債	53,801	**50,507**
資産除去債務	1,690	**1,462**
その他	40,171	**43,227**
固定負債合計	210,043	**351,290**
負債合計	410,291	**495,971**
純資産の部		
株主資本		
資本金	16,000	**16,000**
資本剰余金	224,024	**224,021**
利益剰余金	176,329	**150,017**
自己株式	△599	**△594**
株主資本合計	415,754	**389,445**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,422	**7,079**
繰延ヘッジ損益	15	**—**
為替換算調整勘定	158	**△186**
退職給付に係る調整累計額	△7,057	**△6,148**
その他の包括利益累計額合計	△2,461	**743**
非支配株主持分	5,004	**5,218**
純資産合計	418,298	**395,408**
負債純資産合計	828,590	**891,379**

財務情報

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)

	2020/3期	2021/3期
営業収益	432,644	**293,914**
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	273,400	**225,037**
販売費及び一般管理費	109,838	**91,750**
営業費合計	383,238	**316,788**
営業利益又は営業損失(△)	49,406	**△22,873**
営業外収益		
受取利息	71	**79**
受取配当金	443	**613**
金銭の信託運用益	1,330	**1,715**
雇用調整助成金	—	**2,151**
雑収入	1,016	**1,604**
営業外収益合計	2,863	**6,163**
営業外費用		
支払利息	1,298	**1,727**
投資有価証券運用損	23	**369**
雑損失	333	**515**
営業外費用合計	1,655	**2,612**
経常利益又は経常損失(△)	50,613	**△19,323**
特別利益		
工事負担金等受入額	29,419	**19,599**
関係会社株式売却益	764	**9,144**
その他	4,291	**1,522**
特別利益合計	34,475	**30,265**
特別損失		
固定資産圧縮損	29,333	**19,339**
減損損失	7,939	**6,580**
災害損失引当金繰入額	686	**3,491**
災害による損失	682	**1,879**
その他	3,355	**1,917**
特別損失合計	41,997	**33,208**
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	43,091	**△22,265**
法人税、住民税及び事業税	6,916	**3,386**
法人税等還付税額	—	**△908**
法人税等調整額	4,181	**△5,982**
法人税等合計	11,097	**△3,503**
当期純利益又は当期純損失(△)	31,993	**△18,761**
非支配株主に帰属する当期純利益	498	**222**
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(△)	31,495	**△18,984**

連結包括利益計算書

(百万円)

	2020/3期	2021/3期
当期純利益又は当期純損失(△)	31,993	**△18,761**
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△7,272	**2,646**
繰延ヘッジ損益	△114	**△15**
為替換算調整勘定	60	**△193**
退職給付に係る調整額	533	**900**
その他の包括利益合計	△6,792	**3,338**
包括利益	25,200	**△15,423**
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	24,722	**△15,609**
非支配株主に係る包括利益	478	**186**

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)

	2020/3期	2021/3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(△)	43,091	**△22,265**
減価償却費	26,748	**29,379**
減損損失	7,939	**6,580**
固定資産圧縮損	29,333	**19,339**
災害損失引当金の繰入額	686	**3,491**
災害損失	682	**1,879**
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△516	**△17**
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△4,527	**△1,937**
安全・環境対策等引当金の増減額(△は減少)	△270	**△196**
受取利息及び受取配当金	△515	**△692**
支払利息	1,298	**1,727**
工事負担金等受入額	△29,419	**△19,599**
関係会社株式売却益	△764	**△9,144**
売上債権の増減額(△は増加)	6,160	**△10,622**
たな卸資産の増減額(△は増加)	△3,940	**4,523**
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,672	**7,446**
金銭の信託運用益	△1,330	**△1,715**
雇用調整助成金	—	**△2,151**
その他	397	**△11,102**
小計	73,378	**△5,077**
利息及び配当金の受取額	507	**668**
利息の支払額	△994	**△1,624**
金銭の信託運用益の受取額	1,394	**1,713**
災害損失の支払額	△4,422	**△3,479**
法人税等の支払額	△9,394	**△4,226**
雇用調整助成金の受取額	—	**1,663**
営業活動によるキャッシュ・フロー	60,468	**△10,361**

(百万円)

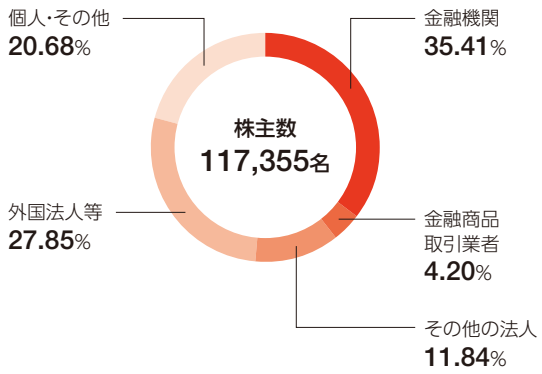
	2020/3期	2021/3期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△109,947	**△95,205**
投資有価証券の取得による支出	△21,706	**△2,687**
金銭の信託の売却による収入	12,259	—
工事負担金等受入による収入	17,998	**24,797**
短期貸付金の回収による収入	16,647	**4,220**
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	**12,311**
その他	7,805	**2,650**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△76,943	**△53,912**
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	995	**△3,146**
長期借入れによる収入	15,550	**103,636**
長期借入金の返済による支出	△4,034	**△30,111**
長期末払金の返済による支出	△345	**△259**
社債の発行による収入	20,000	**40,000**
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,380	**5,752**
預り敷金及び保証金の返還による支出	△937	**△1,621**
自己株式の取得による支出	△10,598	—
配当金の支払額	△15,680	**△7,314**
非支配株主への配当金の支払額	△72	**△7**
その他	△2,887	**△1,057**
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,369	**105,870**
現金及び現金同等物に係る換算差額	58	**△198**
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△13,047	**41,397**
現金及び現金同等物の期首残高	36,865	**23,817**
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	23,817	**65,019**

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

(2021年3月31日現在)

所有者別株式数比率(2021年3月31日現在)



大株主の状況(2021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)	8.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4.64
RAILWAY HOLDINGS, L.L.C. (常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社 オペレーション本部)	4.55
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	2.84
太陽生命保険株式会社	2.03
日本生命保険相互会社	1.99
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	1.57
明治安田生命保険相互会社	1.54
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	1.43
東海旅客鉄道株式会社	1.32

連結子会社情報

運輸サービスグループ
豊肥本線高速鉄道保有株式会社(※1)
JR九州バス株式会社
JR九州高速船株式会社
JR九州サービスサポート株式会社
JR九州リネン株式会社

建設グループ
九鉄工業株式会社
三軌建設株式会社
JR九州住宅株式会社
JR九州エンジニアリング株式会社
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

不動産・ホテルグループ
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九州ハウステンボスホテル株式会社
JR九州ホテルズ株式会社
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.
JR九州駅ビルホールディングス株式会社
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.(※1)
JR九州ホテルズアンドリゾーツ ホールディングス株式会社
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九州フードサービス株式会社
JR九州ファーストフーズ株式会社
株式会社トランドール
株式会社萬坊
JR九州ファーム株式会社(※1)
JR九州ドラッグイレブン株式会社(※2)(※3)

その他グループ
JR九州エージェンシー株式会社
キャタピラー九州株式会社
JR九州リゾート開発株式会社
JR九州商事株式会社
JR九州ライフサービス株式会社
JR九州システムソリューションズ株式会社
JR九州ビジネスパートナーズ株式会社
JR九州セコム株式会社(※2)

(※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
(※3) JR九州ドラッグイレブン(株)は、2021年5月に(株)ドラッグイレブンに商号変更しております。

(2021年3月31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
2021年8月31日　発行