

2021年12月15日
九州旅客鉄道株式会社

「JR KYUSHU IR DAY 2021」 主なQ&A

第1部「当社グループのESGの取り組み」

出席者：古宮取締役専務執行役員、上符執行役員営業部長、三浦執行役員人事部長

- Q：2050年CO₂排出量実質ゼロに向けた、省エネ型車両の導入、電力融通装置の導入、省エネの徹底、再生可能エネルギーの利用という4つの主な取り組みの状況と、設備投資が必要となる場合は金額のイメージを教えてください。
- A：（古宮）省エネ型車両の導入については、国鉄時代から使用している車両の置き換えに併せて進めており、保守費や動力費の低減といった効果がある。電力融通装置の導入については、効果を見込める場合は今後更に導入を進めていきたい。省エネの徹底については、駅ホームなどでLED化を進めている。再生可能エネルギーの利用については、一部エリアで太陽光発電を行っているが、環境課題の解決が事業として成り立ち、CO₂排出量の削減にも繋がるか否かという観点で更に検討を深めてきたい。金額のイメージをお伝えすることは難しいが、こうした取り組みには一定の設備投資が必要になる。
- Q：BPRの推進を通じて従業員の経営参画意識を高める取り組みについて紹介があった。従業員の経営参画意識を高める取り組みと、金銭面などで従業員の士気を高める取り組みについてのバランスをどのように考えているか。
- A：（古宮）これまで現場の従業員からBPRに繋がる多くのアイデアや提案があり、実際のコスト削減施策として実現することで、経営参画意識を培うことに繋がっている。また、鉄道事業の黒字化は、従業員の賞与を含めた給与水準を高めるためにも必要であり、こうした必要性も従業員の士気を高める要因になっていると考えている。
- Q：役員報酬算定にあたって、ESGのKPIを採り入れることについては検討しているか。
- A：（古宮）役員報酬は、定額の基本報酬と報酬総額の概ね2割を超えない範囲での業績連動報酬で構成される。非財務KPIの設定および役員報酬連動等の設計については、課題と認識しており、引き続き検討していきたい。
- Q：従業員のモチベーションをいかに高めていくかが重要だ。現行の従業員の賞与は固定給的な側面が強く、リスクを取って挑戦する従業員には高いリターンがあって然るべきといった観点から、賞与制度に再考の余地はあるか。
- A：（三浦）現時点で賞与制度の見直しについては検討していない。賞与は月例賃金に基づき支給月数に応じて支払うものであり、賞与制度という狭い視点ではなく、年功序列の傾向が強い現行の賃金体系を含めた月例賃金のあり方について、コロナ禍という状況も踏まえた上で検討すべきという課題認識は持っている。

第2部「社外取締役を含めた意見交換会」

出席者：村松取締役、古宮取締役専務執行役員、森取締役常務執行役員

Q：昨年の「JR KYUSHU IR DAY 2020」において、村松取締役より「経営陣に対してスピーディーな執行を行うように助言した」旨の発言があったが、1年前と比べて、経営陣のスピード感に変化はあるか。また、執行側と普段どのような議論を行っているのか。

A：（村松）コロナ禍が長期化する中、取締役会では、いかに事業構造を変化させていくかについて積極的に議論しており、スピード感を持って次々に施策の提案・検討が進んでいる印象だ。また、私はESG戦略委員会を始めとした社内での重要な会議にオブザーバーとして参加しているが、JR九州は九州経済圏という観点でリードできる立場にあると見ており、そのような取り組みを進めることはできないか、他社と連携して進められないか、といったことを執行役員と議論している。

Q：村松取締役は、他社の社外取締役などの経験が豊富だが、様々な会社を見てきた中で、JR九州の良い点、キャッチアップすべき点、社外取締役としての知見を活かすことができる点があれば教えてほしい。

A：（村松）JR九州グループの強みは、九州の元気に貢献する、という理念の浸透だと考えている。こうした強みを活かすことができれば、コロナ禍で社会の価値観が変化する中でも、より継続的な成長が期待できると見ており、ESG経営の強化を通じた企業価値の向上という観点で、私のグローバルな視点やこれまでの経験に基づく知見が役立つと考えている。なお、グループ会社を含めたガバナンス体制構築は進んでいるが、グループ全体のリスクマネジメント体制については更に強化できると考えている。

Q：村松取締役の公益社団法人日本プロサッカーリーグでの経験に関連して伺いたい。サッカーリーグも人流が減少したことで大きな影響を受けており、アフターコロナに向けた事業展開を検討するにあたりJR九州の課題認識と重なる部分もあるのではないかと。

A：（村松）サッカーリーグにおいては、観客が入らない中で、改めて自らのリソースを見直し、スポーツクラブがまちづくりや地域貢献にどのように係ることができるかを検討しており、キーワードは社会連携だ。私の社会連携プロジェクトの起ち上げ等の経験は、JR九州のまちづくりや地域への貢献に活かすことができる。JR九州ウォーキングのような取り組みは地域のコミュニティづくりやwell-beingにも繋がる。インパクト評価などを通じて、取り組みの価値を測定し可視化することもできるのではないかと。

Q：外出・移動の減少が想定されるアフターコロナでは、体験し、感じてもらうといったコンテンツがないと、インフラとしての価値を高めることができない。JR九州がコンテンツを保有する必要性についてどう考えるか。

A：（村松）JR九州にはD&S列車などのコンテンツがあるが、いかにブランディングし、地域住民の誇りに繋げるかが課題だ。鉄道は環境優位性もあり、社会の価値観が変わる中でリアルな移動が今以上に価値を持つようになることも考えられる。今後更に社会的な価値を社外に伝えていく必要はあるだろう。

（古宮）我々は乗車すること自体が目的になることを目指してD&S列車をつくっている。たとえば、鹿児島島の「指宿のたまて箱」に乗車するために鹿児島島に行く、といったことを想定している。今後、新たな列車の体系についても考えていきたい。

Q：スキルマトリックスでは、社外取締役には鉄道の知見にチェックが入っていないが、鉄道事業特有の難しさを踏まえて、事業リスクを回避するためにガバナンスの観点で留意していることはあるか。

A：（森）鉄道会社出身の社外取締役はいないものの、九州電力出身の瓜生取締役を迎え、電力コストだけでなく、安全やサービスなど、インフラビジネスという視点で意見をいただいている。また、女性の取締役も増えてきており、お客さまの目線からサービスに関する意見もいただいている。なお、執行側は小さなリスクも含めて早めに取締役会で報告するようにしており、こうした取り組みなどを通じて大きなリスクを回避していきたい。

（村松）我々社外取締役は現地視察などを通じて鉄道事業の知見を深めている。地域との関係、公益性、会社としての利益のバランスを取る必要がある中で、社外取締役は多様なバックグラウンドを持っており、それぞれの視点から意見を述べ、活発な議論を行っている。

Q：「地域を元気に」という考え方は素晴らしいが、会社としての利益と地域の要望が対立する場合もある。例えば、九州新幹線（西九州ルート）や災害復旧など、利害が対立する場合、どのように会社としての利益、公益性、地域を元気にという利害のバランスを取っているのか。

A：（古宮）地域と当社グループの方向性が合う場合と合わない場合がある。九州新幹線（西九州ルート）は最終的には地元と方向性は合うと考えている。災害復旧については、BRT化を行う日田彦山線が典型的な事例だが、交通ネットワークを担う当社グループの役目を果たすことを地元にお伝えし、ご理解いただきたいと考えている。これは我々の使命であり、大きな課題でもある。

（森）九州新幹線（西九州ルート）に関する地元との議論の状況、災害復旧における地元からの要望、地方路線の収支開示に係る地元との協議の状況などは、すべて取締役会で報告しており、取締役会で活発な議論が行われている。

Q：新型コロナウイルス感染症の拡大も落ち着いてきたが、そろそろ攻めの経営、新たな事業創造のスピードアップが求められる。村松取締役から見て、今後可能性があると考えている点があれば教えてほしい。また、企業風土を変えていくためにどのようなことが可能か教えてほしい。

A：（村松）様々な新規事業を検討しているが、駅を中心としたまちづくりの推進には今後も可能性があると考えている。なお、現在、取締役会において様々な施策の検討が進んでおり、現在策定中の次期中期経営計画にご期待いただきたい。

企業風土について、社外取締役として1年半見てきたが、公共性の高い事業であるため保守的な視点も重要である中で、従業員が自ら考え、行動し、挑戦するという風土が根付いている。これが様々な施策に現れており、現場の従業員からも提案やアイデアがよく出ている。地域の皆さまと一緒に新たな事業をつくり、連携することができれば、より可能性が広がると感じている。

<ご留意事項>

※本資料は、説明会当日の質疑をそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。また、本資料は、説明会当日時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、今後、国内外及び九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください