

**JR KYUSHU IR DAY 2021**  
**第一部 当社グループのESGの取り組み**

**あるべき姿の実現に向けて**

---

2021年12月10日  
九州旅客鉄道株式会社  
取締役専務執行役員  
古宮 洋二

- 皆さま、本日はお忙しい中、ご参加いただき誠にありがとうございます。取締役専務執行役員の古宮です。
- 私からは、あるべき姿の実現に向けてというテーマで、当社グループのESGの取り組みについてお話をさせていただきます。
- 次のページをご覧ください。

# 1 当社グループのESG経営

# 2 健全な企業運営

# 3 持続可能な社会の実現

- ・ 環境問題への対応
- ・ 地域社会への貢献「地域を元気に」

# 4 価値創造の源泉

➤ 私からは4点お伝えします。1つ目は、当社グループのESG経営について、2点目以降は、具体的な取り組みについてご説明させていただきます。

➤ 次のページをご覧ください。

# 1 当社グループのESG経営

## 価値創造ストーリー

### 「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

#### 中期経営計画 2019-2021

#### 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

### 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)
- 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)

### 誠実

JR九州グループが  
大切にしてきた  
3つの「おこない」

### 成長と 進化

### 地域を 元気に

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。

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がります。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に取り込み、多様な働き方の実現や、効率的な業務運営などにつながっていきます。

- こちらは経営理念体系をあらわしたものです。
- 当社グループは、従業員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所である、3つのおこない「誠実」、「成長と進化」、「地域を元気に」のもと、「あるべき姿」の実現に向けて、各種事業に取り組んでいます。
- 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。
- 次のページをご覧ください。

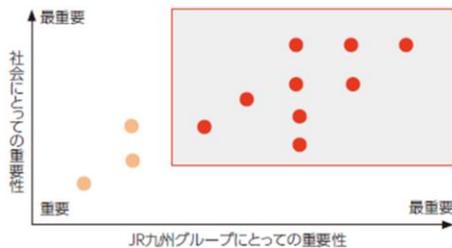
# 1 当社グループのESG経営

## マテリアリティの特定

JR九州グループが常に考えるべきこと(マテリアリティ)



JR九州グループが常に考えるべきこと  
(マテリアリティ・マップ)



## マテリアリティに対する取締役の主な意見

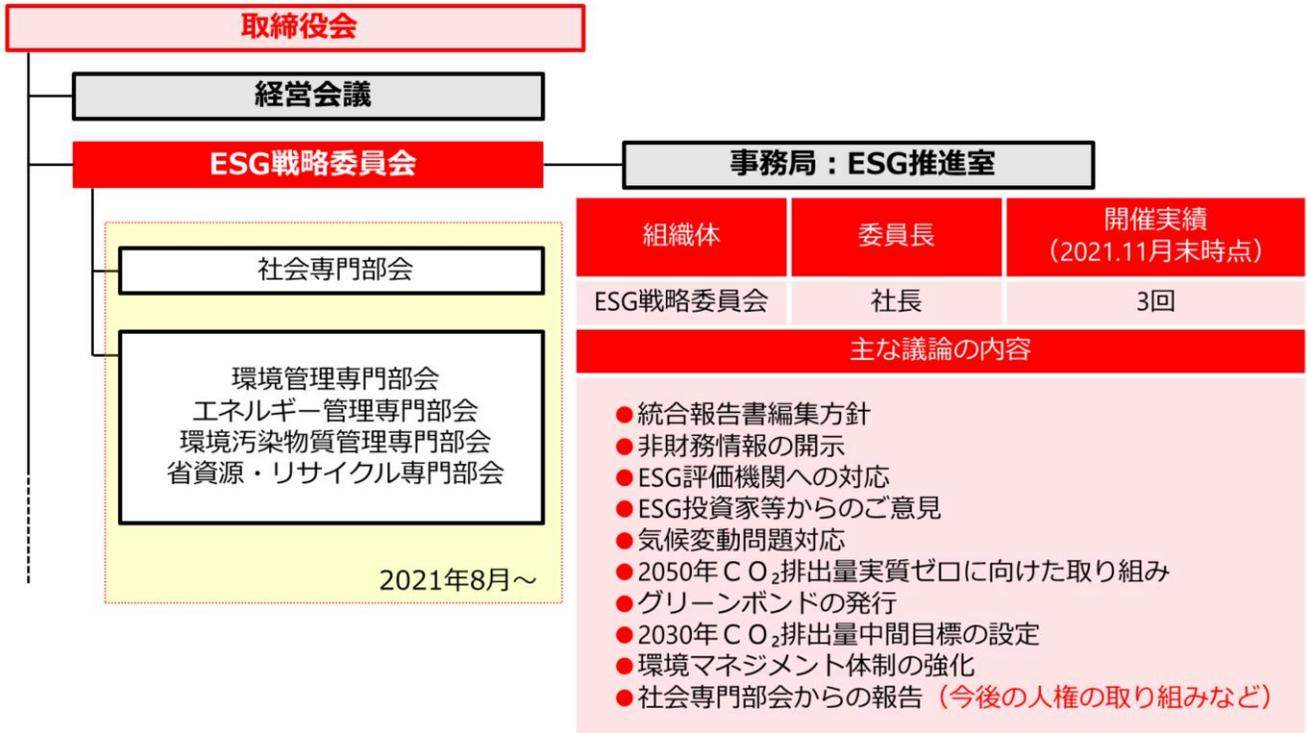
- ・気候変動への対応は、日本においても2050年カーボンニュートラルの宣言がなされ重要度が増している。
- ・コロナ禍で、雇用の確保や従業員の健康に対する重要度が増した。
- ・事業を通じた地域社会への貢献は当社グループにとって重要だと考える。社外取締役の立場からも後押しをしていきたい。



- 当社グループでは、マテリアリティを「JR九州グループが常に考えるべきこと」と定義し、「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、3つのカテゴリーに整理しています。
- 株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話によりいただいたマテリアリティに関するご意見は、取締役会に報告しております。
- 取締役からは、気候変動への対応やコロナ禍における従業員の健康に対する重要性が増しているといった意見などがあがっています。
- また、一部の投資家より「マテリアリティの数が多すぎるのではないか」「KPIが不足している」といったご意見もいただいており、この点も含めて議論をしているところです。
- 次のページをご覧ください。

# 1 当社グループのESG経営

## ESG経営の推進体制



※旧環境に関する委員会の開催を含む

5

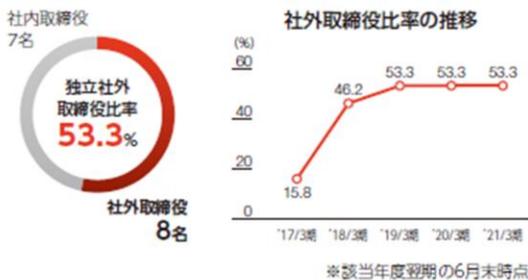
- ESG経営の推進体制についてです。
- 2019年11月に設立した「ESG戦略委員会」は、ESG経営を推進していくための審議機関です。社外取締役もオブザーバーとして出席しており、グローバル視点やバックカスティング思考の重要性、開示情報のあり方などについて、ご意見をいただいています。
- 2021年8月には、気候変動をはじめとする環境問題への対応をESG経営として推進するために、従来の環境に関する委員会をESG戦略委員会に統合し、環境マネジメント体制の強化を図っています。
- また、合わせて、環境、社会についての専門部会も立ち上げました。10月に開催した社会専門部会では、統合報告書や評価機関対応に関する課題の共有、今後の人権の取り組みなどについて議論し、その内容についてはESG戦略委員会に報告しています。
- 次のページをご覧ください。

## 2 健全な企業運営

### 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



#### 女性取締役比率



- 健全な企業経営に向けた取り組みとして、ガバナンスの変遷をご説明します。
- 当社は、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、取締役会の過半数が独立社外取締役であり、女性取締役の割合も20%となっています。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。
- また、指名・報酬諮問委員会においても、委員会の実効性の更なる向上を目的としスリム化を図るなど、ガバナンスの強化に努めております。
- 次のページをご覧ください。

## 2 健全な企業運営

### 実効性評価プロセス

#### 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

### 2020年3月期の実効性評価で認識された課題 に対する主な進捗

- (課題) 2020年3月期において、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た。
- (進捗) 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た。

### 2021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
- 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
- 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を認識

- 取締役会の実効性評価についてご説明します。
- 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、継続して実効性評価を実施しています。
- 前回の実効性評価で認識された課題に対する主な進捗として、指名・報酬諮問委員会における議論の上、後継者計画を策定しました。
- また、新たに認識されたものとしては、ESGに関して知見のある社外取締役の増員によりESGの情報等の開示がさらに適時適切になったことが確認されています。
- 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あります。これを受け、次期中期経営計画の策定については、協議事項として取締役会に複数回付議するなどして、議論の充実を図っております。
- 次のページをご覧ください。

## 2 健全な企業運営

### 取引先の皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指す

- 「調達基本方針」に基づき、社会規範の遵守、人権の尊重、環境への配慮などの「ESG」の取り組みを推進
- 説明会の開催、ヒアリングまたはアンケートを通じた取引先における取り組み状況の確認

### 取引先の皆さまへの働きかけ



※写真は2019年7月 取引先説明会

- 外部講師を招いた研修の実施
- ESG視点からの当社グループを取り巻く環境と今後の取り組みに関する勉強会を開催

- 「取引先の皆さま」と一緒になった取り組みについてご説明します。
- 当社は、取引先の皆さまとともに持続可能な社会の実現を目指していきたいと考えており、取引先さまに当社の調達方針に対するご理解と取り組みに対するご協力をお願いしています。
- 具体的には、鉄道資材調達先の皆さまを対象に、説明会の開催や、ヒアリングまたはアンケートを通じた取り組み状況の確認を行っています。説明会では、取引先の皆さまとのコミュニケーションを図るとともに、外部講師を招いた勉強会を開催するなどにより、ESGに関する理解を深めています。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～環境問題への対応～

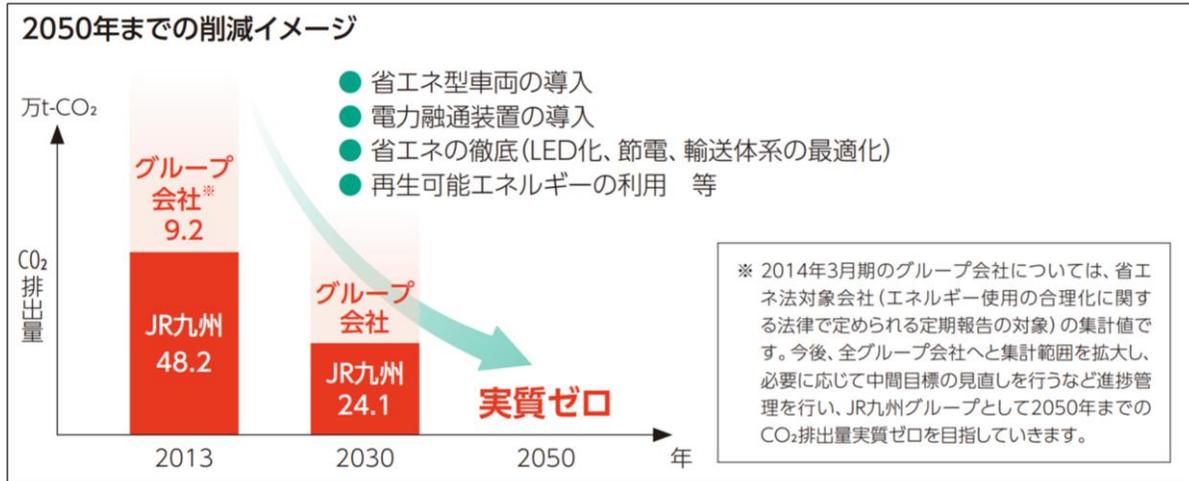
#### (2021/02/17) TCFD賛同

- ✓ シナリオ分析、リスクと機会を開示
- ✓ JR九州グループ2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ宣言



#### (2021/08/31) 統合報告書2021

- ✓ JR九州の2030年中間目標を2013年比△50%に設定



現在、2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロへ向けたロードマップを策定中

9

- 持続可能な社会の実現についてです。
- まずは、環境問題への対応、とりわけ気候変動対応についてご説明します。
- 当社では、2021年2月にTCFD提言への賛同表明及びシナリオ分析を含む情報開示を行っています。また、合わせて当社グループとして2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指すことを宣言しました。加えて、2021年8月には、当社の2030年の中間目標として、2013年比で50%削減することを表明しています。
- 現在は「コストを抑え排出量を削減する」守りの視点と「新たな収益を生み出す」攻めの視点を踏まえて、2050年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロに向けたロードマップを策定中です。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～環境問題への対応～

#### 新社員研修センター



ZEB化実証事業に採択

#### 箕子小学校跡地活用事業（桜十字グループとの共同開発）



「地域を支える場所、再び。- Re すのこ -」

ZEB oriented相当の基準を確保  
CASBEE福岡Aランク取得を目指す

#### 長崎駅開発



脱炭素に向けた取り組みやCO<sub>2</sub>削減に  
努め、環境負荷を軽減

#### 省エネ車両の導入



821系近郊型電車

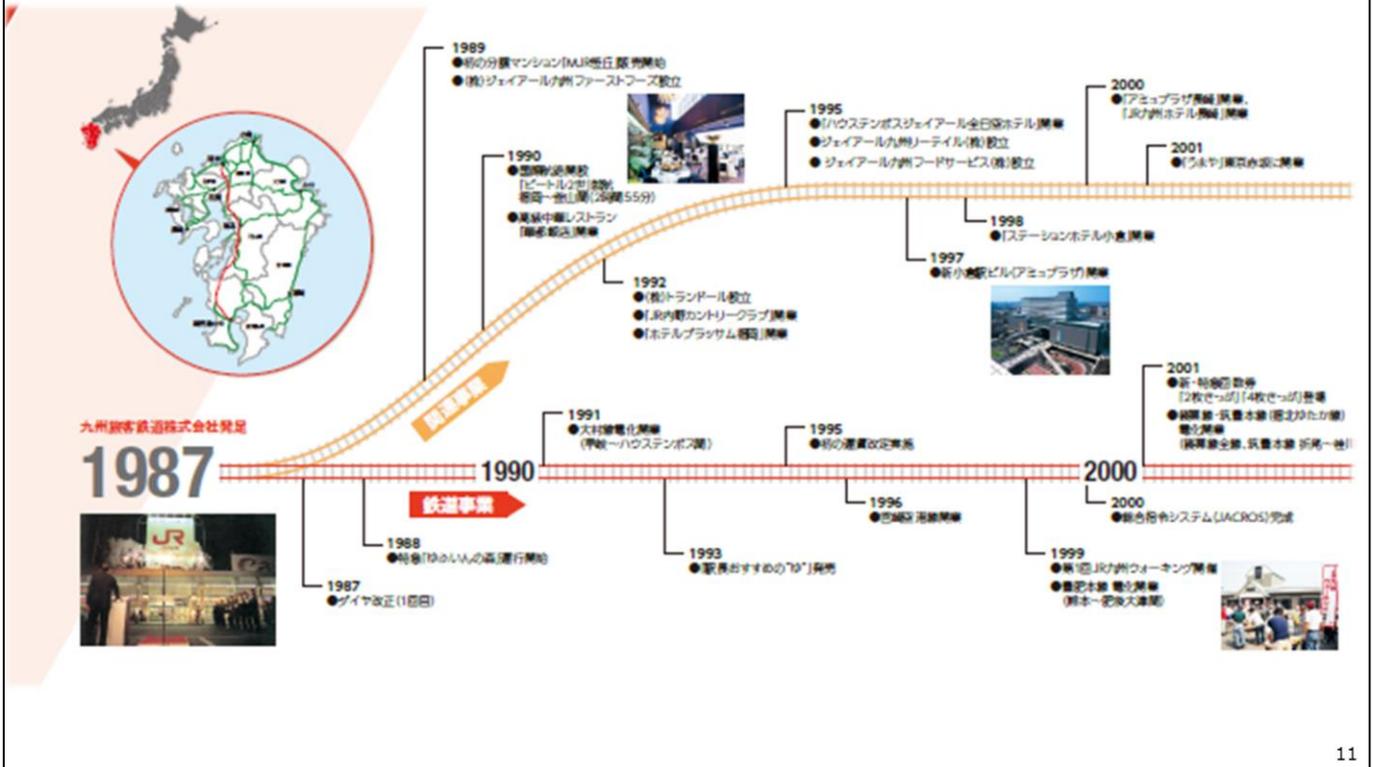


YC1系蓄電池搭載型  
ディーゼルエレクトリック車両

- 具体的な取り組み事例をいくつかご紹介します。
- 現在建設中の新社員研修センターでは、BELSにおいて最高評価の5つ星を取得、ZEB Readyの認定を受けております。
- 桜十字グループとの共同開発による福岡市の箕子（すのこ）小学校跡地活用事業では、地域・行政・事業者による「ずっと住み続けられる安全安心なまちづくり」の実現を目指しており、環境負荷低減の取組みとしても、ZEB oriented 相当の基準を確保し、CASBEE福岡の A ランクの取得を目指した開発を行います。
- 長崎駅開発においても、断熱性向上や緑化推進による建物熱負荷の低減や、高効率設備導入による環境負荷を軽減しています。
- また、鉄道部門では、引き続き省エネ車両を導入し、効率的なエネルギーの利用に努めています。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～地域社会への貢献「地域を元気に」～

#### 「地域を元気に」



- 持続可能な社会の実現として、地域社会への貢献であり、社会的価値の創出である「地域を元気に」について、ご紹介します。
- 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。
- 会社発足以来、強靱な鉄道づくりの実現に向けて着実に取り組むとともに、グループの総合力を活かして様々な事業を通じたまちづくりを積極的に推進してきました。その中心には、「地域を元気にしたい」という変わらぬ思いがあります。
- 度重なる自然災害に見舞われても、その度に、地域の皆さまと一緒にその困難を乗り越えて、地域のにぎわいをつくってきました。
- 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思います。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～地域社会への貢献「地域を元気に」～

#### 「地域を元気に」することによる価値創造

「あるべき姿」の実現に向けた道のり (価値創造プロセス)

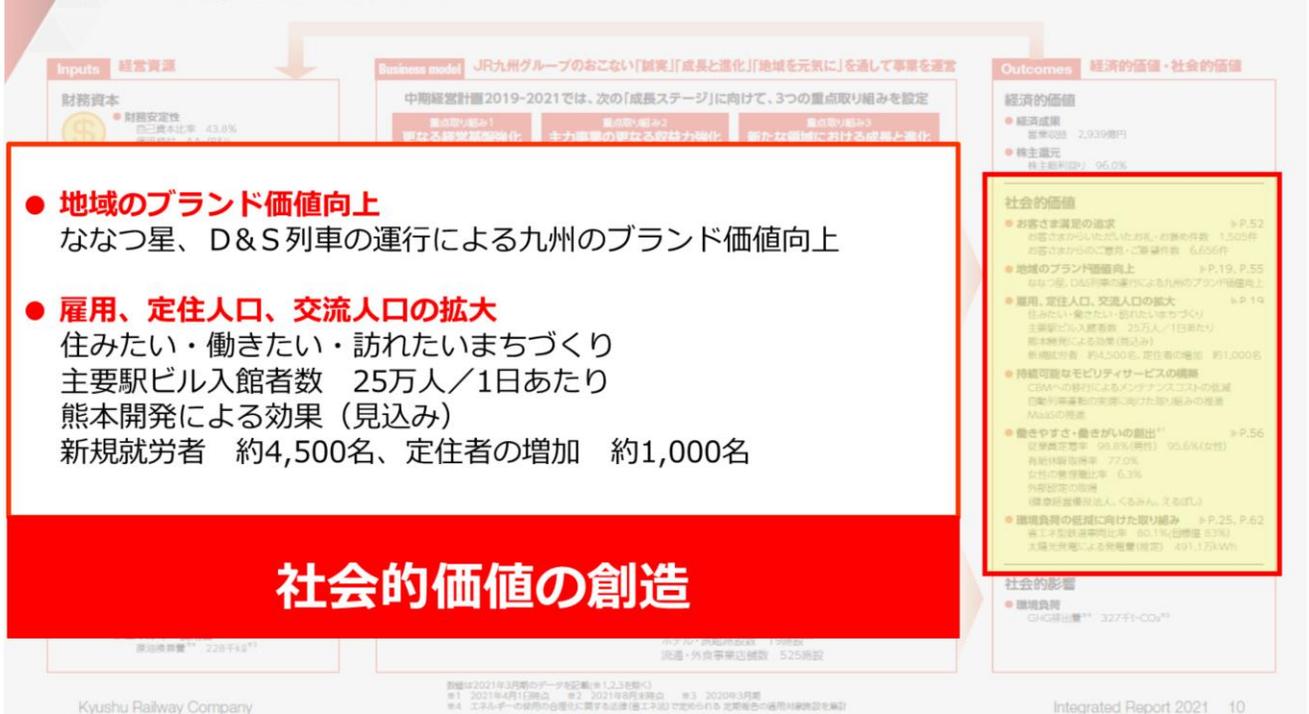


- こちらは、統合報告書でお示した、当社グループの価値創造プロセスです。
- あるべき姿の実現に向けた道のりでは、経営資源である人的資本等を最大限活かし、事業を運営していきます。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～地域社会への貢献「地域を元気に」～

#### 「地域を元気に」することによる価値創造

「あるべき姿」の実現に向けた道のり (価値創造プロセス)



- こちらでもお示した通り、ななつ星やD&S列車の運行による九州のブランド価値向上や住みたい・働きたい・訪れたいまちづくりを通じた雇用・定住人口・交流人口の拡大は、当社グループが創り出す「社会的価値」であると考えています。
- つまり、当社グループにとって「地域を元気に」することは、地域貢献活動ではなく、事業活動そのものであり、社会的価値を創造するものです。
- 次のページをご覧ください。

### 3 持続可能な社会の実現 ～地域社会への貢献「地域を元気に」～

#### M&Aと地域特化型ファンド

従来のM & Aに加え、地域特化型ファンドを通じた柔軟かつ機動的な投資形態を持つことで、速やかな事業ポートフォリオの強化と九州の持続的な発展に寄与する

	M&A	地域特化型ファンド
<b>共通点</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①当社グループの主力事業の強化及び事業領域の拡大を通じた事業ポートフォリオの強化</li> <li>②九州の元気に貢献し得る優良企業の後継者不足等の解消を通じて九州の持続的な発展に貢献</li> </ul>	
<b>特徴</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業とのシナジー/補完性を有する事業が主なターゲット</li> <li>・基本的に自社単独で直接出資</li> </ul> <p>【過去2年間のM&amp;A実績】</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・投資期間を通じて事業性を見極めるため、投資対象範囲が広い</li> <li>・ファンド形態による共同出資で子会社化以外のオプションを持つ</li> <li>・当社グループとジェイ・ウィル・グループから人的支援等サポート</li> <li>・ファンドを通じた収益機会の拡大を図る</li> </ul>
	2021年4月以降200件程度の案件を検討	

#### MaaSの取り組み

地域活性化のための新たな地域インフラとしてMaaS (Mobility as a Service) を推進し、「移動需要の創出」と「持続可能な公共交通ネットワークづくり」を実現する

##### 事業者間の連携強化

地域交通事業者等との協業の推進

##### グループ内事業連携強化

商業・宿泊・飲食との連携

##### 観光推進、地域経済活性化

地域住民、観光客の利便性、回遊性の向上

##### DX推進

チケットレス化

#### 宮崎交通との連携

##### 高鍋駅で宮崎交通バスとの輸送サービス連携を開始

##### 従来

- ・鉄道とバスが平行運行
- ・両社で乗り継ぎを考慮せず

##### 今後

- ・バス停を駅前に移設、バス運行ルートを変更
- ・乗り継ぎを考慮したダイヤに改正
- ・駅の待合環境を整備
- ・乗り継ぎに便利なmy routeデジタルチケットを発売
- ・駅前にトヨタカーシェアステーションを設置 (2021年6月実施済)



- 今年度に入ってすぐに発表した地域特化型ファンドは、「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、交通事業者共通の問題である人口減少による利用人員の減少や労働力不足などの課題を抱える中、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。
- 次のページをご覧ください。

## 4 価値創造の源泉

### 価値創造の源泉



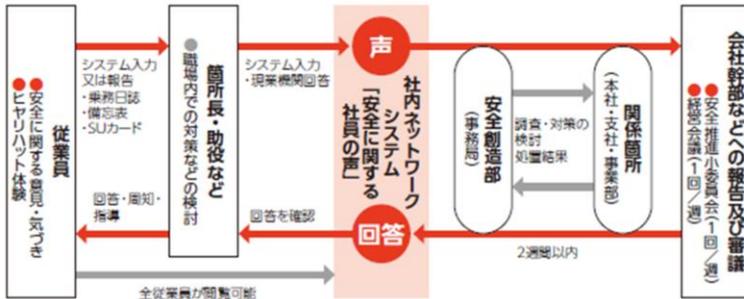
15

- 最後に、マテリアリティとして掲げている当社グループの価値創造の源泉についてご紹介します。
- 安全とサービスはJR九州グループのすべての事業の基盤として、変わることなく大切にすべきものです。
- 会社発足以来、鉄道輸送の最大の使命である安全の確保に努め、すべての事業において安全を最優先させるとともに、お客さまの声に耳を傾けながらサービスの向上に取り組み、お客さま満足を追求し続けてきました。
- そのDNAを受け継ぐ人材をつくることは、すべての事業の根幹であると考えています。
- ここでは、人づくりの観点から、安全とサービスの取り組みについて、ご紹介させていただきます。
- 次のページをご覧ください。

## 4 価値創造の源泉

### 安全について

＜安全に関する社員の声 フロー＞



### 表彰

- ◆ 安全創造大賞
- ◆ 安全創造賞
- ◆ ヒヤリハット推進賞
- ◆ ヒヤリハットオープン賞
- ◆ 想定ヒヤリ賞

### ヒヤリハットオープン賞とは

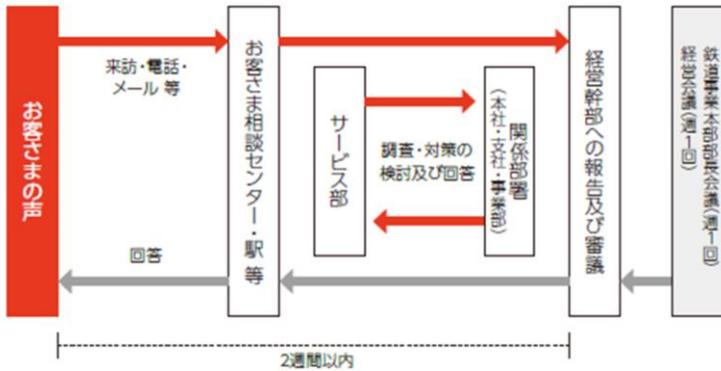
自らのヒヤリハット体験を積極的に声に出すことで、事故等の未然防止や安定した輸送の安全確保、労働災害の防止に大きく貢献した声に対する表彰

- まず、安全についてです。
- 安全は鉄道事業の課題ものだと思われがちですが、当社グループの全ての事業に共通した価値創造の源泉です。
- 当社では、“安全はあるものではなく、作りあげていくもの”と考えています。これには、安全は、自らが主体となってつくるものという意味が込められています。
- 「安全に関する社員の声」は、経営会議等に報告され、報告した従業員を表彰する制度もあります。
- 次のページをご覧ください。

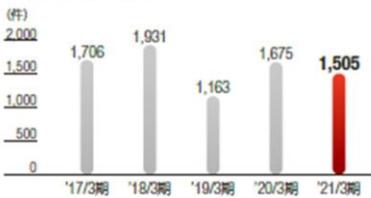
## 4 価値創造の源泉

### サービスについて

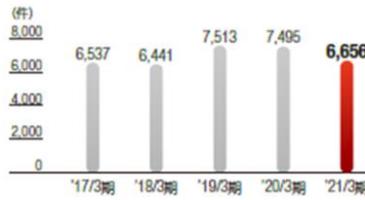
<お客さまの声 フロー>



お褒め件数の推移



ご意見・ご要望件数の推移

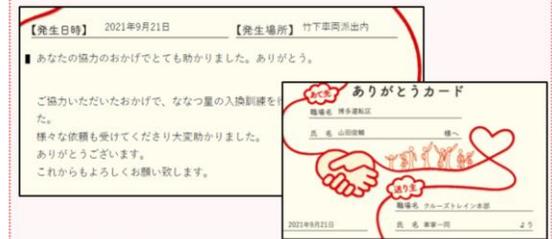


### 褒め合う文化を高める取り組み

- ◆ 各種表彰制度の設定
- ◆ 従業員の給与明細書にお客さまからいただいたお褒めの言葉を掲載
- ◆ 「ありがとうカード」の活用
- ◆ 「サービス・オブ・ザ・イヤー」の表彰

#### ありがとうカードとは

従業員同士がお互いに感謝の気持ちを伝えあうためのツール

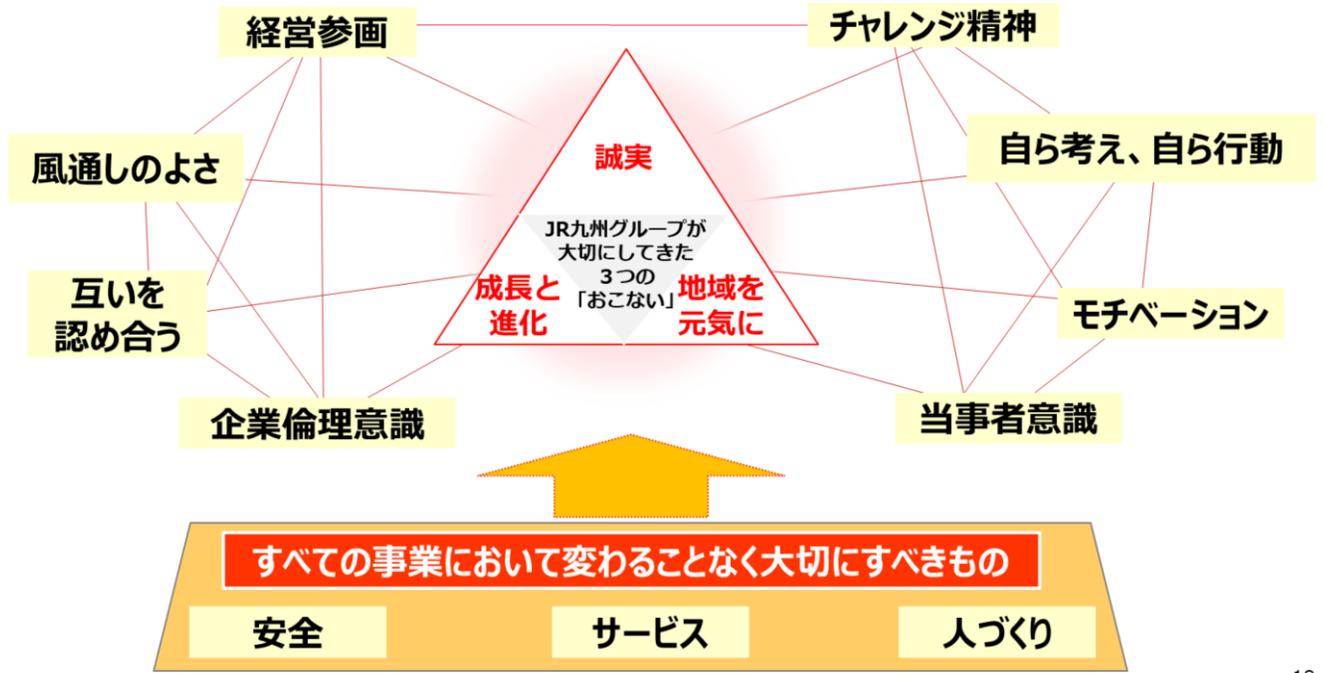


- サービスについてです。
- 当社では、お客さまの声に耳を傾け、関心やご不満を把握し、迅速なサービス改善に努めています。
- 「ご意見・ご要望」は内容と対策が経営会議に報告され、従業員同士がお互いに褒め合うことで働き甲斐を創出する取り組みも行っています。
- 次のページをご覧ください。

## 4 価値創造の源泉

### あるべき姿

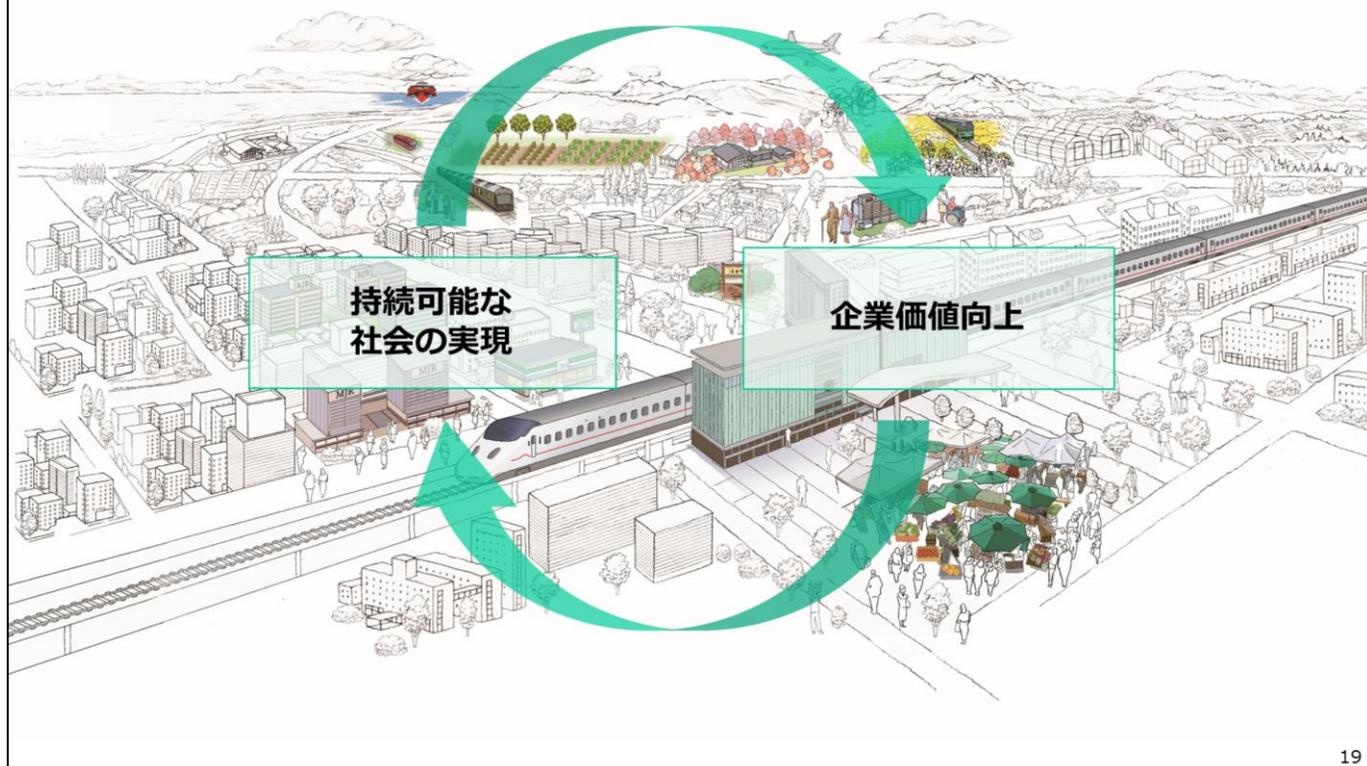
安全とサービスを基盤として 九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ



18

- 日々の業務において「おこない」を実践し、その積み重ねが、経営参画意識や互いを認め合う心、自ら考え、自ら行動するといった人づくりの基盤につながっています。本日はそれをお伝えたいと考え、安全とサービスの取り組みについて、人づくりの観点からお話させていただきました。
- 次のページをご覧ください。

## 持続可能な社会の実現と企業価値向上⇒あるべき姿の実現へ



- 今後も、従業員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所である、3つのおこないが原動力となり、「あるべき姿」の実現に向けて、長期的かつ持続的な価値を追求し、持続可能な社会の実現に貢献していきたいと考えています。
- 以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。
- この後、「地域を元気に」「人づくり」について、執行役員より詳しくご説明をさせていただきます。よろしく申し上げます。