JR KYUSHU IR DAY 2022

当社グループのESGの取り組み

2022年11月29日

九州旅客鉄道株式会社
取締役常務執行役員
松下　琢磨

目次

1　当社グループのESG経営

2　E（環境）

・脱炭素社会の実現

3　S（社会）

・すべての事業の基盤である安全とサービス

・持続可能なまちづくり

・価値創造の源泉である人づくり

4　G（ガバナンス）

・健全な企業運営

価値創造ストーリー

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

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

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

1　当社グループのESG経営

価値創造プロセス

Inputs

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

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

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

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

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

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

Business Activities

JR九州グループ中期経営計画 2022-2024

- 重点戦略①　事業構造改革の完遂
- 重点戦略②　豊かなまちづくりモデルの創造
- 重点戦略③　新たな貢献領域での事業展開

人材戦略の推進　／　経営基盤の強化

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

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

JR九州グループの強み

Outputs

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

Outcomes

経済的価値

2025年3月期目標

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

財務健全性指標
(2025年3月期時点)

D/EBITDA	5倍程度
自己資本比率	40%程度

社会的価値
- **脱炭素社会の実現に向けた取り組み**
- **「ゆるぎなき安全」をつくる取り組み**
- **「サービスを社風へ」と高める取り組み**
- **豊かなまちづくりモデルの創造**
- **新たな貢献領域での事業展開**
- **人材戦略の推進**
- **ステークホルダーとのコミュニケーション充実**

マテリアリティ

「JR九州グループが常に考えるべきこと」

E
脱炭素社会の実現

S
すべての事業の基盤となる安全とサービス

持続可能なまちづくり

価値創造の源泉である人づくり

G
健全な企業運営

※1　2022年4月1日現在　　※2　エネルギーの使用の合理化等に関する法律(省エネ法)で定められる定期報告の適用対象施設を集約
※ 数値は、特に記載がない限り2022年3月期を記載

マテリアリティの見直しと中期経営計画（2022-2024）における非財務KPI

マテリアリティ JR九州グループが常に考えるべきこと	マテリアリティに対する考え	JR九州グループ中期経営計画2022-2024 主な取り組み	目標・指標	
E 脱炭素社会の実現	鉄道事業を中心としたシームレスな移動の提供・利用促進により、社会全体の脱炭素化に貢献するとともに、脱炭素社会の実現に向けて、2050年CO_2排出量実質ゼロを目指します。	脱炭素社会の実現に向けた取り組み	● CO_2排出量 ● 環境に関する情報開示 ● グリーンビルディング	● 2030年度のJR九州単体排出量 2013年度比50%削減 ● グループ全体でのスコープ1,2排出量 排出量の把握 ● グループ全体でのスコープ3排出量 算定に着手 ● グリーンビルディング認証の取得 1件以上
S すべての事業の基盤となる安全とサービス	安全とサービスはすべての事業の基盤として、変わることなく大切にすべきものです。お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまからの信頼を築くことがすべての事業の基本であると考えています。	「ゆるぎなき安全」をつくる取り組み 「サービスを社風へ」と高める取り組み	● 安全 ● サービス	● 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数※1 0件 ● 従業員等の死亡労災件数 0件 ● サービスランキング※2 点数 90点以上
S 持続可能なまちづくり	「住みたい・働きたい・訪れたい」九州をつくるまちづくりは、九州という地域に根差し、ともに成長してきた当社グループだからこそできるまちづくりです。 外部環境や人々の価値観の変化を捉えた「豊かな生活を実現するまちづくり」を目指すとともに、既存事業を通して培った強みを活かし、九州の持続的な発展に貢献できる事業領域の拡大を図ります。	豊かなまちづくりモデルの創造 新たな貢献領域での事業展開	● 開発エリア周辺の定住人口 ● 新規開発案件での雇用創出	● モニタリング指標 ● モニタリング指標
S 価値創造の源泉である人づくり※3	企業価値をつくりだす源泉は人材です。自ら学び、挑戦する人づくりに取り組むとともに、働きやすさの追求と働きがいの創出に努めています。多様な人材が活き活きと活躍できる環境をつくることで、当社グループの企業価値をさらに高め、持続的な成長につなげます。	人材戦略の推進	● 従業員エンゲージメント ● ダイバーシティ（女性活躍推進） ● 働きやすさ ● 健康経営 ● リスキリング支援	● 従業員意識調査結果 継続的に前年度を上回ること ● 経営陣と従業員の意見交換 毎年40回以上 ● 新入社員の女性比率 30%以上 ● 2030年度の女性管理職割合 10%以上 ● 男性の育児休職等取得率 50%以上 ● 特定保健指導実施率 80%以上 ● デジタル人材の育成者数 500名以上 ● 1年間の社外研修受講者数 500名以上
G 健全な企業運営	経営の透明性、公平性を確保するために、実効性の高いコーポレートガバナンスを目指します。また、ステークホルダーの皆さまとの双方向のコミュニケーションの充実に努め、長期的・安定的な信頼関係を構築していきます。	ステークホルダーとのコミュニケーション充実	● 機関投資家 ● 個人投資家 ● お客さま ● 地域社会	● 決算説明会等の継続開催、投資家意見の取締役会での共有 ● 社外取締役を交えたラージミーティング（IR DAYなど）の開催 毎年1回以上 ● 説明会・見学会等の交流機会 毎年5回以上 ● お客さま懇談会 毎年10回以上 ● 地域社会との持続的な関係づくり

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

2　脱炭素社会の実現

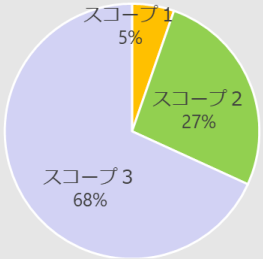
TCFD提言に基づく情報開示

2021年2月
- TCFD提言への賛同と2050年カーボンニュートラルを宣言
- 「ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標」を開示
- リスクと機会の特定

2021年8月
- 2030年中間目標（JR九州単体で2013年度比△50%）を公表

2022年4月
- スコープ3排出量の開示（JR九州単体）

2022年3月期排出量（JR九州単体：819千t-CO_2）



2022年8月
- 1.5℃シナリオ分析の実施
- 財務影響増加額を一部開示

リスク項目		想定内容	財務影響増加額（億円／年）		
			4℃	2℃	1.5℃
移行	炭素税の引き上げ	排出係数の減少を踏まえ、炭素税導入に伴うコストを想定	―	+約15	+約10
物理的	自然災害の頻発・激甚化	自然災害の増加に伴う設備被害増額を想定	+約150	+約75	

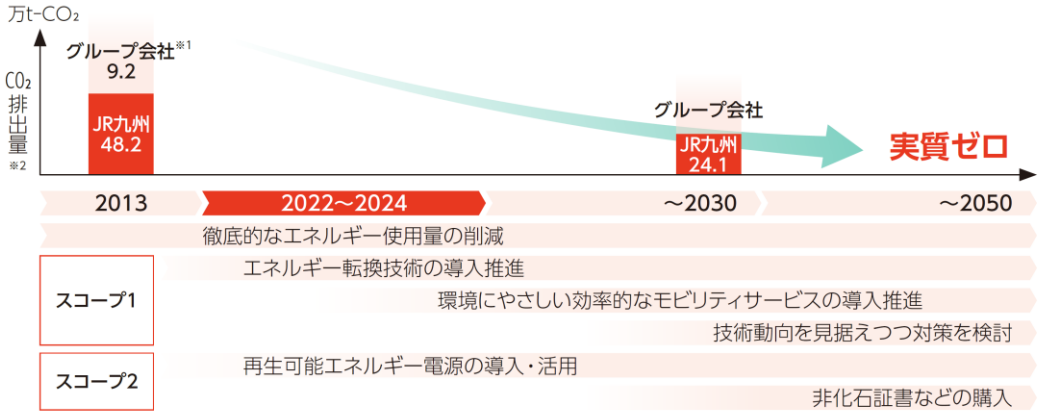
脱炭素社会の実現に向けた基本的な考え方

守り　CO_2排出量の削減
- 将来のエネルギーコスト増加を見込み、エネルギー使用量を削減する取り組みを実施
- CO_2フリー電力や非化石証書などの購入

相互補完

攻め　新たな価値の創出
- 脱炭素社会への移行を事業成長の機会と認識
- 他社連携により、環境価値を生み出し、自社活用や売却益を獲得

脱炭素社会の実現に向けたロードマップ



※1 エネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）で定められる定期報告の集計値
※2 スコープ1、2排出量

中期経営計画期間の取り組み

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

守り

2　脱炭素社会の実現

環境価値向上に資する投資

- 本中期経営計画において、約600億円計画
- 省エネ型車両や、グリーンビルディング認証の取得を目指す不動産への投資を対象
- 他にも再エネ事業等への投資も検討

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

運転用電力の省エネ化

西九州新幹線に導入されたN700S「かもめ」は走行抵抗の低減や、主回路にSiC素子を採用することにより、消費電力量を削減

不動産事業における グリーンビルディング認証の取得

2023年に竣工予定の「鹿児島中央駅西口複合ビル」「新長崎駅ビル」でCASBEEの取得を目指す

ESGファイナンスの実施

- 2021年4月　グリーンボンド発行
- 2022年7月　環境格付融資の実行
- 2022年9月　サスティナビリティ・リンク・ローンの実行
- 2022年11月　グリーンボンド発行

DBJ 環境格付 2022

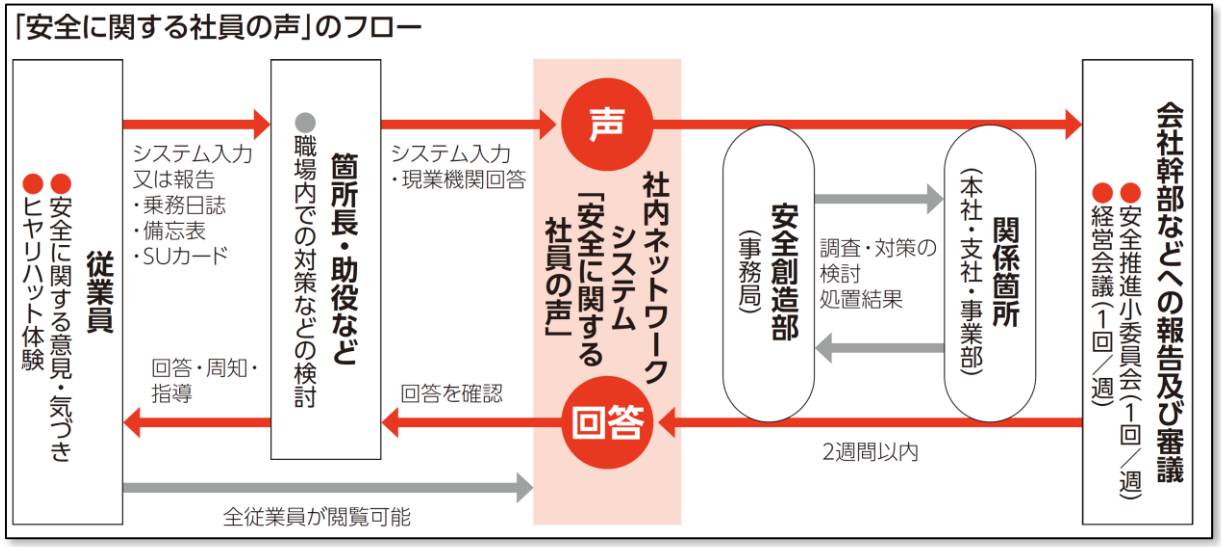
3　すべての事業の基盤となる安全とサービス

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

安全に関する基本的な考え

安全はあるものではなく、つくりあげていくもの

安全に関する社員の声



「安全に関する社員の声」による改善事例

お客さまが転落する危険性

転落防止用のフェンスを設置

安全創造館研修

リニューアルした安全創造館の研修設備

経営陣が受講する様子（6巡目研修）

- 2011年1月開設
- 経営陣をはじめ全従業員を対象
- グループ会社従業員も受講
- 2021年3月にリニューアル
- 現在、6巡目研修を実施中
（およそ２年に１回のサイクルで受講）

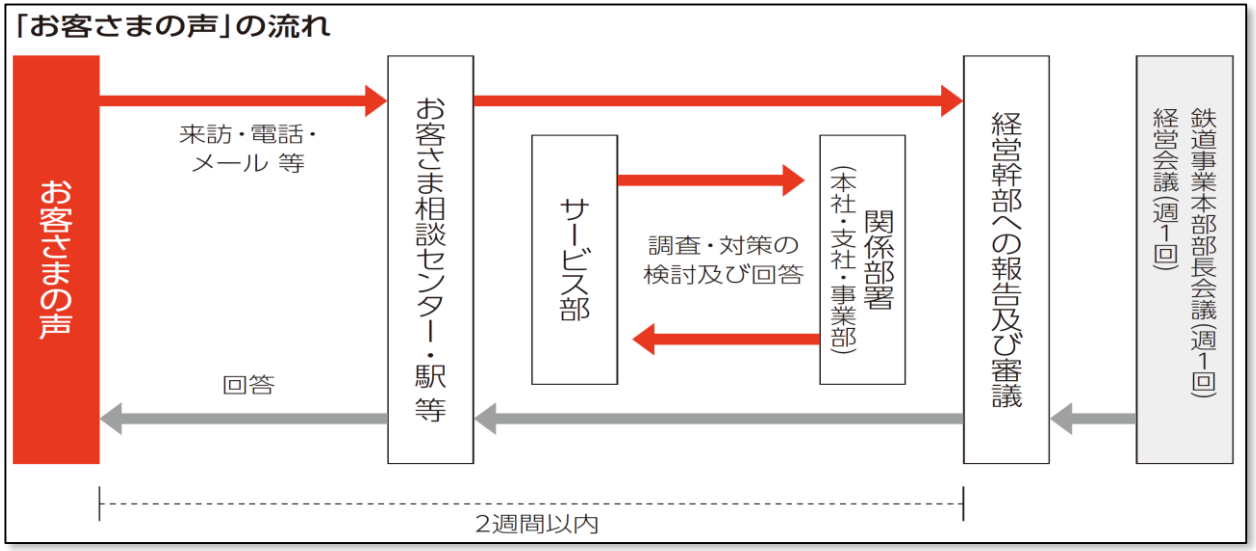
3　すべての事業の基盤となる安全とサービス

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

サービスに関する基本的な考え

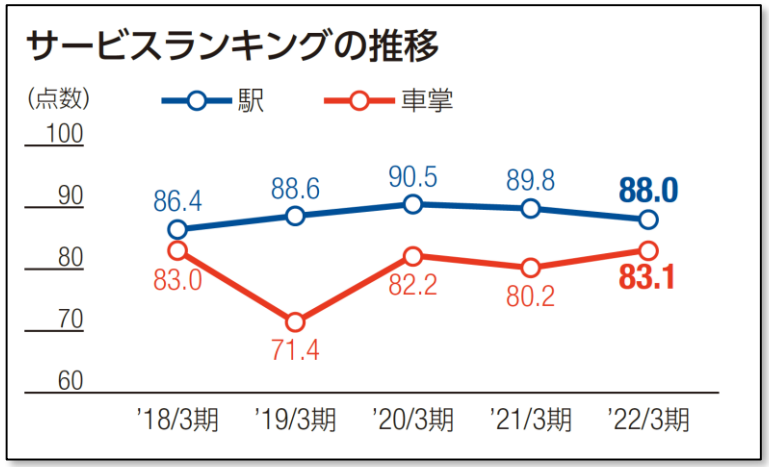
お客さまの声に耳を傾ける

お客さまの声



- 代表取締役社長執行役員を委員長とする「サービスを社風にする委員会」において、お客さまの声を分析
- お客さまの声を活かし、サービスの品質を高めるPDCAサイクルを機能させる

サービスランキング



外部調査機関に依頼して、第三者からの視点でサービスレベルを調査

駅社員のコメントの一例

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

3　持続可能なまちづくり

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

地域を元気に　~持続可能なまちづくり~

「地域を元気に」　＝　地域の**経済的価値**と**社会的価値**を向上させること

3　持続可能なまちづくり

福岡市 油山にて、複合体験型アウトドア事業に参入

- 新たなまちづくりへの挑戦として、福岡市南部に位置する油山市民の森等リニューアル事業に取り組む
- 福岡グリーンネクストのリーディングプロジェクトとして福岡市や株式会社スノーピークほか構成企業と協力しながら2023年春開業に向けて準備を進める。

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

油山事業に取り組む３つの意義

① 駅や鉄道沿線でない立地における「新たなまちづくりへの挑戦」

② 環境、循環型社会、脱炭素等の取組による「持続可能で魅力的な地方創生事業」

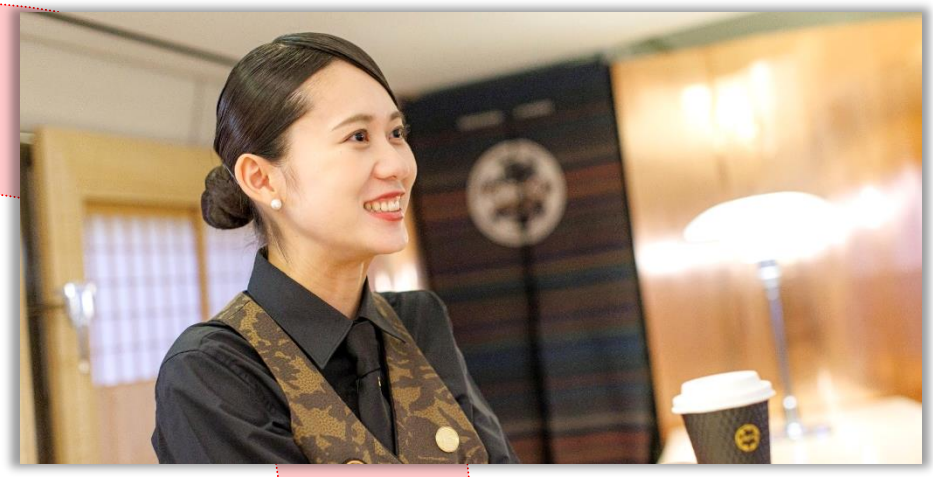
③ 「人と都市と自然の共生」をビジョンに福岡の新たな都市ブランディングや次代への九州のまちづくりへとつながる「ソーシャルインパクト」

3　価値創造の源泉である人づくり

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

自ら学び、挑戦する人づくり

働きやすさの追求と働きがいの創出



3　価値創造の源泉である人づくり

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

人材戦略の推進

戦略実行・実現を担う人づくりのカギ

人事制度改革

制度や体制を一体的に見直し、新たな人づくりの仕組みを構築

採用・配置
戦略に合致した人材ポートフォリオの実現

育成
多様なキャリア実現と
人材の最大活用

評価
従業員の
エンゲージメント向上

（事例）人事賃金制度の見直し

- 多様な業種の従業員と意見交換を実施
- 課題の抽出、方向性の確認

あるべき姿の実現

- 企業価値の向上
- 持続可能な発展

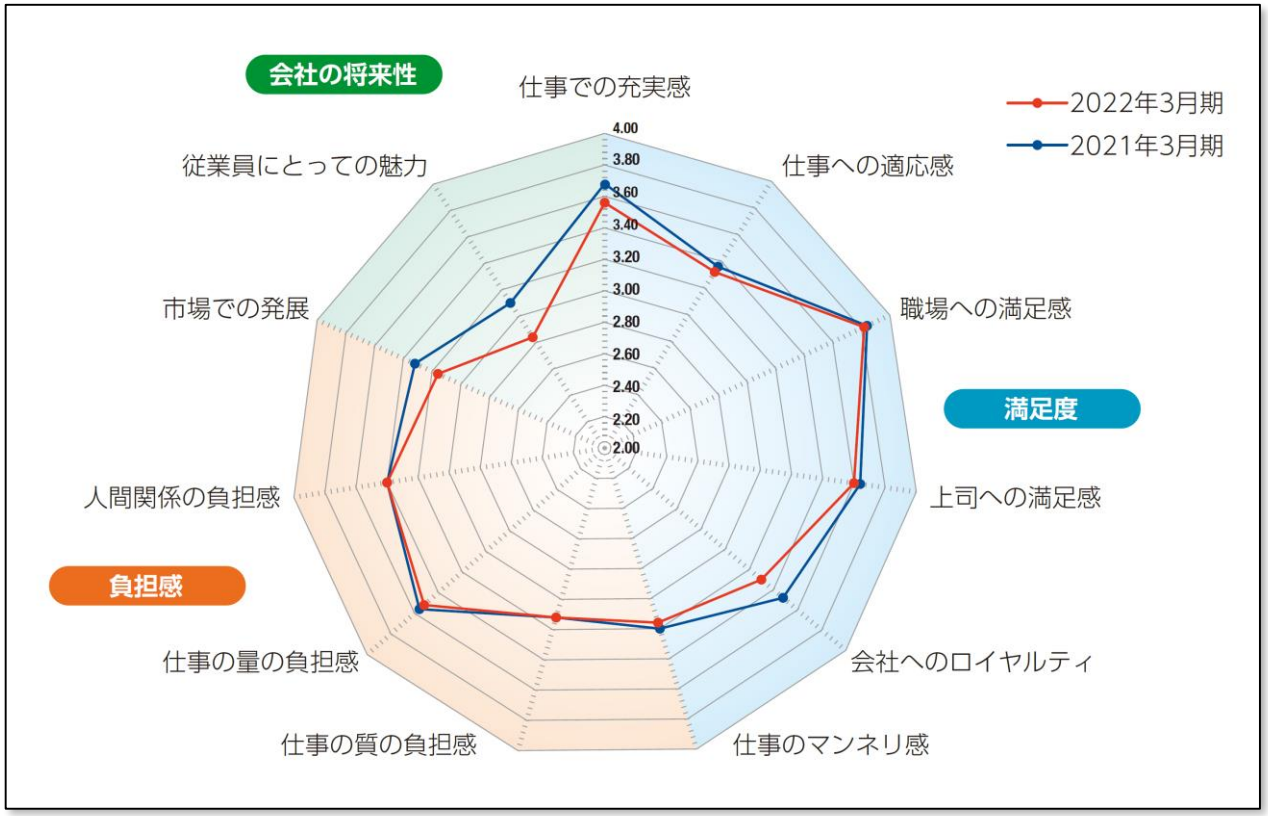
2030年長期ビジョンの実現・マテリアリティ

中期経営計画期間で目指す姿
社員の"個"の力の最大化による当社グループの成長

3　価値創造の源泉である人づくり

従業員エンゲージメントの向上

人材戦略の実現度合を役員のKPIに設定・評価し、当社グループの人づくりを経営層から変革



調査の結果を受けた取り組み

「市場での発展」や「従業員にとっての魅力」という会社の将来性に関する**満足度が低下**
会社理念の更なる浸透が課題

- 経営陣と従業員との意見交換会の継続的な実施
- 経営方針の共有や各職場の活性化、従業員のモチベーション向上を目的として、**全社員を対象とした意見交換会**を実施

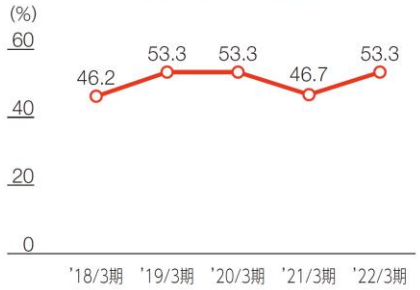
全社員を対象とした意見交換会

- **代表取締役社長執行役員**と現場長等との意見交換会　　2023年3月期内に実施
- **代表取締役社長執行役員**及び**取締役常務執行役員**等と従業員との意見交換会　　2023年3月期～2025年3月期の3年間で実施

ガバナンスの変遷

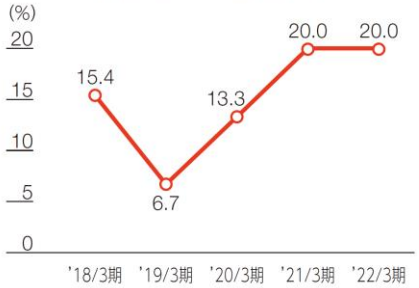
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
統治体制	機関設計	監査等委員会設置会社へ移行	→	→	→	→
	委員会	指名・報酬諮問委員会の設置 （議長：社外取締役 総数9名：社外8名、社内1名）	→	指名・報酬諮問委員会 （総数6名にスリム化： 社外5名、社内1名）	→	→
	ガバナンス強化の取り組み	執行役員制度を導入	→	→	→ 後継者計画の策定	→
取締役会	取締役	13名	15名 CFOを明確化	→	→	→
	独立社外取締役（人数／比率）	6名／46.2%	8名／53.3% 不動産、IR・財務に知見のある社外取締役2名を増員	8名／53.3%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

独立社外取締役比率の推移



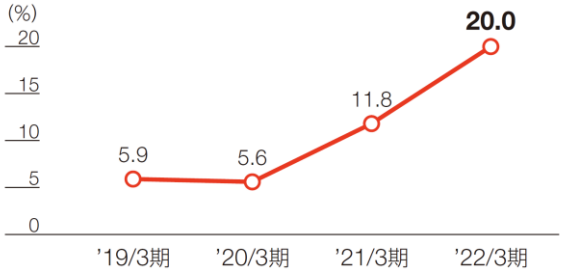
※該当年度翌期の6月末時点

女性取締役比率の推移



※該当年度翌期の6月末時点

女性執行役員比率（取締役を兼務する執行役員を除く）



※集計範囲：JR九州単体
※当該年度翌期の6月末時点

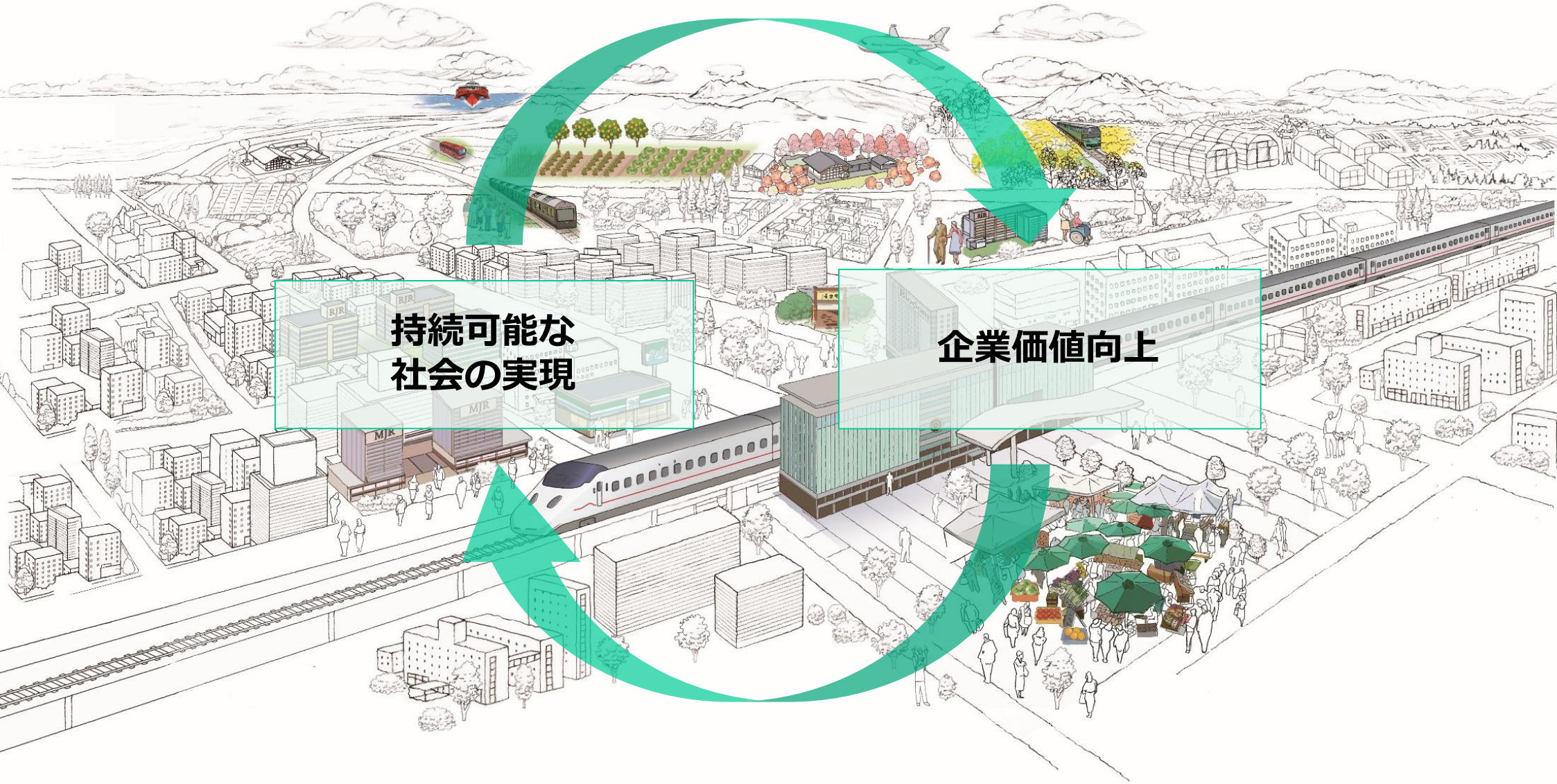
ステークホルダーとのコミュニケーションの充実

- 地域社会との持続的な関係づくり

D&S列車を通した地域のおもてなし

JR九州ウォーキングによる地域とのつながり

BRTをはじめとする沿線の皆さまとの検討会

地域の皆さまと様々な職場との取り組みや連携

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