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

- ▶ 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。CFOの松下です。
- ▶ 私からは、当社グループのESGの取り組みについてお話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 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

▶ 私からは4点お伝えします。1つ目は、当社グループのESG経営の基本的な考え方について、2点目以降は、ESGに関連する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



- ▶ 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、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」の実現を目指しています。
- ▶ 「あるべき姿」の実現に向け、2030年長期ビジョンを掲げ、2つの実現方針を設定し、これを ふまえたマテリアリティを設定しています。
- ▶ 「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」は、成長軌道への復帰を図る重要なステージと 位置付けており、価値創造プロセスの循環を通して、長期ビジョン、そしてあるべき姿の実現 に向け、持続的な成長を目指していきます。
- ▶ 次のページをご覧ください。

当社グループのESG経営 1 価値創造プロセス マテリアリティ 財務資本 JR九州グループ中期経営計画 2022-2024 经济的価值 「JR九州グループが 財務安定性 自己資本比率 40.8% / 信用格付 AA-(R&I) 常に考えるべきこと」 人的資本 豊かなまちづくり 新たな貢献領域 モデルの創造 での事業展開 従業員数 7.647人(単体)** 従業員数 14.872人(連結) 1人あたり研修実施時間 17.5時間 事業構造改革 ROE (参考) E の完遂 財務健全性指標 (2025年3月期時点) 知的資本 人材戦略の推進 経営基盤の強化 脱炭素社会の実現 D/EBITDA 5倍程度 自己資本比率 40%程度 安全に関するノウハウの蓄積 安主に向りの任何の戸 11,040円 ・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 S すべての事業の基盤となる 持続可能なモビリティサービスの提供 安全とサービス 路線網/ 人材 保有資産 財務基盤 ネットワーク (技術力、運営力) 社会的価値 JR九州グループの強み 持続可能なまちづくり 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 ● 脱炭素社会の実現に向けた 取り組み 社会・関係資本 「ゆるぎなき安全」をつくる 人づくり 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 取り組み ● 「サービスを社風へ」と高める ● 九州一円の鉄道サービス 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 鉄道輸送人キロ 61億人キロ 1日あたり73万人のご利用 ● 地域社会、自治体、企業等との連携 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 豊かなまちづくりモデルの G JR九州ウォーキング参加人数 54.489人 クルーズトレイン「ななつ星in九州」や D&S列車の運行 白然資本 流通・外食事業店舗数 559店舗 新たな質試領域での事業展開 健全な企業運営 JR博多シティ、アミュプラザなどの 駅ビルの運営 COz排出量 313千t-COz 主要な駅ビル(アミュプラザ) 7施設 • ステークホルダーとの 産業廃棄物排出量 83千t ● エネルギー使用量 駅ビルテナント収入 1.846億円 原油換算量 ※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 券 数価は、特に記載がない限り2022年3月期を記載 4

- ▶ こちらは価値創造プロセスです。
- ▶ 当社グループは、様々な資本を使って、5つのセグメントが持つ強みを活かした事業運営を実践し、経済的価値および社会的価値の向上を目指しています。
- ▶ 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」と定義しており、価値創造プロセスの循環を通して、マテリアリティを解決し、さらには企業価値を高め、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	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			
常に考えるべきこと		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(〇)維州侵害官ゼロを日和、ます。	脱炭素社会の 実現に向けた取り組み	● CO₂排出量● 環境に関する情報開示	2030年度のJR九州単体排出量グループ全体でのスコープ1,2排出量グループ全体でのスコープ3排出量	2013年度比50%削減 排出量の把抗 算定に着き
	2000年とし2併山里夫貝と口を目指しまり。		グリーンビルディング	グリーンビルディング認証の取得	1件。
すべての事業の 基盤となる 安全とサービス	安全とサービスはすべての事業の基盤として、変わることなく大切にすべきものです。お客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまからの信頼を築くことがすべての事業の基本であると考えています。	「ゆるぎなき安全」を つくる取り組み	● 安全	鉄道事業におけるお客さまが死傷する。 ・従業員等の死亡労災件数	事故件数 ^{®1} Of Of
		「サービスを社風へ」と 高める取り組み	• サービス	サービスランキング^{®2} 点数	90点。
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、成存事業を通して培った強みを活かし、九州 の持続的な発展に貢献できる事業領域の拡大を図ります。	豊かなまちづくり モデルの創造	開発エリア周辺の 定住人口	モニタリング指標	
		新たな貢献領域での 事業展開	新規開発案件での 雇用創出	モニタリング指標	
	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劇出に努めていま す。多様な人材が活き活きと活躍できる環境をつくることで、当社グ ループの企業価値をさらに高め、持続的な成長につなげます。	人材戦略の推進	従業員エンゲージメント	従業員意識調査結果 継経営陣と従業員の意見交換	続的に前年度を上回るこ 毎年40回。
価値創造の ・ ・ 源泉である			ダイバーシティ (女性活躍推進)	新入社員の女性比率2030年度の女性管理職割合	30%ı 10%ı
る 源泉である 人づくり ^{®3}			働きやすさ	男性の育児休職等取得率	50%p
X 3 C 9			健康経営	•特定保健指導実施率	80%
			リスキリング支援	デジタル人材の育成者数1年間の社外研修受講者数	500名。 500名。
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 パナンスを目指します。また、ステークホルダーの皆さまとの双方向の コミュニケーションの充実に努め、長期的・安定的な信頼関係を構築し ていきます。	ステークホルダーとの コミュニケーション充実	● 機関投資家	決算説明会等の継続開催、投資家意見の取締役会での共有 社外取締役を交えた ラージミーティング(IR DAYなど)の開催 毎年1回 毎年1回	
			個人投資家	 説明会・見学会等の交流機会 	毎年5回。
			お客さま	お客さま懇談会	毎年10回。
			● 地域社会	地域社会との持続的な関係づくり	

- ▶ 次に、マテリアリティと非財務KPIについて説明します。
- ▶ 中期経営計画において、2030年長期ビジョンの実現方針を具体化したことを踏まえ、E,S,Gそれぞれの観点でマテリアリティの見直しと非財務KPIの設定を行いました。
- ▶ また、非財務KPIのうち、従業員意識調査の結果を役員報酬と連動することとしました。
- ▶ 次のページをご覧ください

脱炭素社会の実現 2

E 脱炭素社会の実現

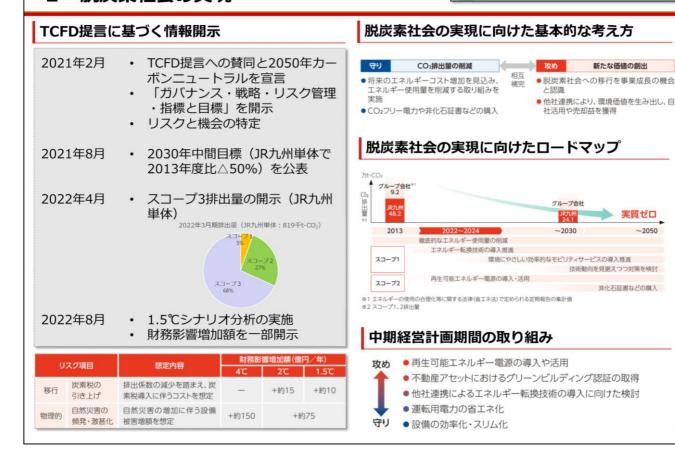
新たな価値の創出

実質ゼロ

技術動向を見据えつつ対策を検討

非化石証書などの購入

~2050



- ここからは、各マテリアリティについて具体的に説明します。
- まずは「脱炭素社会の実現」です。
- 当社グループでは、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CO2排出量実質ゼロを目指し ています。
- これまでも、当社グループでは省エネ型車両の導入など、継続的な環境への取り組みを行ってきま した。
- 2022年8月には、1.5℃シナリオ分析の実施と財務影響増加額の試算結果を開示しています。
- TCFD提言に基づき、シナリオ分析結果などを踏まえた脱炭素社会の実現に向けたロードマップを 策定するとともに、非財務KPIを設定し、取り組みを進めています。
- 次のページをご覧ください。

2 脱炭素社会の実現

E 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
- ・ 他にも再工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	

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





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

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





- ▶ 次に、「脱炭素社会の実現」に向けた具体的な取り組みについて説明します。
- ▶ まずは、環境価値向上に資する投資として、本中期経営計画期間中に、グリーンボンドフレーム ワークに準拠したプロジェクトに約600億円の投資を計画しています。
- ➤ 不動産事業に関しては、来年竣工予定の「鹿児島中央駅西口複合ビル」と「新長崎駅ビル」においてCASBEEの取得を目指しています。
- ▶ 運転用電力の省エネ化については、これまでも継続的に省エネ型車両の導入を行ってきました。 2022年9月に開業した西九州新幹線では、最新の車両を導入することで従来の新幹線車両と比較 して消費電力量を削減しています。
- ▶ また、事業を通じて気候変動等の社会的課題の解決を図り、持続可能な社会の実現に向けた取り 組みを一層加速させていくことを目的として、ESGファイナンスにも取り組んでいます。
- 次のページをご覧ください。

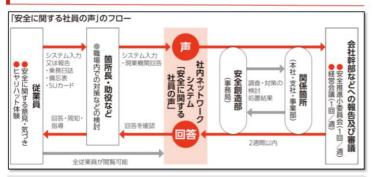
S 持続可能なまちづくり

価値創造の源泉である人づくり

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





- 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)

- ここからは社会に関連する取り組みについて説明します。まずは、すべての事業の基盤となる安全とサービスについてです。
- ▶ 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。
- ▶ 当社グループでは、「安全はあるものではなく、つくりあげていくもの」という考えのもと、経営陣の主体的な関与のもと安全体管理体制を確立し、マネジメントに取り組んでいます。
- 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」などを共有し、事故や危険の芽を未然に防止するための仕組みです。内容と対策を2週間以内に経営会議にて報告・審議し、その情報は社内ネットワークにより全従業員に開示されています。
- ▶ 安全創造館研修は、経営陣をはじめ全従業員、グループ会社従業員が、2年に1度のサイクルで受講することとしており、その時々のリスクを踏まえた研修内容に更新しながら、現在6巡目を実施しています。2021年3月には大規模なリニューアルを行い、より実践に近い環境を整備しました。今後も、安全のために行動できる従業員の養成に取り組んでいきます。
- 次のページをご覧ください。

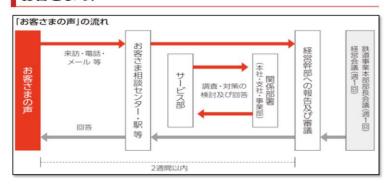
3 すべての事業の基盤となる安全とサービス

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



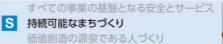
外部調査機関に依頼して、第三者から の視点でサービスレベルを調査

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

- ▶ 次に、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。
- ▶ お客さまから寄せされる「ご意見・ご要望」は、「お客さまの声」として内容と対策を経営会議にて報告・審議を経たうえで、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。
- ▶ また、サービスの品質を高める取り組みとして、外部調査を活用して評価を行う「サービスランキング」を実施しています。
- ▶ サービスランキングの一番のポイントは、現場起点であることです。調査結果から自箇所の課題を明確にして、従業員自らサービス改善等を考え実践しており、当社グループのサービス向上に大きく寄与しています。
- ▶ この「サービスランキング」は、サービスの非財務KPIとして90点以上を掲げています。
- ▶ 次ページをご覧ください。

3 持続可能なまちづくり



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

- ▶ 次に、「持続可能なまちづくり」について説明します。
- ▶ 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使命感を持って事業に取り組んでいます。
- ▶ 「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取り組みです。
- ▶ 「地域を元気に」することは、「地域の経済的価値と社会的価値を向上させること」であると考えています。例えば、西九州新幹線が開業した西九州エリアでは、開業効果を点ではなく面として、西九州全体に波及させていくことを目指しています。
- ▶ 今後も、経済的価値や社会的価値を高め、これらを両立していくことが、「地域を元気に」することであり、当社グループの持続的な成長につながると考えます。
- ▶ 次のページをご覧ください。

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」

- ▶ 次に、「地域を元気に」する持続可能なまちづくりに関する取り組みについて説明します。
- ▶ 新たなまちづくりへの挑戦の事例として、福岡市南部に位置する油山市民の森等リニューアル 事業の取り組みをご紹介します。
- ▶ 本事業は、福岡市の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構成企業と協力し、農園併設レストランや森林アウトドアパーク等の運営を予定しています。
- ▶ 環境、循環型社会、脱炭素等に取り組むとともに、地域資源の発掘や魅力発信、他事業者と連携したまちづくりを推進します。
- ▶ 次のページをご覧ください。

S 持続可能なまちづくり

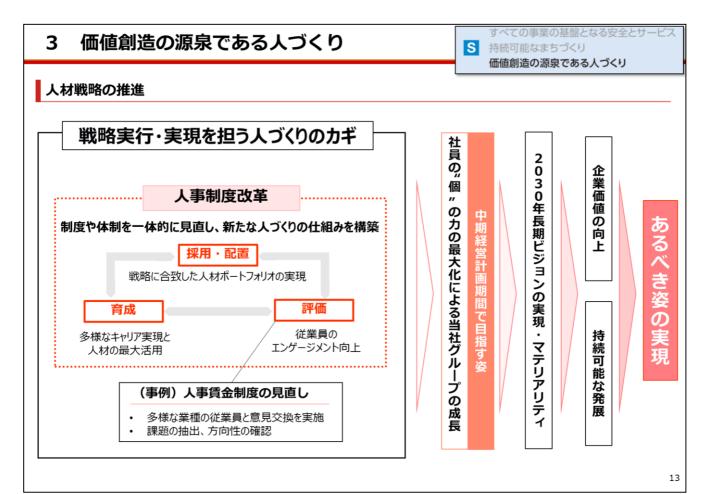
価値創造の源泉である人づくり

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



- ▶ ここからは、価値創造の源泉である人づくりについて説明します。
- ▶ 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。
- ▶ 次のページをご覧ください。



- ▶ 現在、人づくりのカギとなる「人事制度改革」に着手しています。採用・配置、育成、評価の面で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していきます。一例ではありますが、「人事賃金制度」の見直しにも着手しており、人事担当執行役員等とともに、多様な業種の従業員との意見交換などを通して、課題の抽出や方向性の確認を行っているところです。
- ▶ 「人事賃金制度」の見直しをはじめ、キャリアパスの見える化やリスキリングの支援、女性活躍の推進、中途採用の強化など、「人事制度改革」を実行していくことで、長期ビジョンの実現に向けた戦略の担い手となる多様な社員の"個"の力の最大化を図り、当社グループの成長につなげていくことで、あるべき姿の実現を目指していきます。
- ▶ 次のページをご覧ください。

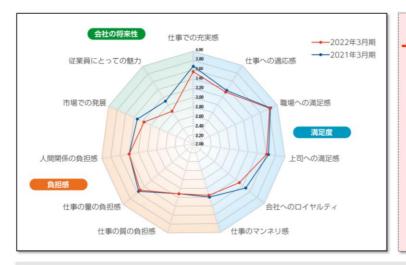
価値創造の源泉である人づくり 3

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

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

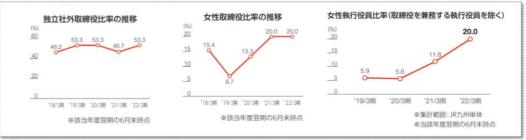
- 代表取締役社長執行役員と現場長等との意見交換会
- **代表取締役社長執行役員及び取締役常務執行役員**等と 従業員との意見交換会

2023年3月期内に実施 2023年3月期~2025年3月期 の3年間で実施

- ▶ 従業員エンゲージメントの向上に関する取り組みについて説明します。
- 2022年3月期の意識調査では、特に「従業員にとっての魅力」の項目のポイントが低下してお り、経営陣も高い問題意識をもっています。従業員のモチベーションは、組織力や戦略の実効 性につながる推進力です。経営陣が直接従業員と対話をする機会を増やし、会社施策への理解 を進めていくことや現状を理解してもらうことが重要だと考えており、「全社員を対象とした 意見交換会」を実施しているところです。
- ▶ また、来期以降、従業員意識調査をグループ全体に拡大していくことを予定しています。
- 次のページをご覧ください。

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)



- ▶ 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説明します。
- ▶ 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、取締役会での議論 が深められています。
- ▶ 先ほど説明した従業員意識調査は、人材戦略の実現度合いを定量的に図るひとつの重要な指標であると認識しており、今期より取締役の業績連動報酬に組み込んでいます。
- ▶ 次のページをご覧ください。

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



BRTをはじめとする沿線の皆さまとの検討会



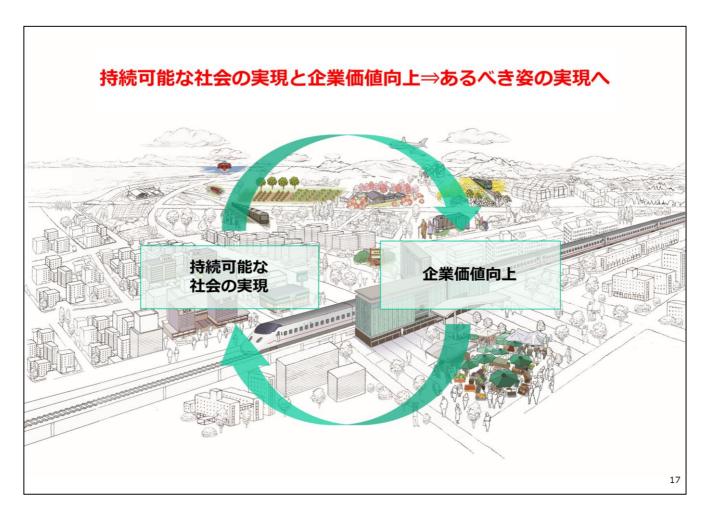
JR九州ウォーキングによる地域とのつながり



地域の皆さまと様々な職場との取り組みや連携



- ▶ つぎに、ステークホルダーとのコミュニケーションの充実についてです。
- ▶ 今回のIR DAYといった、投資家の皆さまとの対話は非常に重要な機会と捉えており、今後も充実させていきたいと考えておりますが、本日は、地域社会との持続的な関係づくりについて説明します。
- ▶ 当社グループにとって、地域社会は重要なステークホルダーの1つです。これまでも、地域の皆さまと様々な分野で連携を図り事業に取り組んできました。D&S列車の運行に伴う停車駅や沿線でのおもてなし、JR九州ウォーキング等の企画を通した地域の皆さまのご協力などはその代表的な例です。
- ▶ また、地域の皆さまとは様々な形で連携した取り組みを行っています。連携を通じより多くの皆さまの当社への理解を進めていくことで、今まで以上に地域の方々との関係を深めていきたいと考えています。
- ▶ 次のページをご覧ください。



- ▶ 私からは、ESGの観点から当社グループの取り組みを、説明いたしました。
- ▶ 当社グループは、3つのおこないのもと、九州の元気をつくる企業グループとして、持続可能な社会の実現と企業価値向上を通して、「あるべき姿」の実現を目指していきます。
- ▶ 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。