



JR九州グループ
統合報告書

2024



Contents

価値創造ストーリー

3

「あるべき姿」の実現に向けて	3
あるべき姿	4
3つのおこない	5
価値創造プロセス	6
マテリアリティ	7
トップメッセージ	8



JR九州グループのあゆみ

12

JR九州グループの歴史	13
At a Glance	15

JR九州グループ中期経営計画

16

JR九州グループ中期経営計画の概要	17
JR九州グループ中期経営計画の進捗	19
重点戦略① 事業構造改革の完遂	20
重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開	24
中期経営計画の基盤づくり	26
CFOメッセージ	29
運賃改定について	33

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、IFRS財団による「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。



重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造 特集 地域を元気に

34



西九州エリアのまちづくり	35
物流不動産事業	36
デザインと物語のあるJR九州の観光列車	37
日田彦山線BRTひこぼしライン	38
九州 DREAM STATION	39
駅長おすすめのJR九州ウォーキング	39
M&A等による地域貢献や 地域ブランドの価値向上	40
地域とのつながり	41
油山リニューアル事業	42

ESG経営の推進

43

JR九州グループのESG経営	44
----------------	----

環境

46

持続可能な社会の実現に向けて	47
脱炭素社会の実現	55

社会

61

すべての事業の基盤となる安全とサービス	
安全	62
サービス	67
価値創造の源泉である人づくり	70
人材戦略	71
人権推進に関わる取り組み	87

ガバナンス

89

健全な企業運営	
役員紹介	90
社外取締役メッセージ	94
コーポレートガバナンス	96
リスクマネジメント・コンプライアンス	104
ステークホルダーとのコミュニケーション充実	107
グループ会社で発生した事象 JR九州高速船株式会社における 安全確保に関わる重大な問題の発生について	108

データセクション

109

財務ハイライト	110
非財務ハイライト	111
財務情報	113
セグメント別情報	119
投資家情報	124
連結子会社情報	124

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。また、本報告書は情報提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

「あるべき姿」の実現に向けて —— 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。

価値創造プロセス

P.6

JR九州グループ 中期経営計画 2022-2024

P.18

JR九州グループが大切にしている

3つのおこない

「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」

P.5

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

P.4

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

2030年長期ビジョン実現方針

- 方針① 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
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

P.17

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
- S 持続可能なまちづくり
- S 価値創造の源泉である人づくり
- G 健全な企業運営

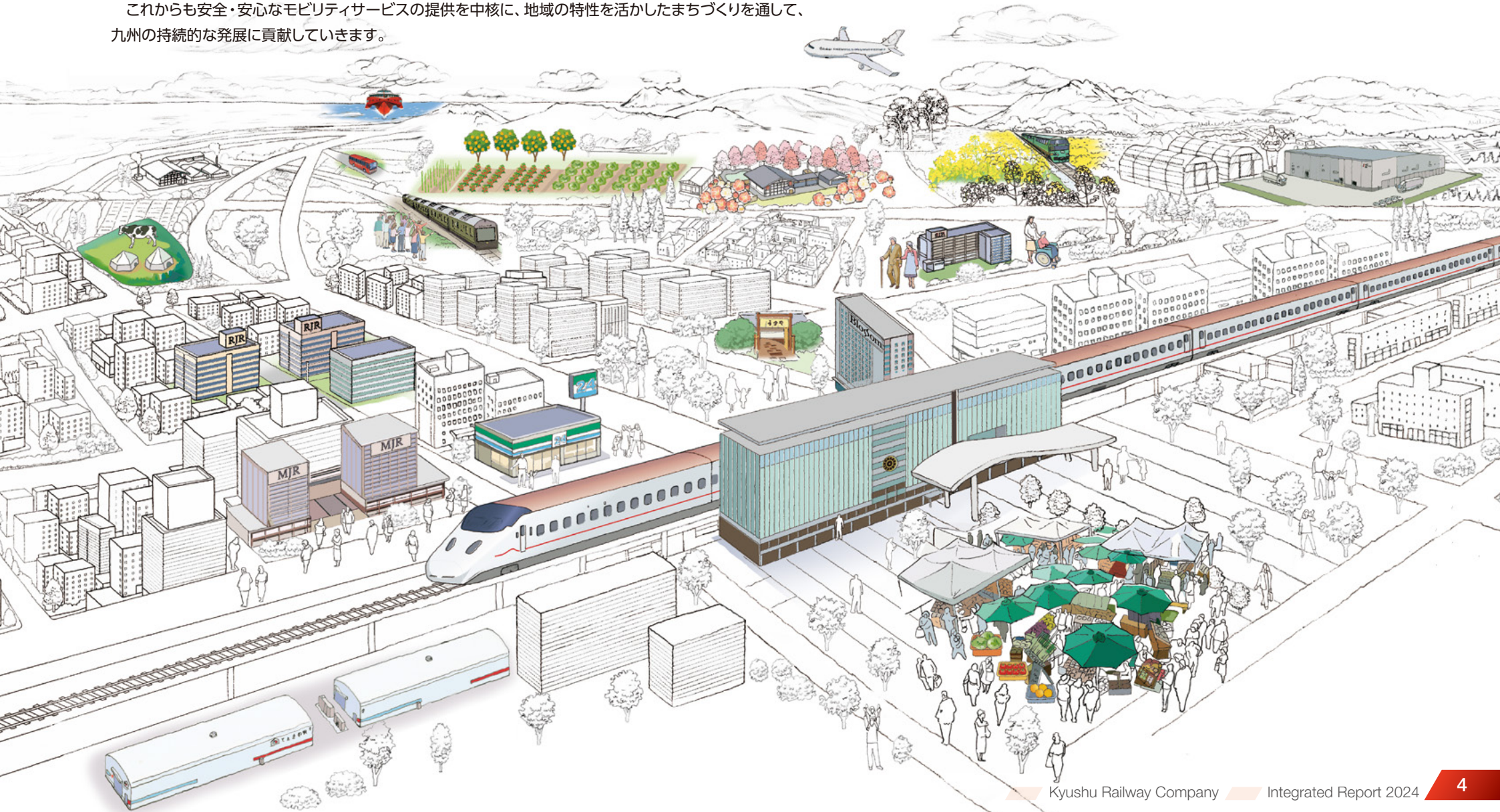
P.7

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をコア事業とする企業グループとして発足し、駅ビルやホテル、マンション、建設、船舶、流通や外食事業など、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。



JR九州グループが大切にしている

3つのおこない

「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」

「あるべき姿」の実現に向けて、すべての事業において私たち一人ひとりが大切にしている行動指針が、「**誠実**」「**成長と進化**」「**地域を元気に**」です。私たちは、これを3つの「おこない」と呼んでいます。

鉄道事業を通じて安全とサービスに「**誠実**」に向き合うことで培ってきた信頼が当社グループのブランド価値であり、すべての事業を運営するうえでの基盤となっています。

また、会社発足当初の厳しい経営環境の中、失敗を恐れずチャレンジすることで、事業や組織を「**成長と進化**」させてきました。

そして、「**地域を元気に**」することは、私たちの使命であり存在意義です。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ています。

「おこない」は、当社グループがこれからも変わらずに大切にすべき行動指針であり、企業文化を体現するものです。



誠実

当社グループのDNAとして、これからもあらゆる行動の規範として継承すべきものです。

嘘や偽りやごまかしがなく、手間を惜まず、お客さま、地域の皆さまといった、当社グループに関わるすべての人たちのことを思いやり、良心に従って行動します。



3つのおこない

成長と進化

当社グループは、情熱と勇気をもって、事業の規模を拡大していく「**成長**」と、組織や事業を変革させる「**進化**」を遂げてきました。自ら学び、挑戦をたたえる風土をつくることで、当社グループとともに社員一人ひとりが成長と進化を続けることが大事です。

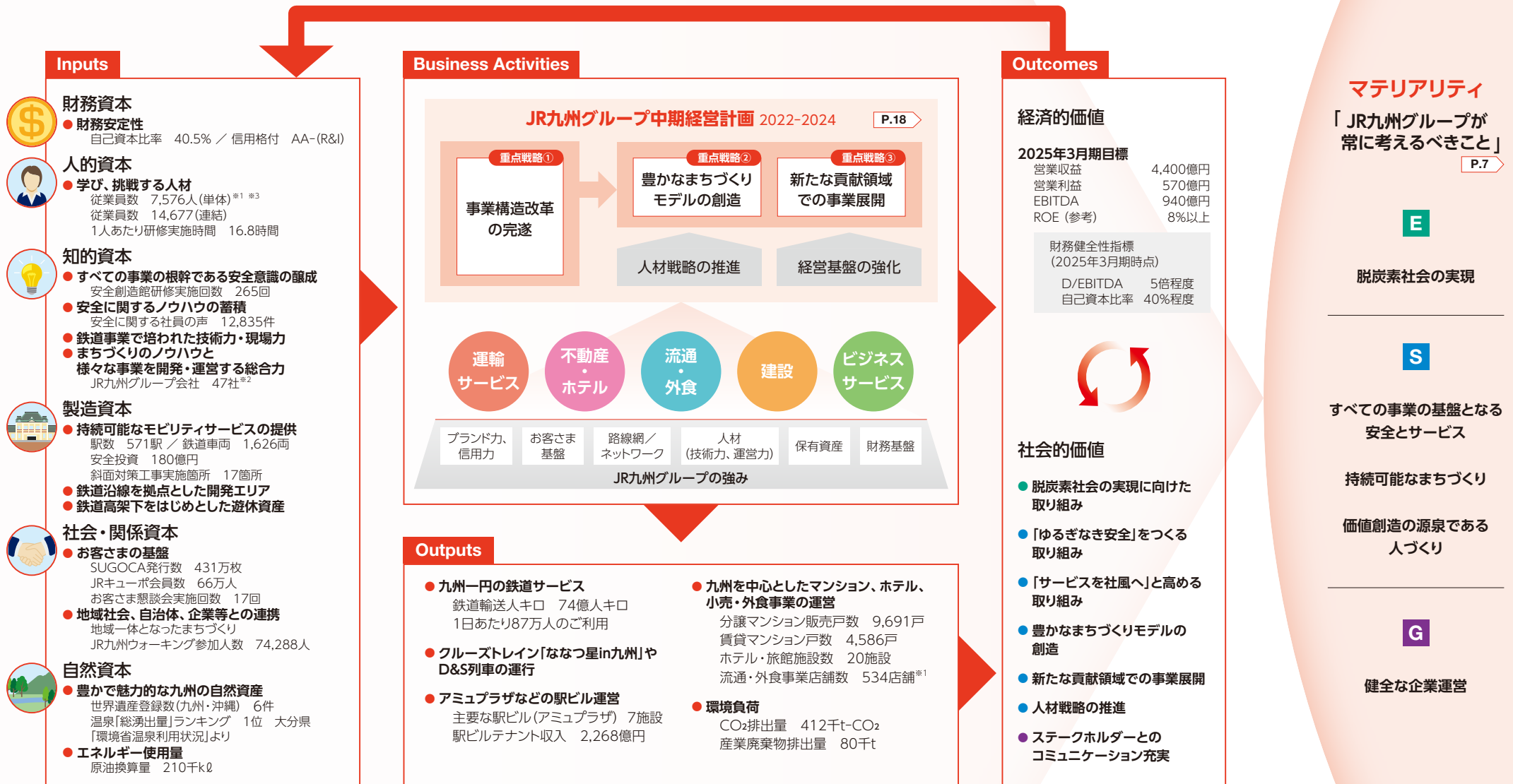


地域を元気に

地域の元気がなければ、当社グループが元気になることはありません。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もって事業に取り組まなければなりません。「JR九州グループの元気」は「地域の元気」です。



価値創造プロセス



※1 2024年4月1日現在 ※2 2024年6月30日現在
※ 数値は、特に記載がない限り2024年3月期を記載

※3 当社からグループ会社を含む他社への出向者を含み、他社から当社への出向者を除く

マテリアリティ ～JR九州グループが常に考えるべきこと～

マテリアリティと非財務KPI

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定において、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、マテリアリティを再設定するとともに非財務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、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)の報酬と連動することとしました。 **P.99**

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		進捗('24/3期)
E 脱炭素社会の実現 P.55-60	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	40.6%削減 412千t-CO ₂ 1,055千t-CO ₂ 4件 JR鹿児島中央ビル('23/4) JR長崎駅ビル('23/7) JR九州エンジニアリング(株) 福岡製作所('23/8) 建設工事事部('24/2)
S すべての事業の基盤となる安全とサービス P.62-69	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	1件(お怪我をされたお客さま1名) 0件 駅部門86.8点、車掌部門90.7点
S 持続可能なまちづくり P.34-42	「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} P.70-86	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。多様な人材が生き生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 0.09ポイント上昇 ● 経営陣と従業員の意見交換 毎年40回以上 82回(1,923名)(うち全社員意見交換会:36回) ● 新入社員の女性比率 30%以上 15.5% ● 2030年度の女性管理職割合 10%以上 6.4% ● 男性の育児休職等取得率 50%以上 132.4% ● 特定保健指導実施率 80%以上 75.2% ● デジタル人材の育成者数 500名以上 547名 ● 1年間の社外研修受講者数 毎年500名以上 2,516名	
G 健全な企業運営 P.90-108	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 1回 ● 説明会・見学会等の交流機会 毎年5回以上 10回 ● お客さま懇談会 毎年10回以上 17回 ● 地域社会との持続的な関係づくり	決算説明会等5回 取締役会での共有6回

※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

トップメッセージ

KYUSHU RAILWAY COMPANY



代表取締役社長執行役員

古宮 洋二

最大の財産は「人」、 「JR九州の社員で良かった」 と思える企業グループに

JR九州グループ 中期経営計画2022-2024の進捗

目標達成を実感 課題は「人の移動」

2022年度にスタートした「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」が今年、最終年度を迎えました。2023年度は、特に重点戦略の一つとして掲げた豊かなまちづくりモデルの創造のうち、西九州新幹線の開業（2022年9月）とJR長崎駅ビルの開業で沿線利用の需要や長崎駅周辺地域のにぎわいを生み出し、当初の業績目標を達成することができました。2024年度は、新人事賃金制度のスタートに伴う社員の待遇改善による人件費の上昇などはあるものの、インバウンドが新型コロナウイルス感染症拡大以前の水準を上回る活況で、また物流不動産事業などの新規事業も拡大し、営業収益4,400億円、営業利益570億円などの中計目標値を達成できると実感しています。

数字上の業績はコロナ禍前の水準へと回復しましたが、懸念材料は鉄道を利用されるお客さまの数がコロナ禍前の95%程度にとどまったまま、ということです。海外からのお客さまは増えているのですが、平日のビジネスでの利用者数が伸び悩んでいます。オンライン会議の定着などが最大の要因でしょう。徐々に街中の会合や催事なども増えていますが、「いずれコロナ禍前に戻る」という楽観論は捨てました。各種イベントやダイナミックプライシングの試行、D&S（デザイン&ストーリー）列車の企画など、人の移動を促す仕掛けを積極的に展開し、95%の水準でも収益を維持拡大できる施策を検討していかなければいけないと考えています。

あるべき姿、経営理念への“^{おも}念い”

経営者の責務は「社員のやりがい」創出

2022年度にCEOに就任して3年目を迎え、コロナ禍を経て改めて感じるのは、JR九州グループの最大の財産は「人」だということです。今後の事業戦略はもちろん重要ですが、CEOとしての最大の責務は、社員が九州を元気にするために働くことの意義や、重要な役割を担っていることを理解し、「JR九州の社員で良かった」と思える企業グループにすることだと考えています。

コロナ禍では、賞与の大幅削減などを実施しました。鉄道事業を存続させるために大胆な施策も実施し、時にメディアなどに批判されることもありましたが、そんな状況下で「会社がどこに向かっているのかわからない」との不満を抱え、会社を去った社員もいました。

私がCEOに就任して最初に実施したのは給与の引き上げでした。これは就任前から「必ず真っ先にやる」と決めていた施策でした。まずは厳しい時代を耐えてくれた社員に報い、会社と社員との間にできてしまった溝を埋めていくという姿勢を、明確に見せる必要があったからです。

社員と直接対話する機会も設けました。中には会社に対する不満を真正面からぶつけてくる社員もいましたが、現場の社員と経営トップが言葉をぶつけ合える環境こそ、これからのJR九州グループには必要だと身をもって感じました。オンライン会議も便利ですが大切な議論は、直接顔を合わせて対話し、人と人とのつながりを戻していこうと伝えています。

一方、コロナ禍を経て、多くの社員がたくましく成長してくれたのも事実です。職場の異動などで環境が変わったことが、今まで気づけなかったJR九州での仕事の価値をあらためて認識するきっかけになったのです。「これまでの自分が、どれだけ恵まれていたのかに気付いた」「自分がどれほど社会にとって重要な役割を担っていたのか再認識した」と

の声もありました。会社にも、社員にも苦しい時期でしたが、今となっては価値のある時間だったと思っています。

「あるべき姿」について今一度議論

私は年度初めの挨拶で、社員に対して「社員全員が主役」との言葉とともに、「一人ひとりが自ら考え、九州の将来を積極果敢に切り拓いてほしい」と訴えました。もはやコロナを言い訳にははいけない。九州を元気にするという長期ビジョンをやり遂げる責務が、社員一人ひとりにある、というメッセージを強く伝えたかったのです。

私が今、不安に感じているのは、経営層の^{おも}念いが、社員の心にどこまで届いているのかということです。そこで10年以上前から経営理念として掲げている「あるべき姿」と、社員に大切にしてほしい3つの「おこない」を見直す検討も始めました。

私たちのホームグラウンドは九州であり、もちろん「九州とともに」という理念そのものの方向性は変えるつもりはありません。そのうえで、もっと社員の心に響くメッセージに変える必要があるのではないか、と感じています。「あるべき姿」では「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアを元気にする企業グループ」とし、3つの「おこない」は「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」を掲げています。これらを、もっと時代の変化やJR九州の事業構造などの実態に合わせた形で表現できないか、知恵を絞っています。考え抜いたうえで、「変えない」という判断もあると思っています。

私は経営する立場として「言葉」の重みを強く感じています。特に不確実な社会の中で、社員を含むすべてのステークホルダーの皆さまに対し「強く」「明確に」伝える言葉の重要性が増していると感じます。メッセージを発する側は「伝わってくれ」と願うしかない。その意味で私は、「思い」や「想い」ではなく「^{おも}念い」の字を使っています。

2030年長期ビジョンと次期中期経営計画

「第3の柱」を見定める

2030年の長期ビジョンでは、営業収益6,000億円／営業利益700億円の企業グループにすると宣言しました。九州に必要とされる企業として、今後どのような成長戦略を描くのか。新たな次期中期経営計画で、その道筋を明確に示さなくてはなりません。

現在、次期中計の策定を進めているところですが、最終年度である2027年度には2030年のゴールが具体的に見える状態にする必要があります。そのためには、現状の「鉄道」と「不動産・ホテル」という主力2事業に加えて、「第3の柱」となる事業の方向性を定めなければなりません。

様々な角度から検討していますが、現中計で種を蒔き、育ててきた物流不動産や建設事業などの「人の移動に依存しない」事業をしっかりと育てることはもちろん、M&Aなども含めた大胆な戦略も必要になるでしょう。経営者として大きな決断が求められるタイミングにあると認識しています。

外部環境の変化を新たなビジネスへ

コロナ禍は収束しても、経営を取り巻く外部環境は大きく変わり続けています。インフレの到来でモノの値段が上昇し、人口減少は止まりません。気候変動による自然災害のリスクは今後も増大していきます。こうした外部環境の変化は大きな経営リスクではありますが、新たなビジネスを生み出す好機でもあると考えています。

例えば、九州では熊本県に台湾の半導体大手「TSMC」が進出したことが、当社グループにとっても大きなプラス要因です。沿線に新駅を設置するほか、半導体関連産業の需要に対応した物流不動産事業の進出も検討しております。今後は台湾からの駐在者向けの住宅整備等を行っていくことも考えられるかもしれません。

九州のサステナブルな成長を目指して

私たちがビジョンを描く時、九州の存在は不可欠です。九州の発展は私たちにとっての使命であり、使命を果たすには当社グループ自身がサステナブルに成長することが重要です。そのために、様々な戦略を実行していきます。

地域と連携した活気のあるまちづくり

まずは、現中計で力を入れている「豊かなまちづくり」事業を引き続き推進していきます。これまでは、例えば博多駅周辺や長崎駅前など限定的なエリアでのプロジェクトがほとんどでしたが、もう少し範囲を広げて新しい「コンパクトシティ」のようなイメージのまちづくりを進めたいと考えています。

すでに福岡市周辺の市町と連携協定を結び、新しいまちの機能について話し合っています。子育て世代が多く住む粕屋町では、駅と隣接した保育園が非常に便利で人気があるそうです。町内に6つの駅がある粕屋町の交通利便性の高さを活かし、駅近傍に都市機能を配置することで、誰もが便利に生活を送ることのできるまちを検討していきます。また、バリアフリーなまちづくりの研究も進めています。同じく福岡市近隣の篠栗町などとは「パーク&ライド」構想も推進していきます。福岡市中心地に向かう道路は、通勤ラッシュ時の交通渋滞が深刻化しています。鉄道を利用してもらうことで、渋滞緩和を図ることができますし、環境負荷低減にもつながります。また、パーク&ライドを推進することで、住む場所の自由度も高くなり、地域の活性化にもつながります。このように自治体や地元企業と連携を深め、人口減少時代でも活気のあるまちづくりを進めています。

一方、都市部から離れたローカル線沿線の定住人口の減少は私どもの力で止めることはできません。鉄道を利用されるお客さまも減っており、当社としてはインバウンド需要の創出などで貢献していきながら、地域の皆さまとは今後の交通網のあり方を鉄道の存廃を前提にせず、幅広い形で

議論を進めたいと考えています。

地域の特性にあった持続可能な交通網

既存のローカル線は駅間の距離が長く、多くのお客さまにとっては、ご自宅から最寄駅までが遠くなってしまうことが鉄道利用の低下につながっていると認識しています。その点、バス輸送は短い距離に駐車場を置くことができ、地域のニーズにあった移動手段の一つとすることができます。実際に導入した日田彦山線「BRT（バス高速輸送システム）ひこぼしライン」では、利用者数は鉄道が走っていたときよりも増加しています。BRTに限らず、地域の特性にあった持続可能な交通網を地域の皆さまと考えてまいります。



鉄道事業は、全国平均を上回る九州地区の人口減少に加え、激甚化する災害への対応もあり、厳しい経営状況が続いています。これまで社員全員で知恵を絞り、固定費削減などを積み上げて対応してきましたが、今年4月1日の国土交通省による収入原価算定要領の一部改正を受け、2025年4月1日実施予定の運賃改定に向けて、7月19日に国土交通大臣宛に上限変更の認可を申請いたしました。

改定による収入増は、鉄道事業の安全・安心の徹底、顧客サービスの維持向上、老朽化した車両・設備の更新や長寿命化はもとより、社員の待遇や職場環境の改善に充当し、持続可能な輸送サービスを提供してまいりたいと考えています。

ESG課題への取り組み

環境課題をビジネスの機会につなげる

環境対応を企業の重要な責務と認識し、様々な取り組みを実施していますが、当社グループでは環境課題をビジネスの機会に転換する挑戦を行っています。

昨年、鉄道沿線地を活用し、電気自動車（EV）のリユースバッテリーを使用した蓄電ステーションを熊本県熊本市に整備しました。太陽光や風力などの変動性のある再生可能エネルギーの需給調整役としての役割を果たし、九州における再エネの普及拡大に寄与していきたいと考えています。また、災害発生時における電力供給機能も有しており、この点も評価されています。蓄電事業には「電気主任技術者」という資格者が必要で、当社グループには鉄道事業でこの資格を持つ社員が数多く在籍しています。社員のスキルを活かせる新規事業ですので、資格保有者という人的資本における強みを活かした事業領域の拡大であると言えます。

また、限りある資源の活用を一方通行ではなく、循環の輪を形成していくということも解決すべき課題です。廃プラスチックの海洋投棄は世界的な問題となっており、使用を減らす対策のひとつとして、観光列車内で提供するお弁当のプラスチック利用を削減する取り組みも行っています。さらに、廃棄されるPETボトルについては、PETボトルの樹脂を再生し、再びPETボトルにリサイクルするプロジェクトを開始しました。JR九州グループの各駅や列車内、駅ビルなどで捨てられたPETボトルを回収し、リサイクル工場に供給しています。これによって循環型社会の実現に努めてまいります。これら環境課題に取り組むことでビジネス機会の創出につなげたいと考えています。

グループガバナンス強化で多角化を支える

このように2030年長期ビジョンの実現のために積極的に事業を創出していく一方で、グループガバナンスの体制強化

トップメッセージ

にも力を入れる必要があると考えています。各グループ会社が自ら監査できる体制を構築することはもちろん、それぞれのセグメント別に専門の知識を持つ人材を配置し、チェックできるようにしていかなければなりません。監査業務を任せられるマネジメント人材を育成していくことも、新規事業創出と同じように重要な経営課題だと認識しています。

「明るく楽しい会社」をつくる

人的資本の観点からは、JR九州で働くことの意義を感じてもらう施策にさらに力を入れていきます。昨年度から給与を段階的に引き上げましたが、まだまだ九州エリア内でも満足できる水準とはいえません。給与水準の引き上げは継続的にを行い、高い目標にチャレンジした社員に報いる人事制度も展開してきます。

また、「明るく楽しい会社づくりプロジェクト」と銘打ったプロジェクトも始動しました。すべての社員がいきいきと活躍できる会社を目指すもので、「インナーブランディングを念頭においた対話」と「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」を推進してまいります。

インナーブランディングの取り組みでは、例えば社員の頑張りを讃え、自らの仕事に誇りが持てるようなテレビCMも放映しました。もともとは対外的な企業ブランディングを目



的としていましたが、社員のやりがいを取り戻すことが経営の重要課題と判断して趣向を変えることとしました。今後もテレビCMをはじめ、インナーブランディングを意識した情報発信を展開してまいります。



多様な価値観を認め合える企業に

DE&Iでは対話型の研修を徹底し、日頃の「思い込み」に気付く、お互いを理解し合い多様な価値観を認め合える職場づくりを目指しています。

これまでも職場の異なる社員を集めて対話する機会を設けることで、お互いの理解を深め、他の職場の良い部分を取り込む研修をしてきましたが、DE&Iという切り口で改めて向き合ってみることで、社員の意識も変わっていくと期待しています。多様な人材が活躍できる組織へと進化させることで、優秀な人材の獲得にもつなげ、ひいては会社全体の成長にもつなげていきたいと考えています。

社員が自ら新規事業を提案し事業を創出していく「HIRAMEKI」プロジェクトも強化しました。募集から役員プレゼンまでの期間を延長し、ワークショップの開催や事業構想大学院大学の研修受講など、学びの機会を増やしました。社員の発想から将来のJR九州を牽引する事業が生まれることを期待しています。

ステークホルダーの皆さまへ

九州のために。強い気持ちで前に進みます

最近、国内外の投資家の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまから、持続可能な社会の構築にどのように貢献していくのかについて、厳しいご質問やご意見をいただいております。地球温暖化対策をこれまで以上に推進し、運賃改定による増収分を、近年激甚化する自然災害への対応や環境性能が大幅に向上した次世代型車両への置換え等に充当することで、安全・安心・環境効率のさらなる追求を進めてまいります。また九州の魅力を高めるサステナブルなまちづくりにも積極的に取り組んでいきます。こうした課題と向き合いながらSDGsの掲げる目標達成に貢献していくためにも、企業価値と社会価値を創造するESG経営を推進してまいります。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



JR九州という企業の「成長ストーリー」は、コロナ禍の影響を受け一度は途絶えてしまいましたが、再び復活して歩み始めました。人口減少や気候変動による自然災害など進む道は険しいかもしれませんが、強く、前を向いて九州を元気にする事業活動を中長期で展開し、企業としても確実に成長してまいります。



JR九州グループのあゆみ

JR九州グループの歴史
At a Glance



JR九州グループの歴史

JR九州グループの遺伝子

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。



● 第1回JR九州ウォーキング開催

● 鉄道記念館オープン



国際航路開設「ビートル2世」



中華レストラン「華都飯店」



ハウステンボスジェイアール全日空ホテル



ステーションホテル小倉



うまや

事業多角化への果敢な挑戦

- 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

- 国際航路開設「ビートル2世」就航
福岡～釜山間
- 中華レストラン「華都飯店」開業

- 「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

- 「ハウステンボスジェイアール全日空ホテル」開業
※現ホテルオークラJRハウステンボス
- 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

- 「ステーションホテル小倉」開業
- 新小倉駅ビル(アミュプラザ)開業

- 「アミュプラザ長崎」開業、
「JR九州ホテル長崎」開業

- 「うまや」東京赤坂に開業
「JR九州ホテル鹿児島」開業

- JR九州高速船(株)設立

- 「アミュプラザ鹿児島」開業

鉄道付帯事業からの自立



アミュプラザ長崎



アミュプラザ鹿児島

多様で着実な事業展開

九州旅客鉄道株式会社発足

1987



- 特急「ゆふいんの森」運行開始
- ダイヤ改正(1回目)

- 大村線電化開業
(早岐～ハウステンボス間)

- 「駅長おすすめの“ゆ”」発売
- 宮崎空港線開業

- 初の運賃改定実施

- 豊肥本線電化開業(熊本～肥後大津間)

- 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)

- 総合指令システム(JACROS)完成

- 九州新幹線開業
(新八代～鹿児島中央間)
- 特急「はやとの風」、「いさぶろう・しんぺい」運行開始



ゆふいんの森



九州新幹線



いさぶろう・しんぺい

JR九州グループの歴史

● 安全創造館開設



● 東京証券取引所第一部上場、福岡証券取引所上場



● プライム市場へ移行

コロナ禍を経て新たな貢献領域への挑戦 >>>



不動産・ホテル

流通・外食

建設

ビジネスサービス

地域と一体となったまちづくりを開始

九州域外における事業展開



運輸サービス



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

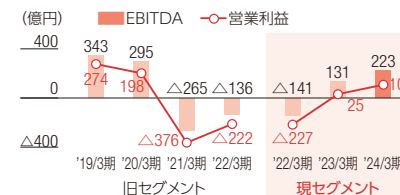
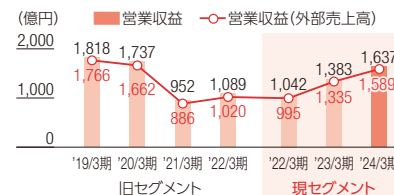
EBITDA／営業利益又は営業損失(△)

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、バス事業等を行っております。鉄道事業では主に九州の7県において、新幹線2路線、幹線8路線、地方交通線13路線の合計23路線を運営しており、総営業キロは2,342.6キロに及びます(2024年3月31日現在)。その他、バス事業では乗合バス事業、高速バス事業、貸切バス事業を行っております。

37.8%

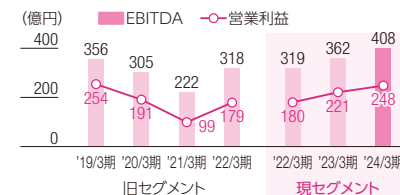
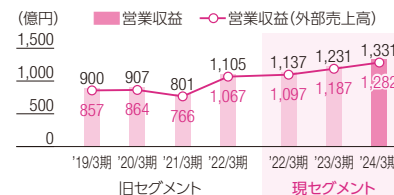


不動産・ホテルグループ



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(分譲マンション等)、ホテル業等を行っております。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等の管理運営を行っております。不動産販売業では、当社において「MJR」ブランドで分譲マンションの販売を行っております。

30.5%

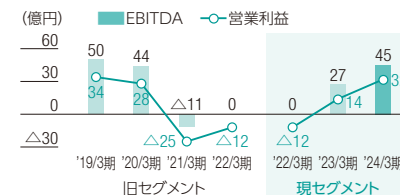
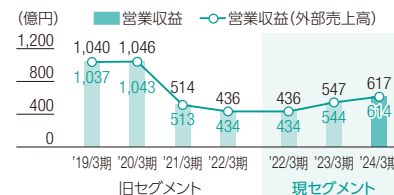


流通・外食グループ



流通・外食グループでは、小売業、飲食業等を行っております。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」等を展開しております。飲食業では、ファーストフード店等を展開しております。

14.6%

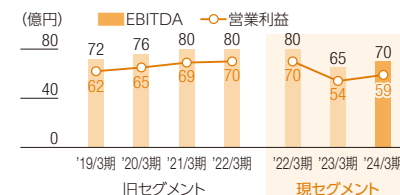
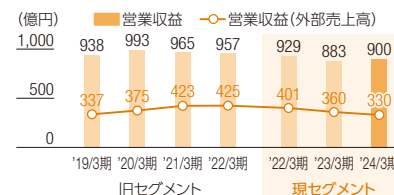


建設グループ



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おります。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おります。

7.9%

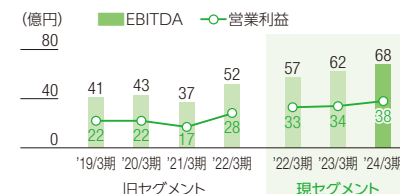
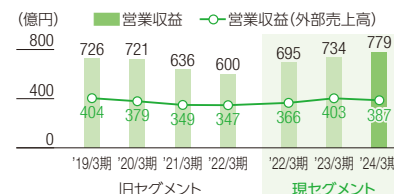


ビジネスサービスグループ



ビジネスサービスグループでは、建設機械の販売・レンタル事業、広告業、システム関連事業等を行っております。建設機械販売・レンタル事業では、建設機械やディーゼルエンジン、発電機等の販売・レンタル、メンテナンス及び教習を行っております。

9.2%



※ セグメント別構成比は、現セグメントで算出したものです。

JR九州グループ中期経営計画

JR九州グループ中期経営計画の概要

JR九州グループ中期経営計画の進捗

重点戦略① 事業構造改革の完遂

重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

中期経営計画の基盤づくり

CFOメッセージ

運賃改定について

JR九州グループ中期経営計画の概要

2030年長期ビジョン

当社グループは、あるべき姿である「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元氣をつくる企業グループ」の実現に向けて、「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」という2030年長期ビジョンを掲げています。

当社グループを取り巻く経営環境は、新型コロナウイルス感染症の発生を機に大きく変化しており、将来における経営環境の不確実性も一層高まっています。このような中においても、2030年長期ビジョンを実現するために、2030年までに想定される主要な外部環境変化と、その変化に影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目するとともに、極端な変化を想定した未来シナリオも検討したうえで、2030年長期ビジョン実現方針を策定しています。

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

2030年長期ビジョン実現方針

- 方針① 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
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する
領域の拡大

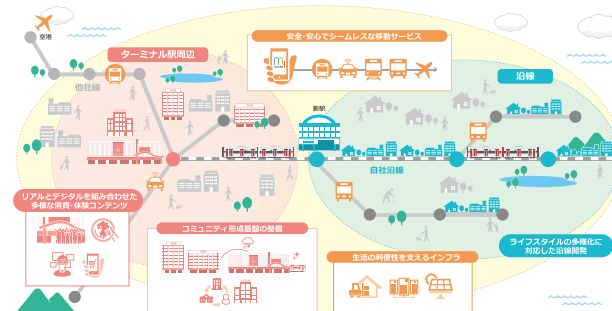
2030年長期ビジョン実現方針

方針① 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

従来のまちづくりから進化して「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」を進めます。
進化した“まちづくり”を進めるにあたって、九州を大きく2つのエリアに分けて捉えています。

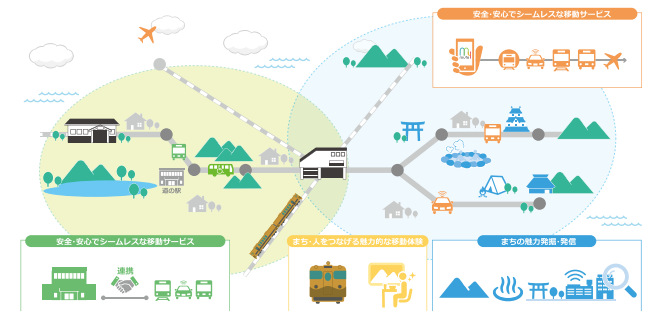
ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

ターミナル駅や沿線を中心に豊かさを追求した複合的な価値を提供し、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちを構築します。



地方におけるまちづくりイメージ

自治体や他交通モードと連携して持続可能な交通インフラの構築・展開を実現するとともに、地域資源の再発掘と活用により交流人口の拡大を目指します。



方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

既存事業を通じて培った当社グループの強みを踏まえて、
主たる事業フィールドである九州の持続的な発展に貢献できる領域を拡大します。

当社グループの強み

- | | |
|--------------|--|
| ブランド力、信用力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 地域の発展への継続的なコミット ● インフラ企業としての使命である安全・安心の提供 ● ななつ星やD&S列車等、独自性の高いデザイン・サービスの提供 |
| お客さま基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ● モビリティサービスを通じたお客さま基盤 ● 売上高約2千億円を超える駅ビルテナントを通じたお客さまとの接点 |
| 路線網／ネットワーク | <ul style="list-style-type: none"> ● 九州全土にわたる路線網や拠点網のネットワーク ● 行政・地域社会とのつながり |
| 人材（技術力）（運営力） | <ul style="list-style-type: none"> ● 魅力的なまちづくりの企画力・実行力 ● 鉄道で培われた技術力・カスタマイズ力 ● 多角的な事業のマネジメント力 ● 数多くの現場で培われたオペレーション力 |
| 保有資産 | <ul style="list-style-type: none"> ● 高架下をはじめとした遊休資産 ● 保有する駅ビル等の不動産、建物 |
| 財務基盤 | <ul style="list-style-type: none"> ● 積極的な成長投資を可能とする健全な財務基盤 |

環境への貢献

地域経済への貢献

地域社会への貢献

- 九州におけるビジネスの活性化
- 脱炭素社会実現に向けた取り組み
- 強固な社会インフラの再整備
- 行政・自治体のサポート

JR九州グループ中期経営計画の概要

JR九州グループ中期経営計画2022-2024

2023年3月期よりスタートした「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」では、この3カ年を当社グループが早期に成長軌道への復帰を図る重要なステージとして位置づけています。3つの重点戦略として掲げる「事業構造改革の完遂」、「豊かなまちづくりモデルの創造」及び「新たな貢献領域での事業展開」を推進するとともに、重点戦略の実行を支える「戦略実行・実現を担う人づくり」及び「グループ一体で戦略を推進する基盤づくり」にも引き続き注力していきます。



本中期経営計画策定の考え方

2030年に向けた外部環境変化の分析

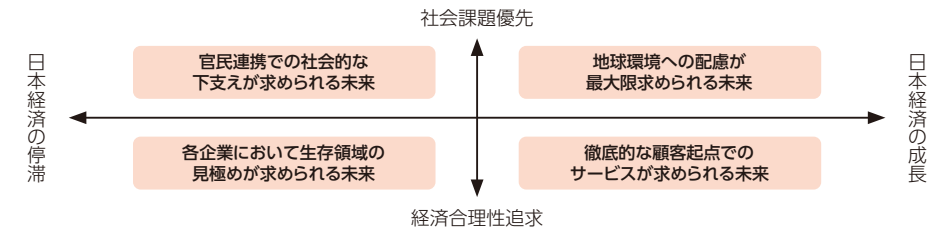
- PEST(政治・経済・社会・技術)の観点で2030年までに発生する外部環境変化の要素を抽出

人々の“豊かさの価値観”変化に着目

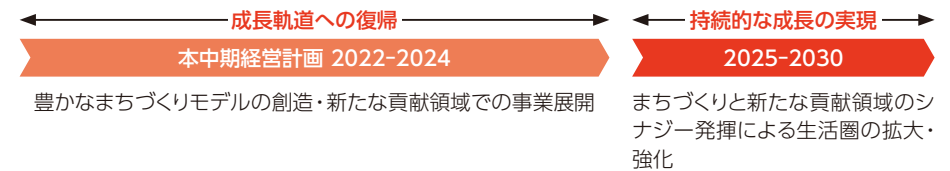
- 外部環境変化により影響を受ける人々の豊かさに関する価値観の変化に着目
- 「ここ、からだ、社会・環境」の3領域で検討

シナリオプランニングを用いて複数の未来シナリオを検討

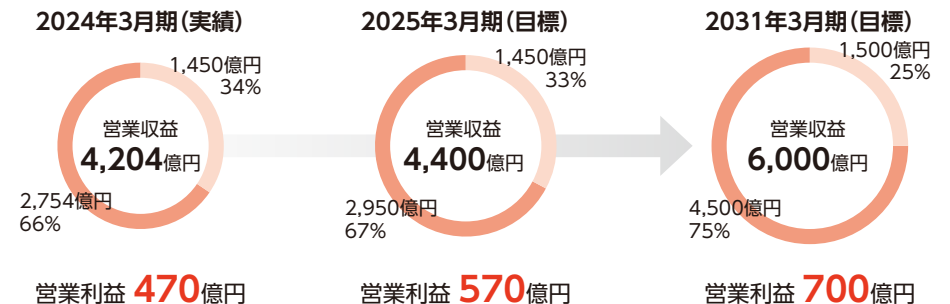
- 2030年までの外部環境が想定以上の影響を及ぼすという仮定を置き、“豊かさの価値観”の変化に着目した未来シナリオを検討



長期ビジョン実現に向けたステップ



営業収益区分： 鉄道運輸収入 その他収入



※ 2025年3月期(目標)は本中期経営計画策定時の数値

JR九州グループ中期経営計画の進捗

数値目標及び株主還元方針

本計画の数値目標として掲げていた営業収益4,400億円、営業利益570億円、EBITDA940億円は2025年3月期通期予想において達成する見込みです。

数値目標	(億円)	
	'25/3期 (予想)	'25/3期 (目標)
営業収益	4,411	4,400
営業利益	573	570
EBITDA	940	940
[参考]ROE	9.5%	8%以上

セグメント別数値目標 (億円)

セグメント名	営業収益		営業利益	
	'25/3期 (予想)	'25/3期 (目標)	'25/3期 (予想)	'25/3期 (目標)
運輸サービス	1,666	1,630	149	170
不動産・ホテル	1,382	1,330	284	270
流通・外食	652	650	36	30
建設	950	950	66	70
ビジネスサービス	818	800	47	40
合計	4,411	4,400	573	570

株主還元方針

株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2025年3月期末までの間は、1株あたり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行う。

※ 非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリー「マテリアリティ」をご覧ください。

P.7 マテリアリティ

投資計画

財務健全性を維持しつつ主として借入余力を活用した成長投資を加速させるとともに、安全を確保し効率的な維持更新投資を推進します。

設備投資計画 (億円)

	'23/3期 (実績)	'24/3期 (実績)	本計画 期間累計	消化率
成長投資A	658	945	2,250 (M&A含む)	71.3%
維持更新投資B	343	320	1,150	57.8%
うち安全投資	141	180	580	55.5%
合計	1,002	1,266	3,400	66.7%

本計画期間の主な投資案件

成長投資A

不動産・ホテル関連

- ・JR長崎駅ビル開発
- ・鹿児島中央駅西口開発
- ・嬉野八十八(嬉野旅館開発)
- ・博多駅空中都市プロジェクト
- ・THE BLOSSOM KYOTO
- ・虎ノ門2丁目オフィス開発

新たな貢献領域での事業展開に向けたM&A

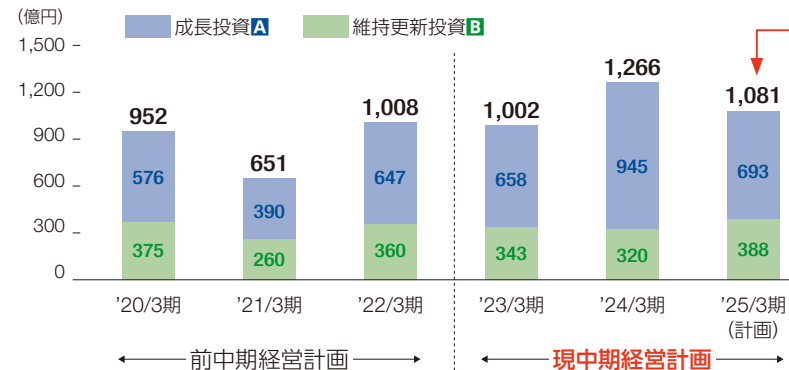
維持更新投資B

鉄道事業関連

- ①西九州新幹線関連
- ・新幹線車両新製 等
- ②オペレーション・メンテナンス改革
- ③安全投資
- ・811系主回路更新工事
- ・DD200形機関車新製
- ・YC1系車両新製
- ・自動運転関連

環境価値向上に資する投資(再掲)約600億円

※グリーンボンドフレームワークの適格プロジェクトなどに準ずる



'25/3期の主な投資案件

成長投資A

- ・LOGI STATION福岡小郡
- ・虎ノ門2丁目オフィス開発
- ・博多駅空中都市プロジェクト

維持更新投資B

- ・博多駅空中都市プロジェクトに向けた鉄道支障移転
- ・YC1系車両新製
- ・811系リニューアル工事

EBITDA	750	46	307	638	800	940
年間配当	146	146	146	146	146	146
財務健全性指標						
D/EBITDA	1.9倍	54.1倍	10.5倍	5.5倍	5.0倍	5倍程度
自己資本比率	49.9%	43.8%	40.8%	40.7%	40.5%	40%程度

重点戦略① 事業構造改革の完遂

鉄道事業における事業構造改革

コロナ禍において影響を最も大きく受けた鉄道事業のコスト削減の取り組みとして、BPR (Business Process Re-engineering)による固定費の削減に取り組んでまいりました。目標としていた140億円の削減については2023年3月期に完遂し、鉄道事業の黒字化に寄与しました。

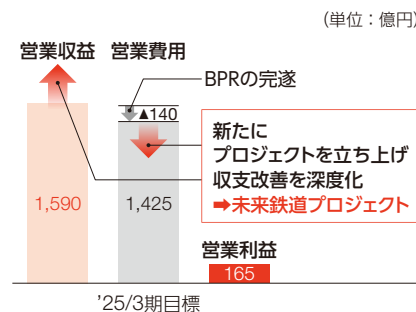
さらなる事業構造の改革に向けて

事業構造改革の深度化に向けて、2023年3月期に「未来鉄道プロジェクト」をスタートしました。BPRは投資を伴わない固定費の削減に注力しましたが、「未来鉄道プロジェクト」ではDXの推進や技術革新によって固定費の削減やさらなる収入確保を目指します。

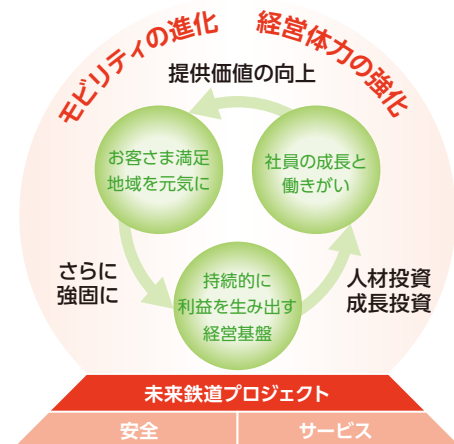
従来より取り組んできたBPRで培ったスリムな鉄道事業を起点として、モビリティの進化と経営体力の強化に取り組み、九州のまちづくりを牽引する「未来の鉄道」をつくっていきます。JR九州グループ中期経営計画2022-2024の2025年3月期（ファーストステージ2024）及びその後の2031年3月期（セカンドステージ2030）を見越した収支改善の深度化に取り組んでいます。中期経営計画の目標達成に向け、鉄道の持つ強みや資産を活かした収益機会の獲得と技術開発や新技術を活用したイノベーション創出に取り組めます。

※ BPR (Business Process Re-engineering)
コロナ禍をきっかけとして取り組んだBPRにより鉄道事業の固定費140億円の削減を完遂

● 本中期経営計画と未来鉄道プロジェクトの関係性



〔未来鉄道が目指すゴール〕 鉄道の価値向上と成長の好循環



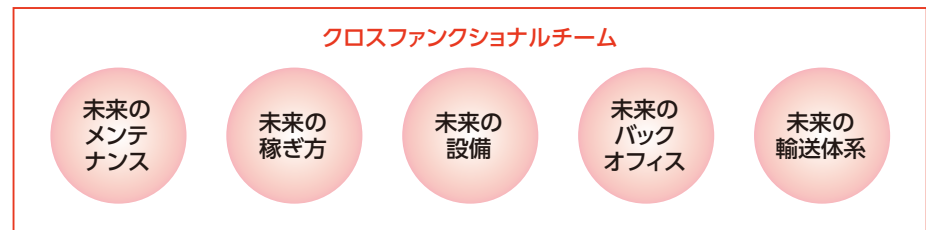
〔BPRと未来鉄道プロジェクトの違い〕

BPR	未来鉄道プロジェクト
系統ごとに検討	クロスファンクショナルチームで検討
短期 約2年半で完遂	中長期 2025年3月期・2031年3月期を視野に
経費削減中心	収入獲得・投資を伴う収支改善

● 未来鉄道プロジェクトの推進体制

未来鉄道プロジェクトは9つのクロスファンクショナルチームを組成して、組織横断的に検討を推進してきました。現在は5つのクロスファンクショナルチームで新しい視点と発想で鉄道の価値向上を目指し取り組んでいます。

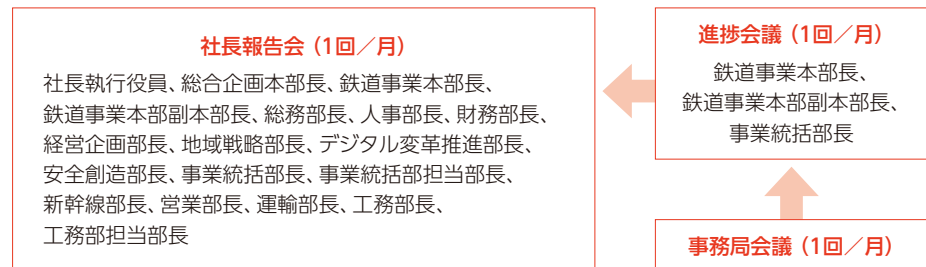
〔チーム編成〕



実装したチームは各部門等による管理、確認、本運用フェーズへ移行



〔会議体・頻度〕



重点戦略① 事業構造改革の完遂

2025年3月期の取り組み

- クロスファンクショナルチームによる検討を引き続き推進
- 技術開発やオープンイノベーションの活性化による新規施策の探索及び計画した施策の実装加速を狙う
- 2025年3月期は訪日外国人向け増収施策やネット予約・アプリ機能向上等により収支改善効果を見込む

取り組み事例 未来のメンテナンス多機能検測車『BIG EYE』

線路設備は列車の荷重により日々劣化が進行するため、状態を的確に把握し、適切な時期に修繕することが重要です。高頻度に検測を行うことでTBM(時間基準保全)からCBM(状態基準保全)への転換を図り、より安全で効率的なメンテナンスの実現を目指すため、老朽化した高速軌道検測車(マヤ車)に変わる新たな検測車の開発を進めてきました。

搭載装置の刷新で、検査業務の省力化を実現

Point 1

- ・ 3つの装置「軌道検測装置」、「部材検査支援カメラ装置」、「建築限界測定装置」を搭載
- ・ いずれも既存車両の空きスペース、速度のスペック等の条件に柔軟に対応



Point 2

既存車両の活用で、自走&コストカットを実現

- ・ 2020年7月豪雨で被災した車両を活用し、軌道検測車へとリフレッシュ。
- ・ 従来のマヤ車は機関車に牽引してもらう必要があったが、気動車であるBIG EYEは自走が可能

BIG EYEに搭載される装置の効果

	軌道検測装置	床下カメラ装置 (部材検査支援カメラ装置)	建築限界測定装置
Before	TBM(時間基準保全)	・ 徒歩による点検 ・ 目視検査	・ 目視による点検・管理
After	CBM(状態基準保全)への転換 ・ 頻度の高い劣化予測 ・ 状態に応じたタイムリーな修繕	・ 不良箇所の自動抽出 ・ AIによる自動判定	・ 測定センサーにより取得した点群データによる管理・判定

線路の状態を高頻度にモニタリングすることが可能に

従前の設備点検は目視にて実施するケースが多く、そのため多くの時間と労力を費やしていました。将来労働人口が減少しても安全レベルや点検の質を維持するため、持続的な業務遂行体制の構築が不可欠であり、目視点検を置き換える装置の開発と設備点検業務の効率化を図ることが技術的課題でした。

今回開発したBIG EYEは、車両に取り付けたカメラやセンサーから取得する各種ビッグデータをもとに、線路の状態を高頻度にモニタリングすることが可能です。今後は、安全性と生産性向上を両立したメンテナンスの実現に向け、これらのデータを「人の目」の代わりとして活用したり、異常状態を自動で判別するAIの導入も予定しています。



工務部保線課
佐野 弘典

重点戦略① 事業構造改革の完遂

GOA2.5自動運転開始

当社では、少子高齢化や人口減少が進む中で交通ネットワークを長期的に維持していくため、安全性を維持・向上しながら業務運営の効率化を行っています。また、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、作業の自動化や機械化を推進しており、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」の「経営基盤の強化」に掲げたオペレーション改革の一環として「鉄道車両の自動運転」に取り組んでいます。

2024年3月16日より、香椎線において自動運転乗務員*が乗務するGOA2.5*自動運転を開始しました。同規格での運行は当社が初めて実現するものです。また、同日より鹿児島本線では自動列車運転支援装置(GOA2.0)の営業列車における実証運転を開始しています。

* 自動運転乗務員：GOA2.5 係員(前頭に乗務する運転士以外の係員)

* GOA：Grade of Automation

自動化レベル (IEC(JIS)による定義*)	乗務形態のイメージ ([]内は係員の主な作業)	国内の導入状況
GOA0 目視運転 TOS	 運転士 (及び車掌)	路面電車
GOA1 非自動運転 NTO	 運転士 (及び車掌)	踏切道がある等の一般的な路線
GOA2 半自動運転 STO	 運転士 [列車起動、緊急停止操作、避難誘導等]	一部の地下鉄等
GOA2.5 (緊急停止操作等を行う係員付き自動運転) ⇒ IEC及びJISには定義されていない	 列車の前頭に乗務する係員 [緊急停止操作、避難誘導等]	無し
GOA3 添乗員付き自動運転 DTO	 列車に乗務する係員 [避難誘導等]	一部のモノレール
GOA4 自動運転 UTO	 係員の乗務無し	一部の新交通等

* IEC 62267 (JIS E 3802)：自動運転都市内軌道旅客輸送システムによる定義 鉄道における自動運転技術検討会 令和4年9月13日 PDFを参考に作成
GOA:Grade of Automation / TOS:On Sight Train Operation / NTO:Non-automated Train Operation / STO:Semi-automated Train Operation / DTO:Driverless Train Operation / UTO:Unattended Train Operation

これまでの経過と今後の目標

2020年12月	実証運転開始(西戸崎駅～香椎駅)
2022年3月	実証運転区間・対象列車拡大(香椎線全線) 機能追加(編成両数、降雪対応、経済運転)
2023年3月	対象列車拡大(46%→67%)
2024年3月	GOA2.5自動運転実現、自動列車運転支援装置の実証運転開始
2026年3月末(目標)	自動列車運転支援装置導入

外部有識者コメント モビリティの持続的発展へ、真に貢献することに期待

1. GOA2.5実現に対する課題認識

GOA2.5は国際標準では定義のない中途半端な概念として、その意義を批判的に疑問視する専門家もあり、数年前は自分もそのような認識でした。しかし、国の検討会やJR九州のご関係者との実務的議論を通じ、「働く人を無くす」のではなく、「人が誇りを持ってより寛ぎつつ長く働くための」自動化として、日本そしてアジアの国々の「とかいなか」(都会の周辺に広がる田舎)のモビリティの持続的発展に真に貢献する仕組みになりうるという認識を持つに至りました。

2. JR九州の取り組みについて

人との関わりの中で安全な運行を経済性も保ちつつ確立するGOA2.5の仕組みづくりには、運転の完全自動化よりも難しい面がありました。香椎線で地元の人々や行政の理解を得つつ、粘り強くその世界初の実用化を成功させることは、150年を超える日本の鉄道技術史の中で重要な一里塚となると考えています。

3. JR九州への期待

香椎線での商用線としての安全な運行実績を重ねつつ広く技術的知見や経験を発信し、この有用な仕組みの国内外への広がり尽力することを期待しています。



東京大学大学院
工学系研究科電気系工学専攻
教授
古関 隆章

2つのハードルを越え、実証運転開始。さらにその先へ

これまでにない「GOA2.5自動運転」を「ATSベース」で実現するという二つのハードルに制度・技術両面に対し挑戦する必要がありました。操縦免許の要否や制度上の整理は当社だけで行えるものではなく、当社主催の第三者委員会を開催したほか、国土交通省が開催した「鉄道における自動運転技術検討会」のとりまとめも大きな後押しとなりました。

また、実証運転では全走行データをもとに滑走対策を行い、運転士手配を必要とする事象を抑制し、輸送安定性向上にも努めました。当技術開発をともに行ってきた日本信号(株)様の協力、(公財)鉄道総合研究所様の支援により実現出来たものと感謝しています。

GOA2.5は引き続き自動運転乗務員が乗務するものであり、赤字路線が黒字に転換するようなものではありませんが、今後懸念される労働人口減少・運転士のなり手不足解消に寄与することで交通ネットワークの維持に貢献することを目指し、GOA2.5拡大・GOA2.0(自動列車運転支援装置)の本格導入を目指します。



安全創造部
自動運転プロジェクト
課長代理
青柳 孝彦

重点戦略① 事業構造改革の完遂

ホテル運営会社の再編

2024年10月1日に、ホテルを運営するグループ会社4社（JR九州ホテルマネジメント（株）、JR九州ホテルズ（株）、JR九州ハウステンボスホテル（株）、JR九州ステーションホテル小倉（株））の合併による会社再編を予定しています。

会社再編のスキームは、JR九州ホテルマネジメント（株）を存続会社とする吸収合併の方式とし、宿泊主体型、フルサービス、さらに旅館まで17施設を運営、従業員1,000名規模のホテル運営会社となります。また、再編にあわせて人事・賃金制度の見直しや、各社のリソースやノウハウを結集して経営基盤・施設運営力の強化を図る予定です。

引き続き、地域に根差しながら魅力的な施設づくりに努め「従業員、お客さま、外部パートナーから選ばれるホテル」を目指していきます。

取り組む事項・目指す方向性

人事・賃金制度を見直し、従業員の「働きがい」と「働きやすさ」にコミットする会社へ

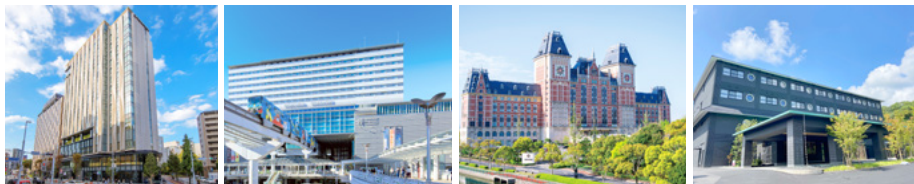
- 賃金水準の引き上げ
- 多様なキャリアパスの提供（高い専門性を有する人材確保に向けた職制の新設等）
- 役割等級制度及び貢献に応じた透明性の高い人事評価制度の導入

スケールメリットを活かした戦略推進によるオペレーション力の強化

- 一括採用や体系的な研修制度の確立等による人材マネジメントの強化
- 資材や食材等の一括調達の推進
- その他共通業務の集約による効率化及び高度化

総合的なプロパティ運営力を強みとして、成長するホテルオペレーターへ

- ノンアセットビジネスへの参入強化による外部案件（グループ外からの賃借及び運営受託）の利益シェア拡大



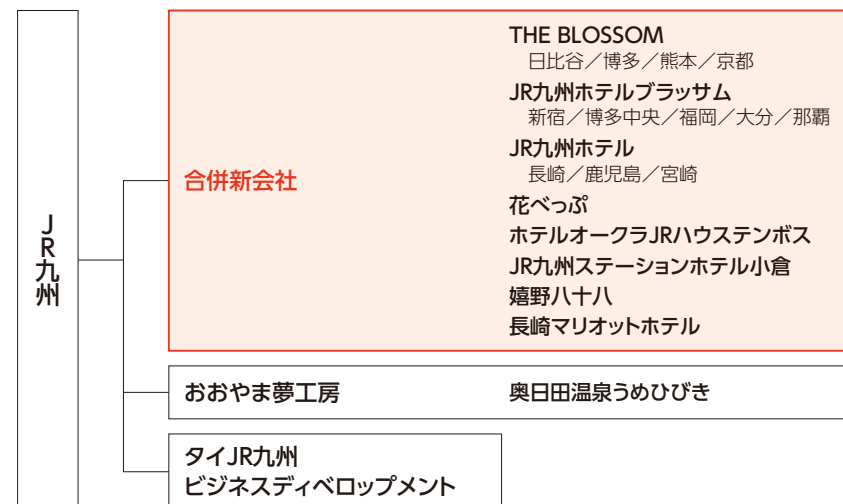
再編前

事業会社

運営施設



再編後



重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

再エネ普及・拡大に向けた系統用蓄電事業の開始

本中期経営計画において、脱炭素社会への移行を事業成長の機会と認識しており、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持った取り組みについて検討を進め、2023年4月に住友商事グループと共同で系統用蓄電事業を運営する「でんきの駅合同会社」を設立しました。

社名	でんきの駅合同会社
設立年月	2023年4月
出資者	九州旅客鉄道株式会社 BSホールディングス株式会社* 住友商事九州株式会社

※蓄電アセットを保有・管理する住友商事100%子会社

JR九州

- ・線路沿線の未利用地
- ・有資格者(電気主任技術者)

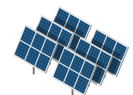
住友商事グループ

- ・事業ノウハウ
- ・蓄電池サプライチェーン

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギー（以下、「再エネ」）の大量導入が必要不可欠になる一方で、日照、風などの自然条件によって発電が大きく変動するため、電力供給の安定化の面で新たな課題も生まれます。とりわけ、九州は国内でも再エネの導入が進んでいることから、その解決が望まれます。本事業は、鉄道ネットワーク上に点在する沿線地や遊休地を有効活用して蓄電池システムを設置し、2025年3月期より、運営を開始する計画としています。



熊本市内に設置した第1号の蓄電施設



太陽光発電



風力発電



火力発電



揚水発電

カーボンニュートラル実現に向けた連携協定の締結

2024年2月に熊本市、住友商事（株）、住友商事九州（株）と「カーボンニュートラル実現に向けた連携協定」を締結しました。系統用蓄電事業が再エネの普及拡大に貢献する事業であり、第1号案件が熊本市域の「2050年カーボンニュートラル」の実現にも資する事業であることから、本協定の締結に至りました。

相互に連携・協力し、再エネの普及拡大など地域の脱炭素に向けた施設を効果的かつ継続的に推進することで、「2050年カーボンニュートラル」の実現及び地域レジリエンスの強化に資することを目的としています。



熊本市内の第1号蓄電施設が完工、試験運転を開始

2023年度のでんきの駅合同会社設立を経て、社内外多くの関係者様のご協力をいただき、2024年3月熊本市内に第1号の蓄電施設を完工することができました。現在、各種運転試験を進めており、今年度中に本格的な運用を開始します。

再エネの普及は、脱炭素社会を実現するうえで必要不可欠である一方で電力系統の需給バランスが不安定となる課題も生まれます。当社は鉄道や商業施設を始め、様々な事業で多くの電力を使用する事業者でもあることから、本事業の運営や拡大を通じて、九州エリアの課題解決にも貢献していきたいと考えています。



経営企画部 未来エネルギーPJ
平川 慎太郎

重点戦略③ 新たな貢献領域での事業展開

建設セグメントの成長加速化に向けた取り組み

— ホールディングス体制でのセグメント総合力の発揮 —

2023年7月に、建設子会社5社を統括する中間持株会社「JR九州建設グループホールディングス(株)」を設立し、同社を中心に建設セグメントにおける会社間の事業連携の強化や、人材不足等の共通する課題の克服に向けて取り組んでいます。

セグメント事業領域	総合建設業、車両機械設備業、電気工事業、建設コンサルタント業
会社数	5社(中間持株会社・孫会社除く)
セグメント売上高	900億円(2023年度)
従業員数	2,854人

建設セグメントの目指す姿

企画・計画 → 設計 → 維持管理まで、
グループ連携による一貫したサービス・付加価値の提供を通じて、

- 幅広い分野・領域で、地域貢献、社会課題解決に貢献する
- 長く・深く施主や物件とつながり、ニーズに応える
- 幅広い事業領域を活かし、掛け合わせ、新たな商品や領域を創造する



JR九州グループの強み

自治体、鉄道、まちづくり

成長源泉

技術力・ノウハウ、強固な人材基盤、
会社間連携によるトータルサービス

グループ連携によるグリーンビルディング建設、『ZEB』認証取得

P.57

JR九州エンジニアリング(株)は、技術開発・モノづくりの拠点として2023年11月に「福岡製作所」を開業しました。太陽光発電(想定発電量233.875kWh/年)を備え基準一次エネルギー消費量を約53%削減、建築物省エネルギー性能表示制度評価の認証『ZEB』を取得しています。「福岡製作所」の建設には、九鉄工業(株)、JR九州電気システム(株)、(株)メタルスター九州等のグループ企業が参画し、各社の技術、ノウハウを結集しました。今後もこのようなグループ連携による付加価値の高い取り組みを推進していきます。



人材確保・働きやすさ向上の取り組み

建設業における人材不足への対応は、各社共通の課題となっています。各社の採用担当者が連携しJR九州グループのブランド力を活かした一体感のある採用活動や、奨学金返済支援などの新しい制度の早期整備を進めています。人材定着に向けては、現場技術者をサポートする専門組織設置や建設DXの導入により業務負担の軽減を図るとともに、各社が得たノウハウを相互に活用することでスピード感のある業務改革に取り組んでいます。

- 採用ブランディング、奨学金返済支援制度等の新制度導入、職場環境改善
- 現場技術者業務の変革
(サポート専門組織設置、建設DX等)



現場技術者の声を聴き、現場に信頼される業務変革を遂げていく

JR九州建設グループホールディングス(株)の設立を機に九鉄工業(株)から同社へ出向となり、グループ全体の業務改革推進を担当することになりました。現在、現場技術者の負担軽減を目的とした現場業務の移管、また技術者以外の人材がこれらの業務を担うために必要な建設DXの導入に取り組んでいます。現場に行くと、工事の最盛期であっても丁寧な、誇りをもって一つ一つの仕事をしていることに気づかれます。「我が子のような大事な業務を我々に任せてもらう」。この姿勢で現場技術者に接し信頼を得ることが、業務改革の第一歩だと思っています。



JR九州建設グループ
ホールディングス(株)
営業戦略部担当課長
堀 飛鳥

中期経営計画の基盤づくり ―DX戦略の着実な推進―

基本的な考え方

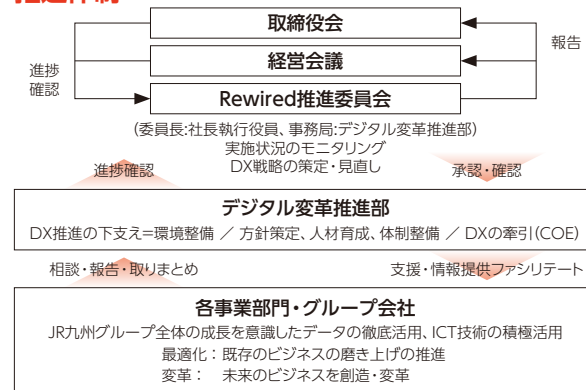
JR九州グループ中期経営計画2022-2024の重点戦略を支える経営基盤強化を検討するうえで、DX推進は重要なテーマであると考えています。本計画期間においては、デジタルを活用した各種施策を推進するために、デジタル推進体制の構築とデジタル基盤の整備を進めます。

JR九州グループDX戦略2022-2024

本中期経営計画に記載のDX推進の取り組みについて、より詳細な内容を盛り込んだ「JR九州グループDX戦略2022-2024」を定めています。

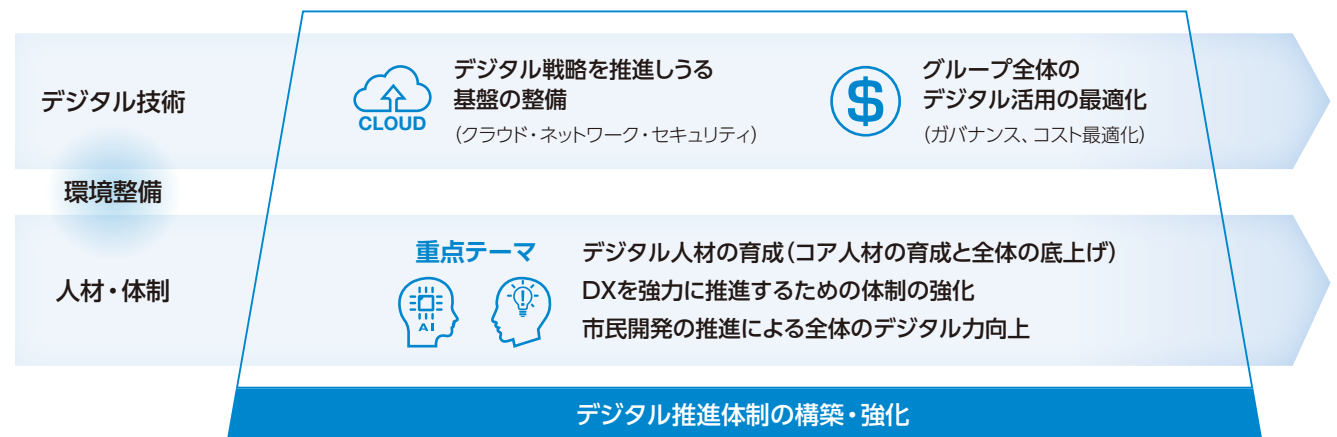
今回のDX戦略では「お客さま体験価値向上」、「オペレーション・メンテナンス改革」「働き方改革・生産性向上」を目指す姿としています。この実現に向け、デジタル技術を活用し「最適化」と「変革」を推進します。そのためには、特に「デジタル推進人材の育成」、「DXを強力に推進するための体制強化」を重点テーマとして位置づけており、デジタル人材の育成等を通じた環境整備を行い、デジタル推進体制の構築に取り組んでおります。

推進体制



国が策定した指針を踏まえ、DXに関して優良な取り組みを行う事業者を、申請に基づいて認定する制度。2022年3月認定、2024年3月更新

目指す姿	お客さま体験価値向上	オペレーション・メンテナンス改革	働き方改革・生産性向上
	JRキューボを軸にグループ全体・多様な外部プレイヤーと連携・データ活用を行うことで、お客さまニーズに沿った体験価値を提供する	デジタル技術の活用により鉄道事業のオペレーション・メンテナンスの安全性・効率性を追求する	業務の自動化・機械化やデジタルワークプレイスの充実により、従業員の働き方改革と生産性向上を支援する
既存ビジネスを磨き上げる 最適化	● グループ顧客戦略強化 ● 鉄道におけるネット予約の拡大／チケットレスサービスの導入 ● 各事業におけるCXの向上	● IoT・画像認識技術の活用 ● スマートデバイスの活用 ● ドローン活用	● 業務システムの高度化 ● デジタルワークプレイスの拡大 ● デジタルツール、SaaSの活用
具体的取り組み	● MaaSの推進 ● 駅における新技術の検討 ● 新しいまちづくりへの挑戦 ● 新たなビジネスの検討	● 鉄道メンテナンスのCBM転換 ● ドライバレス自動運転の実現 ● 運行管理自動化の検討	● 市民開発（アプリ内製化）の推進 ● 市民データ分析の推進
未来のビジネスを創造する 変革			



デジタル推進体制の構築(人材育成)

これまでの進捗と今後の取り組み

DX戦略の重点テーマである「デジタル人材の育成」については、グループ全体のデジタル推進の司令塔としてデジタルCoE (Center of Excellence) を設置し、業務アプリの開発やpython等プログラム言語を使ったデータ分析により業務改革を推進しています。さらに主要部門に専門的教育を実施したデジタル推進担当を配置し、各部門のデジタル化推進やコア人材の育成を行っています。今後は各事業部門やグループ会社における人材育成に力を入れ、従業員自身がアプリを開発する体制やデータ活用の取り組みを強化していくため、高度開発・教育支援・基盤整備等を行い、デジタル化の取り組み体制を強化し、全体のデジタル力向上を目指しています。

このようにデジタル人材は、業務効率化・売上増を推進できる人材と位置づけ、積極的に育成を行っており、DX戦略実施期間を通じた育成目標500名に対し、2024年3月期までに目標を上回る563名のデジタル人材を育成しました。

デジタルチャレンジを加速させるデジタルヒーロー認定制度

デジタル チャレンジ

とは？

- IT専門外の社員によるアプリ等の開発
- PowerPlatform (アプリ開発ツール) などを重要デジタルツールと定め、各職場での開発を推奨
- 職場の課題を“安く・早く・自分たちで解決”し、より働きやすい職場を醸成
- 人材育成による全体のデジタル力を向上

効果(アプリ開発) → 2022～2023年度で業務時間を24,090時間削減

デジタル ヒーロー 認定制度

とは？

- IT専門外の開発者に対し、デジタルツールを活用し、明確な成果を生み出した人材として「デジタルヒーロー」と認定する制度を2023年度から導入
- デジタルヒーローとは「デジタルスキルを身に付け、職場・系統全体の業務改革を積極果敢に実践できるヒーロー」と定義しており、アプリ開発やRPAを行った社員を認定するもの
- 開発実績に応じて、チャレンジャー・リーダー・ヒーローと3つのレベルを設けており、2023年度末までにヒーロー7名を含む71名を認定
- デジタルヒーロー認定制度により、デジタルチャレンジの加速と社員全体のデジタル力向上を今後も図る

DX職場表彰

導入時期	● 2024年3月期から
目的	● デジタルヒーロー認定制度の定着・加速化を図るため
表彰基準	● デジタルヒーロー認定者の割合 ● DX活動及び人材育成の取り組み状況
実績	● 初年度は川内新幹線工務室を表彰 デジタルヒーロー認定者15名(全社71名に占める割合:21%)



勉強会の様子

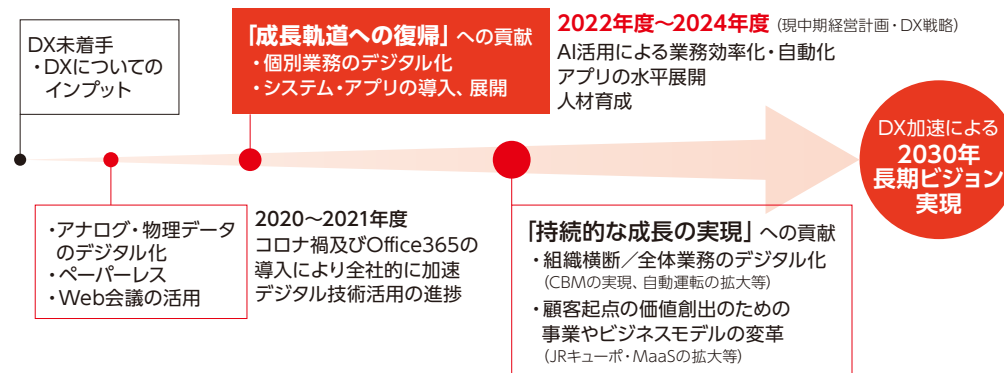
表彰職場の取り組み事例

DX推進委員会 (1回/月)	● アプリ開発の進捗共有 ● 各種研修、勉強会への参加
デジタルヒーロー 認定者による勉強会	● 初心者、中級者の開発進捗を加速
アプリ開発管理表の作成	● 開発時間、開発ステータス等を見える化 ● 開発案件のタイプ分けにより、互いに教え合える関係性の構築

DXの課題と今後

現中期経営計画におけるDX戦略の進捗は、概ね順調に進んでおり、着実に進捗しているものと考えています。DX戦略最終年度となる2025年3月期は、各施策の着実な推進を図るとともに、最重点テーマである人材育成に注力してまいります。真のDXは、デジタル技術を導入・活用するだけでなく、ビジネスモデル全体を見直し、変革・再構築(Rewired)することであると捉えていますが、現時点ではその段階には達していないと認識しています。

今後も社員一人ひとりのデジタル力の向上を含め、グループ全体でDXを強力に推進・加速させていくことで、2030年長期ビジョンの実現につなげていきたいと考えています。



JRキューポによるグループ顧客戦略強化

ポイントサービス「JRキューポ」でお客さまとつながり、取得したマーケティングデータを活用してそれぞれのお客さまに適したサービスを提案します。

お客さま体験価値の向上を目指して

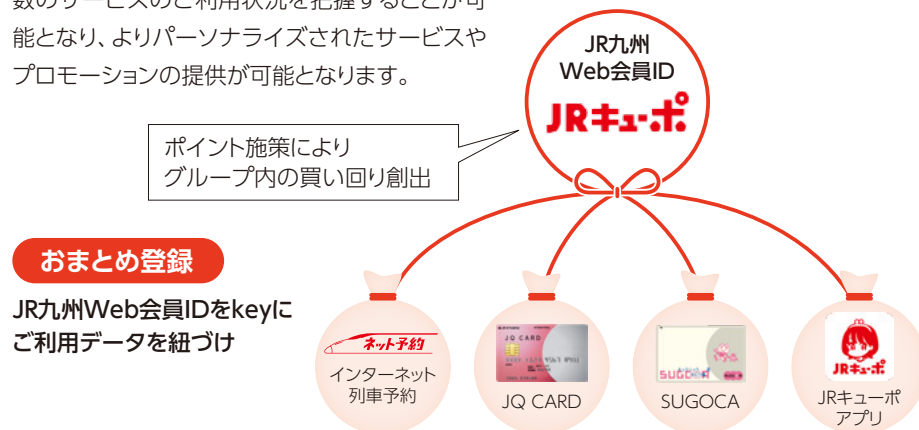
鉄道、駅ビル、ホテル、飲食店など、当社グループの様々なサービスをご利用いただいているお客さまの会員データや購買データを一元管理し、お客さま一人ひとりのニーズや好みに合わせた最適なサービスをご提案できるよう、顧客基盤の整備を進めています。

JRキューポ

インターネット列車予約サービスや当社グループのクレジットカードであるJQ CARD、交通系ICカードSUGOCAなど、当社グループのサービス利用において“たまる”“つかえる”ポイントサービスです。また、加盟店で会員証をかざすだけでJRキューポがたまるアプリ「JRキューポアプリ」も提供しており、1ポイント=1円単位でのポイント利用が可能なほか、アプリ加盟店で使えるクーポンも発行しています。

グループ共通ID「JR九州Web会員ID」と「おまとめ登録」

「JR九州Web会員ID」は、インターネット列車予約サービスやJRキューポアプリなどのサービスをご利用いただく際の会員IDです。この会員情報にJQ CARDやSUGOCAをご登録いただくことでそれぞれのサービスでたまったJRキューポを合算して利用いただけるサービスを「おまとめ登録」と呼んでいます。おまとめ登録により、当社は一つのIDに関連付けられた複数のサービスのご利用状況を把握することが可能となり、よりパーソナライズされたサービスやプロモーションの提供が可能となります。



顧客管理基盤の刷新

当社は従来、顧客管理機能について自社のオンプレミス環境で運用していましたが、処理時間の長さやデータ加工の柔軟性に課題があったため、外部のパートナー会社と協業し、2023年6月にクラウド上の新環境へ移行しました。この新環境では、データ処理時間の大幅な改善と柔軟なデータ活用が実現され、顧客データをより効果的に活用したマーケティング施策の展開が可能となりました。

たまる・つかえる サービスの拡大

JRキューポを軸に当社の様々なサービスをお客さまに体験していただけるよう、ポイント対象サービスの拡大にも努めています。2023年10月にJRキューポアプリを駅ビルグループで利用可能としたほか、2023年11月には当社グループにて運営する「九州ふるさと納税」もポイントがたまるサービスとして追加しました。鉄道利用におけるポイント利便性向上についても検討を進めています。



九州ふるさと納税 by JR

ポイントを保有いただいているお客さまは相当数いらっしゃったのですが、ある程度ポイントをためるまで利用ができなかったこともあり、ポイントの失効や、積極的にポイントをご利用いただけていないお客さまが多かったことが課題でした。駅ビルでのJRキューポアプリの導入により、JRキューポを1ポイント1円から利用できるようになったことでこの点は改善したほか、鉄道利用のお客さまの駅ビル利用など、グループ内での買い回り促進にもつながっています。ポイントサービスの充実により購買データの取得量も増えてきており、今後はデータを活用したOne to Oneマーケティングの推進に注力していきたいと考えています。

総合企画本部
デジタル変革推進部
山崎 良介



CFOメッセージ

株主・投資家の皆さまの 声を反映し、 非財務と財務とが連動した ESG経営を推し進めていきます

取締役常務執行役員
最高財務責任者、総合企画本部長、
広報部・財務部担当

松下 琢磨

当社グループの使命は、事業の基盤である地域の「元気」を作ることです。私たちの成長と切っても切り離せない関係にある地域が、私たちの事業を通じてサステナブルな成長を実現しなければなりません。

言い換えれば、社会的価値をもたらす地域課題の解決を経済的な価値につなげ、当社グループのサステナブルな成長につなげていかなければなりません。そのために持続可能なビジネスモデルを構築、実行し、中長期的な価値創造を実現する。まさに、ESG経営は企業の成長に欠かせないものです。

国内外の株主・投資家の皆さまと対話する中でも、ESG経営の重要性が増していることを強く感じています。厳しいご意見をいただくこともありますが、こうした声を経営に反映させ、事業活動を常にブラッシュアップしていくことが重要だと考えています。

財務状況等については決算発表時などにご説明する機会がありますので、ここではESG経営に向けた当社グループの考え方や取り組みを中心にお話したいと思います。

ESG「環境」への取り組み

「スコープ3」の排出量も把握し開示

当社グループのESGの取り組みは、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」で定めた非財務KPIに対して、概ね順調に推移しています。

「E=環境」分野においては、脱炭素社会の実現のためのCO₂排出量の開示について、グループ全体の「スコープ1、2、3」を把握し開示しております。もともと「スコープ1、2」については、現中計期間内にグループ全体での「排出量を把握する」、「スコープ3」については「算定に着手する」ことを目標としていましたが、既にグループ全体での開示まで進めています。

これからは、サプライチェーン全体を見渡した取り組みが求められると認識しており、問題意識をもってアグレッシブに取り組んできたことが実を結んだと考えています。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づいたシナリオ分析の範囲も、鉄道だけでなく「不動産・ホテル」「流通・外食」セグメントを対象に加えました。対象とする事業範囲は、事業活動による環境負荷や気候変動関連の影響を考慮し選定しており、これらのセグメントを合わせた、当社グループのCO₂排出量はグループ全体の98%（2024年3月期実績）と大部分を占めています。また、JR九州単体での排出量の削減目標を「2030年度までに2013年度実績の半分にすると掲げましたが、2023年3月期実績では目標の50%を上回る削減率を達成することができました。数値は電気事業者が定める排出係数によって変動しますが、方向性は見えてきたと考えています。

P.49 TCFD情報開示の変遷

「攻め」の環境投資でも成果

脱炭素社会実現のための取り組みには「守り」の部分と、ビジネスとして展開する「攻め」の部分があります。「攻め」の取り組みでは、例えば「でんきの駅合同会社」を設立して系

統用蓄電事業に参入しました。天候等で発電量が大きく変動する再生可能エネルギーですが、これを最大限に活用し、電力を安定的に供給するには蓄電などの需給調整が不可欠です。遊休地を活用した蓄電事業は、社会課題の解決を収益拡大につなげる好例です。また、鉄道資産を活かしたオンサイトPPAモデル^{*}による自家消費型太陽光発電設備は既に5カ所設置し、当社施設で活用しています。

不動産関連では、省エネ対策を施した「グリーンビルディング」の認証取得を推進し、すでに4物件で取得できました。環境対策を意識し、推進する企業は、同認証を得た物件を優先的に選ぶ傾向が強まっていくと考えています。今後、九州においては環境に対して意識の高い外資系企業等の参入も期待できますので、そうした流れを捉えて、付加価値の高い不動産事業を展開していきたいと考えています。

また、脱炭素だけでなく、循環経済、水資源、生物多様性など環境全般の取り組みが重要になっています。すでに駅や駅ビルで排出されるPETボトルの「水平リサイクル」などにも取り組んでいます。

P.55 脱炭素社会の実現

^{*} 発電事業者が、需要家の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用により設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み。

グループ環境ビジョン策定へ

現在、JR九州グループ全体での環境ビジョンとロードマップの策定に取り組んでいます。鉄道事業においては運行のために大量のエネルギーを使用するため、脱炭素社会への移行に向けた取り組みに重点が置かれますが、多角的な事業展開を踏まえると、循環経済や生物多様性などの環境課題にも目を向けなくてはなりません。グループ総合力を活



かして環境課題への解決力を発揮していきたいと思います。

脱炭素の取り組みでは、「スコープ1、2」に関してグループ全体での中間目標を設定し、「スコープ3」はグループでの対応方針を検討していきます。グループで目指すべきビジョンを明確化し、必要なKPIを定め、経済性と実効性のあるロードマップを作成する方針です。事業の持続性を維持するためにも、ビジネス機会を生み出し経済価値の向上につなげることに取り組んでいきます。

ESG「社会」への取り組み

安全・サービスを支える「社員の声」と「お客さまの声」

当社グループの事業基盤は「安全とサービス」です。当社グループでは「安全とは、あるものではなく、つくり上げていくもの」との考えのもと、これまでも継続的に改善を進めてきました。サービスについては、常にお客さまの視点で考えることを大切にしてきました。現在は「すべての方々に優しくあろう」との思いで、取り組みを進めています。

安全とサービスを支えているのは「現場の社員一人ひとりの声」です。具体的には、第一線で活躍する社員の安全に関する気づきである「ヒヤリハット」と、お客さまから直接いただくご意見や、現場でお客さまと接している社員の気づき、提案などです。「安全に関する社員の声」は年間1万3,000件、「お客さまの声」は同1万2,000件に上ります。

ヒヤリハットの提案については、社員にとって言いにくいこともあるのですが、それを隠すことなく、改善のために積極的に報告してくれています。こうした企業文化を私たちみんなの力で高めていきたいと考えています。

P.67 すべての事業の基盤となる安全とサービス —サービス—

お客さまが減少している線区の活性化と今後のあり方を議論

「まちづくり」を通じて「九州を元気にする」ため、福岡都市圏や西九州エリアのまちづくりなどを進めています。同時

CFOメッセージ

に大切なのは、鉄道事業においてお客さまが減少している線区運営をいかにやっていくのかを、地域の皆さまとともに考えていくことです。減少している線区の収支を一早く開示し、一部の線区では沿線自治体の皆さまと、線区の“活性化”を観点とした「線区活用に関する検討会」を立ち上げています。

昨年、「地域公共交通の活性化及び再生に関する法律」が改正され、ローカル線に対する社会的関心が高まっています。今後は線区ごとの役割に応じた持続可能な交通ネットワークのあり方はどのようなものかを、「存廃」の前提を置かず、に地域の皆さまと検討していく必要があります。既に指宿枕崎線の指宿以南の地域では議論を始める準備に入りました。新たな地域交通のモデルとして昨年運行が開始された日田彦山線におけるBRTなどを参考にした議論を、他の線区でも進めていきたいと考えています。

サステナブルな経営を実現していく“主役”は社員一人ひとりで。当社グループでは社員のエンゲージメントを高めるべく、2023年3月期からは社員全員との意見交換会を実施してきました。

2024年4月から新たな人事賃金制度を開始し、2022年度比で11.8%の賃上げも実現させています。こうした取り組みの結果、2023年度の従業員意識調査では総合満足度の数値が0.09ポイントほど上がり、調査開始以降、過去最高値となりました。今後もこの効果に満足せず、“完成形はない”という認識の下、適切なアロケーションはどうあるべきかを常に考えたうえで、社員にしっかりと報い、エンゲージメントを高めるべく不断の努力を続けていきます。

P.71 価値創造の源泉である人づくり 人材戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進が課題に

非財務KPIのほとんどの項目は達成できていますが、ダイバーシティに関する目標が未達の状態です。新入社員の女性比率30%以上を目標としていますが、15.5%にとどまっています。また、女性管理職の割合を2030年度に10%以

上とする計画ですが、現状では6.4%です。

当社グループの前身である国鉄時代、女性がほとんどいなかったという歴史的な経緯もありますが、それを言い訳にせず、今どうあるべきかを考え、数値目標の達成に向けて取り組んでいきます。

例えば、女性がより働きやすい設備の拡充や、社外の女性管理職とのメンタリング制度の導入によって、キャリア形成を支援します。また、女性だけでなく男性も子育てができるよう、ライフステージに合わせた働き方支援も一層充実させていかなければならないと考えています。

当社グループの持続的な成長のためには女性活躍推進のみならず、あらゆる多様性を包摂するDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の取り組みが不可欠です。個々のバックグラウンドや経験の多様性という観点から社会人採用の拡大も進めています。新たな価値を生み出すためには、異なる意見や視点による多様な価値観をぶつけ合うことも必要です。また、DX推進やルールの見直しによって業務や資格を轻くすることによって、より多くの人々が働ける環境に整えていきます。誰もが活躍できる会社をつくり、多様な人々が持つ個の力を最大化し、新たな価値を生み出すことで当社グループの成長につなげていきます。

人権DDの体制を拡充し実効性を高める

人権についての対策も重視しています。2023年度から「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」を設置し、人権デュー・ディリジェンス（DD）を実施しています。従業員やお客さま、地域の皆さまが人権問題等を相談できる通報窓口も設けました。通報者を特定できないよう情報管理を徹底し、事実確認を行ったうえで問題と判断した場合に救済措置を講じる仕組みです。窓口設置以降相談件数は増えており、実効性が高まっていると捉えています。

P.87 人権推進に関わる取り組み

ESG「ガバナンス」への取り組み**独立性、透明性、実効性の高い取締役会へ**

「G=ガバナンス」の現状についてですが、現在の取締役会の構成は、15名の取締役のうち8名が独立社外取締役です。監査等委員ではない取締役11名のうちの5名、監査等委員の取締役4名のうち3名が独立社外取締役で、監督の実効性を高め、経営の透明性を担保していると考えています。

また、女性取締役は5名で、比率で言えば全体の30%を超えています。いわゆる当生え抜きの女性取締役もあり、女性執行役員も2名おります。

昨年、それぞれの取締役の専門的知見や経験を活かし、取締役会の機能をより発揮すべく、取締役のスキルセットを改定しました。各分野に知見のある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。

こうした取り組みは、毎年実施している取締役会の実効性評価における検証に基づいて行っています。その成果を確認しながら、さらなる実効性向上に向けて今後も検証と改善を重ねていきます。

P.90 健全な企業運営

「資本コストと株価を意識した経営」の実行**撤退含めたポートフォリオ見直しを継続**

2023年3月に東京証券取引所から要請があった「資本コストや株価を意識した経営」について、ここで当社の考え方を改めてお伝えします。

資本コストを常に意識し、資本収益性と市場評価を高めていくことは経営の重要課題だと認識しています。事業ポートフォリオに関しては、これまでも撤退も含めて見直しを絶え間なく行ってきました。資本収益性の参考値としてROE（自己資本利益率）を掲げていますが、2023年度は9.1%と、現

CFOメッセージ

時点で目標の8%を超えています。今後こういった水準を目指すか、資本市場の皆さまとの建設的な対話に取り組みながら社内での検討を深め、次期中期経営計画で考えをお示ししたいと考えています。

	株価(円)	PBR(倍)	ROE(%)	PER(倍)
'21/3期	2,574	1.0	-4.7	—
'22/3期	2,507	1.0	3.4	29.7
'23/3期	2,949	1.1	7.8	14.9
'24/3期	3,543	1.3	9.1	14.5
'25/3期(見込み)	—	—	9.5	—

情報開示の解像度を高める

株主、投資家の皆さまとのコミュニケーションはとても大切なものです。これまでも機関投資家、アナリスト、個人投資家、それぞれの皆さまを対象にした対話の場を年間200回以上設け、CEOである社長とCFOである私が中心となって、対話させていただいています。得られた意見は取締役会にフィードバックし、経営施策のブラッシュアップに活かしています。

例えば、取締役会のスキルセット改定も投資家の皆さまの声に対応したものです。ESGの取り組みについてのご意見も多く、「スコープ1」でのCO₂排出削減に向けたバイオディーゼル燃料の実証実験も欧州における投資家のご意見を反映させました。

こうした中で大切なのは情報開示の充実です。「非財務価値をいかに財務価値につなげていくのか」といったご質問も増えており、より解像度の高い、わかりやすい情報を開示していくことが重要と考え、その方法を検討しています。

P.107 ステークホルダーとのコミュニケーション充実

外部環境への対応と今後の方向性

トップラインを上げる機会

足元の経済情勢は本格的なインフレ時代が到来し、慢性的な人手不足は今後も続いていくでしょう。当社グループの事業を見れば、建設コストや資材コスト、労務費の上昇が続いています。同時に金利も、緩やかながら上昇局面にあります。

当然コストの動向は注視しなければなりませんが、一方で、お客さまに満足いただける商品・サービスを提供しそれに応じた適切な価格設定を行い、トップラインを上昇させる機会と捉えることもできます。

鉄道では、2024年4月に国土交通省が「収入原価算定要領」を見直しました。これで一定程度、経営の実情にあった適切な運賃・料金の設定が可能になったと考えています。改正された要領に沿って収入・原価を試算した結果、運賃改定が可能になったことから、2024年7月に運賃・料金の上限を引き上げる認可申請を行いました。

現在国の審査が行われているところですが、認可されれば2025年4月の運賃改定を予定しております。運賃改定により見込まれるキャッシュフローの改善は、安全基盤の強化とお客さまサービスの向上など、当社のサステナブルな成長に活かしていきます。

人口減でも沿線人口を増やす

中長期の社会の変化で言えば、日本全体で人口減少の流れが止まりません。九州ではより一層その状況は続きますが、その中で当社が本社を構える福岡市は「日本一元気な都市」と言われ、人口増加数は全国一で、若者の比率も日本一高く、街の再開発も進み、起業数も多く、九州全体を牽引する力を持っています。

九州全域を見渡してみても、各県の核となる都市が程よい距離で位置しています。今後はコンパクトシティ化の流れが進み、駅周辺の都心部への人口集積が想定され、当社グ

ループが目指す交通ネットワークを基軸とした「住みたい、働きたい、訪れたい」まちづくりによって、沿線人口を増やすチャンスでもあります。

また、海外からのインバウンドのお客さまや投資の流れも九州には来ています。インバウンドのお客さまは、既にコロナ禍前を超えています。昨年価格を改定した九州レールパスの売れ行きに鈍りはありません。今後は福岡空港の滑走路増設が計画されるなど、さらにインバウンド拡大に追い風が吹きます。

また、九州はアジアに近く、全国的にみても比較的電力料金は安価です。熊本県に台湾のTSMCが進出したように製造業を呼び込む力があります。さらに、福岡市が「金融・資産運用特区」に指定されたことにより海外の金融機関等の進出も期待できます。

変化を逃さない

こうしたインフレやまちづくりの進行、海外からの人流や投資といった変化を逃さないことが当社グループに大切なことです。適正な価格設定でトップラインを上げてキャッシュフローを改善する。まちづくりなどで九州の魅力を高める施策を推進する。そして、社員にしっかりと報い、株主さまへの安定的な還元を果たしていく。それが結果的に当社グループの成長につながると考えています。

ワクワクするような地域の未来の姿を描き、その姿を実現する。そのために社員一丸となり、様々なことに積極果敢に挑戦し、地域の元気をつくっていきます。



運賃改定について

改定の概要

- 実施予定日 2025年4月1日
- 申請内容 普通旅客運賃、定期旅客運賃(通勤・通学)、新幹線特急料金
- 改定率 15.0%(逸走後の増収率は、11.4%)
- 背景・目的

当社は、1996年1月以降、現在に至る28年の間、消費税率の引上げによるものを除き改定を行わず、運賃を維持してきました。しかしながら、高速道路網の発達や全国平均を上回る九州地区の人口減少・高齢化に加え、新しい生活様式の定着に伴うご利用のさらなる減少により、輸送需要はコロナ禍前の水準に戻らないと見込んでいます。

また、当社はコロナ禍前から、固定費の削減や生産性向上に努めてきましたが、昨今の電気料金や物価の高騰による経費の増加もあり、厳しい経営状況が継続する見込みです。このような中、安全やサービスの維持向上、老朽化した車両・設備の更新や長寿命化、激甚化する災害やカーボンニュートラル等に対応する設備投資や修繕等に必要な資金を安定的に確保することが困難となっています。また、働き手を安定的に確保すべく、待遇や職場環境の改善を図ることが急務となっています。当社のさらなる経営努力を前提として、今後も事業継続に必要な対応を着実に実施するにあたり、不足する費用の一部についてお客さまにご負担をお願いするため、改定を申請いたしました。

上限運賃・料金の審査基準

鉄道事業の上限運賃・料金は、能率的な経営の下における適正な原価(営業費等)に適正な利潤(事業報酬)を加えた「総括原価」を超えないかどうか審査され、国土交通大臣によって認可されます。

2024年4月1日に、鉄道事業の安定的・持続的な運営等を確保していく観点から、鉄道運賃水準の算定の根拠となる「総括原価」の算定方法を定める「収入原価算定要領」の改正が国土交通省により行われたことを受け、当社の収入・原価を算定した結果、改定の申請に至りました。

収入原価 算定要領の 主な改正ポイント	支出	収入
	事業報酬	改定上限運賃 による増収額
・減損損失の取扱い ・災害に係る修繕費用の取扱い ・人件費の算定方法 ・減価償却費等の算定方法	配当金等	
	支払利息	
	諸税・ 減価償却費等	現行運賃での 収入額
総括原価	営業費等	
	人件費・経費 (ヤードスティック 方式の適用範囲)	料金収入
		運輸雑収

改定の余地

- ・将来3年間で「総括原価 > 収入」となれば改定の余地あり
- ・「収入原価算定要領」が改正されたことにより、改定の余地が生じることとなった

鉄道事業の中長期的課題と今後の取り組み

中長期的課題

設備の老朽化

建造後100年を超える車両工場など、設備や車両の老朽化が進む中、安全やサービスの維持向上を図り、環境負荷の低減や激甚化する災害等に対応するため、設備投資や修繕が必要

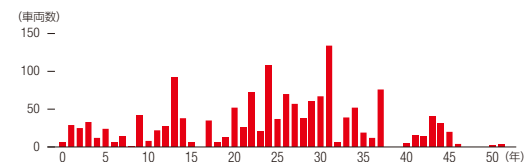
人材の確保

若年層を中心に退職者が増加している中、働き手を安定的に確保すべく、待遇や職場環境の改善を図ることが急務

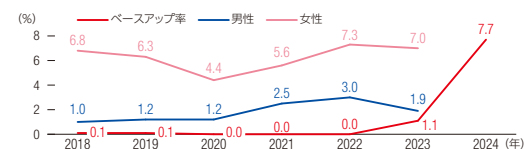
足元の物価上昇

電気料金や物価の高騰により、動力費をはじめとする経費は増加

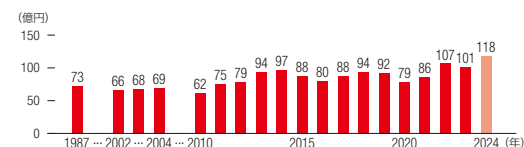
● 経年別使用車両数 (2024年3月31日現在)



● 離職率・ベースアップ率の推移



● 動力費の推移



● 主要プロジェクトの内容

鉄道施設の長寿命化 2024年度～2027年度

国鉄から継承した橋梁や電路・線路設備は、建造後100年を超えるものがあるなど老朽化が著しいため、長寿命化対策を集中的に実施

次世代車両の新製 2024年度～2030年度

老朽化が進む車両を延命工事などにより長寿命化しているが、メンテナンスに人手や修繕等の費用も必要ことから順次、車両を新製

既存車両の改造 2024年度～2030年度

製作から20年以上経過した電車において、主回路機器をエネルギー効率の高い機器に取り替え、環境負荷の低減及び不具合の発生を予防

次世代車両検査施設の整備 2024年度～2031年度

在来線車両の検査・修繕工場は建造後100年が経過し老朽化が著しいことから、耐震性に優れた施設へと整備することを検討

チケットレスサービスの導入・拡大 2024年度～2027年度

JR九州インターネット列車予約の新たな乗車サービスとしてQRコードを使用したチケットレスサービスを導入及び拡大

重点戦略② 豊かなまちづくりモデルの創造

特集 地域を元気に



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。



事業環境が大きく
変化する中であっても、
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、
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。

特集 西九州エリアのまちづくり

西九州エリアでは、西九州新幹線を起爆剤としてまちづくりを推進しています。2024年1月に「長崎マリオットホテル」が開業し、3月には「アミュプラザ長崎本館」の大規模リニューアルを実施しました。一連のエリア開発は一巡しましたが、開業1周年イベント等を通じて、日常利用の需要を掘り起こしてきた結果、開業2年目の利用者数は1日平均ベースで開業1年目を上回りました。

2022年1月

A 茜さす 肥前浜宿
古民家宿泊施設



2022年3月

B かもめ市場
お土産・飲食等



2022年9月

西九州新幹線



2023年4月

C 佐賀駅高架下
リニューアル



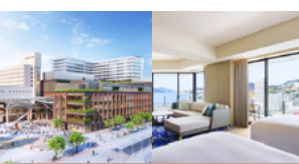
2023年11月

B アミュプラザ長崎新館
D 嬉野八十八 2023年10月(開業)



2024年1月

B 長崎マリオットホテル



2024年3月

B アミュプラザ長崎本館
リニューアル



— 西九州が真っ赤に染まる日 —

「GO WEST」西九州新幹線開業1周年記念プロジェクト

西九州新幹線開業から1年、まちが変わり、人の流れも大きく変わりました。本プロジェクトでは、「かもめ」のことを皆さまに「もっと好きになってもらう」ために、開業1周年イベントを実施し、西九州の賑わい創出をはかりました。

実施したプロジェクトは「GO WEST」。その名の通り、9月23日に西九州で1周年をお祝いするプロジェクト。中でも、「かもめ」のお掃除イベント「GO MARU-ARAI」、西九州新幹線5駅でのお祭りイベント「GO OMATSURI」、5駅のお祭りを巡るこの日限定のTシャツ型の乗り放題きっぷ「GO NORI-HODAI」は、多くの方々に楽しんでいただくことができました。

これらの活動を通じて、地域との連携を強化し、ビジネス、通勤通学、買い物などの日常利用への拡大を図っています。今後も私たちは地域と一体となって、西九州エリアの活性化に取り組んでいきます。

「GO MARU-ARAI」



「GO NORI-HODAI」



「GO OMATSURI」



西九州新幹線 ご利用者数

開業1年目 (2022年9月23日～2023年9月22日)

約6,600人/日

開業2年目 (2023年9月23日～2024年3月22日)

約7,100人/日



特集 物流不動産事業

人流に頼らない新たな領域への挑戦

当社グループは、これまで不動産賃貸業において、駅ビルをはじめとする鉄道事業に関連するプロジェクトを推進することでシナジーを生み出し、成長を遂げてきました。しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大により、人の流れが大幅に減少し、鉄道関連の不動産事業にも大きな打撃を受けました。

そのような厳しい状況の中で、物流不動産マーケットはEコマース市場の拡大等に伴い大きく成長している状況にありました。これらを受けて、当社は「人流に頼らない新たな領域への挑戦」として、物流不動産事業へ新規参入いたしました。

当社初の物流不動産開発事業「LOGI STATION 福岡小郡」

2024年3月27日には福岡県小郡市における延床約26,000坪の大規模物流施設の開発計画を発表し、2025年7月の開業を目指して現在事業を推進しています。

この計画に伴い、当社の物流不動産のブランド名称を「LOGI STATION」にしました。この名称には、地域拠点である鉄道駅のように、当社が手掛ける施設が物流における重要な拠点となることを願う意味が込められています。

今後の物流不動産事業

2021年の新規参入以来、4件の物流不動産を取得、2件の開発に着手しています。

この新たな事業領域への挑戦により、当社は従来の鉄道関連の不動産事業に加え、物流不動産市場にも積極的に取り組み、持続的な成長と発展を目指してまいります。

「九州、そして首都圏・関西圏への挑戦」

九州エリアの物流拠点は、2024年問題や半導体関連の需要の高まりを受け、福岡IC付近等のこれまでの集積地から、熊本、北九州など、あらゆる地域へ広がりを見せています。当社も地場企業としてのパイプラインを活かし、時勢やテナント様のニーズに応じて、柔軟に物流施設の取得・開発を実施してまいりました。今後も九州における取得・開発を推進するとともに、採算性を鑑みながら、ノウハウの蓄積、外部パートナーとの関係強化を見据え、首都圏・関西圏への進出も積極的に挑戦してまいります。



事業開発本部開発部物流開発課
主査
渡邊 知子



取得 須恵第一物流センター

取得時期：2023年
竣工：2013年
敷地面積：20,872㎡
延床面積：12,452㎡
※ 他社との準共有



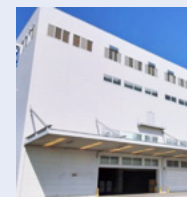
取得 福岡北物流センター

取得時期：2023年
竣工：2023年
敷地面積：12,084㎡
延床面積：11,683㎡



取得 箱崎ふ頭物流施設

取得時期：2023年
竣工：1992年
敷地面積：19,007㎡
延床面積：25,657㎡



取得 新門司物流施設

取得時期：2024年
竣工：1993年/1996年/2001年
敷地面積：15,501㎡
延床面積：14,333㎡



LOGI
STATION
FUKUOKA OGORI

開発 LOGI STATION 福岡小郡

竣工：2025年(予定)
敷地面積：77,031㎡
延床面積：85,870㎡

開発 (仮称) 苅田物流センター

竣工：2025年度末
敷地面積：28,076㎡

特集 デザインと物語のあるJR九州の観光列車

JR九州グループでは、観光列車を「D&S列車」(デザイン&ストーリー列車)と呼んでいます。「D」は特別な「デザイン (Design)」、「S」は沿線地域に伝わる歴史や伝説などの「ストーリー (Story)」を指し、「デザインと物語のある列車」という意味を込めています。

NEW

かんぱち・いちろく

博多 — 由布院・大分・別府

「ゆふ高原線の風土をあじわう列車」をコンセプトに、デザイン、食、アートなど様々なパートナーの皆さまと一緒にゆふ高原線の新しいデザインとストーリーを紡いでいきます。

特急 ふたつ星4047

武雄温泉 — 長崎



特急 A列車で行こう

熊本 — 三角



36ぶらす3

九州7県



特急 指宿のたまて箱

鹿児島中央 — 指宿



或る列車

博多 — 由布院



特急 ゆふいの森

博多 — 由布院・別府



特急 あそぼーい!

熊本 — 阿蘇 — 大分 — 別府



特急 かわけみ やませみ

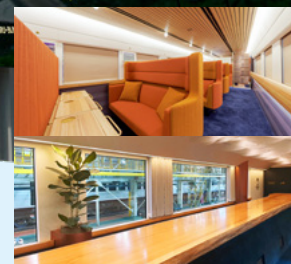
熊本 — 阿蘇 — 宮地



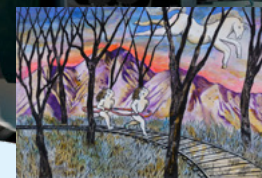
2024年4月26日運行開始。
久大本線(愛称名:ゆふ高原線)を走る列車として、
博多〜由布院・大分・別府間を1日片道一便運転。



車内での食事には沿線の風土と四季を感じることができる旬の食材を使い、彩を表現していただく福岡3店舗・大分3店舗の飲食店が曜日ごとに担当し、福岡・大分両県の魅力が詰まったお食事をご堪能いただけます。



快適で洗練された列車のデザインは、古民家リノベーションに定評のある鹿児島県のデザイン会社「IIFOO」(イフー)が担当しました。



車内にある福岡・大分のアーティストたちによる個性的なアートが旅に彩を添えます。

designed by IFOO

D&S列車と地域のつながり

D&S列車では、それぞれの列車が運行する線区や目的地などをもとにコンセプトを明確にし、停車駅でのおもてなしや沿線地域の特選品の取り扱い等、沿線の特色を活かした取り組みを実施することで地域のブランド価値向上にもつなげています。



特集 日田彦山線BRTひこぼしライン

2023年8月 BRTひこぼしライン開業

平成29年7月九州北部豪雨により不通となっていた日田彦山線の添田～夜明・日田間は、2023年8月28日に、新たに「日田彦山線BRTひこぼしライン」として開業しました。

日田“彦”山線の“星”となるように願いを込めて愛称名を「BRTひこぼしライン」と命名した当社初のBRT（バス高速輸送システム）は、「ひと、地域、みらいにやさしい」をコンセプトに、お客さまにやさしい身近な交通機関として、利便性の大幅な向上を目指しました。



BRTひこぼしラインの概要

BRTひこぼしラインでは、全長約40kmの運行ルートのうち、彦山～宝珠山間（14.1km）は線路跡地を活用して「BRT専用道」に整備・経由するとともに、添田～彦山間及び宝珠山～日田間については、お住まいの方の生活圏に近い「一般道」を走行することで、利便性の向上を実現しています。



みらいにつながるやさしい交通機関を目指して

BRTひこぼしラインでは、環境にやさしいEVバスの導入や、水素を活用した燃料電池バスの実証運転などを通じ、環境にやさしい先進技術の、地域交通への導入に取り組んでいます。また、車両やBRT駅は当社社員が地域の魅力や風景をイメージしデザインを実施。車両ごとに異なる様々な色を纏った車両が、緑豊かな沿線を駆け抜けます。

BRTひこぼしラインは開業以降、大変多くのお客さまにご利用頂いています。「ひと、地域、みらいにやさしい」BRTとして、今後も多くの方に親しまれ、輝き続けていけるよう取り組んでまいります。



ご利用状況

BRTひこぼしラインのご利用者数は2024年5月末現在でおよそ8万人を突破。鉄道時代（平均通過人員）や、BRT開業直前まで運行していた代行バス時代を上回る、1日平均約300人のお客さまにご利用頂いています。

2024年4月には、輸送力の強化を図るため追加車両を1台導入。今後も利用促進に向けて沿線自治体の皆さまとともに取り組んでまいります。

① 日常利用に便利なダイヤ、運行ルート

BRTの運行ルートは沿線住民の方へのアンケートや高校生へのヒアリングを行い決定しました。開業にあたり、病院や高校、商業施設付近に新駅を設置。鉄道時代の3倍の駅数や約1.5倍の運行本数の設定、時間帯に応じて高校付近を経由する柔軟な運行ルートの設定などにより、ご利用のお客さまから「通学や通院が便利になった」「気軽にかけられるようになった」とご好評頂いています。



② 水素燃料電池バス実証運転

JR九州では、福岡県、Commercial Japan Partnership Technologies株式会社とともに、BRTひこぼしラインで水素燃料電池バスの実証運転を実施しています。

将来的な、地域交通への水素モビリティ導入に向けた可能性について、実際にお客さまにご乗車頂き検証を行っています。



特集 九州 DREAM STATION

「九州 DREAM STATION」では、一般事業者の皆さまにJR九州の駅・路線を活用していただき、新事業への挑戦や既存事業の拡大を通して、当社と協働で駅と周辺地域を含めた賑わい創りの取り組みを推進しており、一般応募の中から選ばれた“にぎわいパートナー”の皆さまの柔軟な発想やアイデアを通じて、駅から「地域を元気に」する事業を実施しています。

2022年度には4社の事業者さまを“にぎわいパートナー”に認定し、ともに汗を流しながら地域イベントの実施や駅の利便性向上などに取り組んできました。また、2023年度には3社の事業者さまを認定し、それぞれ賑わい創りに向けて協議を行っています。

九州内の駅（詳細は今後決定／2023年度）

- 駅の遊休スペースや空き会議室を利用した新しい事業マッチング



筑後・鳥栖エリアの駅（筑後エリア／2023年度）

- 地元農家による駅前マルシェや農業をキーとした駅の賑わいづくり



長与駅（長崎県／2022年度）

- 長与駅構内での駅業務の一部委託
- コミュニティホールにおける就労支援事業を通じた展示、物販イベント等の企画・運営



三角駅（熊本県／2022年度）

- 三角駅だけでなく三角東港を含んだエリア全体のまちづくり



谷山駅（鹿児島県／2023年度）

- JRや学生と協働での地域イベントや谷山駅を中心としたまちづくり



青島駅（宮崎県／2022年度）

- 青島駅を起点とした青島エリアへの観光促進事業



霧島神宮駅（鹿児島県／2022年度）

- 霧島神宮駅舎内装リニューアル
- 駅構内での「茶室」（飲食店舗）の整備



駅長おすすめのJR九州ウォーキング

駅長おすすめのJR九州ウォーキングとは駅長（主催箇所長等）が地元の皆さまと一緒に作り上げたオリジナルのウォーキングコースを「歩く」ことで、その土地の魅力を感じ、再発見していただくイベントです。1999年にスタートし今年で25周年を迎えました。2022年3月期に延べ参加者数200万人を突破しました。

参加費は無料、事前申込は不要（一部、有料・事前申込を要するコースあり）です。現在は年2回、春編と秋編を開催しています。（春編：約65コース、秋編：約75コース）

コースの設定にあたっては駅長（主催箇所長等）が自ら、地元の関係自治体、周辺企業、学校等に足を運び、その地域の自然や名所、食、お祭り等をテーマにした特色あるコースづくりを実施しています。また、参加者の感想をもとに、シーズンごとに満足度No.1のコースを決定しています。

主な満足度大賞コース

「香春! 宮原コスモス」ウォーキング

2022年秋編 香春駅スタート



のおがたのチューリップ鑑賞ウォーキング

2023年春編 直方駅スタート



ファミリーでどうぞ!大興善寺と“基山の幸”を愉しむ紅葉ウォーク

2023年秋編 基山駅スタート



特集 M&A等による地域貢献や地域ブランドの価値向上

JR九州グループは収益機会の獲得や事業領域の拡大を目指し、既存事業とのシナジー効果の最大化や九州の観光推進及び鉄道需要の掘り起こしにつながるM&Aを進めて参りました。また、2021年4月には、地域特化型ファンド「合同会社 JR九州企業投資」を設立しております。九州を事業基盤とし、地域に根ざ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、投資先企業の事業継続とさらなる成長を支援しています。本取り組みによって地域の雇用維持やブランド価値の維持向上を図り、九州の持続的な発展に貢献してまいります。

① (株)西日本電機器製作所

JR等をはじめとした交通機関の案内標やディスプレイ、配電盤や分電盤等の設計、製作、取付、保全など

② (株)ビー・エス・エス

製造、サービス業を中心としたWEB系システム開発や業務系アプリケーション開発など

③ (株)昭和テックス

鉄道信号工事と軌道回路のエキスパートとして信号保安用品やレールボンド等の製造など

⑥ (株)ウイズユニティ

電子カルテなど医療系システムをはじめとしたソフトウェア開発、販売、導入及び保守など

⑨ キャタピラー九州(株)

⑩ CKレンタル(株)

キャタピラー・ジャパン合同会社の九州地区特約販売店。建設機械・道路機械・船舶／産業用エンジン等の販売、レンタル並びにメンテナンスなど

⑫ (株)メタルスター九州

建築用金物や手摺等各種金属製品の設計、製作、施工、建屋内外装など

⑮ (株)有馬電設

鹿児島県、薩摩川内市等の公共工事や発電所、工場における電気設備工事の施工など

● BtoB領域
● BtoC領域

④ 博多運盛[※]

博多にて「きんかん」など「ん」がつく野菜素材を活かした縁起菓子の製造販売など

⑤ (株)ヌルボン

福岡を中心に産地にこだわった焼肉を提供する、焼肉ヌルボンや焼肉ヌルボンガーデン等の運営など

⑦ (株)萬坊

いかしゅうまいや塩辛をはじめとした水産物加工品の製造販売、呼子の海に浮かぶ海中レストランの運営など

⑪ (株)おおやま夢工房

九州有数の梅の郷大分県日田市大山町の温泉宿「奥日田温泉うめびき」の運営、梅酒の製造販売、道の駅運営など

※事業の譲受によりJR九州リテール(株)が運営

⑬ (株)フジパンビ

「黒糖ドーナツ棒」をはじめとした菓子の製造販売など



⑧ (株)プレミアムロジックス

ピアノ等の大型楽器、複合機や医療機器等の精密機械を中心とした重量物の運送など



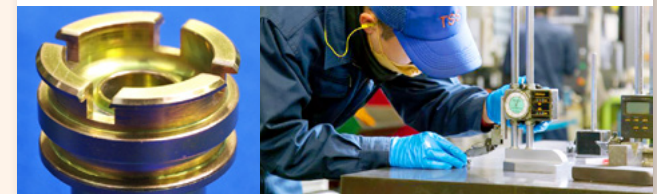
⑭ 明治建設(株)

国土交通省、熊本県、熊本市等の公共工事を中心とした土木工事の施工など



⑯ (株)谷口製作所

切削加工技術を活用した機械部品の製造(鉄道車両や半導体製造工場の自動搬送装置・農業機械・医療用機器を構成する部品の製造など)



特集 地域とのつながり

当社グループでは、輸送サービスの提供やまちづくりの推進などに加えて、JR九州グループに関連した様々な体験やイベントの開催を通して、地域の皆さまとのつながりを深めています。

また、地域の子どもたちに対して、実際に鉄道の仕事を体験できる機会を提供するなど、学びや成長に資する取り組みも実施しています。

当社グループにとって、地域とともに成長し続けることは使命であり、存在意義でもあります。これからも持続可能な社会を築くためのパートナーとして、地域の皆さまと協力しながら様々な取り組みを推進してまいります。

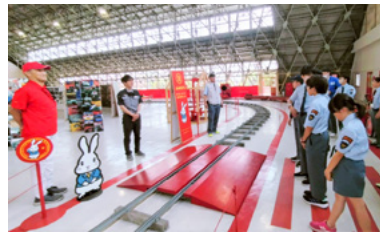
鉄道少年団の取り組み

鉄道少年団では、子どもたちに鉄道の基本的な知識や技術を教えるとともに、子どもたちの好奇心や自主性を育むことを目的としています。また、地域のイベントに参加したり歴史や文化に触れることで、社会とのつながりを深める機会を提供しています。

多くの子どもたちが鉄道の魅力に触れ、未来の鉄道技術者や鉄道に愛着を持っていたくれるファンづくりに貢献しています。

2024年度の主な活動

- 小倉工場鉄道ランドの見学
- 南福岡車両区での車両特別清掃



仕事体験ツアーの実施

鉄道の仕事を実際に体験することで、鉄道の魅力や仕事の楽しさをリアルに感じることが出来ます。また、普段は立ち入ることができない施設やエリアを見学することで、仕事に対する理解が深まるとともに、将来の職業選択の参考とすることが出来ます。

お子さま連れのご家族にも楽しんでいただけるコンテンツを充実させることで、子どもたちだけでなく、ご家族の思い出づくりにも応援しています。

ツアー内容の例

- 駅での改札・出札業務体験
- 運転シミュレータ体験
- 保守用車、高所作業乗車体験
- 犬釘打ち（鉄道のレールを固定する作業）、分岐器転換、レールつり上げ体験



プログラミング教室

JR九州システムソリューションズ(株)では、福岡・佐賀地区にてロボットプログラミング教室「プログラボ」を8校運営しています。

プログラボではロボットプログラミング教育を通じて、未来を担う子どもたちの「夢を実現するチカラ」を育みます。

子どもたちが自分の手でロボットを組み立て、プログラミングして動かすことで、好奇心や探求心、論理的思考力を養い、多くの失敗から試行錯誤を重ねるなかで問題解決能力や最後までやり抜く力を育てることを目指しています。



博多まちづくり

「博多まちづくり推進協議会」の事務局として、地元企業や博多区とともに運営し、博多が魅力と風格のあるエリアとなるよう、産官学民が一体となってまちづくりを推進しています。

はかた駅前“どんたく”ストリート

博多駅地区のにぎわい創出と、福岡都心部全体の活性化を目的に、博多どんたく港まつりの主要行事である「はかた駅前“どんたく”ストリート」を開催しています。

博多まちづくり推進協議会：
博多駅周辺企業、団体、自治協議会、学識経験者、福岡市など193会員で構成(2024年5月現在)



JR九州櫻燕隊(おうえんたい)

2011年に発足したJR九州公式のよさこいチームで、櫻燕隊という名称はその年に全線開業した九州新幹線「さくら」と「つばめ」に由来し、様々なイベント等を通じて地域を「応援」したいという願いを込めて結成しました。

メンバーは駅員、車掌、運転士、客室乗務員など、様々な系統の社員で構成されており、鉄道員らしいきびきびとした気迫溢れる演舞をすることで、皆さまに元気と感動をお届けできるように活動しています。



特集 油山リニューアル事業

人と都市と自然の共生を目指して

油山市民の森及び油山牧場は、福岡市南部に位置（市中心部から車で30分）しており、長年、市民が身近に自然にふれることができる場所として親しまれています。

当社が代表企業となり、(株)スノーピーク等と構成した企業グループが、福岡市が実施する「油山市民の森等リニューアル事業」の事業者を選定され、「ABURAYAMA FUKUOKA」として2023年4月に新たに誕生した後、本年4月にグランドオープンを迎えました。

福岡市は、SDGs時代の都市に求められる豊かな自然と文化を兼ね備えたウェルビーイングな『循環型環境都市 福岡』の実現を目指しており、本事業は「福岡グリーンネクスト」のリーディングプロジェクトに位置づけられています。

福岡市や構成企業と協力し、事業ビジョン「人と都市と自然の共生」のもと、宿泊施設やキャンプフィールド、コワーキングスペースなどを管理・運営しています。



フォレストアドベンチャー



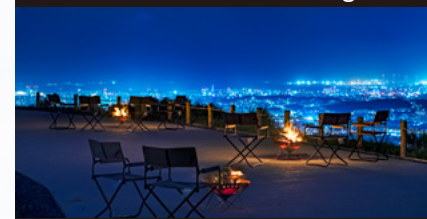
キャンプフィールド

ABY
BNF
ABURAYAMA
BACK TO
NATURE
FUKUOKA

Snow Peak YAKEI SUITE ABURAYAMA FUKUOKA 2024年4月開業

眼下に広がる煌びやかな夜景とともに過ごすラグジュアリーなアウトドア宿泊施設「Snow Peak YAKEI SUITE ABURAYAMA FUKUOKA」が2024年4月18日、牧場エリアに新たにオープンしました。

宿泊者限定「TAKIBI Lounge」



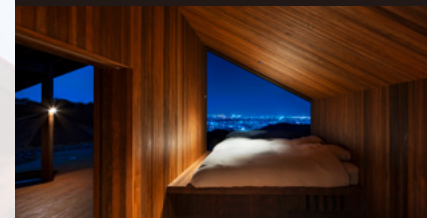
大パノラマを背景に
厳選された九州各地のドリンクで乾杯

1棟貸しヴィラ



プライベート空間で、
時間を忘れるひと時を

大窓のコテージ



寝室の大窓から望む夜景は
眠る前から夢見心地

ここが魅力!!

- 福岡市内を一望できる大パノラマの夜景
- フランス・パリでミシュラン一つ星を獲得したRestaurant Solaの吉武広樹シェフが手掛ける絶品フレンチを部屋食で
- 建築家・谷尻誠氏による屋内外がシームレスにつながる自然と一体化した客室
- ヴィラ・コテージは夜景を望むプライベートサウナ・オールインクルーシブ付き

当事業は「新たなまちづくりへの挑戦」、「持続可能で魅力的な地方創生事業」、「人と都市と自然の共生」の3つを柱に、福岡の新たな都市プランディングや、次代への九州のまちづくりにつなげていくことを目指しています。

これらを実現するため、キャンプフィールドや宿泊施設「YAKEI SUITE」を始め、カフェ・レストラン、アクティビティ、コワーキングスペースなどを備えた複合体験型アウトドア施設「ABURAYAMA FUKUOKA」のこれからにご期待ください。



JR九州リージョナル
デザイン(株)
代表取締役
今井 昭文



ESG経営の推進

JR九州グループのESG経営

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。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、マテリアリティの解決に向けて取り組みを行っています。

なお、TCFD提言に基づく情報開示のフレームワークである、「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの視点から情報開示を進めていきます。

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
- ESG戦略委員会の設置 - 取締役会への報告	- マテリアリティの特定 - マテリアリティのリスクと機会の特定	社長を委員長とするESG戦略委員会における施策の計画、立案、進捗管理	非財務KPIの設定

ガバナンス

2019年に社長執行役員を委員長とする「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づけ、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。取締役会は議論の内容について報告を受けるとともに、執行側の取り組みを監督しています。

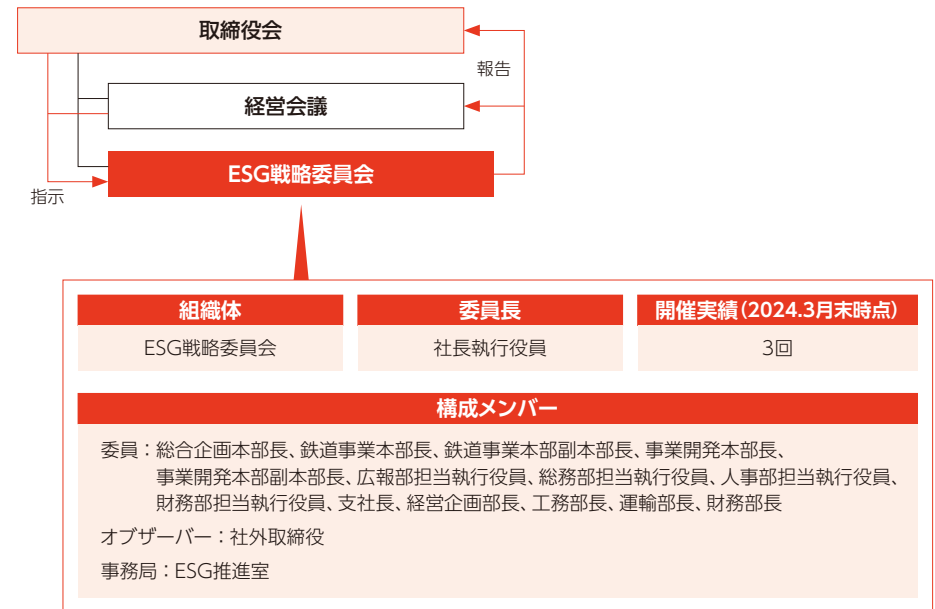
2024年3月期のESG戦略委員会では、統合報告書2024の制作方針やTCFD提言に基づく情報開示の対象範囲拡大、CO₂排出量削減に関する新たな目標設定の方針について議論を行いました。

また、ESG経営を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もESG戦略委員会にオブザーバーとして適宜出席しています。

取締役会報告件数4回(2024.3月末時点)の各議題

2023年4月	「JR九州グループ統合報告書2023」の編集方針
2023年5月	有価証券報告書におけるサステナビリティに関する情報開示
2023年8月	「JR九州グループ統合報告書2023」の開示
2023年11月	「JR九州グループ統合報告書2023」の開示に関する機関投資家等からのご意見

ESG経営の推進体制図



議題(2024年3月期)

第11回ESG戦略委員会 (2023年6月26日)	第12回ESG戦略委員会 (2023年11月27日)	第13回ESG戦略委員会 (2024年3月25日)
環境に関連する対応状況の報告 ① エネルギー管理 ② 環境汚染物質管理 ③ 資源循環 ④ 脱炭素推進 ⑤ 脱炭素推進に関する各主管からの取り組み報告 ⑥ 2030年度CO ₂ 削減目標達成後の対応整理 ⑦ 報告事項 ・CO ₂ 排出量の第三者保証取得 ・循環型社会実現のための“ボトルtoボトル”の取り組み	① 「JR九州グループ統合報告書2024」の方向性 ・「JR九州グループ統合報告書2023」投資家フィードバック ・非財務KPIの進捗 ② TCFD提言に基づく情報開示の対象範囲拡大 ③ CO ₂ 排出量削減に関する新たな目標設定の方針 ④ ESG戦略委員会規定の改定 ⑤ ESGファイナンスの状況 ⑥ 報告事項 ・“ボトルtoボトル”プロジェクト ・ESG評価機関の結果	① 「JR九州グループ統合報告書2024」 ・統合報告書2024制作方針について議論 ② ESG経営の社内浸透に関する報告 ③ TCFD提言に基づく情報開示の対象範囲拡充 ④ 環境に関する取り組み ・グループ全体のScope3開示 ・JR九州グループ環境ビジョン・ロードマップの策定 ・GXリーグへの参画 ⑤ 報告事項 ・系統用蓄電事業の開始等

JR九州グループのESG経営

戦略 — マテリアリティの特定、リスクと機会 —

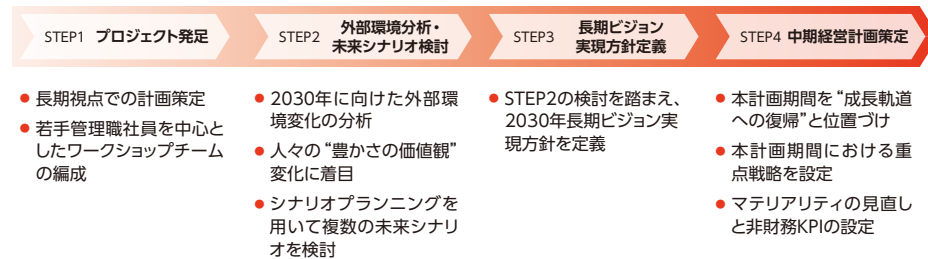
当社グループでは、マテリアリティを「JR九州グループが常に考えるべきこと」と定義しています。

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定において、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、マテリアリティを再設定するとともに非財務KPIの設定も行いました。マテリアリティの設定を踏まえ、各マテリアリティのリスク及び機会を特定しました。これらマテリアリティのリスクと機会を的確に捉え、経営に反映させていくことが重要であると考えています。

なお、事業等のリスクについてはデータセクションをご参照ください。

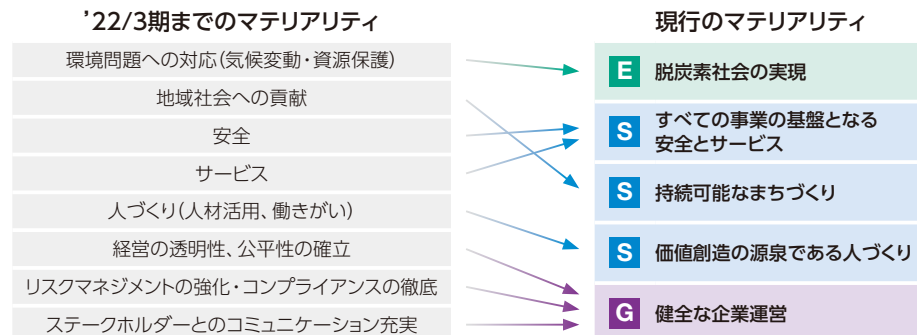
P.114 事業等のリスク

中期経営計画策定とマテリアリティの見直しプロセス



詳しくはWebサイトをご参照ください。 <https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/management/>

マテリアリティの見直し



リスク管理

当社グループは社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」において、マテリアリティの取り組み状況や非財務KPIの進捗を確認するとともに、ESG分野の動向や課題などについて議論します。また、必要に応じて取締役会にも報告します。

指標と目標

当社グループでは、2030年長期ビジョンの実現に向け、非財務KPIを設定しています。非財務KPI及び進捗状況については、価値創造ストーリーのマテリアリティをご覧ください。

P.7 マテリアリティ

マテリアリティ・非財務KPIに関する取締役の意見

- ESG戦略委員会及び人材戦略委員会において経営陣が議論した内容を踏まえた統合報告書を制作していることは評価できる
- 人材戦略の記載を充実させ、新規採用につながる要素を加えるべき
- 新たに求められる開示内容について、当社のみならずグループ会社の開示について今後検討が必要である
- 統合報告書を通じて社外に対して発信しているメッセージについて、従業員の理解を深めることを目的として、管理職への統合報告書の配布や説明会を実施し、投資家の目線を社内視点で発信すべき
- 統合報告書のコンテンツは年々改善されており、投資家との面談を継続しているからこそ一歩踏み込んだ指摘があり、改善するループが確立している。今後は、成長性の開示が重要であり、収益性の改善、財務・非財務の連携や当社グループが与えるまちづくりの社会的インパクトの開示は改善できる要素があるため引き続き検討すべき



ESG経営の社内浸透の取り組み

2024年3月期より、ESG経営の社内浸透を目的としてESG勉強会を開催しています。対面形式及びオンライン形式で実施し、延べ917名が受講しました。勉強会では、JR九州グループのESG経営の考え方や統合報告書の活用方法を説明するとともに、非財務資本とPBR(株価純資産倍率)との関連についても解説をしています。この勉強会を通じて、事業活動を通して経済価値と社会価値を創出する重要性を理解してもらうことを目指しています。



環境

持続可能な社会の実現に向けて
脱炭素社会の実現

JR九州グループは持続可能な社会の実現に向けて地球環境との共生に取り組んでいます



持続可能な社会の実現に向けて



九州地方は温暖な気候が特徴で、世界最大級のカルデラを有する阿蘇山を代表とする多くの山々や、全国でも有数の森林面積を誇り、多様な生物の生きる豊かな自然環境による観光資源に恵まれています。一方で、梅雨期には集中豪雨が多発し、台風が多く接近することから、河川の氾濫や土砂災害などの自然災害が多い地域でもあります。

地球温暖化の影響と考えられる自然災害の頻発・激甚化は事業活動へ大きな影響を及ぼしており、その対処のためにも当社グループはマテリアリティの一つとして「脱炭素社会の実現」を掲げています。また、TCFD提言へ賛同し、気候変動関連リスク及び機会へ対応するための分析・取り組みを推進し、持続可能な社会の実現を目指してまいります。

2012年7月九州北部豪雨
豊肥本線 大規模築堤崩壊

2017年9月台風18号
日豊本線 日見トンネル土砂流入

2020年7月豪雨
肥薩線 球磨川第1橋りょう流失

2023年7月大雨災害
久大本線 筑後吉井・うきは間線路冠水

当社グループが持続的に成長するためには、地球環境との共生が不可欠です。CO₂排出量削減などの「気候変動対応」、エネルギーや資源の有効活用といった「資源循環」、「生物多様性の維持」など相互に関係する地球環境問題に対して、当社グループは次のとおり基本理念・基本方針を定めています。

基本理念

JR九州グループは、全ての事業において地球環境との共生に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

基本方針

- 脱炭素社会の実現に向けて、効率的なエネルギー利用や新技術の導入など、より一層の気候変動対策を図るとともに、生物多様性の維持に努めます。
- 水など限りある資源の有効活用や廃棄物の削減を徹底し、循環型社会の実現に努めます。
- 環境汚染物質の適正な管理・処理により、環境汚染防止に努めます。

TCFDに基づく情報開示

TCFDへの賛同

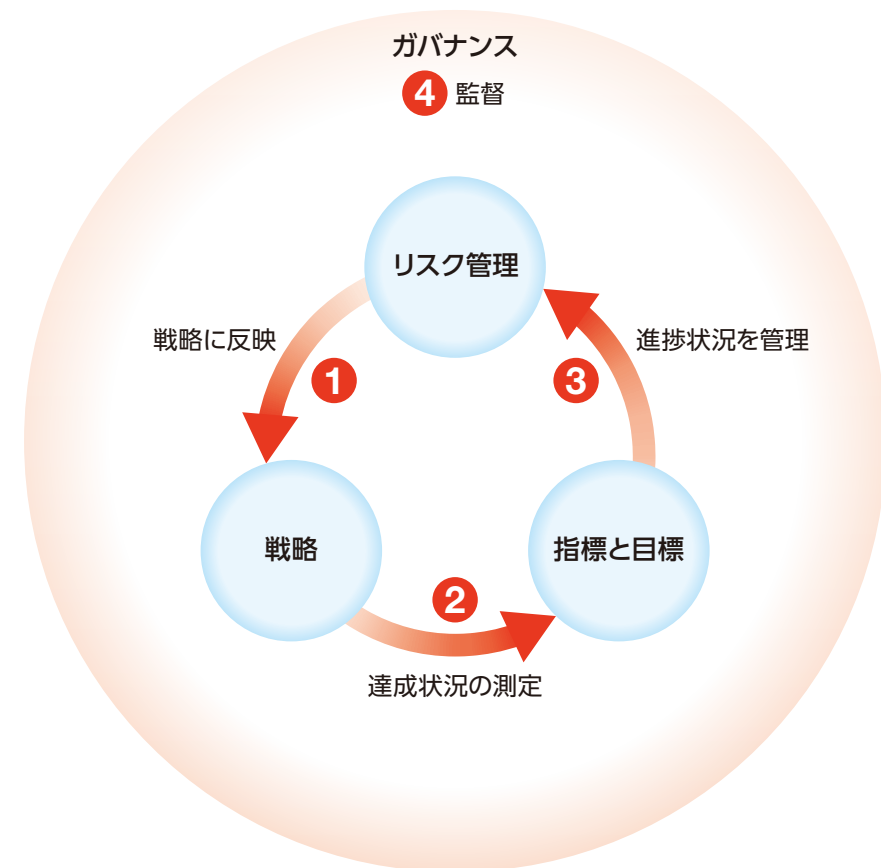
パリ協定採択を機に、世界的に脱炭素社会に向けた動きが広がっています。近年では、既に地球温暖化の影響と考えられる自然災害が頻発・激甚化しており、当社グループの事業活動に大きな影響を及ぼしています。

斯かる中、2021年2月、当社は金融安定理事会 (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しています。

TCFD提言に基づく開示の根幹となるシナリオ分析については、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から着手してきました。今般、分析対象を「不動産・ホテルグループ」、「流通・外食グループ」まで拡充し、気候変動が及ぼす影響を開示しています。両グループまで分析対象を拡充することで、JR九州グループ全体におけるCO₂排出量の98%※をカバーしています。

今後もTCFD提言に基づく「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」の4つの視点について、相互の『つながりのある情報』を意識し、気候変動関連リスク及び機会への対応を経営に統合して取り組みを推進することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

※ 2024年3月期実績

TCFD提言に基づく
『つながりのある情報』

持続可能な社会の実現に向けて

ガバナンス

当社グループはマテリアリティの一つとして「脱炭素社会の実現」を掲げています。ESG経営を強化・推進していくための審議機関として、社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」（原則、6月・11月・3月の年3回開催）を設置しています。ESG戦略委員会では気候変動をはじめとする環境問題への対応について、基本理念・基本方針に則った事業活動が推進されているかを確認し、気候変動問題解決に向けた自主的目標の設定及び進捗の確認、気候変動に伴うリスクマネジメント等を実施しています。ESG戦略委員会での審議内容については、次ページに記載の通りです。

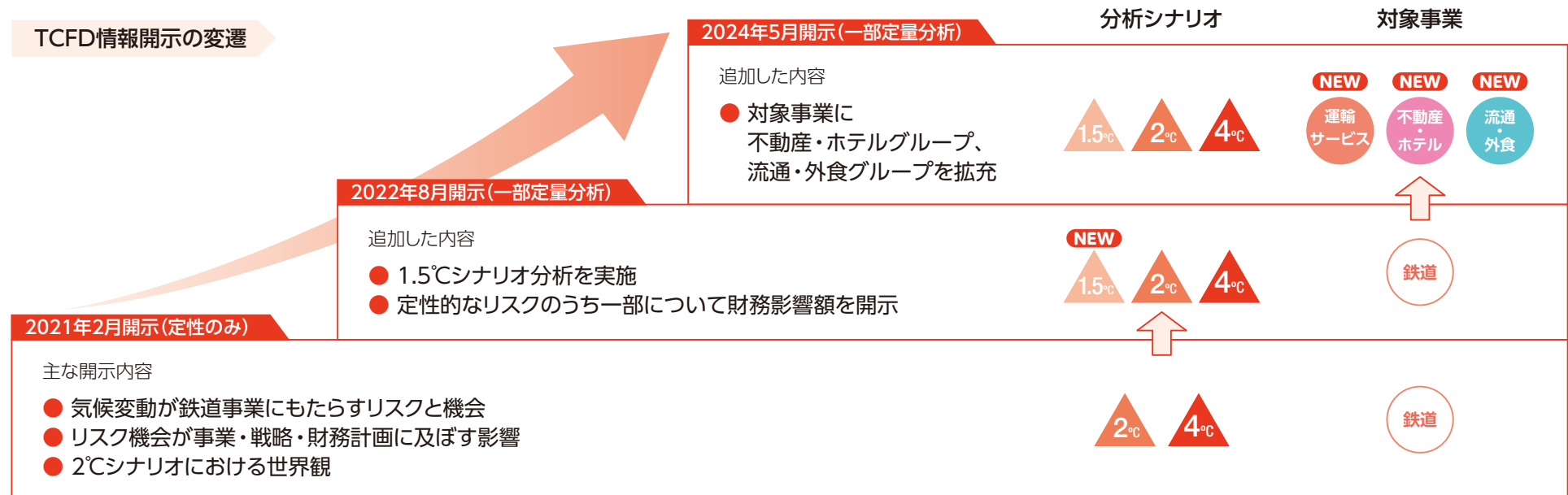
「ESG戦略委員会」で審議された重要な事項について、取締役会は必要に応じて報告を受け、指示を出す監督体制としています。2021年2月の「TCFD提言への賛同」や「JR九州グループで2050年CO₂排出量実質ゼロを目指す」「2050年CO₂排出量実質ゼロに向けた2030年中間目標の設定」等は、ESG戦略委員会での審議を経て、取締役会で承認可決されました。今後、気候変動関連の取り組みや開示の方向性、各種目標設定、環境マネジメント体制等、取締役会内にて議論を進め、脱炭素社会の実現に向けてESG経営の強化を進めていきます。

戦略

1 気候変動関連のリスクと機会

気候変動がもたらすリスクは、低炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク）と物理的な影響（物理的リスク）に分けられます。運輸サービスグループ、不動産・ホテルグループ、流通・外食グループを対象として、気候変動関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響について検討を実施しました。

今般、当社グループにおいて事業活動による環境負荷が高く、気候変動関連の影響が大きいと想定される事業領域として「不動産・ホテルグループ」、「流通・外食グループ」を開示拡充の対象としました。そのうえで、各事業領域における営業収益・CO₂排出量のグループ全体に占める割合を考慮しながら本影響評価を実施しています。



持続可能な社会の実現に向けて

● 気候変動関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響

種類	細区分	ドライバー	リスクの内容	発生時期	事業区分		
					運輸サービス	不動産・ホテル	流通・外食
移行リスク 1.5℃ ~ 2℃ シナリオ	政策・規制	炭素税の引き上げ (炭素価格の上昇)	エネルギー関連コストの増加及び価格転嫁に伴う売上減少	中長期	大	中	中
			エネルギーや原材料等サプライチェーンへの炭素価格の導入による、調達価格への転嫁の発生	中長期	大	中	中
		炭素排出や化石燃料の使用に関する規制	気動車の転換要請や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	中長期	中		
		政府目標に沿ったグリーンビルディング化の進行	グリーンビルディング化対応により、開発工事におけるコストの増加	中長期		大	
			築年数の古い物件の建替・リニューアル(省エネ対応等)の対応が必要となり、建築・改修コストが増加	中長期		大	
	市場	顧客行動の変化	顧客・テナントによるグリーンビルディングに対するニーズの拡大に対応できない場合、賃料・空室率に影響	中長期		大	
		エネルギーミックスの変化 エネルギー価格の変化	エネルギー調達コスト増加及び価格転嫁に伴う売上減少	中長期	大	小	小
	技術	次世代技術の普及	電気自動車の普及・自動運転技術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	中長期	大		
			再エネ関連の新技術の導入による、建築コストの増加	中長期		大	
	評判	お客さまの嗜好の変化	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	短中期	大		
			環境性能の高いビル・住宅等への移行や災害対応力の強化等、環境課題への対応が不十分と見做され、資産価値やブランド価値の低下	中長期		大	
		投資家の評判変化	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	中長期	小	大	大
物理的リスク 4℃ シナリオ	急性	降雨パターンの変化、 気象パターンの極端な変動性	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、サプライチェーンの分断等による事業活動停止に伴う売上減少	短中長期	大	小	小
			災害リスクが高い地域の資産価値の低下	短中長期	大	小	小
	慢性	平均気温の上昇	空調費をはじめとする気温上昇対策コストの増加、及び外出手控えによる売上減少	短中長期	大	大	中

持続可能な社会の実現に向けて

種類	細区分	ドライバー	機会の内容	発生時期	事業区分		
					運輸サービス	不動産・ホテル	流通・外食
機会	政策・規制	炭素税の引き上げ (炭素価格の上昇)	省エネ化、脱炭素化の早期対応による環境負荷低減とコスト削減	中長期	大	中	中
		炭素排出や化石燃料の使用に関する規制	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	中長期	大		
		政府目標に沿ったグリーンビルディング化の進行	グリーンビルディング等の環境配慮型建物に対する要請の高まり／ニーズの拡大と需要の増加による売上増加・工事単価低減	中長期		大	
	市場	エネルギーミックスの変化 エネルギー価格の変化	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	中長期	大	小	小
		顧客行動の変化	顧客・テナントによるグリーンビルディングに対するニーズの拡大による、売上増加	中長期		大	
			食品ロス削減による原材料調達コストの低減、廃棄物処理コストの低減	短中長期			中
	技術	次世代技術の普及	鉄道の自動運転技術の普及によるコスト削減	短中期	大		
			気象予報の高度化に伴う点検業務の効率化、次世代車両の導入によるメンテナンス効率化によるコスト削減	中長期	大		
			MaaSの広がりにより交通機関の利用増加や交流人口増加に伴う需要拡大	中長期	大	中	大
			新技術の普及に伴う省エネ設備や再エネ資材の価格の低下による、建築コスト低減	中長期		大	
			AI等の新技術の導入による、電力費・燃料費等の店舗運営コスト低減	中長期		中	中
	評判	お客さまの嗜好の変化	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や高性能な環境型建物の需要拡大が進み売上増加	短中長期	大	大	
	急性	自然災害の頻発・激甚化	災害に強い(レジリエント)事業運営によりリスクを極小化するとともに、災害対応力への需要を捉え競争優位性を確保	短中長期	大	大	
			災害発生時の避難受け入れ先としての施設提供等の地域貢献を行うことにより、企業評価の向上	短中長期		中	

時間軸 短期：～3年
 中期：3～10年
 長期：10年～

影響度 大：長期的に重大な影響、または想定影響金額5億円以上
 中：一時的に重大な影響、または想定影響金額1億円以上
 小：軽微な影響、または想定影響金額1億円未満

持続可能な社会の実現に向けて

2 シナリオ群の定義

当社の運輸サービスグループ、不動産・ホテルグループ、流通・外食グループ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1.5℃と2℃、4℃のシナリオに基づき、分析を行いました。

また、一部の項目について財務影響額の試算を行いました。

● 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：NZE、SDS、STEPS、DRS
主に物理的リスクを分析するために使用	IPCC：RCP1.9、RCP2.6、RCP8.5

● 各シナリオに基づく移行リスク及び物理的リスクの将来予測パラメータ^{※1}

リスク項目	パラメーター項目	単位	将来予測パラメーター（2050年）			
			現状	1.5℃	2℃	4℃
移行	炭素税の引き上げ（炭素価格の上昇）	排出係数 ^{※2}	460	-4	36	131
		炭素価格 ^{※2}	—	250	200	—
	政府目標に沿ったグリーンビルディング化の進行	グリーンビルディング基準の省エネ性能に適合する新築物件の割合 ^{※3}	—	100	100	1
		グリーンビルディング建築経費増加率 ^{※4}	—	10	10	10
物理的	自然災害の頻発・激甚化 ^{※5}	斜面崩壊発生確率 ^{※6}	10	12	12	12
		洪水発生頻度 ^{※7}	1	2	4	4

※1 パラメータは、一部推計した値を使用

※2 IEA「World Energy Outlook 2022」、[World Energy Outlook 2023] 参照

※3 国土交通省「国土交通省環境行動計画 2020年度点検概要について」、資源エネルギー庁「第六次エネルギー基本計画」参照

※4 環境省「ビルは“ゼロ・エネルギー”の時代へ」参照

※5 1.5℃シナリオは、将来予測パラメータが十分に揃っていないため、2℃シナリオのパラメータを使用

※6 A-PLAT「気候変動適応情報プラットフォーム」参照

※7 気候変動を踏まえた治水計画に係る技術検討会「気候変動を踏まえた治水計画のあり方 提言」参照

● リスク等に伴う財務影響増加額の試算

定性的なリスクのうち、特に影響が大きいと想定されるもの、かつ将来的な予測パラメータが入手できるものについて、2050年の財務影響増加額を試算しました。

移行リスクは、各シナリオにおける排出係数予測から2050年の排出量を推定し、その排出量に炭素価格を乗算して試算しました。また、建物の省エネ規制の強化を踏まえ、グリーンビルディング化進行に伴う建築コストを試算しました。

物理的リスクについては、運輸サービスグループ、不動産・ホテルグループ、流通・外食グループのそれぞれについて、国土交通省のハザードマップを参照し、駅・駅間など、拠点ごとにリスクレベルを設定するとともに、過去の被害実績から、リスクレベルごとの被害想定額を推定しました。それに、各シナリオにおける災害の発生確率を踏まえ、将来想定される設備被害の増加額を試算しました。

不動産・ホテルグループでは、BCP対策の充実や、開発計画時のハザードマップを踏まえた立地選定の実施など、自然災害の頻発・激甚化を見据えた対策を進めています。今般の物理的リスクの分析結果を踏まえ、不動産・ホテルグループ、流通・外食グループにおける「自然災害の頻発・激甚化」のリスクは限定的であると考えます。

リスク項目	想定内容	シナリオ	財務影響増加額（億円/年）		
			運輸サービス	不動産・ホテル	流通・外食
移行	炭素税の引き上げ（炭素価格の上昇）	1.5℃	約10	約3.6	約1.4
		2℃	約15	約3.9	約1.6
	政府目標に沿ったグリーンビルディング化の進行	2℃	—	約25	—
		2℃	約75	約0.3	—
物理的	自然災害の頻発・激甚化	2℃	約75	約0.3	—
		4℃	約150	約0.6	—

3 各事業領域におけるシナリオ分析の結果と今後の方針・取り組み

● JR九州グループの事業における1.5℃～2℃/4℃シナリオ下における事業環境と今後の対応

対象事業	運輸サービス	不動産・ホテル	流通・外食
 シナリオ下における事業環境	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出規制の強化による炭素価格上昇が鉄価格に波及し、材料(線路等)調達コストが増加。 - 再生可能エネルギーへの転換が進み、太陽光発電や蓄電技術の向上に伴う再エネ事業の導入・拡大が進む。 - お客さまの環境意識の高まりにより、代替輸送機関から鉄道利用へのシフトが進む一方、電気自動車の普及により鉄道のお客さまが自家用車に流出する可能性もあり。	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出削減等の環境規制の強化により、各種建設物に対する省エネルギー性能義務化による規制が強化。 - 建物性能のラベリング制度が普及することによるグリーンビルディングに対する需要拡大が見込まれる。	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出削減等の環境規制の強化により、店舗の省エネ対応や配送車両のEV化が進む。 - 消費者のサステナブル商品への関心が高まり需要が拡大するとともに、食品ロスへの意識も一層高まる。
 シナリオ下における事業環境	- CO₂排出規制は強化されず温暖化が進行した結果、気候変動を原因とする台風や洪水等の自然災害が増加。 - 鉄道資産に被害が生じ修繕コストが増加するとともに、運休等による売上の減少が発生。また、平均気温が緩やかに上昇することにより、空調等のコスト増加が進む。	- CO₂排出規制は強化されず温暖化が進行した結果、気候変動を原因とする台風や洪水等の自然災害が増加し、事業活動への影響や平均気温の上昇による影響増加が進む。 自然災害対策の高度化により競争優位性が増加し、対策が十分に取れている建設物に関する需要拡大が見込まれる。	- CO₂排出削減等の環境規制が進まず、気温が上昇するシナリオ。 - 自然災害の発生頻度や強度が強まり、災害による店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費の発生等による損失の拡大が見込まれる。 - 平均気温の上昇により、夏季を中心に、空調にかかる電気使用量の増加が進む。
今後の事業リスクへの対応	移行リスク - オンサイトPPAモデルによる自家消費型太陽光発電の導入 - 遊休地を活用した太陽光発電開発 - 電力貯蔵装置の活用 バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証試験の開始 運転用電力の省エネ化 - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク - 浸水想定時の車両の退避訓練の実施 - 各施設における電気機器室等の高上げ、止水板の設置、コンクリート壁囲いの設置 法(のり)面の補強等の実施 - 雷害対策含む雨量計の更新 - 気象予報に基づく計画運休の導入	移行リスク - 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 - 店内天井照明の照度調整や店内LED照明・高効率設備等の省エネ設備導入の推進 AIを活用したエネルギー最適制御技術の導入 建物の低炭素化(木材の利用促進等)、屋上・壁面の緑化(マンション含む) - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク BCP対策(災害備蓄品、BCP電源の設置等)の充実 - ビル上層階でのキュービクルの設置 止水板、防潮板の設置推進 ハザードマップを踏まえた立地選定の実施 広域避難所、帰宅困難者受入施設の登録(行政と都度協議し検討)	移行リスク - 店内天井照明の照度調整、店内LED照明・LED看板の導入、駐車場照明の省エネ化 環境配慮型車両の導入、電気自動車用充電器の設置 - 予約システムや値引きシールの導入等のフードロス削減に向けた取り組みの実施 食品ゴミの肥料・飼料・燃料へのリサイクル実施 - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク 水害を想定した出店戦略・店づくりの実施(止水版やガードパイプの設置拡大による浸水被害の防止) 緊急時連絡体制の構築と運用(緊急事態メール、災害ポータルサイト等)
対象事業の 営業収益 ^{*1}	163,785百万円(シェア:39%)	133,159百万円(シェア:32%)	61,755百万円(シェア:15%)
CO ₂ 排出量 ^{*1}	305,578t(シェア:74%)	71,568t(シェア:17%)	26,649t(シェア:6%)

※1 2024年3月期末実績

持続可能な社会の実現に向けて

● 今後の方針・取り組み

移行リスクや物理的リスクを踏まえ、「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」（2022年3月公表）において、脱炭素社会の実現に向けたロードマップを策定しています。エネルギー使用量の削減や再生可能エネルギーの導入・活用に加え、バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証試験等の新技術の導入、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といった緩和策の積極的な実施とともに、各施設における電気機器室の嵩上げや止水板の設置等の降雨対策、BCP対策の充実、水害を想定した出店戦略などの適応策も実施してまいります。

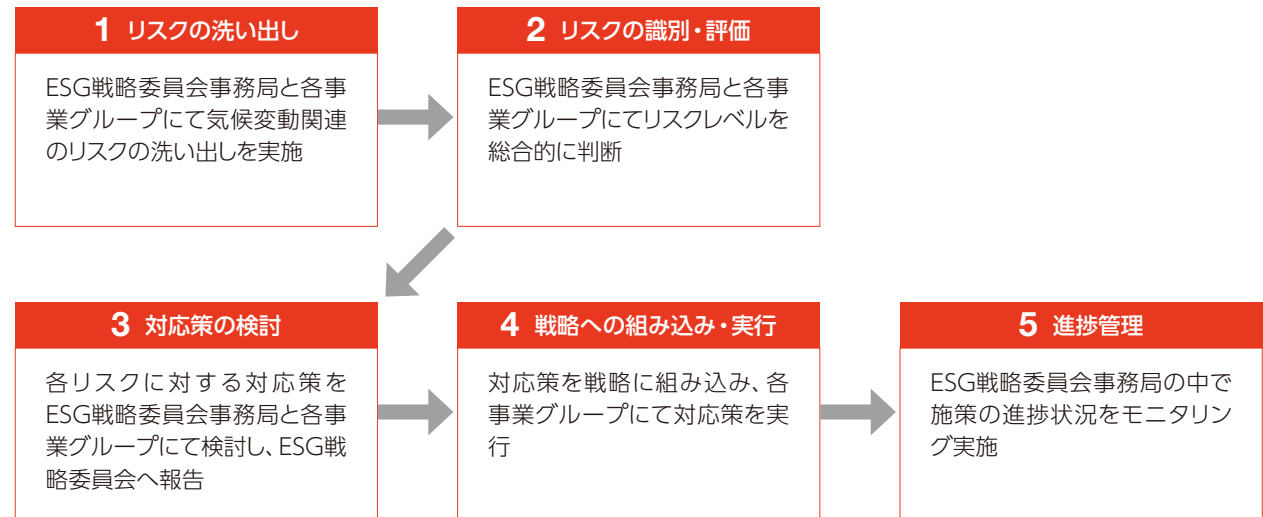
リスク管理

当社グループは、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、飲食業等について九州を中心に展開しています。自社の事業の状況、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主たるリスク事項の一つとして、気候変動関連のリスクを取り扱っています。

気候変動関連のリスクに関しては、社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」において、当社グループの事業

が受けるリスクを識別・評価するため、TCFD提言への対応の一環として気候変動に関するリスクと機会を分析しています。また、本リスクの管理体制として、同じく「ESG戦略委員会」において、CO₂排出量を削減していくための施策の計画・立案、進捗を中心に管理しています。気候変動関連リスクの識別・評価、管理状況については「ESG戦略委員会」の中で毎年1回以上報告するとともに、必要に応じて取締役会にも報告します。

● リスク評価・管理に伴うフロー



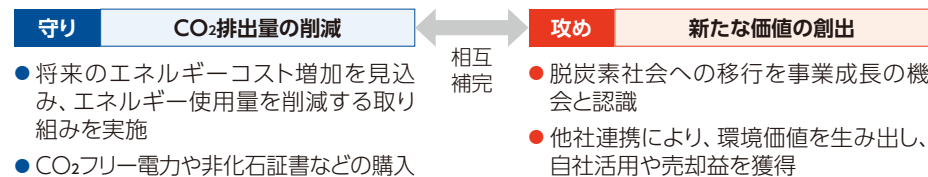
脱炭素社会の実現

脱炭素社会の実現に向けて

JR九州グループ中期経営計画2022-2024において、脱炭素社会の実現を当社グループのマテリアリティとして設定しました。2050年CO₂排出量実質ゼロを目指すとともに、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していきます。

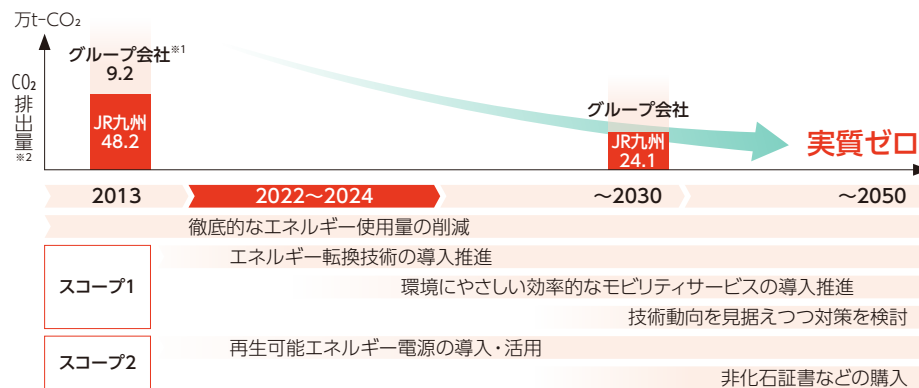
基本的な考え方

脱炭素社会の実現に向けて、CO₂を単純に削減するという「守り」の視点だけではなく、脱炭素社会への移行を事業成長のチャンスと捉え、新たな価値を創出する「攻め」の視点を持ち、他社とも連携しつつ事業成長と環境価値向上を両立させていきます。



脱炭素社会の実現に向けたロードマップ

当社グループでは、JR九州グループ中期経営計画2022-2024において、脱炭素社会の実現に向けたロードマップを策定しました。今後も、適切にマイルストーンを置き、将来的な技術動向や経済合理性を考慮しつつ、適宜ロードマップの見直しを実施していきます。



※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cope1、2排出量

本中期経営計画期間における主な取り組み

系統用蓄電事業への参入

P.24

電力貯蔵装置の活用

再生可能エネルギー電源の導入や活用

オンサイトPPAモデルによる自家消費型太陽光発電の導入



遊休地を活用した太陽光発電開発



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

JR鹿児島中央ビル CASBEE取得



JR長崎駅ビル CASBEE取得



JR九州エンジニアリング 福岡製作所 ZEB取得

P.57

JR九州 建設工事部事務所 ZEB Ready取得

P.57

エネルギー転換技術の導入に向けた検討

100%バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証実験



運転用電力の省エネ化

P.56

821系電車の導入
811系電車のリニューアル



設備の効率化・スリム化

脱炭素社会の実現

再生可能エネルギー電源の導入と省エネの取り組み

当社におけるCO₂排出量のうち、電力由来の排出量は約8割と多く、2050年CO₂排出量実質ゼロの実現に向けて、電力の脱炭素化を推し進めると同時に、省エネにも取り組んでいます。

● オンサイトPPAモデルによる太陽光発電の導入

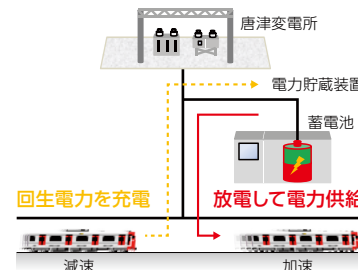
オンサイトPPAモデル^{※1}による自家消費型太陽光発電設備をこれまで5箇所（長崎工務所、佐世保車両センター、新宮中央駅上屋、亀川駅上屋、福工大前駅上屋）に設置し、当社施設で利用する電気の一部に再エネを導入することにより、CO₂排出量を削減しています。今後も自家消費型太陽光発電設備の導入を拡大し、CO₂排出量を削減していきます。

● 遊休地を活用した太陽光発電開発について

当社は、(株)ウエストホールディングスと大阪ガス(株)と協業し、遊休地を有効活用した、新設非FITの太陽光発電所の開発をこれまで4つのエリアで進めてきました。発電された電力と環境価値は、(株)ウエストホールディングスから大阪ガス(株)が長期購入を行い、当社は大阪ガス(株)が提供する新設非FIT電源を含む再エネ電力メニューを購入し、駅施設等の脱炭素化を進めています。

● 電力貯蔵装置の活用について

当社では電力設備においてもエネルギーの有効活用を行っています。筑肥線唐津変電所の電力貯蔵装置には電車の減速時に発生する再生電力を貯蔵し、加速時に利用することで運転時の電力使用量の削減に取り組んでいます。また、貯蔵した電力は災害等で停電が発生した場合の電車への供給にも活用が可能です。



※1 発電事業者が、需要家の建物屋根(敷地内)に太陽光発電設備を設置し、所有・維持管理をしたうえで、発電した電気を需要家に供給する仕組み

不動産アセットや自社設備におけるグリーンビルディング認証の取得

● JR鹿児島中央ビル／JR長崎駅ビル

2023年に開業した「JR鹿児島中央ビル」と「JR長崎駅ビル」は、商業、ホテル、オフィス、駐車場からなる複合施設です。高効率設備導入や自然エネルギーの利用による環境負荷の軽減に取り組むだけでなく、お客さまの利便性と快適性向上や、周辺環境や景観への配慮などを行い、それぞれCASBEE-Aランクを取得しました。

● 社員研修センター新校舎「省エネ大賞の受賞」

2022年3月に完成した社員研修センターは、当社初のZEB建物として整備し、一部を利用者参加型の設備にすることにより、省エネ活動を皆で感じられる仕組みを実現しました。これは学校施設において水平展開が可能であり、省エネに対する教育に寄与することが高く評価され、2022年度省エネ大賞を受賞しました。また、建物のエネルギー効率は、その他の設備も併せて基準一次エネルギー消費量^{*}に対して約57%の削減を達成し、ZEB Readyを実現しています。

※ 住宅や建築物の利用・使用時に建物全体で消費するエネルギーを熱換算したもの



エネルギー転換技術の導入に向けた検討

当社は軽油で走行する気動車を保有しています。これまで、蓄電池電車である「BEC819系DENCHA」、蓄電池搭載型ディーゼルハイブリッド車両「YC1系」などを導入してきました。

また、環境負荷の低減のため、2022年度より気動車で使用する軽油の代替燃料として100%バイオディーゼル燃料(BDF)の導入を検討しています。JR博多シティの飲食店等から排出される廃油から精製されたBDFを用いたエンジンの単体試験や走行試験の検証が完了したため、2023年10月から筑豊本線と後藤寺線で営業列車での実証試験を開始しています。



運転用電力の省エネ化

当社では運転用電力の省エネ化に向けて、数多くの省エネ型車両を導入し、2024年3月期の導入率は85%となっています。今後も、省エネ車両の導入や、車両のリニューアル工事を進めていきます。811系電車のリニューアル工事では、駆動用モーター及び制御機器を一新し、エネルギー効率の良いSiCハイブリッドモジュールを採用したVVVF制御方式に変更するとともに、回生ブレーキの採用、車内照明をLED化するなど環境負荷の低減を図っています。



脱炭素社会の実現

Pick up 1 自社設備におけるグリーンビルディング認証の取得

JR九州グループでは、自社設備や不動産アセットの開発において、積極的にグリーンビルディング認証の取得に取り組んでいます。

● JR九州エンジニアリング(株) 福岡製作所

JR九州エンジニアリング(株)は、技術基盤・技術資源の強化・集中を図り、より効果的に技術開発し、モノづくりの施工能力を高めるための拠点となる「福岡製作所」を2023年11月1日に開業しました。施工はJR九州建設グループ九鉄工業(株)、JR九州電気システム(株)、(株)メタルスター九州等が一致協力し行いました。当製作所の事務所棟においては、建物の外皮断熱強化、高効率機器・LED照明器具の採用、各種センサによる運転等を行い、併せて太陽光パネル設置面積1,370㎡ 太陽電池モジュール283.95kW(想定発電量約230,000kWh/年)を備えており、基準一次エネルギー消費量*から53%、再生可能エネルギーを加え106%の削減を達成しました。それにより建築物省エネルギー性能表示制度評価の認証「ZEB」を取得しました。

※ 住宅や建築物の利用・使用時に建物全体で消費するエネルギーを熱換算したもの



● JR九州 建設工事部事務所

当社建設工事部の事務所において、空調設備更新工事を行いZEB Ready認証を取得しました。更新工事にあたり、使用実態の測定、換気設備の全熱交換器への更新を併せて行い、空調設備の能力を最適化するとともに高効率空調を選定することで消費電力の削減を図りました。これにより基準一次エネルギー消費量から56%の削減を達成しZEB Ready認証取得に至りました。

また、ランニングコスト低減のため、集中監視装置を導入しスケジュール運転や運転状況の監視を行うほか、8段階にわたるデマンド制御を行っています。

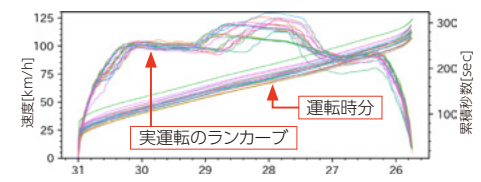


Pick up 2 運転用電力の省エネ化

当社では、運転用電力の省エネルギー化に向けた運転操縦やダイヤの改良に取り組んでいます。今後も環境負荷を低減しながらも安全快適な輸送サービスの提供を目指していきます。

● 在来線

運転操縦データの可視化を行うことで、各現場の運転士とともに、節電効果が見込める区間を選定し、運転操縦の改良に取り組んでいます。改良前後の運転操縦の差からシミュレーション結果や車両データ、変電所等の実績をもとに加速時に消費する電力量の削減効果を確認しています。今後、可視化ツールを導入し、各運転士が自らの運転操縦を客観的に把握できる機会を提供していくほか、運転士への教育を通じて運転技術向上によるさらなる省エネルギー化を目指していきます。



● 新幹線

乗務員区所と連携して省エネルギー運転に寄与する運転操縦方法を研究・確立し、通常運転を行った際の電力量との違いを車両データや変電所等の実績から検証することで、その有効性を確認しています。その他、一部列車において駅間の運転時分を調整し、必要以上に加減速を行わないダイヤを作成することで、速達性や快適性を確保しながら環境負荷の低減にも取り組んでいます。



脱炭素社会の実現

Pick up 3 スコープ3算定手法

JR九州グループでは、2050年CO₂排出量実質ゼロを目指しています。中期経営計画期間内の排出量の把握をKPIとしていたグループ全体でのスコープ1,2排出量については、2023年8月に開示をしました。スコープ3についても、本中期経営計画期間中に算定に着手すること

をKPIとしておりましたが、今回開示に至ることができました。今後もサプライチェーン全体でのCO₂排出量の把握、削減に取り組み、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

(千t-CO₂)

カテゴリ	単体	グループ会社	グループ全体	活動量	原単位	算定方法
1 購入製品・サービス	217	99	317	購入した製品・サービスの費用 (費目ごとの決算額)	産業関連表ベースの排出原単位	製品・サービスの購入費用 × 産業関連表ベースの排出原単位
2 資本財	393	87	481	資本財の購入金額 (個社ごとの投資額)	資本財の価格当たりの排出原単位	資本財の購入費用 × 資本財の価格当たりの排出原単位
3 スコープ1,2に含まれない 燃料・エネルギー関連活動	46	23	70	電気・燃料等の使用量	電気・熱使用量当たりの排出原単位	各エネルギー使用量 × 電気・熱使用量当たりの排出原単位
4 輸送、配送(上流)	—	—	—	—	—	当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした
5 事業から出る廃棄物	1	9	11	廃棄物の種類別の重量	廃棄物種類別の排出原単位	廃棄物排出量 × 廃棄物種類別の排出原単位
6 出張	0	1	1	従業員数	従業員当たりの排出原単位	従業員数 × 従業員当たりの排出原単位
7 従業員の通勤	0	3	3	交通費支給額 都市区分ごと雇用者数	① 交通費支給額当たりの排出原単位単体 ② 従業員数・勤務日数当たりの排出原単位 グループ	① 交通区分による交通費支給額 × 交通費支給額当たりの排出原単位 ② 各社勤務地(本社所在地)の都市区分における原単位 × 従業員数・勤務日数当たりの排出原単位
8 上流のリース資産	—	Scope1,2に 含まれる	Scope1,2に 含まれる	—	—	スコープ1,2の算定に含まれるため対象外とした
9 輸送、配送(下流)	—	—	—	—	—	当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした
10 販売した製品の加工	—	—	—	—	—	当社グループの事業の特性上、影響がごくわずかであると判断し算出の対象外とした
11 販売した製品の使用	68	42 ^{※1}	110	戸建て・マンションの種別ごとの販売戸数 建設重機の販売製品数	① 一般家庭の年間GHG排出量(実績) ② 各重機ごとのGHG排出量(実績)	① 年間販売実績 × 一般家庭の年間GHG排出量 × 法定耐用年数 ② 建設重機の販売製品数 × 各重機ごとのGHG排出量(実績) × 法定耐用年数
12 販売した製品の廃棄	0	3 ^{※1}	4	戸建て・マンションの種別ごとの販売戸数 建設重機の販売製品数	① 木造住宅の廃棄に関する排出原単位 ② 建設重機の廃棄に関する排出原単位	① 住宅販売戸数 × 木造住宅の廃棄に関する排出原単位 ② 建設重機の販売製品数 × 建設重機の廃棄に関する排出原単位
13 下流のリース資産	7	46 ^{※2}	54	テナント・リース物件のGHG排出量 (エネルギー使用量)or延べ床面積 所有するレンタカーの走行距離 建設重機のリース実績	① テナント・リース先のGHG排出量(実績) ② 建物用途別・単位面積当たりの排出原単位 ③ 各車の燃費(実績) ④ 建設重機の利用に関する排出原単位(実績)	① テナント・リース物件のエネルギー使用量(GHG排出量)を算定 ② 用途別の単位面積 × 建物用途別・単位面積当たりの排出原単位 ③ レンタカーの所有実績(平均年間走行距離) × 各車の燃費情報 ④ 建設重機のリース実績 × 建設重機の利用に関する排出原単位(実績)
14 フランチャイズ	—	Scope1,2に 含まれる	Scope1,2に 含まれる	—	—	スコープ1,2の算定に含まれるため対象外とした
15 投資	—	—	—	—	—	投資運用の株式を保有していないため算出対象外とした
合計	737	317	1,055			

※1 JR九州住宅(株)、キャタピラー九州(株)

※2 (株)JR博多シティ、(株)JR小倉シティ、(株)JR長崎シティ、(株)JR大分シティ、(株)JR熊本シティ、(株)JR鹿児島シティ、JR宮崎シティ、JR九州ビルマネジメント(株)、JR九州レンタカー&パーキング(株)、JR九州シニアライフサポート(株)、キャタピラー九州(株)
上記以外のカテゴリは、全グループ会社が対象

(注1) 環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」をもとに試算

(注2) 「—」は関連性なし、もしくは対象外を示す

(注3) 「0」は1,000t-CO₂以下を示す

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、環境価値向上に資する投資を約600億円計画しています。これは2021年4月に発行したグリーンボンドフレームワークにおける適格プロジェクト/基準を満たす省エネ型車両や、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としています。このほか、再エネ事業等への投資も検討していきます。

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	● JR長崎駅ビル・ホテル

ESGファイナンスの拡大

当社グループでは、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ファイナンスの拡大に取り組んでいます。

2024年3月期は、2022年9月に策定したサステナビリティ・リンク・ローンのフレームワーク(第三者評価:日本格付研究所)に基づき、金融機関から資金調達を実施したほか、2023年7月及び12月には、グリーンボンドフレームワーク(第三者評価:サステナリティクス及び格付投資情報センター)に基づき、グリーンボンド300億円を発行しました。これにより、2024年3月期末における長期性有利子負債のうち、ESGファイナンスの割合は約30%となりました。また、サステナビリティ・リンク・ローンにおいてはサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(SPT:Scope1及び2の2030年度におけるCO₂排出量50%削減(基準年である2013年度比))の達成状況等に関するレポートを、グリーンボンドにおいては資金の充当状況や環境改善効果に係るレポートをそれぞれ公表しました。中期経営計画にも定める非財務KPIの目標達成に向けて、ファイナンス面からも積極的に情報発信や債券投資家との対話を行いました。

今後も当社グループのESG経営を強力にサポートするESGファイナンスを継続的に拡大させ、2030年長期ビジョンの実現に向けた、マテリアリティの一つである「脱炭素社会の実現」を促進していきます。

詳しくはwebサイトをご参照ください。

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/finance/>



生物多様性の維持

気候と生物多様性は相互に関連しており、当社グループは気候変動対策に取り組むとともに、生物多様性を維持するための取り組みを行っています。

● 植樹活動

当社グループは、植樹活動・森づくりを通して、生息・生育環境の提供だけではなく、治水、防災機能の向上や景観の維持などにも寄与しています。



JR九州熊本支社	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
JR九州商事(株)	熊本県湯前町と企業・法人等との協働の森づくり「JR九州商事の森のまえ」として、2020年3月期より森林保全活動を実施
キャタピラー九州(株)	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
JR九州リゾート開発(株)	公益社団法人ゴルフ緑化促進会が進める、社会公共施設や国立公園内の健全な緑化及び環境保全等を推進

● プラスチックごみの削減

JR九州ホテルズ(株)、JR九州ステーションホテル小倉(株)やJR九州ハウステンボスホテル(株)では軽量素材やバイオマス素材を使用したアメニティの導入を進めています。

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

温室効果ガスであるフロン類については、対象事業所ごとに登録し、廃棄・整備時における充填・回収量を適正に管理しています。

● 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おり、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、トルエンやキシレンなどの揮発性有機化合物(VOC)やアスベストといった有害廃棄物の適正な処理及び管理を実施しています。

脱炭素社会の実現

資源循環の取り組み

当社グループでは、循環型社会の実現に向けて、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を行っています。

● 水資源の活用

新幹線の熊本総合車両所や在来線の小倉総合車両センターでは、大量の水を車両や部品の洗浄に使用しています。排水は処理場にてろ過処理などを行い、処理水や中水として再利用しています。また、(株) JR博多シティや(株) JR長崎シティなどの駅ビルにおいても、雨水を再利用し、水資源の有効活用を実施しています。

● あげくれボードの活用

2022年3月期より、全社で余剰・不要物品の情報を共有し、経費節減、資源の有効利用を促進するため、社内SNSを活用した「あげくれボード (不用品受け渡し掲示板)」を開設しております。2024年3月期は66件が登録され、約40件の物品の受け渡しを行いました。

● 制服のリユース・リサイクル

当社では2023年3月期に一部制服のリユースを開始しました。また、損耗制服約2.83tをリサイクルし、再資源化しました。

ボトルtoボトルプロジェクト

大量生産・大量消費型の経済社会活動は、大量の廃棄物を排出します。持続可能な社会の実現のためには、この一方通行型の経済社会活動から、持続可能な形で資源を利用する循環経済 (サーキュラーエコノミー) への移行を目指すことが世界の潮流となっています。特にプラスチックによる海洋汚染については喫緊の課題となっており、JR九州グループではこの課題に対して事業活動 (駅・列車内、駅ビル、流通) の中で発生する廃PETボトルをリサイクルし、新たにPETボトルに再生する取り組みを実施しています。この取り組みを通じて資源循環型社会の実現に貢献し、気候変動・資源枯渇・海洋汚染の問題に対応していきます。

- ① JR九州の各駅や列車内、駅ビルなどで使用済みPETボトルが排出



- ② 使用済みPETボトルの回収、バール化^{※1} 及びCPET^{※2} への輸送手配等 (一部列車輸送)



- ④ 再生PET樹脂でPETボトルを製造 (飲料メーカー等)



- ③ CPETで引き取りの上、再生PET樹脂へリサイクル



※1 排出されたペットボトルを分別収集し、圧縮梱包すること。

※2 (株) サークュラーペット。使用済みPETボトルを飲料用PETボトルに再資源化する等、再生PETボトルの普及に取り組んでいる。



社会

すべての事業の基盤となる安全とサービス

安全

サービス

価値創造の源泉である人づくり

人材戦略

人権推進に関わる取り組み

すべての事業の基盤となる安全とサービス —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”との不変の理念のもと、従業員一人ひとりが「安全の綱領」に示す「安全は、私たちの最大の使命である」という基本的な考え方をもとに安全性向上に取り組んでいます。

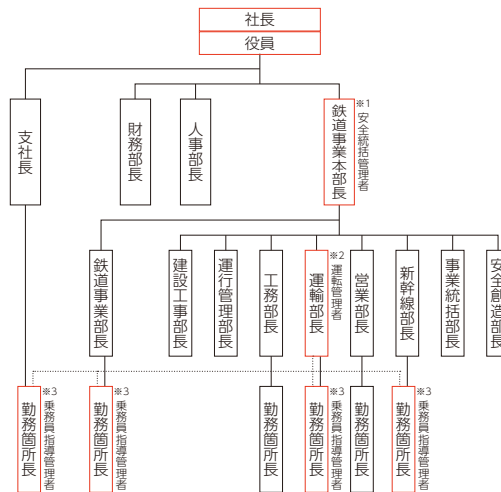
安全の綱領

安全は、私たちの最大の使命である。

- 一、安全の確保は、規程の遵守及びサービスの厳正に始まり、たゆまぬ努力で築きあげられる。
- 一、確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。
- 一、安全の確保のためには、職責をこえて一致協力しなければならない。
- 一、判断に迷ったときは、最も安全と考えた行動をとらなければならない。

安全管理体制

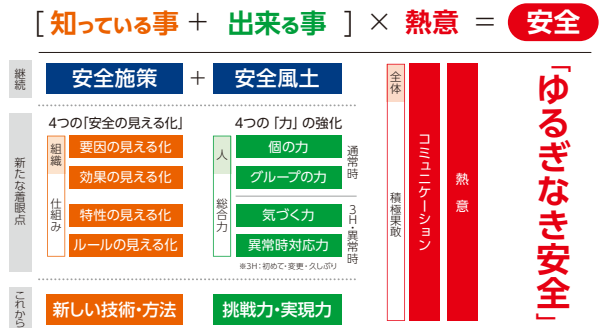
経営トップの主体的関与のもとに安全統括管理者、運転管理者等を中心とする安全管理体制を確立し、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として安全管理規程を制定しています。安全基本方針の策定、安全に関する取り組みの展開、安全監査及び安全点検等による取り組みの有効性の確認、改善のPDCAサイクルを良好に機能させ、輸送の安全の確保及び自然災害対応能力の向上に努めます。



経営トップ(社長)	- 輸送の安全の確保に関する重要な事項を決定する。 - 安全統括管理者がその職務を行ううえでの意見を尊重するとともに、必要により措置を講じる。
※1 安全統括管理者 (鉄道事業本部長)	- 輸送の安全を確保するための運転取扱い、車両、鉄道施設の各部門を統括する。 - 安全意識の向上、関係法令等の遵守の徹底及び安全基本方針等の確実な実施を図る。
※2 運転管理者 (運輸部長)	- 輸送の安全を優先する運行計画の作成及び改正、乗務員及び車両の運用乗務員の育成及び資質の維持等を行う。 - 運転に関する業務について、関係部長等から必要な報告を求め、指示を行う。
※3 乗務員指導管理者	所属する乗務員の資質の維持、管理に努め、運転管理者へ報告する。

安全をつくる仕組み

当社グループは、「ゆるぎなき安全」の実現のための3ヵ年計画である「安全中期計画2023-2025」に取り組んでいます。本計画では、安全をつくる仕組みとして「安全をつくるのは知識や技術だけではない。熱意が『ゼロ』なら安全は『ゼロ』、熱意が2倍なら安全は2倍!」という考え方を表す「安全の方程式」を設定しています。また、新たな着眼点である4つの「安全の見える化」と4つの「力」の強化を中心とした、取り組みを展開し「ゆるぎなき安全」の実現に挑みます。



目標の設定

「ゆるぎなき安全」の実現の具体的な「考え方」と「目標」について、【お客さま及び社員等の命・怪我】につながる事故を根絶することを頂点とし、以下のような考え方に基づいて各目標を設定しています。

命 怪我	お客さまの死傷事故 従業員等の死亡災害 三大労災(触車、感電(高圧)、墜落) 鉄道運転事故(当社グループ責任)	根絶する 期間を通じ0件	
	インシデント 指導を要する事象(危険なもの) 信号違反 (再掲) ドア扱い違反 触車事故防止違反	撲滅を目指す 0件/年の達成	
	鉄道運転事故 ※当社グループ責任除く 踏切障害事故 鉄道人身障害事故 故障(輸送障害) 車両故障 線路故障 送電故障 保安装置故障 指導を要する事象(迷惑をかけるもの)	最終年度の 到達目標	10件 10件 15件 0件 0件 0件 5件

すべての事業の基盤となる安全とサービス —安全—

安全推進委員会

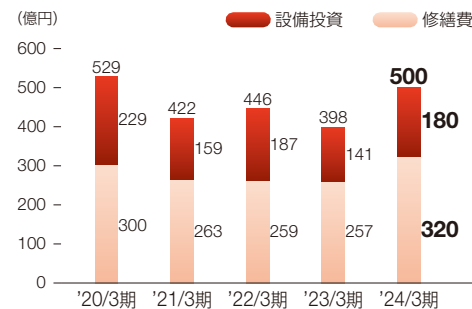
鉄道運転事故や輸送障害及び労働災害等の未然防止や再発防止に関する対策の審議や、安全に関する情報の共有を目的として、社長執行役員を委員長とする「全社安全推進委員会」を毎月開催しています。ここで決議された対策や情報等については、各部門ごとに開催される安全推進委員会や撮影した議事動画により展開されます。また、決議された対策や安全に関する情報はグループ会社内でも展開され、当社グループ一体となって安全の確保に取り組んでいます。

鉄道における安全の状況報告と管理体制の強化

鉄道事業における運転事故、輸送障害及び労働災害等の発生状況については、四半期ごとに取締役会において報告し、安全に関する取り組みや再発防止策が適切であるか確認するとともに会議での意見等を取り組みに反映させることで当社グループの安全管理体制の強化に取り組んでいます。

安全に関わる設備投資等

安全に関する支出については、毎年計画的に実施しています。2023年度は、老朽設備の取替え、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180億円、鉄道設備や車両などの維持管理のための修繕費として320億円、合計500億円を支出しました。



● 主な安全投資件名

老朽設備取替	・電車線路設備取替 ・信号設備取替
保安・防災対策	・日田彦山線BRT復旧 ・新幹線新八代以南防災対策工事
安定輸送対策	・線区改善対策、木まくらぎTPC化
車両関係	・811系リニューアル、新幹線予備輪軸購入

目標達成に向けた取り組み

総力をあげた「ゆるぎなき安全」への挑戦

最重点項目

信号違反・ドア扱い違反・
触車事故防止違反への取り組み

- 安全をつくる仕組みのさらなる充実
- 安全を支える社員等の総合力向上
- 鉄道運転事故等の未然防止
- 激変する環境への柔軟で強靱な対応
- 車両・設備の故障防止

新技術等によるさらなる安全への挑戦

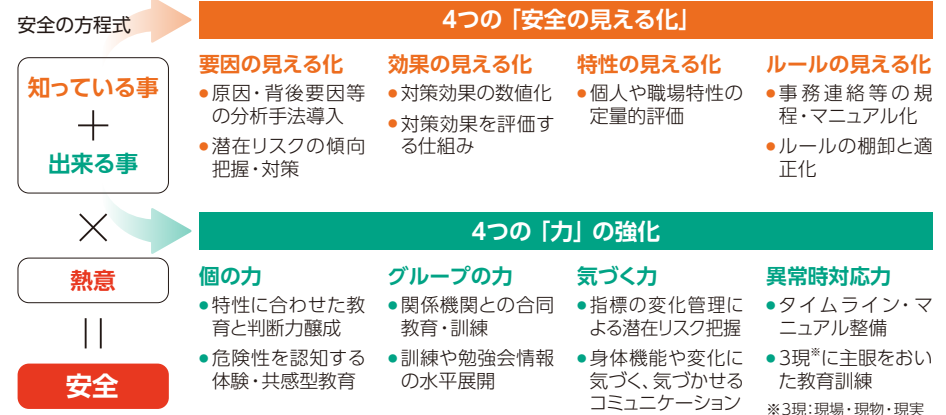
AIやセンサー使用による
自動分析・自動検出

映像解析やドローン活用
による省力化・高精度化

システムによる
状態監視とCBM

アプリを活用した
支援装置開発の推進

取り組みの新たな着眼点

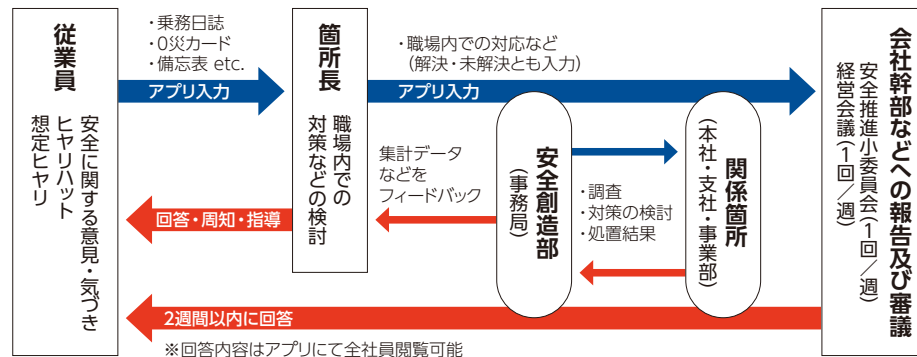


すべての事業の基盤となる安全とサービス —安全—

「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及び審議され、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



「安全に関する社員の声」による改善事例

2024年3月期に寄せられた12,835件の意見・気づきやヒヤリハット体験のうち、対策が必要な声は311件あり、こちらについて対策の実施または対策の実施方針を決定しました。

改善事例

声の内容

長崎駅の柵内ホーム端の立ち入り禁止エリアを越えて写真撮影をされるお客さまにヒヤリとした。



対策

長崎駅に注意喚起シートを貼付け、ポールを設置し注意喚起を行うことで安全を確保しました。



安全を支える人材の育成

安全創造館

安全創造館は、2011年1月に開設し、理念である「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」を実現するため、取り上げる事故や研修テーマを変えながら研修を行っています。

現在「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為すべきことを考え、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。

2021年3月には、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、模擬踏切、模擬ホーム、模擬トンネル、模擬車両及び労働災害を学ぶ設備を追加し、実際に体感、体験することができる設備の充実を図りました。

安全創造館開設以来、2024年3月期末までに延べ63,489名(グループ会社従業員を含む)が受講しました。



リニューアルした安全創造館



経営陣が受講の様子(6巡目研修)

教育用の実習線

知識・技能及び異常時対応力を向上させる3現に主眼を置いた教育・訓練実施のため、社員研修センター及び東小倉に実習線を設置しています。社員研修センター講師やグループ会社の専門講師が教鞭をとることで、より実践に即した教育に努めています。

遠賀川施設実習センター

グループ会社も含めた施設関係社員の検査・作業技術の向上を図る目的で、「遠賀川施設実習センター」を九鉄工業(株)と共同で設立しました。同施設では、実物大のトンネル・ホーム・分岐器・車両屋上機器点検台等による実習を行っています。



トンネル



ホーム



分岐器



車両屋上機器点検台

地震・津波への対応訓練

大規模地震想定訓練

2005年3月20日に発生した「福岡県西方沖地震」を教訓に、大規模地震が発生した際、お客さまの避難誘導や情報伝達の迅速化等を目的とした訓練を毎年実施しています。2023年9月に実施した訓練では大規模地震発生直後、発生日翌日など状況を変えながら対策本部と関係箇所間での情報収集や復旧計画の取りまとめ等、状況に応じた想定訓練を行いました。



本社対策本部



博多指令



介助訓練(長崎支社)



救護訓練(熊本支社)



支社対策会議(大分支社)



支社対策会議(鹿児島支社)

大津波避難誘導訓練

大分地区及び宮崎地区では、南海トラフ地震を含め津波警報発令時における迅速な避難・誘導と防災・減災対策の推進を図る取り組みとして、地域の方々と警察・消防機関、関係自治体と合同で、避難誘導訓練を実施しています。



避難階段を活用した避難



スロープを使用した避難



架線復旧作業



クレーンによる列車の載線



踏切復旧作業



軌道復旧作業

総合脱線復旧訓練

2023年10月に小倉総合車両センターにおいて、本社直轄管内では36回目となる総合脱線復旧訓練を実施しました。訓練では列車が踏切内で乗用車と衝突、脱線、衝突の影響で架線の断線及び火災が発生した想定のもと、各系統が協力して警察、消防と連携した消火訓練やお客さまの救済救護、車両及び各種鉄道設備の復旧作業を行い、異常時対応力の向上を図りました。

すべての事業の基盤となる安全とサービス —安全—

激変する環境への柔軟で強靱な対応

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、在来線では、2024年3月期は17箇所の斜面对策工事を実施しました。



対策工事前



対策工事後

安全に関する表彰制度

「安全創造運動」や「安全に関する社員の声」をはじめとする安全への取り組みを積極的に行い、年間を通して事故等の未然防止や安全・安定輸送の確保に大きく貢献した職場と従業員を表彰する各種制度を設けています。

表彰制度を通じて、従業員のやる気や自主性を引き出すことにより、自ら安全をつくりだす人材育成に努めています。



安全創造大賞 — 職場の部 — (長崎工務所佐世保工務室)

臨時列車情報を把握するためのシステムにおいて、一部内容が未反映であることに気づき、これによりシステムが改修され、線路内での作業員の触車事故防止につながりました。

受賞職場のコメント

私たちの職場では、二つのことを意識して取り組みました。一つ目は、全社員が「絶対に事故は起こさない」という、高い意識と熱意を持って業務に取り組むことです。常に意識と熱意を高く保つことで、漫然と業務を行ってはい気づかない小さな危険に気づく力が養われています。二つ目は、気づいた危険な内容を「安全に関する社員の声」に登録し共有することです。「声」に登録することで、自箇所だけでなく、JR九州全体に内容が共有されJR九州全体の安全性の向上につながると考えています。

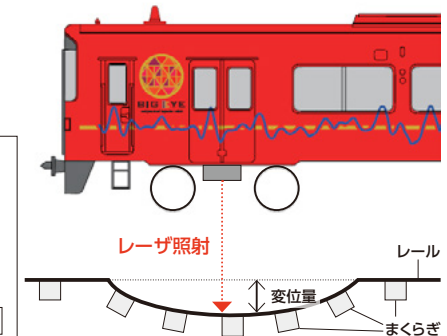
多機能検測車の導入

老朽化した高速軌道検測車(マヤ車)に変わる新たな多機能検測車「BIG EYE」により、高頻度かつ高精度なデータ測定が可能となります。これにより、これまで係員が実施してきた目視による線路点検や検査業務を抜本的に見直し、より安全で効果的な設備修繕を目指します。

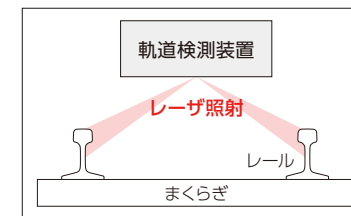


1 軌道検測装置

レールにレーザを照射し、線路のゆがみを測定

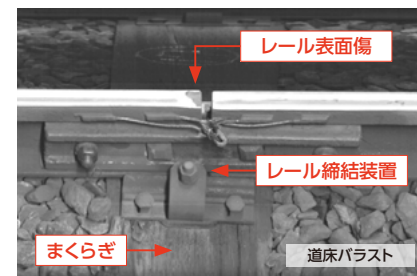


<前方からの視点>



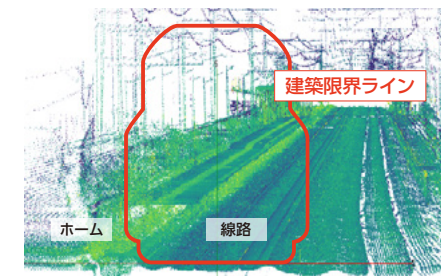
2 部材検査支援カメラ装置

9台のラインセンサカメラにてレール表面の傷や各種部材を高精度に撮影



3 建築限界測定装置

3次元点群データにて、線路に対するホームやトンネル、電柱等との距離を測定



すべての事業の基盤となる安全とサービス —サービス—

基本的な考え方

当社は1991年から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。2024年3月期からは、これまで制定してきたテーマを宣言に変更し、2025年3月期からは「私たちは、すべての人にやさしいJR九州を目指します。」をサービス宣言として、より「やさしいJR九州」となるように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す、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

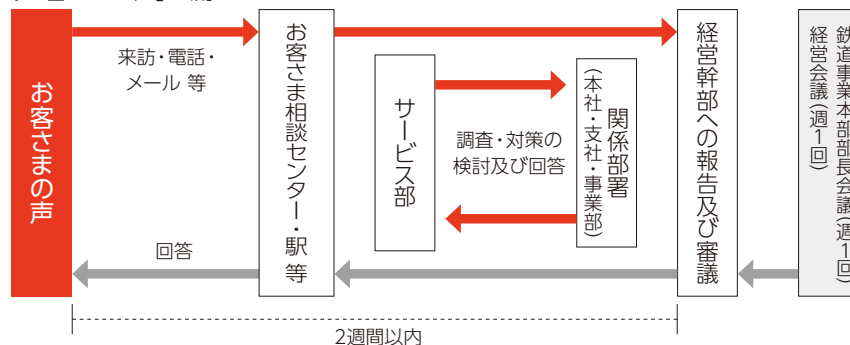
常にお客さまの声に耳を傾け、関心やご不満を把握し、迅速なサービス改善に努めています。

「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、2024年3月期は、約12,000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。

「お客さまの声」の流れ



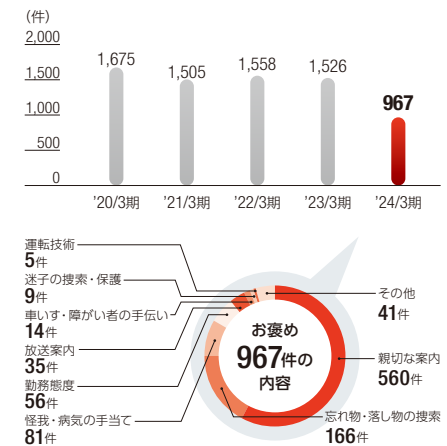
即座の改善が困難な場合は、社長執行役員をはじめとした関係役員を委員とする「サービスを社風にする委員会」において今後の対応を検討するなど、サービスの品質向上に努めています。

サービス改善に対する想い

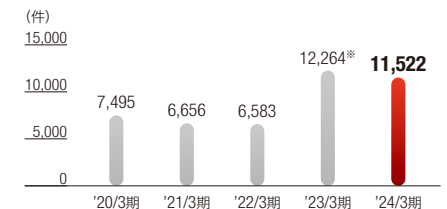
当社は、1987年の会社発足後これまでの間、少子高齢化や人口減少、対抗する他の交通機関との競争など外部環境が厳しく、その中で継続して多くのお客さまに「また、利用したい」との思いを持っていただくために様々なサービス改善の取り組みを展開してまいりました。

お客さまからいただくご意見やご要望については引き続き多くの件数をいただいていることや2024年3月期に実施した「サービランキング」で前期を上回る結果となり、サービス改善は進んでいるものの、「選ばれ続けるため」に、当社は今後も継続してサービスレベルの向上に向けて邁進していきます。

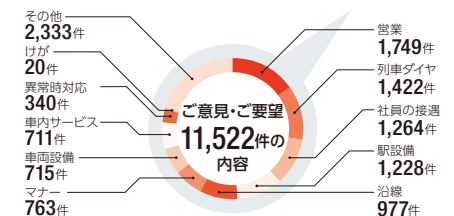
お褒め件数の推移



ご意見・ご要望件数の推移



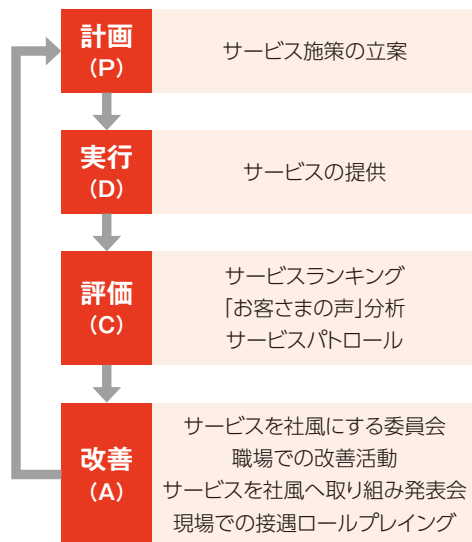
※ 2022年9月に実施したダイヤ改正に対するものや西九州新幹線開業時のイベント開催に関するご意見の件数が大きく伸びた。



すべての事業の基盤となる安全とサービス サービス

サービスの品質を高める

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」や、企画計画部門の従業員が現場を巡回し、お客さまへのサービスに関するチェックを行う「サービスパトロール」など様々な取り組みを行っています。「お客さまの声」の活用やサービス施策の実施を通じた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。



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、社長執行役員を筆頭に主管部長、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、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。

サービスランキング

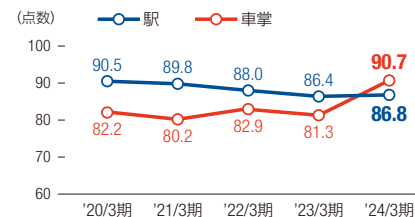
「駅部門」「車掌部門」において年に一度、外部調査機関に依頼して、第三者からの視点でサービスレベルを調査しています。

調査結果から課題を明確にしてサービス改善に取り組むことや、調査結果を対象箇所などへ提供し早急に改善を促し、優れた点は他箇所へ水平展開しています。また、調査結果を数値化してランク付けを行い、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。さらに、2022年3月期から、調査結果をもとに把握した“弱み”を強化し、底上げを図るために「サービスランキング振り返り研修」を実施しサービスレベルのボトムアップに取り組んでいます。

「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」において、マテリアリティの一つとして「すべての事業の基盤となる安全とサービス」を設定し、「サービスを社風へと高める取り組み」の非財務KPIとして、サービスランキング90点以上を掲げており、さらなるサービス向上に取り組んでいます。

2024年3月期の調査では、お客さまとの接遇場面においてのあいさつや表情に関する調査項目が前期と比較して改善しました。サービス宣言を設定し、「すべての人にやさしいJR九州」を目指して行った取り組みが一定の成果を上げたと言えるため、2025年3月期は、サービス宣言を継続し、「もっと 正確に」「もっと わかりやすく」「もっと 快適に」を重点項目に設定し、接遇力の向上に取り組んでいます。

サービスランキングの推移



お客さまの視点に立つ

私が勤務する唐津工務室は、鉄道の信号通信設備の保守・工事業務を担当しており、筑肥線、唐津線全線を管轄しています。信号通信設備の検査や機器の取替、関係会社との工事の打ち合わせや立会、沿線の伐採業務など多岐に亘ります。私たち設備の保守・工事業務を担当している職場は、お客さまが駅や踏切等の設備をもっと快適にご利用できるようにお客さまの視点に立って設備構成を見直すことを心がけており、線路沿線で作業する際は常にお客さまから見られていると自覚し、服装や行動は特に意識しています。また、線路沿線にお住まいの地域住民の方から直接ご要望をいただくこともありますが、速やかに対応していくことを心がけています。唐津工務室は保守エリアが広いので、積極的に「ありがとうカード」を活用して、社員同士のつながりを深め連携プレーでサービス向上に努めています。お客さまからいただいたご意見やご要望に対し、できることから一つずつ誠実に対応し、やさしいJR九州を目指し業務に励んでいます。

佐賀工務所
唐津工務室 室長
岩尾 壮一郎



サービスを支える意識改革

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^{※1}」資格の取得を推進し、2024年3月期は約170名の従業員が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2024年3月期から全従業員に対するサービスマインドを高める研修の実施やカスタマーサポート研修参加者が各職場の指導に活用できるようにOJTに特化した内容としたことや、サービス介助士の資格取得を大幅に拡大すること等の取り組みを進めていきます。

※1 サービス介助士とは、高齢者や障害者など多様な人が暮らす社会で、年齢や障害の有無に関わらず誰もが社会参加できるように必要なことをその人、その場にあったやり方で出来る人になるための資格です。（日本ケアフィット共育機構 ホームページより）

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、認め合う心を醸成することで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。

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。

褒め合う文化の取り組み事例

- 従業員同士がお互いに感謝の気持ちを伝えるツール「ありがとうカード」の活用
- 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
- 「お褒め」や「ありがとうカード」の中で、特に素晴らしい内容については、全従業員にむけて内容を紹介
- 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
- 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

「ありがとうカード」とは…

お客さまへの素晴らしいサービス提供を見かけたときや、サービス改善に関する対応・協力、異常時などの協力に対する感謝を従業員間で伝えたいときに相手へ送るツールです。互いを褒め合うことで、互いを認め合う心の醸成や働きがいの創出の効果があると考えています。2024年3月期は、約73,000件のありがとうの声が届けられました。



2024年3月期研修例

研修名	受講者数	概要
サービスを社風へ研修	約5,500名	全社員を対象に、サービスを社風へ2024の取り組み内容の講義やロールプレイングを実施し、サービスに対する意識醸成を図る
カスタマーサポート研修	約80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、第一線の従業員（駅係員・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2023」の理解を深める
サービス介助士資格取得研修	約170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し、資格取得を目指す



サービス・オブ・ザ・イヤー

価値創造の源泉である人づくり

基本的な考え方

当社グループの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。多様な人材がいきい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。

JR九州グループ中期経営計画2022-2024の策定にあたり、外部環境変化を踏まえたシナリオプランニングの手法を用いて2030年長期ビジョン実現方針を定義しました。長期ビジョンを実現していくためには、戦略の実行・実現を担う人づくりが重要であるとの認識のもと、マテリアリティの一つに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。

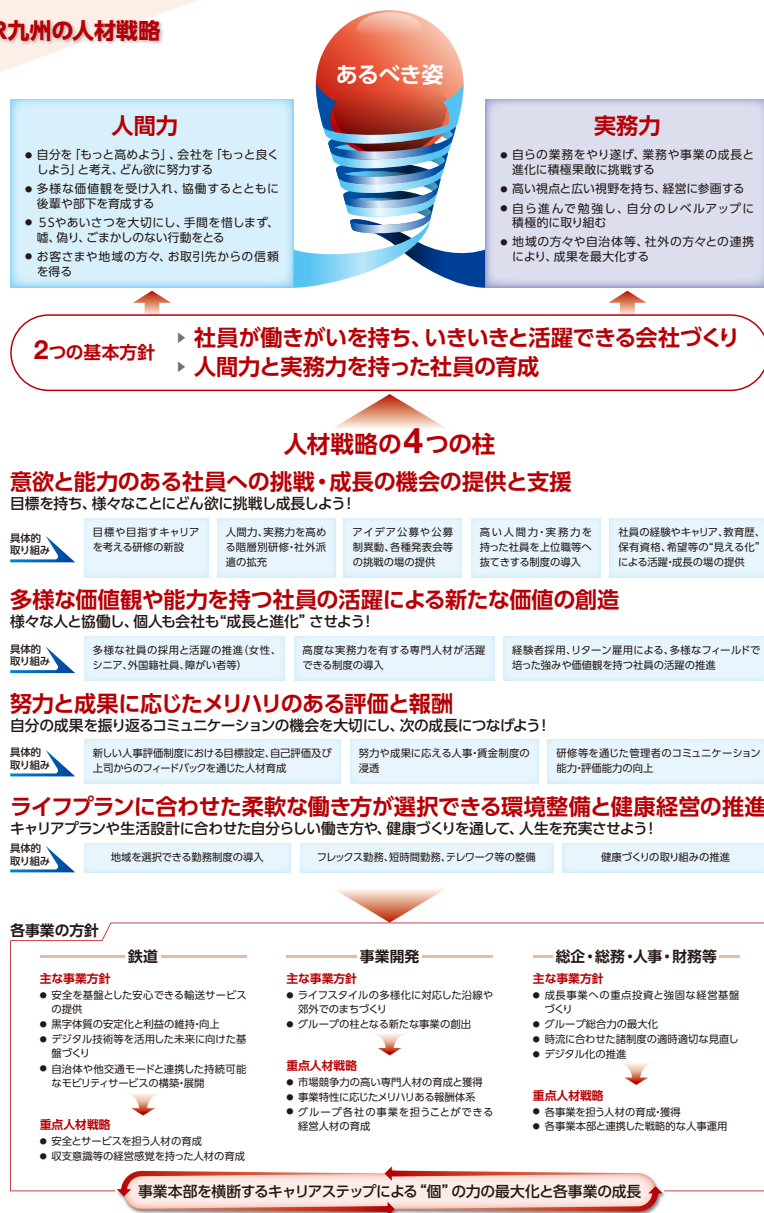
経営戦略・ビジネスモデルだけでなく、人材を取り巻く労働市場・環境も大きく変化しており、これらに適合した人材戦略を策定し、実行していく必要があります。一方、私たちが事業を行ううえで一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所としている3つの「おこない」は、当社グループがこれからも変わらずに大切にすべき行動指針であり、企業文化を体現するものです。

価値創造ストーリー



価値創造の源泉である人づくり ―人材戦略―

JR九州の人材戦略



人材戦略の推進

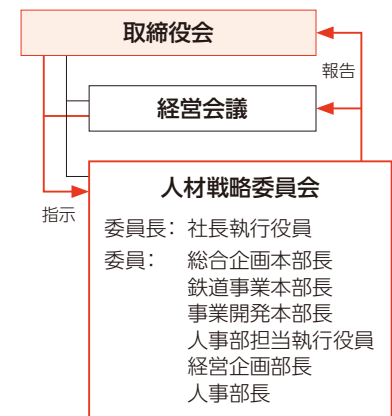
2030年長期ビジョンを実現していくためには、戦略の実行・実現を担う人づくりが重要であるとの認識のもと、マテリアリティの一つに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。2023年3月に新たに策定した人材戦略を確実に推進し、PDCAサイクルを回しながら有効性を高め、あるべき姿の実現につなげます。

ガバナンス

2023年4月に、ガバナンス強化の観点から、継続して人材戦略を審議する機関として、社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」を設置しました。

2023年4月から2024年3月までの1年間で、人材戦略委員会を11回開催し、人材に関する各種計画の策定や取り組みの進捗確認など、延べ34の議題を付議し、議論しました。

そのうち、従業員意識調査の結果及び課題、そしてその課題の打ち手となるタレントマネジメントシステムの導入や経営人材の選抜・育成等を含めた今後の人材戦略の重点取り組みについては、取締役会にて報告、審議しました。



取締役会におけるコメント

- ・従業員意識調査の点数は重要であるものの、男女別や職種別の分析を通して職場環境が抱える問題の有無等を大局的に捉えながらPDCAを回していくべきである。
- ・現場長が従業員意識調査の結果を確実に理解し、自職場へ活かせるよう、自らの行動計画を策定するうえでの材料とすべきである。

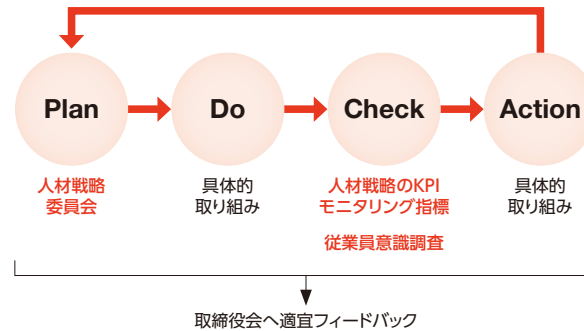
リスク管理

社長執行役員を委員長とする人材戦略委員会において、人材に関する各種計画策定とKPIの進捗確認を実施しています。会社を取り巻く環境変化や各種施策の浸透度、進捗状況等に応じて、具体的な施策を見直すなど、柔軟に対応することで人材戦略の実効性を高めています。また、人材戦略委員会に付議した内容は必要に応じて取締役会にも報告しています。

価値創造の源泉である人づくり ―人材戦略―

戦略

人材戦略として策定した4つの柱に基づいて、具体的な取り組みを計画して人材戦略委員会にて練り上げ(P)、実施します(D)。従業員意識調査の結果や人材に関するKPIの進捗等を確認し、人材戦略委員会にて、その取り組みの結果を検証し(C)、課題を抽出、次の手を打っています(A)。こうして、社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社をつくり、人間力と実務力を持った社員の育成を図ります。



人材戦略委員会の主なテーマ

- 従業員意識調査結果及び課題と今後の取り組み
- 人材に関するKPIの進捗と今後の取り組み
- タレントマネジメントシステムの導入と活用
- 経営人材の選抜・育成の進め方
- JR九州にとってのDE&Iの方向性と進め方
- 多様な人材の採用・定着・活躍に向けた取り組み
- 人事・賃金制度の改正・具体的な運用
- 人材戦略における次年度の重点取り組み

経営戦略と連動した人材戦略

経営戦略と環境変化の認識

経営戦略

2030年
長期ビジョン
実現方針

- 方針① 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
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する
領域の拡大

中期経営計画
2022-2024

- 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
- 重点戦略① 事業構造改革の完遂
- 戦略実行・実現を担う
人づくり
- グループ一体で戦略を
推進する基盤づくり

人材を取り巻く環境の変化

- 少子化による労働市場の減少
- キャリアに対する意識の高まりと変化
- 一社に閉じないキャリア意識、労働市場の流動化
- 事業の変化とそれに伴う専門性とスピード感の高まり
- 柔軟な働き方の希求

経営戦略の推進に向けた課題と環境変化への対応

経営戦略の推進に向けた課題

鉄道事業

- 安全とサービスを担う人材の育成
- 収支意識等の経営感覚をもった人材の育成

関連事業

- 市場競争力の高い専門人材の育成と獲得
- 事業特性に応じたメリハリのある報酬体系の構築
- グループ各社の事業を担うことができる経営人材の育成

コーポレート部門

- 全ての事業を担うコーポレート部門人材の育成
- 各事業本部と連携した戦略的な人事運用

環境変化への対応

- 多様な人材の確保、活躍する社会
- DXの理解力、推進力
- サステナビリティの推進
- 新しい分野へのネットワーク構築と協業
- 地域課題、社会課題解決への要請

人材戦略の2つの基本方針と4つの柱

2つの基本方針

- 社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

2025年3月期の重点取り組み策定プロセス

2025年3月期における人材戦略の重点取り組みを決めるにあたっては、人材に関するKPIの進捗、2024年3月期の従業員意識調査の結果、各種研修の効果、全社員を対象とした意見交換会で得られた従業員の意見などをもとに振り返りを行い、課題を抽出しました。人材戦略委員会において議論し、人材戦略の4つの柱に基づく重点取り組みを策定しました。

また、鉄道事業、関連事業、コーポレート部門において、各事業方針の実現に必要な人材について改めてヒアリングを行い、それぞれが必要とする人間力・実務力を具体化しました。育成したい人材と現状を踏まえ、具体的な取り組みを検討し、2025年3月期における重点取り組みに反映させました。

各事業方針に基づく人材育成

各事業本部では、事業本部主体で、独自の人材育成の取り組みも進めています。

鉄道事業においては、安全創造館研修、行動訓練等の安全に関する教育を継続して実施するとともに、サービス介助士の取得に向けた取り組みを強化しています。また、アメーバ経営をカスタマイズした管理会計（収支みえー）を活用し、各職場における収支を見える化して収支責任の明確化を図り、収支意識を醸成し、経営感覚を持った人材を育成しています。

P.64 安全を支える人材の育成

P.69 サービスを支える人材の育成

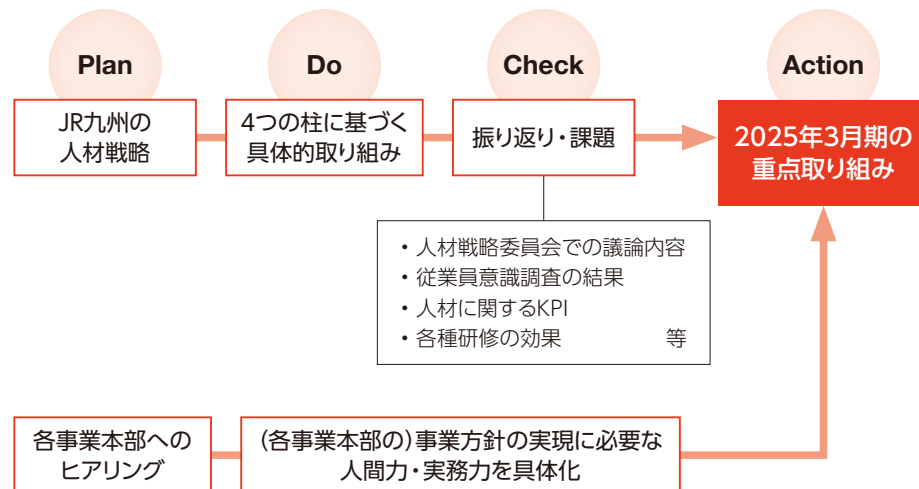
関連事業においては、「ベーススキル」「専門スキル」「モチベーション」向上のための研修を実施しています。また、不

動産をはじめとした事業のノウハウやスキル獲得を目的としてグループ外の企業へ出向派遣し、市場競争力の高い専門人材やグループ各社を含めた将来の経営人材を育成しています。

コーポレート部門においては、デジタルCoE(Center of Excellence)を設置するとともに、主要部門にも専門的教育を施したデジタル推進担当を配置することで人材の育成を行っています。また、デジタルチャレンジ(IT専門外の従業員によるアプリ等の開発)を加速させるデジタルヒーロー認定制度を導入し、従業員全体のデジタル力向上を図る取り組みを行っています。このほか、専門知識の習得や資格取得の支援など、財務部や経営企画部が主体となった取り組みも進めています。

P.27 デジタル推進体制の構築(人材育成)

● 重点取り組み策定プロセス



● 関連事業における研修の例

種別	研修項目	対象者	目的	実施時期
ベーススキル	論理思考	E級、M級、 管理職	問題解決や意思決定に必要な 論理的思考力の習得	2023年3月期～
	ディベート	M級	合意形成に必要な思考力、 伝達力、傾聴力のスキル習得	2024年3月期
専門スキル	アカウンティング・ ファイナンス	実務担当者	財務諸表やファイナンスの 観点による事業判断及び評価に 必要なスキル習得	2024年3月期
	宅建講習	実務担当者及び 希望者	宅地建物取引士の 資格取得支援による 不動産全般に関する知識習得	2007年3月期～
モチベー ション	出向者研修	35歳以下の 出向者	若手出向者のフォローアップ 及び交流促進	2023年3月期～
	キャリア研修	45歳以上	キャリアの棚卸と 目標設定を通じた、 自律的なキャリア形成の促進	2024年3月期

価値創造の源泉である人づくり ー人材戦略ー

従業員意識調査

当社は、従業員意識調査を定期的に行っています。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。

	調査結果(主な課題等)	調査結果を受けた取り組み
2023年 3月期	「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤリティ」については、引き続き課題を認識 - 人事施策に関する項目に関して、「評価・処遇の納得感」の数値が低い - 非現業機関と比べて現業機関の満足度が依然として低く、前回調査からさらにその差が拡大	- 経営陣と従業員の意見交換会の実施 - 人材戦略及び人事・賃金制度改革の理解浸透を図る - 全管理者に対する評価者研修を実施し、評価・処遇の納得感の向上を図る - 経営陣と現業機関の従業員をつなぐ現場長への支援を実施し、組織活性化を推進
2024年 3月期	- 総合満足度は過去最高値 - 職場、上司に対する満足度は高く、前年よりも向上 「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤリティ」について、前年より向上したものの、数値自体は高くない - 人事施策に関する項目に関して、「異動や評価に対する満足度」の数値は依然として低い	- 経営陣と従業員の意見交換会の継続実施 - 管理者に対して組織活性化を目的とした研修の実施 - 従業員へ人事評価内容と理由を伝達し、評価・処遇の納得感につなげる - 人事情報可視化システム「人材みえる」を活用した人材発掘の推進 - 公募制異動の積極的な実施

数値目標(KPI)について

従業員のエンゲージメント向上を目指して、KPIを設定しています。

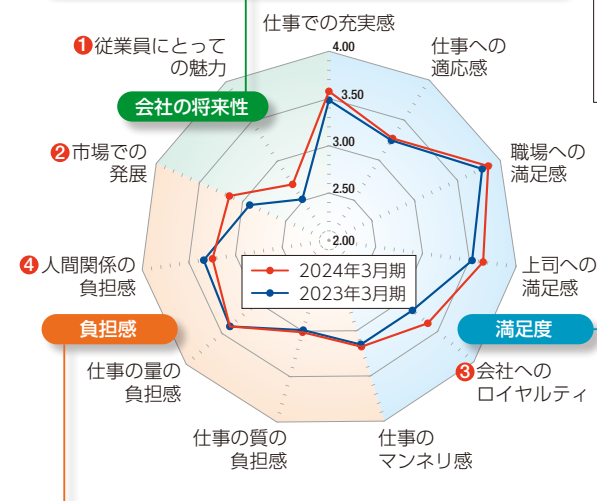
① 継続的に総合満足度が前年度を上回ること

2023年3月期「3.54」→2024年3月期「3.63」と0.09ポイントアップし、調査開始から過去最高値となりました。引き続き、満足度の向上を目指します。

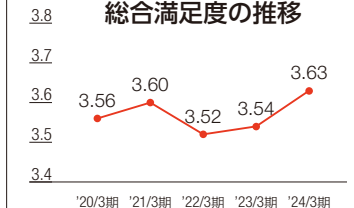
② 「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年「3.5以上」

2023年3月期「3.37」→2024年3月期「3.50」と0.13ポイントアップし、目標を達成しました。この数値に満足せず、上記の取り組みを着実に推進し、今後もさらに従業員の働きがい向上を目指します。

2023年3月期と比較して「①従業員にとっての魅力」は0.17ポイント、「②市場での発展」は0.22ポイント高まっている。
業績の回復や経営陣と従業員の意見交換会の実施及びそれに伴う速やかな施策の実施、そのほか人事・賃金制度改革等の取り組みが好影響を及ぼしていると考えられる。



総合満足度の推移



「③会社へのロイヤリティ」が2023年3月期と比較して0.18ポイント高まっている。経営陣からのメッセージ発信や人事・賃金制度改革がプラスに働いていると考えられる。

「④人間関係の負担感」が2023年3月期と比較して0.08ポイント低下している。コロナからの回復による業務の繁忙が影響していると考えられる。

各部門における取り組みについて

今回から、従業員意識調査結果を各職場ごとに算出し、その結果をもとに管理者向けの研修を実施します。管理者が自職場の結果に向き合い、強みや改善点を把握し、それぞれの打ち手に取り組むことで組織活性化を図ります。今後は全社的な取り組みだけでなく、各職場の特徴を捉えた具体的な対策を推進することで、全体的なエンゲージメント向上を目指しています。

P.81 従業員意識調査を活用した組織活性化

JR九州グループへの展開について

今回からJR九州単体だけではなく、JR九州グループ各社においても従業員意識調査を実施しました。

JR九州グループ各社における現状を把握し、各社がそれぞれの課題解決に向けた打ち手を実行していくことで、JR九州グループ全体のエンゲージメント向上につなげていきます。

全社員を対象とした意見交換会

コロナ禍の厳しい状況を経て、特に給与や賞与に関する不安や不満、コミュニケーションの希薄化などを理由に従業員の満足度が低下しており、若手従業員を中心に離職者も増え、入社希望者も減少しました。また、BPRプロジェクトでは、固定費削減といった成果を出しましたが、従業員が本当にやりたい仕事とのギャップがあることも認識しています。

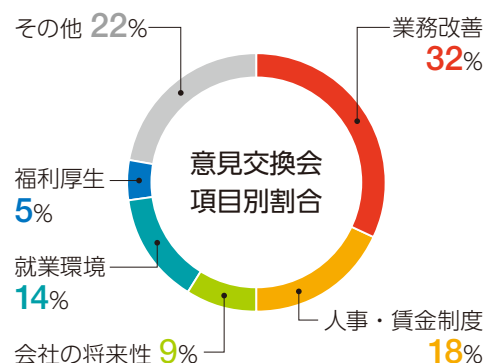
現状を踏まえ、従来の意見交換会に加えて2023年3月期から、「全社員を対象とした意見交換会」を実施しています。目的は従業員と会社のつながりを良くすることです。意見交換会では経営陣から会社施策や会社の将来についての考えを発信することで企業理念のさらなる浸透を図るとともに、従業員からもらった意見等についても会社全体で課題として共有し、解決に向けて取り組みを実施しています。2024年3月期は、主に鉄道事業現業に携わる従業員を対象に意見交換会を実施しました。

実施概要

	対象者	実施回数	参加者数
鉄道事業の現業社員を対象とした意見交換会	一般社員	222回	4,053名
	管理職社員	11回	183名
出向者を対象とした意見交換会	一般社員	8回	135名

※ 意見交換会実施者
社長執行役員、取締役執行役員、執行役員、主管部長

意見内容(項目別割合)

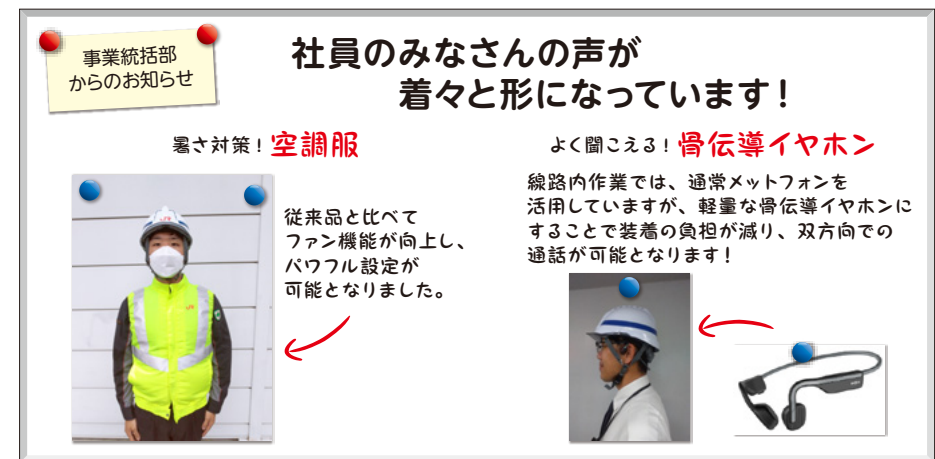


主な意見

- お客さま混雑、伐採、運賃ほ脱などの業務改善に関するもの
- 人事・賃金制度に関するもの
- 年休、育休の取得や作業ダイヤなど就業環境に関するもの
- 自分の将来業務についての不安や離職者対策などの将来性に関するもの
- 制服や育児休職期間など福利厚生に関するもの

従業員の意見を反映した主な取り組み

- 作業用ポロシャツの導入や保護具リニューアル、空調服や電熱ベストの導入など
- 全有人駅への新型レジスターの導入、骨伝導イヤホンの購入など
- 社員用休憩室や執務スペース、トイレの改修など



全社掲示板による従業員の意見を反映した取り組みの周知

鉄道事業本部長コメント

当社グループの活力の源は、社員同士、上司と部下、経営陣と社員といった多様なコミュニケーションにあると確信しています。ところが、コロナ禍の3年間、そこに大きな制約を受けたことが、社員の満足度を低下させた一因であると考えています。全社員との意見交換会を通じて当社の活力の源を復活させたいと思います。発言内容は自由です。これまでに開催した意見交換会では、会社施策に対する疑問や提案、職場環境改善の要望をはじめ、様々な意見が出されました。中には、意見交換会自体の意義を問う率直なものもありましたが、そうした意見も聞き、それに対する会社の考えを伝え、今後に活かしていくチャンスを得たこと自体に意味があると思います。今後も意見交換を通じて組織の活性化、社員のモチベーション向上に努めていきたいと思っています。



価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援

— 目標を持ち、様々なことにどん欲に挑戦し成長しよう! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



未来創造プログラム『HIRAMEKI』のリニューアル

新規事業創出やアイデアを従業員から募る制度、未来創造プログラム『HIRAMEKI』を2019年3月期から実施しています。この制度は、入社年次や経験を問わず、当社の従業員であれば誰でも応募できる提案制度です。また、提案して採用されれば、実際に提案者をその事業や取り組みのプロジェクに配属することが一番の特徴です。この制度により、コワーキングスペース『Q』等の新規事業を生み出してきました。

制度開始から6年目を迎えるにあたり、従業員の参加数増加を目標に、応募・発表会等を年2回実施し、提案から審査までスピード向上を図るとともに、2名での応募を可能にする等の見直しを行いました。また、提案内容を多くの従業員が見ることができるように、審査フローをオープンにし、従業員からの「いいね」の得票数に応じて、予選を通過する等、従業員が一体となって取り組める制度にリニューアルを行いました。



2024年3月期未来創造プログラム『HIRAMEKI』上期最終プレゼン

キャリアデザイン研修の実施

2023年9月より、一般の従業員約5,000名を対象に、新たにキャリアデザイン研修を開講しました。事業の社会的意義等を改めて考え、理解し、自らの業務の意義・価値を明確にするとともに、将来のキャリアビジョンを描くことで、働きがい向上をさせることを目的としています。講師は公募制異動により選出された社内トレーナー2名が担当します。2024年3月期で882名が受講、2025年3月期までに全対象者が受講予定です。



キャリアデザイン研修



社内トレーナー

受講者の声

- ・自分自身の仕事に対するイメージが変わった。
- ・AIや機械化・自動化が進む中で、人(私)だから・人(私)にしか出来ない仕事として取り組んでいきたい。
- ・自分が小さいころ運転士に憧れたように、これからの子供たちにも「憧れ」を持ってもらえるよう仕事に取り組む。

タレントマネジメントシステム『人材みえる』の導入

2024年2月に、タレントマネジメントシステム『人材みえる』を約7,000人の全従業員に対して導入しました。これにより、公募制研修の応募履歴や試験の結果等、従業員の頑張りがや挑戦の履歴が見える化されるだけでなく、従業員が自分で過去の担当業務、保有資格や異動の希望等を発信できるため、自分の目指すキャリアを示しやすくなりました。これを踏まえた異動を行うことで、従業員の働きがいの向上と生産性の向上を図ります。

従業員が考えている・持っている情報

- ・過去の担当業務・経験
- ・異動の希望
- ・自己紹介、趣味
- ・社外とのつながり・人脈

人事評価・人材育成のための情報

- ・業績目標、人事評価
- ・フィードバック面談記録

人事部や各部署が持っている情報

- ・公募制研修等の応募履歴・結果
- ・スキル

基幹システムが保有する情報

- ・氏名・所属情報
- ・保有資格(社内・社外)
- ・職務経歴、教育歴

データ連携

従業員・上長・人事部の入力



プロジェクトリーダー制の新設

意欲と能力のある従業員を早期に責任あるポストに配置するプロジェクトリーダー制を新設し、2024年4月より始動した『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』の責任者に、従業員1名を上位職へ昇進させ、プロジェクトリーダーに任命しました。

P.81 明るく楽しい会社づくりプロジェクトの始動

『JR九州アカデミー』の開校

2023年6月より企業内大学『JR九州アカデミー』を開校しました。2022年6月より動画研修を導入したものの「モチベーションの維持が難しい」「学びの共有を図りたい」といった従業員からの学びに対する要望を受けて、Schoo for Business (株式会社Schoo) 等を利用し、個人の課題意識や関心、学習スタイルに合わせて自由に選択でき、従業員同士でともに学ぶことができるようにしました。2023年3月期の動画研修への参加人数延べ607名に対し、2024年3月期のJR九州アカデミーへの参加人数は延べ2,044名となり、人間力と実務力の自律的な学習を行う従業員が増えていきます。



JR九州アカデミー

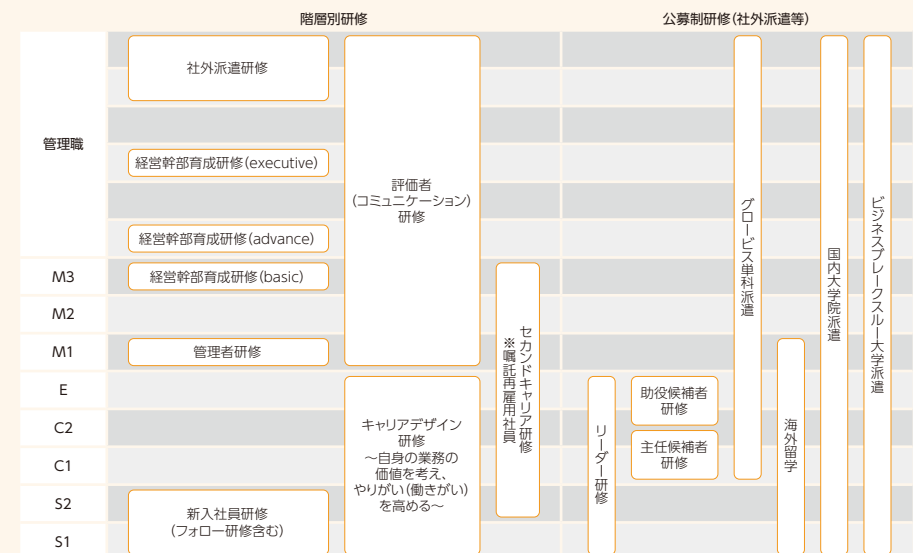
階層別研修・社外派遣研修の拡充

階層別研修では、新入社員研修、管理者研修、経営幹部育成研修など、各階層においてそれぞれの成長ステージに合わせた研修を実施しています。階層別研修を通じて、従業員はコミュニケーションスキル・マネジメント手法などについて学びます。新設した経営幹部育成研修においては、マクロ環境、戦略・マーケティング、DX等の学び直しを通じて、中長期的な視点を養うとともに、アセスメント(360度評価、グロービスGMAPテスト)を実施し、自身の能力の棚卸し及び持続的な自己学習へつなげています。

また、一人ひとりが自ら目標を持って学び続けられるように、グロービス単科派遣、海外留学・大学院・大学への派遣等の社外派遣制度などの様々なプログラムを用意し、2024年3月期より派遣対象の階層拡大及び派遣従業員数を増やす等、多くの従業員がスキルアップを図れるように取り組んでいます。

2024年3月期には、1年を通じて資格取得などを学ぶことに意欲的に取り組んだ従業員を表彰する『学び大賞』を6名が受賞しました。

階層別研修・公募制研修(社外派遣等)体系図



現場長研修の新設

2023年3月期の従業員意識調査の結果を踏まえ、2024年3月期より、第一線で従業員と接する現場長を対象とした研修を実施しています。この現場長研修を通じ、自身のあるべき姿を描くとともに、経営トップ層と現場従業員をつなぐ役割を果たすための伝え方を学び、組織活性及び部下のモチベーション向上につなげています。

JRK活動

JRK活動は、会社発足当初から取り組んでいる小集団活動です。その内容は仕事の進め方の改善や経費節減、増収、サービス向上、地域を元気にする取り組み、健康増進など多岐にわたります。いずれのテーマも、どのような課題が身の周りにあるかを職場のメンバーで協議しながら決定しています。

毎年2月には、グループ会社を含めた全社発表会を開催しています。選考を勝ち抜いてきたグループが、その年に取り組んだ内容を発表します。各職場の取り組みの水平展開を図るほか、人材育成を図ることが狙いです。

2024年2月に開催した全社発表会においては、グループ会社4社を含む全18グループが発表を行いました。4チームがお客さまや子供たちにアプローチしたファンづくり、6チームがデジタル化や業務の見直し、マルチスキル化による業務改善、6チームが安全やサービス向上、1チームが運賃に関する取り組み、1チームが社員の意欲向上の取り組みでした。

また、発表会の企画運営においては、社員の力を結集し、社内SNSによる宣伝や当日の演出、LIVE配信等を公募スタッフが行ったほか、コロナ禍において縮小していたステージイベントも復活させました。



JRK活動全社発表会(2024年2月)

	受賞職場	改善内容
最優秀賞	小倉電力区	職場全体の働き方改革
優秀賞	新鳥栖新幹線工務室	マルチスキル推進による業務効率化
優秀賞	JR九州サービスサポート(株)	効率的な鉄道車両の清掃
優秀賞	小倉駅	正しく運賃を支払っていただく取り組み
会場・Web審査特別賞	川内新幹線工務室	業務効率化とDX人材育成を達成



最優秀賞 (小倉電力区)

最優秀賞受賞ポイント

- 仕事のやりがいや働きやすさに着目し、自分たちで考え、出来ることに挑戦した点
- 入社3年目の若手社員を中心に現場全体で課題を認識し、抜本的な対策を実施した点
- 対策の結果、労働時間や土日出勤の削減等、ワークライフバランスの向上を実現した点
- 他職場への水平展開を強く期待したい内容だった点

受賞職場のコメント

JRK活動は、社員一人ひとりが声を上げ、課題解決や業務改善を楽しみながら実行できる大変有意義なツールだと感じています。活動をとおし、職場全体が一丸となることで、活発なコミュニケーションや社員のエンゲージメントの向上にもつながっています。これからもJRK活動をとおし、課題解決や業務改善に取り組み、さらなる成長と進化を果たしていきたいと考えています!!



2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
能力や成長に応じた 配置・異動	2023年3月期	2.75
	2024年3月期	2.92
教育・育成体系の充実	2023年3月期	2.67
	2024年3月期	2.88

➡ 保有資格や希望等を活かした活躍の場の提供が不十分

人材に関するKPI

	指標	目標値等	2024年 3月期
挑戦	各種提案制度の登録件数 (アイデア、経費節減、業務改善等)	毎年社員1人あたりの 登録件数2.5件以上	3.35件
リスクリリング 支援	1年間の社外研修受講者数	毎年500名以上	2,516名

➡ 自己啓発に取り組む従業員は増加傾向にある

定性的な評価

- ・ 公募制異動を継続的に実施できていない
- ・ 未来創造プログラム『HIRAMEKI』において事業化に至る件名は少ない
- ・ 管理職層において経営戦略・マーケティングに関する知識が不足している
- ・ 経営人材の育成を目的とした研修は一部あるものの少数である

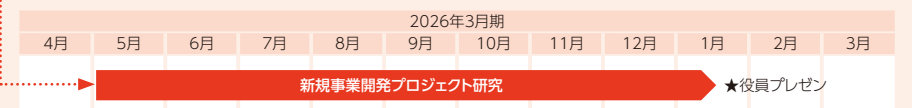
2025年3月期の主な取り組み



未来創造プログラム『HIRAMEKI』の強化

従業員から提案された新規事業からより多くの事業が創出され経営拡大に寄与すること及び事業創造スキルを身に付け従業員の育成を行うことを目的に、未来創造プログラム『HIRAMEKI』の実施方法を変更し、強化します。

ワークショップを通じ、従業員一人ひとりに新規事業創出を促すきっかけづくりを行います。また、新規事業の募集から最終的な選考までの期間を約1年7ヶ月と大幅に延長し、企業変革・事業創造等のスキルを身に付ける研修をプログラム内に組み込むことで、新規事業の創出、従業員の育成に取り組めます。



経営人材候補者研修の新設

将来の経営を担う人材を育成することを目的に、経営人材候補者研修を新設します。公募し、選抜された経営人材候補者に対して、研修を実施し、経営知識を習得し、社内外の経営者との議論等を通じてリーダーとしての“軸”を確立します。研修を受講した後は、経営経験ポジションへ異動を行い、育成します。その後、フォロー面談や人材戦略委員会においてモニタリングを行い、将来の経営者候補を計画的に育成します。

このほか、『人材みえる』を活用した人材発掘の活性化・人事ローテーションを実施します。また、公募制異動を活性化するとともに、キャリア相談室の設置や出向者に対するフォロー体制の強化を図り、従業員のキャリア支援を充実させます。さらに、管理職層の階層別研修での経営戦略・マーケティングに関する内容を強化し、人材育成を図ります。

価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造

— 様々な人と協働し、個人も会社も"成長と進化"させよう! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



女性の採用と活躍の推進

女性の採用に向けては、2025年入社に向けて、女性向けの会社説明会を開催したほか、採用ホームページを一新し、当社で活躍する女性の紹介記事を増やすとともに、女性社員座談会を配信し、女性が当社で働くイメージをより具体的に持てるようにしました。

女性社員座談会 <https://www.jrkyushu.co.jp/recruit/people/talk02.html>

当社では、「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、2025年4月1日までに管理職に占める女性の割合を7.5%以上とする目標を掲げました。女性も現場長やグループ会社の役員等に積極的に登用し、マネジメントに必要な知識・スキルを習得していますが、まだまだロールモデルとなる女性管理職が少ないことから、2024年3月期には、社外的女性管理職とメンタリングができる制度を試行的に導入しました。

日経WOMAN2024年6月号において『女性が活躍する会社BEST100』に初めてランクインしましたが、さらなる女性のキャリアアップを支援し、女性が継続的に働くことができる環境づくり、そして活躍できる仕組みづくりに取り組みます。

障がい者の採用と活躍の推進

障がい者採用においては、業務と就業箇所に制限を設けた雇用形態で募集していましたが、2024年1月より、制限のない、一般従業員と同じ雇用形態での募集を開始しました。様々な活躍の場の提供及び待遇の向上を図ります。

特例子会社『JR九州パレットワーク株式会社』においては、2024年3月期に、新たに門司事業所を開設し雇用を拡大しました。また、従来の乗務員宿泊所等の清掃・シーツ交換やJR九州のオフィスサポート業務に加え、新たにグループ会社の名刺印刷やカフェ事業など、さらに業務の範囲を拡大いたしました。今後も新たな雇用の場を創出するとともに、一人ひとりの個性が最大限に発揮できる職場づくりを目指します。

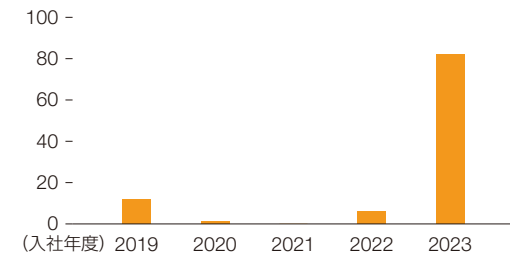


JR九州パレットワーク株式会社

社会人の採用と活躍の推進

2024年3月期に本格的に社会人の採用を開始、2023年4月～2024年3月までの1年間で82名の社会人が入社しました。2023年10月には、リターン雇用制度をリニューアルし、対象者を拡大した『ハッピーターン採用』を開始しました。一度退職したものの再び当社で力を発揮したいと考えている方に対し、採用の窓口を設けたもので、2024年4月には10名が入社しました。

社会人採用者数



また、入社時研修やメンター制度、職場や主管部との定期的な面談、人事部長や主管部との意見交換会といったフォロー体制を構築し、定着そして活躍を支援しています。

女性が活躍する企業として『えるぼし認定』を取得

当社は、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、2019年11月11日に厚生労働省より『えるぼし(2段階目)』認定を受けました。当社では、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を行うことにより、女性をはじめ、あらゆる社員が意欲と働きがいをも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まいります。



2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
経営ビジョン・行動指針の浸透	2023年3月期 2024年3月期	— 2.79
多様性の尊重と相互理解 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.71 3.70
成功・失敗体験の共有と活用 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.90 3.89
誰もが活躍できる公平な制度や仕組み DE&I	2023年3月期 2024年3月期	— 3.23
今の仕事への適応感 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.36 3.33
職場で必要とされている実感 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	— 3.28

➡ **DE&I** のD:多様性に関する項目に比べ、E:公平性・I:包摂性に関する項目の点数が低く、DE&Iの推進が必要

人材に関するKPI

	指標	目標値等	2024年3月期
ダイバーシティ	新入社員の女性比率	30%以上	15.5%
	2030年度の女性管理職割合	10%以上	6.4%
	選抜研修における女性社員の割合	毎年30%以上	24.3%
	新規採用者に占める社会人採用比率	毎年15%以上	36.1%

➡ 多様な人材の採用と活躍の推進が不足している

定性的な評価

- ・若年退職者数は減少傾向に転じたものの、コロナ前と比べて多い
- ・一部職場で、ハラスメントによるメンタル不調者が発生

2025年3月期の主な取り組み



『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』の始動

2024年4月より、従業員が自分の仕事に誇りをもち、誰もがいきいきと活躍できる会社を目指し、『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』を始動します。「インナーブランディングを念頭に置いた対話の実践」、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進」の2つの活動を通して、従業員のやりがいの創出、従業員の人間力・実務力の向上による既存事業の成長・新しい事業の創出により、従業員も会社も成長することで、あるべき姿を実現します。

会社の目指す姿

従業員が自分の仕事に誇りをもち、誰もがいきいきと活躍できる会社

2つの活動

● インナーブランディングを念頭に置いた対話の実践

インナーブランディングとは、当社が掲げる経営理念やその根底にある念い(おもい)を従業員と共有し、仕事に対するやりがいや誇りを醸成する活動です。2025年3月期は、あるべき姿に立ち返り、社会に価値を提供し続ける会社であること、そして従業員自身がそのような会社に所属している意識を実感してもらうための対話型研修を実施します。未来を見据え、どのような会社になりたいかを従業員一人ひとりが考え、お互いに言葉を交わしながら共有することで、未来の価値創造への熱意を醸成します。

● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

2025年3月期は、社長をはじめとした経営陣、JR九州グループ会社の社長を対象として、DE&Iの勉強会を実施します。また、お互いを理解するためには「思い込み」に気づき、対話によって多様な価値観を認め合うことが必要であることを学び、体感する研修を管理者向けに実施します。そして、各職場で、誰もが活躍できる職場にするために自分ができることを考える対話会を実施します。

従業員意識調査を活用した組織活性化

2024年3月期の従業員意識調査結果を職場ごとに集約し、各職場の長へ報告します。各職場の長は、知識研修を受講し、調査結果の見方や心理的安全性等のマネジメント知識を学びます。その後は、コーチングなどのスキル研修を受講し、マネジメントスキルを向上させ、組織の活性化を図ります。

JR九州にとってのDE&I

JR九州で働く人がお互いを認め合い学び合う意識改革を進め(多様性:ダイバーシティD)、誰もが活躍できる公平な機会を提供し(公平性:エクイティE)、誰もがいきいきと活躍できる会社をつくり(包摂性:インクルージョンI)、風通しの良い組織で活発な意見が飛び交い、新たな考えが生まれる状態を目指します。

人は、自分の意見が役に立った、自分の能力が活かされたと思えると、やりがいを感じることができます。自分は必要とされていると実感することもできます。だから、「誰もが」意見を言えて、能力を発揮できる環境をつくります。

一人ひとりの価値観・考え・思いは、それぞれの立場・知識・経験・属性・置かれた環境などによって異なります。それぞれが持つ力を活かすには、自分の物差しで他人を測ることなく、お互いがしっかり対話することによって、お互いの価値観を理解し合うことが大切です。

そして、誰もが活躍する機会を得るためには、個々人の違いに関わらず同じものや機会を提供するの(平等)ではなく、一人ひとりに合ったものや機会を提供すること(公平)が大切です。

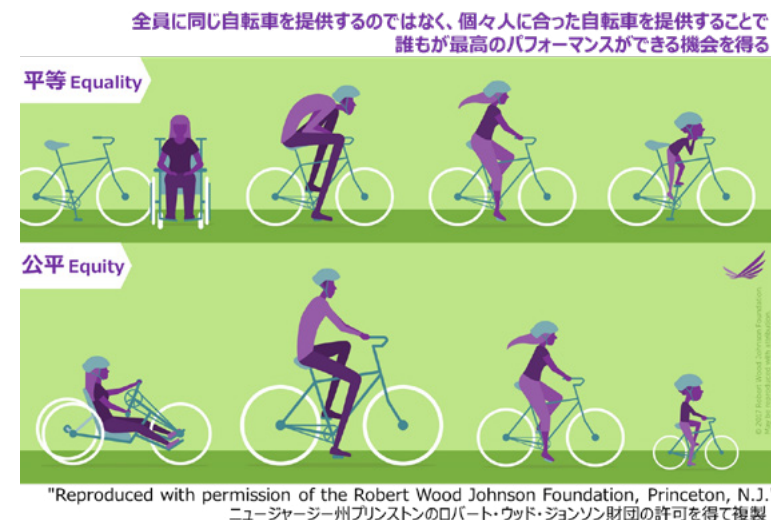
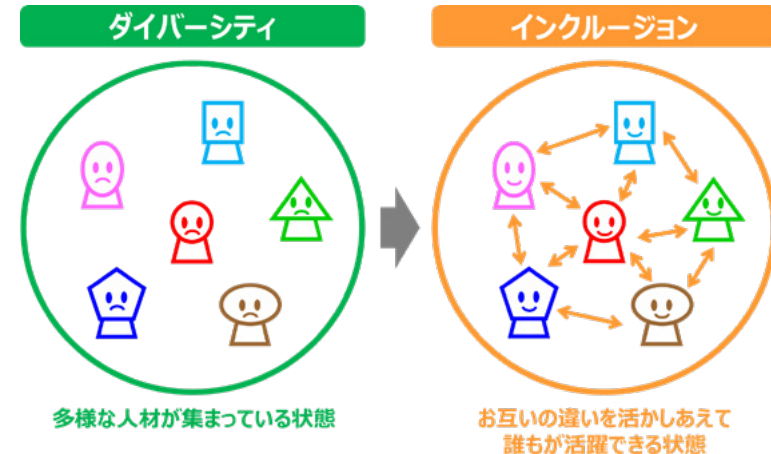
こうして、誰もが意見を言えて、能力を発揮できたとき、お互いに新たな気づきが得られ、そこからまた新しい考えや思いが生まれ、新たな取り組みや事業につながっていくのです。

従業員一人ひとりが頑張ること

対話によってお互いを知り、認め合い学び合って、
「誰もが」活躍できる職場・「誰もが」活躍できる会社にするには、
「自分はどうするべきか」を一人ひとりが考え、行動する

会社が頑張ること

制度・設備・教育・採用の面から、誰もが活躍できる公平な機会を提供する



価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

— 自分の成果を振り返るコミュニケーションの機会を大切に、次の成長につなげよう! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



2024年4月から改正した新しい人事・賃金制度においては、賃金水準の見直しや子育て支援、多様な働き方の提供を実施します。また、評価に関するフィードバックの機会を充実させ、評価の透明性を確保することで、従業員が自分の成果を振り返り、次の成長につなげやすくします。また、人材の早期抜てき、昇給・ボーナスにメリハリを持たせることで、意欲と能力のある従業員の活躍推進を図ります。

人事・賃金制度の主な改正点

- 賃金水準の見直し等による人材の確保・獲得
 - 【基本給の引き上げ】
 - ・年令に応じて20,000円～30,000円の引き上げ
- 人材の早期抜てき、メリハリのある昇給・ボーナスによる意欲と能力のある社員の活躍推進
 - 【採用区分によらない人事運用】
 - ・採用区分(総合職・専門職)の撤廃
 - ・学歴や採用区分に関わらず能力や意欲に応じて昇進の機会を提供
 - 【メリハリのある昇給・ボーナス】
 - ・人事評価に応じた昇給額及びボーナスの増額率の幅を拡大
最大+10% → 最大+50%

評価者研修の新設

2023年8月より、管理者を対象に、新たに評価者(コミュニケーション)研修を開講しました。マネジメントにおける人事評価の重要性や、人事評価の前提となる心理的安全性、そして目標設定のポイントと目標達成に向けた部下との接し方を学び、マネジメント能力の向上を図りました。2024年3月期で1,322名が受講しました。なお、マネジメント能力の継続的な向上を図るために、対象従業員は定期的に受講します。

新人事・賃金制度に関する説明会の実施

2023年10月～2024年1月に、全従業員を対象に、新人事・賃金制度に関する説明会を実施しました。評価の仕組みや賃金制度の改正部分、就業エリア限定制度等、新しい制度のほか、それに込めた思いも説明し、浸透を図りました。

2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	2023年3月期	2024年3月期	3.00
昇進昇格に対する納得感	2023年3月期	2.88		
	2024年3月期		2.91	
人事評価に対する納得感	2023年3月期	2.79		
	2024年3月期		2.89	
報酬の仕組みに対する納得感	2023年3月期	2.34		
	2024年3月期		2.78	

→ 評価や処遇に満足していない従業員が多い

定性的な評価

- ・資格試験における不合格者へのフィードバックが行えていない
- ・資格試験の面接官のスキルは個人に委ねており、公平な評価を行うための工夫が必要

2025年3月期の主な取り組み



評価伝達の定着

フィードバック面談の方法を見直し、被評価者に評価内容や理由を伝え、人材育成につなげます。また、仕事給昇給やボーナスの通知を行う際にも、従業員に理由を伝え、評価と報酬に納得感を持たせ、働きがいの向上を目指します。

	見直し前	見直し後
フィードバック面談実施時期	被評価者による自己評価後	被評価者による自己評価及び1次評価者による人事評価後 ※ 企画計画部門は目標の進捗確認のための面談も実施
フィードバック面談伝達内容	・特に良かった点 ・今後の最優先課題	・特に良かった点 ・今後の最優先課題 ・評価内容と理由

このほか、昇進試験の受験者へ面接評価のフィードバックを行い、合格者及び不合格者に改善点や評価ポイントを伝えます。併せて、面接官を対象とした研修を実施し、評価スキルの向上を図ります。

価値創造の源泉である人づくり ―人材戦略―

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

― キャリアプランや生活設計に合わせた自分らしい働き方や、健康づくりを通して、人生を充実させよう! ―

2024年3月期に実施した主な取り組み



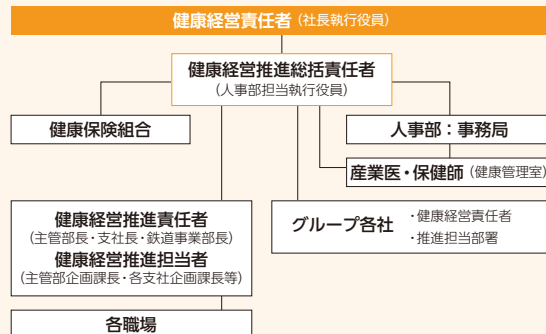
健康経営の推進

当社グループは『JR九州グループ健康宣言』を発信し、グループ全体として健康経営の推進に取り組んでいます。「あなたの健康は みんなの幸せ」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な行動を起こすことを目指してきました。

2024年3月期は、健康経営推進責任者を新たに設け、社内の体制を整備するとともに、従業員がまず取り組むべきこととして重点項目を定めました。さらに社内全体で健康経営を推進していくために、重点項目の職場別の実績を経営会議等で報告する機会を増やしています。

その中でも、特定保健指導については、面談時間を労働時間化したほか、特に実施率が低い職場に対してヒアリングを行い課題を明らかにすることで、対象者が指導を受けやすい環境づくりを行いました。

2024年3月には、当社の健康経営の取り組みが評価され、4年連続で『健康経営優良法人』の認定を取得しました。



2024年3月期 健康づくりの取り組み

スローガン	あなたの健康は みんなの幸せ				
健康づくりの目的	●健康であれば人生が充実し、自分も周りの人も幸せになります。そして、健康は力を発揮する基盤であり、あなたの健康づくりがJR九州グループの成長につながります。 ●社員がいきいきと元気に働き続け、JR九州グループが持続的に成長するために、当社は健康づくりを経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営を推進します。				
取り組みの柱	PDCAサイクルの確立	健康づくり教育	自身の健康状態の把握	生活習慣改善	働きやすい職場づくり
重点項目	特定保健指導	人間ドック	運動習慣(歩活等)	禁煙(減煙)	

就業エリア限定制度の新設

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備の一環として、育児や介護等のライフステージに合わせて就業するエリアを限定できる制度を新設し、2024年4月から運用しています。従業員が希望し、会社が認めた場合は、就業するエリアを1年単位で限定します。エリアの範囲は、福岡・佐賀エリア、長崎エリア、大分エリア、熊本エリア、鹿児島エリア、宮崎エリア、東京エリア*です。

※東京エリアは2024年10月より追加

2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
ワークライフバランス	2023年3月期	3.31
	2024年3月期	3.40

➡ ライフステージや家庭の環境等に応じた機会の提供に関してさらなる検討が必要

人材に関するKPI

指標	目標値等	2024年3月期
健康経営	特定保健指導実施率	80%以上
		75.2% (2022年10月～2023年9月)

➡ 健康への意識をさらに向上させることが必要

定性的な評価

- 喫煙率が全国平均より高い
- 定期健康診断における二次検査を受けない従業員の割合が約4割に上る

2025年3月期の主な取り組み



仕事と子育ての両立支援の拡充

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備の一環として、2025年3月期に、仕事と子育ての両立支援を拡充します。具体的には、育児を行うための短時間勤務や深夜勤務の免除の対象者を拡大します。また、不妊治療支援金を新設するとともに、出産祝金及び扶養手当を見直し、子育てを支援します。

育児を行うための短時間勤務及び深夜勤務免除の対象者の拡大

対象者	2024年9月以前	2024年10月以降
短時間勤務 (1日6時間の勤務)	3才未満の子を 養育する従業員	小学校3年生までの子を 養育する従業員
深夜勤務免除	小学校3年生までの子または 特別支援学校等修了までの子 を養育する従業員	小学校6年生までの子または 特別支援学校等修了までの子 を養育する従業員

出産祝金の見直し

対象者	2024年3月以前	2024年4月以降
第1子出産時	1万円	30万円
第2子出産時	1万円	40万円
第3子以降出産時	1万円	50万円

扶養手当の見直し

対象者	2024年3月以前	2024年4月以降
24才未満の子	4,500円	10,000円
配偶者	15,000円	10,000円

次世代特例認定マーク『プラチナくるみん』を取得

当社は、次世代育成支援対策推進法(平成15年法律第120号)第15条の2に基づく、厚生労働省の次世代特例認定マーク『プラチナくるみん』を2021年12月13日に取得しました。当社では、今後とも「社員が仕事と子育てを両立させること」「社員全員が働きやすい職場をつくること」を基本方針として、次世代育成支援対策について積極的に取り組んでまいります。



不妊治療支援金の新設

不妊治療を事由として自己都合退職を取得する従業員に対し、2024年4月以降、月額4万円の不妊治療支援金を支給します。

このほか、育児休職復職時面談を強化します。復職することへの不安を払拭するだけでなく、本人と会社で、本人の思いや周囲のサポート体制等を踏まえた働き方を擦り合わせ、仕事と子育ての両立を支援します。

定期健康診断における二次検査受診率の向上

定期健康診断を受診した後、「要精密検査」及び「要治療」判定を受けた場合は、会社が実施する再検査を受診し、その後医療機関を受診する流れとしていましたが、会社での再検査を廃止し、医療機関を受診した際の費用補助を行うこととしました。これにより、対象となる従業員の医療機関の受診率向上及び早期治療を実現します。

このほか、喫煙率が全国平均よりも高く、下げ止まりの状態が続いていることから、異なる禁煙推進施策として、ジェイアールグループ健康保険組合が展開する『禁煙サポートプログラム』の自己負担分について会社補助制度を新設します。

さらに、各事業本部等を巻き込んだ健康経営推進体制の強化や、特定保健指導・定期健康診断後の医療機関における二次検査・人間ドック・運動習慣(歩活等)・禁煙(減煙)といった重点項目を中心とした健康施策を実施します。

価値創造の源泉である人づくり ー人材戦略ー

経営戦略の推進に向けた人材戦略のKPI

人材戦略の2つの基本方針「社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり」「人間力と実務力を持った社員の育成」を踏まえ、2024年3月期に「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」で設定した非財務KPIに新たな指標を追加しました。

人材戦略委員会において、取り組み状況や進捗を確認するとともに、状況に応じて具体的な施策の改善を図ります。また、必要に応じて取締役会へ報告することで、人材戦略の実効性を高めていきます。

人材に関する数値目標 KPI

指標		時期	目標値等	2024年3月期
安全とサービス	● 安全に関する教育受講率 (安全創造館研修、行動訓練等)	2031年3月期までの間	毎年100% ※ 安全創造館研修は研修期間を通じて100%	100%
	● サービス介助士取得者	2026年3月期(2023~2025)	鉄道事業に携わる全現場管理者の取得	109名/526名
従業員エンゲージメント	● 従業員意識調査結果	2025年3月期までの間	継続的に総合満足度が前年度を上回ること	対前年+0.09
		2025年3月期までの間	「今の仕事にやりがいを感じている」の 指標が毎年3.5以上	3.50
	● 経営陣と従業員の意見交換	2025年3月期までの間	毎年40回以上	82回
挑戦	● 各種提案制度の登録件数 (アイデア、経費節減、業務改善等)	2031年3月期までの間	毎年社員1人あたりの登録件数2.5件以上	3.35件
ダイバーシティ	● 新入社員の女性比率	2025年3月期	30%以上	15.5%
	● 2030年度の女性管理職割合	2031年3月期	10%以上	6.4%
	● 選抜研修における女性社員の割合	2031年3月期までの間	毎年30%以上	24.3%
	● 新規採用者に占める社会人採用比率	2031年3月期までの間	毎年15%以上	36.1%
働きやすさ	● 男性の育児休職等取得率	2025年3月期	50%以上	132.4%
	● 社員の定着率	2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング (97%を下回らない)	97.0%
健康経営	● 特定保健指導実施率	2025年3月期	80%以上	75.2% (2022年10月~ 2023年9月)
リスクリング支援	● デジタル人材の育成者数	2025年3月期	500名以上	547名
	● 1年間の社外研修受講者数	2025年3月期までの間	毎年500名以上	2,516名
人材への投資額		2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング	3.7億円

人権推進に関わる取り組み

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則（以下、指導原則）」をはじめとした人権に関する国際規範や国内法令、「ビジネスと人権に関する行動計画」を支持・尊重し、企業の社会的責任として、すべての事業活動において、ステークホルダーの人権を尊重し、差別を排除する取り組みを推進しています。

JR九州グループ人権及び企業倫理体制

P.105 JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

ステークホルダーエンゲージメント

※ 企業がステークホルダーの意見を自社のガバナンスや意思決定に反映させるプロセスのこと

JR九州グループ人権基本方針の策定（指導原則16）

当社グループは、「あるべき姿」である「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」の実現に向けて、「JR九州グループ人権基本方針」において、ステークホルダーの人権の尊重を表明し、方針に基づく取り組みを推進しています。

救済メカニズムの構築（指導原則22）

当社グループは、グループ及び取引先の従業員やお客さま及び地域の皆さまから、人権問題等に関する報告や相談を受け付ける窓口を設置しています。

（JR九州お客さま相談センター・JR九州グループ企業倫理ホットライン 等）

人権デュー・ディリジェンスの実施（指導原則17）

当社グループは、「JR九州グループ人権基本方針」に基づき、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

P 人権リスクの特定※（指導原則18）

- ハラスメントの発生（パワハラ・セクハラ・マタハラ等）
- 長時間労働の発生 ● プライバシーの侵害
- 男女間における不平等
- 理解・配慮不足による差別（同和問題、LGBTQ+、障がい者、外国人との文化の違い）
- 安全を脅かす事象の発生
- 従業員の相談窓口に対する認知不足
- 外国人技能実習制度の不正運用

A 情報開示（指導原則21）

- JR九州ホームページ等で情報開示

D 予防・軽減策の実施（指導原則19）

- eラーニングや各種研修の実施
→ 階層別研修 / ハラスメント研修
グループ会社への研修等
- ハンドブックや社内報等による情報発信
- 従業員やお客さま等からの「声」の活用等

C 取り組み効果の追跡調査（指導原則20）

- アンケート調査
→ 研修実施後のアンケート等
- ヒアリング等の実施
→ 長時間労働の調査
外国人技能実習制度の状況調査等

※ 人権リスクについては、「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」での審議を経て特定しています。

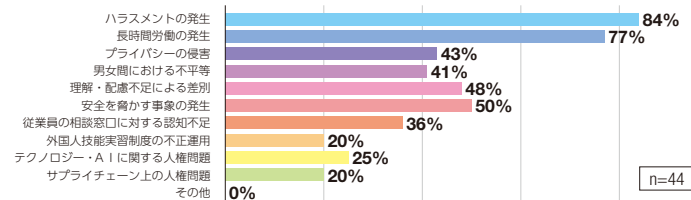
人権推進に関わる取り組み

JR九州グループ人権推進に関する主な取り組み(2024 年3月期)

P 人権リスクの特定

- JR九州従業員・グループ会社・取引先へのアンケート結果等をもとに、影響度と発生可能性の観点から特定・評価
- 人権リスクの特定を含む人権推進の取り組み方針の策定にあたっては、社外取締役や社外有識者との意見交換を実施
- 「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」(2024年1月22日開催)での審議を経て、次年度の人権リスクを特定
- 委員会での決議事項については、必要に応じて取締役会に報告

グループ会社アンケート結果(人権リスク関係)



D 予防・軽減策の実施

eラーニングや各種研修の実施
研修実績

	JR九州	グループ会社
eラーニング	5,844名	829名
階層別研修	763名	8,314名
ハラスメント研修	1,061名	1,281名
社外研修	250名	302名
グループ会社研修	—	12社

研修用短編動画の作成と活用(新規)

- 落書き発見時の対応に関する動画(5分程度)を作成し、研修等で活用

取引先への人権推進の取り組み説明(新規)

- 九州商和会通常総会(2023.7)において、資材取引先95社の皆さまに「JR九州グループ人権基本方針」を説明

- 2024年度は建設セグメント各社の取引先にも説明

ハンドブックや社内報等による情報発信
人権及び企業倫理ハンドブックの作成

- 企業倫理と人権推進の取り組みを一体的に行うため、既存の「人権推進ハンドブック」と「企業倫理ハンドブック」を統合し、内容をブラッシュアップ
- 当社グループ全従業員(アルバイト等は除く)に配付



従業員やお客さま等からの「声」の活用等

A 情報開示

- JR九州ホームページ等で情報開示

https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/ 人権の尊重

C 取り組み効果の追跡調査

アンケート調査

JR九州従業員アンケート【主な設問項目】

- 職場で引き起こす可能性がある人権リスク
- 人権侵害を受けた際の相談先 等

グループ会社アンケート【主な設問項目】

- 人権リスクの予防・軽減策の実施状況
- 報告・相談窓口の周知状況
- 障害者差別解消法(合理的配慮の提供の義務化)への対応状況
- 自社に起因して取引先で引き起こす可能性がある人権リスク
- 当社グループで引き起こす可能性がある人権リスク 等

取引先アンケート【主な設問項目】

- 取引先で把握している当社グループの人権侵害事象

- 当社グループに起因して引き起こす可能性がある人権リスク
- 当社グループの人権推進の取り組みへの理解・支持 等

ヒアリング等の実施

外国人技能実習生及び外国人労働者へのヒアリング
【ヒアリング対象者】

JR九州ファーム(株) 11名、JR九州サービスサポート(株) 2名、JR九州リテール(株) 2名

【ヒアリング内容】

- 就労環境に対する不満や悩み
- 私生活での困りごと 等



福岡県「公正採用選考人権啓発優良事業所知事表彰」を受彰

福岡県では、公正採用選考人権啓発推進員を設置し、創意工夫した効果的な人権・同和問題研修会等を積極的に実践して、明るく働きやすい職場づくりに取り組んできた地域の模範となる事業所並びに推進員に対して、表彰を実施しています。

令和5年度の受彰事業所にJR九州が選ばれ、「公正採用選考人権啓発優良事業所知事表彰」を受彰しました。





ガバナンス

健全な企業運営

役員紹介

社外取締役メッセージ

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント・コンプライアンス

ステークホルダーとのコミュニケーション充実

グループ会社で発生した事象

JR九州高速船株式会社における
安全確保に関わる重大な問題の発生について

健全な企業運営 ―役員紹介―

取締役会の構成 ※2024年6月21日時点



代表取締役会長
青柳 俊彦

取締役会議長

2024年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：16,624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
2022年 4月 同 代表取締役会長執行役員
2023年 6月 同 代表取締役会長(現在に至る)
2024年 5月 イオン九州株式会社社外取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況

福岡経済同友会 代表幹事
イオン九州株式会社 社外取締役



代表取締役社長執行役員
古宮 洋二

最高経営責任者、
監査部担当

2024年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：15,020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兼総合企画部長
2022年 4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

重要な兼職はありません



取締役専務執行役員
森 亨弘

事業開発本部長

2024年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：3,486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部長
兼総合企画本部経営企画部長
2022年 4月 同 取締役常務執行役員兼事業開発本部長
2023年 6月 同 取締役専務執行役員兼事業開発本部長(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
福永 嘉之

鉄道事業本部長、
北部九州地域本社長

2024年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：3,656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部長兼北部九州地域本社長
2024年 6月 同 取締役専務執行役員鉄道事業本部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



取締役常務執行役員
山下 琢磨

最高財務責任者、
総合企画本部長、
広報部、財務部担当

2024年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.7%)
所有する当社株式：3,072株

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2011年 5月 同 総務部担当部長
2011年 6月 同 総合企画本部経営企画部長
2014年 5月 JR九州ドラッグイレブン株式会社代表取締役社長
2017年 6月 当社取締役事業開発本部副部長兼事業開発本部開発部長
2018年 6月 同 上席執行役員事業開発本部副部長兼事業開発本部開発部長
2019年 6月 同 常務執行役員事業開発本部副部長兼事業開発本部開発部長
2022年 4月 同 常務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部長
2022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
赤木 由美

総合企画本部副部長、
経営企画部長、
デジタル変革推進部担当

2024年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：1,827株

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2012年 3月 同 総合企画本部経営企画部担当部長
2012年 6月 株式会社ジェイアール九州ファーストフェーズ代表取締役社長
2014年 6月 当社総務部担当部長
2015年 7月 同 人事部
2017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
2018年 6月 同 執行役員鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2019年 6月 同 執行役員熊本支社長
2022年 4月 同 上席執行役員総合企画本部副部長兼経営企画部長
2023年 6月 同 取締役常務執行役員総合企画本部副部長兼経営企画部長
(現在に至る)
2024年 6月 黒崎播磨株式会社社外取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況

黒崎播磨株式会社 社外取締役



取締役
山本ひとみ 外 独

非常勤

2024年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,541株
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1981年 4月 日本空輸株式会社入社
2011年 4月 同 客室本部客室乗務二部部長
2012年 11月 同 OSC品質推進室副室長
2013年 4月 同 人事部付休職(全日空商事株式会社出向)
2015年 4月 同 執行役員オペレーション部門副総括、客室センター長
2016年 4月 同 執行役員ANAブランド客室部門総括、
オペレーション部門副総括、客室センター長
2017年 4月 同 取締役常務執行役員グループ女性活躍推進総括、
ANAブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、
客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副部長
2019年 4月 同 取締役常務執行役員グループ女性活躍推進総括、
ANAブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、
客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副部長
2020年 4月 同 取締役常務執行役員グループ女性活躍推進部、
ANA Blue Base総括トレーニングセンター、
政府専用機オペレーション室担当(2021年3月退任)
2021年 4月 株式会社ANA総合研究所取締役副社長(現在に至る)
2022年 6月 当社取締役(現在に至る)
2022年 6月 西日本高速道路株式会社社外監査役(現在に至る)

重要な兼職の状況

株式会社ANA総合研究所 取締役副社長
西日本高速道路株式会社 社外監査役



取締役
田中 卓 外 独

非常勤

2024年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：488株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール

1975年 4月 株式会社大和銀行(現株式会社りそな銀行)入行
2003年 10月 株式会社りそなホールディングス執行役システム企画室長
2003年 10月 株式会社奈良銀行取締役
2006年 6月 りそな信託銀行株式会社(現株式会社りそな銀行)
代表取締役社長(2009年4月退任)
2009年 6月 東洋テック株式会社 代表取締役副社長
2011年 6月 同 代表取締役社長
2020年 6月 同 代表取締役会長
2021年 4月 同 代表取締役会長
兼テックビルサービス株式会社(現東洋テックビルサービス株式会社)
取締役会長(現在に至る)
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況

東洋テック株式会社 代表取締役会長
東洋テックビルサービス株式会社 取締役会長

外 …… 社外

独 …… 独立役員

健全な企業運営 ー役員紹介ー



取締役
小笠原 浩 外 独

非常勤

2024年3月期取締役会出席回数
10/10回(100%)

所有する当社株式：244株
社外取締役在任期間：1年

プロフィール

1979年 3月 株式会社安川電機製作所(現株式会社安川電機)入社
2006年 6月 同 取締役 モーションコントロール事業部 副事業部長
2007年 3月 同 取締役 インバータ事業部長
2011年 3月 同 取締役 モーションコントロール事業部長
2012年 6月 同 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2013年 6月 同 取締役 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2014年 3月 同 取締役 常務執行役員 技術開発本部長
2015年 3月 同 代表取締役 専務執行役員 技術開発本部長
2016年 3月 同 代表取締役社長 技術開発本部長
2017年 3月 同 代表取締役社長 人材多様性推進室長
2018年 3月 同 代表取締役社長 ICT戦略推進室長
2022年 3月 同 代表取締役会長兼社長
2023年 3月 同 代表取締役会長(現在に至る)
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)
2024年 6月 東京センチュリー株式会社 社外取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況

株式会社安川電機 代表取締役会長
福岡経済同友会 代表幹事
東京センチュリー株式会社 社外取締役



取締役
藤林 清隆 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

1981年 4月 三井不動産株式会社入社
2012年 4月 同 グループ上席執行役員
三井不動産レジデンシャル株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
(2021年3月退任)
2013年 4月 三井不動産株式会社 常務執行役員
2013年 6月 同 取締役 常務執行役員
2017年 4月 同 取締役 専務執行役員すまいとくらしの連携本部長
2020年 4月 同 取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長
2021年 4月 同 取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長
三井不動産レジデンシャル株式会社 取締役会長(2023年3月退任)
2022年 4月 三井不動産株式会社
代表取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長
2023年 4月 同 取締役
2023年 6月 同 特別顧問(現在に至る)
2024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 特別顧問



取締役
小澤 浩子 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

1985年 4月 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)入社
1991年 8月 ソニー・ドバイスPersonal Audio Product Manager
2001年 7月 株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメント
2007年 9月 株式会社AXN ジャパン取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
2008年 10月 株式会社AXN ジャパン取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
株式会社ミスディチャンネル取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
2015年 10月 株式会社スター・チャンネル代表取締役副社長
2018年 11月 株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメントVice President
(2020年3月退任)
2021年 6月 株式会社ノジマ 社外取締役(2022年6月退任)
2022年 5月 株式会社PR TIMES社外取締役(現在に至る)
2022年 6月 株式会社セシル社外取締役(2023年6月退任)
2023年 3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役(2024年6月退任)
2023年 6月 サンコール株式会社 社外取締役(現在に至る)
2024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PR TIMES 社外取締役
サンコール株式会社 社外取締役



取締役監査等委員
小田部耕治 外 独

常勤
監査等委員会委員長
2024年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：194株
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1987年 4月 警察庁入庁
2015年 8月 群馬県警察本部長
2017年 4月 警察庁長官官房政策評価審議官兼長官官房審議官(生活安全局担当)
2018年 4月 同 長官官房審議官(生活安全局担当)
2019年 8月 警察大学校副校長兼警察庁長官官房審議官(生活安全局担当)
2020年 1月 警察庁生活安全局長
2021年 9月 同 退任
2022年 2月 日本生命保険相互会社顧問(2022年6月退任)
2022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

重要な兼職はありません



取締役監査等委員
東 幸次

常勤
監査等委員

2024年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：1,216株

プロフィール

1990年 4月 当社入社
2009年 3月 同 総務部担当部長
2009年 6月 株式会社トランドル代表取締役社長
2013年 6月 当社資金運用部長
2014年 6月 同 財務部長
2017年 6月 同 熊本支社長
2018年 6月 同 執行役員熊本支社長
2019年 6月 同 上席執行役員総務部長
2022年 4月 同 常務執行役員総務部長
2022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
藤田ひろみ 外 独

非常勤
監査等委員
2024年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

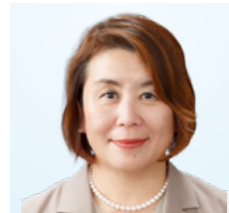
所有する当社株式：566株
社外取締役在任期間：3年

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 大栄教育システム株式会社非常勤講師
1997年 6月 白石会計士事務所入社
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
2021年 6月 当社取締役監査等委員(現在に至る)
2021年 11月 アイ・ケイ・ケイホールディングス株式会社社外取締役監査等委員
(2024年1月退任)

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



取締役監査等委員
大神 朋子 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

1995年 4月 弁護士登録
國武法律事務所(現國武総合法律事務所)入所
同 パートナー(現在に至る)
2002年 1月 同 パートナー(現在に至る)
2013年 3月 コカ・コーラウエスト株式会社社外取締役監査等委員(2017年3月退任)
2024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

國武総合法律事務所 弁護士

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うえ、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。

外 …… 社外

独 …… 独立役員

取締役会におけるスキルセット

当社取締役会は、当社グループの運営する主要な事業の十分な知見・経験を持った社内取締役と、独立した客観的な立場で実効性の高い監視・監督を行う社外取締役から構成するものとし、監督機能の実効性の観点から、取締役会の過半数が独立社外取締役であることが適切と考えております。

当社の取締役会に必要な知見・経験（スキルセット）については、2030年長期ビジョンをはじめとする経営戦略の一層の遂行及び監督機能のさらなる充実化を図るべく、取締役会における付議議案、取締役会実効性評価の結果及びステークホルダーの意見等を考慮しつつ、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会にて決定しており、「鉄道・モビリティサービス」「不動産・まちづくり」「サステナビリティ」「企業経営」「法務・リスクマネジメント・ガバナンス」「財務・M&A・ファイナンス」「人材戦略」「IT・DX」と定義しております。

スキルセット	定義	選定理由
鉄道・モビリティサービス	鉄道事業を中心としたモビリティサービスを安全・安心かつ持続可能な形で運営していくために必要な知識・経験	鉄道事業は、当社グループの収益・ブランドの源泉であり、鉄道事業を中心とした安全・安心で持続可能なモビリティサービスは、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するうえでの基軸であるため
不動産・まちづくり	地域の特性を活かしたまちづくりを推進するために必要となる不動産に関する知識・経験	不動産事業は、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するための中核的な事業であり、当社グループが九州の持続的な発展に貢献するためにはソフト・ハードの両面で不動産事業を中心としたまちづくりのさらなる成長と進化が必要であるため
サステナビリティ	非財務価値の創造に寄与する知識・経験	経営戦略と一貫性をもったサステナビリティへの能動的な関与を通じて非財務価値を創造していくことは、中長期的かつ持続的な企業価値の向上につながるため
企業経営	企業の経営トップとしての経験、マネジメントに関する幅広い視野や高度な知見	専門性に依らない組織マネジメントの観点など、大局的な視点から判断を求められる場面において必要なスキルであるため
法務・リスクマネジメント・ガバナンス	企業法務を含めたコンプライアンス・適切なリスク管理・コーポレートガバナンスに関する知識・経験	経営監督の実効性向上に資するコーポレートガバナンス等の知識・経験は、持続的な企業価値向上の基盤であるため
財務・M&A・ファイナンス	資本政策をはじめとしたコーポレートファイナンスに関する知識・経験	持続的な企業価値向上に向けたM&A・成長投資の推進と適切な株主還元、財務健全性の維持を実現する財務戦略の策定には、コーポレートファイナンスに関する確かな知識・経験が必要のため
人材戦略	人材戦略及び人材育成計画の策定やダイバーシティの推進に寄与する知識・経験	2030年長期ビジョンの実現を目指していくにあたっては、戦略の担い手である従業員の育成や従業員のエンゲージメント向上、多様な人材のマネジメントに関する知識・経験が必要であるため
IT・DX	DXを推進／監督できる知識・経験	サイバーセキュリティを強化し、DX推進による生産性向上やお客さまへの提供価値を創造することは、中長期的かつ持続的な企業価値の向上につながるため

当社が各取締役役に特に期待する分野

氏名	性別	役職等	当社が各取締役役に特に期待する分野							
			鉄道・モビリティサービス	不動産・まちづくり	サステナビリティ	企業経営	法務・リスクマネジメント・ガバナンス	財務・M&A・ファイナンス	人材戦略	IT・DX
青柳 俊彦	男性	会長、取締役会議長	●		●	●	●			
古宮 洋二	男性	社長執行役員、最高経営責任者、監査部担当	●		●	●	●		●	
森 亨弘	男性	専務執行役員、事業開発本部長		●	●	●		●		
福永 嘉之	男性	専務執行役員、鉄道事業本部長、北部九州地域本社長	●				●			●
松下 琢磨	男性	常務執行役員、CFO、総合企画本部長、広報部、財務部担当		●	●	●		●	●	
赤木 由美	女性	常務執行役員、総合企画本部副本部長、経営企画部長、デジタル変革推進部担当	●		●	●			●	●
山本ひとみ	外独	女性 (ANA総合研究所取締役副社長)	●		●				●	
田中 卓	外独	指名・報酬諮問委員会委員長 (東洋テック代表取締役会長)		●	●	●		●		●
小笠原 浩	外独	男性 (安川電機代表取締役会長)			●	●			●	●
藤林 清隆	外独	男性 (三井不動産特別顧問)		●		●	●			
小澤 浩子	外独	女性 (元ソニー・ピクチャーズエンタテインメント Vice President)			●	●	●		●	
小田部耕治	監外独	男性 監査等委員会委員長					●			●
東 幸次	監	男性				●	●	●	●	
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)			●			●		
大神 朋子	監外独	女性 (國武総合法律事務所弁護士)					●		●	

外 社外 独 独立役員 監 監査等委員

※2024年6月21日時点

社外取締役メッセージ

社外取締役
山本 ひとみ



就任から2年が経過し、この間、JR九州グループに対して抱いた印象は、経営陣が従業員を大切にしているということでした。就任1年目の株主総会后に、社長が従業員全員との対話を宣言し、現在ほぼ全員との対話が実現しています。社長自らが九州各地の職場に足を運び、従業員の声を聞きながら経営方針を丁寧に説明してきました。そういった率直な意見交換をする姿から従業員を大切にしているということが伝わってきました。

一方、鉄道という運輸事業の特性から、従来の価値観に縛られやすい傾向があると感じています。変化の多い環境下では、経営層はもちろん、従業員一人ひとりが柔軟に対応し、新しい戦略を選択する意識改革が必要です。

私は客室乗務員を管轄する部署の責任者として長く従事してまいりましたので、安全とサービスに関しては当社グループと親和性が高い部分であり、これまでの知見を活かせるものと考えております。また、国内のみならずインバウンドも含めてという観点でのJR九州としてのブランド作りには助言できる部分が多くあると感じています。現在は、産学連携と地域創生に関わる仕事に携わっており、地域を元気にするまちづくりにも貢献できるものと考えています。

私は客室乗務員を管轄する部署の責任者として長く従事してまいりましたので、安全とサービスに関しては当社グループと親和性が高い部分であり、これまでの知見を活かせるものと考えております。また、国内のみならずインバウンドも含めてという観点でのJR九州としてのブランド作りには助言できる部分が多くあると感じています。現在は、産学連携と地域創生に関わる仕事に携わっており、地域を元気にするまちづくりにも貢献できるものと考えています。

安全の状況報告がなされた際には、原因追究に関して確認や提言を行っています。特に、ハリーアップ症候群（時間に追われるあまり、注意力が散漫になったり、ストレスが溜まったりしている心の状態）が発生していないか確認し、基本手順を逸脱しがちになる場合には、組織全体の課題として対応を検討し、安全をつくることが重要です。事象を発生させた要因が安全をつくるための課題であり、それは必ずしもヒューマンエラーに起因するものとは限りません。作業環境に問題があれば、改善のために投資することが重要です。このような観点から、安全に関する監督機能を果たしてまいります。

人材戦略については、2年前の就任時から人事部門と意見交換を行い、個別の取り組みを体系的にまとめる必要性をアドバイスしました。昨年度、新しい人事制度が始動し、評価に値すると思います。人材戦略の実施において、従業員一人ひとりが意識と行動を変えることが重要です。マネジメント層が多様な価値観を尊重し、個々の能力を引き出すことで、DE&Iが実践され、強固な組織を築いていけると考えています。

次期中期経営計画の議論も進んでおり、目標達成のために必要なこと、企業価値創造の源泉は、やはり人材です。引き続きJR九州グループの持続的な価値創造に貢献するため、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

社外取締役
田中 卓



JR九州グループは目指す姿として「あるべき姿」を掲げ、この明快なビジョン・ミッションを社員がよく理解し動いており、鉄道を中心としたモビリティサービスを、地域の皆さまに提供するという目標に向かってよくまとまっている、そのような印象を抱いています。当社グループの社外取締役に就任

するまでは、元々は国有鉄道であったということもあり、堅い組織なのかと思っていましたが、実際はまったく違っていました。新しいことにも果敢に挑戦するという社内の雰囲気があります。

一方、民間企業でありながら公益性の高い事業を行うことの難しさもあります。国鉄時代から続く地域の足としての機能を持つ以上、判断が難しい局面に直面することも多いです。こういった点を踏まえながらも、企業として持続的な収益をどのように確保していくのか、今後の課題として引き続き残るものだと感じています。

取締役会におけるシステム改修の議案に対しては、実現可能な計画になっているか、妥当な予算なのか、体制が整っているのかという観点での質問や助言をしています。自社におけるシステム関連費用を把握し、それが経費全体の中でどれほどの割合を占めているか、期待する効果が得られているかという視点も重要です。また、どのようなプロジェクトにおいても「絶対、大丈夫」ということはありません。外部環境が変われば常にリスクの大小も変化するため、適宜リスクサーベイを行うことによってリスクの大小を評価することも求められます。執行側に必要な要件が揃っているかどうか、その視点を持って監督する役割があると認識しています。

AIの進歩による業務の省力化や高度化が図られる中で、当社グループのDX推進の取り組みは担当部門だけにとどまらず、全社的にITリテラシーを向上させていくという良い取り組みであると評価しています。現場の社員がそれぞれの最適な仕事の進め方を自ら考え、現場の社員からアイデアが出てくる、さらに情報共有の仕組みを整えることで、組織全体の効率性を向上させる。こうした取り組みによって、当社グループは今後も変化に強い組織として成長を続け、さらなる競争力を高めることができると確信しています。

JR九州グループは、未来鉄道プロジェクトなどのワクワクする取り組みを通じて、大きな期待感を抱かせてくれます。こうした取り組みを通じて、活力を持って取り組む社員を一人でも増やしていく組織であってほしいと願っています。そのためにも、社外取締役としての役割を果たし、JR九州グループの持続的な発展に貢献してまいります。

社外取締役メッセージ

社外取締役
小笠原 浩

就任当初からBtoB、BtoCビジネスそれぞれの特性上の違いを常に意識した助言をすることが大事だと考えています。私がこれまで携わってきたBtoBビジネスにおいては、競争原理が働く上に、グローバル競争下における地政学的リスクや買収リスクも無視できません。一方で、九州を基盤とした鉄道

事業を祖業とする当社グループの事業環境とは、様々な点で異なります。このような違いを認識したうえで、専門知識や経験等のバックグラウンドを活かした助言に努めることで、取締役会の多様性を確保していくことに寄与できるものとも考えております。また、執行側の決定事項に対しては個別の事業内容ではなく、どのように策定されてきたのかというプロセスや、他社と比較した当社の立ち位置やベンチマークをどのように認識し設定しているのかを確認し、それらに対する提言を行うことによって、社外取締役の監督機能としての役割を果たしてまいりたいと考えております。

人材戦略に関しては従業員のストレス軽減と働きがいのある会社作りの重要性を申しております。安川電機では、メンタルヘルス対策を実施できる体制を構築したことにより、休職者数の減少に効果が認められました。このような経験から従業員にとってストレス軽減と働きがい的大事であり、これらは生産性の向上に寄与するものと強く感じてきました。人材戦略に関しても知見を活かした助言に努めたいと思います。

現中期経営計画については最終年度において目標を達成する見込みであるという点は、これまで貪欲に挑戦し、チャンスをしっかりと掴んできた結果であると評価しています。他方で、コロナ前の水準に戻り回復軌道に乗せることはできたとは言えますが、営業利益はどうか、給与水準はどうかといった観点では厳しい評価になる部分もあると感じています。また、長期ビジョンで掲げている2030年6,000億円の営業収益を達成するためにはCAGR（年平均成長率）6%以上を継続的に達成する必要があります。通常の成長ペースでは相当に厳しい目標設定です。どのような企業をベンチマークとするのか、複数の企業を組み合わせセグメントごとに複合的に考える必要があること、また、九州をターゲットとした場合の競合相手をどう捉えるのかという点について、執行側は十分に議論を深める必要があるということを提言しました。

JR九州グループは鉄道事業を主軸としながらも、果敢に多角経営を推し進めてきました。この独自の強みを活かし、持続的な価値を生み出すことが重要です。私も社外取締役として、ステークホルダーの皆さまの期待に応えるため、尽力してまいります。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
藤林 清隆

当社グループの特徴は、九州の交通インフラを担う公的側面を持ちながらも成長を求められる営利企業であるということだと受け止めています。九州のエリアとしての活性化・発展と当社グループの成長が正相関にある点が極めてユニークであります。地域に根

とがあると同時に、「最も九州を知る会社」であることが事業展開上の最大の強みであります。この強みを武器にしてマーケットをどういう視点で捉え、どの方向に向かって戦っていくのか、九州内や国内外の個人・企業・自治体・大学など様々なステークホルダーを巻き込んでいく中でプロセスを構築していくことが重要だと認識しています。

社外取締役として、中核事業の一つである不動産事業領域において事業戦略の策定・実行に寄与していくことで期待に応えていくと同時に、ガバナンスの強化や企業文化の発展など当社グループの成長に貢献していきたいと考えています。

社外取締役
小澤 浩子

市場の変化に伴い、多くの企業にとって事業ポートフォリオの見直しが喫緊の課題となっている中、当社グループにおいては早期から積極的な事業の多角化が図られ、それが継続的な成長へとつながっていると感じます。また鉄道事業においても、人や物の移動という概念にとどまらない新たな付加価値

を提供するサービスの創造にも成功しています。

事業やサービスの多様化においては同時に、これまでになかった多様な課題も出てきます。異なる業種にまたがるグループ企業のガバナンスや、グループ企業を束ねるブランディング、そして最も重要な課題の一つが、多様な知見を持つ人材の獲得と育成、多様な人材の活躍を可能とする環境、こうした課題を解決していくことがますます重要になると考えています。

私は社外取締役として、電機メーカーから事業領域を拡大した企業グループでの経営経験やブランドマネジメントの経験、業界団体等でのダイバーシティ推進活動を通じた人材育成の経験などを活かし、当社グループの企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

健全な企業運営 —コーポレートガバナンス—

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、従業員及び従業員の家族の皆さま、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・果敢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

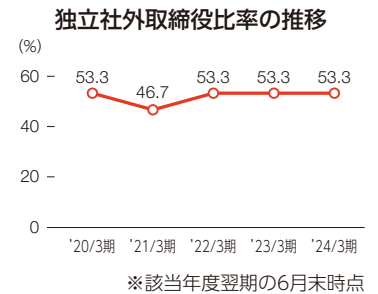
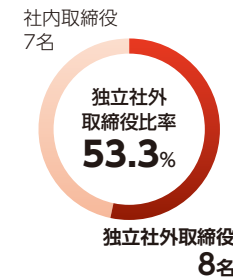
当社は、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現並びに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員

制度を導入しています。

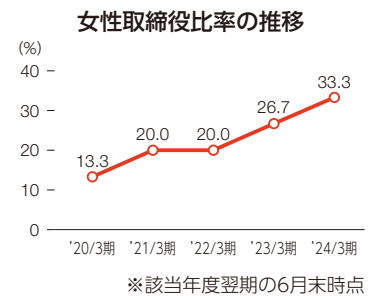
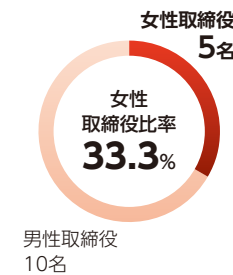
現在の取締役会の構成は、監査等委員ではない取締役11名のうち5名、監査等委員である取締役4名のうち3名が独立社外取締役であり、取締役15名のうち8名を独立社外取締役とすることで経営の監督の実効性を確保しています。また、各分野に知見のある社外取締役が有する多様な経験や専門性に基づき、より一層、取締役会での議論が深められています。

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、独立性の極めて高い指名・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会実効性評価における検証、議論に基づくものであり、取締役会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。

独立社外取締役比率



女性取締役比率



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	2024年3月期	2025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%			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%		4名/26.7%	5名/33.3%
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		第三者評価機関による 実効性評価を実施	内製化して実施(予定)

健全な企業運営 —コーポレートガバナンス—

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、独立社外取締役を8名選任しています。

取締役の選任については、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて決定し、議決権を有する監査等委員である取締

役を取締役会の構成員とすることで監査・監督を強化しています。

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を行うことで、当社グループの総合力強化に努めています。

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、協議または決議を行い、原則毎月1回開催しています。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員（うち3名が独立社外取締役）で構成されており、取締役の職務の執行の監査等を実施します。

指名・報酬諮問委員会

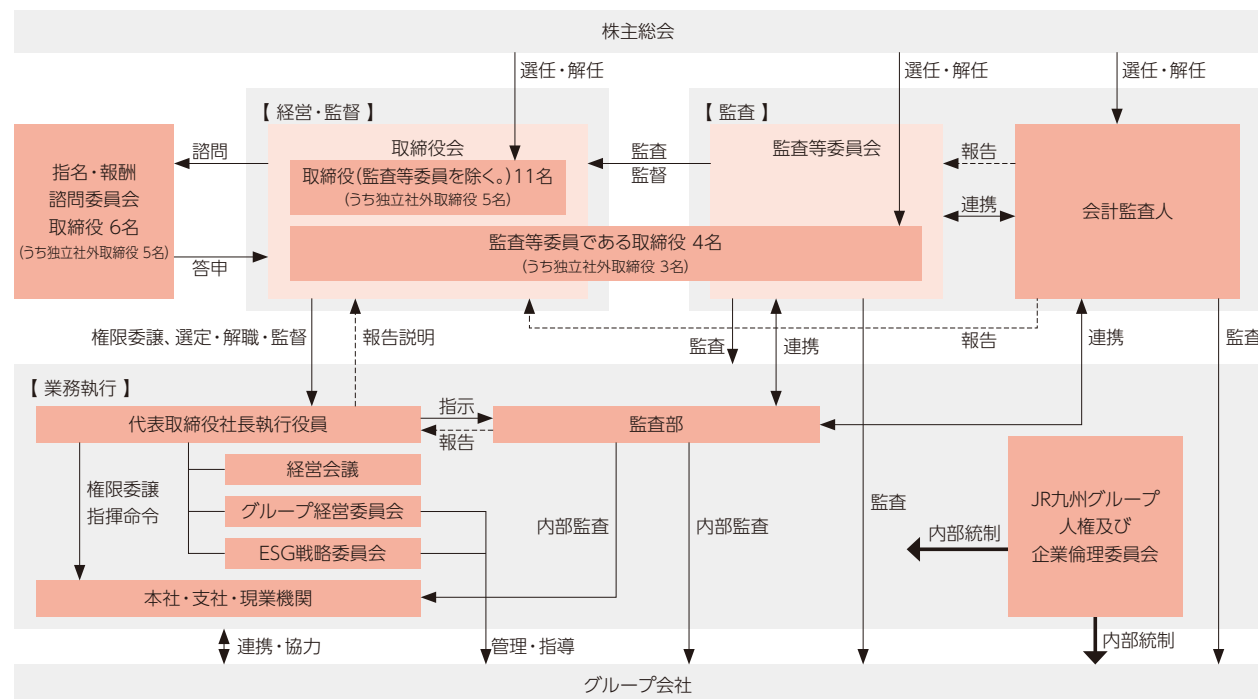
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の選解任及び取締役の報酬等について、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することにより、取締役の指名・報酬に関する透明性・客観性を保持しています。当事業年度の指名・報酬諮問委員会では、取締役及び上席執行役員の選任、役員報酬及びスキルセットについて議論しました。

当事業年度において、社外取締役の主な活動状況は次のとおりです。

区分	氏名	出席状況		
		取締役会	監査等委員会	指名・報酬諮問委員会
取締役	市川 俊英	12/12回	—	8/8回
	村松 邦子	12/12回	—	8/8回
	山本 ひとみ	12/12回	—	8/8回
	田中 卓	10/10回	—	6/6回
	小笠原 浩	10/10回	—	6/6回
取締役 (監査等委員)	小田部 耕治	12/12回	13/13回	—
	江藤 靖典	12/12回	13/13回	—
	藤田 ひろみ	12/12回	13/13回	—

※ 田中卓氏及び小笠原浩氏は、2023年6月23日開催の第36回定時株主総会において新たに選任されたため、取締役会及び指名・報酬諮問委員会の開催回数が他の取締役とは異なります。

企業統治の体制（2024年7月1日現在）



取締役会、監査等委員会、指名・報酬諮問委員会、議長・委員長メッセージ

取締役会議長
代表取締役会長
青柳 俊彦

当社の取締役会は、業務に精通した社内取締役と幅広い経験・知見を持つ複数名の社外取締役から構成しており、多様な意見をもとに毎回議論しています。取締役会の過半数は独立社外取締役が構成しており、独立した立場で実効性の高い監視・監督を行っています。

取締役会では毎年、取締役会の実効性評価を行っています。昨年度は第三者機関に委託し、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、総じて取締役会は実効的に機能していると評価しました。新たな取り組みとして実効性評価で認識された課題や次年度の取り組みについて、取締役会にて協議の時間を設け議論しました。詳細は本統合報告書でも紹介していますので、ご参照ください。 **P.101** 取締役会の実効性

私自身、取締役会において自由闊達な議論を意識的に促すとともに、短期的な視点だけでなく、中長期的な視点での議論も深めながら取締役会の活性化に努めています。今後も議長として、取締役会の活性化を牽引するとともに、実効性評価にて認識された課題に対する取り組みについて、PDCAサイクルを繰り返すことで企業価値向上に努めてまいります。

監査等委員会委員長
取締役監査等委員
小田部 耕治

2024年3月期は、中期経営計画、グループ・ガバナンスの取り組み等に重点を置いて監査を実施しました。内部監査部門やグループ会社監査役、会計監査人と連携を密にし、現場往査やヒアリング、代表取締役や社外取締役との意見交換を行い、企業戦略の推進、グループの拡大等に伴い新たなリスクが生じていないか等様々な観点から経営上の課題やリスクの把握に努め、助言等を行ってまいりました。

私は、社外役員として、法務、リスクマネジメント、サイバーセキュリティ対策等これまで培ってきた知見を活かした発言を心がけていますが、当社には、遠慮なく自分の意見を述べる事ができる気風があります。監査等委員会においても、自由闊達に議論できることを大事にしています。

VUCAの時代ともいわれる昨今、変化を敏感に察知してリスクが顕在化する前に予め手を打っていくことが一層求められています。自らのリスク感度を高め、企業価値の向上に資する監査を実施できるよう尽力していきたいと考えています。

指名・報酬諮問委員会委員長
社外取締役
市川 俊英

2021年6月に指名・報酬諮問委員会委員長に就任して以来、委員の皆さまとともに、取締役をはじめとする幹部の就任、及び報酬の水準やそのあり方について、世間の動向を注視しながら活発に意見交換を行ってきました。役員の指名においては、代表取締役社長の交代という大きな節目にも立ち合いました。また、以前から進めている役員への女性の積極登用、そして社内取締役と社外取締役の構成比率についても大いに議論してまいりました。

役員のスキルマトリックスの開示も以前から積極的に行い、委員会では今後の社業に必要な知見を有する人材の登用についても議論を重ね、取締役会に答申を行いました。また、報酬においては企業グループの規模や社会的責任の重さ、業界動向を踏まえ、その水準のあり方について議論し、業績連動型の報酬体系の導入を促す答申を行い、具現化されました。今後はESGなどもさらに意識し、2026年3月期から始まる次期中期経営計画にふさわしい報酬体系への進化が求められると思います。

(注)市川社外取締役は、2024年6月21日開催の第37回定時株主総会終結をもって退任いたしました。

役員の報酬等

役員報酬等の内容の決定に関する方針等

当社は、2022年5月10日開催の取締役会において、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針を決議しています。なお、当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について指名・報酬諮問委員会へ諮問し、答申を受けています。

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（金銭報酬及び株式報酬）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。）

取締役の報酬は定額の基本報酬と業績連動報酬で構成されています。業績連動報酬は会社業績等によって変動する金銭報酬と株式報酬で構成されており、業績及び企業価値向上への短期及び長期の両面でのインセンティブになります。

業績連動報酬は、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20%を超えない範囲で支給します。

(i) 業績連動報酬（金銭報酬）

事業年度ごとの目標の達成に向けて、着実に成果を積み上げるための業績評価指標（KPI）として毎年度の連結営業利益を設定しています。

(ii) 業績連動報酬（株式報酬）

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）と同業他社の株主総利回りを比較し、順位に応じた評価指数を設定した株式報酬とします。

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、株価上昇の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。

また、人材戦略の実現度合いを定量的に判断するため、従業員意識調査結果を評価項目としたインセンティブを設定します。

なお、基本報酬及び業績連動報酬（金銭報酬）について

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬制度

		制度体系	
			備 考
報酬構成イメージ ※各年度（短期）の報酬		基本報酬： 業績連動報酬（金銭報酬+株式報酬） ＝ 8:2	事業年度ごとの数値目標を達成し、 着実に成果を積み上げるインセンティブとして 金銭報酬を設定

業績連動報酬

金銭報酬	業績連動KPI (短期インセンティブ)		毎年度の連結営業利益	達成度に応じて評価指数0.0～2.0 (1.0を標準とし基本報酬の10%を上限とする)
	給付時期		在任時に月次で給付	
株式報酬	固定報酬		役位に応じて給付	株主との利害共有の点から、固定の 株式報酬も必要
	業績連動 KPI	短期インセンティブ	毎年度の連結営業利益	達成度に応じて評価指数0.0～2.0を乗じる (1.0を標準とする)
		長期インセンティブ	中期経営計画期間における TSR (対同業他社)	他社比較の順位に応じて評価指数0.0～2.0を 乗じる (1.0を標準とする)
		非財務 (長期インセンティブ)	中期経営計画期間における 従業員意識調査の結果	上記長期インセンティブの5%を上限として 加算
	給付時期		取締役退任時に給付	—

健全な企業運営 —コーポレートガバナンス—

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、その職責に鑑み、基本報酬のみで構成されています。

業績連動報酬の算定方法

● 業績連動報酬(金銭報酬)の算定方法

毎年度の連結営業利益に対する達成度に応じて、評価指数0.0～2.0(1.0を標準)で変動した報酬額を定額の基本報酬の10%を上限として支給します。

● 業績連動報酬(株式報酬)の算定方法

株式報酬のうち、短期インセンティブは毎年度の連結営業利益に対する達成度に応じた係数0.0～2.0(1.0を標準)により算定します。長期インセンティブは中期経営計画期間(3事業年度)における自社TSRと同業他社TSRを比較した順位に応じて評価指数0.0～2.0(1.0を標準)を算出します。

また、2022年4月～2025年3月の3事業年度(中期経営計画期間と連動)における従業員意識調査の結果を踏まえ、上記長期インセンティブの5%を上限として加算します。なお、改善できなかった場合については、ポイントの減算は行いません。

各取締役の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。

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、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)については、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」について、2022年6月23日開催の第35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おります。2022年6月23日開催の第35回定時株主総会終結時点の取締役の員数は6名となります。

取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)には、各事業年度に関して、役員株式給付規程に基づき役位、中期経営計画に定める目標指標に対する業績達成度等を勘案して定まる数のポイントが付与されます。取締役に付与されるポイントは、当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます(ただし、当社株式について、株式分割、株式無償割当てまたは株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、ポイント数の上限及び付与済みのポイント数または換算比率について合理的な調整を行います。)。取締役に付与される1事業年度当たりのポイント数の合計は43,000ポイントを上限としています。

報酬決定の手続

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社長執行役員が決定します。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社長執行役員が最も適していると判断したためです。

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、委員の半数以上を独立社外取締役とし、委員長は独立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は審議し、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。

取締役の報酬等の総額(2024年3月期)

区分	支給人数	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬	業績連動報酬 (金銭報酬)	業績連動報酬 (株式報酬)
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	14名 (7)	360百万円 (36)	301百万円 (36)	13百万円	44百万円
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	79 (46)	79 (46)	—	—
計	18 (10)	439 (82)	381 (82)	13	44

(注1) 上記には、2023年6月23日開催の第36回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名の在任中の報酬を含めております。

(注2) 当社は2016年6月21日開催の第29回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止しており、同株主総会終結後も引き続き在任する取締役及び監査役に対して、役員退職慰労金制度廃止までの在任期間に対応する役員退職慰労金を各氏の役員退任時に支給する旨を決議いただいております。

健全な企業運営 ―コーポレートガバナンス―

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またはアンケート等による調査を実施し、その結果の概要をコーポレート・ガバナンス報告書において開示しています。

2023年10月から12月にかけて、第三者機関に委託して、すべ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、取締役会において取締役会の実効性について分析・評価するとともに、実効性評価で認識された課題について議論しました。

評価結果の概要

(1) 結論

総じて、取締役会は実効的に機能していると評価しています。

(2) 評価プロセス

① 評価対象：取締役全員

② 評価方法：第三者機関による無記名方式のアンケート、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り調査を実施しました。

③ 評価項目：アンケートの大項目

- I 取締役会の構成と運営
- II 経営戦略と事業戦略
- III 企業倫理とリスク管理
- IV 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- V 株主等との対話

(3) 2022年度の実効性評価で認識された課題に対する進捗状況等

評価項目	2022年度の課題 P	2023年度の取り組み D	評価 C	今後の取り組み A
I 取締役会の構成と運営	取締役会付議事項に関して要件見直しの検討がなされるべき	取締役会付議事項について、審議されるべき事項が議案に適切に盛り込まれるように議論を実施	取締役会に付議する投資額の基準を見直す等、審議されるべき事項が議案に適切に盛り込まれるよう要件の見直しがなされた	取締役会にて見直した要件が適切であったか等適時適切に要件見直しを実施
II 経営戦略と事業戦略	中期経営計画に関して進捗状況の報告がなされるべき	中期経営計画の進捗状況に関して、取締役会に適時適切に報告を実施	取締役会において中期経営計画の重点戦略・財務・非財務KPIについて進捗状況を把握し、目標達成に向けた議論がなされた	中期経営計画の進捗状況について取締役会に報告を実施
	DXによる企業価値向上の取り組みに関する報告をさらに充実させるべき	DX推進に関して、「JR九州グループDX戦略2022-2024」の進捗を報告する等、取締役会に適時適切に報告を実施	「JR九州グループDX戦略2022-2024」の適時適切な報告がなされ、DX戦略や人材育成の進捗等について議論がなされた	DXによる企業価値向上の取り組みに関する報告を適時適切に実施
IV 経営陣の評価と報酬	指名・報酬諮問委員会における審議内容等の報告をさらに充実させるべき	指名・報酬諮問委員会における議題等に関して、取締役会に適時適切に報告を実施	指名・報酬諮問委員会における議題等に関して、取締役会に適時適切に報告がなされた	指名・報酬諮問委員会における議題等に関して、取締役会に適時適切に報告を実施

※上記表のとおり、PDCAのサイクルを毎年繰り返すことにより、企業価値向上に努めてまいります。

(4) 2023年度の実効性評価で認識された主な課題及び2024年度の取り組み

評価項目	2023年度の課題 P	2024年度の取り組み D
III 企業倫理とリスク管理	グループ会社に対するガバナンスのさらなる深度化がなされるべき	企業価値向上につなげるべく、新たにグループ入りをした会社等に対して取締役がヒアリングを実施
IV 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬	CEOの後継者計画について運営状況の監督がなされるべき	CEOの後継者計画の運営状況について指名・報酬諮問委員会における議論等を継続的に行い、取締役会に適時適切に報告を実施
	経営人材育成の監督がなされるべき	経営人材の育成等の人材戦略の進捗状況を取締役会に適時適切に報告を実施

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おります。当事業年度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	小田部 耕治(社外)	13/13回(100%)
	東 幸次	13/13回(100%)
非常勤	江藤 靖典(社外)	13/13回(100%)
	藤田 ひろみ(社外)	13/13回(100%)

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。特に当事業年度においては、2023年度事業方針の取り組み、安全・サービスの取り組み、グループ・ガバナンスの取り組み状況を重点監査項目としました。

監査等委員会は、当事業年度において、決議を11件、報告を25件実施し、決議については監査計画、監査報告、会計監査人の再任等、報告については監査等委員会監査結果、内部監査計画及び結果、常勤監査等委員活動報告等を実施しました。

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おります。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。

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おります。

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、11名のスタッフを配置しております。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おります。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、結果については代表取締役社長に報告し、年に2回、半期ごとの結果を取りまとめ、担当取締役である代表取締役社長より取締役会に、監査部長より監査等委員会に報告しております。

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当事業年度は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おります。

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また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)と区分したうえで、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と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うえ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、また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、当事業年度については2023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

健全な企業運営 ―コーポレートガバナンス―

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	25	1,713
非上場株式以外の株式	13	27,163

(参考)連結純資産に占める割合 6.53%

2024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	—	—	—

2024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	527
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	2024年3月期 株式数(株)	2023年3月期 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)
東海旅客鉄道(株)	1,691,000	338,200
	6,300	5,346
東日本旅客鉄道(株)	707,800	707,800
	6,198	5,191
(株)九電工	887,800	887,800
	5,654	2,987
西日本旅客鉄道(株)	810,400	810,400
	5,084	4,422
西日本鉄道(株)	813,300	813,300
	2,048	1,945
ANAホールディングス(株)	246,600	246,600
	791	709
九州電力(株)	418,700	418,700
	576	316
(株)T&Dホールディングス	59,950	59,950
	155	98
西部ガスホールディングス(株)	72,400	72,400
	139	125
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	23,650	23,650
	95	60
(株)みずほフィナンシャルグループ	21,200	21,200
	64	39
第一生命ホールディングス(株)	9,700	9,700
	37	23
(株)西日本フィナンシャルホールディングス	8,493	8,493
	16	9

健全な企業運営 —リスクマネジメント・コンプライアンス—

情報セキュリティを高める取り組み

情報セキュリティリスクへの対応は重要な課題と認識しており、想定される内部・外部脅威に対し様々な対策を実施しています。グループ会社に対しては共通セキュリティ基盤を構築してネットワークやサーバー等のICTインフラを統合し、サプライチェーンを含めた様々なセキュリティリスクへの対策を行っています。また、情報セキュリティに関する従業員の意識向上を目的とした情報セキュリティ教育や標的型メール訓練等をグループ一体となって継続的に実施しています。

具体的な取り組み

- 外部からの不正通信の遮断・検知及び対応
- 受信メールの安全性チェック
- パソコン・サーバー等のIT機器における脆弱性対応
- 外部機関と連携した情報収集 等

ランサムウェアへの対応

2024年3月期も継続した世界的なランサムウェアによる不正アクセスの被害が発生しています。ランサムウェアは①電子メール、②VPN (Virtual Private Network) 機器、③社外公開サイト等を経由して感染するケースが多いことから、不正アクセスを未然に防止できるよう情報セキュリティレベルの向上に取り組んでいます。

①電子メール

2023年よりパスワードで暗号化したファイルを添付したメール (PPAP) の利用廃止を実施しています。また、JR九州グループ全従業員を対象に標的型メール訓練を複数回実施し、不審なメールを開封することがないよう、従業員のセキュリティ意識の醸成を図っています。

②VPN機器

脆弱性診断・現地確認等を実施し、発見された脆弱性等に対する対応を行っています。また、脆弱性情報を日々収集し、危険度を評価したうえでセキュリティパッチを適用する等脆弱性対応の運用を強化しています。

③社外公開サイト

定期的な脆弱性診断を実施するとともに、公開サイトを構築する際のガイドラインを策定し、必要な情報セキュリティ対策の明確化、公開に際しての承認プロセスの徹底を図っています。

また、インシデント発生時の対応能力の向上を図るため、ランサムウェア被害を想定したインシデント訓練を実施しました。高度化するサイバー犯罪の脅威に対し、リスクの早期検知、インシデント発生時の迅速な対応が可能となるよう、さらなるセキュリティ対策の強化に努めてまいります。



脆弱性診断業務完了報告書

情報セキュリティインシデント対応体制

当社グループ全体の情報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月に構築しています。インシデント発生時における早期対応を実現するため、インシデント対応フローの整備や外部機関と連携した情報収集等に取り組んでいます。

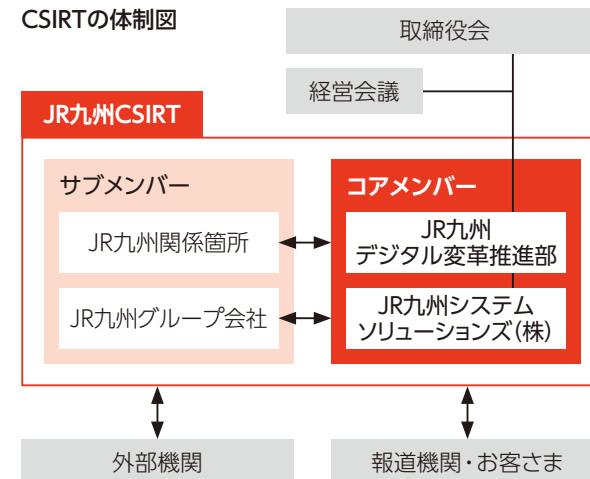
また、情報セキュリティ対策の実施状況等について、経営会議・取締役会において報告等を行っています。

CSIRTの概要

CSIRT (シーサート: Computer Security Incident Response Team)

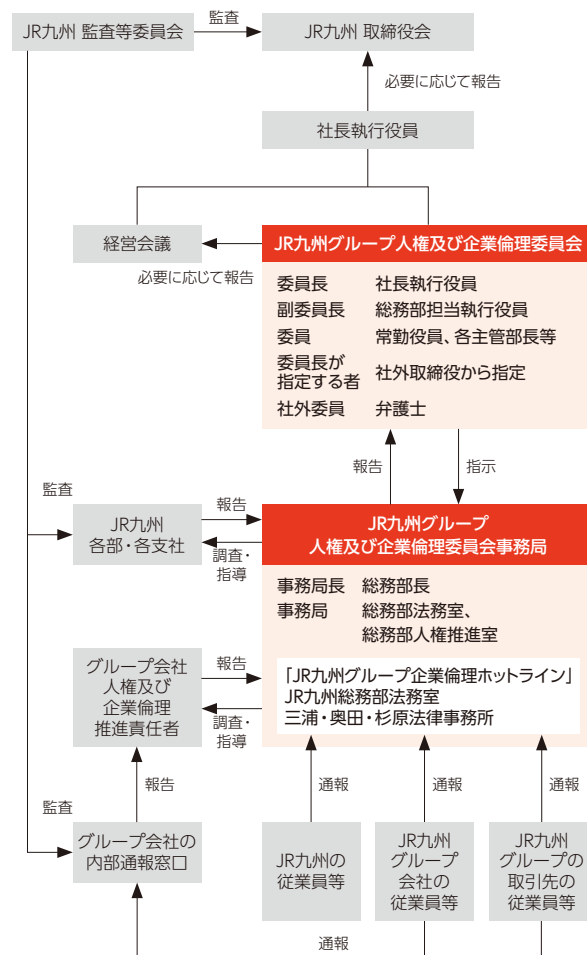
名称	JR九州CSIRT (略称: JRQ-CSIRT)
対象	JR九州及びJR九州グループ会社
役割	● インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握 ● インシデント発生時の迅速な対応・支援 ● 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練

CSIRTの体制図



JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

人権及び企業倫理体制図(2024年4月1日現在)



JR九州グループ人権及び企業倫理委員会

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、社長執行役員を委員長とする「JR九州グループ企業倫理委員会」を2004年より設置しています。同委員会には、企業倫理について高い知見を有する社外取締役や弁護士に委員として参加いただいております。

なお、2023年4月1日より、人権や企業倫理に対する消費者や投資家の意識の高まりなどもあり、人権や企業倫理に関する施策、相談、教育・指導、対策・改善を一気通貫で対応するために「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」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、法令上の守秘義務に反しない範囲で「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」において、報告されます。

内部通報制度

公益通報者保護法に対応した、当社グループの相談窓口として、当社内及び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、当社グループで働く方のみならず当社グループと取引関係のある企業で働く方からも企業倫理、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行わないように運用しています。

近年は従業員への認知が高まっていることもあり、相談件数も増えるなど、相談窓口として適切な運用がなされています。なお、内容としては、ハラスメントや労務管理に関する相談が多い傾向にあります。

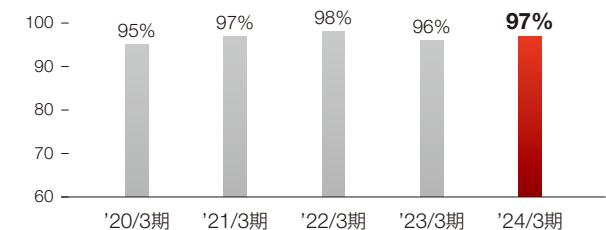
ホットラインへの相談件数の推移

年	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期
通報件数	56件	65件	73件	74件	95件

企業倫理に関する従業員意識調査の結果について

当社従業員を対象に実施した2024年3月期の調査結果では、「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、全従業員の約97%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認知度については高い水準を維持しております。

「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



贈賄等防止に関する宣言

「JR九州グループ倫理行動憲章」において、公正な事業の運営の一環として贈賄等の腐敗行為の禁止を掲げその防止に努めています。

JR九州グループの事業領域の拡大に伴い、JR九州グループの役員及び社員がお客さまや取引先をはじめとする社会の期待に対し誠実に対応するため、2024年3月期より「JR九州グループの贈賄等防止に関する宣言」を定め、改めてホームページで公表しております。

企業倫理に関する教育・研修

人権及び企業倫理ハンドブック

人権と企業倫理の2つの取り組みを一気通貫に実施することを目的に、2024年3月に、人権と企業倫理のハンドブックを統合した「JR九州グループ人権及び企業倫理ハンドブック」を作成しました。

このハンドブックでは、JR九州グループ倫理行動憲章で掲げる各項目の基本的な考えについて明記し、ハラスメント行為を防止する職場づくりや、カルテル・談合に関する注意喚起、及び贈賄等の防止に関する宣言等を掲載し、グループ会社を含むすべての従業員に対して「JR九州グループ人権及び企業倫理ハンドブック」約25,000部を配付しています。

当社グループでは、このハンドブックを企業倫理に関するあらゆる研修等に活用し、従業員の企業倫理に関する理解の向上に努めています。



企業倫理月間

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、以下の取り組みを実施しています。

- ・社長からのトップメッセージの発信
- ・役員や従業員を対象とした社外講師によるセミナーの開催
- ・全従業員を対象としたeラーニングの実施
- ・グループ会社へのコンプライアンスリスクに関するヒアリング

役員コンプライアンスセミナー

2023年10月、当社役員及びグループ会社の代表取締役を対象に、企業危機管理案件等に精通した社外講師（弁護士）を招き、コンプライアンスリスクへの感度向上を目的とした研修を実施しました。

【主な内容】

- 中期経営計画からみる当社グループの経営上のコンプライアンスリスク
- 経営上のコンプライアンスリスク感度の向上

全従業員教育

全従業員に対して、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。2024年3月期には、以下のテーマで実施し、全社員が受講完了しています。

【テーマ】

- 企業倫理（SNS、個人情報漏えい、表示のルール等）
- ハラスメント（パワハラに関する事例研究、心得等）

パワーハラスメント防止研修

労働施策総合推進法の改正や「JR九州グループ企業倫理ホットライン」への相談事例が増えていることに鑑み、当社及びグループ会社のすべての管理者を対象としたパワーハラスメント防止研修を実施しています。研修では、当社の顧問弁護士を社外講師として、具体的事例を用いたパワーハラスメント事案への対処方法などを中心に教育を実施しました。2024年3月期は、当社では1,061名（全管理者の約64%）が受講し、グループ会社も含めると、計2,342名を対象に研修を行いました。同研修は、パワーハラスメントの撲滅を目指し、全管理者が受講できるよう、2025年3月期も引き続き開催します。

2024年3月期の教育・セミナーの実施一覧

社外講師 (顧問弁護士含む) によるセミナー	● 新任役員セミナー ● JR九州グループ役員 コンプライアンスセミナー ● パワーハラスメント防止研修
総務部法務室による セミナー、勉強会	● 階層別研修における企業倫理研修 ● グループ会社への企業倫理研修 ● 個人情報に関する 情報セキュリティ管理者会議 ● eラーニングによる教育 (企業倫理、ハラスメント)



役員コンプライアンスセミナーの様子

健全な企業運営 ―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。当社が1年間の任期でお客さま懇談会委員に委嘱した皆さまから、九州8地区で年2回開催する「地区懇談会」にて様々なご意見を頂戴しています。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1回開催しています。

2024年3月期は会議室での会議に加え、新幹線やD&S列車（観光列車）、駅ビルなどを視察していただきました。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貴重なご意見をいただき、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なっています。



お客さま懇談会開催回数 **17回**

経営陣と従業員との意見交換会

意見交換会回数 **82回**

詳しくはこちらをご覧ください **P.75** 全社員を対象とした意見交換会

取引先の皆さまとの対話

「調達の基本方針」を当社のウェブサイトで公開し、取引先の皆さまにもご理解とご協力をお願いしています。

2024年3月期には、ESGアンケートの結果報告やJR九州グループの人権推進に関する説明会を開催し、当社方針の理解を深めていただくとともに、公正な事業運営へのご協力を改めてお願いしました。

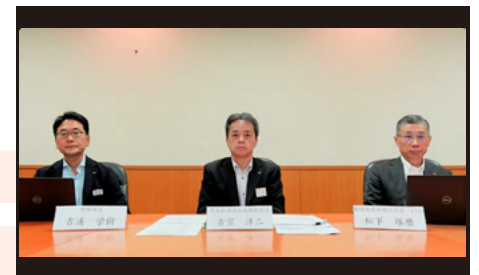
また、取引先への直接訪問などを通じて品質管理やESGに関するヒアリングを実施し、取引先の皆さまと積極的にコミュニケーションを図っています。



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。

2024年3月期の決算説明会や個人投資家向けの説明会は、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが5類感染症となったことに伴い、対面やWEB会議方式での面談を実施し、株主や投資家からの質問に答える形式で、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。



経営陣と機関投資家との対話 **66回**

機関投資家との対話（総数） **171回**

グループ会社で発生した事象 — JR九州高速船株式会社における安全確保に関わる重大な問題の発生について —

本情報は2024年9月3日現在のものであり、今後の調査等において新たな事実等が判明した場合には、その内容等が一部変更となる可能性がございます。

2024年8月9日、クイーンビートルを運航するJR九州高速船株式会社における安全確保に関わる重大な問題の発生について公表いたしました。

2024年2月、船体への浸水が認められたにも関わらず国土交通省への報告を怠り、日々の異常の有無を報告する航海日誌、メンテナンスログ等に記載することなく、別途浸水に関する管理簿を作成していたほか、2024年5月には、警報センサーの位置をずらしていたことが判明しております。

本件事案については、2024年9月3日現在、国土交通省による監査が継続中ですが、今回の事案は、社会的信用の失墜に関わる重大な事態であり、事案の真相解明と信頼回復のため、当社から独立した外部の専門家等で構成される第三者委員会を設置し^{*}、客観的かつ徹底的な調査を依頼するとともに、再発防止策の提言をいただくことといたします。

この度は、お客さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまにはご迷惑並びにご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

※ 海事及びガバナンスに関する知見を有する弁護士、船舶の安全及び運航全般に詳しい有識者の計3名により構成

JR九州グループのこれまでの対応

- ・ JR九州によるJR九州高速船への聞き取り調査等による原因の把握
- ・ クイーンビートルを8月13日より当面の間、運休することを決定
- ・ 緊急グループ社長会の開催
- ・ グループ全社に向けた社長メッセージの発出
- ・ JR九州高速船の代表取締役社長を交代
- ・ 記者会見にて今回事象の経緯等の説明
- ・ 第三者委員会を設置

今後の対応等（予定）

● JR九州高速船に関する対策

JR九州及びJR九州高速船によるプロジェクトチームを立ち上げ、安全管理体制の構築、並びに、船体の恒久的なハード対策を実施してまいります。

● JR九州グループのガバナンス等に関する対策

今後のグループガバナンスのあり方について検討し、必要な改善を行ってまいります。2024年9月3日現在で想定している主な対策は以下のとおりです。

- ・ グループ会社における安全担当者の設置及び安全に関する定例会議の開催
- ・ 2024年度下期の監査部によるグループ監査テーマを「安全」に変更
- ・ 内部通報制度の再周知(全社員向けコンプライアンス研修)
- ・ グループ経営層向けの研修実施(リスク、善管注意義務等)
- ・ グループ会社監査役の技能向上
- ・ 課題を抱える会社への指導、チェックの仕組みづくり

経緯詳細

※ 2024年9月3日現在のJR九州高速船へのヒアリングベースの内容を含みます

2023年	
2月 11日	船首区画の浸水警報が作動し、同区画への浸水を確認
2月 12日	ダイバーズチェックによりクラックを確認 応急措置後、九州運輸局及びJR九州へ未報告のまま運航継続
2月 14日	ドック手配、修理計画の説明に九州運輸局を訪問した際、臨時検査受検・結了までの間の運航停止を指示され、同時にJR九州へ報告
2月 15日	海上保安庁へ報告
2月 15日	国土交通省がJR九州高速船を監査（2月15日～2月17日）
2月 23日	応急的修理のためドック入渠
3月 1日	臨時検査結了
3月 3日	国土交通省海事局長宛に「発生事象の分析及び今後の対策について」を提出。当面の改善方針が示されたとして、国土交通省より運航再開を承認
3月 5日	運航再開
6月 9日	恒久的修理のためドック入渠
6月 20日	恒久的修理完了
6月 21日	運航再開
6月 23日	国土交通大臣より「輸送の安全の確保に関する命令」を受領
7月 20日	JR九州高速船より改善報告書（安全確保のための基本方針「4つの柱」）を国土交通大臣宛に提出
2024年	
1月 4日	浸水を確認もクラックは確認出来ず。九州運輸局へ報告後、経過を観察
1月 12日	九州運輸局より、状況改善が見られないことから、運航停止及び臨時検査受検の指示あり
1月 13日	運航停止・ドック入渠（ドックは1月17日～）
1月 22日	臨時検査結了
1月 25日	運航再開
2月 12日	少量の浸水を確認したものの、九州運輸局に報告せず
同	浸水量に関する管理簿を作成、以降、浸水を認めた場合は浸水量を管理簿に記載する一方で、航海日誌、メンテナンスログ等には異常無しと記載
2月 20日	ポートでの外板チェックの結果、喫水線より上部に疑わしい箇所を発見
4月 3日	ドックにて応急措置を行うため、7月16日よりドック入渠を決定
5月 27日	博多港帰着時のチェックで浸水量が増加したことを確認
5月 28日	浸水警報が鳴動しないよう警報センサー位置を上部にずらす
	ドック入渠日を6月初旬に早める手配を開始
5月 30日	浸水量が更に増加、浸水警報が発動したため、九州運輸局へ報告
5月 30日	運航停止・ドック入渠
7月 4日	臨時検査結了
7月 11日	運航再開
8月 6日	国土交通省がJR九州高速船を監査。乗務員の聞き取り調査を実施した結果、浸水を九州運輸局へ未報告であることが発覚
8月 7日	国土交通省によるJR九州高速船社長ほか取締役への事情聴取。本件についてJR九州高速船よりJR九州へ報告

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

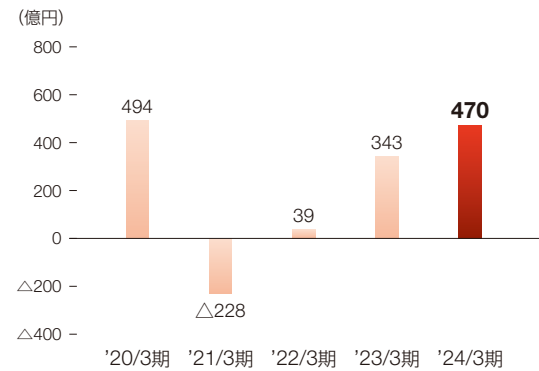
セグメント別情報

投資家情報

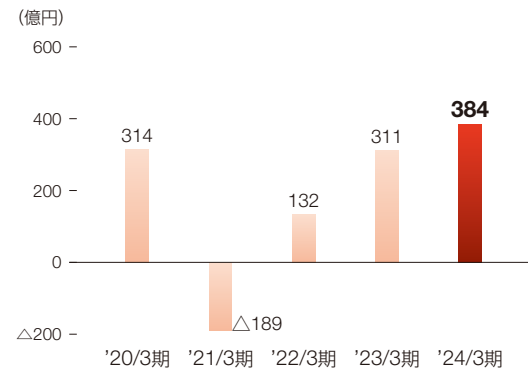
連結子会社情報

財務ハイライト

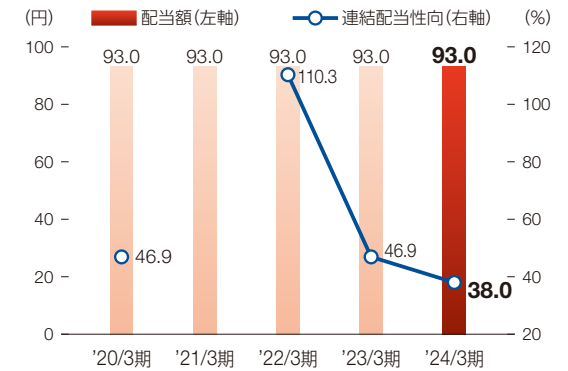
営業利益 連結



親会社株主に帰属する当期純利益 連結

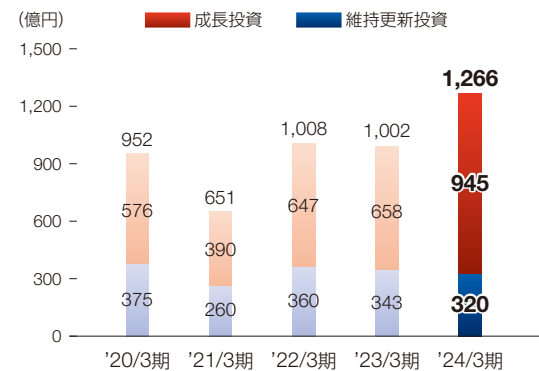


1株当たり配当額／連結配当性向 連結

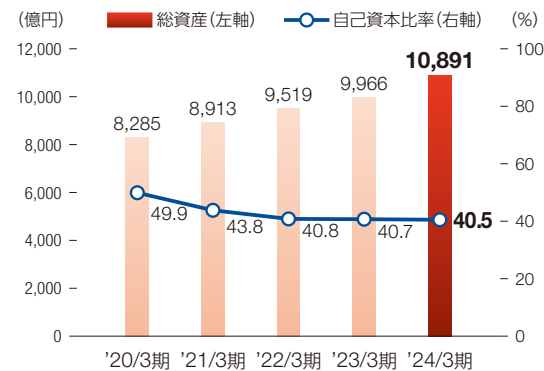


※'20/3期は、自己株式(取得総数2,698,400株、取得総額99億円)を取得、消却を実施しました。

設備投資額 連結

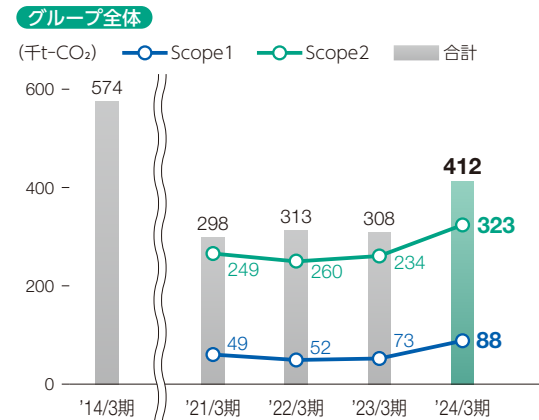


総資産／自己資本比率 連結

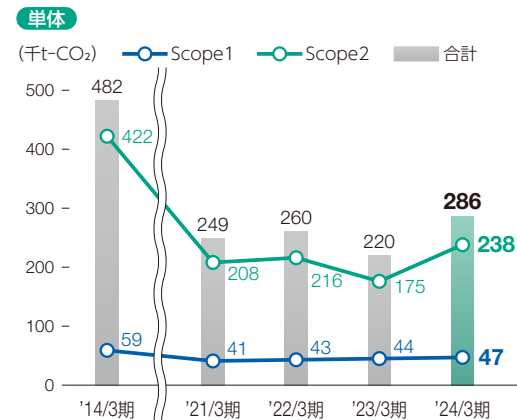


非財務ハイライト

CO₂排出量

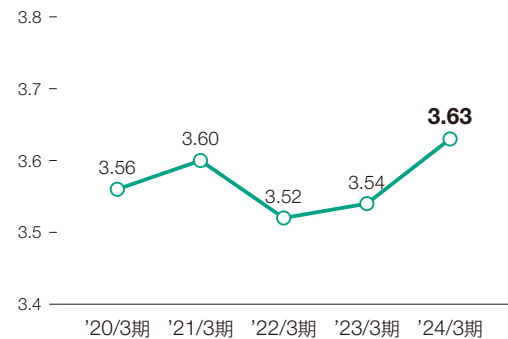


※ '14/3期はCO₂排出量の合計値を記載
 ※ '23/3期は集計範囲をグループ全体(国内)に拡大
 ※ '24/3期より集計範囲をグループ全体に拡大



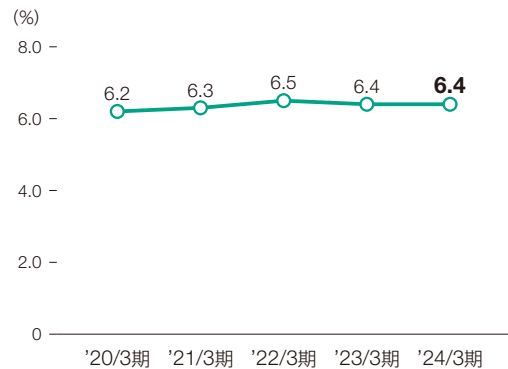
※ '23/3期よりソテック・サーティフィケーション・ジャパン(株)による独立した第三者保証を取得

従業員意識調査における総合満足度 単体



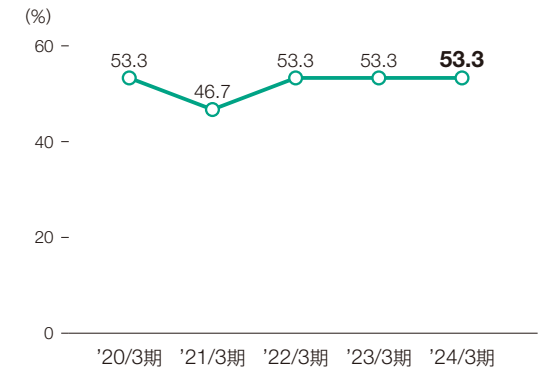
※ 総合満足度の上限を5.00とする

女性管理職比率 単体



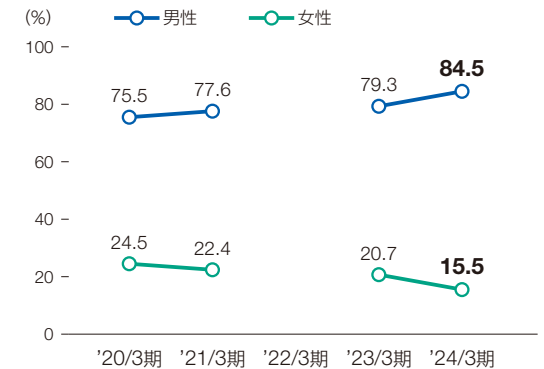
※ 当該年度翌期の4月1日時点

独立社外取締役比率 単体



※ 該当年度翌期の6月末時点

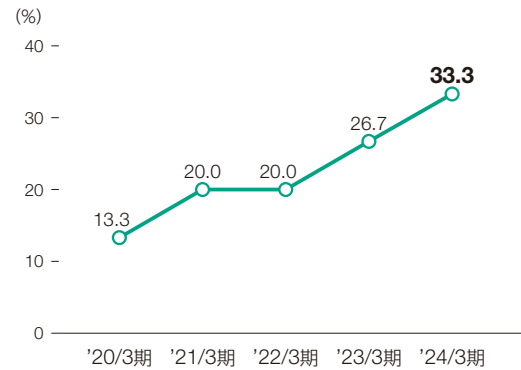
新入社員採用者比率 単体



※ 2022年3月期は新規採用なし

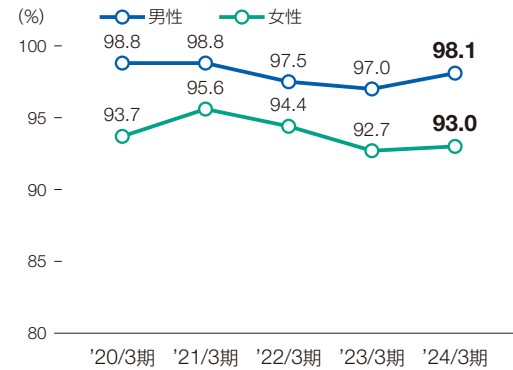
非財務ハイライト

女性取締役比率 単体



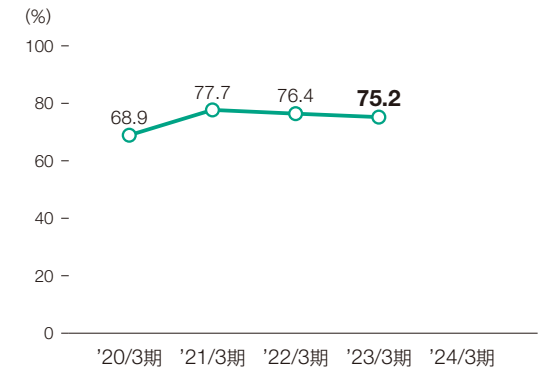
※ 当該年度翌期の6月末時点

従業員定着率 単体

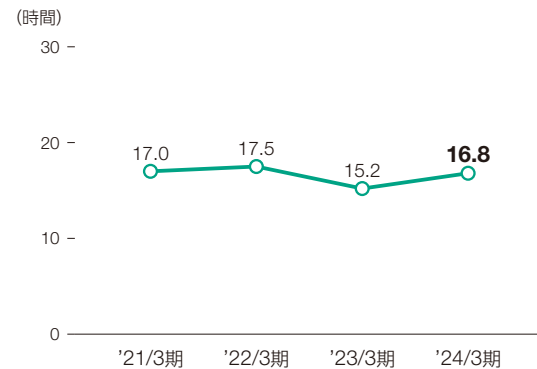


※ 従業員定着率=1-従業員離職率

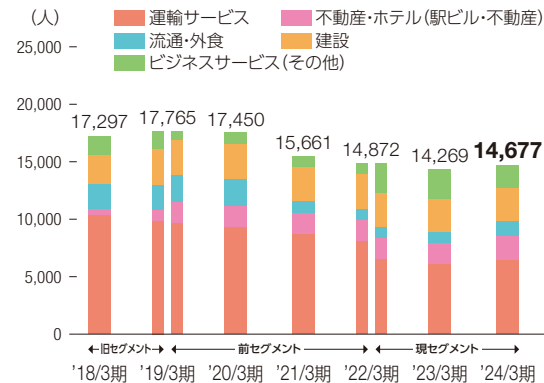
特定保健指導実施率 単体

※ 24/3期は集計期間中のため未掲載
(集計期間:各年10月~翌9月)

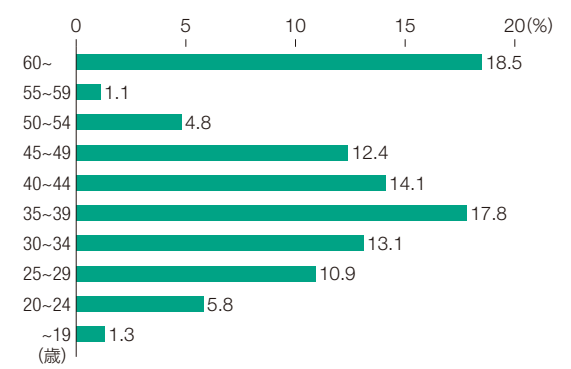
従業員一人あたりの研修時間 単体



従業員数の推移 グループ全体



従業員の年齢構成 単体



※ 2024年4月1日時点

財務情報

連結財務サマリー

	旧セグメント				現セグメント	
	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期
営業収益	4,326	2,939	3,295	3,295	3,832	4,204
運輸サービス	1,737	952	1,089	1,042	1,383	1,637
不動産・ホテル	907	801	1,105	1,137	1,231	1,331
流通・外食	1,046	514	436	436	547	617
建設	993	965	957	929	883	900
ビジネスサービス	721	636	600	695	734	779
営業利益(損失)	494	△228	39	39	343	470
運輸サービス	198	△376	△222	△227	25	103
不動産・ホテル	191	99	179	180	221	248
不動産賃貸	167	120	147	147	148	158
不動産販売	15	26	61	62	62	52
ホテル事業	7	△47	△29	△29	9	36
流通・外食	28	△25	△12	△12	14	32
建設	65	69	70	70	54	59
ビジネスサービス	22	17	28	33	34	38
EBITDA	750	46	307	307	638	800
運輸サービス	295	△265	△136	△141	131	223
不動産・ホテル	305	222	318	319	362	408
流通・外食	44	△11	0	0	27	45
建設	76	80	80	80	65	70
ビジネスサービス	43	37	52	57	62	68
親会社株主に帰属する当期純利益(損失)	314	△189	132		311	384
営業活動によるキャッシュ・フロー	604	△103	564		620	890
投資活動によるキャッシュ・フロー	△769	△539	△957		△975	△1,118
財務活動によるキャッシュ・フロー	33	1,058	525		89	322
資産合計	8,285	8,913	9,519		9,966	10,891
負債合計	4,102	4,959	5,629		5,898	6,468
純資産合計	4,182	3,954	3,890		4,068	4,422
1株当たりデータ(円)						
当期純利益	198.16	△120.83	84.34		198.36	244.68
純資産	2,630.51	2,483.43	2,471.60		2,584.35	2,809.41
配当金	93.00	93.00	93.00		93.00	93.00
株価(期末終値)	3,100	2,574	2,507		2,949	3,543
財務指標(%)						
自己資本比率	49.9	43.8	40.8		40.7	40.5
営業利益率	11.4	△7.8	1.2		9.0	11.2
配当性向	46.9	—	110.3		46.9	38.0
ROE	7.6	△4.7	3.4		7.8	9.1
ROA	3.9	△2.2	1.4		3.2	3.7
EBITDAマージン	17.4	1.6	9.3		16.7	19.1
D/EBITDA倍率	1.89	54.09	10.50		5.50	5.00
その他						
輸送人員(百万人)	337	251	267		296	318
従業員(人)	17,450	15,661	14,872		14,269	14,677
発行済株式総数(千株)	157,301	157,301	157,301		157,301	157,301

(億円)

- (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) セグメント別のEBITDAは、各セグメントにおける営業利益に減価償却費を加えた数値(セグメント間取引消去前、転貸を目的としたリース資産に係る減価償却費除く)です。
- (注3) 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月期以降の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月期以降の1株当たり当期純利益金額又は1株当たり当期純損失金額の算定上、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います。
- (注4) 2021年3月期の配当性向については、当期純損失であるため記載していません。
- (注5) 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2022年3月期の期首から適用しており、2022年3月期以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっています。

2019年3月期以前のデータにつきましては、以下をご参照ください。

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Consolidated.xlsx>

単体決算データにつきましては、以下をご参照ください。

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Non-Consolidated.xlsx>

財務情報

財政状態の分析

2024年3月末の資産の部の合計額は、前期比9.3%増加し、1兆891億70百万円となりました。流動資産は、売掛金の増等により前期比12.4%増加し、2,215億23百万円となりました。

固定資産は、有形固定資産の増等により前期比8.5%増加し、8,676億46百万円となりました。一方、負債の部の合計額は、前期比9.7%増加し、6,468億82百万円となりました。流動負債は、コマーシャル・ペーパーの増等により前期比14.8%増加し、2,242億66百万円となりました。固定負債は、社債の増等により前期比7.1%増加し、4,226億16百万円となりました。

また、純資産の部の合計額は、前期比8.7%増加し、4,422億87百万円となりました。これは、利益剰余金の増等によるものです。

キャッシュ・フロー

現金及び現金同等物の2024年3月期末残高は、前期比96億23百万円増加し、619億7百万円となりました。

営業活動の結果得られた資金は、税金等調整前当期純利益が増加したこと等により前期比269億47百万円増加し、890億31百万円となりました。

投資活動の結果支出した資金は、固定資産の取得支出が増加したこと等により前期比143億12百万円増加し、1,118億93百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、コマーシャル・ペーパーの発行による収入が増加したこと等により前期比232億88百万円増加し、322億52百万円となりました。

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づけており、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。2025年3月期までの間は、1株当たり配当金93円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行い、状況に応じて機動的に自己株式取得を行うこととしております。

当期の期末配当金につきましては、経営成績等を総合的に判断し、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。

内部留保資金につきましては、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ため、鉄道設備等の維持・更新への投資及び成長投資に充当してまいります。

当期の配当につきましては、回復途上にある業績や財政状況を見極めるため、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、飲食業、建設業等について九州を中心に展開しています。

有価証券報告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すべてのリスクを網羅したものではなく、2024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

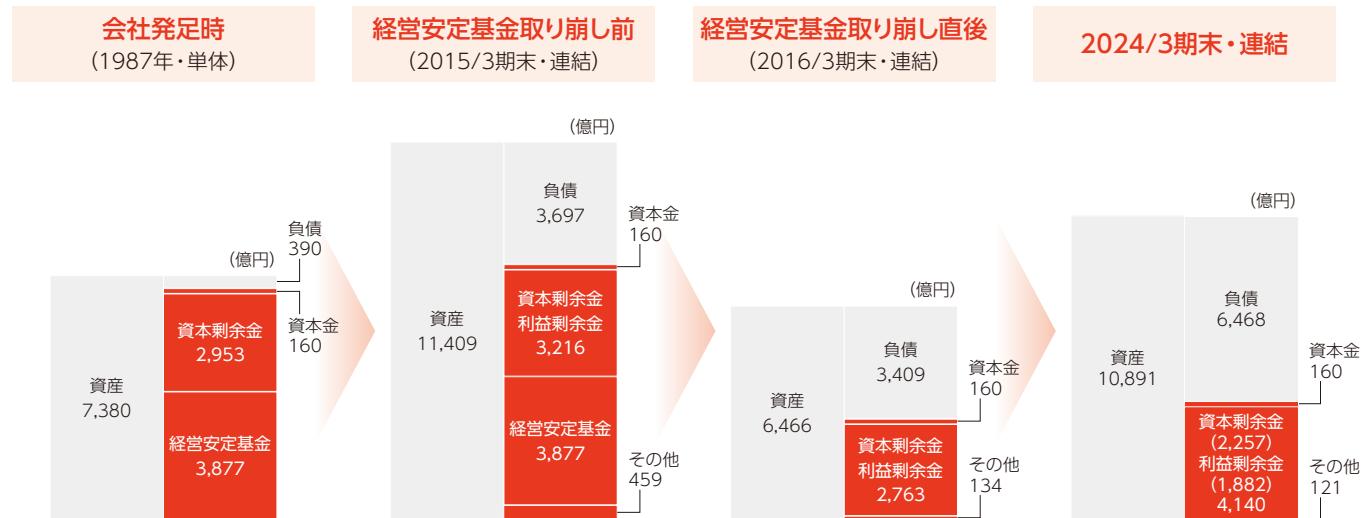
- 1 感染症に関する事項
- 2 少子高齢化等の人口動向に関する事項
- 3 自然災害等に関する事項
- 4 経済動向や国際情勢に関する事項
- 5 中期経営計画に関する事項
- 6 情報技術 (IT) 上の問題に関する事項
- 7 個人情報保護に関する事項
- 8 競合に関する事項
- 9 保有資産の価値に関する事項
- 10 外部委託先や取引先に関する事項
- 11 企業買収等に関する事項
- 12 環境規制や気候変動に関する事項
- 13 運輸サービスグループに関する事項
- 14 不動産・ホテルグループに関する事項

(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

資本構成の推移

- 1987年の国鉄分割民営化にあたり、当社の資本の部は資産と負債の差額で算出
- 負債の少ない当社は、過大な資本（資本準備金）をもって発足
※本州三社は、国鉄債務の承継により資本が圧縮された
- 2016年3月の経営安定基金（3,877億円）取り崩しによる、新幹線リース料（前払い費用）等の振り替え
- 経営安定基金取り崩しによる、鉄道事業固定資産の減損（減損損失約5,200億円）
→ 資本の水準は低下したが、会社発足の経緯により同業他社と比較して高い水準

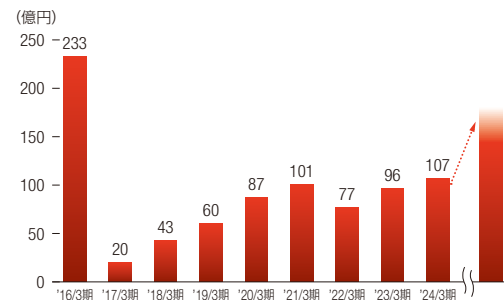


費用構造の変化

鉄道事業における減価償却費について

- ・ 2016/3期末の鉄道事業固定資産の減損処理（約5,200億円）に伴い減価償却費が減少
- ・ 減損処理後も鉄道事業（車両除く）は毎年250～300億円の設備投資が発生
- ・ 今後もこの傾向が続くことから（車両更新時期による上振れリスクあり）減価償却費が過増
- ・ 使用実態に即し、鉄道事業固定資産の減価償却方法と償却年数の変更を2021年4月1日より実施

減価償却費



鉄道事業固定資産の減価償却方法の変更

項目	対象資産	内容
償却方法	全資産	定率法 → 定額法
償却年数	車両	法定耐用年数（主に13年） ↓ 経済的耐用年数（20年）

鉄道事業における運賃・料金の概要

運賃・料金の設定及び変更の手続き

- ・ 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- ・ 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は、国土交通大臣への届出のみで可能

上限運賃・料金の審査基準

- ・ 鉄道事業者が上限運賃等の設定・変更の申請を行った場合、国土交通大臣は能率的な経営の下における適正な原価に適正な利潤を加えたもの（総括原価）を超えないかどうかを審査し、認可する。（当社は1996年に消費税改定以外の実質的な運賃改定を実施）

総括原価の算定方法

- ・ 総括原価 = 営業費等 + 事業報酬
- ・ 営業費等 = 人件費・経費（ヤードスティック方式の適用範囲） + 諸税・減価償却費等

支出		収入
事業報酬	配当金等	改定上限運賃による増収額
	支払利息	現行運賃での収入額
	諸税・減価償却費等	
営業費等	人件費・経費（ヤードスティック方式の適用範囲）	料金収入
		運輸雑収

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)

	2023/3期末	2024/3期末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	37,283	33,939
受取手形、売掛金及び契約資産	49,960	59,221
未収運賃	2,761	4,150
有価証券	15,022	28,324
商品及び製品	17,723	19,980
仕掛品	38,136	39,164
原材料及び貯蔵品	9,274	9,335
その他	27,047	27,498
貸倒引当金	△63	△91
流動資産合計	197,145	221,523
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	324,158	387,728
機械装置及び運搬具(純額)	66,416	71,924
土地	165,060	183,025
リース資産(純額)	20,787	20,028
建設仮勘定	48,111	30,797
その他(純額)	7,671	11,346
有形固定資産合計	632,205	704,851
無形固定資産	6,203	6,143
投資その他の資産		
投資有価証券	50,381	55,518
繰延税金資産	55,512	43,520
退職給付に係る資産	967	1,259
その他	55,476	58,436
貸倒引当金	△1,192	△2,083
投資その他の資産合計	161,145	156,651
固定資産合計	799,554	867,646
資産合計	996,699	1,089,170

(百万円)

	2023/3期末	2024/3期末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	27,292	28,940
短期借入金	1,996	4,403
コマーシャル・ペーパー	20,000	40,000
1年内償還予定の社債	20,000	10,225
1年内返済予定の長期借入金	18,392	28,198
未払金	50,234	53,615
未払法人税等	1,224	1,919
預り連絡運賃	2,275	2,785
前受運賃	5,410	6,103
賞与引当金	8,107	9,428
その他	40,484	38,645
流動負債合計	195,418	224,266
固定負債		
社債	125,000	145,000
長期借入金	166,225	172,473
安全・環境対策等引当金	230	646
災害損失引当金	809	3,302
退職給付に係る負債	46,729	40,945
資産除去債務	1,828	2,622
その他	53,607	57,626
固定負債合計	394,431	422,616
負債合計	589,849	646,882
純資産の部		
株主資本		
資本金	16,000	16,000
資本剰余金	225,814	225,797
利益剰余金	164,479	188,295
自己株式	△584	△568
株主資本合計	405,709	429,524
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	4,562	11,651
為替換算調整勘定	△201	△97
退職給付に係る調整累計額	△4,017	348
その他の包括利益累計額合計	343	11,903
非支配株主持分	797	859
純資産合計	406,850	442,287
負債純資産合計	996,699	1,089,170

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)

	2023/3期	2024/3期
営業収益	383,242	420,402
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	245,253	255,103
販売費及び一般管理費	103,665	118,204
営業費合計	348,918	373,307
営業利益	34,323	47,094
営業外収益		
受取利息	96	105
受取配当金	633	779
金銭の信託運用益	1,632	1,620
為替差益	515	665
投資有価証券運用益	603	548
持分法による投資利益	—	546
雑収入	744	577
営業外収益合計	4,226	4,843
営業外費用		
支払利息	1,685	2,197
デリバティブ評価損	385	526
雑損失	778	278
営業外費用合計	2,849	3,002
経常利益	35,700	48,936
特別利益		
工事負担金等受入額	13,579	4,324
固定資産交換差益	91	4,389
関係会社株式売却益	—	7,425
その他	4,408	2,226
特別利益合計	18,079	18,365
特別損失		
固定資産圧縮損	8,314	8,046
固定資産売却損	30	2,102
災害損失引当金繰入額	—	3,068
災害による損失	—	1,635
減損損失	3,322	1,073
その他	1,814	2,998
特別損失合計	13,481	18,924
税金等調整前当期純利益	40,298	48,377
法人税、住民税及び事業税	1,655	1,868
法人税等調整額	7,367	8,032
法人税等合計	9,022	9,901
当期純利益	31,275	38,476
非支配株主に帰属する当期純利益	108	30
親会社株主に帰属する当期純利益	31,166	38,445

連結包括利益計算書

(百万円)

	2023/3期	2024/3期
当期純利益	31,275	38,476
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△222	7,084
為替換算調整勘定	239	104
退職給付に係る調整額	1,189	4,366
持分法適用会社に対する持分相当額	—	0
その他の包括利益合計	1,205	11,556
包括利益	32,480	50,032
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	32,376	50,004
非支配株主に係る包括利益	104	27

財務情報

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)

	2023/3期	2024/3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	40,298	48,377
減価償却費	31,836	34,974
固定資産圧縮損	8,314	8,046
減損損失	3,322	1,073
災害損失引当金繰入額	—	3,068
災害による損失	—	1,635
貸倒引当金の増減額(△は減少)	146	916
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△392	268
安全・環境対策等引当金の増減額(△は減少)	△623	415
受取利息及び受取配当金	△730	△885
支払利息	1,685	2,197
為替差損益(△は益)	△515	△665
デリバティブ評価損益(△は益)	385	526
工事負担金等受入額	△13,579	△4,324
固定資産交換差益	△91	△4,389
金銭の信託運用益	△1,632	△1,620
投資有価証券運用益	△603	△548
売上債権の増減額(△は増加)	△4,957	△10,317
棚卸資産の増減額(△は増加)	△8,235	5,163
仕入債務の増減額(△は減少)	△455	2,655
持分法による投資利益	—	△546
関係会社株式売却益	—	△7,425
固定資産売却損	30	2,102
その他	7,900	8,772
小計	62,101	89,472
利息及び配当金の受取額	681	821
利息の支払額	△1,570	△1,938
金銭の信託運用益の受取額	1,646	1,620
災害損失の支払額	△1,165	△1,211
法人税等の還付額	391	266
営業活動によるキャッシュ・フロー	62,084	89,031

(百万円)

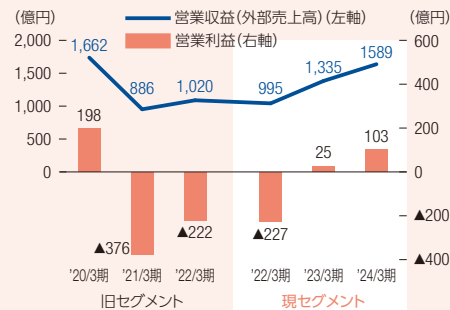
	2023/3期	2024/3期
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△104,795	△133,655
有形及び無形固定資産の売却による収入	3,460	9,029
投資有価証券の取得による支出	△5,212	△3,608
投資有価証券の売却による収入	2,933	624
工事負担金等受入による収入	5,498	3,614
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△941
関係会社株式の取得による支出	—	△794
関係会社株式の売却による収入	—	11,768
その他	534	2,069
投資活動によるキャッシュ・フロー	△97,581	△111,893
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)	△4,613	2,159
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△15,000	20,000
長期借入れによる収入	30,401	33,643
長期借入金の返済による支出	△8,698	△18,826
長期未払金の返済による支出	△264	△270
社債の発行による収入	25,000	30,225
社債の償還による支出	—	△20,000
預り敷金及び保証金の受入による収入	3,188	3,676
預り敷金及び保証金の返還による支出	△3,587	△1,230
配当金の支払額	△14,629	△14,629
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△33	△16
その他	△2,798	△2,479
財務活動によるキャッシュ・フロー	8,963	32,252
現金及び現金同等物に係る換算差額	106	107
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△26,426	9,498
現金及び現金同等物の期首残高	78,709	52,283
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	125
現金及び現金同等物の期末残高	52,283	61,907

セグメント別情報

運輸サービスセグメントの概要



営業収益及び営業利益



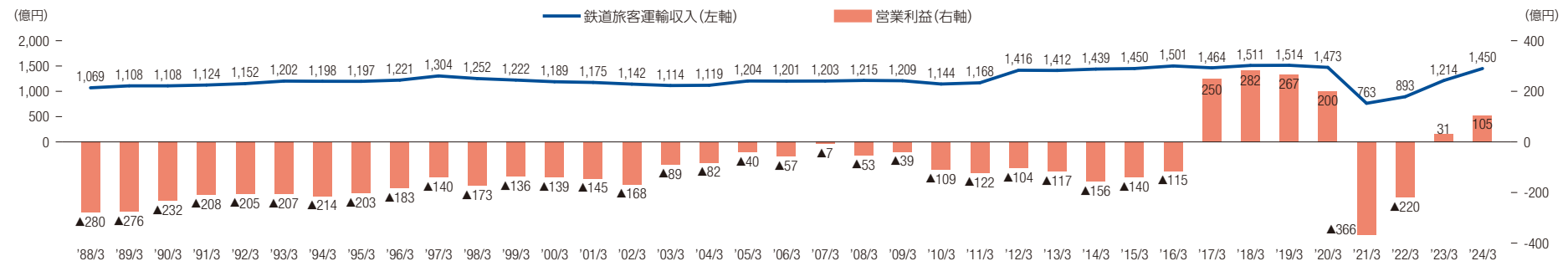
鉄道事業

● 路線概要 (2024年3月31日現在)

	線数	営業キロ(km)	駅数	電化率(%)
新幹線	2	358.5	5(16)	100
幹線	8	1,042.9	297	89
地方交通線	13	941.2	269	7
合計	23	2,342.6	571	58

(注) 駅数中()内は新幹線と在来線の併設駅を含めた駅数

鉄道事業における鉄道旅客運輸収入及び営業利益の推移



バス事業

● 路線別便数 (2024年3月31日現在)

路線名		便数	
		全便	(再掲) JR九州バス
一般	直方線	121	121
	嬉野線	51	51
	北薩線	52	52
	日田彦山線BRT	32	32
	計	256	256
高速	福岡—宮崎線	42	6
	福岡—鹿児島線	26	2
	福岡—広島線(昼行)	8	2
	福岡—広島線(夜行)	2	1※
	福岡—出雲線(夜行)	2	1
	新八代—宮崎線	30	14
	計	110	26
合計		366	282

(注) 平日の運行便数

※ 曜日限定で運行

セグメント別情報

鉄道事業の状況

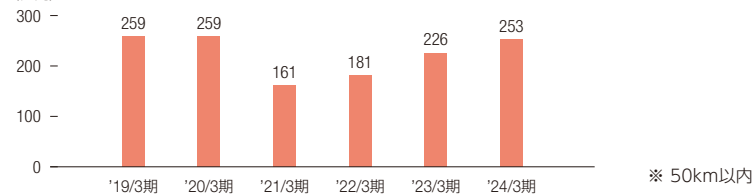
● 鉄道旅客運輸収入の推移

(億円)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
新幹線	定期	25	26	26	26	27	28	24	24	27	29
	定期外	467	490	474	514	522	495	200	249	413	545
	計	493	516	501	541	549	523	224	274	440	575
在来線	定期	293	295	294	296	297	297	238	254	263	272
	定期外	663	688	668	673	668	652	300	364	510	602
	計	957	984	963	970	965	950	538	619	774	875
合計	定期	319	322	321	323	324	325	262	279	290	302
	定期外	1,131	1,179	1,143	1,188	1,190	1,147	500	614	923	1,148
	計	1,450	1,501	1,464	1,511	1,514	1,473	763	893	1,214	1,450
指数(1988/3期=100)		136	140	137	141	142	138	71	84	114	136

鉄道旅客運輸収入(近距離※)

(億円)



● 車両数

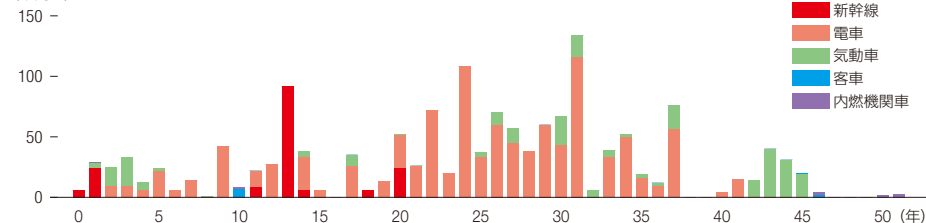
車両別在籍車両数(2024年3月31日現在)

(単位:両)

車両	SL	EL	DL	TEC	EC	DC	PC	その他	計
両数	1	0	10	166	1,124	287	10	28	1,626

経年別使用車両数(2024年3月31日現在)

(車両数)



● 輸送データ

輸送人キロ

(百万人キロ)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
新幹線	定期	188	194	196	195	199	204	177	178	199	218
	定期外	1,674	1,735	1,655	1,809	1,832	1,745	690	824	1,352	1,722
	計	1,863	1,929	1,852	2,004	2,032	1,950	868	1,002	1,552	1,941
在来線	定期	3,946	4,026	4,018	4,011	4,015	4,006	3,288	3,442	3,556	3,657
	定期外	3,329	3,421	3,320	3,319	3,237	3,102	1,407	1,687	2,315	2,755
	計	7,275	7,448	7,339	7,331	7,252	7,108	4,696	5,130	5,871	6,412
合計	定期	4,134	4,221	4,214	4,207	4,214	4,211	3,466	3,620	3,756	3,876
	定期外	5,003	5,156	4,976	5,129	5,070	4,847	2,098	2,511	3,667	4,478
	計	9,138	9,378	9,191	9,336	9,285	9,059	5,564	6,132	7,423	8,354

輸送人員

(百万人)

		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
合計	定期	206	212	213	215	217	218	183	190	196	205
	定期外	113	118	118	121	121	118	67	77	99	113
	計	319	330	331	337	338	337	251	267	296	318
新幹線	定期	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
	定期外	10	10	10	11	11	11	4	5	9	12
	計	12	12	12	13	13	13	7	7	12	16

列車キロ、車両キロ

(百万km)

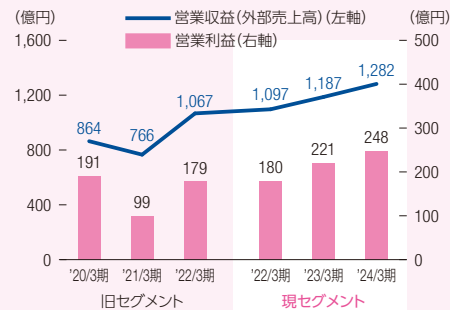
		15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
列車キロ	新幹線	10	10	9	9	9	9	8	8	9	10
	在来線	61	61	60	60	56	56	53	53	52	51
	合計	71	71	71	69	65	65	62	61	62	62
車両キロ	新幹線	71	71	64	70	68	68	62	61	66	72
	在来線	250	250	247	243	230	231	216	215	209	203
	合計	322	322	311	314	299	299	278	277	275	275

セグメント別情報

不動産・ホテルセグメントの概要



営業収益及び営業利益



賃貸オフィス

事業エリア：九州内、首都圏へ展開

● 賃貸オフィスの概要

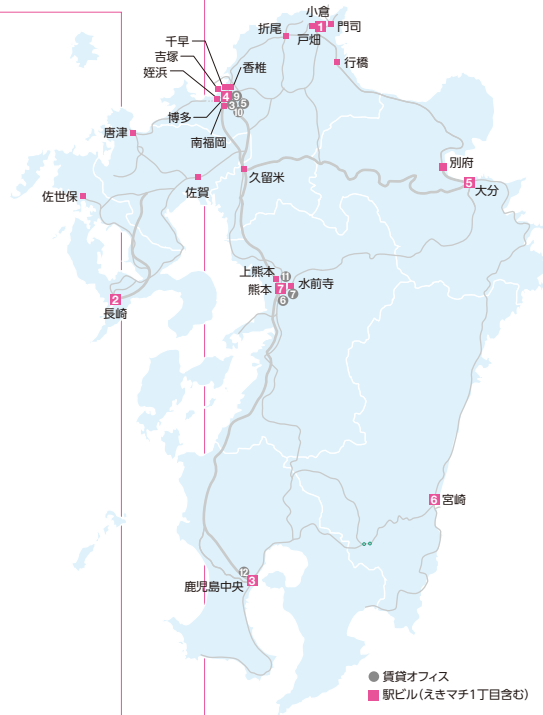
名称	取得年月	延床面積(m ²)
① 赤坂山王センタービル	2011年 3月	5,000
② 二番町センタービル	2014年 3月	44,000
③ JRJP博多ビル	2016年 4月	44,000
④ 平河町センタービル	2016年 9月	8,000
⑤ JR博多駅南ビル	2020年 6月	3,500
⑥ JR熊本白川ビル	2020年12月	17,000
⑦ JR熊本春日南ビル	2020年12月	3,600
⑧ 淀屋橋北浜センタービル	2022年 3月	6,600
⑨ i-PROビルディング	2022年 9月	12,200
⑩ JR博多駅東NSビル	2023年 1月	11,300
⑪ JR熊本春日北ビル	2023年 3月	5,100
⑫ JR鹿児島中央ビル	2023年 3月	31,600
⑬ サンライフ第3ビル	2023年10月	8,200
⑭ コネクトスクエア博多	2024年 3月	21,400
⑮ COI那覇ビル	2024年 3月	4,100

駅ビル

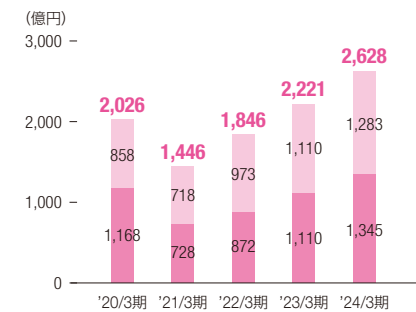
事業エリア：九州内

● 各駅ビルの概要

名称	開業日	延床面積(m ²)	入館者数(万人) 2024/3期	テナント売上高(億円) 2024/3期
1 アミュプラザ小倉	1998年 3月14日	50,000	1,468	146
2 アミュプラザ長崎	2000年 9月21日	160,100	1,777	249
3 アミュプラザ鹿児島	2004年 9月17日	110,900	2,391	293
4 JR博多シティ	2011年 3月 3日	240,000 ※博多阪急含む	6,918	1,345
5 JRおおいたシティ	2015年 4月16日	144,500	2,165	241
6 アミュプラザみやざき	2020年11月20日	37,700	1,156	78
7 アミュプラザくまもと	2021年 4月23日	110,000	1,707	277



● 駅ビルテナントの売上



■ JR博多シティ

■ アミュプラザ小倉・長崎・鹿児島・JRおおいたシティ、アミュプラザみやざき・くまもと

※ 21/3期以降はアミュプラザみやざき・くまもとの実績を含む

セグメント別情報

不動産・ホテルセグメントの概要

マンション

事業概要:賃貸マンション、分譲マンション

事業エリア:九州内を中心に、国内主要都市圏へも展開

展開ブランド:RJR(賃貸マンション)、MJR(分譲マンション)

● 近年の主な賃貸物件

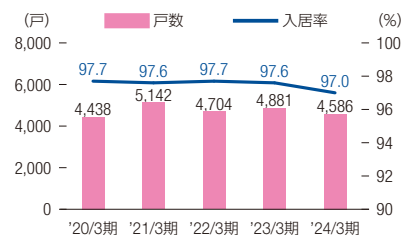
名称	所在地	総戸数	竣工(取得)年度
RJRプレシア江坂駅前	大阪府吹田市	120	2022年度
RJRプレシア九大前II	福岡県福岡市	83	2022年度
RJRプレシア浦上駅南	長崎県長崎市	130	2022年度
RJRプレシア都元スクエア	鹿児島県鹿児島市	210	2022年度
RJR日進	埼玉県さいたま市	20	2022年度
RJRプレシア千鳥	東京都大田区	111	2023年度
RJRプレシア高砂	福岡県福岡市	65	2023年度
リブランド立石	東京都葛飾区	62	2023年度
ブランシエスタ千早RJR	福岡県福岡市	210	2023年度

● 近年の主な分譲物件

名称	所在地	総戸数	引渡年度
MJRザ・ガーデン香椎	福岡県福岡市	420	2021年度
MJR熊本ザ・タワー	熊本県熊本市	230	2022年度
MJR高取ザ・レジデンス	福岡県福岡市	54	2022年度
MJR大分ブランシエラ	大分県大分市	173	2022年度
MJR熊本ガーデンコート	熊本県熊本市	58	2022年度
MJR深川住吉	東京都江東区	165	2023年度
ローレルタワー堺筋本町	大阪府大阪市	511	2023年度
MJR鹿児島駅パークフロント	鹿児島県鹿児島市	155	2023年度
MJR熊本駅南	熊本県熊本市	84	2023年度
MJR大淀リバーサイド	宮崎県宮崎市	52	2023年度
MJR新川崎	神奈川県川崎市	92	2023年度

● 賃貸マンション

戸数及び入居率の推移(累計)

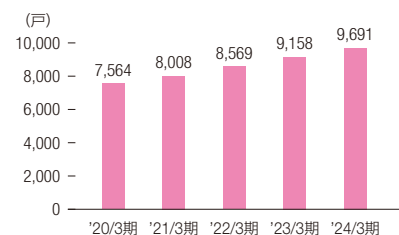


(注1) 戸数は各年度末時点(私募リート等への売却物件は除く)

(注2) 入居率は各月末時点の平均値(新規開業物件の開業初年度、新規取得物件は除く)

● 分譲マンション

販売戸数の推移(累計)



ホテル

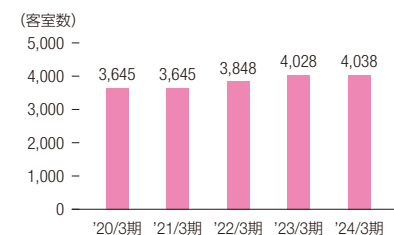
事業エリア:九州内を中心に、首都圏・タイへも展開

● 各ホテルの客室数・開業月(2024年4月1日現在)

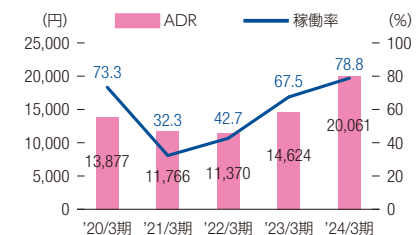
ホテル名	所在地	客室数	開業月
1 JR九州ホテル プラッサム福岡	福岡県福岡市	90	1992年12月 (2011年7月リブランドオープン)
2 ホテルオークラJRハウステンボス	長崎県佐世保市	320	1995年 6月 (2012年4月リブランドオープン)
3 ステーションホテル小倉	福岡県北九州市	294	1998年 4月
4 JR九州ホテル長崎	長崎県長崎市	144	2000年 9月
5 JR九州ホテル鹿児島	鹿児島県鹿児島市	247	2001年8月(南館) 2010年3月(北館)
6 奥日田温泉 うめびき	大分県日田市	32	2002年11月 (2017年11月リブランドオープン)
7 別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぴ	大分県別府市	30	2003年 9月 (2012年4月リブランドオープン)
8 JR九州ホテル宮崎	宮崎県宮崎市	141	2011年11月
9 JR九州ホテル プラッサム博多中央	福岡県福岡市	247	2013年 4月
10 JR九州ホテル プラッサム新宿	東京都渋谷区	239	2014年 8月
11 JR九州ホテル プラッサム大分	大分県大分市	190	2015年 4月
12 JR九州ホテル プラッサム那覇	沖縄県那覇市	218	2017年 6月
13 シャーメライクビュー アソーク バンコク	タイ バンコク	429	1999年 (2018年4月リブランドオープン)
14 アロフト バンコク スクンビット11	タイ バンコク	298	2011年
15 THE BLOSSOM HIBIYA	東京都港区	255	2019年 8月
16 THE BLOSSOM HAKATA Premier	福岡県福岡市	238	2019年 9月
17 THE BLOSSOM KUMAMOTO	熊本県熊本市	203	2021年 4月
18 THE BLOSSOM KYOTO	京都府京都市	180	2022年 8月
19 嬉野 八十八	佐賀県嬉野市	36	2023年10月
20 長崎マリオットホテル	長崎県長崎市	207	2024年 1月

● JR九州グループ ホテル

客室数の推移(累計)



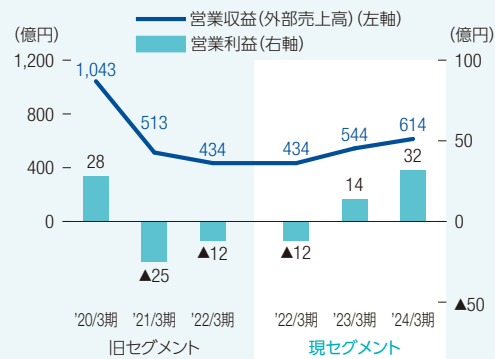
● ホテル稼働率及び平均単価



セグメント別情報

流通・外食セグメント

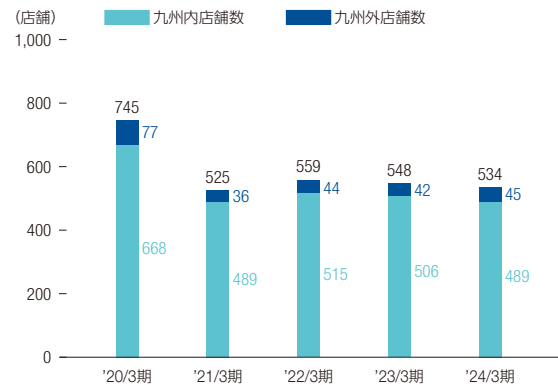
営業収益及び営業利益



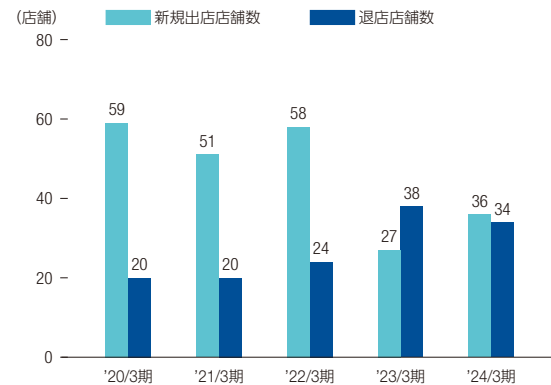
● 主な店舗（2024年4月1日現在）

小売	ファミリーマート(212店) 八百屋の九ちゃん(4店)
飲食	うまや(15店 うち九州外3店) ケンタッキーフライドチキン(66店 うち九州外9店) シアトルズベストコーヒー(62店 うち九州外21店)

● 流通・外食セグメントの店舗数の推移

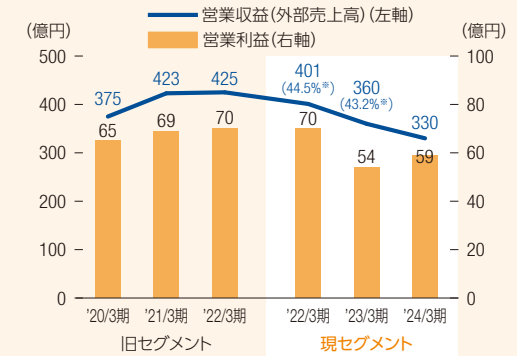


● 流通・外食セグメントの出退店舗数の推移



建設セグメント

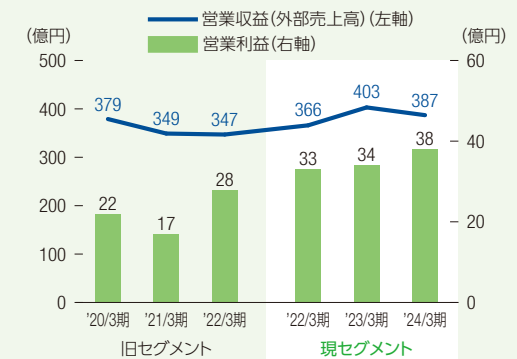
営業収益及び営業利益



※（ ）内は営業収益に占める外部売上高の割合

ビジネスサービスセグメント

営業収益及び営業利益

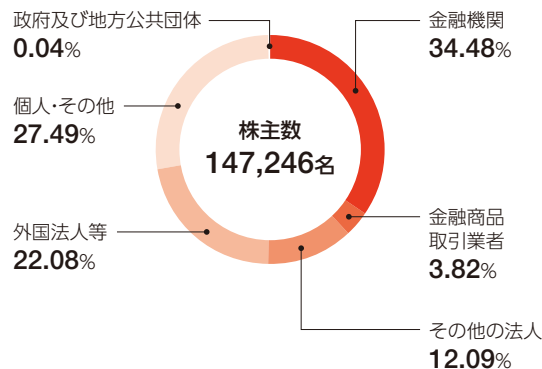


投資家情報

上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 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

(2024年3月31日現在)

所有者別株式数比率(2024年3月31日現在)



大株主の状況(2024年3月31日現在)	持株数(株)	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)	22,280,100	14.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,428,500	5.36
RAILWAY HOLDINGS, L.L.C.	3,223,100	2.05
太陽生命保険株式会社	3,200,000	2.03
日本生命保険相互会社	3,128,000	1.99
明治安田生命保険相互会社	2,296,000	1.46
JPモルガン証券株式会社	2,251,163	1.43
東海旅客鉄道株式会社	2,077,900	1.32
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,028,390	1.29
東日本旅客鉄道株式会社	1,974,100	1.25

(注1) 持株比率は、自己株式(87株)を控除して計算しております。

(注2) 自己株式には、役員株式給付信託(BBT)制度の信託口が所有する176,600株は含まれておりません。

連結子会社情報

運輸サービスグループ

JR九州バス株式会社
JR九州高速船株式会社
豊肥本線高速鉄道保有株式会社^(※1)

不動産・ホテルグループ

JR九州駅ビルホールディングス株式会社
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九州住宅株式会社
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九州リゾート開発株式会社
JR九州アセットマネジメント株式会社
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.^(※1)
JR九州リージョナルデザイン株式会社
JR九州ホテルズ株式会社
JR九州ハウステンボスホテル株式会社
JR九州ステーションホテル小倉株式会社
株式会社おおよま夢工房
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.

JR九州ホテルマネジメント株式会社
AHJ Ekkamai Company Limited^(※2)
AJ Charoen Nakhon Company Limited^(※2)
株式会社博多ステーションビル^(※2)
小郡干潟開発特定目的会社

流通・外食グループ

JR九州リテール株式会社
JR九州ファーストフーズ株式会社
JR九州フードサービス株式会社
JR九州ファーム株式会社^(※1)
株式会社萬坊
株式会社ヌルボン
株式会社フジパンビ

建設グループ

JR九州建設グループホールディングス株式会社
九鉄工業株式会社
JR九州エンジニアリング株式会社
三軌建設株式会社
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
株式会社九鉄ビルト
株式会社有馬電設
株式会社西日本電機器製作所
株式会社メタルスター九州

ビジネスサービスグループ

キャタピラー九州株式会社

JR九州商事株式会社
JR九州サービスサポート株式会社
JR九州エージェンシー株式会社
JR九州システムソリューションズ株式会社
JR九州セコム株式会社^(※2)
JR九州リネン株式会社
JR九州ビジネスパートナーズ株式会社
JR九州ライフサービス株式会社
JR九州保険コンサルティング株式会社
合同会社JR九州企業投資
でんきの駅合同会社^(※2)
CKレンタル株式会社
株式会社ビー・エス・エス
株式会社ウイズユニティ
株式会社プレミアムロジックス

※1 議決権の所有割合は100分の50以下ですが、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

(2024年6月30日現在)



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: <https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir>

2024年9月6日 発行