



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本部長兼総合企画本部経営企画部長
2018年 6月 同 上席執行役員兼総合企画本部副本部長
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本部長
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本部長
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 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長
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兼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兼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本部長兼事業開発本部開発部長
2018年 6月 同 上席執行役員兼事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2019年 6月 同 常務執行役員兼事業開発本部副本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

外 …… 社外

独 …… 独立役員



取締役常務執行役員
赤木 由美

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

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サービス代表取締役社長
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 上席執行役員兼総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2023年 6月 同 取締役常務執行役員兼総合企画本部副本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本部長
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本部長
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(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

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
株式会社ミスディザンチナ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 白石石会会計士事務所入社
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

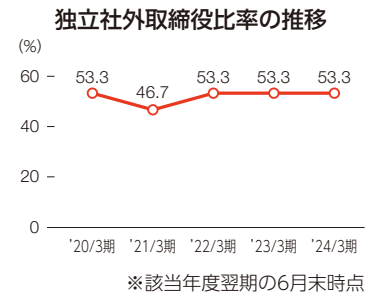
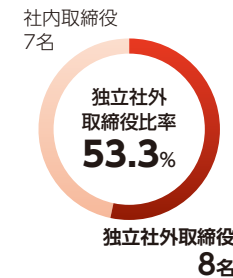
当社は、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現並びに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員

制度を導入しています。

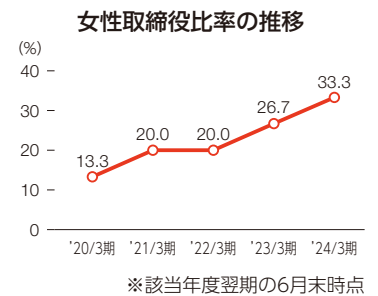
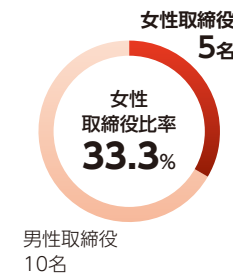
現在の取締役会の構成は、監査等委員ではない取締役11名のうち5名、監査等委員である取締役4名のうち3名が独立社外取締役であり、取締役15名のうち8名を独立社外取締役とすることで経営の監督の実効性を確保しています。また、各分野に知見のある社外取締役が有する多様な経験や専門性に基づき、より一層、取締役会での議論が深められています。

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

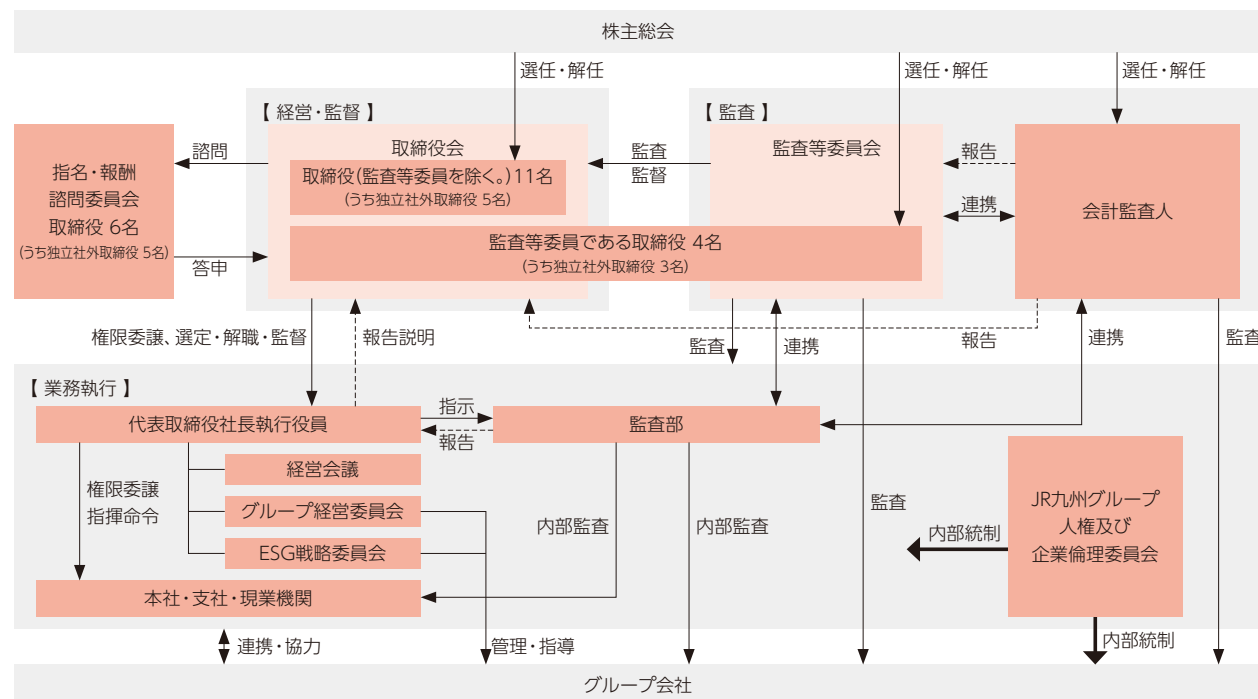
取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の選解任及び取締役の報酬等について、指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、取締役会で決定することにより、取締役の指名・報酬に関する透明性・客観性を保持しています。当事業年度の指名・報酬諮問委員会では、取締役及び上席執行役員の選任、役員報酬及びスキルセットについて議論しました。

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こと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。

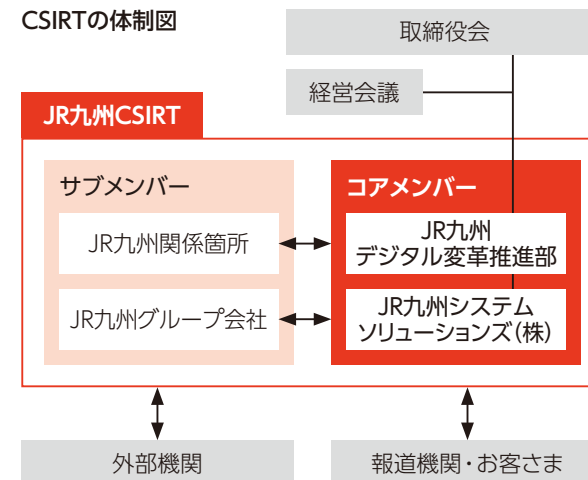
また、情報セキュリティ対策の実施状況等について、経営会議・取締役会において報告等を行っています。

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



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