

JR九州グループ  
統合報告書

2025



# 九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、  
九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。  
九州に住む人、九州を訪れる人、  
そして JR 九州グループをご利用の  
世界中の人を元気にしていきます。



JR九州グループ経営理念

わたしたちの夢

## 九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。

九州に住む人、九州を訪れる人、そしてJR九州グループをご利用の世界中の人を元気にしていきます。

使命

安全を最優先し、  
お客さま視点で考え、  
安心で快適な毎日と  
“わくわく”するときをつくる。

おこない

誠実 常に誠実さを貫き、自分に、そして社会に誇れる仕事をする。  
共創 人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する。  
挑戦 柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続ける。

日々の行動指針である3つの「おこない」を積み重ね、「使命」を果たし続けることにより、  
“九州の元気を、世界へ”という「わたしたちの夢」の実現を目指します。

# ＊はじめに

## 統合報告書発行にあたって

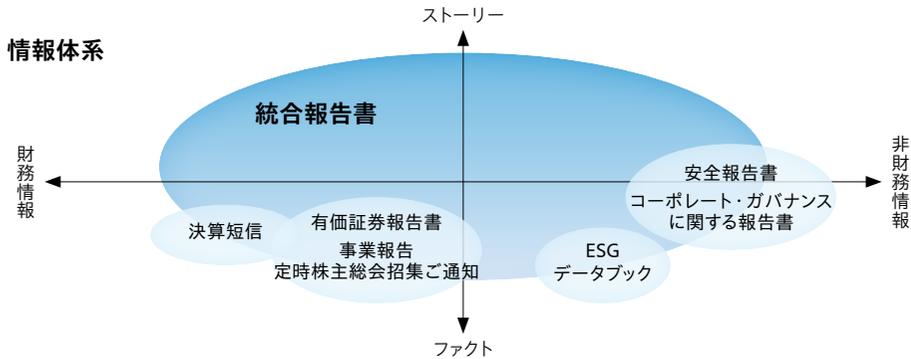
本報告書は、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーにJR九州グループ（当社及びその関連会社）の財務・非財務両面の企業活動に対する理解を深めていただくことを目的に作成しています。編集にあたり、投資家の皆さまよりいただいたフィードバックを踏まえ、取り組みの紹介にとどまらず当社の“わくわく”する価値創造ストーリーや成長戦略などの要点を端的にわかりやすく掲載することに主眼を置いています。

また、2025年3月に新たな経営理念、マテリアリティ、中期経営計画を策定しましたが、そのすべてを策定の途上段階から取締役会で議論するなど、社外取締役の皆さまにも参画いただき、多種多様な意見を頂戴することができました。

本報告書がステークホルダーの皆さまとの対話の出発点となり、ともに未来を創るきっかけとなることを願っています。



取締役常務執行役員  
総合企画本部 経営企画部長  
赤木 由美



## 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「価値協創ガイダンス 2.0」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。



## 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。

# ＊目次

## 2 JR九州グループにとっての価値創造ストーリー

これを知りたい

経営理念	2	当社グループの目指すまちづくり	10
トップメッセージ	5	価値創造ストーリー	11
マテリアリティ	9		

## 13 価値創造を図るためのJR九州グループの戦略

これを知りたい

CFOメッセージ	14	重点戦略②	
JR九州グループ		事業間連携の強化による	
中期経営計画2025-2027	19	まちづくり	26
重点戦略①		重点戦略③	
サステナブルな		未来への種まき	28
モビリティサービスの実現	23	JR九州グループDX戦略	30
特集 地域との共創	25		

## 33 戦略に基づいた価値創造の具体的な取り組み

これを知りたい

JR九州グループのESG経営	34	価値創造の源泉である人づくり	41
安全の創造	36	環境と調和した事業展開	46
お客さま満足の追求	39	健全な企業運営	51

## 73 データセクション

At a Glance	74	財務／非財務ハイライト	79
JR九州グループの歴史	75	セグメント別情報	80
前中期経営計画2022-2024の振り返り	76	投資家情報	85
財務情報	78	連結子会社情報	85

## トップメッセージ

KYUSHU RAILWAY COMPANY



# わたしたちの夢は 「九州の元気を、世界へ」

前中期経営計画ではコロナ禍から成長軌道への復帰を果たすことを目標としていました。この目標を達成した今、未来に向けて再出発するという意味を込めて、2025年3月に経営理念を一新しました。もう一段、高いフェーズでの成長を実現させるため、新たな理念のもとに全社員が心を一にする必要があると感じたからです。一つ一つの言葉に込めた念い（おもい）をご説明したうえで、当社グループの今と未来についてお話しします。

代表取締役社長執行役員

古宮 洋二

### 経営理念の刷新に込めた念い（おもい）

#### 「わたしたちの夢」

長年掲げてきた経営理念である「あるべき姿」という言葉を「わたしたちの夢」と改めました。「パーパス」よりも、社員にとってのわかりやすさを重視し、「将来に向けて、JR九州はこうなっていきたい」という意欲を表現するには「夢」という言葉で素直に表現する方がしっくりきます。その夢とは「九州の元気を、世界へ」です。「あるべき姿」では「九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」と表現していました。

「世界」としたのは、当社グループが展開するホテルに置かれた世界地図がきっかけでした。世界地図はお客さまがどこからいらっしゃったかをシールで貼ってもらうために設置したのですが、数えると70以上の国・地域の方にご利用いただけていました。当社のシンボリックな存在となったクルーズトレイン「ななつ星in九州」の利用者は40カ国。九州域内のフリーパスの利用者は95カ国。こんなに九州と世界が強いつながっているとは驚きでした。

実際に「ななつ星in九州」をご利用になったお客さまは「沿線の方々のおもてなしが良かった」と話されます。九州という地域の「おもてなし」が世界中を元気にしているわけです。そして、当社の社員の得意技も「元気」。よく社外の方から「とにかくJR九州の人は元気だね」と褒めていただきます。

## トップメッセージ

九州という地域の笑顔や温もりを、元気が取り柄のJR九州グループの社員が世界の方々に届けている。「元気がなくなったら、また九州においでください」と九州を代表して言いたい。そんな「念い」を「夢」に込めました。

### 「使命」

夢を形にするための当社グループの「使命」を定めました。これまで「安全とサービスを基盤として」と表現してきたのですが、鉄道部門に従事する社員から「なぜ、安全とサービスが並列なのか、安全こそ最大の使命では」という意見が出ました。議論当時、高速船での事象が顕在化した時期でもあり、「安全があるからお客さまに満足していただけるサービスを提供できる」との考えを新たにしました。そこで「安全を最優先し」と最初に明言しました。そのうえで「私たちの役割とは何か」を議論し直しました。

当社グループがお客さまに提供すべき価値は、通勤通学など定時で移動できる「当たり前の日常」と、「一生一度の旅」や「ハレの日」など特別なシーンを彩る「感動の非日常」だと考え、この日常と非日常をつくるのが我々の使命であり、この2つの使命を「安心で快適な毎日」「わくわくするとき」と表現しました。

### 「おこない」

使命を全うするための「おこない」については、これまでの「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」の3つのうち、「誠実」を残しました。ごまかしのない、うそのない対応で安全と向き合い、さらに様々な事業を進めるために最も大事なことは「誠実」であるという考えに変わりはありません。残りの2つは「共創」「挑戦」です。私はコロナ禍の苦しい時も「成功の反対は失敗ではない。何もしないことだ」と社員に言い続けてきました。その「念い」はこれからも変わりません。そして当社グループの未来は、地域の方々や企業、自治体などとの

「共創」なしに語れません。

### わたしたちの夢

#### 九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。

九州に住む人、九州を訪れる人、そしてJR九州グループをご利用の世界中の人を元気にしていきます。

### 使命

安全を最優先し、  
お客さま視点で考え、  
安心で快適な毎日と  
“わくわく”するときを  
つくる。

### おこない

#### 誠実

常に誠実さを貫き、自分に、そして社会に誇れる仕事をする。

#### 共創

人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する。

#### 挑戦

柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続ける。

新たな経営理念

経営理念に手を入れる企業は、あまりないのかもしれませんが。決して言葉遊びをしているわけではありません。時代や価値観が変化すれば、社員やステークホルダーの皆さまに理解しやすい最適な表現を探す。社員と改めて理念について語り合ってみて、ポストコロナ時代における本当の意味での成長を目指す当社グループにとって、この対話は必要なプロセスだったと確信しています。現在も社員一人ひとりの心に浸透するよう、社員との対話に力を入れています。

## 中期経営計画2022-2024を振り返って

### 人流に依存しない「第三の柱」に課題残す

2024年度に終了したJR九州グループ中期経営計画2022-2024(以下、前中計)を振り返りますと、鉄道事業の固定費削減

で着実に成果を出すなど、社員の頑張りを数字として表すことができた3年間だったと評価しています。一つ心残りなのは「第三の柱」と呼べる事業を育てられなかったことです。コロナ禍には「人流」が止まり、鉄道利用者の減少、駅ビル利用者の減少と、駅関連のビジネスが停止してしまいました。マンション事業等の不動産事業は好調に推移しましたが、今後も不動産市況が安定し事業拡大が続くという保証はありません。人流に頼らない事業ポートフォリオを構築するためにも、新たな事業の柱をつかっていきたかったのですが、次期に持ち越す結果となりました。

### 高速船問題の本質はグループ間の人事交流不足

何よりも深刻な問題は、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です。2023年に船への最初の浸水の発生を確認し、国へ報告していました。当時、高速船事業会社の社長と私は何度も話し合い、国の指導も受けながら対策を決めて、その後の対応は同事業会社に託しました。振り返れば、この時の判断が私の反省点です。当初は「現場から安全対策に関する意見が言いやすくなった」と報告を受け、改善に向かってると信じていました。しかし、同事業会社では、断続的に発生した船への浸水に対し徐々に「これくらいは大丈夫」と慢心が生まれ、「異常なし」として浸水を隠し続けていた状況に陥っていました。

この状況の発覚後、すぐに鉄道事業の安全管理を担当する「安全創造部」のメンバーを高速船事業会社に派遣し、徹底的に事実関係を調べました。一方で第三者委員会を設置し、客観的な立場で調査してもらいました。同委員会には同時並行で自社調査と改善策を進めることに承諾を得て、社員教育などの詳細を詰め、さらにはグループ内の他の業種のリスク管理体制も見直しました。

第三者委員会のメンバーから発せられた「同質性」という言葉が、今も私の心に深く刺さっています。高速船事業会社

## トップメッセージ

も当然、安全対策に力を入れてきました。しかし、それは「その道のプロ」たち“だけ”で考えた対策でした。今回の件を契機に非常勤の監査役から専門の常勤監査役を配置することとしました。同質ではない外部の目を入れる仕組みとしていきます。高速船に携わる人材は船員として育った「同質」の人材でした。異なる視点で議論できる環境ではなかった。グループ間の人事交流を進めてこなかった経営トップとしての責任は重いと、深く反省しています。

### グループ全体のリスク管理を抜本見直し

グループ全体でのリスク管理体制を見直すにあたり、私が一番課題であると感じた点は、情報共有が徹底できていないことでした。例えば、ある駅ビルで発覚した設備の不具合が、他の駅ビルで後に顕在化する。業種ごとに専門的なチェックができる人材を常駐させ、グループ内のリスク管理を徹底する必要性を強く感じました。

例えば、「食の安全」に関連するグループ会社など、その分野に専属の監査役を配置したり、すべてのグループ会社に監査専属の人員を配置したりしました。これまで小規模の企業の監査役監査は兼務で行っており、モニタリングが不十分でした。当社グループは多くの業態を持つコングロマリットである以上、関連業界の法規制をしっかり学び、常時モニタリングできる監査体制が必要です。個々の現場の対応は事業会社を信じて任せ、親会社が手厚くサポートする。その形を短期間で、前中計期間中に体制整備できたことには満足していますが、これからはしっかり機能させていかなければなりません。

**P.62** グループガバナンス強化

## 中期経営計画2025-2027

### サステナブルなモビリティサービスの実現

今年4月、29年ぶりの鉄道事業の運賃改定を実施しました。

インフレ傾向が強まる中、資材の高騰で老朽施設等の修繕コストもかさみます。社員の待遇改善等による人材の確保も必要です。中でも災害対応を含めた安全への投資に力を入れなくてはなりません。運賃改定はお客さまへの負担を増やすことですから、無駄にすることなく安全・安心で快適なモビリティサービスを創り上げていきます。

### 能動的なまちづくり展開

企業価値向上に向けた事業戦略も、現中計の3年間で大きく押し進めなくてはなりません。

マテリアリティの一つとして掲げた「まちづくり」について、この3年間は前中計にあった西九州新幹線に関連した長崎エリアでの開発など、大きなプロジェクトはありませんが、例えば、福岡市近郊の粕屋町や篠栗町と昨年包括連携協定を結び、新たな沿線価値向上について検討を進めているところです。自治体と連携して魅力あるまちづくりを積極的に進めます。

まちづくりには、鉄道だけでなく、不動産開発や建設、流通・外食など、あらゆる事業分野のノウハウが必要です。これまでは「縦割り」の意識が強く、グループ内の事業間で連携するケースが多くはありませんでした。今後は事業の掛け合わせで、新たな需要を創出していきます。

半導体産業の投資が集中し、大きな経済のうねりとなっている熊本でも、グループを挙げたまちづくりに挑戦していきます。先日、台湾の半導体メーカーTSMCが出資する、熊本のJASMのトップと直接お会いし「渋滞が深刻な状態になっている」などの意見をいただきました。それほど人、モノの動きが活発になっているわけで、鉄道事業者としての存在意義が試される状況でもあります。工場のある菊陽町に建設予定の新駅を中心に、暮らし・商業・文化それぞれの空間を整備する大規模プロジェクトが始動し、当社グループも参画しています。

### 「第三の柱」候補を数多く育てる

地域の道路などのインフラの管理・整備も、鉄道で培った地域との協力関係が生きてきます。例えば、北九州市とは跨線道路橋の包括的維持管理に関する協定を結びました。こうしたBtoGあるいはBtoB事業は、引き続き強化していきます。

不動産事業である物流倉庫などの需要の拡大も「第三の柱」の有力候補です。今後も半導体関連産業の九州進出は続くと思われまます。一方で、物流業界は深刻な人手不足に直面しています。こうした半導体の盛り上がりや物流業界の「2024年問題」で、在庫を留め置く物流拠点の不足も顕在化していきます。すでに不動産事業で物流関連の強化を進め、一定の比率を占めていますが、さらなる拡大を図ります。

## サステナブルな経営を目指して

### 人的資本経営の推進

企業価値向上に向けた事業戦略を遂行するためには、人材の確保が大きな課題です。コロナ禍においては、残念ながら会社を去る社員が増えました。40歳以下の離職率が3%程度と、それまでの3倍に高まっていました。私は3年前に社長に就任して以降、人事給与制度の見直しを最優先で進めました。結果的に離職率は1%台に戻りましたが、今年4月にも大幅に給与引き上げを実施しました。現中計期間中でも計画的に制度の改革を進めていきます。

私は社員全員が定年退職まで働きたいと思える会社になりたいと思っていますが、そのためには仕事のやりがい創出が一番だと思っています。例えば真夏の炎天下での力仕事は極力機械化し、判断業務などやりがいを感じられる仕事にシフトさせていくことで採用における好循環が生まれると考えています。加えて、給与を上げていかななくてはならないと思いますが、給与を上げると同時にマルチスキル化も必要だという

## トップメッセージ

ことを社員との対話の場では伝えていきます。例えば駅員と車掌といった、複数職種の業務スキルを持つ社員が増えることで、子供の発熱などの理由で急遽休むが必要となった社員がいた場合に、規模が小さな職場でも周辺の職場同士で調整することで、勤務の融通を利かせられるようにしていく。これは社員のやりがいにつながっていくものと思っていますし、そのマルチスキル化への対価として給与を上げていく、そういった納得感のある給与体系にしていきたいと思っています。

これまで社員との対話を大事にしてきました。社員の素直な意見が交わされる対話を重ね、「働く環境が良くなってきた」という社員の声が聞こえてくるようになってきました。従業員意識調査の結果からも、対話を重視し改善につなげていくというこれまでの方針は間違っていなかったのだと思っています。社員にとって何が望ましいのか把握するためにも、効果的なエンゲージメントを進めていきたいと思っています。

### コロナ禍で醸成した「前例を打ち破る力」

鉄道事業では現在、「未来鉄道プロジェクト」を推進しています。これは、どんな時代にも対応できるサステナブルなモビリティサービスを目指した挑戦です。私は目指すべき方向性をわかりやすく示すため、「設備と資格を軽くする」と社内に指示を出しています。

「設備」については例えば、運行体系の変更により在来線の設備に余剰が生まれています。信号機を減らせば、信号を結ぶケーブルを短縮でき、保守点検コストも抑制できます。これは全国のJRグループでも初の試みで、様々な方面から興味を示していただいています。

「資格を軽くする」取り組みの具体策は鉄道の自動運転です。2024年3月に踏切のある在来線としては全国で初めて自動運転を導入し、これで従来の運転士の仕事を車掌が兼務できるようになりました。運転士の育成には8カ月を要し、運転

士の希望者も減少しています。人口減少の中で、鉄道事業の持続可能性を高めるための取り組みです。

実はこの自動運転開始の8年前、私は鉄道事業本部長として「会社を去るまでに実現させる」と意気込んで、先頭に立って開発を進めていました。過去の常識を打ち破る、こうした取り組みが勢いづいたのはコロナの影響だと思います。「挑戦を続けよう」と私は訴え、社員たちは必死で過去の常識を変えていきました。これは将来のJR九州グループの大きなアドバンテージになると確信しています。

### 地域に合ったモビリティサービスのあり方を模索

人口減少が加速する地域を走るローカル線を今後どうするか——。避けては通れない課題です。今年4月に熊本県と肥薩線（八代～人吉間）の鉄道での復旧に関する最終合意書を取り交わしましたが、復旧へ向けて私は、「鉄道での復旧には、日常利用の創出が不可欠である」と申し上げ、積極的に利用促進の取り組みを行っていただけることになりました。持続可能な交通体系とは何かを徹底的に話し合えば、自ずとそれぞれの地域に合ったモビリティサービスのあり方が見えてきます。当社には日田彦山線でBRT（バス高速輸送システム）転換の実績もあります。引き続き、地域の皆さまと存廃を前提としない対話を尽くし、ともに持続可能な未来を築いていきます。

### 環境対応は「保全」と「ビジネス」の両面から

九州の豊かな自然は地域の大きな魅力である一方、時として自然災害による影響を受けることがあります。このため、環境課題への対応に力を入れることは、安全・安心な鉄道事業を担うために不可欠です。これらを踏まえ、「JR九州グループ環境ビジョン2050」を掲げ、気候変動対応をはじめとする環境課題に対して、当社グループとしてできることを着実に推進してまいります。

また、環境に関する取り組みはビジネス創出の機会としても重視しています。現在注力しているのは再生可能エネルギーの領域であり、今年3月にはソーラー発電事業者と連携して、九州エリアの中小型太陽光発電所の取得・集約を進めています。これにより、長期的な安定運営を実現するとともに、地域のカーボンニュートラル達成に寄与する社会課題解決型ビジネスに挑戦しています。また、将来的に想定される太陽光パネルの大量廃棄に対応するため、パネルリサイクル事業の検討も進めております。

### ステークホルダーの皆さまへ

高速船の問題に関しステークホルダーの皆さまには大変ご心配をおかけしました。グループ全体のリスク管理体制を見直しましたが、安全は当社グループのすべての事業で最優先することが使命であり、そのうえで企業価値向上、持続可能な成長を目指してまいります。新たな経営理念には「我々もこれから挑戦を続けていきますので、ステークホルダーの皆さまとともに九州の元気をつくっていきましょう」という念いも込めています。社会に必要とされる企業であり続けるために、「わたしたちの夢」の実現に向けて責任を持って取り組んでいきます。

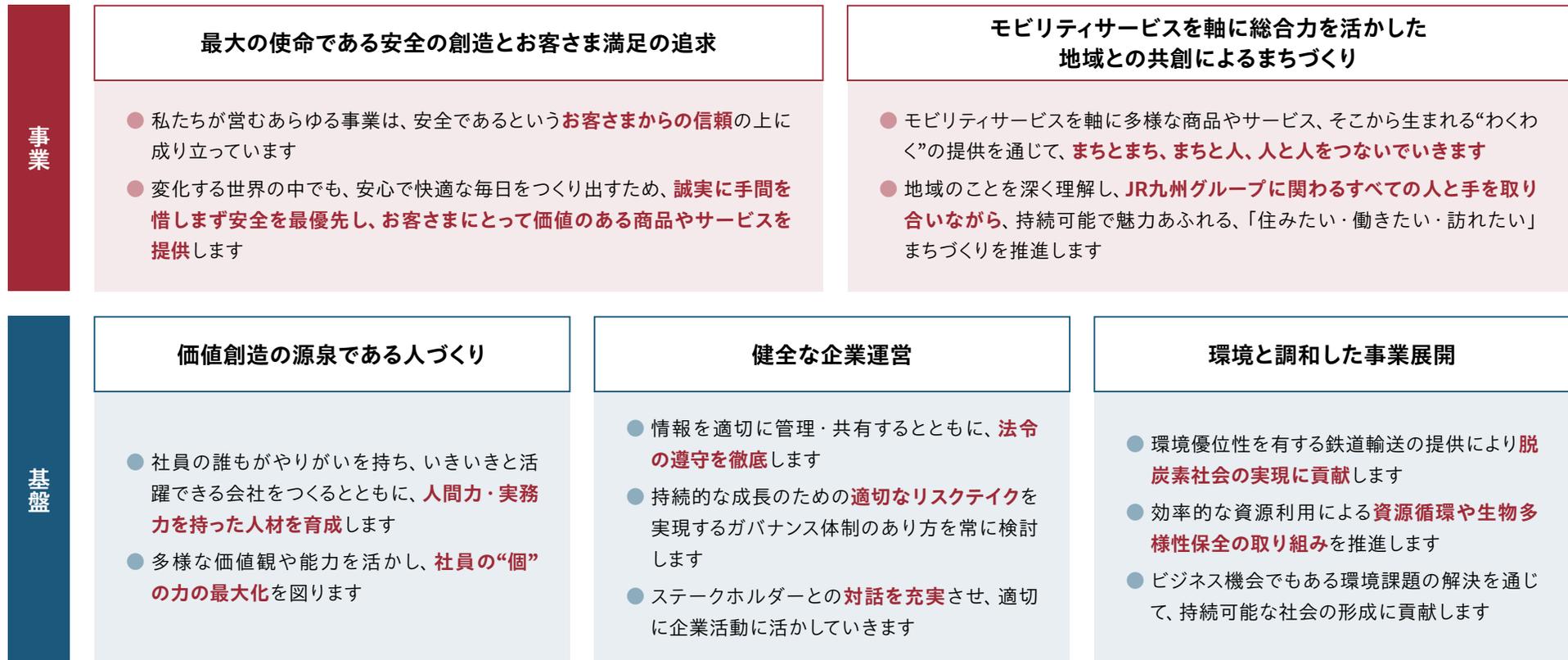


# マテリアリティ

新たな経営理念を踏まえ、我々が常に考えるべきこと、マテリアリティを再考しました。

当社グループが展開する事業の側面では、安全を最優先し、お客さま視点で考えるという「使命」と魅力あふれるまちづくりを謳った「わたしたちの夢」とを念頭に、「最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求」と「モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり」を掲げました。

また、事業を支える基盤の面では、「わたしたちの夢」を実現していくために不可欠な「価値創造の源泉である人づくり」と「健全な企業運営」のほか、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた「環境と調和した事業展開」をマテリアリティとしています。



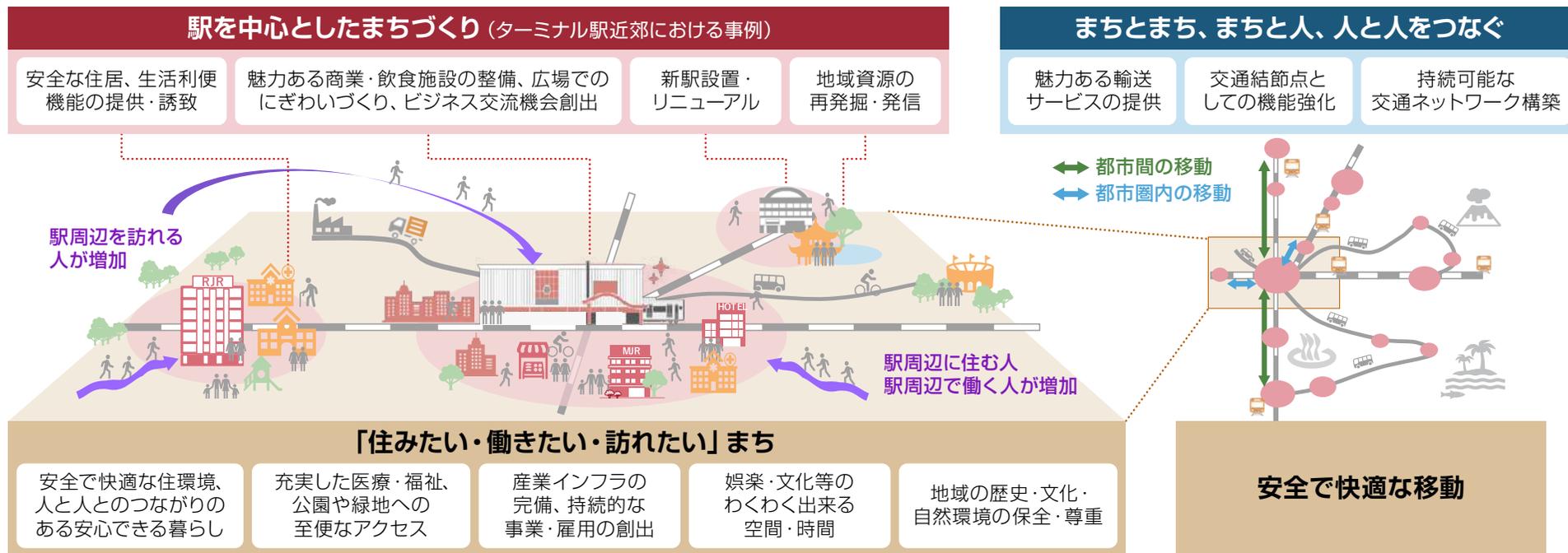
# 当社グループの目指すまちづくり

新たな経営理念を踏まえ再考したマテリアリティのうち、事業面の具体的なイメージの一事例について、このページに掲載しています。

少子高齢化や人口減少が進む中で、そう遠くない未来には、現在のインフラ整備も含めた社会システムの維持は困難になっていくと考えています。その中で、公共交通機関を基軸とした事業展開をしている当社グループが為すべきことは、「駅周辺のまちづくり」と「まちとまち、まちと人、人と人をつなぐ」ことにより、駅周辺人口・交流人口を創造し、まちを、そして社会を持続可

能なものにしていくことであると認識しています。

元気な九州をつくっていくため、その元気を世界中に広げていくため、地域の方と話し合い、様々な方と手を取り合いながら、長期的な視点でエリアに応じた持続可能なまちづくりに取り組み、そしてそのまちを、交通ネットワークでつないでいくことにより、経済的・社会的な価値の創造に取り組んでまいります。



# 価値創造ストーリー

“九州の元気を、世界へ”という「わたしたちの夢」をどのように実現していくのかを示したものが価値創造ストーリーです。

価値創造ストーリーの実現にあたっては、当社グループの強みを活かした事業活動を通じて、経済的価値・社会的価値を創造し、さらに新たな強みを育てていく価値創造プロセスが重要です。

## わたしたちの夢

## 使命

## 価値創造プロセス

環境の変化

労働市場の変化

競争環境の変化

「移動」に対する  
考えの変化

### インプット

P.12

-  財務資本
-  人的資本
-  知的資本
-  製造資本
-  社会関係資本
-  自然資本

### 事業活動



### アウトプット

P.12

- 
- 
- 
- 
- 
- 

### アウトカム

#### 経済的価値

2028年3月期目標  
 営業収益 5,300億円  
 営業利益 710億円  
 EBITDA 1,150億円

#### ROE

現行水準の維持

#### 財務健全性

(2028年3月期時点)  
 D/EBITDA 5倍程度  
 自己資本比率 40%程度

#### 社会的価値

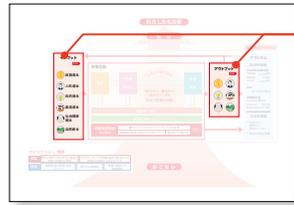
- 「住みたい・働きたい・訪れたい」まち
- 安全で快適な移動

### マテリアリティ P.9

事業	最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり
基盤	価値創造の源泉である人づくり	健全な企業運営 環境と調和した事業展開

## おこない

## 価値創造ストーリー



当社グループの価値創造プロセスのための資本は、**財務資本、人的資本、知的資本、製造資本、社会関係資本、自然資本**であり、それぞれを最大限に活用し、「わたしたちの夢」の実現へ向けて事業活動に取り組んでまいります。以下は、それぞれの資本の一例です。

### 財務資本

カテゴリ	指標	値
財務健全性	自己資本比率	40.0 %
	信用格付	AA-(R&I)
	営業キャッシュフロー	966 億円
	D/EBITDA	4.4 倍

### 人的資本

カテゴリ	指標	値
学び挑戦する人材	従業員数	6,460 人(単体) <sup>※1</sup> 15,202 人(連結)
	1人あたり研修実施時間	23.0 時間
	女性取締役比率	33.3 %
人材の多様性	新入社員女性比率	33.2 %
イノベティブな風土や制度	社内新規事業提案制度HIRAMEKIの実施	
多様な働き方	男性の育児休職等取得率	113.1 %

### 知的資本

カテゴリ	指標	値
すべての事業の根幹である安全意識の醸成	安全創造館研修実施回数	197 回
安全・サービスに関するノウハウの蓄積	安全に関する社員の声	16,616 件
	お客さまの声	11,165 件
鉄道事業で培われた技術力・現場力 まちづくりのノウハウと様々な事業を 開発・運営する総合力	JR九州グループ会社	43 社 <sup>※2</sup>
R&Dの推進	特許	32 件 <sup>※3</sup>
	意匠	5 件 <sup>※3</sup>
	実用新案	1 件 <sup>※3</sup>
DXの推進	商標	165 件 <sup>※4</sup>
	デジタルヒーロー認定制度の推進	

### 製造資本

カテゴリ	指標	値
持続可能なモビリティサービスの提供	駅数	572 駅
	車両数	1,598 両
	安全投資	241 億円
	斜面对策工事実施箇所	12 か所

鉄道沿線を拠点とした開発エリア  
 鉄道高架下をはじめとした遊休資産  
 多角化している事業の資産  
 全国平均より安価かつGHG排出係数が低い電力供給  
 成長を続けるアジアとの立地的な近接性、海外航路の多さ  
 豊富な長距離フェリー航路

### 社会関係資本

カテゴリ	指標	値
お客さま基盤	JR九州Web会員ID数	470 万人
	お客さま懇談会実施回数	17 回
	年間輸送人員(鉄道・バス)	3.3 億人
	駅ビル(1日あたりの入場者数)	50 万人
	オフィス(推定就業者数)	2 万人
地域社会、自治体、企業等との連携	ホテル(1日あたりの宿泊者数)	5 千人
	地域一体となったまちづくり JR九州ウォーキング参加人数	64,736 人 <sup>※5</sup>

### 自然資本

指標
豊かで魅力的な九州の自然遺産
温泉「総湧出量」ランキング 1位 大分県「環境省温泉利用状況」より
豊富な自然エネルギー資源(日照、風況、地熱)
半導体産業等の製造業の稼働を支える豊富な水資源

※1 当社からグループ会社を含む他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む  
 ※2 2025年6月30日現在  
 ※4 当社が商標権を有しているものの件数(他社との共有を含む) ※5 2024秋編と2025春編の参加人数の合計

※3 当社が半数以上の持分を保有しているものの件数  
 (注) 数値は、特に記載がない限り2025年3月期を記載

# JR九州グループの戦略



CFOメッセージ

JR九州グループ中期経営計画2025-2027

重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現

特集 地域との共創

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

重点戦略③ 未来への種まき

JR九州グループDX戦略



## CFOメッセージ

# 事業戦略と財務戦略の連動により 企業価値を拡大させていきます



取締役常務執行役員  
最高財務責任者

松下 琢磨

当社グループは新たな局面を迎えました。コロナ禍から成長軌道への復帰を果たし、“これからはどのような状況にあっても持続的な成長を果たしていかなければならない”, そんな局面です。上場企業であることの大きな意義は、成長することにあると考えています。どのような状況にあっても成長を希求し、中長期的な戦略のもと人を育て、既存事業の成長と変革、そして新たな事業に、常に挑戦していかなければなりません。

そのためには、成長への投資、人材への投資、株主還元の3つを、ともに成り立たせていく必要があります。まず未来に向けてサステナブルな成長を図るべく、リスクテイクをしながら成長投資を行うことが必要です。そしてそのためには、グループ全体を俯瞰しながら人材を確保し育てていかなければなりません。「個の力の最大化」によるグループのさらなる成長により、社員に対してより大きな投資を可能にする“好循環”が生まれていきます。同時に、株主の皆さまに中長期的にグループの成長を認識いただくとともに、安定的に還元を行っていく。

この3つをともに成り立たせていくべく、皆さまにお示ししたのが、今年3月に発表した中期経営計画です。

中期経営計画を実行していくのは社員です。社員一人ひとりが「やるぞ」という気持ちにならなければ達成はできません。そこで今回、新たな局面を迎えたことを踏まえ、新たな経営理念を策定しました。これをしっかりと浸透させていくべく、本社や現場の一人ひとりに向けて説明会を実施しています。

また理念策定と併せて、当社グループが常に考えるべき「マテリアリティ」を再考しました。これまで掲げていた「2030年長期ビジョン」を発展的に解消あるいは昇華させ、

事業面と基盤面で整理しました。長期的なマテリアリティの視点に立ち、この3年間は具体的に何に取り組むのか、ということを決めたものが中期経営計画です。

### バランスシートマネジメントが不可欠

今回の中期経営計画では、バランスシート構築の考え方を初めて開示しました。事業戦略と財務戦略の連動を常に意識し、ROEの維持向上を推進するなど、資本効率性及びレバレッジを意識したバランスシート構築を進めていきます。

### 事業戦略：鉄道事業

#### ～29年ぶりの運賃改定を安全・人材投資の原資に

事業戦略の柱として、「既存事業の成長・効率性向上」を掲げました。鉄道事業では、今年4月1日に29年ぶりとなる運賃・料金の改定を実施しました。国が定める運賃改定のガイドラインの改正が行われたのを受けて、他社に先駆けてスピーディーに申請に踏み切りました。今後運賃改定に加え、様々な施策によるトップラインのさらなる向上とともに、設備のスリム化やコロナ禍で実施したBPR(Business Process Re-engineering)以降継続してきたコスト削減、新技術導入等による省人化、省力化に取り組むことにより、鉄道事業の基盤をさらに強固にしていきます。

すでに前中計期間において、新たに「未来鉄道プロジェクト」をスタートさせています。以前のBPRは「コスト削減」の視点で進めてきましたが、この未来鉄道プロジェクトでは収支改善に資する投資も躊躇せず行い、コスト削減とトップラインの向上による「収支改善」の視点で進めていきます。プロジェクトがスタートした2022年度から2030年度までの間で「収支改善額140億円」を目標としており、社員の一人ひとりの意欲的な取り組みにより、すでに効果も発現しています。社員が鉄道の未来を自ら描き行動していくことで、社員の意欲向上にもつながり、収支改善が進んでいくと確信しています。

## CFOメッセージ

### 事業戦略：不動産・ホテル事業

続いて不動産・ホテル事業です。現中計の期間は、今ではまちのランドマークに成長を遂げた駅・駅ビルを核に、その周囲にオフィスや都心型レジデンスなど成長分野の拡大を進め、まちのにぎわいをさらに拡大していきます。またインフレ下にある市場環境において、賃料収入の拡大に貪欲に取り組み、内部成長を図っていきます。

ホテル事業においては、従来から取り組んできた稼働率やADRの向上に努めることはもちろん、福岡市において当社グループでは4件目となる、新たなホテルの開業を2028年度に予定しています。従来から進めてきたアセットライトによりホテル事業を強化しようというもので、今後も基本的にこの方針でホテル事業の拡大を目指していきます。

加えて前中計期間以降取り組んできた、物流不動産事業の開発も進めます。九州においては、物流不動産の空室はまだ少なく需要は逼迫しています。自社単独での開発のみならず、他社と共同での開発にも取り組み、需要を取り込

でいきます。

不動産・ホテル事業の成長にあたって、最重要戦略の一つが「資産の回転」です。前中計期間において当社出資の私募リートに加えて第三者への資産売却を進めてきましたが、現中計でも資産回転を着実に進め、開発利益とマネジメント収益を拡大させることにより、資産効率性を意識した事業展開を行います。

### 事業戦略～適時適切な事業等の見直し

事業戦略のもう一つの柱が「適時適切な事業等の見直し」です。これまでも“事業ポートフォリオに完成形はない”との認識のもと、撤退を含めて事業ポートフォリオを見直してきました。例えばドラッグストア事業、リース事業、ペーカリー事業、船舶事業等です。同時に新たな成長を目指し、積極果敢にM&Aも行ってきました。適時適切な事業の見直しは、当社が歩んできた“歴史”でもあります。

また政策保有株式についても縮減に取り組んでいきます。

これまでも保有目的を踏まえ、定性面・定量面から保有の適否を判断し、保有の必要性が乏しい銘柄については売却を行ってきましたが、その判断の目線あるいはハードルをさらに上げ、保有の適否を判断していきたいと考えています。

### 事業戦略～九州の元気を取り込む

事業戦略を描くにあたって大切なことは、九州の元気をしっかりと取り込んでいくことだと考えています。九州には半導体をはじめとした大きな投資の波が来ています。また、インバウンドの方々の来訪という波も来ています。そうした中で九州には“日本一元気なまち”とも言われる福岡都市圏や、台湾のTSMCの工場が進出した熊本都市圏など、大きな成長ドライバーがあります。

福岡都市圏における鹿児島本線や篠栗線、熊本都市圏における豊肥本線において鉄道の機能強化を図ることで地域のポテンシャルを上げると同時に、沿線での不動産開発事業などの検討を進めていきます。当社が手掛けた特徴あるまちとまちが交通ネットワークで結ばれることにより、九州内の移動を生み出し、元気な九州づくりを当社が牽引していきます。

また日本はインフレ下にあります。これは様々なコストの上昇圧力と言う意味ではピンチでもあります。お客さまに選ばれる商品や価値を提供し、適切な価格設定を行い、トップラインを上昇させることができる機会とも言えます。この波をしっかりと取り込んでいくことも大切だと考えています。

当社グループにおける各事業が自立・自律した成長を確実なものにしたうえで、さらに事業間で連携を強め、JR九州グループの「コングロマリット・プレミアム」を最大化していきます。そのためにも、今年4月にはデータ活用やマーケティングの強化を目的に「未来市場戦略部」を新設し、当社グループをご利用のお客さまの特性や行動の把握を進めるとともに、新規のお客さまの獲得などを目指して取り組んでいます。

## ■ バランスシート構築の考え方

事業戦略	財務戦略		
<p><b>既存事業の成長・効率性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● トップライン向上</li> <li>● 設備のスリム化、継続的なコスト削減</li> <li>● 新技術導入等による省人化・省力化</li> </ul> </li> <li>不動産・ホテル                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● 物流、都心型レジデンス等の成長分野拡大</li> <li>● 資産回転の着実な推進による開発利益とマネジメント収益の拡大</li> </ul> </li> </ul> <p><b>適時適切な事業等の見直し</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 撤退を含めた事業ポートフォリオの随時見直し</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>◀過去の見直し事例▶</p> <p>【撤退】ドラッグストア、リース、ペーカリー</p> <p>【買収】キャタピラー九州(建機)、おおよま夢工房(旅館)、フジパンビ(菓子)、谷口製作所(機械部品製造)</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 政策保有株式の縮減検討</li> </ul>	<p><b>負債の活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業CFを超える成長投資を実行</li> <li>● 一方で金利上昇を見据えた格付にも留意</li> </ul> <p><b>自己資本のコントロール</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持続可能性を意識し、適正な水準でレバレッジをコントロール</li> <li>● 収益向上を通じた配当金の増加を志向</li> <li>● 機動的な自己株式取得</li> </ul>		
<p><b>バランスシートイメージ (2027年度末)</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>総資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道</li> <li>鉄道、不動産・ホテルを中心に拡大するものの資産回転により長期的に抑制を目指す</li> <li>不動産</li> <li>ホテル</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>負債</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借入・社債</li> </ul> <p>自己資本比率 40%程度</p> <p>純資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本</li> </ul> </td> </tr> </table>		<p>総資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道</li> <li>鉄道、不動産・ホテルを中心に拡大するものの資産回転により長期的に抑制を目指す</li> <li>不動産</li> <li>ホテル</li> </ul>	<p>負債</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借入・社債</li> </ul> <p>自己資本比率 40%程度</p> <p>純資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本</li> </ul>
<p>総資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道</li> <li>鉄道、不動産・ホテルを中心に拡大するものの資産回転により長期的に抑制を目指す</li> <li>不動産</li> <li>ホテル</li> </ul>	<p>負債</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>借入・社債</li> </ul> <p>自己資本比率 40%程度</p> <p>純資産</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本</li> </ul>		

## CFOメッセージ

### 財務戦略～レバレッジの活用により

#### 前中計を上回る投資を着実に実行

財務戦略に目を転じます。当社のバランスシートコントロールにおいて大切なポイントは「負債の活用」です。借入や社債などによる調達においては、レバレッジをさらに効かせ、現中計期間中は営業キャッシュフローを超える成長投資を実行していきます。上昇局面にある金利負担に目配りをする必要はありますが、当社のデットキャパシティは十分にあります。前中計期間はコロナ禍ということもあり、D/EBITDA倍率や自己資本比率の水準を目安あるいは規律として定めていましたが、現中計の局面においては、デットキャパシティを柔軟にコントロールできる力があると考えています。

また、「自己資本のコントロール」も重要です。持続可能性を意識し、適正な水準でレバレッジをコントロールするとともに、収益の向上を通じた配当金の増加や機動的な自己株式の取得により、積み上がる自己資本を適切にコントロールしていきます。

安全の確保を前提とし、交通インフラを担う企業グループとして、バランスシートマネジメントは持続可能性の担保を意識した長期視点での経営を行い、地域を牽引していくための基盤だと考えています。

### バランスシート構築のための キャッシュアロケーション

#### キャッシュイン、キャッシュアウト

現中計の3カ年におけるキャッシュインとして、まず営業キャッシュフローを2,500億円と見込んでいます。運賃・料金の改定をはじめとした施策によりトップラインのさらなる向上に取り組むとともに、様々な上昇圧力がある中でもコストの削減に取り組み、前中計を上回る営業キャッシュフローを生み出していきます。またその中で、不動産物件売却による

キャッシュインを約300億円見込んでいます。豊富な成長機会のある九州ですので、成長投資の機会は多くあり、キャッシュアウトが増加することも想定されますが、社債や借入等によるキャッシュインについては、前述した通り、当社のデットキャパシティは十分にあることから、レバレッジをかけていくことができると考えています。

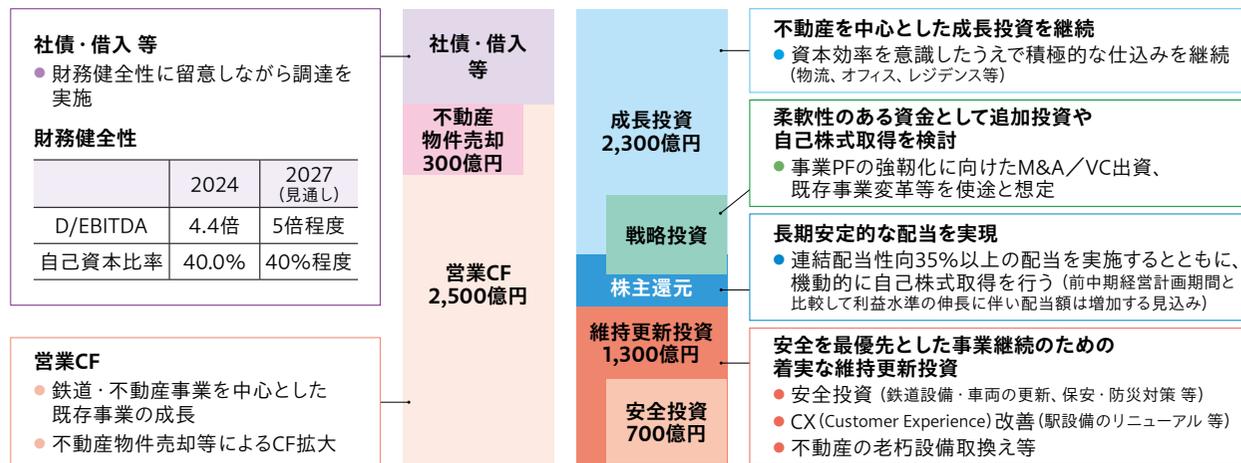
キャッシュアウトですが、まず設備投資の総額は3,600億円を予定しており、営業キャッシュフローを活用して前中計を上回る1,300億円の維持更新投資（安全投資を含む）を行い、鉄道の持続可能性を高めていくとともに、長期安定的な配当の実現を目指して、株主還元の拡大を図っていきます。また営業キャッシュフローと財務キャッシュフローにより、2,300億円の成長投資を実行していきます。現時点で成長投資には未確定分が約900億円あります。今後、物流不動産事業の拡大、将来の再開発の“種”としての収益不動産の取得、あるいは大型のまちづくり等での活用を想定しており、当社の豊富

なネットワークを活かし、取り組みを進めていきます。未確定の額は前中計のスタート時点においても同額でしたが、3カ年で計画通り遂行することができ、主に不動産・ホテルセグメントの成長に寄与していますので、現中計でも計画通り遂行できると考えています。

#### 「戦略投資」の新設と規律ある投資判断

現中計の大きなポイントの一つが、「戦略投資」を新設したことです。成長投資に加えて、柔軟かつ機動的な用途に応える枠組みで、M&Aなどに活用する想定です。M&Aの領域は限定していませんが、JR九州グループの第三の柱となる事業、あるいはグループ総合力を活かせるBtoB、BtoG分野の強化等を念頭に検討しています。他の戦略投資の用途としては、将来の成長に向けた不動産事業等での成長投資の積み増しも念頭にあり、逆に投資機会に恵まれなければ自己資本のコントロール等の観点から株主還元にも充当することも

#### ■ キャッシュアロケーション



※記載の数値はすべて概算値

## CFOメッセージ

選択肢として認識しています。

当然、戦略投資や成長投資を実行する際は、規律ある投資判断を行う必要があります。企業価値を向上させていくためには、グループ全体で守るべき統一した投資判断基準を設定し、株主の皆さまが期待する以上の収益性を維持していくことが必要だと考えています。ハードルレートを常に認識し、市中における利回り水準に加えて定性的な効果も含めて判断し、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

### 数値目標及び株主還元方針

#### 財務KPI

##### ～ROEと資本コストの спреッドが企業価値の源泉

現中計では「営業収益5,300億円」「営業利益710億円」「EBITDA1,150億円」の財務KPIを掲げました。様々な厳しい経営環境を踏まえた場合、決してやさしい数値ではありませんが、全社員が力を合わせて取り組むことで達成可能だと考えています。



また、ROEについては「現行水準の維持」を目指していきます。当社の場合、株式上場時の鉄道事業の固定資産の減損により、その後の設備投資に伴う減価償却費が毎年増加していきます。また成長力の源泉となる人材確保へ向けて、ここ3カ年でも約20%の賃上げを行ってきましたが、今後もさらに一定程度賃上げを行っていく必要があると考えています。加えてインフレによる物価高騰や設備の老朽化対策など、ROEの下方圧力が顕在化しています。こうした環境下においてもROEを維持あるいは向上させていこうという考えです。

そして最も大切なことは、ROEと資本コストとのスプレッドを拡大していく取り組みだと考えています。現状の資本コストはCAPMや株価収益率、また投資家の皆さまとの対話などから考えた場合、5%半ばから7%半ばの水準と認識していますが、これを引き下げる努力を続け、スプレッドを拡大することで企業価値の拡大を目指していきます。

#### 配当性向の「下限」撤廃。

##### 配当額の増加とともに自己株式取得を機動的に行う

株主還元を長期安定的に行っていくことは、当社の最重要施策の一つです。前中計では、下限を設けコロナ禍の中でも高い配当性向で安定的な還元を行ってきました。現中計では、これまでの「1株当たり93円を下限とし、配当性向35%を目安」という方針から、下限を撤廃し「配当性向35%以上」と還元方針を定めました。下限を撤廃したことは配当額を下げることを企図したものではなく、利益の伸長に合わせて配当金を増額していくつもりです。

また自己株式の取得については、100億円の規模で今年5月に実施しました。もともと、前中計の還元方針において「機動的に自己株式の取得を検討する」としていましたが、これに基づいて今回、前中計の3カ年の取り組みを振り返り、前中計策定時点と比べ、キャッシュフローの上振れや自己資本比率

の上昇等があると認識し、同時にステークホルダー間のバランスや株価水準等、総合的に勘案した結果、実施したものです。

現中計期間においても、株価の状況、キャッシュフローの状況や資本効率の状況、成長投資や戦略投資の見通し、ステークホルダー間のバランス等を見ながら機動的に判断していきたいと考えています。言うまでもないことですが、今後の自己株式取得は常に「中計の結果を受けて判断する」というものではありません。前述の状況を把握し、適時適切に機動的な判断をしていきます。これらの現中計の還元方針は、前中計に比べ還元強化の段階を1レベル、2レベル引き上げたと考えています。

### 企業価値向上につながる非財務KPI

#### 実効性のある非財務KPIの設定により

##### 企業価値向上を図る

まずグループガバナンスは、当社にとって最も重要な経営基盤だと考えています。昨年当社子会社であるJR九州高速船舶が起こした問題を重く受け止め、ガバナンス強化に向けてしっかりと取り組んでいきます。改善施策については、すでに様々な場面でお示しをしていますが、風通し良く何でも言い合える風土づくりと仕組みづくりを進め、安全を最優先に考える意識をグループ全体にしっかりと浸透させていきたいと考えています。

#### 沿線人口の増大をまちづくりのKPIに

「まちづくり」関連のKPIでは「沿線人口」を新たに加え、当社の鉄道沿線の人口減少率が九州全体の減少率を下回ることと定めました。沿線に「住みたい・働きたい・訪れたい」と思えるまちづくりを進め、まちとまちを交通ネットワークでしっかりとつなぎ、移動を生み出すことが大切だと認識しています。交流人口や雇用が生まれれば、最終的には沿線に定住する人口が増え、九州が元気になっていくと考えています。

## CFOメッセージ

### 人材戦略はより実効性のあるKPIに

価値創造の源泉である人づくりの面では、ジェンダーダイバーシティのKPIをより実効性のあるものに改めました。「女性管理職を全管理職の10%以上」としていた前中計でのKPIを改め、管理職比率だけでなく、採用・定着・登用の3つの観点で新たにKPIを設定しました。

国鉄から発足した当社の歴史を振り返ると、長年女性社員が極端に少ない社員構成が続いていました。このため、管理職に登用されるタイミングを迎えた女性社員の数を見ると、「女性管理職10%以上」という目標は、逆に歪んだキャリアパスを引き起こしてしまう可能性がありました。そこで、まず母数となる新入社員の女性割合を毎年30%以上とし、女性の定着率を重視したうえで、登用にあたっては勤続15年以上の社員（退職しなければ勤続15年に達した者を含む）に占める女性管理職の割合が男性管理職を下回らないとする、という目標を掲げました。

このために今後、社員が離職の道を選ばず、長く働ける環境を整備すべく、勤務制度やメンタル的なサポートの充実など、様々な施策を実行していきます。当社は様々なお客さまにご利用いただいていることから、JR九州グループ全体で「DE&I」を進めていくことは、今後の競争力向上に不可欠であり、企業価値向上の最重要テーマの一つだと考えています。

### さらなるエンゲージメント向上を目的とした 従業員意識調査へ

従業員意識調査については、調査結果（総合満足度）が毎年前年度を上回ることを現中計でのKPIとして設定しましたが、従業員の一層のエンゲージメント向上を企図し、利用ツールの見直しに着手します。今後は、調査結果を多くの国内企業や業界他社の結果とタイムリーに比較することで、当社グループのポジショニングを把握し、具体的な施策に活か

せるものにしていきます。また、従業員の属性や採用区分などによるクロス分析や、期待と満足との2つの軸による効果的な打ち手の検討も行います。現業機関などの職場単位において、自らが自職場の問題や課題を抽出し、エンゲージメント向上へスピード感を持って取り組んでいきます。

### 地球環境に向き合う姿勢を示す

#### 「JR九州グループ環境ビジョン2050」を策定

環境分野では、気候変動をはじめ、資源循環や生物多様性といった課題に長期的に対応するため、当社グループの姿勢と目指す姿を示した「JR九州グループ環境ビジョン2050」を今年2月に策定いたしました。その中で、2035年度までにGHG排出量60%削減という意欲的な目標を掲げるとともに、サプライチェーン全体の排出に関わる「スコープ3」についても、現中期経営計画の期間内に数値目標を設定し、段階的に取り組んでまいります。また、GHG削減にとどまらず、資源循環や生物多様性の維持にも目を向け、当社としての重点分野を定め、方針を明確にしました。これらの取り組みは、経済性との調和を図りながら着実に進めていくものであります。この姿勢が、企業価値の向上にとって重要な要素であると認識しております。



### ステークホルダーの皆さまへ

#### 皆さまとの対話を深め、

#### JR九州グループの力と可能性を発信していきます

私は当社の企業価値は現状の評価よりも高いと自負しており、現在の株価水準にも満足していません。

コロナ禍において鉄道事業の固定費削減を機敏に着手し実現させ、同業他社よりも早く黒字回復をすることができました。価格戦略については会社発足以来の厳しい経営環境が逆に価格への感度を高めるとともに、運賃・料金の改定にもいち早く取り組みました。また、鉄道のローカル線に関する収支状況をいち早く開示し、実情を共有させていただき、現在地元の皆さまとの協議にも精力的に取り組んでいます。当社がこれまで築いてきた地域との良好な関係性を活かすとともに、BRTなどの様々なモデルをお示しすることが可能です。

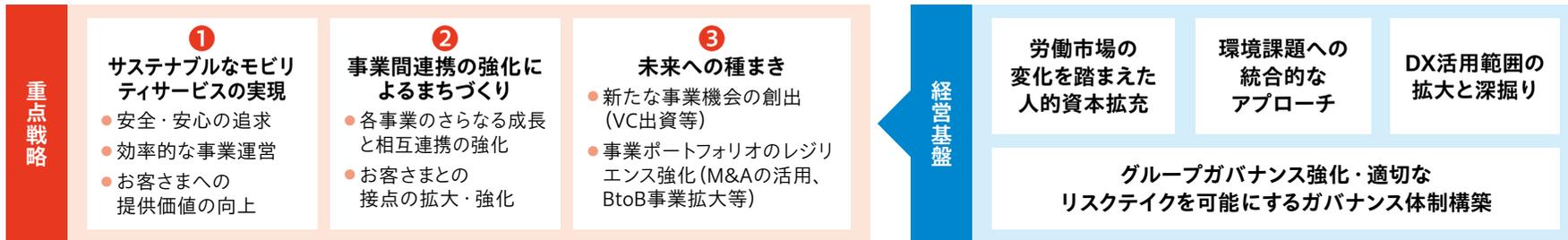
前述しましたが、財務における信用力を背景としたデットキャパシティも十分にあり、当社の資本コストを低減させ、スプレッドを拡大することは十分に可能だと考えています。

当社では、IRやSR活動は今後の経営に資する様々なご意見を頂戴する貴重な機会であると考えており、“質、量両面での充実”を図ってきました。2024年度は機関投資家やアナリストの皆さまとの面談を数多く実施し、このうちの半分をCEOまたはCFOが出席し対話をさせていただきました。また、JR九州高速船舶の重大な問題に対して、多くのご意見やご指導をいただき、改善策に活かしてまいりました。IRやSR活動において頂戴したご意見は基本的にすべて取締役会にフィードバックし、改善策に活かしています。

今後CFOとして、九州経済の成長のポテンシャルを活かしながら、変化に機敏に対応し、当社の短期と中長期の目標達成を両立させることで、これまで以上にJR九州グループの企業価値をご理解いただく努力を積み重ねてまいります。

# JR九州グループ中期経営計画2025-2027

- 重点戦略**
- 本計画においては、安全を最優先とした既存事業の変革・成長、事業間連携強化に重点を置いた戦略を推進するとともに、持続的な成長に向けた「未来への種まき」の取り組みを強化・加速。
  - 戦略を支える経営基盤は、変化を続ける社会情勢等を注視しながら、柔軟性を持って取り組みを推進。



- 数値目標及び株主還元方針**
- 既存事業の収益性改善を着実に進め、未来への種まきを積極的に行うことで、本計画期間最終年度で、営業収益5,300億円、営業利益710億円、EBITDA1,150億円、ROEは現行水準の維持を目指す。

営業収益	営業利益	EBITDA	ROE
4,543億円 (2024年度) → 5,300億円 (2027年度)	589億円 (2024年度) → 710億円 (2027年度)	959億円 (2024年度) → 1,150億円 (2027年度)	現行水準の維持

(単位：億円)

セグメント名	営業収益 <sup>※1</sup>			営業利益 <sup>※1</sup>			主な増減要因
	2024年度	2027年度 <sup>※2</sup>		2024年度	2027年度 <sup>※2</sup>		
運輸サービス (うち鉄道旅客運輸収入)	1,693	1,890	(+197)	121	205	(+84)	運賃改定やマーケティング高度化、未来鉄道PJによる収支改善
不動産・ホテル	1,434	1,670	(+236)	314	340	(+26)	既存事業の改善及び物件売却等による開発利益の獲得
流通・外食	670	800	(+130)	34	40	(+6)	新規出店及びFCビジネスの拡大
建設	1,006	1,100	(+94)	73	80	(+7)	建築分野の強化を軸にM&A・アライアンス等による成長
ビジネスサービス	825	880	(+55)	52	55	(+3)	外部売上の拡大
合計 <sup>※3</sup>	4,543	5,300	(+757)	589	710	(+121)	—

**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、2027年度までの間は、連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う。(前中期経営計画期間と比較して配当額は増加する見込み)

※1 セグメントごとの営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前    ※2 括弧内は対2024年度増減額    ※3 合計はセグメント間取引調整後

## JR九州グループ中期経営計画2025-2027

**非財務KPI** ● 経済的価値とともに、社会的価値を創造していくことで、サステナビリティを高め、企業価値の向上を図る。

	マテリアリティ	主な戦略・取り組み	主なKPI	
			指標	目標(2027)
事業	最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	安全中期計画	鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数	0件
			従業員等の死亡労災件数	0件
		お客さま満足向上戦略	お客さま満足度 <sup>※1</sup>	75.0pt以上
	モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり	事業戦略	<b>NEW</b> 沿線人口	九州全体の人口減少率を下回る
			外部連携の推進	定量目標なし
基盤	価値創造の源泉である人づくり	人材戦略 <sup>※2</sup>	従業員意識調査結果(総合満足度)	毎年前年度を上回る
			経営陣と社員の意見交換	毎年40回以上
			新入社員の女性割合	毎年30%以上
			<b>NEW</b> 勤続15年以上の社員 <sup>※3</sup> に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない
			<b>NEW</b> 女性の定着率	毎年の推移をモニタリング
			<b>NEW</b> DE&I指標 <sup>※4</sup>	毎年前年度を上回る
			男性の育児休職等取得率	1カ月以上の取得が50%以上
	健全な企業運営	IR(機関投資家)	継続的な決算説明会開催と投資家意見の取締役会での共有・活用	毎年5回以上
			社外取締役を交えたラージミーティングの開催	毎年1回以上
		IR(個人投資家)	個人投資家向け説明会・見学会等の交流機会の提供	毎年10回以上
		相互理解の促進	お客さま懇談会	毎年10回以上
	環境と調和した事業展開	リスクマネジメント	<b>NEW</b> グループガバナンスの強化	半期ごとに状況をモニタリング
		脱炭素社会	<b>NEW</b> 2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比)	進捗確認
			<b>NEW</b> スコープ3への対応	削減目標の設定
		循環型社会	<b>NEW</b> 効率的な水資源の使用	水使用量 <sup>※5</sup> 毎年度削減
自然共生社会	<b>NEW</b> 生物多様性への取り組み	TNFD提言に基づく開示		

※1 鉄道事業における接客、設備、ダイヤ等に関するアンケート調査の総合スコア

※2 従業員意識調査結果(総合満足度)以外は単体指標

※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

※4 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

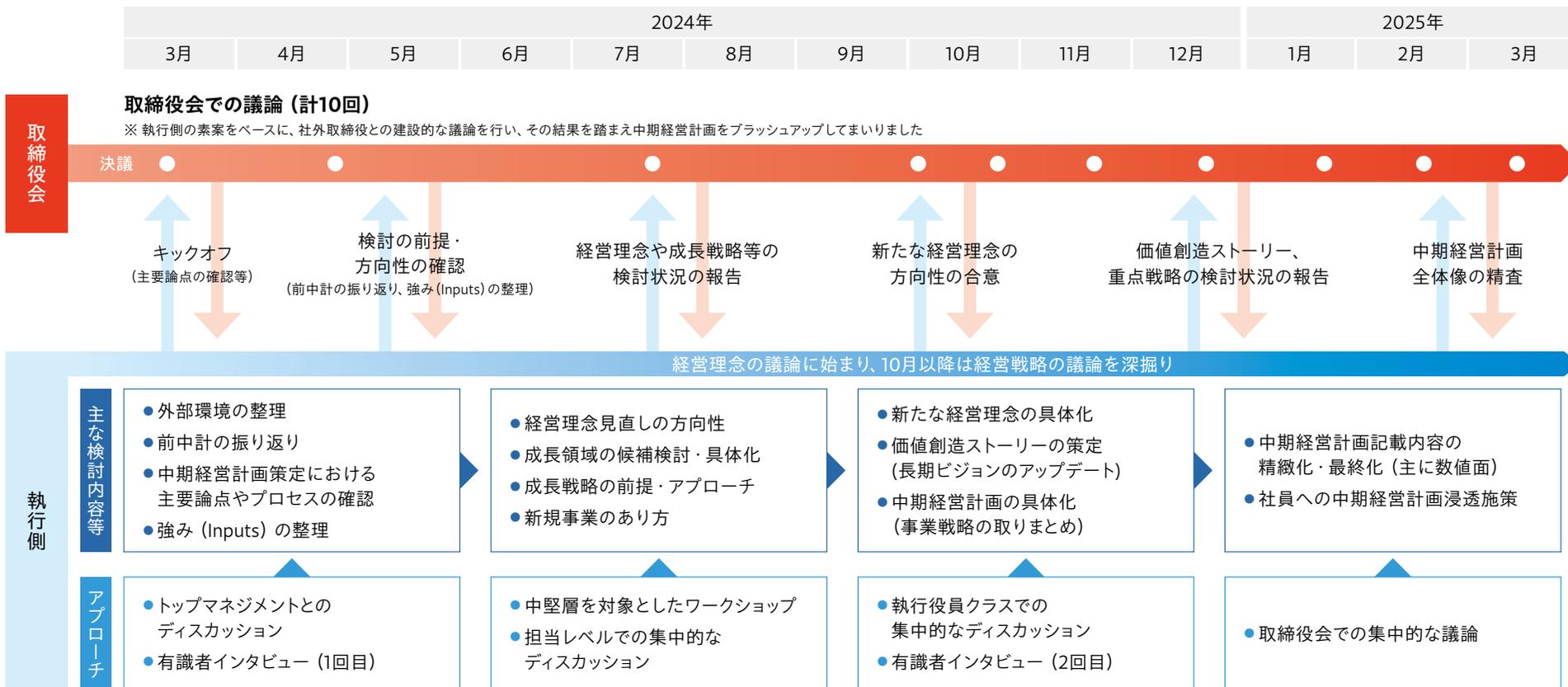
※5 売上高原単位：水使用量/売上(千m<sup>3</sup>/億円)

## JR九州グループ中期経営計画2025-2027

### 「JR九州グループ中期経営計画 2025-2027」策定プロセス

「成長軌道への復帰」を掲げた前中期経営計画2022-2024の振り返りや進捗確認を行いつつ、持続的な成長を遂げていくことを目指して長期的な視点で新中期経営計画（JR九州グループ中期経営計画2025-2027）を策定しました。「わたしたちの夢」をはじめとする新たな経営理念を出発点に、マテリアリティから戦略に至るまで一貫したストーリーとすることを意識しました。

また、多様な意見を取り入れるため、中堅層を中心とする「次世代リーダー検討部会」によるワークショップや有識者へのインタビュー等、様々な角度から検討を行いました。検討状況は適宜取締役会に報告し、決議を含め計10回付議する等、議論の成熟を図りました。



## JR九州グループ中期経営計画2025-2027

### 次世代リーダー検討部会メンバーのコメント



#### 課題に向き合い持続可能な九州の姿を描く

##### Q1 事業部における課題や今後の懸念点

公共性が高い鉄道事業を祖業とするわたしたちにとって、九州から撤退するという選択肢はありません。一方、日本は主要先進国の中でも先行して人口減少が進んでおり、人類が直面する課題として初めての局面を迎えています。その中でも、九州は国内でも早いペースで人口減少が進行しています。そのような外部環境のもと、わたしたちが価値提供をすべき成長領域の特定は単なる事業の多角化ではなく、地域社会の持続可能性に根ざした視点が不可欠です。

##### Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

中堅層によるワークショップでは、経営理念の見直しにあたり、「私たちは何者であり、誰に向けて、どのような価値を提供できるのか、すべきなのか」という点について、徹底的に議論を重ねました。この議論において、検討メンバーの間で見出された共通の価値観は、変化の激しい外部環境においても、困難な課題から目を背けるのではなく、前向きに挑戦していくという姿勢です。将来振り返った時に、なぜ九州が課題を克服した地域となっているのかという問いに対して、「JR九州が存在するからである」と自信を持って言っていられるような存在でありたいと思っています。



#### 安全・安心で持続可能な移動サービスこそが 鉄道事業の使命

##### Q1 事業部における課題や今後の懸念点

鉄道事業は、人口減少や人手不足、物価・エネルギー価格の高騰、自然災害リスクの増大といった複合的な外部環境に直面しています。加えて、設備の老朽化や固定費構造の硬直性など、内部課題も顕在化しています。こうした中、安全とお客さま満足の水準を維持しながら、DX・技術革新の活用による生産性向上と収支構造の抜本的な見直しを急務です。運賃改定を契機に、安定的な収益基盤の確立と、将来にわたるモビリティの持続可能性を高めていく必要があります。

##### Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

鉄道事業は、地域社会の基盤であると同時に、当社グループの中核事業です。持続可能性が厳しく問われる中、安全・安心の確保と収益性の両立は、これまでにない難易度を伴います。本中期経営計画では、運賃改定により得られる財源を、安全投資やお客さま満足の上向上に的確に充当するとともに、構造改革を一層加速させていきます。加えて、未来鉄道プロジェクトやDXの推進により、省人化・設備スリム化・顧客接点の強化を図り、収益性の高い運営体制への転換を目指します。持続可能なネットワークの再構築を通じて、鉄道事業の長期的な経済的価値と社会的価値の両立を実現していく。その強い意志を、本計画に込めています。



#### 地域とともに魅力的な「まちづくり」を推進し、 九州の元気を創出

##### Q1 事業部における課題や今後の懸念点

不動産事業においては、これまで進めてきた自社用地開発が減少し、外部から用地取得や開発を進め、パイプラインを獲得していく必要があります。また、不動産価格の高止まりや建設費の高騰などの外部環境の変化、資本効率の向上など不動産事業の難易度も高度化し、専門人材の獲得競争も激化しています。一方で、福岡地区の継続的な成長や熊本をはじめとした半導体産業の活性化などの事業機会も存在しており、今まで以上のスピード感と提案力が必要となっています。

##### Q2 中期経営計画に込めた想いや意気込み

ワーキングを通じて、どの部署も共通して「九州を元気にしたい」という強い想いを持っており、それらの想いを経営理念や本中期経営計画に込めています。不動産事業では、鉄道事業はもちろん、地域や外部パートナーとの協業による事業間連携を強化し、パイプラインの獲得強化及び収益向上を推進していきます。人材や組織力の強化を図り、不動産のプロ集団として多様な事業機会に迅速に反応し、これまでのノウハウの活用と新たな挑戦により「選ばれるデベロッパー」を目指してまちづくりを推進します。

# 重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現

## 鉄道事業本部長メッセージ



当社グループは、コロナ禍の影響を大きく受けた鉄道事業のコスト削減策として、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。また、2023年よりさらなる事業構造改革の深度化を目指して「未来鉄道プロジェクト」をスタートさせ、技術革新等によって設備のスリム化やトップラインの向上を図り、より安全に、より低コストで鉄道事業を運営する体制構築に挑戦しています。

一方で、当社グループを取り巻く経営環境は、人口減少・少子高齢化に伴う人手不足・人件費高騰に加え、インフレの急激な進行や金利の上昇など不安定な状況にあります。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資金の安定的確保や、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を目的に、2025年4月には29年ぶりの運賃改定を実施しました。

今後も、引き続き厳しい経営環境が続くと想定される中、安定したモビリティサービスを提供していくために、以下の2点に特に力を入れて取り組んでまいります。

### ① 「安全」 何よりも安全を最優先に

「安全」をつくることが、当社グループの最優先事項であり、すべての事業において「安全」を最優先する風土を築き上げていきます。

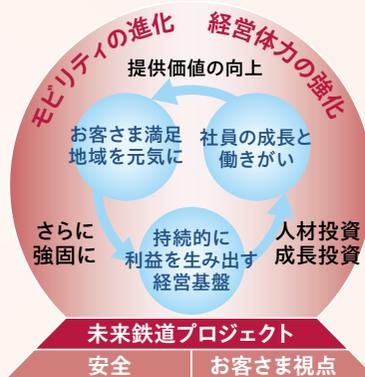
### ② 「お客さま満足」 お客さま視点で「安心」と「わくわく」を

安全を最優先にしながら、常にお客さま視点でサービスのあり方を考え、安心・快適な日常とわくわくする非日常をつくり続けていきます。

## 成長戦略(未来鉄道の取り組み)

「未来鉄道プロジェクト」では、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」をつくることを目指しています。プロジェクトの完遂に向けて、これから実装していく施策を確実なものとするために部署を超えたクロスファンクショナルチームで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。

## 鉄道の価値向上と成長の好循環



### 未来鉄道プロジェクトが目指すゴール

- スリムな鉄道事業を起点として、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の確保に取り組むことで、2030年度までに140億円以上の収支改善を目指す
- 安全・安心の追求とお客さま視点を根幹にプロジェクトを推進し、鉄道の価値向上と成長の好循環を実現する

### オープンイノベーションを活用した知の探索と新たな価値の共創

- 技術革新や市場環境の変化が急速に進む中、自社内のリソースのみならず、社外の知識や技術を取り入れることで新たなシナジーの創出を目指す
- 未来鉄道プロジェクトにおける施策の実装確度を高め、スピードアップを図る

## 地域との共創

当社グループでは、観光列車 (D&S列車) の運行やウォーキングイベントの実施など、地域の方々と連携し地域の元気づくりに取り組んでいます。



D&S列車(特急 かんばち・いちろく)



JR九州ウォーキング

## 重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現

### これまでの取り組み

#### ■ 自動運転

2024年3月16日よりGOA<sup>※</sup> 2.5自動運転を開始し、香椎線全線（西戸崎駅～宇美駅間：25.4km）で運行する全列車において、自動運転（運転士乗務含む）を実施しています。

また、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実験を開始しています。

※ GOA：Grade of Automation



#### ■ 多機能検測車「BIG EYE」の開発

より安全で効率的なメンテナンスの実現を目的に多機能検測車「BIG EYE」を開発し、データ活用を進めています。

「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」を搭載し、CBM<sup>※</sup>化によるタイムリーな軌道修繕計画、設備不良箇所の自動抽出、測定センサーにより取得した点群データによる管理を進めています。

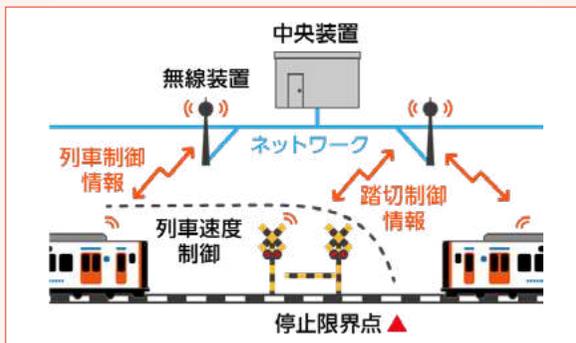
※ CBM：(Condition Based Maintenance)



### 今後の取り組み

#### ■ 無線式列車制御

汎用無線通信を活用した列車制御を導入することで、設備のスリム化や信号の車内現示などによる安全性の向上を図るとともに、将来的には柔軟なダイヤの提供により、利便性向上を目指します。



#### ■ 列車の運行情報提供サービスの拡充

発車標の大型液晶パネル化等を実施し、利便性の向上を図ります。さらに、列車のリアルタイムな運行情報や位置情報をPCやスマートフォンでいつでもどこでも確認することができるサービスの実施についても検討しています。

鹿兒島本線	久留米・羽犬塚方面	Kagoshima Line For Kurume, Hainuzuka	のりば Track
快速 Rapid	8	▲13:27	荒尾 Arao
区間快速 Regional Rapid	8	▲13:27	久留米 Kurume
特急 Ltd. Exp.	8	13:27	ハウステンボスみどりリレーかもめ17号 ハウステンボス・佐賀保（長崎） Huisitenbosh Sasebo (Nagasaki)
特急 Ltd. Exp.	8	13:27	ハウステンボスみどりリレーかもめ17号 ハウステンボス・佐賀保（長崎） Huisitenbosh Sasebo (Nagasaki)

#### ■ 次世代車両の新製

国鉄時代に製作された車両はすでに35年以上が経過していることから、環境性能が大幅に向上した次世代車両を順次導入し、安全・安心で快適な輸送サービスの提供を実現していきます。



#### ■ デジタルサービスの拡充

2024年9月に導入したチケットレスサービスのエリア拡大を進めるとともに、モバイルICサービスの導入により、場所を問わずに定期券がお買い求めいただけるなどのデジタルサービスを拡充することにより、お客さまの利便性向上を図ります。

2024年9月

チケットレスサービス

ネット予約マ  
QRチケット

+

これから

モバイルICサービス

※ サービス開始時期：2027年春（予定）



## 特集 地域との共創 持続可能な駅づくり ~ekinico~

各地で駅の利用者減少や無人化が進む中で、駅舎の点検や修繕・更新を担当する鉄道建築チームは、にぎわいを失いつつある駅舎は老朽化の進行も速いことを実感していました。駅ににぎわいを取り戻し、駅舎にも長生きしてもらいたいという思いから2021年に「ekinico」が始まりました。

### 現在は5カ所の駅で展開

「ekinico」は「駅」という言葉に「駅でにっこり」、「駅にいこう」というポジティブなメッセージを掛け合わせた造語です。鉄道建築チームが駅舎の価値や活用の方法を検討し、地域の事業者の方にアプローチを行います。併せて、自治体や地域の方々と連携し、持続可能な駅・地域のにぎわいづくりを推進します。

事業者の方からは、駅舎内の利用スペースにかかる賃貸料や利用料、イベント収入の一部をいただく一方で、JR九州がその運営をサポートしています。

2025年4月現在では、南久留米駅をはじめとした5カ所の駅で展開しています。



### 今後の見通し・課題

2025年度に鉄道建築を所管する工務部で組織改正を実施して「ekinico」の推進体制をより充実したものとし、これまで以上に地域と積極的に関わりながら対象駅を拡大していきます。また、対象駅でのイベントの企画や増収施策に取り組み、出店後も事業者の方をサポートする取り組みを進めていきます。

### 事例紹介

久大本線の南久留米駅は久留米中心市街地に近いものの、利用の減少に伴って2022年に無人となり、駅事務室は使用されていない状態が続いていました。一方で、建設当初から残る部材も多い趣のある駅舎であることなど、独自の魅力が多くあると判断し、2023年10月より駅事務室の利活用について検討を開始しました。利用が少ない駅での集客などのリスクもありましたが、プロジェクトに賛同してくださった地域の人気店が出店していただけることになり、シェアキッチンとして2024年12月にオープンしました。現在は5つの事業者の方が日替わりで営業しています。併せて、近隣の大学などと協働し駅の活性化につながるイベントなどを企画しています。



### 事業者の方の声 (Spoonさま)

南久留米駅は学生時代から利用していたため、お声がけいただいた際にはご縁を感じ、地元の間人である私の使命ではないかと思えました。地域の皆さまからのお声を反映させながら、皆さまと歴史ある南久留米駅の新たな魅力を切り開きたいと思えます。



## 重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

### 事業開発本部長メッセージ



代表取締役専務執行役員 事業開発本部長  
森 亨弘

当社グループにおける不動産事業は、ターミナル駅における商業施設開業という「点・単機能」開発から始まり、その周辺における分譲・賃貸マンション、ホテル及びオフィス等の「面・複合機能」開発にシフトすることで、九州各地のまちづくりに貢献してきました。我々のまちづくりは当社グループの運輸サービスをはじめとした他の事業との親和性が高いだけでなく、地域経済の活性化や雇用の創出といった、グループ外への好影響をもたらします。当中期経営計

画期間においても、既存アセットの活性化にとどまらず、九州大学箱崎キャンパス跡地開発や原水駅周辺土地区画整理事業といった、地域や他社との連携を図ったまちづくりを進めることで、「九州の元気を、世界へ」「魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。」という当社グループの理念を体現していきます。

一方で、まちづくりは開発が比較的長期間に及ぶため財務負担が大きくなります。従来の当社の不動産ビジネスは開発後に賃貸収益を収受する保有型ビジネスでした。しかし、コロナ禍により事業全般が大打撃を受けたことを背景に、レジリエンスを高めて財務規律を維持しながら不動産投資を継続する必要性が出てきました。そこで、2021年度に私募リートを立ち上げ、回転型ビジネスへの取り組みを始めました。



当中期経営計画期間においては300億円程度のアセットの売却を計画しています。売却資金の一部は次のまちづくりに充当されるため、回転型ビジネスは継続的なまちづくりに寄与します。

売却対象のアセットについては、「アセットの収益の成長」、「不動産ポートフォリオの成長」、「バランスシートにおけるリスクテイク」のバランスに鑑みて決定しています。こうした回転型ビジネスの強化のため、当社グループにおける不動産ライフサイクルのバリューチェーン強化や物流のような新規アセットクラスへの取り組みによるポートフォリオのリスク分散を図ります。

そして、バリューアップが完了した一部のアセットについては、当社グループが運用する私募リート等に売却を行っていきます。

このように、当社グループは、アセットの運営管理によってまちづくりに関与し続けることでAUM拡大と投資効率の向上を両立させ、不動産ポートフォリオの価値を最大化させていきます。

### LOGI STATION 福岡小郡



- 初の自社開発物件
- 「筑後小郡IC」から約1.5km
- 冷蔵対応区画や危険物倉庫等を備え、多様なニーズに対応可能なマルチテナント型

所在地： 福岡県小郡市  
延床面積： 約85,000㎡  
竣工時期： 2025年秋（予定）

## 重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

### 取り組み中のまちづくり

#### ■ 原水駅周辺土地区画整理事業



菊陽町提供画像を当社にて一部加工

半導体企業の集積に伴う今後の経済発展や人口増加に対応するため、菊陽町はJR豊肥本線「三里木」駅と「原水」駅間の新駅設置などの取り組みを進めており、併せて新駅と原水駅間の約70ヘクタールのエリアにおける(仮称)原水駅周辺土地区画整理事業によって先進的なまちづくりを進めていくことを計画しています。当社は、代表企業である三井不動産株式会社とともに菊陽町の「事業検討パートナー」として菊陽町が描く将来ビジョンの具体化を検討してまいります。

駅を中心とした市街地整備では、半導体企業の集積に伴う今後の人口増加や経済発展に対応するため、原水駅周辺の「職住近接エリア」を中心に、マンションや住宅地、商業施設など『生活基盤の整備』を進めます。また、JR新駅や総合運動公園周辺の「賑わいエリア」に、駅前広場や商業施設、ホテル、マンションなど『新たな賑わいの創出』を進めます。さらに、半導体企業集積地にふさわしい先進的なまちづくりとして、大学のキャンパスや専門学校、研究機関や企業などが共同で利用するマルチテナントなど『知の集積』を進めます。

#### ■ 九州大学箱崎キャンパス跡地開発



九州大学箱崎キャンパス跡地開発は、2024年4月に当社を含む8社の企業グループが優先交渉権者に選定され、「HAKOZAKI Green Innovation Campus」をコンセプトに、提案したまちづくりの実現に向けて進行中です。約28.5ヘクタールの広大な敷地に住居、業務研究、商業、医療、教育等の多様な都市機能を配置します。

さらに、再生可能エネルギーの活用や豊かなみどり空間の整備などにより、都市の中に自然を取り込んだ快適な環境を創出し、安全・健康・移動・防災・エネルギーなど生活全体を支え“人生の質を高める”スマートサービスを導入することで、持続可能なまちづくりを目指しています。

当社は新駅設置も計画しており、グループを挙げて地域の活性化や魅力向上に寄与します。

#### ■ サザン鳥栖クロスパーク開発事業



提供：東急不動産株式会社

佐賀県と鳥栖市の連携プロジェクトとして鳥栖市が募集した産業団地開発に、当社を含む4社の企業グループが開発事業者として参画します。約34ヘクタールの土地に、製造業などの企業誘致のほか物流施設の開発を予定しており、地域経済の活性化に寄与するまちづくりを推進します。

## 重点戦略③ 未来への種まき

### 「未来への種まき」について



私たちは経営理念にも掲げる「挑戦」と「共創」を実践し、「未来への種まき」に積極的に取り組みます。

この戦略は大きく2つの取り組みに分かれています。

#### ■ 1つ目「新たな事業機会の創出」

未来におけるJR九州グループの競争力強化を考える際に、現状維持にとどまらず新たな事業機会に挑戦することは必要不可欠です。私たちはこれまでも祖業である鉄道を基盤として数多くの新規事業に挑戦し、現在の事業ポートフォリオに成長させてまいりました。適切ナリスクテイクを経ながら、挑戦するスタイルは私たちの大切なDNAとして、これからも受け継いでいきます。

取り組む手法については、自前でビジネスを興すほかにも、「共創」がキーワードだと考えます。既存事業の拡大・効率化及び新規領域への挑戦に資する、技術・サービスを有した新興企業・スタートアップとの共創に積極的に取り組んでまいります。この取り組みを加速させるため、VC（ベンチャーキャピタル）への出資等を通じた連携強化を行うとともに組織の強化なども進めます。

#### ■ 2つ目「レジリエンスの強化」

レジリエンス、すなわち外部環境の変化や予期せぬリスクに対して柔軟に対応し持続的な成長につなげる回復力や適応力を養うことは目下の経営課題です。

新型コロナウイルス感染拡大時には、人流に依存したビジネスに極めて深刻な影響が出ました。これらの教訓を踏まえ、今後の外部環境の変化への対応力を養うことが「未来への種まき」の重要な命題です。この観点から、当社では人流に依存しないビジネス、特に建設事業などのBtoBビジネスにおいてもM&A等を通じて積極的に拡大・強化を図ります。

先行きが見通せない未来ゆえに種まきの難易度は高いですが、駅・沿線そしてJR九州に関わる皆さまが元気になり、九州がわくわくする地域として選ばれる場所になるために、安全とお客さま視点に立ち戻り、企業価値向上に挑み続けてまいります。また、「経済的な価値と社会的な価値を追求して世の中の役に立ち続ける」この最先端のやり方を九州から発信し、「このまちにJR九州がいて良かった」と感じていただけるような貢献を重ねてまいります。

### 「未来への種まき」これまでの取り組み事例

#### ■ M&Aによる挑戦

当社は積極的にM&Aを通じて事業ポートフォリオの最適化を図っています。

九州には、優れたビジネスやブランド・ノウハウを持ちながらも、事業承継の課題を抱える企業が少なくありません。この課題に寄り添い、JR九州グループがお力添えをさせていただくことで事業の永続だけでなく、事業シナジーを生み付加価値を付け、進化に弾みを付けるM&Aを推進してまいります。

なお、M&Aの重要なポイントは、PMI (Post Merger Integration、M&A後の統合) です。互いの業務や文化を融合させ、相乗効果を最大化させていくことがなくては「未来への種まき」から花は咲きません。経営戦略の策定や、組織管理に長け、高いコミュニケーション能力を備える人材を育成します。また、戦略的出向や、経営人材候補者研修などにも注力してまいります。

#### <M&Aの取り組み事例>



#### ■ VCへのLP投資を通じた新規事業

例：DRONE FUNDへの出資

- ドローン技術の活用による鉄道事業の効率化
- 空飛ぶクルマ等の新規事業の創出
- 業界知識の取得やネットワーク獲得



#### ■ スタートアップ等との共創

例：(株)findとの連携

- 落とし物関係業務のDX



重点戦略③ 未来への種まき

「未来への種まき」の具体的な取り組み事例

「新たな事業機会の創出」と「レジリエンスの強化」の達成に向けて、多様な観点から事業に取り組み、“わくわく”するときをつくるための挑戦を推進してまいります。

革新

技術・ビジネスモデル

既存

既存事業の改善・改革

DX等によりトップライン改善やコストダウン、働き方改革を目指す

■ AI技術を活用した  
鉄道保守点検のDX  
鉄道事業における省力・省人化プロダクトの開発強化のためTokyo Artisan Intelligence(株)と協業



■ インバウンド向け  
ラグジュアリーな旅体験  
当社のネットワークを活かし、九州の人・風景・文化を編み、海外の富裕層に対して九州の新たな旅を提案



Private Travel Service  
JR KYUSHU



新たな事業機会の創出

新興企業との協業等により、新しい価値を共創していく

■ でんきの駅  
再生可能エネルギーの大量導入を見据えたシステム用蓄電事業



■ 空飛ぶクルマ事業  
事業の可能性検討のため(株)SkyDriveと資本業務提携を締結



■ NFT  
鉄道の魅力を伝えるデジタルコンテンツや、旅や移動の体験価値を高めるデジタル施策



既存事業の維持

安全を最優先し、誠実に手間を惜しまず安心で快適な毎日をつくる

運輸サービス



不動産  
ホテル



流通・外食



建設



ビジネス  
サービス



レジリエンスの強化

M&Aやアライアンスを通じて、BtoB、BtoG市場への拡大を狙う

■ 跨線道路橋の  
包括的維持管理  
北九州市と連携し、社会インフラを維持管理



■ 百年ソーラー九州事業  
九州の中小型太陽光発電所を取得・集約し、カーボンニュートラル達成に貢献



■ ファンドビジネス  
地域特化型ファンドを通じて事業承継等のニーズに貢献



既存

当社が展開するビジネスの対象市場

新規

# JR九州グループDX戦略



「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度。2022年3月認定、2024年3月更新

## デジタル変革推進部長メッセージ



このたびJR九州グループは、新たに策定した中期経営計画2025-2027に合わせ、経営理念と重点戦略の方針を踏まえながらDXの力でグループを取り巻く課題を解決していくための新たな指針をまとめました。

今回のDX戦略のテーマは「デジタルの力で、まちを、お客さまを、社員を、元気に」です。これを実現するため、「お客さま体験の進化と新領域の創造」、「オペレーションの変革」、「働きがいと生産性の向上」の3

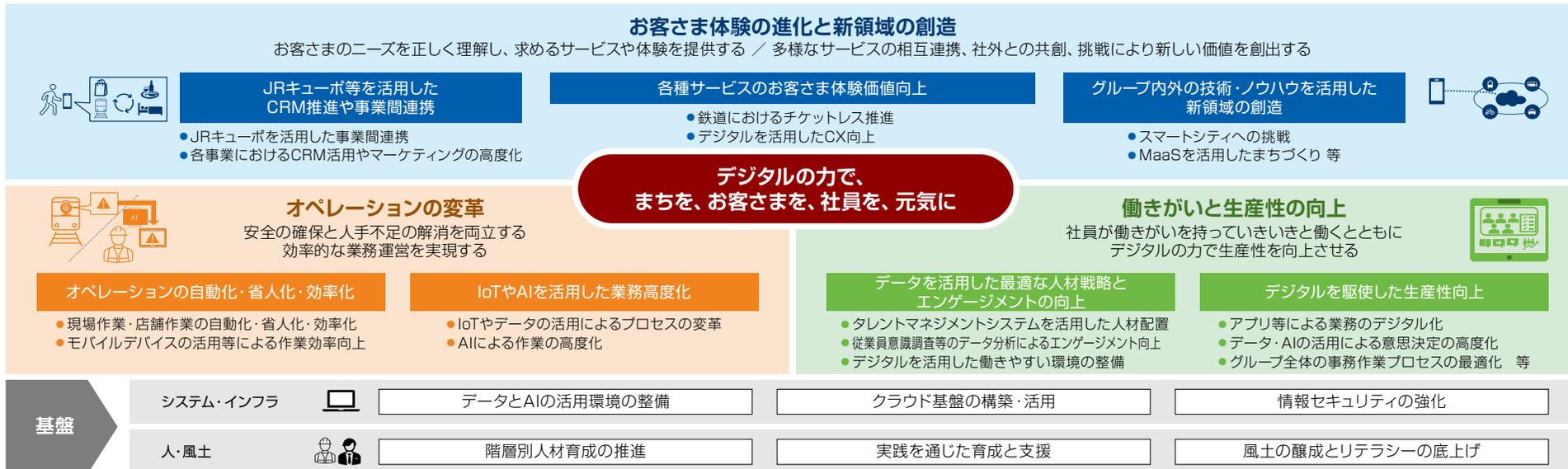
つの分野を軸に、引き続きDXを推進してまいります。

DXを進めるうえで私が特に重視しているのは、D (Digital) そのものではなく、X (Transformation) による変革を起こすことです。デジタル技術を単なる効率化の手段にとどめず、新たなサービスや付加価値へと発展させることで既存事業を強化しつつ、新たな価値創造に挑戦いたします。そのためには、社員一人ひとりが主体的に行動し、変革を後押しできる企業文化を育む

ことが欠かせません。引き続きデジタル人材の育成や柔軟かつ迅速な意思決定ができる組織づくりを進め、お客さまの多様なニーズに即応できるサービスやモビリティを提供してまいります。

今後もデジタル技術を活用して世の中の変化に柔軟に対応し、九州のさらなる活性化に貢献すべく全力を尽くしていく所存です。皆さまのご期待に応えられるよう、より“元気な”九州の実現に向けて邁進してまいります。

## DX戦略の全体像



## JR九州グループDX戦略

### JRキューボを活用したグループ顧客戦略強化

#### ■ JR九州グループで“たまる”“つかえる”ポイントプログラム「JRキューボ」

JRキューボは、JR九州インターネット列車予約や、当社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。2023年10月より駅ビルで“たまる”“つかえる”ようになり、1ポイント=1円単位でのご利用が可能な「JRキューボアプリ」にて、お客さまにおトクな体験を提供しています。

#### ■ JRキューボ特典きっぷ

2025年1月より、たまったJRキューボでおトクに新幹線・特急列車に乗車できる「JRキューボ特典きっぷ」がスタートしました。博多～熊本や博多～鹿児島中央などの主要区間において、JRキューボをつかっておトクにご乗車いただけるサービスです。日常的に鉄道をご利用のお客さまだけでなく、駅ビルをご利用のお客さまにもJRキューボ特典きっぷでおトクに鉄道をご利用いただくことにより、お客さま体験価値を向上するとともにグループシナジーを創出します。



**JRキューボ特典きっぷ**

例：博多～熊本（九州新幹線）  
通常のおねだん5,840円 → JRキューボ2,500ポイント  
※ 大人1名さま・片道・普通車指定席利用

#### ■ お客さま体験価値の向上を目指して

JRキューボでお客さまとつながり、ご利用いただくことで、様々なデータを蓄積しています。取得したマーケティングデータ（移動データ、決済データ等）を活用し、それぞれのお客さまに適したサービスを提案しています。今後は、JRキューボ特典きっぷのような新たなお客さま体験を創出し、JR九州グループのご利用を増やす取り組みを加速します。

#### JRキューボ特典きっぷで新たなお客さま体験を

これまでJRキューボの鉄道利用は、SUGOCAへポイントチャージして主に近距離の移動に限られていましたが、JRキューボ特典きっぷにより新幹線や特急列車など長距離の移動でも“つかえる”ようになりました。また鉄道事業にとどまらず、例えばJQ CARDの利用でたまったポイントでおトクに鉄道を利用するというような、グループシナジー創出の機会が広がりました。

今後もお客さま体験価値を向上できる施策を拡大するとともに、グループシナジーの創出にも貢献してまいります。



### 未来市場戦略部

#### ■ 未来市場戦略部の設立

グループ全体でマーケティングやCRMを強化するため2025年4月より総合企画本部内に「未来市場戦略部」を設立しました。お客さまのロイヤルティを高め、利用頻度・利用サービスを増やすことで、各事業のトップライン向上に貢献します。そのために、JR九州グループ内外のアセットを活用し、体験価値を提供いたします。

- 1 市場調査・仮説設定
- 2 ご利用を促す体験価値の提供
- 3 接点を獲得するための会員化
- 4 体験価値を伝えるための仕組みの強化



#### ■ 事業間連携強化によるお客さま満足の向上（イメージ）

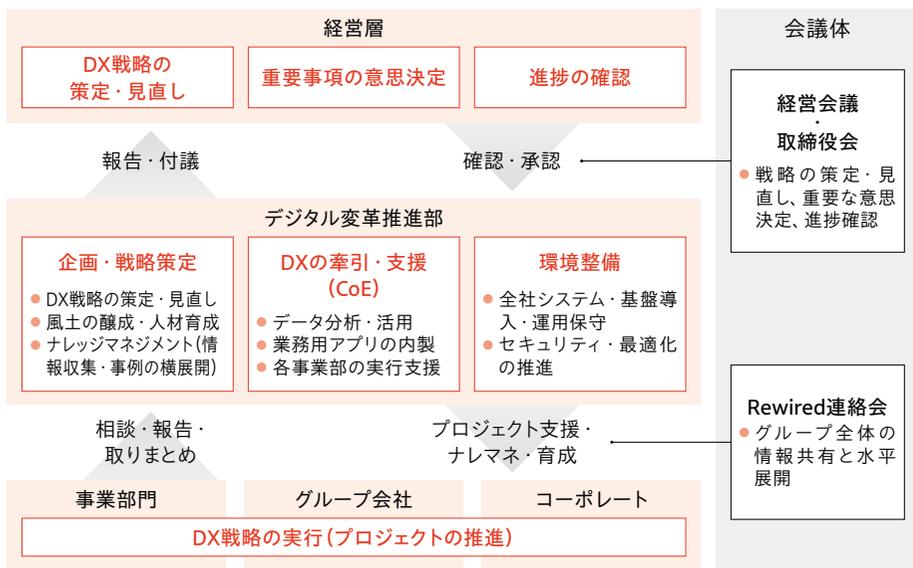


## JR九州グループDX戦略

### 推進体制と人材育成への取り組み

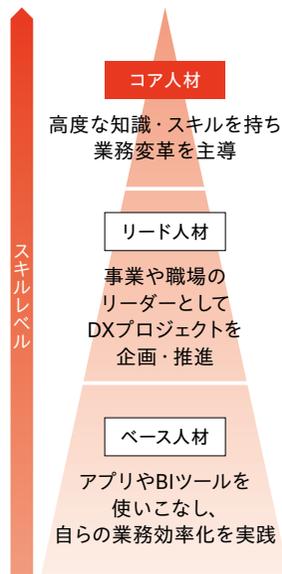
経営層の意思決定と先導のもと、各事業部門・グループ会社主体でDXを推進し、デジタル変革推進部が推進のための基盤・体制づくりおよび、CoE (Center of Excellence) と事業部の連携強化による推進支援を行います。

#### ■ 各階層の役割と意思決定の流れ

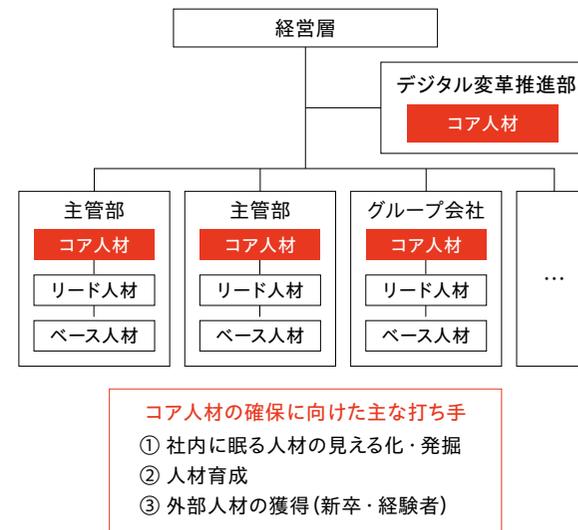


DX戦略が目指す姿の実現に向け、コア人材を推進体制の核に据えることでDXを加速させます。各主管部・グループ会社へコア人材を配置するため、コア人材となる人材の発掘・育成・採用を行います。

#### DX推進を牽引する人材



#### 各主管部・グループ会社のコア人材が核となり DX推進を加速



### デジタルチャレンジで現場からDXを

デジタル変革推進部では、全社のDX戦略の一環として、ITの専門知識がなくても社員がローコードツールで業務アプリを開発できる「デジタルチャレンジ (市民開発)」に取り組んでいます。現場の課題を自分たちの力で解決し、より働きやすい職場を実現するこの取り組みを推進する中で、私はアプリ開発者への開発支援や研修の企画、ルール整備を担当し、社員が自らデジタル

技術で業務改善できる環境づくりを進めています。アプリ開発の要望を受けた際にはできるだけ現地に足を運び、そこで働く社員の率直な意見に耳を傾けることも心がけています。また、社内SNS等を通じて各現場の開発者間で開発の手助けを行うことができるコミュニティづくりにも注力しています。こうした取り組みにより、これまでに300名以上のアプリ開発者が生まれ、合計で約4

万時間/年の業務時間削減につながりました。

今後も最新のデジタル技術をいち早くキャッチアップし社内に発信していくことにより、さらなる業務効率化や現場のDXを推進していく所存です。デジタルの力でま



# 価値創造の取り組み



## JR九州グループのESG経営

安全の創造

お客さま満足の追求

価値創造の源泉である人づくり

環境と調和した事業展開

健全な企業運営

取締役会議長メッセージ

取締役

社外取締役メッセージ

基本的な考え方・ガバナンス体制

リスクマネジメント・コンプライアンス

人権推進

ステークホルダーとの  
コミュニケーション充実



# JR九州グループのESG経営

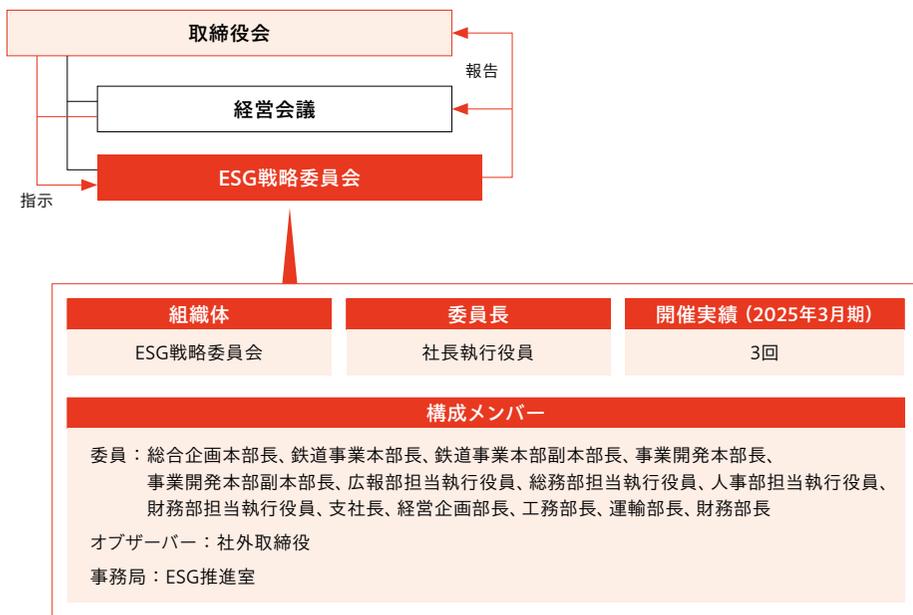
## ESG経営推進体制

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として、社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」を設置しています。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。

2025年3月期のESG戦略委員会では統合報告書の制作方針や環境ビジョンの策定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オブザーバーとして適宜出席しています。

## ESG経営の推進体制図



## ESG戦略委員会の議題 (2025年3月期)

第14回 (2024年6月24日)	第15回 (2024年11月25日)	第16回 (2025年3月10日)
環境に関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 JR九州グループ環境ビジョン・ロードマップ策定 ⑥ 脱炭素社会の実現に向けて	① 「JR九州グループ統合報告書2025」の方向性・投資家フィードバック・非財務KPIの進捗 等 ② 環境ビジョン・ロードマップについて ③ 2035年に向けたGHG排出量削減計画 ④ ESGファイナンスの状況について	① 「JR九州グループ統合報告書2025」の編集方針・統合報告書2024の評価・非財務と財務のつながり ② TNFD提言に基づく情報開示 ③ サステナビリティ開示基準の動向・対応

## 取締役会報告内容 (2025年3月期)

2024年4月	TCFD提言に基づく情報開示における対象事業の拡大について 2024年度「JR九州グループ統合報告書」の編集方針について ESG社内浸透進捗状況について
2024年8月	「JR九州グループ統合報告書2024」の開示について
2025年2月	JR九州グループ環境ビジョンについて
2025年2月	JR九州グループ環境ビジョンの策定について

## ESG戦略委員会における各委員・オブザーバーの主な意見

### 環境ビジョン・ロードマップの策定について

- 社員一人ひとりの意識向上や行動変容につながる取り組みとする必要があるのではないか
- 脱炭素や資源循環の取り組みと比較すると生物多様性は具体的な取り組みをイメージしにくい、個社だけではできないことも限られるため外部連携が重要

### 非財務KPIについて

- ダイバーシティによる業績向上を直接証明するのは難しいが、意思決定機関に多様な視点を取り入れることで、不祥事やリスクを回避できる可能性は高いのではないか
- 育児に関わる非財務KPIがあるが、育児支援だけでなく、多様な背景を持つすべての従業員が働きやすい環境づくりが重要

## JR九州グループのESG経営

### 持続的な財務価値の創出に向けて

当社では、非財務活動が、財務価値や企業価値、さらには社会的価値にどのような影響を及ぼすかを継続的に検証し、非財務活動への投資を最適化し続ける状態を目指しています。

昨年度よりその前提となる論理的な仮説構築に着手し、トライアルとして1つの非財務活動を起点とした財務価値へのつながりの可視化に取り組んでいます。

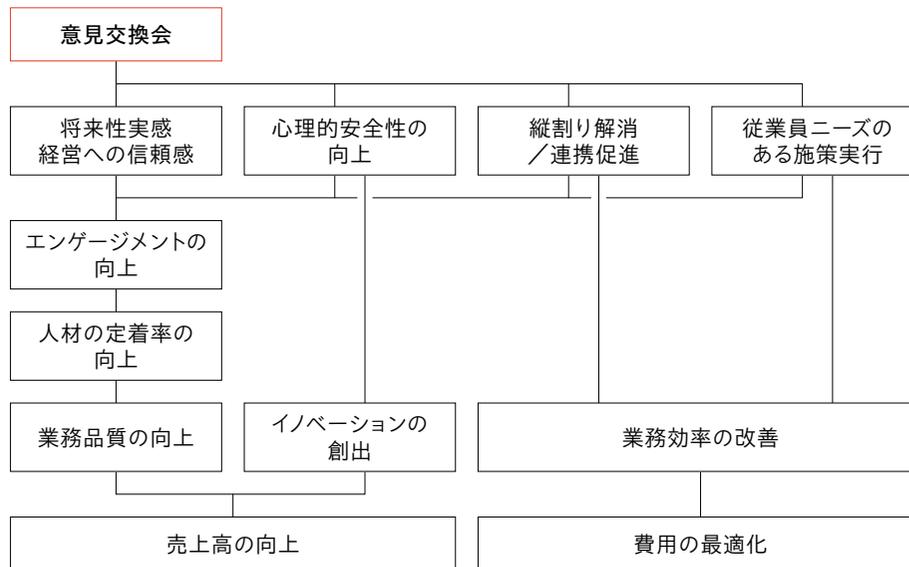


### 仮説の設定（非財務活動と財務価値のつながりに関する一例）

仮説設定の対象として、経営層が特に注力してきた“意見交換会”を選定しました。

P.43 意見交換会

検討の結果、意見交換会は、経営ビジョンの浸透や心理的安全性等のエンゲージメントの要因の向上及び部署間連携の進展といった過程を経て、顧客満足度の向上や新サービスの創出が促進され、財務価値につながっている可能性があります。



### 今後の非財務情報可視化の展望

意見交換会を一例とした仮説設定を踏まえ、非財務活動から財務価値へのつながりを可視化する活動の対象を広げます。非財務が与える影響を適切に捉え、経営戦略及び事業戦略の実現、さらには企業価値向上を目指し、効果的な非財務活動の実行に向けたPDCAサイクルを推進することを想定しています。

# 安全の創造

JR九州グループが最優先すべきは「安全」です。安全施策の展開と安全風土の醸成を両輪としたマネジメントシステムの確実な実行と改善により「ゆるぎなき安全」の実現へ挑戦し続けることで、皆さまに安全で安心な鉄道を提供します。

## 基本的な考え方

「安全の綱領」は、鉄道の安全に関する当社の「理念」を表すとともに、社員が常に心がけて行うべき“規範”です。従業員一人ひとりには「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。

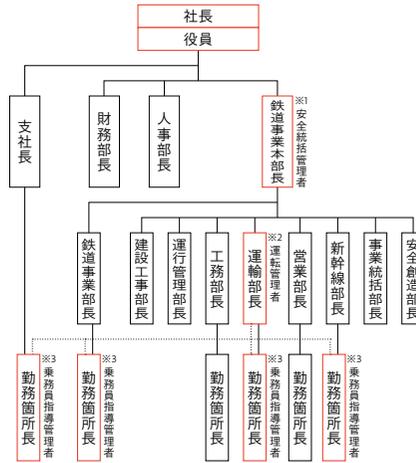
一、確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。

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

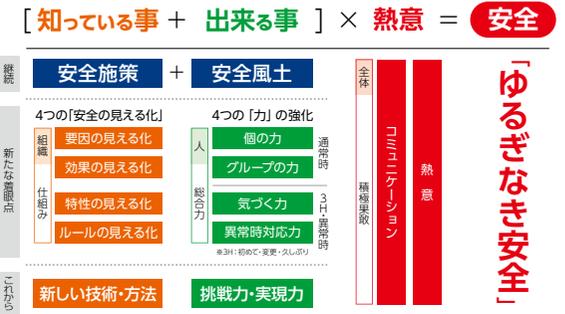
経営トップの主体的関与のもとに安全統括管理者、運転管理者等を中心とする安全管理体制を確立し、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として安全管理規程を制定しています。安全基本方針の策定、安全に関する取り組みの展開、安全監査及び安全点検等による取り組みの有効性の確認、改善のPDCAサイクルを良好に機能させ、輸送の安全の確保及び自然災害対応能力の向上に努めます。



経営トップ (社長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>輸送の安全の確保に関する重要な事項を決定する。</li> <li>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。</li> </ul>
※1 安全統括管理者 (鉄道事業本部長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
※2 運転管理者 (運輸部長)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
※3 乗務員指導管理者	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>

## 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カ年計画である「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、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、各目標を設定しています。

<b>命 怪我</b>  <b>危険な 事故・事象</b>  <b>ご迷惑をおかけする 事故・事象</b>	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)	<b>根絶する</b> 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) 最重点 信号違反 項目 ドア扱い違反 ※再掲 触車事故防止違反	<b>撲滅を目指す</b> 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 車両故障 線路故障 送電故障 保安装置故障	最終年度の 到達目標
故障 (輸送障害)	指導を要する事象(迷惑をかけるもの)	10件 10件 15件 0件 0件 0件 5件

## 安全の創造

### 目標達成に向けた取り組み

#### 総力を挙げた「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

#### ■ 鉄道における安全の状況報告

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、四半期ごとに経営会議及び取締役会において報告され、安全に関する取り組みや管理体制が適切であるか確認することで、取締役までが一体となって安全性の向上に取り組んでいます。

#### ■ JR九州グループ一体となった取り組み

危険な事象や労働災害の発生状況、安全対策等の情報共有を図る目的で、JR九州グループ（鉄道関係6社）の安全担当の責任者との定期的な懇話会・施設見学会を実施しています。



安全対策等の情報共有

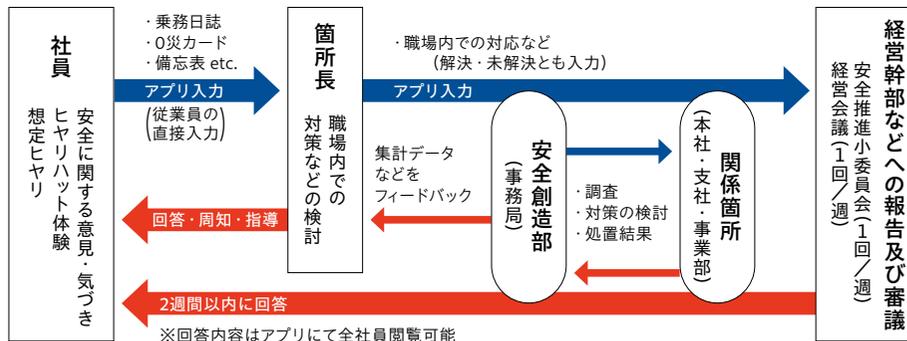
グループ会社の取り組み紹介

施設見学

### 「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」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し、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。2025年3月期には16,616件の「声」が上げられました。

#### 「安全に関する社員の声」のフロー



#### 「安全に関する社員の声」の過去の10年間の件数



#### 「安全に関する社員の声」による改善事例

**声の内容**

八幡駅にて、ホームから線路内に立ち入るお客さまを確認。現場を確認すると線路沿いにあるフェンスが一部なく、外からも出入り可能な状態であった。

**対策**

お客さまが線路内に立ち入りにくいように、空いていた隙間にフェンスを設置した。

## 安全の創造

### 安全創造館

安全創造館は、「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」を理念として、2011年1月に開設しました。2024年9月からは、「人は何故、ルールを破るのか」を、意図しない行動の結果で起こるヒューマンエラー（うっかりミス・ぼかミス）と、意図した行動の結果で起こるヒューマンエラー（不安全行動）から考え、最も安全と考えた行動ができる社員を育成することを目的とした、7巡目研修を実施しています。安全創造館開設以来、2025年3月末までに延べ66,635名（グループ会社従業員を含む）が受講しました。

また、2024年度に発生しました、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発生を受け、事象の経緯、主要な問題、原因、再発防止対策を学ぶためのパネルを展示しました。パネルを利用した教育にあたっては、社員一人ひとりが日々の業務に対して、自分が間違っていることに直面した際に「NO」と声を上げ、誠実に報告できるよう、自職場そして自分にとっての安全とは何かをゼロから考え、誠実に行動するために何をすべきか考える時間を設けています。



**労働災害学習室**  
労働災害の事例展示や360°映像を体感して労働災害を学びます。



**レビュールーム**  
ヒューマンエラーの体験をすることができます。



JR九州高速船事象学習パネル

### 地震・津波への対応、テロ・防犯対策訓練の実施

#### ■ 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。2024年11月に実施した訓練では大規模地震発生直後、6時間経過後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 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、地域の方々や警察・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 車両から降車する様子

#### ■ テロ・防犯対策訓練

テロ発生時及び犯罪等発生時の対応能力向上を目的として、毎年テロ・防犯対策訓練を実施しています。本社及び各支社において、列車内での事象を想定した警察と合同の異常時対応訓練を実施し、不審者発見後の迅速かつ的確な対応及びお客さまの避難誘導等の訓練を行っています。



テロ・防犯対策訓練の様子

# お客さま満足の追求

## 基本的な考え方

当社は、少子高齢化や人口減少、他の交通機関との競争など外部環境が厳しくなる中で、「お客さまに選ばれ続けるJR九州グループ」を目指すために様々な取り組みを展開してまいりました。

これまで年度ごとにテーマを定めて一年単位でサービスに関する取り組みを実施していましたが、取り組みを一層深化させるため、これまでの想いは継承しつつ、当社グループとしては初めて3年間の中期計画「お客さま満足向上戦略(2025~2027)」を策定しました。

## お客さま満足向上戦略(2025~2027)について

### 概要

当社のサービスは、「お客さま満足を追求し、お客さまに選ばれ続けるJR九州グループ」を目指すことと位置付け、3年間で取り組んでいくことを決めました。

### 3年間で高める力

お客さまの期待に応えるためには、私たち一人ひとりが「お客さま視点」に立つ必要があります。お客さま視点に立つためには日頃よりお客さまを観察し、お客さまが何を求めているのか想像し、行動に移すことが重要です。そのために重要な力として3年間で「観察力・想像力・行動力」の向上に取り組んでいきます。

### 3年間で取り組む3つの柱

本戦略内で取り組むこととして、「お客さま視点に立つマインドの浸透」「正確な知識・技術を身につけ、お客さま視点に立った接遇レベルの向上」「お客さま視点での適切な評価に基づいたお客さま満足の追求」という3つの柱を定めました。「私たちの誓い」の浸透や各種教育・資格取得の推進、お客さま満足向上に向けた横断的なワークショップの開催等、3年間を通して、様々な取り組みを推進していきます。

わたくし  
**私たちの誓い** ~お客さま満足向上に向けて~

- 1 わたくし 私たちは、感謝の気持ちを持って、お客さまに選ばれ続けるJR九州グループを目指します。
- 2 わたくし 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの視点に立って考え、お客さま満足を追求します。
- 3 わたくし 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。

## お客さま満足の指標

今後、お客さま満足の指標として、「お客さま満足度調査」の評価を指標としていきます。

お客さま満足度調査とは、「接遇関係」「設備関係」「列車関係」等のカテゴリごとに数十問からなるWebアンケートをお客さまに回答していただき、お客さまから直接評価していただくものです。

前回の調査で改善が必要だと認められる事項については、今年度の調査でより細分化した設問を設けることで、お客さま満足向上のために優先的に取り組むべき事項に注力できるようにしています。また、一定のエリアごとの調査結果を分析し、部署を超えた改善を図るためのワークショップを実施することで、次年度以降のさらなる満足度向上につなげる仕組みを設けています。

### 参考 お客さま満足度調査の主なアンケート内容

接遇関係	設備関係	列車関係
<ul style="list-style-type: none"> <li>●係員に笑顔やあいさつがある</li> <li>●係員の言葉づかいが丁寧である</li> <li>●係員の案内が正確であり問い合わせに的確に回答している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●駅の案内表示がわかりやすい(発車標、のりば、コンコースの案内など)</li> <li>●券売機が操作しやすくきっぷを購入しやすい</li> <li>●車内がきれいな状態を保っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●列車の運転間隔や本数が十分である</li> <li>●列車の乗り心地が快適である</li> <li>●ホームページやアプリ、SNSでの情報提供がタイムリーでわかりやすい</li> </ul>

## 各部門の行動目標

### 全社員共通

### お客さま視点に立った「観察力・想像力・行動力」の向上

営業系	工務系
<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまのニーズに合わせた「接遇力」の向上</li> <li>●お客さまが利用しやすい駅づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの視点で考えた安心できる設備の提供</li> </ul>
運輸系	指令系
<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの利用しやすいダイヤの提供</li> <li>●知識・技能を磨いて、正確でスピーディーな接遇を実践</li> <li>●快適な車両設備の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの安全を最優先とし、異常時における速やかな輸送回復と情報発信</li> </ul>
事業開発系	
<ul style="list-style-type: none"> <li>●お客さまの利用シーン・ニーズを意識した事業運営</li> </ul>	

## お客さま満足の追求

### お客さまの声に耳を傾ける

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、約11,000件に達しています(2025年3月期)。

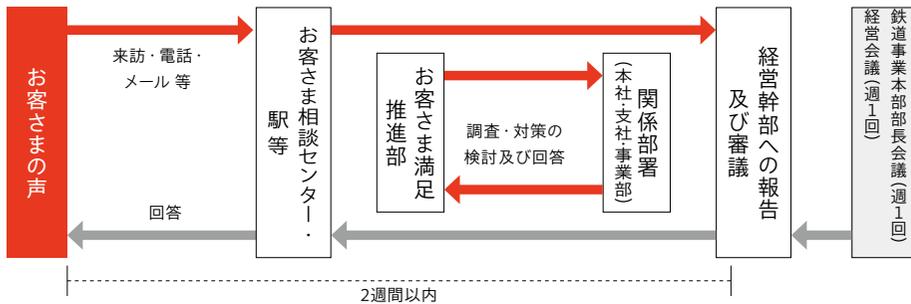
いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経たうえで、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内で共有し、具体的な改善につなげています。

すぐに改善が困難な場合も、「お客さま満足向上委員会」において今後の対応を検討するなど、お客さま満足の向上に努めています。

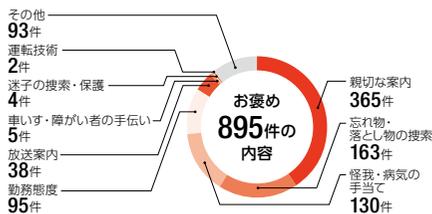
### お客さま満足向上委員会

当社のお客さま満足の向上に関する事項を総合的に検討し、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、各箇所のお客さま満足向上の取り組みの情報共有等を行っています。

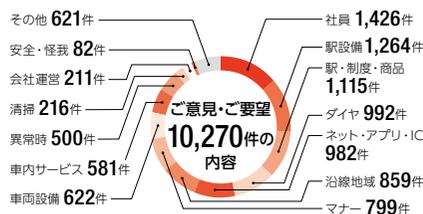
#### 「お客さまの声」のフロー



#### お褒め件数



#### ご意見・ご要望件数



### お客さま満足向上に向けた意識改革

#### 人材の育成

駅係員、乗務員を対象とした「接客選手権」においては、エリア大会と全社大会を開催し、言葉づかいや立ち居振る舞い等の接客スキルを競い、お客さま満足の向上に努めています。また、駅や列車をご利用にな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、2020年3月より「サービス介助士<sup>※1</sup>」資格の取得を推進し、累計380名<sup>※2</sup>の従業員が資格を取得しました。

さらに、サービスマインドを高める研修の実施や、2024年度よりサービス介助士資格取得者を対象に資格取得講座にて学んだスキルを各職場の指導に活用できるようにOJTに特化した内容とするなど、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ます。

※1 サービス介助士とは、高齢者や障がい者など多様な人が暮らす社会で、年齢や障がい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できる人になるための資格です。  
(日本ケアフィット共済機構 ホームページより)

※2 2025年3月31日時点

#### 2025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	全従業員	全従業員対象に、「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	101名	サービス介助士資格取得者を対象に、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、障がい者との意見交換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2024」の理解を深める
サービス介助士資格取得研修	272名 (累計380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

#### 「ありがとうカード」…

お客さまへの素晴らしい対応を見かけた時や、お客さま満足向上に関する対応・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時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。  
2025年3月期は、約78,000件のありがとうの声が届けられました。



# 価値創造の源泉である人づくり

当社グループの企業価値をつくり出す源泉は人材です。中期経営計画（2025-2027）においても、「価値創造の源泉である人づくり」をマテリアリティの一つとして掲げており、人づくりを推進することで、当社グループの企業価値の向上と持続的な成長を実現します。

## わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略

### 2つの基本方針

社員の誰もが働きがいを持ち、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

##### 人間力

- 自分を「もっと高めよう」、会社を「もっと良くしよう」と考え、どん欲に努力する
- 多様な価値観を受け入れ、協働するとともに後輩や部下を育成する
- 5Sやあいさつを大切に、手間を惜しまず、嘘、偽り、ごまかしのない行動をとる
- お客さまや地域の方々、お取引先からの信頼を得る

##### 実務力

- 自らの業務をやり遂げ、業務や事業の成長と進化に積極果敢に挑戦する
- 高い視点と広い視野を持ち、経営に参画する
- 自ら進んで勉強し、自分のレベルアップに積極的に取り組む
- 地域の方々や自治体等、社外の方々との連携により、成果を最大化する

### 人材戦略5つの柱

- 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり
- 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
- 一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり
- 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

### 各事業の重点人材戦略

#### 鉄道

- 鉄道事業を担う人材の確保
- 安全を最優先とした行動と、お客さま視点で考えることができる人材の育成
- 収支みえーを活用した経営者感覚の醸成
- 仕組みや組織の見直しによるマルチスキル化の推進

#### 事業開発

- 事業の成長を牽引する人材の確保
- 不動産エキスパートやグループ各社の経営人材の養成に向けた人事運用の整備
- メリハリのある評価処遇を含めた組織コミットメントの向上

#### コーポレート部門

- マーケティング力（市場調査から戦略を設計し、課題解決を図れる力）を有する人材の確保と育成
- 経営人材及びPMI（企業のM&A後の統合）を担う人材の育成
- 新たな事業を生み出せる人材の育成
- DX人材の育成と体制の強化

事業本部を横断するキャリアステップによる“個”の力の最大化と各事業の成長

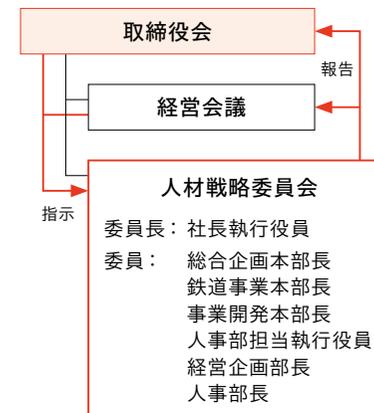
## 人材戦略の推進

新たな経営理念のもと、人材戦略を「わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略」に改めました。これまでの「JR九州の人材戦略」で定めていた2つの基本方針と4つの柱を継承しつつ、経営理念の“使命”に掲げる「安全」、「お客さま視点」の意識をさらに醸成するために、新たに「安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり」という柱を追加しました。

## ガバナンス

人的資本経営を推進するために、2023年4月に設置した社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」を継続的に実施し、人材戦略に関する取り組みを審議しました。

2024年度は、人材戦略委員会を9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24の議題を付議し、議論しました。また、人材戦略における2024年度の振り返りと2025年度の重点取り組みについては、取締役会にて報告しました。



### 人材戦略全般に対する取締役会におけるコメント

- 人材戦略により多様性を高めることで、様々な視点から物事を捉えることができる社員が増えるとともに、会社としてより強い軸ができるため、経営理念も浸透しやすくなる。
- 女性の新入社員比率30%以上という非財務KPIに関して、採用に加えていかに定着率を上げていくかという視点も大切である。

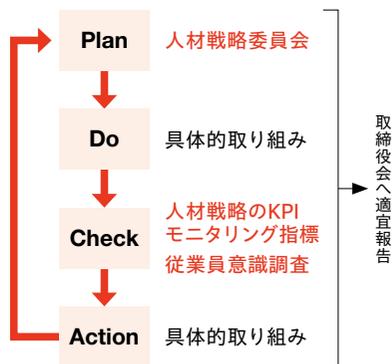
### 2024年度人材戦略委員会の主なテーマ

- 人材に関するKPIの進捗状況
- 採用活動（2025年度入社）の振り返りと次年度採用に向けた課題整理
- 外国人社員の採用と定着に向けた取り組み
- 健康経営における戦略マップの策定
- キャリアカウンセリング室の設置
- 次期中期経営計画における人材戦略
- 360度評価及び従業員意識調査の結果報告
- 人材戦略における次年度の重点取り組み

## 価値創造の源泉である人づくり

### 戦略

2024年度は「JR九州の人材戦略」の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)、実施しました(D)。その後、従業員意識調査の結果や人材に関するKPIの進捗を確認し、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、次の手を打ちました(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。



### 新たな柱の追加

—— 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり ——

「安全」が最優先事項であることを宣言するとともに、常にお客さま視点で物事を捉えることでお客さまのニーズを上回る良質な顧客体験を提供する、というおもしろい人材戦略の新たな柱に盛り込みました。2025年度はこれまで実施してきた安全創造運動や安全創造館研修に加え、新たに役員向けのコンプライアンス研修や、対話型の経営陣との意見交換会を実施する予定です。なお、意見交換会実施にあたっては、社員が気づいた安全やお客さま視点の声などの意見を活発に出し合える組織の構築を図ります。

また、お客さま満足の向上に向けて、お客さまから直接評価をいただく「お客さま満足度調査」の結果をフィードバックし、課題の抽出、打ち手の検討等に取り組むことで、お客さま視点に立った「観察力・想像力・行動力」の習得、向上を図ります。

#### 目指す姿

社員の“個”の力の最大化による  
当社グループの成長

#### 人材育成方針

- 社員の誰もがやりがいを持ち、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

#### グループ共通KPI (2027年度目標)

従業員意識調査結果

総合満足度が  
前年度を上回る

### 経営戦略と連動した人材戦略

#### 人材戦略 5つの柱

#### 中期経営計画(2025-2027)期間で特に注力する取り組み

安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり

- コミュニケーションや研修等を通じた安全風土のさらなる定着
- お客さま視点の価値を起点とした教育への転換

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

- 社外派遣研修の拡充・キャリア研修等による自己啓発促進
- 公募制異動の活性化及び事業提案制度強化

一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり

- 経営陣と社員、社員同士の対話促進
- DE&Iの本格始動
- 多様な人材の採用・育成と適切な配置

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

- 公平な評価と納得感を高めるフィードバックの徹底
- 評価者・面接官のスキルアップのための研修

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

- 育児・介護・治療と仕事の両立支援
- こころの健康につながる研修やストレスチェックによる職場環境改善
- からだの健康につながる禁煙推進や生活習慣改善

事業戦略実践のために特に注力する育成分野

マーケティング、不動産・ホテル、新規事業、経営人材、PMI、DX

#### 人材KPI (2027年度目標)

安全に関する教育受講率	毎年 100%
経営陣と社員の意見交換	毎年 40回以上
DE&I指標 <sup>※1</sup>	毎年 前年度を上回る
新入社員の女性割合	毎年 30%以上
勤続15年以上の社員 <sup>※2</sup> に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない
女性の定着率	毎年の推移をモニタリング
男性の育児休職等取得率	1カ月以上の取得が50%以上
DX人材育成者数	累計 1,000名以上
経営に関する教育受講者数	毎年 100名以上

※1 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※2 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

## 価値創造の源泉である人づくり

### 人材戦略に基づいた具体的な取り組み

#### ■ 明るく楽しい会社づくり研修、職場対話会

2024年4月には経営層を対象に、先進的にDE&Iに取り組んでいる企業から講師を招いて「DE&I経営」に関する講演会を開催しました。続けて同年5月～10月にかけて管理者を対象に、アンコンシャスバイアスへの気づきや職場のメンバーへの対話を通した関わり方を学ぶとともに、明るく楽しい会社づくりを進めるうえでの手段を習得するための「明るく楽しい会社づくり研修」を実施しました。また、本研修の受講者を自箇所でのファシリテーターとして、一般社員向けの職場対話会を開催しています。職場対話会の中では一人ひとりが、誰もが活躍できる職場にするために「自分が」できることを考えます。さらに、各職場から、管理者とともにDE&I推進に取り組む「明るく楽しい会社づくりリーダー（あかたのリーダー）」を選出し、各職場の管理者とリーダーの取り組みを支援することで、DE&I推進が自走する組織を目指しています。

2025年度は全社員に配付しているブランドブック（新たな経営理念の解説本）を活用し、理念の理解・共感を深めるため、自箇所の役割や存在意義について職場内で対話をする職場対話会を実施するほか、DE&Iの浸透を図るため、DE&I推進ツールの提供や社外講師による勉強会等を行う予定です。

#### 明るく楽しい会社づくり研修



##### 研修を受けた社員の声

グループワークを通して、「リーダー」として社員の心理的安全性を提供することの大切さや、社員一人ひとりの様々な「個性」に気づき、それを尊重することの大切さを改めて知る良いきっかけとなりました。

#### 職場対話会



##### 参加した社員の声

入社動機を思い出したり、自分の職場を俯瞰的に見たりすることができました。一緒に働くメンバーを知るために話しやすい雰囲気をつくるなど、日々の業務で大切な環境づくりとは何かを言語化することができました。

#### ■ 経営陣と社員との意見交換会

当社では経営陣と社員との意見交換会を継続して実施しています。2024年度は本社に勤務する社員を対象に、あらかじめテーマを定めて対話型の意見交換会を実施しました。社員がどのようなことについて対話したいのかニーズに応えるため、テーマについてはアンケート調査の結果を用いて決定しました。計128回実施、約1,200名の社員が参加しそれぞれのテーマに基づいて活発に意見を交わしました。参加した社員からは「他系統で年代も違う社員と対話することで、異なる価値観に触れることができ、思考の幅が広がった。」や「自分の働き方を考える良い機会になった。」など前向きな意見が寄せられ、社員の働きがいの向上につながりました。

#### 意見交換会



##### テーマ

- 社員満足度を上げるために必要なことを考えてみよう
- 理想とするワークライフバランスについて考えてみよう
- 自分が一緒に働きたいと思う社員像を語り合おう
- 学生に選ばれる会社になるためには何が必要か考えてみよう

#### ■ キャリアデザイン研修

2023年9月より、対象社員約5,000名を対象にキャリアデザイン研修を実施しています。当社グループが営む事業の社会的意義等を改めて考え、理解し、自らの業務の意義や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、働きがいの向上を図ります。講師は公募制異動4名の社内トレーナーが担当します。2024年度末時点で約46%が受講済みであり、2025年度末までに全対象社員が受講予定です。



キャリアデザイン研修

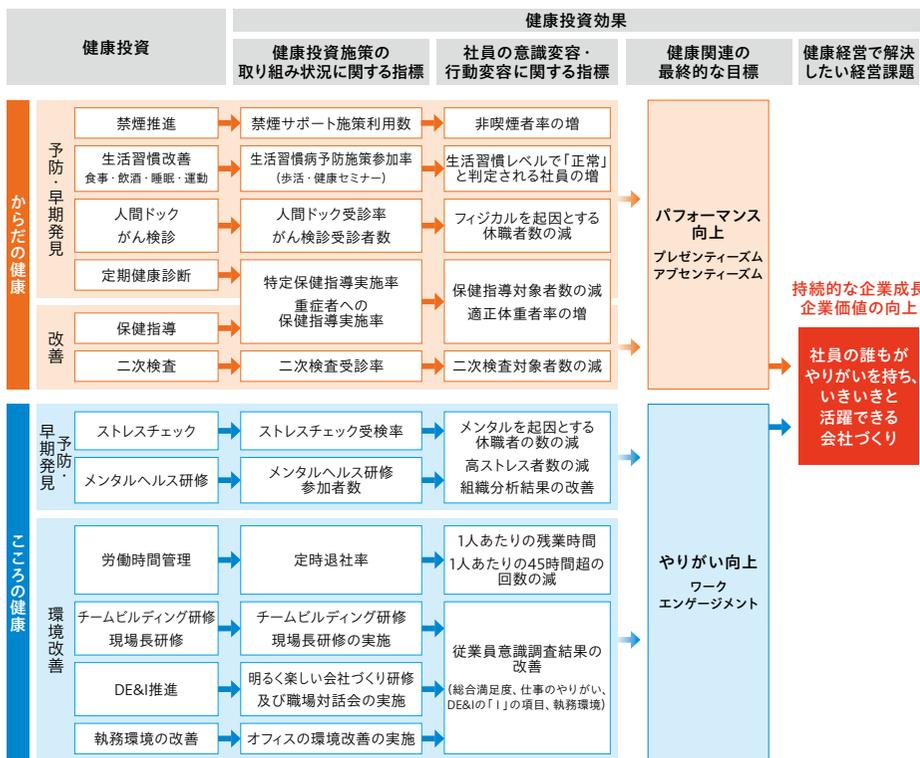


社内トレーナー

## 価値創造の源泉である人づくり

### ■ 健康経営における戦略マップ

2024年度に健康経営における戦略マップを策定しました。これまでも健康経営推進の取り組みは実施してきましたが、戦略マップを新たに作成することで、より効率的かつ効果的に健康経営を推進していきます。戦略マップではからだの健康とこころの健康のどちらも対象とし、社員の健康状態を維持・向上させるために様々な指標を設けています。その取り組み状況をモニタリングし打ち手を実施することで、社員の仕事に対するパフォーマンスややりがいの向上を図ります。



人材戦略の5つの柱に基づくその他取り組みについては、以下の当社ホームページをご覧ください。

<p><b>web</b></p> <p>安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり  <a href="https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/safety_customer">https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/safety_customer</a></p> <p>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  <a href="https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/chousen_seichou/">https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/chousen_seichou/</a></p>	<p>一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり  <a href="https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/kachikan/">https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/kachikan/</a></p> <p>努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬  <a href="https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/effort_and_results">https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/effort_and_results</a></p>	<p>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  <a href="https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/rewarding_work/">https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/rewarding_work/</a></p>
---	--	---

### 重点取り組みの策定プロセス

#### ■ 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おり、本委員会に付議した内容は必要により取締役会に報告しています。各種施策の有効性を測るとともに、人材戦略の具体的な取り組みを計画するにあたり、KPIのほか、全社員を対象に実施している従業員意識調査の結果等を重要視しています。2024年度は前年度と比べると多くの項目で満足度が向上しており、総合満足度においても過去最高値を記録しました。一方で、「従業員にとっての魅力」や「仕事の質の負担感」の項目は他の項目に比べて低い数値にとどまっています。2025年度は、新たな経営理念の理解・共感を促進し、自箇所の役割や存在意義について一人ひとりが考える機会の提供や人材発掘・人事ローテーションの活性化等を推進し、社員の誰もがやりがいをもち、いきいきと活躍できる会社を目指してこれまでに以上に人的資本に関する取り組みを拡充させていきます。



## 価値創造の源泉である人づくり

### ■ 具体的な取り組みの検討・策定

当社は、従業員意識調査を定期的を実施しています。これは、仕事・職場等に対する従業員の意識と、それらに影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、調査結果を今後の組織活性化施策に活用することで、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。

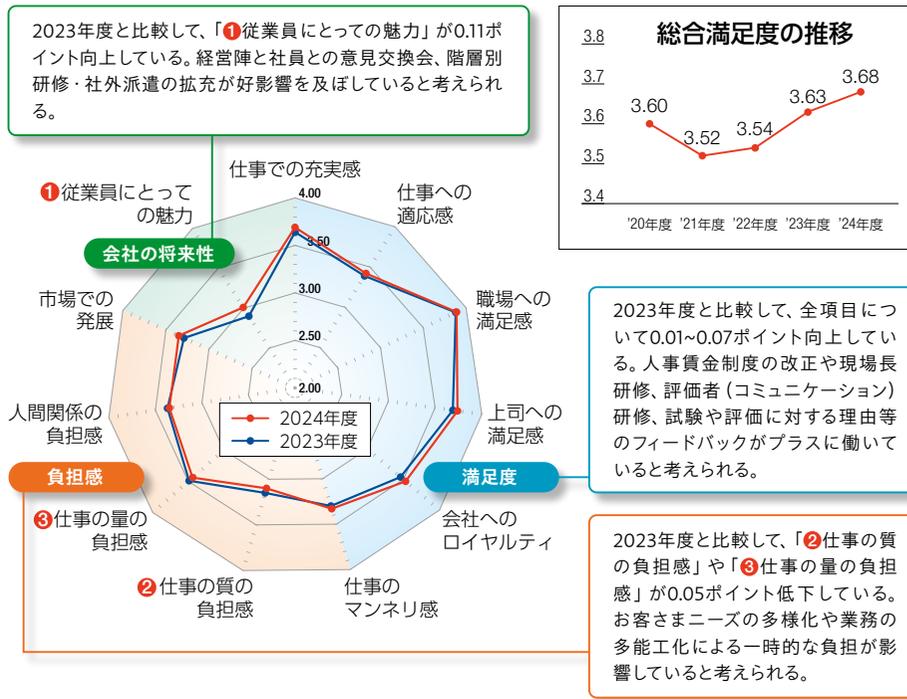
	調査結果(主な課題等)	調査結果を受けた取り組み
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合満足度は過去最高値</li> <li>職場、上司に対する満足度は高く、前年度よりも向上</li> <li>「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤルティ」について、前年度より向上したものの、数値自体は高くない</li> <li>人事施策に関する項目に関して、「異動や評価に対する満足度」の数値は依然として低い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣と従業員の意見交換会の継続実施</li> <li>管理者に対して組織活性化を目的とした研修の実施</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>公募制異動の積極的な実施</li> </ul>
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合満足度は過去最高値を更新</li> <li>職場、上司に対する満足度は高く、前年度と比較しても向上している</li> <li>「能力や成長に応じた配置や異動」や「報酬の仕組みに対する納得感」に関する項目は前年度より向上したものの、依然として低い</li> <li>「職場で必要とされている実感」に関する項目は前年度より向上したものの、数値自体は高くない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事賃金制度の見直しによる待遇改善</li> <li>人事情報可視化システム「人材みえる」を活用した人事異動や公募制異動の活性化</li> <li>JR九州アカデミー<sup>※1</sup>、未来創造プログラムHIRAMEKI<sup>※2</sup>、ミライ☆チェンジBOX<sup>※3</sup>の継続実施</li> <li>FB面談時における評価内容や理由に対するフィードバックの継続実施</li> <li>箇所長と「あかたのリーダー」への明るく楽しい会社をつくる取り組みの支援</li> <li>従業員意識調査の結果を活用した副長等に対する研修</li> </ul>

※1 動画研修による自律的な学習支援の一つとして設置している企業内大学  
 ※2 社員自らが考案した新規事業を本人が企画・運営まで実施する取り組み  
 ※3 経費削減等に関する業務改善を水平展開する取り組み

### 指標と目標

当社グループでは、経営理念の実現に向けて非財務KPIを設定しています。「価値創造の源泉である人づくり」に関する非財務KPI及び進捗状況については、P.20をご参照ください。

P.20 非財務KPI



### 各職場における取り組みについて

従業員意識調査結果を職場ごとに算出し、その結果をもとに管理者向けの研修を実施しています。研修では、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。管理者が自箇所の強みや課題を把握し打ち手に取り組むことで組織の活性化等を図り、エンゲージメントの全社的な向上につなげます。

### JR九州グループ全体での従業員意識調査の実施について

JR九州だけではなくJR九州グループ各社においても同様の従業員意識調査を実施しています。

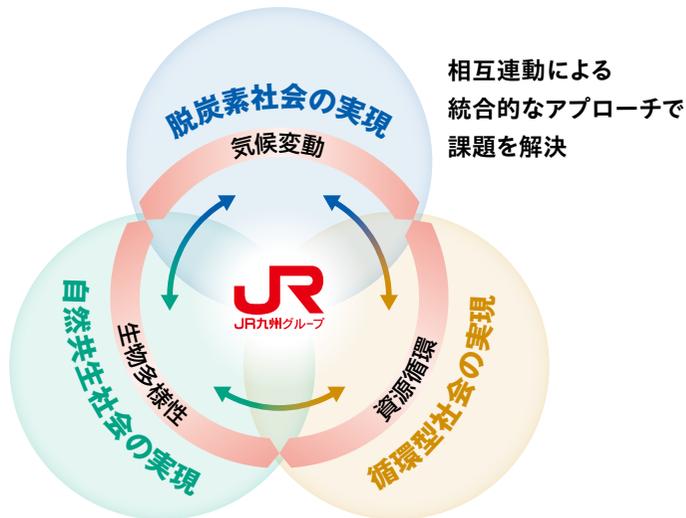
JR九州グループ各社が現状を把握し、各社の特徴を捉えた具体的な打ち手を実行することで、JR九州グループ全体のエンゲージメント向上を目指します。

# 環境と調和した事業展開

## JR九州グループ環境ビジョン2050

当社グループの環境に関するマテリアリティを「脱炭素社会の実現」から「環境と調和した事業展開」へと見直しました。これにより、気候変動に加え、資源循環や生物多様性の3つの領域に対して統合的にアプローチし、環境課題の解決を目指します。そして私たちは、自然と共生した未来の創造に取り組んでまいります。

地域・お客さま・事業パートナーと共創する、  
自然と共生した未来



### 既存のアプローチ

項目	テーマ	取り組み
方針	基本理念	環境保全の活動方針
	基本方針	
戦略	マテリアリティ	脱炭素社会の実現
気候変動	CO <sub>2</sub> 削減	2050年カーボンニュートラル
		2030年中間目標 50%削減 (2013年度比)



既存の取り組みを刷新し、  
環境への取り組みの拡充を  
行いました。

### 統合的な アプローチ

項目	テーマ	取り組み
方針	環境ビジョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>具体的な長期ビジョンと目標</li> <li>ロードマップの策定</li> <li>保全活動のみならず事業戦略としての環境活動へのアプローチ</li> </ul>
戦略	マテリアリティ	環境と調和した事業展開 (気候変動・資源循環・生物多様性)
	開示	適切な情報発信
気候変動	GHG削減	2050年カーボンニュートラル 2035年中間目標 60%削減* (2023年度比)
	適応策	災害に強い社会づくり
	行動変容	脱炭素化を進めるためのお客さまと多様な事業パートナーとの協働
資源循環	廃棄物削減	リサイクル率の向上
	水資源	使用量削減、汚染管理
	資源循環のビジネス化	ビジネスへの展開
生物多様性	生物多様性保全	事業内外での取り組み推進
	観光資源保全	エコツーリズムの推進

※ GHG排出量削減の中間目標を単体からグループに対象を拡大

JR九州グループ環境ビジョン2050

web [https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental\\_Vision.pdf](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental_Vision.pdf)

環境と調和した事業展開

気候変動

脱炭素社会の実現

JR九州グループ全体として、新たに温室効果ガスの削減目標を設定しました。2035年度までに、2023年度比で60%の削減を目指すという高い目標を掲げ、その実現に向けて、実効性の高いロードマップと定量的なKPIを策定しています。今後は、進捗状況の見える化と継続的な見直しを通じて、確実な達成を目指します。

- ビジョン**
- グループ全事業を通じて、社会の脱炭素化に向けた具体的な取り組みを推進
  - 環境貢献度をさらに高めた移動手段の提供
  - 「自然災害リスクに適応したまちづくり」と「災害対応力を高めたモビリティサービス」による、安心できる暮らしの提供
  - 地域やお客さま、事業パートナーと連携した、脱炭素社会の実現に向けた行動変容の促進

**長期KPI**  
(2050)

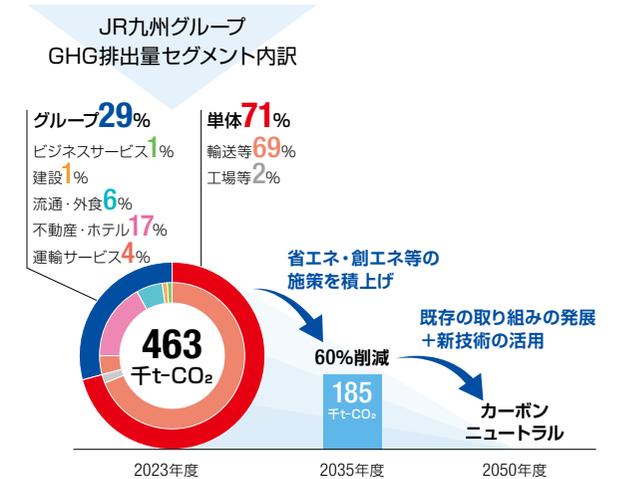
- GHG排出量実質ゼロ
- 脱炭素化を進めるための、お客さまと多様な事業パートナーとの協働
- 地域とともに築く、気候変動の影響を最小限に抑えた災害に強い社会の実現

指標・目標と進捗

カテゴリー	短期： ~2027	中期： ~2035	2024年度実績
目標	GHG排出量 (Scope1+2*) 60%削減 (2023年度比)		約11%削減 (46万t→40万t) グループ全体での排出量に対する第三者保証を取得
	GHG (Scope3) 削減目標の設定	サプライチェーンを通じたScope3削減加速	グループ全体での排出量に対する第三者保証を取得 削減目標を検討中
GHG 排出削減	省エネ型車両への更新促進		省エネ型車両導入率： <b>85.1%</b> (811系16両更新)
	省エネ運転の全エリアへの展開 (主に普通列車等)	省エネ運転の全エリアへの展開 運転用電力 ▲5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在来線：乗務区所ごとに取り組み区間を定め、省エネ運転を実施</li> <li>● 新幹線：重点実施期間を設けて省エネ運転を実施中</li> </ul>
	再生可能エネルギー導入の促進	再エネ導入率 運転用電力換算 30%	<b>690万kWh</b> (オンサイト・オフサイトPPA、再エネ電力メニューへの転換)
	バイオディーゼル燃料 (BDF) の実証試験完了 及び新たな代替燃料の検証	代替燃料の活用促進	<b>BDF成分分析実施</b> / キハ140エンジン単体での馬力試験を実施
	自社設備における省エネ化及び高度運用化推進		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道施設における<b>高効率設備の導入やエネマネ実施</b> (ZEB化を含む)</li> <li>● 設備情報の集約及び<b>更新計画の策定</b> (ミッション制度への反映)</li> </ul>
適応策	ハード・ソフト両面での災害対策を通じた気候変動適応策の強化	既存の対策を継続実施	
行動変容	鉄道利用促進のための環境貢献サービスの推進や各種取り組みの発信強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出実質ゼロ化サービス「<b>GreenEX</b>」実証実施</li> <li>● JRグループ・民鉄協働による「鉄道の環境優位性の理解促進」をPR</li> </ul>	

脱炭素移行計画

各セグメントの特性や事業性を踏まえながら、具体的な施策を積み上げたロードマップを策定し、取り組みの実効性を高めています。これにより、カーボンニュートラルの実現を見据えた着実な取り組みを推進しています。



※ 集計範囲はGHGプロトコル(企業や組織が温室効果ガスの排出量を測定・報告するための国際的な基準)に基づく

環境と調和した事業展開



気候変動

脱炭素社会の実現

脱炭素社会の実現に向けて、気候変動が当社グループに及ぼす影響を踏まえた取り組みを実施します。各事業におけるリスクと機会を特定し、それらに対応することで、事業戦略の一環として推進してまいります。

● 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
<p>1.5℃ ~ 2℃</p> <p>シナリオ下における事業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> <li>お客様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様が自家用車に流出する可能性もあり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> </ul>
<p>4℃</p> <p>シナリオ下における事業環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
<p>今後の事業リスクへの対応</p>	<p><b>移行リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>遊休地を活用した太陽光発電開発</li> <li>電力貯蔵装置の活用</li> <li>バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証試験の開始</li> <li>運転用電力の省エネ化</li> <li>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</li> </ul> <p><b>物理的リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>浸水想定時の車両の退避訓練の実施</li> <li>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</li> <li>法(のり)面の補強等の実施</li> <li>雷害対策含む雨量計の更新</li> <li>気象予報に基づく計画運休の導入</li> </ul>	<p><b>移行リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>AIを活用したエネルギー最適制御技術の導入</li> <li>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)</li> <li>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</li> </ul> <p><b>物理的リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP対策(災害備蓄品、BCP電源の設置等)の充実</li> <li>ビル上層階でのキュービクルの設置</li> <li>止水板、防潮板の設置推進</li> <li>ハザードマップを踏まえた立地選定の実施</li> <li>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)</li> </ul>	<p><b>移行リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>環境配慮型車両の導入、電気自動車用充電器の設置</li> <li>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</li> <li>食品ゴミの肥料・飼料・燃料へのリサイクル実施</li> <li>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</li> </ul> <p><b>物理的リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>
<p>対象事業の営業収益*</p> <p>GHG排出量*</p>	<p>164,347百万円 (シェア: 36.2%)</p> <p>302,093t (シェア: 74%)</p>	<p>138,388百万円 (シェア: 30.5%)</p> <p>69,666t (シェア: 17%)</p>	<p>66,683百万円 (シェア: 14.7%)</p> <p>28,789t (シェア: 7%)</p>

※ 2025年3月期実績

TCFD提言に基づく情報開示

web [https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/pdf/250519\\_tcfid\\_report.pdf](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/pdf/250519_tcfid_report.pdf)

環境と調和した事業展開

資源循環

循環型社会の実現

限りある資源を有効に活用するため、廃棄物の削減や再資源化の推進に取り組んでいます。JR九州グループの各事業において、調達から廃棄に至るまでの資源の流れを見直し、資源循環型の仕組みづくりを進めるとともに、将来的なビジネス化も視野に入れた取り組みを展開しています。今後も、パートナー企業や地域との連携を深めながら、循環を前提とした事業運営への転換を図っていきます。

ビジョン

- 循環経済の確立に向けた、廃棄物ゼロへの挑戦
- 九州の豊かな水資源を基盤とした持続可能な水循環の実現

長期KPI (2050)

- 各種リサイクル率 (駅・列車ゴミ100%/建設廃棄物100%/生ゴミ75%/廃食油100%/ボトルtoボトル100%)
- 環境配慮型容器使用率：100%
- 循環利用による水使用量の削減と水質汚染対策を通じた水リスクの最小化
- ビジネスを通じた資源循環型経済モデルの構築
- 食品廃棄物対策の強化と発展

指標・目標と進捗

カテゴリー	短期： ~2027	中期： ~2035	2024年度実績
 駅・列車ゴミ (アルミ・PET)	リサイクル率：50%	リサイクル率：70%	43%
 建設廃棄物	リサイクル率：98%	リサイクル率：100%	97%
 駅ビルの生ゴミ・廃食油	生ゴミ・廃食油に関する適正な管理とリサイクル体制の構築	生ゴミリサイクル率：50% 廃食油リサイクル率：100%	45% (テナントでの分別を推進) 94% (回収事業者への引き渡しを拡大)
 環境配慮型容器・食品廃棄物 (コンビニエンスストア)	環境配慮型容器使用の推進	環境配慮型容器使用率：60%	45% <sup>※</sup> (容器・包材に植物を原料としたバイオマスプラスチックや再生PETを配合)
	食品廃棄物削減に向けた取り組みの推進	食品廃棄物削減の取り組みの強化と発展	値引き販売の実施、商品の発注精度の向上や容器包装の改良などによるロングライフ化
 使用済PETの有効活用	ボトル to ボトルでのリサイクル率：90%	ボトル to ボトルでのリサイクル率：100%	64%
 水資源	水使用量(売上高原単位 <sup>※</sup> )：毎年度削減 <sup>※</sup> 水使用量/売上(千㎡/億円)		前年より削減(0.86→0.67)
	法令に基づく水質汚濁物質の適正管理	汚染原因の段階的削減による処理水の水質向上	関係法令に基づく対応を継続して実施
 ビジネス展開	ビジネスモデルの検討	ビジネス化及び規模の拡大	太陽光パネルリサイクル事業の検討

※ 2023年度実績

資源循環に関する各KPIは、概ね計画通りに進捗しています。リサイクル率は全体として着実に向上しており、特に建設廃棄物や生ゴミ・廃食油の項目では高水準となっています。一方、一定の水準に達した項目については、より高いリサイクル率の実現に向けて、分別精度の向上や再資源化ルートの多様化が課題となります。

廃食油など、市場での需要が高い資源については、高いリサイクル率につながっています。

地域によっては処理体制に差が見られるケースもあり、今後は関係者との連携を強化しつつ、柔軟な対応が求められます。

引き続き、資源特性や地域状況を踏まえた取り組みを進め、目標の着実な達成を図ってまいります。

環境と調和した事業展開

生物多様性

自然共生社会の実現

地域の自然環境と調和した事業運営を進める中で、生物多様性の保全と再生に取り組んでいます。生態系への負荷を抑える取り組みに加え、生物多様性を基盤とした新たな価値の創出や、観光・教育などと連動したビジネス化の可能性も視野に入れ、地域との協働による活動を展開しています。今後も、多様な「いのち」が息づく持続可能な地域づくりに貢献していきます。

ビジョン

- 九州の豊かな自然と生物多様性の保全
- 生態系から得られる自然の恵みを活用し、地域活性化と観光資源保全の好循環を実現

長期KPI  
(2050)

- 自然資本の維持、回復、充実への活動を通じた自然共生社会実現への貢献
- 地域経済と生物多様性の保全が相互に作用する循環型観光モデルの構築・推進
- 生物多様性に関する分析の高度化と対外発信の強化

指標・目標と進捗

カテゴリ	短期： ~2027	中期： ~2035	2024年度実績
 自然と生物多様性の保全	地域連携 地域パートナーシップの構築	地域協働による保全プロジェクトの実践	湯之元ネイチャーポジティブ・ラボを推進中(日置市)
	事業外 生態系保全活動の取り組み：5件	生態系の保全・再生を通じた自然環境が有する機能の活用	取り組み検討中
	事業内 事業運営における生物多様性への影響抑制	手法や工法の見直しを通じた生物多様性への影響抑制範囲の拡大	抑制方法検討中
 地域活性化と観光資源保全	エコツーリズムの推進	エコツーリズムを通じた地域経済への貢献	取り組み検討中
開示	TNFD提言に基づく開示	生物多様性に関する分析の高度化と対外発信の強化	開示に向けて分析実施中

環境ビジョンに掲げるKPIの達成に向けて、各分野で対応策の検討を進めています。生物多様性への対応は、定量的評価に困難な点があるものの、企業として取り組むべき重要課題と認識しています。

当社では、身近な活動の積み重ねを重視するとともに、今後公表予定であるTNFDの分析結果を踏まえ、重点エリアの特定や取り組みの具体化を図る方針です。

また、他社の先行事例や業界動向も参照しながら、経済的価値と社会的価値の両立を考慮した実行可能な取り組みの検討を進めています。

## 健全な企業運営 — 取締役会議長メッセージ —

実効性評価に基づき  
PDCAを着実に推進し  
取締役会のさらなる  
機能向上を図ることで、  
企業価値の向上に  
努めてまいります。



取締役会議長  
青柳 俊彦

### 新たな経営理念の実現に向けて

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・監督を行っております。

2025年3月に経営理念を一新するとともに、「JR九州グループ中期経営計画2025-2027」を発表しましたが、策定にあたり、取締役会で1年間をかけて、計10回の協議を重ねました。各取締役の多様な意見をもとに検討を深度化した結果、当社グループの新たな方向性を示すことができたと考えております。今後、新たな経営理念を体現し、持続的な成長を果たせるよう、取締役会として経営の監督に努めてまいります。

### コーポレートガバナンスの基本的な考え方と リスクマネジメントに向けた対応

当社グループでは、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い、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向け、コーポレートガバナンスのさらなる充実にも取り組んでまいります。取締役会では、毎年取締役会実効性評価を行うとともに、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.60** 取締役会の実効性

JR九州高速船株式会社で発生した安全管理体制に重大な疑義を生じさせる事案について取締役会で複数回議論し、最終的に事業撤退を決断しました。グループガバナンスのさらなる強化策を定め、実施状況を確認するとともに、社外取

締役を中心としたグループガバナンスや安全性向上に向けた意見交換会を実施し、経営に反映することとしました。

**P.62** グループガバナンス強化

今回の事象を真摯に反省し、当社グループのガバナンス、リスクマネジメントの対応レベルを一段と引き上げるべく、取締役会議長として主導してまいります。

### 取締役会議長としての決意・今後の展望

取締役会に求められている役割を発揮するために重要なことは多様な背景を持つ取締役の経験、知見を十分に活かし、自由闊達な議論を行うことだと考えています。取締役会議長として、意識的に議論を促すとともに、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。

社外取締役の皆さまからは議論をする中で、将来の目標や常に考えるべきことに関する視点・姿勢について多くの示唆をいただいております。それらも意識し、議事を進行しています。一方で、地域との結びつきが強く、公共性の高い鉄道事業を担う当社の事業性から、社外取締役と社内取締役双方の意見を十分交わし、方向づけることが重要と考えており、議長として議論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。

# 健全な企業運営 — 取締役 —

## 取締役紹介 ※2025年6月26日時点

外 …… 社外 独 …… 独立役員



取締役会長  
**青柳 俊彦**

取締役会議長

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：18,712株



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

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：18,658株



代表取締役専務執行役員  
**森 亨弘**

事業開発本部長

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：4,075株



取締役常務執行役員  
**松下 琢磨**

最高財務責任者、  
総合企画本部長、  
広報部、財務部担当

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：3,734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 鹿儿岛支社長  
2005年 6月 同 取締役鹿儿岛支社長  
2006年 5月 同 取締役鉄道事業本部副本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長兼鉄道事業本部企画部長兼北九州地域本社長  
2010年 8月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2012年 6月 同 専務取締役鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2013年 6月 同 代表取締役専務鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
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  
2021年 4月 福岡経済同友会代表幹事(現在に至る)  
2022年 4月 当社代表取締役会長執行役員  
2023年 6月 同 代表取締役会長  
2024年 5月 イオン九州株式会社社外取締役(現在に至る)  
2025年 6月 当社取締役会長(現在に至る)

**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 取締役総務部長  
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レイン本部長兼総務部長  
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長兼北九州地域本社長  
2018年 6月 同 取締役常務執行役員兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2019年 6月 同 取締役専務執行役員兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2020年 6月 同 取締役専務執行役員兼総合企画本部長  
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)  
2022年 9月 株式会社アイキューブシステムズ社外取締役監査等委員(現在に至る)

**重要な兼職の状況**  
株式会社アイキューブシステムズ社外取締役監査等委員

**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 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  
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  
JR九州駅ビルホールディングス株式会社社外取締役社長執行役員  
2025年 6月 当社代表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

**プロフィール**

1991年 4月 当社入社  
2011年 5月 同 取締役担当部長  
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

**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



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

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：1,980株



取締役常務執行役員  
**貞苅 路也**

鉄道事業本部長、  
北九州地域本社長

所有する当社株式：1,221株



取締役  
**山本ひとみ** 外 独

非常勤

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：2,551株  
社外取締役在任期間：3年



取締役  
**田中 卓** 外 独

非常勤  
指名・報酬諮問委員会委員長  
2025年3月期取締役会出席回数  
13/14回(92.9%)  
所有する当社株式：1,139株  
社外取締役在任期間：2年

**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・アル九州ファーストフ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 人事部長  
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 執行役員兼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  
2024年 6月 黒崎播磨株式会社社外取締役(現在に至る)  
2025年 4月 当社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兼未来市場戦略部長  
2025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)

**重要な兼職の状況**  
黒崎播磨株式会社 社外取締役

**プロフィール**

1992年 4月 当社入社  
2011年 3月 同 鉄道事業本部電気部担当部長  
2012年 6月 同 総合企画本部新幹線企画部長  
2014年 6月 同 鉄道事業本部電気部長  
2019年 6月 同 執行役員大分支社長  
2021年 6月 同 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長兼安全創造部長  
2023年 4月 同 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長兼工務部長  
2025年 6月 同 取締役常務執行役員兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長(現在に至る)

**重要な兼職の状況**  
重要な兼職はありません

**プロフィール**

1981年 4月 全日本空輸株式会社入社  
2011年 4月 同 客室本部客室業務二部部長  
2012年 11月 同 OSC品質推進室副部長  
2013年 4月 同 人事部付休職(全日空高専株式会社出向)  
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 オペレーション部門副総括、客室センター長  
2017年 4月 同 取締役執行役員グループ女性活躍推進副総括、ANAブランド客室部門副総括、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副総括、ANAブランド客室部門副総括、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D&I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  
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)  
2025年 4月 株式会社ANA総合研究所顧問(現在に至る)

**重要な兼職の状況**  
株式会社ANA総合研究所 顧問  
西日本高速道路株式会社 社外監査役

**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員システム企画室長  
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 代表取締役会長兼デジタルサービス株式会社(現東洋テックデジタルサービス株式会社)取締役会長  
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)  
2025年 5月 東洋テック株式会社 代表取締役会長兼関西ユナイテッドプロテクション株式会社取締役会長(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  
関西ユナイテッドプロテクション株式会社 取締役会長

健全な企業運営 — 取締役 —

外 …… 社外 独 …… 独立役員



**取締役**  
**小笠原 浩** 外 独

非常勤

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：572株  
社外取締役在任期間：2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 5月 福岡経済同友会代表幹事(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

2025年3月期取締役会出席回数  
12/12回(100%)  
所有する当社株式：—  
社外取締役在任期間：1年

**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  
2024年 6月 当社取締役(現在に至る)  
2025年 6月 三井不動産株式会社 顧問(現在に至る)

**重要な兼職の状況**  
三井不動産株式会社 顧問



**取締役**  
**小澤 浩子** 外 独

非常勤

2025年3月期取締役会出席回数  
12/12回(100%)  
所有する当社株式：214株  
社外取締役在任期間：1年

**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・ドイツ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  
株式会社ミスリ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  
2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：296株  
社外取締役在任期間：3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

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：1,510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 株式会社トランポール代表取締役社長  
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 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

2025年3月期取締役会出席回数  
14/14回(100%)  
所有する当社株式：744株  
社外取締役在任期間：4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 白石公認会計士事務所入社  
2000年 6月 同 退社  
2000年 9月 藤田ひろみ税理士事務所創業  
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

2025年3月期取締役会出席回数  
12/12回(100%)  
所有する当社株式：—  
社外取締役在任期間：1年

**プロフィール**

1995年 4月 弁護士登録 國武総合法律事務所(現國武総合法律事務所)入所  
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。

健全な企業運営 — 取締役 —

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います。

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、経営理念及びマテリアリティ、中期経営計画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います。当社グループの中長期的かつ持続的な企業価値の向上に必要なスキルセットは、「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」と定義しています。

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サステナブルなモビリティサービスを安全・安心かつ効率的に運営し、お客さまに価値を提供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・安心でサステナブル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	地域との共創による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、地域との共創によるまちづくりを推進するための中核的な事業であり、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持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	専門性によ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、グループガバナンスを確たるものとし、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・経験が必要なため
人材戦略	人材戦略及び人材育成計画の策定やDE&Iの推進に寄与する知識・経験	経営理念及びマテリアリティ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

健全な企業運営 — 取締役 —

当社が各取締役に特に期待する分野

氏名	性別	役職等	当社が各取締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	●		●	●	●	●			
古宮 洋二	男性	社長執行役員	●		●	●	●	●		●	
森 亨弘	男性	専務執行役員		●	●	●			●		
松下 琢磨	男性	常務執行役員		●	●	●			●	●	
赤木 由美	女性	常務執行役員	●		●	●				●	●
貞苅 路也	男性	常務執行役員	●					●			●
山本ひとみ	女性	(ANA総合研究所顧問)	●		●					●	
田中 卓	男性	(東洋テック代表取締役会長)		●	●	●			●		●
小笠原 浩	男性	(安川電機代表取締役会長)			●	●				●	●
藤林 清隆	男性	(三井不動産顧問)		●		●		●			
小澤 浩子	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	男性							●			●
東 幸次	男性					●		●	●	●	
藤田ひろみ	女性	(さくら優和パートナーズ代表社員税理士)			●				●		
大神 朋子	女性	(國武総合法律事務所パートナー)						●		●	

外 社外 独 独立役員 監 監査等委員

※ 2025年6月20日時点

## 健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —



### 対話を通じて相互理解を促進

社外取締役を3年務めてきた中で、JR九州グループの安全や事業拡大に対する姿勢はANAグループのそれに近い印象を抱いており、自分の経験や知見を活かして当社グループの成長に貢献しようと努めてきました。取締役会の議論については、事業への理解を深めるための事業研修や議題に関する細やかな事前説明によって、当日は自由な発言を促す議長の雰囲気づくりもあり、質の高い闊達な意見交換が実現しています。

中期経営計画2025-2027についても作成の途上から取締役会で議論を重ねたことで、社外取締役としても自信を持って打ち出すことができたと考えています。今後、中期経営計画の進捗状況をモニタリングしていくにあたり、グループ会社に対しては、現場に赴き経営層や従業員と意見交換を重ねながら実態や課題を把握したいと考えています。

グループガバナンスの強化として、グループ各社に常勤監査役を配置することとしました。各社の企業文化を尊重しながらも、安全・安心をはじめとした当社グループとして大切にする理念を確実に浸透させるため、対話を通じて相互理解を促進し、必要に応じて改善を図っていくべきだと考えています。各社の監査役とも意見交換を進めながら、引き続き社外取締役としてJR九州グループの持続的な成長と健全なガバナンスの実現に貢献してまいります。



### リスク感度の底上げを図る

2023年6月に社外取締役に就任してからの2年間、コロナ禍からの回復期において、グループ全体として着実な業績回復と中期経営計画の順調な進捗を見届けることができました。

一方で、高速船の事案を通じて、グループガバナンスやインシデント対応の仕組みには改善の余地があると痛感しました。取締役会において内部監査の頻度に関して意見したことがありましたが、今回の事案を契機としグループ会社の監査体制を見直すこととなったのは、仕組みの改善としては大きな進歩です。特に、心理的安全性の確保や、原理原則に基づいた判断を全社的に徹底することの重要性を再認識しています。多様なグループ会社においても、共通の価値観と仕組みを持ち、信頼される企業であり続けるために、今後も社外の視点を活かし、客観性と健全な緊張感を持って、ガバナンスの深化に貢献してまいります。

また、現場からの声が適切に吸い上げられ、リスクが共有される風土づくりが不可欠です。企業の成長に応じたガバナンスの進化を支えるべく、引き続き外部の立場から積極的に関与してまいります。グループ各社の特性を尊重しつつも、共通の原理原則を軸に、監査や情報共有の仕組みを整備し、リスク感度の底上げを図ることが、今後の持続的成長の鍵となります。これからも、信頼と誠実さを基盤に、社会から選ばれ続ける企業グループであるための一助となるべく努めてまいります。



### 「何を守り、何を变えるべきか」を見極める

当社グループの社外取締役として、企業文化の観点から果たすべき役割があると考えています。企業文化とガバナンスは密接に関係しており、ガバナンスが形式的に整っていても、企業文化がそれを支えるものでなければ、実効性は伴いません。不正を見つけても言い出せない雰囲気や、ルールを形だけ守る文化が根付いていると、どれだけ制度を整備しても組織の健全性は保てません。逆に、組織の風通しが良く告発や意見を出す人が不利益を被らない土壌が整っていればガバナンスの仕組みも有効に機能し、継続的な改善や変革が可能になります。

安川電機では製造業として変化の激しいグローバル市場の中で競争力を維持するため、企業文化も変化させてきました。また、ガバナンスは単なる監視ではなく、「何を守り、何を变えるべきか」を見極めることが重要だと考えます。製造業においてISOやTQM（総合的品質管理）で培ってきた「仕組みを見直し、絶えず改善を重ねていく」という精神は、当社グループのように高い公共性を担う企業においても、大きな意義を持つと考えています。今後も社外の視点を活かし、より開かれた企業文化と健全なガバナンスの進化に貢献してまいります。

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —

取締役  
藤林 清隆



鉄道以外においてもリスク管理の精度向上を

就任から1年が経過し、当社グループは活力に満ちており、オープンな組織であるという印象を抱いています。部長級や中堅社員など、様々な階層の社員との意見交換の機会があり、これらの交流を通じてオープンで活力がある風土が根付いていることを実感しています。

グループガバナンス強化の議論においてはリスク管理という観点から意見を述べてきました。リスクには「事業リスク」と「業務リスク」の二つがあり、理念に則しているのか、採算性はどうかという事業そのものに対する「事業リスク」と業務執行上における幅広い意味での「業務リスク」は異なるアプローチが必要です。特に業務リスクに関しては、鉄道を祖業とする歴史的な背景から、鉄道と鉄道以外のリスク管理の精度に違いがあるのではないかと感じています。鉄道に関しては日々の事象について情報が共有される仕組みが整備されています。それと同様に鉄道以外においても整備していく必要があります。そのリスク情報を共有することは良いことなのだという企業文化の醸成も併せて重要なことです。

今回の高速船の事象を契機にグループ全体の監査体制を強化しますが、その対策が十分に機能しているのか、執行の仕組みは適切なのかという視点を持ってモニタリングしていくことで社外取締役としての役割を果たしていきたいと考えています。

取締役  
小澤 浩子



実効性のある真のDE&Iを目指して

昨年の就任以来、人材戦略については、取締役会だけでなく人事部門とも議論を重ねてきました。特に管理職の女性比率に関する従来のKPIを見直し、単に比率を追うのではなく、持続性のあるDE&I実現のために、女性社員の積極的採用によって管理職候補者の母数を増やし、定着を図ること、そして昇格の機会において不利にならない仕組みとすることを重視し、新しい目標を設定しました。これによって、より実効性と納得感のある内容になったと考えています。

一方で、DE&I推進の目的は女性に限らず、様々な事情を抱えるあらゆる社員が、力を発揮し、組織に貢献できる環境を整えることにあります。現在は施策の第一歩として女性が対象となっていますが、それが最終目的ではないという点については、これまで様々な議論の場で意見を述べてきました。

また、人的資本経営はリスクマネジメントの観点からも重要であるということを提言しています。優れた人材を確保し、ロイヤルティが高い状態が維持されている組織では、不適切な行動を起こすという動機そのものが生じにくくなるからです。グループガバナンス体制強化の一環として、各社に常勤監査役を設置することとしています。監査役には、ロイヤルティの状態や、従業員としての誇りが保たれているかといった点も把握することを期待しています。取締役会はグループ監査が適切に機能していることを継続的にモニタリングしていきます。

# 健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

## コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

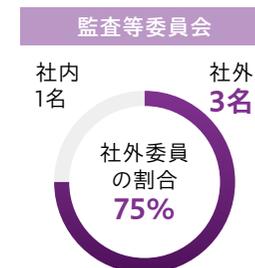
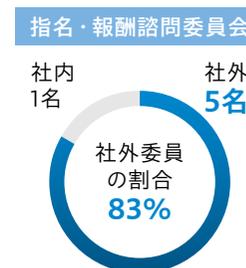
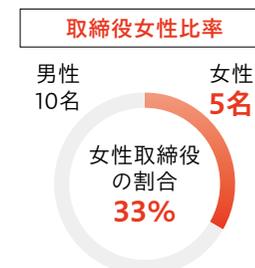
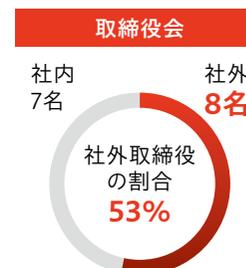
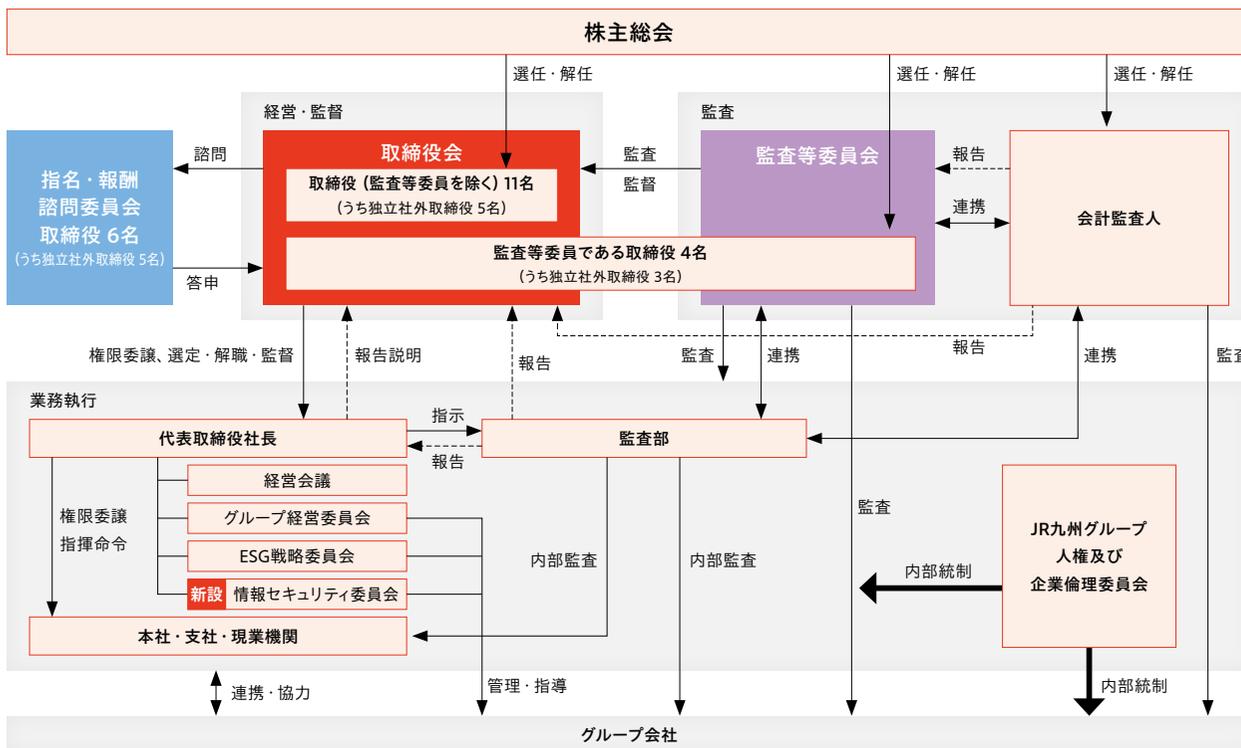
JR九州グループは、「安全を最優先し、お客さま視点で考え、安心して快適な毎日と“わくわく”するときをつくる。」という使命を全うし、当社グループに関わるすべての方の元気をつくることに挑戦し続けます。その実現のため、当社はお客さま、地域の皆さま、取引先、社員及び社員の家族の皆さま、

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・果断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。

## コーポレートガバナンス体制の概要

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へ移行するとともに、執行役員制度を導入しています。

### 企業統治の体制(2025年6月20日時点)



健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

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。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、JR九州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行うことで、JR九州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回開催しております。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、取締役会等の重要会議への出席、代表取締役及び社外取締役（監査等委員を除く）との意見交換会並びに社内取締役（監査等委員を除く）及び担当執行役員へのヒアリング等を通じて、取締役の職務の執行の監査等を実施します。また、監査等委員会において策定した会計監査人の選定基準及び評価基準に則り、会計監査人の独立性・専門性等を判断して選定し、評価を行います。

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。

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	2026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		後継者計画の開示		
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	第三者評価機関による実効性評価を実施予定

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

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・ガバナンスに関する報告書」において開示しています。

2024年12月にすべての取締役に対するアンケート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：無記名方式のアンケート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
- VI 取締役の評価

(3) 2023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	2023年度の課題 <b>P</b>	2024年度の取り組み <b>D</b>	評価 <b>C</b>	今後の取り組み <b>A</b>
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した会社等に対して取締役がヒアリングを実施	新たにグループ入りした会社等へのヒアリングは実施したものの、グループ会社においてガバナンスの欠如に起因する事象が発生した	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たにグループ入りした会社等に対して取締役がヒアリングを継続して実施</li> <li>● グループ会社において発生したガバナンスの欠如に起因する事象を受け、再発防止策として策定した「JR九州グループ会社に対するガバナンス強化策」の実施状況を確認</li> <li>● さらに、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果を適宜、取締役会及び執行側に伝達</li> </ul>
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	指名・報酬諮問委員会活動状況報告の一環としてCEOの後継者計画の運営状況に関し、取締役会に適時適切に報告がなされた	CEOの後継者計画の運営状況に関する報告を適時適切に実施
	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に適時適切に報告を実施	指名・報酬諮問委員会活動状況報告及び人材戦略の重点取り組み報告の一環として、経営人材の育成について取締役会に適時適切に報告がなされた	経営人材の育成に関する報告を適時適切に実施

※上記表の通り、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) 2024年度の実効性評価で認識された主な課題及び2025年度の取り組み

評価項目	2024年度の課題 <b>P</b>	2025年度の取り組み <b>D</b>
III 企業倫理とリスク管理	グループ会社のガバナンスのさらなる深度化がなされるべき	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たにグループ入りした会社等に対して取締役がヒアリングを継続して実施</li> <li>● グループ会社において発生したガバナンスの欠如に起因する事象を受け、再発防止策として策定した「JR九州グループ会社に対するガバナンス強化策」の実施状況を確認</li> <li>● さらに、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果を適宜、取締役会及び執行側に伝達</li> </ul>
	内部統制システムの運用に関し、監視・監督がなされるべき	当社グループの安全に対するガバナンス体制のさらなる強化を図るべく、根幹である鉄道の安全に関し、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果を適宜、取締役会及び執行側に伝達

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

取締役会等における社外取締役の主な意見など

テーマ	社外取締役からの意見等
1 経営理念の見直し、「わたしたちの夢」に関して	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営理念について、長年、現状のままであるため、経営理念を見直さず、さらに浸透を推し進めるといった発想もある</li> <li>● 日常業務から経営理念に近づいているのか、また、自身がつくりたい会社につながっているのか方向感を社員に意識させる仕掛けが必要である</li> <li>● 九州を事業フィールドとして考えた場合、九州外の事業については、利益や知見、ネットワークを九州に還元するという視点で考えれば、従業員もイメージができ、納得感が高まる</li> <li>● 当社グループの根幹をなす「安全」を使命に記載することは賛同する</li> <li>● JR九州グループ会社社員も含め、経営理念を自分ごととして捉えられるよう研修等を実施すべき</li> </ul>
2 中期経営計画策定に関して	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JR九州グループ会社各社で施策を考えることも重要であるが、JR九州グループ全体に中期経営計画の全体像を理解させ、連結営業利益に貢献することが重要と認識させるべき</li> <li>● 経営理念に謳う「“わくわく”するときをつくる」というフレーズに関し、まちづくりにはわくわく感があると考えられるが、鉄道に従事する社員が多数である当社グループに鑑みるに、鉄道に関しては運賃改定以外、保守的な表記ばかりで、わくわく感が感じられないため、モビリティ全体をもう一度考慮し、表現の変更を検討すべき</li> <li>● M&amp;AやVCにおける新規事業への参入について、目的を明確にし、一定の判断基準を持つべき</li> <li>● 体制・仕組みの強化を通じたマーケティングの高度化と打ち出すのであれば、膨大なデータを有しているJRキューボを活用し、お客さまの利便性が高まるようなまちづくりの推進を打ち出すべき</li> <li>● 事業領域の拡大に伴い、ガバナンス等に関するリスクも増大するため注意すべき</li> </ul>
3 JR九州高速船株式会社的事象に関して	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JR九州高速船(株)のみならず、JR九州グループ全体の問題として捉え、安全意識の向上、隠蔽させない風土を醸成すべき</li> <li>● JR九州グループ全体で安全意識の醸成を進めている中で、当事象につながった真因の追究を実施し、今後の対策に活かすべき</li> <li>● 安全の品質を組織として高めるためには報告をする文化の醸成が重要であり、誰もが安全に関しては疑義があった場合は発言できる意識を醸成すべき</li> <li>● 第三者委員会の報告と行政処分等を真摯に受け止め、二度とこのようなことを起こさせないと肝に銘じて取締役としての責務を全うする</li> </ul>

テーマ	社外取締役からの意見等
4 人材戦略に関して (女性管理職KPIの見直し等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画・計画部門における女性及び管理職比率はある程度の推移にあるが、現場には女性が少なく、泊まり勤務の多い勤務体系から働き続けることが難しくチャンスを逃すという点もあると考えており、どのようにすればより良い組織となるか考え続ける必要がある</li> <li>● 従業員持株会型ESOPについては業績が向上することにより、社員への還元が発生し、ロイヤルティ向上に寄与するものであるため、JR九州グループ全体で従業員持株会加入者を増やすよう今後も働きかけるべき</li> <li>● 社員のモチベーション向上に寄与するため、給与水準の見直しについては、今後も継続して検討すべき</li> </ul>
5 不動産・まちづくりに関して	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンパクトシティにおけるまちづくりについては、不動産会社は避け通る事業であるが、当社グループは交通網を有しており、取り組み意味があると認識しており、自治体と連携し、収益化が実現できれば、鉄道網を有した強みのあるまちづくりモデルとして全国展開も可能であると考え</li> <li>● 物件の売却やリーシングをする際のスピードや価格交渉等のノウハウの蓄積を今後深度化し、当社不動産事業の付加価値力を高めるべき</li> <li>● 不動産事業において、簿価に対するNOI利回りをメインで報告しているが、減価償却が進めばNOI利回りは自動的に上昇し、アセットの性能を的確に把握できていないため、アセット・エリアごとに稼働率、賃料、テナント動向、計画の進捗及び今後の見通し等を取締役会へ報告すべき</li> </ul>
6 財務戦略 (資本コスト、政策保有、キャッシュアロケーション等)に関して	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自己株取得について柔軟に行うと中期経営計画に記載があるが、総還元性向を中期的にどの程度とするか意識する必要があり、短期的・単発的な自己株取得については効果が薄いと市場は見ており、自己株取得や総還元性向の考え方を投資家へ丁寧に伝えていく必要がある</li> <li>● 資本コストの開示や株主還元方針については、投資家が当社を判断するうえでの重要な材料となるため今後、適切に説明することが肝要である</li> <li>● NPV等の金額規模で投資判断をすることも考えられるが、数値基準に固執せず、定性的理由から投資判断するという考え方も持った方が、躊躇なく投資できる利点があると考え</li> </ul>

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

実効性評価を受けて実施された取り組み

社外取締役を中心としたメンバーで2023年にJR九州グループ入りした「株式会社フジパンピ」及び「JR九州シニアライフサポート株式会社」にて現地視察を実施後に、管理者を対象としたヒアリングを実施しました。

企業風土やマーケティング戦略、人材戦略等の多岐にわたる内容をヒアリングし、「柔軟な勤務体系構築による離職者の低減」や「人材戦略における重視する項目」等のアドバイスを実施しました。

また、この内容については取締役会にて報告するとともに、その内容は、適宜、執行側へ伝達し、グループ会社と連携を図り、改善を図る等することにより、企業価値向上を図っています。



株式会社フジパンピでのヒアリング



JR九州シニアライフサポート株式会社での現地視察

グループガバナンス強化

ガバナンス強化に注力する体制の整備と新たな仕組みの導入

JR九州高速船株式会社で発生した安全管理体制に重大な疑義を生じさせる事案を受け、グループ会社各社の独立性を重視することを基本としつつ、グループ全体に対するガバナンスを強化するため、新たな体制整備及び仕組みを導入しました。

従来の体制ではグループ会社の経営を統括・管理する部署を当社に設置し、適正な経営が行われる体制を確保していました。また、当社の執行役員等で構成するグループ経営委員会におい

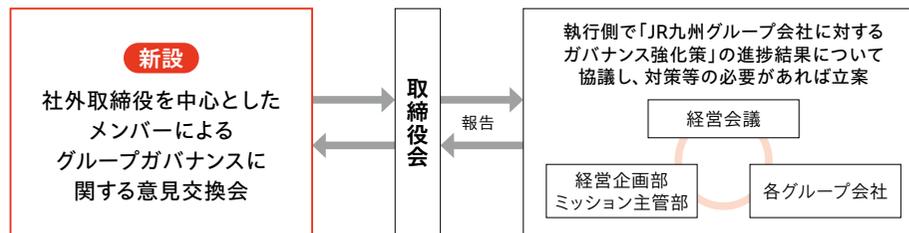
てグループ経営上の重要事項を議論することにより、経営の管理・監督を行っていました。さらに、当社に主管部署及び担当役員を設定し、グループ経営を管理・サポートすることに加え、当社役員または社員がグループ会社の非常勤取締役を務めていました。

この体制に加え、今年度より、グループ会社に常勤監査役を配置することを基本とし、各グループ会社における監査体制を整え、各グループ会社において安全を担当する役員を選任、安全に関する定例会議を開催するとともに、当社において、社会的影響が大きい事象等が発生させた会社へのモニタリングの実施等の管理体制の強化を図ることにより、グループガバナンスをさらに強化する体制を構築しました。

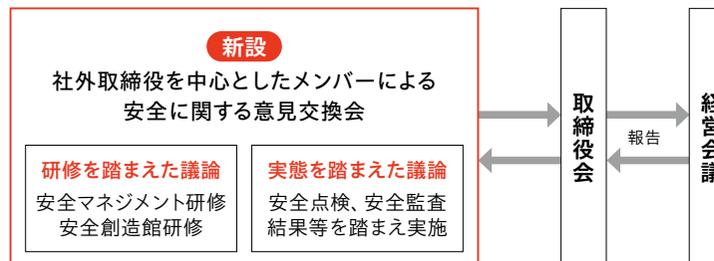
また、当社の取締役会がグループガバナンスを管理・監督することが重要であるという認識のもと、社外取締役の知見も活かした新たなグループガバナンス強化の仕組みを導入しました。

具体的には、社外取締役を中心としたメンバーによるグループガバナンスやJR九州グループの安全の根幹でもある「鉄道の安全」に関する意見交換会等を実施し、取締役会へ報告するとともに、意見交換会での内容を執行側へ共有することにより、グループガバナンスの強化を図ります。

■グループガバナンスに関する意見交換会



■鉄道の安全に関する意見交換会



健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

グループ会社に対するガバナンス強化策の実施状況

ガバナンス強化策の実施状況については、定期的に経営会議及び取締役会にて報告することとしています。また、ガバナンス強化の取り組みの策定に際しては、社外取締役からの助言を含め、取締役会において議論を重ね改善してまいりました。今後もガバナンス強化策の実施状況を定期的に報告し、意見を取り入れながら改善に努めてまいります。

取締役会等におけるガバナンス強化策への主な意見

- グループ全体での安全意識の醸成と隠蔽しない風土をつくるべき。
- 内部通報であがってこないことは問題。原因を追究し対策を講じるべき。
- グループガバナンスの取り組みについて対外的に説明するべき。

■ 経営会議及び取締役会における報告

1. 報告体制

年2回(上期・下期)経営会議、取締役会において報告

2. 報告内容(2025年5月取締役会) ※2025年3月期下期実施内容

強化策	実施状況
安全担当役員の選任 安全に関する定例会議の開催	● 全グループ会社における担当役員の選任及び毎月の会議開催を確認
管理体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全グループ会社の安全に関する主要リスクの把握と対応策の策定の確認</li> <li>● 全グループ会社への業績評価における安全の取り組みウエイト増の周知及び各社の重点取り組み事項への安全の取り組み追加を確認</li> <li>● リスク関連項目を追加した新たなチェックリストに基づくグループ会社の監査役監査の実施(2026年3月期上期完了予定)</li> <li>● 当社監査部による安全にフォーカスした監査の実施</li> </ul>
役員の意識・スキル向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JR九州グループ全社安全推進会議の開催</li> <li>● 上記会議におけるJR九州高速船の事象及びJR九州グループとしての対策を周知</li> <li>● 全グループ会社の監査役を対象とした社外講師による不祥事事例を用いた実践的な講義の実施</li> </ul>
内部通報制度の周知及び新たな社外窓口の設置	● 周知用カードの配付、企業倫理ハンドブック等による周知及び新たな社外窓口の運用開始状況の確認
グループ会社の現地確認	● 2026年3月期上期より実施

■ 2026年3月期における強化策の実施状況

● グループ会社の現地確認

グループ会社の非常勤取締役を務める当社担当者は、各グループ会社における取締役会の現地開催にあわせ、事業実施状況の確認や当該会社役員との意見交換を実施しています。これらの取り組みを通じて、報告書では見えない問題点や改善点を把握するとともに、潜在的なリスクの早期発見によって対策を講じるにつなげていきます。



JR九州ファーム(株)での現地確認



キャタピラー九州(株)での意見交換

● JR九州グループコンプライアンス研修の実施

役員に課せられた法的な義務と責任を正しく理解し、各社において法令違反、安全を脅かす事象を発生させないよう、当社及びグループ会社の全役員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。

取締役・監査役の職務や責任を学ぶとともに、JR九州高速船や他社における過去の不祥事の事例から、ガバナンス改善の重要性への理解を深めました。



コンプライアンス研修

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

2024年度指名・報酬諮問委員会の主な議題

- 役員候補者の選定について
  - 役員報酬の設計について
  - 後継者計画の策定及び開示について
- 等

役員報酬制度の見直しについて

当社の中長期的な業績の向上及び企業価値の増大が取締役のさらなる動機付けとなることを企図し、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬等のうち業績に連動する報酬等の比率を向上することとしました。取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬総額に占める業績連動報酬の割合について、従前は概ね20%を超えない範囲で設定していましたが、取締役社長の場合、標準時概ね35%（最小概ね12%～最大概ね45%）と設定します。

また、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、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、従前は代表取締役社長に一任していましたが、客観性・透明性を確保することを企図し、取締役会から委任を受けた指名・報酬諮問委員会にて決定することに変更しました。

役員報酬等の内容の決定に関する方針等については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/governance/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/governance/)

■ 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
	改定前	改定後	
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） 改定前 = 8：2	改定後 = 6.5：3.5 ※標準時概ね	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

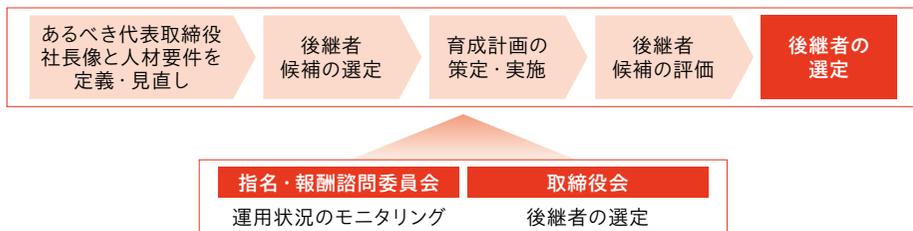
業績連動報酬

報酬種別	評価指標	対象項目	改定前	改定後	
			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）	達成度に応じて、評価指数0.0～1.5（1.0を標準）で変動した報酬額を支給（執行役員分にかかる基本報酬の30%を標準とする）	
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）	達成度に応じて、評価指数0.0～1.5（1.0を標準）で変動した報酬額を支給（執行役員分にかかる基本報酬の30%を標準とする）	
	給付時期	在任時に月次で給付	—	退任取締役に対しては、退任時に一括で給付	
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 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

後継者計画の策定プロセス

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、その中心的な役割を果たす代表取締役社長の後継者を計画的に育成・選定することとしています。後継者計画の策定については、指名・報酬諮問委員会で後継者計画の基本方針及び選定プロセス、あるべき代表取締役社長像と人材要件、候補者の評価方法及び育成計画等に関して審議を重ねており、2024年度に計画の内容の見直しを行いました。



後継者育成方針と選定プロセス

当社グループは、代表取締役社長の後継者候補を、当社の執行役員およびグループ子会社社長としており、ジョブローテーションや研修等により育成する方針としています。また、候補者の育成状況を含む後継者計画の運営状況について、指名・報酬諮問委員会がモニタリングを行っています。最終的には、指名・報酬諮問委員会による候補者の評価に基づき、取締役会で後継者の選定決議を行います。

	平時	交代時期
概要	● 後継者候補の育成等、後継者計画の実施状況を執行側からの報告に基づきモニタリング	● 後継者の選定にあたり、指名・報酬諮問委員会にて後継者候補との面談を実施 ● 取締役会にて最終決議
主体	● 指名・報酬諮問委員会	● 指名・報酬諮問委員会 ● 取締役会

あるべき代表取締役社長像と人材要件

当社グループは代表取締役社長の選任について、客観性を担保し透明性・公正性を有したプロセスで行い、指名・報酬諮問委員会の実効性を確保するために、あるべき社長像と人材要件を明確化しています。上記、育成方針は人材要件に基づいた内容としています。また、人材要件は、経営環境の変化等に応じて適時適切に見直しを行うことを予定しています。

あるべき代表取締役社長像

- JR九州グループの“わたしたちの夢”である「九州の元気を、世界へ」の先頭に立ち、様々な事業や役職を経験し培ったグループ全体への多角的な視点を持って事業を推進・強化し、社員を牽引する
- JR九州グループの“おこない”である「誠実」「共創」「挑戦」を常に自ら体現する

人材要件	定義	選定理由
高い倫理観	常に誠実さを貫き、法令・社会規範を遵守するとともに、不正や不祥事が発生した際においても、公正かつ誠実な判断を行う価値観、規範	不正や不祥事などコンプライアンス違反、社会規範の逸脱が発生した際においても、代表取締役社長として、公正かつ誠実な判断力を持ち意思決定を行うとともに、すべてのあらゆるステークホルダーに説明責任を果たすことが重要
全体を俯瞰する力	九州の元気を、世界へ届けるため、JR九州グループを俯瞰し、高い視座から九州の持続的な発展に貢献することができる力	鉄道をコア事業としつつも、不動産・ホテル、流通・外食、建設、ビジネスサービスなど事業領域を拡大してきたJR九州グループにおいて、「九州の元気を、世界へ」を体現し九州が持続的に発展するための重要な要件として、JR九州グループを俯瞰し事業を推進する力が重要
安全に対する意識	JR九州グループのあらゆる事業において、最大の使命である安全を最優先する意識	「安全はあるものではなく、つくりあげていくもの」という考えのもと、最大の使命である安全を最優先することが重要
地域との共創力	営利性のみでなく、九州における各地域の特性を理解し尊重したうえで、人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する力	JR九州グループは上場企業として営利性も求められる一方で鉄道インフラとしての公共性も求められるため、各地域の特性を理解し尊重したうえで、国や自治体、地域の皆さまを含むステークホルダーとJR九州グループ及び九州の未来につながる価値を共創することが重要
積極果敢	変化が激しい時代において、柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続けることができる力	人口が減少する九州において、新規事業の創出やレジリエンスの強化等について積極果敢に進めることが重要。そのためには、現時点の尺度だけで評価をするのではなく、「先を見通す力」「構想力」を持ち、成長のための挑戦を続けることが重要

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

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

当社グループの経営理念に基づき、グループとして目指すまちづくりを推進し、持続的な成長を実現していくためには、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、経営理念等に照らし保有目的が適切か、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、当事業年度は2024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	23	1,513
非上場株式以外の株式	13	23,622

(参考)連結純資産に占める割合 5.48%

2025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	—	—	—

2025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	2	466
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、貸借対照表計上額に関する情報

銘柄	2025年3月期	2024年3月期
	株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)	株式数(株) 貸借対照表計上額(百万円)
東日本旅客鉄道(株)	2,123,400	707,800
	6,268	6,198
東海旅客鉄道(株)	1,691,000	1,691,000
	4,826	6,300
西日本旅客鉄道(株)	1,620,800	810,400
	4,727	5,084
(株)九電工	887,800	887,800
	4,270	5,654
西日本鉄道(株)	813,300	813,300
	1,748	2,048
ANAホールディングス(株)	246,600	246,600
	680	791
九州電力(株)	418,700	418,700
	546	576
(株)T&Dホールディングス	59,950	59,950
	190	155
西部ガスホールディングス(株)	72,400	72,400
	123	139
(株)ふくおか フィナンシャルグループ	23,650	23,650
	92	95
(株)みずほ フィナンシャルグループ	21,200	21,200
	85	64
第一生命 ホールディングス(株)	9,700	9,700
	43	37
(株)西日本フィナンシャル ホールディングス	8,493	8,493
	17	16

# 健全な企業運営 — リスクマネジメント・コンプライアンス —

## 情報セキュリティに対するガバナンス体制

JR九州グループとしての情報セキュリティに対する取り組み姿勢や方針を社内外へ発信し、グループ全体としての一貫した取り組みの加速とさらなる信頼感の醸成を図ることを目的に、「JR九州グループ情報セキュリティ基本方針」を策定しています。また、情報セキュリティリスクを経営課題として捉え、グループ全体で対策を推進するために必要な事項の審議・決定機関として、2025年4月、新たに「情報セキュリティ委員会」を設置し、必要に応じて取締役会へ報告または付議する等、情報セキュリティに関するガバナンス体制を強化しています。

## 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

近年、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經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。

### ② VPN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ています。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

事業等のリスクについては、2025年3月期「有価証券報告書」をご参照ください。

web [https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities\\_report/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities_report/)

## 情報セキュリティインシデント対応体制

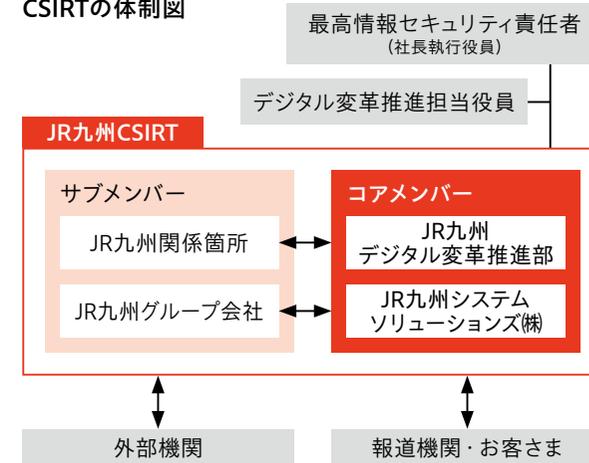
当社グループ全体の情報セキュリティ対策強化のため、情報セキュリティインシデントの発生に備えた取り組みを組織的に行うCSIRTを2019年3月に構築しています。インシデント発生時における早期対応を実現するため、インシデント対応フローの整備や外部機関と連携した情報収集等に取り組んでいます。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握</li> <li>● インシデント発生時の迅速な対応・支援</li> <li>● 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練</li> </ul>

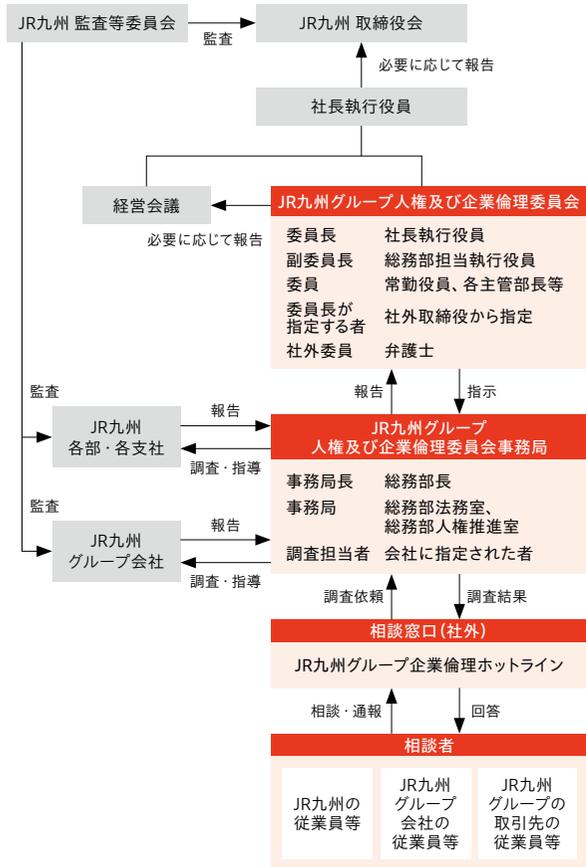
### CSIRTの体制図



健全な企業運営 — リスクマネジメント・コンプライアンス —

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(2025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年に設置しました。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、これらに関する施策、相談、教育・指導、対策・改善を一気通貫で対応するために、同委員会を「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」へ変更しています。

「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」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参加いただいています。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委員会内において、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、これまでは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」を設置しておりましたが、2025年2月に従来の相談窓口を廃止し、新たに外部の専門会社に相談窓口を設置しました。これは、2024年に発生したJR九州高速船の安全に関わる重大な事象において「JR九州グループ企業倫理ホットライン」が活用されなかったことを踏まえて、当社グループのガバナンス強化に向けて、より従業員が相談しやすく、また信頼される内部通報制度の実現を目指して「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」での審議を経て決定したものです。

2025年2月以降、当社グループすべての従業員に対して相談窓口が記載されたカードを配付するとともに、ポスターを活用し周知を図ったほか、今後eラーニングなどを通じて従業員の内部通報制度への理解がさらに深まるように努めます。

なお、相談窓口は外部の専門会社に設置して以降も引き続き、当社グループで働く従業員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も利用できるほか、匿名での相

談も受け付けており、相談者に関する秘密の厳守や通報を行ったことのみをもって不利益な取扱いを行わないなど、法令に則した運用を行っています。

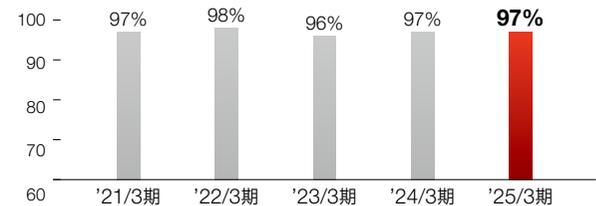
ホットラインへの相談件数の推移

年	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期
通報件数	65件	73件	74件	95件	113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2025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います。

「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。

また、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、ホームページで公表しています。

健全な企業運営 — リスクマネジメント・コンプライアンス —

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、2つに関する取り組みを一気通貫に実施することを目的として、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」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

企業倫理セミナー

2024年10月、当社グループの従業員を対象に、社外講師を招き、LGBTQの方がJR九州グループに望むこと等を題材とした研修を実施しました。この研修によって、LGBTQへの感度向上を図りました。

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。2025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 (ハラスメント、独占禁止法・下請法、贈賄等)

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。2025年3月期は、当社では1,558名(全管理者の約99.7%)が受講し、グループ会社も含めると、計3,781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、受講対象者を拡大して、2026年3月期も引き続き開催します。

2025年3月期の教育・セミナーの実施一覧

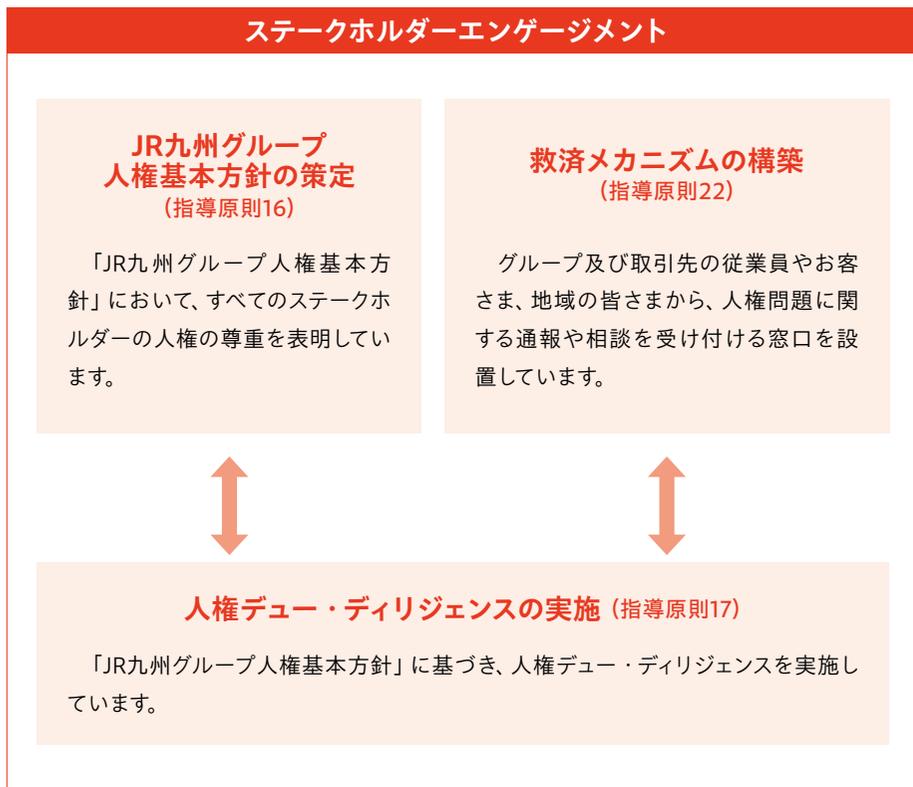
社外講師 (顧問弁護士含む) によるセミナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新任役員セミナー</li> <li>● JR九州グループ企業倫理セミナー</li> <li>● パワーハラスメント防止研修</li> </ul>
総務部法務室による セミナー、勉強会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 階層別研修における企業倫理研修</li> <li>● グループ会社への企業倫理研修</li> <li>● 内部通報調査担当者実務研修</li> <li>● 下請法に関する勉強会</li> <li>● 個人情報に関する情報セキュリティ管理者会議</li> <li>● eラーニングによる教育(企業倫理)</li> </ul>



企業倫理セミナーの様子

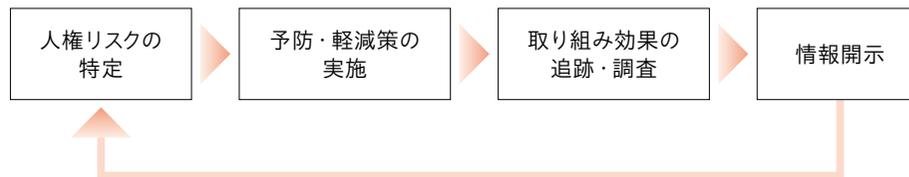
# 健全な企業運営 — 人権推進 —

JR九州グループは、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした人権に関する国際規範や「ビジネスと人権に関する行動計画」を支持・尊重し、企業に求められている社会的責任を果たすため、以下の取り組みを推進しています。



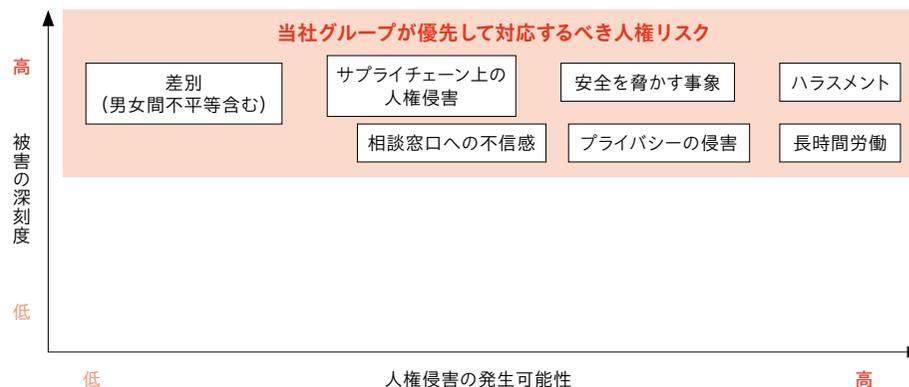
## 人権デュー・ディリジェンス

「JR九州グループ人権基本方針」に基づき、事業活動において引き起こす可能性がある人権への負の影響(人権リスク)を特定し、その影響を予防・軽減させるための取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。



## 人権リスクの特定

以下のリスクマップを作成し、優先して対応すべき人権リスクを特定しました。リスクマップは、法務省文献の「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」で示されている26の主要な人権リスク類型に基づき、従業員やグループ会社、取引先へのアンケート結果をもとにしています。また、経済産業省の「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」等の評価手法を参考にしながら、当社グループが関与している人権への負の影響を「深刻度」及び「発生可能性」を基準に評価し、社外取締役や有識者からの助言も踏まえ作成しています。



健全な企業運営 — 人権推進 —

予防・軽減策の実施(2024年度の主な取り組み)

■ カスタマーハラスメント防止に向けた取り組み

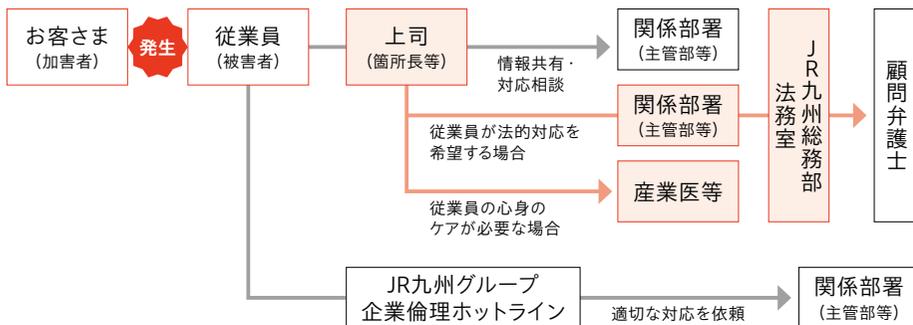
安全の確保やお客さまの立場に立った安心・快適なサービスの提供はもとより、法令遵守や人権・環境等に配慮した事業活動を通じて、企業の社会的責任を果たし地域に貢献していきたいと考えています。そのうえで、従業員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働き続けられる職場環境を整備することが大切であると考えています。このような考えのもと、2024年9月に「JR九州グループカスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定し、社内外に公表しました。

カスタマーハラスメントと判断される言動を認めた場合には、従業員を守るために毅然とした対応を行い、必要に応じて商品・サービスの提供やお客さまへの対応を中止します。また、基本方針の策定に伴い、従業員が顧問弁護士に相談できる仕組みを整備するとともに、全従業員にカスタマーハラスメントの基本的な知識や相談フローについて周知を図り、対応マニュアルを整備しました。

「JR九州グループカスタマーハラスメントに対する基本方針」(2024年9月版)

web [https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human\\_rights/pdf/240920\\_customer\\_harassment.pdf](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/pdf/240920_customer_harassment.pdf)

■ カスタマーハラスメント発生時の対応フロー



■ サプライチェーン上の人権侵害への対応

取引先に対して、「調達の基本方針」の周知のほか、当社グループの人権推進の取り組みを、あらゆる機会を通じて説明しています。2024年度は、資材及び建設取引先430社に説明し、理解と支持を求めました。



協会会社への人権推進の取り組み説明

■ 救済窓口の体制の見直し

当社グループ及び取引先従業員の人権侵害の救済窓口として「JR九州グループ企業倫理ホットライン」を設置していますが、窓口の独立性と調査の透明性・公正性を担保するため、2025年2月に窓口を一本化し、社外の専門会社に委託しました。

P.68 内部通報制度

■ 人権意識の向上に向けた取り組み

人権侵害を「しない、させない、見逃さない」との考えのもと、全役員・従業員に教育及び啓発を行っています。また、社外研修等も活用しながら、人権について定期的に考え、学ぶ機会を創出しています。

取り組み効果の追跡・調査

■ アンケート調査

当社グループ及び取引先における人権侵害の発生状況や人権推進に係る取り組みへの理解・支持状況の把握を目的にアンケートを実施しています。2024年度は、従業員及びグループ会社、資材取引先460社に実施しましたが、2025年度以降は取引先の対象を拡大することになっています。

■ 外国籍労働者へのヒアリング

定期的に現地を訪問し、技能実習生をはじめとした外国籍労働者の就労・居住環境の確認とヒアリングを実施しています。



外国籍労働者へのヒアリング

情報開示

人権推進の取り組みについては、JR九州ホームページ等で開示しています。

人権の尊重

web [https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human\\_rights/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/)

# 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 —

## 株主・投資家との対話

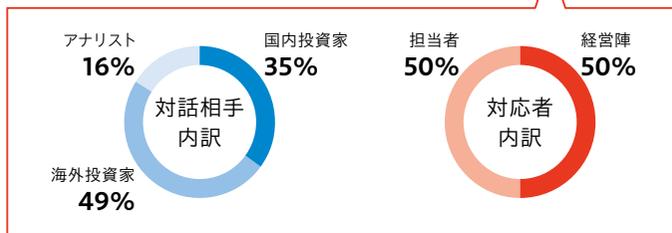
当社グループでは企業価値の最大化を目的として、資本市場と双方向の対話の充実を図っています。戦略的なIR活動を遂行するためにIR専門の部署を設置しており、CFOがその活動全体を統括しています。2025年3月期は株主総会をはじめ、決算説明会や新中期経営計画に関する説明会、社外取締役との意見交換会などを開催しました。対話の内容は適宜、経営会議・取締役会で報告しており、対話の内容を踏まえ経営の改善に活かしています。

また、個人投資家に向けて、継続的な情報発信や交流の機会を通じて、当社グループの魅力を訴求することで長期的な目線での投資を促進し、ともに成長していく関係を築いていきます。

ユーザーであり株主である皆さまとの透明性のあるコミュニケーションを通じて信頼関係を深め、持続可能な成長を目指します。

### ■ 2025年3月期 対話の実績

個人投資家向け	会社説明会、株主さま向けイベント、株主さま向けメールマガジンの発行、株主さま向けアンケート	交流機会 10件
機関投資家アナリスト向け	決算説明会、新中期経営計画に関する説明会、社外取締役との意見交換会、スモールミーティング、施設見学会、1on1ミーティング	ミーティング数 428件 (うち中期経営計画関連100件)



### ■ 株主・投資家との対話を踏まえて実施した主な施策

- 社外取締役を中心としたメンバーによる、グループガバナンスに関する意見交換会の新設
- 社外取締役を中心としたメンバーによる、鉄道の安全に関する意見交換会の新設
- GHG排出量のうち、グループ全体でのスコープ3の開示、環境ビジョンの策定
- 統合報告書のブラッシュアップ

### ■ 経営会議・取締役会における報告各議題(2025年3月期) 報告回数：8回

4月	2024年3月期SR活動に伴う機関投資家からの主な意見・質問について
6月	2024年3月期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
9月	2025年3月期第1四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
9月	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を受けたSR活動に伴う機関投資家からの主な意見・質問について
11月	2025年3月期海外IR活動に伴う機関投資家からの意見・質問について
12月	2025年3月期第2四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
2月	JR九州高速船株式会社の船舶事業撤退を受けたSR活動に伴う機関投資家からの主な意見・質問について
3月	2025年3月期第3四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について



新中期経営計画に関する説明会



個人株主さま向け対話イベント

## お客さま懇談会

九州8地区で年2回の「お客さま地区懇談会」及び年1回の「お客さま中央懇談会」を開催しています。

この懇談会は、JR九州発足から38年、お客さまよりご意見をいただく場として、開催を継続しており、2025年3月期には、会議室での懇談会に加え、D&S列車や駅ビルの視察等を行いました。



会議室での懇談会

# データセクション



At a Glance

JR九州グループの歴史

前中期経営計画2022-2024の振り返り

財務情報

財務／非財務ハイライト

セグメント別情報

投資家情報

連結子会社情報



# At a Glance

## 事業概要



運輸サービスグループでは、鉄道事業、バス事業を行っています。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(2025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います。



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います。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います。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います。



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

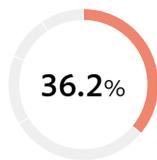


建設グループでは、建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等を行っています。建設業では、鉄道の専門技術を活かし、鉄道に係る土木・軌道・建築工事やメンテナンスを事業の主体とし、土木、建築工事においては官公庁工事や民間工事も行っていきます。

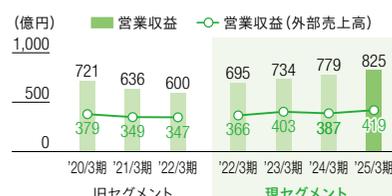
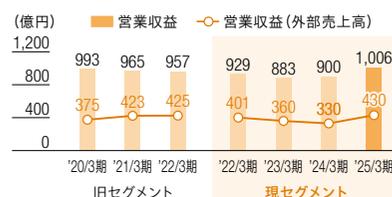
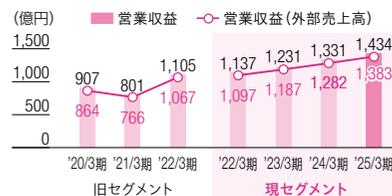
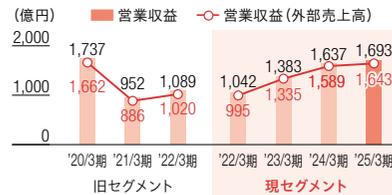


ビジネスサービスグループでは、建設機械販売・レンタル事業、広告業、システム関連事業等を行っています。建設機械販売・レンタル事業では、建設機械やディーゼルエンジン、発電機等の販売・レンタル、メンテナンス及び教習を行っています。

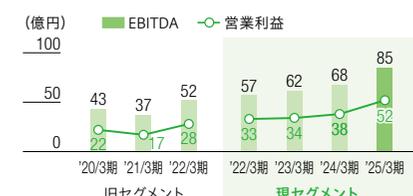
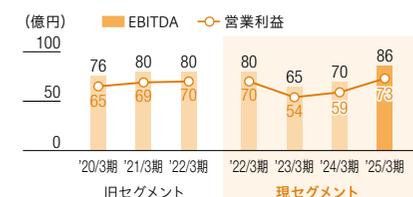
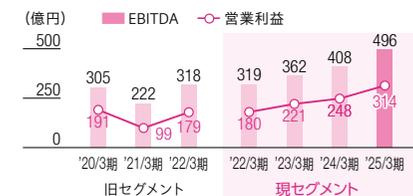
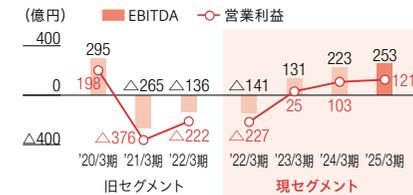
## セグメント別構成比<sup>※</sup> (外部顧客への売上高)



## 営業収益

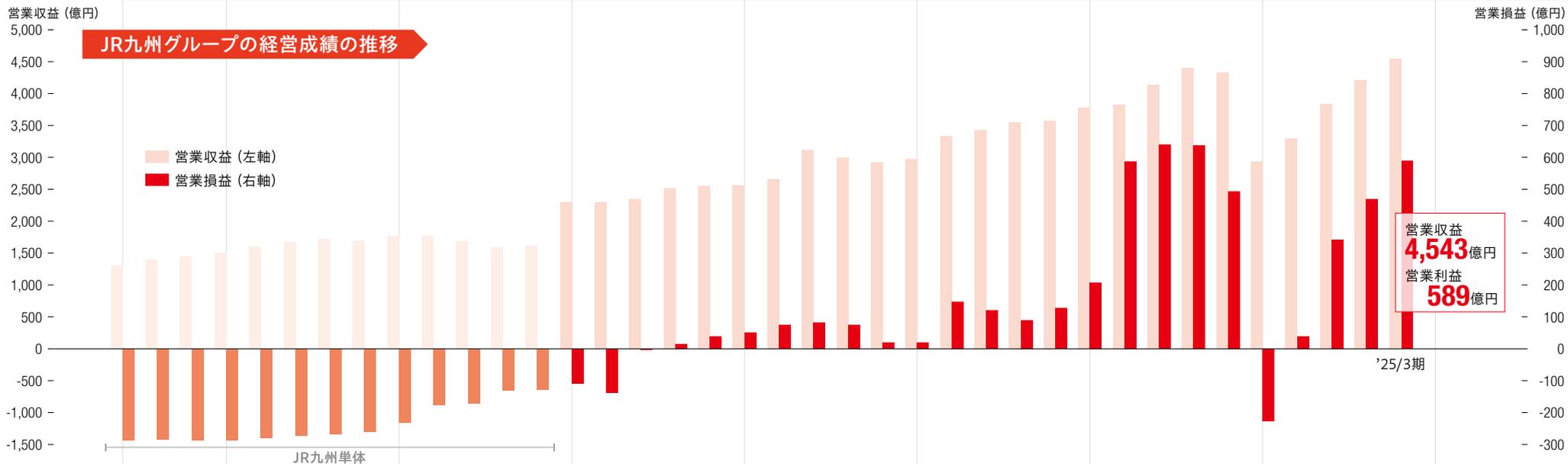


## EBITDA/営業利益または営業損失(△)



# JR九州グループの歴史

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。



# 前中期経営計画2022-2024の振り返り

## 数値目標等

- 数値目標について、インフレの状況等を踏まえた計画外の費用増があった一方、BPRなどのコスト構造改革や西九州新幹線開業効果の最大化などの各種施策に加え、移動需要等の回復により概ね達成
- 財務健全性について、安定的な財務運営が可能な水準を維持。今後の投資機会に対して迅速な対応が可能な水準と認識

### 数値目標

	目標	実績
営業収益	4,400億円	4,543億円
営業利益	570億円	589億円
EBITDA	940億円	959億円
[参考]ROE	8%以上	9.7%

### 財務健全性

	目標	25.3期末
D/EBITDA	5倍程度	4.4倍
自己資本比率	40%程度	40.0%

[参考] 連結営業キャッシュフロー  
(前中期経営計画期間累計)

見通し	実績
2,300億円	2,477億円

### セグメント別

(単位：億円)

セグメント名	営業収益 <sup>※1</sup>			営業利益 <sup>※1</sup>		
	目標 <sup>※2</sup>	実績		目標 <sup>※2</sup>	実績	
運輸サービス	1,630	1,693	(+63)	170	121	(Δ48)
不動産・ホテル	1,330	1,434	(+104)	270	314	(+44)
流通・外食	650	670	(+20)	30	34	(+4)
建設	950	1,006	(+56)	70	73	(+3)
ビジネスサービス	800	825	(+25)	40	52	(+12)
合計	4,400	4,543	(+143)	570	589	(+19)

※1 セグメントごとの営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前

※2 数値目標は中期経営計画策定時点(2022年3月)

## 重点戦略等

- 鉄道・ホテルにおける事業構造改革、西九州エリアのまちづくり等の成果により、重点戦略は概ね順調に進捗。一方で新たな収益源となる事業の創出に課題が残る

	前中計での成果	今後の課題
<b>重点戦略①</b> 事業構造改革の完遂	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鉄道のBPRを完遂、新たに未来鉄道プロジェクトに着手</li> <li>・ホテル運営会社の統合による体制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未来鉄道プロジェクトの推進</li> <li>・流通・外食セグメントの構造改革</li> </ul>
<b>重点戦略②</b> 豊かなまちづくりモデルの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>・西九州新幹線の開業と沿線エリアの開発</li> <li>・日田彦山線BRTひこぼしライン開業による持続可能なローカル線モデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来の開発パイプラインの確保</li> </ul>
<b>重点戦略③</b> 新たな貢献領域での事業展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・建設セグメントにおいて中間持株会社を設立、人材の獲得・育成に向けた取り組みや、孫会社のM&amp;Aなどを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな収益源となる事業の創出(第三の柱)</li> </ul>
人材戦略の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな人材戦略を策定</li> <li>・新人事・賃金制度を導入、賃上げを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ポートフォリオ戦略・経営戦略と人材戦略の紐づけ</li> <li>・策定した人材戦略の着実な実行と定着</li> </ul>
経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セグメント区分変更やグループ会社業績管理方法の見直しによる基盤強化</li> <li>・DX人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ全体でのデータマーケティング</li> </ul>

## 前中期経営計画2022-2024の振り返り

### 非財務KPI

前中期経営計画において設定していた非財務KPIについて、概ね達成いたしました。脱炭素社会の実現についてはグループ全体でのスコープ3の排出量の開示まで進めることができました。また、人づくりについて、新入社員の女性比率が目標を超えたほか、リスキリング支援として掲げていた項目も目標を大きく上回ることができました。さらに、従業員意識調査の結果について、前年度より0.05ポイント上昇しました。2024年度初めに実施した人事・賃金制度の改正や経営陣と従業員の意見交換会が寄与したものと評価しています。

なお、現中計では「女性管理職を全管理職の10%以上」としていたKPIを改め、管理職比率だけではなく、採用・定着・登用の3つの観点で新たにKPIを設定しました。変更の理由については、CFOメッセージ(セクション名：人材戦略はより実効性のあるKPIに)に記載しています。

マテリアリティ	目標・指標	実績(25.3期)	
脱炭素社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出量</li> <li>● 環境に関する情報開示</li> <li>● グリーンビルディング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2030年度のJR九州単体排出量 2013年度比50%削減</li> <li>● グループ全体でのスコープ1,2排出量 排出量の把握</li> <li>● グループ全体でのスコープ3排出量 算定に着手</li> <li>● グリーンビルディング認証の取得 1件以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 39.3%削減</li> <li>● 409千t-CO<sub>2</sub></li> <li>● 1,200千t-CO<sub>2</sub></li> <li>● 4件</li> </ul>
すべての事業の基盤となる安全とサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 安全</li> <li>● サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数 0件</li> <li>● 従業員等の死亡労災件数 0件</li> <li>● サービスランキング点数 90点以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 3件(お怪我をされたお客さま6名)</li> <li>● 0件</li> <li>● 駅部門 86.2点</li> <li>● 車掌部門 90.4点</li> </ul>
持続可能なまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開発エリア周辺の定住人口</li> <li>● 新規開発案件での雇用創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング指標</li> <li>● モニタリング指標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● —</li> <li>● —</li> </ul>
価値創造の源泉である人づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメント</li> <li>● ダイバーシティ(女性活躍推進)</li> <li>● 働きやすさ</li> <li>● 健康経営</li> <li>● リスキリング支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員意識調査結果 継続的に前年度を上回ること</li> <li>● 経営陣と従業員の意見交換 毎年40回以上</li> <li>● 新入社員の女性比率 30%以上</li> <li>● 2030年度の女性管理職割合 10%以上</li> <li>● 男性の育児休職等取得率 50%以上</li> <li>● 特定保健指導実施率 80%以上</li> <li>● デジタル人材の育成者数 500名以上</li> <li>● 1年間の社外研修受講者数 500名以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 0.05ポイント上昇</li> <li>● 59回(963名)</li> <li>● 33.2%</li> <li>● 6.3%</li> <li>● 113.1%</li> <li>● 89.7%</li> <li>● 809名</li> <li>● 2,872名</li> </ul>
健全な企業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 機関投資家</li> <li>● 個人投資家</li> <li>● お客さま</li> <li>● 地域社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 決算説明会等の継続開催</li> <li>● 投資家意見の取締役会での共有</li> <li>● 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</li> <li>● 説明会・見学会等の交流機会 毎年5回以上</li> <li>● お客さま懇談会 毎年10回以上</li> <li>● 地域社会との持続的な関係づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6回</li> <li>● 8回</li> <li>● 1回</li> <li>● 19回</li> <li>● 17回</li> <li>● —</li> </ul>

# 財務情報

## 連結財務サマリー

	旧セグメント			現セグメント		
	2021/3期	2022/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期
<b>営業収益(億円)</b>	2,939	3,295	3,295	3,832	4,204	<b>4,543</b>
運輸サービス	952	1,089	1,042	1,383	1,637	<b>1,693</b>
不動産・ホテル	801	1,105	1,137	1,231	1,331	<b>1,434</b>
流通・外食	514	436	436	547	617	<b>670</b>
建設	965	957	929	883	900	<b>1,006</b>
ビジネスサービス	636	600	695	734	779	<b>825</b>
<b>営業損益(億円)</b>	△228	39	39	343	470	<b>589</b>
運輸サービス	△376	△222	△227	25	103	<b>121</b>
不動産・ホテル	99	179	180	221	248	<b>314</b>
不動産賃貸	120	147	147	148	158	<b>182</b>
不動産販売	26	61	62	62	52	<b>64</b>
ホテル事業	△47	△29	△29	9	36	<b>68</b>
流通・外食	△25	△12	△12	14	32	<b>34</b>
建設	69	70	70	54	59	<b>73</b>
ビジネスサービス	17	28	33	34	38	<b>52</b>
<b>EBITDA(億円)</b>	46	307	307	638	800	<b>959</b>
運輸サービス	△265	△136	△141	131	223	<b>253</b>
不動産・ホテル	222	318	319	362	408	<b>496</b>
流通・外食	△11	0	0	27	45	<b>49</b>
建設	80	80	80	65	70	<b>86</b>
ビジネスサービス	37	52	57	62	68	<b>85</b>
<b>親会社に帰属する当期純損益(億円)</b>	△189	132		311	384	<b>436</b>
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	△103	564		620	890	<b>966</b>
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	△539	△957		△975	△1,118	<b>△1,074</b>
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	1,058	525		89	322	<b>△69</b>
<b>資産合計</b>	8,913	9,519		9,966	10,891	<b>11,405</b>
<b>負債合計</b>	4,959	5,629		5,898	6,468	<b>6,818</b>
<b>純資産合計</b>	3,954	3,890		4,068	4,422	<b>4,586</b>
<b>1株当たりデータ(円)</b>						
当期純利益	△120.83	84.34		198.36	244.68	<b>278.96</b>
純資産	2,483.43	2,471.60		2,584.35	2,809.41	<b>2,922.77</b>
配当金	93.00	93.00		93.00	93.00	<b>98.00</b>
株価(期末終値)	2,574	2,507		2,949	3,543	<b>3,650</b>
<b>財務指標(%)</b>						
自己資本比率	43.8	40.8		40.7	40.5	<b>40.0</b>
営業利益率	△7.8	1.2		9.0	11.2	<b>13.0</b>
配当性向	—	110.3		46.9	38.0	<b>35.1</b>
ROE	△4.7	3.4		7.8	9.1	<b>9.7</b>
ROA	△2.2	1.4		3.2	3.7	<b>3.9</b>
EBITDAマージン	1.6	9.3		16.7	19.1	<b>21.1</b>
D/EBITDA倍率	54.1	10.5		5.5	5.0	<b>4.4</b>
<b>その他</b>						
輸送人員(百万人)	251	267		296	318	<b>331</b>
従業員(人)	15,661	14,872		14,269	14,677	<b>15,202</b>
発行済株式総数(千株)	157,301	157,301		157,301	157,301	<b>157,301</b>

- (注1) 各セグメントの営業収益、営業損益、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)」、2025年3月期より「株式給付信託(従業員持株会処分型)」を導入しています。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普通株式は、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、1株当たり当期純利益金額または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。

2020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。

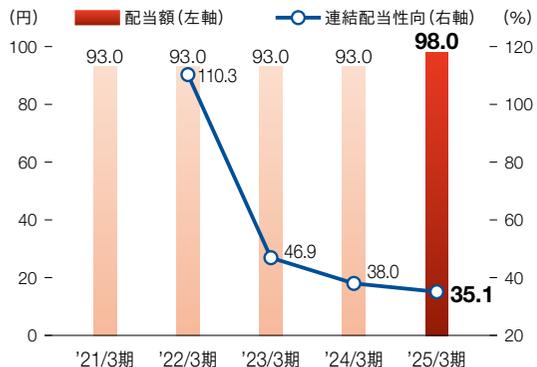
[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Consolidated.xlsx](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Consolidated.xlsx)

単体決算データにつきましては、以下をご参照ください。

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Non-Consolidated.xlsx](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Non-Consolidated.xlsx)

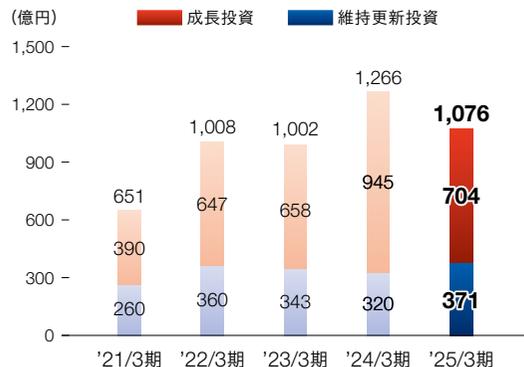
# 財務／非財務ハイライト

## 1株当たり配当額／連結配当性向 ● 連結

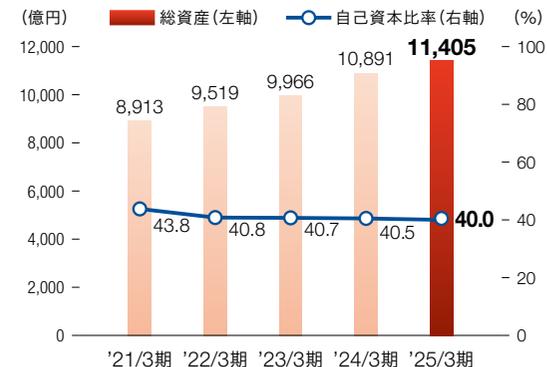


※ 2021年3月期の配当性向については、当期純損失であるため記載していません。

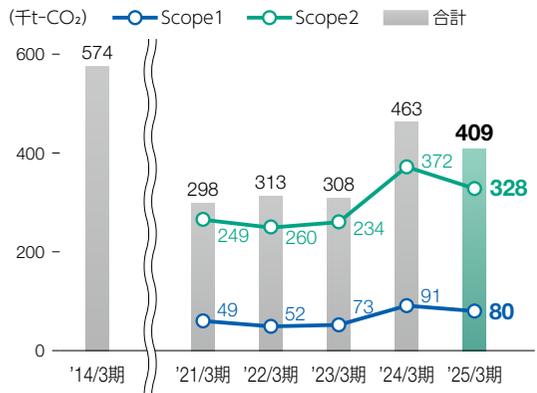
## 設備投資額 ● 連結



## 総資産／自己資本比率 ● 連結

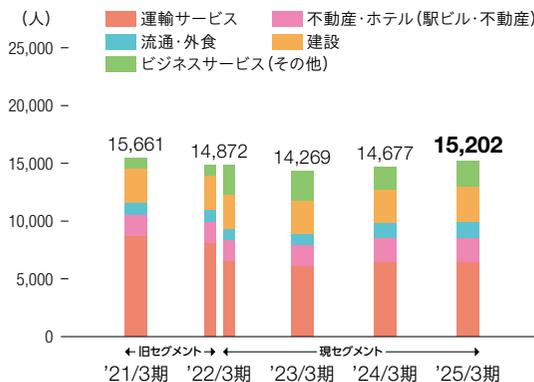


## GHG排出量 ● グループ全体

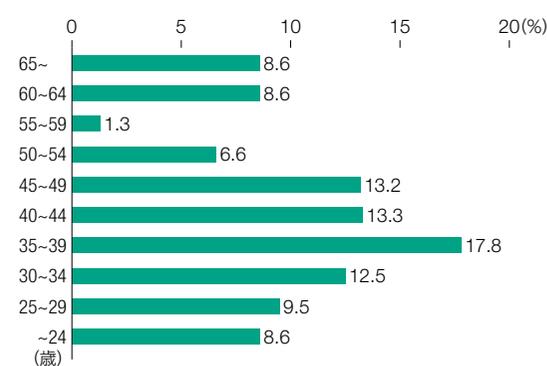


※ '14/3期はCO<sub>2</sub>排出量の合計値を記載  
 ※ '24/3期より集計範囲をグループ全体に拡大  
 ※ '24/3期より省エネ法および温対法に基づく算定から、GHGプロトコル(マーケット基準)に準拠した算定基準へ変更

## 従業員数の推移 ● グループ全体



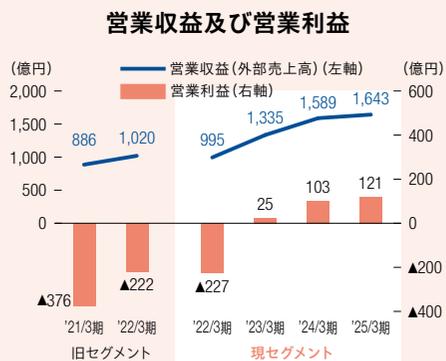
## 従業員の年齢構成 ● 単体



※ 2025年4月1日時点

# セグメント別情報

## 運輸サービスセグメントの概要



## 鉄道事業

### ● 路線概要 (2025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	298	89
地方交通線	13	941.2	269	7
合計	23	2,342.6	572	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損益の推移



## バス事業

### ● 路線別便数 (2025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	106
	嬉野線	51
	北薩線	49
	日田彦山線BRT	32
	計	238
高速	福岡—宮崎線	42
	福岡—鹿児島線	26
	福岡—広島線(昼行)	8
	福岡—広島線(夜行)	2
	福岡—出雲線(夜行)	2
	新八代—宮崎線	30
	計	110
合計	348	264

(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

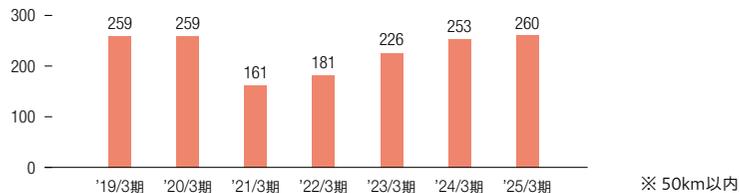
#### ● 鉄道旅客運輸収入の推移

(億円)

	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	25/3期	
新幹線	定期	26	26	26	27	28	24	24	27	29	32
	定期外	490	474	514	522	495	200	249	413	545	573
	計	516	501	541	549	523	224	274	440	575	605
在来線	定期	295	294	296	297	297	238	254	263	272	279
	定期外	688	668	673	668	652	300	364	510	602	627
	計	984	963	970	965	950	538	619	774	875	907
合計	定期	322	321	323	324	325	262	279	290	302	311
	定期外	1,179	1,143	1,188	1,190	1,147	500	614	923	1,148	1,200
	計	1,501	1,464	1,511	1,514	1,473	763	893	1,214	1,450	1,512
指数(1988/3期=100)	140	137	141	142	138	71	84	114	136	141	

#### 鉄道旅客運輸収入(近距離※)

(億円)



#### ● 車両数

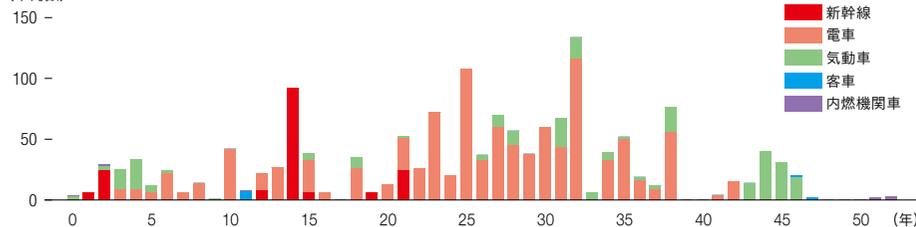
##### 車両別保有車両数(2025年3月31日現在)

(単位:両)

車両	SL	EL	DL	TEC	EC	DC	PC	その他	計
両数	0	0	11	166	1,096	287	10	28	1,598

##### 経年別使用車両数(2025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)

	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	25/3期	
新幹線	定期	194	196	195	199	204	177	178	199	218	234
	定期外	1,735	1,655	1,809	1,832	1,745	690	824	1,352	1,722	1,751
	計	1,929	1,852	2,004	2,032	1,950	868	1,002	1,552	1,941	1,986
在来線	定期	4,026	4,018	4,011	4,015	4,006	3,288	3,442	3,556	3,657	3,767
	定期外	3,421	3,320	3,319	3,237	3,102	1,407	1,687	2,315	2,755	2,841
	計	7,448	7,339	7,331	7,252	7,108	4,696	5,130	5,871	6,412	6,609
合計	定期	4,221	4,214	4,207	4,214	4,211	3,466	3,620	3,756	3,876	4,001
	定期外	5,156	4,976	5,129	5,070	4,847	2,098	2,511	3,667	4,478	4,593
	計	9,378	9,191	9,336	9,285	9,059	5,564	6,132	7,423	8,354	8,595

##### 輸送人員

(百万人)

	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	25/3期	
合計	定期	212	213	215	217	218	183	190	196	205	214
	定期外	118	118	121	121	118	67	77	99	113	117
	計	330	331	337	338	337	251	267	296	318	331
新幹線	定期	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
	定期外	10	10	11	11	11	4	5	9	12	13
	計	12	12	13	13	13	7	7	12	16	16

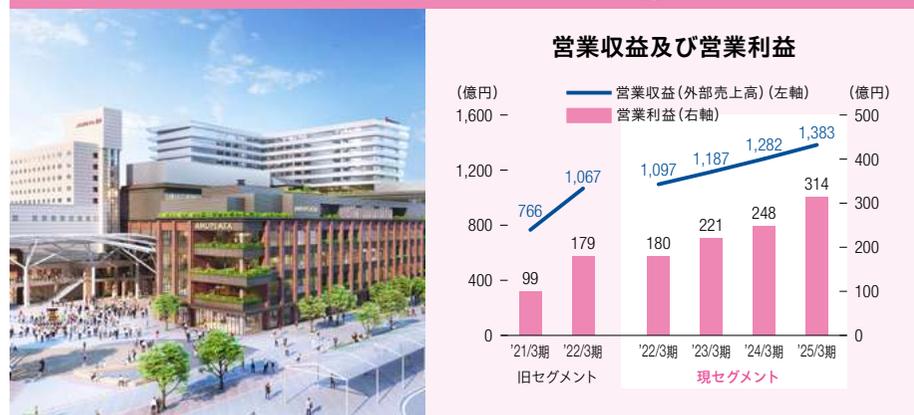
##### 列車キロ、車両キロ

(百万km)

	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	25/3期	
列車キロ	新幹線	10	9	9	9	9	8	8	9	10	10
	在来線	61	60	60	56	56	53	53	52	51	51
	合計	71	71	69	65	65	62	61	62	62	62
車両キロ	新幹線	71	64	70	68	68	62	61	66	72	72
	在来線	250	247	243	230	231	216	215	209	203	207
	合計	322	311	314	299	299	278	277	275	275	279

## セグメント別情報

### 不動産・ホテルセグメントの概要

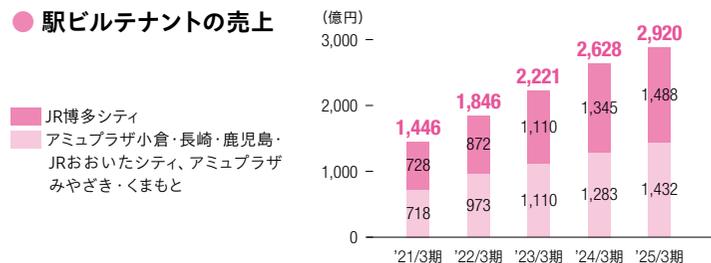


### 駅ビル 事業エリア：九州内

#### ● 各駅ビルの概要

名称	開業日	延床面積 (㎡)	入館者数 (万人) 2025/3期	テナント売上高 (億円) 2025/3期
アミュプラザ小倉	1998年 3月14日	50,000	1,461	148
アミュプラザ長崎	2000年 9月21日	160,100	2,590	338
アミュプラザ鹿児島	2004年 9月17日	110,900	2,366	316
JR博多シティ	2011年 3月 3日	240,000 ※博多阪急含む	7,095	1,488
JRおおいたシティ	2015年 4月16日	144,500	2,152	249
アミュプラザみやざき	2020年11月20日	37,700	1,207	80
アミュプラザくまもと	2021年 4月23日	110,000	1,696	301

#### ● 駅ビルテナントの売上 (億円)



### 賃貸オフィス 事業エリア：九州内、国内主要都市圏へ展開

#### ● 賃貸オフィスの概要

名称	竣工/取得年月	延床面積 (㎡)
赤坂山王センタービル	2011年 3月	5,000
二番町センタービル	2014年 3月	44,000
JRJP博多ビル	2016年 4月	44,000
平河町センタービル	2016年 9月	8,000
JR博多駅南ビル	2020年 6月	3,500
JR熊本白川ビル	2020年12月	17,000
JR熊本春日南ビル	2020年12月	3,600
淀屋橋北浜センタービル	2022年 3月	6,600
i-PROビルディング	2022年 9月	12,200
JR博多駅東NSビル	2023年 1月	11,300
JR熊本春日北ビル	2023年 3月	5,100
JR鹿児島中央駅ビル	2023年 3月	31,600
サンライフ第3ビル	2023年10月	8,200
コネクスクエア博多	2024年 3月	21,400
JR九州那覇ビル	2024年 3月	4,100
JR博多駅前第1ビル	2024年 8月	2,800
JR宮崎橋通ビル	2024年10月	5,100
虎ノ門アルセアタワー	2025年 2月	180,600

## 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プレシア郡元スクエア	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
RJRリクロス立石	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
RJRプレシア南堀江	大阪府大阪市	117	2024年度
RJRリクロス高砂	東京都葛飾区	268	2024年度
RJRプレシア大森北	東京都大田区	94	2024年度
RJRプレシア東十条ガーデン	東京都北区	277	2024年度
RJRプレシア浦上クロス	長崎県長崎市	150	2024年度

#### ● 近年の主な分譲物件

名称	所在地	総戸数	引渡年度
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
MJR千早ミッドスクエア	福岡県福岡市	532	2024年度
MJR博多ザ・レジデンス	福岡県福岡市	262	2024年度
MJR鹿児島駅ガーデンコート	鹿児島県鹿児島市	88	2024年度
MJR大分サーバスコート	大分県大分市	220	2024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、国内主要都市圏・タイへも展開

#### ● 各ホテルの客室数・開業月(2025年4月1日現在)

ホテル名	所在地	客室数	開業月
JR九州ホテル ブラッサム福岡	福岡県福岡市	90	1992年12月 (2011年7月リブランドオープン)
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)
JR九州ステーションホテル小倉	福岡県北九州市	294	1998年 4月
JR九州ホテル長崎	長崎県長崎市	144	2000年 9月
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)
奥日田温泉 うめひびき	大分県日田市	32	2002年11月 (2017年11月リブランドオープン)
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)
JR九州ホテル宮崎	宮崎県宮崎市	141	2011年11月
JR九州ホテル ブラッサム博多中央	福岡県福岡市	247	2013年 4月
JR九州ホテル ブラッサム新宿	東京都渋谷区	239	2014年 8月
JR九州ホテル ブラッサム大分	大分県大分市	190	2015年 4月
JR九州ホテル ブラッサム那覇	沖縄県那覇市	218	2017年 6月
シャーマレイクビュー 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)
アロフト バンコク スクンビット11	タイ バンコク	298	2011年
THE BLOSSOM HIBIYA	東京都港区	255	2019年 8月
THE BLOSSOM HAKATA Premier	福岡県福岡市	238	2019年 8月
THE BLOSSOM KUMAMOTO	熊本県熊本市	203	2021年 4月
THE BLOSSOM KYOTO	京都府京都市	180	2022年 8月
嬉野 八十八	佐賀県嬉野市	36	2023年10月
長崎マリオットホテル	長崎県長崎市	207	2024年 1月

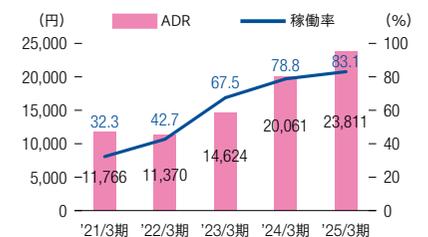
#### ● JR九州グループ ホテル

##### 客室数の推移(累計)

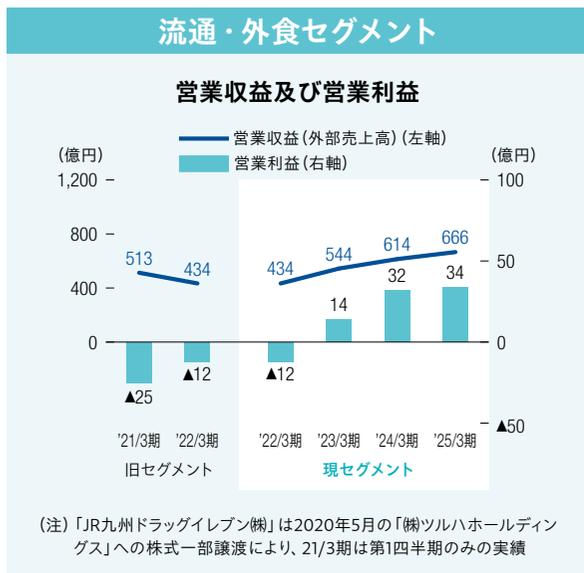


#### ● ホテル稼働率及び平均単価

##### 客室数の推移(累計)

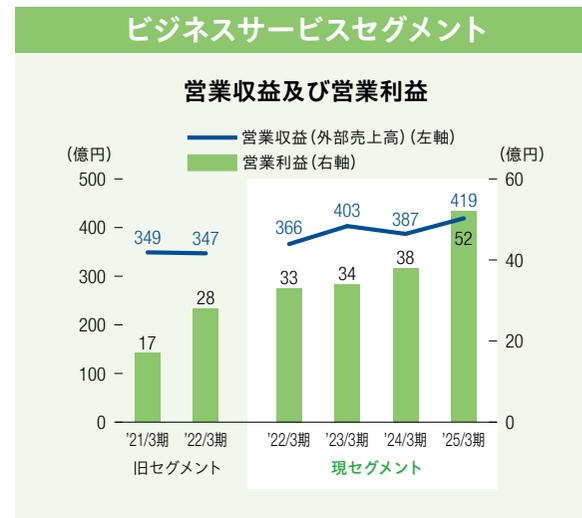
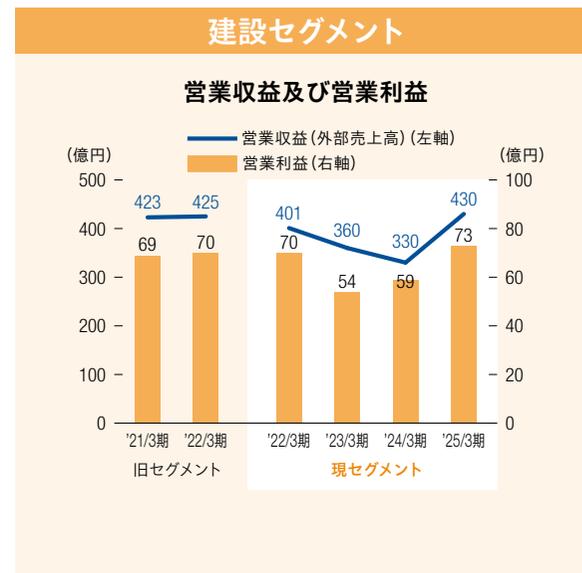
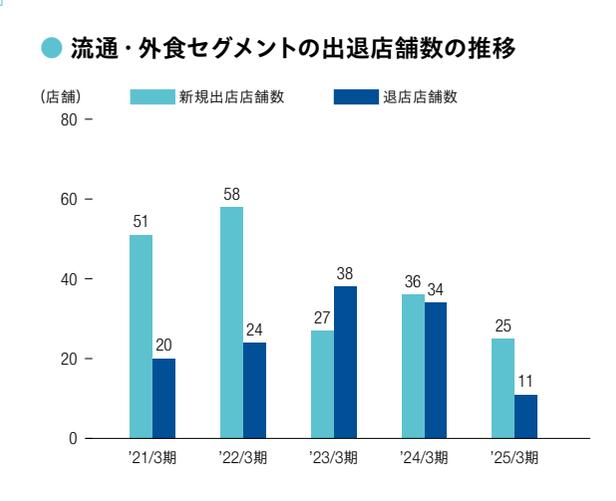
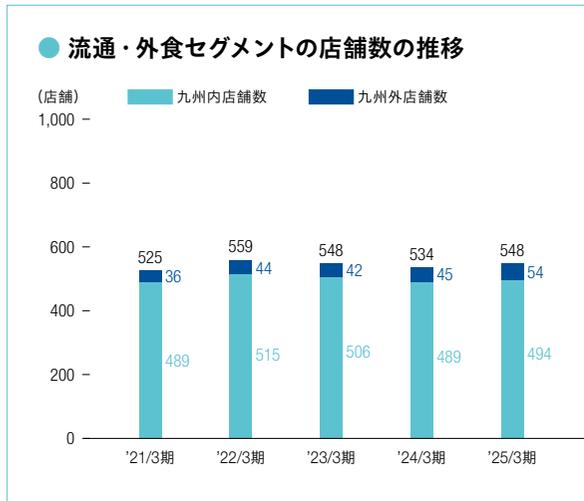


## セグメント別情報



#### ● 主な店舗 (2025年4月1日現在)

小売	ファミリーマート(215店) 銘品蔵(16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(81店 うち九州外18店) シアトルズベストコーヒー(62店 うち九州外23店)



# 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)

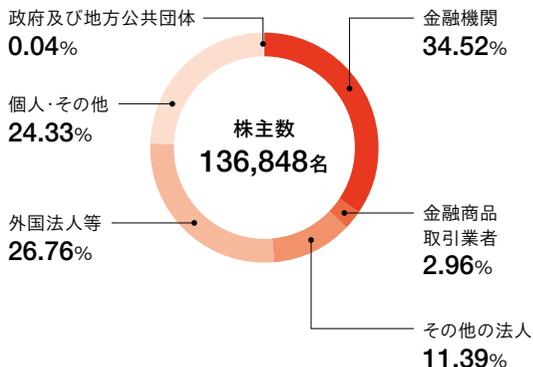
単元株式数 100株

発行可能株式総数 640,000,000株

発行済株式総数 157,301,600株

(2025年3月31日現在)

## 所有者別株式数比率 (2025年3月31日現在)



(2025年3月31日現在)

大株主の状況 (2025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)	23,919,700	15.21
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	7,666,500	4.87
JP MORGAN CHASE BANK 385864	5,351,300	3.40
JP MORGAN CHASE BANK 385632	4,437,310	2.82
太陽生命保険株式会社	3,200,000	2.03
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口4)	2,466,600	1.57
日本生命保険相互会社	2,346,000	1.49
明治安田生命保険相互会社	2,296,000	1.46
MSCO CUSTOMER SECURITIES	2,231,681	1.42
東海旅客鉄道株式会社	2,077,900	1.32

(注1) 持株比率は、自己株式(285株)を控除して計算しています。  
(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株及び株式給付信託(従業員持株会処分型)制度の信託口が所有する934,600株は含まれていません。

# 連結子会社情報 (2025年6月30日現在)

### 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<sup>※1</sup>

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九州住宅株式会社  
JR九州リゾート開発株式会社

### 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  
株式会社JR九州の仲介

JR九州リージョナルデザイン株式会社  
JR九州アセットマネジメント株式会社  
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.<sup>※1</sup>  
小郡干潟開発特定目的会社  
JR九州ホテルズアンドリゾート株式会社  
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.  
株式会社おおやま夢工房  
AJ Charoen Nakhon Co.,Ltd.<sup>※2</sup>  
AHJ EKkamai Co.,Ltd.<sup>※2</sup>  
株式会社博多ステーションビル<sup>※2</sup>

### 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  
株式会社フジパンビ  
株式会社ヌルボン  
JR九州ファーム株式会社<sup>※1</sup>  
株式会社萬坊

### 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  
株式会社九鉄ビルト  
JR九州エンジニアリング株式会社  
株式会社メタルスター九州  
三軌建設株式会社

明治建設株式会社  
JR九州電気システム株式会社  
株式会社有馬電設  
株式会社西日本電機器製作所  
株式会社昭和テックス  
JR九州コンサルタンツ株式会社

### ビジネスサービスグループ

キャタピラー九州株式会社  
CKレンタル株式会社  
JR九州商事株式会社  
株式会社プレミアムロジックス  
JR九州サービスサポート株式会社  
JR九州システムソリューションズ株式会社  
株式会社ビー・エス・エス  
株式会社ウイズユニティ

JR九州エージェンシー株式会社  
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  
JR九州セコム株式会社<sup>※2</sup>  
でんきの駅合同会社<sup>※2</sup>

※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います。  
※2 持分法適用関連会社



#### 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](mailto:ir.info@jrkyushu.co.jp)

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

2025年8月29日 発行

#### リンク集

有価証券報告書

[https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities\\_report/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities_report/)

決算短信

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

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

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

IR情報

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

ESG情報

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