



# 株主提案に対する当社取締役会意見 (補足資料)

2020年5月  
九州旅客鉄道株式会社



KYUSHU RAILWAY COMPANY



# 目次

---



1. 株主提案の内容及び当社取締役会の意見
2. 定款変更株主提案について
3. 取締役選任株主提案について

# 1. 株主提案の内容及び当社取締役会の意見

# 株主提案の内容及び当社取締役会の意見の概要



- 2020年6月23日開催予定の第33回定時株主総会における議案について株主提案を受領
- 当社取締役会は、本株主提案につき真摯に検討した結果、いずれにも反対することを決議

## 株主提案の概要

## 当社取締役会の意見

### 定款一部変更の件

現行の定款に以下の条文（一部のみ抜粋）を新設することを提案

- 「当会社が保有する一切の居住用及び商業用不動産に係る収益、EBITDA、NOI（Net Operating Income）及び鑑定NOI利回りを開示」

### 定款変更株主提案に反対

- 定款変更株主提案が求めている開示指標は、当社グループの不動産事業の実態を表す適切な指標ではない
- 当社グループの使命に照らして、当社の根本規則（定款）として定めるには不適切

### 取締役（監査等委員である取締役を除く）合計3名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く）として以下3名を選任することを提案

1. 竹井 史代 氏
2. 元吉 大蔵 氏
3. 長尾 佳子 氏

### 取締役選任株主提案のいずれにも反対

- 新取締役会体制の十分性、及び当社グループの現状を踏まえた適合性の観点から、会社提案の新取締役会体制が最適であり、取締役選任株主提案における3名のいずれの候補者も選任する必要はないと判断

# 当社グループの基本理念について



## 当社グループ の基本理念

当社グループは、鉄道事業をはじめとした運輸サービス事業に加え、不動産・ホテル事業、流通・外食事業、建設事業などを手掛け、九州地域を中心とした持続可能な事業運営を使命としている

## 2030年 長期ビジョン

安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する

## 中期経営計画 テーマ

- 主力の鉄道事業と合わせて、戦略的まちづくりを行う不動産事業における収益力の強化
- 戦略的な事業ポートフォリオを形成するための適切な経営資源配分の実現

このような当社グループの基本理念に基づき、当社グループの企業価値の更なる向上に向けて、引き続き株主・投資家のご意見も踏まえ、今後もより良い情報開示及びコーポレートガバナンスのあり方を検討していく

## 2. 定款変更株主提案について

# 定款変更株主提案に対する当社取締役会の意見



## 定款変更株主提案の概要

- 現行の定款に以下の条文（一部のみ抜粋）を新設することを提案  
「当会社が保有する一切の居住用及び商業用不動産に係る収益、EBITDA、NOI（Net Operating Income）及び鑑定NOI利回りを開示」

## 当社取締役会の意見

- 定款変更株主提案に反対

## 反対の理由

- 当社の取締役会は、株主・投資家の皆様に対する情報開示の重要性を深く理解しており、不動産事業についても開示の更なる充実を常に検討
- 定款変更株主提案が求めている開示は、当社グループの不動産事業をREIT（不動産投資信託）のような一つの完結した収益事業体として看做すものであり、不動産事業において大きな比重を占める駅ビル運営等が鉄道事業と一体となって運営されている事実を踏まえていない
- 定款変更株主提案が求めている個別不動産ごとの財務数値やNOI利回りは、鉄道事業等とのシナジーも生み出しながら事業運営を行っている当社グループの不動産事業の実態を表す適切な指標ではなく、当社グループの不動産事業についての客観的かつ合理的な形での開示につながるものではない
- そもそも定款とは株式会社の組織と活動に関する根本規則。当社グループの使命に照らして、定款変更株主提案が求める定款の変更の内容は、当社の根本規則として定めるには不適切

# 開示の改善・拡充に関するこれまでの取り組み



- 当社の取締役会は、株主・投資家の皆様に対する情報開示の重要性を深く理解
- 不動産事業の開示についても、外部環境、事業の状況、株主・投資家のご意見を踏まえて、充実を図ってきた

## 最近の主な取り組み

2018年度

2019年3月

不動産事業の明確化を目的として  
セグメント区分を見直し

セグメント区分の見直しを行い「不動産・ホテルセグメント」  
に組み替え、併せて以下開示の拡充を実施

- 収益構造が異なることから、不動産賃貸業、不動産販売業、ホテル事業の三つのサブセグメントに分け、事業の特性に合わせた開示の拡充
- 不動産事業の成長投資についてグループの成長戦略に合わせて三つのカテゴリーに分けた上で期待利回りの考え方を説明
- グループの駅ビル開発を中心とするまちづくりに関して実績を踏まえた公表資料を作成

2019年度

2019年11月

不動産事業サブセグメントの  
特性に合わせた開示の充実

ホテル事業の稼働率やADR（客室単価）、賃貸マンションの入居率といった、サブセグメントの特性に合わせた開示の充実

(参考) 2019年11月

財務戦略の明確化

資本過多となっているBSを課題として受け止め、最適資本構成に近づけていくための財務戦略に係る開示を拡充

今後も、株主・投資家の皆様からのご意見も踏まえながら、開示の質向上に取り組んでいく



### 3. 取締役選任株主提案について

# 取締役選任株主提案に対する当社取締役会の意見



## 取締役選任株主提案の概要

- 取締役（監査等委員である取締役を除く）として以下3名を選任することを提案
  1. 竹井 史代 氏
  2. 元吉 大蔵 氏
  3. 長尾 佳子 氏

## 当社取締役会の意見

- 取締役選任株主提案のいずれにも反対

## 反対の理由

- 当社の取締役会は、以下に掲げる理由から、会社提案の新取締役会体制が当社にとって最適であり、取締役選任株主提案における3名のいずれの候補者も選任する必要はないと判断

### 【新取締役会体制の十分性】

- 新取締役会体制は、必要とされるスキルセットを備えた、独立性と多様性を有する構成（独立社外取締役が過半数、女性取締役も複数）

### 【当社グループの現状を踏まえた適合性】

当社グループの事業は新型コロナウイルスの感染拡大による深刻な影響

- 新規投資よりも既存の事業運営（オペレーション）が経営の中心
  - 取締役選任株主提案における社外取締役候補者3名の経歴、経験及び専門性等は当社の現状に必ずしも適合するものではない
- 新任取締役の割合を取締役会において急激に高めることが適切な時期ではない

# コーポレートガバナンスのこれまでの取り組み



- 最適なガバナンス体制の構築に向けて、上場以来、様々な取り組みを実施

2017年度

2018年度

2019年度

## 統治体制

機関設計

監査役会設置会社

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  
議長には社外取締役を任命

監督と執行の分離

執行役員制度を導入

## 取締役会

取締役

19名

13名

15名

CFO(最高財務責任者)を明確化

社外取締役 (人数/比率)

3名/15.8%

6名/46.2%

8名/53.3%

不動産、IR・財務に知見のある社外取締役2名を増員

女性取締役 (人数/比率)

2名/10.5%

2名/15.4%

1名/6.7%

## 役員報酬

業績連動型株式報酬制度  
「株式給付信託」の導入

## 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

## 社外取締役による

## 対外コミュニケーション

浅妻取締役による株主・投資家との意見交換会

ガバナンスの高度化は常に重要な経営課題であり、  
これからもガバナンス改善・強化を行っていく

# 前回株主総会以降の財務戦略に関する取り組み



- 非効率なバランスシートの課題や前回株主総会（2019年6月開催）の結果等を真摯に受け止めるとともに、株主・投資家の皆さまからのご意見を踏まえ、以下の取り組みを実施

## コーポレートガバナンス体制の更なる強化

- CFO（最高財務責任者）の明確化（2019年6月～）
- 財務・IR及び不動産に知見のある社外取締役を選任（2019年6月～）

## 財務戦略の強化

- 2020年3月期第2四半期決算発表（2019年11月）と同時に「株主還元の見直し」及び「自己株式の取得」を発表
- 2019年12月に社債200億円（10年債100億円及び20年債100億円）を発行

## 事業ポートフォリオの見直し

- 将来性・収益性を踏まえ、事業ポートフォリオを再検討
- 2020年3月期実施案件：リース事業を売却（2019年8月）、病院事業を売却（2019年10月）、（株）萬坊（お土産用の食品加工）を買収（2019年12月）、JR九州ドラッグイレブン（株）（ドラッグストア）株式の51%を売却（2020年4月）

# 指名・報酬諮問委員会の議論とスキルセット



## 指名・報酬諮問委員会の概要

- 当社の指名・報酬諮問委員会は、独立社外取締役を議長とし、8名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される、独立性の極めて高い委員会

## 指名・報酬諮問委員会における議論と答申

- 当社の指名・報酬諮問委員会は、中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のスキルセットなどを議論
  - 既存の取締役会構成を基礎とし、ESG経営やダイバーシティを進める人材を充実させることが必要であると判断
- 現在の取締役及び取締役選任株主提案の候補者3名を含む複数の社外取締役新任候補者につき、複数回に亘り、その資質・実績・専門性等を、上記の観点から検討・審議を実施
- 当社の取締役として、企業経験、ESG経営の専門性、上場会社の社外役員経験を有する新任の社外役員候補である村松邦子氏を含む、会社提案に係る取締役候補が最適な候補者である旨の答申を行った

## 答申を踏まえた取締役会の判断

- 当社の取締役会は指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえて、これらの取締役候補を会社提案として本定時株主総会に上程することを決議

# 最適なガバナンス体制の構築に向けて



- 指名・報酬諮問委員会は、取締役会の構成について以下を考慮

多様性を含むESGの更なる強化

中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のスキルセット

最適な取締役会構成： 既存の取締役会構成 + ESG経営やダイバーシティを進める人材

## コーポレートガバナンスの現状

- 監査等委員会設置会社
- 指名・報酬諮問委員会（議長 = 社外取締役）
- 執行役員制度
  
- 取締役数 15名
- 社外取締役数 8名/53.3%
- 女性取締役数 1名/6.7%
  
- 各分野のスキルセットを備えた社外取締役数  
(複数のスキルセットを備えた取締役は、それぞれの分野でカウント)

  - 不動産・まちづくり 2名
  - ESG・サステナビリティ 1名
  - 企業経営 6名
  - 法務・リスクマネジメント 3名
  - 財務、M&A、ファイナンス 2名
  - 人事・報酬 2名

## 第33回株主総会後のガバナンス体制

- 監査等委員会設置会社
- 指名・報酬諮問委員会（議長 = 社外取締役）
- 執行役員制度
  
- 取締役数 15名
- 社外取締役数 8名/53.3%
- 女性取締役数 2名/13.3%
  
- 各分野のスキルセットを備えた社外取締役数  
(複数のスキルセットを備えた取締役は、それぞれの分野でカウント)

  - 不動産・まちづくり 2名
  - ESG・サステナビリティ 2名
  - 企業経営 6名
  - 法務・リスクマネジメント 4名
  - 財務、M&A、ファイナンス 2名
  - 人事・報酬 3名

# 取締役会の構成（予定）



## 取締役（監査等委員である取締役を除く）



代表取締役会長執行役員 唐池 恒二  
代表取締役社長執行役員 青柳 俊彦  
取締役専務執行役員 田中 龍治  
取締役専務執行役員 古宮 洋二  
取締役常務執行役員 森 亨弘



取締役常務執行役員  
福永 嘉之

## 監査等委員である取締役



取締役監査等委員  
廣川 昌哉



取締役監査等委員  
久我 英一



取締役 貫 正義  
取締役 桑野 和泉  
取締役 市川 俊英  
取締役 浅妻 慎司



取締役  
村松 邦子

## 独立社外取締役



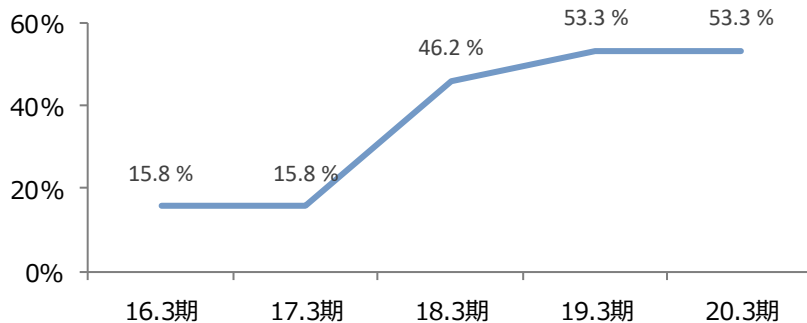
取締役監査等委員  
井手 和英



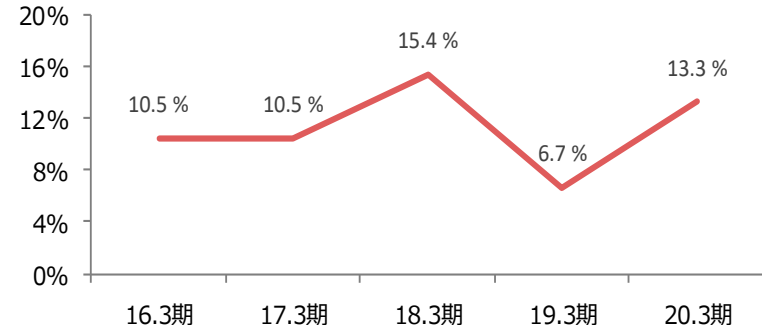
取締役監査等委員  
江藤 靖典

□ : 新任取締役

### 社外取締役の推移（割合）



### 女性取締役の推移（割合）



# 取締役会（予定）のスキルセット



氏名	現状の役職等	当社が各取締役に特に期待する分野						
		鉄道・ Eビリティ サービス	不動産・ まちづくり	ESG・ サステナビリティ	企業 経営	法務・ リスク マネジメント	財務、 M&A、 ファイナンス	人事・ 報酬
唐池 恒二	会長執行役員		●		●			
青柳 俊彦	社長執行役員	●		●	●			●
田中 龍治	専務執行役員		●					
古宮 洋二	専務執行役員	●				●		
森 亨弘	常務執行役員	●		●			●	
福永 嘉之	上席執行役員	●						
貫 正義	(九州電力相談役)			●	●			●
桑野 和泉	(玉の湯社長)		●		●			
市川 俊英	(三井不動産顧問)		●		●			●
浅妻 慎司	(元関西ペイント取締役)				●	●	●	
村松 邦子	ウェルネス・システム研究所 代表取締役			●	●	●		●
廣川 昌哉*							●	●
久我 英一*	監査等委員会委員長					●		
井手 和英*	(筑邦銀行相談役)				●		●	
江藤 靖典*	(日野総合法律事務所弁護士)					●		

\*監査等委員である取締役

注：水色ハイライトは独立社外取締役



# 提案株主からの指摘事項について



## JR九州住宅における不祥事（2018年9月）

- JR九州住宅の従業員が主導して金融機関へ提出する住宅ローンの融資に関する資料を偽造し、実際の工事請負金額よりも水増しした金額を施主にローン申請させ、金融機関に過剰な融資を行わせた疑い
- 「第三者委員会」を設置し、調査を実施
  - 71件の精査対象案件のうち、55件で不適切な融資申請が行われていたと認められた
  - コンプライアンス意識の欠如、歪んだ「顧客優先」の発想、杜撰・不十分な管理体制、目標達成のプレッシャーなどが不正の原因となったと考えられる
- この不祥事を受けて、グループガバナンスの改善・強化を図っている。具体的には、リスクに基づくリソース配分による内部監査の充実、グループ個社ごとの内部監査計画の策定・実行、コンプライアンス教育強化などに取り組んでいる

## エステート・ワンへの提訴（2019年1月）

- JR九州住宅が不動産デベロッパーであるエステート・ワンから、2017年5月から2018年3月までに受注したマンション建築工事（全9棟）及びこれらの追加工事にかかる請負代金債権に関連して、JR九州住宅がエステート・ワンを相手に同債権の一部について支払いを求める訴訟を福岡地方裁判所に提訴（2020年3月に勝訴）
- この事案を受けて、当該会社においては、業務管理規定の見直し、取引先審査を含めた業務フローの再構築を実施

# J R九州グループの今、果たすべき役割



ステークホルダーと共に、新型コロナウイルスを乗り越えるべく、九州のモビリティサービス企業としての社会的役割を果たす

## 社会

- ・ 交通ネットワークという社会インフラの維持
- ・ 県間移動による感染拡大防止を目的としたGW期間における在来線特急の全便運休
- ・ 当社グループ主催のイベントの自粛
- ・ 一部駅ビル、ホテル等における臨時休業や営業時間短縮

## お客さま お取引先

- ・ 鉄道施設、駅ビル、ホテル等の施設における頻繁な清掃や消毒
- ・ 駅ビルのテナント入居者に対する賃料の減額や支払い時期の猶予等による支援策の実施

## 従業員

- ・ 従業員へのトップメッセージの発信等の情報共有
- ・ 雇用維持を前提にした、一時帰休といった短期的な雇用調整
- ・ 従業員および生活を共にする方の安全を確保を目的とした時差出勤、テレワークの活用

## 株主

- ・ 手元流動性の確保を最優先とした企業価値維持のための施策の推進

# 将来の見通しに関する記述について



本資料には、JR九州グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料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あります。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、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資料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。

弊社IR関連資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。

JR九州ホームページ

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

問い合わせ先：ir.info@jrkyushu.co.jp