



JR KYUSHU IR DAY



# ESGの取り組み

～「あるべき姿」の実現に向けて～

2020年12月11日

九州旅客鉄道株式会社

取締役専務執行役員

古宮 洋二



- 皆様、本日はお忙しい中、ご参加いただき、誠にありがとうございます。古宮でございます。
- 私からは、「ESGの取り組み」というテーマでお話しさせていただきます。



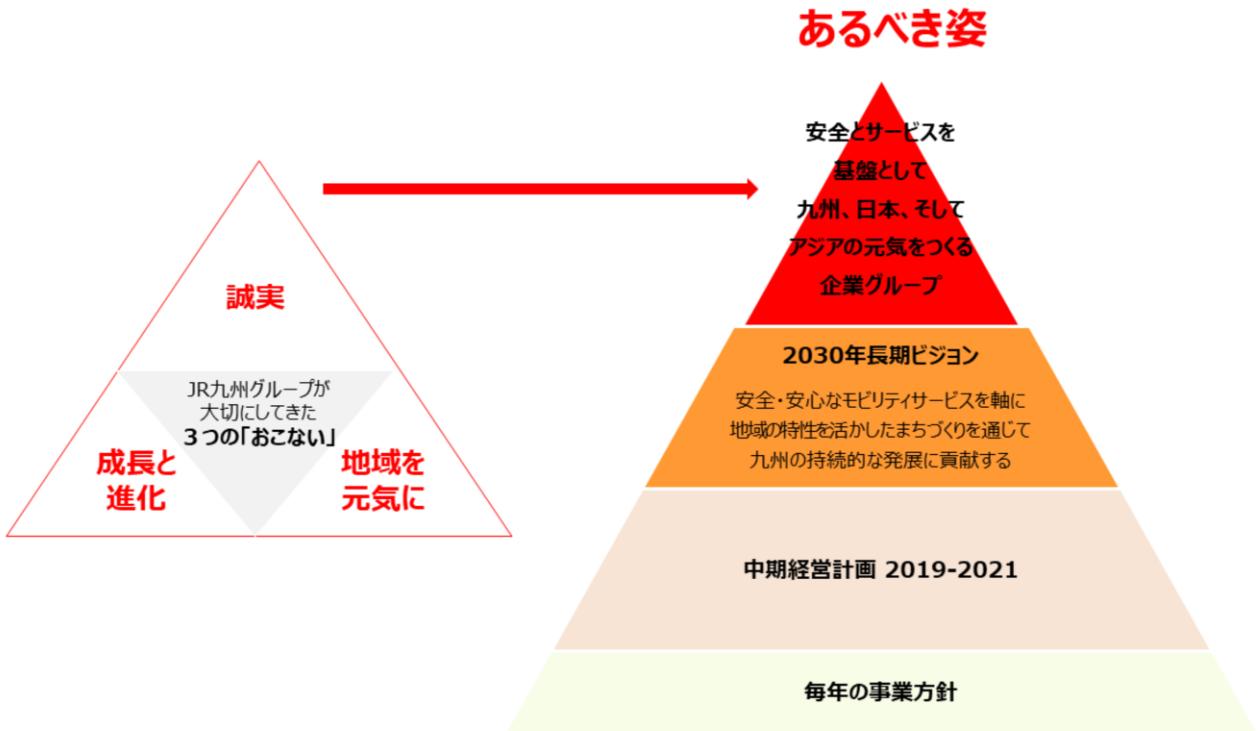
<b>1 価値創造ストーリー</b>	-----	<b>P3</b>
<b>2 価値創造の源泉</b>	-----	<b>P7</b>
<b>3 健全な企業運営</b>	-----	<b>P15</b>
<b>4 持続可能な社会の実現</b>	-----	<b>P18</b>

- 私からは4点お伝えします。1つ目は、価値創造ストーリーについて、2点目以降は、当社グループのマテリアリティに沿ってESGの取り組みをご説明させていただきます。

# 1 価値創造ストーリー



## 経営理念体系



3

- まず、当社の経営理念の体系をご説明します。
- JR九州グループのすべての事業において、変わることなく大切にすべきものは安全とサービスです。JR九州グループは、自らの力で創造する安全とサービスを基盤として、さまざまな事業に取り組んできました。
- その中で、社員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所が3つのおこないです。
- 私たちは、「誠実」、「成長と進化」、「地域を元気に」の3つの「おこない」のもと、「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」という「あるべき姿」の実現に向けて倦まず、弛まず、立ち止まらず、どん欲に挑戦し続けます。

# 1 価値創造ストーリー



## JR九州グループの沿革



## JR九州グループの営業収益の推移



➤ 次に、JR九州グループの沿革についてです。

➤ JR九州は、1987年に、「日本国有鉄道」の分割民営化によって発足しました。会社発足後、赤字を抱える鉄道事業の収支改善を図るとともに、駅ビル事業や不動産事業、流通事業といった様々な事業への挑戦など、立ち止まることなくグループ総合力を培いながら成長と進化を続けてきました。

➤ 今では、営業収益に占める、鉄道旅客運輸収入以外の割合が6割を超えています。

# 1 価値創造ストーリー



## 価値創造プロセス ～「あるべき姿」の実現に向けた道のり～



▶ 次に、価値創造プロセスについてご紹介します。

- ▶ 九州では、全国を上回るペースで人口が減少する中、JR九州グループの強みを活かし、鉄道沿線の人口を増やす（維持する）取り組みを通して九州の持続的な発展に寄与します。
- ▶ 近年では、自然災害が頻発化・激甚化しており、鉄道を強靱化（レジリエント）するなど、安全・安心なモビリティサービスの構築に向けた取り組みを実施する必要があります。
- ▶ 当社グループは、鉄道を中心としたまちづくりを行い、「住みたい・働きたい・訪れたい九州をつくる」価値を創造し、2030年長期ビジョン、あるべき姿の達成に向けて事業を運営してまいります

# 1 価値創造ストーリー



マテリアリティ＝JR九州グループが常に考えるべきこと

## 健全な企業運営

- リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- 経営の透明性、公平性の確立
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

## 持続可能な社会の実現

- 環境問題への対応（気候変動・資源保護）
- 地域社会への貢献

## 価値創造の源泉

- 安全
- サービス
- 人づくり（人材活用・働きがい）

- 次にマテリアリティについてです。
- 当社では、マテリアリティを「JR九州グループが常に考えるべきこと」と定義し、「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」で設定したESGの「重点テーマ」を、「社会にとっての重要性」と「JR九州グループにとっての重要性」の観点で議論しました。
- さらに、マテリアリティとして特定した項目を、「価値創造の源泉」、「健全な企業運営」、「持続可能な社会の実現」の3つのカテゴリーに整理し、ESG経営を推進しています。

## 2 価値創造の源泉



すべての事業において変わることなく大切にすべきもの



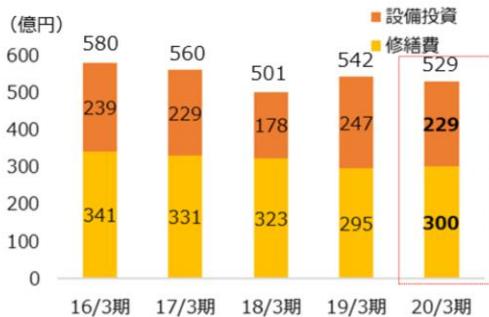
7

- ここからは、当社のESGの取り組みを詳しく紹介してまいります。まずは、「価値創造の源泉」についてです。
- 安全とサービスはJR九州グループのすべての事業において、変わることなく大切にすべきものです。
- 会社発足以来、鉄道輸送の最大の使命である安全の確保に努め、その他の事業においても安全を最優先させるとともに、お客さまの声に耳を傾けながらサービスの向上に取り組み、お客さま満足を追求し続けてきました。
- また、様々な事業を運営する今でも、安全とサービス、また、そのDNAを受け継ぐ人材をつくることは、すべての事業の根幹であると考えます。

## 2 価値創造の源泉 -安全-



### 安全投資の推移



- 老朽設備取替
  - ・新幹線運行管理システム老朽取替
  - ・軌道回路装置改良
- 保安・防災対策
  - ・ホームドア整備、長崎本線長崎駅付近高架化
- 安定輸送対策
  - ・木まくらぎT P C化、路盤改良
- 車両関係
  - ・YC1系車両新製、8 2 1系電車新製

### 防災対策

線路沿線の斜面については、集中豪雨・台風に対する防災強度の向上や経年劣化による落石・崩落等を防止するため、2020年3月期は29箇所の斜面对策工事を実施しました。



対策工事前



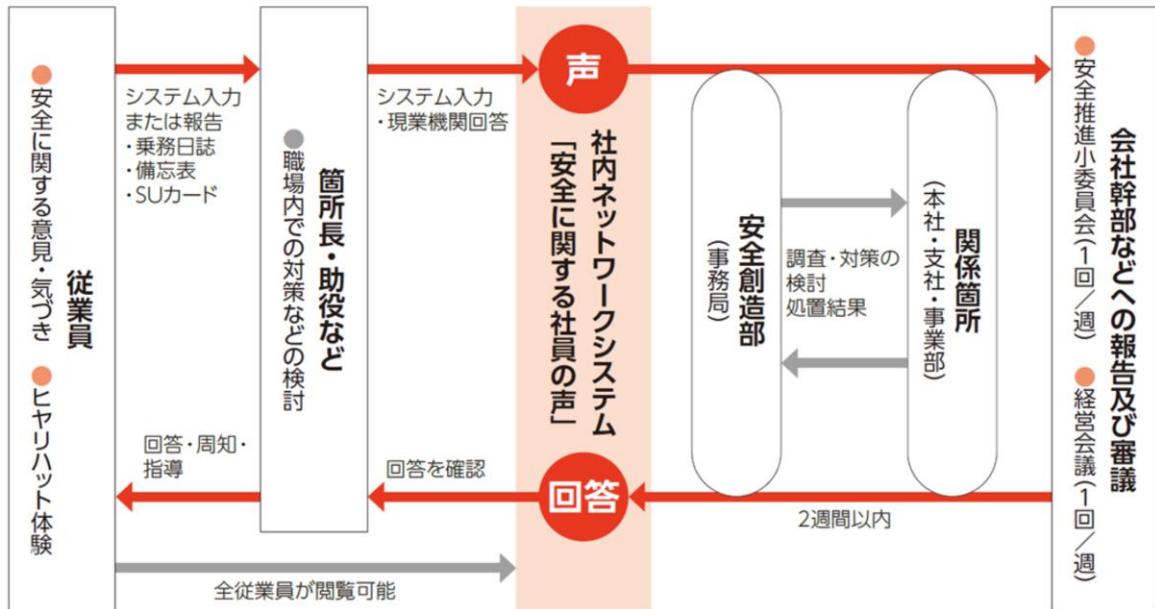
対策工事後

- まずは、安全に関する取り組みについてご紹介します。
- 当社では、「安全はあるものではなく、つくりあげていくもの」との理念のもと、ハード面、ソフト面の両面から取り組みを行っています。
- ハード面では、安全投資として、安全設備への投資を毎年計画的に実施しています。
- また、自然災害が頻発・激甚化する中で、集中豪雨や台風に対する防災対策工事の必要性が増しており、対策を講じています。2020年3月期には、合計で29箇所の斜面对策工事を実施しました。

## 2 価値創造の源泉 -安全-



### 「安全に関する社員の声」のフロー



- ソフト面では、「安全に関する社員の声」の取り組みがあります。
- 「安全に関する社員の声」は、従業員の「意見・気づき」や「ヒヤリハット体験」などを共有し、事故や危険の芽を未然に防止するためのシステムです。
- 「安全に関する社員の声」は、その内容と対策が2週間以内に経営会議に報告されるとともに、社内ネットワークシステムを通じて全従業員に共有されます。

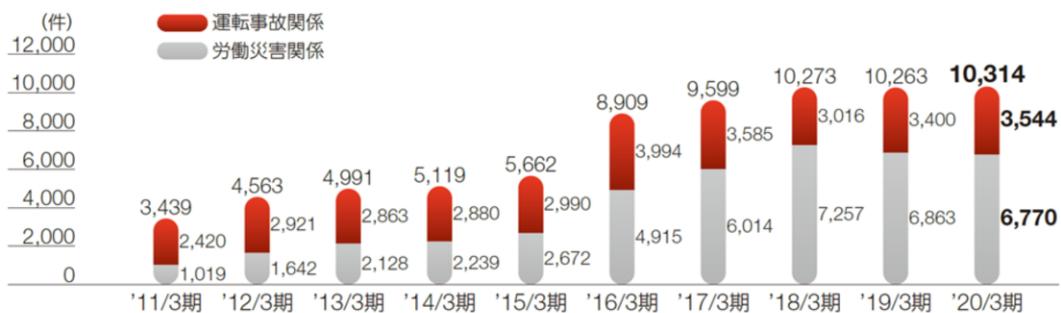
## 2 価値創造の源泉 -安全-



### 「安全に関する社員の声」に対する表彰制度

安全創造大賞	鋭い気づきや優れた意見の声を積極的に出し、安全創造運動の推進に貢献した職場や安全をつくるために顕著な功績をおさめた社員に対する表彰
安全創造賞	安全に関する高い問題意識がうかがわれ、安全に関して優れた意見等であると認められた声に対する表彰
ヒヤリハット推進賞	事故等の未然防止や安定した輸送の確保に大きく貢献した「意見・気づき」の声に対する表彰
ヒヤリハットオープン賞	自らのヒヤリハット体験を積極的に声に出すことで、事故等の未然防止や安定した輸送の安全確保、労働災害の防止に大きく貢献した声に対する表彰
想定ヒヤリ賞	想定ヒヤリの声で、安全性の向上や安定した輸送の確保に大きく貢献した声に対する表彰

### 「安全に関する社員の声」の件数の推移



10

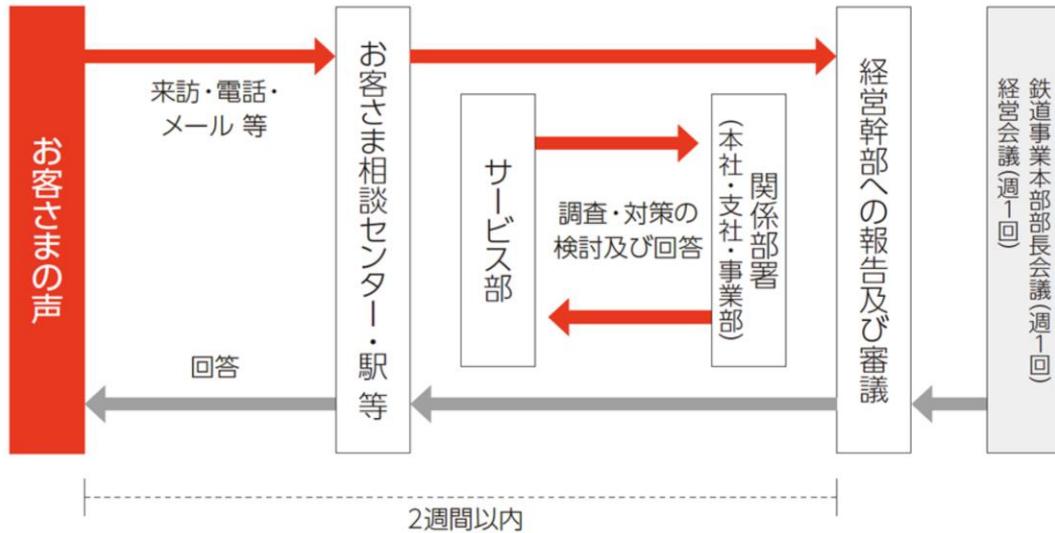
- 一般的には、自分が体験したヒヤリハット体験を共有することには抵抗があるものですが、当社ではヒヤリハットを積極的に水平展開し同様の事故が起きないように努めています。また、必要により、社内のルールの見直しや設備の変更を実施しています。
- 当社では、「安全に関する社員の声」をより一層促進するため、各種表彰を実施しており、声を上げやすい職場環境の整備に努めています。
- その結果、「意見・気づき」と「ヒヤリハット体験」などの「安全に関する社員の声」は、2020年3月期には10,314件にのびりました。

## 2 価値創造の源泉 -サービス-



### 「お客さまの声」のフロー

お褒め件数：1,675件（20.3期）  
ご意見・ご要望件数：7,495件（20.3期）

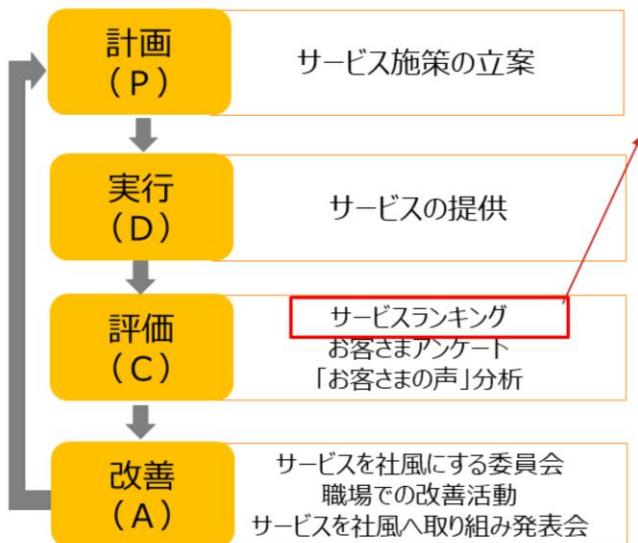


- 続いて、サービスに関する取り組みをご紹介します。
- 当社では、インターネットや電話などの様々なツールを通じて日々「お客さまの声」の収集に努めています。
- 「お褒めの言葉」や「ご意見・ご要望」などの「お客さまの声」を、2020年3月期に約9,200件いただきました。
- 「ご意見・ご要望」は内容と対策が経営会議に報告され、2週間以内にお客さまへ回答します。また、内容を社内で共有し、社員の指導や、必要により設備改善を実施し、ハード・ソフト両面におけるサービス向上に努めています。

## 2 価値創造の源泉 -サービス-



### サービスのPDCAサイクル



### サービスランキング

外部調査を活用して評価を行うサービスランキング  
調査対象：「駅・旅行部門」、「乗務員部門」  
調査頻度：年2回（原則）  
調査内容：サービスに関する調査結果を数値化してランク付け



サービスランキングでは社外調査員が覆面で調査

- 当社では、PDCAサイクルに沿ってサービスの改善に取り組んでいます。
- PDCAの「C（評価）」の取り組みとして、外部調査を活用した「サービスランキング」があります。
- 「サービスランキング」は、「駅・旅行部門」、「乗務員部門」を対象とした外部調査員による調査です。調査結果を職場でのサービス改善につなげ、より高いサービスレベルを目指しています。

## 2 価値創造の源泉 -人づくり-



### 若手社員の積極的な活用



2019年度にグループ会社となった(株)萬坊

### JR九州グループにとっての挑戦



7周年を迎えた「ななつ星in九州」

### 未来創造プログラムHIRAMEKI



未来創造プログラムHIRAMEKI

### 様々なフィールドでの活躍



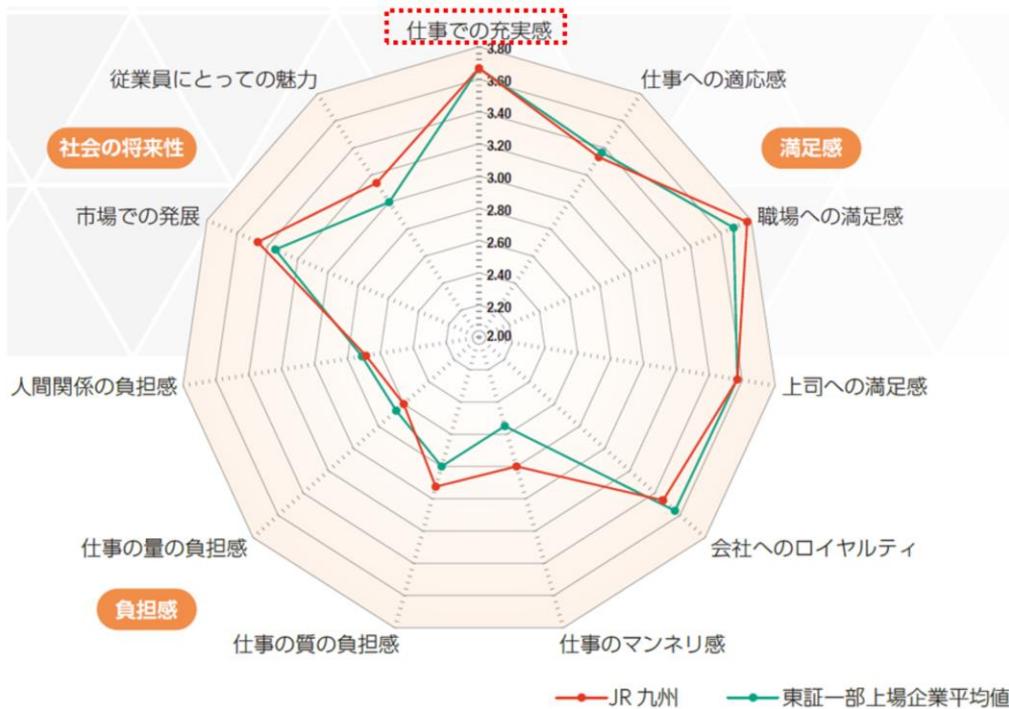
博多駅初の女性駅長

- 続いて、人づくりに関する取り組みをご紹介します。
- 当社グループは、社員のやりがい、誇りや働きがいを向上させる取り組みを推進しています。コミュニケーションが活発で、自由な意見が言える、チャレンジ出来るという風土があります。様々な事業フィールドにおいて、挑戦の機会があります。このような機会こそが、人材育成そのものであると考えます。
- グループ内外を問わず、キャリアステップの一つとして、出向等による成長の機会を与えています。例えば、近年JR九州グループ会社となった萬坊では、若手社員が出向し、活躍しています。
- また、事業提案制度である、「未来創造プログラムHIRAMEKI」では、人事異動もセットにすることで、新規事業のアイデアを自らが実現する機会としています。
- さらに、社員が生き活きと働くため、ワークライフバランスの推進にも力を入れています。

## 2 価値創造の源泉 -人づくり-



### 従業員意識調査（2020年3月期実施）



14

- 仕事・職場等に対する従業員の意識と、それらの意識に影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、今後の組織活性化施策に活用し、従業員の満足度を高めていくことを目的として、従業員意識調査を実施しました。
- 例えば「仕事での充実感」は上場企業平均を上回りましたが、これは、チャレンジ出来る企業風土を反映した結果だと考えています。
- 一方で、調査をとおして確認出来た課題については、業務の改善、マネジメント層のスキル向上等があり、今後、各種研修や、意見交換会の実施、各種施策等に反映し、改善を図ります。

# 3 健全な企業運営 -経営の透明性、公平性の確立-



## ガバナンス強化の取り組み

2019年3月期

- 監査等委員会設置会社に移行
- 機関設計の変更に併せて、執行役員制度を導入
- 取締役会実効性評価の第三者評価を導入
- 指名・報酬諮問委員会の設置（議長には社外取締役を任命）

2020年3月期

- 最高財務責任者（CFO）の明確化
- 不動産、I R・財務に知見のある社外取締役2名を増員
- 社外取締役比率を53.3%（8/15）に引き上げ
- 業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入
- 取締役報酬額の改定
- セグメント経営の強化（駅ビル、ホテル事業のホールディングス化、セグメント区分の変更）

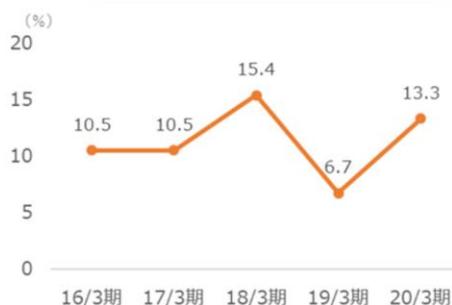
2021年3月期

- ダイバーシティの観点を踏まえ、ESG経営に知見がある女性の社外取締役を選任
- 取締役会のスキルセットを開示
- より実効的な運営を行うため、指名・報酬諮問委員会の人数を縮小

### 独立社外取締役比率



### 女性取締役比率の推移



- 続いて、健全な企業運営に関する取り組みをご紹介します。
- 当社では、経営の透明性、公平性の確立のため、ガバナンスの強化を図っています。
- 例えば、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現並びに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員制度を導入しました。
- 現在の取締役会の構成は、取締役会の過半数を様々な経歴や専門性をもつ独立社外取締役とし、さらに、女性取締役を2名に増員することにより、様々な視点からの経営の監督の実効性を確保しています。

### 3 健全な企業運営 -リスクマネジメントの強化-



#### 情報セキュリティの強化のためのマネジメント体制



#### <JR九州CSIRTの役割>

- ・ インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握
- ・ インシデント発生時の迅速な対応・支援
- ・ 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練



インシデント対応訓練



脆弱性診断業務完了報告書

➤ 次に、リスクマネジメントの強化についてです。

➤ 当社グループにおいて、通販サイトが不正アクセスを受けお客さまの個人情報及びクレジットカード情報が流出する事案が発生しました。これを受けて、更なる当社グループ全体のセキュリティ対策強化を図るとともに、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を構築しました。

➤ さらに、社内システムへの不正アクセスを想定したインシデント対応訓練や標的型メール訓練等を行うとともに、外部機関による脆弱性診断を実施し、脆弱性改修を進めています。

### 3 健全な企業運営 -ステークホルダーとのコミュニケーション充実-



#### お客さま懇談会の実施



懇談会開催回数 20回

#### 経営陣と社員との意見交換会



意見交換会回数 24回

#### 取引先の皆さまとの対話



アンケート調査 205社

#### 株主・投資家との対話



経営者と機関投資家との対話 108回  
経営者と個人投資家との対話 7回

- 次に、ステークホルダーとのコミュニケーション充実についてです。
- 健全な企業運営を行うためには、ステークホルダーとのコミュニケーションを充実させることが重要であると考えています。
- 「お客さま懇談会」では、様々な立場のお客さまにご参加いただいております。当社グループのサービスや商品について多面的なご意見をいただくとともに、当社グループへのご理解を深めていただく機会にもなっています。
- 「経営陣と社員との意見交換会」では、経営陣が九州各地の職場を訪問し、会社の現状や方針を伝え、社員からは日頃の業務において感じていることや質問、提案などを直接経営陣と話します。また、お客さまのご利用が多い時期には、鉄道の安全確保のために、幹部社員による職場巡回、意見交換などを行っています。このような取り組みが風通しの良い組織風土につながっているのではないかと考えています。
- その他にも、取引先の皆さまや株主・投資家の皆さまなど、ステークホルダーの皆さまとの適切な対話に努めており、更なる充実を図っていきたく思います。

## 4 持続可能な社会の実現 -気候変動問題への対応-



### 激甚化する自然災害

年度	2017	2018	2019
主な災害	・平成29年7月九州北部豪雨 ・平成29年台風第18号	平成30年7月豪雨	令和元年梅雨前線豪雨
損失額※	38億円	12億円	13億円

※特別損失に計上している「災害による損失」、「災害損失引当金繰入」の合計額

### 気候変動に関する情報開示

- ・ 環境省が主催する「令和2年度TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業」に採択
- ・ 今後、TCFDに沿った情報開示を進める

### CO<sub>2</sub>排出量削減のための取り組み

- ・ CO<sub>2</sub>排出量削減目標設定を検討

#### <JR九州の現在の目標値>

鉄道部門において、2030年度までに

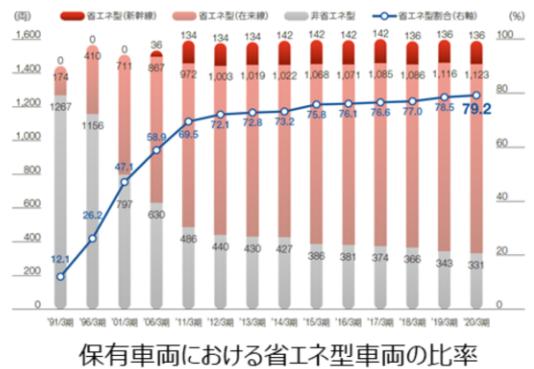
- ① 省エネ型車両の導入割合を83%にする
- ② エネルギー消費原単位を2011年度比2.5%削減する



821系：電力使用量  
従来比△約70%



YC1系：燃料使用量  
従来比△約20%



- 続いて、持続可能な社会の実現に関する取り組みをご紹介します。
- 近年、自然災害の発生により、多額の損失を計上しています。気候変動が原因とも言われる自然災害の激甚化・頻発化のリスクが既に顕在化しているものです。
- そのような中、当社においても、気候変動が及ぼすリスクや機会について議論を行い、TCFDに沿った情報開示を進めます。
- また、鉄道事業を運営する当社では、列車を運行するために、温室効果ガスであるCO<sub>2</sub>を排出します。今後、TCFDに沿った情報開示を進めるとともに、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定についても議論し、環境問題への対応を更に深度化してまいります。

## 4 持続可能な社会の実現 -地域を元気に-



### JR九州のD&S列車



特急「ゆふいの森」



特急「あそぼーい！」



特急「A列車で行こう」



SL入吉



特急「指宿のたまて箱」



JRKYUSHU SWEET TRAIN「或る列」



特急「かわせみやませみ」



特急「九州横断特急」



いさぶろう・しんべい



特急「はやとの風」



特急「海幸山幸」



- 次に、「地域を元気に」の象徴ともいえる「D&S列車」についてご紹介します。
- 九州には、美味しい食、温泉、豊かな自然、歴史、そしてホスピタリティマインドがあふれています。「D&S列車」は、そうした九州の魅力を詰め込んで、九州を元気にするために走ります。
- これまでも、九州一円で「ななつ星」を中心とした、沢山の「D&S列車」を運行していますが、今年度には、新たに「36ぷらす3」の運行を開始しました。

## 4 持続可能な社会の実現 -地域を元気に-



### 36ぷらす3 ～九州のすべてが、ぎゅーっと詰まった“走る九州”といえる列車

#### “走る九州”① 九州の「食」「味」「体験」



- ・地域の食材を、手間ひまかけて丁寧に調理されたお食事をランチプラン、ディナープランで提供
- ・“走る九州”を体現する場として、九州各地のお酒や逸品をピュッフェで販売
- ・九州をより深く感じていただけるよう、車内で九州のお茶体験、梅体験などのイベントを実施

#### “走る九州”② 駅での楽しみ



- ・地域の雰囲気を楽しんでいただくために各ルートの途中に停車駅を設定
- ・停車駅では、地域の景観をお楽しみいただくほか、特色ある商品販売
- ・地域の方による郷土芸能などのお出迎えを通じ、地域の文化・伝統をPR（不定期開催）

#### “走る九州”③ 35のエピソードと車内動画



- ・各日のルートについて、“色”を切り口にエピソードを収集し、WEBや車内で配布するリーフレットで紹介
- ・エピソードは沿線に限らず九州全域から収集し、お客さまの周遊旅への意欲を喚起
- ・車内ピュッフェで販売するお酒や停車駅の魅力をオリジナル動画で車内で上映



運行ルート



地域の方のおもてなし

- 今回新たに誕生した「36ぷらす3」は、こうした九州の魅力を詰め込んで、九州を元気にするために走ります。
- 「36ぷらす3」では、5つのルートに、九州を楽しむ35のエピソードを詰め込んでいます。また、お食事やお土産での地域の特産品の提供を通して、地域の魅力を発信します。
- さらに、地域の皆さまによるお出迎えや、停車駅における販売会などを通して地域のPRやおもてなしの風景が見られます。
- このように、「D&S列車」の運行を通して、地域とともに、九州全体を元気にする取り組みを推進します。

## 4 持続可能な社会の実現 -コロナ禍における当社グループの取り組み-



21

- 次に、コロナ禍における当社グループの取り組みです。
- これまで、様々なステークホルダーとバランスを取り経営を行ってきましたが、コロナ禍において、従業員が大事だという思いを再認識しています。従業員無しには、将来にわたる事業継続はあり得ないからです。感染防止の観点、雇用を守るという点において、従業員を守ることを一層重視した経営を行います。
- また、私たちは、鉄道事業者として、交通手段の提供という社会的使命があります。適切な感染拡大防止策を講じながら、その使命を全うします。一方で、4月の「緊急事態宣言」の拡大を受け、ゴールデンウィーク期間中、すべての在来線特急列車を運休することを決定しました。非常時であるからこそ、安全を第一に、迅速かつ柔軟な対応が必要だと考えています。
- さらに、お取引先に目を向けると、非常事態宣言が発令される中、駅ビルをご利用されるお客さまが激減しました。そのような中で、出店テナントさまの賃料減額などを行うことを決定しました。大変な時期であるからこそ、これまで築いてきた皆さまとの信頼関係を強化すべきと考えています。
- 当社グループを取り巻く環境は引き続き厳しいですが、そのような中でも、「36ぷらす3」を運行開始しました。また、駅ビル事業では、「アミュプラザ宮崎」を11月にオープンし、来年には「アミュプラザ熊本」をオープン予定です。このように、厳しい環境の中でも、新たな事業を推進していくことが、地域経済を止めないこと、地域を元気にすることへつながると考えています。
- このように、短期的な目線にとらわれることなく、持続的な価値創造のため、ステークホルダーの皆さまとこの厳しい状況を共に乗り越えることが出来るよう、様々な施策に取り組んでまいります。
- 以上で説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。



**ご清聴ありがとうございました**



KYUSHU RAILWAY COMPANY

## 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/>