

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

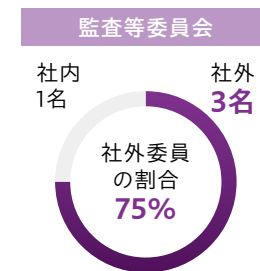
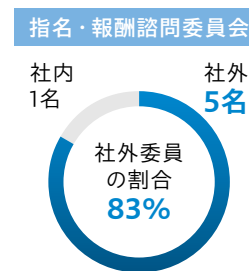
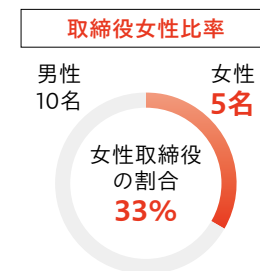
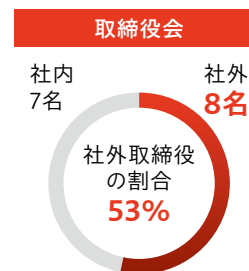
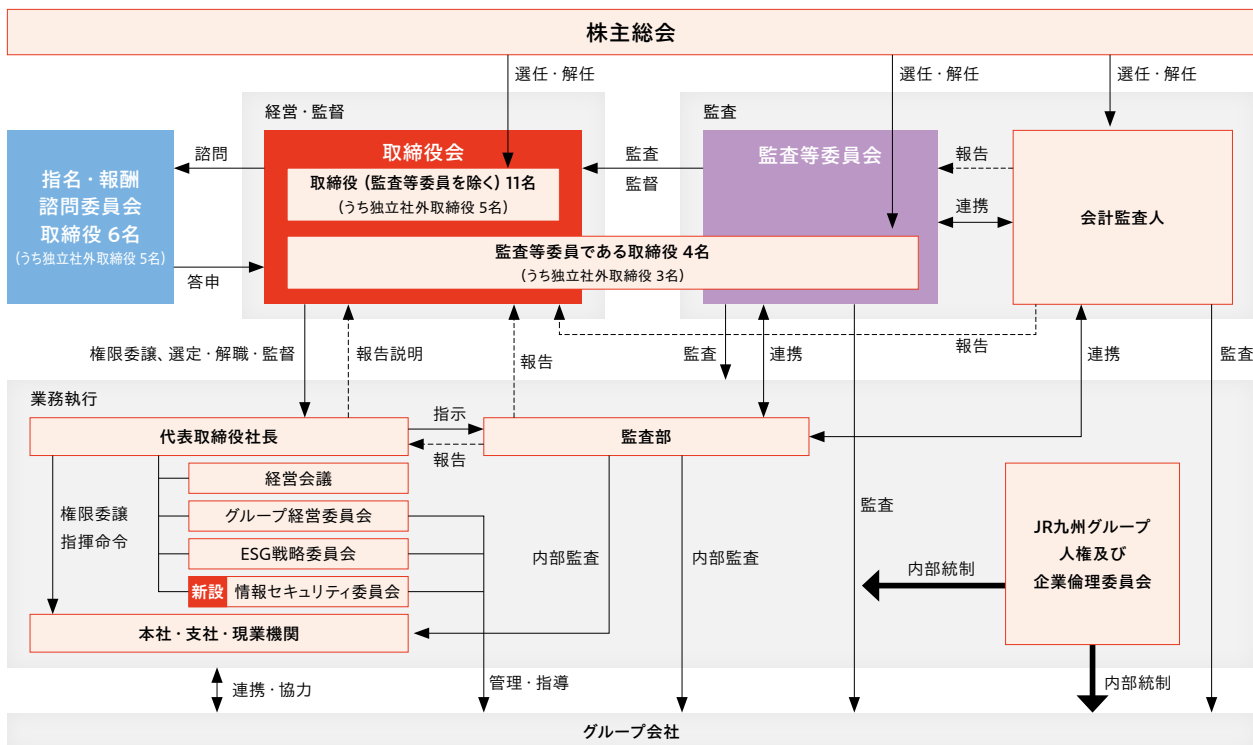
JR九州グループは、「安全を最優先し、お客さま視点で考え、安心して快適な毎日と“わくわく”するときをつくる。」という使命を全うし、当社グループに関わるすべての方の元気をつくることに挑戦し続けます。その実現のため、当社はお客さま、地域の皆さま、取引先、社員及び社員の家族の皆さま、

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・果敢な意思決定及び適切な情報開示を行うための体制・仕組みを整備・改善し、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けたコーポレートガバナンスのさらなる充実に取り組みます。

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 P	2024年度の取り組み D	評価 C	今後の取り組み A
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"> ● 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 ● 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 ● 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
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 P	2025年度の取り組み D
III 企業倫理とリスク管理	グループ会社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"> ● 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 ● 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 ● 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
	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"> ● 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 ● 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 ● 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 ● 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 ● 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
2 中期経営計画策定に関して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● M&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 ● 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 ● 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
3 JR九州高速船株式会社的事象に関して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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 ● 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

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"> ● 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 ● 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 ● 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
5 不動産・まちづくりに関して	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 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 ● 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
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"> ● 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 ● 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、適切に説明をすることが肝要である ● 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

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

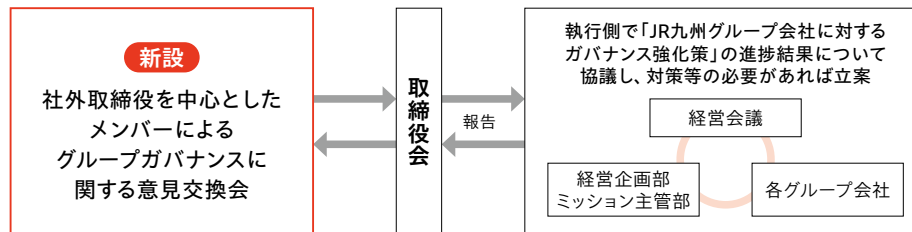
てグループ経営上の重要事項を議論することにより、経営の管理・監督を行っていました。さらに、当社に主管部署及び担当役員を設定し、グループ経営を管理・サポートすることに加え、当社役員または社員がグループ会社の非常勤取締役を務めていました。

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。

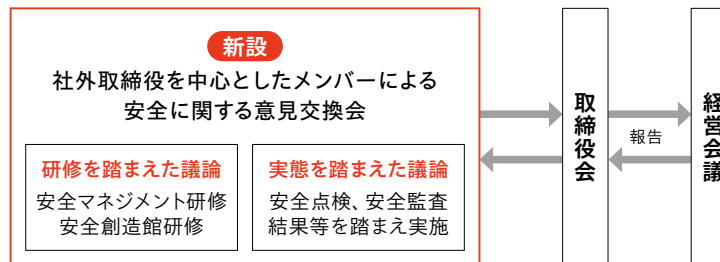
また、当社の取締役会がグループガバナンスを管理・監督することが重要であるという認識のもと、社外取締役の知見も活かした新たなグループガバナンス強化の仕組みを導入しました。

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"> ● 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 ● 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 ● 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) ● 当社監査部による安全にフォーカスした監査の実施
役員の意識・スキル向上	<ul style="list-style-type: none"> ● JR九州グループ全社安全推進会議の開催 ● 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 ● 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
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

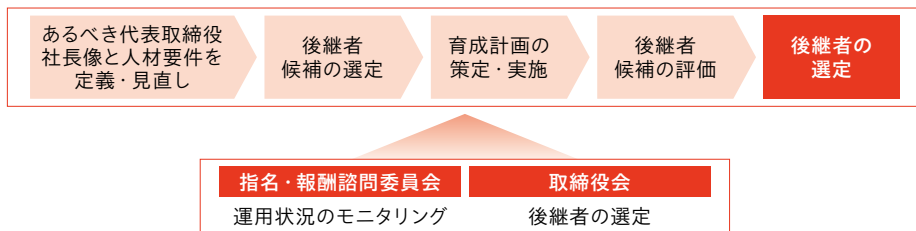
業績連動報酬

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