

社長メッセージ



新型コロナウイルスや災害の渦中にあっても、
九州をいかに元気にしていくか、
私たちの役割をしっかりと考え、行動していきます。

代表取締役社長
青柳 俊彦

JR九州グループのDNA

今から30年ほど前、国鉄が民営化されJR九州が誕生しました。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。

私たちはこれまでも厳しい経営環境を乗り越え、企業価値向上に努めてまいりました。大きな環境変化に見舞われる中にもあっても、全力を尽くしてその変化に立ち向かい、社会的役割を全うし、企業価値を高めてまいります。

はじめに
ダイジェスト財務・非財務
ハイライト価値創造の歴史
価値創造プロセス**社長メッセージ**
CFOメッセージ中期経営計画の進捗
特集

マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス安全・サービス
人づくり地域を元気に
ステークホルダーとの対話

環境

セグメント情報
財務情報会社概要
投資家情報

社長メッセージ

経営を取り巻く環境について

2020年3月期の状況

2020年3月期は、良好な雇用・所得環境を背景に個人消費が底堅さを増すなど、景気は緩やかに拡大していましたが、2020年1月以降の世界的な新型コロナウイルスの感染拡大により国内外の経済動向の不透明感が高まり、景気下押し圧力が強まりました。当社グループでも、「JR九州グループ中期経営計画2019-2021〜次の『成長ステージ』に向けて〜」を推進し、一定の成果を挙げていましたが、コロナ禍による外出の自粛やイベントの中止等により、鉄道事業をはじめとした各事業において、移動需要の減少及び個人消費の低迷などの影響を受ける結果となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響と対応

当社グループはコロナ禍の影響により、発足以来の危機を迎えていると認識しております。先のリーマンショックの時においても、鉄道旅客運輸収入が10%以上減少することはありませんでしたので、2021年3月期第1四半期（4月～6月）の鉄道旅客運輸収入が対前年65%減ということを見ると、当初の想定を大きく超える状況です。

私たちは、JR九州発足以来、鉄道事業と非常に関連性が高く、相乗効果を生み出す事業を展開してきました。例えば、駅ビル事業やホテル事業、マンション事業などです。これらの事業がとてもいい循環を生み出していましたが、コロナ禍では逆のスパイラルになりました。

そのような中、最優先したのは、従業員やお客さまの感染防止です。全従業員へマスクを配付し、各職場に消毒液を配置しました。また、駅や列車、駅ビル等の施設のこまめな消毒や清掃、列車の換気を行うなど、お客さまが施設を安心してご利用いただけるように感染拡大防止策を徹底しました。また、4月に「緊急事態宣言」が全国へ拡大され、不要不急の帰省や旅行

など、県をまたいで移動することを避ける要請が出された際には、ゴールデンウィーク期間中（5月2日～6日）、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。非常に大きな決断でしたが、公共交通機関としての社会的使命が何かと考え、このように決断しました。

さらに、従業員の雇用をどのように守るかということを経営陣で議論するとともに、従業員に対し、確実に雇用を守るというメッセージを早期に発信しました。鉄道の減便・運休の他、各事業の休業等により業務が一時的に減少する中、休業といった短期的な雇用調整を行う一方で、従業員の賃金を減額しないことを決定しました。また、駅ビル等に居入っているテナントについても、休業期間中を含め、売上が大きく落ちている状況下において、いかに持続的な関係を保てるかについて検討し、賃料の減額や支払時期の猶予等による支援策を講じることとしました。

このような非常事態においては、アフターコロナを見据えて、しっかりと足元の対応を行うことがきわめて重要だと考えています。

九州を元気に

新型コロナウイルスが収束するまでの間、いわゆるウィズコロナの状況が当面続くものと認識しています。そうした中で、例えばリモートワークやWeb会議が浸透したことで、選択肢が広がり、仕事の本質を考えるきっかけとなり、働き方の見直しにつながったのではないかと感じています。これまでの日常生活に変化が生まれることは必然と考えます。一方、アフターコロナがまったく別の世界になるかということ、そうではない。かといって、ビフォーコロナの状態に戻るわけでもないと考えています。コロナの前と後の両面を見て、何を行うべきかということを見定めることが必要です。

私たちは、「九州の元気をつくりだす企業」であるという強い思いを持って事業に取り組んでいます。コロナ禍においても、その思いに変わりはありません。むしろ、こういう時期であるからこそ、私たちの果たす役割が一層重要になってくるのではないかと考えています。今だからこそ、九州をいかに復興させるか、元気にしていくために、何ができるかをしっかりと考え、行動していく必要性を感じています。

新型コロナウイルスに関する時系列

1月	武漢で発生した原因不明の肺炎について厚生労働省が注意を呼びかけ WHOが「世界的な緊急事態」を宣言
2月	駅構内や車内の放送で時差出勤やテレワークを呼びかけ 全国の小中学校と高校等に臨時休校を要請すると表明
3月	JR九州高速船ビートル全便運休 新型コロナウイルスが「パンデミック」に相当するとWHOが発表 九州新幹線及び在来線特急列車の運休等を発表 ^(※1) 東京五輪・パラリンピックの延期を発表
4月	7都府県を対象に緊急事態宣言を発令 「緊急事態宣言」が全国に拡大 駅ビル等商業施設の休館を発表 ^(※2) GW期間中（5/2～5/6）在来線特急列車を全て運休にすることを発表
5月	駅ビルのテナント入居者賃料減免等の発表 「緊急事態宣言」が全面解除

当社グループに関する記事

（※1）6/19以降通常運転

（※2）5月以降順次営業再開

はじめに
ダイジェスト財務・非財務
ハイライト価値創造の歴史
価値創造プロセス**社長メッセージ**
CFOメッセージ中期経営計画の進捗
特集

マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス安全・サービス
人づくり地域を元気に
ステークホルダーとの対話

環境

セグメント情報
財務情報会社概要
投資家情報

社長メッセージ

持続可能な社会の実現に向けて

2030年長期ビジョン

将来に目を向けますと、当社グループが事業の基盤とする九州では、全国を上回るペースで人口が減少する見込みです。また、2016年の熊本地震、2017年7月の九州北部豪雨災害をはじめとする自然災害に見舞われてきました。地球温暖化の影響もあり、自然災害の頻発・激甚化は避けることができない課題と認識しています。このように、当社グループを取り巻く事業環境はより厳しい状況となることが想定されます。

このような状況を踏まえ、2019年3月に、「2030年長期ビジョン」として、当社グループが目指す姿を明らかにしました。これは、既存の延長線上にない新たな視点で事業を捉え、事業の持続性確保に向けた対策を講じる必要があると強く感じたからです。

長期ビジョンに向けた取り組みとして、持続可能なモビリティサービスを構築していくことは、私たちに課せられた社会的使命であると認識しています。そのため、より利便性の高い公共交通ネットワークの構築に向けた、MaaSや自動運転の取り組みは必然だと言えます。このMaaSについては、「都市型」について西日本鉄道(株)と連携し、すでに日豊本線・下曽根駅にて実証実験を実施しており、これをモデル化することで九州域内への展開を検討しています。自動運転についても、2019年12月から開発の一環として走行試験を開始しています。

引き続き、「2030年の長期ビジョン」の実現に向けて、人口減少や自然災害等の脅威に対応するためにも、安全・安心を基盤とした持続可能なモビリティサービスの構築に挑戦していく考えです。

ESGについての思い

JR九州は、社会基盤、公共交通機関を担う会社として発足し、事業の継続自体がESGの取り組みそのものだと言えます。

私たちは、九州を元気にしていく、さらに、九州から日本、そしてアジアに向けて、元気を発信していくという思いをこれまでずっと抱き続けてきましたし、それは今後も変わらぬ思いです。当社グループのあるべき姿「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」には、そのような思いが込められています。その思いを達成するために、従業員一人ひとりが「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」を大切にしてきました。そして、この3つの「おこない」が事業を支え、様々な事業を通してまちづくりを行うことで、「住みたい・働きたい・訪れたい九州をつくる」ことを実現していきます。鉄道沿線に人々が集まり、にぎわいが創出されることで、利便性の向上だけでなく、お客さまの豊かな生活を実現する、それが九州の元気につながっていくと確信しています。これらの取り組みを持続的に行うことで、当社グループのあるべき姿の達成へつなげたいと考えています。

ESGの推進

しかしながら、これまで体系立ててESGの観点から事業評価・分析をしたことがなく、この視点で事業を再評価すべきだとの認識から、中期経営計画でESGを中核に据え、取り組みを行っています。

2019年4月、ESG経営を推進するため、ESGの担当部署を設立するとともに、同11月に私が委員長を務める「ESG戦略委員会」を立ち上げました。当社グループが、社会にとってなくてはならない存在であり続けるために、常に考えるべきことは何であるか、議論を深めているところです。

G(ガバナンス)の具体的な取り組みとしては、2019年度に不動産・IRに知見を有する社外取締役を2名増員し、取締役会の議論が大変活発になりました。

今年度もESGに知見を持つ社外取締役を選任するなど、よ

り、多様性を持ち実効性がある取締役会構成となるよう改善を図っています。

S(社会)の取り組みとしては、当社グループでは人材育成を「人づくり」と呼称し、働きやすさ・働きがいの持てる職場づくりに努めてきました。JR九州グループは、私自身も長年働いてきて実感することですが、風通しのよい組織だと感じています。コミュニケーションが活発で、様々な意見が言える、チャレンジができる、これがJR九州グループらしさだと思います。コロナ禍であるからこそ、そうした環境をつくっていくことが私のきわめて重要な仕事だと任じています。

E(環境)の取り組みについては、頻発・激甚化する自然災害の原因とも言われる地球環境問題へ、どのように対応していくかということがますます重要であると認識しています。鉄道に

JR九州グループのESGの取り組みはこちら

E 環境	環境の取り組み ●省エネ型車両の導入 ●社員研修センター「BELS」、「ZEB」の取得など	P54
	安全の取り組み	P38
S 社会	サービスの取り組み	P42
	人づくりの取り組み	P46
	地域を元気に	P51
	ステークホルダーとの対話	P53
G ガバナンス	コーポレートガバナンスの取り組み ●取締役会の構成とスキルセット ●コーポレートガバナンス強化に向けた主な取り組み など	P26

はじめに
ダイジェスト財務・非財務
ハイライト価値創造の歴史
価値創造プロセス**社長メッセージ**
CFOメッセージ中期経営計画の進捗
特集

マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス安全・サービス
人づくり地域を元気に
ステークホルダーとの対話

環境

セグメント情報
財務情報会社概要
投資家情報

社長メッセージ

については、省エネ型車両比率83%の目標達成に向けて、CO₂排出量の削減を進めていきます。さらに、現在、建替工事を進めている社員研修センターでは、エネルギー消費量を削減する建物として「ZEB」の認証を受けるなど、新たな取り組みも進めています。

今後の課題

コロナ禍において、感染症のリスクの高さをあらためて認識するとともに、公共交通機関としての使命を担う企業として、公衆衛生への対応が急務であると認識しました。また、これを機に、多様な働き方の深度化、従業員の健康確保、新しい生活様式化におけるコミュニケーションのあり方や従業員の働きがいといった、新たな視点での社会課題の解決が必要となってくる」と認識しています。

しかしながら、アフターコロナにおいても、地域に貢献し、人々の生活を支えていくという私たちの使命に変わりはありません。むしろESGやSDGsの重要性はますます高まっていくと考えます。当社グループが、これまで当たり前に行ってきた取り

組みがESGとどのように関係しているか、ESGの目線で事業を再評価するとともに、コロナ禍によってもたらされる社会構造の変化の中で、変わらないこと、変えるべきことをしっかりと見極め、ステークホルダーの皆さまとの対話を踏まえながら、企業価値の向上に努めてまいります。そして、ESGの取り組みを通して、SDGsが掲げる目標の達成へと貢献していく考えです。

ステークホルダーの皆さまへ

私たちは、ウェブサイトや各種報告書等を通して、事業活動に関わる情報を適切に提供しております。また、ステークホルダーの皆さまとの様々な対話の機会を設けることで、ステークホルダーの皆さまからのご意見・ご要望をいただき、事業活動に反映させる仕組みを整備しています。例えば、「お客さま懇談会」の開催や、「JR九州お客さま相談センター」の運営により、お客さま目線のご意見・ご要望を、サービス改善などに活かしてきました。

また、株主・投資家の皆さまからも、説明会や個別のミーティングの中でご意見・ご要望をいただいております。そうした声の一つの反映例として、2020年3月期においては、不動産・ホテル事業を一つのセグメントに組み替えた他、不動産賃貸業、不動産販売業、ホテル事業に分けて各種財務数値を開示する等、開示の拡充に努めてまいりました。

今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしながら、企業価値の向上に努めてまいります。さらに、当社グループのESGやSDGsの取り組みについても、これまで以上にステークホルダーの皆さまに分かりやすく伝えられるよう、コミュニケーションの強化を図っていきます。大きく環境が変化する中であっても、私たちは全力を尽くしてその変化に立ち向かっていきます。今後も、より一層のご支援と、当社グループ事業に対するご理解を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



はじめに
ダイジェスト財務・非財務
ハイライト価値創造の歴史
価値創造プロセス**社長メッセージ**
CFOメッセージ中期経営計画の進捗
特集

マテリアリティ

コーポレート
ガバナンス安全・サービス
づくり地域を元気に
ステークホルダーとの対話

環境

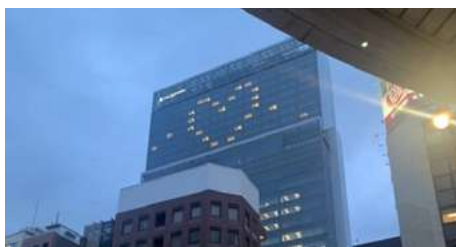
セグメント情報
財務情報会社概要
投資家情報

社長メッセージ

新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた対応

当社は、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、社長をはじめとした役員レベルで組織する対策会議を開催し、お客さまや従業員の安全確保を最優先に考えるとともに、お取引先さまとの持続的な共存のために様々な取り組みを実施しました。

事業継続	● 交通ネットワークという社会インフラの維持 ● 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
お客さま	● 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 ● お客さまに対し、手洗いやマスクの着用、咳エチケット、会話の配慮等の感染予防対策のほか、時差通勤やテレワークへのご協力をお願い ● 新型コロナウイルスの影響に伴うきっぷを無手数料で払いもどし ● 利用機会保全を目的として鉄道株主優待券の有効期間を延長 ● ゴールデンウィーク期間中(5/2～5/6)の全ての在来線特急列車を運休
お取引先さま	● 駅ビルのテナント入居者に対する賃料の減額や支払時期の猶予等による支援策の実施
従業員	● 従業員及び生活をともにする方の安全確保を目的とした時差出勤、テレワークの活用 ● 雇用維持を前提にした、休業といった短期的な雇用調整 ● 休業中の賃金を減額しないことを決定 ● 子を持つ従業員が安心して働く環境を整えるため小学校等の臨時休業等に伴う有給休暇の新設
地域を元気に	● 「その日まで、ともにがんばろう」プロジェクト(P52)を実施 ● ウィンドウ・イルミネーションや、ブルーライトアップなどにより、医療従事者への敬意と感謝を表現



「THE BLOSSOM HIBIYA」における
ウィンドウ・イルミネーション



観覧車アミュランにおけるブルーライトアップ

鉄道における新型コロナウイルス感染拡大防止への対応

Check 安心してきっぷを購入していただく取り組み

指定席に関するご案内

- みどりの窓口で指定席の発売時に、周囲が空いている座席を優先してご案内
- 指定席券売機付近に、シートマップから指定席を取得する方法についてのご案内文を掲示

券売機や改札機の消毒

- 駅での必要な清掃作業を実施

ソーシャルディスタンス

- 乗車券発売、案内等の窓口等に列をつくる際には間隔を空けていただくようご案内

飛沫感染防止

- 改札口やみどりの窓口等にビニールカーテン等を設置



Check 安心して駅を利用していただく取り組み

消毒液の設置

- 新幹線駅、県庁所在地にある駅及び小倉駅の改札内にお客さま用アルコール消毒液を設置

ドアや窓等の開放

- 待合室などの自動ドアや窓を開放

トイレにおける対策

- 駅のトイレに設置しているハンドドライヤーの使用を停止

- 蓋のある便器については蓋を閉めて水を流していただく旨ご案内文を掲示

放送によるお客さまへの呼びかけ

- テレワークや時差出勤へのご協力
- マスクの着用、咳エチケットへのご協力



Check 安心して列車に乗っていただく取り組み

列車の換気

- 新幹線・在来線特急列車
空調装置により、外の空気と車内の空気を入れ替え
- 在来線普通・快速列車
停車時のドアの開閉や窓開け

列車の消毒

放送によるお客さまへの呼びかけ

- テレワークや時差出勤へのご協力
- マスクの着用、列車内での会話に対する配慮、咳エチケットへのご協力

スマートドアの利用停止

