コーポレートガバナンス

外 …… 社外
独 …… 独立役員

取締役会の構成

代表取締役会長執行役員
唐池　恒二

取締役会議長

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：4,257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
1995年　3月　同　流通事業本部外食事業部長
1996年　4月　ジェイアール九州フードサービス株式会社代表取締役社長
1997年　6月　当社総合企画本部経営企画部長
2000年　6月　ジェイアール九州フードサービス株式会社代表取締役社長
2003年　6月　当社取締役鉄道事業本部副本部長
兼鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2005年　6月　同　取締役鉄道事業本部副本部長兼鉄道事業本部サービス部長
兼鉄道事業本部営業部長兼旅行事業本部長
2006年　6月　同　常務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
2008年　6月　同　常務取締役総合企画本部副本部長
2008年　6月　同　代表取締役専務総合企画本部長
2009年　6月　同　代表取締役社長
2014年　6月　同　代表取締役会長
2018年　6月　同　代表取締役会長執行役員(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

代表取締役社長執行役員
青柳　俊彦

最高経営責任者、
監査部担当

2020年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.6%)
所有する当社株式：6,776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　鹿児島支社長
2005年　6月　同　取締役鹿児島支社長
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
兼北部九州地域本社長
2010年　8月　同　常務取締役鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2012年　6月　同　専務取締役鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2013年　6月　同　代表取締役専務鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
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(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

取締役専務執行役員
田中　龍治

事業開発本部長

2020年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.6%)
所有する当社株式：2,363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
2004年　3月　同　都市開発事業部長
2006年　5月　同　長崎支社長
2007年　5月　ジェイアール九州ハウステンボスホテル株式会社代表取締役社長
2010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企画部長
2011年　6月　同　取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2014年　6月　同　常務取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2017年　4月　同　常務取締役事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
兼事業開発本部ホテル開発部長
2017年　6月　同　専務取締役事業開発本部長
2018年　6月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長
2019年　4月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長
兼事業開発本部ホテル開発部長
2019年　6月　同　取締役専務執行役員事業開発本部長(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

取締役専務執行役員
古宮　洋二

総合企画本部長、
広報部担当

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：3,542株

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　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ト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部九州地域本社長
2018年　6月　同　取締役常務執行役員鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2019年　6月　同　取締役専務執行役員鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
2020年　6月　同　取締役専務執行役員総合企画本部長(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

取締役常務執行役員
森　亨弘

最高財務責任者、
総合企画本部副本部長・経営企画部長、
IT推進部・財務部担当

2020年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：638株

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　上席執行役員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(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

取締役常務執行役員
福永　嘉之

鉄道事業本部長、
北部九州地域本社長、
上海事務所担当

所有する当社株式：915株

プロフィール
1990年　4月　当社入社
2013年　6月　同　鉄道事業本部新幹線部長
2015年　6月　同　鉄道事業本部クルーズトレイン本部長兼鉄道事業本部運輸部長
2016年　6月　同　取締役鉄道事業本部副本部長
兼鉄道事業本部クルーズトレイン本部長
兼鉄道事業本部運輸部長
2018年　6月　同　上席執行役員鉄道事業本部副本部長
兼鉄道事業本部クルーズトレイン本部長
兼鉄道事業本部運輸部長
2020年　6月　同　取締役常務執行役員鉄道事業本部長兼北部九州地域本社長
(現在に至る)

重要な兼職の状況
重要な兼職はありません

取　締　役
貫　正義　外　独

非常勤

2020年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.6%)
所有する当社株式：2,936株

プロフィール
1968年　4月　九州電力株式会社入社
2000年　6月　同　広報部長
2001年　7月　同　理事　広報部長
2003年　6月　同　理事　鹿児島支店長
2003年　7月　同　執行役員　鹿児島支店長
2007年　6月　同　取締役　常務執行役員　事業開発本部長　情報通信本部長
2009年　6月　同　代表取締役副社長　お客さま本部長
2010年　6月　同　代表取締役副社長
2012年　4月　同　代表取締役会長
2013年　6月　当社取締役(現在に至る)
2018年　6月　九州電力株式会社相談役(現在に至る)

重要な兼職の状況
九州電力株式会社相談役、福岡経済同友会代表幹事

取　締　役
桑野　和泉　外　独

非常勤

2020年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.6%)
所有する当社株式：626株

プロフィール
1993年　4月　株式会社玉の湯入社
1995年　4月　同　専務取締役
2003年　10月　同　代表取締役社長(現在に至る)
2012年　6月　株式会社大分銀行社外取締役(現在に至る)
2014年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社玉の湯代表取締役社長、株式会社大分銀行社外取締役

※2020年6月23日時点

コーポレートガバナンス

外 …… 社外
独 …… 独立役員

取締役
市川　俊英 外 独
非常勤

2020年3月期取締役会出席回数
9／10回(90.0%)
所有する当社株式：—

プロフィール
1977年　4月　三井不動産株式会社入社
2003年　4月　同　六本木プロジェクト推進部長
2005年　4月　同　執行役員六本木プロジェクト推進部長
2005年　8月　同　執行役員東京ミッドタウン事業部長
2008年　4月　同　常務執行役員東京ミッドタウン事業部長
2009年　4月　同　常務執行役員アコモデーション事業本部長
2011年　6月　同　常務取締役　常務執行役員　アコモデーション事業本部長
2013年　4月　同　取締役
2013年　4月　三井ホーム株式会社顧問
2013年　6月　三井不動産株式会社特任顧問
2013年　6月　三井ホーム株式会社代表取締役社長社長執行役員
2018年 10月　三井不動産株式会社グループ上席執行役員
2019年　4月　同　顧問(現在に至る)
2019年　4月　三井ホーム株式会社常任相談役(現在に至る)
2019年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
三井不動産株式会社顧問、三井ホーム株式会社常任相談役

取締役
浅妻　慎司 外 独
非常勤

2020年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：—

プロフィール
1984年　4月　関西ペイント株式会社入社
2012年　4月　同　執行役員経営企画室長
2015年　4月　同　常務執行役員国際本部長
2016年　6月　同　取締役常務執行役員管理本部長
2017年　4月　同　取締役常務執行役員管理本部長
兼コーポレート事業部コーポレート管理本部長
2018年　4月　同　取締役常務執行役員　管理、経営企画、人事企画管掌
兼管理本部長
2019年　4月　同　取締役
2019年　6月　同　退任
2019年　6月　当社取締役(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
村松　邦子 外 独
非常勤

所有する当社株式：—

プロフィール
1983年 10月　日本テキサス・インスツルメンツ株式会社入社
1995年　1月　同　広報部部長
2003年 11月　同　企業倫理室長・ダイバーシティ推進責任者
2009年　9月　同　退社
2009年 10月　一般社団法人経営倫理実践研究センター主任研究員
2010年　1月　株式会社ウェルネス・システム研究所代表取締役(現在に至る)
2014年　1月　公益社団法人日本プロサッカーリーグ理事
2016年　4月　特定非営利活動法人GEWEL代表理事(2019年3月退任)
2016年　6月　株式会社シーボン社外取締役(2019年6月退任)
2016年　6月　株式会社ヨコオ社外取締役(現在に至る)
2018年　4月　公益社団法人日本プロサッカーリーグ参与(現在に至る)
2018年　4月　一般社団法人経営倫理実践研究センター上席研究員(現在に至る)
2019年　6月　NECネッツエスアイ株式会社社外取締役(現在に至る)
2020年　6月　当社取締役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社ウェルネス・システム研究所代表取締役、
株式会社ヨコオ社外取締役、NECネッツエスアイ株式会社社外取締役

取締役監査等委員
久我　英一 外 独
常勤
監査等委員会委員長

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,287株

プロフィール
1981年　4月　警察庁入庁
2006年　4月　鹿児島県警察本部長
2007年　9月　東京都青少年・治安対策本部長
2009年　9月　警視庁警備部長
2011年　2月　神奈川県警察本部長
2013年　4月　皇宮警察本部長
2015年　8月　同　退任
2015年 12月　日本生命保険相互会社顧問
2016年　5月　同　退社
2016年　6月　当社常勤監査役
2018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
廣川　昌哉
常勤
監査等委員

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：3,114株

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　3月　同　総合企画本部IT推進室長
2008年　6月　同　総合企画本部経営企画部長
2011年　6月　同　事業開発本部企画部長
2012年　6月　同　財務部長
2013年　6月　同　熊本支社長
2013年　6月　同　取締役熊本支社長
2015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
2016年　6月　同　取締役総務部長
2017年　6月　同　常務取締役総務部長
2018年　6月　同　取締役常務執行役員総務部長
2019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
井手　和英 外 独
非常勤
監査等委員

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,287株

プロフィール
1964年　4月　株式会社日本勤業銀行入行
1989年　4月　株式会社第一勤業銀行企画本部関連事業部長
1990年　6月　同　宝くじ部長
1992年　6月　同　取締役人事企画部長
1994年　5月　同　取締役人事部長
1995年　4月　同　常務取締役
1997年　3月　同　退任
1997年　4月　株式会社筑邦銀行顧問
1997年　6月　同　代表取締役副頭取
1999年　4月　同　代表取締役頭取
2006年　4月　同　代表取締役会長
2012年　6月　同　取締役会長
2015年　6月　当社社外監査役
2016年　6月　株式会社筑邦銀行会長
2018年　6月　当社取締役監査等委員(現在に至る)
2018年　7月　株式会社筑邦銀行相談役(現在に至る)

重要な兼職の状況
株式会社筑邦銀行相談役

取締役監査等委員
江藤　靖典 外 独
非常勤
監査等委員

2020年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：276株

プロフィール
1995年　4月　検察官任官
2009年　4月　鹿児島地方検察庁次席検事
2011年　4月　大阪地方検察庁検事
2011年　9月　退官
2011年 10月　弁護士登録
弁護士法人日野総合法律事務所弁護士(現在に至る)
2018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
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上、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。

※2020年6月23日時点

コーポレートガバナンス

取締役会体制におけるスキルセット

当社取締役会は、九州地域を中心とした持続可能な事業運営という当社の使命を全うするうえで重要な分野（表中の①）と、会社経営の観点から当社にとって重要と考えられる知識・経験（表中の②）を備えた多様性のある取締役候補者を指名することとしております。

氏名	役職等	当社が各取締役に特に期待する分野 ① 鉄道・モビリティサービス	① 不動産・まちづくり	① ESG・サステナビリティ	② 企業経営	② 法務・リスクマネジメント	② 財務、M&A、ファイナンス	② 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	常務執行役員	●						
貫　正義 外 独	（九州電力相談役）			●	●			●
桑野　和泉 外 独 女性	（玉の湯社長）		●		●			
市川　俊英 外 独	（三井不動産顧問）		●		●			●
浅妻　慎司 外 独	（元関西ペイント取締役）				●	●	●	
村松　邦子 外 独 女性	（ウェルネス・システム研究所 代表取締役）			●	●	●		●
久我　英一 監 外 独	監査等委員会委員長					●		
廣川　昌哉 監							●	●
井手　和英 監 外 独	（筑邦銀行相談役）				●		●	
江藤　靖典 監 外 独	（日野総合法律事務所弁護士）					●		

外 社外　独 独立役員　監 監査等委員

※2020年6月23日時点

執行役員（取締役を兼務する執行役員を除く）

常務執行役員	前川　聡幸	鉄道事業本部副本部長・安全創造部長
常務執行役員	松下　琢磨	事業開発本部副本部長・開発部長
上席執行役員	松本　淳也	JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングス株式会社代表取締役社長・JR九州ホテルズ株式会社代表取締役社長
上席執行役員	今林　泰	事業開発本部副本部長・開発工事部長
上席執行役員	東　幸次	総務部長、人事部担当
執行役員	福澤　広行	事業開発本部企画部長、カード事業部担当
執行役員	兵藤　公顕	東京支社長
執行役員	山根　久資	キャタピラー九州株式会社代表取締役社長
執行役員	赤木　由美	熊本支社長
執行役員	西川　佳祐	長崎支社長
執行役員	岩崎　正俊	財務部長
執行役員	貞苅　路也	大分支社長
執行役員	澤亀　愼司	事業開発本部住宅開発部長
執行役員	田中　渉	事業開発本部ホテル開発部長
執行役員	上符　友則	鉄道事業本部サービス部長・営業部長
執行役員	松尾　英典	鉄道事業本部クルーズトレイン本部長・運輸部長
執行役員	中村　裕之	鹿児島支社長
執行役員	三浦　基路	人事部長

※2020年6月23日時点

社外取締役インタビュー

社外取締役
市川　俊英

不動産事業の知見、経験を活かしながら持続的な成長に貢献

社外取締役に就任して1年を振り返って

社外取締役に就任して1年が経ちますが、JR九州はともかく真面目な会社だという印象を持っています。鉄道を正確・安全に動かすという、当たり前のことを、まさに当たり前に運営していくということ。これに、日夜、緊張感を持って取り組んでいるところに非常に感銘を受けています。また、博多の駅ビルなどを見て、民営化以降30年にわたって、鉄道会社が不動産業や流通業をよくここまでやってきたとも実感しました。

取締役会については、議長をはじめ役員の皆さんが意見を言いやすい場の雰囲気をつくっておられます。社外取締役に期待されることは、角度の違った見方を提供することです。当社の取締役会では、社外の方から「なるほど」という意見が出てくる。多角的な議論をしっかり実践されていると思います。これは、社外取締役が過半数ということに加え、執行側が取締役会の運営にしっかり取り組んでいることの相乗効果だと感じています。

不動産の専門家として、経営者としての経験を活かして

私自身は、三井不動産でビルや住宅事業に加え大型複合開発など不動産全般に携わってきました。そのため、不動産、流通業の経験を役立てることができると考えています。また、上場企業である三井ホームの社長としての経験も活かし、経営のアドバイザー的な役割も果たしたいと思います。

不動産に関する個別案件の議論については、NOIやIRRなどの定量的な分析も行われていますし、不動産の個別性についても留意されています。そこに、私自身の不動産の知見から、ご意見を申し上げています。さらに、不動産の運営方法について助言したこともありますし、事前にいただいた情報をもとに、定量評価に加え、今後の不動産環境を見越した定性情報をお伝えし、案件の実行をストップした方がいいのではと助言したこともあります。時にはアドバイザーであり、時にはストッパーであるという役割が求められていると感じるところです。

不動産事業の現状と課題について

JR九州は鉄道事業をベースとした沿線開発により沿線人口を拡大、沿線価値を高めるとともに、鉄道と商業施設のシナジー効果による収益増加という良いスパイラルを生み出してきました。これは、自社の遊休地を活用してマンションや商業施設を開発し、様々なノウハウを蓄積してきた成果です。今後、本格的に土地を購入して開発するというステージに移った時に、流動性などの問題に直面することで、更に鍛えられると思います。施設を造ってテナントを入れ、利回り商品にしたら売却する。あるいは商品を購入する時から利回りや投資基準に沿って、判断する。全ての不動産は流動性を持つというベースの中で、保有不動産をカテゴリー分けし、これは絶対に保有するもの、これは売ってもいいものと分けるべきだと思っています。金融と不動産が非常に密接になってくるステージが、JR九州の次のステップになっていくのだと考えています。

人口が減少する中で、どこに投資をしていくのかも大きな課題の一つです。「域外投資（九州外、海外）をなぜ実施するのか」との声をいただくことがあると聞いています。上場企業として、投資家からの期待に応えるために成長しなければならないと同時に会社として存続するためにも、利益を出さなければいけない。九州の人口が減少していく中、九州で培った強みを活かし、充分に競争力が見込める事業については、域外への進出は必然だと考えています。

最後に

JR九州は、チャレンジ精神がきわめて旺盛で、チャレンジすることに価値観を置いているところが大きな強みだと思います。今回の新型コロナウイルス感染症のように負のスパイラルに陥るリスクがある中にあっても、このチャレンジ精神を、ぜひ、活かしてほしいと思います。また、ステークホルダーの皆さまの、成長への期待に応えるべく、私自身も社外取締役という立場から持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

社外取締役インタビュー

厳しい環境だからこそ地域と一体となって、長期的な目線で物事を考えていくことが求められる

JR九州の変化と課題

取締役就任当時については、上場に向けて頑張ろうと熱気が溢れ、社内が一体となって取り組んでいたことを思い出します。その後、上場を果たしたことで、従来とは異なり、多様な株主・投資家の皆さまから多様な意見をいただくようになりました。文字通り、外部の視線にさらされることになる一方で、地域のお客さまや行政も含めて、新たなパートナーが生まれたということであり、そこに向けての伝え方あるいは説明の仕方、さらには対話がますます重要になっていると考えています。この部分については、まだこれからの課題ではないかと感じており、改善が必要であると考えています。多様なステークホルダーに対して、きちんと向かい合っていくという、そういうステージにきているのだと思います。一方、昨年から新たに2名の社外取締役が加わり、更に活発に意見が交わされ、議論も深まっているとともに、多様な視点から異なる意見も出され、健全な取締役会運営がなされているとも感じています。

由布院のまちづくりとJR九州のつながり

当社のまちづくりについてですが、由布院を例に挙げると、かつては奥別府由布院と呼ばれ、あまり特別な町としての認識はされていませんでした。1970年代から、映画祭や音楽祭などの村独自のイベントをはじめ地域を盛り上げる活動を展開したのですが、そこで地域と外部をつなげるというJR九州が果たした役割はとても大きかったと思います。平成2年の駅の建て替えの際には、JR九州と地元の人が一緒になって駅のあり方を協議し、人と人が出会う場であると定義付け、そこにはギャラリーなど人と人がつながり合える場が生まれました。また、「ゆふいんの森」という観光列車は、その名前が示すように、美しい風景を伴った町にする、美しい風景にふさわしい列車を走らせるという強い思いを持って、地域とJR九州が一緒になってまちづくりを進めたシンボルともなっています。これらの成果は、JR九州が地域を元気にするために、観光業に乗り物を取り入れるという独自の視点が活かされたものだとも思います。

私自身も、今後も由布院の変わらない日常の魅力を伝え、訪れる方にその魅力を味わっていただける町でありたいと考えています。ただし、支持され続けるには進化が必要で、地域そのものも進化していかなくてはなりません。例えば、今後、JR九州と由布院の関係では新たなモビリティサービスの検討が課題となる中、様々な交通機関と連携して観光MaaSの推進などによって、訪れる人も、住んでいる人もみんなが安心して楽しめる町にしていきたいと考えています。

ダイバーシティについて

当社グループでは女性がグループ会社の社長を務めるなど様々な分野で女性が活躍しています。そういった女性社員が社内で育っているということを頼もしく感じます。一方で、取締役会の構成では女性の社外取締役が今回1名増えて2名となったものの、人数としてもまだまだだと感じています。比率も含めて女性が意思決定する機関にいることが当たり前になることが大事で、今後、さらなる取り組みが必要です。

最後に

現在の状況は、新型コロナウイルスの影響が甚大で、人の移動がリスクとされることに、これほど影響を受けるとは思いませんでした。一方で、当社の対応の早さは高く評価できるものだと思います。例えば、ゴールデンウィークに特急列車を運休としたことで、県をまたぐ移動を抑制したことなど、客観的に新型コロナウイルスが社会に与える影響を把握したうえでの経営判断を評価しています。今後も、様々な形でこのコロナ禍の影響を受けることになりますが、このような時期だからこそ地域との関わりをより深く持つことが重要で、地域と一緒になって、長期的な目線で物事を考えていくことが必要であると考えています。私自身もそうした姿勢で地元での活動を続けるとともに、社外取締役としての役割を果たしていきます。

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

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、様々な事業に取り組み、私たちの舞台である九州、日本、そしてアジアの元気をつくることに倦まず、弛まず、立ち止まらず、どん欲に挑戦し続けます。

その実現のため、当社グループはお客さま、地域の皆さま、お取引先、従業員及び従業員の家族の皆さま、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・公正性の確保に努めます。さらに、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。

投資家との対話や第三者評価を踏まえたコーポレートガバナンス体制の強化

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に移行するとともに、執行役員制度を導入しています。

現在の取締役会の構成は、監査等委員ではない取締役11名のうち5名、監査等委員である取締役4名のうち3名が独立社外取締役であり、取締役会の過半数を独立社外取締役とすることで経営の監督の実効性を確保しています。また、2020年3月期は不動産事業、財務及びIRの各分野に知見のある独立社外取締役が、2021年3月期は企業経験、ESG経営の専門性、上場会社社外取締役経験を有する独立社外取締役が選任され、多様な経験や専門性に基づき、より一層、取締役会での議論が深められています。

加えて、独立社外取締役を議長とし、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、独立性のきわめて高い指名・報酬諮問委員会を設置しています。さらに、ガバナンス向上の一環として、アナリスト、機関投資家等と独立社外取締役との意見交換会を実施するなど、取締役会の透明性向上にも取り組んでいます。このような課題認識と取り組みは、毎年実施している取締役会の実効性評価における検証、議論に基づくものであり、2020年3月期においては、第三者機関を利用した実効性評価において成果を確認するとともに、更なる実効性向上に向けて取締役会で議論をしています。

コーポレートガバナンス強化に向けた主な取り組み

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）

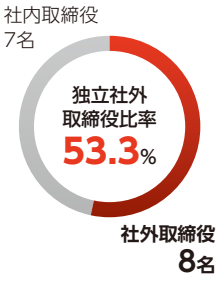
2020年3月期

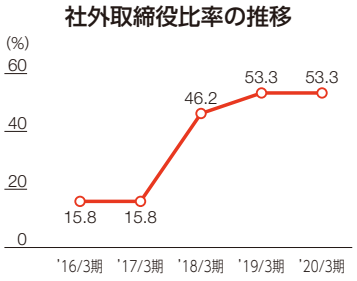
- 最高財務責任者（CFO）の明確化
- 不動産、IR・財務に知見のある社外取締役2名を増員
- 社外取締役比率を53.3%（8／15）に引き上げ
- 業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入
- 取締役報酬額の改定
- セグメント経営の強化（駅ビル、ホテル事業のホールディングス化、セグメント区分の変更）

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

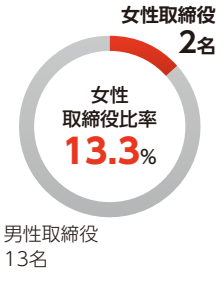
独立社外取締役比率

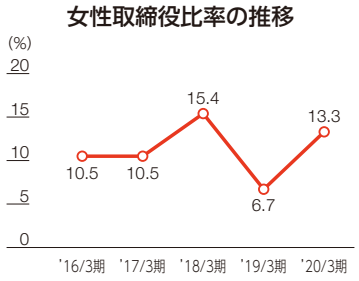




※該当年度翌期の6月末時点

女性取締役比率





※該当年度翌期の6月末時点

コーポレートガバナンス

取締役会

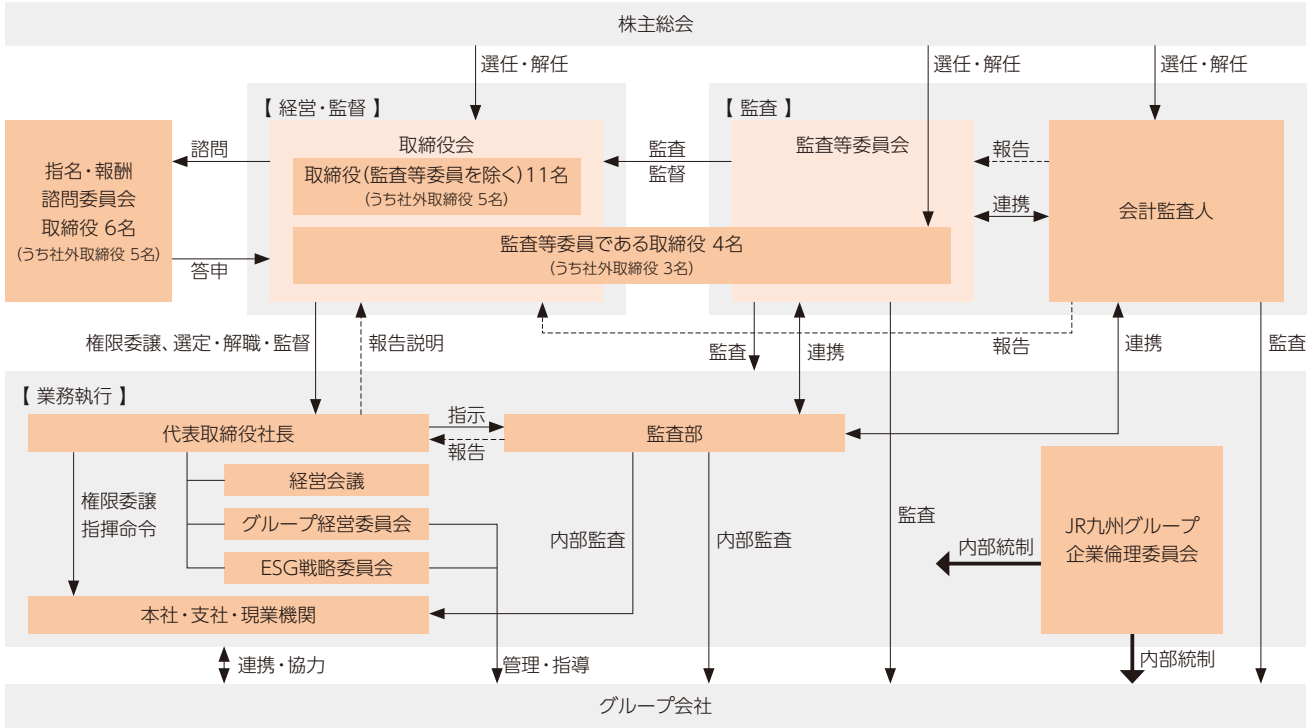
取締役会は、法令等で定められた事項及び取締役会規則に定める重要事項を決定し、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務の執行を監督します。取締役会は、原則毎月1回開催し、取締役(監査等委員である取締役を除く。)11名及び監査等委員である取締役4名の計15名で構成され、取締役会に対する監督機能のさらなる強化を図るべく、社外取締役を8名選任しています。

また、経営会議を設置、原則毎週1回開催し、定款の定めに基づき取締役会で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、当社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遂行することで、当社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ます。同委員会は原則毎月1回開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員(うち3名が社外取締役)で構成され、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務執行の監査等を実施しています。

企業統治の体制(2020年7月1日現在)



指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、代表取締役社長及び社外取締役5名により構成される指名・報酬諮問委員会(議長:社外取締役)を設置しています。取締役の選解任及び業務執行取締役の報酬について、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、指名・報酬の透明性・客観性の強化に努めています。

2020年6月の株主総会にお諮りした取締役候補者の選定にあたっては、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、複数回にわたり、その資質・実績・専門性等を、検討・審議しました。その結果、企業経験、ESG経営の専門性、上場会社社外取締役経験を有する新任の独立社外取締役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当社の取締役として最適な候補者である旨の答申を行いました。当社の取締役会はその答申を踏まえて、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しました。

企業統治の体制(2020年7月1日現在)

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数 (うち独立社外取締役)	15名(8名)
取締役の任期	取締役(監査等委員を除く。):1年 監査等委員である取締役:2年
任意の諮問委員会	指名・報酬諮問委員会

役員の報酬等

報酬の決定に関する基本方針及び報酬水準の考え方

取締役の報酬は、その役割と責務にふさわしい水準となるよう、業績及び企業価値の向上に対する動機付けに配慮した体系としており、報酬額は外部専門機関による他社の調査等を考慮し、適正な水準としています。

報酬の構成

●取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）

定額の基本報酬と会社業績によって支給額が変動する業績連動報酬（以下、「株式報酬」という）により構成され、株式報酬は、取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。）の報酬総額の概ね2割を超えない範囲で支給します。

株式報酬は、業績評価指標（KPI）として、短期的には中期経営計画の経営数値である毎年度の連結営業利益を設定しており、中長期的には中期経営計画期間（3事業年度）における株主総利回り（TSR:Total Shareholders Return）とTOPIX成長率との比率を設定しています。

●社外取締役及び監査等委員である取締役

社外取締役及び監査等委員である取締役の報酬は、その職責に鑑み、基本報酬のみで構成されています。

	基本報酬	業績連動報酬（株式報酬）
取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）	●	●
社外取締役及び監査等委員である取締役	●	—

●：導入している制度

役員報酬の限度額

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額については、年額420百万円以内（うち社外取締役分は60百万円以内）、監査等委員である取締役の報酬額については、年額120百万円以内です。また、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」について、上記の報酬額とは別枠として将来給付する株式の取得資金として3事業年度で600百万円（うち取締役分として390百万円）を上限に当社が信託に金銭を拠出することが決議されています。

業績連動報酬（株式報酬）の算定方法

●本制度の概要

当社が金銭を拠出することによって設定する信託（以下「本信託」という）が当社株式を取得し、当社が取締役会で定める「役員株式給付規程」に従って、役位及び業績達成度に応じて付与するポイントの数に相当する数の当社株式が、本信託を通じて各取締役に給付される、業績連動型の株式報酬制度です。なお、取締役が当社株式の給付を受ける時期は、原則として取締役の退任時としています。

●取締役に給付される当社株式数の上限と算定方法

取締役会が定める「役員株式給付規程」に基づき、各取締役に対し、信託期間中の毎年所定の時期に、役位のほか毎年度の連結営業利益及び中期経営計画期間（3事業年度）におけるTSRとTOPIX成長率との比率による業績達成度に応じた係数（0.0～2.0）により算定したポイントを付与し、各取締役に給付される当社株式の数は、当該取締役に付与されたポイント数に1.0を乗じた数とします。なお、2020年3月期における業績連動報酬の決定において、連結営業利益56,600百万円を指標の目標としていたところ、49,406百万円という実績であった点を考慮しています。

報酬決定の手続き

報酬の決定にあたっては、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、「指名・報酬諮問委員会」が取締役会に答申を行い、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会が決定します。また、監査等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役（監査等委員及び社外取締役を除く）	310	276	17	16	7
取締役（監査等委員）（社外取締役を除く）	37	37	—	—	2
社外役員	81	81	—	—	8
計	429	395	17	16	17

（注1）報酬等の額には、使用人兼務取締役に対する使用人給与は含まれていません。
（注2）上記には、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）1名の在任中の報酬を含めています。
（注3）上記「株式報酬」には業績連動型株式報酬制度に係る株式給付引当金繰入額を含んでいます。

コーポレートガバナンス

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報告書において開示します。

評価プロセス

第三者機関による調査
- 全取締役に対するアンケート(無記名方式)
- 取締役会へのオブザーバー参加
- 全取締役に対する個別インタビュー

▼

第三者機関からの報告内容を踏まえ取締役会に報告

主な評価項目

- 取締役会の構成と運営
- 経営戦略と事業戦略
- 企業倫理とリスク管理
- 経営陣の評価・報酬
- 株主等との対話

2020年3月期における評価結果

①2019年3月期の実効性評価で認識された課題に対する進捗状況

2019年3月期に実施した実効性評価では、議案に関するリスクの明確化、後継者計画の策定、CEOの選解任などの課題が挙げられました。このうち、議案に関するリスクの明確化については、取締役会資料や取締役会における説明の見直しなどにより、その効果が着実に表れていることを確認しています。後継者計画の策定、CEOの選解任などの課題については、指名・報酬諮問委員会を中心に一層の議論を深めるなど、継続して改善すべきと認識されました。

②2020年3月期の実効性評価で新たに認識された主な内容

2018年6月の監査等委員会設置会社への移行後に、監査を通じて業務執行に関する理解を深めている監査等委員である取締役が取締役会において審議に参加し、議決権を行使していることから、ガバナンスの観点から取締役会の実効性が向上していることを確認しています。また、重要な業務執行のうち一部を定款規定及び取締役会決議に基づき取締役に権限委任したことにより、取締役会では会社経営上の特に重要な事項について、複数回の取締役会に協議事項として付議するなど、十分な時間を確保し議論を深めたうえで意思決定ができるようになったことを確認しています。

さらに、2019年6月に不動産と財務・IRに知見のある社外取締役2名を増員したことで、取締役会における社外取締役の員数は過半数(53.3%)となりました。その結果、取締役会において多様な経験や専門性に基づき、一段と議論を深めることができたことを確認しています。

新たな課題として、社外取締役に対する更なる事業理解のための研修機会の充実などが認識されました。

今後の取り組み

当社の取締役会において、本実効性評価を踏まえ、以下の事項を中心に更なる改善を図り、取締役会の機能を更に高めてまいります。

- 後継者計画の策定、CEOの選解任などの課題について、指名・報酬諮問委員会を中心に一層の議論を深めてまいります。
- 社外取締役に対する更なる事業理解のための研修機会の充実について、社外取締役を対象とした当社事業の説明または施設見学会等の実施などにより、改善を図ってまいります。

監査の状況

監査等委員会監査の状況

監査等委員会は、4名の監査等委員で構成され、うち社外監査等委員が3名です。監査等委員には、法務に関する知識を有する者に加え、財務・会計に関する十分な知見を有している者を選任することとしています。2020年3月期における各監査等委員の監査等委員会への出席状況については次のとおりです。

	氏名	出席/開催回数(出席率)
常勤	久我英一(社外)	13/13回(100%)
	後藤靖子	3/3回(100%)
	廣川昌哉	10/10回(100%)
非常勤	井手和英(社外)	12/13回(92.3%)
	江藤靖典(社外)	13/13回(100%)

※後藤靖子は、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会終結をもって辞任いたしました。また、廣川昌哉は、2019年6月21日開催の第32回定時株主総会において選任されたため、開催回数が他の監査等委員と異なります。

コーポレートガバナンス

監査等委員会においては、監査計画の策定、監査報告書の作成、取締役の業務執行状況のヒアリング、代表取締役及び社外取締役との意見交換会等を実施しています。なお、2020年3月期の監査計画では、安全に対する取り組み、中期経営計画の取り組み、働き方改革の取り組みを重点監査項目としました。

各監査等委員は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁書類等の閲覧、本社・支社・現業機関やグループ会社の往査による業務及び財産の状況に関する調査等を通じて取締役の職務の遂行を監査しています。

特に社外監査等委員は、それぞれの専門的知見やバックグラウンドを活かして、監査等委員会の議案の審議に必要な助言・提言等を適宜行いました。また、常勤監査等委員は、執行部門からの情報収集、内部監査部門との十分な連携等を行い、監査等委員会の監査・監督機能の実効性を確保しました。

事務局として、監査等委員会室を設置し、4名のスタッフを配置しており、監査等委員会の招集、議事録の作成その他監査等委員会の運営に関する事務を行っています。

内部監査の状況

内部監査部門として、本社に監査部を設置し、14名のスタッフを配置しています。内部監査は、当社及びグループ会社の経営活動についての実態を正確に把握し、適切な助言、勧告を通じて業務の改善を図り、事業の健全な発展に寄与することを目的として実施しています。具体的には監査部において毎年度の監査計画に基づき、本社・支社・現業機関・グループ会社を対象として監査を実施し、結果について代表取締役社長に報告しています。

監査等委員会監査、内部監査及び会計監査の相互連携については、三様監査人連絡会を2020年3月期は2回開催し、監査の計画・方法及び結果等について情報共有をしました。上記に加えて監査等委員会と会計監査人、監査等委員会と内部監査部門の間では随時、必要な情報及び意見の交換を行い、相互の監査の深度化を図っています。

株式の保有状況

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式(上場株式に限る)

当社は、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純投資目的以外の株式を保有し、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。

当社は、長期ビジョンにおいて新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦を掲げており、鉄道事業をはじめとした当社グループの持続的な成長の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。当事業年度においては、当該観点を踏まえ、主に鉄道事業分野を中心としたモビリティ分野において双方の企業価値向上を図ることができると判断される銘柄について、取締役会において保有の適否を検証したうえで株式を取得しています。

毎年、取締役会にて個別の純投資目的以外の株式について、長期ビジョンを達成するうえで保有目的が適切か、保有銘柄に関する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。当事業年度については2019年8月に開催した取締役会において保有の適否を検証し、その結果、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。

純投資目的以外の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、議決権を行使することとします。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	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	34	2,138
非上場株式以外の株式	13	23,728

2020年3月期において株式数が増加した銘柄

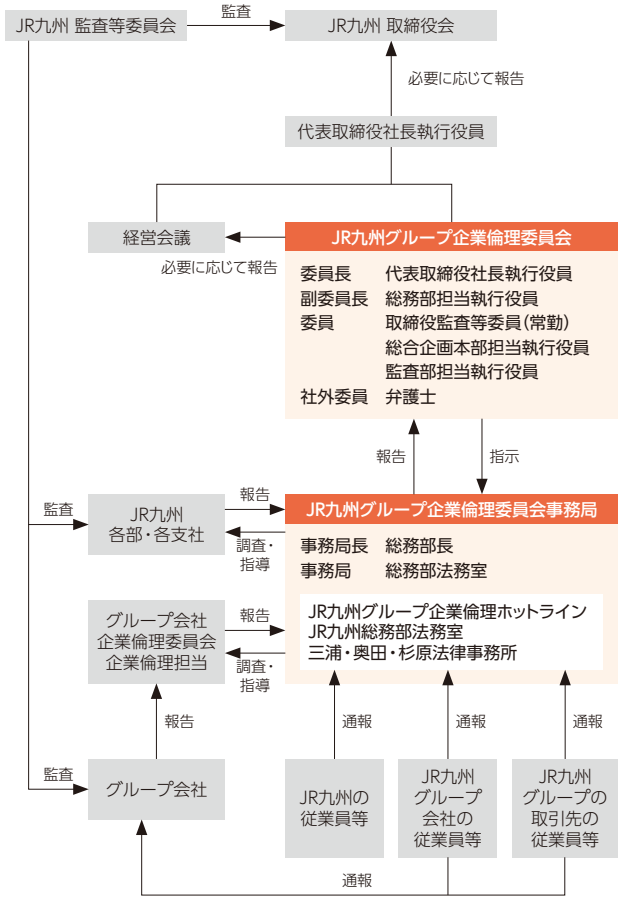
	銘柄数(銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	4	15,983	鉄道事業をはじめとした当社グループの持続的な成長に資する協力関係の維持・強化により企業価値向上を図るため

2020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	5	43
非上場株式以外の株式	1	74

コーポレートガバナンス

企業倫理体制図



JR九州グループ企業倫理委員会

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、JR九州の社長を委員長とする「JR九州グループ企業倫理委員会」を設置しています。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、「JR九州グループ企業倫理委員会」において、報告されます。

内部通報制度

企業倫理、法令等に関する連絡、相談窓口として、JR九州のほか、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」を設置しています。「JR九州グループ企業倫理ホットライン」は、JR九州グループ及びJR九州グループの取引先の皆さまから企業倫理、法令などに照らして、業務運営や従業員等の行動に疑問を感じた場合に通報できる窓口です。匿名での相談も受け付けており、相談者に関する秘密は厳守し、また、通報を行ったことのみをもって不利益な取り扱いを受けることはありません。

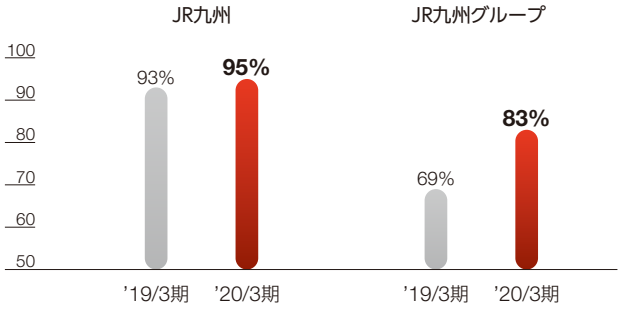
JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

社員教育等

グループ会社を含む全ての従業員に対して「JR九州グループ企業倫理ハンドブック」を配付しています。ハンドブックでは、ハラスメント行為の防止などの職場づくりに関する事例や、腐敗行為の防止などの公正な事業の運営に関する事例など具体的な事例を交えて紹介しています。また、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社員教育を実施しています。

JR九州グループ全従業員を対象に実施した2019年3月期の意識調査では、「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」との問いに対して、「知っている」と答えた割合は、JR九州で93%、グループ会社の平均で69%という結果でした。そのため、2020年3月期は、「ホットラインの周知徹底」を重点項目に指定し、eラーニングなどを活用した研修を実施しました。その結果、2020年3月期の意識調査の結果では、「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、JR九州では2%増加して95%、グループ会社の平均では14%増加して83%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



コーポレートガバナンス

企業倫理セミナーの開催

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、様々な企業倫理に関する取り組みを実施しています。その一環として「JR九州グループ企業倫理セミナー」を開催しています。2020年3月期は、JR九州グループで発生した外部からの不正アクセスによる個人情報漏洩事故を受けて、今一度、個人情報の取り扱いに関する知識の向上を図るため、外部講師を迎えセミナーを開催しました。

また、顧問弁護士や法務室による「民法改正」、「セクハラ・パワハラ」、「景品表示法」をテーマとした説明会を実施しました。なかでも、「セクハラ・パワハラ」については、労働施策総合推進法の改正や社内でも相談事例が増えていることに鑑み、現場長や各支社等の管理職を対象に研修を実施しました。

2020年3月期の教育・セミナーの実施一覧

社外講師による セミナー	●役員会社法セミナー ●新任役員セミナー ●JR九州グループ企業倫理セミナー ●景品表示法に関するセミナー ●役員コンプライアンスセミナー
顧問弁護士による 説明会	●民法改正に伴う説明会 ●ハラスメント防止に関する勉強会
法務室による 出張企業倫理説明会	●階層別研修における企業倫理研修 ●グループ会社からの要請に伴う 企業倫理研修 ●各支社、鉄道事業部等での 企業倫理研修

情報セキュリティ

情報セキュリティインシデント対応体制の構築

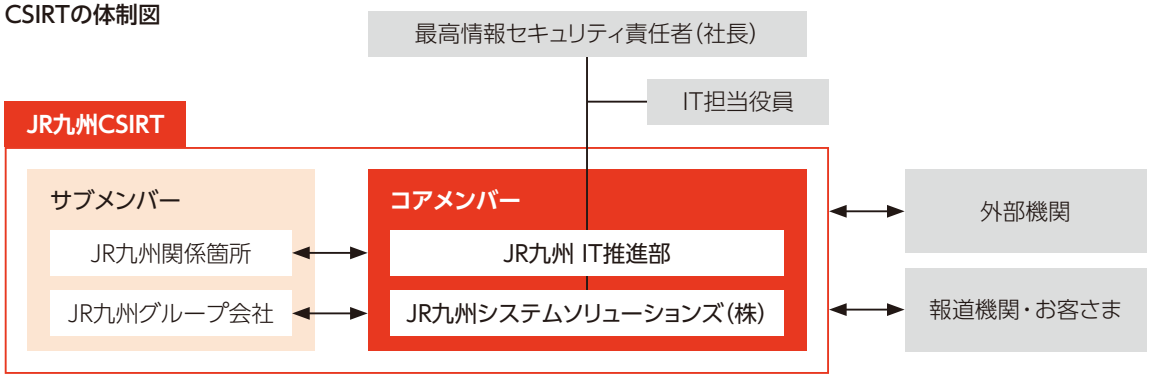
当社グループにおいて、通販サイトが不正アクセスを受けお客さまの個人情報及びクレジットカード情報が流出する事案が発生しました。これを受けて当社グループ全体のセキュリティ対策強化のため、情報セキュリティインシデントの発生に備えた取り組みを組織的に行うCSIRTを構築しました。

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	●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

CSIRTの体制図



情報セキュリティを高める取り組み

2020年3月期は、JR九州CSIRTの体制整備を進めました。具体的には、インシデント対応手順の整備や、インシデント発生時の迅速な対応・支援の体制整備、社外公開ガイドラインを策定しました。

また、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い、セキュリティ意識の醸成に取り組みました。さらに、脆弱性診断を実施し、脆弱性改修の対応を進めています。

情報セキュリティインシデント対応訓練

脆弱性診断業務完了報告書