

JR九州グループ統合報告書

2020



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
----------------	-----------------	---------------------	---------------------	-----------------	---------	-----------------	-----------------	------------------------	----	-----------------	---------------

# 目次

## 価値創造ストーリー

- 2 はじめに
- 4 ダイジェスト
- 5 財務・非財務ハイライト
- 7 価値創造の歴史
- 9 価値創造プロセス
- 10 社長メッセージ
- 15 CFOメッセージ
- 19 中期経営計画の進捗
- 21 特集

## 価値創造を支える基盤

- 25 マテリアリティ
- 26 コーポレートガバナンス
- 38 安全
- 42 サービス
- 46 人づくり
- 51 地域を元気に
- 53 ステークホルダーとの対話
- 54 環境

## 価値創造の成果

- 58 運輸サービスグループ
- 60 不動産・ホテルグループ
- 62 建設グループ
- 63 流通・外食グループ
- 64 財務情報
- 70 会社概要
- 71 投資家情報

### 編集方針

本報告書は、ステークホルダーにJR九州グループ（当社及びその関連会社）の経営に対する理解を深めていただくことを目的に作成しています。編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）\*による「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照し、当社グループの財務情報に加え、経営方針や事業戦略、ESG情報などの非財務情報を読者に簡潔にお伝えすることを心がけました。より詳細な情報については、当社コーポレートサイトも併せてご参照ください。

\* 国際的な企業報告フレームワークの開発を目指して、民間企業・投資家・会計士団体・行政機関等によって2010年に設立された民間団体です。



### 将来の見通しに関する記述について

本報告書には、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、本報告書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、法令規制の変化や、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報告書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。本報告書は、日本国内における当社の株式その他の有価証券の勧誘を構成するものではありません。また、本報告書は、米国における証券の募集を構成するものではありません。米国1933年証券法に基づいて証券の登録を行うかまたは登録の免除を受ける場合を除き、米国内において証券の募集または販売を行うことはできません。米国における証券の公募が行われる場合には、米国1933年証券法に基づいて作成される英文目録見書が用いられます。目録見書は、当該証券の発行会社または売出人より入手することができますが、これには、発行会社及びその経営陣に関する詳細な情報並びにその財務諸表が記載されています。

# 次の「成長ステージ」に向けて

当社グループは、日本国有鉄道の分割民営化によって、1987年に発足しました。以来、強靱な鉄道づくりの実現に向けて着実に取り組むとともに、グループの総合力を活かして、様々な事業を通じたまちづくりを積極的に推進してきました。その歩みの中で、当社グループの社員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所として大切にしてきたことが、「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」です。私たちは、この「おこない」とともに、未来を見据え、あるべき姿として掲げる「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」の実現を目指していきます。

**誠実**

JR九州グループが大切にしてきた  
3つの「おこない」

**成長と  
進化**

**地域を  
元気に**

**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

**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

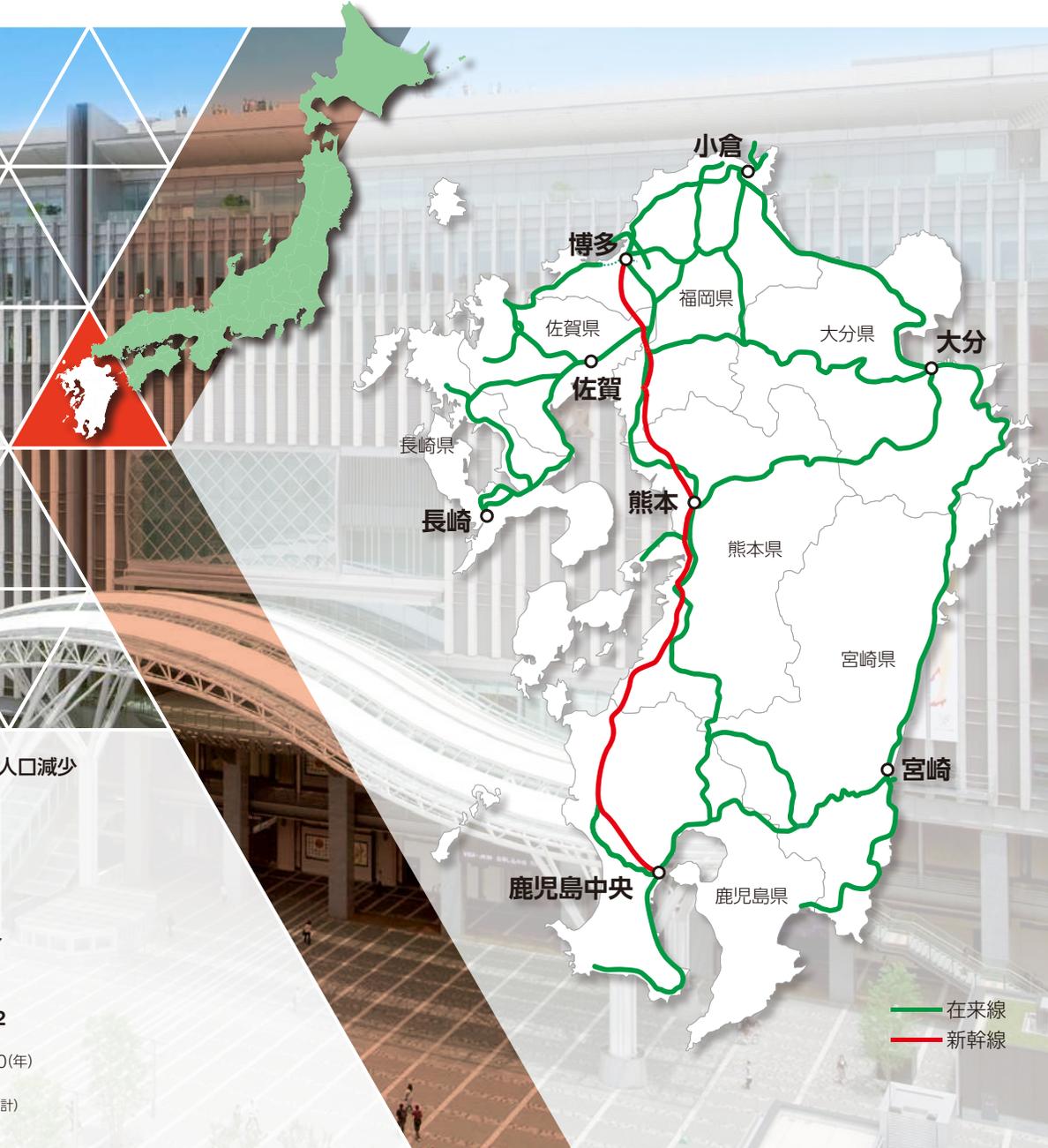
**中期経営計画 2019-2021**

**毎年の事業方針**

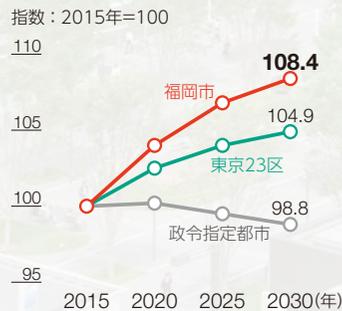
- はじめに  
ダイジェスト
- 財務・非財務  
ハイライト
- 価値創造の歴史  
価値創造プロセス
- 社長メッセージ  
CFOメッセージ
- 中期経営計画の進捗  
特集
- マテリアリティ
- コーポレート  
ガバナンス
- 安全・サービス  
人づくり
- 地域を元気に  
ステークホルダーとの対話
- 環境
- セグメント情報  
財務情報
- 会社概要  
投資家情報

**九州を基盤に、鉄道事業を中核とした事業を展開**

JR九州グループは、九州全域に鉄道網を有する鉄道事業をコア事業とする企業グループとして発足し、マンション事業や建設事業、船舶事業、ホテル事業、駅ビル事業など、鉄道事業との相乗効果が高い領域を中心にその事業領域を拡大してきました。これからも安全・安心なモビリティサービスの提供を中核に、地域の特性を活かしたまちづくりを通して、九州の持続的な発展に貢献していきます。

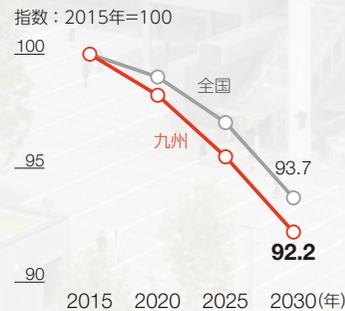


増加が見込まれる福岡市の人口



出所：日本の地域別将来推計人口（2018年推計）  
（国立社会保障・人口問題研究所）

全国を上回るペースの九州の人口減少



出所：日本の地域別将来推計人口（2018年推計）  
（国立社会保障・人口問題研究所）

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

# ダイジェスト

2020年3月期より、セグメントにおける売上高及び利益をより合理的に認識し、セグメント経営を着実に推進するため、セグメント区分を変更しています。これに伴い、従来「運輸サービス」、「駅ビル・不動産」、「建設」、「流通・外食」、「その他」としていたセグメント区分を、「運輸サービス」、「不動産・ホテル」、「建設」、「流通・外食」、「その他」に変更しています。

## 事業概要

## セグメント別構成比 (外部顧客への売上高)

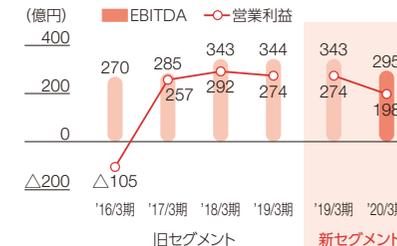
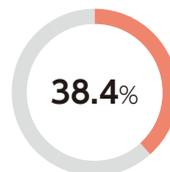
## 営業収益

## EBITDA/営業利益

### 運輸サービスグループ



運輸サービスグループでは、鉄道事業、バス事業、船舶事業等を行っています。九州の7県において、新幹線1路線、幹線8路線、地方交通線13路線の合計22路線を運営しており、総営業キロは2,273キロに及びます。バス事業では乗合バス事業、高速バス事業、貸切バス事業を、船舶事業では福岡～釜山、対馬～釜山間を結ぶ航路の運航等を行っています。



### 不動産・ホテルグループ



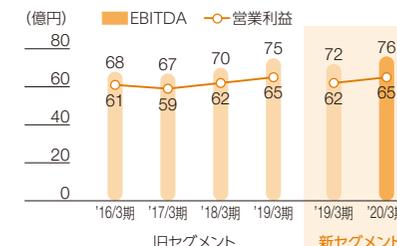
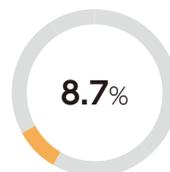
不動産・ホテルグループでは、不動産賃貸業（商業施設、オフィス、マンション等）、不動産販売業（分譲マンション）、駐車場の運営、シニア事業、ホテル業、複合観光施設の運営等を行っています。不動産賃貸業では、主に九州の主要都市において当社が保有する駅ビルやオフィスビル等の管理運営を関係会社が行っています。



### 建設グループ



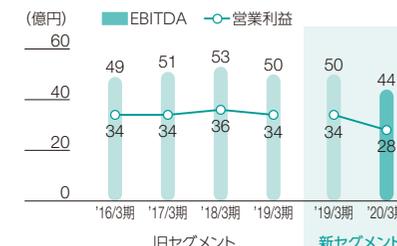
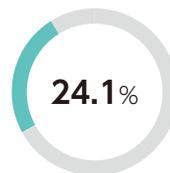
建設グループでは、建設業、車両機械設備工事業、電気工事業等を行っています。建設業では、鉄道の専門技術を活かし、鉄道に係る土木・軌道・建築工事やメンテナンスを事業の主体とし、土木、建築工事においては官公庁工事や民間工事も行っています。車両機械設備工事業では、車両と機械の設計・製作・据付及びメンテナンスを行っています。電気工事業では、鉄道電気設備を中心に、公共及び民間施設の電気、空調、消防設備の工事やメンテナンスを行っています。その他、戸建住宅の建設・販売や建設コンサルタント業を行っています。



### 流通・外食グループ



流通・外食グループでは、小売業のほか、飲食業及び農業を行っています。小売業では、土産専門店「銘品蔵」、ドラッグストア「ドラッグイレブン」、コンビニエンスストア「ファミリーマート」等を展開しています。飲食業では、居食屋事業「うまや」、ファーストフード店、ベーカリー「トランドール」、レストラン「萬坊」等を展開しています。農業では、農産品の生産及び販売を行っています。



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

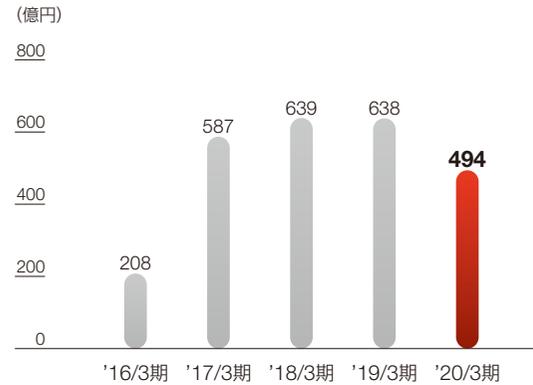
環境

セグメント情報  
財務情報

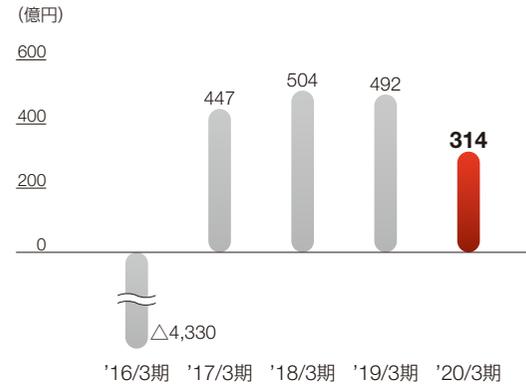
会社概要  
投資家情報

## 財務ハイライト

### 営業利益

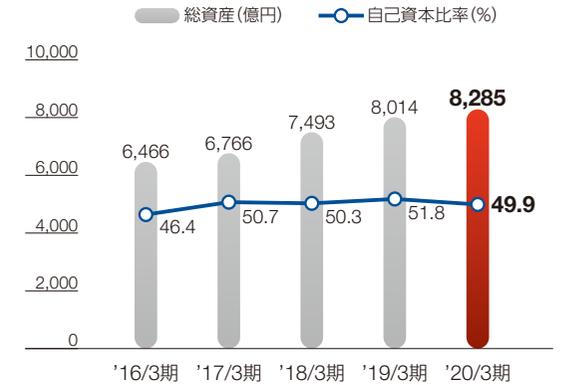


### 親会社株主に帰属する当期純利益 (損失)

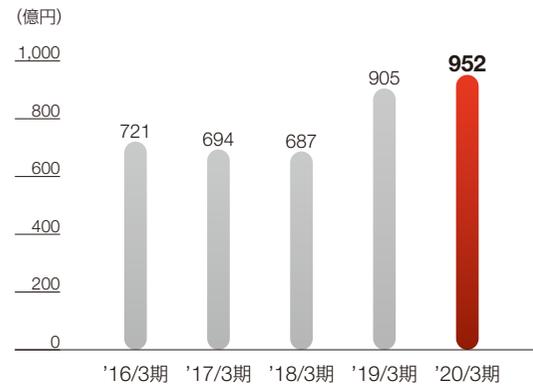


※2016年3月31日に経営安定基金を全額取り崩したことに伴い、鉄道事業固定資産等の減損処理を実施したことから、5,215億円の減損損失を計上しています。

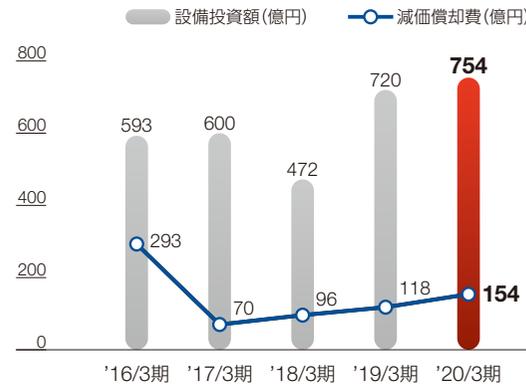
### 総資産／自己資本比率



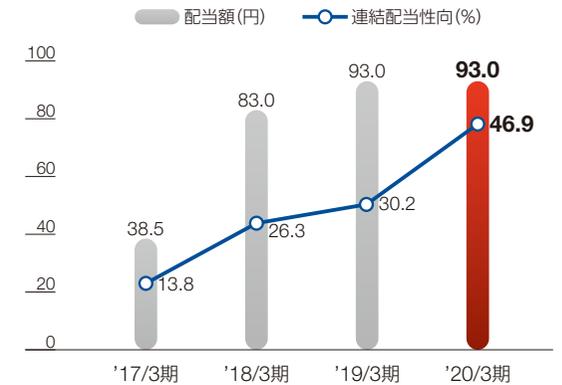
### 設備投資額



### 設備投資額／減価償却費 (単体)



### 1株当たり配当額／連結配当性向



※'20/3期は、自己株式(取得総数2,698,400株、取得総額99億円)を取得、消却を実施しました。

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

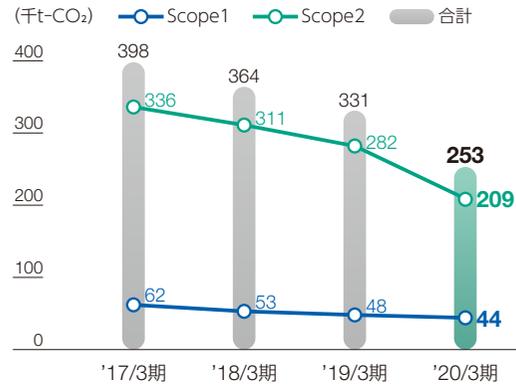
環境

セグメント情報  
財務情報

会社概要  
投資家情報

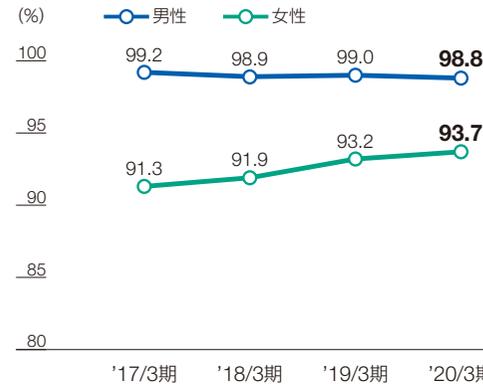
## 非財務ハイライト

### GHG排出量



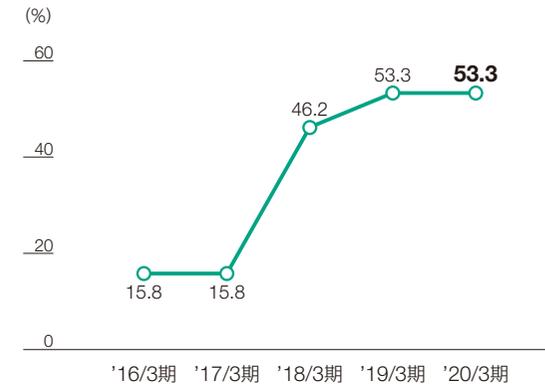
※集計範囲：JR九州単体

### 従業員定着率



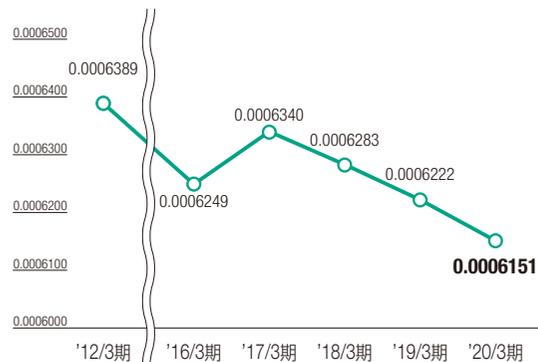
※集計範囲：JR九州単体

### 社外取締役比率



※集計範囲：JR九州単体

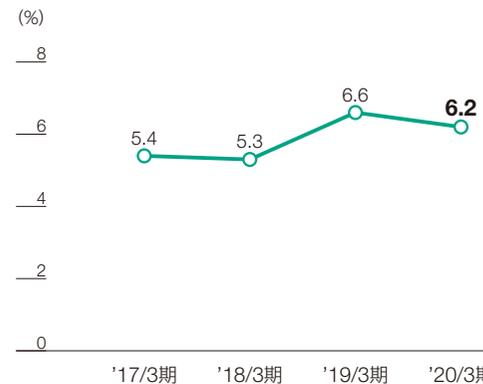
### エネルギー消費原単位



※集計範囲：JR九州単体

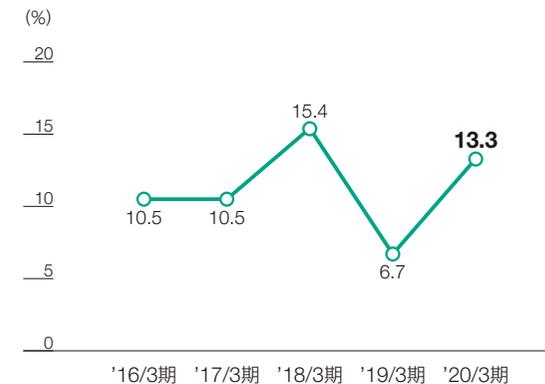
※エネルギー消費原単位  
= エネルギー消費量(電力・燃料等) ÷ 車両走行キロ

### 女性管理職比率



※集計範囲：JR九州単体

### 女性取締役比率



※集計範囲：JR九州単体

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

## 価値創造の歴史



**ゆふいんの森**  
車窓からの展望を満喫できるハイデッカー型の特急として誕生。由布院温泉の知名度が一気に上がった。



**特急ソニック**  
当社初の振り型電車としてデビュー。最高速度時速130kmで博多〜大分間を走り抜けるようになった。



**アミュプラザ長崎**  
日本とオランダとの交流が始まって400年を迎えた年に誕生した新駅ビルは、スケールの大きさに加え、「長崎初」づくめであった。

# 1987

九州旅客鉄道株式会社発足



鉄道事業

関連事業

1987  
●ダイヤ改正(1回目)

1988  
●特急「ゆふいんの森」運行開始

1993  
●「駅長おすすめ」の「ゆ」発売

1996  
●宮崎空港線開業

1999  
●第1回JR九州ウォーキング開催  
●豊肥本線 電化開業  
(熊本〜肥後大津間)



2000  
●総合指令システム(JACROS)完成

1990

1991  
●大村線電化開業  
(早岐〜ハウステンボス間)

1995  
●初の運賃改定実施

2000

2001  
●新・特急回数券  
「2枚きっぷ」「4枚きっぷ」登場  
●篠栗線・筑豊本線(福北ゆたか線)  
電化開業  
(篠栗線全線、筑豊本線 折尾〜桂川間)

1992  
●(株)トランドール 設立  
●「JR内野カントリークラブ」開業  
●「ホテルブラスサム福岡」開業

1997  
●新小倉駅ビル(アミュプラザ)開業



1998  
●「ステーションホテル小倉」開業

1990  
●国際航路開設  
「ビートル2世」就航  
福岡〜釜山間(2時間55分)  
●高級中華レストラン  
「華都飯店」開業



1995  
●「ハウステンボスジェイアール全日空ホテル」開業  
●ジェイアール九州リーテイル(株)設立  
●ジェイアール九州フードサービス(株)設立

2000  
●「アミュプラザ長崎」開業、  
「JR九州ホテル長崎」開業

2001  
●「うまや」東京赤坂に開業

1989  
●初の分譲マンション「MJR笹丘」販売開始  
●(株)ジェイアール九州ファーストフーズ設立

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



**JR博多シティ開業と九州新幹線開業**  
当社グループが総力をあげて取り組んできた2大プロジェクトが開業。広域交流が増大、多くのお客さまの集客に寄与することとなった。



**六本松421**  
「人と人がつながり響きあう“まち”」という開発コンセプトのもと、地域の皆さまと一体となって、六本松地区の活性化を目指して開発を行った。



**2008**  
●ICカード乗車券「SUGOCA」サービス開始



**2010**  
●安全創造館開設  
●九州新幹線全線開業  
●特急「指宿のたまて箱」運行開始

**2013**  
●クルーズトレイン「ななつ星in九州」運行開始

**2015**  
●JRKYUSHU SWEET TRAIN「或る列車」運行開始

**2018**  
●中国・アリババグループと戦略的提携

**2019**  
●門司港駅復元工事了

**2010**

**2003**  
●九州新幹線開業(新八代～鹿児島中央間)  
●特急「はやとの風」、「九州横断特急」、「ゆふDX」、特別快速「なのはなDX」、「いさぶろう・しんぺい」運行開始

**2011**  
●特急「あそぼーい!」運行開始  
●特急「A列車で行こう」運行開始

**2009**  
●「SL人吉」運行開始  
●特急「海幸山幸」運行開始

**2016**  
●架線式蓄電池電車「DENCHA」運行開始  
●特急「かわせみ やませみ」運行開始  
●東京証券取引所第一部上場、福岡証券取引所上場



**2017**  
●「六本松421」開業  
●キャタピラー九州(株)の全株式取得  
●「奥日田温泉うめびき」開業

**2014**  
●「JR九州ホテル プラッサム 新宿」開業

**2018**  
●タイにおけるホテル事業参入



**2007**  
●(株)ドラッグイレブンホールディングスの株式取得

**2009**  
●JR九州グループクレジットカード「JQ CARD」会員募集開始

**2012**  
●「別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぴん」開業

**2016**  
●「JRJP博多ビル」開業

**2019**  
●「THE BLOSSOM HIBIYA」、  
「THE BLOSSOM HAKATA Premier」開業  
●(株)萬坊の株式取得

**2004**  
●「アミュプラザ鹿児島」開業

**2006**  
●介護付有料老人ホーム「SJR別院」開業



**2011**  
●養鶏事業に参入、JR九州たまごファーム(株)設立  
●「赤坂うまや上海静安本店」開業

**2010**  
●農業生産法人(株)JR九州ファーム大分 設立  
●「JR博多シティ」開業

**2015**  
●「JRおおいたシティ」、  
「JR九州ホテル プラッサム大分」開業

**鉄道事業**

**関連事業**

# 価値創造プロセス

～「あるべき姿」の実現に向けた道のり～

拠点地域の戦略的まちづくりを通して沿線人口を増やす  
 ～住みたい・働きたい・訪れたい九州をつくる～

## JR九州グループの強み

### 財務資本

- キャッシュフローの安定的な創出
- 高い財務健全性

営業キャッシュフロー 604億円  
 信用格付 AA-(R&I)

### 製造資本

- 九州全域に有する鉄道資産(駅、駅周辺施設)

駅数 568駅 商業施設を有する駅数 68駅 営業キロ 2,273km

### 知的資本／人的資本／社会・関係資本

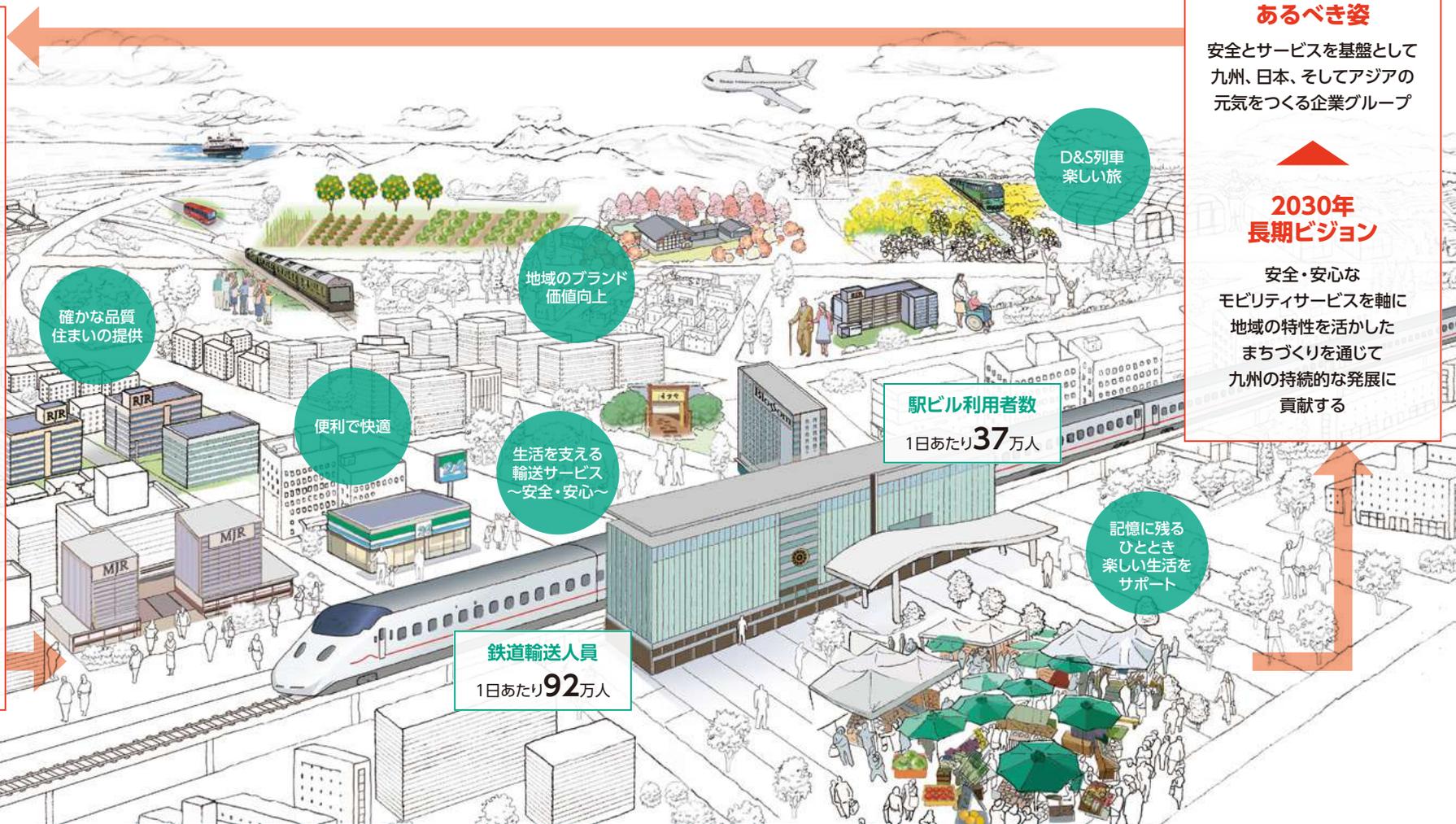
- 安全をつくり、サービスを高める社風
- 学ぶ風土、挑戦する気風
- 従業員のひらめきや気づきを経営に活かす取り組み
- 地域からの応援

従業員数 17,450人 経営陣と社員の意見交換会開催数 24回/年 お客さま懇談会開催数 20回/年

### 自然資本

- 九州の豊かな自然、食、文化、歴史

世界遺産登録数(九州・沖縄) 5件  
 温泉「総湧出量」ランキング 1位 大分県\*  
\*[平成30年度温泉利用状況]より



## あるべき姿

安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元氣をつくる企業グループ

## 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

JR九州グループのおこない「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」を通して事業を運営 = ESG経営

### 脅威

- 人口減少
- 少子高齢化
- 自然災害の頻発・激甚化

### 社会構造の変化

- 都市部における人口増加
- インバウンド需要
- 都市機能の向上

### 機会

## 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	<b>社長メッセージ</b> 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へ、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、駅ビル等に居入りにし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へ、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 <sup>(※1)</sup> 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 <sup>(※2)</sup> 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・下管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る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 ステークホルダーとの対話	P51 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

ついでに、省エネ型車両比率83%の目標達成に向けて、CO<sub>2</sub>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

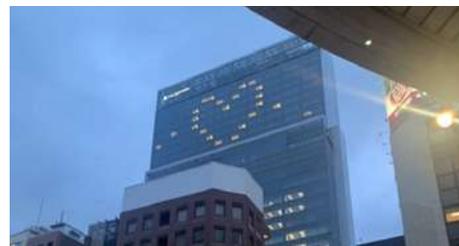


社長メッセージ

新型コロナウイルス感染拡大防止に向けた対応

当社では、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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 交通ネットワークという社会インフラの維持</li> <li>● 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</li> </ul>
お客さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>
お取引先さま	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 雇用維持を前提にした、休業といった短期的な雇用調整</li> <li>● 休業中の賃金を減額しないことを決定</li> <li>● 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</li> </ul>
地域を元気に	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「その日まで、ともがなぼうろ」プロジェクト(P52)を実施</li> <li>● 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</li> </ul>



「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

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

列車の消毒



## CFOメッセージ



最高財務責任者  
森 亨弘

## 事業環境の激変に対応し、 事業戦略を支える財務戦略を遂行する

### CFO就任にあたって

当社が4年前に上場するまでは、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構が株式を100%所有していたということに加え、3,877億円の経営安定基金があり、その運用によるキャッシュフローによって、借入負担が小さい中で事業運営を行ってきました。このキャッシュを設備投資資金に活用することができ、事業戦略を優先した事業運営を可能にできました。上場後、事業戦略を支える財務戦略とは何かについて社内で議論が進み、今後の成長を支える財務戦略を明確にすることを目的として、CFOの役割を明らかにし、事業と財務の両輪で戦略を推進することとしました。

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

CFOメッセージ

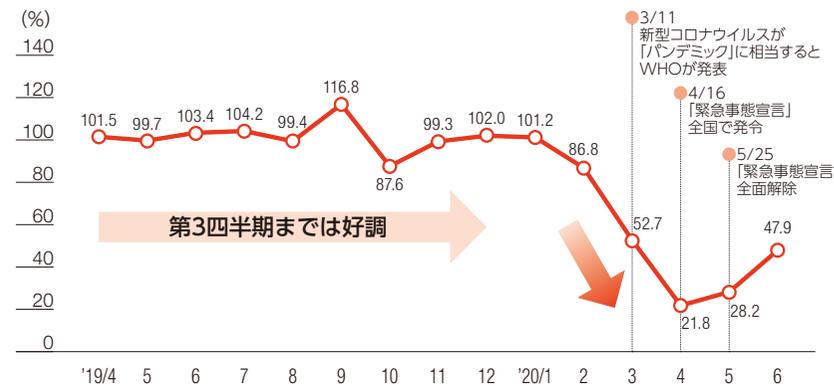
2020年3月期業績について

当期の業績については、第3四半期までは鉄道事業も関連事業も非常に好調でした。特に、鉄道事業の運輸収入は過去最高ペースとなっていました。しかし、2月以降は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、最終的には減収減益となりました。鉄道事業については、対前年20%台まで落ち込み、6月の緊急事態宣言解除後において回復したといっても、まだ50%台にとどまっています。鉄道事業は、固定費が高いビジネスであるため、売上が落ちると利益も厳しくなる特性があります。また関連事業についても、例えば博多の駅ビルは6月時点でも売上が対前年60%台という状況で、その中に流通・外食店舗も入っているため、駅ビル他のグループ会社も大変厳しい状況となっています。今回、このコロナ禍を通して、当社グループのそれぞれのビジネスの相関性が大きいということをあらためて認識させられました。当社グループには、鉄道と駅ビルという2つの基幹ビジネスがあって、駅ビルのお客さまが増えれば鉄道のお客さまも増えるといったように正の回転であったのが、一気に負のスパイラルへ逆流しはじめました。もともと、環境の変化に応じて事業ポートフォリオを見直していく必要があると考えていましたが、ほどよい多様性がないと事業は厳しいということも実感させられました。

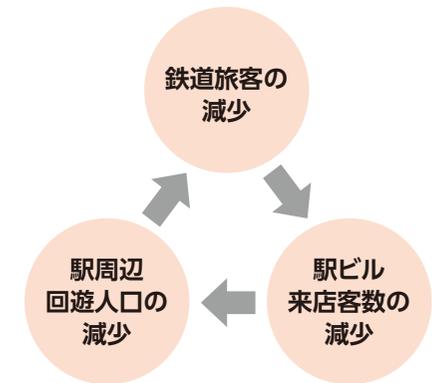
現在もコロナ禍の影響下にあり、業績見通しの発表も見送っている状況で、当面は手元資金をどう確保するか、この苦境をどう乗り切るのかということに集中しているところです。

直近の事業状況

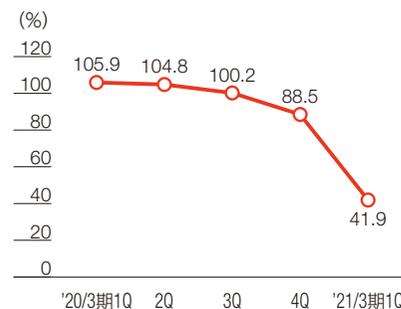
運輸取扱収入の月次推移(対前年)



鉄道旅客の増加が駅周辺事業を牽引する好循環サイクルが逆転



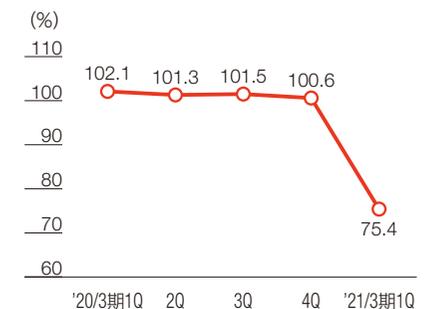
駅ビルテナント売上高の推移(対前年)



ホテル事業稼働率の推移



流通・外食セグメント  
営業収益の推移(対前年)



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

CFOメッセージ

コロナ禍の財務戦略について

今後の財務戦略についてですが、社内では2030年という節目を想定する中、デットとエクイティのバランスをどうするかなどについて、取締役会でも議論を行ってきましたが、現在のコロナ禍においては手元流動性をどう高めるかという議論にシフトしてきています。もちろん、いつまでも借入に依存するわけではありませんが、現状は柔軟に対応したいと考えています。また、今回のコロナ禍であらためて言われていることですが、程ほどの資金的余裕を持つことは必要であると再認識しています。私たちも、これほど鉄道収入が落ち込むことは想定していませんでしたし、初めての経験ですが、その状況のもとでも落ち着いて事業が行えるのは、一定程度の資本を確保していたからだと考えています。

そうした中でコロナ禍における財務戦略については、まず、グループ会社を含めて従業員の雇用を守るというメッセージをいち早く発信しました。「この情勢はおそらくすぐには元に戻らない、戻るにしても数年はかかるのではないか」というメッセージのもと、「ただ皆さんの雇用は守る」ということをしっかり伝えたのです。そのうえで、厳しい状況が続くことを想定して、手元資金を確保するための施策を講じました。具体的には、コストダウンはもちろん、投資の抑制や先送りを実施するよう、関係部署、グループ会社へ指示し、国や自治体の支援策等の活用などグループ会社間でもコミュニケーションを取りながら対応してきました。

今後の投資方針についても検討が必要です。鉄道への安全投資は、これは必要に応じて確実に遂行します。設備の一部老朽化や災害への対応は不可欠です。一方、例えば不動産事業については、所有と運営事業がありますが、今後は資産の入れ替えを含めて議論していきます。鉄道の安全投資や既存の駅ビル投資など、進行中の案件を除いて、現在は先送りや抑制を図っており、中期経営計画の見直しも含めて、今後、検討を進めていくことになると考えています。



事業ポートフォリオの見直し／事業売却と買収

当社グループにとって何が事業リソースで、何が強みであるかということをあらためて整理しなければいけないと考えたとともに、事業ポートフォリオの見直しについても、引き続き、競争力のない事業については撤退、譲渡を検討していく考えです。こうした考えのもと、昨年度から今年度にかけていくつかの事業売却を実施しました。リース事業は低金利が続く中、リースを行う会計上のメリットも見出しにくい状況で、新たな分野における事業展開も検討しましたが、航空機、医療、海外などの領域を想定すると、私たち単独での事業展開には限界があると認識し、売却に至りました。

JR九州病院の事業譲渡については、病院の事業運営にノウハウのない当社が収支改善を図ることが難しいことに加え、設立当初の福利厚生施設としての役割も小さくなってきた状況がありました。一方で、病院が所在する地域は高齢化が進んでおり、地域への影響を考慮し、今後も事業として継続できる医療法人へ譲渡することにしました。

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

CFOメッセージ

ドラッグイレブンについては、大手ドラッグストアチェーンと比較すると利益体質に差があり、またその差が広がっていくことが予想されるため、売却を決定しました。ただし、ドラッグイレブンは当社グループの駅ビルなどの主要テナントであるため、株式の一部譲渡という形を採りました。

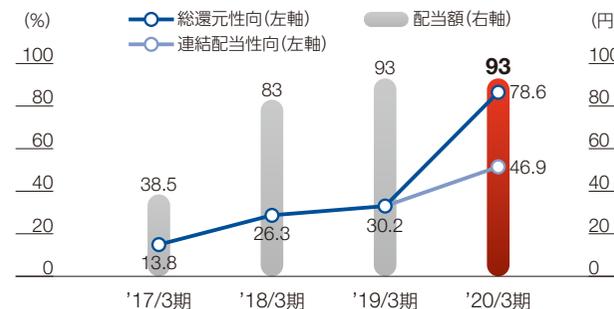
2019年12月に佐賀県唐津市の水産加工会社「萬坊」を子会社化しました。この「萬坊」が生産する「いかしゅうまい」は、佐賀のお土産ランキングでも上位に入るもので、このブランドを守りたいという思いがあります。この事例は、当社グループの販路を活かすことができ、人をつなぐネットワークというリソースを提供することもできるものとして、今後の指標となるものです。今後も、こうした九州のブランド資産を守るためのM&Aを検討していきたいと考えています。

コロナ禍を経験する中で、私たちはリスク分散の観点からも既存のビジネスと相関性が低い事業を行う意義をあらためて認識しています。これまでは、単にビジネスサイクル上の相関性が高いものをシナジーと捉えていましたが、先に述べたように当社グループにとって何が強みで、リソースなのかを考え直す必要性を感じています。今後、当社グループのブランドやネットワークを活用し、シナジー効果が見込める事業運営を検討していく考えです。

株主還元の方針、配当施策について

当社にとって、株主に対する利益の還元は経営上重要な施策の一つであり、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要だと認識しています。従来から、資本が厚く、順調に利益を創出してきたことから、配当を積み上げてきました。中期経営計画では、総還元性向35%以上を公表しましたが、減収減益局面の中でもしっかり配当を実施することを示すため、あらためて93円という配当金の下限を提示することとしました。さらに、株主還元の充実及び資本効率の向上を図るために自己株式の取得も実施しました。なお、現在、足元のコロナ禍の影響により、今後の業績動向がきわめて不透明なため、次期の配当金については、中間配当を含めて、現時点では未定としています。

1株当たり配当額／連結配当性向／総還元性向

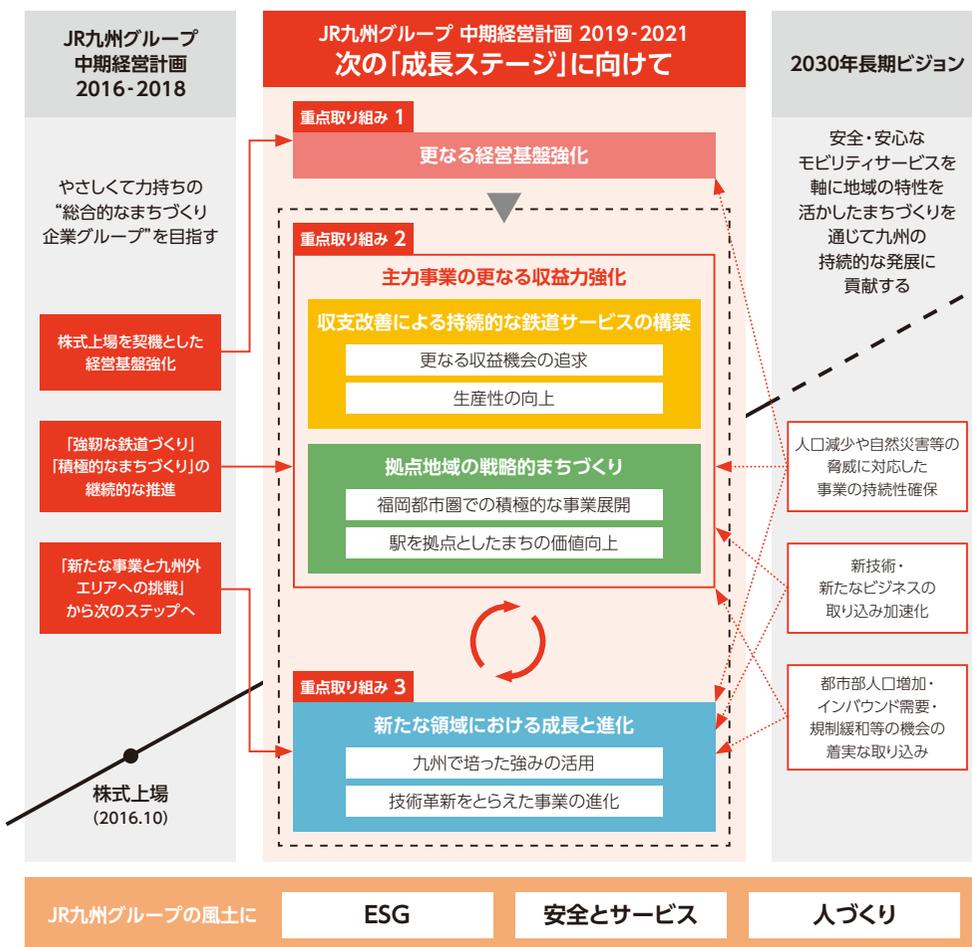


株主・投資家との対話について

ステークホルダー、特に株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションはきわめて重要だと考えています。決算説明会については、第2四半期と第4四半期に東京で実施しており、第2四半期はCFOである私に対応し、第4四半期は社長を含めて対応しています。また、2020年3月期は、第2四半期の決算説明会時に社外取締役による意見交換会を実施。これは鉄道会社では初めての試みだとうかがっています。さらに、年に1回、北米、ヨーロッパ、アジアにおいて1on1のミーティングを実施しています。情報開示においては、私自身も会社も独りよがりになってはいけないと常に考えています。様々なステークホルダーから様々なご意見をいただく中で、例えば当社の事業構造など、きちんと分かりやすくお伝えしなければならないと再認識することが多くあります。さらに、いただいたご意見やご指摘については取締役会への報告など、社内フィードバックし、今後も引き続き、ステークホルダーの声を経営に活かす取り組みを心がけていきたいと考えています。

## 中期経営計画の進捗

「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」では、前中期経営計画からの課題及び長期ビジョンからのバックキャストの視点を踏まえ、「更なる経営基盤強化」「主力事業の更なる収益力強化」「新たな領域における成長と進化」を重点取り組みと位置付け、次の「成長ステージ」という高みを目指していきます。

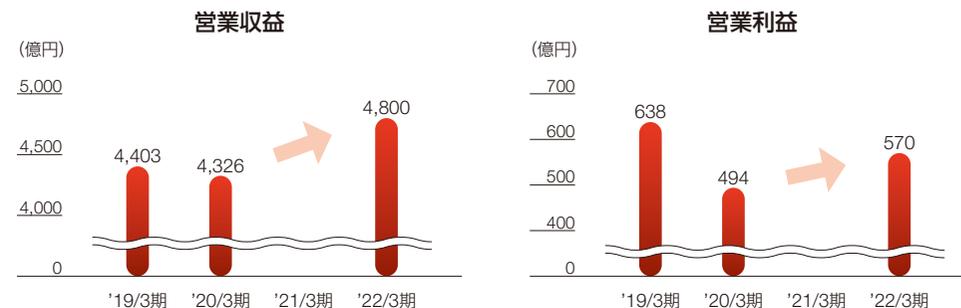


### 数値目標

中期経営計画の最終年度である2022年3月期において、連結営業収益4,800億円、連結営業利益570億円を経営数値目標として掲げています。

2020年3月期における当社グループの業績は、第3四半期まで堅調に推移していましたが、その後、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う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ました。

この結果、営業収益は前期比1.8%減の4,326億44百万円、営業利益は前期比22.7%減の494億6百万円となりました。



セグメント名	営業収益*		営業利益*	
	'20/3期	'22/3期	'20/3期	'22/3期
運輸サービス	1,737	1,840	198	210
建設	993	980	65	60
不動産・ホテル	907	1,130	191	240
流通・外食	1,046	1,150	28	40
その他	721	760	22	25
合計	4,326	4,800	494	570

\*各セグメントの営業収益、営業利益は、セグメント間取引消去前のものです

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

中期経営計画の進捗

対処すべき課題

中期経営計画の中で、3つの重点取り組みとして掲げた「更なる経営基盤強化」「主力事業の更なる収益力強化」「新たな領域における成長と進化」を推進するとともに、全ての事業の基盤となる「ESG」「安全とサービス」「人づくり」への取り組みに注力していきます。

重点取り組み 1 更なる経営基盤強化

当社グループは、ガバナンス強化及び効率的なセグメント経営を通じて、更なる経営基盤強化を図っていきます。

ガバナンス強化については、2019年6月より社外取締役を2名増員するとともに、業績連動型株式報酬制度を導入しました。さらに、2020年6月にはESGに知見がある社外取締役を選任しました。今後も、社外取締役が過半数で構成される「指名・報酬諮問委員会」を通じて、役員の指名・報酬等に関する手続きの客観性・透明性の向上を図っていきます。

効率的なセグメント経営については、2019年4月に設立した駅ビル会社及びホテル会社をそれぞれ統括する中間持株会社を通じて、スケールメリットを最大限に活かし、両事業の競争力強化を図っていきます。また、M&A等を活用した戦略的な事業ポートフォリオの形成や管理体制構築について取り組んでいます。2019年12月に佐賀県のお土産「いかしゅうまい」を製造・販売する(株)萬坊を子会社化しました。また、2019年10月には、リース・割賦事業を主力事業とするJR九州フィナンシャルマネジメント(株)の株式を譲渡するとともに、2020年4月には病院事業を医療法人に事業譲渡しました。さらに、2020年5月には、JR九州ドラッグイレブン(株)の株式の過半を譲渡し、持分法適用関連会社としました。

重点取り組み 2 主力事業の更なる収益力強化  
収支改善による持続的な鉄道サービスの構築

「新幹線」「近距離」「インバウンド」の主力分野の収益力向上に加えて、「ななつ星in九州」やD&S列車のブラッシュアップを通じた九州ブランドの価値向上、九州への誘客促進を図っていきます。

新幹線については、引き続きイールドマネジメントを強化するとともに、EXサービス(東海道・山陽新幹線のネット予約&チケットレス乗車サービス)の九州新幹線へのサービスエリア延伸を通じて、お客さまの更なる利便性向上を図っていきます。また、新D&S列車「36ぷらす3」の導入により、九州の新たな観光資源を発掘し、新たな鉄道の旅の価値を創出していきます。

今後の慢性的な人手不足が予想される中、新技術の活用による効率化や省人化を機会と捉え、将来に向けた生産性の向上を推進していきます。そして、今後本格化する九州新幹線西九州ルート「武雄温泉～長崎駅間」の開業準備を着実に進めていきます。



拠点地域の戦略的まちづくり

福岡都市圏における積極的な事業展開にあたり、特に九州・アジアの玄関口である博多を中心に、公募案件などを対象に様々な手法による不動産の取得・開発を推進していきます。

具体的には、福岡市内の「福岡東総合庁舎敷地有効活用事業」、「箕子小学校跡地活用事業」の2件の公募案件を獲得し、このうち「福岡東総合庁舎敷地有効活用事業」については、福岡市の提唱する「博多コネクティッド」エリア内に位置しています。当該事業をはじめとして、ハード・ソフト両面から博多駅周辺の都市機能向上に寄与していきます。

また、駅を拠点としたまちの価値向上を図るべく、駅ビル開業に向けて準備を進めている宮崎駅及び熊本駅周辺開発の総仕上げを進めていきます。そして、将来の長崎駅周辺開発や博多駅空中都市構想の基本計画策定等に取り組んでいきます。



福岡東総合庁舎敷地有効活用事業



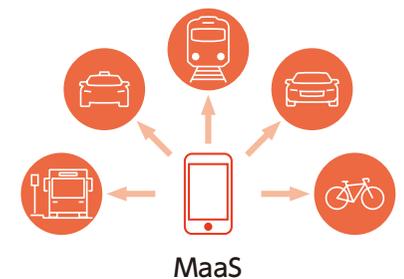
箕子小学校跡地活用事業

重点取り組み 3 新たな領域における成長と進化

当社グループは、長期的な技術革新の潮流をとらえ、事業の持続的な成長と更なる飛躍を目指していきます。

新たなモビリティサービス(MaaS)の構築に向けては、他の交通事業者等との連携を進めています。今後は連携先とスマートフォンアプリを活用した実証実験を重ねる等、シームレスで利便性の高い、将来の持続可能なモビリティサービスの実現に向けて、引き続き取り組んでいきます。

鉄道の自動運転については、今後労働人口が減少していく中で必要な人材を確保していくため、将来的には運転士以外の係員が前頭に乗務する自動運転の実現を目指しています。今後は、運転士が乗務した状態で営業列車における実証運転を行うとともに、様々な検証や国との協議を重ねていきます。



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

**特集**

# JR九州グループのまちづくり ～アミュプラザみやざきの開発～



## JR九州グループのまちづくりのコンセプト 「住みたい・働きたい・訪れたい」まちづくりを行う



### 開発コンセプト

#### 駅のにぎわいを“まち”へ繋げる

このプロジェクトは商業・住居・オフィス等の開発による総合的なまちづくりであり、駅ビルを核として高架下の開発や駅前広場の整備等を当社・地元・行政の三位一体で取り組むことが特徴的です。総合的なまちづくりにより、不動産事業のみならず鉄道をご利用されるお客さま等の増加による収益向上を見込んでいます。駅で生まれたにぎわいは、中心市街地に繋がり、“まち”を元気にしていきます。



### 宮崎交通(株)との共同開発

宮崎交通(株)と連携して一体的な開発に取り組むことで、にぎわいがより大きくなると同時に、このにぎわいが宮崎駅から“まち”へ広がり、より中心部とのつながりが強まることを目指しています。また、宮崎の中心市街地が更に魅力的な“まち”となるよう、地元自治体・宮崎商工会議所等、地域の皆さまとも議論を進めてきました。



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

JR九州グループのまちづくり ～アミュプラザみやざきの開発～

商業コンセプト

“欲しかったが見つかる”場所

～買いたかった。味わいたかった。過ごしたかった～

これまでの“欲しかった”が満たされ、毎日が豊かになる、楽しくなる

これまで宮崎になかった新たな店舗の導入により新しいライフスタイルを提案するとともに、地元の名店にご出店いただき、宮崎らしさを感じることができる店舗構成となっています。

屋上には庭園・交通神社・展望デッキを備え、宮崎の魅力を感じることができ、訪れる方に憩い・癒し・寛ぎを提供します。また、上層階にはオフィスフロアも配置し、交通至便で“働きたくなる”場所をつくりま

す。  
**Check** アミュそら



56メートルの高さから360度「そら」が見渡せます

**Check** 交通神社



お客さまの旅の安全と列車（JR九州）とバス（宮崎交通）の運行の安全を願う神社です

**Check** アミュにわ



水と緑にあふれ、憩い、癒し、くつろげる「にわ」です



株式会社JR宮崎シティ  
常務取締役

山崎 慎介

今回の開発では、生まれ変わった駅のにぎわいをまちなかへ繋げるため当社・地元・行政が三位一体となって取り組んできました。

今回の開発の大きな特徴は、地元企業である宮崎交通(株)との共同事業であることです。多くの関係者が考え方を共有することに時間をかけ、地域の皆さまの懐に飛び込み、腹を割ってとことん話し合うことで、それぞれの良さを掛け合わせた魅力あるまちづくりにしたいと考えています。

“アミュプラザみやざき”では、宮崎初出店の店舗や地元の名店、15年振りに中心市街地に復活するシネマコンプレックス等により、宮崎の方々の日々に様々な“欲しかった”をお届けします。また、にぎわいを繋げる仕掛けとして、西口駅前広場の再整備やグリーンスローモビリティ(小型電動バス)を導入していきます。

これまで以上に多くの方に宮崎駅を訪れていただき、更に中心市街地活性化の一助となるよう、関係者との連携をより強め、引き続き開業に向けて取り組んでまいります。

駅前広場を活用したにぎわいの創出

宮崎県や宮崎市と連携して、宮崎駅西口の駅前広場再整備に取り組むと同時に、“まち”全体の活性化につながるようなイベント等が実施できる大屋根広場(アミュひろば)や歩きやすい歩行者等の空間をつくりま

す。駅周辺で創出したにぎわいが、中心市街地へ繋がり、“まち”全体でより大きなにぎわいを生むことを目指します。



MaaS実証実験

MaaSアプリを活用した公共交通の利便性向上と生活サービスとの連携を目指して、当社と宮崎交通などの交通事業者・各公共団体等と、2020年3月期にMaaS実証実験のための実行委員会を設立しました。

目的	MaaSアプリを活用した、公共交通ネットワークの利便性向上と利用促進、商業施設との連携による来店・来街・中心市街地の回遊性向上、国内外からの観光客向けコンテンツによる観光での利便性向上
実施期間	2020年度下期 本事業は、国土交通省の「日本版MaaS推進・支援事業」に選定され、MaaSのモデル構築に向けて、今秋より実証実験を開始予定です。
対象地域	宮崎県宮崎市・日南市及びその近郊
使用アプリ	「my route(マイルート)」

※「my route (マイルート)」: 公共交通、自動車、自転車、徒歩等、様々な移動手段を組み合わせたルート検索ができ、予約・決済まで含め、移動をサポートするサービス。街中における「円滑な移動のサポート」や「街の賑わい創出」への貢献を目指す。

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

特集

# JR九州グループのまちづくり

## ～由布院のまちづくり～

### コンセプトは「高原のリゾートエクスプレス」

列車の企画にあたり、由布院の皆さまと何度も意見交換を行いました。由布院の目指していた、緑ゆたかな滞在型温泉保養都市という理想像を大切にしました。

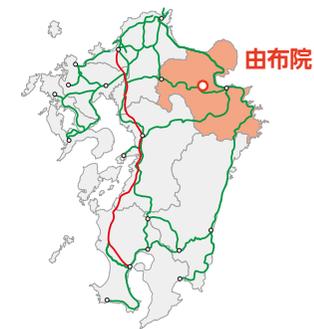


### 由布院とJR九州のつながり

由布院とJR九州のつながりは、会社発足頃まで遡ります。当時、高速道路網の拡大などにより九州の観光は停滞しており、鉄道の需要減少への危機感からお客さまを増やす手立てとして「観光列車」が誕生しました。一方、由布院では、1970年代から映画祭や音楽祭など個性的なイベントを始め、地域づくりに動き出しました。

そして、1989年、由布院らしさを全面的に取り入れた「ゆふいんの森」が運行開始しました。当時としては珍しいハイデッカー構造やビューフェ設備、客室乗務員による車内サービスなど、ハード・ソフト両面で画期的と言える列車でした。

「ゆふいんの森」は、地域を盛り上げる活動を行う由布院と、たくさんのお客さまを結び役割を果たしました。また、由布院の地域と一緒にあってつくった由布院駅は、人と人が出会う場となりました。



### 地域を知り、地域に学ぶ

「ゆふいんの森」に乗務するすべての客室乗務員は、実際に由布院を訪れ、由布院の街の魅力を自ら体感します。また、由布院の皆さまとの意見交換会における経験を、「ゆふいんの森」での情報提供やおもてなしにつなげています。

この取り組みは、後の「D&S (デザイン&ストーリー) 列車」、そして「ななつ星in九州」へと引き継がれています。



1990年12月新由布院駅舎オープン

### 鉄道は移動手段から観光資源へ

車内では、客室乗務員による沿線案内などの演出や特産品の販売が行われ、「ゆふいんの森」に乗った瞬間から、由布院観光がはじまります。

地域の魅力を体現した「ゆふいんの森」は、鉄道が単なる移動手段ではなく、観光資源となり、地域づくりへとつながることを物語っています。



客室乗務員による沿線案内

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

JR九州グループのまちづくり ~由布院のまちづくり~

## 地域のまちづくりへ

「ゆふいんの森」は「D&S列車」のさきがけとして、地域のデザインとストーリー（物語）を伝えてきました。これまで、地域と一緒に取り組みを続けてきた鉄道によって広がる地域の特性を活かしたまちづくりが、九州の魅力をつくり、九州のブランド価値を高め、「住みたい・働きたい・訪れたい九州」へとつながります。地域の「ストーリー」を大切にしたいコンセプトは、その後のJR九州の「D&S列車」の礎になっており、現在の「D&S列車」のネットワーク、そして九州が誇る「ななつ星in九州」へと受け継がれています。

## 地域を元気に。そして、地域から元気を。

九州では、平成24年7月九州北部豪雨、平成28年熊本地震、平成29年7月九州北部豪雨と、度重なる自然災害に見舞われました。その度に、地域の皆さまと一緒にその困難を乗り越えてきました。

地域を元気にすること、地域の持続的な発展に貢献することはJR九州グループの使命です。同時に、地域からの信頼と地域の持続的な発展があるからこそ、JR九州グループの事業は成り立ち、成長することができます。

### Check Smile Again ひまわりの咲く駅で、逢いましょう

平成24年7月九州北部豪雨後、「ゆふいんの森」の運転再開に併せて、由布院駅では、約4,000本のひまわりとともに、地域の皆さまがお出迎えました。

### Check ゆふいんから元気に! 九州

平成28年熊本地震発生後に、一日も早い復旧・復興を願い「元気に! 九州」のラッピングトレインを運行しました。また、「ゆふいんから元気に! 九州」として、由布院温泉観光協会スタッフや由布院駅社員が案内を行う、「由布院駅から始まるゆふいん散策」などを実施しました。

### Check 久大本線ぜんぶつながるプロジェクト

平成29年7月九州北部豪雨で、久大本線の橋梁が流され不通となった際には、「ゆふいんの森」を約1年間、小倉・大分経由（迂回）で運行しました。

久大本線全線復旧に向けて「久大本線ぜんぶつながるプロジェクト」を始動し、久大本線の全線での運転再開、「ゆふいんの森」の運転再開を地域の皆さまとお祝いしました。



Smile Again ひまわりの咲く駅で、逢いましょう



## マテリアリティ ～JR九州グループが常に考えるべきこと～

### ESGに対する考え方

近年、「ESG」や「SDGs」への関心が高まっていますが、これは、社会の持続可能性に貢献することが、企業自身の持続的成長につながるという考え方が受け入れられるようになった結果だと考えます。当社グループが「あるべき姿」として掲げる「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」は、まさにそのような考え方が基本となっています。

さらに、当社グループの従業員一人ひとりが常に立ち返るべき拠り所として大切にしてきた「誠実」「成長と進化」「地域を元気に」という3つの「おこない」は、ESGの取り組みと軌を一にするものであるといえます。

### ESG推進体制

2019年11月に、ESG経営を全社的課題と位置付け、ESGの各分野における取り組みを強化・推進するために必要な事項の審議機関として、社長を委員長とする「ESG戦略委員会」を設立しました。(P32の体制図参照)

また、「JR九州グループ社長会」では社長自らがJR九州グループ社長に対してESGに関する講義を行うなど、当社グループ全体でESGを推進する機運が高まっています。

### マテリアリティ(重要課題)の選定

「JR九州グループ中期経営計画2019-2021」では、重点的に取り組むべきESGのテーマを「重点テーマ」として設定しました。

今回、ESGの「重点テーマ」についてあらためて経営陣5名によるディスカッションを行い、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、「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。自社の強みを活かし、事業活動を通じて優先的に取り組むべき課題を特定し、最終的に「ESG戦略委員会」において審議、承認しました。



### JR九州グループが常に考えるべきこと (マテリアリティ・マップ)



▶ 今後も、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、マテリアリティ(重要課題)について議論を深めます。

### 経営陣によるディスカッションでの主な意見

代表取締役社長執行役員、取締役副社長執行役員、取締役専務執行役員、取締役常務執行役員5名が集まり、ESGの「重点テーマ」について、重要度を議論しました。



- 社会にとって重要でも私たちが重要だと考えていないなどのアンマッチはないかという視点が必要だ。
- 鉄道事業は環境にやさしい事業であり、電気使用量を低減していることなどをもっとPRする必要がある。
- 気候変動による自然災害の発生により鉄道が運行できなくなれば、利用者が減り、沿線施設の交流人口が減少する。その結果、地域の競争力が低下するなどの悪循環が発生することが問題だ。

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

## 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 鹿兒島支社長  
2005年 6月 同 取締役鹿兒島支社長  
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兼事業開発本部長  
2019年 4月 同 取締役専務執行役員兼事業開発本部長  
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兼事業開発本部長(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  
**宮宮 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九州地域本社長  
2018年 6月 同 取締役専務執行役員兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2019年 6月 同 取締役専務執行役員兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
2020年 6月 同 取締役専務執行役員兼総合企画本部長(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 上席執行役員兼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 上席執行役員兼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兼鉄道事業本部長兼北九州地域本社長  
(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 鹿兒島支店長  
2003年 7月 同 執行役員 鹿兒島支店長  
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 6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

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

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、人事企画室  
兼管理本部長  
2019年 4月 同 取締役  
2019年 6月 同 選任  
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 広報部長  
2003年 11月 同 企画倫理室長・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 株式会社ココオ社外取締役(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ネット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、  
株式会社ココオ社外取締役、NECネット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 株式会社日本勧業銀行入行  
1989年 4月 株式会社第一勧業銀行企画本部関連事業部長  
1990年 6月 同 室<7>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 選任  
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 検察官入官  
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かった場合のほか、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

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

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	●						
貴 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 慎司	事業開発本部住宅開発部長
執行役員	田中 涉	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

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

## コーポレートガバナンス

## 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、まさに当たり前で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と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と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っています。

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、十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であっても、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。

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

## コーポレートガバナンス

## 社外取締役インタビュー

社外取締役  
桑野 和泉

## 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九州と地元の人と一緒にあ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九州と一緒にあ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に頼もしく感じます。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となりますが、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、地域と一緒にあって、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。

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

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。

**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**

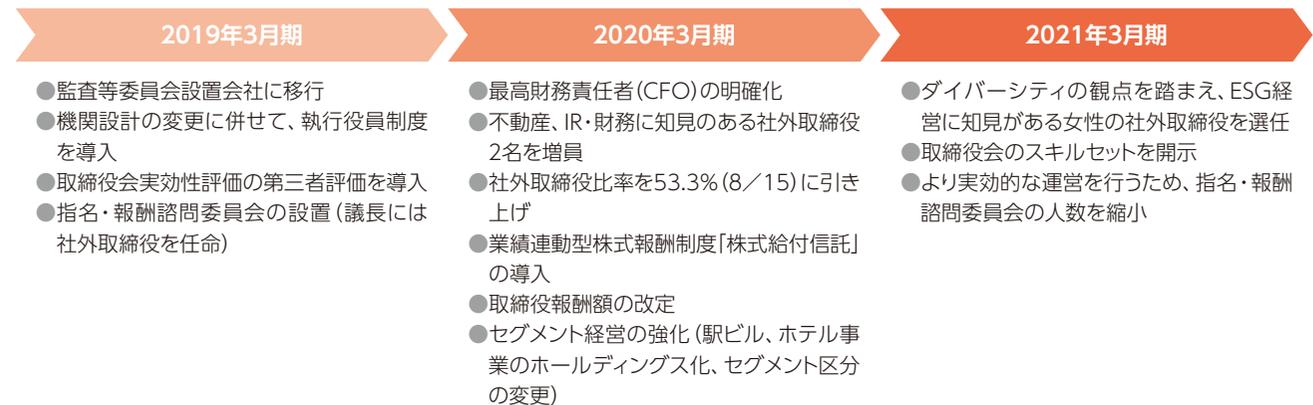
当社は、取締役会の監督機能の強化及び経営の意思決定の迅速化、効率的な会社運営の実現並びに経営の意思決定・監督機能と業務執行の分離を目的として、2018年6月より監査等委員会設置会社に移行するとともに、執行役員制度を導入しています。

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。

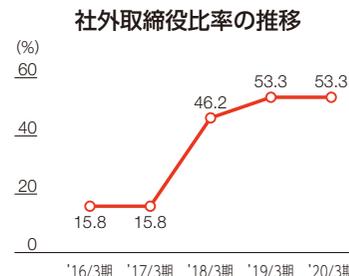
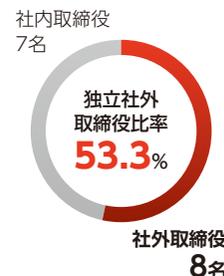
加えて、独立社外取締役を議長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される、独立性のきわめて高い指名・報酬諮問委員会を設置しています。さらに、ガバナンス向上の一環として、アナリスト、機関投資家等と独立社外取締役との意見交換会を実施するなど、取締役会の透明性向上にも

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。

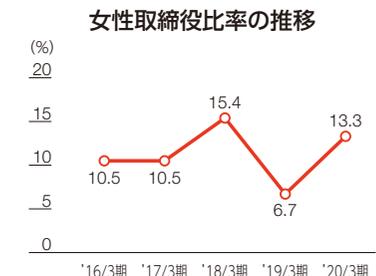
**コーポレートガバナンス強化に向けた主な取り組み**



**独立社外取締役比率**



**女性取締役比率**



※該当年度翌期の6月末時点

※該当年度翌期の6月末時点

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

▼ **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

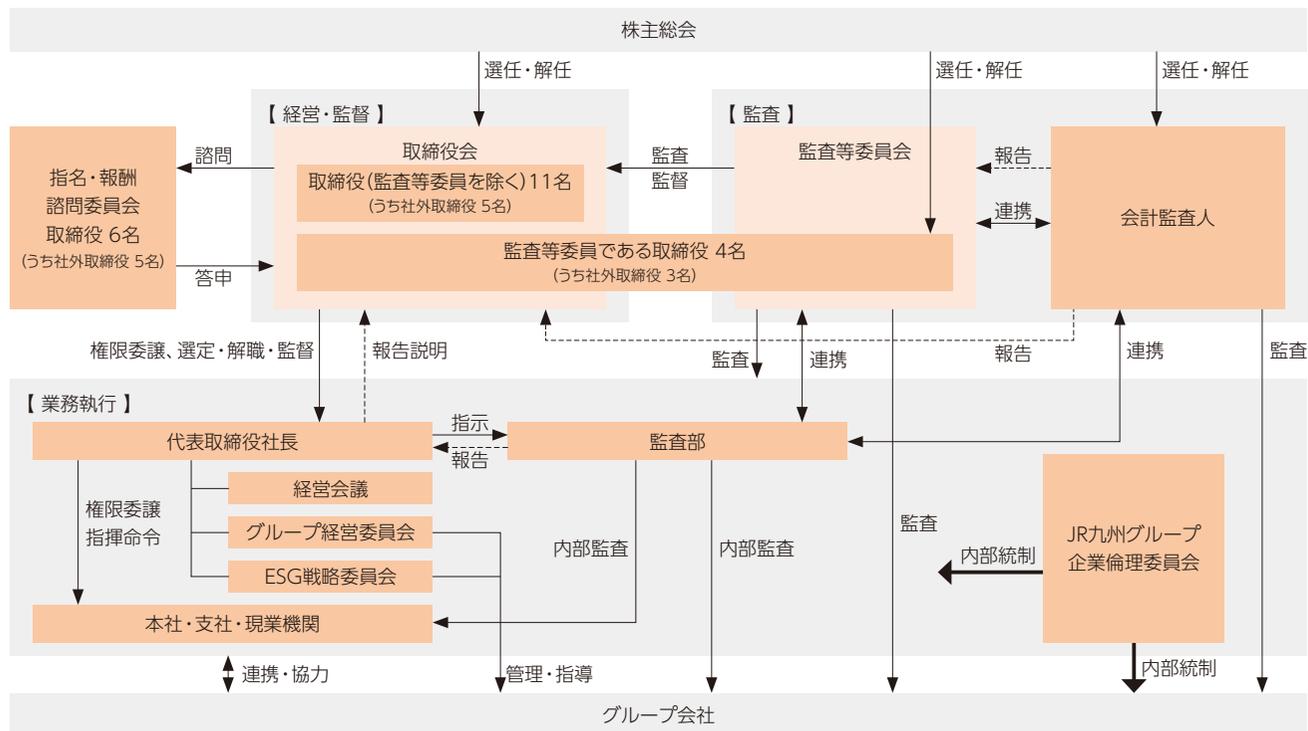
開催し、必要に応じて臨時監査等委員会を開催します。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員(うち3名が社外取締役)で構成され、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務執行の監査等を実施しています。

**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)**



**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

コーポレートガバナンス

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、各取締役に對し、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。

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

▼ 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**

① 2019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。

② 2020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

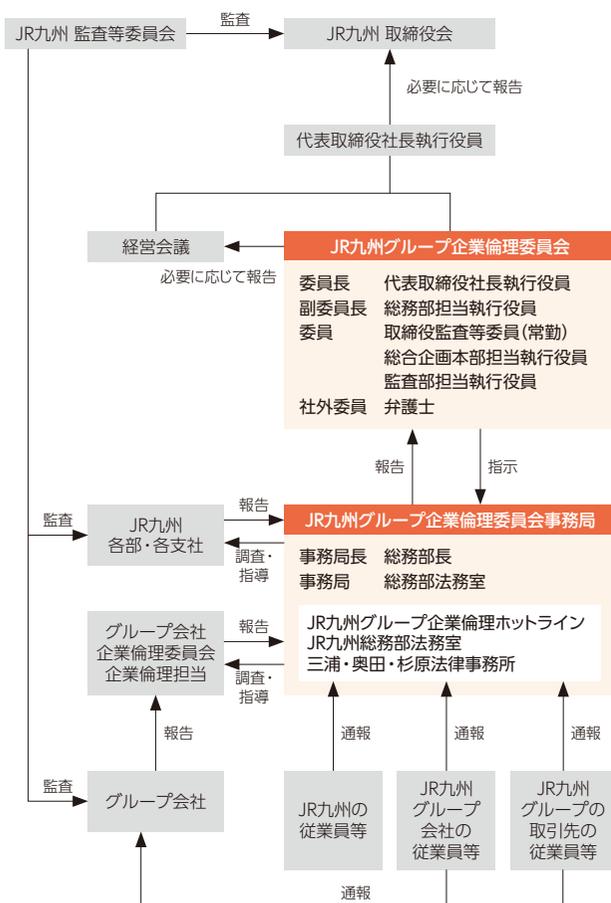
	銘柄数(銘柄)	株式数の増加に係る取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	—	—	—
非上場株式以外の株式	4	15,983	鉄道事業をはじめとした当社グループの持続的な成長に資する協力関係の維持・強化により企業価値向上を図るため

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。

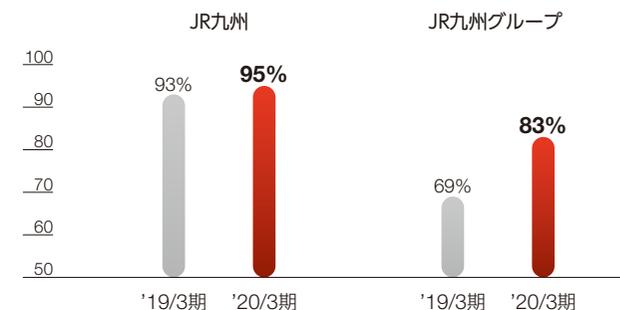
JR九州グループにおける企業倫理の取り組み

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員会社セミナー</li> <li>● 新任役員セミナー</li> <li>● JR九州グループ企業倫理セミナー</li> <li>● 景品表示法に関するセミナー</li> <li>● 役員コンプライアンスセミナー</li> </ul>
顧問弁護士による 説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 民法改正に伴う説明会</li> <li>● ハラスメント防止に関する勉強会</li> </ul>
法務室による 出張企業倫理説明会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 階層別研修における企業倫理研修</li> <li>● グループ会社からの要請に伴う企業倫理研修</li> <li>● 各支社、鉄道事業部等での企業倫理研修</li> </ul>

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様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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握</li> <li>● インシデント発生時の迅速な対応・支援</li> <li>● 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練</li> </ul>

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。

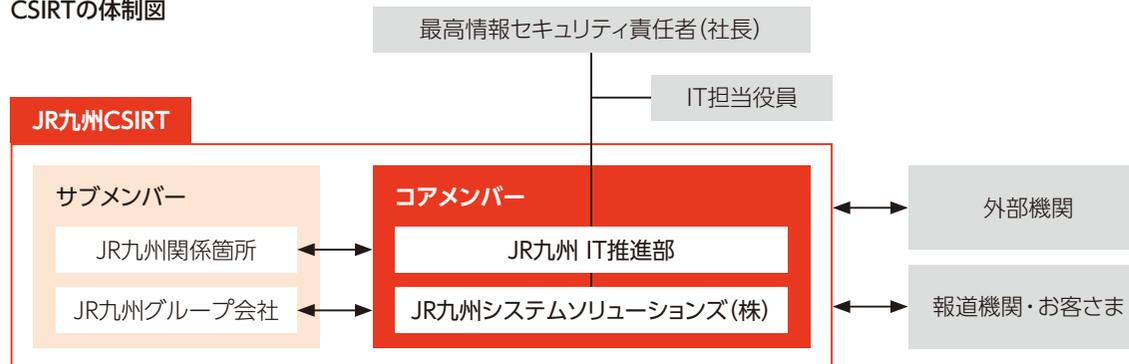


情報セキュリティインシデント対応訓練



脆弱性診断業務完了報告書

CSIRTの体制図



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

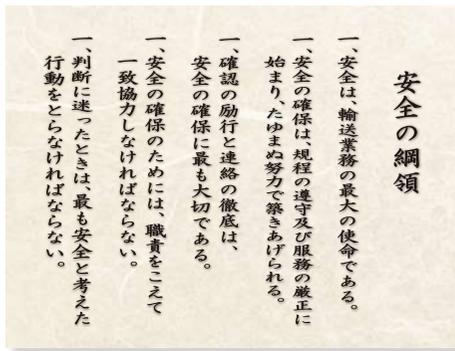
セグメント情報  
財務情報

会社概要  
投資家情報

## 安全

### 基本的な考え方

“安全はあるものではなく、作りあげていくもの”との考えのもと、安全性向上に取り組んでいます。



### 安全管理体制

経営トップの主体的関与の下に安全管理体制を確立し、輸送の安全の維持及び向上を図ることを目的として安全管理規程を制定しています。安全マネジメントのPDCAサイクルを適切に機能させ、安全監査及び安全点検等の実施により社内の安全マネジメント体制のチェックを行い、輸送の安全の確保に努めます。

### 安全推進委員会

鉄道運転事故や輸送障害及び労働災害等の未然防止や再発防止に関する対策の審議や、安全に関する情報の共有を目的として「全社安全推進委員会」を毎月開催しています。ここで決議された対策や情報等を、各支社や各部門で開催される安全推進委員会等で関係社員に展開します。また、これらの委員会に、JR九州グループ会社の安全担当者も出席し、決議された対策や安全に関する情報はグループ会社内にも展開され、JR九州グループ一体となって安全の確保に取り組んでいます。



全社安全推進委員会



支社安全推進委員会

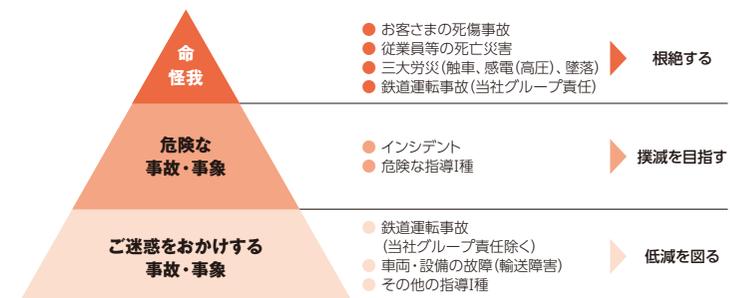
### 安全をつくる二つの柱

当社グループは、「ゆるぎなき安全」をつくりあげていくための3カ年計画である「安全中期計画2020-2022」に取り組んでいます。「ゆるぎなき安全」をつくる取り組みは、二つの柱によって支えられます。一つは、安全中期計画に基づいて各年度の重点実施項目を定めた安全基本方針であり、それが各部や支社、グループ会社の方針に反映されます。もう一つは、「安全はそこにあるものではなく、作りあげるもの」との不変の理念のもと、各年度のテーマに沿って展開する安全創造運動です。



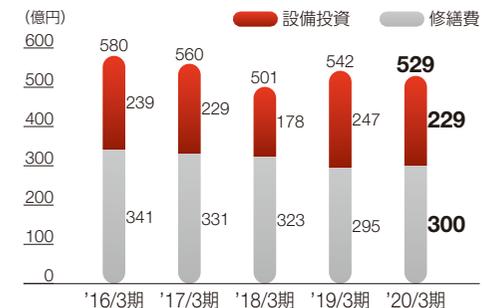
### 目標の設定

「ゆるぎなき安全」をつくっていくことを具体的な“かたち”にするものとして、次のような考え方に基いて目標を設定しています。



### 安全に関わる設備投資等

2020年3月期は、老朽設備の取り替え、保安・防災対策、安定輸送対策、車両関係などへの投資として229億円、鉄道設備や車両などの維持管理のための修繕費として300億円、合計529億円を支出しました。



安全

安全の確保のための取り組み

**最重点項目** <信号違反・触防違反<sup>(※)</sup>撲滅>への取り組み

信号違反防止

- シミュレータ訓練等を通じて正しい基本動作の重要性を理解し徹底して実行する。
- 正しい基本動作の実行度を徹底的に確認し、定着するまで繰り返し指導する。



触防違反<sup>(※)</sup>防止

- 社員等への触車事故防止要領に関する教育の徹底。
- 列車接近警報装置を活用したヒューマンエラーによる触車事故防止の推進。
- 安全パトロールによる作業現場の実態把握及び改善。



※触車事故防止のルールに違反したもの

シミュレータ訓練の実施

2017年に直方車両センター構内で発生した鉄道物損事故では、知識として知っているものの、実際に遭遇した場合に行動できないことがあるという教訓を得ました。それを受け、現場にシミュレータを導入するとともに教育体系を見直し、運転取り扱いの理解度向上と、異常時の対応能力向上に向けた取り組みを実施していくこととしました。訓練は、少人数で実施する現場訓練と、総合訓練に分けて実施し、すべての関係社員が受講します。



現場シミュレータ

今までも、これからも着実に実施する取り組み

①安全を向上させる仕組みの充実

安全監査・点検、安全大会、安全懇話会、安全に関する社員の声

②安全を支える社員等の能力向上

自己研鑽、競技会、異常時訓練、各種研修・教育

③鉄道運転事故等の未然防止

バックアップ装置の整備、鉄道運転事故・インシデント対策

④激甚化する環境への強靱な対策

地震・津波対策、防災強度向上、テロ等の事案対策

⑤車両・設備の故障防止

車両・設備更新、車両リニューアル



自己研鑽



のり面対策

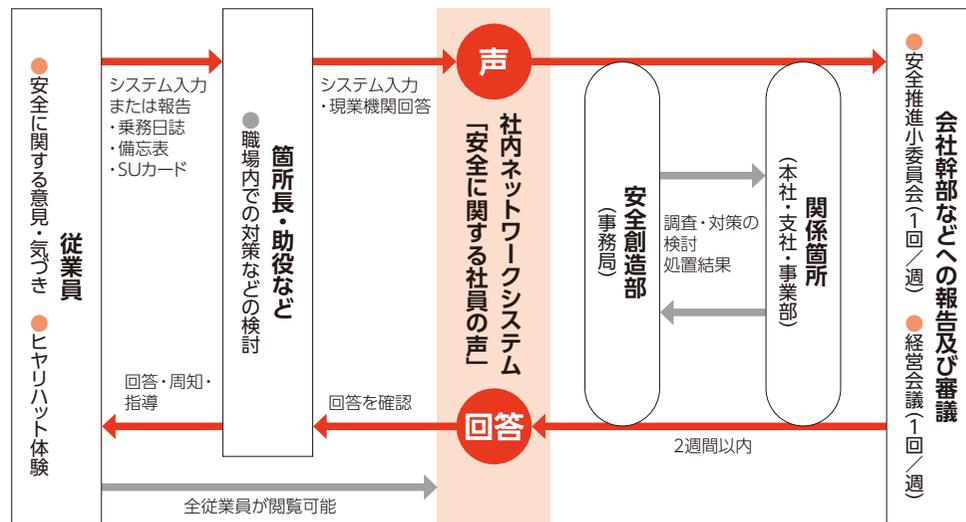


ATC-DKの設置拡大

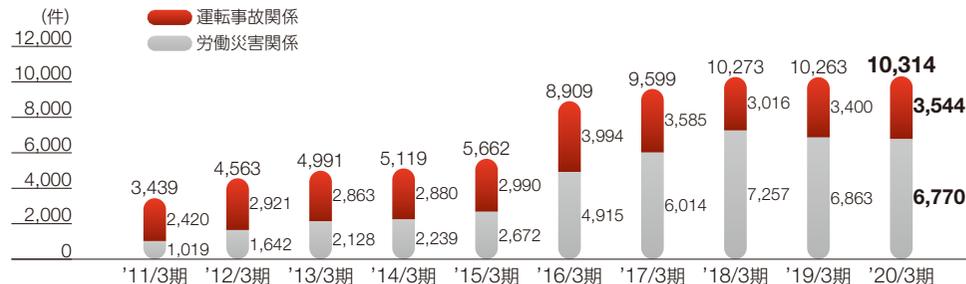
「安全に関する社員の声」

「安全に関する社員の声」は、従業員の安全に関する「意見や気づき」及び「ヒヤリハット体験」、「想定ヒヤリハット」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。内容と対策を2週間以内に経営会議で報告し、その情報は社内ネットワークにより全従業員に開示しています。

「安全に関する社員の声」のフロー



「安全に関する社員の声」の過去10年間の件数



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

安全

「安全に関する社員の声」による改善事例

改善事例

● 声の内容

日豊本線の宗太郎、久大本線の湯平、鬼瀬のホームには列車との間に隙間や段差がある箇所があります。お客さまが乗降される際に足を怪我したり隙間から落ちたりする可能性があるので大変危険だと思います。対応をよろしくをお願いします。

● 対策

駅ホームの段差及び隙間は基準値内であることを確認したうえで、お客さまが降車の際に隙間等が目につくようにオレンジ色の塗料を塗り、視認性を高めました。



激甚化する環境への強靱な対策 ～降雨災害対策～

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。



TOPICS

2019年6月下旬～7月下旬にかけての豪雨による災害

梅雨前線の影響により、主に南部九州を中心に鉄道設備に192件の被害があり、九州内の多くの路線で運休が発生しました。JR九州管内の被害箇所数の内訳は、肥薩線58箇所、日豊本線41箇所、日南線29箇所、鹿児島本線24箇所、その他線区40箇所となり、主な被害としては切取斜面の崩壊や盛土の流出、線路への土砂流入及び倒木等がありました。

吉都線の小林～西小林間において、大規模な盛土流出が発生したため、長期間の運転休止を余儀なくされましたが、関係者、関係機関のご尽力により協議及び各種の工事を鋭意進めた結果、災害発生から約1か月で運転再開することができました。



- 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

安全

新たに始める取り組み

- ① 車両・設備の状態に応じた保守
- ② 部外データを活用した災害対策
- ③ ICT技術の導入による情報活用の拡大
- ④ ドローンを活用したより精度の高い保守点検
- ⑤ カメラやセンサーを搭載した列車を活用した点検
- ⑥ スマートデバイスを活用したヒューマンエラー防止



列車接近  
警報装置



ドローン点検



営業車検測

次のステップに向け検証する取り組み

- ① CBMの導入による保守サイクルの抜本的見直し
- ② センサーやAIを使用した社員等の不安全行動の防止
- ③ お客さまを危険にさらす事象を検知するAI画像認識の活用
- ④ ロボット技術を活用した保守方法の改革



AI画像認識



ロボットスーツ



車両のCBM

「RED EYE」の導入

～営業車両を活用して在来線検査業務の効率化を推進～

営業車両に国内初の要素技術を持つカメラシステムを搭載することで、鉄道設備の検査業務の一部を効率化し、設備の品質向上や係員の安全性向上につなげます。カメラを搭載した車両を『RED EYE』と名付けました。

- 営業車両前方に搭載したカメラ等により、人による巡視の一部省力化と品質向上を図ります
- 国内初の車上4Kカメラ(屋根上搭載)により、検査業務の一部省力化と安全性向上を図ります



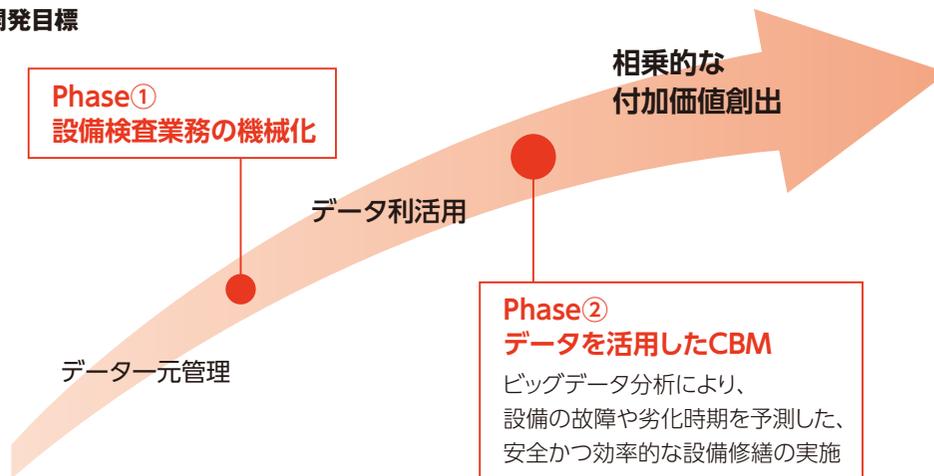
鉄道信号設備のCBM<sup>※</sup>化に向けた共同開発

※CBM (Condition Based Maintenance)とは設備状態に応じて必要と判断された時のみ実施する保全

2019年3月、日本信号(株)と(株)京三製作所と共同で、電気転てつ機や軌道回路装置のCBM化に有効な技術、手段の共同開発を実施することとしました。本共同開発では、定常状態監視システム及び過去の保全検査や設備故障時に得られた様々なデータを分析し、設備の故障や劣化時期の予測、設備修繕の意思決定支援を行うモデルの構築を目指します。

- 共同開発の実施内容
  1. 設備故障を予測した的確な修繕
  2. 設備の劣化を予測した取り替え計画の提案

開発目標



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

## サービス

### 基本的な考え方

当社は1991年より様々な施策によりサービスの向上に取り組んでおり、2003年には、「サービス憲章」を定め、日々従業員が唱和し、心に刻み込んでいます。2008年3月期からは「サービスを社風へ」と高めるべく、これまでの取り組みを加速し、一層進化させるため、年度ごとにテーマを決めて活動を推進しています。2021年3月期は、「気づく 近づく 元気に声かけ 先ず私たちから…」をテーマに掲げ、サービスのさらなる向上に注力しています。

### サービス憲章

- 1 お客さま、JR九州を選んでくださいます、ありがとうございます。
- 2 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの身になって考え、お客さま満足を目指します。
- 3 私たちは、つねにおもてなしの心と緊張感を持って、お客さまをお迎えます。

### お客さまの声に耳を傾ける

常にお客さまの声に耳を傾け、関心やご不満を把握し、迅速なサービス改善に努めています。

#### 「お客さまの声」に応える取り組み

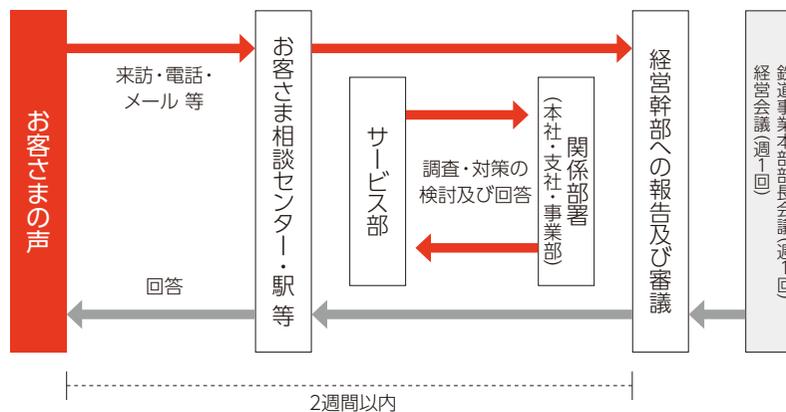
当社は、「サービス憲章」に定めたとおり、お客さまの声に耳を傾け、お客さまがどのようなことに関心やご不満を感じていらっしゃるのかを把握するとともに、ご要望に対して迅速に対応し、サービスの向上を図っていくことが何よりも重要であると考えています。

当社ではお客さまから直接いただいたご意見に限らず、インターネットや電話など、様々

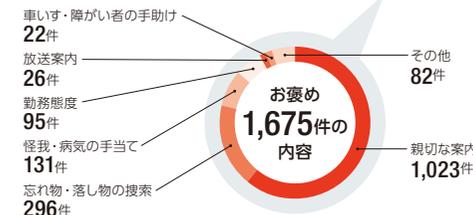
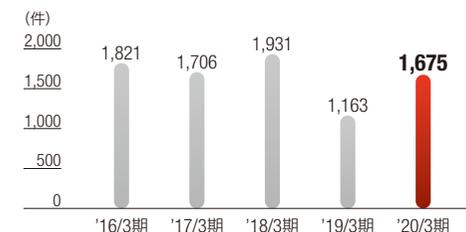
なツールを通じて日々「お客さまの声」の収集に努めています。こうしたお褒めの言葉やご意見・ご要望などの「お客さまの声」は、2020年3月期は約9,200件に達しています。いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経たうえで、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内で共有し、具体的な改善につなげています。

すぐに改善が困難な場合は、社長をはじめとした関係役員を委員とする「サービスを社風にする委員会」において今後の対応を検討するなど、サービスの品質向上に努めています。

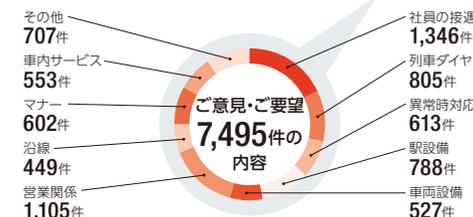
#### 「お客さまの声」の流れ



#### お褒め件数の推移



#### ご意見・ご要望件数の推移



サービス

お客さまの声をもとにした取り組み

ヘルプマーク

援助や配慮を必要としていることが外見では分からないお客さまがこれまで以上に安心して鉄道をご利用いただける環境づくりを行うため、車内の優先席付近へ「ヘルプマーク\*」ステッカー及び啓発ポスターを掲出しています。また、「ヘルプマーク」及び「ヘルプカード」をお持ちのお客さまに対し、駅や車内で困りの様子であれば積極的にお声掛けする、席をお譲りするなどのご協力を、他のお客さまにお願いしています。

※ヘルプマーク：義足や人工関節を使用している方、内部障がいや難病の方、妊娠初期の方など、外見からは分からなくても援助や配慮が必要としていることを周囲に伝えるマークです。また、「ヘルプカード」も同様の目的で身に付けられています。

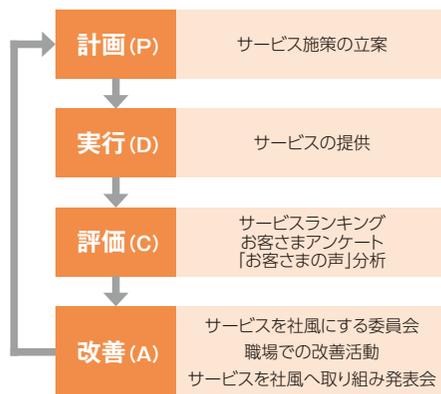


駅の全面禁煙化

当社では、これまで福岡・北九州都市圏の一部エリアで全面禁煙を実施し、その他のエリアにおいては灰皿をホーム端に設置するなど、分煙の取り組みを進めてきました。一方で、2020年4月1日に健康増進法の一部を改正する法律が全面施行されたことや、禁煙化を望むお客さまの声の高まりを踏まえ、受動喫煙防止の徹底を図るため、九州新幹線に関わる一部の喫煙ルームを除き、JR九州の駅は全面禁煙としました。

サービスの品質を高める

定期的にお客さまにアンケートへの回答をご協力いただき、お客さまの満足度を測るとともに、評価していただいた内容から各種サービスの改善につなげる「お客さま満足度アンケート」、各サービスの評価基準を定め、外部調査を活用して評価を行う「サービスランキング」等様々な取り組みを行っています。「お客さまの声」を活かし、サービスの品質を高める取り組みの流れは下図のとおりです。



サービスランキング

「駅・旅行部門」、「乗務員部門」において半期ごとにサービスに関する調査結果を数値化してランク付けを行い、競争意識を高めることで、各事業所の接客意識を高め、サービス改善の活性化を図っています。

お客さま満足度アンケート

2020年3月期にWEBアンケートを実施し、回答数は17,648件に上りました。寄せられたご意見をもとに具体的な改善につなげ、車内や駅構内のマナー等の改善については他の鉄道会社との共同実施を検討しています。

JR九州の鉄道について



サービスを社風にする委員会

当社のサービスに関する事項を総合的に検討し、サービス戦略の策定に基づく改善活動の実施及びサービスの品質向上に向けた基盤づくりを推進するため、社長を筆頭に主管部長、支社長等で構成した委員会を毎月1回開催しています。

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

サービス

サービスを社風へ取り組み発表会

当社グループから選ばれた14職場が、「サービスを社風へ」高める素晴らしい取り組みについて2020年3月期に発表を行いました。選出された職場の従業員が趣向を凝らしていきいきと発表し、会場に集った従業員、職場へと水平展開されたことで、新たなサービス改善へとつながっています。



サービスを社風へ取り組み発表会



カスタマーサポート研修

サービスを支える意識改革

グループ全社、全従業員のサービス向上に向けた意識を高める様々な施策を推進しています。

サービスを支える人材の育成

全駅社員、全乗務員を対象に、改札や車内での応対や待受け・白杖のお客さま対応など様々なシーンを想定したロールプレイング研修を、順次、展開しています。駅社員、乗務員向けに「接遇選手権」も実施しており、エリア大会と全社大会を開催し、言葉遣いや立ち振る舞い等の接遇スキルを競い、お客さま満足の向上に努めています。また、駅や列車をご利用され

るお身体の不自由なお客さまやご高齢のお客さまに対して適切なサポートを行うため、実際に障がいのある方にも参加していただくカスタマーサポート研修を実施しています。

さらに、2020年3月期より「サービス介助士<sup>※</sup>」資格の取得を推進し、80名を超える従業員が新たに資格を取得しました。今後も、より「安全で」「安心して」「快適に」ご利用いただけるよう取り組みを進めていきます。

※サービス介助士：高齢な人や障害のある人だけでなく、全ての人との良好なコミュニケーションを育むための、「おもてなしの心」と「介助技術」を学び、相手に安心していただきながらお手伝い・接することができる人を育成するための資格（日本ケアフィット共育機構ホームページより）



接遇選手権



サービス介助士

研修例

研修名	受講者数	概要
接遇セミナー	約40名	現場で必要なサービスを職場に定着させるための手法を学ぶとともに、お客さまからのご意見対応についてのノウハウを習得することで、指導力及びお客さま対応力の向上を図る
カスタマーサポート研修	約200名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまに不安なく駅や列車をご利用いただくため、第一線の社員（駅社員・乗務員等）がバリアフリー新法の概要や適切なサポートに関する知識・スキルを習得し、各職場での展開を図る
eラーニング	全従業員	「サービスを社風へ2020」の理解を深める
サービス介助士資格取得研修	約80名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまにより安心して鉄道をご利用いただくために必要な介助技術やホスピタリティを習得する

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

## サービス

## 褒め合う文化を高める取り組み

当社では「褒める」ことを通じて、従業員のやる気と自主性を引き出し、一人ひとりが生み出す付加価値により、更にサービスを高めることができますと考え、様々な取り組みを行っています。

具体的には、お客さまから「お褒め」をいただいた従業員に対し、各種表彰制度を設けています。また、従業員の給与明細書にお客さまからいただいた「お褒め」やお礼の言葉を掲載しているほか、従業員同士がお互いに感謝の気持ちを伝え合うための「ありがとうカード」活用の取り組みを推進しています。また、お客さまや従業員から「ありがとう」と感謝される素晴らしいサービスを実践した従業員を毎月表彰するとともに、受賞した従業員と社長、サービス部長との意見交換会「サービス座談会」を半期ごとに開催しています。さらに、特に優れたサービスを実践した従業員を「サービス・オブ・ザ・イヤー」として表彰しています。受賞者の素晴らしい取り組みを参考に、今後もお客さまの気持ちに寄り添ったサービスが提供できるよう共有を図っていきます。



サービス座談会



サービス・オブ・ザ・イヤー

## グループ会社の接客スキル向上に向けた取り組み

グループ各社が接客スキル向上に向けた大会の開催を通じて、サービスとお客さま満足度の向上に努めています。

第10回JBM接客ロールプレイング大会  
(JR九州ビルマネジメント)

JR九州ビルマネジメントが管理する、九州一円の駅ビル10施設ほかから選抜された店舗スタッフ20名が参加し、接客サービスの競技会を実施しました。食物販、飲食部門と物販・サービス部門に分かれて、接客スキルを競い合いました。

第11回接客ロールプレイングコンテスト  
(JR九州リテール)

JR九州リテールが運営管理する店舗スタッフの中から、予選を勝ち抜き選ばれた精鋭12名が各店舗の代表として日頃の接客スキルを競い合いました。当日は加盟店やJR西日本グループの従業員など約280名が傍聴しました。

S-1グランプリ2019  
(JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングス)

JR九州ホテルズアンドリゾーツホールディングスは、JR九州ホテルグループ全体でより一層のサービス向上を目指し、「S-1」グランプリを開催しています。当日は、全15施設のフロントスタッフが、2名1組でロールプレイ形式により発表を行いました。



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

## 人づくり

### 基本的な考え方

当社では、学び、挑戦する人づくりを目指して、「学ぶ風土」「行動する気風」「働きやすさ」「働きがい」をテーマに様々な取り組みを行っています。

### 成長と進化

学ぶ風土

行動する気風

社員の幸せ

働きやすさ・働きがい

人づくりの推進



新社員研修センター外観イメージ

### 学ぶ風土、行動する気風

JR九州グループが風土として取り組んでいる大きな柱の一つは「人づくり」です。JR九州グループが持続的に発展していくためには、従業員一人ひとりが学び、挑戦することで成長と進化を続けていく必要があります。

また、強い組織をつくるためには、各階層に求められる知識やスキルを意識して日々の業

務や自己啓発に取り組むことが重要です。

従業員が、「成長したい、学びたい」という意欲に応える制度が、JR九州グループには多くあります。社内の様々な制度を活用し、自分自身を高めることができるよう、従業員の学びを応援しています。

### 学ぼう! やってみよう! 宣言

#### 目指す社員像

JR九州グループの基盤である「安全」と「サービス」に誠実に取り組むとともに、現状に満足せず、自らの経験や学びを活かして新たなことに果敢に挑戦し、将来を見据えた変革を押し進めることで、JR九州グループの持続的な発展の基盤となる社員

#### 学び成長するための心構え 時間を惜しまず、「誠実」に学ぶ

- 時間を惜しまず、各種研修や自己啓発等の自己研鑽に積極的に取り組む
- 学ぶ意欲を大切にし、誠実に業務知識の向上に取り組む

#### 学びや経験を活かし、自分や会社の「成長と進化」につなげる

- 学んだことや経験したことを活かしてサービス向上や業務改善に取り組み、職場や会社の進化につなげる
- 習得した技術やスキルを後輩社員や部下社員に伝え、指導・育成に取り組む

#### 仲間を大切にし、「明るい職場づくり・社員の元気づくり」に取り組む

- 日頃の業務や社内制度等を通じて上司・同僚・後輩とコミュニケーションを積極的に取り、風通しのよい働きやすい職場づくりに取り組む
- 管理者は、研修や自己啓発で学んだ健康管理・ハラスメント等に関する知識を活用し、良好な職場環境の構築に取り組む

### 教育基本計画

2021年3月期の教育基本計画では、「学ぼう! やってみよう!」と題し、JR九州グループの社員が目指す社員像や、学び成長するための心構えを示しています。さらに、グループ各社の人材育成に関する取り組みのさらなる情報共有・深度化を図っています。



行動訓練コンクール



「学ぼう! やってみよう! 2020」。教育計画の骨子、研修内容をまとめた小冊子を発行し、従業員への周知徹底を図っています。

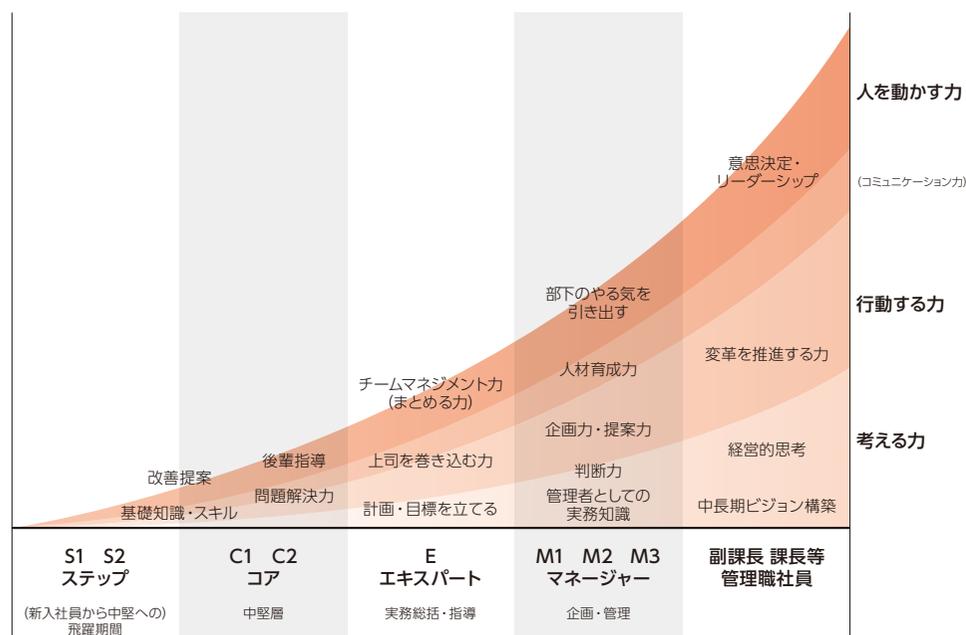
人づくり

階層別研修

階層別研修では、新入社員研修、昇進者研修、新任管理者研修、管理職登用者研修など、各階層においてそれぞれの成長ステージに合

わせた研修を実施しています。この階層別研修を通して、従業員はマインドセット・コミュニケーション活性化・マネジメント手法などについて学びます。

各階層に特に求められる知識・スキル



自己啓発プログラム

自ら考え、行動する社員となるために、一人ひとりが自ら目標を持って学び続けられるよう、社内・社外通信研修、語学研修、海外留学・国内大学院・大学派遣等の社外派遣制度など、様々なプログラムを用意しています。語学研修では、「JR九州オンライン英語塾」を開講してお

り、自宅のパソコンやスマートフォンなどで受講が可能です。さらに、新たに資格を取得した従業員に対して受験料相当額を会社が支給する資格取得一時金制度や、1年を通して資格取得など学ぶことに意欲的に取り組んだ従業員を表彰する「学び大賞」などの表彰制度により、自己啓発を推進しています。

2021年3月期 主な研修制度

種別	対象者	内容	研修テーマ等
階層別研修	新任執行役員	執行役員研修	投資判断に必要な知識、経営チームの一員としての意識醸成
	新たに管理職登用となった社員	管理職登用者研修	経営的思考、リーダーシップ、人材育成、組織マネジメント
	新たに現場長となった社員	新任現場長研修	現場長としての「心構え・役割」、組織強化スキル
	初めて管理者(助役、課長代理等)となった社員	新任管理者研修	管理者として必要な実務知識、部下指導・育成
	E級昇進者	E級昇進者研修	主任職としての役割認識、チームマネジメント基礎
	C級昇進者	C級昇進者研修	振り返りと新たな目標設定、後輩社員へのコミュニケーション能力
	新入社員	新入社員研修	社会人としての基礎、鉄道の基礎知識
公募制研修	管理職社員	JR九州経営塾	経営のメカニズム・原理、企業価値向上のための施策
	M3級の社員	グロービス単科受講	マーケティング、経営戦略基礎、クリティカルシンキング
	M1～M2級の総合職社員及びリーダー研修修了生	次世代管理職養成研修	課題解決能力、コミュニケーション力、財務基礎、人脈形成
	E級の専門職社員	助役候補者研修	部下のやる気の引き出し方、タイプ別指導法・仕事の任せ方
	全社員	未来創造プログラム「HIRAMEKI」	社員が経営参画意識を持ち、会社と自分の未来を創り出していく
	勤続4年以上で35歳以下の専門職社員	リーダー研修	将来のリーダーとして必要な能力と資質の向上

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

人づくり

**JRK活動**

JRK活動は、会社発足当初から取り組んでいる小集団活動で、その内容は仕事の進め方の改善や経費節減だけでなく、増収、サービス向上、地域を元気にする取り組み、健康増進など多岐にわたります。いずれのテーマも職場のメンバーでどのような課題が身の周りにあるかを協議しながら決定しています。2020年3月期は、当社の5,214名の従業員による776グループが参加し、グループ会社発表会にも12社12チームが参加しました。JRK活動のスローガンである、「明るく、楽しく、元気よく」をモットーに、職場の身近な問題点に取り組んだ活動成果を発表し、優れた活動に各賞が授与されました。



**未来創造プログラムHIRAMEKI**

2019年3月期から、「行動する気風」の徹底的な取り組みとして、「未来創造プログラムHIRAMEKI」を実施しています。これは、入社年数や経験を問わず、当社の従業員であれば誰でも応募できる新規事業提案制度です。この制度の一番の目玉は、提案して採用されれば、実際に提案者をその新規事業のプロジェクトに配属する点です。ただ提案して「誰かがやればよい」という制度ではなく、人事異動もセットにすることで、「この新規事業アイデアの実現を、自分がやりたい!」という意欲を持ってもらうための制度となっています。



**働きやすさ・働きがい**

当社は、全ての従業員が健康で安全、働きやすい職場環境の整備に努め、働きがいの持てる職場づくりを進めています。

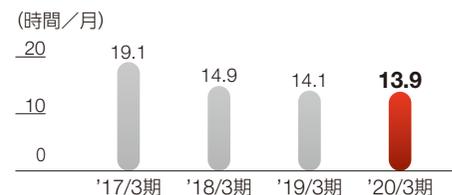
**健康経営**

当社では、「従業員一人ひとりの健康に対する意識と行動が会社の元気のもとになる」という考えに基づき、毎年度、基本方針を定めており、2021年3月期は、「私が!つくる健康～“守り”から“攻め”の健康づくりへ～」をスローガンに掲げ、従業員一人ひとりがより積極的に健康増進のための具体的な行動を起こすことを目標に、各種の活動に取り組んでいます。また、社内には健康管理室を設置、産業医・保健師スタッフによる職場巡回や健康相談などを実施し、従業員の健康づくりのサポートに努めています。

**2020年3月期健康管理基本方針で掲げた推進事項の進捗状況**

	目標	実績
人間ドック受診率	50%以上	55.7%
ストレスチェック受検率	100%	99.9%

**平均残業時間**



**長時間労働の抑制**

当社は、従業員の長時間労働の抑制を図り、ワークライフバランスを更に推進するために、時間外労働の限度時間を1日8時間、時間外労働及び休日労働を合わせた限度時間を原則として1か月45時間、1年間360時間などとするルールを定め、労働時間管理を実施しています。主な取り組みは以下のとおりです。

- ICカード等の客観的な記録を基礎とした労働時間の把握
- 時間外及び休日労働実績の定期的なモニタリング
- 月間80時間を超える時間外・休日労働を行った従業員全員に対する産業医面談の実施

**多様な働き方を支える制度づくり**

当社は、近年の少子高齢化による労働力人口の減少、働き方の価値観の多様化など、企業を取り巻く経営環境の変化に柔軟に対応するため、2021年3月期からは65歳以降も就労を希望する従業員については70歳を限度に就労可能とするなど、多様な働き方を支える制度づくりに取り組んできました。特に、次世代育成支援については、2007年、2009年、2012年、2015年、2018年と過去5回全ての行動計画において「くるみんマーク」を取得し、従業員が仕事と子育てを両立させることができる働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいます。

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

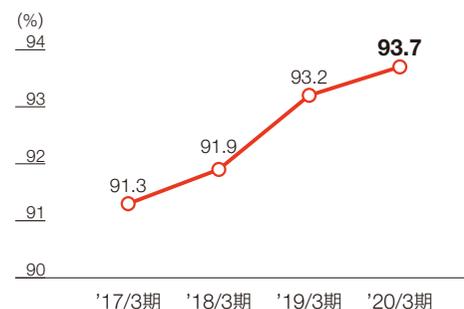
会社概要  
投資家情報

人づくり

女性が活躍できる職場づくり

当社は、「女性活躍推進法」に基づく女性の活躍推進に関する行動計画を策定しています。前回計画期間（2016年4月1日～2019年4月1日）までは、管理職に占める女性の割合を6%とする目標を達成しました。今回計画期間（2019年4月1日～2022年3月31日）では、女性の定着率を95%以上とする目標を掲げ、女性が継続的に活躍できる雇用環境の整備に取り組んでいます。また、2019年11月、女性活躍推進法に基づく認定制度において、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業として、厚生労働省より「えるぼし（2段階目）」認定を受けました。今後も、女性がいきいきと働き続けることのできる雇用環境の整備によって、あらゆる従業員が意欲と働きがいを持って働ける企業を目指し、女性の活躍推進について積極的に取り組んでいきます。

女性定着率の推移



JR九州の採用の考え方と活動

当社は採用にあたって、多様性を重視し、性別、国籍等の区別なく、平等な選考方針を採っています。

多様性を重視した採用方針

採用に際しては、宗教・性別・年齢・性的指向・障がい・国籍等にかかわらず、全ての受験者を平等に選考しています。当社は様々な個性を持った方々を従業員として迎え、人材の多様化を目指しています。就業経験の有無、年齢を問わず募集を行い、海外の大学への日本人留学生や外国人学生、障がいのある学生に対しても募集を行っています。

障がい者雇用

当社では、障がい者雇用に積極的に取り組み、2020年6月現在の障がい者雇用率は2.74%となっています。また2019年4月には、障がい者雇用を目的としたJR九州パレットワーク(株)を設立し、より働きやすい環境づくりを通じてさらなる雇用拡大に努めています。

インターンシップの受け入れ

当社では、インターンシップの受け入れを実施しています。これによって会社説明会やホームページなどで伝えられない職場の雰囲気や、従業員の人柄などを体感していただくことで、当社への理解を深めていただくとともに、入社後のミスマッチを軽減することに寄与すると考えています。また、インターンシップを通して、新たな学びや気づきの場を提供するとともに、業界研究や企業研究等、後の就職活動の参考材料を提供できると考えています。



人づくり

TOPICS

**JR九州パレットワーク(株)設立**

当社グループは、障がい者のより一層の雇用促進を図ることを目的として、2019年4月、JR九州パレットワーク(株)を設立しました。諸準備を実施する中で、業務の洗い出しや実習を通じた採用活動を進め、特例子会社認定の申請も行いました。2021年3月期の主な活動内容としては、社内便の仕分け・配送やポスターの手巻きに加え、ななつ星アメニティセッティング、名刺印刷、清掃などを実施しており、今後、更に業務を拡大していく予定です。パレットワークにおける雇用者数は、障がい者スタッフ6名が入社しました。



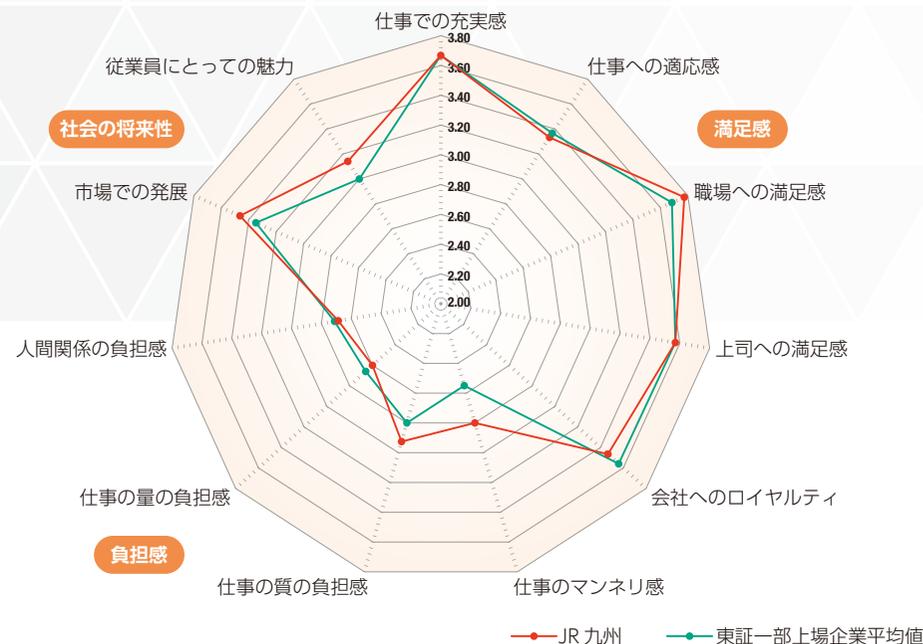
**従業員意識調査**

当社は、従業員意識調査を定期的に行っています。これは、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たものです。

2020年3月期に実施した従業員意識調査の結果では、「会社の将来性について、展望の明るさを感じている」というプラスの特徴が見られた一方で、「仕事にマ

ンネリを感じている」や、「会社へのロイヤルティがやや低い」といった課題も見られました。

この調査に基づき、日常業務の中における様々な改善等を褒める施策の充実、階層別研修や管理者向け研修を活用したマネジメント層のスキル向上、さらに各部門・支社における意見交換会の実施などに加え、人事施策にも活用していく考えです。



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

## 地域を元気に

### 基本的な考え

地域に貢献する環境づくりに取り組み、地域の皆さまとともに地域に根差した伝統や文化を育み、次なる発展へ導くことは、当社グループの使命であると考えています。地域の元気が当社グループの元気につながるの思いのもと、次のような取り組みを積極的に推進し、地域の元気をつくり続けます。

### 「D&S列車」の運行

D&S（デザイン&ストーリー）列車の個性豊かなデザインは、地域に由来する物語（ストーリー）から生まれます。沿線の風土や車窓の風景を思いきり楽しんでいただくために、JR九州の列車は個性溢れる洗練されたルックスやインテリアはもちろん、ユニークな仕掛けが満載です。当社は、D&S列車のさらなる魅力向上を通じて、九州全体のブランド価値の向上と九州への誘客促進を図っています。

「或る列車」では、ラグジュアリーな空間で、山や海などの自然を眺めながら、九州の素材をふんだんに使ったスイーツのコースをお召し上がりいただけます。生産者の皆さまが丹精込めて育てた食材や職人たちの思いがこもったオリジナルの器など、九州のこだわりがたくさん詰まった列車です。



「かわせみ・やませみ」は、雄大な山々に囲まれた球磨川沿いを走ります。清流・球磨川と球磨地方の森をイメージした碧色と深緑の車両が特徴であり、野鳥の「カワセミ、ヤマセミ」から名付けられました。車内では、地域の特産品を使った商品の販売やイベントが行われることもあり、旅の気分を盛り上げます。



### 「ななつ星in九州」の運行

豊かな自然・食・文化・歴史に彩られた九州の魅力、心からのおもてなしとともにお届けするため、クルーズトレイン「ななつ星in九州」は走りはじめました。

九州7県それぞれの輝き、そして地元の人々の輝く笑顔と温もりをつなぎながら、これまでにない極上の列車旅へご案内します。全ての時間があたたかく、彩り深く、新しい。地上に輝く「ななつ星」の中で、旅のあともずっと輝き続けるひとときをお過ごしいただきます。

#### 地域全体で温もりのお出迎え

クルーズトレイン「ななつ星in九州」のおもてなしは、列車の外にも溢れています。立ち寄り先だけでなく、沿線に暮らす地域の方々のおあたたかなお出迎えが待っています。人の温もりも、九州の大きな魅力です。



### JR九州ウォーキング

九州各地で駅を拠点に地域の見どころを散策する「JR九州ウォーキング」。1999年5月にスタートし、2020年3月期に20周年を迎えました。

その地域の自然、名所、食、お祭りなどをテーマに、自治体や地域の皆さまの協力をいただきながら、散策コースをつくっています。健康志向の高まりもあり、2019年には、12万人を超えるお客さまにご参加いただきました。駅を中心としたコース設定となっており、鉄道利用の促進、JR九州グループのファンづくりにもつながっています。地域との継続した良好なコミュニケーションがあるからこそ、生まれる商品です。



### 地域を元気にする事業

#### 農業事業

後継者不足により、耕作放棄地が増加する中、九州の農業の活性化に貢献し、九州を元気にしたいという思いから、農業へ参入しました。JR九州ファーム（株）は、大分県におけるニラの栽培から事業をスタートし、現在は、7農場で農作物を生産しています。また、「うちのたまご」ブランドとして、安心・安全な卵を生産しています。



#### 梅の生産地における6次産業

2016年1月にグループ会社となった（株）おおやま夢工房では、梅の生産地として有名な日田市大山町で梅酒などの梅加工品を製造しています。2020年3月期は梅酒の製造のため、32トンの梅の漬け込みを行いました。地元の生産者から安定的に梅を供給いただくよう協力いただくとともに、自社でも梅を生産し、6次産業を進めています。



#### （株）萬坊のグループ会社化

2019年に、（株）萬坊をグループ会社化しました。同社は、日本で最初の海中レストランをオープンしたことや、「いかしゅうまい」の発祥として知られており、「呼子のいか」のブランド化に貢献しています。

萬坊が培ってきた商品やブランド力、その価値を高めている地域性を大切にしながら、ともに「まちづくり」に取り組むことで地域の食文化の発展や観光振興に貢献しています。



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

地域を元気に

TOPICS

**子どもの創造活動、イノベーションの支援  
「VIVISTOP HAKATA」開設**

(株)JR博多シティでは、子どもの創造活動とイノベーションを支援する施設「VIVISTOP HAKATA」を開設しました。

VIVISTOPとは、VIVITA (株) が運営し、世界各地に拠点を広げるクリエイティブな学びの環境であり、各国のつながりと専門家のグローバルなネットワークを活用し、子どもたちによるアイデアの実現をサポートしています。

新拠点となるVIVISTOP HAKATAにおいても、子どもたちがクリエイティブな活動を通して、自分自身の無限の可能性に気づき、世界をより良くする素晴らしいクリエイターやイノベータへと成長していくことを期待するとともに、社会への発信力がある「JR博多シティ」からイノベーションを起こしていくような活動を全面的にサポートします。

VIVISTOP HAKATAは、経済や社会、地域による制約にかかわらず、小学校4年生以上を対象にどなたでも入会できます。レーザーカッターや3Dプリンターなどの最新クリエイティブツールや、VIVITA (株) が開発するモジュール型ツールセットを備えた環境を、子どもたちに無料で提供しています。



**VIVISTOP**  
HAKATA

**新型コロナウイルスの早期収束を心から願い  
「その日まで、ともにがんばろう」プロジェクトを始動**

JR九州では、皆さまのご健康と、新型コロナウイルスの早期収束を心から願い、「その日まで、ともにがんばろう」プロジェクトとして、地域の方々や企業の皆さまにもご協力いただき、様々な取り組みを行いました。

**プロジェクト第1弾**

在宅を余儀なくされている方々に、少しでも楽しい時間を過ごしてもらえるよう、列車などのぬりえやペーパークラフトの作製が楽しめる特設サイト「おうちであそぼう!」を開設。

**プロジェクト第2弾**

安全安心な日常生活を取り戻し、みんなで笑い合える「その日」まで、九州の元気を発信し続けるプロジェクトとして、九州各地のみんなと「ともに」乗り越えたいとの願い(おもい)を動画に込めてお届け。

**プロジェクト第3弾**

D&S列車に乗務している客室乗務員が、在宅中に「家族みんな」で楽しめるコンテンツを紹介する動画を手作りし、「客室乗務員プレゼンツ『おうちであそぼう!』」として特設サイトで公開。



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

## ステークホルダーとの対話

### お客さま懇談会

お客さまから当社グループに対してのご意見をいただく場として「お客さま懇談会」を開催しています。当社から1年間の任期でお客さま懇談会委員に委嘱された皆さまから、九州8地区で年2～3回開催する「地区懇談会」にて様々なご意見をいただいています。また、各地区の代表委員の皆さまと経営陣が対話する「お客さま中央懇談会」を年2回開催しています。このような活動を通して当社グループのサービスや商品についてご意見をいただき、改善につなげていくとともに、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。



懇談会開催回数 **20回**

### 新幹線フェスタ

2019年10月に九州新幹線の車両基地「熊本総合車両所」の一般公開イベント『新幹線フェスタ2019 in 熊本』を開催しました。九州新幹線全線開業以来、9回目の開催となった本イベントでは、新幹線車両の車内見学や線路の点検や検査などに使用する軌道自転車の体験乗車、電力・信通設備体験、スタンプラリーやグッズ・飲食物販売などを行いました。



ご来場者 **約 15,600人**

### 博多まちづくり推進協議会

博多まちづくり推進協議会は、「九州」、「アジア」の玄関口である博多駅地区を舞台に、住む人、働く人、訪れる人が主役となったまちづくりを進め、皆に愛され誇れるまち、新たな時代の魅力的な風格のあるまちの創造を理念としています。2020年3月期は、「アクションプラン(2017-2019)」の最終年度として、「歩いて楽しいまちづくり」、「美しく安心なまちづくり」を基本方針に掲げ活動を行いました。当社は、博多まちづくり推進協議会の事務局として、また、一会員として博多のまちづくりの推進のための活動を継続しています。



クリーンデイ  
年間参加者数 **3,730名**

### 取引先の皆さまとの対話

2019年9月、取引先の皆さまとともに資材調達におけるESGを推進するため、JR九州の調達方針を見直しました。あらためて、「法令及び社会規範の遵守」や「公正な事業運営及び腐敗防止」などを明記し、取引先の皆さまにも当社方針に対するご理解とご協力を求めています。2020年3月期は、外部講師を招き、ESG視点に基づいた当社グループを取り巻く環境と今後の取り組みに関する説明会を開催しました。さらに、アンケート調査の実施や直接訪問によるヒアリングなどを通じて、取引先の皆さまと積極的なコミュニケーション促進を図っています。



勉強会 **1回**

訪問回数 **8社**

アンケート調査 **205社**

### 経営陣と社員との意見交換会

当社は、風通しのよい組織風土をつくるため、経営陣と社員の意見交換会を定期的に開催しています。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す場となっており、経営陣と社員が膝を突き合わせ、活発な意見交換が行われています。



意見交換会回数 **24回**

### 株主・投資家との対話

当社は、株主総会をはじめ、決算説明会や経営陣と機関投資家との個別ミーティング、施設見学会、個人投資家向けの説明会などを開催することで、積極的な対話を進めています。これらの活動を通して、当社グループの事業や成長戦略に関する情報を提供するとともに、様々なご意見を頂戴しています。いただいたご意見は、経営陣の会議や取締役会で共有し、経営の改善につなげています。また、2020年3月期の第2四半期決算説明会後、当社として初めて社外取締役による投資家・アナリストとの意見交換会を実施し、活発な意見交換が行われました。



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**

## 環境

### 基本的な考え方

1999年に設置したエコロジー委員会において地球環境保全活動に対する基本理念・基本方針を定め、地球環境保全への取り組みを推進してきましたが、環境問題に関する情勢の変化を踏まえ、2008年に基本理念・基本方針の見直しを行いました。

当社の基幹事業である鉄道は、エネルギー消費効率が良く、環境への負荷が少ない乗り物です。この特性を更に高めるために省エネ型車両の導入などによる効率的なエネルギーの利用に努め、地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>排出量の削減を図ってきました。

また、地球環境に影響を与える環境汚染物質を適正に管理・処理し、資源循環や廃棄物の削減にも取り組み、環境負荷の低減に努めています。

#### 基本理念

JR九州グループは、総力をあげて地球環境保全に取り組み、持続可能な社会づくりに貢献します。

#### 基本方針

1. 地球環境保全に関する技術の導入や創意工夫により、効率的なエネルギーの利用を推進し、地球温暖化の原因となるCO<sub>2</sub>排出量削減に努めます。
2. 廃棄物の削減やリサイクルを進め資源の有効活用にも努めるとともに、環境汚染物質を適正に管理・処理します。
3. 環境にやさしい鉄道をより多くのお客さまにご利用いただけるよう安全で快適な輸送サービスの提供に努めます。

### 環境マネジメント体制

JR九州グループでは、環境マネジメント体制を構築して、地球環境保全活動を推進しています。

1999年3月に、環境保全への対策を継続的に進めるため、基本方針などの必要事項の審議・決定を行う機関として、社長を委員長とする「エコロジー委員会」を設置しました。また、様々な環境問題に関する実施計画、目標設定や実績報告、活動の推進等を図る機関として、4つの専門部会を設定しています。

2019年4月には、「委員会メンバーの変更」及び「JR九州グループ会社の各専門部会への参画」という組織の見直しを行いました。今後、JR九州グループ全体で地球環境保全に関するテーマを掲げ、連携を一層強化して取り組んでいきます。

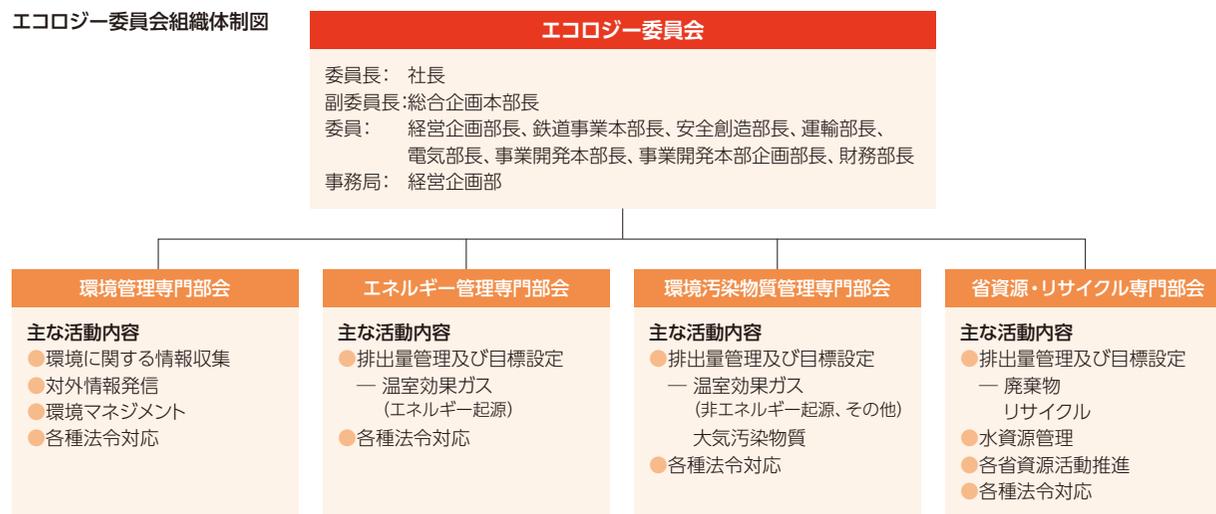
### ISO14001の認証

小倉総合車両センターは、環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001の認証を取得しています。

また、グループ会社においても、3社が認証を取得しています（うち1社は小倉総合車両センター関連事業所として取得）。



エコロジー委員会組織体制図



環境

地球温暖化防止に向けた数値目標

JR九州では、地球温暖化問題について、2015年9月、地球温暖化対策として、新たな自主的目標「JR九州低炭素社会実行計画」を策定しました。

JR九州低炭素社会実行計画

鉄道部門において、2031年3月期までに  
 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2012年3月期比で2.5%削減する  
 なお、将来的な輸送体系の変化等を踏まえ、必要に応じて目標の見直しを行う

省エネ型車両の導入

JR九州では、会社発足以降、「省エネ型車両」の導入を継続的に行ってきました。電車では、ステンレスやアルミを用いた「軽量化車体」、電力を効率よく利用する「VVVFインバータ」や「回生ブレーキ」を採用した車両を、気動車では、燃料消費量がより少ない「高効率エンジン」を搭載した車両を導入しており、従来の気動車も「高効率エンジン」への取り替えを行っています。なお、九州新幹線車両は全て省エネ型車両です。

2020年3月期は新型車両YC1系蓄電池搭載型ディーゼルエレクトリック車両6両と821系近郊型交流電車6両の計12両の車両を新製しました。2020年3月期には、車両全体の79.2%を省エネ型車両が占めるようになりました。

821系近郊型交流電車

環境負荷低減のためのフルSiCを採用した主回路システム搭載が特徴。従来車両(415系)と比較して電力消費量を約70%低減。



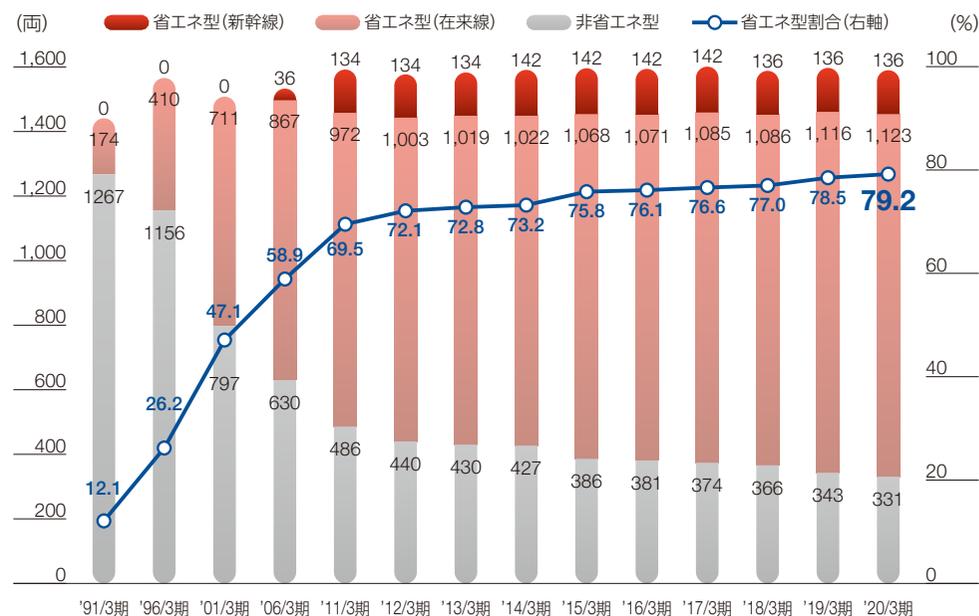
YC1系蓄電池搭載型

ディーゼルエレクトリック車両

ブレーキ時に発生する回生電力を蓄電池に充電させ、加速時に利用する等のエネルギーの有効活用が特徴。従来車両(キハ66・67形気動車)と比較して燃料消費量を約20%削減。

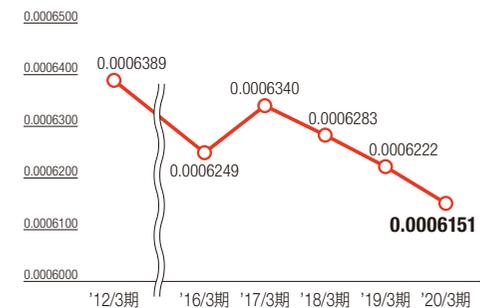


保有車両における省エネ型車両の比率



エネルギー消費原単位の推移

鉄道部門における「エネルギー消費原単位」は、省エネ型車両の導入やLED設備の導入などの取り組みにより、2020年3月期において2012年3月期比で3.7%削減し、数値目標を達成しています。今後も様々な省エネ施策に取り組むことで、より効率的な事業活動に努めます。



※エネルギー消費原単位  
 = エネルギー消費量(電力・燃料等) ÷ 車両走行キロ

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

環境

## 地球温暖化防止の取り組み

### 新みやまき電区分所に電力融通装置の導入

2019年11月に新幹線としては初となる「電力融通装置」を新みやまき電区分所に導入しました。本装置を導入することにより、相互に電力を融通することが可能になり、電車が減速する時に生み出される回生電力を、異なる変電所の送電範囲で電車を走行させるための電力に有効活用できるようになります。本装置の導入により、九州新幹線の約3%電力使用量を有効活用できる見込みです。



### 社員研修センター「BELS」、「ZEB」の取得

現在建て替え中の社員研修センターは、環境配慮型の建物を目指しており、エネルギー消費量57%削減を達成する建物(ZEB Ready)として、建築物省エネルギー性能表示制度(BEL S)の認証を受けました。



### 太陽光発電の活用

JR九州電気システム(株)では、未使用地を有効利用して再生可能エネルギーを利用した大規模太陽光発電事業(メガソーラー)を行い、温室効果ガスを排出せずに作った電力を売電しています。JR九州リネン(株)においても、工場の屋根を活用し太陽光発電を行っています。

会社名	発電箇所	推定年間発電電力量
JR九州電気システム	都城太陽光発電所	約210万kWh
	玖珠太陽光発電所	約240万kWh
JR九州リネン	工場屋根	約27万kWh



### 植樹活動

JR九州商事(株)は、熊本県湯前町と企業・法人等との協働の森づくり「JR九州商事の森ゆのまえ」協定書を締結し、従業員や地元の方など90名が植樹祭に参加し、杉の苗木を植えました。また、キャタピラー九州(株)では、宮崎県が進める「企業の森づくり」制度に基づき、日南市の「キャタピラーの森」の整備・保全協定を締結しました。さらに、JR九州リゾート開発(株)は、植樹・環境保全・普及啓発等の環境緑化事業に協力したこと等が評価され、平成31年度「みどりの日」自然環境功労者環境大臣表彰を受賞しました。



## 3Rの取り組みの促進

当社グループでは、循環型社会実現のため、廃棄物の削減(Reduce)、再利用(Reuse)、リサイクル(Recycle)を促進し、資源を有効活用する取り組みも行っていきます。その一環として、工事において、廃棄物を抑制する設計や工法及び再利用の検討を行い、廃棄物排出量の削減に努めています。また、工事に使用する建設資材の削減や廃棄量を抑制できるような資材の導入に努めています。なお、発生した産業廃棄物は廃棄物処理法に基づき適正な処理を行っています。

### 環境に配慮した素材の活用

海洋プラスチック問題への対応として、順次、環境に配慮した素材へ変更を行っています。

- ななつ星in九州内で提供するストローを生分解性の素材に変更
- 宿泊施設「奥日田温泉うめびき」のバーラウンジ等において、地元産の杉で作られたストローを使用
- ステーションホテル小倉において、お客さまが使用するプラスチック製の意思表示カードを石灰石を原料とするLIMEX素材へ切替、さらにアメニティの包装材を再生可能なサトウキビ由来の植物原料フィルムに変更



## THE BLOSSOM HAKATA Premier における高効率設備の設置

2019年9月にオープンしたTHE BLOSSOM HAKATA Premierでは、中央監視室の監視によるエネルギー制御を通して省エネに努めています。また、再生水の利用、節水コマに加えて省水型機器を用いることで水資源の節減に努めています。



## ペーパーレス化・OA用紙削減の取り組み

社内会議等での、モニター、プロジェクターの活用や、社内システム導入による帳票類のデータ化によりペーパーレス化に取り組んでいます。また、ICカードの個人認証機能を活用した利用状況の『見える化』により、部署ごとにOA用紙の使用量を把握することで、使用量削減を図っています。2020年3月期のOA用紙購入量が対前年△5.6%となりました。



環境

### 化学物質の管理

地球環境に影響を与える化学物質を、法令に基づき適正に管理・処理しています。

#### PRTR法への対応

各事業所で使用する化学物質については「PRTR法」(化学物質排出把握管理促進法)に基づき適正に管理しています。2020年3月期は、小倉総合車両センターと熊本総合車両所の2事業所において、車両の塗装に使用される有機溶剤の排出量などの届出を行いました。

#### PRTR法対象化学物質の排出量・移動量

化学物質名称	大気への排出	下水道への移動	(単位:kg) 当事業所 以外への移動
石綿	0.0	0.0	8,300.0
エチルベンゼン	1,500.0	0.0	0.0
キシレン	1,800.0	0.0	0.0
スチレン	4,700.0	0.0	0.0
トルエン	3,598.7	2.1	54.0
メチルナフタレン	38.9	0.0	0.0
合計	11,637.6	2.1	8,354.0

#### フロン対策

オゾン層を破壊するフロン類については、対象事業所ごとに登録するとともに、フロン類の廃棄・整備時における充填・回収量を記録し、適正に管理しています。また、2015年4月より施行された「フロン排出抑制法」に基づき、点検の実施等によりフロン類の漏洩防止に努めています。2020年3月期のフロン類算定漏洩量は、1,732t-CO<sub>2</sub>で、フロン排出抑制法に基づき国(事業所管大臣)へ報告しました。

#### PCB廃棄物の管理

かつて車両や電気設備の絶縁油としてPCB(ポリ塩化ビフェニル)を使用していましたが、車両や機器の使用廃止及び更新の際に、PCBを含まないものに取り替えています。使用済みのPCB廃棄物は関係法令に基づき管理しています。

また、絶縁油として鉱油を使用し、PCB不含証明書のない機器については、絶縁油に微量のPCBが混入している可能性があるため、PCB含有の分析を行い適正に保管するとともに、順次処理を進めています。

### JR九州の環境負荷

INPUT

#### 資源投入量

##### エネルギー使用量

原油換算	182千kℓ
● 電力	646,022千kWh (うち、鉄道部門の電力 626,699千kWh)
● ガス	434千m <sup>3</sup>
● その他燃料	15千kℓ

##### 資源使用量

水	765千m <sup>3</sup> (連結 2,455千m <sup>3</sup> )
OA用紙(A4換算)	46,683千枚



OUTPUT

#### 環境負荷量

##### エネルギー消費によるCO<sub>2</sub>排出量

251千t-CO <sub>2</sub> (うち、鉄道部門の排出量 244千t-CO <sub>2</sub> )
---

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

## 運輸サービスグループ



### 2020年3月期の概況

運輸サービスグループの営業収益は前期比4.5%減の1,737億30百万円、営業利益は前期比27.6%減の198億48百万円、EBITDAは前期比13.9%減の295億63百万円となりました。

営業収益及び営業利益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による鉄道旅客運輸収入の減などにより減収・減益となりました。

### 連結子会社

豊肥本線高速鉄道保有株式会社<sup>(※)</sup>

JR九州バス株式会社

JR九州高速船株式会社

JR九州サービスサポート株式会社

JR九州リネン株式会社

(※) 議決権の所有割合は100分の50以下でありますが、実質的に支配しているため連結子会社としております。

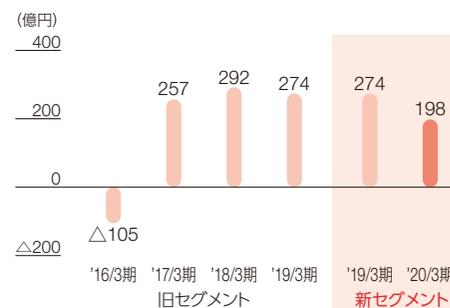
(2020年7月1日現在)

セグメント別  
構成比  
38.4%

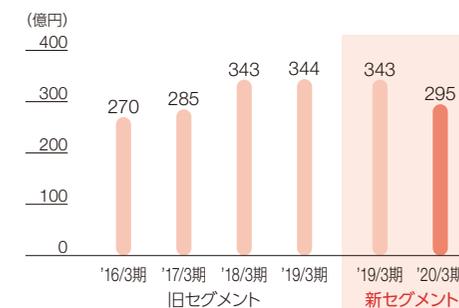
### 営業収益



### 営業利益



### EBITDA



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

運輸サービスグループ

2020年3月期の取り組み

安全とサービスを基盤とした事業運営を行うとともに、九州新幹線を基軸としたネットワークを最大限に活用し、お客さまの視点に立った営業施策を実施することにより収入確保に努めました。

「新幹線」、「近距離」、「インバウンド」の主力分野の収益力向上に加えて、鉄道の魅力を活かしたまちづくりを推進しました。九州新幹線については、2019年5月より『Go! Waku Waku Trip with MICKEY』プロジェクトを展開し、利用促進を図りました。また、2019年7月より「熊本デスティネーションキャンペーン」及び、これにあわせた「熊本フォーリンラブ」観光キャンペーンを開催し、熊本エリアへの重点送客を図りました。「JR九州インターネット列車予約サービス」については、インターネット限定商品の充実やキャンペーンの実施等により、ネット利用へのシフトを推進しました。また、インバウンド需要を取り込むため、「JR九州レールパス」の専用予約サイト「JR KYUSHU RAIL PASS Online Booking」における直接販売及び指定席事前予約サービスのほか、2019年10月より中国最大規模のオンライン旅行会社Ctripと連携を開始する等、台湾、香港、中国、韓国を中心としたそれぞれの国及び地域に適した情報発信や販売促進を図りました。さらに、全日本空輸（株）との観光振興強化に向けた連携や各種プロモーションにより、クルーズトレイン「なつ星in九州」や11のD&S列車をはじめ、九州の自然・食・温泉・歴史文化・沿線地域の方々によるおもてなしなど、九州ブランドの認知度向上と九州への誘客促進に取り組ましました。

しかしながら、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出の自粛等の影響により、第4四半期において当社の鉄道旅客運輸収入が大幅に減少しました。なお、感染拡大防止の観点から、九州新幹線や特急列車は3月20日以降、高速バスについては3月21日以降、それぞれ一部の便を運転休止しました。また、高速船については、日本及び韓国政府による水際対策の強化に伴い3月9日以降、全便を運航休止しました。

鉄道事業の今後の取り組み

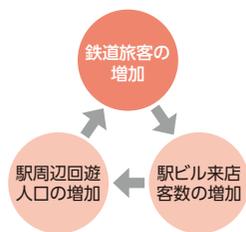
新たなモビリティサービス(MaaS)への挑戦

2020年3月期においては、西日本鉄道(株)、第一交通産業(株)との業務提携契約を締結しました。また、3月のダイヤ改正では、西日本鉄道(株)と協働し、列車とバスの相互の情報案内を強化することで、シームレスな乗り継ぎを目指す取り組みをJR下曾根駅で開始しました。今後は、由布院地区及び宮崎県において、アプリを使った実証実験を計画しています。引き続き利便性の高いサービスを提供することで、公共交通機関を利用するお客さまの創出・確保を目指した取り組みを推進していきます。



持続的な鉄道サービスの構築

「近距離」、「インバウンド」、「新幹線」の主力分野の収益力向上の取り組みを更に強化することで、鉄道を多くのお客さまにご利用いただき、駅周辺事業を牽引するビジネスモデルによる収益拡大を図っていきます。



近距離	駅周辺開発による沿線人口を増やす施策の推進
インバウンド	福岡空港の滑走路処理能力の向上施策を背景とした、インバウンド需要の更なる取り込み
新幹線	都市間移動並びにD&S列車と提携したビジネス、観光需要を創出、促進

TOPICS

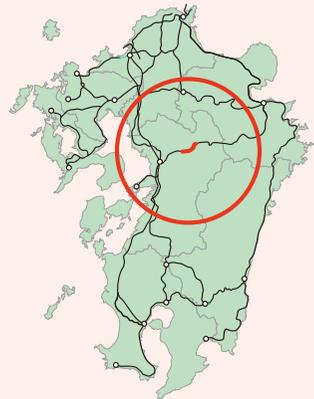
自動列車運転装置の走行試験を実施

自動運転の実現に向けて、ATS-DKをベースとした自動列車運転装置の開発に取り組んでいます。2019年12月から、開発の一環として走行試験を行い、車両の制御機能(加速・惰行・減速・定点停止等)や運転時分、乗り心地などを確認し、その技術検証を行いました。



豊肥本線の全線復旧

2016年4月の熊本地震で被災した豊肥本線については、大規模な斜面崩壊を受け、肥後大津～阿蘇間で不通となっていました。復旧工事が完了し、2020年8月8日に全線で運転を再開しました。



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

## 不動産・ホテルグループ



### 2020年3月期の概況

不動産・ホテルグループの営業収益は前期比0.8%増の907億79百万円、営業利益は前期比24.8%減の191億37百万円、EBITDAは前期比14.1%減の305億95百万円となりました。

営業収益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による収入減はあったものの、新規ホテル開業などにより増収、営業利益は租税公課の増加などにより減益となりました。

セグメント別  
構成比  
20.0%

### 営業収益



### 連結子会社

株式会社JR博多シティ  
株式会社JR小倉シティ  
株式会社JR長崎シティ  
株式会社JR大分シティ  
株式会社JR熊本シティ  
株式会社JR鹿児島シティ  
株式会社JR宮崎シティ  
JR九州ビルマネジメント株式会社  
JR九州レンタカー&パーキング株式会社  
JR九州シニアライフサポート株式会社

JR九州ハウステンボスホテル株式会社  
JR九州ホテルズ株式会社  
JR九州ステーションホテル小倉株式会社  
株式会社おおよま夢工房  
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.  
JR九州駅ビルホールディングス株式会社  
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.  
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

### 営業利益



### EBITDA



(2020年7月1日現在)

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

不動産・ホテルグループ

2020年3月期の取り組み

不動産賃貸業においては、2019年3月、小倉駅に開業した飲食エリア「小倉宿 駅から三十歩横丁」の積極的な営業活動を行うとともに、2019年春に「アミュプラザ博多」、2019年秋に「アミュプラザ鹿児島」のリニューアルを実施したほか、各駅ビルの駅前広場等を活用した積極的なイベント展開を行い収益拡大に努めました。

不動産販売業においては、分譲マンション「MJRザ・ガーデン鹿児島中央」や「MJR姪浜駅南」等を売上計上したほか、「MJRザ・ガーデン上熊本駅前」や「MJRザ・ガーデン宮崎駅前」等の販売に取り組みました。

ホテル業においては、最上位ブランド「THE BLOSSOM」を創設し、2019年8月に「THE BLOSSOM HIBIYA」、9月に「THE BLOSSOM HAKATA Premier」を開業するとともに、既存ホテルのレベニューマネジメントを強化し、収益拡大に努めました。

また、2019年4月にガバナンスの強化、スケールメリットを活かした営業力強化や経営効率化及び人材育成力の向上を目的として、駅ビル会社及びホテル会社を統括する中間持株会社をそれぞれ設立しました。

しかしながら、第4四半期において、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う外出の自粛等の影響により、駅ビル及びホテルのご利用が落ち込みました。なお、感染拡大防止の観点から各駅ビルの営業時間短縮を実施しました。

今後の取り組み

拠点地域の戦略的まちづくりへの投資を通して沿線人口を増やす取り組みを実施していきます。

宮崎駅西口開発

2020年11月開業予定  
用途：商業（駅ビル等）、オフィス等  
敷地面積：約7,300㎡  
延床面積：約37,700㎡



熊本駅周辺開発

2021年春開業  
用途：商業（駅ビル等）、ホテル、オフィス、住居等  
敷地面積：約70,000㎡  
延床面積：約107,000㎡



長崎駅周辺開発

2023年部分開業、2025年全面開業  
用途：商業（駅ビル等）、ホテル、オフィス等  
敷地面積：約18,000㎡  
延床面積：約114,000㎡



福岡都市圏における開発

- 公募案件の取得による開発
  - ・箕子小学校跡地活用事業
  - ・福岡東総合庁舎敷地有効活用事業



- 博多駅空中都市構想

博多駅線路上空を立体的に活用する「博多駅空中都市構想」の実現に向けた検討を開始

TOPICS

「THE BLOSSOM」ブランドの2つのホテルが開業

JR九州ホテルズが運営する宿泊主体型ホテルにおける最上位ブランドである「THE BLOSSOM」を創設し、「THE BLOSSOM HIBIYA」を2019年8月に、「THE BLOSSOM HAKATA Premier」を2019年9月に開業しました。



小倉宿 駅から三十歩横丁の開業

(株) JR小倉シティが運営するアミュプラザ小倉東館1階に2019年3月に「小倉宿 駅から三十歩横丁」を開業しました。小倉駅の改札口からすぐの広々としたオープンスペースのフロアに魅力的な8つのお店がラインナップしています。



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

## 建設グループ

### 2020年3月期の概況

建設グループの営業収益は前期比5.9%増の993億85百万円、営業利益は前期比4.6%増の65億80百万円、EBITDAは前期比5.8%増の76億89百万円となりました。

営業収益及び営業利益は、新幹線関連工事の増などにより増収・増益となりました。

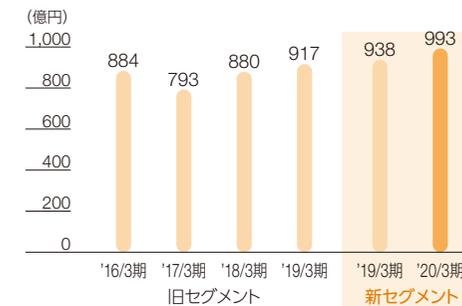
### 連結子会社

- 九鉄工業株式会社
- 三軌建設株式会社
- JR九州住宅株式会社
- JR九州エンジニアリング株式会社
- JR九州電気システム株式会社
- JR九州コンサルタンツ株式会社

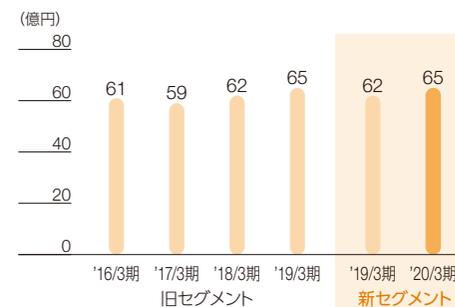
(2020年7月1日現在)

セグメント別  
構成比  
**8.7%**

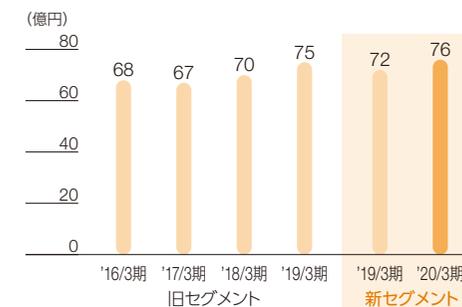
### 営業収益



### 営業利益



### EBITDA



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

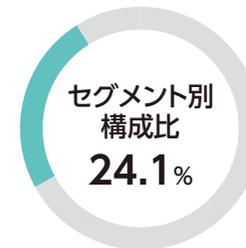
## 流通・外食グループ



### 2020年3月期の概況

流通・外食グループの営業収益は前期比0.6%増の1,046億57百万円、営業利益は前期比17.2%減の28億25百万円、EBITDA は前期比11.8%減の44億79百万円となりました。

営業収益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による収入減があったものの、ファーストフード店舗の収入増などにより増収。営業利益は新規出店に伴う経費の増などにより減益となりました。



### 営業収益



### 連結子会社

JR九州リテール株式会社

JR九州ドラッグイレブン株式会社<sup>(※)</sup>

JR九州フードサービス株式会社

JR九州ファーストフーズ株式会社

株式会社トランドール

株式会社萬坊

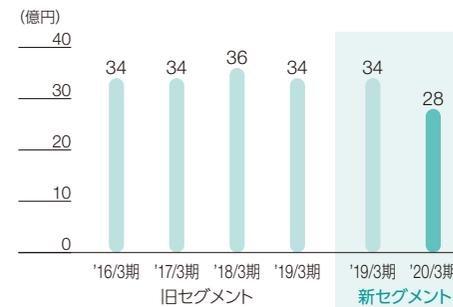
上海捷尔餐饮管理有限公司

JR九州ファーム株式会社

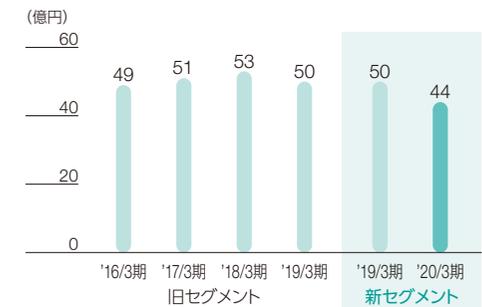
(※)持分法適用関連会社

(2020年7月1日現在)

### 営業利益



### EBITDA



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

## 財務情報

### 5カ年連結財務サマリー

	(億円)				
	旧セグメント			新セグメント	
	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期
<b>営業収益</b>	3,779	3,829	4,133	4,403	<b>4,326</b>
運輸サービス	1,809	1,764	1,837	1,850	<b>1,737</b>
不動産・ホテル	620	674	694	726	<b>900</b>
流通・外食	962	1,004	1,031	1,040	<b>1,046</b>
建設	884	793	880	917	<b>993</b>
その他	581	609	674	898	<b>721</b>
<b>営業利益(損失)</b>	208	587	639	638	<b>494</b>
運輸サービス	△105	257	292	274	<b>198</b>
不動産・ホテル	204	226	232	237	<b>191</b>
流通・外食	34	34	36	34	<b>28</b>
建設	61	59	62	65	<b>65</b>
その他	24	25	24	35	<b>22</b>
<b>EBITDA</b>	691	732	818	854	<b>750</b>
運輸サービス	270	285	343	344	<b>295</b>
不動産・ホテル	284	311	320	331	<b>305</b>
流通・外食	49	51	53	50	<b>44</b>
建設	68	67	70	75	<b>76</b>
その他	33	33	39	63	<b>43</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益(損失)</b>	△4,330	447	504	492	<b>314</b>
<b>設備投資額(単体)</b>	593	600	472	720	<b>754</b>
<b>減価償却費(単体)</b>	293	70	96	118	<b>154</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	634	285	876	414	<b>604</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	90	△183	△683	△746	<b>△769</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	△400	△6	△91	56	<b>33</b>
<b>資産合計</b>	6,466	6,766	7,493	8,014	<b>8,285</b>
<b>負債合計</b>	3,409	3,282	3,661	3,807	<b>4,102</b>
<b>純資産合計</b>	3,057	3,484	3,832	4,207	<b>4,182</b>
<b>1株当たりデータ(円)</b>					
当期純利益	△2,706.81	279.70	315.07	307.75	<b>198.16</b>
純資産	1,876.72	2,144.00	2,357.27	2,592.83	<b>2,630.51</b>
配当金	—	38.50	83.00	93.00	<b>93.00</b>
<b>財務指標(%)</b>					
自己資本比率	46.4	50.7	50.3	51.8	<b>49.9</b>
営業利益率	5.5	15.3	15.5	14.5	<b>11.4</b>
配当性向	—	13.8	26.3	30.2	<b>46.9</b>
<b>その他</b>					
輸送人員(百万人)	330	331	337	338	<b>337</b>
従業員数(人)	16,838	16,922	17,297	17,765	<b>17,450</b>
発行済株式総数(千株)	320	160,000	160,000	160,000	<b>157,301</b>

- (注1) 各セグメントの営業収益、営業利益(損失)、EBITDAは、セグメント間取引消去前のものです。
- (注2) 各セグメントのEBITDAは、営業利益に減価償却費を加えたものです。ただし、運輸サービスグループのEBITDAについては、2016年3月期は営業利益に減価償却費と経営安定基金運用収益を加えたものであり、2017年3月期以降は営業利益に減価償却費を加えたものです。
- (注3) 2016年8月18日付で普通株式1株につき500株の割合で株式分割を行っています。「1株当たりの当期純利益」、「1株当たりの純資産」については、過去から当該株式分割が行われたと仮定し算出しています。
- (注4) 2016年3月期の連結の業績及び財政状態は、鉄道事業固定資産に係る減損損失の計上等による影響を受けております。
- (注5) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号2018年2月16日)等を2019年3月期の期首より適用しており、2018年3月期に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を遡って適用した後の指標等となっています。
- (注6) 当社は、2020年3月期より「株式給付信託(BBT)」を導入しています。2020年3月期の1株当たり純資産額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、期末発行済株式総数から控除する自己株式に含めています。また、2020年3月期の1株当たり当期純利益金額の算定上、株主資本において自己株式として計上されている信託が保有する当社株式は、期中平均株式数の計算において控除する自己株式に含めております。

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

## 財務情報

## 財政状態及び経営成績の分析

## 概要

当社グループは、九州で鉄道事業を行っており、同地域で最大の鉄道ネットワークを有しています。また、不動産の賃貸・販売業やホテル業、流通・外食業、建設業など、様々な非鉄道事業も行っています。これら非鉄道事業は、当社鉄道事業または「JR九州」ブランドが有する強みから生じる恩恵を直接的または間接的に受けています。2020年3月期の連結営業収益は4,326億44百万円、連結営業利益は494億6百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は314億95百万円となり、連結EBITDAは750億90百万円となりました。

## 経営成績

## 営業収益

営業収益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響等による鉄道旅客運輸収入の減などにより、前期比1.8%減の4,326億44百万円となり、10期振りの減収となりました。

## 営業費

営業費は、前期比1.8%増加し、3,832億38百万円となりました。運輸業等営業費及び売上原価は、前期比0.1%増加し、2,734億円となりました。これは、建設業の売上増等によるものです。販売費及び一般管理費については、前期に比べ6.2%増加し、1,098億38百万円となりました。これは当社の税制特例措置廃止による租税公課の増加や減価償却費の増加等によるものです。

## 営業利益

営業利益は、前期比22.7%減の494億6百万円となりました。なお、営業収益に対する営業利益の比率は、前期の14.5%に対し、当期は11.4%となりました。

## 営業外損益

営業外収益は、前期比25.0%減の28億63百万円となりました。これは、当社の長期資金運用益の減等によるものです。営業外費用は、前期比42.3%増の16億55百万円となりました。これは支払利息の増等によるものです。

## 経常利益

経常利益は、前期比23.9%減の506億13百万円となりました。なお、営業収益に対する経常利益の比率は、前期の15.1%に対し、当期は11.7%となりました。

## 特別損益

特別損益は、前期に比べ54億21百万円悪化し、75億22百万円の損失となりました。これは、建造中の新型高速船「QUEEN BEETLE」の減損損失等によるものです。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比36.0%減少し、314億95百万円となりました。

## セグメント概況(営業収益)

## 運輸サービスセグメント

運輸サービスセグメントは、前期に比べ4.5%減の1,737億30百万円となりました。これは、当社の鉄道旅客運輸収入が、新幹線及び在来線における新型コロナウイルスの感染拡大の影響等により、前期に比べ2.7%減の1,473億81百万円となったことなどによるものです。新幹線については、輸送人キロは前期比4.0%減の19億50百万人キロとなりました。定期収入は前連結会計年度に比べ2.9%増の28億17百万円、定期外収入は前連結会計年度に比べ5.2%減の495億7百万円となり、全体では前期比4.8%減の523億25百万円となりました。在来線については、輸送人キロは前期比2.0%減の71億8百万人キロとなりました。定期収入は前期比0.2%増の297億79百万円、定期外収入は前期比2.3%減の652億76百万円、全体では前期比1.5%減の950億55百万円となりました。

## 建設セグメント

建設セグメントは、前期比5.9%増の993億85百万円となりました。これは、九州新幹線西九州ルートに関連工事の増などによるものです。

## 不動産・ホテルセグメント

不動産・ホテルセグメントは、前期比0.8%増の907億79百万円となりました。これは、「THE BLOSSOM HIBIYA」や「THE BLOSSOM HAKATA Premier」の開業などによるものです。

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

## 財務情報

## 流通・外食セグメント

流通・外食セグメントは、前期比0.6%増の1,046億57百万円となりました。これは、店舗数増に伴うファーストフード店舗の収入増などによるものです。

## その他セグメント

その他セグメントは、前期比0.7%減の721億91百万円となりました。これは、リース・割賦事業の譲渡などによるものです。

## 財政状態の分析

当期末の資産の部の合計額は、前期末に比べ3.4%増加し、8,285億90百万円となりました。流動資産は、有価証券の減等により前期末に比べ11.2%減少し、1,612億93百万円となりました。固定資産は、有形固定資産の増等により前期末に比べ7.7%増加し、6,672億97百万円となりました。

一方、負債の部の合計額は、前期末に比べ7.8%増加し、4,102億91百万円となりました。流動負債は、1年内返済予定の長期借入金の増等により前期末に比べ16.2%増加し、2,002億48百万円となりました。固定負債は、長期借入金の減はあったものの、社債の発行等により前期末に比べ0.8%増加し、2,100億43百万円となりました。

また、純資産の部の合計額は、前期末に比べ0.6%減少し、4,182億98百万円となりました。これは、配当金の支払や自己株式の取得及び消却等によるものです。

## キャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は、売上債権の回収による増等により前期に比べ189億94百万円増加し、604億68百万円

となりました。

投資活動の結果支出した資金は、固定資産の取得等により前期に比べ23億24百万円増加し、769億43百万円となりました。

財務活動の結果得られた資金は、配当金の支払等により前期に比べ22億75百万円減少し、33億69百万円となりました。

以上の結果、現金及び現金同等物の当期末残高は、前期末に比べ130億47百万円減少し、238億17百万円となりました。

## 配当政策

当社は、株主に対する利益の還元を経営上重要な施策の一つとして位置付けており、株主還元については長期安定的に行っていくことが重要と考えています。2022年3月期までの間は、1株当たり配当金93.0円を下限として、連結配当性向35%を目安に配当を行います。加えて、資本効率の向上を図るため、状況に応じて自己株式取得を行います。この方針に基づき、当期の期末配当金につきましては、経営成績等を総合的に判断し、1株当たり46円50銭としました。また、これに中間配当金1株当たり46円50銭を加えた年間配当金は1株当たり93円となりました。なお、内部留保資金については、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ため、鉄道設備等の維持・更新への投資及び成長投資に充当していきます。

また、当社は取締役会の決議により、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる旨を定款に定めており、中間配当及び期末配当の年2回に分けて剰余金の配当を行う方針です。毎年の剰余金の配当の決定機関は、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会です。

## 事業等のリスク

当社グループは、九州新幹線をはじめとした九州主要都市間を結ぶ鉄道ネットワークを有しており、鉄道事業に加えて、鉄道事業との相乗効果の高い不動産業（駅ビル商業施設、マンション、ホテル等）、小売業及び飲食業等について九州を中心に展開しています。

本報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。

なお、これらは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、2020年3月末時点において当社グループが判断したものであります。

## 事業等のリスク

1. 感染症に関する事項
2. 少子高齢化等の人口動向に関する事項
3. 自然災害等に関する事項
4. 経済動向や国際情勢に関する事項
5. 中期経営計画に関する事項
6. 情報技術(IT)上の問題に関する事項
7. 個人情報保護に関する事項
8. 競合に関する事項
9. 保有資産の価値に関する事項
10. 外部委託先や取引先に関する事項
11. 環境規制に関する事項
12. 運輸サービスグループに関する事項
13. 不動産・ホテルグループに関する事項

(詳細は有価証券報告書「事業等のリスク」をご参照ください)

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

財務情報

連結貸借対照表

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

(百万円)

	2019/3月末	2020/3月末
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	16,971	<b>23,817</b>
受取手形及び売掛金	52,275	<b>38,707</b>
未収運賃	2,732	<b>4,126</b>
有価証券	19,926	—
商品及び製品	21,809	<b>19,702</b>
仕掛品	22,703	<b>28,364</b>
原材料及び貯蔵品	6,819	<b>7,574</b>
その他	38,485	<b>39,082</b>
貸倒引当金	△95	△82
流動資産合計	181,627	<b>161,293</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	241,558	<b>268,654</b>
機械装置及び運搬具(純額)	31,607	<b>32,578</b>
土地	129,344	<b>147,736</b>
リース資産(純額)	14,909	<b>19,953</b>
建設仮勘定	35,843	<b>40,133</b>
その他(純額)	8,057	<b>8,935</b>
有形固定資産合計	461,321	<b>517,992</b>
無形固定資産	5,215	<b>6,280</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	24,403	<b>38,835</b>
繰延税金資産	55,086	<b>51,768</b>
退職給付に係る資産	882	<b>720</b>
その他	74,362	<b>52,537</b>
貸倒引当金	△1,416	△838
投資その他の資産合計	153,318	<b>143,024</b>
固定資産合計	619,855	<b>667,297</b>
資産合計	801,483	<b>828,590</b>

(百万円)

	2019/3月末	2020/3月末
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	33,132	<b>32,460</b>
短期借入金	9,002	<b>10,572</b>
1年内返済予定の長期借入金	3,845	<b>30,421</b>
未払金	57,139	<b>63,841</b>
未払法人税等	5,573	<b>3,666</b>
預り連絡運賃	1,731	<b>1,175</b>
前受運賃	5,821	<b>4,720</b>
賞与引当金	8,996	<b>8,922</b>
その他	47,072	<b>44,467</b>
流動負債合計	172,314	<b>200,248</b>
固定負債		
社債	20,000	<b>40,000</b>
長期借入金	75,119	<b>60,556</b>
リース債務	5,424	<b>10,482</b>
安全・環境対策等引当金	1,879	<b>1,609</b>
災害損失引当金	4,613	<b>1,732</b>
退職給付に係る負債	58,803	<b>53,801</b>
資産除去債務	1,603	<b>1,690</b>
その他	40,981	<b>40,171</b>
固定負債合計	208,425	<b>210,043</b>
負債合計	380,739	<b>410,291</b>
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	16,000	<b>16,000</b>
資本剰余金	233,983	<b>224,024</b>
利益剰余金	160,558	<b>176,329</b>
自己株式	—	△599
株主資本合計	410,541	<b>415,754</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,677	<b>4,422</b>
繰延ヘッジ損益	129	<b>15</b>
為替換算調整勘定	112	<b>158</b>
退職給付に係る調整累計額	△7,608	△7,057
その他の包括利益累計額合計	4,312	△2,461
非支配株主持分	5,890	<b>5,004</b>
純資産合計	420,743	<b>418,298</b>
負債純資産合計	801,483	<b>828,590</b>

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

## 財務情報

## 連結損益計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

(百万円)

	2019/3期	2020/3期
<b>営業収益</b>	440,358	<b>432,644</b>
<b>営業費</b>		
運輸業等営業費及び売上原価	273,001	<b>273,400</b>
販売費及び一般管理費	103,471	<b>109,838</b>
営業費合計	376,473	<b>383,238</b>
<b>営業利益</b>	63,885	<b>49,406</b>
<b>営業外収益</b>		
受取利息	69	<b>71</b>
受取配当金	397	<b>443</b>
金銭の信託運用益	1,849	<b>1,330</b>
雑収入	1,501	<b>1,016</b>
営業外収益合計	3,817	<b>2,863</b>
<b>営業外費用</b>		
支払利息	945	<b>1,298</b>
雑損失	217	<b>357</b>
営業外費用合計	1,163	<b>1,655</b>
<b>経常利益</b>	66,539	<b>50,613</b>
<b>特別利益</b>		
工事負担金等受入額	16,360	<b>29,419</b>
その他	2,199	<b>5,055</b>
特別利益合計	18,560	<b>34,475</b>
<b>特別損失</b>		
固定資産圧縮損	16,176	<b>29,333</b>
減損損失	910	<b>7,939</b>
災害による損失	847	<b>682</b>
災害損失引当金繰入額	446	<b>686</b>
その他	2,281	<b>3,355</b>
特別損失合計	20,661	<b>41,997</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	64,438	<b>43,091</b>
<b>法人税、住民税及び事業税</b>	10,060	<b>6,916</b>
<b>法人税等調整額</b>	4,666	<b>4,181</b>
<b>法人税等合計</b>	14,727	<b>11,097</b>
<b>当期純利益</b>	49,711	<b>31,993</b>
<b>非支配株主に帰属する当期純利益</b>	471	<b>498</b>
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	49,240	<b>31,495</b>

## 連結包括利益計算書

(百万円)

	2019/3期	2020/3期
<b>当期純利益</b>	49,711	<b>31,993</b>
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	1,678	<b>△7,272</b>
繰延ヘッジ損益	176	<b>△114</b>
為替換算調整勘定	△23	<b>60</b>
退職給付に係る調整額	562	<b>533</b>
その他の包括利益合計	2,394	<b>△6,792</b>
<b>包括利益</b>	52,105	<b>25,200</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	51,657	<b>24,722</b>
非支配株主に係る包括利益	448	<b>478</b>

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

## 財務情報

## 連結キャッシュ・フロー計算書

九州旅客鉄道株式会社及び連結子会社

(百万円)

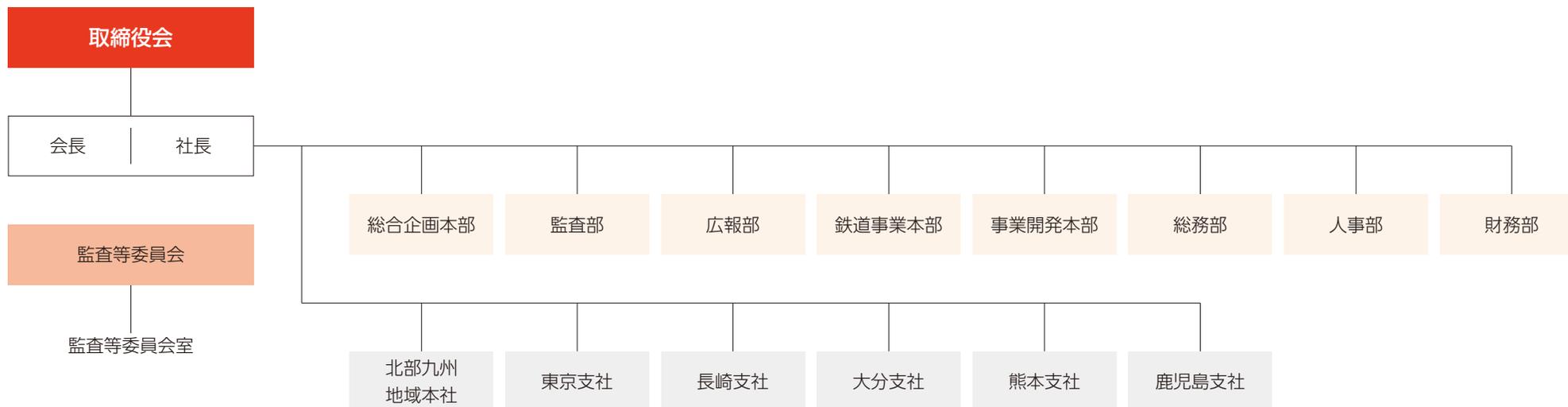
	2019/3期	2020/3期
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	64,438	<b>43,091</b>
減価償却費	21,928	<b>26,748</b>
減損損失	910	<b>7,939</b>
固定資産圧縮損	16,176	<b>29,333</b>
災害損失	847	<b>682</b>
災害損失引当金の繰入額	446	<b>686</b>
貸倒引当金の増減額(△は減少)	542	<b>△516</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3,910	<b>△4,527</b>
安全・環境対策等引当金の増減額(△は減少)	△1,318	<b>△270</b>
受取利息及び受取配当金	△467	<b>△515</b>
支払利息	945	<b>1,298</b>
工事負担金等受入額	△16,360	<b>△29,419</b>
災害に伴う受取保険金	△1,000	—
売上債権の増減額(△は増加)	△9,881	<b>6,160</b>
たな卸資産の増減額(△は増加)	△6,154	<b>△3,940</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	△4,709	<b>△1,672</b>
金銭の信託運用益	△1,849	<b>△1,330</b>
その他	△5,970	<b>△366</b>
小計	54,612	<b>73,378</b>
保険金の受取額	1,000	—
利息及び配当金の受取額	476	<b>507</b>
利息の支払額	△872	<b>△994</b>
金銭の信託運用益の受取額	1,853	<b>1,394</b>
災害損失の支払額	△3,205	<b>△4,422</b>
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△12,389	<b>△9,394</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	41,473	<b>60,468</b>

(百万円)

	2019/3期	2020/3期
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△105,937	<b>△109,947</b>
有価証券の償還による収入	15,600	—
投資有価証券の取得による支出	△2,552	<b>△21,706</b>
金銭の信託の売却による収入	—	<b>12,259</b>
工事負担金等受入による収入	15,253	<b>17,998</b>
短期貸付金の回収による収入	0	<b>16,647</b>
その他	3,016	<b>7,805</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△74,619	<b>△76,943</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額(△は減少)	4,544	<b>995</b>
長期借入れによる収入	2,051	<b>15,550</b>
長期借入金の返済による支出	△5,793	<b>△4,034</b>
長期未払金の返済による支出	△341	<b>△345</b>
社債の発行による収入	20,000	<b>20,000</b>
預り敷金及び保証金の受入による収入	1,420	<b>1,380</b>
預り敷金及び保証金の返還による支出	△1,104	<b>△937</b>
自己株式の取得による支出	—	<b>△10,598</b>
配当金の支払額	△13,680	<b>△15,680</b>
非支配株主への配当金の支払額	△54	<b>△72</b>
その他	△1,397	<b>△2,887</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	5,644	<b>3,369</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	△14	<b>58</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	△27,514	<b>△13,047</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	64,379	<b>36,865</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	36,865	<b>23,817</b>

# 会社概要

## 組織図



## 連結子会社

### 運輸サービスグループ

- 豊肥本線高速鉄道保有株式会社<sup>(※1)</sup>
- JR九州バス株式会社
- JR九州高速船株式会社
- JR九州サービスサポート株式会社
- JR九州リネン株式会社

### 建設グループ

- 九鉄工業株式会社
- 三軌建設株式会社
- JR九州住宅株式会社
- JR九州エンジニアリング株式会社
- JR九州電気システム株式会社
- JR九州コンサルタンツ株式会社

### 不動産・ホテルグループ

- 株式会社JR博多シティ
- 株式会社JR小倉シティ
- 株式会社JR長崎シティ
- 株式会社JR大分シティ
- 株式会社JR熊本シティ
- 株式会社JR鹿児島シティ
- 株式会社JR宮崎シティ
- JR九州ビルマネジメント株式会社
- JR九州レンタカー&パーキング株式会社
- JR九州シニアライフサポート株式会社
- JR九州ハウステンボスホテル株式会社
- JR九州ホテルズ株式会社
- JR九州ステーションホテル小倉株式会社

- 株式会社おおやま夢工房
- JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.
- JR九州駅ビルホールディングス株式会社
- JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.
- JR九州ホテルズアンドリゾートホールディングス株式会社

### 流通・外食グループ

- JR九州リテール株式会社
- JR九州ドラッグイレブン株式会社<sup>(※2)</sup>
- JR九州フードサービス株式会社
- JR九州ファーストフーズ株式会社
- 株式会社トランドール
- 株式会社萬坊
- 上海捷尔餐饮管理有限公司
- JR九州ファーム株式会社

### その他グループ

- JR九州エージェンシー株式会社
- キャタピラー九州株式会社
- JR九州リゾート開発株式会社
- JR九州商事株式会社
- JR九州ライフサービス株式会社
- JR九州システムソリューションズ株式会社
- JR九州ビジネスパートナーズ株式会社
- JR九州セコム株式会社<sup>(※2)</sup>

(※1) 議決権の所有割合は100分の50以下ですが、実質的に支配しているため連結子会社としております。  
 (※2) 持分法適用関連会社

(2020年7月1日現在)

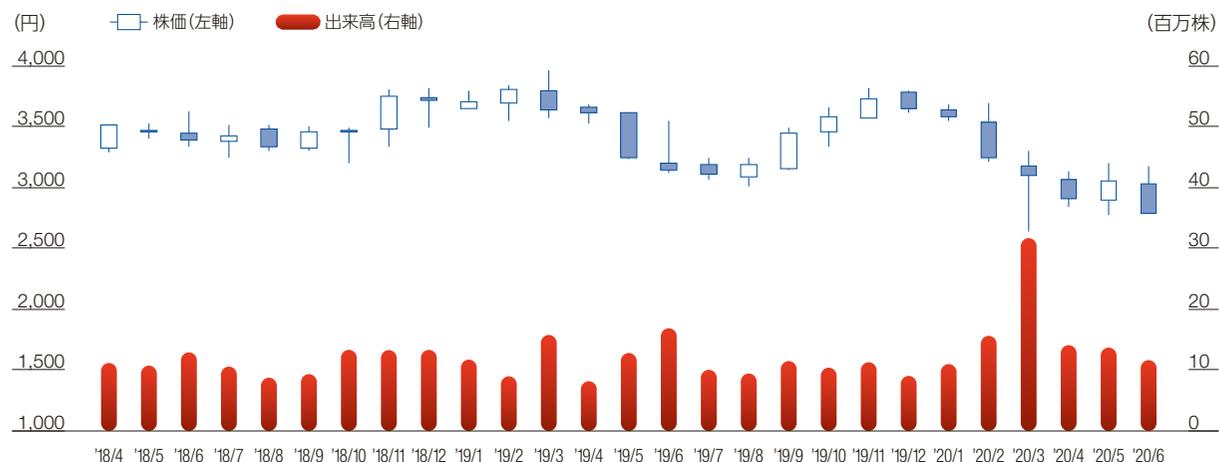
## 投資家情報

上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 福岡証券取引所
証券コード	9142
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
議決権の基準日	毎年3月31日
定時株主総会	毎年6月に開催
配当金の基準日	期末配当: 毎年3月31日 中間配当: 毎年9月30日
単元株式数	100株
発行可能株式総数	640,000,000株
発行済株式総数	157,301,600株

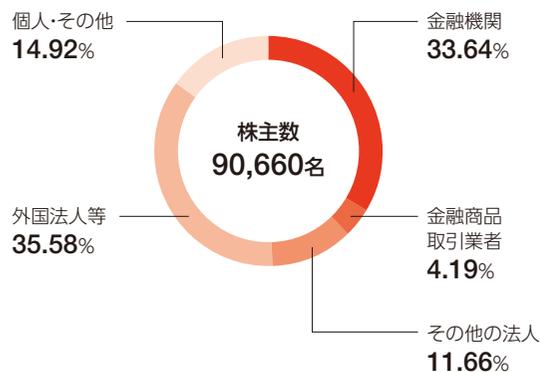
(2020年3月31日現在)

大株主の状況(2020年3月31日現在)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4.14
RAILWAY HOLDINGS,L.L.C. (常任代理人 モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社 オペレーション本部)	4.09
CGMI PB CUSTOMER ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店 セキュリティーズ業務部)	3.94
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	3.23
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	2.15
太陽生命保険株式会社	2.03
日本生命保険相互会社	1.99
JP MORGAN CHASE BANK 385151 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	1.75
JPモルガン証券株式会社	1.74

### 株価/出来高



### 所有者別株式数比率(2020年3月31日現在)



### 株主総利回り





お問い合わせ先

総合企画本部

経営企画部 (IR)

E-mail: [ir.info@jrkyushu.co.jp](mailto:ir.info@jrkyushu.co.jp)

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