



九州の元気を、世界へ

JR九州グループ
統合報告書

JR Kyushu Group Integrated Report

2026

九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、
九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。
九州に住む人、九州を訪れる人、
そして JR 九州グループをご利用の
世界中の人を元気にしていきます。



＊はじめに

統合報告書発行にあたって

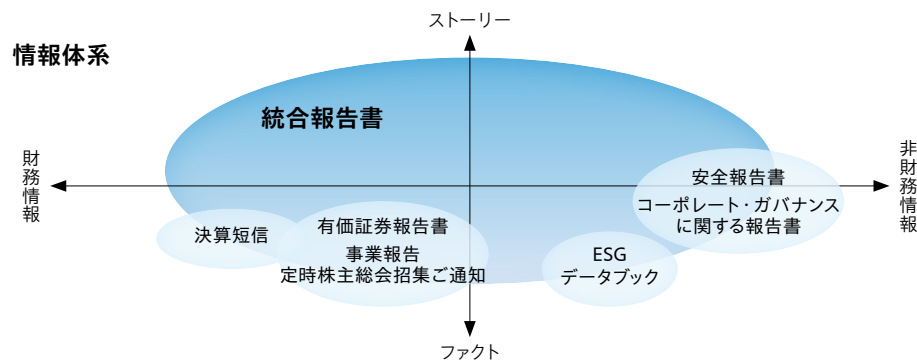
本報告書は、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々にJR九州グループ（当社及びその関連会社）の財務・非財務両面の企業活動に対する理解を深めていただくことを目的に作成しています。編集にあたり、投資家の皆さまよりいただいたフィードバックを踏まえ、単なる取り組みの紹介にとどまらない構成といたしました。具体的には、当社の“わくわく”する価値創造ストーリーや成長戦略などの要点を、端的にわかりやすく掲載することに主眼を置いています。

また、持続可能な社会へのコミットメントや企業価値向上の原動力は「人」であると認識しており、背景にどのような考えを持って事業や施策に取り組んでいるか、“統合報告書だからこそ伝えられる生の声”を複数掲載しています。

本報告書がステークホルダーの皆さまとの対話の出発点となり、ともに未来をつくるきっかけとなることを願っています。



常務執行役員
総合企画本部 経営企画部長
上符 友則



編集方針

本報告書は、ステークホルダーの皆さまにJR九州グループ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、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創ガイダンス 2.0」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あわせてご参照ください。



将来の見通しに関する記述について

本報告書には、当社グループの見通し・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。また、本報告書は情報提供のみを目的としており、取引の勧誘を目的としておりません。

＊目次

4

JR九州グループにとっての価値創造ストーリー

これを
知りたい

価値創造ストーリー

JR九州グループ経営理念 4

トップメッセージ 6

マテリアリティ 11

当社グループの目指すまちづくり 12

価値創造ストーリー 13

15

価値創造を図るためのJR九州グループの戦略

これを
知りたい

JR九州グループの戦略

CFOメッセージ 16

JR九州グループ

中期経営計画2025-2027 20

重点戦略①

サステナブルな

モビリティサービスの実現 22

重点戦略②

事業間連携の強化による

まちづくり 24

重点戦略③

未来への種まき 29

JR九州グループDX戦略 31

33

戦略に基づいた価値創造の具体的な取り組み

これを
知りたい

価値創造の取り組み

特集 クルーズトレイン「ななつ星in九州」 34

JR九州グループのESG経営 37

安全の創造 39

お客さま満足の追求 42

価値創造の源泉である人づくり 44

環境と調和した事業展開 49

健全な企業運営 54

80

データセクション

At a Glance 81

JR九州グループの歴史 82

財務情報 83

ESG関連データ 86

セグメント別情報 88

投資家情報 93

連結子会社情報 93

JR九州グループ経営理念

わたしたちの夢

九州の元気を、世界へ

魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろく。

九州に住む人、九州を訪れる人、そしてJR九州グループをご利用の世界中の人を元気にしていきます。

使命

安全を最優先し、
お客さま視点で考え、
安心で快適な毎日と
“わくわく”するときをつくる。

おこない

誠実 常に誠実さを貫き、自分に、そして社会に誇れる仕事をする。

共創 人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する。

挑戦 柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続ける。

日々の行動指針である3つの「**おこない**」を積み重ね、「**使命**」を果たし続けることにより、
“九州の元気を、世界へ”という「**わたしたちの夢**」の実現を目指します。

JR九州グループ経営理念

★ JR九州グループ経営理念策定

JR九州グループは発足以来、鉄道事業をはじめ、多様な事業を通じて「九州を元気にすること」に全力を注いでまいりました。急激に変化する社会環境や価値観の中でも、私たちが未来に向けて持続的に価値を提供し、社会に必要とされる企業グループであり続けるために、今一度、私たちの存在意義を明確にし、次なる未来への決意を込めて2025年に新たな「経営理念」を策定いたしました。

本理念では、私たちが日々果たすべき役割を「使命」として明文化し、その使命を全うするために社員一人ひとりが大切にすべき価値観・行動指針を「おこない」として決めました。私たちはこれらの歩みを愚直に、かつ力強く積み重ねた先に、「九州の元気を、世界へ」届け続けられるよう、グループ一丸となって積極果敢に取り組んでまいります。

★ 理念浸透に向けた取り組み

① 経営層による経営理念説明会

一般社員を対象に、経営理念に込めた背景や熱いおもしろいを経営層が直接伝える「経営理念説明会」を2025年度は合計43回実施し、1,500名を超える社員が参加しました。「トップの生の声を聴くことで、理念が自分ごとになった」「自部署でどう体现すべきか見えてきた」といった、理解と共感を深めた多くの感想が寄せられています。

参加者の声

- 文字だけでは伝わらない熱量を感じた
- 役員を身近に感じ、同じ方向を向いていると実感できた
- 「『おこない』の挑戦に関しては小さな挑戦でもいいんだ、やり遂げることが大事なんだ」と勉強になった



全社員に「ブランドブック」を配付

グループ全体の理念浸透と価値観の共有をさらに強固なものとするため、グループ会社を含む全社員を対象に「ブランドブック」を配付しています。本冊子は、経営理念に込めたおもしろい、日々の仕事の意義を社員アンケートの内容を踏まえて記したものです。一人ひとりが折に触れて見返すことで、すべての職場において理念を起点とした行動が生まれる土壌を育てています。



② みんなが考える意見交換会

経営層と社員がフラットに対話する場として実施してきた「意見交換会」のテーマに「経営理念」を設定しました。部署や職責、さらには異なる職場の仲間たちが一堂に会し、「経営理念の実現に向けた自箇所や自分の役割」をそれぞれの視点から共有することで、組織を越えた一体感の醸成と理念の深掘りを進めています。

参加者の声

- 自分が仕事をするうえで心がけていることを役員との話で間違いのないと実感できたので、今後も邁進していきたい
- 皆が「わくわく」や「夢」について語っているその時間自体がわくわくしているようで、お互いの対話は今後の業務をするうえでも非常に大事なと感じた

P.46 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり

③ 各職場内の取り組み(事例：香椎駅)

理念を机上の空論に終わらせず、現場の日常業務に落とし込むため、各職場が主体となった取り組みを推進しています。香椎駅では、日々の接客や地域連携の中で「どのように理念を体现できたか」を自作のビンゴゲームを交えて対話しました。こうした身近なグッドプラクティスを全社へ横展開し、ボトムアップでの理念浸透を図っていきます。



社員の姿をリアルタイムで発信

経営理念を体现する社員たちのリアルな挑戦やストーリーを紹介するオンラインマガジン「WAQ²JouRnal (ワックジャーナル)」をnote上に開設いたしました。行動指針である「おこない」を体现し、それぞれの現場で「使命」を果たそうと奮闘する社員の姿をリアルタイムで発信しています。多様なロールモデルを共有することで、グループ全体のモチベーション向上にもつなげています。

Web <https://note.com/jrkyushu>



トップメッセージ



代表取締役社長執行役員

古宮 洋二

独自の価値の追求が 持続的な成長を 切り拓く

令和8年熊本地震により被災された皆さまへ

このたび発生いたしました地震により被災された皆さまに、当社グループを代表して心よりお見舞い申し上げます。

当社グループにおきましても、鉄道設備を中心に甚大な被害が発生いたしました。現在は安全を最優先とし、全社を挙げて被災箇所の復旧に向けた対応を迅速かつ確実に進めております。

当社グループはこれまでも幾多の自然災害に直面してきましたが、地域の皆さまと支え合い、ともに歩みながら困難を乗り越えてまいりました。いかなる厳しい状況下にあっても、被災された皆さまの暮らしに寄り添い、一日も早く安心して快適な毎日を取り戻していくことが、九州の大動脈を担う私たちが果たすべき大切な役割であると認識しております。

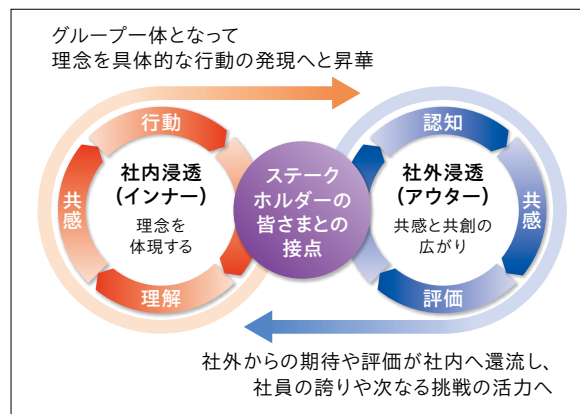
今こそが、当社グループの真価が問われる踏ん張りどころです。私たちは決して立ち止まりません。グループの総合力を結集して目の前の課題の一つひとつ確実に向き合い、経営理念である「九州の元気を、世界へ」を体現すべく、全員で力を合わせて邁進してまいります。

トップメッセージ

経営理念に込めた「念い(おもい)」を社員と共有

『みんな「で」じゃない、みんな「が」経営理念について考えよう。』私は意見交換会で、いつもこの言葉を社員へ伝えています。昨年、中期経営計画2025-2027（以下、中計）の公表とあわせて当社グループの経営理念を刷新しました。経営理念として定めた「わたしたちの夢」「使命」「おこない」は、言葉一つ一つにも「念い(おもい)」を込め、取締役会等での度重なる議論を経て辿り着いたものです。

当社では経営陣と社員との意見交換会を定期的に実施しています。従来の意見交換会は、各回20名程度の社員と経営陣1名が向かい合い、社員一人ひとりからテーマを問わず意見を聞いて、経営陣がそれに回答するようなやり方でした。これを、昨年度は「経営理念の実現に向けて、自分は何ができるか、職場として何ができるか」を主題とし、参加社員を職種の異なる4～5名に班分けする形式としました。会の冒頭では、経営理念へ込めた「念い」を経営陣から社員へ直接伝えます。その後、社員同士で「わたしたちの夢」の実現に向けて考え話し合う時間を設けていますが、日々の行動指針である「おこない」をどう積み重ね、「使命」をどう果たし続けていくのか、考え方は社員によって様々です。例えば、技術部門の社員は「安全」に、営業部門の社員は「お客さま満足」に焦点を当てる傾向にあります。所属する部門によって業務は異なるため、当社グループとしての一つの大きな「夢」の実現へのアプローチは多様であるはずで、意見交換会はその違いを知り、理解し刺激し合う場です。意見交換会での社員の活発な議論を見ていると、経営理念の浸透に向けた手応えも感じており、今後も継続して取り組むことで社員一人ひとりが理念を自分事として捉え、主体的に挑戦する風土を確固たるものにしてまいります。



経営理念の浸透プロセス(イメージ)

経営理念の実現に向けて取り組んでいることが企業価値向上へどのように結びついているのか。また、どのような企業グループを目指し事業を展開していくのか。現在の価値創造ストーリーについて本報告書を通してお伝えするとともに、中長期的な考えについても今後具体的にお示ししていくことで、ステークホルダーの皆さまに当社グループが描きたい未来像をさらにご理解いただけたと考えています。

P.5 JR九州グループ経営理念

投資規律の堅持と持続的な成長への挑戦

中期経営計画をアップデート

現中計の初年度である2025年度は、期初予想を上回る業績となりました。特に鉄道事業においては2025年4月に実施した29年ぶりの運賃改定の影響や、大阪・関西万博など数多くの大規模イベントの開催により人流が活性化したことも

追い風となり、想定以上に収益を伸ばすことができました。こうした状況を受け、収益目標を上方修正するなど、2026年5月に中計をアップデートしています。収益はサステナブルなモビリティサービスの実現に資する「安全投資」へ優先的に振り向けてまいります。

昨今、物価上昇や企業間の人材獲得競争が激化していますし、不安定な国際情勢など、当社グループを取り巻く経営環境の先行きは不透明です。2025年9月に「博多駅空中都市プロジェクト」の中止を決めたのも、当初想定から建設コストが倍増し、採算を取るのが難しくなったためです。博多駅は当社にとって特別な存在ですので、当初の計画を柔軟に見直すなど、プロジェクト継続に向けてあらゆる可能性を模索し取締役会でも議論を重ねましたが、最終的には投資規律を厳格に遵守し、中止という苦渋の決断をしました。

ただ、戦略投資も含めた成長投資を通じて九州の価値向上に貢献していくため、新規開発案件の獲得と探索は継続していますし、福岡都市圏では、九州大学箱崎キャンパスの跡地開発に続き、アサヒビール博多工場の用地取得による開発も新たな資本投下先となります。海外からは引き続き多くの方が九州を訪れており、熊本では台湾の半導体関連企業TSMCの進出による事業需要の拡大など、九州経済は福岡以外でも好機を迎えています。

私が価値創造において重視しているのは、表面的にぎわいづくりではなく、事業や地域が持つ独自の価値を追求することです。例えば当社の観光列車においては、心を込めた接客で寄り添う客室乗務員の存在や、列車の運行に合わせて沿線や駅で地域の皆さまが一体となりあたたかく迎えてくださるからこそ、お客さまの「わくわくするとき」を彩る体験価値が生まれると考えています。まちづくりにおいても、単に商業施設などの面積を増やすような開発ではなく、その土地が持つ歴史や文脈といった固有のストーリーを大切にしながら

トップメッセージ

ら、地域の皆さまに長年愛され続けるような価値を引き出し、ていく考えです。

どこにでもあるものではなく、クオリティとストーリーを備えた独自の価値をつくり続けること。その積み重ねによって「JR九州だから選ばれる」というブランドと信頼が醸成され、高いお客さま満足とともに適正な対価をいただくことで、強固な収益基盤が構築できると考えています。厳格な投資規律のもとで選別した案件に対し、このように価値創造を重ねていくことを、持続的な企業価値向上につながる道筋として見据えています。

P.20 JR九州グループ中期経営計画2025-2027

「第三の柱」の有力候補である建設分野の拡大

現在の大きな課題の一つは、鉄道、不動産に続く「第三の柱」となる事業を早期に育てることです。人流が止まったコロナ禍の経験や経済動向をはじめ外部環境を見極めながら、物流などの新規事業への参入にも果敢に取り組んでいます。着実に業容を拡大しているのが建設分野で、グループ内の受注にとどまらず、全国の鉄道会社を中心にグループ外からの受注も多いですし、JR九州電気システム(株)によるデータセンター事業への参入なども実施しています。また、自治体向け（「BtoG」）の需要も高まっています。

BtoG事業の具体例としては、鉄道の線路上をまたぐ自治体管理の跨線道路橋について、その維持管理を包括的に受託できるよう、一部の自治体と協定を締結しています。仮にインフラ保守に関わる技能者不足という課題を自治体が抱えていたとしても、当社グループがその課題解決に貢献することができますし、鉄道事業で培った様々な技術や知見が新たなビジネスチャンスにつながると考えています。建設セグメントは、「第三の柱」の有力候補として引き続き成長させていきます。

「JRキューボ」を核とした事業間連携の強化

鉄道や駅ビルなどの既存事業のシナジーにも期待しています。例えば、「JR九州インターネット列車予約」の実績データと「JQ CARD（クレジットカード）」の決済データを、お客さまの同意のもと「JRキューボ（当社グループのポイント）」の付与を介し1人のお客さまのデータとして紐づけ分析することで、これまで可視化できていなかったお客さまの移動と消費行動の関連性が見えてきています。2026年4月からは鉄道や買い物、決済といった当社グループのサービスのご利用状況に応じて鉄道の乗り放題きっぷなどの特典を進呈する「JRキューボわくわくプログラム」を始めました。データ分析をさらに進めれば、さらにお客さまに寄り添ったサービスの提供につなげていけると実感しています。

持続的な企業価値向上のための 非財務資本の強化

多様な人材が活躍できる職場へ

当社グループの価値創造の源泉は人であると認識しています。コロナ禍で大変厳しい経営状態に陥った際、多くの社員が当社グループを後にした教訓を踏まえ、当社ではここ3年間で累計20%超えの賃上げを実施しています。従業員意識調査の結果を見ても、エンゲージメントは年々高まってきています。

採用活動においても取り組みの充実を図っており、2026年度初における新入社員の女性割合も33.5%と、非財務KPIの達成に向けて順調に推移しています。また、新卒採用の課題であった技術系の採用においては、大学生に実施しているインターンシップのような仕事の理解を深める機会を高校生に対しても提供することで、想定を上回る学生からの応募が

あり、採用計画数の確保につながっています。

次に、育成については、会社の提供する仕組みと、社員自身の主体性の両面を向上させていく必要性を認識しています。例えば事業開発部門一つをとっても、世の中の不動産会社などと伍していくためには、私たちはまだまだ力をつけ、専門性を高めていかなければなりません。現在、公募制異動を拡充していますが、自分が将来やりたい仕事のために、日頃から主体的に勉強し資格を取る。そうして自ら準備をした社員が手を挙げてキャリアを切り拓くことを期待しています。

また、人材戦略の柱のひとつとして掲げる「一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり」の推進にあたっては、社員一人ひとりがDE&Iの意識をもって行動することが大切です。先日、現場作業が多い電力設備部門の女性社員の提案を聞いて、「なるほど」と感心させられました。高所で力仕事もある電力設備の工事について、女性には危ないからと周りが気を遣っていたことに対し、誰もが低所でも安全に業務ができるよう、改善策を女性社員自ら検討し実行に移したのです。

会社として誰もが活躍できる環境にしないてはならないですし、私たち全員が固定概念を捨てて、働き方を創意工夫していくことが重要です。



トップメッセージ

DXが生み出す新境地

DX（デジタルトランスフォーメーション）とは単なるITツールの導入ではなく、固定観念を崩す「発想の転換」がその本質であると考えています。

例えば鉄道事業を一例にとっても、私は「業務効率化のポイントは資格と設備を減らすことだ」と社員へ話してきました。運転士の資格者でなくても鉄道を運行できるよう、自動運転の仕組みを作ればいい。信号設備を減らすことで保守業務を簡素化できるなら、自社の設備に頼らない制御システムを作ればいい。そのような発想のもと、社外の有識者の知見をいただきながら検証を重ね、当社は「GOA2.5自動運転」や「無線式列車制御システム」を開発しました。また、列車にカメラを搭載し走行中に線路も点検できるようにすれば、猛暑の中で社員が線路を歩いて点検する過酷な業務も減らせます。車両そのものを点検デバイスに変えるというアプローチは、安全を担保したうえで過酷な業務を減らし、人的リソースを別の業務へとシフトさせる経営改革そのものであると考えています。人材KPIとして2027年度までにDX人材育成者数を累計1,000名以上とすることを掲げていますが、DXの思想と知見を水平展開していくことで、グループ全体の生産性をさらに高めてまいります。

社内のDX人材の育成に力を入れるとともに、Tokyo Artisan Intelligence(株)さまとの資本業務提携など、他社との協業も進めています。鉄道の現場に詳しい当社の技術者と、社外のAI技術者の方々とで、何がどのようにできるか話し合うことで新しい発想のアイデアが生まれたり、両者の知恵を掛け合わせることで、より良い成果に結びついたりすることを期待しています。例えば、身体に障がいがあるため実際の列車に乗務することが難しい社員であっても、在宅で鉄道を遠隔運転できる時代が来るかもしれない。考え始めるとわくわくしてきますよね。

環境は「脅威」であり「商機」

気候変動や資源循環、生物多様性といった環境対策は企業にとって重要な課題です。当社グループは「JR九州グループ環境ビジョン2050」をベースに「2050年度におけるGHG排出量実質ゼロ」などのKPI達成に向けて、環境と調和した事業展開を着実に進めていきます。

私は環境とは時に「脅威」であり、時に「商機」であると理解しています。気候変動に伴い激甚化する自然災害は、線路を支える盛り土の流失など当社グループの事業継続の大きなリスクの一つです。お客さまの命を守り、被害を最小限に食い止めることが重要ですから、状況を見極め、優先順位を付けた安全対策を着実に実行しつつ、災害に見舞われた際は車庫に留置している車両を一時的に避難させるなどの仕組みづくりも進めています。

「商機」という観点では、当社グループは熊本市で系統用蓄電事業の第2号案件となる「でんきの駅富合」を2026年1月に完工しました。この事業は、再生可能エネルギーの普及による脱炭素社会の実現と、エネルギーの安定供給を支える意義があると考えておりますが、実際に収益という側面においても順調に拡大してきています。

加えて、風光明媚な沿線走る観光列車など、当社グループの事業展開は九州の豊かな自然に支えられており、生物多様性の保全と活用も非常に重要です。昨年度、当社グループは自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）のフレームワークに基づく開示を行いました。2026年6月には、地球規模の課題解決と地域の持続的発展への貢献を目指し、九州大学と連携協定を締結しています。生物多様性に関する様々な取り組みを今後も模索してまいります。



TNFD提言に基づく情報開示

重大な教訓の浸透と グループガバナンスのさらなる強化

グループガバナンスについては、2024年度にJR九州高速船舶において安全確保に関わる重大な問題が発生したことをきっかけに、同様の事象の再発防止策の策定とあわせて、グループ全体のガバナンス体制を抜本的に見直してまいりました。具体的には、当社からグループ会社への常勤監査役の派遣、非常勤取締役によるグループ会社の様々な現場社員との意見交換会の実施などといった、問題発生を未然に防ぐための取り組みです。しかしながら2025年度、連結子会社において運転業務前に法令で定められたアルコール検査未実施の事象が発生するとともに、点呼業務を適切に実施していなかった事象も判明しました。これらの事象を受け、当社では、全グループ会社における自動車運転時のアルコール検査の実施状況を確認するとともに、アルコール検査の厳格化を

トップメッセージ

図っております。

会社として定められたルールを徹底できていなかったことは問題であり、安全を脅かしたJR九州高速船舶の事象が、グループ会社やその子会社まで浸透させられていなかったと痛感しました。2025年度下期に当社の総合企画本部長より、当社と当社グループの管理職社員等に対し、JR九州高速船舶で発生した事象の経緯と問題点、教訓を改めて周知徹底させています。また、これまでに実施してきたグループガバナンス強化の取り組みは引き続き進めつつ、今回の事象を受け、当社グループ全体のリスクをより網羅的にカバーしていく組織体制の必要性を認識しました。

2026年4月、当社の総務部に「リスクマネジメント推進室」を新設しています。リスク事象への対応自体はグループ各社が実施する必要がありますが、各事業のリスクを当社が横断的に把握し、グループ全体としての総括的なリスク管理の役割を当社が担う必要があります。今後、この「リスクマネジメント推進室」の体制や取り組みを強化していきたいと考えています。



加えて、2026年4月から事業開発本部に安全担当専属の部署を設置しました。例えば、当社グループは流通・外食セグメントを有しており、駅ビルにも飲食店が多くありますが、「食の安全」ではアレルギー対応や異物混入のリスクが挙げられます。安全担当専属の部署と「リスクマネジメント推進室」が緊密に連携し、実効性の高いガバナンス体制の充実に努めます。経営トップとして、組織としての対策はもちろん、社員一人ひとりが主体的に安全をつくっていく風土を引き続き浸透させていく所存です。

P.67 グループガバナンス強化

「つながり」を深め、 お客さま視点で経営理念の実現へ

当社は、今年で株式上場から10年の節目を迎えました。投資家の皆さまとの対話は、経営のかじ取りにおいて非常に貴重なものです。私たちには無い客観的な視点でのご提案やご意見は取締役会でもしっかりと議論し、経営戦略に確実に落とし込んでいます。株主還元も重視しており、当社グループは「連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う」という方針のもと、成長への投資、人材への投資、株主還元をそれぞれ成り立たせていくべく、外部環境も踏まえながら今後の方針を検討してまいります。

このように、市場の視点から経営をとらえていく一方で、それと同じく重要なのが、地域やお客さまとのつながりから学ぶことです。

当社では「九州観光まちづくりAWARD」という、九州の伝統を守りながら新しい価値を生み出している企業や個人を表彰する取り組みを毎年開催しています。私も現地に訪れ、

他の審査員の方々との議論をし、さらに表彰式に参加させていただくのですが、受賞者である地域の皆さまの溢れんばかりの「九州愛」に毎回大きな刺激を受けるとともに、地域のために懸命に取り組む方々とのつながりを大切にし、そこから深く学ぶことの重要性を再認識させられます。

また、2026年春には、10年前の熊本地震で脱線し運行できなくなってしまった九州新幹線「つばめ」の車両を、博多駅まで海路で運んでお披露目するイベントを開催しました。大変多くの方に実際の車両を見ていただき、その光景を見て私も嬉しく思いました。今回のイベントは、九州の元気を表すことができた取り組みの一つだったのではないかと感じますが、今後も「お客さまが何を求めているのか」「どうしたら元気な九州にしていけるのか」をより強く考えていきます。



九州新幹線全線開業15周年プロジェクト「つばめの大冒険」

投資家の皆さまや地域の皆さまといった多様なステークホルダーの方々との対話やつながりから真摯に学び、経営の力に変えていくことが、企業価値向上へつながっていくと信じています。今後も「九州の元気を、世界へ」、ステークホルダーの方々とともに歩んでまいりたいと心から思っています。

マテリアリティ

経営理念を踏まえ、「JR九州グループが常に考えるべきこと」がマテリアリティです。

当社グループが展開する事業の側面では、安全を最優先し、お客さま視点で考えるという「使命」と魅力あふれるまちづくりを謳った「わたしたちの夢」とを念頭に、「最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求」と「モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり」を掲げています。

また、事業を支える基盤の面では、「わたしたちの夢」を実現していくために不可欠な「価値創造の源泉である人づくり」と「健全な企業運営」のほか、脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けた「環境と調和した事業展開」をマテリアリティとしています。

事業	最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求 ● 私たちが営むあらゆる事業は、安全であるというお客さまからの信頼の上に成り立っています ● 変化する世界の中でも、安心して快適な毎日をつくり出すため、誠実に手間を惜しまず安全を最優先し、お客さまにとって価値のある商品やサービスを提供します	モビリティサービスを軸に総合力を活かした 地域との共創によるまちづくり ● モビリティサービスを軸に多様な商品やサービス、そこから生まれる“わくわく”の提供を通じて、まちとまち、まちと人、人と人をつないでいきます ● 地域のことを深く理解し、JR九州グループに関わるすべての人と手を取り合いながら、持続可能で魅力あふれる、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちづくりを推進します
	価値創造の源泉である人づくり ● 社員の誰もがやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社をつくるとともに、人間力・実務力を持った人材を育成します ● 多様な価値観や能力を活かし、社員の“個”の力の最大化を図ります	健全な企業運営 ● 情報を適切に管理・共有するとともに、法令の遵守を徹底します ● 持続的な成長のための適切なリスクテイクを実現するガバナンス体制のあり方を常に検討します ● ステークホルダーとの対話を充実させ、適切に企業活動に活かしていきます
基盤		

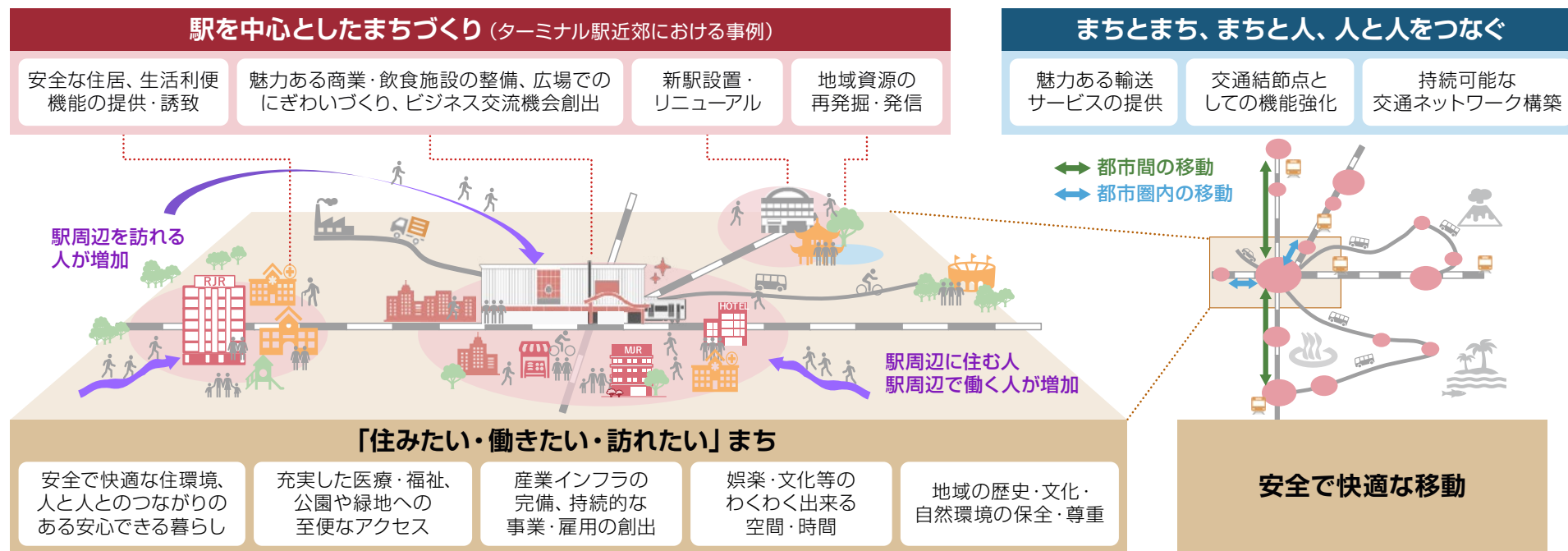
当社グループの目指すまちづくり

マテリアリティのうち、事業面の具体的なイメージの一事例について、このページに掲載しています。

少子高齢化や人口減少が進む中で、そう遠くない未来には、現在のインフラ整備も含めた社会システムの維持は困難になっていくと考えています。その中で、公共交通機関を基軸とした事業展開をしている当社グループが為すべきことは、「駅周辺のまちづくり」と「まちとまち、まちと人、人と人をつなぐ」ことにより、駅周辺人口・交流人口を創造し、まちを、そして社会を持続可

能なものにしていくことであると認識しています。

元気な九州をつくっていくため、その元気を世界中に広げていくため、地域の方と話し合い、様々な方と手を取り合いながら、長期的な視点でエリアに応じた持続可能なまちづくりに取り組み、そしてそのまちを、交通ネットワークでつないでいくことにより、経済的・社会的な価値の創造に取り組んでまいります。



価値創造ストーリー

“九州の元気を、世界へ”という「わたしたちの夢」をどのように実現していくのかを示したものが価値創造ストーリーです。

価値創造ストーリーの実現にあたっては、当社グループの強みを活かした事業活動を通じて、経済的価値・社会的価値を創造し、さらに新たな強みを育てていく価値創造プロセスが重要です。

わたしたちの夢

使 命

価値創造プロセス

環境の変化

労働市場の変化

競争環境の変化

「移動」に対する
考えの変化

インプット

P.14

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会関係資本
- 自然資本

事業活動



アウトプット

P.14

- 財務資本
- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 社会関係資本
- 自然資本

アウトカム

経済的価値

2028年3月期目標
営業収益 5,640 億円
営業利益 810 億円
EBITDA 1,255 億円

ROE
10%程度

社会的価値

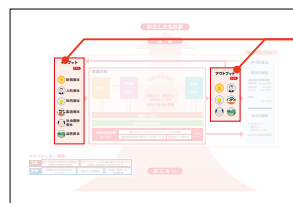
- 「住みたい・働きたい・訪れたい」まち
- 安全で快適な移動

マテリアリティ P.11

事業	最大の使命である安全の創造と お客さま満足の追求	モビリティサービスを軸に総合力を活かした 地域との共創によるまちづくり
基盤	価値創造の源泉である 人づくり	健全な企業運営 環境と調和した 事業展開

お こ ない

価値創造ストーリー



当社グループの価値創造プロセスのための資本は、**財務資本、人的資本、知的資本、製造資本、社会関係資本、自然資本**であり、それぞれを最大限に活用し、「わたしたちの夢」の実現へ向けて事業活動に取り組んでまいります。
以下は、それぞれの資本の一例です。

財務資本

カテゴリ	指標	値
財務健全性	自己資本比率	40.4 %
	信用格付	AA- (R&I)
	営業キャッシュフロー	728 億円
	D/EBITDA	4.2 倍

人的資本

カテゴリ	指標	値
学び挑戦する人材	従業員数	6,483 人(単体) ^{※1}
		15,365 人(連結)
	1人あたり研修実施時間	29.4 時間
人材の多様性	女性取締役比率	33.3 %
	新入社員女性比率	33.5 %
イノベティブな風土や制度	社内新規事業提案制度HIRAMEKIの実施	
多様な働き方	男性の育児休暇等取得率 (1カ月以上の取得)	72.6 %

知的資本

カテゴリ	指標	値
すべての事業の根幹である安全意識の醸成	安全創造館研修実施回数	297 回
安全・サービスに関するノウハウの蓄積	安全に関する社員の声	20,282 件
	お客さまの声	13,885 件
鉄道事業で培われた技術力・現場力 まちづくりのノウハウと様々な事業を 開発・運営する総合力	JR九州グループ会社	41 社 ^{※2}
R&Dの推進	特許	36 件 ^{※3}
	意匠	5 件 ^{※3}
	商標	163 件 ^{※3}
DXの推進	デジタルヒーロー認定制度の推進	

製造資本

カテゴリ	指標	値
持続可能なモビリティサービスの提供	駅数	572 駅
	車両数	1,567 両
	安全投資	239 億円
	斜面对策工事実施箇所	6 カ所
鉄道沿線を拠点とした開発エリア		
鉄道高架下をはじめとした遊休資産		
多角化している事業の資産		
全国平均より安価かつGHG排出係数が低い電力供給		
成長を続けるアジアとの立地的な近接性、海外航路の多さ		
豊富な長距離フェリー航路		

社会関係資本

カテゴリ	指標	値
お客さま基盤	JR九州Web会員数	469 万人
	お客さま懇談会実施回数	17 回
	年間輸送人員(鉄道・バス)	3.3 億人
	駅ビル(1日あたりの入場者数)	52 万人
	オフィス(推定就業者数)	2.2 万人
地域社会、自治体、企業等との連携	ホテル(1日あたりの宿泊者数)	5 千人
	地域一体となったまちづくり JR九州ウォーキング参加人数	59,667 人 ^{※4}

自然資本

指標
豊かで魅力的な九州の自然遺産
温泉「総湧出量」ランキング 1位 大分県「環境省温泉利用状況」より
豊富な自然エネルギー資源(日照、風況、地熱)
半導体産業等の製造業の稼働を支える豊富な水資源

※1 当社からグループ会社を含む他社への出向者を除き、他社から当社への出向者を含む
(注) 数値は、特に記載がない限り2026年3月期を記載

※2 2026年9月1日現在

※3 当社が権利を有しているものの件数(他社との共有を含む)

※4 2025秋編と2026春編の参加人数の合計

JR九州グループの戦略

CFOメッセージ 16

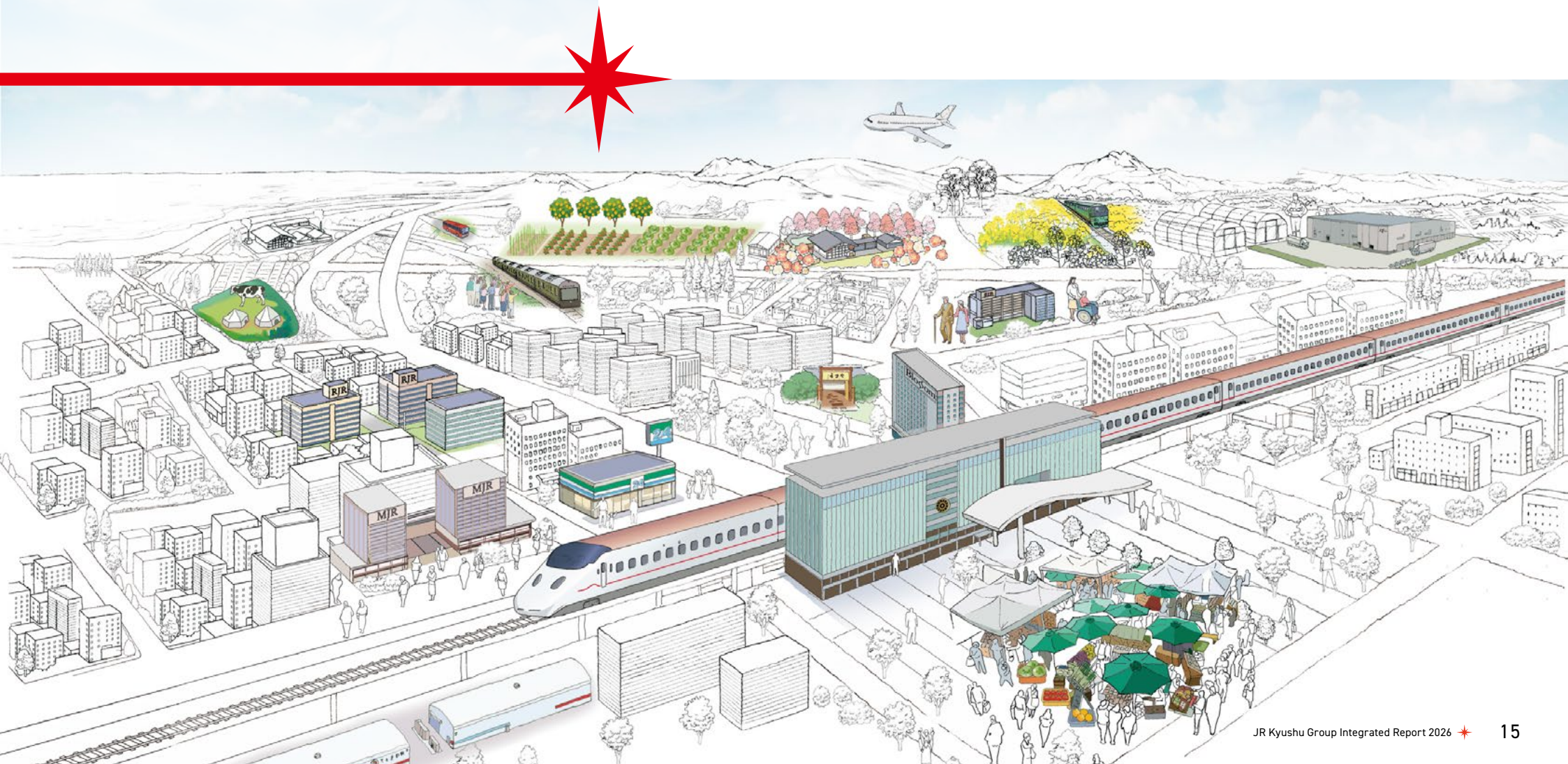
JR九州グループ
中期経営計画2025-2027 20

重点戦略①
サステナブルな
モビリティサービスの実現 22

重点戦略②
事業間連携の強化による
まちづくり 24

重点戦略③
未来への種まき 29

JR九州グループDX戦略 31



CFOメッセージ

強固な財務基盤の活用と規律ある成長投資により、持続的な企業価値向上を牽引する



代表取締役専務執行役員
最高財務責任者
赤木 由美

私がJR九州に入社したのは、当社の熱意あふれる「人」と「挑戦」の風土に魅せられたからです。国鉄民営化後3期目の新入社員として入社しましたが、当時の先輩社員からは共通して「極めて厳しい経営状況からのスタートだったからこそ、既存事業の変革と新たな価値の創出に挑まなければならない」という危機感と決意を感じました。グループ丸となって挑戦を積み重ね、上場を果たし、コロナ禍を乗り越え成長軌道への回帰を果たした当社グループは、ここからもう一段上を目指す新たなフェーズを迎えています。

これまで人事部長や熊本支社長、経営企画部長など、それぞれの仕事に取り組む中で、どの局面においても一貫して大切にしたのは、九州の魅力と当社グループの強みを掛け合わせ、事業を通じて「九州を元気にする」こと、そしてその元気が九州外にも伝播することでした。”わくわく”が溢れる元気な九州であり続けるために、自分たちに何ができるのかを問い続け挑戦し続けることが、当社グループの持続的な企業価値向上につながると考えているためです。

2026年6月からCFOを拝命いたしました。これまでも経営企画部長として、現中期経営計画(以下、中計)や財務戦略の策定に深く関わり、執行の立場からもその実現に向けて邁進してまいりました。CFO就任にあたりまして、これらの戦略の連続性を重視し、これまで前CFOが進めてきた「資本効率を重視したバランスシートマネジメント」、「不動産の回転型ビジネスの強化」、そして、リスクを的確に把握し適切なリスクテイクのもと成長投資を推進する「レバレッジの活用」といった主要な財務方針は今後も継続しつつ、さらなる企業価値

向上を目指します。

これだけ変化の激しい事業環境下だからこそ、キャッシュインとキャッシュアウトのバランスを常に確認し、最適なキャッシュアロケーションを追求しながらも、取るべきリスクは覚悟を持って取る「攻めの姿勢」が不可欠です。「九州の元気を、世界へ」という頂を目指すことに変わりはありませんが、そこへ至る道筋や戦略は柔軟に見直してまいります。

★ 中期経営計画のアップデートと資本収益性の向上

中計初年度である2025年度の営業収益は前年度より459億円増の5,003億円、営業利益は150億円増の740億円でした。各事業の着実な成長を背景に、中計最終年度(2027年度)の目標値を、営業収益5,640億円、営業利益810億円、EBITDA1,255億円としています。達成に向けて、中計に掲げる3つの重点戦略を軸に、事業の成長と資本効率の向上を図ってまいります。

また、ROEについても中計公表当初の「現行水準の維持」から「10%程度」へと引き上げています。企業価値を向上させていくためには、ROEの向上にとどまらず、投資家の皆さまとの対話等を通じて株主資本コストを低減し、エクイティ・スプレッドを拡大していくことが重要であると認識しています。

グループ全体の持続的成長に向けたモビリティのサステナビリティ向上

当社グループが持続的に価値を創造していくための最優先の投資対象は「安全」と「人」と考えています。

まず、鉄道事業においては、2025年4月に実施した29年ぶりの運賃改定に加え、お客さまのご利用が堅調なこともあり、2027年度の鉄道運輸収入目標を1,780億円へ上方修正しました。また、激甚化する自然災害への備えに加え、設備や

CFOメッセージ

鉄道車両の老朽化対策をより一層推し進めるため、維持更新投資額1,300億円に含まれる安全投資枠の配分を中計当初の700億円から800億円へと引き上げました。インフレ下という経済状況ではありますが、だからこそ安全をつくるための投資はスピードアップして進める必要があります。さらに、交通系ICカード「SUGOCA」のモバイルICサービス（2027年春開始予定）やチケットレス化の拡充など、お客さまの満足度向上に資するサービス面の成長投資にも振り向けていきます。

また、鉄道運輸収入増により生み出した原資は社員の待遇改善にも充てていきます。「会社とは単なる空箱に過ぎず、それを魅力的なものとし輝かせるのは他ならぬ社員一人ひとりである」というのが私の考えです。価値創造の源泉である社員を大切に、個の力を存分に発揮してもらうためにも、ベースアップ等の待遇面の向上は欠かせません。

なお、サステナブルなモビリティサービスの実現に向けて前中計期間中から実施している「未来鉄道プロジェクト」も、在来線における自動運転の拡大や、公衆回線を使用した日本初の「無線式列車制御システム」を開発し2028年度中に一部区間への導入を目指す段階に到達するなど、順調に進んでいます。こうした事業構造改革の深度化によって、固定費の削減やさらなる収入確保を図り、2030年度に140億円の収支改善を目指す取り組みを着実に進めてまいります。

資本効率の向上等に向けた取り組みの加速と投資規律の遵守

持続的な企業価値の向上を実現するためには、限られた資本を効率的に運用し、次なる成長ドライバーへと振り向けていくことが不可欠です。その中核となる戦略が、アセットのバリューアップと「回転型ビジネス」の加速であると考えています。

足元の不動産・ホテルセグメントについては、ホテル事業の稼働率・ADRが好調に推移しているほか、不動産事業では

複数のオフィス、賃貸マンションで10%超の賃料増に合意するなど、適切な価格転嫁により収益を確保しています。流通・外食セグメントについても、小売店・飲食店ともに堅調に推移しています。インフレによるコスト上昇圧力を受けつつも、駅ビルをはじめ既存施設のリニューアル等により、バリューアップと内部成長を図ってまいります。また、当社グループはモビリティサービスという基盤を持っていますので、例えば、駅周辺のオフィスやレジデンス等において、競争力のある高品質なアセットを創出していくことで、お客さまに選ばれ続け、持続的な成長を実現できると考えています。一方で、工事の着工から稼働まで時間がかかる不動産開発は規模が大きくなると会社全体の資本効率を低下させてしまいます。開発物件の適時売却により獲得したキャピタルゲインを、次なる成長投資へと循環させる「回転型ビジネス」をさらに加速させるため、中計期間中の不動産物件売却の目標を300億円から500億円へと上方修正しました。2026年度も160億円程度の営業収益を見込んでいます。

「博多駅空中都市プロジェクト」の中止は、建設費高騰等の

影響を踏まえた判断です。当社にとって極めて重要なプロジェクトであり、実現の可能性を多角的に探りましたが、この判断は、投資規律を遵守し、回収が見込めない投資は行わないという当社のガバナンスが適切に機能している証でもあります。大切なのは、この経験を次に活かし、歩みを止めることなく積極的にまちづくりを行うことです。福岡都市圏では、九州大学箱崎キャンパスの跡地開発に土地利用事業者として参画しているほか、将来の成長を見据えてアサヒビール博多工場用地の取得契約を締結しました。また、TSMCの進出という好機もあり、熊本エリアでも新駅設置や周辺開発を進めています。引き続き、地域の皆さまと対話を深め、九州の魅力と当社グループの強みを掛け合わせたまちづくりに取り組んでまいります。

当社グループにおける事業間連携を促進するため、2026年4月に新たな会員ランクサービス「JRキューバわくわくプログラム」を開始しました。鉄道、駅ビル、ホテル、流通・外食といったそれぞれの事業のお客さまとの様々な接点を「JRキューバ」でつなぎ、お客さまには複数のサービスをご利用いただく魅力的なプログラムを展開することでロイヤルカスタマー化

キャッシュイン	
公表時想定	2026.5アップデート
社債・借入等	社債・借入等
不動産物件売却300億円	不動産物件売却500億円
営業CF 2,500億円	営業CF 2,500億円

- 鉄道運輸収入の増等によりEBITDAは当初想定を上回る見込み
- 不動産物件売却は当初想定を上回る見込み
- 一方、本期間以降に収益化する土地の取得等により、営業CFが減少
- 結果として、営業CFは当初想定通りの見込み

キャッシュアウト	
公表時想定	2026.5アップデート
成長投資 2,300億円	成長投資 2,300億円
戦略投資	戦略投資
株主還元	株主還元
維持更新投資 1,300億円	維持更新投資 1,300億円
安全投資 700億円	安全投資 800億円

- 博多駅空中都市PJは中止したが、戦略投資も含めた成長投資の計画実行に向けて、新規開発案件の獲得と探索は継続
- 維持更新投資の総額は当初想定通りだが、安全投資の割合を増やす計画
- 株主還元は、引き続き連結配当性向35%以上の配当を実施していくとともに、機動的に自己株式取得を行う方針

※ 記載の数値はすべて概算値

CFOメッセージ

を図り、お客さま単価・ご利用頻度増につなげます。こうしたCRM施策の強化による事業間の相互送客を推進することで、コングロマリット・プレミアムの最大化を図ってまいります。

ポートフォリオの最適化とフロンティアの創造

中長期的な成長に向けて、適時適切な事業ポートフォリオの見直しを行っています。これまでもM&Aを通じて総合力を強化する一方、JR九州住宅㈱の組織再編・解散などを決定しました。事業の選択と集中においては、機械的な一律の撤退基準を設けるのではなく、投資リターンや将来の市場成長性などを多面的にモニタリングし、取締役会での議論を経て判断しています。M&Aや新規投資にあたっては、当社グループの強みを活かすことで対象事業を成長させ、さらなる企業価値向上を図ることができるのかを見極め、資本を投下していきます。あわせて、保有する目的の目線を従来からさらに上げ、政策保有株式の段階的な縮減にも取り組んでまいります。

2026年4月、総合企画本部内に「フロンティア創造部」を新設しました。当社グループの歴史を振り返ると、マンション事業も外食事業もゼロから立ち上げ、挑戦を重ね育ててきたことで現在の姿があります。戦略投資枠も活用しながら、この挑戦のDNAを継承し新たな事業の芽を探索していきます。その具体的な種まきの一つとして、「空飛ぶクルマ」の社会実装に向けた㈱SkyDriveさまとの資本業務提携や、インバウンド富裕層向けの観光事業を強化するエクスペリサス㈱さまとの資本業務提携などを実行しました。こうしたスタートアップ企業などとの共創や新技術の活用に加え、人流に依存しないBtoBやBtoG市場の開拓などにも果敢に挑戦し、事業ポートフォリオのレジリエンスをさらに高めてまいります。

バランスシートマネジメントと株主還元

成長投資を実行していくうえで、当社グループの強固な財

務基盤とそれに基づくデットキャパシティを活かし、レバレッジを効かせていく方針です。金利上昇が支払利息に与える影響やデットキャパシティの限界点については、刻々と変わる外部環境を踏まえて常にシミュレーションを行い、適切にリスクをコントロールしてまいります。

また、基本方針として、成長への投資、人材への投資、株主還元の3つをともに成り立たせていくことを掲げています。株主還元については、長期安定的な配当をベースとしており、利益成長に伴う増配を実施していく方針のもと、2025年度においても増配を実施いたしました。現中計期間においては「連結配当性向35%以上」とし、株価水準や資本効率などを総合的に勘案しながら、機動的に自己株式取得を行うことを検討してまいります。

★「常に考えるべきこと」であるサステナビリティ

当社グループはマテリアリティを「常に考えるべきこと」と定義し、基盤面のマテリアリティとして「価値創造の源泉である人づくり」「健全な企業運営」「環境と調和した事業展開」を掲げています。これまで経営企画部長としてサステナビリティの推進を担ってまいりましたが、サステナビリティは決して一過性のトレンドではなく、まさに私たちが「常に考えるべきこと」そのものです。持続可能な社会が存在して初めて、当社グループの存続と発展が成り立つと認識しています。マテリアリティを常に念頭に置き企業活動へ真摯に取り組み、お客さま、地域の皆さま、お取引先、社員、そして投資家の皆さまなどあらゆるステークホルダーから「選ばれる会社」であり続けることこそが、経営理念に掲げる「わたしたちの夢」である「九州の元気を、世界へ」の実現に向けて不可欠であると考えています。

価値創造の源泉となる「人」「組織」の強化

当社ではDE&Iの取り組みを「明るく楽しい会社づくり」と位置づけ、推進しています。一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくりがその根底にあります。多様なバックグラウンドを持つ人材が、相互理解のもと自らの考えや意見を言い合い、各々の強みを活かして活躍できる組織をつくるのが、会社にとって重要なリスク管理につながると考えています。

また、よりスピード感を持った調査の実施と、結果を迅速に打ち手へ反映させることを目的として、2025年度から従業員意識調査に新たな仕組みを導入しました。各質問項目に対して「期待度」と「実際の満足度」の双方を聞くことで、「期待度は高いのに満足度は低い」といったギャップにフォーカスし、それを職場別や年齢別、役職別など様々な切り口で分析することができるようになりました。これにより、組織の根本的な課題を可視化し、社内の各種制度や職場環境、コミュニケーション等の具体的な改善へとつなげていきます。

あわせて、社員のやりがいやエンゲージメントの向上が結果として財務価値の向上にどうつながっていくのか、また当社がどのような考えのもとで非財務KPIを設定しているのかを体系的に示す、いわゆる「インパクトパス」の必要性を認識しています。資本市場との対話においても重要な要素であると捉えており、今後のより良い開示のあり方について検討を深めてまいります。

横断的リスク管理と適切なリスクテイク

昨年来、一部の連結子会社において発生した事案を厳粛に受け止め、グループガバナンスの強化を継続して進めています。2026年4月、グループ全体を横断的に統括する、より実効性あるガバナンス体制の構築を目的として、当社の総務部に「リスクマネジメント推進室」を新設しました。同推進室で

CFOメッセージ

は、グループ各社が事業特性に合わせて主体的に取り組むリスク管理体制の構築を支援・指導していくとともに、グループ内で優れた取り組みがあれば水平展開を図っていく方針です。また、同時期に事業開発本部にも安全担当専属の部署を新設しました。現場におけるリスクの洗い出しや対策の実行については、グループ各社と各事業の主管部、そして「リスクマネジメント推進室」が緊密に連携して取り組みます。執行側としてリスクの把握と必要な体制の強化を徹底し、取締役会においてこれらのプロセスが適切に機能しているか、その実効性を継続的にモニタリングしてまいります。

事業のどこにどのようなリスクが潜んでいるかを洗い出し、未然に防ぐ手立てを講じるとともに、万が一の発生時にどう対処すべきかを事前に徹底して準備しておく。こうした健全な企業運営のための取り組みは、投資規律やデットキャパシティなどを複合的に見極めながら、新たな価値創造に向けた「適切なリスクテイク」を行うためにも重要であると考えています。

事業の持続可能性とレジリエンスを高める

「投資」としての環境戦略

当社グループでは2024年度に策定した「JR九州グループ環境ビジョン2050」において、「気候変動」「資源循環」「生物多様性」の3つの方向性へ統合的にアプローチし、それぞれにKPIを設けて取り組む方針を明確にしました。環境への取り組みは、事業に内在するリスクを低減させるだけでなく、環境に配慮した企業としてステークホルダーの皆さまから信頼を獲得し、持続的な成長と企業価値向上を実現するための不可欠な投資であると捉えています。

「気候変動」については、激甚化する自然災害によって鉄道が運行できなくなるだけでなく、駅ビルやホテルにお客さまをお迎えできなくなるなど、当社グループの事業継続の根幹に関わる物理的リスクを極めて重大な脅威として認識していま

す。あわせて、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) による提言に基づくシナリオ分析を踏まえ、炭素税の動向といった移行リスクについても注視しています。GHG排出量に関しては短期・中期・長期のKPIをそれぞれ設定しており、脱炭素社会の実現に向けて取り組みを進めてまいります。

「気候変動」以外の環境課題も、財務と密接に結びついていきます。「資源循環」においては、水資源の効率的な循環利用や化学物質の適切な管理に加え、様々な廃棄物のリサイクル率向上など多岐にわたる取り組みが、コスト抑制や環境汚染リスクの低減につながります。また、自社単独での取り組みにとどまらず、サプライチェーンを含めた環境負荷低減に向けたガイドラインの策定や運用も検討してまいります。

「生物多様性」の観点では、2026年6月に九州大学と連携協定を締結しましたが、例えば自然の力を活用した治水や防災・減災の研究など、生態系の保全が当社グループのインフラ維持におけるリスク低減に寄与することも期待できます。こうした自然共生社会の実現に資する取り組みを様々な地域で積み重ねていくことが、九州の自然を守り、当社グループの持続可能性にもつながると考えています。

★ ステークホルダーの皆さまへ

現在、当社グループの業績は好調に推移していますが、人口減少などが進む中、現状に満足し立ち止まれば持続的な成長を描くことは難しくなります。だからこそ、常に健全な危機感を持ち続ける必要があると考えています。

「九州の元気を、世界へ」という「わたしたちの夢」の実現に向けて、当社グループが九州とともに輝き続け特異な存在となるためには、柔軟な発想を持ち、変革と新たな価値創造への挑戦を続けなければなりません。社員自身が“わくわく”しながら仕事に挑戦し、地域の皆さまとともに新たな価値を共創し、九州のプレゼンスを高め、日本はもとより、世界にお

いても他に類を見ない地域にしていこう。その姿勢こそが未来を拓く原動力になると信じています。

一方で、市場からの評価という点においては、現在の株価水準に決して満足しているわけではありません。当社グループが推進する一連の変革の成果や足元の進捗、そして将来の成長性についてご理解を深めていただくため、IR DAYやスモールミーティングなどを通じて、投資家の皆さまとの対話の「量」の拡大と「質」の向上に引き続き取り組んでまいります。対話を通じていただいたご意見やフィードバックは、速やかに経営会議や取締役会へ報告して議論を深め、業務改善や経営戦略のブラッシュアップへと活かしていく考えです。こうした対話と改善のサイクルを回し、財務・成長戦略を推進することで生み出した成果は、株主の皆さまへの還元拡充にとどまらず、価値創造の源泉である社員への投資や、お客さま満足のさらなる向上へと循環させてまいります。

今後も皆さまとの対話を深め、頂戴したご意見を成長の糧としながら、資本コストや株価を意識した経営を実践し、CFOとして中計の目標達成と当社グループの企業価値の向上に向け、その責務を全力で全うしていく覚悟です。



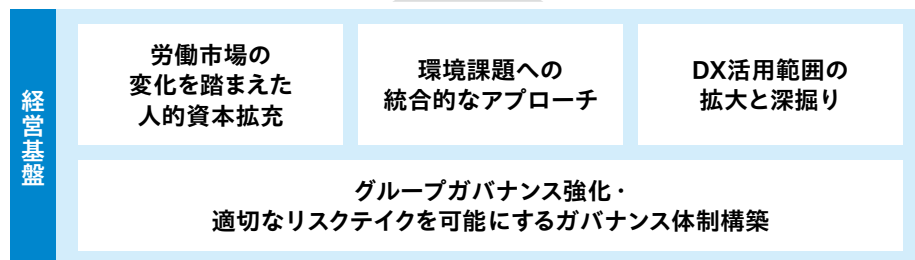
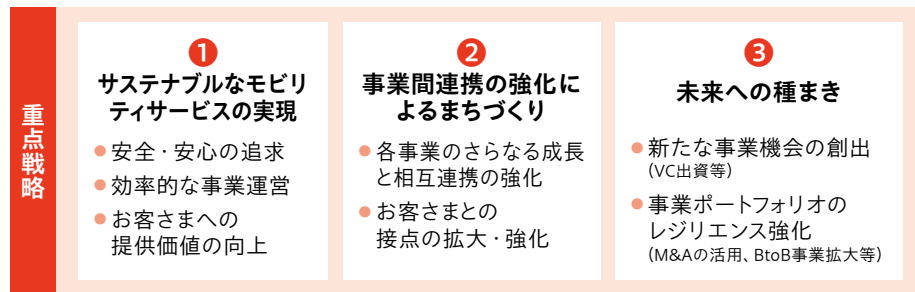
JR九州グループ中期経営計画2025-2027

当社グループは、2026年5月に中期経営計画をアップデートしました。なお、この中期経営計画期間中の重点戦略などの基本方針に変更はございません。

中期経営計画2025-2027 のアップデートの概要

- 重点戦略を含む基本的な方針は変更なし。
- 運賃改定による影響は想定通りだったものの、鉄道運輸収入が想定以上の増加を受け、収入目標を上方修正。
- インフレ等を踏まえた鉄道修繕計画を見直し。
- 博多駅空中都市プロジェクトは中止したが、新規開発案件の獲得と探索は継続。
- 数値目標はいずれも上方修正。ROEは「現行水準の維持」から「10%程度」に修正。
- 株主還元方針は維持。利益成長に伴う増配を実施する方針。

★ 重点戦略 (変更なし)



★ 数値目標 (上方修正)

営業収益		営業利益	
5,300億円 (当初目標値)	➡	5,640億円 (見直し後)	
		710億円 (当初目標値)	➡
		810億円 (見直し後)	
EBITDA		ROE	
1,150億円 (当初目標値)	➡	1,255億円 (見直し後)	
		現行水準の維持 (当初目標値)	➡
		10%程度 (見直し後)	

(単位：億円)

セグメント名	営業収益 ^{※1}			営業利益 ^{※1}		
	当初目標値	見直し後 ^{※2}		当初目標値	見直し後 ^{※2}	
運輸サービス	1,890	1,960	(+70)	205	235	(+30)
(うち鉄道運輸収入)	1,710	1,780	(+70)	—	—	—
不動産・ホテル	1,670	1,880	(+210)	340	395	(+55)
流通・外食	800	820	(+20)	40	45	(+5)
建設	1,100	1,180	(+80)	80	85	(+5)
ビジネスサービス	880	960	(+80)	55	55	—
合計 ^{※3}	5,300	5,640	(+340)	710	810	(+100)

※1 セグメントごとの営業収益・営業利益はセグメント間取引消去前

※2 ()内は2025年3月に発表した当初中期経営計画目標からの修正額

※3 合計はセグメント間取引調整後

★ 株主還元方針 (維持)

株主還元は長期安定的に行っていくことが重要と考え、2027年度までの間は、**連結配当性向35%以上の配当を実施するとともに、機動的に自己株式取得を行う。**

JR九州グループ中期経営計画2025-2027

★ 非財務KPI

経済的価値と社会的価値の創造を通じて、サステナビリティの向上と企業価値の向上を目指し、各マテリアリティに対する非財務KPIを以下のとおり設定しています。中期経営計画期間内での目標達成に向け、各種取り組みを推進しています。

マテリアリティ		主な戦略・取り組み	主なKPI		
			指標	目標(28.3期)	実績(26.3期)
事業	最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	安全中期計画	鉄道事業におけるお客さまが死傷する事故件数	0件	0件
			従業員等の死亡労災件数	0件	0件
		お客さま満足向上戦略	お客さま満足度	75.0pt以上	上期：70.5pt　／　下期：72.0pt
	モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり	事業戦略	沿線人口※1	九州全体の人口減少率を下回る	JR九州沿線自治体：0.67%減少 九州全体：0.69%減少
			外部連携の推進	定量目標なし	9月に宗像市、3月に熊本市と包括連携協定を締結
基盤	価値創造の源泉である人づくり	人材戦略※2	従業員意識調査結果(総合満足度)	毎年前年度を上回る	0.02ポイント上昇(JR九州単体)
			経営陣と社員の意見交換	毎年40回以上	96回(経営理念説明会等含む)
			新入社員の女性割合	毎年30%以上	33.5%
			勤続15年以上の社員※3に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない	女性：16.5%　／　男性：15.4%
			女性の定着率	毎年の推移をモニタリング	97.8%
			DE&I指標※4	毎年前年度を上回る	3.32
			男性の育児休職等取得率	1カ月以上の取得が50%以上	72.6%
	健全な企業運営	IR(機関投資家)	継続的な決算説明会開催と投資家意見の取締役会での共有・活用	毎年5回以上	投資家意見の取締役会での共有：8回
			社外取締役を交えたラージミーティングの開催	毎年1回以上	1回
		IR(個人投資家)	個人投資家向け説明会・見学会等の交流機会の提供	毎年10回以上	26回
		相互理解の促進	お客さま懇談会	毎年10回以上	17回
		リスクマネジメント	グループガバナンスの強化	半期ごとに状況をモニタリング	取締役会で実施状況を報告
	環境と調和した事業展開	脱炭素社会	2035年度までにGHG排出量60%削減(2023年度比)	進捗確認	約4%削減
			スコープ3への対応	削減目標の設定	削減目標を検討中
		循環型社会	効率的な水資源の使用	水使用量※5毎年度削減	26.3期：0.60　／　25.3期：0.70
		自然共生社会	生物多様性への取り組み	TNFD提言に基づく開示	TNFD提言に基づく開示を実施

※1 「九州全体」をJR九州の路線がある九州7県、「沿線自治体」をJR九州の駅がある市区町村と定義し、住民基本台帳に基づく2025年1月1日時点と2026年1月1日時点における人口の増減率により算出

※3 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

※4 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※5 売上高原単位：水使用量／売上(千㎡／億円)

※2 従業員意識調査(総合満足度)以外は単体指標

重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現

✦ 鉄道事業本部長メッセージ



最優先事項は安全、安全投資を推進

2027年度をゴールとした中期経営計画（以下、中計）の初年度となった、2025年度の鉄道運輸収入は1,726億円と、当初計画（1,672億円）を上回る結果となりました。29年ぶりの運賃改定を実施した効果だけでなく、様々な営業施策が奏功した結果です。今後もこの増収基調を維持し、上方修正した鉄道運輸収入目標1,780億円を2027年度に達成できるよう努力を重ねてまいります。

足元の経営環境は深刻な人口減少や労働力不足に加え、資材などの物価高騰が想定を上回るスピードで進むなど、引き続き厳しい状況です。それでも安全は当社グループの最優先事項であり、激甚化する自然災害への対応や、設備の老朽化対策、新型車両の導入などを着実に進める必要があります。運賃改定などによる収支改善分は、最優先で安全性向上のために投資する計画であり、2027年度までの総額1,300億円の維持更新投資のうち、800億円を安全投資に振り向けていきます。

お客さま満足の追求に向けて

サステナブルなモビリティサービスを実現するためには、利用者の皆さまへ「安心で快適な毎日」や「わくわく」するときのご提供も不可欠です。社員一人ひとりがお客さま視点で考え、快

適なご利用環境の整備などをきめ細かく対応していきます。例えば、駅のトイレのリニューアルの推進や、利便性を高めるためのチケットレスサービスの拡充も進めます。

「わくわく」するときとしては、2024年からご好評いただいている任天堂（株）さまとのタイアップはその一例で、人気キャラクターをラッピングした車両の運行や、スタンプラリーなどの企画も実施しています。また、今春には九州新幹線全線開業15周年を迎え、2016年の熊本地震で被災し営業運転を終えた新幹線車両を修繕・再塗装し、海路や陸路による輸送を通じて九州各地を巡るイベント「つばめの大冒険」を実施したところ、各地で多くのお客さまに足を運んでいただき、車両の前で写真を撮影するなど、「わくわく」をご提供することができました。お客さまに「わくわく」していただくことや、お客さまが移動する目的をつくることは、当社グループの成長にもつながると考えています。

インバウンド需要の拡大にも引き続き力を入れます。アジアからのお客さまが大半ですが、欧米からのお客さまも増やせるよう、商談会や各種プロモーションを通じて、九州の魅力をPRします。

鉄道における次世代技術の活用と、外販に向けた取り組み

「安心で快適な毎日」と「わくわく」するときをご提供し続けるためには多額の投資が必要になりますが、中東情勢の影響などでインフレが進行する中では、これまで以上に社員の創意工夫と次世代技術の活用が求められます。当社では前中計期間中から「未来鉄道プロジェクト」をスタートさせ、社内横断的に様々な取り組みを推進しています。

2024年春、日本初の「GOA2.5自動運転」を香椎線に導入しましたが、鹿児島本線や日豊本線にも順次拡大していきます。また、公衆回線を使用した日本初の「無線式列車制御システム」も実用化の目途が立ちました。2028年度頃から順次導入することで、信号機などの地上設備に加えて自営の通信設備が不要になり、維持更新費用の低減につながります。「未来鉄道プロジェクト」は鉄道事業の収支構造を抜本的に転換するのが狙いで、2030年度には140億円の収支改善効果を実現する計画です。インフレ下にあっても、柔軟な発想を持ち、設備のスリム化などに「挑戦」し、生み出した営業利益を安全対策やお客さま満足向上施策など、次の再投資につなげる好循環を目指します。

また、鉄道の安全に関する検査技術のノウハウは、土木建設など自社の鉄道にとどまらない領域の保守メンテナンスにも活かせると考えています。実際に自治体が所有する跨線道路橋の検査を担うなど、開発した技術を外販する取り組みにも着手しており、今後も拡大していきたいと考えています。

重点戦略① サステナブルなモビリティサービスの実現

「安全は人がつくる」 社員教育を継続

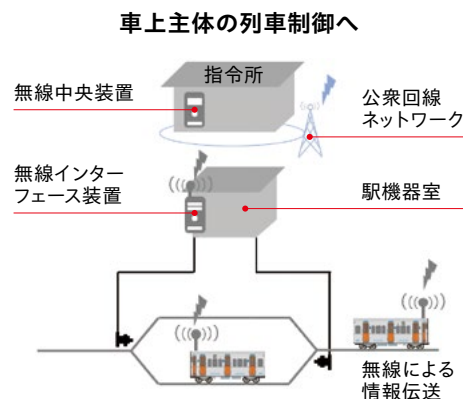
鉄道事業を率いる立場として、日々強く感じていることがあります。それは当社の最大の資産は「人」だということです。例えば、社員が現場で気づいたヒヤリハット体験などを社内イントラネット上で報告するシステム（「安全に関する社員の声」）を2005年度から継続していますが、安全意識の高まりによる参加率の向上などに伴って報告件数は年々増加し、2025年度は20,282件に上りました。

当社グループでは安全をつくる仕組みとして「安全の方程式」という考え方を示しています。安全とは知識・技能と熱意の掛け算であり、熱意が2倍であれば安全も2倍になるという考え方を示すものです。この考え方を基本としながら安全に関する取り組みを展開しており、安全は「人」がつくるものであると考えています。年間2万件超の現場からの声は、すべて管理者が目を通し返答しています。重要な気づきについては毎週の経営会議で必ず報告され、社長以下、全経営陣で共有し議論します。現場の社員を決して孤立させず、経営陣と現場が課題を共有できる風通しの良い距離感が保たれているからこそ、社員の熱意も保たれていると感じています。

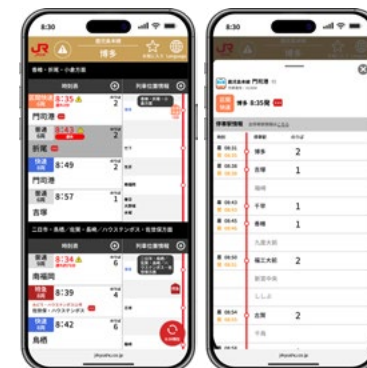
過去の事故を風化させずに今後の安全をつくっていくための安全創造館など、鉄道で培った安全に対する知見は、グループ会社の安全教育にも活用しています。また、職種が異なっても応用できる改善方法を水平展開する事例も増えてきています。

「人」の力を感じた「無線式列車制御システム」「JR九州トレインナビ」

「人（社員）」の力を強く意識した事例を2つご紹介します。1つ目は「無線式列車制御システム」の開発です。多額の投資を要する専用回線に代わり、公衆回線を利用する技術を独自に開発しました。前例のない中、学識経験者や研究機関などと有識者委員会を立ち上げ、検証を重ね、実用化に足る安全性・安定性があるとの結論をいただきました。単なる技術開発にとどまらず、先行して実用化した「GOA2.5自動運転」の経験を活かし、国や研究機関、メーカーの方とともに、当社規模の会社でも新たなシステムを開発することができたことは、まさに「人（社員）」の力が結実したものだと感じています。



2つ目は「JR九州トレインナビ」の導入です。このシステムは、次の列車が「いつ、どのホームから発車するか」といった詳細な情報を、輸送障害時などを含めてリアルタイムでお客さまにお届けする仕組みです。導入に至るまで、そしてシステム供用開始後の日々の運用においても、部門を超えた社内横断的な連携が欠かせませんでした。職種を超えた情報の一元管理により、お客さまの利便性向上や社内の業務効率化も成し遂げることができ、「人（社員）」の力による大きな成果だと感じています。



JR九州トレインナビ（イメージ）

「九州の元気を、世界へ」：経営理念の実現へ挑み続ける

前述の事例に共通するのは前例がないからとあきらめず、社内外の仲間を増やししながら、柔軟な発想で困難にも思えたことを成し遂げたという点です。AIやIoTなど先端技術を活用することはもちろん必要ですが、ただ導入するだけですべてが解決できるわけではありません。目標に向かってあきらめることなく、その先に何があるかをしっかりと見据え、新しいことや他の考えを取り入れるといった柔軟な発想とスピード感をもって挑み続けられる「人」こそが新たな価値を創出するのだと改めて感じています。

私たちは何を成し遂げる会社なのか。それは経営理念の「わたしたちの夢」として掲げられています。「九州の元気を、世界へ」を実現させるために、お客さまの視点でグループ一丸となって挑戦し続けなくてはなりません。失敗を恐れない「挑戦の連鎖」こそが、九州の元気を世界に届ける原動力です。当社グループを選び入社してくれた社員には、その力があると信じています。

ステークホルダーの皆さまへ

当社グループはインフレや労働力不足という現在の経営環境を、さらなる成長の機会と捉えています。DXの推進や技術革新によって強固な経営基盤を構築し、持続的な利益成長と企業価値の向上に「誠実」にコミットしていきたいと考えています。そして、鉄道の枠を超えて、多様な仲間たちとの「共創」を通じ、皆さまとともに「元気な九州」の未来をつくり上げることに「挑戦」し続けてまいります。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

★ 事業開発本部長メッセージ



中期経営計画の初年度は「不動産・ホテル」「流通・外食」ともに増収増益でスタート

2027年度を最終年度とする中期経営計画（以下、中計）の初年度は、不動産・ホテルセグメント、流通・外食セグメントともに増収増益となり、順調なスタートを切ることができました。

まず、不動産・ホテルセグメントの営業収益、営業利益は、ともに前年比109.3%でした。内訳では、不動産賃貸業は対前年46億円の増収、4億円の増益です。

新長崎駅ビルをはじめとした前中計期間内に取り組んだ成長投資が利益に貢献しました。また駅ビルでは任天堂㈱さまとのタイアップによるポップアップストアの展開といった他社IPと連携した価値向上の取り組みを推進し、あわせて各アセット（駅ビル、オフィス、賃貸マンション）において賃料の引き上げを実現し、内部成長を図りました。

加えて、前中計期間に取り組みを本格化させた物流不動産事業では、昨年度当社として初めての新規開発物件を「LOGI STATION」として竣工させるなど、順調に事業を前進させています。

次に不動産販売業は、対前年67億円の増収、18億円の増益です。九州でトップクラスの分譲マンションの販売とあわせて、回転型での不動産事業を推し進めてきましたが、保有物件の売却も想定通り進みました。

ホテル業も好調でした。前年度に比べ、営業収益は18億円増、営業利益は5億円増でした。稼働率は向上し84%強となり、ADRも続伸し、昨年度も5%程度上昇しました。なお、昨年度香港

等での流言や中国政府の渡航自粛等で危惧されたインバウンドのお客さまで、終わってみれば比率は55%程度となり、落ち込みはありませんでした。

流通・外食セグメントも好調でした。営業収益は前年度実績より47億円の増収、営業利益は3億円の増益です。小売や外食の既存店が堅調に推移するとともに、新規出店も計画通りに進んでいます。



MJR熊本ゲートタワー

初年度の結果を受けて、中計最終年度の業績見通しをスピーディにアップデート

中計1年目の結果を受けて、不動産・ホテルセグメント、流通・外食セグメントにおいても、現中計最終年度（2027年度）の業績目標をアップデートしました。

具体的には、不動産・ホテルセグメントの営業収益は210億円積み増して1,880億円、営業利益は55億円積み増して395億円に上方修正しました。

現在の状況を適切に数値に織り込むとともに、不動産の物件売却額を中計公表時想定額の300億円から500億円に増加させたのが大きな要因です。もともと、中計スタート時には物件売却による不動産販売の収益等は大きく見込んでいませんでしたが、物件の仕込みが順調に進み、売却する物件も見えてきたことから、収益等を積み増したものです。私募リートを活用や第三者への売却などで早期回収したキャッシュを、資本効率（ROIC）を意識しながら高付加価値な成長投資等の再投資に充てる「回転型」での不動産ビジネスを進めていくことは、今後も当社の不動産事業の大きな戦略だと考えています。



重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

流通・外食セグメントは営業収益を20億円増の820億円、営業利益を5億円増の45億円へ見直しました。セグメントの大きな柱であるJR九州リテール(株)、JR九州ファーストフーズ(株)においては、今後もフランチャイズ店舗の新規出店を積極的に進めてまいります。

駅を核にまちのにぎわいを拡げ、九州の価値を上げる

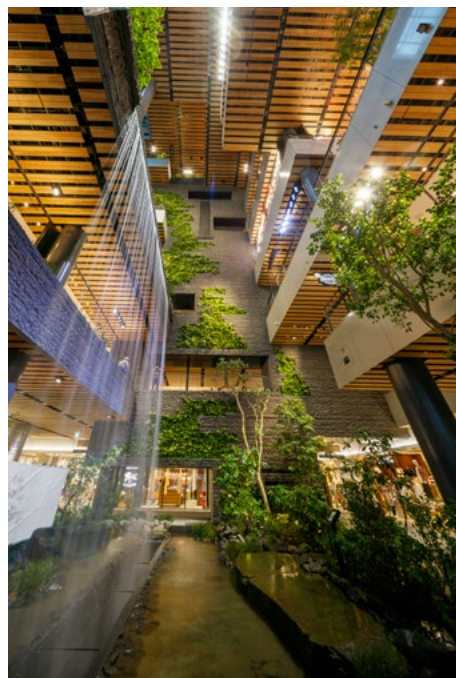
当社グループには、駅を基点として、鉄道ネットワークを基軸としたまちづくりができるという大きな強みがあります。ただ、単純に「駅、駅近接」という立地だけによって不動産事業がここまで成長したわけではありません。

駅ビルでは、地域のみなさまにとって誇りとなり、オンリーワンの、「わざわざ行きたい」と思ってもらえる駅ビルづくりに取り組んできました。例えば大分の駅ビル「JRおおいたシティ」では、大分の特色である温泉を楽しむ施設を整備し、熊本の駅ビル「アミュプラザくまもと」では、熊本の大きな財産である「水と緑」をテーマにした立体庭園を設けるなどしてきました。

また、駅をご利用のお客さまは多いといっても、首都圏の駅のようなお客さま数ではありません。そこで、車社会である九州の特性に合わせて駅ビルには大規模な駐車場を整備しています。加えて駅の正面には大きな広場を設け、地域や季節に合わせたイベントなど様々な方法で情報発信を行い、にぎわい創出に努めてきました。

そうした駅ビルも、一部では老朽化もあることから、今年度は、「アミュプラザ小倉」「アミュプラザ鹿児島」において大規模リニューアルを実施し、長期的な視点に立ってその価値の維持向上に努めてまいります。

そして2027年春、当社グループは九州最大の繁華街であり、福岡都市圏の中心市街地である天神に「アミュプラザ天神」を開業させます。もともと、いわゆる“ノンアセット”で既設の商業施設



アミュプラザくまもと(立体庭園)

の運営を当社が行っていましたが、いよいよ九州で圧倒的な認知度がある「アミュプラザ」へブランドします。これに伴い、JQ CARDや、JRキューポ関連の施策も導入する予定ですので、当社グループの様々なサービスとの相乗効果も期待できます。

天神地区は福岡都市圏のみならず、九州各地から人が集まる地区です。当社の鉄道をご利用されてお越しになる方も多く、当社の駅隣接ではなくとも、見方によっては「当社の鉄道沿線」と捉えることができます。私たちが天神地区でも魅力的なまちづくりを進めることで、福岡市全体あるいは九州の魅力を高め、まちの価値を向上させていきたいと考えています。

私たちの拠点である博多駅がある福岡都市圏は、人口も増加し、規制緩和で都市の再開発が促進されるなど、“日本一元気なまち”だと言われています。福岡市から最寄りの宗像市、粕屋町や篠栗町、あるいは熊本市とは連携協定を結び、将来に向けて交通ネットワークを基軸とした豊かなまちづくりを進めるべく、地域のみなさまと一体となって、取り組んでいます。

会社発足以来築いてきた、地域のみなさまとのネットワークは当社グループの大きな強みです。福岡以外にも、九州内には魅力に溢れ人口が集中する中核都市があります。魅力的なまちづくりを行い、そこを交通ネットワークでつなぐことにより、まちの価値とアセット価値の最大化に、引き続き取り組んでいきます。

規律ある投資判断の徹底と、未来に向けた成長投資の探索

「博多駅空中都市プロジェクト」については、2019年から構想として掲げ、当社のフラッグシッププロジェクトとして、グループの総力を挙げて取り組んできました。

しかしながら、昨今の工事費高騰の影響を大きく受け、特に博多駅の線路上という、工期が長期に及ぶ特殊な施工条件だったことから、工事費が当初想定約2倍に膨らむことが判明し、様々な検討を行いました中止という決断をしました。

地域のみなさまのご期待に応えられず心苦しいところではありましたが、投資規律に基づいて厳格に決断した結果です。

ただし、これと同じように、博多駅周辺をはじめとした当社の様々な開発案件が中止となるわけではありません。博多駅空中都市プロジェクトの中止は、その工事の特殊性に拠る部分が大きく、現在取り組んでいる他の成長投資や新規案件の探索は、デッドキャパシティとハードルレートを見極めながら行い、収益性と成長性の両立を図ってまいります。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

九州大学箱崎キャンパス跡地開発では、土地利用事業者として正式に認定され、いよいよ本格的なまちづくりのフェーズに入ります。2027年には当該エリアに新駅「JR貝塚駅」が開業予定であり、「日本最大のスマートシティ」というまちづくりが、駅の開業を契機にスタートします。

博多駅から南に一駅の竹下駅では、アサヒビール(株)さまとの工場用地の取得の契約をパートナー企業さまとともに締結しました。私たちの最大の拠点である博多駅から約2～3kmのエリアに、126,000㎡の用地を取得し、これから将来に向けたまちづくり構想を描いていきます。

熊本では半導体企業の集積に伴う今後の経済の発展や人口増加に対応するため、JR豊肥本線での新駅設置や機能強化、「(仮称)JR肥後大津ビル」の開発等の取り組みを進めており、半導体工場最寄りの原水駅周辺での土地区画整理事業にもまちづくりの事業検討パートナーとして参画しています。

これからも地域にとって魅力あるまちづくりを、投資規律に則って判断しながら進めるとともに、回転型での不動産開発も併せて行うことで、資本収益性とB/Sに目を配り、公共性と収益性を両立させていきます。

九州外での「他流試合」で真の力をつける

これから地域間競争が激化していく中、九州というまちの魅力をさらに高め、九州の成長に貢献するためには、当社グループの事業がさらに力を向上させ、成長していくことも必要だと考えています。

例えば、ホテルや住宅といった不動産事業、外食事業では、既に九州外でも事業を展開しています。九州に注力する比重が大きいのは今後も変わりませんが、九州に比べよりマーケットが



九州大学箱崎キャンパス跡地土地利用事業



(仮称)JR肥後大津ビル (2027年春竣工予定)

大きい首都圏等の環境の中で、競争は激しくとも、当社グループの強みを発揮できるアセットや領域を見極めた上で「他流試合」に挑みます。同業他社に引けを取らない収益を上げるとともに、事業としてのブランド力や知見、人的ネットワークを身につけることは必要なことだと思っています。

そのようにして身につけた様々な力を九州に持ち帰り還元していくことは、長期的な視点で企業価値及び九州の価値をさらに高める強力な原動力になると考えています。

バックキャストで描き、九州の未来をつくる

「九州の元気を、世界へ」という当社グループの経営理念を実現するにあたっては、私たちが企業として何を為し、そのためにどのような事業を展開すべきかという長期的な目線が極めて大切です。

そして、そのすべての事業の根幹は「人材」です。

事業ポートフォリオから最適な人材ポートフォリオを導出し、事業を担う社員を獲得するとともに、これまで取り組んできた各事業のプロフェッショナル人材やマネジメント人材の育成をさらに推進していかなければなりません。人材への投資を通じて社員一人ひとりの“個の力”を高めることが、グループ全体の持続的な成長を支える強固な基盤となります。

今後も、これまで築いてきた基盤の上に、当社グループの中長期的なありたい姿を描き、そこからバックキャストして事業や人材の方向性をしっかりと考えてまいります。経営判断においては、「中長期と短期」、そして「公共性と資本効率(収益性)」という二つの視点を常に両立させ、魅力的なまちづくりを通じて感動を生み出し、新たな“人の移動”を創出していく方針です。

「世界から選ばれる豊かな九州をつくる」という目標に向かい、これからも、資本市場をはじめとした様々な声にしっかりと向き合い、ご期待に応えるべく、短期、長期の視点を持ち、果敢に挑戦を続けてまいります。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

★ 未来市場戦略部長メッセージ



総合企画本部 未来市場戦略部長
仲 義雄

JR九州グループでは、中期経営計画2025-2027の重点戦略の一つとして、「事業間連携の強化によるまちづくり」を掲げています。この戦略を実行していくことが、私たち未来市場戦略部の役割です。具体的には、鉄道、駅ビル、ホテル、JQ CARD、JR九州アプリ、JRキューボアプリなど、当社グループは多くのリアル及びデジタルのお客さまとの接点とそこから得られるデータを持っており、それらを活用することにより、事業間連携の強化、新たなビジネスの探索を進めていくことです。

当社グループの各事業はそれぞれが自立した成長に取り組んでいますが、事業間の連携という面では、まだまだ十分とは言えない状況であり、当社グループの全体最適となる事業間連携施策を組み立て、各事業の横串を通していくことが重要と考えています。

施策を組み立てるうえで大切と考えているの

は「JR九州グループ起点」の事業軸の思考から、「お客さま起点」の生活軸への思考の転換です。移動・お買い物・宿泊などの様々なデータにより一人ひとりのお客さまの生活軸を分析し、お客さまをより深く理解することで、「安心で快適な毎日と“わくわく”するとき」をつくる施策を考えていきます。

直近の取り組みでは、2026年4月1日から「JRキューボわくわくプログラム」という会員ランクサービスを開始しました。より「わくわく」しながらお客さまに当社グループをご利用いただけるよう、高ランクになると九州の旅（宿泊など）へご招待したり、よりおトクにお買い物をしていただける設計としました。

今後も現在と未来のお客さまの理解と洞察を深め、新たなビジネスの創出と既存事業の深化に向けて取り組み、「コングロマリット・プレミアムの最大化を図っていききたいと考えています。

★ 事業間連携強化によるお客さま満足の上昇

JR九州グループのポイントである「JRキューボ」を軸に、各事業の相互連携を強化し、グループ総合力の最大化に取り組んでいます。JRキューボのご利用データからお客さまの理解を深め、JR九州グループの多様なお客さま接点を活用することで、さらなるサービスのご利用につなげていきます。これにより、にぎわうまちづくりへ貢献するとともに、経営理念に掲げる“わくわく”するときをつくります。

JR九州グループのポイント JRキューボ

JR九州インターネット列車予約や、当社のクレジットカードであるJQ CARD、交通系ICカードのSUGOCAなど、JR九州グループのサービスにおいて“たまる”“つかえる”ポイントサービスです。

JRキューボの妖精「キューボちゃん」の展開

JRキューボのおトクさを広めるためにインフルエンサーを目指すJRキューボの妖精、「キューボちゃん」。キャラクター起点でJRキューボの認知拡大や利用促進を展開しており、福岡都市圏を中心に運行している「キューボちゃんラッピングトレイン」は大変な好評をいただいています。今後も、「キューボちゃん」を活用したお客さまとの接点づくりを推進してまいります。



JRキューボをきっかけとした事業間連携の推進

JR九州グループをご利用いただくことでたまったJRキューボは、「JRキューボアプリ」にて駅ビル等で1ポイント=1円単位でご利用いただけるほか、新幹線・特急列車のおトクなきっぷ「JRキューボ特典きっぷ」に交換いただくこともできます。JR九州グループで“たまる”“つかえる”サービスを充実・拡大することで、鉄道・駅ビル等の複数サービスをご利用いただくお客さまの増につながっています。今後もJRキューボのおトクさ・便利さを広げることで、あらゆる事業間の相互送客を実現します。

お客さまデータの活用

JRキューボをきっかけにJR九州Web会員になっていただくことで、お客さまとつながるとともに、お客さまのご利用に関する様々なデータを蓄積しています。お客さまからいただいたデータ（移動データ、決済データ等）を活用し、それぞれのお客さまに適したサービスをご提案・ご利用いただくことで、お客さまの“わくわく”するときをつくります。

重点戦略② 事業間連携の強化によるまちづくり

★ JRキューポわくわくプログラム

2026年4月1日より、『いつもの日常が、「特別なご褒美」へ。』をコンセプトに、JR九州グループの新しい会員ランクサービス「JRキューポわくわくプログラム」をスタートいたしました。これまでは「JRキューポアプリ」をご利用のお客さま（約89万人※）を対象に会員ランクサービスを提供してまいりましたが、本プログラムではその対象を大きく拡大し、すべての「JR九州Web会員」のお客さま（約469万人※）にお楽しみいただけます。本プログラムにより、JRキューポをさらに楽しく、おトクにご利用いただきたいと考えています。

鉄道や駅ビルなど、JR九州グループが提供するサービスのご利用状況に応じて5つの会員ランクを設定し、ランクが上がるごとに楽しさが広がる「わくわく」する特典をご提供いたします。最上位ランクであるダイヤモンドランクを達成されたお客さまには、九州の旅をお楽しみいただける「JR九州内2日間乗り放題きっぷ」や「ホテルペア宿泊ご招待」、またJRキューポで駅ビルでのお買い物をおトクにお楽しみいただける「AMUプレミアム付き値引クーポン」など、特別な体験をご用意しております。

ダイヤモンドランクなどの上位ランクを達成いただくためには、利用サービス数、JRキューポの獲得ポイント数、鉄道・旅行の利用金額、おまとめ登録（JR九州Web会員情報にお持ちのJQ CARDやSUGOCAの情報を登録すること）の状況が条件となっています。JR九州内2日間乗り放題きっぷなど、九州の旅をはじめとした魅力的な特典提供をきっかけとして、JR九州グループにおける様々なサービスのご利用を促し、コングロマリット・プレミアムの最大化を図ります。

※ 2026年3月末時点

JR九州グループだからつくれる新たなお客さま体験を

「JRキューポわくわくプログラム」は、お客さまの声を反映し、グループ内外の多くの関係者の協力を得て誕生した新サービスです。お客さまのご利用データやアンケートの徹底的な分析に基づき、プログラムの設計と特典の数々を具現化しました。多様な業種の事業を展開するJR九州グループだからこそ、単一事業では成し得ない魅力的な特典をお客さまにご用意できたと自負しております。今後もお客さま起点に立ち、データに基づく意思決定とJR九州Web会員サービスの継続的な機能改善を通じて、お客さま基盤のさらなる拡大と当社グループ全体の企業価値向上に邁進してまいります。



総合企画本部
未来市場戦略部 主査
笠井 優孝



毎日の“わくわく”からハレの日の“わくわく”まで
JRキューポでまちとまち、まちと人、人と人をつなぐ

JRキューポわくわくプログラム

コンセプト

列車もAMUも、
毎日のご利用が
ランクアップへの鍵！
いつもの日常が
「特別なご褒美」へと変わる
新しい体験を。



5つの 会員ランク

レギュラーから
ダイヤモンドまで、
5段階のランクをご用意！
ランクアップで
ますますおトクで
特別な世界へ。



特典

乗り放題きっぷや
ホテル無料宿泊など
九州の旅をプレゼント。
AMUプレミアム付き
値引クーポンで
おトクにお買い物も！



2027年4月 受け渡し開始特典（会員ランク：ダイヤモンドの場合）

- 九州の旅** JR九州内2日間乗り放題きっぷまたはD&S列車きっぷ進呈
JR九州グループホテルペア宿泊ご招待
- お買い物** AMUプレミアム付き値引クーポン（20%おトク）
- ポイント** JRキューポアプリ等付与率3倍（常時）
- その他** カフェチケット、ホテル朝食無料

本プログラムを通じて、まちとまち、まちと人、人と人をつなぎ、人の移動と交流を生み出すことで、九州全体の経済の持続的な活性化と、にぎわいあるまちづくりに今後も貢献してまいります。

重点戦略③ 未来への種まき

★ 新領域への挑戦 ～九州の未来を切り拓くために～

「九州の価値の最大化」を目指す

私たちは、魅力あふれるまちづくりを通じて、九州をもっとにぎやかに、もっとおもしろくすべく「九州の元気を、世界へ」という夢を掲げました。激変する社会環境の中で、これからも地域に寄り添い、九州の持続的な発展に貢献し続けること、それは、鉄道という枠組みを超えて、人々の暮らしに寄り添う「新たな価値」を創ることに他なりません。この強い決意こそが、私たちの存在意義であり、果たすべき使命だと考えています。これまでも、祖業である鉄道を基盤に様々な挑戦を続けてまいりました。この歩みをさらに加速させ、まだ見ぬ未来を切り拓くため、2026年度より「フロンティア創造部」を発足させました。

九州を「世界中の人々が憧れ、集う場所」にする。その実現には、「未来の九州はどうあるべきか」という理想から逆算する「バックキャスト思考」が不可欠です。九州が誇る豊かな自然・食・文化に、当社の経営資源、そして地域や他社が持つ多様な知見を掛け合わせる。この「共創」によって既存概念や事業の垣根を打ち破り、九州の価値を最大化させる新たな未来に向けて、私たちは飽くなき挑戦を続けてまいります。



(イメージ一例)



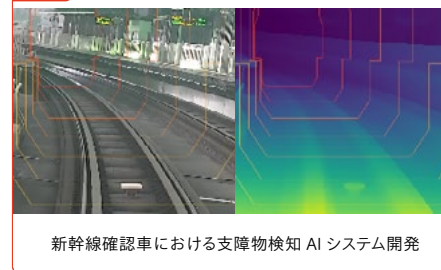
これまでの取り組み事例

自前での取り組みに加えて、九州内外の企業との「共創」により事業創出を行っています。

取組事例 トンネル湧水を活用した小水力発電



取組事例 Tokyo Artisan Intelligence(株)との資本業務提携



取組事例 九州エリアにおける次世代エアモビリティ事業検討



取組事例 系統用蓄電事業の拡大



取組事例 エクスベリサス(株)との資本業務提携



取組事例 データセンター事業参入



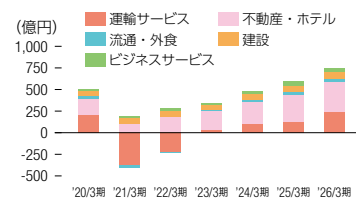
重点戦略③ 未来への種まき

★ M&Aの方針

私たちは「未来への種まき」として、レジリエンス強化を目指し、M&Aの積極活用による事業領域の拡張とポートフォリオの拡充を推進しています。コロナ禍で露呈した人流依存型モデルの脆弱性を克服し、持続的な成長を目指します。

また、投資手法の多様化やデジタル技術の活用によりM&Aプロセスそのものを高度化させるとともに、その後のPMI (Post Merger Integration、M&A後の統合) を着実に実行することで、さらなる成長につなげます。

JR九州グループの営業利益構成比推移



これまでの取り組み事例



★ 建設セグメントの取り組み

レジリエンス強化に向けたポートフォリオの拡充

建設セグメントでは、レジリエンス強化の方針のもと、人流に依存しないBtoB/BtoG事業の開拓に取り組んでいます。

今までの請負施工中心の事業から、自社で建設ニーズを創出できる体制への転換を目指すべく、JR九州グループの強みである不動産開発のノウハウと知見を融合した「ディベロッパー×建設」のビジネスモデル構築など、建設業（ゼネコン）の枠組みを超えた取り組みを進めます。

具体的には、倉庫等の建替提案や自治体と連携した都市区画整理事業、PFI事業等に企画・開発の検討段階から関わり、設計、施工、最終的な不動産流動化提案・実行まで、グループで一気通貫して担える体制を目指します。

事例 福岡県営西公園の再整備事業



★ M&Aの実践

PMIの具体事例

事例 ㈱フジパンビ
菓子製造販売（2023年度/熊本県熊本市）

グループ基盤を活かしたシナジーの実現

- JR九州グループの店舗網の活用により、販路とブランド価値を拡大。グループ参画以降、売上高10%増を達成
- 経営ビジョンの刷新や「食の安全」を最優先する風土づくりなど、グループの「食」を担う中核事業を目指し、持続的な成長に向けた組織基盤の構築を推進



事例 ㈱谷口製作所
鉄道部品製造（2024年度/兵庫県小野市）

製造現場の基盤強化と多様な人材の活躍

- 新工場の建設と最新工作機械の増備により、今後約30%の生産能力向上を可能とし、全館空調設備による職場環境改善、製品品質向上も実現
- 社員の1/3を占める外国人材の活躍を支えるため、多言語掲示や英語版マニュアルの活用、熟練者から新人への技術指導体制の構築など、環境整備と人材育成に注力



地域特化型ファンドの活用

事例 シントワールド㈱
ホテルアムニティ製造販売（2025年度/熊本県八代市）

柔軟な投資スキームによる成長支援

- 投資手法の多様化の一環として地域特化型ファンドを活用し、事業承継等の課題を抱える九州地場企業の事業継続と成長を支援
- ファンドの柔軟性を活かし、ホテルアムニティ製造販売という新たな事業領域へ挑戦



デジタル技術の活用

取組 M&A業務支援システムを開発

- スタートアップ企業と共同で、M&Aの全工程をAIによって支援するシステム（M&A OS）を開発
- 効率的な意思決定に不可欠な、スピード・精度・リスク分析・PMIの観点を織り込んだ仕様に設計
- M&A OSにより、初期検討時間を90%削減。優良案件の発掘、当社の経営状況に即した投資判断、PMIの高度化を加速

支援機能



JR九州グループDX戦略



「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度。2022年3月認定、2026年3月更新

デジタル変革推進部長メッセージ

日頃よりJR九州グループへの温かいご支援に深く感謝申し上げます。昨年、新たな経営理念「九州の元気を、世界へ」及び中期経営計画2025-2027を踏まえて策定したJR九州グループDX戦略では「デジタルの力で、まちを、お客さまを、社員を、元気に」というビジョンのもと、「お客さま体験の進化と新領域の創造」「オペレーションの変革」「働きがいと生産性の向上」の3分野を柱に取り組みを進めてまいりました。初年度の2025年度には、これまで導入

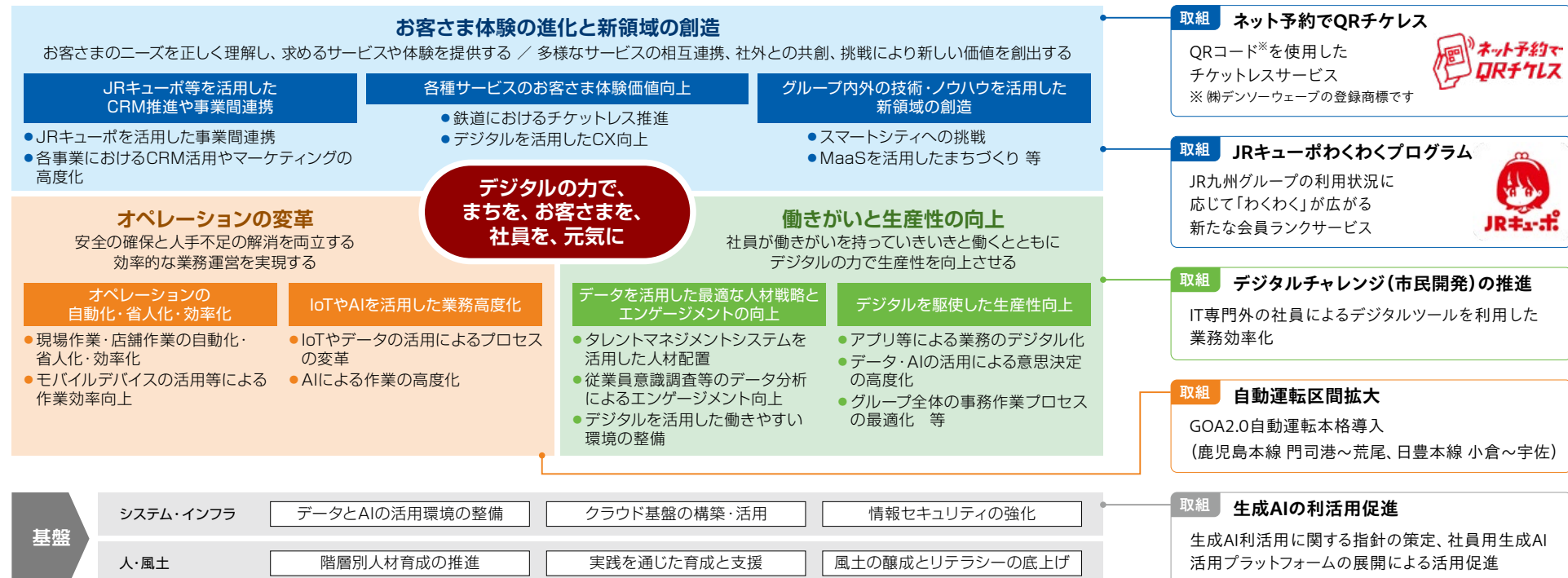
してきた施策を各分野で本格活用し、現場社員が自らデジタルを活かした業務改善に取り組むなど、DXの成果が現れ始めています。こうした取り組みを通じ、デジタルの力がグループ全体に浸透しつつあることを実感しております。

本年度は、生成AIをはじめとする新たなデジタル技術の実践活用を一層加速させていきます。社員一人ひとりが日常業務でデジタルの力を存分に発揮できるよう、環境の整備と人材育成の推進に努めていく所存です。同時に、情

報セキュリティの一層の強化にも取り組み、DX推進と安全性向上の両立を図ります。デジタルを通じて社会の変化に柔軟に対応し、九州のさらなる活性化に貢献すべく、全社一丸となって挑戦を続けてまいります。関係者の皆さまとも対話と共創を重ね、現場起点の改善を積み上げ、信頼されるサービスを磨き続けていく所存です。今後とも変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、何卒よろしくお願い申し上げます。



DX戦略の全体像

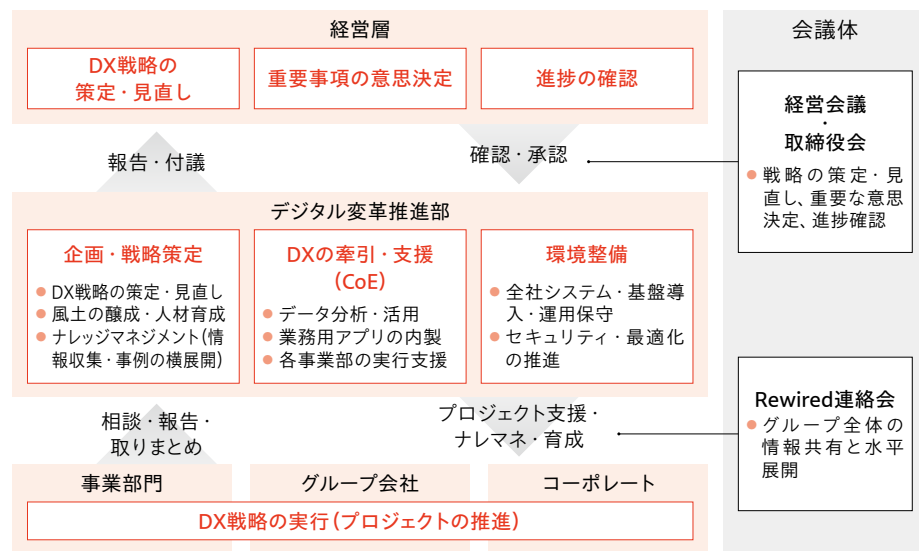


JR九州グループDX戦略

★ 推進体制と人材育成への取り組み

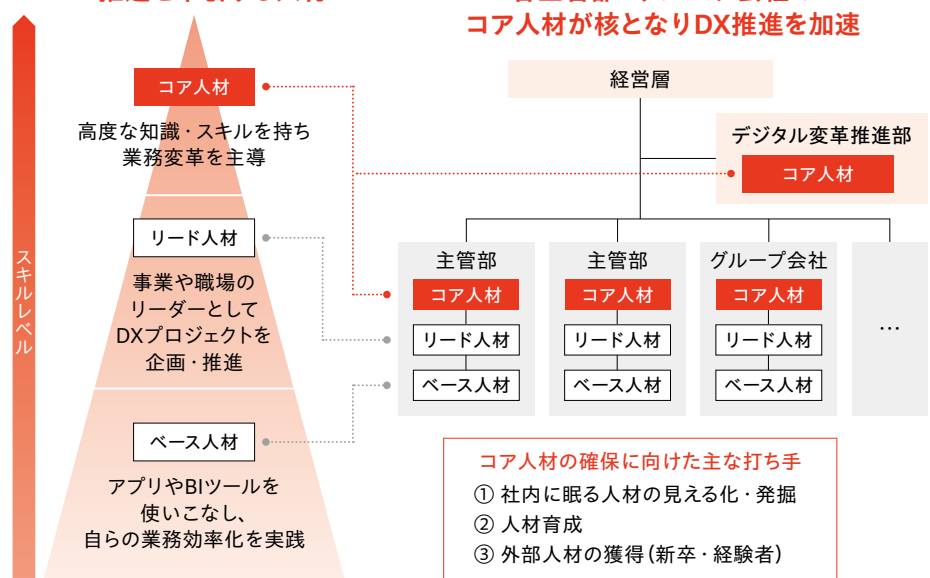
経営層の意思決定と先導のもと、各事業部門・グループ会社主体でDXを推進し、デジタル変革推進部が推進のための基盤・体制づくり及び、CoE (Center of Excellence) と事業部の連携強化による推進支援を行います。

各階層の役割と意思決定の流れ



DX戦略が目指す姿の実現に向け、コア人材を推進体制の核に据えることでDXを加速させます。各主管部・グループ会社へコア人材を配置するため、コア人材となる人材の発掘・育成・採用を行います。

DX推進を牽引する人材



デジタルヒーローが現場の知恵を標準化して共有、グループ全体の変革を支える。

私は当社へ入社以来、主に保険業務に従事していましたが、2021年に実施された「アプリ内製プロジェクト」の社内公募へ応募して現部署へ異動し、アプリ開発とそれらを担う人材育成を通じて、当社グループのDX推進に携わってまいりました。この「現場起点でのDX」をグループ全体で加速させるため、デジタルツールを活用して現場業務の改善へ挑み明確な成果を挙げた社員を称え、育てる仕組みとして導入したのが「デジタルヒーロー認定制度」です。この制度はJR九州グループ全社員を対象

とし、RPA、アプリ開発、BIツール等を活用した業務改革の実績に応じて認定されます。認定者は所属職場や系統・エリア全体のDX推進を牽引する役割を担い、2025年度末までにその数は307名に達しました。これまで紙に記入していた車掌用座席整理表のアプリ化や保険区で生成AIを「参謀」として現場判断を支援する取り組みなど、現場発の業務改善が数多く生まれ、累計で10万時間を超える業務削減を実現しています。

また、各現場で生まれた優れたDXの取り組みは全社で共有

され、水平展開されています。例えば、熊本の車両センターで開発した備品管理アプリが南福岡や佐世保の拠点でも導入され、現場ノウハウの標準化と効率化に寄与しています。さらに、社内のDX発表イベントやワークショップを通じ、各部門が互いの成功事例をオープンに共有することで、各所で生まれた創意工夫がグループ内の幅広い領域へと波及しています。デジタルヒーローを中心とするDX人材の横断的な活躍が、JR九州グループ全体の変革を支えています。



価値創造の取り組み

特集 クルーズトレイン「ななつ星in九州」	34
JR九州グループのESG経営	37
安全の創造	39
お客さま満足の追求	42
価値創造の源泉である人づくり	44
環境と調和した事業展開	49

健全な企業運営

取締役会議長メッセージ	54
取締役	55
社外取締役メッセージ	59
基本的な考え方・ガバナンス体制	64
情報セキュリティ	74
企業倫理と人権推進	75
ステークホルダーとのコミュニケーション充実 ...	79



特集 クルーズトレイン「ななつ星in九州」

「こころをつなぎ 世界をつなぐ ななつ星in九州」を目指して

「九州を世界へと羽ばたかせる」という夢が、8両編成の「現実」となって九州をつないでいく。クルーズトレイン「ななつ星in九州」の構想は、1987年の会社発足間もない頃、「九州に豪華寝台列車を走らせましょう」という知人からのひと言を機に現相談役の唐池恒二が構想を温め始め、2009年の社長就任を機に本格的に動き出しました。時を同じくして、デザイナーの水戸岡鋭治氏や、九州各地で観光を牽引する有志の方々も同じ夢を抱いており、「九州に豪華列車をつくって走らせてください」という直談判に至るなど、関係者たちの想いが列車の誕生を力強く後押ししました。「世界一の列車を目指す」という気概のもと、前例のない挑戦が始まったのです。

開業前から掲げられた「九州をひとつに」という願いは、点と点がつながって線となり、面となって九州全体にエネルギーを広げるという当社グループの使命でもありました。既存の高級さに捉われないうオリジナルのおもてなしを目指し、乗車されるお客さまだけでなく、沿線で手を振り笑顔を向けてくださる地域の皆さまとの絆を何よりも大切にしてきました。

この「地域とともに歩み、九州を元気にする」という誕生当初からの熱い想いは、脈々と受け継がれています。「ななつ星」はこれからも、九州の誇りを胸に、地域と時代を超えて愛されるブランドを築き上げていきます。

＊ 運行開始13周年を迎える「ななつ星」の歩み

2013年10月15日の運行開始以来、「ななつ星in九州」は2026年10月に13周年を迎えます。発足当初より「九州の魅力を世界に発信する」「九州を元気に」という使命のもと、お客さま、そして地域の皆さまに深く支えられながら運行を続けてまいりました。私たちは、想いを共有する地域の皆さまとともに、九州の豊かな観光資源や地域文化を丁寧に発掘し、日本そして世界に発信していくことで、九州の元気をつくるとともに、JR九州グループとしての「成長と進化」を続けてまいります。

＊ ななつ星の存在意義

「ななつ星」は単なる移動手段ではなく、九州に眠る原石に光をあて、各地の生産者や地域の事業者の方々とともに磨きをかけ、感動をお届けするプラットフォームであると私たちは考えています。旅を通じて、土地の恵みや人々との出逢いを提供し九州ファン（リピーター）になっていただくことで、九州全体の活性化に貢献してまいります。「ななつ星」が当社グループ、そして九州という地域にとって必要な存在であり続けること、それこそが私たちの存在意義です。



九州ファンの開拓(リピーター化) ⇒ 「九州」が元気になる



特集 クルーズトレイン「ななつ星in九州」

★ 2026年度 新コースの運行開始

2026年3月、九州の四季と歴史の文脈をより深くご体験いただくため、全コースを刷新いたしました。コース設定において私たちが重視したのは、「テーマを軸とした各地域のつながり」です。例えば、「高千穂コース(3泊4日)」では、天孫降臨の地・宮崎県高千穂での伝統文化を起点に、八幡社の総本宮である大分県・宇佐神宮へと物語をつなげます。単なる立ち寄り地の点在ではなく、歴史的背景を介した物語や体験を通じて、九州の魅力を発信するとともに付加価値の向上を図っています。



2026年度新コース一覧

泊数	コース名	期間	テーマ	主な立ち寄りエリア
3泊4日	高千穂コース	2026年3月～6月	神話と歴史が交差する九州、いにしへの祈りに心を澄ます旅	八代、高千穂、阿蘇、宇佐など
3泊4日	雲仙コース	2026年7月～10月	九州の豊かな大地と水の恵みに触れ、自然とともに生きる人々に出逢う旅	久留米、阿蘇、雲仙、国東など
3泊4日	由布院コース	2026年11月～2027年2月	有田焼から始まる産業の歴史、未来へつなぐつくり手に出逢う旅	有田、塩田津、由布院、美山など
1泊2日	くじゅうコース	2026年3月～8月	くじゅう連山の移ろいゆく自然、豊後岡藩の古城と訓えに出逢う旅	くじゅう連山周辺、竹田など
1泊2日	わいたコース	2026年9月～2027年2月	大地の力とともに生きる人々、豊後岡藩の古城と訓えに出逢う旅	わいた温泉郷、竹田など

★ 持続的な企業価値の創造

「ななつ星」は、単なるラグジュアリーな列車の旅ではなく、九州の豊かな地域資源を再編集し、「人生に出逢う旅」という体験価値をお客さまに提供しています。効率や情報量が重視される現代において、あえて旅に「余白」を設計することで、お客さまご自身が意味を見出し、心に残る「語りたくなる記憶」を創出しています。こうした感情や関係性に基づく体験の積み重ねは、「ななつ星らしさ」や「JR九州らしさ」という強固なブランドを形成し、そのホスピタリティはグループの他事業へも波及しています。私たちは「ななつ星」を通じた地域と多様に関わりを持つ人々の創出や地域との共創により、単体事業の収益にとどまらず、当社グループ全体の競争優位性を支える無形資産の形成に貢献し、持続的な企業価値の向上を力強く牽引してまいります。

基礎データ(2026年5月末時点)

コース設定	九州を巡る2つのコースを設定 3泊4日コース(火曜日出発) 1泊2日コース(土曜日出発)
車両編成	機関車DF200と客車7両 [※] の8両編成 [※] 1号車：ラウンジカー、3～6号車：客室(スイート)、7号車：客室(DXスイート)
定員	10組20名様
旅のコンセプト	「新たな人生にめぐり逢う、旅。」
運行回数	1,006回
乗車人員	約22,900名 (うち海外のお客さま比率：約15%)
リピーター	複数回乗車 [※] されたお客さま 約12% [※] 一度ご乗車されたお客さまのうち、4人に1人が「再び乗りたい」と再申し込み(応募)をされている

主な受賞歴

受賞年	受賞内容
2014年	ブルネル賞 車両部門
2016年	第1回日本サービス大賞 内閣総理大臣賞
2021年 2022年 2023年	Condé Nast Traveler "Readers' Choice Awards" Trains 最高位
2025年	COOL JAPAN AWARD 2025 インバウンド部門
2025年	Hospitality Awards® 2025 「Best Concept on the Move」 最優秀賞



特集 クルーズトレイン「ななつ星in九州」

★ 経営理念を踏まえた 「わたしたちの星」の策定

当社グループは2025年度から新たな経営理念（わたしたちの夢）として「九州の元気を、世界へ」を掲げています。経営理念の実現に向け、クルーズトレイン本部ではプロジェクトを発足し、「これからのななつ星が創出すべき価値」について全メンバーで徹底した議論を重ねました。発足当初からの「世界一の列車を目指す」という志は揺るぎない共通認識ですが、多様化する価値観の中で、メンバーそれぞれが描く「世界一」の定義を再構築する必要がありました。数カ月わたるグループディスカッションを経て、クルーズトレイン本部のビジョンを「わたしたちの星」と定義し、夢・使命・おこないをそれぞれ掲げることとしました。ななつ星というプラットフォームを通じて、様々な人・モノ・コトをつなぎ、心を動かし絆を深める。人々の心をつなぎ、国や文化も超えて、想いがひとつになるときを生み出す。判断に迷った際は、「わたしたちの星」に立ち返り、これからも「世界一」への挑戦を続け、地域と時代を超えた私たちのブランドを築き上げていきます。

★ デジタル時代にこそ輝く 「心と心を通わせる」おもてなし

「ななつ星」の旅は、列車にご乗車いただく約半年前のご当選の瞬間から始まっています。お客さまの窓口となるツアードeskでは、「お伺い書」による旅程やご体調の確認だけでなく、あえてお電話でのコミュニケーションを大切にしています。声のトーンや言葉の陰にひそむ気持ちにアンテナを張り、「亡きご家族との思い出を胸に乗車したい」「お留守番をする愛犬のことが気がかり」といった、事前の確認事項には留まらないお客さまの背景や想いを汲み取ります。これらの大切な情報は出発の4日前にクルーへと引き継がれ、車内での一人ひとりに寄り添ったおもてなしへとつながります。効率化が進むデジタルの時代において、こうした「人」の手間ひまを惜しまない、心と心を通わせるやり取りこそが「ななつ星らしさ」であると考えています。「ななつ星」の旅の思い出が、皆さまの心にふと思い起こされ、笑顔となり、これからの人生の活力となる。その瞬間こそが私たちの喜びです。

★ 価値創造の源泉である人づくり

当社グループが掲げる「価値創造の源泉は人」というマテリアリティの考え方に基き、「ななつ星」でもクルーの育成に注力しています。様々な系統で経験を積んだ社外採用メンバーと社内公募メンバーが融合し、多様な「個」の力を組織力へと繋げています。1運行8名のクルーがレストランサービスや観光アテンド、客室管理や清掃などに従事しながら、「全人格をかけたおもてなし」を実践することで、「ななつ星七か条」という共通言語のもと、チーム一丸となって世界一のおもてなしを目指しています。



クルーズトレイン本部 わたしたちの星 ～挑むたび 星は輝く～

わたしたちの夢 ここをつなぎ 世界をつなぐ ななつ星in九州

九州の豊かな自然・文化・人の温もりを通して
めぐり逢う人々のところを結び
世界へ夢と元気を届けます

使命

とどまることなく
世界への挑戦を続け
地域とともに時代をこえて
愛されるブランドを
築いていく

おこない「ななつ星七か条」

第一条 安全 第二条 時間
第三条 空間 第四条 気づきと心配り
第五条 緊張感とスピード
第六条 誠実
第七条 地域を元気に

すべての経験を、ななつ星へ

私はクルー1期生として「ななつ星」に乗務し、クルー車掌の業務に携わってきました。クルー車掌の指導担当やななつ星の運営管理担当を経て、グループ会社である㈱おおよま夢工房に出向しました。出向先では、「ななつ星」で学んだおもてなしの心をメンバーに共有するとともに、旅館うめびき支店として現場のプレーヤーからマネジメントへと視点を広げました。お客さまへの接客はもちろんのこと、メンバーをまとめ、チームとして運営していくことの難しさと楽しさを学ぶことができました。2026年4月、私はトレインマネージャーとして再び「ななつ星」に戻ってまいりました。外からの視点で「ななつ星」を見つめ直し、これまで経験したマネジメントの視点を活かして、クルー一人ひとりの力を最大限に引き出していけるようなトレインマネージャーを目指しています。これからもお客さまや地域の皆さまとともに、九州の元気を世界へと発信し続けます。



クルーズトレイン本部
トレインマネージャー
大羽 優秀

JR九州グループのESG経営

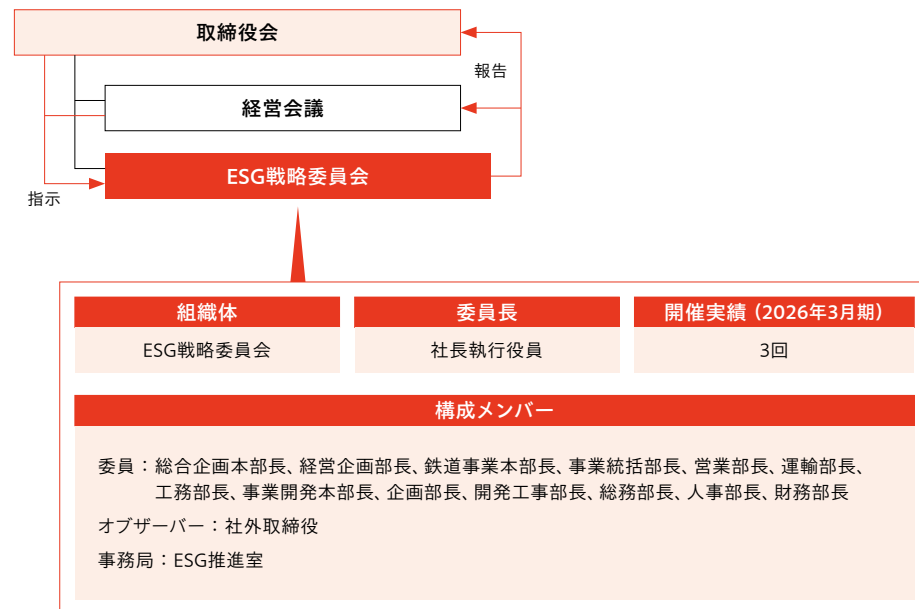
★ ESG経営推進体制

環境・社会・ガバナンスの各分野における取り組みを強化・推進するための審議機関として、社長執行役員を委員長とする「ESG戦略委員会」を設置しています。取締役会は、ESG戦略委員会における議論の重要度やテーマに応じて適宜報告を受けるとともに、執行側の取り組みを監督しています。

2026年3月期のESG戦略委員会では統合報告書の編集方針やTNFD提言に基づく情報開示について議論を行いました。

また、ESG経営を推進していくために、ESGに関する知見を有する社外取締役もオブザーバーとして適宜出席しています。

ESG経営の推進体制図



ESG戦略委員会の主な議題 (2026年3月期)

第17回 (2025年6月23日)	第18回 (2025年11月25日)	第19回 (2026年3月9日)
① 環境に関する対応状況の報告 ・エネルギー管理 ・環境汚染物質管理 ・気候変動 ・資源循環 ・生物多様性 ② 各部からの取り組み報告 ③ TNFD提言に基づく情報開示	① 「JR九州グループ統合報告書2025」投資家フィードバック ② ESGファイナンス ③ 有害化学物質の管理 ④ 環境の取り組みに関する社内浸透 ⑤ 脱炭素推進に関する取り組み	① 「JR九州グループ統合報告書2026」の編集方針 ・社外評価(日経統合報告書アワード2025) ・全体の編集方針 ・非財務と財務のつながり ② ESG戦略委員会規程の改正 ③ 自然共生社会実現のための取り組み ④ サステナビリティ開示基準に関する対応

取締役会報告内容 (2026年3月期)

2025年5月	「JR九州グループ統合報告書2025」の編集方針について
2025年8月	「JR九州グループ統合報告書2025」の開示について
2025年11月	TNFD提言に基づく情報開示について

ESG戦略委員会における社外取締役(オブザーバー)の主な意見

統合報告書などディスクロージャーについて

- 近年、統合報告書などのディスクロージャーは、非常に投資家の注目を集めており、2025年度に当社が受賞した「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業」や、「日経統合報告書アワード(優秀賞)」などの外部評価も注目度が高まっている。
- 投資家にとって、より一層わかりやすくストーリー性のある統合報告書とする必要がある。定量化が難しい要素であっても可能な限り数値で示すとともに、定性的な情報についても企業価値とのつながりを明確にして開示していくべきである。

ESG(特に環境)への取り組みについて

- コスト増などを理由にESGへの取り組みを緩める企業も散見されるが、当社においては同様の姿勢をとるべきではない。ESGは単なる社会貢献ではなく、自社のサステナビリティのために行うものであるという強い意識のもと、引き続き取り組みを推進していくべきである。

JR九州グループのESG経営

✦ 持続的な財務価値の創出に向けて

当社では、非財務活動が、財務価値や企業価値、さらには社会的価値にどのような影響を及ぼすかを継続的に検証し、非財務活動への投資を最適化し続ける状態を目指しています。

前提となる論理的な仮説構築に着手し、非財務活動を起点とした財務価値へのつながりの可視化に取り組んでいます。

マテリアリティ		主な戦略・取り組み	
事業	最大の使命である安全の創造とお客さま満足の追求	安全の創造	P.39
	モビリティサービスを軸に総合力を活かした地域との共創によるまちづくり	お客さま満足の追求	P.42
基盤	価値創造の源泉である人づくり	重点戦略	P.22
	健全な企業運営	人材戦略	P.44
	環境と調和した事業展開	法令遵守の徹底	P.75
		リスクマネジメント	P.67
		IR(機関・個人投資家)	P.79
基盤	環境と調和した事業展開	脱炭素社会	P.49
		循環型社会	
		自然共生社会	

つながりを可視化

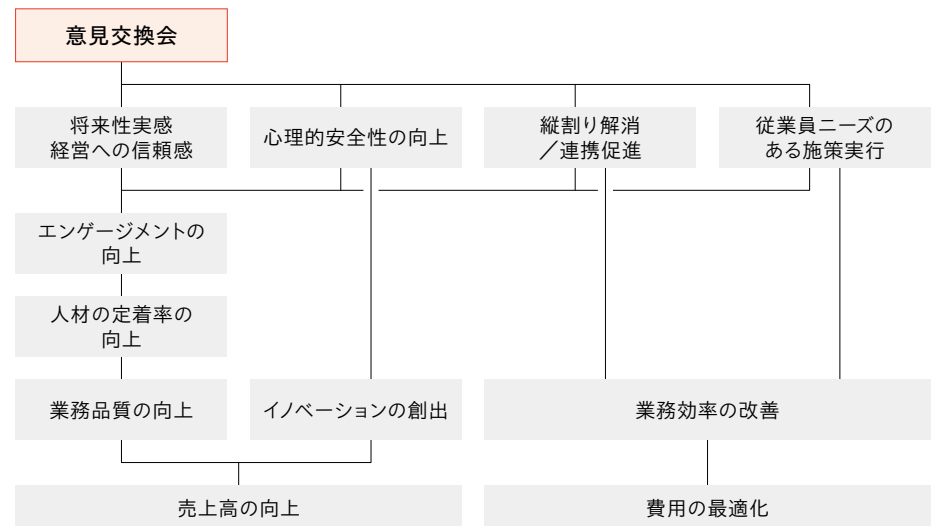
財務価値	営業収益	営業利益	EBITDA	ROE
------	------	------	--------	-----

✦ 仮説の設定（非財務活動と財務価値のつながりに関する一例）

仮説設定の対象として、経営層が特に注力してきた“意見交換会”を選定しました。

P.46 意見交換会

検討の結果、意見交換会は、経営理念の浸透や心理的安全性等のエンゲージメントの要因の向上及び部門間連携の進展といった過程を経て、業務品質の向上やイノベーションの創出が促進され、財務価値につながっている可能性があるという示唆が出ております。



✦ 今後の非財務情報可視化の展望

意見交換会を一例とした仮説設定を踏まえ、非財務活動から財務価値へのつながりを可視化する活動の対象を広げます。当社グループの価値創造の源泉である「人的資本」と付随する取り組みが、中期経営計画の達成や経営理念の実現、ひいては企業価値の向上にどのように結びつくか、ストーリーの可視化が必要であると認識しています。

非財務価値が与える影響を適切に捉え、経営戦略及び事業戦略の実現、さらには企業価値向上を目指し、効果的な非財務活動の実行に向けたPDCAサイクルを推進することを想定しています。

安全の創造

★ 目標達成に向けた取り組み

安全に関する取り組みは、「安全報告書」でも公表しています。

安全報告書

web <https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/safety/safety.html>

取組 総力を挙げた「ゆるぎなき安全」の構築

- 安全管理体制のさらなる強化
- 「公正な文化」の導入
- 社員等の総合力向上と相互協力
- 鉄道運転事故等の確実な再発防止と未然防止
- 激変する環境への備えと柔軟で強靱な対応
- 車両・設備等の確実な維持管理・更新

取組 新技術等によるさらなる安全への挑戦

- 省人化・省力化・自動化の推進
- 高機能機器等によるリスクの排除
- 新技術等によるヒューマンエラー対策

鉄道における安全の状況報告

鉄道事業における運転事故、輸送障害及び労働災害等の発生状況については、四半期ごとに経営会議及び取締役会において報告され、安全に関する取り組みや管理体制が適切であるか確認することで、取締役までが一体となって安全性の向上に取り組んでいます。

JR九州グループ一体となった取り組み

危険な事象や労働災害の発生状況、安全対策等の情報共有を図る目的で、JR九州グループ（鉄道関係6社）の安全担当の責任者との定期的な懇話会・施設見学会を実施しています。

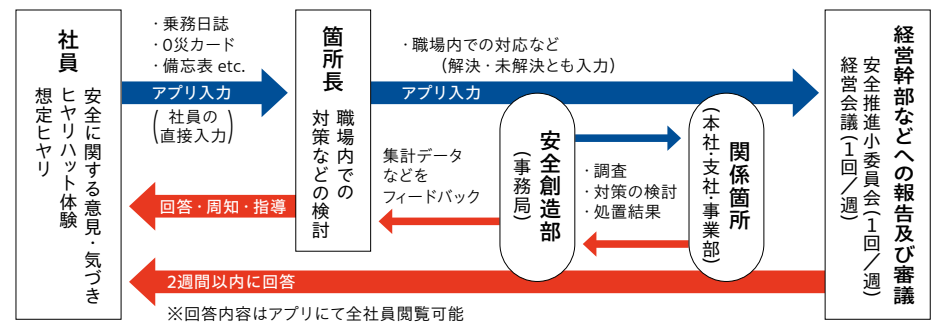
★ 「公正な文化」の導入

新たに策定した「安全中期計画2026-2028」の初年度となる2026年度より、「公正な文化」の考え方を導入しました。これは、事象が発生した際、「誰が失敗したか」という結果責任ではなく、「何故仕組みや環境で防げなかったか」の原因究明に視点を移す取り組みです。人間の特性上避けられない意図しないエラーに対しては仕組みの改善に注力する一方で、悪質な違反や虚偽・隠蔽に対しては厳正に対処します。これにより、社員がエラーを正直に報告できる風土を築き、隠れたリスクを洗い出して、実効性の高い真の再発防止と安全性の向上につなげてまいります。

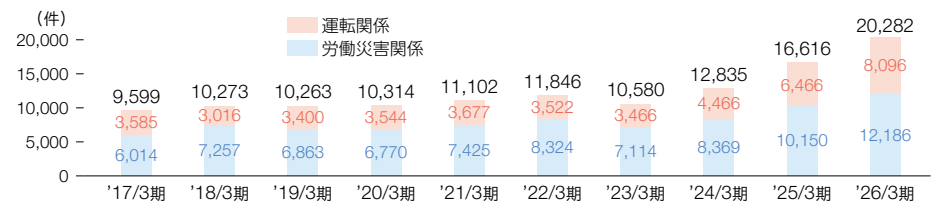
★ 「安全に関する社員の声」

「安全に関する社員の声」は、社員の安全に関する「意見や気づき」及び「ヒヤリハット体験」、「想定ヒヤリ」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及び審議し、その情報は社内ネットワークにより全社員に開示しています。「安全創造運動」は全社員が主役であるという考えのもと、社員の「声」の参加率100%を目標に取り組んでいます。「安全に関する社員の声」の登録のアプリ化に加え、現場と本社の双方向コミュニケーションを活性化させるため各箇所割り当てられた、知識と経験が豊富な「安全推進プロジェクト社員」による各現場との意見交換や、各支社それぞれの参加率向上の取り組みにより、2026年度3月期には参加率が73.5%（対前年度比18.1%増）まで上昇しました。この参加率向上の取り組みにより、2026年3月期には20,282件の「声」が上げられ、初めて2万件を超えました。（1万件超えは9年連続）

「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



安全の創造

★ 安全創造館

安全創造館

安全創造館は、「過去の事故等の教訓を風化させず、基本動作や安全対策の意味を理解し、お客さまや社員の安全のために行動できる社員の育成」を理念として、2011年1月に開設しました。

2024年9月からは、「人は何故、ルールを破るのか」を、意図しない行動の結果で起こるヒューマンエラー（うっかりミス）と、意図した行動の結果で起こるヒューマンエラー（不安全行動）から考え、最も安全と考えた行動ができる社員を育成することを目的とした、7巡目研修を実施しています。安全創造館開設以来、2026年3月末までに延べ68,000名超（グループ会社従業員を含む）が受講しました。

また、2024年度に発生しました、JR九州高速船舶における安全確保に関わる重大な問題発生を受け、事象の経緯、主要な問題、原因、再発防止策を学ぶためのパネルを展示しました。パネルを利用した教育にあたっては、社員一人ひとりが日々の業務に対して、自分が間違っていると思うことに直面した際に「NO」と声を上げ、誠実に報告できるよう、自職場そして自分にとっての安全とは何かをゼロから考え、誠実に行動するために何をすべきか考える時間を設けています。



労働災害学習室
労働災害の事例展示や360°映像を体感して労働災害を学びます。



レビュールーム
ヒューマンエラーの体験をすることができます。



**JR九州高速船舶
事象学習パネル**

★ 気象異常・地震・津波への対応、テロ・防犯対策訓練の実施

大雨に伴う高架上への新幹線車両避難

2025年8月10日から11日にかけて発生した熊本地区の大雨に伴い、営業車両13編成及び保守用車等8台を対象に、高架上への車両避難を実施しました。今回の避難実績を踏まえ、車両避難判断基準の明確化や迅速化に向けたルールの策定、設備面のハード対策、情報発信体制の強化、並びに意思決定を支援する予測システムの導入などを進め、車両避難要領の改定・運用改善を図っております。

大規模地震想定訓練

2005年3月20日に発生した「福岡県西方沖地震」を教訓に、大規模地震が発生した際、お客さまの避難誘導や情報伝達の迅速化等を目的とした訓練を毎年実施しています。2025年11月に実施した訓練では今後発生が予想される「南海トラフ巨大地震」を想定し、体制の構築及び情報伝達の強化と事業の早期復旧を目的とし、お客さまの被災状況及び復旧状況等の情報伝達方法の確認や、発災時の列車の緊急停止及び緊急避難を想定した図上訓練を実施しました。



本社対策本部



博多指令



長崎支社



熊本支社

大津波避難誘導訓練

大分地区及び宮崎地区では、南海トラフ地震を含め津波警報発令時における迅速な避難・誘導と防災・減災対策の推進を図る取り組みとして、地域の方々や警察・消防機関、関係自治体と合同で、避難誘導訓練を実施しています。



避難階段を活用した避難



車両から降車する様子

テロ・防犯対策訓練

テロ発生時及び犯罪等発生時の対応能力向上を目的として、毎年テロ・防犯対策訓練を実施しています。本社及び各支社において、列車内での事象を想定した警察と合同の異常時対応訓練を実施し、不審者発見後の迅速かつ確な対応及びお客さまの避難誘導等の訓練を行っています。



テロ・防犯対策訓練の様子

お客さま満足の追求

★ 基本的な考え方

当社は、少子高齢化や人口減少、他の交通機関との競争など外部環境が厳しくなる中で、「お客さまに選ばれ続けるJR九州グループ」を目指すために様々な取り組みを展開してまいりました。

これまで年度ごとにテーマを定めて一年単位でサービスに関する取り組みを実施していましたが、取り組みを一層深化させるため、当社グループとしては初めて3年間の中期計画「お客さま満足向上戦略(2025~2027)」を2025年度より開始しています。

★ お客さま満足向上戦略(2025~2027)について

概要

当社のサービスは、「お客さま満足を追求し、お客さまに選ばれ続けるJR九州グループ」を目指すことと位置づけ、3年間で取り組んでいくことを定めています。

3年間で高める力

お客さまの期待に応えるためには、私たち一人ひとりが「お客さま視点」に立つ必要があります。お客さま視点に立つためには日頃よりお客さまを観察し、お客さまが何を求めているのか想像し、行動に移すことが重要です。そのために重要な力として3年間で「観察力・想像力・行動力」の向上に取り組んでいます。

3年間で取り組む3つの柱

本戦略内で取り組むこととして、「お客さま視点に立つマインドの浸透」「正確な知識・技術を身につけ、お客さま視点に立った接遇レベルの向上」「お客さま視点での適切な評価に基づいたお客さま満足の追求」という3つの柱を定めています。「私たちの誓い」の浸透や各種教育・資格取得の推進、お客さま満足向上に向けた横断的な検討会の開催等、3年間を通して、様々な取り組みを推進しています。

わたくし

私たちの誓い ~お客さま満足向上に向けて~

- 1 私たちは、感謝の気持ちを持って、お客さまに選ばれ続けるJR九州グループを目指します。
- 2 私たちは、お客さまの声に耳を傾け、お客さまの視点に立って考え、お客さま満足を追求します。
- 3 私たちは、つねにおもてなしの心と緊張感を持って、お客さまをお迎えします。

★ お客さまの声に耳を傾ける

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、約14,000件弱に達しています(2026年3月期)。

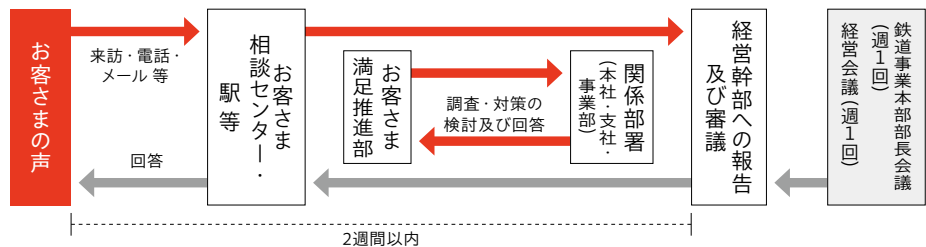
いただいたご意見は速やかに経営幹部に報告され審議を経たうえで、2週間以内にお客さまへ回答するとともに社内でも共有し、具体的な改善につなげています。

すぐに改善が困難な場合も、「お客さま満足向上委員会」において今後の対応を検討するなど、お客さま満足の向上に努めています。

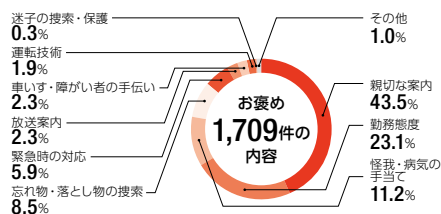
★ お客さま満足向上委員会

当社のお客さま満足の向上に関する事項を総合的に検討し、品質向上に向けた基盤づくりを推進するため、社長執行役員を筆頭に主管部長、支社長等で構成した委員会を毎月1回開催しており、お客さまから寄せられるお褒めやご意見の分析、各箇所のお客さま満足向上の取り組みの情報共有等を行っています。

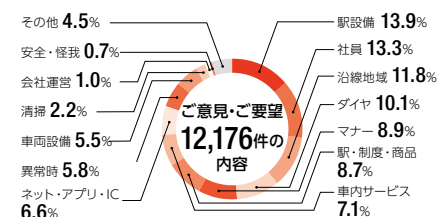
「お客さまの声」のフロー



お褒め件数



ご意見・ご要望件数



お客さま満足の追求

★ お客さま満足の指標

お客さま満足を測る指標として、「お客さま満足度調査」の評価結果を用いています。お客さま満足度調査とは、「接客関係」「設備関係」「列車関係」等のカテゴリごとに数十問からなるWebアンケートをお客さまに回答していただき、お客さまから直接評価していただくものです。

前回の調査で改善が必要だと認められる事項については、今年度の調査でより細分化した設問を設けることで、お客さま満足向上のために優先的に取り組むべき事項に注力できるようにしています。このお客さま満足度調査のスコアが2027年度までに非財務KPIとして定めている75.0pt以上となるよう、取り組みを行っています。

参考 お客さま満足度調査の主なアンケート内容

接客関係	設備関係	列車関係
- 係員に笑顔やあいさつがある - 係員の言葉づかいが丁寧である - 係員の案内が正確であり問い合わせに的確に回答している	- 駅の案内表示がわかりやすい（発車標、のりば、コンコースの案内など） - 券売機が操作しやすくきっぷを購入しやすい - 車内がきれいな状態を保っている	- 列車の運転間隔や本数が十分である - 列車の乗り心地が快適である - ホームページやアプリ、SNSでの情報提供がタイムリーでわかりやすい

お客さま満足向上検討会

お客さま満足度調査の調査結果において把握した課題を共有するとともに、今後のお客さま満足向上に向け、系統を超えた取り組みを推進することで一人ひとりが「お客さま視点」を強く意識し、さらなるお客さま満足向上を図ることを目的に、全10エリアで実施しています。

検討会では主に、各職場でのお客さま満足向上に関する取り組みの振り返り、結果のフィードバック・総評、調査結果から見える課題の把握、新たな取り組みの検討を行っており、PDCAサイクルを意識しながらKPI達成に向けた取り組みを推進しています。



★ お客さま満足向上に向けた意識改革

人材の育成

駅係員、乗務員を対象とした「接客選手権」においては、エリア大会と全社大会を開催し、言葉づかいや立ち居振る舞い等の接客スキルを競い、お客さま満足の向上に努めています。また、駅や列車をご利用になるお身体の不自由なお客さまや高齢のお客さまに対して適切なサポートを行い、安心してご利用いただけるよう、2019年度より「サービス介助士^{※1}」資格の取得を推進しています。累計672名^{※2}の社員が資格を取得し、鉄道事業にかかわる全現場管理者が「サービス介助士」の資格を取得するという目標も2025年度末までに達成しました。サービス介助士資格取得者に対しては、資格取得時に学んだスキルを各職場の指導に活用できるようにするための「カスタマーサポートOJT研修」を実施するなど、サービス介助士の資格の活用にも力を入れています。さらに、2026年度からは、鉄道事業に関わる現場管理者に加え、全社員を対象を広げ、「サービス介助士」の資格取得を拡大していきます。

※1 サービス介助士とは、高齢者や障がい者など多様な人が暮らす社会で、年齢や障がいの有無に関わらず誰もが社会参加できるように必要なことをその人、その場にあったやり方でできる人になるための資格です。（日本ケアフィット共育機構 ホームページより）

※2 2026年3月31日時点

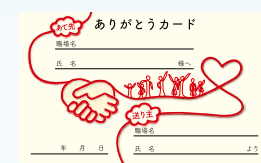
2025年度研修例

研修名	受講者数	概要
カスタマーサポートOJT研修	203名	サービス介助士資格取得者を対象に、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、当事者の方々の意見交換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	全社員	「お客さま満足向上戦略（2025～2027）」の理解を深める
サービス介助士資格取得研修	292名 （累計672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し、資格取得を目指す

「ありがとうカード」・・・

お客さまへの素晴らしい応対を見かけた時や、お客さま満足向上に関する応対・協力、異変時などの協力に対する感謝を社員間で伝えたい時に相手へ送るツールです。互いを褒め合うことで、互いを認め合う心の醸成や働きがいの創出の効果があると考えています。

2026年3月期は、約112,000件のありがとうの声が届けられました。



価値創造の源泉である人づくり



人事部長
香川 美津子

人事部長メッセージ

当社グループの企業価値を創り出す源泉は、人材にあると考えており、中期経営計画2025-2027においても、「価値創造の源泉である人づくり」をマテリアリティの一つに掲げています。また、九州における労働人口減少という深刻な課題に直面する中、人材戦略に基づく人的資本経営の推進は、当社グループの企業価値の向上と持続的な成長の実現に不可欠なものと認識しています。

「わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略」は2つの基本方針と5つの柱で構成されています。2つの基本方針は、社員一人ひとりがやりがいを持っていき

いきと活躍でき、また、仕事や研修等の挑戦の機会を通じた成長が、当社の未来につながっていくとの考えで定めています。

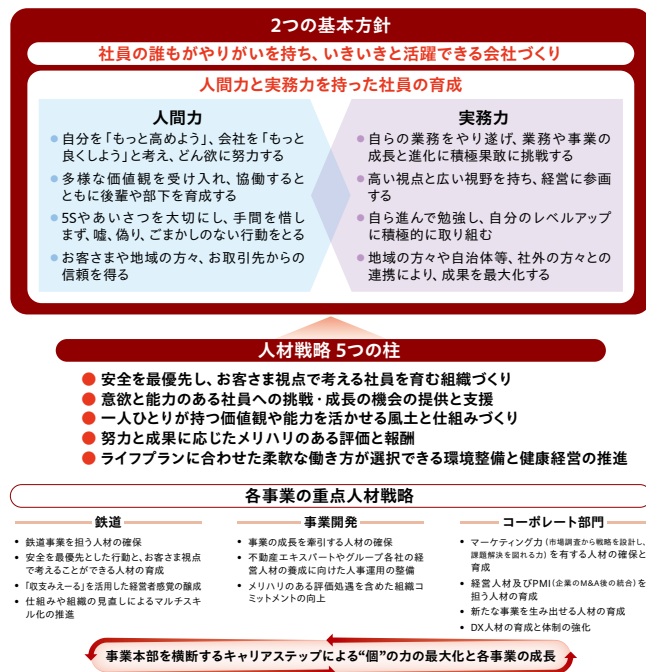
さらに、誠実さ、向上心、包容力など、人として大切にしてほしい力を「人間力」、課題発見力や実行力など、業務を遂行するうえで必要な力を「実務力」とそれぞれ定義し、これらの力を日頃の業務や職場でのコミュニケーション、自己啓発等で磨いてほしいと考えています。

2つの基本方針を支える5つの柱については、それぞれに関連する人材KPIと中期経営計画の3カ年で特に注力す

る取り組みを設けています。人材KPIの達成に向けて、単年度の重点取り組みを設定し、毎年行う従業員意識調査の結果や現場長等の声などをPDCAサイクルのCに位置づけ、検証を行いながら各種施策を推進しています。

今後も、経営理念で定めた「わたしたちの夢」である「九州の元気を、世界へ」の実現に向けて、人材戦略に基づく様々な施策に取り組み、「安全を最優先し、お客さま視点で考え、安心して快適な毎日と“わくわく”するときをつくる」人づくりを推進してまいります。

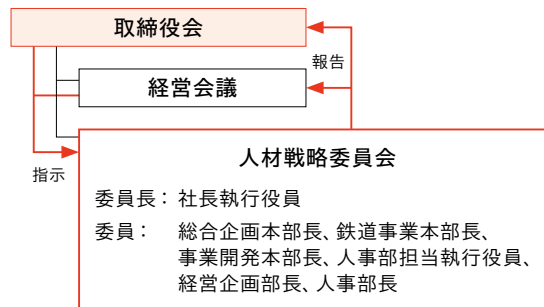
わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略



ガバナンス

人的資本経営を推進するために、2023年4月に設置した「人材戦略委員会」を継続的に実施し、人材戦略に関する取り組みを審議しました。

2025年度は、人材戦略委員会を7回開催し、人材に関する各種計画の策定や取り組みの進捗確認など、延べ22の議題を付議し、議論しました。また、人材戦略における2025年度の振り返りと2026年度の重点取り組みについては、取締役会にて報告しました。



2025年度人材戦略委員会の主なテーマ

- 人材に関するKPIの進捗状況
- 採用活動（2026年度入社）の振り返りと次年度採用に向けた課題整理
- 教育体系の見直し
- 人事・賃金制度改正後の現状と対応策
- 障がい者雇用の現状と今後の方針
- 高齢人材の活躍創出
- 従業員意識調査の振り返り
- 2025年度健康経営における戦略マップ各種指標の進捗
- 人材戦略における次年度の重点取り組み

人材戦略全般に対する取締役会におけるコメント

- 優秀な人材を確保するためには、一時的にフルタイムで働けない社員であっても能力を発揮できる環境づくりが重要である。
- 事業開発部門では専門人材の強化が急務であり、人事部は事業開発本部と連携して必要な人材確保を迅速に進める必要がある。

価値創造の源泉である人づくり

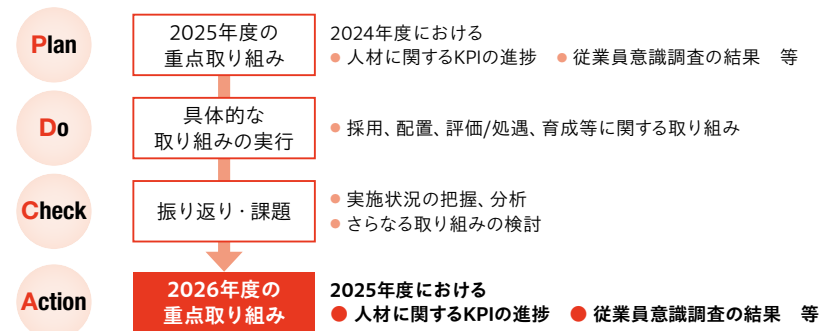
戦略

2025年度は「JR九州の人材戦略」の5つの柱に基づき、具体的な取り組みを計画して人材戦略委員会にて練り上げ(P)、実施しました(D)。その後、従業員意識調査の結果や人材に関するKPIの進捗を確認し、人材戦略委員会にて、その取り組みの結果を検証し(C)、課題を抽出したうえで改善策を講じました(A)。こうして、社員がやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社をつくり、人間力と実務力を持った社員の育成を図ります。

重点取り組みの策定プロセス

各種施策の有効性を測るとともに、人材戦略の具体的な取り組みを計画するにあたり、KPIのほか、全社員を対象に実施している従業員意識調査の結果を重要視しています。2025年度の従業員意識調査結果(総合満足度)は、これまでで最も高い水準になったと分析しています。

また、2025年度より調査ツールを更新し、当社の強みと弱みをこれまで以上に細かく把握することが可能になりました。2026年度は弱みの改善だけでなく、表出していない課題への対応も進めていきます。そうすることで、社員の誰もがやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社を目指して、これまで以上に人的資本に関する取り組みを拡充させていきます。



目指す姿

社員の“個”の力の最大化による
当社グループの成長

人材育成方針

- 社員の誰もがやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

グループ共通KPI (2027年度目標)

従業員意識調査結果
総合満足度が前年度を上回る

経営戦略と連動した人材戦略

人材戦略 5つの柱	中期経営計画2025-2027で特に注力する取り組み
安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり	● コミュニケーションや研修等を通じた安全風土のさらなる定着 ● お客さま視点の価値を起点とした教育への転換
意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援	● 社外派遣研修の拡充・キャリア研修等による自己啓発促進 ● 公募制異動の活性化及び事業提案制度強化
一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり	● 経営陣と社員、社員同士の対話促進 ● DE&Iの本格始動 ● 多様な人材の採用・育成と適切な配置
努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬	● 公平な評価と納得感を高めるフィードバックの徹底 ● 評価者・面接官のスキルアップのための研修
ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進	● 育児・介護・治療と仕事の両立支援 ● こころの健康につながる研修やストレスチェックによる職場環境改善 ● からだの健康につながる禁煙推進や生活習慣改善
事業戦略実践のために特に注力する育成分野	マーケティング、不動産・ホテル、新規事業、経営人材、PMI、DX

人材KPI	目標(2027年度)	進捗(2025年度)
安全に関する教育受講率	計画に対し毎年 100%	116%
経営陣と社員の意見交換	毎年 40回以上	96回(経営理念説明会等含む)
DE&I指標 ^{※1}	毎年 前年度を上回る	3.32
新入社員の女性割合	毎年 30%以上	33.5%
勤続15年以上の社員 ^{※2} に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない	女性 16.5% / 男性 15.4%
女性の定着率	毎年の推移をモニタリング	97.8%
男性の育児休職等取得率	1か月以上の取得が50%以上	72.6%
DX人材育成者数	累計 1,000名以上	736名
経営に関する教育受講者数	毎年 100名以上	113名

※1 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※2 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

価値創造の源泉である人づくり

★ 人材戦略に基づいた具体的な取り組み

人材戦略5つの柱	安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援 一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬 ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進	取組事例 ● 経営陣と社員との意見交換会 ● テーマを設定した意見交換会等
----------	---	--

安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織の構築を目的に、「みんなが考える意見交換会」を実施しています。2025年度は新たな経営理念について、参加役員による説明ののち、「わたしたちの夢」、「使命」、「おこない」に関して、共感する点や日々の業務の中で実行できそうなこと等について対話型の意見交換の場として実施しました。なお、2025年度は累計約600名の社員が参加しました。

また、2024年度にJR九州高速船舶で発生した重大事象について、担当役員から全管理職社員に対して、再発防止を図るとともに誠実な風土を築くことを目的とした講義を実施しました。講義は、自分の身に置き換えて考えることに主眼を置き、今回の事象の経緯や問題点を改めて伝え、グループワークを通して、再発防止に向けて今後どのように取り組むかを議論しました。

今後も経営理念等をテーマとした経営陣と社員の意見交換会を継続し、安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育てていきます。



みんなが考える意見交換会

人材戦略5つの柱	安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援 一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬 ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進	取組事例 ● リーダー研修 ● 経営幹部育成研修 ● キャリアデザイン研修 ● JR九州アカデミー※ 等
----------	--	---

JR九州の人材戦略の基本方針の一つである、「人間力」と「実務力」を持った社員の育成の一環として、2025年9月～12月にかけてリーダー研修を実施しました。本研修は、意欲ある社員を対象に、現場管理者などの組織のリーダーとなり得る社員の育成を目的として、役員や先輩リーダー



リーダー研修(課題研究発表会)

研修生による特別講義や会社施策に関する課題研究、グループ会社での体験実習、資格取得、社外視察等をカリキュラムに取り入れています。

2025年度で27回目の開催となり、これまでに約700名の社員が同研修を受講しており、研修後は現場の管理者やグループ会社の役員など様々なフィールドで活躍しています。引き続き、組織を牽引する人材に求められる判断力・マネジメント力・人材育成力の向上を図ります。このような研修等の各種施策により持続的な価値創造を支える人材基盤の強化に取り組んでいきます。

2025年度の課題研究テーマ

- 明るく楽しい会社づくりプロジェクト
- 未来鉄道プロジェクト
- 未来をつくる新しい人材戦略
- 新たな経営理念

人材戦略5つの柱	安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援 一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬 ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進	取組事例 ● 明るく楽しい会社づくりプロジェクト、あかたの部長対談 ● DE&I経営層勉強会 ● あかたのリーダー(明るく楽しい会社づくりリーダー) ● 女性社員交流セッション 等
----------	---	---

当社は社員が自分の仕事に誇りを持ち、誰もがいきいきと活躍できる会社づくりを推進するべく「明るく楽しい会社づくりプロジェクト」を立ち上げ、DE&Iの浸透に取り組んでいます。2025年度は、「あかたの部長対談」として、「私にとっての明るく楽しい会社づくり」をテーマに事業本部の枠を超えた組み合わせの中で、主管部長が大切にしている価値観などを対談形式で語り合い、その様子を社員向けに社内のイントラネットにて動画配信しました。また、対話の充実や多様性の理解促進に向けた各職場の取り組みの中の先進事例を、JRK活動※全社発表会の場にて発表するとともに、各職場の取り組み事例集を作成し、全社展開いたしました。

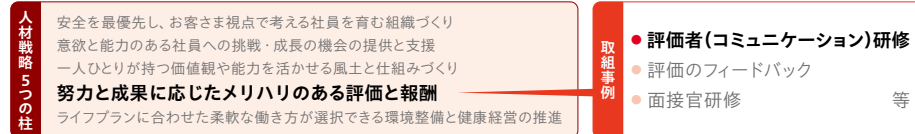
今後も意見が活発に飛び交い、多様な社員が活躍できる組織を目指していきます。

※ 会社発足当初から取り組んでいる小集団活動



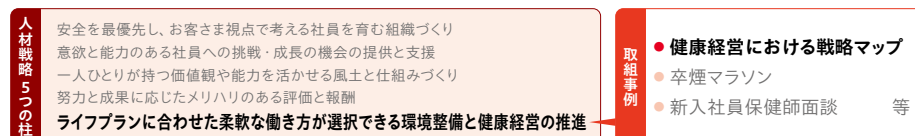
あかたの部長対談 (役職名は撮影当時)

価値創造の源泉である人づくり



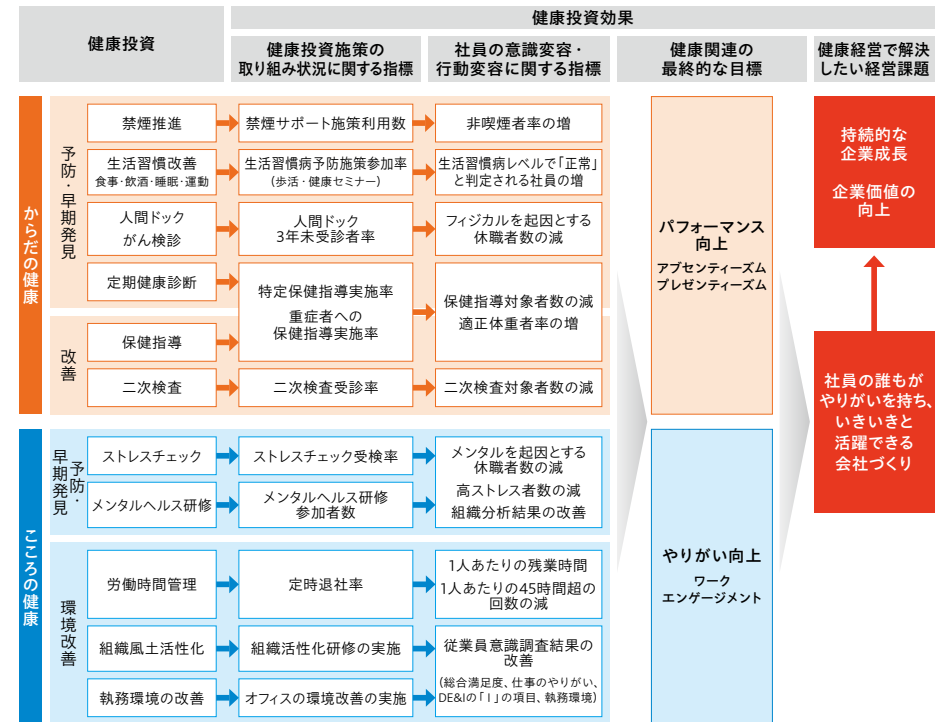
年度初に評価者が実施するフィードバック面談において、被評価者に対して特に良かった点や今後の最優先課題とともに評価内容や理由を伝えます。また、昇進試験における面接評価や昇給、賞与の通知を行う際にも社員に理由を伝え、評価と報酬に納得感を持たせ、働きがいの向上に努めています。

社員の納得感を高めるために、評価者や面接官を対象とした研修を実施し、コミュニケーション能力や評価スキルの向上を図っています。評価者に対する評価者(コミュニケーション)研修は、人事評価の前提となる心理的安全性、そして部下の成長を支援するフィードバックの実践力向上を図り、どの部下に対しても公平で納得感のある人事評価を行えるようになることを目的に実施しています。評価者は3年に1度の頻度で本研修を受講する計画としており、2024年度から2週目を実施しています。また、昇進試験の面接官を対象とした面接官研修では、公正かつ納得感のある試験実施のためのポイントについて学んでいます。これらの研修を通じて、社員の評価と報酬に対する納得感を高め、信頼関係に基づくマネジメントの浸透とエンゲージメント向上を図っています。



2024年度に策定した戦略マップに基づき、健康経営を推進しております。戦略マップでは、からだの健康とこころの健康の双方を対象とし、社員の健康状態を維持・向上させるために様々な指標を設けており、取り組み状況をモニタリングし必要に応じて施策を見直すというPDCAサイクルを回しています。早期治療・早期発見による重症化予防を目的とした二次検査受診費用の助成や、社員の健康増進および受動喫煙防止の観点から段階的に就業時間内の禁煙を推進するなどの取り組みを行い、2025年度の二次検査受診率及び非喫煙者率は前年度比で向上しています。引き続き、社員の仕事に対するパフォーマンスややりがいの向上を図ります。

戦略マップ



人材戦略の5つの柱に基づくその他取り組みについては、以下の当社ホームページをご覧ください。

安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり
web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/safety_customer

意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/chousen_seichou/

一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり
web <https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/kachikan/>

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/effort_and_results

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進
web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/rewarding_work/

価値創造の源泉である人づくり

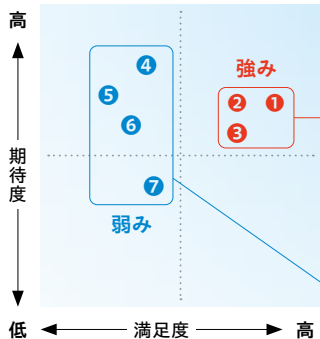
★ 具体的な取り組みの検討・策定

当社は、従業員意識調査を定期的実施しています。これは、仕事・職場等に対する従業員の意識と、それらに影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、調査結果を今後の組織活性化施策に活用することで、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。

2025年度より調査ツールを変更しました。従前は情報展開までに時間を要したり、柔軟な分析が困難である等の課題がありましたが、変更に伴い、柔軟でよりスピーディーな対策を講じることが可能となりました。調査ツールの変更に伴い、過年度結果との厳密な比較は困難であるものの、JR九州単体における2025年度の総合満足度はこれまでと比較して最も高い水準になっていると考えています。

調査結果に関しては、組織マネジメントにおいて、動機づけ要因に分類される、上司の支援行動等が当社の強みであることがわかりました。一方、主に人的資源や施設環境など衛生要因に分類される項目に課題があることが認められました。強みは継続的に伸ばしていくとともに、弱みについては、改善を図ってまいります。

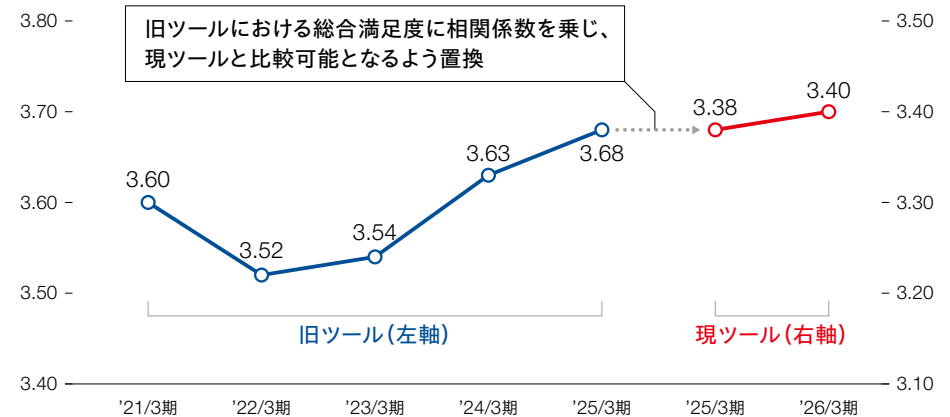
領域別の期待度と満足度



領域別の施策

領域名(主な項目)	施策
強み	
① 支援行動 部下への支援行動・傾聴姿勢	● フィードバック面談 ● 評価者(コミュニケーション)研修 P.47
② 内部統合 職場内の業務連携度・職場の一体感	● 明るく楽しい会社づくり P.46
③ 会社基盤 話題性や知名度	● JRK活動
弱み	
④ 組織風土 全社的な連帯感・相互尊重の精神	● 経営陣と社員との意見交換会 P.46 ● 明るく楽しい会社づくり P.46
⑤ 制度待遇 評価・給与の妥当性・研修制度の充実	● 継続的な賃上げ P.46 ● 研修制度の充実 P.46
⑥ 人的資源 多様な人材・適切な採用配置	● 明るく楽しい会社づくり P.46 ● 求職者のニーズに即した採用活動の拡充
⑦ 理念戦略 理念の発信と伝達・現場浸透度	● テーマを設定した意見交換会 P.5 ● 経営理念と個人目標の接続推進 P.5

総合満足度の推移(JR九州単体)



調査概要(JR九州単体)

対象等	当社従業員(出向者および派遣社員は除く) 回答数: 6,146人、回答率: 94.8%
結果	現ツールの総合満足度は、会社、仕事、上司、職場への満足度を5点満点で調査した結果の平均値

各職場における取り組みについて

従業員意識調査結果を職場ごとに算出し、その結果をもとに管理者向けの研修を実施しています。研修では、調査結果の読み解き方法や心理的安全性等のマネジメント知識を学びます。管理者が自箇所の強みや課題を把握し打ち手に取り組むことで組織の活性化等を図り、エンゲージメントの全社的な向上につなげます。

JR九州グループ全体での従業員意識調査の実施について

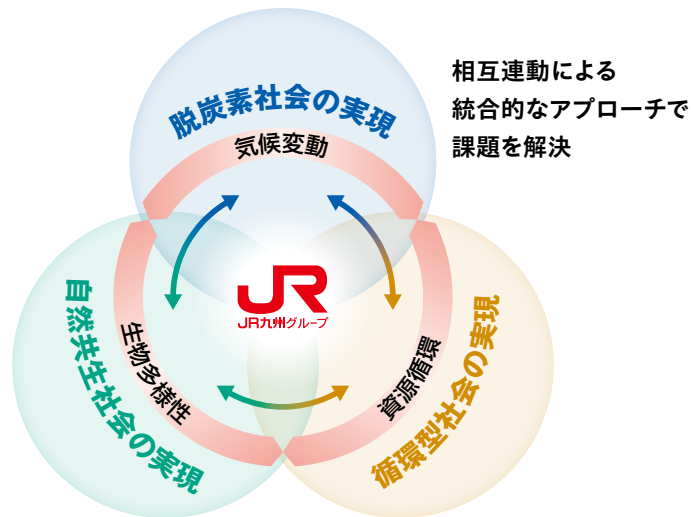
JR九州だけではなくJR九州グループ各社においても同様の従業員意識調査を実施しています。JR九州グループ各社が現状を把握し、各社の特徴を捉えた具体的な打ち手を実行することで、JR九州グループ全体のエンゲージメント向上を目指します。

環境と調和した事業展開

★ JR九州グループ環境ビジョン2050

当社グループの環境に関するマテリアリティを「脱炭素社会の実現」から「環境と調和した事業展開」へと進化させ、取り組みを推進しています。これにより、気候変動に加え、資源循環や生物多様性の3つの領域に対して統合的にアプローチし、環境課題の解決を目指します。そして私たちは、自然と共生した未来の創造に取り組んでまいります。

地域・お客さま・事業パートナーと共創する、
自然と共生した未来



既存のアプローチ

項目	テーマ	取り組み
方針	基本理念 基本方針	環境保全の活動方針
戦略	マテリアリティ	脱炭素社会の実現
気候変動	CO ₂ 削減	2050年カーボンニュートラル 2030年中間目標 50%削減 (2013年度比)

これまでの取り組みをさらに深化させ、環境課題へのアプローチを拡充しています。

統合的なアプローチ

項目	テーマ	取り組み
方針	環境ビジョン	- 具体的な長期ビジョンと目標 - ロードマップの策定 - 保全活動のみならず事業戦略としての環境活動へのアプローチ
戦略	マテリアリティ	環境と調和した事業展開 (気候変動・資源循環・生物多様性)
	開示	適切な情報発信
気候変動	GHG削減	2050年カーボンニュートラル 2035年中間目標 60%削減※ (2023年度比)
	適応策	災害に強い社会づくり
	行動変容	脱炭素化を進めるためのお客さまと多様な事業パートナーとの協働
資源循環	廃棄物削減	リサイクル率の向上
	水資源	使用量削減、汚染管理
	資源循環のビジネス化	ビジネスへの展開
生物多様性	生物多様性保全	事業内外での取り組み推進
	観光資源保全	エコツーリズムの推進

※ GHG排出量削減の中間目標を単体からグループに対象を拡大

JR九州グループ環境ビジョン2050

web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/environment/pdf/Environmental_Vision.pdf

環境と調和した事業展開



JR九州グループでは、2035年度までにGHG排出量を2023年度比で60%削減する目標を掲げ、その実現に向けて実効性の高いロードマップ及び定量的なKPIを策定しています。今後、進捗状況の可視化と継続的なモニタリング・見直しを通じて、目標達成に向けた取り組みを着実に推進してまいります。

ビジョン

- グループ全事業を通じて、社会の脱炭素化に向けた具体的な取り組みを推進
- 環境貢献度をさらに高めた移動手段の提供
- 「自然災害リスクに適応したまちづくり」と「災害対応力を高めたモビリティサービス」による、安心できる暮らしの提供
- 地域やお客さま、事業パートナーと連携した、脱炭素社会の実現に向けた行動変容の促進

長期KPI (2050)

- GHG排出量実質ゼロ
- 脱炭素化を進めるための、お客さまと多様な事業パートナーとの協働
- 地域とともに築く、気候変動の影響を最小限に抑えた災害に強い社会の実現

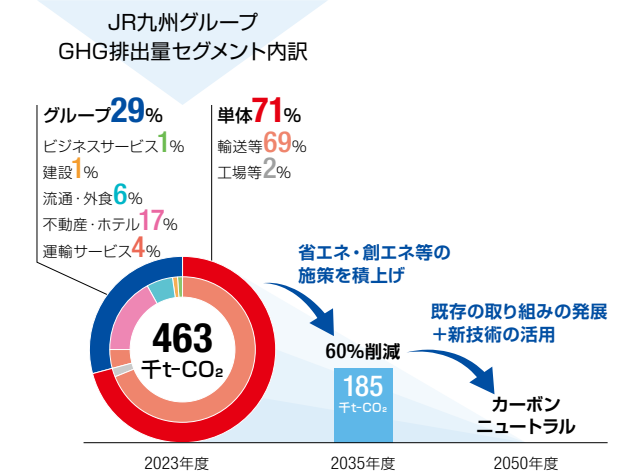
指標・目標と進捗

カテゴリ	短期： ～2027		中期： ～2035	2025年度進捗
 GHG 排出削減	目標	GHG排出量 (Scope1+2※) 60%削減 (2023年度比)		約4%削減 (46万t→44万t) グループ全体での排出量に対する 第三者保証を取得
		GHG (Scope3) 削減目標の設定	サプライチェーンを通じた Scope3削減加速	グループ全体での排出量に対する 第三者保証を取得 削減目標を検討中
	具体策	省エネ型車両への更新促進		省エネ型車両導入率：85.2% (811系4両更新)
		省エネ運転の全エリアへの展開 (主に普通列車等)	省エネ運転の全エリアへの展開 運転用電力 △5%	- 在来線：乗務区所ごとに取り組み区間を定 め、省エネ運転を実施 - 新幹線：重点実施期間を設けて省エネ運転 を実施中
		再生可能エネルギー導入の促進	再エネ導入率運転用電力換算 30%	693万kWh (オンサイト・オフサイトPPA、再エ ネ電力メニューへの転換)
		バイオディーゼル燃料 (BDF) の実証 試験完了及び新たな代替燃料の検証	代替燃料の活用促進	HVO燃料を使用した構内試運転を実施
		自社設備における省エネ化及び高度運用化推進		- 鉄道施設における高効率設備の導入やエ コマネ実施 (ZEB化を含む) - 設備情報の集約及び更新計画の策定
		系統用蓄電事業の拡大	蓄電事業の領域拡大と、既存事業に おける蓄電池の効果的な活用	でんきの駅富合完工 (2026年1月) / 長崎県内において事業を検討
適応策	ハード・ソフト両面での災害対策を通じた 気候変動適応策の強化		既存の対策を継続実施	
行動変容	鉄道利用促進のための環境貢献サービスの推進や 各種取り組みの発信強化		JRグループ・民鉄協働による「鉄道の環境優位 性の理解促進」をPR	

※ 集計範囲はGHGプロトコル(企業や組織が温室効果ガスの排出量を測定・報告するための国際的な基準)に基づく

脱炭素移行計画

各セグメントの特性や事業性を踏まえながら、具体的な施策を積み上げたロードマップを策定し、取り組みの実効性を高めています。これにより、カーボンニュートラルの実現を見据えた着実な取り組みを推進しています。



グループ全体のGHG排出量の推移は以下からご確認ください。

P.87 ESG関連データ

環境と調和した事業展開



脱炭素社会の実現に向けて、気候変動が当社グループに及ぼす影響を踏まえた取り組みを実施します。
各事業におけるリスクと機会を特定し、それらに対応することで、事業戦略の一環として推進してまいります。

● JR九州グループの事業における1.5℃～2℃/4℃シナリオ下における事業環境と今後の対応

対象事業	運輸サービス	不動産・ホテル	流通・外食
 シナリオ下における事業環境	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出規制の強化による炭素価格上昇が鉄価格に波及し、材料(線路等)調達コストが増加。 - 再生可能エネルギーへの転換が進み、太陽光発電や蓄電技術の向上に伴う再エネ事業の導入・拡大が進む。 - お客さまの環境意識の高まりにより、代替輸送機関から鉄道利用へのシフトが進む一方、電気自動車の普及により鉄道のお客さまが自家用車に流出する可能性もあり。	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出削減等の環境規制の強化により、各種建設物に対する省エネルギー性能義務化による規制が強化。 - 建物性能のラベリング制度が普及することによるグリーンビルディングに対する需要拡大が見込まれる。	1.5℃目標達成に向けて様々な環境規制が導入される脱炭素シナリオ。 - CO₂排出削減等の環境規制の強化により、店舗の省エネ対応や配送車両のEV化が進む。 - 消費者のサステナブル商品への関心が高まり需要が拡大するとともに、食品ロスへの意識も一層高まる。
 シナリオ下における事業環境	- CO₂排出規制は強化されず温暖化が進行した結果、気候変動を原因とする台風や洪水等の自然災害が増加。 - 鉄道資産に被害が生じ修繕コストが増加するとともに、運休等による売上の減少が発生。また、平均気温が緩やかに上昇することにより、空調等のコスト増加が進む。	- CO₂排出規制は強化されず温暖化が進行した結果、気候変動を原因とする台風や洪水等の自然災害が増加し、事業活動への影響や平均気温の上昇による影響増加が進む。 - 自然災害対策の高度化により競争優位性が増加し、対策が十分に取れている建設物に関する需要拡大が見込まれる。	- CO₂排出削減等の環境規制が進まず気温が上昇するシナリオ。 - 自然災害の発生頻度や強度が強まり、災害による店舗被害や商品損害、休業による売上損失、復旧費の発生等による損失の拡大が見込まれる。 - 平均気温の上昇により、夏季を中心に、空調にかかる電気使用量の増加が進む。
今後の事業リスクへの対応	移行リスク - オンサイトPPAモデルによる自家消費型太陽光発電の導入 - 遊休地を活用した太陽光発電開発 - 電力貯蔵装置の活用 - バイオディーゼル燃料の導入に向けた実証試験の開始 - 運転用電力の省エネ化 - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク - 浸水想定時の車両の退避訓練の実施 - 各施設における電気機器室等の高上げ、止水板の設置、コンクリート壁囲いの設置 - 法(のり)面の補強等の実施 - 雷害対策含む雨量計の更新 - 気象予報に基づく計画運休の導入	移行リスク - 不動産アセットにおけるグリーンビルディング認証の取得 - 店内天井照明の照度調整や店内LED照明・高効率設備等の省エネ設備導入の推進 - AIを活用したエネルギー最適制御技術の導入 - 建物の低炭素化(木材の利用促進等)、屋上・壁面の緑化(マンション含む) - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク - BCP対策(災害備蓄品、BCP電源の設置等)の充実 - ビル上層階でのキュービクルの設置 - 止水板、防潮板の設置推進 - ハザードマップを踏まえた立地選定の実施 - 広域避難所、帰宅困難者受入施設の登録(行政と都度協議し検討)	移行リスク - 店内天井照明の照度調整、店内LED照明・LED看板の導入、駐車場照明の省エネ化 - 環境配慮型車両の導入、電気自動車用充電器の設置 - 予約システムや値引きシールの導入等のフードロス削減に向けた取り組みの実施 - 食品ゴミの肥料・飼料・燃料へのリサイクル実施 - 再エネ電源導入や省エネ対応等、環境対策の積極的な推進と情報発信 物理的リスク - 水害を想定した出店戦略・店づくりの実施(止水版やガードパイプの設置拡大による浸水被害の防止) - 緊急時連絡体制の構築と運用(緊急事態メール、災害ポータルサイト等)
対象事業の 営業収益 ^{※1,2}	185,724百万円(シェア:37.1%)	151,518百万円(シェア:30.3%)	71,382百万円(シェア:14.3%)
GHG排出量 ^{※1}	333,805t(シェア:75.3%)	64,067t(シェア:14.4%)	41,443t(シェア:9.3%)

※1 2026年3月期実績

※2 外部顧客への売上高

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言に基づく情報開示
web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/pdf/tcfd_report.pdf

環境と調和した事業展開



限りある資源を有効に活用するため、廃棄物の削減や再資源化の推進に取り組んでいます。JR九州グループの各事業において、調達から廃棄に至るまでの資源の流れを見直し、資源循環型の仕組みづくりを進めるとともに、将来的なビジネス化も視野に入れた取り組みを展開しています。今後も、パートナー企業や地域との連携を深めながら、循環を前提とした事業運営への転換を図っていきます。

ビジョン

- 循環経済の確立に向けた、廃棄物ゼロへの挑戦
- 九州の豊かな水資源を基盤とした持続可能な水循環の実現

長期KPI (2050)

- 各種リサイクル率
(駅・列車ゴミ100%/建設廃棄物100%/生ゴミ75%/廃食油100%/ボトルtoボトル100%)
- 環境配慮型容器使用率：100%
- 食品廃棄物対策の強化と発展
- 循環利用による水使用量の削減と水質汚染対策を通じた水リスクの最小化
- ビジネスを通じた資源循環型経済モデルの構築

指標・目標と進捗

カテゴリ	短期：～2027	中期：～2035	2025年度進捗
駅・列車ゴミ (アルミ・PET)	リサイクル率：50%	リサイクル率：70%	64%
建設廃棄物	リサイクル率：98%	リサイクル率：100%	97%
駅ビルの 生ゴミ・廃食油	生ゴミ・廃食油に関する 適正な管理と リサイクル体制の構築	生ゴミリサイクル率：50% 廃食油リサイクル率：100%	49% (テナントでの分別を推進) 95% (回収事業者への引き渡しを拡大)
環境配慮型容器・ 食品廃棄物 (コンビニエンスストア)	環境配慮型容器使用の推進	環境配慮型容器使用率： 60%	植物を原料としたバイオマスプラスチック や再生PETを配合した容器使用の推進
使用済PET の有効活用	食品廃棄物削減に向けた 取り組みの推進	食品廃棄物削減の 取り組みの強化と発展	値引き販売の実施、商品の発注精度の 向上や容器包装の改良などによるロング ライフ化
水資源	ボトル to ボトルでの リサイクル率：90%	ボトル to ボトルでの リサイクル率：100%	78%
	水使用量(売上高原単位※)：毎年度削減 ※ 水使用量/売上(千m ³ /億円)		前年より削減(0.70 → 0.60)
	法令に基づく 水質汚濁物質の適正管理	汚染原因の段階的削減による 処理水の水質向上	関係法令に基づく対応を 継続して実施
ビジネス展開	ビジネスモデルの検討	ビジネス化及び規模の拡大	太陽光パネルリサイクル事業の検討

資源循環に関する各KPIは、概ね計画通りに進捗し、リサイクル率は全体として着実に向上しています。特に、廃食油など、市場での需要が高い資源については、高いリサイクル率を維持しています。

一定の水準に達した項目については、より高いリサイクル率の実現に向けて、分別精度の向上や再資源化ルートの多様化が課題となります。引き続き関係者との連携を強化しながら、資源特性や地域状況を踏まえた取り組みを進め、目標の着実な達成を目指してまいります。

サプライチェーンにおける環境への取り組み

当社は、資材調達を含むサプライチェーン全体での環境負荷低減の重要性を認識し、取引先と連携しながら、環境負荷の低減に取り組んでいます。今後はガイドラインの策定・運用について検討を進めるなど、取り組みの高度化を図ってまいります。

環境と調和した事業展開



地域の自然環境と調和した事業運営を進める中で、生物多様性の保全と再生に取り組んでいます。生態系への負荷を抑える取り組みに加え、生物多様性を基盤とした新たな価値の創出や、観光・教育などと連動したビジネス化の可能性も視野に入れ、地域との協働による活動を展開しています。今後も、多様な「いのち」が息づく持続可能な地域づくりに貢献していきます。

ビジョン

- 九州の豊かな自然と生物多様性の保全
- 生態系から得られる自然の恵みを活用し、地域活性化と観光資源保全の好循環を実現

長期KPI (2050)

- 自然資本の維持、回復、充実への活動を通じた自然共生社会実現への貢献
- 地域経済と生物多様性の保全が相互に作用する循環型観光モデルの構築・推進
- 生物多様性に関する分析の高度化と対外発信の強化

指標・目標と進捗

カテゴリ	短期：～2027	中期：～2035	2025年度進捗
 自然と生物多様性の保全	地域連携 地域パートナーシップの構築	地域協働による保全プロジェクトの実践	湯之元ネイチャーポジティブ・ラボを推進（日置市）
	事業外 生態系保全活動の取り組み：5件	生態系の保全・再生を通じた自然環境が有する機能の活用	九州大学との連携（秋月・野鳥川流域）
	事業内 事業運営における生物多様性への影響抑制	手法や工法の見直しを通じた生物多様性への影響抑制範囲の拡大	抑制方法検討中
 地域活性化と観光資源保全	エコツーリズムの推進	エコツーリズムを通じた地域経済への貢献	取り組み検討中
開示	TNFD提言に基づく開示	生物多様性に関する分析の高度化と対外発信の強化	TNFD提言に基づく開示を実施

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の提言に基づく情報開示

Web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/pdf/tnfd_report.pdf

当社グループは、自然共生社会の実現に向け、地域連携や事業活動を通じた取り組みを段階的に推進しています。生物多様性の保全及び地域資源の活用を軸に、各施策を中長期的に展開し、取り組みの高度化を図っていきます。

TNFD提言に基づく情報開示

自然資本の重要性が高まる中、2025年度にTNFD提言に基づく情報開示を実施しました。LEAPアプローチを用い、鉄道事業のバリューチェーン全体における自然資本への依存・影響を整理し、リスクと機会の特定・評価を行いました。これらの進捗状況はESG戦略委員会等を通じてモニタリングしていきます。

九州大学との連携による流域再生の取り組み

九州大学と連携協定を締結し、秋月・野鳥川流域（福岡県朝倉市）において、人と自然が共存する持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めています。地域の歴史・文化・自然を活かし、生物多様性の保全や自然環境の再生に取り組むとともに、稲作文化の再生や環境教育を通じて、地域の魅力向上にもつなげていきます。本取り組みをモデルケースとし、新たな社会的価値の創出を目指します。



九州大学と共同で実施した田植え
(社員・家族参加)

健全な企業運営 — 取締役会議長メッセージ —

取締役会の機能強化を牽引し、 企業価値の向上に取り組みます。



取締役会議長
青柳 俊彦

★ 取締役会議長としてのこれまでに振り返って

取締役会議長に就任してから4年が経過し、取締役会が果たすべき役割の重要性を改めて強く実感しています。コーポレートガバナンス・コード（2026年改訂版）では、企業に対して、成長の道筋の構築、成長投資や事業ポートフォリオの見直し等の経営資源の配分に関する説明と検証とあわせて、取締役会の機能強化が求められています。

私は議長として、会社の中長期的な方向性や経営課題について、真正面から議論する場へと取締役会を進化させることを意識し、社外取締役の皆さまが、それぞれの専門性や経験に基づき、忌憚のない意見を述べやすい雰囲気づくりに努

めてきました。また、1回の議論では決議に十分な時間を確保できない議題については、取締役会で複数回の協議を経たうえで決議するなど深い議論を可能とする体制を整えています。さらに、取締役会の場に限らず、執行側との継続的な対話や、役員や社員各層との意見交換会を通じて相互理解を深めることで、取締役会における議論の質の向上にもつなげてきました。その結果、経営判断に至るプロセスの透明性や納得感は着実に高まってきていると感じています。

★ 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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・評価に資するヒアリングまたはアンケート等による調査を、取締役に對し実施しています。結果は、総じて取締役会は実効的に機能しているとの評価を受けておりますが、さらなる機能充実のため、2025年度の課題と認識された「グループガバナンスのさらなる深度化」や「中長期的な企業価値向上に向けた議論の深度化」に取り組んでまいります。

「グループガバナンスのさらなる深度化」については、連結子会社で安全確保に関わる重大な問題が発生したことを受け、2025年度はリスクを踏まえて選定したグループ会社の経営陣に対し、社外取締役を中心としたメンバーによるヒアリングを実施しました。あわせて同メンバーによるグループガバナンスや安全に関する意見交換会等を行い、これらの内容を取締役会及び執行側に伝達しました。一連の取り組みの中で、社外取締役からグループ安全管理体制の見直しに関する提言がなされるなど、安全やリスク管理のための社内体制の強化につながりました。今年度においても取締役会として各取り組みを継続的に確認し、さらなるグループガバナンスの深度化を図ってまいります。

「中長期的な企業価値向上に向けた議論の深度化」については、今後取締役会等にて、経営環境の変化を踏まえた長期視点での当社グループの事業ポートフォリオ、及び最適な資本構成等に関する議論の深度化を図ります。目まぐるしく変化する経営環境の中、持続的な企業価値の向上に資するべく、会議長として取締役会を主導してまいります。

★ 取締役会議長としての決意・今後の展望

現在、私たちを取り巻く環境は、テクノロジーの進化や価値観の多様化により、かつてないスピードで変化しています。このような変化の激しい時代において、当社グループが持続的に成長し、社会に貢献し続けるためには、経営の透明性を高め、迅速かつ的確な意思決定を行う必要があります。

そのためには取締役会を多様な意見が率直に交わされ、健全な緊張感のもとで意思決定がなされる場とし、短期的成果と中長期的企業価値の双方を見据えた議論を行うことが重要です。取締役会の機能は着実に向上していると感じていますが、経営環境の変化のスピードを踏まえれば、取締役会のあり方について改善に終わりはないと認識しています。

社外取締役の皆さまからは議論をする中で、将来の目標や常に考えるべきことに関する視点・姿勢について多くの示唆をいただいております。それらも意識し、議事を進行しています。

同時に、地域との結びつきが強く、公共性の高い鉄道事業を担う当社の事業性から、社外取締役と社内取締役双方の意見を十分交わし、方向づけることが重要と考えております。

今後も、ステークホルダーの皆さまの信頼に応えるべく、コンプライアンスとガバナンスを経営の根幹に据え、議長として取締役会の活性化を牽引するとともに、実効性評価にて認識された課題に対する取り組みについて、PDCAサイクルを継続的に回すことで企業価値向上に努めてまいります。

健全な企業運営 — 取締役 —

✧ 取締役紹介 ※2026年6月30日時点（所有する当社株式は2025年度末時点）



取締役会長
青柳 俊彦

取締役会議長

2026年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：20,647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 6月 同 鉄道事業本部運輸部長
2004年 6月 同 鹿児島支社長
2005年 6月 同 取締役鹿児島支社長
2006年 5月 同 取締役鉄道事業本部副部長兼鉄道事業本部企画部長
2008年 6月 同 取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
2008年 6月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
2010年 6月 同 常務取締役鉄道事業本部長兼鉄道事業本部企画部長
兼九州地域本社長
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
2021年 4月 福岡経済同友会代表幹事（現在に至る）
2022年 4月 当社代表取締役社長執行役員
2023年 6月 同 代表取締役会長
2024年 5月 同 イオン九州株式会社社外取締役（現在に至る）
2025年 6月 同 当社取締役会長（現在に至る）

重要な兼職の状況

福岡経済同友会 代表幹事
イオン九州株式会社 社外取締役



代表取締役社長執行役員
古宮 洋二

最高経営責任者、
監査部担当

2026年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：22,120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
2022年 4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）
2022年 9月 株式会社アイキューブシステムズ社外取締役監査等委員（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社アイキューブシステムズ 社外取締役監査等委員



代表取締役専務執行役員
松下 琢磨

事業開発本部長

2026年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：4,703株

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2011年 5月 同 総務部担当部長
2011年 6月 同 総合企画本部経営企画部長
2014年 5月 JR九州ドラッグイレブン株式会社代表取締役社長
2017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開発部長
2018年 6月 同 上席執行役員事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2019年 6月 同 常務執行役員事業開発本部副本部長兼事業開発本部開発部長
2022年 4月 同 常務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部長
2022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長
2026年 4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長
兼フロンティア創造部長
2026年 6月 同 代表取締役専務執行役員事業開発本部長（現在に至る）

重要な兼職の状況

重要な兼職はありません



代表取締役専務執行役員
赤木 由美

最高財務責任者、
総合企画本部長、
広報部、財務部担当

2026年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：2,116株

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2012年 3月 同 総合企画本部経営企画部担当部長
2012年 6月 株式会社ジェイアール九州ファーストフーズ代表取締役社長
2014年 6月 当社総務部担当部長
2015年 7月 同 人事部長
2017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
2018年 6月 同 執行役員鉄道事業本部サービス部長兼鉄道事業本部営業部長
2019年 6月 同 執行役員熊本支社長
2022年 4月 同 上席執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2023年 6月 同 取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2024年 6月 同 取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
兼未来市場戦略部長
2025年 4月 同 取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2025年 6月 同 取締役常務執行役員総合企画本部副本部長兼経営企画部長
2026年 6月 同 代表取締役専務執行役員兼最高財務責任者兼総合企画本部長
（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
貞苅 路也

鉄道事業本部長、
北九州地域本社長

2026年3月期取締役会出席回数
10／10回(100%)
所有する当社株式：1,845株

プロフィール

1992年 4月 当社入社
2011年 3月 同 鉄道事業本部電気部担当部長
2012年 6月 同 総合企画本部新幹線計画部長
2014年 6月 同 鉄道事業本部電気部長
2019年 6月 同 執行役員大分支社長
2021年 6月 同 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長兼安全創造部長
2023年 4月 同 上席執行役員兼鉄道事業本部副本部長兼工務部長
2025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



取締役常務執行役員
山根 久資

総務部長、人事部担当

所有する当社株式：2,733株

プロフィール

1991年 4月 当社入社
2016年 4月 同 広報部長
2017年 8月 同 総合企画本部経営企画部担当部長
2017年 10月 キャピタリウム九州株式会社代表取締役社長（2023年6月退任）
2018年 6月 当社執行役員
2022年 6月 同 上席執行役員総務部長
2024年 4月 同 常務執行役員総務部長
2024年 10月 JR九州バレットワーク株式会社代表取締役社長
2025年 4月 当社常務執行役員総務部長
2026年 6月 同 取締役常務執行役員総務部長（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
山本ひとみ 外 独

非常勤

2026年3月期取締役会出席回数
11／12回(91.7%)
所有する当社株式：3,354株
社外取締役在任期間：4年

プロフィール

1981年 4月 全日本空輸株式会社入社
2011年 4月 同 客室本部客室業務部長
2012年 11月 同 OSC品質推進室副室長
2013年 4月 同 人事部付代職（全日空商事株式会社出向）
2015年 4月 同 執行役員オペレーション部門副総括、客室センター長
2016年 4月 同 執行役員ANAブランド客室部門総括、客室センター長
同 オペレーション部門副総括、客室センター長
2017年 4月 同 取締役執行役員グループ女性活躍推進総括、ANAブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2019年 4月 同 取締役常務執行役員グループ女性活躍推進総括、ANAブランド客室部門総括、オペレーション部門副総括、客室センター長、東京オリンピック・パラリンピック推進本部副本部長
2020年 4月 同 取締役常務執行役員グループPDM推進部、ANA Blue Base総合トレーニングセンター政府専用機オペレーション室担当（2021年3月退任）
2021年 4月 株式会社ANA総合研究所取締役副社長
2022年 6月 当社取締役（現在に至る）
2022年 6月 西日本高速道路株式会社社外監査役（2026年6月退任）
2025年 4月 株式会社ANA総合研究所 常勤顧問
2026年 4月 株式会社ANA総合研究所 非常勤顧問（現在に至る）
2026年 6月 鈴茂器工株式会社社外取締役監査等委員（現在に至る）

重要な兼職の状況

株式会社ANA総合研究所 非常勤顧問
鈴茂器工株式会社 社外取締役監査等委員



取 締 役
田中 卓 外 独

非常勤
指名・報酬諮問委員会委員長
2026年3月期取締役会出席回数
12／12回(100%)
所有する当社株式：1,767株
社外取締役在任期間：3年

プロフィール

1975年 4月 株式会社大和銀行（現株式会社りそな銀行）入行
2003年 10月 株式会社りそなホールディングス執行役システム企画室長
2003年 10月 株式会社奈良銀行取締役
2006年 6月 りそな信託銀行株式会社（現株式会社りそな銀行）代表取締役社長（2009年4月退任）
2009年 6月 東洋テック株式会社 代表取締役副社長
2011年 6月 同 代表取締役社長
2020年 6月 同 代表取締役会長
2021年 4月 同 代表取締役会長
テックビルサービス株式会社（現東洋テックビルサービス株式会社）取締役会長
2023年 6月 当社取締役（現在に至る）
2025年 5月 東洋テック株式会社 代表取締役会長
兼関西ユニテプロダクション株式会社取締役会長
2026年 5月 関西ユニテプロダクション株式会社 顧問（現在に至る）
2026年 6月 東洋テック株式会社 相談役（現在に至る）

重要な兼職の状況

東洋テック株式会社 相談役
関西ユニテプロダクション株式会社 顧問

健全な企業運営 ― 取締役 ―

外 …… 社外 独 …… 独立役員



取締役
小笠原 浩 外 独

非常勤

2026年3月期取締役会出席回数
11/12回(91.7%)

所有する当社株式：893株
社外取締役在任期間：3年

プロフィール

1979年 3月 株式会社安川電機製作所(現株式会社安川電機)入社
2006年 6月 同 取締役 モーションコントロール事業部 副事業部長
2007年 3月 同 取締役 インバータ事業部長
2011年 3月 同 取締役 モーションコントロール事業部長
2012年 6月 同 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2013年 6月 同 取締役 常務執行役員 モーションコントロール事業部長
2014年 3月 同 取締役 常務執行役員 技術開発本部長
2015年 3月 同 代表取締役 専務執行役員 技術開発本部長
2016年 3月 同 代表取締役社長 技術開発本部長
2017年 3月 同 代表取締役社長 人材多様性推進室長
2018年 3月 同 代表取締役社長 ICT戦略推進室長
2022年 3月 同 代表取締役会長兼社長
2023年 3月 同 代表取締役会長
2023年 5月 福岡経済同友会代表幹事(現在に至る)
2023年 6月 当社取締役(現在に至る)
2024年 6月 東京センチュリー株式会社 社外取締役(現在に至る)
2026年 5月 株式会社安川電機 代表取締役会長兼社長(現在に至る)

重要な兼職の状況

株式会社安川電機 代表取締役会長兼社長
福岡経済同友会 代表幹事
東京センチュリー株式会社 社外取締役



取締役
藤林 清隆 外 独

非常勤

2026年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1981年 4月 三井不動産株式会社入社
2012年 4月 同 グループ上席執行役員 三井不動産レジデンシャル株式会社 代表取締役社長 社長執行役員 (2021年3月退任)
2013年 4月 三井不動産株式会社 常務執行役員
2013年 6月 同 取締役 常務執行役員
2017年 4月 同 取締役 専務執行役員すまいとくらしの連携本部長
2020年 4月 同 取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長
2021年 4月 同 取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長 三井不動産レジデンシャル株式会社 取締役会長(2023年3月退任)
2022年 4月 三井不動産株式会社 代表取締役 副社長執行役員すまいとくらしの連携本部長
2023年 4月 同 取締役
2023年 6月 同 特別顧問
2024年 6月 当社取締役(現在に至る)
2025年 6月 三井不動産株式会社 顧問(現在に至る)

重要な兼職の状況

三井不動産株式会社 顧問



取締役
小澤 浩子 外 独

非常勤

2026年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：834株
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1985年 4月 ソニー株式会社(現ソニーグループ株式会社)入社
1991年 8月 ソニー・ドイツPersonal Audio Product Manager
2001年 7月 株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメント
2007年 9月 株式会社AXN ジャパン取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
2008年 10月 株式会社AXN ジャパン取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
株式会社ミスディランネル取締役副社長兼ゼネラルマネージャー
2015年 10月 株式会社スター・チャンネル代表取締役副社長
2018年 11月 株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメントVice President (2020年3月退任)
2021年 6月 株式会社ノジマ 社外取締役(2022年6月退任)
2022年 5月 株式会社PR TIMES社外取締役(現在に至る)
2022年 6月 株式会社セシル社外取締役(2023年6月退任)
2023年 3月 株式会社アウトソーシング 社外取締役(2024年6月退任)
2023年 6月 サンコール株式会社 社外取締役(現在に至る)
2024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PR TIMES 社外取締役
サンコール株式会社 社外取締役



取締役監査等委員
早川 智之 外 独

常勤
監査等委員会委員長

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：—

プロフィール

1992年 4月 警察庁入庁
2006年 4月 沖縄県警察本部警備部長
2007年 8月 警察庁交通局運転免許課理事官
2009年 7月 長野県警察本部警務部長
2011年 3月 警察庁警備局外事情報部外事課拉致問題対策室長兼不正輸出対策官
2012年 4月 警察庁警備局付(内閣官房内閣参事官(内閣情報調査室))
2014年 8月 警察庁刑事局組織犯罪対策部組織犯罪対策企画課総括分析官
2015年 3月 警察庁刑事局組織犯罪対策部組織犯罪対策企画課
犯罪収益移転防止対策室長
2015年 10月 警視庁犯罪防止対策本部副本部長
2016年 9月 神奈川県警察本部刑事部長
2017年 9月 警察庁交通局運転免許課長
2019年 8月 警察庁交通局交通企画課長
2020年 8月 長崎県警察本部長
2021年 9月 警視庁交通部長
2022年 8月 警察庁長官官房審議官(警備局・調整担当)
2024年 1月 警察庁交通局長(2026年1月退任)
2026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

重要な兼職はありません



取締役監査等委員
久野 和代

常勤
監査等委員

所有する当社株式：716株

プロフィール

1992年 4月 当社入社
2015年 3月 同 総務部担当部長(法務室長)
2018年 6月 同 監査部長
2020年 6月 JR九州リテール株式会社監査役
2022年 4月 当社広報部長
2024年 4月 同 執行役員大分支社長
2024年 6月 大分高速鉄道保有株式会社代表取締役常務(2026年6月退任)
2026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

重要な兼職はありません



取締役監査等委員
藤田ひろみ 外 独

非常勤
監査等委員

2026年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：914株
社外取締役在任期間：5年

プロフィール

1980年 4月 日商岩井株式会社入社
1985年 9月 同 退社
1996年 1月 大栄教育システム株式会社非常勤講師
1997年 6月 白石公認会計士事務所入社
2000年 6月 同 退社
2000年 9月 藤田ひろみ税理士事務所開業
2014年 10月 税理士法人さくら優和パートナーズ
2015年 10月 税理士法人さくら優和パートナーズ代表社員税理士(現在に至る)
2020年 1月 アイ・ケイ・ワイ株式会社社外取締役監査等委員
2021年 6月 当社取締役監査等委員(現在に至る)
2021年 11月 アイ・ケイ・ワイホールディングス株式会社社外取締役監査等委員 (2024年1月退任)

重要な兼職の状況

税理士法人さくら優和パートナーズ 代表社員税理士



取締役監査等委員
大神 朋子 外 独

非常勤
監査等委員

2026年3月期取締役会出席回数
12/12回(100%)

所有する当社株式：—
社外取締役在任期間：2年

プロフィール

1995年 4月 弁護士登録 國武法律事務所(現國武総合法律事務所)入所
2002年 1月 同 パートナー(現在に至る)
2013年 3月 コカ・コーラウエスト株式会社社外取締役監査等委員 (2017年3月退任)
2024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

國武総合法律事務所 弁護士

取締役候補者の決定等

取締役候補者の決定については、高い倫理観、人望、品格、経営に関する能力等について取締役会で定めた選考基準に基づいた候補者を「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、取締役会で決定します。前述の選考基準を満たさなくなった場合のほか、職務を懈怠することにより著しく企業価値を毀損させた場合や欠格事由に該当することとなった場合、「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、当該取締役の解任について取締役会で審議のうえ、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決定にあたっては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ます。

健全な企業運営 — 取締役 —

✦ 取締役会におけるスキルセット

当社取締役会は、当社グループの運営する主要な事業の十分な知見・経験を持った社内取締役と、独立した客観的な立場で実効性の高い監視・監督を行う社外取締役から構成するものとし、監督機能の実効性の観点から、取締役会の過半数が独立社外取締役であることが適切と考えています。

当社の取締役会に必要な知見・経験(スキルセット)については、経営理念及びマテリアリティ、中期経営計画をはじめとする経営戦略の一層の遂行及び監督機能のさらなる充実化を図るべく、取締役会における付議議案、取締役会実効性評価の結果及びステークホルダーの意見等を考慮しつつ、指名・報酬諮問委員会にて審議し、取締役会にて決定しています。当社グループの中長期的かつ持続的な企業価値の向上に必要なスキルセットは、「鉄道・モビリティサービス」「不動産・まちづくり」「サステナビリティ」「企業経営」「法務・リスクマネジメント・ガバナンス」「財務・M&A・ファイナンス」「人材戦略」「IT・DX」と定義しています。

スキルセット	定義	選定理由
鉄道・モビリティサービス	鉄道事業を中心としたサステナブルなモビリティサービスを安全・安心かつ効率的に運営し、お客さまに価値を提供していくために必要な知識・経験	鉄道事業は、当社グループの収益・ブランドの源泉であり、鉄道事業を中心とした安全・安心でサステナブルなモビリティサービスは、地域の特性を活かしたまちづくりを推進するうえでの基軸であるため
不動産・まちづくり	地域との共創によるまちづくりを推進するために必要となる不動産に関する知識・経験	不動産事業は、地域との共創によるまちづくりを推進するための中核的な事業であり、九州の持続的な発展に貢献するためにはソフト・ハードの両面で不動産事業を中心としたまちづくりのさらなる成長と進化が必要であるため
サステナビリティ	非財務価値の創造に寄与する知識・経験	経営戦略と一貫性を持ったサステナビリティへの能動的な関与を通じて非財務価値を創造していくことは、中長期的かつ持続的な企業価値の向上につながるため
企業経営	企業の経営トップとしての経験、マネジメントに関する幅広い視野や高度な知見	専門性によらない組織マネジメントの観点など、大局的な視点から判断を求められる場面において必要なスキルであるため
法務・リスクマネジメント・ガバナンス	企業法務を含めたコンプライアンス・適切なリスク管理・コーポレートガバナンスに関する知識・経験	経営監督の実効性向上に資するコーポレートガバナンス等の知識・経験は、グループガバナンスを確たるものとし、持続的な企業価値向上の基盤であるため
財務・M&A・ファイナンス	資本政策をはじめとしたコーポレートファイナンスに関する知識・経験	持続的な企業価値向上に向けたM&A・成長投資の推進と適切な株主還元、財務健全性の維持を実現する財務戦略の策定には、コーポレートファイナンスに関する確かな知識・経験が必要なため
人材戦略	人材戦略及び人材育成計画の策定やDE&Iの推進に寄与する知識・経験	経営理念及びマテリアリティの実現を目指していくにあたっては、戦略の担い手である従業員の育成や従業員のエンゲージメント向上、多様な人材のマネジメントに関する知識・経験が必要であるため
IT・DX	DXを推進／監督できる知識・経験	サイバーセキュリティを強化し、DX推進による生産性向上やお客さまへの提供価値を創造することは、中長期的かつ持続的な企業価値の向上につながるため

健全な企業運営 ― 取締役 ―

★ 当社が各取締役に特に期待する分野

氏名	性別	役職等	当社が各取締役に特に期待する分野							
			鉄道・モビリティサービス	不動産・まちづくり	サステナビリティ	企業経営	法務・リスクマネジメント・ガバナンス	財務・M&A・ファイナンス	人材戦略	IT・DX
青柳 俊彦	男性	会長	●		●	●	●			
古宮 洋二	男性	社長執行役員	●		●	●	●		●	
松下 琢磨	男性	専務執行役員		●	●	●		●	●	
赤木 由美	女性	専務執行役員	●		●	●		●	●	●
貞苅 路也	男性	常務執行役員	●				●			●
山根 久資	男性	常務執行役員			●	●	●		●	
山本ひとみ 外 独	女性	(ANA総合研究所非常勤顧問)	●		●				●	
田中 卓 外 独	男性	(東洋テック相談役)		●	●	●		●		●
小笠原 浩 外 独	男性	(安川電機代表取締役会長兼社長)			●	●			●	●
藤林 清隆 外 独	男性	(三井不動産顧問)		●		●	●			
小澤 浩子 外 独	女性	(元ソニー・ピクチャーズエンタテインメント Vice President)			●	●	●		●	
早川 智之 監 外 独	男性		●				●			
久野 和代 監	女性				●		●	●		
藤田ひろみ 監 外 独	女性	(さくら優和パートナーズ代表社員税理士)			●			●		
大神 朋子 監 外 独	女性	(國武綜合法律事務所パートナー)					●		●	

外 社外 独 独立役員 監 監査等委員

※ 2026年6月23日時点

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —



取締役 山本 ひとみ

「不易流行」の視点と 多様な知の融合で、 グループの変革と 持続的な発展を

当社グループがさらなる成長を遂げるためには、これまで培ってきた「同質性」から良い意味で脱却し、新たな次元のガバナンスへと進化していく必要があります。また、特にM&Aや新規事業への投資においては、単なる売上の積み重ねではなく、「対象事業を牽引する異質なプロフェッショナル人材が組織に存在しているか」に着眼しています。また、既存の事業についても、グループ会社の経営陣との活発な意見交換等を通じて実態を深く把握しながら、市場環境の変化に応じたスピード感のある意思決定と資本の最適配分を強く促しています。

社会からの要請が高まる環境への取り組みやサステナビリティについても注視しています。定期的に参加しているESG戦略委員会においても、環境マネジメントや情報開示に関する議論は年々進化しており、取り組みのスピードの速さを実感しています。自然災害リスクの分析やサプライチェーン全体でのGHG排出量把握など、誠実な開示は企業価値の向上に直結する重要な経営戦略です。財務効率とのバランスを見極めつつ、九州の豊かな自然という大切な観光資源を守る取り組みを今後も後押ししていきます。

グループが拡大する中で、決して揺るがしてはならないのが「安全」への意識です。鉄道事業のみならず、グループ各社においても、他社

の事象を「自分ごと」として捉え、当社グループのブランド価値を毀損しない体制を浸透させることが不可欠です。さらにその基盤として、グループ全体への経営理念の浸透と「自分ごと化」を今後も進めていくべきであると考えます。経営理念に関しては全社員に配付している「ブランドブック」等を引き続き活用し、異なる業務に従事するメンバーが集まって議論を深める場を丁寧に作る必要があります。グループの一員であるという意識が、一人ひとりの能動的な行動変容へとつながっていきます。異なる背景を持つ「異質な知」を組織の力として深く融合させ、既存の考えに迎合することなく「おかしい」と思ったことに対し堂々と声を上げられる健全な組織風土こそが、新たな価値を生み出す源泉になると確信しています。

「不易流行」という言葉の通り、これまで培ってきた「安全」や「人の温かさ」という当社グループならではの基盤は大切に守り抜く一方で、時代に合わなくなった過去の価値観や手法は柔軟に変化させていかなければなりません。魅力あふれる九州を「住んでみたい、訪れてみたい」まちとして持続的に発展させるため、社員一人ひとりが誇りと気概を持って新たな価値創造に挑戦できる環境を支え、取締役会からグループの力強い前進を後押ししてまいります。

財務的・社会的価値の 両立へ、事業変革と 実効性の高い ガバナンスを牽引する



取締役 田中 卓

金融機関の経営トップとして培ってきた経験から、上場企業に求められる高い収益性と、経営理念に基づく社会的価値の創出とのバランスを常に意識して取締役会等での議論に臨んでいます。企業にとって利益の創出は不可欠ですが、それは「九州の元気を、世界へ」という経営理念を将来にわたり持続的に実現していくための「手段」であると捉えています。従って、大型の開発案件などの審議においても、単にリターンの数値のみで判断するのではなく、それが九州や対象エリアの未来にどう寄与するのかという、本質的な意義を常に問いかけています。

次なる成長の鍵となるのがDXの推進です。私は、ビジネスモデルそのものの変革をもたらすトランスフォーメーションが何より重要であると指摘しています。新たなIT技術の導入をシステム部門だけに委ねるのではなく、事業部門自らが「技術を活用してお客さま体験やビジネスをどう変えたいのか」という強いビジョンを持つことが不可欠です。例えば交通系ICカードのSUGOCAやJRキューボなどを軸とした顧客データのより深い分析・活用を今以上に推進することができれば、九州において独自の経済圏を創出することさえもできるポテンシャルがあると確信しています。

また、当社グループの持続的な成長の根幹

を支えるのは安全の追求とグループガバナンスです。昨年度は29年ぶりとなる鉄道事業の運賃改定を実施し、当社グループの財務基盤は大きく変化しました。運賃改定により生み出された収益を鉄道の安全性向上へ積極的に振り向けていく姿勢は、高く評価できます。さらに、多角化するグループ全体のガバナンスを機能させるために、私自身もグループ会社へ直接足を運び、経営トップとの対話を重ねたいと思います。書類上の報告だけに頼るのではなく、現場の温度感に直接触れることで、ガバナンスが適正に機能しているかを客観的に監督していきます。

私は指名・報酬諮問委員会の委員長という立場から、後継者計画等の監督を担っています。次世代の経営人材の選任においては、社外の視点だけで画一的に判断するのではなく、事業を熟知するトップの目線を軸に置きながら選出プロセスに確かな合理性と公平性が保たれているかを客観的に検証しています。経営トップが持つ現場感覚と、私たち社外取締役の客観的な視点を高次元で融合させることで、次なる時代を担う最適なリーダーシップ体制を確立できると考えています。今後もステークホルダーの皆さまの期待に応え、当社グループの使命を持続的に体現する強固な体制の構築に尽力してまいります。

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —

「全体最適」のDXと、 次なる成長を牽引する 戦略的な人的資本への 投資を



取締役 小笠原 浩

私は製造業における企業経営やDX推進の経験をもとに、当社グループにおいても論理的な経営戦略の構築とサステナビリティの実践を後押ししています。特にDX推進においては、単なるITツールの導入や部分最適にとどまらず、会社全体の「業務改革」につなげることが本質です。目的が不明確なままデータ活用を進めると、かえって現場の業務量を増やし、全体の効率を悪化させる場合もあります。常に全体最適の視点を持ち、真の変革につながっているかを意識しモニタリングしています。

当社グループの事業拡大を実現するうえで、最大の鍵となるのが人材戦略です。長年培ってきた鉄道事業における人材育成のあり方と、不動産をはじめとする鉄道以外の領域で求められる人材戦略は、それぞれの事業特性に合わせて最適化していく必要があります。特に新たな成長領域においては、専門性を持った人材を獲得・育成するだけでなく、彼らが継続的に能力を発揮し、自走しながら次の世代を育てていく環境づくりや、人材確保の観点から、能力や成果に見合った賃金体系の精査が不可欠です。会社の中長期的な成長と、従業員のエンゲージメント向上をいかに連動させるか。事業ポートフォリオの変革を見据えた戦略的な人的資本への投資の重要性については、今後も様々な場面で提言していきます。

また、事業の多角化に伴うグループガバナンスについても、規模や事業特性に応じた合理的な設計が必要です。多種多様なグループ会社に対し、各社一律のガバナンスを適用することは現実的ではない場合もあるため、グループ拡大においては、グループ全体でのシナジー創出や最適な体制構築までを緻密に設計し、強い組織をつくる視点が求められます。鉄道ネットワークという強みに加え、鉄道以外の領域で競合に勝つための「真の強み」は何か、取締役会などを通じてより一層議論を深めるべきテーマだと認識しています。

私の役割は、個別の案件に対して単に賛否を示すことではなく、「それが全体の方針やゴールに対してどう位置づけられ、論理的なストーリーが成立しているか」を問うことです。私は、経営理念にも掲げる「九州の元気を、世界へ」という言葉は決して難解なものではなく、「九州」という殻を破り、外へ打って出る」という強い意志を表現したものであると感じています。時には「できそうにない夢」を語りながらどうすればその夢を実現できるかを考える。そんな夢に対し、論理的な裏付けをもって当社グループの次なる飛躍に向けた戦略の深度化に貢献してまいります。

「主体的な需要創出」と 「お客さまに向き合う姿勢」 がグループの総合力を 高める



取締役 藤林 清隆

まちづくりを通じて地域社会の価値を高め続けるためには、不動産事業をはじめとする多角化のプロセスにおいて、本質的なリスクマネジメントと実効性の高いガバナンスを機能させることが不可欠です。特に、安全対策などの重要方針やリスク情報が、親会社からグループ各社の隅々まで確実に届き、組織の壁を越えて速やかに横展開されているか注視しています。私は、総合不動産企業での経営経験やそこで培った知見をもとに提言を行い、中長期的な企業価値向上に資する議論に努めています。

不動産領域においては、「投資事業」と「開発事業」の本質的な違いを認識すべきだと常々指摘しています。市場の流動性を活かした投資などは収益基盤を拡大する手段として非常に有効です。一方で、地域に根ざした「持続的な稼ぐ力」を確立し、独自のまちづくりノウハウを蓄積していくには、自ら企画・運営する開発事業の強化が不可欠です。新たな事業領域への参入の局面においても、表面的な利益の合算に終始するのではなく、「当社の鉄道基盤や地域との信頼という独自アセットを掛け合わせ、いかに他社にない開発価値を創出できるか」といった、明確な戦略的意図が求められます。また、さらに一歩踏み込み、将来的な事業の取捨選択を見据え、その決断において「何を覚悟できるか」という点まで議論を深めてお

くことが、真の持続可能性につながります。

また、こうした戦略を支えるガバナンスとして、バリューチェーンにおけるお客さま接点の強化が必要です。例えば不動産領域において竣工後の建物管理や日々のテナント・お客さま対応を行う現場スタッフは、当社グループの信頼を最前線で担保する重要な役割を担います。親会社である当社は、一方的な監督や数値管理にとどまるのではなく最前線の現場を尊重し、その力を最大限に引き出すガバナンスを主導すべきです。現場が誇りを持って能動的に動けるよう日々の創意工夫や挑戦を後押しし、そこで吸い上げた生のお客さまの声を、親会社の次なる商品企画や新たな事業開発へ反映させる双方向の連動を機能させることこそが、グループ全体の総合力を最大化する基盤となり、ブランド価値向上へとつながっていきます。

「まちづくり」とは、単に建物を作ることではなく、長い時間をかけて地域社会の価値を育むことです。将来にわたり九州の持続的な成長を牽引するには、受け身の姿勢ではなく、各地域の駅や拠点を起点として自ら主体的に事業機会を創出していかなければなりません。今後も新たな価値創造に挑む執行側を支えつつ、事業の目的やリスクを厳しく見極め、ステークホルダーの皆さまの負託に応える本質的な議論を牽引してまいります。

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —



取締役 小澤 浩子

未来の理想像から 逆算した成長戦略を

鉄道事業を軸としつつ、その枠を超えた「事業ポートフォリオの拡大」は、当社グループにおける最も重要な経営課題の一つです。私はこれまでの経営経験やM&Aによる事業拡大の知見を活かし、この多角化のプロセスに対して客観的な外部の視点から貢献することが自身の役割の一つであると認識しています。M&Aは単に対象事業を取り込むだけではグループ全体としての効果を最大化することができません。従って、取締役会における審議では投資判断基準を満たしているだけでなく、「その投資の真の目的は何か」「当社が描く中長期的な将来像に合致しているか」を常に問いかけています。当社には、鉄道事業を中心として培ってきた「信頼」と、地域でおもしろいことを仕掛ける「わくわく感」が両立する強力なブランド力があります。新領域への事業展開においても、このブランドをいかに適切に落とし込み、コーポレートブランディングやグループガバナンスといかに連動させられるかが成功の鍵となります。

また、事業ポートフォリオの多角化に連動して「人材ポートフォリオの拡充」を図ることも重要であり、人的資本への投資やダイバーシティ推進は、新たな事業を力強く牽引するための重要な戦略の一つであると言えます。加えて、ESGの取り組みは言わば「会社の品格」

を示すものだと考えています。ルール遵守や社会貢献の観点のみで対応するのではなく、非財務の価値を最終的に財務的価値に結びつける本質的な経営戦略であると考えていますが、今の経営陣はこれらに関する高い意識を持っていて感じています。

社外取締役に求められる監督・助言機能を果たすうえで、当社の取締役会は非常に実効性の高い環境が整っています。多様なバックグラウンドを持つ社外取締役が、自身の過去の成功体験を押し付けるのではなく、一つの客観的な情報として提示しながら建設的に意見を交わしています。また、監査等委員が持つ情報が他の社外取締役にオープンに共有されており、外部の視点をより正確に経営課題へと反映させることを可能にしています。

九州の持続的な成長を共にしていくことは、当社グループにとって非常に大きな責任であり、かつ果たすべき夢でもあります。そのためには現在の延長線上や制約にとらわれず、「純粋にどうなりたいか」といったドリームプランを柔軟な発想で追い求めていくこともまた重要です。今後も目先の利益だけにとらわれず長期的な視点を持って、未来の理想像から逆算した成長戦略に関する本質的な議論を、客観的な立場から力強く支えてまいります。



取締役監査等委員 早川 智之

危機管理の知見を活かし、 「未然防止」に主眼を置いた リスク管理を牽引する

私は長年、警察組織において交通部門等の分野を歩み、人々の安全の確保と危機管理の最前線に立ってきました。現在、社外取締役であると同時に常勤の監査等委員であり、日常的に社内の会議に出席し、現場の実態や日々の経営状況を解像度高く把握することができると同時に、社外取締役として独立した客観性を維持し、同時に社内の事情を深く理解できる機会が多いことを活かし、「健全な緊張感」と「実効性のある助言」を両立しつつ、監査等委員会委員長として、多様な専門性を持つ監査等委員とともに忌憚のない議論を尽くし、質の高い意思決定を支えています。

監査や監督の重要な目的の一つは、違反や不正な行為があれば背景を明らかにして再発を防ぐとともに、事前にリスクを察知して「未然に防止」することにあります。悪質な行為やその隠蔽に対して厳正に対処することは当然ですが、意図しないミスや「個人の注意力や意識」の欠如として単純に処理すべきではありません。システムを活用した客観的なチェック体制など、意図せぬヒューマンエラーはもちろん、気の緩みによる不安全な行動等を未然に防ぐために「合理的な仕組み」を構築できないか検討することが大切です。同時に、ルールは人を縛るためではなく自分自身を含む人と社会を守るためにあり、情勢の変化によって形骸

化していないか、過剰なものになっていないかなどを常に見直し、現場が納得して遵守できる環境を整えることが重要だと考えています。

当社グループはこれまで多角化を進めており、直面するリスクも多様化かつ複雑化していると認識しています。これまでの犯罪対策や危機管理の経験からも、現代の複雑な事象に対処するためには、縦割りの組織形態では限界があり、部門横断的な連携が必要であると感じています。悪い情報ほど速やかに共有される風通しの良い組織であり続けるためにも、実務を熟知する内部監査部門と連携を深め、危険を事前に察知して改善策とともに講じていく組織基盤を確立するよう後押ししてまいります。

企業規模が拡大し、社会的影響力が大きくなるほど、事業活動が健全で公正であることの重要性は増えています。現場の社員一人ひとりが「自分たちがJR九州グループの信頼を背負っている」という確固とした当事者意識を持つよう、様々な働きかけを行うことも、私たち取締役に求められる役割です。当社グループが10年後、さらにその先も九州の持続的な成長を支え、ステークホルダーの皆さまから信頼され続ける企業であるために、これまでの知見を最大限に活かし、グループガバナンスが適切に機能しているか、客観的な視点から監査等委員としての責務を果たしてまいります。

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —



取締役監査等委員 藤田 ひろみ

「現場の声」に寄り添う
監査とDE&Iの推進で、
強固なガバナンスを築く

就任当初は、取締役会における議題への疑義やリスクに対する発言が中心でしたが、現在はより長期的な視点でグループ全体を俯瞰し積極的に提言を行うよう意識しています。例えばM&Aにおいては、買収前のデューデリジェンスで企業風土の親和性を見極めることの重要性を指摘しています。また、グループ会社における過去の重大な事象の教訓を踏まえ、新たに就任したグループ会社の社長が、日々の疑問や悩みを躊躇なく当社へ相談できる体制の構築を促しています。未知の領域に挑み経営判断に責任を負う社長を孤立させない仕組みが不可欠であると考えためです。

当社グループの事業や施策に対する定量的な分析など可視化の仕組みは着実に進歩しており、その姿勢を高く評価しています。また、監査等委員会等による現場への往査も積極的に行われていますが、書面上での確認だけでは本質的な課題は把握できません。だからこそ私自身も「徹底した現場主義」が何より重要であると考えており、現場を訪れる際は、管理者だけでなく最前線で働くアルバイトも含め、多様なレイヤーの「生の声」に直接耳を傾けることを意識しています。さらに、私自身が九州に住んでいる強みを活かし、日常的に当社グループのホテルや商業施設へ足を運んでいます。書類には表れない現場の温度感や微細な緩みを

見逃さず、一人の利用者としての視点で得た気づきを、経営にフィードバックしてまいります。

持続的な成長の原動力は「人」であり、DE&Iをより一層推進していくことが重要です。当社の女性取締役の比率は高まっていますが、重要なのはその数ではなく、実質的に会社を支える意思決定層に多様な人材を輩出することです。足元の取り組みとして、執行側の女性役員らと定期的に意見交換を行い、次世代リーダーの育成を支援しています。また、真のダイバーシティとは例えば育児や介護といったライフイベントを抱える人も含め、すべての人が能力を発揮できる仕組みづくりこそが、その本質であると考えています。そうしたライフワークの視点も重視しつつ、今後もDE&Iの推進を後押ししていきます。

当社グループが存続していく鍵となるのが、九州全体の活力を高めることです。九州の発展なくして、当社グループの成長はありません。資本効率の向上においても、現状の延長線上ではなく、人口減少や自然災害等といったリスクに対し、専門的な統計やデータをしっかりと積み上げた上での目標設定が重要であると考えています。九州の持続的な発展に向け、自治体等と連携しながらどう貢献していくべきか。私自身も取締役会における議論に積極的に参画し、当社グループの持続的な成長に貢献してまいります。



取締役監査等委員 大神 朋子

独立した視点から、
実効性ある「仕組み化」と
適切なリスクテイクを
後押しする

議決権を持つ監査等委員の立場にあるからこそ、弁護士として培った知見を活かし、独立した視点で取締役会に臨んでいます。特に強く意識しているのは、「社内の論理や事情」に流されないことです。就任直後にグループ会社における重大な事象に直面した際も、現場にどれほど厳しい事情があろうと、そうした事情に同調してしまえば社外から客観的に経営を監督する役割を果たせないと再認識しました。そのため、あらゆるステークホルダーの皆さまからの信頼に応える適切な経営判断が常に行われるよう、客観的かつ厳格な視点から発言していくことが、私の果たすべき責務であると考えています。

M&A等を通じて事業の多角化が急速に進む当社グループにおいて、ガバナンス強化は喫緊の課題です。とりわけ、グループ各社が独立して事業を推進する中であっても、グループ全体としてのリスク管理の目線合わせが欠かせません。その点において、監査役同士が情報交換を行うセグメント別の会議の活用など、グループ横断的で実効性のある監査体制の構築に向けた取り組みは高く評価しています。

安全やコンプライアンスの基盤となるのは、現場の風通しの良さや心理的安全性であり、重大な事故を防ぐためには、ヒヤリハットの段階で躊躇なく報告できる環境づくりが求められ

ます。また、私は「人間は誰しも誤りを犯す」という前提に立ち、個人の努力に依存するのではなく、ミスを未然に防ぐ「仕組み化」を徹底することが不可欠だと指摘しています。厳格な規律は当然必要ですが、ミスを責めるのではなく「隠さずに報告しやすくし、事後対応や教育に力を入れること」の意義を説いています。一方で、情報収集の徹底が過剰なヒアリングやルールの追加を招くことで、現場を疲弊させては本末転倒であり、全社的なリスク情報の収集や運用を適切にハンドリングしていくこともまた欠かせない視点であると認識しています。

安全やコンプライアンスの徹底は当然の前提ですが、それが過度なリスク回避に繋がり、成長に向けた投資やM&Aの阻害要因になってはなりません。限られた経営資源を分散させるのではなく、的を絞った投資からノウハウを蓄積していく「適切なリスクテイク」も企業価値向上のためには不可欠です。会社として適切にリスクを把握し、果敢に挑戦する姿勢が当社グループのDNAとして深く根付くことでこそ、萎縮のない健全な挑戦につながると認識しています。今後も、単なる適法性の確認といった法律家としての視点にとどまることなく、経営全般を俯瞰し、規律の遵守徹底を求めつつ、当社グループの持続的な成長を客観的な立場から後押ししてまいります。

健全な企業運営 — 社外取締役メッセージ —

✦ 取締役会等における社外取締役の主な意見など

資本効率性を意識した中長期的な企業価値向上に関して

社外取締役の発言

- 資本効率性等を意識した中長期的な企業価値向上に向けた議論を深めることは意義深く、個別案件は執行側に委任すべきだが、中長期的に当社が目指す姿を取締役会で共有したうえで検討すべきである。
- 取締役会実効性評価で課題として抽出された「グループ会社の管理監督」と「資本効率性等を意識した中長期的な企業価値向上」は関連がありグループ会社の生産性にも関わる。規模の異なるグループ会社一律の基準を強いても、実効性を伴わない恐れがある。
- 事業ポートフォリオとグループガバナンスは関係性があるため、グループ会社再編や吸収合併等の検討を行うことが考えられる。

執行側の取り組み

- 経営環境の変化を踏まえた長期視点での当社グループの事業ポートフォリオ及び最適な資本構成等に関する議論の深度化を図る。

JR九州グループの安全管理体制・グループガバナンスの深度化に関して

社外取締役の発言

- 鉄道事業において、安全を企業風土にするという考え方を継続していることは評価できる。安全創造館研修など鉄道の安全に真剣に取り組んでおり研修や対策は十分と感じているが、事故は起こり得るため、現在の取り組みを継続することが必要である。
- 安全を企業風土とする考え方をグループ全体に継続して展開する必要がある。鉄道事業以外でも事故は起こり得るため、鉄道以外の分野においてもグループ会社全体を含め安全の文化を浸透させることが重要である。
- JR九州グループで一番大切にすべきことは「安全・安心」であり、信頼を失墜するような事象がグループ会社で発生した場合は、JR九州グループ全体の信頼を失墜させることをグループ会社社長に認識させるべきである。
- 内部監査等で指摘したことを繰り返す会社は、全社員が同じ方向を向いて業務をしていないことが考えられ、一人ひとりに理解させることが重要である。
- M&Aにより新たにグループ会社となった場合は人材配置に注意を払うべきであり、JR九州グループの一員になったと教育することが重要である。

執行側の取り組み

- 事業開発本部及び総務部に安全やリスク管理に関する部署を新設し、グループ全体の安全及びリスク管理体制の強化に取り組む。
- M&Aにより取得した会社への人材派遣を行う際は、社長の負担を軽減するため業務実態に詳しい社員も併せて派遣することに加え、当該会社に対して当社グループの一員としての教育を浸透させていくことが今後の課題であると認識した。

人材戦略に関して

社外取締役の発言

- JR九州の今後の事業展開を見据えて人材確保を行うべきで、人材育成には5年、10年を要することもあるため、将来を見据えた採用活動を行う必要がある。また、新卒社員の育成のみならず、即戦力となるプロフェッショナルを業界から招聘することも検討すべきである。
- 短時間勤務等の柔軟な働き方へのニーズは、これまで主に出産・育児などのライフイベントを迎えた社員から多く寄せられていたが、今後は性別を問わず、多様なライフプランや価値観を背景に、同様のニーズが一層高まることが想定される。人材確保の観点からも、一時的にフルタイム勤務が難しい期間があっても、社員がやりがいを持ちつつ継続的に能力を発揮できる環境づくりに取り組むべきである。

執行側の取り組み

- グループ全体の経営戦略や事業ポートフォリオと連動した人材戦略のあり方を検討する。
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営を推進する。

不動産、まちづくりに関して

社外取締役の発言

- 不動産事業の目的は土地建物の取得や企画運営により利益を上げることであるのに対し、不動産投資事業の目的は期待利回りを確保できるかであるため、両者の考え方は異なり、人材育成においても両者のアプローチは異なる。
- サステナブルな成長のためにはマーケット優位性の確保が重要であり、事業獲得能力、開発能力など様々な能力が必要であるが、当社の現在の実力や実態で十分か分析し、今後の戦略を策定すべきである。
- 福岡都市圏は成長著しい地域であり、開発案件においては不動産売却価格や賃料について投資のリターンを最大化できるよう検討すべきである。
- JR九州は分譲マンション及び賃貸マンションの開発において九州エリアでトップレベルの知見があるため、複合開発案件においては売却価格や投資額等について積極的に意見し、リーダーシップを発揮すべきである。

執行側の取り組み

- 将来の事業展開を見据えた人材等の戦略を検討するとともに、九州エリアは事業間連携の強化によるまちづくりを強力に推進する。

博多駅空中都市プロジェクトの中止に関して

社外取締役の発言

- 中止の決定を公表する際は、「本件は中止となったが会社として引き続き博多エリアのまちづくり・投資は積極的に行っていく」という前向きな姿勢も同時に発信すべきである。
- 当初よりコストを要することが判明したため、建物規模や用途等の見直しを計画に反映し、収入やコストを含めて、あらゆる面において様々な可能性を模索し事業の見直しに努めてきたが、実行可能な事業計画を策定することが困難であるとの結論に至り、計画中止を決定したことは評価できる。
- 本プロジェクトの実現に向け取り組んできた社員のフォローを十分に行うべきである。

執行側の取り組み

- 本プロジェクトへ計画していた投資資金は他の成長投資に分散投資を行う。
- 博多のまちづくりを止めるということではなく、さらなる発展が期待される博多駅周辺地域における魅力向上に取り組んでいく。
- 社員へのケアを十分に行いモチベーションの維持を図る。

財務戦略に関して

社外取締役の発言

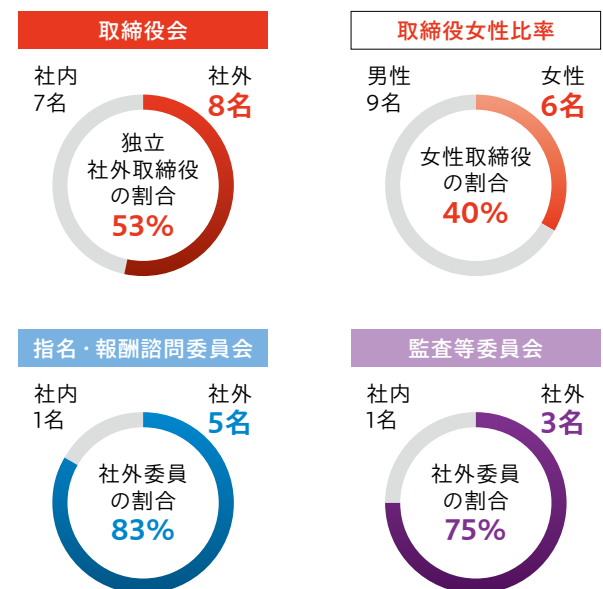
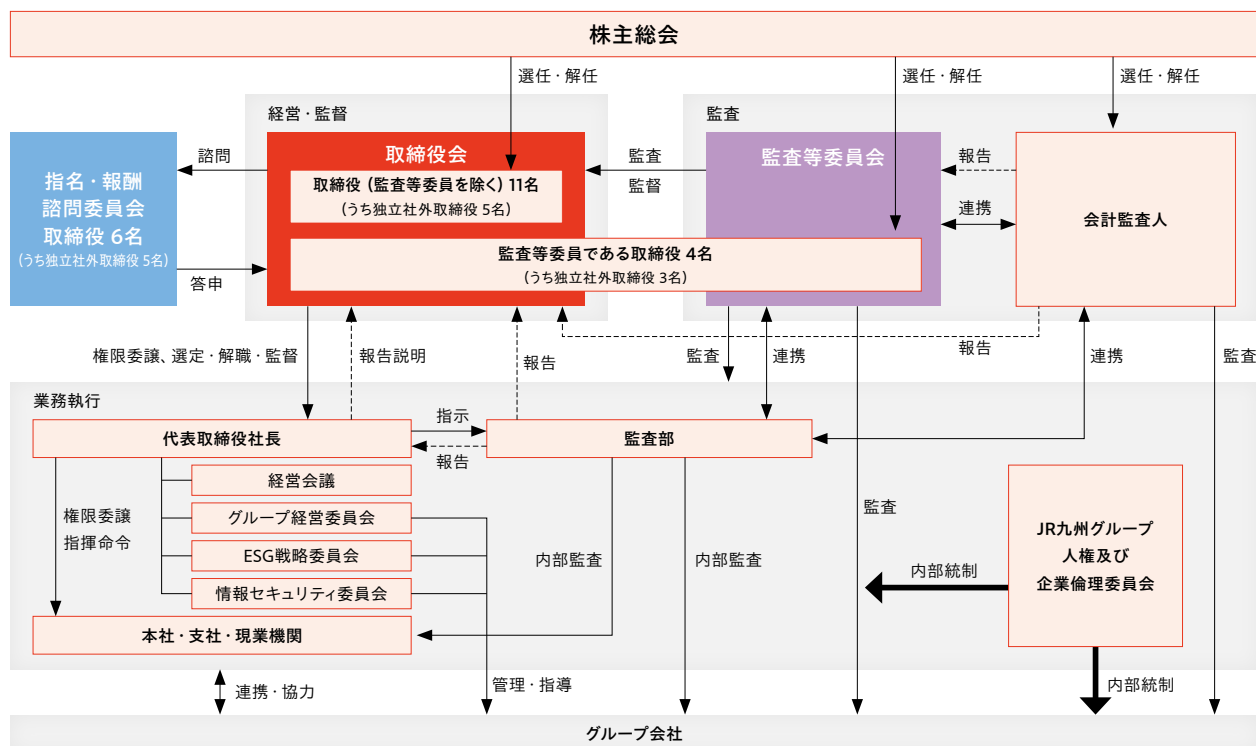
- 自己株式の取得について、定量的な目安の設定は見送っても、自己株式取得の考え方は取締役会で議論すべきである。
- 政策保有株式について現在保有している銘柄の保有目的は希薄化していないと考えられるが、銘柄ごとに濃淡はあり、引き続き保有目的を定期的に検証する必要がある。
- 期待投資利回りが高い領域においては、設定すべきハードルレートも高くなる。市場基準で決定されるハードルレートを前提とし、実際の投資利回りWACCとの差をいかに大きく創出するかが、企業価値向上につながる。

執行側の取り組み

- 自己株式の取得は今後も機動的に行う。
- 政策保有株式について毎年取締役会にて保有目的の適切性等を検証し、中長期的な企業価値向上に資すると判断した場合は保有するが、資本効率向上等の観点から政策保有株式の全体的な縮減を図る。
- ポートフォリオのレジリエンス強化、サステナブルな事業体制の構築に加え、市場の声を意識した開示・コミュニケーションに取り組むことで、株主資本コスト低減に努める。

ま、地域の皆さま、取引先、社員及び社員の家族の皆さま、そして株主さまから長期的に信頼される企業を目指し、経営の透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果断な意思決定及び適切な情報開示を行うための体制・仕組みを整備・改善し、持続的な成長及び中長期的な企業価値の向上に向けたコーポレートガバナンスのさらなる充実に取り組みます。

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



健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

取締役会

取締役会は、法令等で定められた事項及び取締役会規則に定める重要事項を決定し、取締役、上席執行役員及び執行役員の職務の執行を監督します。取締役会は、原則毎月1回開催し、取締役（監査等委員である取締役を除く）11名及び監査等委員である取締役4名の計15名で構成されており、取締役会に対する監督機能のさらなる強化を図るべく、独立社外取締役を8名選任しています。また、経営会議を設置しており、原則毎週1回開催し、定款の定めに基づき取締役会にて決議された権限委任事項及び業務運営上の重要事項について審議しています。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等に関する重要な事項について報告を受け、協議または決議を行い、原則毎月1回開催しております。当社の監査等委員会は、4名の監査等委員（うち3名が独立社外取締役）で構成されており、取締役会等の重要会議への出席、代表取締役社長及び社外取締役（監査等委員を除く）との意見交換会並びに社内取締役（監査等委員を除く）及び担当執行役員へのヒアリング等を通じて、取締役の職務の執行の監査等を実施します。また、監査等委員会において策定した会計監査人の選定基準及び評価基準に則り、会計監査人の独立性・専門性等を判断して選定し、評価を行います。

指名・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、独立社外取締役を委員長とし、5名の独立社外取締役と1名の社内取締役から構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役の選解任については、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。また、取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬については、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会から委任を受けた指名・報酬諮問委員会が決定します。

P.71 2025年度指名・報酬諮問委員会の主な議題

ガバナンスの変遷

		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期
統治体制	機関設計	監査等委員会設置会社へ移行								
	委員会	指名・報酬諮問委員会を設置								
	ガバナンス強化の取り組み	執行役員制度を導入								
取締役会	取締役	13名	15名 CFOを明確化							
	独立社外取締役 (人数/比率)	6名/46.2%	8名/53.3%		7名/46.7%	8名/53.3%				
	女性取締役 (人数/比率)	2名/15.4%	1名/6.7%	2名/13.3%	3名/20.0%		4名/26.7%	5名/33.3%		6名/40.0%
役員報酬		業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」の導入								
		業績連動報酬に、金銭報酬を追加 / 株式報酬の評価項目に非財務KPIを設定								
取締役会の実効性評価		第三者評価機関による実効性評価を導入		内製化して実施		第三者評価機関による実効性評価を実施		内製化して実施		第三者評価機関による実効性評価を実施
									業績連動報酬の業績連動比率を変更 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬を指名・報酬委員会にて決定	
									内製化して実施予定	

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

★ 取締役会の実効性

当社は、取締役会の実効性の確保が中長期的な企業価値向上につながると認識しており、当該実効性に関する分析・評価に資する取締役に対するヒアリングまたはアンケート等による調査を実施し、その結果の概要を「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」において開示しています。

2025年11月から12月にかけて、第三者機関に委託して、すべての取締役に対するアンケート、個別インタビュー及び取締役会へのオブザーバー参加による調査を実施しました。その後、取締役会において取締役会の実効性について分析・評価するとともに、実効性評価で認識された課題について議論しました。

評価結果の概要

(1) 結論

総じて、取締役会は実効的に機能していると評価しています。

(2) 評価プロセス

- ① 評価対象：取締役全員
- ② 評価方法：第三者機関による無記名方式のアンケート、個別インタビュー及び取締役会へのオブザーバー参加による調査を実施しました。
- ③ 評価項目：アンケートの大項目

アンケートの大項目

- I 取締役会の構成と運営
- II 経営戦略と事業戦略
- III 企業倫理とリスク管理
- IV 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
- V 株主等との対話
- VI 取締役の評価
- VII 機関設計

(3) 2024年度の実効性評価で認識された課題に対する進捗状況等

評価項目	P 2024年度の課題	D 2025年度の取り組み	C 評価	A 今後の取り組み
III 企業倫理とリスク管理	グループ会社のガバナンスのさらなる深度化がなされるべき	- 新たにグループ入りした会社等に対して取締役がヒアリングを継続して実施 - グループ会社において発生したガバナンスの欠如に起因する事象を受け、再発防止策として策定した「JR九州グループ会社に対するガバナンス強化策」の実施状況を確認 - さらに、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果を適宜、取締役会及び執行側に伝達	- グループ会社に対して取締役がヒアリングを実施した - グループ会社に対するガバナンス強化策の実施状況について、取締役会にて報告がなされた - グループ会社のガバナンスに関して社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果について取締役会及び執行側へ伝達された - その結果、安全やリスク管理のための社内体制を強化することにつながった	- 新たにグループ入りした会社及びリスクを考慮し選定した会社に対して取締役がヒアリングを継続して実施 - グループ会社において発生したガバナンスの欠如に起因する事象を受け、再発防止策として策定した「JR九州グループ会社に対するガバナンス強化策」の実施状況を取締役会にて継続して確認 - さらに、社外取締役を中心としたメンバーによるグループガバナンスに関する意見交換会を継続して実施し、対応状況を確認 - 意見交換会の結果を適宜、取締役会及び執行側に継続して伝達
	内部統制システムの運用に関し、監視・監督がなされるべき	当社グループの安全に対するガバナンス体制のさらなる強化を図るべく、根幹である鉄道の安全に関し、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果を適宜、取締役会及び執行側に伝達	- 鉄道の安全に加え、JR九州グループの安全に関し、社外取締役を中心としたメンバーによる意見交換会を実施し、その結果について取締役会及び執行側へ伝達された - その結果、安全やリスク管理のための社内体制を強化することにつながった	- JR九州グループの安全に関し、社外取締役を中心としたメンバーに関する意見交換会を継続して実施し、対応状況を確認 - 意見交換会の結果を適宜、取締役会及び執行側に継続して伝達

※上記表の通り、PDCAのサイクルを毎年繰り返すことにより、企業価値向上に努めてまいります。

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

(4) 2025年度の実効性評価で認識された主な課題及び2026年度の取り組み

評価項目	P 2025年度の課題	D 2026年度の取り組み
II 経営戦略と事業戦略	資本効率性等を意識した中長期的な企業価値向上に向けた議論の深度化がなされるべき	経営環境の変化を踏まえた長期視点での当社グループの事業ポートフォリオ及び最適な資本構成等に関する議論の深度化
III 企業倫理とリスク管理	グループ会社のガバナンスのさらなる深度化がなされるべき	- 新たにグループ入りした会社及びリスクを考慮し選定した会社に対して取締役がヒアリングを継続して実施 - グループ会社において発生したガバナンスの欠如に起因する事象を受け、再発防止策として策定した「JR九州グループ会社に対するガバナンス強化策」の実施状況を取締役会にて継続して確認 - さらに、社外取締役を中心としたメンバーによるグループガバナンスに関する意見交換会及びJR九州グループの安全に関する意見交換会を継続して実施し、対応状況を確認 - 意見交換会の結果を適宜、取締役会及び執行側に継続して伝達

★ 中長期的な企業価値向上に向けた議論の深度化

2025年度に実施した取締役会実効性評価において、「資本効率性等を意識した中長期的な企業価値向上に向けた議論の深度化がなされるべき」という課題を抽出しました。課題の抽出に際し、取締役会では「長期的に当社グループがどのような姿であることが望ましいのか議論が求められる」「年1回程度、JR九州グループにおけるグループ会社の位置づけを議論し、再編や吸収合併等の検討を行うことが考えられる」といった意見が出ました。

2026年度は取締役会において、経営環境の変化を踏まえた長期視点での当社グループの事業ポートフォリオ及び最適な資本構成等に関する議論の深度化を図ります。具体的には取締役会において資本コストに関する議論等を実施するとともに、グループ会社のあり方等も含めて長期視点での事業ポートフォリオの検討を行ってまいります。

★ JR九州グループ会社へのヒアリング及び現地視察

2024年度より実施している社外取締役を中心としたメンバーによるグループ会社へのヒアリングについて、2025年度は「JR九州住宅㈱」と「㈱おおよま夢工房」を対象に実施しました。

企業風土や経営戦略、人材戦略、監査・チェック体制等の多岐にわたる内容を管理者にヒアリングするとともに、現地視察を行い、グループ会社の課題や実情等を把握しています。ヒアリングした内容は取締役会にて報告するとともに、その内容は、適宜、執行側へ伝達し、グループ会社と連携し改善に取り組むことにより、企業価値向上を図っています。



JR九州住宅㈱でのヒアリング



㈱おおよま夢工房での現地視察

★ グループガバナンス強化

2024年度に、連結子会社であるJR九州高速船㈱において安全確保に関わる重大な問題が発生したことを受け、再発防止策の策定とグループガバナンス強化に注力してまいりました。

具体的には、2025年4月よりグループ会社に常勤監査役を配置することを基本とし、監査体制を強化するとともに、グループ会社の非常勤取締役が各社の現地視察や、グループ会社社員との意見交換会等の実施を通じて、業務の実態把握を強化する取り組みを推進しております。加えて、各グループ会社に安全担当役員を選任し安全に関する定例会議を開催しているほか、グループ会社におけるリスクの把握と対策の進捗確認等を実施しています。

これらのガバナンス強化策の実施状況については、当社の取締役会にて半期に一度報告することにより、グループガバナンスの強化を進めるとともに、ガバナンス強化の取り組みの策定に際しては、社外取締役からの助言を含め、取締役会において議論を重ね改善してまいりました。

P.63 取締役会等における社外取締役の主な意見など

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

JR九州高速船舶の事象を踏まえ策定した、当社グループにおけるガバナンス強化策とその実施状況

項目		確認事項	実施状況及び予定内容
安全を担当する役員の選任及び安全に関する定例会議の開催	安全を担当する役員の選任	安全担当役員の選任状況	● 2026年7月に全グループ会社において、安全担当役員の選任を確認済み。
	安全に関する定例会議の開催	安全の定例会議の開催状況	● 全グループ会社において、2025年度の安全に関する定例会議の毎月開催を確認済み。
管理体制の強化	社会的影響が大きい事象を発生させた会社への主管部によるモニタリングの実施	モニタリングの実施状況	● 2024年12月から2025年2月まで、JR九州高速船舶に対するモニタリング会議を毎月実施し、対策の進捗を確認。その後、船舶事業撤退のためモニタリング会議は終了。 ● 2026年7月末時点で、該当企業なし。
	グループ会社におけるリスク※の把握 ※事業運営及び安全に関する主要リスク	リスクと対策、対策の進捗確認	● 全グループ会社において、安全に関する中長期的課題と取り組み施策、事業運営に関する主要リスクと対策の進捗状況を確認済み。
	業績評価における安全のウエイト増	ウエイトの設定	● グループ会社の業績目標において、重点取り組みへ安全の項目を設定するとともに、全グループ会社において安全の取り組み目標の記載を確認済み。
		業績評価	● 2025年度の業績評価シート受領時に各社の自己評点を確認済み。
	グループ会社の監査役による監査の強化	リスク関連項目を追加したチェックリストの周知	● 2026年7月に開催した「JR九州グループ監査役会議」にて、2026年度版のチェックリストの配付及び昨年度からの変更点等の説明をすべてのグループ会社監査役に実施済み。
		上記のチェックリストを用いた実地監査の実施	● 2026年6月に監査役からチェックリストを集約し、その結果については、7月に開催した「JR九州グループ監査役会議」にて、すべてのグループ会社監査役に共有。 ● 2026年7月に開催した「JR九州グループ監査役会議」で配付した2026年度版のチェックリストを活用し、各監査役による監査を実施中。
	当社監査部によるグループ監査	安全に関する事項に重点を絞ったグループ監査の実施	● 安全に関する定例会議の実施状況やその内容の有効性について監査を実施。いずれの会社も自社の事業を踏まえた安全に関するトピックを議題とするなど、活発な議論を行っていたことを確認。 ● 2026年度も重点監査項目として各社の安全確保への取り組み状況の検証を予定。

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

項目		確認事項	実施状況及び予定内容
役員の意識・スキル向上	JR九州グループ 全社安全推進会議の開催	JR九州グループ 全社安全推進会議の毎年開催	2025年12月及び2026年7月にJR九州グループ全社安全推進会議を開催。グループ会社に関するガバナンス強化策の実施状況やグループ会社で発生した法令違反等についてグループ会社に共有。
	グループ会社役員の コンプライアンス意識の向上	各社社長に対する コンプライアンス研修	2025年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社（孫会社含む）の常勤取締役全員に対して会社法等の研修を実施済み。 2026年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社（孫会社含む）の全役員に対して独占禁止法についての社外講師による研修を実施済み。
		新任役員に対する会社法等の 研修	2025年7～8月に、JR九州、JR九州グループ会社（孫会社含む）の常勤取締役全員に対して会社法等の研修を実施済み。 - グループ会社の新任役員が、2026年8～10月に開催される九州生産性本部による役員向けセミナーを受講予定。
		役員向けのマネジメント研修	2025年9月にグループ会社役員向けのマネジメント研修を実施済み。2026年9月においても、同様の研修を実施予定。
	グループ会社監査役の 技能向上	社外講師による不祥事事例を 用いた実践的な講義	2025年12月に開催した「JR九州グループ監査役会議」で、グループ会社の監査役（孫会社含む）に対し、社外講師による講義を実施済み。
		新任監査役の 社外研修への参加	2025年度よりグループ会社の新任監査役に対し、社内外の講師による集合研修を実施※。 ※2025年度：4月8日・6月17日（基礎編）、6月18・19日（実務編）
内部通報制度の周知徹底と見直し	内部通報制度の周知		- 当社の全社員を対象に企業倫理eラーニングを実施（2025年7～9月）。グループ会社には教育教材として資料提供し社員研修の実施を依頼。 2026年度も同eラーニングを同時期に実施中。グループ会社には教育教材として資料提供し、社員に加え役員への研修実施を依頼済み。
	内部通報の社外窓口の設置		2025年2月10日に新企業倫理ホットラインを設置し運用開始。 ※2025年度相談実績 相談総件数 205件（JR九州：82、グループ会社：117、不明：6） 月平均相談数 旧窓口：7.2件/月→新窓口：17.2件/月 （内訳：JR九州3.1件→6.8件、グループ会社4.1件→10.1件）
JR九州による管理体制の強化	グループ会社の実態把握		- グループ会社の非常勤取締役は、現地での取締役会に参加、現地視察や社員との意見交換会等を通じて、業務の実態把握を実施。 2026年4月より総務部にリスクマネジメント推進室を設置し、グループ会社全体のガバナンス強化を図るとともに、グループ会社を管理する各部署に安全担当者を指定し、支援・指導を実施。

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

2026年3月期における強化策の具体事例

取組 グループ会社の实地確認

グループ会社の非常勤取締役を務める当社担当者は、各グループ会社における取締役会の現地開催に合わせ、事業実施状況の確認や当該会社役員との意見交換を実施しています。これらの取り組みを通じて、問題点や改善点を把握するとともに、潜在的なリスクの早期発見によって対策を講じるにつなげていきます。



(株)フジパンビでの現地確認・意見交換

取組 監査役のマインドセット・スキルアップを目的とした社外講師による研修等

昨年度は、新たに就任した専任監査役を対象とした「新任監査役研修」にて、高橋均氏（獨協大学法学部教授）による「監査役の責務と実践」をテーマにした研修、及び当社グループ会社（孫会社含む）の全監査役を対象とした「JR九州グループ監査役会議」にて、葉玉匡美氏（TMI総合法律事務所パートナー弁護士）による「コンプライアンスと監査役役割」をテーマにした講話を行いました。



新任監査役研修

JR九州グループ監査役会議

しかしながら、昨年、連結子会社においてアルコール検査未実施の事象が発生するとともに、点呼業務を適切に実施していなかった事案も判明しました。これらの事象を受け、当社では、全グループ会社における自動車運転時のアルコール検査の実施状況を確認するとともに、アルコール検査の厳格化を図っています。

これまでの取り組みを深化させていくとともに、以下の通り新たな施策を実施することにより、グループガバナンスのさらなる強化を進めてまいります。

2026年4月実施	「リスクマネジメント推進室」の新設によるグループ全体の安全等のリスク管理強化 - 事業開発本部を含む、当社各主管部門への「安全担当者」の配置によるグループ全体の安全リスク管理支援・指導強化
今後順次実施予定	当社からグループ会社の子会社（孫会社）への監査役派遣など、グループ全体の監査体制のさらなる強化

リスクマネジメント推進室について

● 設立の趣旨

当社グループ全体のガバナンスをより実効性のあるものにするため、2026年4月、総務部に「リスクマネジメント推進室」を新設いたしました。本組織は、これまで各部門や事業系統のラインに沿って個別に実施してきた安全に係るリスク管理について、部門の垣根を越えてグループ全体を横断的に統括し、統制の取れた強靱なリスクマネジメント体制を構築することを目的としています。なお、事業開発本部においては事業の特性に合わせた安全専任部署を新設し担当者を配置しており、リスクマネジメント推進室との緊密な連携体制を構築します。

● 業務内容

主な業務として、グループ全体のリスクマネジメントに関する基本方針の策定をはじめ、グループ各社が自律的に実施するリスク管理体制の構築に向けた教育、指導、及び支援の実施に加え、日常的に発生するリスク事象の傾向や発生頻度、経営に与える影響度を客観的に分析し、未然防止に向けた対応策を迅速に立案するためのプロセス整備を進めております。

● 今後の展望

多様な事業を展開する当社グループの特性に最適化された、実効性の高い「新たなリスクマネジメント体制」への移行を強力に推し進めてまいります。また、前述の事業開発本部における「安全専任担当者」や各主管部門に配置した「安全担当者」との緊密な連携のもと、現場のオペレーションリスクに迅速かつ的確に対処していくことで、安全を基盤とした持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

★ 2025年度 指名・報酬諮問委員会の主な議題

- 役員候補者の選定について
- 役員報酬の現状分析について
- 後継者計画の運用について 等

取締役の報酬は定額の基本報酬と業績連動報酬で構成されています。

業績連動報酬は会社業績等によって変動する金銭報酬と株式報酬で構成されており、業績及び企業価値向上への短期及び長期の両面でのインセンティブになります。取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬総額に占める業績連動報酬の割合は、役位が上がるにつれて高まるよう設定しており、取締役社長の場合、標準時概ね35%（最小概ね12%～最大概ね45%）となります。うち、業績連動報酬（金銭報酬）は標準時概ね17%（最小0%～最大概ね22%）、非金銭報酬等である業績連動報酬（株式報酬）は標準時概ね18%（最小概ね12%～最大概ね23%）となります。

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、株主総会の決議により決定した報酬の総額の範囲内で、取締役会から委任を受けた指名・報酬諮問委員会が決定いたします。権限を委任している理由は、報酬の決定について透明性及び客観性を確保するためです。

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いたします。

指名・報酬諮問委員会では今後も役員報酬の現状分析を行い、当社における報酬制度が適切であるかなど、状況を注視していきます。

役員報酬等の内容の決定に関する方針等については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」をご参照ください。

web <https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/governance/>

取締役（社外取締役及び監査等委員である取締役を除く）の報酬制度

		制度体系
		備 考
報酬構成イメージ ※各年度（短期）の報酬	基本報酬：業績連動報酬（金銭報酬+株式報酬）= 65：35 ※標準時概ね	事業年度ごとの数値目標を達成し、着実に成果を積み上げるインセンティブとして金銭報酬を設定

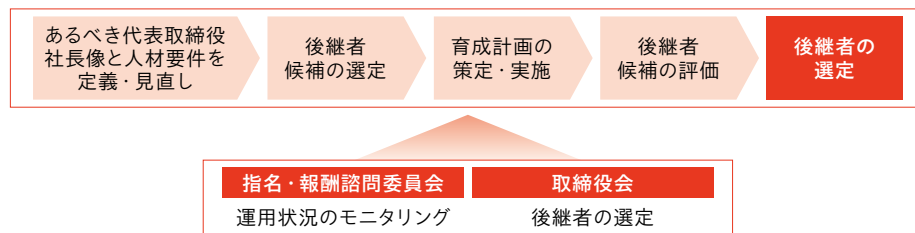
業績連動報酬

金銭報酬	業績連動KPI （短期インセンティブ）	毎年度の連結営業利益	達成度に応じて、評価指数0.0～1.5（1.0を標準）で変動した報酬額を支給（執行役員分にかかる基本報酬の30%を標準とする）
	給付時期	在任時に月次で給付	退任取締役に対しては、退任時に一括で給付
株式報酬	固定報酬	役位に応じて給付	株主との利害共有の点から、固定の株式報酬も必要
	短期インセンティブ	毎年度の連結営業利益	達成度に応じて評価指数0.0～2.0を乗じる（1.0を標準とする）
	長期インセンティブ	中期経営計画期間におけるTSR（対同業他社）	他社比較の順位に応じて評価指数0.0～2.0を乗じる（1.0を標準とする）
	非財務 （長期インセンティブ）	中期経営計画期間における従業員意識調査の結果	上記長期インセンティブの5%を上限として加算
	給付時期	取締役退任時に給付	—

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

★ 後継者計画の策定プロセス

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、その中心的な役割を果たす代表取締役社長の後継者を計画的に育成・選定することとしています。後継者計画については、指名・報酬諮問委員会の後継者計画の基本方針及び選定プロセス、あるべき代表取締役社長像と人材要件、候補者の評価方法及び育成計画等に関して審議を重ね、策定しています。



後継者育成方針と選定プロセス

当社グループは、代表取締役社長の後継者候補を、当社の執行役員及びグループ会社社長としており、ジョブローテーションや研修等により育成する方針としています。また、候補者の育成状況を含む後継者計画の運営状況について、指名・報酬諮問委員会がモニタリングを行っています。最終的には、指名・報酬諮問委員会による候補者の評価に基づき、取締役会で後継者の選定決議を行います。2026年度においては、後継者候補の精査や育成方針に基づき、特に研修に力を入れてまいります。

	平時	交代時期
概要	● 後継者候補の育成など、後継者計画の実施状況を執行側からの報告に基づきモニタリング	● 後継者の選定にあたり、指名・報酬諮問委員会にて後継者候補との面談を実施 ● 取締役会にて最終決議
主体	● 指名・報酬諮問委員会	● 指名・報酬諮問委員会 ● 取締役会

あるべき代表取締役社長像と人材要件

当社グループは代表取締役社長の選任について、客観性を担保し透明性・公正性を有したプロセスで行い、指名・報酬諮問委員会の実効性を確保するために、あるべき代表取締役社長像と人材要件を明確化しています。上記の育成方針は人材要件に基づいた内容としています。また、人材要件は、経営環境の変化等に応じて適時適切に見直しを行うことを予定しています。

あるべき代表取締役社長像

- JR九州グループの「わたしたちの夢」である「九州の元気を、世界へ」の先頭に立ち、様々な事業や役職を経験し培ったグループ全体への多角的な視点をもって事業を推進・強化し、社員を牽引する
- JR九州グループの「おこない」である「誠実」「共創」「挑戦」を常に自ら体現する

人材要件	定義	選定理由
高い倫理観	常に誠実さを貫き、法令・社会規範を遵守するとともに、不正や不祥事が発生した際においても、公正かつ誠実な判断を行う価値観、規範	不正や不祥事などコンプライアンス違反、社会規範の逸脱が発生した際においても、代表取締役社長として、公正かつ誠実な判断力を持ち意思決定を行うとともに、すべてのあらゆるステークホルダーに説明責任を果たすことが重要
全体を俯瞰する力	「九州の元気を、世界へ」届けるため、JR九州グループを俯瞰し、高い視座から九州の持続的な発展に貢献することができる力	鉄道をコア事業としつつも、不動産・ホテル、流通・外食、建設、ビジネスサービスなど事業領域を拡大してきたJR九州グループにおいて、「九州の元気を、世界へ」を体現し九州が持続的に発展するための重要な要件として、JR九州グループを俯瞰し事業を推進する力が重要
安全に対する意識	JR九州グループのあらゆる事業において、最大の使命である安全を最優先する意識	「安全はあるものではなく、つくりあげていくもの」という考えのもと、最大の使命である安全を最優先することが重要
地域との共創力	営利性のみでなく、九州における各地域の特性を理解し尊重したうえで、人や地域、多様な仲間と未来につながる価値を共創する力	JR九州グループは上場企業として営利性を求められる一方で鉄道インフラとしての公共性も求められるため、各地域の特性を理解し尊重したうえで、国や自治体、地域の皆さまを含むステークホルダーとJR九州グループ及び九州の未来につながる価値を共創することが重要
積極果敢	変化が激しい時代において、柔軟な発想を持ち、成長のための挑戦を続けることができる力	人口が減少する九州において、新規事業の創出やレジリエンスの強化等を積極果敢に進めることが重要。そのためには、現時点の尺度だけで評価をするのではなく、「先を見通す力」「構想力」を持ち、成長のための挑戦を続けることが重要

健全な企業運営 — 基本的な考え方・ガバナンス体制 —

★ 株式の保有状況

投資株式の区分の基準及び考え方

当社では、専ら株式の価値の変動または株式に係る配当によって利益を受けることを目的として保有している投資株式を純投資目的である投資株式と区分しています。また、それ以外の株式を純投資目的以外の目的である投資株式（政策保有株式）と区分したうえで、以下の保有方針に従って保有します。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

当社は、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政策保有株式を保有しますが、資本効率向上等の観点から政策保有株式の全体的な縮減を図ってまいります。

毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について、経営理念等に照らし保有目的が適切か、保有に伴う利益が当社の資本コストに見合っているか等を総合的に勘案のうえ、保有の適否を精査、検証します。

なお、2026年3月期においては2025年10月に開催した取締役会において、上記方針に基づく保有の適否を検証しました。

政策保有株式の議決権行使については、コーポレートガバナンス上の懸念点がある場合には反対票を投じるなど、当該企業の成長及び企業価値向上等に資するか否かを勘案し、議決権を行使します。

当社の株式を政策保有株式として保有している会社から、その株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆すること等により、売却等を妨げることはしません。

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の合計額 (百万円)
非上場株式	25	1,813
非上場株式以外の株式	11	32,459

(参考) 連結純資産に占める割合 6.9%

2026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	2	299	高付加価値な旅行体験の創出及びAIを活用した鉄道事業の省力化のため
非上場株式以外の株式	—	—	—

2026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	—	—
非上場株式以外の株式	2	223

特定投資株式の銘柄ごとの株式数、貸借対照表計上額に関する情報

銘柄	2026年3月期	2025年3月期
	株式数 (株) 貸借対照表計上額 (百万円)	株式数 (株) 貸借対照表計上額 (百万円)
東日本旅客鉄道(株)	2,123,400 7,697	2,123,400 6,268
東海旅客鉄道(株)	1,691,000 6,906	1,691,000 4,826
西日本旅客鉄道(株)	1,620,800 5,069	1,620,800 4,727
(株)クラフティア	887,800 8,298	887,800 4,270
西日本鉄道(株)	813,300 2,447	813,300 1,748
ANAホールディングス(株)	246,600 691	246,600 680
九州電力(株)	418,700 757	418,700 546
(株)T&Dホールディングス	59,950 237	59,950 190
西部ガスホールディングス(株)	72,400 184	72,400 123
(株)ふくおかフィナンシャルグループ	23,650 139	23,650 92
(株)西日本フィナンシャルホールディングス	8,493 31	8,493 17

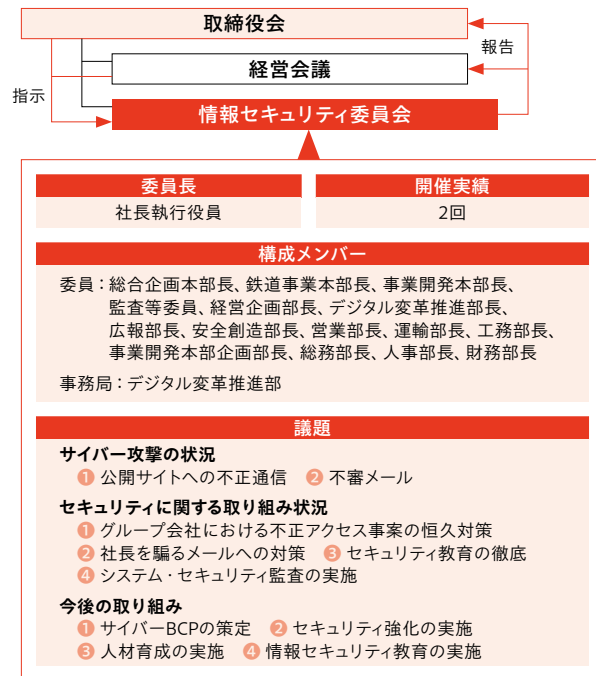
健全な企業運営 — 情報セキュリティ —

★ 情報セキュリティのガバナンス体制

JR九州グループの情報セキュリティに対する姿勢や方針を社内外に発信し、グループ全体としての一貫した取り組みの加速とさらなる信頼感の醸成を図ることを目的に、「JR九州グループ情報セキュリティ基本方針」を策定しています。

また、セキュリティリスクを経営課題として捉え、グループ全体で対策を推進するために必要な事項の審議・決定機関として「情報セキュリティ委員会」を設置し、必要に応じて取締役会で報告または審議するなど、情報セキュリティに関するガバナンス体制を強化しています。

情報セキュリティの推進体制図



★ 情報セキュリティを高める取り組み

情報セキュリティリスクへの対応は重要な課題と認識しており、想定される内部・外部脅威に対し様々な対策を実施しています。グループ会社に対しては共通セキュリティ基盤を構築してネットワークやサーバー等のICTインフラを統合し、サプライチェーンを含めた様々なセキュリティリスクへの対策を行っています。また、情報セキュリティに関する従業員の意識向上を目的とした情報セキュリティ教育や標的型メール訓練等をグループ一体となって継続的に実施しています。

取組

- 外部からの不正通信の遮断・検知及び対応
- 受信メールの安全性チェック
- パソコン・サーバー等のIT機器における脆弱性対応
- 外部機関と連携した情報収集 等

★ グループ会社における不正アクセス事案と対応

2025年度、JR九州のグループ会社ネットワークに対する不正アクセス事案が発生しました。当社は不正な挙動を早期に検知し、当該システムの隔離・遮断等の影響拡大防止措置を講じるとともに、バックアップを活用した復旧対応を実施しました。結果、グループ会社全体の事業継続に与える影響は限定的なものとなりました。なお、本事案については、経営層、社内関係部署及び情報セキュリティ委員会に速やかに報告し、必要に対応方針の共有と意思決定を行いました。加えて、関係法令等に基づき適切な措置を行っています。

本事案を通じて、リモートアクセス環境における認証管理や、重要システムに対する防御の重要性について、改めて課題認識を深めました。本事案を受け当社グループでは、認証情報の管理体制の強化、重要システムのセキュリティ強化、運用ルールの見直しや教育の強化を実施しました。また、イ

事業等のリスクについては、2026年3月期「有価証券報告書」をご参照ください。

web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities_report/

ンシデントが発生することを前提に、重要システムに対しサイバーBCPの策定に取り組んでまいります。

★ 情報セキュリティインシデント対応体制

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2019年3月に構築し、インシデント対応フローの整備や外部機関と連携した情報収集等を実施しています。

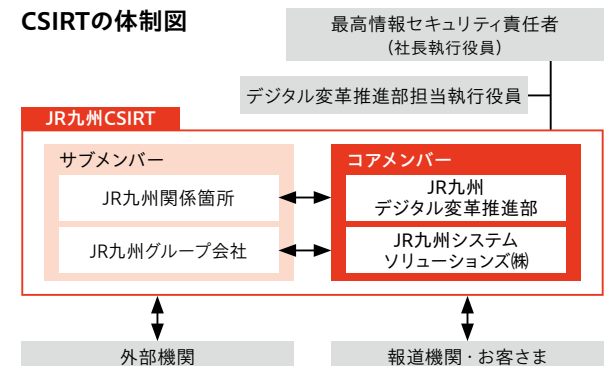
2025年度の不正アクセス対応や日頃からの訓練を通じて得られた知見を活かし、検知・対応能力のさらなる高度化を図るとともに、当社グループ全体の情報セキュリティ水準の継続的な向上に取り組んでまいります。

CSIRTの概要

CSIRT(シーサート: Computer Security Incident Response Team)

名称	JR九州CSIRT
対象	JR九州及びJR九州グループ会社
役割	● インシデント受付窓口の明確化による早期の情報把握 ● インシデント発生時の迅速な対応・支援 ● 平時における情報収集・早期警戒、セキュリティ教育・訓練

CSIRTの体制図



健全な企業運営 — 企業倫理と人権推進 —

プ会社の従業員に対して実施した2026年3月期の調査結果でも認知度が約93%に達するなど、相談窓口について当社グループ従業員全体に浸透が進んでいます。

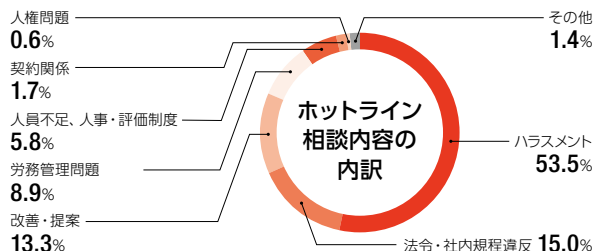
相談件数の推移

相談件数は2026年3月期で前年比92件増の205件となり、当社グループにおいて過去最も多い相談件数となりました。件数が大幅に増えた要因としては、相談窓口を外部に移管したことにより相談する従業員の心理的安全性が高まったことや、グループ会社も含めて従業員への周知・教育により一層の浸透が図られたことが考えられます。

年	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期	'26/3期
相談件数	73件	74件	95件	113件	205件
(内訳)					
JR九州	32件	33件	52件	45件	82件
グループ会社	33件	38件	37件	62件	117件
不明	8件	3件	6件	6件	6件

相談内容

相談内容については、「ハラスメント」などの人間関係に関する相談が最も多く、全体の半数以上を占めています。続いて「法令・社内規程違反」に関する相談、職場環境や業務の進め方の「改善・提案」に関する相談、労働時間管理や休暇等の「労務管理問題」に関する相談が多く寄せられています。



相談への対応状況

2026年3月期に調査等を完了したもののうち、約4割については指導や是正措置等を講じる必要のある相談内容であったため、関係者への指導や再発防止等を図るとともに、社内の就業規則等に抵触する場合には、処分等の厳正な対処を講じるなど、当社グループのガバナンス強化に努めています。

内部通報制度の調査担当者育成・ハラスメント防止のさらなる推進

相談への適切な対処が職場環境の改善のほか、不祥事の芽の早期発見につながることから、その調査等に従事する調査担当者の役割が特に重要であると考えています。当社グループにおいては、法令に沿った対応を図るため相談案件ごとに守秘義務を課した調査担当者を指定しているほか、調査担当者に対しては、調査において遵守すべき守秘義務や相談者の保護に関する「内部通報調査担当者実務研修」を実施し、資質の向上を図っています。

また、当社グループでは、相談の傾向を踏まえて、階層別に「パワーハラスメント防止研修」を継続して実施しているほか、全従業員向けのeラーニングでもハラスメント防止に関する内容を必ず取り入れるなど、職場環境の改善に取り組んでいます。

✳ 企業倫理に関する教育・研修

役員に対する研修

役員に課せられた法的な義務と責任を正しく理解し、各社において法令違反、安全を脅かす事象を発生させないよう、当社及びグループ会社の全役員を対象としたコンプライアンス研修を実施しています。2026年3月期には、取締役・監査

役の職務や責任を学ぶとともに、JR九州高速船舶や他社における過去の不祥事の事例から、ガバナンス改善の重要性への理解を深めました。

従業員に対する研修

従業員に対して、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、毎年様々な従業員教育を実施しています。2026年3月期には、主に以下の教育を実施しました。

- eラーニング
「JR九州グループ人権及び企業倫理ハンドブック」を活用し、内部通報制度やハラスメント、独占禁止法・下請法、贈賄等をテーマに研修を実施しました。全従業員が受講完了しています。
- パワーハラスメント防止研修
- 内部通報調査担当者実務研修
- 階層別研修における企業倫理研修
- グループ会社（セグメント別）へのコンプライアンスリスク研修
- 法改正に関する研修（取適法、建設業法）
- 個人情報に関する情報セキュリティ管理者会議



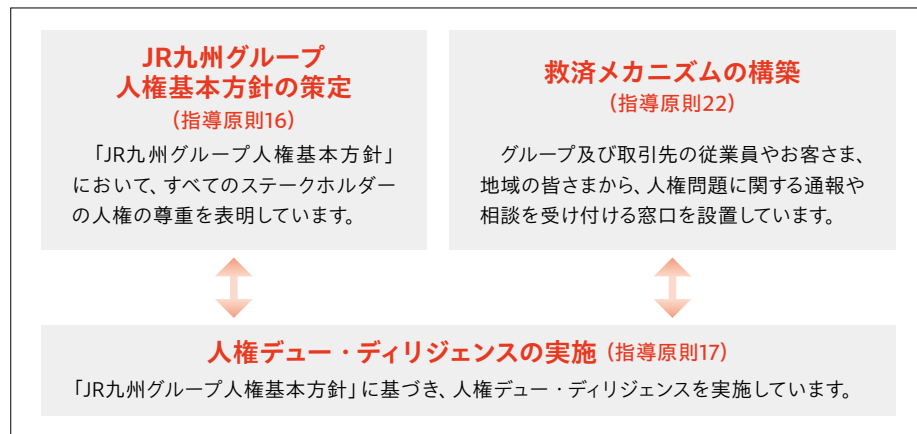
グループ会社（セグメント別）へのコンプライアンスリスク研修の様子

健全な企業運営 — 企業倫理と人権推進 —

★ 人権推進の取り組み

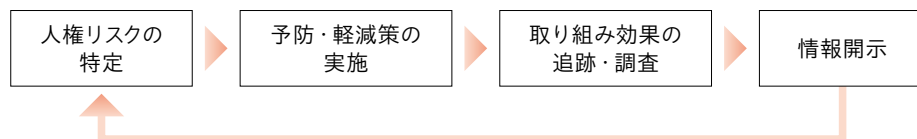
JR九州グループは、「JR九州グループ人権基本方針」に基づき、国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」、国際人権章典、「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」等の国際規範を支持・尊重し、国内外の関連法令を遵守します。そして、すべてのステークホルダー（従業員、取引先、お客さま、地域社会）の人権尊重を、企業責任として明確に位置づけ、国際社会の要請に応えることを通じた企業価値の向上を志向しています。

ステークホルダーエンゲージメント



★ 人権デュー・ディリジェンス

「JR九州グループ人権基本方針」に基づき、事業活動において引き起こす可能性がある人権への負の影響（人権リスク）を特定し、その影響を予防・軽減させるための取り組みとして、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。



★ JR九州グループ人権及び企業倫理委員会

当社グループでは、人権尊重の取り組みを推進するために必要な事項の審議機関として、「JR九州グループ人権及び企業倫理委員会」を設置しており、人権に係る基本方針や目標設定、対策の実施計画及び進捗等について審議しています。

開催実績(2025年度)

第5回 (2026年1月26日)	【報告事項】
	① 2025年度人権及び企業倫理に関する取り組み状況について ② 2025年度JR九州グループ企業倫理ホットラインの運用状況について
	【審議事項】
	① 2026年度人権及び企業倫理に関する取り組みについて ② 「企業倫理相談窓口運用規程」の一部改正について ③ 「JR九州グループ人権基本方針」の一部改正について

取締役会報告内容

2026年2月	2026年度人権及び企業倫理に関する取り組みについて
---------	----------------------------

★ 人権リスクの特定

法務省文献の「今企業に求められる『ビジネスと人権』への対応」で示されている26の主要な人権リスク類型を基礎に、従業員・グループ会社・取引先アンケート、社外有識者の助言を反映し、ハラスメント、長時間労働、安全、差別、プライバシー、サプライチェーン上の人権侵害を優先課題として特定しています。

- ① ハラスメントの発生
(パワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、出産・育児に関するハラスメント、カスタマーハラスメント等)
- ② 長時間労働の発生
- ③ プライバシーの侵害
- ④ 男女間における不平等
- ⑤ 理解・配慮不足による差別
(同和問題・LGBTQ+・障がい者・外国人)
- ⑥ お客さま及び従業員の安全を脅かす事象の発生
- ⑦ 相談窓口への不信任感
- ⑧ サプライチェーン上の人権侵害

健全な企業運営 — 企業倫理と人権推進 —

★ 予防・軽減策の実施(2025年度の主な取り組み)

カスタマーハラスメント防止に向けた取り組み

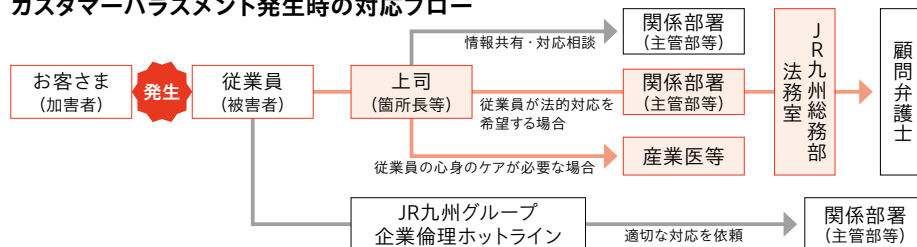
安全の確保やお客さまの立場に立った安心・快適なサービスの提供はもとより、法令遵守や人権・環境等に配慮した事業活動を通じて、企業の社会的責任を果たし地域に貢献していきたいと考えています。そのうえで、従業員の人権が守られ、心身ともに健康で安心して働き続けられる職場環境を整備することが大切であると考えています。このような考えのもと、2024年9月に「JR九州グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定し、社内外に公表しています。

また、従業員が顧問弁護士に相談できる仕組みを整備し、全従業員にカスタマーハラスメントの基本的な知識や相談フローについて周知を図るとともに、対応マニュアルを整備しています。あわせて、対応力の向上を目的に、ロールプレイングや社外講師による研修を実施しています。

「JR九州グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」(2024年9月版)

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/pdf/240920_customer_harassment.pdf](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/pdf/240920_customer_harassment.pdf)

カスタマーハラスメント発生時の対応フロー



サプライチェーン上の人権侵害への対応

取引先に対して、「調達の基本方針」の周知のほか、当社グループの人権推進の取り組みを、あらゆる機会を通じて説明しています。具体的には、当社グループの人権推進に関する基本的な考え方や、サプライチェーン全体での取り組みが求められる背景、取引先をお願いしたいこと、救済窓口等について説明し、サプライチェーン全体での取り組みを呼び掛けています。2025年度は、資材及び建設取引先、並びに駅ビルテナントの各社に説明し、理解と支持を求めました。

調達の基本方針

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/business/sizai/kihon.html](https://www.jrkyushu.co.jp/company/business/sizai/kihon.html)



協会社社への人権推進の取り組み説明

救済窓口の利用率向上

当社グループ及び取引先従業員の人権侵害の救済窓口として「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。2025年2月に窓口の独立性と調査の透明性・公平性を担保するため、窓口を社外の専門会社に委託しましたが、従業員への周知徹底に努めたことや相談することへの心理的安全性が向上したこともあり、2025年度の相談件数は過去最高となっています。

[P.75](#) 内部通報制度

人権意識の向上に向けた取り組み

人権侵害を「しない、させない、見逃さない」との考えのもと、全役員・従業員に教育及び啓発を行っています。また、社外研修等も活用しながら、人権について定期的に考え、学ぶ機会を創出しています。

★ 取り組み効果の追跡・調査

アンケート調査

当社グループ及び取引先における人権侵害の発生状況や人権推進に係る取り組みへの理解・支持状況の把握を目的にアンケートを実施しています。2025年度は、従業員、グループ会社、資材及び建設取引先800社(回答350社・回答率43%)に実施しましたが、取引先における当社グループに起因した人権侵害事象は確認されませんでした。

外国籍労働者へのヒアリング

定期的に現地を訪問し、技能実習生をはじめとした外国籍労働者の就労・居住環境の確認とヒアリングを実施しています。



外国籍労働者へのヒアリング

★ 情報開示

人権推進の取り組みについては、JR九州ホームページ等で開示しています。

人権の尊重

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/human_rights/)

健全な企業運営 — ステークホルダーとのコミュニケーション充実 —

P.46 経営陣と社員との意見交換会

P.78 サプライチェーン上の人権侵害への対応

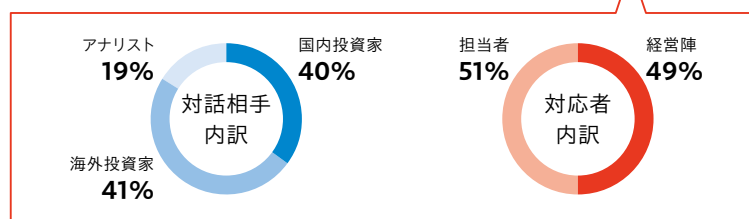
★ 株主・投資家との対話

当社グループでは企業価値の最大化を目的として、資本市場と双方向の対話の充実を図っています。CFOが機関投資家とのIR活動を統括し、2026年3月期は決算説明会や社外取締役との意見交換会を含めたIR DAY等を開催しました。対話の内容は適宜、経営会議・取締役会で報告しています。また、個人投資家に向けた継続的な情報発信や交流の機会を通じて、当社グループの魅力を訴求することで長期的な目線での投資を促進していきます。

当社は、公益社団法人日本証券アナリスト協会による、第31回（2025年度）「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」において、運輸部門の優良企業に初めて選定されました。今後も中長期的な企業価値向上、持続的な成長を目的として、資本市場の方々と対話し、そこで得られた様々な気付きを施策に反映させるとともに、施策や考えを丁寧に説明することで当社のことをご理解いただくという循環を大切に、積極的なコミュニケーション、適切な情報開示に努めてまいります。

2026年3月期 対話の実績

個人投資家向け	会社説明会、株主さま向けイベント、株主さま向けメールマガジンの発行、株主さま向けアンケート	交流機会 12件
機関投資家 アナリスト向け	決算説明会、IR DAY、スモールミーティング、施設見学会、1on1ミーティング	ミーティング数 300件



株主・投資家との対話を踏まえて実施した主な施策

- 社外取締役を中心としたメンバーによるグループ会社の現場視察及びヒアリング
- リスクマネジメント推進室の新設
- TNFD提言に基づく情報開示
- 代表取締役社長の後継者計画の開示
- 統合報告書のブラッシュアップ

経営会議・取締役会における報告各議題（2026年3月期）報告回数：8回

4月	「JR九州グループ中期経営計画2025-2027」開示後の機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
6月	2025年3月期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
8月	2026年3月期海外IRに伴う機関投資家からの意見・質問について
9月	2026年3月期第1四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について／機関投資家及びアナリストに対するフィードバック調査の結果について
11月	JR九州グループにおけるガバナンス強化策の取り組み状況に関するSR活動に伴う機関投資家からの主な意見・質問について
12月	2026年3月期第2四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について／「JR KYUSHU IR DAY 2025」における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について
2月	2026年3月期海外IR活動に伴う機関投資家からの意見・質問について
3月	2026年3月期第3四半期決算における機関投資家及びアナリストからの意見・質問について



IR DAY



個人株主さま向け対話イベント

★ お客さま懇談会

九州8地区で年2回の「お客さま地区懇談会」及び年1回の「お客さま中央懇談会」を開催しています。

この懇談会は、JR九州発足から39年、お客さまよりご意見をいただく場として開催を継続しており、2025年度には会議室での懇談会に加え、安全創造館やグループ会社施設の視察等を行いました。



会議室での懇談会

データセクション

At a Glance	81
JR九州グループの歴史	82
財務情報	83
ESG関連データ	86
セグメント別情報	88
投資家情報／連結子会社情報	93



At a Glance

事業概要

セグメント別構成比※ (外部顧客への売上高)



運輸サービスセグメントでは、鉄道事業、バス事業を行っています。2025年度、鉄道事業においては29年ぶりの運賃改定（消費税引き上げ時除く）をするとともに、公衆回線を使用した無線式列車制御システムの開発推進や、チケットレスサービスのさらなる拡充など、サステナブルなモビリティサービスの実現に向け、様々な施策を展開しました。

37.1%



不動産・ホテルセグメントでは、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（分譲マンション等）、ホテル業等を行っています。2025年度は、賃貸では駅ビル売上が堅調で、オフィスや物流施設取得等の成長投資を実施しました。販売では物件売却や分譲マンション引き渡しによる売上を計上しました。ホテルはインバウンド需要が堅調で稼働は安定推移しました。

30.3%



流通・外食セグメントでは、小売業、飲食業等を行っています。2025年度は、小売業ではコンビニエンスストア店舗の新規出店やリニューアルによる競争力強化等に取り組みしました。飲食業では、JR九州フードサービス㈱が㈱スーパーストックトキーョーとフランチャイズ契約を締結し、2026年3月より福岡県内4店舗の運営を開始しました。

14.3%



建設セグメントでは、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。2025年度は、鉄道の安全・安定輸送の確保に取り組みとともに、官公庁工事や民間工事の新規受注に努めました。さらに、BtoB・BtoG事業を強化し、グループ全体でさらなる成長を目指すため、2025年4月に明治建設㈱及び㈱昭和テックスを連結子会社化しました。

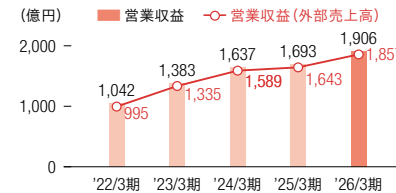
9.6%



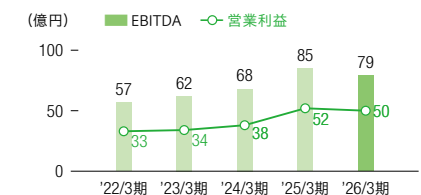
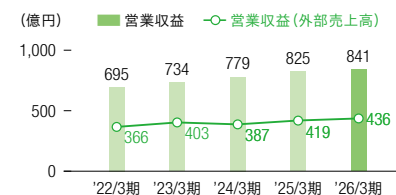
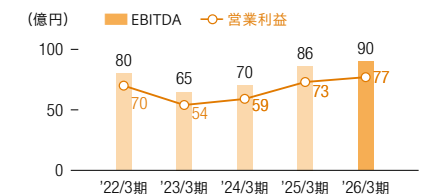
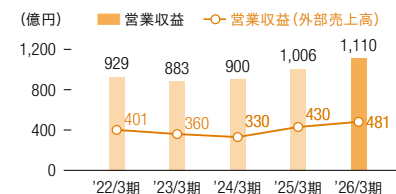
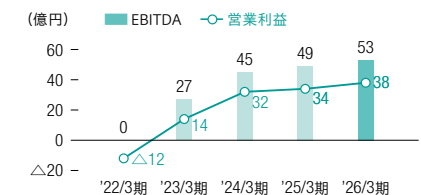
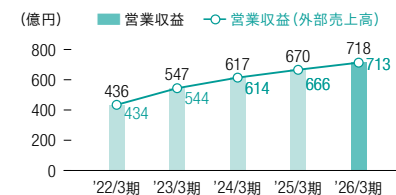
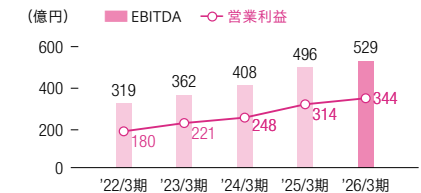
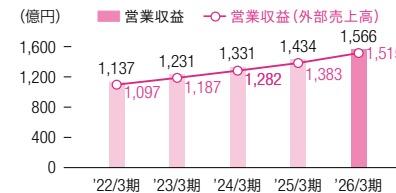
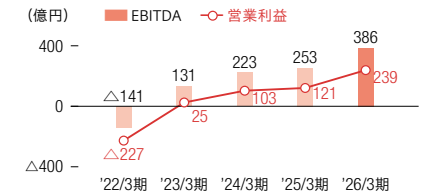
ビジネスサービスセグメントでは、建設機械販売・レンタル事業、広告業、システム関連事業等を行っています。2025年度は、建設機械販売・レンタル事業での収益確保や広告業での新規受注・コスト削減に取り組みました。さらに、JR九州サービスサポート㈱を存続会社としてJR九州リネン㈱を吸収合併し、清掃整備とリネンサプライの一体的な提供による受注拡大を図りました。

8.7%

営業収益



EBITDA／営業利益または営業損失(△)



JR九州グループの歴史

1987
九州旅客鉄道
株式会社 発足

2003
九州新幹線開業
(新八代～鹿児島中央間)

2010
九州新幹線全線開業
JR博多シティ開業

2016
株式上場

2022
西九州新幹線開業
(武雄温泉～長崎間)

※年表はすべて年度で表記

1987年 **1995年** **2000年** **2005年** **2010年** **2015年** **2020年** **2025年**

自立への挑戦
～事業多角化への果敢な挑戦～

経営基盤の強化
～多様で着実な事業展開～

総合まちづくり企業への進化
～地域貢献深化・2大プロジェクトの完遂～

九州のリーディングカンパニーへ
～株式上場・コロナ禍から成長軌道への復帰～

モビリティ

1987 ハイパーサルーン「有明」号運行開始
民営化後初の新駅開業(西小倉駅など15駅)

1988 特急「ゆふいんの森」運行開始

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

1996 宮崎空港線開業

1999 豊肥本線電化開業(熊本～肥後大津間)
JR九州ウォーキング開始

2001 篠栗線・筑豊本線
(福北ゆたか線)電化開業

2003 九州新幹線開業
(新八代～鹿児島中央間)

2009 特急「海幸山幸」運行開始

2010 九州新幹線全線開業
特急「指宿のたまて箱」運行開始
高速バス「B&Sみやざき」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

2013 クルーズトレイン「ななつ星in九州」運行開始

2015 「或る列車」運行開始

2016 特急「かわせみやませみ」運行開始
架線式蓄電池電車「DENCHA」運行開始

2020 「36ぶらす3」運行開始

2021 九州新幹線荷物輸送サービス
「はやっ!便」開始

2022 西九州新幹線開業(武雄温泉～長崎間)
特急「ふたつ星4047」運行開始

2023 日田彦山線BRTひこぼしライン開業
香椎線GOA2.5自動運転開始

2024 特急「かんぱち・いちろう」運行開始
JR九州高速船舶船舶事業撤退

2025 運賃改定実施

まちづくり

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

1992 「JR内野カントリークラブ」開業
「ホテルブラッサム福岡」開業

1995 ジェイアール九州フードサービス(株)設立

1997 「アミュプラザ小倉」開業

1998 「ステーションホテル小倉」開業

2000 「アミュプラザ長崎」開業

2001 「うまや」東京赤坂に出店

2004 「アミュプラザ鹿児島」開業

2005 JR九州リテール(株)設立

2006 介護付有料老人ホーム「SJR別院」開業

2008 ICカード乗車券「SUGOCA」
サービス開始

2009 クレジットカード
「JQ CARD」会員募集開始

2010 「JR博多シティ」開業

2014 「JR九州ホテルブラッサム新宿」開業

2015 「JRおいたシティ」開業

2017 「六本松421」開業
「奥日田温泉うめひびき」開業
キャタピラー九州(株)全株式取得
JR九州のポイント「JRキューボ」誕生

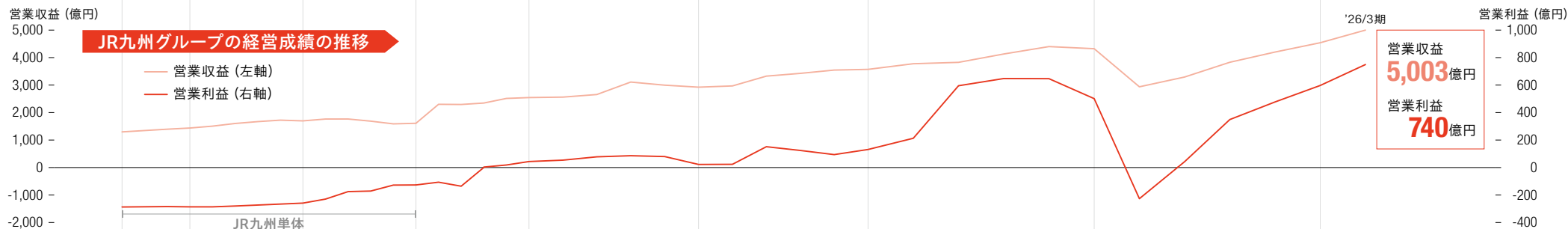
2019 「THE BLOSSOM HIBIYA」開業

2020 「アミュプラザみやざき」開業

2021 「アミュプラザくまもと」開業
私募REIT運用開始

2022 「THE BLOSSOM KYOTO」開業

2023 「ABURAYAMA FUKUOKA」オープン
(株)フジパンビ全株式取得
JR九州保険コンサルティング(株)設立



財務情報

連結財務サマリー

	旧セグメント			前セグメント				現セグメント				
	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
営業収益(億円)	3,829	4,133	4,403		4,326	2,939	3,295		3,832	4,204	4,543	5,003
運輸サービス	1,764	1,837	1,850	1,818	1,737	952	1,089	1,042	1,383	1,637	1,693	1,906
不動産・ホテル	674	694	726	900	907	801	1,105	1,137	1,231	1,331	1,434	1,566
流通・外食	1,004	1,031	1,040	1,040	1,046	514	436	436	547	617	670	718
建設	793	880	917	938	993	965	957	929	883	900	1,006	1,110
ビジネスサービス	609	674	898	726	721	636	600	695	734	779	825	841
営業利益(億円)	587	639	638		494	△228	39		343	470	589	740
運輸サービス	257	292	274	274	198	△376	△222	△227	25	103	121	239
不動産・ホテル	226	232	237	254	191	99	179	180	221	248	314	344
流通・外食	34	36	34	34	28	△25	△12	△12	14	32	34	38
建設	59	62	65	62	65	69	70	54	59	73	73	77
ビジネスサービス	25	24	35	22	22	17	28	33	34	38	52	50
EBITDA(億円)	732	818	854		750	46	307		638	800	959	1,126
運輸サービス	285	343	344	343	295	△265	△136	△141	131	223	253	386
不動産・ホテル	311	320	331	356	305	222	318	319	362	408	496	529
流通・外食	51	53	50	50	44	△11	0	0	27	45	49	53
建設	67	70	75	72	76	80	80	80	65	70	86	90
ビジネスサービス	33	39	63	41	43	37	52	57	62	68	85	79
親会社に帰属する当期純利益(億円)	447	504	492		314	△189	132		311	384	436	454
営業活動によるキャッシュフロー	285	876	414		604	△103	564		620	890	966	728
投資活動によるキャッシュフロー	△183	△683	△746		△769	△539	△957		△975	△1,118	△1,074	△871
フリーキャッシュフロー	102	193	△331		△164	△642	△392		△354	△228	△107	△142
財務活動によるキャッシュフロー	△6	△91	56		33	1,058	525		89	322	△69	125
資産合計	6,766	7,493	8,014		8,285	8,913	9,519		9,966	10,891	11,405	12,224
負債合計	3,282	3,661	3,807		4,102	4,959	5,629		5,898	6,468	6,818	7,275
純資産合計	3,484	3,832	4,207		4,182	3,954	3,890		4,068	4,422	4,586	4,948
1株あたりデータ(円)												
当期純利益	279.70	315.07	307.75		198.16	△120.83	84.34		198.36	244.68	278.96	295.39
純資産	2,144.00	2,357.27	2,592.83		2,630.51	2,483.43	2,471.60		2,584.35	2,809.41	2,922.77	3,210.79
配当金	38.50	83.00	93.00		93.00	93.00	93.00		93.00	93.00	98.00	115.00
株価(期末終値)	3,425	3,310	3,640		3,100	2,574	2,507		2,949	3,543	3,650	3,763
財務指標(%)												
自己資本比率	50.7	50.3	51.8		49.9	43.8	40.8		40.7	40.5	40.0	40.4
営業利益率	15.3	15.5	14.5		11.4	△7.8	1.2		9.0	11.2	13.0	14.8
配当性向	13.8	26.3	30.2		46.9	—	110.3		46.9	38.0	35.1	38.9
ROE	13.9	14.0	12.4		7.6	△4.7	3.4		7.8	9.1	9.7	9.6
ROA	6.8	7.1	6.4		3.9	△2.2	1.4		3.2	3.7	3.9	3.8
EBITDAマージン	19.1	19.8	19.4		17.4	1.6	9.3		16.7	19.1	21.1	22.5
D/EBITDA倍率	1.1	1.1	1.3		1.9	54.1	10.5		5.5	5.0	4.4	4.2
その他												
減価償却費(億円)	145	179	219		267	293	290		318	349	384	402
設備投資額(億円)	694	687	905		952	651	1,008		1,002	1,266	1,076	855
うち成長投資(億円)	359	390	536		576	390	647		658	945	704	455
うち安全投資(億円)	229	178	247		229	159	187		141	180	241	239
発行済株式総数(千株)	160,000	160,000	160,000		157,301	157,301	157,301		157,301	157,301	157,301	154,649

(注1) 「1株あたり純資産額」及び「1株あたり当期純利益金額または1株あたり当期純損失金額」は、発行済株式数から自己株式数を控除して計算しています。

(注2) 当社は、2019年3月期及び2022年3月期に報告セグメントの区分を変更したため、両年度については変更前後のセグメント区分でそれぞれ表記しています。

(注3) 2020年3月期、2026年3月期において、資本効率性の向上等を目的とし、それぞれ100億円の自己株式取得を実施しています。

(注4) 2021年3月期の配当性向については、当期純損失であるため記載していません。

2016年3月期以前のデータにつきましては、以下をご参照ください。

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Consolidated.xlsx](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Consolidated.xlsx)

単体決算データにつきましては、以下をご参照ください。

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Non-Consolidated.xlsx](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/file/Non-Consolidated.xlsx)

財務情報

2026年3月期 連結貸借対照表とキャッシュフロー計算書

(単位：億円)

	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績	増減	主な増減要因
資産	11,405	12,224	819	
流動資産	2,141	2,477	335	仕掛品の増
固定資産	9,263	9,747	483	有形固定資産の増
鉄道事業固定資産	1,647	1,752	104	
負債	6,818	7,275	456	
流動負債	2,127	2,046	△ 81	
固定負債	4,691	5,229	537	社債、長期借入金の増
純資産	4,586	4,948	362	
有利子負債	4,233	4,679	446	
自己資本比率	40.0%	40.4%		

(単位：億円)

	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績	増減	主な増減要因
営業キャッシュフロー	966	728	△ 238	棚卸資産取得支出の増
減価償却費	384	402	18	
投資キャッシュフロー	△ 1,074	△ 871	202	固定資産取得支出の減
フリーキャッシュフロー	△ 107	△ 142	△ 35	
財務キャッシュフロー	△ 69	125	194	長期借入金による増
現金及び現金同等物	457	442	△ 15	

2026年3月期 連結決算実績(セグメント別)

(単位：億円)

	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績	対前年	主な増減要因
営業収益	4,543	5,003	459 110.1%	
運輸サービス	1,693	1,906	213 112.6%	
単体・鉄道事業	1,670	1,888	218 113.1%	運賃・料金改定による増
不動産・ホテル	1,434	1,566	132 109.3%	
不動産賃貸	782	829	46 106.0%	
不動産販売	328	396	67 120.6%	保有物件の売却の増、分譲マンション販売の増
ホテル事業	322	340	18 105.7%	
流通・外食	670	718	47 107.1%	
建設	1,006	1,110	104 110.4%	
ビジネスサービス	825	841	15 101.9%	
営業利益	589	740	150 125.5%	
運輸サービス	121	239	117 196.7%	
単体・鉄道事業	134	242	108 181.2%	
不動産・ホテル	314	344	29 109.3%	
不動産賃貸	182	187	4 102.7%	
不動産販売	64	83	18 129.2%	
ホテル事業	68	73	5 107.8%	
流通・外食	34	38	3 111.2%	
建設	73	77	3 105.2%	
ビジネスサービス	52	50	△ 2 95.8%	
EBITDA	959	1,126	167 117.4%	
運輸サービス	253	386	132 152.3%	
単体・鉄道事業	262	386	124 147.5%	
不動産・ホテル	496	529	33 106.7%	
不動産賃貸	328	334	5 101.7%	
不動産販売	64	83	18 129.1%	
ホテル事業	102	111	8 108.5%	
流通・外食	49	53	4 108.3%	
建設	86	90	4 105.2%	
ビジネスサービス	85	79	△ 5 93.8%	

2026年3月期 単体決算実績

(単位：億円)

	2025年 3月期実績	2026年 3月期実績	対前年	主な増減要因
営業収益	2,408	2,729	320 113.3%	
鉄道旅客運輸収入	1,512	1,726	213 114.1%	運賃・料金改定による増
新幹線	605	691	86 114.3%	
在来線	907	1,034	126 114.0%	
その他収入	896	1,003	107 112.0%	保有物件の売却の増、分譲マンション販売の増
営業費用	2,047	2,235	187 109.2%	
人件費	499	521	21 104.4%	ベースアップなどによる増
物件費	1,181	1,322	141 111.9%	
動力費	107	114	6 105.9%	
修繕費	342	396	53 115.7%	安全・老朽化対策に伴う増
その他	731	812	80 111.1%	不動産販売原価の増
租税公課	134	140	6 104.5%	
減価償却費	231	250	18 108.0%	
営業利益	360	494	133 137.0%	
営業外損益	46	8	△ 37 18.3%	
経常利益	406	502	95 123.6%	
特別損益	△ 31	△ 145	△ 114 —	「令和7年8月6日からの大雨」による減博多駅空中都市プロジェクト中止による減
当期純利益	310	287	△ 23 92.6%	

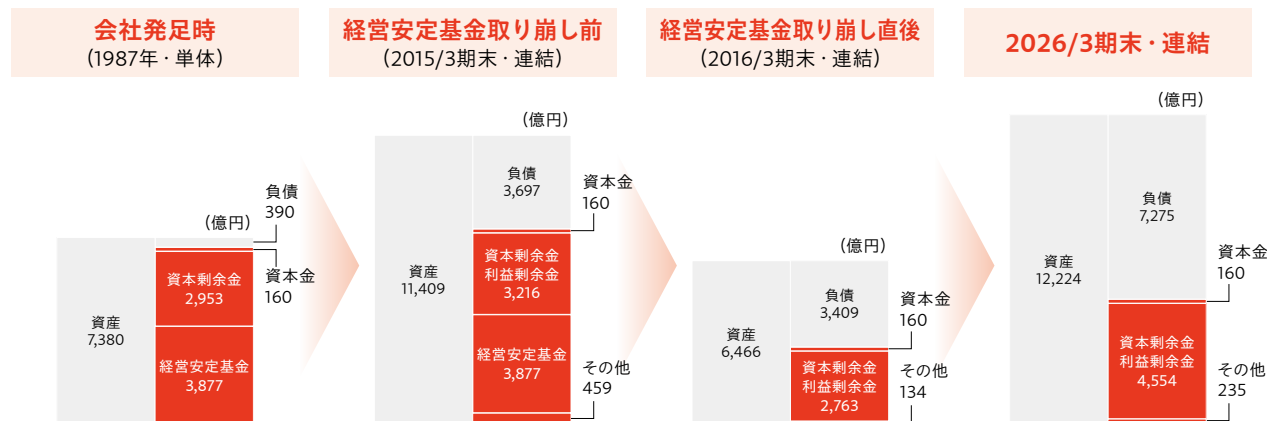
2026年3月期決算については、「決算説明会資料」もご参照ください。

[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/)

財務情報

★ 資本構成の推移

- 1987年の国鉄分割民営化にあたり、当社の資本の部は資産と負債の差額で算出
- 負債の少ない当社は、過大な資本（資本準備金）を持って発足
※本州三社は、国鉄債務の承継により資本が圧縮された
- 2016年3月の経営安定基金（3,877億円）取り崩しによる、新幹線リース料（前払い費用）等の振り替え
- 経営安定基金取り崩しによる、鉄道事業固定資産の減損（減損損失約5,200億円）

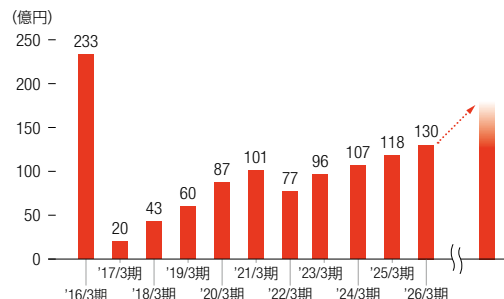


★ 費用構造の変化

鉄道事業における減価償却費について

- 2016/3期末の鉄道事業固定資産の減損処理（約5,200億円）に伴い減価償却費が減少
- 減損処理後も鉄道事業（車両除く）は毎年250～300億円の設備投資が発生
- 今後もこの傾向が続くことから（車両更新時期による上振れリスクあり）減価償却費が逡増
- 使用実態に即し、鉄道事業固定資産の減価償却方法と償却年数の変更を2021年4月1日より実施

鉄道事業における減価償却費



鉄道事業固定資産の減価償却方法の変更

項目	対象資産	内容
償却方法	全資産	定率法 ⇒ 定額法
償却年数	車両	法定耐用年数（主に13年） ↓ 経済的耐用年数（20年）

★ 鉄道事業における運賃・料金の概要

運賃・料金の設定及び変更の手続き

- 運賃と新幹線特急料金の上限の設定・変更には、国土交通大臣の認可が必要
- 上限の範囲内での運賃・新幹線特急料金の設定・変更と、在来線特急料金等の設定・変更は、国土交通大臣への届出のみで可能

上限運賃・料金の審査基準

- 鉄道事業者が上限運賃等の設定・変更の申請を行った場合、国土交通大臣は能率的な経営下における適正な原価に適正な利潤を加えたもの（総括原価）を超えないかどうかを審査し、認可する。（当社は1996年、2025年に消費税改定以外の実質的な運賃改定を実施）

総括原価の算定方法

- 総括原価 = 営業費等 + 事業報酬
- 営業費等 = 人件費・経費（ヤードスティック方式の適用範囲） + 諸税・減価償却費等

支出		収入
事業報酬	配当金等	改定上限運賃による増収額
	支払利息	現行運賃での収入額
営業費等	諸税・減価償却費等	
	人件費・経費（ヤードスティック方式の適用範囲）	料金収入
総括原価		運輸雑収

ESG関連データ

指標		対象	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
従業員数※1	女性	連結	人	3,058	2,931	3,328	3,550	3,736
	男性			11,814	11,338	11,349	11,652	11,629
	全体			14,872	14,269	14,677	15,202	15,365
非正規従業員数※1		連結	人	7,209	7,343	7,977	7,907	7,813
従業員数※2	女性	単体	人	1,243	1,189	1,206	1,268	1,313
	男性			6,404	6,122	6,370	6,346	6,425
	全体			7,647	7,311	7,576	7,614	7,738
新規採用者数※2,3,4	女性	単体	人	—	25	45	89	68
	男性			—	96	246	179	133
	全体			—	121	291	268	201
新規採用者比率※2,3,4	女性	単体	%	—	20.7	15.5	33.2	33.8
	男性			—	79.3	84.5	66.8	66.2
嘱託従業員数※2	女性	単体	人	0	0	1	4	7
	男性			1,424	1,409	1,407	1,307	1,166
	全体			1,424	1,409	1,408	1,311	1,173
平均勤続年数※2,5	女性	単体	年	10.9	11.8	11.8	4.4	5.1
	男性			14.5	14.4	13.5	14.1	14.4
	全体			13.9	13.9	13.2	12.5	12.9
平均年齢※2	女性	単体	歳	33.6	34.6	35.2	35.3	35.6
	男性			43.3	43.7	43.3	43.4	43.1
	全体			41.8	42.2	42.0	42.1	41.8
従業員定着率※2,6	女性	単体	%	94.4	92.7	93.0	97.1	97.8
	男性			97.5	97.0	98.1	98.5	98.9

指標		対象	単位	2024/3期	2025/3期	2026/3期
GHG排出量※7,8	Scope 1	連結	千t-CO ₂	91	80	74
	Scope 2			372	328	368
	Scope 3			1,055	1,200	1,138
GHG排出量※7,8	Scope 1	単体	千t-CO ₂	49	50	49
	Scope 2			278	244	280
	Scope 3			737	752	662
GHG排出原単位※9		単体	千t-CO ₂ /百万円	0.001395	0.001220	0.001211

指標	対象	単位	2022/3期	2023/3期	2024/3期	2025/3期	2026/3期
独立社外取締役比率 ^{※10}	単体	%	53.3	53.3	53.3	53.3	53.3
女性取締役比率 ^{※10}		%	20.0	26.7	33.3	33.3	40.0
取締役会開催回数		回	13	12	12	14	12
取締役会出席率		%	99.0	98.9	98.9	99.5	98.9
監査等委員(社外委員)比率 ^{※10}	単体	%	75.0	75.0	75.0	75.0	75.0
監査等委員会開催回数		回	14	15	13	15	13
監査等委員会出席率		%	100.0	100.0	100.0	98.3	100.0
指名・報酬諮問委員(社外委員)比率 ^{※10}	単体	%	83.3	83.3	83.3	83.3	83.3
指名・報酬諮問委員会開催回数		回	7	5	8	10	9
指名・報酬諮問委員会出席率		%	100.0	89.3	100.0	98.3	96.3

※1 臨時従業員数は従業員数の100分の10未満であるため集計から除外

※2 該当年度翌期の4月1日時点(2026年3月期は2026年4月1日時点)

※3 地域社員を除く

※4 2022年3月期は新規採用なし

※5 2025年3月期より希望する地域社員は社員へと雇用契約を変更、地域社員の9割以上が女性であるため女性の平均勤続年数が低下

※6 従業員定着率=1-(従業員離職率)

※7 集計範囲はGHGプロトコルに基づく

※8 2025年3月期より、ソコテック・サーティフィケーション・ジャパン㈱による独立した第三者保証を取得

※9 GHG排出原単位=GHG排出量(Scope1+2)/営業収益

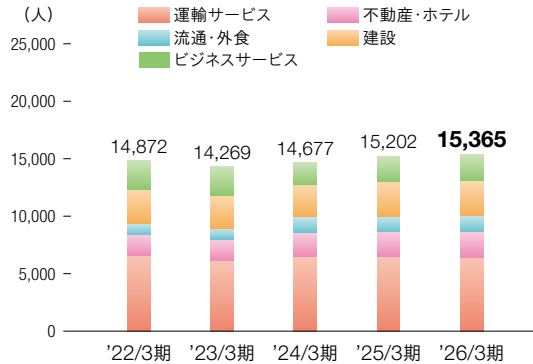
※10 該当年度翌期の6月末時点(2026年3月期は2026年6月末時点)

その他情報は、ESGデータブックをご参照ください。

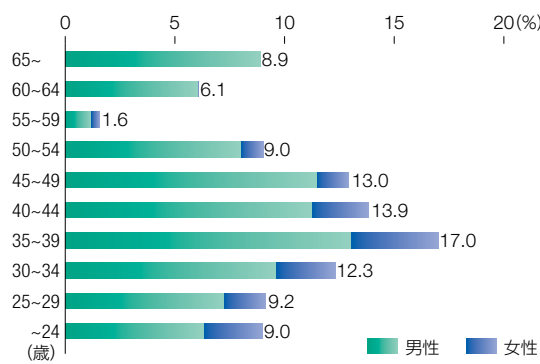
[web https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/](https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/)

ESG関連データ

従業員数の推移 連結

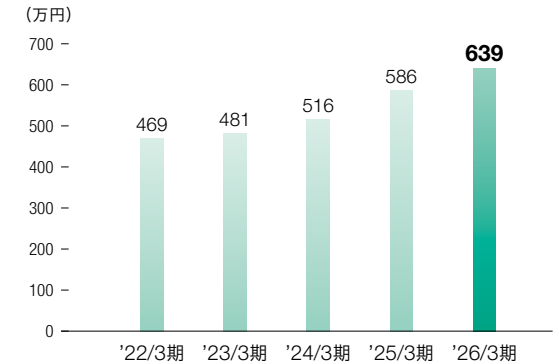


従業員の年齢構成及び男女比 単体



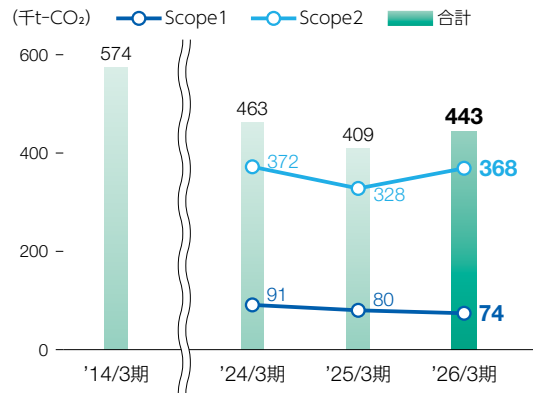
※ 2026年4月1日時点

平均年間給与 単体



※ 賞与及び基準外賃金を含む

GHG排出量 連結



※ '14/3期はCO₂排出量の合計値を記載
 ※ '24/3期より集計範囲をグループ全体に拡大
 ※ '24/3期より省エネ法及び温対法に基づく算定から、GHGプロトコル(マーケット基準)に準拠した算定基準へ変更

社外からの評価



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index*

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI 日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数*



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数*

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)*



健康経営優良法人 (大規模法人部門)



子育てサポート企業 「プラチナくるみん認定」

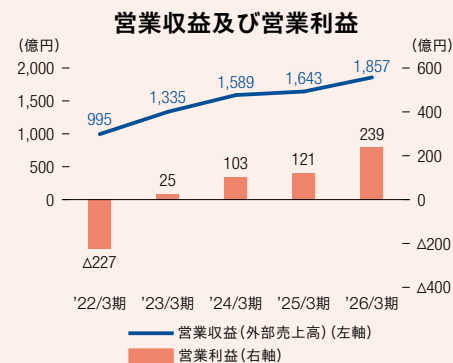


女性活躍推進企業 「えるぼし認定」

※ 年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が採用したESG投資の指数
 FTSE Russell confirms that Kyushu Railway Company has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index. The FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products.
 THE INCLUSION OF KYUSHU RAILWAY COMPANY IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KYUSHU RAILWAY COMPANY BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

セグメント別情報

運輸サービスセグメントの概要



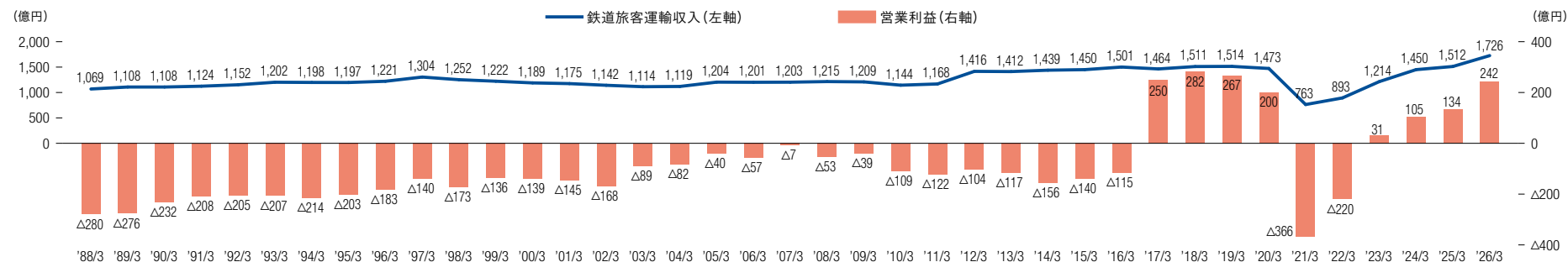
鉄道事業

● 路線概要 (2026年3月31日現在)

	線数	営業キロ	駅数	電化率
新幹線	2	358.5	5(16)	100
幹線	8	1,042.9	298	89
地方交通線	13	941.2	269	7
合計	23	2,342.6	572	58

(注) 駅数中 () 内は新幹線と在来線の併設駅を含めた駅数

● 鉄道事業における鉄道旅客運輸収入及び営業利益の推移



バス事業

● 路線別便数 (2026年3月31日現在)

路線名		便数	
		全便	(再掲) JR九州バス
一般	直方線	106	106
	嬉野線	28	28
	北薩線	49	49
	日田彦山線BRT	32	32
	計	215	215
高速	福岡—宮崎線	42	6
	福岡—鹿児島線	26	2
	福岡—広島線(昼行)	6	2
	福岡—広島線(夜行)	2	1※
	福岡—出雲線(夜行)	2	1
	新八代—宮崎線	30	14
	計	108	26
合計		323	241

(注) 平日の運行便数

※ 曜日限定で運行

セグメント別情報

鉄道事業

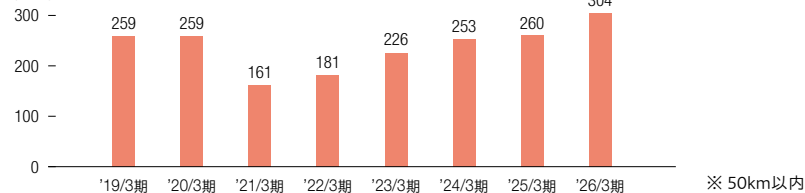
● 鉄道旅客運輸収入の推移

(億円)

		'17/3期	'18/3期	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期	'26/3期
新幹線	定期	26	26	27	28	24	24	27	29	32	38
	定期外	474	514	522	495	200	249	413	545	573	653
	計	501	541	549	523	224	274	440	575	605	691
在来線	定期	294	296	297	297	238	254	263	272	279	332
	定期外	668	673	668	652	300	364	510	602	627	701
	計	963	970	965	950	538	619	774	875	907	1,034
合計	定期	321	323	324	325	262	279	290	302	311	370
	定期外	1,143	1,188	1,190	1,147	500	614	923	1,148	1,200	1,355
	計	1,464	1,511	1,514	1,473	763	893	1,214	1,450	1,512	1,726
指数(1988/3期=100)		137	141	142	138	71	84	114	136	141	161

鉄道旅客運輸収入(近距離※)

(億円)



● 車両数

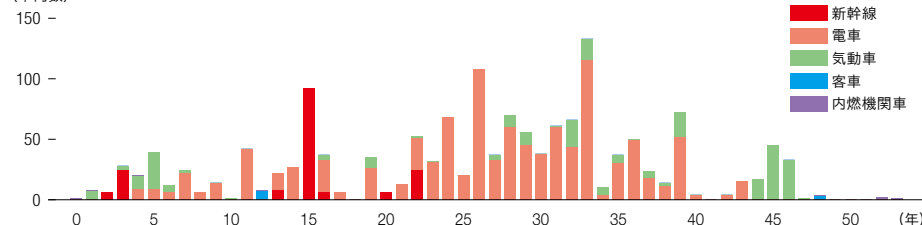
車両別保有車両数(2026年3月31日現在)

(両)

車両	SL	EL	DL	TEC	EC	DC	PC	その他	計
両数	0	0	11	166	1,064	289	10	27	1,567

経年別使用車両数(2026年3月31日現在)

(車両数)



● 輸送データ

輸送人キロ

(百万人キロ)

		'17/3期	'18/3期	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期	'26/3期
新幹線	定期	196	195	199	204	177	178	199	218	234	242
	定期外	1,655	1,809	1,832	1,745	690	824	1,352	1,722	1,751	1,773
	計	1,852	2,004	2,032	1,950	868	1,002	1,552	1,941	1,986	2,016
在来線	定期	4,018	4,011	4,015	4,006	3,288	3,442	3,556	3,657	3,767	3,661
	定期外	3,320	3,319	3,237	3,102	1,407	1,687	2,315	2,755	2,841	2,814
	計	7,339	7,331	7,252	7,108	4,696	5,130	5,871	6,412	6,609	6,476
合計	定期	4,214	4,207	4,214	4,211	3,466	3,620	3,756	3,876	4,001	3,904
	定期外	4,976	5,129	5,070	4,847	2,098	2,511	3,667	4,478	4,593	4,588
	計	9,191	9,336	9,285	9,059	5,564	6,132	7,423	8,354	8,595	8,493

輸送人員

(百万人)

		'17/3期	'18/3期	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期	'26/3期
合計	定期	213	215	217	218	183	190	196	205	214	210
	定期外	118	121	121	118	67	77	99	113	117	118
	計	331	337	338	337	251	267	296	318	331	328
新幹線	定期	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
	定期外	10	11	11	11	4	5	9	12	13	13
	計	12	13	13	13	7	7	12	16	16	17

列車キロ、車両キロ

(百万km)

		'17/3期	'18/3期	'19/3期	'20/3期	'21/3期	'22/3期	'23/3期	'24/3期	'25/3期	'26/3期
列車 キロ	新幹線	9	9	9	9	8	8	9	10	10	10
	在来線	60	60	56	56	53	53	52	51	51	52
	合計	71	69	65	65	62	61	62	62	62	62
車両 キロ	新幹線	64	70	68	68	62	61	66	72	72	73
	在来線	247	243	230	231	216	215	209	203	207	209
	合計	311	314	299	299	278	277	275	275	279	283

セグメント別情報

不動産・ホテルセグメントの概要

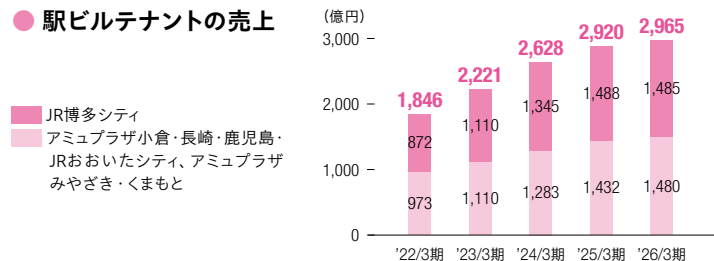


駅ビル 事業エリア：九州内

● 各駅ビルの概要

名称	開業日	延床面積 (㎡)	入館者数 (万人) '26/3期	テナント売上高 (億円) '26/3期
アミュプラザ小倉	1998年 3月14日	50,000	1,445	146
アミュプラザ長崎	2000年 9月21日	160,100	2,699	353
アミュプラザ鹿児島	2004年 9月17日	110,900	2,448	328
JR博多シティ	2011年 3月 3日	240,000 ※博多阪急含む	7,183	1,485
JRおおいたシティ	2015年 4月16日	144,500	2,146	254
アミュプラザみやざき	2020年11月20日	37,700	1,207	82
アミュプラザくまもと	2021年 4月23日	110,000	1,717	317

● 駅ビルテナントの売上



賃貸オフィス 事業エリア：九州内、国内主要都市圏へ展開

● 賃貸オフィスの概要

名称	竣工／取得年月	延床面積 (㎡)
赤坂山王センタービル	2011年 3月	5,000
二番町センタービル	2014年 3月	44,000
JRJP博多ビル	2016年 4月	44,000
平河町センタービル	2016年 9月	8,000
JR博多駅南ビル	2020年 6月	3,500
JR熊本白川ビル	2020年12月	17,000
淀屋橋北浜センタービル	2022年 3月	6,600
i-PROビルディング	2022年 9月	12,200
JR博多駅東NSビル	2023年 1月	11,300
JR熊本春日北ビル	2023年 3月	5,100
JR鹿児島中央駅ビル	2023年 3月	31,600
コネクトスクエア博多	2024年 3月	21,400
JR九州那覇ビル	2024年 3月	4,100
JR博多駅前第1ビル	2024年 8月	2,800
JR宮崎橋通ビル	2024年10月	5,100
虎ノ門アルセアタワー	2025年 2月	180,600
プライム末広町ビル	2026年 3月	3,400

物流施設 事業エリア：九州内を中心に展開

● 物流施設の概要

名称	竣工／取得年月	延床面積 (㎡)
福岡北物流センター	2023年 3月	11,600
箱崎ふ頭物流施設	2023年 3月	25,600
須恵第一物流センター	2023年11月	12,300
新門司物流施設	2024年 3月	16,700
神埼物流施設	2025年 3月	9,200
小郡物流センター	2025年12月	13,100
須恵第二物流センター	2025年12月	5,300
LOGI STATION福岡小郡	2025年10月	85,400
LOGI STATION福岡苅田	2026年 1月	15,900

セグメント別情報

不動産・ホテルセグメントの概要

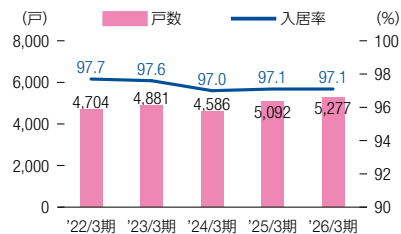
マンション

事業概要： 賃貸マンション、分譲マンション
事業エリア： 九州内を中心に、国内主要都市圏へも展開

● 近年の主な賃貸物件

名称	所在地	総戸数	竣工 (取得) 年度
RJRプレシア千鳥	東京都大田区	111	2023年度
RJRプレシア高砂	福岡県福岡市	65	2023年度
RJRリクロス立石	東京都葛飾区	62	2023年度
プランシエスタ 千早RJR	福岡県福岡市	210	2023年度
RJRプレシア南堀江	大阪府大阪市	117	2024年度
RJRリクロス高砂	東京都葛飾区	268	2024年度
RJRプレシア大森北	東京都大田区	94	2024年度
RJRプレシア 東十条ガーデン	東京都北区	277	2024年度
RJRプレシア 浦上クロス	長崎県長崎市	150	2024年度
RJRプレシア川口	埼玉県川口市	117	2025年度
RJRプレシア 武雄温泉	佐賀県武雄市	72	2025年度
RJRプレシア 鹿児島駅前	鹿児島県 鹿児島市	144	2025年度
コスモリード西馬込	東京都大田区	91	2025年度

● 賃貸マンション 戸数及び入居率の推移(累計)



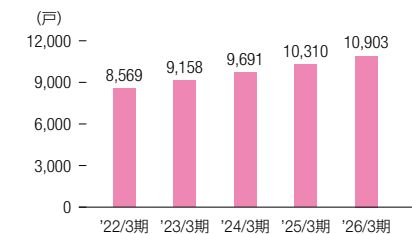
(注1) 戸数は各年度末時点(私募リート等への売却物件は除く)

(注2) 入居率は各月末時点の平均値(新規開業物件の開業初年度、新規取得物件は除く)

● 近年の主な分譲物件

名称	所在地	総戸数	引渡年度
MJR深川住吉	東京都江東区	165	2023年度
ローレルタワー 堺筋本町	大阪府大阪市	511	2023年度
MJR鹿児島駅 パークフロント	鹿児島県 鹿児島市	155	2023年度
MJR熊本駅南	熊本県熊本市	84	2023年度
MJR大淀リバーサイド	宮崎県宮崎市	52	2023年度
MJR新川崎	神奈川県 川崎市	92	2023年度
MJR千早ミッドスクエア	福岡県福岡市	532	2024年度
MJR博多ザ・レジデンス	福岡県福岡市	262	2024年度
MJR鹿児島駅 ガーデンコート	鹿児島県 鹿児島市	88	2024年度
MJR大分 サーパスコート	大分県大分市	220	2024年度
ファインレジデンス 京都五条通	京都府京都市	271	2025年度
MJR鹿児島中央 駅前ザ・ガーデン	鹿児島県 鹿児島市	156	2025年度
MJR熊本ゲートタワー	熊本県熊本市	236	2025年度
MJRザ・ガーデン 上荒田	鹿児島県 鹿児島市	220	2025年度

● 分譲マンション 販売戸数の推移(累計)



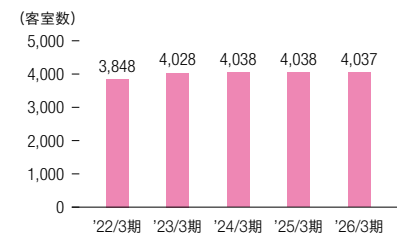
ホテル

事業エリア：九州内を中心に、国内主要都市圏・タイへも展開

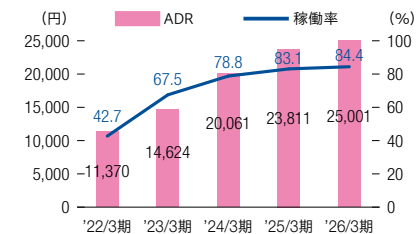
● 各ホテルの客室数・開業月(2026年4月1日現在)

ホテル名	所在地	客室数	開業月
JR九州ホテル ブラッサム福岡	福岡県福岡市	90	1992年12月 (2011年7月リブランドオープン)
ホテルオークラJRハウステンボス	長崎県佐世保市	320	1995年 6月 (2012年4月リブランドオープン)
JR九州ステーションホテル小倉	福岡県北九州市	294	1998年 4月
JR九州ホテル長崎	長崎県長崎市	144	2000年 9月
JR九州ホテル鹿児島	鹿児島県鹿児島市	247	2001年8月(南館) 2010年3月(北館)
奥日田温泉 うめひびき	大分県日田市	32	2002年11月 (2017年11月リブランドオープン)
別府温泉 竹と椿のお宿 花べっぴ	大分県別府市	30	2003年 9月 (2012年4月リブランドオープン)
JR九州ホテル宮崎	宮崎県宮崎市	141	2011年11月
JR九州ホテル ブラッサム博多中央	福岡県福岡市	247	2013年 4月
JR九州ホテル ブラッサム新宿	東京都渋谷区	238	2014年 8月
JR九州ホテル ブラッサム大分	大分県大分市	190	2015年 4月
JR九州ホテル ブラッサム那覇	沖縄県那覇市	218	2017年 6月
シャーマ レイクビュー アソーク バンコク	タイ バンコク	429	1999年 (2018年4月リブランドオープン)
アロフト バンコク スクンビット11	タイ バンコク	298	2011年
THE BLOSSOM HIBIYA	東京都港区	255	2019年 8月
THE BLOSSOM HAKATA Premier	福岡県福岡市	238	2019年 9月
THE BLOSSOM KUMAMOTO	熊本県熊本市	203	2021年 4月
THE BLOSSOM KYOTO	京都府京都市	180	2022年 8月
嬉野 八十八	佐賀県嬉野市	36	2023年10月
長崎マリオットホテル	長崎県長崎市	207	2024年 1月

● JR九州グループ ホテル 客室数の推移(累計)



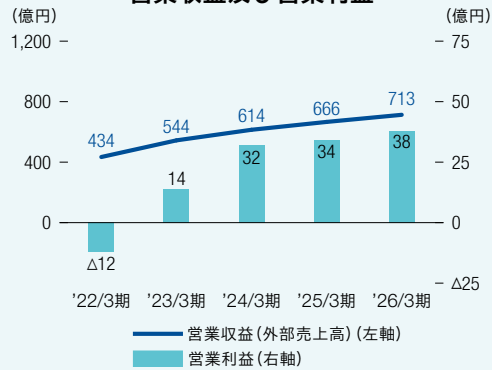
● ホテル稼働率及び平均単価



セグメント別情報

流通・外食セグメント

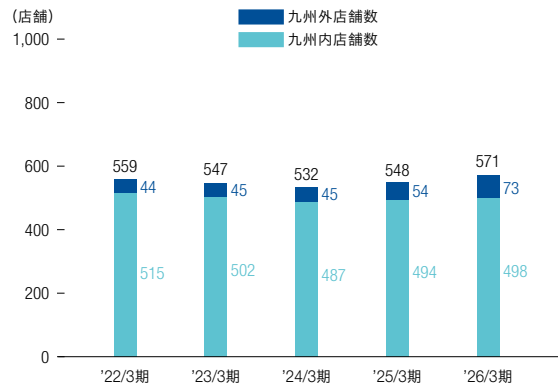
営業収益及び営業利益



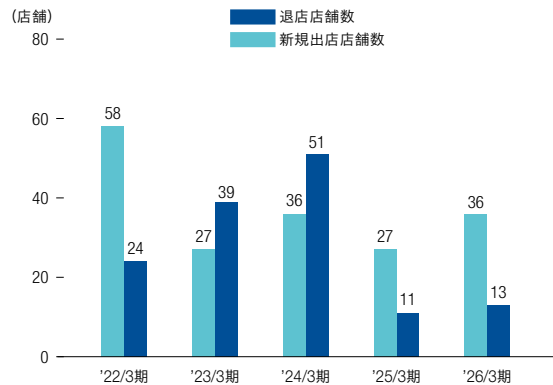
● 主な店舗 (2026年4月1日現在)

小売	ファミリーマート	216店
	銘品蔵	16店
飲食	ケンタッキーフライドチキン	101店 うち九州外35店
	シアトルズベストコーヒー	65店 うち九州外25店
	うまや	15店 うち九州外3店

● 流通・外食セグメントの店舗数の推移

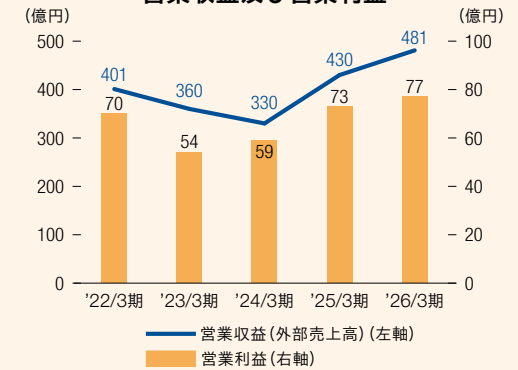


● 流通・外食セグメントの出退店舗数の推移



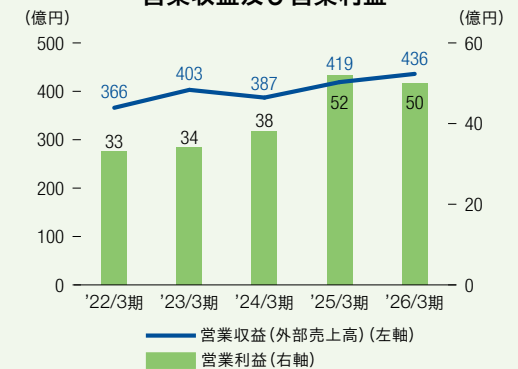
建設セグメント

営業収益及び営業利益



ビジネスサービスセグメント

営業収益及び営業利益

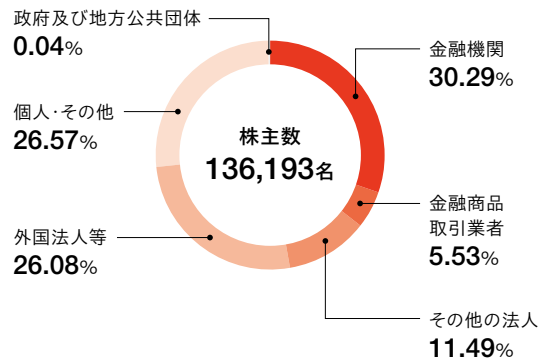


投資家情報

上場証券取引所	東京証券取引所（プライム市場） 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 (配当を実施する場合の基準日)
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	154,649,000株

(2026年3月31日現在)

所有者別株式数比率 (2026年3月31日現在)



大株主の状況 (2026年3月31日現在)	持株数 (株)	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)	19,794,600	12.80
JP MORGAN CHASE BANK 385642	6,456,825	4.18
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,796,800	3.75
THE CHASE MANHATTAN BANK, N. A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	3,978,300	2.57
太陽生命保険株式会社	3,200,000	2.07
JPモルガン証券株式会社	2,893,365	1.87
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	2,469,700	1.60
日本生命保険相互会社	2,346,000	1.52
明治安田生命保険相互会社	2,296,000	1.48
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	2,270,428	1.47

(注1) 持株比率は、自己株式 (334株) を控除して計算しています。

(注2) 自己株式には、役員株式給付信託 (BBT) 制度の信託口が所有する172,800株及び株式給付信託 (従業員持株会処分型) 制度の信託口が所有する642,000株は含まれていません。

連結子会社情報 (2026年9月1日現在)

運輸サービスグループ

JR九州バス株式会社
JR九州高速船株式会社
豊肥本線高速鉄道保有株式会社^{※1}

不動産・ホテルグループ

JR九州駅ビルホールディングス株式会社
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
株式会社JR九州の仲介

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九州住宅株式会社
JR九州リゾート開発株式会社
JR九州リージョナルデザイン株式会社
JR九州アセットマネジメント株式会社
JR Kyushu Capital Management (Thailand) Co., Ltd.^{※1}
JR Kyushu Real Estate Development US LLC
JR九州ホテルズアンドリゾーツ株式会社
JR Kyushu Business Development (Thailand) Co., Ltd.
株式会社おおよま夢工房
AJ Charoen Nakhon Co., Ltd.^{※2}
AHJ Ekkamai Co., Ltd.^{※2}
株式会社博多ステーションビル^{※2}

流通・外食グループ

JR九州リテール株式会社
JR九州ファーストフーズ株式会社
JR九州フードサービス株式会社
株式会社フジバンビ
JR九州ファーム株式会社^{※1}
株式会社萬坊

建設グループ

JR九州建設グループホールディングス株式会社
九鉄工業株式会社
株式会社九鉄ビルト
JR九州エンジニアリング株式会社
株式会社メタルスター九州
株式会社谷口製作所
三軌建設株式会社

明治建設株式会社
JR九州電気システム株式会社
株式会社有馬電設
株式会社西日本電機器製作所
株式会社昭和テックス
JR九州コンサルタンツ株式会社

ビジネスサービスグループ

キャタピラー九州株式会社
CKレンタル株式会社
JR九州商事株式会社
株式会社プレミアムロジックス
JR九州サービスサポート株式会社
JR九州システムソリューションズ株式会社
株式会社ビー・エス・エス
株式会社ウイズユニティ

JR九州エージェンシー株式会社
JR九州ビジネスパートナーズ株式会社
JR九州ライフサービス株式会社
JR九州保険コンサルティング株式会社
合同会社JR九州企業投資
JR九州セコム株式会社^{※2}
でんきの駅合同会社^{※2}

※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います。

※2 持分法適用関連会社



お問い合わせ先

九州旅客鉄道株式会社

総合企画本部 経営企画部 (ESG推進室)

E-mail ESG.info@jrkyushu.co.jp

URL https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/integrated_report/

2026年9月4日 発行

リンク集

有価証券報告書

https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/securities_report/

決算短信

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/>

コーポレート・ガバナンスに関する報告書

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/policy/governance/>

IR情報

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/>

ESG情報

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/>