

まちに、夢を描こう。



2021年度(2022年3月期) 第2四半期決算説明会

2021年11月22日(月)

西日本鉄道株式会社
(9031)

アジェンダ

1

2021年度第2四半期 決算概要

2

2021年度 通期業績予想

3

“修正”第15次中期経営計画(2019~2022)
進捗状況（主なトピック）

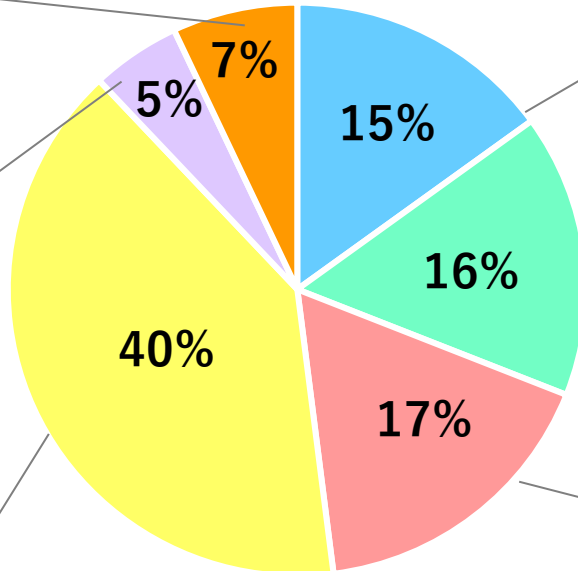
2021年度第2四半期 決算概要

連結営業概況（2021年度第2四半期）

連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 30社

- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業…運輸業、不動産業、流通業 等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開…国際物流事業、住宅事業、ホテル事業 等

連結営業収益 187,727 百万円



その他	車両整備関連	47 %
	建設関連	30 %
	他	23 %
営業収益	13,521 百万円	

運輸業	鉄道	24 %
	バス	62 %
	他	14 %
営業収益	30,019 百万円	

レジャー・サービス業	ホテル	49 %
	娯楽	14 %
	他	37 %
営業収益	9,785 百万円	

不動産業	賃貸	35 %
	住宅	47 %
	他	18 %
営業収益	31,613 百万円	

物流業	国際物流	94 %
	国内物流	6 %
営業収益	77,560 百万円	

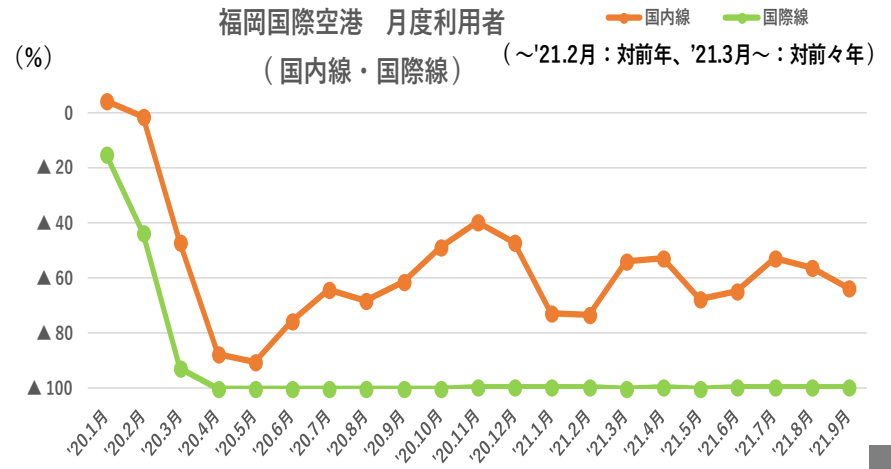
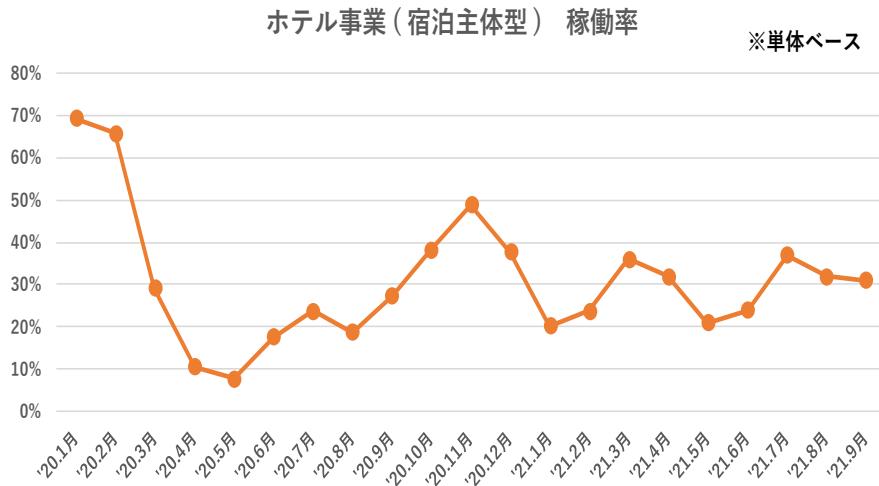
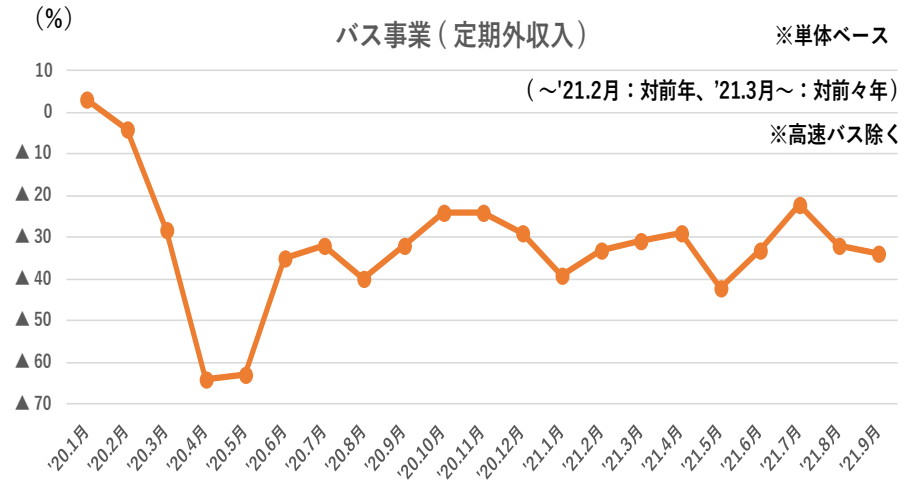
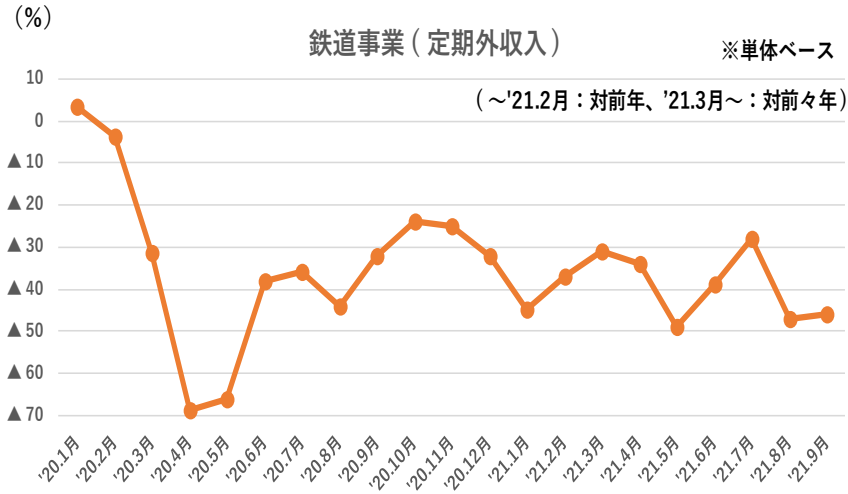
流通業	ストア	93 %
	生活雑貨販売	7 %
営業収益	33,462 百万円	

※調整額 ▲8,236 百万円

主な事業の動向

主な事業の動向（鉄道事業、バス事業、ホテル事業、福岡国際空港）

：一時的に持ち直しの動きもあったが、たび重なる緊急事態宣言の影響などにより総じて非常に厳しい状況で推移



連結損益の実績（全業）

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	187,727	151,205	36,522	24.2 %	▲6,665	43,188
営業利益	374	▲11,214	11,588	-	▲440	12,028
経常利益	605	▲13,218	13,823	-		13,823
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1	▲10,969	10,970	-		10,970
事業利益	▲424	▲14,088	13,663	-	▲440	14,103
減価償却費	9,518	10,168	▲650	▲6.4 %		
EBITDA	9,191	▲3,777	12,969	-		
設備投資	6,743	10,516	▲3,773	▲35.9 %		

※事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

連結決算サマリー（対前年の主な増減要因）

営業収益・営業利益（増収・増益）

- ：物流業の国際物流事業で輸出入取扱高が増加
- ：運輸業やレジャー・サービス業で感染症の影響を大きく受けた前年同期からの反動
- ：コスト抑制の継続

(※) 会計上のルールにより、関連会社である福岡国際空港の当四半期純損失のうち、当社持分額の一部を認識していません。

1. 運輸業

※ 実質 … 事業内部取引除く

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	30,019	26,931	3,088	11.5 %	▲198	3,286
鉄道	8,150	7,330	819	11.2 %	▲28	848
バス	20,917	18,304	2,613	14.3 %	▲47	2,660
(※ 実質)	19,111	16,717	2,394	14.3 %	▲47	2,441)
他	4,845	5,492	▲646	▲11.8 %	▲1,087	440
調整	▲3,894	▲4,196	302	-	965	▲663
営業利益	▲3,931	▲8,374	4,443	-	▲28	4,471
鉄道	▲418	▲1,538	1,119	-	▲28	1,148
バス	▲3,094	▲6,187	3,093	-	▲37	3,130
減価償却費	3,664	4,395	▲731	▲16.6 %		
E B I T D A	▲246	▲3,958	3,711	-		
設備投資	1,662	1,656	6	0.4 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

鉄道、バス：

(+) 感染症の影響を大きく受けた前年同期からの反動、運賃・ICポイント施策の見直し

当期の主な設備投資

鉄道新造車両 (4両)

天神大牟田線春日原～下大利駅間連続立体交差工事

天神大牟田線雑餉隈駅付近連続立体交差工事

サブセグメントの営業収益・営業利益
…単純集計であり、内部取引の消去は
行っていません(以下同じ)

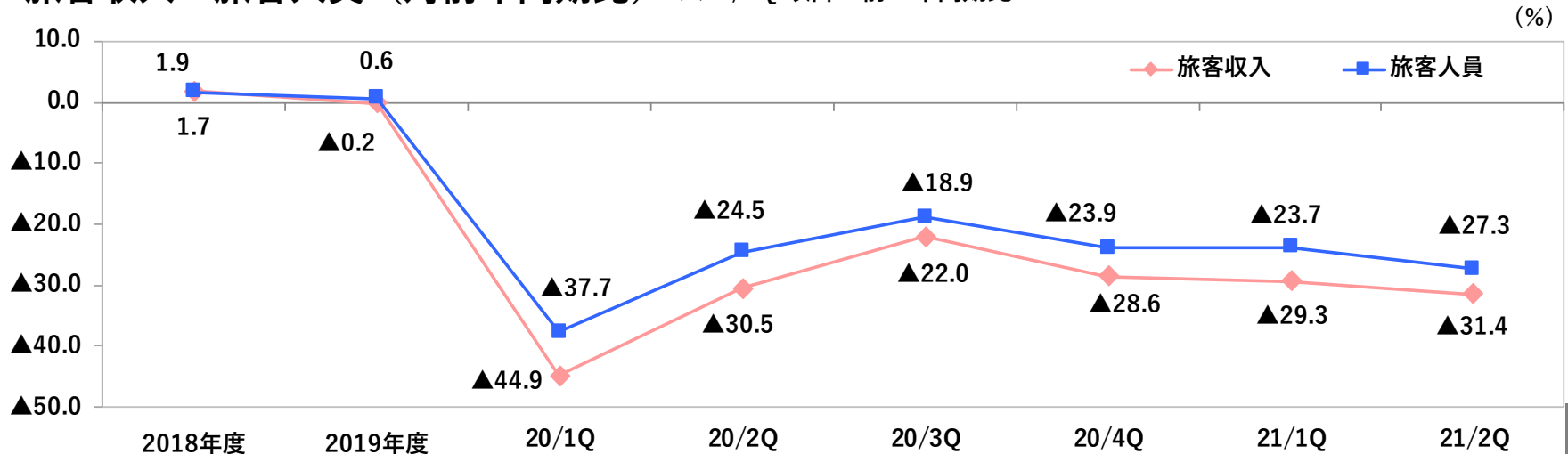
～鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）～

(百万円、千人)

	2021/2Q	2020/2Q	対2020/2Q		対2019/2Q	
			増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	7,758	6,949	809	11.6 %	▲3,382	▲30.4 %
旅客人員	42,967	39,773	3,194	8.0 %	▲14,712	▲25.5 %
定期外	15,879	14,545	1,334	9.2 %	▲9,792	▲38.1 %
定期	27,088	25,228	1,860	7.4 %	▲4,920	▲15.4 %

天神大牟田線	(対 '20/2Q)	(対 '19/2Q)	貝塚線	(対 '20/2Q)	(対 '19/2Q)
旅客人員	7.7 %	▲26.3 %	旅客人員	9.8 %	▲17.7 %
定期外	8.9 %	▲38.9 %	定期外	11.9 %	▲32.1 %
定期	7.0 %	▲16.3 %	定期	8.6 %	▲5.1 %

旅客収入・旅客人員（対前年同期比） ※20/4Q以降：前々年同期比



～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

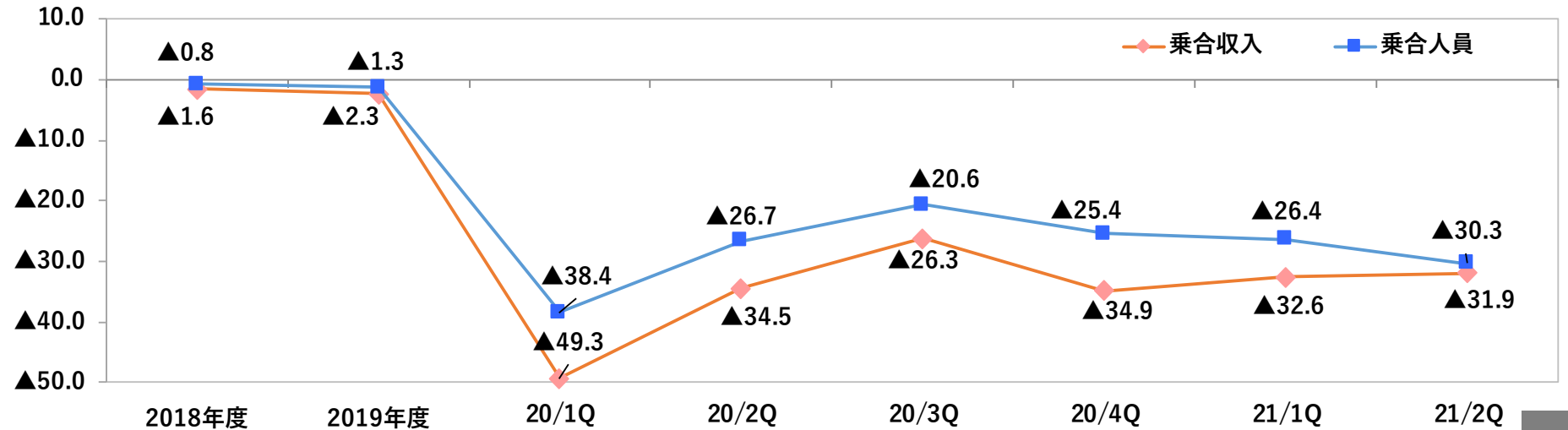
(百万円、千人)

	2021/2Q	2020/2Q	対2020/2Q		対2019/2Q	
			増減	増減率	増減	増減率
乗合収入	16,945	14,549	2,395	16.5 %	▲8,069	▲32.3 %
貸切・特定収入	1,235	717	518	72.3 %	▲846	▲40.6 %
乗合人員	98,985	93,390	5,595	6.0 %	▲39,200	▲28.4 %
定期外	52,065	46,057	6,008	13.0 %	▲24,662	▲32.1 %
定期	46,920	47,333	▲413	▲0.9 %	▲14,538	▲23.7 %

乗合収入・乗合人員（対前年同期比）

※20/4Q以降：前々年同期比

(%)



2. 不動産業

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	31,613	24,089	7,523	31.2 %	347	7,176
賃貸	11,922	11,222	699	6.2 %	526	173
住宅	15,698	8,931	6,767	75.8 %	▲156	6,923
営業利益	3,193	1,952	1,240	63.5 %	▲194	1,435
賃貸	2,458	2,520	▲61	▲2.5 %	▲1	▲60
住宅	341	▲704	1,045	-	▲193	1,239
減価償却費	2,809	2,758	50	1.8 %		
EBITDA	6,002	4,711	1,291	27.4 %		
設備投資	2,804	4,205	▲1,401	▲33.3 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

賃貸： (+) 商業施設の賃貸収入回復

(▲) 新規物件の開業費

住宅： (+) 分譲マンション販売戸数増加

当期の主な設備投資

福ビル街区建替プロジェクト(2024年度開業予定)

サンカルナ西新(2021年6月開業)

(戸、区画)

	2021/2Q	増減
販売区画数	351	161
マンション	260	154
戸建	88	14
リノベーション	3	▲7

3. 流通業

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	33,462	37,061	▲3,598	▲9.7 %	▲3,418	▲180
ストア	31,235	35,246	▲4,011	▲11.4 %	▲3,348	▲662
生活雑貨販売	2,227	1,815	412	22.7 %	▲70	482
営業利益	269	922	▲652	▲70.7 %	-	▲652
ストア	280	986	▲706	▲71.6 %	-	▲706
生活雑貨販売	28	▲24	53	-	-	53
減価償却費	446	523	▲76	▲14.6 %		
EBITDA	716	1,445	▲729	▲50.4 %		
設備投資	346	163	183	112.3 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

ストア : (▲) 会計基準の変更、巣ごもり需要の反動減、粗利率の低下

4. 物流業

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	77,560	48,959	28,600	58.4 %	▲1,709	30,309
国際物流	81,273	49,653	31,620	63.7 %	▲1,709	33,329
国内物流	5,285	4,839	446	9.2 %	-	446
調整	▲8,998	▲5,533	▲3,465	-	-	▲3,465
営業利益	4,763	1,241	3,522	283.8 %	▲269	3,791
国際物流	4,696	1,428	3,268	228.9 %	▲269	3,537
国内物流	183	▲11	194	-	-	194
調整	▲115	▲175	59	-	-	59
減価償却費	858	863	▲5	▲0.6 %		
EBITDA	5,700	2,226	3,474	156.0 %		
設備投資	729	857	▲127	▲14.9 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

国際物流：（＋）海外経済の改善などによる輸出入取扱高の増加

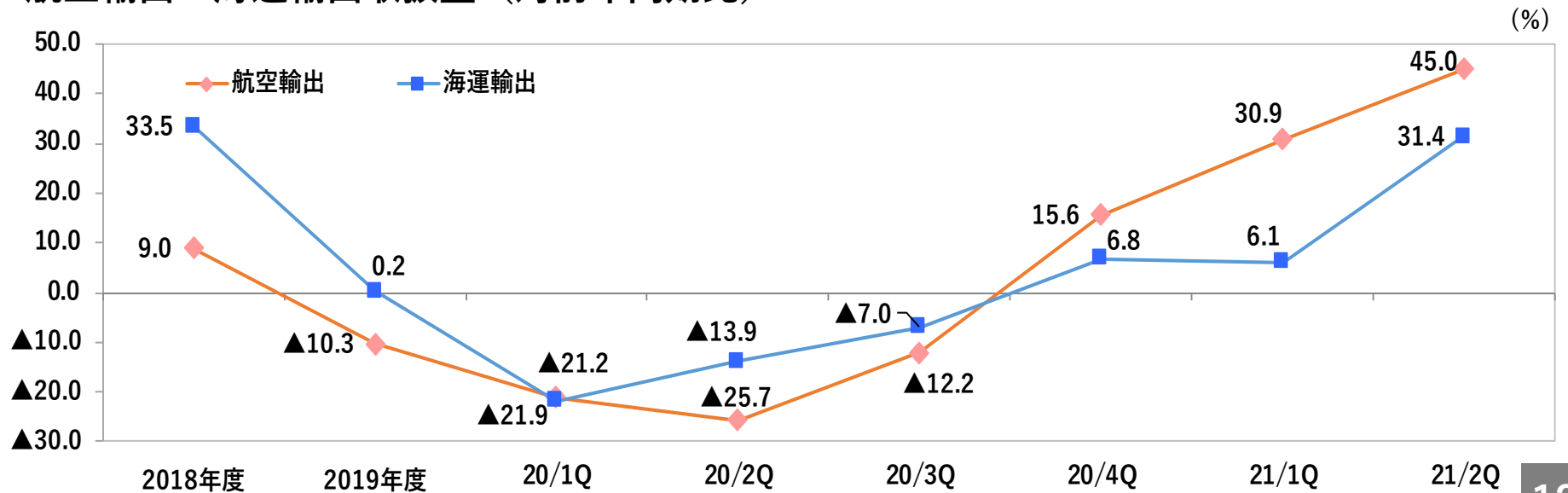
～国際物流事業（取扱数量）～

※参考（左記数量のうち、海外子会社取扱高）

	2021/2Q	増減	増減率
航空輸出（千トン）	72	19	37.6 %
航空輸入（千件）	196	21	12.3 %
海運輸出（千TEU）	45	7	18.9 %
海運輸入（千TEU）	64	11	21.5 %

	2021/2Q	増減	増減率
航空輸出（千トン）	39	6	19.3 %
航空輸入（千件）	143	14	11.4 %
海運輸出（千TEU）	32	4	15.8 %
海運輸入（千TEU）	41	6	18.5 %

航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）



5. レジャー・サービス業

※実質…事業内部取引除く

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	9,785	8,589	1,196	13.9 %	▲991	2,187
ホテル	6,893	6,101	792	13.0 %	▲0	792
(※実質)	3,189	2,237	951	42.5 %	▲0	952
旅行	594	269	324	120.4 %	-	324
娯楽	1,893	1,549	344	22.2 %	▲26	371
他	4,587	5,074	▲486	▲9.6 %	▲976	490
調整	▲4,183	▲4,405	222	-	13	209
営業利益	▲4,361	▲6,715	2,354	-	5	2,349
ホテル	▲3,833	▲4,701	867	-	-	867
旅行	▲405	▲1,103	698	-	-	698
娯楽	221	▲217	438	-	▲10	449
他	▲349	▲654	305	-	16	289
減価償却費	1,456	1,332	123	9.3 %		
EBITDA	▲2,904	▲5,383	2,478	-		
設備投資	1,083	3,513	▲2,430	▲69.2 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

ホテル：(+) 感染症の影響を大きく受けた前年同期からの反動、不採算店舗の整理

旅行：(+) 感染症の影響を大きく受けた前年同期からの反動、不採算事業の整理・縮小

～ホテル事業（客室単価・稼働率・Rev PAR）～

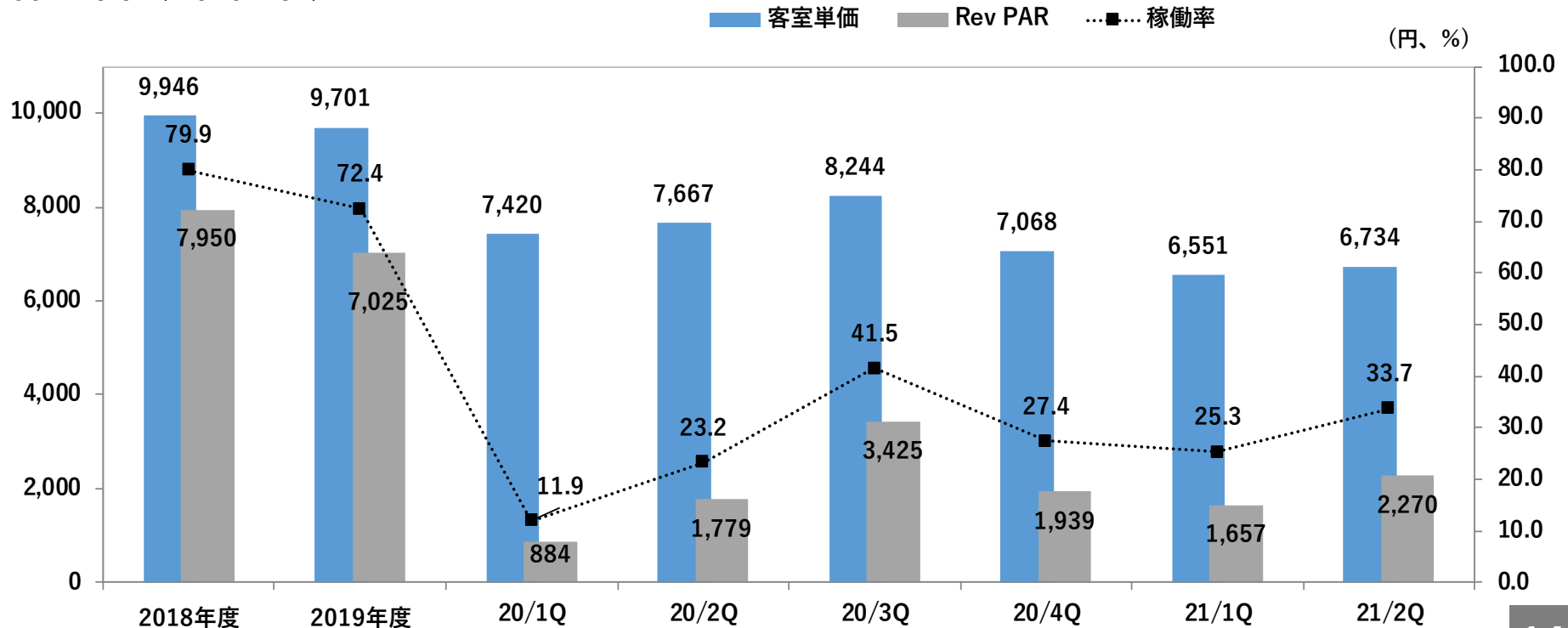
国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

	2021/2Q		2020/2Q		対2020/2Q		対2019/2Q	
	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
客室単価（円）	6,656 (6,410)		7,584 (7,615)		▲928 (▲1,205)	▲12.2% (▲15.8%)	▲3,264	▲32.9%
稼働率（%）	29.5 (29.5)		17.6 (18.0)		11.9P (11.5P)	-	▲47.3P	-
Rev PAR（円）	1,965 (1,890)		1,334 (1,373)		631 (517)	47.3 (37.7%)	▲5,651	▲74.2%

()内は、既存ホテル数値：当期および前期のいずれにも営業していたホテルを対象

客室単価、稼働率、Rev PAR



6. その他

(百万円)

	2021/2Q	2020/2Q	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	13,521	16,433	▲2,912	▲17.7 %	▲3,128	215
営業利益	504	▲1	505	-	48	457
減価償却費	501	523	▲22	▲4.2 %		
E B I T D A	1,005	522	483	92.6 %		
設備投資	300	171	129	75.4 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益・営業利益の主な増減要因

(▲) 会計基準の変更

(+) 金属リサイクル事業での鉄スクラップ相場等の上昇

その他・・・ICカード事業、車両整備関連事業、建設関連事業、金属リサイクル事業

連結貸借対照表

(百万円)

	2021年9月末	2021年3月末	増 減	摘要
資 産 合 計	714,362	707,804	6,557	
流動資産	187,915	180,940	6,974	現金及び預金の増加
固定資産	526,446	526,863	▲416	
負 債 合 計	545,353	537,858	7,495	
流動負債	177,142	190,645	▲13,503	支払手形及び買掛金の減少
固定負債	368,210	347,212	20,998	有利子負債の増加
純 資 産 合 計	169,008	169,946	▲937	利益剰余金の減少
有利子負債残高	357,441	345,446	11,995	

※有利子負債 = 借入金 + コマーシャル・ペーパー + 社債

連結キャッシュ・フロー

	(百万円)		
	2021/2Q	2020/2Q	増 減
営 業 活 動	6,108	▲13,989	20,098
（ 税 引 前 四 半 期 純 利 益 ）	1,490	▲13,160	14,650
（ 減 価 償 却 費 ）	9,518	10,168	▲650
（ 売 上 債 権 の 増 減 額 ）	4,939	8,766	▲3,826
（ 仕 入 債 務 の 減 少 額 ）	▲8,755	▲14,301	5,546
投 資 活 動	▲6,286	▲16,577	10,291
（ 固 定 資 産 の 取 得 ）	▲15,020	▲28,013	12,993
（ 固 定 資 産 の 売 却 ）	2,471	548	1,922
（ 工 事 負 担 金 等 受 入 に よ る 収 入 ）	6,891	11,709	▲4,818
財 務 活 動	10,089	41,738	▲31,649
（ 有 利 子 負 債 ）	11,941	43,910	▲31,968
（ 配 当 金 の 支 払 額 ）	▲986	▲1,382	396
	2021年9月末	2021年3月末	増 減
現 金 等 の 期 末 残 高	61,578	51,045	10,533

2021年度通期業績予想

2021年度通期業績予想

(百万円)

	2021年度 (予想)	2020年度 (実績)	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	390,400	346,121	44,278	12.8 %	▲15,064	59,342
営業利益	5,000	▲9,501	14,501	-	▲1,256	15,758
経常利益	5,000	▲9,639	14,639	-		
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,500	▲12,074	14,574	-		
事業利益	4,217	▲13,182	17,400	-	▲1,256	18,657
減価償却費	20,438	20,796	▲357	▲1.7 %		
E B I T D A	24,822	7,900	16,922	214.2 %		
設備投資	20,100	26,236	▲6,136	▲23.4 %		

※事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

【参考】前回公表との差異

(百万円)

	前回公表	差異
営業収益	352,500	37,900
営業利益	5,000	-
経常利益	5,000	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	2,500	-

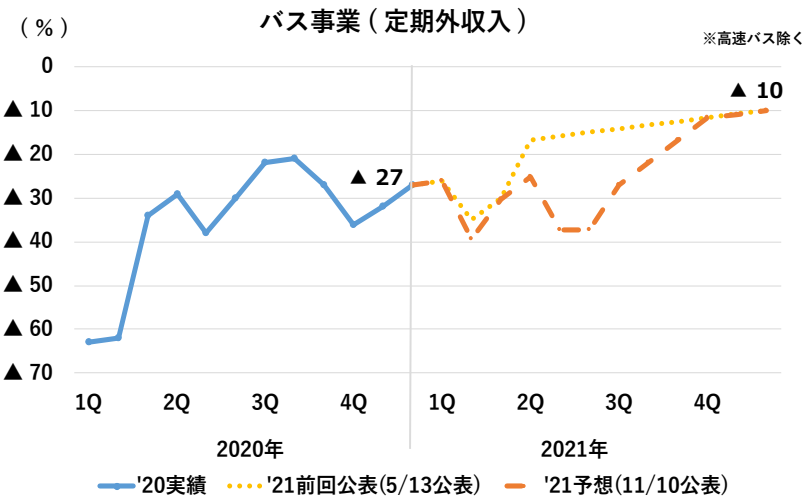
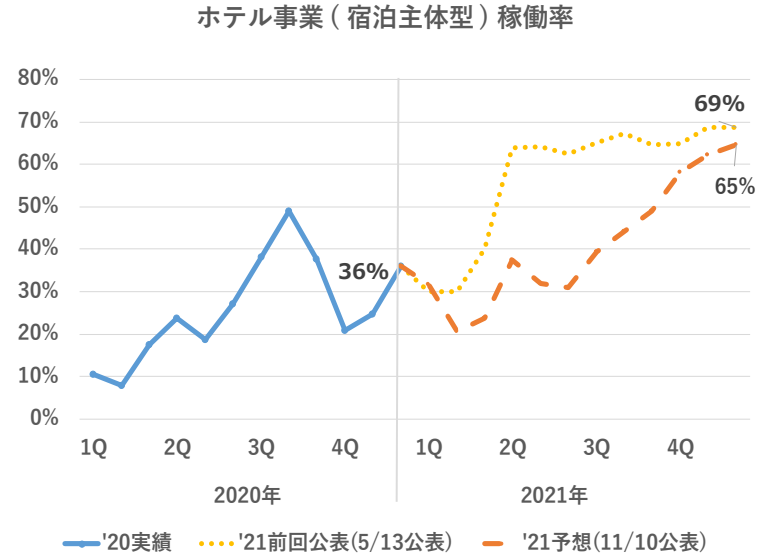
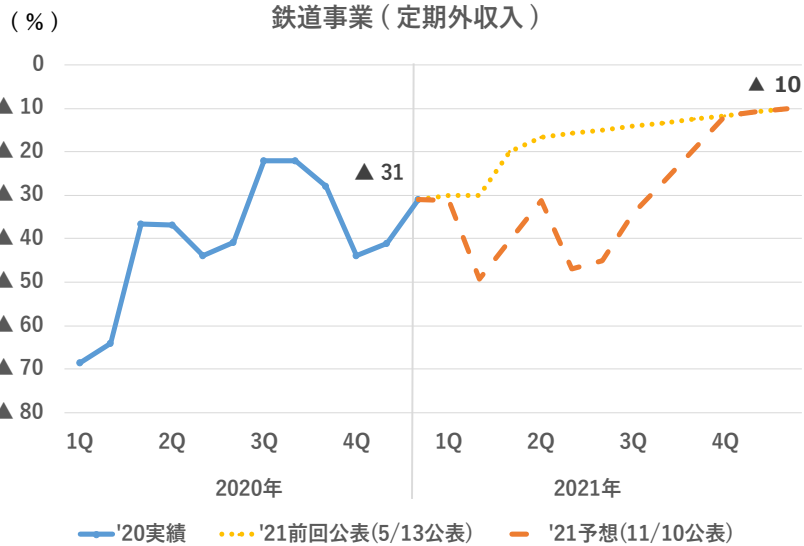
主なセグメントの業績予想の前提（回復シナリオ）

運輸業（鉄道事業・バス事業）

※単体ベース

レジャー・サービス業（ホテル事業）

※単体ベース



2021年度 セグメント別業績予想

(億円)

		2021年度 (予想)	2020年度 (実績)	増減額		主な増減要因 上段：営業収益（収益認識等）の増減要因 下段：営業利益の増減要因
				収益認識等	その他	
全業	営業収益	3,904	3,461	443	▲151	593
	営業利益	50	▲95	145	▲13	158
運輸業	営業収益	656	598	58	▲6	64 商事取引の計上方法変更等
	営業利益	▲42	▲118	76	▲0	76 バス事業、鉄道事業の増益（新型コロナ反動）
不動産業	営業収益	762	650	112	1	112 賃貸付帯取引の計上方法変更等、 シニア入居一時金の計上時期変更等
	営業利益	68	73	▲5	▲10	5 賃貸事業の減益（開業費用の増加）、 住宅事業の増益（分譲販売区画数増加）
流通業	営業収益	685	745	▲60	▲70	10 消化仕入取引の計上方法変更等
	営業利益	8	14	▲6	—	▲6 ストア事業の減益（粗利率の低下）
物流業	営業収益	1,475	1,114	361	▲15	376 輸出入取引の計上時期変更等
	営業利益	71	38	33	▲2	35 国際物流事業の増益（海外経済の改善）
レジャー・サービス業	営業収益	230	213	17	▲22	39 手数料収入の計上方法変更等
	営業利益	▲63	▲110	47	▲0	47 ホテル事業、旅行事業の増益（新型コロナ反動）
その他	営業収益	298	365	▲67	▲87	21 商事取引の計上方法変更等
	営業利益	13	11	2	▲0	2 金属リサイクル事業の増益（鉄スクラップ相場等の上昇）

< 参考 > 2021年度 主なサブセグメント別業績予想

(億円)

			2021年度 (予想)	2020年度 (実績)	増減額	収益認識等	その他
運輸業	鉄道事業	営業収益	176	158	17	▲0	18
		営業利益	3	▲16	19	▲0	19
	バス事業	営業収益	444	394	50	▲0	50
		営業利益	▲45	▲95	50	▲0	50
不動産業	賃貸事業	営業収益	243	232	11	10	1
		営業利益	47	54	▲7	▲0	▲7
	住宅事業	営業収益	446	338	108	▲9	117
		営業利益	16	15	1	▲10	10
物流業	国際物流事業	営業収益	1,545	1,142	402	▲15	417
		営業利益	72	41	31	▲2	33
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	178	147	31	▲0	31
		営業利益	▲57	▲82	25	—	25
	旅行事業	営業収益	16	9	6	—	6
		営業利益	▲4	▲16	12	—	12
	娯楽事業	営業収益	35	32	3	▲0	4
		営業利益	2	▲3	5	▲0	5

※サブセグメントの営業収益・営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

<参考> 2021年度 セグメント別予想 (減価償却費・EBITDA・設備投資)

(億円)

			2021年度 (予想)	2020年度 (実績)	増減額
運 輸 業	減価償却費		73	89	▲16
	EBITDA		32	▲29	60
	設備投資		46	44	2
不 動 産 業	減価償却費		56	56	0
	EBITDA		124	128	▲5
	設備投資		101	119	▲18
流 通 業	減価償却費		7	10	▲3
	EBITDA		15	25	▲9
	設備投資		11	4	7
物 流 業	減価償却費		16	18	▲2
	EBITDA		88	59	29
	設備投資		8	24	▲16
レジャー・サービス業	減価償却費		36	28	8
	EBITDA		▲27	▲81	54
	設備投資		25	67	▲42
そ の 他	減価償却費		11	11	1
	EBITDA		24	22	3
	設備投資		7	4	3

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

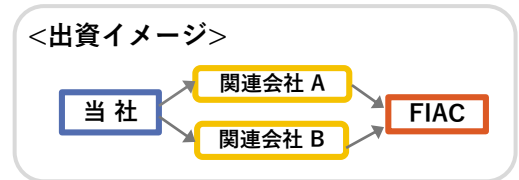
< 参考 >

関連会社である福岡国際空港の持分法による投資損益について

持分法による投資損益の認識

被投資会社の純損益のうち、投資会社に帰属する部分について、投資の額を増額または減額し、当増減額を持分法による投資損益として認識。

※被投資会社の欠損を負担する責任が投資額の範囲に限られている場合は、持分法による投資価額がゼロとなるところまで認識。



➤ 関連会社である福岡国際空港（以下、FIAC）の場合

- ・ 当社は、関連会社 2 社を通じてFIAC株式を保有。（間接保有）
- ・ その関連会社 2 社のうち、1 社の持分法による投資価額が2020年 3 Qにゼロとなったため、以降のFIACが計上した純損失のうち、当社に帰属する部分の一部を認識していない。

○FIACが計上した純損失のうち、当社に帰属する部分で認識していない金額

	2021②	2020②
認識していない持分法による投資損失の金額	14億円	—
上記の累計金額	22億円	—

※なお、当社は持分法による投資価額がゼロとなった関連会社に対して貸出コミットメント契約を締結（貸出コミットメントの総額 30億円、2021年 9 月末 貸出実行残高：無）

➤ 貸出コミットメント契約に基づく貸出が実行された場合

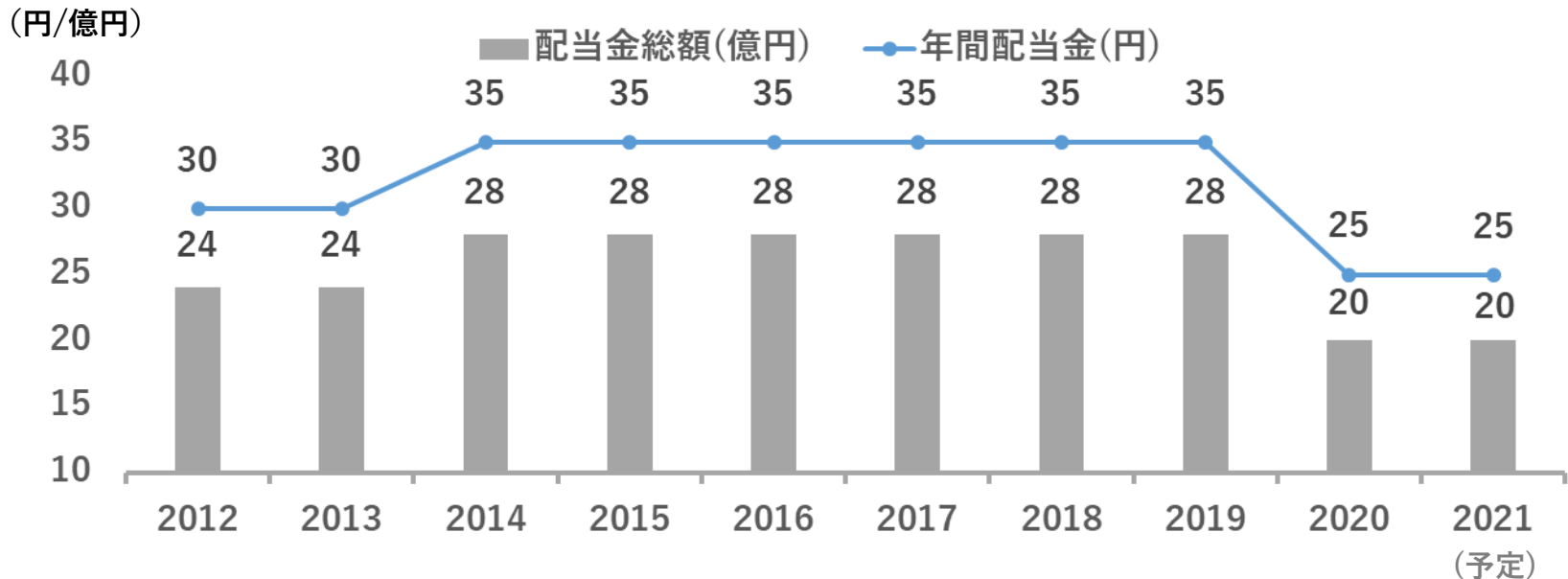
- ・ FIACが計上した純損失のうち、当社に帰属する部分で、過去に認識していなかった金額を含めて、持分法による投資損失を認識。（※ただし、貸出金額の範囲内）

株主還元

配当政策

- 安定した利益還元を重視
- 適切な内部留保の確保による財務体質及び経営基盤の強化を図り、安定的・継続的な配当実施
- 2021年度配当予想は、通期25円（中間配当金12円50銭）

《参考》配当金の推移



連結配当性向	25.8%	20.9%	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-	79.0%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------

※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施
本グラフにおいては、当該株式併合を勘案した配当金を記載

“修正”第15次中期経営計画(2019～2022) 進捗状況[主なトピック]

西鉄グループの経営戦略

企業理念

〔基本理念〕

にしてつグループは「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業を通して、“あんしん”と“かいてき”と“ときめき”を提供しつづけ、地域とともに歩み、ともに発展します。

企業メッセージ

〔企業メッセージ〕

まちに、夢を描こう。
Connecting your dreams

にしてつグループ まち夢ビジョン2025

〔目指す姿〕

福岡のまちの発展をけん引するとともに、グローバルビジネスを拡大し、成長する西鉄グループ

第16次中期経営計画

2022 “修正”第15次中期経営計画
2021 (2019~2022)

〔修正第15次中計 テーマ〕

筋肉質でサステイナブルな企業グループへの変革
“ニューノーマルにおける西鉄ブランドの価値追求”

2020 第15次中期経営計画
2019 (2019~2021)

〔第15次中計 テーマ〕

未来を見据えた強固な基盤づくり
~Envisioning the future and building a solid foundation~

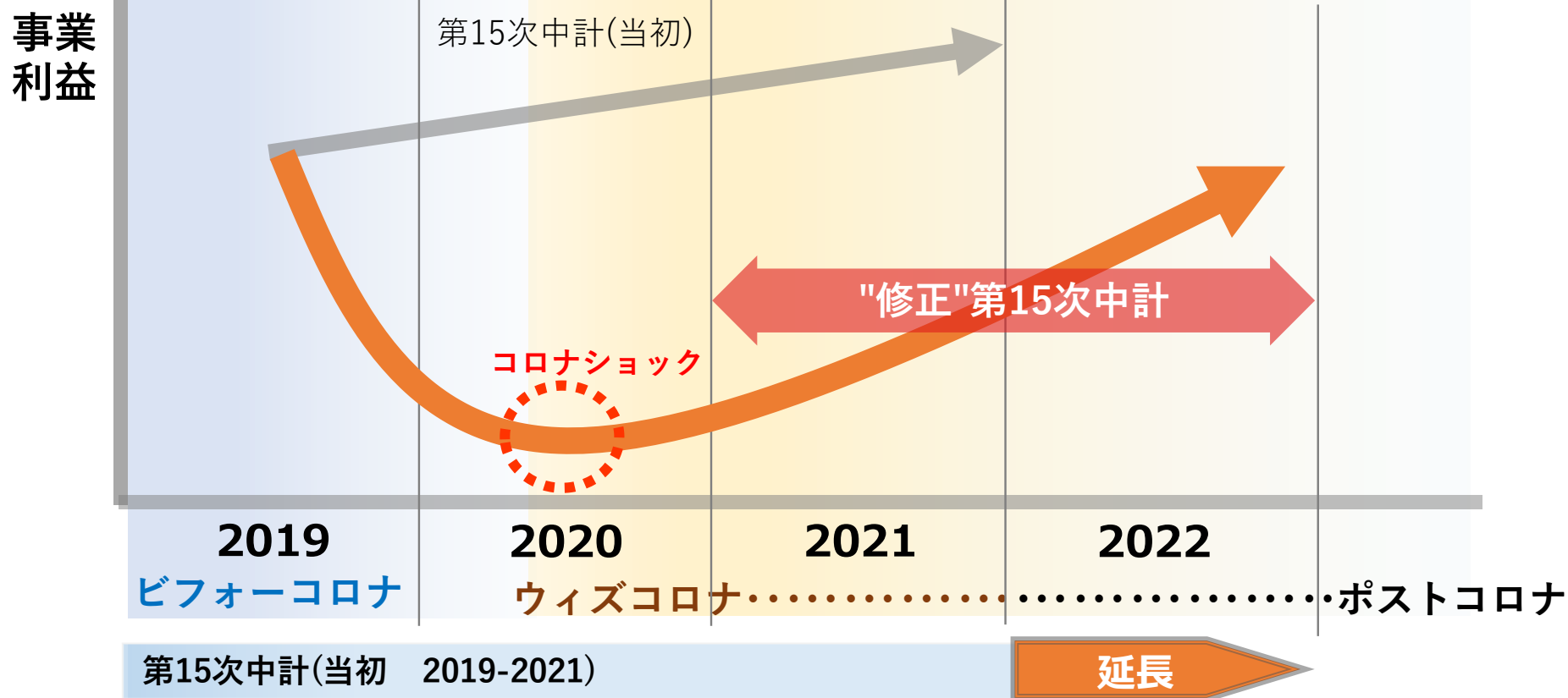
第14次中期経営計画

〔第14次中計 テーマ〕

“次のにしてつ”へのさらなる挑戦
~Moving forward to Next Stage in NNR~

“修正” 第15次中期経営計画 の位置づけ

第15次中期経営計画を**1年延長(～2022年度)**し、
再び成長軌道に向かう**“修正” 第15次中期経営計画**へ



筋肉質でサステイナブルな企業グループへの変革 “ニューノーマルにおける西鉄ブランドの価値追求”

基本方針

聖域なき構造改革とニューノーマル下での成長戦略を着実に推し進め、
ウィズコロナ・ポストコロナ社会においても存続し成長に向かう
企業グループを目指す

重点戦略

- 1 聖域なき構造改革・事業モデル変革とポートフォリオの見直し
- 2 グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革
- 3 持続可能で活力あるまちづくりの推進
- 4 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大
- 5 デジタル化・新技術の活用による生産性・顧客体験の向上
- 6 ESG・SDGs視点での取り組み強化
- 7 安全・リスクマネジメントの強靱化

重点戦略 1

聖域なき構造改革・事業モデル変革とポートフォリオの見直し

聖域なき構造改革・事業モデル変革

▶ 利用状況に応じた減便

[鉄道・バス]
2021年3月ダイヤ改正



▶ 運賃・ICポイント施策の見直し

[鉄道・バス]
ニモカ乗車ポイント、
ボーナスポイント廃止
(2021年4月)



[バス]
都心100円エリアを
150円エリアに変更
(2021年7月)



▶ 近隣店舗の要員集約、ICTを活用した省力化の推進

[ホテル]自動チェックイン機導入
(2021年12月/西鉄イン天神)



ポートフォリオの見直し

▶ 西鉄イン心斎橋の営業休止、売却

2021年1月営業休止、4月売却



▶ レストランシップ マリエラの運航終了

2021年1月(クルージング船)



▶ かしいかえん シルバニア ガーデンの閉園

2021年12月(遊園地)



▶ 西新パレスボウルの閉鎖

2022年3月(ボウリング場)



グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革



ニューノーマル下での成長に適した新たな経営体制の構築

▶ グループ会社の再編

- (株)西鉄ストアと(株)西鉄プラザの統合(2021.10)
 - ✓ 飲食サービス事業の経営効率化
[共同仕入れによる原価低減、管理部門の効率化 等]
 - ✓ スタア店舗・惣菜部門を中心とした「中食」領域の強化

▶ ホテル事業における管理部門と運営部門の一体化

- 一体運営による業務効率化、意思決定のスピードアップ

未来を見据えた戦略的な人材育成とモチベーション向上

▶ イントレプレナー(社内起業家)の育成プログラム実施

- グループ社員を対象とした事業創出プログラムの実施(2021.8～)



新規事業創出プログラム

X-Dream

クロス

～夢を掛け合わせ、変革に挑戦～

他社との戦略的提携・協業の推進

▶ 沿線自治体や他社との連携・協業

〔沿線自治体との連携〕

- 福岡県大野城市、春日市(2021.5)
「連続立体交差事業を機としたまちづくり協定」締結

〔他社との連携〕

- LINE Fukuoka(2021.2)
「LINEを活用したDX推進に関する連携協定」締結
- JR九州、第一交通産業(2021.10)
「デジタルを活用したモビリティサービスの構築に関する覚書」締結



福岡都心の大型開発プロジェクト推進

建設中 [2024年度開業]



福ビル街区建替プロジェクト

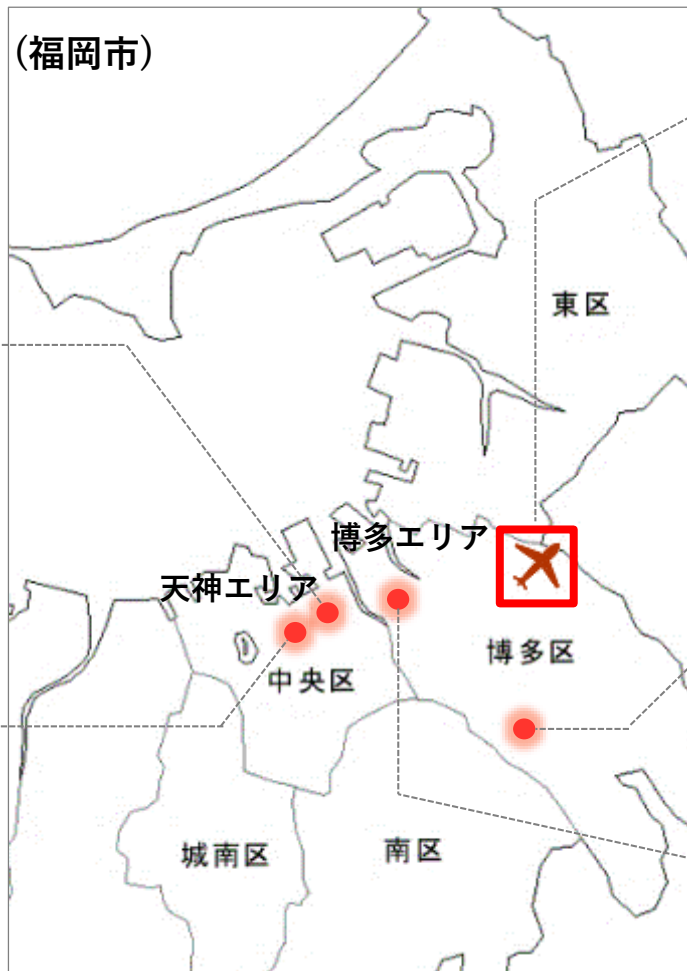
建設中

[2022年12月竣工・全体供用開始]



旧大名小学校跡地活用事業
(事業参画)

(福岡市)



進行中



福岡空港特定運営事業等(事業参画)

建設中 [2022年4月開業]



青果市場跡地活用事業(事業参画)

2021年4月開業



博多国際展示場&
カンファレンスセンター

持続可能で活力あるまちづくりの推進

福ビル街区建替プロジェクト (2024年度開業)

創造交差点 meets different ideas ~訪れる人々を常にワクワク・ドキドキさせる新しい価値を生み出し続ける場所~
西日本最大規模の基準階面積を備えたハイスペックオフィスと商業・ホテルなどの複合施設

▶ オフィス・商業テナントリーシングの本格化



▲テナントリーシングで活用中のプレゼンルーム



▲テナントリーシングでのVR活用

▶ 福岡市への国際金融機能誘致を目指した産学官組織「TEAM FUKUOKA」と連携した国内外企業へのPR活動

- ・ブロックチェーンEXPO(2021.10/千葉[幕張メッセ])
- ・アジア金融フォーラム(2022.1/香港)

▶ 国内トップクラスの卓越した環境・社会への配慮した建物として「DBJ Green Buildingプラン認証※」の取得

※5段階評価のうち最も評価の高い5つ星を取得(プラン認証付き新規認証)



スケジュール

2020.4	天神コア・ビブレ解体着手
2020.10	旧福ビル地上解体終了・地下解体着手
2020.11	国内最高水準の大型複合ビルに計画変更(外部環境変化への対応、商品性の向上)
2021.12予定	新築工事着手
2024年度	開業

プロジェクト概要

所在地	福岡市中央区天神一丁目11番
敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
延床面積	約147千㎡(約44千坪)
階数/建物高さ	地上19階、塔屋1階、地下4階 / 約97m
用途	商業、オフィス、ホテル、カンファレンス他
総投資額	約850億円

✓国内最高水準の大型複合ビルに計画変更(2020.11)

外部環境変化への対応

感染症対応、環境負荷軽減、BCP対応の強化

商品性の向上

西日本最大規模の基準階面積を有するオフィス
九州最大のスカイロビー(6・7F)



持続可能で活力あるまちづくりの推進

旧大名小学校跡地活用事業（2022年度竣工・全体供用開始予定）

※事業参画

天神ビックバンの西のゲート「スタートアップ&グローバル」新ビジネス拠点
グローバル創業都市・福岡を具現化する、オフィス・商業を含む複合施設

▶ 福岡市が掲げる「感染症対応シティ」に向けた取り組み

・健康で安心な環境づくりとニューノーマルな働く場の提供

〔感染症対策〕

- ✓ 換気、非接触、身体的距離の確保 等
- 〔健康増進を目的とした取り組み〕
- ✓ インテリアにも緑化を導入し人にやさしい環境を提供
- ✓ 日常的な散策や運動が可能な緑あふれる広場を併設 等

▶ コンソーシアム各社と連携した事業推進 〔商業テナントリーシング〕

・“旧大名小学校跡地活用事業”の特長

- ✓ 九州初のラグジュアリーホテル「ザ・リッツ・カールトン」を誘致
- ✓ ワンフロアの専有面積が2,500㎡以上のハイグレードオフィスを配置
- ✓ 旧大名小学校南校舎のスタートアップ支援施設「Fukuoka Growth Next」と連携した創業支援・人材育成環境の提供
- ✓ 約3,000㎡の広場やコワーキングスペースなどを通じた世界や地域との多様な交流拠点

スケジュール

2019.12	建設工事本着工
2022.12	竣工・全体供用開始(予定)
2022年度末	ホテル開業(予定)

プロジェクト概要

所在地	福岡市中央区大名二丁目165番1,2及び3
敷地面積	約11,900㎡(計画地面積[既存の南校舎敷地を除く]:約10,000㎡)
延床面積	約90,400㎡
階数/建物高さ	地下1階、地上25階/約111m
用途	ホテル、オフィス、賃貸マンション、商業、公共施設他



▲出典:大名プロジェクト
特定目的会社



▲工事進捗(2021.10時点)

青果市場跡地活用事業（2022年4月開業）

※事業参画

三井ショッピングパーク ららぽーと福岡〔九州初進出〕

多様な人々が集い出会う多彩な“パーク”(広場)やコミュニティの拠点となる活気あふれる空間

▶ こどもの職業・社会体験施設

「キッズニア」

木育・多世代交流施設

「おもちゃ美術館」

の九州初進出



▲キッズニア福岡 イメージパース

▶ 西鉄ストア 新ブランド店の出店

新ブランド



レガネット DAILY ENTERTAINMENT SQUARE



▶ コンソーシアム各社と連携した事業推進[交通計画]

・施設内のバスターミナルと各方面を繋ぐバス路線を計画中

スケジュール

2020.11	建築着工
2022.3	竣工
2022.4	開業

プロジェクト概要

所在地	福岡市博多区那珂6丁目23-1 他 (福岡市青果市場跡地)
敷地面積	約86,600 m ² (約26,200 坪)
延床面積	約206,400 m ² (約62,400 坪) ※立体駐車場棟含む
構造規模	店舗棟：鉄骨造地上5階、地下1階建 立体駐車場棟：鉄骨造地上7階建2棟 他



▲三井不動産株との共同事業であるららぽーと福岡にて建設される「実物大ガンダム立像」イメージパース ©創通・サンライズ

持続可能で活力あるまちづくりの推進

福岡空港特定運営事業等（当社の持分法適用会社である福岡国際空港(株)が運営受託）

福岡国際空港(株)の計画業績への早期回復・経営安定化に向け、事業連携を継続

〔福岡国際空港(株)の取り組み〕 出典：福岡国際空港(株)

▶ 就航路線の復便および 航空ネットワーク拡充に向けた取り組み

- ・新型コロナウイルスの感染拡大防止対策及び国と連携した水際対策の徹底、エアラインセールスの継続実施
- ・国際線旅客の需要喚起に向けたWEBセミナーの実施
 - ✓ 学校・旅行会社対象 教育旅行WEBセミナー
 - ✓ 中国旅行会社対象 九州・福岡観光情報WEBセミナー

▶ SKYTRAX World Airport Awards 2021※ 地域空港ランキングで世界3位にランクイン

※SKYTRAX社(英国)が世界各国の550以上の空港を対象に行っている顧客満足度調査

▶ 航空機地上支援車両の 共用化に向けた トライアルの実施



▲国際線での共用トライアル(2021.7~8)

スケジュール

2019.4	空港運営事業の開始
2021.9	国際線旅客ターミナルビル増改築に係る施工者選定手続き開始
2025年	国際線旅客ターミナルビル増改築竣工 増設滑走路供用開始(国による整備)
2025年度	国内線複合施設竣工 [商業施設・ホテル・バスターミナル]

〔当社の事業連携施策〕

▶ 旅客需要回復を見据えた 国内線・国際線連絡バス への連節バス導入(2021.4)



▲国内線・国際線連絡バス
(レインボーラッピング連節バス)

▶ 福岡空港内を走行する新ツアーの実施(2021.11)

- ・屋根がなく開放的な福岡オープントップバスで福岡空港内の普段は立ち入ることができないエリアを走行し、離発着する飛行機を間近に体感

- ✓ 福岡空港ビューンとツアー
運行日：11/6,7(土,日)
日中・夜間の計4便





北九州エリアでの
自動運転バス実証実験



AI活用型オンデマンドバス
「のる〜と」の展開

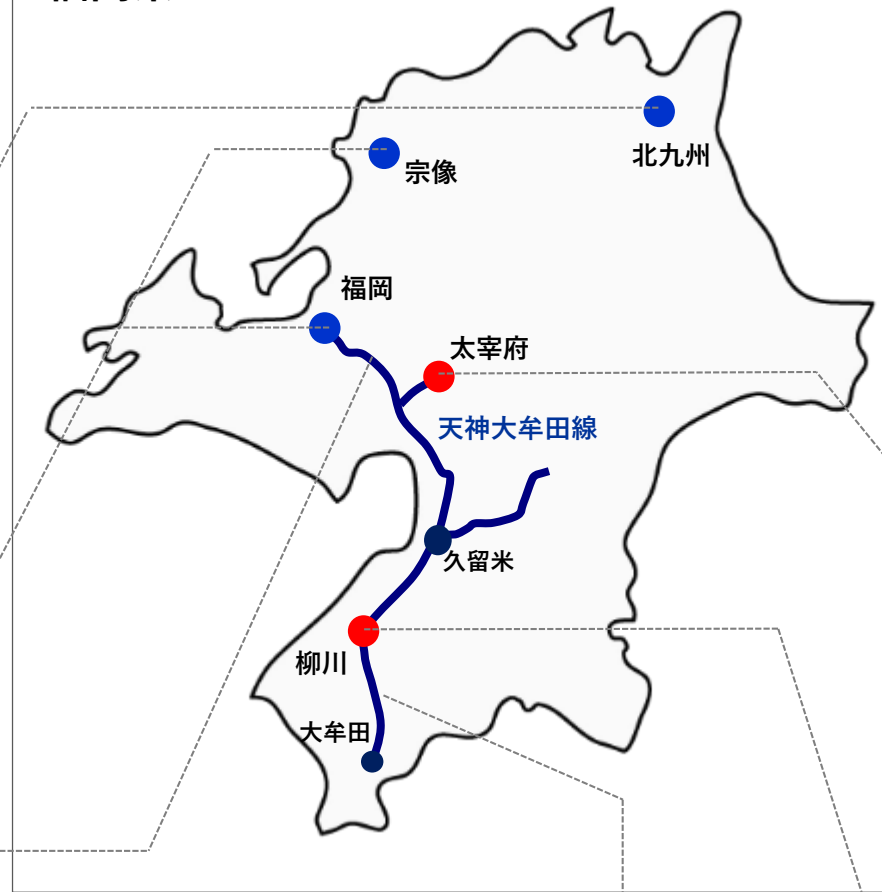


連続立体交差事業に伴うまちづくり
(雑餉隈～下大利駅エリア)



上質かつ特別なバスツアーブランド GRANDAYS

福岡県



(客室)



(外観)

古民家宿泊施設
HOTEL CULTIA 太宰府



(どんこ舟で川下り)



(イメージ)

西鉄柳川駅周辺整備事業



THE RAIL KITCHEN CHIKUGO

持続可能で活力あるまちづくりの推進

持続可能な交通ネットワークの実現

▶ AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の展開

〔運行形態の転換〕

- ・福岡県宗像市日の里地区(2021.3)

〔ソリューション外販〕

- ・長野県塩尻市(2020.11、2021.10/実証実験)
- ・大阪府大阪市(2021.3/実証実験)

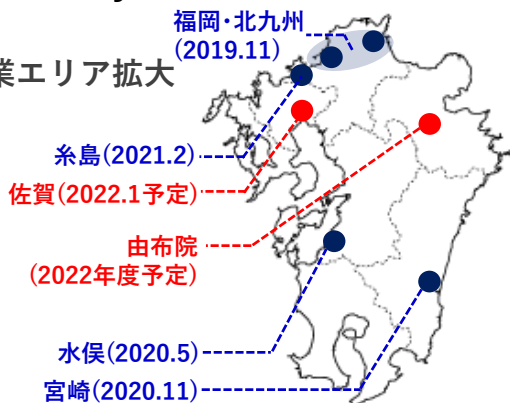


▲AI活用型オンデマンドバスののるーと

▶ MaaSなど次世代モビリティの取り組み強化

- ・MaaSプラットフォーム”my route”アプリの進化

✓ 交通モードの連携、データ活用事業、事業エリア拡大



▲九州エリアでのmy routeの展開

▶ nimocaバスシステムの域外展開

- ・サンデン交通(2021.3)
- ・北九州市交通局(2021.10)

地域資源と連携した事業機会の創出

▶ THE RAIL KITCHEN CHIKUGOと地域資源を組み合わせた商品開発

- ・地元飲食店等とコラボした限定イベント列車の運行、マルシェの実施など



▲THE RAIL KITCHEN CHIKUGO



▲沿線食材を使用した飲食店とのコラボ企画[IMURI(イムリ)]

▶ 古民家宿泊施設「HOTEL CULTIA 太宰府」における地域との連携

- ・2棟増築し3棟13室体制へ(2021.3)
- ・周辺地域と連携した体験型コンテンツ造成
 - ✓ 太宰府天満宮夜間正式参拝
 - ✓ 九州国立博物館ナイトツアー



▲2021.3増築 梅花(左)、好古亭(右)

▶ (株)NJアグリサポートによる六次化商品「トマトゼリー」の販売

ポストコロナの観光復活に向けた取り組み

▶ **ポストコロナの観光需要獲得や新たな需要掘り起こしに向けた取り組み**



天神大牟田線でのサイクルトレイン実証実験 ▶

	主な取り組み
鉄道事業	<ul style="list-style-type: none"> • 地域と連携した誘客促進 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 太宰府散策きっぷの割引販売[福岡県太宰府市] • 天神大牟田線でのサイクルトレインの実証実験(2021.10~12) • 地域を味わう旅列車「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」でのワクチン・検査パッケージを活用した特典付与
バス事業	<ul style="list-style-type: none"> • 地域と連携した誘客促進 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 別府地獄巡りツアーなどの割引[大分県・亀の井バス(株)] ✓ 観光地へのアクセスバス運行[福岡県大牟田市など]
ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> • 県民向け観光キャンペーンの活用 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 「福岡の避暑の旅」県民向け観光キャンペーン など • ワクチン・検査パッケージを活用した商品・サービスの開発 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ワクチン接種者対象のお得な宿泊プランの発売 ✓ ワクチン接種済証提示者への直営レストラン割引サービス • 多様なニーズに合わせた商品の開発 <ul style="list-style-type: none"> ✓ マイクロツーリズム宿泊プラン ✓ 西鉄ホテルグループ長期滞在プラン ✓ 東京サブスクプラン
旅行事業	<ul style="list-style-type: none"> • 県民向け観光キャンペーンやワクチン・検査パッケージを活用した旅行商品の開発(西鉄旅行(株))

▶ **ポストコロナ新仕様ホテルの新設**

- 長期滞在者向けの客室を設けたホテル
- ✓ 洗濯乾燥機、電子レンジ、ミニキッチンの一部客室に設置



▲西鉄ホテル クルーム博多祇園[仮称] (2023年春開業予定)



▲タイ王国・バンコク2号店ホテル(2023年夏開業予定)



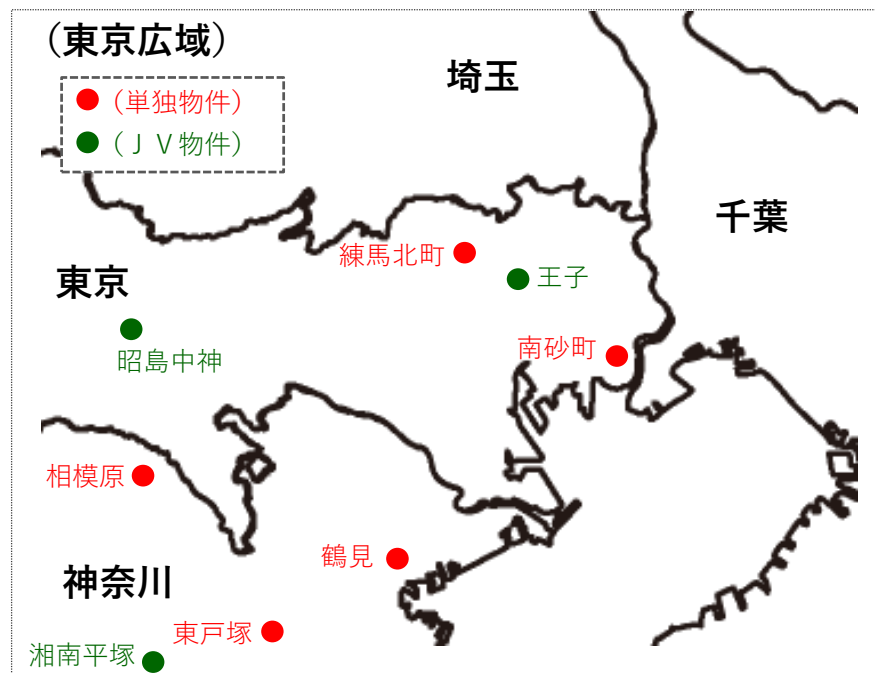
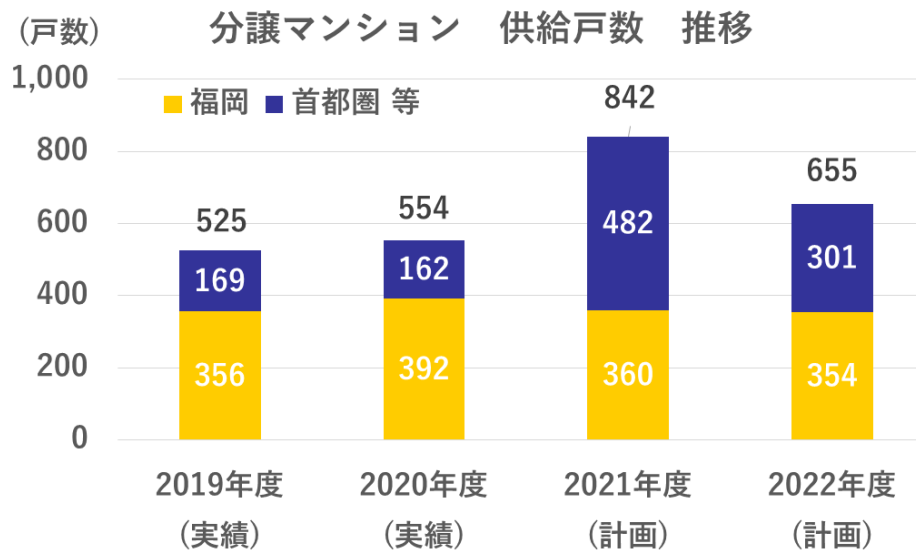
▶ **他事業者と連携した観光客の利便性向上**

- JR九州との連携
 - 天神・博多 乗レール買エールチケット (2021.7~8/デジタルチケット)
 - ✓ 天神・博多エリアの活性化に向け、交通事業者・商業施設が一体となった取り組み
 - ✓ 交通チケット+商業施設で使えるショッピングチケット
- JR九州・第一交通との連携
 - 北九州いってきまあ〜すチケット (2021.11~/デジタルチケット)
 - ✓ 北九州地区で強固な地盤を持つ交通事業者の連携
 - ✓ 交通チケット+特典クーポン(タクシーチケット等など)



住宅事業での取り組み

首都圏、福岡地区でのマンション供給強化



首都圏における収益不動産の開発・売却 (賃貸マンション一棟売却など)

ポストコロナに対応した商品の導入

- ・マンション共用部へのワークスペース設置
- ・戸建住宅での玄関手洗いの設置



▲分譲マンション
サンリヤン横浜鶴見ブランシエラ



▲分譲マンション
サンリヤン春日原ブランシエラ

住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大

国際物流事業での取り組み

海外ネットワークの拡充

- 海外現地法人のM&A、支店の開設

✓ 海外拠点数

28カ国・地域117都市
(2020年度末)



31カ国・地域124都市
(2022年度目標)

品目戦略の推進による営業強化

- 強化5品目の営業強化による収益拡大

✓ 強化品目

航空宇宙関連・自動車関連・半導体関連・
食品関連・繊維関連

食品関連品目での取り組み

食品チーム”フレッシュケア”を立ち上げ、
食品ビジネスの物流トータルサービスを開始(2021.6)

ロジスティクス事業の拡大

- 福岡の底堅い物流需要に対応するため
福岡ロジスティクスセンター
を開設(2022.9)



▲福岡ロジスティクスセンター
(2022年9月開設予定)

海外事業での取り組み

東南アジア・アメリカでの開発事業拡大

〔分譲住宅〕

- ベトナム：7PJ
- インドネシア：4PJ
- タイ：1PJ

〔収益不動産〕

- アメリカ：5PJ



▲ベトナム・ドンナイ省ナンチャックでの
富裕層向け高級戸建住宅開発

流通事業での取り組み

新規出店など 戦略的なスクラップ・アンド・ビルド

	店舗名
新店	・雑貨館インキューブ アクロスモール春日店(2021.6)
	・レガネット DAILY ENTERTAINMENT SQUARE 三井ショッピングパークららぽーと福岡店(2022.4)
	・[仮称]レガネットマルシェ下大利駅店(2022年度)
閉店	・スピナ千代店(2021.7)
	・あんくる夢市場唐津店(2021.9)

新規顧客獲得、既存顧客のリピート率向上 に向けた販促の見直し

- 不特定多数を集客するチラシ配布等の販促を停止
- LINE等の活用による
既存顧客のリピート率向上にむけた販促の推進

デジタル技術を活用した顧客視点での商品・サービスの再構築



▶ LINEを活用した西鉄グループのDX推進

主な取り組み

- ✓ LINEで順番待ちサービスによる待ち行列の解消
天神定期券発売所(2021.3)
マリンワールドレストラン「レイラー」(2021.4~)
- ✓ LINEで予約注文サービスによる利便性向上
(株)西鉄ストア(2021.6~)

▶ 移動を楽しく地球にやさしいサブスクリプション型サービス「ちょいよか」の開始

サービス内容

①傘シェアリングサービス「アイカサ」	使い放題
②スマホ充電器シェアリングサービス「チャージスポット」	1 か月あたり3 回無料 (1 回48 時間分)
③自転車シェアリングサービス「チャリチャリ」	1 か月あたり3 回無料 (1 回90 円分)
④シェアオフィス「HOOD 天神」「SALT」	ドロップイン10%オフ

- ✓ nimoca所有者は月額500円でサービス利用可
(nimoca非所有者は月額800円)
※2021.10.8~12.31はお試し期間として無料



▶ 顧客接点の拡大に向けたデジタルマーケティングの実施

- 顧客接点を増やす新たな販促活動の実施(ライブコマース)
- SNS活用による顧客それぞれへのアプローチ強化



▲ソラリアプラザでのインスタライブの様子

▶ 観光バスのドライブレコーダー映像等を活用したオンライン社会科見学の実施(西鉄観光バス(株))



▲オンラインで絵付けを習う様子 ▲目的地までのドライブレコーダー映像

▶ 食事管理アプリ「SIRU+」と連携した健康寿命延伸に向けた社会実験の実施
(株西鉄ストア)

- 買い物データから栄養の過不足を分析・可視化することで、生活習慣病予防に向けた行動変容を促し、食生活の改善を促す取り組み

✓ 社会実験の概要

買い物データから食事管理をするアプリ「SIRU+」と連携してつストアのポイントカード「ナイスカード」を連携して買い物することで、アプリが自動で購入食品の栄養バランスを分析し、不足栄養素を補える食品やレシピを提案



(生産性・顧客体験向上にむけたその他取り組み、実証実験)

事業	各種取り組み・実証実験
鉄道事業	<ul style="list-style-type: none"> • カメラ搭載ドローンの活用による鉄道施設点検の効率化 • 画像診断システムを用いた鉄道施設の検査効率・検査精度の向上 • 3D計測を用いた鉄道施設調査点検の効率化 (西鉄CEコンサルタント(株))
住宅事業	<ul style="list-style-type: none"> • オンライン見学会、オンライン接客の実施 • 分譲マンション販売におけるVRの活用 • 施工管理アプリの導入による現場業務の効率化
賃貸事業	<ul style="list-style-type: none"> • 福ビル街区建替プロジェクトにおけるテナントリーシングでのVR活用 • 施工管理アプリの導入による現場業務の効率化 (西鉄建設(株)・西鉄電設工業(株))
国際物流事業	<ul style="list-style-type: none"> • 輸出通関手配書類の電子化による業務効率化 • グローバルポータルサイトによるマーケット情報、生産移管情報等のグループ内共有
ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> • 自動チェックイン機の導入による省力化 (西鉄イン天神/2021.12~)
流通事業	<ul style="list-style-type: none"> • フルセルフレジ導入テスト (株西鉄ストア/朝倉街道店、レガネット天神店)
娯楽事業	<ul style="list-style-type: none"> • マリンワールドでのデジタルチケットの販売



国が掲げる「2050年カーボンニュートラル達成」に向けた取り組み

▶ TCFD提言への賛同表明に向けた取り組み

- ・気候関連リスク・機会を経営戦略に織り込む取り組みを促進
 - ✓ 令和3年度TCFDに沿った気候リスク・機会のシナリオ分析支援事業（環境省）への参加

《参考》環境への取り組み

<http://www.nishitetsu.co.jp/environment/>

▶ 中古バス車両を安価に電動化した「レトロフィットバス」の導入拡大に向けた実証運行

- ・住友商事(株)、住友商事九州(株)と連携し、走行性能、環境負荷および運用面における諸課題を検証

〔2050年カーボンニュートラル達成に向けて継続して取り組む、検討を行う主な施策〕

鉄道	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ鉄道車両の導入による回生電力の駅施設への活用検討 ・電力使用量削減 <ul style="list-style-type: none"> ✓ VVVFインバータ制御装置等
バス	<ul style="list-style-type: none"> ・バスの燃費向上 <ul style="list-style-type: none"> ✓ デジタコによる運行管理等 ・環境対応車両導入 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ハイブリッドバス・アイドリングストップシステム
賃貸	<ul style="list-style-type: none"> ・ライトダウンキャンペーン <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外装照明類の夜間消灯 ・商業施設共用部へのLED電球の導入

ホテル	<ul style="list-style-type: none"> ・連泊時のエコ清掃 ・リニューアルに合わせた環境にやさしい商品への更新 <ul style="list-style-type: none"> ✓ LED照明、節水型シャワーキャップ等
国際物流	<ul style="list-style-type: none"> ・グリーンロジスティクスへの取り組み <ul style="list-style-type: none"> ✓ CRU(コンテナラウンドユース)への取り組み ✓ モーダルシフトの推進(JR貨物によるコンテナ輸送推進) ✓ かご車・エコバンド等の活用による包装・梱包資材削減
新領域	<ul style="list-style-type: none"> ・再生可能エネルギーに関する事業検討

サステナビリティ重視や脱炭素に向けたロードマップを含む「新長期ビジョン」の策定

▶ 2050年を見据えた“新”長期ビジョンの策定に向けた取り組み（2022年度公表予定）

- ・若手中心の横断プロジェクトによる「つくりたい社会・西鉄のありたい姿」の策定、役員との共有を実施
- ・今後は、ありたい姿を実現するために必要な施策を検討し長期ビジョン2030年を策定

ICTを活用した安全性の維持・高度化



▶ バス車内安全監視AIカメラの導入拡大（2021年度～）

- ・バス車内のお客さまの動向を自動的に読み取り、着席前発車やバス走行中の移動など危険場面をAIが自動で判定・記録・アラートする
- ※鉄道車内の防犯カメラについては、設置計画の前倒しを検討中 [現時点では一部の車両に設置済]

▶ 駅ホーム安全監視AIカメラの実証実験（2021年～）

- ・ホーム上や改札のリアルタイム映像データをAI解析し、線路内への転落やホーム上の転倒などの異常を検知し、サポートセンター係員に通知

▶ 鉄道車両状態監視システムを用いた実証実験（2021～2022年度）

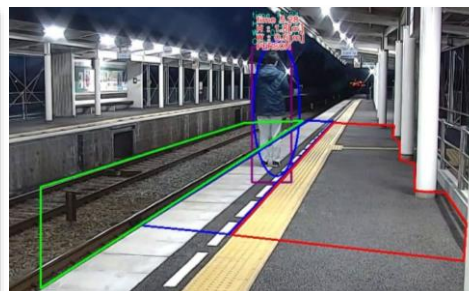
- ・車両機器の動作状態をリアルタイムで監視し、蓄積データを基に故障の兆候を掴み、故障を未然に防ぐ

▶ ヒューマンエラー防止に向けた鉄道運転士支援システムの導入拡大

- ・GPS 技術を活用し列車の位置特定を行い、その位置情報を基に端末の画面表示や音声等で鉄道運転士の業務を支援する



▲バス車内安全監視AIカメラ



▲駅ホーム安全監視AIカメラ



▲鉄道運転士支援システム



“修正”第15次中計(2019~2022)主要プロジェクトスケジュール

“修正”第15次中期経営計画

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度~
重点戦略1 聖域なき構造改革・事業モデル変革とポートフォリオマネジメントの見直し						
回復の見込みが立たない赤字事業からの撤退			●西鉄イン心齋橋営業休止 ⇒ 2021.4売却 ●マリエラ運航終了	●かしいかえん閉園		
従来の需要が戻らない前提での事業モデル変革			●バルチケット6 発売終了 ●終電繰上げ、減便	●ニモカ乗車・ボーナスポイント廃止 ●バス100円エリア ⇒ 150円エリアへ ●GP65価格見直し		
重点戦略3 持続可能で活力あるまちづくりの推進						
福ビル街区建替プロジェクト			解体工事		建設工事	●2024年度 開業
旧大名小学校跡地活用事業				建設工事	●2022年12月 竣工	●2022年度末 ホテル開業
青果市場跡地活用事業				建設工事	●2022年春 竣工・開業	
博多国際展示場&カンファレンスセンター			建設工事	●2021年4月 開業		
福岡空港特定運営事業等	●空港運営事業の開始		福岡国際空港株の計画業績への早期回復・経営安定化に向け、事業連携を通じた支援を継続			●2024年度 国際線旅客ターミナルビル増改築竣工 ●2025年度 国内線複合施設竣工
雑餉隈~下大利連立高架事業			高架橋工事・自治体協議駅部設計など		●2022年度 高架切替、下大利駅開業	●2023年度 雑餉隈駅・新駅・白木原駅開業
持続可能な交通ネットワークの実現	●次世代オンデマンドバス「のーと」運行開始 ●トヨタ自動車との協業による“my route”の本格実施		●自動運転バス実証実験(北九州エリア)	(のーと)運行形態の転換やソリューション外販の更なる展開(my route)チケットのデジタル化推進、交通モードの連携、データ活用推進、事業エリア拡大		
重点戦略4 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大						
住宅事業	首都圏など域外の供給強化	●成増、小岩、本厚木	●北綾瀬、西国立、大森西	●平塚、横浜鶴見、王子、昭島 他		
国際物流事業	海外ネットワークの拡充		海外現地法人のM&A、支店の開設			
			2020年度末:28ヵ国・地域117都市		2022年度末:31ヵ国・地域124都市	
海外事業	東南アジア・アメリカでの開発事業拡大	●ベトナム2案件完了	●ベトナム1案件完了 ●アメリカ1案件完了	●アメリカ1案件完了	●ベトナム2案件完了 ●アメリカ1案件完了	商業など

まちに、夢を描こう。



本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。