

にしてつグループ まち夢ビジョン2035

# 濃やかに、共に、創り支える

～ Grow in harmony with you ～

「居心地の良い幸福感あふれる社会」への貢献



## 1 にしてつグループが考える2035年 VISION

- 03 これまでの歩み
- 04 長期ビジョン策定方針
- 05 にしてつグループが考える社会の未来像
- 07 にしてつグループの存在意義と実現したい社会

## 2 事業戦略 BUSINESS STRATEGY

- 19 事業戦略の全体像
- 「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業の進化
- 21 モビリティサービス
- 23 「リアルな場」提供サービス
- 25 BtoC物販サービス
- 27 BtoB物流サービス

## 3 人財・組織戦略 HUMAN RESOURCE STRATEGY

- 35 人財・組織戦略の方向性
- 36 人財・組織戦略

- 08 2035年に提供していきたい価値
- 09 価値提供の基本スタンス
- 11 サステナブルでウェルビーイングな「まち・地域」
- 16 サステナブルでお客さまに寄り添う「BtoB物流」

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」新領域への挑戦

- 30 環境資源
- 31 農水産
- 32 ウェルネス
- 33 地域ソリューション

## 4 財務・資本戦略 FINANCIAL STRATEGY

- 40 財務指標・財務運営方針
- 42 非財務指標

にしてつグループが  
考える2035年

VISION



### 創業

前身の九州電気軌道株式会社を北九州市に設立。軌道、電力、埋立事業などを通じて北九州の発展を支えた。



### バス事業の発展

貸切バスの営業開始や高速バスの路線網拡充を実施。多様化するレジャー需要への対応や、福岡と近県主要都市を結ぶバス路線網を構築した。



### 国際物流事業の成長

航空貨物の取扱量の急拡大に対し、積極的に国内外ネットワークを拡充することで需要に応えた。



### グローバルビジネスの拡大

ホテル事業が初の海外に進出。住宅・収益不動産の開発においても国内で培ったノウハウを活かし海外展開を進めている。

1908年

1940年代

1950年代

1960-70年代

1980年代

1990-2000年代

2010年代～

### 西鉄誕生

鉄軌道5社合併により西日本鉄道が誕生。本店を北九州市から福岡市に移転し、福岡県下のバス会社を統合、現在の事業基盤を確立した。



### 不動産業・流通業の展開

戦後の経済発展に伴う人口増加や購買需要に応え、商業施設の経営や住宅の供給、流通の面から地域の発展に貢献した。



### 天神のまちづくり

天神ソラリア計画により天神のまちづくりを推進、デベロッパーとしての実績を積み上げた。

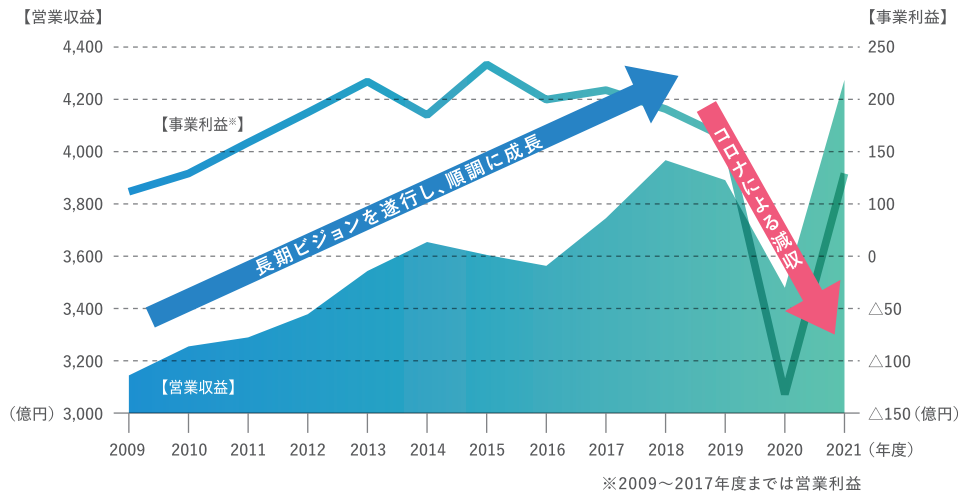




## 長期ビジョン策定にあたって

にしてつグループでは、2008年度に「将来ビジョン2018」、2015年度に「まち夢ビジョン2025」を打ち出し、国内では人口減少問題、世界的にはグローバル化やボーダーレス化の進展が背景にあった中、着実にビジョンを遂行することで成長してきた。

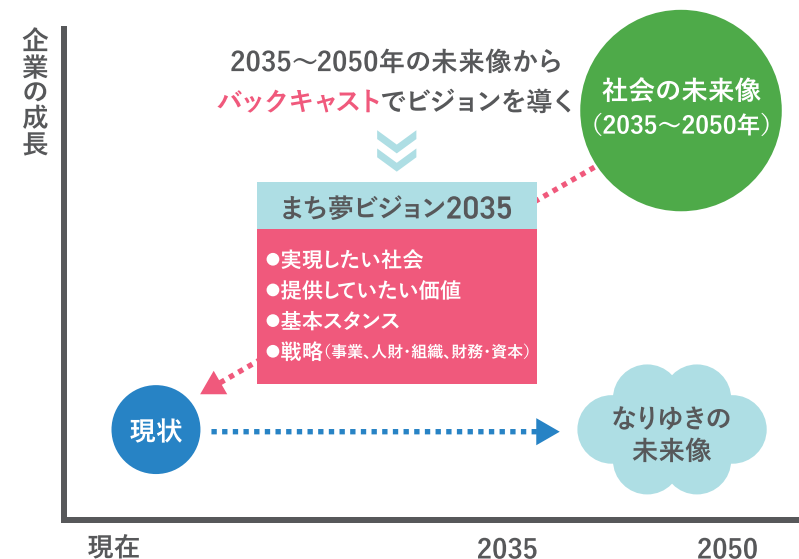
2008年度	将来ビジョン2018	『弛まぬ変革』～高品質、高付加価値の追求～
2015年度	まち夢ビジョン2025	福岡のまちの発展をけん引するとともに、グローバルビジネスを拡大し、更なる成長に挑戦します



しかし、2020年の世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大により、当社を取り巻く環境も大きく変化。とりわけ“移動”に関連するサービスを多く提供している当社グループにとって、人々の行動制限や、リモートワークの普及をはじめとする事業環境や価値観の変化は、今後の事業にも大きく関わってくると想定。

## VUCA時代へ突入した今だからこそ、大きく未来を見つめ直す。 これまでの事業モデルの延長ではなく、持続可能な企業へ。

新型コロナウイルス感染症だけではなく、国内の人口減少継続、新興国を中心とした世界の人口増、自然災害の発生やテクノロジーの急激な進歩、グローバル化に伴う社会の仕組みや顧客ニーズの変化など、様々な激しい変化が起こる現代ではこれまでの常識が通用しない。そのような先行き不透明で不確実な現代から、にしてつグループが未来へ大きく成長していくために、これまでの事業モデルの延長線でビジョンを策定するのではなく、想定した未来像からのバックキャストでビジョンを策定。



## — 4つの変化 —



[ひと]

人々の問題意識の変化



[まち]

現実世界の価値の変化



[企業]

企業経営の在り方の変化



[社会]

生き方の変化

### 強く意識される 社会課題解決

- ◎ DXによって生活・労働環境が省力化され、個人に最適化されたレコメンデーションがなされる未来。人はより「選択・行動する社会的な意義」を考えるようになる。
- ◎ 気候変動や生物多様性などの社会課題がこれまで以上に身近なものになる。
- ◎ 社会の持続可能性について、人それぞれが「自分」とのかかわりの中でより深く考え、選択・行動するようになる。

### デジタル世界の 拡大と融合

- ◎ あらゆるサービスでパーソナライズされた機能提供が当たり前となり、デジタル空間の中で行われる活動がこれまで以上に拡大していく。
- ◎ リアル空間とデジタル空間の融合が進展し、合理化・最適化された世界が広がる一方、変化への欲求、新たな出逢いへの期待も生まれる。
- ◎ 偶発性のある出逢いを提供することが生活に新たなときめきを生み出す。

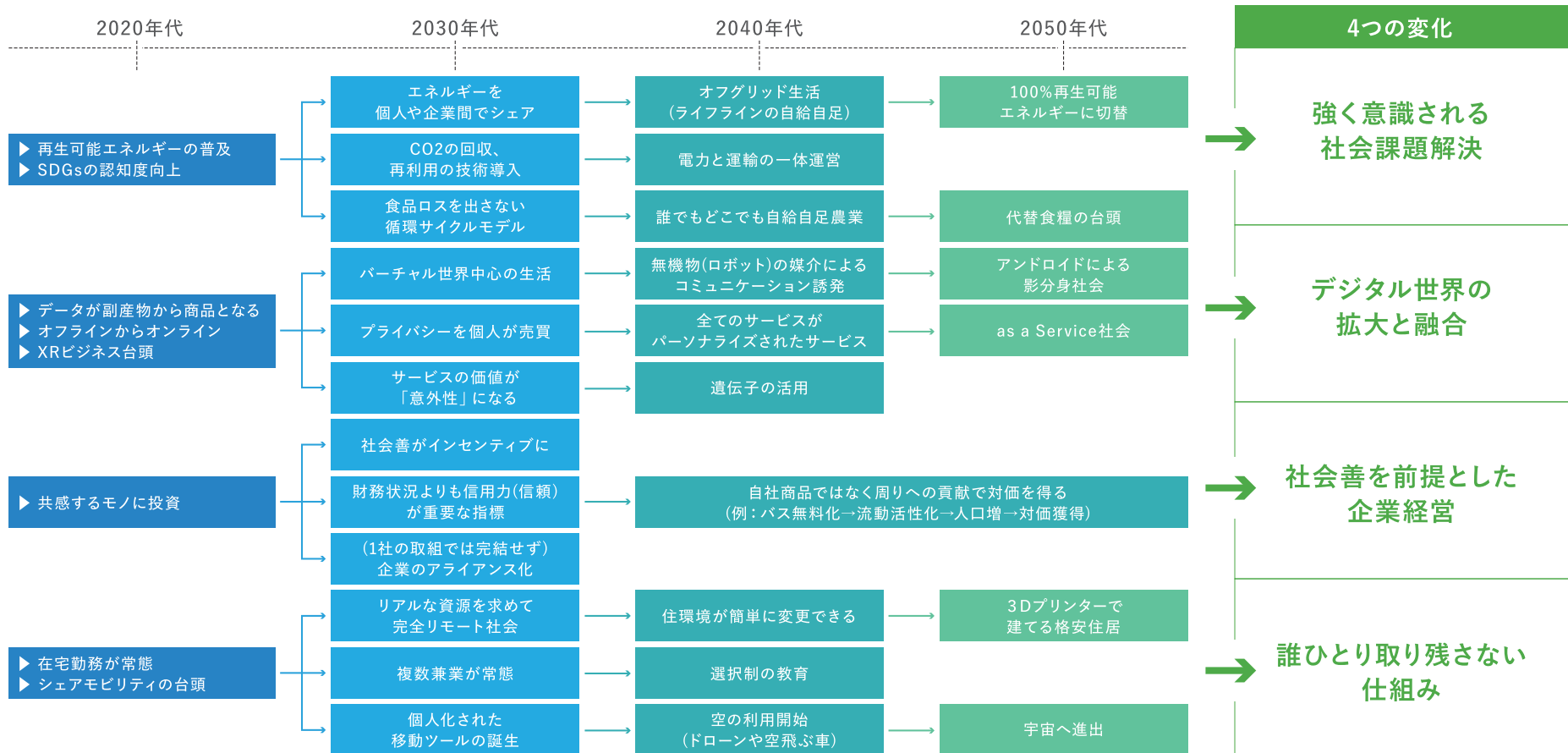
### 社会善を前提とした 企業経営

- ◎ 企業が提供するサービスや商品が、どの程度社会全体に対して価値をもたらしているか、データ計測と情報開示の進展により可視化され、評価されるようになる。
- ◎ 企業経営は、社会善につながるかどうか意思決定の大きな基準となり、ソーシャルグッドな社会へ導いていくことが重要な役割となっている。

### 誰ひとり取り残さない 仕組み

- ◎ あらゆる情報が容易に入手でき、ひとびとの「生き方」の選択肢は増え続ける一方、情報格差・リテラシー格差に起因する「取り残された」ひとびとが出てくる懸念がある。
- ◎ 社会全体として豊かな暮らしを営むことができるように、ひとびとに寄り添い、誰ひとり取り残さない仕組みが必要になっている。

蓋然性の高い未来と不確実性の高い未来を組み合わせ導いた未来年表を策定し、4つの変化を導く。



社会の未来像 ~4つの変化~

強く意識される 社会課題解決
デジタル世界の 拡大と融合
社会善を前提とした 企業経営
誰ひとり取り残さない 仕組み



2035年に  
実現したい社会

先行き不透明で不確実な時代の中で、  
にしてつグループの存在意義を再確認。  
にしてつグループの存在意義は、  
企業理念そのものである。

**企業理念 = 存在意義**

「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。

企業理念の実践 = サステナブル経営  
<重要課題>

<b>Environment</b>	環境と調和ある 事業活動の推進	12 持続可能な 消費の推進	13 気候変動 への対応		
<b>Social</b>	安全・あんしんの追求	3 気候変動 への対応	11 持続可能な 消費の推進		
	持続可能で活力ある まちづくりへの貢献	9 持続可能な 消費の推進	11 持続可能な 消費の推進		
	お客さま満足の上 向		11 持続可能な 消費の推進		
	働きやすい・働きがい のある職場づくり	3 気候変動 への対応	5 ジェンダー 平等	8 質の高い 雇用と労働	10 気候変動 への対応
	人権の尊重	5 ジェンダー 平等	10 気候変動 への対応		
<b>Governance</b>	コーポレート・ガバナンス	16 気候変動 への対応			
	コンプライアンス	16 気候変動 への対応			

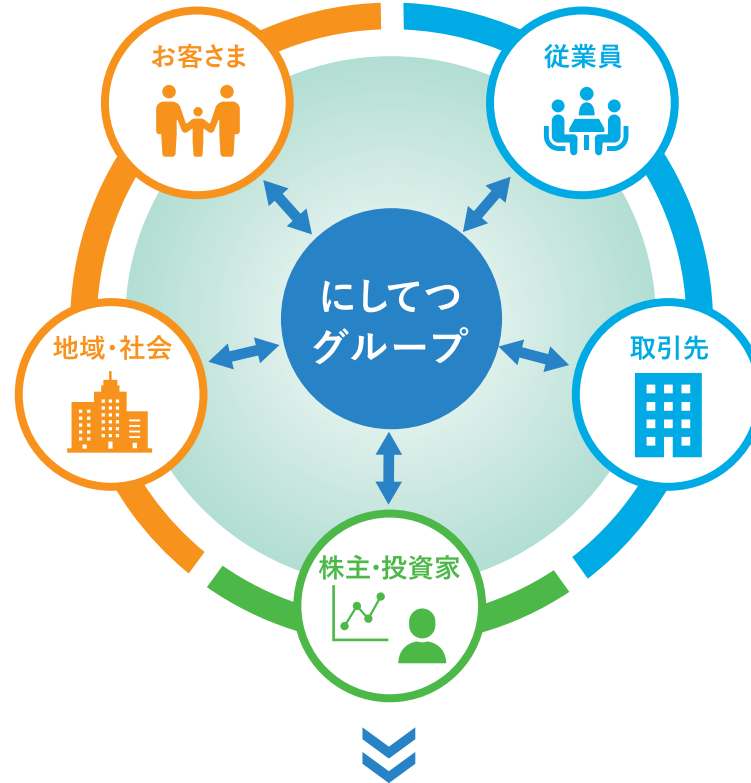


「居心地よい幸福感あふれる社会」



商品・サービスを通じて  
提供する価値

- サステナブルで  
ウェルビーイングな  
「まち・地域」
- サステナブルで  
お客さまに寄り添う  
「BtoB物流」



## ● 共創し共に成長できる 関係構築 (健全で対等なパートナーシップ)

- ◎ 一人ひとりの能力と個性を活かす職場
- ◎ 多様な働き方に対応した制度
- ◎ 仕事を通じた生き甲斐づくり
- ◎ 自己実現への挑戦

- ◎ アライアンスや共創でイノベーションの実現
- ◎ 公正公平な取引・フェアトレード

## ● 高い資本効率と 安定した利益の還元

- ◎ 資本コストを超える資本効率
- ◎ 健全な財務と安定した利益確保
- ◎ 適時・適切な情報開示

「居心地よい幸福感あふれる社会」への貢献

# こま 「濃やかに、共に、創り支える」

～ Grow in harmony with you ～

「濃やかに」の意味は、心をこめた、情が厚い行動。地域や人々が抱える課題を自分事として受け止め行動していく。

「共に」の意味は、社内外のパートナーシップの力で、ステークホルダーと共創して課題を解決していく。

「濃やかに、共に、創り支える」ことで、居心地よい幸福感あふれる社会を創っていく。

## 誰よりも地域・一人ひとりに寄り添う

- ◎それぞれの地域・人に向き合い、抱える課題を発見する。
- ◎課題解決に向けて、デジタル技術活用等によるパーソナライズされたサービスを提供する。

## 異文化を受容するオープンなマインドを持つ

- ◎パートナー企業との連携を拡大し、新たな技術・仕組み・考え方を取り込む。
- ◎社員それぞれが縦、横、斜めでコミュニケーションをとり、好きなことを楽しみながらできる、アイデアにあふれる企業風土を実現する。

## コミュニティづくりをリードする

- ◎課題解決のためのコミュニティを構築し、自らがリードしていく存在となる。
- ◎自らが主体となり、積極的に情報を発信し、地域ごとのコンセプトをもったコミュニティづくりを実行する。

## チャレンジし失敗を受け入れる

- ◎自らが意思を持って決断し、挑戦する企業となる。
- ◎結果としてうまくいかなかった取り組みにおいても、挑戦自体を称賛し、次の取り組みに活かしていく企業文化を醸成する。

# 商品・サービスを通じて提供する価値のイメージ

▶ サステナブルでウェルビーイングな「まち・地域」

- 天神
- 鉄道バス沿線
- 九州
- 東南アジア

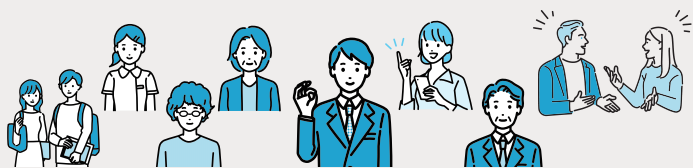
▶ サステナブルでお客さまに寄り添う「BtoB物流」

## 多種多様な人が集い交わり、 ビジネス・文化・アート・学術等の 創造性あふれるまち

歴史や文化、界隈性などのまちの個性と多様な価値観が交じり合い、イノベーションが創出され、アジアで最も価値を創造するまちを実現。



人と人、人と企業を  繋いでいく



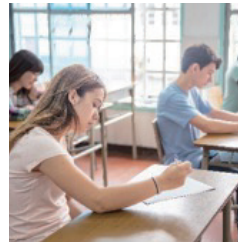
グローバル人財・アーティスト・起業家・移住者など多様な人

### ▼ 主な施策



#### 誰にとっても 使いやすい交通 サービス

自動運転やEVバス、AIロボを導入した次世代ステーション等の利便性の高い交通サービスの提供。



#### グローバル水準の 建物と環境

外国人の方でも不自由ない暮らしができる環境整備や最新のセキュリティ対応ビル、ゼロカーボン等の資産に関与。



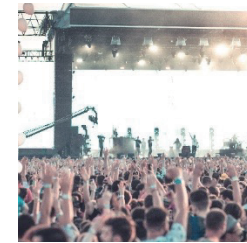
#### 居心地の良い オープンスペース

豊かな自然環境、歩いて楽しいストリート等の実現に向けた、行政や関係者と協働したまちづくりに貢献。



#### 交流・創造機能

交流拠点の創出や人と人、人と企業をつなぐマッチングサービスでイノベーションの創出を実現。



#### まちを彩る刺激と にぎわい

消費の変化にあわせ、体験価値の充実や、エンタメやイベントなど多様なニーズに対応。



#### 歴史や文化など 地域性を活かした 個性的なまちづくり

地域にある歴史、文化資源や界隈性などを活かした、まちの個性の創出に関与。



## コンパクトな都市機能集積と 持続可能なモビリティ体系を備え、 ローカルな魅力を活かした 個性あふれるまち

都市機能のコンパクトな集積と持続可能なモビリティ体系を地域や多様なパートナーと共創し、地域の文化や自然など独自性に価値を見出し、地場性（ローカライズ）を活かした地域のまちづくりをサポート。暮らす人、訪れる人の多様化したニーズに応えるウェルビーイングな価値を創出。



### 使いやすく快適な地域サービスの構築と ローカルの価値創出・エリアのファン作り

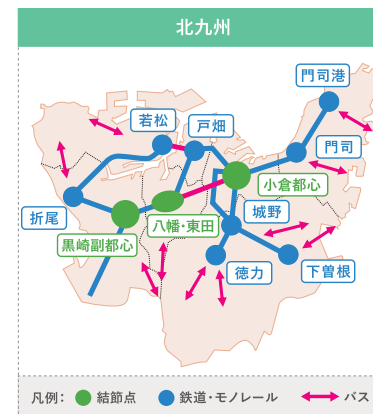
#### 地域や多様なパートナーとの共創とDXでまちづくりをリード

 MaaSの 推進・活用	 駅の高度化 (先進技術の導入)	 多様なライフスタイルに 合わせた住まい	 体験型スーパー
 観光DX	 地域体験型ホテル・ ワーケーション	 スマート農業	 EC・都心の販売 ファームレストラン

#### ▼ 主な施策

### コンパクトな都市機能集積とモビリティが一体となったまちづくり

- ◎ 官・民・地域と連携しながら、地域特性に応じた持続可能なモビリティネットワークを構築
- ◎ 駅や交通結節点を中心に賑わい事業や良質な生活サービスを提供



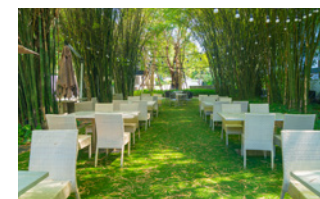
メタバース・観光DX

旅マエの事前観光体験など、地域の潜在的かつ付加価値ある情報やコンテンツを発信。リアルとデジタルを融合させた価値ある体験を提供。



パーソナライズされた住まいと  
地域体験型ホテル・ワーケーション

一人ひとりのライフスタイルに合わせた住まいや、地域特性を活かしたホテル、ワーケーションを提供。



自然と共生するファームレストラン

雄大な自然に囲まれたレストランで、採れたての新鮮な食材を楽しむ場を提供。

ファームレストラン

地域体験型  
ホテル・ワーケーション

シェアオフィス  
コワーキング

次世代ステーション  
駅の地域拠点化

太陽光発電

豊かな自然環境(水辺・緑)

エンタメ  
イベント会場

オープンスペース

スマート農業

体験ツアー

EVバス  
自動運転

ゼロカーボンビル・住宅

歩いて楽しいストリート

サステナブルで

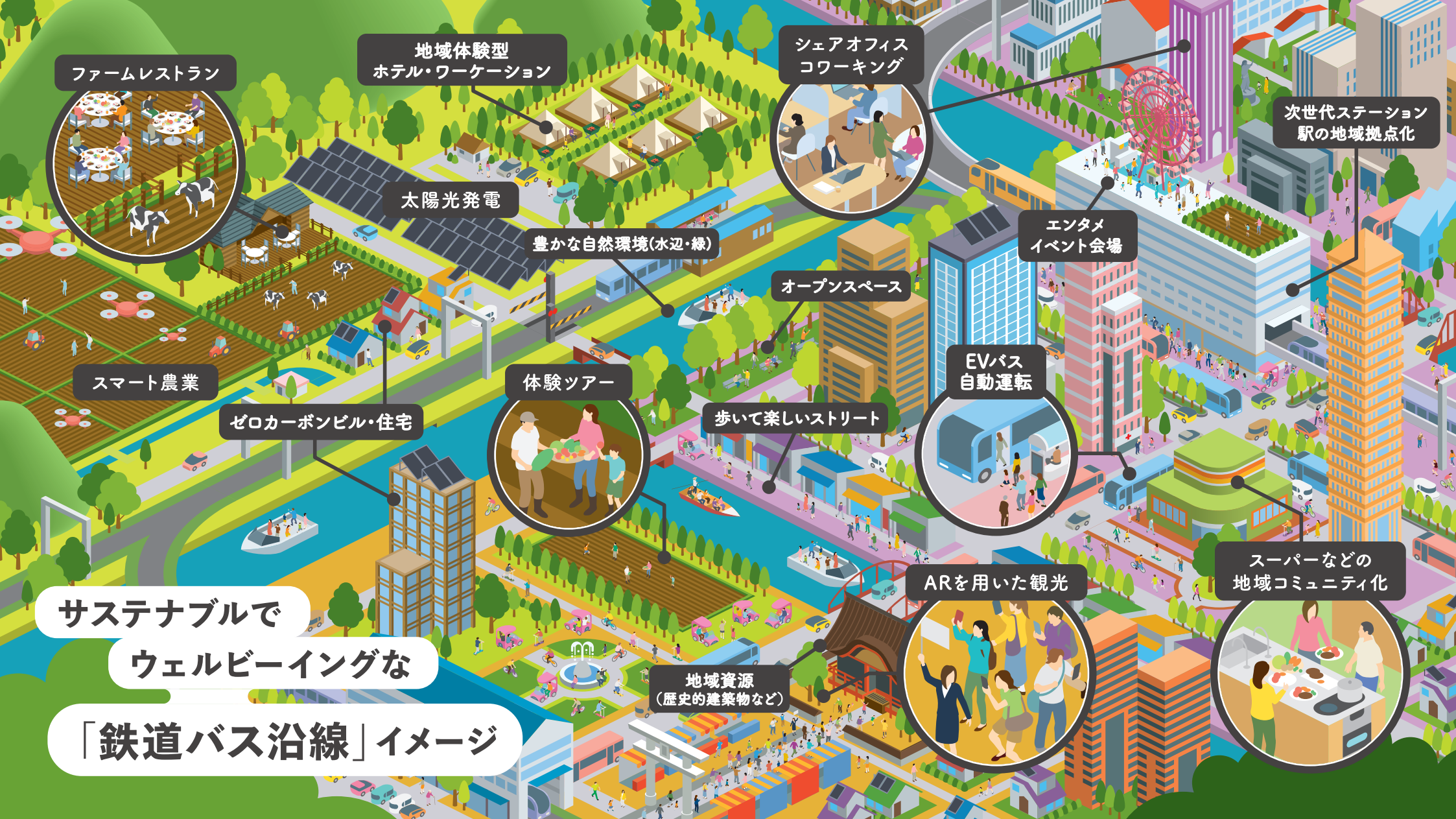
ウェルビーイングな

「鉄道バス沿線」イメージ

スーパーなどの  
地域コミュニティ化

ARを用いた観光

地域資源  
(歴史的建築物など)



## 域内連携やアジアの活力を取り込み、持続的に成長する元気な「九州」

モビリティやまちづくりノウハウを活かし、当社グループのサステナブルな成長に欠かせない「九州」の自立的かつ広域的な発展に貢献する。

### 九州内連携を強化するネットワークの構築

#### 九州内の各空港と連携した福岡空港の機能強化

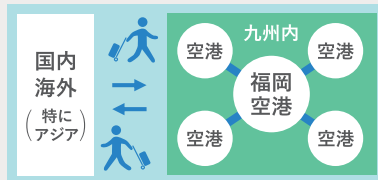
アジアとの交流人口拡大、九州各地への集客促進を目指し、航空ネットワークの拡充、福岡空港の空港容量拡大による発着回数の増加、利便性の向上と魅力づくりを通じ、九州のゲートウェイ機能を強化。

福岡空港国内線地区イメージ※



※出典：梓設計・隈研吾建築都市設計事務所・西日本技術開発共同企業体

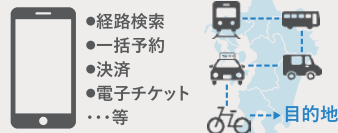
アジアとの交流人口拡大・  
九州各地への集客促進



#### 九州一体となったスマート化の推進

スマートリージョンの実現に向け、九州一体となってデータ連携基盤を構築し、デジタル化を推進。九州一体で取り組むMaaSへの進化によって、観光客や居住者の利便性を向上。

九州一体で取り組むMaaSへの進化



- 経路検索
- 一括予約
- 決済
- 電子チケット
- …等



- 観光誘客、域内周遊の貢献  
空港から観光地までの二次交通の提供
- 持続可能な公共交通の構築  
日常の移動サービスの最適化を実現

### 九州の活性化に向けたソリューション

#### 環境・脱炭素社会への貢献

クリーンエネルギーをはじめとする新たな電源開発や、モビリティのEV化などを通じ、九州からカーボンゼロ、環境配慮型社会の実現をリード。



#### 産業の活性化

九州の主要産業の一つである農水産業ビジネスを拡大。スマート農業や海外を含めた域外への流通等により、地域の産業を維持、創出。

#### 地域資源の発掘と磨き上げ

ローカルの魅力を活かし、地域の産業や産品を活用した地域拠点の創出や観光誘客による交流の促進。



## 沿線開発ノウハウを詰め込んだ日本品質のあんしん・かいてきなまち

日本で蓄積したノウハウを活かした、持続可能なまちづくりにチャレンジ。

### Development

ジャパンクオリティならではの、高付加価値な住環境を中心とした開発

住宅、オフィス、SC、シニアマンション、ホテルなど国内に展開している事業を海外に展開。また、新技術の導入にも取り組み、国内の開発へ還元。

にしてつグループ(現地法人)

パートナー(国内外)



多様なライフスタイルに合わせた住まい



ホテル・サービスアパートメント



持続可能なエネルギー開発



教育・医療機関や通信業のインフラ事業等

### Management

ハード面だけではなく、事業や施設を運営・管理しマネジメント

住環境の開発に加え、住宅はアフターサービス、シニア事業運営、オフィス・SCの運営管理など、各事業のマネジメントを海外に展開。また、モビリティのノウハウによりシームレスな移動を提供するほか、ウェルネス分野にもチャレンジ。

にしてつグループ(現地法人)

パートナー(国内外)



付加価値を提供する施設運営管理



自動運転等のシームレスな移動



データを活用したパーソナルサービス



教育・医療機関や通信業のインフラ事業等

### 東南アジアのまちもひと豊かにする、開発とマネジメントが一体となった、にしてつのまちづくりソリューション



ゼロカーボンビルやIoT住宅の提供



ホテル・サービスアパートメント



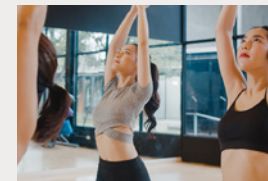
太陽光発電等の電源開発



シニア事業の運営



シームレスなモビリティネットワーク



ウェルネス分野のサービス展開



## BtoB物流に関する多様な課題を ワンストップで解決へと導く 価値あるソリューション

あらゆるモノを、あらゆる場所に、希望の品質・状態と納得のコスト・スピードで届け、緊急事態や国際情勢変動、環境や人権等のサステナビリティ課題にも対応した強靱で柔軟な物流を確保する。お客さまの多様なBtoB物流に関する悩み事を一手に引き受け、解決へと導く価値あるソリューションを提供。



## 納得のコストとスピードに強靱性・柔軟性を 備えた物流ソリューション構築

DXの活用や人財力の向上、連携・アライアンスによる高付加価値化で  
取扱品目・数量の拡大、スペース仕入れも向上する好循環へ



グローバル拠点拡大・  
連携強化



輸送モード多様化



物流ロジ倉庫拡充



高度専門分野の輸送



サプライチェーン  
サステナビリティ対応

### ▼ 主な施策



#### グローバル拠点拡大・連携強化

M&Aやアライアンスを実施し、取扱量の拡大を図る。さらにアフリカや南米の市場に進出し、先行者利益の獲得を目指す。



#### 物流倉庫の拡充

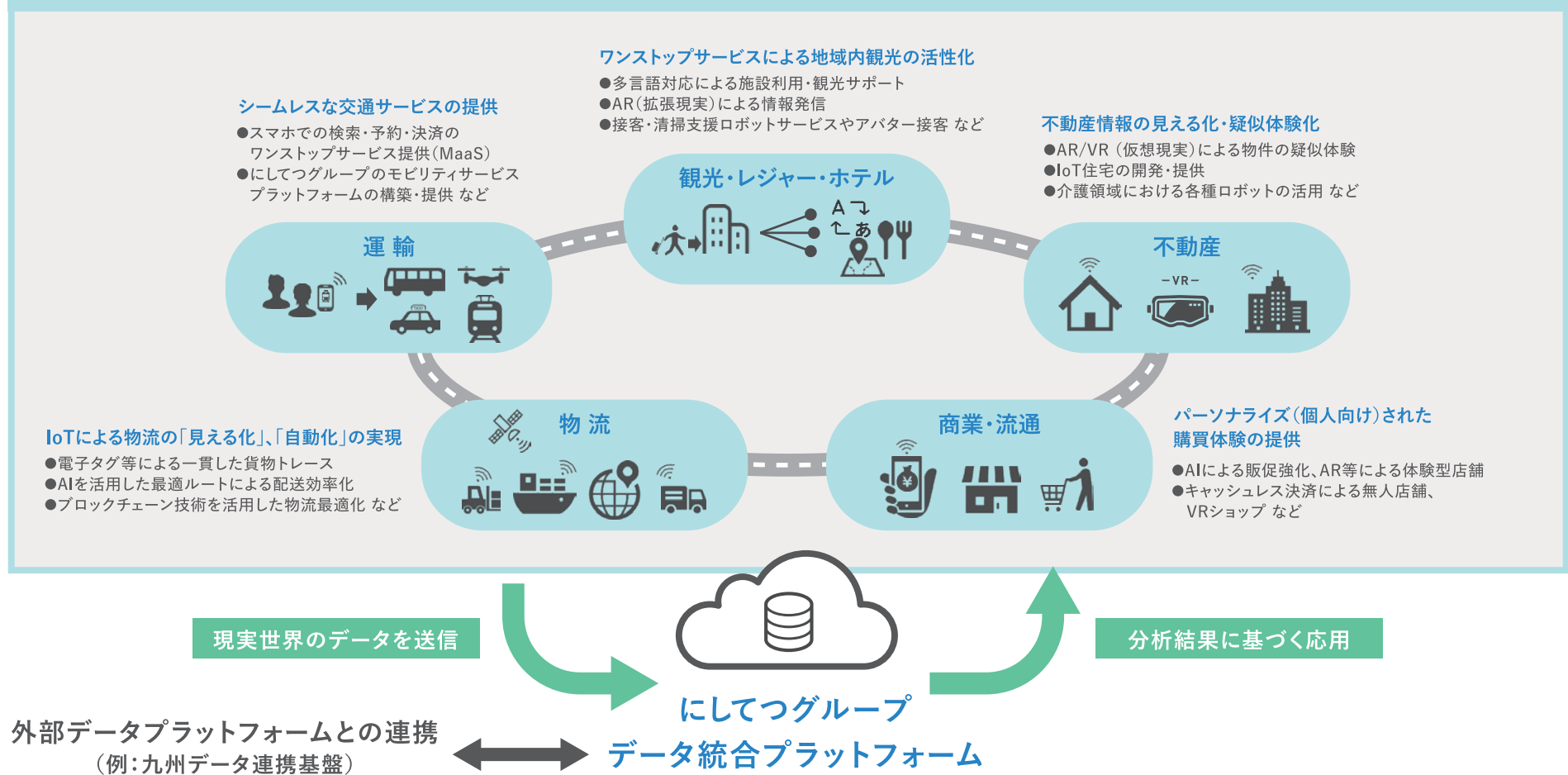
物流拠点を拡充し、一定エリア内での物流（域内物流）に対応。また多機能倉庫による高度な物流拠点ネットワークを整備。



#### サステナビリティ対応

サプライチェーンと協働し、カーボンニュートラルに対応。EV化や自動運転の技術等を共有したり、環境に優しい輸送手段を提供。

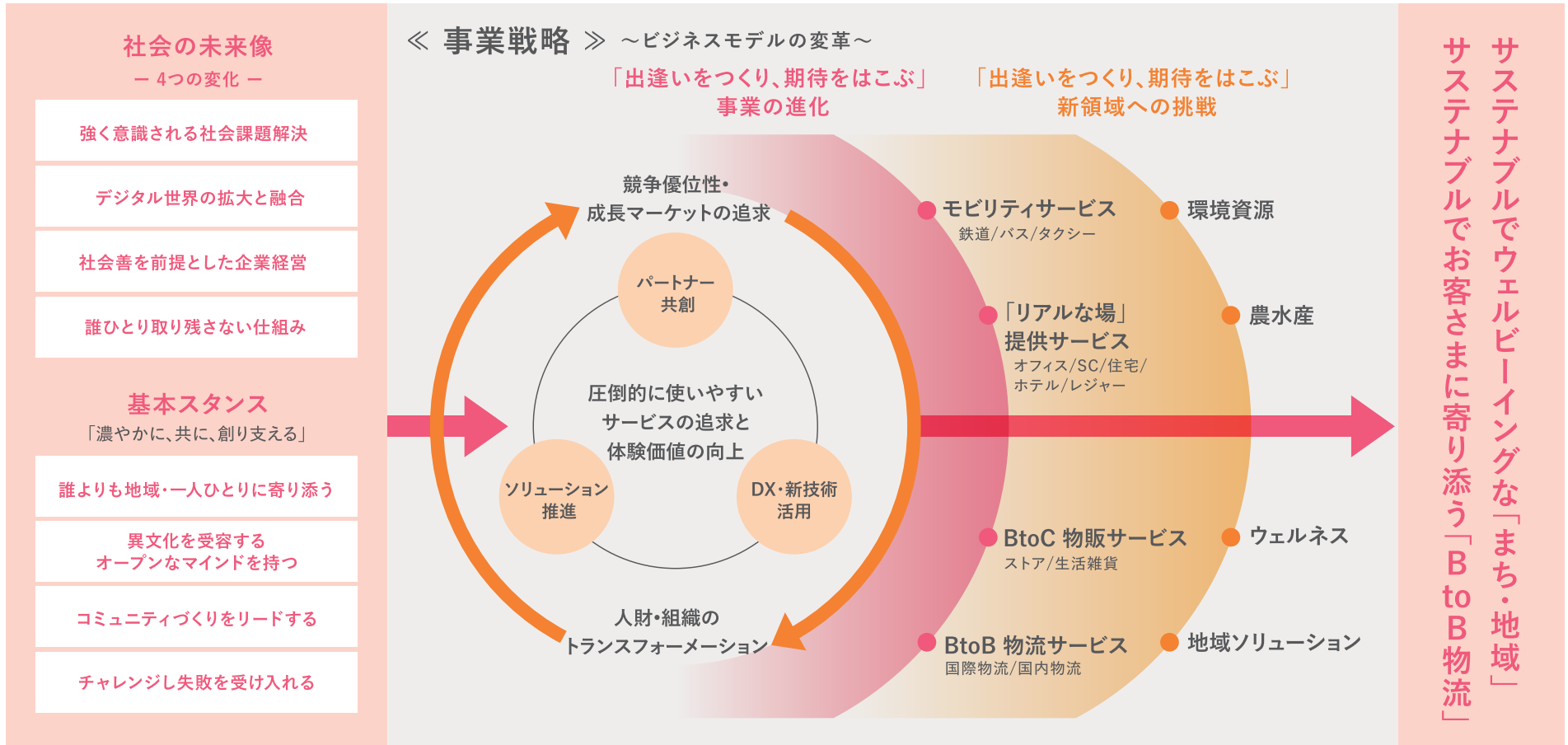
## センシングやデジタル化等で現実世界のデータを変換・抽出・分析し、様々な領域の商品・サービスに応用



事業戦略

BUSINESS STRATEGY

社会の未来像と基本スタンスから基本的な事業戦略を策定。ビジネスモデルを変革し、サステナブルでウェルビーイングな「まち・地域」、サステナブルでお客さまに寄り添う「BtoB物流」の実現を目指します。





## 「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業である4つの領域をイノベーション

領域	目指す姿	背景にある環境変化
 <p><b>モビリティサービス</b> 鉄道／バス／タクシー</p>	<p>安全・あんしんで持続可能な 次世代モビリティネットワークの実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 人口減少等に伴う人の移動減少</li> <li>◎ 深刻化する労働力不足</li> <li>◎ デジタル技術の進化</li> </ul>
 <p><b>「リアルな場」 提供サービス</b> オフィス／SC／住宅／ホテル／レジャー</p>	<p>ウェルビーイングな場づくりを提案する まちづくりソリューションの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 技術革新による不動産価値の変容</li> <li>◎ 効率化進行による余暇時間の増加</li> <li>◎ 居住地の多様化</li> </ul>
 <p><b>BtoC物販サービス</b> ストア／生活雑貨</p>	<p>地域コミュニティのハブとなり 新しい出逢い・購買体験を提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 競合他社の乱立</li> <li>◎ EC市場の拡大</li> <li>◎ 宅配事業の躍進</li> </ul>
 <p><b>BtoB物流サービス</b> 国際物流／国内物流</p>	<p>世界で戦える事業規模の確保と高度な 専門性で濃やかなロジスティクスを構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 世界のGDPシェアの変化</li> <li>◎ 地政学・自然災害リスクの増大</li> <li>◎ デジタル技術の進化</li> </ul>

## 安全・あんしんで持続可能な次世代モビリティネットワークの実現

多様なパートナーと共創し、地域特性に応じた最適なモビリティサービスを提供。地域マーケットで培ったモビリティツール・ノウハウを積極的に他エリアへ展開。

### POINT 地域特性に応じたシームレスな移動サービス(MaaS)の提供

- ◎ 地域特性に応じた最適な交通ネットワークにカスタマイズ
- ◎ 官・民・地域と連携したマネジメントにより、まちと暮らしを持続的に支える

#### 地域モビリティ事業者間での連携



### POINT 完全自動運転実現に向けた取り組みの加速

- ◎ 一人ひとりの移動ニーズに応えるために、ラストワンマイルまでカバーできる交通ネットワークを構築

### POINT 外部パートナーとのアライアンスで多様な移動ニーズへ対応

- ◎ 多様化する移動へのニーズに応え、新しい価値・サービスを提供
- ◎ ストレスフリーな移動・楽しい移動を実現



ユニバーサル  
デザイン対応型  
旅客案内



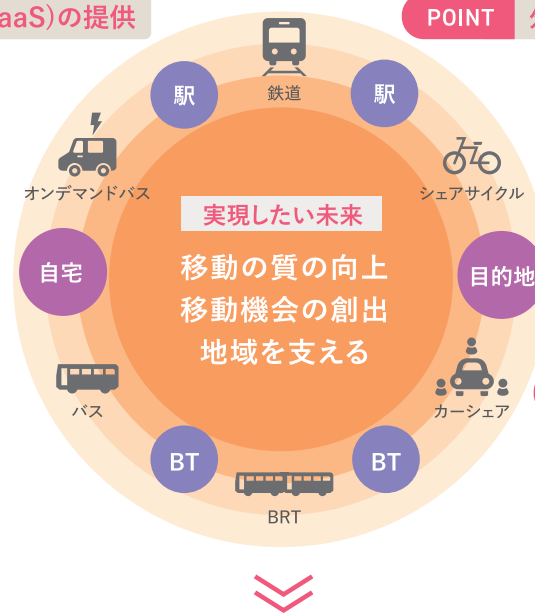
MaaSアプリで  
ルートの一括  
予約・決済



オンライン型  
サブスクチケット



飲食店との  
融合



### POINT EVバス等の車両の脱炭素化・カーボンニュートラルを加速

- ◎ EVバス・燃料電池・蓄電池車両等の推進による車両の脱炭素化
- ◎ モーダルシフトの推進
- ◎ エネルギーマネジメント



### POINT 地域課題を解決するためのモビリティソリューションパッケージを他エリアへ展開

#### プロジェクトマネジメントサービス

運行計画作成から車両、決済手段の調達まで多様な業務をフルサポート



#### 統合データ・リアルタイムデータ提供サービス

交通渋滞・道路計画・事故防止・外出支援等への活用



#### 車両・施設等の“場所”を有効活用したサービス

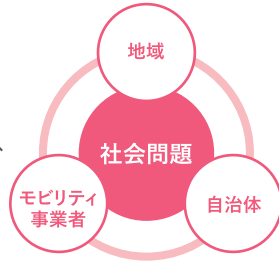
物流事業者と協働し、人だけでなく、モノも運び、販売するサービス

TOPICS 将来の社会問題に対応するための事業形態の変革

官・民・地域が連携した、地域特性に応じた持続可能な交通ネットワークを構築

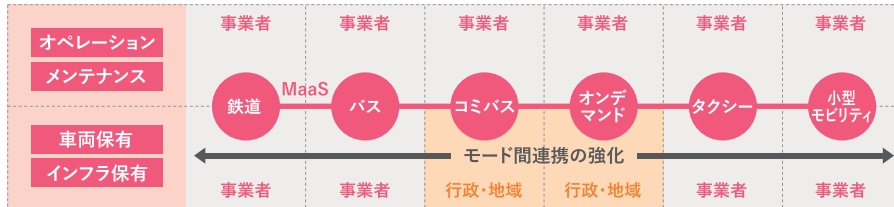
人口減少や高齢化で路線を維持するための事業規模が減少していく中、事業者、行政、地域が一体となった抜本的な構造改革が必要。

それぞれの地域が抱える課題に適した事業形態の変革の推進と、まちづくり事業と交通拠点の連携の推進を図っていく。



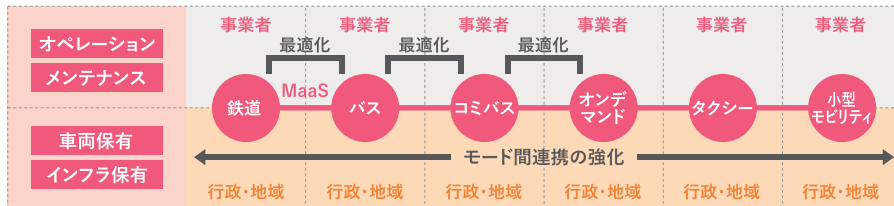
例) 公共交通が普及している都市の一例

モビリティ事業者間の連携・協議によってMaaSを加速させ、新しい価値・サービスを創出



例) 自家用車が中心の都市や地方の一例

交通モードの最適化・アセットの分離により、地域全体で持続可能な交通ネットワークを維持

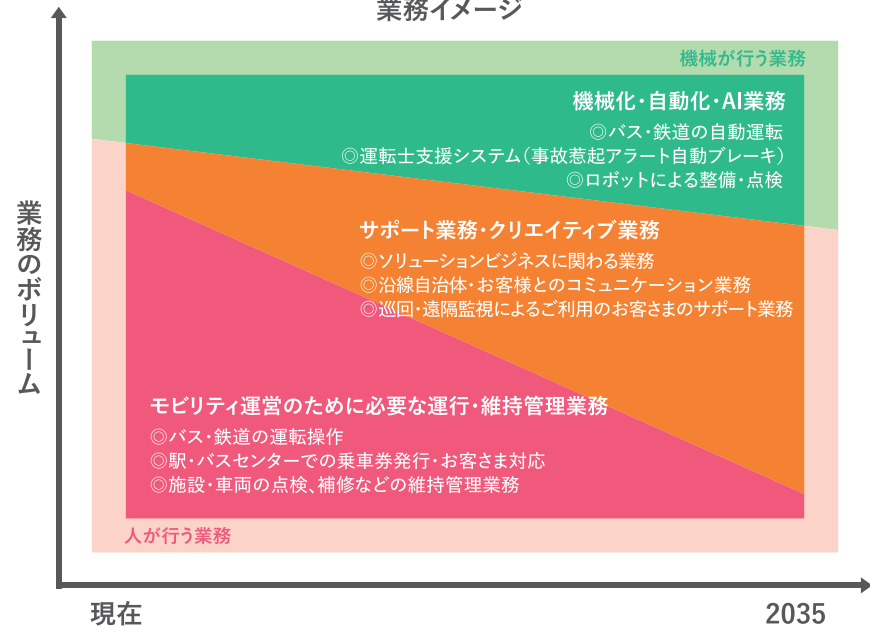


TOPICS 自動運転時代に向けた新しい業務ヘシフト

機械化・自動化で効率性・生産性を高め、よりクリエイティブな業務を行うことで、お客さまへ安全・あんしんかつ満足度の高いサービスを提供できる体制へ移行

- ◎ 人が行う業務を機械化・自動化等へのシフトにより生産性を向上
- ◎ お客さまに安全・あんしん・かいてきにご利用いただくためのサポート業務やお客さまにときめきを提供するクリエイティブな業務にシフト
- ◎ 具体的には、ソリューションビジネスなど新規収入・事業拡大に関わる業務や沿線自治体・お客さまとのコミュニケーション業務、巡回・遠隔監視によるご利用のお客さまのサポート業務にシフト

業務イメージ

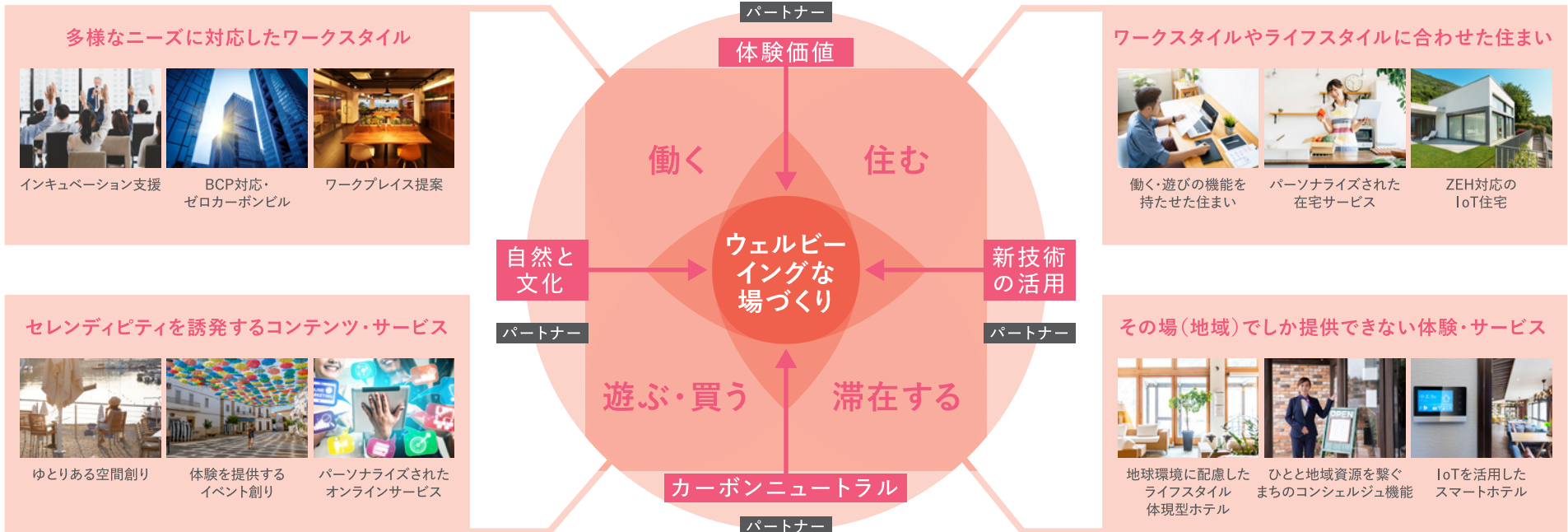


## ウェルビーイングな場づくりを提案するまちづくりソリューションの構築

多様化が進む社会や地域に対し、ハード面だけでなく、幸福感を感じる場を提供するためのマネジメントやコンテンツ開発にも注力。

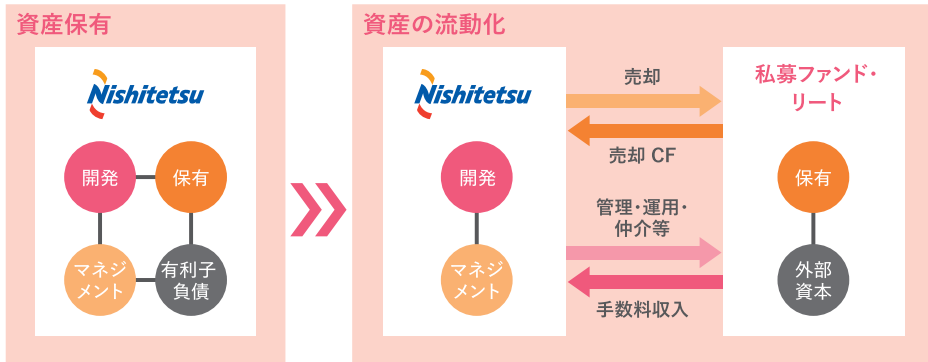
**POINT** 多様な機能と付加価値を提供するウェルビーイングな場づくりを共創

「体験価値」「自然と文化」「新技術の活用」「カーボンニュートラル」の要素でリアルな場をアップグレードし、多様な価値を提案し、幸福感を感じる場を演出



TOPICS 資産の流動化により「リアルな場」提供を促進

私募ファンド・リートを組成し外部資本を活用することで、まちづくりを加速



- ◎ オフバランス化により健全な財務バランスを維持
- ◎ 売却後も、資産に関与し続けまちづくりに寄与

エリア別戦略(資産保有or流動化)

保有するエリア

鉄道・バス沿線

- ◎ 事業機会の創出やまちづくりを牽引するため保有を継続し、鉄道・バス沿線全体の価値向上を目指す

天神

- ◎ コア資産は保有継続
- ◎ 新規開発物件は私募ファンド・リートへの組入れを基本とし、収益機会増大とソリューション事業拡大を目指す

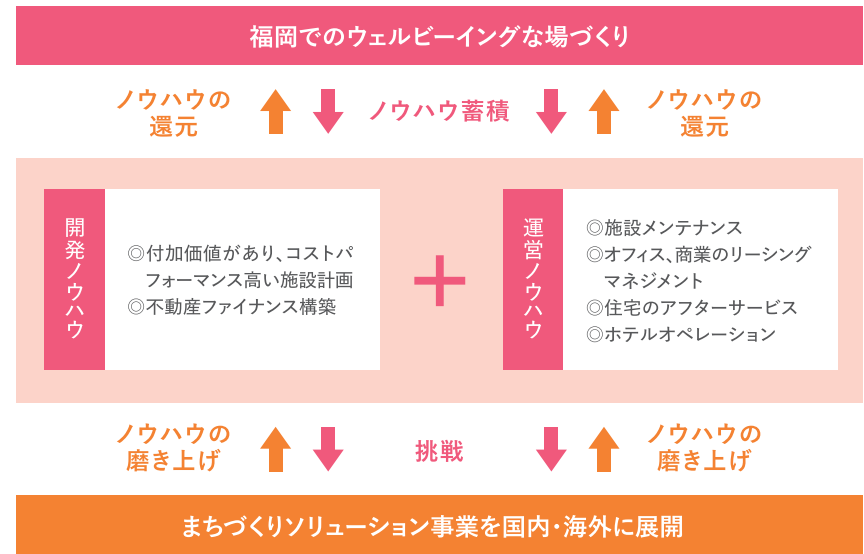
流動化するエリア

国内・海外

- ◎ 外部への売却or私募ファンド・リートへの組入れを基本とする
- ◎ ソリューション事業の提供で資産に関与し続け、ウェルビーイングな場づくりを域外展開

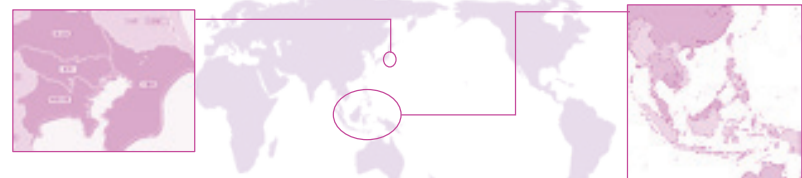
TOPICS 国内・海外での挑戦でまちづくりソリューションの磨き上げ

ウェルビーイングな場づくりのノウハウを国内・海外へ展開し、ソリューション事業を拡大。国内・海外で得た新しいノウハウを福岡に還元。



国内は主に首都圏へ

海外は主に東南アジアへ



## 地域コミュニティのハブとなり、新しい出逢い・新しい購買体験を提供

流通業はまちの中心にあり、人とひと、モノをつなぐ地域コミュニティの場へ。毎日が楽しい、心と体の健康に寄与する店舗づくりを展開。

### POINT 「コミュニケーション」という価値ある体験の提供

コンシェルジュによるパーソナライズサービスで来店価値のあるリアル店舗に進化



#### 店舗DXによる 業務効率化

無人レジ・無人店舗の  
推進で人的業務を  
省力化

#### 人財の高度化 お客さま対応人財増員

コンシェルジュなど、  
高度で専門的な  
人財を増員

#### 上質なコミュニケーションによる リアル店舗の価値向上

- ◎お客さまとの  
コミュニケーション活性化
- ◎お客さま同士の  
コミュニケーション活性化

### 地域のコミュニティスペースとして活用



様々な方が店舗  
に訪れ、お客さま  
同士でもコミュニ  
ケーションが生ま  
れるような地域の  
ハブとなる店舗作  
りを実現。

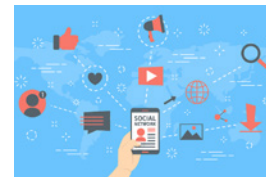
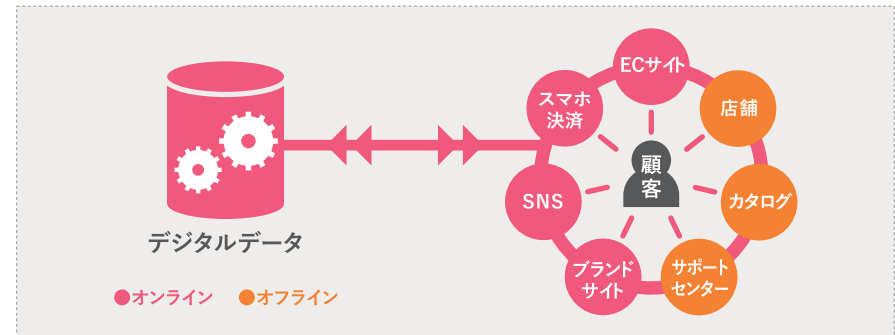


さらに店舗の一部  
を自治体と連携し  
て地域のコミュニ  
ティスペースとし  
て活用し、まちづ  
くり企業としての  
価値を提供。

### POINT オンライン上のコミュニケーションとOMO<sup>※</sup>の構築

お客さまの情報を統合し、オンラインとオフラインを融合させることで、  
より質の高いサービスを提供する基盤を構築

※デジタル(オンライン)を前提として、  
リアルの世界(オフライン)もデジタルの  
中に包含して捉えようという考え方



#### オンライン上でも リアルのように接点を持つ

SNSなどのコミュニケーション  
ツールを活用し、リアル店舗への  
来店動機を醸成やマーケティング  
活動を推進。



#### 他企業とのアライアンスで EC・宅配サービスを強化

プロのバイヤーがセレクトした  
商品や他企業とのコラボ商品を  
ECに展開。ドローンの宅配を含め  
た他企業とのアライアンス強化。



#### パーソナルデータを 活用したサービス展開

パーソナルデータを活用し、お客  
さまの趣味嗜好に沿った商品を  
レコメンド。アレルギーなどの不  
安要素も自動で排除。



POINT コト消費型の新しい体験価値の創造

社会・地域ニーズを汲んだ特徴ある店舗・商品造成

健康・ウェルネス	子育て・ファミリー	オリジナル商品
病院と連携した飲食店や特保食品のような認証型店舗など、健康に特化した店舗や商品造成	子どもと一緒に来店しやすい店内環境の整備や預かり保育など、子育てファミリーにも優しい店舗へ	オーダーメイド商品など、パーソナライズされた商品作りを通してロイヤリティの向上へ

生産者・クリエイターの想いや、商品が生まれたストーリーを伝える仕組み

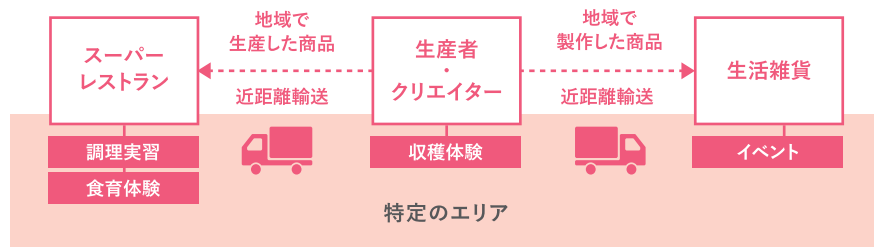


商品の裏側にある背景やクリエイターの想いをしっかりと伝え、生産者の顔や作り手の想いを見える化。

生産者やクリエイターと繋がることのできるイベントを行ったり、地域の伝統食、生活の知恵などといった貴重なモノ・コトの伝承も行う。

地産地消・自産自消を目指すカーボンニュートラルと環境に優しい取り組み

- ◎ 地域で生産されたものを、地域内で消費することで輸送時のCO2の削減に寄与
- ◎ グループ内で連携し、自社グループで生産した商品をスーパーやレストラン等に商品と体験をセットにし、価値ある持続可能な流通事業を形成



TOPICS 各事業の店舗イメージ

スーパー グローサラントを中心としたコミュニケーション型店舗づくり

グローサラントで楽しむ賑やかなLIVE感。その場で買って、その場で調理、その場で飲食



専門のコンシェルジュがお客さまに新鮮な食材をお選びしたり、スーパーの中で調理や加工、シェフに料理にしてもらうなど、様々な楽しみ方を提供。来店されたお客さま同士での交流も生まれ、賑やかでワクワク感のある新しい店舗へシフト。

レストラン 地産地消体験型ファームレストラン「畑のレストラン」

雄大な自然に囲まれたレストランで、採れたての新鮮な食材を五感で楽しむレストラン



収穫体験



食体験

レストラン目の畑で、収穫体験やワークショップを通じた食育の体験ができ、地域の持続的な発展に貢献。

生活雑貨 わくわくドキドキの追究と心の健康を維持する体験型店舗づくり



**五感刺激型体験**  
手作り体験やアート制作など、ひとりでもみんなでも楽しめる一体感ある体験を提供。



**心の健康充足体験**  
コンシェルジュによるお客さまに最適な濃やかな提案で、心と体の健康を満たす体験を提供。

**オリジナル商品体験**  
世界に一つだけのオリジナル商品作りやカスタム等、自分だけの特別感ある体験の提供

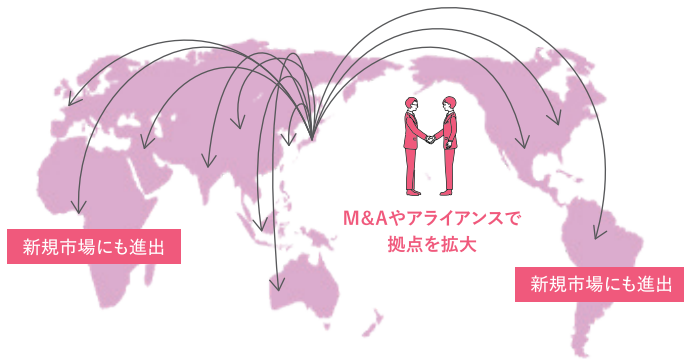
**生産者・クリエイターとの交流体験**  
生産者や製作者から直接作り手としての想いを聞く機会や、一緒に商品を製作するなど、ストーリーを感じさせる体験を提供。

## 世界で戦える事業規模の確保と高度な専門性で濃やかなロジスティクスを構築

持続可能な物流を行うため、M&Aやアライアンスを推進、さらに域内物流ネットワークにも対応し、ロジスティクス事業を強化。

### POINT グローバルでの競争優位性を確保するための事業規模の拡大

- ◎ 相乗効果が見込まれる企業とM&Aやアライアンスを実施し、拠点を広げ取扱量を拡大
- ◎ 国内競合先が少ないアフリカや南米の市場に早期進出して、先行者利益を獲得



### POINT 濃やかなロジスティクス事業への進化

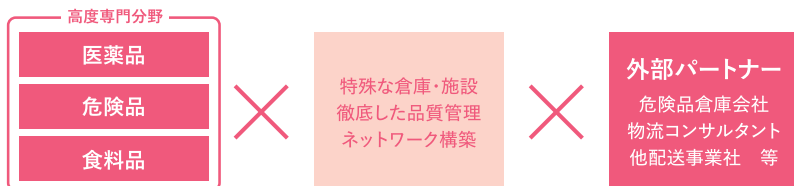
#### 域内物流拠点の拡充・域内物流ネットワークの強化

地政学や自然災害リスクから、一定エリア内での物流(域内物流)が増加していくと予想され、域内物流拠点の拡充とデジタルや新しい技術で“考える倉庫”を構築し、高度な物流拠点ネットワークを構築



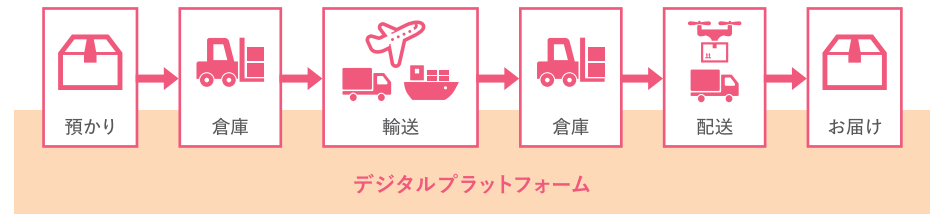
### POINT 高度な専門分野を外部パートナーと共創して開拓

専門性の高い「医薬品・医療機器」「危険品」「食料品」の分野を強化することで販路を拡大



#### デジタルプラットフォーム導入による一元管理

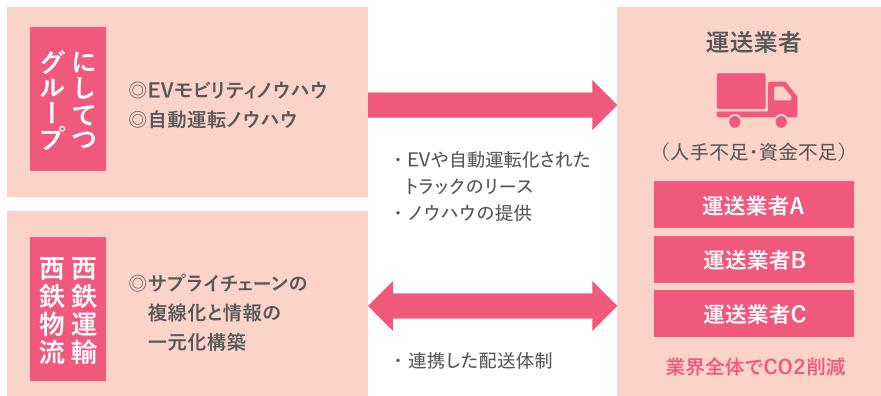
顧客、物流会社、輸送手段(飛行機・船・トラック等)すべてをオンラインで繋げ、在庫管理・見積・予約をすべて可視化・自動化



TOPICS サプライチェーンと協働したカーボンニュートラルの取り組み

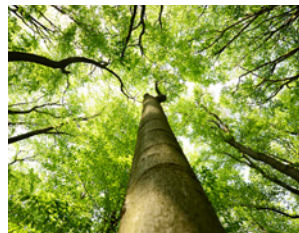
モビリティノウハウを活用した協働配送

当社が所有するモビリティのEV化や自動運転技術のノウハウをサプライチェーンとも共有し、業界全体でCO2削減に取り組むとともに、強靱なサプライチェーンの構築を実現



グリーンロジスティクスの提供

- ◎ 次世代燃料を使用した環境にやさしい輸送手段を提供  
【ex.航空機:SAF※、船:アンモニアや水素 等】  
※SAF: 植物などのバイオマス由来原料や、飲食店等で排出される廃食油等を原材料とした持続可能な航空燃料
- ◎ パートナーとの連携で海外の森林を管理し、CO2吸収量の活用でカーボンオフセットした輸送を提供



TOPICS グローバルで活躍する人財の確保・育成と組織体制の構築

人財の確保・育成

専門性が高く、多種多様な人財の確保に向けた柔軟な雇用形態を構築

ジョブ型雇用

専門性の高い人財をジョブ型雇用で確保し、ジョブ型雇用とメンバーシップ型雇用の従業員が協業して質の高い業務を実現



プロジェクト型業務

プロジェクトに対応した人材募集を行い、自由に国内外の社員が参画し、多様な人財の融合、相乗効果、人財の流動性を高める



社外交流による知見獲得

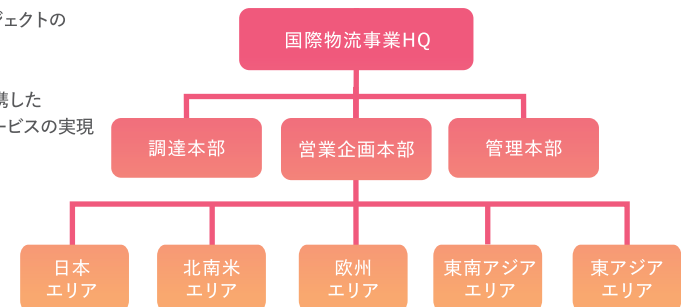
商社や倉庫会社、コンサル会社等、様々な企業に出向することで、社外のノウハウを獲得し、自律の成長を促進



成長に適した組織体制への移行

【組織体制イメージ】

- ◎ 複数の国を跨るプロジェクトの推進、迅速な意思決定
- ◎ エリア戦略の強化
- ◎ 航空・海運・ロジが連携したワンストップの輸送サービスの実現



## 今後予測される環境変化から、既存領域とのシナジーが期待される4つの新領域に取り組む

領域	目指す姿	背景にある環境変化
 <p><b>環境資源</b></p>	再生可能エネルギーの活用とサーキュラーエコノミーで持続可能なまちづくりを実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ EV化の進展</li> <li>◎ 太陽光や風力の主力電源化</li> <li>◎ サーキュラーエコノミー関連ビジネスの増加</li> </ul>
 <p><b>農水産</b></p>	食のビジネスで、地域産業の活性化とブランド化を実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 農林水産物の輸出増</li> <li>◎ 世界人口の増加 ⇄ 国内人口の減少</li> <li>◎ 食料安全保障対策の強化</li> </ul>
 <p><b>ウェルネス</b></p>	健康寿命の延伸に関わる新事業で、自分らしく健康に生きられる社会を実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 国内人口の減少、平均寿命の延伸</li> <li>◎ 産業別就業者数で医療福祉が大幅に増加</li> <li>◎ 介護人財不足</li> </ul>
 <p><b>地域ソリューション</b></p>	地域の課題や環境、地域資源に応じたソリューションでローカルの新たな価値を創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 地方での人口減少、産業衰退</li> <li>◎ デジタル化の進展</li> <li>◎ 消費者行動の多様化</li> </ul>

## 再生可能エネルギーの活用とサーキュラーエコノミーで持続可能なまちづくりを実現

エネルギーの地産地消やゼロカーボンシティの実現に貢献。さらに資源の再利用で価値を最大限に活かし、地球にやさしい循環経済に貢献。

**POINT** 再生可能エネルギーの電源を生み出し、マネジメントによる安定した供給と新しい価値提供を実現

### エネルギー電源開発

#### 再生可能エネルギー電源開発



写真提供：自然電力様

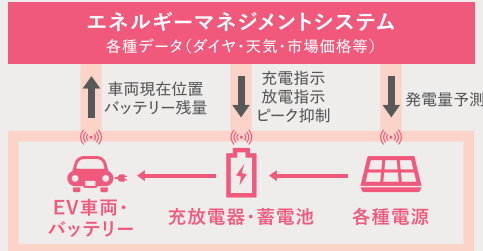
- ◎ 太陽光発電
- ◎ バイオマス・小水力発電
- ◎ 未利用地を活用した付加価値発電  
(荒廃農地・バス駐車場等)



### 蓄電池を活用したエネルギーマネジメント

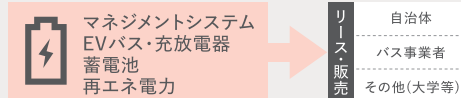
#### バス充電マネジメント

充電インフラとEV車両情報等を組み合わせたマネジメントシステムの構築・外販



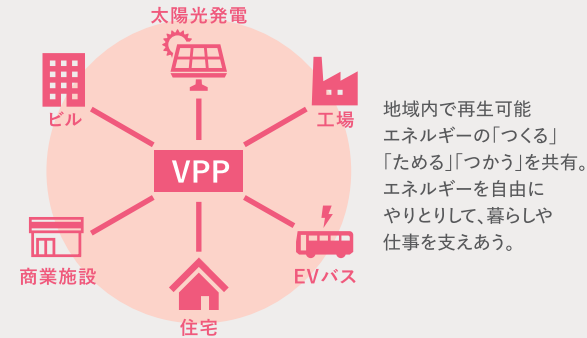
#### BaaS事業 Bus(Battery) as a Service

保有するEV関連の資産と再生電力を、包括的にバス事業者や自治体へサービス提供



#### VPP事業

バーチャル・パワー・プラント: 仮想発電所  
分散した複数の発電設備や蓄電池・EVバッテリー等を統制制御し、発電所と同等の機能を提供



#### バッテリーリサイクル事業

バスの劣化バッテリーを定期用蓄電池として再資源化を実現



当社グループ事業や地域に再生可能エネルギーを供給。ゼロカーボンシティの実現に貢献



## 食のビジネスで、地域産業の活性化とブランド化を実現

既存事業との連携が見込め、海外市場も成長の一途をたどる食分野において、技術革新、マーケットインを意識した新しい農業および周辺事業を拡大。

**POINT** にしてつグループが持つノウハウを活かし、農水産業における新しいビジネスをパートナーと共創

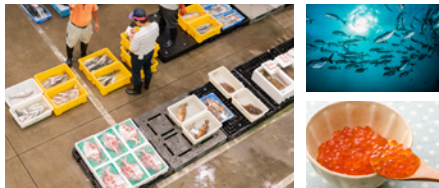
### 生産・管理

#### 農業ビジネスの拡大



- ◎ 自社栽培の農作物生産量・品種の拡大
- ◎ 農林水産省重点品目・加工品・種類の調達
- ◎ 海外向けサプライチェーン構築
- ◎ スマート農業・ソーラーシェアリングの活用

#### 水産業への新規進出



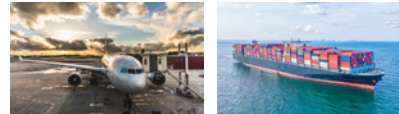
- ◎ 陸上養殖(スマート養殖)
- ◎ 加工品への展開
- ◎ 水産物加工品の海外輸出

### 流通

#### 物流サービスと連携

HACCP認証

効率的な流通



貨客混載



### 消費



スーパー/海外スーパー



レストラン



観光列車

#### 物販サービスと連携

顧客接点を持つスーパーマーケットやホテルレストラン等に食材を提供し、市街地への発信強化

### 周辺事業

#### 「リアルな場」提供サービスと連携

農水産×小売

農水産×観光



6次化商品



農業体験と観光がセットのプラン造成

### ソリューション



#### 農水産事業者と連携

自社生産を通じて高効率・高付加価値なソリューションを開発。他事業者に提供し、農水産の魅力向上に寄与



マーケティング



ブランディング



## 健康寿命の延伸に関わる新事業で、自分らしく健康に生きられる社会を実現

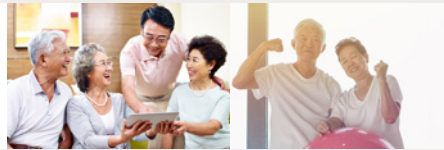
少子高齢化・人生100年時代において、あしんの基盤は「健康」であり、誰もが長く健康で活躍できる社会を、新たな事業を通じて支えていく。

**POINT** ウェルネス分野の強化と新規事業への挑戦で、健康への様々なニーズに対応するトータルケアを提案

### 既存事業におけるウェルネス分野の強化

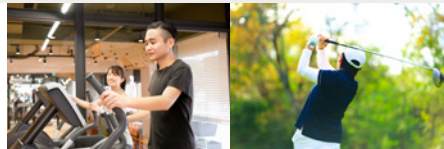
#### 高齢者ケア

単なる施設運営だけでなく他のウェルネス分野と連携し、高齢者の健康寿命を延伸



#### アクティビティ

フィットネスやゴルフ等のアクティビティを通じて肉体的健康を増進



### ウェルネス分野の新規事業への挑戦

#### 新技術を活用したアクティビティ

メタバース内ジムの運営やAIパーソナルトレーナー等、健康維持・増進のための新しいアクティビティを創出



#### ビギナー向けのサブスクリプションサービス

趣味・健康器具のサブスクリプションサービスにより健康づくりのきっかけを提供



データ収集

必要な運動量や休息、趣味などを提案し、ウェルネス事業への需要喚起

社外パートナー



健康データ管理プラットフォーム  
(他企業・医療機関の健康に関わるデータを連携)

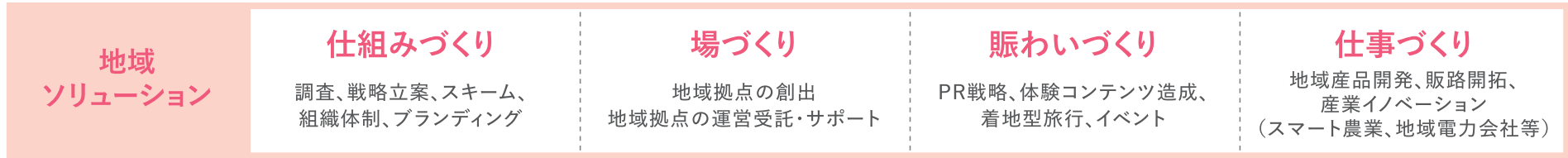


数値化・提案

## 地域の課題や環境、地域資源に応じたソリューションでローカルの新たな価値を創出

地域拠点の運営を中心に観光誘客機能や地域商社機能を担い、持続可能なまちづくり・交流創出に貢献。

**POINT** 地域拠点を中心とした持続的なまちづくりをデザイン

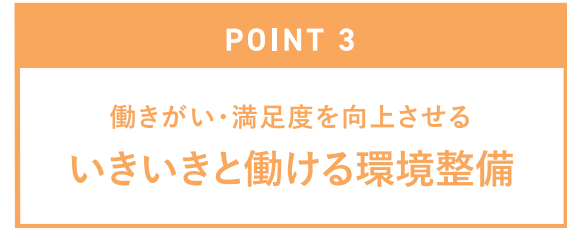
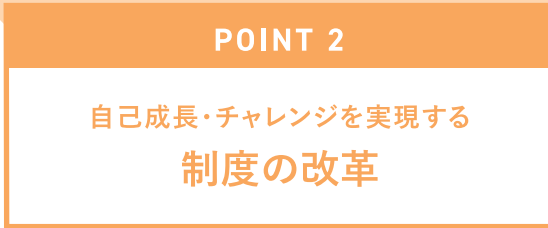
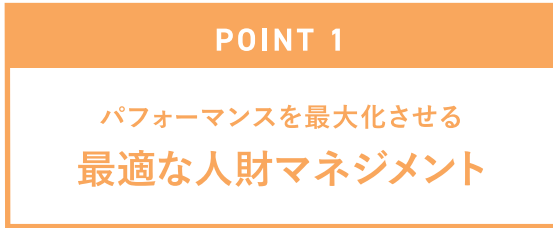
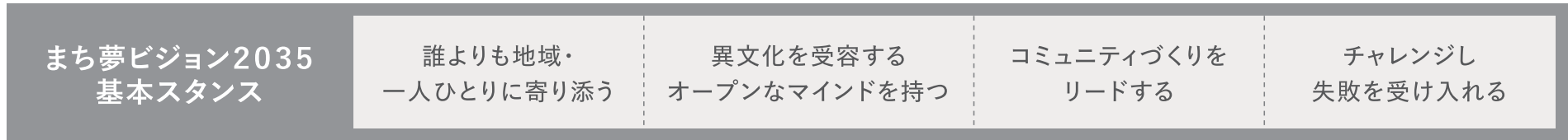


【展開イメージ】



# 人財・組織戦略

HR STRATEGY



## エンゲージメントの高い組織へ

### 事業戦略の実現による 企業価値向上

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業の進化に加え、  
新しい領域にも挑戦していき、社会課題解決と  
グループ収益拡大を実現



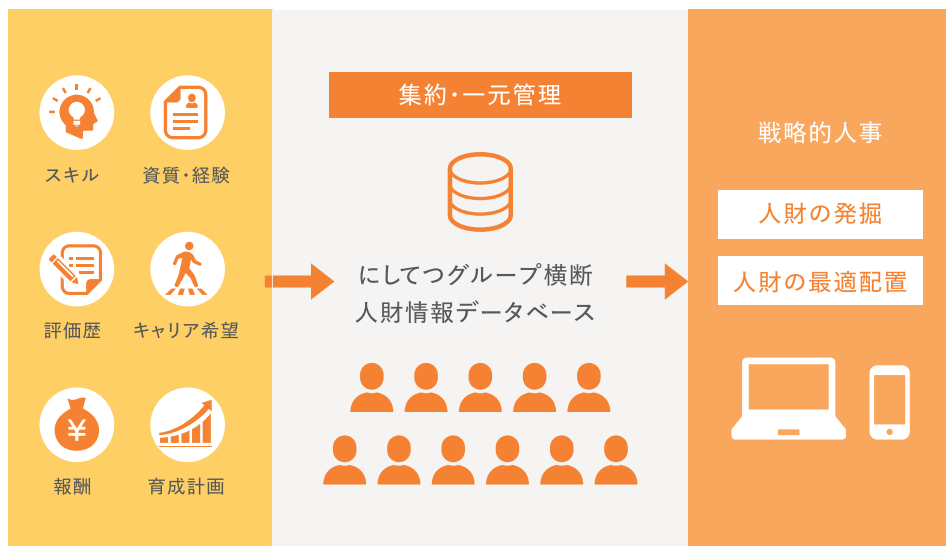
### 幸福感を感じながら 挑戦しつづける姿

従業員の多様性を受け入れ、様々な価値観や  
バックグラウンドを持つ人財がその能力を  
フルに発揮できる環境を整備することで、従業員の  
「幸福感を感じ、自律的に学び挑戦しつづける姿」を実現

**POINT 1 パフォーマンスを最大化させる最適な人財マネジメント**

**人財情報プラットフォームの導入**

グループ全体の人財情報を一元化することで、人財情報の可視化・即時的把握を実現



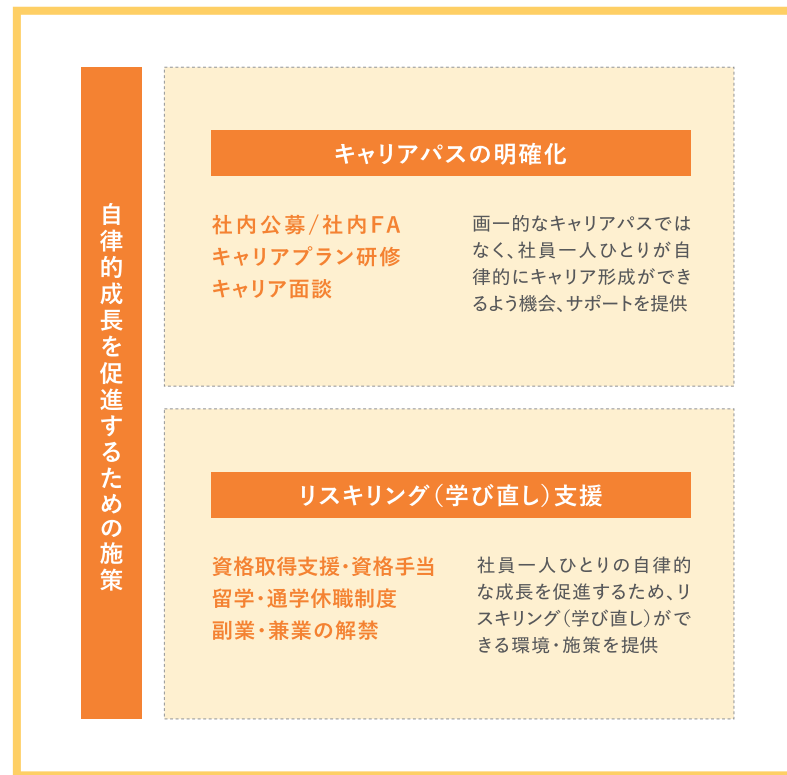
**従業員と組織のパフォーマンスの最大化を実現**

従業員がもつ能力やスキルを重要な経営資源としてとらえ、  
人財の配置や育成に活用

**POINT 2 自己成長・チャレンジを実現する制度の充実**

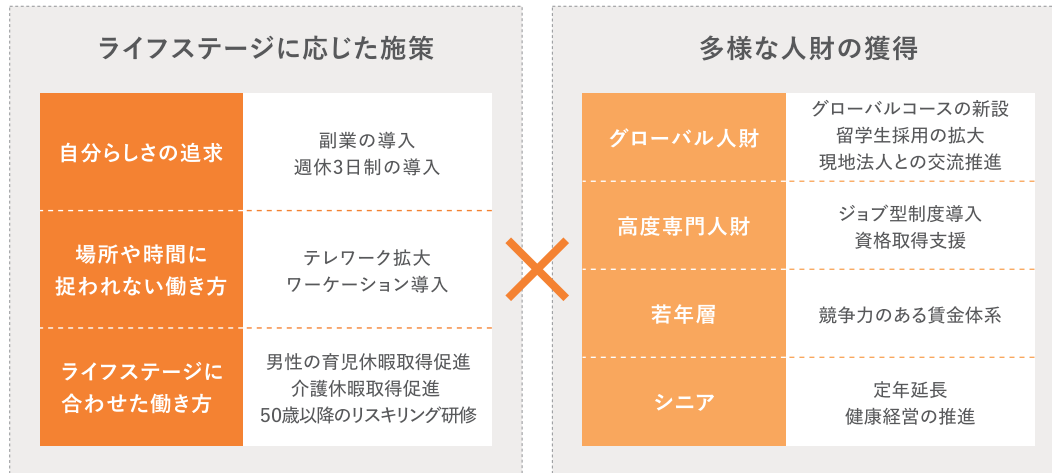
**キャリア・リスキング支援の充実**

自律的成長を促進するためのフォロー体制を構築



**POINT 3 働きがい・満足度を向上させるいきいきと働ける環境整備**

多様な人財を持続的に確保、育成し、定着させるための環境整備



個々の事業特性に応じた環境整備を進めるのに最適な組織体制に移行

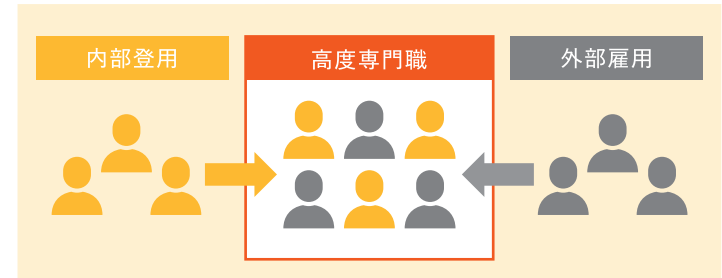
鉄道	バス	タクシー	オフィス	SC
住宅	首都圏	海外事業開発	ホテル	ストア
生活雑貨	国際物流	国内物流	新領域	

事業に即した多様な雇用体系と意思決定の迅速化を実現

**TOPICS ジョブ型(高度専門職)制度の導入**

自分の能力に適したキャリア形成ができる環境を整備し、従業員の成長する意欲を向上

- ◎ 従業員の中で高度な専門知識を持つ人財を登用する制度の新設
- ◎ 外部の人財を従来のメンバーシップ型の賃金制度とは全く異なる待遇で雇用



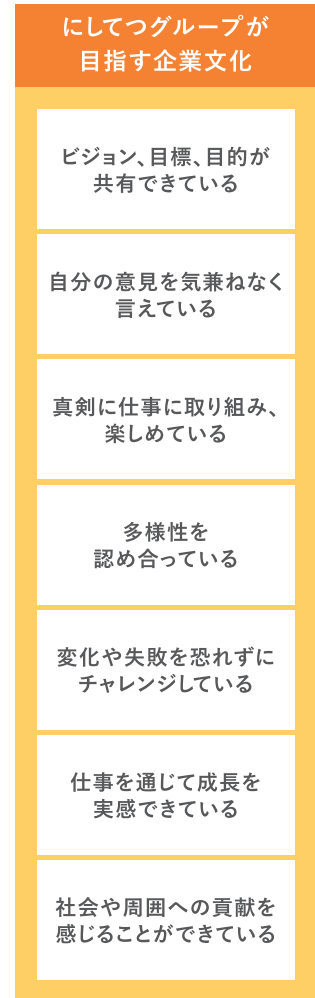
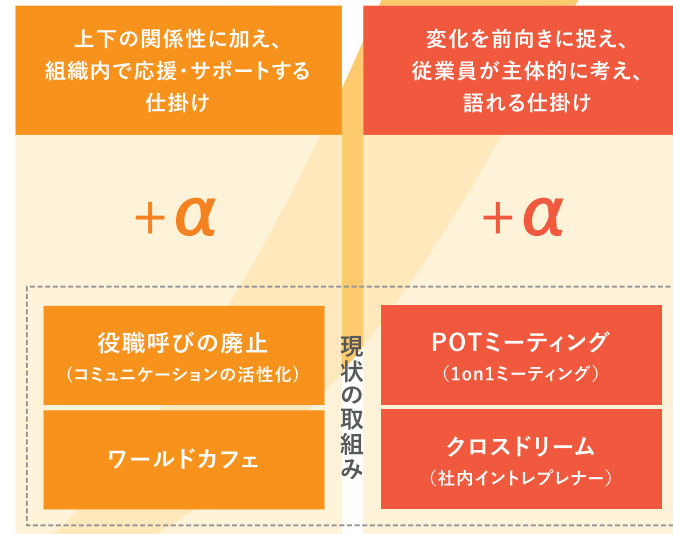
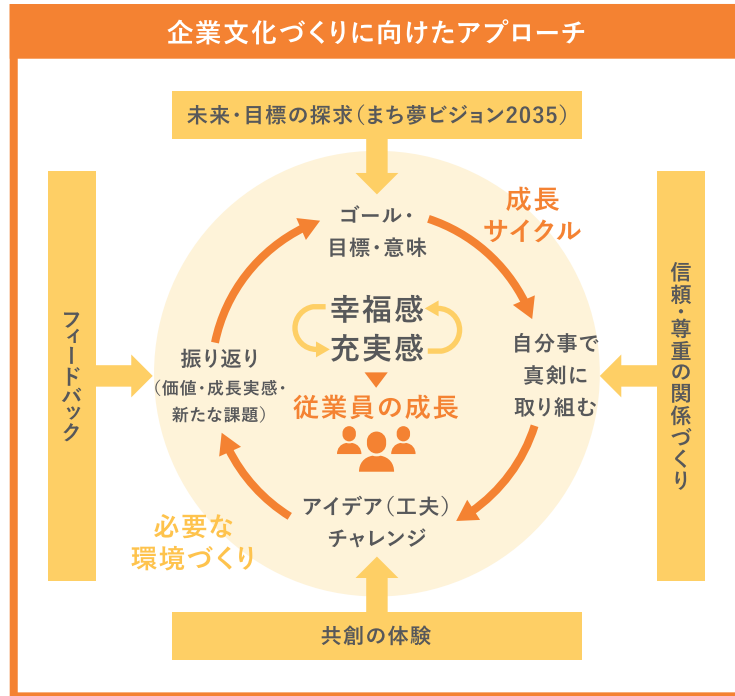
キャリアの多様化と質の高い業務遂行を実現



TOPICS 目指す企業文化の実現に向けた取り組み

社内で取り組んでいるPOT3.0※を継続展開しながら、新たな取り組みを追加・実施し、目指す企業文化の実現へ

※POT3.0(Project for Our Tomorrow)=私たちの明日のためのプロジェクト-企業文化変革に向けた取り組み



# 財務・資本戦略

FINANCIAL STRATEGY

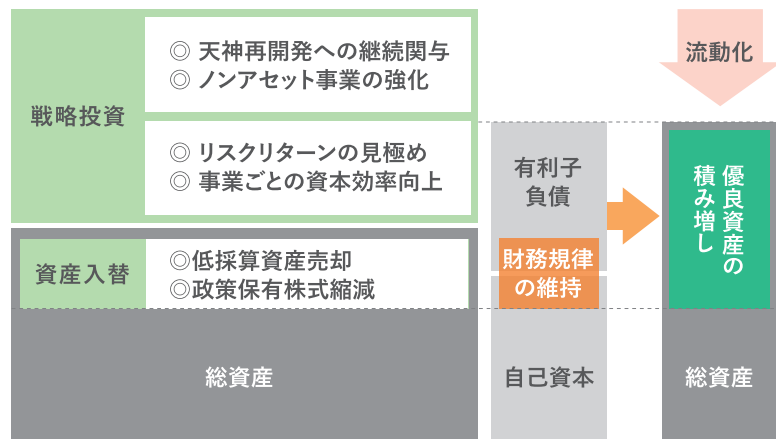
財務指標		2018年度	2021年度	2022年度 予想	2035年度目標	
収益力の成長性	連結事業利益 ※1	189億円	114億円	194億円		370億円
	連結EBITDA	393億円	310億円	390億円		660億円
資本効率	ROE	3.6% ※2	5.9%	7.1%		8%程度
財務健全性	NET 有利子負債 / EBITDA 倍率	5.6倍	8.9倍	7.3倍		5倍台

※1 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  
 ※2 福ビル・天神コア減損損失等の影響を除く・・・6.2%

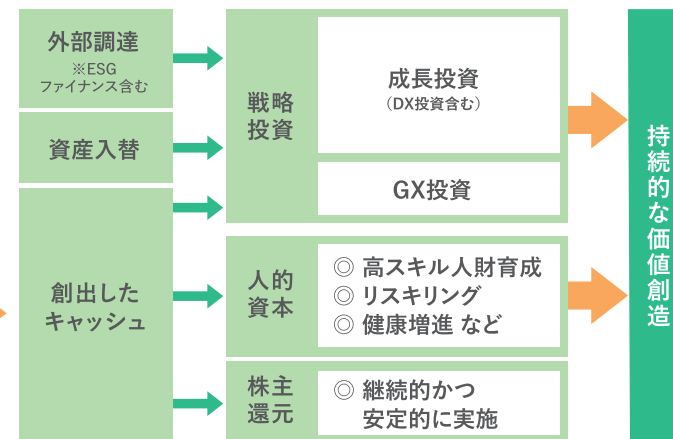
### 財務運営方針

- ◎ 資本効率を重視し、低採算資産等の入替や流動化手法の活用により優良資産を積み増す
- ◎ 創出したキャッシュは、戦略投資、人的資本への投資、株主還元へ配分
- ◎ 規律あるBS・CFマネジメントにより持続的な価値創造を目指す

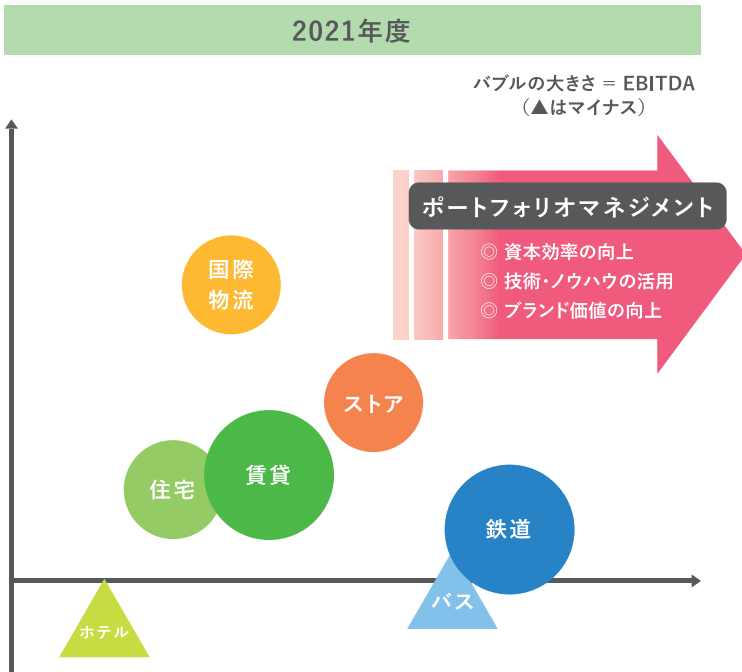
#### バランスシートマネジメント(イメージ)



#### キャッシュフローマネジメント(イメージ)



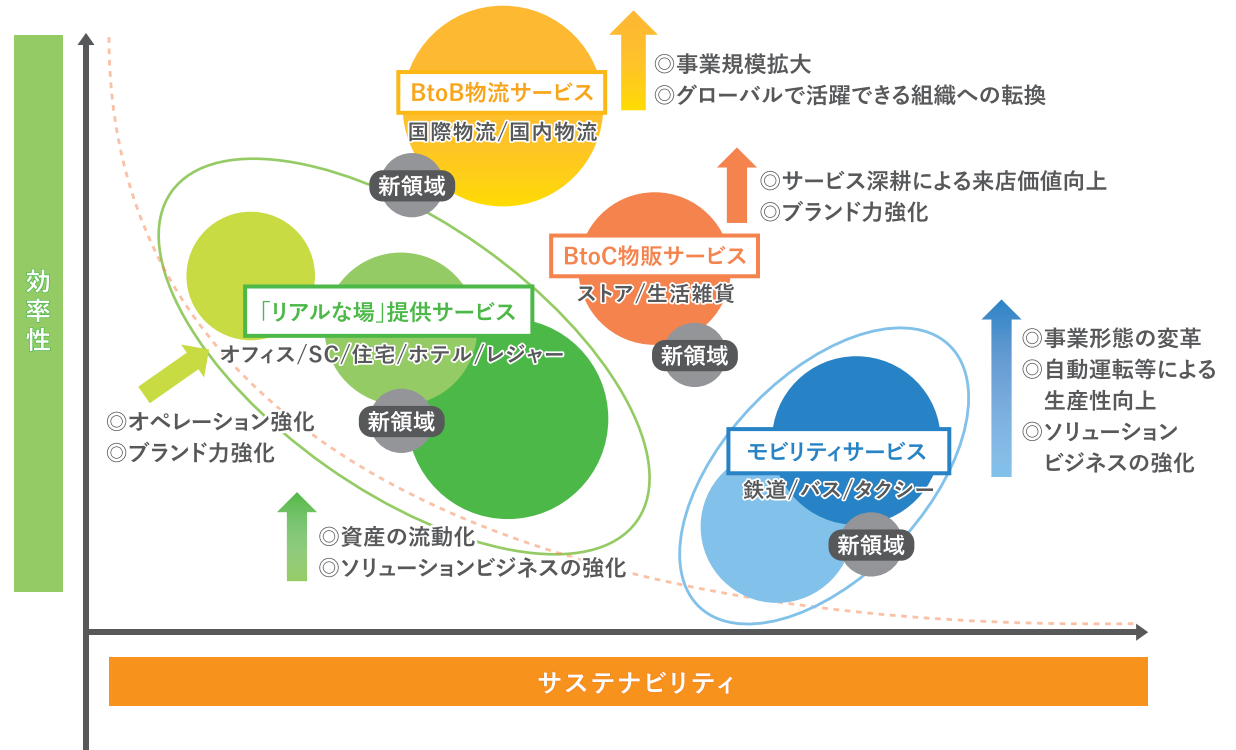
## 事業の効率性とサステナビリティを意識したポートフォリオを構築



縦軸	効率性 (ROIC)	税引後営業利益 / 投下資本	横軸	サステナビリティ	参入障壁(ブランド力・法規制)、成長率等に基づく独自の評価軸
----	------------	----------------	----	----------	--------------------------------

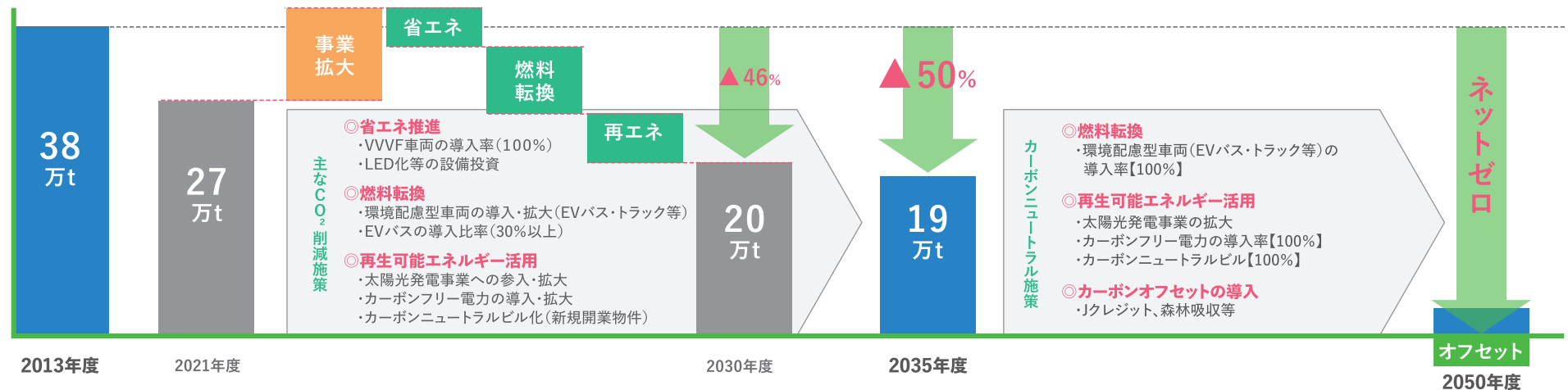
## 2035年度

バブルの大きさ = EBITDA



サステナブル指標	重要課題	目指す姿	重視する指標
Environment	環境と調和ある事業活動の推進	◎ カーボンニュートラル(2050年)	◎ CO2排出量の削減(Scope1+2)
	安全・あんしんの追求	◎ 安全・あんしんブランドの定着	◎ 重大責任事故件数(事故報告規則に基づくにしてグループに責任がある事故) ◎ インシデント件数(鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態)
Social	持続可能で活力あるまちづくりへの貢献	◎ 沿線地域の持続的な発展	◎ 沿線自治体の人口動向(自然増減・社会増減の度合い)
	お客さま満足の上向	◎ お客さまに寄り添う風土の定着	◎ お客さまの声の分析・活用
	働きやすい・働きがいのある職場づくり	◎ DE&Iの定着	◎ 女性管理職比率・男女の賃金差異
Governance	人権の尊重	◎ 人権を尊重した事業活動の定着	◎ 男性社員の育休取得率
	コーポレート・ガバナンス	◎ 高い従業員エンゲージメント	◎ 人的資本への投資額
	コンプライアンス	◎ コンプライアンス意識の定着	◎ 取締役、執行役員構成
			◎ 従業員エンゲージメント、コンプライアンス意識に関する調査

～カーボンニュートラル(2050年)を目指して～



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。  
なお、本資料の無断転載は禁止いたします。