

まちに、夢を描こう。



2020年度(2021年3月期) 決算説明会

2021年5月24日(月)

西日本鉄道株式会社
(9031)



アジェンダ

1

2020年度 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)
～筋肉質でサステイナブルな企業グループへの変革～

2020年度決算概要



連結営業概況（2020年度）

連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 30社

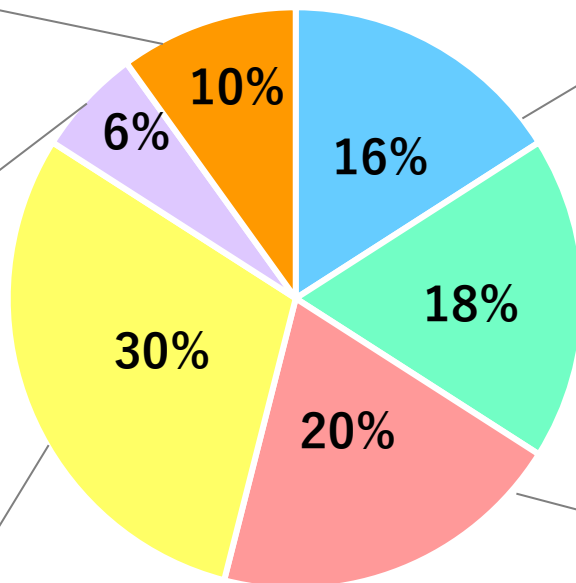
- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業…運輸業、不動産業、流通業 等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開…国際物流事業、住宅事業、ホテル事業 等

連結営業収益 346,121 百万円

その他	車両整備関連	50 %
	建設関連	34 %
	他	16 %
営業収益	36,464 百万円	

レジャー・サービス業	ホテル	47 %
	娯楽	10 %
	他	43 %
営業収益	21,886 百万円	

物流業	国際物流	92 %
	国内物流	8 %
営業収益	111,409 百万円	



運輸業	鉄道	23 %
	バス	58 %
	他	19 %
営業収益	59,812 百万円	

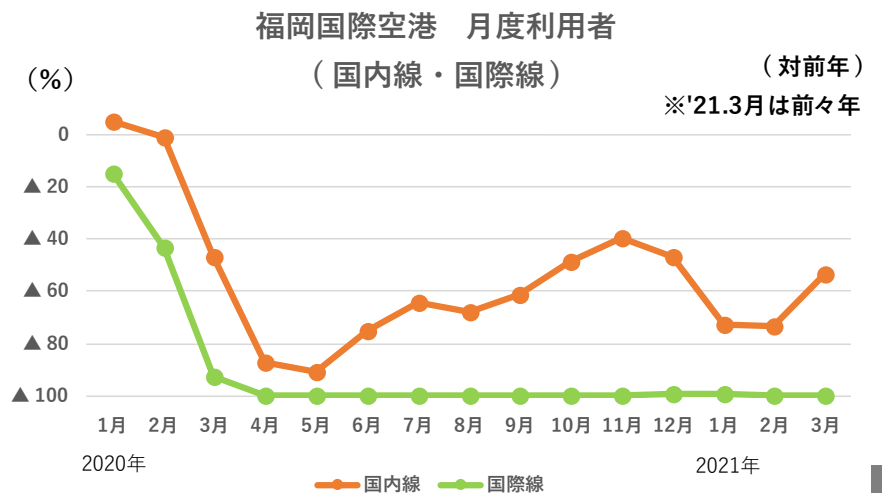
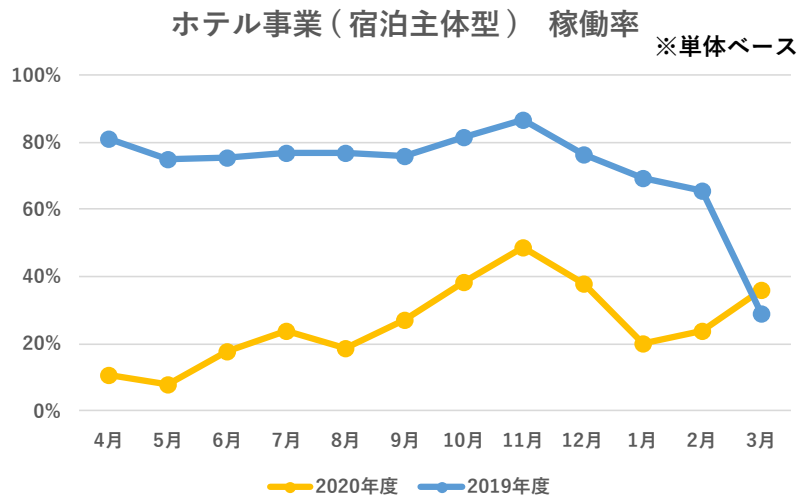
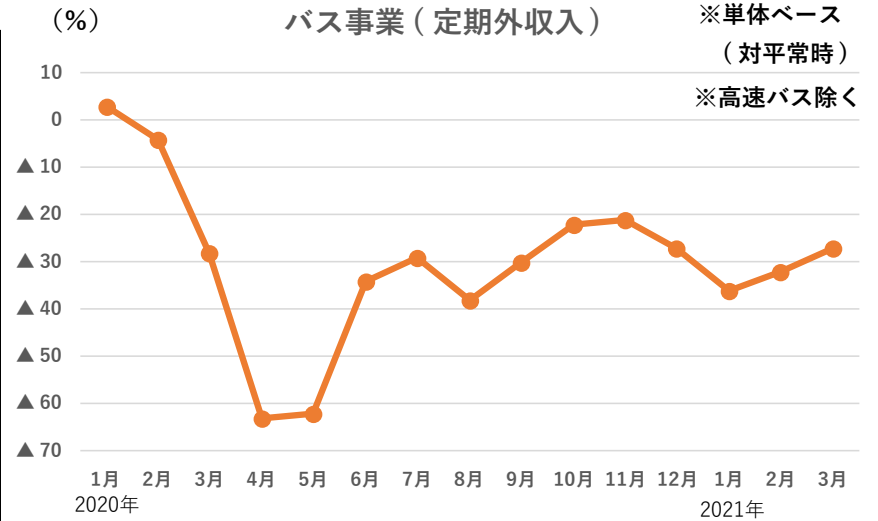
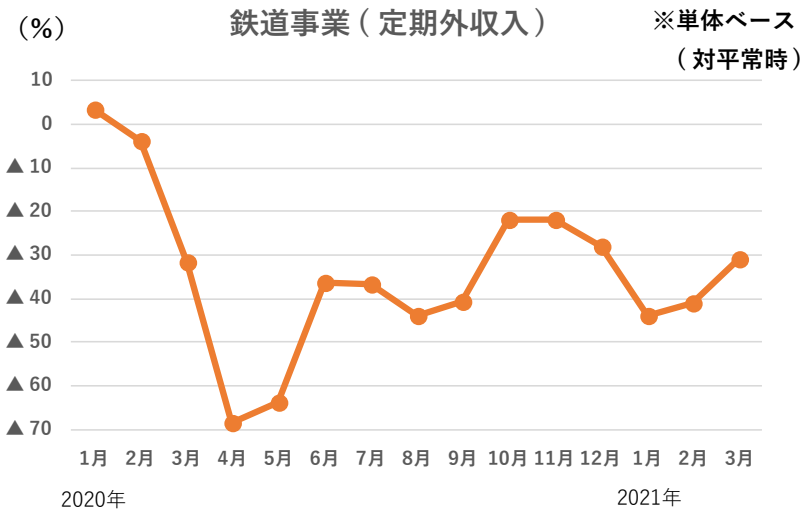
不動産業	賃貸	33 %
	住宅	50 %
	他	17 %
営業収益	64,551 百万円	

流通業	ストア	94 %
	生活雑貨販売	6 %
営業収益	74,477 百万円	

※調整額 ▲22,481 百万円

主な事業の動向（鉄道事業・バス事業・ホテル事業）

主な事業の動向：厳しい状況で推移



連結損益の実績（全業）

(百万円)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	346,121	389,446	▲43,324	▲11.1 %
営業利益	▲9,501	16,411	▲25,913	-
経常利益	▲9,639	14,322	▲23,962	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	▲12,074	6,678	▲18,752	-
事業利益	▲13,182	14,414	▲27,596	-
減価償却費	20,796	21,354	▲557	▲2.6 %
EBITDA	7,900	36,217	▲28,317	▲78.2 %
設備投資	26,236	37,316	▲11,080	▲29.7 %

※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（減収・減益）

：運輸業やレジャー・サービス業を中心に多くの業種で新型コロナウイルス感染症影響

経常利益(減益)

：（+）コロナ関連助成金の計上

（▲）持分法による投資損失の増加

1. 運輸業

※ 実質 … 事業内部取引除く

(百万円)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	59,812	86,976	▲27,163	▲31.2 %
鉄道	15,840	22,660	▲6,819	▲30.1 %
バス	39,375	59,168	▲19,792	▲33.5 %
(※ 実質)	36,316	55,172	▲18,856	▲34.2 %
他	13,051	16,799	▲3,747	▲22.3 %
調整	▲8,454	▲11,651	3,196	-
営業利益	▲11,838	4,511	▲16,350	-
鉄道	▲1,638	2,835	▲4,474	-
バス	▲9,494	1,482	▲10,977	-
減価償却費	8,935	9,611	▲676	▲7.0 %
E B I T D A	▲2,862	14,164	▲17,026	-
設備投資	4,440	10,123	▲5,682	▲56.1 %

※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：(▲) 新型コロナウイルス感染症影響

バス：(▲) 新型コロナウイルス感染症影響

当期の主な設備投資

天神大牟田線雑餉隈駅付近連続立体交差工事

天神大牟田線春日原～下大利駅間連続立体交差工事

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)

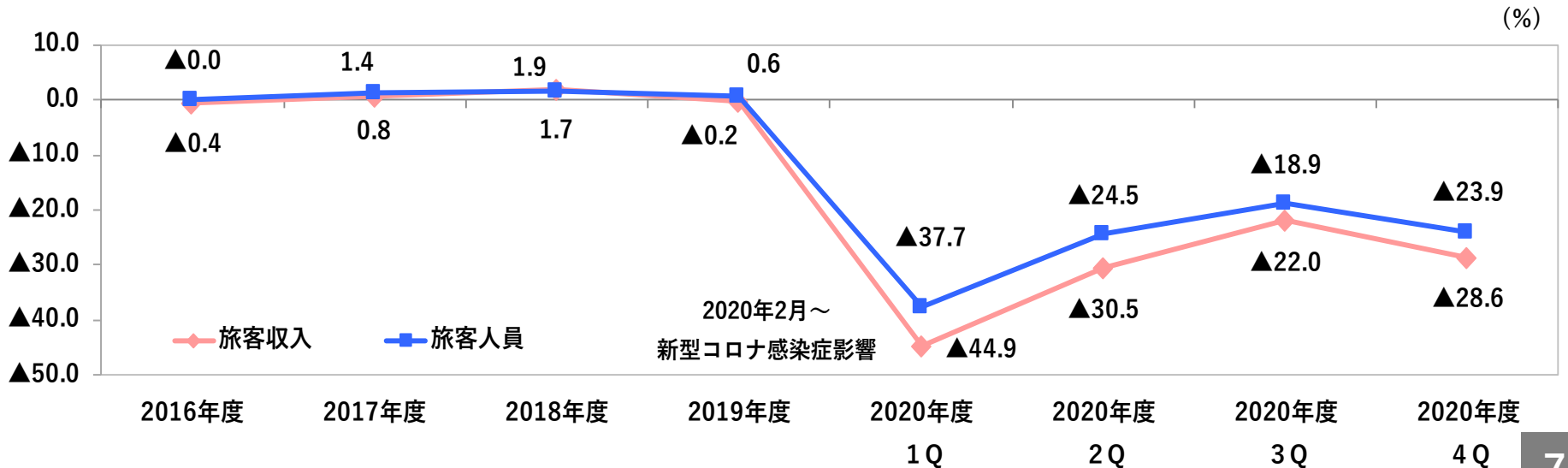
～ 鉄道事業（旅客収入及び旅客人員） ～

(百万円、千人)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
旅客収入	15,002	21,488	▲6,485	▲30.2 %
旅客人員	82,538	110,626	▲28,088	▲25.4 %
定期外	32,565	49,826	▲17,261	▲34.6 %
定期	49,973	60,800	▲10,827	▲17.8 %

天神大牟田線旅客人員	▲26.0 %	貝塚線旅客人員	▲20.1 %
定期外	▲35.3 %	定期外	▲29.4 %
定期	▲18.4 %	定期	▲12.4 %

旅客収入・旅客人員（対前年同期比） ※2020年度4Q(1月～3月)：前々年比

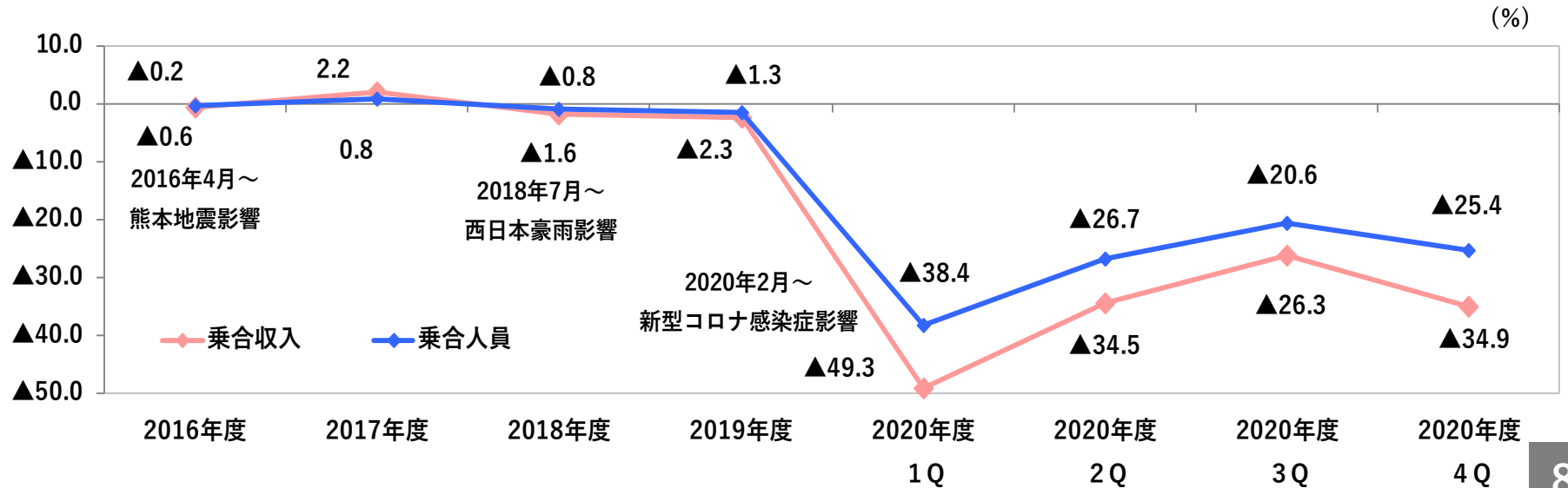


～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

(百万円、千人)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
乗 合 収 入	31,172	47,696	▲16,523	▲34.6 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	2,238	4,050	▲1,812	▲44.8 %
乗 合 人 員	194,807	266,047	▲71,240	▲26.8 %
定 期 外	101,334	146,592	▲45,258	▲30.9 %
定 期	93,473	119,455	▲25,982	▲21.8 %

乗合収入・乗合人員（対前年同期比） ※2020年度4Q(1月～3月)：前々年比



2. 不動産業

(百万円)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	64,551	65,732	▲1,180	▲1.8 %
賃貸	22,549	26,339	▲3,789	▲14.4 %
住宅	33,779	30,425	3,354	11.0 %
営業利益	7,310	7,748	▲438	▲5.7 %
賃貸	5,400	6,516	▲1,115	▲17.1 %
住宅	1,536	735	801	108.9 %

減価償却費	5,557	5,474	83	1.5 %
EBITDA	12,867	13,222	▲354	▲2.7 %
設備投資	11,932	18,098	▲6,165	▲34.1 %

※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：(▲) 「福ビル街区建替プロジェクト」に伴う天神コアビル等の閉館、新型コロナウイルス感染症影響
- 住宅：(+) 分譲マンション販売戸数増加 (区画)

当期の主な設備投資

- 博多国際展示場&カンファレンスセンター(2021年4月開業)
- サンカルナ西新(2021年7月開業予定)

	2020年度	増減
販売区画数	735	54
マンション	539	92
戸建	171	▲41
リノベーション	25	3

3. 流通業

	(百万円)			
	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	74,477	78,280	▲3,803	▲4.9 %
ストア	70,026	73,011	▲2,985	▲4.1 %
生活雑貨販売	4,452	5,268	▲816	▲15.5 %
営業利益	1,405	864	540	62.5 %
ストア	1,363	753	610	81.0 %
生活雑貨販売	138	243	▲104	▲43.0 %
減価償却費	1,049	1,179	▲130	▲11.1 %
EBITDA	2,454	2,044	410	20.1 %
設備投資	422	882	▲460	▲52.1 %

※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 : (▲) 新型コロナウイルス感染症影響
(+) 販促費減少

生活雑貨販売 : (▲) 新型コロナウイルス感染症影響

当期の主な設備投資

イオンモール鹿児島店(生活雑貨販売、2020年5月開業)

4. 物流業

(百万円)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	111,409	99,442	11,967	12.0 %
国際物流	114,243	100,097	14,145	14.1 %
国内物流	10,046	10,678	▲631	▲5.9 %
調整	▲12,880	▲11,333	▲1,546	-
営業利益	3,819	2,238	1,581	70.6 %
国際物流	4,071	2,586	1,484	57.4 %
国内物流	120	119	0	0.6 %
調整	▲371	▲467	96	-
減価償却費	1,789	1,567	221	14.1 %
EBITDA	5,855	4,215	1,640	38.9 %
設備投資	2,415	2,562	▲147	▲5.8 %

※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：（+）航空運賃原価の上昇に伴う販売価格の見直し

国内物流：（▲）新型コロナウイルス感染症影響

～国際物流事業（取扱数量）～

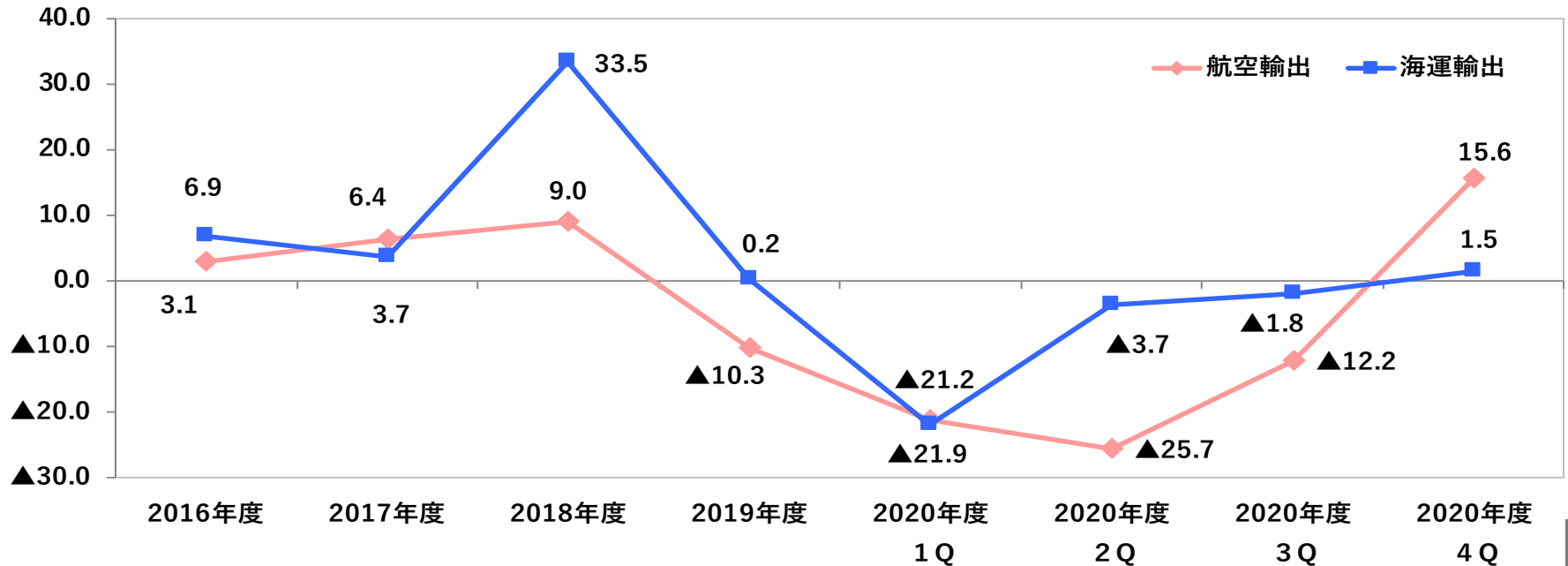
※参考（左記数量の内、海外子会社取扱高）

	2020年度	増減	増減率
航空輸出（千トン）	118	▲15	▲11.6 %
航空輸入（千件）	360	▲65	▲15.3 %
海運輸出（千TEU）	82	▲8	▲9.3 %
海運輸入（千TEU）	109	▲3	▲3.1 %

	2020年度	増減	増減率
	68	▲11	▲14.8 %
	263	▲51	▲16.2 %
	60	▲8	▲12.4 %
	73	▲0	▲1.3 %

航空輸出・海運輸出取扱数量（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)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	21,886	43,982	▲22,096	▲50.2 %
ホテル	14,667	32,622	▲17,954	▲55.0 %
(※実質)	6,540	19,855	▲13,314	▲67.1 %
旅行	942	3,280	▲2,338	▲71.3 %
娯楽	3,199	4,727	▲1,527	▲32.3 %
他	12,336	17,924	▲5,587	▲31.2 %
調整	▲9,259	▲14,572	5,312	-
営業利益	▲11,009	324	▲11,334	-
ホテル	▲8,226	▲277	▲7,948	-
旅行	▲1,591	▲157	▲1,433	-
娯楽	▲319	253	▲572	-
他	▲803	512	▲1,316	-
減価償却費	2,844	2,904	▲59	▲2.1 %
EBITDA	▲8,165	3,228	▲11,393	-
設備投資	6,673	4,962	1,711	34.5 %

※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：(▲) 新型コロナウイルス感染症影響

旅行：(▲) 新型コロナウイルス感染症影響

当期の主な設備投資

ソラリア西鉄ホテル札幌(2021年2月開業)、ソラリア西鉄ホテルバンコク(2020年5月開業)

～ホテル事業（客室単価・稼働率・Rev PAR）～

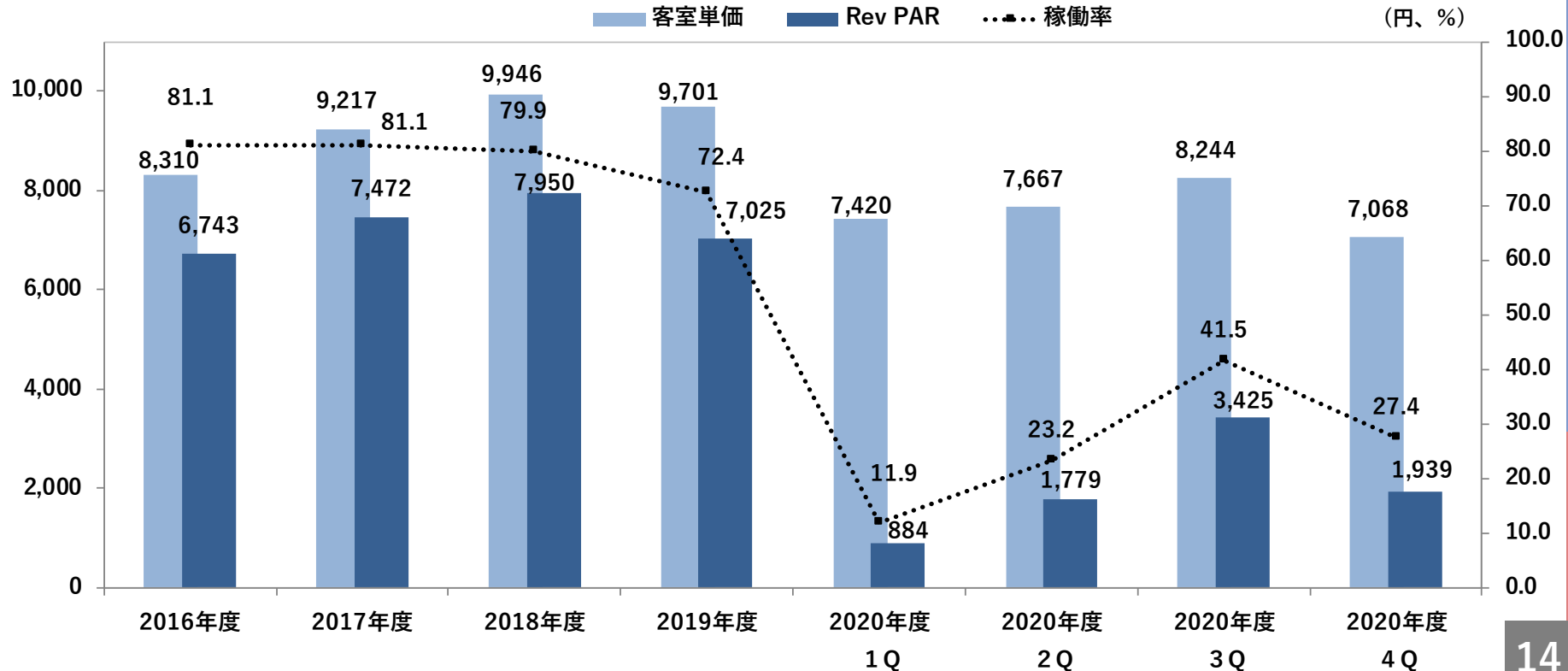
国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

	2020年度		2019年度		増減		増減率	
客室単価(円)	7,714	(7,740)	9,701	(9,798)	▲1,987	(▲2,058)	▲20.5%	(▲21.0%)
稼働率(%)	26.1	(26.6)	72.4	(72.6)	▲46.3P	(▲46.0P)	-	-
Rev PAR(円)	2,010	(2,062)	7,025	(7,117)	▲5,015	(▲5,055)	▲71.4%	(▲71.0%)

()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)

	2020年度	2019年度	増減	増減率
営業収益	36,464	44,694	▲8,229	▲18.4 %
営業利益	1,102	851	250	29.5 %
減価償却費	1,078	1,082	▲4	▲0.4 %
EBITDA	2,181	1,934	246	12.8 %
設備投資	422	1,125	▲703	▲62.5 %

※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

(▲) 建設関連事業での完成工事高減

(+) 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3月末	2020年3月末	増減	摘要
資産合計	707,804	667,150	40,654	
流動資産	180,940	158,275	22,664	現金及び預金、 販売土地及び建物の増加
固定資産	526,863	508,874	17,989	有形固定資産の増加
負債合計	537,858	486,600	51,257	
流動負債	190,645	199,531	▲8,885	支払手形及び買掛金の減少
固定負債	347,212	287,069	60,143	有利子負債の増加
純資産合計	169,946	180,549	▲10,603	利益剰余金の減少
有利子負債残高	345,446	285,279	60,166	

※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)			
	2020年度	2019年度	増 減
営 業 活 動	▲9,939	18,207	▲28,147
（ 税 引 前 当 期 純 利 益 ）	▲12,586	12,447	▲25,034
（ 減 価 償 却 費 ）	20,796	21,354	▲557
（ 売 上 債 権 の 増 減 額 ）	▲5,229	6,486	▲11,715
（ その他の資産の増加額 ）	▲6,849	▲2,207	▲4,641
（ 仕 入 債 務 の 減 少 額 ）	▲3,571	▲6,255	2,683
（ 未 払 消 費 税 等 の 増 減 額 ）	▲2,810	1,646	▲4,456
投 資 活 動	▲29,245	▲42,744	13,498
（ 固 定 資 産 の 取 得 ）	▲42,837	▲47,174	4,337
（ 投 資 有 価 証 券 の 取 得 ）	▲3,197	▲3,624	427
（ 工 事 負 担 金 等 受 入 に よ る 収 入 ）	14,728	10,168	4,559
財 務 活 動	56,751	32,339	24,411
（ 有 利 子 負 債 ）	60,592	36,885	23,706
（ 配 当 金 の 支 払 額 ）	▲2,371	▲2,762	390
	2021年3月末	2020年3月末	増 減
現 金 等 の 期 末 残 高	51,045	33,794	17,250

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
営業収益	352,500	346,121	6,378	1.8 %
営業利益	5,000	▲9,501	14,501	-
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	5,071	▲13,182	18,254	-
減価償却費	20,780	20,796	▲15	▲0.1 %
E B I T D A	26,019	7,900	18,119	229.3 %
設備投資	21,100	26,236	▲5,136	▲19.6 %

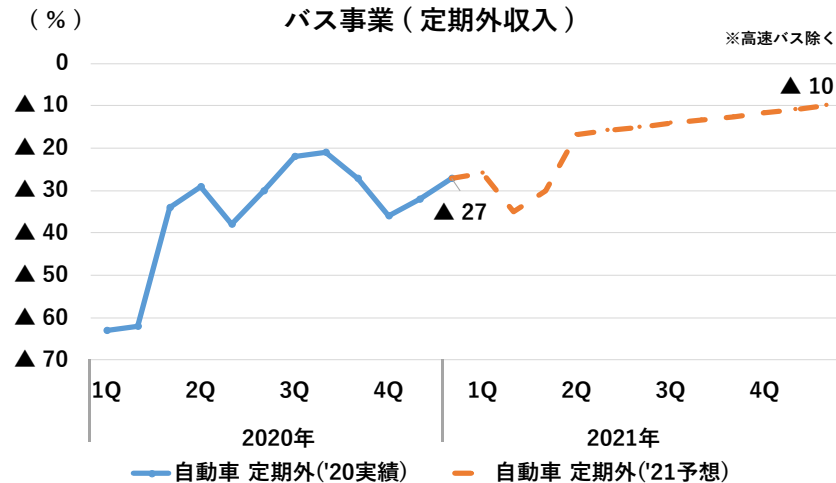
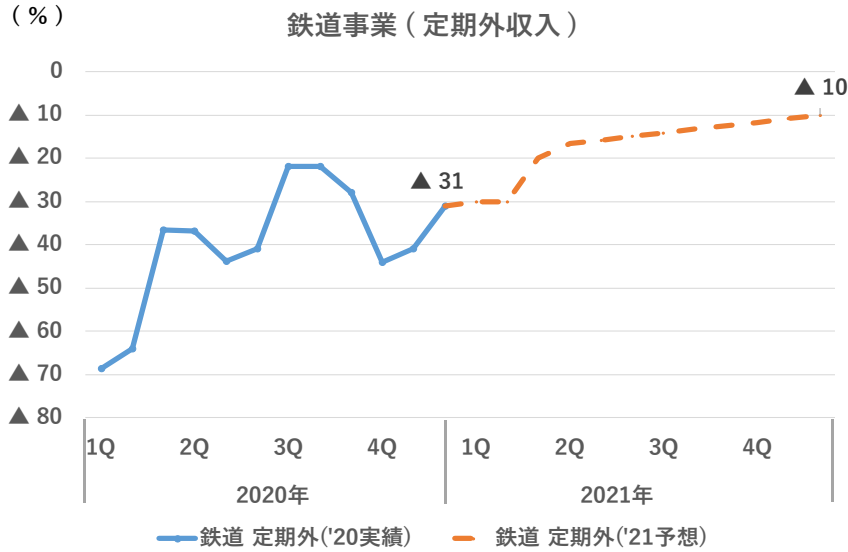
※事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

主なセグメントの業績予想の前提（回復シナリオ）

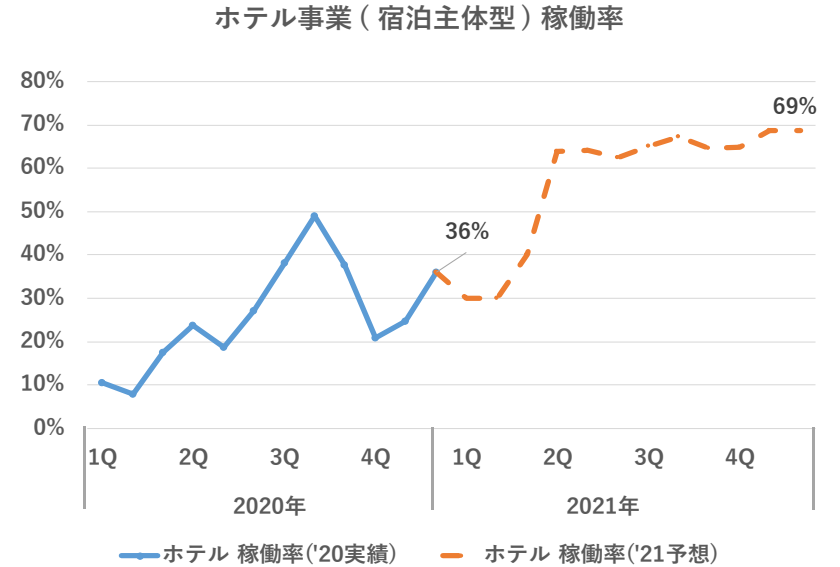
運輸業（鉄道事業・バス事業）

※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		
					収益認識等	その他	
全業	営業収益	3,525	3,461	64	▲205	269	
	営業利益	50	▲95	145	▲10	155	
運輸業	営業収益	701	598	103	▲21	124	商事取引の計上方法変更等
	営業利益	▲15	▲118	103	—	103	バス事業、鉄道事業の増益（新型コロナ反動による回復）
不動産業	営業収益	736	646	90	1	90	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	50	73	▲23	▲8	▲15	賃貸事業の減益（開業費用の増加）、 住宅事業の減益（粗利率減）
流通業	営業収益	723	745	▲22	▲72	50	消化仕入取引の計上方法変更等
	営業利益	11	14	▲3	—	▲3	ストア事業の減益（販促費等の増加）
物流業	営業収益	1,084	1,114	▲30	▲9	▲21	輸出取引の計上時期変更等
	営業利益	32	38	▲6	▲2	▲4	国際物流事業の減益（粗利減）
レジャー・サービス業	営業収益	290	219	71	▲19	90	手数料収入の計上方法変更等
	営業利益	▲30	▲110	80	—	80	ホテル事業、旅行事業の増益（新型コロナ反動による回復）
その他	営業収益	275	365	▲90	▲86	▲4	商事取引の計上方法変更等
	営業利益	7	11	▲4	—	▲4	車両整備関連事業の減益（前年特需）

< 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	増減額	
						収益認識等	その他
運輸業	鉄道事業	営業収益	194	158	36	—	36
		営業利益	16	▲16	32	—	32
	バス事業	営業収益	474	394	80	▲0	81
		営業利益	▲33	▲95	62	—	62
不動産業	賃貸事業	営業収益	249	225	24	8	15
		営業利益	46	54	▲8	▲0	▲7
	住宅事業	営業収益	417	338	79	▲8	87
		営業利益	1	15	▲14	▲8	▲6
物流業	国際物流事業	営業収益	1,108	1,142	▲34	▲9	▲26
		営業利益	32	41	▲8	▲2	▲6
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	247	147	100	▲0	101
		営業利益	▲30	▲82	52	—	52
	旅行事業	営業収益	23	9	13	—	13
		営業利益	0	▲16	16	—	16
	娯楽事業	営業収益	37	32	5	▲0	6
		営業利益	1	▲3	4	—	4

※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		74	89	▲15
	EBITDA		60	▲29	88
	設備投資		58	44	14
不 動 産 業	減価償却費		55	56	▲0
	EBITDA		105	129	▲23
	設備投資		91	119	▲28
流 通 業	減価償却費		10	10	▲1
	EBITDA		21	25	▲4
	設備投資		13	4	9
物 流 業	減価償却費		22	18	4
	EBITDA		55	59	▲3
	設備投資		8	24	▲16
レジャー・サービス業	減価償却費		30	28	2
	EBITDA		0	▲82	82
	設備投資		29	67	▲38
そ の 他	減価償却費		12	11	1
	EBITDA		19	22	▲3
	設備投資		8	4	4

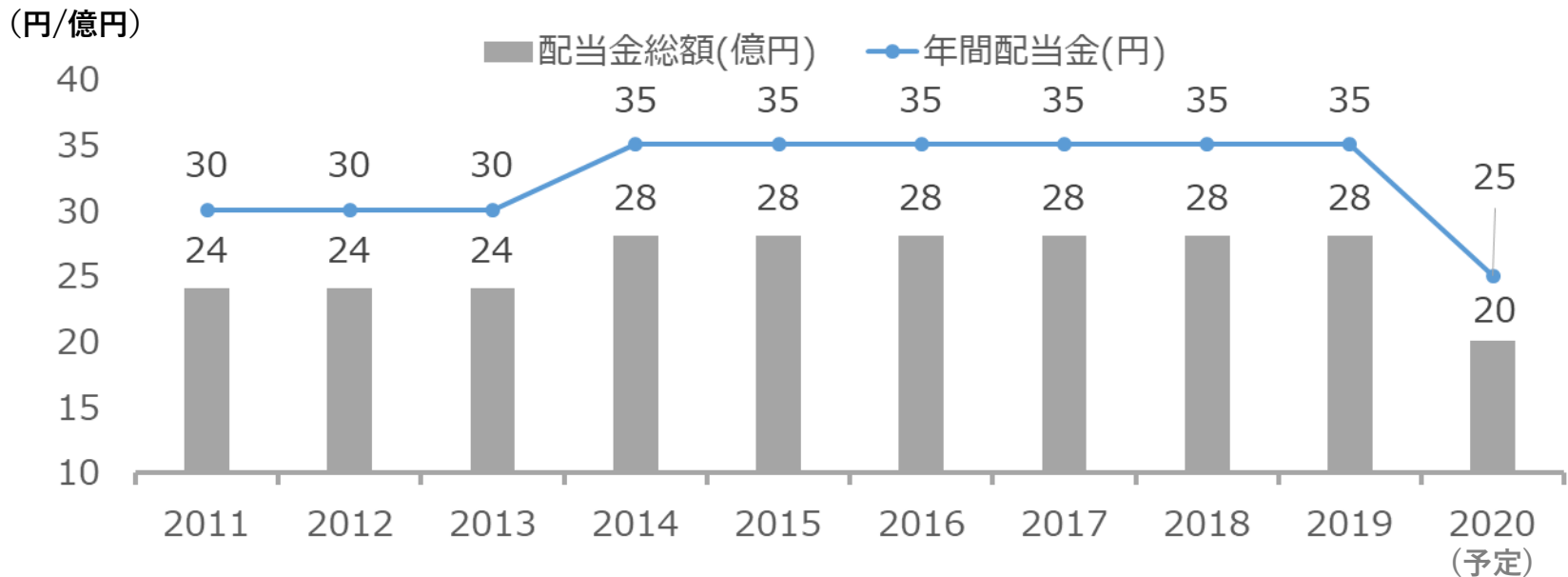
※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

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、未定。

《参考》配当金の推移



連結配当性向	43.9%	25.8%	20.9%	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

※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

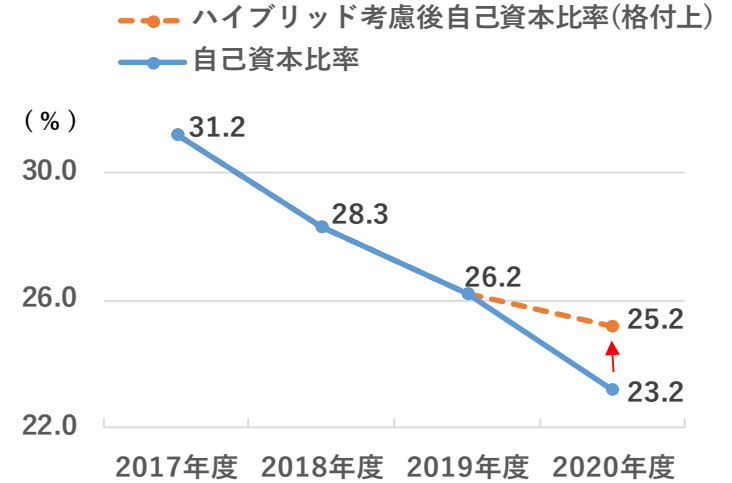
ハイブリッド社債の発行

・成長投資資金確保と財務健全性向上の両立に資する資金調達手段として、
ハイブリッド社債の発行を決定

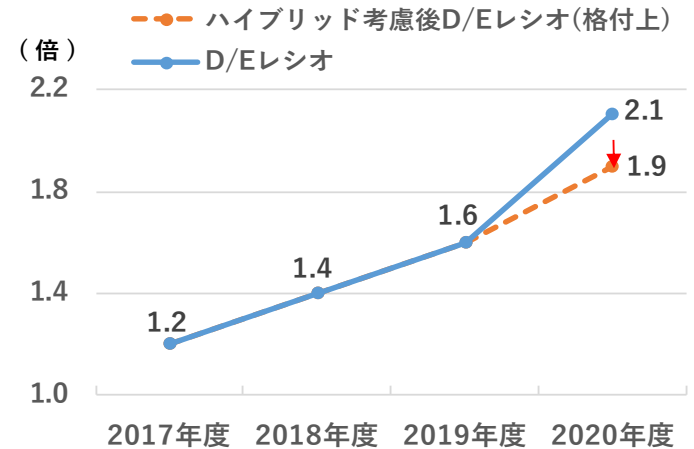
〈発行概要案〉

	第1回債	第2回債
年限	35年	37年
発行額	上限300億円	
利率	未定	
発行日(予定)	2021年6月	
満期償還日(予定)	2056年6月	2058年6月
期限前償還日(予定)	2026年6月	2028年6月
資本性	R&I、JCR : 資本性50%取得予定	

〈自己資本比率推移〉



〈D/Eレシオ推移〉



“修正”第15次中期経営計画 (2019～2022)



1.“修正”第15次中期経営計画 の位置づけ

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

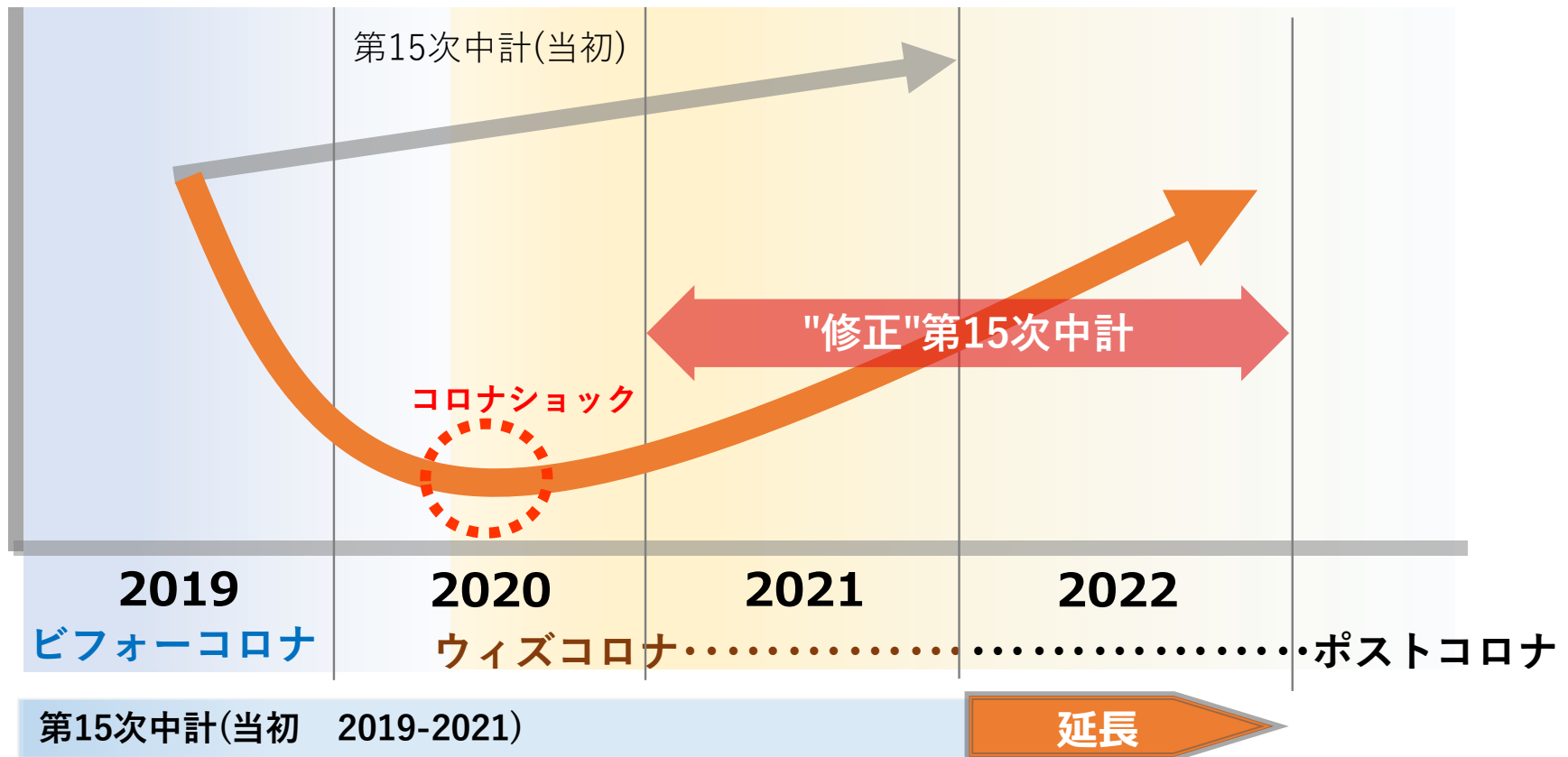
〔第14次中計 テーマ〕

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

1.“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

事業
利益



2. ウィズコロナ・ポストコロナで想定される変化に対する認識

		第15次中計策定時の認識	ウィズコロナ・ポストコロナで想定される変化
外部環境認識	海外情勢・経済の動向	<ul style="list-style-type: none"> アジア新興国の成長と市場拡大 不安定な海外情勢 	<ul style="list-style-type: none"> 米中による世界の覇権争いは激化(米中貿易摩擦) サプライチェーンの多元化・国内回帰 グローバル化の見直しによる保護主義の台頭
	国内経済の動向	<ul style="list-style-type: none"> インバウンドの増加 PPP/PFIなど財政問題解決の取り組み スポーツ世界大会の開催(東京オリンピックなど) 福岡市の天神ビッグバン・国家戦略特区の取り組み 地下鉄七隈線延伸 	<ul style="list-style-type: none"> 日常移動の減少・分散 地方中核都市福岡への注目の高まり 福岡都心から沿線地域への分散 東京オリンピック1年延期(2020→2021) フィジカルディスタンス確保 内需深耕 + 外需へ
	国内人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> 人口減少による消費の減少 福岡県では地域間格差が拡大 生産年齢人口の減少による労働力不足が進行 	
	ICTの進展とマーケットの変化	<ul style="list-style-type: none"> Eコマース、シェアリングエコノミーの拡大 ICTの進展に伴うサービス高度化、新ビジネスモデル出現、生産性向上 消費行動や決済手段の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> デジタル化・省人化の加速 オンラインビジネスの更なる進展
	安全・安心や社会課題への関心の高まり	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心への関心の高まり ESG・SDGsへの関心の高まり 企業経営の透明性に対する要求の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ重視へ(ESG・SDGs)

内部環境認識	まちづくり関連の大型開発プロジェクトの集中実施	<ul style="list-style-type: none"> 第15次中期経営計画期間の確定投資の増大
	恒常的な人手不足採用難の継続	<ul style="list-style-type: none"> 労働集約型事業の行き詰まり(商品・サービスの提供不能・人材確保コスト増)
	自社固定資産の老朽化・陳腐化	<ul style="list-style-type: none"> 安全・維持更新投資、修繕費の増加

追加 日常移動の減少・分散により人が集まることを前提とする多くの事業でコロナ前のお客様の水準には戻らない

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(構造改革、成長戦略見直し)

3.“修正”第15次中期経営計画 基本方針・重点戦略

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

3. “修正”第15次中期経営計画

【参考】第15次中期経営計画からの変更点

第15次中期経営計画

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

将来の収益源となる大型開発プロジェクトを着実に推進するとともに、持続的な財務の安定性確保に向けて収益力を強化し、中長期的な企業価値の向上を支える基盤づくりを進める

1. アジアで最も創造的な都市「福岡」の中核となる新たな拠点づくり

2. グループ一体となった沿線の魅力向上と観光インバウンド需要の取り込み

3. アジア・首都圏など成長エリアへの積極展開による新たな収益源の獲得

4. 国際物流事業の更なる強化

5. 未来を見据えた既存事業の収益力強化

6. グループ総合力の発揮による新たな価値創造

7. 持続的な成長を実現するための企業風土改革

テーマ

基本方針

重点戦略

“修正”第15次中期経営計画

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”

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

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

追加

2. グループ経営体制・組織体制の見直し、
組織風土改革

強化

3. 持続可能で
活力あるまちづくりの推進

継続

4. 住宅・流通・国際物流・海外事業の
収益拡大

継続

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

強化

6. ESG・SDGs視点での取り組み強化

強化

7. 安全・リスクマネジメントの強靱化

継続

回復の見込みが立たない赤字事業からの撤退

〔ホテル事業〕

- 西鉄イン心齋橋の営業休止(2021年1月～)・売却(2021年4月)

〔旅行事業〕

- 西鉄旅行個人向け事業の整理・縮小
 - ・ 個人カウンター店舗閉店(小倉・久留米/2021年3月)

〔娯楽事業〕

- 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)
- 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)
- 西新パレスボウルの閉鎖(2022年3月/ボウリング場)

〔飲食事業〕

- 不採算店舗の閉鎖

《2020年度閉鎖店舗》

- ・ 博多やりうどん 小倉砂津店(5月)
- ・ ぎおん亭 空港店(10月)
- ・ ドトール 天神3丁目店(3月)
- ・ リンガーハット 西新パレス店(3月)

従来の需要が戻らない前提での事業モデル変革



〔鉄道事業〕

- 運賃施策・ICポイント施策の見直し
 - ・ 回数乗車券「パルチケット6」発売終了(2020年10月)
 - ・ 鉄道運賃割引の上限運賃まで値上げ(2021年3月)
 - ・ ニモカ乗車ポイント、ボーナスポイント廃止(2021年4月)
 - ・ オフピークポイントサービスの検討
- 終電繰上げを含む利用状況に応じた減便(2021年3月ダイヤ改正)

〔バス事業〕

- 運賃施策・ICポイント施策の見直し
 - ・ ニモカ乗車ポイント、ボーナスポイント廃止(2021年4月)
 - ・ 都心100円エリアを150円エリアに変更(2021年7月)
 - ・ 「グランドパス65」の価格見直し、「おひるのグランドパス65」新設(2021年7月)
- 利用状況に応じた減便(2021年3月ダイヤ改正)

〔ホテル事業〕

- 近隣店舗の要員集約、ICTを活用した省力化の推進

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
 - ✓ 飲食サービス事業の一元化による経営効率化
「中食」領域の強化

➤ 各事業が自立し

持続的成長が可能な経営体制の検討

- ROICやEVAなど、資本効率を重視した
ポートフォリオマネジメントの構築

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)、 ICT人材の育成プログラムの実施

- グループ社員を対象とした事業創出プログラムの実施
- ICTリテラシー研修・階層別ICT教育の実施

➤ 他社との共同によるプロジェクトの実施

他社との 戦略的提携・協業の推進

➤ アライアンス・M&Aによる新領域事業推進

- スタートアップ企業等に関する情報収集、マッチング
- スタートアップ企業等への成長支援・資金提供

➤ 沿線自治体や他社との連携・協業

〔沿線自治体との連携〕

- 久留米市(2018年7月)、太宰府市(2020年9月)
「まちづくりに関する包括連携協定」締結
- 大野城市(2021年5月)、春日市(2021年5月)
「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〕

- JR九州
(2019年10月)
「輸送サービスにおける
連携に関する覚書」締結
- LINE Fukuoka(株)
(2021年2月)
「LINEを活用したDX推進
に関する連携協定」締結



↑ LINE活用によるDX推進イメージ

持続可能で活力あるまちづくりの推進

福岡都心の大型開発プロジェクト推進

進行中



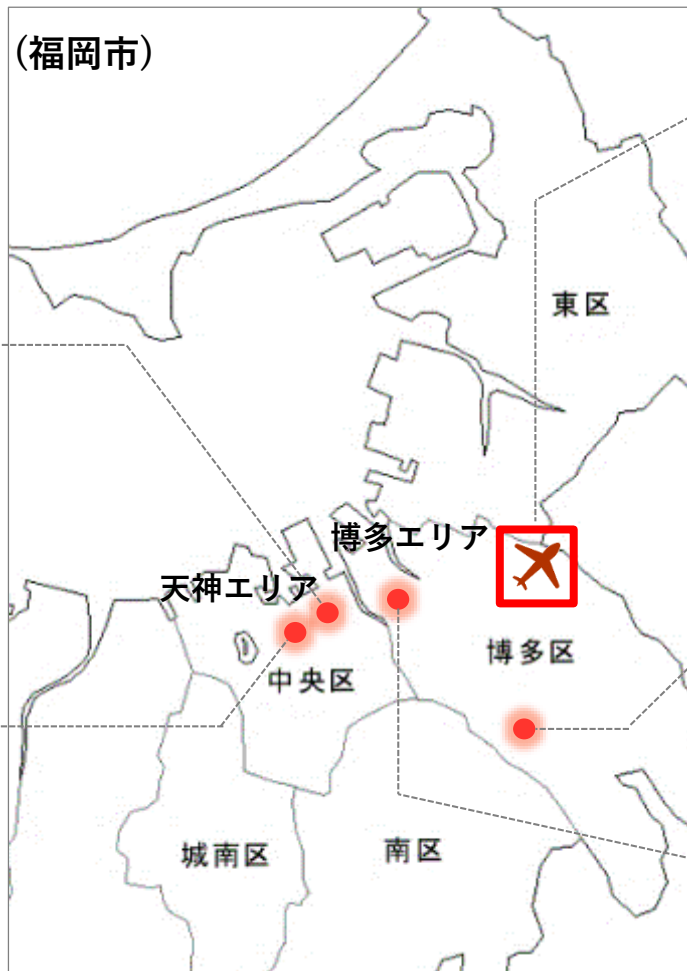
↑ 福ビル街区建替プロジェクト

進行中



↑ 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)

進行中



↑ 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

福岡都心の大型開発プロジェクト推進

9 産業と技術革新の基盤をつくろう

11 住み続けられるまちづくりを

17 パートナーシップで目標を達成しよう

福ビル街区建替プロジェクト (2024年度開業)

- 天神地区最大級の商業・オフィス・ホテルなどの複合施設
- 国内最高水準の大型複合ビルに計画変更(2020年11月)

〔外部環境への変化〕

- ✓ 感染症対応、環境負荷低減、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(約1,400坪)を有するオフィス
- ✓ 九州最大のスカイロビー(6・7F)

- 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つ星取得



DBJ Green Building
2020 Plan

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



↑建物外観イメージ

↑進捗状況(2021年4月中旬時点)

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145千㎡(約44千坪)
	階数/建物高さ	地上19階、塔屋1階、地下4階 / 約96m
	用途	商業、オフィス、ホテル、カンファレンス他
	開業予定	2024年度内
総投資額	約850億円	

持続可能で活力あるまちづくりの推進

福岡都心の大型開発プロジェクト推進

- ▶ **旧大名小学校跡地活用事業** ※事業参画
(2022年12月竣工・全体供用開始・2022年度末ホテル開業)

- ▶ **青果市場跡地活用事業** ※事業参画
(2022年春竣工・開業)



↑旧大名小学校跡地活用事業イメージ

出典:大名プロジェクト特定目的会社
『(仮称)旧大名小学校跡地活用事業「感染症対応シティ」に向けた取り組みを実施』

- 九州初となるラグジュアリーホテル「ザ・リッツ・カールトン」が入居するオフィス・商業を含む複合施設
- 福岡市が掲げる「感染症対応シティ」に向けた取り組みを実施(2021年2月)
[換気、非接触、身体的距離の確保等]
- コンソーシアム各社と連携した事業推進
[商業・オフィステナントリーシング]



↑青果市場跡地活用事業イメージ

- 多機能な10の広場やアグリパーク(体験農園)等の賑わい創出機能を備えた商業施設
- コンソーシアム各社と連携した事業推進[交通計画]
- 新たな生活様式に対応する施設計画
[屋外の広場設置、建物の開口を広く設けることによる自然換気の促進、非接触型決済システムの導入等]

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(2021年度)〕

- お客さまが安心して福岡空港をご利用いただける環境整備
〔新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策の推進等〕
- 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
〔エアラインセールスの継続実施、前年夏ダイヤ以降に増枠した発着枠の活用〕
- 魅力ある施設開発計画の推進
〔2024年度竣工：国際線旅客ビル施設(増築)・アクセスホール〕
〔2025年度竣工：国内線複合施設〕

出典:福岡国際空港株式会社

〔当社の事業連携施策〕

- 将来的な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年4月)
- ポストコロナを見据えた観光客誘致、二次交通の整備等での連携推進



↑ 国内線・国際線連絡バス (レインボーラッピング連節バス)

旅客数(2021年度)

国内線	1,230万人
国際線	100万人
合計	1,330万人

▶ 博多国際展示場 & カンファレンスセンター (2021年4月開業)



↑ 建物外観

↑ 大ホール

- 感染症に対応した西日本最大の民設コンベンション施設
- 博多駅、福岡空港に近い当施設の立地優位性を踏まえ、MICE開催需要を取り込む

施設概要	所在地	福岡市博多区東光2-22-15
	延床面積	約18,000㎡
	フロア構成	4・3階:ホール、控室 2階:会議室 1階:駐車場
	用途	展示会、見本市、国際会議など
特徴	用途・規模に応じて、フレキシブルに分割可能な約3,000㎡ホール2室と、約40㎡~200㎡の会議室16室を備える	

持続可能で活力あるまちづくりの推進

沿線主要拠点の開発プロジェクト推進

➤ 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)

〔スケジュール〕

- 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
- 2024年度 春日原駅開業



↑ 下大利駅 イメージ

➤ 西鉄柳川駅周辺開発事業

- 水郷柳川のシンボルである掘割を駅前まで引き込む
- 乗船場、水辺空間と一体となった広場や飲食、物販、観光案内所等からなるにぎわい交流施設を整備



↑ 西鉄柳川駅周辺整備事業 整備イメージ

持続可能な交通ネットワークの実現

➤ MaaSなど次世代モビリティの取り組み強化

- チケットのデジタル化推進
my routeアプリでのSUNQパス販売 (2021年4月～)
- 交通モードの連携
- データ活用事業
- 事業エリア拡大



↑ my routeアプリでのSUNQパス券面イメージ

➤ 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〕

- 宗像市日の里地区(2021年3月)

〔ソリューション外販〕

- 長野県塩尻市(2020年11月)
- 大阪府大阪市(2021年3月)



↑ AI活用型オンデマンドバス「のるーと」

➤ 自動運転バス実証実験への参画

- 中型自動運転バスの実証実験(2020年度)
北九州エリア:朽網～北九州空港線

持続可能で活力あるまちづくりの推進

ポストコロナの 観光復活に向けた取り組み

➤ 他交通事業者(JR九州等)と連携した 観光客の利便性向上

- 西鉄・JR九州2社の交通機関を相互に利用できる連携チケットの発売(検討中)



➤ QR乗車券など観光客向けの 利便性の高い決済システムの構築

- 西鉄電車
「太宰府・柳川観光きっぷ」の
QR乗車券発売(2021年4月)



↑ QR乗車券の利用イメージ

➤ ポストコロナ新仕様ホテルの新設

- 長期宿泊者向けの客室を設けたホテル
[一部の客室内に
洗濯乾燥機・電子レンジ・ミニキッチンを設置]

➤ 福岡国際空港(株)との連携推進 (観光客誘致、二次交通の整備等)

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

- 地域のお祭り、沿線イベントと連携した
企画列車の運行、マルシェの実施など



↑ THE RAIL
KITCHEN CHIKUGO



↑ レールキッチンで道の駅in鉄道の駅
(2021年3月)

➤ 古民家宿泊施設「HOTEL CULTIA 太宰府」の 増棟、体験型コンテンツの造成

- 2棟増棟し3棟13室体制へ
(2021年3月)
- 地域と連携した
体験型コンテンツ造成



↑ 第1棟「古香庵」(2019年10月開業)

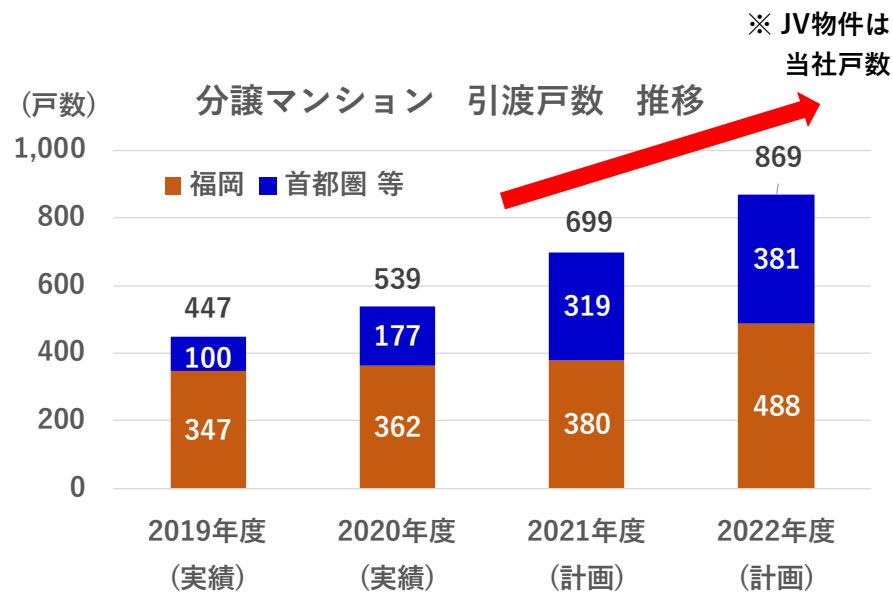
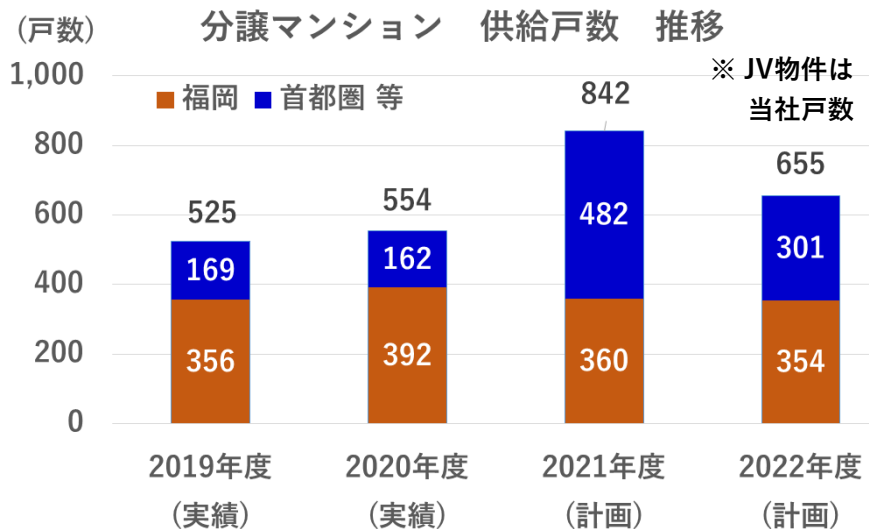
➤ (株)NJアグリサポート農産品や沿線地域食材 の活用による六次化商品開発

住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大



住宅事業

首都圏など域外でのマンション供給強化



福岡地区での社有地等を活用したマンション供給強化

循環型投資モデルの構築

- ・ 首都圏賃貸マンション開発など

流通事業

天神大牟田線高架駅などへの新規出店

- ・ [仮称]レガネット下大利駅店(2022年度)

デジタル活用・他社アライアンスによる販促強化

住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大

国際物流

海外ネットワークの拡充

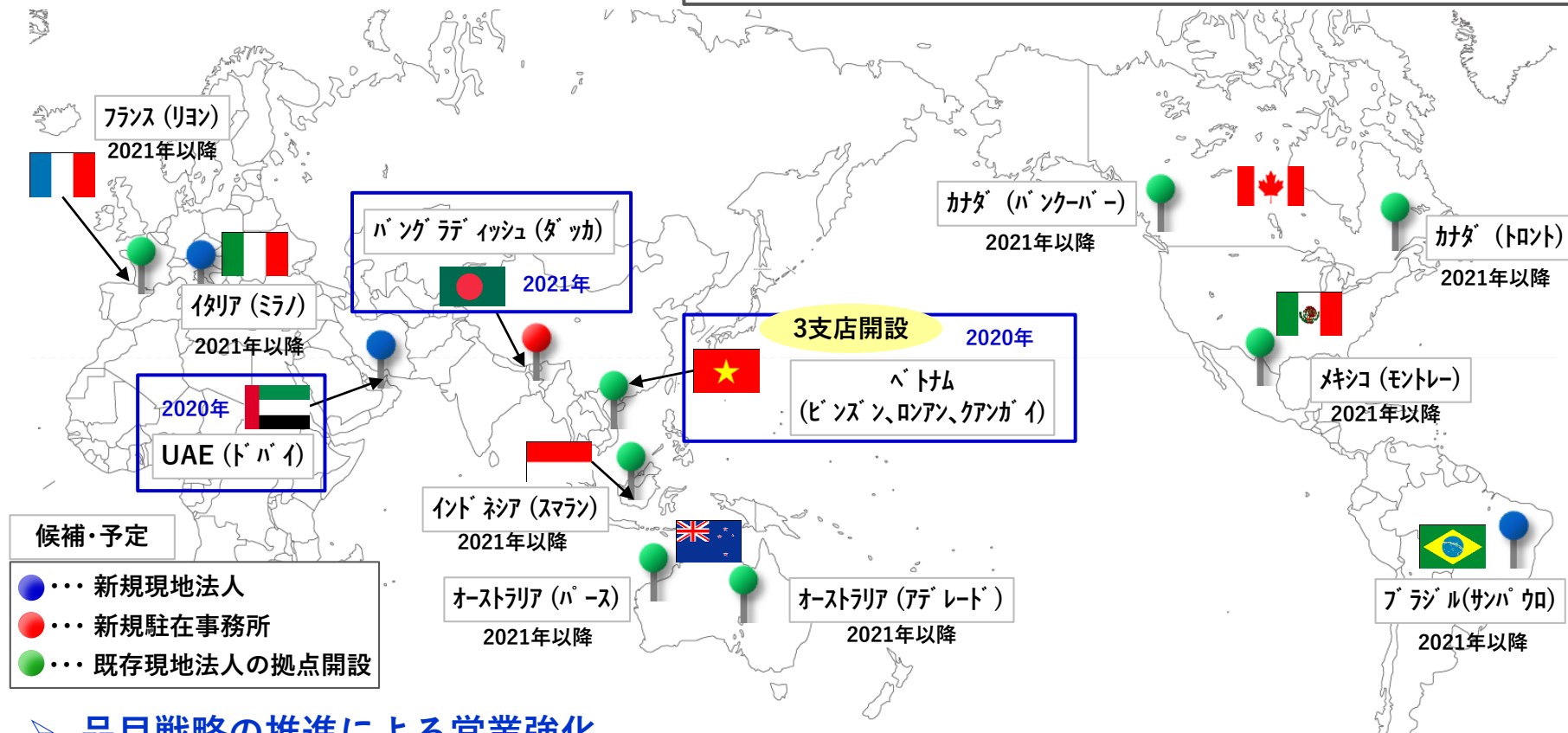
- 海外現地法人のM&A、支店の開設

“修正” 第15次中計の海外拠点拡大計画

海外拠点数

28ヵ国・地域117都市
(2020年度末)

31ヵ国・地域124都市
(2022年度目標)



候補・予定

- ... 新規現地法人
- ... 新規駐在事務所
- ... 既存現地法人の拠点開設

品目戦略の推進による営業強化

- 強化5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)の営業強化による収益拡大

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物流拠点を検討

住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大

海外事業

▶ 東南アジア・アメリカでの開発事業拡大（物流倉庫・オフィス・商業 など）

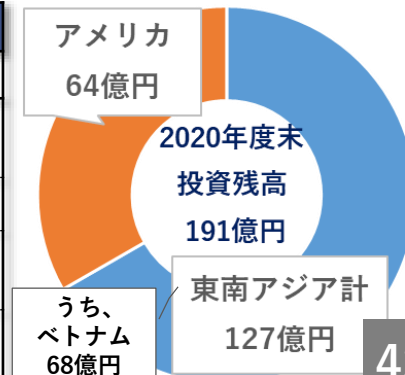
《現在進行中の案件》

東南アジア(マンション・戸建・タウンハウス[TH]・ショップハウス[SH])

マップ	物件名	地域	総戸数	進捗状況		
	FUJI RESIDENCE	ベトナム	マンション:789戸 戸建:84戸	完売		
	KIKYO RESIDENCE		マンション:234戸 戸建:110戸	完売		
	MIZUKI PARK		マンション:約4,000戸 戸建・TH:約100戸	販売中		
	AKARI CITY		マンション:約5,200戸	販売中		
	WATERPOINT		ロンアン	戸建・TH:約3,000戸	販売中	
	The Crest		タイ	バンコク	マンション:420戸	販売中
			Zora	インドネシア	南タンゲラン	戸建・SH:約700戸
Sayana Apartments		ブカシ	マンション:約1,500戸		販売中	
The Veranda		南ジャカルタ	マンション:約700戸		販売中	
ASERA NISHI		ブカシ	戸建:397戸		販売中	

アメリカ(賃貸マンション・物流倉庫)

マップ	物件名	地域	総戸数・棟	進捗状況
	Alexan Legacy Central	プレイノ	賃貸:385戸	充足後、投資家へ売却済
	Veterans Point	シカゴ	物流倉庫:4棟	リーシング中
	Block 98	ヒューストン	賃貸:307戸	リーシング開始前
	Alexan Legacy Central 2	プレイノ	賃貸:310戸	リーシング開始前



デジタル化・新技術の活用による生産性・顧客体験の向上

デジタル化・新技術の活用による顧客体験の向上



▶ デジタル技術を活用した顧客視点での商品・サービス再構築

〔鉄道・バス事業〕

- 定期券販売所におけるLINEで順番待ちサービス(待ち行列の解消)

〔賃貸事業〕

- 顧客との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

〔ホテル事業〕

- スマートフォンを活用し予約からチェックイン、チェックアウトまで完結

〔娯楽事業〕

- マリンワールドのレストランにおけるLINEで順番待ちサービス(待ち行列の解消)

▶ キャッシュレス・チケットレスの推進

- IC乗車券・定期券の事前決済型システムの構築



↑ 定期券販売所におけるLINEで順番待ちサービス

① 事前購入

使いたい券種をスマホで選択、**事前に**クレジットカードで決済

乗車券
or
定期券



② 降車時

登録されたnimocaを車載機にタッチ



↑ IC乗車券・定期券の事前決済型システム イメージ

デジタル化・新技術の活用による生産性・顧客体験の向上

デジタル化・新技術の活用による生産性向上

住宅事業

▶ リモート営業、工事管理アプリの導入 など

- ・ マンションモデルルームのオンライン見学会実施
- ・ オンライン接客の実施



↑ オンライン接客・見学会
※オンライン物件案内サービス(Air DAM)
株デベロッパジャパン

ホテル

- ▶ 自動チェックイン機、清掃ロボットの導入
- ▶ 予約～チェックアウトまで
オールインワンで可能なアプリの導入

「西鉄グループDX・ICT委員会」を設置

▶ グループ全体のDX推進、ICT統制を強化

- ・ デジタル化推進活動+各事業が主体的にDXを推進する体制、グループ全体のICT統制強化の体制へ移行

流通事業

▶ セルフレジの導入、AIによる商品需要予測 など

〔AIによる商品需要予測 イメージ〕



AIサービスを利用

AIによる
需要予測により
最適な数量で
メーカー発注

国際物流

▶ グローバルポータルサイトの活用、通関業務の効率化 など

- ・ マーケット情報、生産移管情報等のグループ内共有
- ・ 通関システムIT化

ESG・SDGs視点での取り組み強化

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



鉄道事業・バス事業

- 省エネ鉄道車両の導入による再生電力の駅施設への活用検討
- 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
 - ・ 車齢延長及び、環境負荷の低減の可能性を検証



↑レトロフィットバス

国際物流

- グリーンロジスティクスへの取り組み（モーダルシフト・集約配送等）
 - ・ CRU(コンテナラウンドユース)への取り組み [トラック走行距離削減によるCO2削減]
 - ・ モーダルシフトの推進(JR貨物によるコンテナ輸送の推進) [鉄道利用によるCO2削減]
 - ・ かが車・エコバンド等の活用による包装・梱包資材の削減 [包装・梱包資材の使用量削減や廃棄削減によるCO2削減]

《参考》環境への取り組み
<http://www.nishitetsu.co.jp/environment/>

〔継続して取り組む主な施策〕

鉄道	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電力使用量削減 (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 (デジタコによる運行管理等) ・ 環境対応車両導入 (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 (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"> ・ エコ清掃(連泊時) ・ リニューアルに合わせた環境にやさしい商品への更新 (LED照明、節水型シャワーキャップ等)

新領域事業

- エネルギー領域における新事業の検討
 - ・ 再生可能エネルギーに関する事業検討

ESG・SDGs視点での取り組み強化

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 (2022年度公表予定)

- 未来洞察と社会課題の解決(SDGs)をふまえた2050年のありたい姿を描く
- 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



↑ 横断プロジェクトによるディスカッションの様子

- 国が掲げる「2050年カーボンニュートラル達成」に向けた全社施策・ロードマップの検討

ESG推進会議の設置 (議長:代表取締役社長)

- ✓ ESG・SDGs視点でのサステナブルな経営を推進するため、既存の「CSR推進会議」を「ESG推進会議」に名称変更し定例化
- ✓ 実効性のある体制とするため、議長を代表取締役社長、構成メンバーを全執行役員等とする

➤ ESG・SDGsアクションプラン策定、公表

	ESGにおける重要課題	貢献するSDGs
1	持続可能で活力あるまちづくりへの貢献(S)	9, 11
2	安全・安心の追求(S)	3, 11
3	お客様満足の向上(S)	11
4	環境と調和ある事業活動の推進(E)	12, 13
5	働きやすい・働きがいのある職場づくり(S)	3, 5, 8, 10
6	コーポレート・ガバナンス(G)	16
7	コンプライアンス(G)	16
8	人権の尊重(S)	5, 10

※ E : Environment(環境) S : Social(社会)
G : Governance(ガバナンス)

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～)

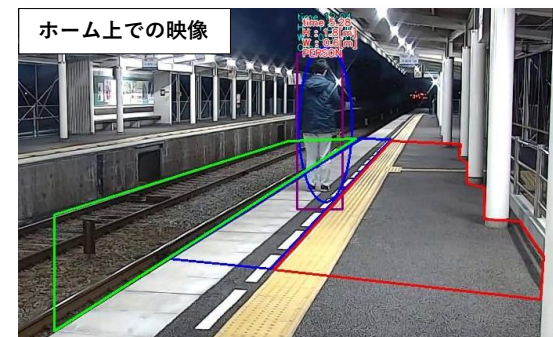
- ・ 着席前発車やバス走行中の移動など、危険場面をAIが自動で判定、記録、アラート

➤ 駅ホーム安全監視AIカメラの実証実験(2021年2～3月)

- ・ ホーム上や改札監視カメラのリアルタイム映像データAI解析
- ・ 線路内への転落やホーム上で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

➤ ICTを用いた効率的な鉄道施設点検の実証実験

- ・ 車両状態監視システムを用いた実証実験(2021～2022年度)



↑ 駅ホーム安全監視AIカメラの実証実験の様子

危機対応体制の継続的な見直し

- 自然災害時(地震、水害等)における対応体制の強化
- 事業エリアの実情に即した対応体制への見直し

“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			<ul style="list-style-type: none"> ●西鉄イン心斎橋営業休止 ⇒ 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			<ul style="list-style-type: none"> ●バルチケット6 発売終了 ●ニモカ乗車・ボーナスポイント廃止 ●終電繰上げ、減便 ●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			<ul style="list-style-type: none"> ●2024年度 国際線旅客ビル施設(増築) アクセスホール竣工 ●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		<ul style="list-style-type: none"> ●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	2020年度末:28ヵ国・地域117都市		海外現地法人のM&A、支店の開設 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	●ベトナム2案件完了 ●アメリカ1案件完了	●アメリカ1案件完了 商業など	

西鉄グループCSR経営(ESG)の重要課題における各事業の取り組み内容およびアクションプラン

重要課題	取り組み内容	アクションプラン	SDGs
1 持続可能で活力あるまちづくりへの貢献(S)	福岡都心の大型開発プロジェクト推進	<ul style="list-style-type: none"> • 目指すべき将来像や実現戦略のアップグレード • 次世代型まちづくりの推進(国際金融都市、ゼロカーボン) • 公共空間の日常的な活用に向けた検討 • 「感染症対応シティ」「国際金融拠点都市」に相応しい新福ビル計画の実現 	 
	沿線主要拠点の開発プロジェクト推進	<ul style="list-style-type: none"> • 沿線の大型公募案件への参画検討(箱崎九大跡地[福岡市東区]) • 鉄道駅・バス拠点を核として地域特性に応じたコンパクトで賑わいのあるエリア形成に向けた再開発事業の検討・実施 	
	持続可能な交通ネットワークの整備	<ul style="list-style-type: none"> • 郊外部における新型オンデマンドバス「のるーと」への転換(福岡県宗像市) • 自動運転バス実証実験への積極的な参画・推進(北九州エリア[朽網~北九州空港線]で実証実験) 	
	ポストコロナの観光復活に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 他交通事業者と連携した観光客の利便性向上(九州内で利用可能な連携チケットの検討) • QR企画乗車券の導入 	
	多様な世代が共生する地域づくり	<ul style="list-style-type: none"> • 福岡市西新地区でシニアマンション開発 • 西鉄ストアで移動販売を実施(福岡県小郡市と協働) 	
	地域資源と連携した事業機会の創出	<ul style="list-style-type: none"> • NJアグリサポートの産品や沿線産品活用による六次化商品開発 • 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」を活用した地域連携活動の推進 	
2 安全・安心の追求(S)	ICTを活用した安全性の維持・高度化	<ul style="list-style-type: none"> • バス車内安全監視AIカメラの導入 • AIによる駅の安全性向上(監視カメラをAI解析し、異常検知を係員に通知) • ICTを用いた効率的な鉄道施設点検の実証実験実施 	 
3 お客様満足の向上(S)	お客様の声に応える取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • お客様の声について社内フィードバックの実施 • LINEを活用した定期券のモバイルオーダー 	

西鉄グループCSR経営(ESG)の重要課題における各事業の取り組み内容およびアクションプラン

重要課題		取り組み内容	アクションプラン	SDGs
4	環境と調和ある事業活動の推進(E)	脱炭素社会実現	<ul style="list-style-type: none"> • 再生電力の駅舎照明等への活用検討 • EVバスの導入推進 (中古車両を安価に電動化した「レトロフィット電気バス」の検証) • 新福ビルの環境性能強化 (地域熱供給システム導入、LEED認証取得に向けた取り組み) • グリーンロジスティクスへの取組 (モーダルシフト、集約配送、梱包資材削減・再利用) • サステナビリティファイナンス導入検討 	
		循環型社会実現	<ul style="list-style-type: none"> • 西鉄ストア(株)におけるフードロスの取り組み • 西鉄ビルマネジメント(株)における食品リサイクル事業の拡大検討 • ホテルのエコ清掃(連泊者のリネン交換を未実施) 	
		新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> • 再生可能エネルギーに関する事業検討 • 水素等の蓄電機能に関する研究 • 九州メタル産業(株)における再生プラスチックの事業研究 	
5	働きやすい・働きがいのある職場づくり(S)	ダイバーシティへの取り組み	<ul style="list-style-type: none"> • 女性活躍の推進や外国人の積極的雇用 	
		ワークライフバランスの推進	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な働き方の提供(テレワークの拡大・定着) 	
		業務効率化による職場改善	<ul style="list-style-type: none"> • デジタル技術の積極導入による職場環境改善 	
6	コーポレート・ガバナンス(G)	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> • リスクマネジメントサイクルの制度化・試行、有価証券報告書等での対外公表 • 危機対応体制(自然災害)の整理と訓練等の継続 (水害発生時の対応、エリア毎の危機対応) • コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 	
7	コンプライアンス(G)	コンプライアンス意識の啓発	<ul style="list-style-type: none"> • セルフチェック見直し 	
8	人権の尊重(S)	人権尊重の推進	<ul style="list-style-type: none"> • L G B Tへの対応 • 継続的な人権研修の実施 	

3.“修正”第15次中期経営計画 経営数値目標

回復シナリオ(単体)

前提

- ・“修正”第15次中期経営計画のシナリオ（2021年3月25日公表）
- ・**コロナ第4波、緊急事態宣言の再発令**による影響は**見込まず**

(▲%は、平常時比)

		2021/4		2022/3		2023/3
鉄道	定期外	▲19%	→	▲10%	→	▲10%
	通勤定期	▲15%	→	▲15%	→	▲15%
	通学定期	▲20%	→	▲20%	→	▲20%
バス	一般乗合	▲19%	→	▲10%	→	▲10%
	高速	▲65%	→	▲30%	→	▲30%
	通勤定期	▲15%	→	▲15%	→	▲15%
	通学定期	▲20%	→	▲20%	→	▲20%

回復シナリオ
2022年3月末に平常時比 ▲10%まで回復、以降継続
平常時比 ▲15%が2021～22年度を通じて継続
平常時比 ▲20%が2021～22年度を通じて継続
2022年3月末に平常時比 ▲10%まで回復、以降継続
2022年3月末に平常時比 ▲30%まで回復、以降継続
平常時比 ▲15%が2021～22年度を通じて継続
平常時比 ▲20%が2021～22年度を通じて継続

宿泊稼働率

ホテル	宿泊主体	58%	→	69%	→	78%
	シティホテル	72%	→	81%	→	82%

2023年1月にコロナ影響前(2019.1～12)の水準に戻ると想定

3.“修正”第15次中期経営計画 経営数値目標

経営数値目標(連結)

	2019年度 実績	2020年度 実績	※1 ※2 2021年度 計画	※2 2022年度 計画	当初中計 2021年度	修正22年度 対当初21年度
連結営業収益	3,894億円	3,461億円	3,500億円 (3,700億円)	3,750億円 (3,950億円)	4,400億円	▲650億円
連結事業利益※3	144億円	▲132億円	60億円 (70億円)	130億円 (135億円)	220億円	▲90億円
連結EBITDA※4	362億円	79億円	270億円 (280億円)	340億円 (345億円)	450億円	▲110億円
NET有利子負債 /EBITDA倍率※5	6.9倍	-	11.5倍	9.0倍	5.8倍	+3.2倍
ROA (事業利益/総資産)	2.4%	-	1.0%	2.0%	3.4%	▲1.4%
ROE(当期純利益 /自己資本)	3.8%	-	2.0%	3.5%	6.1%	▲2.6%
(参考)連結営業利益	164億円	▲95億円	60億円 (70億円)	160億円 (165億円)	210億円	▲50億円

※1) “修正”第15次中期経営計画公表(2021/3/25)時点の数値計画

※2) 2021・22年度の()内は「収益認識に関する会計基準」の影響を織り込む前の数値

※3) 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

※4) EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

※5) NET有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

3.“修正”第15次中期経営計画

“修正”第15次中計の事業利益達成イメージ

2019年度

2020年度

2022年度

144億円



▲526億円

既存事業	▲ 71億円
成長投資	▲ 6億円
大型PJ	▲ 55億円
合計	▲ 132億円

既存事業 +241億円

大型PJ +11億円

成長投資 +10億円

130億円

構造改革

赤字事業撤退 + 7億円
事業モデル変革 + 20億円

コロナからの回復

▲132億円

既存事業	170億円
成長投資	4億円
大型PJ	▲ 44億円
合計	130億円

既存事業	168億円
成長投資	▲ 5億円
大型PJ	▲ 19億円
合計	144億円

費用
執行制限等
+ 250億円

- 費用執行制限等
- ・緊急的抑制
 - ・収入連動コスト減

[大型開発PJ]

- ・福ビル街区建替プロジェクト
- ・福岡空港特定運営事業等
- ・旧大名小学校跡地活用事業
- ・青果市場跡地活用事業

[成長投資]

- ・新規ホテル
- ・新規シニア、賃貸マンション
- ・住宅海外投資 など

3.“修正”第15次中期経営計画

経営数値目標

セグメント別 営業収益・営業利益・事業利益

(億円)

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 計画	2022年度 計画
運輸業	営業収益	887	870	598	708(728)	740(754)
	営業利益	53	45	▲118	▲9	25
不動産業	営業収益	679	657	646	736(734)	798(792)
	営業利益	82	77	73	50(58)	62(67)
流通業	営業収益	784	783	745	723(794)	733(814)
	営業利益	9	9	14	11	11
物流業	営業収益	1,033	994	1,114	1,048(1,056)	1,109
	営業利益	28	22	38	30(32)	37
レジャー・サービス業	営業収益	460	440	219	303(321)	368(387)
	営業利益	23	3	▲110	▲21	24
その他	営業収益	479	447	365	275(360)	291(383)
	営業利益	18	9	11	7	7
連結調整	営業収益	▲354	▲297	▲225	▲293	▲289
	営業利益	▲11	▲1	▲3	▲8	▲6
連結合計	営業収益	3,968	3,894	3,461	3,500(3,700)	3,750(3,950)
	営業利益	202	164	▲95	60(70)	160(165)
事業利益繰入損益		▲14	▲20	▲37	0	▲30
連結合計事業利益		188	144	▲132	60(70)	130(135)

※2021・22年度の()内は「収益認識に関する会計基準」の影響を織り込む前の数値

※2021・22年度は、修正第15次中期経営計画公表(2021/3/25)時点の数値計画

3.“修正”第15次中期経営計画

経営数値目標

【参考】主なセグメント別 営業収益・営業利益

(億円)

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 計画	2022年度 計画	
運輸業	営業収益	887	870	598	708	740	
	営業利益	53	45	▲118	▲9	25	
	鉄道事業	営業収益	230	227	158	197	204
		営業利益	30	28	▲16	18	21
	バス事業	営業収益	624	592	394	479	513
		営業利益	19	15	▲95	▲29	4
不動産業	営業収益	679	657	646	736	798	
	営業利益	82	77	73	50	62	
	賃貸事業	営業収益	266	263	225	249	254
		営業利益	61	65	54	46	50
	住宅事業	営業収益	323	304	338	421	493
		営業利益	16	7	15	5	24
流通業	営業収益	784	783	745	723	733	
	営業利益	9	9	14	11	11	
物流業	営業収益	1,033	994	1,114	1,048	1,109	
	営業利益	28	22	38	30	37	
	国際物流事業	営業収益	1,060	1,001	1,142	1,070	1,136
		営業利益	32	26	41	31	37

※サブセグメントの営業収益、営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は未考慮
 ※2021・22年度は、修正第15次中期経営計画公表(2021/3/25)時点の数値計画

3.“修正”第15次中期経営計画

経営数値目標

【参考】主なセグメント別 営業収益・営業利益

(億円)

		2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 計画	2022年度 計画	
レジャー ・サービス業	営業収益	460	440	219	303	368	
	営業利益	23	3	▲110	▲21	24	
	ホテル事業	営業収益	311	326	147	260	328
		営業利益	16	▲3	▲82	▲21	16
	旅行事業	営業収益	37	33	9	23	27
		営業利益	0	▲2	▲16	0	1
	娯楽事業	営業収益	48	47	32	37	35
		営業利益	2	3	▲3	1	2
	その他	営業収益	479	447	365	275	291
		営業利益	18	9	11	7	7
連結調整	営業収益	▲354	▲297	▲225	▲293	▲289	
	営業利益	▲11	▲1	▲3	▲8	▲6	
連結合計	営業収益	3,968	3,894	3,461	3,500	3,750	
	営業利益	202	164	▲95	60	160	

※サブセグメントの営業収益、営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は未考慮

3. “修正”第15次中期経営計画 経営数値目標

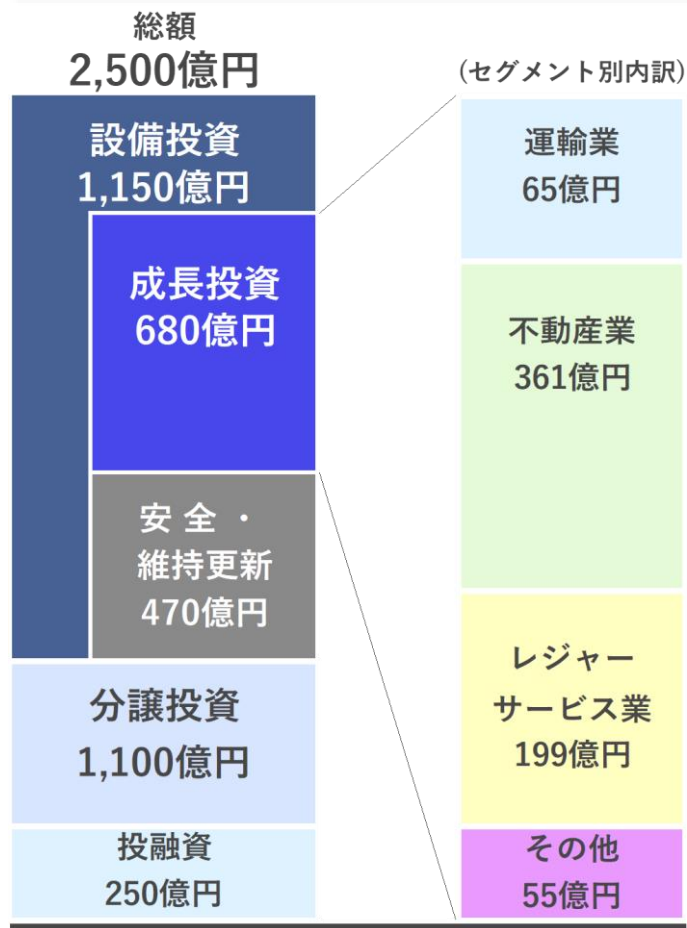
投資計画(連結)

- ✓ 当初中計3ヵ年分を4年間にペース配分
- ✓ 福ビル街区開発プロジェクト等の大型開発プロジェクトは継続

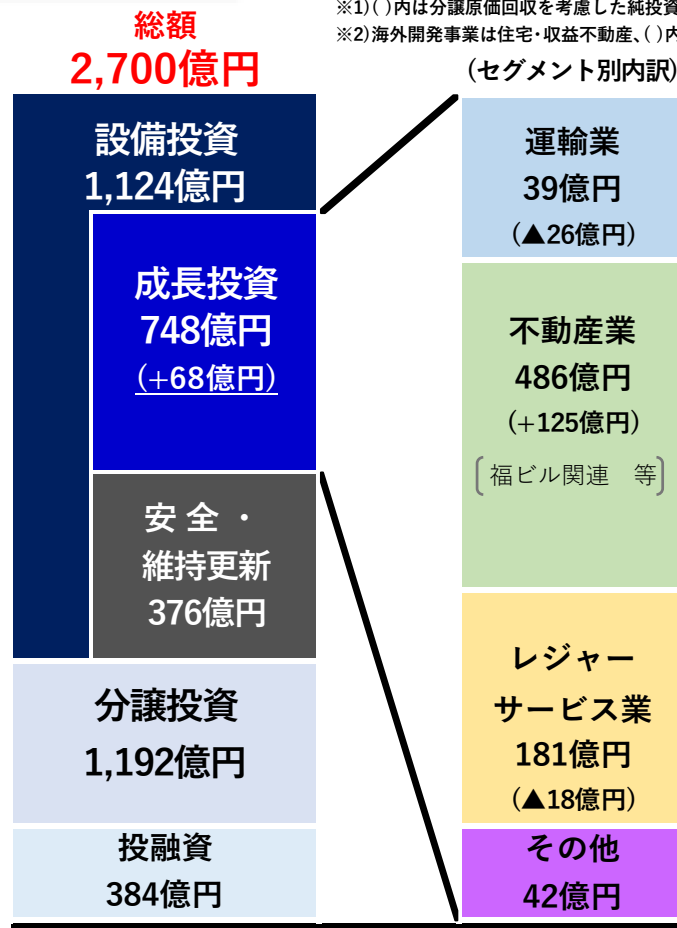
	修正中計4ヵ年	当初中計3ヵ年	差異
設備投資	1,124億円	1,150億円	▲26億円
分譲投資 ^{※1}	1,192億円 (69億円)	1,100億円 (210億円)	92億円 (▲141億円)
投融資	384億円	250億円	134億円
うち海外開発事業 ^{※2}	217億円 (118億円)	150億円 (98億円)	67億円 (+20億円)
投資総額	2,700億円	2,500億円	200億円

※1()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

※2)海外開発事業は住宅・収益不動産、()内は資本回収を考慮した純投資額



第15次中期経営計画
3ヵ年合計(2019~2021)



“修正”第15次中期経営計画
4ヵ年合計(2019~2022)

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。

