

まちに、夢を描こう。



# 2021年度(2022年3月期) 決算説明会

---

2022年5月23日(月)

西日本鉄道株式会社  
(9031)

# アジェンダ

1

2021年度 決算概要

2

2022年度 通期業績予想

3

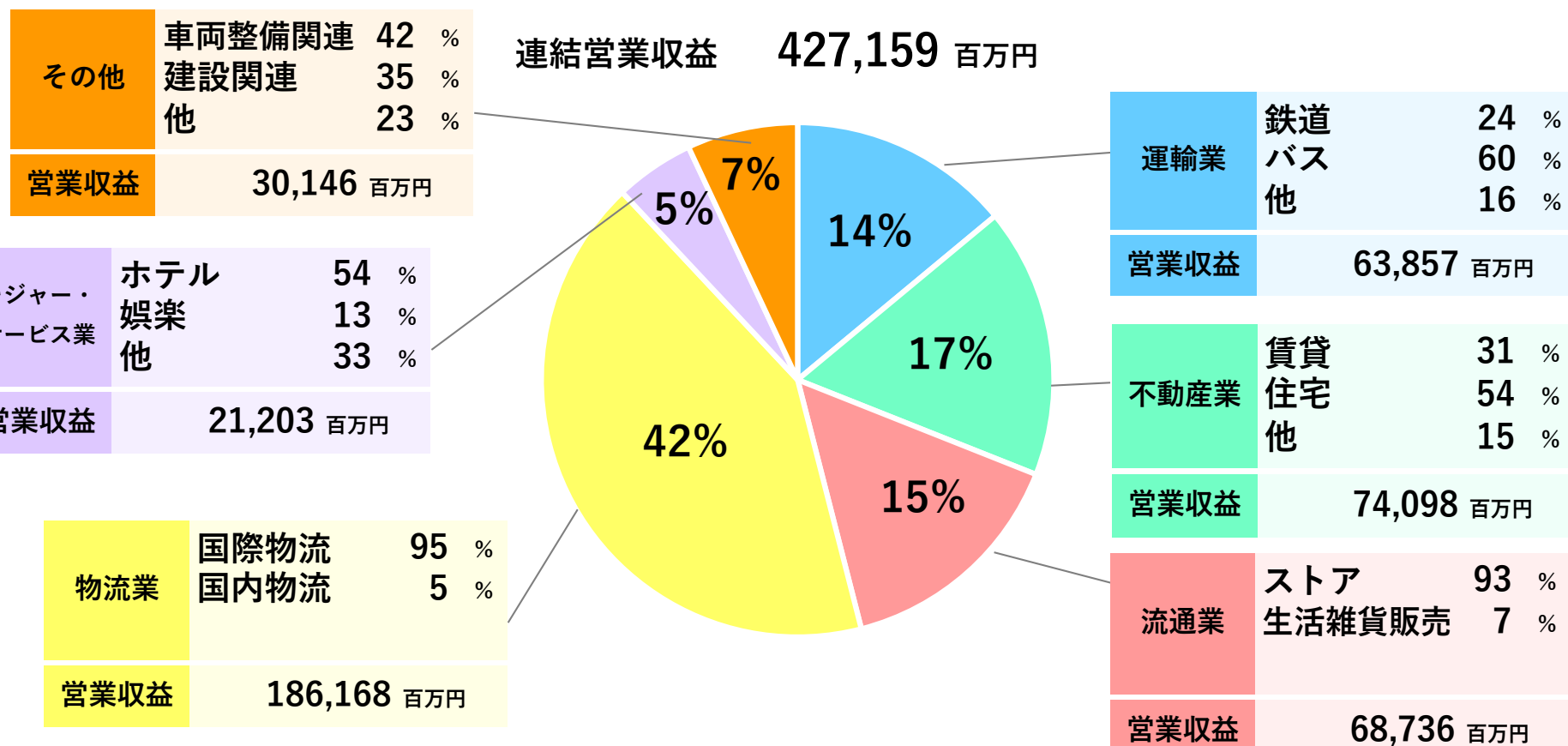
“修正”第15次中期経営計画(2019~2022)  
進捗状況および2022年度の主な取組み

# 2021年度 決算概要

# 連結営業概況（2021年度）

連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 35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

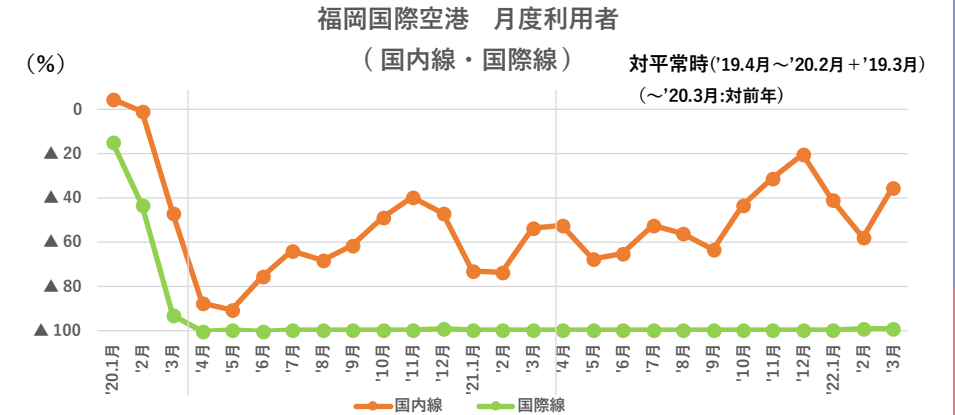
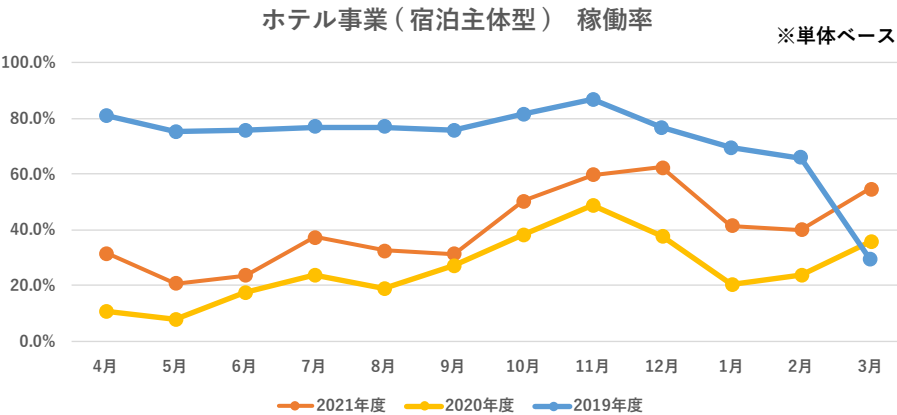
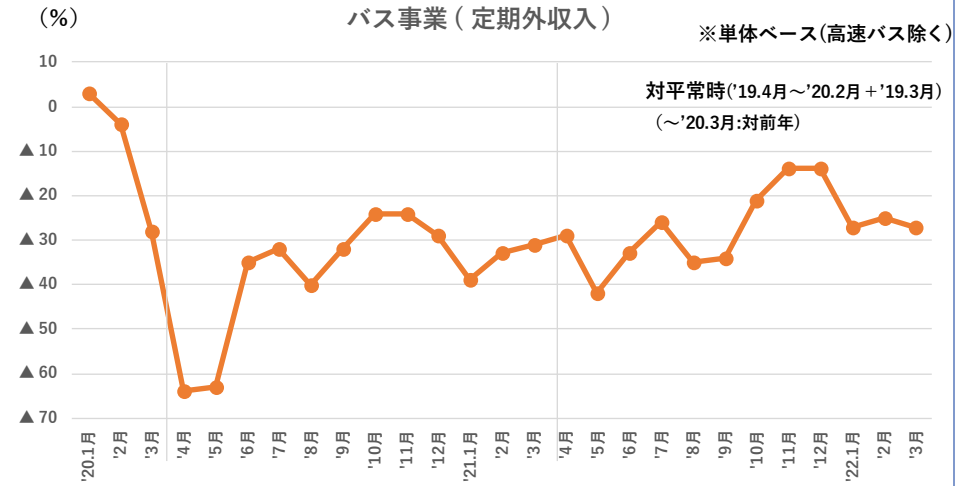
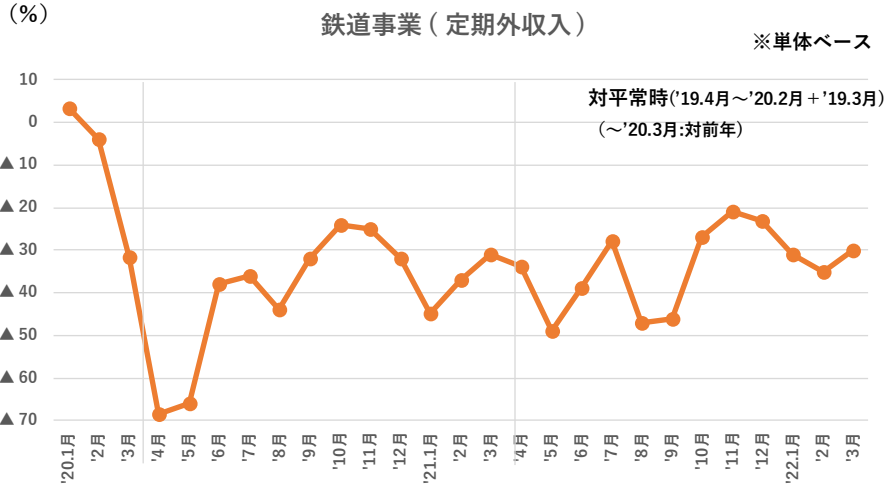


※調整額 ▲17,051 百万円

# 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、新型コロナウイルスの新たな変異株による感染症再拡大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年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	427,159	346,121	81,038	23.4 %	▲15,377	96,415
営業利益	10,451	▲9,501	19,953	-	▲1,073	21,026
経常利益	13,953	▲9,639	23,593	-		23,593
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,873	▲12,074	21,947	-		21,947
事業利益	11,385	▲13,182	24,568	-	▲1,073	25,641
減価償却費	19,411	20,796	▲1,384	▲6.7 %		
EBITDA	30,965	7,900	23,065	292.0 %		
設備投資	16,043	26,236	▲10,193	▲38.9 %		

※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
- ：不動産業の住宅事業でマンション販売戸数が増加
- ：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年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	63,857	59,812	4,045	6.8 %	▲764	4,809
鉄道	17,153	15,840	1,313	8.3 %	14	1,298
バス	43,439	39,375	4,064	10.3 %	28	4,035
(※ 実質)	39,840	36,316	3,523	9.7 %	28	3,495
他	12,116	13,051	▲934	▲7.2 %	▲2,079	1,144
調整	▲8,851	▲8,454	▲397	-	1,272	▲1,669
営業利益	▲4,699	▲11,838	7,139	-	44	7,094
鉄道	▲11	▲1,638	1,627	-	14	1,612
バス	▲4,558	▲9,494	4,935	-	50	4,884
減価償却費	7,456	8,935	▲1,479	▲16.6 %		
E B I T D A	2,784	▲2,862	5,646	-		
設備投資	4,315	4,440	▲125	▲2.8 %		

※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

鉄道、バス：

(+) 感染症の影響を大きく受けた前期からの反動、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）～

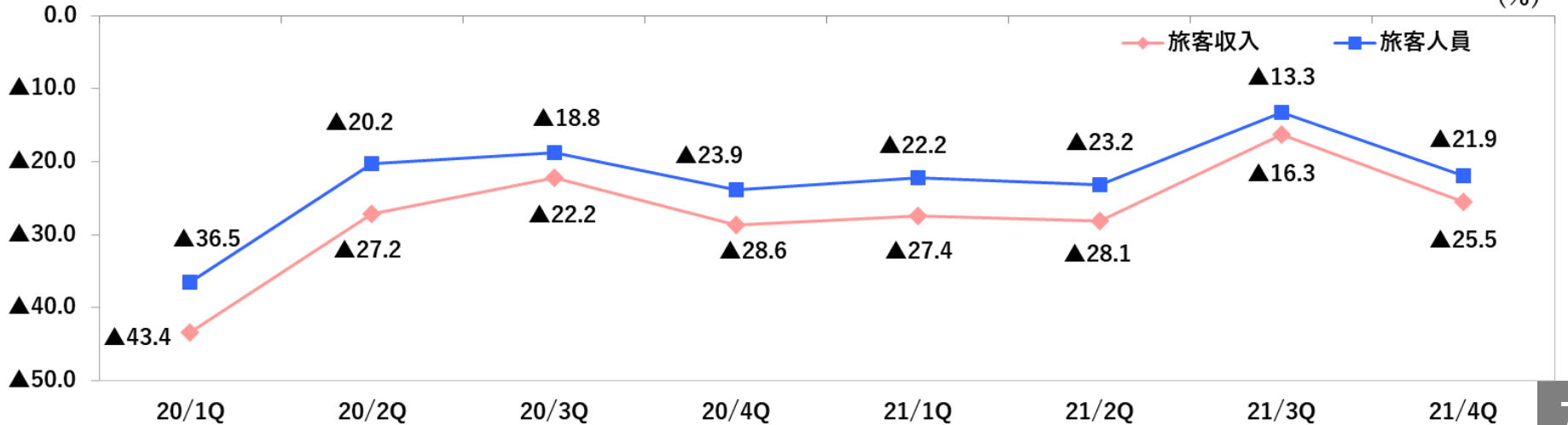
(百万円、千人)

	2021年度	2020年度	対2020年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	16,299	15,002	1,296	8.6 %	▲5,240	▲24.3 %
旅客人員	87,801	82,538	5,263	6.4 %	▲22,131	▲20.1 %
定期外	34,448	32,565	1,883	5.8 %	▲15,524	▲31.1 %
定期	53,353	49,973	3,380	6.8 %	▲6,607	▲11.0 %

天神大牟田線	(対 '20)	(対 '18)	貝塚線	(対 '20)	(対 '18)
旅客人員	6.4 %	▲20.8 %	旅客人員	7.2 %	▲12.2 %
定期外	5.8 %	▲31.8 %	定期外	7.5 %	▲22.8 %
定期	6.8 %	▲11.5 %	定期	7.0 %	▲3.2 %

## 旅客収入・旅客人員（対2018年同期比）

(%)





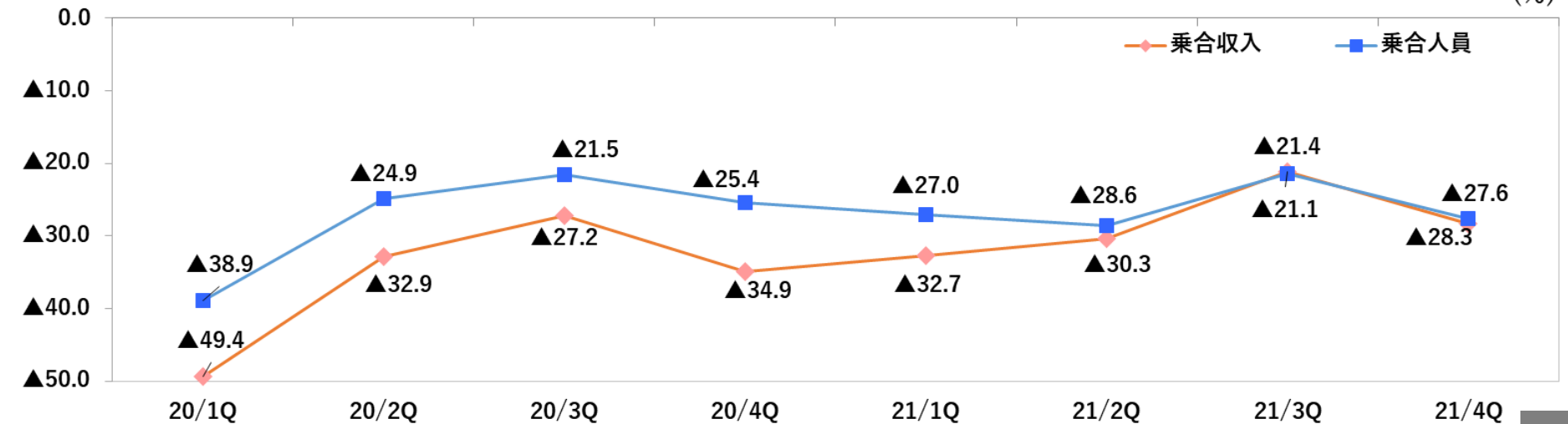
# ～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

(百万円、千人)

	2021年度	2020年度	対2020年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
乗合収入	35,084	31,172	3,912	12.6 %	▲13,735	▲28.1 %
貸切・特定収入	2,853	2,238	615	27.5 %	▲1,800	▲38.7 %
乗合人員	199,058	194,807	4,251	2.2 %	▲70,441	▲26.1 %
定期外	107,884	101,334	6,550	6.5 %	▲41,856	▲28.0 %
定期	91,174	93,473	▲2,299	▲2.5 %	▲28,585	▲23.9 %

## 乗合収入・乗合人員（対2018年同期比）

(%)



## 2. 不動産業

(百万円)

	2021年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	74,098	64,945	9,152	14.1 %	326	8,826
賃貸	24,389	23,159	1,229	5.3 %	976	253
住宅	42,016	33,779	8,236	24.4 %	▲585	8,821
営業利益	8,158	7,278	880	12.1 %	▲661	1,541
賃貸	5,417	5,367	50	0.9 %	1	48
住宅	2,158	1,536	622	40.5 %	▲663	1,285
減価償却費	5,670	5,557	112	2.0 %		
EBITDA	13,828	12,835	992	7.7 %		
設備投資	6,436	11,932	▲5,495	▲46.1 %		

※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： (+) 商業施設の賃貸収入回復

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(2025年春開業予定)

サンカルナ西新(2021年6月開業)

(戸、区画)

	2021年度	増減
販売区画数	893	158
マンション	693	154
戸建	194	23
リノベーション	6	▲19

### 3. 流通業

(百万円)

	2021年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	68,736	76,136	▲7,400	▲9.7 %	▲6,877	▲523
ストア	63,914	71,694	▲7,780	▲10.9 %	▲6,690	▲1,089
生活雑貨販売	4,832	4,452	380	8.5 %	▲187	567
営業利益	629	1,062	▲433	▲40.8 %	-	▲433
ストア	563	1,021	▲457	▲44.8 %	-	▲457
生活雑貨販売	153	138	14	10.2 %	-	14
減価償却費	926	1,097	▲171	▲15.6 %		
EBITDA	1,555	2,160	▲605	▲28.0 %		
設備投資	961	437	524	119.8 %		

※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

- 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
- 生活雑貨販売 : (+) 感染症の影響を大きく受けた前期からの反動

#### 当期の主な設備投資

レガネットDAILY ENTERTAINMENT SQUARE

(2022年4月開業「三井ショッピングパーク ららぽーと福岡」)

# 4. 物流業

(百万円)

	2021年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	186,168	111,409	74,758	67.1 %	▲3,209	77,968
国際物流	196,205	114,243	81,961	71.7 %	▲3,209	85,171
国内物流	10,577	10,046	530	5.3 %	-	530
調整	▲20,614	▲12,880	▲7,733	-	-	▲7,733
営業利益	11,482	3,819	7,662	200.6 %	▲464	8,127
国際物流	11,380	4,071	7,309	179.5 %	▲464	7,773
国内物流	299	120	179	149.0 %	-	179
調整	▲196	▲371	174	-	-	174
減価償却費	1,796	1,789	6	0.4 %		
EBITDA	13,420	5,855	7,565	129.2 %		
設備投資	1,916	2,415	▲498	▲20.6 %		

※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： (+) 世界経済の改善などによる輸出入取扱高の増加

国内物流： (+) 感染症の影響を大きく受けた前期からの反動

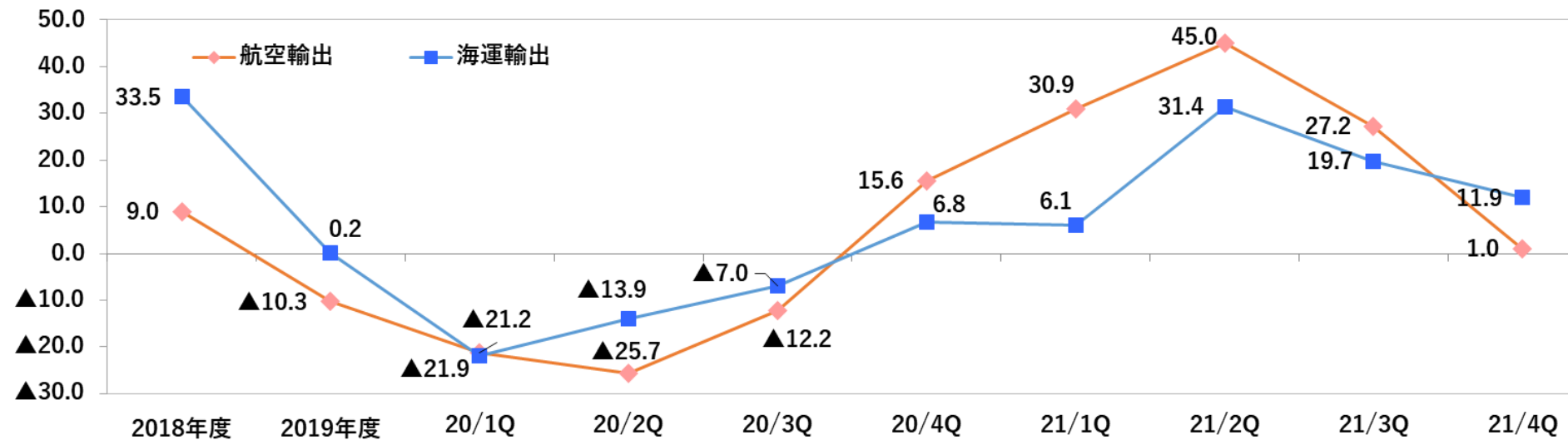
# ～国際物流事業（取扱数量）～

※参考（左記数量のうち、海外子会社取扱高）

	2021年度	増減	増減率
航空輸出（千トン）	146	28	24.0 %
航空輸入（千件）	394	33	9.3 %
海運輸出（千TEU）	96	14	17.1 %
海運輸入（千TEU）	129	19	18.0 %

	2021年度	増減	増減率
航空輸出（千トン）	81	13	20.2 %
航空輸入（千件）	290	26	9.9 %
海運輸出（千TEU）	70	10	17.0 %
海運輸入（千TEU）	86	12	17.1 %

## 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年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	21,203	19,662	1,541	7.8 %	▲2,166	3,707
ホテル	16,338	14,667	1,671	11.4 %	▲4	1,675
(※実質)	8,270	6,540	1,729	26.4 %	▲4	1,734
旅行	1,329	942	387	41.2 %	-	387
娯楽	4,019	3,199	819	25.6 %	▲41	861
他	8,513	10,058	▲1,544	▲15.4 %	▲2,130	585
調整	▲8,997	▲9,205	207	-	9	197
営業利益	▲6,625	▲10,633	4,007	-	15	3,992
ホテル	▲6,471	▲8,226	1,754	-	-	1,754
旅行	▲707	▲1,591	884	-	-	884
娯楽	619	▲319	938	-	▲6	945
他	▲30	▲426	396	-	21	374
減価償却費	2,928	2,796	132	4.7 %		
EBITDA	▲3,697	▲7,837	4,140	-		
設備投資	1,852	6,659	▲4,806	▲72.2 %		

※ 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期からの反動、不採算店舗の整理

娯楽： (+) 遊園地「かしいかえん シルバニアガーデン」の営業終了(2021年12月)に伴う特需

# ～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

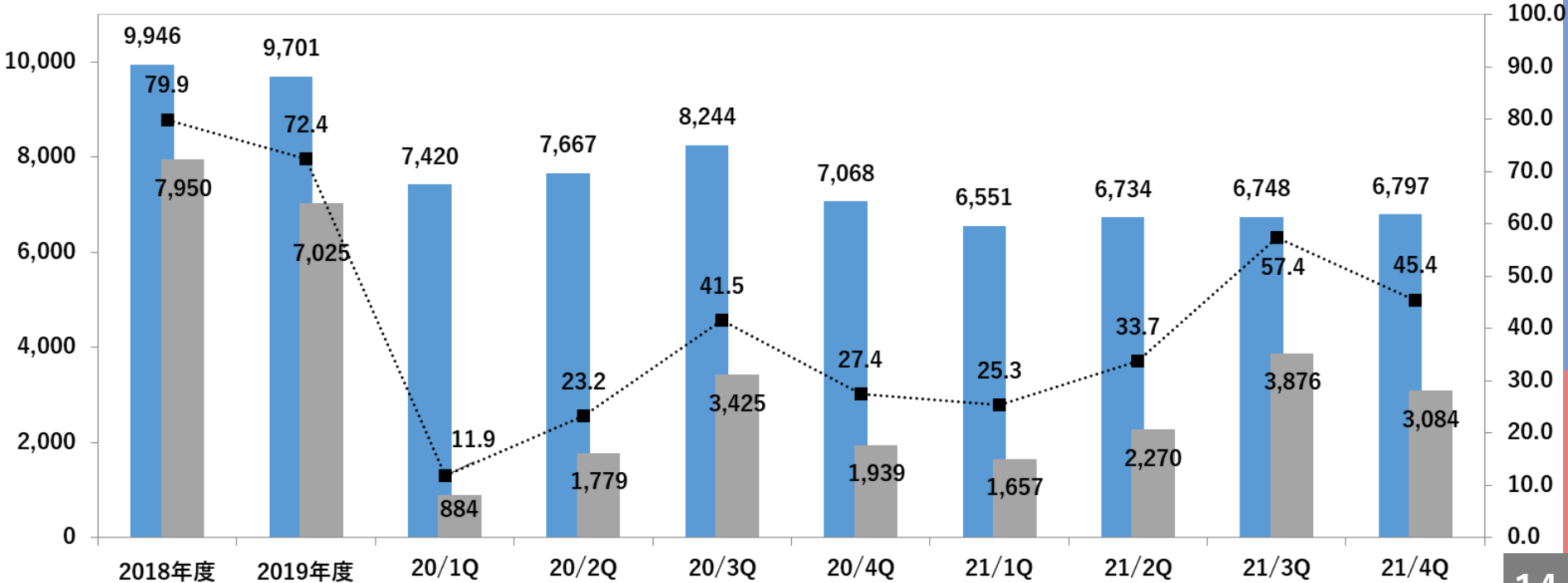
※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

	2021年度	2020年度	対2020		対2018	
			増減	増減率	増減	増減率
客室単価(円)	6,727 (6,633)	7,714 (7,867)	▲987 (▲1,234)	▲12.8% (▲15.7%)	▲3,219	▲32.4%
稼働率(%)	40.4 (40.1)	26.1 (27.5)	14.3P (12.6P)	-	▲39.5P	-
Rev PAR(円)	2,718 (2,662)	2,010 (2,165)	708 (497)	35.2% (23.0%)	▲5,232	▲65.8%

( )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

■ 客室単価   ■ Rev PAR   ...■... 稼働率



## 6. その他

(百万円)

	2021年度	2020年度	増減	増減率	増減内訳	
					収益認識等	その他
営業収益	30,146	36,464	▲6,318	▲17.3 %	▲8,429	2,110
営業利益	1,708	1,102	605	54.9 %	▲6	611
減価償却費	1,058	1,078	▲20	▲1.9 %		
EBITDA	2,766	2,181	585	26.8 %		
設備投資	696	422	273	64.8 %		

※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

(▲) 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)

	2022年3月末	2021年3月末	増減	摘要
資産合計	734,500	707,804	26,696	
流動資産	211,422	180,940	30,482	現金及び預金の増加
固定資産	523,077	526,863	▲3,786	
負債合計	555,416	537,858	17,558	
流動負債	198,394	190,645	7,749	前受金の増加
固定負債	357,021	347,212	9,809	社債の発行
純資産合計	179,084	169,946	9,138	利益剰余金の増加
有利子負債残高	347,793	345,446	2,347	

※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年度	2020年度	増 減
営 業 活 動	30,591	▲9,939	40,530
（税金等調整前当期純利益）	16,138	▲12,586	28,725
（減価償却費）	19,411	20,796	▲1,384
（売上債権の増減額）	▲10,765	▲5,229	▲5,536
（棚卸資産の増減額）	2,957	▲2,208	5,166
（その他の資産の増加額）	▲1,584	▲6,849	5,264
投 資 活 動	▲10,344	▲29,245	18,901
（固定資産の取得）	▲25,899	▲42,837	16,938
（固定資産の売却）	9,107	1,124	7,982
（工事負担金等受入による収入）	10,313	14,728	▲4,414
財 務 活 動	▲1,676	56,751	▲58,427
（有利子負債）	2,330	60,592	▲58,261
（配当金の支払額）	▲1,975	▲2,371	396
	2022年3月末	2021年3月末	増 減
現金等の期末残高	70,612	51,045	19,567

# 2022年度通期業績予想

# 2022年度通期業績予想

(百万円)

	2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減	増減率
営業収益	434,100	427,159	6,940	1.6 %
営業利益	15,800	10,451	5,348	51.2 %
経常利益	14,500	13,953	546	3.9 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,300	9,873	▲2,573	▲26.1 %
事業利益	15,172	11,385	3,786	33.3 %
減価償却費	19,577	19,411	165	0.9 %
E B I T D A	34,899	30,965	3,933	12.7 %
設備投資	31,237	16,043	15,193	94.7 %

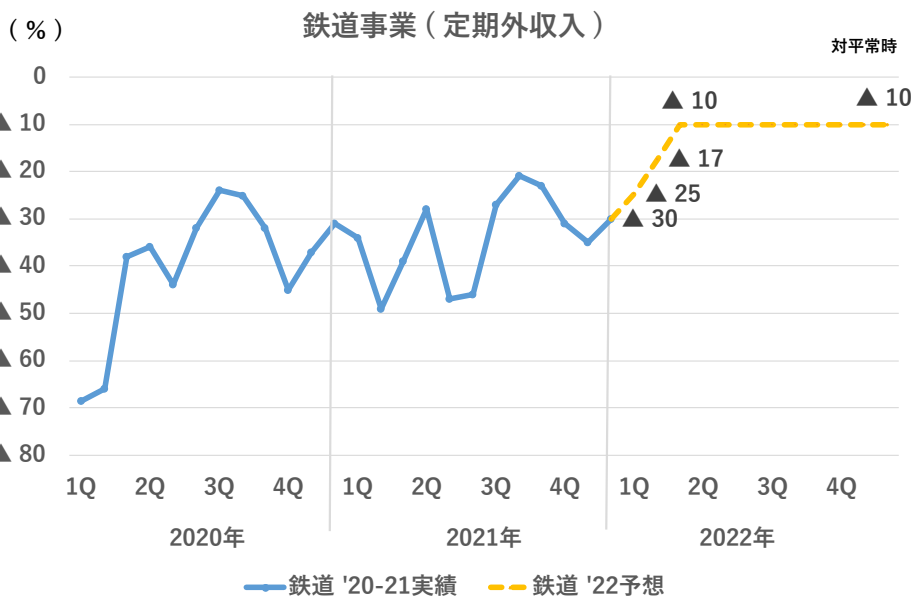
※事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

# 主なセグメントの業績予想の前提（回復シナリオ）

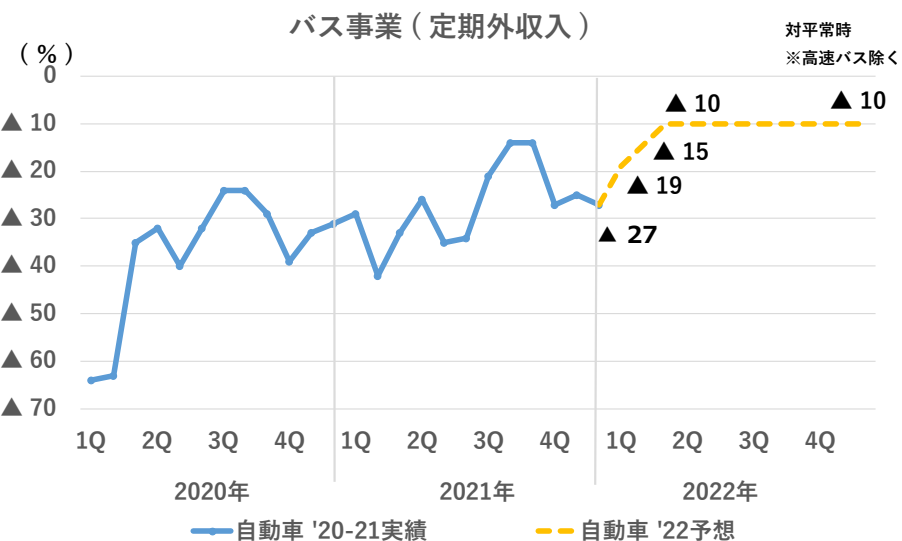
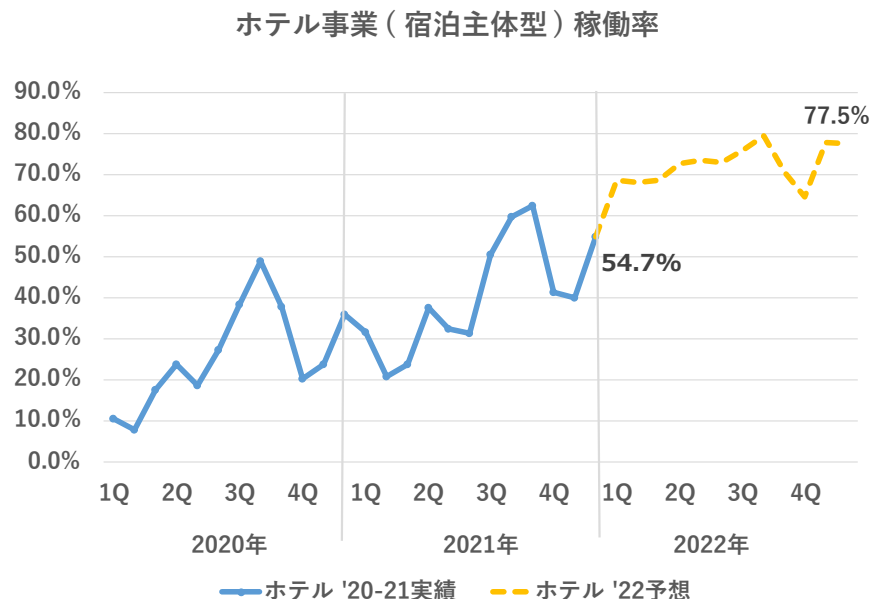
## 運輸業（鉄道事業・バス事業）

※単体ベース



## レジャー・サービス業（ホテル事業）

※単体ベース



# 2022年度 セグメント別業績予想

(億円)

			2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減額	営業利益の主な増減 ( )は主な増減要因
全業	営業収益	4,341	4,272	69		
	営業利益	158	105	53		
運輸業	営業収益	742	639	103	バス事業、鉄道事業の増益[黒字化]	
	営業利益	31	▲47	78	(需要の回復による増収)	
不動産業	営業収益	783	741	42	賃貸事業の減益	
	営業利益	60	82	▲22	(商業施設リニューアル関連費用の増加)	
流通業	営業収益	720	687	33		
	営業利益	8	6	2		
物流業	営業収益	1,649	1,862	▲213	国際物流事業の減益	
	営業利益	60	115	▲55	(粗利減)	
レジャー・サービス業	営業収益	316	212	104	ホテル事業の増益[損失幅の縮小]	
	営業利益	▲7	▲66	59	(需要の回復による増収)	
その他	営業収益	322	301	21	金属リサイクル事業の減益	
	営業利益	13	17	▲4	(粗利減)	

# <参考> 2022年度 主なサブセグメント別業績予想

(億円)

			2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減額
運輸業	鉄道事業	営業収益	204	172	33
		営業利益	20	▲0	20
	バス事業	営業収益	513	434	78
		営業利益	10	▲46	56
不動産業	賃貸事業	営業収益	249	244	6
		営業利益	38	54	▲16
	住宅事業	営業収益	461	420	41
		営業利益	18	22	▲4
物流業	国際物流事業	営業収益	1,724	1,962	▲238
		営業利益	60	114	▲54
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	285	163	121
		営業利益	▲14	▲65	51
	旅行事業	営業収益	23	13	10
		営業利益	1	▲7	8
	娯楽事業	営業収益	35	40	▲5
		営業利益	2	6	▲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> 2022年度 セグメント別予想 (減価償却費・EBITDA・設備投資)

(億円)

		2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減額
運 輸 業	減価償却費	63	75	▲12
	EBITDA	94	28	66
	設備投資	60	43	17
不 動 産 業	減価償却費	55	57	▲2
	EBITDA	115	138	▲23
	設備投資	120	64	55
流 通 業	減価償却費	10	9	0
	EBITDA	18	16	2
	設備投資	16	10	7
物 流 業	減価償却費	25	18	7
	EBITDA	86	134	▲48
	設備投資	39	19	20
レジャー・サービス業	減価償却費	27	29	▲3
	EBITDA	20	▲37	57
	設備投資	53	19	34
そ の 他	減価償却費	12	11	2
	EBITDA	25	28	▲3
	設備投資	18	7	11

※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。

<出資イメージ>



### ➤ 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

	2021年度	2020年度
認識していない持分法による投資損失の金額	24億円	9億円
上記の累計金額	33億円	9億円

※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、2022年 3 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）

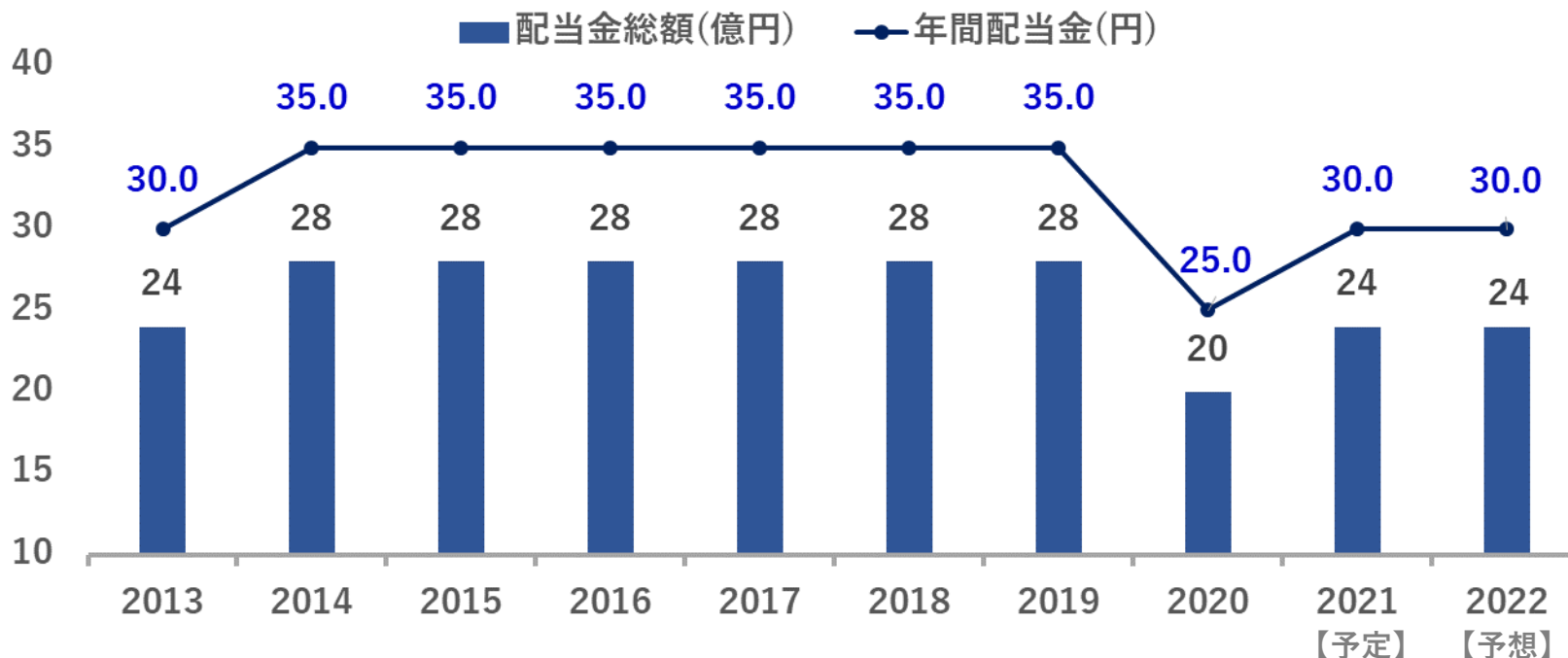
# 株主還元

## 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

### 《参考》配当金の推移

(円/億円)



連結配当性向	20.9%	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-	23.9%	32.4%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------	-------

※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) 進捗状況および2022年度の主な取組み

# 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~

## 筋肉質でサステ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

# “修正”第15次中期経営計画

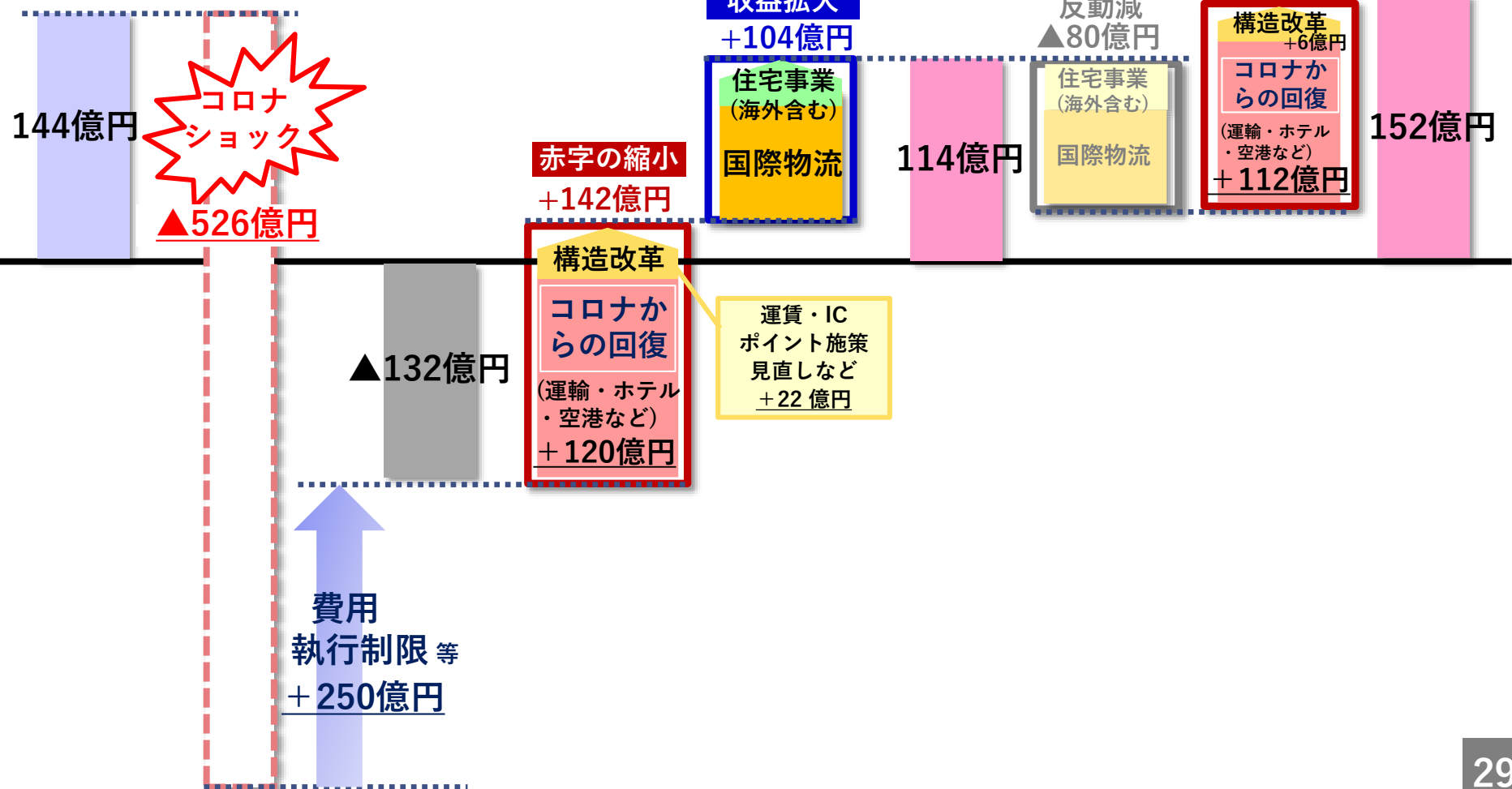
## “修正”15次中計最終年度の事業利益達成イメージ

2019年度

2020年度

2021年度

2022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の見直し

### ▶ ポートフォリオの見直し(赤字事業からの撤退)

ホテル等	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ レストランシップマリエラの運航終了(2021.1)</li> <li>✓ 西鉄イン心斎橋の売却(2021.4)</li> <li>✓ 西鉄イン蒲田・名古屋錦の売却(2022.3)</li> </ul>
娯楽	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ かしいかえんシルバニアガーデンの閉園(2021.12)</li> <li>✓ ボウリング事業からの撤退[西新パレスボウル](2022.3)</li> </ul>
旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人カウンター店舗の閉鎖(2021.3)</li> </ul>
飲食	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不採算店舗の閉鎖</li> </ul>



### ▶ (運輸業) 運賃施策・ICポイント施策の見直し

共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ニモカ乗車・ボーナスポイントの廃止(2021.4)</li> </ul>
鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 特割回数乗車券『パルチケツト6』の廃止(2020.10)</li> <li>✓ 鉄道運賃を上限運賃まで値上げ(2021.3)</li> <li>✓ 普通回数乗車券の廃止(2021.8)</li> </ul>
バス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 高速バス路線でのダイナミックプライシング適用 ※2021.4適用路線…福岡～東京、2022.3～適用路線…福岡～宮崎・名古屋</li> <li>✓ 100円運賃施策の見直し[都心150円エリアへ](2021.7)</li> <li>✓ グランドパス65の見直し[価格見直し・お昼版新設](2021.7)</li> <li>✓ 福岡地区都市高速系統路線を値上げ(2022.3)</li> <li>✓ 高速バス8路線での片道運賃値上げ・割引施策見直し(2022.3) ※8路線…福岡～熊本・北九州・直方・下関・行橋・佐賀 福岡空港～久留米・佐賀</li> </ul>

⇒ ウィズコロナ・ポストコロナ社会においてもサステナブルな公共交通を構築し、“安全・あんしん”のための取組みを進めるために、運賃改定に向けた検討も進める。





# 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

### 各部各社が自立し持続可能な経営体制の検討

- ✓ 資本効率やサステナビリティを意識したポートフォリオマネジメントの構築・運用に向けて検討

## 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

### イントレプレナー人材の育成と事業創出

- ✓ 2021年度に事業創出プログラムを実施、通過プランの事業化検討中
- ✓ 2022年度もプログラムを継続実施



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

### 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を対象とした成長支援・出資  
スタートアップ企業等に関する情報探索 等

#### トピックス

- ・商用EVの開発・販売を行う「株EVモーターズ・ジャパン」への出資(2022.4)

- ✓ バス整備事業の知見を活かした成長支援を行うほか、EV・リユースバッテリー・フレキシブルソーラーパネル等を活用したエネルギー分野で、新領域事業の推進に向けて連携していく



### 地方自治体や他社との連携・協業

- ✓ LINE Fukuoka (2021.2/LINEを活用したDX推進に関する連携協定)
- ✓ JR九州・第一交通産業 (2021.9/デジタルを活用したモビリティサービス構築に関する覚書)



## 福岡都心の大型開発プロジェクト推進

建設中 [2025年春開業]



福ビル街区建替プロジェクト

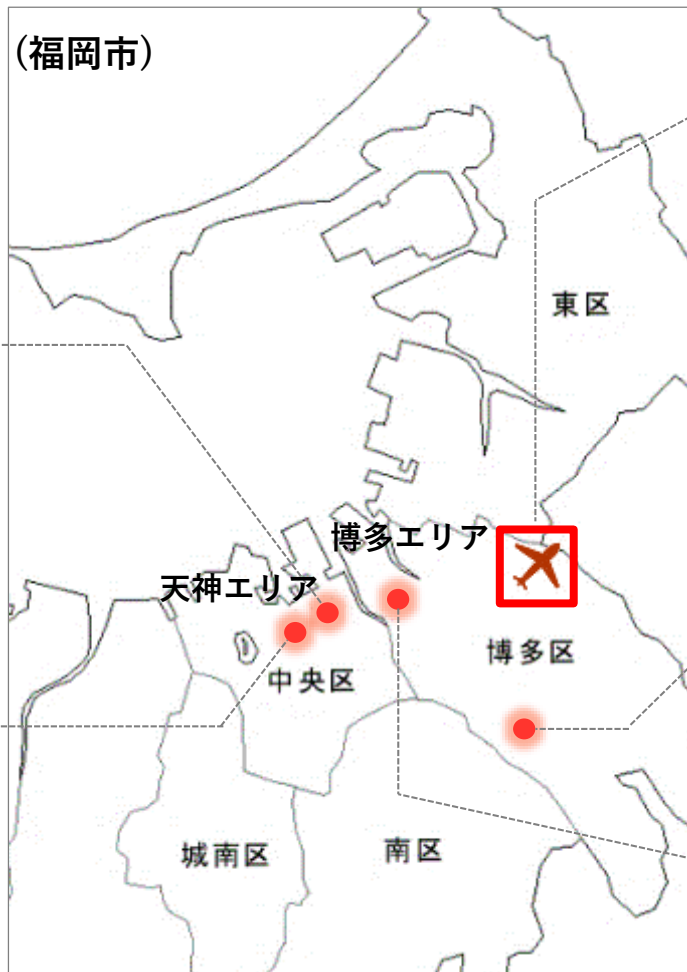
建設中

[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)

2022年4月開業(ららぽーと福岡)



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

## 福ビル街区建替プロジェクト（2025年春開業）

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・ホテルなどの複合ビル

### ▶ ホテル概要・運営パートナー決定

- ・(株)Plan・Do・See と提携し、ハイクオリティな「ライフスタイル型ホテル」を導入



▲ 書斎付き客室イメージ  
©Hiroshi Nakamura & NAP

#### 《客室・付帯施設》

- ✓ 全室バルコニー付きの41室
- ✓ 一部の客室は中庭を望む書斎付き  
⇒クリエイティブワーカーが“非日常”で新たなものを生み出す空間
- ✓ 長期滞在者もくつろげる付帯施設  
…テラス付きサウナや中庭、ラウンジ など



▲ ルーフトップバーイメージ  
©Hiroshi Nakamura & NAP

#### 《レストラン》

- ✓ 外気に触れながら博多湾を望むルーフトップバー  
⇒菅原道真公が自らの姿を映したとされる水鏡をモチーフにした水盤により“天神らしさ”を演出

### ▶ オフィス・商業テナントリーシング（継続中）

#### 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147,000㎡(約44,000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900億円

#### 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	新築工事着手
2024.12	竣工
2025年春	開業

- ✓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)





## 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

### 施設名称「福岡大名ガーデンシティ」



▲出典:大名プロジェクト特定目的会社

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 m <sup>2</sup> (計画地面積[既存の南校舎敷地を除く]:約10,000 m <sup>2</sup> )
	延床面積	約90,400m <sup>2</sup>
	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

スケジュール	2019.12	建設工事本着工
	2022.1~	公共施設 順次供用開始
	2022.12	竣工・全体供用開始(予定)
	2023年春	ホテル開業(予定)

### トピックス

- ✓ 福岡市が掲げる「感染症対応シティ」に向けた取り組み(感染症対策・健康増進を目的とした取り組み)
- ✓ 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 m<sup>2</sup>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 m<sup>2</sup>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

## 青果市場跡地活用事業 (2022年4月25日開業)

※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



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 <sup>2</sup> (約26,200 坪)
延床面積	約206,400 m <sup>2</sup> (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

### トピックス

- ✓ 西鉄ストア新ブランド店の出店
  - ・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新設(2022.4~)
- ✓ こどもの職業・社会体験施設「キッズニア」の九州初進出 (2022年7月31日開業)
  - ・「福岡オーパントップバス」が観光バスパビリオンに出展



▲ 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た「実物大Vガンダム立像」 ©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

- ✓ 空港施設内における新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策、及び国と連携した水際対策の徹底
- ✓ 国内線・国際線の早期復便に向けたエアラインとの継続協議、及び海外空港等との協力関係の構築
- ✓ 九州・福岡の需要拡大に向けた海外の旅行事業者向けWebセミナーの実施

### ▶ 魅力ある施設開発計画の推進

- ✓ 将来の航空需要を確実に受入れるべく、2022年5月、国際線旅客ターミナルビル増改築工事に着工



出所：特設計・HOK・西日本技術開発共同企業体

### スケジュール

2019.4	空港運営事業の開始
2022.5	国際線旅客ターミナルビル増改築工事に着工
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〕

### ▶ 福岡空港内を走行する新ツアーの実施

（福岡空港ビューンとツアー）

- ✓ 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



### ▶ 福岡空港内際連絡バスでの自動運転実証実験(2022.3)

- ✓ 大型自動運転バスを用いた実証実験に取り組み、運行主体としての安全性・利便性に関する知見の獲得や運用・サービス面における課題点の検証等を実施



# 重点戦略 3 持続可能で活力あるまちづくりの推進



福岡・北九州エリアでの自動運転バス実証実験



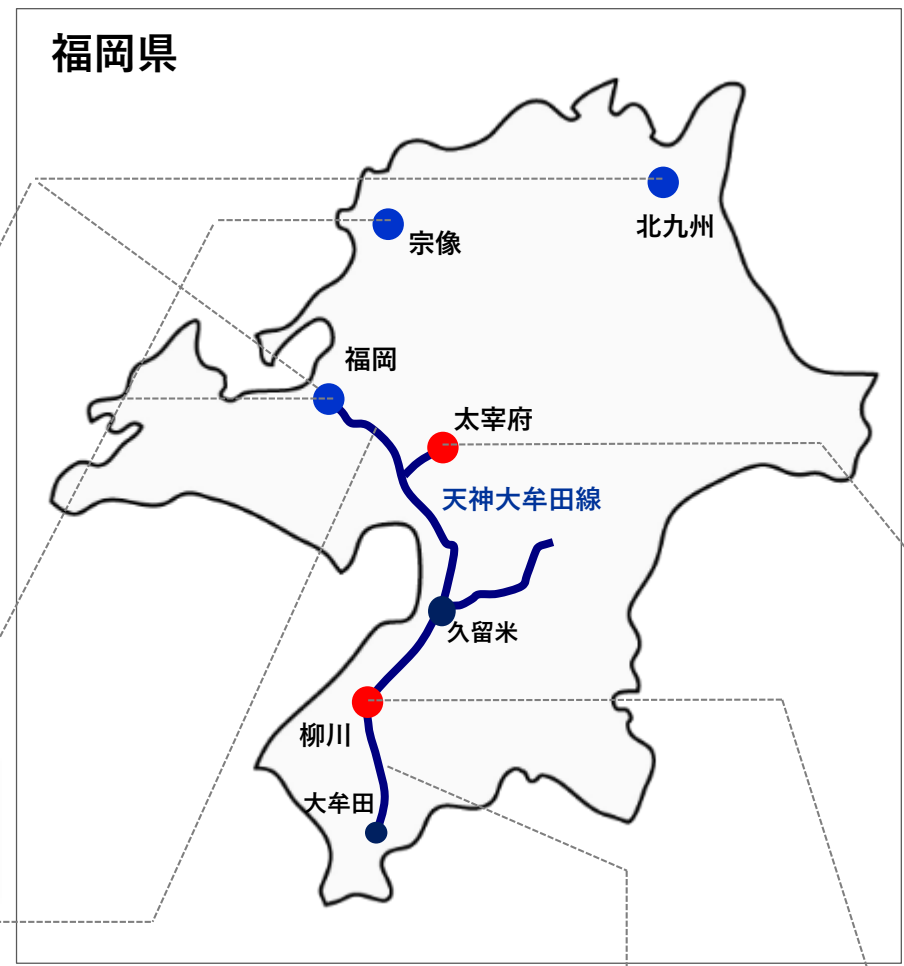
AI活用型オンデマンドバス「のる〜と」の展開



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



(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

【路線バスから運行形態を転換】

- ・宗像市日の里エリアにおいて、実証運行開始(2021.3)

⇒ その他自治体においても導入に向け協議中

【ソリューション外販】

- ・長野県塩尻市において、本格運行開始(2022.4)



### ▶ 自動運転バス実証実験への参画

- ✓ 福岡空港内際連絡バスでの実証実験(2022.3/レベル2)
- ✓ 2025年のレベル4実装を目指し、2023年度以降、国のプロジェクトを活用し実証実験を推進

※レベル4

特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運転装置が運転操作の全部を代替する状態



### ▶ 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

- ✓ 事業エリア拡大、交通モードの連携、データ活用事業

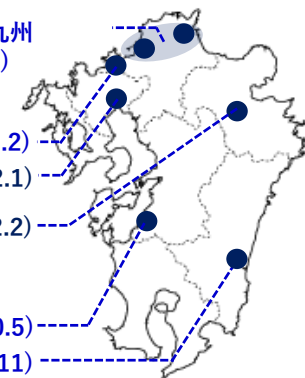


福岡・北九州  
(2019.11)

糸島(2021.2)  
佐賀(2022.1)

由布院(2022.2)

水俣(2020.5)  
宮崎(2020.11)



### ▶ 他交通事業者との連携強化(JR九州等)

《利便性向上への取り組み》

- ・JR下曾根駅での列車・バス乗継施策

- ✓ バス系統の新設
- ✓ バス時刻の列車への接続調整
- ✓ バス車内・駅構内での運行情報提供

時刻表		JR下曾根駅	乗車時刻
		小倉・門司港・下関方面	10:31
乗車	小倉		10:42
乗車	小倉		11:05
乗車	小倉		11:24
乗車	小倉		11:41
乗車	小倉		12:05

バス車内での時刻表表示(イメージ)

- ・JR戸畑駅での西鉄バス定期券窓口の開設 (JRみどりの窓口と隣接)

## 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 (雑餉隈駅～下大利駅エリア)

- 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(現況) ▶

### ▶ 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

- 2022年度：掘割工事着工【福岡県整備】
- 2024年度：整備完了（予定）

## 地域資源と連携した事業機会の創出

### ▶ 観光列車 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO

- 地域資源と組み合わせたイベント列車の運行
- 観光列車を活用した体験イベントの実施



▲地域を味わうランチ筑後の旅  
コース料理



▲「フォトウェディング」プランの提供

### ▶ 古民家宿泊施設 HOTEL CULTIA 太宰府

- 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



▲古香庵



▲2021.3増築 梅花(左)、好古亭(右)

### ▶ (株)NJアグリサポート：六次化商品開発



## 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・将来の需要掘り起こし

鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ サイクルトレインの実施 (21年10月～12月 実証実験、22年3月～本格実施)</li> <li>✓ 公共交通利用による家族での外出機会創出への取り組み</li> </ul>
バス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ オープントップバスの商品多様化 (福岡空港ビューンとツアーなど)</li> <li>✓ SUNQパスの国内販売ルートの開拓・拡大</li> <li>✓ 公共交通利用による家族での外出機会創出への取り組み (小学生対象の子ども50円バスの実施[22年4月29日～5月8日])</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用 (県民向け・GoTo 等)</li> <li>✓ ホテル所在地の観光団体等と連携した誘客促進</li> <li>✓ 多様なニーズに合わせた商品開発 (体験型プランの展開 等)</li> <li>✓ 長期滞在者向け客室を設けたポストコロナの新仕様ホテルの新設             <ul style="list-style-type: none"> <li>・西鉄ホテルクルーム博多祇園[仮称] (2023年春開業予定)</li> <li>・タイ王国・バンコク2号店ホテル[仮称] (2024年度開業予定)</li> </ul> </li> </ul>
旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用 (県民向け・GoTo 等)</li> </ul>
レジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ かしいかえん跡地の利用 (22年4月～) (複合アウトドア施設「かしいのはまビレッジ」)</li> </ul>



▲天神大牟田線でのサイクルトレイン実施



▲西鉄ホテルグループ長期滞在プラン



▲西鉄ホテルクルーム博多祇園(仮称)  
…洗濯乾燥機、電子レンジ、ミニキッチンの一部の客室に設置

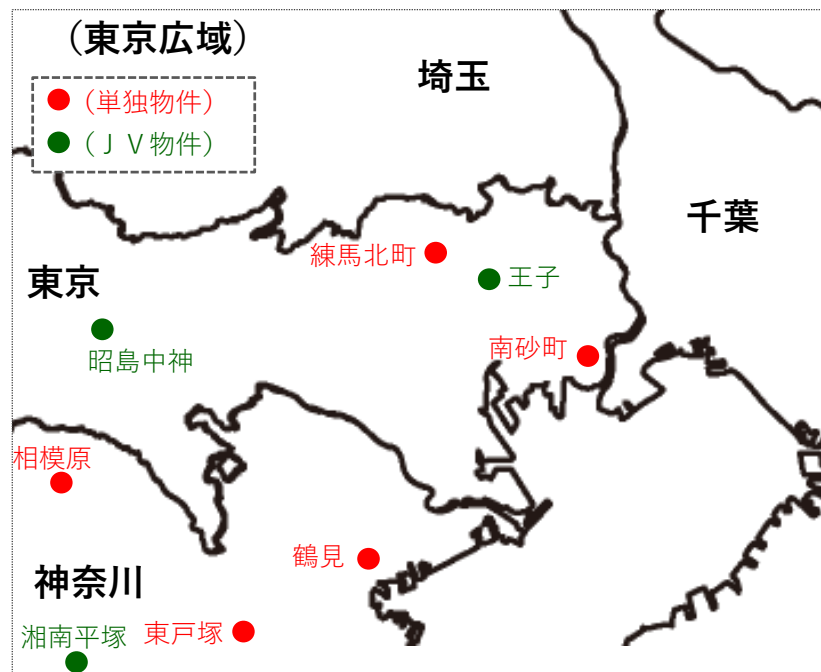
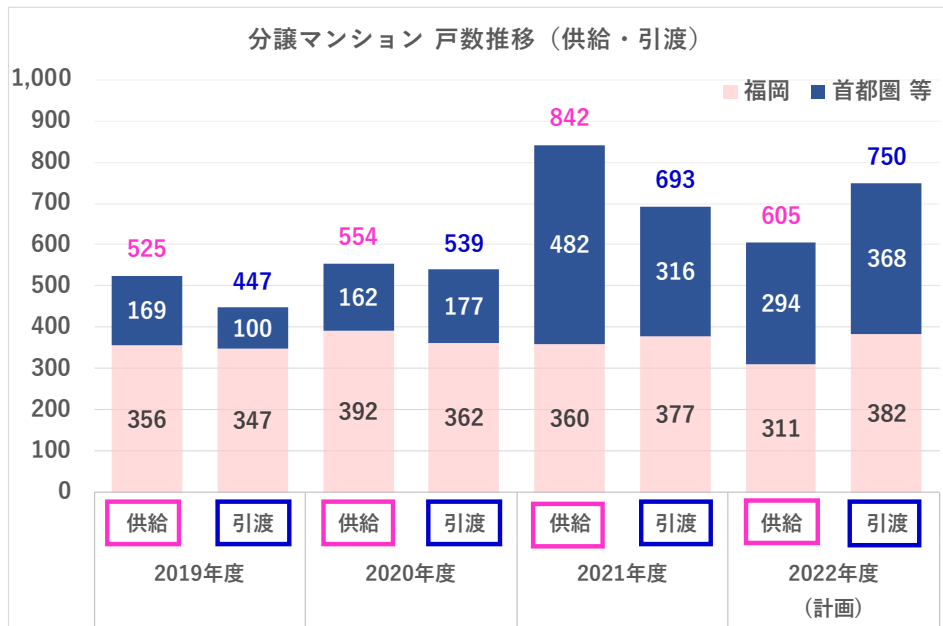
### ▶ インバウンド需要の回復を見据えた取り組み

- ✓ VISAタッチ決済の本格実施に向けた実証実験(2022.7～)  
※福岡(天神)駅・薬院駅・大橋駅・太宰府駅・柳川駅



住宅事業

▶ 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

- ・ 賃貸マンション開発における循環型投資モデルの構築 (開発 ⇒ 保有・運用 ⇒ 売却 ⇒ 再投資)
- ・ オフィスや倉庫等の事業展開も検討

▶ 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  
サンリヤン相模原  
ステーションヴィラ (神奈川県)



▲分譲マンション  
サンリヤン春日原ブランシエラ  
(福岡県)

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

✓ 海外拠点数

29カ国・地域121都市  
(2022年 3月末)



30カ国・地域128都市  
(2022年度末予定)

品目戦略の推進による営業強化

- 強化品目のセールス拡大による収益拡大
- ✓ 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

ロジスティクス事業の拡大

トピックス

✓ 福岡ロジスティクスセンター  
開業(2022.9)

- 福岡の底堅い物流需要への対応



フォワーディング事業の拡大

- 運賃仕入の最適化
- ✓ ゲートウェイ施策の推進
- ✓ 混載効率化の推進

流通事業

ららぽーと福岡、天神大牟田線高架下への新規出店

- ✓ 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年4月)
- ✓ [仮称]レガネットマルシェ下大利駅 (2022年9月予定)

デジタル活用・他社アライアンスによる販促強化

- ✓ 楽天ポイント・楽天Edy導入(2022年4月～順次導入)



# 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  
(住宅・収益不動産の拡大、物流倉庫・オフィスなどの検討)

### 《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])				
物件名	地域		総戸数	進捗状況
MIZUKI PARK	ベトナム	ホーチミン	マンション：4,040 戸 戸建・TH：96 戸	販売中
AKARI CITY		ホーチミン	マンション：5,078 戸	販売中
WATERPOINT		ロンアン	戸建・TH：2,962 戸	販売中
(未定)		ハイフォン	マンション：2,159 戸 戸建・TH：739 戸	—
PARAGON(仮)		ドンナイ	戸建：515 戸	—
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：682 戸	販売中
Sayana Apartments		ブカシ	マンション：1,531 戸	販売中
The Veranda		南ジャカルタ	マンション：767 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)			
物件名	地域	総戸数・棟	進捗状況
Veterans Point	シカゴ	物流倉庫:4 棟	売却済み
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	売却済み
Alexan Main Street	ボセル	賃貸：369 戸	リーシング開始前

### 《投資の状況 [出資・回収・残高]》

	'20年度末	投資	回収	'21年度末
合計	196億円	71億円	▲53億円	213億円
東南アジア	132億円	55億円	▲4億円	183億円
アメリカ	64億円	15億円	▲49億円	30億円

### トピックス

#### ✓インドネシア住宅デベロッパーの株式取得(2022.1)

「PT. PREMIER QUALITAS INDONESIA.  
(本社:南ジャカルタ 代表者:デイビット・パルトノ)」の株式 49%を保有する投資持株会社の株式を100%取得

- ⇒ ・長期保有を前提とし、同社の経営に参画
- ・同社をプラットフォームとしてインドネシアでの戸建住宅開発を推進、投資機会を確保





# 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



### ▶ LINEを活用した西鉄グループのDX推進

- ✓ 順番待ちサービスから予約・購入サービスの提供へ

#### 活用状況

- ✓ 天神定期券発売所順番待ち(2021.3)
- ✓ マリンワールド順番待ち(2021.4)
- ✓ 西鉄ストア予約注文(2021.6)
- ✓ 鉄道サイクルトレイン予約(2022.3)
- ✓ 西鉄ストアモバイルオーダー[決済機能追加](2022.3)

### Nishitetsu Group with LINE



### ▶ (商業施設) 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

- ✓ ARや5Gなど最新技術を活用したイベントの実施によるSNSマーケティング
- ✓ 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 (ライブコマース等、新たな販促活動)
- ✓ ショールーミングストア・商品体験型テナントの検討



▲ソラリアプラザでのインスタライブの様子

### ▶ (ホテル) 予約からチェックアウトまで完結するオールインワンアプリの導入

《ソラリアプラザ》  
QRコードを読み取ると  
ARクリスマスツリーが出現 ▶



## 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の向上

## ▶ 生産性の向上の取組み・実証実験の推進

鉄道事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 鉄道施設点検・検査の効率化 (ドローン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・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)])</li> </ul>
バス事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 営業所における運行管理者業務の削減・効率化 (新型ドライブレコーダー導入による事故報告書の簡素化、業務効率化) (運行管理の高度化に向けた検討[複数営業所の運行管理一元化等]) (現金精算方式の見直しに向けた検討)</li> </ul>
住宅事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 施工管理アプリの導入による現場業務の効率化</li> </ul>
流通 (ストア)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ フルセルフレジの導入([実証実験] 朝倉街道・天神店)</li> <li>✓ カート型セルフレジのテスト導入</li> <li>✓ AI需要予測・発注システムの検証</li> </ul>
国際物流 事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ デジタルオペレーションの展開 (輸出通関手配書類・出荷書類の電子化、電子請求書化の推進) (グローバルポータルサイトでのマーケット情報、生産移管情報等の共有)</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 省力化オペレーションの取組み (自動チェックイン機、セルフクロックの導入)</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ペーパーレスの推進を継続</li> <li>✓ チャットボットでの社内問い合わせへの自動応答</li> <li>✓ RPA活用による業務効率化</li> </ul>



▲ドローンによる鉄道施設点検



▲フルセルフレジ

# 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・新技術を活用した事業・サービス検討

### メタバースの活用に向けた検討

- ✓ バーチャル空間を構築し、オンラインとオフラインを融合した新たなビジネスモデルや、オンラインサービスを模索する実証実験を検討

《実証実験のイメージ：『バーチャル渋谷』より》



© TIME&SPACE by KDDI

#### (バーチャル空間の構築 [案])

- ・バーチャル天神
- ・バーチャルかしいかえん
- … 2021年12月に閉園した遊園地を復元イベントの開催など検討

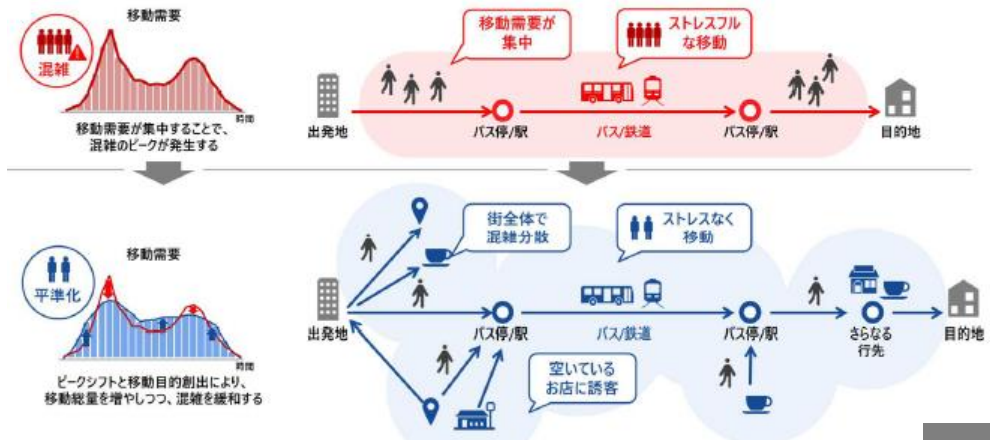
### ナッジ応用技術の活用に向けた検討

- ✓ 鉄道・バス利用者の行動変容を促す
- ”ナッジ応用技術”を活用したアプリによる
- ピークシフト・移動総量の増加・商業施設への誘客検証
- (日立製作所との実証実験/2022.2~3)

・移動経路の検索時に、統計情報や個人の特性に応じた移動パターンを表示し、”理想的な移動体験”を実現するサービスの実用化を目指す



▲Webアプリ画面イメージ



▲本実証実験で促す行動変容のイメージ





## 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提言への賛同表明および適切な開示の実施
- ✓ TCFD提言への賛同表明 (2022年3月) [バス部門のシナリオ分析の公表]
  - ⇒ 「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示
- ✓ TCFDシナリオ分析の他事業への展開

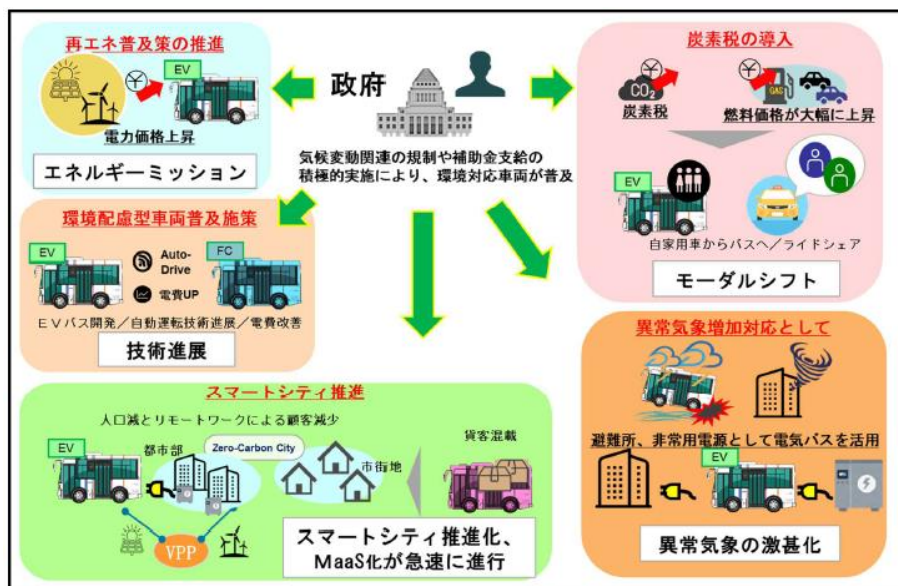
- (鉄道事業) 省エネ車両への代替による消費電力の削減
- (バス事業) 中古バスを改造した「レトロフィット電気バス」の実用化に向けた実証運行

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



レトロフィットバス ▶

### ◇1.5°Cシナリオにおける世界観 (2050年)



- (国際物流) グリーンロジスティクスへの取り組み
  - ✓ 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]
  - ✓ CO2排出量把握方法の検討 [国際輸送区間におけるスコープ3排出量の見える化について検討]





## 社会課題の解決に資する新領域事業の検討

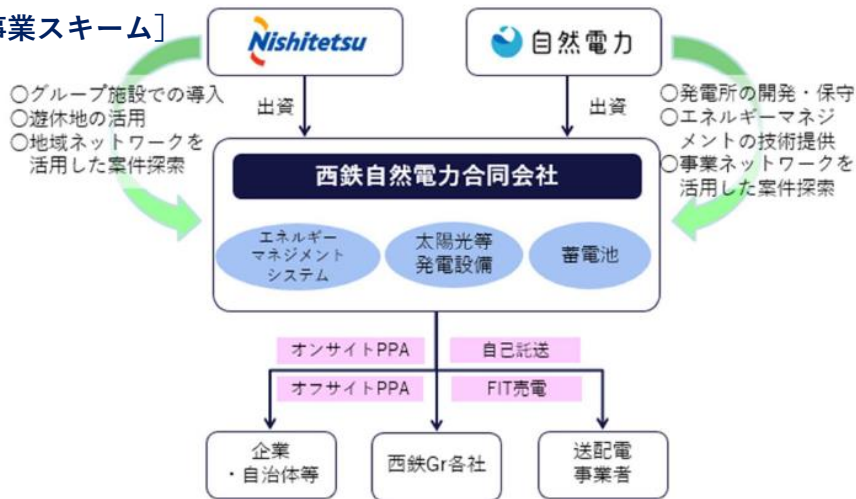
### 再生可能エネルギーに関する事業検討 (コーポレートPPA事業)

- ✓ 自然電力(株)と合同会社を設立(2022.4)
- ✓ 2025年度までに太陽光など再エネ電源30MWの開発を目指し、西鉄グループや九州の脱炭素化を推進



博多国際展示場&カンファレンスセンター (太陽光発電実施予定)

[事業スキーム]



サステナビリティ重視や脱炭素化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)

## ESG・SDGs視点のその他の取り組み

- 北九州市との包括連携協定の締結 (SDGsに関する課題の解決とまちづくりに資する取り組みの推進)

- ✓ 北九州市と西鉄グループが双方の強み・資源を有効に活用、協力しながら北九州市におけるSDGsに関する課題の解決及びまちづくりに資する取り組みを推進

- 誰もが外出しやすい環境づくり「ベンチプロジェクト」の推進 (福岡市との協働)

- ✓ 福岡市と協働し、高齢者、障がい者をはじめ、誰もが安心して外出できる環境をつくるため、要望の多い「バス停付近」への設置を進める



# 安全・リスクマネジメントの強靱化

## ICTを活用した安全性の維持・高度化

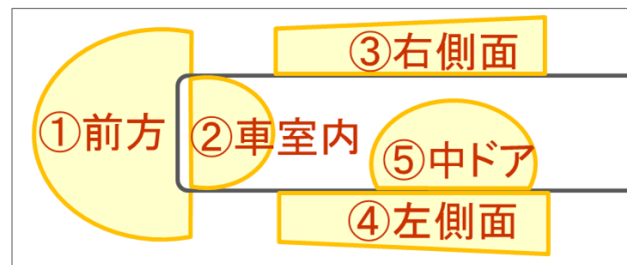
3 すべての人に健康と福祉を

11 包み分けられるまちづくりを

16 平和と公正をすべての人に

### ➤ バス新型ドライブレコーダーの導入拡大による事故防止対策強化

- ✓ **安全指導の効率化**  
1台あたり5か所から撮影する映像データを活用し、乗務員へ事細かな指導を実施
- ✓ **事故状況のリアルタイムでの把握**  
リアルタイム映像データにより、事故発生時も迅速な対応が可能

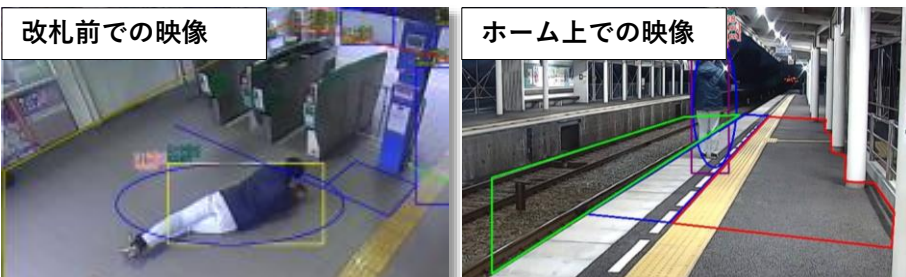


### ➤ 鉄道駅・車両の安全性の高度化にむけた実証実験の実施

- ✓ **駅ホームの安全性向上に向けた実証実験**  
(駅ホーム安全監視AIカメラ・2Dセンサー)  
ホーム上や改札のリアルタイム映像データをAI解析  
線路内への転落やホーム上の転倒などの異常を検知  
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**  
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

#### ▼ 駅ホーム安全監視AIカメラ



#### ▼ 鉄道車両状態監視システム\_システム画面

**電車の詳細な情報**

路線	天海大牟田線
種別	急行
始発	福岡 (天海)
行先	21 大牟田
速度	18 km/h
キロ程	9.6 km
現在駅(前駅)	春日原
次駅	下大井
運行方向	大牟田方
先頭車/ヤチ	P3
GPS緯度	33.538138
GPS経度	130.473320
異常率[1号車]	44 %
異常率[2号車]	39 %
異常率[3号車]	39 %

・本システムには東芝デジタルソリューションズ(株)が提供するMeister RemoteX™を採用しています。

・地図は、OpenStreetMap®を利用しています。詳しくは、openstreetmap.org、opendatacommons.org、creativecommons.orgを参照ください。

# “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～
<b>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</b>						
回復の見込みが立たない赤字事業からの撤退			●マリエラ運航終了	●西鉄イン心斎橋(‘21.4売却) ●西鉄イン蒲田・名古屋錦(‘22.3売却) ●かしいかえん閉園 ●西新パレス閉鎖		
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	●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 ●福岡地区都市高速系統値上げ ●終電繰上げ、減便 ●高速バス路線一部値上げ		
<b>重点戦略3 持続可能で活力あるまちづくりの推進</b>						
福ビル街区建替プロジェクト			解体工事		建設工事	●2025年春 開業
旧大名小学校跡地活用事業				建設工事	●2022年12月 竣工	●2023年春 ホテル開業
青果市場跡地活用事業				建設工事	●2022年4月 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設築竣工 ●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「のるーと」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)	(のるーと) 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		
<b>重点戦略4 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大</b>						
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	●相模原 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		
			‘20年度末:28ヵ国・地域117都市	‘21年度末:29ヵ国・地域120都市	‘22年度末:30ヵ国・地域128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2案件完了		[2023年度] ●インドネシア1案件完了予定 ●アメリカ1案件完了予定

# (西鉄グループ)サステナブル経営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
E	環境と調和ある事業活動の推進	脱炭素社会実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TCFD提言への賛同・適切な開示の実施(バスのシナリオ分析公表/2022.3)</li> <li>• 省エネ車両への代替促進</li> <li>• 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)</li> <li>• 新福ビルの環境性能強化 (地域熱供給システム導入によるCO2排出量削減)</li> <li>• 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)</li> <li>• 国際輸送区間におけるスコープ3排出量の把握・提示方法の検討</li> <li>• ESGファイナンス導入検討</li> </ul>	 
		循環型社会実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>• フードロスの取り組み(フードドライブの実施、(株)西鉄ストアの食育活動)</li> <li>• 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</li> <li>• ホテルのエコ清掃(連泊者のリネン交換を簡素化)</li> </ul>	
		新領域事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 再生可能エネルギーに関する事業(「西鉄自然電力合同会社」設立)</li> <li>• 水素等の蓄電機能に関する研究</li> <li>• 木質バイオマス事業をはじめとした山林関連事業の検討</li> <li>• 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</li> </ul>	
S	安全・安心の追求	ICTを活用した安全性の維持・高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新型ドライブレコーダーの導入拡大</li> <li>• 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)</li> <li>• ICTを用いた効率的な鉄道施設点検の実証実験実施 (ドローンによる鉄道施設点検の効率化・車両状態監視システムの実証実験)</li> </ul>	 



# (西鉄グループ)サステナブル経営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
S 持続可能で活力あるまちづくりへの貢献	福岡都心の大型開発プロジェクト推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 社会情勢の変化にあわせた天神の目指すべき将来像や実現戦略のアップグレード</li> <li>• 次世代型まちづくりの推進(国際金融都市、ゼロカーボン)</li> <li>• 公共空間の日常的な活用に向けた検討</li> <li>• 「感染症対応シティ」「国際金融拠点都市」に相応しい福ビル街区建替計画の実現</li> </ul>	 
	沿線主要拠点の開発プロジェクト推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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])</li> <li>• 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</li> <li>• 連続立体交差化事業の高架切替、高架下を活用したまちづくり</li> </ul>	
	持続可能な交通ネットワークの整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 郊外部における新型オンデマンドバス「のーと」の展開</li> <li>• 自動運転バス実証実験への積極的な参画・推進 (福岡空港内で大型自動運転バスを用いた実証実験)</li> <li>• 他交通事業者との連携強化(JR九州等)</li> </ul>	
	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"> <li>• 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)</li> <li>• QR企画乗車券の導入</li> <li>• VISAタッチ決済の本格実施に向けた実証実験</li> </ul>	
	地域資源と連携した事業機会の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> <li>• 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」を活用した地域連携活動の推進</li> <li>• 「HOTEL CULTIA 太宰府」における地域との連携(体験型コンテンツの創出)</li> </ul>	
お客様満足の向上	お客様の声に答える取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様の声について社内フィードバックの実施</li> </ul>	

# (西鉄グループ)サステナブル経営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
働きやすい・働きがいのある職場づくり	ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材の活躍に向けた取り組み(女性活躍の推進や外国人の雇用)</li> </ul>	
	ワークライフバランスの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク等の多様な働き方の提供</li> </ul>	
	健康管理施策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康経営優良法人認定取得に向けた取り組み</li> </ul>	
	業務効率化による職場改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術の積極導入による職場環境改善</li> </ul>	
S 人権の尊重	誰ひとり取り残さない社会の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>安心して共生する環境づくり[バリアフリー、環境整備](鉄道駅の安全性の高度化[2Dセンサー・AIカメラ]、駅ホームドアの設置、バス停ベンチプロジェクトの推進[福岡市との協働])</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な世代が共生する地域づくり[高齢者、子育て世代](シニアマンションの開発・充足、車両への車いす・ベビーカースペース設置)</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>性的マイノリティへの配慮[ジェンダーフリー](nimoca券面への性別記載廃止、ジェンダーフリートイレの設置)</li> </ul>	
人権意識の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国人との共生[多言語表記等](鉄道・バス車両の行先表示器・企画乗車券等における多言語表記、車両・駅構内での外国語案内、駅ナンバリング)</li> <li>継続的な人権研修の実施</li> <li>人権に関する方針策定(西鉄グループ調達基本方針の制定、西鉄グループ人権方針の制定)</li> </ul>		
G コーポレート・ガバナンス	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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)</li> </ul>	
	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス意識の啓発</li> <li>コンプライアンスセルフチェック見直し</li> </ul>	

# “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）

(2021/3公表)

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 業績予想※1
連結営業収益	3,894億円	3,461億円	4,272億円	4,341億円
連結事業利益※2	144億円	▲132億円	114億円	152億円
連結EBITDA※3	362億円	79億円	310億円	349億円
NET有利子負債 /EBITDA倍率※4	6.9倍	37.2倍	8.9倍	8.1倍
ROA (事業利益/総資産)	2.4%	-	1.8%	2.3%
ROE(当期純利益 /自己資本)	3.8%	-	5.9%	4.2%

“修正”中計 2022年度	業績予想22年度 (対修正22年度)
3,750億円	+591億円
130億円	+22億円
340億円	+9億円
9.0倍	▲0.9倍
2.0%	+0.3P
3.5%	+0.7P

(参考) 連結営業利益	164億円	▲95億円	105億円	158億円
-------------	-------	-------	-------	-------

160億円	▲2億円
-------	------

※1) 2021年度決算公表時点(2022/5/12)の業績予想数値

※2) 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

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

※4) NET有利子負債 = 有利子負債 - 現金及び預金

“修正”第15次中期経営計画

経営数値（セグメント別 営業収益・営業利益・事業利益）

（単位：億円）

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 業績予想※1	(2021/3公表) 2022年度 修正中計	2022年度 (対修正中計)
営業収益	3,968	3,894	3,461	4,272	4,341	3,750	+ 591
運輸業	887	870	598	639	742	740	+ 2
不動産業	679	657	650	741	783	798	▲ 15
流通業	784	783	761	687	720	733	▲ 13
物流業	1,033	994	1,114	1,862	1,649	1,109	+ 540
レジャー・サービス業	460	440	197	212	316	368	▲ 52
その他	479	447	365	301	322	291	+ 31
営業利益	202	164	▲ 95	105	158	160	▲ 2
運輸業	53	45	▲ 118	▲ 47	31	25	+ 6
不動産業	82	77	73	82	60	62	▲ 2
流通業	9	9	11	6	8	11	▲ 3
物流業	28	22	38	115	60	37	+ 23
レジャー・サービス業	23	3	▲ 106	▲ 66	▲ 7	24	▲ 31
その他	18	9	11	17	13	7	+ 6
事業利益繰入損益	▲ 14	▲ 20	▲ 37	9	▲ 6	▲ 30	+ 24
事業利益※2	188	144	▲ 132	114	152	130	+ 22

※1) 2021年度決算公表時点(2022/5/12)の業績予想数値

※2) 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



# “修正”第15次中期経営計画 経営数値目標（連結投資計画）

（単純合算、億円未満を四捨五入）

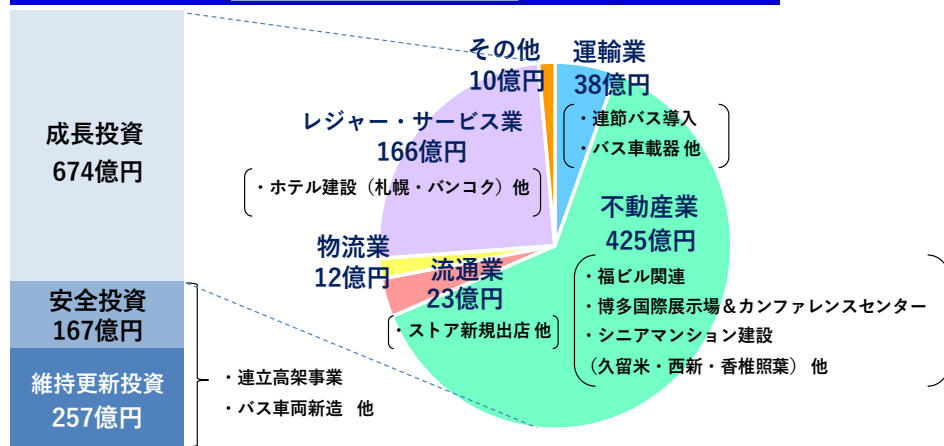
	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 計画	4ヵ年計 (2019~22)
設備投資	366億円	259億円	160億円	312億円	1,098億円
成長	214億円	189億円	85億円	186億円	674億円
安全	58億円	33億円	32億円	43億円	167億円
維持更新※1	93億円	37億円	43億円	84億円	257億円
分譲投資※2	318億円 (107億円)	264億円 (29億円)	285億円 (▲16億円)	297億円 (▲43億円)	1,164億円 (77億円)
投融資	54億円	63億円	96億円	100億円	312億円
うち、海外 開発事業※3	45億円 (38億円)	28億円 (27億円)	71億円 (19億円)	73億円 (36億円)	217億円 (120億円)
投資総額	738億円	586億円	541億円	710億円	2,575億円
デジタル投資 (設備投資の内数)	21億円	11億円	13億円	42億円	86億円

(※1) IFRS16(リース)適用による影響額を含む

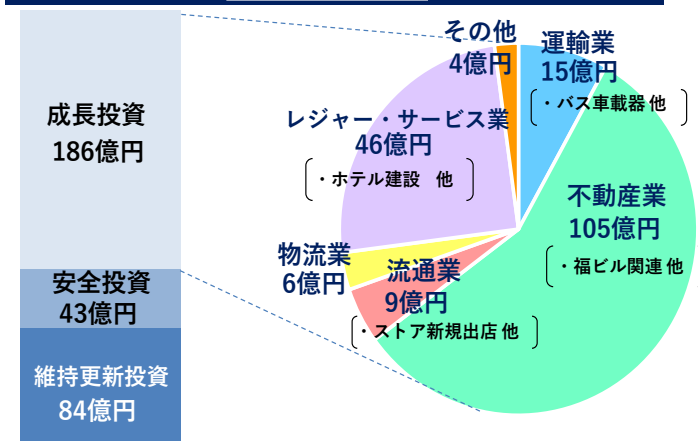
(※2) ()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

(※3) 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

《設備投資内訳 4ヵ年[2019~2022] 総額 1,098 億円》



《設備投資内訳 2022年度計画 総額 312 億円》



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。