

<2019年2月21日発表>

第15次中期経営計画（2019年度～2021年度）

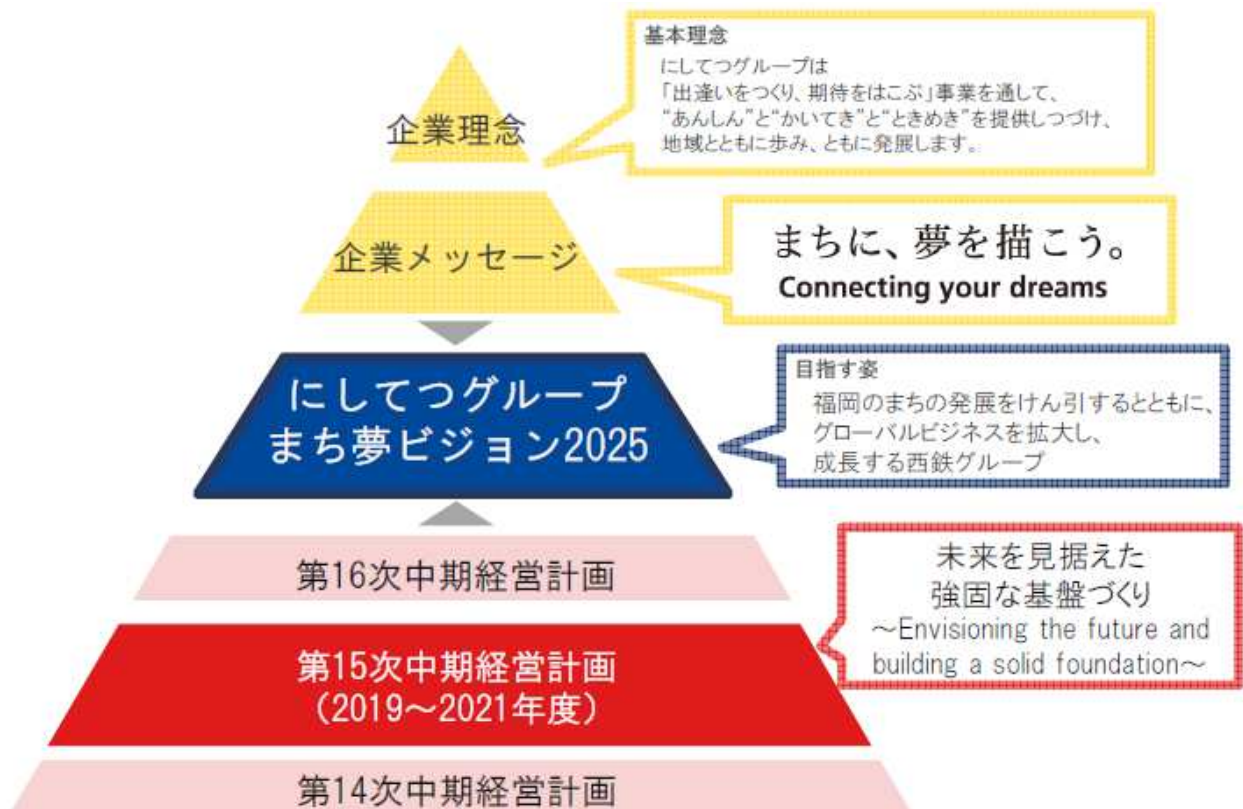
未来を見据えた強固な基盤づくり

～Envisioning the future and building a solid foundation～

- 西鉄グループは、2015年度に策定した長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン 2025」の実現に向けた第2ステップとして、第15次中期経営計画(2019年度～2021年度、以下「本中計」)を策定しました。
- 第1ステップである第14次中期経営計画では、福ビル街区建替プロジェクトへの着手や福岡空港特定運営事業等への参画、住宅事業やホテル事業の域外展開、国際物流ビジネスの拡大など、既存事業の深化とグローバル市場での事業拡大を推し進め、着実に成長を続けてまいりました。
- 本中計では、主題を「未来を見据えた強固な基盤づくり～Envisioning the future and building a solid foundation～」とし、福ビル街区建替プロジェクトをはじめとした複数の大型開発プロジェクトを着実に推進するとともに、それを支える既存事業の収益力強化、成長エリアでの収益源の獲得など、安定的な収益の確保に取り組み、未来に向かって持続的成長を実現できる強固な基盤づくりを進めてまいります。
- 重点戦略として、
 - 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
福ビル街区建替プロジェクトや福岡空港特定運営事業など大型開発プロジェクトを着実に推進してまいります。
 - 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
沿線主要エリアの開発や交通ネットワークの強化・再整備による沿線の魅力向上、また今後更に増加する観光インバウンドの需要を取り込むため、「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」の定着や高付加価値なバスツアーの提供などに取り組みます。
 - 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
アジアや首都圏など成長エリアにおいて、住宅事業やホテル事業の更なる事業拡大、インキュブ西鉄の出店など、各事業の積極展開による新たな収益源を獲得します。
 - ④ 国際物流事業の更なる強化
世界31ヶ国・地域124都市への営業拠点拡大や、航空・海運事業やロジスティクス事業の強化により、事業拡大に努めます。
 - ⑤ 未来を見据えた既存事業の収益力強化
持続可能な公共交通のあり方(MaaS などの研究やキャッシュレス対応の推進など ICT を活用した商品・サービスの提供、シニアマーケットに対応する住宅事業の強化、オープンイノベーションプログラム等の開催を通じたベンチャー企業との協業による既存サービスの革新や新規事業を創出します。
 - ⑥ グループ総合力の発揮による新たな価値創造
西鉄グループの総合力を発揮するため、グループ一体となった事業連携の推進やグループの顧客情報の共有、グループ横断的な専門人材の活用に取り組みます。
 - ⑦ 持続的な成長を実現するための企業風土改革
ペーパーレスの推進やテレワークの導入など生産性向上の取り組み、安全を最優先とするインフラ整備の推進や意識の向上に取り組み、持続的な成長を実現するための企業風土改革を推進します。
- また、これらの戦略を着実に実行していくための体制整備として、組織改正を実施します。まちづくりを計画的に推進するため、まちづくり推進本部と都市開発事業本部を統合します。また、住宅事業本部内に「首都圏事業部」と「海外事業部」を新設し、開発増への体制強化を図ります。さらに、流通業、レジャー・サービス業を中心としたグループ会社の経営強化とグループ顧客に対する横断的な総合営業の展開のため、「グループ事業部」を新設します。そのほか、ICT等の新技術や電子データの積極的利活用の推進のため、「デジタル戦略推進委員会」、自動車事業本部内に「未来モビリティ部」を新設します。
- 当社グループは、長期ビジョンの目標達成に向け、西鉄グループ一丸となって総合力を発揮することで、更なる成長に向けて挑戦を続けてまいります。

■ 第15次中期経営計画の概要

【位置づけ】



【主題】

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

【基本方針】

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

【重点戦略と具体策】

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

■ 大型開発プロジェクトの着実な推進

- ・ 福ビル街区建替プロジェクト
- ・ 福岡空港特定運営事業等(福岡国際空港(株)との連携推進)
- ・ 旧大名小学校跡地活用事業(事業会社への参画と連携によるプロジェクト推進)
- ・ 青果市場跡地活用事業(事業会社への参画と連携によるプロジェクト推進)

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

■ 住みたくなる沿線づくり

- ・ 雑餉隈～下大利間連立高架事業
- ・ 那珂川土地区画整理事業
- ・ 沿線各エリアの「まちづくり構想」の策定と実現
- ・ 交通ネットワークの強化・再整備(連節バスの更なる導入、乗継施策の実施)
- ・ 天神大牟田線への有料座席制度の導入

■観光インバウンド需要の取り込み

- ・ 地域を味わう旅列車「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」の運行
- ・ 太宰府での古民家を活用した宿泊事業の実施
- ・ 柳川駅西口整備構想の検討
- ・ 着地型ツアー商品の造成と販売チャネルの拡大
- ・ 高付加価値なバスツアーの提供
- ・ 海外での乗車券の販促強化(韓国、台湾、上海、香港など)

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

■アジアでの事業拡大

- ・ マンション・戸建住宅の既進出国(ベトナム、インドネシア、タイ)での事業拡大、新たな進出国(フィリピン)での事業展開の検討
- ・ ホテル事業のタイ、台湾への出店(バンコク:2020 年度、台北:2023 年度出店)

■首都圏など域外での展開強化

- ・ マンション事業の首都圏などでの展開強化
- ・ ホテル事業の国内主要都市での出店拡大(札幌:2020 年度出店)
- ・ インキューブ西鉄の首都圏、近畿圏、九州でのドミナント出店拡大
- ・ nimoca の他事業者への展開

4.国際物流事業の更なる強化

■航空・海運事業の強化

- ・ ゲートウェイ機能の強化
- ・ 航空会社、船会社との提携

■ロジスティクス事業の強化

- ・ 倉庫スペースの拡大
- ・ 既存施設代替による機能強化

■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(ブラジル、イタリアなど)
2021 年度末:世界 31 ヶ国・地域 124 都市

5.未来を見据えた既存事業の収益力強化

■ICT を活用した商品・サービスの提供

- ・ 持続可能な公共交通のあり方(MaaS など)の研究
- ・ キャッシュレス社会を見据えた決済システムの導入推進
- ・ グループ内データ統合プラットフォームの構築
- ・ デマンドバス・自動運転等の実証実験、データの可視化による効率的なダイヤ作成(バス事業)
- ・ お客さまがリアルタイムに運行状況を把握できるアプリの提供(鉄道事業)

■シニアマーケットを捉えた収益力強化

- ・ シニアマンション「サンカルナ」の事業拡大(福岡・香椎照葉:2019 年度、久留米:2020 年度開業)
- ・ サービス付き高齢者向け住宅「カルナス」の開業
(福岡・別府:2019 年度、北九州・城野:2020 年度開業)
- ・ 鉄道版グランドパス 65 の発売

■賃借方式・フィービジネスなど、固定資産に頼らない流動性の高い事業モデルへの挑戦

- ・ ホテル事業における新たな出店業態や出店スキームの開発・研究

■アライアンスによる新たなサービス・事業の創出

- ・ オープンイノベーションプログラムの開催やファンドへの出資などを通じて、ベンチャー企業との協業を促進し、既存サービスの革新や新規事業を創出
- ・ グループとの事業シナジーが見込めるベンチャー企業に対する直接出資

6.グループ総合力の発揮による新たな価値創造

■グループ一体となった事業連携の推進

- ・ アイランドシティなどでの地域拠点開発における事業連携
- ・ 地域を味わう旅列車「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」と各事業の観光インバウンド商品との連携
- ・ 太宰府委員会での取り組みなど地域活性化のための事業連携
- ・ 高架事業の駅周辺開発と連携したグループの小売店舗の出店

■グループ総合営業の強化

- ・ グループ事業部を新設し、グループ顧客に対する横断的な総合営業を展開

■グループ横断的な専門人材の活用

- ・ グループ全体での一括確保による ICT 人材の安定供給体制の確立
- ・ 交通施設まで含めた商業テナントの一括リーシングとグループ施設のリーシング支援体制の確立

7.持続的な成長を実現するための企業風土改革

■組織文化改革、人材確保および人材育成の取り組み

- ・ 課長級プロジェクトチームの提言を基礎とする全社議論による、あるべき文化とその創造策、人材確保策、管理職人材育成策で構成される実行プランの策定、マインド醸成の推進

■生産性向上の取り組み

- ・ ペーパーレスの推進(電子キャビネット、ペーパーレス会議システム)
- ・ RPA の活用
- ・ テレワークの導入、ビジネスチャットなどの活用
- ・ 清掃支援ロボットの導入、ドローンによる構造物検査

■安全に関する取り組み

- ・ 安全を最優先とするグループ一体となった取り組み強化
(グループ横断組織である安全マネジメント委員会・各部会の取り組みの更なる深化など)
- ・ より安全なインフラ整備の推進
(西鉄福岡(天神)駅でのホームドア設置、施設の安全補強など)
- ・ 安全に対する意識の向上
(鉄道事業においてボトムアップで安全に対する改善提案などを上申する仕組みを構築)

■ESG・SDGsに関する取り組み

<Environment(環境)>

- ・ 環境負荷低減計画の実現(CO2 排出量削減など)
- ・ 環境対応車(EV)の研究 など

<Society(社会)>

- ・ 社会貢献活動の実施 など

<Governance(企業統治)>

- ・ ガバナンス向上のための最適なグループ経営体制の検討 など

<SDGs に対する姿勢>

- ・ 企業理念の実践を通して SDGs の目標達成に貢献

【数値目標】

	2018年度 (見込み) ^{※1}	2021年度 (計画)	2025年度 (目標数値イメージ)
営業収益	3,956 億円	4,400 億円	5,000 億円
事業利益 ^{※2}	181 億円	220 億円	300 億円 ^{※3}
EBITDA	383 億円	450 億円	-
有利子負債/EBITDA 倍率	6.4 倍	6.5 倍	5 倍程度(参考指標)
ROA(総資産事業利益率)	3.2%	3.4%	-
ROE(自己資本当期純利益率)	3.2%	6.1%	8.0%以上
(参考)営業利益	200 億円	210 億円	-

※1:2018 年度第 3 四半期時点の予想数値

※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

本中計期間以降、大型公募案件への参画・連携や住宅事業における海外投資案件の増加を踏まえ、営業利益に事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益を含めた「事業利益」といたします。

※3:これまでの営業利益から事業利益へ見直します。

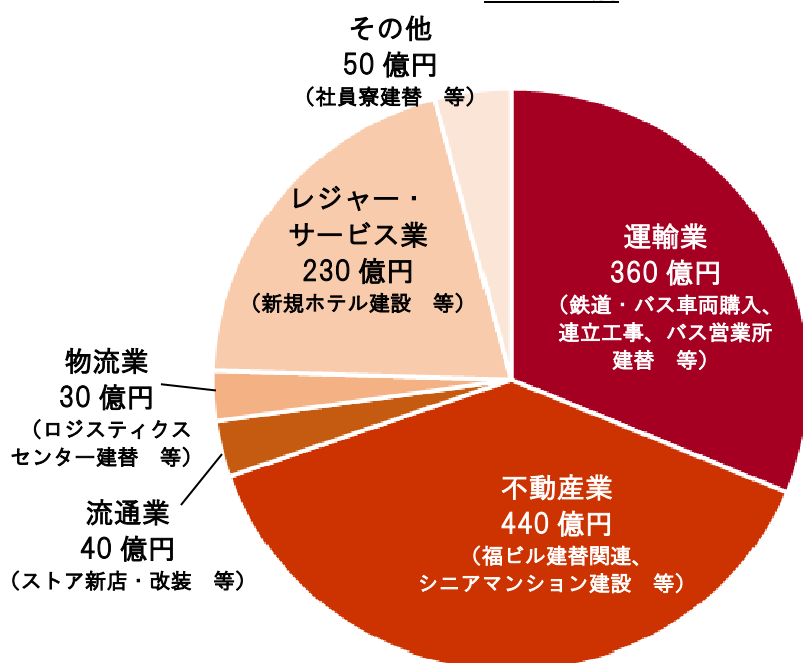
【投資計画】

	第 14 次中計 (2016～2018)	第 15 次中計			
		2019 年度 (計画)	2020 年度 (計画)	2021 年度 (計画)	3 カ年 計
設備投資	1,257 億円	400 億円	440 億円	310 億円	1,150 億円
分譲投資(国内)	786 億円	350 億円	380 億円	370 億円	1,100 億円
投融資	303 億円	100 億円	60 億円	90 億円	250 億円
うち住宅海外投資	157 億円	50 億円	40 億円	60 億円	150 億円
投資計画 計	2,345 億円	850 億円	880 億円	770 億円	2,500 億円

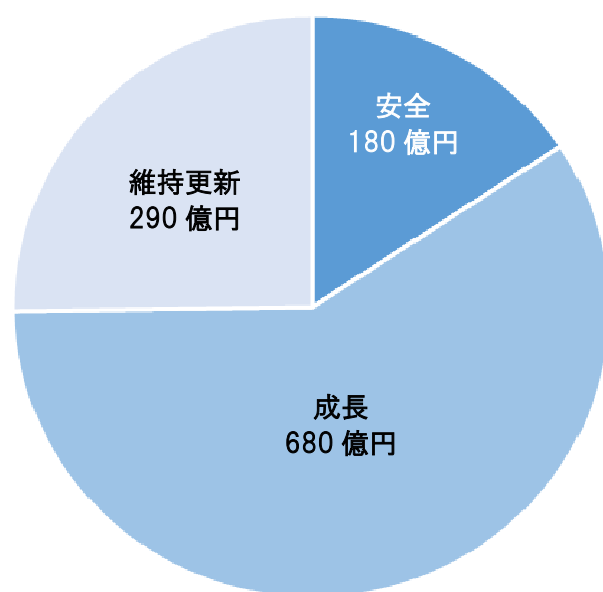
※単純合算、億円未満を四捨五入

設備投資総額 1,150 億円

セグメント別



投資種別



■ 2019 年度 組織改正の概要

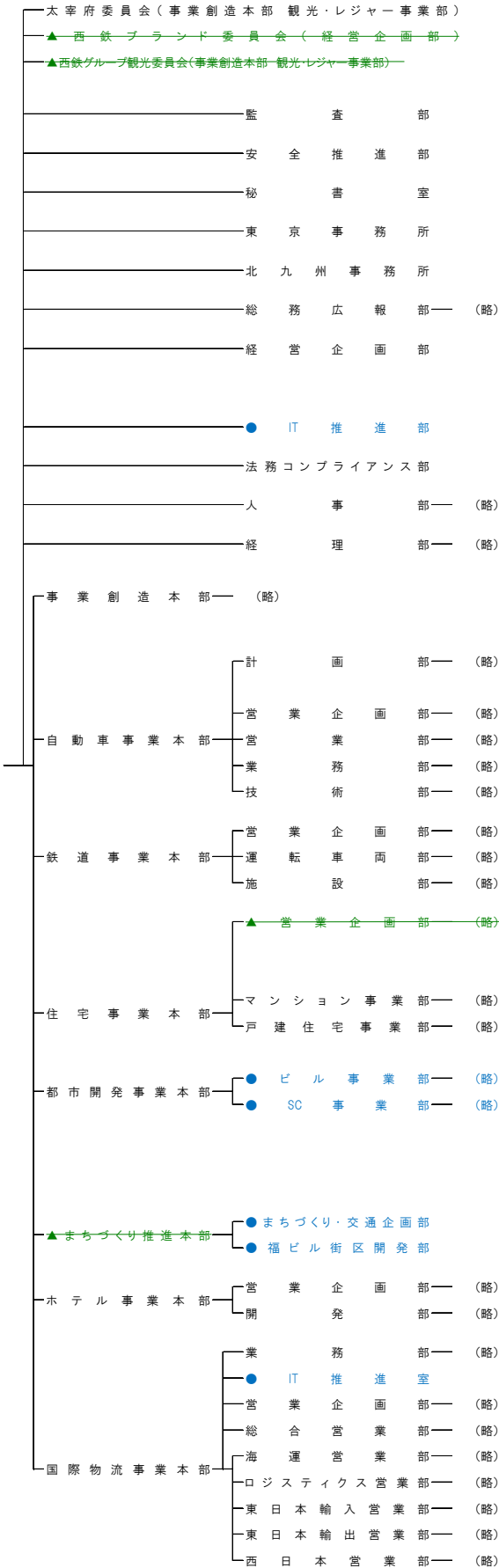
【改正日】 2019年4月1日(月)

- 【主な内容】
- 1.「まちづくり推進本部」と「都市開発事業本部」を統合
まちづくりに関する戦略立案から開発、その後の運営管理までを計画的に推進すること、知見やリーシング情報の共有など、より緊密な連携を構築するため、まちづくり推進本部と都市開発事業本部を統合します
 - 2.住宅事業本部内に「首都圏事業部」と「海外事業部」を新設
住宅事業本部営業企画部「首都圏事業所」「部付開発プロジェクト・海外事業担当」を「首都圏事業部」と「海外事業部」に格上げし、開発増への体制強化を図ります
 - 3.「グループ事業部」を新設
流通業、レジャー・サービス業を中心としたグループ会社の経営強化とグループ顧客に対する横断的な総合営業を展開します
 - 4.グループ横断組織として、「デジタル戦略推進委員会」を新設
「IT推進部」を「ICT戦略部」へ名称変更・体制強化
ICT等の新技術や電子データの積極的利活用によるグループ事業の商品サービスの競争力強化、新しい事業価値の創造を目指すとともにICTを活用した働き方改革を推進します
 - 5.自動車事業本部内に「未来モビリティ部」を新設
デマンドバス・自動運転等の実証実験、MaaSの研究や新規事業の計画立案に取り組みます
 - 6.国際物流事業本部内の「IT推進室」を「グローバルデジタル推進部」へ名称変更・体制強化
ブロックチェーン活用による通関手続きのスピードアップなど、ICTによる物流プラットフォームのデジタル化を推進し、顧客サービス強化に取り組みます

【組織図】 別紙参照

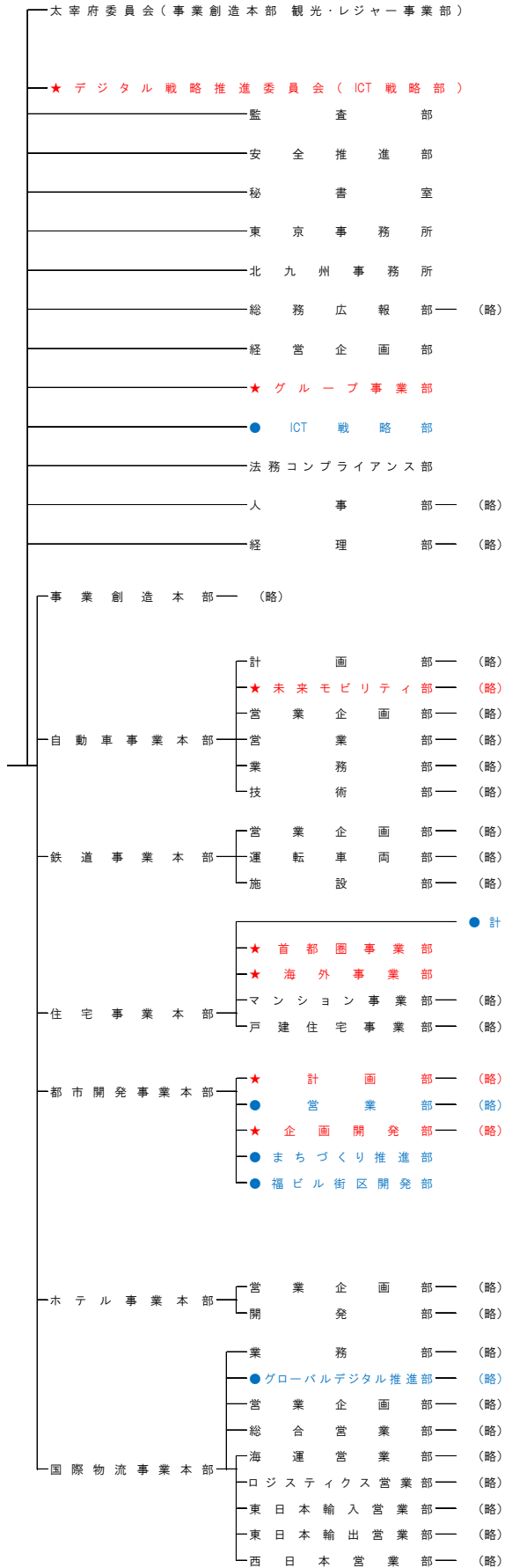
【現行】

西鉄グループ安全マネジメント委員会(安全推進部)
西鉄グループCSR委員会(経営企画部)
西鉄グループ人権・同和問題推進委員会(人事部)



【改正】

西鉄グループ安全マネジメント委員会(安全推進部)
西鉄グループCSR委員会(経営企画部)
西鉄グループ人権・同和問題推進委員会(人事部)



本件に関するお問い合わせは、西鉄お客さまセンター(Tel:0570-00-1010)まで