

<2021年3月25日発表>

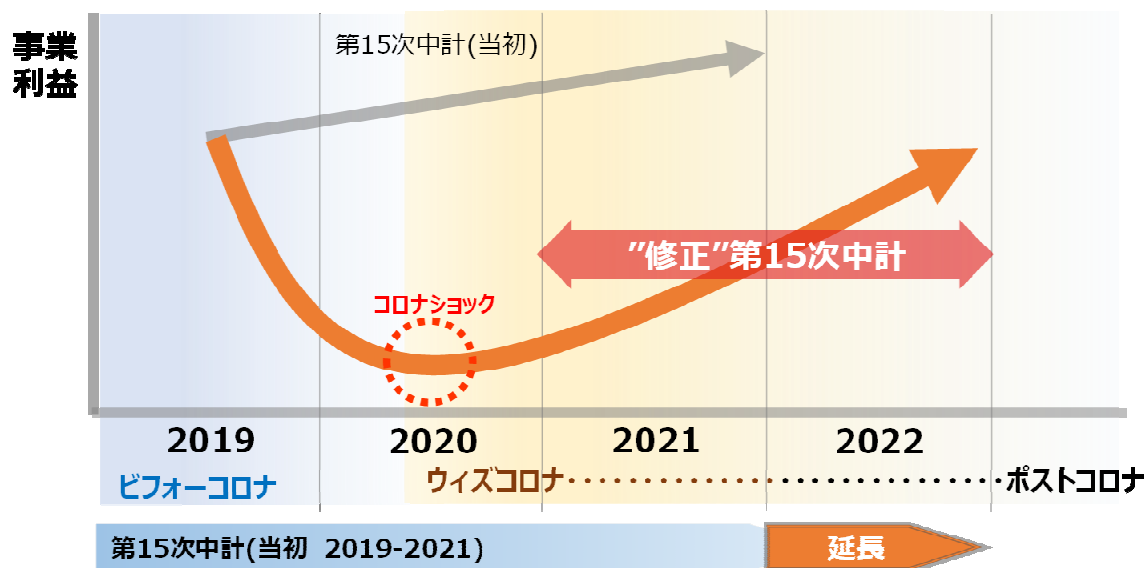
“修正”第15次中期経営計画 ～筋肉質でサステイナブルな企業グループへの変革～

- 西鉄グループは、ウィズコロナ・ポストコロナの環境変化をふまえ、2018年度に策定した「第15次中期経営計画」を1年間延長し、“修正”第15次中期経営計画(2019年度～2022年度、以下「本中計」)を策定しました。
- 本中計では、テーマを「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”」とし、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押し進めてまいります。
- 重点戦略として、
 - 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
新型コロナウイルス感染症の影響を強く受けたレジャー・サービス業を中心に、回復の見込みが立たない赤字事業からの撤退をすすめるとともに、従来の需要が戻らない前提での事業モデル変革に取り組みます。
 - ② 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を構築するとともに、新たな事業・サービスの創出に向けた他社との連携・協業を推進します。また、未来を見据えた戦略的な人材育成にも取り組みます。
 - 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をはじめとした福岡都心の大型開発プロジェクトを着実に推進するほか、沿線主要拠点の開発や交通ネットワークの強化に努めます。また、ポストコロナを見据え、観光復活に向けた取り組みや地域資源と連携した事業機会の創出を推進します。
 - ④ 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大
住宅事業・ストア事業・国際物流事業・海外事業(住宅・収益不動産)を積極的に展開し、西鉄グループ全体の収益拡大を牽引します。
 - 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
デジタル化・新技術を活用した顧客視点での商品・サービスの再構築を全事業で進めるとともに、生産性向上・業務効率化に取り組みます。
 - ⑥ 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」に向けた取り組みなど、ESG・SDGs視点での社会課題の解決に資する取り組みを強化します。
 - ⑦ 安全・リスクマネジメントの強靭化
ICTを活用した安全性の維持・高度化など、安全を最優先とするグループ一体となった取組みを強化します。
- 当社グループは、ウィズコロナ・ポストコロナ社会においても、社会とともに、サステイナブルに成長する企業グループであり続けるために、本中計を着実に押し進めてまいります。

■ “修正”第15次中期経営計画の方向性

【方向性】

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



【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”」

【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、ウイズコロナ・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

【重点戦略と具体策】

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

■ 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》 西鉄イン心齋橋の閉鎖・売却
- 《旅行事業》 西鉄旅行個人向け事業の整理・縮小
- 《娯楽事業》 かしいかえんシルバニアガーデンの閉園、跡地利用検討
- 《飲食事業》 不採算店舗の閉鎖

■ 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(オフピークポイントサービスの検討など)
- ・ 終電繰り上げを含む、利用状況に応じた減便[実施済] など

《バス事業》

- ・ 運賃施策、ICポイント施策の見直し(都心100円エリア、グランドバス65など)
- ・ 利用状況に応じた減便[実施済] など
- ・ 郊外部における交通ネットワーク再構築(オンデマンドバス「のるーと」への転換など)

《ホテル事業》

- ・ 近接店舗の要員集約、ICTを活用した省人化の推進など

2. 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など)
- ・ 各事業が自立し持続的成長が可能なグループ経営体制の検討



■他社との戦略的提携・協業の推進

- ・ アライアンス・M&Aによる新領域事業の推進(投資枠 10 億円の設定)
- ・ 沿線自治体や他社との連携・協業(LINE Fukuoka、JR 九州、太宰府市、久留米市など)

■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

- ・ インタプレナー(社内起業家)・ICT 人材の育成プログラムの実施
- ・ 他社との共同によるプロジェクトの実施(ワークショップなど)

3. 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

- ・ 福ビル街区建替プロジェクト(2024 年度開業)
- ・ 旧大名小学校跡地活用事業(2022 年 12 月竣工・全体供用開始/22 年度末ホテル開業)
- ・ 青果市場跡地活用事業(2022 年春竣工・開業)

■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)
- ・ 西鉄柳川駅周辺開発事業 など

■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
- ・ 次世代オンデマンドバス「のるーと」事業の展開
- ・ 自動運転バス実証実験への参画

■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
- ・ 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
- ・ ポストコロナ新仕様ホテルの新設
- ・ 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)
- ・ 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
- ・ (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

4. 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大



■住宅・流通・国際物流・海外事業の積極的展開により西鉄グループ全体の収益拡大を牽引

(住宅事業)

- ・ 首都圏など域外でのマンション供給強化
- ・ 社有地を活用したマンション供給(福岡地区)
- ・ 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)

(流通業)

- ・ 天神大牟田線高架駅などへの新規出店
- ・ デジタル活用・他社アライアンスによる販促強化

(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)
目標:世界 31 ヶ国・地域 124 都市への営業拠点拡大
- ・ 営業強化による取扱品目の拡大(食品関連など)
- ・ ロジスティクス事業の拡大

(海外事業(住宅・収益不動産など))

- ・ 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)

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



■ 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
- ・ キャッシュレス・チケットレスの推進
- ・ グループデータ利活用の基盤及び環境の整備

■ 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

(流通業)

- ・ セルフレジの導入、AIによる商品需要予測など

(国際物流事業)

- ・ 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

(ホテル事業)

- ・ 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、清掃ロボットの導入など

■ グループ全体のDX推進・ICT統制を強化するため「西鉄グループ DX・ICT 委員会」を設置

6. 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)

- ・ 省エネ車両の導入推進による再生電力の駅施設への活用検討

(バス事業)

- ・ 中古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

(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、集約配送など)

(新領域事業)

- ・ エネルギー領域における新事業の検討

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

■ 「ESG 推進会議(議長:代表取締役社長)」を設置

7. 安全・リスクマネジメントの強靭化



■ 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
- ・ 駅ホーム安全監視 AI カメラの実証実験
- ・ ICT を用いた効率的な鉄道施設点検の実証実験

■ 危機対応体制の継続的見直し

- ・ 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

【経営数値目標(連結)】

	2019年度 実績	2020年度 予想 ^{※1}	2021年度 ^{※2}	2022年度 ^{※2}	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	3,325億円	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	△183億円	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	31億円	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	△145億円	60億円 (70億円)	160億円 (165億円)	210億円	△50億円

※1)2020年度第3四半期時点の予想数値

※2)2021・22年度の()内は収益認識に関する会計基準の影響を補正

※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

【投資計画(連結)】

	2019年度 実績	2020年度 予想	2021年度 計画	2022年度 計画	2カ年計 (21～22)	4カ年計 (19～22)	当初中計 3カ年計	修正4カ年 対当初3カ年
設備投資	358億円	243億円	211億円	312億円	524億円	1,124億円	1,150億円	△26億円
安全	53億円	35億円	37億円	42億円	79億円	167億円	180億円	△13億円
成長	224億円	185億円	126億円	213億円	339億円	748億円	690億円	+58億円
維持更新	80億円	23億円	48億円	58億円	106億円	209億円	280億円	△71億円
分譲投資 ^{※1}	309億円 (95億円)	264億円 (28億円)	345億円 (33億円)	274億円 (△87億円)	620億円 (△53億円)	1,192億円 (69億円)	1,100億円 (210億円)	+92億円 (△141億円)
投融資	54億円	63億円	133億円	134億円	267億円	384億円	250億円	+134億円
うち海外 開発事業 ^{※2}	45億円 (38億円)	28億円 (27億円)	85億円 (35億円)	60億円 (17億円)	145億円 (53億円)	217億円 (118億円)	150億円 (98億円)	+67億円 (+20億円)
投資総額	720億円	570億円	690億円	720億円	1,410億円	2,700億円	2,500億円	+200億円

(参考)

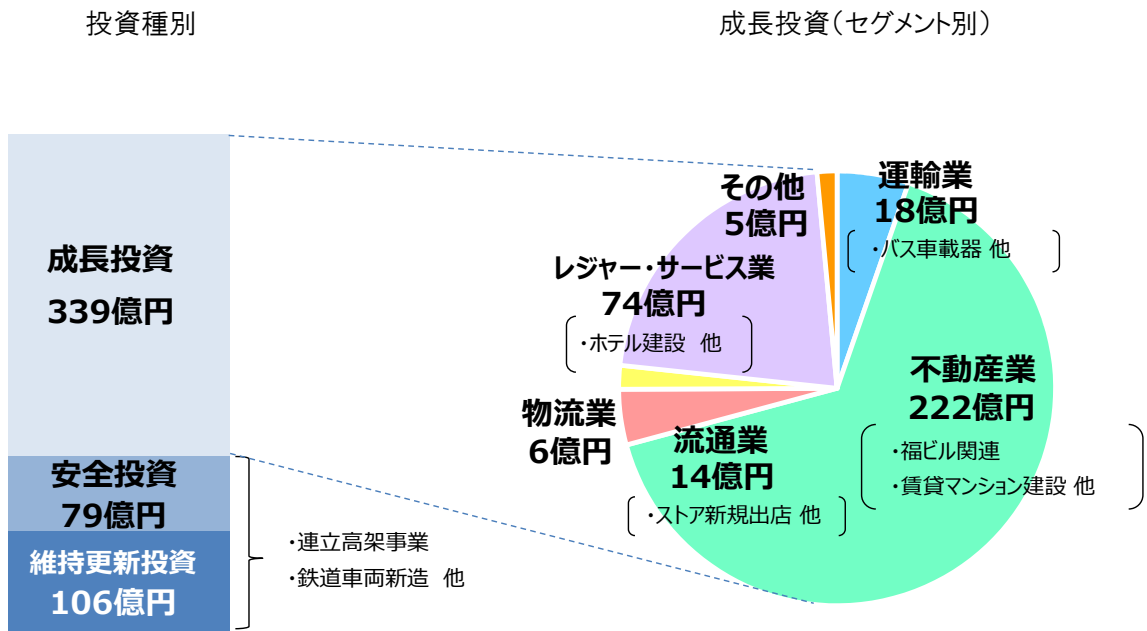
デジタル投資 (設備投資の内数)	21億円	13億円	36億円	27億円	63億円	97億円
---------------------	------	------	------	------	------	------

・単純合算、億円未満を四捨五入

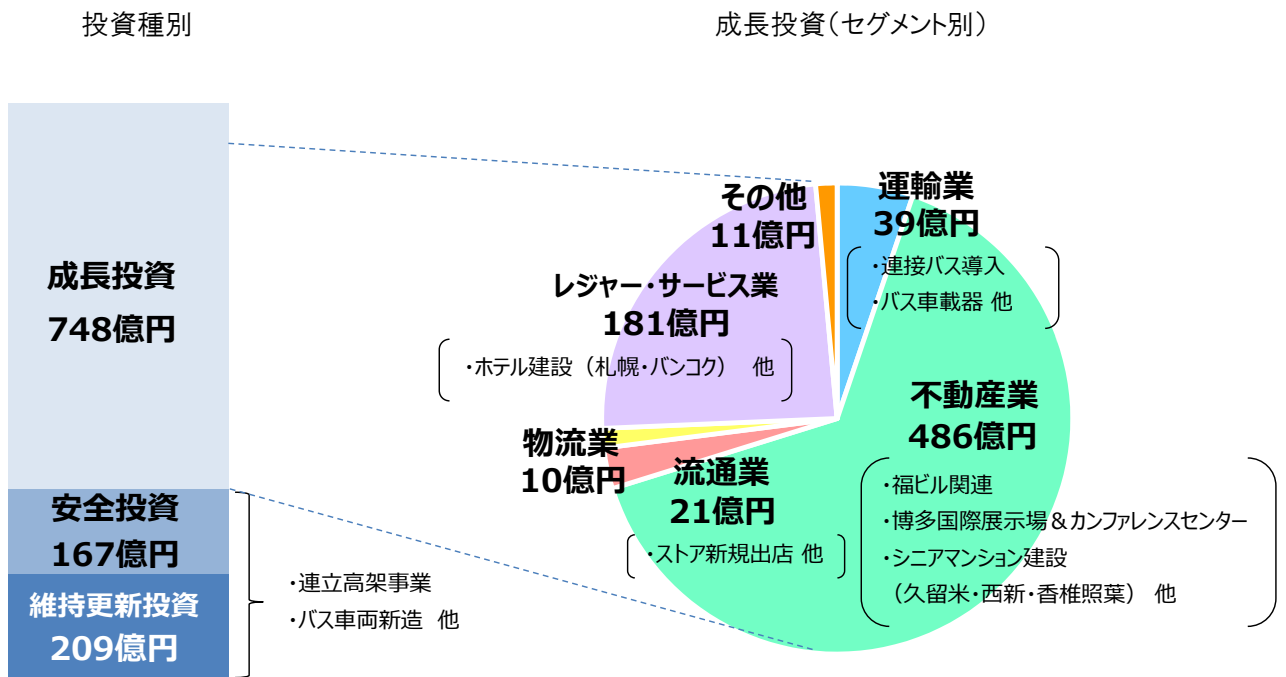
※1)()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

※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

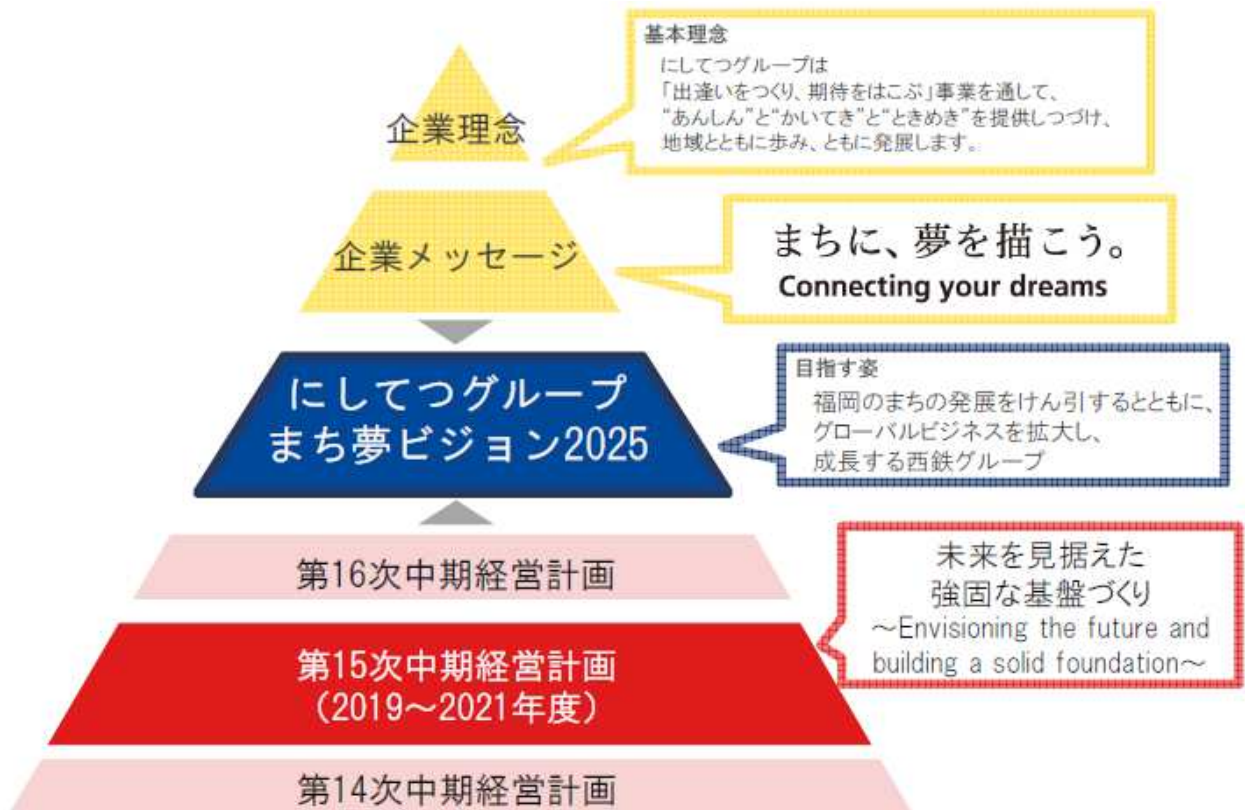
(設備投資内訳 2 ヵ年[2021~2022]総額 524 億円)



(設備投資内訳 4 ヵ年[2019~2022]総額 1,124 億円)



【位置づけ】



【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~」

【基本方針】

感染症拡大に伴う感染防止策ならびに収益減対応策の適時適切な実施により足元の黒字経営を堅守しつつ、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】

感染症拡大に伴う感染防止策・収益減対応策の適時適切な実施を最優先し、以下の中計重点戦略に基づく各具体策は実施時期の妥当性を検証のうえ取り組む

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

【数値目標(修正前)】

	2021年度 (計画)	2025年度 (目標数値イメージ)
営業収益	4,400億円	5,000億円
事業利益※	220億円	300億円
EBITDA	450億円	-
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	5倍程度(参考指標)
NET有利子負債／EBITDA倍率	5.8倍	-
ROA(総資産事業利益率)	3.4%	-
ROE(自己資本当期純利益率)	6.1%	8.0%以上
(参考)営業利益	210億円	-

※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

【投資計画(修正前)】

	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	400億円	440億円	310億円	1,150億円
分譲投資(国内)	350億円	380億円	370億円	1,100億円
投融資	100億円	60億円	90億円	250億円
うち住宅海外投資	50億円	40億円	60億円	150億円
投資計画計	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

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