

まちに、夢を描こう。



# 2018年度(2019年3月期) 決算説明会

---

2019年5月20日 (月)

西日本鉄道株式会社  
(9031)



# 2018年度連結決算の概要

第15次中期経営計画（2019～2021）

2019年度連結収支予想

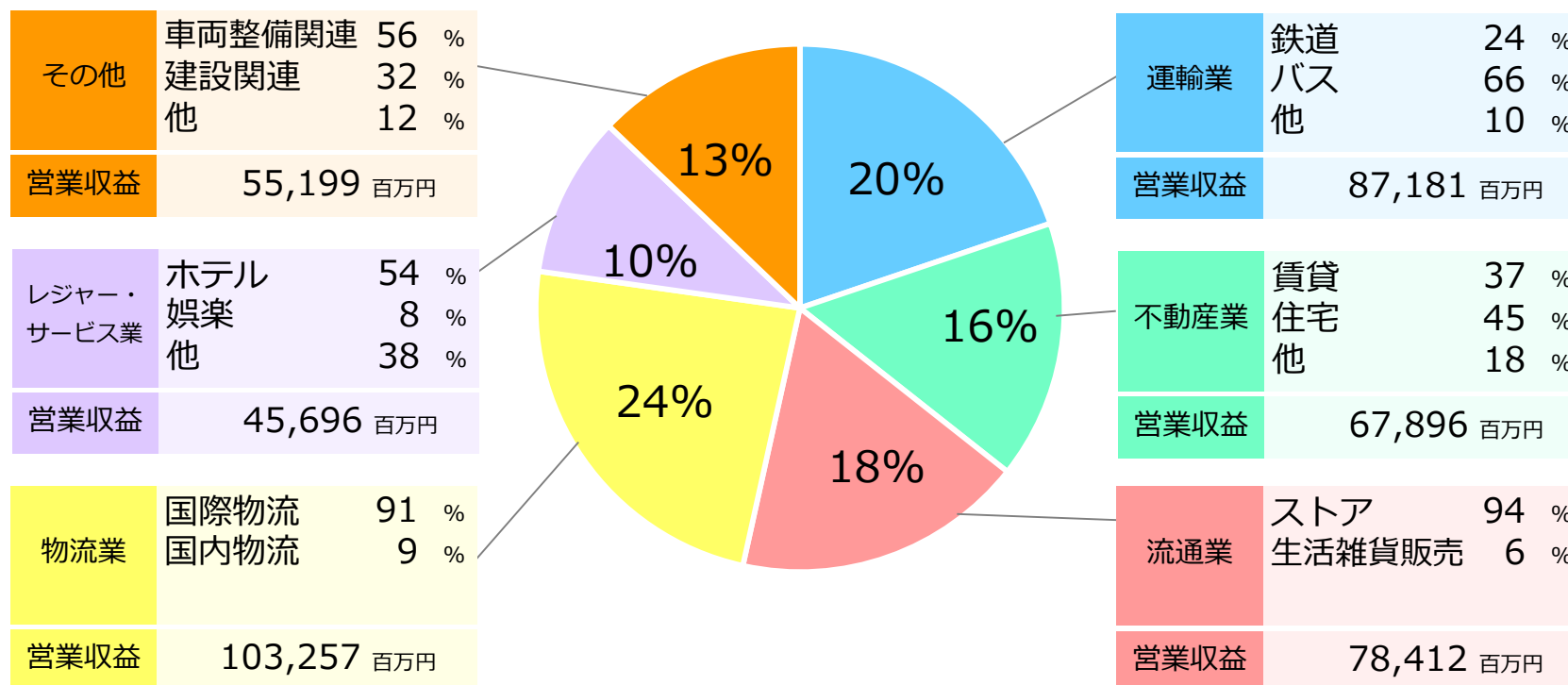


# 連結営業概況 (2018年度)

連結の範囲(期末)・・・子会社 82社、関連会社 26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 **396,835** 百万円



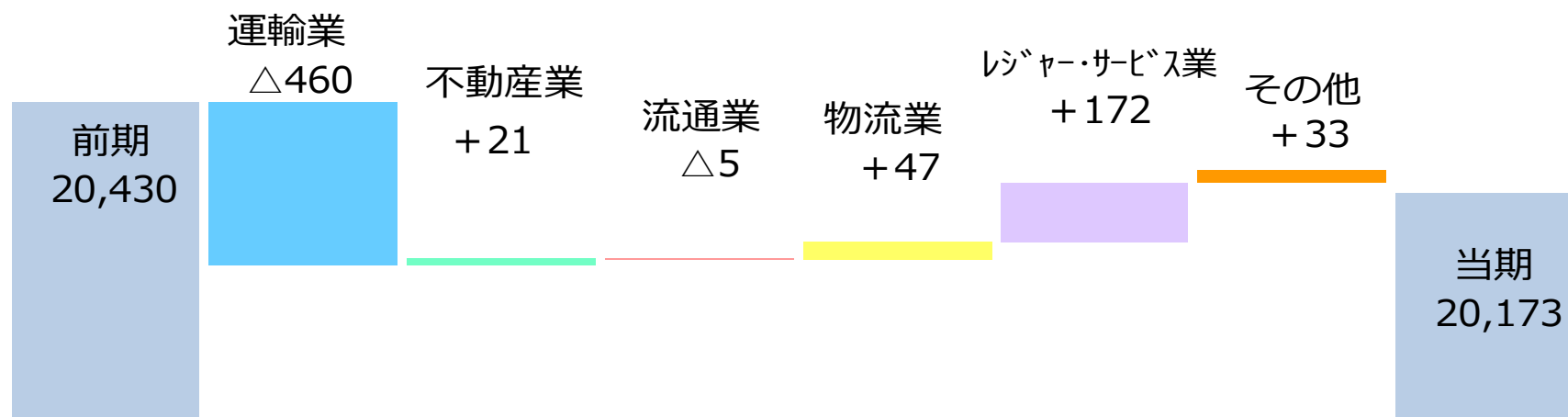
※調整額 △40,807 百万円

# 連結損益の実績（全業）

	2018年度	2017年度	増減	増減率	2月公表	(百万円) 差異
営業収益	396,835	375,153	21,682	5.8 %	395,600	1,235
営業利益	20,173	20,430	△257	△1.3 %	20,000	173
経常利益	19,273	20,704	△1,431	△6.9 %	18,500	773
親会社株主に帰属する 当期純利益	6,330	11,562	△5,232	△45.3 %	5,700	630
減価償却費	20,110	20,390	△279	△1.4 %		
E B I T D A	40,576	40,990	△413	△1.0 %		
設備投資	44,216	40,080	4,136	10.3 %		

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

## 連結営業利益の増減内訳（セグメント毎）



# 1. 運輸業

※ 実質 … 事業内部取引除く

(百万円)

	2018年度	2017年度	増減	増減率
営業収益	87,181	88,023	△842	△1.0 %
鉄道	23,025	22,647	378	1.7 %
バス	62,400	63,531	△1,130	△1.8 %
(※実質)	57,128	58,053	△925	△1.6 %
他	9,703	9,913	△210	△2.1 %
調整	△7,948	△8,068	119	-
営業利益	5,086	5,546	△460	△8.3 %
鉄道	3,042	2,565	476	18.6 %
バス	1,936	2,971	△1,035	△34.8 %
減価償却費	9,172	9,479	△306	△3.2 %
E B I T D A	14,299	15,066	△767	△5.1 %
設備投資	14,591	11,722	2,868	24.5 %

## 営業収益の主な増減要因

鉄道：地域のイベント等による旅客人員の増加

バス：訪日外国人向け乗車券の販売減少、西日本豪雨の影響

## 営業利益の主な増減要因

鉄道：減価償却費の減少

バス：動力費の増加

## 当期の主な設備投資

アイランドシティ営業所(2019年3月)

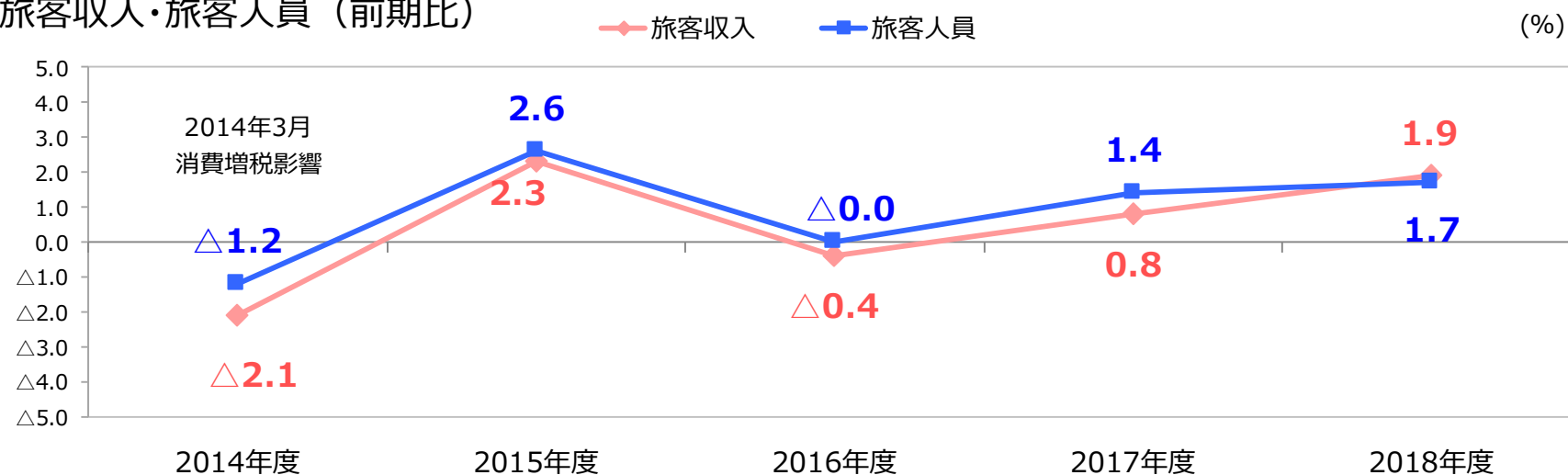
サブセグメントの営業収益・営業利益  
…単純集計であり、内部取引の消去は  
行っていません(以下同じ)

# ～鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）～

	2018年度	2017年度	増減	増減率
旅客収入	21,540	21,142	398	1.9 %
旅客人員	109,932	108,101	1,831	1.7 %
定期外	49,972	48,834	1,138	2.3 %
定期	59,960	59,267	693	1.2 %

<b>天神大牟田線旅客人員</b>	+1.8 %	<b>貝塚線旅客人員</b>	+2.0 %
定期外	+2.6 %	定期外	+2.0 %
定期	+1.2 %	定期	+2.0 %

旅客収入・旅客人員（前期比）

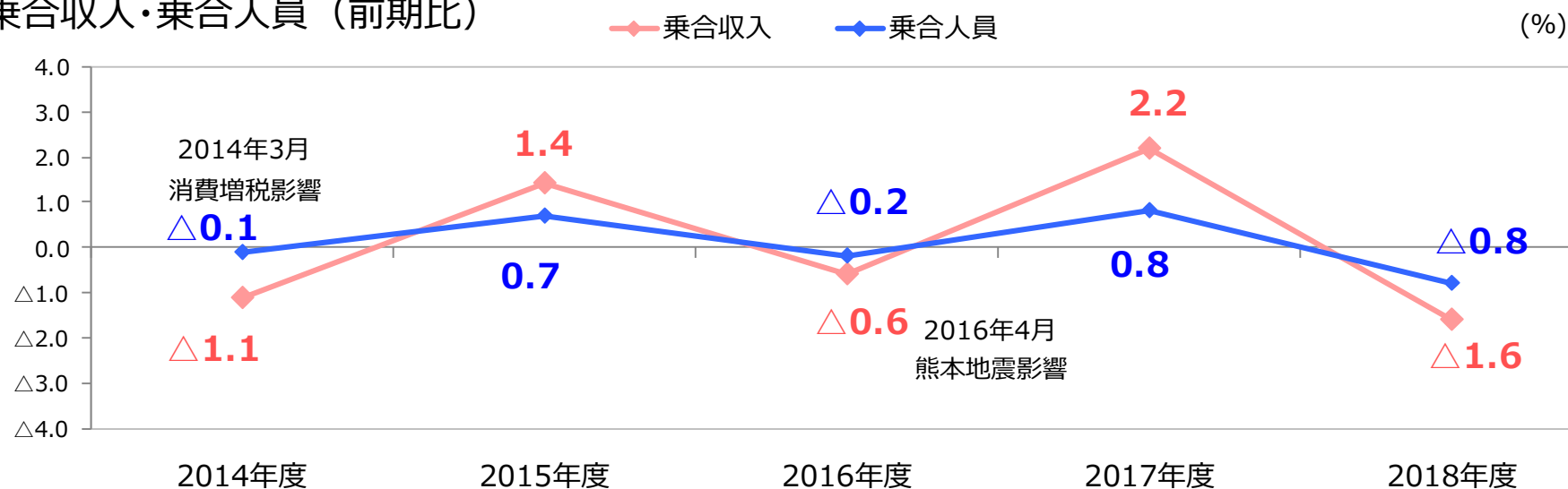


# ～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

(百万円、千人)

	2018年度	2017年度	増減	増減率
乗 合 収 入	48,819	49,633	△813	△1.6 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	4,653	4,794	△140	△2.9 %
乗 合 人 員	269,499	271,688	△2,189	△0.8 %
定 期 外	149,740	150,949	△1,209	△0.8 %
定 期	119,759	120,739	△980	△0.8 %

乗合収入・乗合人員（前期比）



## 2. 不動産業

	2018年度	2017年度	増減	増減率
営業収益	67,896	61,586	6,309	10.2 %
賃貸	26,620	26,649	△29	△0.1 %
住宅	32,322	25,851	6,471	25.0 %
他	12,641	12,501	140	1.1 %
調整	△3,687	△3,415	△271	-
営業利益	8,195	8,174	21	0.3 %
賃貸	6,066	6,153	△86	△1.4 %
住宅	1,551	1,539	12	0.8 %
減価償却費	5,436	5,580	△143	△2.6 %
E B I T D A	13,632	13,754	△122	△0.9 %
設備投資	19,534	17,391	2,143	12.3 %

(区画)

### 営業収益の主な増減要因

住宅：マンション、戸建販売戸数の増加

### 営業利益の主な増減要因

住宅：マンション粗利率低下、販売費増

### 当期の主な設備投資

ラクレイス照葉(賃貸)・サンカルナ香椎照葉(シニア)

	2018年度	増減
販売戸数	728	202
マンション	444	145
戸建	249	59
リノベーション	35	△2



### 3. 流通業

	(百万円)			
	2018年度	2017年度	増減	増減率
営業収益	78,412	80,560	△2,148	△2.7 %
ストア	73,399	76,000	△2,600	△3.4 %
生活雑貨販売	5,012	4,560	452	9.9 %
営業利益	932	937	△5	△0.6 %
ストア	831	837	△6	△0.7 %
生活雑貨販売	234	205	28	13.8 %
減価償却費	1,235	1,491	△256	△17.2 %
E B I T D A	2,167	2,429	△262	△10.8 %
設備投資	1,472	766	706	92.2 %

#### 営業収益・営業利益の主な増減要因

ストア：価格志向の強まりや、酒飯店での客数減による既存店売上の低迷  
 生活雑貨販売：「イオンモール熊本店」(2018年7月開業)などの寄与

#### 当期の主な設備投資

ストア店舗建替え（レガネット中間店、姪浜店、大橋店）

## 4. 物流業

	2018年度	2017年度	増減	(百万円) 増減率
営業収益	103,257	89,146	14,110	15.8 %
国際物流	105,966	90,472	15,493	17.1 %
国内物流	10,689	10,448	240	2.3 %
調整	△13,399	△11,774	△1,624	-
営業利益	2,829	2,782	47	1.7 %
国際物流	3,176	2,699	476	17.6 %
国内物流	148	295	△146	△49.8 %
調整	△494	△212	△282	-
減価償却費	859	716	143	20.0 %
E B I T D A	3,934	3,620	314	8.7 %
設備投資	603	945	△342	△36.2 %

### 営業収益の主な増減要因

国際物流：NNRグローバルロジスティクス上海の連結子会社化、  
航空運賃原価上昇に伴う販売価格の見直し

### 営業利益の主な増減要因

国際物流・調整額：会社取得関連費用の増加(フランス社やニュージーランド社などの  
買収にかかる費用、上海社のれん償却費用)

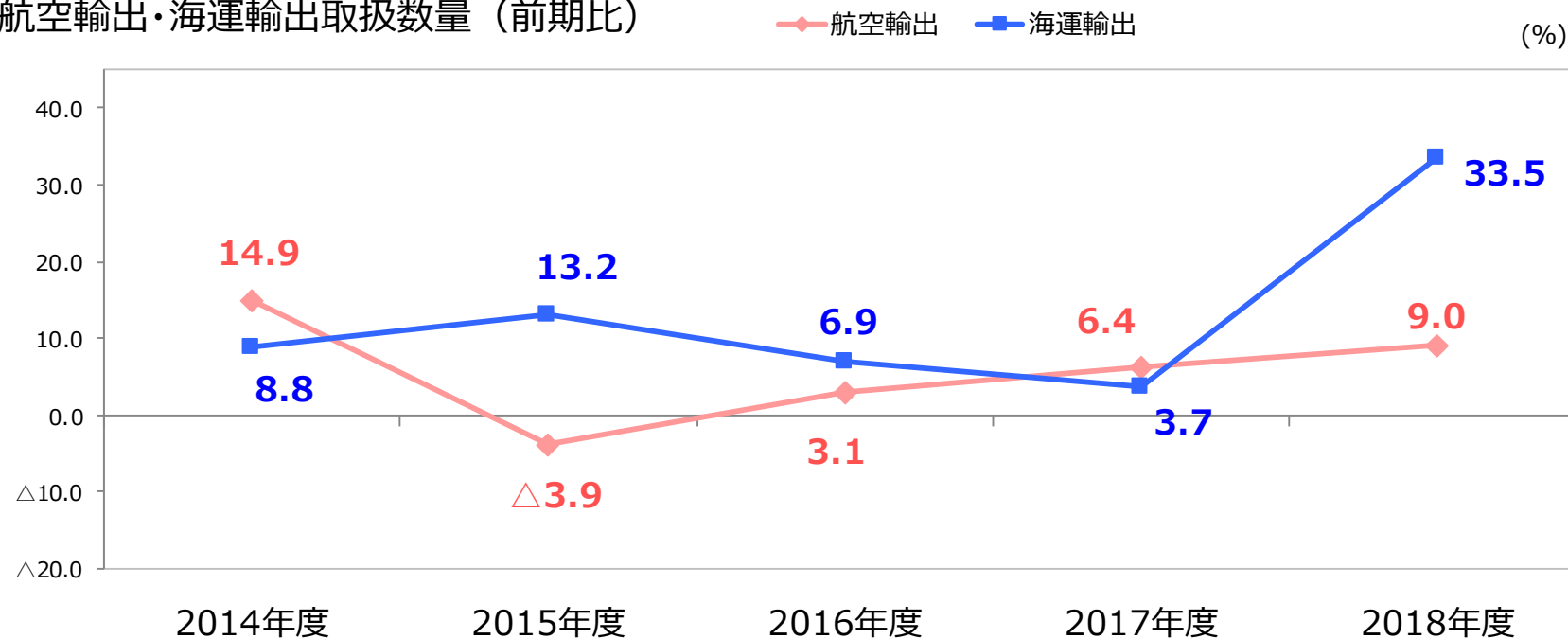
# ～国際物流事業（取扱数量）～

※参考（左記数量の内、海外子会社取扱高）

	2018年度	増減	増減率		2018年度	増減	増減率
航空輸出（千トン）	149 (138)	12 (2)	9.0 (1.5) %		86 (76)	15 (5)	22.4 (7.9) %
航空輸入（千件）	467 (418)	63 (14)	15.7 (3.7) %		342 (293)	62 (14)	22.5 (5.2) %
海運輸出（千TEU）	90 (77)	22 (9)	33.5 (13.4) %		68 (54)	22 (8)	47.9 (18.3) %
海運輸入（千TEU）	110 (105)	22 (16)	25.2 (18.7) %		71 (66)	17 (11)	31.8 (21.3) %

( )内は、NNRグローバルロジスティクス上海の連結子会社化による影響を除く数値

航空輸出・海運輸出取扱数量（前期比）



## 5. レジャー・サービス業

※ 実質 … 事業内部取引除く

(百万円)

	2018年度	2017年度	増減	増減率
営業収益	45,696	44,575	1,120	2.5 %
ホテル	31,091	26,995	4,096	15.2 %
(※ 実質)	20,980	19,687	1,293	6.6 %
旅行	3,745	3,798	△52	△1.4 %
娯楽	4,793	5,159	△366	△7.1 %
他	18,324	18,209	114	0.6 %
調整	△12,258	△9,586	△2,671	-
営業利益	2,295	2,122	172	8.1 %
ホテル	1,595	1,154	440	38.2 %
旅行	0	2	△2	△92.1 %
娯楽	222	544	△322	△59.1 %
他	541	422	118	28.1 %
減価償却費	2,932	2,954	△22	△0.7 %
E B I T D A	5,233	5,084	149	2.9 %
設備投資	6,064	6,837	△773	△11.3 %

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

- ホテル：「ソラリア西鉄ホテル京都プレミア 三条鴨川」や当期リニューアルオープンしたホテルの寄与、各施設の客室単価上昇
- 娯楽：前期の「マリンワールド海の中道」リニューアルオープンによる来館者の大幅な増加
- 他：西鉄エアサービスでの空港業務受託拡大

### 当期の主な設備投資

西鉄ホテルクルーム名古屋（2019年1月開業）

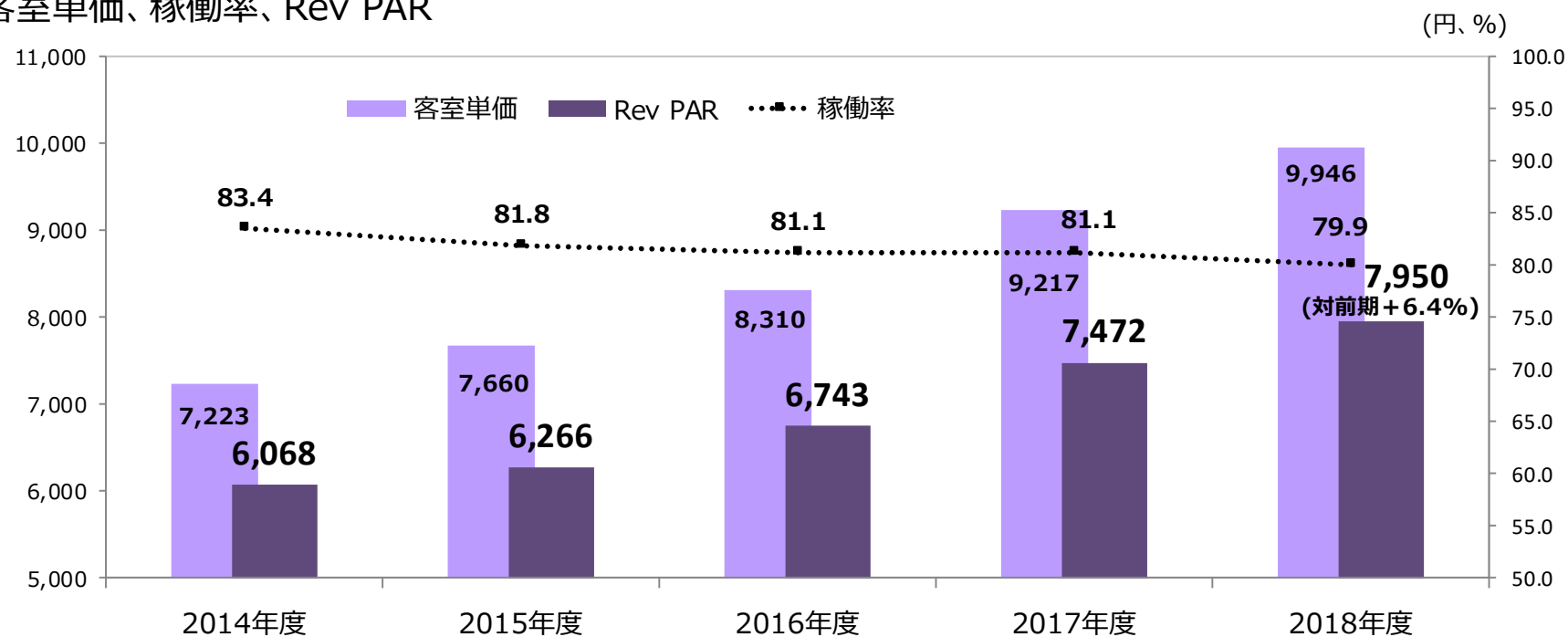
# ～ホテル事業（客室単価・稼働率・Rev PAR）～

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

	2018年度	2017年度	増減	増減率
客室単価(円)	9,946	9,217	729	7.9 %
稼働率(%)	79.9	81.1	△1.2 P	
Rev PAR(円)	7,950	7,472	478	6.4 %

※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

客室単価、稼働率、Rev PAR



## 6. その他

	(百万円)			
	2018年度	2017年度	増減	増減率
営業収益	55,199	48,015	7,183	15.0 %
営業利益	2,035	2,001	33	1.7 %
減価償却費	1,003	756	247	32.7 %
E B I T D A	3,038	2,757	281	10.2 %
設備投資	949	2,777	△1,828	△65.8 %

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

車両整備関連事業や建設関連事業における受注増

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)

	2019年 3月末	2018年 3月末	増 減	摘要
資 産 合 計	622,744	568,703	54,041	
流 動 資 産	140,709	128,847	11,862	受取手形及び売掛金や 販売土地及び建物の増加
固 定 資 産	482,034	439,856	42,178	有形固定資産や 投資有価証券の増加
負 債 合 計	441,232	387,317	53,914	
流 動 負 債	174,889	166,250	8,639	前受金の増加
固 定 負 債	266,343	221,067	45,275	社債や借入金の増加
純 資 産 合 計	181,512	181,385	126	その他有価証券評価差額金の減少の一方、 利益剰余金の増加
有利子負債残高	248,161	215,802	32,359	社債や借入金の増加

# 連結キャッシュ・フロー

	(百万円)		
	2018年度	2017年度	増 減
営 業 活 動	22,377	27,409	△5,031
（税引前当期純利益）	10,254	17,393	△7,138
（減価償却費）	20,110	20,390	△279
（減損損失）	5,656	2,507	3,148
（たな卸資産の増加額）	△10,393	△6,503	△3,889
（法人税等の支払額）	△5,776	△6,579	802
投 資 活 動	△58,385	△41,596	△16,789
（固定資産の取得）	△52,394	△46,508	△5,885
（投資有価証券取得支出）	△14,794	△4,899	△9,895
財 務 活 動	30,064	14,273	15,791
（借入金・社債）	32,426	18,228	14,198
（配当金の支払額）	△2,764	△2,764	△0
	2019年3月末	2018年3月末	増 減
現金等の期末残高	26,075	32,275	△6,199



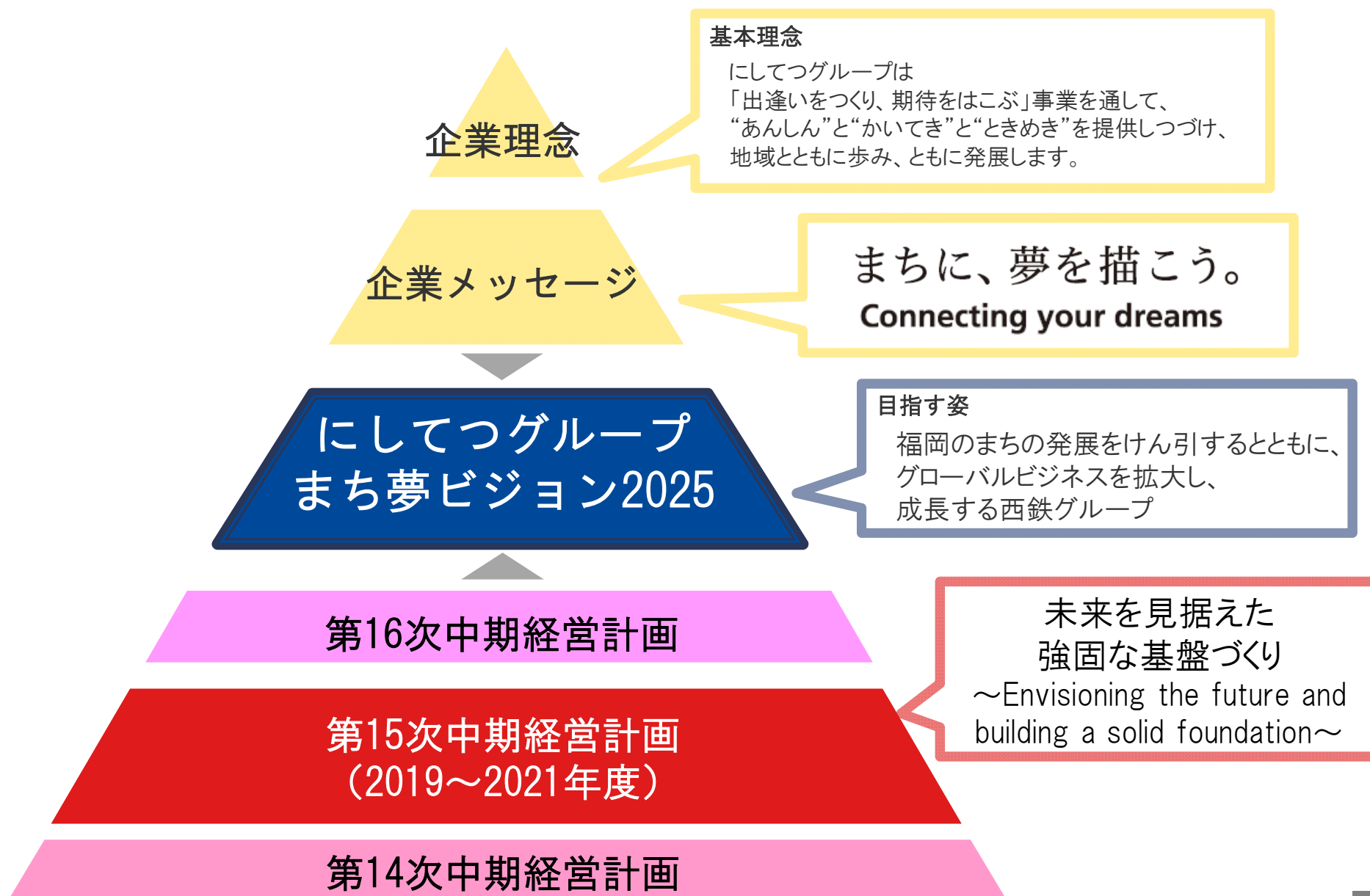
2018年度連結決算の概要

# 第15次中期経営計画（2019～2021）

2019年度連結収支予想



# 第15次中期経営計画（2019～2021）の位置づけ



# にしてつグループまち夢ビジョン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、成長する西鉄グループ

## 中核エリア — 福岡

- ◆ 地域と連携した、「利便性の高い」交通の提供と「人が集う」まちづくりへの取り組み
- ◆ 地域の信頼とグループ力を活かした、新たな事業価値の創造
- ◆ お客さまに共感され、一歩先をゆくやさしさのある商品・サービスの提供

## 地域マーケットビジネス

培った  
ノウハウ  
で攻める

経験を活かす

## 重点開拓エリア — アジア

- ◆ アジアにおける国際物流の拠点・人材を活かした、グループ事業の展開
- ◆ 首都圏マーケットの開拓

## 国際物流ビジネス

- ◆ グローバルネットワークの拡充強化
- ◆ グローバルロジスティクスプロバイダーとしての進化

### 福岡のまちの発展をけん引

※福岡・・・北部九州を中心とする従来の事業展開エリア

### アジアを中心とする グローバルビジネスの拡大

※アジア・・・首都圏を含むアジアの大都市など

# 第14次中期経営計画（2016～2018）の振り返り

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

### 第14次中期経営計画（2016-2018）基本方針

まち夢ビジョン2025の達成に向けて、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、“次のにしてつ”へ向けて一歩踏み出す

#### 《重点戦略》

#### 1. 地域マーケットビジネスの深化

- ・福ビル街区建替計画を推進
- ・旧大名小学校跡地活用事業、福岡空港特定運営事業などへの参画

#### 2. 地域マーケットビジネスの域外展開の加速

- ・住宅事業の域外展開加速（ベトナム、インドネシア、首都圏など）
- ・ホテル事業の域外展開加速（京都、釜山、バンコク、台北など）

#### 3. 国際物流ビジネスの拡大

- ・海外営業拠点の拡充（オーストラリア、フランスなど）

#### 4. 成長実現のための体制整備 他

#### 《数値計画》

	2018年度 (第14次中計)	2018年度 実績
営業収益	4,000億円	3,968億円
営業利益	210億円	202億円
EBITDA (営業利益ベース)	430億円	406億円
有利子負債 /EBITDA倍率	5.7倍	6.1倍
ROA (営業利益/総資産※)	4.0%	3.7%
ROE (当期純利益/株主資本)	7.5%	3.8%

※総資産には有価証券評価差額、受託工事前受金を含まない

# 第15次中期経営計画（2019～2021） 重視する環境認識

## ■ 外部環境認識

<b>海外情勢・経済の動向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アジア新興国の成長と市場拡大</li> <li>・不安定な海外情勢</li> </ul>
<b>国内経済の動向</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インバウンドの増加</li> <li>・PPP/PFIなど財政問題解決の取り組み</li> <li>・スポーツ世界大会の開催（東京オリンピックなど）</li> <li>・福岡市における天神ビックバンや国家戦略特区の取り組み</li> </ul>
<b>国内人口動態の変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少による消費の減少</li> <li>・福岡県では地域間格差が拡大</li> <li>・生産年齢人口の減少による労働力不足が進行</li> </ul>
<b>ICTの進展と マーケットの変化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Eコマース、シェアリングエコノミーの拡大</li> <li>・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</li> <li>・消費行動や決済手段の多様化</li> </ul>
<b>安全・安心や社会課題への 関心の高まり</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・安心への関心の高まり</li> <li>・ESG・SDGsへの関心の高まり</li> <li>・企業経営の透明性に対する要求の高まり</li> </ul>

## ■ 内部環境認識

<b>まちづくり関連の大型開発 プロジェクトの集中実施</b>	第15次中期経営計画期間の確定投資の増大
<b>恒常的な人手不足 採用難の継続</b>	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)
<b>自社固定資産の 老朽化・陳腐化</b>	安全・維持更新投資、修繕費の増加

## 「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

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

## 大型開発プロジェクトの着実な推進

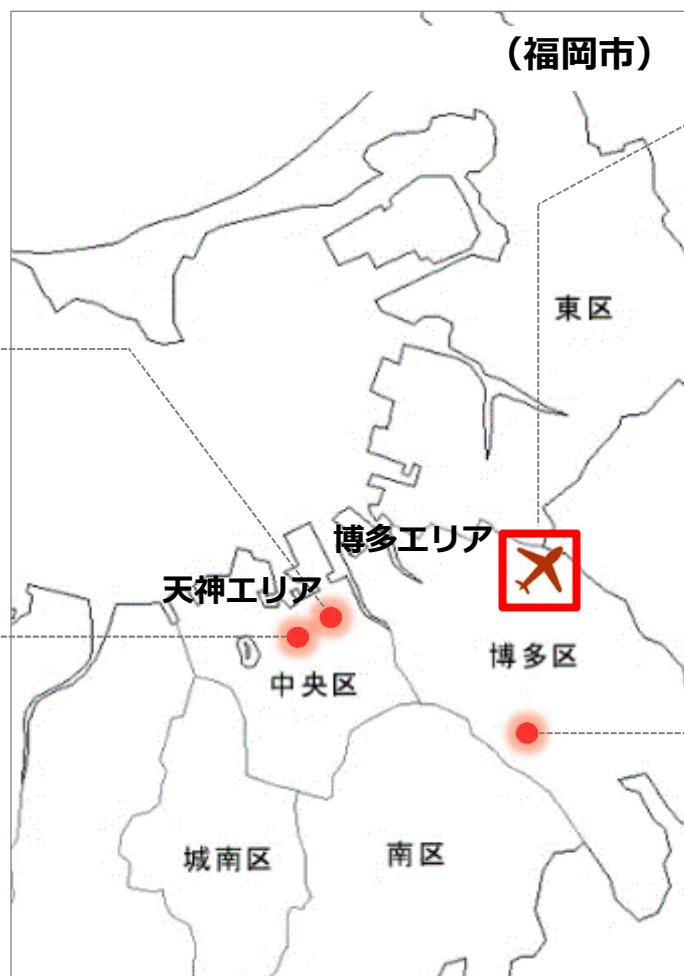
### 【進行中の大型開発プロジェクト】



↑福ビル街区建替プロジェクト



↑旧大名小学校跡地活用事業（事業参画）



↑福岡空港特定運営事業等（事業参画）



↑青果市場跡地活用事業（事業参画）

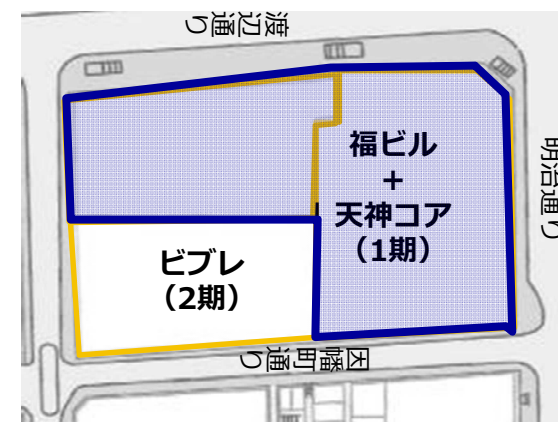
## ●福ビル街区建替プロジェクト

- ・天神ビックバンを牽引する建築計画の推進、コンセプトに合致したテナントの選定・誘致

### 【プロジェクト概要】 2024年度 I 期開業

- ・街区一体開発による圧倒的な規模を有する商業・オフィス・ホテルなどの複合施設（地上19階、地下4階）

スケジュール		
2020年	4月以降	天神コアビル解体着手
2021年	4月	1期ビル着工
2023年	12月	1期ビル竣工
2024年	春	1期ビル開業



段階L型開発プラン：1期をL字型（福ビル+コア）に開発し、続いて2期（ビブレ）を開発

## ●旧大名小学校跡地活用事業

- ・事業会社(SPC)への参画と連携によるプロジェクト推進（商業・オフィスなどの詳細計画策定）

### 【施設概要】 2022年度開業

- ・「THE RITZ-CARLTON」が入居する24階建てのオフィス・ホテル棟
- ・レジデンスや公共施設が入居する18階建てのコミュニティ棟

出典：福岡市『旧大名小学校跡地活用事業 優先交渉権者を決定しました!!』を基に当社加工



↑旧大名小学校跡地開発事業 開発イメージ



●福岡空港特定運営事業等

- ・福岡国際空港(株)との連携推進  
(福岡空港における賃貸事業・ホテル事業との連携、二次交通としてのバス事業との連携)

スケジュール	
2022年度末	国内線複合施設 供用開始
2023年度末	国際線旅客ビル施設 (増築)供用開始
2025年度	増設滑走路供用開始



↑国際線地区 (将来イメージ)



↑国内線地区 (将来イメージ)

出典：福岡国際空港(株)「福岡空港特定運営事業等 マスタープラン」

●青果市場跡地活用事業

- ・事業会社(SPC)への参画と連携によるプロジェクト推進  
(交通計画、まちづくり組織の運営計画策定)

**[施設概要] 2021年度開業**

- ・多機能な10の広場 (パーク)、アグリパーク (体験農園)、福岡フードマーケット (福岡九州の食材集積ゾーン)
- ・バスターミナルの設置、バス路線の新設

出典：福岡市「青果市場跡地活用事業 事業予定者を決定しました!」を基に当社加工



↑青果市場跡地活用事業 開発イメージ

●博多国際展示場&カンファレンスセンター

- ・西日本最大の民設コンベンション施設を建設

**[施設概要] 2021年度開業**

- ・用途・規模に応じて、フレキシブルに分割可能な、約3,000㎡のホール2室と約40㎡~200㎡までの会議室15室を備える



↑博多国際展示場&カンファレンスセンター 開発イメージ

## 住みたくなる沿線づくり

- 天神大牟田線連立高架事業(雑餉隈駅～下大利駅間)
  - ・ 新駅の開業・駅周辺開発・高架下利活用
- 那珂川土地区画整理事業
  - ・ 土地区画整理事業の推進
- 沿線各エリアの「まちづくり構想」の策定と実現
  - ・ 沿線のエリア戦略策定、達成目標の設定



※ 駅舎及び駅前広場のデザインは、現時点のイメージであり、実際とは異なる場合があります。

↑ 下大利駅 高架駅舎デザインイメージ

出典：福岡県HP「西鉄天神大牟田線（春日原～下大利）連続立体交差事業」

## 【バス事業】

- 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

## 【鉄道事業】

- 天神大牟田線への有料座席制度の導入
  - ・ 夕方ラッシュ以降の大牟田方面

## 観光インバウンドの取り込み

- 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
- 着地型ツアー商品の造成と販売チャネルの拡大
- 海外での乗車券の販促強化
  - ・ 韓国、台湾、上海、香港など



↑ 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」

## アジアでの事業拡大

### 【住宅事業】

- 既進出国での事業拡大
  - ・ベトナム、インドネシア、タイ
- 新たな進出国での事業展開の検討
  - ・フィリピン

ベトナム	ウォーターポイントプロジェクト
	ロンアン省での戸建住宅を主とした大型複合開発〈マイナー出資〉
	総戸数 約3,000戸
	販売開始 2019年7月～

インドネシア	ベランダポンドックインダー
	南ジャカルタにて分譲マンション4棟を開発〈マイナー出資〉
	総戸数 663戸
	販売開始 2019年8月～

#### 〈海外住宅プロジェクト（2019.4現在）〉

ベトナム	……	7件	インドネシア	…	3件
アメリカ	……	1件	タイ	……	1件

**第15次中計期間中も更なる拡大を目指す**

### 【ホテル事業】

- タイ、台湾への出店
  - ・バンコク（2020年度出店）
  - ・台北（2023年度出店）

ソラリア西鉄ホテル バンコク（仮称）	
客室数	263室
開業予定	2020年春
出店形態	自社所有

ソラリア西鉄ホテル 台北西門（仮称）	
客室数	298室
開業予定	2023年夏
出店形態	建物賃借



↑ソラリア西鉄ホテルバンコク  
開発イメージ

#### 〈海外ホテル合計（2019.4現在）〉

韓国 …… 2店舗

**2019～21年度に海外2店舗出店**  
**2021年度末…海外4店舗**

## 首都圏など域外での展開強化

### [住宅事業]

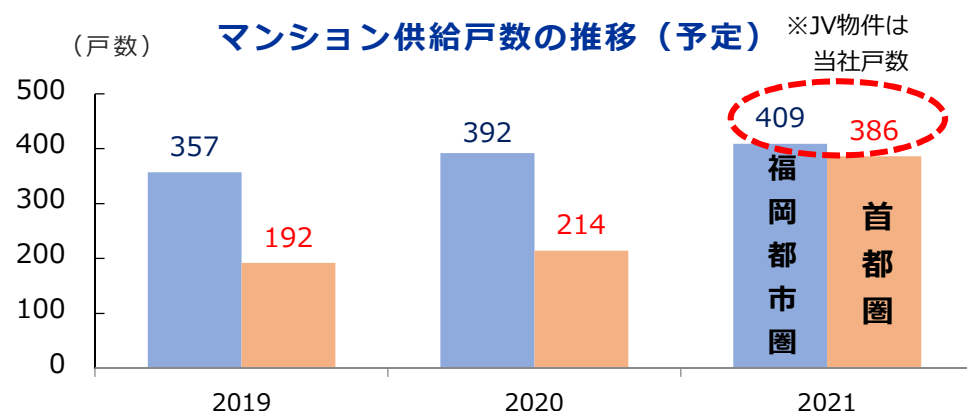
- マンション事業の首都圏などでの展開強化



サンリヤン小岩レジデンス	
所在地	江戸川区西小岩
総戸数	60戸
	「小岩」駅徒歩10分
竣工予定	2019年8月



ルネ本厚木※JV物件	
所在地	神奈川県厚木市田村町
総戸数	222戸※総戸数
	「本厚木」駅徒歩6分
竣工予定	2020年2月



2021年度に福岡県内と同規模の供給戸数を計画

### [ホテル事業]

- 国内主要都市での出店拡大

- ・ 札幌 (2020年度出店)



ソラリア西鉄ホテル札幌 (仮称)	
所在地	札幌市中央区
客室数	318室
開業予定	2020年冬
出店形態	借地/建物区分所有

2019~21年度に国内3店舗出店  
2021年度末…国内20店舗

### [生活雑貨販売業 (インキューブ)]

- 首都圏、近畿圏、九州でのドミナント出店

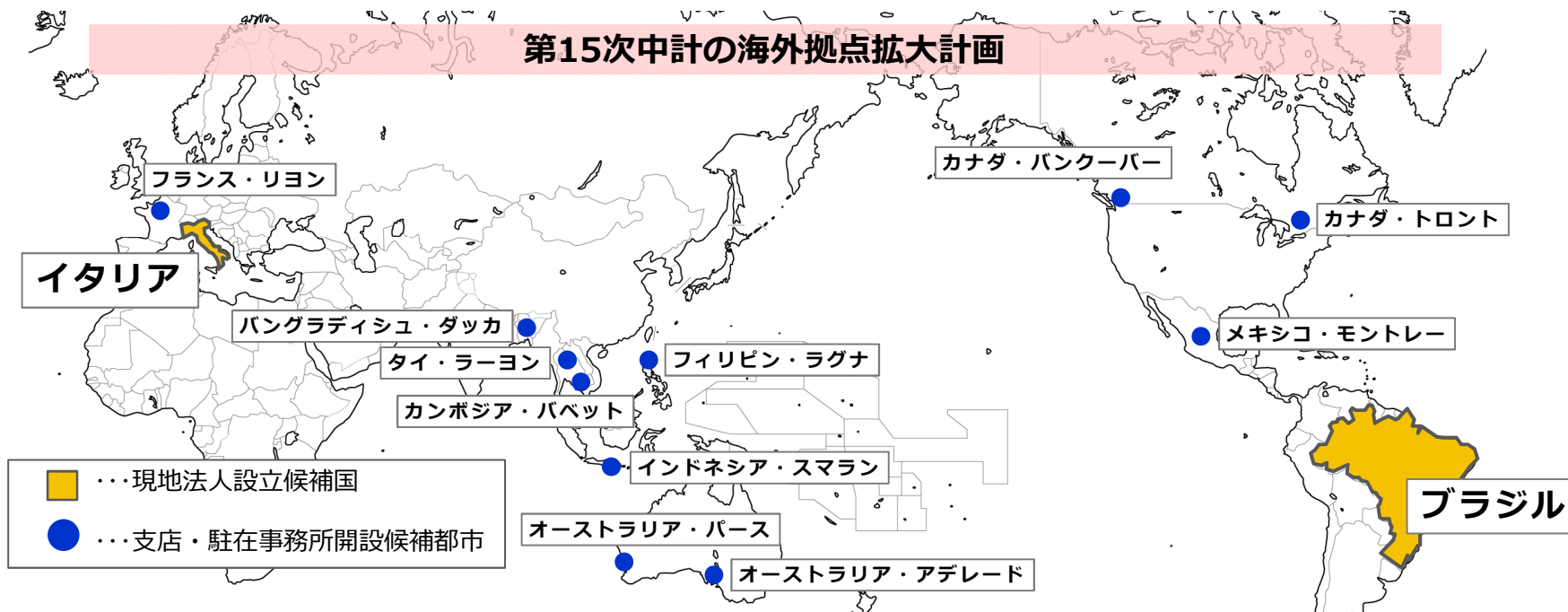
2019年度~21年度に毎年2~3店舗出店  
2021年度末…計22店舗

### [ICカード事業]

- nimocaのグループ外交通事業者への展開 (長崎など)

## 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）



### 海外拠点数

28カ国・地域115都市  
(2018年度末)

**31カ国・地域124都市**  
**(2021年度目標)**

35カ国・地域130都市  
(2025年度目標)

## 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

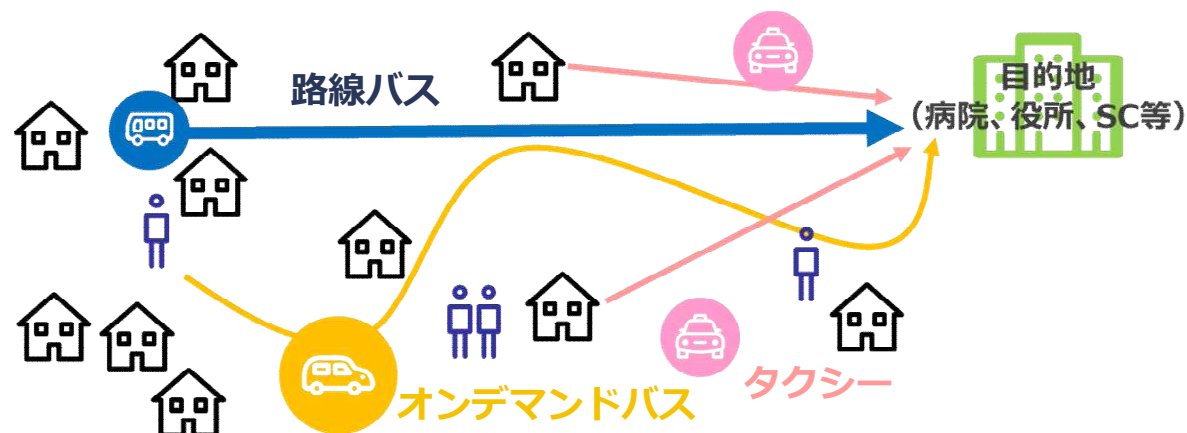
## 重点戦略 5 未来を見据えた既存事業の収益力強化

### 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  
※MaaS：あらゆる移動手段を1つのサービスとして捉え、検索・予約・決済まで一体的に提供
- オンデマンドバス・自動運転の実証実験、データの可視化による効率的なダイヤ作成  
・福岡市東区アイランドシティ地区にてAI 活用型オンデマンドバス「のるーと」運行開始（2019.4～）



↑ AI 活用型オンデマンドバス「のるーと」



- 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  
・グループ内データの収集・統合、AIを用いた分析などにより生産性の向上や新たなサービス・事業を創出
- デジタル戦略をグループ横断的に推進する「デジタル戦略推進委員会」の新設

## シニアマーケットを捉えた収益力強化

### 【住宅事業】

- 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年度開業)
  - ・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年度開業)
  - ・北九州 城野 (2020年度開業)



↑サンカルナ久留米 開発イメージ



↑カルナス別府 開発イメージ

### 【鉄道事業】

- 高齢者向け運賃施策の検討

## 不動産所有にこだわらない事業モデルへの挑戦

### 【ホテル事業】

- 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



## その他の重点戦略

### 重点戦略 6

#### グループ総合力の発揮による新たな価値創造

- グループ総合営業の強化
- グループ横断的な専門人材の活用

### 重点戦略 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、RPAの活用、テレワークの導入、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（グループ横断組織安全マネジメント委員会の取り組み 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 など）
  - ・安全に対する意識の向上（安全方針〔宣言〕の周知と浸透に向けた教育の実施）



↑福岡(天神)駅ホームドア実証実験



## その他の重点戦略

### ● ESG・SDGsに関する取組み

#### <Environment（環境）>

- ・ペーパーレスの推進
- ・環境負荷低減計画の実現（CO2排出量の削減、廃棄物管理など）
- ・環境配慮住宅の販売、環境対応車（EV）の研究

#### <Society（社会）>

- ・安全の取組み（ホームドアの設置、車載カメラによる防犯強化など）
- ・小中高生を対象にした学習・職場体験
- ・働き方改革関連法への対応
- ・社会貢献活動の実施

#### <Governance（企業統治）>

- ・海外現地法人への監査の充実
- ・グループ経営体制の検討
- ・コンプライアンスの更なる推進  
（従業員アンケートの結果を受けた課題への対応など）

#### <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



# 第15次中期経営計画（2019～2021）主要プロジェクトスケジュール

まちに、夢を描こう。



## 第15次中期経営計画

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度～
<b>重点戦略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</b>						
福ビル街区建替プロジェクト		●第1期事業 建替計画公表	●福岡ビル解体着手		工事	●2024年 I期開業
福岡空港特定運営事業等		●優先交渉権獲得	●空港運営事業の開始			●2022年度末国内線複合施設 供用開始 ●2023年度末国際線旅客ビル 施設(増築)供用開始 ●2025年増設滑走路供用開始
旧大名小学校跡地活用事業		●優先交渉権獲得		工事		●2022年開業
青果市場跡地活用事業		●優先交渉権獲得		工事		●開業
博多国際展示場&カンファレンスセンター			●建設計画公表	工事	●開業	
<b>重点戦略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</b>						
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			●高架切替	●新駅開業
那珂川土地区画整理事業		計画策定・協議			工事	●2023年 事業完了
交通ネットワークの強化・再整備		●福岡地区連節バス増車（5台）、北九州地区連節バス導入（2台） ●アイランドシティでの乗継施策開始			更なる導入等検討	
THE RAIL KITCHEN CHIKUGOの運行		●運行開始			運営（メニュー切替など）	
<b>重点戦略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</b>						
アジアでの事業拡大	住宅事業	●ベトナム3号案件		●インドネシア1号案件	●ベトナム 5号案件	●ベトナム4・6・7号, インドネシア2・3号,タイ1号
	ホテル事業			●バンコク開業	21年度までに計2店舗開業	●2023年 台北開業
首都圏など 域外での展開強化	住宅事業	●蔵前,大伝馬町	●成増,小岩,本厚木			
	ホテル事業	●名古屋開業		●札幌 開業	21年度までに計3店舗開業	
	生活雑貨販売業	●熊本店開業	●西新店開業		19～21年度に2～3店舗/年開業	
<b>重点戦略4 国際物流事業の更なる強化</b>						
海外ネットワークの拡充		2018年度末：28カ国・地域115都市	現地法人設立（イタリア・ブラジルなど） 支店・駐在事務所開設	2021年度末：31カ国・地域124都市		
<b>重点戦略5 未来を見据えた既存事業の収益力強化</b>						
ICTを活用した商品・サービスの提供		●次世代モバイル「ガルト」 my route 実証実験	●オンデマンドバス実証実験 （福岡・アイランドシティ）	オンデマンドバス・自動運転等の実証実験 グループ内データ統合プラットフォーム構築		
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》 《サ高住》	●福岡・香椎照葉 ●福岡・別府	●久留米 ●北九州・城野		

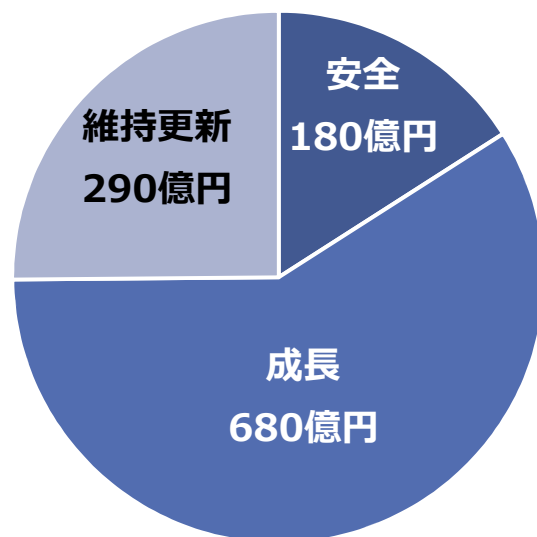
# 投資計画

(億円)

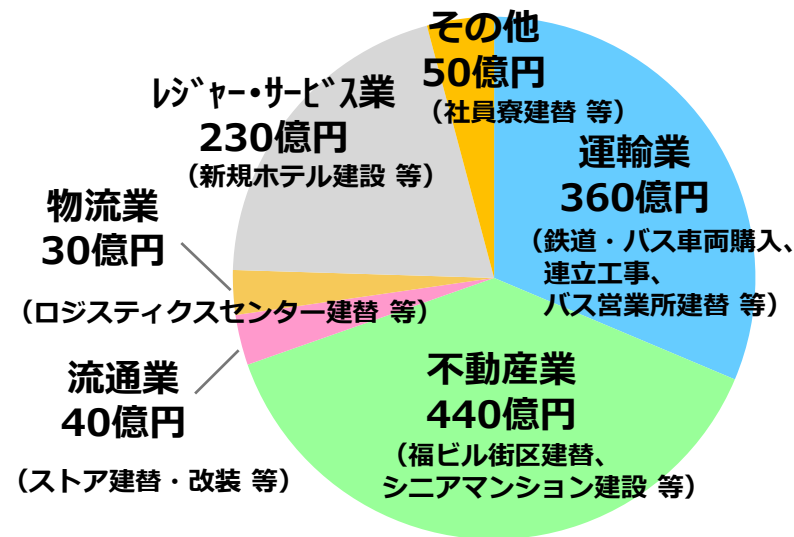
	第14次中計 (2016~2018 実績)	第15次中計			
		2019年度 計 画	2020年度 計 画	2021年度 計 画	3力年 計
設備投資	1,168	400	440	310	1,150
分譲投資 (国内)	801	350	380	370	1,100
投融資	251	100	60	90	250
うち住宅海外投資	133	50	40	60	150
投資計画 計	2,220	850	880	770	2,500

※単純合算、億円未満を四捨五入

## ●設備投資種別



## ●設備投資セグメント別



## 数値目標

	2018年度 実績	2021年度 計画	2025年度 数値イメージ
営業収益	3,968億円	4,400億円	5,000億円
事業利益※1	188億円	220億円	300億円※3
EBITDA（事業利益ベース）	392億円	450億円	-
有利子負債/EBITDA倍率	6.3倍	6.5倍	5倍程度 (参考指標)
ROA（事業利益/総資産※2）	3.4%	3.4%	-
ROE（当期純利益/自己資本）	3.6%	6.1%	8.0%以上
<b>（参考）営業利益</b>	202億円	210億円	-

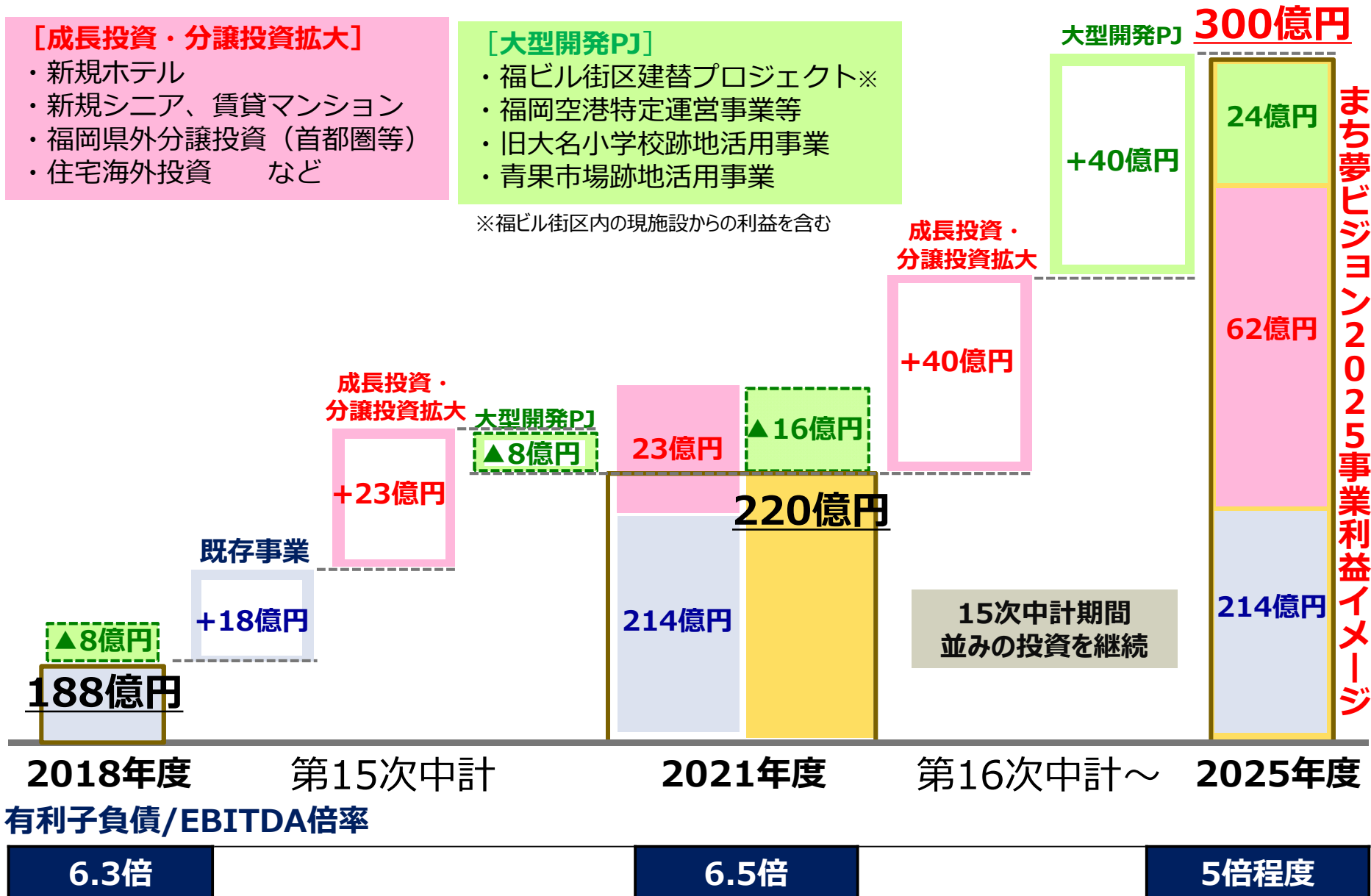
※1：事業利益＝営業利益＋事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※2：総資産には受託工事前受金を含まない（有価証券評価差額は含む〔本中計から変更〕）

※3：これまでの営業利益から事業利益へ見直し

※ 2021年度より適用予定の「収益認識に関する会計基準」の影響は未考慮

# まち夢ビジョン2025事業利益イメージ達成見通し



# セグメント別 営業収益・営業利益・事業利益

まごに、夢を描こう。



(億円)

	営業収益				営業利益		
	2021年度 計 画	2018年度 実 績	2021- 2018		2021年度 計 画	2018年度 実 績	2021- 2018
運輸業	867	872	△5	運輸業	49	51	△2
不動産業	867	679	+188	不動産業	86	82	+4
流通業	822	784	+38	流通業	14	9	+5
物流業	1,258	1,033	+225	物流業	37	28	+9
レジャー・ サービス業	490	457	+33	レジャー・ サービス業	22	23	△1
その他	449	552	△103	その他	14	20	△6
連結調整	△353	△408	+55	連結調整	△12	△12	0
<b>連結合計 営業収益</b>	<b>4,400</b>	<b>3,968</b>	<b>+432</b>	<b>連結合計 営業利益</b>	<b>210</b>	<b>202</b>	<b>+8</b>
				<b>事業利益 繰入損益</b>	<b>10</b>	<b>△14</b>	<b>+24</b>
				<b>連結合計 事業利益</b>	<b>220</b>	<b>188</b>	<b>+32</b>

## 【主な増減】

- 不動産業(賃貸)：福ビル街区建替等による減収
- 不動産業(住宅)：首都圏分譲事業拡大等による増収
- 物流業：営業強化による取扱数量増
- その他：鉄道シェアード会社再編によるセグメント変更等

## (参考) 主なセグメント別営業収益・営業利益

(億円)

	営業収益				営業利益		
	2021年度 計 画	2018年度 実 績	2021- 2018		2021年度 計 画	2018年度 実 績	2021- 2018
<b>運輸業</b>	<b>867</b>	872	△5	<b>運輸業</b>	<b>49</b>	51	△2
鉄道事業	<b>232</b>	230	+2	鉄道事業	<b>26</b>	30	△4
バス事業	<b>615</b>	624	△9	バス事業	<b>20</b>	19	+1
<b>不動産業</b>	<b>867</b>	679	+188	<b>不動産業</b>	<b>86</b>	82	+4
賃貸事業	<b>250</b>	266	△16	賃貸事業	<b>51</b>	61	△10
住宅事業	<b>528</b>	323	+205	住宅事業	<b>31</b>	16	+15
<b>流通業</b>	<b>822</b>	784	+38	<b>流通業</b>	<b>14</b>	9	+5
<b>物流業</b>	<b>1,258</b>	1,033	+225	<b>物流業</b>	<b>37</b>	28	+9
国際物流事業	<b>1,313</b>	1,060	+253	国際物流事業	<b>37</b>	32	+5
<b>レジャー・サービス業</b>	<b>490</b>	457	+33	<b>レジャー・サービス業</b>	<b>22</b>	23	△1
ホテル事業	<b>422</b>	311	+111	ホテル事業	<b>14</b>	16	△2
旅行事業	<b>40</b>	37	+3	旅行事業	<b>1</b>	0	+1
娯楽事業	<b>46</b>	48	△2	娯楽事業	<b>0</b>	2	△2
<b>その他</b>	<b>449</b>	552	△103	<b>その他</b>	<b>14</b>	20	△6
<b>連結調整</b>	<b>△353</b>	△408	+55	<b>連結調整</b>	<b>△12</b>	△12	0
<b>連結合計</b>	<b>4,400</b>	<b>3,968</b>	<b>+432</b>	<b>連結合計</b>	<b>210</b>	<b>202</b>	<b>+8</b>

※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

# 2018年度連結決算の概要

## 第15次中期経営計画（2019～2021）

### 2019年度連結収支予想



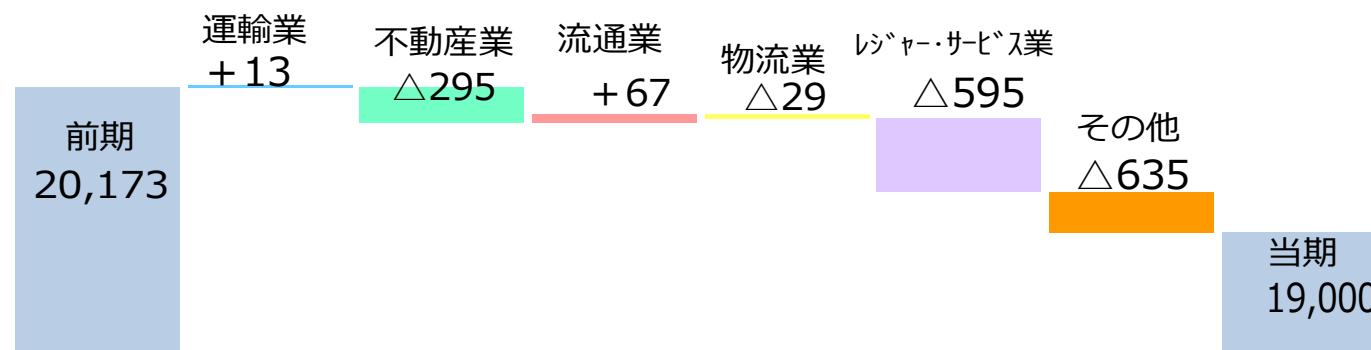


# 2019年度 連結収支予想

	2019年度 (予想)	2018年度 (実績)	増減	(百万円) 増減率
営業収益	415,000	396,835	18,164	4.6 %
営業利益	19,000	20,173	△1,173	△5.8 %
経常利益	17,000	19,273	△2,273	△11.8 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	8,300	6,330	1,969	31.1 %
事業利益	17,448	18,799	△1,351	△7.2 %
減価償却費	20,630	20,110	519	2.6 %
E B I T D A	39,978	40,576	△598	△1.5 %
設備投資	40,000	44,216	△4,216	△9.5 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

## 連結営業利益の増減内訳 (セグメント毎)



# 2019年度 セグメント別収支予想

(百万円)

		2019年度 (予想)	2018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	415,000	396,835	18,164	
	営業利益	19,000	20,173	△1,173	
運輸業	営業収益	87,600	87,181	418	バス事業の増益、鉄道事業の減益
	営業利益	5,100	5,086	13	(バス増収、鉄道償却費増)
不動産業	営業収益	73,400	67,896	5,503	賃貸事業の減益
	営業利益	7,900	8,195	△295	(福岡ビル閉館に伴う減収)
流通業	営業収益	79,800	78,412	1,387	ストア事業、生活雑貨販売業の増益
	営業利益	1,000	932	67	(ストア事業で前期建替店、生活雑貨で新規店の寄与)
物流業	営業収益	112,500	103,257	9,242	国際物流事業の減益
	営業利益	2,800	2,829	△29	(人件費の増加)
レジャー・サービス業	営業収益	47,100	45,696	1,403	ホテル事業の減益
	営業利益	1,700	2,295	△595	(開発費用の増加)
その他	営業収益	45,700	55,199	△9,499	建設関連事業の減益
	(営業収益)	45,700	48,229	△2,529	
	営業利益	1,400	2,035	△635	

2019年4月の組織改正で、その他の鉄道関連事業を集約した鉄道技術系シェアード会社を設立し運輸業に含めました。

( ) 内は、当該組織再編を前年同期に行ったと仮定した場合の金額を表示しております。

## <参考> 2019年度 主なサブセグメント別収支予想

			(百万円)		
			2019年度 (予想)	2018年度 (実績)	増減額
運輸業	鉄道事業	営業収益	23,188	23,025	162
		営業利益	2,576	3,042	△465
バス事業	バス事業( )	営業収益	61,378	62,400	△1,022
		営業利益	2,238	1,936	302
不動産業	賃貸事業	営業収益	25,910	26,620	△710
		営業利益	5,566	6,066	△500
住宅事業	住宅事業	営業収益	39,542	32,322	7,220
		営業利益	1,732	1,551	180
物流業	国際物流事業	営業収益	116,802	105,966	10,835
		営業利益	3,103	3,185	△82
レジャー・サービス業	ホテル事業( )	営業収益	36,527	31,091	5,436
		営業利益	1,100	1,595	△495
	旅行事業	営業収益	3,756	3,745	10
		営業利益	45	0	44
娯楽事業	娯楽事業	営業収益	4,562	4,793	△231
		営業利益	100	222	△122

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おりません。

( ) の数値はホテル事業(2018年10月)、バス事業(2019年4月)の組織再編の影響を除いた実質の金額を表示しております。

<参考> 2019年度 セグメント別予想 (減価償却費・EBITDA・設備投資)

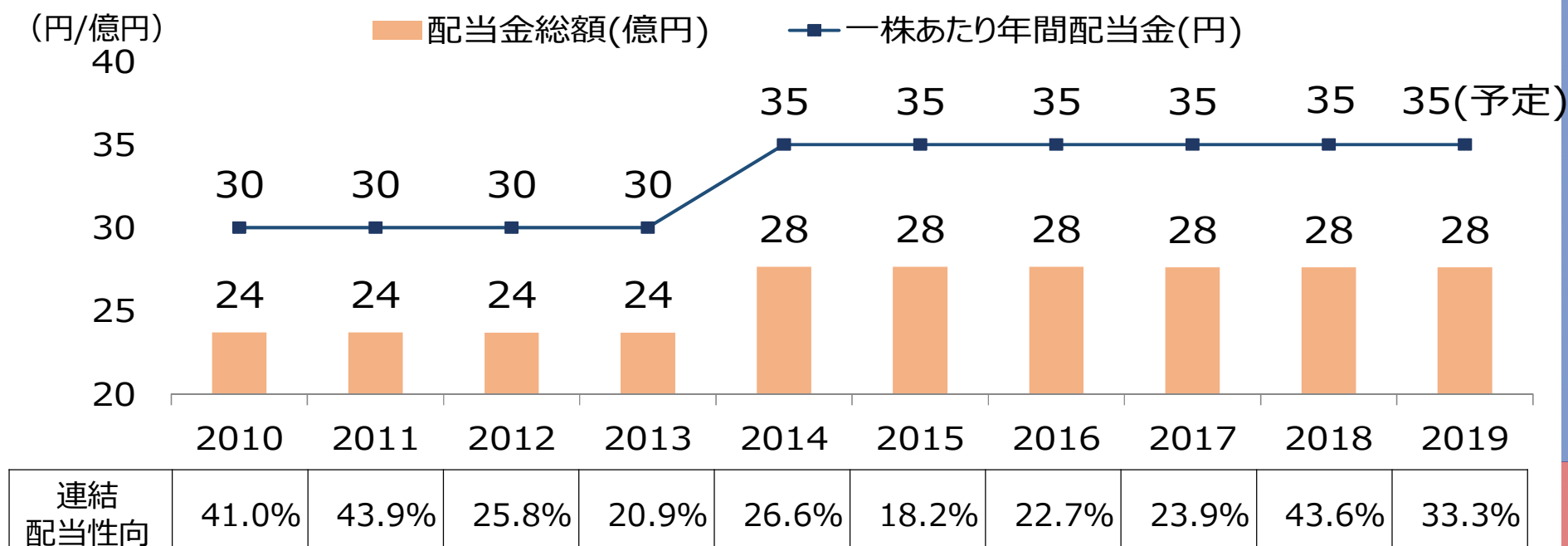
			(百万円)		
			2019年度 (予想)	2018年度 (実績)	増減額
運 輸 業	減価償却費		9,725	9,172	552
	EBITDA		14,866	14,299	566
	設備投資		11,800	14,591	△2,791
不 動 産 業	減価償却費		5,401	5,436	△35
	EBITDA		13,301	13,632	△331
	設備投資		19,600	19,534	65
流 通 業	減価償却費		1,150	1,235	△85
	EBITDA		2,150	2,167	△17
	設備投資		1,400	1,472	△72
物 流 業	減価償却費		829	859	△30
	EBITDA		3,935	3,934	0
	設備投資		1,100	603	496
レジャー・サービス業	減価償却費		2,934	2,932	1
	EBITDA		4,634	5,233	△599
	設備投資		6,300	6,064	235
そ の 他	減価償却費		1,121	1,003	117
	EBITDA		2,521	3,038	△517
	設備投資		1,300	949	350

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

## 配当政策

安定した利益還元を重視し、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ながら、安定的・継続的な配当を実施

### 《参考》配当金の推移



※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

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。

