

まちに、夢を描こう。



2019年度(2020年3月期) 第2四半期決算説明会

2019年11月18日 (月)

西日本鉄道株式会社
(9031)



2019年度第2四半期決算概要

2019年度通期業績予想

第15次中期経営計画（2019～2021）

- ・ 2019年度の進捗状況（主なトピック）



2019年度第2四半期決算概要

2019年度通期業績予想

第15次中期経営計画（2019～2021）

・ 2019年度の進捗状況（主なトピック）

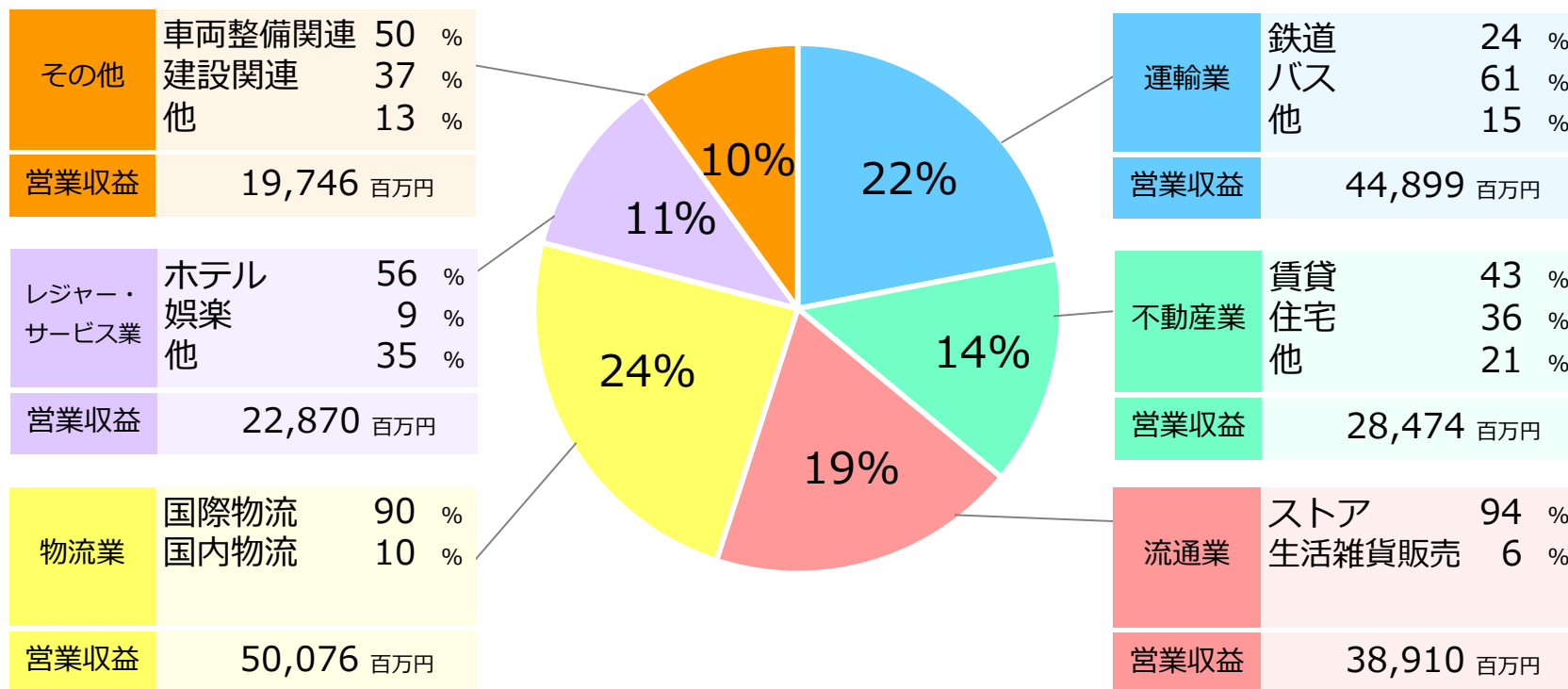


連結営業概況 (2019年度第2四半期)

連結の範囲(期末)・・・子会社 81社、関連会社 23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 **190,496** 百万円



※調整額 △14,480 百万円

第1四半期連結会計期間の期首に、会社分割を伴う連結子会社の組織再編を実施し、一部連結子会社において、セグメントの区分を変更。前第2四半期連結累計期間のセグメント情報については、当該変更後の区分に基づき作成したものを開示。

連結損益の実績（全業）

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率	8月公表	(百万円) 差異
営業収益	190,496	187,155	3,340	1.8 %	190,000	496
営業利益	8,876	9,482	△605	△6.4 %	7,800	1,076
経常利益	8,084	9,277	△1,193	△12.9 %	6,900	1,184
親会社株主に帰属する 四半期純利益	3,870	1,297	2,572	198.3 %	3,500	370
事業利益	8,088	9,439	△1,350	△14.3 %		
減価償却費	10,052	9,618	433	4.5 %		
E B I T D A	18,300	19,220	△919	△4.8 %		
設備投資	9,413	11,292	△1,878	△16.6 %		

※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)

連結決算サマリー（対前年の主な増減要因）

営業収益(増収)：住宅事業で分譲マンション販売区画数増加、鉄道事業での旅客人員増加

営業利益(減益)：住宅事業やその他(建設関連事業)での減益

経常利益(減益)：持分法による投資損失の増加

親会社株主に帰属する四半期純利益(増益)：特別損失の減少

1. 運輸業

※ 実質 … 事業内部取引除く

	(百万円)			
	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
営業収益	44,899	43,897	1,001	2.3 %
鉄道	11,988	11,428	560	4.9 %
バス	30,841	31,465	△623	△2.0 %
(※実質)	28,816	28,835	△18	△0.1 %
他	7,346	7,121	224	3.2 %
調整	△5,276	△6,116	840	-
営業利益	3,103	2,978	125	4.2 %
鉄道	1,784	1,586	198	12.5 %
バス	1,336	1,263	72	5.7 %
減価償却費	4,645	4,301	344	8.0 %
E B I T D A	7,769	7,300	469	6.4 %
設備投資	2,015	3,211	△1,196	△37.3 %

※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：新元号「令和」効果を含む旅客人員の増加、消費税の増税に伴う定期券等の先買い
 バス：貸切バス稼働減、動力費減

当期の主な設備投資

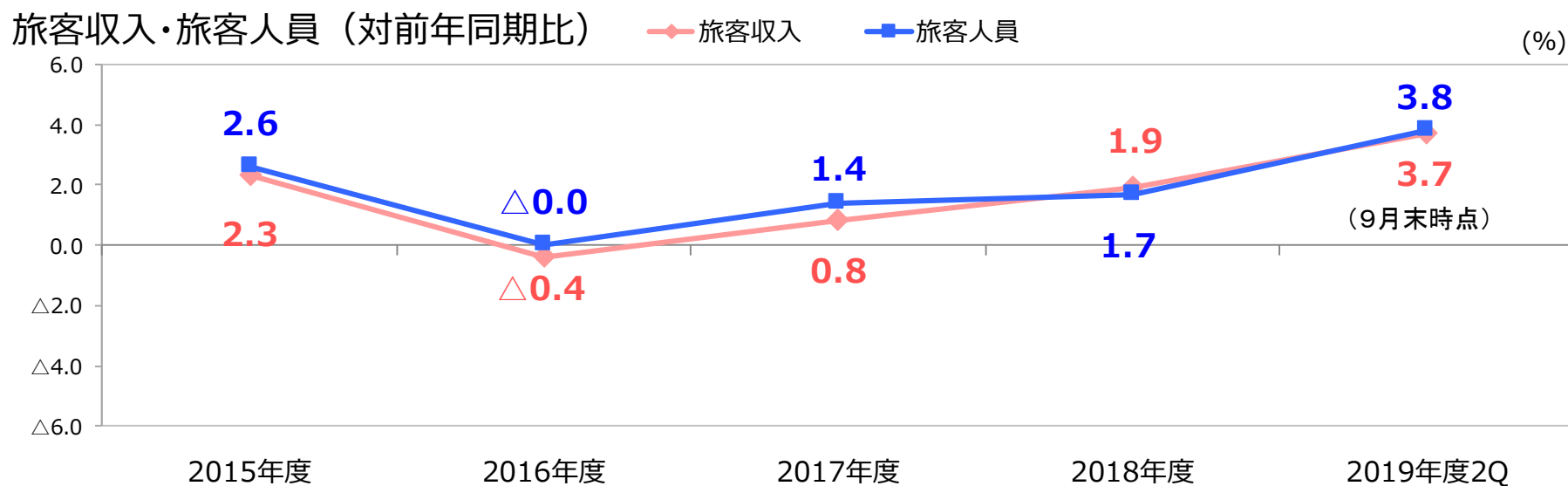
天神大牟田線雑餉隈駅付近連続立体交差工事
 天神大牟田線春日原～下大利駅間連続立体交差工事

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）～

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
旅客収入	11,141	10,740	400	3.7 %
旅客人員	57,679	55,576	2,103	3.8 %
定期外	25,671	24,600	1,071	4.4 %
定期	32,008	30,976	1,032	3.3 %

天神大牟田線旅客人員	+4.0 %	貝塚線旅客人員	+3.6 %
定期外	+4.5 %	定期外	+4.9 %
定期	+3.7 %	定期	+2.5 %

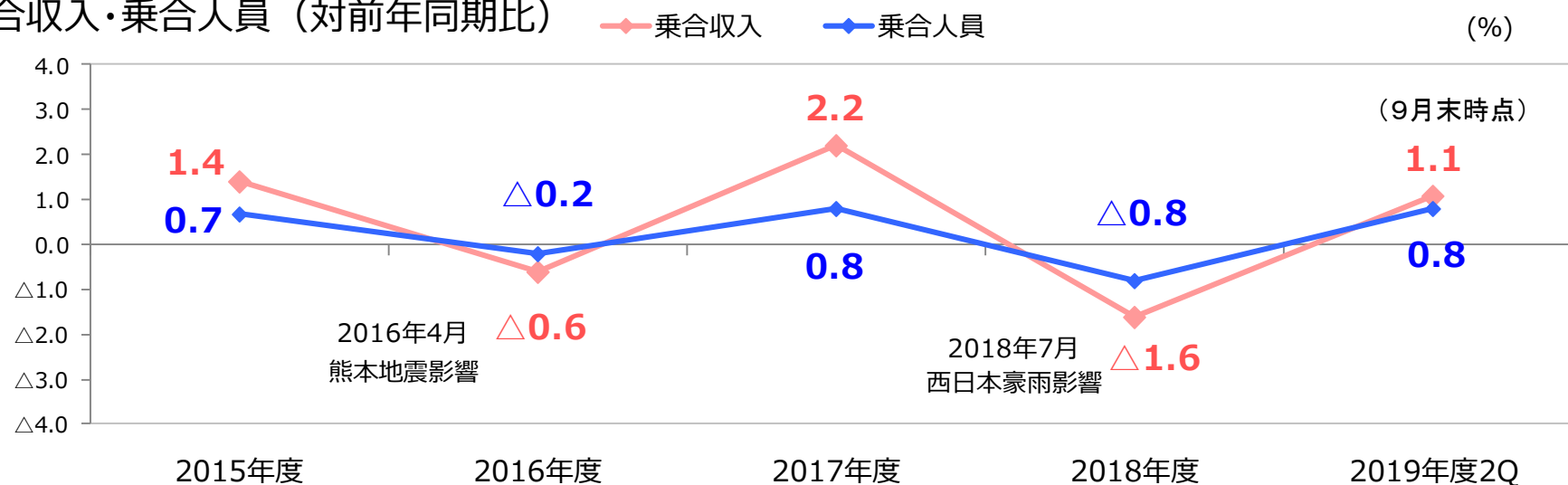


～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

(百万円、千人)

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
乗 合 収 入	25,014	24,738	275	1.1 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	2,081	2,318	△236	△10.2 %
乗 合 人 員	138,185	137,106	1,079	0.8 %
定 期 外	76,727	75,648	1,079	1.4 %
定 期	61,458	61,458	0	0.0 %

乗合収入・乗合人員（対前年同期比）



2. 不動産業

	(百万円)			
	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
営業収益	28,474	27,071	1,402	5.2 %
賃貸	12,990	13,246	△255	△1.9 %
住宅	11,003	9,361	1,642	17.5 %
営業利益	2,972	3,472	△499	△14.4 %
賃貸	3,277	3,203	73	2.3 %
住宅	△498	△43	△455	-
減価償却費	2,696	2,761	△65	△2.4 %
EBITDA	5,669	6,234	△564	△9.1 %
設備投資	5,698	3,262	2,436	74.7 %

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

営業収益の主な増減要因

- 賃貸：福岡ビル閉館
- 住宅：マンション販売区画数の増加

	2019年度2Q	増減
販売戸数	237	46
マンション	125	45
戸建	102	8
リノベーション	10	△7

営業利益の主な増減要因

- 賃貸：修繕費の減少
- 住宅：新規シニアマンションの開業費用の増加、分譲マンションでの利益率の低下

当期の主な設備投資

サンカルナ香椎照葉(シニア、2019年11月開業)、ラクレイス香椎照葉(賃貸、2019年9月開業)

3. 流通業

(百万円)

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
営業収益	38,910	39,096	△185	△0.5 %
ストア	36,384	36,715	△331	△0.9 %
生活雑貨販売	2,526	2,380	145	6.1 %
営業利益	250	278	△27	△9.9 %
ストア	191	281	△89	△31.8 %
生活雑貨販売	111	82	28	34.5 %
減価償却費	575	588	△12	△2.1 %
EBITDA	826	866	△40	△4.6 %
設備投資	364	565	△201	△35.6 %

※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

ストア：競合店の影響や価格志向の強まり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

レガネットマルシェ香椎照葉(2019年9月開業)

4. 物流業

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	(百万円) 増減率	
営業収益	50,076	50,063	12	0.0	%
国際物流	50,700	51,350	△650	△1.3	%
国内物流	5,334	5,335	△0	△0.0	%
調整	△5,959	△6,622	663	-	
営業利益	1,400	1,370	29	2.1	%
国際物流	1,428	1,519	△90	△6.0	%
国内物流	85	75	10	13.7	%
調整	△114	△224	110	-	
減価償却費	420	398	22	5.6	%
E B I T D A	1,960	1,908	51	2.7	%
設備投資	339	238	100	42.1	%

※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

国際物流：前期に子会社化したフランス社の寄与

海外子会社での為替変動による円換算額の減少

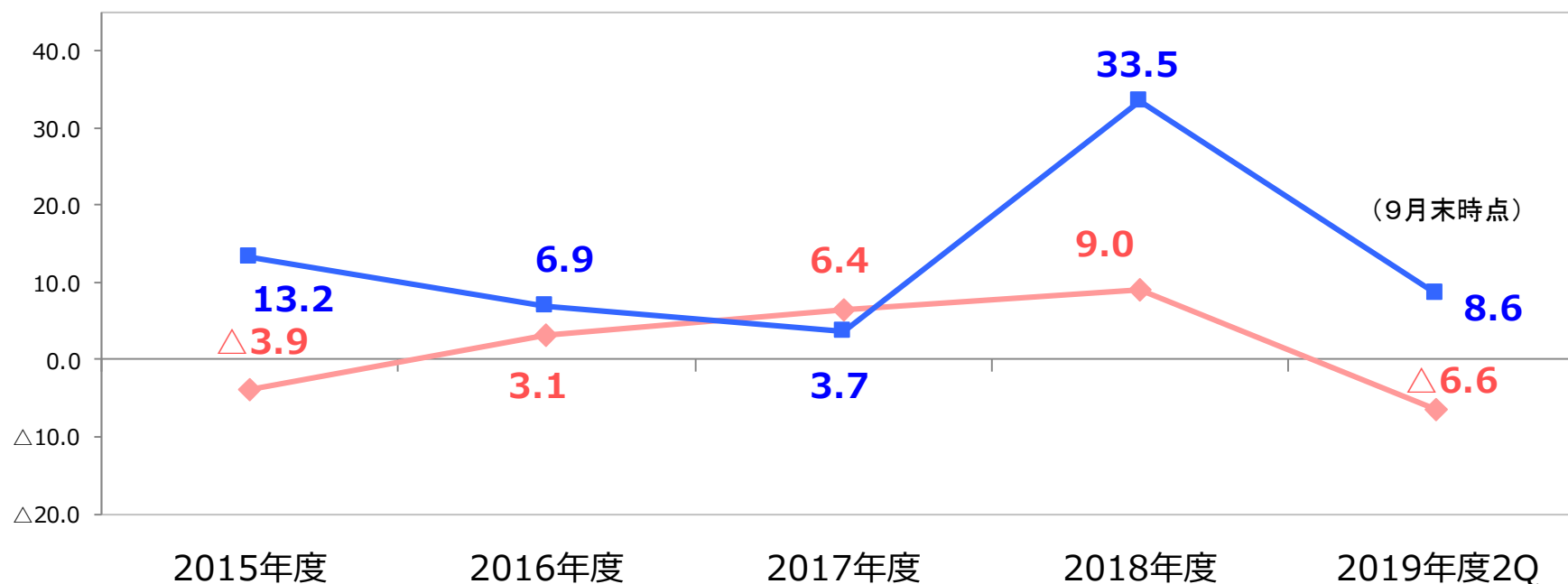
米中通商問題の影響による日本発アジア向けの航空輸出入取扱高の減少など

～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）

	2019年度 2Q	増減	増減率	2019年度 2Q	増減	増減率
航空輸出（千トン）	69	△4	△6.6 %	41	△0	△1.9 %
航空輸入（千件）	213	△18	△8.0 %	156	△13	△7.9 %
海運輸出（千TEU）	46	3	8.6 %	35	4	13.4 %
海運輸入（千TEU）	58	6	12.0 %	37	4	15.0 %

航空輸出・海運輸出取扱数量（対前年同期比） ◆ 航空輸出 ■ 海運輸出 (%)



5. レジャー・サービス業

※ 実質… 事業内部取引除く

(百万円)

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
営業収益	22,870	22,358	512	2.3 %
ホテル	16,965	13,881	3,083	22.2 %
(※実質)	10,531	10,011	519	5.2 %
旅行	1,791	1,982	△191	△9.7 %
娯楽	2,730	2,715	15	0.6 %
他	8,792	8,686	105	1.2 %
調整	△7,408	△4,907	△2,501	-
営業利益	1,177	1,124	53	4.8 %
ホテル	571	696	△125	△18.0 %
旅行	△28	4	△32	-
娯楽	412	320	92	28.7 %
他	197	126	70	55.7 %
減価償却費	1,456	1,394	61	4.4 %
EBITDA	2,633	2,521	112	4.4 %
設備投資	971	3,729	△2,757	△74.0 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

営業収益の主な増減要因

ホテル：新規開業した「西鉄ホテルクルーム名古屋」（2019年1月開業）や、
前期にリニューアルオープンした「ソラリア西鉄ホテル福岡」の寄与

営業利益の主な増減要因

ホテル：開発費用の増加
娯楽：「マリンワールド海の中道」の増益

当期の主な設備投資

ソラリア西鉄ホテル札幌（仮称）（2020年冬開業予定）

～ホテル事業（客室単価・稼働率・Rev PAR）～

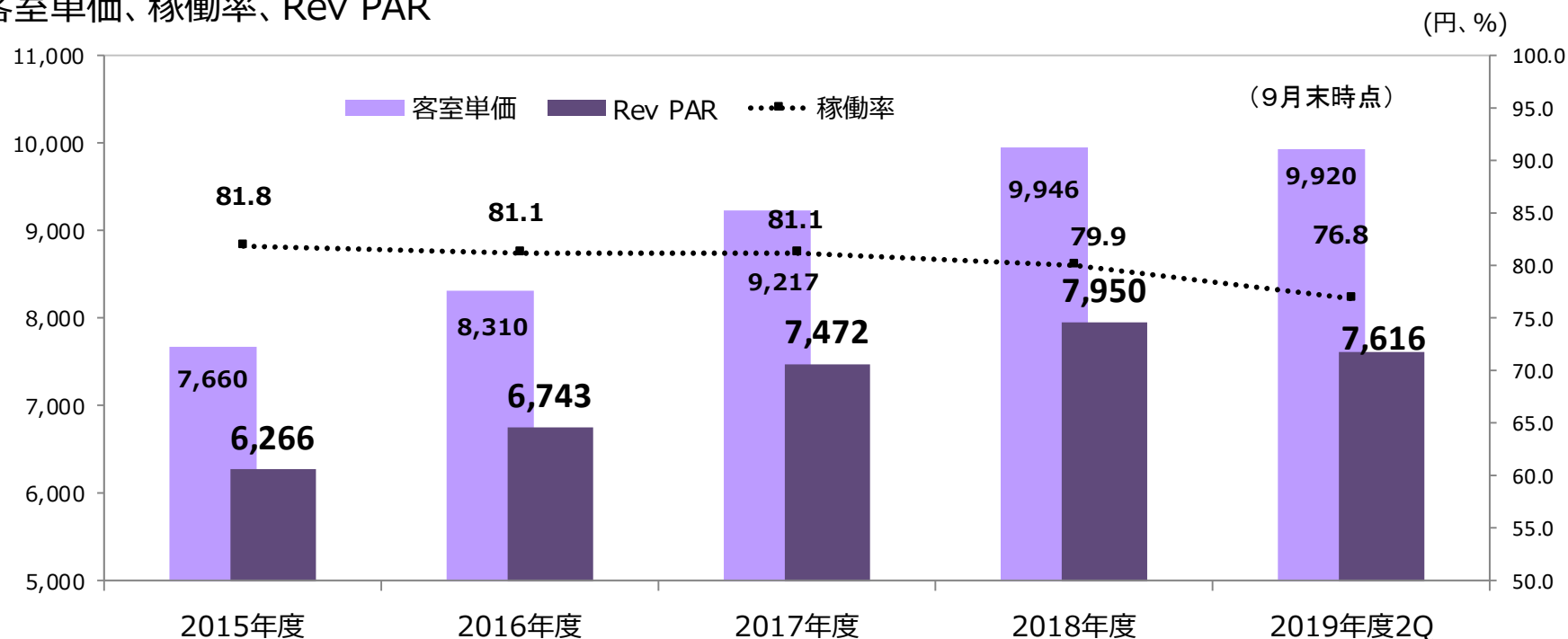
※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

	2019年度2Q		2018年度2Q	増減		増減率	
客室単価(円)	9,920	(9,868)	9,804	116	(64)	1.2	(0.7) %
稼働率(%)	76.8	(77.3)	81.6	△4.8	(△4.3) P	-	
Rev PAR(円)	7,616	(7,632)	7,998	△382	(△366)	△4.8	(△4.6) %

()内は、既存ホテル数値：当四半期および前年同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

	2019年度2Q	2018年度2Q	増減	増減率
営業収益	19,746	20,562	△816	△4.0 %
営業利益	142	515	△373	△72.4 %
減価償却費	495	439	56	12.7 %
E B I T D A	637	954	△317	△33.2 %
設備投資	518	435	83	19.2 %

※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

建設関連事業での受注減

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 9月末	2019年 3月末	増 減	摘要
資 産 合 計	620,186	622,744	△2,558	
流 動 資 産	138,016	140,709	△2,692	販売土地及び建物の増加の一方、 受取手形及び売掛金の減少
固 定 資 産	482,169	482,034	134	投資有価証券の減少の一方、 有形固定資産の増加
負 債 合 計	437,546	441,232	△3,686	
流 動 負 債	163,320	174,889	△11,568	支払手形及び買掛金の減少
固 定 負 債	274,225	266,343	7,882	社債の増加
純 資 産 合 計	182,640	181,512	1,128	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	268,988	248,161	20,827	社債や借入金の増加

連結キャッシュ・フロー

	(百万円)		
	2019年度2Q	2018年度2Q	増 減
営 業 活 動	3,308	8,989	△5,681
（税引前四半期純利益）	6,989	2,371	4,618
（減価償却費）	10,052	9,618	433
（売上債権の減少額）	8,486	3,166	5,319
（仕入債務の減少額）	△14,175	△2,374	△11,801
（減損損失）	106	5,294	△5,188
（たな卸資産の増加額）	△6,555	△9,397	2,842
（法人税等の支払額）	△3,408	△3,073	△334
投 資 活 動	△17,535	△22,419	4,883
（固定資産の取得）	△24,502	△22,671	△1,831
（投資有価証券取得支出）	△597	△5,301	4,703
財 務 活 動	18,552	19,023	△470
（借入金・社債）	20,782	19,446	1,336
（配当金の支払額）	△1,381	△1,382	0
	2019年9月末	2019年3月末	増 減
現金等の四半期末残高	30,228	26,075	4,153

2019年度第2四半期決算概要

2019年度通期業績予想

第15次中期経営計画（2019～2021）

- ・ 2019年度の進捗状況（主なトピック）



2019年度通期業績予想

	2019年度 (予想)	2018年度 (実績)	増減	増減率	8月公表	差異
営業収益	396,600	396,835	△235	△0.1 %	406,400	△ 9,800
営業利益	18,600	20,173	△1,573	△7.8 %	19,000	△ 400
経常利益	16,000	19,273	△3,273	△17.0 %	17,000	△ 1,000
親会社株主に帰属する 当期純利益	7,400	6,330	1,069	16.9 %	8,300	△ 900
事業利益	16,093	18,799	△2,706	△14.4 %		
減価償却費	20,473	20,110	363	1.8 %		
E B I T D A	36,891	39,203	△2,311	△5.9 %		
設備投資	40,000	44,216	△4,216	△9.5 %		

※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)

(対前年の主な差異要因)

営業収益(前期並み)

- 住宅事業での分譲マンション販売戸数増加
- 国際物流事業での為替変動による円換算額減少や
- 米中通商問題の影響による取扱高の減少、建設関連事業での受注減

営業利益(減益)

- 賃貸事業での福岡ビル閉館に伴う減収、
- ホテル事業での競争激化や韓国人旅行者の減少、建設関連事業での減益

経常利益(減益)

- 福岡国際空港(株)での持分法投資損失の増加

親会社株主に帰属する当期純利益(増益)

- 特別損失の減少

(対8月公表の主な差異要因)

営業収益(下方修正)

- 国際物流事業での米中通商問題の影響による取扱高の減少

営業利益(下方修正)

- 住宅事業での一部分譲マンション開発遅れ、
- ストア事業での粗利の減少、建設関連事業での受注の減少

経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益(下方修正)

- 福岡国際空港(株)での持分法投資損失の増加
- (韓国路線旅客の減少)

2019年度 セグメント別業績予想

(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	396,600	396,835	△235	
	営業利益	18,600	20,173	△1,573	
運輸業	営業収益	87,900	87,754	145	バス事業で増益
	営業利益	5,700	5,287	412	(バス動力費の減少)
不動産業	営業収益	71,700	67,896	3,803	賃貸事業で減益
	営業利益	7,600	8,195	△595	(福岡ビル閉館に伴う減収)
流通業	営業収益	77,600	78,412	△812	ストア事業で減益、生活雑貨販売業で増益
	営業利益	700	932	△232	(ストア事業で粗利の減少、生活雑貨販売業で新規店の寄与)
物流業	営業収益	100,300	103,257	△2,957	国際物流事業で減益
	営業利益	2,500	2,829	△329	(人件費の増加)
レジャー・サービス業	営業収益	46,700	45,996	703	ホテル事業で減益
	営業利益	1,700	2,302	△602	(競争激化や韓国人旅行客の減少)
その他	営業収益	45,900	47,943	△2,043	建設関連事業で減益
	営業利益	1,200	1,790	△590	(受注の減少)

第1四半期連結会計期間の期首に、会社分割を伴う連結子会社の組織再編を実施し、一部連結子会社において、セグメントの区分を変更。前期のセグメント情報については、当該変更後の区分に基づき作成したものを開示。

＜参考＞ 2019年度 主なサブセグメント別業績予想

				(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		23,600	23,025	575
		営業利益		3,100	3,042	58
	バス事業	営業収益	(61,000	62,400	△1,400
		営業利益)	61,000	60,914	86)
不動産業	賃貸事業	営業収益		25,900	26,620	△720
		営業利益		5,600	6,066	△466
	住宅事業	営業収益		37,800	32,322	5,478
		営業利益		1,600	1,551	49
物流業	国際物流事業	営業収益		103,400	105,966	△2,566
		営業利益		2,800	3,185	△385
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	(35,000	31,091	3,909
		営業利益)	31,500	31,091	409)
		営業利益		1,000	1,595	△595
	旅行事業	営業収益		3,600	3,745	△145
		営業利益		45	0	45
	娯楽事業	営業収益		4,700	4,793	△93
営業利益			200	222	△22	

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)

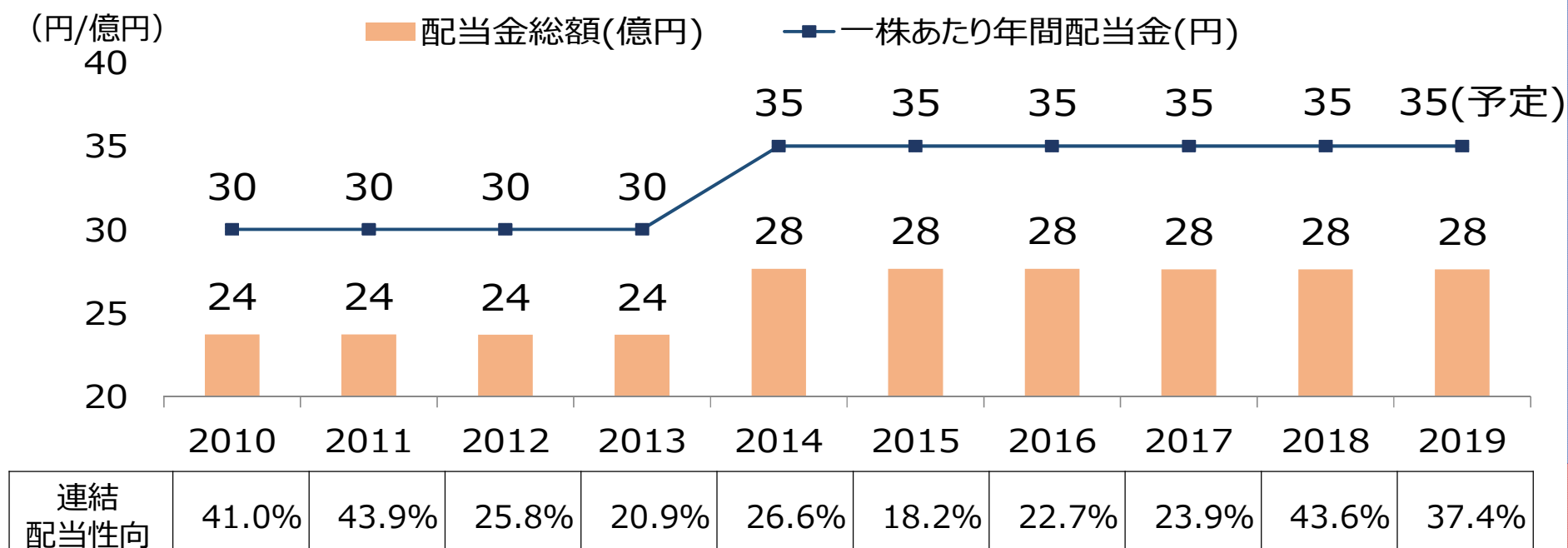
			2019年度 (予想)	2018年度 (実績)	増減額
(百万円)					
運 輸 業	減価償却費		9,551	9,172	378
	EBITDA		15,292	14,501	790
	設備投資		11,800	14,591	△2,791
不 動 産 業	減価償却費		5,421	5,436	△15
	EBITDA		13,021	13,632	△611
	設備投資		19,600	19,534	65
流 通 業	減価償却費		1,151	1,235	△84
	EBITDA		1,851	2,167	△316
	設備投資		1,400	1,472	△72
物 流 業	減価償却費		802	859	△57
	EBITDA		3,585	3,934	△349
	設備投資		1,100	603	496
レジャー・サービス業	減価償却費		2,966	2,932	33
	EBITDA		4,666	5,240	△574
	設備投資		6,300	6,064	235
そ の 他	減価償却費		1,112	1,003	108
	EBITDA		2,312	2,793	△481
	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

2019年度第2四半期決算概要

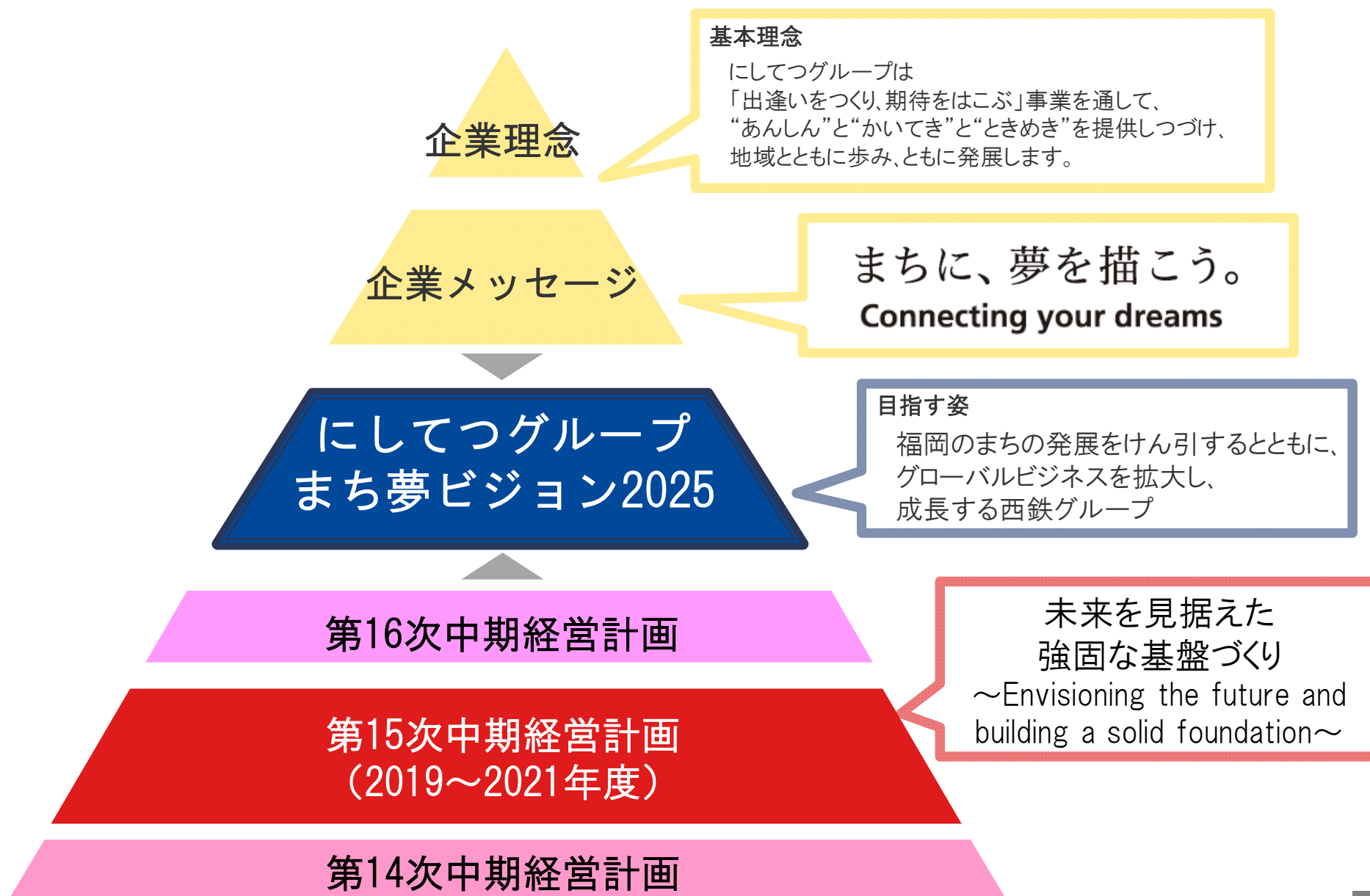
2019年度通期業績予想

第15次中期経営計画(2019-2021)

- ・ 2019年度の進捗状況(主なトピック)



第15次中期経営計画（2019～2021）の位置づけ



「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

2019年度第2四半期決算概要

2019年度通期業績予想

第15次中期経営計画(2019-2021)

- ・ 2019年度の進捗状況(主なトピック)



【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)

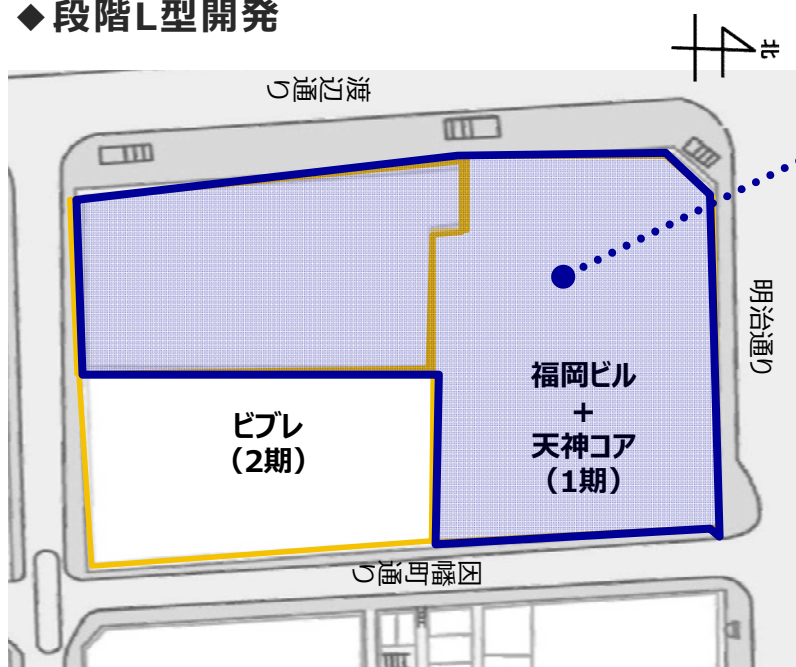


↑青果市場跡地活用事業
(事業参画)

福ビル街区建替プロジェクト（2024年春開業）

- 天神地区最大級の商業・オフィス・ホテルなどの複合施設
- 段階L型開発プランとして、福岡ビル・天神コアの開発に先行して着手するが、隣接する天神ビブレについても関係者との協議を進め、一体的な開発を目指す

◆段階L型開発



段階L型開発プラン：1期をL型（福岡ビル+天神コア）に開発し、続いて2期（天神ビブレ）を開発

◆プロジェクト概要（I期）

敷地面積	：約6,200㎡（約1,900坪）
延床面積	：約100,000㎡（約30,000坪）
階数	：地上19階、塔屋1階、地下4階
建物高さ	：約96m
用途	：商業(B2～4F)、オフィス(8～17F)、ホテル(18～19F)スカイロビー(5～6F)等
建設投資額	：400億円超（I期）

スケジュール

2020年 3月	天神コアビル閉館
2021年 4月	I期ビル着工
2023年 12月	I期ビル竣工
2024年 春	I期ビル開業

2019年度の主な進捗状況

- 旧福岡ビル解体工事着手（2019年5月）、天神コア閉館決定（2020年3月）

旧大名小学校跡地活用事業（2022年12月全体供用開始） ※事業参画

- 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

◆プロジェクト概要

延床面積 : 約90,400㎡
容積対象床面積 : 約80,000㎡
建築面積 : 約5,600㎡
容積率 : 800%



オフィス・ホテル棟
地上25階/約111m
・ホテル (THE RITZ-CARLTON)
・オフィス(3、5～16F)
・商業(1～2F) 他

広場

イベントホール

コミュニティ棟

地上11階/約46m
・レジデンス(7～11F)
・創業支援施設等 (2～3F)
・公民館、老人いこいの家 (1F) 他

↑開発イメージ（明治通り側からの全景）

出典：大名プロジェクト特定目的会社『九州初の「ザ・リッツ・カールトン ホテル」誘致決定』を一部加工

スケジュール

2019年 12月	本体工事着工
2021年 10月	公共施設供用開始
2022年 12月	竣工・全体供用開始
2022年度末	ホテル開業

2019年度の主な進捗状況

- ・工事着手（2019年7月）

青果市場跡地活用事業（2022年春開業） ※事業参画

- 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



隣接地への
当社施設の開発を計画

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！』を一部加工

スケジュール

2019年 10月～	実施設計、リーシング、行政協議
2020年 9月	着工
2022年 春	竣工・開業

2019年度の主な進捗状況

- ・工事着工（2020年9月）に向けて準備中

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

◆30年後の福岡空港の将来イメージ

比類なき東・東南アジアの航空ネットワークを有する、東アジアのトップクラスの国際空港

- 東・東南アジアの就航国数は日本一 14カ国・地域、51路線に就航
- 旅客数3,500万人、100路線
- SKYTRAXが実施するWorld Airport Star Ratingで世界最高水準の5スターエアポートに定着

	2019.10時点	30年後(目標)	増加数
国際路線	11カ国22路線	25カ国 67路線	+14カ国 +45路線
国内路線	28路線	33路線	+5路線
国際旅客数	691万人※1	1,600万人	+約900万人
国内旅客数	1,792万人※1	1,900万人	+約100万人

※1：2019.10時点の国際旅客数及び国内旅客数は、2018年度実績値

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」[中期事業計画(2019年度～2023年度)]

スケジュール	
2023年度	国内線複合施設供用開始 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

2019年度の主な進捗状況	
<ul style="list-style-type: none"> 空港運営事業開始(2019年4月) 北側エリア免税店を拡張リニューアル(2019年7月) 福岡＝ホルル便就航予定(2019年11月～) 	

博多国際展示場&カンファレンスセンター(2021年春開業)

- 西日本最大の民設コンベンション施設を建設
- 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

スケジュール	
2020年 春	予約受付開始
2021年 春	開業

2019年度の主な進捗状況	
<ul style="list-style-type: none"> 工事着工(2019年9月) 開業(2021年春)に向けて準備中 	

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 **Nishitetsu Group**



↑「HARENO GARDEN」グランドオープン (2019.8)



↑『THE RAIL KITCHEN CHIKUGO』運行開始 (2019.3)



↑西鉄柳川駅周辺整備事業 (着手)



↑北九州地区連節バス導入 (2019.7)
福岡地区連節バス増便 (2019.7)



↑古民家宿泊事業営業開始 (2019.10)



↑『GRANDAYS』誕生 (2019.10)

戦略・具体策	2019年度の主な進捗状況
沿線各エリアの「まちづくり構想」の策定と実現	<ul style="list-style-type: none"> 西鉄柳川駅周辺整備事業 着手 (福岡県・柳川市と協働) 天神中央公園西中洲エリア「HARENO GARDEN」グランドオープン (2019年8月) 都府楼前駅の副駅名称を「令和の里」に (2019年10月)
交通ネットワークの強化・再整備	<ul style="list-style-type: none"> 北九州地区連節バス運行開始 (2019年7月) 福岡地区連節バス増便 (2019年7月)
「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」の運行	<ul style="list-style-type: none"> 旅列車限定1日乗車券発売、秋の新メニューにて運行
太宰府での古民家を活用した宿泊事業の実施	<ul style="list-style-type: none"> 太宰府での古民家宿泊事業「HOTEL CULTIA DAZAIFU」営業開始 (2019年10月)
着地型ツアー商品の造成と販売チャネルの拡大	<ul style="list-style-type: none"> 上質かつ特別なバスツアーブランド『GRANDAYS』誕生 (2019年10月)

2024年度の整備完了を目指し『西鉄柳川駅周辺整備事業』に着手（福岡県・柳川市と協働）

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

整備の概要	
整備区域	約6,400㎡
整備内容と役割	<ul style="list-style-type: none"> 掘割の整備（福岡県） 広場・道路等の整備（柳川市） にぎわい交流施設の整備（西鉄）



↑ 柳川 どんこ舟での川下り



↑ 西鉄柳川駅周辺整備事業（イメージ）

天神中央公園西中洲エリア「HARENO GARDEN」2019年8月グランドオープン

- 福岡県による天神中央公園西中洲エリア再整備事業において、飲食・休養施設整備事業者として当社を代表構成団体とするグループを選定（2018年9月）
- 天神中央公園西中洲エリアのリニューアルオープンにあわせ、『都会のオアシス』となるような飲食施設をグランドオープン



↑ 東側施設「HARENO GARDEN EAST」



↑ 西側施設「HARENO GARDEN WEST」



出典：福岡県HP『県営天神中央公園 西中洲エリアが新たに生まれ変わります！』を一部加工

太宰府古民家宿泊施設『HOTEL CULTIA DAZAIFU』2019年10月営業開始

- 太宰府天満宮周辺の古民家を改修し、宿泊・飲食施設として活用
- 周辺施設と連携したプログラムとして太宰府天満宮神職による夜間特別拝観等を提供

施設の特徴	
客室	• 古民家の佇まいはそのままに、家具や装飾には万葉集の和歌の季語をモチーフとした沿線地域の伝統工芸品を用いる
レストラン	• 福岡県内の特産品や国内外の高級食材を使用した料理を提供



↑ 『HOTEL CULTIA DAZAIFU』 客室

上質かつ特別なバスツアーブランド『GRANDAYS』2019年10月誕生

- “新しさ”“ひとつ上のサービス”“上質な旅”を求められるお客様に、豪華なバスを使ったツアーを提供
- ツアーの企画にあたっては、地域の魅力に精通し、まちおこしや地方創生に取り組む企業と提携

使用車両 概要	
座席数	12席（運転士および添乗員の座席を含まず）
車両改造費	約60,000千円
特徴	ホテルのようにくつろげる上質な空間を演出 • 壁面・収納スペースには大川家具を使用 • 座席にはドイツ製の高級本革シートを採用



← ↑ 内装

アジアでの事業拡大

	2018年度	2019年度の主な進捗状況	2021年度目標
住宅事業	<p>◆累計12プロジェクト 期末投資残高 131億円</p> <ul style="list-style-type: none"> ベトナム 7プロジェクト インドネシア 3プロジェクト タイ 1プロジェクト アメリカ 1プロジェクト 	<ul style="list-style-type: none"> 累計13プロジェクト目となる、ベトナム8号プロジェクト『ハイフォンⅡ』着手  <p>↑『ハイフォンⅡ』プロジェクトイメージ</p>	<p>◆累計15プロジェクト 期末投資残高 200億円程度</p>
ホテル事業	<p>◆2店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> ソラリア西鉄ホテルソウル明洞 (2015年9月開業) ソラリア西鉄ホテル釜山 (2017年4月開業)  <p>↑ソラリア西鉄ホテルソウル明洞</p>	<ul style="list-style-type: none"> ソラリア西鉄ホテルバンコク(仮称) 2020年春開業に向け準備中 ソラリア西鉄ホテル台北西門(仮称) 2023年夏開業に向け準備中  <p>↑バンコク外観イメージ</p>	<p>◆4店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019～2021年度 海外2店舗出店

〈参考〉海外での事業展開

アジアでの事業拡大

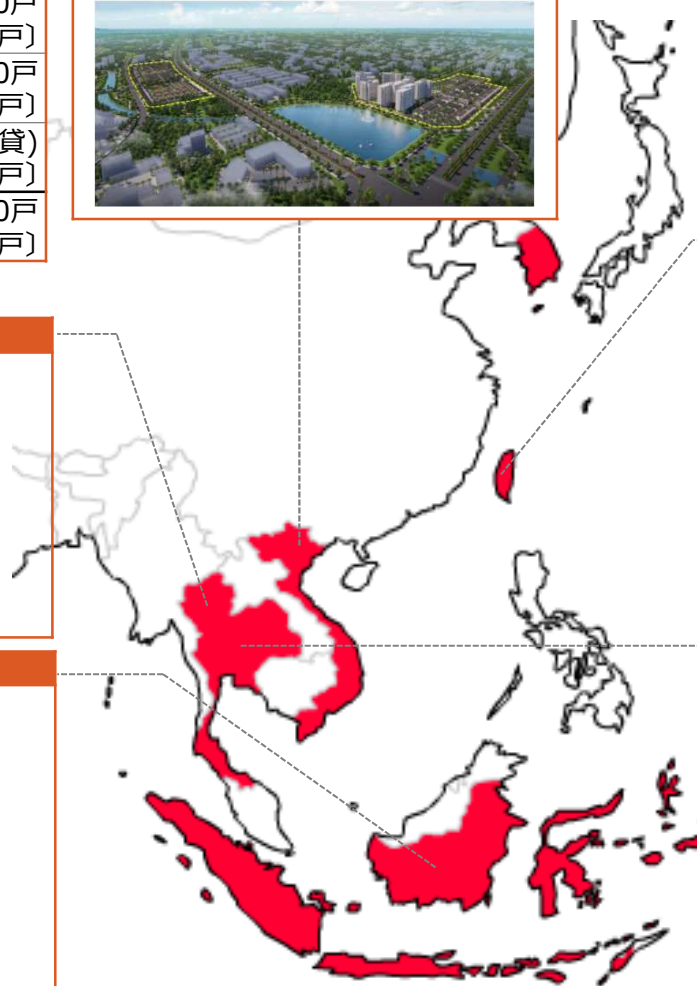
【住宅事業】

	累計	総戸数
ベトナム	8プロジェクト	約17,200戸 〔約5,100戸〕
インドネシア	3プロジェクト	約2,900戸 〔約950戸〕
タイ	1プロジェクト	約350戸 〔約160戸〕
アメリカ	1プロジェクト	385戸(賃貸) 〔179戸〕
合計	13プロジェクト	約21,000戸 〔約6,400戸〕

※総戸数は他社持分含む、〔〕内は当社持分相当

ベトナム (8号プロジェクト)

- ・ハイフォンⅡ
(総戸数2,900戸)



タイ (1号プロジェクト)

- ・ザ・クレスト
(総戸数350戸)



インドネシア (3号プロジェクト)

- ・ザ・ベランダ
(総戸数663戸)



【ホテル事業】

	ホテル数	客室数
韓国	2店舗	515室
タイ	1店舗※	263室
台湾	1店舗※	298室
合計	4店舗※	1,076室

※タイ・台湾は準備中

台湾・台北 (ホテル)

- ・ソリア西鉄ホテル
台北西門 (仮称)
(客室数298室、
2023年夏開業予定)


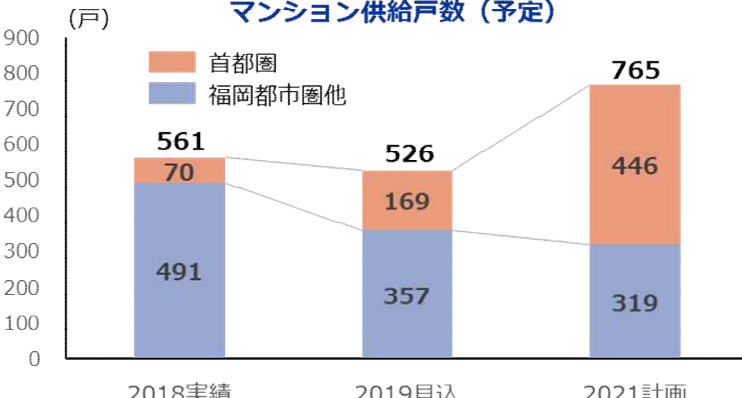


タイ・バンコク (ホテル)

- ・ソリア西鉄ホテル
バンコク (仮称)
(客室数263室、
2020年春開業予定)



首都圏など域外での展開強化

	2018年度	2019年度の主な進捗状況	2021年度目標
住宅事業	<p>◆マンション供給 : 561戸</p> <p>首都圏 : 70戸</p> <p>福岡都市圏 他 : 491戸</p> <p>※JV物件は当社持分のみ</p> <p>※供給戸数は竣工ベース</p>  <p>↑BLANTON蔵前</p>	<ul style="list-style-type: none"> サンリヤン成増・サンリヤン小岩 竣工(2019年8月) サンリヤン北綾瀬 販売開始(2019年4月) 2019年度首都圏供給戸数169戸を計画 <p>マンション供給戸数(予定)</p> 	<p>◆福岡都市圏と同等レベルまで首都圏物件の供給を増やす</p> <p>マンション供給戸数(予定)</p> <p>首都圏 : 446戸</p> <p>福岡都市圏 他 : 319戸</p> <hr/> <p>合計 : 765戸</p> <p>※JV物件は当社持分のみ</p> <p>※供給戸数は竣工ベース</p>
ホテル事業	<p>◆宿泊主体型17店舗</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内18店舗目となるソラリア西鉄ホテル札幌(仮称) 2020年冬 開業に向けて準備中 	<p>◆宿泊主体型20店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019～2021年度に国内3店舗出店
生活雑貨販売業	<p>◆15店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> 九州9店舗 (福岡6店舗・熊本・大分・長崎) 中国1店舗 (山口) 関西2店舗 (京都・滋賀) 中部1店舗 (愛知) 関東2店舗 (千葉) 	<ul style="list-style-type: none"> 16店舗目となるプラットインキューブ 西新店 オープン (2019年7月) 17店舗目となる雑貨館インキューブ ユニモチはら台店 オープン (2019年11月) 	<p>◆22店舗</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019～2021年度に毎年2～3店舗出店

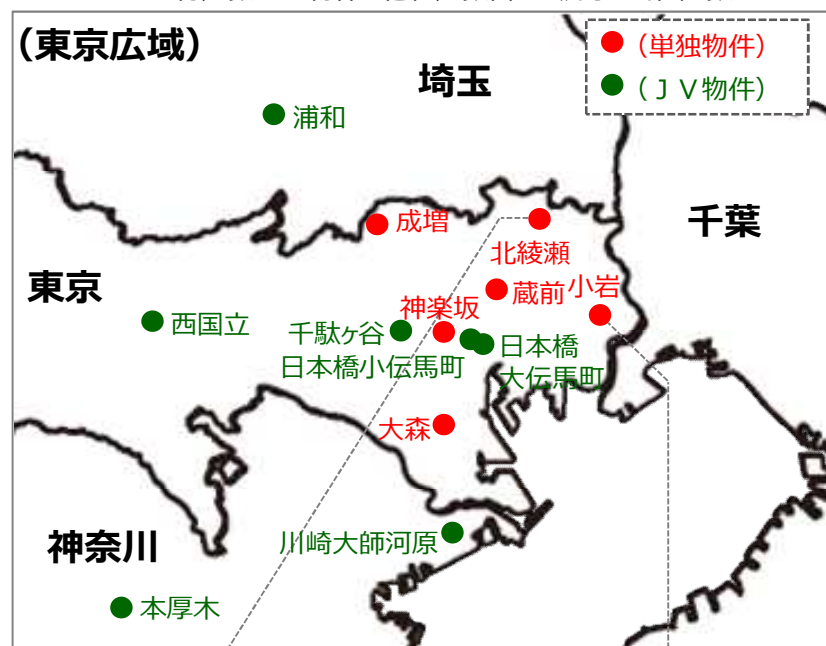
〈参考〉首都圏など域外での事業展開

首都圏など域外での展開強化

【住宅事業】

	物件数	総戸数
首都圏	13物件 〔6物件〕	約1,520戸 〔約510戸〕

※物件数は2006年以降の累計、〔〕内は単独物件(計画中を含む)
総戸数はJV物件の他社戸数含む、〔〕内は当社戸数



【ホテル事業】

	ホテル数	客室数
宿泊主体型	18店舗 (うち 1店舗準備中)	約4,700室
シティホテル	2店舗	440室

【シティホテル】

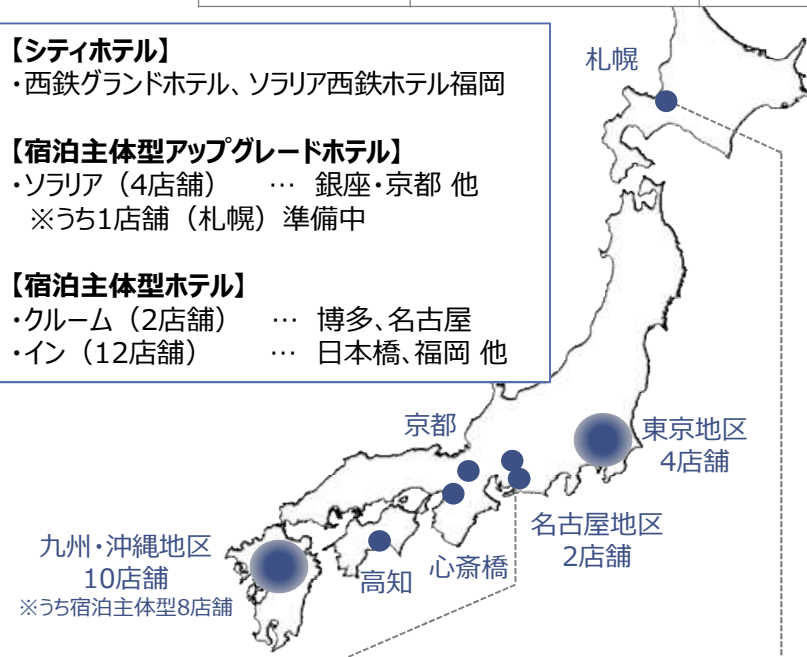
・西鉄グランドホテル、ソラリア西鉄ホテル福岡

【宿泊主体型アップグレードホテル】

・ソラリア (4店舗) … 銀座・京都 他
※うち1店舗 (札幌) 準備中

【宿泊主体型ホテル】

・クルーム (2店舗) … 博多、名古屋
・イン (12店舗) … 日本橋、福岡 他



サンリヤン北綾瀬

・総戸数84戸、2020.10竣工予定



サンリヤン小岩レジデンス

・総戸数60戸、2019.8竣工



西鉄ホテルクルーム名古屋

・客室数242室、2019年1月開業



ソラリア西鉄ホテル札幌 (仮称)

・客室数318室、2020年冬開業予定



米中通商問題に対する対応



〈参考〉エリア別取扱数量（航空輸出）

単位：トン

	2019②	前年差	前年比
日本	27,454	△ 4,040	87.2%
北中南米	9,512	△ 29	99.7%
欧州※	7,542	+1,978	135.5%
中華圏	14,769	△ 2,770	84.2%
アジア(中華圏除く)・オセアニア※	9,808	+16	100.2%
合計	69,085	△ 4,845	93.4%

※ニュージーランド現地法人設立（2018.5）、フランス現地法人設立（2018.10）

● 主な発着地別取扱数量（航空輸出）

単位：トン

	2019②	前年差	前年比
① 米国 → 中華圏	1,163	△ 264	81.5%
② 中華圏 → 米国	1,617	△ 486	76.9%
③ 日本 → 中華圏	10,810	△ 1,902	85.0%
④ ASEAN → 中華圏	2,483	+24	101.0%
⑤ ASEAN → 米国	1,831	+465	134.0%

※中華圏…中国（香港含む）、台湾の海外現地法人における実績

※ASEAN…シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナムの海外現地法人における実績

戦略・具体策	2019年度の主な進捗状況
ICTを活用した商品・サービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> • AI 活用型オンデマンドバス「のるーと」運行開始（2019年4月） • 「my route」実証実験 期間延長（～2019年内） • MaaSをはじめとしたモビリティ分野についてJR九州と連携協定を締結（2019年10月）
シニアマーケットを捉えた収益力強化	<ul style="list-style-type: none"> • サンカルナ香椎照葉 開業（2019年11月） • サンカルナ西新 建設決定（2021年6月開業予定） • カルナス別府 開業（2019年6月） • カルナス城野駅前 仕様決定（2020年5月開業予定）



↑ AI 活用型オンデマンドバス「のるーと」




 ×
トヨタ自動車(株)
 ← 「my route」

【シニアマンションの展開】

	施設数※	居室数※
有料老人ホーム『サンカルナ』	9施設（2施設）	1,358室
サービス付き高齢者向け住宅『カルナス』	2施設（1施設）	171室

※（）内は準備中、居室数は準備中含む



↑サンカルナ西新イメージ



↑カルナス城野駅前イメージ

MaaSなど次世代モビリティの取り組み強化

【輸送サービスの事業環境】

- 公共交通の重要性の高まり
- モビリティの技術革新(自動運転など)
- 労働力不足



交通事業者は、これまでの事業のあり方にとられない、大きな変革が求められている

【トヨタ自動車(株)との連携】

マルチモーダルモビリティサービス「my route」の開始 (2018.11~)

トヨタ自動車(株)が開発・運営するスマートフォン向けマルチモーダルモビリティサービス。公共交通(バス・鉄道・地下鉄など)、自動車(タクシー・レンタカー・自家用車など)、自転車、徒歩など、様々な移動手段を組み合わせてルートを検索し、必要に応じて予約・決済まで行うことで、移動をサポートするサービス。



【九州旅客鉄道(株)との連携】

《西鉄グループの取り組み》



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

- 持続可能な交通ネットワークの構築
- 他モードとの連携深化・路線やサービスの強化
- 先端技術の活用



《2019.9 九州旅客鉄道(株)との連携》



地域における移動の全体最適化のため、JR九州と連携した取り組みを推進

- MaaS分野での連携
- 公共交通の利用促進
- 新しいテクノロジーの活用

ESG、SDGsに関する取り組み

ESG、SDGsに関する主な取り組み内容	
Environment ~環境	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 企業理念の実践を通してSDGsの目標達成に貢献



2019年度の主な取り組み

- 視覚障がい者向けホームドア案内装置の実証試験実施（2019年10月～2020年3月）
- 電気バスの試験導入を計画（2020年2月～予定）
 ⇒朝・夕ラッシュの時間帯に特化して運行し、昼間帯は営業所のエアコンや照明などの電源として使用



↑電気バス



↑視覚障がい者向けホームドア案内装置（イメージ）

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

まことに、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～
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						
福ビル街区建替プロジェクト		●I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			●2023年度 国内線複合施設供用開始 国際線旅客ビル(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	●予約受付開始	●開業
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						
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	●2025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）	
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						
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・8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	●北綾瀬,西国立		
	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	●ちはら台店開業		19～21年度に2～3店舗/年開業
重点戦略4 国際物流事業の更なる強化						
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）	2021年度末：31カ国・地域124都市		支店・駐在事務所開設
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		●次世代モバイルガレージ my route 実証実験	●ワデマンドバス 実証実験(福岡アイランドシティ)	●J R九州との輸送サービスでの連携発表	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	●西新	

(参考) 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

(参考) 第15次中期経営計画 重視する環境認識

■ 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
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） ・福岡市における天神ビックバンや国家戦略特区の取り組み
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
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

■ 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	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	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	安全・維持更新投資、修繕費の増加

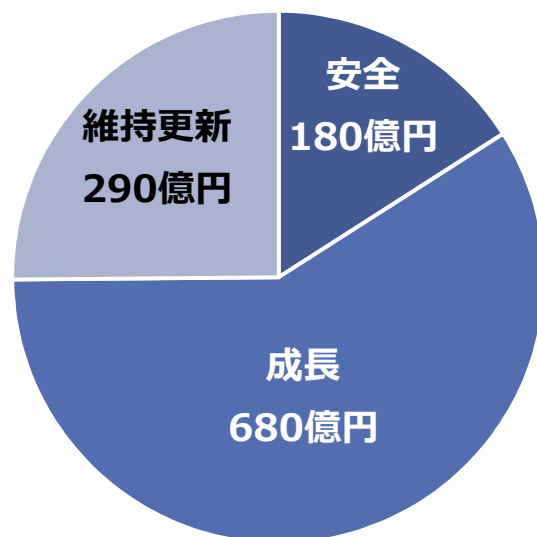
(参考) 第15次中期経営計画 投資計画

(億円)

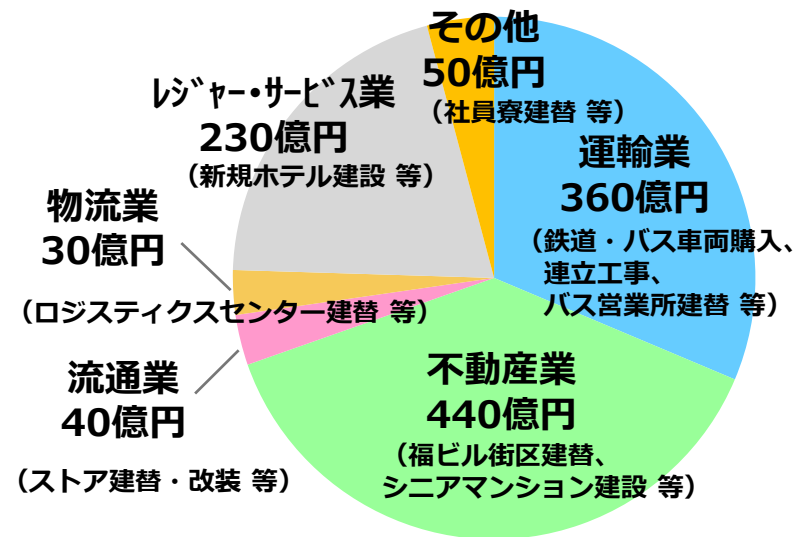
	第14次中計 (2016~2018 実績)	第15次中計			
		2019年度 計 画	2020年度 計 画	2021年度 計 画	3力年 計
設備投資	1,168	400	440	310	1,150
分譲投資 (国内)	801	350	380	370	1,100
投融資	251	100	60	90	250
うち住宅海外投資	133	50	40	60	150
投資計画 計	2,220	850	880	770	2,500

※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



(参考) 第15次中期経営計画 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
(参考) 営業利益	202億円	210億円	-

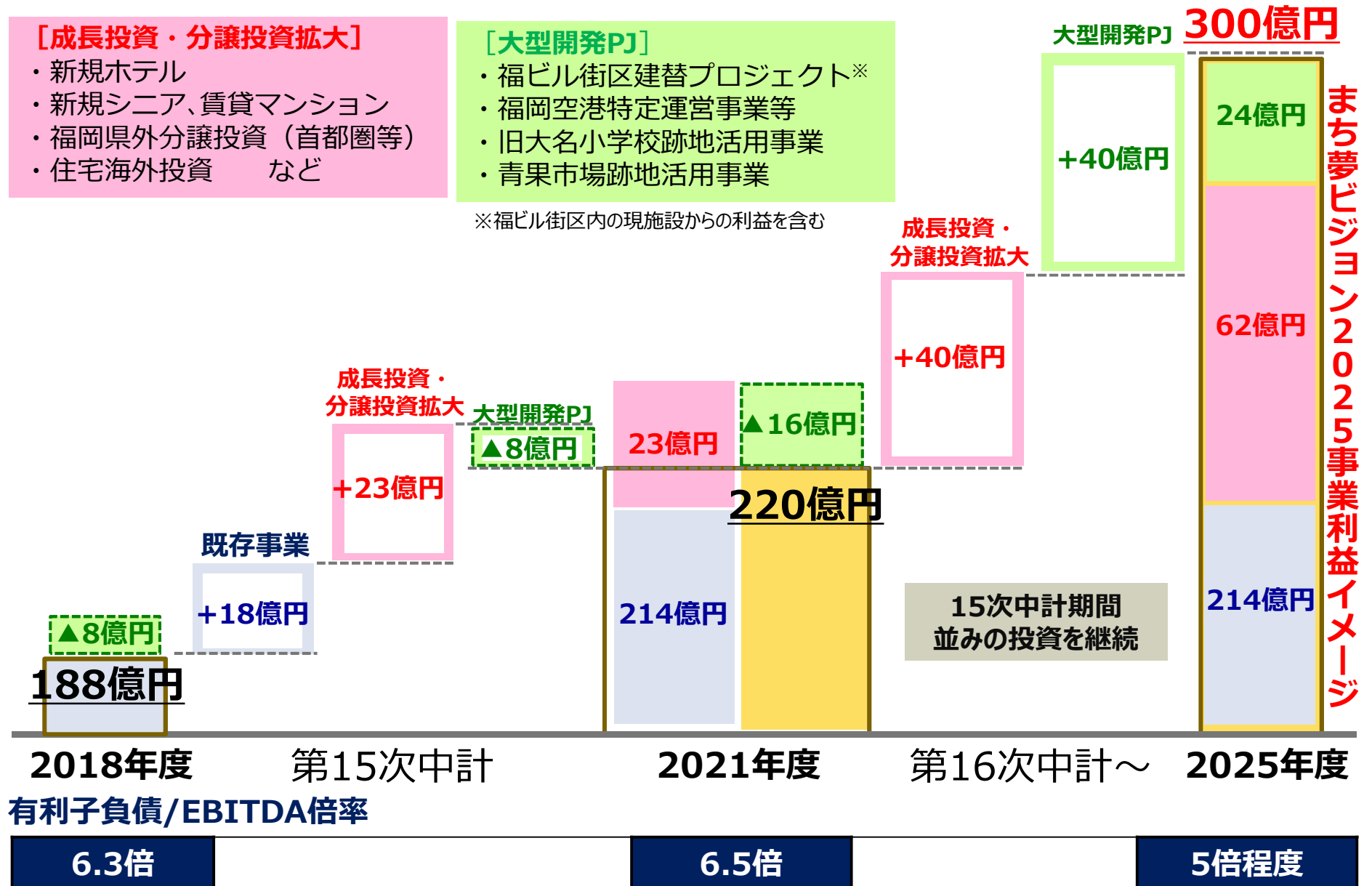
※1：事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益

※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

(参考) まち夢ビジョン2025事業利益イメージ達成見通し



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。

