

にしてつグループ将来ビジョン2018

『^{たゆ}弛まぬ変革』～ 高品質、高付加価値の追求 ～

西日本鉄道株式会社
2008年11月12日

目次

- 1 事業環境の変化
- 2 事業ポートフォリオの将来像
- 3 将来ビジョン実現に向けた取り組み
- 4 数値目標イメージ
- 5 <参考> 福岡県を中心とした環境変化

はじめに

創立100周年を迎えた今年、にしてつグループでは将来ビジョンを策定いたしました。このビジョンは、中国・インドなど新興諸国の経済発展や国内の人口減少に代表される今後の環境変化に果敢に挑戦していくための長期的な方向性を描いたものです。次の新しい時代に向け、にしてつグループはさらなる成長を続けてまいります。

にしてつグループの企業理念

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。

人を活かす経営

お客様の期待の創造

新しい事業価値の創造

グループ総合力の発揮

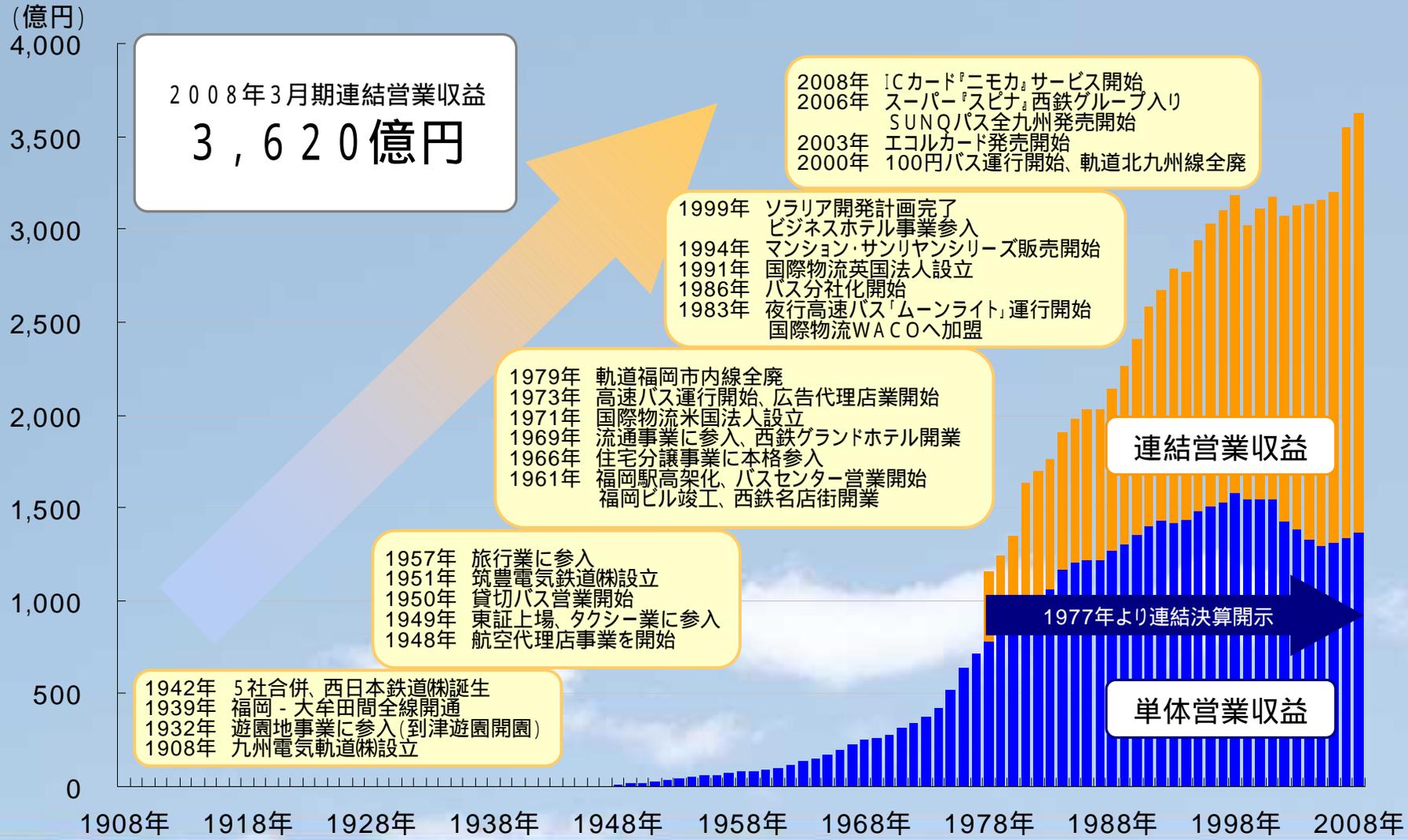
にしてつグループ将来ビジョン2018

たゆ
『弛まぬ変革』～高品質、高付加価値の追求～

にしてつグループは、お客様への高品質な価値の提供と付加価値創造力の向上を目指し、環境の変化に対応して弛まぬ変革を続けてまいります。

1 事業環境の変化 -にしてつグループ100年の歩み-

100年前の誕生以来、常に時代のニーズを読み取り、成長を続けてきました



1 事業環境の変化 - 重視する環境変化と経営の方向性 -

重視する環境変化

社会全体の環境変化

人口減少に伴う国内経済の成長鈍化

グローバル化・ボーダレス化の進展

新興国の経済発展と多極化

IT技術の進展によるユビキタス社会の本格到来

資源の希少化、低炭素社会への構造変化

福岡県を中心とした環境変化

福岡都市圏への人口・都市機能の集中

交通インフラ整備による人の動きの変化

福岡都市圏外における人口減少・高齢化の進行と都市構造の変化(コンパクトシティ化)

アジア(中国・韓国)との交流拡大

経営の方向性

お客様、地域からの信頼向上

- ・ 安全、CS、環境配慮など

CSR経営の推進

競争力の強化

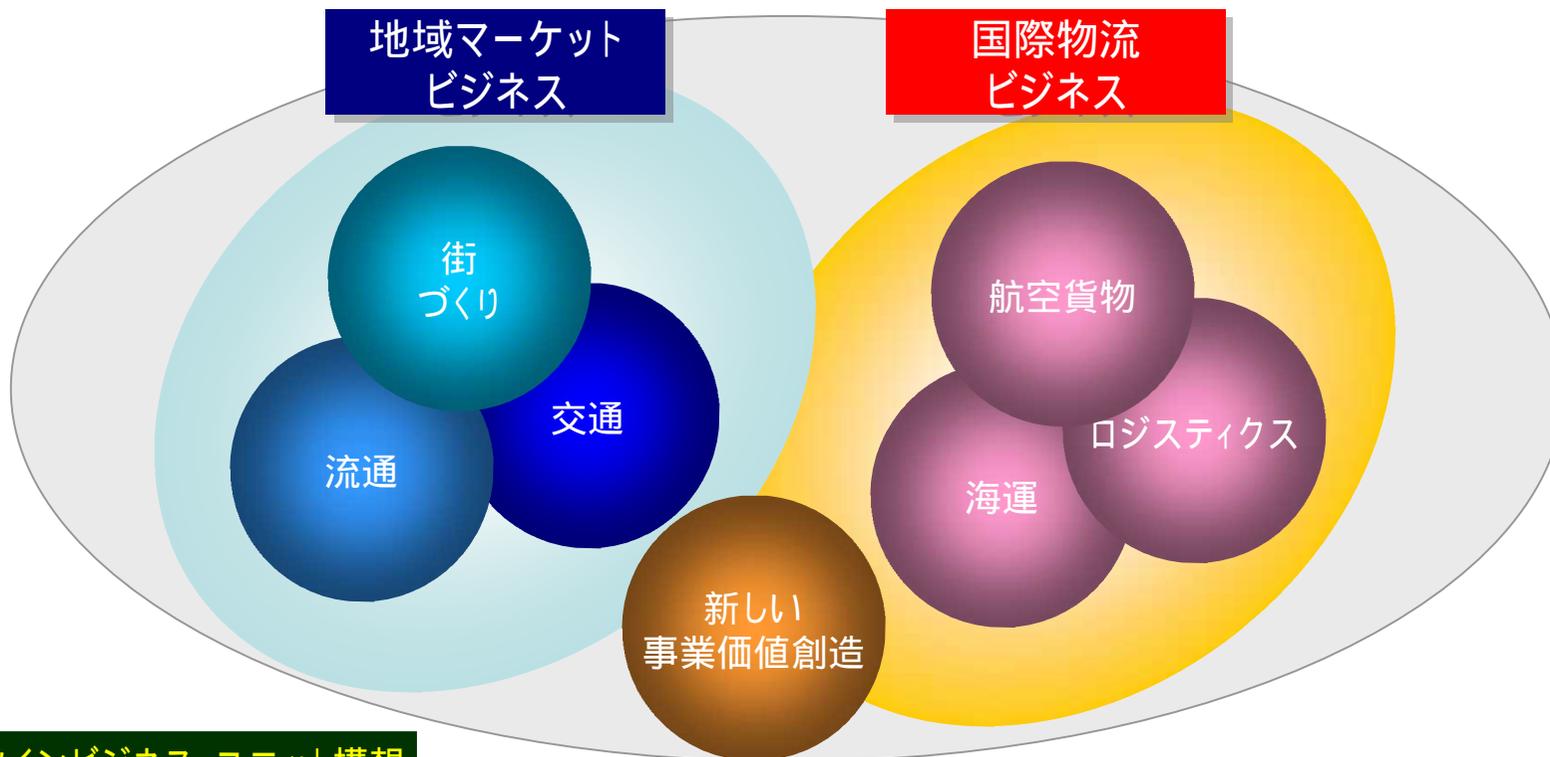
- ・ 提供する商品サービスの質の向上
- ・ 地域との関係強化
- ・ グループ連携の強化

グループ事業価値の拡大

- ・ 成長市場への対応強化(国際物流)
- ・ 時代の変化を捉えた
新しい事業価値の創造
- ・ 事業構造改革と事業選別の加速

2 事業ポートフォリオの将来像

地域マーケットビジネスの深化と国際物流ビジネスの拡大を機軸とした事業展開



ツインビジネス・ユニット構想

交通事業・街づくり事業・流通事業をコアとして地域密着とグループ連携を強化し、お客様に高品質な商品サービスを提供する『地域マーケットビジネスユニット』を拡大。成長する国際物流市場の中で、航空貨物事業を軸に海運事業、ロジスティクス事業を加え、世界のお客様に高品質な総合物流ソリューションを提供する『国際物流ビジネスユニット』を拡大。そして2つのビジネスユニットとのシナジーを活かす視点で「新しい事業価値創造」に挑戦し、企業価値の向上を目指します。

3 将来ビジョン実現に向けた取り組み

地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

- ・ 便利で快適な公共交通サービスへの進化
- ・ 地域の魅力を向上させる『まちづくり』の推進
- ・ 地域に密着した生活サポートサービスの充実

国際物流ビジネスの積極展開

- ・ 総合ロジスティクスプロバイダー化の推進
- ・ 国際ネットワークの拡充
- ・ 高品質なソリューション提供力の強化

新しい価値創造への挑戦

- ・ ICカード「ニモカ」の地域通貨としての地位確立
- ・ 時代の変化を捉えたグループ連携による新たな取り組み
- ・ 地域マーケットビジネスノウハウの域外展開

持続的成長を支える人材力の向上

- ・ 技能伝承、マネジメント力強化、自己啓発のための仕組みづくり
- ・ 風通しの良い企業風土づくり(コミュニケーション向上)

地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

便利で快適な公共交通サービスへの進化

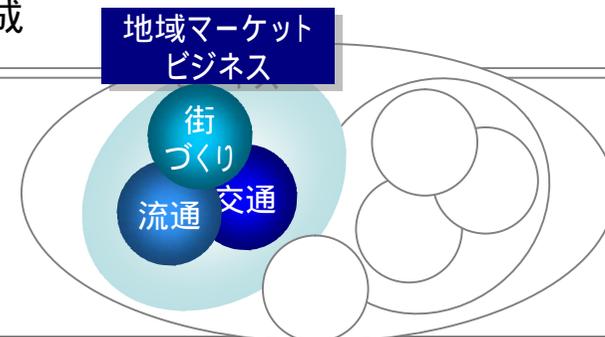
- ・ 利便性快適性を向上させる新商品、サービスの開発 (IT・ICカード活用等)
- ・ ITの積極活用による事業効率性の向上
- ・ 他交通手段との結節強化
- ・ 地域、行政連携による公共交通利用促進の取り組み実践 (環境・高齢者対応、地域活性化等)

地域の魅力を向上させる『まちづくり』の推進

- ・ 天神をはじめとした福岡都心部・北九州都心部の街づくり推進
- ・ 鉄道バス沿線活性化の推進と旅客需要の創造
- ・ まちづくりに関わる専門能力を有する人材の確保と育成

地域に密着した生活サポートサービスの充実

- ・ 地域ニーズを捉えたストア店舗運営と店舗網充実
- ・ 地域密着拠点としてグループ事業の複合集積を推進



地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

便利で快適な公共交通サービスへの進化

利便性快適性を向上させる新商品、サービスの開発(IT・ICカード活用等)
ITの積極活用による事業効率性の向上

これまでの取り組み

- ・ 時刻表検索システム
- ・ バスナビ
- ・ デジタルタコグラフ
- ・ デジタル行先表示機
- ・ 楽バス
(高速バスネット予約とコンビニ発券)
- ・ スピード・追突警報装置
- ・ ICカード導入
など



これから・・・

IT技術・ICカード活用によるきめ細やかなサービス

- ・ 地デジ放送へのバスナビサービス展開
- ・ 携帯ナビゲーションとの連携サービス
- ・ PC、携帯電話での座席指定
- ・ ICカード活用による連携商品開発
- ・ …



デジタル行先表示機の高度活用によるサービス向上と運行効率化

- ・ 運行途中での系統表示統一
お客様のわかりやすさ向上
- ・ 柔軟な車両運行による乗車効率の向上
コスト削減、CO2削減

環境にも優しい
バスへ

ITを活用した安全技術の向上

地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

便利で快適な公共交通サービスへの進化

地域、行政連携による公共交通利用促進の取り組み実践

従来の取り組み

公共交通機関の利便性向上に向けた
交通事業者の取り組みが中心



新たな取り組み

行政、企業、地域住民との連携等従来にない新しいアプローチによる公共交通利用促進等の取り組みへシフト

四者のパートナーシップによる活動を強化

交通事業者



- ・ 鉄道の高速度化・近代化
- ・ バスロケーションシステムの導入
- ・ 共通ICカードの導入

企業



- ・ 公共交通利用に関する取り組み
- ・ 従業員への啓発活動

環境負荷低減社会への移行

- ・ 交通事業者・企業等への支援
- ・ 企業、地域住民への啓発活動

行政

- ・ 各取り組みへの協力
- ・ 公共交通機関の活用

地域住民



公共交通の利用促進等に関する各種活動の強化例

バス専用レーンの拡充

乗継拠点の整備と制度の充実

パーク&ライド・
フリッジ駐車場の整備

観光施設等とのタイアップ
(シャトルバス、買物割引等)

ノーマイカーデー・エコ通勤の推進

モビリティマネジメント

ロードプライシングや
トランジットモールの導入

都市部へのLRT導入

地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

地域の魅力を向上させる『まちづくり』の推進

天神をはじめとした福岡都心部・北九州都心部の街づくり推進 鉄道バス沿線活性化の推進と旅客需要の創造



地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

地域に密着した生活サポートサービスの充実

地域ニーズを捉えたストア店舗運営と店舗網充実

地域密着戦略

- ・ 地域ニーズの掘り起こしと細やかな対応
- ・ 地産地消推進による安全で高品質な『食』の提供

フードマイレージの
削減による
環境負荷低減

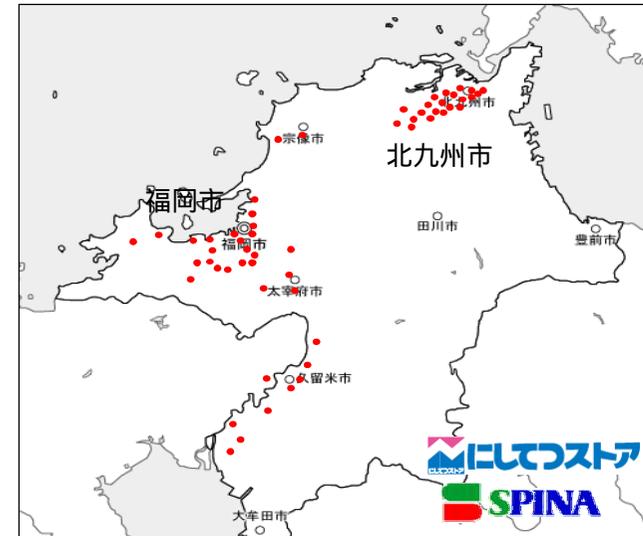
ドミナント出店()戦略

- ・ 福岡県域、福岡県周辺でのドミナント出店
- ・ グループ全体での高度利用を見据えた
M & Aの活用

福岡県域トップクラスの売上規模へ

() ドミナント出店・・・出店場所を一定のエリアに限定・集中させることで、競争優位を図る出店方法

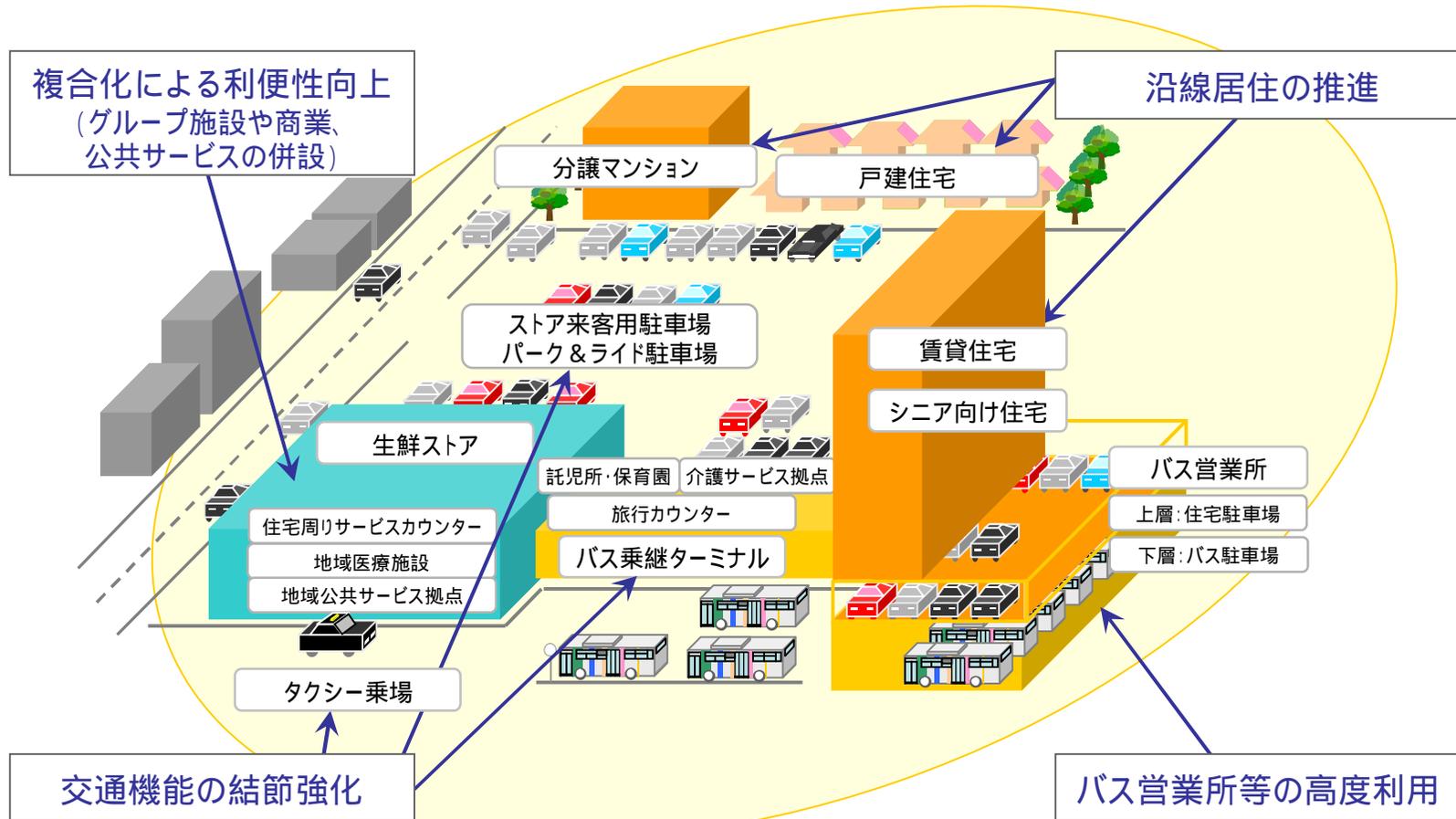
スーパーマーケットの店舗網
(08年9月末:56店舗)



地域マーケットビジネスの高品質化・高付加価値化

地域に密着した生活サポートサービスの充実

地域密着拠点としてグループ事業の複合集積を推進



国際物流ビジネスの積極展開

国際物流ビジネスの積極展開

総合ロジスティクスプロバイダー化の推進

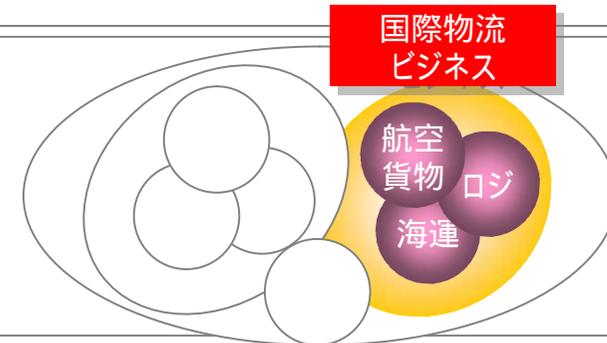
- ・ 海運フォワーダー事業の拡大
- ・ ロジスティクス(3PL)事業の拡大
- ・ 陸運事業者との提携推進

国際ネットワークの拡充

- ・ 新興国を中心とした拠点網拡大
- ・ 海外法人のローカライゼーション(現地化)推進
- ・ 日本人海外勤務者の確保育成と海外採用者の管理者育成

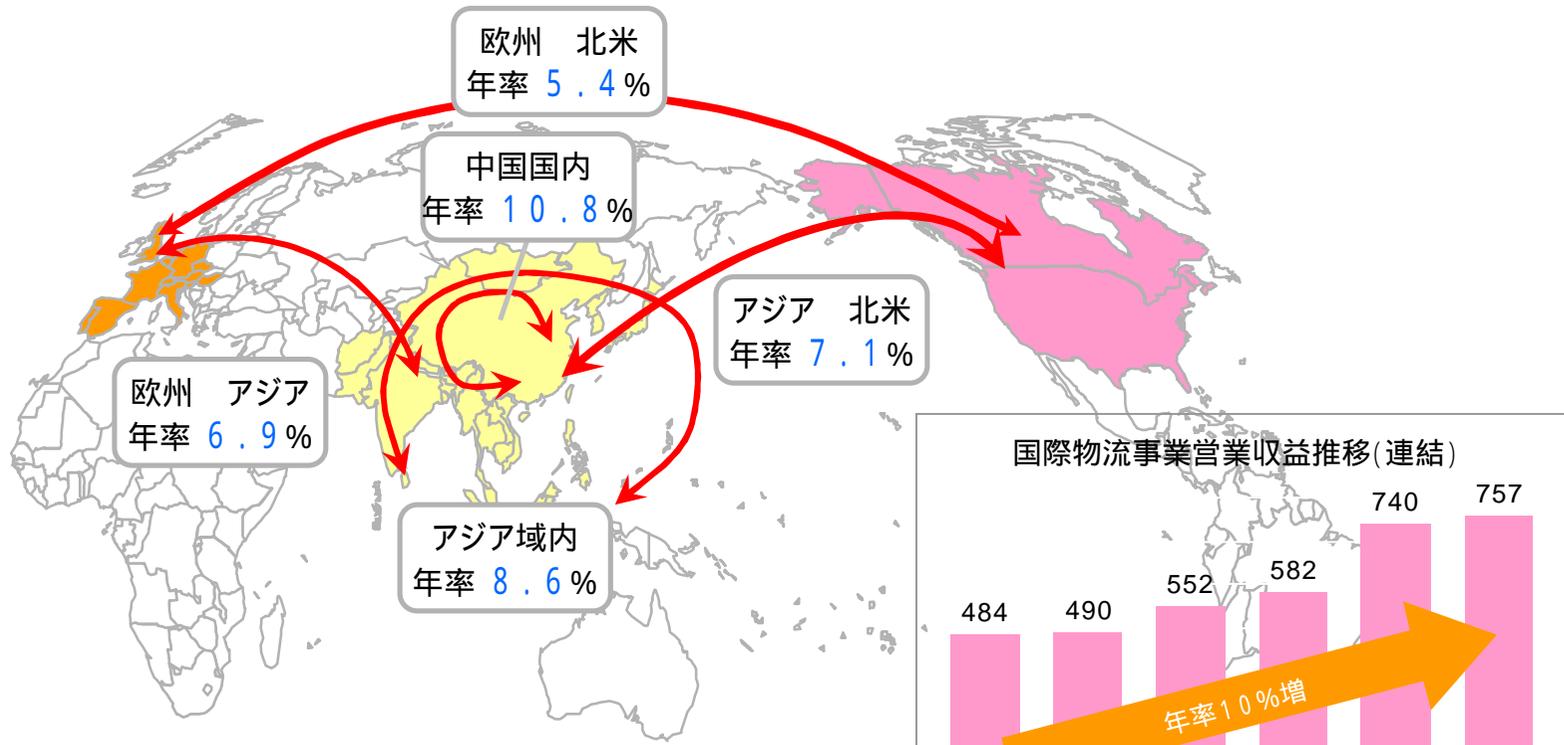
高品質なソリューション提供力の強化

- ・ 国際品質規格の取得推進
- ・ 人材の育成と技能伝承



国際物流ビジネスの積極展開 - 航空貨物市場の長期成長予測 -

荷主のSCM()確立や原油価格の高騰で航空貨物の海運シフトが進むが、中国等新興国経済の発展が牽引し、年平均約6%の成長が見込まれる

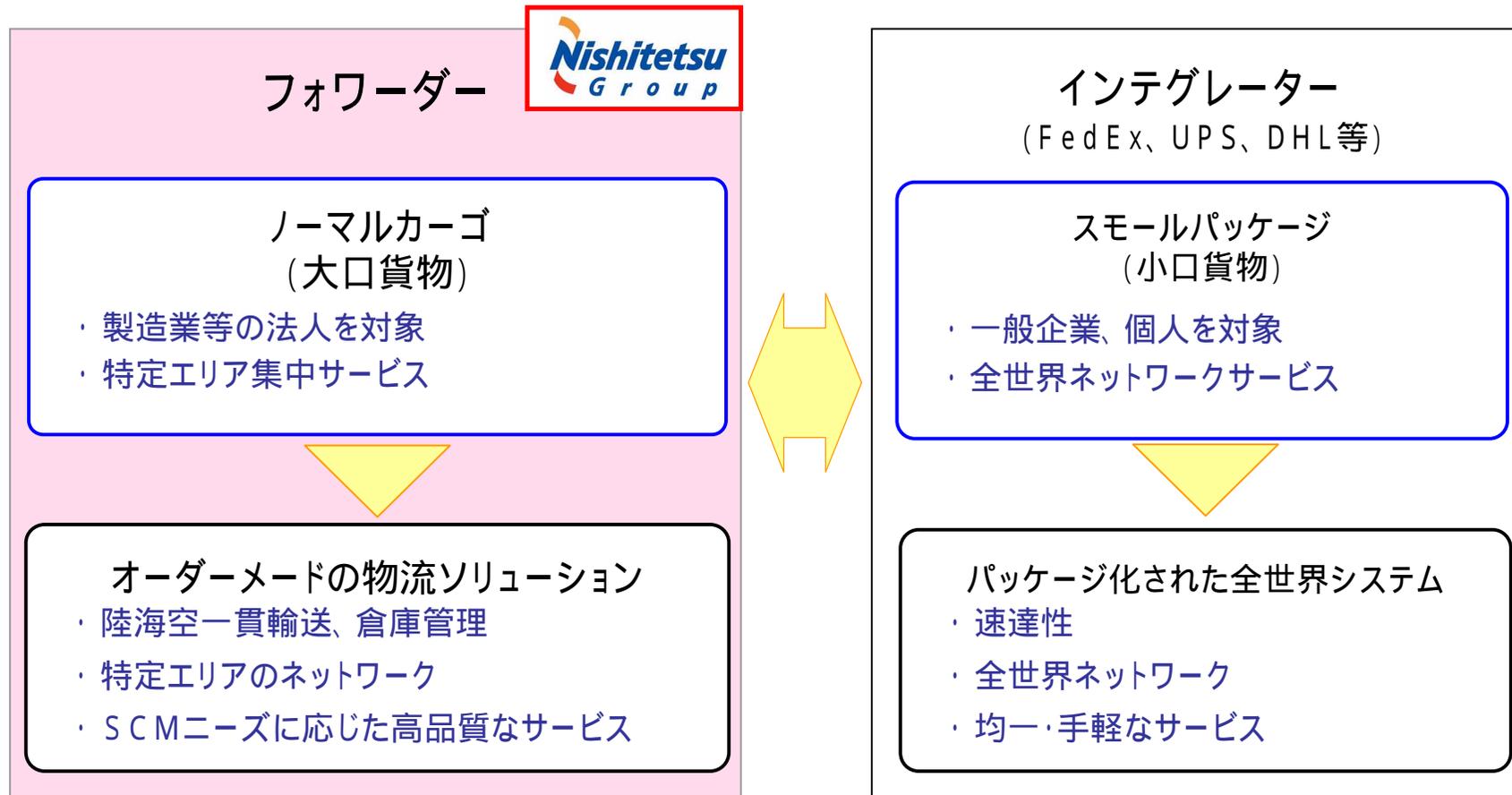


2005～2025年 データ出所：ボーイング社「2006/2007年世界航空貨物市場予測」

() SCM…サプライチェーン・マネジメント
物流システムをある一つの企業の内部に限定することなく、複数の企業間で統合的な物流システムを構築し、経営の成果を高めるためのマネジメントのこと

国際物流ビジネスの積極展開 - 国際物流事業のターゲットと物流ニーズ -

法人大口需要(ノーマルカーゴ)を中心にオーダーメイドの物流サービスを提供



国際物流ビジネスの積極展開

総合ロジスティクスプロバイダー化の推進

海運・ロジスティクス事業の拡大

海運

総売上比 13%

20%

- ・ 専門人材積極採用
- ・ 海運フォワーダー提携

ロジスティクス

総売上比 7%

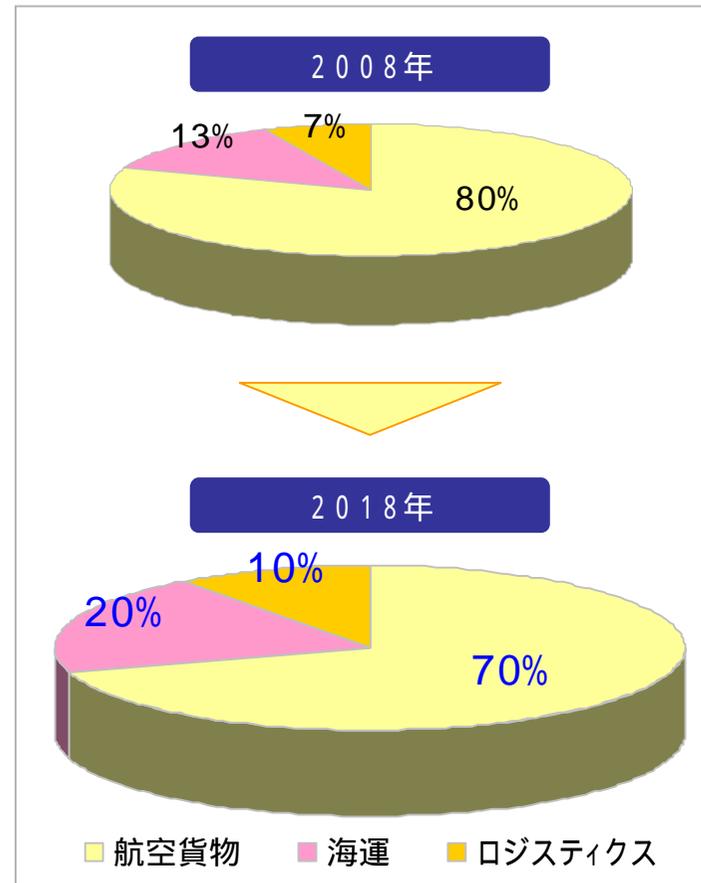
10%

- ・ 倉庫拡充
- ・ 陸運業者との提携

航空貨物

総売上比 80%

70%

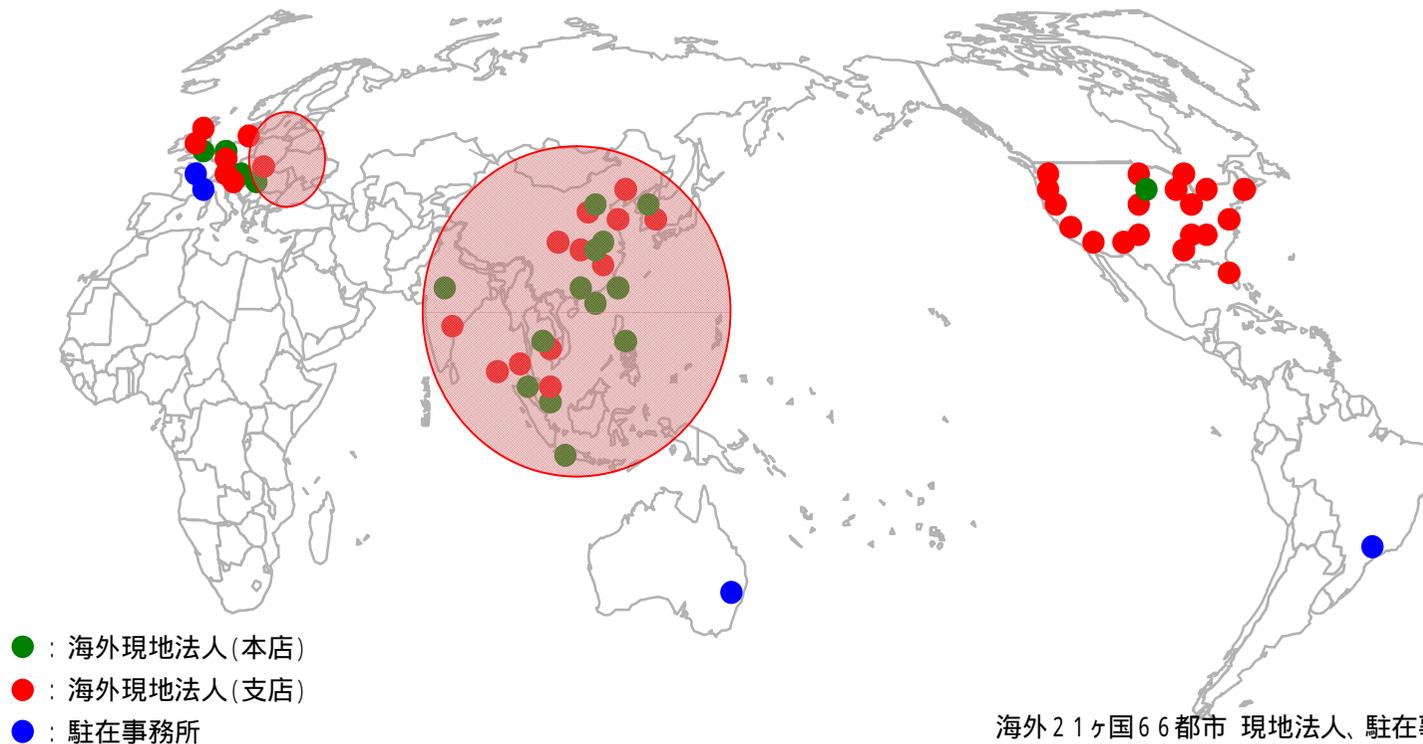


国際物流ビジネスの積極展開

国際ネットワークの拡充

海外売上比率70%の実現

- ・ 中国、アジア域内、東欧・ロシアを中心に20拠点開設
- ・ 日本以外の三国間貨物の獲得(海外法人のローカライゼーション強化)



海外21ヶ国66都市 現地法人、駐在事務所
国内51拠点 (08年9月末現在)

国際物流ビジネスの積極展開

高品質なソリューション提供力の強化

国際的な品質規格・認証の取得推進 -世界大手メーカーの入札基準変化への対応等-

<取得推進する品質規格・認証>

1) ISOの品質マネジメントシステム規格「ISO9000シリーズ」

ISO取得済

米国、英国、ドイツ、香港、シンガポール、マレーシア、台湾、日本、タイ、上海

2) TAPA(輸送資産保護協会)認証

CLASS A取得済

- ・ 香港
- ・ 上海
- ・ シンガポール
- ・ マレーシア
- ・ 米国
- ・ タイ
- ・ 日本

TAPA(TRANSPORTED ASSET PROTECTION ASSOCIATION)

ハイテク製品の保管・輸送中に紛失及び盗難などの被害に伴う損失防止を目的として1997年に米国で創設され、ヨーロッパやアジアに拠点を展開した非営利団体。
CLASS A認証は、最も厳格なセキュリティ基準を満たした施設に与えられる。

3) AEO制度認定

AEO運送者制度の認定について日本法人取得申請中

AEO(Authorized Economic Operator)

民間企業と税関のパートナーシップを通じて国際貿易における安全確保と円滑化の両立を図る制度。貨物のセキュリティ管理とコンプライアンスの体制が整備された者として、税関より認定された事業者。

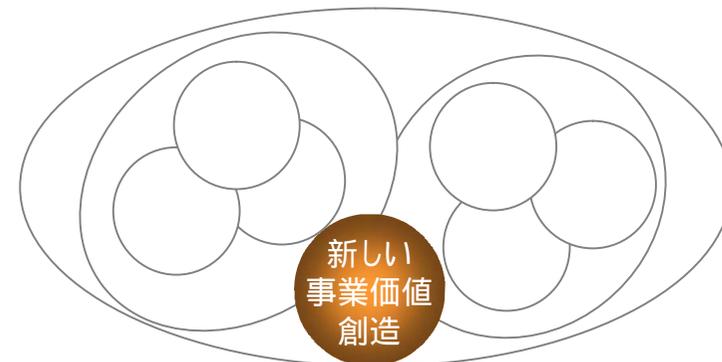
新しい価値創造への挑戦

ICカード「ニモカ」の地域通貨としての地位確立



時代の変化を捉えたグループ連携による新たな取り組み

地域マーケットビジネスノウハウの域外展開



3 将来ビジョン実現に向けた取り組み 新しい価値創造への挑戦

ICカード「ニモカ」の地域通貨としての地位確立

加盟店数の拡大

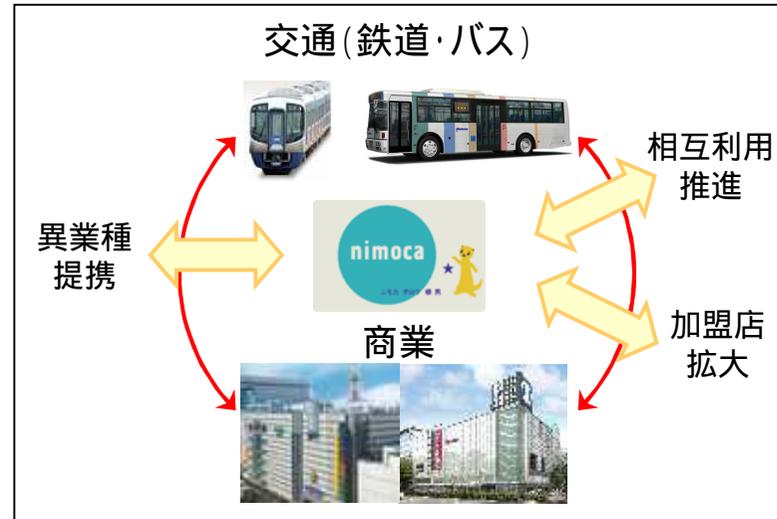
- ・九州他地域への積極的展開

相互利用の拡大

- ・JR九州、福岡市営地下鉄、JR東日本 他
- ・東アジア圏域主要都市との共通ICカード

異業種提携の拡大

- ・航空、流通、金融 他



『グループへの囲い込み』ではなく、グループ外への加盟店・異業種提携の拡大により、カードの魅力を向上

利便性向上による地域経済の活性化

- ・グループ全体の収益拡大(シナジー効果)
- ・手数料収入の拡大

アジア各国の規格に対応できる共通IC乗車券の開発

国際相互利用化
(国土交通省実証実験に参画中)



3 将来ビジョン実現に向けた取り組み 新しい価値創造への挑戦

時代の変化を捉えたグループ連携による新たな取り組み

例)

- ・インバウンド客向けの魅力的な九州域内ツアー提供
(ホテル、旅行、観光バス等)
- ・海外からの魅力的な商品サービスの導入
(国際物流、流通、外食等)
- ・海外ネットワークを活かした国際感覚に優れた人材の育成

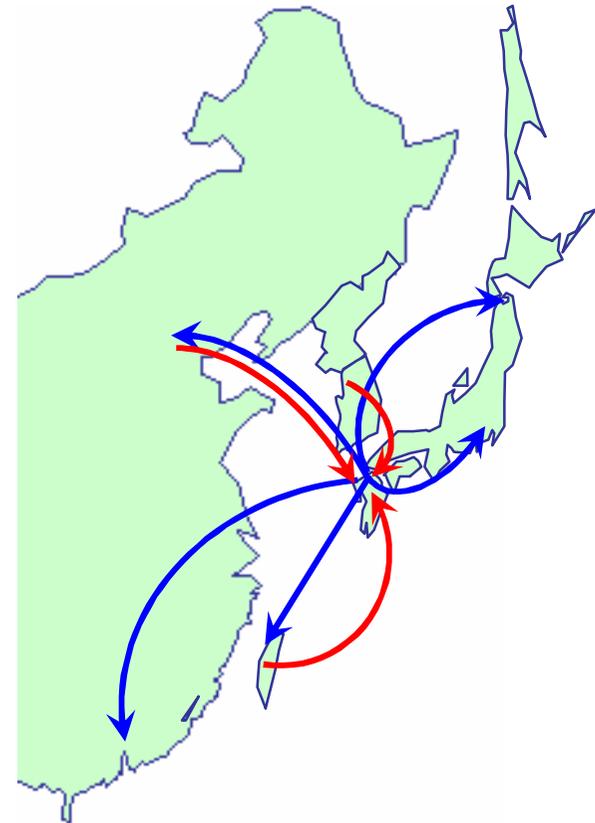
⋮

地域マーケットビジネスノウハウの域外展開

例)

- ・宿泊主体型ホテルの域外展開
広域展開でチェーンホテルとしてのブランド確立へ
(08年9月末:10店舗、2,867室)
- ・バス事業コンサルタント
(運営ノウハウ、ITコンサルティングの提供)

⋮



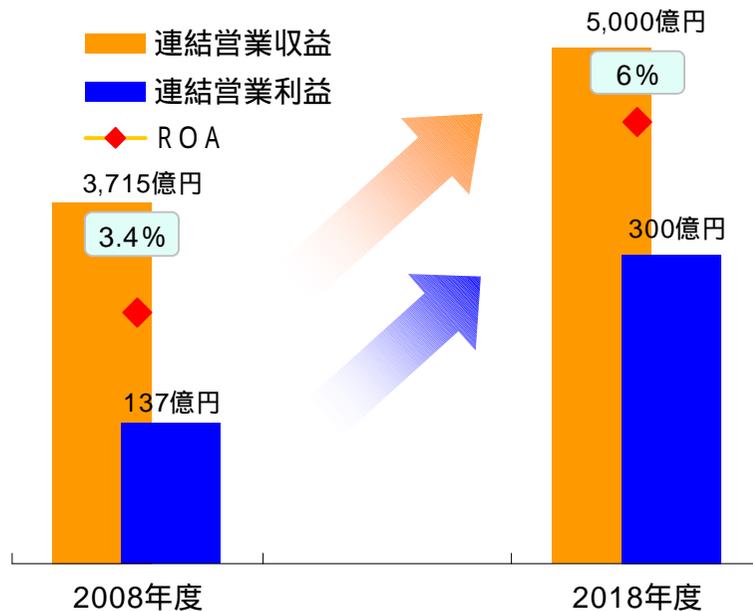
4 数値目標イメージ

2018年度

連結営業収益	5,000億円
連結営業利益	300億円
ROA ()	6%

() ROA = 営業利益 / 総資産
 総資産はその他有価証券の時価評価による影響及び鉄道の受託工事前受金相当額を除いて算出しています

連結営業収益・連結営業利益・ROA



積極的な成長投資の実践

成長投資

- ・新しい価値創造投資(宿泊主体型ホテル他)
- ・国際物流ビジネスの拡大投資
- ・流通事業の拡大投資
- ・街づくりに向けた不動産投資(福岡都心・沿線再生)
- ・公共交通の利便性・サービス向上投資

既存事業の継続に必要な投資

安全投資

西日本鉄道株式会社



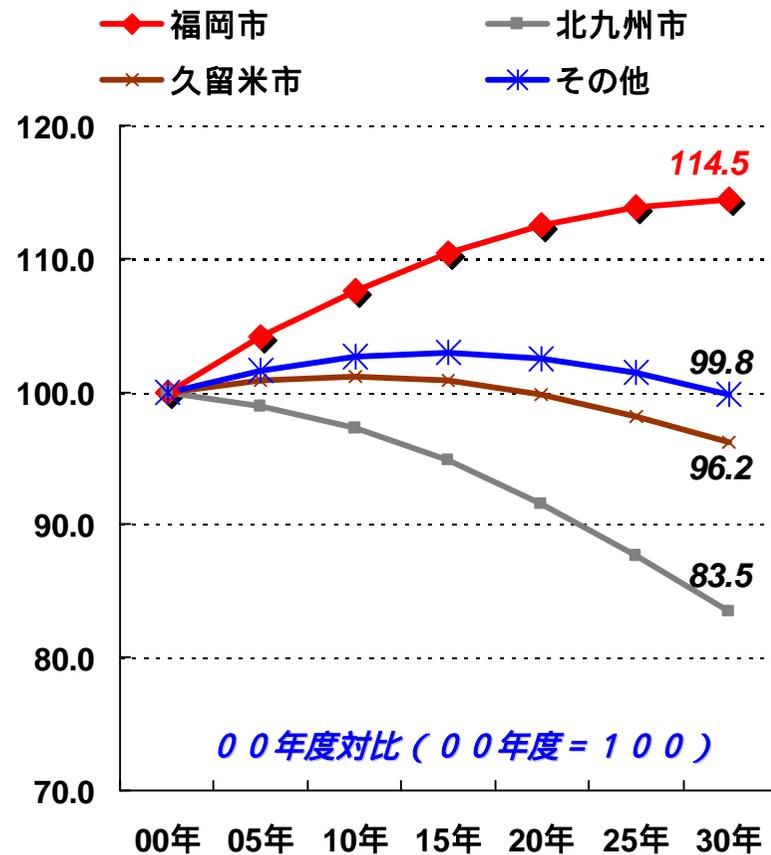
将来の見通しの記述について

当該レポートに記載されている西日本鉄道グループの現在の計画、戦略などのうち、過去の事実以外のものは将来に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づくものであります。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。実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。

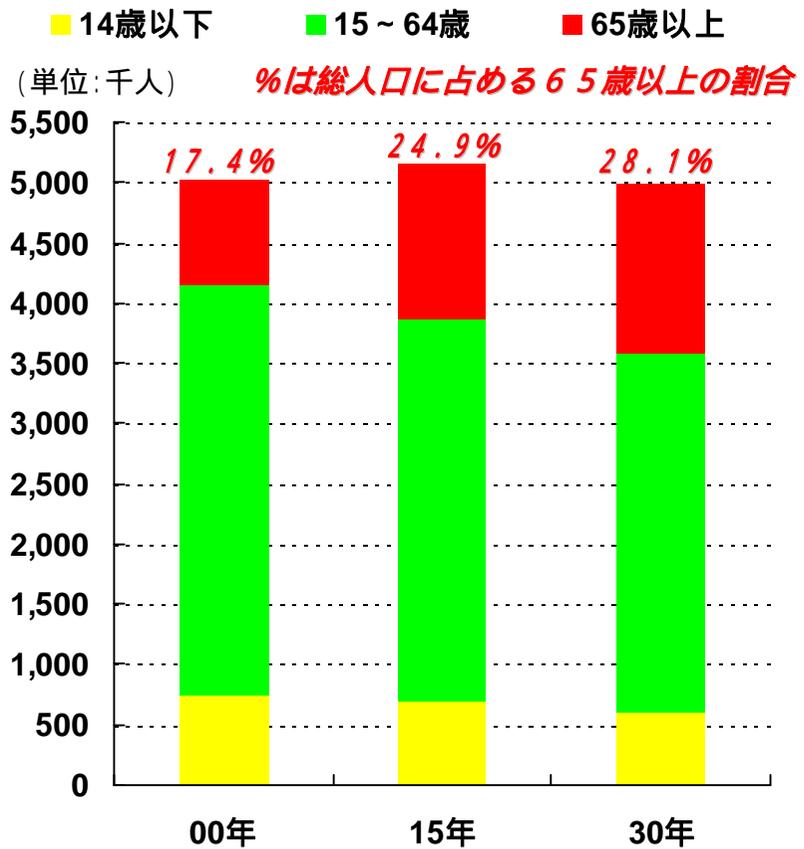
5 <参考> 福岡県を中心とした環境変化 (1)

1. 福岡都市圏への人口集中(圏外における減少)・高齢化の進行

(1) 福岡県内主要都市の将来推計人口



(2) 福岡県の年齢別将来推計人口



(上記の2つのグラフは、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」より当社にて作成)

5 < 参考 > 福岡県を中心とした環境変化 (2)

2. 福岡都市圏への都市機能の集積

(1) 商業・オフィス等の集積

- 商業 …… 天神3百貨店(三越、岩田屋、大丸)、キャナルシティ、専門街 など
- オフィス …… 金融機関、ソフト系IT企業 など

(2) 集客機能の集積(観光資源)

- 文化施設(博多座等)、スポーツ(プロ野球、Jリーグ等)、神社仏閣・名所旧跡 など

(3) 各種学校の集積

- 大学、短期大学、専門学校

(参考) 天神への集積来街者

- 1日あたり30万人(年間1億人)
 - 居住地
福岡市内(60%)、県内(30%)、県外(10%)
 - 来街目的
買物(50%)、業務他(50%)
- 就業人口 約10万人

主要指標における「福岡市」の 九州8県に対するシェア

人口(2007)	9.7%
小売業年間販売額(2007)	13.3%
卸売業年間販売額(2007)	42.5%
情報サービス業売上高(2006)	54.8%
広告業売上高(2006)	51.3%
国内銀行貸出金残高(2008)	27.3%
大学学生数(F.Y.2008)	29.0%

(出典: 九州経済調査協会「九州経済2009」)

5 < 参考 > 福岡県を中心とした環境変化 (3)

3. 交通インフラ整備による人の動きの変化

(1) 九州新幹線の全線開通(2011年)

「博多」～「鹿児島中央」間の主要時間が52分短縮(2時間12分 1時間20分)

4. アジア(中国・韓国)との交流拡大

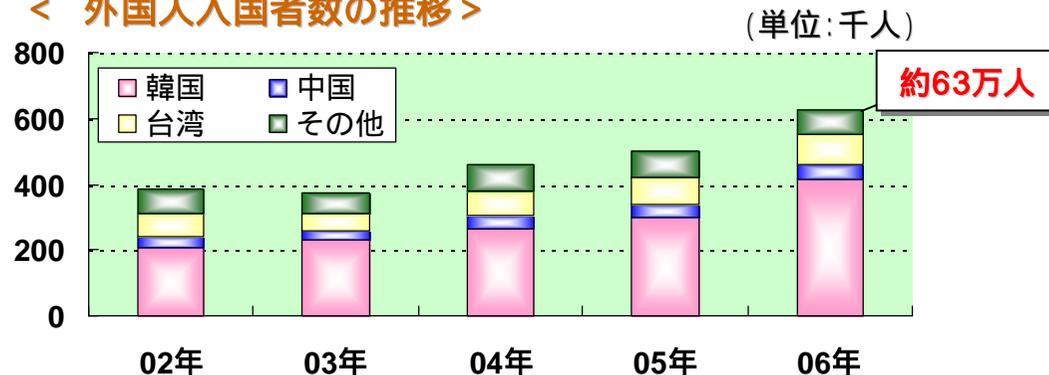
(1) 地理的な近さ

航空機で3時間以内に到達可能な
都市人口の総和が国内最大(約5,300万人)

(2) 外国人入国者の増加

(3) 「超広域経済圏構想」(福岡と韓国東南部)

< 外国人入国者数の推移 >



(法務大臣官房司法法制調査部「出入国管理統計年報」より当社にて作成)

