



株主のみなさまへ

にしてつ レポート

2021 SUMMER

まちに、夢を描こう。

Nishitetsu
Group

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。

ごあいさつ

株主の皆さまには、当社事業につきまして、平素から格別のご支援を賜り、厚くお礼申し上げます。

本年4月に代表取締役社長執行役員に就任いたしました林田浩一です。西鉄ブランドの根幹である「安全・安心」を確実に積み重ね、柔軟性とスピード感をもって当社グループの持続的成長に全力を尽くしてまいります。どうぞよろしくごお願い申し上げます。

わが国の経済は、世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、社会・経済活動が大きく制限され、極めて厳しい状況で推移しました。

このような情勢のなか、当社グループでは、各事業において、お客さまおよび従業員の感染防止対策を徹底しながら営業活動を行うとともに、経営の効率化を推進しましたが、感染症の影響による外出自粛や国内外の移動の制限等を受け、最終損益が121億円の赤字となるなど、厳しい結果となりました。

また、本年6月29日に開催いたしました、第181期定時株主総会において、別掲のとおり報告および決議され、期末配当につきましては、1株あたり12円50銭、中間配当と合わせた年間配当は1株につき25円となりました。

当社グループを取り巻く経営環境は、ウィズコロナ・ポストコロナの時代を迎え、デジタル化や脱炭素化の動きが加速し、社会のあり様や人々の行動様式も大きく変わろうとしています。

当社グループでは、本年4月、こうした環境変化をふまえた「“修正”第15次中期経営計画」をスタートさせました。本計画では、人が動き、集まることを前提とした需要は元には戻らないという認識を持

ち、新しい価値観や行動様式に適應すべく、事業のあり方を抜本的に見直し、筋肉質で持続可能なビジネスモデルへ変革してまいります。併せて「福ビル街区建替プロジェクト」をはじめとした大型開発プロジェクトや、観光復活に向けた取り組み、デジタル化、ESG・SDGs視点での取り組みなど、成長戦略に基づく各施策を着実に実施してまいります。これらの取り組みにより、当社グループを再び成長軌道に乗せ、持続可能な未来への礎を築いてまいります。

株主の皆さまにおかれましても、なお一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年6月

代表取締役社長執行役員 **林田浩一**



会社概要 (2021年3月31日現在)

社名	西日本鉄道株式会社(Nishi - Nippon Railroad Co., Ltd.)
設立	1908年12月17日
創立	1942年 9月22日
本社	福岡市博多区博多駅前三丁目5番7号
資本金	261億5,729万円
発行済株式総数	7,936万株
株主数	17,637人
従業員数(連結)	19,204人(うち当社 4,706人)

役員一覧 (2021年6月29日現在)

【取締役】

代表取締役会長	倉富 純男	取締役	松藤 悟	取締役	最勝寺 潔	取締役	藤井 一郎
代表取締役	林田 浩一	取締役	松岡 恭子	取締役	柴戸 隆成		
代表取締役	戸田康一郎	取締役	藤田 浩展	取締役	喜多村 円		

【執行役員】

社長執行役員	林田 浩一	常務執行役員	田川 真司	執行役員	東 欣哉	執行役員	森 慎二
副社長執行役員	戸田康一郎	常務執行役員	松本 義人	執行役員	重水 徹	執行役員	野崎 武秀
専務執行役員	北村 慎司	常務執行役員	佐藤 仁俊	執行役員	吉田 透	執行役員	小柳 和彦
専務執行役員	清水 信彦	執行役員	秋澤 壮一	執行役員	久保田 等	執行役員	石川たかね
専務執行役員	大格 淳	執行役員	庄山 和利	執行役員	安田堅太郎	執行役員	豊福 辰也
専務執行役員	永竿 哲哉	執行役員	黒飛 茂樹	執行役員	宇高 圭一		
常務執行役員	松尾 利浩	執行役員	松藤 悟	執行役員	大石 繁男		

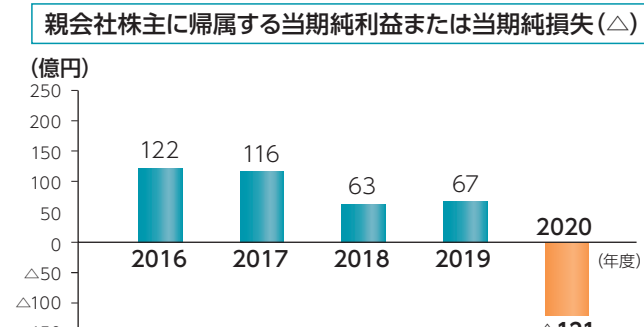
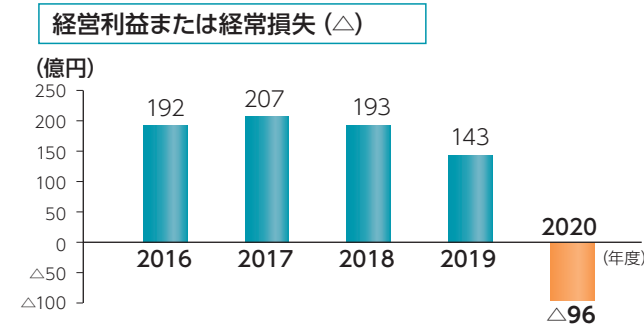
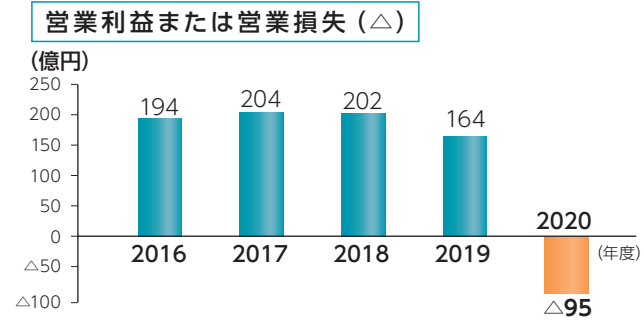
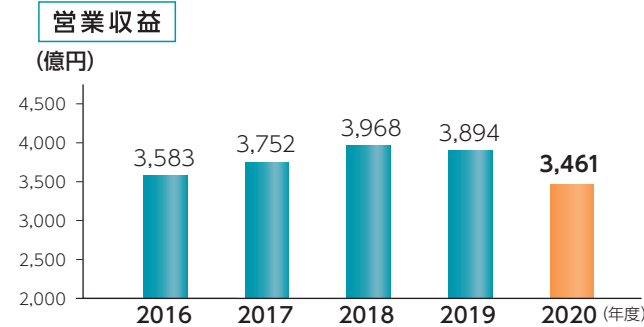
第181期定時株主総会に関するご報告

2021年6月29日開催の当社第181期定時株主総会において、次のとおり報告および決議(原案どおり承認可決)されましたので、ご報告申し上げます。

報告事項	第181期(2020年4月1日から2021年3月31日まで)事業報告の内容、計算書類の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
決議事項	第1号議案 剰余金の処分の件 ……期末配当は、1株につき12円50銭と決定いたしました。 第2号議案 監査等委員でない取締役5名選任の件 ……候補者5名全員が選任され、それぞれ就任いたしました。 第3号議案 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)および役付執行役員に対する株式報酬に係る対象期間および算定方法改定の件 ……原案どおり承認可決されました。 第4号議案 当社株式の大量取得行為に関する対応策のための新株予約権無償割当ての件 ……原案どおり承認可決されました。

2020年度の連結業績

当連結会計年度の営業収益は3,461億円(前期比 11.1%減)、営業損失は95億円の損失、経常損失は96億円の損失、親会社株主に帰属する当期純損失は121億円の損失となりました。



連結財務諸表

連結貸借対照表の要旨

当連結会計年度末(2021年3月31日現在)

(単位:億円)		(単位:億円)	
科目	金額	科目	金額
流動資産	1,809	流動負債	1,906
固定資産	5,269	固定負債	3,472
		負債合計	5,379
有形固定資産	4,380	株主資本	1,577
無形固定資産	45	その他の包括利益累計額	65
投資その他の資産	844	新株予約権	4
		非支配株主持分	53
資産合計	7,078	純資産合計	1,699
		負債・純資産合計	7,078

連結損益計算書の要旨

当連結会計年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

(単位:億円)	
科目	金額
営業収益	3,461
営業費	3,556
営業損失(△)	△95
経常損失(△)	△96
税金等調整前当期純損失(△)	△126
親会社株主に帰属する当期純損失(△)	△121

連結キャッシュ・フロー計算書の要旨

当連結会計年度(2020年4月1日から2021年3月31日まで)

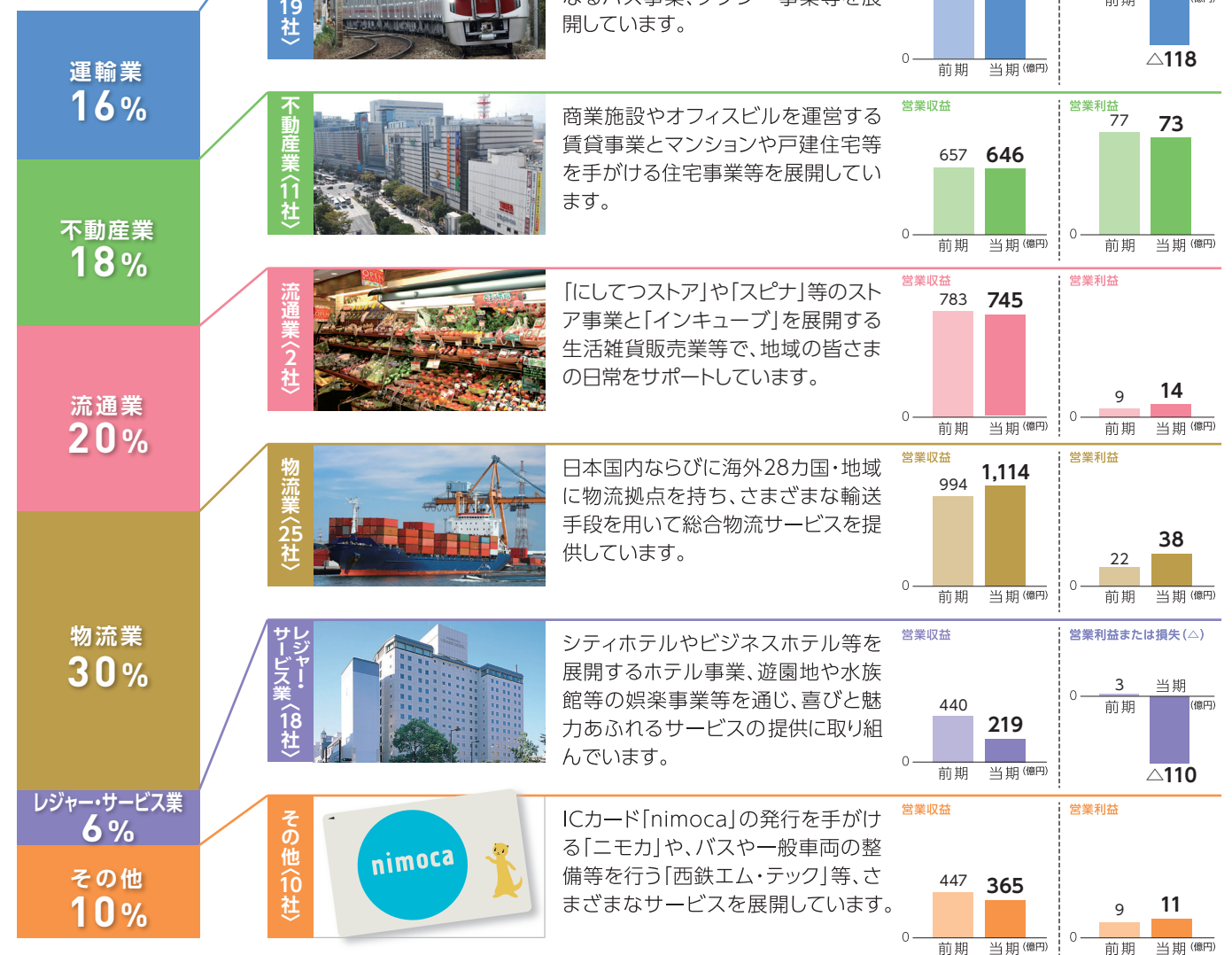
(単位:億円)	
科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	△99
投資活動によるキャッシュ・フロー	△292
財務活動によるキャッシュ・フロー	568
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	173
現金及び現金同等物の期首残高	338
現金及び現金同等物の期末残高	510

※記載金額は、億円未満を四捨五入して表示しています。

セグメント別の概況

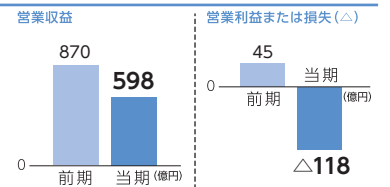
当社グループは、当社と子会社80社および関連会社30社の合計111社で構成しています(2021年3月31日現在)。

連結営業収益 3,461億円



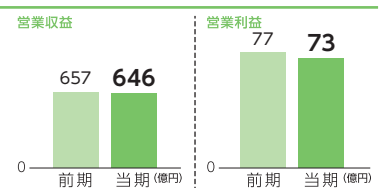
運輸業(19社)

天神大牟田線・貝塚線等を運営する鉄道事業と、乗合バス・観光バスからなるバス事業、タクシー事業等を展開しています。



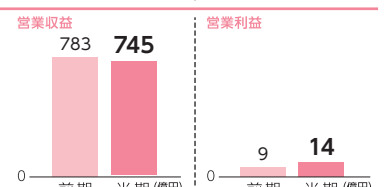
不動産業(11社)

商業施設やオフィスビルを運営する賃貸事業とマンションや戸建住宅等を手がける住宅事業等を展開しています。



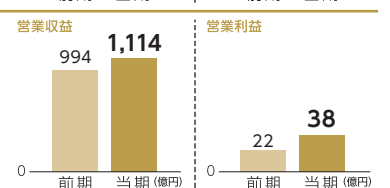
流通業(2社)

「にいてつストア」や「スピナ」等のストア事業と「インキューブ」を展開する生活雑貨販売業等で、地域の皆さまの日常をサポートしています。



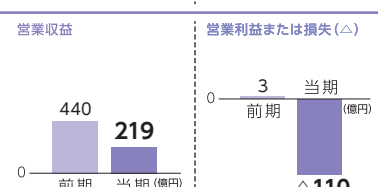
物流業(25社)

日本国内ならびに海外28カ国・地域に物流拠点をもち、さまざまな輸送手段を用いて総合物流サービスを提供しています。



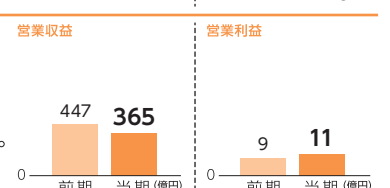
レジャー・サービス業(18社)

シティホテルやビジネスホテル等を展開するホテル事業、遊園地や水族館等の娯楽事業等を通じ、喜びと魅力あふれるサービスの提供に取り組んでいます。



その他(10社)

ICカード「nimoca」の発行を手がける「ニモカ」や、バスや一般車両の整備等を行う「西鉄エム・テック」等、さまざまなサービスを展開しています。

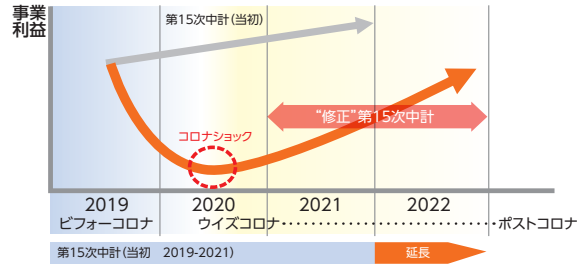


※上記セグメントごとの会社数には、当社が重複して表示され、それぞれ1社として表示しています。※上記会社数には関連会社は含まれていません。※記載金額は億円未満を四捨五入して表示しています。

“修正”第15次中期経営計画

～筋肉質でサステ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”

第15次中期経営計画を1年延長し、再び成長軌道に向かう「修正」第15次中期経営計画(2019年度～2022年度)へ

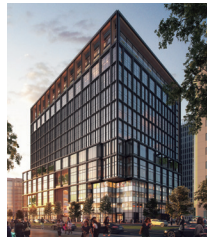


当社グループでは、ウィズコロナ・ポストコロナの環境変化を踏まえ「にしてつグループ まち夢ビジョン2025」の実現に向けた第二ステップとなる「第15次中期経営計画」の期間を1年延長した「修正」第15次中期経営計画(2019年度～2022年度)を策定し、主題を「筋肉質でサステナブルな企業グループへの変革“ニューノーマルにおける西鉄ブランドの価値追求”」といたしました。

本中期経営計画では、ウィズコロナ・ポストコロナ社会においても持続し成長に向かう企業グループを目指し、次の7つの重点戦略に基づき構造改革を推進するとともに、成長戦略に基づく各施策を着実に実施してまいります。

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
 - 持続可能な交通ネットワークの実現
 - ・MaaS等、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
 - ・他交通事業者と連携した観光客の利便性向上
 - ・QR乗車券等、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
 - ・観光客誘致、二次交通の整備等、福岡国際空港(株)との連携推進
- 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
 - ・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



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
- 従来の需要が戻らない前提での事業モデル変革〔鉄道・バス事業〕運賃施策、ICポイント施策の見直し
- 〔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等

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
 - ・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
 - ・沿線自治体や他社との連携・協業
 - ・アライアンス・M&Aによる新領域事業の推進
- 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
 - ・イントレプレナー(社内起業家)・ICT人材の育成プログラムの実施
 - ・ワークショップ等、他社との共同によるプロジェクトの実施

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〕首都圏等、域外でのマンション供給強化循環型投資モデルの構築(首都圏賃貸マンション開発等)
 - 〔流通業〕天神大牟田線高架駅等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〕海外現地法人のM&A、支店の開設等による海外ネットワークの拡充営業強化による取扱品目の拡大ロジスティクス事業の拡大
 - 〔海外事業〕東南アジア・アメリカでの物流倉庫・オフィス・商業等の開発事業拡大



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
- デジタル化・新技術の活用による生産性向上
 - 〔住宅事業〕オンライン接客・見学会の実施や、工事管理アプリの導入等
 - 〔流通業〕セルフレジの導入、AIによる商品需要予測等
 - 〔国際物流事業〕グローバルポータルサイトの活用、通関業務の効率化等
 - 〔ホテル事業〕予約から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等
- にしてつグループ全体の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
- 〔国際物流事業〕モーダルシフトや集約配送等、グリーンロジスティクスへの取り組み
- 〔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向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」を設置



7. 安全・リスクマネジメントの強靱化

- 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

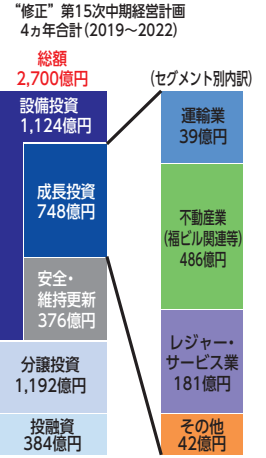


経営数値目標(連結)

	2019年度実績	2020年度実績	2021年度計画※1※2	2022年度計画※2
連結営業収益	3,894億円	3,461億円	3,500億円(3,700億円)	3,750億円(3,950億円)
連結事業利益※3	144億円	▲132億円	60億円(70億円)	130億円(135億円)
連結 EBITDA※4	362億円	79億円	270億円(280億円)	340億円(345億円)
NET有利子負債/EBITDA倍率※5	6.9倍	—	11.5倍	9.0倍
ROA(事業利益/総資産)	2.4%	—	1.0%	2.0%
ROE(当期純利益/自己資本)	3.8%	—	2.0%	3.5%

※1) “修正”第15次中期経営計画公表(2021/3/25)時点の数値計画
 ※2) 2021・22年度の()内は「収益認識に関する会計基準」の影響を織り込む前の数値
 ※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)



株主メモ

1. 事業年度／4月1日から翌年3月31日まで
2. 基準日／定時株主総会・期末配当 3月31日 中間配当 9月30日
3. 定時株主総会／6月
4. 株主名簿管理人／東京都中央区日本橋茅場町一丁目2番4号 日本証券代行株式会社
5. 同事務取扱場所／〒810-0001 福岡市中央区天神二丁目14番2号 日本証券代行株式会社 福岡支店 電話 092-741-0284
郵便物送付電話照会先 〒168-8620 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 日本証券代行株式会社 代理人部 電話 ☎0120-707-843
6. 公告の方法／西鉄グループホームページに記載する (URL) <http://www.nishitetsu.co.jp/nnr/>

株主さまご優待

毎年3月31日および9月30日現在の株主さまに対して、そのご所有株式数に応じて次のとおり株主優待を発行いたします。
株主優待制度の詳細については、当社ホームページをご覧ください。

ご所有株式数	①株主優待乗車証 (定期券方式) (注)	②株主優待乗車券 (回数券方式)	③西鉄グループ 優待カード	④株主優待券	⑤株主優待宿泊 割引券 (20%割引)	⑥長期保有優待
200株以上 600株未満	—	—	—	4枚	—	—
600株以上 2,000株未満	—	4枚	1枚	4枚	—	—
2,000株以上 4,000株未満	—	8枚	1枚	4枚	—	株主優待乗車券 (回数券方式) 4枚
4,000株以上 6,000株未満	—	12枚	1枚	4枚	—	株主優待乗車券 (回数券方式) 4枚
6,000株以上 8,000株未満	電車全線または地区限定バス全線いずれか1枚	—	1枚	4枚	10枚	株主優待宿泊割引券 (半額割引) 1枚
8,000株以上 13,400株未満	電車全線またはバス全線どちらか1枚	—	1枚	4枚	10枚	株主優待宿泊割引券 (半額割引) 2枚
13,400株以上	電車・バス全線1枚	—	1枚	4枚	10枚	株主優待宿泊割引券 (半額割引) 3枚
発行日 および 通用期間	3月31日 現在の株主さま	発行日:5月下旬 通用期間:6月1日～11月30日	発行日:6月下旬 通用期間:到着日～翌年1月10日			
	9月30日 現在の株主さま	発行日:11月下旬 通用期間:12月1日～翌年5月31日	発行日:11月下旬 通用期間:到着日～翌年7月10日			

*次回(2021年11月)の株主優待をお受けいただくためには2021年9月28日(火)までに証券会社にて株式をご購入ください。

①株主優待乗車証(定期券方式)

- ・ 何度でもご乗車いただける乗車証です。
- ・ 記名ご本人さま以外の方もご使用いただけます。(1枚でお一人さま有効です。)
- ・ 電車全線では天神大牟田線、貝塚線をご利用いただけます。
- ・ 地区限定バス全線では指定地区内の一般路線バス(当社の指定する子会社の一般路線を含みます)をご利用いただけます。
- ・ バス全線では一般路線バスおよび当社の指定する高速路線バス(当社の指定する子会社の一般路線および高速路線を含みます)をご利用いただけます。
- ・ 一部ご利用いただけない路線がございます。

(注)株主優待乗車証(定期券方式)の発行について

- ・ 乗車証は、ご請求により発行いたします。各基準日までに請求書を当社株主名簿管理人事務取扱場所にご提出ください。
- ・ 通用期間中に乗車証の種類を変更することはできません。次の通用期間から変更する場合は、基準日までに改めて請求書をご提出ください。
- ・ 乗車証は、株主さまお一人につき最大5枚まで発行いたします。ただし、2枚目以降は、各乗車証の最低発行基準株式数の5倍の株式数が必要となります。
- ・ 株主であるご家族の株式数を合算して発行基準株式数に達する場合も、乗車証をご請求いただけます。合算可能な人数や範囲、必要な手続き等、詳しくは下記までお問い合わせください。

株主優待についてのお問い合わせ先

西日本鉄道株式会社 総務部 株主フリーダイヤル

電話 ☎0120-241-235 受付時間 10:00～17:00(土日祝を除く)

②株主優待乗車券(回数券方式)

- ・ 電車(天神大牟田線、貝塚線)または一般路線バス(当社の指定する子会社の一般路線を含みます)1枚でお一人さま1回(片道)ご利用いただけます。
- ・ 一部ご利用いただけない路線がございます。

③西鉄グループ優待カード

- ・ 西鉄グループの対象会社においてご飲食・ご宿泊等ご利用の際に割引の優待をいたします。

④株主優待券

- ・ [かしいかえんシルビアガーデン]の入園、または[チャチャタウン小倉]の観覧車にご利用いただけます。
- ・ [かしいかえんシルビアガーデン]は2021年12月30日をもって閉園いたします。イベント、企画等により株主優待券をご利用いただけない場合がございます。

⑤株主優待宿泊割引券(20%割引)

- ・ 株主優待宿泊割引券1枚で、対象ホテルの公式ホームページで販売中の指定客室のスタンダードプラン1泊1室朝食なしの室料(予約日時点での販売価格)を割引いたします。

⑥長期保有優待

- ・ 当社株式を継続して3年以上ご所有の株主さまを対象に、ご所有株式数に応じ、以下の優待を追加発行いたします。

株主優待乗車券(回数券方式)

- ・ 内容につきましては、上記の②株主優待乗車券(回数券方式)をご参照ください。

株主優待宿泊割引券(半額割引)

- ・ 内容につきましては、上記の⑤株主優待宿泊割引券(20%割引)をご参照ください。

ホームページアドレス

<http://www.nishitetsu.co.jp/ir/shareholderbenefit.html>