

<2022年3月25日発表>

西鉄グループ “修正”第15次中期経営計画 2022年度計画

- 西鉄グループは、2021年3月に公表した“修正”第15次中期経営計画(2019年度～2022年度、以下「修正中計」)の最終年度目標の達成に向け、必要な施策の追加・修正を行い、2022年度の計画を策定しました。
- 修正中計では、テーマを「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”」としております。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ます。
- 2022年度の投資総額は710億円を計画しておりますが、引き続き、新型コロナウイルス感染症による収支・財務への影響を注視しながら、持続的成長の実現に資する投資を進めてまいります。
- 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、サステナブルに成長する企業グループであり続けるために、計画を着実に推し進めてまいります。

■ 2022年度の主な取り組み

修正中計の各重点戦略における取り組みは以下の通りです。

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。



■ 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

《鉄道事業》

- ・ 駅集中管理方式の対象駅拡大(2022年4月～)
- ・ 運賃改定に向けた検討

《バス事業》

- ・ 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)
- ・ 運賃改定に向けた検討

《ホテル事業》

- ・ 少人数オペレーションの推進(自動チェックイン機・セルフクローク導入推進)

[2021 年度実施]

《鉄道事業》	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ニモカ乗車・ボーナスポイントの廃止(2021 年 4 月) ✓ 普通回数乗車券の廃止(2021 年 8 月)
《バス事業》	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ニモカ乗車・ボーナスポイントの廃止(2021 年 4 月) ✓ 高速バスの一部路線でのダイナミックプライシング適用開始(2021 年 4 月)、適用路線の拡大(2022 年 3 月) ✓ 100 円運賃施策の見直し[都心 150 円エリアへ変更](2021 年 7 月) ✓ グランドパス 65 の見直し[価格変更・お昼版新設](2021 年 7 月) ✓ 福岡地区の都市高速運行路線バスの運賃見直し、高速バスの一部路線での運賃・割引施策見直し(2021 年 7 月、2022 年 3 月)
《ホテル事業》	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 西鉄イン心斎橋(2021 年 4 月)・名古屋錦・蒲田(2022 年 3 月)の売却 ✓ 西鉄イン天神への自動チェックイン機・セルフクローク導入(2021 年 12 月)
《娯楽事業》	<ul style="list-style-type: none"> ✓ かしいかえんシルバニアガーデンの閉園(2021 年 12 月) ✓ ポウリング事業(西新パレスボウル)からの撤退(2022 年 3 月)



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。

■ 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

- ・ 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
- ・ 運輸部門における定員のスリム化
- ・ 開発部門・国際物流部門における収益拡大に向けた体制強化

■ 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(福岡県大野城市・春日市、JR 九州、第一交通産業など)

■ 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

- ・ イントレプレナー(社内起業家)人材の育成プログラム実施、事業化に向けた検討
 - ✓ 事業化に向けた検討を行うため、新領域事業開発部の増員を実施(2022 年 4 月～)
- ・ ICT 人材の育成プログラムの実施

[2021 年度実施]

<ul style="list-style-type: none"> ✓ (株)西鉄ストアと(株)西鉄プラザの統合(2021 年 10 月) ✓ 「連続立体交差事業を機としたまちづくり協定」締結(2021 年 5 月/福岡県大野城市・春日市) ✓ 「デジタルを活用したモビリティサービスの構築に関する覚書」締結(2021 年 10 月/JR 九州・第一交通産業) ✓ グループ社員を対象とした新規事業創出プログラムの実施(2021 年 8 月~/新規事業創出プログラム X-Dream[クロスドリーム])
--

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。

■ 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(2021年12月～本体工事、2024年12月竣工予定、2025年春開業予定)
- ・ 旧大名小学校跡地活用事業(2022年12月竣工・全体供用開始、2022年度末ホテル開業)
- ・ 青果市場跡地活用事業(2022年4月開業)

■ 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](2022年度:高架切替・下大利駅開業)
- ・ 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の推進

■ ポストコロナの観光復活に向けた取り組み

- ・ ポストコロナの観光需要獲得・将来の需要掘り起こし
 - 《鉄道事業》
 - ✓ サイクルトレインの実施
 - 《バス事業》
 - ✓ オープントップバスの商品多様化(福岡空港ビューンとツアーなど)
 - ✓ SUNQバスの国内販売強化・拡大
 - 《ホテル事業》
 - ✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用(県民向け・GoTo等)
 - ✓ 体験型プラン等の多様なニーズに合わせた商品開発
 - ✓ 長期滞在者向け客室を設けたポストコロナ新仕様ホテルの新設(2023年春開業予定:西鉄ホテルクルーム博多祇園[仮称])
 - 《旅行事業》
 - ✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用(県民向け・GoTo等)
 - 《レジャー事業》
 - ✓ かしいかえん跡地の活用(かしいのはまビレッジ)
- ・ インバウンド需要の回復を見据えた取り組み
 - 《鉄道事業》
 - ✓ VISAタッチ決済の実証実験

■ 地域資源と連携した事業機会の創出

- ・ 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」を活用した地域連携活動の推進
 - ✓ 地域のお祭り・沿線イベント・自治体と連携した企画列車の運行、体験イベントの実施
- ・ 古民家宿泊施設「HOTEL CULTIA 太宰府」における地域との連携
 - ✓ 体験型コンテンツ造成による沿線ブランド価値向上
- ・ (株)NJ アグリサポート農産品や沿線食材活用による六次化商品開発

[2021年度実施]

- ✓ 福岡空港内際連絡バスでの自動運転実証実験(2022年3月～)
- ✓ 次世代オンデマンドバス「のるーと」事業の展開(2021年10月～:長野県塩尻市 2022年1月～:三重県桑名市)

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。

《住宅事業》

- ・ 首都圏など域外でのマンション供給強化
- ・ 首都圏事業部を住宅事業本部から独立させ「首都圏開発事業部」を設置
 - ✓ 住宅に加え、更なる伸びが期待できるオフィス・倉庫等の需要の取り込み
- ・ 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)

《流通事業》

- ・ 天神大牟田線高架駅などへの新規出店
 - ✓ レガネット DAILY ENTERTAINMENT SQUARE 三井ショッピングパークらぼーと福岡店(2022年4月)
 - ✓ [仮称]レガネットマルシェ下大利駅(2022年9月)
- ・ デジタル活用・他社アライアンスによる販促強化(楽天ポイント・楽天Edy導入)

《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128都市への営業拠点拡大
- ・ 営業強化による取扱品目の拡大(半導体・食品関連など)
- ・ ロジスティクス事業の拡大
 - ✓ 福岡ロジスティクスセンターの開設(2022年9月)

《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(住宅・収益不動産の拡大、物流倉庫・オフィス・商業などの検討)

[2021年度実施]

- ✓ インドネシアの住宅デベロッパー「PT. PREMIER QUALITAS INDONESIA. (本社:南ジャカルタ 代表者:デイビット・パルトノ)」の株式取得(2022年1月)

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めます。

■ デジタル化・新技術の活用による顧客体験の向上

- ・ グループデータ利活用の基盤及び環境の整備
- ・ LINEを活用した各事業のDX推進
- ・ ICカード利用拡大等をはじめとするキャッシュレス・チケットレスの推進

《賃貸事業》

- ・ 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
 - ✓ ライブコマース等のデジタルマーケティング、ショールーミングストア・商品体験型テナントの検討など

《住宅事業》

- ・ IoT住宅の販売開始

《ホテル事業》

- ・ 予約からチェックアウトまで完結するオールインワンアプリの導入

■ デジタル化・新技術の活用による生産性向上

《鉄道事業》

- ・ 鉄道施設点検、検査の効率化(ドローン、画像診断システムなど)

《自動車事業》

- ・ 新型ドライブレコーダー導入による運行管理者業務の削減・効率化

《流通業》

- ・ フルセルフレジの導入、AIによる商品需要予測 など

《国際物流事業》

- ・ 各種書類の電子化による通関業務の効率化

《ホテル事業》

- ・ 自動チェックイン機、セルフクロークの導入

■ デジタル化・新技術を活用した事業・サービス検討

- ・ ナッジ*応用技術の活用に向けた検討
- ・ 巨大仮想空間(メタバース)の活用に向けた検討

*「ナッジ」は人々が強制ではなく自発的に望ましい行動を選択するよう促す仕掛けや手法を示す用語。ナッジの語源は「ひじで軽く突く」と言う意味。

2021 年度実証実験では、日立独自のコンセプトである「ナッジの連結技術」と「ナッジのパーソナライズ技術」を適用(共に特許出願中)。

[2021 年度実施]

- ✓ QR 企画乗車券の発売開始(2021 年 4 月~/ [鉄道]太宰府・柳川観光きっぷ)
- ✓ LINE で順番待ち(マリンワールドレストラン)の実施(2021 年 4 月~/)
- ✓ LINE で予約注文(にしてつストア)の実施(2021 年 6 月~/)
- ✓ LINE でサイクルトレイン予約の実施(2022 年 3 月~/)
- ✓ 鉄道・バス利用者の行動変容を促す”ナッジ応用技術”を活用したアプリによるピークシフト・移動総量の増加、商業施設への誘客検証(日立製作所との実証実験/2022 年 2 月~3 月)

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。

■ 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》

- ・ 省エネ車両への代替による消費電力の削減

《バス事業》

- ・ 中古バスを改造した「レトロフィット電気バス」の導入拡大に向けた実証運行

《国際物流事業》

- ・ グリーンロジスティクスへの取り組み(モーダルシフト等)
- ・ 国際輸送区間における CO2 排出量の把握・提示方法の検討

■ ESG・SDGs視点のその他取り組み

- ・ 九州メタル産業(株)における再生プラスチックの原料化
- ・ 環境に配慮した住宅開発の推進
- ・ 誰もが外出しやすい環境づくり「バス停ベンチプロジェクト」の推進(福岡市との協働)

■ 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

[2021 年度実施]

- ✓ TCFD 提言への賛同(2022 年 3 月)
- ✓ [住宅]ガーデンクロス東京王子における生物多様性保全に配慮した ABINC 認証の取得
- ✓ 「西鉄グループ人権方針」、「西鉄グループ調達基本方針」の策定(2022 年 3 月)

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。

■ ICT を活用した安全性の維持・高度化

- ・ バス新型ドライブレコーダーの導入拡大による事故防止対策強化
- ・ 鉄道駅・車両の安全性の高度化に向けた実証実験の実施
 - ✓ 駅ホームの安全性向上にむけた実証実験(2D センサー・AI カメラ)
 - ✓ 鉄道車両状態監視システムを用いた実証実験

■ 危機対応体制の継続的見直し

- ・ 自然災害時(水害等)における対応体制の強化

■ 海外事業の監査充実化に向けた対応検討

■ 2022 年度 投資計画(連結)

2022 年度 投資総額 710 億円

	2019 年度 実績	2020 年度 実績	2021 年度 予想 ^{※4}	2022 年度 計画	4 ヵ年計 (19~22)
設備投資	366 億円	259 億円	163 億円	312 億円	1,101 億円
成長	214 億円	189 億円	87 億円	186 億円	676 億円
安全	58 億円	33 億円	34 億円	43 億円	168 億円
維持更新	93 億円	37 億円	43 億円	84 億円	※1 256 億円
分譲投資 ^{※2}	318 億円 (107 億円)	264 億円 (29 億円)	291 億円 (△11 億円)	297 億円 (△43 億円)	1,170 億円 (83 億円)
投融資	54 億円	63 億円	95 億円	100 億円	312 億円
うち海外 開発事業 ^{※3}	45 億円 (38 億円)	28 億円 (27 億円)	71 億円 (19 億円)	73 億円 (36 億円)	216 億円 (120 億円)
投資総額	738 億円	586 億円	549 億円	710 億円	2,583 億円
デジタル投資 (設備投資の内数)	21 億円	11 億円	13 億円	42 億円	86 億円

・単純合算、億円未満を四捨五入

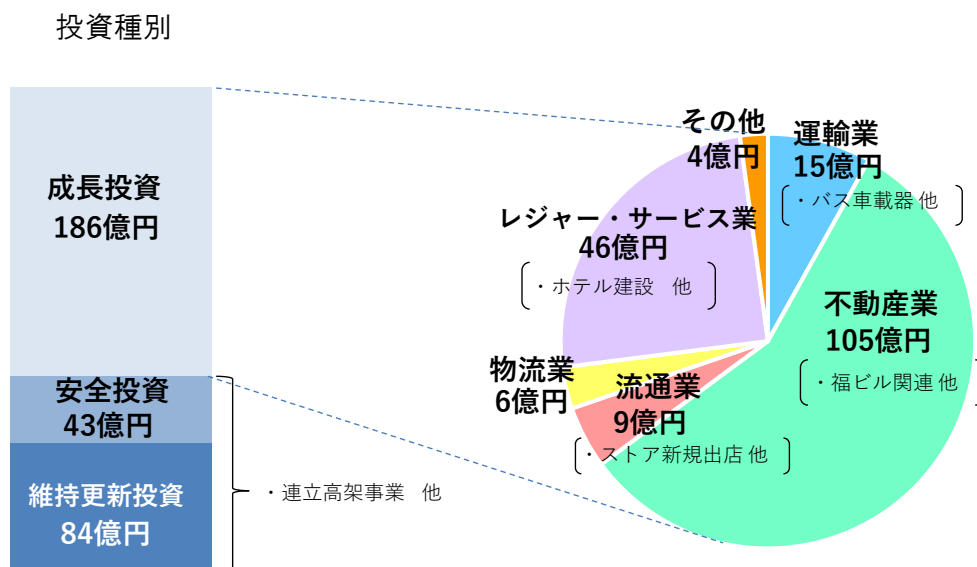
※1)IFRS 第 16 号「リース」の適用による影響を含む

※2)()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

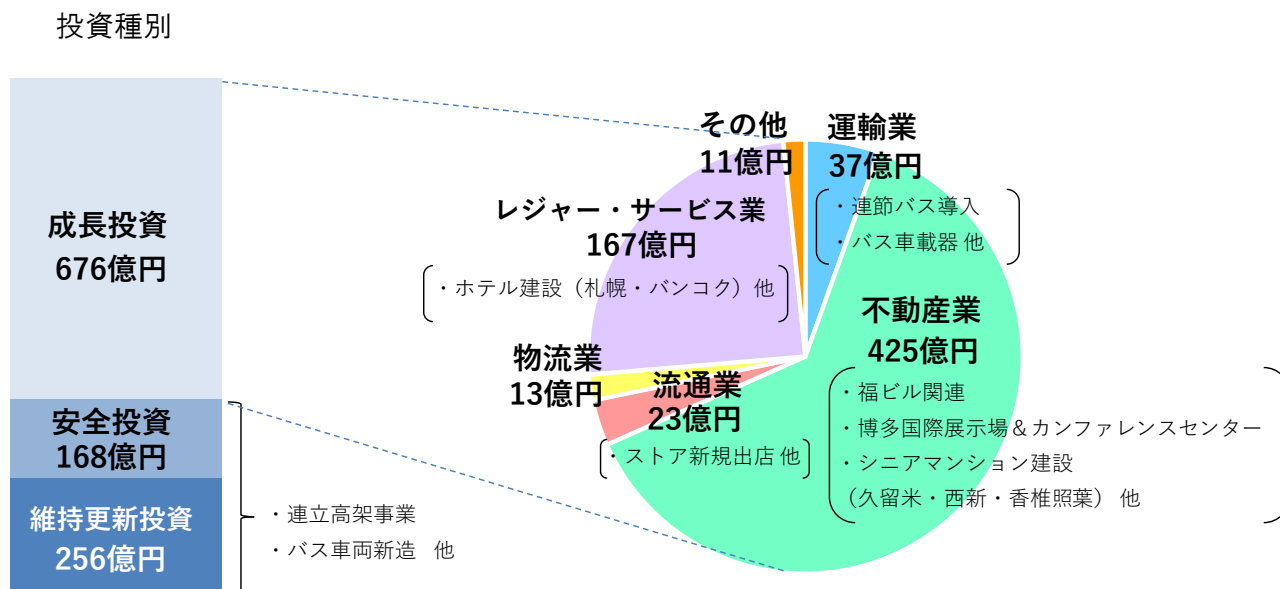
※3)海外開発事業は住宅・収益不動産、()内は資本回収を考慮した純投資額

※4)21 年度予想数値は 22 年 3 月時点の予想値

(設備投資内訳 1 ヵ年[2022]総額 312 億円)



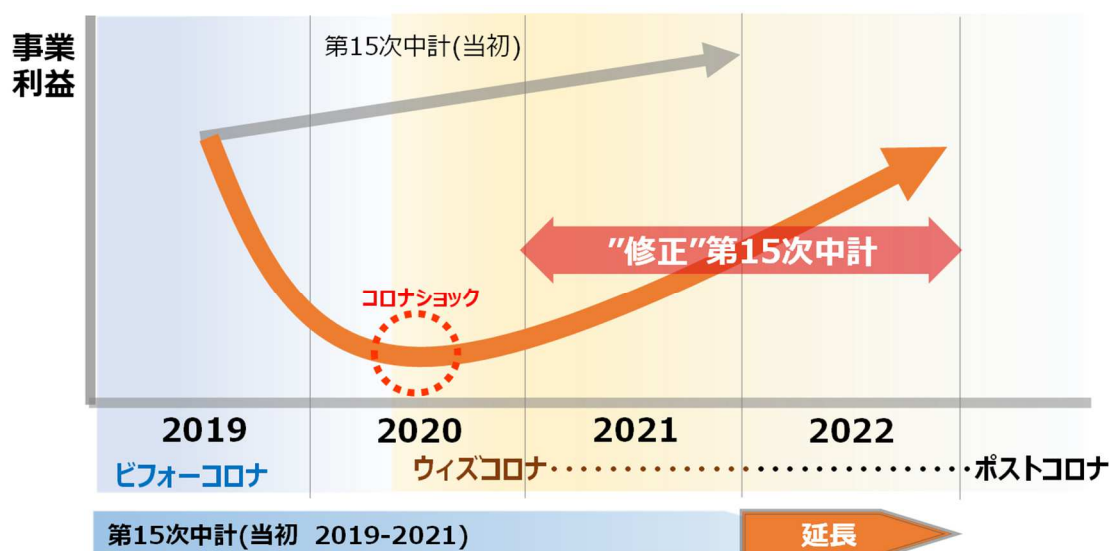
(設備投資内訳 4 ヵ年[2019~2022]総額 1,101 億円)



(参考)“修正”第15次中期経営計画の概要

【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

【経営数値目標(連結)】

	2022 年度
連結営業収益	3,750 億円
連結事業利益 ^{※1}	130 億円
連結 EBITDA ^{※2}	340 億円
NET 有利子負債/EBITDA 倍率 ^{※3}	9.0 倍
ROA(事業利益/総資産)	2.0%
ROE(当期純利益/自己資本)	3.5%

(参考)連結営業利益	160 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)EBITDA＝事業利益＋減価償却費＋のれん償却費(営業費)

※3)NET 有利子負債＝有利子負債－現金及び預金

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