

2022年度決算及び 第16次中期経営計画説明会

2023年5月22日(月)

西日本鉄道株式会社
(9031)

アジェンダ

1

2022年度 決算概要

2

2023年度 通期業績予想

3

長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」概要

4

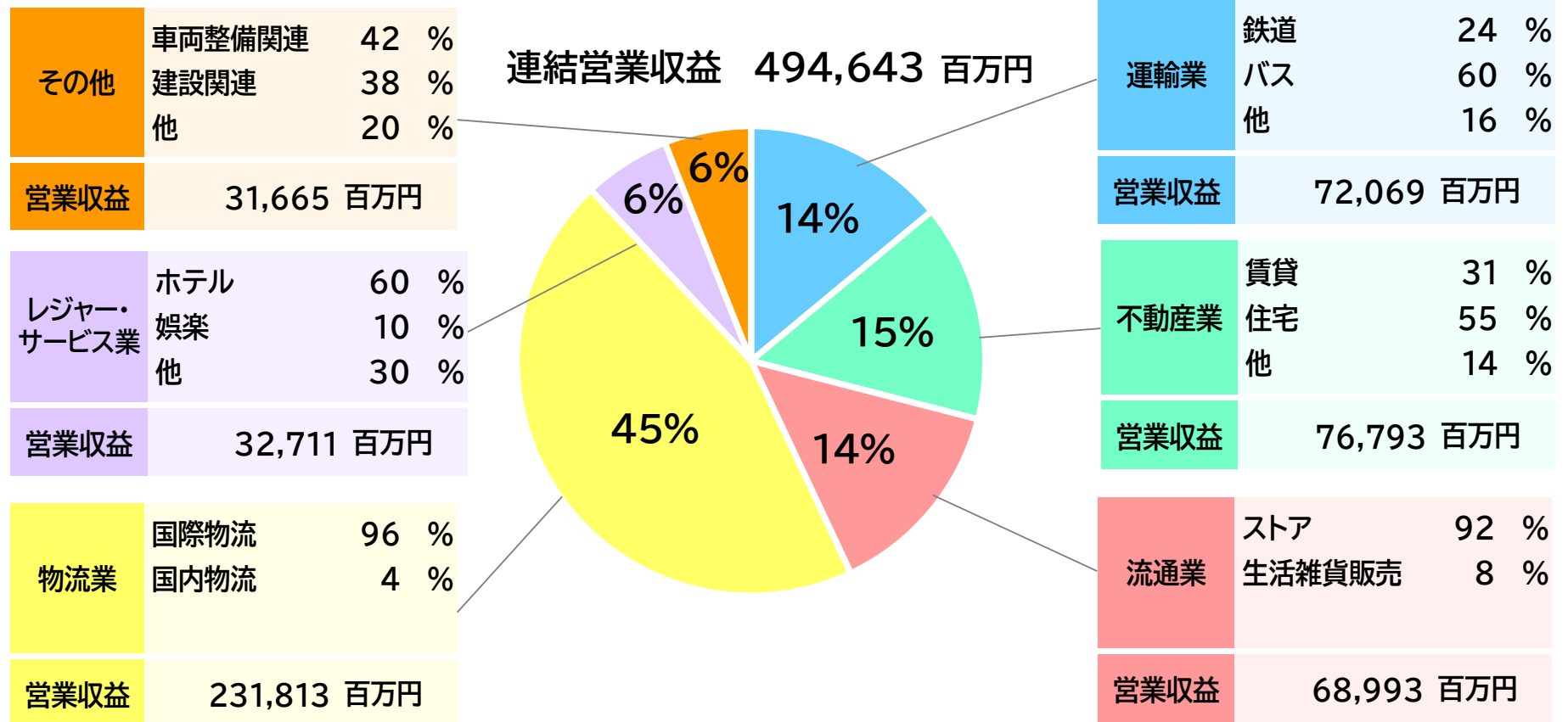
第16次中期経営計画(2023~2025)

2022年度 決算概要

連結営業概況(2022年度)

連結の範囲(期末)・・・子会社 82社、関連会社 37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



※調整額 ▲19,405 百万円

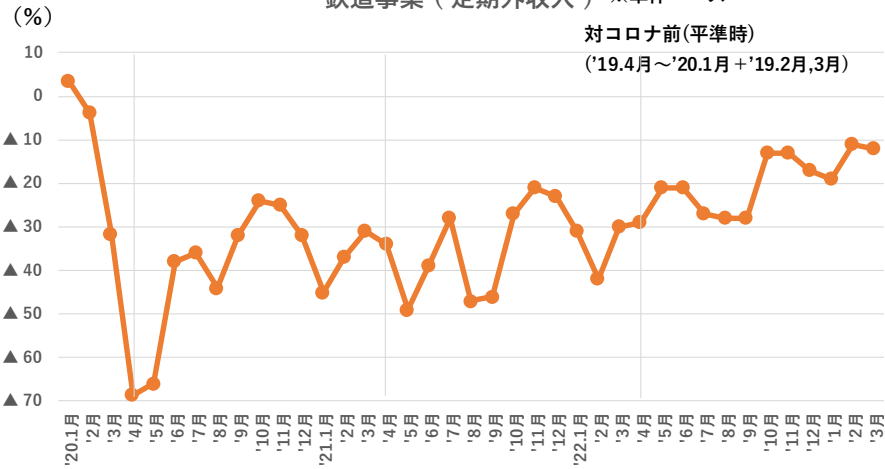
主な事業の動向

主な事業の動向（鉄道事業、バス事業、ホテル事業、福岡国際空港）

：新型コロナウイルス感染症による行動制限の緩和等により、徐々に持ち直している。
 平常時の水準までには回復していないが、足元ではインバウンド需要の回復が期待される。

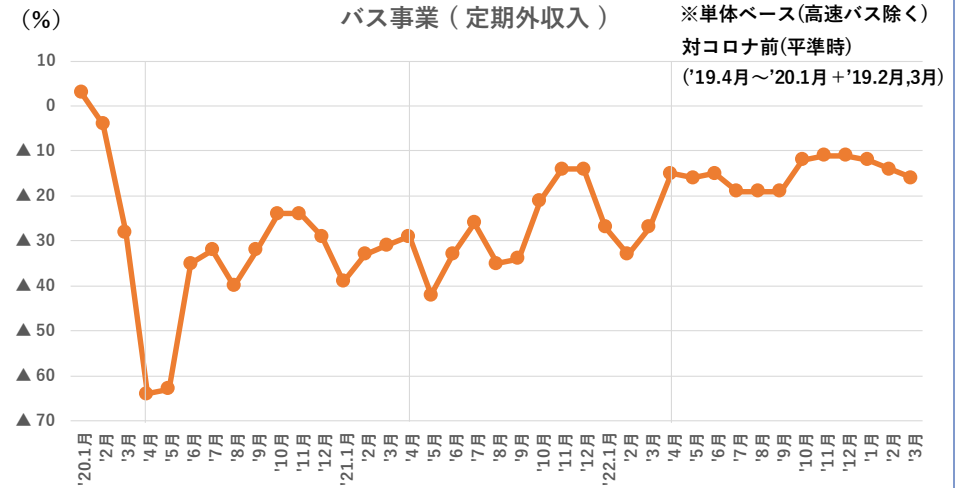
鉄道事業（定期外収入） ※単体ベース

対コロナ前(平準時)
 ('19.4月~'20.1月+'19.2月,3月)

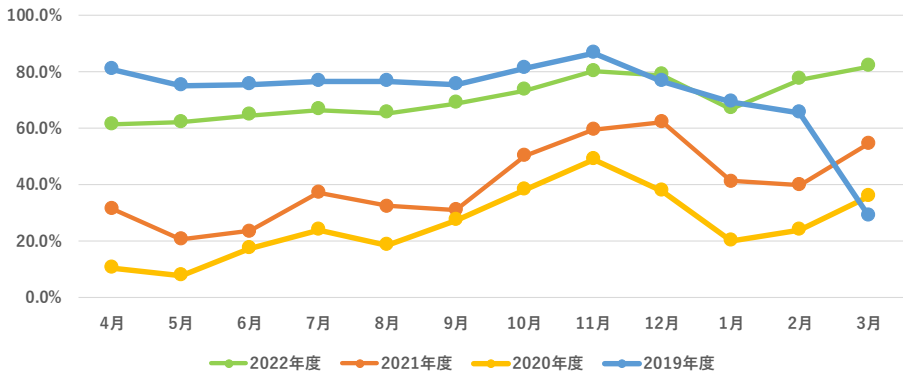


バス事業（定期外収入） ※単体ベース(高速バス除く)

対コロナ前(平準時)
 ('19.4月~'20.1月+'19.2月,3月)



ホテル事業（宿泊主体型）稼働率



福岡国際空港 月度利用者

対コロナ前(平準時)
 ('19.4月~'20.1月+'19.2月,3月)



連結損益の実績(全業)

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	494,643	427,159	67,483	15.8 %	97,807	24.6 %
営業利益	26,150	10,451	15,699	150.2 %	5,979	29.6 %
経常利益	27,901	13,953	13,947	100.0 %	8,630	44.8 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	18,368	9,873	8,494	86.0 %	12,038	190.2 %
事業利益	26,070	11,385	14,684	129.0 %	7,212	38.2 %
減価償却費	18,354	19,411	▲1,057	▲5.4 %	▲1,762	▲8.8 %
EBITDA	44,598	30,965	13,632	44.0 %	5,335	13.6 %
設備投資	26,613	16,043	10,570	65.9 %	▲17,603	▲39.8 %

※事業利益 = 営業利益 + 事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益等

※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・営業利益 (増収・増益)

- : 国際物流事業で航空輸出取扱高は減少したものの販売価格は前期に比べ高い水準を維持
- : 運輸業やレジャー・サービス業で感染症による行動制限の緩和等により前期から需要回復

1. 運輸業

※ 実質… 事業内部取引除く (百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	72,069	63,857	8,212	12.9 %	▲16,628	▲18.7 %
鉄道	19,506	17,153	2,353	13.7 %	▲3,519	▲15.3 %
バス	48,845	43,439	5,405	12.4 %	▲13,555	▲21.7 %
(※ 実質)	45,302	39,840	5,461	13.7 %	▲11,826	▲20.7 %
他	12,445	12,116	328	2.7 %	▲4,229	▲25.4 %
調整	▲8,727	▲8,851	124	-	4,676	- %
営業利益	76	▲4,699	4,776	-	▲5,210	▲98.5 %
鉄道	909	▲11	921	-	▲2,132	▲70.1 %
バス	▲1,096	▲4,558	3,462	-	▲3,033	- %
減価償却費	6,387	7,456	▲1,068	▲14.3 %	▲2,809	▲30.5 %
EBITDA	6,464	2,784	3,680	132.2 %	▲8,061	▲55.5 %
設備投資	4,289	4,315	▲26	▲0.6 %	▲10,346	▲70.7 %

※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、バス:(+)感染症による行動制限の緩和等により前期から需要回復

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)

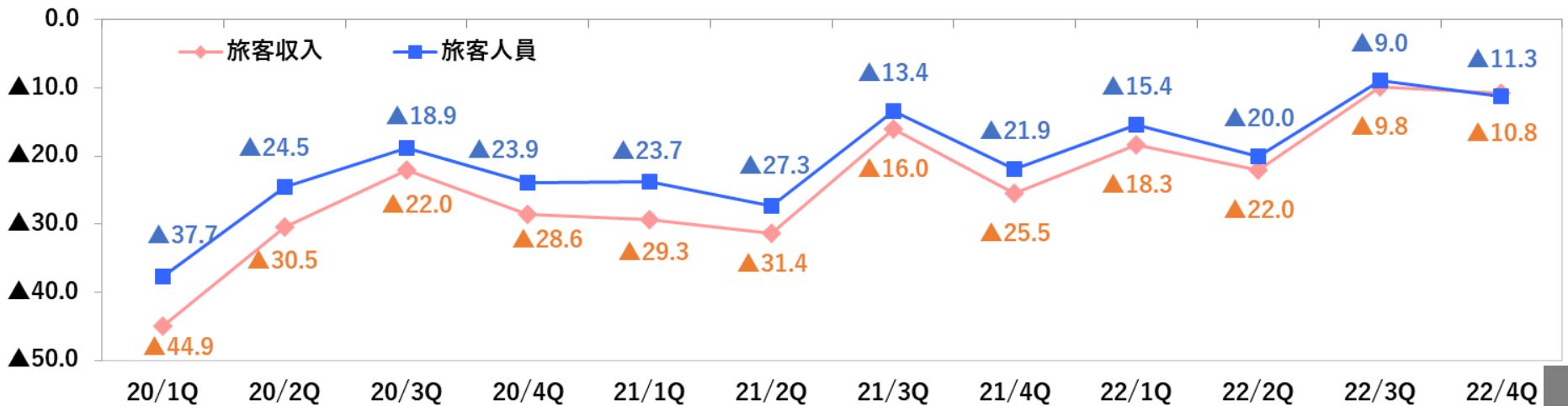
～鉄道事業(旅客収入及び旅客人員)～

(百万円、千人)

	2022年度	2021年度	対2021年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	18,563	16,299	2,264	13.9 %	▲2,976	▲13.8 %
旅客人員	96,357	87,801	8,556	9.7 %	▲13,575	▲12.3 %
定期外	40,513	34,448	6,065	17.6 %	▲9,459	▲18.9 %
定期	55,844	53,353	2,491	4.7 %	▲4,116	▲6.9 %

天神大牟田線	(対'21)	(対'18)	貝塚線	(対'21)	(対'18)
旅客人員	10.0 %	▲12.8 %	旅客人員	9.2 %	▲4.2 %
定期外	18.3 %	▲19.3 %	定期外	12.7 %	▲13.0 %
定期	4.7 %	▲7.4 %	定期	6.8 %	3.3 %

旅客収入・旅客人員 (対コロナ前[平準時]比較) ※各年1～3Qは2019年度比、4Qは2018年度比



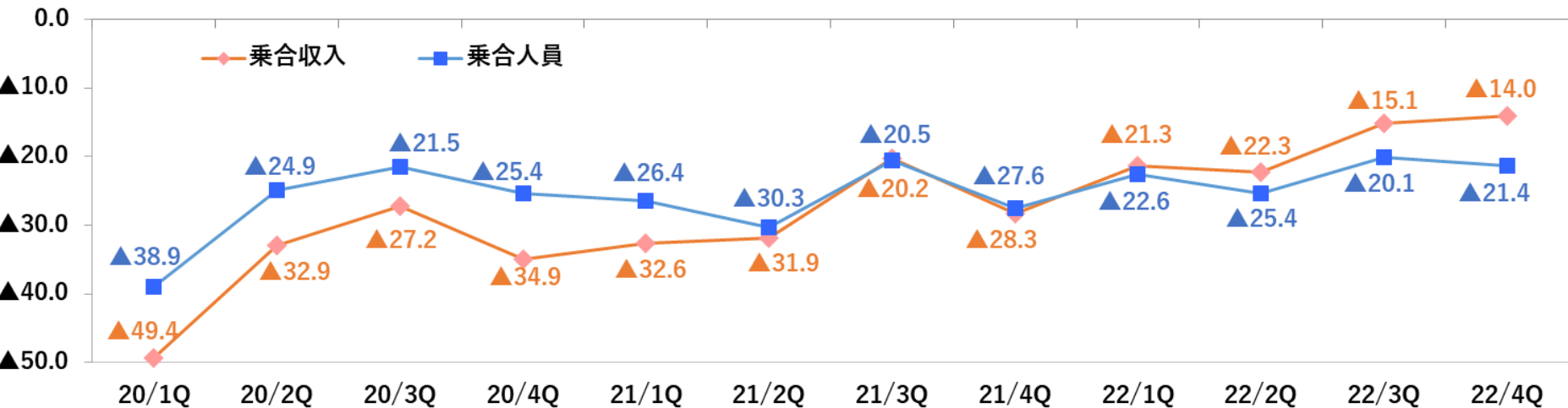
～バス事業(乗合・貸切・特定収入及び乗合人員)～

(百万円、千人)

	2022年度	2021年度	対2021年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
乗合収入	40,015	35,084	4,931	14.1 %	▲8,804	▲18.0 %
貸切・特定収入	3,200	2,853	347	12.2 %	▲1,452	▲31.2 %
乗合人員	209,330	199,058	10,272	5.2 %	▲60,169	▲22.3 %
定期外	119,637	107,884	11,753	10.9 %	▲30,103	▲20.1 %
定期	89,693	91,174	▲1,481	▲1.6 %	▲30,066	▲25.1 %

乗合収入・乗合人員 (対コロナ前[平準時]比較)

※各年1～3Qは2019年度比、4Qは2018年度比



2. 不動産業

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	76,793	74,098	2,695	3.6 %	8,897	13.1 %
賃貸	24,922	24,389	533	2.2 %	▲1,698	▲6.4 %
住宅	44,237	42,016	2,220	5.3 %	11,915	36.9 %
営業利益	8,133	8,158	▲24	▲0.3 %	▲61	▲0.8 %
賃貸	4,472	5,417	▲945	▲17.4 %	▲1,594	▲26.3 %
住宅	3,350	2,158	1,191	55.2 %	1,798	115.9 %
減価償却費	5,694	5,670	24	0.4 %	258	4.7 %
EBITDA	13,876	13,828	48	0.3 %	244	1.8 %
設備投資	11,042	6,436	4,605	71.6 %	▲8,491	▲43.5 %

※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

賃貸:(+)商業施設の賃貸収入回復

▲(▲)商業施設改装費用、諸税等の増加

住宅:(+)分譲マンション販売戸数増加

当期の主な設備投資

福ビル街区建替プロジェクト(2025年春開業予定)

(戸、区画)

	2022年度	増減
販売区画数	920	27
マンション	763	70
戸建	142	▲52
リノベーション	15	9

3. 流通業

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	68,993	68,736	257	0.4 %	▲9,418	▲12.0 %
ストア	63,804	63,914	▲109	▲0.2 %	▲9,594	▲13.1 %
生活雑貨販売	5,191	4,832	358	7.4 %	178	3.6 %
営業利益	87	629	▲541	▲86.1 %	▲844	▲90.6 %
ストア	171	563	▲392	▲69.5 %	▲659	▲79.3 %
生活雑貨販売	117	153	▲35	▲23.1 %	▲116	▲49.7 %
減価償却費	866	926	▲59	▲6.4 %	▲368	▲29.8 %
EBITDA	953	1,555	▲601	▲38.7 %	▲1,213	▲56.0 %
設備投資	1,144	961	182	19.0 %	▲328	▲22.3 %

※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

ストア : (▲) 節約志向の高まりなどによる既存店売上の減少

エネルギー価格の上昇に伴う水道光熱費の増加

生活雑貨販売: (+) 新規店舗の開業

4. 物流業

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	231,813	186,168	45,645	24.5 %	128,556	124.5 %
国際物流	247,340	196,205	51,135	26.1 %	141,373	133.4 %
国内物流	10,345	10,577	▲231	▲2.2 %	▲343	▲3.2 %
調整	▲25,872	▲20,614	▲5,258	-	▲12,473	-
営業利益	17,078	11,482	5,596	48.7 %	14,251	504.0 %
国際物流	17,197	11,380	5,817	51.1 %	14,021	441.4 %
国内物流	110	299	▲189	▲63.2 %	▲38	▲25.7 %
調整	▲228	▲196	▲31	-	268	-
減価償却費	1,911	1,796	114	6.4 %	1,045	120.8 %
EBITDA	19,115	13,420	5,695	42.4 %	15,180	385.8 %
設備投資	4,383	1,916	2,466	128.7 %	3,780	626.6 %

※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

国際物流:(+)販売価格が前期よりも高い水準を維持

国内物流:(▲)貨物取扱数量の減少

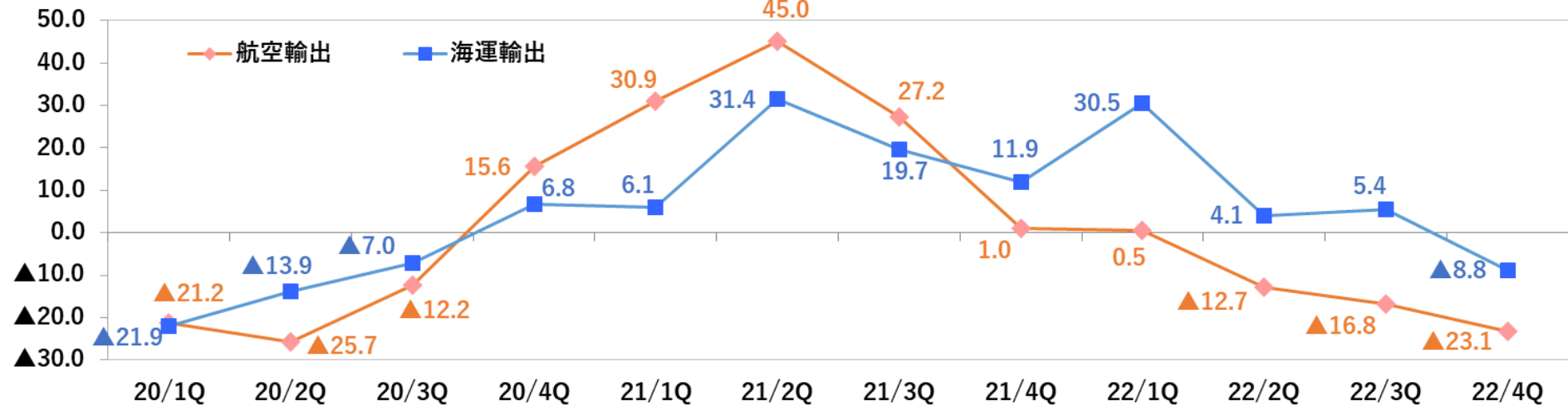
～国際物流事業(取扱数量)～

※参考(左記数量のうち、海外子会社取扱高)

	2022年度	対前年 増減	増減率
航空輸出(千トン)	127	▲19	▲13.0 %
航空輸入(千件)	375	▲19	▲4.9 %
海運輸出(千TEU)	102	6	6.4 %
海運輸入(千TEU)	140	10	8.2 %

	2022年度	対前年 増減	増減率
	74	▲7	▲8.9 %
	282	▲7	▲2.5 %
	77	6	9.8 %
	90	3	4.6 %

航空輸出・海運輸出取扱量 (対前年同期比)



5. レジャー・サービス業

※ 実質 … 事業内部取引除く (百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	32,711	21,203	11,507	54.3 %	▲13,284	▲28.9 %
ホテル	26,981	16,338	10,642	65.1 %	▲4,110	▲13.2 %
(※ 実質)	16,286	8,270	8,016	96.9 %	▲4,693	▲22.4 %
旅行	2,633	1,329	1,303	98.0 %	▲1,112	▲29.7 %
娯楽	4,243	4,019	224	5.6 %	▲549	▲11.5 %
その他	10,790	8,513	2,277	26.7 %	▲7,849	▲42.1 %
営業利益	84	▲6,625	6,710	-	▲2,217	▲96.3 %
ホテル	▲1,488	▲6,471	4,982	-	▲3,084	-
旅行	196	▲707	903	-	196	-
娯楽	712	619	93	15.1 %	489	219.9 %
その他	627	▲30	658	-	62	11.1 %
減価償却費	2,697	2,928	▲230	▲7.9 %	▲235	▲8.0 %
EBITDA	2,782	▲3,697	6,479	-	▲2,458	▲46.9 %
設備投資	4,462	1,852	2,610	140.9 %	▲1,601	▲26.4 %

※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

ホテル、旅行、娯楽: (+) 感染症による行動制限の緩和等により前期から需要回復

当期の主な設備投資

西鉄ホテルクルーム博多祇園櫛田神社前 (2023年4月12日開業)、バンコク2号店ホテル (2024年夏開業予定)

～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

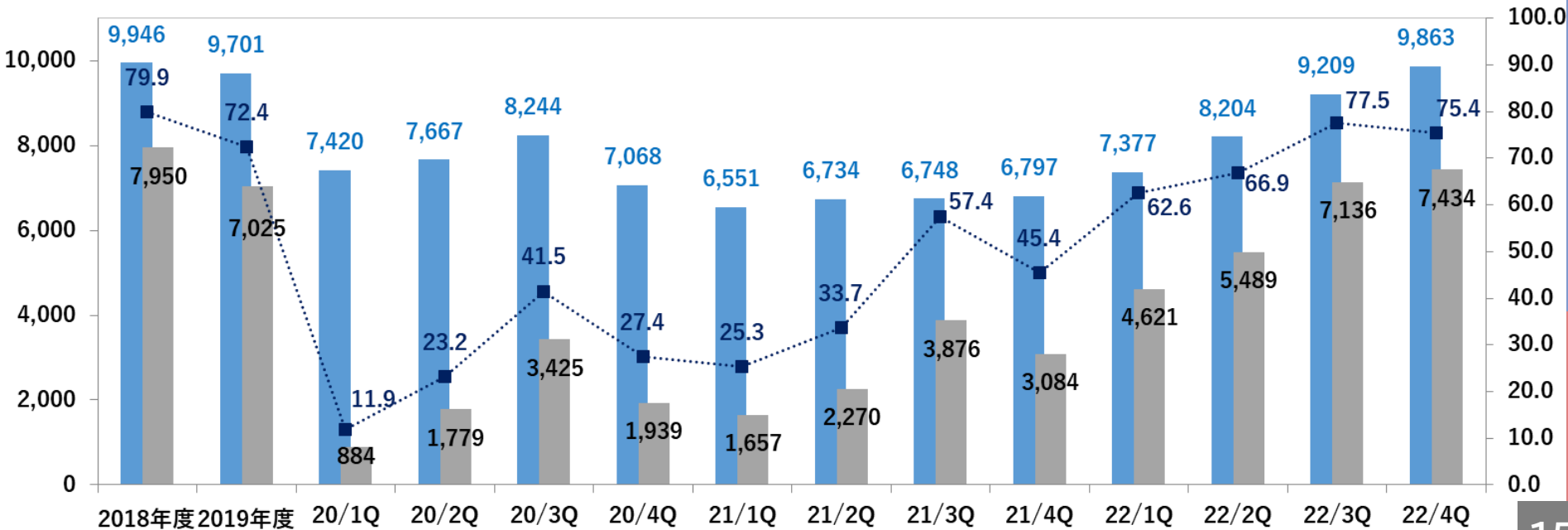
※ Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

	2022年度	2021年度	対2021年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
客室単価(円)	8,736 (8,736)	6,727 (6,864)	2,009 (1,872)	29.9% (27.3%)	▲1,210	▲12.2%
稼働率(%)	70.6 (70.6)	40.4 (40.6)	30.2P (30.0P)	-	▲9.3P	-
Rev PAR(円)	6,167 (6,167)	2,718 (2,788)	3,449 (3,379)	126.9% (121.2%)	▲1,783	▲22.4%

()内は、既存ホテル数値: 当期および前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

■ 客室単価 ■ Rev PAR ...■... 稼働率



6. その他

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減	増減率	対2018年度	
					増減	増減率
営業収益	31,665	30,146	1,519	5.0 %	▲16,277	▲34.0 %
営業利益	1,224	1,708	▲483	▲28.3 %	▲565	▲31.6 %
減価償却費	1,182	1,058	123	11.7 %	203	20.8 %
E B I T D A	2,406	2,766	▲359	▲13.0 %	▲362	▲13.1 %
設備投資	1,487	696	791	113.7 %	581	64.2 %

※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

- (+) 建設関連事業での大型工事の受注増
- (▲) 金属リサイクル事業での販売数量の減少

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)

	2023年3月末	2022年3月末	増減	摘要
資産合計	685,795	734,500	▲48,705	
流動資産	219,742	211,422	8,319	販売土地及び建物の増加
固定資産	466,053	523,077	▲57,024	前受金による固定資産の直接減額 (天神大牟田線連続立体交差事業)
負債合計	483,913	555,416	▲71,502	
流動負債	144,426	198,394	▲53,968	前受金の減少 (天神大牟田線連続立体交差事業)
固定負債	339,486	357,021	▲17,534	借入金の返済
純資産合計	201,881	179,084	22,797	利益剰余金の増加
有利子負債残高	334,875	347,793	▲12,918	借入金の返済

※有利子負債＝借入金＋社債

連結キャッシュ・フロー

(百万円)

	2022年度	2021年度	増減
営業活動	43,775	30,591	13,184
(税金等調整前当期純利益)	27,646	16,138	11,508
(減価償却費)	18,354	19,411	▲1,057
(売上債権の増減額)	3,955	▲10,765	14,721
(棚卸資産の増減額)	▲4,185	2,957	▲7,142
(法人税等の支払額)	▲6,218	▲2,303	▲3,914
投資活動	▲24,600	▲10,344	▲14,256
(固定資産の取得)	▲22,262	▲25,899	3,636
(投資有価証券の取得)	▲6,140	▲5,255	▲884
(工事負担金等受入による収入)	4,009	10,313	▲6,304
財務活動	▲19,164	▲1,676	▲17,488
(有利子負債)	▲14,131	2,330	▲16,462
(配当金の支払額)	▲2,566	▲1,975	▲591
	2023年3月末	2022年3月末	増減
現金等の期末残高	72,559	70,612	1,946

2023年度通期業績予想

2023年度通期業績予想

(百万円)

	2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減	増減率
営業収益	457,300	494,643	▲37,343	▲7.5 %
営業利益	17,300	26,150	▲8,850	▲33.8 %
経常利益	12,000	27,901	▲15,901	▲57.0 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,600	18,368	▲8,768	▲47.7 %
事業利益	12,934	26,070	▲13,136	▲50.4 %
減価償却費	18,834	18,354	480	2.6 %
EBITDA	31,804	44,598	▲12,794	▲28.7 %
設備投資	71,216	26,613	44,603	167.6 %

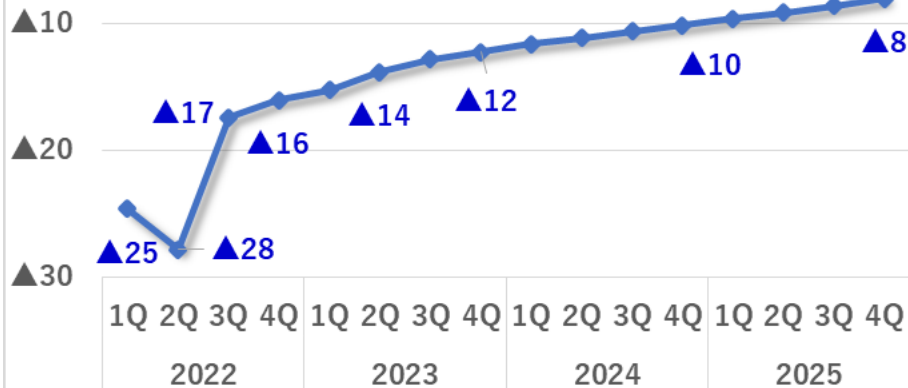
※事業利益＝営業利益＋事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益等

※EBITDA＝事業利益＋減価償却費＋のれん償却費(営業費)

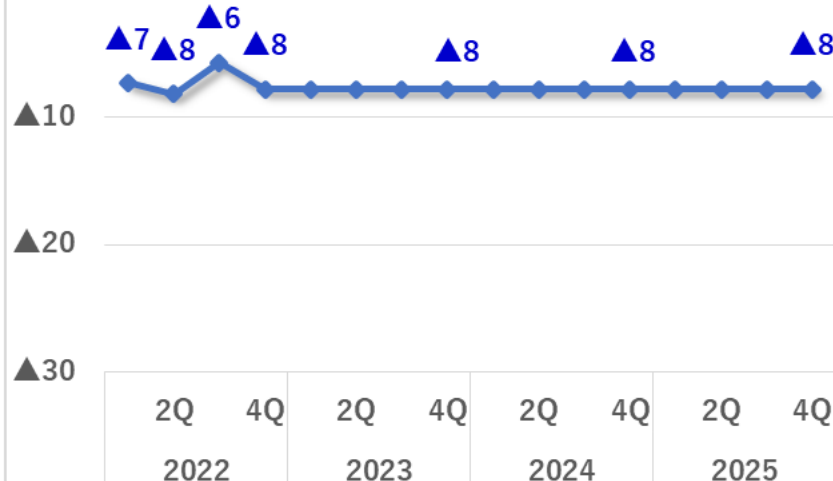
主なセグメントの業績予想の前提(回復シナリオ)

鉄道・定期外

数値はコロナ前(平準時)を基準とした比率

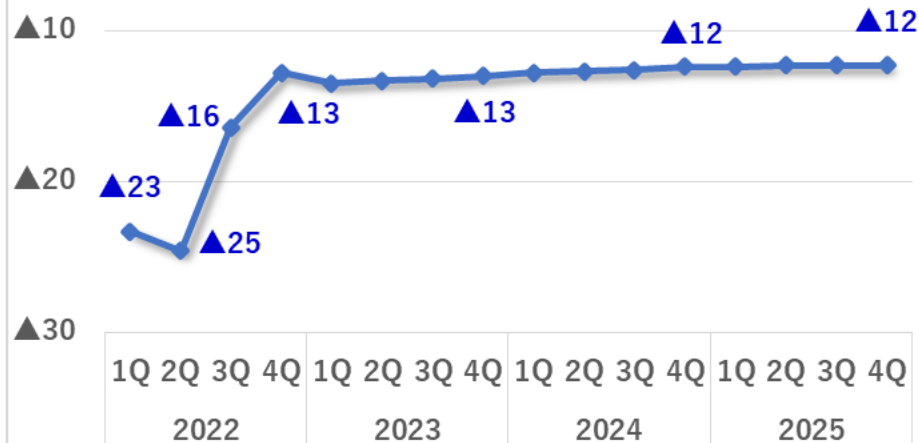


鉄道・通勤定期

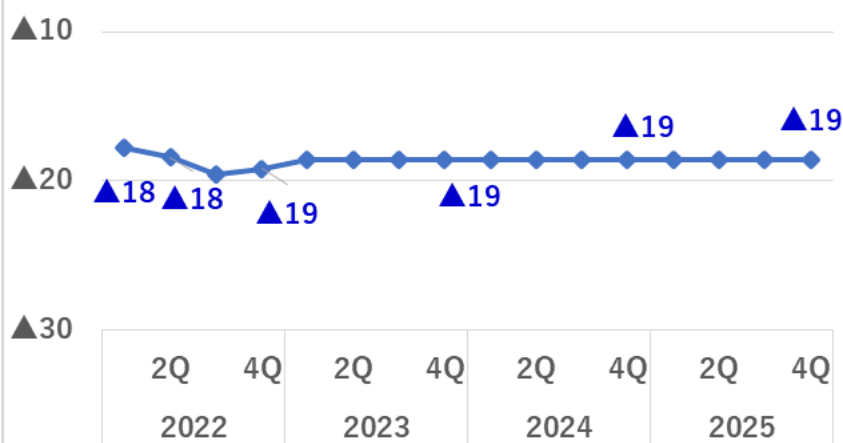


バス[市内線]・定期外

数値はコロナ前(平準時)を基準とした比率

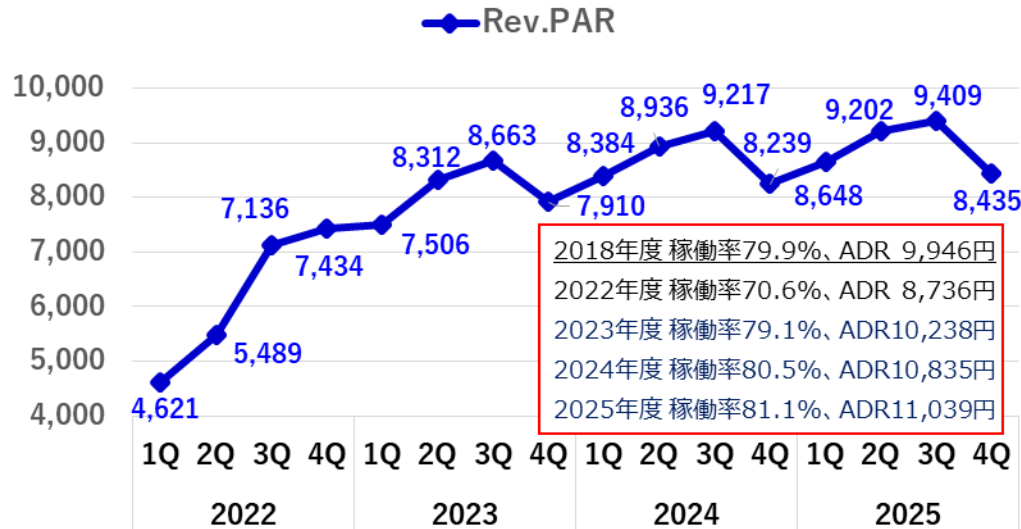


バス・通勤定期



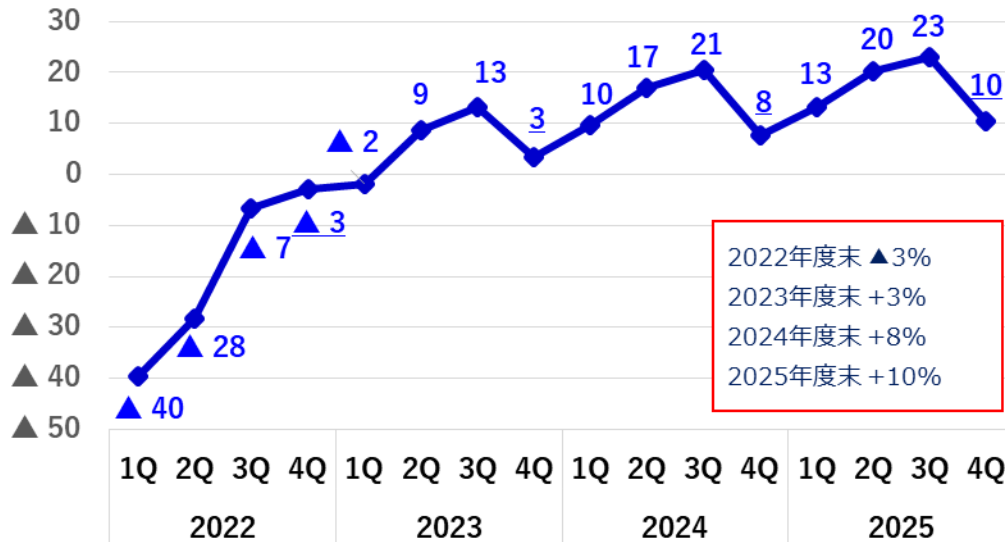
主なセグメントの業績予想の前提(回復シナリオ)

ホテル・【宿泊主体】 RevPar



ホテル・【宿泊主体】 RevPar増減率

数値はコロナ前(平準時)を基準とした比率



2023年度 セグメント別業績予想

(億円)

		2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減額 (23-22)	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	2018年度 (実績)	増減額 (23-18)
全業	営業収益	4,573	4,946	▲373		3,968	605
	営業利益	173	262	▲89		202	▲29
運輸業	営業収益	765	721	44	鉄道事業、バス事業の増益	887	▲122
	営業利益	19	1	18	(需要の回復による増収)	53	▲34
不動産業	営業収益	877	768	(57) 109	住宅事業の減益	679	(146) 198
	営業利益	81	81	(▲13) ▲0	(販売関連費用の増加)	82	(▲14) ▲1
流通業	営業収益	697	690	7	ストア事業の増益	784	▲87
	営業利益	3	1	2	(粗利増)	9	▲6
物流業	営業収益	1,764	2,318	▲554	国際物流事業の減益	1,033	731
	営業利益	61	171	▲110	(販売価格の落ち着き)	28	33
レジャー・サービス業	営業収益	399	327	72	ホテル事業の増益 [黒字化]	460	▲61
	営業利益	11	1	(23) 10	(需要の回復による増収)	23	(0) ▲12
その他	営業収益	305	317	▲12	金属リサイクル事業の減益	479	▲174
	営業利益	8	12	▲4	(粗利減)	18	▲10

・2023年度より当社が西鉄ホテルズへ運営を委託する方式から、西鉄ホテルズが経営主体となり、当社からホテル事業資産を賃借する方式へ変更。

()は経営体制変更による影響を除いた増減額

<参考> 2023年度 主なサブセグメント別業績予想

(億円)

		2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減額 (23-22)	2018年度 (実績)	増減額 (23-18)	
運輸業	鉄道事業	営業収益	213	195	18	230	▲17
		営業利益	14	9	5	30	▲16
	バス事業	営業収益	516	488	28	624	▲108
		営業利益	5	▲11	16	19	▲15
不動産業	賃貸事業	営業収益	304	249	(3) 55	266	(▲14) 38
		営業利益	52	45	(▲7) 8	61	(▲23) ▲8
	住宅事業	営業収益	480	442	38	323	157
		営業利益	28	34	▲6	16	12
物流業	国際物流事業	営業収益	1,853	2,473	▲621	1,060	793
		営業利益	62	172	▲110	32	30
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	236	270	(73) ▲34	311	(26) ▲75
		営業利益	3	▲15	(33) 18	16	(2) ▲13
	旅行事業	営業収益	26	26	▲0	37	▲12
		営業利益	2	2	▲0	0	2
	娯楽事業	営業収益	38	42	▲4	48	▲10
		営業利益	3	7	▲4	2	1

・2023年度より当社が西鉄ホテルズへ運営を委託する方式から、西鉄ホテルズが経営主体となり、当社からホテル事業資産を賃借する方式へ変更。

()は経営体制変更による影響を除いた増減額

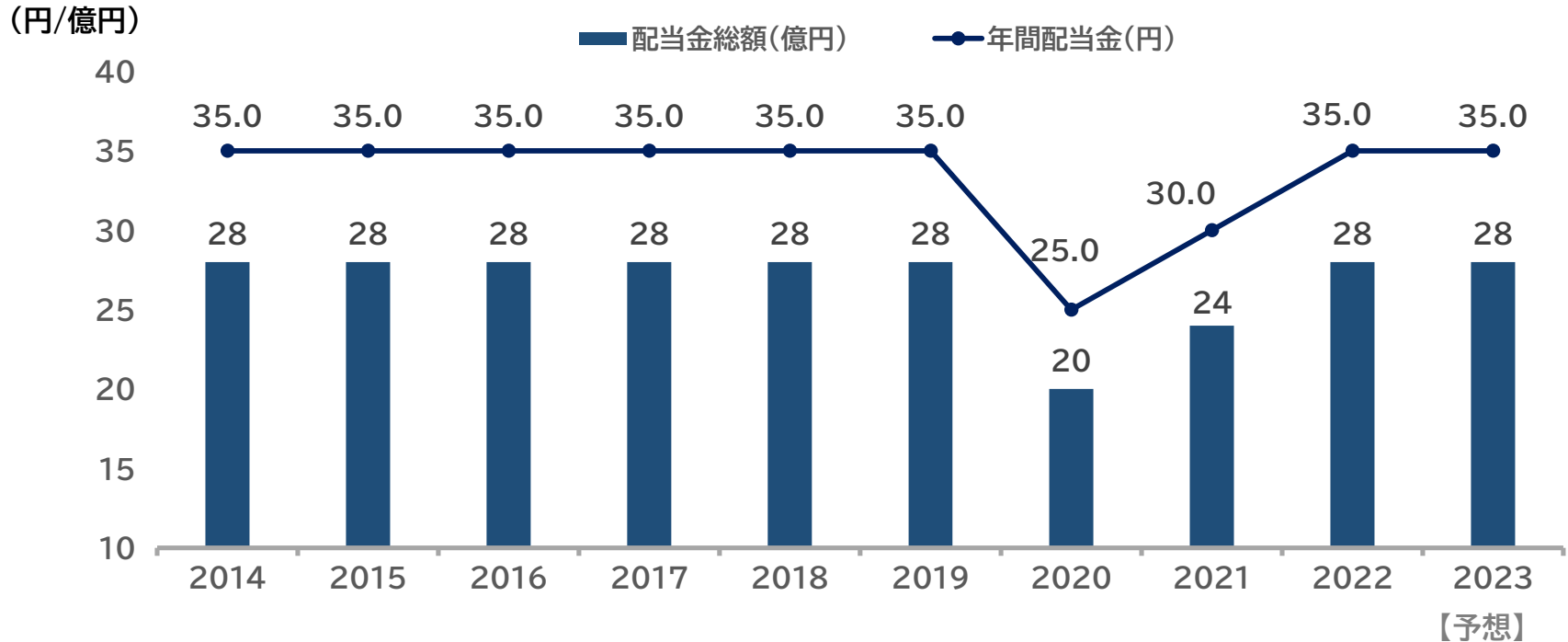
・サブセグメントの営業収益・営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

株主還元

配当政策

- ・安定した利益還元を重視
- ・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、安定的・継続的な配当実施

《参考》配当金の推移



連結配当性向	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-	23.9%	15.0%	28.7%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------	-------	-------

※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

長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」概要

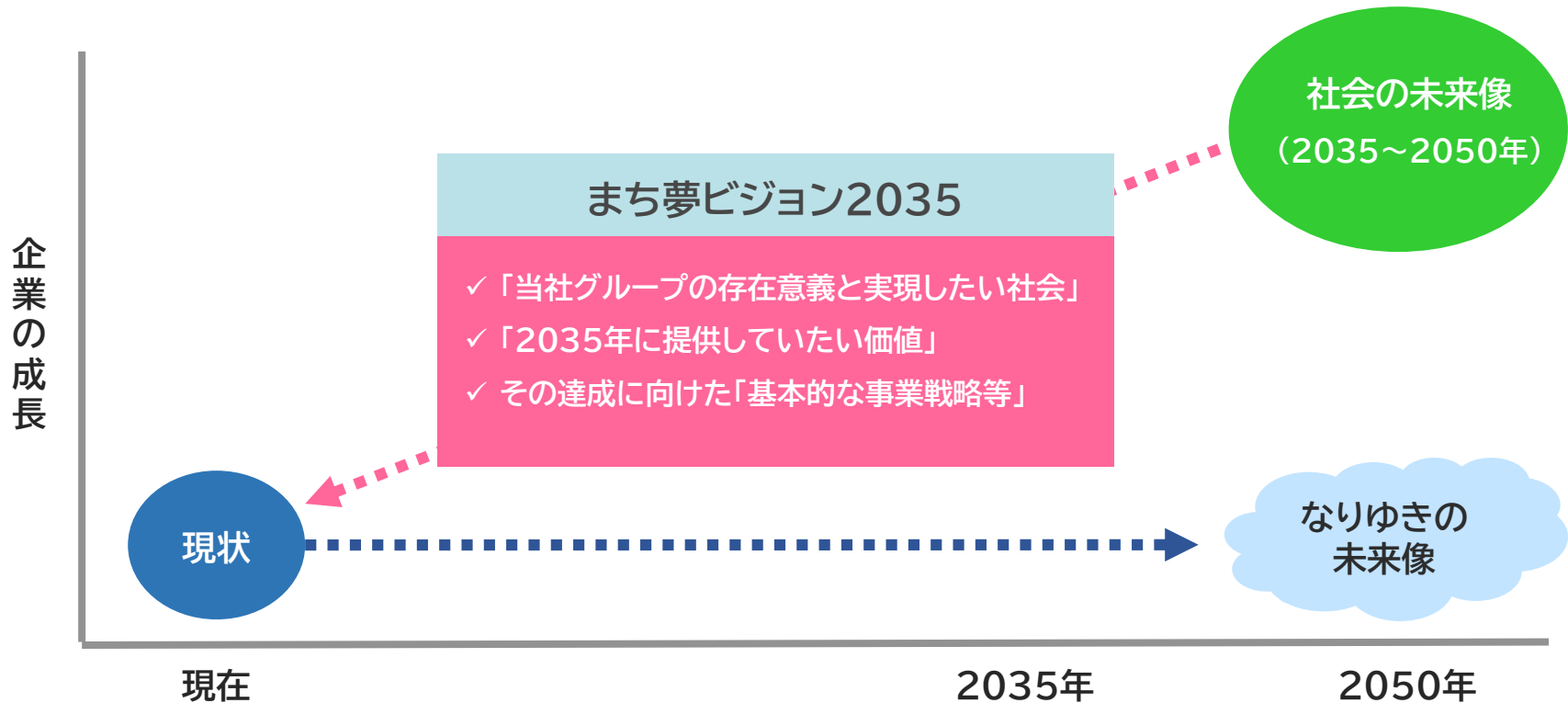
長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」を策定

長期的な経営環境

国内人口減少、新興国を中心とした世界の人口増加、テクノロジーの急激な進歩、グローバル化に伴う社会の仕組みや顧客ニーズの変化、気候変動・温暖化、といったトレンドが加速的に進行

まち夢ビジョン2035 (2022.11.10公表)

先行き不透明な時代においてもサステナブルに成長していくため、事業モデルの延長線ではなく、想定した未来像からのバックキャストによる長期ビジョンを策定



にしてつグループの存在意義と実現したい社会

社会の未来像
—4つの変化—

強く意識される
社会課題解決

デジタル世界の
拡大と融合

社会善を前提とした
企業経営

誰ひとり取り残さない
仕組み

先行き不透明で不確実な時代の中で、
にしてつグループの存在意義を再確認。

にしてつグループの存在意義は、
企業理念そのものである。

存在意義 = 企業理念

「出逢いをつくり、期待をはこが」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。

企業理念の実践 = サステナブル経営
<重要課題>

Environment

環境と調和ある
事業活動の推進



Social

安全・あんしんの追求



持続可能で活力ある
まちづくりへの貢献



お客さま満足の向上



働きやすい・働きがいの
ある職場づくり



人権の尊重



Governance

コーポレート・ガバナンス



コンプライアンス



2035年に
実現したい社会

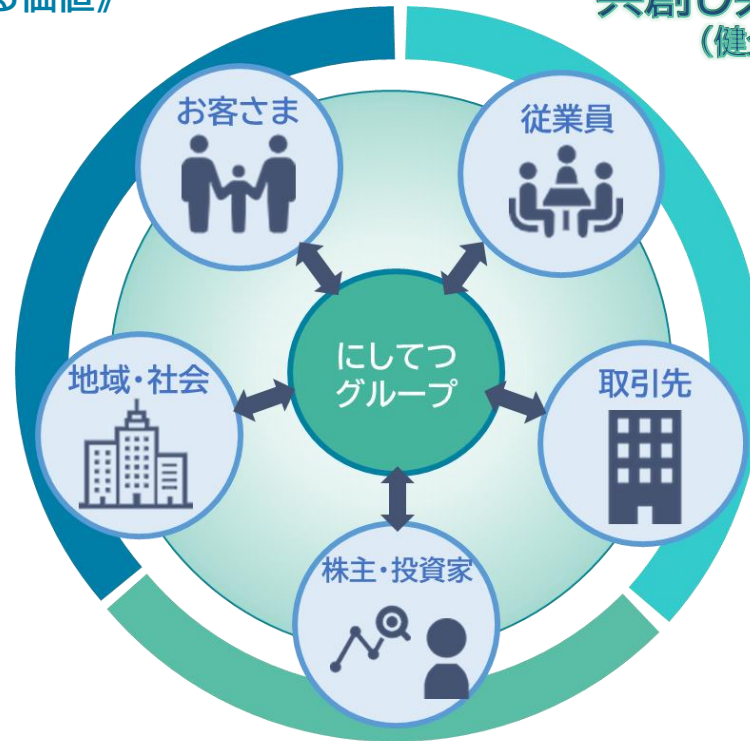
「居心地よい幸福感あふれる社会」

2035年に提供していきたい価値

《商品・サービスを通じて提供する価値》

・サステナブルで
ウェルビーイングな
「まち・地域」

・サステナブルで
お客さまに寄り添う
「BtoB物流」



共創し共に成長できる関係構築
(健全で対等なパートナーシップ)

- ・一人ひとりの能力と個性を活かす職場
- ・多様な働き方に対応した制度
- ・仕事を通じた生き甲斐づくり
- ・自己実現への挑戦

- ・アライアンスや共創でイノベーションの実現
- ・公正公平な取引・フェアトレード

高い資本効率と安定した利益の還元

- ・資本コストを超える資本効率
- ・健全な財務と安定した利益確保
- ・適時・適切な情報開示



「居心地よい幸福感あふれる社会」への貢献

価値提供の基本スタンス

こま 「濃やかに、共に、創り支える」 ~Grow in harmony with you~

「濃やかに」の意味は、心をこめた、情が厚い行動。地域や人々が抱える課題を自分事として受け止め行動していく。
 「共に」の意味は、社内外のパートナーシップの力で、ステークホルダーと共創して課題を解決していく。
 「濃やかに、共に、創り支える」ことで、居心地よい幸福感あふれる社会を創っていく。

誰よりも地域・一人ひとりに寄り添う

- ✓それぞれの地域・人に向き合い、抱える課題を発見する。
- ✓課題解決に向けて、デジタル技術活用等によるパーソナライズされたサービスを提供する。

異文化を受容するオープンなマインドを持つ

- ✓パートナー企業との連携を拡大し、新たな技術・仕組み・考え方を取り込む。
- ✓社員それぞれが縦、横、斜めでコミュニケーションをとり、好きなことを楽しみながらできる、アイデアにあふれる企業風土を実現する。

コミュニティづくりをリードする

- ✓課題解決のためのコミュニティを構築し、自らがリードしていく存在となる。
- ✓自らが主体となり、積極的に情報を発信し、地域ごとのコンセプトをもったコミュニティづくりを実行する。

チャレンジし失敗を受け入れる

- ✓自らが意思を持って決断し、挑戦する企業となる。
- ✓結果としてうまくいかなかった取り組みにおいても、挑戦自体を称賛し、次の取り組みに活かしていく企業文化を醸成する。

事業戦略の全体像

社会の未来像と基本スタンスから基本的な事業戦略を策定。ビジネスモデルを変革し、サステナブルでウェルビーイングな「まち・地域」、サステナブルでお客さまに寄り添う「BtoB物流」の実現を目指す。

社会の未来像

—4つの変化—

強く意識される社会課題解決

デジタル世界の拡大と融合

社会善を前提とした企業経営

誰ひとり取り残さない仕組み

基本スタンス

濃やかに、共に、創り支える

誰よりも地域・一人ひとりに寄り添う

異文化を受容するオープンなマインドを持つ

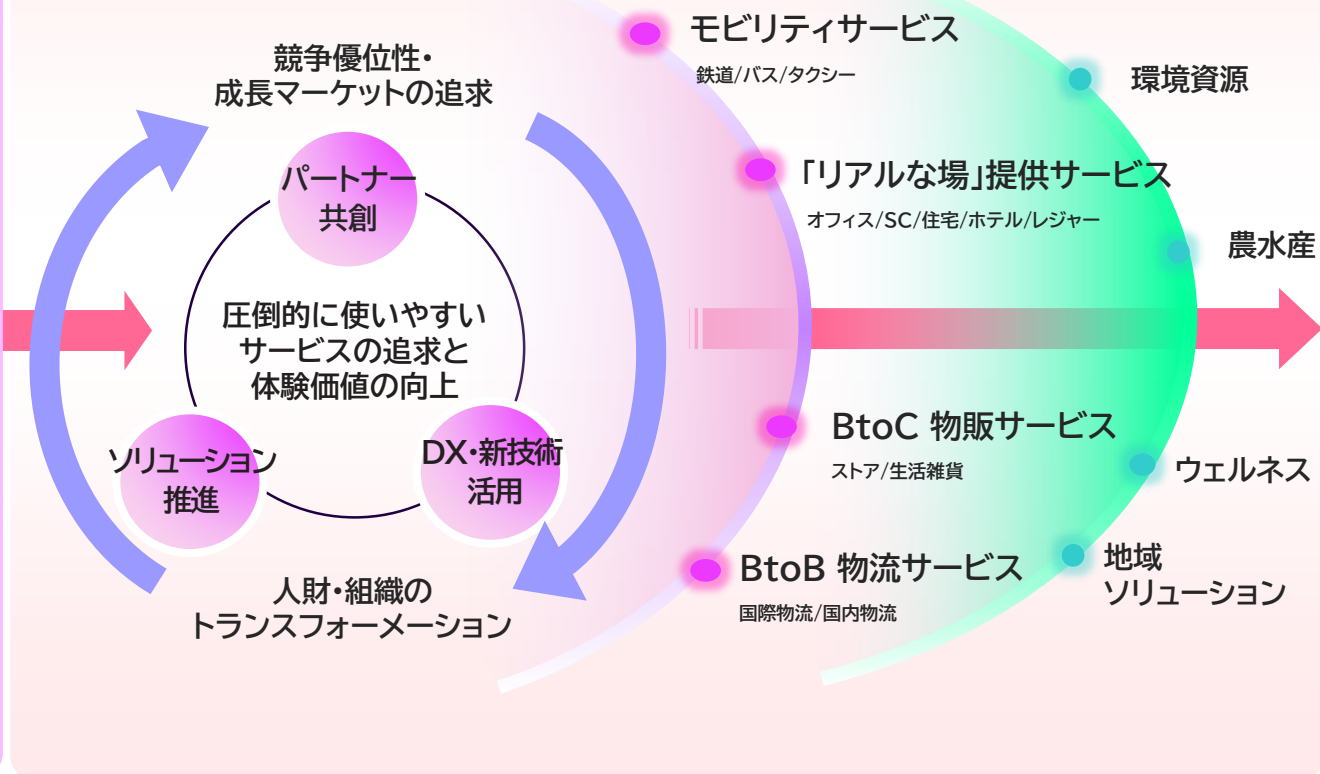
コミュニティづくりをリードする

チャレンジし失敗を受け入れる

《事業戦略》 ～ビジネスモデルの変革～

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」
事業の進化

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」
新領域への挑戦



サステナブルでウェルビーイングな「まち・地域」
サステナブルでお客さまに寄り添う「BtoB物流」

人財・組織戦略

まち夢ビジョン2035
基本スタンス

誰よりも地域・
一人ひとりに寄り添う

異文化を受容する
オープンなマインドを持つ

コミュニティづくりを
リードする

チャレンジし
失敗を受け入れる

人財・組織戦略

POINT 1

パフォーマンスを最大化させる
最適な人財マネジメント

POINT 2

自己成長・チャレンジを実現する
制度の改革

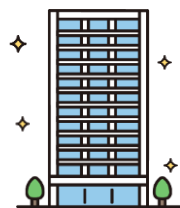
POINT 3

働きがい・満足度を向上させる
いきいきと働ける環境整備

エンゲージメントの高い組織へ

事業戦略の実現による 企業価値向上

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」
事業の進化に加え、新しい領域にも
挑戦していき、社会課題解決と
グループ収益拡大を実現



営業利益の5%を人財投資
(ベースアップとは別)



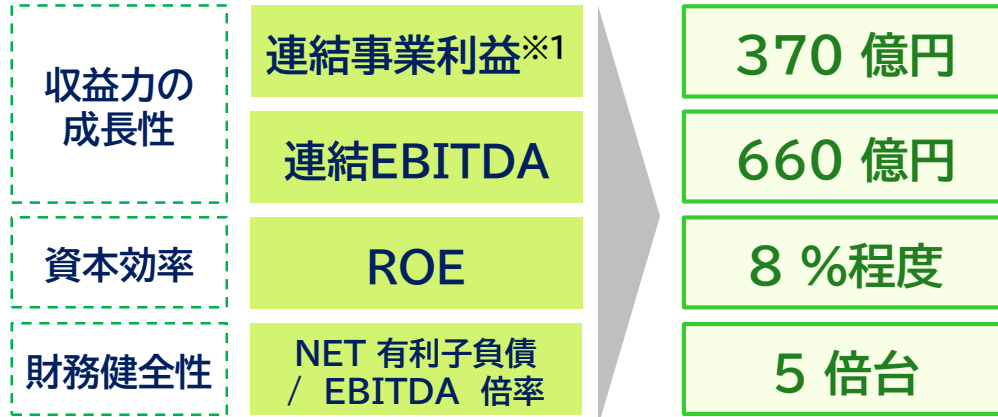
価値向上へ貢献

幸福感を感じながら 挑戦しつづける姿

従業員の多様性を受け入れ、様々な
価値観やバックグラウンドを持つ人
財がその能力をフルに発揮できる環
境を整備することで、従業員の幸福
感を感じ、自律的に学び挑戦しつづ
ける姿を実現

財務・資本戦略

《財務指標》



《財務運営方針》

- 資本効率を重視し、低採算資産等の入替や流動化手法の活用により優良資産を積み増す
- 創出したキャッシュは、戦略投資、人的資本への投資、株主還元へ配分
- 規律あるBS・CFマネジメントにより持続的な価値創造を目指す

※1 事業利益=営業利益+事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益等

《非財務指標》

	重要課題	目指す姿
E Environment	環境と調和ある事業活動の推進	カーボンニュートラル(2050年)
S Social	安全・あんしんの追求	安全・あんしんブランドの定着
	持続可能で活力あるまちづくりへの貢献	沿線地域の持続的な発展
	お客さま満足の向上	お客さまに寄り添う風土の定着
	働きやすい・働きがいのある職場づくり	DE & Iの定着
G Governance	人権の尊重	人権を尊重した事業活動の定着
	コーポレート・ガバナンス コンプライアンス	高い従業員エンゲージメント コンプライアンス意識の定着

《カーボンニュートラル施策》

- 環境配慮型車両(EVバス等)導入
- 再生可能エネルギー活用(太陽光発電事業拡大等) など

2035年度までに2013年度比▲50%
2050年度ネットゼロを目指す

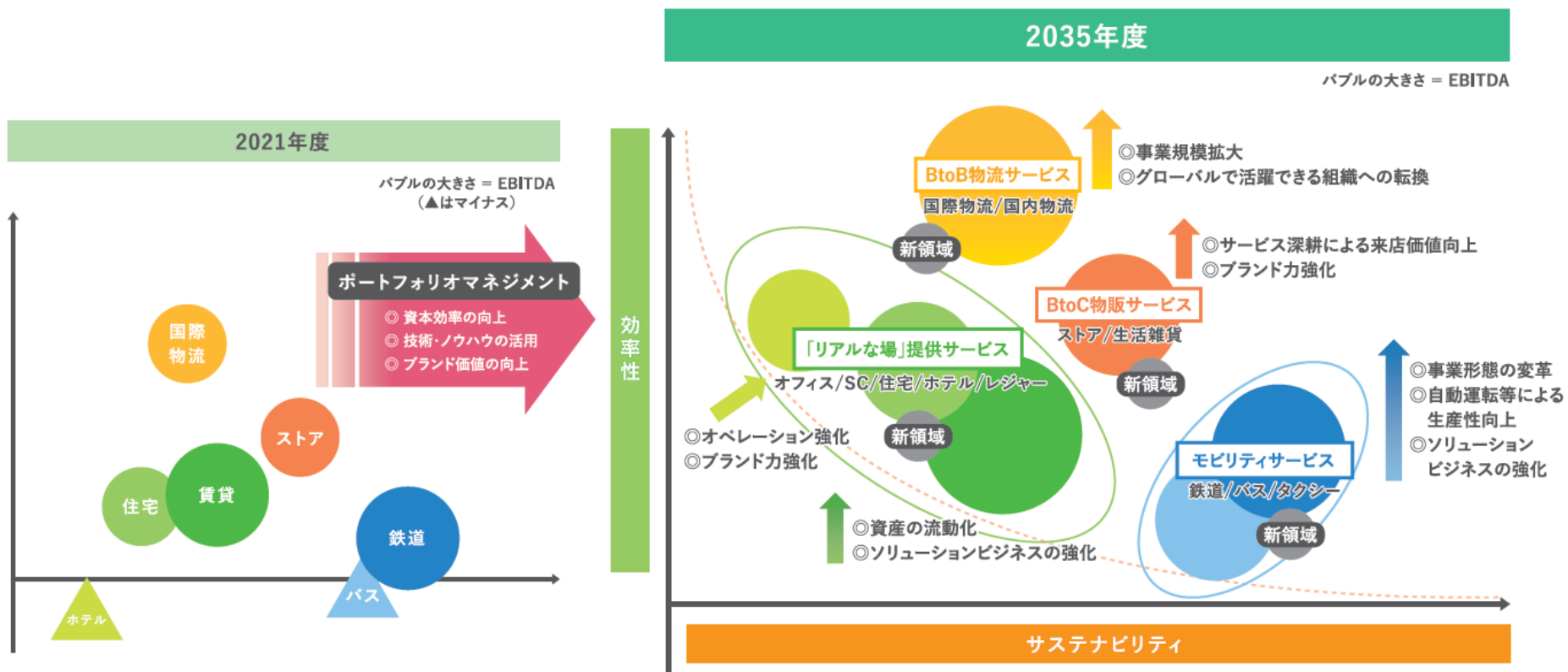
財務・資本戦略

《目指す事業ポートフォリオ》

事業の効率性とサステナビリティを意識したポートフォリオを構築

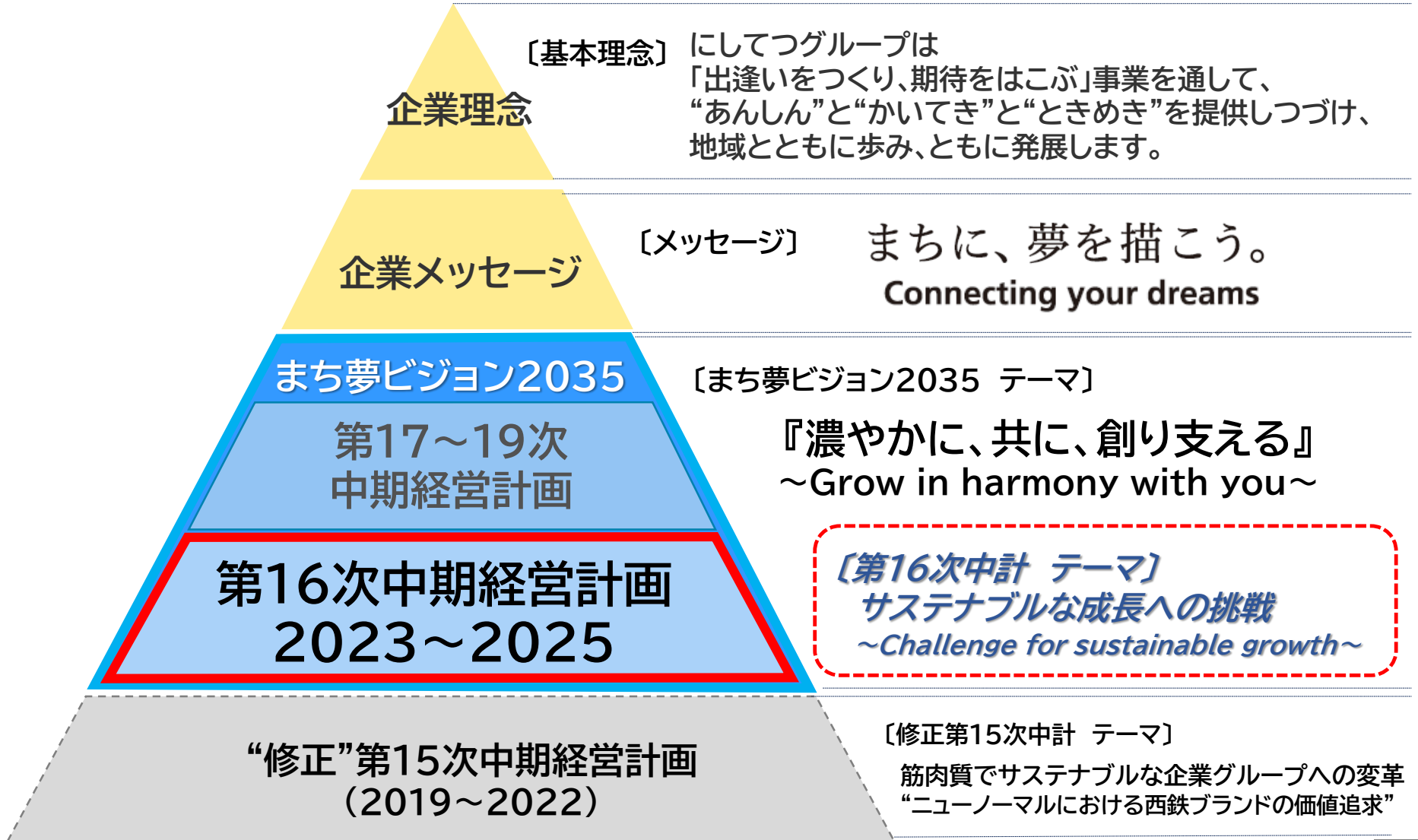
縦軸: 効率性(ROIC) ... 税引後営業利益 / 投下資本

横軸: サステナビリティ ... 参入障壁(ブランド力・法規制)、成長率等に基づく独自の評価軸



第16次中期経営計画(2023~2025)

第16次中期経営計画の位置づけ



「修正」第15次 中期経営計画」の振り返り

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、ウィズコロナ・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

重点戦略

- | | | | |
|---|------------------------------|---|----------------------------|
| 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 | 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 |
| 2 | グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革 | 6 | ESG・SDGs視点での取組み強化 |
| 3 | 持続可能で活力あるまちづくりの推進 | 7 | 安全・リスクマネジメントの強靱化 |
| 4 | 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大 | | |

経営指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2022年度計画(中計公表)	2022年度実績	差異(実績-計画)
連結営業収益	3,894 億円	3,461 億円	4,272 億円	3,750 億円	4,946 億円	+1,196 億円
連結事業利益	144 億円	▲ 132 億円	114 億円	130 億円	261 億円	+131 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	6.9 倍	37.2 倍	8.9 倍	9.0 倍	5.9 倍	▲ 3.1 倍
ROA (総資産事業利益率)	2.4 %	—	1.8 %	2.0 %	3.9 %	+1.9 P
ROE (自己資本当期純利益率)	3.8 %	—	5.9 %	3.5 %	10.0 %	+6.5 P

(参考) ”修正”15次中計 主な取り組み

	重点戦略(抜粋)	主な取り組み
構造改革	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	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道およびバスの運賃割引施策の見直し ・不採算ホテル売却(心斎橋、蒲田、名古屋錦) ・遊園地かしいかえん閉園、西新パレスボウル閉鎖 など
	グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ・西鉄ストア(ストア事業)と西鉄プラザ(飲食事業)の統合 ・西鉄ビルマネージメント(ビル管理)と西鉄電設工業(工事施工)の統合 など
成長戦略	持続可能で活力あるまちづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・福岡主要拠点の開発プロジェクト推進 「三井ショッピングパーク ららぽーと福岡」開業 「福岡大名ガーデンシティ」供用開始 ・沿線主要拠点の開発プロジェクト推進 天神大牟田線連続立体交差化事業(高架切替) ・持続可能な交通ネットワークの実現 オンデマンドバス「のるーと」の外販拡大 ・ポストコロナの観光復活に向けた諸施策実施 など
	住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・住宅・・・マンション販売拡大(首都圏、福岡ほか) ・流通・・・西鉄ストア新店舗開業 ・国際物流・・・アラブ首長国連邦に現地法人設立、福岡ロジスティクスセンター開設 ・海外・・・インドネシア、フィリピンでのJV投資拡大 など
	デジタル化・新技術の活用による生産性・顧客体験の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・LINE Fukuoka(株)とのDX推進に関する連携協定締結 ・デジタルチケットの販売(my route) ・鉄道・バスのメタバースミュージアム「にしてつバース」など
	ESG・SDGs視点での取り組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ・電気バス導入(レトロフィット電気バス) ・TCFD提言への賛同表明(バス部門のシナリオ分析公表) ・新長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」策定 など

(参考) “修正”第15次中計期間 事業利益推移イメージ

2019年度

2020年度

2022年度

144億円

261億円

コロナ
ショック

▲526億円

費用
執行制限
+250億円

▲132億円

構造
改革

+56億円

- ✓ 運輸業の構造改革 +35億円
- ✓ ホテル事業固定費の削減 +14億円
- ✓ 不採算事業・店舗閉鎖 +7億円

+297億円

需要回復
運輸業
レジャー
サービス業
など

事業活動
正常化
に伴う
費用増
▲90億円

エネルギー
価格高騰
▲27億円

+157億円

収益
拡大

- ✓ 国際物流事業 (特需取込含む) +134億円
- ✓ 住宅事業 +18億円
- ✓ 海外不動産事業 +5億円

基本方針・重点戦略

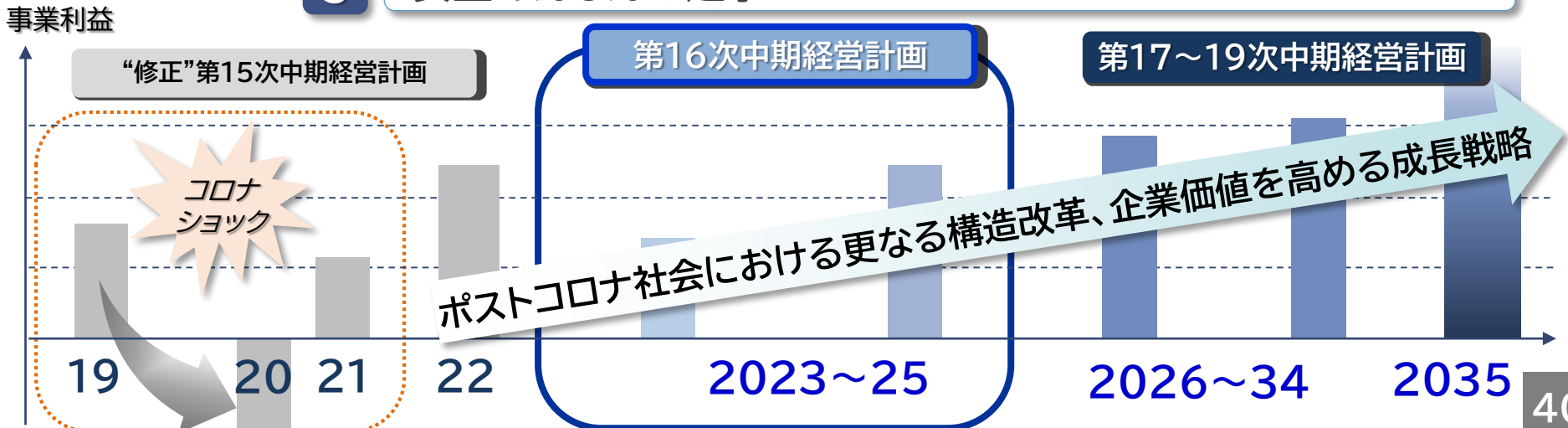
サステナブルな成長への挑戦 ~Challenge for sustainable growth~

基本方針

新長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン2035」の実現に向けた基盤づくりとして、ポストコロナ社会における更なる構造改革と、企業価値を高める成長戦略を推進する

重点戦略

- 1 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築
- 2 持続可能で活力あるまちづくりの推進
- 3 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出
- 4 サステナブル経営の強化
- 5 安全あんしんの追求



(参考) 各事業領域別アクションプラン(Key Word)

まち夢ビジョン2035

第16次中期経営計画 [Key Word]



モビリティサービス

鉄道 バス タクシー

安全・あんしんで持続可能な
次世代モビリティネットワークの実現

- ・人財確保
- ・収益改善、運営コストの削減
- ・TCFDシナリオ分析 等



「リアルな場」提供サービス

オフィス SC 住宅 ホテル
レジャー 地域ソリューション

ウェルビーイングな場づくりを提案する
まちづくりソリューションの構築

- ・天神ビッグバンを牽引する大型PJの推進
- ・ノンアセットビジネスの強化
- ・沿線まちづくりの推進 等



BtoC 物販サービス

ストア 生活雑貨

地域コミュニティのハブとなり
新しい出逢い・購買体験を提供

- ・物流の効率化によるコスト減
- ・デジタル化による業務効率化
- ・TCFDシナリオ分析 等



BtoB 物流サービス

国際物流 国内物流

世界で戦える事業規模の確保と高度な
専門性で濃やかなロジスティクスを構築

- ・機動的な入札、プロキュアメント戦略
- ・取扱品目拡大、海外ネットワーク拡充
- ・ロジの拡大、九州での事業拡大 等



新領域事業への挑戦

環境資源 農水産 ウェルネス

再生可能エネルギー活用とサーキュラー
エコノミーの実現

食のビジネスで地域産業の活性化と
ブランド化実現

自分らしく健康に生きられる社会を実現

- ・再生可能エネルギー電源開発事業
- ・農水産領域、地域のブランド化
- ・M&A等による事業創出 等

事業領域別 戦略・具体策の主な内容

重点戦略 1

構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

重点戦略 2

持続可能で活力あるまちづくりの推進

重点戦略 3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出



重点戦略1

構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

▶ 事業の基盤となる人財の確保

- ✓ 乗務員等の採用強化と定着率の向上
⇒ 乗務ダイヤの見直し、拘束時間の短縮等

▶ 収益改善及び運営コストの削減

- ✓ 運賃改定の検討
- ✓ バス営業所業務の再構築

▶ 持続可能な組織体制・事業運営体制の構築

- ✓ バス営業所・整備場の拠点再編の検討 等

重点戦略2

持続可能で活力あるまちづくりの推進

▶ シームレスな移動サービスの提供

- ✓ 九州広域MaaSの構築
- ✓ 他部門・他社と連携したデジタルチケットの販売

トピックス

- ▶ my route デジタルチケットのQRコード化による地域交通利便性の向上

⇒対象券種 : 太宰府・柳川観光きっぷ
販売開始日: 2023年1月28日

トピックス

- ▶ AI活用型オンデマンドバス「のるーと宇美」におけるLINEを活用した配車予約サービスの提供開始

⇒実施内容: 宇美町LINE公式アカウントを通じた配車予約
運用開始: 2023年2月1日～



重点戦略2

持続可能で活力あるまちづくりの推進(つづき)

国内外の観光・MICE需要の獲得・受入環境の整備

✓ 既存観光コンテンツの強化

⇒ オープントップバスの商品多様化、
他社と連携した目的地連携型チケット等

トピックス

➤ 「むなかた・ふくつ ミニたび巡ルメきっぷ」の販売による周遊促進

⇒ 販売・利用可能期間: 2023年4月21日(金)~9月30日(土)
※おでかけアプリ「my route」内にて購入可能

⇒ セット内容



➤ その他直近の企画乗車券「とりっぴきっぷ長崎・佐世保・ハウステンボス」

✓ タッチ決済・QRコード決済の導入による決済手段の拡大

⇒ インバウンドへの対応、集客施設や他モードとの連携

トピックス

➤ 一部区間でタッチ決済を活用した
実証実験の対象駅拡大、
期間延長(2024年3月末まで)

⇒ 対象駅: 西鉄福岡(天神)、薬院、
大橋、太宰府、西鉄柳川
※西鉄二日市と西鉄久留米に
ついては5月以降の取扱開始予定
※インバウンドのお客さまの多い
バス路線においても検討中

VISAタッチ↓



✓ 新たな観光コンテンツの拡充

⇒ サイクルツーリズムを通じた旅行需要の創出

トピックス

➤ 九州初! 「サイクルカーゴ」の製作・導入による地域活性化

⇒ サイクリング需要の高まりに合わせ、
サイクリングイベントなどで幅広く活用できる交通手段を提供
するため、既存の貸切バスを改造し、「サイクルバス」を導入



貸切バス「CYCLECARGO」

➤ 多様なステークホルダーと連携した 交通ネットワークの再構築

⇒ 鉄道、バス、地下鉄、オンデマンドバス、タクシー、
小型モビリティ等、多様な交通モードの連携強化

⇒ 各自治体と連携し、各自治体が策定する
地域公共交通計画へ積極的に関与



重点戦略2

持続可能で活力あるまちづくりの推進(つづき)

国内外の観光・MICE需要の獲得

- ✓ 福岡空港の航空需要増加に対応した輸送力増強・新バスターミナルの活用

太宰府等の観光地や博多駅等の都心へアクセスするバス路線を増強し、二次交通機能を強化



太宰府ライナー「旅人」



エアポートバス
(博多駅～福岡空港国際線)

(参考) 福岡国際空港(株) 施設整備計画

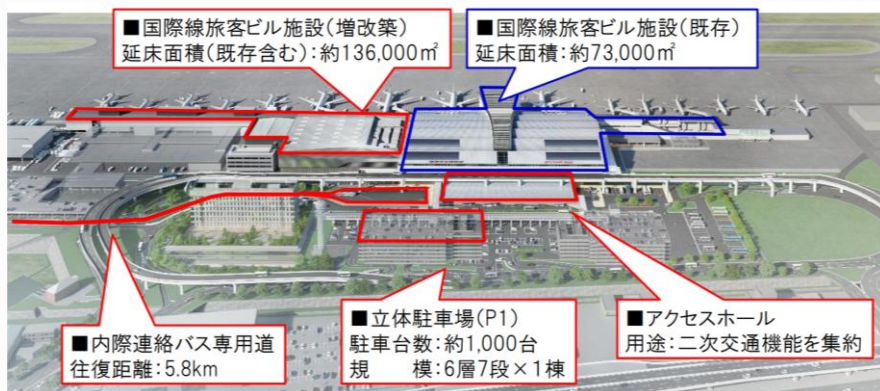
【2025年3月末の増設滑走路供用を見据え、将来の航空需要を確実に受入れるための施設整備】

【国際線】

- ・国際線ターミナルビルの増改築
(延床面積:73,000㎡→136,000㎡)
- ・二次交通機能を集約したアクセスホールの整備、
内際連絡バス専用道化に向けた整備

【国内線】

- ・複合施設(商業施設・ホテル)開発計画の推進
⇒ホテル・オフィス機能を設け、都市機能を補完
⇒旅客動線に沿った交通機能再配置・バスターミナル新設



国際線地区 施設整備後イメージ

スケジュール(予定)

2023年12月	国際線北側コンコース(延伸部分)竣工
2024年11月	国際線アクセスホール 竣工
	内際連絡バス専用道 竣工
2024年度	国内線立体駐車場 竣工
2025年3月	国際線ターミナルビル 増改築 竣工
2025年度	国内線複合施設 竣工



重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

➤ 更なる発展を遂げるエリアの需要獲得

✓ 天神地区再開発に向けた対応

- (1) 天神高速バスターミナルに新規高速バス路線を誘致し、高速バスネットワークの拡充
- (2) 商業施設等と連携し、高速バス路線乗車券と商品券を組み合わせた天神来街目的一体型商品の造成

✓ アイランドシティ需要増への対応

- ⇒ 都市高速を活用した都心へのアクセス強化や港湾事業開発が進む”みなとづくりエリア”へ就業者増を見据えた乗り入れ

➤ ノウハウ等を活用した新規収入源の獲得拡大・新たなスキーム作り

✓ AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の外販拡大

✓ nimocaバスシステムの外販

- ⇒ 引き続き九州内外を問わず、未導入エリアへの拡大を目指す

➤ 新技術を活用したサービス・事業への挑戦

✓ 鉄道・バスのメタバースミュージアム「にしてつバース」

⇒ 2023年2月25日オープン



にしてつバースイメージ

✓ 自動運転バス実証実験の推進

- (1) 福岡空港 バス専用道路(国内線～国際線)
〔過去実績:2022年〕
- (2) 一般公道
〔過去実績:2020年 北九州空港～朽網駅線〕

実証実験を重ね、知見蓄積を行い、実装化をめざす。

✓ タクシー新配車システムの導入、配車アプリの導入拡大



重点戦略1

構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

➤ 構造改革の推進

✓ ホテル事業の経営体制の変更(23年4月～)

⇒ 業務委託方式から賃貸借方式へ変更による
(株)西鉄ホテルズの自律経営

✓ グループ会社の再編

⇒ 西鉄ビルマネジメント(株)と西鉄電設工業(株)の統合
によるビル管理と工事施工の集約(23年4月～)

➤ 収益性の改善

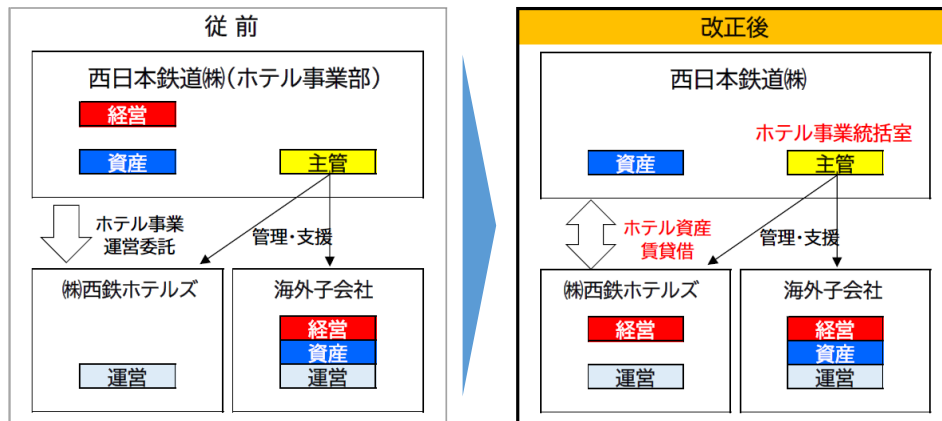
✓ 賃貸事業におけるプロパティマネジメント事業の強化

⇒ 西鉄新規物件、他社施設のプロパティマネジメント
業務の受託検討

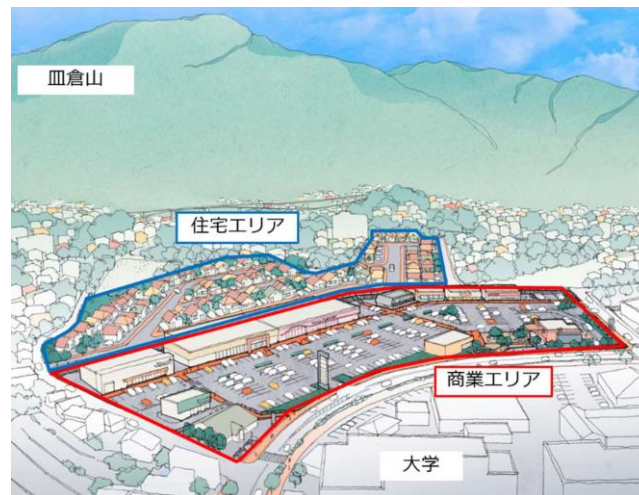
✓ 北九州市八幡東区・平野における複合開発の推進

⇒ 商業と住宅との複合開発

ホテル事業 経営体制変更概念図



開発概要	
事業主体	(株)スピナ (本社:北九州市、当社100%子会社)
所在地	北九州市八幡東区平野三丁目 270-9 他
スケジュール	2024 年度上期 商業部分オープン 2024 年度下期 戸建販売開始
開発面積	10,653 坪 (商業賃貸:5,658 坪 戸建分譲:4,995 坪)
投資額	25億円





重点戦略2

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の完遂

- ✓ 新福ビルの竣工に向けた建築工事の推進 (2024年12月 竣工予定)



2023年4月 現場鳥瞰



完成イメージパース

- ✓ 「創造交差点」を実現するオフィス・商業テナントリーシング

⇒ 2025年春の開業に向け、順調にリーシングを進めている
⇒ 海外企業誘致に向け、官民連携して海外出展等を実施

- ✓ 天神の価値を高め続けるための運営計画の構築・実現

⇒ ICT活用による付加価値の向上
および業務効率化
(顔認証システム、ワークズアプリ 他)
⇒ スカイロビー運営計画の構築
(イノベーションキャンパス 等)



イベントスペース

プロジェクト概要

所在地	福岡市中央区天神一丁目11番
敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
延床面積	約147,000㎡(約44,000坪)
階数/建物高	地上19階、塔屋1階、地下4階 / 約97m
用途	商業、オフィス、ホテル、カンファレンス他
総投資額	約900億円

スケジュール

2020. 4	天神コア・ビブレ解体着手
2020.10	旧福ビル地上解体終了・地下解体着手
2020.11	国内最高水準の大型複合ビルに計画変更 (外部環境変化への対応、商品性の向上)
2021. 4	DBJ Green Building認証取得
2021.12	新築工事着手
2022. 6	LEED GOLD予備認証取得
2022. 7	CICとイノベーション施設の運営に関する基本合意書を締結
2022.11	BELS認証取得(最高ランク5つ星)
2023. 3	地下鉄骨工事着手
2023.11	上棟
2024.12	竣工
2025年春	開業



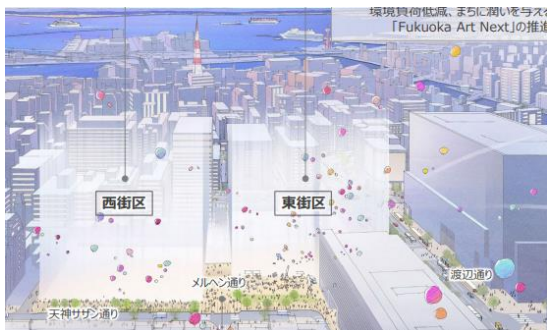
重点戦略2

持続可能で活力あるまちづくりの推進(つづき)

▶ 天神等福岡都心部における地権者共働の開発プロジェクト等の推進

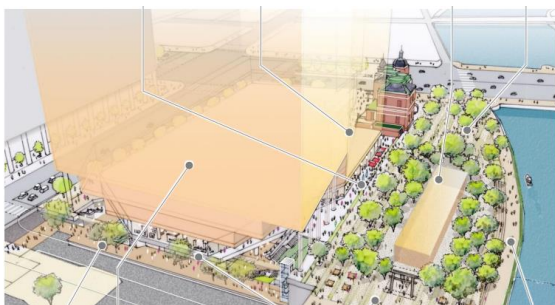
≪地権者との共同のまちづくり≫

- ✓ 天神2丁目駅前街区PJの再開発
(福岡駅ビル・パルコ・新天町街区)



天神2丁目駅前街区PJイメージ

- ✓ 天神1丁目15・16番街区PJの再開発



天神1丁目15・16番街区PJイメージ

- ✓ 福岡都心部における保有物件の再開発の検討

▶ 沿線開発、地域拠点を中心としたまちづくり

- ✓ 連立高架事業による周辺開発・店舗開発
(桜並木駅、春日原駅、白木原駅、高架下)
⇒ 2022年8月:高架切替(雑餉隈駅、春日原駅、白木原駅、下大利駅)
2023年度:新駅「桜並木」利用開始



春日原駅店舗イメージ

- ✓ 太宰府、柳川における観光まちづくりの推進
⇒ 柳川駅にぎわい施設における観光交流拠点の創出
- ✓ かしいかえん跡地の開発計画策定

▶ 国内外の観光・MICE需要の獲得

- ✓ 天神への持続的な集客
(商業施設・エリアマネジメント等との連携)
- ✓ 地域と連携した交流創出
(沿線への誘客、地域資源を活用したコンテンツの造成・商品企画等)

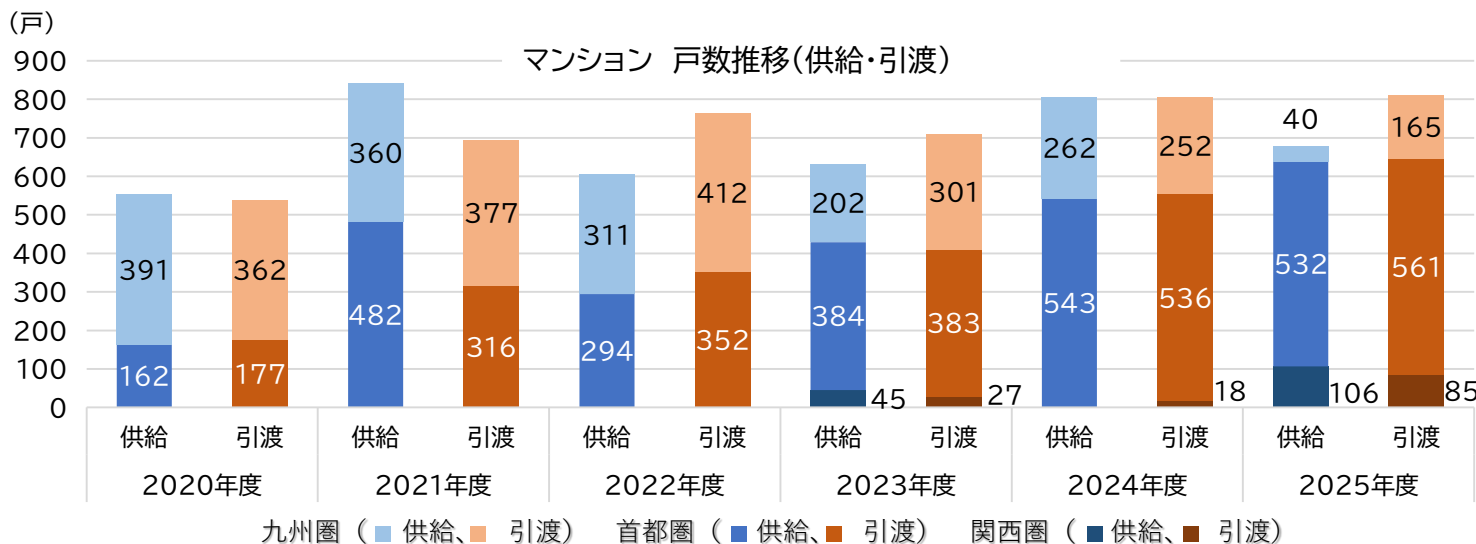


重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

国内事業エリア・業容の拡大

首都圏・関西圏等での分譲マンション等開発事業の拡大



地域別供給戸数

- 九州圏
2022年度:311戸
2025年度:40戸
- 首都圏
2022年度:294戸
2025年度:532戸
- 関西圏
2022年度:0戸
2025年度:106戸

賃貸用物流不動産事業の拡大

グループ会社一体となった不動産ソリューション事業への参画

国内新規ホテル出店計画の着実な推進

トピックス

新規出店計画の基本戦略

今後の重点エリア	ドミナント出店による運営効率の効果が狙える都市等 (那覇、札幌、東京、福岡、大阪等)
スキーム	ノンアセット出店(借家、MCスキーム)を中心に検討

西鉄ホテル クルーム 博多祇園 榎田神社前の開業(2023年4月12日)

- アクセスに優れた立地
⇒榎田神社前駅から徒歩1分
- 宿泊者と来街者、地域が交流できるコミュニティスペースを確保

西鉄ホテル
クルーム博多祇園
榎田神社前→





重点戦略3

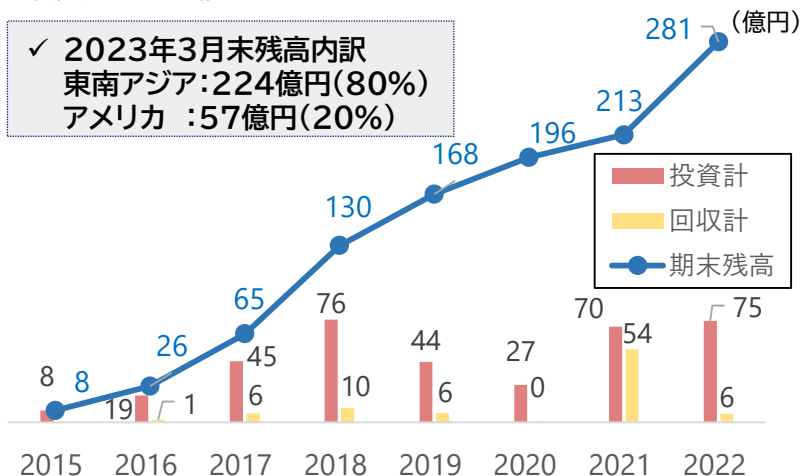
成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出(つづき)

海外でのまちづくりに向けた事業の拡充

- ✓ パートナー連携による既進出国での着実な事業推進(東南アジア・アメリカ)
- ✓ 東南アジアでの戸建プロジェクトへの取組み深化

《投資残高 推移》

- ✓ 2023年3月末残高内訳
東南アジア:224億円(80%)
アメリカ :57億円(20%)



トピックス

➤ アメリカ カリフォルニア州での賃貸マンションの共同開発

⇒ロサンゼルス近郊の好立地 (最寄り駅より徒歩1分)



アメリカ 完成イメージ

➤ フィリピンにおける実需向け住宅開発

⇒好立地エリアでの第2弾、第3弾開発の推進



フィリピン 完成イメージ

海外新規ホテル出店計画の着実な推進

⇒ 2023年 夏:ソラリア西鉄ホテル台北西門(借家スキーム)、
2024年 夏:バンコク2号店(借地スキーム)

新規出店計画の基本戦略

今後の重点エリア	韓国、タイ、台湾
スキーム	ノンアセット出店(借家、MCスキーム)を中心に検討

天神のまちづくりへの持続的関与、およびまちづくりの加速化へ貢献

- ✓ 不動産事業の流動化スキームの活用、アセットマネジメント業への参画
- ✓ プロパティマネジメント・ビルマネジメント受託機会の創出



台北西門外観



重点戦略1

構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

➤ 収益性の向上・改善

✓ スストア事業のAI需要予測型発注支援システムの導入による食品ロスの低減

✓ スストア事業の物流の効率化による配送コスト低減

⇒ 部門混載による便数削減、取引先や同業他企業との協業配送

✓ 雑貨館インキュブ天神店のリニューアル

⇒ 地域コミュニティのハブとなり、新しい出逢い、購買体験提供、わくわくドキドキの追究と心の健康を維持する体験型店舗づくり

⇒ 天神ビッグバンの立地を活用したチャレンジ性、オリジナル性のある店舗づくりや商品集積を追求

⇒ 2024年度 リニューアル実施

重点戦略2

持続可能で活力あるまちづくりの推進

➤ スストア事業の西鉄沿線などへの新規出店

⇒ SM交通結節店の改装

≪改装オープン時期≫

砂津店 : 2024年2月

久留米店 : 2024年3月

天神店 : 2024年10月

千早店 : 2025年3月

⇒ 春日原新店(2025年オープン予定)

春日原新店 概要(予定)

所在地	春日市春日原北町三丁目他
敷地面積	4937.56㎡(1,493.61坪)
賃貸借面積	約1,357㎡(約410.4坪)
総投資額	約300百万円



重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

▶ フード事業(中食・外食)の強化

- ⇒ 直営店出店戦略
(博多やりうどん、まんぷく食堂ぎおん亭)
- ⇒ フランチャイズ出店戦略
(ミスタードーナツ・新フランチャイズブランド)



← ミスタードーナツ
西鉄久留米ショップ

▶ ストア事業のM&Aによる事業拡大

- ⇒ 当社事業エリアに隣接する北部九州を中心とした地域の企業
- ⇒ 後継者不足による事業継続を断念する小規模優良企業

(参考) (株)西鉄ストア 店舗数 (2023年4月30日現在)

		スーパーマーケット事業				酒類販売業	フード事業	計
		にしてつストア	スピナスピナ スピナソラリエ	レガネット レガネットマルシェ レガネットキュート	あんくる夢市場	あんくるふじや		
福岡県	福岡都市圏	9	-	26	-	3	13	51
	北九州都市圏	1	14	2	-	1	3	21
	筑後地区	5	-	3	3	5	5	21
佐賀県		1	-	-	3	16	-	20
計		16	14	31	6	25	21	113



BtoB 物流サービス

国際物流

国内物流

重点戦略1

構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

➤ 国際物流グループにおける全体最適目線での管理・統括組織の設置検討

- ✓ 国際物流グループにおける管理・統括組織の設置検討

➤ DXの推進による業務効率化

- ✓ 顧客向けポータルサイトの構築などによる業務効率化

重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

➤ 海外ネットワークの拡充

⇒2025年度末海外拠点数:35カ国・地域、135拠点(対2022年度12月 +6カ国・地域、+14拠点)

2023年度	2024年度	2025年度
32カ国・地域、125拠点	34カ国・地域、130拠点	35カ国・地域、135拠点
【新設法人・拠点等】 ・インド(ルディヤーナー) ・インドネシア(バタム) ・中国(平湖) ・UAE(ジュベルアリ) ・ベトナム(ブンタウ) 他	【新設法人・拠点等】 ・インド(ヴァドーダラー) ・インドネシア(マカッサル) ・カナダ(トロント) ・アメリカ(フェニックス) ・アメリカ(オースティン) 他	【新設法人・拠点等】 ・フランス(リヨン) ・中国(長春) ・中国(長沙) ・オーストラリア(アデレード) 他

➤ ロジスティクスセンターの拡充

- ✓ 関東におけるロジスティクス強化に向けた新拠点「関東ロジスティクスセンター」の設立

⇒2023年度:営業開始予定





重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出（つづき）

▶ フォワーディング事業の拡大 （スケールメリットの獲得）

- ✓ 物量の拡大を目指した機動的な対応
⇒ 『取扱量の拡大』を目的とした機動的な入札対応
- ✓ 原価低減を目指したプロキュアメント戦略の強化
⇒ 取扱量の拡大を背景とした価格交渉力強化と混載効率化に基づく原価低減による価格競争力の向上
- ✓ 重点品目の選択と集中
⇒ 航空機、自動車、半導体、食品、アパレルにおける輸出入の取扱い重量増



JASM (TSMC)
熊本工場完成予想図

▶ M&A、アライアンスの検討

▶ 九州での事業強化

- ✓ 福岡ロジスティクスセンターを活用した九州内の輸送サービスの充実
⇒ 福岡⇄熊本間の国内トラック輸送サービスの構築

- ✓ 半導体産業の集積が進む熊本地区での事業拡大

- ⇒ 熊本地区でのマーケティングと集中セールス 実施



トピックス

- ▶ 熊本－台北間 国際航空貨物実証輸送へ参画
⇒ 実施内容: 熊本発台北行のチャーター便に、サンプル貨物「くまもんのカレンダー」を搭載
- ⇒ 阿蘇くまもと空港の取り組みに参画することで、熊本・九州と世界をつなぐサプライチェーンの確立に寄与していくとともに、熊本の産業発展に貢献していく



重点戦略3

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

▶ エネルギー領域における事業拡大

- ✓ 再生可能エネルギー電源開発事業の拡大
 - ⇒ 西鉄自然電力による再エネ電源開発事業を着実に推進

オンサイトPPAの開始・拡大 (2023年度稼働)

- ・博多国際展示場&カンファレンスセンター
- ・成田ロジスティクスセンター
- ・りんくうロジスティクスセンター
- ・九州メタル産業倉庫



⇒蓄電池を活用した新規事業の検討・実施

- ✓ 再生可能エネルギーを起点とした沿線自治体との連携

- ⇒ 自治体による脱炭素・地域振興を目指す取組みと連携し、事業機会の創出と、地域貢献を目指す
- ⇒ 福岡県八女市、福岡県うきは市 等

▶ 新たな事業・サービスの創出

- ✓ 農産品目の拡大、農水産領域における事業拡大
 - ⇒ (農業)栽培品目の決定 等
 - (水産)陸上養殖事業の検討
- ✓ M&A・アライアンスによる事業創出
 - ⇒ 第16次中計で総額50億円の投融資枠を設定
- ✓ デジタルプラットフォーム活用による事業創出

トピックス

X-Dream

▶ 新規事業創出プログラム「X-Dream(クロスドリーム)」第1弾始動

【名称】NITI~Nippon Itinerary and Community for foreign residents~

【概要】“外国人が日本生活で必要としている「ひと」と「サービス」のマッチング”をコンセプトに、情報不足の解消等の手助けとなるプラットフォームの提供を目指す



戦略・具体策の主な内容

重点戦略 4

サステナブル経営の強化

重点戦略 5

安全あんしんの追求

サステナブル経営の強化

人財・組織

事業拡大を見据えた多様な人財の確保

➤ 賃金を含めた労働諸条件の見直し等による人財確保

- ✓ 採用競争力を高める待遇改善実施(賃金・労働時間等)

➤ 多様な価値観、ライフステージに寄り添った施策の拡充

- ✓ 育児休業取得率向上に向けた取組み拡大
- ✓ リスキリング支援の実施
- ✓ 健康経営の推進

➤ ジョブ型制度の導入等による高度専門人財の獲得・育成

- ✓ ジョブ型雇用制度の導入
- ✓ 資格手当等の拡充

人財・組織

サステナブルな成長を支える人財力強化(人的資本経営)

➤ 自己啓発支援とタレントマネジメントの導入等

- ✓ タレントマネジメントシステム導入
- ✓ 自己啓発支援ツールの大幅拡充
- ✓ 社内FA制度の検討

➤ グローバル人財の確保・育成

- ✓ 海外志向を高める仕掛けづくり(研修強化・コース制導入等)

人財・組織

社員エンゲージメントを高める組織体制構築

➤ まち夢ビジョン2035の浸透・実現に向けたコミュニケーションの活性化

- ✓ グループ従業員への浸透
- ✓ 若手社員による横断組織「未来Lab」を発足

➤ 各事業特性に応じた組織体制について検討

サステナブル経営の強化

環境 2050年 カーボンニュートラルの実現

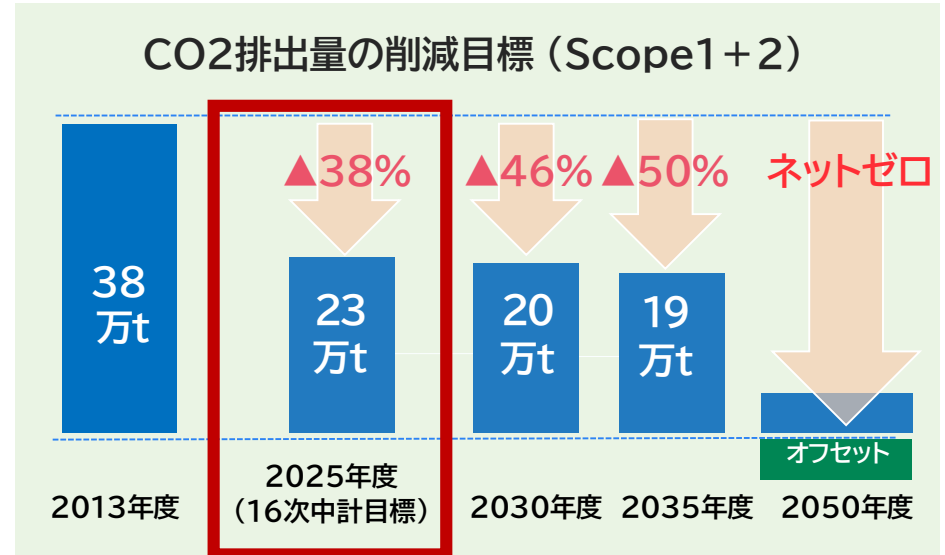
全業(共通)

✓ TCFDシナリオ分析に基づく施策の実施

モビリティサービス(バス・鉄道)
 TCFDシナリオ分析結果の公表
 バス部門:2022年3月 公表済
 鉄道部門:2023年6月 公表予定

✓ TCFDシナリオ分析に基づくロードマップの策定

「リアルな場」提供サービス(オフィス・SC・住宅・ホテル)
 BtoC物販サービス(ストア)
 BtoB物流サービス(国際物流)



各事業での取り組み

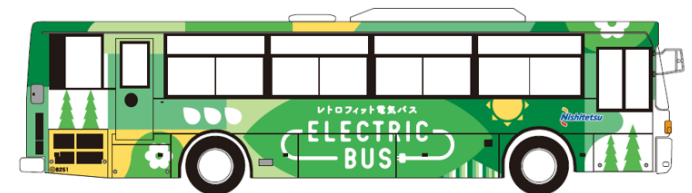
➤ モビリティサービス

✓ 「レトロフィット電気バス」の製作開始・導入

- ⇒ レトロフィット電気バスの製作を開始、完成した電気バス2台を福岡地区へ導入 (2023年5月以降運行開始予定)
- ⇒ 台湾最大手電気バスメーカー RAC Electric Vehiclesと連携



バッテリー搭載した様子(イメージ)



レトロフィットバス

サステナブル経営の強化

環境 2050年 カーボンニュートラルの実現（つづき）

各事業での取り組み

➤ リアルな場提供サービス

- ✓ 既存設備更新における省エネ設備への更新、新規開発物件の再生可能エネルギーの導入推進

- ✓ 環境に配慮した住宅開発の推進

⇒ 省エネに配慮した住宅供給（ZEHの導入など）

（ZEH導入予定物件）

福岡・熊本新町、照葉地区で供給、
 その他地区でも供給拡大検討

➤ BtoB物流サービス

- ✓ サプライチェーン全体の低炭素化推進

- ・荷主への輸送過程におけるCO2排出量情報提供

⇒ カリキュレーターツールを利用したCO2排出量の把握

≪カリキュレーターツールの特徴≫

- (1) ホームページ上に設置することにより顧客が利用可能
- (2) カスタマイズにより算出精度が向上
- (3) 国内外の陸・海・空の輸送モードに対応
- (4) 国際基準の認証を受けた算出機能出荷単位・組織単位の排出量の算定
- (5) 排出原単位などの情報は定期的に更新

トピックス

- 福ビル街区建替プロジェクトにおける環境性能認証の取得



ZEB Ready(オフィスエリア)、
 ZEB Oriented(商業エリア)
 (2022年11月25日取得)



「LEED GOLD®」予備認証
 (2022年6月7日取得)



「DBJ Green Building 認証」
 (2021年 4月28日取得)

- ・SAFプログラムの利用

「SAF」… Sustainable Aviation Fuel
 ・植物や廃油などから作ったバイオ燃料
 ・ジェット燃料のCO2排出量を80%程度削減

- ・コンテナラウンドユースへの取組みの推進

⇒ 空コンテナ輸送距離の短縮化

- ・モーダルシフト(鉄道輸送活用)の推進

安全あんしんの追求

安全 安全性確保に向けた取り組み

✓ 西鉄福岡(天神)駅のホームドアの整備

- ⇒ バリアフリー整備計画に基づく整備の推進
- 【整備計画】 2023年 3番線乗車側
- 2024年 1,2番線乗車側
- 2025年 1,2,3番線降車側

※「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用
1乗車あたり10円を基本として加算、收受全額を駅のバリアフリー設備の整備費等に充当

鉄道 西鉄福岡(天神)駅 ホームドア



改善基準告示改正のポイント(長時間労働)

	2024/4～ 見直し	現行
拘束時間/日	15時間 (13時間までを基本)	16時間 (13時間までを基本)
休息期間	9時間以上 (11時間以上を基本)	8時間以上

✓ バス乗務員の長時間労働是正 (改善基準告示見直しへの対応)

- ⇒ ダイアの減便、夜間帯の繰り上げによる乗務員の拘束時間見直し

✓ 鉄道・バス乗務員の健康に起因する事故防止対策

✓ 健康経営の推進

- ⇒ 健康経営推進計画の策定・実施

- 西鉄グループ共通重点施策

「健康診断後の再検査受診率の向上」
「ストレス関連疾病の発生予防・早期発見と治療」
「運動機会の増進、飲酒習慣及び食生活の改善」
「禁煙への動機づけ」

✓ 耐震補強工事の実施

- ⇒ 耐震工期: 23年1月～2029年3月(約7年間)
- 対象区画: 高宮駅部、高宮高架下

経営数値目標(連結)

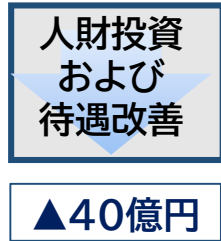
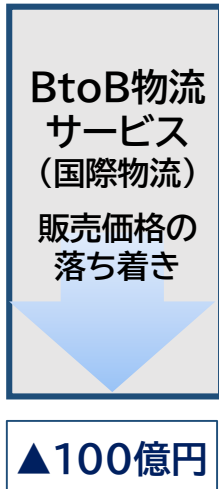
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 計画
連結事業利益	114 億円	261 億円	129 億円	250 億円
連結EBITDA (事業利益ベース)	310 億円	446 億円	318 億円	500 億円
NET有利子負債 /EBITDA倍率	8.9 倍	5.9 倍	9.4 倍	6.8 倍
ROA (総資産事業利益率)	1.8 %	3.9 %	1.9 %	3.5 %
ROE (自己資本当期純利益率)	5.9 %	10.0 %	4.9 %	7.0 %

(参考)連結営業収益	4,272 億円	4,946 億円	4,573 億円	5,000 億円
(参考)連結営業利益	105 億円	262 億円	173 億円	220 億円

(参考) 第16次中計期間 事業利益推移イメージ

2022年度

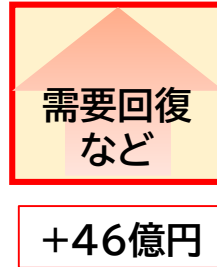
2025年度



- ✓ 海外不動産事業 +19億円
- ✓ BtoB物流サービス(物流業) +18億円
- BtoC物販サービス(流通業) +7億円 他



- ✓ モビリティサービスの構造改革
- ✓ ストア事業収益性の向上 他



(参考) セグメント別収支

(単位:億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 計画
営業収益	4,272	4,946	4,573	5,000
運輸業	639	721	765	790
不動産業	741	768	877	1,025
流通業	687	690	697	738
物流業	1,862	2,318	1,764	1,955
レジャー・サービス業	212	327	399	463
その他	301	317	305	324
調整額	▲ 171	▲ 194	▲ 234	▲ 295
営業利益	105	262	173	220
運輸業	▲ 47	1	19	10
不動産業	82	81	81	89
流通業	6	1	3	9
物流業	115	171	61	79
レジャー・サービス業	▲ 66	1	11	35
その他	17	12	8	13
調整額	▲ 2	▲ 5	▲ 10	▲ 15
事業利益繰入損益	9	▲ 1	▲ 44	30
事業利益	114	261	129	250

(参考) 主な回復シナリオ

コロナ前との比較で、鉄道・自動車の券種別、ホテルの利用者別の回復シナリオは以下の通り

(収入ベース)		23年度 (24.3末)	24年度 (25.3末)	25年度 (26.3末)
鉄道	定期外	88%	90%	92%
	通勤定期	92%	92%	92%
	通学定期	85%	85%	85%
バス	定期外 <small>(高速除く)</small>	87%	88%	88%
	通勤定期	81%	81%	81%
	通学定期	83%	83%	83%

回復シナリオ
インバウンド需要により92%まで回復
2022年度上期の傾向が継続
2022年度上期の傾向が継続
インバウンド需要により88%まで回復
2022年度第3四半期までの傾向が継続
2022年度第3四半期までの傾向が継続

(稼働率の見立て) [期中平均]		23年度	24年度	25年度
ホテル	ビジネス	100%	100%	100%
	レジャー	115%	105%	100%
	団体	85%	95%	100%
	インバウンド	80%	95%	100%

回復シナリオ
コロナ前水準まで回復
国内旅行ブームの継続による需要増、アウトバウンド回復、各種旅行支援終了による需要減
MICE、その他団体旅行の再開
コロナ前水準まで回復

投資計画(連結)

(単位:億円)

	“修正”第15次中計 (2019-2022) 4カ年 計	第16次中期経営計画			
		2023年度 (計画)	2024年度 (計画)	2025年度 (計画)	3カ年 計
設備投資	1,061	712	675	336	1,723
成長	652	516	479	153	1,148
安全	161	80	71	54	206
維持更新	248	116	125	129	370
分譲投資※1	1,227 (167)	423 (77)	434 (98)	341 (▲50)	1,198 (125)
投融資※2	309 (246)	159 (79)	72 (34)	144 (63)	375 (177)
うち 海外開発事業	214 (151)	89 (12)	38 (5)	83 (4)	210 (21)
投資総額※3	2,596 (1,473)	1,295 (868)	1,180 (807)	821 (350)	3,296 (2,025)

・単純合算、億円未満を四捨五入

※1…()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

※2…()内は資本回収を考慮した純投資額。海外開発事業は海外住宅・収益不動産開発

※3…()内は分譲原価回収・資本回収を考慮した純投資額

(参考) 資金配分の考え方

財務健全性の確保に留意しながら、福ビル街区建替プロジェクトの完遂をはじめとした長期ビジョン実現の基盤となる成長投資を実行

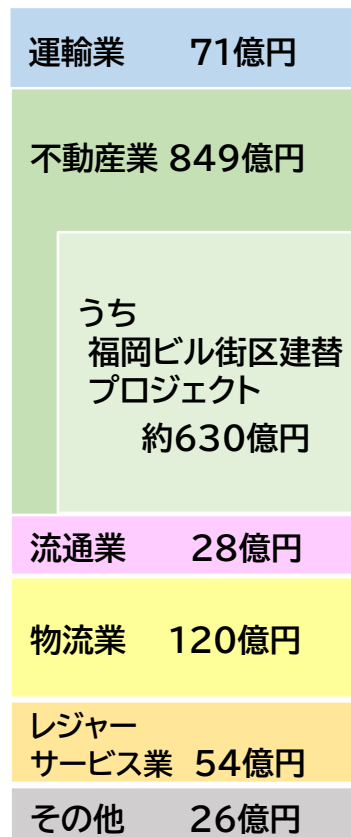
(3カ年累計イメージ)



不動産流動化手法
の活用により
有利子負債を
コントロール



成長投資1,148億円 内訳



安定的な株主還元

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。