

2023年度(2024年3月期)

第2四半期 決算説明会

2023年11月20日(月)

西日本鉄道(株) (9031)



2023年度 第2四半期 決算概要	3	事業領域別 戦略・具体策の進捗状況	40
		モビリティサービス	42
		「リアルな場」提供サービス	45
2023年度 通期業績予想	20	BtoC 物販サービス	50
		BtoB 物流サービス	51
		新領域事業への挑戦	52
にしてつグループまち夢ビジョン2035 概要	25	サステナブル経営の強化	53
		安全あんしんの追求	57
		企業価値向上に向けた取り組み	58
第16次(2023～2025)中期経営計画 概要	34	Appendix	60

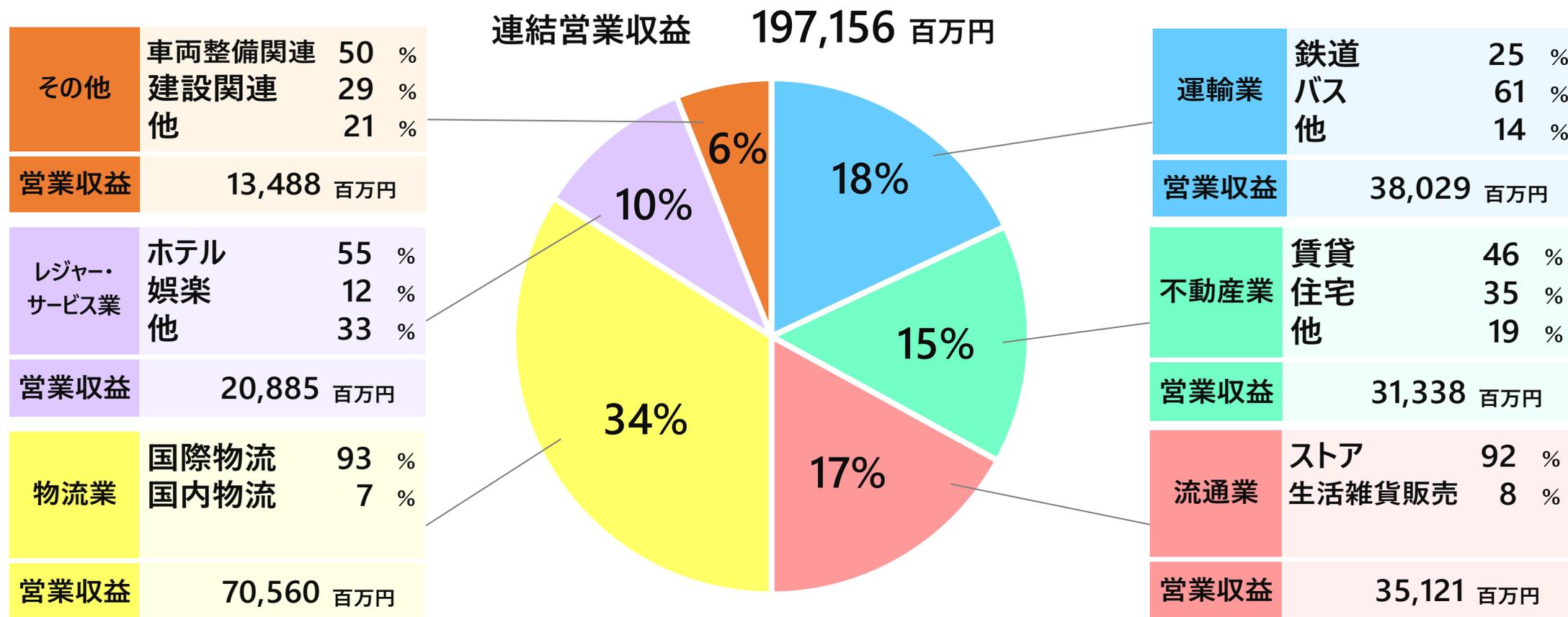
本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2023年度 第2四半期 決算概要



連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 39社

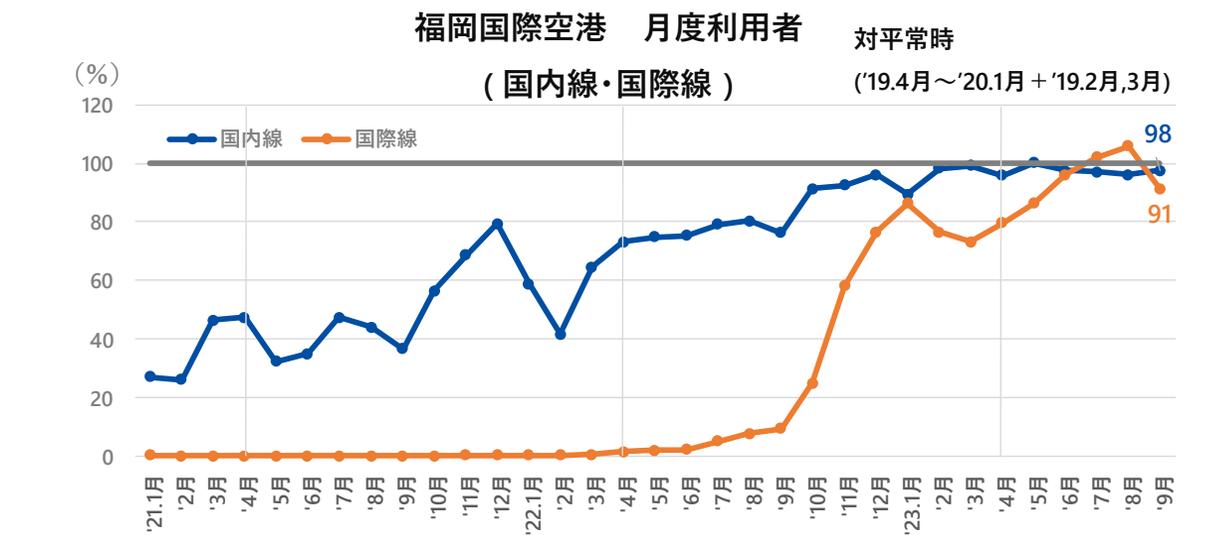
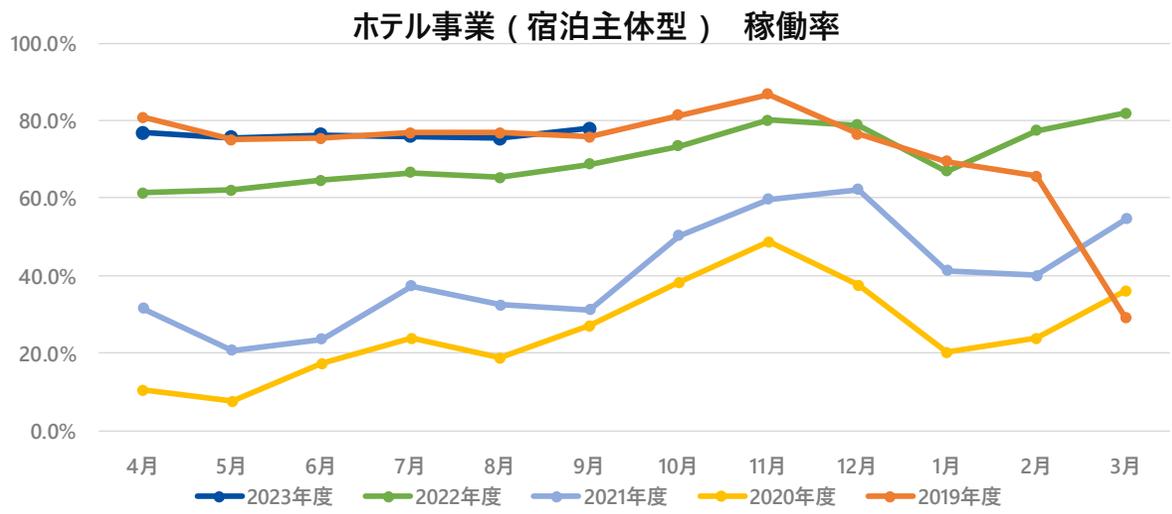
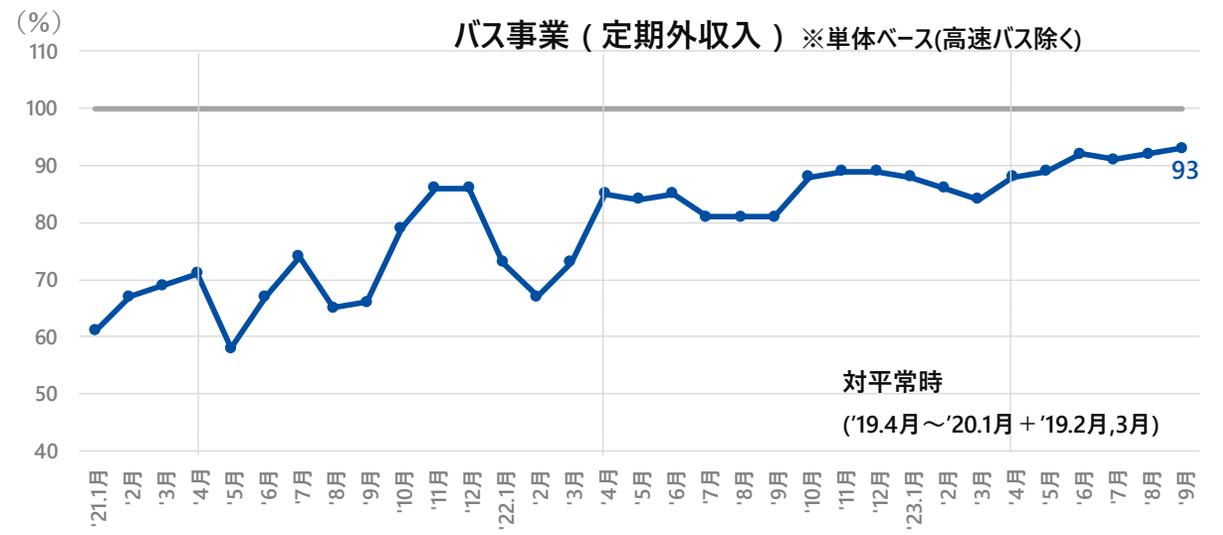
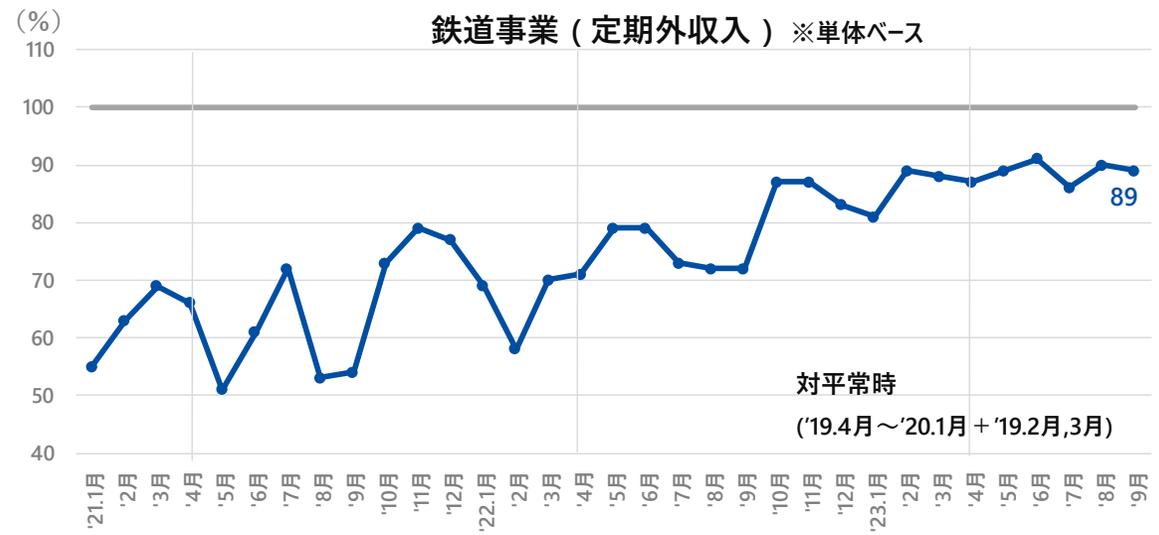
- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業...運輸業、不動産業、流通業等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開...国際物流事業、住宅事業、ホテル事業等



※調整額 △12,267 百万円

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の5類移行に伴い回復しているものの、運輸業ではコロナ前の水準には回復していない。
 一方、ホテル事業や空港利用者はインバウンド需要の回復等もあり、コロナ前と同水準にまで回復している。



《全体損益等》

営業収益 運輸業やレジャー・サービス業で新型コロナウイルス感染症の5類移行等によって社会・経済活動の正常化が進み
営業利益 需要が回復したことなどにより増収となった一方、
経常利益 物流業における国際物流事業で輸送需要の低迷による輸出入取扱高の減少等により、減収・減益
 為替差益の減少などにより、減益

親会社株主に帰属する
四半期純利益 西新パレス等の売却による固定資産売却益の計上などにより、増益

(単位：億円)

	2023/2Q	2022/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	1,972	2,535	△ 564	△ 22.2	(△) 国際物流 △707 (輸出入取扱高減)、住宅 △18 (販売区画数減) (+) ホテル(実質) 53 (稼働率及び客室単価上昇)、賃貸 30 (グループ内賃貸収入増)、バス(実質) 23 (需要回復)、鉄道 13 (需要回復)	1,905	67
営業利益	108	115	△ 8	△ 6.5	(△) 国際物流 △79 (粗利減) (+) ホテル 27 (粗利増)、バス 14 (需要回復)、賃貸 11 (グループ内賃貸収入増)、鉄道 9 (需要回復)	89	19
経常利益	106	132	△ 26	△ 19.8	(△) 為替差益 △13 (当期 0、前期 14)、 持分法投資損益 △3 (当期 △6、前期 △3)	81	25
親会社株主に帰属する 四半期純利益	110	88	22	24.9	〈当期〉固定資産売却益 66 (西新パレス 65) 〈前期〉投資有価証券売却益 14 (ハウステンボス)	39	71
※親会社株主に帰属する四半期純利益は、2000年度に中間決算を導入して以来、過去最高							
事業利益	104	114	△ 10	△ 8.7	(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)	81	23
EBITDA	192	205	△ 13	△ 6.4	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	183	8
設備投資	275	95	180	189.4		94	180

需要の回復による旅客人員の増加や

鉄道事業における鉄道駅バリアフリー料金制度を適用したことなどにより、増収・増益（黒字化）

(単位：百万円)

	2023/2Q	2022/2Q	増 減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増 減
営業収益	38,029	34,625	3,404	9.8		44,720	△6,691
鉄 道	10,669	9,341	1,327	14.2	(+) 需要の回復による旅客人員の増加(定期外・定期)、 バリアフリー料金制度適用	11,735	△1,066
バ ス (※実質)	25,917 (24,243)	23,687 (21,952)	2,230 (2,291)	9.4 (10.4)	(+) 需要の回復による旅客人員の増加(定期外、貸切稼働増) (△) 福岡市地下鉄七隈線延伸	30,841 (28,816)	△4,923 (△4,573)
他	5,711	5,649	61	1.1	(+) タクシー	7,420	△1,709
消 去	△4,268	△4,053	△214	-		△5,276	1,008
営業利益	1,400	△782	2,182	-		3,003	△1,602
鉄 道	1,178	248	929	373.8	(+) 増収 (△) 修繕費増、一般費増	1,675	△497
バ ス	316	△1,083	1,400	-	(+) 増収、減価償却費減 (△) 人件費増、一般費増、動力費増	1,336	△1,020
他	△52	14	△67	-	(△) 運輸関連	△38	△13
消 去	△41	37	△79	-		29	△71
※実質・・・事業内部取引を除く							
EBITDA	4,360	2,310	2,049	88.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	7,669	△3,308
設備投資	2,312	1,089	1,223	112.3	当期：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	2,015	297

(百万円、千人)

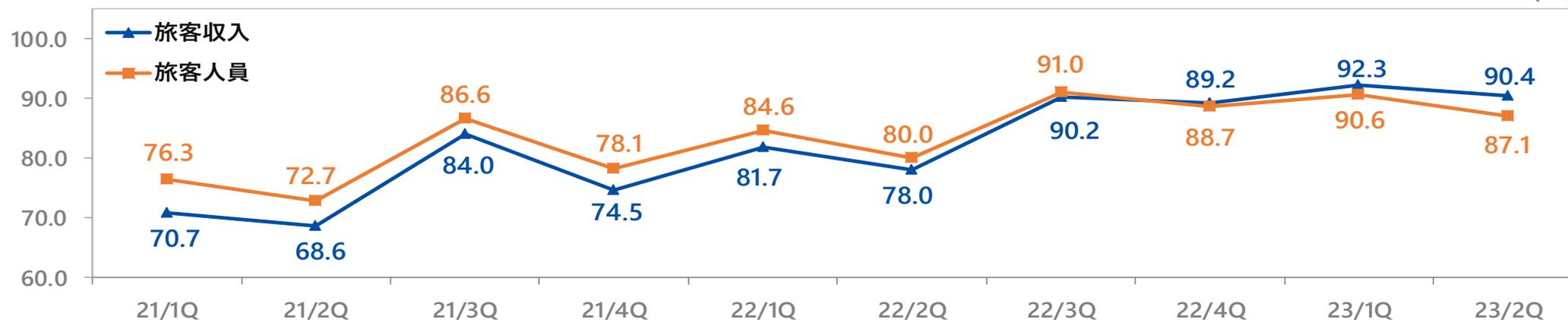
	2023/2Q	2022/2Q	対2022/2Q		対2019/2Q	
			増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	10,179	8,896	1,283	14.4 %	△961	△8.6 %
旅客人員	51,260	47,458	3,802	8.0 %	△6,419	△11.1 %
定期外	21,519	19,023	2,496	13.1 %	△4,152	△16.2 %
定期	29,741	28,435	1,306	4.6 %	△2,267	△7.1 %

天神大牟田線	(対 '22/2Q)	(対 '19/2Q)	貝塚線	(対 '22/2Q)	(対 '19/2Q)
旅客人員	8.3 %	△11.6 %	旅客人員	6.8 %	△3.9 %
定期外	13.6 %	△16.4 %	定期外	11.4 %	△12.7 %
定期	4.8 %	△7.8 %	定期	3.6 %	3.7 %

旅客収入・旅客人員 (対コロナ[平準時]比較)

※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比

(%)



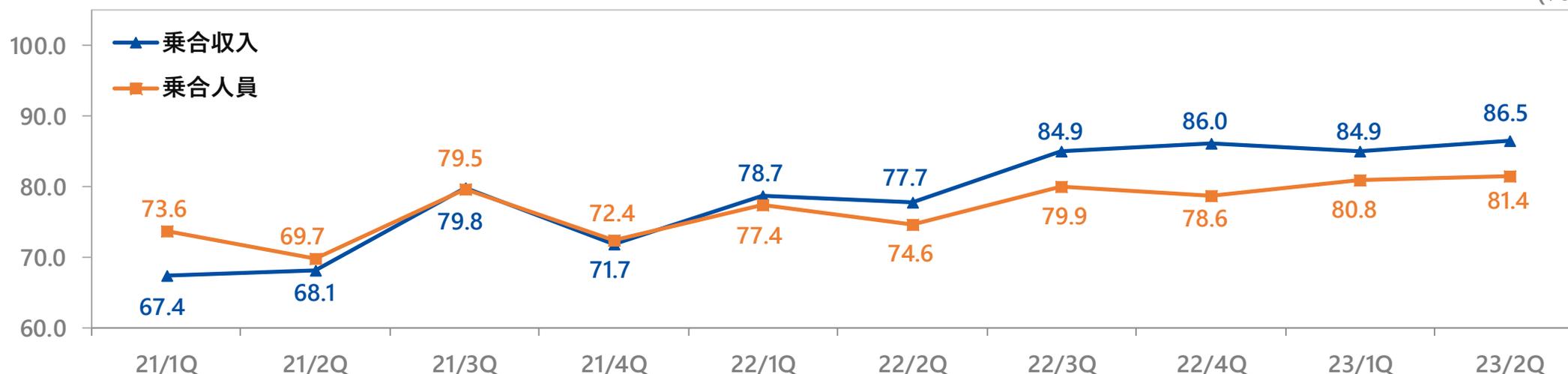
(百万円、千人)

	2023/2Q	2022/2Q	対2022/2Q		対2019/2Q	
			増減	増減率	増減	増減率
乗合収入	21,438	19,557	1,881	9.6 %	△3,575	△14.3 %
貸切・特定収入	1,692	1,435	257	17.9 %	△389	△18.7 %
乗合人員	112,046	105,023	7,023	6.7 %	△26,139	△18.9 %
定期外	66,781	59,004	7,777	13.2 %	△9,946	△13.0 %
定期	45,265	46,019	△754	△1.6 %	△16,193	△26.3 %

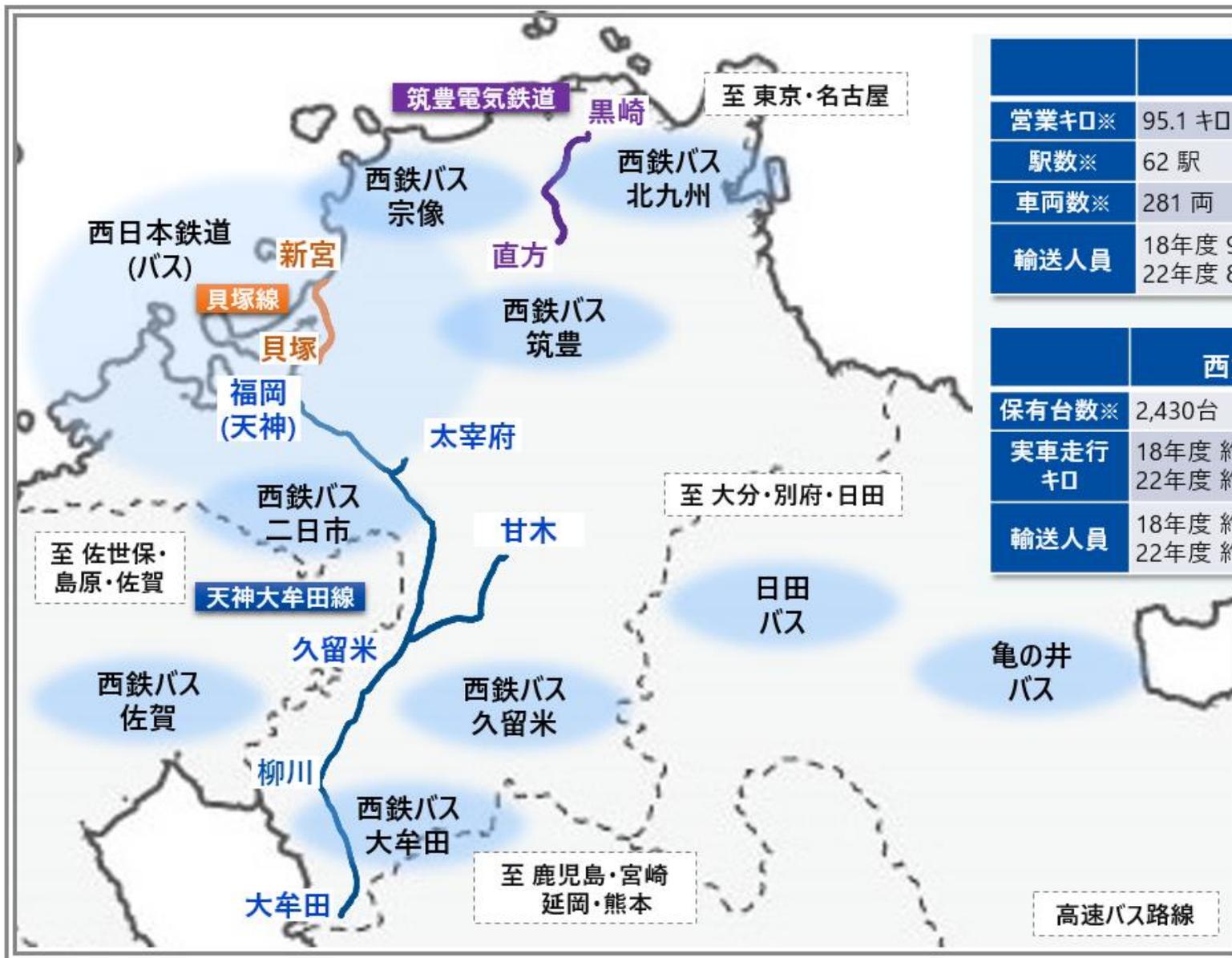
乗合収入・乗合人員 (対コロナ[平準時]比較)

※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比

(%)



※2022年度末



	天神大牟田線	貝塚線
営業キロ※	95.1 キロ	11.0 キロ
駅数※	62 駅	10 駅
車両数※	281 両	16 両
輸送人員	18年度 97,313千人(267千人/日) 22年度 84,839千人(232千人/日)	18年度 8,000千人(22千人/日) 22年度 7,665千人(21千人/日)

	西鉄バスグループ 合計	西日本鉄道 (バス)
保有台数※	2,430台	1,572台
実車走行キロ	18年度 約136百万キロ 22年度 約109百万キロ	18年度 約87百万キロ 22年度 約73百万キロ
輸送人員	18年度 約2.70億人(73.8万人/日) 22年度 約2.09億人(57.4万人/日)	18年度 約1.89億人(51.8万人/日) 22年度 約1.51億人(41.4万人/日)

住宅事業で分譲マンション販売戸数の減少などによる減収の一方、
賃貸事業でホテル事業の経営体制変更に伴うグループ内賃貸収入（セグメント間取引）の増加や
商業施設の賃貸収入が回復したことなどにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2023/2Q	2022/2Q	増 減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増 減
営業収益	31,338	29,860	1,478 [△1,045]	4.9		28,727	2,611 [87]
賃 貸	15,373	12,323	3,049 [525]	24.7	(+) ホテル事業経営体制変更(グループ内賃貸収入[セグメント間取引]増加)、 商業施設の賃貸収入回復	13,242	2,130 [△393]
住 宅	11,610	13,423	△1,813	△13.5	(△) マンション(△35戸)、戸建(△18区画)	11,003	607
その他不動産	6,405	6,256	148	2.4		6,169	235
消 去	△2,051	△2,143	92	-		△1,688	△362
営業利益	3,624	2,471	1,152 [488]	46.7		3,081	542 [△121]
賃 貸	3,419	2,367	1,052 [387]	44.4	(+) 増収	3,386	33 [△631]
住 宅	133	△87	221	-	(+) マンション(費用減)	△498	631
その他不動産	180	202	△21	△10.8		213	△33
消 去	△109	△10	△98	-		△20	△89
EBITDA	7,105	5,327	1,777	33.4	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	5,778	1,327
設備投資	12,041	5,091	6,949	136.5	当期：福ビル街区建替プロジェクト(2024年12月竣工予定)	5,698	6,342

※ 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

分譲販売区画数

(単位：戸、区画)

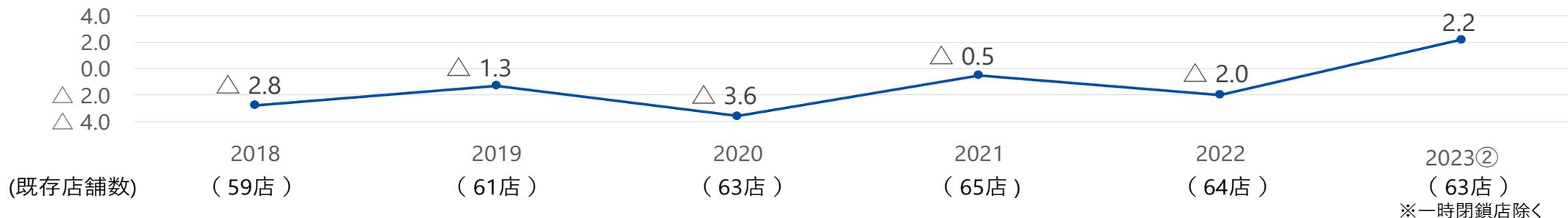
	2023/2Q	2022/2Q	増 減	率(%)	摘 要
合計	189	244	△55	△22.8	
マンション	131	166	△35	△21.5	〈当期〉九州圏 46戸、首都圏 85戸 〈前期〉九州圏 77戸、首都圏 89戸
戸 建	56	74	△18	△24.3	
リノベーション	2	4	△2	△50.0	

ストア事業で前期に開業した新規店舗の寄与や
仕入価格高騰による販売価格への転嫁が進んだことなどにより、増収・増益（黒字化）

(単位：百万円)

	2023/2Q	2022/2Q	増 減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増 減
営業収益	35,121	34,110	1,010	3.0		38,910	△3,788
ストア	32,486	31,699	787	2.5	(+) 既存店・前期開業店売上増 (△) 一時閉鎖店(リニューアル)	36,384	△3,897
生活雑貨販売	2,634	2,411	222	9.2	(+) 既存店・前期開業店売上増	2,526	108
消 去	△0	△0	0	-		-	△0
営業利益	378	△304	683	-		250	128
ストア	330	△257	588	-	(+) 粗利増	191	139
生活雑貨販売	91	14	77	532.2	(+) 粗利増	111	△19
消 去	△43	△61	17	-		△52	9
EBITDA	800	120	679	565.2	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	826	△25
設備投資	1,139	603	536	88.8		364	775

【参考】ストア 食品スーパー-既存店売上 対前期比推移(%) ※収益認識会計基準等適用前ベース



食品スーパー-既存店：当該年およびその前年のいずれにも営業していた店舗を対象。また、年度の途中で開店または閉店した店舗は除外。

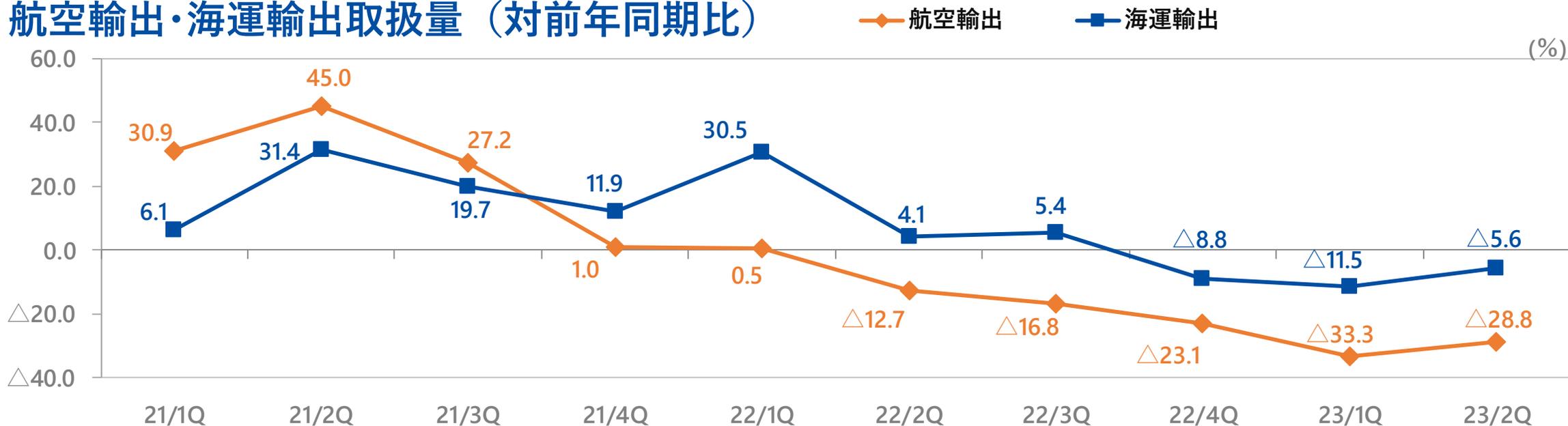
国際物流事業で輸送需要の低迷による輸出入取扱高の減少等により、減収・減益

(単位：百万円)

	2023/2Q	2022/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	70,560	135,990	△65,430	△48.1		50,076	20,483
国際物流	73,984	144,710	△70,725	△48.9	(△) 輸出入取扱高減	50,700	23,283
国内物流	5,212	5,206	5	0.1		5,334	△122
消去	△8,636	△13,926	5,290	-		△5,959	△2,676
営業利益	3,238	11,199	△7,960	△71.1		1,396	1,841
国際物流	3,333	11,225	△7,891	△70.3	(△) 粗利減	1,428	1,904
国内物流	69	62	6	10.9		85	△16
消去	△164	△88	△75	-		△117	△46
EBITDA	4,247	12,227	△7,980	△65.3	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	1,958	2,288
設備投資	10,514	751	9,762	-	当期：関東ロジスティクスセンター（2024年4月開設予定）	339	10,174

	2023/2Q		増減			増減率			
		日本	海外		日本	海外		日本	海外
航空輸出（千トン）	47	20	26	△21	△8	△12	△31.2 %	△30.2 %	△31.9 %
航空輸入（千件）	159	40	118	△33	△7	△26	△17.4 %	△15.1 %	△18.1 %
海運輸出（千TEU）	47	12	34	△4	△0	△4	△8.5 %	△3.1 %	△10.4 %
海運輸入（千TEU）	66	24	41	△5	△2	△3	△8.2 %	△8.2 %	△8.1 %

航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）



ホテル事業で需要の回復による稼働率及び客室単価の上昇や

「西鉄ホテルクルーム博多祇園 櫛田神社前」の開業（2023年4月）などにより、増収・増益（黒字化）

（単位：百万円）

	2023/2Q	2022/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	20,885	13,890	6,994	50.4		22,770	△1,884
ホテル （実質）	11,830 (11,823)	11,555 (6,557)	274 (5,265)	2.4 (80.3)	(+) (実質) 需要の回復による稼働率及び客室単価の上昇	16,965 (10,531)	△5,134 (1,292)
旅行	1,369	1,103	265	24.0	(+) 国内外の旅行需要回復	1,791	△422
娯楽	2,629	2,207	422	19.1	(+) マリンワールド（水族館入館人員増）	2,730	△100
他	5,639	4,595	1,044	22.7	(+) 西鉄エアサービス（空港業務受託料収入増）	8,587	△2,948
消去	△583	△5,571	4,988	-		△7,304	6,720
営業利益	2,239	△1,185	3,425 [4,089]	-		1,272	966 [1,631]
ホテル	908	△1,773	2,682 [3,346]	-	(+) 粗利増	571	337 [1,001]
旅行	223	△21	244	-	(+) 粗利増	△28	251
娯楽	791	552	239	43.4	(+) 粗利増	412	378
他	359	32	326	-	(+) 粗利増	190	168
消去	△42	24	△67	-		126	△169
E B I T D A	2,822	151	2,671	-	（EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費]）	2,729	93
設備投資	1,567	1,122	444	39.6	当期：西鉄ホテルクルームバンコク シーロム（2024年夏開業予定） ソラリア西鉄ホテル台北西門（2023年8月開業）	971	596

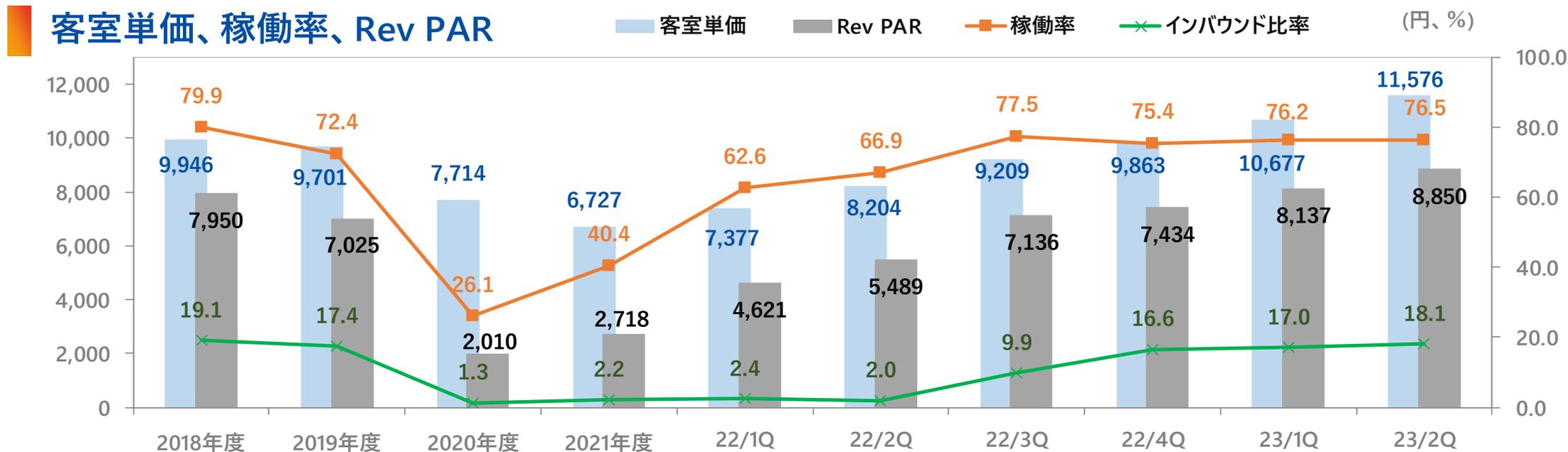
※ 2023年度より当社が西鉄ホテルズへ運営を委託する方式から、西鉄ホテルズが経営主体となり、当社からホテル事業資産を賃借する方式へ変更。

[] は経営体制変更による影響を除いた増減

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

	2023/2Q		2022/2Q		対2022/2Q		対2019/2Q	
	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率	増減	増減率
客室単価(円)	11,131 (11,142)	7,807 (7,807)	3,324 (3,335)	42.6% (42.7%)	1,211	12.2%		
稼働率(%)	76.3 (75.5)	64.8 (64.8)	11.5P (10.7P)	-	△0.5P	-		
Rev PAR(円)	8,497 (8,415)	5,058 (5,058)	3,439 (3,357)	68.0% (66.4%)	881	11.6%		

()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



車両整備関連事業で受注が増加した一方、
建設関連事業で完成工事高が減少したことなどにより、減収・減益

(単位：百万円)

	2023/2Q	2022/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	13,488	13,934	△446	△3.2		19,876	△6,387
車両整備関連	6,764	6,088	676	11.1	(+) 車両整備の受注増	10,122	△3,357
建設関連	3,981	4,749	△767	△16.2	(△) 完成工事高減	7,358	△3,377
金属リサイクル	2,414	2,767	△352	△12.8	(△) 販売数量減	2,232	182
ICカード	491	440	50	11.5	(+) 加盟店手数料増	453	37
消去	△163	△111	△52	-		△290	126
営業利益	342	357	△15	△4.2		145	196
車両整備関連	360	178	182	102.3	(+) 粗利増	314	45
建設関連	△22	124	△146	-	(△) 粗利減	40	△63
金属リサイクル	297	242	54	22.4	(+) 粗利増(原価減)	△119	416
ICカード	△249	△200	△49	-	(△) 費用増(システム代替による減価償却費増)	△98	△151
消去	△43	12	△55	-		8	△52
EBITDA	785	858	△72	△8.4	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	641	144
設備投資	244	1,056	△811	△76.9		518	△274

(単位：億円)

	2023年 9月末	2023年 3月末	増減	主な増減内容
資 産 合 計	6,968	6,858	110	
流動資産	1,988	2,197	△209	売掛金 △193、現金及び預金 △73 (前期 728 → 当期 655)、販売土地及び建物 64
固定資産	4,979	4,661	319	有形固定資産 233 (福ビル街区建替、関東ロジスティクスセンター)、投資有価証券 112
負 債 合 計	4,765	4,839	△75	借入金 △92、社債 △70 (2023.6.2償還)、前受金 32
流動負債	1,553	1,444	109	
固定負債	3,211	3,395	△184	
純 資 産 合 計	2,203	2,019	184	利益剰余金 94 (四半期純利益 110、配当 △16)、為替換算調整勘定 49
自己資本比率	30.6%	28.4%	2.2P	
株主資本比率	27.2%	26.4%	0.9P	
1株当たり純資産	2,709.48円	2,471.07円	238.41円	
有 利 子 負 債	3,187	3,349	△162	借入金 △92、社債 △70 (2023.6.2償還)

※ 有利子負債 = 借入金 + 社債

(単位：億円)

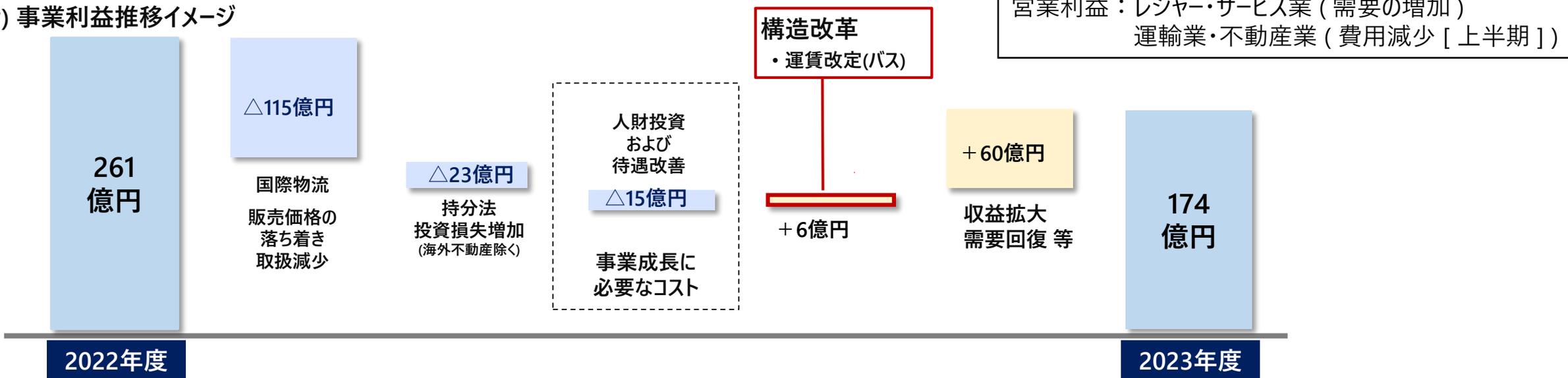
	2023/2Q	2022/2Q	増減	2023年度第2四半期 主な内容
営業活動	318	172	145	営業活動によるキャッシュ・フロー ・税金等調整前四半期純利益 172 (対前年 37) ・減価償却費 87 ・売上債権の減少 184 (対前年 143 [住宅事業、国際物流事業など]) ・棚卸資産の増加 △ 70 (販売用不動産増加など)
投資活動	△210	△102	△108	投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 284 (対前年 △178 [福ビル街区建替、関東ロジスティクスセンターなど]) ・投資有価証券取得支出 △ 31 (関連会社への出資など) ・固定資産売却収入 62 (西新パレスなど) ・工事負担金等受入 60 (連立事業など)
財務活動	△206	△139	△67	財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 △ 171 (対前年 △60 [社債 △70]) ・配当金の支払額 △ 16
	2023年 9月末	2023年 3月末	増減	
現金等 期末残高	649	726	△77	

2023年度 通期 業績予想

(単位：億円)

	2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減	率(%)	主な増減内容	前回公表 (23/8公表)	差異
営業収益	4,253	4,946	△693	△14.0	(△) 国際物流:販売価格の落ち着き、取扱高の減	4,360	△107
営業利益	204	262	△58	△22.0	(△) 国際物流:粗利減 (+) 運輸業、レジャー・サービス業:需要の増加	173	31
経常利益	169	279	△110	△39.4	(△) 持分法投資損失の増加	133	36
親会社株主に帰属する 当期純利益	138	184	△46	△24.9	(+) 固定資産売却益の計上	108	30
事業利益	174	261	△87	△33.2			

(参考) 事業利益推移イメージ



(単位：億円)

			2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	前回公表 (23/8公表)	差異
全業	営業収益		4,253	4,946	△693		4,360	△107
	営業利益		204	262	△58		173	31
運輸業	営業収益		769	721	48	鉄道事業、バス事業の増益	765	4
	営業利益		26	1	25	(需要の回復による増収)	17	9
不動産業	営業収益		858	781	[24] 77	賃貸事業の増益、住宅事業の減益	881	△23
	営業利益		90	83	[△8] 7	(ホテル事業のグループ内賃貸収入の増加、 販売関連費用の増加)	83	7
流通業	営業収益		709	690	19	ストア事業の増益	700	9
	営業利益		6	1	5	(仕入価格高騰による販売価格への転嫁)	5	1
物流業	営業収益		1,425	2,318	△893	国際物流事業の減益	1,545	△120
	営業利益		53	171	△118	(販売価格の落ち着き、輸出入取扱高の減少)	53	-
レジャー・サービス業	営業収益		426	327	99	ホテル事業の増益	404	22
	営業利益		29	1	[44] 28	(需要の回復による増収)	15	14
その他	営業収益		305	301	4	建設関連事業の減益	304	1
	営業利益		10	11	△1	(粗利減)	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

※ 一部連結子会社の組織再編を実施したことにより、前年実績のセグメント情報を変更しています。

(単位：億円)

		2023年度 (予想)	2022年度 (実績)	増減	前回公表 (23/8公表)	差異	
運輸業	鉄道事業	営業収益	217	195	22	216	1
		営業利益	21	9	12	19	2
	バス事業	営業収益	520	488	31	516	4
		営業利益	5	△11	16	△2	7
不動産業	賃貸事業	営業収益	309	252 [5]	58	304	5
		営業利益	58	45 [△2]	13	53	5
	住宅事業	営業収益	456	442	14	483	△27
		営業利益	31	34	△3	28	3
物流業	国際物流事業	営業収益	1,486	2,473	△988	1,619	△133
		営業利益	54	172	△117	55	△0
レジャー・サービス	ホテル事業	営業収益	252	270 [89]	△17	239	14
		営業利益	14	△15 [44]	29	6	8
	旅行事業	営業収益	28	26	2	26	2
		営業利益	3	2	1	2	1
	娯楽事業	営業収益	43	42	0	40	3
		営業利益	7	7	0	5	3

※ 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。

※ 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。

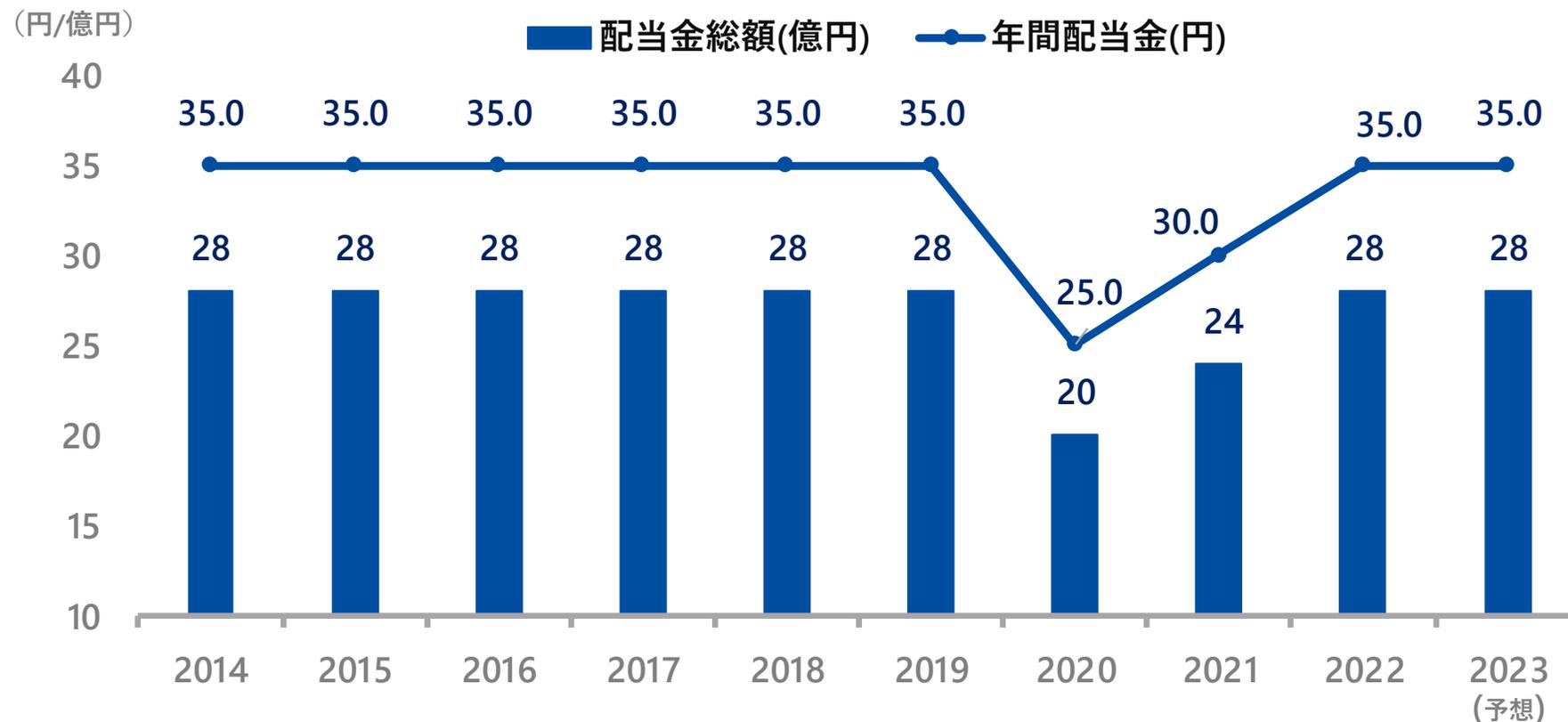
[] は経営体制変更による影響を除いた増減

※ 一部連結子会社の組織再編を実施したことにより、前年実績のセグメント情報を変更しています。

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%	20.1%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------	-------	-------

※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

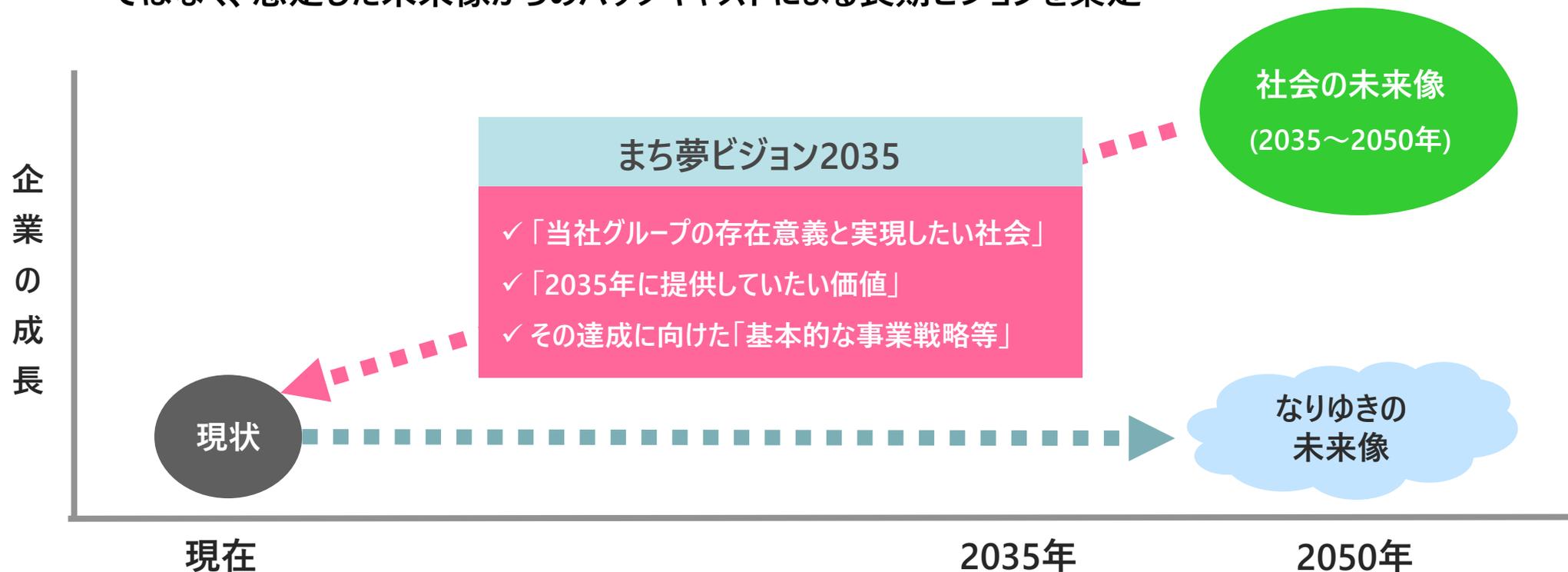
にしてつグループ まち夢ビジョン2035 概要

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



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”を提供しつつ、
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



お客さま満足の上昇



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

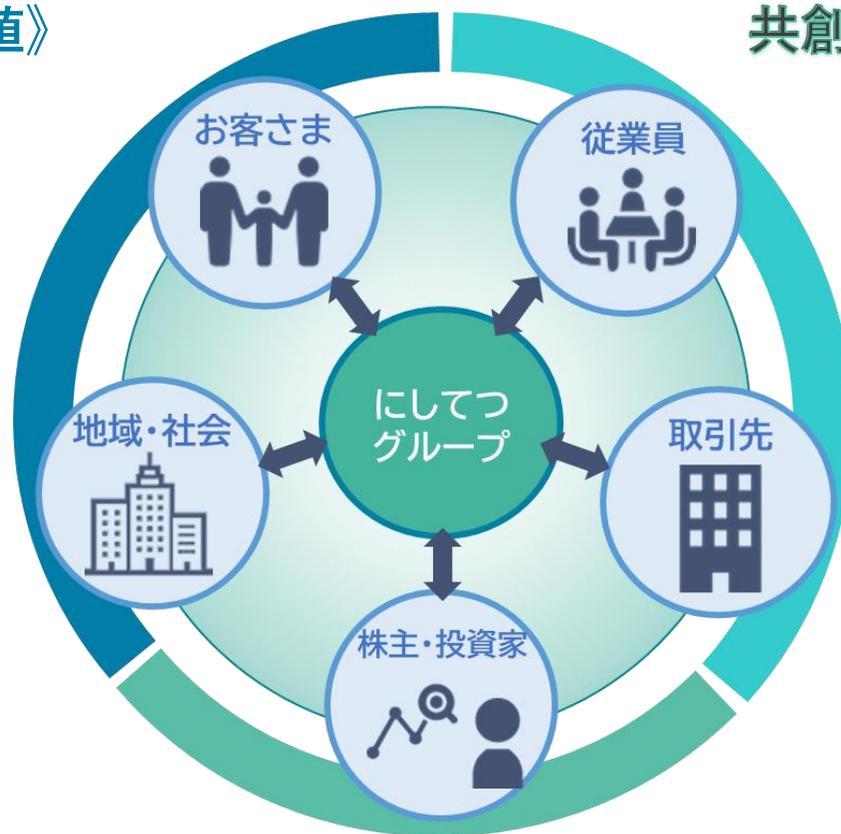


2035年に
実現したい社会

「居心地よい幸福感あふれる社会」

《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

- ・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

高い資本効率と安定した利益の還元



「居心地よい幸福感あふれる社会」への貢献

「^{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。

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。

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。

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。

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

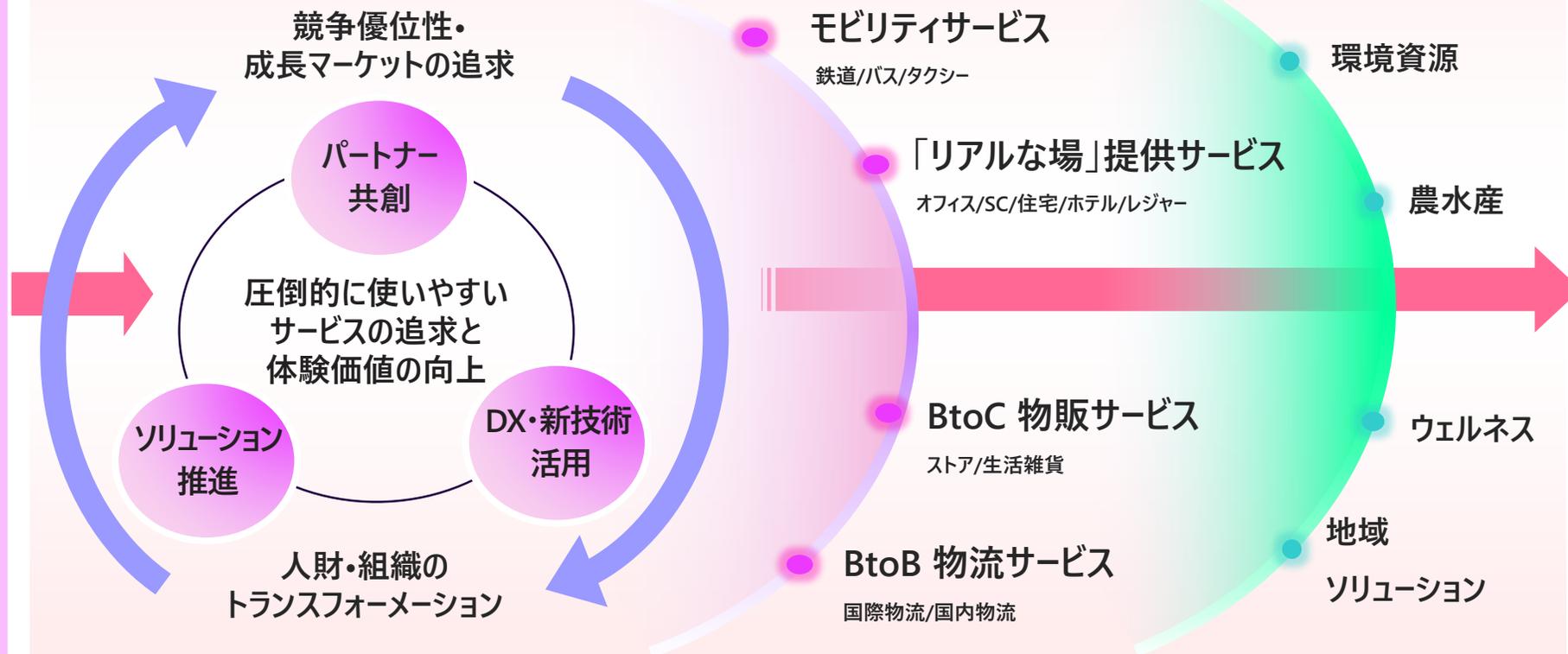
コミュニティづくりをリードする

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」

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

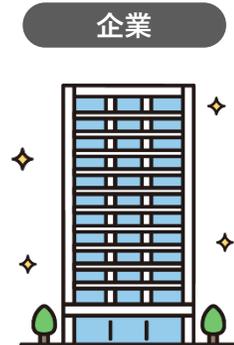
POINT 3

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

従業員



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

《財務指標》

		2018年度 実績	2022年度 実績	2025年度 計画	2035年度 目標
収益力の 成長性	連結事業利益※1	189 億円	261 億円	250 億円	370 億円
	連結EBITDA	393 億円	446 億円	500 億円	660 億円
資本効率	ROE	3.6 %※2	10.0 %	7.0 %	8 %程度
財務健全性	NET 有利子負債 / EBITDA 倍率	5.6 倍	5.9 倍	6.8 倍	5 倍台

※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

※2 福ビル・天神コア減損損失等の影響を除く・・・6.2%

《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、株主還元配分
- 規律あるバランスシートマネジメント、
キャッシュ・フローマネジメントにより
持続的な価値創造を目指す

《非財務指標》

	重要課題	目指す姿
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)
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
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	高い従業員エンゲージメント
	コンプライアンス	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》

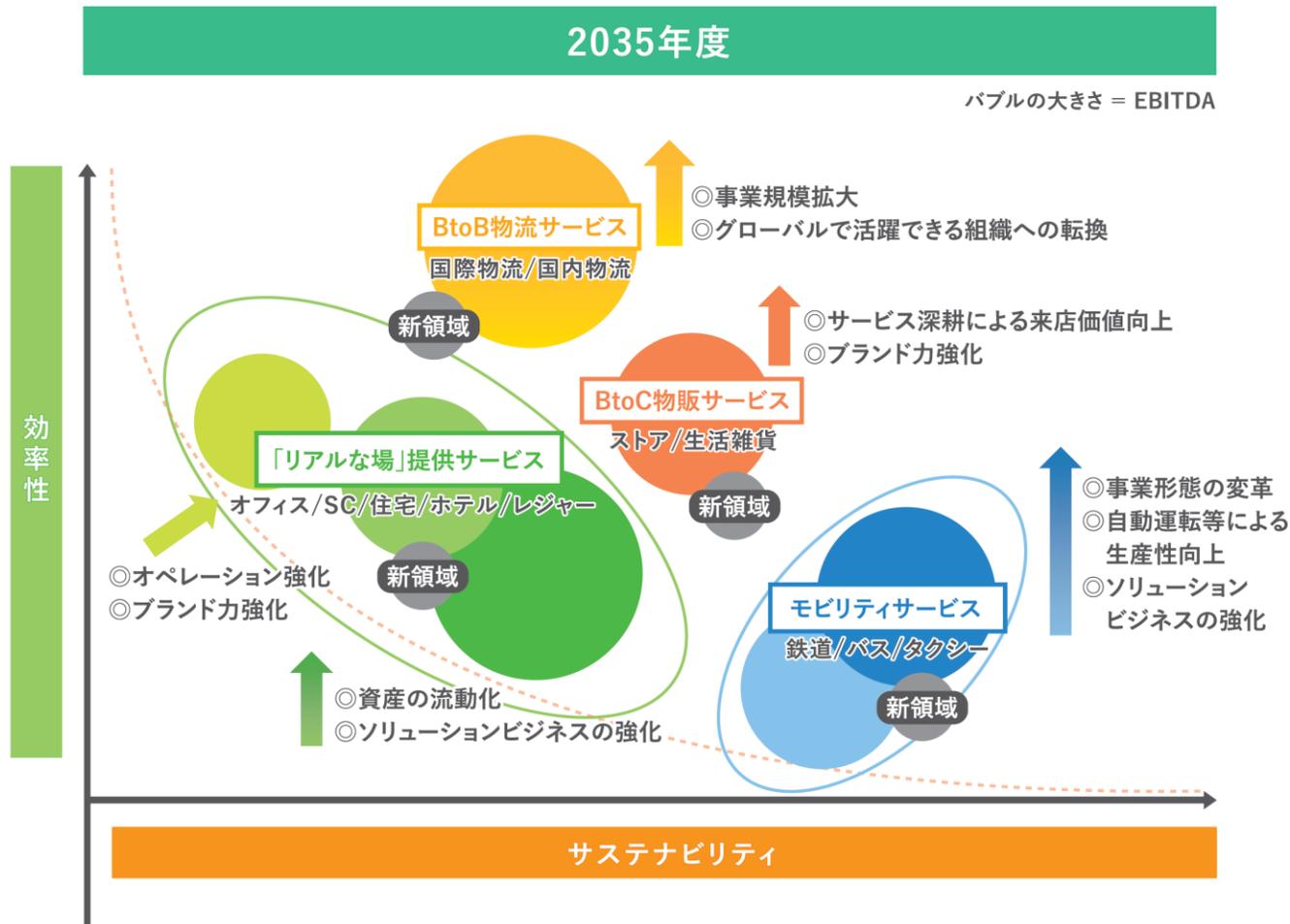
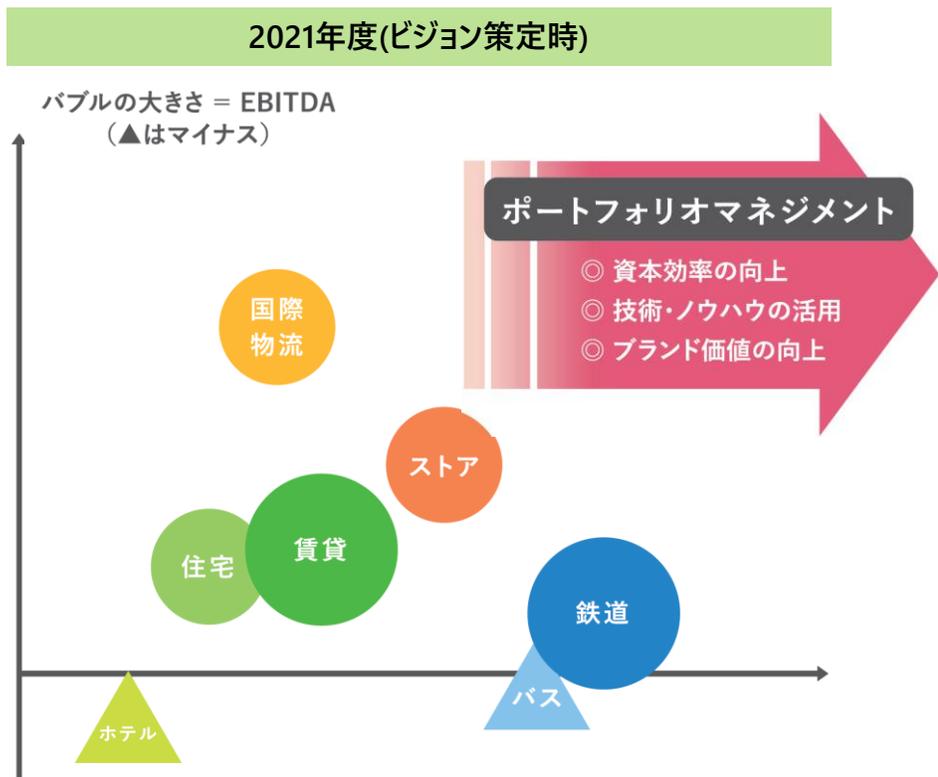
- 環境配慮型車両(EVバス等)導入
- 再生可能エネルギー活用
(太陽光発電事業拡大等) など

2035年度までに2013年度比△50%
2050年度ネットゼロを目指す

《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(2023~2025) 中期経営計画 概要



企業理念

〔基本理念〕

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。

企業メッセージ

〔メッセージ〕

まちに、夢を描こう。
Connecting your dreams

まち夢ビジョン2035

〔まち夢ビジョン2035 テーマ〕

第17～19次
中期経営計画

『濃やかに、共に、創り支える』
～Grow in harmony with you～

第16次中期経営計画
2023～2025

〔第16次中計 テーマ〕

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

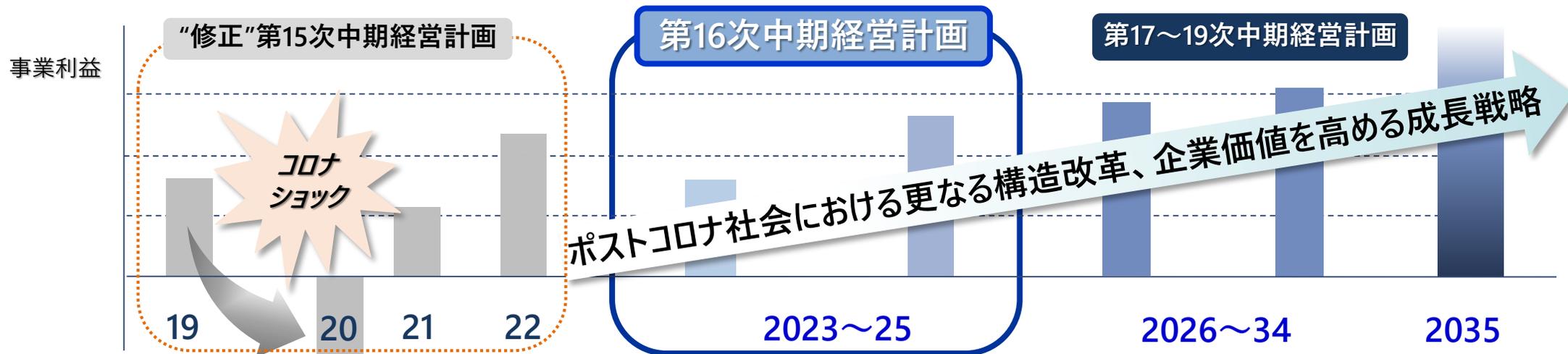
サステナブルな成長への挑戦～Challenge for sustainable growth～

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

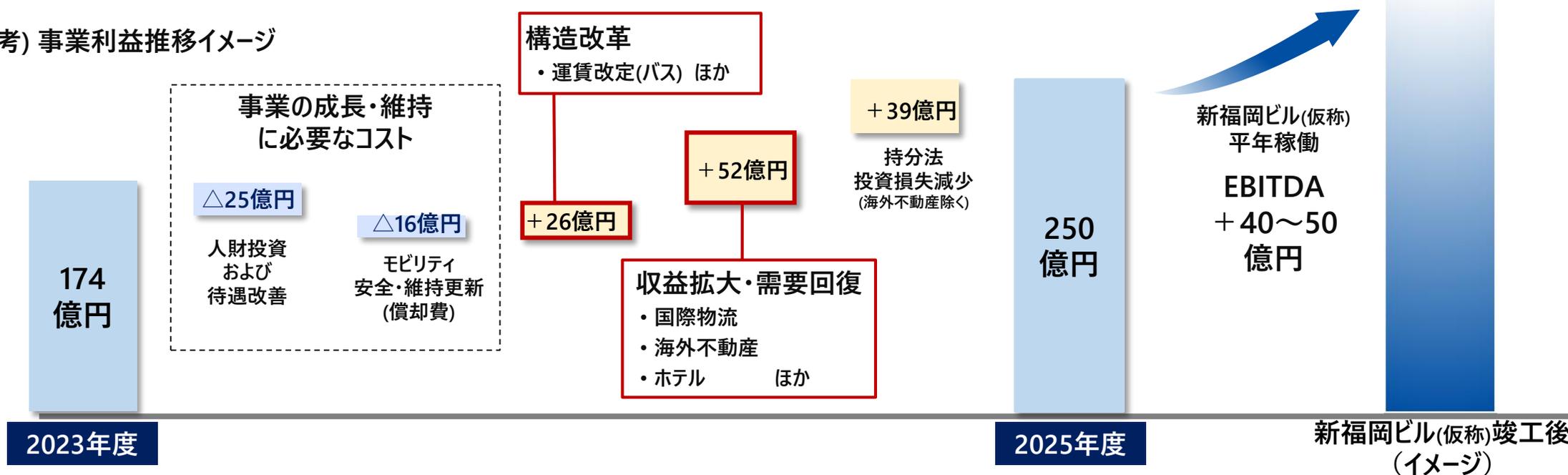
- 1 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築
- 2 持続可能で活力あるまちづくりの推進
- 3 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出
- 4 サステナブル経営の強化
- 5 安全あんしんの追求



	2023年度 予想
連結事業利益	174 億円
連結EBITDA (事業利益ベース)	363 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	8.2 倍
ROA (総資産事業利益率)	2.5 %
ROE (自己資本当期純利益率)	6.9 %
(参考)連結営業収益	4,253 億円
(参考)連結営業利益	204 億円

	2025年度 計画
連結事業利益	250 億円
連結EBITDA (事業利益ベース)	500 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	6.8 倍
ROA (総資産事業利益率)	3.5 %
ROE (自己資本当期純利益率)	7.0 %
(参考)連結営業収益	5,000 億円
(参考)連結営業利益	220 億円

(参考) 事業利益推移イメージ



(単位:億円)

	2022年度 実績	2023年度 予想	2025年度 計画
営業収益	4,946	4,253	5,000
運輸業	721	769	790
不動産業	781	858	1,025
流通業	690	709	738
物流業	2,318	1,425	1,955
レジャー・サービス業	327	426	463
その他	301	305	324
調整額	△ 192	△ 239	△ 295
営業利益	262	204	220
運輸業	1	26	10
不動産業	83	90	89
流通業	1	6	9
物流業	171	53	79
レジャー・サービス業	1	29	35
その他	11	10	13
調整額	△ 6	△ 10	△ 15
事業利益繰入損益	△ 1	△ 30	30
事業利益	261	174	250

(単位：億円)

	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	712	675	336	1,723
成長	516	479	153	1,148
安全	80	71	54	206
維持更新	116	125	129	370
分譲投資※1	423 (77)	434 (98)	341 (△50)	1,198 (125)
投融资※2	159 (79)	72 (34)	144 (63)	375 (177)
うち 海外開発事業	89 (12)	38 (5)	83 (4)	210 (21)
投資総額※3	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

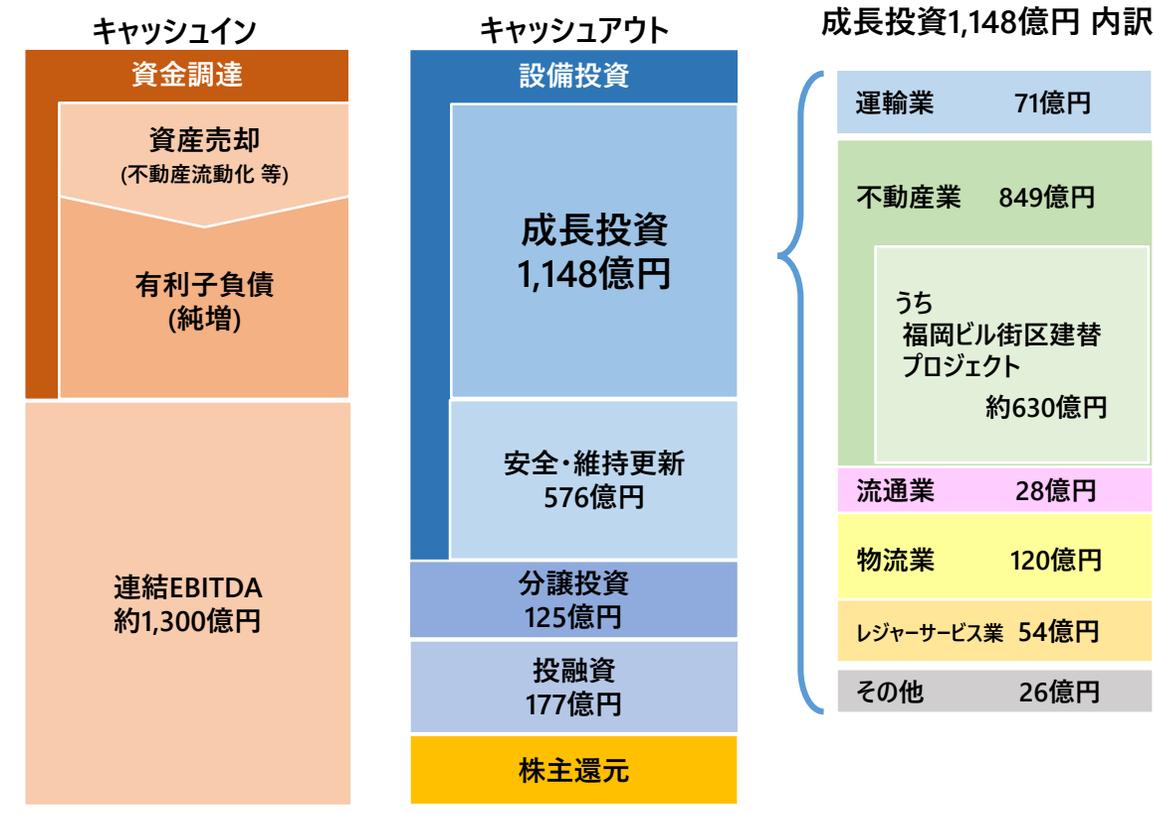
※2 ...()内は資本回収を考慮した純投資額。海外開発事業は海外住宅・収益不動産開発

※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

安定的な株主還元

まち夢ビジョン2035



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



「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



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



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



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

第16次中期経営計画 (Keyword)

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

✓ ポストコロナ社会に対応した安定的な事業運営により、持続可能な公共交通ネットワークを提供する

バス事業 運賃改定(2024年1月20日実施予定)

➤ 運賃改定の経緯

- 少子高齢化やマイカー等との競合に加え、「新しい生活様式」への移行に伴う移動需要の縮小
⇒ コロナ前と比較して約2割減少
- バス事業の運営に係る費用の増加
⇒ 慢性的な運転士不足を踏まえた人財確保のための待遇改善
⇒ 安全投資や環境投資
⇒ 燃料費の高止まり 等

➤ 運賃改定の概要

- 2023年6月15日、国土交通省に一般乗合旅客自動車運送事業の運賃の上限変更認可申請を行い、2023年10月13日認可を受ける
- 実施予定日：2024年1月20日(土)
- 対象グループ会社：
西日本鉄道(株)、西鉄バス北九州(株)、西鉄バス二日市(株)、西鉄バス宗像(株)、北九西鉄タクシー(株)

バス事業 新フリー定期券発売(2024年1月20日発売開始)

運賃改定に合わせ、利便性を高めた新フリー定期を発売

	ふくとくパス	グランドバス75	学生得バス
対象者	全てのお客さま	75歳以上のお客さま	学生のお客さま
対象路線	福岡都市圏エリア 一般路線	西鉄バスグループ全線 (高速・特急は半額)	北九州都市圏エリア 一般路線
発売・通用開始	2024年1月20日(土) (1年間試行販売)	2024年1月20日(土)	2024年1月20日(土)
価格帯	1ヵ月券：21,600円 ～6ヵ月券：122,470円	1ヵ月券：5,000円 ～1年券：42,000円	1ヵ月券：12,200円 ～6ヵ月券：65,200円

バス事業 一般路線ダイヤ改正(2023年10月1日実施)

- 慢性的な乗務員不足や「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」の改正による労働時間制限(通称：2024年問題)への対応

【一般路線バスのダイヤ改正概要】

	福岡地区	北九州地区	久留米地区	筑豊地区
対象路線	23路線	18路線	5路線	2路線
減便率(平日)	約1.6%	約1.9%	約0.3%	約5.2%

✓ 移動需要を捉えた利便性が高い商品・サービスの提供やノウハウを活用した新たな収入源を獲得する

回復基調である旅行需要の受入環境整備

➤ 西鉄バス「タッチ決済」実証実験

実証期間	2023年7月10日～2024年3月31日(予定)	
対象路線	博多駅～福岡空港国際線 Fukuoka BRT(連節バス)	
共同事業者	三井住友カード(株)、(株)ジーシービー、QUADRAC(株) ※西鉄グループ各社を除く	
決済システム	stera transit 事業者向け決済プラットフォームである「stera」と「タッチ決済」を活用した公共交通機関向けソリューションシステム	
対応ブランド	Visa、JCB、American Express、Diners Club、Discover、銀聯ブランド	

MaaSアプリ「my route」サービス拡充

➤ 他社(交通機関・商業施設)と連携したデジタルチケットの販売

名称	天神・博多 乗レール買エールチケット
販売期間	2023年9月1日～11月30日
対象交通機関	西鉄(電車・路線バス・高速バス)、JR九州、昭和バス
対象商業施設	天神エリア：8施設(ソラリアプラザ、ソラリアステージ 他) 博多エリア：12施設(アミュプラザ博多、博多バスターミナル 他)
チケット	ショッピングチケット3,000円分



モビリティソリューションの展開

➤ AI活用型オンデマンドバス「のるーと」

- 2019年4月より、三菱商事(株)との共同出資で設立したネクスト・モビリティ(株)にて、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」を展開中
- 外販案件として、これまでに18地区で導入



のるーと

《サービス概要》

お客さまのリクエストに応じ、人工知能(AI)を活用しながらリアルタイムに効率的なルートを実行
移動ニーズが広く分散したエリアにおいても、利便性と運行効率性の両立が狙える



北海道「のるーと名寄」

➤ にしてつバスナビ

- 西鉄バスグループで展開している「にしてつバスナビ」システムを他バス事業者に向けて展開中
- 2023年2月、西肥自動車(株)(長崎県佐世保市)において「西肥バスナビ」としてサービスを開始

《サービス概要》

路線バスの運賃や時刻、現在位置情報や運行状況等、運行に関する情報をパソコンやスマホアプリで配信



にしてつバスナビアプリ

✓ 移動需要を捉えた利便性が高い商品・サービスの提供やノウハウを活用した新たな収入源を獲得する (つづき)

福岡空港の航空需要増加への対応

➤ 福岡空港への輸送力増強・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



エアポートバス
(博多駅～福岡空港国際線)



太宰府ライナー「旅人」

【福岡空港 旅客数実績】

- 2023年5月以降は対2018年度比で95%以上の水準まで回復



出典：福岡国際空港株

(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け入れるための施設整備

【国際線】

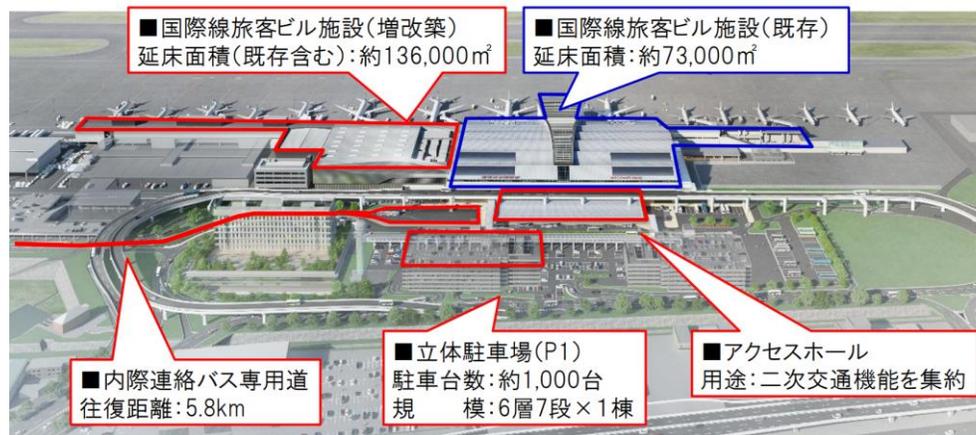
- 国際線ターミナルビルの増改築 (延床面積：73,000㎡→136,000㎡)
- 二次交通機能を集約したアクセスホール整備、内際連絡バス専用道化に向けた整備

【国内線】

- 複合施設(商業施設・ホテル) 開発計画の推進
⇒ 旅客動線に沿った交通機能を再配置・バスターミナル新設

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)竣工予定
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 竣工予定
2024年度	国内線立体駐車場 竣工予定
2025年3月	国際線ターミナルビル 増改築 竣工予定
2025年度	国内線複合施設 竣工予定



国際線地区施設整備後イメージ

✓ 福ビル街区建替プロジェクトを完遂させるとともに周辺開発に継続的に関与し天神の価値向上に寄与する

新福岡ビル(仮称) (2024年12月竣工予定)

- 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



23年10月 上棟後



完成イメージ(25年春開業予定)

福岡大名ガーデンシティ(2023年6月グランドオープン)

【参考：様々な利用シーンに合わせたフロア構成】

- 1・2階：高品質で多彩な商業施設、広場
⇒注目のショップやレストラン等を誘致し賑わい創出
- 3・4階：カンファレンス施設/オフィスロビー
⇒ホテルやオフィスと連動した快適で上質なカンファレンス
- 5～16階：ハイグレードオフィス
⇒様々なレイアウトに対応できる創造的で先進的なスマートオフィス
- 17～24階：ラグジュアリーホテル
⇒最高級ホテル「ザ・リッツ・カールトン福岡」を誘致



福岡大名ガーデンシティ 外観
(写真提供：積水ハウス株)

【参考】天神周辺での地権者共働の大型開発プロジェクト

(仮)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト

街区面積	約 2.2ha (東西街区区域面積)
スケジュール	2030年度の開業を目指しPJ推進
特徴	天神の中心地としての立地ポテンシャルを活かした、新しい文化・芸術を感じられる複合施設を目指す



引用元：Google社「Google マップ」

(仮)天神一丁目15・16番街区計画

街区面積	約 2.5ha (敷地面積 約 1.2ha)
スケジュール	2030年度以降の実現を目標に検討
特徴	歴史文化資源や公園と一体となった魅力ある水辺空間の創出、回遊性の向上、都市機能の強化

✓ 地域住民や観光客の賑わい空間を創出し、活力あるまちづくりを推進する

連立高架事業による駅周辺開発および店舗開発

【西鉄天神大牟田線連続立体交差事業区間】



【スケジュール 予定】

2022年 8月	高架切替(下大利駅 開業)
2024年 3月	桜並木駅 新駅開業
2024年 5月	白木原駅 工事完了
2024年 夏	雑餉隈駅 工事完了
2024年11月	春日原駅 工事完了
2026年 3月	高架事業 完了



春日原駅店舗イメージ



西鉄下大利駅 西口

水族館「マリンワールド海の中道」リニューアル

- 開業35周年を迎える2024年春に向けてリニューアルを実施
- 人と動物の一体感を感じることができる新エリア「アイランドステージ(仮称)」 「ペンギンビーチ(仮称)」を開設(2024年3月下旬オープン予定)
- 今後も九州を代表する水族館として、地域の皆さまはもちろん観光客にも足を運んでいただける魅力ある水族館を目指す

【アイランドステージ 概要】

敷地面積	175㎡(ステージ・観覧席100席)
特徴	ステージを360度囲うレイアウトとしアザラシをどの角度でも観覧可能

【ペンギンビーチ 概要】

敷地面積	202㎡(水槽・砂浜・観覧通路)
特徴	ケープペンギンの生息地である南アフリカ・ボルダーズビーチを再現



アイランドステージ イメージ



ペンギンビーチ イメージ

✓ コロナ禍からの回復・飛躍を見据えた新規出店により、ホテルブランド価値向上に取り組む

たいぺい にしもん

ソラリア西鉄ホテル台北西門(2023年8月1日 開業)

【概要】

所在地	台北市萬華区中華路一段88號
客室数	298室
フロア構成	<ul style="list-style-type: none"> 8~28階 客室 7階 レストラン(朝食会場)、客室 6階 フロント、ロビー、ラウンジ、ビジネスセンター、ジム、ランドリー 1階 エントランス

➤ アクセス・眺望に優れた立地

- 西門エリアに位置し、地下鉄「西門」駅から徒歩4分の好立地
- 高さ120m・28階建てという高層ホテルならではの眺望も魅力

➤ ビジネスや観光等、様々なシーンでご利用可能

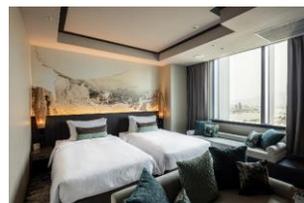
- ダブル、ツイン、ハイグレードやトリプルなど、14タイプの客室を設定



外観



6F ビジネスセンター



客室 ハイグレード

ソラリア西鉄ホテル大阪本町(仮称)

【概要】

名称	ソラリア西鉄ホテル大阪本町(仮称)
開業時期	2026年度冬(予定)
所在地	大阪府大阪市中央区本町4丁目
賃借面積	約9,050㎡
総客室数	209室

➤ アクセスに優れた立地

- 大阪メトロ御堂筋線、四つ橋線、中央線の結節点「本町駅」に直結



外観パース

西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム

【概要】

名称	西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム
開業時期	2024年度夏(予定)
所在地	タイ王国 バンコク都 バーンラック区 スラウォン シーロム通り 68/1
延床面積	約10,032㎡
総客室数	172室

➤ ホテルブランドの更なる価値向上

- ソラリア西鉄ホテルバンコク(2020年5月出店)に続き、今回「CROOM」ブランドでの出店により、顧客層拡大、ブランド価値向上を図る

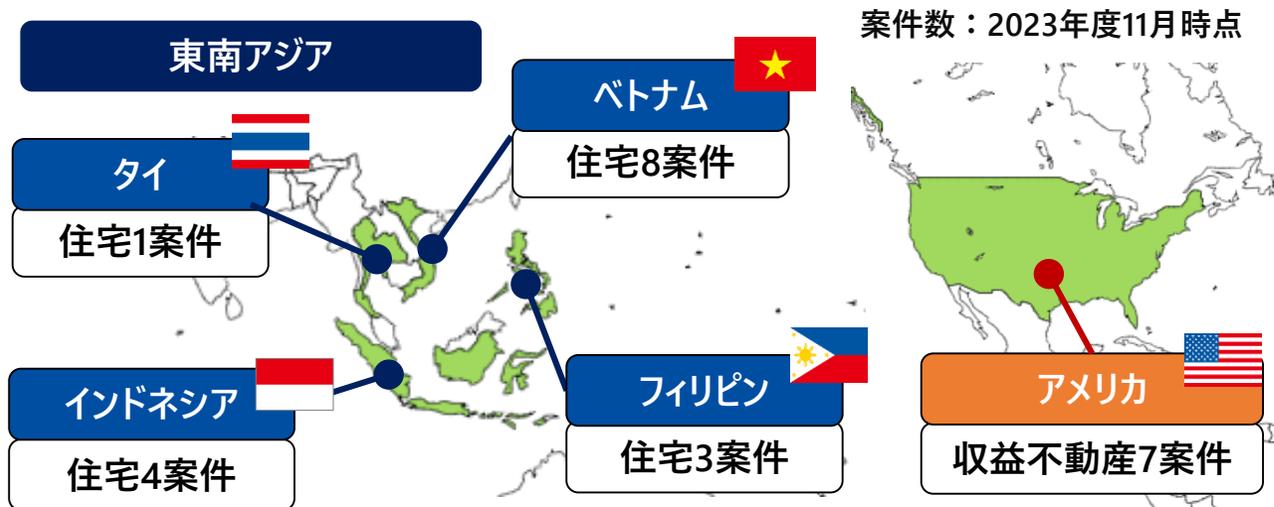


外観パース

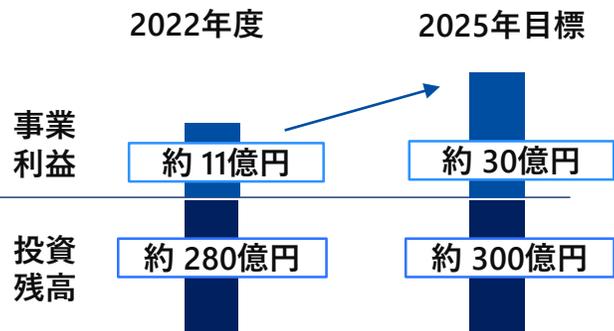
✓ これまで培ったノウハウを活かし、東南アジア・アメリカにおけるまちづくりを推進することで、収益基盤を拡大する

まちづくりの海外展開

・2015年のベトナム・ホーチミン市での第1号案件を皮切りに、現在までにベトナム、インドネシア、タイ、フィリピン、アメリカで海外不動産事業を展開



事業利益および投資残高



第16次中計最終年度(2025年度)は、約30億円の事業利益を見込んでいる

2023年度新規案件

・金利の動向に注意しながら需要が旺盛なエリアでの実需向け住宅開発に取り組んでいる

アメリカ 賃貸アパート開発	
建設地	テキサス州サギナウ市
戸数	261戸(賃貸アパート)
スケジュール	2023年10月(着工) 2025年5月(竣工)
特徴	人口が直近10年間で約3割増加している フォートワース市に隣接しており今後住宅需要が見込まれるエリア



物件名:Saginaw(仮)

フィリピン 戸建・低層マンション開発	
建設地	フィリピン カビテ州 ジェネラルトリアス市
戸数	戸建 2,073 戸、低層マンション 1,080 戸
スケジュール	2025年6月(着工) 2025年11月～順次(竣工)
特徴	マニラ通勤者が多く居住しているベッドタウンで、近隣に高速道路の建設が予定されているなど、マニラへのアクセスが良好なエリア

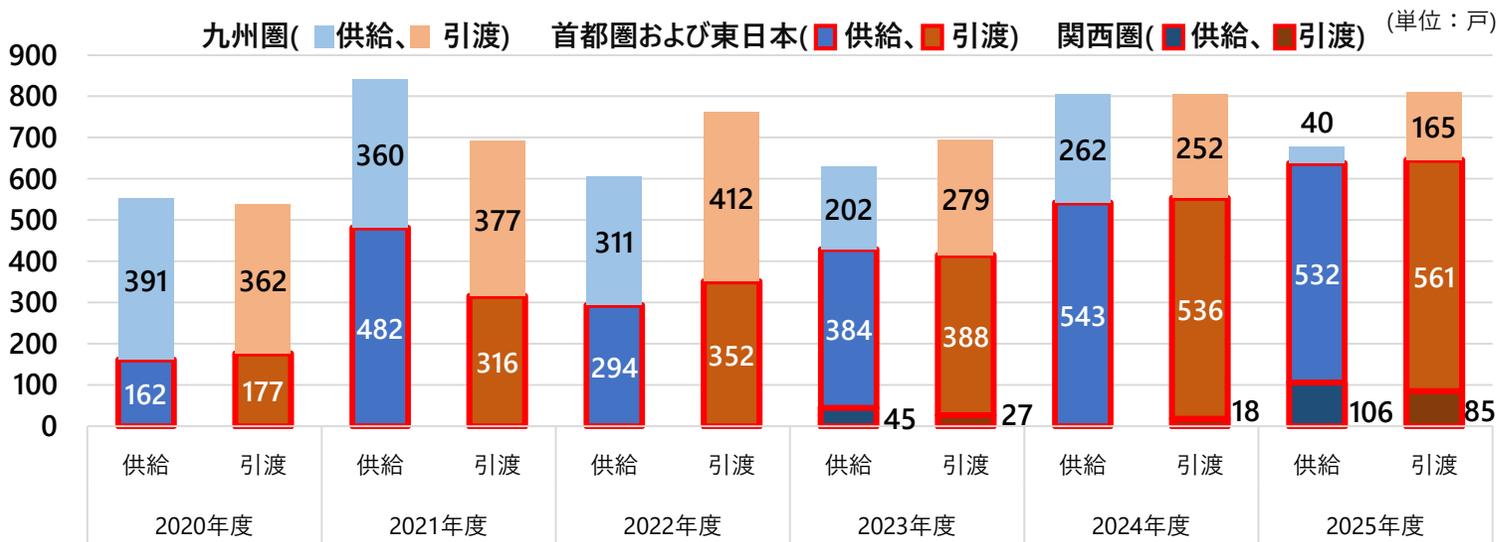


物件名:Richdale West

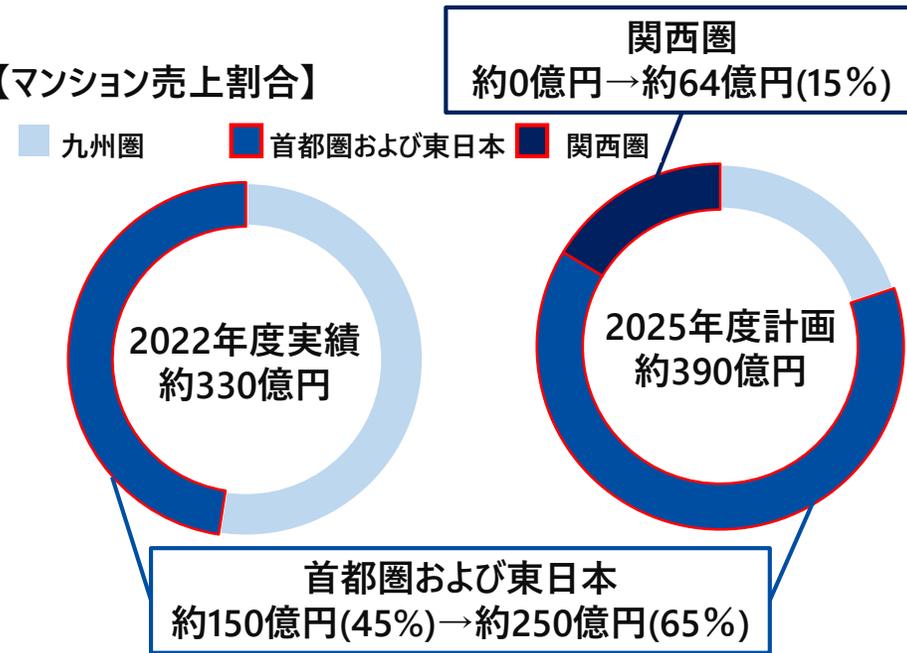
✓ 福岡で安定的に物件供給し、首都圏・関西圏等での分譲マンション等開発事業を拡大する

首都圏・関西圏等での分譲マンション等開発事業の拡大

【マンション戸数推移(供給・引渡)】



【マンション売上割合】



マークネクスト下大利



マークネクスト鳥飼



つくばウェルビーイングプロジェクト



グランド・サンリヤン甲子園三番町

✓ 既存店のリニューアルを通して、新しい出会い・購買体験を提供する

西鉄ストア久留米タミー店のリニューアル

- 西鉄久留米駅ビルのリニューアル工事に伴い「にしてつストア久留米タミー店」をレガネット久留米(仮称)としてリニューアル

➤ 店舗・リニューアル概要

店舗名称	レガネット久留米(仮称)
売場面積	約1,190㎡
工事時期	2023年12月～2024年2月
オープン時期	2024年3月1日
投資額	約3億円



➤ リニューアルコンセプト・テーマ

- 地域の生産者やお客さまとの繋がりを通じ、安全安心で環境・健康・暮らしを支援するサステナブルな「食の店舗」を目指す

地域密着



エシカル消費の推進
(人や社会・環境に配慮した消費)

健康サポート



健康ステーションとして
豊かな暮らしに貢献

子育て支援



子育てサポートを通じ
子供の成長に貢献

【参考】(株)西鉄ストア 店舗数(2023年11月時点)

(単位：店舗)

		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 スピナマート 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	4	22
	筑後地区	5	-	3	3	5	5	21
佐賀県		1	-	-	3	16	-	20
	計	16	14	31	6	25	22	114



スーパーマーケット(左：にしてつストア、右：レガネット)



酒類販売 (あんくるふじや)



フード(やりうどん)



スーパーマーケット店舗展開図

✓ 物流拠点の拡充や域内物流ネットワークの強化を図ることで、濃やかなロジスティクス事業を実現する

「にしてつ関東ロジスティクスセンター」開設(2024年4月予定)

【にしてつ関東ロジスティクスセンター 概要】

開業日	2024年4月予定
所在地	千葉県習志野市茜浜二丁目4番
敷地面積	8,844 m ²
延床面積	19,343.1m ²
建物構造	一部鉄筋コンクリート造4階建 耐震設計、各階天井高5.5m、床荷重1.5t/m ² (倉庫)
倉庫仕様	4階 空調倉庫 3階 空調倉庫 2階 空調倉庫 1階 常温倉庫、冷蔵倉庫(定温定湿)

- 航空・海上輸送サービスに優れた立地
 - ・羽田空港や成田空港から横浜港や東京港まで40km圏内の好立地
- 国内物流拠点のフラッグシップ
 - ・当社国内物流拠点では最大級の専有面積
- 多様で付加価値の高いサービスの提供
 - ・精密機器の保管や定温定湿の対応など、顧客に代わり各作業を実施
 - ・西鉄物流(株)と協働し、関東エリアの集配送におけるトラック配送網の拠点化を目指す



外観

【第16次中期経営計画期間 海外拠点展開】

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(ジュバルアリ) ・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



1F 倉庫内観



1F 搬入口

✓ 再生可能エネルギー事業の拡大により、サステナブルな脱炭素社会の実現に貢献する

太陽光オンサイトPPA事業への参入

- 西鉄自然電力は、(株)北九州パワーとのオンサイトPPA事業により直方市汚泥再生処理センターへ太陽光発電由来の再エネ電力を供給

【概要】

共同事業者	(株)北九州パワー(北九州市小倉北区)
実施場所	直方市汚泥再生処理センター 福岡県直方市大字知古189-1
設備内容	太陽光パネル数：344枚 容量：DC：189.20kW／AC：154.7kW
発電量	191,306 kWh／年(20年間平均)
事業期間	2023年8月31日から20年間



直方市汚泥再生処理センター

- 約73.1tCO₂/年相当の温室効果ガスの排出量削減に貢献し、同センターで消費する電力の約15%をカバーする見込み
- 災害時のBCP対策として、避難場所となる同センター会議室へ供給可能

系統用蓄電池事業への参入

- 西鉄自然電力は、新たに「系統用蓄電池」を導入し、卸電力市場や需給調整市場などの電力市場に調整力を提供する系統用蓄電池事業に参入

【概要】

エネルギー管理システム	製品名：「Shizen Connect」(提供元：自然電力(株))
蓄電池	製品名：「Bluestorage」 蓄電容量：4.659MWh(出力: 1.92MW) ※一般家庭約470世帯の1日の使用量に相当(リース元: (株) IBeET)
設置場所	①西日本鉄道(株) 早見車庫 ②西鉄運輸(株) 筑豊支店
運用事業者	西鉄自然電力合同会社
運用開始	2024年5月(予定)



蓄電池「Bluestorage」

- 電気バスのバッテリーなどグループ内の蓄電機能の活用を見据え、エネルギーマネジメントの知見獲得を目指す
- 将来的な多拠点・大規模展開を図り、九州の再エネ普及へ貢献

✓ CO2削減に向けた取り組みを推進し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指す

TCFDシナリオ分析の実施

➤ 分析結果に基づく施策の実施

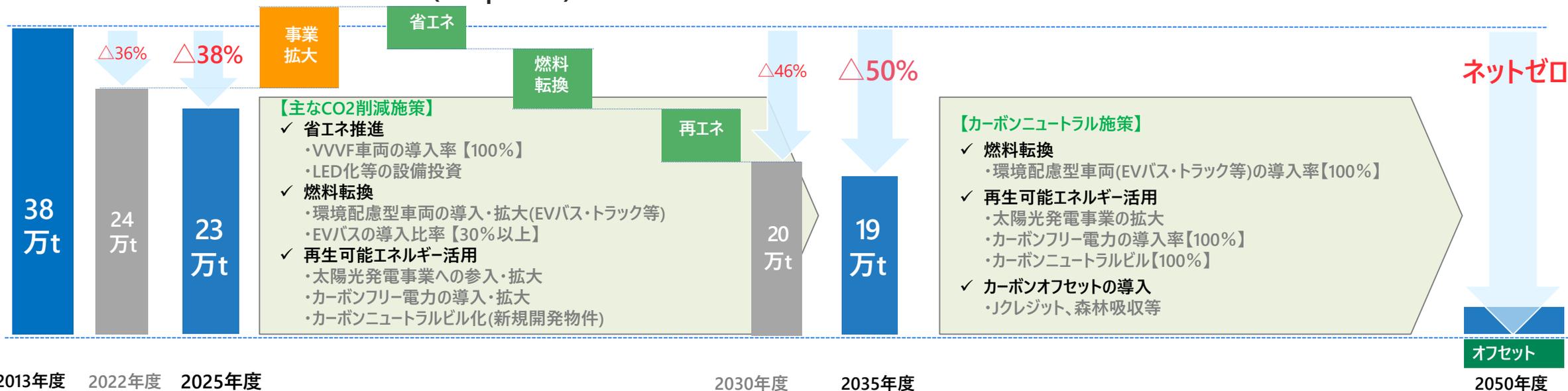
・ モビリティサービス

- ✓ バス事業(2022年3月公表)
 - ⇒EVバス等の導入を促進
 - ⇒MaaSの普及に向け、他社との協働を推進 等
- ✓ 鉄道事業(2023年6月公表)
 - ⇒省エネ車両への計画的代替や太陽光発電の導入
 - ⇒風水害に強い施設・車両の整備 等

➤ 分析実施、削減策の策定

- ・ 「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」

～西鉄グループのCO2排出量の削減目標(Scope1+2)と主な施策～



✓ CO2削減に向けた取り組みを推進し、2050年カーボンニュートラルの実現を目指す (つづき)

「レトロフィット電気バス」の製作・導入

- レトロフィット電気バスは、中古ディーゼルバスのエンジンを取り外し駆動モーターやバッテリーに積み替えてEVバスに改造したもの。ディーゼルに比べCO2を53%削減可能
- 試験導入を経て本格的に製作開始、2023年度、福岡地区・北九州地区に20台導入予定
- 2024年度以降は、毎年度約30台ずつ導入し、2030年度までにグループ保有バス約2,400台の1割にあたる260台の導入を目指す

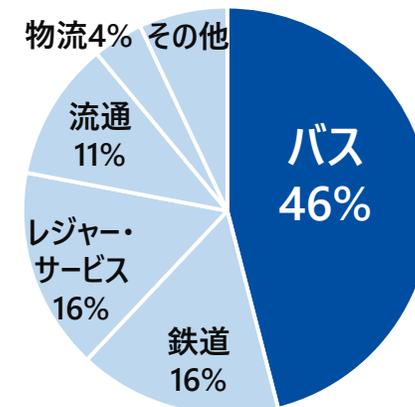


バッテリー搭載イメージ



レトロフィットバス外観

【参考：2022年度 事業別CO2排出量】
(Scope1+Scope2)



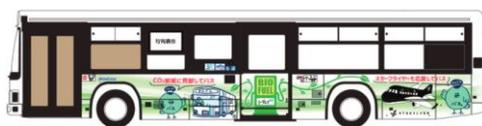
次世代バイオ燃料を使用した西鉄バスの実証実験

【バイオディーゼル燃料「サステオ」実証運行 概要】

共同事業者	・(株)スターフライヤー ・(株)ユーグレナ
実証期間	2023年6月1日～11月30日
実証内容	・既存ディーゼルエンジンへの影響有無確認 ・燃料消費率およびCO2削減効果の検証
使用燃料	サステオ(供給元：ユーグレナ社)
CO2削減効果	約20% ※ 今回使用燃料は、バイオ燃料20%と石油系軽油80%の混合品
運行路線	ららぽーと福岡～福岡空港国際線・国内線

➤ サステオについて

食料との競合、森林破壊といった問題を起こさない持続可能性に優れたバイオマス原料を使用した燃料であり、既存のディーゼルエンジンに加工処理などを行わずにそのまま使用することが可能



バスラッピングイメージ

【再生可能資源由来燃料「リニューアブルディーゼル」実証運行 概要】

共同事業者	・伊藤忠エネクス(株) ・北九州市
実証期間	2023年8月7日～2024年3月31日
実証内容	・車両への影響や燃費 ・CO2削減効果の検証 等
使用燃料	リニューアブルディーゼル(供給元：Neste OYJ)
CO2削減効果	約90%
運行路線	北九州空港エアポートバス(小倉～北九州空港線)

➤ リニューアブルディーゼルについて

食料と競合しない廃食油や廃動植物油等を原料として製造され、主に輸送用トラック・バス等での使用が期待される。「ドロップイン」燃料として、既存の車両や給油関連施設をそのまま利用することが可能



バスラッピングイメージ

✓ 新しい資金調達スキームを活用し、サステナブル経営の強化と福岡都心部のまちづくりを着実に推進する

サステナビリティファイナンス・フレームワークの策定

【フレームワーク策定の目的】

当社グループのサステナブル経営を幅広いステークホルダーに発信し、本フレームワークを用いて調達した資金で、社会課題の解決に取り組むとともに企業価値の向上及び事業の持続的な成長を目指す

【サステナビリティファイナンス種別】

ファイナンス種別	内容
グリーンファイナンス	グリーン適格プロジェクトのみに関連する支出に資金が充当されるファイナンス(ボンド・ローン)
ソーシャルファイナンス	ソーシャル適格プロジェクトのみに関連する支出に資金が充当されるファイナンス(ボンド・ローン)
サステナビリティファイナンス	グリーン適格プロジェクトおよびソーシャル適格プロジェクトに関連する支出に資金が充当されるファイナンス(ボンド・ローン)

【各カテゴリーの適格プロジェクト例】

	カテゴリー	適格プロジェクト例
グリーン適格 クライテリア	グリーンビルディング	福ビル街区建替プロジェクト
	クリーン輸送	鉄道車両の導入、電気バスの導入
	エネルギー効率	LED照明化、既存施設の空調設備の導入・改修
	再生可能エネルギー	太陽光パネルの設置
ソーシャル適格 クライテリア	社会経済的向上と エンパワーメント	連立高架下周辺開発、柳川駅前にぎわい交流施設整備、イノベーションキャンパスの整備
	手ごろな価格の 基本的インフラ設備	鉄道車両における車いすスペースの設置 ホームドアの整備、バリアフリートイレの導入

グリーンボンドの発行

【発行概要】

社債の名称	西日本鉄道(株)第54回無担保社債(社債間限定同順位特約付) (グリーンボンド)
発行総額	100億円(予定)
発行年限	10年
発行時期	2023年11月(予定)
資金用途	「福ビル街区建替プロジェクト」に充当予定
主幹事証券会社	野村証券(株)、みずほ証券(株)、三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)

➤ 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

5 stars

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®

「LEED GOLD®」予備認証
(2022年6月7日取得)

DBJ Green Building
2020 Plan

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

✓ サステナブルな成長を支える人財確保と人財力強化に取り組む

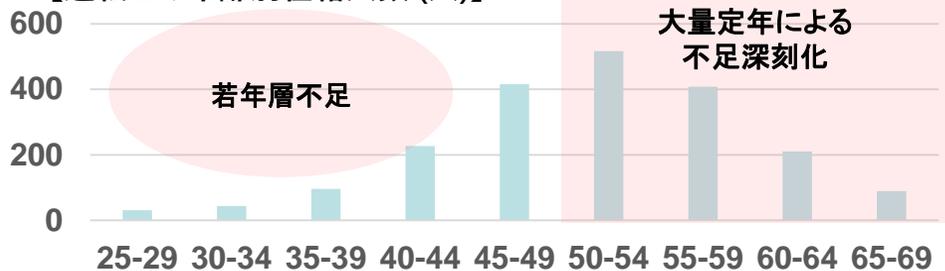
バス乗務員の確保

➤ 西日本鉄道(株)のバス乗務員の状況

【採用者数と退職者数の推移(人)】

年度	2019	2020	2021	2022
採用者数	71	43	19	17
退職者数(依願・定年等)	49	50	64	70
差	+22	△7	△45	△53

【運転士の年齢別在籍人数(人)】



慢性的な乗務員不足

- 2020年度以降
退職者数 > 採用者数であり
慢性的に乗務員が不足

乗務員不足の深刻化の懸念

- 若年層の乗務員が極端に
少なく、全乗務員の約60%
が50歳以上
- 50歳以上の年代層が定年を
迎えることで乗務員不足が
深刻化する懸念がある

人財力強化

多様な人財の確保を図っていくほか、従業員一人ひとりが未来を見据えて、自己成長やチャレンジを実現しながらいきいきと働き、最大のパフォーマンスを発揮できる環境の整備や、風土の醸成に取り組む

➤ 人財育成

- 通信教育やeラーニング等の自己啓発支援を実施
- キャリア面談制度や留学・通学休職制度等を導入
- 自己啓発支援の拡充やタレントマネジメントシステムの導入等の検討
- グローバル人財の確保・育成 他

➤ ダイバーシティ

- フレックスタイム制度や法定を上回る短時間勤務制度
- 育児・介護を目的とした休業・休暇制度等の導入
- 年次有給休暇の取得促進 他

➤ 健康経営

- 健康診断後の再検査受診の徹底や禁煙への動機づけ
- ストレス関連疾病の発生予防・早期発見・治療 他

➤ 乗務員確保への取り組み

- 人財戦略の推進に向けた「人財戦略推進室」の設置(2023年4月)
- 初任給改定(2023年4月)184,000円→187,000円(+3,000円)
- 祝金制度等導入(2023年4月)
 - 入社祝金：一律10万円
 - 勤続祝金：勤続1年目 5~10万円、勤続3年経過後10~20万円
 - 転居支援金：上限10万円
- 養成自動車運転士の採用強化(2023年5月)：福岡県外の高校へのアプローチ強化、求人数拡大

✓ 安全の確保に向けた取り組みを推進する

施設設備の安全対策強化

- 「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用したホームドアの導入
- 西鉄福岡(天神)駅において、2025年度までに設置完了予定



開扉時



閉扉時

➢ 鉄道駅バリアフリー料金制度について

- 利用者から収受した料金を、ホームドアやエレベーターなどのバリアフリー設備の整備(設置・改良、更新、維持管理等)に充当

総整備費	4,261百万円 (計画期間 2021年4月～2026年3月)
主な内容・整備費	ホームドア(1駅6番線) 1,259百万円 エスカレーター(1駅6基) 205百万円 など
総徴収額	1,782百万円 (年間 594百万円)
徴収期間	2023年3月～2026年3月 (2026年度以降も継続予定)
料金設定額	1乗車あたり10円を基本として加算
対象路線	天神大牟田線(太宰府線、甘木線含む)、貝塚線

ソフト面での安全対策強化

➢ 鉄道総合訓練の実施

- 事故・災害発生時の訓練では、警察と合同で、運行中の車内に刃物を持った不審者が現れた想定での傷害事件対応訓練、消防と合同で、負傷者救護訓練を実施



➢ バス事業における安全体質の底上げ

- 確実な確認→正しい判断→基本操作の順守
⇒ 交差点右左折時の一旦停車
⇒ 指差を用いた「探し出す」確認の実行
- 遅延による先急ぎの心理を抑えるなど
3秒ルール(高速道路は4秒)の徹底
⇒ ドライブレコーダーを活用した指導・教育
- 災害への平時の備えおよびルールに基づいた対応の遵守
⇒ 各事業所にてハザードマップの作成・掲示 他



交差点右左折時の一旦停車



指差を用いた安全確認

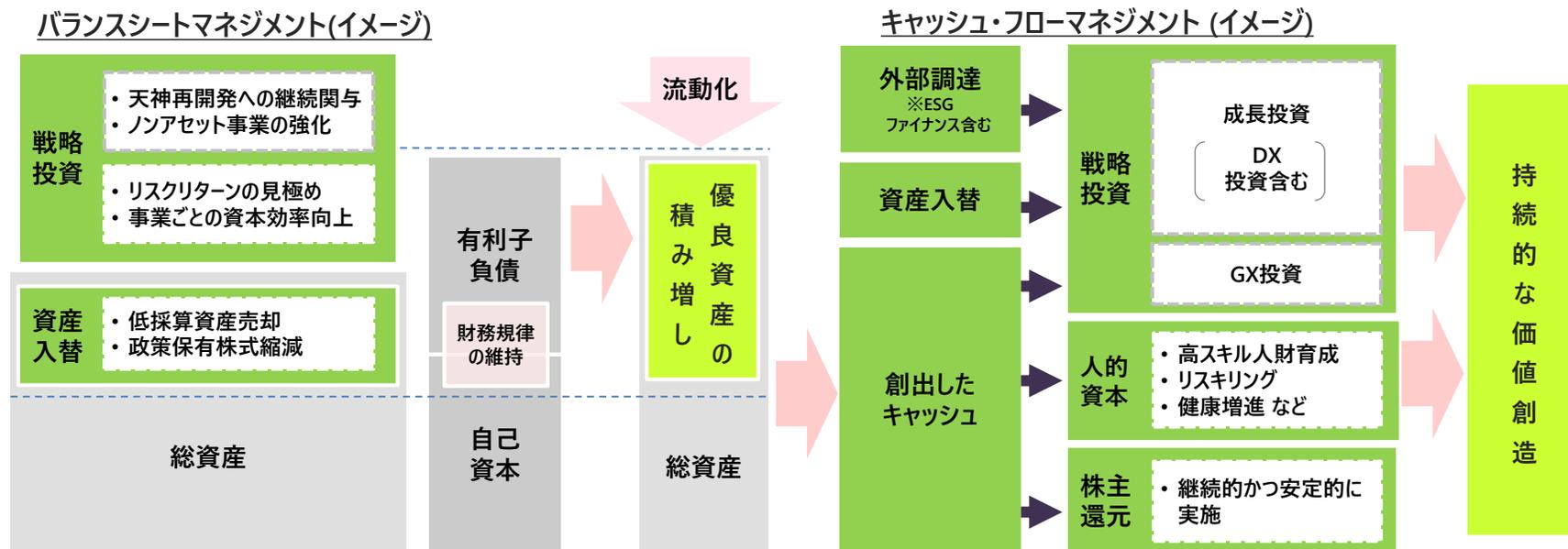
✓ 各事業の成長戦略に着実に取り組むとともに、資本効率を重視したマネジメントを継続・進化させる

ROEの向上 ～長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」財務運営方針～

- 資本効率を重視し、低採算資産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マネジメント・CFマネジメントにより持続的な価値創造を目指す

目標とするROE

- 第16次中期経営計画「2025年度 7%」
- まち夢ビジョン2035 「2035年度 8%程度」



資本効率を意識した経営

- 事業ポートフォリオマネジメント
 - ✓ 各事業の立ち位置を可視化、取締役会で議論
- ROICを活用した資本効率の向上
 - ✓ 事業別に目標ROICを設定し、各事業評価・投資判断に活用
 - ✓ 不動産ファンド事業参入に向けたプロジェクトを組成

株式市場からの評価向上

- 価値創造の源泉である人的資本への投資
 - ✓ 人財戦略・施策を検討・立案する部門横断プロジェクトを組成
- 株主・投資家との積極的な対話と情報開示の充実

お客さま、地域社会、株主等ステークホルダーの期待に応え続けながら中長期的なPBRの向上を目指す

まちに、夢を描こう。



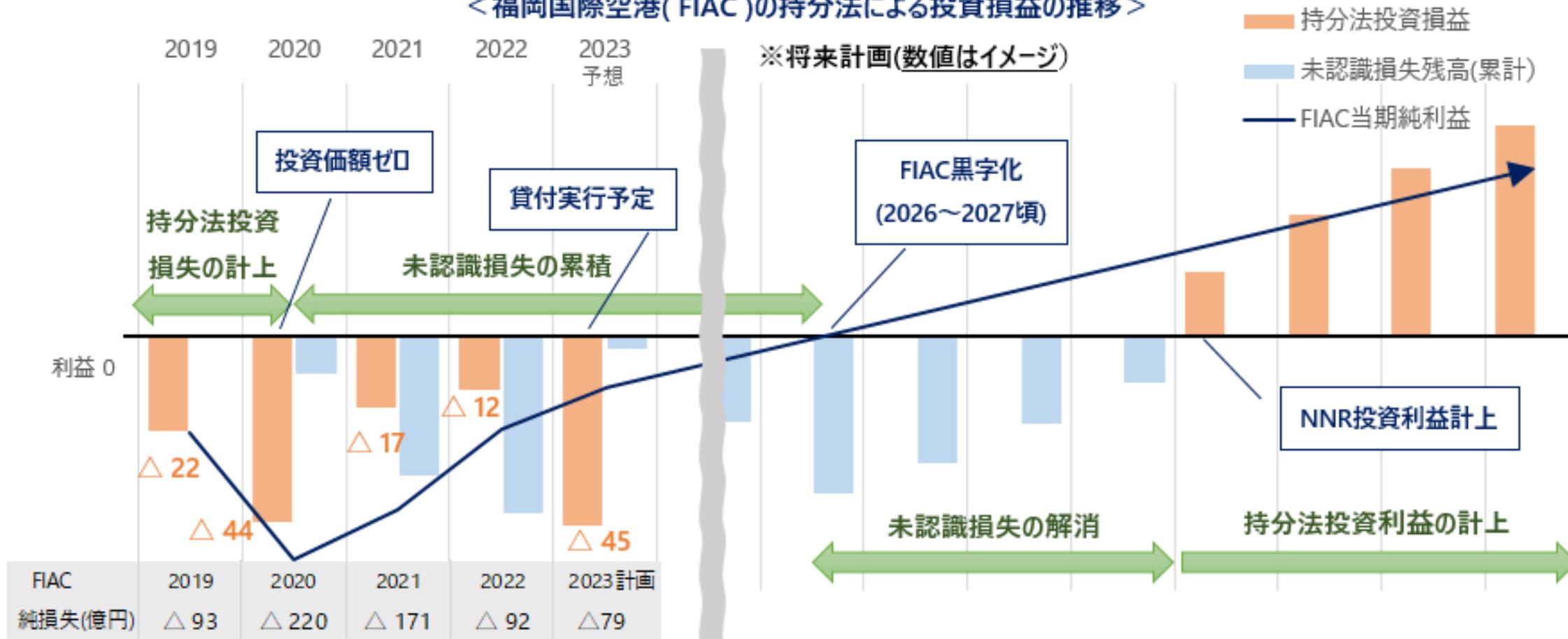
Appendix

持分法による投資損益の認識

被投資会社の純損益のうち、投資会社に帰属する部分について、投資の額を増額または減額し、当増減額を持分法による投資損益として認識。

※被投資会社の損失を負担する責任が投資額の範囲に限られている場合は、持分法による投資価額がゼロとなるところまで損失を認識。

<福岡国際空港(FIAC)の持分法による投資損益の推移>



➤ 当社決算への利益貢献時期について

- ・FIACでは、滑走路増設や国内・国際線の施設整備完了後の2026～27年度頃に当期純利益の黒字化を目指す、と聞いている。
- ・当社決算としては、FIAC黒字化以降、持分法における未認識損失残高(累計)が解消された後に、持分法投資利益が計上される。

➤ 関連会社である福岡国際空港（以下、FIAC）の場合

- ・当社は、関連会社 2 社を通じてFIAC株式を保有。（間接保有）
- ・その関連会社 2 社のうち、1 社の持分法による投資価額が 2020年度 3 Qにゼロとなったため、以降のFIACが計上した純損失のうち、当社に帰属する部分の一部を認識していない。

<出資イメージ>



➤ 貸出コミットメント契約に基づく貸出が実行された場合

- ・FIACが計上した純損失のうち、当社に帰属する部分で、過去に認識していない金額を含め、貸出金額の範囲内で持分法による投資損失を認識。（2023年度 2 Q 15億円貸出実行）

➤ FIACの純資産における繰延ヘッジ損益等が時価評価により増加した場合

- ・当社に帰属する部分の投資価額を増減させ、繰延ヘッジ損益等を認識。投資価額がゼロとなった以降でも、繰延ヘッジ損益等の増額によって投資会社の投資価額が回復した場合には、過去に認識していない金額を含め、持分法投資損失を認識。（2023年度 2 Q 3億円）

➤ 2023年度第 2 四半期決算 持分法投資損益のイメージ

貸出実行や繰延ヘッジ損益の改善等により、投資価額が増加したため、過去に認識していない損失のうち、約 1 8 億円を損失認識

