

まちに、夢を描こう。



# 個人投資家さま向け 会社説明会

# 西日本鉄道株式会社

---

2023年3月3日(金)

証券コード：9031

# 目次

1

会社概要

2

西鉄グループの経営戦略

3

主要な取り組み

4

2022年度第3四半期連結決算の概要  
および2022年度通期業績予想

5

まち夢ビジョン2035

6

株主還元・株主優待

# 会社概要

# 会社概要

東証プライム・福証(証券コード9031)

西日本鉄道株式会社

Nishi-Nippon Railroad Co.,Ltd.

- 設立：1908年12月17日
- 本社：福岡市博多区博多駅前三丁目5番7号
- 代表者：取締役社長執行役員 林田 浩一
- 資本金：261億5千7百万円
- 株主数：18,164人(2022年3月31日時点)

## 営業収益



427,159百万円  
(2021年度・連結)

## グループ従業員数



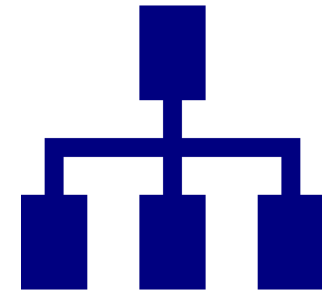
18,576人  
(2022年3月31日時点)

## 海外事業所数



29カ国・地域121都市  
(2022年12月末時点)

## 連結の範囲



子会社82社・関連会社38社  
(2022年12月末時点)

# 西鉄グループ概要

・福岡を基盤とする生活関連事業：運輸業・不動産業・流通業等

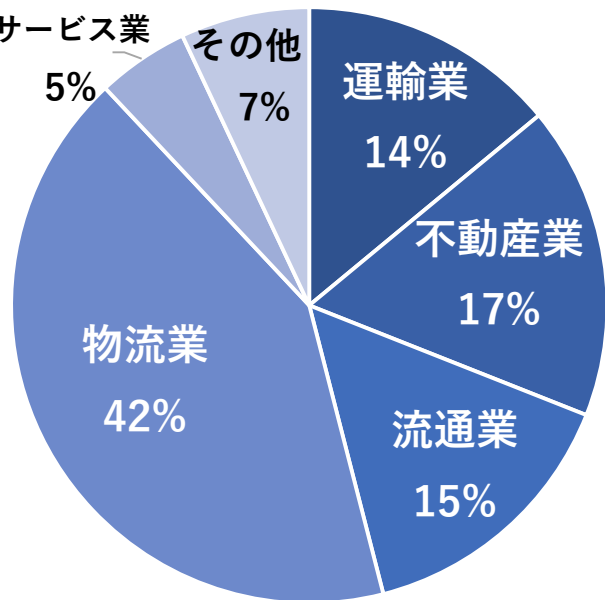
・西鉄ブランドを基盤に域外展開：国際物流事業・住宅事業・ホテル事業等

## セグメント別 連結営業収益構成比

連結営業収益

[2021年度] 427,159百万円

レジャー・  
サービス業



### 運輸業



### 物流業



### 不動産業



### レジャー・サービス業



### 流通業



### その他



# 西鉄グループのあゆみ

1900's

1960's

2020's

1908年  
“九州電気軌道”設立



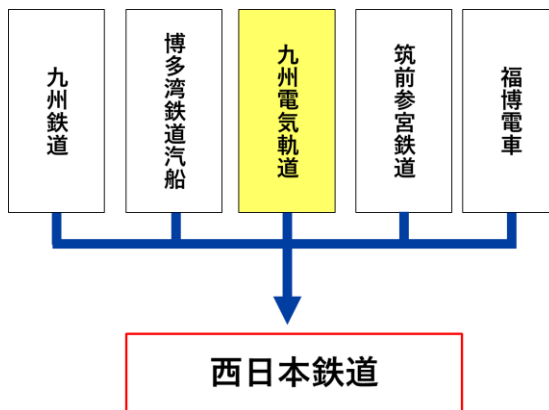
九州電気軌道の電車

1948年  
航空代理店業の開始



航空代理店業開始当時の新聞広告(1948年)

1942年  
5社合併、商号を”西日本鉄道”へ



1943年  
福岡県下のバス事業を統合  
“西日本鉄道株式会社”の原型が形成



太宰府軌道のバス

1961年  
福岡ビルの開業



1963年  
西鉄ライオンズ優勝





# 西鉄グループのあゆみ

1900's

1960's

2020's

1968年頃  
開発当初の「みくに野団地」



1969年  
西鉄グランドホテル開業



1969年  
西鉄ストア1号店開業(朝倉街道店)



1990年頃  
福岡～東京線 はかた号の運行



1994年  
ソラリアターミナルビル建設(天神)



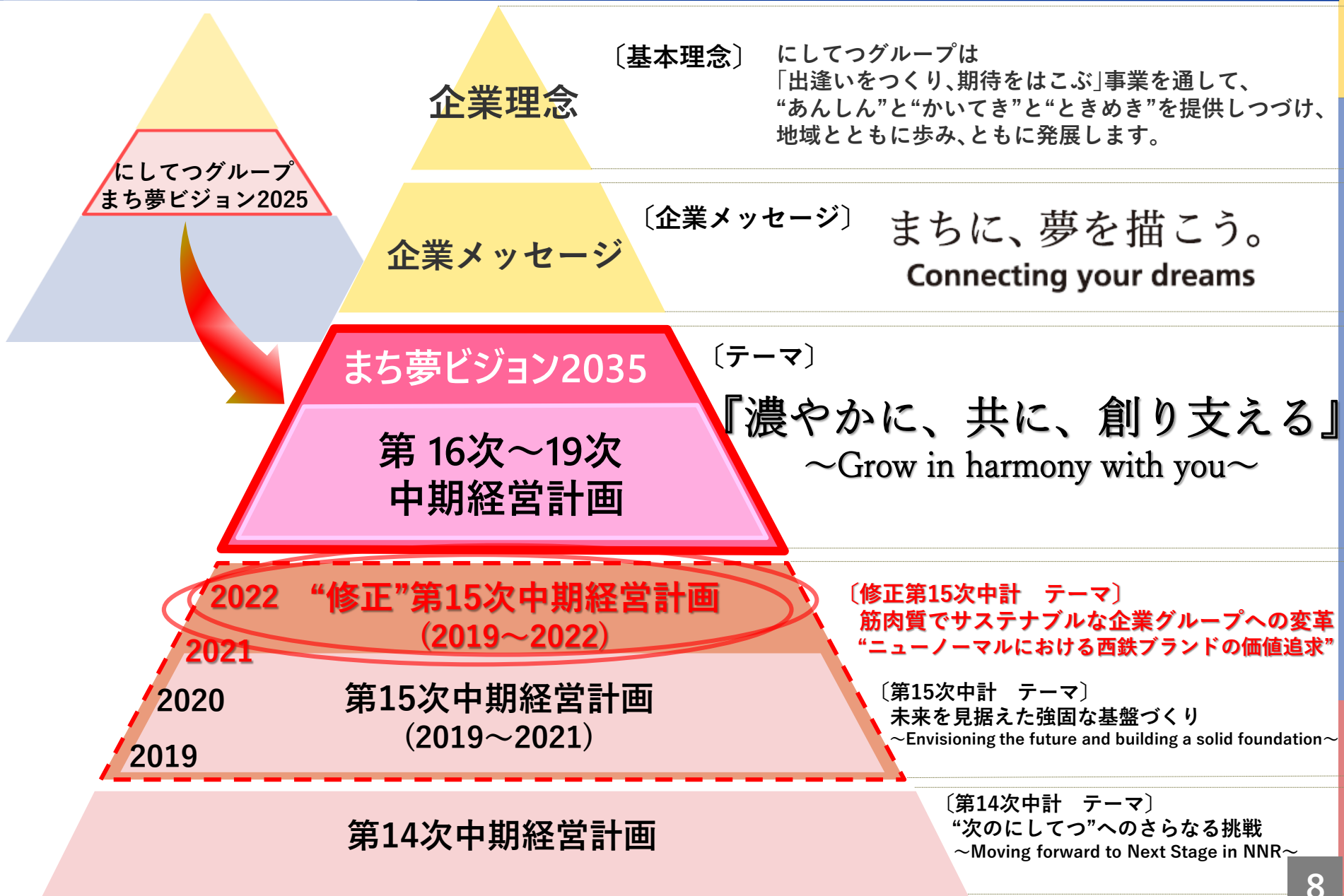
2025年春開業 ※2021.12新築工事着工  
福ビル街区建替プロジェクト



# 西鉄グループの経営戦略



# 西鉄グループの経営戦略



## 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”

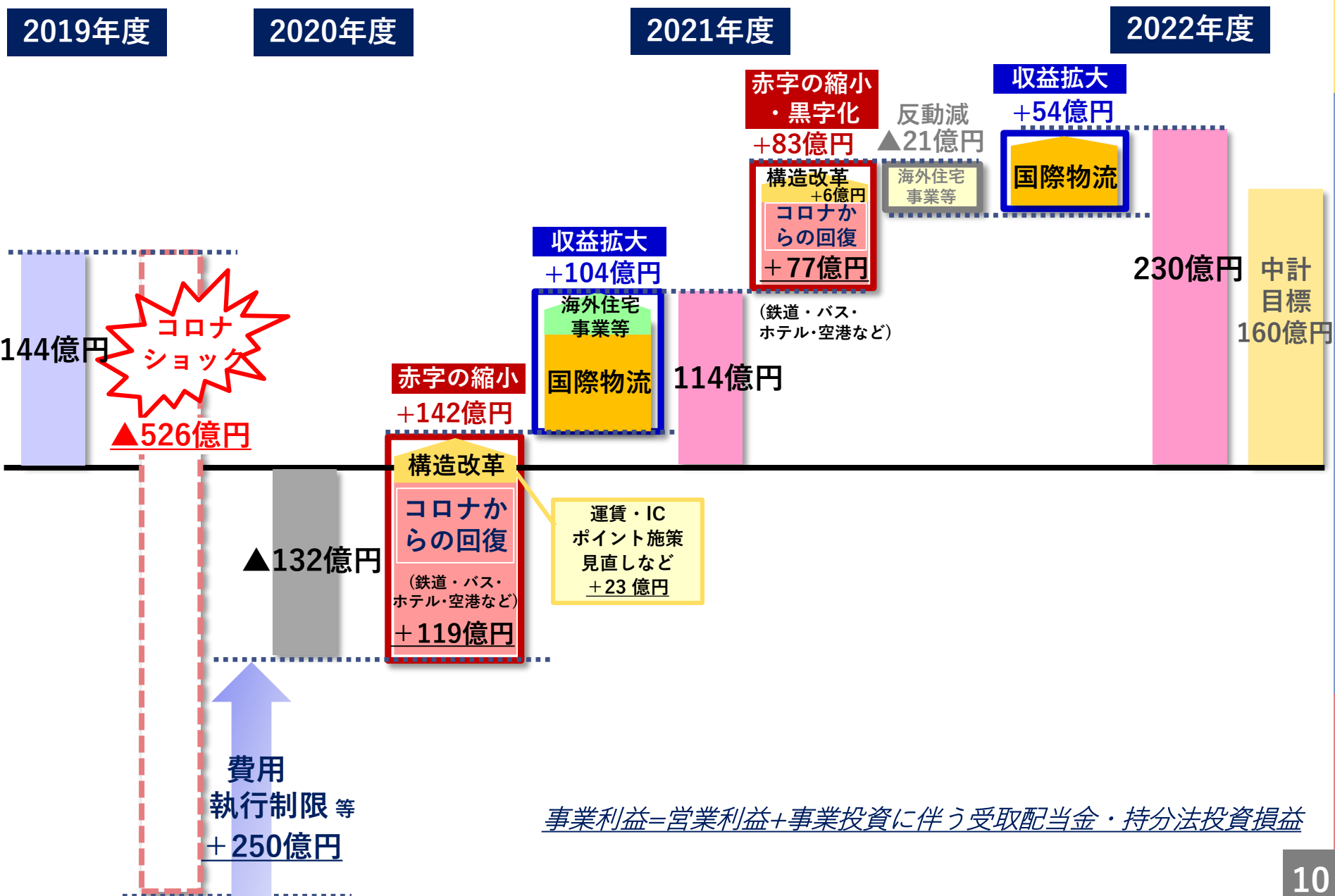
### 基本方針

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

# “修正”第15次中計最終年度の事業利益達成イメージ



# 主要な取り組み

# 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

### ▶ ポートフォリオの見直し(赤字事業からの撤退)

ホテル等	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ レストランシップマリエラの運航終了(21.01)</li> <li>✓ 西鉄イン心齋橋の売却(21.04)</li> <li>✓ 西鉄イン蒲田・名古屋錦の売却(22.03)</li> </ul>
娯楽	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ かしいかえんシルバニアガーデンの閉園(21.12)</li> <li>✓ 西新パレスボウル閉鎖(22.03) ⇒ <u>売却(23.04予定)</u></li> </ul>
旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 個人カウンター店舗の閉鎖(21.03)</li> </ul>
飲食	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不採算店舗の閉鎖 ⇒ 西鉄ストアへ統合(21.10)</li> </ul>

9 事業から撤退する  
事業について



11 任まられる  
まらぶく





▲西鉄イン名古屋錦



▲西新パレス



▲高速バス「九州号」福岡～長崎線

### ▶ 運輸業における運賃施策・ICポイント施策・運営の見直し

共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ニモカ乗車・ボーナスポイントの廃止(21.04)</li> </ul>
鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 普通回数乗車券の廃止(21.08)</li> <li>✓ <u>駅集中管理方式対象駅の拡大(22.04)</u></li> <li>✓ <u>高架化・利用状況に応じたダイヤ改正(22.08)</u></li> <li>✓ <u>「鉄道駅バリアフリー料金制度」の導入(23.03予定)</u></li> </ul>
バス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 100円運賃施策の見直し[都心150円エリアへ](21.07)</li> <li>✓ グランドパス65の見直し[価格見直し・お昼版新設](21.07)</li> <li>✓ 福岡地区都市高速系統路線を値上げ(22.03)</li> <li>✓ <u>高速バス10路線での片道運賃値上げ・割引施策見直し(22.03～09)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>※10路線・・・福岡～熊本・北九州・直方・下関・行橋・佐賀(22.03)</li> <li>福岡空港～久留米・佐賀(22.03)</li> <li>福岡～長崎線(22.08)、島原(22.09)</li> </ul> </li> <li>✓ <u>高速バス路線の運行休止</u> ※北九州～別府・大分線(22.05)</li> </ul>



# 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

- ▶ **各部各社が自立し持続可能な経営体制の検討**
  - ✓ 資本効率やサステナビリティを意識したポートフォリオマネジメントの構築・運用
  - ✓ ホテル事業における経営体制の変更  
⇒ 賃貸借方式へ
- ▶ **グループ会社における業容拡大**
  - ✓ (株)スピナによる(株)安川ビルサービスの全株式取得(22.06) ⇒ スピナへ統合(23.04予定)
  - ✓ 西鉄ビルマネジメント(株)と西鉄電設工業(株)の統合  
⇒ 吸収合併契約締結(22.11)、統合(23.04予定)

## 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

- ▶ **イントレプレナー人材の育成と事業創出**
  - ✓ 第1期(2021年度)に続き、第2期(2022年度)事業創出プログラムを実施
  - ✓ 第1期通過プランの事業化検討中

## 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 新領域事業推進

- ✓ スタートアップ企業を対象とした成長支援・出資  
スタートアップ企業等に関する情報探索等

#### トピックス

- ・ 商用EVの開発・販売を行う  
「(株)EVモーターズ・ジャパン」 への出資(22.04)

- ✓ バス整備事業の知見を活かした成長支援を行うほか、EV・リユースバッテリー・フレキシブルソーラーパネル等を活用したエネルギー分野で、新領域事業の推進に向けて連携していく



- ・ 九州オープンイノベーション2号投資事業  
有限責任組合へのLP出資(22.08)

- ✓ ファンドの投資対象：  
福岡・九州のスタートアップ企業や福岡進出を目指す国内外のスタートアップ企業



## 福岡都心の大型開発プロジェクト推進

建設中 [2025年春開業]



福ビル街区建替プロジェクト

順次供用開始中



旧大名小学校跡地活用事業 (事業参画)

(福岡市)



進行中



福岡空港特定運営事業等(事業参画)

出所：梓設計・隈研吾建築都市設計事務所・西日本技術開発共同企業体

2022年4月開業(ららぽーと福岡)



青果市場跡地活用事業(事業参画)

## 福ビル街区建替プロジェクト（2025年春開業）

創造交差点 meets different ideas ~訪れる人々を常にワクワク・ドキドキさせる新しい価値を生み出し続ける場所~  
西日本最大規模の基準階面積を備えたハイスペックオフィスと商業・ホテルなどの複合ビル

### ➤ イノベーションキャンパスの創設

- ✓ CIC（ケンブリッジ・イノベーション・センター）と共同してイノベーションキャンパス創設の検討に着手



- ・名称：（仮称）CIC Innovation Campus Fukuoka
- ・施設構成：プライベートオフィス  
                  コワーキングスペース  
                  アメニティスペース  
                  （キッチンスペース・授乳室）他
- ・面積：約3,500㎡



- ✓ イノベーション創出プログラムを定期的に開催することで、イノベーター同士の交流を促進し、イノベーションの創出を推進

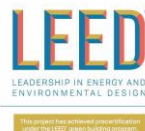
※イノベーター：スタートアップ、国内外の様々な企業、投資家、学術機関、公的機関 等

▲CIC Tokyo リフレッシュスペース(上)・イベントスペース(下)

### ➤ オフィス・商業テナントリーシング（順調に進捗中）

### ➤ 「LEED GOLD®」 予備認証の取得

- ✓ 国際的環境性能評価「LEED®」において、九州初となるゴールドランクの予備認証を取得



### 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/建物高さ	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

2020.04	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）
2021.04	「DBJ Green Building 認証」取得
2021.12	・新築工事着手 ・(株)Plan・Do・Seeとホテルマネジメント契約を締結
2022.06	「LEED GOLD」 予備認証取得
2024.12	竣工
2025年春	開業



## 福岡空港特定運営事業等（当社の持分法適用会社である福岡国際空港(株)が運営受託）

福岡国際空港(株)の計画業績への早期回復・経営安定化に向け、事業連携を継続

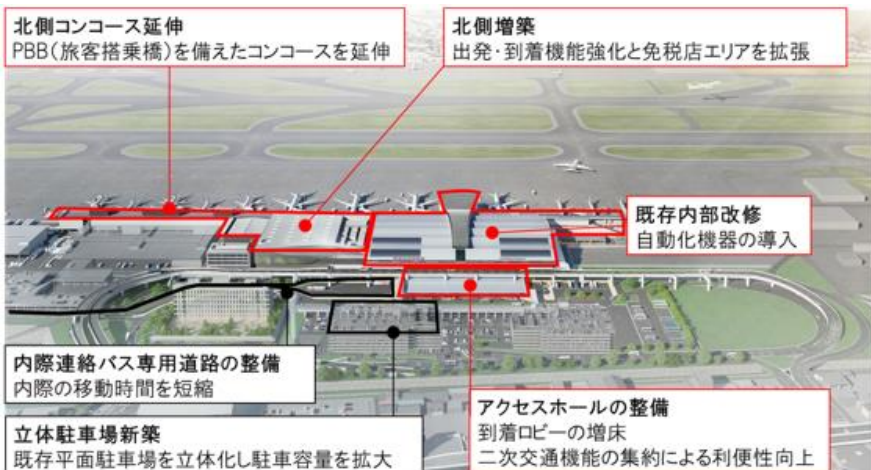
〔福岡国際空港(株)の取り組み〕 出典：福岡国際空港(株)

### ➤ 就航路線の復便および航空ネットワーク拡充に向けた取り組み

- ✓ 空港施設内における新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策、及び国と連携した水際対策の徹底
- ✓ 国内線・国際線の早期復便に向けたエアラインとの継続協議、更なる路線網拡充に向けた誘致活動の継続

### ➤ 魅力ある施設開発計画の推進

- ✓ 将来の航空需要を確実に受入れるべく、2022年5月、国際線旅客ターミナルビル増改築工事に着工



### スケジュール

2019.04	空港運営事業の開始
2022.05	国際線旅客ターミナルビル増改築工事に着工
	国際線旅客ターミナルビル増改築竣工
2025年	増設滑走路供用開始(国による整備)
	国内線複合施設竣工 [商業施設・ホテル・バスターミナル]

### 〔当社の事業連携施策〕

- 福岡空港内を走行する「福岡空港ビューンとツアー」株式会社フジドリームエアラインズとのコラボ企画実施(22.06)
- ✓ オープントップバスで福岡空港内の普段は立ち入ることができないエリアを走行し離発着する飛行機を間近に体感
- ✓ FDAグッズのプレゼントや、車両内にFDAの飛行機などを装飾



# 重点戦略 3

## 持続可能で活力あるまちづくりの推進

### 旧大名小学校跡地活用事業 (事業参画)

天神ビックバンの西のゲート  
 「スタートアップ&グローバル」新ビジネス拠点  
 グローバル創業都市・福岡を具現化する、  
 オフィス・商業を含む複合施設



- ✓ 施設名称「福岡大名ガーデンシティ」
- ✓ 広場供用開始 (23.01)、その他の施設順次供用開始予定
- ✓ ホテル開業 (23.06 予定)

プロジェクト概要

所在地	福岡市中央区大名二丁目165番1,2及び3
敷地面積	約11,900 m <sup>2</sup> (計画地面積[既存の南校舎敷地を除く]: 約10,000 m <sup>2</sup> )
延床面積	約90,400m <sup>2</sup>
階数/建物高さ	地下1階、地上25階/ 約111m
用途	ホテル、オフィス、賃貸マンション、商業、 公共施設他

### 青果市場跡地活用事業 (事業参画)

三井ショッピングパーク ららぽーと福岡  
 〔九州初進出〕  
 多様な人々が集い出会う多彩な“パーク”(広場)や  
 コミュニティの拠点となる活気あふれる空間



- ✓ 22.04 開業
- ✓ 22.07 「キッズニア」開業  
(観光バスパビリオンを出展)



プロジェクト概要

所在地	福岡市博多区那珂6丁目23-1 他 (福岡市青果市場跡地)
敷地面積	約86,600 m <sup>2</sup> (約26,200 坪)
延床面積	約206,400 m <sup>2</sup> (約62,400 坪) ※立体駐車場棟含む
構造規模	店舗棟：鉄骨造地上5階、地下1階建 立体駐車場棟：鉄骨造地上7階建2棟 他



# 重点戦略 3

# 持続可能で活力あるまちづくりの推進



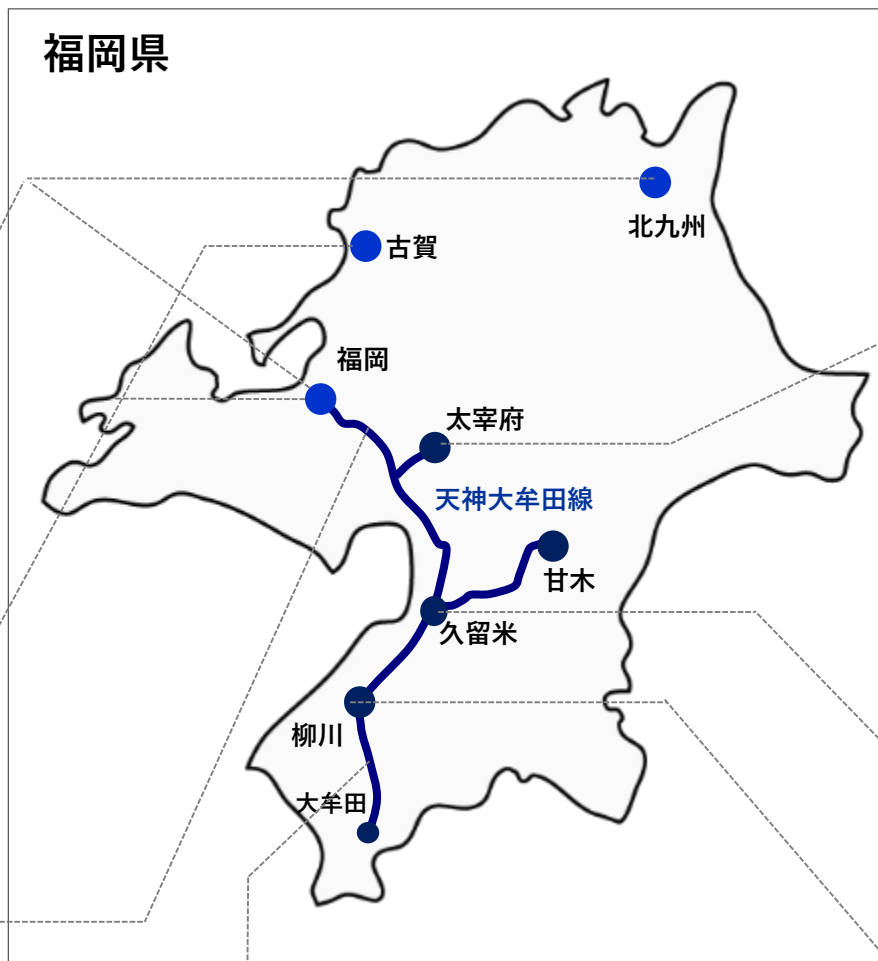
福岡・北九州エリアでの自動運転バス実証実験



AI活用型オンデマンドバス「のる〜と」の展開



連続立体交差事業に伴うまちづくり(雑餉隈〜下大利駅エリア)



古民家宿泊施設 HOTEL CULTIA 太宰府



西鉄久留米駅ビルリニューアル



THE RAIL KITCHEN CHIKUGO



西鉄柳川駅周辺整備事業 (イメージ)



(どんこ舟で川下り)

## 持続可能な交通ネットワークの実現

- ▶ **AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の展開** ⇒ その他自治体においても導入に向け協議中  
【ソリューション外販】

長野県塩尻市(22.04)、福岡県古賀市、福島県喜多方市(22.10)、  
長野県安曇野市、福島県会津美里町(22.11)、三重県桑名市(22.12)



### トピックス

“九州初” LINE を通じた配車予約が可能な「のるーと宇美」運行開始(23.02)

- ▶ **自動運転バス実証実験**

- ✓ 福岡空港 内陸連絡バスでの実証実験(22.03/レベル2)
- ✓ 2025年頃のレベル4実装を目指し、引き続き、国のプロジェクトも活用し各地で実証実験を推進

#### ※レベル4

特定の走行環境条件を満たす限定された領域において、自動運転装置が運転操作の全部を代替する状態



- ▶ **「my route」を活用したMaaSサービスの拡充**

- ✓ 導入エリアの拡大

⇒ 長崎県内でのサービス開始(22.08)

(サービス内容：マルチモーダルルート検索、デジタルチケット販売)

- ✓ サービス機能の拡充

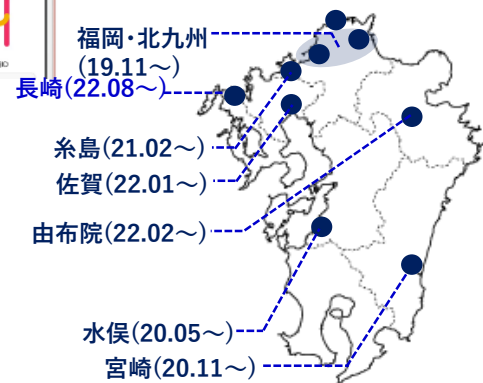
⇒ AI 活用型オンデマンドバス『のるーと』に対応したルート案内提供開始(22.11)

- ✓ 乗車券のデジタル化の促進

⇒ 福岡市のフリー乗車券の9割を「my route」で販売



▲デジタルチケット



▲九州内における「my route」の拡充



# 持続可能で活力あるまちづくりの推進

## 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8月：雑餉隈駅、春日原駅、白木原駅、下大利駅  
高架切替

• 2023年度：新駅  
「桜並木」  
利用開始

連続立体交差事業 開通式▶



### ▶ 西鉄柳川駅周辺開発事業

✓ 水郷柳川のシンボルである掘割を駅前まで引き込む

✓ 乗船場、水辺空間と一体となった広場や飲食、物販、観光案内所等からなるにぎわい交流施設を整備



▲西鉄柳川駅周辺整備事業  
整備イメージ

• 2022年度：掘割工事着工【福岡県整備】  
• 2025年度：にぎわい施設竣工（予定）

## 地域資源と連携した事業機会の創出

### ▶ 観光列車 THE RAIL KITCHEN CHIKUGO

• 地域資源と組み合わせたイベント列車の運行  
• 自治体との連携による地域活性化・観光振興



THE RAIL KITCHEN CHIKUGO × SAGA



▲THE RAIL KITCHEN CHIKUGO × SAGA



▲クリスマス特別コース

### ▶ 古民家宿泊施設 HOTEL CULTIA 太宰府

• 地域と連携した体験型コンテンツ造成  
✓ 太宰府天満宮夜間正式参拝、九州国立博物館ナイトツアー



▲古香庵



▲梅花(左)、好古亭(右)

### ▶ (株)NJアグリサポート：六次化商品開発

## 沿線主要拠点の開発プロジェクト推進

### 【トピック】西鉄久留米駅ビル リニューアル (2024年9月 グランドオープン予定)

“行き交う人がちょっと一息つける、街の中のオアシス空間”

安全・安心な駅づくり、利便性向上による、更なる街の活性化や賑わい創出

#### エマックス・クルメ概要 (駅ビル内商業施設)

建物規模	地上6F
延床面積	14,521㎡
店舗数	31 店舗 ※2022 年9 月現在
売上高	約 43 億円 ※2021 年度実績
店舗構成	1 階 にしてつストア久留米タミー店 (スーパーマーケット) 等 2 階 専門店街、味のタウン (レストラン) 3 階 雑貨館インキュブ、シティコンタクト等 4 階 ブックセンタークエスト

#### リニューアル概要

実施期間	2022年9月～2024年9月
投資額	約17億円

- にしてつストアのリニューアル(24.03 予定)
- バスセンター内店舗のリニューアル (南側店舗：23.06 北側店舗：23.09 予定)
  - ✓ 増床による飲食コーナーの更なる充実
- フードコートの新設(23.06 予定)
  - ✓ フードコート内にバス・鉄道の運行状況がわかるデジタルサイネージを設置
- 改札周辺環境改善
  - ✓ ピックアップロッカーの設置、テイクアウトに特化した店舗の誘致など、消費者ニーズの変化に対応したサービスを拡充



▲飲食・食物販店舗入口



▲1Fバスセンター東口



## 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 「サイクルトレイン」の本格実施(22.03)</li> </ul>
バス	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公共交通利用による家族での外出機会創出への取り組み (小学生対象の子ども50円バスの実施) [22年4月29日～5月8日、7月20日～8月31日]</li> <li>✓ 高速バス 福岡～長門湯本温泉「おとずれ号」運行開始 (22.07)</li> <li>✓ 高速バス 福岡・福岡空港～熊本「ひのくに号こども500円」(22.07)</li> <li>✓ 九州初となるサイクルバス「CYCLE CARGO」導入開始 (23.04)</li> </ul>
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用 (全国旅行支援等)</li> <li>✓ ホテル所在地の観光団体等と連携した誘客促進</li> <li>✓ 多様なニーズに合わせた商品開発 (体験型プランの展開等)</li> <li>✓ 長期滞在者向け客室を設けたポストコロナの新仕様ホテルの新設・<a href="#">西鉄ホテルクルーム 博多祇園 櫛田神社前</a>(23.04 開業予定)</li> </ul>
旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地域観光事業支援プランへの参画・活用 (全国旅行支援等)</li> </ul>
レジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 複合アウトドア施設「かしいのはまビレッジ」(22.04～)</li> <li>✓ ワークーションサイト「QT わく楽ワークパーク」開業 (22.08)</li> <li>✓ あつまれどうぶつの森とマリンワールドのコラボ企画実施(22.07)</li> </ul>



▲福岡～長門湯本温泉「おとずれ号」



▲サイクルバス「「CYCLE CARGO」



▲西鉄ホテルクルーム 博多祇園櫛田神社前

### ▶ インバウンド需要の回復を見据えた取り組み

- ✓ Visaタッチ決済の本格実施に向けた実証実験(22.07～)  
※福岡(天神)駅・薬院駅・大橋駅・太宰府駅・柳川駅

## ポストコロナの観光復活に向けた取り組み

### 【トピック】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）

ワーキングスペースや交流・くつろぎの場としての機能を兼ね備えた「サードプレイス（第三の居場所）」を提供

西鉄ホテル クルーム 博多祇園 櫛田神社前	概要
開業日	2023年4月12日
所在地	福岡県福岡市博多区祇園町6番30号
敷地面積	約1,596 m <sup>2</sup>
延床面積	約8,006 m <sup>2</sup>
建物構造	鉄筋コンクリート造（地上13階建て）
予約開始日	2022年11月1日
客室数	275室
フロア構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3～13階：ホテル客室</li> <li>・2階：フロントロビー、カフェ、ラウンジ（朝食会場、ワーキングスペース）</li> <li>・1階：大浴場、コミュニティスペース</li> </ul>



▲1階コミュニティスペース（屋内飲食スペース+屋外テラス）

#### ➤ アクセスに優れた立地

- ✓ 天神・博多やキャナルシティ博多・中洲に近接
- ✓ 福岡市営地下鉄七隈線「櫛田神社前駅」（2023年3月 開業予定）から徒歩1分以内

#### ➤ 地域コミュニティの形成

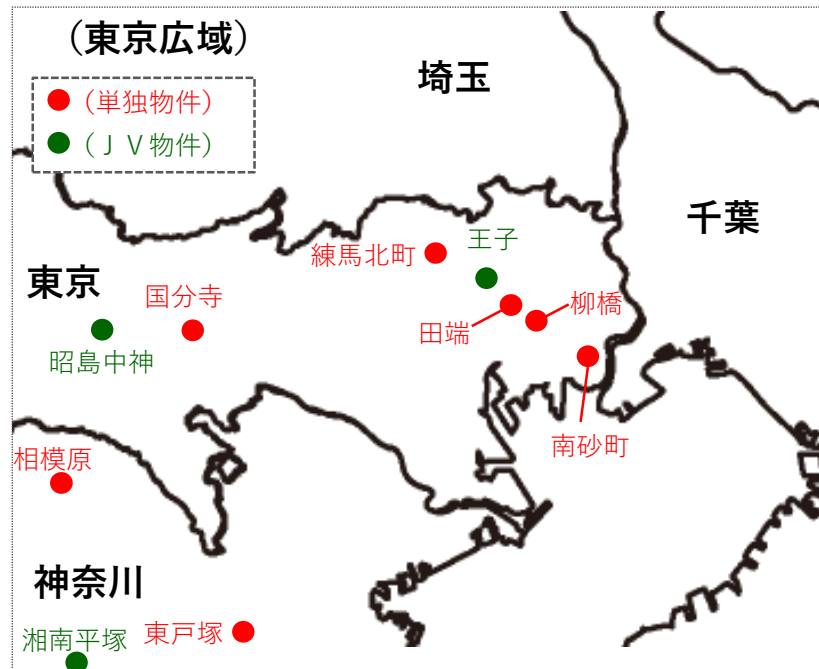
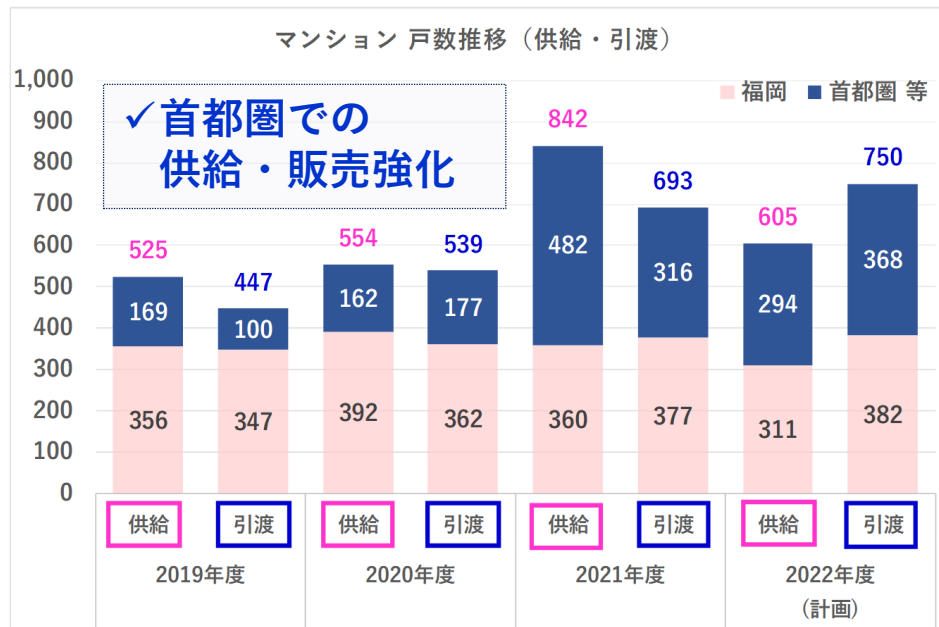
- ✓ 宿泊者と来街者、地域が交流できるコミュニティスペースを確保
- ✓ 来街者やビジネスパーソンもご利用可能なワーキングスペース、カフェ、ラウンジを設置
- ⇒ 宿泊者やビジネスパーソン、地元住民の垣根を越えてまちの賑わい創出を図る

#### ➤ ポストコロナの多様なニーズに応える宿泊施設

- ✓ IoTを活用した自動チェックイン機、非接触インターフェースの導入による接触機会の減
- ✓ キッチンや洗濯乾燥機等を備えた「滞在型客室」や多様なルームタイプの提供

住宅事業

▶ 首都圏、福岡地区でのマンション供給状況



▲2022年度販売物件（予定含む）

▶ 首都圏における収益不動産の開発・売却

- ・ 賃貸マンション開発における循環型投資モデルの構築（開発 ⇒ 保有・運用 ⇒ 売却 ⇒ 再投資）
- ・ オフィスや倉庫等の事業展開も検討



▲分譲マンション サンリヤン相模原 ステーションヴィラ（神奈川県）

▲分譲マンション ブライトクロス博多（福岡県）



## 国際物流事業

### ▶ ロジスティクス事業の拡大

#### トピックス

#### ✓ 福岡ロジスティクスセンター 開業(22.09)



- ・ 空港、港、都市高速環状線に近く、航空・海上輸送サービスの提供に適した立地
- ・ 福岡の底堅い物流需要への対応
- ・ 福岡地区に複数ある倉庫を集約し、業務効率化を図ることで、九州発着の輸出入貨物の取扱いを拡大

### ▶ 品目戦略の推進による営業強化

- ・ 強化品目のセールス拡大による収益拡大
- ✓ 強化品目 … 航空宇宙関連・自動車関連・半導体関連・食品関連・繊維関連

### ▶ フォワーディング事業の拡大

- ・ 運賃仕入の最適化
- ✓ ゲートウェイ施策の推進
- ✓ 混載効率化の推進

## 流通事業

### ▶ 新規店舗の拡充

- ✓ レガネット DAILY ENTERTAINMENT SQUARE 三井ショッピングパークららぽーと福岡店 (22.04)
- ✓ レガネットマルシェ下大利駅 (22.09)
- ✓ レガネットキュート赤坂門店のサテライト店 (無人店舗1号店) (22.07)

### ▶ 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(22.04～順次導入)





# 住宅・流通・国際物流・海外事業の収益拡大

## 海外事業

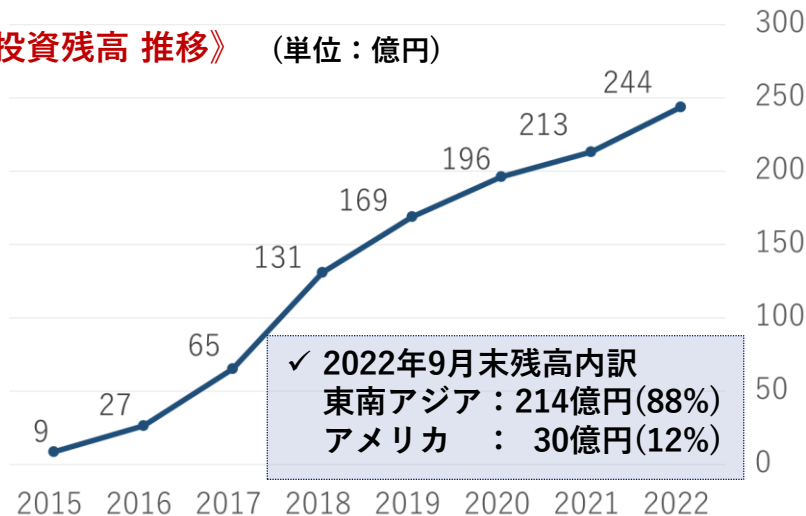
▶ **新規進出国での事業展開および既存進出国における安定した収益確保**

⇒ **住宅・収益不動産の拡大、物流倉庫・オフィス・ノンアセットビジネスなどの検討**

《現在進行中の案件》

東南アジア(マンション・戸建・タウンハウス[TH]・ショップハウス[SH])				
物件名	地域		総戸数	進捗状況
MIZUKI PARK	ベトナム	ホーチミン	マンション：4,040戸 戸建・TH：96戸	販売中
AKARI CITY		ホーチミン	マンション：5,078戸	販売中
WATERPOINT		ロンアン	戸建・TH：2,962戸	販売中
(未定)		ハイフォン	マンション：2,159戸 戸建・TH：739戸	—
PARAGON(仮)		ドンナイ	戸建：517戸	—
The Crest	タイ	バンコク	マンション：418戸	販売中
Zora	インドネシア	南タンゲラン	戸建・SH：682戸	販売中
Sayana Apartments		ブカシ	マンション：1,531戸	販売中
The Veranda		南ジャカルタ	マンション：767戸	販売中
ASERA NISHI		ブカシ	戸建：397戸	販売中
Premia Estate 2		南ジャカルタ	戸建：416戸	販売中
Premia Estate 3	南ジャカルタ	戸建：445戸	販売中	
MIDORI	フィリピン	アンティポロ	マンション：462戸	販売中

《投資残高 推移》 (単位：億円)



アメリカ(賃貸マンション)			
物件名	地域	総戸数	進捗状況
Parkside Residences at Discovery Green	ヒューストン	賃貸：307戸	リーシング中
Alexan Main Street	シアトル	賃貸：369戸	リーシング開始前

### トピックス

✓ **カリフォルニア州ロサンゼルス近郊における賃貸アパート開発**  
⇒ **現地デベロッパーと当社グループの初の共同開発**



▲完成イメージ

## 顧客体験の向上



### ▶ LINEを活用した西鉄グループのDX推進

✓ 順番待ちサービスから予約・購入サービスの提供へ

#### 活用状況

- ✓ 天神定期券発売所順番待ち (21.03)
- ✓ マリンワールド順番待ち (21.04)
- ✓ 西鉄ストア予約注文 (21.06)
- ✓ 鉄道サイクルトレイン予約 (22.03)
- ✓ 西鉄ストアモバイルオーダー [決済機能追加] (22.03)
- ✓ にしてつキッズこども体験スクール [参加予約] (22.07)

### Nishitetsu Group with LINE



### ▶ メタバースを活用した電車バスの魅力の向上

✓ 日本初となる 鉄道・バスのメタバースミュージアム 「にしてつバース」のオープン

- ⇒ 「にしてつ NFT ギャラリー」をオープン
- ⇒ 車両の写真がデザインされた当社オリジナルカードを LINE NFT 上で販売



▲メタバースミュージアム「にしてつバース」



『2050年カーボンニュートラル達成』に向けた取り組み

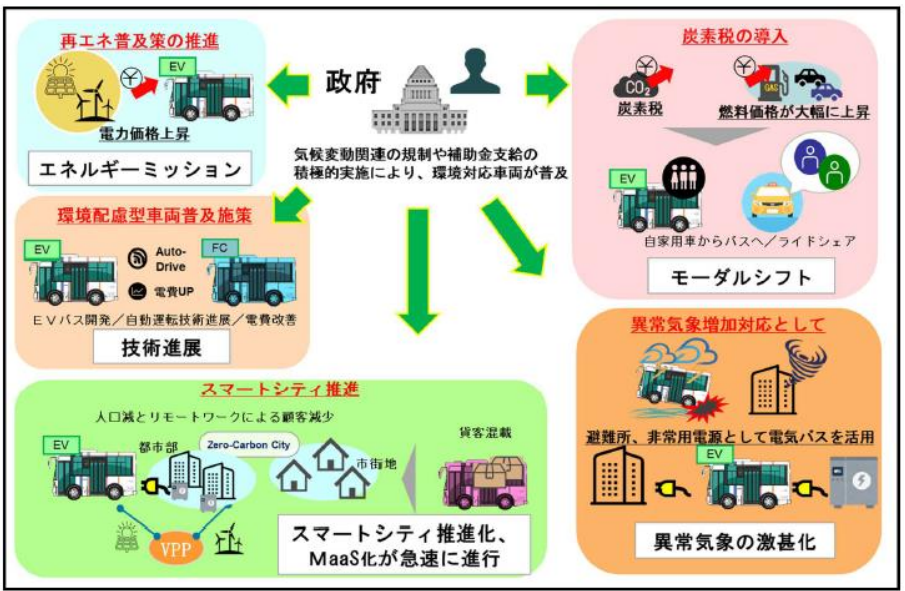
- TCFD提言への賛同表明および適切な開示の実施
- ✓ TCFD提言への賛同表明 (22.03)  
[バス部門のシナリオ分析の公表]  
⇒ 「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」について開示
- ✓ TCFDシナリオ分析の他事業への展開

- (バス事業) 中古バスを改造した「レトロフィット電気バス」の製作開始・導入
- ✓ レトロフィット電気バスの製作を開始するとともに、完成した電気バス2台を福岡地区へ導入 (2023年4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



レトロフィットバス

◇1.5°Cシナリオにおける世界観 (2050年)



- CDP質問書への回答を通じた環境情報の開示(22.07)
- 各自治体のSDGs登録制度等への登録北九州市(21.11)、福岡市(22.07)
- ✓ 「働く人」のWell-beingの向上とSDGsの達成に向けて取り組む事業者を応援





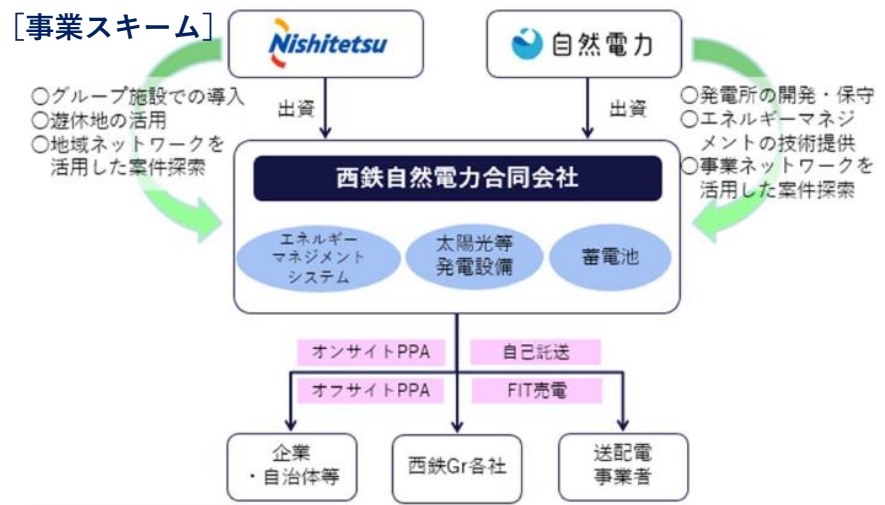
## 社会課題の解決に資する新領域事業の検討

### 再生可能エネルギーに関する事業検討 (コーポレートPPA事業)

- ✓ 自然電力(株)と合同会社を設立(22.04)
- ✓ 2025年度までに太陽光など再エネ電源30MWの開発を目指し、西鉄グループや九州の脱炭素化を推進



博多国際展示場&カンファレンスセンター (太陽光発電実施予定)



### トピックス

- ✓ **カーボンニュートラル実現・SDGs 推進に関する包括連携協定**  
(八女市・日創プロニティ・西鉄自然電力)  
⇒八女市公共施設における再エネ電力の導入検討 他

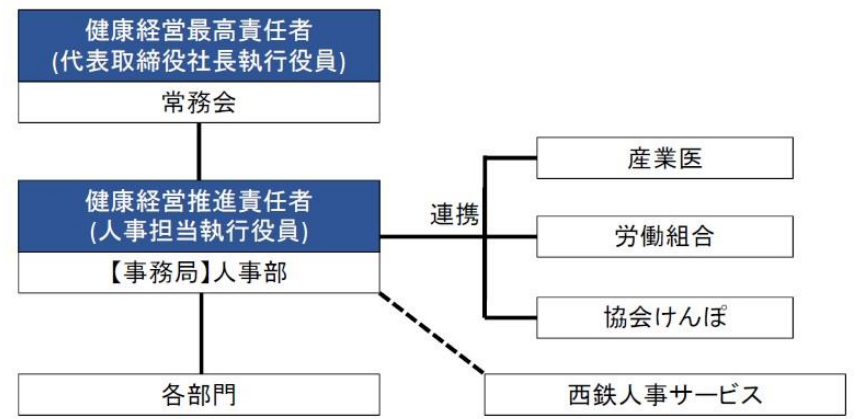
## その他の取組

### 「パートナーシップ構築宣言」の公表 (22.09)

- ✓ サプライチェーンの取引先の皆様や価値創造を図る事業者の皆様との連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築

### 西鉄グループ健康宣言の制定(22.09)

- ✓ 本宣言に基づき、西鉄の推進体制、具体的な取り組み、健康経営に関する指標(KPI)を定め、健康経営を推進
- ✓ **健康経営の推進体制**



# 安全・リスクマネジメントの強靱化

## 安全・あんしんの追求

3 すべての人に健康と福祉を

11 住み続けられるまちづくりを

16 平和と公正をすべての人に

### ➤ 駅施設のバリアフリー化の促進

#### ✓ 「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用した駅施設整備

- ⇒ 西鉄福岡(天神)駅のホームドア、旅客案内設備やバリアフリートイレの整備など駅施設のバリアフリー化を推進
- ⇒ 鉄道駅バリアフリー料金として1乗車あたり10円を基本として加算



## ICTを活用した安全性の維持・高度化

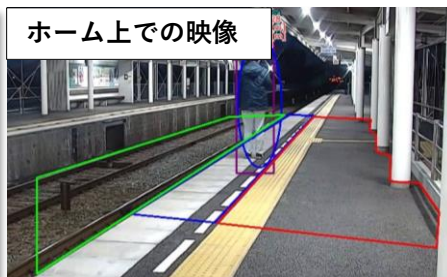
### ➤ 鉄道駅・車両の安全性の高度化にむけた実証実験の実施

#### ✓ 駅ホームの安全性向上に向けた実証実験

(駅ホーム安全監視AIカメラ・2Dセンサー)

ホーム上や改札のリアルタイム映像データをAI解析  
線路内への転落やホーム上の転倒などの異常を検知  
サポートセンター係員に通知

#### ▼ 駅ホーム安全監視AIカメラ



#### ✓ 鉄道車両状態監視システムを用いた実証実験

車両機器の動作状態をリアルタイムで監視し、  
蓄積データを基に故障の兆候を掴み、故障を未然に防ぐ

#### ▼ 鉄道車両状態監視システム\_システム画面

**走行位置 (マップ表示)**

**運転状況 (グラフ表示)**

**発報情報一覧**

故障発生内容	設備名称	検知名称	列車	アーム番号	値	発生時刻

**電車の詳細な情報**

機種状態

路線: 天神大牟田線  
種別: 急行  
始発: 福岡(天神)  
行先: 21 大牟田  
速度: 18 km/h  
キロ程: 9.6 km  
現在駅(前駅): 春日原  
次駅: 下大利  
運行方向: 大牟田方  
先頭車/台: P3  
GPS緯度: 33.536138  
GPS経度: 130.473320

異常率(1号車): 44 %  
異常率(2号車): 39 %  
異常率(3号車): 39 %

・本システムには東芝デジタルソリューションズ(株)が提供するMeister RemoteX™を採用しています。

・地図は、OpenStreetMap®を利用しています。詳しくは、openstreetmap.org、  
opendatacommons.org、creativecommons.orgを参照ください。

# 2022年度第3四半期連結決算の概要 および2022年度通期業績予想



# 2022年度第3四半期 連結損益実績

(単位：億円)

	2022.3Q	2021.3Q	増減 (増減率)	2019.3Q	増減 (増減率)
営業収益	3,791	3,010	781 (25.9%)	2,828	963 (34.0%)
営業利益	197	65	132 (202.2%)	142	55 (38.3%)
経常利益	210	71	138 (193.9%)	131	79 (60.1%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	139	51	88 (172.6%)	69	70 (100.4%)

# 2022年度第3四半期

# セグメント別営業成績

(単位：億円)

	営業収益			営業利益		
	'22.3Q	対'21.3Q増減 (増減率)	対'19.3Q増減 (増減率)	'22.3Q	対'21.3Q増減 (増減率)	対'19.3Q増減 (増減率)
運輸業	533	54 (11.2%)	▲133 (▲19.9%)	3	36 (-)	▲46 (▲94.7)
不動産業	471	▲29 (▲5.9%)	63 (15.3%)	42	▲12 (▲23.0%)	▲4 (▲8.0%)
流通業	525	0 (0.1%)	▲70 (▲11.7%)	0	▲6 (▲96.4%)	▲6 (▲96.6%)
物流業	1,947	688 (54.6%)	1,207 (163.2%)	154	77 (99.6%)	133 (625.0%)
レジャー・サービス業	228	73 (46.8%)	▲114 (▲33.3%)	▲5	44 (-)	▲24 (-)
その他	220	8 (3.6%)	▲71 (▲24.4%)	6	▲4 (▲39.5%)	3 (78.3%)

# 2022年度第3四半期 主なサブセグメント別営業成績

(単位：億円)

			2022.3Q	2021.3Q	増減	2019.3Q	差異
運輸業	鉄道事業	営業収益	144	129	15	174	▲30
		営業利益	10	2	8	26	▲17
	バス事業	営業収益	365	330	34	462	▲97
		営業利益	▲7	▲31	24	23	▲30
不動産業	賃貸事業	営業収益	185	183	3	198	▲13
		営業利益	36	40	▲5	52	▲17
	住宅事業	営業収益	230	260	▲30	144	86
		営業利益	3	8	▲4	▲10	14
物流業	国際物流事業	営業収益	2,082	1,319	764	746	1,336
		営業利益	155	76	79	22	133
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	191	120	70	258	▲68
		営業利益	▲16	▲48	31	11	▲27
	旅行事業	営業収益	18	10	8	27	▲9
		営業利益	1	▲6	7	0	1
	娯楽事業	営業収益	32	32	▲1	38	▲6
		営業利益	7	7	0	4	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。

# 連結貸借対照表 (2022年12月末)

(単位：億円)

	2022年 12月末	2022年 3月末	増減	摘要
<b>資産合計</b>	<b>6,793</b>	<b>7,345</b>	<b>▲552</b>	
流動資産	2,163	2,114	49	販売土地及び建物の増加
固定資産	4,629	5,231	▲601	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)
<b>負債合計</b>	<b>4,789</b>	<b>5,554</b>	<b>▲765</b>	
流動負債	1,449	1,984	▲535	前受金の減少 (天神大牟田線連続立体交差事業)
固定負債	3,340	3,570	▲230	借入金の減少
<b>純資産合計</b>	<b>2,003</b>	<b>1,791</b>	<b>213</b>	利益剰余金の増加 為替換算調整勘定の増加



# 2022年度 通期業績予想

(単位：億円)

	2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減 (増減率)	2018年度 (実績)	増減 (増減率)
営業収益	4,975	4,272	703 (16.5%)	3,968	1,007 (25.4%)
営業利益	240	105	135 (129.6%)	202	38 (19.0%)
経常利益	244	140	104 (74.9%)	193	51 (26.6%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	155	99	56 (57.0%)	63	92 (144.9%)

# 2022年度 セグメント別業績予想

(単位：億円)

	営業収益			営業利益		
	2022年度 (予想)	対2021年度 増減	対2018年度 増減	2022年度 (予想)	対2021年度 増減	対2018年度 増減
運 輸 業	707	68	▲180	0	47	▲53
不 動 産 業	771	30	92	73	▲9	▲9
流 通 業	695	8	▲89	0	▲6	▲9
物 流 業	2,347	485	1,314	167	52	139
レジャー・ サービス業	319	107	▲141	▲5	61	▲28
そ の 他	318	17	▲161	11	▲6	▲7

# 2022年度 主なサブセグメント別業績予想

(単位：億円)

			2022年度 (予想)	2021年度 (実績)	増減	2018年度 (実績)	差異
運輸業	鉄道事業	営業収益	194	172	23	230	▲36
		営業利益	9	▲0	9	30	▲22
	バス事業	営業収益	486	434	52	624	▲138
		営業利益	▲11	▲46	35	19	▲30
不動産業	賃貸事業	営業収益	249	244	5	266	▲17
		営業利益	41	54	▲14	61	▲20
	住宅事業	営業収益	446	420	25	323	122
		営業利益	29	22	8	16	14
物流業	国際物流事業	営業収益	2,504	1,962	542	1,060	1,444
		営業利益	168	114	54	32	136
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	270	163	107	311	▲41
		営業利益	▲16	▲65	48	16	▲32
	旅行事業	営業収益	23	13	10	37	▲14
		営業利益	1	▲7	8	0	1
	娯楽事業	営業収益	39	40	▲1	48	▲8
		営業利益	7	6	0	2	4

※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。

# まち夢ビジョン2035



# 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

## 濃やかに、共に、創り支える

～Grow in harmony with you～

「居心地の良い幸福感あふれる社会」への貢献

「当社グループの存在意義と実現したい社会」と「2035年に提供していきたい価値」、その達成に向けた「基本的な事業戦略等」で構成

# 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。

企業理念の実践 = サステナブル経営  
< 重要課題 >

E  
nvironment

環境と調和ある  
事業活動の推進



S  
ocial

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



G  
overnance

コーポレート・ガバナンス



コンプライアンス



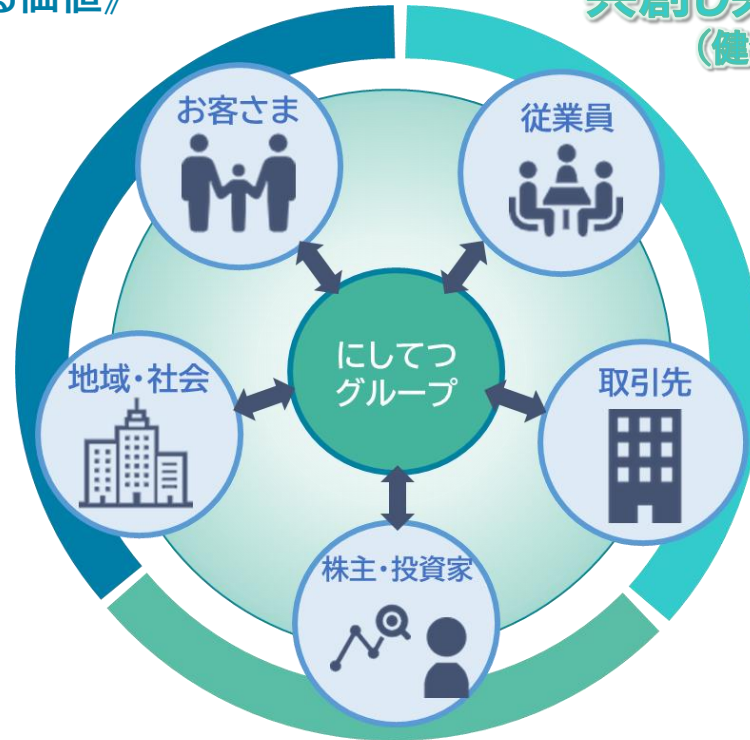
2035年に  
実現したい社会

# 「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。

### 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。



# 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

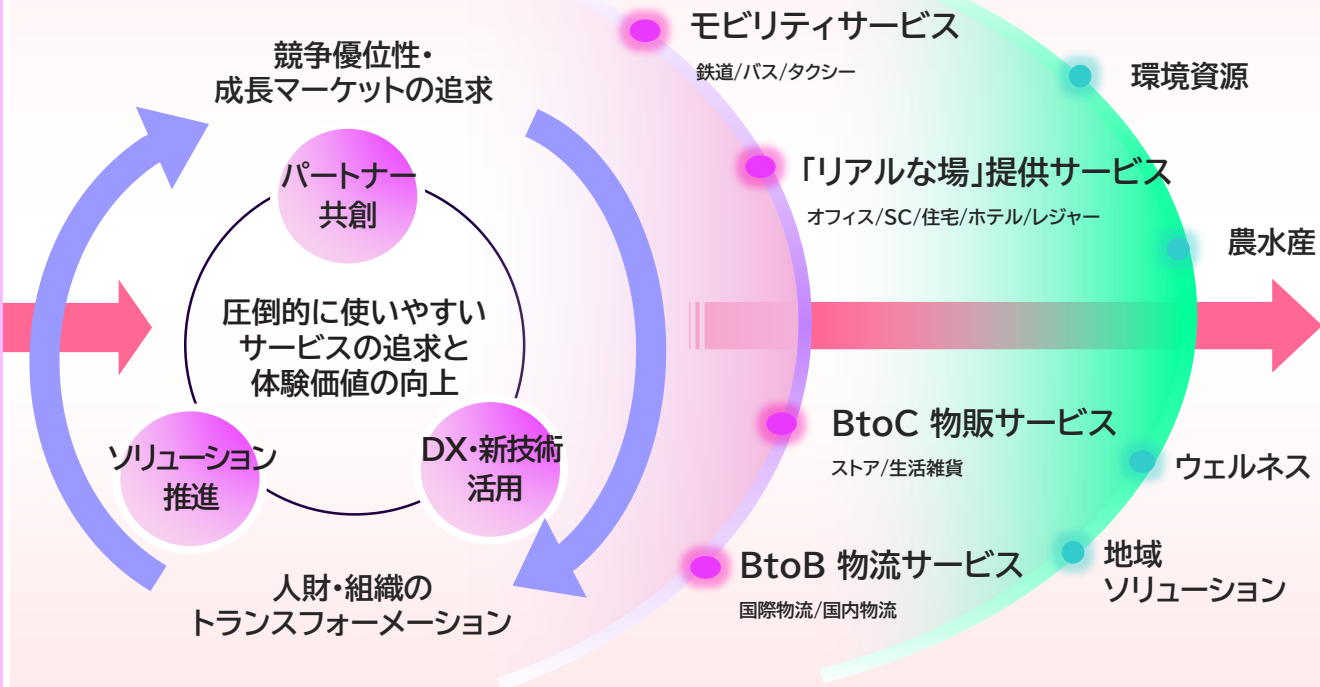
コミュニティづくりをリードする

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

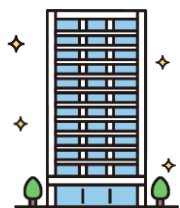
### POINT 3

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)



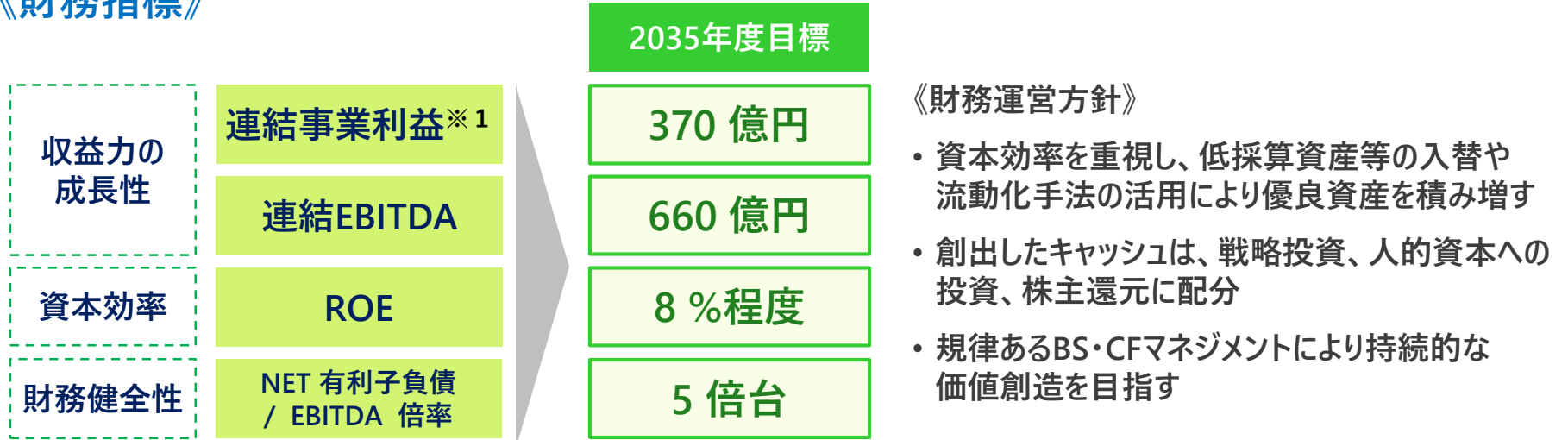
価値向上へ貢献

### 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》



※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
<b>E</b> nvironment	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)
<b>S</b> ocial	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
<b>G</b> overnance	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

# 株主還元・株主優待



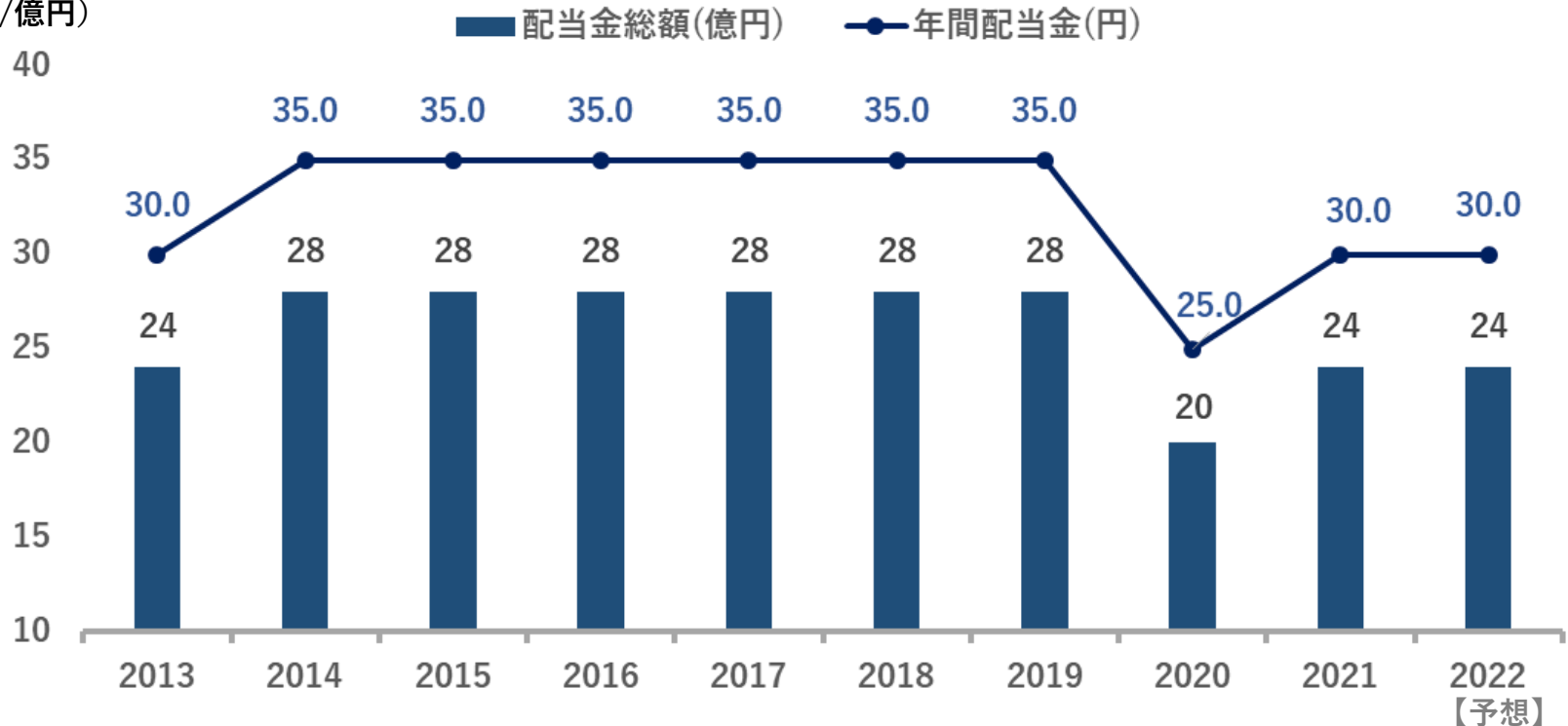
# 株主還元

## 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

(円/億円)



連結配当性向	20.9%	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-	23.9%	15.3%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---	-------	-------

※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

# 株主優待

基準日（毎年3月31日・9月30日）の最終の株主名簿に記載された株主さまに対し、ご所有株式数に応じて優待を提供いたします。

## ①電車・バスにお乗りいただけるもの

- ・回数券方式（600株以上）
- ・定期券方式（6,000株以上）

※長期保有で回数券方式乗車券4枚追加  
（2,000株以上6,000株未満）



## ②海外を含む全国のホテルで割引が受けられるもの

- ・20%割引券（6,000株以上）等

※長期保有で半額割引券1枚～3枚追加  
（6,000株以上）



## ③その他、当社グループの施設・店舗等で割引が受けられるもの

- ・グループ優待カード（600株以上）等



※長期保有優待は、弊社株式を継続して3年以上保有の株主さまが対象です。

※発行条件、発行枚数、利用条件等、詳細につきましては弊社ホームページをご確認ください。

※株主優待の内容は変更となる可能性があります。

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。