

<2024年3月21日発表>

## 西鉄グループ 第16次中期経営計画 2024年度計画

- 西鉄グループは、2023年3月に公表した第16次中期経営計画(2023~2025年度)の最終年度目標の達成に向け、必要な施策の追加・修正を反映した2024年度計画を策定しました。
- 本計画では、第16次中期経営計画に掲げた基本方針・重点戦略のもと、「新たなライフスタイルの需要取り込み」、「人的資本経営の着実な推進」、「資本効率を意識した経営の実践」等の着眼点を加え、「にしてつグループまち夢ビジョン 2035」実現に向けた基盤づくりとして、さらなる構造改革と企業価値を高める成長戦略を推進してまいります。
- 2024年度の投資総額は1,224億円を計画しており、資材価格等の上昇による収支・財務への影響を注視しながら、福ビル街区建替プロジェクトや福岡・天神のまちづくりを牽引する大型プロジェクト等、持続的成長に資する投資を進めてまいります。
- 当社グループは、地域とともに、サステナブルに成長する企業グループであり続けるために、2024年度計画を着実に押し進めてまいります。

### ■ 2024年度の主な取り組み



#### モビリティサービス

鉄道

バス

タクシー

#### 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

- 収益改善ならびに運営コストの削減
  - ✓ 運賃改定に向けた検討
    - ※当社および一部の西鉄バスグループ会社で2024年1月20日に路線バス(乗合バス)の運賃改定を実施

#### 持続可能で活力あるまちづくりの推進

- お客さまの利用シーンにあわせた濃やかでシームレスな移動サービスの提供
  - ✓ 九州 MaaS の構築
    - ・2024年度サービス開始に向けた事業者間およびモード間連携の推進
- 国内外の観光・MICE 需要の獲得・受入環境の整備
  - ✓ インバウンド増加への対応(高速・空港関係路線のさらなる増強)
    - ・太宰府ライナーバス「旅人」、高速バス福岡～湯布院線の増強
    - ・福岡市営地下鉄との連携によるデジタル乗車券造成
    - ・タッチ決済の導入駅拡大
- 西鉄天神大牟田線・西鉄貝塚線開業100周年にあわせた施策の実施
  - ✓ 開業100周年を記念したNFT(非代替性トークン)の販売やイベント実施



▲太宰府ライナーバス「旅人」



▲にしてつ NFT

## 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- 新技術を活用したサービス・事業への挑戦
  - ✓ 自動運転バス実証実験の推進
- ノウハウ等を活用した新たな収入源の獲得拡大・新たなスキームづくり
  - ✓ AI 活用型オンデマンドバス「のるーと」の外販強化
  - ✓ nimoca バスシステムの外販継続
  - ✓ レトロフィット電気バス車両改造の事業化の検討



▲レトロフィット電気バス

## サステナブル経営の強化

- 2050 年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
  - ✓ レトロフィット電気バスの導入拡大、エネルギーマネジメントの試験運用
    - ・2024 年度以降、西鉄グループで 34 台/年のペースで導入予定
    - ・バス事業における電気料金抑制を目的としたマネジメント実証実験の実施

## 安全あしんの追求

- 安全性確保に向けた取り組み
  - ✓ 「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用したホームドアの整備
    - ・西鉄福岡(天神)駅において、2025 年度までに設置完了予定
  - ✓ デジタル技術を活用したメンテナンスの効率化
    - ・軌道検測装置の導入検討
    - ・車両状態監視システムの実証
  - ✓ 安全マネジメントの取り組み継続
  - ✓ 健康に起因する事故防止強化の研究
  - ✓ 重大事故防止に向けた取り組み
    - ・VR を活用した安全教育ツールの導入



▲鉄道総合訓練の様子  
(安全マネジメントの取り組み)



## 「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

## 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

- 収益性の改善
  - ✓ 駅や商業施設のリニューアル
    - ・西鉄久留米駅ビルリニューアル(2024 年 9 月完了予定)
    - ・チャチャタウン小倉、ソラリアプラザのリニューアル
  - ✓ 北九州市八幡東区・平野における複合開発の推進
    - ・商業施設の開業(2024 年 6 月予定)、
    - 住宅分譲開始(2025 年 4 月予定)



▲福ビル街区建替プロジェクト  
イメージ

## 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
  - ✓ 竣工に向けた建築工事の推進(2024 年 12 月竣工予定)
    - ・環境性能認証(CASBEE ウェルネスオフィス)の取得に向けた取り組み
    - ・集客、賑わい創出のためのアート計画の推進
  - ✓ 天神の価値やビルの魅力を高める運営計画の構築
    - ・ICT の活用による付加価値向上
    - ・開業プロモーションの企画実施

- 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
  - ✓ (仮称) 天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト
    - ・都市計画推進協議会に参画
  - ✓ (仮称) 天神一丁目 15・16 番街区プロジェクト
    - ・再開発準備組合に参画
  - ✓ 福岡家庭裁判所跡地における複合開発(2030 年開業目標)
    - ・基本設計の開始
- 沿線開発、地域拠点を中心としたまちづくり
  - ✓ 連続立体交差事業による周辺開発・店舗開発
    - ・桜並木駅店舗の開業準備
    - ・春日原駅・白木原駅における工事着工・リーシングの開始
    - ・沿線高架下における基本計画の策定



▲福岡家庭裁判所跡地  
複合開発 イメージ



▲分譲マンション  
ザ サンズ熊本城公園  
イメージ



▲ベトナムにおける不動産開発  
「ウォーターポイント」  
イメージ



▲西鉄ホテル クルーム  
バンコク シーロム イメージ

## 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- 国内の事業エリア・業容の拡大
  - ✓ 福岡県・首都圏外の中核都市(熊本、岐阜、札幌等)における分譲マンション等開発事業の展開
  - ✓ 新規ホテル出店計画の着実な推進
    - ・ソラリア西鉄ホテル大阪本町(仮称)の開業準備(2026 年度冬開業予定)
  - ✓ 賃貸用物流不動産事業の拡大
  - ✓ 区画整理事業への参画を通じた戸建事業の展開
  - ✓ 旅行業における自治体と連携した地域観光開発の推進
    - ・国・自治体へのソリューション提案
    - ・自治体・観光系外郭団体との連携による大型イベントへの参画
- 海外でのまちづくりに向けた事業の拡充
  - ✓ 海外不動産事業の着実な推進
  - ✓ 新規ホテル出店計画の着実な推進
    - ・西鉄ホテル クルーム バンコク シーロムの開業準備(2024 年夏開業予定)
- 天神のまちづくりへの持続的関与、まちづくりの加速化
  - ✓ アセットマネジメント事業への参入(私募ファンドの組成)
  - ✓ 安定した開発利益や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

## サステナブル経営の強化

- 2050 年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
  - ✓ TCFD シナリオ分析に基づくロードマップ策定・実施
  - ✓ 既存施設への再生可能エネルギーの採用検討
  - ✓ 環境に配慮した開発の推進(住宅:ZEH の導入等)



BtoC 物販サービス

ストア

生活雑貨

## 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
  - ✓ スタア事業の物流の効率化による配送コスト低減

## 持続可能で活力あるまちづくりの推進

- 新規店舗出店・リニューアルの実施
  - ✓ 交通結節点となるにしてつストアの新規出店・リニューアル
  - ✓ 雑貨館インキュブ天神店のリニューアル
    - ・体験型店舗、コミュニケーションの場としての店舗づくりを推進(2025 年春オープン予定)

## 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
  - ✓ 既存チェーン店(やりうどん、ぎおん亭)の新規出店・改装
- デジタルを活用した事業拡大
  - ✓ にしてつストアにおけるプラットフォームとの連携や移動販売による店舗外売上の拡大

## サステナブル経営の強化

- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
  - ✓ TCFDシナリオ分析に基づくロードマップ策定・実施



## BtoB 物流サービス

国際物流

国内物流

## 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

- 国際物流事業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
- DX推進による業務効率化
  - ✓ 顧客ポータルサイトの構築
  - ✓ 貿易情報プラットフォームとの連携

## 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- 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入札対応の推進
- 九州での事業強化
  - ✓ 半導体産業の集積が進む熊本地区での事業拡大
  - ✓ 食品ビジネスの拡販
- ロジスティクスセンターの拡大
  - ✓ 関東におけるロジスティクス強化に向けた拠点の新設「関東ロジスティクスセンター」の稼働
- 重点品目の選択と集中
  - ✓ 航空、自動車、半導体、食品、アパレルにおける航空輸出入の取扱重量の拡大
- 海運事業の強化に向けた品目戦略を掲げた販売促進
- 空港の地上支援業務(グランドハンドリング)の拡大
  - ✓ 福岡空港・北九州空港・成田国際空港における受託拡大



▲ 関東ロジスティクスセンター

## サステナブル経営の強化

- 2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
  - ✓ TCFDシナリオ分析に基づくロードマップ策定・実施
- グリーンロジスティクスへの取り組み
  - ✓ コンテナラウンドユースへの取り組みの推進
  - ✓ モーダルシフト[鉄道輸送活用]の推進
  - ✓ SAFプログラムの利用促進
    - ※SAF:主にバイオマス由来の原料から製造された航空燃料(Sustainable Aviation Fuel)のことであり、CO<sub>2</sub>排出量を削減可能



## 新領域事業への挑戦

環境資源

農水産

ウェルネス

### 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
    - ・沿線自治体との連携
  - ✓ 系統用蓄電池事業の事業化
    - ・蓄電所 2カ所の設置準備(2024年5月末より順次完工予定)
  - ✓ BaaS 事業の事業化 ※BaaS(Bus(Battery) as a Service)
    - ・EVバスの充放電制御の実証検討
- 新たな事業・サービスの創出
  - ✓ 農水産領域における事業拡大
  - ✓ 他社との協業によるオープンイノベーションの推進
  - ✓ M&A・アライアンスによる事業創出
    - ・出資先スタートアップ等への成長支援、事業提携、M&A(中計3カ年投資総額:50億円)



▲系統用蓄電池「Bluestorage」



## 人財・組織

- 事業拡大を見据えた多様な人財の確保
  - ✓ 採用競争力の向上および各事業の人財確保に向けた待遇改善実施
    - ・鉄道、バス乗務員等の待遇改善(給与/初任給改定・労働時間等)
  - ✓ 各事業の特性に応じた職種別人事制度の検討
- サステナブルな成長を支える人財力強化
  - ✓ にしてつグループまち夢ビジョン 2035の実現に向けた未来洞察志向の浸透・アップデート
    - ・にしてつ未来創造プロジェクト「NIT」の実施
  - ✓ キャリア研修の実施
  - ✓ 資格取得支援の拡大
- タレントマネジメントによる組織と個人のパフォーマンス最大化
  - ✓ タレントマネジメントシステムの導入・運用開始
  - ✓ 自己啓発支援ツール拡大等の自律的な成長を支援するための仕組みづくり
  - ✓ 社内公募/FA制度の検討
- 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施策の推進
  - ✓ 健康経営推進計画の実施



## 財務・資本

- 資本効率を意識した経営の実践
  - ✓ 事業ポートフォリオマネジメントの推進(ROIC等の活用)
  - ✓ ROEの向上を意識した規律あるBSマネジメント・CFマネジメントの実施
- 海外事業におけるガバナンス強化
  - ✓ 事業を展開する各国の協業先との連携強化
- 投資家・株主への情報開示の充実
  - ✓ 統合報告書の発行
- 株主への利益還元
  - ✓ 記念配当の実施

### ■ 投資計画(連結)

#### 【第16次中期経営計画期間の投資計画】

	2023年度 予想 <sup>※3</sup>	2024年度 計画	2025年度 計画	3カ年計 (2023~2025年度)
設備投資	689億円	698億円	423億円	1,810億円
成長	523億円	495億円	207億円	1,226億円
安全	69億円	77億円	52億円	199億円
維持更新	96億円	125億円	164億円	386億円
分譲投資 <sup>※1</sup>	345億円 (36億円)	443億円 (100億円)	482億円 (53億円)	1,270億円 (188億円)
投融資	128億円	83億円	134億円	345億円
うち海外 開発事業 <sup>※2</sup>	55億円 (43億円)	55億円 (△11億円)	58億円 (△16億円)	166億円 (16億円)
投資総額	1,162億円	1,224億円	1,039億円	3,425億円

#### 【第16次中期経営計画期間の投資計画対当初計画】

	3カ年計 (2023~2025年度)	3カ年計 当初計画	3カ年合計 対当初計画	差異の主な要因
設備投資	1,810億円	1,723億円	87億円	
成長	1,226億円	1,148億円	78億円	(+) 事業用不動産の取得
安全	199億円	206億円	△7億円	(-) 工事内容の精査
維持更新	386億円	370億円	16億円	(+) バス車両施設の維持更新
分譲投資 <sup>※1</sup>	1,270億円 (188億円)	1,198億円 (125億円)	72億円 (63億円)	(+) 福岡・首都圏等における 新規物件の取得
投融資	345億円	375億円	△31億円	(-) 開発案件の投融資時期の精査 (+) 不動産ファンド事業への出資
うち海外 開発事業 <sup>※2</sup>	166億円 (16億円)	210億円 (21億円)	△43億円 (△5億円)	(-) 計画内容の精査
投資総額	3,425億円	3,296億円	129億円	

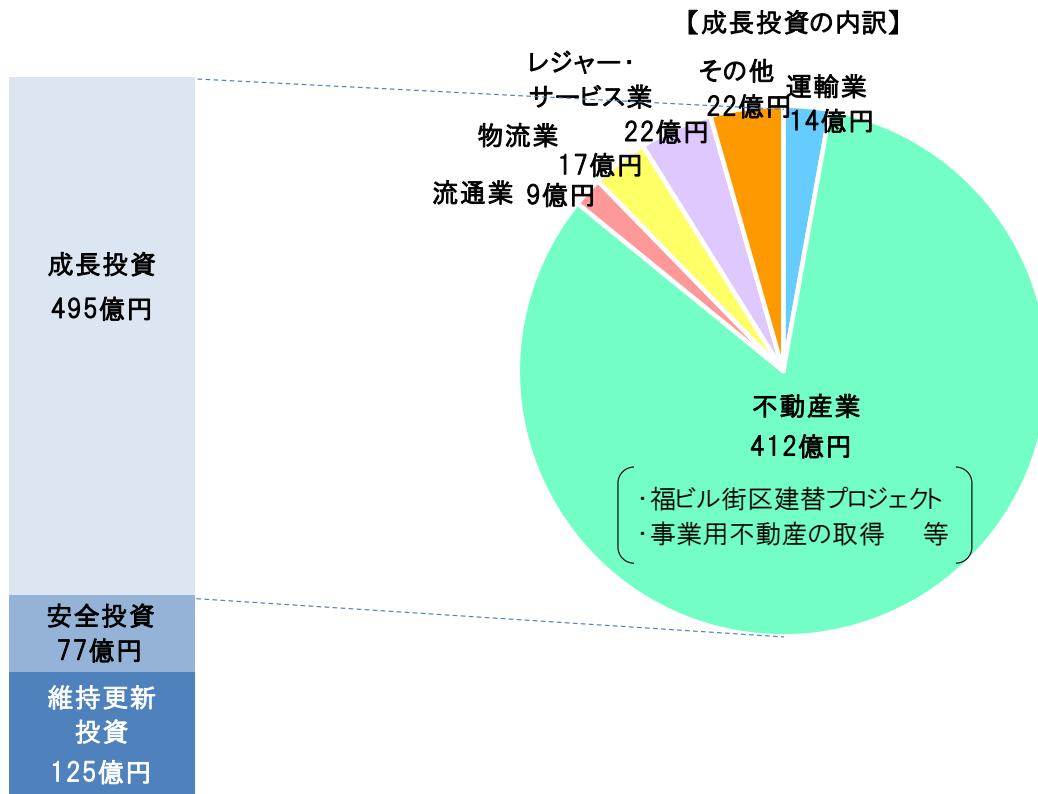
・単純合算、億円未満を四捨五入

※1 ( )内は分譲原価回収を考慮した純投資額

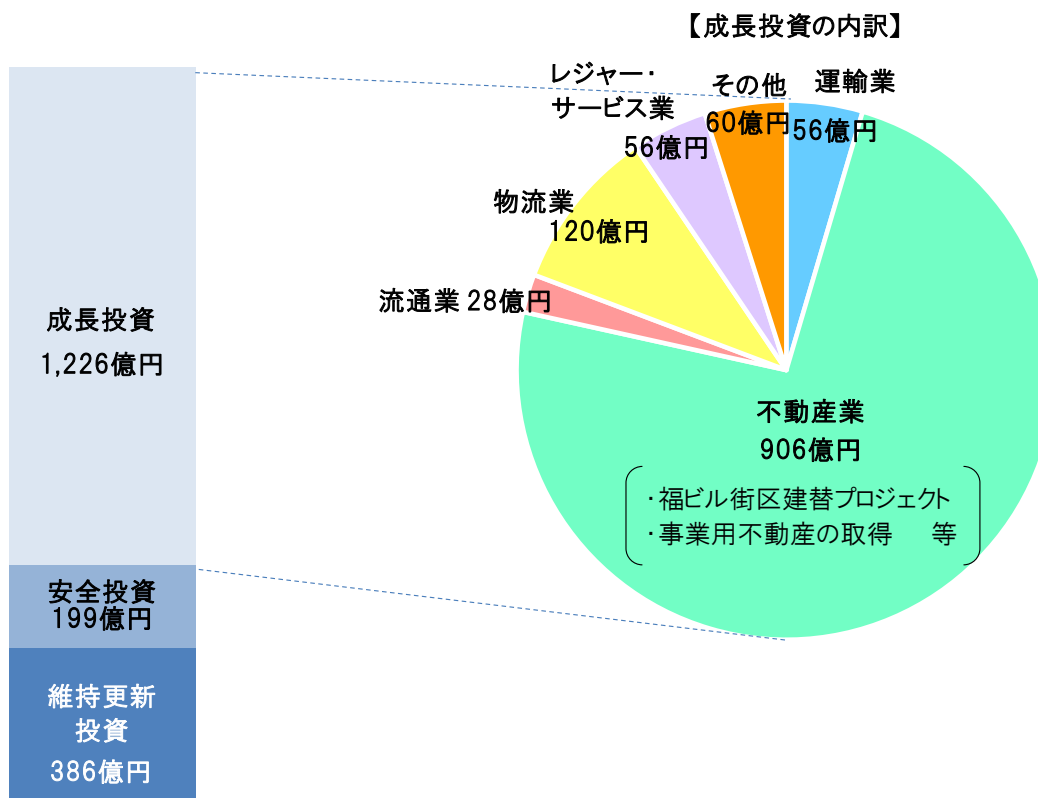
※2 海外開発事業は住宅・収益用不動産、( )内は資本回収を考慮した純投資額

※3 2024年3月時点の予想値

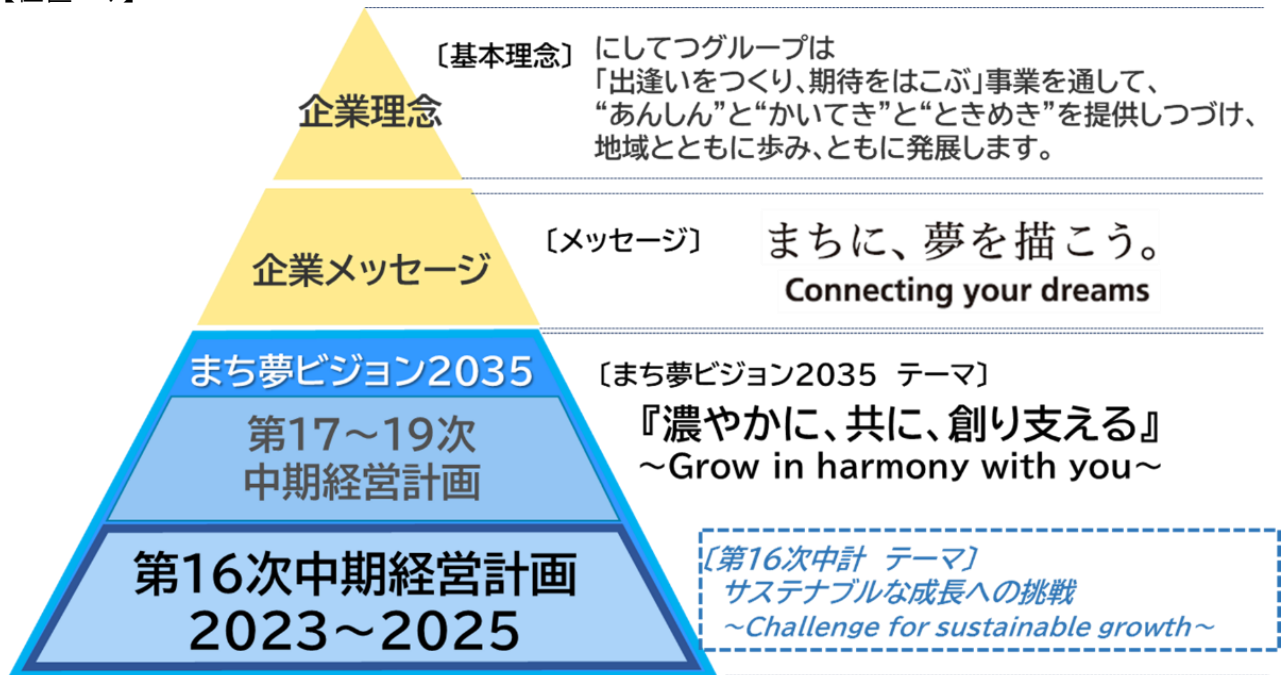
【設備投資内訳 1 ヵ年[2024 年度]総額 698 億円】



【設備投資内訳 3 ヵ年[2023~2025 年度]総額 1,810 億円】



【位置づけ】



【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





【各事業領域別アクションプラン(Keyword)】

まち夢ビジョン2035

第16次中期経営計画 (Key Word)

 <b>モビリティサービス</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>人財確保</li> <li>収益改善、運営コストの削減</li> <li>TCFDシナリオ分析 等</li> </ul>
 <b>「リアルな場」提供サービス</b> オフィス SC 住宅 ホテル レジャー	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>天神ビッグバンを牽引する大型PJの推進</li> <li>ノンアセットビジネスの強化</li> <li>沿線まちづくりの推進 等</li> </ul>
 <b>BtoC 物販サービス</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流の効率化によるコスト減</li> <li>デジタル化による業務効率化</li> <li>TCFDシナリオ分析 等</li> </ul>
 <b>BtoB 物流サービス</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>機動的な入札、プロキュアメント戦略</li> <li>取扱品目拡大、海外ネットワーク拡充</li> <li>ロジの拡大、九州での事業拡大 等</li> </ul>
 <b>新領域事業への挑戦</b> 環境資源 農水産 ウェルネス 地域ソリューション	再生可能エネルギー活用とサーキュラーエコミーの実現 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー電源開発事業</li> <li>農水産領域、地域のブランド化</li> <li>M&amp;A等による事業創出 等</li> </ul>
 <b>人財・組織</b>	従業員のエンゲージメントが高い 企業・組織を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大を見据えた多様な人財の確保</li> <li>サステナブルな成長を支える人財力強化 等 (人的資本経営)</li> </ul>
 <b>財務・資本</b>	資本効率を重視した優良資産の積み増し 戦略投資・人的投資・株主還元への配分 規律あるBS・CFマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポートフォリオマネジメント</li> <li>海外事業におけるガバナンスの強化 等</li> </ul>

【経営数値目標(連結)】

	2025 年度 (計画)	2035 年度 (目標)
連結事業利益 <sup>※1</sup>	250 億円	370 億円
連結 EBITDA	500 億円	660 億円
NET 有利子負債 ／EBITDA 倍率	6.8 倍	5 倍台
ROA(総資産事業利益率)	3.5 %	—
ROE(自己資本当期純利益率)	7.0 %	8 %程度
(参考)連結営業収益	(5,000 億円) <sup>※2</sup> 4,800 億円	—
(参考)連結営業利益	(220 億円) <sup>※2</sup> 230 億円	—

※1 連結事業利益＝連結営業利益＋事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益等

※2 連結営業収益、連結営業利益の( )内の数値は第 16 次中期経営計画公表時数値

本件に関するお問い合わせは、西鉄お客さまセンター(TEL:050-3616-2150)まで