

2023年度(2024年3月期) 決算説明会

2024年5月24日(金)
西日本鉄道(株) (9031)



2023年度 決算概要 3

2024年度 通期業績予想 20

第16次(2023～2025)中期経営計画の進捗状況 25

モビリティサービス 33

「リアルな場」提供サービス 36

BtoC 物販サービス 41

BtoB 物流サービス 42

新領域事業への挑戦 43

サステナブル経営の強化 44

人財・組織戦略 45

安全あんしんの追求 46

資本効率を重視したマネジメントの継続・深化 47

Appendix 49

西鉄天神大牟田線・貝塚線開業



〈天神大牟田線・貝塚線開業100周年〉

本年、天神大牟田線・貝塚線は開業100周年を迎えました。
天神大牟田線は1924年4月12日に福岡～久留米間、貝塚線は5月23日に新博多～和白間の運行を開始して以降、これまで多くの皆様にご愛顧いただき、100年間走り続けることができました。次の100年に向けて、より一層地域の足として皆さまに愛される西鉄電車を目指します。

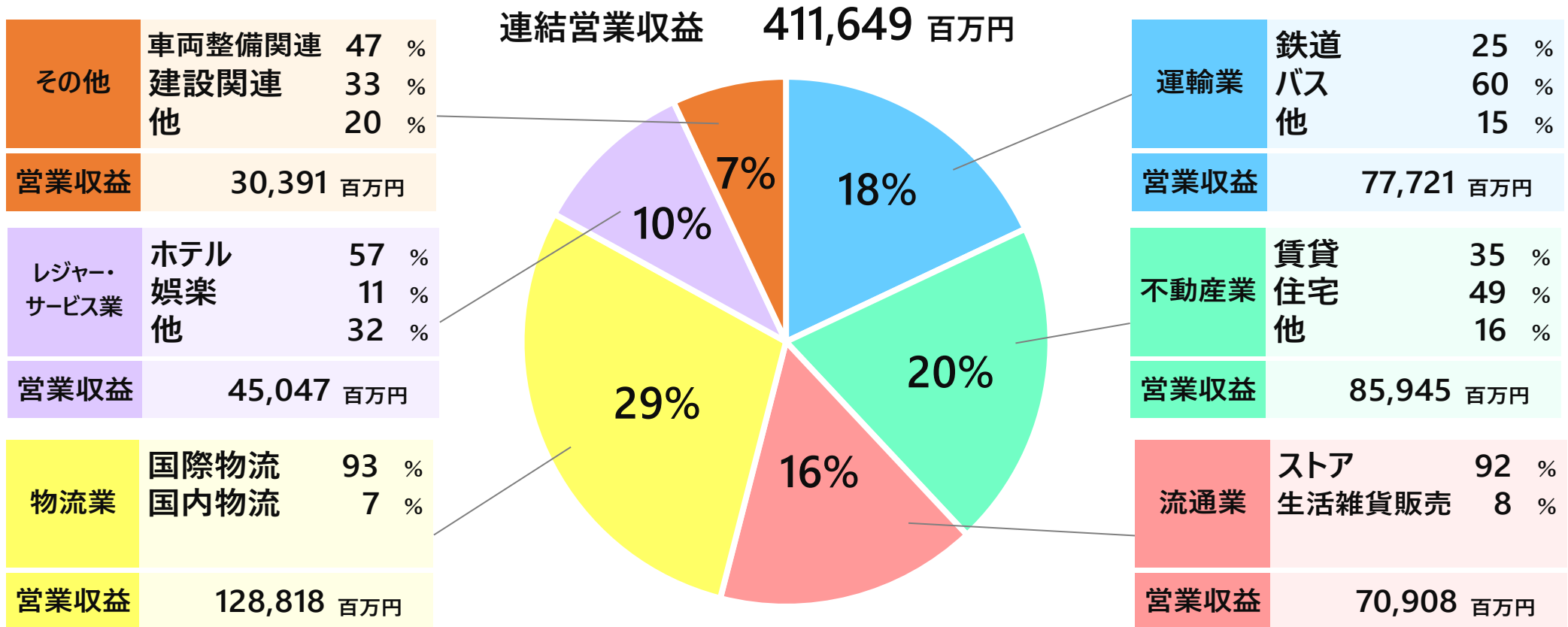
本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2023年度 決算概要



連結の範囲(期末)・・・子会社 79社、関連会社 43社

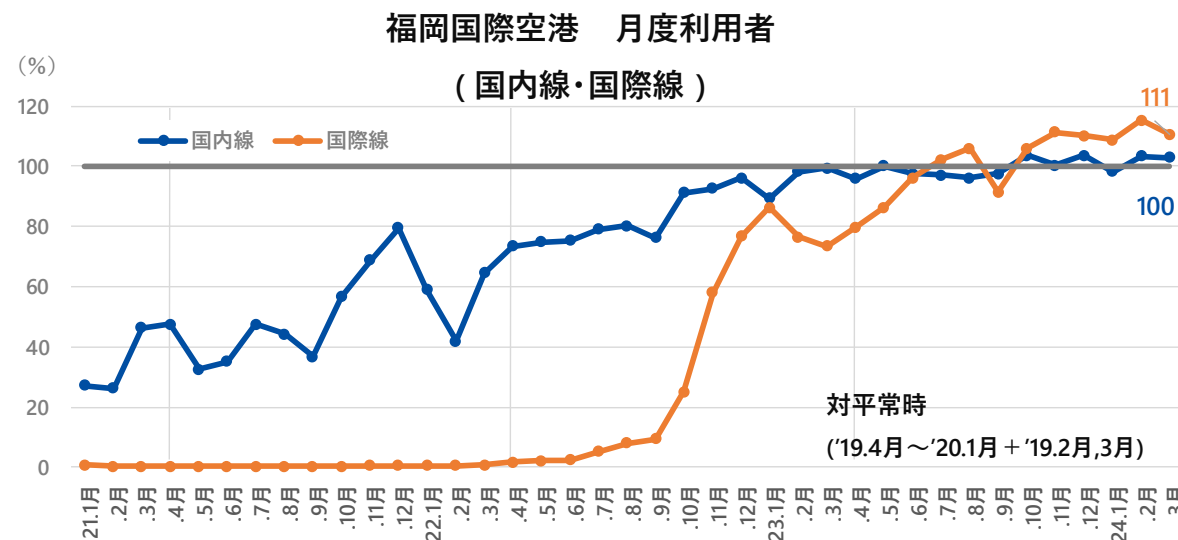
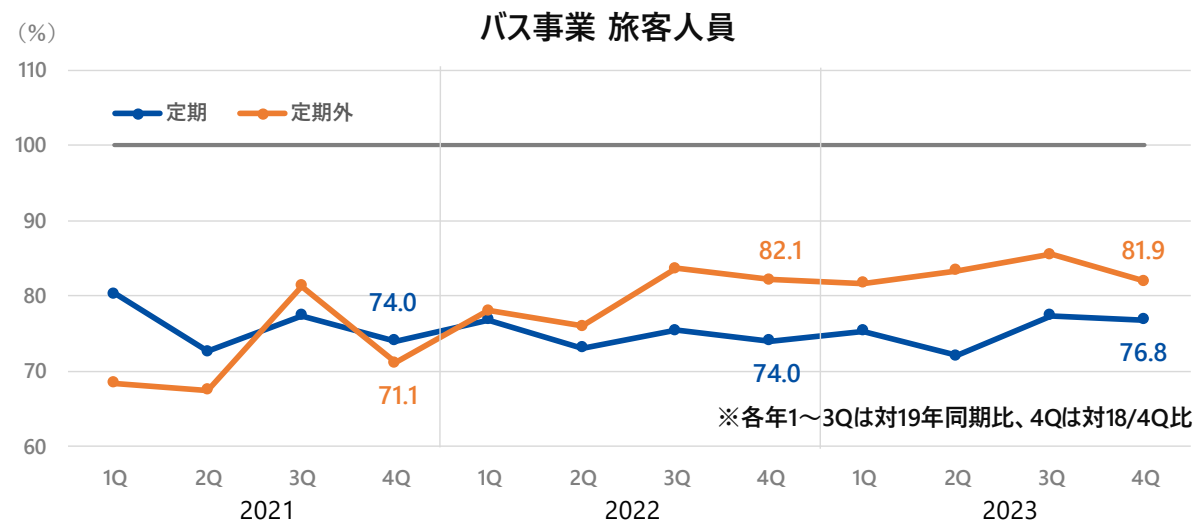
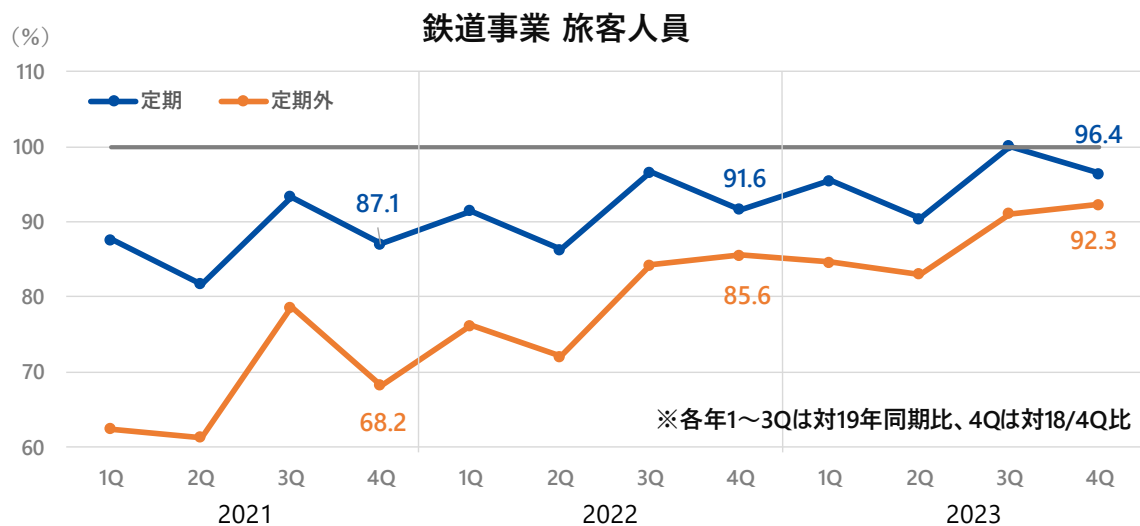
- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業...運輸業、不動産業、流通業等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開...国際物流事業、住宅事業、ホテル事業等



※調整額 △27,183 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。



営業収益 運輸業やレジャー・サービス業で需要が回復したことなどにより増収となった一方、
 営業利益 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
 経常利益 持分法による投資損失の増加などにより、減益

親会社株主に帰属する
 当期純利益 不動産流動化による信託受益権や西新パレスの売却等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年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	4,116	4,946	△ 830	△ 16.8	(△) 国際物流 △1,087 (輸出入取扱高減) (+) ホテル(実質) 101 (需要回復)、賃貸 63 (ホテル体制変更+55)、 バス(実質) 39 (需要回復)、鉄道 23 (需要回復)、ストア 16 (価格転嫁)	3,968	148
営業利益	259	262	△ 3	△ 1.0	(△) 国際物流 △125 (粗利減) (+) ホテル 41 (粗利増)、賃貸 23 (ホテル体制変更 +17)、バス 23 (需要回復)、 鉄道 16 (需要回復)、住宅 7 (粗利増)、ストア 7 (粗利増)	202	57
経常利益	245	279	△ 34	△ 12.1	(△) 持分法投資損益 △27 (当期 △32、前期 △4)、 為替差益 △7 (当期 3、前期 10)	193	53
親会社株主に帰属する 当期純利益	247	184	64	34.6	〈当期〉固定資産売却益 141 (信託受益権 75、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)、固定資産除却損 △12	63	184
※親会社株主に帰属する当期純利益は、1977年度に連結決算を導入して以来、過去最高							
事業利益	236	261	△ 25	△ 9.5	(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)	189	47
EBITDA	419	446	△ 27	△ 6.0	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	393	27
設備投資	681	266	415	155.8		442	239

需要の回復による旅客人員の増加に加え、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や、バス事業における運賃改定の効果などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	77,721	72,069	5,651	7.8		88,697	△10,976
鉄道	21,784	19,506	2,277	11.7	(+) 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	23,025	△1,241
バス	52,572	48,845	3,727	7.6	(+) 需要の回復による旅客人員の増加(定期外、貸切稼働増)、運賃改定(2024年1月実施)	62,400	△9,828
(※実質)	(49,155)	(45,302)	(3,853)	(8.5)	(△) 福岡市地下鉄七隈線延伸	(57,128)	(△7,972)
他	13,778	12,445	1,333	10.7	(+) 運輸関連、タクシー	16,674	△2,896
消去	△10,414	△8,727	△1,687	-		△13,403	2,989
営業利益	3,766	76	3,690	-		5,287	△1,520
鉄道	2,476	909	1,566	172.3	(+) 増収 (△) 一般費増、減価償却費増、人件費増	3,042	△565
バス	1,155	△1,096	2,252	-	(+) 増収 (△) 人件費増、一般費増、動力費増	1,936	△780
他	352	291	60	20.9		239	112
消去	△217	△27	△190	-		69	△286
※実質・・・事業内部取引を除く							
EBITDA	10,304	6,464	3,839	59.4	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	14,525	△4,221
設備投資	11,737	4,289	7,448	173.7	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、新造車両(9000形7両)	14,635	△2,898

(百万円、千人)

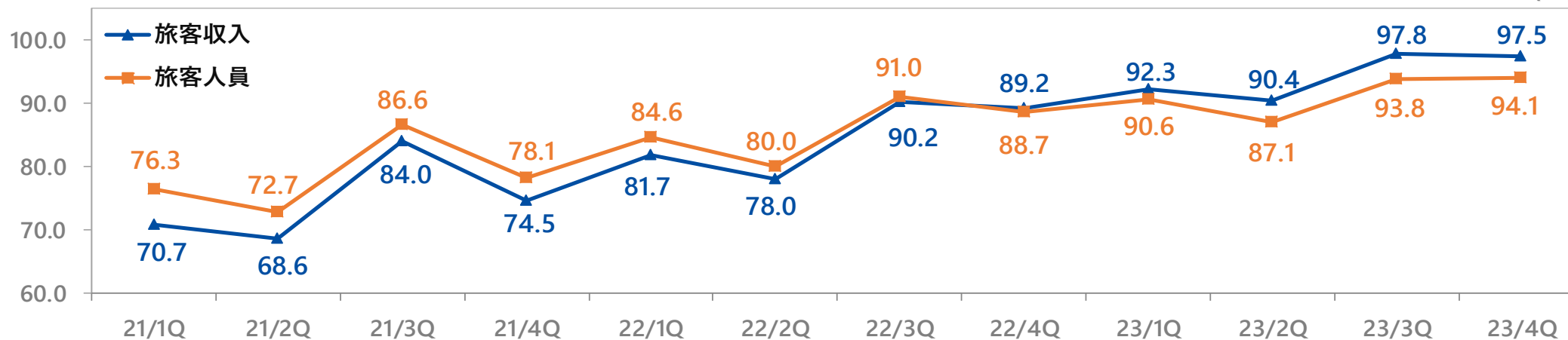
	2023年度	2022年度	対2022年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
旅客収入	20,772	18,563	2,208	11.9 %	△768	△3.6 %
旅客人員	103,057	96,357	6,700	7.0 %	△6,875	△6.3 %
定期外	44,719	40,513	4,206	10.4 %	△5,253	△10.5 %
定期	58,338	55,844	2,494	4.5 %	△1,622	△2.7 %

天神大牟田線	(対 '22)	(対 '18)	貝塚線	(対 '22)	(対 '18)
旅客人員	7.2 %	△6.5 %	旅客人員	5.2 %	0.8 %
定期外	10.8 %	△10.6 %	定期外	8.1 %	△5.9 %
定期	4.6 %	△3.1 %	定期	3.2 %	6.6 %

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

(%)



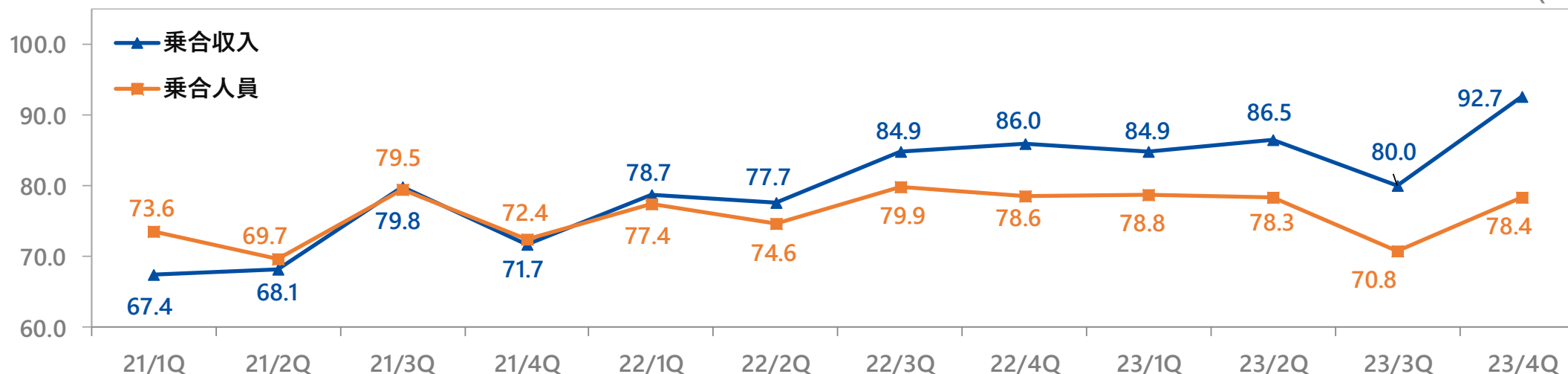
(百万円、千人)

	2023年度	2022年度	対2022年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
乗合収入	43,343	40,015	3,327	8.3 %	△5,476	△11.2 %
貸切・特定収入	3,562	3,200	361	11.3 %	△1,090	△23.4 %
乗合人員	214,869	209,330	5,539	2.6 %	△54,630	△20.3 %
定期外	124,601	119,637	4,964	4.1 %	△25,139	△16.8 %
定期	90,268	89,693	575	0.6 %	△29,491	△24.6 %

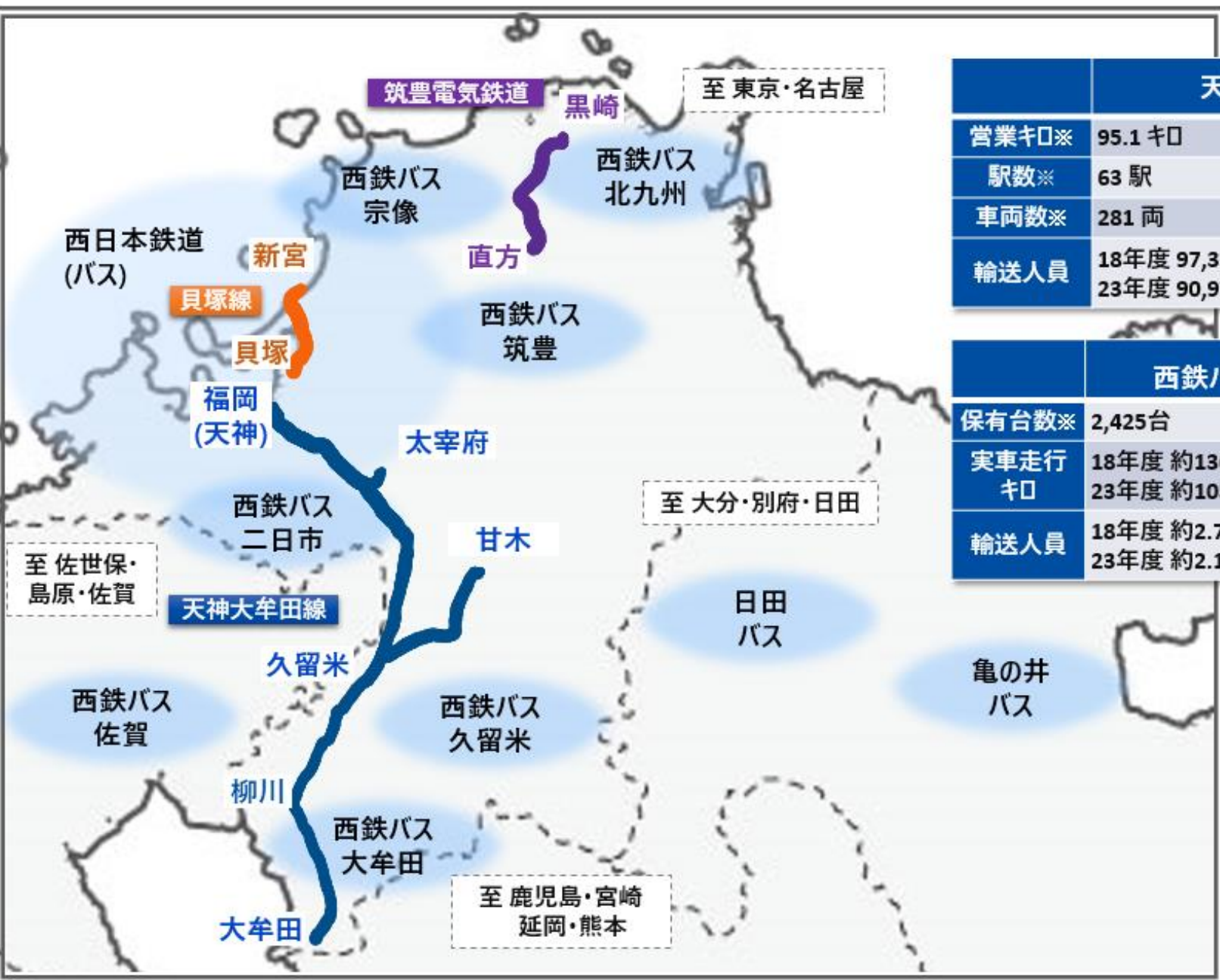
乗合収入・乗合人員 (対コロナ[平準時]比較)

※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比

(%)



※2023年度末数値



	天神大牟田線	貝塚線
営業キロ※	95.1 キロ	11.0 キロ
駅数※	63 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) 23年度 90,975千人(249千人/日)	18年度 8,000千人(22千人/日) 23年度 8,067千人(22千人/日)

	西鉄バスグループ 合計	西日本鉄道 (バス)
保有台数※	2,425 台	1,546 台
実車走行キロ	18年度 約136百万キロ 23年度 約105百万キロ	18年度 約87百万キロ 23年度 約69百万キロ
輸送人員	18年度 約2.70億人(73.8万人/日) 23年度 約2.15億人(58.7万人/日)	18年度 約1.89億人(51.8万人/日) 23年度 約1.51億人(41.2万人/日)



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、住宅事業で分譲マンションの販売単価が上昇したことなどにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	85,945	78,122	7,822 [2,359]	10.0		67,896	18,049 [12,586]
賃貸	31,506	25,167	6,338 [875]	25.2	(+) 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	26,620	4,885 [△577]
住宅	44,771	44,237	534	1.2	(+) マンション(単価増)	32,322	12,449
その他不動産	14,241	13,354	886	6.6	(+) 受注増	12,641	1,599
消去	△4,573	△4,635	62	-		△3,687	△885
営業利益	11,158	8,256	2,901 [1,235]	35.1		8,195	2,963 [1,297]
賃貸	6,769	4,475	2,294 [627]	51.3	(+) 増収	6,066	702 [△963]
住宅	4,091	3,350	741	22.1	(+) マンション(粗利増)	1,551	2,540
その他不動産	545	560	△14	△2.7		600	△55
消去	△248	△129	△118	-		△23	△224
EBITDA	18,179	14,015	4,164	29.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	13,632	4,547
設備投資	39,242	11,048	28,194	255.2	当期：ONE FUKUOKA BLDG. (2024年12月竣工予定) [注]	19,534	19,707

※ 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。

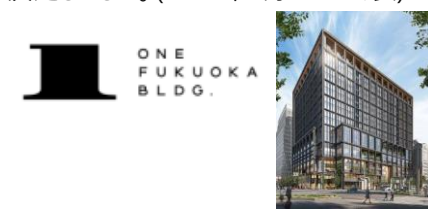
[] は経営体制変更による影響を除いた増減額

分譲販売区画数

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	摘要
合計	832	920	△88	△9.6	
マンション	701	763	△62	△8.1	〈当期〉 つくばグランヴィラ、照葉ザ・タワー 〈前期〉 サンリヤン相模原ステーションヴィラ、ブライتكロス博多
戸建	117	142	△25	△17.6	
リノベーション	14	15	△1	△6.7	

(単位：戸、区画)

[注]
福ビル街区建替プロジェクトにおけるビルの正式名称を『ONE FUKUOKA BLDG. (ワン・フクオカ・ビルディング)』(略称:ワンビル)と決定しました。(2024年4月19日公表)

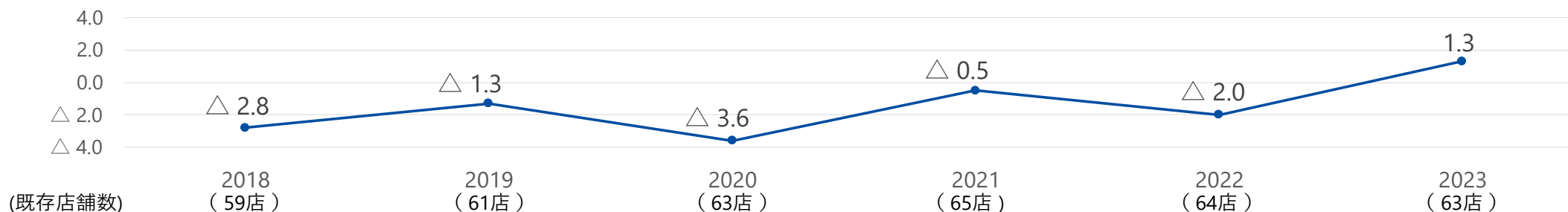


ストア事業で前期に開業した新規店舗の寄与や 仕入価格高騰による販売価格への転嫁が進んだことなどにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	70,908	68,993	1,914	2.8		78,412	△7,503
ストア	65,367	63,804	1,562	2.4	(+) 既存店・前期開業店売上増 (前期開業：ららぽーと福岡店、レガネットマルシェ下大利駅店) (△) 改装店(久留米タミー店)	73,399	△8,032
生活雑貨販売	5,541	5,191	350	6.8	(+) 既存店・前期開業店(福津店)売上増	5,012	528
消去	△0	△2	2	-		-	△0
営業利益	965	87	878	-		932	33
ストア	843	171	671	390.9	(+) 粗利増	831	12
生活雑貨販売	231	117	114	96.9	(+) 粗利増	234	△2
消去	△109	△202	92	-		△133	23
EBITDA	1,840	953	886	92.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	2,167	△326
設備投資	1,725	1,144	581	50.8		1,472	252

【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



※一時閉鎖店除く

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。

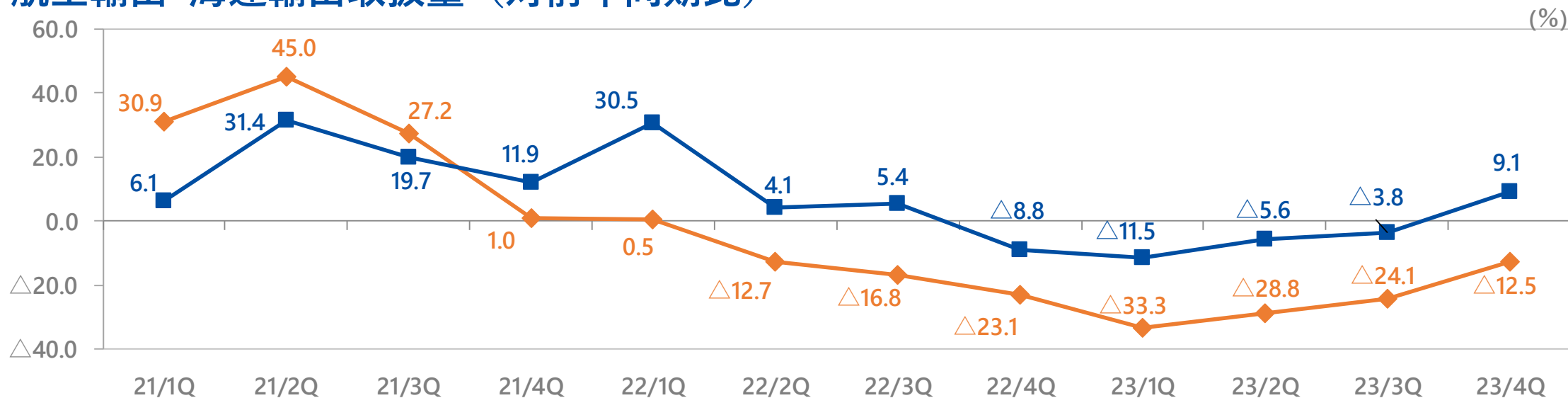
国際物流事業で輸送需要の低迷による輸出入取扱高の減少等により、減収・減益

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	128,818	231,813	△102,994	△44.4		103,257	25,561
国際物流	138,653	247,340	△108,687	△43.9	(△) 輸出入取扱高減	105,966	32,686
国内物流	10,595	10,345	249	2.4		10,689	△94
消去	△20,429	△25,872	5,443	-		△13,399	△7,030
営業利益	4,528	17,078	△12,550	△73.5		2,827	1,700
国際物流	4,696	17,197	△12,500	△72.7	(△) 粗利減	3,176	1,520
国内物流	145	110	35	31.9		148	△2
消去	△313	△228	△84	-		△496	183
EBITDA	6,585	19,115	△12,530	△65.6	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	3,934	2,650
設備投資	11,889	4,383	7,505	171.2	当期：関東ロジスティクスセンター(2024年7月稼働予定)	603	11,286

	2023年度	2023年度		増減			増減率		
		日本	海外	日本	海外	日本	海外	日本	海外
航空輸出（千トン）	95	40	54	△32	△12	△19	△25.4 %	△23.6 %	△26.7 %
航空輸入（千件）	314	80	234	△60	△11	△48	△16.1 %	△12.8 %	△17.2 %
海運輸出（千TEU）	99	26	73	△3	1	△4	△3.2 %	4.0 %	△5.5 %
海運輸入（千TEU）	129	50	79	△10	0	△10	△7.4 %	0.4 %	△11.8 %

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

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	45,047	32,711	12,335	37.7		45,996	△948
ホテル (実質)	26,401 (26,369)	26,981 (16,286)	△579 (10,082)	△2.1 (61.9)	(+) (実質) 需要の回復による稼働率及び客室単価の上昇	31,091 (20,980)	△4,689 (5,389)
旅行	2,939	2,633	305	11.6	(+) 国内外の需要回復	3,745	△806
娯楽	4,905	4,243	661	15.6	(+) マリンワールド(水族館入園人員増)	4,793	112
他	12,130	10,790	1,340	12.4	(+) 西鉄エアサービス(空港業務受託料収入増)	18,640	△6,509
消去	△1,330	△11,937	10,607	-		△12,274	10,944
営業利益	4,632	84	4,547 [6,214]	-		2,302	2,330 [3,996]
ホテル	2,594	△1,488	4,082 [5,749]	-	(+) 粗利増	1,595	998 [2,664]
旅行	375	196	179	91.5	(+) 粗利増	0	375
娯楽	970	712	258	36.2	(+) 粗利増	222	748
他	815	627	188	29.9	(+) 粗利増	565	250
消去	△124	36	△161	-		△81	△42
EBITDA	5,862	2,782	3,080	110.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	5,240	621
設備投資	3,208	4,462	△1,253	△28.1	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)	6,064	△2,855

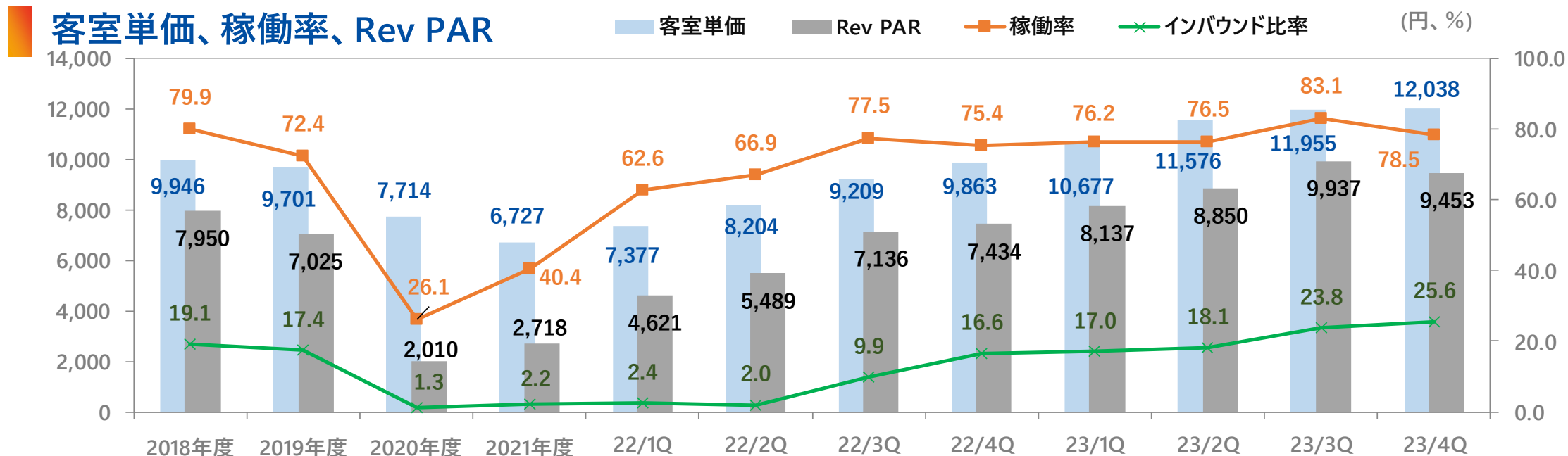
※ 2023年度より当社が西鉄ホテルズへ運営を委託する方式から、西鉄ホテルズが経営主体となり、当社からホテル事業資産を賃借する方式へ変更。

[] は経営体制変更による影響を除いた増減額

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

	2023年度		2022年度		対2022年度		対2018年度	
	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)	11,576 (11,542)	8,736 (8,736)	2,840 (2,806)	32.5% (32.1%)	1,630	16.4%		
稼働率(%)	78.6 (77.8)	70.6 (70.6)	8.0P (7.2P)	-	△1.3P	-		
Rev PAR(円)	9,098 (8,981)	6,167 (6,167)	2,931 (2,814)	47.5% (45.6%)	1,148	14.4%		

()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



車両整備関連事業で受注が増加したことなどにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2023年度	2022年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	30,391	30,086	305	1.0		47,943	△17,551
車両整備関連	14,528	13,553	974	7.2	(+) 車両整備の受注増	21,118	△6,589
建設関連	10,325	10,536	△210	△2.0	(△) 完成工事高減	22,005	△11,679
金属リサイクル	4,827	5,325	△497	△9.3	(△) 販売数量減	5,027	△199
ICカード	1,346	1,139	206	18.1	(+) 加盟店手数料増	1,259	86
消去	△637	△468	△168	-		△1,468	831
営業利益	1,785	1,111	673	60.6		1,790	△5
車両整備関連	1,030	626	404	64.6	(+) 粗利増	899	131
建設関連	361	274	87	31.7	(+) 粗利増	1,130	△769
金属リサイクル	696	539	157	29.1	(+) 粗利増(原価減)	△57	754
ICカード	△207	△344	136	-	(+) 増収	△112	△95
消去	△95	16	△112	-		△69	△26
EBITDA	2,735	2,278	456	20.0	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	2,769	△34
設備投資	805	1,481	△675	△45.6		905	△99

(単位：億円)

	2024年 3月末	2023年 3月末	増減	主な増減内容
資産合計	7,270	6,858	412	
流動資産	2,088	2,197	△110	売掛金 △126、現金及び預金 △32 (前期 728 → 当期 696)、販売土地及び建物 32
固定資産	5,182	4,661	522	有形固定資産 429 (ONE FUKUOKA BLDG.、関東ロジスティクスセンター)、投資有価証券 124
負債合計	4,912	4,839	72	
流動負債	1,708	1,444	264	支払手形及び買掛金 215、未払消費税等 37、社債 30、借入金 △210、前受金 △33
固定負債	3,203	3,395	△192	
純資産合計	2,358	2,019	340	利益剰余金 217 (当期純利益 247、配当 △30)、その他有価証券評価差額金 64
自己資本比率	31.5%	28.4%	3.1P	
株主資本比率	27.7%	26.4%	1.3P	
1株当たり純資産	2,910.74円	2,471.07円	439.67円	
有利子負債	3,168	3,349	△180	借入金 △210、社債 30 (グリーンボンド発行 100 [2023.11.29]、償還 △70 [2023.6.2])

(単位：億円)

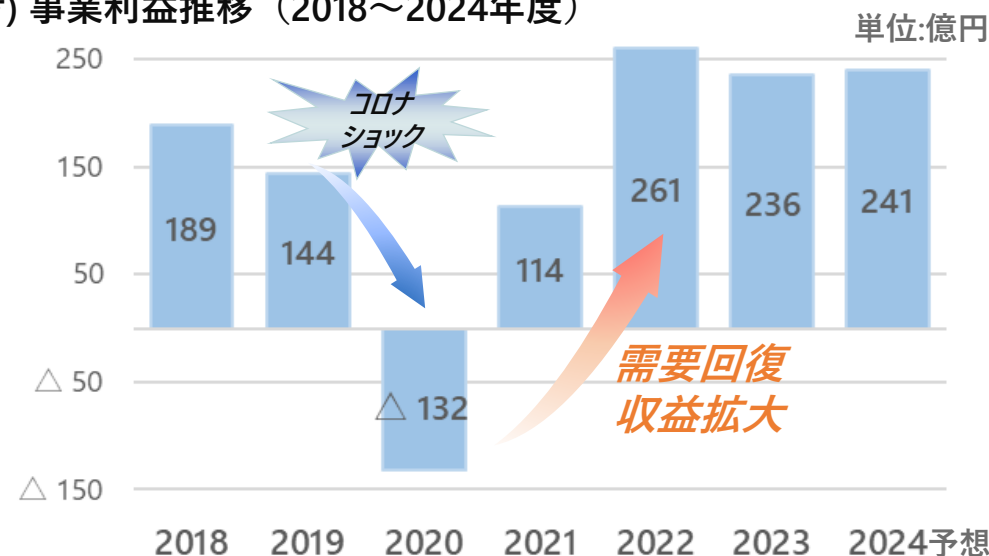
	2023年度	2022年度	増減	2023年度 主な内容
営業活動	622	438	184	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業活動によるキャッシュ・フロー ・税金等調整前当期純利益 394 (対前年 118) ・減価償却費 183 ・売上債権の減少 132 (対前年 93 [住宅事業、国際物流事業など]) ・固定資産売却損益 △ 141 (西新パレスなど)
投資活動	△420	△246	△174	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 560 (対前年 △338 [ONE FUKUOKA BLDG.、 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 △ 40 (住宅海外など) ・固定資産売却収入 169 (西新パレスなど)
財務活動	△260	△192	△68	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 △ 191 (対前年 △50 [借入金 △80、社債 30]) ・配当金の支払額 △ 30
現金等 期末残高	687	726	△38	

2024年度 通期 業績予想

(単位：億円)

	2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減	増減率	主な増減内容
営業収益	4,511	4,116	395	9.6 %	(+) 国際物流:取扱数量の増 住宅:販売区画数の増 バス:運賃改定効果
営業利益	241	259	△18	△6.9 %	(△) 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.竣工に伴う費用の増 鉄道:減価償却費、修繕費の増 流通、レジャー・サービス:人件費、外注費の増など
経常利益	225	245	△20	△8.3 %	
親会社株主に帰属する 当期純利益	157	247	△90	△36.5 %	(△) 特別利益の減少
事業利益	241	236	5	2.2 %	
減価償却費	208	183	24	13.3 %	
EBITDA	449	419	30	7.1 %	
設備投資	698	681	17	2.5 %	

(参考) 事業利益推移 (2018~2024年度)



※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

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

(単位：億円)

		2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減 ('24-'23)	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	2018年度 (実績)	増減 ('24-'18)	
全	業	営業収益	4,511	4,116	395		3,968	543
		営業利益	241	259	△18		202	39
運 輸	業	営業収益	813	777	36	バス事業の増益、鉄道事業の減益	887	△74
		営業利益	48	38	10	(バス:運賃改定効果、鉄道:減価償却費、修繕費増)	53	△5
不 動 産	業	営業収益	905	859	46	賃貸事業の減益	679	226
		営業利益	88	112	△24	(ONE FUKUOKA BLDG.竣工に伴う費用増)	82	6
流 通	業	営業収益	726	709	17	ストア事業の減益	784	△58
		営業利益	6	10	△4	(人件費増)	9	△3
物 流	業	営業収益	1,509	1,288	221	国際物流事業の増益	1,033	476
		営業利益	51	45	6	(輸出入取扱高の増加)	28	23
レジャー・サービス業		営業収益	484	450	34	旅行事業、その他サービス事業の減益	460	24
		営業利益	43	46	△3	(人件費、外注費、海外新規ホテル開業費用増)	23	20
そ の 他		営業収益	324	304	20	金属リサイクル事業の減益	479	△155
		営業利益	14	18	△4	(粗利減)	18	△4

(単位：億円)

		2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減 ('24-'23)	2018年度 (実績)	増減 ('24-'18)	
運輸業	鉄道事業	営業収益	223	218	5	230	△ 8
		営業利益	18	25	△ 7	30	△ 12
	バス事業	営業収益	561	526	35	624	△ 63
		営業利益	29	12	18	19	10
不動産業	賃貸事業	営業収益	316	315	1	266	50
		営業利益	47	68	△ 20	61	△ 13
	住宅事業	営業収益	488	448	40	323	164
		営業利益	40	41	△ 1	16	25
物流業	国際物流事業	営業収益	1,571	1,387	184	1,060	511
		営業利益	52	47	5	32	20
レジャー・サービス	ホテル事業	営業収益	294	264	30	311	△ 17
		営業利益	26	26	0	16	10
	旅行事業	営業収益	29	29	△ 0	37	△ 8
		営業利益	3	4	△ 1	0	3
	娯楽事業	営業収益	48	49	△ 1	48	△ 0
		営業利益	9	10	△ 0	2	7

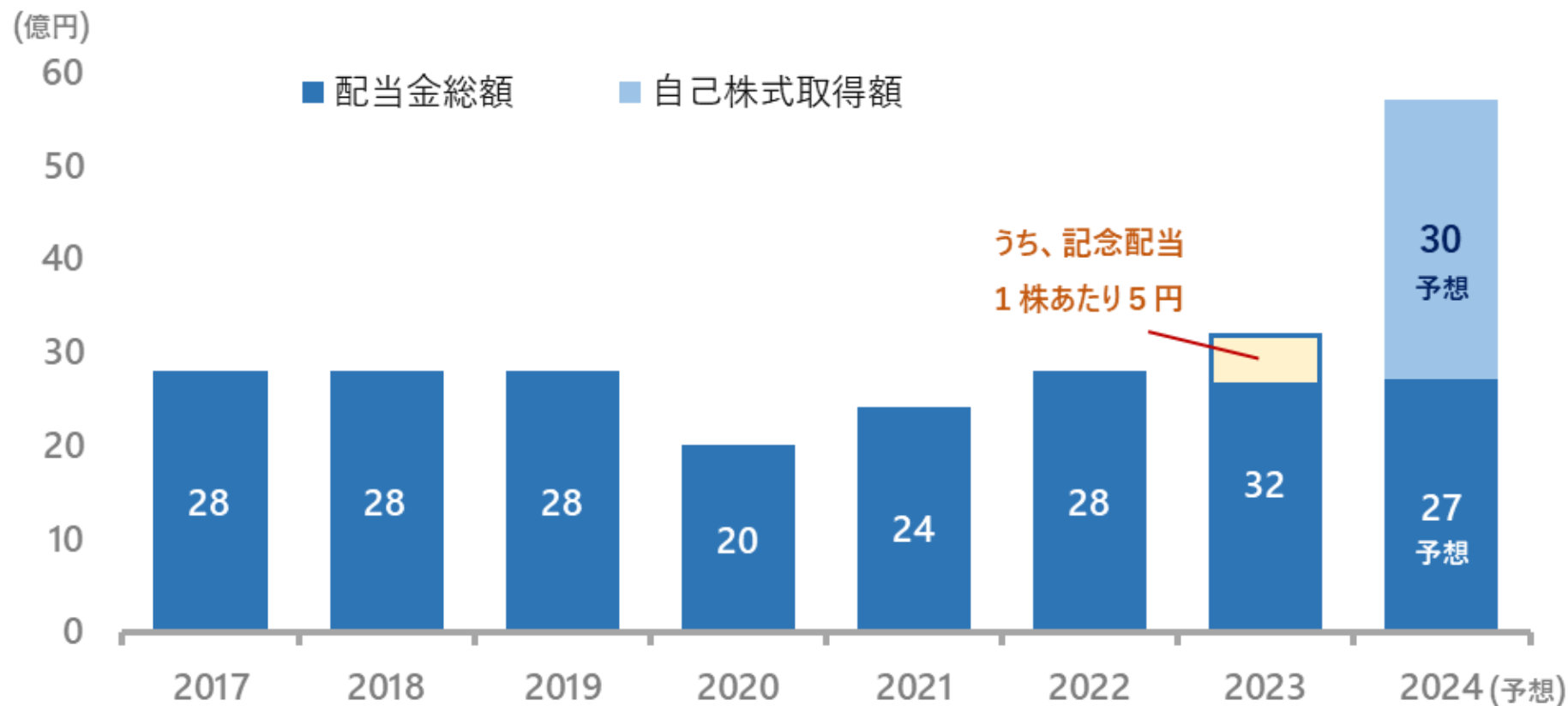
※ サブセグメントの営業収益・営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

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

自己株式取得

- 資本効率を意識しつつ、経営環境の変化や業績等に応じて適宜実施
- 2024年度：政策保有株式の保有規模見直し等による売却資金を活用し、30億円を上限に実施



年間配当金(円)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (予想)
	35.0	35.0	35.0	25.0	30.0	35.0	40.0 (記念配当5円含)	35.0

第16次(2023~2025) 中期経営計画の進捗状況



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～

➤ 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へと軌道修正を実施。

〔参考：2024年度計画の位置づけ〕

〔第16次中期経営計画〕基本方針・重点戦略

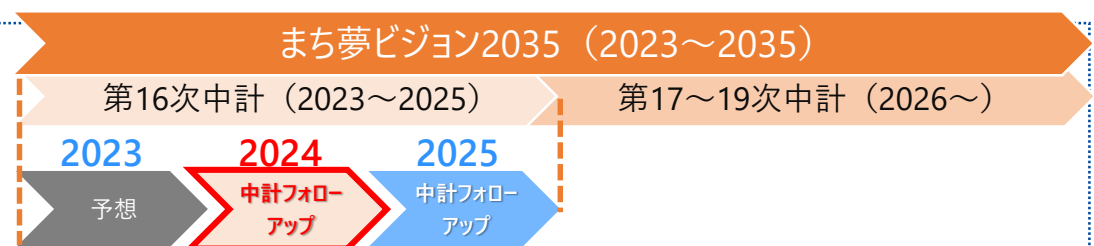
サステナブルな成長への挑戦～Challenge for sustainable growth～

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

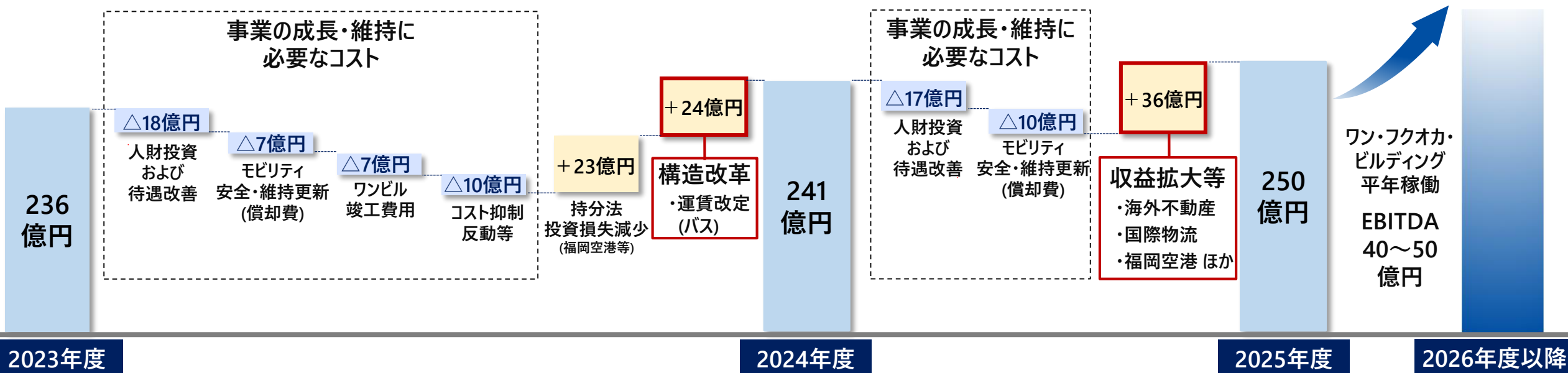
- 1 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築
- 2 持続可能で活力あるまちづくりの推進
- 3 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出
- 4 サステナブル経営の強化
- 5 安全あんしんの追求



	2023年度実績	2024年度予想	2025年度計画
連結事業利益	236 億円	241 億円	250 億円
連結EBITDA (事業利益ベース)	419 億円	449 億円	500 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	5.9 倍	7.7 倍	6.8 倍
ROA (総資産事業利益率)	3.4 %	3.1 %	3.5 %
ROE (自己資本当期純利益率)	11.7 %	6.7 %	7.0 %
(参考)連結営業収益	4,116 億円	4,511 億円	(5,000億円)※ 4,800 億円
(参考)連結営業利益	259 億円	241 億円	(220億円)※ 230 億円

※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

(参考) 事業利益推移イメージ



【連結】

（単位：億円）

	2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 計画	対当初計画
営業収益	4,116	4,511	4,800	△200
運輸業	777	813	811	+21
不動産業	859	905	1,066	+41
流通業	709	726	758	+20
物流業	1,288	1,509	1,610	△345
レジャー・サービス業	450	484	498	+35
その他	304	324	334	+10
調整額	△272	△250	△277	+18
営業利益	259	241	230	+10
運輸業	38	48	26	+16
不動産業	112	88	91	+2
流通業	10	6	8	△1
物流業	45	51	60	△19
レジャー・サービス業	46	43	47	+12
その他	18	14	15	+2
調整額	△10	△9	△17	△2
事業利益繰入損益	△23	0	20	△10
事業利益	236	241	250	0

第16次中期経営計画期間の投資計画

(単位：億円)

	今回計画 (2023~2025)	当初計画 (2023~2025)	対当初計画
設備投資	1,810	1,723	87
成長	1,226	1,148	78
安全	199	206	△7
維持更新	386	370	16
分譲投資※1	1,270 (188)	1,198 (125)	72 (63)
投融资	345 (184)	375 (177)	△31 (7)
うち海外 開発事業※2	166 (16)	210 (21)	△43 (△5)
投資総額※3	3,425 (2,182)	3,296 (2,025)	129 (157)

・単純合算、億円未満を四捨五入

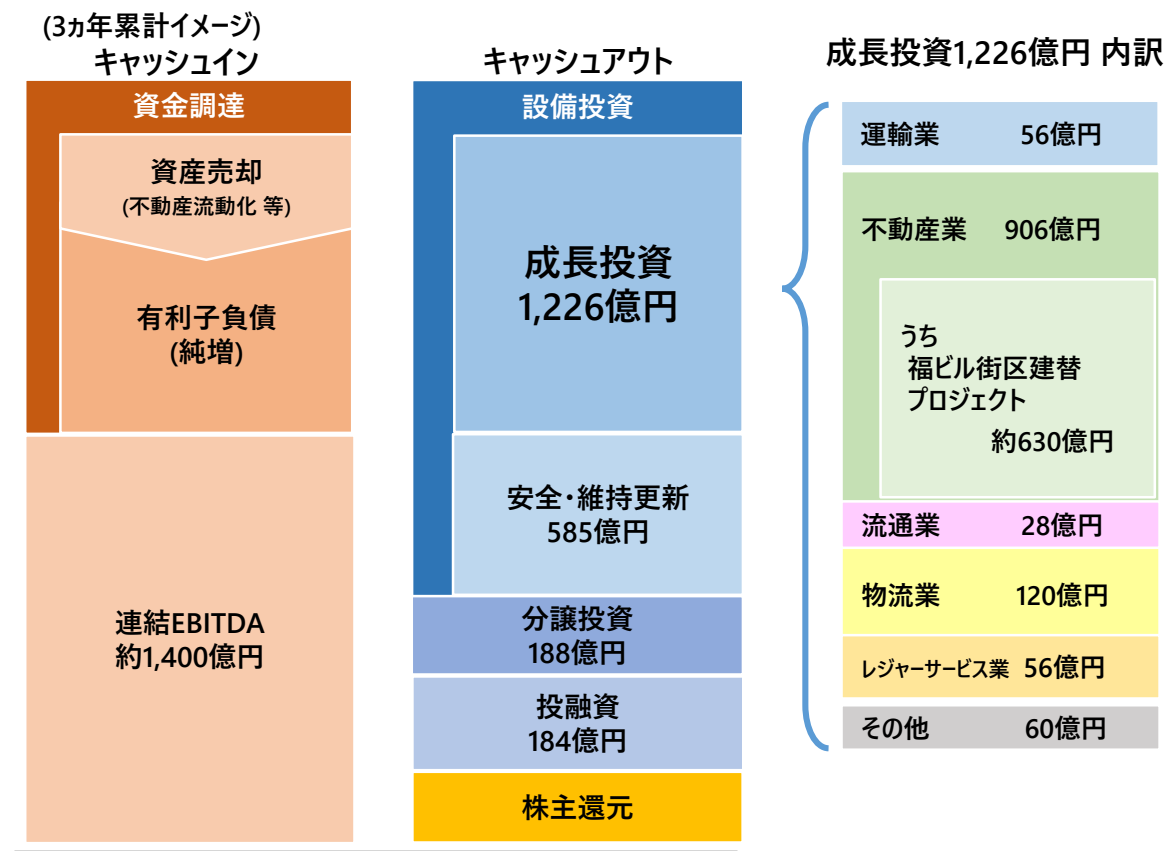
※1...()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

※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



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

事業領域別 戦略・具体策の進捗状況

Nishitetsu
Group



第16次中計FU《主な具体策・アクションプラン》



モビリティサービス

鉄道 バス タクシー



「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



BtoC 物販サービス

ストア 生活雑貨



BtoB 物流サービス

国際物流 国内物流



新領域事業への挑戦

環境資源 農水産 ウェルネス

- ・運賃改定の実施・準備
- ・ノウハウ等を活用した新規収入源の獲得拡大
- ・西鉄福岡(天神)駅のホームドアの整備等による安全強化 等

- ・天神ビッグバンを牽引する大型PJの推進
- ・私募ファンドの活用とノンアセットビジネスの強化
- ・既存案件の着実な事業推進(海外不動産) 等

- ・物価高に対応した販売価格への転嫁
- ・物流の効率化によるコスト減
- ・既存店舗のリニューアル 等

- ・機動的入札対応の推進
- ・重点品目別販売戦略の策定と推進
- ・半導体産業の集積が進む熊本地区を含む、九州での事業拡大 等

- ・再生可能エネルギー電源開発事業
- ・農水産領域の事業化
- ・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**

【着眼点】持続可能な収支構造の構築

運賃改定

➤ **路線バス(乗合バス)の運賃改定実施**

- 実施日：2024年1月20日(土)
- 対象：当社および西鉄バス北九州(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)

※西鉄バス大牟田(株)も、2024年3月29日(金)に乗合バス運賃の上限運賃改定認可申請を行い、2024年10月の運賃改定実施を予定。

≪ 運賃改定の背景 ≫

- 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減少
 - ✓ 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
 - ✓ 慢性的な乗務員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

➤ **鉄道運賃改定実施に向けた検討**

- 鉄道運賃水準の算定の根拠となる「総括原価」の算定方法を定めた「収入原価算定要領の見直し(2024年4月1日施行)」を受け、更なる検討の深度化を図る

需要に応じた柔軟なダイヤ設定

➤ **路線バスダイヤ改正の実施(2023年3月・10月、2024年3月)**

- 持続可能な公共交通ネットワーク構築に向け、利用状況やニーズを踏まえた運行ダイヤの最適化を実施

≪ 路線バス ダイヤ改正の主な内容 ≫

2023年3月	福岡市地下鉄七隈線延伸開業(博多～天神南間)による競合バス路線の本数見直し等
2023年10月	慢性的な乗務員不足、および「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」改正に伴う労働時間の制限による乗務員不足(通称：2024年問題)への対応等
2024年3月	

➤ **桜並木駅開業にあわせた天神大牟田線ダイヤ改正の実施(2024年3月)**

- 利用実態やニーズに見合ったダイヤ編成を実施

≪ 天神大牟田線 ダイヤ改正の主な内容 ≫

- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大に伴い運行を取り止めていた平日昼間帯(10～15時)の特急列車運行再開
- ✓ 混雑率の平準化を図るため、平尾・高宮駅への急行列車の停車(平日朝ラッシュ帯上りのみ)
- ✓ 春日原駅への特急列車の停車



▲桜並木駅での出発式

✓ 新たなライフスタイルの需要を捉えた利便性の高い商品・サービスの提供により、新規収入源を獲得する

【着眼点】新たなライフスタイルの需要取り込み

ノウハウ等を活用した新たな収入源の獲得

➤ AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の外販強化

- 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

(2023年度末時点で31地区で運行中)



▲オンデマンドバス「のるーと」

➤ レトロフィット電気バスの外販

- 西鉄車体技術(株)でのグループ外向けの製造、販売開始・事業化に向けた検討

※レトロフィット電気バスとは、中古ディーゼルバスのエンジン部分をEV化し電気バスに改造した車両のことで、CO2削減(ディーゼルバス比53%削減)に寄与でき、低価格での導入が可能である。



▲レトロフィット電気バス

➤ nimocaバスシステムの外販

- 引き続き国内各地への導入を推進

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

- 公道での実証実験(2024) 北九州空港～朽網駅にて「信号表示と運転操作の連動」、「バス停止着」等を実施
- 福岡空港内際連絡バス専用道の整備完了を見据え、内際シャトルバスでの活用に向けた研究継続



▲自動運転実証実験の様子

新しい交通モデルの構築

➤ 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 (九経連・JR九州・九州運輸局等)



新たな移動需要を捉えた商品・サービスの提供

➤ 福ビル街区建替プロジェクトの完遂に伴う新たな需要獲得

- 天神地区商業施設との連携、他交通モードとの連携強化等

➤ 天神大牟田線・臨時有料座席列車(Nライナー)の運行

◀ 臨時有料座席列車の概要 ▶

運行日	2024年4月19日(金)、 5月7日(火)・17日(金)・21日(火)	運行 区間	西鉄福岡(天神)～花畑・大牟田 ※乗車駅：西鉄福岡(天神)駅のみ ※降車駅：西鉄二日市駅～終点駅間の全急行停車駅(降車駅からの乗車不可)
便数・座席数	1日3便・200席(3000形5両編成)		
運賃・料金	区間運賃+300円(乗車整理料金)		

トピックス

➤ 天神大牟田線・貝塚線開業100周年

- 小学生以下を対象とした電車運賃100%ポイント還元キャンペーン(4/13～5/19の土曜・日曜・祝日限定)
- 記念ラッピング電車の運行、記念NFTの販売

ガタンコとゴトンコ
GATANKO & GOTONKO



▲西鉄電車イメージキャラクター「ガタンコ(左)」と「ゴトンコ(右)」

✓ 新たなライフスタイルの需要を捉えた利便性の高い商品・サービスの提供により、新規収入源を獲得する

【着眼点】新たなライフスタイルの需要取り込み

インバウンド増加への対応

➤ 高速バスや空港関係路線バスのさらなる増強

- 太宰府ライナーバス「旅人」、高速バス「福岡～湯布院線」の増強(2023・2024)
- 福岡空港国際線と都心部を繋ぐバスの増強(2023)



▲太宰府ライナーバス「旅人」

➤ 乗車券の拡販(2024～)

- 福岡市地下鉄との連携によるデジタルMICE乗車券造成
 - 海外OTAでのデジタル券・バウチャー券発売、販売促進
- ※OTA(Online Travel Agent)：オンライン上で取引を行う旅行会社



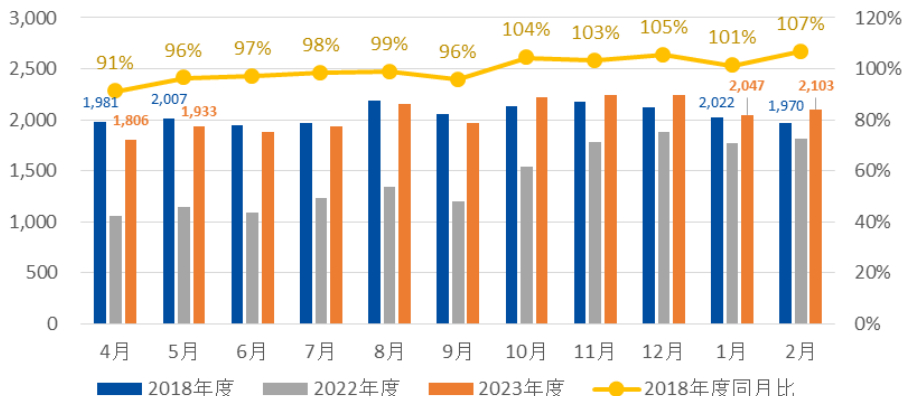
▲タッチ決済

➤ タッチ決済による乗車サービスの対象駅拡大、鉄道・バスにおける実証実験期間の延長(～2025.3)

- [鉄道]対象駅を全駅へ拡大(2024年度中)
- [バス]福岡空港・北九州空港発着のバス路線等で実証実験中

【参考：福岡空港旅客数実績】(出典：国土交通省 利用実績速報)

- 2023年10月以降は対2018年度を上回る水準まで回復



(参考)福岡国際空港(株)中期事業計画(2024～2028年度)

➤ 2025年3月末の増設滑走路供用とそれに伴う発着回数の増加を見据え、空港活性化を目的とする設備投資約890億円(5年間計)を実施

[主な設備投資]

(国際線)

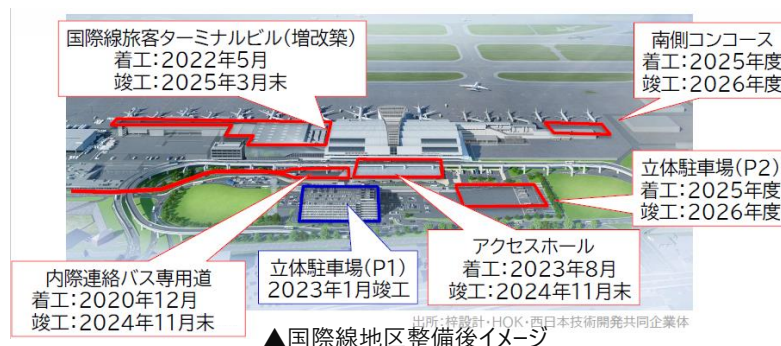
- 旅客ターミナルビルの増改築
- 二次交通を集約したアクセスホール、内陸連絡バス専用道の整備
- 南側コンコースの延伸およびスポット(駐機場)の増設

(国内線)

- 複合施設(商業施設・ホテル)の建設

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
2024年11月	国際線アクセスホール、内陸連絡バス専用道(国際線側)竣工予定
2025年3月末	国際線旅客ターミナルビル増改築竣工予定
2026年度	国内線複合施設(商業施設・ホテル)竣工予定



▲国際線地区整備後イメージ

※出典：福岡国際空港(株)「中期事業計画(2024～2028年度)」

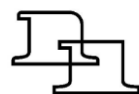
✓ 天神の新ランドマーク「ONE FUKUOKA BLDG.」をはじめ、周辺開発にも継続的に関与し福岡都心部の価値向上に寄与する

福ビル街区建替プロジェクトの完遂(2024年12月竣工予定)

- 竣工に向けた建築工事の推進
 - 環境性能認証の取得(CASBEE ウェルネスオフィス)
 - 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(人流解析システム、顔認証システム・ワークズアプリ等)
 - 開業プロモーションの企画実施
- 2025年春の開業に向け、リーシングは順調に推移
 - 創造交差点を実現するテナントの選定・誘致

トピックス

- 「ONE FUKUOKA HOTEL(ワン・フクオカ・ホテル)」の開業
 - (株)Plan・Do・Seeと連携し、最上層(18・19階)にハイクオリティなライフスタイル型ホテルを開業
- イノベーションキャンパス「(仮称)CIC Fukuoka」、
「(仮称)Venture Café Fukuoka」の開設
 - CIC東京に次ぐ、アジア2拠点目の開設
- 天神地区最大級の食堂を開設
 - 天神ワーカーの増加を見込み、天神ワーカーのビジネス&ライフパフォーマンスを高め、新たな創造力づくりを食と交流でサポートする食事業を実施



ONE FUKUOKA HOTEL



▲ホテルロビーイメージ

ビル名称

「ONE FUKUOKA BLDG.」

(ワン・フクオカ・ビルディング[通称：ワンビル])



ONE FUKUOKA BLDG.



▲完成イメージ



▲2024年5月上旬時点

《物件概要》

スケジュール(予定)	2024年12月竣工、2025年春開業
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)
建物構造	地上19階(建物高さ約97m)、塔屋1階、地下4階
用途	オフィス、商業、ホテル、カンファレンス

✓ 天神の新ランドマーク「ONE FUKUOKA BLDG.」をはじめ、周辺開発にも継続的に関与し福岡都心部の価値向上に寄与する

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

福岡家庭裁判所跡地における複合開発プロジェクト



▲複合開発イメージ

建物規模	(階数)地下1階、地上23階 (延床面積)48,400㎡
スケジュール	2030年開業予定
主な利用計画および施設計画	(ホテル)4～9階全117室 13,000㎡ インターコンチネンタル ホテルズ&リゾート (オフィス)2～3階4,000㎡ 多様な企業を引き付ける快適なウェルビーイングオフィス (レジデンス)10～23階 全225戸 31,000㎡ エリアの価値を高める高品質なレジデンス

(福岡市広域図)



九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業



▲全景(イメージ)

譲渡等面積	約28.5ha(一般定期借地含む)
まちづくりのコンセプト等	「HAKOZAKI Green Innovation Campus」 本事業区域及び九州大学の歴史を継承したうえで、高質でみどり豊かなまちづくりを進め、新たな価値を提案。新産業を創造・発信していくとともに、環境先進都市として世界を牽引する、未来のまちづくりを実現する。

※2024年4月18日、住友商事(株)を代表企業として当社含む8社で構成される企業グループが、「九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業者募集」において、優先交渉権者に選定

(仮称)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プロジェクト推進
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



▲まちづくりイメージ

(仮称)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



▲まちづくりイメージ

(天神周辺図)



✓ 天神や沿線のまちづくりに持続的に関与し、地域活性化に貢献するとともに、資本効率の向上を図る。

【着眼点】資本効率を意識した経営の実践

私募ファンドの組成ならびにアセットマネジメント事業への参入

- ・ 不動産事業の流動化を通じ、天神や沿線地域をはじめとするまちづくりの取り組みの加速および資本効率の向上を図るため、私募ファンドを組成
- ・ アセットマネジメント事業への本格参入にあたり、専門部署の設置に加え、(株)みずほフィナンシャルグループと連携した人財育成等を実施
- ・ 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を図る
- ・ 将来的な私募REITの組成を見据え、今後数年間で段階的な私募ファンドの組成を目指す

私募REIT組成に向けたロードマップ(イメージ)

将来的な
私募REIT組成
を見据え、
数年間で段階的に
私募ファンド組成

- ・ 第1号ファンド組成(2023)
- ・ 第2,3号ファンド組成予定

2024年度(予定)
アセットマネジメント
会社の設立

2026年度(予定)
私募REIT組成・
運用開始

2030年度以降、
私募REITの
資産規模
1,000億円超
を目指す

➤ 第1号私募ファンドの組成

《第1号私募ファンド概要》

組成日	2024年3月27日
名称	合同会社NNRファンド第1号
資産規模	約100億円
シニアレンダー	(株)みずほ銀行、(株)福岡銀行、(株)西日本シティ銀行
出資者	当社、外部投資家
アセットマネージャー	みずほ不動産投資顧問(株)

✓ 国内の事業エリア・業容の拡大に加え、海外での事業の着実な推進を目指す。

【着眼点】新たな稼ぐ力の創出

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)

《物件概要》

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



▲外観イメージ

- 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)

《物件概要》

スケジュール	2021年6月着工、2024年5月竣工、2024年夏開業(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



▲外観イメージ

トピックス

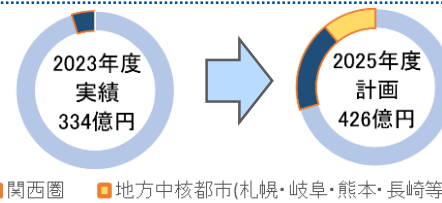
ホテル事業、コロナショックからのV字回復



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

関西圏および地方中核都市の売上拡大

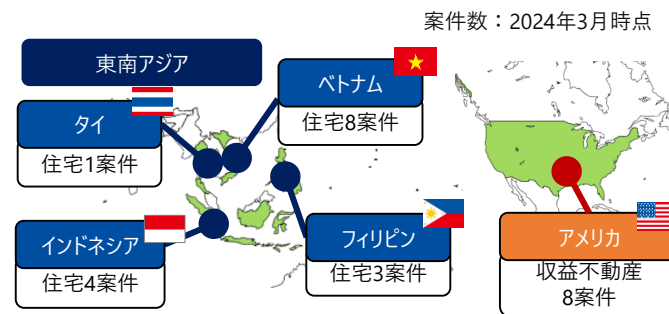
- 2023 : 16億円(構成比5%)
- 2025 : 126億円(構成比30%)



■ 福岡県+首都圏 ■ 関西圏 ■ 地方中核都市(札幌・岐阜・熊本・長崎等)

海外不動産の着実な推進

- 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



賃貸用物流不動産事業の拡大

- 熊本市東区 マルチテナント型物流倉庫(戸田建設株)・東京建物株との共同事業)

《物件概要》

スケジュール(予定)	2025年10月着工、2027年3月竣工
所在地	熊本県熊本市東区戸島町 1130 番他
開発面積	約32,770㎡
延床面積	約72,614㎡
建物構造	地上4階建



▲外観イメージ

✓ 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。

【着眼点】新たなライフスタイルの需要取り込み

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、春日原駅、白木原駅、高架下)

- 桜並木駅店舗の開業
- 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



▲天神大牟田線路線図 (国土地理院地図を基に加工)

◀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 開業
2024年7月以降	桜並木駅 駅部店舗開業
2025年10月	白木原駅 駅部店舗開業
2025年12月以降	桜並木駅 駅北側高架下店舗開業
2026年1月	春日原駅 駅部店舗開業
2026年度以降	高架下店舗順次開業(雑餉隈～下大利)

➤ 駅ビルや商業施設のリニューアル

- 西鉄久留米駅ビルにおける大規模リニューアルの実施(第1弾2024.3)
- ✓ 駅立地という強みを活かし、交通と商業の連携によるシナジーの最大化を図り、街の活性化や地域の発展に寄与することを目的に、共用部分や飲食フロア、スーパーマーケットエリアを段階的に刷新
- 商業施設であるチャチャタウン小倉、ソラリアプラザのリニューアル



▲西鉄久留米駅ビル1階完成イメージ図



▲西鉄久留米駅ビル1階完成イメージ図 (バスセンター東口)

➤ 北九州市八幡東区・平野における複合開発の推進

◀開発概要▶

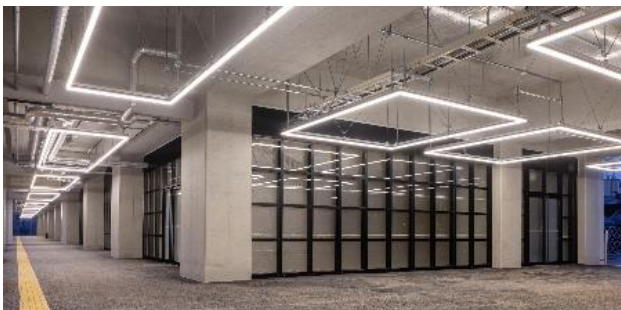
スケジュール(予定)	2023年4月 造成着工 2024年7月 血倉テラスオープン 2025年5月 戸建竣工(72区画) 2025年6月 戸建販売開始
所在地	北九州市八幡東区 平野三丁目2番60号ほか
開発面積	35,217㎡ (商業：18,705㎡、戸建分譲：16,512㎡)



▲複合開発全景(イメージ)



▲商業施設パース



▲桜並木駅店舗



▲春日原駅店舗 イメージ

✓ 店舗の新規出店・リニューアル等を通して、新しい出会い・購買体験を提供する。

【着眼点】新たなライフスタイルの需要取り込み

【着眼点】持続可能な収支構造の構築

新規店舗出店・リニューアルの実施

- レガネット久留米タミー店のリニューアル(2024年3月)
 - コンセプト：地域のみなさまの食と心を満たす買い物に行きたい「食の店舗」



▲レガネット久留米タミー店 イメージ

- 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)

収益性の向上・改善

- 高粗利率商品の販売構成比見直し
 - オリジナル商品、PB商品の開発等
- 物流の効率化による配送コスト低減
 - 青果便と精肉便の共同配送等

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
 - やりうどん：久留米店(西鉄久留米駅バスセンター)の改装(2024年3月)
 - ぎおん亭：博多バスターミナル店の改装(2024年3月)



▲やりうどん 久留米店



▲ぎおん亭 博多バスターミナル店

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
 - フードデリバリーサービス「Uber Eats」の導入
 - ✓ 福岡市内の店舗を中心に30店舗で導入 (2024年4月時点)
 - 北九州市八幡東区エリアでの移動スーパー「あっとスピナ」による販売開始



▲あっとスピナ出発式

✓ 商機を捉えた事業強化や海外ネットワークの拡充により、濃やかなロジスティクス事業を実現する。

【着眼点】新たな稼ぐ力の創出

「にしてつ関東ロジスティクスセンター」稼働(2024年7月 予定)

- 当社国内物流拠点では最大級の専有面積(国内物流拠点のフラッグシップ)

◀ 物件概要 ▶

所在地	千葉県習志野市茜浜二丁目 4 番
敷地面積	8,844㎡
延床面積	19,343.1㎡
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/㎡ (倉庫)
倉庫仕様	2~4 階 空調倉庫 1 階 常温倉庫、冷蔵倉庫(定温定湿)



▲ 関東ロジスティクスセンター

海外ネットワークの拡充

- 2025年度末海外目標拠点数：35カ国・地域、135拠点を目指す

2023年度末	今後の主な展開先(新設法人・拠点等)
29カ国・地域、122拠点 【新設法人・拠点等】 ・インドネシア(バタム) ・ベトナム(ブンタウ) ・アメリカ(フェニックス)	・アメリカ(オースティン) ・インドネシア(マカッサル) ・オーストラリア(パース・アデレード) ・カナダ(トロント) ・中国(合肥・平湖・長春・長沙) ・ドイツ(デュイスブルク) ・フランス(リヨン) 他

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

- 半導体産業へのアプローチ強化のため 熊本営業所を開設

- ✓ フォワーダーとして初となる 熊本空港保税蔵置場での通関サービス開始 (2024年1月～)

- 九州の食品ビジネスの拡販

- 福岡ロジスティクスセンターの空調機能を利用した農産物、食品保管サービスを開始 (日本酒・レンコン・小豆)



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

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拡大

✓ 再生可能エネルギー事業の拡大や新たな事業・サービスの創出により、新たな稼ぐ力を生み出す。

【着眼点】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

- 西鉄自然電力は、卸売電気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蓄電池事業に参入し、2024年5月より運用開始

BaaS事業の事業化

- EVバスの充放電制御の実証検討

※BaaS (Bus (Battery) as a Service)
バッテリー等と再生電力を合わせて自治体や事業者へ提供



脱炭素先行地域

▲西鉄自然電力と福岡県うきは市・熊本県との各共同提案が環境省「脱炭素先行地域(第4回)」に選定

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

- TOPPAN(株)との課題解決型オープンイノベーションの実施(2024)
- 九州電力(株)、TOPPAN(株)との福岡県におけるオープンイノベーション推進を目的としたコンソーシアムの組成

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)



with Nishitetsu

▲ TOPPAN(株)とのオープンイノベーションプログラム (Join up with Nishitetsu)

エネルギー領域におけるロードマップ(イメージ)

再生可能エネルギー

電源開発事業を皮切りに、エネルギーマネジメント事業で市場取引による収益化の知見を獲得し、西鉄グループにおける電力の効率的な利用やEV化の進展と連動した事業展開を目指す

2022～ 2023～ 2024～ 2025～ 2030～

再生エネルギー電源開発

- ✓小売電気事業者を介し需要家に供給
- ✓市場で売電し環境価値を需要家に販売



▲オンサイトPPA ▲オフサイトPPA



▲バイオマス・小水力等の電源開発

再生電力

エネルギーマネジメント

エネマネ・市場取引等の知見



▲系統用蓄電池事業



▲回生電力活用

EV化の進展と連動した事業展開



▲EV充電効率化

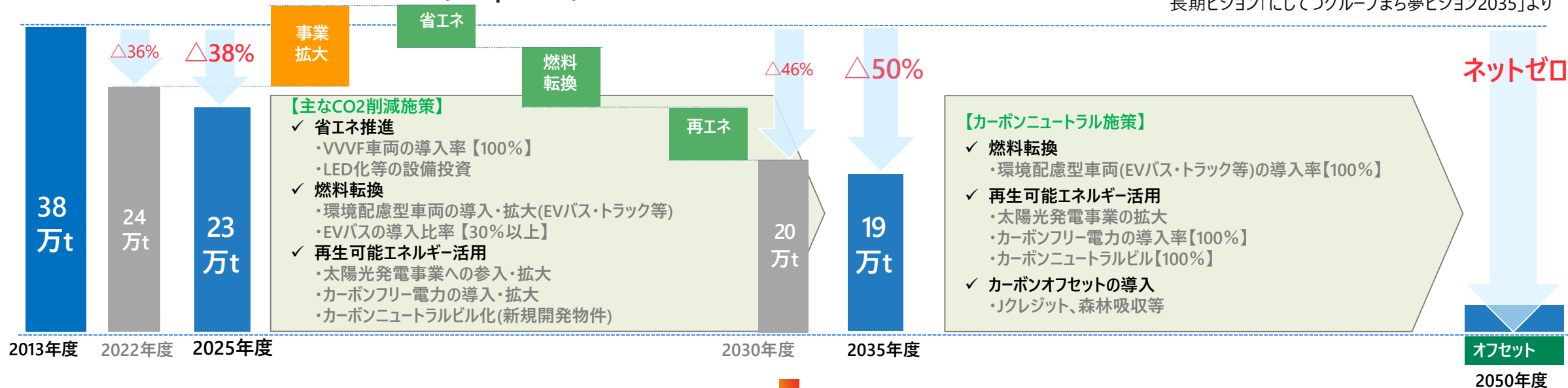
▲バスバッテリーによる調整力提供

BaaS事業
バスバッテリーのリユース・リサイクル

保有電源・蓄電池の統合制御 (VPP)

～西鉄グループのCO2排出量の削減目標(Scope1+2)と主な施策～

長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン2035」より



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
- TCFDシナリオ分析に基づくロードマップの策定・実施
- 既存施設への再生可能エネルギーの採用検討
 - ・西鉄ホテルズ 全国13ホテルにおいて使用電力をCO2フリーの再生可能エネルギー由来電力への切り替え(2024.4)
- 環境に配慮した開発の推進(住宅：ZEHの導入等)

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
 - ・航空会社SAF利用プログラムへの参加
 - ✓ 中国・上海向けの出荷において、全日本空輸(株)の「SAF Flight Initiativeプログラムのカーゴプログラム」を利用し、第三者機関の認定を受けたCO2削減証書を受領(2023)

※SAF(Sustainable Aviation Fuel)：植物や廃油などから作られた持続可能な航空燃料。既存のジェット燃料と比べ、CO2排出量を80%程度まで削減可能。

✓ 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。

【着眼点】人的資本
経営の着実な推進

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
 - ・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

トピックス：バス乗務員確保に向けた主な取り組み

- ・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(2024年4月)187,000円→200,000円(+13,000円、+7%)
- ・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

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
- ✓ 主健診における再検査受診費用、禁煙外来受診費用の補助実施(2023)



健康経営に関する指標(KPI)	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標
健康診断後の再検査受診率	48%	48%	75%	80%
喫煙率	33%	32%	30%	29%
ストレスチェック受検率	88%	97%	98%	98%

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(ニット)※」の実施
 - ※NIT：Nishitetsu Innovation Teamの略。
 - 有志の若手社員が集まり、未来について考える社内プロジェクト
- キャリア研修の実施、資格取得支援の拡大



▲NITワークショップの様子

トピックス：人財育成の主な取り組み

- ・通信教育やe-ラーニング、社外研修への派遣等の自己啓発支援の拡充
- ・キャリア面談制度や留学・通学休職制度の導入
- ・グローバルチャレンジャー制度における海外事業視察研修の実施 他

タレントマネジメント等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仕組みづくり
- 社内公募・FA制度の検討
 - ・2025年4月の開業を見据えた福ビル街区開発部のメンバー公募の実施(2023)
- 本社オフィスのONE FUKUOKA BLDG.への移転(2025年春)
 - ・「場所」に縛られない働き方を目指すABW(※)を導入し、従業員が働きやすい環境を構築することで、仕事を通じた自己実現やウェルビーイングにつなげるとともに、エンゲージメントの向上を図る
 - ※ABW：Activity Based Working の略。その時々の仕事の内容に合わせて働く場所を自由に選択する働き方

✓ 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



▲ホームドア閉扉時



▲ホームドア開扉時

◀導入計画▶	設置場所
2023年度	3番線乗車側(整備済)
2024年度	1,2番線乗車側
2025年度	1,2,3番線降車側

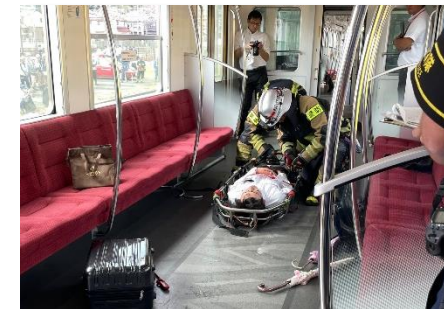
➤ デジタル技術を活用したメンテナンスの効率化

- 車両状態監視システムの実証
- 軌道検測装置の導入検討
- データを活用したメンテナンスへの転換(信号設備の遠隔監視・遠隔検査)

ソフト面での安全対策強化

➤ 安全マネジメントの取り組み継続

- 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



▲鉄道総合訓練の様子
(安全マネジメントの取り組み)

➤ バス事業における安全体質の底上げ

- 「交差点右左折時の一旦停車」や「指差を用いた安全確認」の徹底
- バスジャック対応訓練の実施



▲交差点右左折時の一旦停車



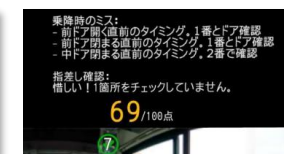
▲指差を用いた安全確認

➤ 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(バスの車内転倒事故防止)



▲バス車内のVR映像イメージ



▲評価画面イメージ

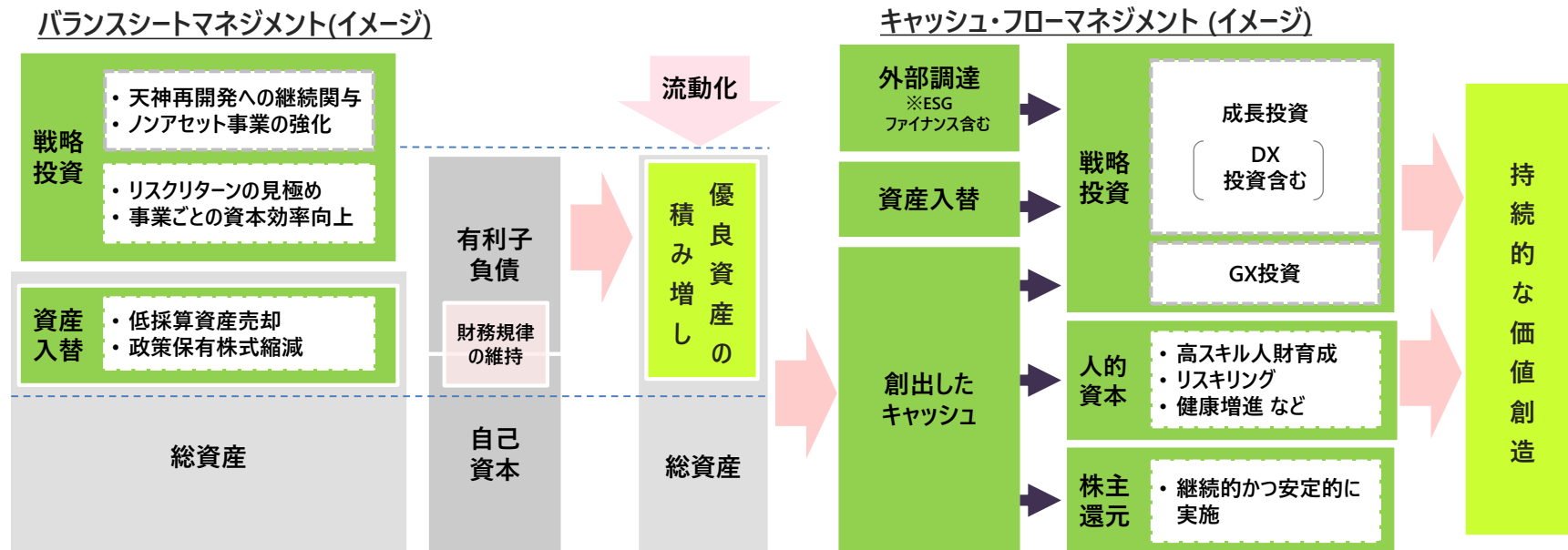
ROEの向上を意識した規律あるBSマネジメント・CFマネジメントの実施

～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の推進
 - 各事業の立ち位置を可視化、取締役会で議論
- 資本効率の向上を意識した取り組みの推進
 - 事業別に目標ROICを設定し、各事業評価・投資判断に活用
 - 私募ファンド等の組成
 - 第1号私募ファンドの組成(2024年3月27日)
 - 第2号・第3号私募ファンド、将来のREIT組成へのプロジェクトを組成
 - 安定配当を基本とし、機動的に自己株式を取得

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
 - 統合報告書の発行(予定)
 - 経営トップが参加するスモールミーティングの開催(予定)

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

《参考》主なプロジェクトの進捗

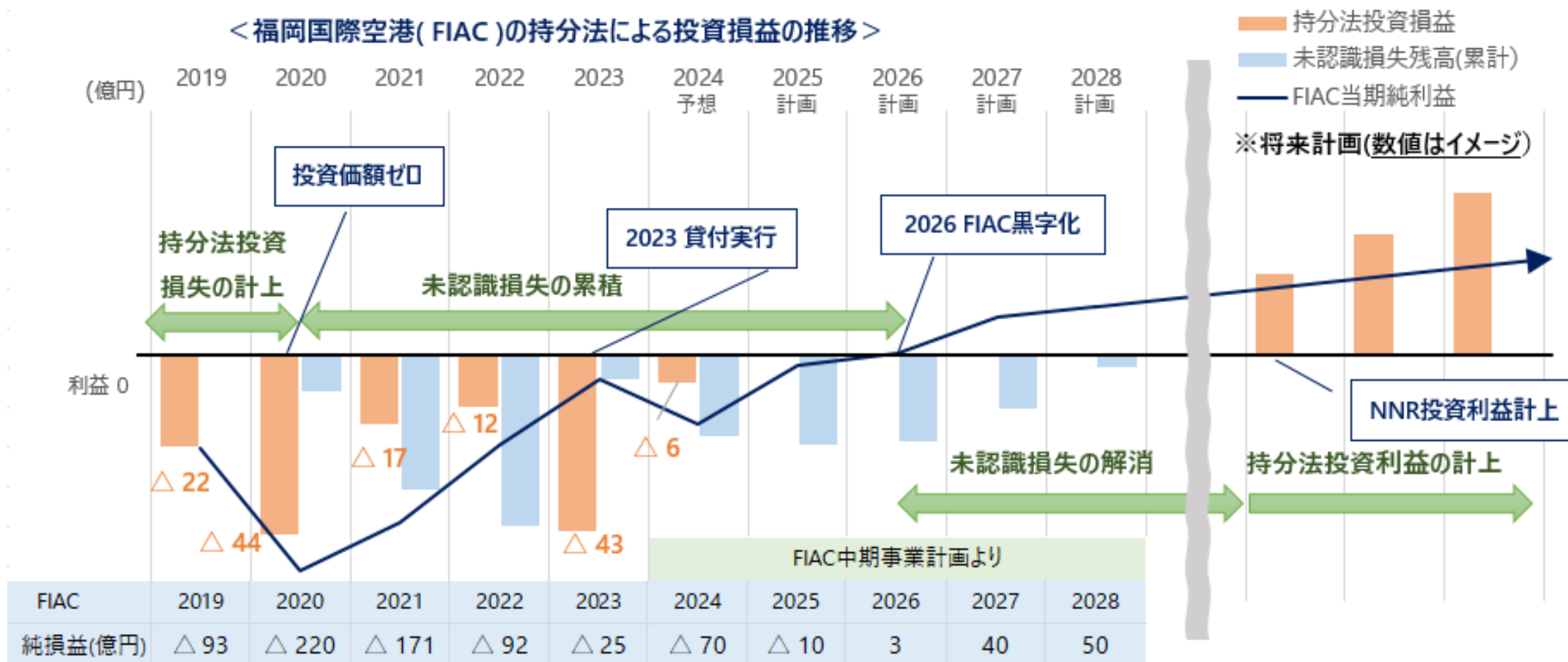
事業領域別主要プロジェクト		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降	
モビリティサービス	運賃改定	〔1月〕路線バス運賃改定実施(当社およびGr4社)	「収入原価算定要領の見直し」を受け、鉄道運賃改定実施に向けた検討の深度化			
	西鉄福岡(天神)駅へのホームドア導入	3番線乗車ホームへの設置	1,2番線乗車ホームへの設置	1,2,3番線降車ホームへの設置		
「リアルな場」提供サービス	福ビル街区建替プロジェクト(ONE FUKUOKA BLDG.)		〔12月〕竣工	〔25年春〕開業		
	福岡家庭裁判所跡地における複合開発プロジェクト	〔1月〕落札			野村不動産(株)など4社 2030年開業予定	
	(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト				2030年度開業を目標 地権者らと共同で検討中	
	(仮称)天神一丁目15・16番街区計画				2030年度以降の実現を目標 地権者らと共同で検討中	
	九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業	〔4月〕優先交渉権者に選定	事業計画検討	2025年度(予定)土地利用事業者決定	住友商事(株)を代表とする8社の企業グループで検討を進める	
	天神大牟田線連続立体交差事業	〔3月〕桜並木駅開業	〔7月以降〕桜並木駅駅部店舗開業	〔10月〕白木原駅駅部店舗開業	〔1月〕春日原駅駅部店舗開業	〔26年度以降〕高架下店舗順次開業(雑餉隈〜下大利)
	新規ホテルの出店		〔夏〕バンコクシーロム	〔12月以降〕桜並木駅駅北側高架下店舗開業	〔26年度冬〕大阪本町	
	分譲マンション等開発事業の展開	〔23年度実績〕売上高：334億円(福岡+首都圏：318、関西圏：16)	〔24年度予想〕売上高：336億円(福岡+首都圏：298、関西圏：8、その他：29)	〔25年度計画〕売上高：426億円(福岡+首都圏：300、関西圏：79、その他：47)		
	海外不動産の着実な推進	〔23年度実績〕投資残高：318億円、竣工案件：1件	〔24年度予想〕投資残高：313億円、竣工案件：4件	〔25年度計画〕投資残高：299億円、竣工案件：3件		
BtoC物販サービス	新規店舗出店・リニューアル実施	〔3月〕レガネット久留米タミー店リニューアル	〔25年春〕雑貨館インキューブ天神店リニューアル			
BtoB物流サービス	海外ネットワークの拡充	〔23年度海外拠点数〕29カ国・地域、122拠点	〔25年度海外拠点数(目標)〕35カ国・地域、135拠点			
	にしてつ関東ロジスティクスセンター		〔7月〕開業			
新領域事業	エネルギー領域における事業拡大	〔9月〕再エネ発電事業第1号案件(福岡県)直方市汚泥再生処理センター	〔11月〕うきは市・熊本県との各共同提案が環境省の「脱炭素先行地域(第4回)」に選定	〔5月〕系統用蓄電池運用開始	電力の効率的な利用、EV化の進展と連動した事業展開	
【参考】福岡国際空港		〔12月〕国際線北側コンコース竣工	〔11月〕国際線アクセスホール、内陸連絡バス専用道(国際線側)竣工	〔3月〕増設滑走路供用開始、国際線旅客ターミナルビル増改築竣工予定	〔26年度〕国内線複合施設(商業・ホテル)竣工予定	

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＞



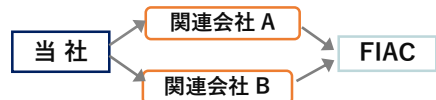
➤ 当社決算への利益貢献時期について

- ・FIACでは、滑走路増設や国内・国際線の施設整備完了後の2026年度に当期純利益の黒字化を計画。(FIAC中期事業計画より)
- ・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39億円貸出実行）

➤ 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、持分法による投資損失を認識。（2023年度 2 億円）

➤ 2023年度決算 持分法投資損益のイメージ

FIACの債務超過に伴い、これまで取り込めていなかった過去の損失のうち、株主貸付や繰延ヘッジ損益の改善により回復した投資簿価分の 4 1 億円を当期認識

