

2024年度(2025年3月期) 第2四半期 決算説明会

2024年11月26日(火)
西日本鉄道(株) (9031)



2024年度第2四半期 決算概要	3
------------------	---

2024年度 通期業績予想	22
---------------	----

第16次(2023～2025)中期経営計画の進捗状況	27
----------------------------	----

モビリティサービス	30
-----------	----

「リアルな場」提供サービス	31
---------------	----

BtoC 物販サービス	35
-------------	----

BtoB 物流サービス	36
-------------	----

新領域事業への挑戦	37
-----------	----

サステナブル経営の強化への取り組み	38
-------------------	----

資本効率を重視したマネジメントの継続・深化	39
-----------------------	----

投資計画・経営数値目標	40
-------------	----

福岡・九州における事業環境の変化	42
------------------	----

Appendix	45
----------	----



NISHITETSU
ONLINE
MAGAZINE

N× エヌカケル

〈NISHITETSU ONLINE MAGAZINE N× エヌカケル〉

西鉄グループにまつわる、
さまざまなヒト・コト・モノの「かけ合わせ」で生まれるストーリーをお届けします。
「+」より「&」より、「×(かける)」で、今日を未来をつくってゆく。
そんな想いを名前に込めた、
西鉄グループの幅広い事業や取り組みを発信するオンラインマガジンです。

<https://nnr-nx.jp/>

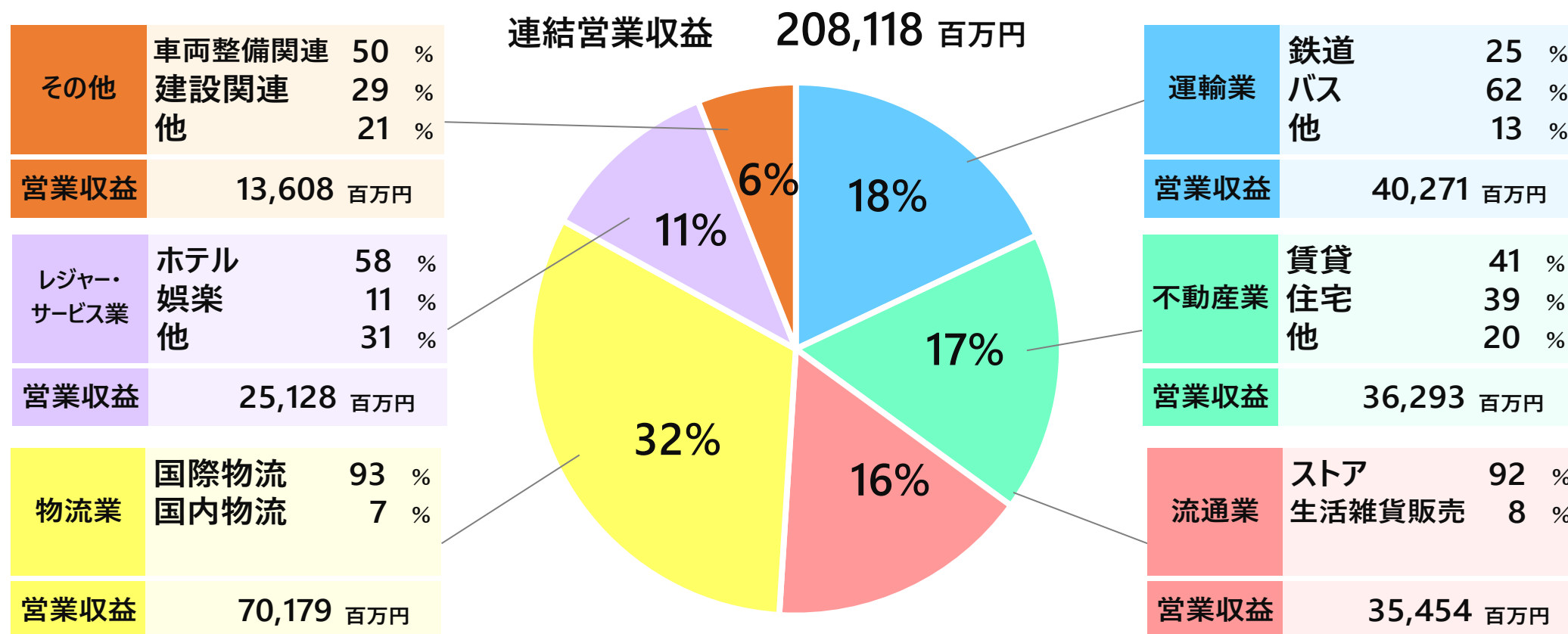


本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2024年度 第2四半期 決算概要

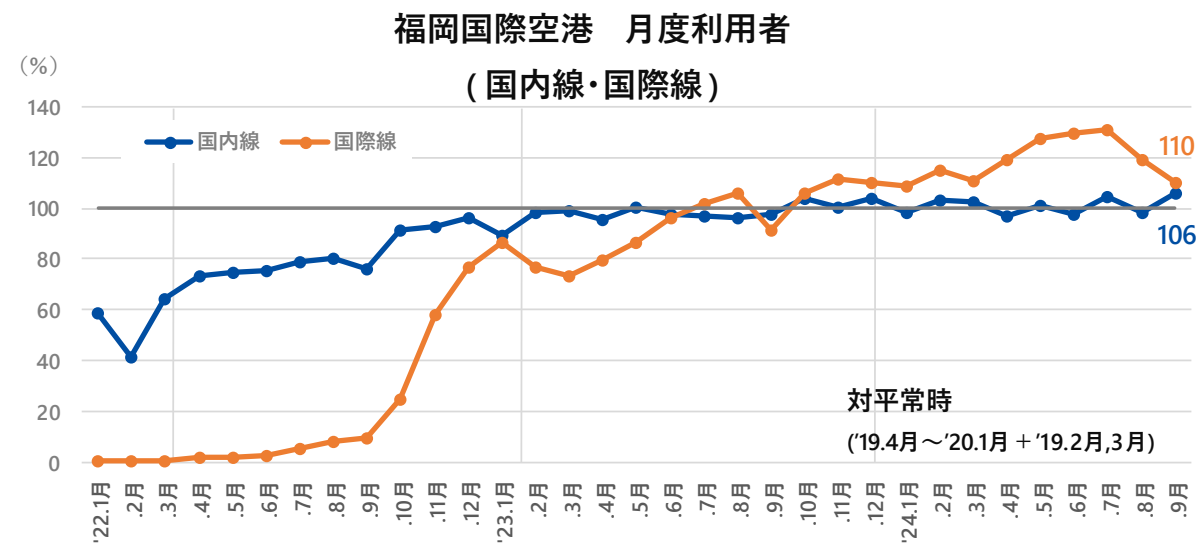
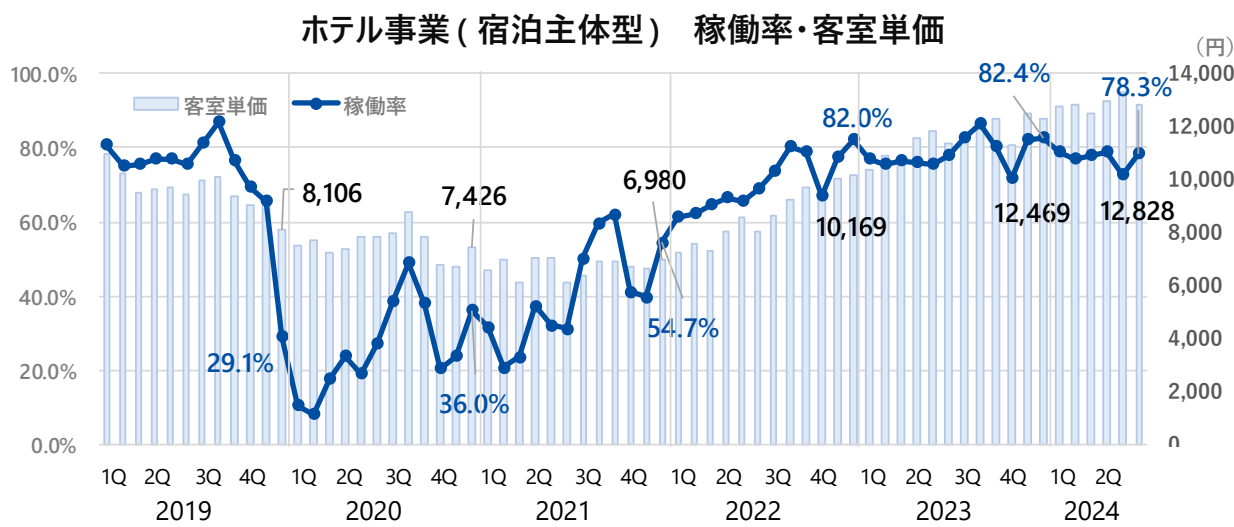
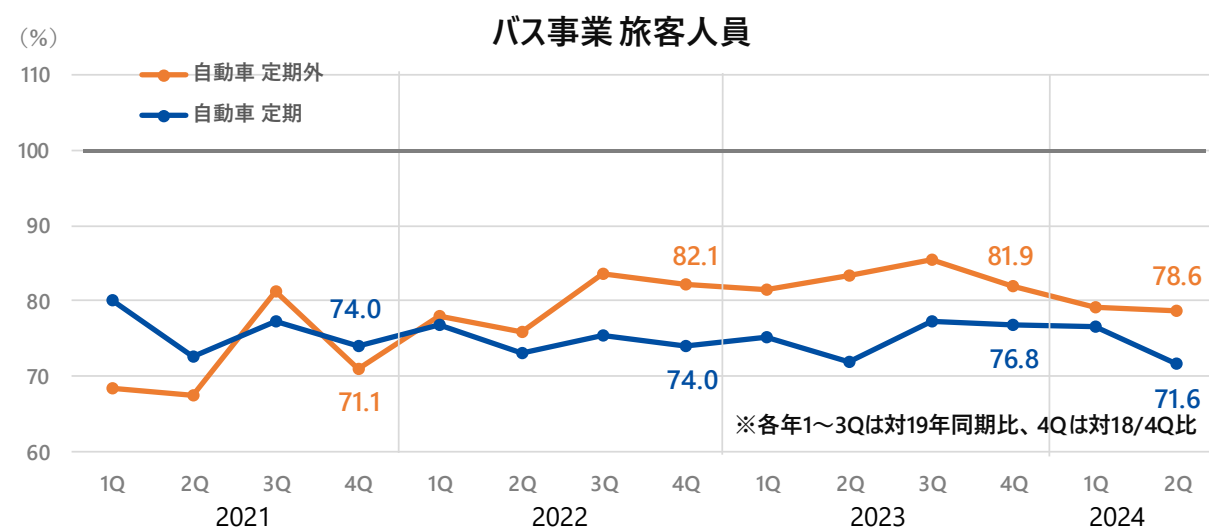
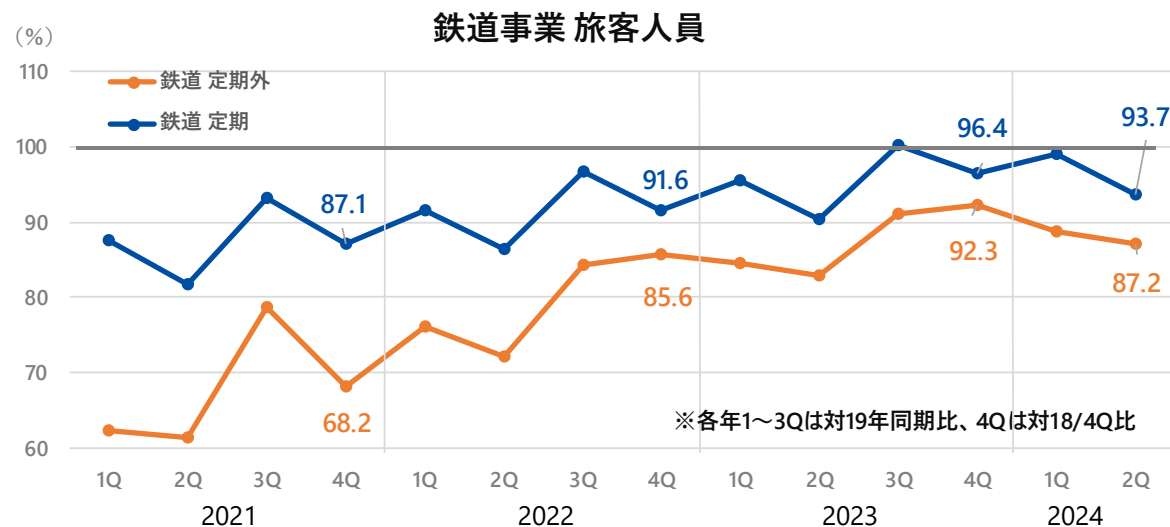
連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 44社

- ・ 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

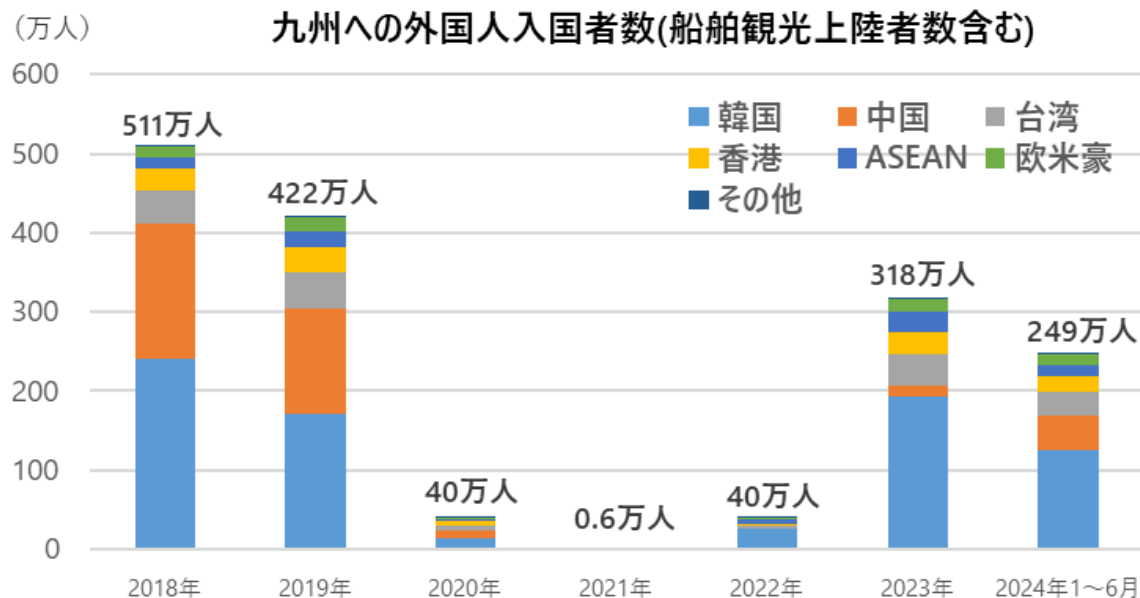


主な事業の動向 (鉄道事業、バス事業、ホテル事業、福岡国際空港)

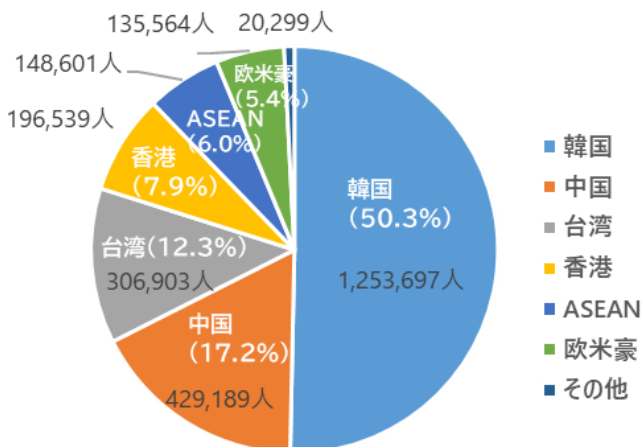
： 運輸業では、生活様式の変化などに加え、バス事業においては減便等の影響もあり、コロナ前の水準には回復していない。
一方、インバウンド需要の増加もあり、ホテル事業の客室単価、空港利用者はコロナ前を上回る水準で推移。



✓ 2025年3月の福岡空港滑走路増設や4月の「ONE FUKUOKA BLDG.」開業を契機として、更なるインバウンド需要の獲得に努める。



九州への入国者数内訳(2024年1～6月)



【参考】福岡国際空港スケジュール

2024.12

- ✓ 国際線アクセスホール、
- ✓ 内陸連絡バス専用道(国際線側)供用開始

2025.3.28

- ✓ 「国際線ターミナルビル」グランドオープン

2025.3末

- ✓ 増設滑走路供用開始

年間発着回数17.6万回⇒**18.8**万回

2024年第2四半期実績

鉄道

✓ 太宰府駅
改札機通過数 (定期外)

対19年度同期比 **約103%**



▲太宰府観光列車「旅人-たびと-」



▲地域を味わう旅列車「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」

バス

✓ 福岡～湯布院線 輸送人員

対19年度同期比 **約100%**
(1便あたり人員に換算すると、**約164%**)



▲太宰府ライナーバス「旅人」



▲福岡から九州島内・島外の各地を結ぶ高速バス

レジャー・サービス

✓ シティ・宿泊主体型ホテル
インバウンド比率

約27% (対19年度同期比+7p)



▲シティホテル・宿泊主体型ホテル
(左)西鉄グランドホテル (右)西鉄ホテルクルーム博多祇園 櫛田神社前



▲水族館「マリンワールド海の中道」

商業



▲ソラリアプラザ(天神)

天神集客
への
各種コラボ



▲39TENJINTRIP(ミクテンジントリップ)



▲パンパンくんの日常 × 西鉄

営業収益	不動産業における住宅事業でマンション販売戸数の増加や、レジャー・サービス業におけるホテル事業で客室単価の上昇に加え、							
営業利益	運輸業におけるバス事業で運賃改定効果などもあり、増収・増益							
経常利益	持分法による投資損失の減少などもあり、増益							
親会社株主に帰属する 中間純利益	固定資産売却益の減少などにより、減益							
(単位：億円)								
	2024/2Q	2023/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減	
営業収益	2,081	1,972	110	5.6	(+) 住宅 33 (マンション販売戸数増)、ホテル 32 (客室単価上昇)、バス実質 17 (運賃改定効果)、 その他不動産 14 (受注増)、その他サービス 7 (受注増)、運輸関連 5 (受注増) (△) 国際物流 △5 (販売価格低下)	1,905	176	
営業利益	127	108	19	17.6	(+) バス 14 (増収)、ホテル 8 (粗利増)、住宅 6 (粗利増)、建設関連 3 (粗利増) (△) 国際物流 △18 (粗利減)、ストア △3 (費用増)	89	38	
経常利益	132	106	26	25.1	(+) 持分法投資損益 4 (当期 △2、前期 △6)、為替差益 3、受取配当金 3	81	51	
親会社株主に帰属する 中間純利益	93	110	△ 17	△ 15.6	特別損益 △56 (固定資産売却益 △66 [前期 66 {西新パレス 65}]、投資有価証券売却益 10 [当期 10])	39	54	
※営業利益及び経常利益は、2000年度に中間決算を導入して以来、過去最高								
事業利益	131	104	27	25.7	(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	50	
EBITDA	224	192	32	16.9	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	183	41	
設備投資	307	275	32	11.6		94	212	

（単位：億円）

			2024/2Q	2023/2Q （実績）	増減	営業利益の主な増減 （）は主な増減要因	直近予想 （24/5）	差異	営業利益の主な差異 （）は主な差異要因
全	業	営業収益	2,081	1,972	110		2,104	△23	
		営業利益	127	108	19		104	23	
運 輸	業	営業収益	403	380	22	バス事業、鉄道事業の増益	407	△4	鉄道事業の増益
		営業利益	29	14	15	（バス：運賃改定効果、 鉄道：旅客人員の回復）	26	3	（費用の減少）
不 動 産	業	営業収益	363	313	50	住宅事業、賃貸事業の増益	346	17	賃貸事業、住宅事業の増益
		営業利益	44	36	8	（住宅：マンション販売戸数の増加）	29	15	（粗利の増加、費用の減少）
流 通	業	営業収益	355	351	3	ストア事業の減益	361	△6	
		営業利益	1	4	△3	（人件費増）	1	0	
物 流	業	営業収益	702	706	△4	国際物流事業の減益	740	△38	国際物流事業の減益
		営業利益	15	32	△17	（販売価格の低下）	25	△10	（輸出入取扱高の減少）
レジャー・サービス業		営業収益	251	209	42	ホテル事業の増益	239	12	ホテル事業の増益
		営業利益	32	22	10	（客室単価の上昇）	24	8	（客室単価の上昇）
そ の 他		営業収益	136	135	1	建設関連事業の増益	136	0	建設関連事業の増益
		営業利益	8	3	4	（粗利の増加）	2	6	（粗利の増加）

バス事業における運賃改定（2024年1月実施）の効果や、鉄道事業における旅客人員の回復などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2024/2Q	2023/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2019/2Q	増 減
営 業 収 益	40,271	38,029	2,241	5.9		44,720	△4,449
鉄 道	11,103	10,669	434	4.1	(+) 旅客人員の回復(定期外・定期)、 新駅開業に伴うダイヤ改正影響	11,735	△631
バ ス	27,685	25,917	1,767	6.8	(+) 運賃改定(2024年1月実施)	30,841	△3,156
(※実質)	(25,979)	(24,243)	(1,735)	(7.2)	(△) 一般路線ダイヤ改正影響	(28,816)	(△2,837)
他	6,143	5,711	432	7.6	(+) 運輸関連	7,420	△1,276
消 去	△4,661	△4,268	△393	-		△5,276	614
営 業 利 益	2,895	1,400	1,495	106.8		3,003	△107
鉄 道	1,251	1,178	73	6.2	(+) 増収 (△) 減価償却費・修繕費・一般費増	1,675	△424
バ ス	1,683	316	1,367	432.6	(+) 増収 (△) 一般費・減価償却費増	1,336	347
他	△2	△52	49	-		△38	35
消 去	△36	△41	4	-		29	△66
※実質・・・事業内部取引を除く							
E B I T D A	6,195	4,360	1,834	42.1	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	7,669	△1,473
設 備 投 資	1,464	2,312	△847	△36.7	当期：レトロフィット電気バス、次世代IC車載器導入	2,015	△550

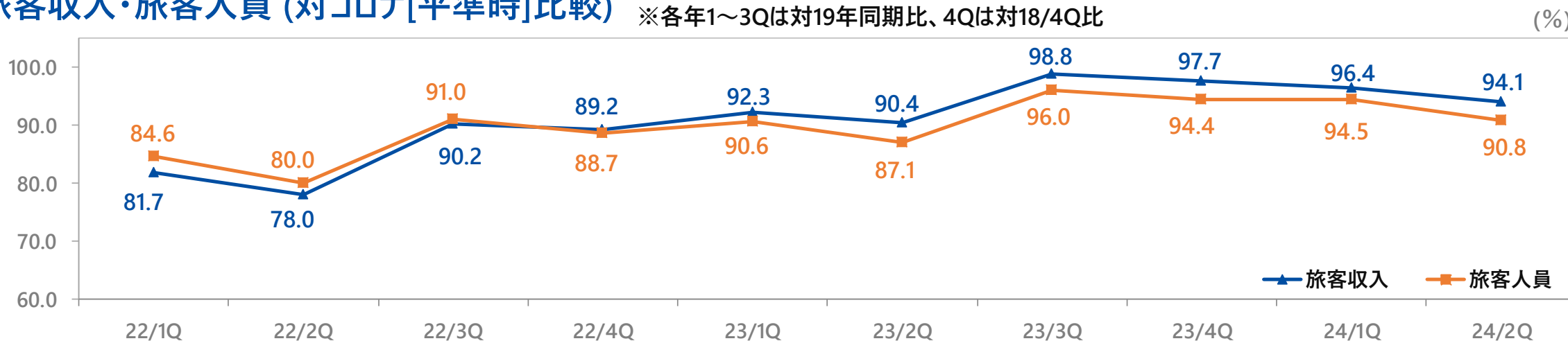
(百万円、千人)

				2024/2Q		2023/2Q		対2023/2Q		対2019/2Q	
								増減	増減率	増減	増減率
旅	客	収	入		10,612		10,179	432	4.2 %	△529	△4.7 %
旅	客	人	員		53,434		51,260	2,174	4.2 %	△4,245	△7.4 %
	定	期	外		22,590		21,519	1,071	5.0 %	△3,081	△12.0 %
	定	期			30,844		29,741	1,103	3.7 %	△1,164	△3.6 %

天神大牟田線	(対 '23/2Q)	(対 '19/2Q)	貝塚線	(対 '23/2Q)	(対 '19/2Q)
旅客人員	4.3 %	△7.8 %	旅客人員	5.8 %	1.6 %
定期外	5.1 %	△12.1 %	定期外	6.8 %	△6.8 %
定期	3.8 %	△4.3 %	定期	5.0 %	8.9 %

旅客収入・旅客人員 (対コロナ[平準時]比較)

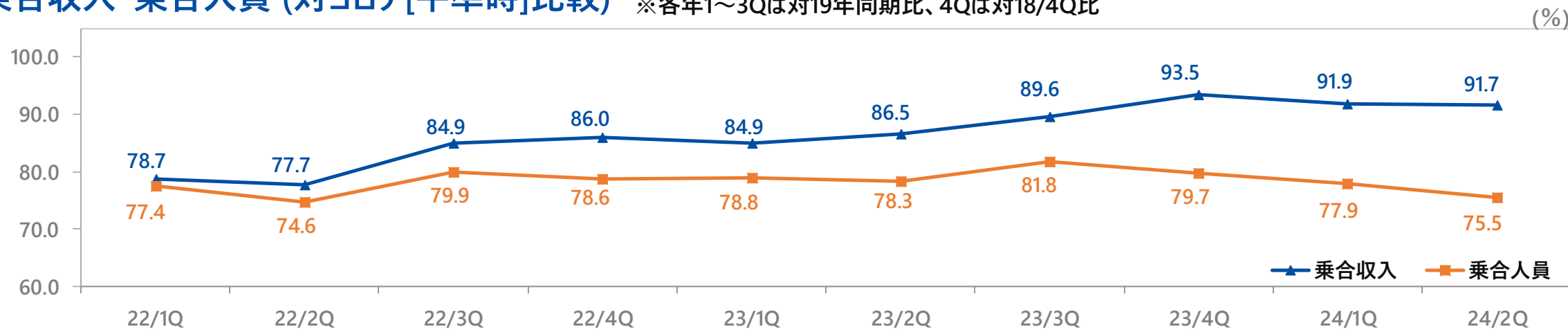
※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比



(百万円、千人)

	2024/2Q	2023/2Q	対2023/2Q		対2019/2Q	
			増減	増減率	増減	増減率
乗 合 収 入	22,969	21,438	1,530	7.1 %	△2,045	△8.2 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	1,891	1,692	199	11.8 %	△190	△9.1 %
乗 合 人 員	106,010	108,564	△2,554	△2.4 %	△32,175	△23.3 %
定 期 外	60,513	63,299	△2,786	△4.4 %	△16,214	△21.1 %
定 期	45,497	45,265	232	0.5 %	△15,961	△26.0 %

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)



高速バス路線

住宅事業で一棟売却賃貸マンションや「照葉ザ・タワー」、「つくばグランヴィラ」などのマンション販売戸数が増加したことや、賃貸事業でホテル施設の賃貸収入（セグメント間取引）の増加などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2024/2Q	2023/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2019/2Q	増 減
営 業 収 益	36,293	31,338	4,955	15.8		28,727	7,566
賃 貸	15,736	15,373	363	2.4	(+) SC、ビル	13,242	2,493
住 宅	14,902	11,610	3,291	28.3	(+) マンション (販売戸数増)、 リノベ (販売戸数増)、戸建 (販売区画数増)	11,003	3,898
その他不動産	7,767	6,405	1,362	21.3	(+) 受注増	6,169	1,598
消 去	△2,113	△2,051	△62	-		△1,688	△424
営 業 利 益	4,426	3,624	802	22.1		3,081	1,345
賃 貸	3,577	3,419	157	4.6	(+) 増収	3,386	191
住 宅	743	133	609	455.0	(+) マンション (粗利増)	△498	1,241
その他不動産	210	180	29	16.6		213	△3
消 去	△103	△109	5	-		△20	△83
E B I T D A	7,857	7,105	752	10.6	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	5,778	2,079
設 備 投 資	25,330	12,041	13,289	110.4	当期：ONE FUKUOKA BLDG. (2024年12月竣工予定)	5,698	19,631

分譲販売区画数

(単位：戸、区画)

	2024/2Q	2023/2Q	増 減	率(%)	摘 要
合 計	306	189	117	61.9	
マンション	232	131	101	77.1	〈当期〉一棟売却賃貸マンション、照葉ザ・タワー 〈前期〉サンリヤン練馬北町
戸 建	67	56	11	19.6	
リノベーション	7	2	5	250.0	

[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 BLD. (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)



生活雑貨販売業で「イオンモール直方店」の開業（2024年4月）や、ストア事業で前期に改装した店舗等が寄与し、増収
ストア事業での人件費などの費用が増加したこともあり、減益

(単位：百万円)

	2024/2Q	2023/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	35,454	35,121	332	0.9		38,910	△3,456
ストア	32,571	32,486	84	0.3	(+) 前期改装店(レガネット久留米タミー店、やりうどん久留米) (△) 既存店・改装店(砂津店)	36,384	△3,813
生活雑貨販売	2,883	2,634	248	9.4	(+) 新規開業店(直方店)・既存店売上増	2,526	356
消去	△0	△0	△0	-		-	△0
営業利益	107	378	△271	△71.7		250	△143
ストア	71	330	△259	△78.4	(△) 費用増(人件費・水道光熱費・賃借料増)	191	△120
生活雑貨販売	110	91	18	20.1		111	△1
消去	△74	△43	△30	-	(△) 店舗改装費用	△52	△21
EBITDA	560	800	△239	△29.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	826	△265
設備投資	526	1,139	△613	△53.8		364	161

【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。

国際物流事業で為替変動により円換算額が増加したことや荷動きの回復により取扱数量が増加した一方、高止まりしていた販売価格の低下などにより、減収
減収に加え、仕入価格の上昇などもあり、減益

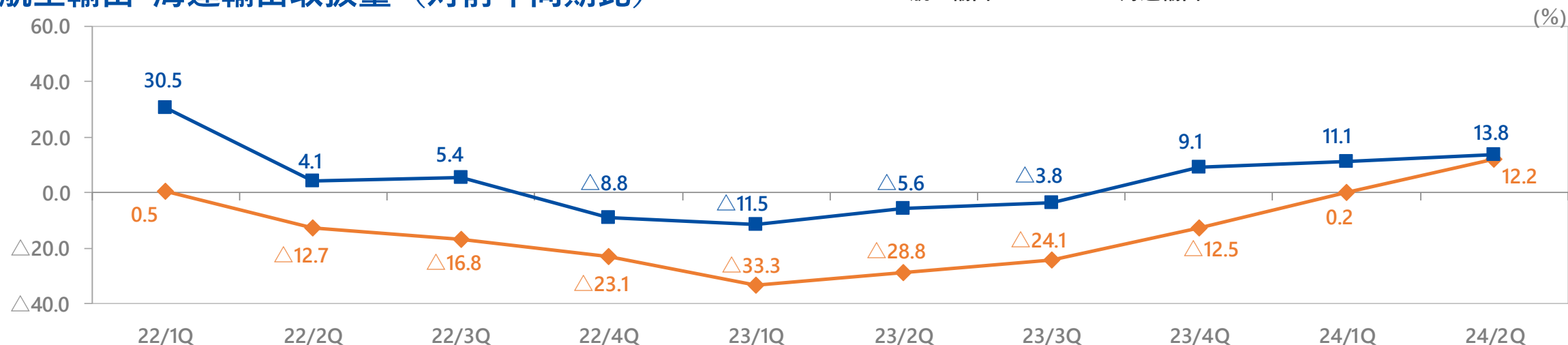
(単位：百万円)

	2024/2Q	2023/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2019/2Q	増 減
営 業 収 益	70,179	70,560	△381	△0.5		50,076	20,102
国 際 物 流	73,451	73,984	△533	△0.7	(△) 販売価格低下	50,700	22,750
国 内 物 流	5,439	5,212	227	4.4		5,334	104
消 去	△8,711	△8,636	△75	-		△5,959	△2,752
営 業 利 益	1,547	3,238	△1,691	△52.2		1,396	150
国 際 物 流	1,582	3,333	△1,750	△52.5	(△) 粗利減	1,428	153
国 内 物 流	73	69	4	6.6		85	△12
消 去	△108	△164	55	-		△117	8
E B I T D A	2,728	4,247	△1,519	△35.8	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	1,960	767
設 備 投 資	1,704	10,514	△8,809	△83.8	前期：関東ロジスティクスセンター(2024年7月稼働)	339	1,365

		2024/2Q			増減			増減率	
		日本	海外		日本	海外		日本	海外
航空輸出（千トン）	49	21	28	2	0	1	6.0 %	4.5 %	7.1 %
航空輸入（千件）	159	38	120	0	△2	2	0.1 %	△5.9 %	2.2 %
海運輸出（千TEU）	53	13	39	5	1	4	12.5 %	8.1 %	14.1 %
海運輸入（千TEU）	68	24	43	2	△0	2	3.1 %	△0.1 %	4.9 %

航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）

航空輸出 海運輸出



ホテル事業で客室単価の上昇や

前期に開業した「ソラリア西鉄ホテル台北西門」（2023年8月）の寄与などにより、増収・増益

(単位：百万円)

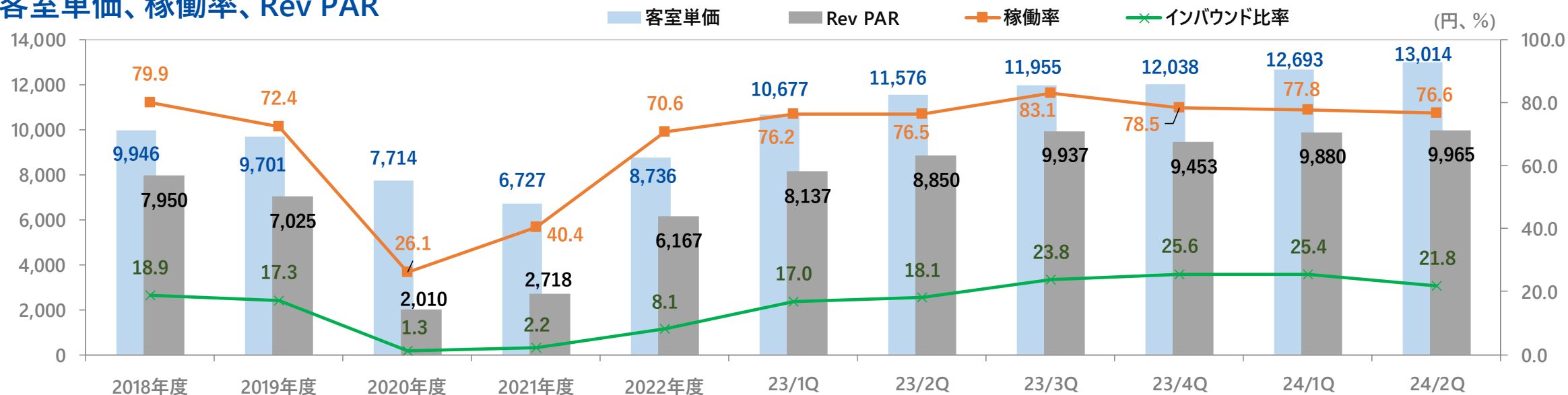
	2024/2Q	2023/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	2019/2Q	増減
営業収益	25,128	20,885	4,242	20.3		22,770	2,357
ホテル	15,043	11,830	3,212	27.2	(+) 客室単価の上昇、	16,965	△1,921
(実質)	(15,018)	(11,823)	(3,194)	(27.0)	前期開業ホテル(ソラリア西鉄ホテル台北西門)の寄与	(10,531)	(4,487)
旅行	1,503	1,369	134	9.8	(+) 海外の需要回復	1,791	△287
娯楽	2,895	2,629	265	10.1		2,730	164
他	6,339	5,639	699	12.4	(+) 西鉄エアサービス(空港業務受託料収入増)	8,587	△2,248
消去	△652	△583	△69	-		△7,304	6,651
営業利益	3,192	2,239	952	42.5		1,272	1,919
ホテル	1,724	908	816	89.8	(+) 粗利増	571	1,153
旅行	274	223	51	23.1	(+) 粗利増	△28	302
娯楽	847	791	55	7.0	(+) 粗利増	412	434
他	396	359	37	10.3		190	206
消去	△50	△42	△7	-		126	△176
EBITDA	3,893	2,822	1,070	37.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	2,729	1,164
設備投資	1,624	1,567	57	3.6	当期：西鉄ホテルクルームバンコク シーロム(2024年9月開業)	971	653

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

	2024/2Q		2023/2Q		対2023/2Q		対2019/2Q	
					増減	増減率	増減	増減率
客 室 単 価 (円)	12,853	(12,853)	11,131	(11,131)	1,722	(1,722)	2,933	29.6%
稼 働 率 (%)	77.2	(77.2)	76.3	(76.3)	0.9P	(0.9P)	0.4P	-
Rev PAR (円)	9,923	(9,923)	8,497	(8,497)	1,426	(1,426)	2,307	30.3%

()内は、既存ホテル数値：当期および前期のいずれにも営業していたホテルを対象

客室単価、稼働率、Rev PAR



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
建設関連事業での粗利の増加などにより、増益

(単位：百万円)

	2024/2Q	2023/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2019/2Q	増 減
営 業 収 益	13,608	13,488	119	0.9		19,876	△6,268
車両整備関連	7,002	6,764	237	3.5	(+) 車両整備の受注増	10,122	△3,119
建設関連	3,988	3,981	6	0.2		7,358	△3,370
金属リサイクル	2,378	2,414	△35	△1.5		2,232	146
ICカード	517	491	25	5.3		453	63
消 去	△278	△163	△115	-		△290	11
営 業 利 益	760	342	418	122.3		145	614
車両整備関連	398	360	38	10.7		314	84
建設関連	238	△22	260	-	(+) 粗利増	40	197
金属リサイクル	344	297	47	15.9		△119	463
ICカード	△165	△249	84	-	(+) 費用減	△98	△66
消 去	△55	△43	△11	-		8	△64
E B I T D A	1,161	785	376	47.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	641	520
設 備 投 資	323	244	78	32.2		518	△195

(単位：億円)

	2024年 9月末	2024年 3月末	増 減	主 な 増 減 内 容
資 産 合 計	7,403	7,270	133	
流 動 資 産	1,952	2,088	△135	現金及び預金 △210 (前期 696 → 当期 486)、販売土地及び建物 76
固 定 資 産	5,451	5,182	269	有形固定資産 228 (ONE FUKUOKA BLDG. 216)、投資有価証券 △17
負 債 合 計	4,963	4,912	52	
流 動 負 債	1,547	1,708	△161	社債 200、支払手形及び買掛金 △97、借入金 △29、未払消費税等 △27
固 定 負 債	3,416	3,203	213	
純 資 産 合 計	2,440	2,358	82	利益剰余金 75 (中間純利益 93、配当 △18)、為替換算調整勘定 46、自己株式 △28
自 己 資 本 比 率	32.0%	31.5%	0.5P	ハイブリッド考慮後自己資本比率 (格付上) (2024年9月末) 34.0%
株 主 資 本 比 率	27.9%	27.7%	0.2P	ハイブリッド考慮後株主資本比率 (格付上) (2024年9月末) 29.9%
1 株 当 た り 純 資 産	3,058.57円	2,910.74円	147.83円	
有 利 子 負 債	3,339	3,168	171	社債 200 (グリーンボンド発行 300 [2024.4.11]、償還 △100 [2024.4.11])、借入金 △29

(単位：億円)

	2024/2Q	2023/2Q	増減	2024年度第2四半期 主な内容
営業活動	△51	318	△368	●営業活動によるキャッシュ・フロー ・税金等調整前中間純利益 143 (対前年 △29) ・減価償却費 93 ・売上債権の減少 12 (対前年 △172 [住宅事業、国際物流事業など]) ・仕入債務の減少 △ 89 (対前年 △73 [住宅事業など]) ・棚卸資産の増加 △ 88 ・法人税等支払 △ 59
投資活動	△306	△210	△96	●投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 320 (対前年 △36 [ONE FUKUOKA BLDG. など]) ・定期預金の増加 △ 20 ・工事負担金等受入 35 (連立事業など)
財務活動	104	△206	310	●財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 163 (対前年 334 [社債 270]) ・自己株式の取得 △ 29 ・配当金の支払額 △ 18

	2024年 9月末	2024年 3月末	増減
現金等 期末残高	457	687	△231

2024年度 通期 業績予想

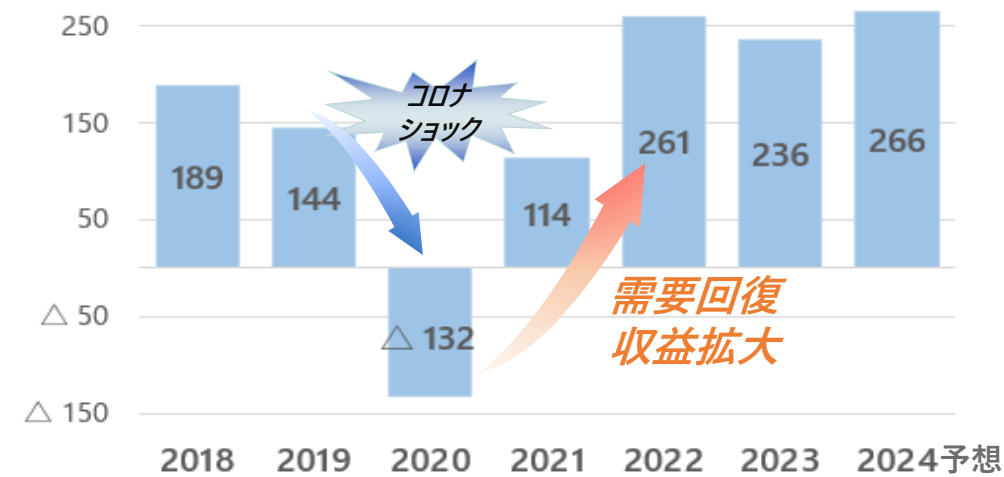
(単位：億円)

	2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減	増減率	主な増減内容	前回公表 (24/5公表)	差異
営業収益	4,451	4,116	335	8.1 %	(+) 国際物流:取扱数量の増 ホテル:客室単価の上昇 住宅:販売区画数の増	4,511	△60
営業利益	260	259	1	0.5 %	(+) バス:運賃改定効果 (△) 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG. 竣工に伴う費用の増	241	19
経常利益	258	245	13	5.1 %	(+) 持分法投資損益の改善	225	33
親会社株主に帰属する 当期純利益	181	247	△66	△26.8 %	(△) 特別利益の減少	157	24
事業利益	266	236	30	12.7 %			

(前回公表との差異)

営業収益：国際物流事業（輸出入取扱高の減少）
営業利益：賃貸事業（賃料収入の増加）
 ホテル事業（客室単価の上昇）
 費用が上半期において当初の想定よりも減少

(参考) 事業利益推移（2018～2024年度）



(単位：億円)

			2024年度 (予想)	2023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 (24/5公表)	差異
全	業	営業収益	4,451	4,116	335		4,511	△60
		営業利益	260	259	1		241	19
運 輸	業	営業収益	808	777	31	バス事業の増益、鉄道事業の減益	813	△5
		営業利益	47	38	9	(バス：運賃改定効果、鉄道：減価償却費・修繕費増)	48	△1
不 動 産	業	営業収益	906	859	47	賃貸事業の減益	905	1
		営業利益	106	112	△6	(ONE FUKUOKA BLDG. 竣工に伴う費用増)	88	18
流 通	業	営業収益	717	709	8	ストア事業の減益	726	△9
		営業利益	5	10	△5	(人件費増)	6	△1
物 流	業	営業収益	1,462	1,288	174	国際物流事業の減益	1,509	△47
		営業利益	39	45	△6	(販売価格の低下)	51	△12
レジャー・サービス業		営業収益	509	450	59	ホテル事業の増益	484	25
		営業利益	52	46	6	(客室単価の上昇)	43	9
そ の 他		営業収益	306	304	2		324	△18
		営業利益	19	18	1		14	5

(単位：億円)

			2024年度 (予想)	2023年度 (実績)	増減	前回公表 (24/5公表)	差異
運 輸 業	鉄 道 事 業	営業収益	224	218	6	223	2
		営業利益	21	25	△ 3	18	3
	バ ス 事 業	営業収益	552	526	26	561	△ 9
		営業利益	23	12	12	29	△ 6
不 動 産 業	賃 貸 事 業	営業収益	322	315	7	316	6
		営業利益	59	68	△ 9	47	12
	住 宅 事 業	営業収益	478	448	31	488	△ 9
		営業利益	45	41	4	40	5
物 流 業	国 際 物 流 事 業	営業収益	1,521	1,387	134	1,571	△ 50
		営業利益	40	47	△ 7	52	△ 11
レ ジ ャ ー ・ サ ー ビ ス	ホ テ ル 事 業	営業収益	306	264	42	294	12
		営業利益	31	26	5	26	5
	旅 行 事 業	営業収益	31	29	1	29	2
		営業利益	4	4	△ 0	3	1
	娯 楽 事 業	営業収益	50	49	1	48	2
		営業利益	10	10	0	9	1

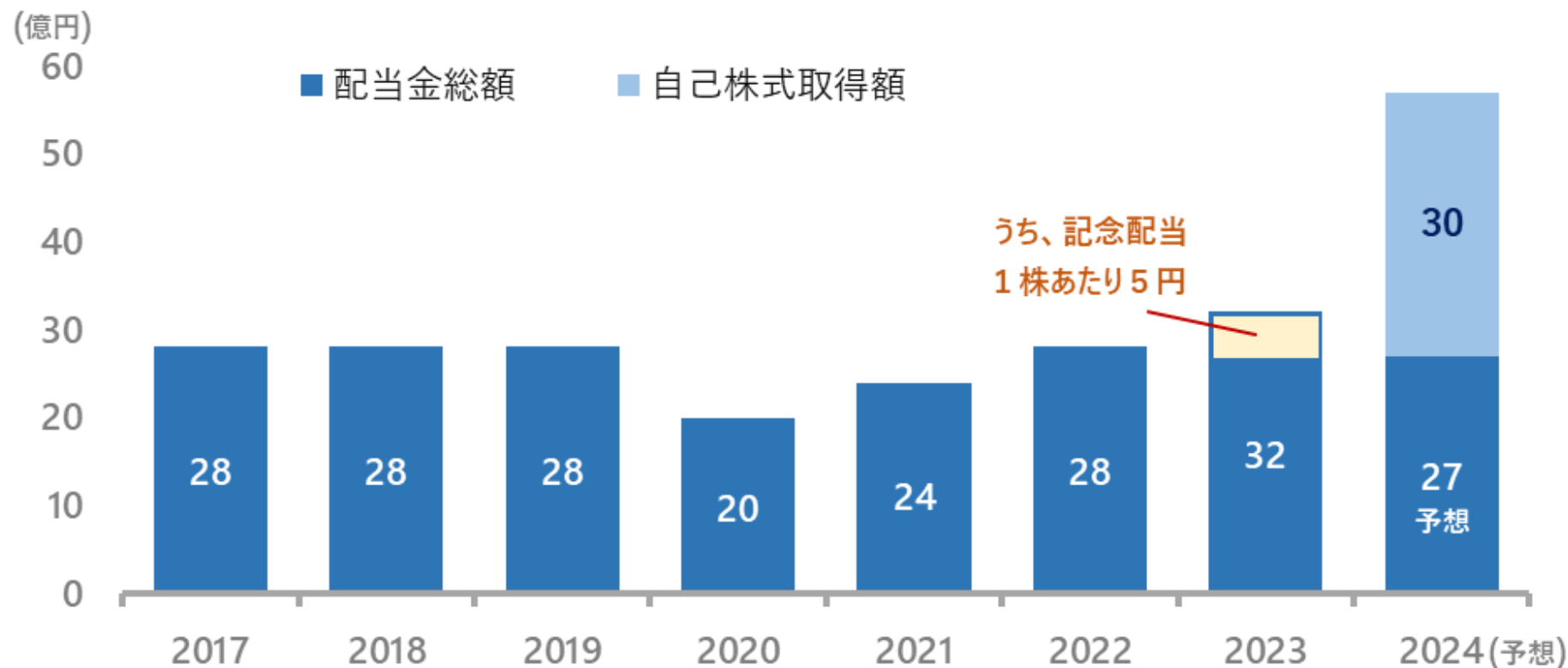
※ サブセグメントの営業収益・営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

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)	35.0	35.0	35.0	25.0	30.0	35.0	40.0 (記念配当5円含)	35.0
----------	------	------	------	------	------	------	-------------------	------



～ にしてつグループの経営戦略 ～

[基本理念]

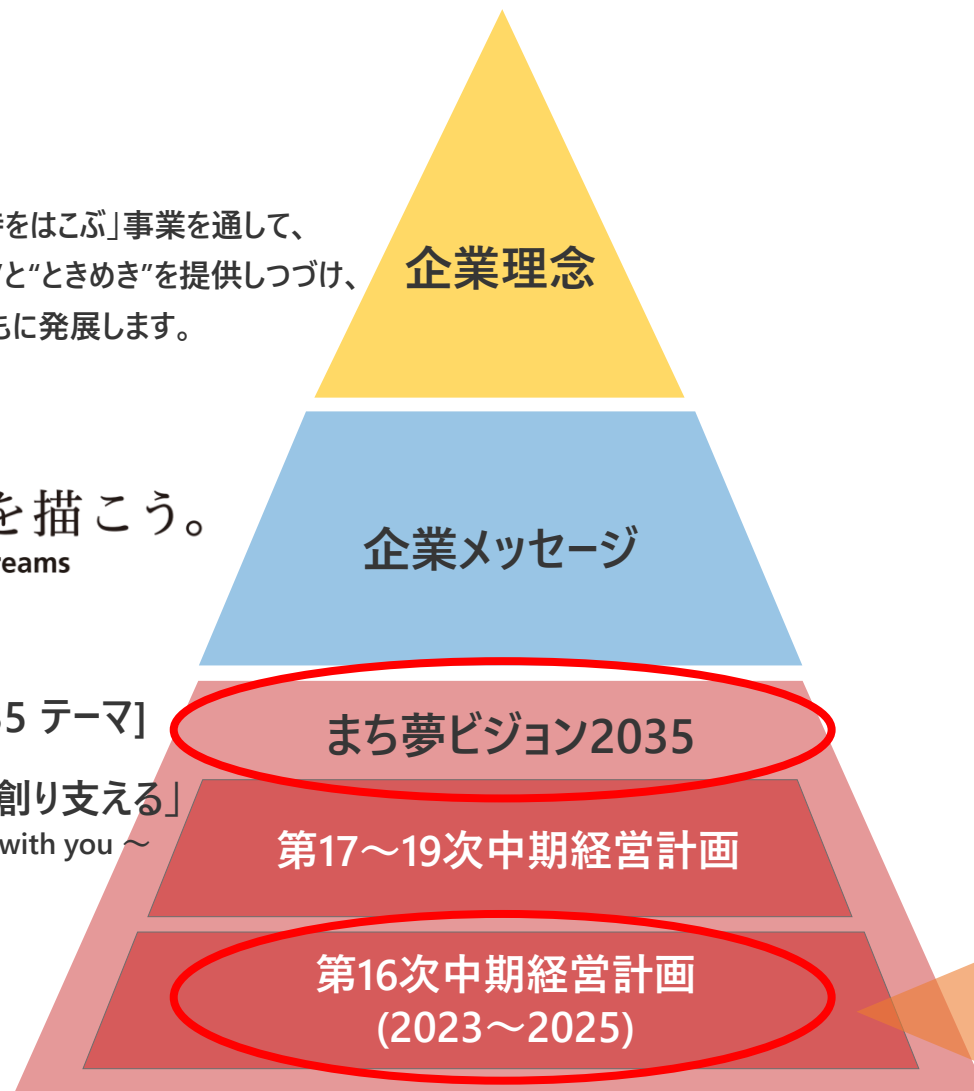
にしてつグループは、
「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業を通して、
“あんしん”と“かいてき”と“ときめき”を提供しつづけ、
地域とともに歩み、ともに発展します。

[メッセージ]

まちに、夢を描こう。
Connecting your dreams

[まち夢ビジョン2035 テーマ]

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



2024年度計画の位置付け

- 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。

第16次中期経営計画

テーマ

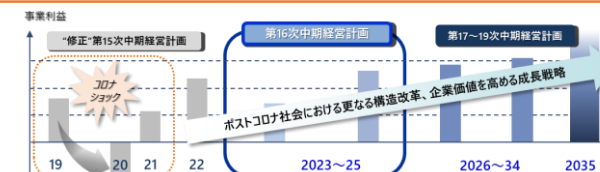
サステナブルな成長への挑戦
～ Challenge for sustainable growth ～

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



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

✓ 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

運賃改定

➤ 路線バス(乗合バス)の運賃改定実施

- 持続可能な公共交通ネットワーク提供のため、西鉄においては、消費増税を除き、約25年ぶりに運賃改定を実施
- グループ全体で年間約29億円の増収効果を想定

➤ 鉄道運賃改定実施に向けた検討

- 「収入原価算定要領の見直し(2024.4.1施行)」を受け、運賃見直しの可能性を検証中

改定日・対象

✓ 2023年12月1日(金) 亀の井バス(株)
✓ 2024年1月20日(土) 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)
✓ 2024年10月5日(土) 西鉄バス大牟田(株)
✓ 2025年2月(予定) 西鉄バス久留米(株)、 西鉄バス佐賀(株)

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(2024.3、2024.10、2024.11)

- 持続可能な公共交通体系構築に向け、利用状況やニーズを踏まえた運行ダイヤの最適化を継続して実施

新たなサービス提供方法への挑戦

➤ 完全キャッシュレスバス実証運行への参画

- 運行期間：2024.12.3～2025.2.28
- 対象路線：①博多駅～福岡空港国際線
②Fukuoka BRT(連節バス/天神・博多駅・ウォーターフロント地区)
- 決済手段：交通系ICカード、クレジットカードタッチ決済、各種乗車券(SUNQパスなど)



▲Fukuoka BRT(連節バス)

持続可能な事業運営体制の構築

➤ バス乗務員の人財確保に向けた待遇改善、採用競争力の強化

主な待遇改善策	✓ 初任給改定 ✓ 各種祝金制度導入(入社祝金・勤続祝金など) 等
主なES向上策	✓ 運転士の制帽着用任意化 ✓ 偏光サングラスの試験着用、乗務時の運転靴の着用許可
主な採用強化策	✓ 養成自動車運転士採用のため学校訪問数増、県外高校訪問 ✓ 採用エリアの拡大(福岡県内・県外イベントへの参加 等)

【参考】バス乗務員採用状況

(2024年度)

- ✓ 10月までの受験者数、採用者数ともに、前年同期比200%超

➤ 西鉄バス宗像(株)、西鉄バス二日市(株)の西鉄本体への吸収合併(2025.10予定)

- バス乗務員不足や輸送人員減少等の様々な課題に迅速に対応することを目的とする

➤ 駅集中管理方式の対象駅拡大(2024.10～試行運用開始)

- 新たに天神大牟田線3駅、貝塚線5駅を対象駅とする
(対象駅：天神大牟田線全63駅中37駅、貝塚線全10駅中5駅)

インバウンド需要の獲得

➤ 高速バスや空港関係路線バスの増強

- 太宰府ライナーバス「旅人」、高速バス「福岡～湯布院線」、路線バス「博多駅～福岡空港国際線」等

➤ 営業強化による貸切バス需要の取り込み



▲太宰府ライナーバス「旅人」

✓ 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 (2024.12末竣工、2025.4.24開業予定)

- 開業に向け、建築工事は順調に推移
- 2025.4.24の開業に向け、リーシングも順調に推移
 - ・ 商業テナントは概ね内定、オフィステナントも順調にリーシング中 (2024.11時点)
 - ・ 1フロアあたりの賃貸面積は約4,600㎡であり、西日本の賃貸オフィスビルでは最大規模
 - ・ ホテルは11/5より宿泊予約受付を開始し、予約状況は好調に推移

Topics! 商業フロアの主要テナント・ゾーン

フロア	業種	主要テナント・ゾーン
5F	飲食	天神福食堂
4F	ファッション、 服飾雑貨、 生活雑貨、コスメ、 スポーツ、書籍、 サービス、カフェ等	福岡天神 蔦屋書店、スノーピーク
3F		SPIRAL GARDEN、中川政七商店
2F		NIKE FUKUOKA TENJIN、Maison Kitsuné、Café Kitsuné
1F		CHANEL 福岡天神ブティック(1~3F)、THE CONTINENTAL ROYAL & Goh
B1F	飲食、食物販、 サービス	iiTo TENJIN(フードホール)、天神のれん街
B2F		b ! o ! a ! a (ピオラ♪ラ♪)、タリーズコーヒー

- 多様なワーカー・来街者にかかれた
食の空間「天神福食堂」



▲定食(写真はハンバーグジャポネソース)

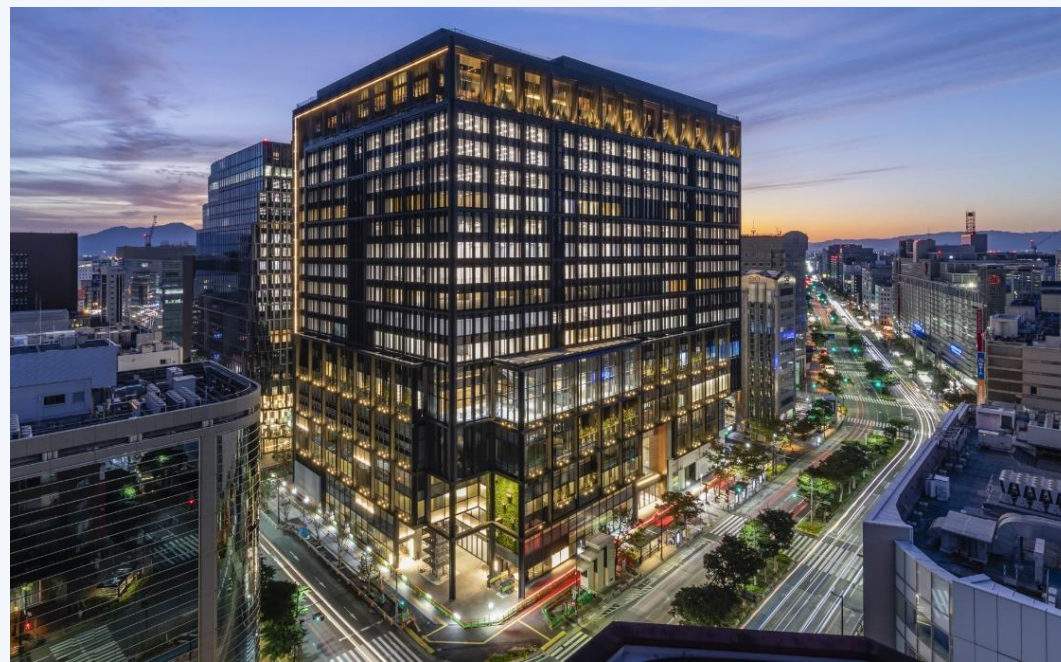


TENJIN
FUKU
SHOKUDO
天神福食堂



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])



▲2024.11月上旬時点

物件概要	スケジュール (予定)	2024.12末竣工、 2025.4.24開業	敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
			延床面積	約147,000㎡(約44,000坪)
	所在地	福岡市中央区天神一丁目11番1号	用途	✓ ホテル(18~19F) ✓ オフィス(8~17F) ✓ カンファレンス(6F) ✓ 商業(B2~5F)
	建物構造	地上19階(建物高さ約97m)、 塔屋1階、地下4階		



ONE
FUKUOKA
BLDG.

19F	ホテル
18F	
17F	オフィス
16F	
15F	
14F	
13F	
12F	
11F	
10F	
9F	スカイロビー
8F	
7F	食堂
6F	
5F	商業
4F	商業
3F	商業
2F	商業
1F	グランドロビー・商業
B1F	商業
B2F	商業
B3F	駐車場
B4F	

地下鉄及び天神地下街接続

18-19F HOTEL

クリエイティブワーカーや外資系ワーカーをターゲットとしたハイクオリティなライフスタイル型ホテルで41室を導入。福岡のまちを望めるルーフトップバーなど、宿泊自体が目的となる環境・コンテンツを整備します。

8-17F OFFICE

西日本最大級の基準階面積(約1,400坪)を誇る貸室を備え、耐震性はもちろん、BCPやセキュリティ対応、さらに非接触型EVシステムやダブルスキンの導入など、感染症や環境へ配慮した機能を完備。大規模無柱空間は大きな面積を必要とするテナントがワンフロアで納まり、効率的な利用が可能です。グローバル企業や多様な働き方に対応したオフィスサポート機能も導入します。

6-7F SKY LOBBY

九州最大のスカイロビーからは天神交差点を一望。オフィスエントランス、ラウンジ空間やコワーキングスペース、カンファレンス、カフェなどを配置。企業間のコミュニケーションを誘発する空間づくりを行い、出会いと新たなビジネス・文化が創出される「創造交差点」を象徴する場となります。

B2-5F SHOP & RESTAURANT

ここにしかない新業態や旗艦店、食の都・福岡ならではのフードゾーン等を展開。ファッション、生活雑貨から食品まで、福岡・九州、そして世界のテイストを取り入れたライフ＆ワークスタイルを発信します。

5F 食堂

天神ワーカーや来街者に開かれた天神地区最大規模を誇る食堂を開業。「地産地消」「旬産旬消」を意識した食材を活用し、手づくりで身体にやさしく美味しい食事を提供。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します。



▲ホテルロビー



▲オフィスイメージ



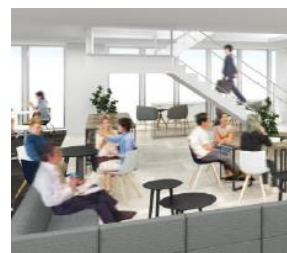
▲6～7Fを結ぶコンビジュアル階段



▲1F グランドロビーイメージ



▲客室イメージ



▲オフィスイメージ(大規模無柱空間)



▲6F SKYLOBBY SQUARE



▲商業フロアイメージ



▲THE KITCHEN ONE FUKUOKA HOTEL

アクセス

西鉄福岡(天神)駅 徒歩約2分、福岡市地下鉄天神駅直結



▲7F CIC Fukuoka



▲5F 食堂イメージ

- ✓ 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。
- ✓ 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。

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

(福岡市広域図)

※国土地理院地図を基に加工



(天神周辺図)



① 福岡家庭裁判所跡地における 複合開発プロジェクト

- 階数：地下1階、地上23階
- 延床面積：48,400㎡
- 用途：ホテル、オフィス、レジデンス等
- 開業：2030年予定



▲複合開発イメージ

② (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(※)
- スケジュール
2030年度の開業を目指し
プロジェクト推進



▲まちづくりイメージ

③ (仮称)天神一丁目15・16番街区計画

- 街区面積：約2.5ha(※)
- スケジュール
2030年度以降の実現を
目標に検討



▲まちづくりイメージ

④ 九州大学箱崎キャンパス跡地地区 土地利用事業(※)

- 譲渡等面積
約28.5ha
(一般定期借地含む)



▲全景(イメージ)

※2024年4月18日、住友商事㈱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

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・店舗開発 (桜並木駅、春日原駅、白木原駅、高架下)

- 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



▲春日原駅商業施設
(1階外コンコースイメージ)



▲春日原駅商業施設
(屋内共用通路イメージ)

➤ 商業施設チャチャタウン小倉における 大規模リニューアル

- 大型テナントの新規出店やキーテナントの改装、「食」をテーマとしたテナント集積等

スケジュール(予定)	
2022.8	高架切替(下大利駅開業)
2024.3	桜並木駅 開業
2024.7~	桜並木駅 駅部店舗開業
2025.12	白木原駅 駅部店舗開業
2025.12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 (レイリア春日原)
2026年度以降	高架下店舗順次開業 (雑餉隈~下大利)



▲チャチャタウン小倉

➤ 西鉄久留米駅ビルにおける 大規模リニューアル(2024.10開業)

- 飲食フロア・スーパーマーケットエリア・共用部等をリニューアルし、商業施設名称を「レイリア久留米」に変更
- まちの玄関口一新により、更なる賑わい創出を図る



▲開業式典の様子

- ✓ 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。
- ✓ 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】新たな稼ぐ力の創出

【着眼点】新たなライフスタイルの需要取り込み

首都圏での一棟売却型賃貸マンションの開発

➤ 投資用物件の開発推進

- ・ 2023年度実績：3棟(115戸)、2024年度第2四半期実績：1棟(100戸)

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

〔福岡県・首都圏外での分譲マンション〕

- ・ 2024年度竣工物件
熊本県熊本市、長崎県長崎市、北海道札幌市
- ・ 2025年度以降竣工物件(予定)
大阪府堺市、京都府京都市、岐阜県岐阜市など



▲サンリヤン岐阜グランコンド

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(2024.9)

- ・ 日系企業も多数進出する市内有数のビジネス街「シーロム地区」の中心部に立地
- ・ 「ソラリア西鉄ホテルバンコク」に続きタイ・バンコク2店舗目、「CROOM」ブランドは海外初進出



▲外観イメージ

物件概要

所在地	タイ王国 バンコク都 パーンラック区スラウオン シーロム通り 68/1
延床面積	約10,032㎡
総客室数	172室(ダブル133室、ツイン21室、ステイ18室)

九州における半導体関連の物流需要拡大を見据えた開発

➤ マルチテナント型物流施設の共同開発

- ・ 熊本市東区にて、2025年10月着工、2027年4月竣工
- ・ 戸田建設(株)・東京建物(株)との共同事業
- ・ 地上4階建、延床面積 約74,351㎡



▲外観イメージ

アセットマネジメント事業への参入

- ・ 天神や沿線地域をはじめとするまちづくりに持続的に関与し続けるとともに、不動産流動化による資本効率の向上を図るため、アセットマネジメント事業へ参入

- ✓ 2024.3 第1号私募ファンドの組成(資産規模：約100億円)
- ✓ 2024.10 西鉄アセットマネジメント株式会社 設立
- ✓ 2026年度 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

- ✓ 資産を貸借対照表から切り離すことにより、健全な財務バランスを維持
- ✓ 売却後も資産に関与し続け、まちづくりに寄与



✓ 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

新規出店・店舗リニューアル・利用状況を見極めた店舗の撤退

新規出店・店舗リニューアルの推進

新店	- インキューブイオンモール直方店(2024.4) - 約213坪の店舗面積で、コスメ・健康雑貨を中心にステーションリー・バラエティ雑貨、家庭用品など約23,000点の品目を取り揃える - オープン後の売上は好調で、計画を上回る水準で推移		▲店舗外観
リニール	- レガネット久留米タミー店(2024.3) - 西鉄久留米駅ビル内という交通結節点の強みを最大限活かした「食の店舗」 - 地産地消の促進(久留米近郊野菜、佐賀牛)、対面販売でのお客さまとのコミュニケーション強化等により、購買意欲の向上を図る - レガネット砂津店(2024.6) - 商業施設「チャチャタウン小倉」改装に合わせた店舗リニューアル - 休日に施設を訪れる子育て層へのアプローチや地産地消・健康サポート商品の販売促進により、購買意欲の向上を図る		▲オープン日の様子(久留米)
			▲オープン日の様子(砂津)

利用状況を見極めた店舗の撤退

- スーパーマーケット
 - にしてつストアレガネットマルシェ三苦(福岡市東区 / 2024.9)
 - にしてつストアレガネットマルシェ香椎照葉(福岡市東区 / 2024.9)
- 生活雑貨販売業
 - インキューブアルパーク広島店(広島市西区 / 2024.7)

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、効率化による運行本数見直し

最新技術を活用した効率化、事業拡大

- AI技術を活用した発注支援システムの導入
- 店頭販促(POP)へのAI技術の活用(実証実験)
- プラットフォームと連携した店舗外売上の拡大
 - フードデリバリーサービス「Uber Eats」の導入



▲AIが考案したPOP

✓ 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

ロジスティクスセンターの拡大

➤ 「にしてつ関東ロジスティクスセンター」稼働 (2024.7)

- 当社最大規模の国内物流拠点であり、羽田空港・成田空港・横浜港・東京港から40km圏内と、航空・海上輸送サービスの提供に適した立地
- ✓ 移転元の原木ロジスティクスセンターに比べ、延床面積は約3倍に拡大
- ✓ 半導体などの精密機器の保管や定温定湿機能を備えた冷蔵倉庫での対応が可能
- ✓ 立地優位性を活かし、西鉄物流(株)と協働の上、関東エリアにおける将来のトラック配送網の拠点化を目指す
- 稼働は計画通りの水準であるが、1月より新たな品目(化粧品・医薬部外品)の取り扱いを開始し、更なる稼働拡大を目指す



▲関東ロジスティクスセンター

スケジュール(予定)

2024.7	第1期入居工事完了、営業開始
2024.10	保税蔵置場許可、航空保安施設登録完了
2024.12	第2期入居工事完了
2025.1	全フロア稼働開始

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)

フォーディング事業の拡大(スケールメリットの獲得)

➤ 物量拡大を企図したグループ横断的かつ機動的な入札対応の推進

重点品目の選択と集中

➤ 重点品目ごとの戦略策定・推進による取扱重量拡大

- 航空、自動車、半導体、アパレル、食品

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(2024.4)
- 金融機関や自治体との連携による情報収集、セールス強化
- 顧客ニーズを踏まえた九州島内のトラック輸送網構築に向けた検討
- NNR台湾社(現地法人)と連携した半導体ビジネスの取り組み

➤ 九州の食品ビジネスの拡販

Topics! (2024.11)NNR台湾社による桃園ロジスティクスセンターの開業

- ✓ 主要施設(桃園空港、台北港、新竹サイエンスパーク)から1時間圏内の好立地に位置。
- ✓ 国内輸送貨物を含む全ての貨物を一括管理できることに加え、半導体などの精密機器の在庫管理に適した空調エリアを設置。



物件概要	所在地	NO.25, LN.37, HAISHAN, E. ST., LUZHU DIST., TAOYUANCITY338016, TAIWAN, R.O.C
	倉庫面積等	4,219.04㎡、高さ9.5m
	収容能力等	・パレット換算：3,830枚分 (一般エリア2,480枚、空調エリア1,350枚) ・空調エリアの温度25度以下、 ・トラックドッグ(ドックレバー付)：9か所

✓ 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推進・拡大

- 西鉄自然電力によるプロジェクトの着実な推進、受注拡大
- 自治体との環境省「脱炭素先行地域」への共同提案・選定、プロジェクトの推進（熊本県、福岡県うきは市、福岡県福岡市）

➤ 系統用蓄電池事業への参入

- 西鉄自然電力バッテリーハブ宇美の運転開始（2024.6/福岡県糟屋郡宇美町）

- ✓ 系統用蓄電池を導入し、卸電力市場や需給調整市場等で電力量や調整力を取引することを通じて、九州の再エネ普及への更なる貢献を目的とする



▲西鉄自然電力バッテリーハブ宇美 開所式

エネルギー領域における ロードマップ(イメージ)

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



再エネ
電力



エネルギーマネジメント



EV化の進展と連動した事業展開



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)

新たな事業・サービスの創出

➤ 新領域事業の創出に向けた取り組み推進

- 新規事業創出プログラム「X-Dream(クロスドリーム)」提案内容の事業化、実証実験

事業化・実証実験中の案件一覧	
✓ 音楽プラットフォーム「muside(ミューサイド)」 アマチュアミュージシャンの音楽活動をサポート。ライブハウスやスタジオの情報検索をはじめ、ライブ告知やチケット管理等のサービス、大型音楽イベントとコラボしユーザーの音楽をリアルに発信する場も提供	「muside」公式サイト https://muside.jp/
✓ 日本在住外国人向けプラットフォーム「NITI(ニティ)」 “外国人が日本生活で必要としている「ひと」と「サービス」のマッチング”をコンセプトに、情報不足の解消や人間関係構築の手助けとなるプラットフォームをスマートフォンアプリで提供	「NITI」公式サイト https://niti.jp/
✓ 中国向けライブコマースビジネス「OMAKASE Live(オマカセライブ)」 ライブコマースによって福岡・九州の上質な商品を中国へ販売するサービス	「OMAKASE Live」サービス紹介動画 https://youtu.be/ndLWHnt-5Xs?si=-sYuV3bpHIVdJLL3
✓ 「推し活」旅行ビジネス 憧れの「推し」に会えるツアーを企画＆実行。もっと安価に、もっと多くの人に、推し活を楽しんでもらいたい！「推し活」の喜びや楽しさを感じていただけるサービスを提供	西鉄オンラインマガジン「N×エヌカケル」で関連記事を紹介しています https://nnr-nx.jp/article/detail/67
✓ 食物アレルギーを持つ ペット向けペットフードサービス事業 愛犬・愛猫と一緒にいられる幸せを多くの方に感じてもらうため、「食物アレルギーのペットでも安心して食べられるごはん」を提供するサービス	西鉄の社内起業制度が始動！入社6年目社員のプランを実証実験するまでの道のり

- ✓ サステナブル経営を更に推進していくことで、今後も地域とともに持続的に成長・発展することを目指す。

人的資本経営の推進

- サステナブルな成長を支える人財の確保や育成、定着への制度拡充

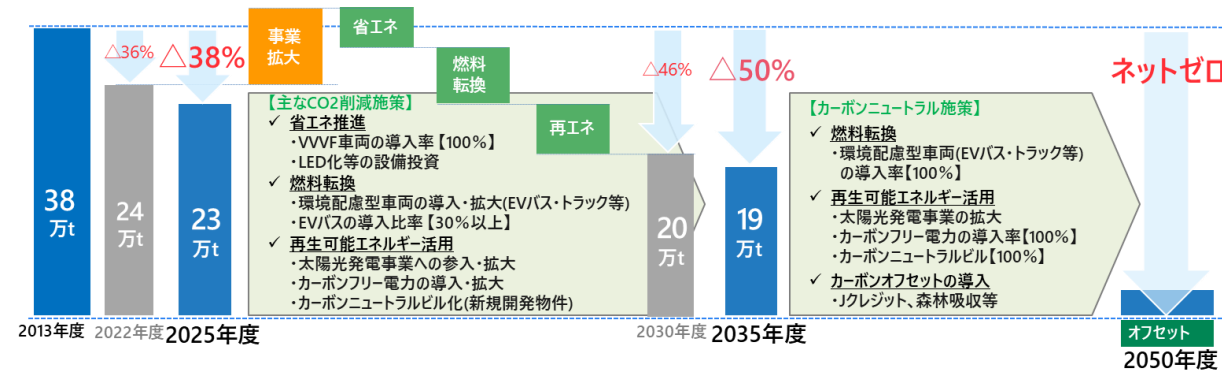
待遇改善	- 賃金水準の引き上げ ✓ (大卒総合職)初任給を26万円に引き上げ ✓ (バス・鉄道乗務員)初任給引き上げ、各種手当など新設 ✓ (バス・鉄道乗務員)2025年度に更なる待遇改善を実施予定
職場環境改善	- 乗務中の負担軽減 ✓ (バス)運転士の制帽着用の任意化、偏光サングラス試験着用、乗務時の運動靴の着用許可 ✓ (鉄道)車掌業務に支障のない範囲で乗務員室内で着席して乗務、運転士の偏光サングラス試験着用 - 自動車営業所の建替え、鉄道乗務所休憩スペースの拡充 ✓ (バス)那珂川営業所の建替え、(鉄道)筑紫乗務所の休憩スペース拡充 (ホテルズ)ユニフォームのリニューアル ✓ 「機能性、清潔性、サステナブル」をキーワードにリニューアル
自律的なキャリア形成を後押しする制度の拡充	- キャリア開発手当の導入 ✓ 自己啓発学習を行う者に手当支給 - 資格取得支援制度の拡充検討 - 異動希望登録の実施
多様な働き方を支える制度・支援の拡充	- 定年延長 ✓ 定年を満60歳から満65歳に引き上げ - ライフキャリア休職制度 ✓ 不妊治療や資格取得等を目的に休職可能 - 男性育児休業の取得推進

- 高スキル人財の確保に向けた経験者採用の強化、新卒採用での部門限定職の設置

- 2023年度入社に占める中途割合[乗務員および国際物流除く]：29% ※2021年度：8%
- 2025年度入社よりバス部門でのキャリアをメインとする「自動車基幹職(大卒)」を新設

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

～にしてつグループのCO2排出量の削減目標(Scope1+2)およびCO2削減・カーボンニュートラルに向けた主な施策～



- グループ全体で2024年度27台のレトロフィット電気バスの導入予定(2024年度末見込み：グループ全体で50台)
- 西鉄ホテルズの全国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切り替え(2024.4)
- TCFDシナリオ分析を実施し、Scope1、2のCO2排出量を対象として各事業毎の削減目標を設定
 - ✓ Scope3については一部の事業で把握しており、今後グループ全体での把握を進める

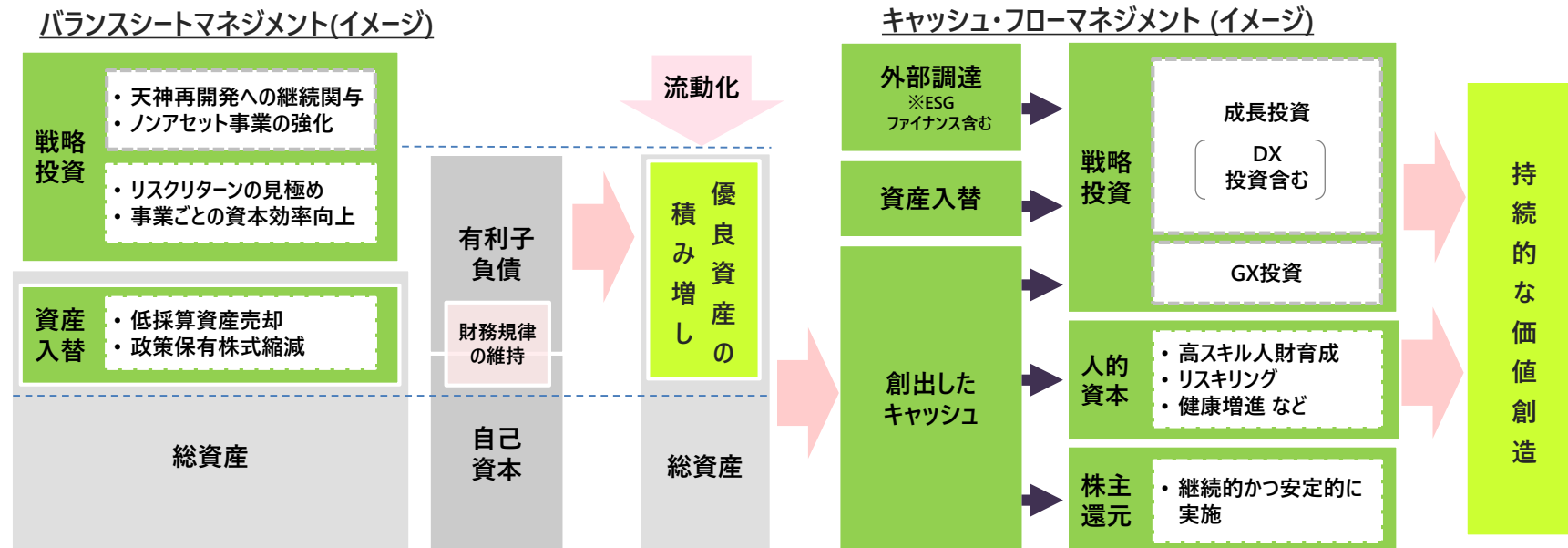
ROEの向上を意識した規律あるBSマネジメント・CFマネジメントの実施

～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
 - 各事業の立ち位置や将来に向けた経営資源の再配分等に係る取締役会での議論を踏まえ、経営計画を策定
 - 事業別に目標ROICを設定し、各事業評価・投資判断に活用
 - 低資本効率事業の再編・構造改革の推進
- 資本効率の向上を意識したアセットマネジメントの推進
 - 私募ファンド等の組成：第1号私募ファンドの組成(2024.3)
 - 「西鉄アセットマネジメント株式会社」設立(2024.10)、アセットマネジメント事業参入
 - 政策保有株式の規模見直しによる売却資金を原資とした自己株式取得(2024.5～10)

株式市場からの評価向上

- 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(12月予定)
 - 個人投資家向け説明会の増加
 - 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)



▲個人投資家向け説明会の様子

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

第16次中計期間の投資計画

(単位：億円)

	設備投資 (2023～2025年)
設備投資	1,810
成長	1,226
安全	199
維持更新	386
分譲投資※1	1,270 (188)
投融資	345 (184)
うち海外 開発事業※2	166 (16)
投資総額※3	3,425 (2,182)

・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。

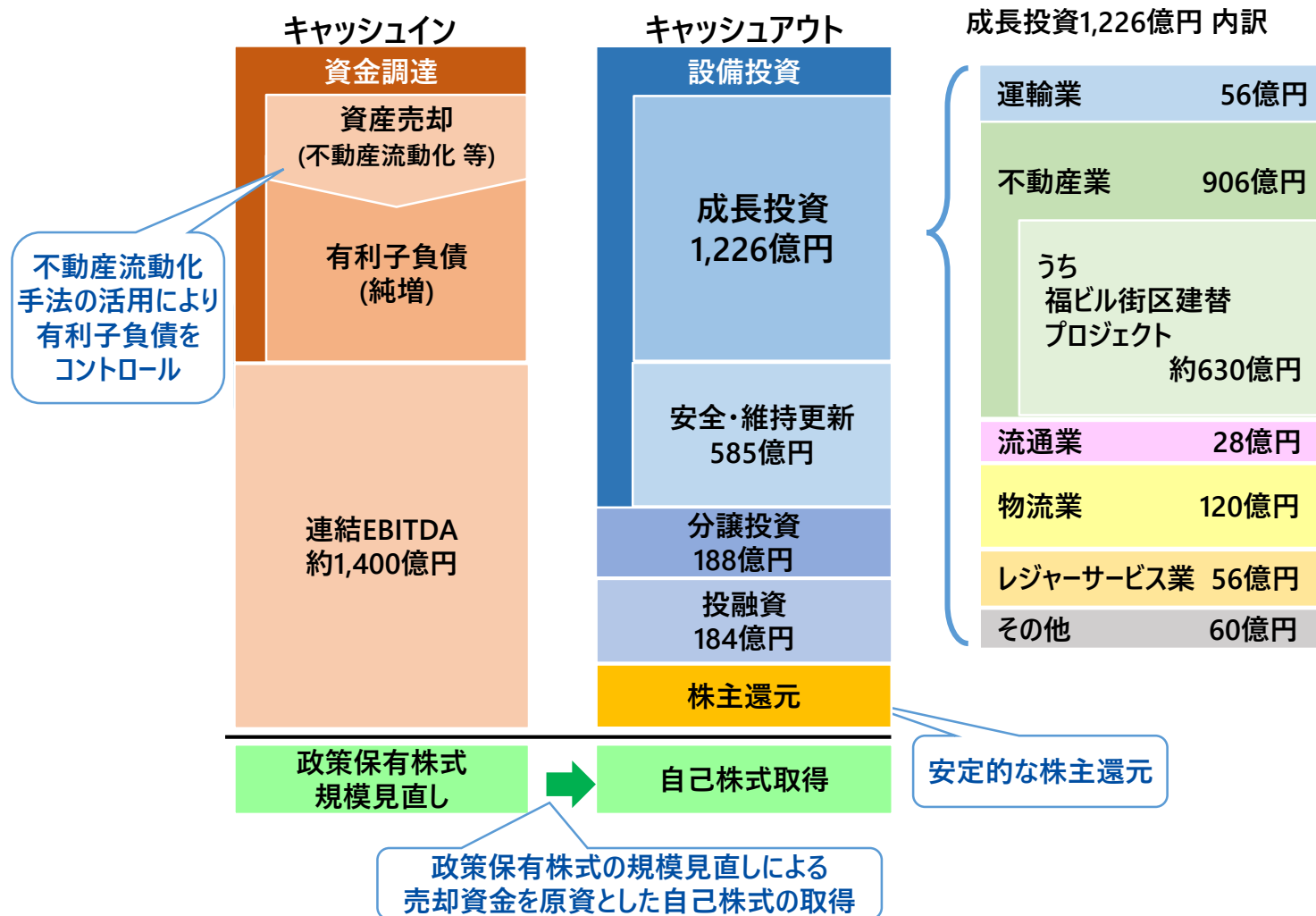
海外開発事業は海外住宅・収益不動産開発

※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、ワンビルをはじめとした
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)

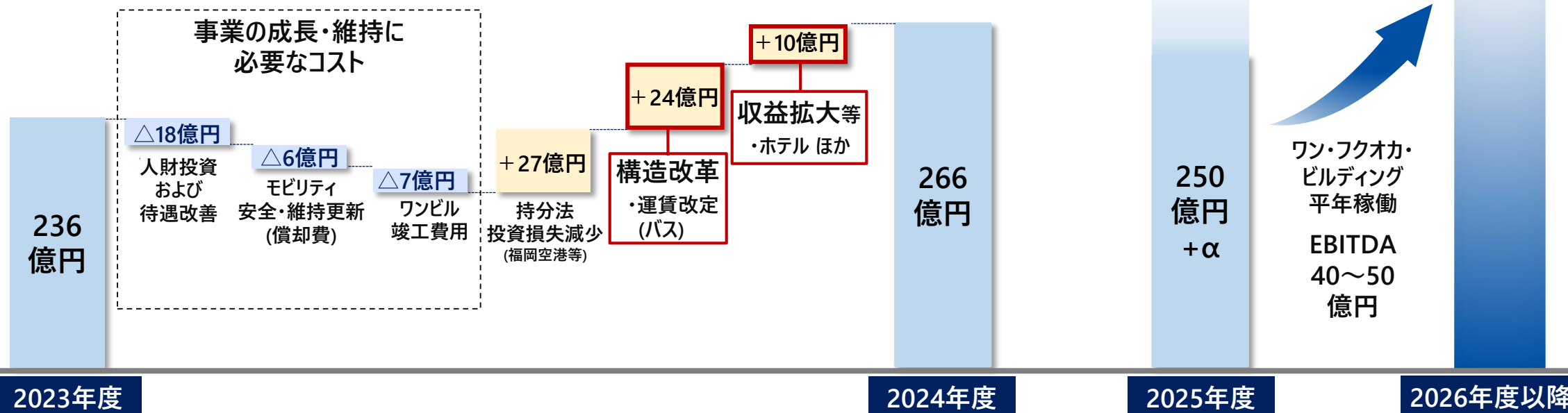


まち夢ビジョン2035

	2023年度実績	2024年度予想	2025年度計画
連結事業利益	236 億円	266 億円	250 億円
連結EBITDA (事業利益ベース)	419 億円	474 億円	500 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	5.9 倍	7.3 倍	6.8 倍
ROA (総資産事業利益率)	3.4 %	3.5 %	3.5 %
ROE (自己資本当期純利益率)	11.7 %	7.6 %	7.0 %
(参考)連結営業収益	4,116 億円	4,451 億円	4,800 億円
(参考)連結営業利益	259 億円	260 億円	230 億円

2035年度 目標
370 億円
660 億円
5 倍台
-
8 %程度
-
-

(参考) 事業利益推移イメージ



- 天神ビッグバン等の福岡都心部の再開発、福岡空港の増設滑走路供用開始、九州における半導体関連産業の集積など、**福岡・九州の更なる成長への期待が高まっている。**
- 西鉄グループとしても、**足元の事業環境変化を適切に捉え、収益拡大に努める。**

福岡都心部における大型再開発の進行

➤ 天神ビッグバン

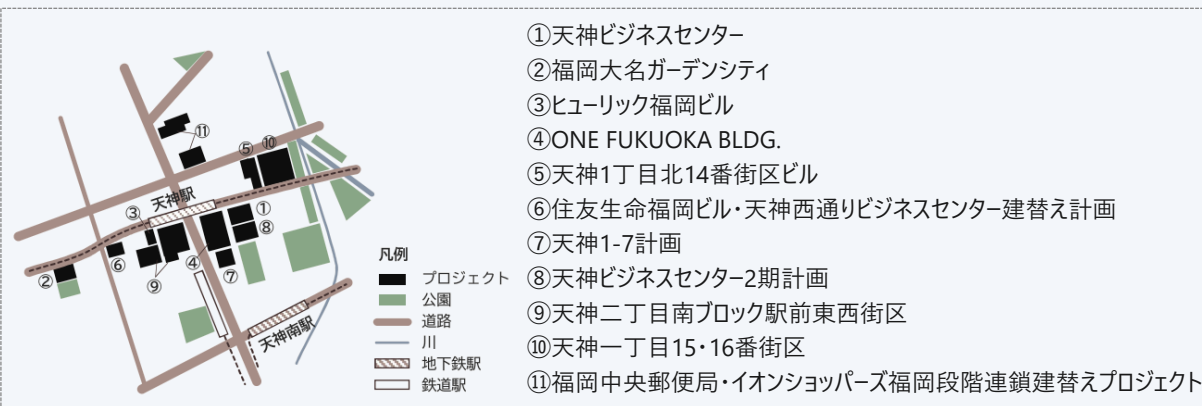
- 対象エリア：天神交差点から半径約500m、約80ha
- 経済効果(概算) ※(公財)福岡アジア都市研究所 算出
 - ✓ 延床面積：約**1.7**倍(444,000㎡⇒757,000㎡)
 - ✓ 雇用者数：約**2.4**倍(39,900人⇒97,100人)
 - ✓ 建設投資効果：約**2,900**億円
 - ✓ 建替後の経済活動波及効果(純増)：約**8,500**億円/年

建築確認
申請数 **73** 棟

竣工棟数 **58** 棟

※天神ビッグバン開始後の
2015.2～2024.3末

天神地区 大型再開発案件



➤ 博多コネクティッド

- 対象エリア：博多駅から半径約500m、約80ha
- 経済効果(概算) ※(公財)福岡アジア都市研究所 算出
 - ✓ 延床面積：約**1.5**倍(341,000㎡⇒498,000㎡)
 - ✓ 雇用者数：約**1.6**倍(32,000人⇒51,000人)
 - ✓ 建設投資効果：約**2,600**億円
 - ✓ 建替後の経済活動波及効果(純増)：約**5,000**億円/年

建築確認
申請数 **29** 棟

竣工棟数 **22** 棟

※博多コネクティッド開始後の
2019.1～2024.3末

福岡都心部における大型開発プロジェクトの竣工スケジュール(2024.4時点)

2021	天神ビジネスセンター
2022	博多イーステラス
2023	福岡大名ガーデンシティ(天神)
2024	コネクトスクエア博多、 ONE FUKUOKA BLDG.(天神) 、ヒューリック福岡ビル(天神)
2025	天神一丁目北14番街区ビル、住友生命福岡ビル・天神西通りビジネスセンター建替え計画、博多駅前三丁目プロジェクト
2026	西日本シティ銀行本店本館建替えプロジェクト(博多)、天神ビジネスセンター2期計画、天神1-7計画
2028	西日本シティ銀行別館ビル・事務本部ビル(博多)、博多駅空中都市プロジェクト
2030～	天神二丁目南ブロック駅前東西街区、天神一丁目15・16番街区、福岡中央郵便局・イオンショッピング福岡段階連鎖建替えプロジェクト(天神)

※出典：福岡市

福岡空港の増設滑走路供用開始

※出典：福岡国際空港㈱

➤ 福岡空港の増設滑走路供用開始(2025.3末)

- 年間発着回数 17.6万回 ⇒ **18.8**万回

➤ 滑走路増設に伴う増改築工事

- 国際線アクセスホール、内陸連絡バス専用道[国際線側]供用開始 (2025.3末)
- 国際線旅客ターミナルビル増改築竣工(2025.3末)
- 国内線複合施設(商業・ホテル)竣工(2026年度予定)



出所：福岡空港、特設計・HOK・西日本技術開発共同企業体
▲拡張後の免税店エリア

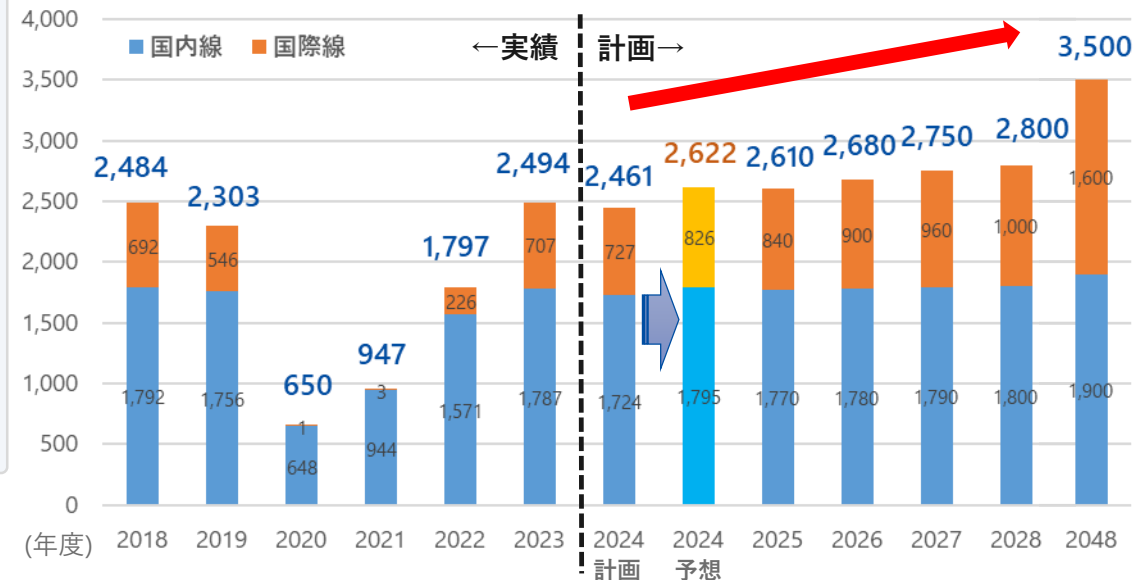


出所：特設計・隈研吾建築都市設計事務所・西日本技術開発共同企業体
▲国内線複合施設イメージ

〔福岡空港旅客数推移〕

(万人)

2024年度4~9月期旅客数は1,296万人(内886、際410)で過去最高。
2024年度予想は当初計画より上方修正(2,461万人→2,622万人)



九州における半導体関連産業の集積

➤ 九州での半導体関連設備投資 (2021~2030年)

- 72**件 総額**6.0**兆円以上

➤ 九州・山口・沖縄への経済波及効果(2021~2030年)

- 20.1**兆円以上
(関連する財・サービスの生産[1次間接効果]
および消費活動[2次間接効果])

※出典：九州経済調査月報 2024年1月号
(九州経済調査協会 投資額・件数は2023.12.10時点)

・「前工程」世界最大手TSMC

JASM 第1工場 [初回出荷] **2024年内**
(熊本県菊陽郡菊陽町)

JASM 第2工場 [建設開始] **2025.1~3**
(熊本県菊陽郡菊陽町) [目標稼働時期] **2027年末までに**

・「後工程」世界最大手ASE

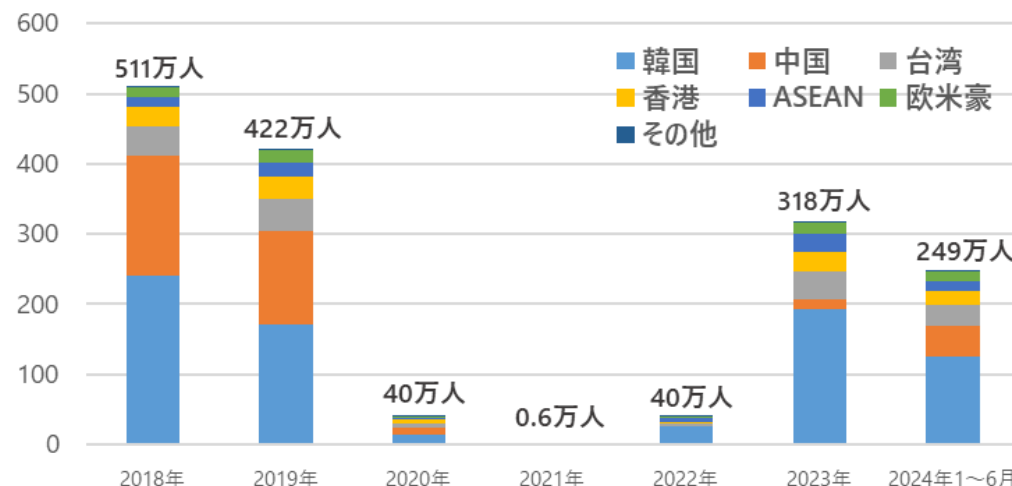
ASE日本法人 北九州学術研究都市に工場建設を
(福岡県北九州市) 視野に**市有地売買仮契約締結**

※2024.10.17 TSMC収支報告プレゼンテーションより(2024年第3四半期)
※2024.8.1 北九州市長定例記者会見より



〔九州への入国者数推移(船舶観光上陸者数含む)〕

(万人)



まちに、夢を描こう。



Appendix

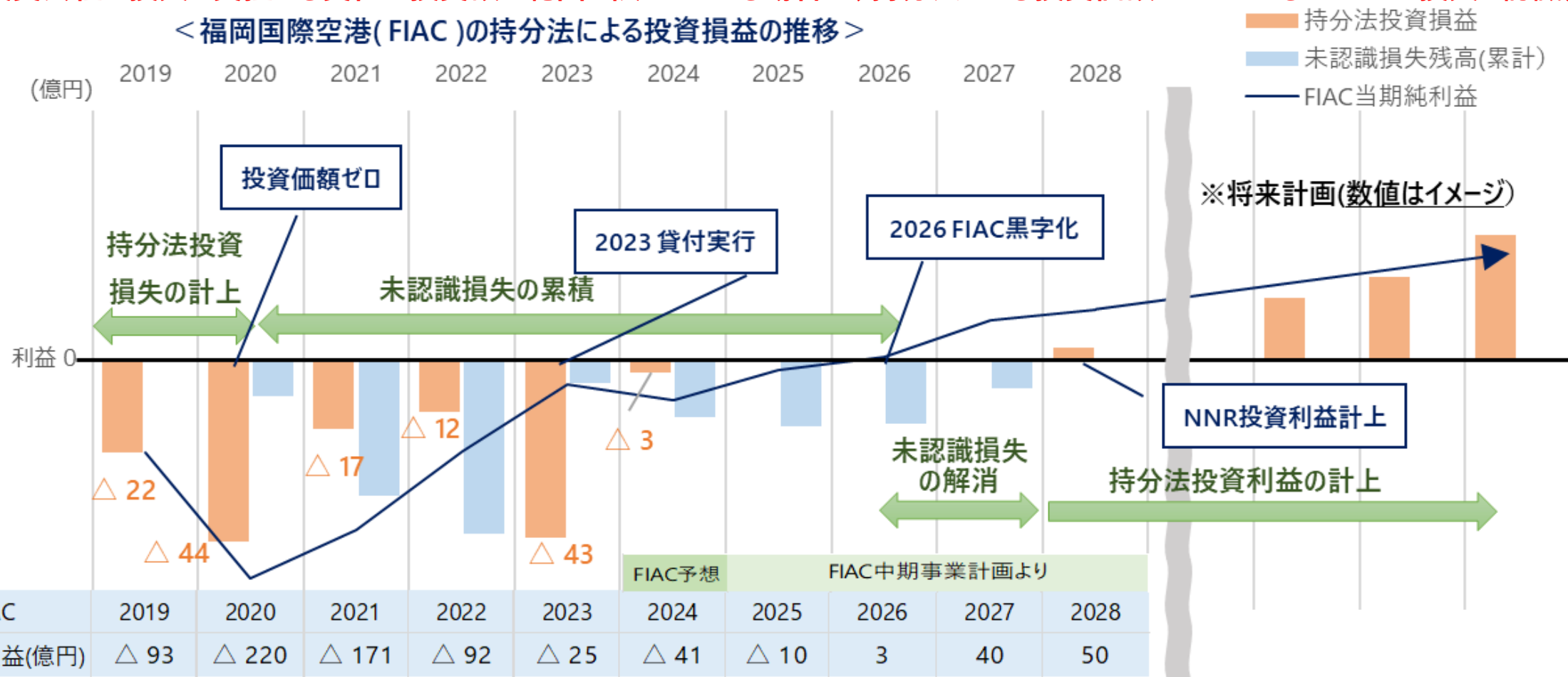
事業領域別主要プロジェクト		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降
モビリティサービス	運賃改定	〔1月〕路線バス運賃改定実施 (当社およびGr4社)	〔10月、2月〕 路線バス運賃改定実施 (10月：Gr1社、2月予定：Gr2社)	「収入原価算定要領の見直し」を受け、鉄道運賃改定実施に向けた検討の深度化	
	西鉄福岡(天神)駅へのホームドア導入	3番線乗車ホームへの設置	1,2番線乗車ホームへの設置	1,2,3番線降車ホームへの設置	
「リアルな場」提供サービス	福ビル街区建替プロジェクト(ONE FUKUOKA BLDG.)		〔12月〕竣工 〔25年4月〕開業		
	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〕 桜並木駅 駅部店舗 開業	〔12月〕 白木原駅 駅部店舗開業 〔12月以降〕 桜並木駅 駅北側高架下店舗開業	〔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		〔9月〕 バンコクシーロム		〔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：341億円 (福岡+首都圏：206、関西圏：10、その他：25)	〔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：337億円、竣工案件：4件	〔25年度計画〕 投資残高：316億円、竣工案件：5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	〔6月〕レガネット砂津店 〔4月〕インキューブイオンモール直方店出店		
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「脱炭素 先行地域(第4回)」に選定	〔6月〕系統用 蓄電池運用開始 〔10月〕福岡市との 共同提案が環境省 「脱炭素先行地域 (第5回)」に選定	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	〔4月〕国内線立体駐車場供用開始 〔12月〕国際線アクセスホール、 国際連絡バス専用道(国際線側)供用開始	〔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)
- ・当社決算では、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。