

各位

会社名 西日本鉄道株式会社  
代表者名 代表取締役社長執行役員 林田 浩一  
(コード番号 9031 東証プライム・福証)  
問合せ先 広報・CS推進部広報課長 熊井 強  
(TEL: 092-734-1217)

## 西鉄グループ第16次中期経営計画（2023年度～2025年度）の策定について

当社グループは、2022年11月に公表した長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン2035」の実現に向けた第1ステップとして、第16次中期経営計画(2023年度～2025年度)を策定いたしましたのでお知らせいたします。

本年度を最終年度とする“修正”第15次中期経営計画(2019年度～2022年度)では、テーマを「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”」とし、従来の需要が戻らない前提での事業モデルの改革や、福岡都心の大型開発プロジェクトを推進するなど、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てまいりました。

第16次中期経営計画では、テーマを『サステナブルな成長への挑戦～Challenge for sustainable growth～』とし、将来に向けた持続可能な公共交通事業の構築、福ビル街区建替プロジェクトの完遂や、ノウハウを活用した固定資産に頼らない事業モデルの基盤構築、新領域事業への挑戦、多様な人財を確保するための賃金を含めた労働条件の見直しなどに取り組んでまいります。

重点戦略として、

### 1. 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

人財の確保や収益改善策等による持続可能な公共交通事業の構築や、ホテル事業の経営体制の変更、不動産業におけるプロパティマネジメント事業の強化による収益性の向上などを推進します。

### 2. 持続可能で活力あるまちづくりの推進

九州広域MaaSの構築、国内外からの観光・MICE需要の取込み、福ビル街区建替プロジェクトの完遂、福岡・天神のまちづくりを牽引する大型プロジェクトなどを着実に推進します。

### 3. 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

不動産流動化スキームを活用した天神のまちづくりへの持続的関与・加速化への貢献、国際物流事業における戦略的な事業展開や九州での事業拡大、未来を見据えた既存事業とのシナジーが期待される新領域事業などへ挑戦します。

### 4. サステナブル経営の強化

多様な人財を確保するための賃金を含めた労働条件の見直しや、2050年カーボンニュートラル実現に向けたTCFDシナリオ分析に基づくロードマップの策定や具体策への取り組みを進めてまいります。

### 5. 安全あんしんの追求

すべての事業の根幹である「安全」の追求・徹底に取り組めます。

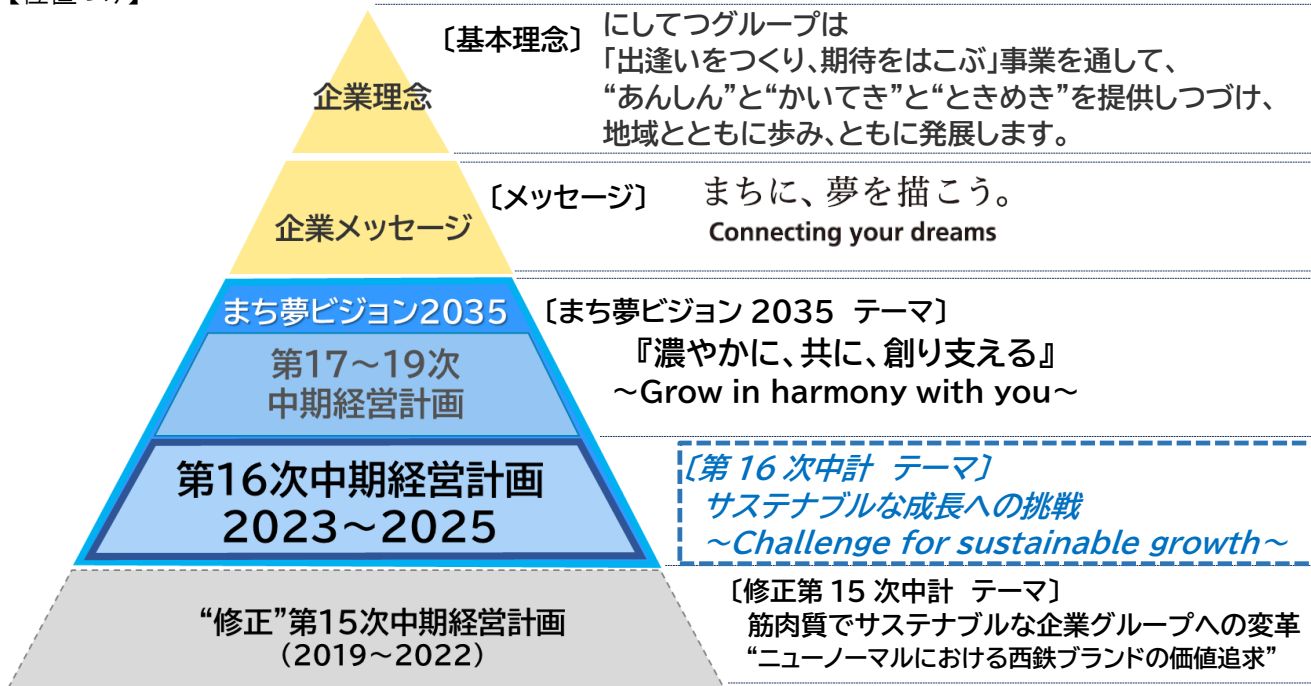
当社グループは、ポストコロナ社会においても、地域とともに、サステナブルに成長する企業グループであり続けるために、第16次中期経営計画を着実に推し進めてまいります。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

■ 第16次中期経営計画の概要

【位置づけ】



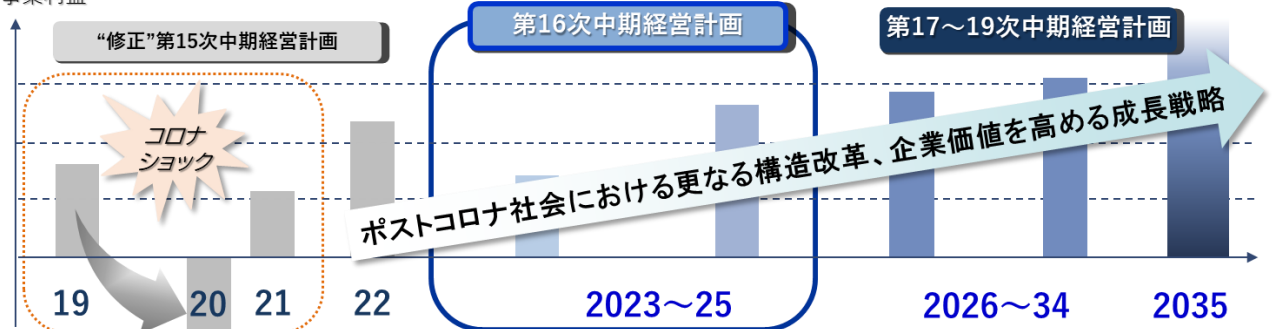
【テーマ】

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

事業利益



【各事業領域における重点戦略毎の具体策】

	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ノミーの実現 食のビジネスで地域産業の活性化とブランド化実現 自分らしく健康に生きられる社会を実現	<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>



## 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

- ・事業の基盤となる人財の確保
  - ✓ 乗務員等の採用強化と定着率の向上
- ・持続可能な組織体制・事業運営体制の構築
  - ✓ バス営業所・整備場の拠点再編の検討
- ・収益改善及び運営コストの削減
  - ✓ バス営業所業務の再構築
  - ✓ 運賃改定の検討

## 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
  - ✓ 九州広域 MaaS の構築
  - ✓ 他社と連携したデジタルチケットの販売
- ・国内外の観光・MICE 需要の獲得・受入環境の整備
  - ✓ タッチ決済・QR コード決済の導入による決済手段の拡大
  - ✓ 新たな企画乗車券の造成(目的地連携型チケット等)
  - ✓ 福岡空港の需要増に対応した輸送力増強・新バスターミナルの活用
- ・多様なステークホルダーと連携した交通ネットワークの再構築(のり一を含む他モードとの連携等)

## 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- ・更なる発展を遂げるエリアの需要獲得
  - ✓ 天神地区の再開発やアイランドシティの需要増への対応(集客施設や他モードとの連携、路線再編)
- ・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への積極的な参画・推進
  - ✓ タクシー新配車システムの導入、配車アプリの導入拡大
  - ✓ 鉄道・バスのメタバースミュージアム「にしていバス」
- ・ノウハウ等を活用した新規収入源の獲得拡大・新たなスキームづくり
  - ✓ AI 活用型オンデマンドバス「のり一」の外販拡大
  - ✓ nimoca バスシステムの外販

## 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施策の実施(レトロフィット電気バスの導入・水素バスの研究等)

## 安全あんしんの追求

- ・安全性確保に向けた取り組み
  - ✓ 西鉄福岡(天神)駅のホームドアの整備
  - ✓ バス乗務員の改善基準告示見直しへの対応
  - ✓ 乗務員の健康に起因する事故防止対策



### 構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築

- ・構造改革の推進
  - ✓ ホテル事業の経営体制の変更(株西鉄ホテルズへの経営主体移管)[2023.4～]
  - ✓ グループ会社再編  
(西鉄ビルマネージメント(株)と西鉄電設工業(株)の統合によるビル管理と工事施工の集約)[2023.4～]
- ・収益性の改善
  - ✓ 賃貸事業におけるプロパティマネジメント事業の強化
  - ✓ 北九州市八幡東区・平野における複合開発の推進

### 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
  - ✓ 新福ビルの竣工に向けた建築工事の推進 [2024.12 竣工予定]
  - ✓ 「創造交差点」を実現するテナントの誘致
  - ✓ 天神の価値を高め続けるための運営計画の構築
- ・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)
  - ✓ 福岡都心部における保有物件の再開発の検討
- ・沿線開発、地域拠点を中心としたまちづくり
  - ✓ 連立高架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)
  - ✓ 太宰府、柳川における観光まちづくりの推進  
(観光交流拠点の創出)
  - ✓ かしいかえん跡地の開発計画策定
- ・国内外の観光・MICE 需要の獲得
  - ✓ 天神への持続的な集客(商業施設・エリアマネジメント等との連携)
  - ✓ 地域と連携した交流創出(沿線への誘客、地域資源を活用したコンテンツの造成・商品企画等)

### 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
  - ✓ 首都圏・関西圏等での分譲マンション等開発事業の拡大
  - ✓ 賃貸用物流不動産事業の拡大
  - ✓ グループ会社一体となった不動産ソリューション事業への参画
  - ✓ 国内新規ホテル出店計画の着実な推進  
(西鉄ホテルクルーム博多祇園 櫛田神社前[2023.4] 等)
- ・海外でのまちづくりに向けた事業の拡充
  - ✓ パートナー連携による既進出国での着実な事業推進(東南アジア・アメリカ)
  - ✓ 東南アジアでの戸建プロジェクトへの取り組み深化
  - ✓ 海外新規ホテル出店計画の着実な推進  
(ソラリア西鉄ホテル台北西門(仮称)[2023 夏]、バンコク2号店 [2024 夏])
- ・天神のまちづくりへの持続的関与、まちづくりの加速化への貢献
  - ✓ 不動産事業の流動化スキームの活用
  - ✓ 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
  - ✓ 既存設備更新における省エネ設備への更新、新規開発物件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AI需要予測型発注支援システムの導入等による食品ロスの低減
  - ✓ スタア事業の物流の効率化による配送コスト低減
  - ✓ 雑貨館インキューブ天神店のリニューアル

## 持続可能で活力あるまちづくりの推進

- ・ストア事業の西鉄沿線などへの新規出店(春日原新店など)

## 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- ・ストア事業のM&Aによる事業拡大
- ・フード事業(中食・外食)の強化

## 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



### 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の推進による営業強化・業務効率化(マーケティングや運営のデジタル化推進)

## 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対応
  - ✓ 原価低減を目指したプロキュアメント戦略の強化
  - ✓ 専門性の高い危険品、食料品、医薬品・医療機器の分野を強化
- ・九州での事業強化
  - ✓ 福岡ロジスティクスセンターを活用した九州内の輸送サービスの充実
  - ✓ 半導体産業集積が進む熊本地区での事業拡大
- ・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新拠点「関東ロジスティクスセンター」の設立
- ・海外ネットワークの拡充(2025年度末目標:世界35カ国・地域135都市)
- ・M&A、アライアンスの検討

## 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
  - ✓ 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、モーダルシフトの推進)
  - ✓ スコープ3レベルのCO2排出量の把握、削減の取り組み



## 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 含む)
- ・新たな事業・サービスの創出
  - ✓ 農産品目の拡大、農水産領域における事業拡大
  - ✓ M&A・アライアンスによる事業創出
  - ✓ デジタルプラットフォーム活用による事業創出



## 人財・組織

- ・事業拡大を見据えた多様な人財の確保
  - ✓ 賃金を含めた労働諸条件の見直し
  - ✓ 多様な価値観、ライフステージに寄り添った施策の拡充
  - ✓ ジョブ型制度の導入等による高度専門人財の獲得・育成
- ・サステナブルな成長を支える人財力強化(人的資本経営)
  - ✓ 自己啓発支援とタレントマネジメントの導入等
  - ✓ グローバル人財の確保・育成
  - ✓ まち夢ビジョン 2035 の浸透・実現に向けたコミュニケーションの活性化(若手社員による横断組織「未来 Lab」を発足)
- ・社員エンゲージメントを高める各事業特性に応じた組織体制構築



## 財務・資本

- ・ポートフォリオマネジメント(サステナビリティ×資本効率での最適バランス)の取り組み
- ・海外事業におけるガバナンス強化
- ・投資家・株主への開示の充実
- ・株主への安定した利益還元

### ■ 経営数値目標(連結)

	2022 年度 (見込み) <sup>※1</sup>	2025 年度 (計画)	2035 年度 (目標)
連結事業利益 <sup>※2</sup>	230 億円	250 億円	370 億円
連結 EBITDA	419 億円	500 億円	660 億円
NET 有利子負債 ／EBITDA 倍率	6.8 倍	6.8 倍	5 倍台
ROA(総資産事業利益率)	3.4 %	3.5 %	—
ROE(自己資本当期純利益率)	8.5 %	7.0 %	8 %程度
(参考)連結営業収益	4,975 億円	5,000 億円	—
(参考)連結営業利益	240 億円	220 億円	—

※1:2022 年度第 3 四半期時点の予想数値

※2: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

■ 投資計画(連結)

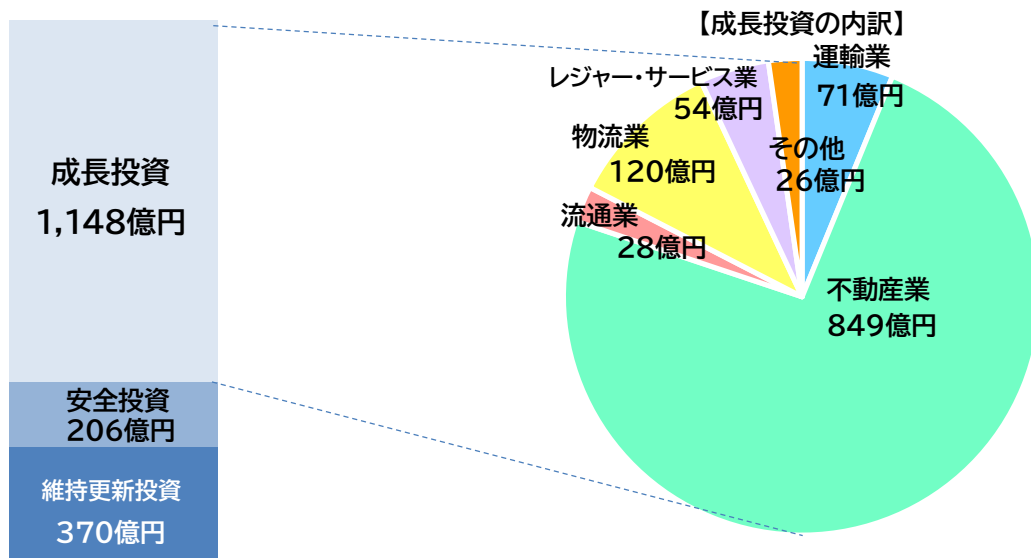
	“修正” 第 15 次中計 (2019~2022)	第 16 次中計			
		2023 年度 (計画)	2024 年度 (計画)	2025 年度 (計画)	3 ヵ年 計
設備投資	1,061 億円	712 億円	675 億円	336 億円	1,723 億円
成長	652 億円	516 億円	479 億円	153 億円	1,148 億円
安全	161 億円	80 億円	71 億円	54 億円	206 億円
維持更新	248 億円	116 億円	125 億円	129 億円	370 億円
分譲投資※1	1,227 億円 (167 億円)	423 億円 (77 億円)	434 億円 (98 億円)	341 億円 (△50 億円)	1,198 億円 (125 億円)
投融資	309 億円	159 億円	72 億円	144 億円	375 億円
うち 海外開発事業※2	214 億円 (151 億円)	89 億円 (12 億円)	38 億円 (5 億円)	83 億円 (4 億円)	210 億円 (21 億円)
投資総額	2,596 億円	1,295 億円	1,180 億円	821 億円	3,296 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・収益不動産、( )内は資本回収を考慮した純投資額

(設備投資内訳 3 ヵ年[2023~2025] 総額 1,723 億円)



※将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている計画、予測、戦略などは、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきいただきますようお願いいたします。

業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替相場、またはその他の制度などが含まれます。