

## 西鉄グループ第16次中期経営計画 2025年度計画の策定

当社は、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「2025年度計画」を策定しました。

本計画では、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・九州における事業環境の変化を適切に捉え、企業価値を高める成長戦略を推進してまいります。

2025年4月24日に「ONE FUKUOKA BLDG.」開業を迎え、開発コンセプトである『創造交差点』を体現し、常に新しいビジネスや文化が生まれる場所となるよう、天神を中心とする福岡都心部のさらなる活性化と賑わいの創出に貢献してまいります。

2025年度の投資総額は1,113億円を計画しており、引き続き資材価格等の上昇による影響や財務バランスを注視しながら、福岡のまちづくりを牽引する大型プロジェクトや国内外における事業拡大等、持続的な成長に資する投資を進めてまいります。

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 2025 年度計画における主な取り組み



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
  - ✓ 完全キャッシュレスバスの実証運行を踏まえた本格導入
  - ✓ 駅遠隔監視制御システム導入に向けた準備
- 持続可能な組織体制・事業運営体制の構築
  - ✓ 西鉄バス宗像(株)・西鉄バス二日市(株)の西日本鉄道(株)への吸収合併(2025 年 10 月 1 日予定)
  - ✓ 北九州地区におけるタクシー事業の廃止(2025 年 6 月 1 日予定)
  - ✓ 天神大牟田線・貝塚線における朝ラッシュ等に対応したダイヤ設定

**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<sup>こま</sup>やかでシームレスな移動サービスの提供
  - ✓ 九州 MaaS の活動推進による移動の利便性向上・活性化
- 国内外の観光・MICE 需要の獲得・受入環境の整備
  - ✓ インバウンド増加に向けた対応
    - ・博多駅～福岡空港国際線への連節バス導入(2025 年 4 月下旬予定:4 台導入)
    - ・福岡空港への高速バス路線新規乗り入れ
    - ・鉄道沿線の観光需要取込み施策の実施(企画乗車券の造成・PR 強化等)



▲連節バス

**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への積極的な参画
  - ✓ nimoca のチャージ等、窓口機能のアプリ化検討
- 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
  - ✓ レトロフィット電気バスの外販強化・事業化検討



▲自動運転バス

**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(約 30 台)
  - ✓ 水素バスの研究

**安全あんしんの追求**

- 安全性確保に向けた取り組み
  - ✓ 事故防止に向けた取り組み
    - ・VR およびアイマークレコーダー(視線測定器)を活用した安全確認手順教育の推進
  - ✓ 安全マネジメントの取り組み継続(鉄道総合訓練の実施、災害復旧訓練の実施、バスジャック対応訓練の実施)



▲アイマークレコーダーを活用した安全確認手順教育



## 「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

### 持続可能で活力あるまちづくりの推進

- 「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業(2025年4月24日)
  - ✓ 開発コンセプト「創造交差点」の実現
    - ・商業・オフィス・ホテルなどを包含した西日本最大級の複合ビル
      - －「ONE FUKUOKA HOTEL」
      - －「CIC Fukuoka」(イノベーションキャンパス)
      - －「カンファレンスホール」
      - －「天神福食堂」
    - ・アート作品の展開、植栽を活用した緑豊かな空間づくり
    - ・環境性能に優れたハイスペックオフィス
  - ✓ 集客施策の展開
    - ・天神エリアを回遊するウォークラリーイベント等の実施
    - ・ソラリアプラザやインキューブ等での開業と連動したキャンペーンの実施
    - ・バスやお買い物利用時の nimoca ポイントバックキャンペーンの実施
    - ・天神商業施設のお買い物券付き企画乗車券の発売
- 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
  - ✓ (仮称) 天神一丁目 15・16 番街区プロジェクト
  - ✓ 福岡家庭裁判所跡地における複合開発(2030年開業目標)
  - ✓ 九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業
- 沿線開発、地域拠点を中心としたまちづくり
  - ✓ ソラリアプラザ リニューアル(2025年2月～順次オープン)
  - ✓ 連続立体交差事業による周辺開発・店舗開発
    - ・白木原駅商業施設 開業(2025年12月予定)
    - ・春日原駅商業施設「レイリア春日原」開業(2026年1月予定)
    - ・高宮駅改札外コンコース リニューアル(2026年春オープン予定)
    - ・沿線高架下の開発計画の推進
  - ✓ 柳川駅前にぎわい交流施設の企画・整備
  - ✓ 地域活性化を目指した他社との協業組織等による施策推進



▲ONE FUKUOKA BLDG.



▲九州大学箱崎キャンパス跡地地区  
土地利用事業 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・業容の拡大
  - ✓ 分譲マンション等開発事業の拡大(岐阜、京都等)
  - ✓ 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)
    - ・ソラリア西鉄ホテル福岡エアポート(仮称)の開業準備(2027年夏開業予定)
  - ✓ 賃貸用物流不動産事業の拡大
- 不動産ソリューション事業の強化
  - ✓ 次期私募ファンドおよび私募 REIT 組成に向けた準備
  - ✓ 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獲得
- 海外でのまちづくりに向けた事業の拡大
  - ✓ 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)
  - ✓ 技術提案・支援による提供商品の品質向上



▲ソラリア西鉄ホテル大阪本町(仮称)



▲ベトナムにおける不動産開発  
「MIZUKI PARK」

### 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
  - ✓ 既存施設への再生可能エネルギーの採用
  - ✓ 環境に配慮した開発の推進



## 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
  - ✓ 物流の効率化による配送コスト低減
  - ✓ キャッシュレス決済比率向上による生産性向上
  - ✓ 惣菜製造拠点集約に向けた検討

### 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
  - ✓ ハンバーグ・カフェ Reilly 福岡空港店 開業(2025年3月28日予定)
  - ✓ スーパーマーケット レガネット天神 リニューアル(2025年6月予定)
  - ✓ スーパーマーケット レガネット春日原(仮称) 開業(2026年1月予定)
  - ✓ 飲食店ブランドの海外展開検討
  - ✓ 雑貨館インキューブ リニューアル
    - ・サンリブシティ小倉店(2025年4月予定)
    - ・させぼ五番街店(2025年9月予定)



▲新アプリ「ユナイトアプリ」

### 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出

- デジタルを活用した事業拡大
  - ✓ 新アプリ「ユナイトアプリ」のリリース(2025年6月予定)
  - ✓ プラットフォーマーとの連携や移動販売による店舗外売上の拡大



## 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

- DX 推進による業務効率化および営業力強化
  - ✓ 顧客ポータルサイトの活用による生産性の向上
  - ✓ 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

- 海外ネットワークの拡大
  - ✓ 支店開設、各駐在員事務所の現地法人への格上げの検討・推進  
2025年度末海外目標拠点数:28カ国 地域120拠点  
(開設:トルコ イスタンブール・メキシコ モンテレ)
- 重点品目の選択と集中
  - ✓ 航空宇宙、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
- 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

### 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
    - ✓ グリーンロジスティクスへの取り組み
      - ・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



### 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拡大の検討
- 新たな事業・サービスの創出
  - ✓ 新規事業創出プログラム「X-Dream(クロスドリーム)」提案内容の実証実験および事業化
  - ✓ オープンイノベーションプログラム「Join up with Nishitetsu」におけるスタートアップ企業との連携



▲バッテリーハブ宇美



### 人財・組織

- 事業拡大を見据えた多様な人財の確保
  - ✓ 鉄道、バス乗務員をはじめとした全従業員の待遇改善（基本給・初任給の引き上げ、各種手当の改定等）
  - ✓ 戦略実現に必要な人財の計画的な創出
    - ・人財ポートフォリオ、人財定義の作成
    - ・次世代経営者候補の選抜・育成方法検討
  - ✓ 職種や専門性に応じた人事賃金制度の検討
  - ✓ 定年延長の実施（現行：60歳 改定後：65歳）
  - ✓ 従業員の自己成長・チャレンジを実現する仕組みづくり
    - ・キャリア研修の拡大
    - ・資格取得支援施策の拡充
    - ・キャリア開発手当（自己啓発支援手当）の導入
    - ・1on1ミーティングの強化
  - ✓ デジタル人財の育成（生成 AI 利活用による生産性向上に資する研修の実施等）
  - ✓ 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」(Nishitetsu Innovation Team)の継続実施
- 多様な価値観、ライフステージに寄り添った施策の拡充
  - ✓ 男性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
  - ✓ ワンビル本社における ABW(Activity Based Working)導入による働きやすい環境の構築  
※ABW: 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



## 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
  - ✓ 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
- 投資家・株主への情報開示の充実
  - ✓ 経営トップとの対話機会の拡充
  - ✓ 個人投資家向け会社説明会の強化
- 株主への利益還元
  - ✓ 政策保有株式の保有目的に応じた保有規模見直し
  - ✓ 機動的な資本政策の遂行および資本効率向上を目的とした自己株式の取得
  - ✓ 安定的・継続的な配当の実施

### ■ 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 実績	2024 年度 予想 <sup>※3</sup>	2025 年度 予算	3 ヵ年計 (2023~2025 年度)
設備投資	681 億円	656 億円	446 億円	1,783 億円
成長	525 億円	481 億円	240 億円	1,246 億円
安全	69 億円	59 億円	48 億円	176 億円
維持更新	87 億円	117 億円	157 億円	361 億円
分譲投資 <sup>※1</sup>	342 億円 (33 億円)	406 億円 (110 億円)	470 億円 (48 億円)	1,218 億円 (191 億円)
投融資	122 億円	40 億円	197 億円	358 億円
うち海外開発事業 <sup>※2</sup>	50 億円 (37 億円)	24 億円 (3 億円)	84 億円 (37 億円)	159 億円 (77 億円)
投資総額	1,144 億円	1,102 億円	1,113 億円	3,359 億円

#### 【第 16 次中期経営計画期間の投資計画(対当初計画)】

	3 ヵ年計 (2023~2025 年度)	3 ヵ年計 当初計画	3 ヵ年合計 対当初計画	差異の主な要因
設備投資	1,783 億円	1,723 億円	59 億円	
成長	1,246 億円	1,148 億円	98 億円	(+) 事業用不動産の取得
安全	176 億円	206 億円	△30 億円	(-) 工事内容の精査
維持更新	361 億円	370 億円	△9 億円	(-) 工事内容の精査
分譲投資 <sup>※1</sup>	1,218 億円 (191 億円)	1,198 億円 (125 億円)	21 億円 (65 億円)	(+) 福岡・首都圏等における 新規物件の取得
投融資	358 億円	375 億円	△17 億円	(±) 開発案件の投融資時期、金額の精査
うち海外 開発事業 <sup>※2</sup>	159 億円 (77 億円)	210 億円 (21 億円)	△51 億円 (56 億円)	(-) 計画内容の精査
投資総額	3,359 億円	3,296 億円	63 億円	

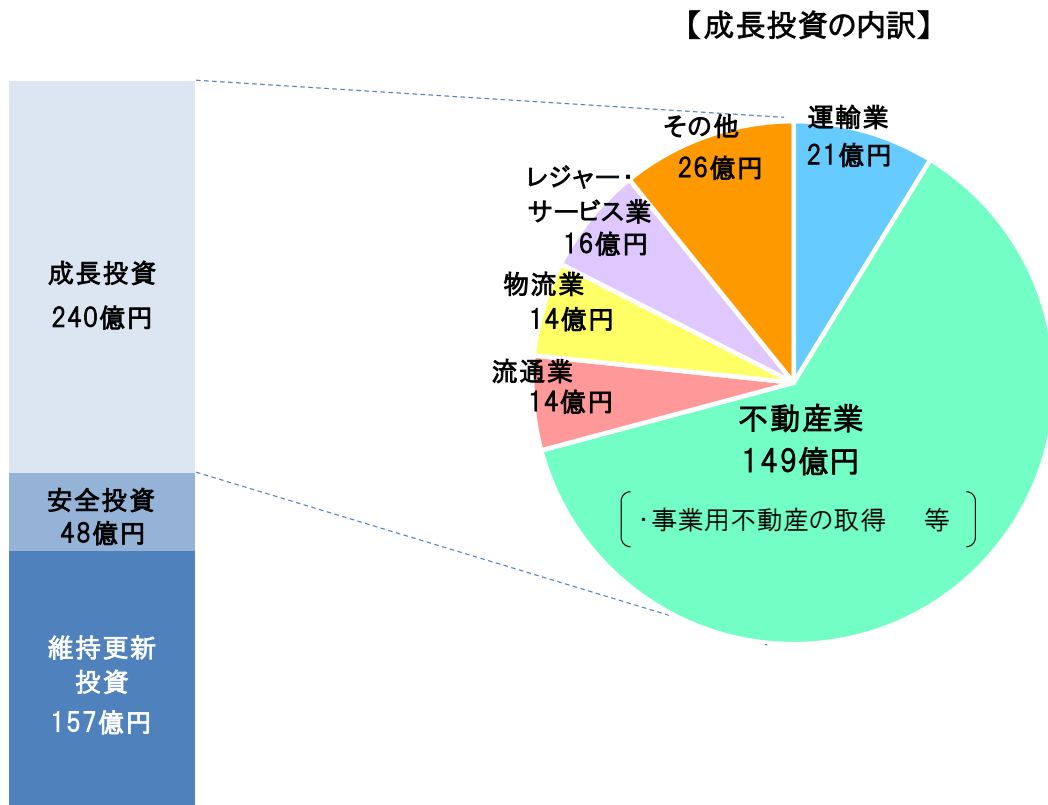
・単純合算、億円未満を四捨五入

※1 ( )内は分譲原価回収を考慮した純投資額

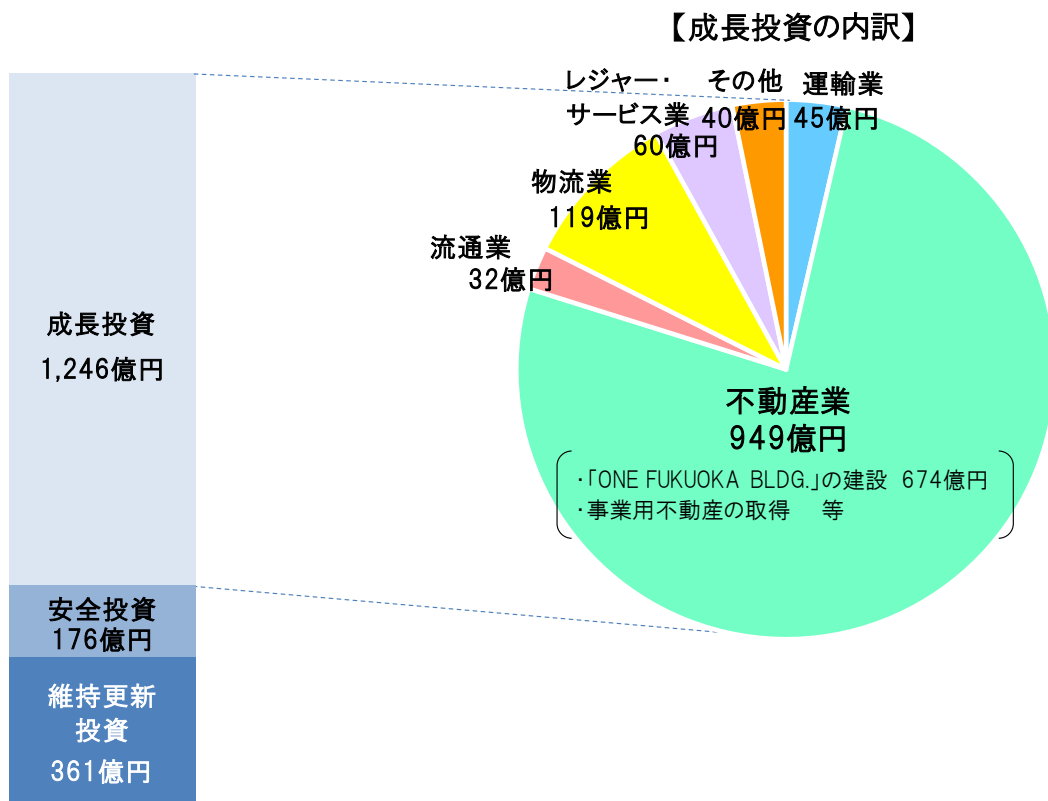
※2 海外開発事業は住宅・収益用不動産、( )内は資本回収を考慮した純投資額

※3 2025 年 3 月時点の予想値

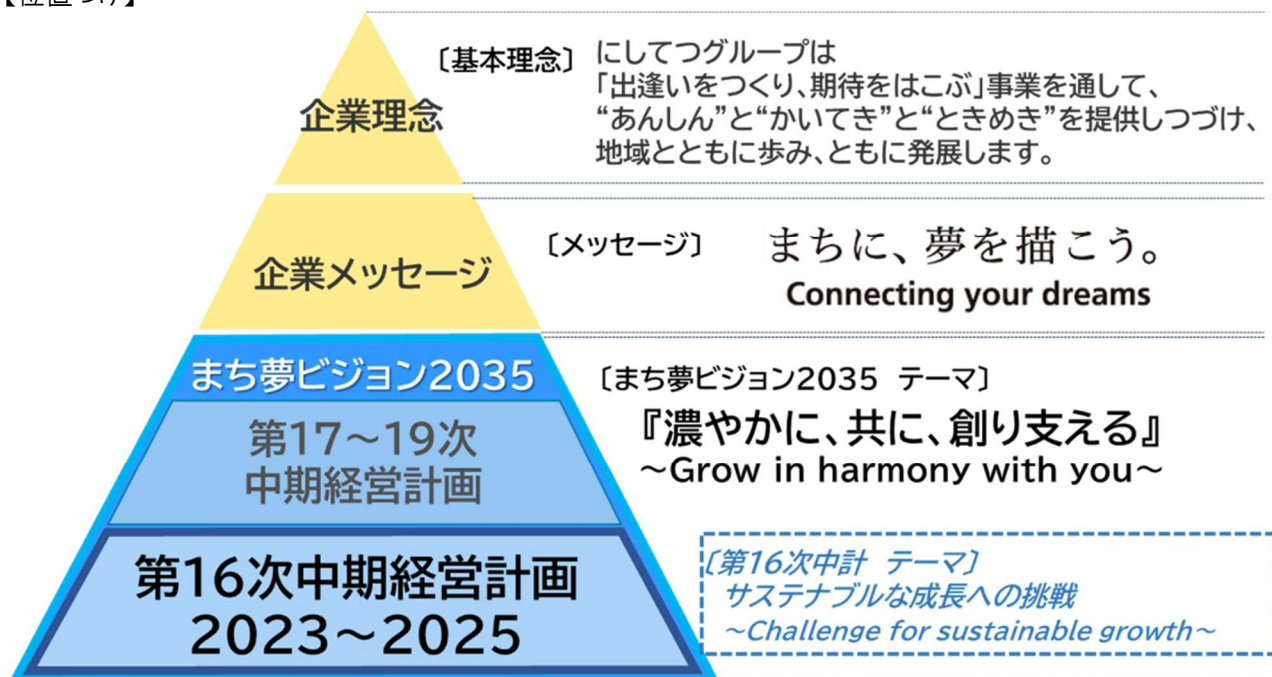
【設備投資内訳 1ヵ年[2025年度]総額 446億円】



【設備投資内訳 3ヵ年[2023~2025年度]総額 1,783億円】



【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>

【経営数値目標(連結)】

	2025年度 (見通し)	2025年度 (計画※2)	2035年度 (目標)
連結事業利益※1	260 億円	250 億円	370 億円
連結 EBITDA	500 億円	500 億円	660 億円
NET 有利子負債／EBITDA 倍率	6.7 倍	6.8 倍	5 倍台
ROA(総資産事業利益率)	3.3 %	3.5 %	—
ROE(自己資本当期純利益率)	7.3 %	7.0 %	8 %程度
(参考)連結営業収益	4,800 億円	4,800 億円	—
(参考)連結営業利益	250 億円	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 第16次中期経営計画 2024年度計画(2024年3月21日)公表数値

※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。

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