



第186期 定時株主総会招集ご通知

 **開催日時**

2026年6月26日（金曜日）

午前10時（受付開始：午前9時）

 **開催場所**

福岡市中央区天神二丁目2番43号
ソラリア西鉄ホテル福岡
8階 彩雲の間

西日本鉄道株式会社

証券コード：9031

目次

■ ごあいさつ	1
■ 招集ご通知	2
■ 株主総会参考書類	
第1号議案 剰余金の処分の件	6
第2号議案 定款一部変更の件	7
第3号議案 監査等委員でない取締役 7名選任の件	8
第4号議案 監査等委員である取締役 5名選任の件	14
第5号議案 監査等委員でない取締役 (社外取締役を除く。) およ び役付執行役員に対する譲 渡制限付株式報酬の額およ び内容決定の件	22
■ 事業報告	27
■ 連結計算書類	59
■ 計算書類	61
■ 監査報告書	63

株主の皆さまへ

株主の皆さまには、当社事業につきまして、平素より格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。「第186期定期株主総会招集ご通知」をお届けするにあたり、謹んでごあいさつ申し上げます。

当期は長期ビジョン「にしていこうグループまち夢ビジョン2035」の実現に向けたファーストステップのアクションプランである「第16次中期経営計画」の最終年度として、成績は別掲のとおりとなりました。これもひとえに株主の皆さまのご支援・ご協力の賜物であり、深く感謝申し上げます。

このような状況の中、長期ビジョンの実現に向けたセカンドステップとして、2026年度から2028年度までの3か年を対象とする「第17次中期経営計画」をスタートさせました。テーマを「人とノウハウとブランド力で拓く、新たな成長ステージ」とし、当社グループの強みである「鉄道・バス沿線地域での幅広い事業を通じた顧客接点」と「公共交通運営とまちづくりの実績・ノウハウ」、そして、これらにより築かれた「信頼のブランド力」を活かしながら、「沿線まちづくりの推進と深化」、「まちづくりソリューションの域外展開」、「産業サポート分野の事業拡大」という3つの成長機会の獲得を描いた戦略ストーリーを、ビジネスモデル変革の戦略とともに長期ビジョンの中核に位置づけ、これを基盤として計画を策定しております。

本計画を完遂し、長期ビジョンの実現に向けて着実に歩みを進め、サステナブルな企業価値向上を通して、すべてのステークホルダーの期待に応えてまいります。

株主の皆さまにおかれましても、なお一層のご指導、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。



(長期ビジョン)



(中期経営計画)

※長期ビジョンおよび中期経営計画の詳細は、当社ホームページに掲載しています。

2026年6月

代表取締役社長執行役員 林田 浩一

株 主 各 位

証券コード 9031
2026年6月5日
(電子提供措置の開始日：2026年5月22日)

福岡市中央区天神一丁目11番1号
西日本鉄道株式会社
代表取締役 林田 浩一
社長執行役員

第186期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当社第186期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について、電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイトに掲載しておりますので、ご確認くださいませようお願い申し上げます。

 **当社ウェブサイト**

<https://www.nishitetsu.co.jp/ja/ir/stock/meeting.html>



 **東京証券取引所ウェブサイト(東証上場会社情報サービス)**

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>

上記のウェブサイトアクセスして、当社名または証券コードを入力・検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を順に選択してご確認くださいませようお願い申し上げます。



なお、当日ご出席いただけない場合は、書面またはインターネット等により事前に議決権を行使することができますので、「株主総会参考書類」をご検討のうえ、2026年6月25日（木曜日）午後6時までに議決権を行使くださいますようお願い申し上げます。

敬 具

記

1	日 時	2026年6月26日（金曜日）午前10時（受付開始：午前9時）
2	場 所	福岡市中央区天神二丁目2番43号 ソラリア西鉄ホテル福岡 8階 彩雲の間
3	目 的 事 項	
	報告事項	第186期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告の内容、 計算書類の内容、連結計算書類の内容ならびに会計監査人および監査等委 員会の連結計算書類監査結果報告の件
	決議事項	第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 定款一部変更の件 第3号議案 監査等委員でない取締役7名選任の件 第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件 第5号議案 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）および役付執 行役員に対する譲渡制限付株式報酬の額および内容決定の件

- 電子提供措置事項のうち、次の事項は、法令および定款第18条第2項の規定に基づき、書面交付請求をいただいた株主さまに対して交付する書面には記載しておりません。なお、これらの事項は、監査等委員会が監査した事業報告、連結計算書類および計算書類ならびに会計監査人が監査した連結計算書類および計算書類に含まれております。
 - ・事業報告の「主要な事業内容および事業施設等」、「従業員の状況」、「主要な借入先」、「会社の株式に関する事項」、「会計監査人に関する事項」、「会社の新株予約権等に関する事項」、「業務の適正を確保するための体制およびその運用状況」、「当社の財務および事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針」
 - ・連結計算書類の「連結株主資本等変動計算書」、「連結注記表」
 - ・計算書類の「株主資本等変動計算書」、「個別注記表」
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、当社ウェブサイトおよび東京証券取引所ウェブサイトにて修正内容を掲載させていただきます。
- 円滑な議事進行とするため、株主さまからのご質問数等を制限させていただく場合がございます。
- 株主総会当日の報告事項のご説明の様子は、後日、当社ウェブサイトにて配信いたします。
- 議決権行使についてのご案内およびインターネットによる議決権行使のご案内については次頁をご覧ください。

以 上

議決権行使についてのご案内

株主総会に出席される場合



開催日時

2026年6月26日（金曜日）
午前10時（受付開始：午前9時）

同封の議決権行使書用紙をご持参いただき、会場受付にご提出ください。

- 代理人による議決権行使は、議決権を有する他の株主1名を代理人として委任する場合に限られます。なお、代理権を証明する書面のご提出が必要となります。

株主総会に出席されない場合



行使期限

2026年6月25日（木曜日）
午後6時到着分まで

同封の議決権行使書用紙に議案に対する賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

- 議決権行使書面において、議案に賛否の表示がない場合は、賛成の意思表示をされたものとして取り扱わせていただきます。



行使期限

2026年6月25日（木曜日）
午後6時受付分まで

当社指定の議決権行使ウェブサイトにて、議案に対する賛否をご入力ください。

- 書面とインターネットにより、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。
- インターネットによって、複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使として取り扱わせていただきます。

インターネットによる議決権行使の方法は次頁をご参照ください。➔

インターネットによる議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、当社の指定する以下の議決権行使ウェブサイトをご利用いただくことよ
つてのみ可能です。

QRコードを読み取る方法「スマート行使」

同封の議決権行使書用紙に記載された「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」を読み取り
いただくことにより、「議決権行使コード」および「パスワード」
を入力不要でアクセスできます。

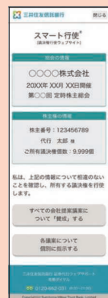
1 QRコードを読み取る



※QRコードは㈱デンソーウェブの登録商標です。

お手元の議決権行使書用紙の右下「スマートフォン用議決権行使ウェブサイトログインQRコード」をスマートフォンやタブレット端末で読み取る

2 画面の案内に従って賛否を入力



「スマート行使」による議決権行使は一回のみ可能です。

一度議決権行使をした後で行使内容を変更される場合、パソコン向けサイトで「議決権行使コード」「パスワード」を入力してログインしてください。(QRコードを再度読み取っていただくとパソコン向けサイトへアクセスできます。)

議決権行使コード、パスワードを入力する方法

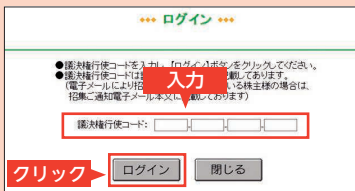
議決権行使ウェブサイト

<https://www.web54.net>

1 ウェブサイトへアクセス

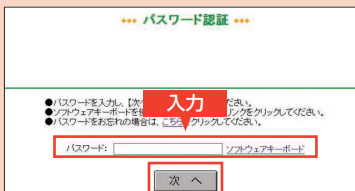
「次へすすむ」をクリック

2 ログイン



お手元の議決権行使書用紙に記載された「議決権行使コード」を入力し、「ログイン」をクリック

3 パスワードの入力



お手元の議決権行使書用紙に記載された「パスワード」を入力し、「次へ」をクリック

以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

※議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダへの接続料金および通信事業者への通信料金等は株主さまのご負担となります。

「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」の利用について

機関投資家の皆さまは、㈱ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただくことができます。

インターネットによる議決権行使に関するお問い合わせ先

株主名簿管理人
三井住友信託銀行(株)証券代行部 ウェブサポート専用ダイヤル

☎0120-652-031

受付時間 9:00~21:00
土曜・日曜・祝日も受付

株主総会参考書類

議案および参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社の剰余金の処分につきましては、安定配当を維持することを基本とし、今後の事業展開と企業体質の強化に必要な内部留保の充実等を勘案して行ってまいりたいと存じます。

当期の期末配当につきましては、このような考え方のもと、業績等に鑑み、1株につき45円といたしたいと存じます。これにより、中間配当25円とあわせた年間配当は1株につき70円となります。

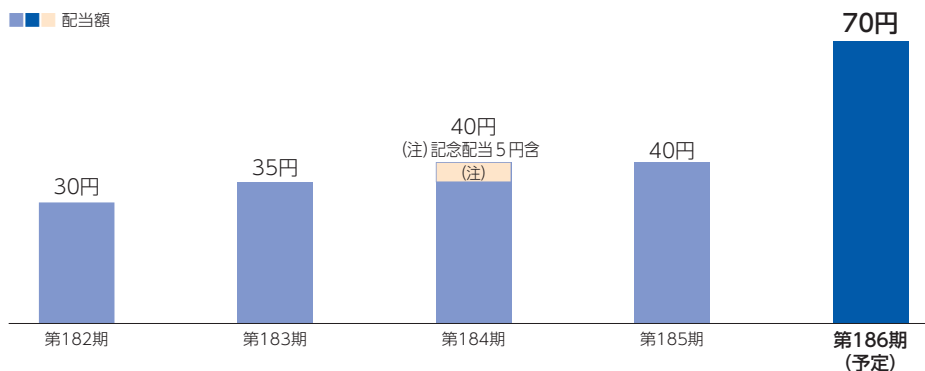
1. 期末配当に関する事項

(1) 配当財産の種類	金銭
(2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項およびその総額	当社普通株式1株につき金45円 総額 3,414,386,700円
(3) 剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月29日

2. その他の剰余金の処分に関する事項

(1) 減少する剰余金の項目およびその額	繰越利益剰余金	11,000,000,000円
(2) 増加する剰余金の項目およびその額	別途積立金	11,000,000,000円

(ご参考) 1株当たり年間配当額の推移



第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

事業の多様化に対応するため、事業目的を追加し、あわせて号数の繰下げを行うものであります。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりであります。

(下線は変更部分を示します。)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(目的) 第2条 当社は、鉄道および自動車による運送事業を営むことを目的とする。</p> <p>2 前項のほか、次の事業を兼営することができる。</p> <p>(1) ~ (38) [省略]</p> <p>(39) 農産物の生産、加工および販売業 [新設]</p> <p>[新設]</p> <p>[新設]</p> <p><u>(40) ~ (41)</u> [省略]</p> <p>3 前2項のほか、当社の経営上必要に応じ他の事業に投資し、保証をなし、あるいは他会社の発起人となることができる。</p>	<p>(目的) 第2条 [現行どおり]</p> <p>2 前項のほか、次の事業を兼営することができる。</p> <p>(1) ~ (38) [現行どおり]</p> <p>(39) 農水産物の生産、加工および販売業</p> <p><u>(40) 肥料、飼料、農薬、農機具その他農業用資材全般の製造、加工、売買</u></p> <p><u>(41) 有価証券の投資および売買</u></p> <p><u>(42) 特定目的会社、特別目的会社（「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」に定める会社）および不動産投資信託に対する出資ならびに出資持分の売買、仲介および管理</u></p> <p><u>(43) ~ (44)</u> [号数の繰下げ。現行どおり]</p> <p>3 [現行どおり]</p>

第3号議案 監査等委員でない取締役7名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員でない取締役全員（7名）が任期満了となりますので、監査等委員でない取締役7名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しては、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会で決定しております。

また、監査等委員会において検討がなされましたが、特段の意見はありませんでした。

監査等委員でない取締役の候補者は、次のとおりであります。

候補者番号	氏名	現在の当社における地位 ならびに担当および職務	2025年度 取締役会出席率
1	くらとみ すみお 倉富 純男 再任	代表取締役会長 取締役会議長	100%
2	はやしだ こういち 林田 浩一 再任	代表取締役 社長執行役員 業務全般 監査部担当	100%
3	まつもと よしと 松本 義人 再任	代表取締役 副社長執行役員 社長補佐（業務全般） 未来モビリティ戦略推進部、北九州 グループ統括、自動車事業本部担当 自動車事業本部長	100% (注)
4	おおかく すなお 大格 淳 再任	取締役 専務執行役員 経営企画部、D X ・ I C T 推進部担 当	100% (注)
5	まつふじ さとる 松藤 悟 再任	取締役 常務執行役員 鉄道事業本部担当 鉄道事業本部長	100%
6	つのきくよ 津野 喜久代 再任 社外 独立	取締役	100%
7	まつお みえ 松尾 美枝 再任 社外 独立	取締役	100% (注)

(注) 松本義人氏、大格淳氏および松尾美枝氏は、2025年6月27日開催の第185期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載していません。



所有する当社株式の数

15,200株

候補者
番号 **1** くら とみ すみ お
倉 富 純 男 (1953年8月13日生)

再任

略歴および地位

1978年4月 当社入社
2008年6月 当社取締役執行役員
2011年6月 当社取締役常務執行役員
2013年6月 当社代表取締役社長
2016年6月 当社代表取締役 社長執行役員
2021年4月 当社代表取締役会長 現在に至る

担当および職務

取締役会議長

重要な兼職の状況

鳥越製粉(株) 社外取締役
(株)福岡銀行 社外取締役

候補者とした理由および期待される役割

2008年6月に取締役執行役員に就任して以来18年間にわたり当社の経営に参画し、経営に関する豊富な経験と知見を有しております。

また、2013年6月に代表取締役社長、2021年4月に代表取締役会長に就任し、当社の経営を担うとともに、取締役会議長として当社の経営全般を統括しております。

これらの豊富な経験と知見に基づき、取締役会議長として、取締役会の適切な議事運営にあたることにより、取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することができるものと判断し、引き続き、候補者といたしました。

(注) 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。



所有する当社株式の数

14,100株

候補者
番号 **2** はやし だ こう いち
林 田 浩 一 (1965年9月5日生)

再任

略歴および地位

1988年4月 当社入社
2016年6月 当社執行役員
2018年4月 当社上席執行役員
2018年6月 当社取締役 上席執行役員
2020年4月 当社取締役 専務執行役員
2021年4月 当社代表取締役 社長執行役員 現在に至る

担当および職務

業務全般 監査部担当

重要な兼職の状況

(株)R K B 毎日ホールディングス 社外取締役

候補者とした理由および期待される役割

2018年6月に取締役に就任して以来8年間にわたり当社の経営に参画し、経営に関する豊富な経験と知見を有しております。

また、2021年4月に代表取締役社長執行役員に就任し、当社の業務全般を統括しております。これらの豊富な経験と知見により、業務執行の最高責任者である社長執行役員として、激動する国際情勢やその他経営環境の大きな変化に対応するとともに、新たな3か年計画である第17次中期経営計画に掲げる各施策を力強くけん引するなど、サステナブルな成長への挑戦を掲げる当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上を実現することができるものと判断し、引き続き、候補者といたしました。

(注) 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。



候補者
番号 **3** まつもと よしと
松本 義人 (1966年8月13日生)

再任

略歴および地位

1991年4月 当社入社
2019年4月 当社執行役員
2020年4月 当社常務執行役員
2024年4月 当社専務執行役員
2025年4月 当社副社長執行役員
2025年6月 当社代表取締役 副社長執行役員 現在に至る

担当および職務

社長補佐(業務全般) 未来モビリティ戦略推進部、北九州グループ統括、
自動車事業本部担当 自動車事業本部長

所有する当社株式の数

4,500株

候補者とした理由および期待される役割

1991年の入社以来、主に自動車事業に従事し、現在は副社長執行役員として当社の業務全般について社長執行役員を補佐するとともに、自動車事業本部を担当するなど、当社における豊富な業務経験と実績を有しております。

また、2025年6月から代表取締役として経営に参画しております。

これらの豊富な経験と知見により、取締役会の監督機能および意思決定機能の強化が図られるほか、交通・まちづくり事業およびグローバル事業を率いる社長執行役員を副社長執行役員として補佐するとともに、自動車事業本部、未来モビリティ戦略推進部および北九州グループ統括の各部門を統括することにより、サステナブルな成長への挑戦を掲げる当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上の実現に資することができるものと判断し、引き続き、候補者といたしました。

(注) 当社と同氏の間における特別の利害関係はありません。



候補者
番号 **4** おお かく すなお
大格 淳 (1960年6月14日生)

再任

略歴および地位

1985年4月 当社入社
2006年7月 当社経営企画本部C V経営室長
2009年6月 当社経営管理部長
2012年6月 当社経理部長
2015年6月 当社取締役執行役員経理部長
2016年6月 当社上席執行役員
2018年6月 当社取締役常任監査等委員(常勤)
2020年6月 当社取締役 専務執行役員
2021年6月 当社専務執行役員
2025年6月 当社取締役 専務執行役員 現在に至る

担当および職務

経営企画部、DX・ICT推進部担当

所有する当社株式の数

7,400株

候補者とした理由および期待される役割

1985年の入社以来、主に経理業務に従事し、現在は専務執行役員として経営企画部およびDX・ICT推進部を担当するなど、当社における豊富な業務経験と実績を有しております。

また、2018年6月からの2年間、常任監査等委員として経営の監査・監督を行っております。

これらの豊富な経験と知見により、取締役会の監督機能および意思決定機能の強化が図られるほか、経営企画部およびDX・ICT推進部の統括に活かすことにより、経営陣幹部として、サステナブルな成長への挑戦を掲げる当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上の実現に資することができるものと判断し、引き続き、候補者といたしました。

(注) 当社と同氏の間における特別の利害関係はありません。



候補者
番号

5 まつ ぶじ
松 藤

さとる
悟 (1964年9月5日生)

再任

略歴および地位

1987年4月 当社入社
 2012年7月 (株)西鉄ステーションサービス代表取締役社長
 2015年7月 当社鉄道事業本部副本部長兼営業企画部長
 2018年4月 当社執行役員鉄道事業本部副本部長兼営業企画部長
 2020年6月 当社取締役 執行役員鉄道事業本部副本部長兼営業企画部長
 2021年4月 当社取締役 執行役員鉄道事業本部副本部長兼計画部長
 2023年4月 当社取締役 常務執行役員 現在に至る

所有する当社株式の数

6,000株

担当および職務

鉄道事業本部担当 鉄道事業本部長

重要な兼職の状況

(株)富士ピー・エス 社外取締役

候補者とした理由および期待される役割

1987年の入社以来、鉄道事業に従事し、現在は常務執行役員として鉄道事業本部を担当するなど、鉄道事業における豊富な業務経験と実績を有しております。

これらの経験と知見により、鉄道事業の安全統括管理者として交通サービスにおける安全の確保という観点から取締役会の監督機能および意思決定機能の強化が図られるとともに、鉄道事業の統括に活かすことにより、経営陣幹部として、サステナブルな成長への挑戦を掲げる当社グループの持続的な成長および中長期的な企業価値向上の実現に資することができるものと判断し、引き続き、候補者いたしました。

(注) 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。



候補者
番号

6 つのきくよ
津野 喜久代 (1965年6月6日生)

再任

社外

独立

略歴および地位

2017年7月 九州電力(株)ビジネスソリューション統括本部人材活性化本部副部長
兼計画グループ長
2018年6月 同社コーポレート戦略部門部長 (グループ組織戦略)
2020年7月 同社ビジネスソリューション統括本部人材活性化本部部长 (労務)
2022年6月 同社監査等特命役員
2023年6月 同社執行役員ビジネスソリューション統括本部人材活性化本部長
現在に至る
2023年6月 当社取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

九州電力(株) 執行役員

所有する当社株式の数

2,000株

候補者とした理由および期待される役割

九州電力(株)の執行役員人材活性化本部長を務めるほか、同社における業務経験を通じ、人事労務や経営企画に関する豊富な経験や見識を有しております。

また、2023年6月より当社の監査等委員でない社外取締役として、その経験や見識を基に有益なご意見をいただいております。

これらにより、サステナブルな成長を支える人財強化の取り組みを進める当社において、取締役会における議論の充実が期待できるなど、当社と利害関係のない社外取締役として、取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することができるものと判断し、引き続き、候補者といたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員でない社外取締役であり、社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって3年となります。
2. 当社は、九州電力(株)と電力料支払等の取引を行っていますが、その金額はそれぞれの年間連結総売上高の1%未満であり、後掲の当社の定める独立性基準の範囲内です。
3. 当社は、同氏を東京証券取引所および福岡証券取引所に独立役員として届け出ております。
4. 当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。当社は、上記責任限定契約を継続する予定です。



所有する当社株式の数
100株

候補者
番号 **7** まつ お み え
松尾 美枝 (1964年10月17日生)

再任

社外

独立

略歴および地位

2009年7月 アイ・ビー・エム・ビジネスコンサルティングサービス(株)執行役員
 2010年4月 日本アイ・ビー・エム(株)理事・パートナー
 2018年1月 同社執行役員
 2019年1月 IBM Global Services Pte.Ltd. Asia Pacific 地域担当 Managing Partner
 2022年4月 日本アイ・ビー・エム(株)常務執行役員
 2023年10月 同社常勤監査役
 2025年6月 当社取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

三井住友トラスト・アセットマネジメント(株) 社外取締役
 栗田工業(株) 社外取締役

候補者とした理由および期待される役割

税理士資格・米国公認会計士資格を有し、日本アイ・ビー・エム(株)において、経理財務関連および間接業務全般の効率化・高度化のコンサルティングに従事し、AI等の先進テクノロジーを活用したビジネス・トランスフォーメーション・サービス事業部を常務執行役員として統括するほか、同社の常勤監査役を務めるなど、IT・デジタルやグローバル事業経営、財務会計、コーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見や経験を有しております。

また、2025年6月からは当社の監査等委員でない社外取締役として、その経験や見識を基に有益なご意見をいただいております。

成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出、海外事業におけるガバナンス強化やDXの推進に取り組む当社において、その経験や見識に基づいた有益な意見をいただくこと等により取締役会における議論の充実が期待できるなど、当社と利害関係のない社外取締役として、取締役会の監督機能および意思決定機能を強化することができるものと判断し、引き続き、候補者いたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員でない社外取締役であり、社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年となります。
2. 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。
3. 当社は、同氏を東京証券取引所および福岡証券取引所に独立役員として届け出ております。
4. 当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。当社は、上記責任限定契約を継続する予定です。

各候補者に係る役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、保険会社との間で、取締役および執行役員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者が当社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害を填補することとしております。ただし、職務の執行の適正性が損なわれないよう、被保険者による違法行為や犯罪行為等に起因して生じた損害については填補されないなど、一定の免責事由があります。各候補者が監査等委員でない取締役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

本総会終結の時をもって監査等委員である取締役全員（5名）が任期満了となりますので、監査等委員である取締役5名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案に関しては、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しております。

また、本議案に関しては、あらかじめ監査等委員会の同意を得ております。

監査等委員である取締役の候補者は、次のとおりであります。

候補者 番号	氏名	現在の当社における地位 および担当	2025年度	
			取締役会 出席率	監査等委員会 出席率
1	なが さお 永 竿 <small>てつ や 哲 哉</small> 再任	取締役 常任監査等委員 監査等委員会委員長	100%	100%
2	かわ はら ばた 河原 畑 <small>とある 徹</small> 再任 社外 独立	取締役 監査等委員	100%	100%
3	しば と 柴 戸 <small>たか しげ 隆 成</small> 再任 社外	取締役 監査等委員	93.3%	90.9%
4	まつ おか 松 岡 <small>きょう こ 恭 子</small> 再任 社外	取締役 監査等委員	93.3%	100%
5	なが た 永 田 <small>おさむ 理</small> 再任 社外 独立	取締役 監査等委員	100% (注)	100% (注)

(注) 永田理氏は、2025年6月27日開催の第185期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会および監査等委員会への出席状況を記載しております。



所有する当社株式の数
6,300株

候補者
番号 **1** なが さお
永 竿 てつ や
哲 哉 (1962年8月1日生)

再任

略歴および地位

1986年4月 当社入社
 2007年6月 当社都市開発事業本部企画開発部長
 2010年7月 当社都市開発事業本部流通レジャー事業部長
 2012年7月 当社広報室長
 2015年7月 当社総務広報部長
 2016年6月 当社執行役員事業創造本部副本部長兼事業開発部長
 2017年2月 福岡エアポートホールディングス(株)代表取締役専務取締役
 2018年4月 当社上席グループ理事
 2018年7月 福岡国際空港(株)代表取締役社長執行役員
 2020年4月 当社専務執行役員
 2024年6月 当社取締役常任監査等委員 (常勤) 現在に至る

候補者とした理由および期待される役割

1986年の入社以来、主に都市開発事業や総務広報業務に従事し、福岡国際空港(株)代表取締役社長執行役員を務めるなど、当社における豊富な業務経験や実績と空港運営会社の経営者としての経験を有しております。

また、2024年6月より常勤の取締役監査等委員に就任し、監査等委員会委員長として、その経験や見識を基に様々な角度から監査を行い、経営の健全性、適正性の確保に努めております。

これらの経験や知見を活かし、常勤の監査等委員である取締役として、当社の監査・監督機能を強化することが期待できるため、引き続き、候補者といたしました。

(注) 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。

候補者
番号

2

かわ はら ばた
河原 畑とおる
徹

(1966年8月3日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数

900株

略歴および地位

1990年4月 運輸省（現国土交通省） 入省
 2004年8月 日本貨物鉄道(株)総合企画本部経営企画部副部長
 2011年4月 国土交通省九州運輸局企画観光部長
 2012年9月 同省港湾局港湾経済課長
 2014年7月 同省航空局交通管制部交通管制企画課長
 2016年7月 独立行政法人自動車技術総合機構理事
 2018年7月 国土交通省自動車局総務課長
 2019年7月 同省航空局交通管制部長
 2020年7月 同省中国運輸局長
 2021年7月 同省九州運輸局長
 2022年12月 日本生命保険相互会社顧問
 2024年6月 当社取締役監査等委員（常勤） 現在に至る

候補者とした理由および期待される役割

国土交通省出身であり、当社グループの主要事業である鉄道事業やバス事業のほか、航空、物流等に関する豊富な知識や多様な職務経験を有しております。

また、2024年6月より当社常勤の監査等委員である社外取締役として、その経験や見識を基に様々な角度から監査を行い、経営の健全性、適正性の確保に努めていただいております。

これらの経験と実績を活かし、当社と利害関係のない常勤の監査等委員である社外取締役として、経営陣の業務執行に緊張感を持たせることができるほか、取締役会等における議論の充実が期待できるなど、当社の監査・監督機能の強化および取締役会の実効性向上が図られるため、引き続き、候補者いたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であり、監査等委員である社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって2年となります。
 2. 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。
 3. 当社は、同氏を東京証券取引所および福岡証券取引所に独立役員として届け出ております。



候補者
番号 **3** しば と たか しげ
柴戸 隆成 (1954年3月13日生)

再任

社外

所有する当社株式の数

4,822株

略歴および地位

2003年6月 (株)福岡銀行取締役
 2005年4月 同行常務取締役
 2007年4月 同行取締役専務執行役員
 2007年4月 (株)ふくおかフィナンシャルグループ取締役
 2010年4月 (株)福岡銀行代表取締役副頭取
 2012年4月 (株)ふくおかフィナンシャルグループ代表取締役副社長
 2014年6月 同社代表取締役社長
 2014年6月 (株)福岡銀行代表取締役頭取
 2019年4月 (株)ふくおかフィナンシャルグループ代表取締役会長兼社長
 2019年4月 (株)福岡銀行代表取締役会長兼頭取
 2020年6月 当社取締役監査等委員 現在に至る
 2022年4月 (株)ふくおかフィナンシャルグループ代表取締役会長 現在に至る
 2022年4月 (株)福岡銀行代表取締役会長 現在に至る

重要な兼職の状況

(株)ふくおかフィナンシャルグループ 代表取締役会長
 (株)福岡銀行 代表取締役会長
 第一交通産業(株) 社外取締役
 (株)R K B毎日ホールディングス 社外取締役

候補者とした理由および期待される役割

(株)ふくおかフィナンシャルグループの代表取締役会長および(株)福岡銀行の代表取締役会長を務めるなど、企業経営に関する豊富な経験や見識を有しているほか、その業務経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、2020年6月より当社の監査等委員である社外取締役として、その経験や見識を基に監査を行うとともに、取締役会および監査等委員会において有益なご意見をいただいております。

その知見等を活かした有益な監査のほか、経験や見識に基づいた取締役会等における議論の充実が期待できるなど、監査等委員である社外取締役として、当社の監査・監督機能の強化および取締役会の実効性向上が図られるため、引き続き、候補者としていたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であり、監査等委員である社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって6年となります。
2. 同氏は、当社の特定関係事業者である(株)福岡銀行の業務執行者であり、当社は、同行と資金の借入等の取引を行っていません。
3. 当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。当社は、上記責任限定契約を継続する予定です。



所有する当社株式の数
200株

候補者
番号 **4** まつ おか きょう こ
松岡 恭子 (1964年9月14日生)

再任

社外

略歴および地位

1993年12月 (株)マツオカ・ワン・アーキテクト (現(株)スピングラス・アーキテクト) 代表取締役 現在に至る
2007年4月 東京電機大学未来科学部建築学科准教授
2012年10月 NPO法人福岡建築ファウンデーション理事長 現在に至る
2016年11月 (株)大央代表取締役社長 現在に至る
2020年6月 一般社団法人都心空間交流デザイン代表理事 現在に至る
2020年6月 当社取締役
2022年6月 当社取締役監査等委員 現在に至る

重要な兼職の状況

(株)大央 代表取締役社長

候補者とした理由および期待される役割

建築家として長年にわたり福岡を中心としてまちづくりに携わってきたほか、(株)大央の代表取締役社長を務めるなど、企業経営に関する経験や見識も有しております。

また、2020年6月より当社の監査等委員でない社外取締役として、2022年6月からは当社の監査等委員である社外取締役として、その経験や見識を基に有益なご意見をいただいております。

取締役会に同氏の専門的な知見や経験等による視点が加わることに加え、まちづくりを行う当社に対し有益な意見をいただくこと等により、取締役会等の議論の充実が期待できるうえ、その知見等を活かした有益な監査が期待できるなど、監査等委員である社外取締役として、当社の監査・監督機能の強化および取締役会の実効性向上が図られるため、引き続き、候補者としていたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であり、同氏が当社の社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結のときをもって6年となります。なお、監査等委員である社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって4年となります。
2. 当社は、(株)大央と建物賃貸料受入等の取引を行っています。
3. 当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。当社は、上記責任限定契約を継続する予定です。

候補者
番号5 なが た
永 田おさむ
理 (1957年3月2日生)

再任

社外

独立

所有する当社株式の数

200株

略歴および地位

2009年6月 トヨタ自動車(株)常務役員
 2013年4月 Toyota Motor North America エグゼクティブ バイスプレジデント
 兼 Toyota Motor Engineering & Manufacturing North America, Inc 社長
 2015年4月 トヨタ自動車(株)専務役員兼北米本部副本部長兼Toyota Motor North America Chief Administrative Officer
 2017年4月 同社副社長兼Chief Financial Officer
 2017年6月 同社取締役
 2018年6月 トヨタ自動車九州(株)代表取締役社長
 2025年6月 当社取締役監査等委員 現在に至る

候補者とした理由および期待される役割

トヨタ自動車(株)において海外事業体や子会社の経営を担うほか、取締役副社長CFOを務めた経験を有し、トヨタ自動車九州(株)の代表取締役社長を務めるなど、グローバル企業の経営者として豊富な経験や見識を有しており、また、その業務経験を通じ、財務および会計に関する相当程度の知見を有しております。

また、2025年6月からは当社の監査等委員である社外取締役として、その経験や見識を基に有益なご意見をいただいております。

その知見等を活かした有益な監査のほか、経験や見識に基づいた取締役会等における議論の充実が期待できるなど、当社と利害関係のない監査等委員である社外取締役として、当社の監査・監督機能の強化および取締役会の実効性向上が図られるため、引き続き、候補者といたしました。

- (注) 1. 同氏は、現在、当社の監査等委員である社外取締役であり、監査等委員である社外取締役に就任してからの年数は、本総会終結の時をもって1年となります。
 2. 当社と同氏との間における特別の利害関係はありません。
 3. 当社は、同氏を東京証券取引所および福岡証券取引所に独立役員として届け出ております。
 4. 当社は、同氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。当社は、上記責任限定契約を継続する予定です。

各候補者に係る役員等賠償責任保険契約に関する事項

当社は、保険会社との間で、取締役および執行役員を被保険者として、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しており、被保険者が当社の役員としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して損害賠償請求がなされたことにより被保険者が被る損害を填補することとしております。ただし、職務の執行の適正性が損なわれないよう、被保険者による違法行為や犯罪行為等に起因して生じた損害については填補されないなど、一定の免責事由があります。各候補者が監査等委員である取締役に就任した場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

(ご参考) スキル・マトリックス

当社取締役会は、事業特性や経営戦略に照らし備えるべきスキルについて、長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」や、中期経営計画における重点戦略に照らし、以下のとおり「取締役会が備えるべきスキル」を特定したうえで、スキル・マトリックスとして一覧化しております。

なお、当社は執行役員制度を導入しており、当社グループ全体の各事業分野において必要なスキルについては、担当執行役員を含めた全体で備える体制としております。各担当執行役員は取締役会に出席し、取締役会の意思決定をサポートすることで、取締役会の機能強化を図っております。

以下の取締役会の構成は、本株主総会における第3号議案「監査等委員でない取締役7名選任の件」および第4号議案「監査等委員である取締役5名選任の件」がすべて原案どおり承認された場合に作成しております。

氏名	当社における地位等		事業特性や経営戦略に照らし当社取締役会が備えるべきスキル										
			企業経営	人事・労務	財務・会計	IT・デジタル	グローバル	サステナビリティ・地域貢献	内部統制・法務・安全	モビリティ	不動産・まちづくり	ロジスティクス	
倉富 純男	代表取締役 会長		●		●	●			●	●		●	
林田 浩一	代表取締役 社長執行役員		●			●	●		●	●		●	
松本 義人	代表取締役 副社長執行役員									●	●	●	
大格 淳	取締役 専務執行役員		●		●	●			●	●			
松藤 悟	取締役 常務執行役員								●	●			
津野 喜久代	取締役	社外 独立	●	●					●	●			
松尾 美枝	取締役	社外 独立	●		●	●	●		●				
永竿 哲哉	取締役 常任監査等委員		●					●	●	●		●	
河原畑 徹	取締役 監査等委員	社外 独立	●						●	●	●	●	●
柴戸 隆成	取締役 監査等委員	社外	●		●			●	●	●			
松岡 恭子	取締役 監査等委員	社外	●			●	●		●	●		●	
永田 理	取締役 監査等委員	社外 独立	●		●			●	●	●			

(ご参考) 社外取締役の独立性基準

当社は、社外取締役が、次の各項目のいずれにも該当しない場合に限り、独立性を有するものと判断します。

1. 当社または当社子会社（以下「当社グループ」という）を主要な取引先とする者※1またはその業務執行者※2
2. 当社グループの主要な取引先である者※3またはその業務執行者
3. 当社グループの会計監査人である監査法人の社員、パートナー、従業員
4. 当社グループから役員報酬以外に、過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
5. 当社の主要株主※4またはその業務執行者
6. 当社グループが主要株主である会社の業務執行者
7. 当社グループの主要な借入先※5の業務執行者
8. 当社グループから取締役（常勤・非常勤を問わない）を受け入れている会社またはその親会社若しくは子会社の取締役、監査役、会計参与、執行役または執行役員
9. 当社グループから過去3事業年度の平均で年間1,000万円または当該組織の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄付または助成を受けている組織の業務執行者
10. 過去5年間ににおいて上記1～6のいずれかに該当していた者
11. 以下に掲げる者の配偶者または二親等以内の親族
 - ①上記1～7に該当する者のうち重要な地位にある者※6
 - ②当社グループの業務執行者または非業務執行取締役
12. 当社における通算在任期間が8年を超える者

(注) ※1 当社グループを主要な取引先とする者とは、当社グループから、その者の直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払いを受けた者をいいます。

※2 業務執行者とは、業務執行取締役、執行役員、業務を執行する社員、理事その他これに類する役職者および使用人をいいます。

※3 当社グループの主要な取引先である者とは、当社グループに対して、当社の直近事業年度における年間連結総売上高の2%以上の支払いを行っている者をいいます。

※4 主要株主とは、議決権所有割合10%以上の株主をいいます。

※5 主要な借入先とは、当社グループの借入金残高が、直近事業年度末における連結借入金残高の10%以上の金融機関をいいます。

※6 重要な地位にある者とは、会社においては部長級以上、監査法人や弁護士事務所においては、所属する会計士、弁護士をいいます。

第5号議案

**監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）および
役付執行役員に対する譲渡制限付株式報酬の額および内
容決定の件**

1. 提案の理由

当社の監査等委員でない取締役（社外取締役を除きます。）および役付執行役員に対する報酬（以下、「役員報酬」といいます。）は、金銭報酬である基本報酬、短期業績連動賞与および中期業績連動賞与と、信託を通じて退任時に株式が交付される株式報酬で構成されますが、本議案は、これらのうち、中期業績連動賞与を廃止し、代替として、在任時に譲渡制限付株式を交付する新たな株式報酬制度の導入をお願いするものであります（以下、既存の株式報酬を「株式報酬（退任時交付型）」または「退任時交付型」といい、新たに導入する株式報酬を「株式報酬（在任時交付型）」または「在任時交付型」といいます。）。

本議案が承認可決されますと、当社の役員報酬は、金銭報酬である基本報酬および短期業績連動賞与と、2種類の株式報酬（在任時交付型および退任時交付型）で構成され、報酬全体における株式報酬の割合が増加することになります。

当社は、従前より、株主の皆さまと利益意識を共有するとともに、経営計画の実行を通じた企業価値向上および株価上昇への貢献意欲を高めることを目的に、業績連動型の株式報酬である株式報酬（退任時交付型）を導入し運営してまいりましたが、本議案による株式報酬（在任時交付型）の導入は、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的とするものであり、相当であると考えております。

本議案による株式報酬（在任時交付型）の対象となる取締役の員数は、第3号議案「監査等委員でない取締役7名選任の件」が原案どおり承認可決されますと5名となります。また、本議案で提案する報酬等の額および内容については役付執行役員も対象に含んでおります。取締役を兼務しない役付執行役員の員数は8名です。

なお、本議案に関しては、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決定しております。また、監査等委員会において検討がなされましたが、特段の意見はありませんでした。

2. 株式報酬（在任時交付型）による報酬等の額および内容等

(1) 株式報酬の仕組み

当社が従前より導入しております株式報酬（退任時交付型）は、2016年6月29日開催の当社第176期定時株主総会（以下「第176期定時株主総会」といいます。）においてご承認いただき

導入したものであり、当社が金員を拠出することにより設定した信託（以下、「本信託」といいます。）が、当社普通株式（以下、「当社株式」といいます。）を株式市場または当社（自己株式処分）から取得し、制度対象者に対し、原則として退任時に当社株式等が交付等される制度です。

本議案でお諮りし、新しく導入する株式報酬（在任時交付型）についても、退任時交付型と同様、信託を通じて制度対象者に対し当社株式が交付される制度であり、導入にあたっては、新たな信託を設定することなく、退任時交付型で運用中の本信託を使用します。このため、信託期間は、退任時交付型と同期間の、中期経営計画期間に連動する原則3年間（現在は、2027年3月末日に終了する事業年度から2029年3月末日に終了する事業年度までの期間に属します。以下、中期経営計画期間に連動する期間を「対象期間」といいます。）となります。また、本信託内の当社株式にかかる議決権についても、退任時交付型と同様、当社および当社役員から独立した信託管理人の指図に基づき、一律に行使しないこととしております。

（2）株式報酬（在任時交付型）制度の対象者および交付される当社株式の算定方法

株式報酬（在任時交付型）は、当社の監査等委員でない取締役（社外取締役を除きます。）および役付執行役員を対象とします。ただし、いずれも国内非居住者を除きます（以下、株式報酬（在任時交付型）対象者を総称して「対象者」といいます。）。

在任時交付型では、対象者に対し、毎事業年度終了後の一定の時期に、役位および職責に応じたポイントが付与されます。各対象者は、毎年、ポイントが付与された後、所定の受益者確定手続を行うことにより、当該ポイントに対応する当社株式の交付を受けますが、当該株式には対象者の退任時まで譲渡制限が付されます。

なお、1ポイントは当社株式1株とします。ただし、当社株式について、株式分割または株式併合等、1ポイントあたりの当社株式数の調整を行うことが合理的であると認められる事象が生じた場合には、かかる分割比率・併合比率等に応じて調整を行います。

（3）当社が拠出する金銭の上限および交付される当社株式の上限

株式報酬（在任時交付型）にかかるものとして、当社が本信託に拠出する金員を1年あたり1億5千万円以内、対象者が付与を受けることができるポイントの総数を1年あたり4万ポイント以内とし、本信託を通じて取得される当社株式の総数を1年あたり4万株以内（ただし、本株主総会の決議の日以降の日を効力発生日とする株式分割（無償割当てを含みます。）または株式併合が行われた場合、当該効力発生日以降、分割比率・併合比率等に応じて、当該総数を、必要に応じて合理的な範囲で調整します。）とすることについて、ご承認いただきたいと存じます。

なお、当社は、2020年6月26日開催の当社第180期定時株主総会（以下、「第180期定

時株主総会」といいます。)において、株式報酬(退任時交付型)にかかる報酬額および株式数の上限として、対象期間ごとに、当社が信託に拠出する金員を5億8千万円以内、対象期間において信託を通じて取得される当社株式の総数を23万株以内とご承認いただいております。本議案が承認可決されますと、在任時交付型および退任時交付型を併せて、信託を通じて取得される当社普通株式の総数は、対象期間ごとに最大35万株、2026年3月31日現在の発行済株式総数に対し、0.4%となります。

3. 対象者に交付される当社株式にかかる譲渡制限契約

上記2.(2)の当社株式の交付にあたっては、当社と対象者との間で、以下の内容を含む譲渡制限契約を締結するものとします。

- (a) 対象者は、当社株式の交付を受けた日から当社の取締役、役付執行役員、執行役員その他、株式交付規程で定める地位(以下「対象役位」といいます。)をすべて退任することにより譲渡制限期間が満了する日までの間、譲渡、担保権の設定その他の処分をしてはならないこと
- (b) 対象者が対象役位をすべて退任することにより譲渡制限期間が満了した時に譲渡制限が解除されること
- (c) 譲渡制限期間中に職務・社内規程の重大な違反や、会社の意思に反した自己都合退任等の一定の非違行為等があった場合には、当該対象者に交付された当社株式について、譲渡制限を解除せず、当社が無償で取得すること

ただし、対象役位をすべて退任する日以後に交付する当社株式については、譲渡制限を付さないものとします。また、この場合、このうち一定の割合の当社株式については、源泉所得税等の納税資金を当社が源泉徴収する目的で信託において売却換金したうえで、当社株式に代わり金銭で交付することがあります。

なお、交付された株式については、譲渡制限期間中は、対象者が証券会社に開設する専用口座で管理される予定です。

4. その他

(1) その他の本制度の内容

本信託の設定、信託契約の変更、本信託への追加拠出等、その他の本制度の内容については、取締役会において定めます。

(2) 株式報酬(退任時交付型)の内容

退任時交付型において当社が拠出する金員、制度対象者が付与を受けることができるポイントの総数および各対象期間において信託を通じて取得される当社株式の総数については、第180期

定時株主総会においてご承認をいただきました内容から変更はありません。また、当社株式等の交付等の方法や時期等、退任時交付型に関するその他の内容についても、第176期定時株主総会、第180期定時株主総会および2021年6月29日開催の当社第181期定時株主総会においてご承認をいただきました内容から変更はありません。

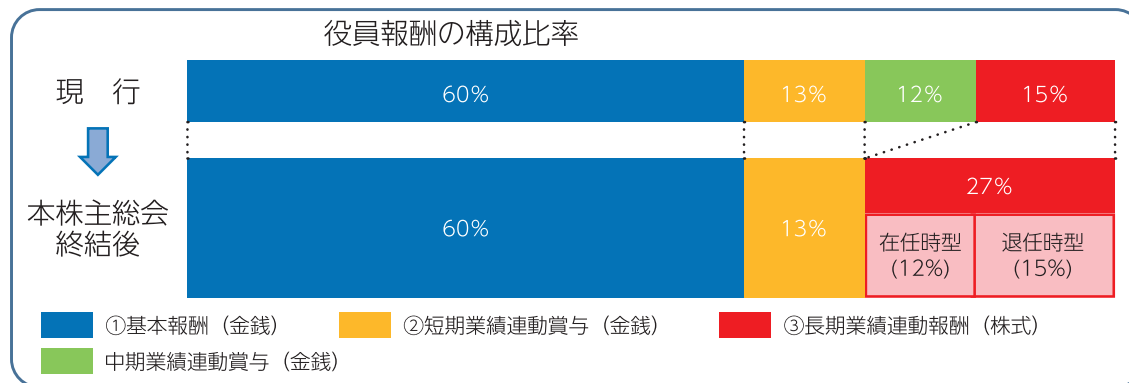
(3) 執行役員に対する株式報酬

本議案が原案どおり承認可決された場合、執行役員（当社の部門を担当する執行役員に限ります。）に対しても株式報酬（在任時交付型）を導入し、本信託を使用する予定としております。

【参考】役員報酬制度の概要（本株主総会終了後）

本議案が原案どおり承認可決されますと、当社の監査等委員でない取締役（社外取締役を除きます。）および役付執行役員にかかる役員報酬は、長期業績連動報酬（株式報酬）の比率が高まることにより、株主の皆さまとの一層の価値共有を図る制度となります。

本総会終了後の役員報酬制度の概要は次のとおりです。



①基本報酬 (金銭)

月例の固定報酬とします。支給額は、役位および職責によって定まります。

②短期業績連動賞与 (金銭)

毎年一定の時期に支給します。

支給額は、役位および職責に応じた基準額が、前事業年度の業績等の評価(※)により変動します。

(※)評価内容

- ・ 全社評価：中期経営計画で定める目標指標の前事業年度との比較および目標数値の達成度による評価
- ・ 部門評価：業績評価制度による評価

・個人評価：職務執行状況の評価

③長期業績連動報酬（株式）

i) 在任時交付型 **第5号議案の内容**

毎年一定の時期に、当社普通株式が信託を通じて交付されます(退任時まで譲渡制限が付されます。)。交付株式数は、役位および職責によって定まります。

ii) 退任時交付型

退任時に、当社普通株式が信託を通じて交付されます。

交付株式数は、在任中に付与されたポイントの累計値(※)を1ポイントあたり1株として換算します。

(※)役位および職責に応じた基準ポイントが毎年付与されます。在任中の各中期経営計画期間ごとに、中期経営計画で定める目標数値の達成度により期間中の基準ポイントが変動します。

以 上

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

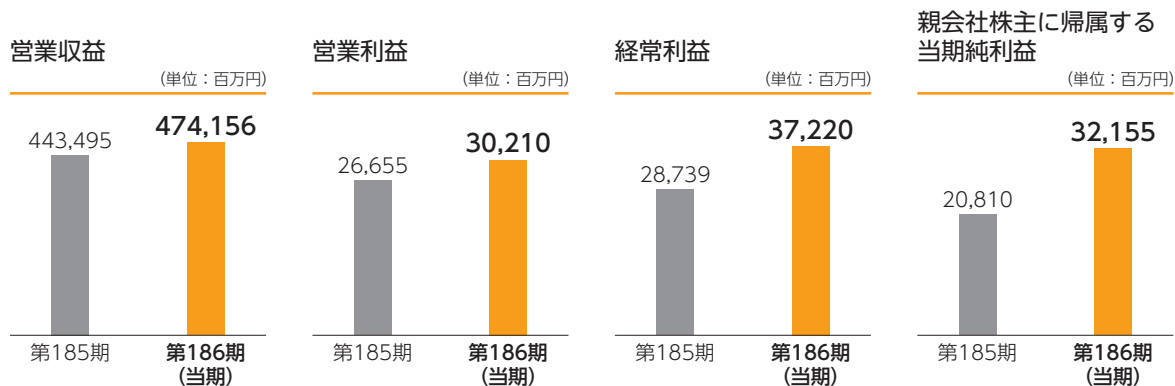
1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過およびその成果

当連結会計年度におけるわが国の経済は、雇用・所得環境の改善等を背景に、緩やかな回復基調で推移しました。一方で、中東情勢や米国の通商政策の動向等、不安定な国際情勢の影響もあり、先行き不透明な状況が続いています。

営業収益は、ヒノマル(株)を中核とするヒノマルグループを連結子会社化したことに伴う「その他」における農業関連事業の寄与や、不動産業における賃貸事業での「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業(2025年4月)等により、4,741億5千6百万円(前期比6.9%増)となりました。営業利益は、物流業における国際物流事業や不動産業における住宅事業で粗利が増加したこと等により302億1千万円(前期比13.3%増)となりました。

経常利益は、持分法適用会社である大名プロジェクト特定目的会社での信託受益権の一部売却や福岡国際空港(株)での利益の増加等により、持分法による投資利益が増加したこと等もあり372億2千万円(前期比29.5%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、不動産流動化での信託受益権の売却による固定資産売却益の増加や、政策保有株式の売却による投資有価証券売却益の増加等もあり321億5千5百万円(前期比54.5%増)となりました。



なお、各事業(セグメント)別の業績は、次のとおりです。



運輸業

●営業収益	831億7千2百万円	(前年度比 2.8%増)	↗
●営業利益	40億5千5百万円	(前年度比 18.6%減)	↘

鉄道事業では、鉄道運賃改定の申請を行い（2026年4月1日改定実施）、持続可能な公共交通ネットワークの構築に向けた事業基盤の強化を図りました。また、朝ラッシュ時間帯の増便により通勤・通学時間帯の混雑緩和を図ったほか、有料座席列車「Nライナー」の運行を開始するなど、利便性向上に取り組みました。さらに、西鉄福岡（天神）駅におけるホームドア設置を完了するなど、安全性向上に努めました。そのほか、カーボンニュートラルの実現に向け、列車の運行に使用する電力を実質再生可能エネルギー由来の電力に置き換える準備を進めました。

バス事業では、北九州地区および筑豊地区において運賃改定を実施したほか、西鉄バス宗像(株)および西鉄バス二日市(株)の吸収合併（2025年10月1日効力発生）ならびに西鉄観光バス(株)の吸収合併（2026年4月1日効力発生）を行うなど、運行基盤の再編・強化を図りました。また、博多駅～福岡空港国際線へ連節バスを導入したほか、「FUKUOKA OPEN TOP BUS」における新型車両の導入および「太宰府コース」の新設ならびに「KITAKYUSHU OPEN TOP BUS」の運行開始等、観光需要の取り込みを図りました。さらに、国産電気バスの導入や、レトロフィット電気バスの製作・導入等、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みを進めました。

運輸業の営業収益は831億7千2百万円（前年度比2.8%増）、営業利益は40億5千5百万円（前年度比18.6%減）となりました。



Nライナー



KITAKYUSHU OPEN TOP BUS



国産電気バス



不動産業

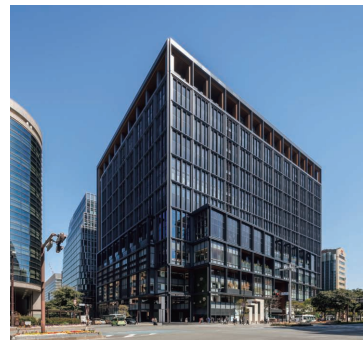
●営業収益	950億1千万円	(前年度比 8.2%増 ↗)
●営業利益	116億2千4百万円	(前年度比 19.4%増 ↗)

賃貸事業では、「ONE FUKUOKA BLDG. (ワン・フクオカ・ビルディング)」を2025年4月24日に開業し、オフィスのリーシングを着実に進めるなど、収益の拡大に努めました。また、駅直結型商業施設「レイリア春日原」の開業準備を進めるなど、沿線の賑わい創出を図りました。さらに、賃貸用物流施設「MID LOGI鳥栖」や「熊本戸島ロジスティクスセンター」の開発に取り組み、収益基盤の強化を図りました。そのほか、福岡市都心部における地権者共働の開発プロジェクトの取り組みを着実に推進しました。

住宅事業では、「ガーデングランデ横浜戸塚」、「プレミスト京都松ヶ崎」等、首都圏、関西圏でのマンション供給・販売に努めました。また、ベトナムやフィリピンでの大規模分譲開発等、海外での共同開発を推進し事業の拡大を図りました。

その他不動産事業では、私募ファンドの組成や西鉄アセットマネジメント(株)におけるアセットマネジメント業務の一部受託等、不動産流動化による資本効率の向上と事業機会の創出に努めました。

不動産業の営業収益は950億1千万円(前年度比8.2%増)、営業利益は116億2千4百万円(前年度比19.4%増)となりました。



ONE FUKUOKA BLDG.



ガーデングランデ横浜戸塚



流通業

●営業収益	739億7千1百万円	(前年度比 2.8%増)	↗
●営業利益	6億7千万円	(前年度比 2.4%増)	↗

ストア事業では、「レガネット春日原」を開業するなど、収益の拡大を図りました。また、「レガネット天神」のリニューアルを行い、既存店の収益力の強化に努めました。

生活雑貨販売業では、「雑貨館インキューブ イオンモール大牟田店」を開業するなど、収益の拡大を図りました。

流通業の営業収益は739億7千1百万円（前年度比2.8%増）、営業利益は6億7千万円（前年度比2.4%増）となりました。



レガネット春日原



物流業

●営業収益	1,530億1千2百万円	(前年度比 3.4%増)	↗
●営業利益	60億8千万円	(前年度比 58.0%増)	↗

国際物流事業では、メキシコ現地法人（NNR GLOBAL LOGISTICS MEXICO S.A. DE C.V.）モンテレイ事務所およびフィリピン現地法人（NNR GLOBAL LOGISTICS (PHILIPPINES) INC.）スービック事務所を新設したほか、トルコ・イスタンブール駐在事務所の開設準備を進めるなど、海外ネットワークの拡充に取り組みました。また、国内では半導体取扱専門部署を新設するなど、重点品目の選択と集中を行い、取扱重量の拡大を図りました。

さらに、持続可能な航空燃料（SAF）を活用した航空輸送サービス「NNR Green Connect」の提供を開始するなど、カーボンニュートラルの実現のための取り組みを実施しました。

物流業の営業収益は1,530億1千2百万円（前年度比3.4%増）、営業利益は60億8千万円（前年度比58.0%増）となりました。

26ヶ国・地域119都市



事業展開国・地域数



レジャー・サービス業

●営業収益	590億8千8百万円	(前年度比12.1%増)	▲
●営業利益	63億7千1百万円	(前年度比7.4%増)	▲

ホテル事業では、「ONE FUKUOKA HOTEL」を2025年4月に開業するなど、収益の拡大を図りました。また、「ソラリア西鉄ホテル大阪本町」や「ソラリア西鉄ホテル福岡エアポート（仮称）」等、新規ホテルの出店計画を着実に推進しました。

飲食事業では、「天神福食堂」を2025年4月に開業し、「ONE FUKUOKA BLDG.」内の販わい創出を図りました。

レジャー・サービス業の営業収益は590億8千8百万円（前年度比12.1%増）、営業利益は63億7千1百万円（前年度比7.4%増）となりました。



ONE FUKUOKA HOTEL



天神福食堂



その他

●営業収益	383億1千9百万円	(前年度比23.8%増)	▲
●営業利益	25億7千1百万円	(前年度比8.8%増)	▲

農業関連事業では、事業拡大に向け、農業分野に特化した卸売企業であるヒノマル(株)を中核とするヒノマルグループを子会社化しました。

資源エネルギー事業では、西鉄自然電力合同会社が太陽光オンサイトPPA事業を推進するなど、収益の拡大を図りました。

その他の営業収益は383億1千9百万円（前年度比23.8%増）、営業利益は25億7千1百万円（前年度比8.8%増）となりました。



ヒノマル(株)取扱商品一例

(2) 設備投資等の状況

セグメントの名称	金額	主な内容
運輸業	10,857 ^{百万円}	天神大牟田線車両新造、西鉄福岡(天神)駅 ホームドア新設工事
不動産業	12,621	福岡国際ビル取得、春日原駅商業施設「レイリア春日原」開発工事
流通業	1,744	レガネット春日原新設工事、既存店舗POSレジ更新
物流業	3,431	シカゴ支店リース契約更新、サンフランシスコ支店リース契約更新
レジャー・サービス業	2,664	成田空港航空機地上支援機材、関西国際空港航空機地上支援機材
その他	2,712	自動車整備工場建替工事（福岡工場）、自動車整備工場建替工事（大牟田工場）
調整額	994	
合計	35,025	

(3) 資金調達の状況

当連結会計年度において、(株)福岡銀行から86億円等、所要の借入れを行いました。

なお、当期末の社債、借入金の残高は、3,629億8千万円となり、前期末に比べて31億7千万円減少しました。

(4) 対処すべき課題

当社グループを取り巻く経営環境においては、世界的なインフレや円安を背景とした原材料・資材価格の高騰による不動産開発コストの増大に加え、中東情勢の緊迫化や長期化等による地政学リスクの高まり、さらにはデジタル化の進展に伴うサイバー攻撃の高度化等、事業リスクが複雑化し、影響の拡大が進んでいます。一方で、当社グループの主たる事業エリアである福岡都心部や北部九州における国内外観光需要の高まりや生成AIをはじめとするデジタル技術の進展、カーボンニュートラルに向けた投資促進等、事業機会も数多く存在しています。

当社グループでは、2022年11月に長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」を策定し「ソリューションビジネスの展開」、「パートナーとの共創」、「デジタルトランスフォーメーション・新技術の活用」により、使いやすいサービスによる顧客体験価値の向上で競争優位性を高め、同時に人的資本の充実と組織の最適化を進めながら、成長マーケットへの進出を図るという「ビジネスモデル変革の戦略ストーリー」を事業戦略の方向性とし、その方向性に沿った2025年度までの第16次中期経営計画に取り組んでまいりました。

そして、2026年度から始まる第17次中期経営計画では、第16次中期経営計画の成果と経営環境の変化を踏まえ、長期ビジョンで2035年に目指す定量・定性目標のアップデートを行い、その達成に向けた事業戦略の方向性である「ビジネスモデル変革の戦略ストーリー」に「グループ総合力の発現」および「AIトランスフォーメーションの推進」という着眼点を加えるとともに、「成長機会獲得の戦略ストーリー」を事業戦略の方向性として新たに追加し、これらのストーリーに沿った3年間のアクションプランを取りまとめています。

「成長機会獲得の戦略ストーリー」には、当社グループの強みとして認識する「鉄道・バス沿線地域での幅広い事業を通じた顧客接点」および「公共交通運営とまちづくりの実績・ノウハウ」、そしてこれらにより築かれた「信頼のブランド力」を活かした「沿線まちづくりの推進と深化」、「まちづくりソリューションの域外展開」、「産業サポート分野の事業拡大」の3つの戦略ストーリーを掲げ、「ビジネスモデル変革の戦略ストーリー」を含めた各ストーリーに沿った事業活動を推進するとともに、それらの事業活動を相互連携させ、持続的な成長サイクルの創出を図ってまいります。

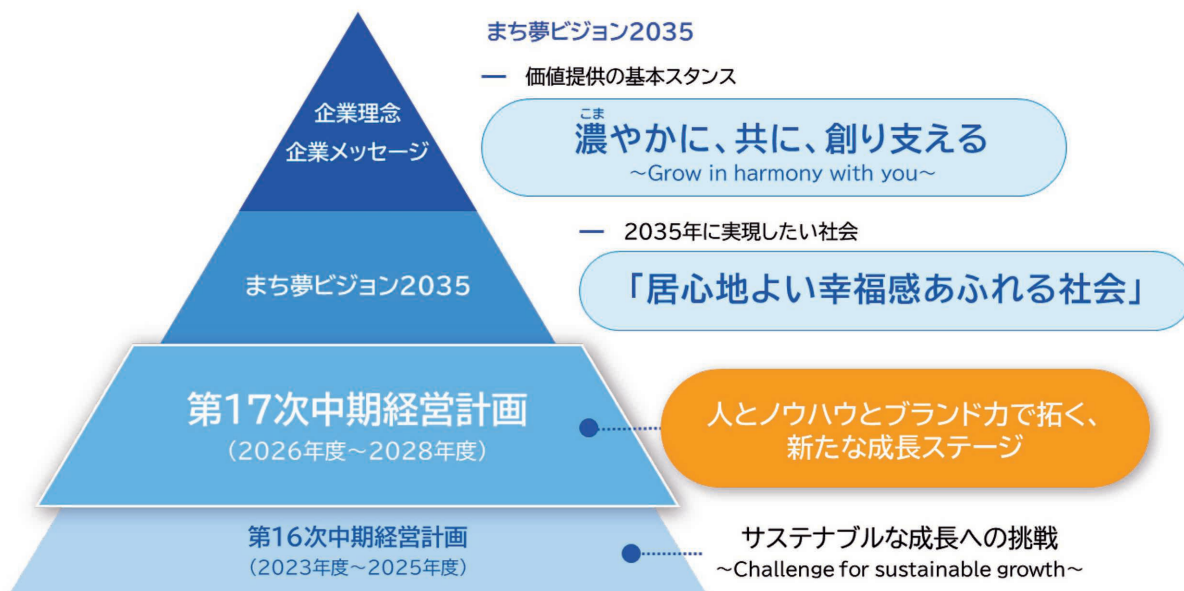
第17次中期経営計画の位置づけ

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

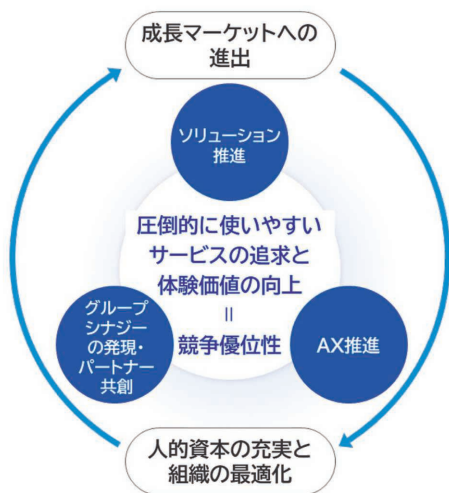
まちに、夢を描こう。



2035年度までの事業戦略の見直し

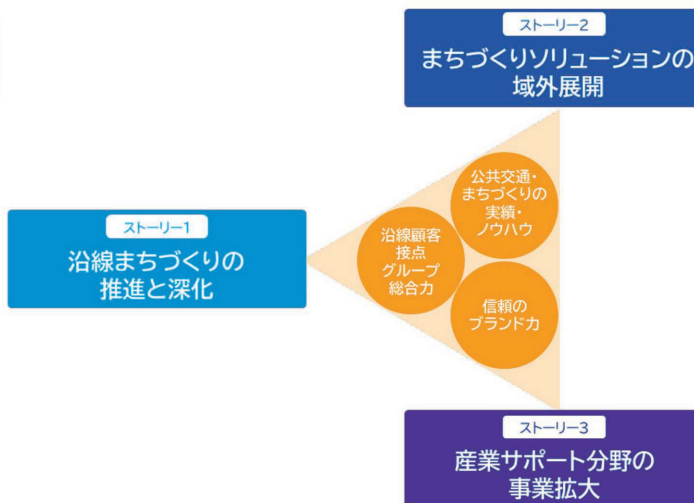
ビジネスモデル変革ストーリー

ソリューション推進やグループシナジーの発現、パートナーとの共創、AX等によるビジネスモデルの変革を通じた経営の高度化と生産性革新を推進



成長機会獲得ストーリー

1. 沿線地域の活性化、持続可能性の向上に向けて、沿線地域の生活者・観光・インバウンド需要を深耕する「沿線まちづくり」を推進・深化
2. まちづくりソリューションを国内・海外に展開し、獲得した収益と新たな知見を「沿線まちづくり」・産業サポート」の遂行に還元
3. ブランド力を活かし、沿線地域・九州への産業集積を促進する産業サポート分野の事業を拡大し、事業分野毎の特性・競争力に応じて全国・海外で展開



第17次中期経営計画
テーマ

人とノウハウとブランド力で拓く、新たな成長ステージ

第17次中期経営計画 重点戦略

選ばれる沿線づくり、魅力あるまちづくりの着実な
推進と持続可能なモビリティネットワークへの最適化

グループのブランド力・ノウハウを活かしつつ、
競争力を見極めた事業戦略の推進

AX等による競争力の強化と更なる生産性の向上

事業戦略遂行に必要な人財等の供給力強化に向けた
人的資本経営の強化

資本効率向上と財務健全性維持のバランスを意識した
資金配分(キャッシュ・アロケーション)の実施

サステナブル経営の深化

2028年度財務指標

収益性	連結事業利益※	400億円
	連結EBITDA	700億円
資本効率	ROE	9%程度
財務健全性	Net有利子負債 /EBITDA倍率	6倍程度
	D/Eレシオ	1.4倍程度

※事業利益=営業利益+事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益等

株主還元方針(2026~2028年度業績に連動)

連結配当性向 **30%以上**

利益成長に応じた配当を実施するとともに
必要に応じて自己株式を取得

(参考) セグメント変更

「まち夢ビジョン2035」を意識した経営管理を実践するため、2026年度より新セグメントを適用

旧セグメント		長期ビジョン 領域	新セグメント	
報告セグメント	事業セグメント		事業セグメント	報告セグメント
運輸	鉄道	モビリティ	鉄道	モビリティ
	バス		バス	
	タクシー		タクシー	
	運輸関連		車両整備関連	
不動産	賃貸	「リアルな場」 提供	モビリティ関連	不動産
	住宅		不動産賃貸	
	その他		不動産販売	
流通	ストア	BtoC 物販	海外不動産	流通・外食
	生活雑貨販売		不動産ソリューション	
物流	国際物流	BtoB 物流	ホテル	ホテル・レジャー
	国内物流		レジャー	
レジャー・サービス	ホテル	BtoB 物流	旅行	流通・外食
	旅行		スーパーマーケット・外食	
	娯楽		生活雑貨販売	
	飲食		国際物流	
	広告		国内物流	
その他	その他サービス	BtoB 物流	建設関連	ビジネスサポート
	ICカード		農業関連	
	車両整備関連		資源エネルギー関連	
	建設関連		広告・メディア関連	
	金属リサイクル		ITサービス関連	
	農業関連		シェアードサービス関連	

変更内容

- 運輸から**モビリティ**に名称変更
- 不動産の事業セグメントを**不動産賃貸、不動産販売、海外不動産、不動産ソリューション**に再編
- レジャー・サービスから事業セグメントのホテル、旅行、娯楽を独立させ、**ホテル・レジャー**を新設、さらに事業セグメントの娯楽は**レジャー**に名称変更
- 流通は**流通・外食**に名称変更、さらに事業セグメントのストアに飲食を統合させ、**スーパーマーケット・外食**に名称変更
- **物流**は変更なし
- 上記を除く事業セグメントを名称とともに再整理し、**ビジネスサポート**として再編

重点施策（モビリティ）

- 安全・信頼を最優先としたモビリティサービスの提供、および持続可能なモビリティネットワークの構築
- 国内外観光需要の確実な取り込みによる収益の拡大
- ノウハウを活用した自治体・地域交通事業者等に対するソリューション事業の強化
 - 観光需要取り込みによる収益・サービス拡大
 - ・ 柳川再開発、太宰府天満宮本殿竣工等を契機とした観光需要の獲得
 - ・ 「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」の東アジア向けインバウンド販促強化
 - ・ 高速バスや空港関係路線バスの増強
 - ・ オープントップバスの活用による観光需要の獲得
北九州、別府エリアでの運行開始
 - バスグループ会社統合による車両・乗務員の柔軟な運用
貸切バス事業の稼働率最大化、高速バス続行便運行による増収
 - ノウハウを活用したソリューションビジネスの検討
 - ・ 九州の地方鉄道に向けた技術支援の事業化検証
 - ・ バス運行関連支援の事業化検証
計画から施策実施まで一気通貫での知見・ノウハウを提供
 - 持続可能なモビリティネットワークの構築
 - ・ 西鉄貝塚線と地下鉄箱崎線の直通運転の実現に向けた検討
 - ・ 総合交通体系の推進に向けた課題整理と準備
 - 西鉄エアサービス(株) 空港関連業務の拡大
国際線業務受託やVIPサービス業務、GSA（General Sales Agent）事業※等の空港関連事業拡大に向けた取り組み
※新航路の開設時に航空会社の代理店として、空港との契約交渉や顧客対応等を実施

重点施策（不動産） — 福岡市都心部

- 天神エリアにおける公共空間活用や周辺施設等との連携施策により、賑わい・魅力創出および交流促進、ワーカー・来街者の満足度を向上
- 開発コンセプト「創造交差点」の実現に向けた共創を生み出す施策を通じた「ONE FUKUOKA BLDG.」のブランド価値の向上
- アジアで最も創造的なまちの実現に向けた開発プロジェクトと、地域拠点にふさわしい多様な都市機能を備えた魅力あるまちづくりの推進
 - 天神エリアの賑わい・魅力創出
 - ・ 集客イベントの実施
 - 天神エリアにおける公共空間を活用したイベントの実施
 - 社内横断で連携した集客策の実施（天神集客PJ）
 - ・ 「ONE FUKUOKA BLDG.」を活用した共創の強化
 - 周辺施設や企業・大学等と連携した共創施策の実施
 - 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
 - ・ (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番街区計画
 - ・ 九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業

重点施策（不動産） — 沿線

- 沿線地域での不動産事業を通じた持続可能でウェルビーイングなまちづくりへの貢献、ならびに沿線価値の向上
 - ・ 福岡三越リモデルに合わせたソラリアターミナルビル改修
 - ・ 高宮駅リニューアル
 - ・ 高架下(白木原～下大利)の開発
 - ・ 久留米エリア最大・最高層分譲マンション「久留米ザ・タワー レジデンシャル」の共同開発
 - ・ 駅直結型商業施設「レイリア春日原」開業
 - ・ 西鉄柳川駅前「にぎわい交流施設」

・新栄町駅前地区市街地再開発事業

重点施策（不動産）－ 域外

- 沿線まちづくりで培ったノウハウを活用した域外での不動産開発およびソリューション事業の展開による収益拡大
- パートナーと協働した海外における不動産事業を通じた収益基盤の構築・拡大、西鉄ブランドの浸透
 - 域外での不動産開発を通じた安定的かつ効率的な利益確保
 - ・住宅開発の推進（首都圏、関西）
 - ・物流施設開発の推進
 - 不動産ソリューション事業の強化
 - ・アセットマネジメント事業の拡大
 - ・プロパティマネジメント事業・ビルマネジメント事業の強化
 - 海外における不動産事業の推進
 - ・各国での不動産開発戦略
 - ベトナム：既存タウンシップ事業の推進/アフォーダブル住宅事業拡大
 - インドネシア：戸建開発事業の推進に向けた組織基盤強化
 - フィリピン：マニラ郊外での既存事業の拡大/新規エリア進出の検討
 - インド：オフィス案件の着実な事業推進/分譲住宅事業の検討
 - アメリカ：収益不動産開発事業の拡大/アセットの多様化によるリスク分散

重点施策（ホテル・レジャー）

ホテル

- 新規ホテル出店計画を着実に推進するとともに、新たな業態（アパートメントホテル等）へ参入
 - 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
 - ・ソラリア西鉄ホテル福岡エアポート（仮称）
 - 新たな業態の検討

自社ブランドの高価格帯ホテルの検討
主にインバウンド向けを想定したアパートメントホテルへの参入

- MC（運営委託方式）受託に向けたソフト面の強化
 - ・ブランド力：「ソラリア」「クルーム」拡大等によるブランド価値向上
 - ・運営力：派遣先で活躍できる責任者（運営・経営人財）の育成
 - ・提案力：運営マネジメントの高度化により事業性を高め、オーナーにも魅力ある条件を設定

旅行・レジャー

- 福岡・九州における観光需要の取り込みおよびスポーツ関連ビジネスの推進・拡大
 - 福岡・九州における観光事業の強化
 - ・国内外観光需要の取り込み
 - 福岡・九州の魅力を活用したツアー商品・企画乗車券の拡充
 - 観光列車のリニューアル検討・実施
 - 首都圏・関西圏でのインバウンド向け広告の展開
 - JNTO(日本政府観光局)等との連携・共同プロモーション等の実施
 - 富裕層向け施策の実施
 - 西鉄旅行(株) スポーツ関連ビジネスの推進・拡大
 - スポーツ遠征手配取扱拡大に向けた東北エリアでの事業拡大（仙台営業所の開設）
 - サッカー等の海外対戦国チームの受け入れ業務拡大
 - 九州・関西発の着地型応援ツアー等のスポーツツーリズムの強化

重点施策（流通・外食）

スーパーマーケット

- (株)西鉄ストア 利益拡大
 - 新規店舗出店・不採算店舗の収支改善
 - 惣菜事業の更なる強化
 - コスト比較に基づく製造工程の一部外部委託、製造拠点の集約による生産性の大幅な向上
 - 生産性の更なる向上

物流拠点、配送時間の抜本的な見直し
セルフレジによる効率的な運営

生活雑貨販売

● (株)インキューブ西鉄 収益拡大

- 新規店舗出店・既存店リニューアル
- データトリブんな店舗運営

外食

● 天神福食堂における自治体や企業とのコラボ

自治体や企業と連携し、食を通じた各地域の魅力発信ができる空間としての利活用を図り、地域の取り組みや活動支援、魅力発信のサポート

重点施策（物流）

- NNR GSP Inc.法人設立によるGSP拡充推進や重点品目毎の販売戦略等による取扱重量拡大、サービスの高品質化・高付加価値化を通じた業界内でのプレゼンス向上
- 海外ネットワークの拡充やグローバル戦略を通じて、濃やかなロジスティクス事業を展開
 - 取扱重量の拡大
 - ・ NNR GSP Inc.によるGlobal Sales & Procurement(GSP)の拡充
グローバルアカウントへの機動的入札対応による取扱重量拡大
 - ・ 重点品目の選択と集中
 - 海外ネットワークの拡充
 - ・ 市場拡大を目的としたM&Aの推進
 - ・ 各駐在員事務所の現地法人への格上げおよび新たな拠点進出の検討・推進
 - グローバル戦略
 - ・ 北中米現地法人間の連携強化（クロスボーダー構想）
域内で活発化する自動車関連ビジネス、半導体ビジネスの更なる取り込み
 - ・ ヨーロッパ現地法人間の連携強化
ヨーロッパ域内トラックビジネスの取り扱いを拡大し、新たな収益基盤を確立

- ・ 中華圏現地法人間の連携強化（One China構想）
入札参加の窓口を一元化し、中華圏全体でのセールス・仕入体制を強化
- ・ アジア現地法人間の連携強化（One ASEAN+1構想）
域内（ASEAN+インド）での連携強化による新たなビジネス機会を創出
- ・ フィリピンでのオペレーションセンターの規模拡大
- 専門性の高度化によるサポート体制の強化
 - ・ AOG(Aircraft On Ground：航空機部品の緊急搬送)貨物取扱体制の構築
 - ・ 半導体専門課の拡充、自動車専門課の設置

重点施策（ビジネスサポート）

資源エネルギー関連

- 西鉄メタル(株) ASR(廃自動車破碎残渣)再資源化事業の強化および再生エネルギー事業の拡大
 - 施設更新による効率性・収益性の向上
最新の破碎・選別技術を備えたASR再資源化施設への更新
 - 自治体との連携による再エネ電源開発事業の拡大
熊本県等での太陽光発電所開発の着実な推進
沿線自治体向けの脱炭素コンサル事業の拡大
開発適地の減少に対応した新たな電源開発手法の検討
 - 蓄電池関連事業の拡大
太陽光発電所への蓄電池併設や、系統用蓄電所の増設

建設関連

- 西鉄建設(株) 総合建設会社としての体制構築による受注規模・事業領域の拡大
 - 大規模物件および非住宅木造建築物受注に向けた取り組み強化
 - 合同研修会等の諸施策を通じた協力会社との良好なパートナーシップの構築

ITサービス関連

- (株)ニモカ 交通系ICカード(nimoca)の利便性向上、新規事業による収益獲得
 - 窓口機能のアプリ化

- 決済関連新規事業による収益獲得

農業関連

- 農業用資材卸売業を中核とした事業拡大
 - ヒノマルグループの主力事業における収益基盤の拡充
 - 九州農業の持続的な発展を支えるビジネスモデルを構築

重点施策（デジタル・データ活用、安全あんしん・ガバナンス強化）

- DX・AXの推進
 - ・バス自動運転実用化に向けた取り組み推進
福岡空港における国内線・国際線連絡バスの自動運転化に向けた取り組み推進
 - ・バスにおけるキャッシュレス決済利用促進
 - ・駅遠隔監視制御システム導入
 - ・「生産性革新プロジェクト」の新設・推進
- 安全対策の強化
 - ・実働訓練による対応力向上
 - ・事故防止・安全性向上への取り組み
バスにおける新車の一部車両にAIカメラ導入
駅施設の点検体制強化
- ガバナンスの強化
 - ・統合リスクマネジメント(ERM)の推進
 - ・IR活動の推進
スモールミーティング・施設見学会等を通じた投資家との建設的な対話の強化

重点施策（人的資本経営）

- サクセッションプランの推進、人財ポートフォリオ策定、高度専門人財の確保により、戦略実現に必要な人財を確保・育成
- 自律的成長とキャリア形成の促進、個々が能力を発揮できる環境整備による人財と組織のパフォーマンス最大化

■ 人財の確保・最適配置

- ・サクセッションプラン(後継者育成計画)の推進
競争力強化に向け、将来の中核人財を特定し、長期的な育成計画を推進
- ・人財ポートフォリオの策定
求める人財の要件(スキル・知見)、必要人数、配置先、確保時期を明確化
- ・高度専門人財の確保
職務難易度・スキルの外部市場価値等に応じて専門人財を厚遇できる仕組みを整備

■ 研修の見直しによる自律的成長・キャリア形成の促進

■ 社内公募・グループ内兼業制度の導入

■ DE&Iの浸透・定着

(5) 財産および損益の状況の推移

区 分	第183期 (2022年度)	第184期 (2023年度)	第185期 (2024年度)	第186期 (2025年度)
営 業 収 益	494,643 ^{百万円}	411,649 ^{百万円}	443,495 ^{百万円}	474,156 ^{百万円}
運 輸 業	72,069	77,721	80,940	83,172
不 動 産 業	78,122	85,945	87,777	95,010
流 通 業	68,993	70,908	71,981	73,971
物 流 業	231,813	128,818	148,023	153,012
レジャー・サービス業	32,711	45,047	52,717	59,088
そ の 他	30,086	30,391	30,956	38,319
調 整 額	△19,155	△27,183	△28,901	△28,417
親会社株主に帰属する当期純利益	18,368 ^{百万円}	24,723 ^{百万円}	20,810 ^{百万円}	32,155 ^{百万円}
1株当たり当期純利益	233.10 ^円	314.00 ^円	267.21 ^円	423.28 ^円
総 資 産	685,795 ^{百万円}	727,002 ^{百万円}	782,126 ^{百万円}	820,851 ^{百万円}
純 資 産	201,881 ^{百万円}	235,839 ^{百万円}	256,039 ^{百万円}	293,044 ^{百万円}

(注) 1. 1株当たり当期純利益は自己株式控除後の期中平均発行済株式総数に基づき算出しております。

2. 第184期において、組織再編に伴う一部連結子会社のセグメントを変更したこと等により、第183期については、当該変更後の区分に基づき表示しております。

(6) 重要な子会社等の状況

① 子会社

会社名	資本金	出資比率	主な事業
筑豊電気鉄道(株)	100 百万円	100.0 %	運輸業(鉄道事業)
西鉄バス北九州(株)	100	100.0	運輸業(バス事業)
博多バスターミナル(株)	400	68.0	不動産業(賃貸事業)
(株) スピナ	480	100.0	不動産業(賃貸事業)
西鉄不動産(株)	312	100.0	不動産業(その他不動産事業)
(株) 西鉄ストア	100	100.0	流通業(ストア事業)
NNR Global Logistics USA Inc.	1,100 千ドル	100.0	物流業(国際物流事業)
NNR GLOBAL LOGISTICS (SHANGHAI) CO., LTD.	11,587 千人民元	100.0	物流業(国際物流事業)
西鉄運輸(株)	100 百万円	100.0	物流業(国内物流事業)
(株) 西鉄ホテルズ	30	100.0	レジャー・サービス業(ホテル事業)
西鉄旅行(株)	100	100.0	レジャー・サービス業(旅行事業)
西鉄エム・テック(株)	60	100.0	その他(車両整備関連事業)
ヒノマル(株)	100	100.0	その他(農業関連事業)

(注) 出資比率は間接保有分を含んでいます。

② 関連会社

会社名	資本金	出資比率	主な事業
福岡国際空港(株)	17,850 百万円	— (注)	空港運営等事業

(注) 当社の関連会社である福岡エアポートホールディングス(株)およびNNR・MC空港運営(株)が出資しています(両社による出資比率の単純合計は88.7%です)。

2 会社役員に関する事項

(1) 取締役の氏名等 (2026年3月31日現在)

氏名	地位および担当ならびに重要な兼職の状況		
倉 富 純 男	代表取締役	会 長	取締役会議長 鳥越製粉(株) 社外取締役、(株)福岡銀行 社外取締役
林 田 浩 一	代表取締役	社長執行役員	業務全般 監査部担当 (株)R K B毎日ホールディングス 社外取締役
松 本 義 人	代表取締役	副社長執行役員	社長補佐 (業務全般) 自動車事業本部担当 自動車事業本部長
大 格 淳	取締役	専務執行役員	経営企画部、D X ・ I C T 推進部担当
松 藤 悟	取締役	常務執行役員	鉄道事業本部担当 鉄道事業本部長 (株)富士ピー・エス 社外取締役
津 野 喜久代	取締役		九州電力(株) 執行役員
松 尾 美 枝	取締役		三井住友トラスト・アセットマネジメント(株) 社外取締役、栗田工業(株) 社外取締役
永 竿 哲 哉	取締役 (監査等委員)	常任監査等委員	監査等委員会委員長 (常勤)
河原畑 徹	取締役 (監査等委員)		(常勤)
柴 戸 隆 成	取締役 (監査等委員)		(株)ふくおかフィナンシャルグループ 代表取締役会長、(株)福岡銀行 代表取締役会長、第一交通産業(株) 社外取締役、(株)R K B毎日ホールディングス 社外取締役
松 岡 恭 子	取締役 (監査等委員)		(株)大央 代表取締役社長
永 田 理	取締役 (監査等委員)		

- (注) 1. 2025年6月27日、松本義人氏、大格淳氏および松尾美枝氏は新たに監査等委員でない取締役に就任しました。
2. 2025年6月27日、永田理氏は新たに監査等委員である取締役に就任しました。
3. 2025年6月27日開催の第185期定時株主総会終結の時をもって、喜多村円氏は監査等委員である取締役を辞任いたしました。
4. 監査等委員でない取締役津野喜久代氏および松尾美枝氏ならびに監査等委員である取締役河原畑徹氏、柴戸隆成氏、松岡恭子氏および永田理氏は社外取締役です。
5. 監査等委員でない取締役津野喜久代氏および松尾美枝氏ならびに監査等委員である取締役河原畑徹氏、

松岡恭子氏および永田理氏につきましては、東京証券取引所および福岡証券取引所の各規則に定める独立役員として、両取引所に届け出ています。

6. 監査等委員である取締役柴戸隆成氏および永田理氏は、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 当社は、常務会等の重要な会議への出席、グループ会社を含めた往査および業務執行状況報告の受領等を行うことにより、監査等委員会の監査・監督機能の充実を図るため、定款において常勤の監査等委員を選定する旨を定めており、当該規定に基づき永竿哲哉氏および河原畑徹氏を常勤の監査等委員に選定しています。
8. 当事業年度における社外役員の重要な兼職先との取引は次のとおりです。
 - (1) 九州電力(株) 電力料支払等
 - (2) (株)福岡銀行 資金の借入等
 - (3) (株)大央 建物賃貸料の受入等
9. 当社は執行役員制度を導入しています。

2026年4月1日現在の執行役員は以下のとおりです。

社長執行役員	林 田 浩 一	業務全般 監査部担当
副社長執行役員	松 本 義 人	社長補佐(業務全般) 未来モビリティ戦略推進部、北九州グループ統括、自動車事業本部担当 自動車事業本部長
専務執行役員	大 格 淳	経営企画部、DX・ICT推進部担当
専務執行役員	田 川 真 司	福岡国際空港(株) 代表取締役社長執行役員
専務執行役員	宇 高 圭 一	国際物流事業本部担当 国際物流事業本部長
常務執行役員	佐 藤 仁 俊	建築技術統括部、海外開発事業本部担当 建築技術統括部長兼海外開発事業本部長兼企画部長
常務執行役員	秋 澤 壮 一	グループ営業企画部、新領域事業開発部担当
常務執行役員	松 藤 悟	鉄道事業本部担当 鉄道事業本部長
常務執行役員	重 水 徹	不動産事業本部担当 不動産事業本部長兼統括部長
常務執行役員	森 慎 二	安全・危機対応推進部、総務部、広報・CS推進部担当 安全・危機対応推進部長兼総務部長
常務執行役員	野 寄 武 秀	まちづくり事業本部担当 まちづくり事業本部長兼まちづくり事業本部付福岡空港民間委託担当部長
常務執行役員	豊 福 辰 也	(株)西鉄ホテルズ 代表取締役社長
執行役員	吉 田 透	西鉄バス北九州(株) 代表取締役社長、北九西鉄交通(株) 代表取締役社長
執行役員	久保田 等	(株)西鉄ストア 代表取締役社長執行役員
執行役員	安 田 堅太郎	西鉄エム・テック(株) 代表取締役社長
執行役員	石 川 たかね	沿線プロパティマネジメント本部担当 沿線プロパティマネジメント本部長兼統括部長
執行役員	中 山 聡 司	NNR Global Logistics USA Inc. 取締役社長
執行役員	高 松 健 司	西鉄ビルマネジメント(株) 代表取締役社長

執行役員	塚本 靖彦	鉄道事業本部副本部長兼計画部長兼未来モビリティ戦略推進部付貝塚線プロジェクト担当部長
執行役員	高橋 広志	国際物流事業本部副本部長兼東日本営業部長
執行役員	吉田 哲治	人事部担当 人事部長
執行役員	川下 英次郎	自動車事業本部副本部長兼営業部長
執行役員	永島 久成	沿線プロパティマネジメント本部副本部長兼ビル・SC部長
執行役員	赤星 賢一	経理部担当 経理部長
執行役員	上野 潔	西鉄不動産(株) 代表取締役社長
執行役員	馬場 宏明	総務部法務担当部長
執行役員	田中 英二郎	西鉄旅行(株) 代表取締役社長
執行役員	香山 太郎	海外開発事業本部企画開発部長
執行役員	吉中 美保子	まちづくり事業本部副本部長兼企画開発二部長
執行役員	山口 哲生	自動車事業本部副本部長兼計画部長兼技術部長

(2) 責任限定契約の内容の概要

当社は、社外取締役津野喜久代氏、松尾美枝氏、柴戸隆成氏、松岡恭子氏および永田理氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく損害賠償責任限度額は、法令の定める最低責任限度額となります。

(3) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、保険会社との間で、以下のとおり、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を締結しております。

① 被保険者の範囲

退任者を含む当社のすべての取締役および執行役員

② 保険契約の内容の概要

被保険者が当社の役員および執行役員としての業務につき行った行為（不作為を含む。）に起因して保険期間中になされた損害賠償請求により当該被保険者が被る損害（子会社の業務執行に起因するものを除く。）について、法律上の損害賠償金および争訟費用を填補することとしております。ただし、職務の執行の適正性が損なわれないよう、被保険者による違法行為や犯罪行為等に起因して生じた損害については填補されないなど、一定の免責事由があります。当該保険契約に係る保険料は全額当社が負担しております。

(4) 取締役の報酬等

① 取締役等の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、取締役等の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針（以下、「決定方針」という。）について、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会において決定しております。

決定方針の内容は次のとおりです。

「取締役等の個人別の報酬等の内容の決定に関する方針」

1. 目的

当社の取締役および役付執行役員に対する報酬は、以下の内容を基本方針とし、当該方針に基づいて報酬を支給します。

- ・「にしていグループの企業理念」の実現を通じた企業価値の安定的かつ持続的な向上に資する内容であること
- ・優秀な人材を登用、確保するために相応しい内容であること
- ・透明性、公正性の高い報酬制度とし、ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る内容であること

2. 水準

報酬水準については、当社を取り巻く経営環境、従業員の給与水準や他社水準等を考慮のうえ、業績向上に向けた適切なインセンティブとなるよう設定します。

3. 監査等委員でない取締役（社外取締役を除く。）および役付執行役員（以下「対象者」といいます。）の報酬

(1) 報酬構成

以下の割合を目安として構成します。

基本報酬：60%、短期業績連動賞与：13%、中期業績連動賞与：12%、株式報酬：15%

（※1）業績連動報酬の割合は、基準額（変動率1.00倍）の場合の割合です。

(2) 各報酬の内容

①基本報酬

基本報酬は月例の固定報酬とし、社内規程（以下「支給基準」という。）に基づき、各対象者の役位および職責に応じた支給額を決定します。

②短期業績連動賞与

短期業績連動賞与は、各事業年度における各対象者の業務執行に対する報酬です。中期経営計画で定める目標指標の各事業年度における達成度等に応じて支給額が変動する仕組みであり、持続的な業績向上に向けて適正に動機づけすることを目的とします。

なお、事業部門を担当する対象者については、各担当部門の業績を加味して支給額を決定します。

短期業績連動賞与の額は、支給基準に基づき、事業年度ごとに次の方法により算定し、毎年、一定の時期に支給します。

- ・支給額は、役位および職責に応じた基準額（①基本報酬の額に連動して定まります）に支給率を乗じて算定します。
 - ・支給率は、各事業年度における当社グループ業績の評価（以下「全体評価」という。）および各対象者が取締役会より委嘱された部門または関係会社の業績評価（以下「部門評価」という。）ならびに各対象者の職務執行状況の評価に応じて変動します。ただし、取締役会長および代表取締役を兼務する役付執行役員については、原則として全体評価のみに応じて変動します。なお、当社は、安全、安心な「交通サービスの提供」と地域の発展に貢献する「まちづくり」を中核とする事業特性を踏まえながら、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しております。この考え方のもと、持続的成長のための適正な短期利益の実現に資することを目的としつつ、突発的な業績の変動時にも対応できるよう、変動幅は2.00倍から0.00倍の間とします。
 - ・全体評価は、中期経営計画の目標指標である連結事業利益（※2）、連結ROA（総資産事業利益率）および連結ROE（自己資本当期純利益率）の達成率により評価を決定します。
 - ・部門評価は、各部門の営業収益等の定量的な評価と各施策の実施状況等の定性的な評価を総合的に判断する業績評価制度（※3）に基づき決定します。
- （※2）事業利益は、営業利益＋事業投資に伴う受取配当金・持分法投資損益の数式により算出します。
- （※3）業績評価制度は当社の各部門および関係会社を対象に毎年実施しており、従業員の賞与等の査定にも適用しています。

③中期業績連動賞与

中期業績連動賞与は、3事業年度にわたる各対象者の業務執行に対する報酬です。持続的成長に向け、短期的な目線のみならず、中期的な目線でのインセンティブとして中長期的な企業価値向上に寄与することを目的とします。

中期業績連動賞与の額は、支給基準に基づき、事業年度ごとに次の方法により算定し、毎年、一定の時期に支給します。

- ・支給額は、役位および職責に応じた基準額（①基本報酬の額に連動して定まります）に支給率を乗じて算定します。
- ・支給率の算定には、キャッシュ創出力を示す指標として連結EBITDA(※4)を用い、3事業年度前と比較した上昇率に応じて支給率が変動します。なお、当社においては、その事業特性上、適正な規模の投資を実行しながら、持続的、安定的に連結EBITDAを拡大していくことが望ましいことから、変動幅は1.35倍から0.75倍の間とします。

(※4) EBITDAは、事業利益+減価償却費+のれん償却費（営業費）の数式により算出します。

④株式報酬

株式報酬は、信託を通じて、各対象者に対して退任時に株式を交付する制度です。

中期経営計画で定める目標指標の達成度に基づき交付株式数変動する仕組みであり、株主と利益意識を共有するとともに、経営計画の実行を通じた企業価値向上および株価上昇への貢献意欲を一層高めることを目的としています。

株式報酬の交付株式数は、各対象者が退任時に有するポイント（各事業年度に付与されたポイントの累計値）を1ポイント当たり当社普通株式1株の割合で換算します。

各対象者に付与するポイントは、支給基準に基づき、事業年度ごとに次の方法により算定します。

- ・毎年3月末日を基準日として役位および職責に応じたポイント（以下「基準ポイント」といい、①基本報酬の額に連動して定まります）を付与し、基準ポイントが中期経営計画の目標指標の達成度により変動します。ただし、各中期経営計画の目標指標の達成度の判定は計画期間（原則3年間）終了時に行うため、対象期間のうち最終年を除く各年は基準ポイントを付与し、最終年は基準ポイントに加え、各対象期間中の基準ポイントの合計に対する変動分を付与します（変動分がマイナスの場合は、基準ポイントから控除します。）。
- ・変動分は、中期経営計画の目標指標である連結事業利益、連結ROAおよび連結ROEの達成率に応じて変動します。なお、中期経営計画の実行を通じた企業価値向上への動機づけとなるよう、変動幅は、0.35倍からマイナス0.25倍の間とします。

4. 監査等委員である取締役および社外取締役の報酬

監査等委員である取締役および社外取締役については、職務の性質を踏まえ基本報酬（月例の固定報酬）のみとします。

5. 報酬決定のプロセス

①指名・報酬諮問委員会に関する事項

委員の過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置し、報酬制度や報酬水準の妥当性、相当性等について定期的に確認するほか、必要に応じ審議することとします。

②個人別の報酬等の内容についての決定に関する事項

報酬決定のプロセスは次のとおりとします。ただし、取締役の報酬については、株主総会においてご承認いただいた報酬枠の範囲内とします。

- ・対象者および社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）

指名・報酬諮問委員会の審議の結果を尊重し、取締役会において決定します。

なお、個人別の各報酬の具体的な金額は、支給基準に基づき決定しますが、基本報酬および短期業績連動賞与については、取締役会の決議により社長執行役員へ一部権限を委任することがあります。委任する内容は、いずれも支給基準に基づく、基本報酬の対象者ごとの支給額の決定、短期業績連動賞与における業務および職務執行状況の評価の決定とします。これら委任された権限が適切に行使されることを確保するため、行使結果について、取締役会議長および代表取締役が確認するほか、取締役会が報告を受けることとします。

- ・監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の協議により決定します。

② 報酬等についての株主総会の決議に関する事項

ア. 監査等委員でない取締役に係る報酬等

1. 金銭報酬（基本報酬、短期業績連動賞与および中期業績連動賞与）

決議年月日		2016年6月29日（第176期定時株主総会）
決議の内容	対象	監査等委員でない取締役
	報酬額	年額4億7千万円以内（うち社外取締役分4千万円以内）
	決議時の員数	9名（うち社外取締役2名）

2. 非金銭報酬（株式報酬）

決議年月日		2021年6月29日（第181期定時株主総会）
決議の内容	対象	監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）および役付執行役員
	当社が拠出する金銭	対象期間(※)ごとに5億8千万円以内 (※)第15次中期経営計画期間（第180期から第183期まで）以降の各中期経営計画に連動した期間
	対象者が付与を受けられることができるポイントの総数	1年あたり11万6千ポイント以内 （ただし、各対象期間の最終年度を除く各年において付与されるポイントは5万7千ポイント以内）
	決議時の員数	取締役 4名 取締役を兼務しない役付執行役員 8名

イ. 監査等委員である取締役に係る報酬等

決議年月日		2016年6月29日（第176期定時株主総会）
決議の内容	対象	監査等委員である取締役
	報酬額	年額1億2千万円以内
	決議時の員数	4名

③ 取締役等の個人別の報酬等の内容決定に係る委任に関する事項

当事業年度に係る報酬等については、決定方針に基づき、2025年3月および同年6月開催の取締役会において、社長執行役員林田浩一氏に対し、基本報酬の個人別の支給額の決定を委任する旨を決議しています。

この権限は、代表取締役であるとともに、業務執行最高責任者として業務全般を統括する社長執行役員に委任することが適当であると判断しております。

なお、委任した権限の行使結果について、決定方針に従い取締役会議長および代表取締役が確認するほか、取締役会が報告を受けることとしております。

④ 当事業年度に係る報酬等の額

役員区分	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額				対象となる 役員の員数
		基本報酬	賞与		株式交付 信託報酬	
			短期 業績連動	中期 業績連動		
	百万円	百万円	百万円	百万円	百万円	名
取締役（監査等委員を除く）	263	164	31	29	37	8
取締役（監査等委員）	95	95	—	—	—	6
合計 （うち社外役員）	358 (74)	260 (74)	31 (—)	29 (—)	37 (—)	14 (7)

- (注) 1. 上記賞与は、当事業年度に係る役員賞与引当金繰入額です。
 2. 上記株式交付信託報酬は、当事業年度に係る、株式交付ポイント（1ポイントは当社株式1株）に対する株式報酬引当金繰入額です。
 3. 上記のほか、当事業年度において、社外役員1名に対し、当社子会社から報酬等0百万円の支払いが

ありました。

⑤ 当事業年度に支払った報酬等の額

第185期事業年度に係る賞与として、取締役4名（社外取締役を除く。）に対し74百万円を支払いました。なお、この金額には当該事業年度に係る事業報告に記載した賞与57百万円（役員賞与引当金繰入額）が含まれています。

⑥ 業績連動報酬に係る業績指標に関する実績

当事業年度における業績連動報酬に係る指標の目標および実績は次のとおりです。

	2026年3月期 計画（目標値）	2026年3月期 実績
連結事業利益	263億円	369億円
連結ROA（総資産事業利益率）（注1）	3.3%	4.6%
連結ROE（自己資本当期純利益率）	8.4%	12.1%

（注1）総資産は鉄道の受託工事前受金相当額を除いて算出しています。

	2023年3月期 実績	2026年3月期 実績
連結EBITDA（注2）	446億円	610億円

（注2）EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費（営業費）

⑦ 報酬等の内容が決定方針に沿うものであると当社取締役会が判断した理由

当社は、委員の過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しており、2025年度に係る報酬については、2026年1月開催の指名・報酬諮問委員会において、支給内容および決定のプロセスが決定方針に沿うものであることを確認しております。

当社取締役会は、本委員会における審議の結果を踏まえ、報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

(5) 社外役員に関する事項

社外役員の主な活動状況

氏名	区分	出席回数		発言状況および期待される役割に関して 行った職務の概要
		取締役会	監査等 委員会	
津野喜久代	取締役	15回/15回	—	コーポレート・ガバナンスならびに人事労務、経営企画に関する経験および知見に基づき、当社の経営全般や人財力強化の取り組みに関して、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行いました。
松尾美枝	取締役	11回/11回	—	IT・デジタルならびにグローバル事業経営、財務会計、コーポレート・ガバナンスに関する経験および知見に基づき、当社の経営全般や海外事業におけるガバナンス強化およびDXの推進の取り組みに関して、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行いました。
河原畑 徹	取締役 (監査等委員)	15回/15回	13回/13回	運輸行政における経験および知見に基づき、当社の経営全般にわたって、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行うとともに、常勤者として、業務の適法性、適正性の観点から業務全般について発言および必要な提言等を行いました。
柴戸隆成	取締役 (監査等委員)	14回/15回	12回/13回	企業経営者としての経験および知見に基づき、当社の経営全般にわたって、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行うとともに、財務および会計に関する専門的知見に基づき、業務の適法性、適正性の観点から業務全般について発言および必要な提言等を行いました。
松岡恭子	取締役 (監査等委員)	14回/15回	13回/13回	建築家ならびに企業経営者としての経験および知見に基づき、当社の経営全般やまちづくりに関して、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行うとともに、業務の適法性、適正性の観点から業務全般について発言および必要な提言等を行いました。
永田 理	取締役 (監査等委員)	11回/11回	11回/11回	グローバル企業経営者としての経験および知見に基づき、当社の経営全般にわたって、業務を執行する経営陣から独立した立場で発言を行うとともに、財務および会計に関する専門的知見に基づき、業務の適法性、適正性の観点から業務全般について発言および必要な提言等を行いました。

(注) 1. 松尾美枝氏は、2025年6月27日開催の第185期定時株主総会において新たに取締役に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会への出席状況を記載しております。

- 永田理氏は、2025年6月27日開催の第185期定時株主総会において新たに取締役（監査等委員）に選任され、就任しましたので、同日以降に開催した取締役会および監査等委員会への出席状況を記載しております。

本事業報告に記載の金額および株式数は、表示単位未満の端数を切り捨てて表示しています。
ただし、56頁の「業績連動報酬に係る業績指標に関する実績」に記載の金額は、表示単位未満の端数を四捨五入して表示しています。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資産の部)		(負債の部)	
流 動 資 産	220,184	流 動 負 債	163,463
現金及び預金	46,867	支払手形及び買掛金	44,677
受取手形、売掛金及び契約資産	66,158	短期借入金	44,773
リース投資資産	24	1年以内償還社債	20,000
販売土地建物	87,876	未払消費税等	3,479
商品及び製品	6,339	未払法人税	6,397
原材料・その他貯蔵品	2,730	賞与引当金	1,253
仕掛品・未成工事支出金	362	役員等賞与引当金	8,217
その他の流動資産	9,996	役員等賞与引当金	212
貸倒引当金	△171	リース負債	2,680
		資産除去債	30
		その他の流動負債	31,741
固 定 資 産	600,667	固 定 負 債	364,342
有形固定資産	467,636	社長期借入金	147,000
建物及び構築物	270,997	繰延税金負債	151,213
機械装置及び車両運搬具	20,406	役員等退職慰労金引当金	11,573
土地	153,976	株式報酬引当金	253
リース資産	7,870	退職給付に係る負債	583
建設仮勘定	7,428	リース負債	10,744
その他の有形固定資産	6,956	資産除去債	5,809
		預り保証金	2,338
無形固定資産	10,207	その他の固定負債	34,378
のれん	3,986		448
リース資産	17	負 債 合 計	527,806
その他の無形固定資産	6,203		
		(純資産の部)	
投資その他の資産	122,823	株 主 資 本	240,941
投資有価証券	77,894	資本金	26,157
退職給付に係る資産	11,088	資本剰余金	12,129
繰延税金資産	2,781	利益剰余金	211,091
リース投資資産	79	自己株式	△8,436
その他の投資その他の資産	31,266	その他の包括利益累計額	42,943
貸倒引当金	△287	その他有価証券評価差額金	16,519
		繰延ヘッジ損益	2,197
		為替換算調整勘定	12,220
		退職給付に係る調整累計額	12,005
		新 株 予 約 権	201
		非 支 配 株 主 持 分	8,958
		純 資 産 合 計	293,044
資 産 合 計	820,851	負 債 ・ 純 資 産 合 計	820,851

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

連結損益計算書

(2025年4月1日から
2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額	金 額
営 業 収 益		474,156
営 業 費		
運輸業等営業費及び売上原価	411,243	
販売費及び一般管理費	32,702	443,946
営 業 利 益		30,210
営 業 外 収 益		
受取利息及び配当金	2,189	
持分法による投資利益	5,481	
業務支援朝料	1,281	
その他の	1,583	10,535
営 業 外 費 用		
支払利息	3,250	
その他	275	3,525
経 常 利 益		37,220
特 別 利 益		
固定資産売却益	4,562	
受託工事金受入額	20	
負担金等受入額	1,016	
投資有価証券売却益	5,454	11,055
特 別 損 失		
固定資産圧縮損	1,021	
固定資産除却損	136	
減損損失	298	
投資有価証券売却損	525	
その他の	105	2,086
税金等調整前当期純利益		46,188
法人税、住民税及び事業税	11,436	
法人税等調整額	1,891	13,328
当 期 純 利 益		32,859
非支配株主に帰属する当期純利益		704
親会社株主に帰属する当期純利益		32,155

(注) 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

監査報告書

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

西日本鉄道株式会社
取締役会 御中

E Y 新日本有限責任監査法人

福岡事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 宮本 義三指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 金子 一昭指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小竹 昭

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、西日本鉄道株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、西日本鉄道株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

計算書類およびその附属明細書に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

西日本鉄道株式会社
取締役会 御中

E Y新日本有限責任監査法人

福岡事務所

指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 宮本 義三指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 金子 一昭指定有限責任社員
業務執行社員 公認会計士 小竹 昭

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、西日本鉄道株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第186期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

監査等委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第186期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号口及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明するとともに、下記の方法で監査を実施いたしました。

- ① 監査等委員会が定めた監査等委員会監査等の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行に関する事項の報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、内部監査部門と連携の上、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については上記に加えて、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。
- ② 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号口の各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。
- ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを確認するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受けました。また、会計監査人から職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制を整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類及びその附属明細書並びに連結計算書類について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
- ④ 会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。また、会社法施行規則第118条第3号口の各取組みは、当該基本方針に沿ったものであり、当社の株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当社の会社役員の地位の維持を目的とするものではないと認めます。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人EY新日本有限責任監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月21日

西日本鉄道株式会社 監査等委員会

常任監査等委員(常勤) 永 竿 哲 哉

監 査 等 委 員(常勤) 河原畑 徹

監 査 等 委 員 柴 戸 隆 成

監 査 等 委 員 松 岡 恭 子

監 査 等 委 員 永 田 理

(注) 監査等委員河原畑徹、柴戸隆成、松岡恭子および永田理は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に規定する社外取締役であります。

以 上

株主総会会場のご案内

福岡市中央区天神二丁目2番43号
ソラリア西鉄ホテル福岡 8階彩雲の間



ご案内

- ▶ 当日ご出席の場合は、同封の議決権行使書用紙および本招集ご通知をご持参ください。
- ▶ 当日は、専用駐車場の用意はございません。できるだけ当社バス、電車等の公共交通機関をご利用ください。
- ▶ 株主総会会場へはソラリアプラザビル1階より、エレベーターにてお越しくください。
- ▶ 当日、当社の役員および係員は軽装（クールビズ）にて対応させていただきますので、ご了承くださいませようようお願い申し上げます。
- ▶ **総会ご出席者へのお土産はご用意しておりません。**