# 2026年度(2027年3月期)
# 第2四半期 決算説明会

2026年11月17日(火)

西日本鉄道㈱ (9031)



# 目次


2026年度第2四半期　決算概要 3

2026年度　通期業績予想 21

第17次中期経営計画(2026～2028)の進捗状況 31

数値計画 31

エグゼクティブサマリー・重点戦略 38

Appendix 56


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。

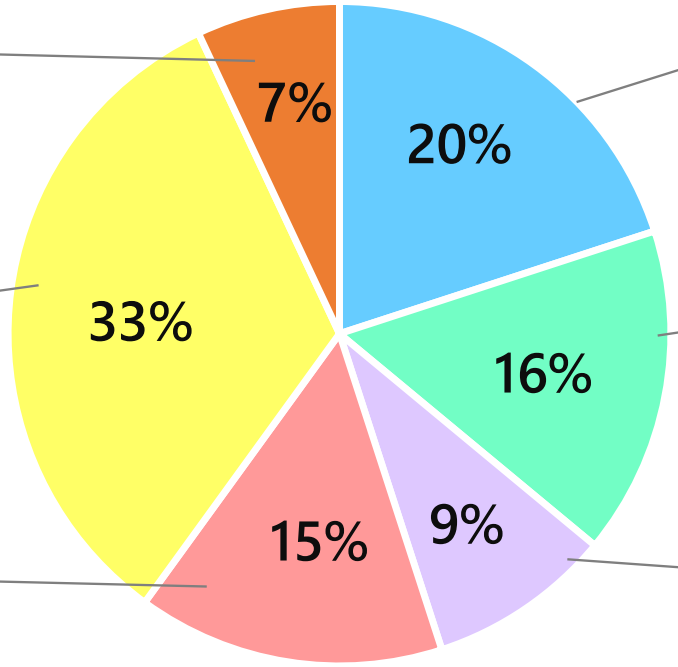
# 2026年度第2四半期
# 決算概要



連結の範囲(期末)・・・子会社 84社、関連会社 54社

- 福岡を事業基盤とする生活関連企業…モビリティ業、不動産業、流通・外食業　等
- 西鉄ブランドを基盤に域外展開…国際物流事業、不動産販売事業、ホテル事業　等

連結営業収益　243,971 百万円




| ビジネスサポート業 | | |
|---|---|---|
| | 建設関連 | 19 % |
| | 農業関連 | 43 % |
| | 他 | 38 % |
| 営業収益 | 18,137 百万円 | |

| 物流業 | | |
|---|---|---|
| | 国際物流 | 94 % |
| | 国内物流 | 6 % |
| 営業収益 | 83,897 百万円 | |

| 流通・外食業 | | |
|---|---|---|
| | スーパーマーケット・外食 | 91 % |
| | 生活雑貨販売 | 9 % |
| 営業収益 | 37,145 百万円 | |

| モビリティ業 | | |
|---|---|---|
| | 鉄道 | 23 % |
| | バス | 49 % |
| | 他 | 28 % |
| 営業収益 | 51,420 百万円 | |

| 不動産業 | | |
|---|---|---|
| | 不動産賃貸 | 51 % |
| | 不動産販売 | 30 % |
| | 他 | 19 % |
| 営業収益 | 40,774 百万円 | |

| ホテル・レジャー業 | | |
|---|---|---|
| | ホテル | 79 % |
| | レジャー | 13 % |
| | 他 | 8 % |
| 営業収益 | 23,039 百万円 | |

※調整額　△10,441 百万円

# 連結損益の実績（全業－対前年）

| | |
|---|---|
| 営業収益<br>営業利益 | 不動産業における不動産販売事業でマンション販売戸数の減少などにより減収となった一方、<br>不動産賃貸事業において前期に開業した「ONE FUKUOKA BLDG.」でのオフィステナントの充足が進んだことに加え、<br>物流業における国際物流事業での輸出入取扱高の増加、ビジネスサポート業における農業関連事業で前期に連結子会社化したヒノマルグループの寄与、<br>モビリティ業における鉄道事業での運賃改定効果、ならびにホテル・レジャー業におけるホテル事業での客室単価の上昇などにより、増収・増益 |
| 経常利益 | 持分法による投資利益の増加などもあり、増益 |
| 親会社株主に帰属する中間純利益 | 投資有価証券売却益の減少などにより、減益 |

2026年度の期首より管理区分を変更したことに伴い、報告セグメントを変更しています。

(単位：億円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 率(%) | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 2,440 | 2,235 | 205 | 9.2 | （＋）国際物流 125 ( 取扱高増 )、農業関連 81 ( ヒノマルグループ連結子会社化 )、ホテル実質 19 ( 客室単価上昇 )、不動産賃貸 18 ( ONE FUKUOKA BLDG. オフィス充足 )、鉄道 14 ( 運賃改定効果 )、不動産ソリューション 7 ( 物件販売増 )<br>（△）不動産販売 △57 ( マンション販売戸数減 )、海外不動産 △14 ( 業務支援料 )、車両整備関連 △8 ( 受注減 ) |
| 営業利益 | 146 | 143 | 3 | 2.1 | （＋）不動産賃貸 12、鉄道 11、国際物流 7、ホテル 6、農業関連 2、資源エネルギー関連 2 ( 粗利増 )<br>（△）不動産販売 △17、海外不動産 △14、建設関連 △2 ( 粗利減 )、車両整備関連 △2 |
| 経常利益 | 151 | 144 | 7 | 5.1 | （＋）持分法投資損益 8 ( 当期 11、前期 3 )<br>（△）支払利息 △4 ( 当期 △19、前期 △16 ) |
| 親会社株主に帰属する中間純利益 | 147 | 165 | △ 18 | △ 11.0 | 〈当期〉固定資産売却益 62 ( 渡辺通ビル、渡辺通二丁目ビル )<br>〈前期〉投資有価証券売却益 54、固定資産売却益 45 ( 信託受益権 ) |
| | | ・前期の数値は変更後の区分に基づき表示しています。なお、一部項目については管理区分に基づく集計方法の見直しを反映しています。<br>・営業利益及び経常利益は、2000年度に中間決算が導入されて以来、過去最高 | | | |
| 事業利益 | 160 | 148 | 12 | 7.9 | ( 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 ) |
| EBITDA | 284 | 262 | 22 | 8.3 | ( EBITDA＝事業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費] ) |
| 設備投資 | 147 | 136 | 12 | 8.6 | 〈当期〉不動産賃貸 ( 賃貸用地取得、建物等 )、バス ( 車両新造 ) |

《 連結の範囲（期末）》　連結子会社 84社 ( 増加 2 社、減少 △ 2 社 )、持分法適用会社 48社 ( 増加 1 社 )、持分法非適用会社 6 社 ( 増減なし )

# 連結損益の実績（全業－対前回公表）

| | |
|---|---|
| **営業収益** | 不動産販売事業でマンション販売戸数の減少などにより減収となった一方、<br>国際物流事業での輸出入取扱高が増加したことなどにより、前回公表を上回った。（**増収**） |
| **営業利益** | 不動産賃貸事業での歩合賃料の増加や、鉄道事業での旅客人員の増加に加え、<br>モビリティ業や不動産業で費用の発生が一部下期以降になったことなどにより、前回公表を上回った。（**増益**） |
| **経常利益** | |
| **親会社株主に帰属する中間純利益** | 営業利益の増加に加え、持分法による投資損益の改善などにより、前回公表を上回った。（**増益**） |

（単位：億円）

| | 2026/2Q 実績 | 前回公表（5/14公表） | 差異 | 差異率（%） | 主な差異 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | **2,440** | 2,430 | 10 | 0.4 | （＋）物流 41（輸出入取扱高増）、ビジネスサポート 7<br>（△）不動産 △41（マンション販売） |
| **営業利益** | **146** | 111 | 35 | 31.6 | （＋）モビリティ 14、不動産 8、ビジネスサポート 5 |
| **経常利益** | **151** | 99 | 52 | 52.6 | （＋）持分法投資利益（海外不動産、福岡国際空港） |
| **親会社株主に帰属する中間純利益** | **147** | 100 | 47 | 47.1 | |

# 連結損益の実績（セグメント別）



(単位：億円)

| | | 2026/2Q（実績） | 2025/2Q（実績） | 増減 | 営業利益の主な増減 ()は主な増減要因 | 前回公表（'26/5公表） | 差異 | 営業利益の主な差異 ()は主な差異要因 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全業 | 営業収益 | 2,440 | 2,235 | 205 | | 2,430 | 10 | |
| | 営業利益 | 146 | 143 | 3 | | 111 | 35 | |
| モビリティ業 | 営業収益 | 514 | 489 | 25 | 鉄道事業の増益、バス事業の減益 | 507 | 7 | 鉄道事業、バス事業の増益 |
| | 営業利益 | 38 | 29 | 9 | （鉄道:運賃改定効果、バス:減価償却費・人件費の増加） | 24 | 14 | （費用発生時期ズレ、鉄道:旅客人員増） |
| 不動産業 | 営業収益 | 408 | 453 | △46 | 不動産販売事業の減益、不動産賃貸事業の増益 | 449 | △41 | 不動産賃貸事業の増益、不動産販売事業の減益 |
| | 営業利益 | 40 | 58 | △18 | （販売:マンション販売戸数減、賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.オフィス充足） | 32 | 8 | （費用発生時期ズレ、賃貸:歩合賃料増、販売:マンション販売戸数減） |
| ホテル・レジャー業 | 営業収益 | 230 | 208 | 22 | ホテル事業の増益 | 227 | 3 | ホテル事業の増益 |
| | 営業利益 | 31 | 25 | 5 | （客室単価上昇、ONE FUKUOKA HOTEL寄与） | 28 | 3 | （客室単価上昇） |
| 流通・外食業 | 営業収益 | 371 | 367 | 4 | スーパーマーケット・外食事業の増益 | 381 | △10 | スーパーマーケット・外食事業、生活雑貨販売業の増益 |
| | 営業利益 | 1 | 0 | 0 | （粗利率の改善） | △1 | 2 | （費用減） |
| 物流業 | 営業収益 | 839 | 719 | 120 | 国際物流事業の増益 | 798 | 41 | 国際物流事業の増益 |
| | 営業利益 | 33 | 25 | 7 | （輸出入取扱高増） | 29 | 4 | （輸出入取扱高増） |
| ビジネスサポート業 | 営業収益 | 181 | 103 | 79 | 農業関連事業の増益、建設関連事業の減益 | 174 | 7 | 資源エネルギー関連事業、ITサービス関連事業の増益 |
| | 営業利益 | 6 | 5 | 1 | （農業:ヒノマルグループ寄与、建設:粗利減） | 1 | 5 | （粗利増） |

## 鉄道事業で４月に実施した運賃改定効果や旅客人員の増加、バス事業でグループ内取引額が減少した一方、運賃施策や旅客人員の増加などにより旅客収入が増加し、増収・増益

(単位：百万円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 率(%) | 主な増減内容 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | **51,420** | **48,880** | **2,539** | **5.2** | | |
| 鉄　道 | **13,169** | 11,788 | 1,381 | 11.7 | （＋）運賃改定効果、人員増 | |
| バ　ス | **28,402** | 28,502 | △99 | △0.3 | （＋）運賃施策、人員増 | |
| （※実質） | **(27,274)** | (26,697) | (577) | (2.2) | （△）ダイヤ改正・路線廃止 | |
| 車両整備関連 | **9,110** | 9,932 | △821 | △8.3 | （△）受注減 | |
| 他 | **7,279** | 6,734 | 545 | 8.1 | （＋）モビリティ関連 | |
| 消　去 | **△6,542** | △8,076 | 1,533 | - | | |
| **営業利益** | **3,774** | **2,920** | **853** | **29.2** | | |
| 鉄　道 | **1,880** | 808 | 1,071 | 132.4 | （＋）増収 | （△）費用増（減価償却費、人件費） |
| バ　ス | **1,308** | 1,453 | △144 | △ 10.0 | （△）費用増（減価償却費、人件費） | （＋）増収 |
| 車両整備関連 | **232** | 400 | △167 | △ 41.9 | | |
| 他 | **439** | 511 | △71 | △ 14.0 | | |
| 消　去 | **△87** | △253 | 166 | - | | |
| ※実質･･･事業内部取引を除く | | | | | | |
| ＥＢＩＴＤＡ | **8,196** | 6,802 | 1,394 | 20.5 | （EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費]） | |
| 設備投資 | **3,927** | 3,590 | 337 | 9.4 | 〈当期〉バス（車両新造） | |

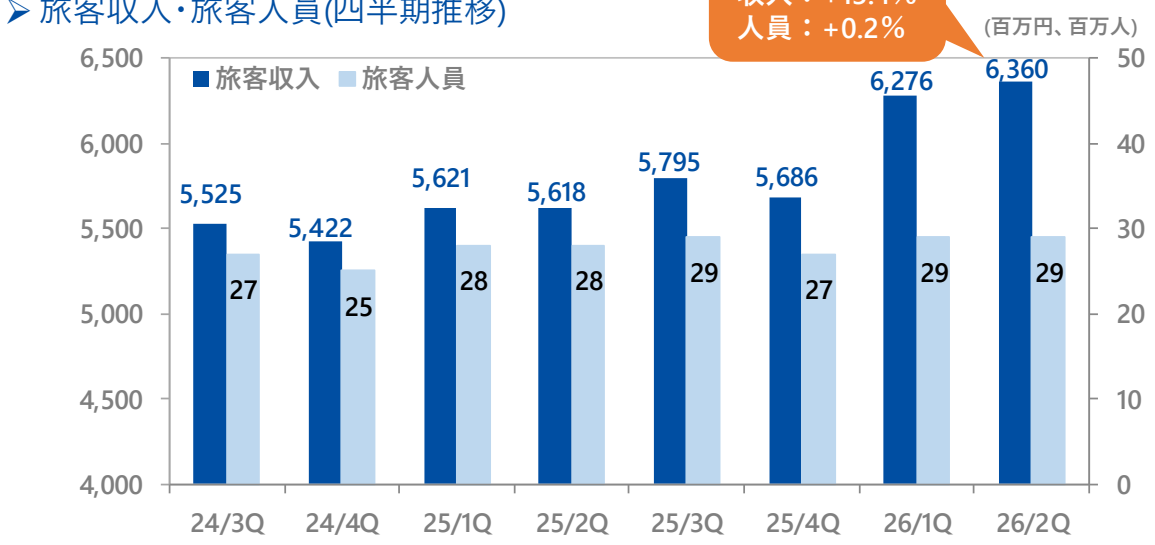
## 鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）

(百万円、千人)

| | | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|---|
| 旅客収入 | | 12,636 | 11,239 | 1,397 | 12.4 % |
| 旅客人員 | | 58,675 | 56,503 | 2,172 | 3.8 % |
| | 定期外 | 24,679 | 24,256 | 423 | 1.7 % |
| | 定期 | 33,996 | 32,247 | 1,749 | 5.4 % |

【路線別対前年同期比】天神大牟田線： 旅客人員 3.9% (定期外 1.7%、定期 5.5%)
貝塚線 ： 旅客人員 5.3% (定期外 3.2%、定期 6.9%)

➢ 旅客収入・旅客人員(四半期推移)

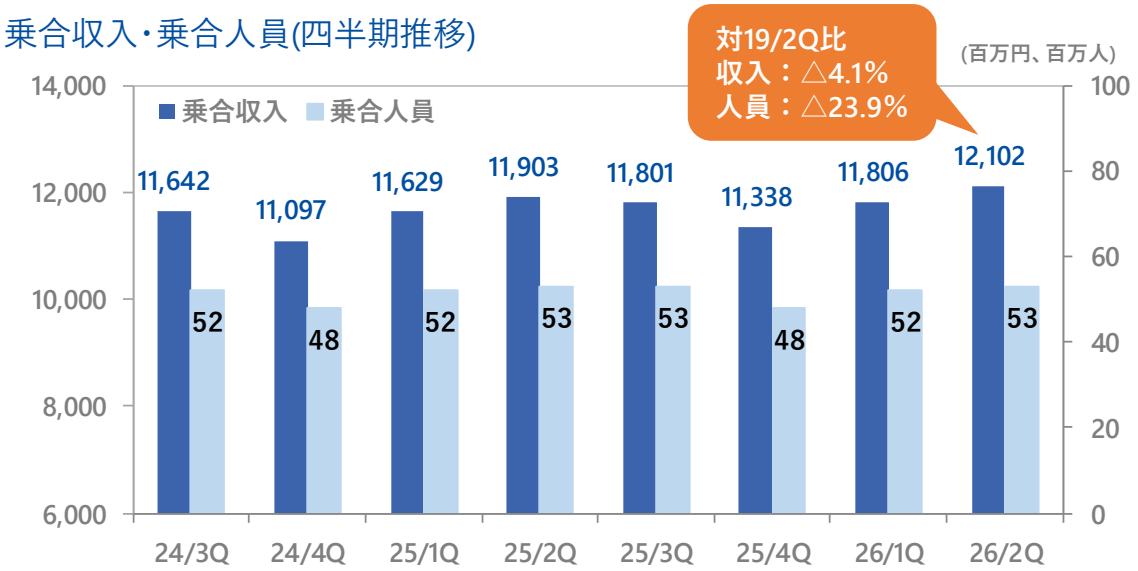



## バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）

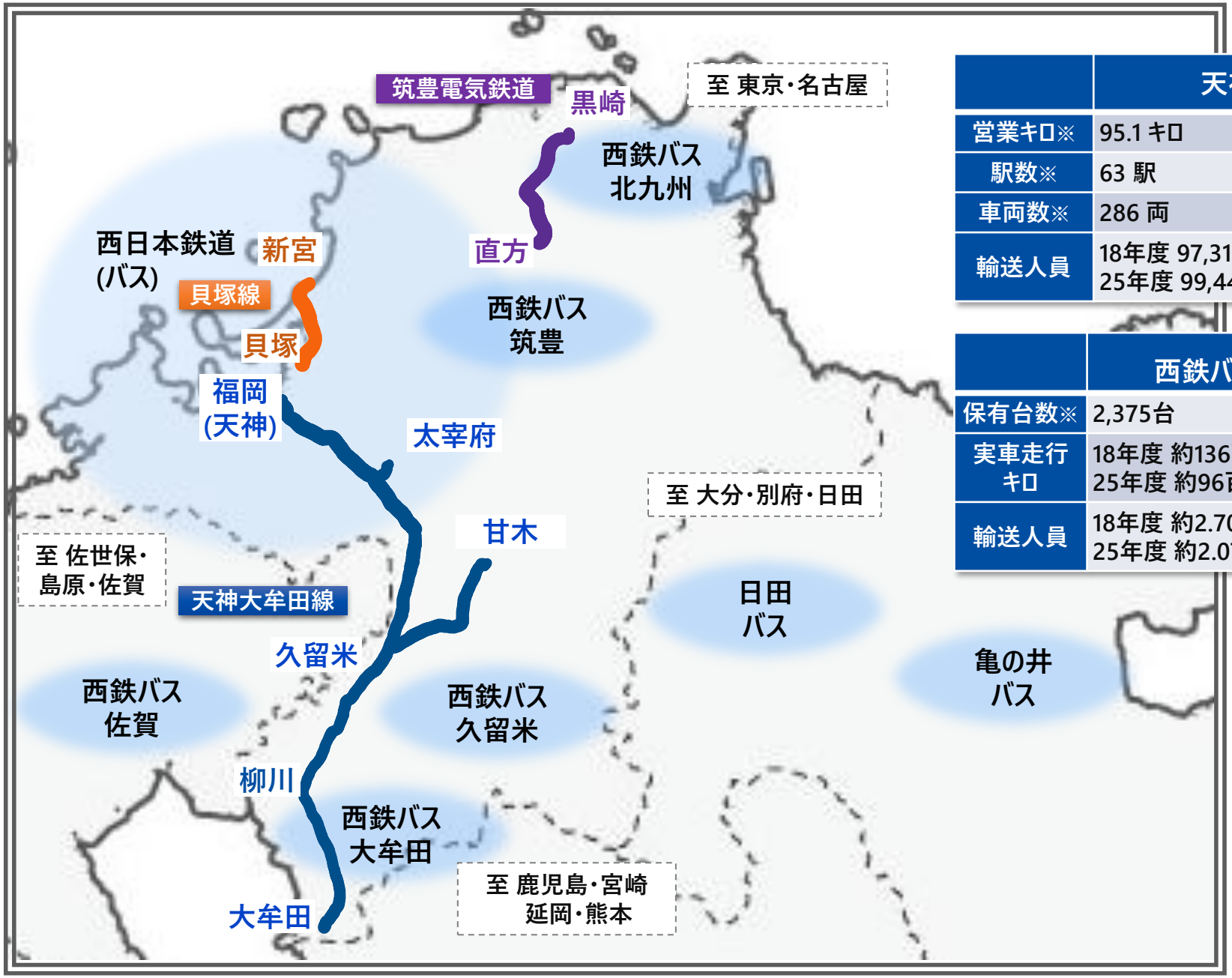
(百万円、千人)

| | | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|---|
| 乗合収入 | | 23,909 | 23,532 | 376 | 1.6 % |
| 貸切・特定収入 | | 2,188 | 1,965 | 222 | 11.3 % |
| 乗合人員 | | 105,969 | 105,585 | 384 | 0.4 % |
| | 定期外 | 59,884 | 60,394 | △510 | △0.8 % |
| | 定期 | 46,085 | 45,191 | 894 | 2.0 % |

➢ 乗合収入・乗合人員(四半期推移)



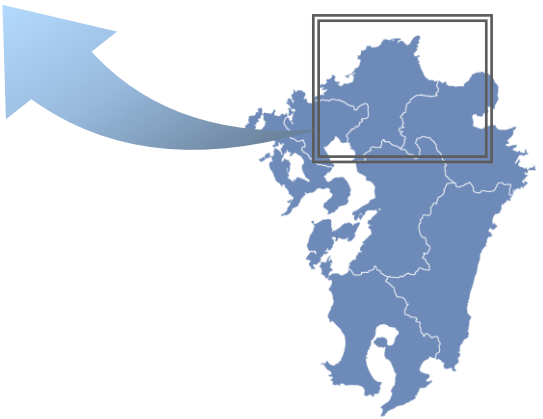
# 《参考》西鉄電車・西鉄バス　路線図・営業概況




※2025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※ | 286 両 | 22 両 |
| 輸送人員 | 18年度 97,313千人(267千人/日)<br>25年度 99,446千人(272千人/日) | 18年度 8,000千人(22千人/日)<br>25年度 9,453千人(26千人/日) |

| | 西鉄バスグループ 合計 | 西日本鉄道 (バス) |
|---|---|---|
| 保有台数※ | 2,375台 | 1,604台 |
| 実車走行キロ | 18年度 約136百万キロ<br>25年度 約96百万キロ | 18年度 約87百万キロ<br>25年度 約64百万キロ |
| 輸送人員 | 18年度 約2.70億人(73.8万人/日)<br>25年度 約2.07億人(56.8万人/日) | 18年度 約1.89億人(51.8万人/日)<br>25年度 約1.49億人(40.7万人/日) |



## 不動産賃貸事業で前期に開業した「ONE FUKUOKA BLDG.」でのオフィステナントの充足が進んだ一方、不動産販売事業でマンション販売戸数が減少したことや、海外不動産事業で前期に計上した業務支援料収入の反動減などにより、減収・減益

(単位：百万円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増 減 | 率(%) | 主 な 増 減 内 容 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営 業 収 益** | **40,774** | **45,338** | **△4,564** | **△10.1** | |
| 不動産賃貸 | **23,038** | 21,281 | 1,756 | 8.3 | （＋）ONE FUKUOKA BLDG. ( オフィス充足 ) |
| 不動産販売 | **13,365** | 19,022 | △5,657 | △29.7 | （△）マンション ( 販売戸数減 ) |
| 海外不動産 | **766** | 2,165 | △1,398 | △64.6 | （△）業務支援料、受取配当金 |
| 不動産ソリューション | **7,949** | 7,286 | 663 | 9.1 | （＋）物件販売増 |
| 消　去 | **△4,346** | △4,417 | 71 | - | |
| **営 業 利 益** | **4,046** | **5,804** | **△1,758** | **△30.3** | |
| 不動産賃貸 | **4,470** | 3,283 | 1,187 | 36.2 | （＋）増収 |
| 不動産販売 | **△74** | 1,577 | △1,651 | - | （△）マンション ( 粗利減 ) |
| 海外不動産 | **328** | 1,775 | △1,447 | △81.5 | （△）減収 |
| ( ※ 事業利益 ) | **(△425)** | (642) | (△1,068) | - | （△）業務支援料収入 |
| 不動産ソリューション | **178** | 220 | △42 | △19.3 | （△）費用増 ( 人件費 ) |
| 消　去 | **△856** | △1,052 | 195 | - | |
| ※事業利益＝営業利益-関連会社からの受取配当金の消去等+持分法投資損益等 | | | | | |
| E B I T D A | **8,822** | 10,528 | △1,705 | △16.2 | ( EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費] ) |
| 設 備 投 資 | **8,505** | 5,425 | 3,079 | 56.8 | 〈当期〉不動産賃貸 ( 賃貸用地取得、建物等 ) |

**分譲販売区画数**

(単位：戸、区画)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増 減 | 率(%) | 摘　要 |
|---|---|---|---|---|---|
| **合計** | **279** | **455** | **△176** | **△38.7** | |
| マンション | **207** | 359 | △152 | △42.3 | 〈当期〉ジオ板橋浮間舟渡、サンリヤン堺、サンリヤン横浜二俣川 |
| （うち一棟売却賃貸マンション） | **-** | (123) | (△123) | (△100.0) | 〈前期〉ガーデングランデ横浜戸塚、一棟売却賃貸マンション |
| 戸　建 | **64** | 93 | △29 | △31.2 | |
| リノベーション | **8** | 3 | 5 | 166.7 | |

## ホテル事業で客室単価の上昇に加え、前期に開業した「ONE FUKUOKA HOTEL」の寄与などにより、増収・増益

(単位：百万円)

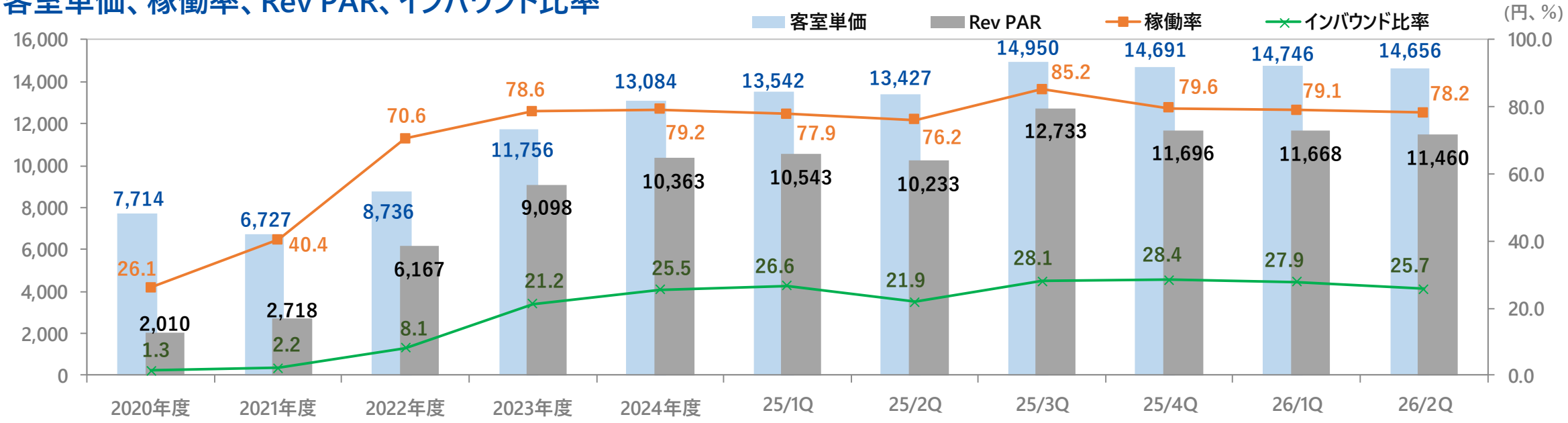
| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増 減 | 率(%) | 主 な 増 減 内 容 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営 業 収 益** | **23,039** | **20,802** | **2,236** | **10.8** | |
| ホ テ ル | **19,057** | 17,005 | 2,052 | 12.1 | （＋）客室単価の上昇、ONE FUKUOKA HOTEL ( 前期開業 ) |
| ( ※ 実 質 ) | **(18,499)** | (16,558) | (1,940) | (11.7) | |
| レ ジ ャ ー | **3,198** | 3,046 | 152 | 5.0 | （＋）マリンワールド ( 水族館入館人員増 ) |
| 旅 行 | **1,847** | 1,681 | 165 | 9.9 | （＋）海外取扱増 |
| 消 去 | **△1,065** | △931 | △133 | - | |
| **営 業 利 益** | **3,066** | **2,517** | **548** | 21.8 | |
| ホ テ ル | **1,974** | 1,397 | 577 | 41.3 | （＋）粗利増 |
| レ ジ ャ ー | **836** | 849 | △12 | △1.5 | |
| 旅 行 | **354** | 370 | △16 | △4.4 | （△）費用増 ( 人件費 ) （＋）粗利増 |
| 消 去 | **△99** | △99 | 0 | - | |
| ※実質・・・事業内部取引を除く | | | | | |
| E B I T D A | **4,043** | 3,428 | 614 | 17.9 | ( EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費] ) |
| 設 備 投 資 | **339** | 514 | △174 | △33.9 | |

## 国内宿泊主体型ホテル客室単価、稼働率、Rev PAR

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増 減 | 率(%) |
|---|---|---|---|---|
| 客室単価 (円) | **14,701** | 13,485 | 1,216 | 9.0 |
| 稼働率 (%) | **78.7** | 77.0 | 1.7P | - |
| Rev PAR (円) | **11,564** | 10,387 | 1,177 | 11.3 |

シティホテル及びONE FUKUOKA HOTELは除く

## 客室単価、稼働率、Rev PAR、インバウンド比率

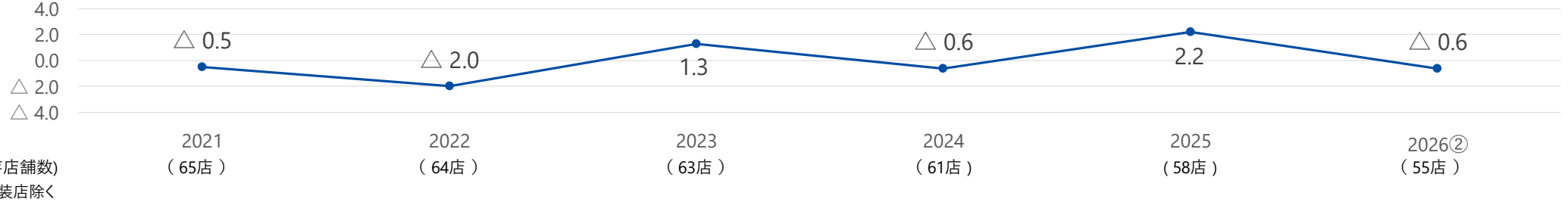


## スーパーマーケット・外食事業で前期に改装した店舗や「レガネット春日原」（2026年２月開業）の寄与などにより、増収
## 生活雑貨販売業で閉店などによる減収があった一方、「イオンモール大牟田店」（2025年10月開業）などの新店の寄与などにより、増収
## スーパーマーケット・外食事業で粗利率の改善などもあり、増益

(単位：百万円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増 減 | 率(%) | 主 な 増 減 内 容 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営 業 収 益** | **37,145** | **36,697** | **447** | **1.2** | |
| スーパーマーケット・外食 | **33,979** | 33,659 | 319 | 1.0 | （＋）前期改装店 ( 天神店、千早店、穴生店 )、レガネット春日原 ( '26.2月開業 ) |
| 生活雑貨販売 | **3,165** | 3,038 | 127 | 4.2 | （＋）イオンモール大牟田店 ( '25.10月開業 )　（△）閉鎖店 |
| 消　去 | - | △0 | 0 | - | |
| **営 業 利 益** | **78** | **42** | **36** | **86.0** | |
| スーパーマーケット・外食 | **129** | 6 | 123 | - | （＋）粗利増 ( 粗利率改善 ) |
| 生活雑貨販売 | **67** | 123 | △56 | △45.7 | （△）費用増 ( 新規店開業費・改装店移転経費 )　（＋）粗利増 |
| 消　去 | **△118** | △87 | △30 | - | |
| ＥＢＩＴＤＡ | **625** | 536 | 88 | 16.5 | ( EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費] ) |
| 設 備 投 資 | **401** | 753 | △352 | △46.8 | |

**【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。

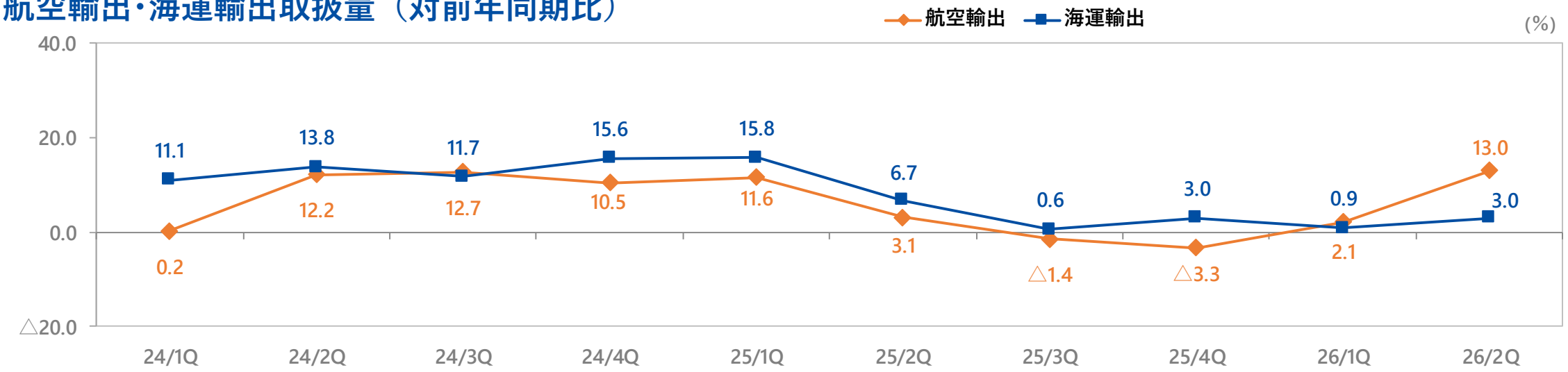
## 国際物流事業で輸出入取扱高の増加や為替変動による円換算額の増加などにより、増収・増益

(単位：百万円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 率(%) | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | **83,897** | **71,935** | **11,961** | **16.6** | |
| 国際物流 | **87,639** | 75,177 | 12,461 | 16.6 | （＋）輸出入取扱高増、為替差 |
| 国内物流 | **5,957** | 5,699 | 257 | 4.5 | （＋）取扱増 |
| 消去 | **△9,699** | △8,941 | △757 | - | |
| **営業利益** | **3,257** | **2,541** | **716** | **28.2** | |
| 国際物流 | **3,206** | 2,479 | 727 | 29.3 | （＋）粗利増 |
| 国内物流 | **228** | 155 | 72 | 46.6 | |
| 消去 | **△176** | △93 | △83 | - | |
| EBITDA | **4,495** | 3,691 | 803 | 21.8 | （EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費]） |
| 設備投資 | **1,052** | 1,516 | △464 | △30.6 | |

| | 2026/2Q | | | 増減 | | | 増減率 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 日本 | 海外 | | 日本 | 海外 | | 日本 | 海外 |
| 航空輸出（千トン） | 57 | 27 | 29 | 3 | 3 | 0 | 7.4 % | 14.7 % | 1.4 % |
| 航空輸入（千件） | 179 | 39 | 139 | 6 | △0 | 6 | 3.5 % | △1.2 % | 4.9 % |
| 海運輸出（千TEU） | 60 | 14 | 46 | 0 | 0 | 0 | 1.7 % | 2.5 % | 1.4 % |
| 海運輸入（千TEU） | 79 | 32 | 46 | 4 | 3 | 1 | 6.7 % | 10.4 % | 4.2 % |

## 航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）



# 6.ビジネスサポート業

**農業関連事業で前期にヒノマルグループを連結子会社化したことなどにより、増収**

**建設関連事業で粗利が減少した一方、農業関連事業でのヒノマルグループの寄与や、資源エネルギー関連事業での粗利の増加などにより、増益**

(単位：百万円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 率(%) | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| **営業収益** | **18,137** | **10,276** | **7,861** | **76.5** | |
| 建設関連 | **3,694** | 3,906 | △211 | △5.4 | （△）受注減 |
| 農業関連 | **8,101** | 28 | 8,073 | - | （＋）ヒノマルグループ連結子会社化 |
| 資源エネルギー関連 | **2,620** | 2,204 | 415 | 18.8 | （＋）非鉄製品処理台数増 |
| 広告・メディア関連 | **1,452** | 1,567 | △115 | △7.4 | （△）ONE FUKUOKA BLDG. 開業反動減 |
| ITサービス関連 | **2,574** | 2,319 | 254 | 11.0 | （＋）受注増 |
| シェアードサービス関連 | **584** | 542 | 41 | 7.7 | |
| 消去 | **△889** | △293 | △596 | - | |
| **営業利益** | **613** | **529** | **83** | **15.7** | |
| 建設関連 | **20** | 194 | △173 | △89.3 | （△）粗利減 |
| 農業関連 | **201** | △18 | 219 | - | |
| 資源エネルギー関連 | **541** | 384 | 157 | 40.9 | （＋）粗利増 |
| 広告・メディア関連 | **0** | 43 | △43 | △99.6 | （△）粗利減 |
| ITサービス関連 | **44** | △68 | 112 | - | （＋）粗利増 |
| シェアードサービス関連 | **37** | 22 | 15 | 68.4 | |
| 消去 | **△232** | △29 | △203 | - | （△）ヒノマルグループのれん償却 |
| EBITDA | **1,192** | 892 | 299 | 33.5 | （EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費[営業費]） |
| 設備投資 | **286** | 268 | 17 | 6.6 | |

# 連結貸借対照表



（単位：億円）

| | 2026年9月末 | 2026年3月末 | 増減 | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|
| **資産合計** | **8,261** | **8,209** | **52** | |
| 流動資産 | **2,184** | 2,202 | △18 | 受取手形・売掛金及び契約資産 △74 ( 売掛金等 )、販売土地及び建物 33 |
| 固定資産 | **6,077** | 6,007 | 70 | 投資その他の資産「その他」65 ( 長期出資金 ) |
| **負債合計** | **5,180** | **5,278** | **△98** | |
| 流動負債 | **1,351** | 1,635 | △284 | 支払手形及び買掛金 △67、借入金 △44、コマーシャル・ペーパー 30 |
| 固定負債 | **3,829** | 3,643 | 185 | |
| **純資産合計** | **3,081** | **2,930** | **151** | 利益剰余金 113 ( 中間純利益 147、配当 △34 )、その他有価証券評価差額金 21 |
| 自己資本比率 | **36.2%** | 34.6% | 1.6P | |
| 株主資本比率 | **30.6%** | 29.4% | 1.2P | |
| 1株当たり純資産 | **3,952.24円** | 3,759.40円 | 192.84円 | |
| **有利子負債** | **3,616** | **3,630** | **△14** | 借入金 △44、コマーシャル・ペーパー 30、<br>社債 ( 発行 200 [ 2026.5.28 ]、償還 △200 [ 2026.6.22 ] ) |

※ 有利子負債 ＝ 借入金 + コマーシャル・ペーパー + 社債

# 連結キャッシュ・フロー

(単位：億円)

| | 2026/2Q | 2025/2Q | 増減 | 2026年度第2四半期　主な内容 |
|---|---|---|---|---|
| 営　業　活　動 | **246** | 160 | 86 | ●営業活動によるキャッシュ・フロー<br>・税金等調整前中間純利益　215 ( 対前年 △27 )<br>・減価償却費　123 ( 対前年 9 )<br>・売上債権の減少　81 ( 対前年 77 )<br>・法人税等支払　△ 63 ( 対前年 △9 )<br>・固定資産売却損益　△ 62 ( 対前年 △17 ) |
| 投　資　活　動 | **△183** | △26 | △157 | ●投資活動によるキャッシュ・フロー<br>・固定資産取得支出　△ 189 ( 対前年 △7 )<br>・出資金払込支出　△ 68 ( 当期：ナムロンADC社など )<br>・固定資産売却収入　51 ( 当期：渡辺通ビル、渡辺通二丁目ビルなど )<br>・投資有価証券　16 ( 当期：売却収入 49、取得支出 △33 ) |
| 財　務　活　動 | **△63** | △101 | 38 | ●財務活動によるキャッシュ・フロー<br>・配当金支払　△ 34<br>・リース債務返済支出　△ 16 ( 対前年 △6 )<br>・借入金、社債、コマーシャル・ペーパー　△ 12 ( 対前年 35 [ コマーシャル・ペーパー 30、借入金 5 ]、社債 [ 当期：発行 200、償還 △200 ] ) |

| | 2026年 9月末 | 2026年 3月末 | 増減 |
|---|---|---|---|
| 現金等期末残高 | **461** | 458 | 3 |

## 7月28日に発生した熊本地震による上期業績への影響

（単位：百万円）

| 事業への影響 | | 影響額 | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 営業収益 | 営業利益 | 経常利益 |
| **全業** | | **△27** | **36** | **△62** |
| （鉄道） | 一時的に全線運転見合わせ。 | △10 | △10 | △10 |
| （高速バス）<br>（貸切バス） | 高速道路通行止めに伴い、熊本、延岡、宮崎、鹿児島線で運休が発生。<br>予約のキャンセルが発生。<br>➡ 運行再開後は、高速、貸切ともに新幹線運休の代替需要の増加により増収。 | 51 | 49 | 49 |
| （タクシー） | 災害調査員輸送により増収。 | 19 | 11 | 11 |
| （ホテル） | ソラリア鹿児島等で予約のキャンセルが発生。 | △29 | △5 | △5 |
| （生活雑貨販売） | 生活雑貨店インキューブ イオンモール熊本店が臨時休業。 | △52 | △4 | △102 |
| （国内物流） | 高速道路通行止めにより、熊本、鹿児島・宮崎への配送遅延が発生。 | △3 | △1 | △1 |
| （不動産販売） | 資材発注先の熊本にある工場からの出荷が一時停止。工程には大きな影響は無い。 | — | — | — |
| （農業関連） | ヒノマル八代営業所内で物的被害あり。 | — | — | — |
| （その他） | – | △4 | △4 | △4 |

**生活雑貨販売店インキューブ イオンモール熊本店の臨時休業が継続している。営業再開時期は未定であるものの、通期業績予想への影響は軽微と見込んでいる。**

# 2026年度 通期
# 業績予想



# 2026年度　通期業績予想（対前回公表）



(単位：億円)

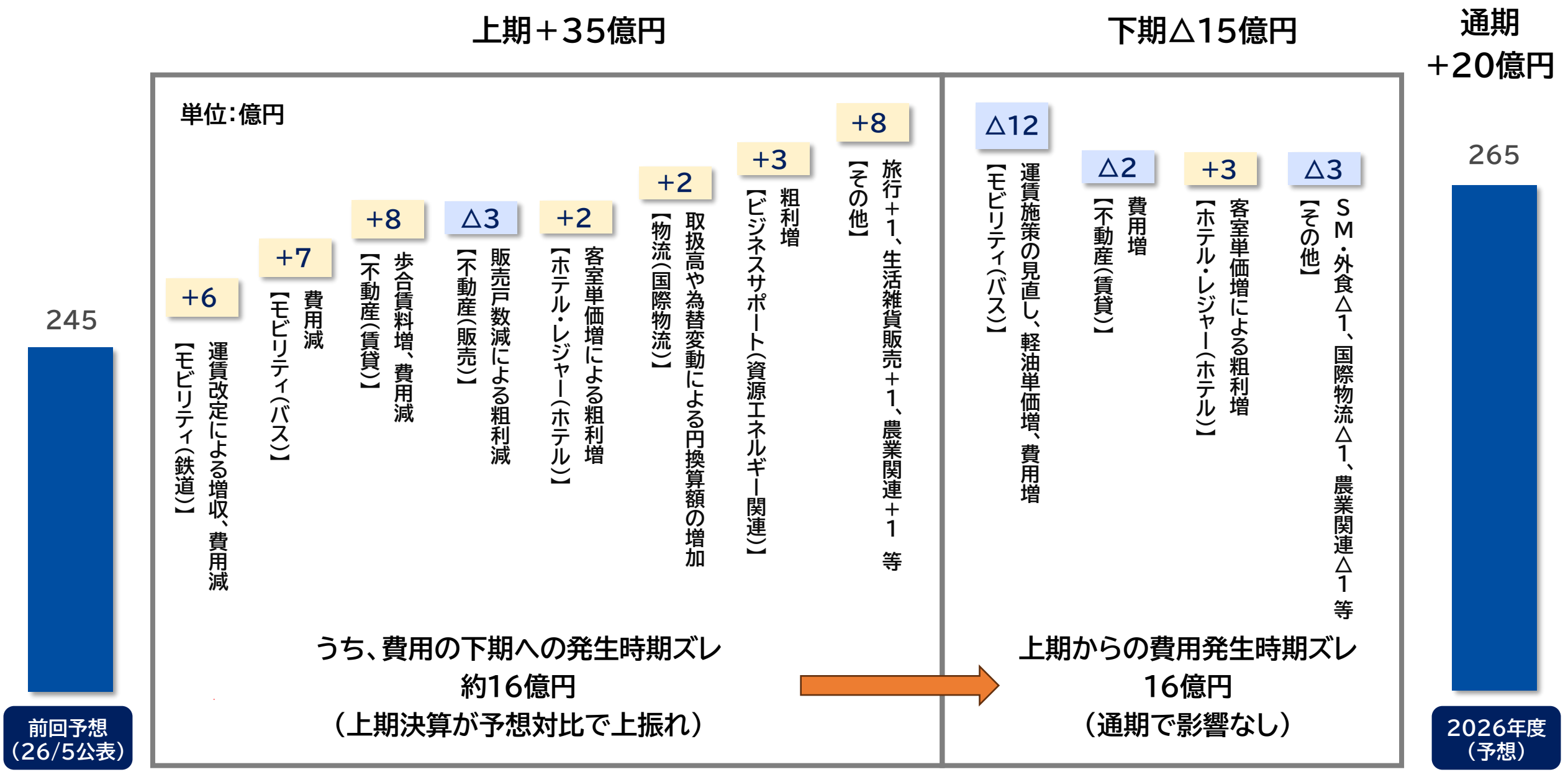
| | 2026年度(予想) | 前回公表(26/5公表) | 差異 | 率 | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 5,100 | 5,100 | － | － | ― |
| 営業利益 | 265 | 245 | 20 | 8.2 % | （＋）不動産賃貸事業:歩合賃料の増加、<br>鉄道事業:旅客人員の増加、<br>（△）バス事業:運賃施策見直し、不動産販売事業:販売戸数の減少 |
| 経常利益 | 260 | 245 | 15 | 6.1 % | （＋）営業利益の増加<br>（△）持分法による投資利益の減少（海外不動産） |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 225 | 225 | － | － | （＋）経常利益の増加<br>（△）固定資産の売却時期変更に伴う特別利益の減少 |
| 事業利益 | 284 | 271 | 13 | 4.6 % | （＋）営業利益の増加<br>（△）持分法による投資利益の減少（海外不動産） |
| 減価償却費 | 255 | 257 | △1 | △0.6 % | |
| EBITDA | 539 | 528 | 11 | 2.1 % | |
| 設備投資 | 600 | 600 | － | － % | |

※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

※EBITDA＝事業利益＋減価償却費+のれん償却費(営業費)

(単位：億円)

| | | 2026年度(予想) | 前回公表(26/5公表) | 差異 | 上期 | 営業利益の主な差異内容 | 下期 | 営業利益の主な差異内容 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 全業 | 営業収益 | 5,100 | 5,100 | - | 10 | 費用の下期への | △10 | 上期からの費用発生 |
| | 営業利益 | 265 | 245 | 20 | 35 | 発生時期ズレ：16 | △15 | 時期ズレ：△16 |
| モビリティ業 | 営業収益 | 1,037 | 1,033 | 4 | 7 | 鉄道：6 | △3 | 鉄道：△0 |
| | 営業利益 | 59 | 58 | 1 | 14 | バス：7 | △13 | バス：△12 |
| 不動産業 | 営業収益 | 975 | 1,000 | △25 | △41 | 不動産賃貸：8 | 16 | 不動産賃貸：△2 |
| | 営業利益 | 82 | 74 | 8 | 8 | 不動産販売：△3 | △0 | 不動産販売：△0 |
| ホテル・レジャー業 | 営業収益 | 476 | 460 | 16 | 3 | ホテル：2 | 13 | ホテル：3 |
| | 営業利益 | 53 | 47 | 6 | 3 | 旅行：1 | 3 | 旅行：1 |
| 流通・外食業 | 営業収益 | 745 | 765 | △20 | △10 | スーパーマーケット・外食：1 | △10 | スーパーマーケット・外食：△1 |
| | 営業利益 | 5 | 5 | - | 2 | 生活雑貨販売：1 | △2 | |
| 物流業 | 営業収益 | 1,693 | 1,680 | 13 | 41 | 国際物流：2 | △28 | 国際物流：△1 |
| | 営業利益 | 59 | 59 | - | 4 | | △4 | |
| ビジネスサポート業 | 営業収益 | 391 | 385 | 6 | 7 | 資源エネルギー関連：3<br>ITサービス関連：1 | △1 | 農業関連：△1 |
| | 営業利益 | 15 | 10 | 5 | 5 | 農業関連：1 | △0 | |


上期＋35億円
下期△15億円
通期
+20億円
単位：億円
245
265
+8
旅行＋1、生活雑貨販売＋1、農業関連＋1 等
【その他】
+3
粗利増
【ビジネスサポート（資源エネルギー関連）】
+2
取扱高や為替変動による円換算額の増加
【物流（国際物流）】
+2
客室単価増による粗利増
【ホテル・レジャー（ホテル）】
△3
販売戸数減による粗利減
【不動産（販売）】
+8
歩合賃料増、費用減
【不動産（賃貸）】
+7
費用減
【モビリティ（バス）】
+6
運賃改定による増収、費用減
【モビリティ（鉄道）】
△12
運賃施策の見直し、軽油単価増、費用増
【モビリティ（バス）】
△2
費用増
【不動産（賃貸）】
+3
客室単価増による粗利増
【ホテル・レジャー（ホテル）】
△3
SM・外食△1、国際物流△1、農業関連△1 等
【その他】
うち、費用の下期への発生時期ズレ
約16億円
（上期決算が予想対比で上振れ）
上期からの費用発生時期ズレ
16億円
（通期で影響なし）
前回予想
（26/5公表）
2026年度
（予想）

# 2026年度　通期業績予想（対前年）



(単位：億円)

| | 2026年度（予想） | 2025年度（実績） | 増減 | 増減率 | 主な増減内容 |
|---|---|---|---|---|---|
| 営業収益 | 5,100 | 4,758 | 342 | 7.2 % | （＋）国際物流事業:輸出入取扱高の増加、<br>農業関連事業:ヒノマルグループ連結子会社化の寄与、<br>鉄道事業:運賃改定効果、<br>ホテル事業:客室単価の上昇 |
| 営業利益 | 265 | 313 | △48 | △15.4 % | （△）不動産販売事業:分譲販売区画数の減少 |
| 経常利益 | 260 | 367 | △107 | △29.1 % | （△）持分法による投資利益の減少 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 225 | 322 | △97 | △30.0 % | （△）経常利益の減少 |
| 事業利益 | 284 | 369 | △85 | △23.1 % | |
| 減価償却費 | 255 | 241 | 15 | 6.0 % | |
| EBITDA | 539 | 610 | △71 | △11.6 % | |
| 設備投資 | 600 | 350 | 250 | 71.4 % | |

※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

※EBITDA＝事業利益＋減価償却費+のれん償却費(営業費)

# 2026年度　セグメント別業績予想（対前年）



(単位：億円)

| | | 2026年度（予想） | 2025年度（実績） | 増減 | 営業利益の主な増減 ()は主な増減要因 |
|---|---|---|---|---|---|
| 全業 | 営業収益 | 5,100 | 4,758 | 342 | |
| | 営業利益 | 265 | 313 | △48 | |
| モビリティ業 | 営業収益 | 1,037 | 982 | 55 | 鉄道事業の増益、バス事業の減益 |
| | 営業利益 | 59 | 58 | 1 | ( 鉄道:運賃改定効果、バス:減価償却費・人件費の増加 ) |
| 不動産業 | 営業収益 | 975 | 966 | 9 | 不動産販売事業、海外不動産事業の減益 |
| | 営業利益 | 82 | 118 | △36 | ( 販売:分譲販売区画数減、海外:業務支援料の減少 ) |
| ホテル・レジャー業 | 営業収益 | 476 | 444 | 32 | ホテル事業の増益、レジャー事業の減益 |
| | 営業利益 | 53 | 52 | 1 | ( ホテル:客室単価上昇、レジャー:一般費の増加 ) |
| 流通・外食業 | 営業収益 | 745 | 742 | 3 | |
| | 営業利益 | 5 | 5 | △0 | |
| 物流業 | 営業収益 | 1,693 | 1,530 | 163 | 国際物流事業の減益 |
| | 営業利益 | 59 | 61 | △2 | ( 人件費の増加 ) |
| ビジネスサポート業 | 営業収益 | 391 | 314 | 77 | 建設関連事業、ITサービス関連事業の減益 |
| | 営業利益 | 15 | 23 | △8 | ( 粗利の減 ) |

(単位：億円)

| | | | 2026年度（予想） | 2025年度（実績） | 増減 | 前回公表（'26/5公表） | 差異 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| モビリティ業 | 鉄道事業 | 営業収益 | 269 | 239 | 30 | 262 | 7 |
| | | 営業利益 | 35 | 19 | 17 | 30 | 5 |
| | バス事業 | 営業収益 | 565 | 563 | 2 | 568 | △3 |
| | | 営業利益 | 8 | 24 | △17 | 13 | △5 |
| 不動産業 | 不動産賃貸事業 | 営業収益 | 464 | 439 | 25 | 457 | 7 |
| | | 営業利益 | 69 | 66 | 3 | 63 | 6 |
| | 不動産販売事業 | 営業収益 | 392 | 429 | △37 | 431 | △39 |
| | | 営業利益 | 13 | 46 | △33 | 16 | △3 |
| | 海外不動産事業 | 営業収益 | 19 | 33 | △13 | 9 | 10 |
| | | 営業利益 | 8 | 20 | △12 | △4 | 12 |
| | | (事業利益) ※ | (△7) | (0) | (△7) | (4) | (△10) |
| ホテル・レジャー業 | ホテル事業 | 営業収益 | 404 | 374 | 29 | 393 | 11 |
| | | 営業利益 | 41 | 39 | 3 | 37 | 5 |
| | レジャー事業 | 営業収益 | 57 | 55 | 2 | 56 | 2 |
| | | 営業利益 | 8 | 10 | △2 | 8 | △1 |
| 物流業 | 国際物流事業 | 営業収益 | 1,775 | 1,601 | 174 | 1,767 | 8 |
| | | 営業利益 | 60 | 60 | △0 | 59 | 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。

※事業利益＝営業利益-関連会社からの受取配当金の消去等+持分法投資損益等

## 第17次中期経営計画期間(2026～2028年度)の株主還元方針

連結配当性向30%以上とし、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

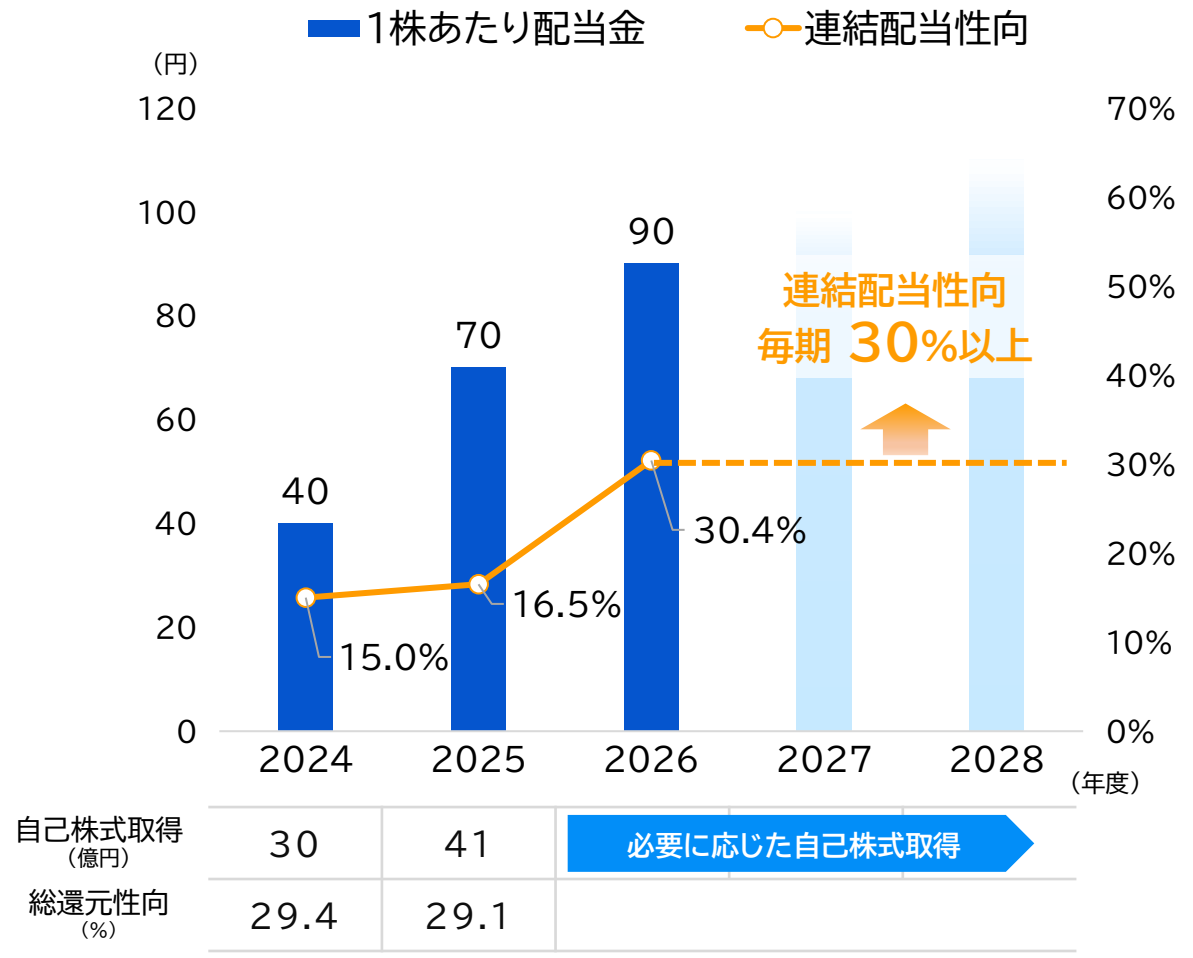
**利益成長に応じた配当**

連結配当性向
毎期 30%以上
※2026～2028年度業績に連動

持続的成長＋資本効率
を意識

**自己資本のコントロール**

必要に応じた自己株式取得
（新たに取得した自己株式は原則として消却）



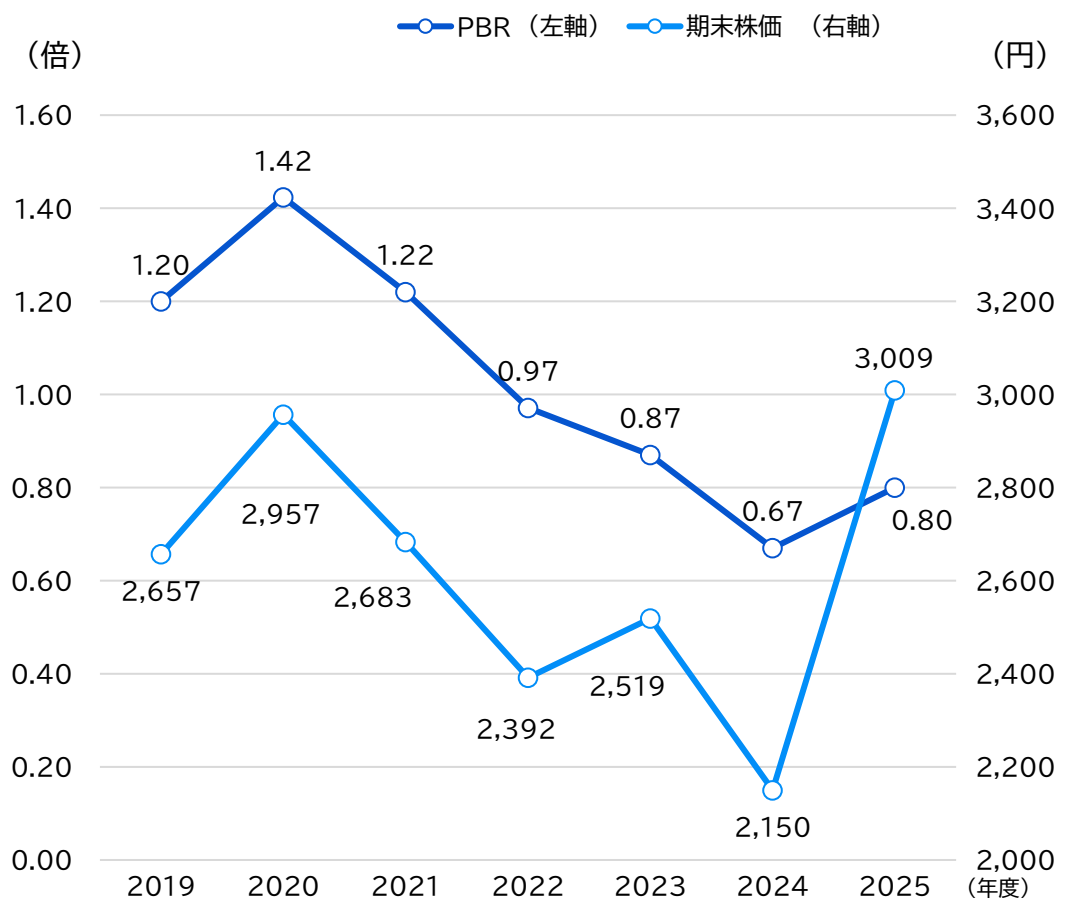

| | 2024 | 2025 | 2026～2028 |
|---|---|---|---|
| 自己株式取得（億円） | 30 | 41 | 必要に応じた自己株式取得 |
| 総還元性向（%） | 29.4 | 29.1 | |

# 資本コストや株価を意識した経営の推進

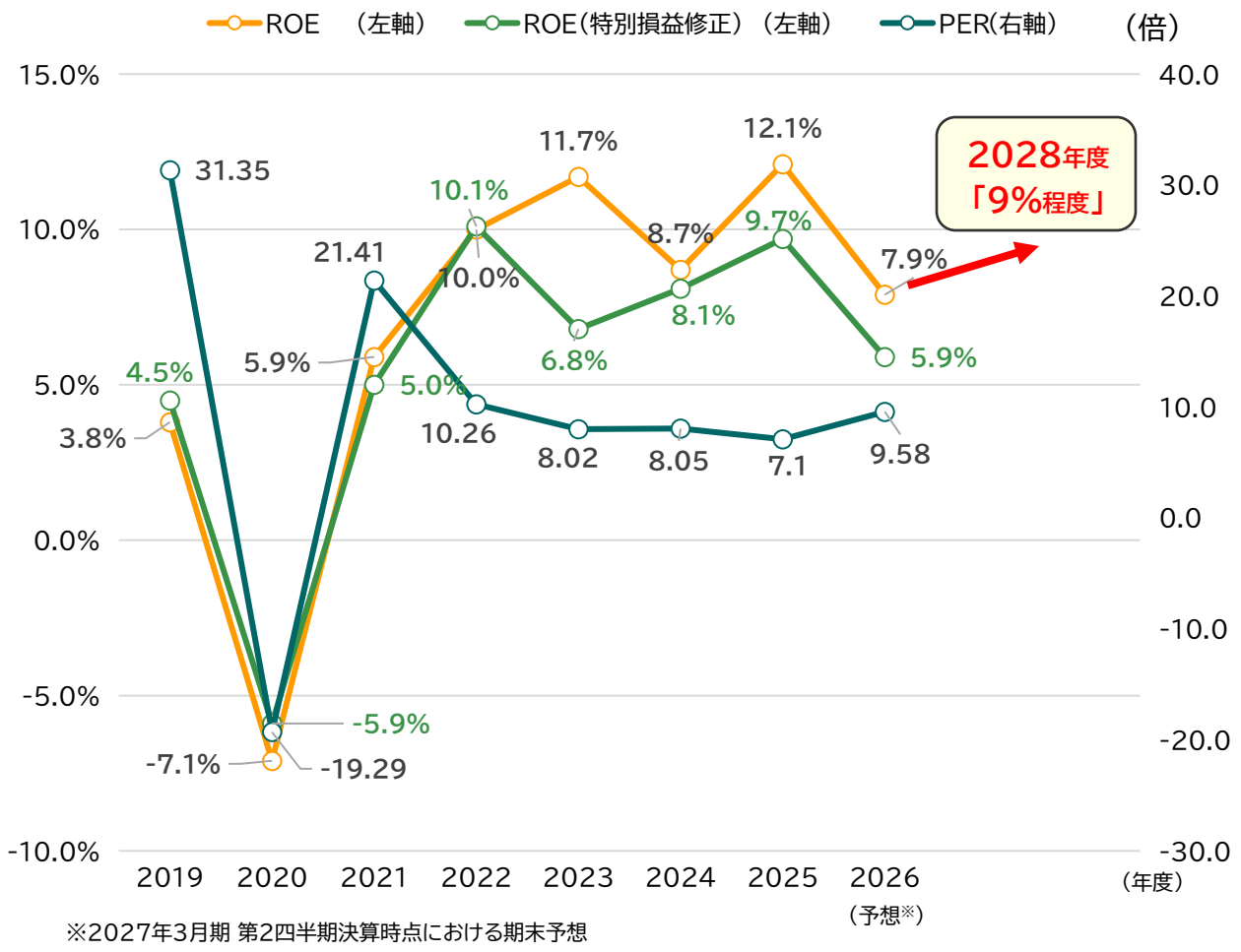
当社のPBR 0.78倍(2026年11月13日時点)

資本コストや株価を意識した経営を推進し、PBRの向上を目指す

## PBRと株価の推移




## ROEとPERの推移




※2027年3月期 第2四半期決算時点における期末予想

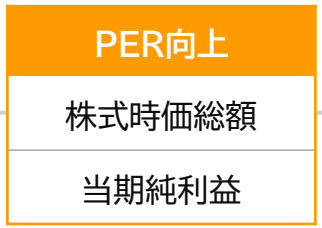
# 資本コストや株価を意識した経営の推進





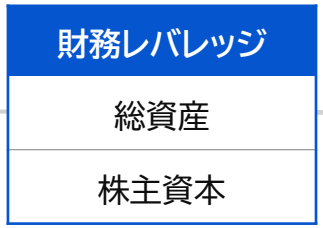
















| | 具体的な取組み |
|---|---|
| 利益率の向上 | • 提供する商品・サービスの価値に見合った適正な価格設定<br>• まちづくりソリューション域外展開(不動産、モビリティ 他)の推進<br>• M&A(新領域、国際物流など)等を通じた利益成長と資金創出力の拡大<br>• AI活用を前提としたカルチャーの醸成と生産性向上施策の実現 |
| 資本効率の向上 | • 回転型不動産ビジネスの推進<br>• 資産の入替や流動化手法の活用等による規律あるBSマネジメントの推進<br>• 政策保有株式の保有目的に応じた保有規模の見直し |
| 最適な資本構成 | • 格付を意識した財務健全性の維持<br>• レバレッジを活用した成長投資のための資金の確保 |
| 株主還元 | • 利益成長と連動した配当(連結配当性向 30%以上)<br>• 必要に応じた自己株式取得の実施 |
| 開示内容充実 | • 「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応の開示<br>• 中長期的な事業ポートフォリオマネジメントと成長イメージの開示<br>• 統合報告書の発行(毎年発行) |
| IR活動 | • 投資家と経営層との対話の積極的実施(スモールミーティングなど)<br>• 新規投資家獲得に向けたIRの強化 |
| 非財務施策の推進 | • サステナブル経営の深化<br>• 人的資本経営の推進<br>• 重要課題に応じた非財務指標の適切な設定と施策の推進 |
| ガバナンスの強化 | • 統合リスクマネジメント(ERM)の体制構築・運用<br>• コーポレート・ガバナンス体制による適切な業務執行<br>• 海外グループ会社の内部統制強化<br>• 財務指標・非財務指標を踏まえた役員報酬等の内容見直し |

# 第17次中期経営計画の進捗状況(2026～2028)
## ―数値計画―



# 第17次中計期間における事業利益推移（セグメント別）

(単位：億円)

| | 2026年度（予想） | 2027年度（計画） | 2028年度（計画） |
|---|---|---|---|
| 全業 | 284 | 340 | 400 |
| モビリティ業 | 59 | 54 | 66 |
| 不動産業 | 101 | 163 | 196 |
| ホテル・レジャー業 | 53 | 54 | 62 |
| 流通・外食業 | 5 | 10 | 15 |
| 物流業 | 59 | 55 | 66 |
| ビジネスサポート業 | 15 | 12 | 12 |

# 第17次中計期間における事業利益推移（主なサブセグメント）



(単位：億円)

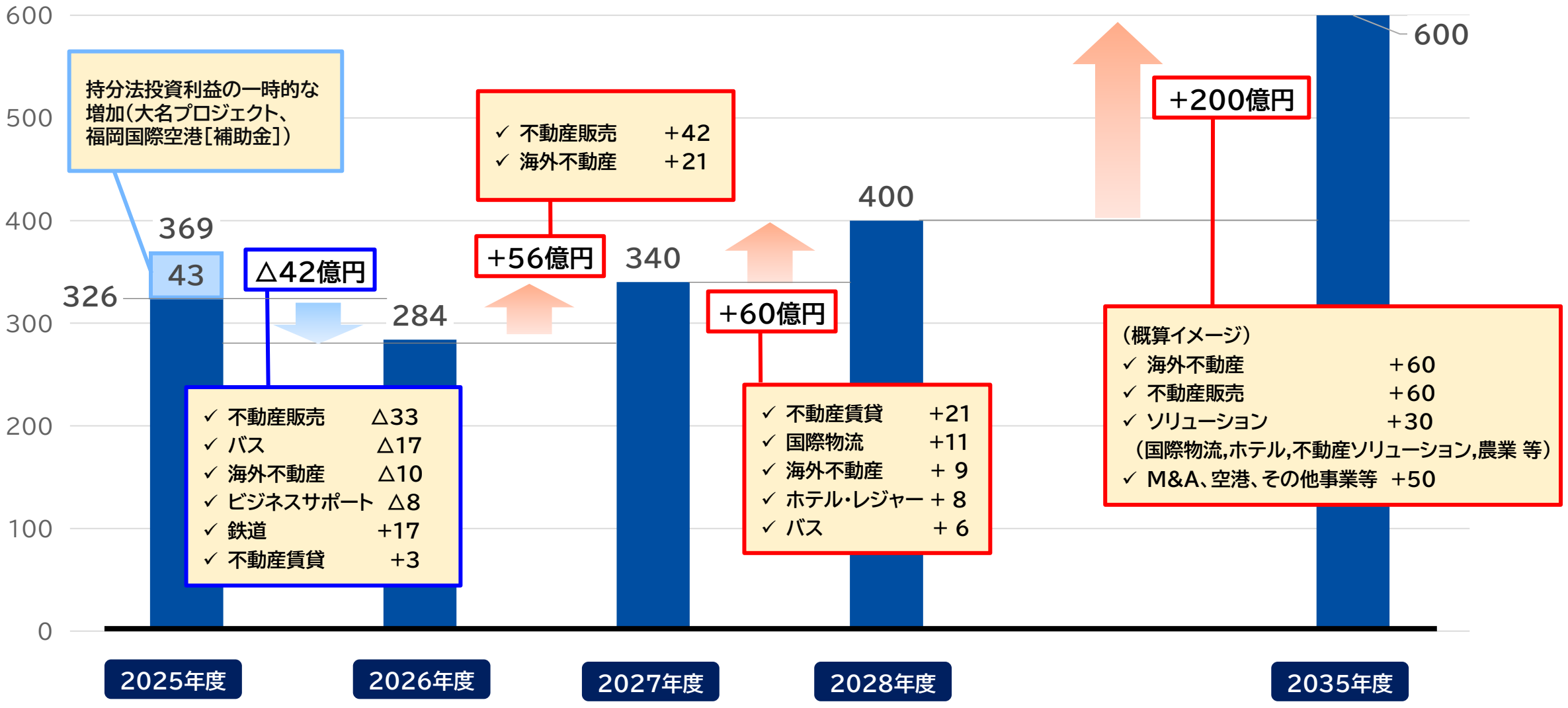
| | | 2026年度（予想） | 2027年度（計画） | 2028年度（計画） |
|---|---|---|---|---|
| モビリティ業 | 鉄道事業 | 35 | 26 | 28 |
| | バス事業 | 8 | 12 | 18 |
| 不動産業 | 不動産賃貸事業 | 69 | 66 | 87 |
| | 不動産販売事業 | 13 | 55 | 48 |
| | 海外不動産事業 | △7 | 15 | 24 |
| ホテル・レジャー業 | ホテル事業 | 41 | 43 | 51 |
| | レジャー事業 | 8 | 10 | 10 |
| 物流業 | 国際物流事業 | 60 | 56 | 66 |

※ サブセグメントの数値は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

# 中長期の事業利益成長イメージ（主な増減内容）



（単位：億円）




✓ 2026年度は一時的に落ち込むものの、2027年度には2025年度（一時的な持分法投資利益を除く）を上回る水準となる見込み

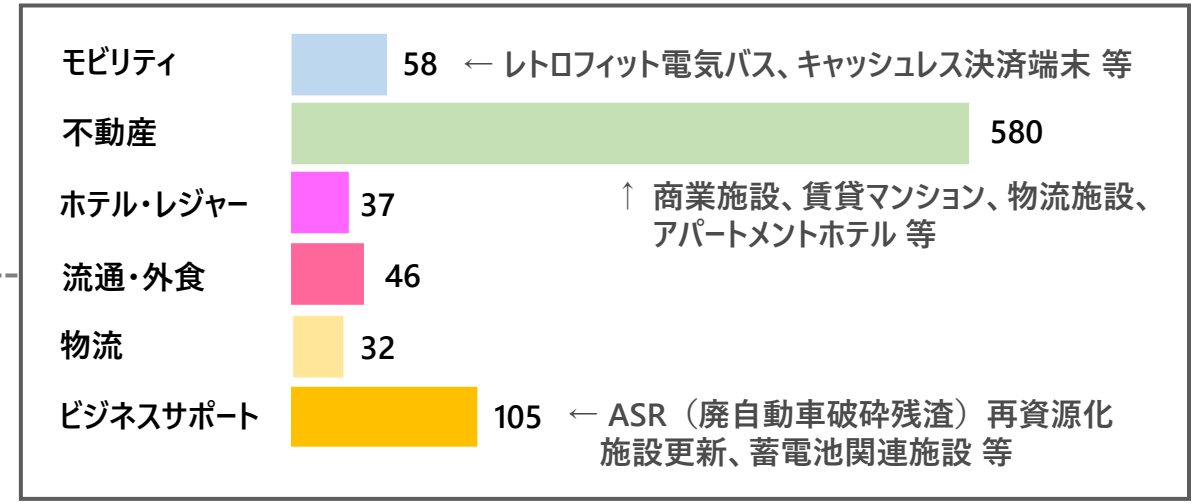
## 第17次中計期間の投資計画

(単位：億円)

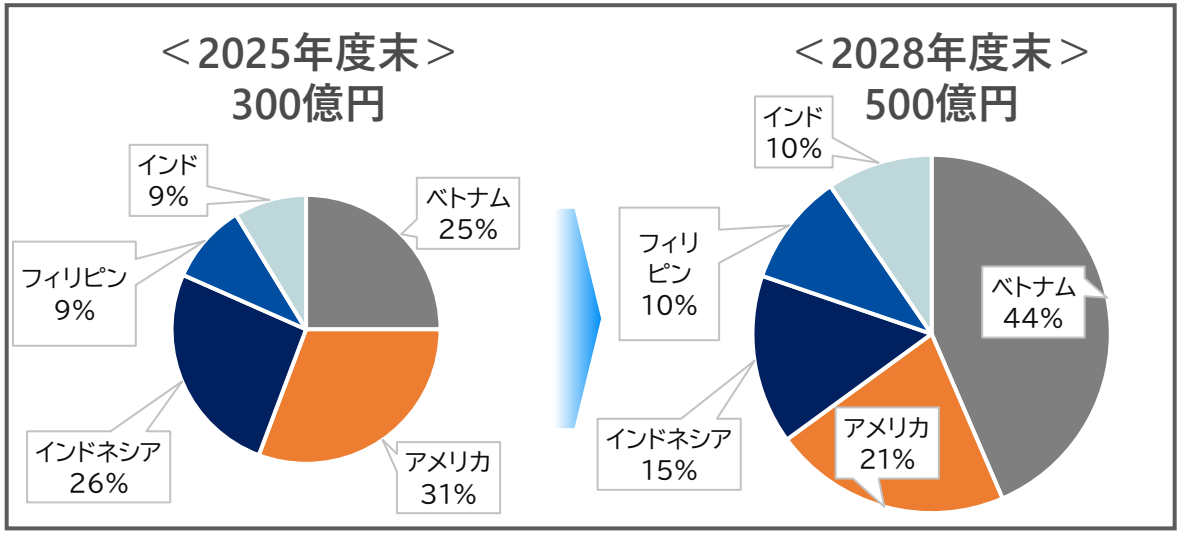
| | 2026年度計画 | 2027年度計画 | 2028年度計画 | 合計(2026～2028年) |
|---|---|---|---|---|
| 設備投資 | 598 | 487 | 542 | 1,626 |
| 成長 | 342 | 223 | 296 | 861 |
| 安全 | 71 | 77 | 80 | 229 |
| 維持更新 | 185 | 186 | 167 | 537 |
| 分譲投資※1 | 466<br>(94) | 623<br>(△14) | 638<br>(0) | 1,726<br>(81) |
| 投融資 | 269<br>(159) | 132<br>(68) | 282<br>(201) | 683<br>(428) |
| うち海外不動産事業※2 | 193<br>(122) | 76<br>(14) | 82<br>(3) | 351<br>(138) |
| 投資総額※3 | 1,333<br>(851) | 1,241<br>(540) | 1,462<br>(744) | 4,036<br>(2,136) |

・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。
　　海外不動産事業は海外住宅・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

### 成長投資861億円 内訳




### 海外不動産事業投資残高 国別内訳



事業での資金創出を最大化するとともに、不動産流動化等によりバランスシートを適切に管理しつつ、
持続的成長と資本効率を重視し、設備投資・戦略投資・株主還元へ適正に配分

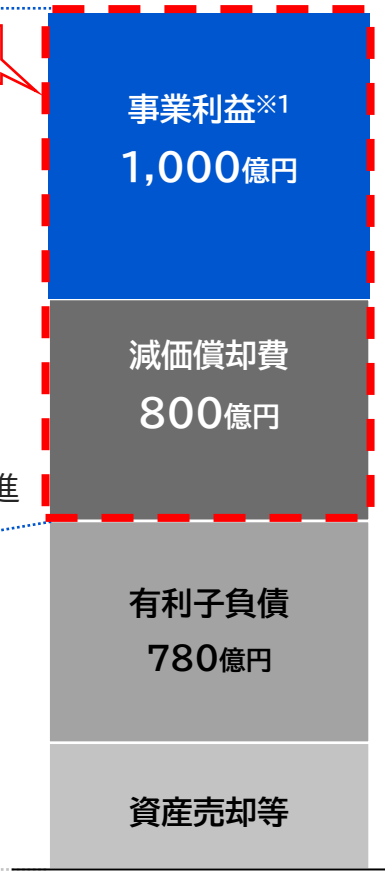
## 第17次中期経営計画期間(2026～2028年度)のキャッシュ・アロケーション

### 事業による資金創出

- 鉄道運賃改定実施(2026年4月)
- 国際物流事業の拡大
- ONE FUKUOKA BLDG. 本格稼働
- 不動産回転型投資の強化
- ホテル・レジャー事業の推進
  (大阪・福岡空港への新規ホテル出店、
  アパートメントホテルへの参入 他)
- 海外不動産、福岡空港特定運営事業等の推進

### バランスシート(BS)マネジメント

- 財務規律を意識した資金調達
- 資産売却(不動産流動化に伴う物件組入等)
- 政策保有株式売却







持続的成長・付加価値向上に資する投資

※1 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
※2 分譲原価回収・資本回収を考慮した純投資額

### 投資※2

- 成長投資　860億円
  (商業施設、賃貸マンション、物流施設 他)
- 安全・維持更新投資　760億円
  (車両購入、鉄道自動列車停止装置更新 他)
- 投融資・不動産回転型投資　300億円
  (海外不動産、九州大学箱崎キャンパス跡地地区
  土地利用事業 他)

### 戦略投資

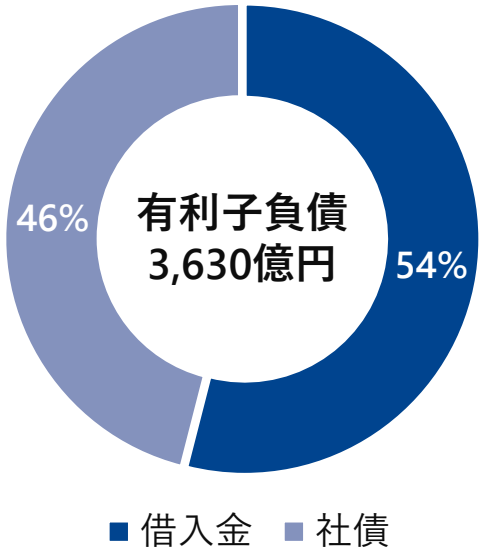
- M&A
  (新領域事業(農水産 他)、国際物流事業 他)

### 資本政策

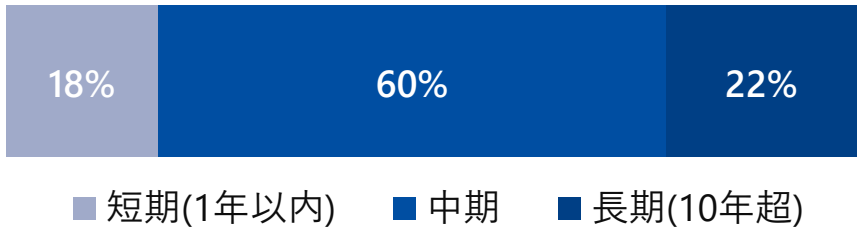
- 連結配当性向 30%以上
- 必要に応じた自己株式取得

## 有利子負債構成および調達期間（2026年3月末時点）

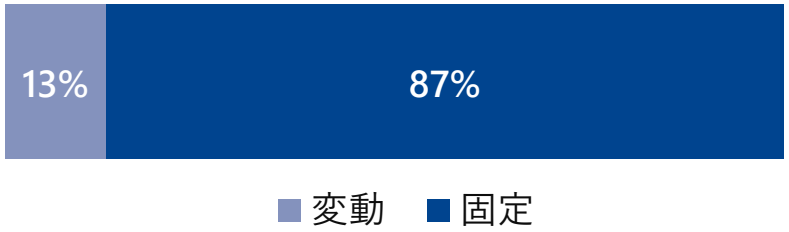
【有利子負債構成】




【有利子負債の残存年限構成】




【調達金利構成】




**中長期年限・固定金利での調達が多く、金利上昇の調達コストへの影響は緩やか**

## 第17次中計期間における金利想定と業績への影響

- 金利の複数回の上昇を見据えて数値計画を策定。
- 残存有利子負債は概ね固定金利での調達であるため、コストは緩やかな上昇を見込んでいる。

## 今後の調達方針

**金利動向を注視しつつ、調達年限や多様な資金調達手段を適切に組み合わせ、資金調達コストを抑制**

# 第17次中期経営計画の進捗状況(2026～2028)

## ―エグゼクティブサマリー・重点戦略―



# 第17次中期経営計画の位置づけ

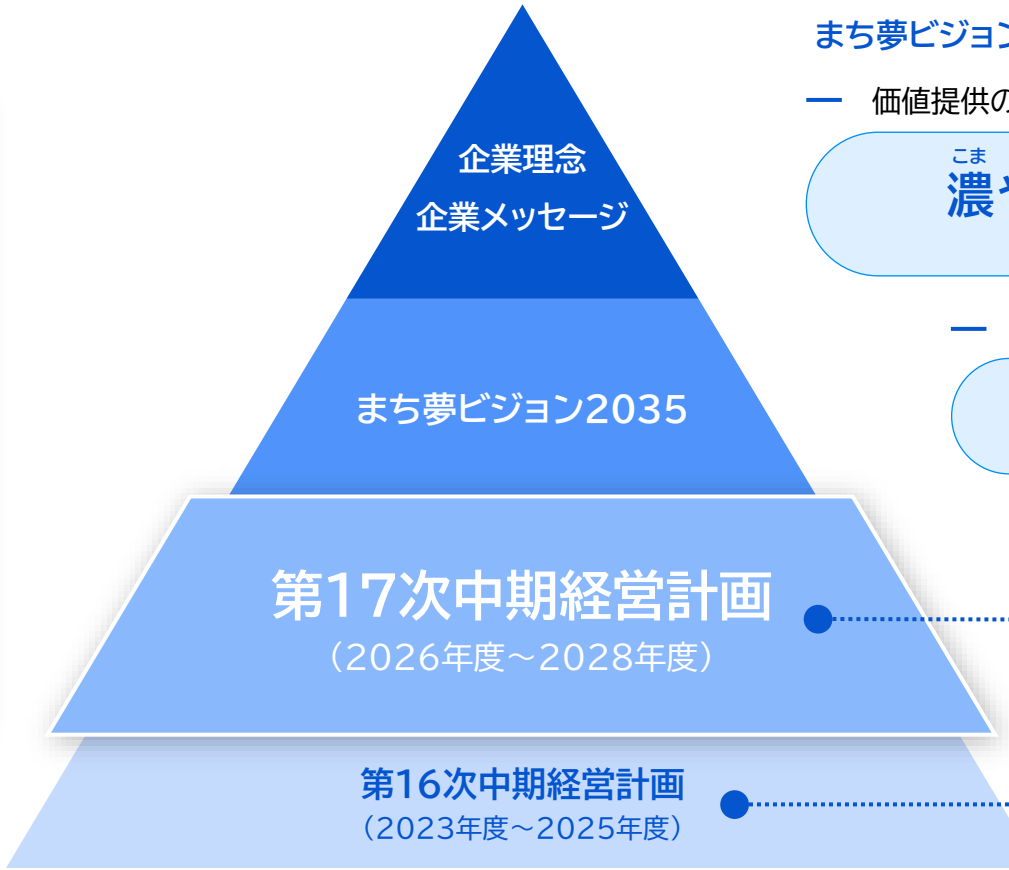
企業理念
（基本理念）

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。






## まち夢ビジョン2035

— 価値提供の基本スタンス

**濃（こま）やかに、共に、創り支える**
～Grow in harmony with you～

— 2035年に実現したい社会

**「居心地よい幸福感あふれる社会」**

**人とノウハウとブランド力で拓く、新たな成長ステージ**

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

# 第17次中期経営計画「エグゼクティブサマリー」



「まち夢ビジョン2035」の事業戦略

**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
- 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
- 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
- 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
- AX等による競争力の強化と更なる生産性の向上
- 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

# 第17次中期経営計画「エグゼクティブサマリー」– 重点戦略・アクションプラン



| | | |
|---|---|---|
| 01 | 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 | 「創造交差点」であるONE FUKUOKA BLDG.の投資効果最大化および福岡市都心部・東部エリアの大型プロジェクトにおける様々な事業リソースを総動員したまちづくりの推進 |
| | | バス・鉄道沿線地域における魅力的な文化・体験価値の観光消費への転換と沿線開発の推進 |
| | | 次世代モビリティネットワーク構築等の持続可能性向上のための諸施策の継続的実施 |
| 02 | 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 | ブランド力を基盤に、福岡・九州を軸としたグループ事業収益機会の深耕ならびに産業サポートの強化 |
| | | 収益性・資本効率を重視した沿線地域内外でのモビリティ・まちづくり等のソリューションビジネスの展開 |
| | | 国際物流事業等の業界内プレゼンスのある事業の規模拡大（M&A等） |
| 03 | AX等による競争力の強化と更なる生産性の向上 | 生成AI・ロボティクス等の最新テクノロジーの積極的商用活用による顧客価値最大化 |
| | | 管理コスト（販売費および一般管理費）の最適化 |
| | | 積極的なトライアル等を通じた迅速な検証と展開による業務効率化の推進 |
| 04 | 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 | グループ経営幹部のサクセッションプラン（後継者育成計画）の推進 |
| | | 事業ポートフォリオマネジメントに応じた人財投入 |
| | | 事業の持続可能性と従来の枠組みを超えた価値創出の両立に向けた人財と組織のパフォーマンス最大化 |
| 05 | 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 | 収益力の更なる向上と投下資本のコントロールによる資本効率向上 |
| | | 事業ポートフォリオマネジメントや規律あるバランスシート（BS）マネジメントの推進等により創出した資金の設備投資・戦略投資・株主還元への適正配分 |
| | | 連結配当性向30%以上とし、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 |
| 06 | サステナブル経営の深化 | 安全・あんしんの追求 |
| | | カーボンニュートラルを目指した取組みの強化（省エネ推進、燃料転換、再生可能エネルギー活用等） |
| | | 非財務情報開示の充実、ならびに重要課題に応じた非財務指標の適切な設定と施策の推進 |

## 鉄道運賃改定

対象路線：天神大牟田線（太宰府線・甘木線含む）、貝塚線

初乗り運賃：180円（改定前 運賃＋鉄道駅バリアフリー料金 170円）

実施時期：2026年4月

増収額：約23億円/年

**⇒概ね計画通りの増収効果**



## バス各種施策

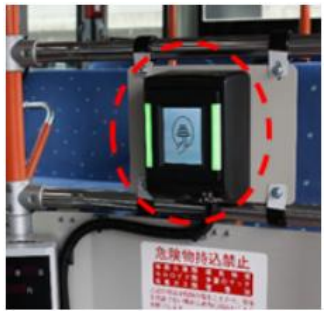
**【運賃改定】**

- ✓ 福岡エリアは2024年1月実施済み
  （上限運賃の平均改定率約20%に対し、実際の平均改定率は約12%）
- ✓ その他のエリアについても2023年度以降順次実施済み




**【キャッシュレス決済利用促進】**

- ✓ 一般路線および非予約高速バス路線にクレジットタッチ決済機能を順次導入
  （2028年度を目途に福岡都市圏の約1,300台に導入完了予定）



**⇒キャッシュレス割引の導入含め、戦略的に運賃施策の実施内容・実施時期を検討中**

## キャッシュレスに関する当社グループの事業戦略

### 収益性向上

#### 決済関連新規事業による収益獲得




- ✓ 2026年11月16日より、**新たなクレジットカード「nimocle（ニモクル）カード」**を発行

**⇒ グループに手数料が留まるキャッシュレス決済手段の拡充 と 新たな収益の獲得**

#### 収支構造の改革

- ✓ キャッシュレスを推進し、将来的に鉄道・バスをはじめ、BtoC事業における現金管理方法を見直し

**⇒ 現金管理の手間・コストを削減し、各事業の収支構造改革を推進**

### お客さまの利便性向上

#### 決済手段の多様化

- ✓ 公共交通利用においては交通系ICカードに加え、タッチ決済搭載のクレジットカードにも対応

#### 窓口機能のアプリ化



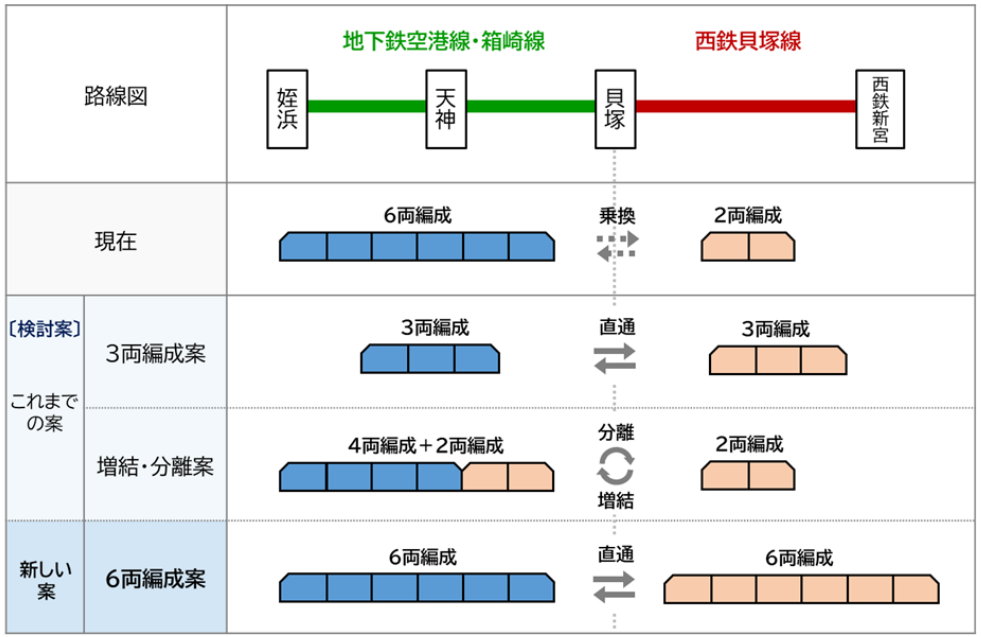

- ✓ 2026年11月16日より、**「nimocaチャージアプリ」のサービスを開始**
- ✓ スマートフォンで、交通系ICカード「nimoca」へのチャージが可能に
- ✓ **定期購入機能の追加（2027年度中予定）**など、段階的に機能拡充

# 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

■福岡市との協議について

7月2日に福岡市長とのトップ対談を実施し、福岡市と西鉄は、直通運転化の実現に向け、取り巻く環境変化を踏まえた新たな選択肢である6両編成案を含め、連携して検討を進めることで一致し、協議を開始した。

現在、新たな6両編成案などについて、具体的な課題を協議中。






# 天神エリアの賑わい・魅力創出（ONE FUKUOKA BLDG.）





| | | | |
|---|---|---|---|
| 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)<br>✓ オフィス(8~17F)<br>✓ CIC FUKUOKA(7F)<br>✓ カンファレンス(6F)<br>✓ 商業(B2~5F) |
| 敷地面積 | 約8,600㎡(約2,600坪) | | |
| 延床面積 | 約147,000㎡(約44,000坪) | | |
| 建物構造 | 地上19階(建物高さ約97m)、<br>塔屋1階、地下4階 | | |

**商業**

- 来館者数累計2,000万人を突破
- 売上も前年を上回るなど、開業2期目も好調に推移

**オフィス**

- オフィス充足率は約9割まで進捗
- CICは約170の企業/団体が入居

ONE FUKUOKA BLDG.

**ホテル**

- RevPARは約7万円、稼働率は約9割
- インバウンド比率は6割超
- “World Luxury Hotel Awards”でGlobal Winnerを受賞

ONE FUKUOKA HOTEL





# 地権者共働の開発プロジェクト等の推進









※国土地理院地図を基に加工

## ①福岡家庭裁判所跡地における複合開発プロジェクト

⇒2026年6月に着工し、2030年の竣工・開業に向けて開発が進んでいる

| | |
|---|---|
| 階数 | 地下1階、地上24階 |
| 延床面積 | 50,480㎡ |
| 用途 | ホテル、オフィス、レジデンス等 |
| 開業 | 2030年(予定) |



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(東街区)

| | |
|---|---|
| 街区面積 | 約2.2ha※ |
| スケジュール | 2031年末頃竣工(予定) |

※ 東西街区区域面積



開発イメージ

⇒2026年8月に市街地再開発事業の認可申請が行われ、福岡市において事業認可に向けた手続きが進んでいる

<主要用途の配置イメージ>

地上16～22階　：ホテル【国際水準のハイグレードホテル】
8～15階　：オフィス【基準階1,000坪以上の大規模フロアプレート】
7階　：商業、文化・情報発信
【エンタメ・カルチャーの情報発信や最先端のデジタル体験等】
地下2～地上6階：商業
地下3階　：駐車場
地下4階　：ライブハウス【音楽ライブ、演劇等】、駐車場

## 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中 |



開発イメージ

## ④九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業

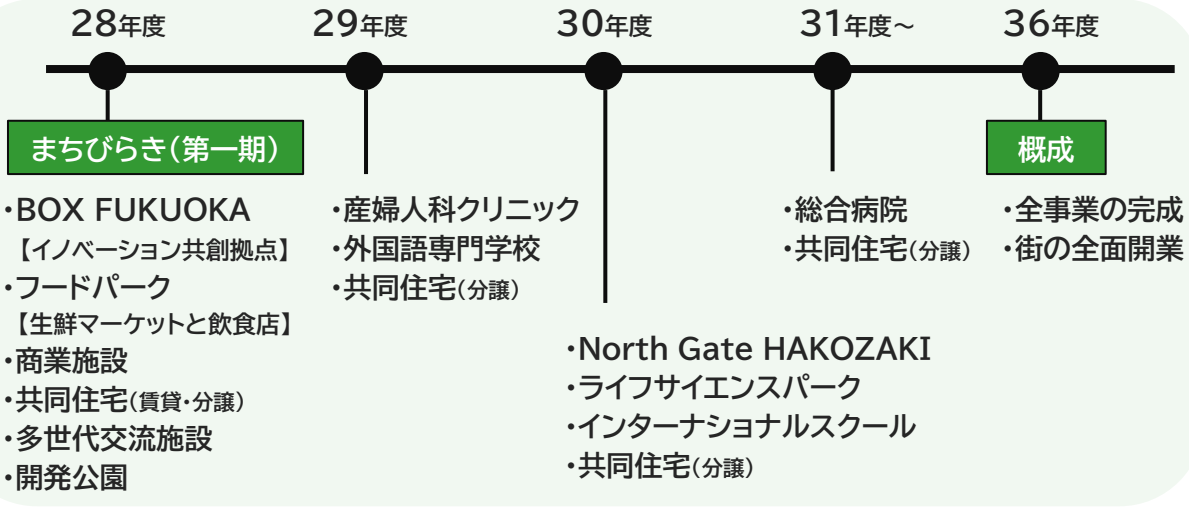
| | |
|---|---|
| 譲渡等面積 | 約28.5ha(一般定期借地含む) |
| スケジュール | 2036年度にまちの概成を目指す |



開発イメージ

HAKOZAKI BLOCK

⇒プロジェクト名を「HAKOZAKI BLOCK」に決定！
2028年度の第1期まちびらきに向け、5月に造成工事開始、12月着工予定



# 不動産販売業におけるアセットタイプの拡大

## 新たな商品戦略

2025年度より不動産事業本部へ組織名称を変更し、アセットタイプの拡大を行い
従来の住宅分譲レジ中心から、収益物件中心へシフトを行った

### 過去

**分譲レジデンス中心**

〈メイン〉分譲レジデンス
・ミドルサイズ（坪単価200～300万円）

〈サブ〉収益物件
・賃貸レジー棟売却

### 現在（2025年度以降）

**収益物件中心**

〈メイン〉収益物件
・賃貸レジー棟売却
　中規模 RC造　：売上10億円以上
　小規模木造、RC造(壁式)　：売上10億円未満
・アパートメントホテル
・オフィス
・倉庫

〈サブ〉分譲レジデンス
・高額（坪単価500万円弱～）

※2025年度より組織名称変更　⇒住宅アセットだけではなく、上記アセットについても開発していく

住宅事業本部 ▶ **不動産**事業本部

## ベトナムにおける住宅開発の事業基盤強化と更なる開発拡大

### これまでの実績

2015年ベトナムにて当社初の
海外不動産開発に参画

現地大手デベロッパーである
**ナムロングループ**と累計**8**プロジェクト
を推進

**安定的な利益創出基盤を確立**

### 直近の取組（2026年4月）

- **ベトナム現地法人**を設立
- ナムロングループの「ナムロンADC社※」へ**49%出資**

※Nam Long Apartment Development Company Limited

**現地での事業基盤の強化**

### 今後の取組

需要が底堅い**アフォーダブル住宅、社会住宅**※を主軸に開発

※中低所得者向けの手頃な価格帯の住宅

**ベトナムにおける開発事業を更なる成長フェーズへ**

### TOPIC

**大規模複合都市開発プロジェクト「ウォーターポイント」※が「PropertyGuru Vietnam Property Awards 2026」を受賞**

大規模な複合都市開発を対象とする「Best Mega Township Development」を受賞。
多様な住まいに加え、商業・教育・医療施設の整備やインターナショナルスクールの開校等、複合的かつ一体的な開発が評価された。

▼全体イメージ



▼当社参画エリア



※ウォーターポイントプロジェクト：ベトナム州ロンアンベンルックに建設
総戸数戸建て約2,500戸、分譲マンション約4,000戸

# 新たな宿泊需要を取り込むアパートメントホテル事業への参入

## 参入の背景

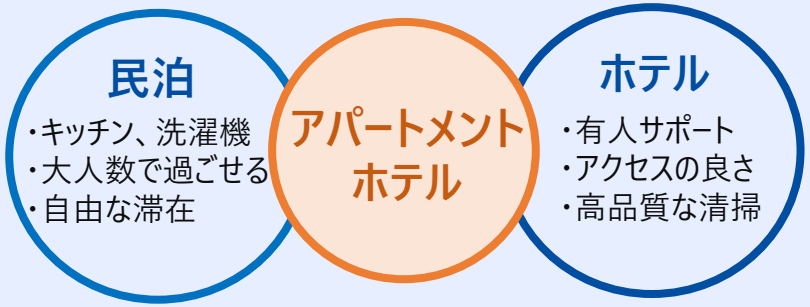
インバウンド旅行客の増加
旅行スタイルの多様化

↓

**多人数・中長期滞在の需要増加**

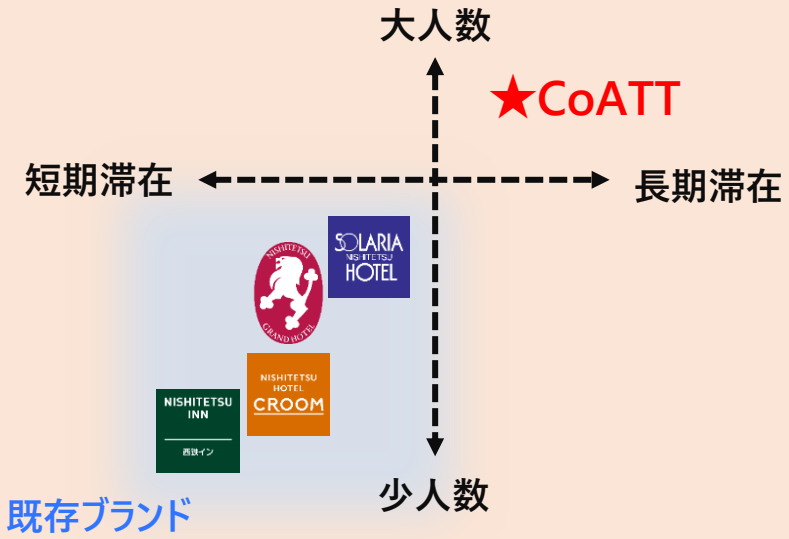
↓

家のような「暮らす自由」とホテルのような「安心」を兼ね備える**アパートメントホテルの注目が高まっている**




## 新ブランド「CoATT」の立ち上げ

**『シームレスに楽しむ拠点となり、みんなの旅の時間が豊かになるホテル』**




ホテル開発・運営ノウハウの活用と省力化により、
**安全性・快適性・拠点性・デザイン性にこだわったアパートメントホテルを展開**

## 出店計画

**2029年** 3都市で開業予定

| | |
|---|---|
| 東京・両国 | 36室 |
| 大阪・なんば | 69室 |
| 札幌・すすきの | 63室 |

客室面積：約40～60㎡
ADR：約40,000～50,000円

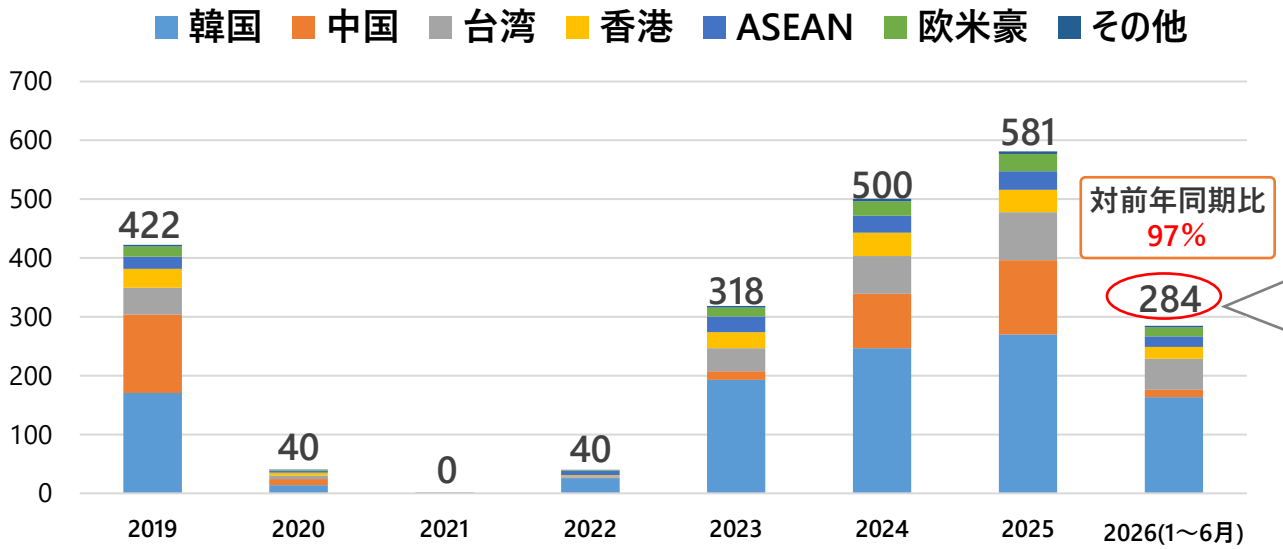
▼東京・両国　客室イメージ



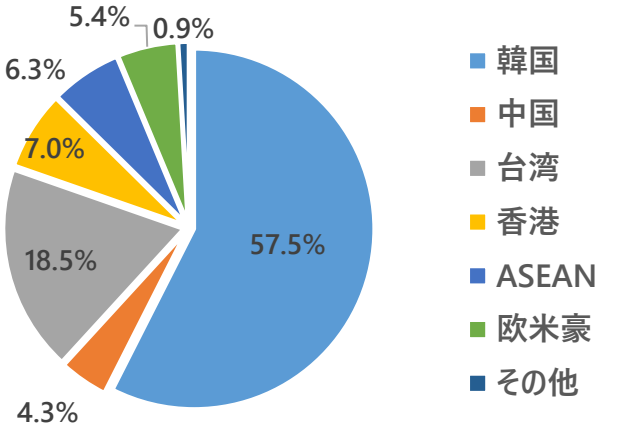
**今後もインバウンド需要が高い「東京、大阪、京都、福岡、札幌」を中心に拡大予定**

## 九州への入国者数推移(船舶観光上陸者数含む)

（単位：万人）




## 九州への入国者数内訳(2026年1～6月)




## 当社グループにおけるインバウンド関連実績※2026年度第2四半期

### 鉄道

✓ 太宰府駅改札機通過数（定期外）

対前年度同期比 約107％



▲太宰府観光列車「旅人-たびと-」

### ホテル・レジャー

✓ シティ・宿泊主体型ホテル
インバウンド比率

約30.1％ (対前年度同期比+2.8p)

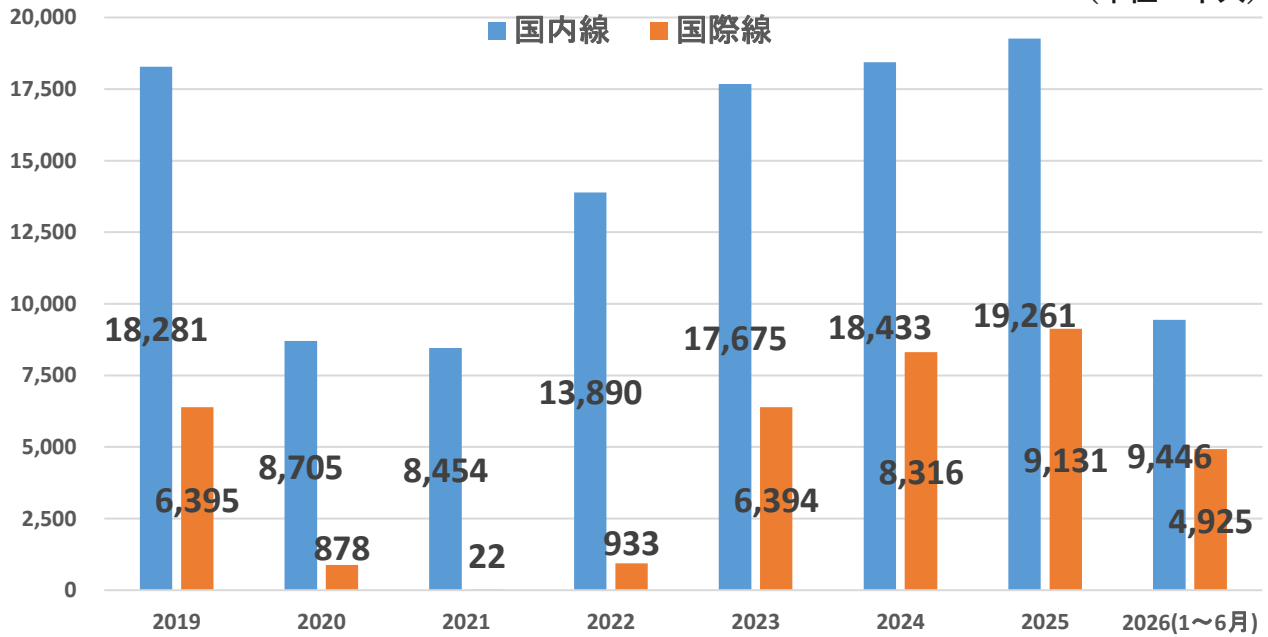




▲(左)西鉄グランドホテル
(右)西鉄ホテルクルーム博多祇園 櫛田神社前

## 福岡空港旅客数推移

（単位：千人）



# 物流業における海外ネットワークの拡充



2026年6月にイスタンブール駐在事務所業務を開始。
現地協力会社との連携をさらに強化し、トルコ－欧州間トラック輸送スキーム協議、
日系企業の輸出入動向、市場環境を調査。輸送コーディネートやサポート体制の充実を図るとともに、
製造業、自動車、繊維などトルコの主要産業に対応することで、お客様のサプライチェーン構築・発展
への貢献を目指す。




2026年9月にフランス現地法人にてCFC社の全株式を取得。（11月中に吸収合併予定）
CFC社（CELTIC FREIGHT CONSULTING）は、育種用豚輸送の仲介事業者であり、
本件により、欧州における豚輸送分野の顧客基盤および取引先ネットワークを獲得するとともに、
同社が有する専門的なノウハウを取り込むことで、既存の生体輸送事業とのシナジー創出を図り、
動物・生鮮輸送領域におけるサービス提供力の強化、収益機会の拡大および収益性の向上を目指す。




2026年9月にブラジルに新会社「NNR GLOBAL LOGISTICS DO BRASIL LTDA.」を設立。
当社グループにおけるブラジル向け航空輸送重量が拡大する中、現地法人を設立することで、
既存事業の維持のみならず、将来的な収益拡大および顧客基盤強化を目指す。




TOPIC

**米国現地法人(NNR GLOBAL LOGISTICS USA INC.)はブラジルの物流表彰プログラム「PEL2025」で表彰**

PEL2025では、世界有数の航空機エンジンメーカーのブラジル法人が「最優秀輸入企業」に選出されました。
あわせて、にしてつ米国現地法人は、同社のサプライチェーンを支える物流パートナーとして、航空宇宙分野における高い専門性と、
国境を越えたシームレスな物流サービスによるサプライチェーン効率化への貢献が評価され、フレイトフォワーダー部門を受賞しました。






# 2025年10月、農業資材卸売のヒノマルグループがにしてつグループに参画。生産者ネットワークと当社の「まちづくり」ノウハウを融合し、九州の主要産業である農業に新たな価値の提供を目指す。

## ヒノマル株式会社の概要

HINOMARU

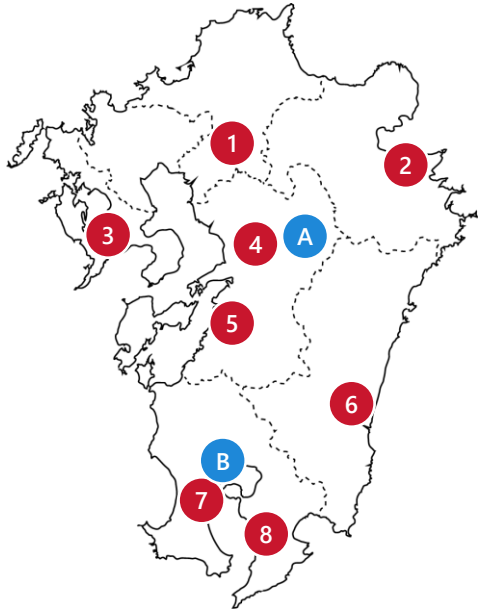
| 134億円 | 94名 | 1947年 |
|---|---|---|
| 売上高(単体)<br>(連結158億円) | 従業員<br>(連結148名) | 設立 |

| | |
|---|---|
| 本社 | 熊本県熊本市中央区九品寺5-7-29 |
| 代表者 | 代表取締役社長 安武 広信 |
| 事業内容 | 肥料・農薬・農業畜産資材の卸売<br>農業用施設工事の請負・施工 |

### 沿革

| 1947 | 2000 | 2020 | 2025 |
|---|---|---|---|
| 日之丸商会設立<br>(日本窒素肥料G) | 積水化学<br>グループ加入 | カーブアウト<br>投資ファンド傘下 | にしてつ<br>グループ加入 |

## 九州一円をカバーする拠点網




ヒノマル
1. 福岡営業所
2. 大分営業所
3. 長崎営業所
4. 熊本営業所(本社)
5. 八代営業所
6. 宮崎営業所
7. 鹿児島営業所
8. 鹿屋出張所

関係会社
- A 三建産業
- B タイハク

**九州に営業所7か所・出張所1か所**
九州農業をきめ細やかにサポート
※このほか大阪出張所あり

## グループシナジー・グループ連携の一例

### 西鉄グループのブランド力や経営資源の活用による事業拡大
- 採用競争力の向上
- 西鉄ストアと連携した高付加価値作物の販売支援を通じ、ヒノマルの農業資材販売を拡大
- 香港・台湾・シンガポール等への販路開拓や流通を支援し、農家の生産拡大を通じて資材販売を拡大

### スタートアップとの技術連携・事業化支援
- グループのネットワークを活用して新技術を持つスタートアップを発掘し、現場での実証（PoC）からヒノマルでの販売・事業化を推進

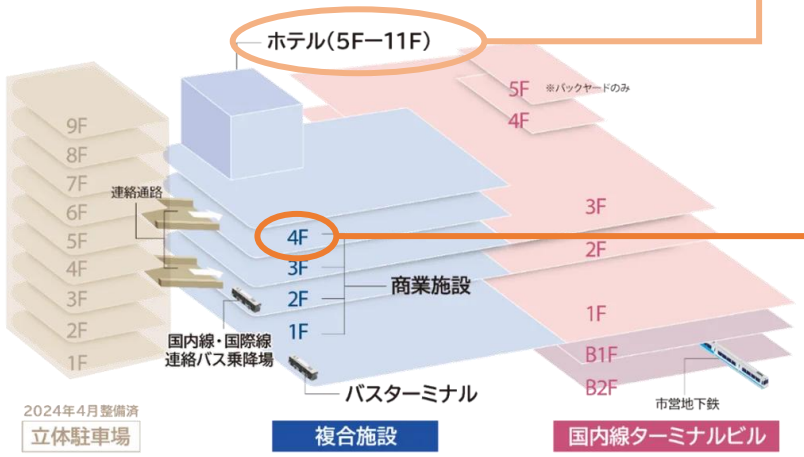
### グループコストの内製化
- 例えば、鉄道沿線を中心とした除草に、ヒノマルの資材・ノウハウを活用し、グループ外への費用流出を抑制

# 福岡空港の新たなランドマークとなる複合施設「TABISIA」2027年夏頃開業予定

**施設名称** **TABISIA（タビジア）**

「TABI（旅）」×「ASIA（アジア）」×「FANTASIA」
多様な"旅の世界"がひとつの場所に集まり、訪れる人
それぞれが、新しい食や文化、人に出会う場所

**施設構成**




## ソラリア西鉄ホテル福岡エアポート（仮称）

当社グループ初となる**空港直結型ホテル**

5階：フロント、ロビー、大浴場等
6階～11階：客室（7タイプ、165室※予定）



## 4階　ASIYONG（アジヨン）

就航先のアジア各国の食文化が楽しめる、**日本最大級のアジアンフードフロア**

**44店舗　約700席**

▼日本初上陸テナント※一部抜粋

| | |
|---|---|
|  <台湾> 奇福扁食（キフクワンタン） |  <台湾> 春美冰菓室（チュン メイ ビン グォシー） |
|  <台湾> 清真中國牛肉麺食館（セイシン チュウゴク ギュウニク メン ショクカン） |  <タイ> Pad Thai Fai Ta lu（パッタイファイタル） |

## ＜西鉄グループの関与※一例＞


グランドハンドリング


ランプバス


国内線・国際線連絡バス

## サイバーインシデント対応体制の強化

- サイバー攻撃などのインシデントが発生した際に、被害拡大防止と迅速な復旧を担う横断的組織として、2026年11月にCSIRTを組成
- インシデント発生に備え、対応手順の見直しや外部機関との連携強化を推進
- 日頃から教育や訓練を実施することで、防御・検知・対応・復旧の各段階における対応能力の向上を図り、当社グループ全体にわたるセキュリティレベル向上に継続的に取り組んでいる。

※CSIRT・・・Computer Security Incident Response Team

＜CSIRTの概要＞

| | |
|---|---|
| 対象 | 西日本鉄道㈱及び西鉄グループ各社 |
| 役割 | ・インシデントの受付／状況把握<br>・被害範囲の調査・影響分析<br>・被害拡大防止措置<br>・システムの復旧・再発防止策の策定<br>・外部機関との連携／報告／対応<br>・経営層への報告／情報共有 |

＜CSIRTの体制図＞



まちに、夢を描こう。

Nishitetsu Group

# Appendix

- 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

## 運賃改定

### 鉄道運賃改定実施（2026年4月）

対象路線：天神大牟田線（太宰府線・甘木線含む）、貝塚線
初乗り運賃：180円（改定前 運賃＋鉄道駅バリアフリー料金 170円）
増収額：約23億円/年


西鉄9000形電車

## 観光需要取込みによる収益・サービス拡大

### 高速バスや空港関係路線バスの増強

一般路線・高速路線ともにインバウンドの移動需要を捉えた輸送強化


太宰府ライナー「旅人」

### オープントップバスの活用による観光需要の獲得

福岡エリアのほか、北九州、別府エリアでの運行開始



KITAKYUSHU OPEN TOP BUS

## 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

### バス運行関連支援の事業化検証

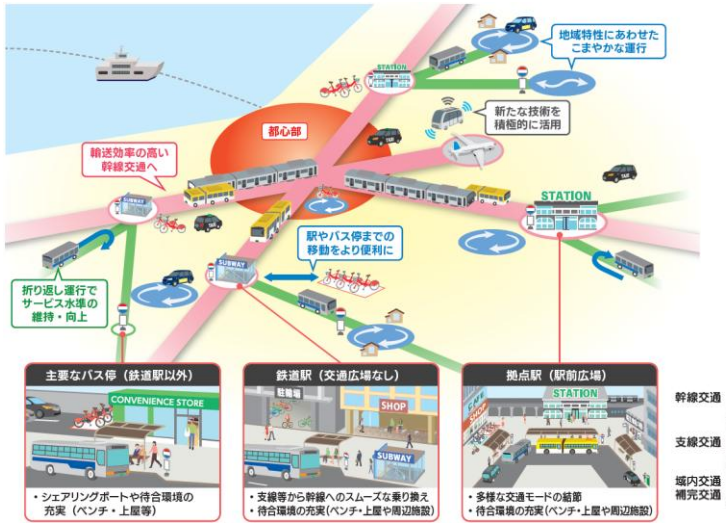
計画から施策実施まで一気通貫での知見・ノウハウを提供

## 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

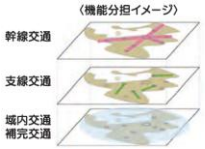
### 総合交通体系の推進に向けた課題整理と準備

持続可能な総合交通体系の構築イメージ




- 総合交通体系の推進に向けた自治体との連携強化
- 西鉄電車沿線の拠点駅や地域拠点バス営業所などでのモビリティハブ設置検討

（機能分担イメージ）




| 役　割 | 主な交通モード |
|---|---|
| ・都市間や拠点間を結ぶネットワーク | ・鉄道<br>・バス（BRT※等） |
| ・幹線を補完するネットワーク | ・バス<br>・渡船 |
| ・多様なニーズに対応<br>（個別輸送や面的需要等に対応） | ・オンデマンド交通<br>・タクシー<br>・シェアリングモビリティ |

大量性 速達性 ⇔ 柔軟性

出典：福岡市都市交通基本計画（2025年5月策定）

## 西鉄エアサービス　空港関連業務の拡大

- 関西国際空港における業務開始（2026年4月）
- 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

- 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）

新たな体験プラン例　因幡町通り（歩行者専用道路、2026年7月開通）における憩いの空間創出
（ストリートファニチャー常設、ワゴン式売店設置 等）


因幡町通り 完成イメージ


ワゴン式売店（キオスク）イメージ


社内横断施策イメージ

### 「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

2025年度に実施したイベント


RKBカラフルフェス2025
URBAN SPORTS PARK


REC COFFEE×九大生
子ども向け
「コーヒークレヨンワークショップ」


世界陸上マラソンパブリックビューイング
（にしてつグループ向けイベント）

## 地権者共働の開発プロジェクト等の推進






※国土地理院地図を基に加工

### 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24階 |
| 延床面積 | 50,480㎡ |
| 用途 | ホテル、オフィス、レジデンス等 |
| 開業 | 2030年（予定） |


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 | 2031年末頃竣工（予定） |

※ 東西街区区域面積


開発イメージ

### 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中 |


開発イメージ

### 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） |
| スケジュール | 2036年度にまちの概成を目指す |


開発イメージ

- 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改修

方向性
・視認性、認知度を上げる統一感あるデザイン
・光の演出を施し、「商業施設らしさ」の発信
・施設外へ施設情報、テナント情報を発信して施設内への引き込み機能と回遊性の強化

改修完了 2027年（予定）


ライオン広場入口イメージ

## 高宮駅リニューアル

リニューアルコンセプト オアシス・ハブ・ステーション

方向性 駅立地の強みを活かして、鉄道・バス利用者と周辺住民を取込み、高宮駅周辺で不足するテナントを誘致し、施設のリフレッシュを図る

期間 2025年度～2030年度


高宮駅 2階外コンコースイメージ

## 高架下（白木原～下大利）の開発

方向性 高架下の空間を活用した開発により交流人口増加や賑わい創出を図る

期間 2026年度～2027年度


開発イメージ

## 久留米エリア最大・最高層分譲マンションの共同開発

総戸数 343戸

階数 地上36階、地下1階建

工事完了 2027年5月（予定）


久留米ザ・タワー レジデンシャル






レガネット春日原

## 駅直結型商業施設「レイリア春日原」開業

開発コンセプト My Cozy Oasis
～くらしに欠かせない利便とともに、うるおいある日々を楽しむ、ここちよい街のオアシス～

店舗数 10店舗

開業 2026年2月（先行オープン）
2026年6月（グランドオープン）


にぎわい交流施設　完成イメージ

## 西鉄柳川駅前「にぎわい交流施設」

施設コンセプト 「水都柳川の新・縁日広場 The FESTIVAL WATERWAYS」
県外・海外観光客に向けて柳川・筑後の魅力を存分に発信する“観光地としての非日常感”と、地域住民も足を運びたくなる“ちょっと素敵な日常感”の融合

施設計画 1 階：観光案内所、店舗（物販、飲食などの予定）
2 階：宿泊施設

開業 2027年6月（予定）


再開発事業イメージ図

## 新栄町駅前地区市街地再開発事業

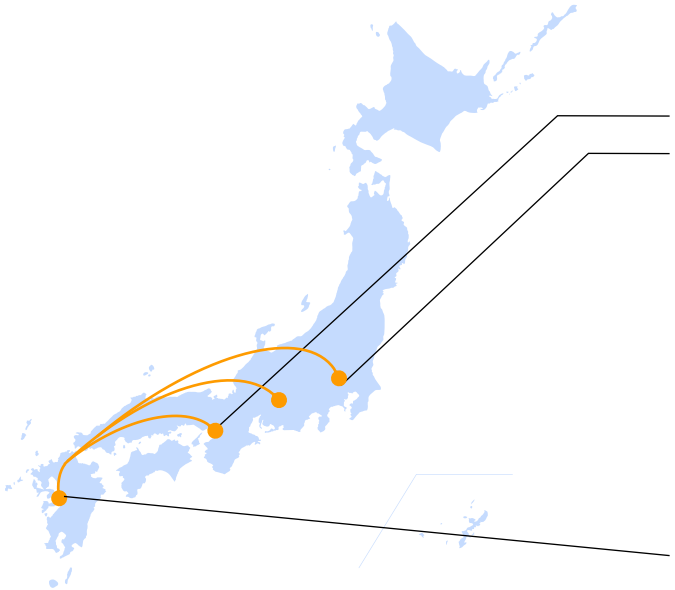
区域面積 2.0ヘクタール

施設構成（予定） 新駅舎、分譲マンション、健康・スポーツ棟、商業施設棟、屋根付き広場、立体駐車場など9つの施設で構成

建築工事着工 2029年度（予定）

- 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(分譲・賃貸)の推進

今後の供給・開発予定

関西(大阪)　サンリヤン堺（2026年度）
首都圏(東京)　サンリヤン横浜二俣川(2026年度)



サンリヤン堺
イメージ



サンリヤン横浜二俣川
イメージ

### 物流施設開発の推進

今後の開発予定

熊本県熊本市(2027年7月竣工予定)

## 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

私募REIT※の組成、不動産流動化スキームを活用した開発等を通じたアセットマネジメント事業の拡大によるフィービジネスの強化

※九州の物件を中心とし2030年以降に1,000億円超の資産規模を目指す

### プロパティマネジメント(PM)・ビルマネジメント(BM)事業の強化

DX推進およびPM・BM間の連携強化によりコスト削減し、価格競争力を高めることで、第三者物件のPM・BM受託数を拡大

## 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






BKC(インド)
2029年竣工(予定)



パラゴン(ベトナム)
2027年以降、順次竣工(予定)



ダスマリニャス(フィリピン)
2028年以降、順次竣工(予定)



シャーロット(アメリカ)
2026年竣工(予定)

### 国内で培ったノウハウ・技術力の海外展開

現地パートナーと協働しながらプロジェクトを進めていくなかで、国内で培ってきた不動産開発のノウハウ・技術力を活かし、商品価値の向上と各国のまちづくりに寄与する

## 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 | |
|---|---|
| 開業 | 2026年12月18日 |
| 総客室数 | 202室（ダブル122室,ツイン65室,トリプル・フォース15室） |
| 共用部 | レストラン（2階）、フロント・ロビー（3階） |

| ソラリア西鉄ホテル 福岡エアポート（仮称） | |
|---|---|
| 開業 | 2027年夏（予定） |
| 総客室数 | 165室（ダブル88室,ツイン63室,トリプル14室） |
| 共用部 | フロント・大浴場（5階） |



ソラリア西鉄ホテル大阪本町（仮称）完成イメージ

### 新たな業態の検討

- ラクジュアリー
- アッパーアップスケール

→ 自社ブランドの高価格帯ホテルの検討

既存業態
- アップスケール
- アッパーミドル
- エコノミー

→ 「ソラリア」「クルーム」ブランドを中心とした拡大

- アパートメントホテル
- 省力化ホテル等

→ 主にインバウンド向けアパートメントホテルへ参入

### 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



柳川観光列車「水都」




THE RAIL KITCHEN CHIKUGO（ザ レールキッチン チクゴ）



GRANDAYS（グランデイズ）

### 西鉄旅行　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



## スーパーマーケット　惣菜事業の強化、生産性の向上による利益拡大

### 新規店舗出店・不採算店舗の収支改善

- 春日原駅商業施設「レイリア春日原」内に「レガネット春日原」を出店（2026年2月27日開業）
- 不採算店舗の収支改善に向けた施策実施



レガネット春日原

### 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

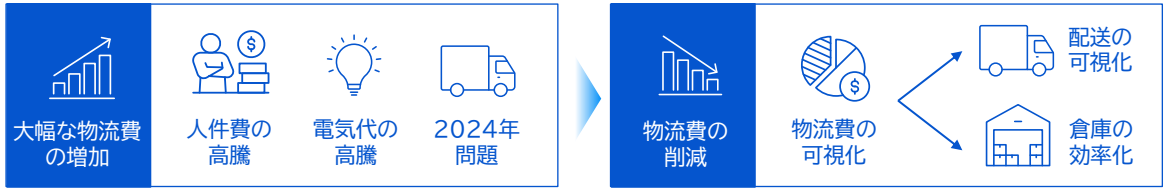
天神店の取組み　品揃え拡大により「選ぶ楽しさ」を演出

ONE FUKUOKA BLDG.
との相乗効果もあり、
2024年度比1～2割売上増


惣菜販売（レガネット天神店）

### 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　新規店舗出店・既存店リニューアルおよびデータドリブンな店舗運営による収益拡大

### インキューブ　新規店舗出店・既存店リニューアル

新店　年1店舗の新規出店を目標とし、中型店を中心に店舗数を拡大

リニューアル　お客さまがわくわくする期待感を創り出せるような外観・内装へのリニューアルによる収益拡大







## 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、食を通した各地域の
魅力発信ができる空間としての利活用を図り、
地域の取組みや活動支援、魅力発信のサポートを行う

過去実施イベント　2026年2月23日開催の太宰府梅乃市（主催：太宰府市）とのコラボとして、期間限定「梅メニュー」を提供



- GSP拡充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

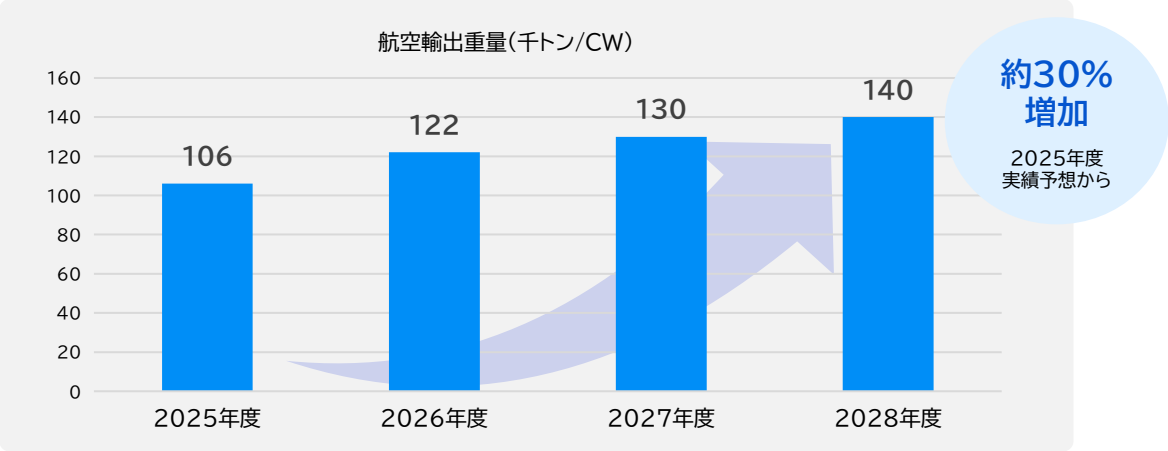
## 取扱重量の拡大

### 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

半導体、自動車、航空宇宙、アパレル、食品の取扱重量拡大




## グローバル戦略




1. 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込み
2. ヨーロッパ域内トラックビジネスの取扱いを拡大し、新たな収益基盤を確立
3. 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
4. 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
5. アジアにグループの業務を集約するオペレーションセンターを設立

## 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

ブラジル、イタリア、バングラデシュ、トルコ、アフリカ地域　他

## 専門性の高度化によるサポート体制の強化

### AOG(Aircraft On Ground)※貨物取扱体制の構築

※航空機部品の緊急輸送のこと。

24時間365日サービス体制による航空機関連貨物の取扱重量拡大

### 半導体専業課の拡充、自動車専業課の設置(2027年度設置予定)

## 資源エネルギー関連　ASR（廃自動車破砕残渣）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

最新の破砕・選別技術を備えたASR再資源化施設への更新
（2028年度 竣工予定）

**再生樹脂回収量**
**約160倍に増加**
（2024年度：27t ⇒ 2029年度：4,400t）



ASR再資源化施設（西鉄メタル株式会社）

※2026年4月1日付で、九州メタル産業株式会社は「西鉄メタル株式会社」へ商号を変更いたします。

### 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




西鉄自然電力 バッテリーハブ宇美

## 建設関連　受注規模・事業領域の拡大

### 総合建設会社としての体制構築

- 大規模物件および非住宅木造建築物受注に向けた取組み強化
- 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



照葉北公民館・老人いこいの家
（竣工：2025年10月27日
施工会社：西鉄建設株式会社）

## ITサービス関連　交通系ICカードの利便性向上、新規事業による収益獲得

### 窓口機能のアプリ化

交通系ICカード「nimoca」へのチャージや定期購入の手続きがアプリで可能になるサービスを実施



窓　口



チャージ機



ポイント交換機

窓口・機器での対応

お客さまのスマホでの対応

### 決済関連新規事業による収益獲得

外部パートナーとのアライアンスによるクレジットカード事業等の検討、実施

## 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

- メーカー連携および「日扇会」※ネットワークの最大活用による、肥料・農薬・農業資材の市場シェア拡大
- プライベートブランド商品（ヒノマル液肥等）をはじめとした、高付加価値商品の提供による収益力の強化

※ヒノマルグループと主要取引先にて構成された会



日扇会 展示商談会

### 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

- 農作物の販路拡大支援ビジネスの強化
- スタートアップ企業等と連携したスマート農業パッケージの研究、展開
- 更なるM＆Aの推進

## DX・AXの推進

### バス自動運転実用化に向けた取組み推進

福岡空港にて、国内線・国際線連絡バスの
走行空間が専用道化されることを活かし、
連絡バスへの自動運転車の導入を目指す



自動運転バス

### バスにおけるキャッシュレス決済利用促進

- 一般路線および非予約高速バス路線に
  クレジットタッチ決済機能を順次導入
- キャッシュレス割引の導入検討
  ⇒現金運賃よりも安価に設定し、キャッシュレス決済を促進



クレジットタッチ決済機器

### 駅遠隔監視制御システム導入

- 駅務機器、エレベーター等を遠隔で操作するシステムの導入検討
- 効率的な運営体制の構築を目指す

### 「生産性革新プロジェクト」の新設・推進

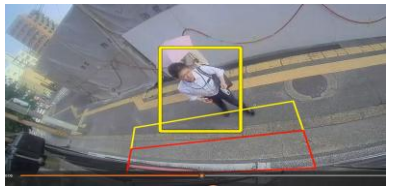
- 各事業におけるAIの積極的な活用による顧客価値最大化
- AI等デジタル技術を活用した生産性向上による人的資源の最適化

文化変革
AI活用を前提とした
カルチャーの醸成
×
実務改革
生産性向上施策
の実現
→
管理部門定員
20%削減
⇒成長事業へ再配置

## 安全対策の強化

### 実働訓練による対応力向上

- 警固断層帯南東部地震や北部九州での
  豪雨を想定した訓練
- 災害発生時の行動計画の作成・随時見直し



AIカメラの映像（車両中扉）

### 事故防止・安全性向上への取組み

- 新車の一部車両にAIカメラ導入
  AI技術を活用し、お客さま・歩行者・自転車の
  安全をリアルタイムで監視し事故を防止
- 駅施設の点検体制強化
  全73駅の詳細点検（スレート屋根・天井・外壁・
  内壁を専門業者と点検）を実施



天井点検

## ガバナンスの強化

### 統合リスクマネジメント(ERM)の推進

- 統合リスクマネジメント体制の構築
- 重大リスク（警固断層帯南東部地震、サイバー攻撃）を定量化し、リスク総量を
  把握した上で、必要な対策を検討・実施

### 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



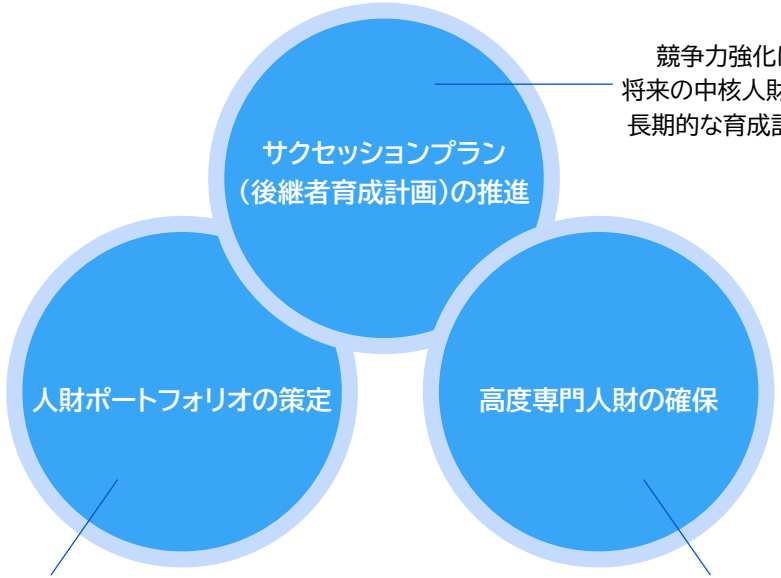
「関東ロジスティクスセンター」施設見学会

# 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




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

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

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

**戦略実現に必要な人財確保・最適配置**

## 個人の成長

### 研修の見直しによる自律的成長・キャリア形成の促進

- 一律の研修を減らし、社員一人ひとりの成長ビジョンや上長の育成計画に応じた講座を個人が選択する形式を検討
- 従業員個人の強点・啓発点、本人のキャリアビジョン等に沿った研修受講が可能となり、自律的成長およびキャリア形成支援を促進

## ×

## 環境整備

### 社内公募・グループ内兼業制度の導入

- 従業員のキャリア自律・自発的なチャレンジ機会等を提供
- 新たな知見を取り入れることによる組織の活性化




### DE＆Iの浸透・定着

- アンコンシャスバイアス※や心理的安全性向上の研修を強化し、多様な人財がより活躍し新たな価値を生む、イノベーションが起きやすい企業文化を醸成　※無意識の思い込み

**人財と組織のパフォーマンス最大化**

**「まち夢ビジョン2035」の実現**