

2024年度(2025年3月期) 決算説明会

2025年5月19日(月)
西日本鉄道(株) (9031)



2024年度 決算概要	3
-------------	---

2025年度 通期業績予想	22
---------------	----

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

福岡・九州における事業環境の変化	29
------------------	----

経営数値目標・投資計画	31
-------------	----

モビリティサービス	34
-----------	----

「リアルな場」提供サービス	35
---------------	----

BtoC 物販サービス	37
-------------	----

BtoB 物流サービス / 新領域事業への挑戦	38
-------------------------	----

サステナブル経営の強化への取り組み	39
-------------------	----

資本効率を重視したマネジメントの継続・深化	40
-----------------------	----

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて	41
------------------------	----

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



〈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、今日を未来につくってゆく。
そんな想いを名前に込めた、
西鉄グループの幅広い事業や取り組みを発信するオンラインマガジンです。

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

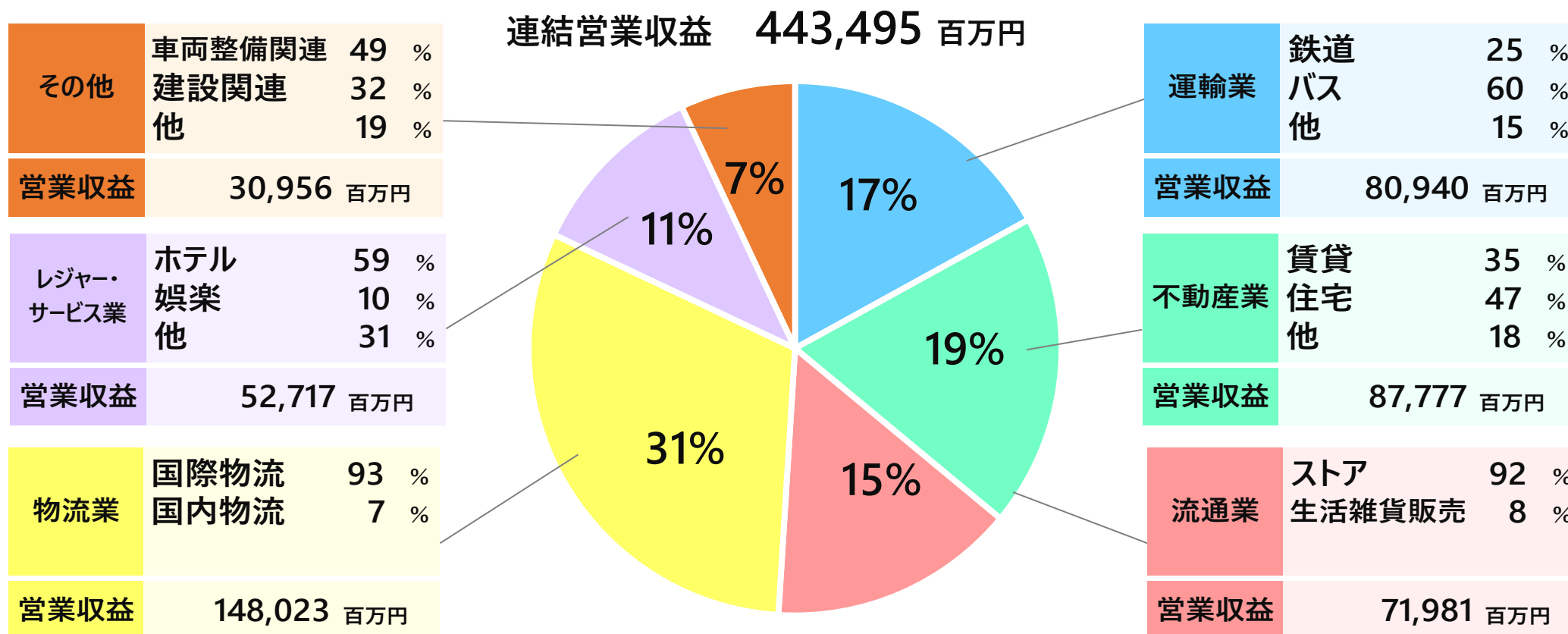


本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2024年度 決算概要

連結の範囲(期末)・・・子会社 81社、関連会社 46社

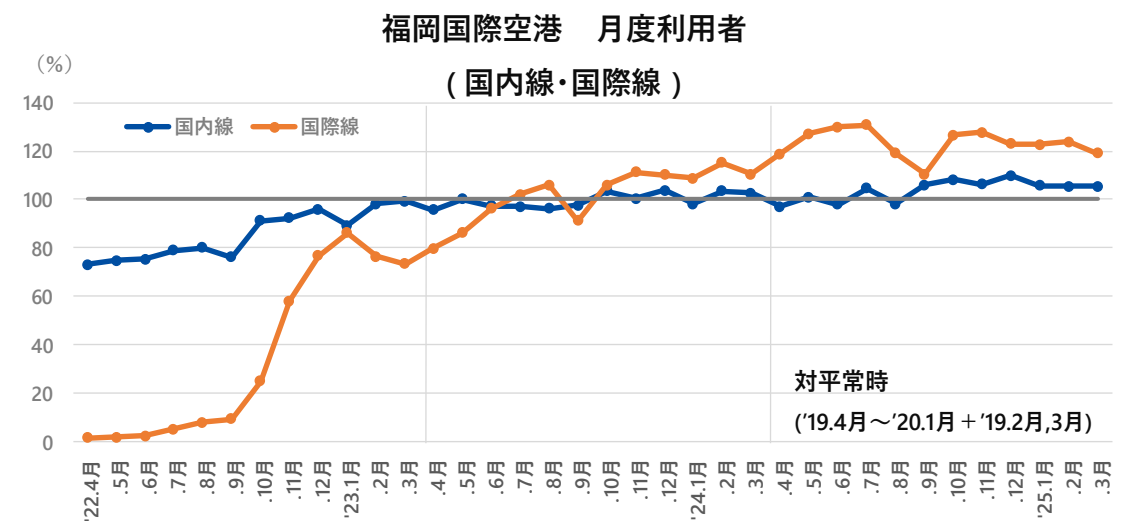
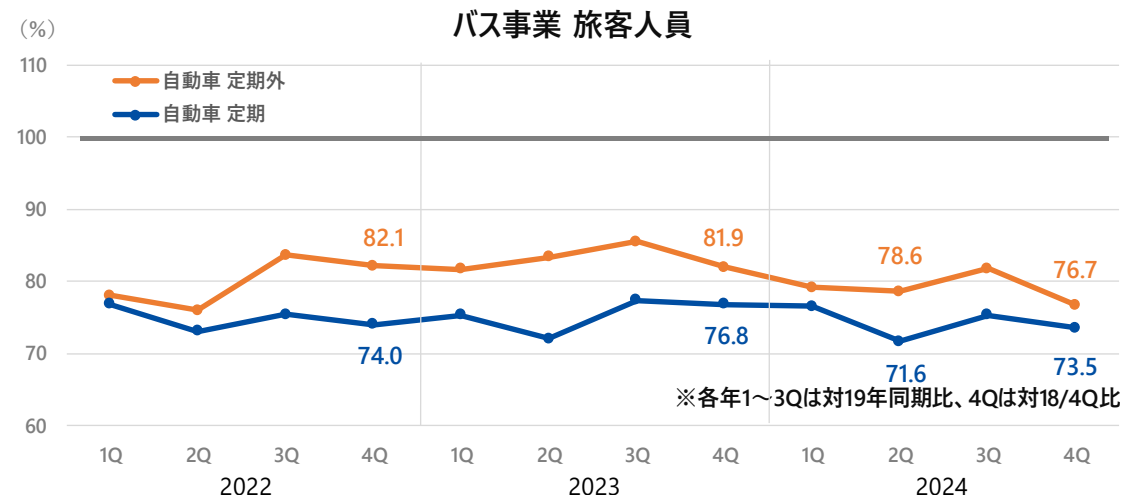
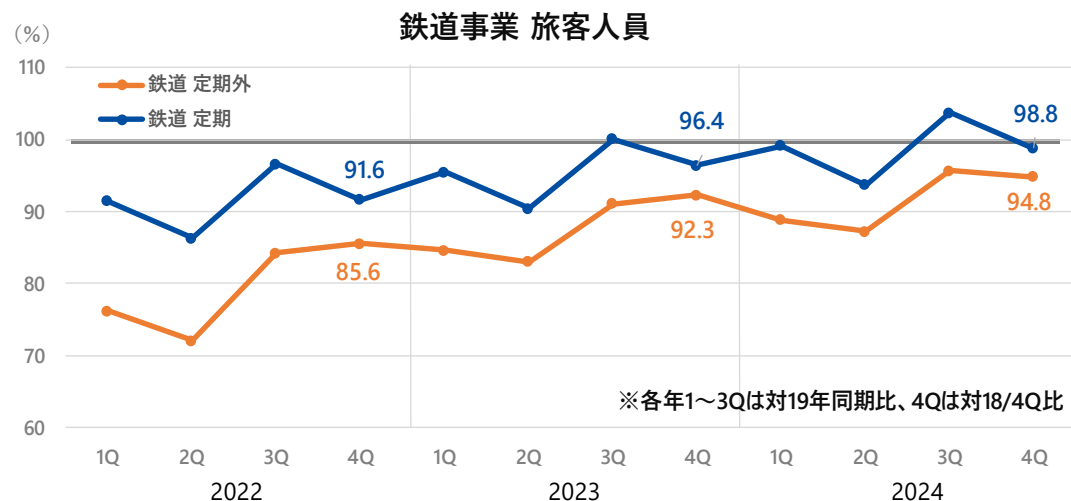
- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業...運輸業、不動産業、流通業 等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開...国際物流事業、住宅事業、ホテル事業 等



※調整額 △28,901 百万円

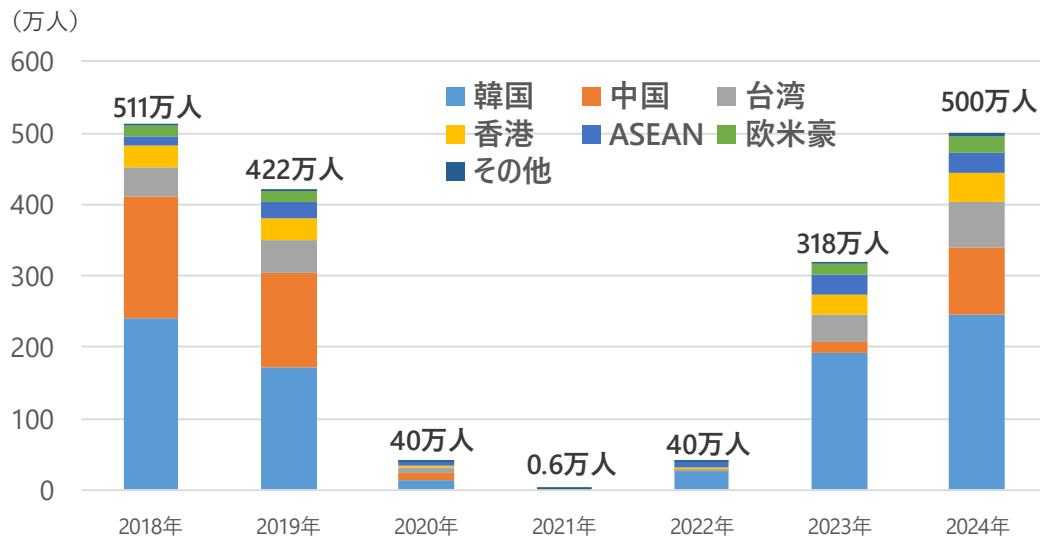
主な事業の動向（鉄道事業、バス事業、ホテル事業、福岡国際空港）

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

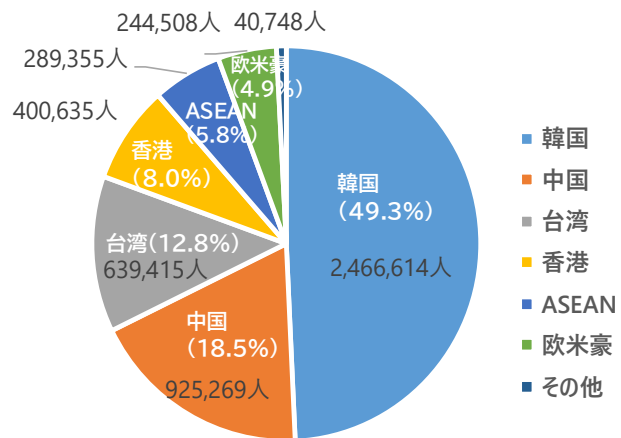


✓ 2025年3月の福岡空港滑走路増設や4月の「ONE FUKUOKA BLDG.」開業を契機として、更なるインバウンド需要の獲得に努める。

九州への入国者数推移(船舶観光上陸者数含む)



九州への入国者数内訳(2024年)



【参考】福岡国際空港スケジュール

2024.12

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

2025.3.20

- ✓ 増設滑走路供用開始
- 年間発着回数17.6万回⇒**18.8**万回

2025.3.28

- ✓ 「国際線ターミナルビル」グランドオープン

2024年度実績

鉄道

✓ 太宰府駅
改札機通過数(定期外)

対18年度比 **約122%**

✓ 観光列車利用者数

対23年度比 **約126%**



▲太宰府観光列車「旅人-たびと-」



▲地域を味わう旅列車「THE RAIL KITCHEN CHIKUGO」

バス

✓ 太宰府ライナーバス「旅人」
輸送人員

対18年度比 **約113%**
(1便あたり人員に換算すると、**約108%**)



▲太宰府ライナーバス「旅人」



▲福岡から九州島内・島外の各地を結ぶ高速バス

レジャー・サービス

✓ シティ・宿泊主体型ホテル
インバウンド比率

約28% (対18年度同期比+8p)
ソラリア福岡 75.4%、ソラリア京都 60.8%



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



▲水族館「マリンワールド海の中道」

商業

✓ 天神地区SC(ソラリアプラザ・ステージ)売上高

対23年度比 **約107%**
インバウンドにより飲食テナントが好調

天神集客
への
各種コラボ



▲39TENJINTリップ(ミクテンジントリップ)



▲パンパンくんの日常 × 西鉄

営業収益
営業利益

物流業における国際物流事業で輸出入取扱高の増加や、レジャー・サービス業におけるホテル事業で客室単価の上昇に加え、
運輸業におけるバス事業で運賃改定効果などもあり、増収・増益

経常利益

持分法による投資損益の改善などもあり、増益

親会社株主に帰属する
当期純利益

固定資産売却益の減少などにより、減益

(単位：億円)

	2024年度	2023年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	4,435	4,116	318	7.7	(+) 国際物流 163 (取扱高増)、ホテル 55 (客室単価上昇)、バス実質 27 (運賃改定効果)、 その他不動産 20 (受注増)、その他サービス 17 (受注増)、賃貸 13 (ONE FUKUOKA BLDG.竣工) (△) 住宅 △12 (マンション販売単価減)、金属リサイクル △3 (販売数量減)	3,968	467
営業利益	267	259	8	3.0	(+) バス 15 (増収)、ホテル 10 (粗利増)、建設関連 4 (粗利増)、その他サービス 3 (粗利増) (△) 賃貸 △11 (ONE FUKUOKA BLDG.竣工)、国際物流 △8 (粗利減)、住宅 △4 (費用増)	202	65
経常利益	287	245	42	17.1	(+) 持分法投資損益 40 (当期 8、前期 △32)、為替差益 3 (△) 支払利息 △4、受取配当金 △2 (当期 15、前期 17)	193	95
親会社株主に帰属する 当期純利益	208	247	△ 39	△ 15.8	特別損益 △127 (固定資産売却益 △141 [前期 141 {信託受益権 75、西新パレス 65}]、 投資有価証券売却益 23 [当期 23])	63	145
※営業利益及び経常利益は、1977年度に連結決算を導入して以来、過去最高							
事業利益	284	236	48	20.4	(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)	189	95
EBITDA	486	419	66	15.8	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	393	93
設備投資	618	681	△ 63	△ 9.2		442	176

(単位：億円)

			2024年度 (実績)	2023年度 (実績)	増減	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	直近予想 (25/2)	差異	営業利益の主な差異 ()は主な差異要因
全	業	営業収益	4,435	4,116	318		4,492	△57	
		営業利益	267	259	8		271	△4	
運	輸	営業収益	809	777	32	バス事業の増益	812	△3	
		営業利益	50	38	12	(運賃改定効果)	51	△1	
不	動	営業収益	878	859	18	賃貸事業の減益	909	△31	住宅事業の減益
		営業利益	97	112	△14	(ONE FUKUOKA BLDG. 竣工に伴う費用増)	105	△8	(販売区画数減)
流	通	営業収益	720	709	11	ストア事業の減益	717	3	
		営業利益	7	10	△3	(人件費増)	6	1	
物	流	営業収益	1,480	1,288	192	国際物流事業の減益	1,487	△7	国際物流事業の増益
		営業利益	38	45	△7	(粗利の減少)	36	2	(粗利の増加)
レジャー・サービス業		営業収益	527	450	77	ホテル事業の増益	524	3	
		営業利益	59	46	13	(客室単価の上昇)	59	0	
そ	の	営業収益	310	304	6	建設関連事業の増益	309	1	車両整備関連事業の増益
		営業利益	24	18	6	(粗利の増加)	22	2	

バス事業で運賃改定（2024年1月実施）の効果や、鉄道事業で旅客人員の回復などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2024年度	2023年度	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2018年度	増 減
営 業 収 益	80,940	77,721	3,219	4.1		88,697	△7,757
鉄 道	22,595	21,784	811	3.7	(+) 旅客人員の回復(定期外・定期)、 新駅開業に伴うダイヤ改正影響	23,025	△430
バ ス	55,288	52,572	2,715	5.2	(+) 運賃改定(2024年1月実施)	62,400	△7,112
(※実質)	(51,867)	(49,155)	(2,712)	(5.5)	(△) 一般路線ダイヤ改正影響	(57,128)	(△5,260)
他	14,226	13,778	447	3.3	(+) 運輸関連	16,674	△2,448
消 去	△11,169	△10,414	△755	-		△13,403	2,234
営 業 利 益	4,979	3,766	1,212	32.2		5,287	△307
鉄 道	2,223	2,476	△252	△10.2	(△) 費用増(修繕費・減価償却費・一般費) (+) 増収	3,042	△818
バ ス	2,691	1,155	1,536	132.9	(+) 増収 (△) 費用増(一般費・減価償却費・修繕費)	1,936	755
他	372	352	20	5.7		239	132
消 去	△308	△217	△91	-		69	△378
※実質・・・事業内部取引を除く							
E B I T D A	12,031	10,304	1,727	16.8	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	14,525	△2,493
設 備 投 資	9,332	11,737	△2,404	△20.5	前期：天神大牟田線雑餉隈駅付近連続立体交差工事、 天神大牟田線春日原～下大利駅間連続立体交差工事	14,635	△5,303

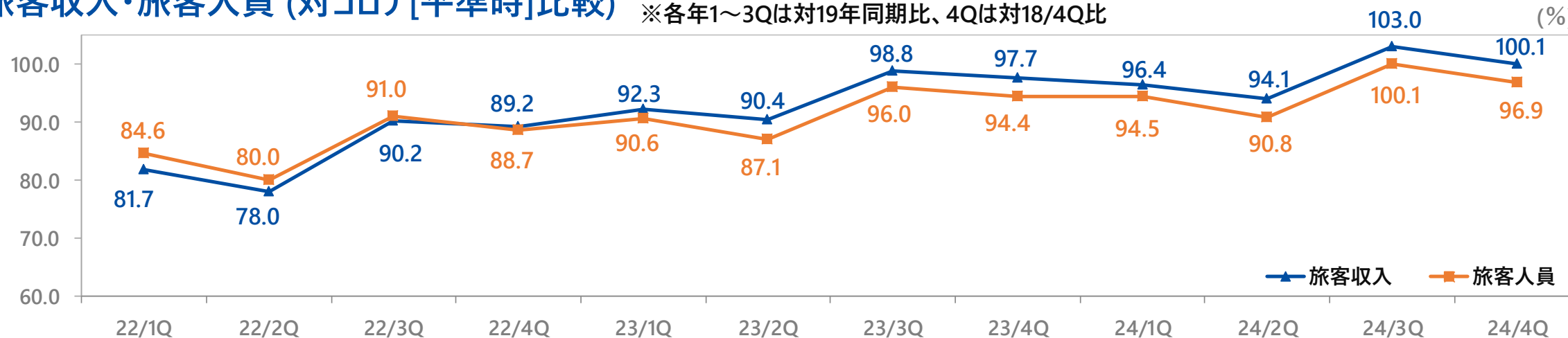
(百万円、千人)

		2024年度	2023年度	対2023年度		対2018年度	
				増減	増減率	増減	増減率
旅	客	収	入	21,560	20,772	787	3.8 %
旅	客	人	員	107,015	103,057	3,958	3.8 %
	定	期	外	46,692	44,719	1,973	4.4 %
	定	期		60,323	58,338	1,985	3.4 %
						363	0.6 %

天神大牟田線	(対 '23)	(対 '18)	貝塚線	(対 '23)	(対 '18)
旅客人員	3.8 %	△2.9 %	旅客人員	6.0 %	6.9 %
定期外	4.4 %	△6.6 %	定期外	7.1 %	0.8 %
定期	3.4 %	0.2 %	定期	5.2 %	12.2 %

旅客収入・旅客人員 (対コロナ[平準時]比較)

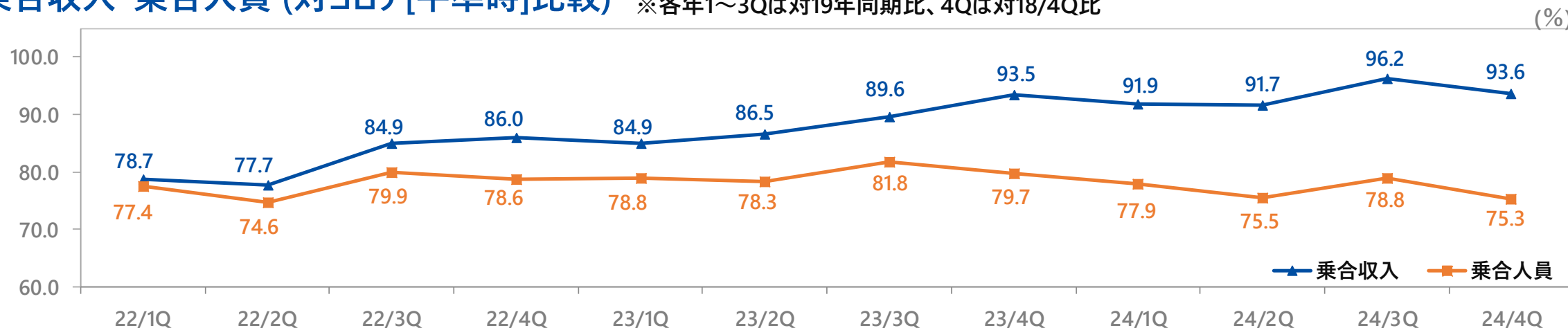
※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比



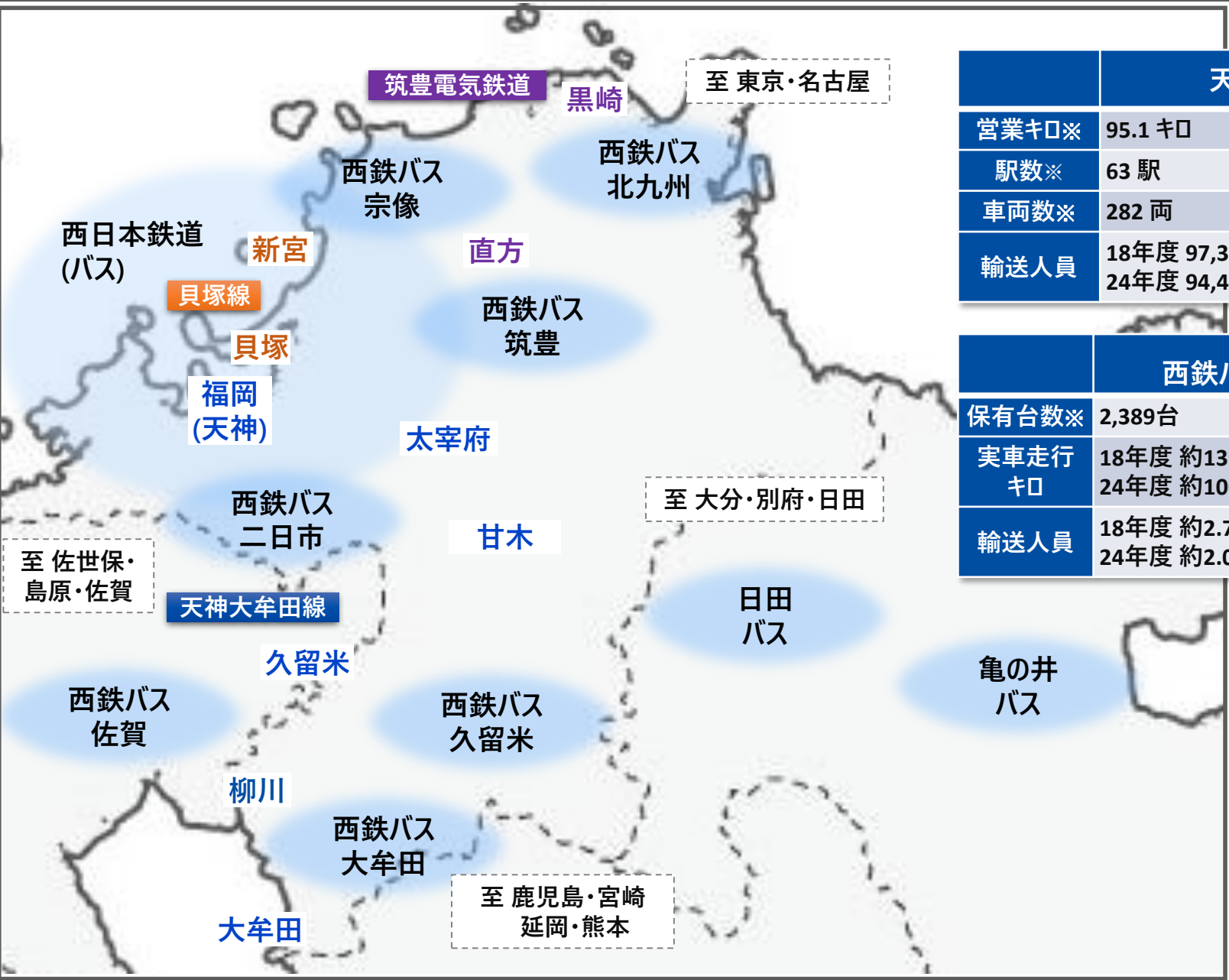
(百万円、千人)

	2024年度	2023年度	対2023年度		対2018年度	
			増減	増減率	増減	増減率
乗 合 収 入	45,682	43,343	2,339	5.4 %	△3,137	△6.4 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	3,913	3,562	350	9.8 %	△740	△15.9 %
乗 合 人 員	207,474	214,869	△7,395	△3.4 %	△62,025	△23.0 %
定 期 外	118,496	124,601	△6,105	△4.9 %	△31,244	△20.9 %
定 期	88,978	90,268	△1,290	△1.4 %	△30,781	△25.7 %

乗合収入・乗合人員 (対コロナ[平準時]比較) ※各年1～3Qは対19年同期比、4Qは対18/4Q比

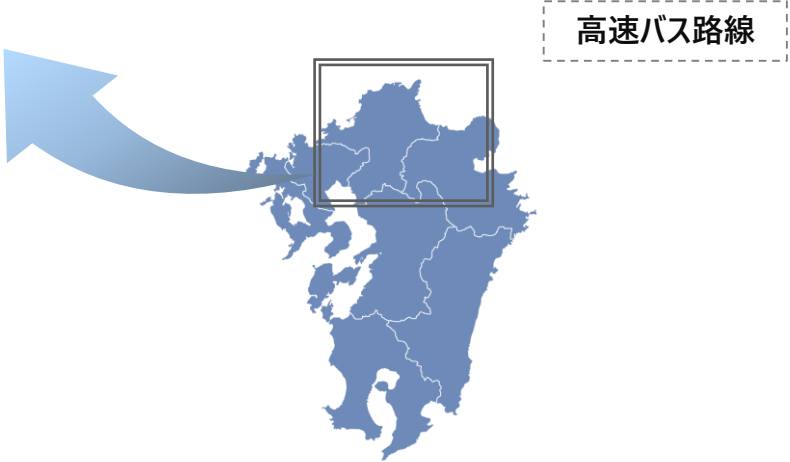


※2024年度末数値



	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※	282 両	16 両
輸送人員	18年度 97,313千人(267千人/日) 24年度 94,466千人(259千人/日)	18年度 8,000千人(22千人/日) 24年度 8,553千人(23千人/日)

	西鉄バスグループ 合計	西日本鉄道 (バス)
保有台数※	2,389台	1,512台
実車走行 キロ	18年度 約136百万キロ 24年度 約100百万キロ	18年度 約87百万キロ 24年度 約68百万キロ
輸送人員	18年度 約2.70億人(73.8万人/日) 24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) 24年度 約1.47億人(40.2万人/日)



高速バス路線

住宅事業で分譲販売区画数は増加したものの、前期に比べ販売単価は減少し減収となった一方、賃貸事業で「ONE FUKUOKA BLDG.」の竣工（2024年12月）や商業施設での賃貸収入の増加などにより、増収
賃貸事業で「ONE FUKUOKA BLDG.」竣工による費用の発生などにより、減益

(単位：百万円)

	2024年度	2023年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	87,777	85,945	1,831	2.1		67,896	19,881
賃貸	32,841	31,506	1,335	4.2	(+) ONE FUKUOKA BLDG.、商業施設の賃貸収入増	26,620	6,221
住宅	43,606	44,771	△1,165	△2.6	(△) マンション(販売単価減) (+) 戸建(販売区画数増)、シニア(入居者増)	32,322	11,284
その他不動産	16,255	14,241	2,014	14.1	(+) 受注増	12,641	3,614
消去	△4,926	△4,573	△353	-		△3,687	△1,239
営業利益	9,736	11,158	△1,422	△12.7		8,195	1,540
賃貸	5,693	6,769	△1,076	△15.9	(△) 費用増(諸税・一般費・償却費) (+) 増収	6,066	△373
住宅	3,692	4,091	△399	△9.8	(△) 戸建(費用増)、賃貸住宅(粗利減)	1,551	2,141
その他不動産	639	545	94	17.3		600	38
消去	△288	△248	△40	-		△23	△265
EBITDA	17,305	18,179	△874	△4.8	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	13,632	3,673
設備投資	39,617	39,242	375	1.0	当期：ONE FUKUOKA BLDG. (2024年12月竣工)	19,534	20,083

分譲販売区画数

(単位：戸、区画)

	2024年度	2023年度	増減	率(%)	摘要
合計	885	832	53	6.4	
マンション 〔うち一棟売却 賃貸マンション〕	695 (149)	701 (115)	△6 (34)	△0.9 (29.6)	〈当期〉一棟売却賃貸マンション、ウエリス八千代村上 〈前期〉一棟売却賃貸マンション、つくばグランヴィラ、照葉ザ・タワー
戸建	175	117	58	49.6	
リノベーション	15	14	1	7.1	

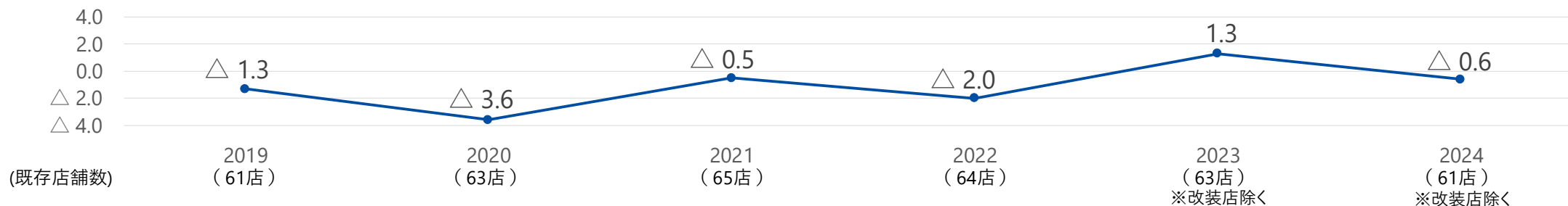
ONE
FUKUOKA
BLDG.

ストア事業で前期に改装した店舗等の寄与や、生活雑貨販売業で「イオンモール直方店」の開業（2024年4月）などにより、増収
 スストア事業で人件費などの費用が増加したことなどにより、減益

(単位：百万円)

	2024年度	2023年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	71,981	70,908	1,073	1.5		78,412	△6,430
ストア	65,927	65,367	560	0.9	(+) 前期改装店(レガネット久留米タミー店・やりうどん久留米店) (△) 廃止店(三苦店・香椎照葉店)、既存店	73,399	△7,471
生活雑貨販売	6,054	5,541	512	9.3	(+) 新規開業店(直方店)・既存店売上増	5,012	1,041
消去	△0	△0	△0	-		-	△0
営業利益	654	965	△311	△32.3		932	△277
ストア	588	843	△254	△30.2	(△) 費用増(人件費・水道光熱費・手数料増)	831	△242
生活雑貨販売	257	231	25	10.9	(+) 粗利増 (△) 費用増	234	22
消去	△191	△109	△82	-		△133	△58
EBITDA	1,604	1,840	△235	△12.8	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	2,167	△562
設備投資	1,105	1,725	△619	△35.9		1,472	△366

【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。

国際物流事業で荷動きの回復による取扱数量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
仕入価格の上昇などにより、減益

(単位：百万円)

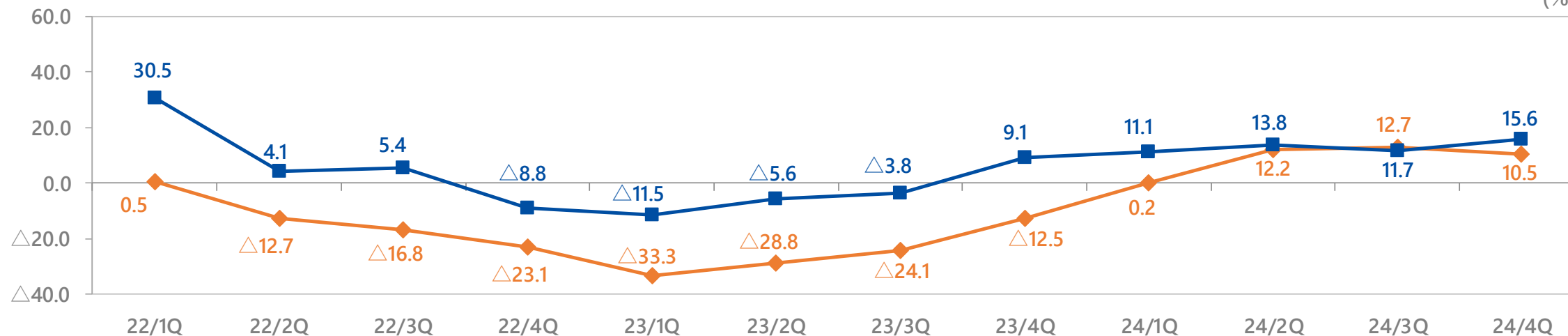
	2024年度	2023年度	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2018年度	増 減
営 業 収 益	148,023	128,818	19,205	14.9		103,257	44,766
国 際 物 流	154,941	138,653	16,288	11.7	(+) 輸出入取扱高増	105,966	48,974
国 内 物 流	10,948	10,595	353	3.3	(+) 西鉄運輸 (枚方物流センター [2024年 2 月開業])	10,689	259
消 去	△17,866	△20,429	2,563	-		△13,399	△4,466
営 業 利 益	3,849	4,528	△679	△15.0		2,827	1,021
国 際 物 流	3,866	4,696	△830	△17.7	(△) 粗利減	3,176	690
国 内 物 流	147	145	2	1.8		148	△0
消 去	△165	△313	147	-		△496	331
E B I T D A	6,260	6,585	△325	△4.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	3,934	2,325
設 備 投 資	3,217	11,889	△8,671	△72.9	前期：関東ロジスティクスセンター (2024年 7 月稼働)	603	2,614

		2024年度			増減			増減率	
		日本	海外		日本	海外		日本	海外
航空輸出（千トン）	103	43	59	8	3	5	8.8 %	7.5 %	9.8 %
航空輸入（千件）	321	76	244	6	△3	10	2.2 %	△4.5 %	4.5 %
海運輸出（千TEU）	112	27	85	13	0	12	13.1 %	3.0 %	16.7 %
海運輸入（千TEU）	146	57	89	16	6	9	12.8 %	13.6 %	12.2 %



航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）

—●— 航空輸出 —■— 海運輸出



ホテル事業で客室単価の上昇や

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

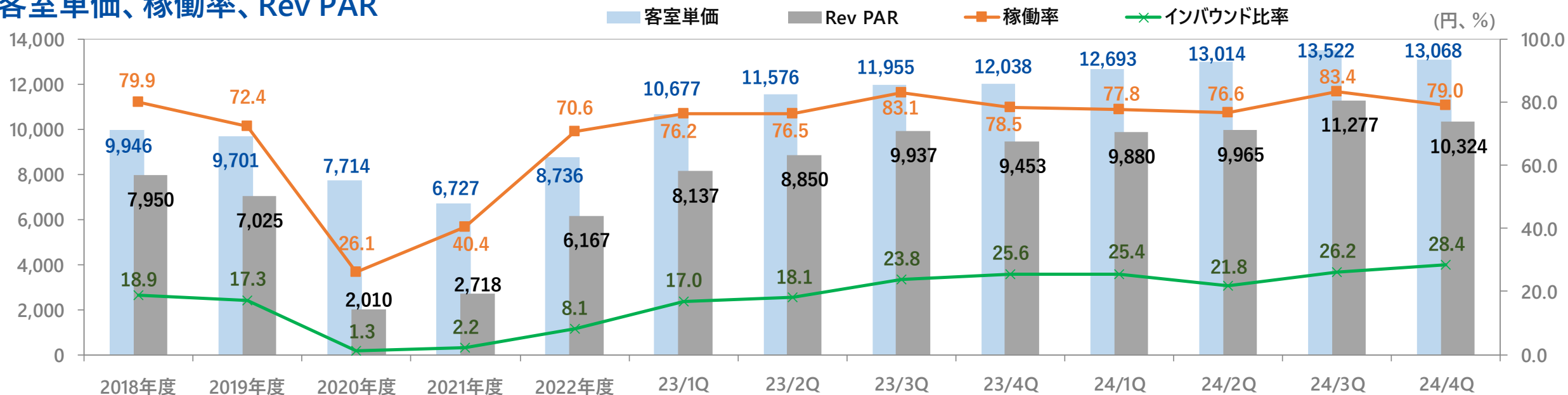
(単位：百万円)

	2024年度	2023年度	増減	率(%)	主な増減内容	2018年度	増減
営業収益	52,717	45,047	7,669	17.0		45,996	6,720
ホテル	31,854	26,401	5,452	20.7	(+) 客室単価の上昇、	31,091	762
(実質)	(31,745)	(26,369)	(5,376)	(20.4)	前期開業ホテル(ソラリア西鉄ホテル台北西門)	(20,980)	(10,858)
旅行	3,180	2,939	241	8.2	(+) 海外旅行の需要回復	3,745	△564
娯楽	5,350	4,905	444	9.1	(+) マリンワールド(水族館入館人員増)	4,793	557
他	13,826	12,130	1,695	14.0	(+) 西鉄エアサービス(空港業務受託料収入増)	18,640	△4,813
消去	△1,496	△1,330	△165	-		△12,274	10,778
営業利益	5,932	4,632	1,299	28.1		2,302	3,630
ホテル	3,604	2,594	1,010	39.0	(+) 粗利増	1,595	2,009
旅行	481	375	105	28.0	(+) 粗利増	0	481
娯楽	967	970	△3	△0.3	(△) 費用増(人件費・修繕費)	222	744
他	1,079	815	263	32.3	(+) 粗利増	565	514
消去	△200	△124	△76	-		△81	△119
EBITDA	7,595	5,862	1,732	29.6	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	5,240	2,354
設備投資	3,030	3,208	△178	△5.6	当期：西鉄ホテルクルームバンコクシーロム(2024年9月開業) 前期：西鉄ホテルクルームバンコクシーロム、 ソラリア西鉄ホテル台北西門(2023年8月開業)	6,064	△3,033

国内宿泊主体型ホテル客室単価、稼働率、Rev PAR

	2024年度	2023年度	増 減	率(%)	2018年度	増 減	率(%)
客室単価 (円)	13,084	11,576	1,508	13.0	9,946	3,138	31.6
稼働率 (%)	79.2	78.6	0.6P	-	79.9	△0.7P	-
Rev PAR (円)	10,363	9,098	1,265	13.9	7,950	2,413	30.4

客室単価、稼働率、Rev PAR



車両整備関連事業で受注が増加したことなどにより、増収
建設関連事業での粗利の増加などにより、増益

(単位：百万円)

	2024年度	2023年度	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容	2018年度	増 減
営 業 収 益	30,956	30,391	564	1.9		47,943	△16,987
車両整備関連	15,368	14,528	839	5.8	(+) 車両整備の受注増	21,118	△5,750
建設関連	10,198	10,325	△127	△1.2	(△) 工事受注減	22,005	△11,807
金属リサイクル	4,491	4,827	△336	△7.0	(△) 販売数量減	5,027	△535
ICカード	1,609	1,346	263	19.5	(+) 加盟店手数料増	1,259	349
消 去	△711	△637	△73	-		△1,468	757
営 業 利 益	2,364	1,785	579	32.5		1,790	574
車両整備関連	1,061	1,030	30	3.0	(+) 粗利増	899	161
建設関連	741	361	380	105.4	(+) 粗利増	1,130	△388
金属リサイクル	687	696	△9	△1.4		△57	744
ICカード	20	△207	228	-	(+) 粗利増	△112	132
消 去	△145	△95	△50	-		△69	△76
EBITDA	3,246	2,735	511	18.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	2,769	477
設 備 投 資	1,129	805	324	40.2		905	224

(単位：億円)

	2025年 3月末	2024年 3月末	増 減	主 な 増 減 内 容
資 産 合 計	7,821	7,270	551	
流 動 資 産	2,177	2,088	89	売掛金 141、販売土地及び建物 114、現金及び預金 △183 (前期 696 → 当期 513)
固 定 資 産	5,644	5,182	462	有形固定資産 415 (ONE FUKUOKA BLDG.)、投資有価証券 △39
負 債 合 計	5,261	4,912	349	
流 動 負 債	1,571	1,708	△137	} 借入金 293、社債 200、支払手形及び買掛金 △96
固 定 負 債	3,690	3,203	487	
純 資 産 合 計	2,560	2,358	202	利益剰余金 177 (当期純利益 208、配当 △31)、為替換算調整勘定 41、退職給付に係る調整累計額 31、自己株式 △29、その他有価証券評価差額金 △26
自 己 資 本 比 率	31.8%	31.5%	0.3P	
株 主 資 本 比 率	27.7%	27.7%	△0.0P	
1 株 当 たり 純 資 産	3,214.37円	2,910.74円	303.63円	
有 利 子 負 債	3,662	3,168	493	借入金 293、社債 200 (グリーンボンド発行 300 [2024.4.11]、償還 △100 [2024.4.11])

(単位：億円)

	2024年度	2023年度	増減	2024年度 主な内容
営 業 活 動	156	622	△466	●営業活動によるキャッシュ・フロー ・税金等調整前当期純利益 309 (対前年 △85) ・減価償却費 201 ・棚卸資産の増加 △ 122 ・売上債権の増加 △ 110 (対前年 △243 [国際物流事業、住宅事業など]) ・法人税等支払 △ 99
投 資 活 動	△745	△420	△325	●投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 833 (対前年 △272 [ONE FUKUOKA BLDG. など]) ・投資有価証券売却収入 54 (政策保有株式など)
財 務 活 動	392	△260	652	●財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 478 (対前年 669 [借入金 499、社債 170]) ・配当金の支払額 △ 31 ・自己株式の取得 △ 30

	2025年 3月末	2024年 3月末	増減
現金等 期末残高	504	687	△183

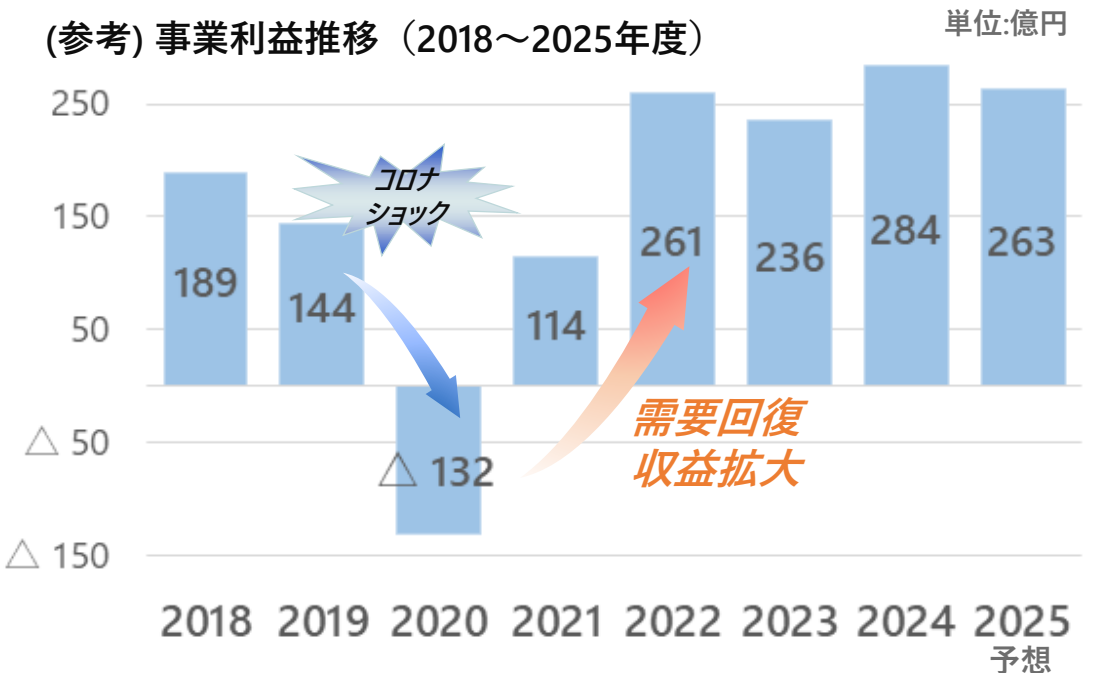
2025年度 通期 業績予想

(単位：億円)

	2025年度 (予想)	2024年度 (実績)	増減	増減率	主な増減内容
営業収益	4,700	4,435	265	6.0 %	(+) 住宅:販売区画数の増、 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG. 開業
営業利益	250	267	△17	△6.2 %	(△) 運輸業:待遇改善などによる人件費の増加
経常利益	236	287	△51	△17.9 %	(△) 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	212	208	4	1.9 %	(+) 固定資産売却益の増加
事業利益	263	284	△21	△7.4 %	
減価償却費	235	202	34	16.7 %	
EBITDA	498	486	13	2.6 %	
設備投資	446	618	△172	△27.8 %	

※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

※EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)



(単位：億円)

			2025年度 (予想)	2024年度 (実績)	増減	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	2018年度 (実績)	増減
全	業	営業収益	4,700	4,435	265		3,968	732
		営業利益	250	267	△17		202	48
運 輸	業	営業収益	832	809	23	鉄道事業、バス事業の減益	887	△55
		営業利益	35	50	△15	(鉄道:人件費、減価償却費の増加、バス:人件費の増加)	53	△18
不 動 産	業	営業収益	1,049	878	171	住宅事業の増益、賃貸事業の減益	679	370
		営業利益	100	97	3	(住宅:販売区画数の増加、賃貸:諸税の増加)	82	18
流 通	業	営業収益	743	720	23		784	△41
		営業利益	7	7	0		9	△2
物 流	業	営業収益	1,480	1,480	△0	国際物流事業の増益	1,033	447
		営業利益	47	38	9	(粗利増)	28	19
レジャー・サービス業		営業収益	566	527	39	ホテル事業、旅行事業の減益	460	106
		営業利益	55	59	△4	(費用増)	23	32
そ の 他		営業収益	305	310	△5	建設関連事業の減益	479	△174
		営業利益	16	24	△8	(粗利減)	18	△2

(単位：億円)

			2025年度 (予想)	2024年度 (実績)	増減 ('24-'23)	2018年度 (実績)	増減 ('24-'18)
運輸業	鉄道事業	営業収益	233	226	7	230	3
		営業利益	12	22	△ 10	30	△ 18
	バス事業	営業収益	564	553	11	624	△ 60
		営業利益	19	27	△ 8	19	0
不動産業	賃貸事業	営業収益	379	328	51	266	113
		営業利益	53	57	△ 4	61	△ 7
	住宅事業	営業収益	566	436	130	323	243
		営業利益	45	37	8	16	29
物流業	国際物流事業	営業収益	1,549	1,549	△ 0	1,060	490
		営業利益	48	39	9	32	16
レジャー・サービス	ホテル事業	営業収益	355	319	36	311	44
		営業利益	34	36	△ 2	16	18
	旅行事業	営業収益	31	32	△ 1	37	△ 7
		営業利益	3	5	△ 2	0	3
	娯楽事業	営業収益	52	54	△ 1	48	4
		営業利益	10	10	△ 0	2	7

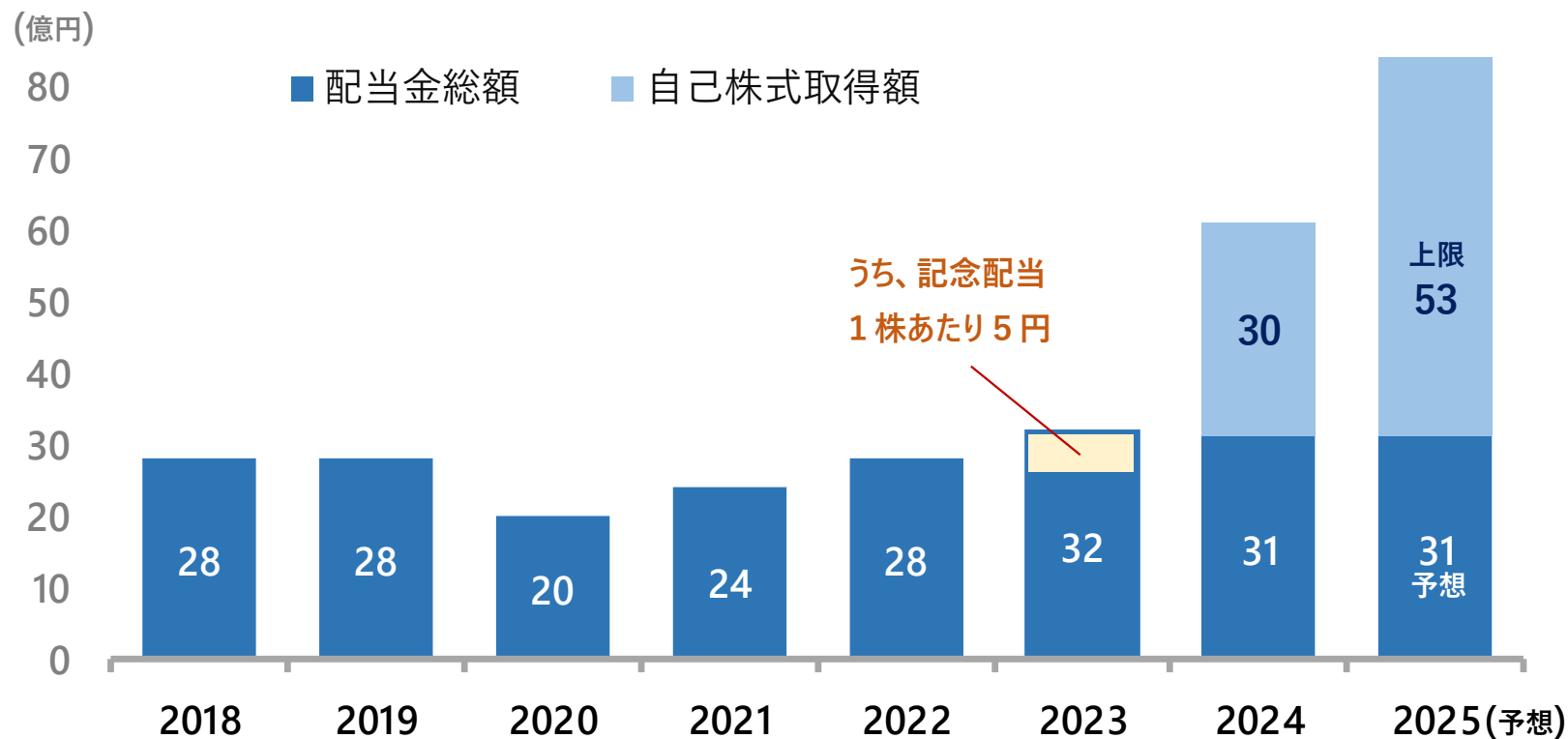
※ サブセグメントの営業収益・営業利益は単純集計であり、内部取引の消去は行っていません。

配当政策

- ・安定した利益還元を重視
- ・適切な内部留保の確保による財務体質及び経営基盤の強化を図り、安定的・継続的な配当実施

自己株式取得

- ・資本効率を意識しつつ、経営環境の変化や業績等に応じて適宜実施
- ・2025年度：政策保有株式の保有規模見直し等による売却資金を活用し、53億円を上限に実施



年間配当金(円)	35.0	35.0	25.0	30.0	35.0	40.0 (記念配当5円含)	40.0	40.0
----------	------	------	------	------	------	-------------------	------	------

第16次(2023～2025) 中期経営計画の進捗状況



～ にしてつグループの経営戦略 ～

[基本理念]

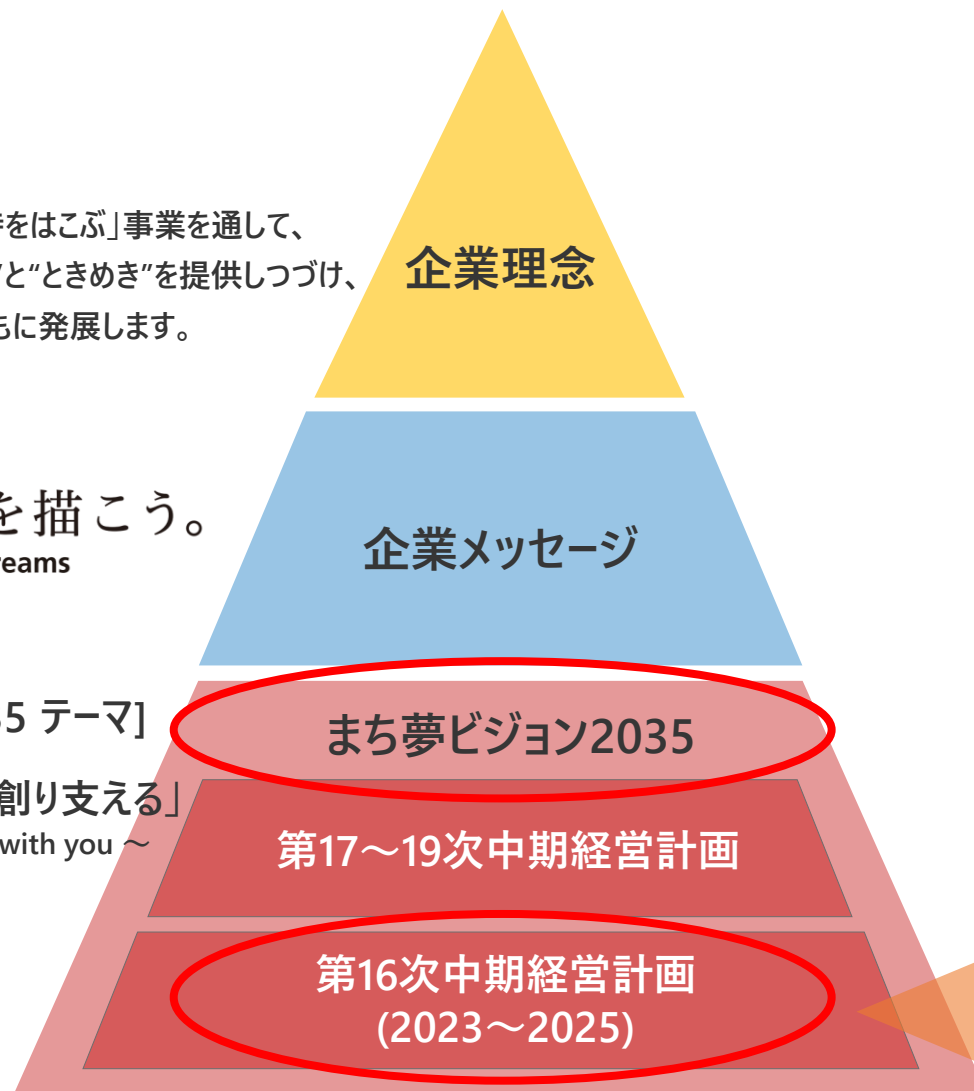
にしてつグループは、
「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業を通して、
“あんしん”と“かいてき”と“ときめき”を提供しつづけ、
地域とともに歩み、ともに発展します。

[メッセージ]

まちに、夢を描こう。
Connecting your dreams

[まち夢ビジョン2035 テーマ]

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



2025年度計画の位置付け

第16次中期経営計画に掲げた基本方針・重点戦略のもと、

- 天神ビッグバン等の福岡都心部の再開発、福岡空港の増設滑走路供用開始、九州における半導体関連産業の集積など、福岡・九州における事業環境の変化を適切に捉え、企業価値を高める成長戦略を推進
- 2025年4月24日に「ONE FUKUOKA BLDG.」開業を迎え、開発コンセプトである『創造交差点』を体現し、常に新しいビジネスや文化が生まれる場所となるよう、天神を中心とする福岡都心部のさらなる活性化と賑わいの創出に貢献

第16次中期経営計画

テーマ

サステナブルな成長への挑戦

～ Challenge for sustainable growth ～

基本方針

新長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン2035」の実現に向けた基盤づくりとして、ポストコロナ社会における更なる構造改革と、企業価値を高める成長戦略を推進する

重点戦略

1	構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築
2	持続可能で活力あるまちづくりの推進
3	成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出
4	サステナブル経営の強化
5	安全あんしんの追求



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

福岡都心部における大型再開発の進行

➤ 天神ビッグバン

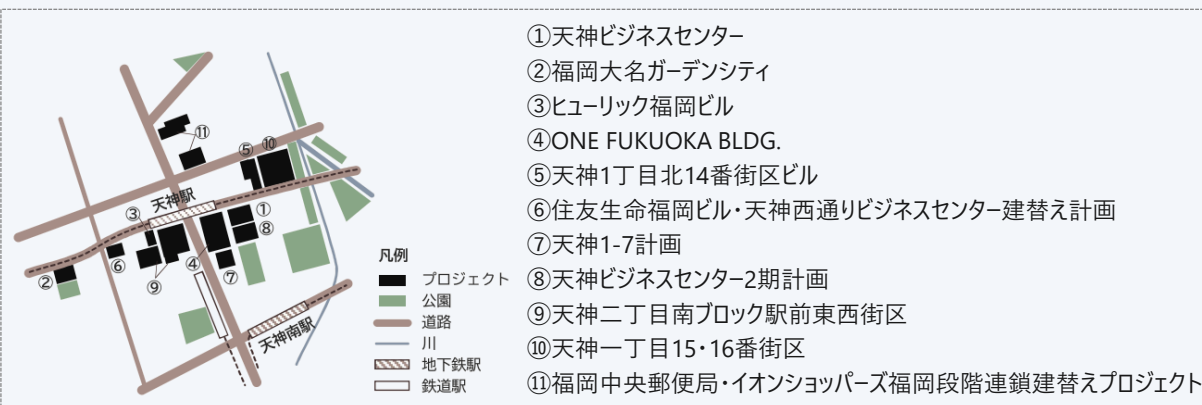
- 対象エリア：天神交差点から半径約500m、約80ha
- 経済効果(概算) ※(公財)福岡アジア都市研究所 算出
 - ✓ 延床面積：約**1.7**倍(444,000㎡ ⇒ 757,000㎡)
 - ✓ 雇用者数：約**2.4**倍(39,900人 ⇒ 97,100人)
 - ✓ 建設投資効果：約**2,900**億円
 - ✓ 建替後の経済活動波及効果(純増)：約**8,500**億円/年

建築確認
申請数 **73** 棟

竣工棟数 **58** 棟

※天神ビッグバン開始後の
2015.2～2024.3末

天神地区 大型再開発案件



➤ 博多コネクティッド

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

建築確認
申請数 **29** 棟

竣工棟数 **22** 棟

※博多コネクティッド開始後の
2019.1～2024.3末

福岡都心部における大型開発プロジェクトの竣工スケジュール(2025.4時点)

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

福岡空港の増設滑走路供用開始

➤ 福岡空港の増設滑走路供用開始(2025.3.20)

- 年間発着回数 17.6万回 ⇒ **18.8**万回

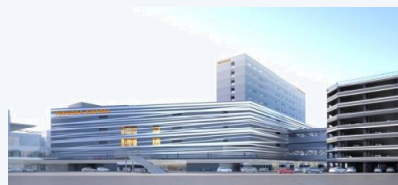
➤ 滑走路増設に伴う増改築工事

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

※出典：福岡国際空港(株)

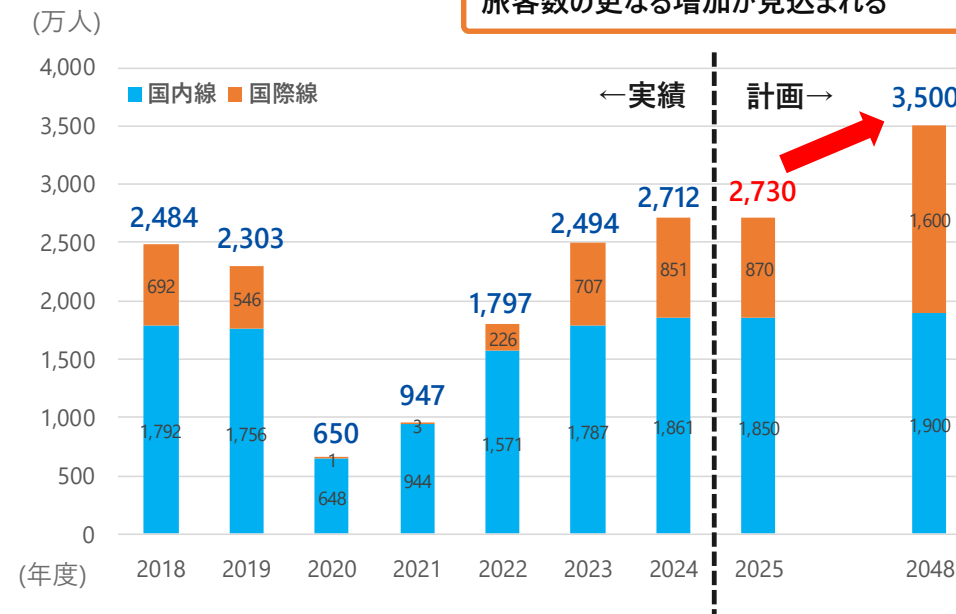


出所：株式会社、株式会社、株式会社、株式会社、株式会社
▲拡張後の免税店エリア



出所：株式会社、株式会社、株式会社、株式会社、株式会社
▲国内線複合施設イメージ

〔福岡空港旅客数推移〕



九州における半導体関連産業の集積

➤ 九州での半導体関連設備投資(2021～2030年)

- 72**件 総額**6.0**兆円以上

➤ 九州・山口・沖縄への経済波及効果(2021～2030年)

- 20.1**兆円以上

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

・「前工程」世界最大手TSMC

JASM 第1工場 [量産開始] **2024.12**
(熊本県菊陽郡菊陽町)

JASM 第2工場 [建設開始] **2025**年内
(熊本県菊陽郡菊陽町) [目標稼働時期] **2027**年末までに

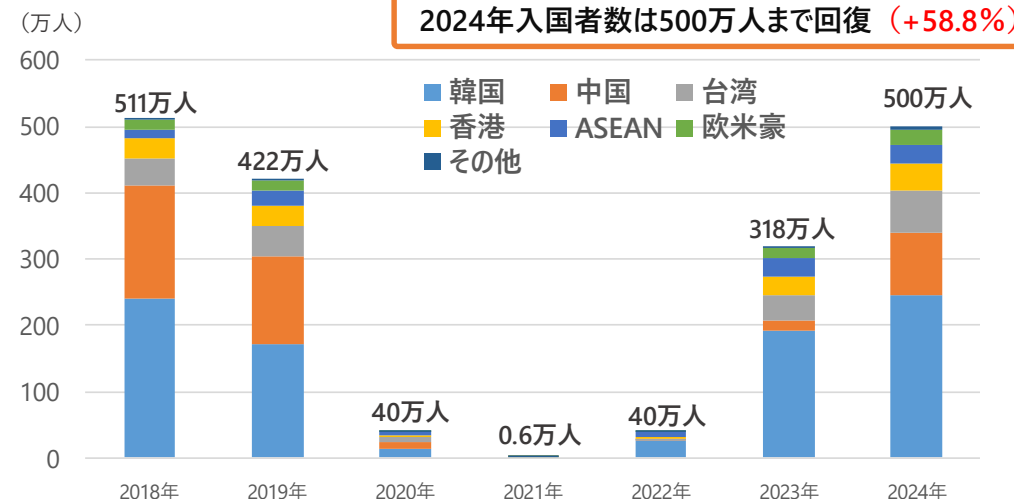
・「後工程」世界最大手ASE

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

くまもとサイエンスパークのイメージ



〔九州への入国者数推移(船舶観光上陸者数含む)〕



(25/5公表)

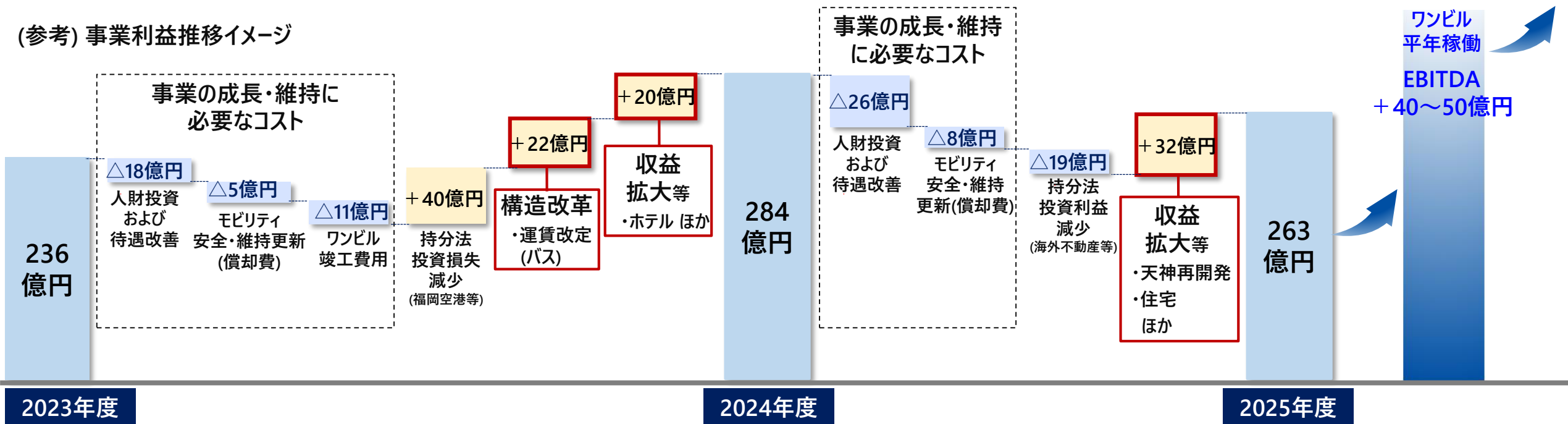
まち夢ビジョン2035

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度計画
連結事業利益	236 億円	284 億円	263 億円
連結EBITDA（事業利益ベース）	419 億円	486 億円	499 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	5.9 倍	6.5 倍	6.6 倍
ROA（総資産事業利益率）	3.4 %	3.8 %	3.3 %
ROE（自己資本当期純利益率）	11.7 %	8.7 %	8.4 %
(参考)連結営業収益	4,116 億円	4,435 億円	4,700 億円
(参考)連結営業利益	259 億円	267 億円	250 億円



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

(参考) 事業利益推移イメージ



第16次中計期間の投資計画

(単位：億円)

	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 計画	合計 (2023～ 2025年)
設備投資	681	618	446	1,745
成長	525	458	240	1,223
安全	69	57	48	174
維持更新	87	103	157	347
分譲投資※1	342 (33)	416 (119)	470 (48)	1,227 (199)
投融资	122 (101)	34 (7)	197 (149)	353 (258)
うち海外 開発事業※2	50 (37)	22 (2)	84 (37)	156 (76)
投資総額※3	1,144 (815)	1,068 (743)	1,113 (643)	3,325 (2,201)

・単純合算、億円未満を四捨五入

※1 ...()内は分譲原価回収を考慮した純投資額

※2 ...()内は資本回収を考慮した純投資額。

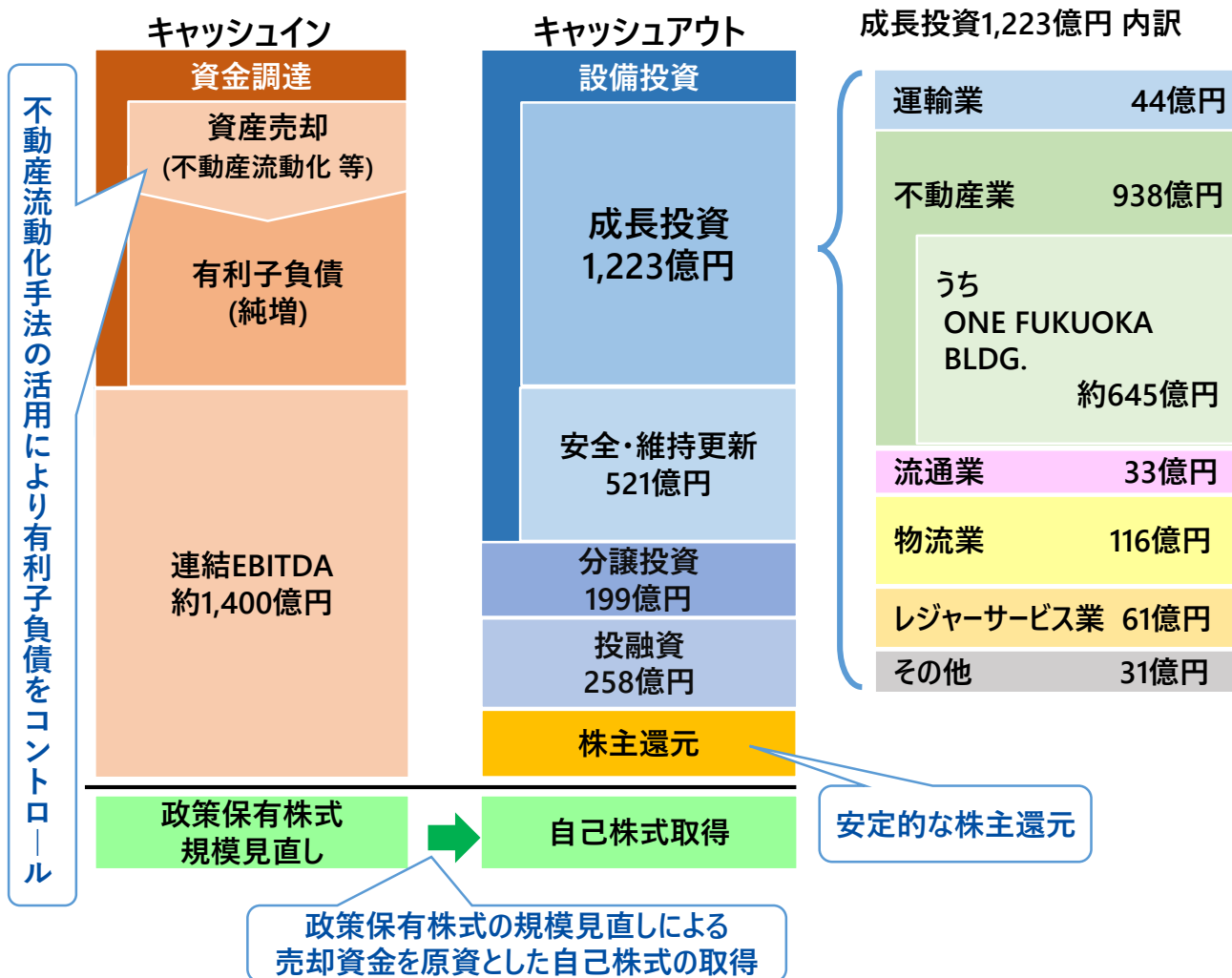
海外開発事業は海外住宅・収益不動産開発

※3 ...()内は分譲原価回収・資本回収を考慮した純投資額

(参考) 資金配分の考え方

財務健全性の確保に留意しながら、ワンビルをはじめとした長期ビジョン実現の基盤となる成長投資を実行

(3カ年累計イメージ)



第16次中計FU《主な具体策・アクションプラン》



モビリティサービス

鉄道

バス

タクシー



「リアルな場」提供サービス

オフィス

SC

住宅

ホテル

レジャー

地域ソリューション



BtoC 物販サービス

ストア

生活雑貨



BtoB 物流サービス

国際物流

国内物流



新領域事業への挑戦

環境資源

農水産

ウェルネス

- ・運賃改定の実施・準備
- ・ノウハウ等を活用した新規収入源の獲得拡大
- ・西鉄福岡(天神)駅のホームドアの整備等による安全強化 等

- ・天神ビッグバンを牽引する大型PJの推進
- ・私募ファンドの活用とノンアセットビジネスの強化
- ・既存案件の着実な事業推進(海外不動産) 等

- ・物価高に対応した販売価格への転嫁
- ・物流の効率化によるコスト減
- ・既存店舗のリニューアル 等

- ・機動的入札対応の推進
- ・重点品目別販売戦略の策定と推進
- ・半導体産業の集積が進む熊本地区を含む、九州での事業拡大 等

- ・再生可能エネルギー電源開発事業
- ・農水産領域の事業化
- ・M & A等による事業創出 等

- ✓ ポストコロナ社会に対応した安定的な事業運営により、持続可能な公共交通ネットワークを提供する。
- ✓ 新たなライフスタイルの需要を捉えた利便性の高い商品・サービスの提供により、新規収入源を獲得する。

運賃改定

➤ 路線バス(乗合バス)の運賃改定実施

- 持続可能な公共交通ネットワーク提供のため、西鉄においては、消費増税を除き、約25年ぶりに運賃改定を2024年1月に実施
- グループ全体で**年間約28億円の増収効果**

実施年度	社名
2023	西鉄、バス北九州、バス二日市、バス宗像、亀の井バス
2024	バス大牟田、バス久留米、バス佐賀
2025(予定)	バス筑豊

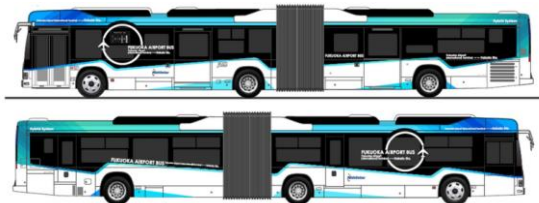
➤ 鉄道運賃改定実施に向けた検討

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

インバウンド需要の獲得

➤ 高速バスや空港関係路線バスの増強

- 路線バス「博多駅～福岡空港国際線」への連節バス導入、太宰府ライナーバス「旅人」や高速バス「福岡～湯布院線」の増強等



▲「博多駅～福岡空港国際線」に導入する連節バス

ノウハウ等を活用した新たな収入源の獲得拡大・新たなスキームづくり

➤ レトロフィット電気バスの外販強化・事業化検討

- 外販1台目となるレトロフィット電気バスが2024.9～運行開始(国際興業株)
- 2025年度は販売体制の検討を進め、外販を強化



▲国際興業株の
レトロフィット電気バス

持続可能な事業運営体制の構築

➤ バス乗務員の人財確保に向けた待遇改善、採用競争力の強化

- 拘束時間の短縮
- 給与水準の向上

受験者数、採用者数

2倍超！

※2024年度実績(対前年)

モデル年収	2020年	2024年	2025年
1年目	約360万円	約390万円	約420万円
5年目	約460万円	約500万円	約560万円

➤ バス・タクシーグループ会社の再編

実施時期	対象会社	再編内容	再編理由
2025.6	北九西鉄タクシー	タクシー事業等の廃止	市場環境の変化等による収支悪化や乗務員不足等により、事業継続が困難であると判断
2025.10(予定)	西鉄バス宗像、西鉄バス二日市	西鉄本体への吸収合併	組織を一本化し、乗務員不足や輸送人員の減少等の様々な課題に迅速に対応
2026.4(予定)	西鉄観光バス	西鉄本体への吸収合併	貸切バス乗務員の確保によるさらなる安全性の向上、高まる観光需要に対し柔軟に対応

➤ 駅集中管理方式の対象駅拡大(2025.4～本格運用開始)

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

➤ 駅遠隔監視制御システム導入に向けた準備

- 駅務機器、エレベーター・エスカレーター、シャッター等の遠隔操作や、AIによる残留客検知など、メーカーと連携し、駅遠隔監視制御システムの導入に向けた検討を推進

✓ 天神の新ランドマーク「ONE FUKUOKA BLDG.」をはじめ、周辺開発にも継続的に関与し福岡都心部の価値向上に寄与する。

「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業(2025年4月24日)



ONE
FUKUOKA
BLDG.

ビル名称「ONE FUKUOKA BLDG.」

(ワン・フクオカ・ビルディング[通称：ワンビル])



物件
概要

スケジュール	2024.12.27竣工 2025.4.24開業	敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
		延床面積	約147,000㎡(約44,000坪)
所在地	福岡市中央区天神一丁目11番1号		
建物構造	地上19階(建物高さ約97m)、 塔屋1階、地下4階		
		用途	✓ ホテル(18~19F) ✓ オフィス(8~17F) ✓ CIC FUKUOKA(7F) ✓ カンファレンス(6F) ✓ 商業(B2~5F)

商業



TENJIN FUKU SHOKUDO
天神福食堂

- ・ 商業テナント131店舗のうち、新業態を含む60店舗が九州初進出
- ・ 開業からGWまでの入館者数は想定より約1割上回り、5月8日には100万人を突破
- ・ 充足率は約10割で、今秋には全区画開業



オフィス

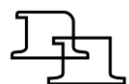


ONE
FUKUOKA
BLDG.

- ・ オフィステナントの充足率は66%
- ・ 今期末には契約ベースで8割を見込む
- ・ 半導体産業の集積に伴う台湾企業の内見も増えており、外資系企業を誘致



ホテル



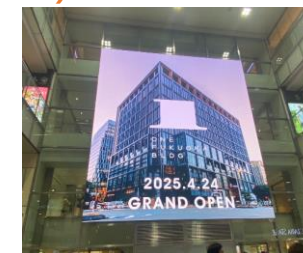
ONE
FUKUOKA
HOTEL

- ・ ホテルの予約状況は好調に推移
- ・ 楽天トラベル最高級コレクションの指定が決定（福岡ではリッツカールトン含む3施設のみ）
- ・ 19階のレストランも連日ほぼ満席



Topics! 「SOLARIA DAIGAMEN」リニューアル(2025.2)

- ✓ 天神のランドマークとして有名な駅ビル内のビジョンを9m×8mの「約9倍」に超大型化！
- ✓ ワンビルの動画を放映し、開業に向けた期待感を醸成
- ✓ 当社グループ水族館で人気のペンギンが飛び出す3D映像が話題に！



- ✓ 天神や沿線のまちづくりに持続的に関与し、地域活性化に貢献するとともに、資本効率の向上を図る。
- ✓ 国内の事業エリア・業容の拡大に加え、海外での事業の着実な推進を目指す。

福岡都心部における地権者共働の開発プロジェクト等の推進

① 福岡家庭裁判所跡地における複合開発プロジェクト

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



▲複合開発イメージ

② (仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト

- 街区面積：約2.2ha(※)
- スケジュール
2030年頃の竣工を目指して地権者と協議中
(※)東西街区区域面積



▲まちづくりイメージ

③ (仮称)天神一丁目15・16番街区計画

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



▲まちづくりイメージ

④ 九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業(※)

- 譲渡等面積
約28.5ha
(一般定期借地含む)



▲全景(イメージ)

※2024年4月18日、住友商事(株)を代表企業として当社含む8社で構成される企業グループが、優先交渉権者に選定

沿線開発、地域拠点を中心としたまちづくり

➤ 連続立体交差事業による周辺・店舗開発

スケジュール(予定)

2024.3	桜並木駅 開業
2024.7~	桜並木駅 駅部店舗開業
2025.12	白木原駅 駅部店舗開業
2026年1月	春日原駅 駅部店舗開業 (レイリア春日原)
2026年度以降	高架下店舗順次開業 (雑餉隈～下大利)

➤ 「(株)Good Local 九州」設立(2025.4)

- 地域課題解決に向けた伴走支援と柳川等における地域の拠点施設の開発・運営の相乗効果による持続可能なまちづくりを目指した5社の共同出資により会社設立

柳川にぎわい交流施設イメージ



私募ファンドおよび私募REIT組成に向けた準備

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

- ✓ 2024.3 第1号私募ファンドの組成 (資産規模:約100億円)
- ✓ 2024.10 西鉄アセットマネジメント(株)設立
- ✓ 2025年度 第2号私募ファンドの組成 (資産規模:約65億円)
- ✓ 2026年度 私募REIT設立・運用開始 (予定)
- ✓ 2030年度~ 私募REITの資産規模1,000億円超を目指す

新規ホテル出店計画の着実な推進

ソラリア西鉄ホテル大阪本町(仮称)

開業	2026年度冬(予定)
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大阪本町(仮称)完成イメージ

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
共用部	フロント・大浴場(5階)

九州における半導体関連の物流需要拡大を見据えた開発

➤ マルチテナント型物流施設の共同開発

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



▲外観イメージ

- ✓ 国内の事業エリア・業容の拡大に加え、海外での事業の着実な推進を目指す。

分譲マンション等開発事業のエリア拡大

〔福岡県・首都圏外での分譲マンション〕

- 2024年度物件：熊本市、長崎市、札幌市
- 2025年度物件(予定)：京都市、岐阜市など



▲サンリヤン岐阜グランCOND

海外でのまちづくりに向けた事業の拡大

▶ パートナー連携による既進出国での着実な事業推進

- ベトナム ロンアン省における「WATERPOINT プロジェクト」では分譲マンション約6,000戸、戸建約2,000戸を共同開発
- フィリピンではアンティポロ市における開発案件を皮切りに、3案件ともに販売好調
- 米テキサス州 ハルトムシティ市における収益用不動産(賃貸集合住宅)の開発(2026年12月竣工予定)



▲WATERPOINT 分譲マンションエリア完成予想イメージ



▲ハルトムシティ 完成予想イメージ

当該国	出資時期	案件数
ベトナム	2015.12～	8
インドネシア	2016.11～	4
アメリカ	2018.3～	9
タイ	2018.6～	1
フィリピン	2022.9～	3

- ✓ 店舗の新規出店・リニューアル等を通して、新しい出会い・購買体験を提供する。

新規出店・リニューアルの実施

新店

レイリー福岡空港店(2025.3)

- 福岡空港国際線「HAKATA FOOD HALL」内にグランドオープン
- 国産牛を使用したこだわりの「にしてつハンバーグ」など、日本の食を味わえるほか、出発前のカフェ利用など幅広いシーンに対応



▲店舗外観

レガネット春日原店(仮称)(2026.1予定)

- 高架駅となった春日原駅1階・2階部分を商業施設「レイリア春日原」として開業することに合わせて出店予定



▲レイリア春日原1階外コンコースイメージ

リ
ニ
ュ
ー
ア
ル

レガネット天神店(2025.6予定)

- 「ONE FUKUOKA BLDG.」開業に合わせた店舗リニューアル
- 惣菜を強化し、対面販売による「出来立て」「選ぶ楽しさ」を演出し、購買意欲の向上を図る



Topics! 「博多やりうどん」初の海外展開!

- 2025年7月頃、海外フランチャイズ1号店として、香港に「博多やりうどん 香港店(仮称)」をオープン
- 香港への出店を皮切りに、中国やマカオ、タイなどアジア圏での展開を計画



▲名物「博多やりうどん」

- ✓ 商機を捉えた事業強化や海外ネットワークの拡充により、濃やかなロジスティクス事業を実現する。

海外ネットワークの拡充

- 支店開設、各駐在員事務所の現地法人への格上げの検討・推進
 - 2025年度末海外拠点目標数：28カ国・地域120拠点をを目指す
 - ✓ 2025年度開設予定の新規拠点：イスタンブール（トルコ）、モンテレ（メキシコ）

今後の主な展開先

- ・インドネシア（マカッサル）
- ・オーストラリア（パース・アデレード）
- ・カナダ（トロント）
- ・中国（合肥・平湖・長春・長沙）
- ・ドイツ（デュイスブルク）
- ・フランス（リヨン）他



九州での事業強化

➤ 半導体産業の集積が進む熊本地区での事業拡大

- ・半導体産業へのアプローチ強化のため「半導体専門課」を新設(2025.4)
- ・金融機関や自治体との連携による情報収集、セールス強化
- ・顧客ニーズを踏まえた九州島内のトラック輸送網構築に向けた検討
- ・NNR台湾社(現地法人)と連携した半導体ビジネスの取り組み
- ・阿蘇くまもと空港での航空輸送出荷の取り扱いを開始



➤ 九州の食品ビジネスの拡販

- ・九州の食品産業及び半導体産業強化のため「九州ビジネスディベロップメント課」を新設(2025.4)

- ✓ 再生可能エネルギー事業の拡大や新たな事業・サービスの創出により、新たな稼ぐ力を生み出す。

エネルギー領域における事業拡大

➤ 再生可能エネルギー電源開発事業の拡大

- ・西鉄自然電力による再エネ電源開発事業の推進
- ・沿線自治体との連携
(福岡県直方市、福岡県うきは市、熊本県、福岡市、福岡県篠栗町、福岡県八女市)

自治体	取組内容
直方市 NISHIATA CITY	汚泥再生処理センターのPPAを受注
うきは市 Ukiha City	環境省 脱炭素先行地域（第4回）選定
熊本県 Kumamoto Prefecture	環境省 脱炭素先行地域（第4回）選定
福岡市 FUKUOKA CITY	環境省 脱炭素先行地域（第5回）選定
篠栗町 SHIOBARU TOWN	脱炭素ロードマップ策定業務を受注

➤ 系統用蓄電池事業の事業拡大の検討

- ・西鉄自然電力バッテリーハブ宇美(2024.6/福岡県宇美町)、バッテリーハブ飯塚(2024.12/福岡県飯塚市)の運転開始
- ・2025年度に事業実証を行い、事業拡大を検討



▲西鉄自然電力 バッテリーハブ宇美

エネルギー領域におけるロードマップ(イメージ)



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

人的資本経営の推進

➤ 事業拡大を見据えた多様な人財の確保

待遇改善	- 賃金水準の引き上げ ✓ (大卒総合職)初任給を26万円に引き上げ ✓ (バス・鉄道)初任給引き上げ、各種手当等の新設・改定
戦略実現に必要な人財の計画的な創出	- 人財ポートフォリオ、人財定義の作成 - 次世代経営者候補の選抜・育成方法検討
自己成長・チャレンジを実現する仕組みづくり	- キャリア開発手当の導入 ✓ 自己啓発学習を行う者に手当支給 - 資格取得支援制度の拡充
多様な人財の活躍を支える制度	- 定年延長 ✓ 定年を満60歳から満65歳に引き上げ - 職種や専門性に応じた人事賃金制度の検討
従業員のスキル向上	- 海外OJTの実施 - 建築技術員のスキルアップ・人財育成 - デジタル人財の育成



▲建築技術員向け研修の様子

Topics! 生成AIの活用による生産性向上

✓ 西鉄版生成AIサービス「N-GAIS」をローンチ。全社的に生成AIの活用を推進し、生産性の向上に寄与

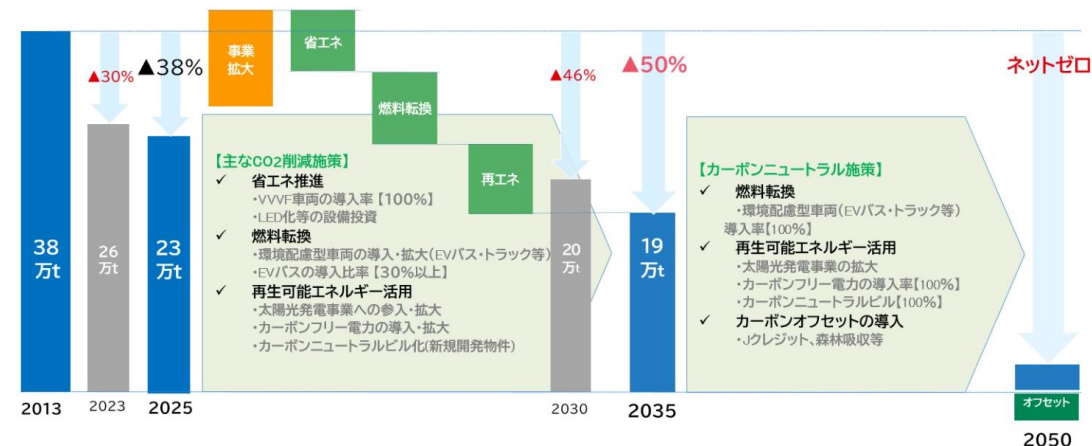


➤ 多様な価値観、ライフステージに寄り添った施策の拡充

- ワンビル本社におけるABW(Activity Based Working)導入による働きやすい環境の構築
※ABW：その時々の仕事の内容に合わせて働く場所を自由に選択する働き方
- 企業価値向上に向けた健康経営推進の取り組み
グループ全体推進体制の整備、具体的なKPI設定による推進計画の実施等

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

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



- グループ全体で2025.4時点のレトロフィット電気バス導入台数は50台
- 西鉄ホテルズにて西鉄自然電力等と契約し、カーボンフリー電力を全18店舗に拡大
- TCFDシナリオ分析を実施し、Scope1、2対象の各事業別CO2排出量削減目標を設定
 - ✓ Scope3については一部の事業で把握しており、今後グループ全体での把握を進める

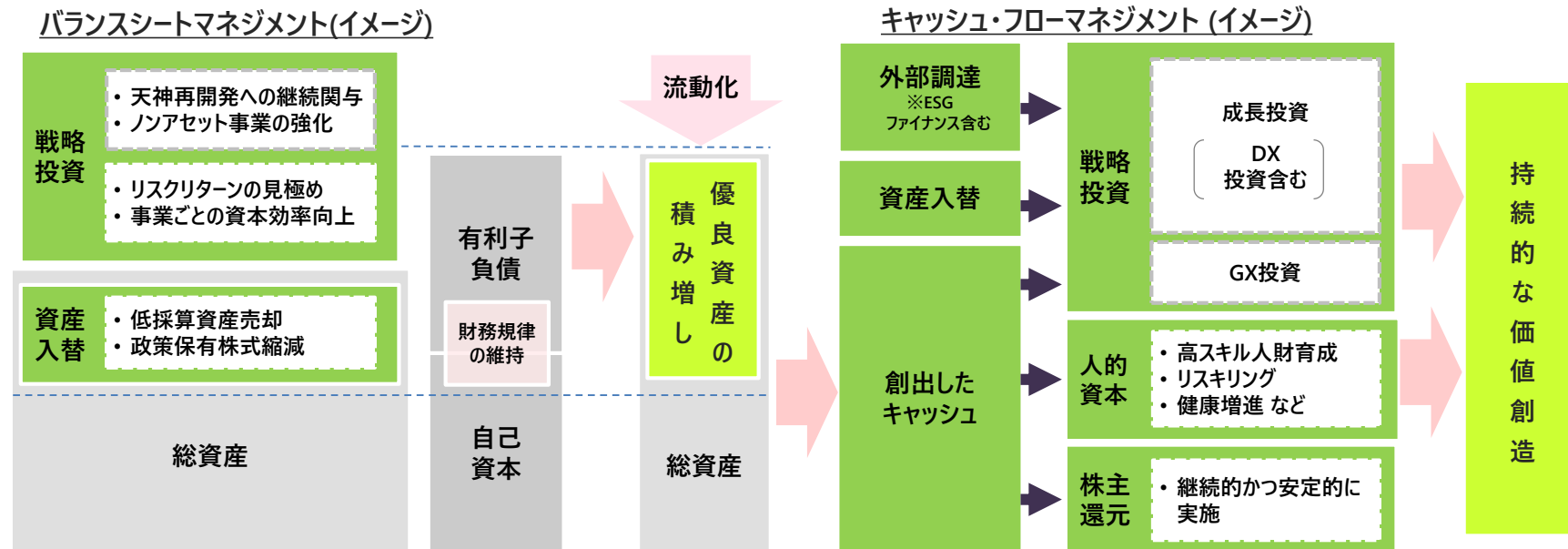
ROEの向上を意識した規律あるBSマネジメント・CFマネジメントの実施

～長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」財務運営方針～

- 資本効率を重視し、低採算資産の入替や流動化手法の活用により優良資産を積み増す
- 創出したキャッシュは、戦略投資、人的資本への投資、株主還元へ配分
- 規律あるBSマネジメント・CFマネジメントにより持続的な価値創造を目指す

《目標とするROE》

- 第16次中期経営計画「2025年度 **7%**」
- まち夢ビジョン2035 「2035年度 **8%程度**」



資本効率を意識した経営

- 事業ポートフォリオマネジメントの推進
 - 各事業の立ち位置や将来に向けた経営資源の再配分等に係る取締役会での議論を踏まえ、経営計画を策定
 - 事業別に目標ROICを設定し、各事業評価・投資判断に活用
 - 低資本効率事業の再編・構造改革の推進
- 資本効率の向上を意識したアセットマネジメントの推進
 - 私募ファンド等の組成：第1号私募ファンド(2024.3)、第2号私募ファンド(2025.4)の組成
 - 「西鉄アセットマネジメント(株)」設立(2024.10)、私募REIT設立に向けた取り組みの推進
 - 政策保有株式の規模見直しによる売却資金を原資とした自己株式取得

株式市場からの評価向上

- 株主・投資家との積極的な対話と情報開示の充実
 - 統合報告書の発行(2024年度～)
 - 個人投資家向け説明会の強化
 - 経営トップが参加するスモールミーティングの開催(予定)

● 西鉄企業サイト (IR情報>統合報告書)

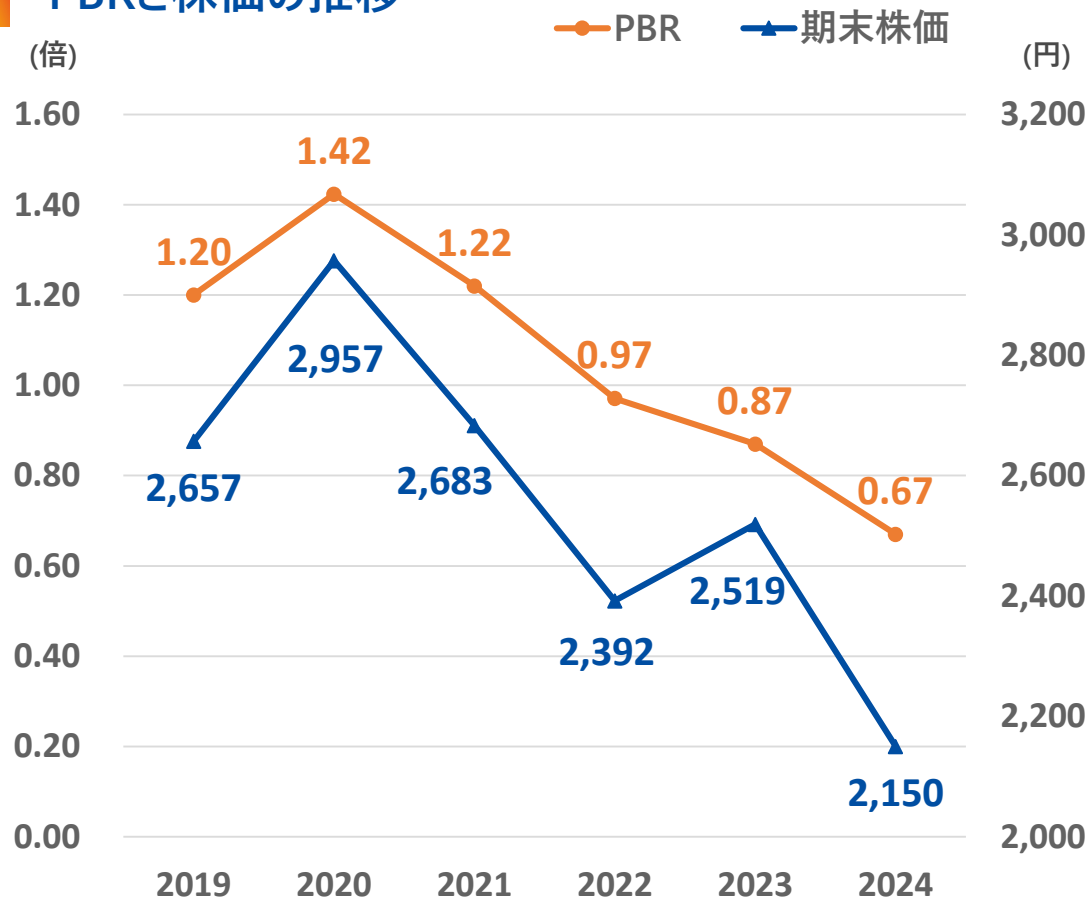


西鉄 統合報告書

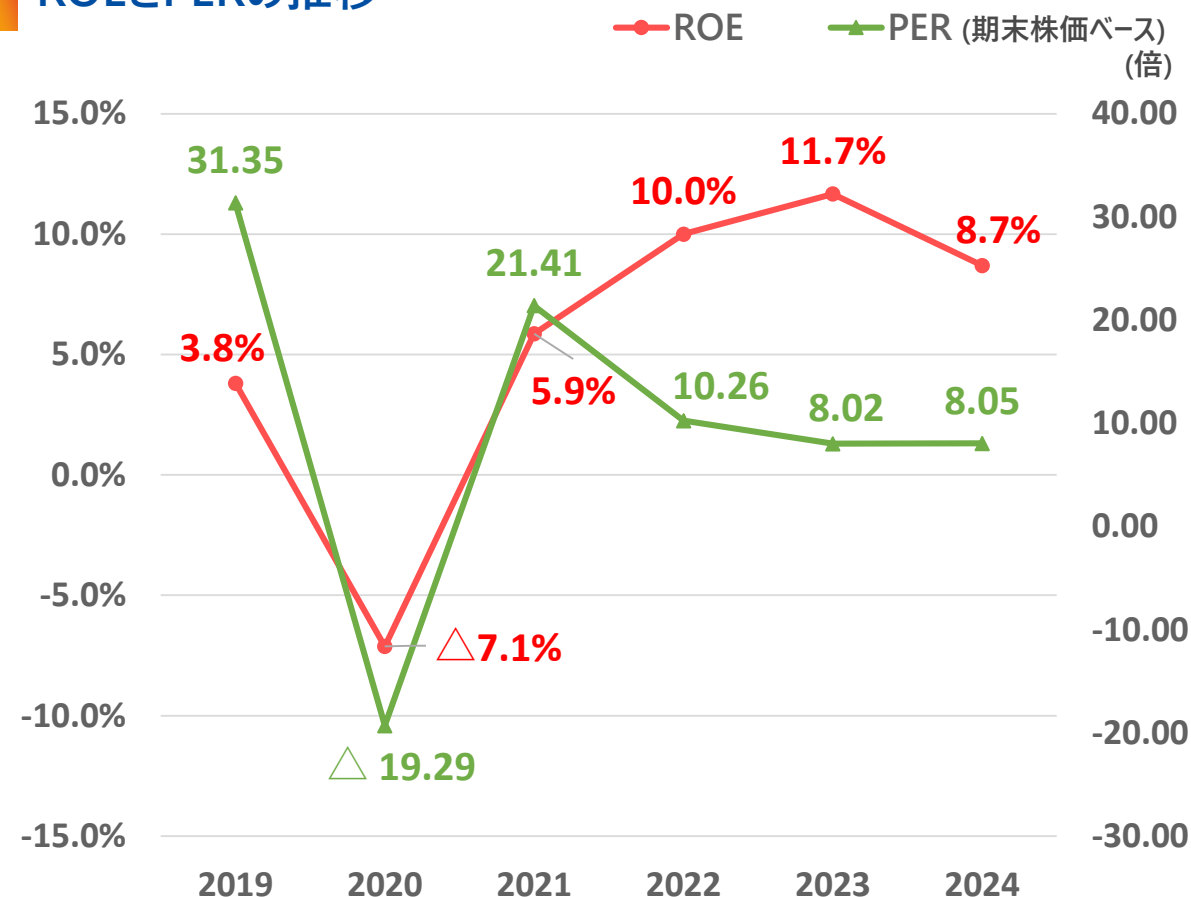
お客さま、地域社会、株主等ステークホルダーの期待に応え続けながら中長期的なPBRの向上を目指す

- コロナ禍以降、株価は低水準で推移し、それに伴いPBRも低下、2024年度末で0.67倍と1倍割れの状況。
- ROEは、コロナ禍以降回復傾向にあるが、2024年度は前年度から固定資産売却益の減少等もあり8.7%となった。
- PERは、ROEの上昇の一方で低水準の推移となっており、2024年度末で8.05倍となった。

PBRと株価の推移



ROEとPERの推移



目指す方向性

具体的な取り組み

指標

期待成長率
向上

・ワンビル開業後の中長期的な成長戦略の開示

・株主・投資家との積極的な対話

次期中計へ

・サステナブル経営の強化

コーポレートガバナンスの強化

ESG重要課題に基づくKPIの設定

株主資本
コスト低減

収益拡大

・事業環境の変化を適切に捉えた需要の取り込み
(インバウンド需要/グローバルサプライチェーンの動向など)

・提供する商品・サービスの適正な価格転嫁・価格設定

・成長投資の継続による収益の拡大

資本効率
向上

・事業ポートフォリオマネジメントの推進

・ソリューションビジネスの強化(アセット保有重視の是正)

・政策保有株式の保有目的に応じた規模見直し

最適
資本構成

・財務規律のあるBSマネジメント・CFマネジメントの実施

・機動的な自己株式の取得

・成長戦略に応じた株主還元水準の検討

※数値は2035年度目標

PER向上

PBR向上

事業利益 370億円
EBITDA 660億円

ROIC向上

NET有利子負債
/EBITDA倍率
5倍台

財務
レバレッジ

ROE 8%程度

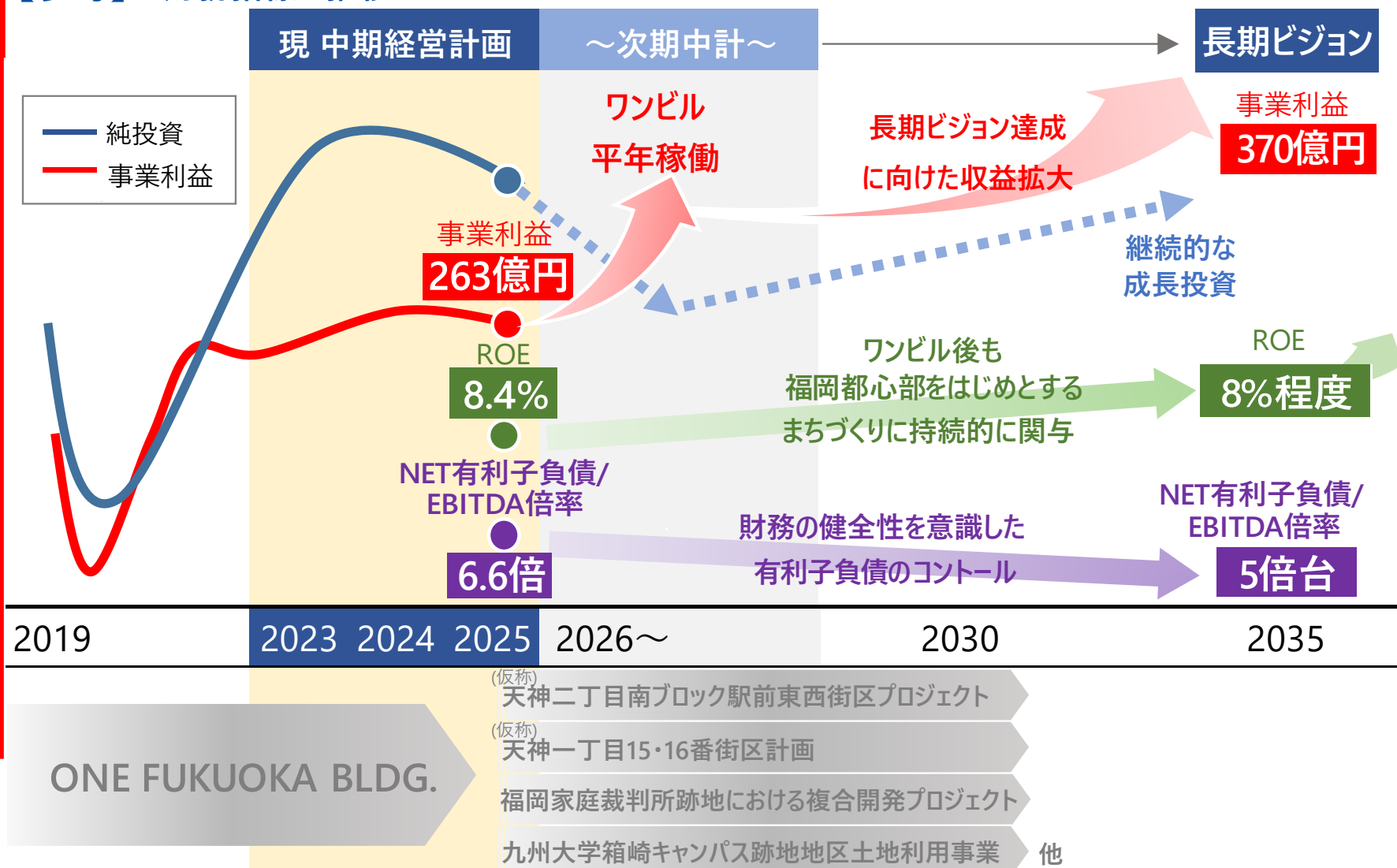
ROE向上

本年度は、前述の「目指す方向性」を意識した次期中期経営計画を策定し、持続的な企業価値、PBRの向上を目指す。

次期中計の策定ポイント

- 長期ビジョン2035達成までのセグメント別の**事業利益及び投資額の推移**
- シナジー効果による収益力の向上と資本効率を高める**事業ポートフォリオマネジメント**
- 財務の健全性を意識した**有利子負債のコントロール**
- **株主還元方針**の明確化
- **ESG重要課題**のKPI設定

【参考】 財務指標の推移イメージ



まちに、夢を描こう。



Appendix

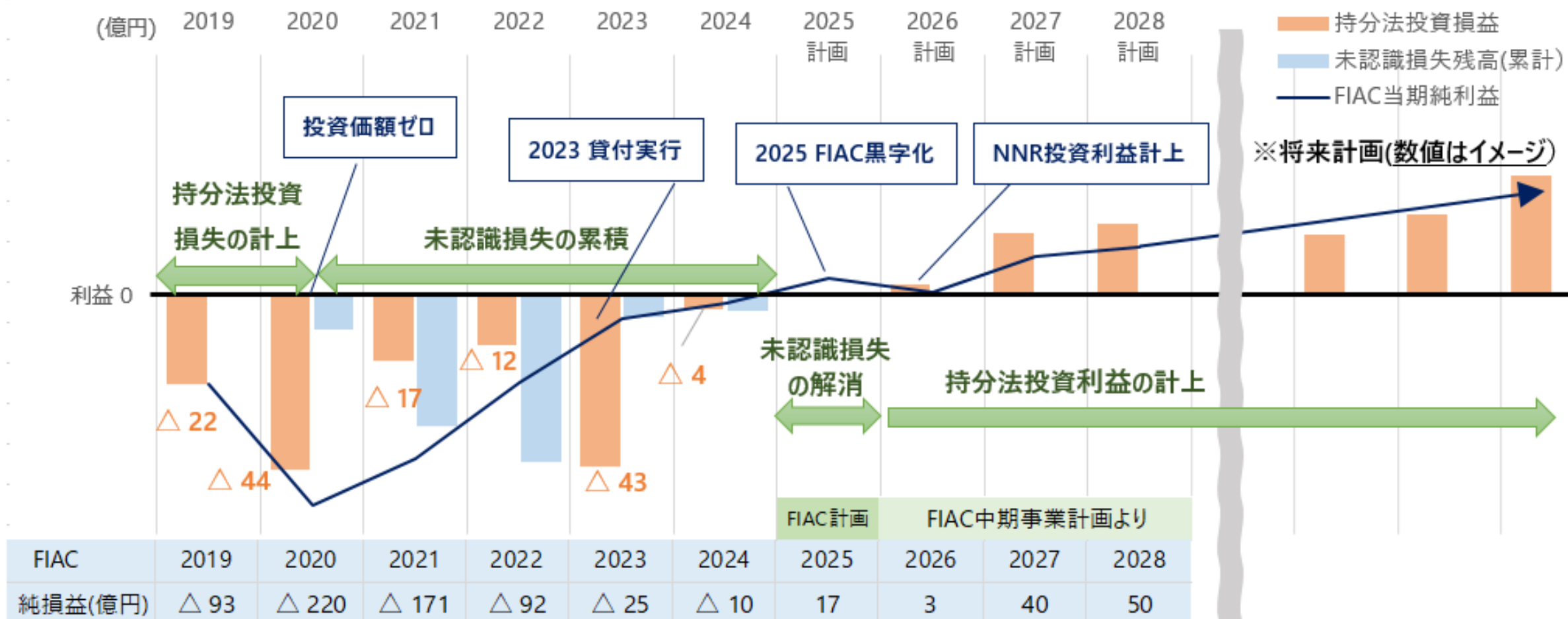
事業領域別主要プロジェクト		2023年度	2024年度	2025年度	2026年度以降
モビリティサービス	運賃改定	〔1月〕路線バス運賃改定実施 (当社およびGr4社)	〔10月、2月〕 路線バス運賃改定実施 (10月：Gr1社、2月：Gr2社)	〔10月〕 路線バス運賃改定実施 (Gr1社)	「収入原価算定要領の見直し」を受け、 鉄道運賃改定実施に向けた検討深化
	西鉄福岡(天神)駅へのホームドア導入	3番線乗車ホームへの設置	1,2番線乗車ホームへの設置	1,2,3番線降車ホームへの設置	
「リアルな場」 提供サービス	福ビル街区建替プロジェクト(ONE FUKUOKA BLDG.)		〔12月〕 竣工	〔25年4月〕 開業	
	福岡家庭裁判所跡地における複合開発プロジェクト	〔1月〕 落札			野村不動産(株)など4社 2030年開業予定
	(仮称)天神二丁目南ブロック駅前東西街区プロジェクト				2030年度開業を目標 地権者らと共同で検討中
	(仮称)天神一丁目15・16番街区計画				2030年度以降の実現を目標 地権者らと共同で検討中
	九州大学箱崎キャンパス跡地地区土地利用事業	〔4月〕 優先交渉権者に選定	事業計画検討	2025年度(予定) 土地利用事業者決定	住友商事(株)を代表とする 8社の企業グループで検討を進める
	天神大牟田線連続立体交差事業	〔3月〕 桜並木駅開業	〔7月〕 桜並木駅 駅部店舗 開業	〔12月〕 白木原駅 駅部店舗開業 〔12月以降〕 桜並木駅 駅北側高架下店舗開業	〔26年1月〕 春日原駅 駅部店舗 開業 〔26年度以降〕 高架下店舗 順次開業(雑餉隈～下大利)
	新規ホテルの出店		〔9月〕 バンコクシーロム		〔26年度冬〕 大阪本町 〔27年度夏〕 福岡エアポート
	分譲マンション等開発事業の展開	〔23年度実績〕売上高：334億円 (福岡+首都圏：318、関西圏：16)	〔24年度実績〕売上高：302億円 (福岡+首都圏：269、関西圏：10、その他：23)	〔25年度計画〕売上高：429億円 (福岡+首都圏：312、関西圏：82、その他：35)	
	海外不動産の着実な推進	〔23年度実績〕 投資残高：318億円、竣工案件：1件	〔24年度実績〕 投資残高：320億円、竣工案件：5件	〔25年度計画〕 投資残高：358億円、竣工案件：2件	
BtoC物販サービス	新規店舗出店・リニューアル実施	〔3月〕 レガネット久留米タミー店 リニューアル	〔6月〕レガネット砂津店 〔4月〕インキューブ イオンモール直方店出店 〔25年3月〕 レイリー福岡空港店	〔4月〕 インキューブ 小倉店 〔6月〕 レガネット 天神店 リニューアル リニューアル予定	〔26年1月〕 レガネット春日原店(仮称) 予定
BtoB物流サービス	海外ネットワークの拡充	〔23年度海外拠点数〕 29カ国・地域、122拠点		〔25年度海外拠点数(目標)〕 28カ国・地域、120拠点	
	にしてつ関東ロジスティクスセンター		〔7月〕 開業		
新領域事業	エネルギー領域における事業拡大	〔9月〕再エネ発電事業 第1号案件 (福岡県)直方市汚泥再生処理センター	〔11月〕うきは市・熊本県との 各共同提案が 環境省「脱炭素 先行地域(第4回)」に選定	〔6月〕系統用 蓄電池運用開始 〔10月〕福岡市との 共同提案が環境省 「脱炭素先行地域 (第5回)」に選定	電力の効率的な利用、EV化の進展と連動した事業展開
【参考】福岡国際空港		〔12月〕国際線北側 コンコース竣工	〔4月〕国内線立体駐車場供用開始 〔12月〕国際線アクセスホール、 国際連絡バス専用道(国際線側)供用開始	〔3月〕増設滑走路供用開始、 国際線旅客ターミナルビル増改築オープン	〔26年度〕 国内線南側立体 駐車場竣工予定 〔27年度〕 国内線複合施設 施設竣工予定

持分法による投資損益の認識

被投資会社の純損益のうち、投資会社に帰属する部分について、投資の額を増額または減額し、当増減額を持分法による投資損益として認識。

※被投資会社の損失を負担する責任が投資額の範囲に限られている場合は、持分法による投資価額がゼロとなるところまで損失を認識。

＜福岡国際空港(FIAC)の持分法による投資損益の推移＞



・FIACでは、2025年度に当期純利益の黒字化を計画。(FIAC事業計画より)

・当社連結決算では、FIAC黒字化以降、持分法における未認識損失残高(累計)が解消された後に、持分法投資利益が計上される。