

2025年度(2026年3月期) 第2四半期 決算説明会

2025年11月21日(金)
西日本鉄道(株) (9031)



2025年度 第2四半期 決算概要	3
-------------------	---

2025年度 通期業績予想	20
---------------	----

第16次(2023～2025)中期経営計画の進捗状況	25
----------------------------	----

福岡・九州における事業環境の変化	27
------------------	----

経営数値目標・投資計画	29
-------------	----

モビリティサービス	32
-----------	----

「リアルな場」提供サービス	34
---------------	----

BtoC 物販サービス / BtoB 物流サービス	36
---------------------------	----

新領域事業への挑戦	37
-----------	----

サステナブル経営の強化への取り組み	38
-------------------	----

資本効率を重視したマネジメントの継続・深化	39
-----------------------	----

長期ビジョン実現に向けて	40
--------------	----

Appendix	43
----------	----



〈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/>

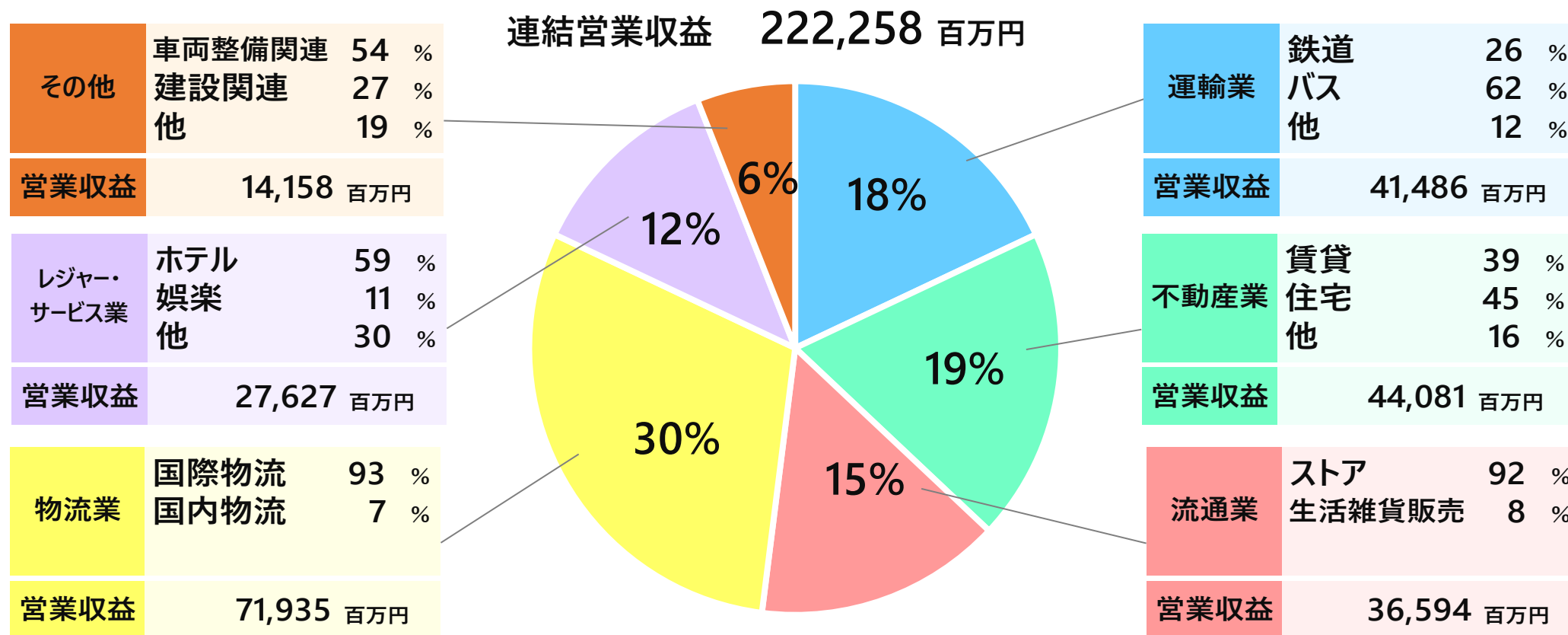


本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2025年度 第2四半期 決算概要

連結の範囲(期末)・・・子会社 81社、関連会社 48社

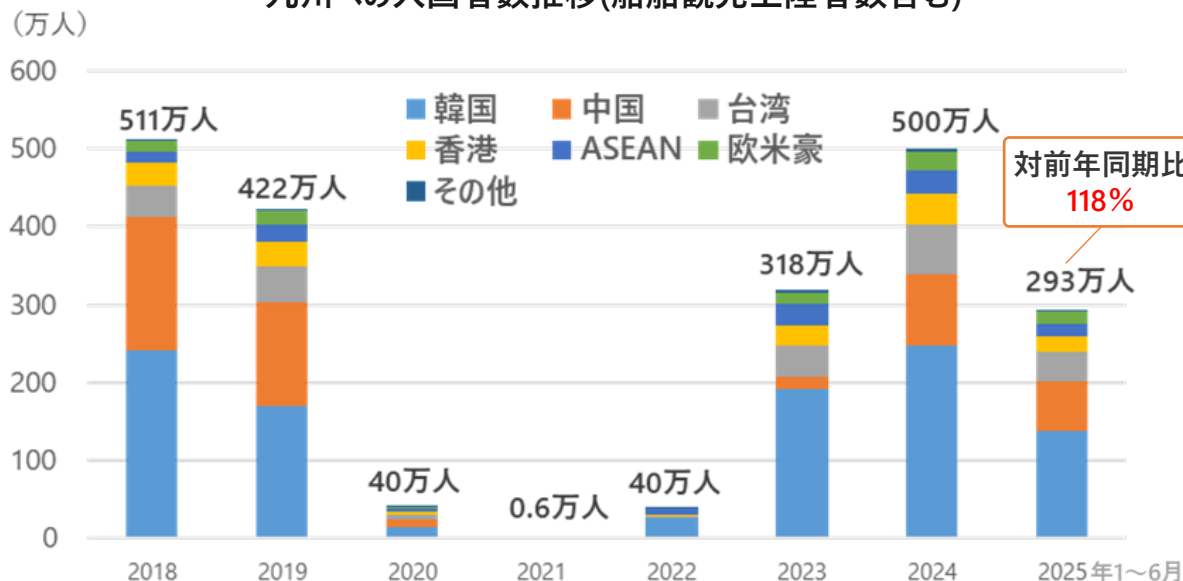
- ・ 福岡を事業基盤とする生活関連企業...運輸業、不動産業、流通業 等
- ・ 西鉄ブランドを基盤に域外展開...国際物流事業、住宅事業、ホテル事業 等



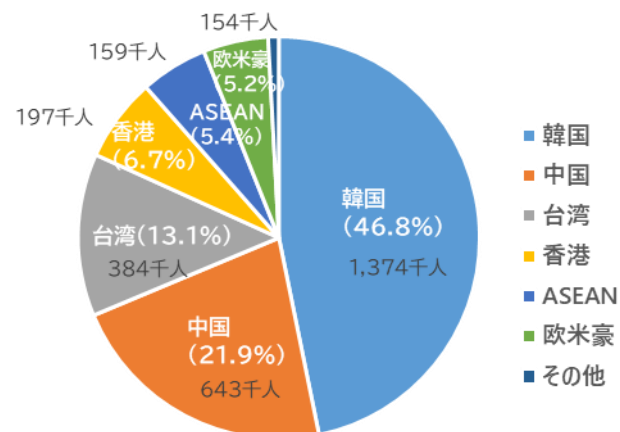
※調整額 △13,624 百万円

✓ 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(2025年1~6月)



【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

2025年度第2四半期実績

鉄道

- ✓ 太宰府駅改札機通過数(定期外)

対19年度比 約**117%**

- ✓ 観光列車利用者数

対24年度比 約**130%**

(インバウンドのみの利用者数は約**250%**)



▲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19年度比 約**104%**



▲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**27%** (対19年度同期比+9p)

ソラリア福岡 78%、ソラリア京都 59%



▲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24年度比 約**105%**

天神再開発およびインバウンドにより好調



▲ソラリアプラザ(天神)

営業収益	不動産業における住宅事業でのマンション販売戸数の増加や、賃貸事業での「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業に加え、
営業利益	
経常利益	物流業における国際物流事業での輸出入取扱高の増加などにより、増収・増益
親会社株主に帰属する 中間純利益	営業利益の増加などにより、増益
親会社株主に帰属する 中間純利益	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などもあり、増益

(単位：億円)

	2025/2Q	2024/2Q	増減	率(%)	主な増減内容	前回公表 ('25/5)	差異
営業収益	2,223	2,081	141	6.8	(+) 住宅 67 (マンション販売)、賃貸 30 (ONE FUKUOKA BLDG.開業)、国際物流 17 (取扱高増)、 ホテル実質 15、ストア 10、車両整備関連 8 (受注増)、鉄道 7、その他サービス 7 (受託料増)、バス実質 5 (△) その他不動産 △5 (受注減)、金属リサイクル △2	2,234	△ 11
営業利益	131	127	4	3.0	(+) 住宅 9 (粗利増)、国際物流 9 (粗利増)、その他サービス 2 (△) 鉄道 △5 (費用増)、ホテル △4 (費用増、ONE FUKUOKA HOTEL開業費用)、バス △3 (待遇改善)、 賃貸 △2 (ONE FUKUOKA BLDG.開業費用)	105	26
経常利益	144	132	12	8.8	(+) 業務支援料 10 (当期 11、前期 1)、持分法投資損益 5 (当期 3、前期 △2) (△) 為替差損益 △5 (当期 △1、前期 4)、支払利息 △3 (当期 △16、前期 △13)	109	35
親会社株主に帰属する 中間純利益	165	93	73	78.6	特別損益 88 (固定資産売却益 45 [当期：信託受益権]、投資有価証券売却益 44 [当期 54、前期 10])	124	41

※営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する中間純利益は、2000年度に中間決算を導入して以来、過去最高

事業利益	148	131	17	13.2	(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	262	224	38	17.0	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	136	307	△ 171	△ 55.7	

(前回公表との差異)

営業収益：住宅（一棟売却賃貸マンションの販売時期が一部下期へ）
営業利益：費用が当初の想定より減少

経常利益：持分法による投資損益の改善（福岡空港、海外不動産）
純利益：投資有価証券売却益の増加

(単位：億円)

			2025② (実績)	2024② (実績)	増減	営業利益の主な増減 ()は主な増減要因	前回公表 ('25/5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	2,223	2,081	141		2,234	△11	
		営業利益	131	127	4		105	26	
運 輸	業	営業収益	415	403	12	鉄道、バスの減益	416	△1	鉄道、バスの増益
		営業利益	20	29	△9	(待遇改善による人件費の増加)	13	7	(費用の減)
不 動 産	業	営業収益	441	363	78	住宅の増益、賃貸の減益	456	△15	賃貸の増益
		営業利益	50	44	6	(住宅:販売区画数の増加、 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.開業)	45	5	(費用の減)
流 通	業	営業収益	366	355	11		364	2	
		営業利益	1	1	0		0	1	
物 流	業	営業収益	719	702	18	国際物流の増益	706	13	国際物流の増益
		営業利益	25	15	10	(粗利増)	21	4	(粗利増)
レジャー・サービス業		営業収益	276	251	25	ホテルの減益	274	2	その他サービスの増益
		営業利益	30	32	△2	(費用増、ONE FUKUOKA HOTEL開業)	25	5	(費用の減)
そ の 他		営業収益	142	136	6		145	△3	金属リサイクルの増益
		営業利益	8	8	0		6	2	(粗利増)

鉄道事業で需要の回復などにより旅客人員が増加したことや、バス事業でダイヤ改正による減便などでの減収の一方、インバウンド需要の増加や「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業効果などにより、増収
待遇改善による人件費の増加などにより、減益

(単位：百万円)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	41,486	40,271	1,215	3.0	
鉄 道	11,788	11,103	684	6.2	(+) 旅客人員の回復 (定期外・定期)
バ ス ※2	28,502	27,965	536	1.9	(+) インバウンド需要増、ONE FUKUOKA BLDG.開業効果
(※1 実 質)	(26,697)	(26,241)	(456)	(1.7)	(△) ダイヤ改正による減便
他 ※2	5,872	5,863	8	0.2	(+) 運輸関連
消 去	△4,676	△4,661	△14	-	
営 業 利 益	2,028	2,895	△867	△ 29.9	
鉄 道	773	1,251	△478	△ 38.2	(△) 費用増 (人件費・減価償却費・修繕費増)
バ ス ※2	1,342	1,684	△342	△ 20.3	(△) 費用増 (人件費・一般費・減価償却費増)
他 ※2	18	△3	22	-	
消 去	△105	△36	△68	-	

※1 実質・・・事業内部取引を除く

※2 従来、「運輸業」の「他」に含めていた北九西鉄交通(株) (旧社名：北九西鉄タクシー(株)) は、タクシー事業を終了したため、
当中間連結会計期間の期首より主要な事業となる「バス事業」に変更しています。

なお、前中間連結会計期間については、組替えを行っています。

E B I T D A	5,735	6,195	△460	△ 7.4	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	2,751	1,464	1,286	87.8	

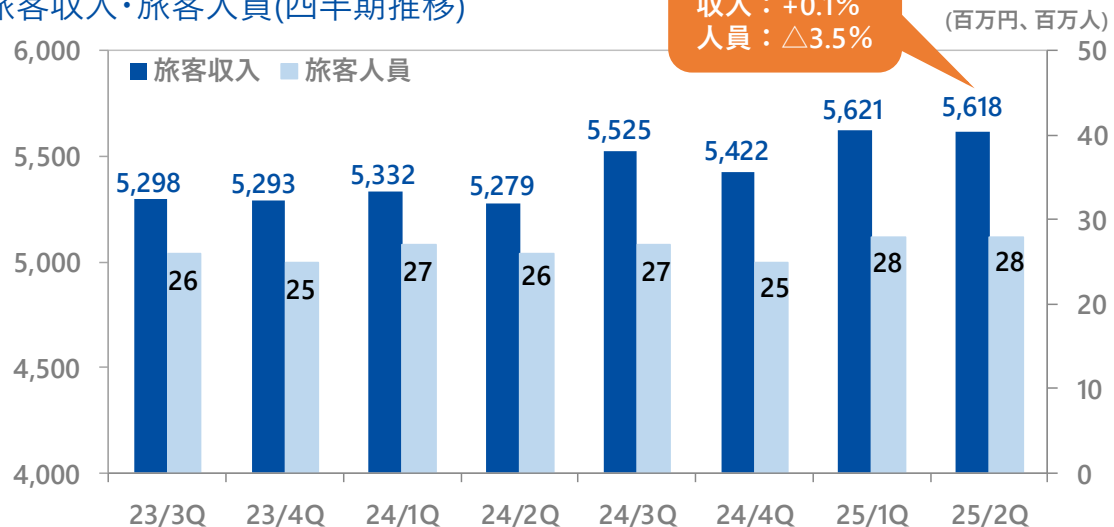
鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）

(百万円、千人)

	2025/2Q	2024/2Q	増減	増減率
旅客収入	11,239	10,612	626	5.9 %
旅客人員	56,503	53,434	3,069	5.7 %
定期外	24,256	22,590	1,666	7.4 %
定期	32,247	30,844	1,403	4.5 %

【路線別対前年同期比】天神大牟田線：旅客人員 5.5% (定期外 7.2%、定期 4.3%)
貝塚線：旅客人員 10.9% (定期外 12.9%、定期 9.3%)

▶ 旅客収入・旅客人員(四半期推移)

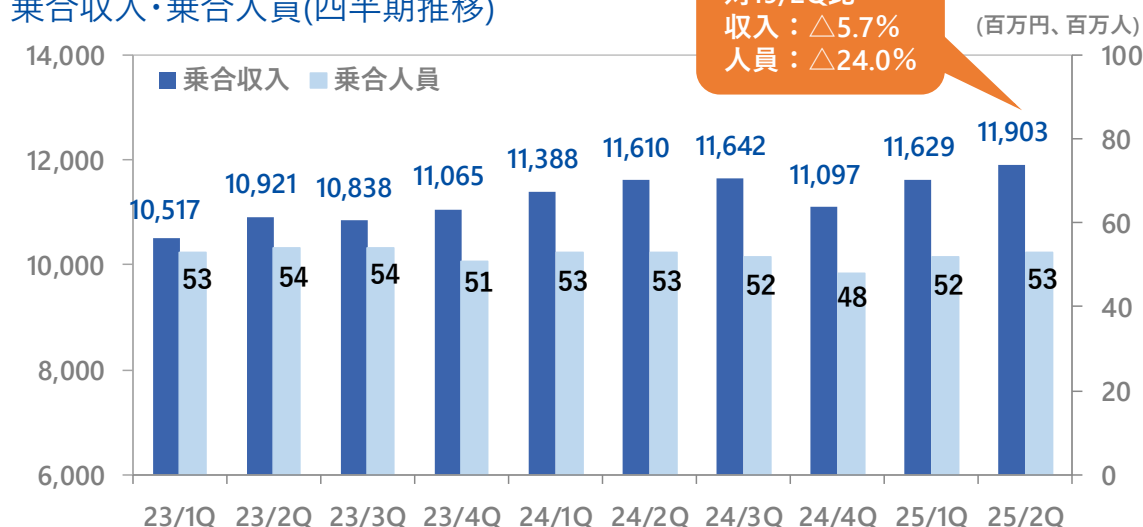


バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）

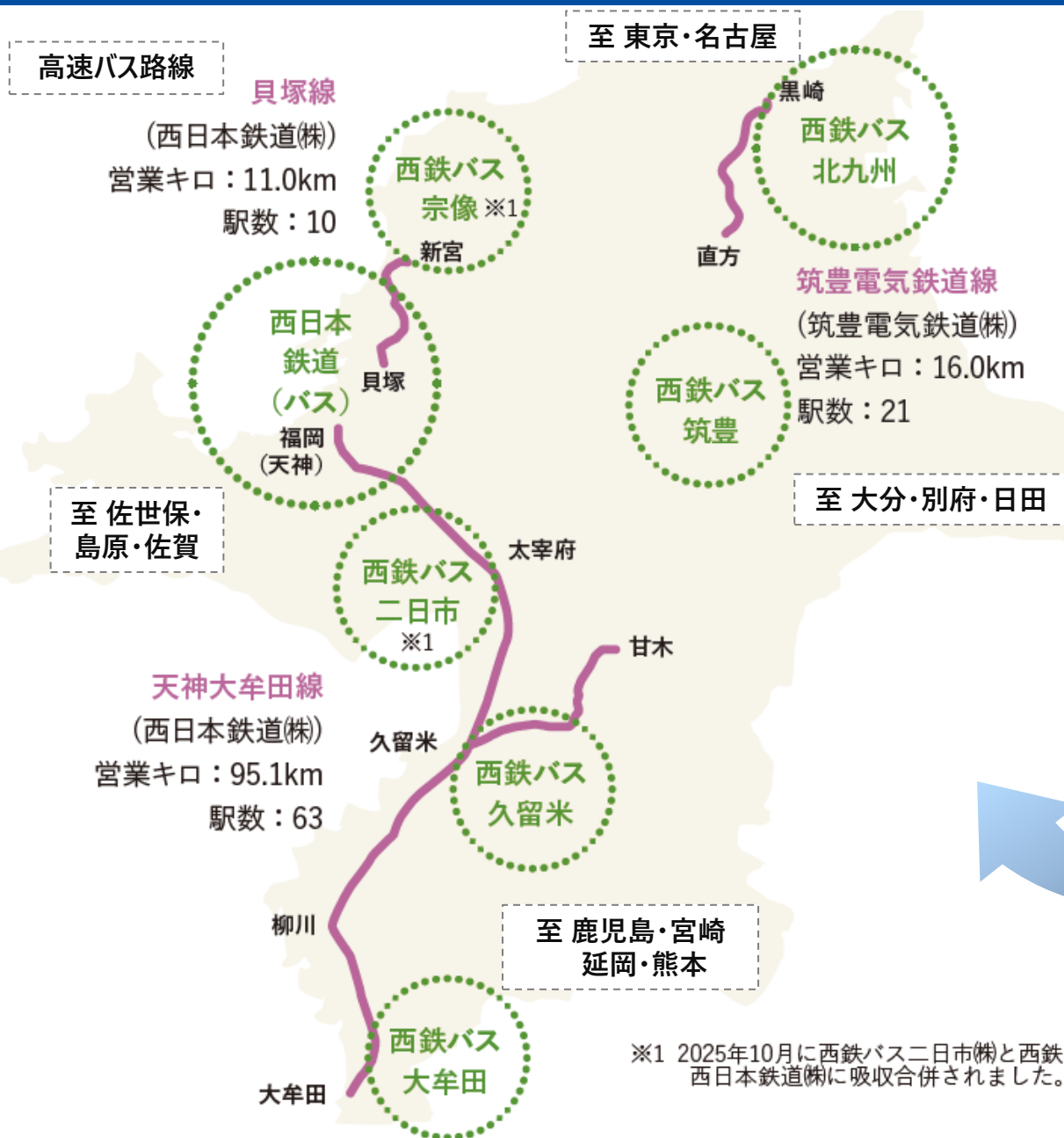
(百万円、千人)

	2025/2Q	2024/2Q	増減	増減率
乗合収入	23,532	22,999	533	2.3 %
貸切・特定収入	1,965	1,963	2	0.1 %
乗合人員	105,585	106,097	△512	△0.5 %
定期外	60,394	60,600	△206	△0.3 %
定期	45,191	45,497	△306	△0.7 %

▶ 乗合収入・乗合人員(四半期推移)



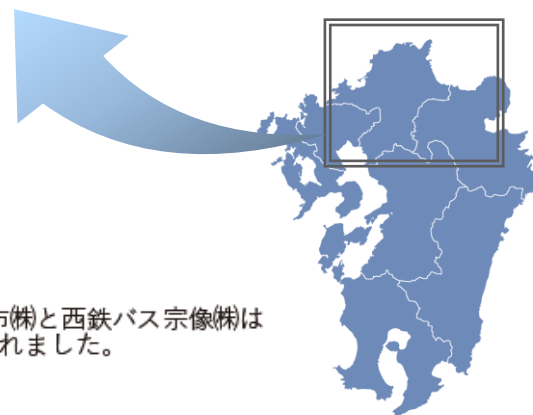
※2024年度末数値



※1 2025年10月に西鉄バス二日市株と西鉄バス宗像株は西日本鉄道株に吸収合併されました。

	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)



住宅事業で「ガーデングランデ横浜戸塚」などのマンション販売戸数が増加したことや、
賃貸事業で「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業（2025年4月）などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	44,081	36,293	7,787	21.5	
賃 貸	18,718	15,736	2,981	18.9	(+) ONE FUKUOKA BLDG.開業
住 宅	21,586	14,902	6,684	44.9	(+) マンション(販売戸数増)、戸建(販売区画数増)
その他不動産	7,286	7,767	△481	△6.2	(△) 受注減
消 去	△3,509	△2,113	△1,396	-	
営 業 利 益	5,042	4,426	615	13.9	
賃 貸	3,329	3,577	△247	△6.9	(△) 費用増(減価償却費・共益費・手数料増)
住 宅	1,641	743	898	120.8	(+) マンション(粗利増)
その他不動産	220	210	10	5.2	
消 去	△149	△103	△45	-	
E B I T D A	9,751	7,857	1,893	24.1	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	5,472	25,330	△19,858	△78.4	前期：ONE FUKUOKA BLDG. (2024年12月竣工、2025年4月開業)

分譲販売区画数

(単位：戸、区画)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	摘 要
合 計	455	306	149	48.7	
マンション	359	232	127	54.7	〈当期〉ガーデングランデ横浜戸塚、一棟売却賃貸マンション
（うち一棟売却 賃貸マンション）	(123)	(100)	(23)	(23.0)	〈前期〉一棟売却賃貸マンション、照葉ザ・タワー、サンリヤン東戸塚
戸 建	93	67	26	38.8	
リノベーション	3	7	△4	△57.1	

ONE
FUKUOKA
BLDG.

ストア事業で沿線店舗をはじめ既存店売上が増加したことや前期に改装した店舗の寄与などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	36,594	35,454	1,139	3.2	
ス ト ア	33,555	32,571	984	3.0	(+) 既存店 (沿線店舗好調)、改装店 (前期：砂津店、当期：天神店) (△) 前期廃止店 (竹下店、三苦店、香椎照葉店)
生活雑貨販売	3,038	2,883	155	5.4	(+) 既存店売上増 (△) 廃止店 (前期：広島店、当期：西新店)
消 去	△0	△0	0	-	
営 業 利 益	112	107	5	5.1	
ス ト ア	78	71	6	9.5	(+) 粗利増 (△) 費用増
生活雑貨販売	123	110	13	12.6	(+) 粗利増 (△) 費用増
消 去	△89	△74	△15	-	
E B I T D A	587	560	27	4.8	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	729	526	203	38.6	

【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。

国際物流事業で為替変動による円換算額の減少の一方、アジアを中心に取扱高が増加したことなどにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	71,935	70,179	1,756	2.5	
国 際 物 流	75,177	73,451	1,726	2.4	(+) 輸出入取扱高増
国 内 物 流	5,699	5,439	260	4.8	(+) 取扱増
消 去	△8,941	△8,711	△230	-	
営 業 利 益	2,520	1,547	973	62.9	
国 際 物 流	2,462	1,582	880	55.6	(+) 粗利増
国 内 物 流	155	73	81	111.4	
消 去	△97	△108	11	-	
E B I T D A	3,670	2,728	942	34.6	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	1,516	1,704	△188	△11.0	

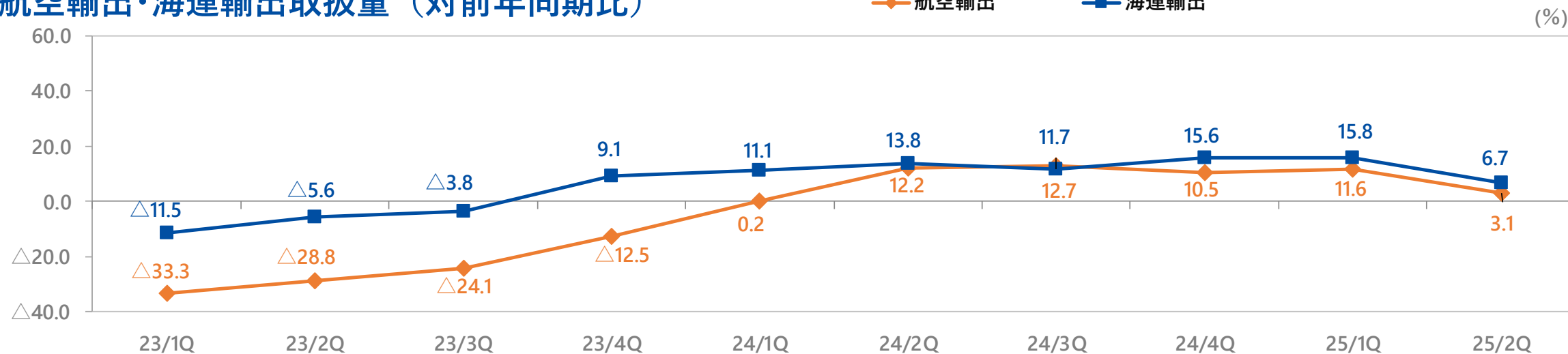
		2025/2Q			増減			増減率	
		日本	海外		日本	海外		日本	海外
航空輸出（千トン）	53	24	29	3	2	0	7.3 %	14.0 %	2.3 %
航空輸入（千件）	173	39	133	13	1	12	8.6 %	3.2 %	10.3 %
海運輸出（千TEU）	59	14	45	5	0	5	11.0 %	2.5 %	14.0 %
海運輸入（千TEU）	74	29	44	6	5	1	9.6 %	22.7 %	2.4 %



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に加え、「ONE FUKUOKA HOTEL」の開業（2025年4月）や
前期に開業した「西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム」（2024年9月）の寄与などにより、増収
ホテル事業で人件費の増加や「ONE FUKUOKA HOTEL」の開業費用の発生などにより、減益

(単位：百万円)

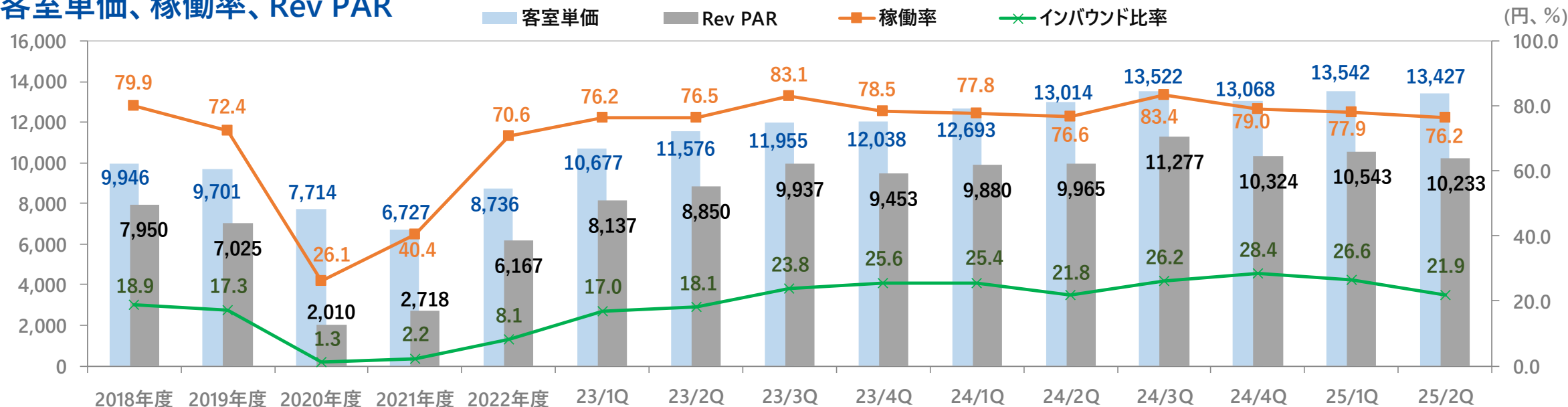
	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	27,627	25,128	2,499	9.9	
ホ テ ル (※ 実 質)	17,005 (16,558)	15,043 (15,018)	1,962 (1,540)	13.0 (10.3)	(+) 客室単価の上昇、ONE FUKUOKA HOTEL開業、 前期開業ホテル(西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム)
旅 行	1,681	1,503	178	11.8	(+) 取扱増
娛 楽	3,046	2,895	151	5.2	(+) 水族館入館人員増
他	7,076	6,339	737	11.6	(+) 空港業務受託料収入増
消 去	△1,182	△652	△529	-	
営 業 利 益	3,033	3,192	△158	△5.0	
ホ テ ル	1,368	1,724	△356	△20.7	(△) 費用増(人件費・減価償却費・備用品費増)
旅 行	370	274	95	34.9	(+) 粗利増
娛 楽	849	847	2	0.2	
他	557	396	161	40.7	(+) 粗利増
消 去	△111	△50	△61	-	
※実質・・・事業内部取引を除く					
E B I T D A	4,174	3,893	281	7.2	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	759	1,624	△864	△53.2	前期：西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム(2024年9月開業)

国内宿泊主体型ホテル客室単価、稼働率、Rev PAR

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)
客室単価 (円)	13,485	12,853	632	4.9
稼働率 (%)	77.0	77.2	△0.2P	-
Rev PAR (円)	10,387	9,923	464	4.7

シティホテル及びONE FUKUOKA HOTELは除く

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
金属リサイクル事業での粗利の増加などにより、増益

(単位：百万円)

	2025/2Q	2024/2Q	増 減	率(%)	主 な 増 減 内 容
営 業 収 益	14,158	13,608	550	4.0	
車両整備関連	7,777	7,002	774	11.1	(+) 受注増
建設関連	3,906	3,988	△82	△2.1	(△) 受注減
金属リサイクル	2,162	2,378	△215	△9.1	(△) 一時的な稼働停止に伴う販売数量減
ICカード	544	517	27	5.3	(+) 加盟店手数料増
消 去	△232	△278	45	-	
営 業 利 益	781	760	21	2.8	
車両整備関連	409	398	10	2.7	(+) 粗利増
建設関連	194	238	△43	△18.2	(△) 粗利減
金属リサイクル	393	344	49	14.3	(+) 粗利増
ICカード	△148	△165	16	-	(+) 粗利増
消 去	△67	△55	△12	-	
E B I T D A	1,183	1,161	22	1.9	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設 備 投 資	962	323	639	197.9	

(単位：億円)

	2025年 9月末	2025年 3月末	増 減	主 な 増 減 内 容
資 産 合 計	7,775	7,821	△46	
流 動 資 産	2,189	2,177	13	販売土地及び建物 66、現金及び預金 27、 その他 △52 (未収消費税等)、受取手形・売掛金及び契約資産 △39 (売掛金等)
固 定 資 産	5,585	5,644	△59	投資有価証券 △30、有形固定資産 △14
負 債 合 計	5,132	5,261	△129	
流 動 負 債	1,448	1,571	△124	} 支払手形及び買掛金 △148、借入金 △54
固 定 負 債	3,685	3,690	△5	
純 資 産 合 計	2,643	2,560	82	利益剰余金 148 (中間純利益 165、配当 △18)、 為替換算調整勘定 △43、自己株式 △40
自 己 資 本 比 率	32.9%	31.8%	1.1P	
株 主 資 本 比 率	29.2%	27.7%	1.5P	
1 株 当 たり 純 資 産	3,385.30円	3,214.37円	170.93円	
有 利 子 負 債	3,608	3,662	△54	借入金 △54

※ 有利子負債 = 借入金 + 社債

(単位：億円)

	2025/2Q	2024/2Q	増減	2025年度第2四半期 主な内容
営業活動	160	△51	210	●営業活動によるキャッシュ・フロー ・税金等調整前中間純利益 242 (対前年 100) ・減価償却費 114 (対前年 21 [ONE FUKUOKA BLDG. など]) ・未払消費税等の増減 99 (対前年 125 [当期還付など]) ・仕入債務の減少 △ 83 (対前年 6 [住宅事業など]) ・棚卸資産の増加 △ 74 (対前年 14)
投資活動	△26	△306	280	●投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 181 (対前年 138 [ONE FUKUOKA BLDG. など]) ・投資有価証券売却収入 73 (対前年 62 [政策保有株式]) ・固定資産売却収入 71 (対前年 69 [不動産流動化]) ・工事負担金等受入 27 (対前年 △8 [連立事業など])
財務活動	△101	104	△204	●財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 △ 47 (対前年 △210 [借入金 △10、社債 △200]) ・自己株式の取得 △ 41 ・配当金支払 △ 17

	2025年 9月末	2025年 3月末	増減
現金等 期末残高	529	504	25

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	前回公表 ('25/5公表)	差異
営業収益	4,765	4,435	330	7.4 %	(+) 住宅:販売区画数の増、 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.開業	4,700	65
営業利益	270	267	3	1.3 %	(+) 住宅及び国際物流の粗利の増	250	20
経常利益	276	287	△11	△4.0 %	(△) 持分法による投資利益の減少	236	40
親会社株主に帰属する 当期純利益	250	208	42	20.1 %	(+) 固定資産売却益の増加	212	38
事業利益	291	284	7	2.4 %			
減価償却費	235	202	34	16.7 %			
EBITDA	526	486	40	8.3 %			
設備投資	446	618	△172	△27.8 %			

(前回公表との差異)

営業収益 : ヒノマルホールディングス株式会社の連結子会社化
 営業利益 : 不動産 (住宅粗利増)、運輸 (費用の見込み差)
 経常利益 : 持分法による投資損益の改善
 当期純利益 : 投資有価証券売却益の増加

※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)

			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	前回公表 ('25/5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	4,765	4,435	330		4,700	65	
		営業利益	270	267	3		250	20	
運 輸	業	営業収益	831	809	22	鉄道、バスの減益	832	△1	鉄道、バスの増益
		営業利益	40	50	△10	(待遇改善による人件費の増加)	35	5	(費用の見込み差)
不 動 産	業	営業収益	1,036	878	158	住宅の増益、賃貸の減益	1,049	△13	住宅の増益
		営業利益	109	97	12	(住宅:販売区画数の増加、 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.開業)	100	9	(粗利増)
流 通	業	営業収益	741	720	21		743	△2	
		営業利益	7	7	0		7	-	
物 流	業	営業収益	1,502	1,480	22	国際物流の増益	1,480	22	国際物流の増益
		営業利益	52	38	14	(粗利増)	47	5	(粗利増)
レジャー・サービス業		営業収益	566	527	39	ホテルの減益	566	-	
		営業利益	55	59	△4	(費用増、ONE FUKUOKA HOTEL開業)	55	-	
そ の 他		営業収益	381	310	71	建設関連の減益	305	76	金属リサイクルの増益
		営業利益	18	24	△6	(粗利減)	16	2	(粗利増)

(単位：億円)

			2025年度 (予想)	2024年度 (実績)	増減	前回公表 ('25/5公表)	差異
運輸業	鉄道事業	営業収益	239	226	13	233	6
		営業利益	18	22	△ 4	12	6
	バス事業	営業収益	563	558	4	567	△ 4
		営業利益	21	27	△ 6	19	2
不動産業	賃貸事業	営業収益	378	328	50	379	△ 1
		営業利益	52	57	△ 5	53	△ 1
	住宅事業	営業収益	558	436	122	566	△ 8
		営業利益	55	37	18	45	10
物流業	国際物流事業	営業収益	1,571	1,549	21	1,549	21
		営業利益	52	39	14	48	4
レジャー・サービス	ホテル事業	営業収益	356	319	37	355	1
		営業利益	32	36	△ 4	34	△ 2
	旅行事業	営業収益	33	32	1	31	3
		営業利益	5	5	△ 0	3	2
	娯楽事業	営業収益	55	54	1	52	2
		営業利益	10	10	1	10	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ない。

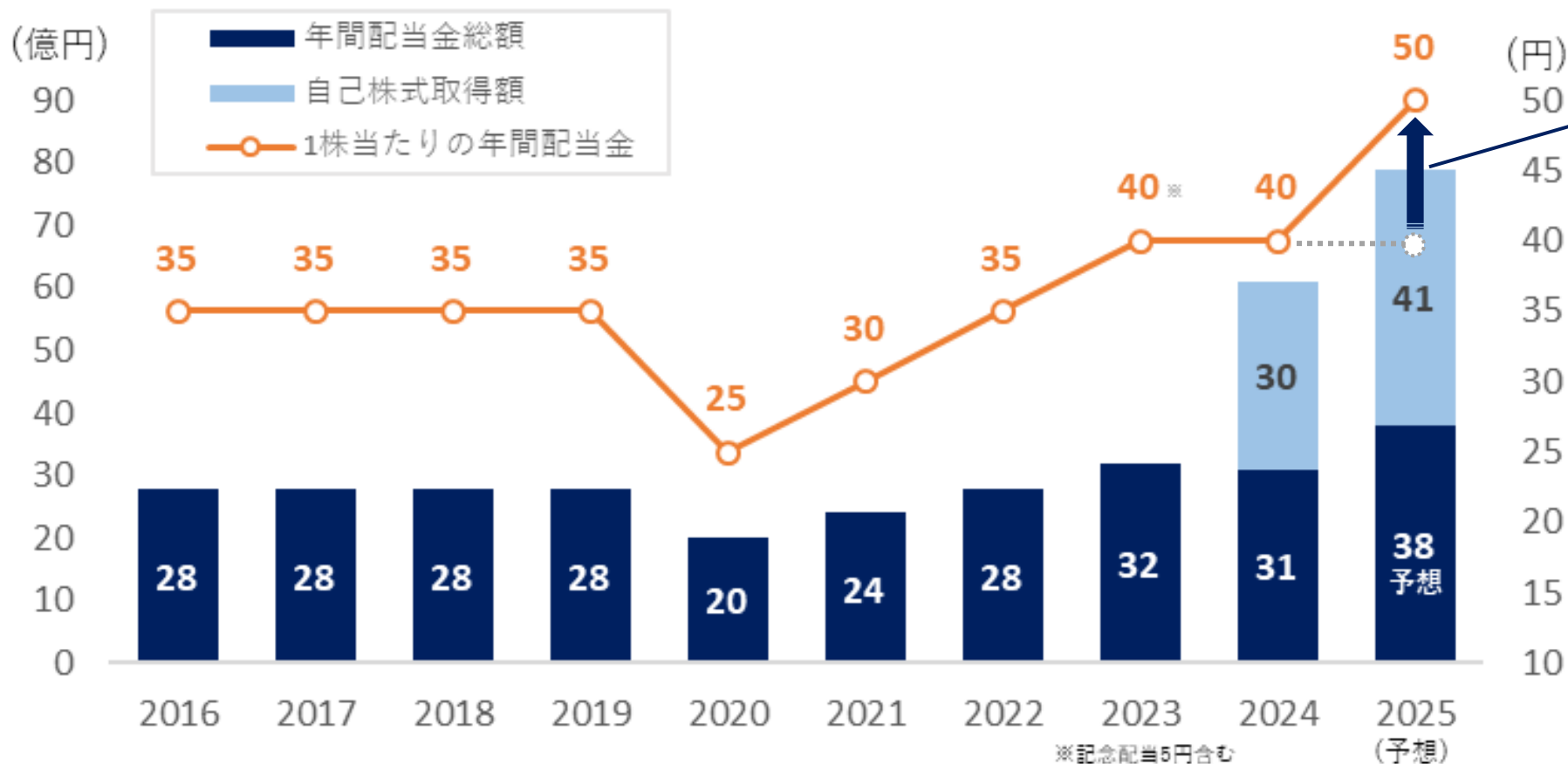
※ 従来、「運輸業」の「他」に含めていた北九西鉄交通(株) (旧社名：北九西鉄タクシー(株)) は、タクシー事業を終了したため、当中間連結会計期間の期首より主要な事業となる「バス事業」に変更しています。なお、前中間連結会計期間については、組替えを行っています。

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、200万株を41億円で取得



足元の業績等に鑑み、
当初の年間40円から
年間50円へ修正

第16次(2023～2025) 中期経営計画の進捗状況



[企業理念－基本理念]

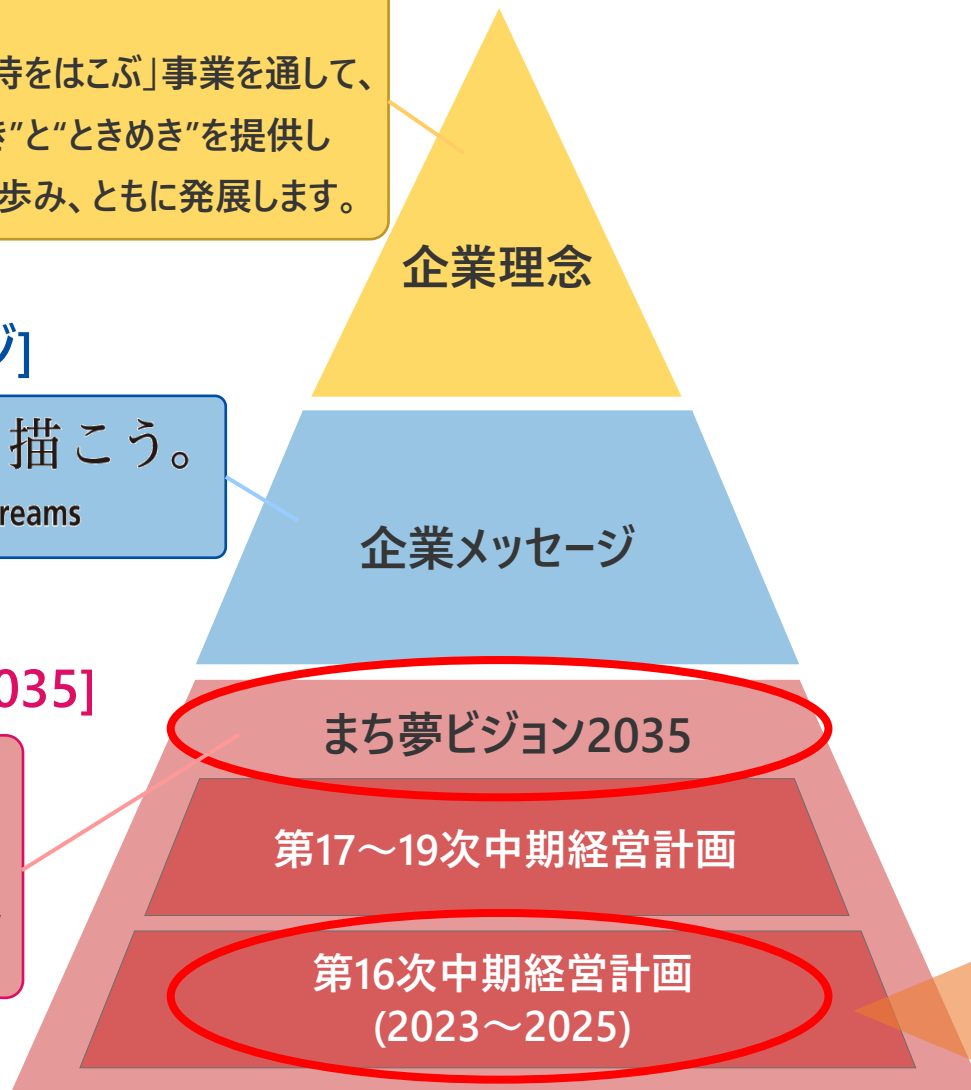
にしてつグループは、
「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業を通して、
“あんしん”と“かいてき”と“ときめき”を提供し
つづけ、地域とともに歩み、ともに発展します。

[企業メッセージ]

まちに、夢を描こう。
Connecting your dreams

[まち夢ビジョン2035]

「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

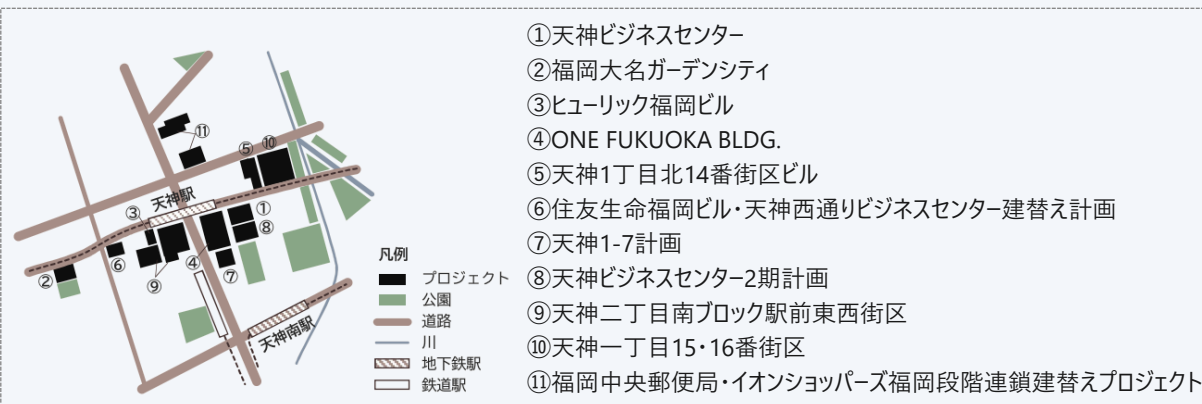
- 対象エリア：天神交差点から半径約500m、約80ha
- 経済効果(概算) ※(公財)福岡アジア都市研究所 算出
 - ✓ 延床面積：約**1.7**倍(444,000㎡ ⇒ 757,000㎡)
 - ✓ 雇用者数：約**2.4**倍(39,900人 ⇒ 97,100人)
 - ✓ 建設投資効果：約**2,900**億円
 - ✓ 建替後の経済活動波及効果(純増)：約**8,500**億円/年

建築確認
申請数 **93** 棟

竣工棟数 **74** 棟

※天神ビッグバン開始後の
2015.2～2025.3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 **32** 棟

竣工棟数 **26** 棟

※博多コネクティッド開始後の
2019.1～2025.3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

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)
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・イオンショッパーズ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

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)

- 201**件 総額**6.2**兆円

➤ 九州・山口・沖縄への経済波及効果(2021～2030年)

- 23.0**兆円

(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

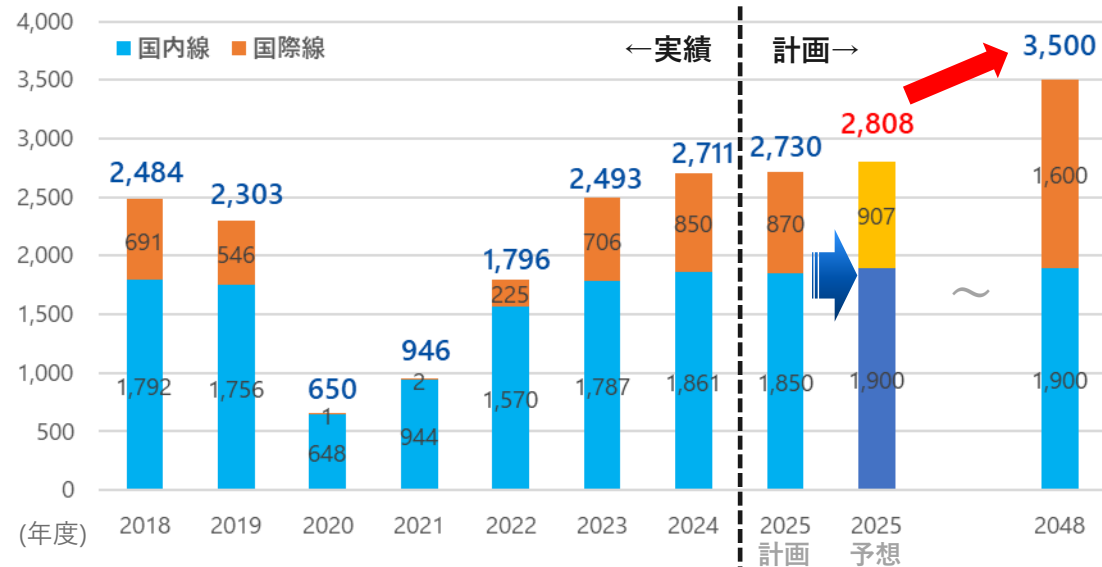
ASE日本法人 北九州学術研究都市に工場建設を
(福岡県北九州市) 視野に**市有地売却契約締結**

※出典：九州経済調査協会・九州・沖縄地銀連携協定Q-BASS
「九州地域(九州・沖縄・山口)における半導体関連設備投資による
経済波及効果の更新について」(2024年12月24日プレスリリース)



〔福岡空港旅客数推移〕

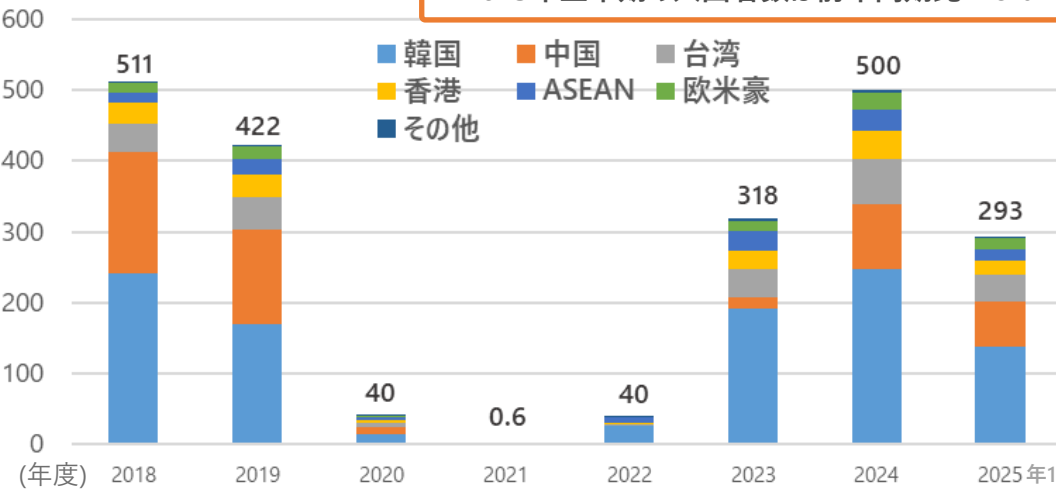
(万人)



2025.3滑走路増設後、旅客数は計画を上回って推移

〔九州への入国者数推移(船舶観光上陸者数含む)〕

(万人)



2025年上半期の入国者数は前年同期比 118%

(25/11公表)

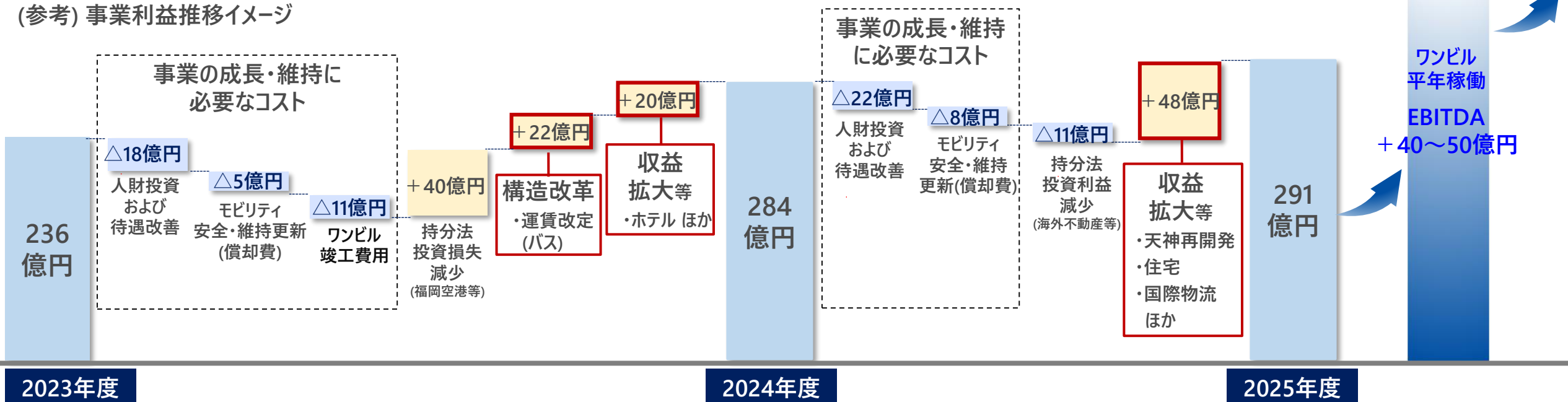
まち夢ビジョン2035

	2023年度実績	2024年度実績	2025年度予想
連結事業利益	236 億円	284 億円	291 億円
連結EBITDA（事業利益ベース）	419 億円	486 億円	526 億円
NET有利子負債/EBITDA倍率	5.9 倍	6.5 倍	6.3 倍
ROA（総資産事業利益率）	3.4 %	3.8 %	3.7 %
ROE（自己資本当期純利益率）	11.7 %	8.7 %	9.8 %
(参考)連結営業収益	4,116 億円	4,435 億円	4,765 億円
(参考)連結営業利益	259 億円	267 億円	270 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。

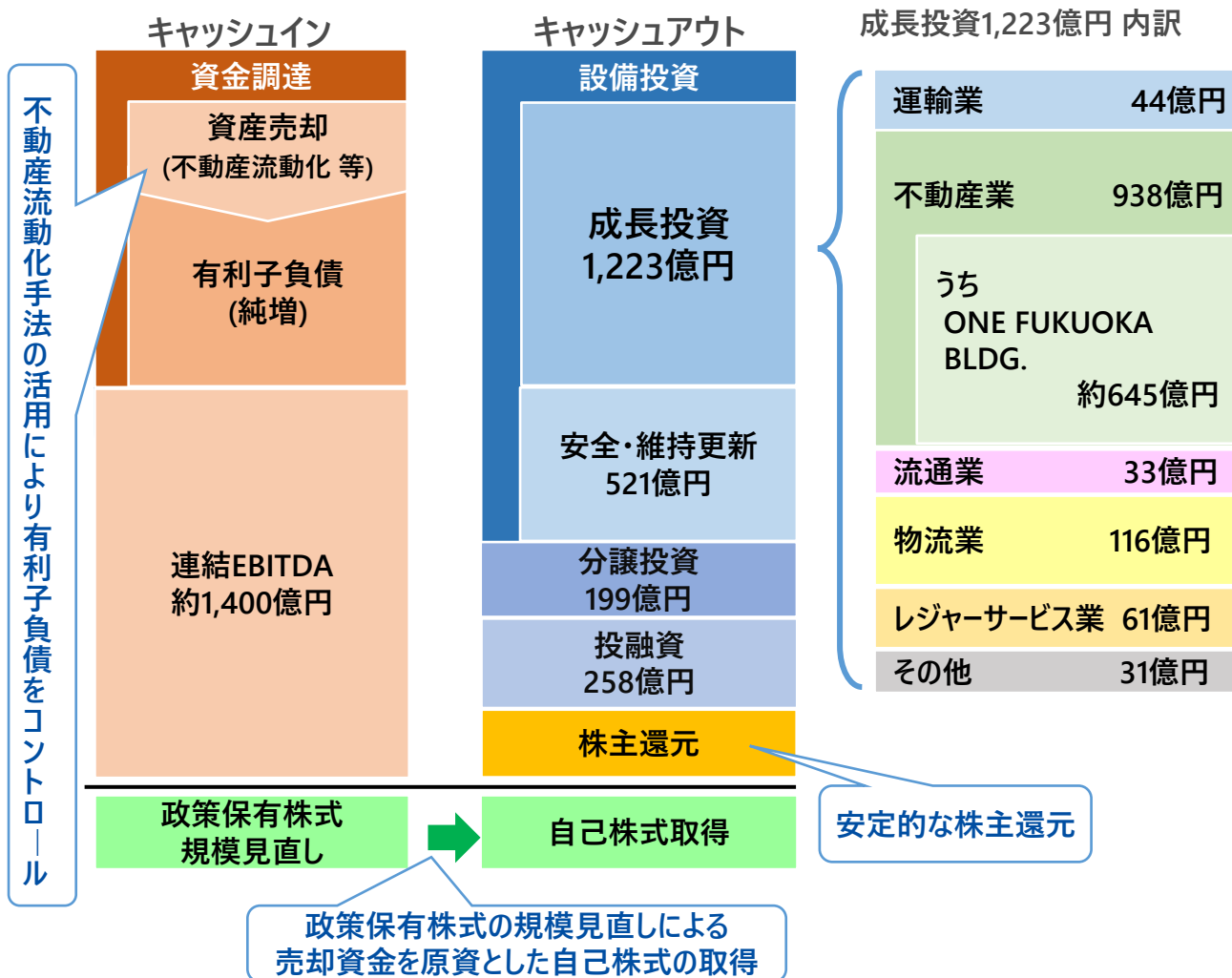
海外開発事業は海外住宅・収益不動産開発

※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)



まち夢ビジョン2035

第16次中計《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

安全あんしんで持続可能な
次世代モビリティネットワークの実現

- ・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



「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

ウェルビーイングな場づくりを提案する
まちづくりソリューションの構築

- ・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



BtoC 物販サービス

ストア

生活雑貨

地域コミュニティのハブとなり
新しい出逢い・購買体験を提供

- ・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



BtoB 物流サービス

国際物流

国内物流

世界で戦える事業規模の確保と高度な
専門性で濃やかなロジスティクスを構築

- ・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



新領域事業への挑戦

環境資源

農水産

ウェルネス

再生可能エネルギー活用とサーキュラー
エコノミーの実現
食のビジネスで地域産業の活性化と
ブランド化実現
自分らしく健康に生きられる社会を実現

- ・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

- 鉄道運賃改定実施（2026年4月予定）
- 路線バス(乗合バス)の運賃改定実施



実施時期	社名
2023.12	亀の井バス
2024.1	西鉄、バス北九州、北九西鉄交通、バス二日市、バス宗像
2024.10	バス大牟田
2025.2	バス久留米、バス佐賀
2025.10	バス筑豊、バス北九州、北九西鉄交通

インバウンド需要をはじめとした収益獲得

- 高速バスや空港関係路線バスの増強
 - 「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
- 天神再開発に合わせた収益の拡大
 - ワンビル開業キャンペーンの実施



<天神地区輸送人員の前年比>
 鉄道：開業前105%→開業後107%
 バス：開業前97%→開業後99%



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
 - 給与水準の向上、拘束時間の短縮等

年度	2022	2023	2024	2025.2Q
採用者数	17	41	84	52
退職者数(依願・定年等)	108	80	93	34
差	△91	△39	△9	+18

今年度は採用者数が
退職者数を上回る

- バス・タクシーグループの再編

実施時期	対象会社	再編内容	再編理由
2025.6	北九西鉄交通	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	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

- 公共交通体系の再構築と新たな収益源の獲得

- 自治体との連携による他モードへの代替促進
- AI活用型オンデマンドバス「のる-と」外販によるフィービジネスの拡大(計56エリアで展開)

鉄道運賃改定

申請の背景

- ・2024年度の輸送人員はピーク時の約7割
- ・人件費や動力費等のコストも増加
- ・安全確保に必要な投資や車両代替等、継続的な設備投資が必要

申請内容

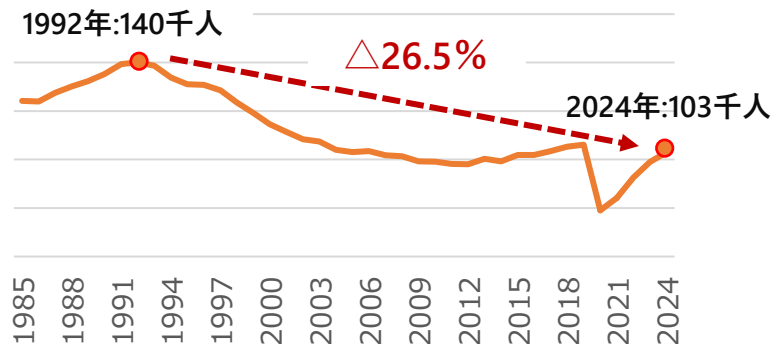
【改定時期】 2026年4月(予定)

【改定率】 平均12.4%(定期外11.1%,通勤15.6%,通学9.0%)

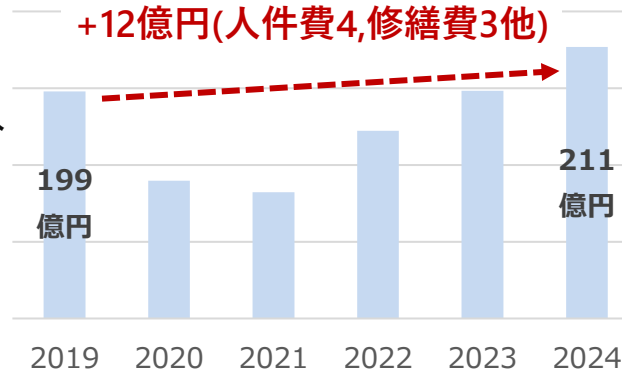
【効果額】 **約23億円/年**

※「鉄道駅バリアフリー料金」は運賃改定にあわせて廃止

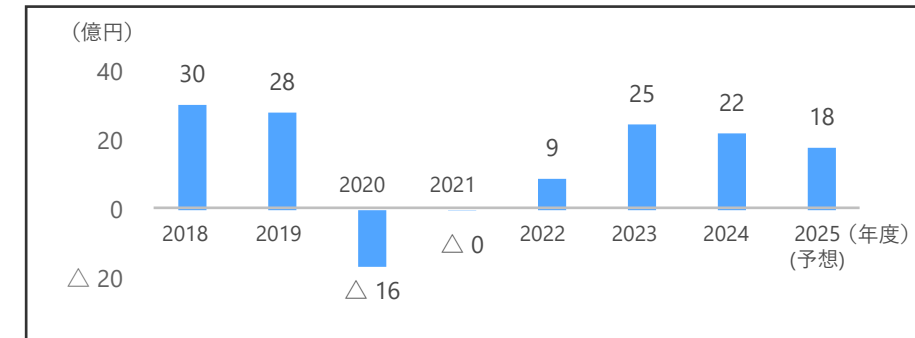
<輸送人員>



<営業費(人件費・資材費等)>



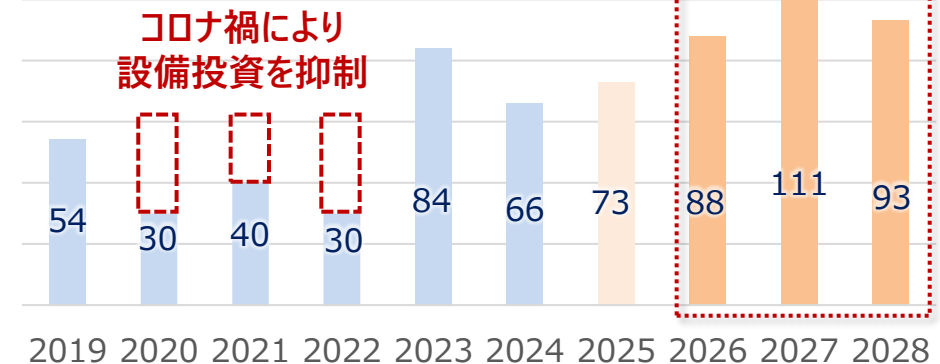
<鉄道事業 営業利益推移>



分類	一例	投資額
安全・安定輸送の確保	施設等の更新	211億円
お客さまサービスの向上	車両代替、 バリアフリー整備	78億円
人財の確保	乗務所の改修	3億円

**2026~28年度
累計292億円**

<設備投資>



- ✓ 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。
- ✓ 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。

「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業(2025年4月24日)

商業

TENJIN FUKU SHOKUDO
天神福食堂

- 1日当たりの来館者数は最大93,000人(5月4日)
- 10月28日には累計800万人を突破
- 秋にも九州初出店2店舗を含む5店舗がオープン
- 売上に占めるインバウンド比率は約2割※免税カウンターベース

オフィス

- オフィス充足率は契約ベースで約8割
- 2026年度末には9割を見込む
- CICは約90の企業/団体が入居

ONE FUKUOKA
BLDG.

ホテル

- 宿泊、レストランともに好調
- インバウンド比率は5割超
- “World Luxury Hotel Awards”でGlobal Winnerを受賞

ONE FUKUOKA
HOTEL

2025/2Q実績

RevPAR 46,921円



建物構造	地上19階(建物高さ約97m)、 塔屋1階、地下4階
敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
延床面積	約147,000㎡(約44,000坪)

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

(天神周辺図)



(福岡市広域図)

※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年度頃の竣工を
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)

- ✓ 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。
- ✓ 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

➤ 賃貸用物流不動産事業の拡大

MIDLOGI 鳥栖



- 九州における半導体関連の物流需要拡大を見据え、業容を拡大

佐賀県鳥栖市	単独開発	2026.10竣工	賃貸面積10,307㎡
熊本県熊本市	共同開発	2027夏頃竣工	延床面積72,614㎡
福岡県福岡市	共同開発	時期未定	—

➤ 分譲マンション等開発事業のエリア拡大

- 福岡でのノウハウを活かし、収益拡大のため域外へ事業エリアを拡大

<2025年度>
京都市、岐阜市など



▲サンリヤン岐阜グランコンド

➤ 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)

海外でのまちづくり推進と収益基盤の拡大

西鉄“初”の海外
オフィス開発

➤ インド・ムンバイにおける賃貸オフィスの共同開発

- インドの大手デベロッパーなどと共同で、今後もオフィス需要の成長が期待されるインド・ムンバイにおける賃貸オフィスの開発プロジェクトを始動

延床面積	約28,800㎡
建物構造	鉄筋コンクリート造 地上12階・地下4階
竣工時期	2029年6月(予定)

“LEED認証”
取得予定



▲賃貸オフィス完成イメージ

不動産ソリューション事業の強化

➤ 私募ファンドおよび私募REIT組成に向けた準備

- 天神や沿線の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
- 私募REITは九州の物件を中心に1,000億円超の資産規模を目指す

第1号	2024.3	資産規模100億円	自社2物件
第2号	2025.4	資産規模65億円	自社3物件
第3号	2025.10	資産規模61億円	外部7物件

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

新規店舗出店・リニューアルの実施

博多やりうどん 香港(2025.10)

- ✓ 香港店出店を皮切りに、中国やマカオ、タイなどアジア圏で事業展開



雑貨館インキューブ イオンモール大牟田店(2025.10)

- ✓ 美容・健康雑貨コーナーに注力し、話題の韓国コスメやスキンケアアイテムを豊富に取り揃える



レガネット春日原店(仮称)(2026.2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

レガネット天神店(2025.6)

- ✓ 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



ワンビルとの相乗効果もあり、
前年比1~2割売上増！

- ✓ 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
 - ・ スービック(フィリピン)事務所、モンテレイ(メキシコ)事務所開設 (2025.9)

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)
- ・ 阿蘇くまもと空港での航空輸出入貨物の取り扱いを開始
- ・ 九州での半導体貨物の航空輸出入貨物取扱量の拡大

前年比6.5%増



- ✓ 農水産業における新しいビジネスパートナーと共創し、地域産業の活性化とブランド化を実現する。
- ✓ 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。

M&A・アライアンスにおける事業創出

- ヒノマルホールディングスの全株式取得(2025.10)  HINOMARU

ヒノマル株式会社の概要

本社	熊本県熊本市	売上高	128億4,900万円 (2025年3月期)
設立	1947年2月	事業内容	・肥料、農薬、農業・畜産資材の卸売 ・農業用施設工事の請負・施工
資本金	100百万円		

- ・ ヒノマルグループが持つ生産者との強力なネットワークと専門的な知見に、当社グループの「まちづくり」ノウハウを融合させることで、九州の主要産業である農業における 新たな価値を提供
- ・ 既存事業との連携や周辺事業への拡大を進め、地域産業の活性化とブランド化を実現

にしてつグループのネットワークとアセットを活用した具体策例

- ✓ スーパーマーケットやホテル等での食材提供
- ✓ グローバルな物流ネットワークと連携した農家の販路拡大支援
- ✓ 再生可能エネルギー事業のノウハウを活用した営農型太陽光発電や耕作放棄地における蓄電池事業



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

- ・ マルハニチロ群馬工場でのオンサイトPPAが7月より運転開始するなど、計8カ所で展開
- ・ 環境省「重点対策加速化事業」への採択に向け、事業計画の検討など八女市に対する業務支援を実施。6月に採択され、引き続き、事業実施に向けた支援を実施中
- ・ 熊本県における再エネの地産地消を目的として共同出資した「くまもと地域みらいエネルギー(株)」において、阿蘇くまもと空港周辺の電力需要家に対し、電力供給を開始



▲マルハニチロ群馬工場



くまもと地域みらいエネルギー

- 系統用蓄電池事業の事業拡大

- ・ 西鉄自然電力バッテリーハブ宇美、バッテリーハブ飯塚の2カ所において4月より需給調整市場で本格的に取引開始
- ・ 事業拡大に向け、事業性を検証中



▲西鉄自然電力 バッテリーハブ宇美

- ✓ 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

従業員のエンゲージメント向上

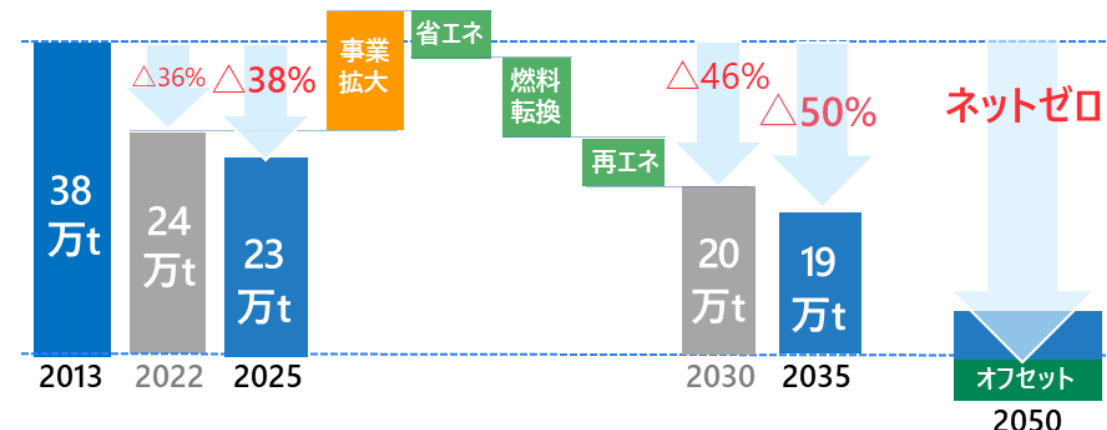
- 新たな本社における働きやすい環境の構築や、社内コミュニケーションの深化によって従業員エンゲージメントを向上

従業員のエンゲージメント向上に加え、採用競争力の強化にも寄与



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～



- 鉄道事業におけるVVVF車やバス事業におけるレトロフィット電気バス等の導入によるCO2排出量の削減
- ホテル事業において全18店舗でカーボンフリー電力を使用
- 物流事業におけるモーダルシフトの取り組みや持続可能な航空燃料「SAF」の導入推進
- GX委員会を新設、国の新たな排出削減目標に対するにしてつグループの目標見直しを委員会にて検討
- Scope1,2の第三者検証実施、Scope3におけるカテゴリー別の開示

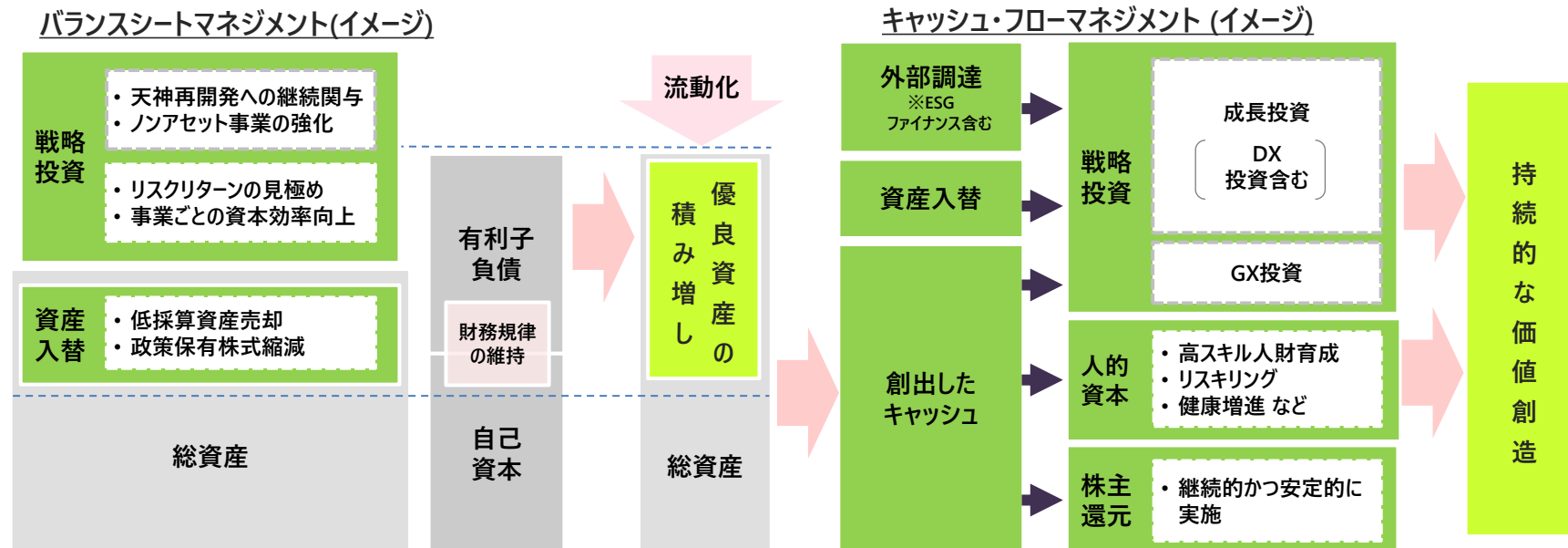
ROEの向上を意識した規律あるBSマネジメント・CFマネジメントの実施

～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
 - 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～第3号私募ファンドの組成
 - 「西鉄アセットマネジメント(株)」設立(2024年10月)、私募REIT設立に向けた取り組み推進
 - 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(2025年度:200万株)

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
 - 経営トップとのスモールミーティング、施設見学会の開催(2025年7月)
 - 統合報告書の更新(2025年10月)
 - 個人投資家向け説明会の強化

● 西鉄企業サイト (IR情報>統合報告書)



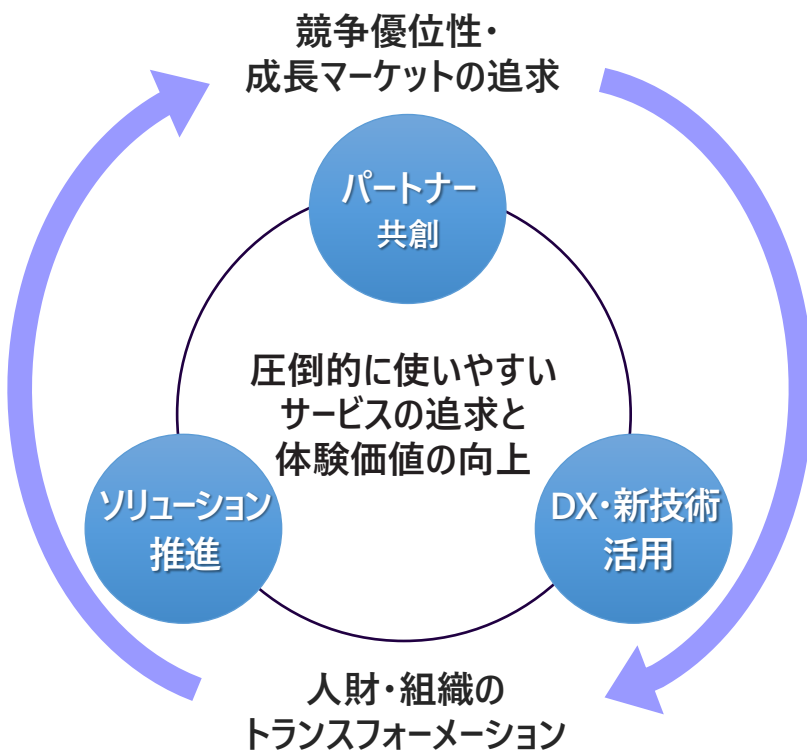
西鉄 統合報告書



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

- ✓ 次期中期経営計画の策定にあたり、まち夢ビジョンに掲げる事業戦略のもと、事業エリアに特化した3つの戦略を策定
- ✓ 沿線まちづくり、まちづくりソリューション域外展開に加え、九州の産業まわりをサポートする事業の強化に取り組む

《事業戦略》 ～ビジネスモデルの変革～



《エリア戦略》

【戦略1】

沿線まちづくり

⇒ 沿線地域で生活者・観光・インバウンド需要を深耕してまちづくりを推進

【戦略2】

まちづくりソリューション域外展開

⇒ 沿線まちづくり事業で培ったノウハウを活かし、沿線地域外の国内・海外にまちづくりソリューション事業を展開

⇒ まちづくりソリューション事業で獲得した収益と新たな知見を沿線まちづくり事業・産業サポート事業の戦略遂行に還元

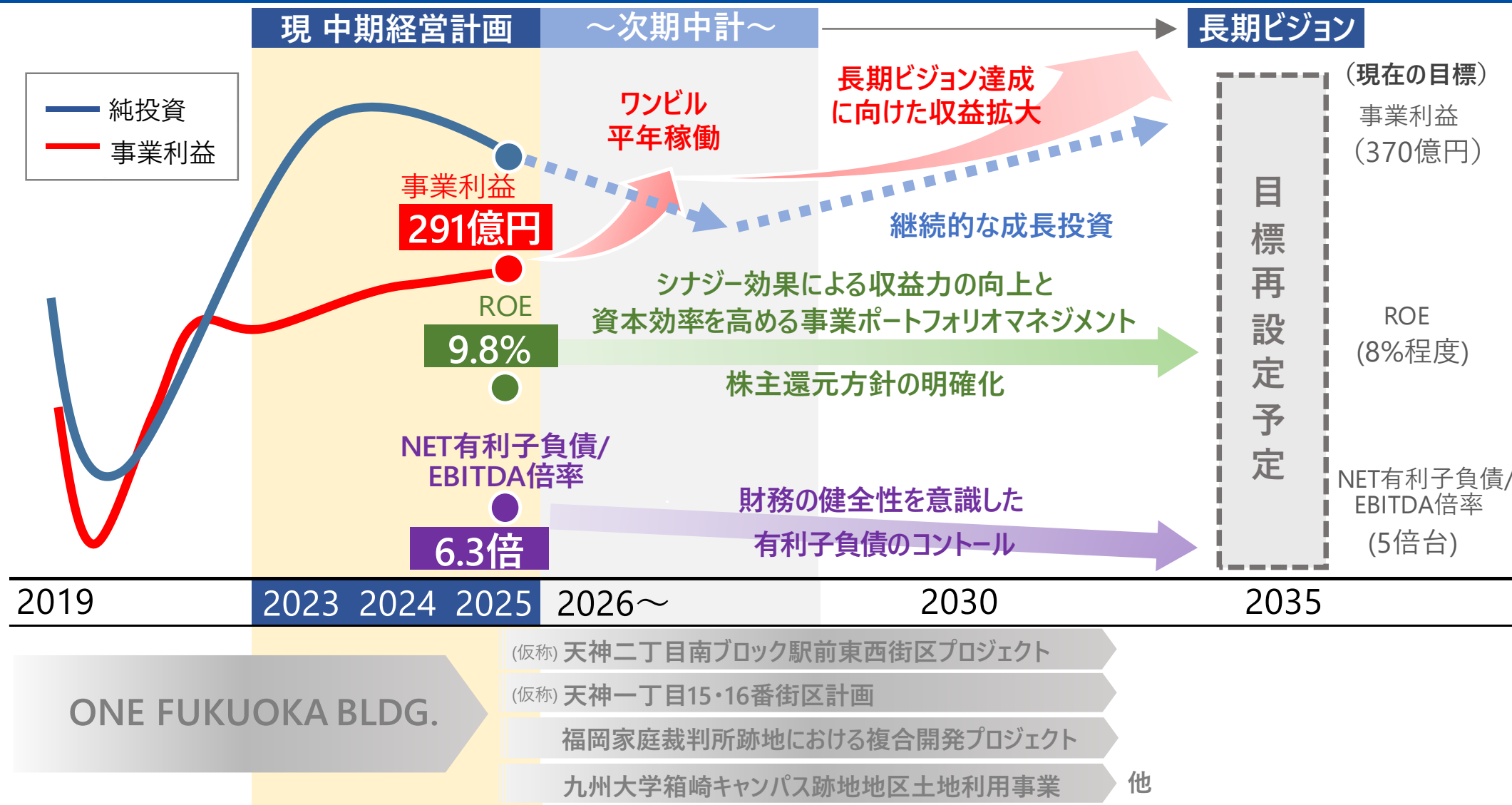
【戦略3】

産業サポート

⇒ 西鉄ブランドを活かし、沿線地域・九州への産業集積促進事業を強化

⇒ 事業分野毎の特性・競争力に応じて九州外国内・海外にも展開

- ✓ 設備投資額はワンビル竣工後一時的に減少、その後は成長投資と財務健全性のバランスを意識して負債をコントロール
- ✓ 2035年度の目標数値は次期中期経営計画と合わせて再設定の予定



まちに、夢を描こう。

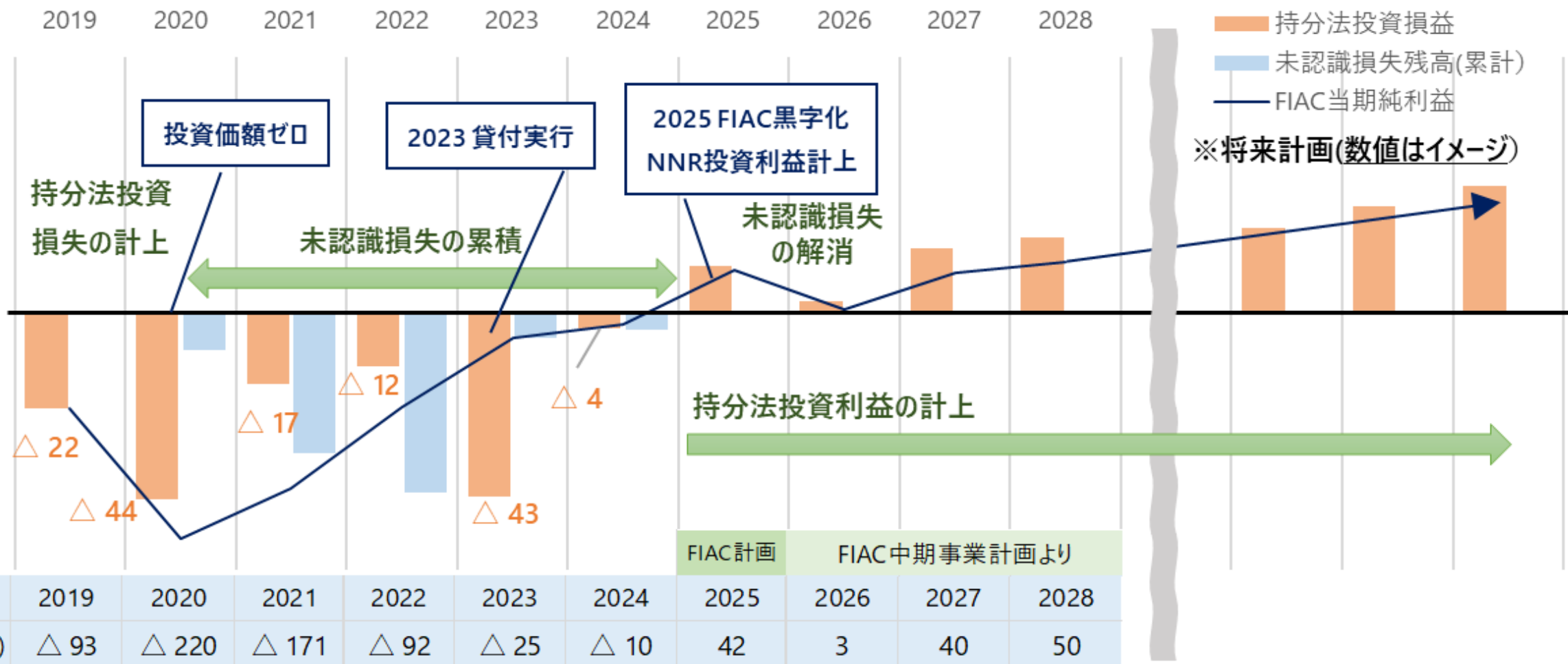


Appendix

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〕当社バスおよびバスGr4社 ●	〔9月〕鉄道Gr1社 ● 〔10月〕バスGr1社 ●	〔2月〕バスGr2社 ● 〔10月〕バスGr3社 ●	●〔26年4月予定〕当社鉄道
	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年度頃の開業を目標 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 ● 〔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 ●	〔12月以降〕桜並木駅 駅北側高架下店舗開業 ● 〔26年1月〕「レイリア春日原」 開業 ●	〔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：377億円、竣工案件：3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 ●	〔26年2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 ● 〔6月〕八女市の環 境省「重点対策加 速化事業」申請を 支援し採択 ●	自治体との連携、エネルギーマネジメント事業の強化
【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 ●

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解消の後に、持分法投資利益計上（**2025年度より利益計上開始**）

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
(福岡都心部再開発/インバウンド/グローバルサプライチェーン動向等)

・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