

2025年度(2026年3月期)

決算説明会

2026年5月20日(水)

西日本鉄道(株) (9031)



2025年度 決算概要・株主還元	3
第16次中期経営計画(2023～2025)の振り返り	21
2026年度 通期業績予想・株主還元	24
第17次中期経営計画(2026～2028)	31
第17次中期経営計画の位置づけ	32
第17次中期経営計画「エグゼクティブサマリー」	33
財務指標	35
中長期の事業利益成長イメージ	36
第17次中計期間における営業収益・営業利益推移	39
投資計画	41
資金配分方針	42
資本コストや株価を意識した経営の推進	43

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



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/>



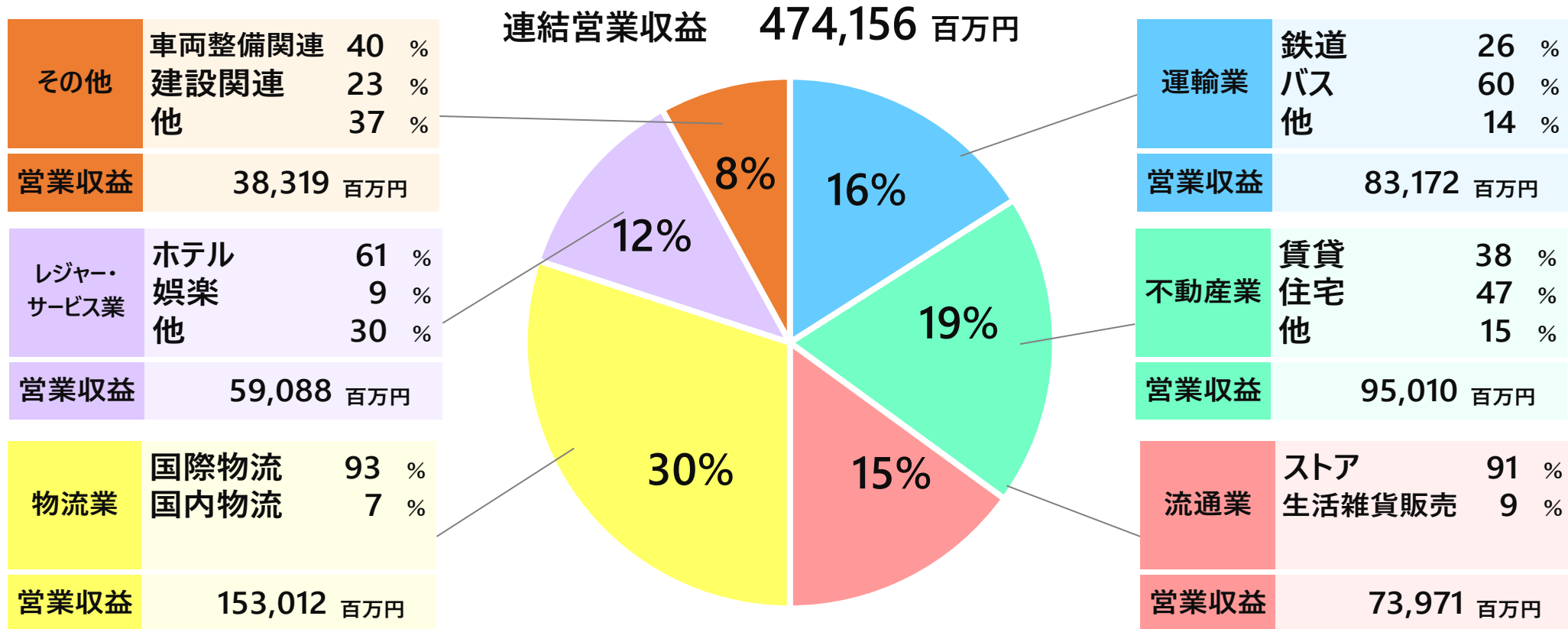
本資料には、将来の業績に関わる記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含んだものです。将来の業績は経営環境の変化などにより目標と異なる可能性があることにご留意ください。

2025年度 決算概要



連結の範囲(期末)・・・子会社 84社、関連会社 53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 △28,417 百万円

営業収益	ヒノマル株式会社を中核とするヒノマルグループを連結子会社化したことに伴う「その他」における農業関連事業の寄与や、不動産業における賃貸事業での「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業（2025年4月）等により、増収
営業利益	物流業における国際物流事業や不動産業における住宅事業で粗利が増加したこと等により、増益
経常利益	持分法適用会社である大名プロジェクト特定目的会社での信託受益権の一部売却や福岡国際空港株式会社での利益の増加等により、持分法による投資利益が増加したことなどもあり、増益
親会社株主に帰属する 当期純利益	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年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容	前回公表 (2/12公表)	差異
営業収益	4,742	4,435	307	6.9	(+) 農業関連 87 (ヒノマルグループ連結子会社化)、賃貸 59 (ONE FUKUOKA BLDG.開業)、国際物流 52 (為替、取扱高増)、ホテル実質 47 (客室単価上昇)、住宅 44 (マンション販売単価増)、ストア 14 (既存店舗好調)、鉄道 13 (需要回復) (△) 建設関連 △9 (受注減)、運輸関連 △4、ICカード △2	4,727	15
営業利益	302	267	36	13.3	(+) 国際物流 21 (粗利増)、住宅 12 (粗利増)、賃貸 7 (粗利増)、農業関連 4、ホテル 3 (粗利増)、金属リサイクル 3 (粗利増) (△) バス △5 (費用増)、鉄道 △4 (費用増)、ICカード △1	282	20
経常利益	372	287	85	29.5	(+) 持分法投資損益 47 (当期 55、前期 8)、業務支援料 10 (当期 13、前期 3) (△) 支払利息 △6 (当期 △33、前期 △27)、為替差損益 △4 (当期 2、前期 6)	343	29
親会社株主に帰属する 当期純利益	322	208	113	54.5	特別損益 68 (固定資産売却益 45 [当期:信託受益権]、投資有価証券売却益 31 [当期 55、前期 23])	310	12

※営業利益、経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は、1977年度に連結決算が導入されて以来、過去最高

事業利益	369	284	85	29.9	(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	610	486	124	25.6	(EBITDA = 事業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	350	618	△268	△43.3	

《連結の範囲（期末）》 連結子会社 84社 (増加 7社、減少 △4社)、持分法適用会社 47社 (増加 9社、減少 △3社)、持分法非適用会社 6社 (増加 1社)

(前回公表との差異)

営業収益：ホテル事業（客室単価の上昇）

営業利益：粗利の増加や費用が当初の想定より減少

経常利益及び純利益：営業利益の増加に加え、持分法による投資利益の増加

(単位：億円)

		2025年度 (実績)	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 ('26/2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	4,742	4,435	307		4,727	15					
		営業利益	302	267	36		282	20					
運	輸	業	営業収益	832	809	22	バス事業、鉄道事業の減益	831	1	バス事業の増益			
			営業利益	41	50	△9	(待遇改善による人件費の増加)	37	4	(費用の減)			
不	動	産	業	営業収益	950	878	72	住宅事業、賃貸事業の増益	953	△3	住宅事業の増益		
				営業利益	116	97	19	(住宅:粗利増、 賃貸:ONE FUKUOKA BLDG.開業)	109	7	(粗利増、費用の減)		
流	通	業	営業収益	740	720	20		738	2				
			営業利益	7	7	0		6	1				
物	流	業	営業収益	1,530	1,480	50	国際物流事業の増益	1,531	△1				
			営業利益	61	38	22	(粗利増)	59	2				
レ	ジャー	・	サー	ビス	業	営業収益	591	527	64	ホテル事業の増益	584	7	ホテル事業の増益
						営業利益	64	59	4	(粗利増、ONE FUKUOKA HOTEL開業)	61	3	(粗利増)
そ	の	他	営業収益	383	310	74		384	△1	建設関連事業の増益			
			営業利益	26	24	2		22	4	(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、増収
 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.」の開業効果などもあり
 高速バスの需要が回復し、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年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容	
営業収益	83,172	80,940	2,231	2.8		
鉄道	23,866	22,595	1,270	5.6	(+)	旅客人員の回復(定期外・定期)
バス ※2	56,317	55,846	471	0.8	(+)	インバウンド需要増、ONE FUKUOKA BLDG.開業効果
(※1実質)	(53,229)	(52,388)	(840)	(1.6)	(△)	ダイヤ改正による減便
他 ※2	13,228	13,667	△439	△3.2	(△)	運輸関連
消去	△10,239	△11,169	929	-		
営業利益	4,055	4,979	△924	△18.6		
鉄道	1,828	2,223	△395	△17.8	(△)	費用増(人件費・減価償却費・動力費増) (+) 増収
バス ※2	2,207	2,675	△467	△17.5	(△)	費用増(人件費・減価償却費増) (+) 増収
他 ※2	305	389	△84	△21.6		
消去	△285	△308	23	-		
EBITDA	11,949	12,031	△82	△0.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])	
設備投資	10,857	9,332	1,525	16.3		

※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、当連結会計年度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、前連結会計年度については、組替えを行っています。

■ 鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）

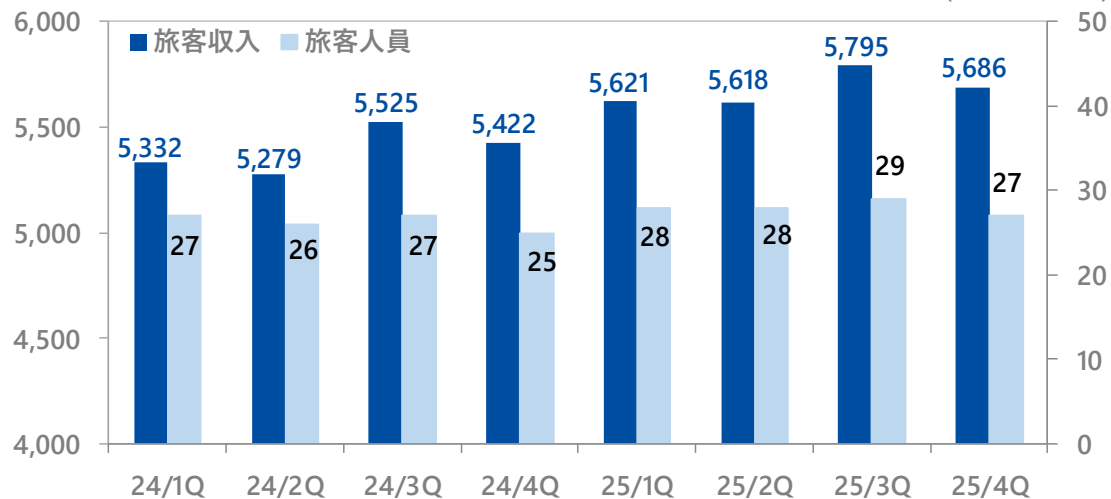
(百万円、千人)

	2025年度	2024年度	増減	増減率
旅客収入	22,721	21,560	1,161	5.4 %
旅客人員	112,883	107,015	5,868	5.5 %
定期外	49,700	46,692	3,008	6.4 %
定期	63,183	60,323	2,860	4.7 %

【路線別対前期比】天神大牟田線： 旅客人員 5.3% (定期外 6.2%、定期 4.5%)
 貝塚線： 旅客人員 10.5% (定期外 11.8%、定期 9.5%)

▶ 旅客収入・旅客人員(四半期推移)

(百万円、百万人)



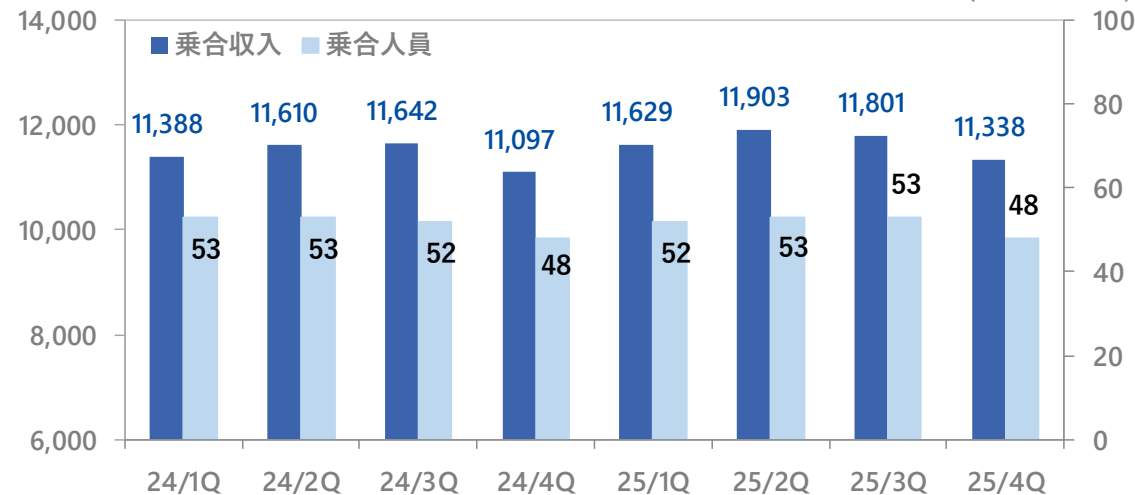
■ バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）

(百万円、千人)

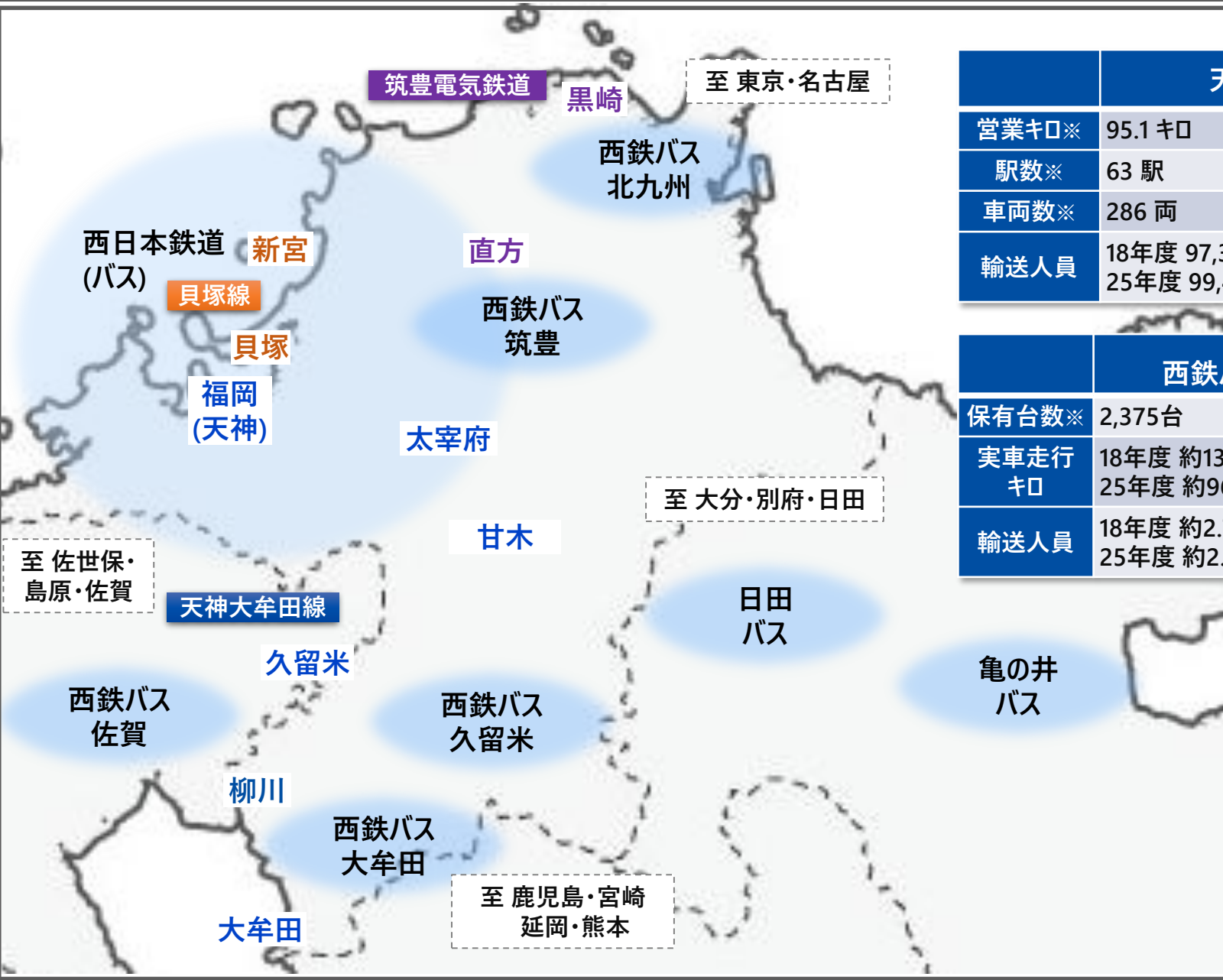
	2025年度	2024年度	増減	増減率
乗合収入	46,672	45,739	932	2.0 %
貸切・特定収入	4,164	4,056	108	2.7 %
乗合人員	207,639	207,637	2	0.0 %
定期外	118,625	118,659	△34	△0.0 %
定期	89,014	88,978	36	0.0 %

▶ 乗合収入・乗合人員(四半期推移)

(百万円、百万人)

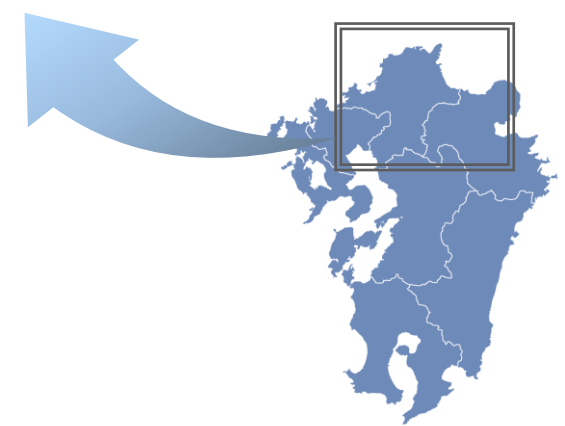


※2025年度末数値

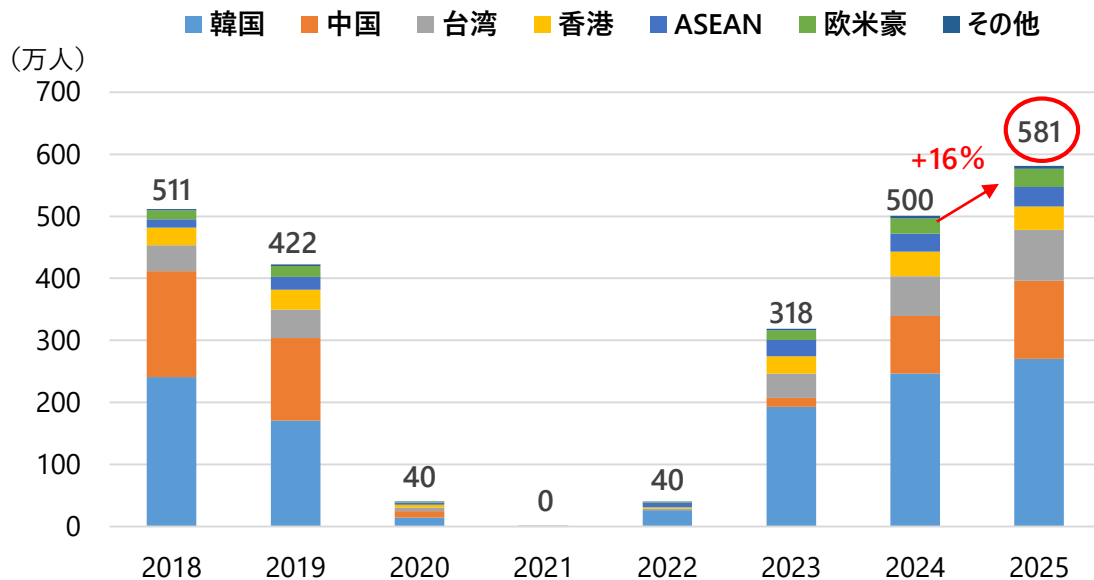


	天神大牟田線	貝塚線
営業キロ※	95.1 キロ	11.0 キロ
駅数※	63 駅	10 駅
車両数※	286 両	22 両
輸送人員	18年度 97,313千人(267千人/日) 25年度 99,446千人(272千人/日)	18年度 8,000千人(22千人/日) 25年度 9,453千人(26千人/日)

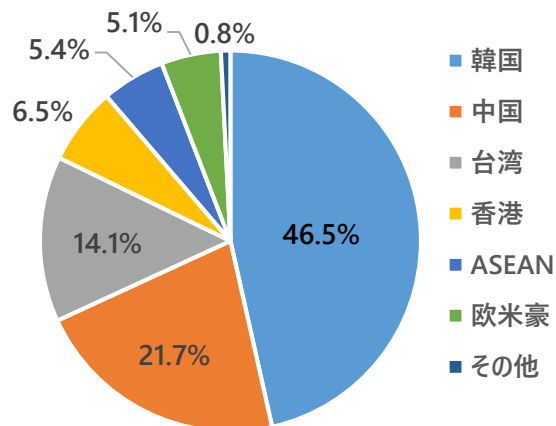
	西鉄バスグループ 合計	西日本鉄道 (バス)
保有台数※	2,375台	1,604台
実車走行キロ	18年度 約136百万キロ 25年度 約96百万キロ	18年度 約87百万キロ 25年度 約64百万キロ
輸送人員	18年度 約2.70億人(73.8万人/日) 25年度 約2.07億人(56.8万人/日)	18年度 約1.89億人(51.8万人/日) 25年度 約1.49億人(40.7万人/日)



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 国別内訳(2025年度)



【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 インバウンド関連実績

鉄道

✓ 太宰府駅
改札機通過数 (定期外)

対24年度比 **約107%**

✓ 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203%**)



▲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

✓ 高速バス「福岡～別府線」
輸送人員

対24年度比 **約106%**



▲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29% (対24年度+1p)

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 榎田神社前



▲水族館「マリンワールド海の中道」

商業

✓ ONE FUKUOKA BLDG.
商業売上高※インバウンド比率

約20% ※免税カウンター利用店舗売上



▲ONE FUKUOKA BLDG. (左)4階商業フロアの様子 (右)

賃貸事業で「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業（2025年4月）などにより、増収
住宅事業で分譲マンション「ガーデングランデ横浜戸塚」等の販売や、前期に比べ販売単価の上昇などもあり、増収・増益

(単位：百万円)

	2025年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容
営業収益	95,010	87,777	7,232	8.2	
賃貸	38,727	32,841	5,885	17.9	(+) ONE FUKUOKA BLDG.開業
住宅	48,022	43,606	4,416	10.1	(+) マンション(販売単価増)
その他不動産	16,175	16,255	△80	△0.5	(△) 受注減
消去	△7,915	△4,926	△2,988	-	
営業利益	11,624	9,736	1,887	19.4	
賃貸	6,437	5,693	744	13.1	(+) 粗利増
住宅	4,871	3,692	1,178	31.9	(+) マンション(粗利増)、戸建(費用減[人件費・諸税・広告宣伝費減])
その他不動産	697	639	58	9.1	
消去	△382	△288	△93	-	
E B I T D A	21,326	17,305	4,020	23.2	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	12,621	39,617	△26,995	△68.1	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年度	2024年度	増減	率(%)	摘要
合計	852	885	△33	△3.7	
マンション	660	695	△35	△5.0	〈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〕	(151)	(149)	(2)	(1.3)	〈前期〉一棟売却賃貸マンション、ウエリス八千代村上
戸建	186	175	11	6.3	
リノベーション	6	15	△9	△60.0	



 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改装店舗の寄与などにより、増収
生活雑貨販売業で既存店売上の増加に加えて「イオンモール大牟田店」の開業（2025年10月）などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2025年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容
営業収益	73,971	71,981	1,990	2.8	
ストア	67,360	65,927	1,433	2.2	(+) 既存店(沿線店舗好調)、改装店(当期：天神店、前期：砂津店) (△) 閉鎖店(前期：竹下店、三苦店、香椎照葉店)
生活雑貨販売	6,611	6,054	556	9.2	(+) 既存店売上増、イオンモール大牟田店開業 (△) 閉鎖店(当期：西新店、前期：広島店)
消去	△0	△0	0	-	
営業利益	670	654	16	2.4	
ストア	529	588	△58	△10.0	(△) 費用増(運営費・人件費増) (+) 粗利増
生活雑貨販売	317	257	60	23.6	(+) 粗利増 (△) 費用増(人件費増)
消去	△177	△191	14	-	
EBITDA	1,708	1,604	103	6.5	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	1,744	1,105	638	57.7	

【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。

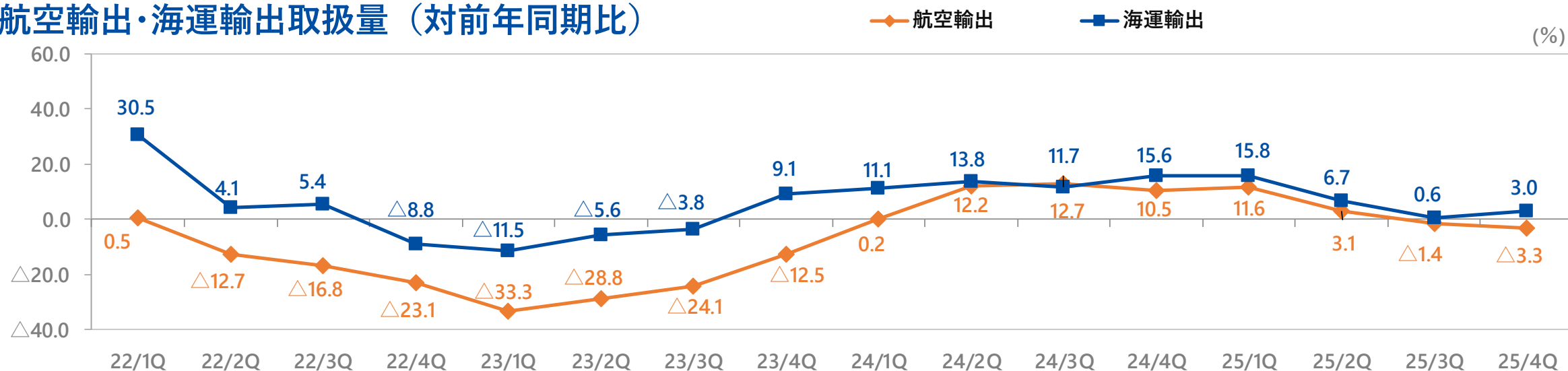
国際物流事業で為替変動による円換算額が増加したことや輸出入取扱高の増加などにより、増収・増益

(単位：百万円)

	2025年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容
営業収益	153,012	148,023	4,988	3.4	
国際物流	160,122	154,941	5,181	3.3	(+) 為替変動による増、輸出入取扱高増
国内物流	11,456	10,948	507	4.6	(+) 取扱増
消去	△18,566	△17,866	△700	-	
営業利益	6,080	3,849	2,231	58.0	
国際物流	6,011	3,866	2,145	55.5	(+) 粗利増
国内物流	262	147	114	77.3	
消去	△193	△165	△27	-	
EBITDA	8,557	6,260	2,297	36.7	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	3,431	3,217	213	6.6	

	2025年度		増減			増減率		
	日本	海外	日本	海外	日本	海外	日本	海外
航空輸出（千トン）	105	58	2	△1	2.3 %	9.9 %	9.9 %	△3.2 %
航空輸入（千件）	346	269	25	24	7.9 %	1.0 %	1.0 %	10.1 %
海運輸出（千TEU）	119	91	7	5	6.2 %	3.9 %	3.9 %	6.9 %
海運輸入（千TEU）	153	92	6	2	4.6 %	6.6 %	6.6 %	3.3 %

航空輸出・海運輸出取扱量（対前年同期比）



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・増益

(単位：百万円)

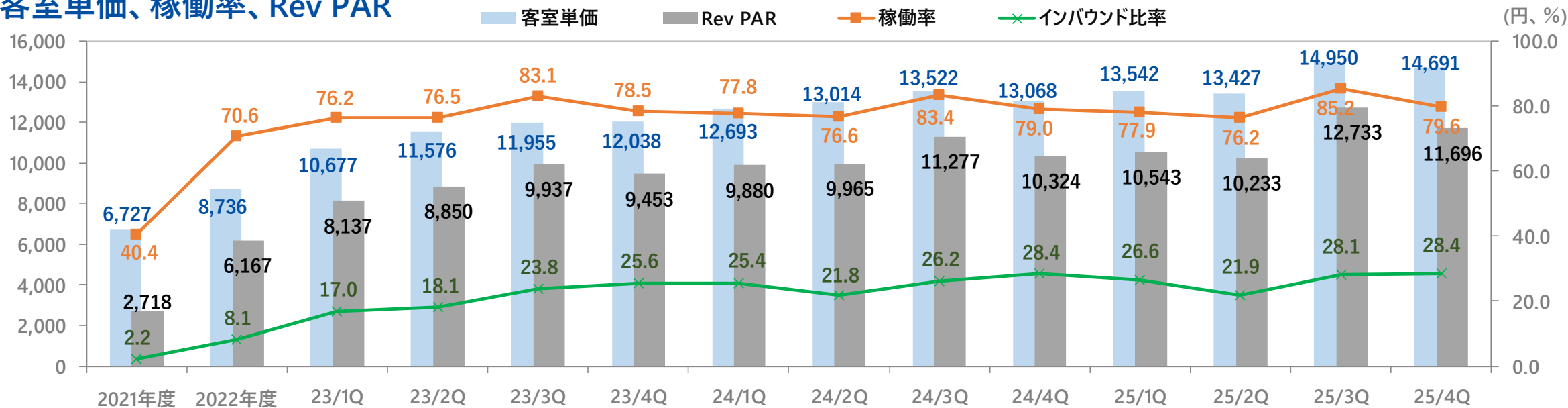
	2025年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容
営業収益	59,088	52,717	6,371	12.1	
ホテル (※実質)	37,426 (36,416)	31,854 (31,745)	5,571 (4,670)	17.5 (14.7)	(+) 客室単価の上昇、ONE FUKUOKA HOTEL開業、 前期開業ホテル(西鉄ホテル クルーム バンコク シーロム)
旅行	3,502	3,180	321	10.1	(+) 取扱増
娯楽	5,496	5,350	145	2.7	
他	15,178	13,826	1,352	9.8	(+) システム導入増
消去	△2,515	△1,496	△1,019	-	
営業利益	6,371	5,932	438	7.4	
ホテル	3,867	3,604	262	7.3	(+) 粗利増 (△) 費用増 (ONE FUKUOKA HOTEL開業費用)
旅行	563	481	82	17.2	(+) 粗利増
娯楽	966	967	△0	△0.1	
他	1,229	1,079	150	13.9	(+) 粗利増
消去	△256	△200	△56	-	
※実質・・・事業内部取引を除く					
EBITDA	8,697	7,595	1,102	14.5	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	2,664	3,030	△366	△12.1	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年度	2024年度	増減	率(%)
客室単価 (円)	14,177	13,084	1,093	8.4
稼働率 (%)	79.7	79.2	0.5P	-
Rev PAR (円)	11,301	10,363	938	9.1

シティホテル及びONE FUKUOKA HOTELは除く

客室単価、稼働率、Rev PAR



農業関連事業で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・増益

(単位：百万円)

	2025年度	2024年度	増減	率(%)	主な増減内容
営業収益	38,319	30,956	7,363	23.8	
車両整備関連	15,856	15,368	488	3.2	(+) 受注増
建設関連	9,333	10,198	△864	△8.5	(△) 受注減
金属リサイクル	4,483	4,491	△8	△0.2	
ICカード	1,380	1,609	△228	△14.2	
農業関連	8,692	-	8,692	-	(+) ヒノマルグループ連結子会社化
消去	△1,427	△711	△716	-	
営業利益	2,571	2,364	207	8.8	
車両整備関連	1,003	1,061	△57	△5.4	(△) 粗利減
建設関連	867	741	125	17.0	(+) 粗利増
金属リサイクル	945	687	258	37.6	(+) 粗利増
ICカード	△63	20	△83	-	
農業関連	388	-	388	-	(+) ヒノマルグループ連結子会社化
消去	△570	△145	△424	-	(△) ヒノマルグループ(株式取得関連費用、のれん償却費)
EBITDA	3,643	3,246	396	12.2	(EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費[営業費])
設備投資	2,712	1,129	1,582	140.0	

(単位：億円)

	2026年 3月末	2025年 3月末	増減	主な増減内容
資産合計	8,209	7,821	387	
流動資産	2,202	2,177	25	販売土地及び建物 94、 受取手形・売掛金及び契約資産 29 (売掛金等)、現金及び預金 △45
固定資産	6,007	5,644	362	投資有価証券 132、有形固定資産 100
負債合計	5,278	5,261	17	
流動負債	1,635	1,571	64	繰延税金負債 73、その他 56、借入金 48、未払消費税等 24、 支払手形及び買掛金 △108、社債 △80
固定負債	3,643	3,690	△46	
純資産合計	2,930	2,560	370	利益剰余金 285 (当期純利益 322、配当 △36)、自己株式 △40
自己資本比率	34.6%	31.8%	2.8P	
株主資本比率	29.4%	27.7%	1.7P	
1株当たり純資産	3,759.40円	3,214.37円	545.03円	
有利子負債	3,630	3,662	△32	社債 △80、借入金 48

※ 有利子負債 = 借入金 + 社債

(単位：億円)

	2025年度	2024年度	増減	2025年度 主な内容
営業活動	386	156	230	<ul style="list-style-type: none"> ●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 462 (対前年 153) ・減価償却費 239 (対前年 38 [ONE FUKUOKA BLDG.など]) ・未払消費税等の増加 96 ・棚卸資産の増加 △ 110 ・法人税等支払 △ 108
投資活動	△303	△745	442	<ul style="list-style-type: none"> ●投資活動によるキャッシュ・フロー ・固定資産取得支出 △ 387 (対前年 446 [ONE FUKUOKA BLDG.など]) ・新規連結子会社の取得による支出 △ 76 (ヒノマルグループ) ・固定資産売却収入 87 ・投資有価証券売却収入 77
財務活動	△133	392	△526	<ul style="list-style-type: none"> ●財務活動によるキャッシュ・フロー ・借入金・社債 △ 51 (対前年 △528 [借入金 △248、社債 △280]) ・自己株式の取得 △ 41 ・配当金支払 △ 36

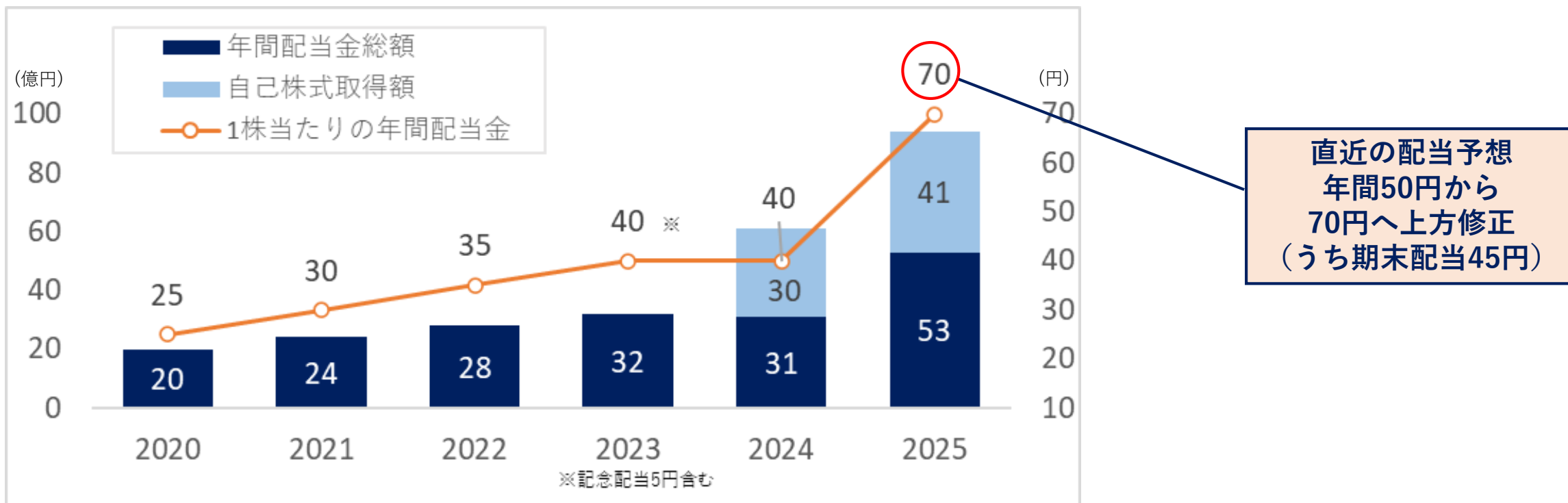
	2026年 3月末	2025年 3月末	増減
現金等 期末残高	458	504	△47

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41億円で取得済み



第16次中期経営計画 (2023～2025)の振り返り

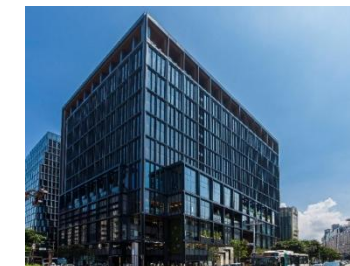
Nishitetsu
Group



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		主な取組み	
01	構造改革の継続と事業基盤の整備・再構築	運賃改定	路線バス運賃改定の実施(グループ12社にて実施)、鉄道運賃改定の検討(2026年4月実施)
		組織再編	ホテル事業の経営体制変更、北九州・宗像地区のタクシー事業の廃止、バスグループ会社の再編
02	持続可能で活力あるまちづくりの推進	観光需要の取込み	高速バスや空港関係路線バスの増強、地域活性化を目的とした「株Good Local 九州」設立
		福岡市都心部・沿線におけるまちづくり	「ONE FUKUOKA BLDG.」の開業、駅商業施設の開業(桜並木駅・白木原駅・春日原駅)
		域外におけるまちづくり	分譲マンション・物流施設等の開発事業エリア拡大、東南アジア・米国における不動産事業の拡大
03	成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出	ノンアセット事業の拡大	アセットマネジメント事業への参入、AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の外販促進
		国際物流事業の拡大	海外ネットワークの拡充、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)
		新領域事業への挑戦	【環境資源】再生可能エネルギー電源開発事業・系統用蓄電池事業の拡大 【農水産】ヒノマルホールディングスの全株式取得
04	サステナブル経営の強化	人的資本経営の推進	賃金水準の引き上げ、定年延長、資格取得支援制度の拡充
		2050年カーボンニュートラルに向けた取組み	鉄道・バスの低炭素車両化の推進、物流事業におけるモーダルシフト促進
05	安全・あんしんの追求	事故防止に向けた取組み	西鉄福岡(天神)駅のホームドア整備、デジタル技術を活用したメンテナンスや教育の推進
		安全マネジメントの取組み継続	鉄道総合訓練・バスジャック対応訓練・災害復旧訓練の実施



ONE
FUKUOKA
BLDG.

商業・飲食

ここにしかない新業態や旗艦店、食の都・福岡ならではのフードゾーン等を展開。天神ワーカーや来街者へ開かれた「天神福食堂」も開設

オフィス

西日本最大規模の基準階面積を誇り、BCPやセキュリティ対策、環境性能に優れたハイスペックオフィス

ホテル

全41室のハイクオリティなライフスタイル型ホテル。「World Luxury Hotel Awards」でGlobal Winnerを受賞

桜並木駅での出発式
(2024年3月開業)



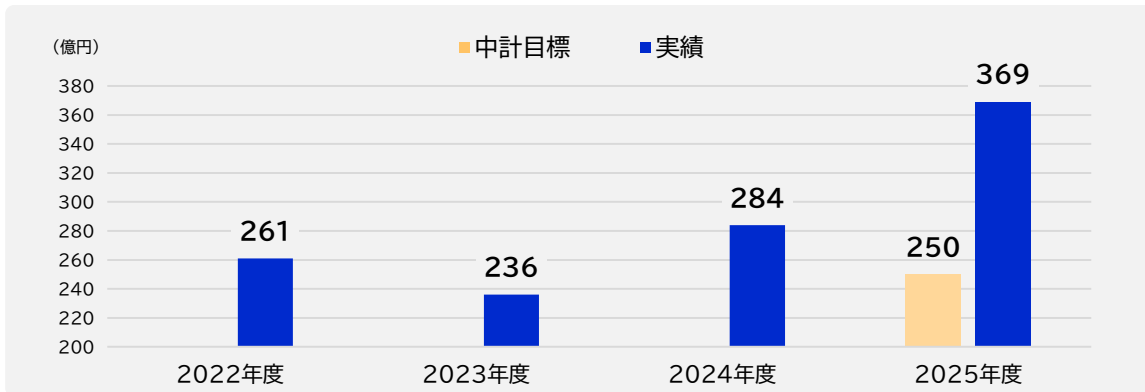
西鉄自然電力
バッテリーハブ宇美



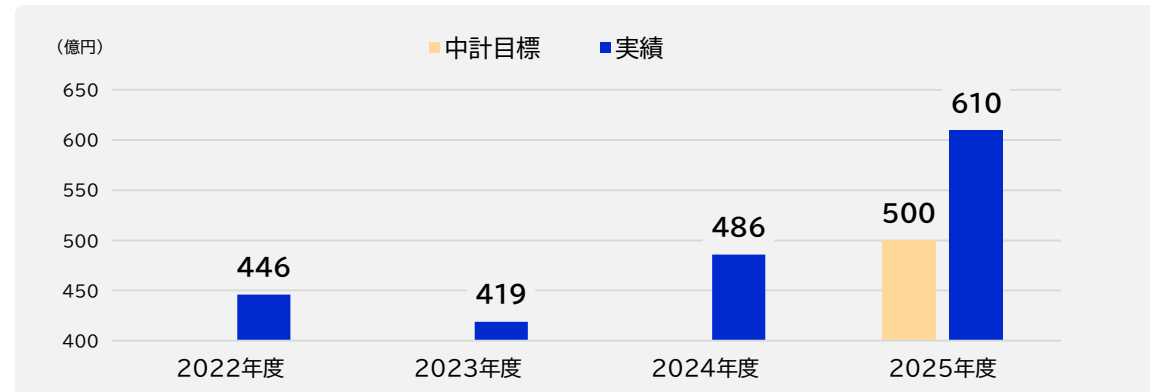
ホテル
(アメリカ)

第16次中期経営計画の着実な遂行により、連結事業利益、連結EBITDAは中計目標達成
 不動産販売事業での粗利増加や鉄道事業での需要増加に加え、資産売却等により、2025年度ROEは12.1%となり、中計目標達成

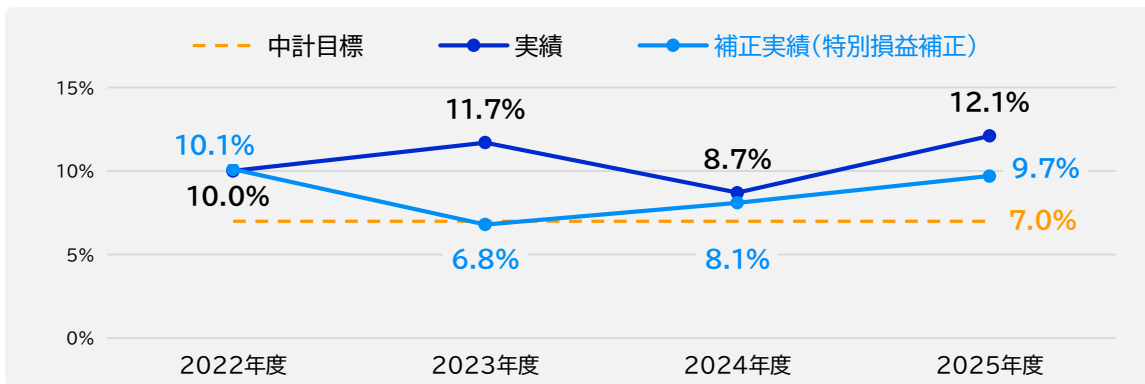
— 連結事業利益※



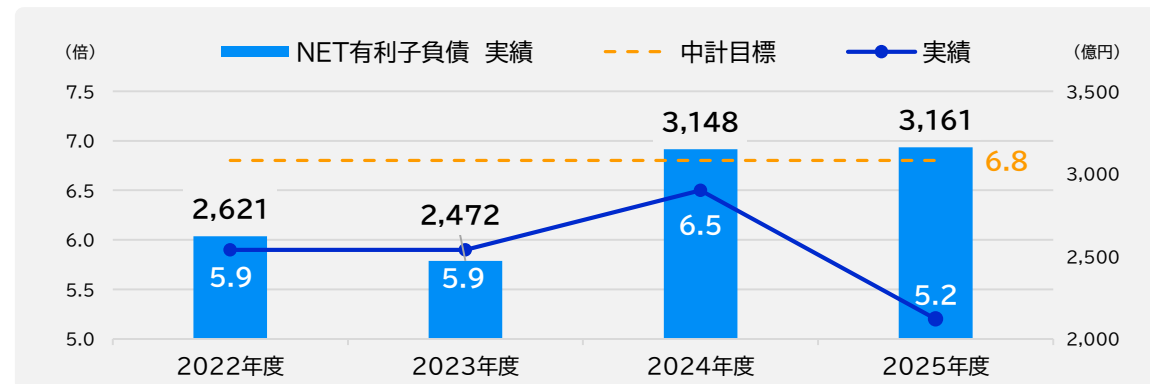
— 連結EBITDA



— ROE



— NET有利子負債/EBITDA倍率



※ 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

2026年度 通期 業績予想

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

旧セグメント	
報告セグメント	事業セグメント
運輸	鉄道
	バス
	タクシー
	運輸関連
不動産	賃貸
	住宅
	その他
流通	ストア
	生活雑貨販売
物流	国際物流
	国内物流
レジャー・サービス	ホテル
	旅行
	娯楽
	飲食
	広告
	その他サービス
その他	ICカード
	車両整備関連
	建設関連
	金属リサイクル
	農業関連

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

変更内容
<ul style="list-style-type: none"> ■ 運輸からモビリティに名称変更し、公共交通に関連する事業セグメントとして再整理
<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産の事業セグメントを不動産賃貸、不動産販売、海外不動産、不動産ソリューションに再編
<ul style="list-style-type: none"> ■ レジャー・サービスから事業セグメントのホテル、旅行、娯楽を独立させ、ホテル・レジャーを新設、さらに事業セグメントの娯楽はレジャーに名称変更
<ul style="list-style-type: none"> ■ 流通は流通・外食に名称変更、さらに事業セグメントのストアに飲食を統合させ、スーパーマーケット・外食に名称変更
<ul style="list-style-type: none"> ■ 物流は変更なし
<ul style="list-style-type: none"> ■ 上記を除く事業セグメントを名称とともに再整理し、ビジネスサポートとして再編

(単位：億円)

旧報告セグメント		2025年度 (実績)
全業	営業収益	4,742
	営業利益	302
運輸業	営業収益	832
	営業利益	41
不動産業	営業収益	950
	営業利益	116
レジャー・サービス業	営業収益	591
	営業利益	64
流通業	営業収益	740
	営業利益	7
物流業	営業収益	1,530
	営業利益	61
その他	営業収益	383
	営業利益	26

(単位：億円)

新報告セグメント		2025年度 (実績)	増減
全業	営業収益	4,758	16
	営業利益	313	11
モビリティ業	営業収益	982	150
	営業利益	58	17
不動産業	営業収益	966	16
	営業利益	118	2
ホテル・レジャー業	営業収益	444	△147
	営業利益	52	△12
流通・外食業	営業収益	742	2
	営業利益	5	△2
物流業	営業収益	1,530	0
	営業利益	61	0
ビジネスサポート業	営業収益	314	△69
	営業利益	23	△3

(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、 農業関連事業:ヒノマルグループ連結子会社化の寄与、 鉄道事業:運賃改定効果
営業利益	245	313	△68	△21.8 %	(△) 不動産販売事業:粗利率の減少、海外不動産事業:業務支援料の減少、 建設関連事業:粗利率の減少
経常利益	245	367	△122	△33.2 %	(△) 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

※2026年度の期首より報告セグメントの区分を変更しており、変更後の区分に基づき表示しています。

なお、不動産業における海外不動産事業において、営業外損益等で処理していた項目についての表示方法の変更も含んでおり、2025年度実績の営業収益は1,634百万円、営業利益は1,108百万円それぞれ増加し、経常利益は525百万円減少しています。

事業利益	271	369	△98	△26.5 %
減価償却費	257	241	16	6.6 %
EBITDA	528	610	△82	△13.4 %
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)

(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	245	313	△68	
モビリティ業	営業収益	1,033	982	51	鉄道事業の増益、バス事業の減益
	営業利益	58	58	0	(鉄道:運賃改定効果、バス:減価償却費・一般費の増加)
不動産業	営業収益	1,000	966	34	不動産販売事業、海外不動産事業の減益
	営業利益	74	118	△44	(販売:粗利率の減少、海外:業務支援料の減少)
ホテル・レジャー業	営業収益	460	444	16	ホテル事業の減益
	営業利益	47	52	△5	(人件費の増加、ソラリア西鉄ホテル大阪本町開業費用)
流通・外食業	営業収益	765	742	23	
	営業利益	5	5	△0	
物流業	営業収益	1,680	1,530	150	国際物流事業の減益
	営業利益	59	61	△2	(一般費の増加)
ビジネスサポート業	営業収益	385	314	71	建設関連事業、資源エネルギー関連事業の減益
	営業利益	10	23	△13	(粗利率の減少)

※2026年度の期首より報告セグメントの区分を変更しており、変更後の区分に基づき表示しています。

(単位：億円)

			2026年度 (予想)	2025年度 (実績)	増減
モ ビ リ テ ィ 業	鉄 道 事 業	営業収益	262	239	24
		営業利益	30	19	11
	バ ス 事 業	営業収益	568	563	5
		営業利益	13	24	△ 12
不 動 産 業	不 動 産 賃 貸 事 業	営業収益	457	439	18
		営業利益	63	66	△ 3
	不 動 産 販 売 事 業	営業収益	431	429	3
		営業利益	16	46	△ 30
	海 外 不 動 産 事 業	営業収益	9	33	△ 24
		営業利益 (事業利益)	△ 3 (4)	20 (0)	△ 23 (4)
ホ テ ル ・ レ ジ ャ ー 業	ホ テ ル 事 業	営業収益	393	374	18
		営業利益	37	39	△ 2
	レ ジ ャ ー 事 業	営業収益	56	55	1
		営業利益	8	10	△ 1
物 流 業	国 際 物 流 事 業	営業収益	1,767	1,601	166
		営業利益	59	60	△ 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。

※ 2026年度の期首より報告セグメントの区分を変更しており、変更後の区分に基づき表示しています。

※ 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

一 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

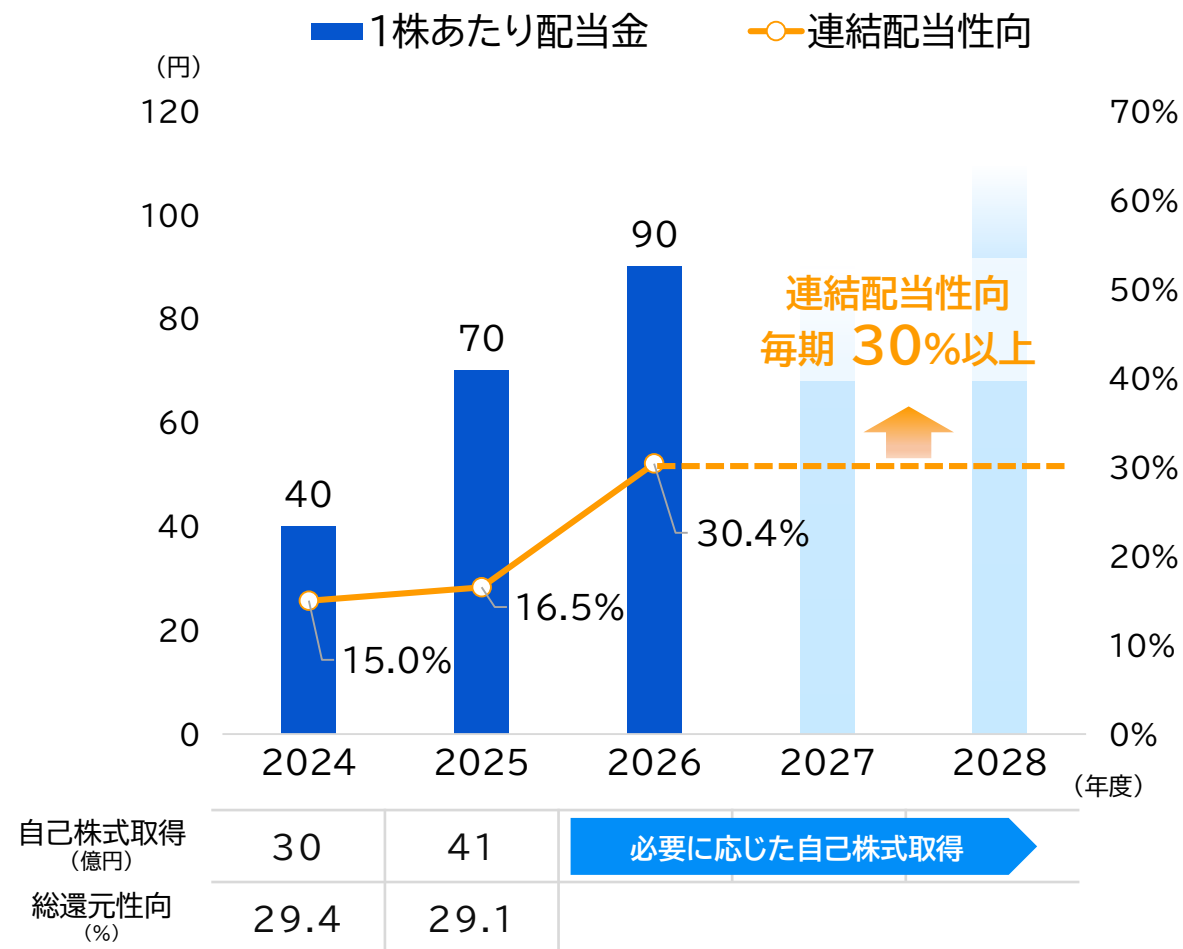
毎期 **30%以上**

※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)



第17次中期経営計画 (2026～2028)

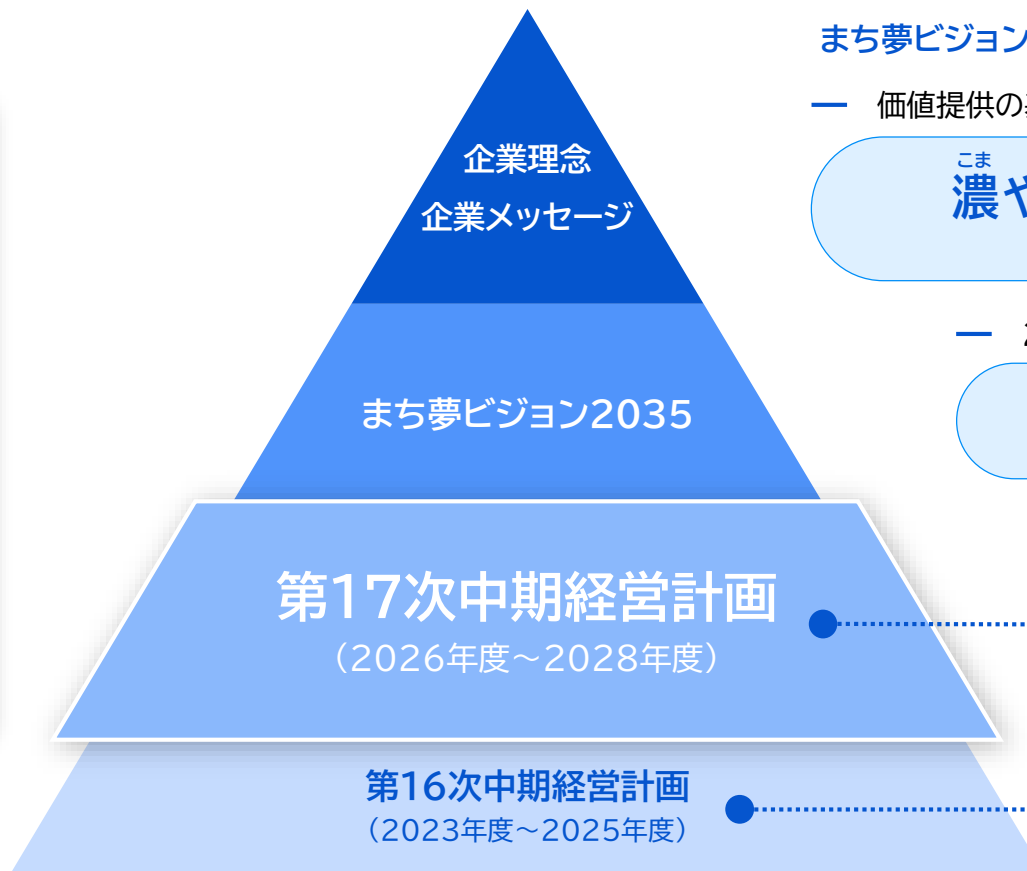


企業理念
(基本理念)

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

こま
濃やかに、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～

「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

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

- | | |
|---|--|
| <p>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</p> | <p>「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</p> <p>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</p> <p>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实施</p> |
| <p>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</p> | <p>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</p> <p>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</p> <p>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)</p> |
| <p>03 AX等による競争力の強化と更なる生産性の向上</p> | <p>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</p> <p>管理コスト(販売費および一般管理費)の最適化</p> <p>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</p> |
| <p>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</p> | <p>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</p> <p>事業ポートフォリオマネジメントに応じた人財投入</p> <p>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</p> |
| <p>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</p> | <p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> |
| <p>06 サステナブル経営の深化</p> | <p>安全・あんしんの追求</p> <p>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)</p> <p>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</p> |

2028年度 財務指標を定め、「まち夢ビジョン2035」で掲げた2035年度 連結事業利益、連結EBITDA、ROEの財務指標の引き上げ

		2023年度	2024年度	2025年度	2028年度 (目標)	2035年度 (目標)
収益性	連結事業利益※	236億円	284億円	369億円	400億円	600億円 【370億円】
	連結EBITDA	419億円	486億円	610億円	700億円	900億円 【660億円】
資本効率	ROE ()は特別損益補正後	11.7% (6.8%)	8.7% (8.1%)	12.1% (9.7%)	9%程度	10%程度 【8%程度】
	Net有利子負債 /EBITDA倍率	5.9倍	6.5倍	5.2倍	6倍程度	6倍程度 【5倍台】
財務健全性	D/Eレシオ	1.4倍	1.5倍	1.3倍	1.4倍程度	1.5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

【 】内は「まち夢ビジョン2035」で掲げた財務指標

“修正”第15次中期経営計画

筋肉質でサステナブルな企業グループへの変革
“ニューノーマルにおける西鉄ブランドの価値追求”

第16次中期経営計画

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

人とノウハウとブランド力で拓く、
新たな成長ステージ

「[にしてつグループ
まち夢ビジョン2035]の実現

中長期的な企業価値向上

2019～2022年度の4カ年
投資総額※1 1,500億円

2023～2025年度の3カ年
投資総額※1 2,200億円

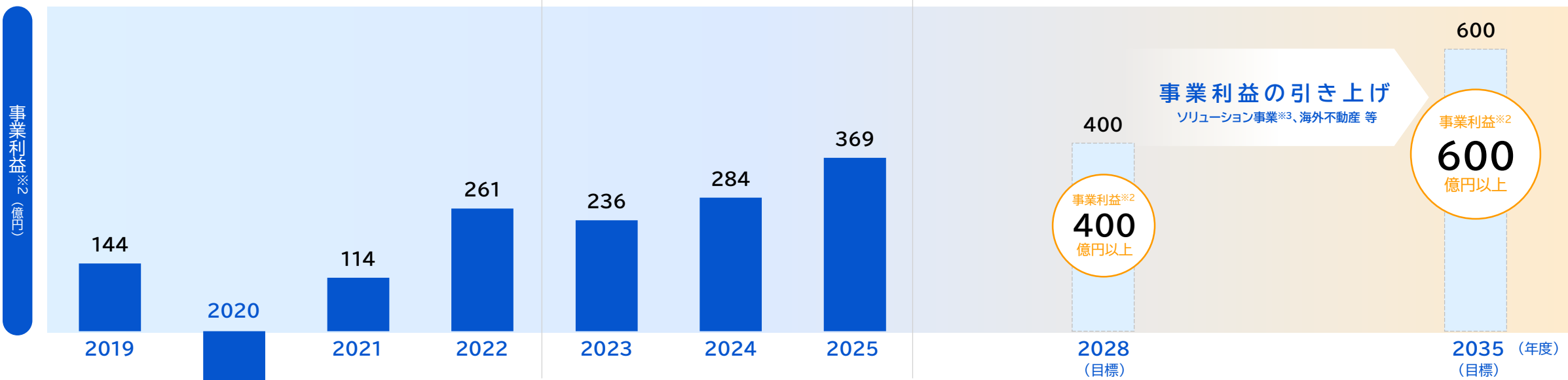
2026～2028年度の3カ年
投資総額※1 2,100億円

従来と同規模の
継続的な成長投資

不動産回転型投資残高(2025年度末)
国内 800億円
海外 300億円

不動産回転型投資残高(2028年度末)
国内 900億円
海外 500億円

不動産回転型投資残高(2035年度末)
国内 1,000億円
海外 1,200億円



△ 132

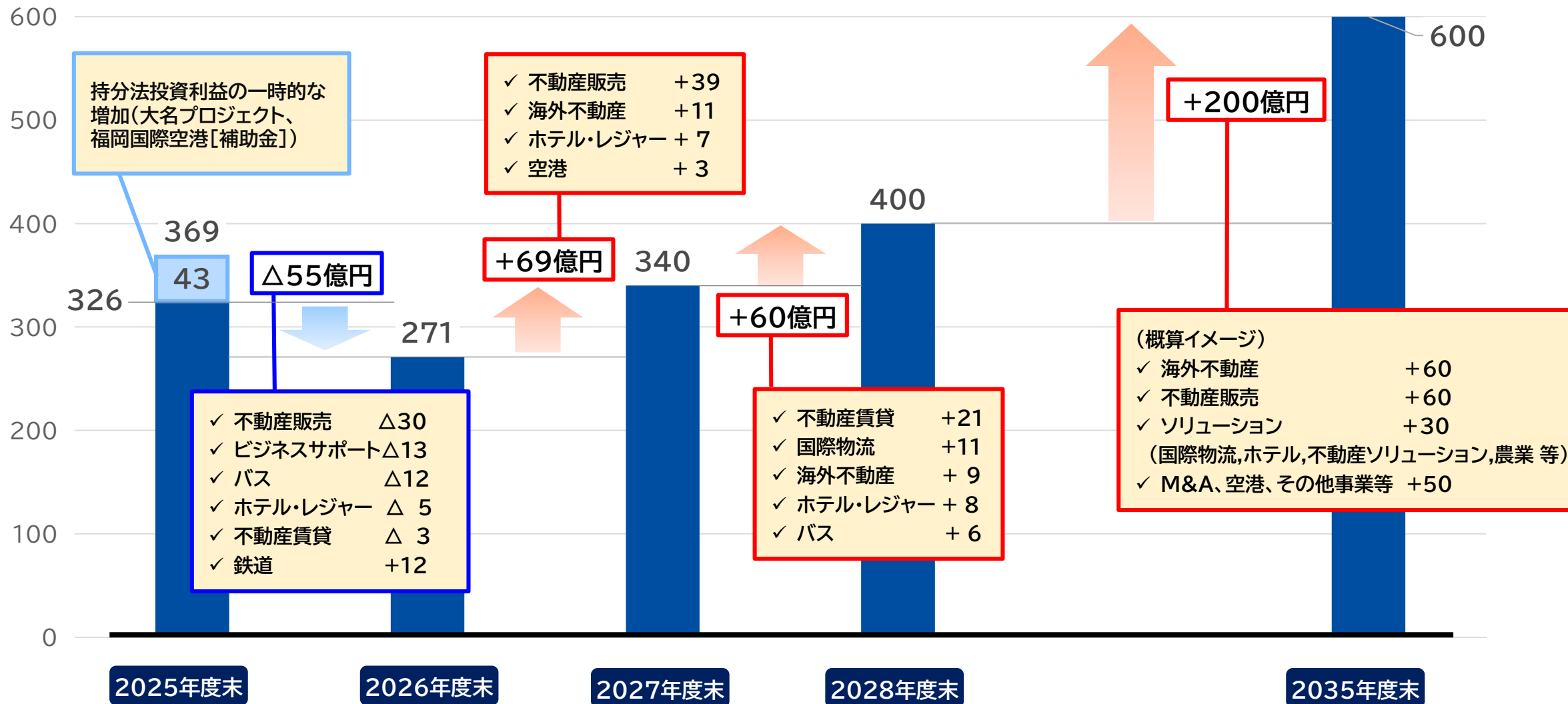
収益性	連結事業利益※2	369億円	400億円	600億円
	連結EBITDA	610億円	700億円	900億円
資本効率	ROE	12.1%	9%程度	10%程度
	()は特別損益補正後	(9.7%)		
財務健全性	Net有利子負債/EBITDA倍率	5.2倍	6倍程度	6倍程度
	D/Eレシオ	1.3倍	1.4倍程度	1.5倍程度

※1 分譲原価回収・資本回収を考慮した純投資額

※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

※3 国際物流、ホテル、不動産ソリューション、農業 等

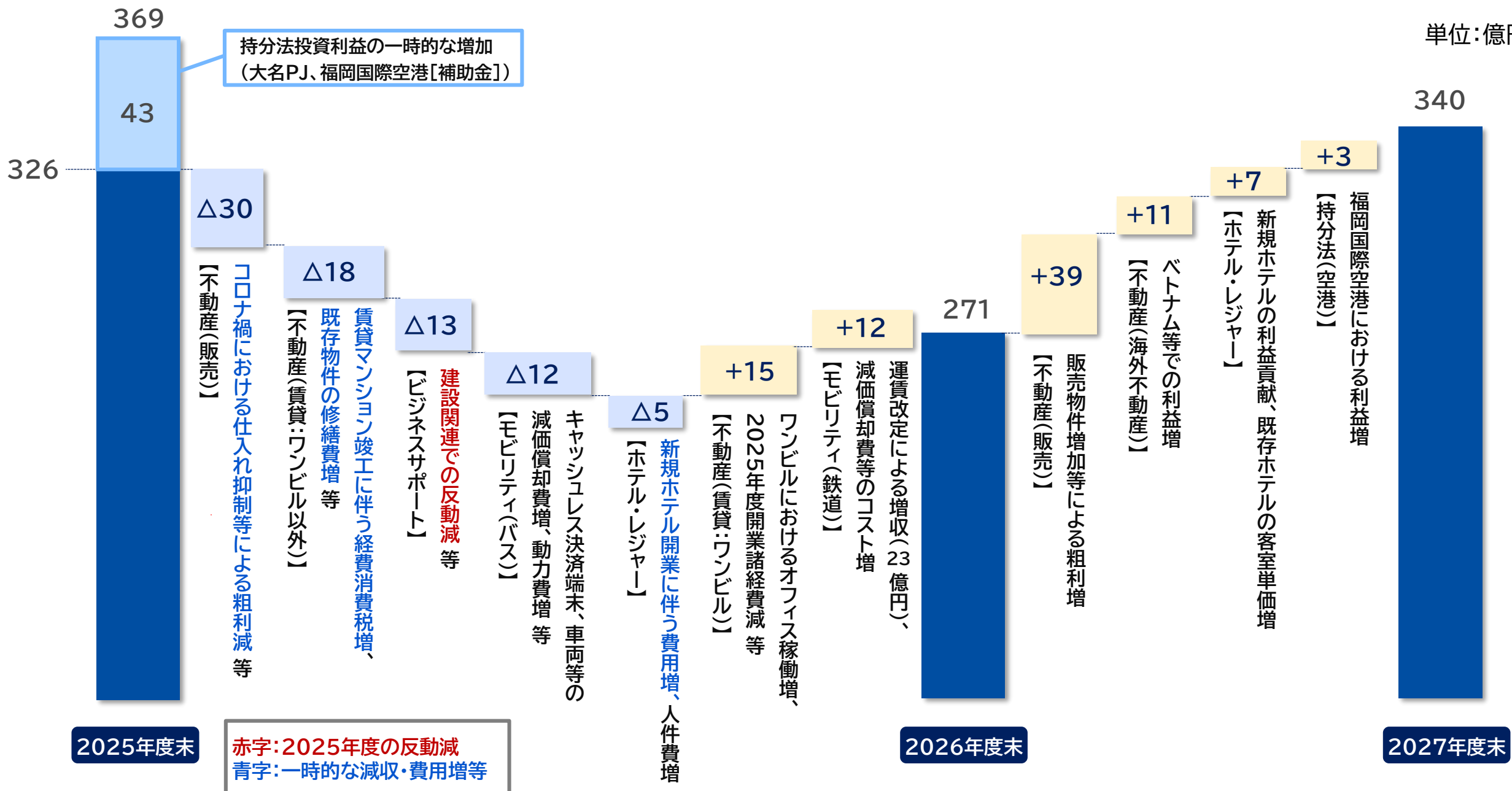
（単位：億円）



✓ 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

2025年度から2027年度にかけての事業利益推移イメージ

単位:億円



(単位：億円)

	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)	2027年度 (計画)	2028年度 (計画)
全業	369	271	340	400
モビリティ業	58	58	54	66
不動産業	174	100	163	196
ホテル・レジャー業	52	47	54	62
流通・外食業	5	5	10	15
物流業	61	59	55	66
ビジネスサポート業	23	10	12	12

※ 2026年度の期首より報告セグメントの区分を変更しており、変更後の区分に基づき表示しています。

(単位：億円)

		2025年度 (実績)	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	19	30	26	28
	バス事業	24	13	12	18
不動産業	不動産賃貸事業	66	63	66	87
	不動産販売事業	46	16	55	48
	海外不動産事業	0	4	15	24
ホテル・レジヤ業	ホテル事業	39	37	43	51
	レジヤ事業	10	8	10	10
物流業	国際物流事業	60	59	56	66

※ 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。

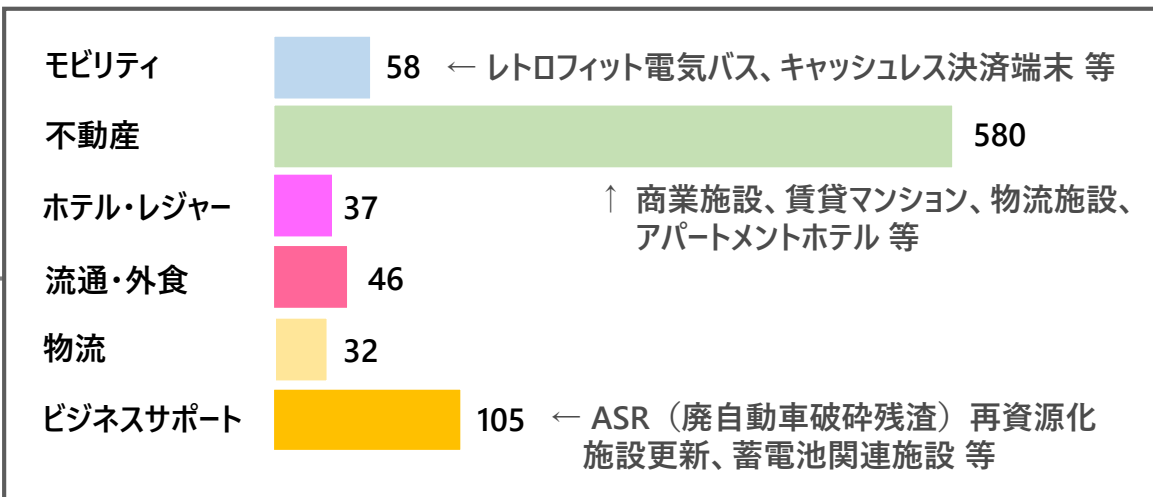
※ 2026年度の期首より報告セグメントの区分を変更しており、変更後の区分に基づき表示しています。

第17次中計期間の投資計画

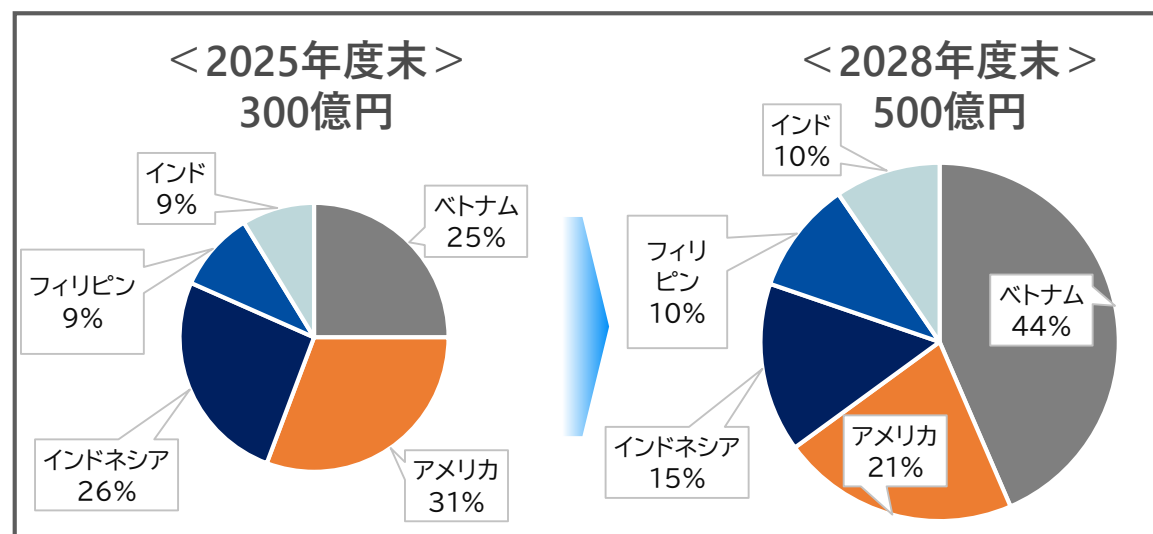
(単位：億円)

	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 (94)	623 (△14)	638 (0)	1,726 (81)
投融资	269 (159)	132 (68)	282 (201)	683 (428)
うち海外 不動産事業※2	193 (122)	76 (14)	82 (3)	351 (138)
投資総額※3	1,333 (851)	1,241 (540)	1,462 (744)	4,036 (2,136)

成長投資861億円 内訳



海外不動産事業投資残高 国別内訳



・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

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

連結EBITDA



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

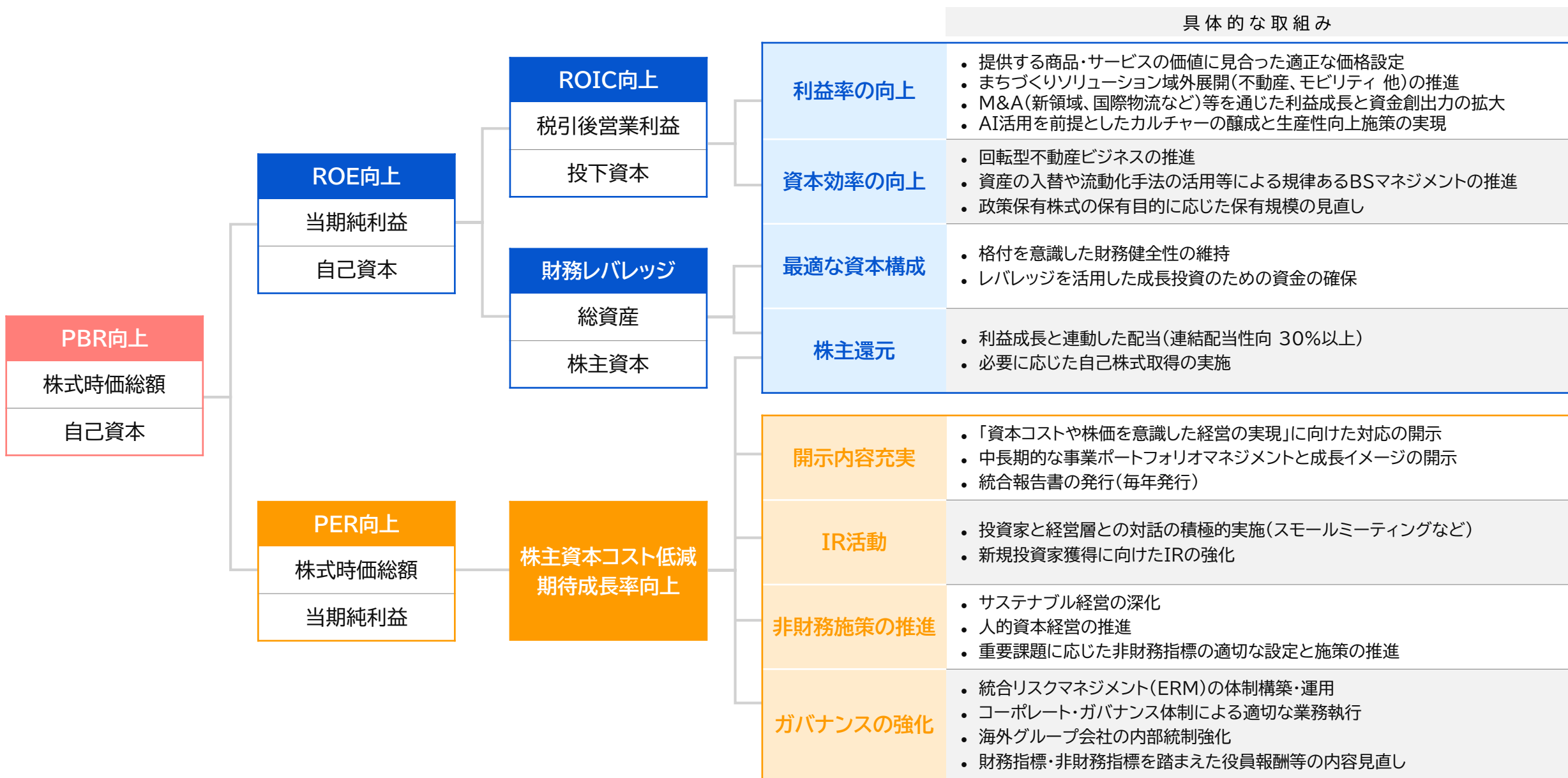
- 成長投資 860億円
(商業施設、賃貸マンション、物流施設 他)
- 安全・維持更新投資 760億円
(車両購入、鉄道自動列車停止装置更新 他)
- 投融資・不動産回転型投資 300億円
(海外不動産、九州大学箱崎キャンパス跡地地区
土地利用事業 他)

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



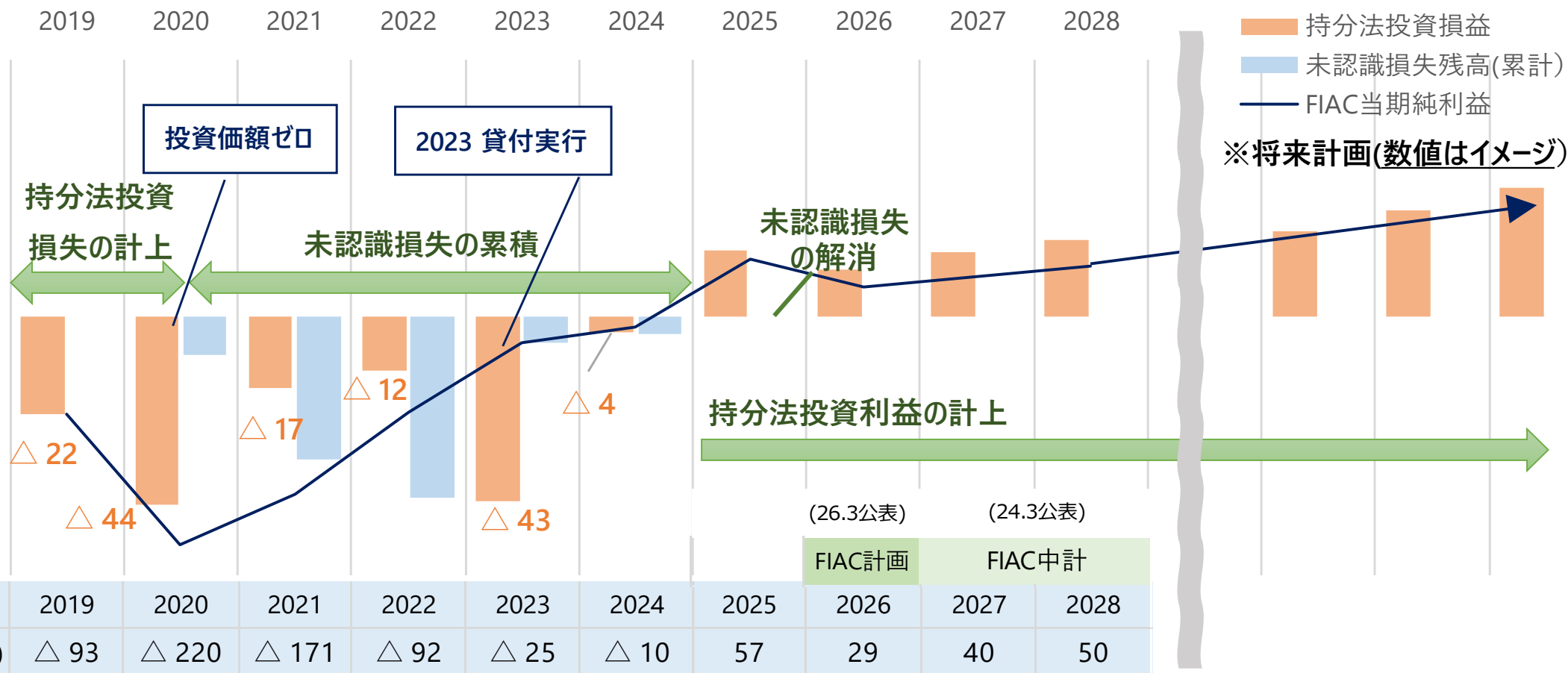
まちに、夢を描こう。



Appendix

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年度に当期純利益が黒字化
- ・当社連結決算では、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)