

2026年3月19日

西日本鉄道株式会社

「にしてつグループ 第17次中期経営計画」の策定

当社グループは、本日開催の取締役会において、2026年度から2028年度までの3ヵ年を対象とする「にしてつグループ 第17次中期経営計画」（以下「本計画」という）を決議いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

本計画は、2022年11月に公表した長期ビジョン「にしてつグループまち夢ビジョン2035」の実現に向けたセカンドステップの経営計画になります。

また、今般、本計画の策定にあたり、第16次中期経営計画に基づく成果と経営環境の変化を踏まえ、長期ビジョンで2035年に目指す定量・定性目標のアップデートを行い、その達成に必要な成長機会の獲得に向けた事業戦略の見直し等の追加修正も行いました。

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

以 上

にしてつグループ

第17次中期経営計画

2026年3月19日



はじめに

| | | |
|---|-----------------------------|----|
| 1 | トップメッセージ | 04 |
| 2 | 第17次中期経営計画の位置づけ | 05 |
| 3 | 第17次中期経営計画 「エグゼクティブサマリー」 | 06 |

第16次中期経営計画の振り返り・事業環境

| | | |
|---|---------------------------------------|----|
| 4 | 第16次中期経営計画の振り返り | |
| | 主な取組み | 09 |
| | 数値目標の達成状況 | 12 |
| 5 | 第17次中期経営計画策定に向けた 事業環境の認識 | 13 |
| | (参考) 福岡市都心部のポテンシャル・ 国内外観光需要の取込み | 14 |
| | (参考) 福岡市・九州のポテンシャル | 15 |
| | (参考) 福岡市・九州の経済活性化と 当社グループの成長が生む好循環 | 16 |
| | (参考) セグメント変更 | 17 |

「まち夢ビジョン2035」の事業戦略

| | | |
|----|--|----|
| 6 | 「まち夢ビジョン2035」で掲げたありたい姿 | 19 |
| 7 | 2035年度までの事業戦略の見直し | 21 |
| 8 | 財務指標 | 22 |
| 9 | 中長期の事業利益成長イメージ | 23 |
| 10 | 事業ポートフォリオマネジメント | 24 |
| 11 | 非財務指標(CO ₂ 排出量削減に向けたロードマップ) | 26 |

第17次中期経営計画

| | | |
|----|----------------------------------|----|
| 12 | 重点施策 | 28 |
| 13 | 「まち夢ビジョン2035」と サステナブル経営の一体的推進 | 38 |
| 14 | 非財務指標(重視する指標一覧) | 39 |
| 15 | 資金配分方針 | 40 |
| 16 | 株主還元 | 41 |
| 17 | 資本コストや株価を意識した経営の推進 | 42 |

● トップメッセージ(はじめに)

- 第16次中期経営計画の振り返り・事業環境
- 「まち夢ビジョン2035」の事業戦略
- 第17次中期経営計画

「ビジネスモデル変革」と「強みを活かした成長機会獲得」で新たな成長ステージへ

にしてつグループでは2022年11月、未来を見据え2035年のありたい姿と目指す定量・定性目標をバックキャスト方式で定め、そこへ如何にアプローチするかを描いた長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」を策定しました。

長期ビジョンには、「ソリューションビジネスの展開」、「グループシナジーの発現やパートナーとの共創」、「AX等の推進」により、使いやすいサービスによる顧客体験価値の向上で競争優位性を高め、同時に人的資本の充実と組織の最適化も進めながら成長マーケットへの進出も図るというビジネスモデル変革の戦略ストーリーを中核に主要セグメントの事業戦略が描かれ、これをベースとしたファーストステップのアクションプランである第16次中期経営計画に2023年度から取組み、3年間着実に成果を積み重ねてまいりました。

第17次中期経営計画は、第16次中期経営計画の成果と経営環境の変化を踏まえ、長期ビジョンで2035年に目指す定量・定性目標のアップデートを行い、その達成に必要な成長機会を如何にして獲得するか視点で事業戦略も見直し、これらをベースとして2026年度からの3年間のアクションプランを取りまとめたものです。

具体的には、私たちがにしてつグループの強みとして認識する「鉄道バス沿線地域での幅広い事業を通じた顧客接点」と「公共交通運営とまちづくりの実績・ノウハウ」、そして、これらにより築かれた「信頼のブランド力」を活かし、「沿線まちづくりの推進と深化」、「まちづくりソリューションの域外展開」、「産業サポート分野の事業拡大」の3つの成長機会獲得の戦略ストーリーを、ビジネスモデル変革の戦略ストーリーとともに長期ビジョンの事業戦略の中核に据え、これをベースに本計画を策定しています。

第17次中期経営計画は、長期ビジョン「まち夢ビジョン2035」の実現に向けたセカンドステップのアクションプランです。人とノウハウとブランドの力を結集させて本計画の完遂を目指し、新たな成長ステージを切り拓き、サステナブルな企業価値向上を実現し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えてまいります。



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。



企業理念
企業メッセージ

まち夢ビジョン2035

第17次中期経営計画
(2026年度～2028年度)

第16次中期経営計画
(2023年度～2025年度)

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

※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

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实施

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)

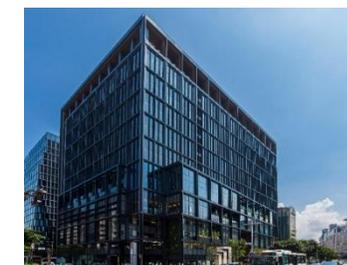
非財務情報開示の充実、ならびに重要課題に応じた非財務指標の適切な設定と施策の推進

- トップメッセージ(はじめに)
- **第16次中期経営計画の振り返り・事業環境**
- 「まち夢ビジョン2035」の事業戦略
- 第17次中期経営計画

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 | <p>運賃改定</p> <p>組織再編</p> | <p>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月実施予定)</p> <p>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</p> |
| 02 | 持続可能で活力あるまちづくりの推進 | <p>観光需要の取込み</p> <p>福岡市都心部・沿線におけるまちづくり</p> <p>域外におけるまちづくり</p> | <p>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</p> <p>「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)</p> <p>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</p> |
| 03 | 成長事業の拡充と新たな稼ぐ力の創出 | <p>ノンアセット事業の拡大</p> <p>国際物流事業の拡大</p> <p>新領域事業への挑戦</p> | <p>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</p> <p>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)</p> <p>【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</p> |
| 04 | サステナブル経営の強化 | <p>人的資本経営の推進</p> <p>2050年カーボンニュートラルに向けた取組み</p> | <p>賃金水準の引き上げ、定年延長、資格取得支援制度の拡充</p> <p>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</p> |
| 05 | 安全・あんしんの追求 | <p>事故防止に向けた取組み</p> <p>安全マネジメントの取組み継続</p> | <p>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</p> <p>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</p> |



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



ポセル (アメリカ)

モビリティ

不動産

九州大学箱崎キャンパス跡地地区 土地利用事業への参画

都市機能

- ①業務・研究機能
- ②交流・にぎわい機能
- ③生活支援機能
- ④医療・福祉機能
- ⑤教育機能
- ⑥居住機能

整備
スケジュール

第1期まちびらきでは、イノベーション拠点(BOX FUKUOKA)やフクオカサステナブルフードパークなど、まちの中心部の核となる施設を2028年度に開業以降、段階的に各施設を開業しながら2036年度にまちの概成を予定



イノベーション拠点等イメージ

新駅「桜並木駅」開業

開業日

2024年3月16日(土)

2010年3月開業の紫駅(筑紫野市紫)から14年ぶりの新駅として開業

駅前ひろば

「あもうれ」2024年11月23日オープン
土地区画整理事業完了までの期間に生まれる空間の暫定的な活用法として新たなコミュニティスペースを展開



桜並木駅

商業施設「レイリア久留米」開業

開業日

2024年10月12日(土)

西鉄久留米駅ビルのリニューアル工事を完了に伴い、商業施設「エマックス・クルメ」の名称を「レイリア久留米」に改めて開業

フロア構成

- 1階 久留米バスセンター
レガネット久留米タミ、飲食、食物販等
- 2階 西鉄久留米駅、専門店街、フードコート等
- 3階 雑貨館インキュブ、シティコンタクト等
- 4階 ブックセンタークエスト



レイリア久留米



乗降人員数

※2024年度実績 1日平均



KITAKYUSHU OPEN TOP BUS

「KITAKYUSHU OPEN TOP BUS」 運行

北九州市内の主要観光スポットを巡る「KITAKYUSHU OPEN TOP BUS」を2026年3月27日(金)より運行開始

運行ルート

- ①門司港コース
- ②若戸大橋コース



門司港駅



日本製鉄工場群



全体図

商業「皿倉テラス」・住宅「SOLANOHA」 の複合開発

開発
コンセプト

日々の生活の中で”楽しさ””美味しさ”
”くつろぎ”に出逢える場所

商業「皿倉テラス」

2024年7月より営業中

住宅「SOLANOHA」

好評分譲中

「ビームス ジャパン 太宰府」オープン

- ・当社含む5社が設立した「(株)Good Local 九州」が2025年11月29日(土)にオープン
- ・地元福岡が誇る伝統工芸品や工業製品を発掘・コラボレーションし、その魅力を国内外に発信

(株)Good Local 九州の概要

主な事業内容 ・ 交流創出事業 ・ 拠点運営事業

出資会社



ビームス ジャパン 太宰府

物流

NNR GLOBAL LOGISTICS

海外ネットワークを拡げ、航空や海上輸送を中心に国際複合一貫輸送、また、在庫管理といったロジスティクス事業等の国際間の総合物流サービスを提供

事業展開国・地域数

2026年3月現在

26カ国・**地域** **119**都市

● 国際物流事業 現地法人本社
● 海外事業所



航空輸送における当社グループの強み

自社ULD※インタクトサービス

発地側・着地側の双方において当社スタッフが当社施設内で作業を行うことで、一貫して高品質な輸送を実現

※航空機に搭載するための機材(専用コンテナ・パレット)



花卉輸送

花卉輸送の教育・訓練を受けたスタッフを中心に、商品の鮮度を維持した検品、検疫における作業を着実に実施し、国際輸送を実現



航空貨物取扱量・件数 (2025年3月期)

航空輸出 **10万3千t** 航空輸入 **32万1千件**

海上貨物取扱量 (2025年3月期)

海上輸出 **11万2千TEU** ※ 海上輸入 **14万6千TEU**

※TEU: Twenty-foot Equivalent Unitsの略。20フィートコンテナに換算したコンテナ個数を示しています。

品質 (2026年3月現在)

AEO認定取得 **3件** ※1 **17拠点** ※2

※1: 特定保税承認者、認定通関業者、特定保税運送者
※2: 海外現地法人

ロジスティクス事業を展開

国内6ヶ所にロジスティクスセンターを保有し、航空/海運/ロジ/国内輸送の一括輸送によるサービスを提供



関東ロジスティクスセンター(千葉県習志野市)

不動産

海外における不動産開発事業を展開

ベトナム、インドネシア、タイ、フィリピン、アメリカ、インドの6カ国で海外不動産事業を展開



AKARI City / アカリ・シティ
ベトナム(ホーチミン)



ZORA / ゾラ
インドネシア(南タンゲラン)

福岡県外での分譲マンション等開発事業を展開

福岡県外での分譲マンション事業の拡大を進め、首都圏、関西圏での供給・販売を展開



つくばグランヴィラ(茨城県つくば市)



グランド・サンリヤン甲子園三番町(兵庫県西宮市)

ホテル

宿泊主体型ホテル、宿泊主体型アップグレードホテルを展開



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札幌

出店数

24店舗※

福岡県内: 9店舗※
国内(福岡県除く): 10店舗
海外: 5店舗

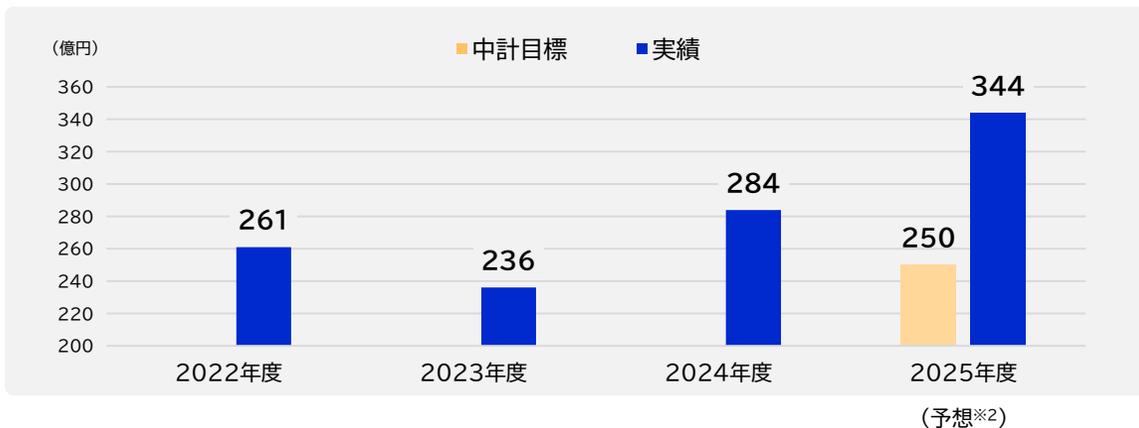
※ONE FUKUOKA HOTEL含む

2026年3月現在

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は中計目標達成の見込み

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(予想)ROEは11.9%となり、中計目標達成の見込み

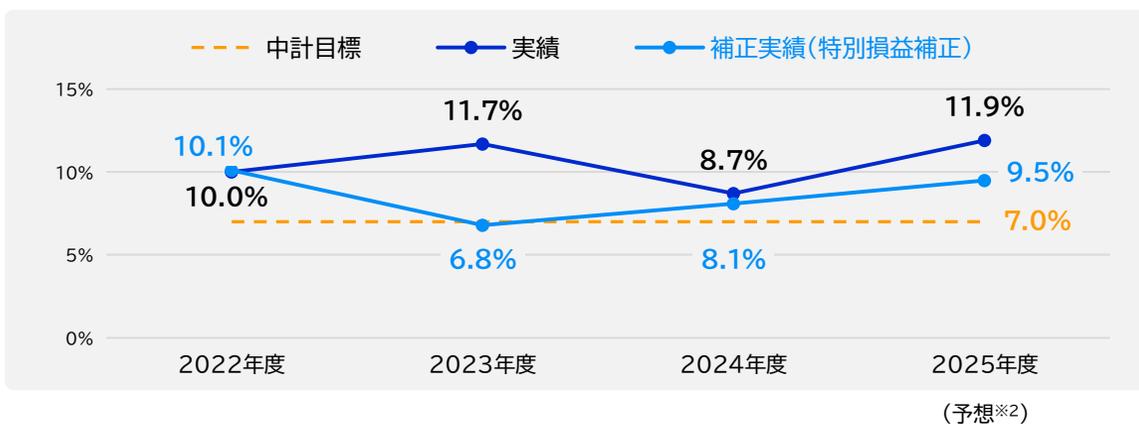
— 連結事業利益^{※1}



— 連結EBITDA



— ROE



— NET有利子負債/EBITDA倍率



※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 2026年3月期 第3四半期決算時点における予想

事業リスク

| | |
|----------------|--|
| 人口減少・労働力不足 | 少子高齢化・出生数減少および若年層の大都市圏流出に伴う沿線人口・労働力の段階的減少による利用需要の低下と人財確保の困難化 |
| 金利・原材料・資材価格の変動 | 世界的なインフレ、物流費高騰、円安等に伴う建設資材・工事費の上昇による不動産開発コストの増大 |
| 地政学リスク | 中東情勢の緊迫化・長期化、経済安全保障の強化、重要資源・エネルギー供給の制約等に伴う、原材料調達および海外事業への影響リスクの高まり |
| サイバー攻撃・システム障害 | デジタル化に伴うランサムウェア等のサイバー攻撃の高度化・多様化による業務停止および重大な情報漏えいリスクの高まり |
| 気候変動・自然災害 | 地震および地球温暖化に起因する突風・集中豪雨の頻発化・激甚化による事業継続性への影響リスクの高まり |

事業機会

| | |
|-----------------|---|
| 福岡市都心部のポテンシャル | 福岡市都心部の機能強化と魅力づくりの推進に向けた天神ビッグバンや博多コネクティッドの進行 |
| 国内外観光需要の取込み | 福岡空港容量拡大(滑走路・ターミナル)に伴う国内外観光客の増加による内外交流人口の拡大、定住外国人の増加 |
| 福岡市・九州のポテンシャル | 福岡市:入込観光客数の増加、高水準の立地企業数 九州:日本経済を支える自動車産業・半導体関連産業・農林水産業など主要産業の集積 |
| アジアの経済成長・人口ボーナス | ベトナム・フィリピン・インド等のアジアでの人口増加と経済成長の加速期待の高まり 中間層拡大と消費市場の伸長、デジタル経済の急成長 |
| 消費動向の変化 | 生活者の‘贅沢’と‘節約’のメリハリ、コストパフォーマンスやタイムパフォーマンスを重視する価値観の高まり |
| デジタル技術の進展 | 生成AI、ドローン、自動運転など、フィジカル空間におけるデジタル技術の進展 |
| 脱炭素化の加速 | 気候政策の強化、排出規制やカーボンプライシングの導入、技術革新に伴う脱炭素化投資および情報開示要求の高まり |

福岡市都心部の更なる機能強化と魅力づくりのため、アジアの拠点都市としての役割、機能を高め、新たな空間と雇用を創出するプロジェクトが進行しており、当社は「ONE FUKUOKA BLDG.」開業をはじめ、天神エリアを中心に開発案件に関与

福岡空港の増設滑走路が供用開始され、発着回数ならびにインバウンドを中心とした旅客数の更なる増加等を通じた内外交流人口拡大等による地域活性化、地域の振興・発展が期待される中、当社は福岡空港特定運営事業等へ参画し、施設・設備の充実、高品質なサービスの提供を推進

一 福岡市都心部における機能更新

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

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年2月～2025年3月末

経済効果(概算) 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**

※(公財)福岡アジア都市研究所 算出



天神二丁目南ブロック駅前東西街区(イメージ)



天神一丁目15・16番街区(イメージ)

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

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年1月～2025年3月末

経済効果(概算) 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**

※(公財)福岡アジア都市研究所 算出

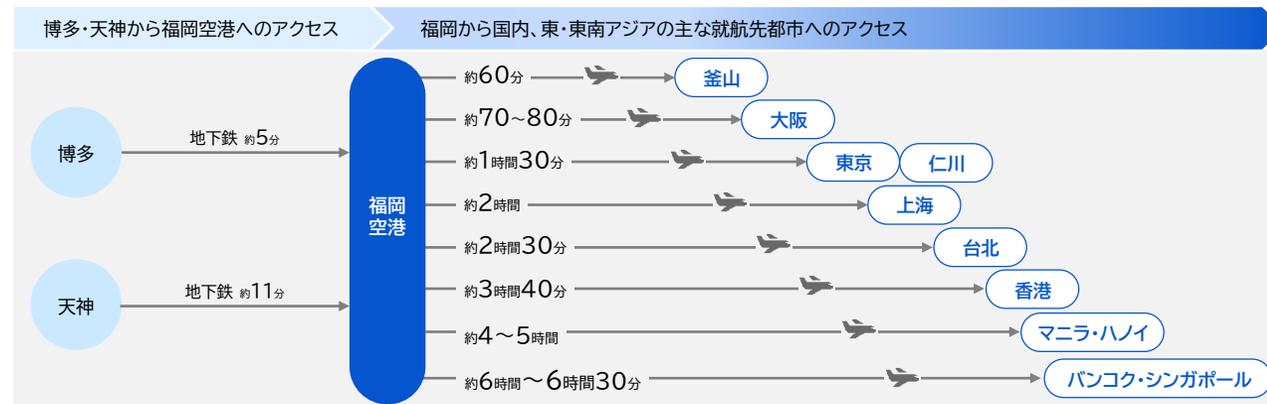


西日本シティビル(完成イメージ)

一 福岡空港の旅客数増加・需要受入に向けた環境整備

※マスタープラン(2018年3月策定)

| 旅客数 | 2025年度(予想) | 2048年度(目標値※) |
|-----|------------|--------------|
| | 約2,850万人 | 3,500万人 |



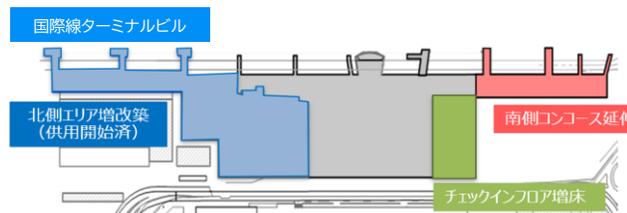
需要を確実に受け入れるための環境整備

- ・国際線ターミナルビル南側コンコースの延伸(2027年度竣工予定)
- ・国際線ターミナルビルチェックインフロアの増床(2027年度竣工予定)

新たなランドマークとなる複合施設の整備

国内線複合施設(商業・ホテル・バスターミナル機能)
(2027年夏頃 グランドオープン予定)

「旅する空港」をコンセプトとし、空港ならではのエモーショナル(非日常)な空間で、ローカル(福岡・九州)とグローバル(アジア)を旅することができる唯一無二の商業施設



出典: 梓設計・隈研吾建築都市設計事務所・西日本技術開発共同企業体

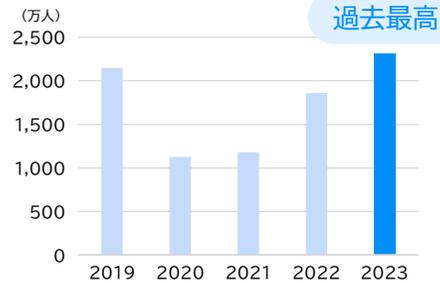
九州は自動車産業、半導体関連産業、農林水産業を主要とした産業集積が進み、生産拠点としての役割をより一層増すことが見込まれるとともに、その経済・産業力を背景に、福岡市都心部は東アジアのビジネスハブとして国際競争力の強化と継続的な未来のイノベーション創出が期待される

福岡経済



福岡市は「人と環境と都市活力が高い次元で調和したアジアのリーダー都市」を目指す

福岡市の入込観光客数



人口増加数、日本人増加数



本社機能・成長分野の立地企業数

12年間で
680社超
雇用者数は
19,400人超

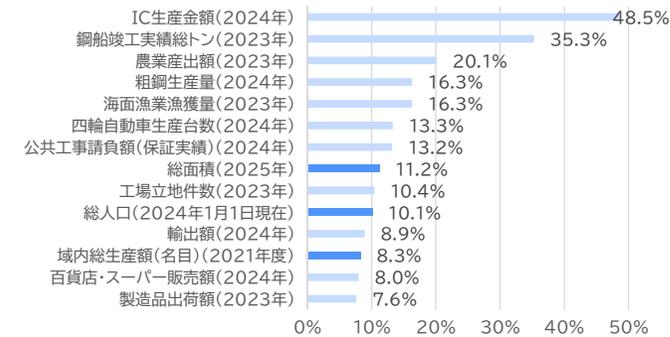


出典:福岡市「Fukuoka Facts」

九州経済

九州は人口(全国比10.1%)や面積(同11.2%)、域内総生産額(名目)(同8.3%)といった経済の基礎となる指標は概ね全国の10%程度であり、日本経済を下支えしている

全国に対する九州のシェア



出典:九州経済産業局「九州経済の現状(2024年版)」、「Profile of Kyushu(Summary)」



九州・山口・沖縄への経済波及効果
2021~2030年

半導体関連設備投資およびそれに伴う財・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]

23兆円以上

「前工程」世界最大手台湾積体電路製造(TSMC)

JASM 第1工場(熊本県菊陽郡菊陽町) 量産開始 2024年12月
建設開始 2025年内
目標稼働時期 2027年末までに

TSMCは熊本第2工場での生産プロセスを3ナノ(人工知能(AI)向け半導体)へ切替

「後工程」世界最大手 ASE ASE日法人(福岡県北九州市)
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

九州の多様な産業特性を活かすためには東アジアのビジネスハブである福岡市都心部の役割が重要。福岡市都心部を核に九州、アジアとの連携を強化し、九州経済を活性化。その効果は福岡市都心部に好影響を及ぼし、当社グループの更なるビジネスチャンス獲得と企業価値の向上に繋げる



九州の強み・魅力

- アジアのゲートウェイ
- 人口・面積・域内総生産額 日本のおよそ10%
- 自動車・半導体の生産拠点
- 恵まれたビジネス環境と優秀な人財の宝庫
- 充実した交通インフラ
- 多様なスタートアップ企業の集積
- 魅力的な自然・文化・食
- 最先端を誇る大学・研究機関

出典:九州経済国際化推進機構「九州のビジネス・投資環境」

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

- トップメッセージ(はじめに)
- 第16次中期経営計画の振り返り・事業環境
- **「まち夢ビジョン2035」の事業戦略**
- 第17次中期経営計画

にしてつグループの存在意義と実現したい社会

※2022年11月 公表時点

一 にしてつグループの存在意義は「企業理念」そのものであると再認識



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。

企業理念(基本理念)の実践は
サステナブル経営の推進と同義

| | |
|-------------|--------------------|
| Environment | 環境と調和ある事業活動の推進 |
| Social | 安全・あんしんの追求 |
| | 持続可能で活力あるまちづくりへの貢献 |
| | お客さま満足の上向 |
| | 働きやすい・働きがいのある職場づくり |
| Governance | 人権の尊重 |
| | コーポレート・ガバナンス |
| | コンプライアンス |

一 社会の未来像(4つの変化)

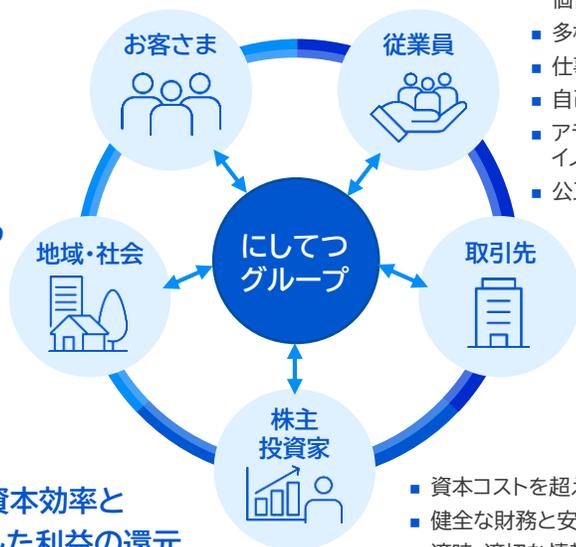
| | |
|---|---|
|  ひと | <p>強く意識される社会課題解決</p> <p>気候変動や生物多様性などの社会課題がこれまで以上に身近なものとなり、社会の持続可能性について、人それぞれが「自分」とのかかわりの中でより深く考え、選択・行動するようになる。</p> |
|  まち | <p>デジタル世界の拡大と融合</p> <p>リアル世界とデジタル世界の融合が進展し、合理化・最適化された世界が広がる一方、変化への欲求、新たな出逢いへの期待も生まれる。偶発性のある出逢いを提供することが生活に新たなときめきを生み出す。</p> |
|  企業 | <p>社会善を前提とした企業経営</p> <p>企業経営は、社会善につながるかどうか意思決定の大きな基準となり、ソーシャル・グッドな社会へ導いていくことが重要な役割となる。</p> |
|  社会 | <p>誰ひとり取り残さない仕組み</p> <p>社会全体として豊かな暮らしを営むことができるように、人々に寄り添い、誰ひとり取り残さない仕組みが必要になっている。</p> |

2035年に実現したい社会

「居心地よい幸福感あふれる社会」への貢献

※2022年11月 公表時点

2035年に提供していきたい価値

商品・サービスを通じて
提供する価値サステナブルで
ウェルビーイングな
「まち・地域」サステナブルで
お客さまに寄り添う
「BtoB物流」高い資本効率と
安定した利益の還元共創し共に成長できる関係構築
(健全で対等なパートナーシップ)

- 一人ひとりの能力と個性を活かす職場
- 多様な働き方に対応した制度
- 仕事を通じた生き甲斐づくり
- 自己実現への挑戦
- アライアンスや共創でイノベーションの実現
- 公正公平な取引・フェアトレード

- 資本コストを超える資本効率
- 健全な財務と安定した利益確保
- 適時・適切な情報開示

「居心地よい幸福感あふれる社会」への貢献

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~

「濃やかに」の意味は、心をこめた、情が厚い行動。
地域や人々が抱える課題を自分事として受け止め行動していく。

「共に」の意味は、社内外のパートナーシップの力で、ステークホルダーと共創して課題を解決していく。

「濃やかに、共に、創り支える」ことで、居心地よい幸福感あふれる社会を創っていく。

誰よりも地域・一人ひとりに寄り添う

- それぞれの地域・人に向き合い、抱える課題を発見する。
- 課題解決に向けて、デジタル技術活用等によるパーソナライズされたサービスを提供する。

異文化を受容するオープンなマインドを持つ

- パートナー企業との連携を拡大し、新たな技術・仕組み・考え方を取り込む。
- 社員それぞれが縦、横、斜めでコミュニケーションをとり、好きなことを楽しみながらできる、アイデアにあふれる企業風土を実現する。

コミュニティづくりをリードする

- 課題解決のためのコミュニティを構築し、自らがリードしていく存在となる。
- 自らが主体となり、積極的に情報を発信し、地域ごとのコンセプトをもったコミュニティづくりを実行する。

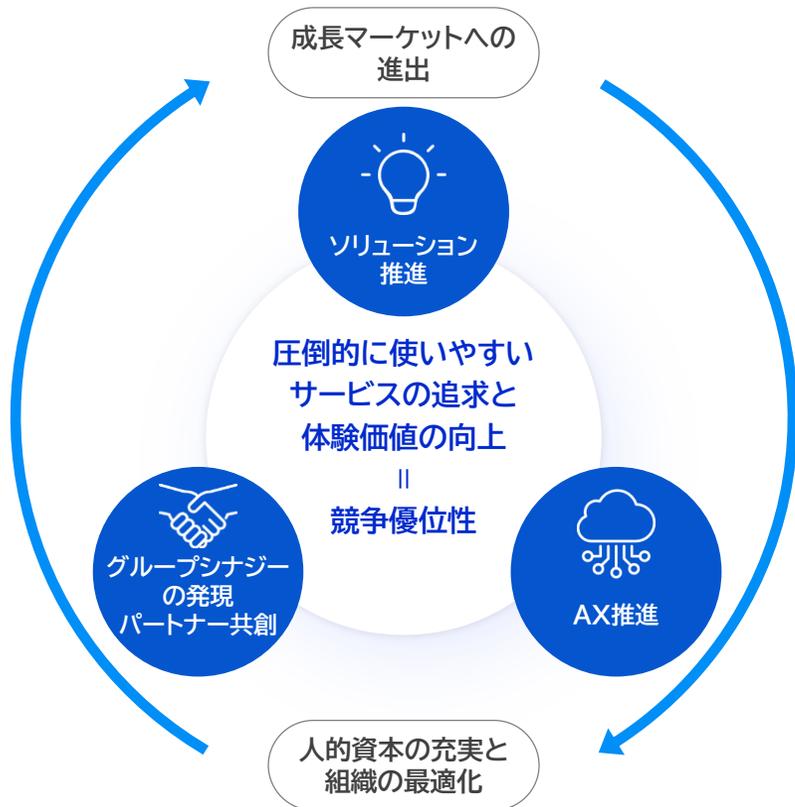
チャレンジし失敗を受け入れる

- 自らが意思をもって決断し、挑戦する企業となる。
- 結果としてうまくいかなかった取組みにおいても、挑戦自体を称賛し、次の取組みに活かしていく企業文化を醸成する。

- 本計画の策定にあたり、「まち夢ビジョン2035」に掲げる「**ビジネスモデル変革ストーリー**」を描いた事業戦略に、にしてつグループの強みを活かした3つの「**成長機会獲得ストーリー**」を追加
- 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ストーリーを打ち出し

ビジネスモデル変革ストーリー

「出逢いをつくり、期待をはこぶ」事業の進化と新領域への挑戦



成長機会獲得ストーリー

ストーリー1

沿線まちづくりの推進と深化

主な事業内容

モビリティ

ホテル・レジャー

不動産

流通・外食

にしてつグループの最重要経営基盤である沿線地域の活性化、および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

ストーリー2

まちづくりソリューションの域外展開

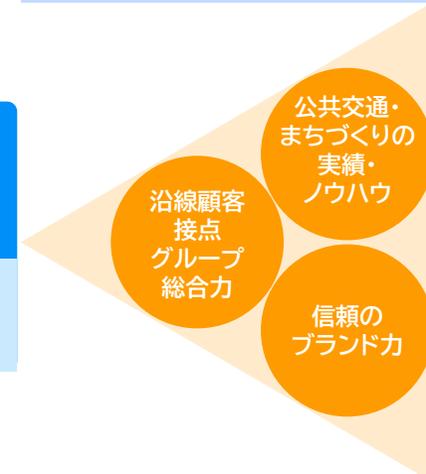
主な事業内容

モビリティソリューション

不動産(海外、国内/回転型)

ホテル

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



ストーリー3

産業サポート分野の事業拡大

主な事業内容

国際物流・国内物流

リサイクル・再エネ・農業関連

旅行・空港ハンドリング関連

• にしてつグループの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(アセットライト型)を強化

• 事業分野毎の特性・競争力に応じて産業サポート(アセットライト型)を全国・海外で展開

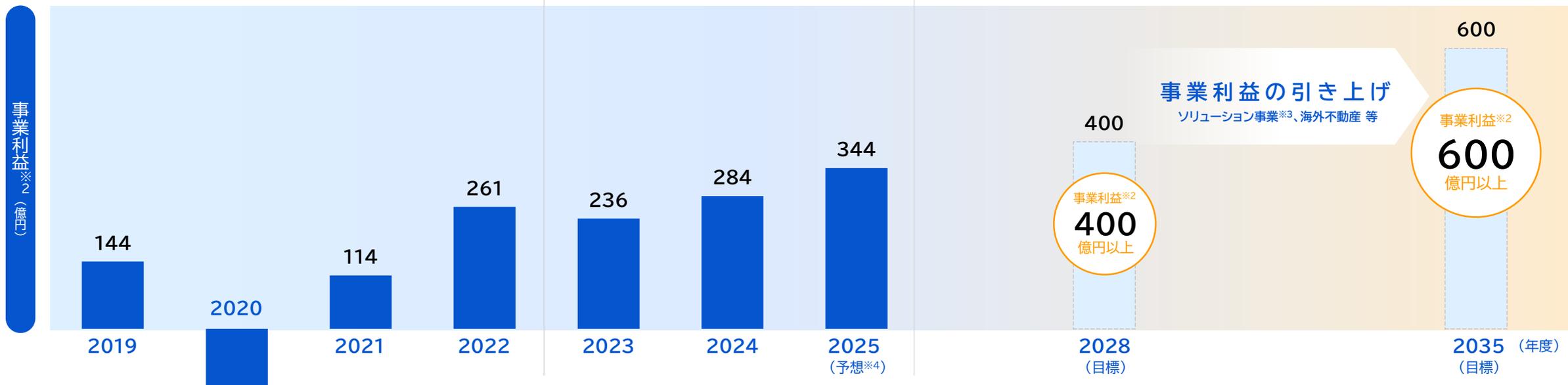
2028年度 財務指標を定め、「まち夢ビジョン2035」で掲げた2035年度 連結事業利益、連結EBITDA、ROEの財務指標の引き上げ

| | | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 (予想※2) | 2028年度 (目標) | 2035年度 (目標) |
|-------|-----------------------|--------|--------|------------------|----------------|------------------|
| 収益性 | 連結事業利益※1 | 236億円 | 284億円 | 344億円 | 400億円 | 600億円 【370億円】 |
| | 連結EBITDA | 419億円 | 486億円 | 579億円 | 700億円 | 900億円 【660億円】 |
| 資本効率 | ROE | 11.7% | 8.7% | 11.9% | 9%程度 | 10%程度 【8%程度】 |
| 財務健全性 | Net有利子負債 /EBITDA倍率 | 5.9倍 | 6.5倍 | 5.6倍 | 6倍程度 | 6倍程度 【5倍台】 |
| | D/Eレシオ | 1.4倍 | 1.5倍 | 1.4倍 | 1.4倍程度 | 1.5倍程度 |

※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 2026年3月期 第3四半期決算時点における予想

【 】内は「まち夢ビジョン2035」で掲げた財務指標



| | | | | |
|-------|-------------------|-------|--------|--------|
| 収益性 | 連結事業利益※2 | 344億円 | 400億円 | 600億円 |
| | 連結EBITDA | 579億円 | 700億円 | 900億円 |
| 資本効率 | ROE | 11.9% | 9%程度 | 10%程度 |
| | Net有利子負債/EBITDA倍率 | 5.6倍台 | 6倍程度 | 6倍程度 |
| 財務健全性 | D/ELシオ | 1.4倍 | 1.4倍程度 | 1.5倍程度 |

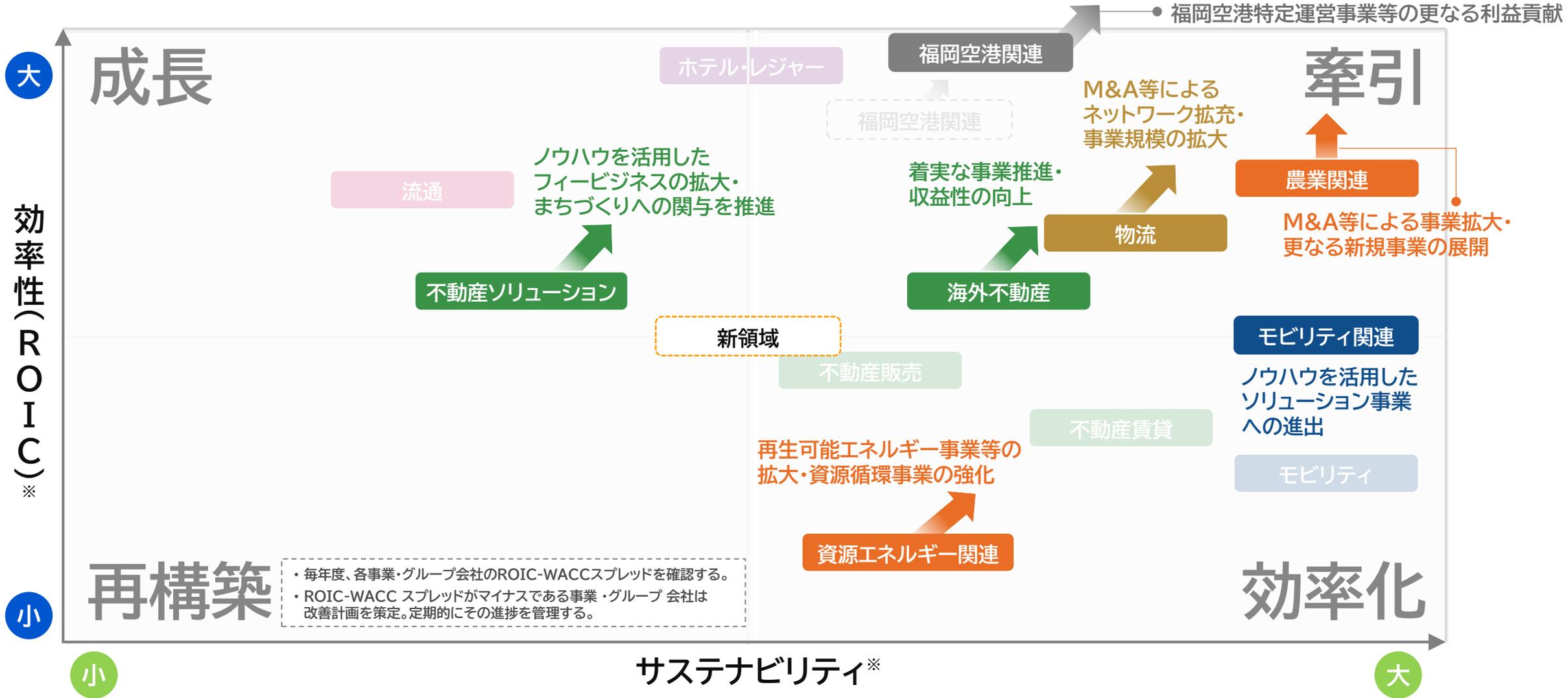
※1 分譲原価回収・資本回収を考慮した純投資額

※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

※4 2026年3月期 第3四半期決算時点における予想

ノウハウやブランド力を活かし企業価値を高める事業に経営資源を投下

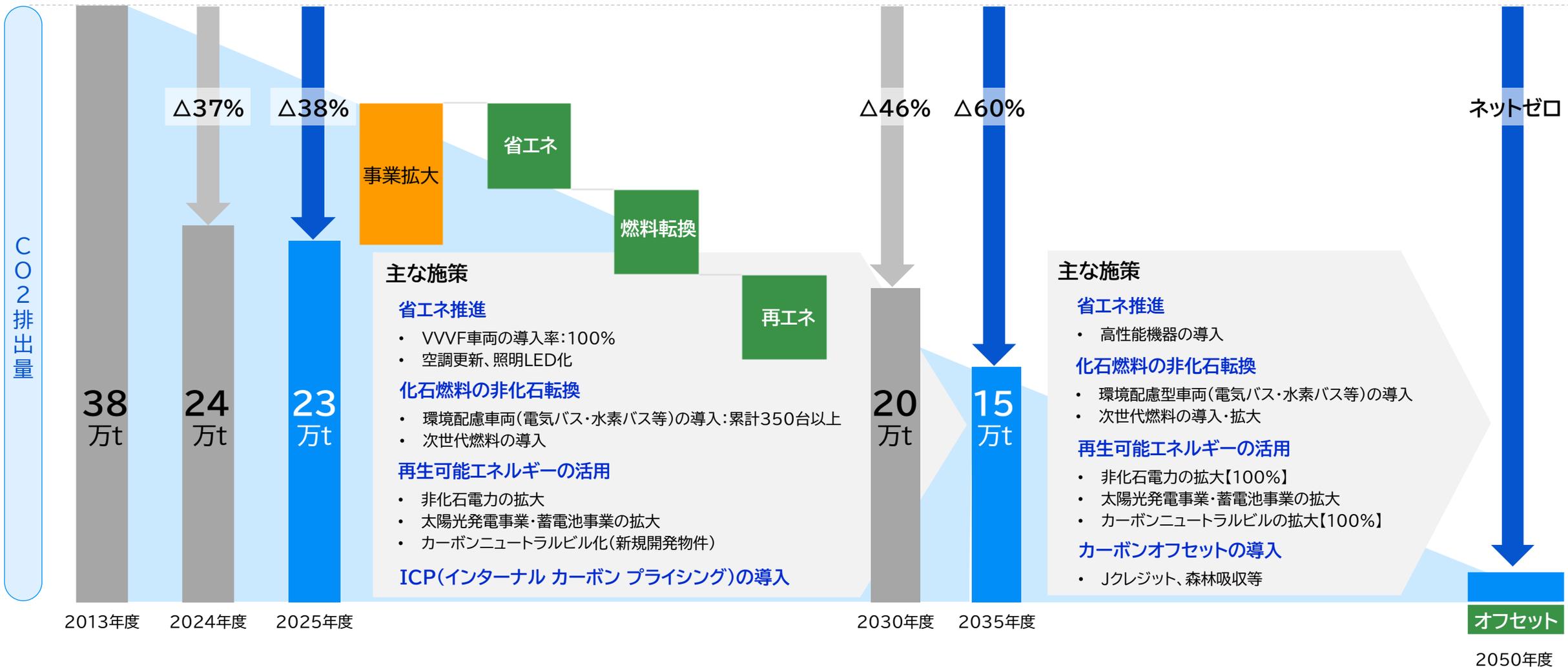


※効率性: 税引後営業利益 / 投下資本

サステナビリティ: 参入障壁(ブランド力・法規制)、成長率等に基づく独自の評価軸

2035年度に2013年度比60%削減に向けて取組む

カーボンニュートラル(2050年)を目指して



- トップメッセージ(はじめに)
- 第16次中期経営計画の振り返り・事業環境
- 「まち夢ビジョン2035」の事業戦略
- **第17次中期経営計画**

- 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月予定)

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(現行 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



太宰府ライナー「旅人」



KITAKYUSHU OPEN TOP BUS

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

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

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 |
|--------------|-------------------------------|------------------------------------|
| 幹線交通 | ・都市間や拠点間を結ぶネットワーク | ・鉄道 ・バス(BRT等) |
| 支線交通 | ・幹線を補完するネットワーク | ・バス ・遊船 |
| 域内交通 補充交通 | ・多様なニーズに対応 (個別輸送や面的需要等に対応) | ・オンデマンド交通 ・タクシー ・シェアリングモビリティ |

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

※新航路の開業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月開通予定)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(にい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

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

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年度頃竣工(予定) |

* 東西街区区域面積



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

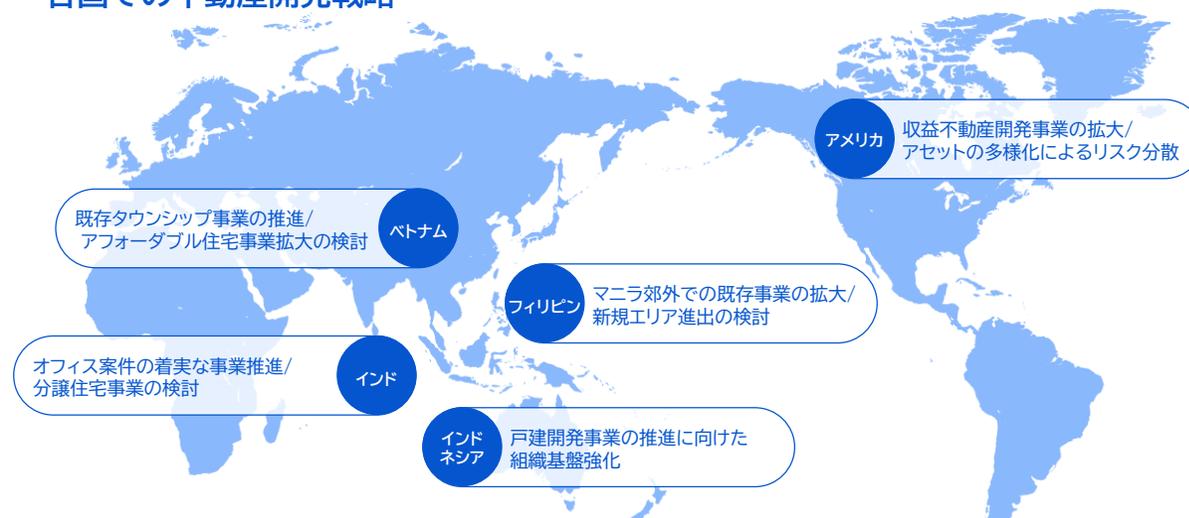
※九州の物件を中心とし2030年以降に1,000億円超の資産規模を目指す

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(仮称) | ソラリア西鉄ホテル 福岡エアポート(仮称) |
|------|--|--------------------------------------|
| 開業 | 2026年12月(予定) | 2027年夏(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) | 165室 (ダブル88室, ツイン63室, トリプル14室) |
| 共用部 | レストラン(2階)、 フロント・ロビー(3階) | 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



惣菜販売(レガネット天神店)

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

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 お客様がワクワク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



既存店例



リニューアル後イメージ

外食

天神福食堂における自治体や企業とのコラボ

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



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

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

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

半導体専門課の拡充、自動車専門課の設置(2027年度設置予定)

資源エネルギー 関連

ASR(廃自動車破碎残渣)再資源化事業の強化 および再生エネルギー事業の拡大

施設更新による効率性・収益性の向上

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



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。

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

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

窓口・機器
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



チャージ機



ポイント交換機

お客様の
スマホでの対応

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

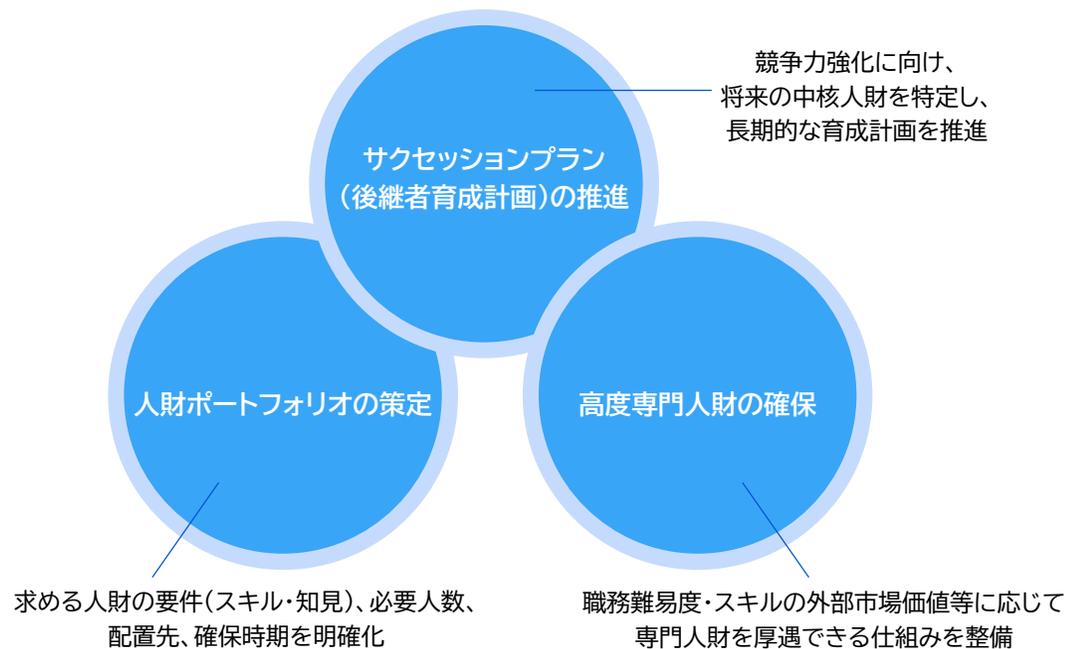
スモールミーティング・施設見学会等を通じた投資家との建設的な対話の強化



「関東ロジスティクスセンター」施設見学会

- 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



戦略実現に必要な人財確保・最適配置

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

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

個人の成長



環境整備

「まち夢ビジョン2035」の事業戦略の着実な遂行と、サステナブル経営における重要課題の解決を一体的に推進



14 非財務指標(重視する指標一覧)

| | 重要課題 | 目指す姿 | 重視する指標 ※西鉄単体における目標 | 年度 | 目標 |
|------------------------------|--|--|--|--------------|---|
| E | 環境と調和ある事業活動の推進 | 2050年カーボンニュートラル 循環型社会の実現 生物多様性保全 | ・CO2排出量の削減(Scope1・2) ↳環境配慮車両(電気バス・水素バス等)の導入 | 2035 2028 | 2013年度比60%削減 累計120台 |
| | | | ・新築販売マンションにおけるZEH化率* | 2028 | 100%(他社との共同事業など一部物件を除く) |
| | | | ・自治体連携事業(脱炭素コンサル・電源開発)** | 2028 | 累計12事業 |
| | | | ・水資源の効率的な利用 | 2028 | 取水量2025年度比15%削減(収益原単位) |
| S | 安全・あんしんの追求 | 安全・あんしんブランドの定着 | ・責任事故・責任インシデント件数【鉄道】** ・有責死亡事故・有責乗客負傷事故件数【バス】** | 毎年 毎年 | 責任事故・インシデント件数0件 有責死亡事故件数0件 有責乗客負傷事故件数(乗合17件以下、貸切0件) |
| | | | 持続可能で活力ある まちづくりへの貢献 | 沿線地域の持続的な発展 | ・重要エリア駅勢圏(半径1km)人口 |
| | ・天神および重要エリア来街者数 | — | | | モニタリング |
| | ・実走走行キロあたり輸送人員【鉄道・バス】 | — | | | モニタリング |
| | ・のるーと展開自治体数(福岡エリア) | — | | | モニタリング |
| | お客さまとの パートナーシップの構築 | お客さまとの健全で対等な関係 | ・自動運転実用化に向けた取り組み** | 2028 | 自治体との協働案件1件以上 |
| ・定期外キャッシュレス比率** | | | 2028 | 90% | |
| G | 働きやすい・働きがいのある 職場づくり | 高い従業員エンゲージメント DE&Iの定着 | ・ブランドイメージ調査の実施 | 2026 | 調査開始 |
| | | | ・顧客満足度調査実施会社数 | 2026 | 実施会社の拡大 |
| | | | ・会員ID数 | 2028 | 商業・ホテル会員数 |
| | | | ・クレジット/アプリ/nimoca連携ユーザー数 | 2028 | 22万人 |
| | | | ・エンゲージメントサーベイスコア** | 毎年 | 前年度以上 |
| | 人権の尊重 | 人権を尊重した事業活動の定着 | ・生成AIツール利用率** | 2028 | 利用率80% |
| | | | ・生成AI活用を通じた従来業務削減時間数** | 毎年 | 前年度以上 |
| | | | ・デジタルリテラシー研修受講率 | 2028 | 【西鉄】受講率99% 【グループ】受講率90% |
| | | | ・人財投資額** | 毎年 | 営業利益の5%以上 |
| | | | ・乗務員離職率【鉄道・バス】** | 2028 | 5%以下 |
| コーポレート・ガバナンスの 有効性確保と透明性向上 | お客さま・地域社会・株主等 ステークホルダーに信頼される 経営の実践 | ・女性管理職比率** | 2035 | 10% | |
| | | ・女性従業員伸び率(勤続3年以上)** | 2028 | 2023年度比+5% | |
| | | ・男性社員の育休取得率** | 毎年 | 95%以上 | |
| | | ・年次有給休暇取得率** | 毎年 | 80%以上 | |
| | | ・障がい者雇用率** | 毎年 | 法定雇用率維持 | |
| コンプライアンスの徹底 | コンプライアンス意識の定着 | ・健康診断後の再検査受診率** | 2028 | 85%以上 | |
| | | ・メンタル不調による休業者の発生率** | 2028 | 0.5%以下 | |
| G | コンプライアンスの徹底 | コンプライアンス意識の定着 | ・喫煙率** | 2028 | 27%以下 |
| | | | ・全役員・全従業員向け人権研修の実施 ・ライツホルダーとの対話** | 毎年 毎年 | 着実に実施 着実に実施 |
| G | コーポレート・ガバナンスの 有効性確保と透明性向上 | お客さま・地域社会・株主等 ステークホルダーに信頼される 経営の実践 | ・社外取締役比率** | 毎年 | 1/3以上 |
| | | | ・投資家面談実施回数** | 毎年 | 【IR】前年度以上 【SR】年3社以上 |
| | | | ・株主向けイベント実施回数** | 毎年 | 年1回以上 |
| | | | ・調達先アンケート回答率【経理部】** | 2028 | 回答率70% |
| G | コーポレート・ガバナンスの 有効性確保と透明性向上 | お客さま・地域社会・株主等 ステークホルダーに信頼される 経営の実践 | ・調達先アンケート実施【国際物流】 | 2028 | 期間中に国内・海外実施 |
| | | | ・コンプライアンスセルフチェック(回答率、改善策策定) | 2028 | 回答率80% 改善策策定100% |

法令等への対応を通じた
重要課題の解決

事業戦略を通じた
重要課題の解決

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

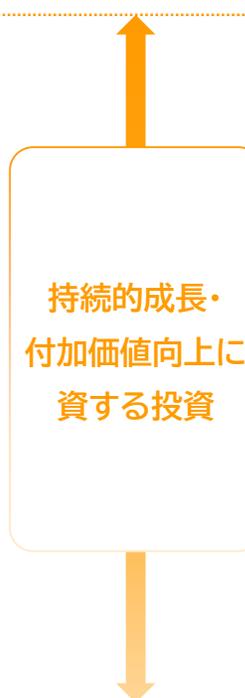
連結EBITDA



キャッシュイン



キャッシュアウト



※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※

- 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

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

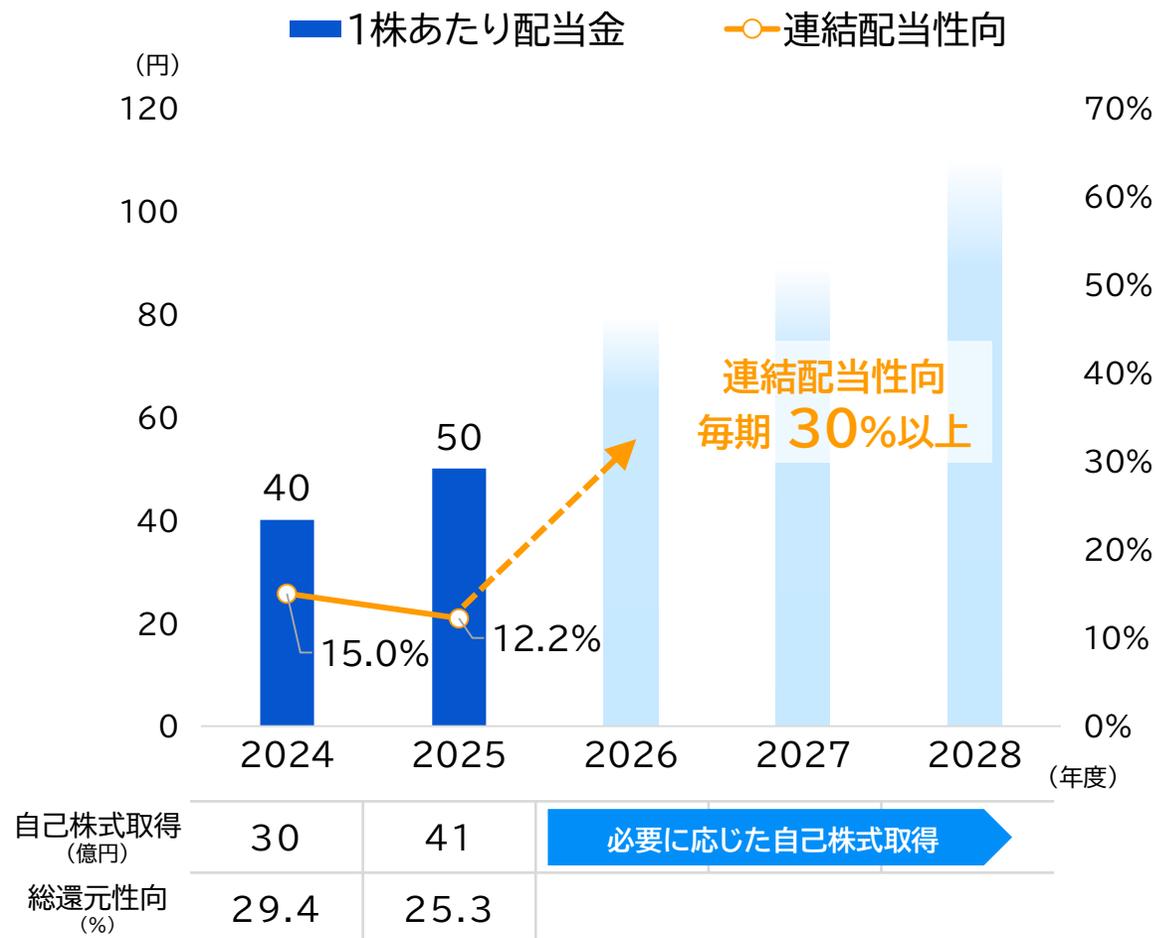
連結配当性向
毎期 **30%以上**

※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

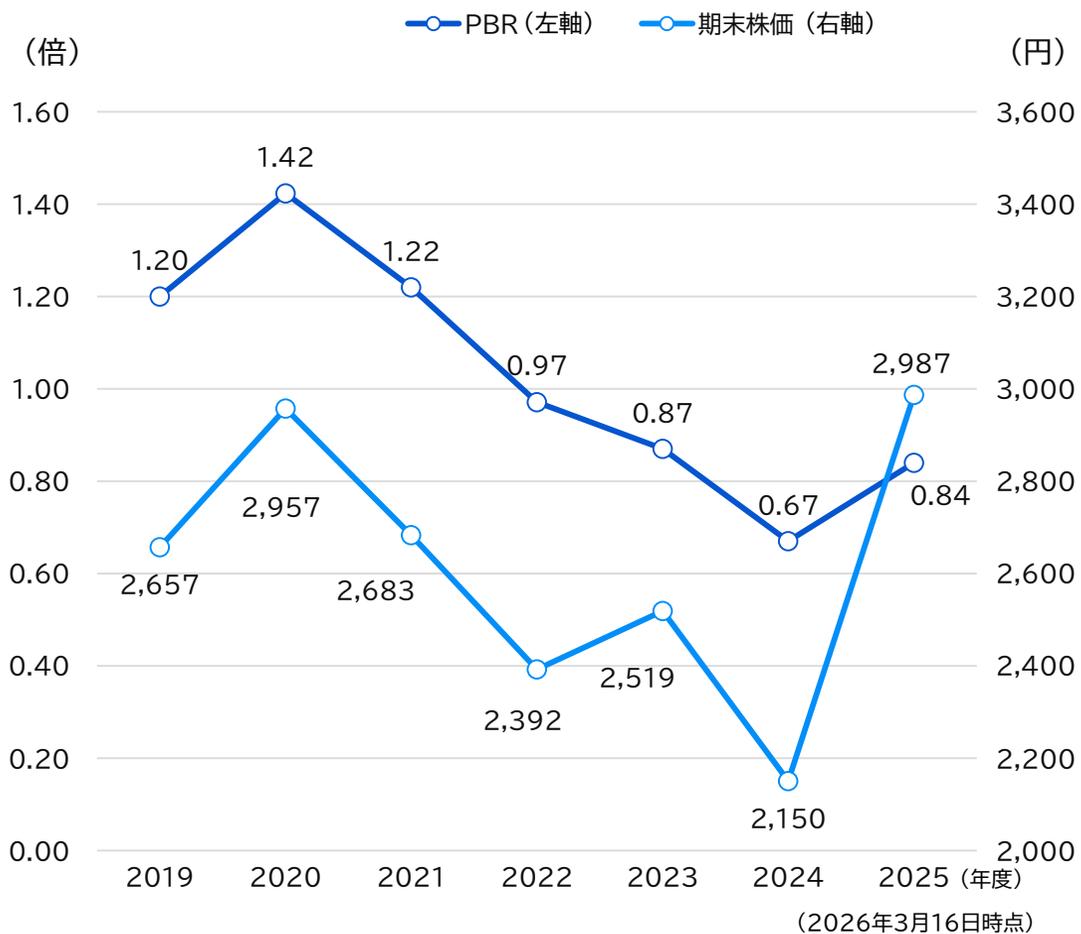
必要に応じた自己株式取得
(新たに取得した自己株式は原則として消却)



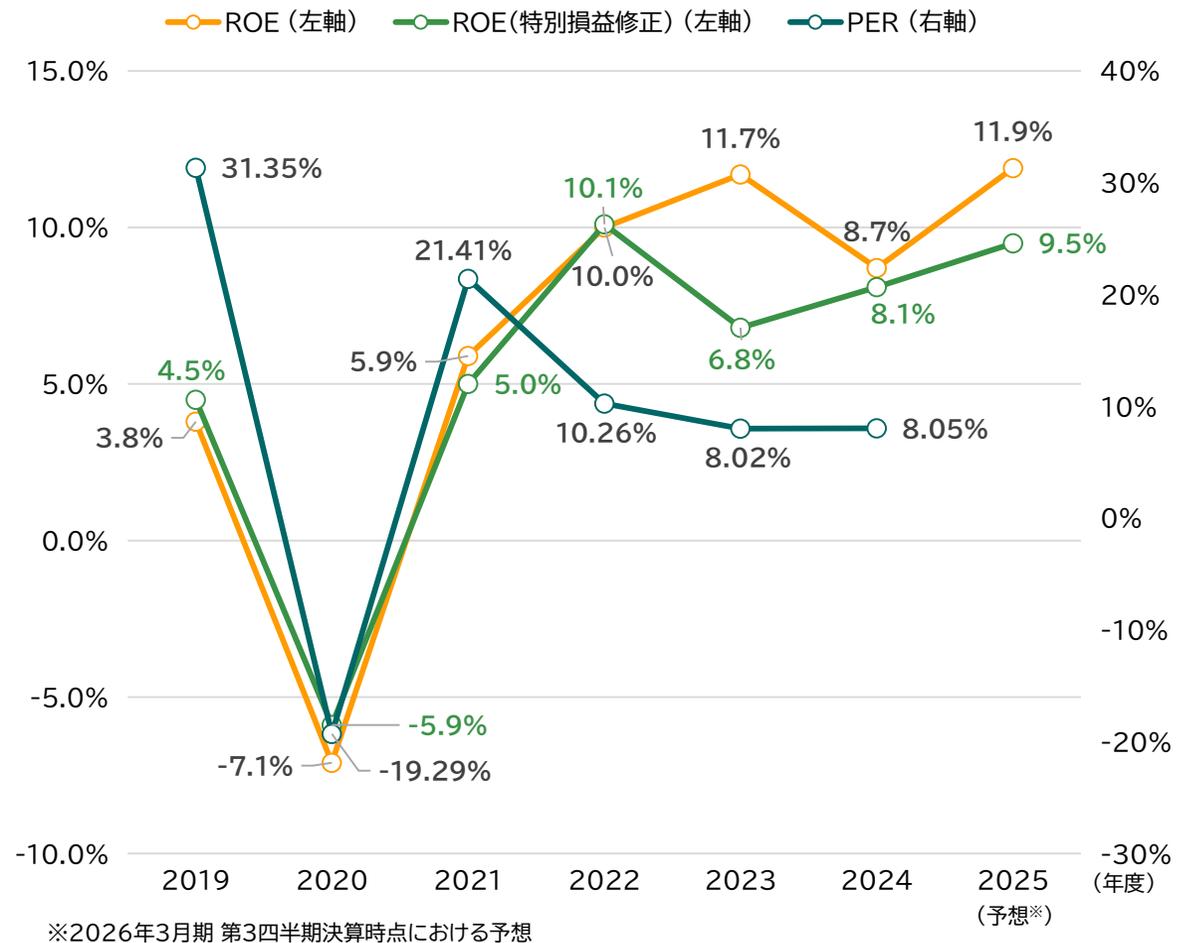
当社のPBR 0.84倍(2026年3月16日時点)

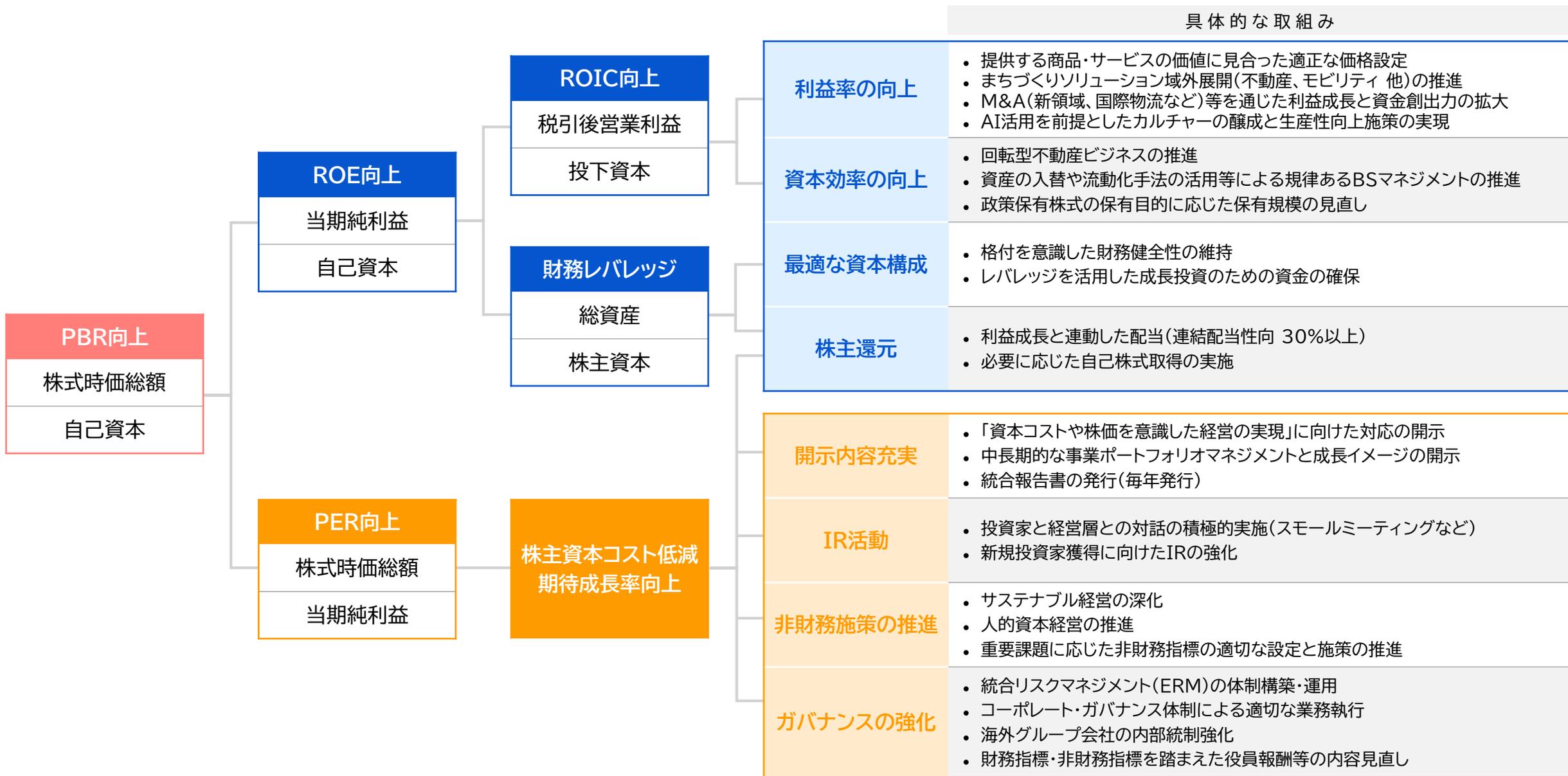
▶ 資本コストや株価を意識した経営を推進し、PBRの向上を目指す

— PBRと株価の推移



— ROEとPERの推移





まちに、夢を描こう。



将来見通しに関する注意事項

本資料に記載されている計画、予測、戦略などは、資料作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績は、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となりうることをご承知おきいただきますようお願いいたします。業績に影響を及ぼすリスクや不確定要素の中には、当社の事業環境を取り巻く経済情勢、市場競争、為替相場、またはその他の制度などが含まれます。



関連情報は上記QRコードより参照できます。