

まちに、夢を描こう。



# 2020年度(2021年3月期) 第2四半期決算説明会

---

2020年11月24日 (火)

西日本鉄道株式会社  
(9031)



# 2020年度第2四半期決算概要

## 2020年度通期業績予想

### ウィズコロナ・ポストコロナへの対応



# 2020年度第2四半期決算概要

2020年度通期業績予想

ウィズコロナ・ポストコロナへの対応

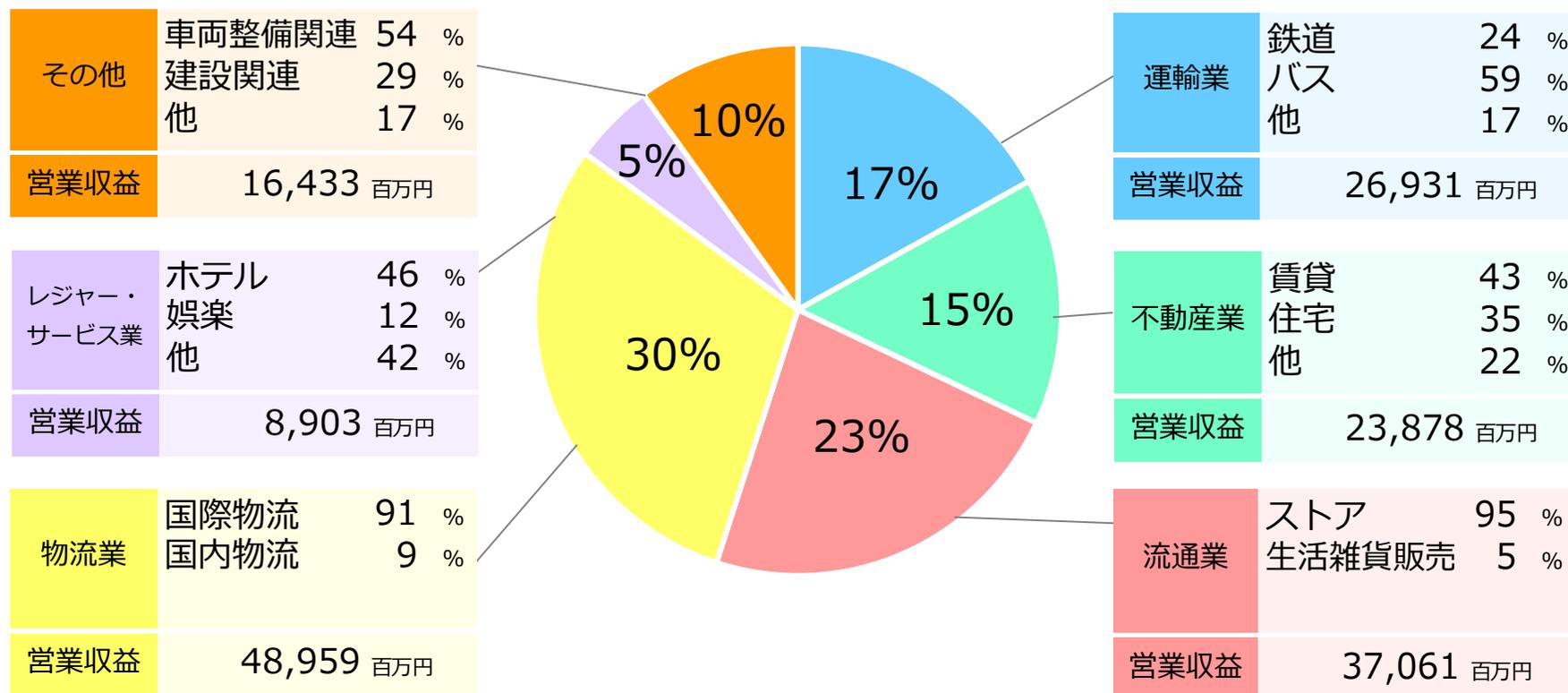


# 連結営業概況 (2020年度第2四半期)

連結の範囲(期末)・・・子会社 80社、関連会社 26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

連結営業収益 **151,205** 百万円

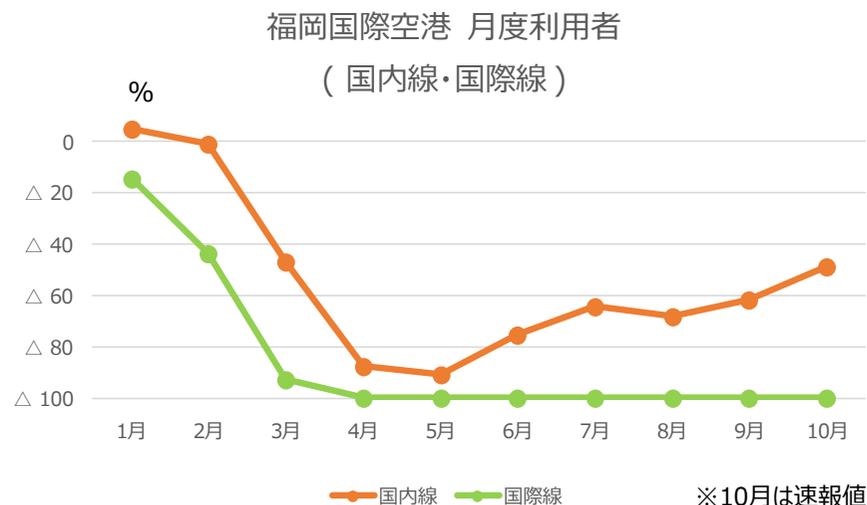
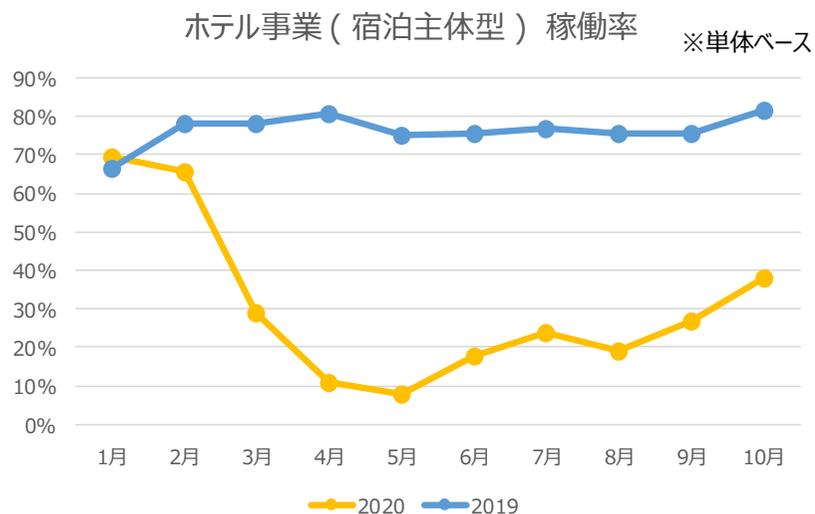
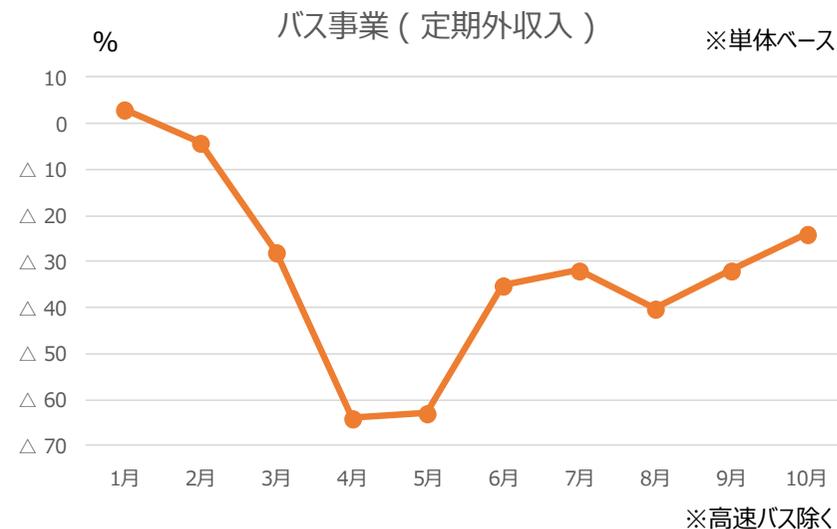
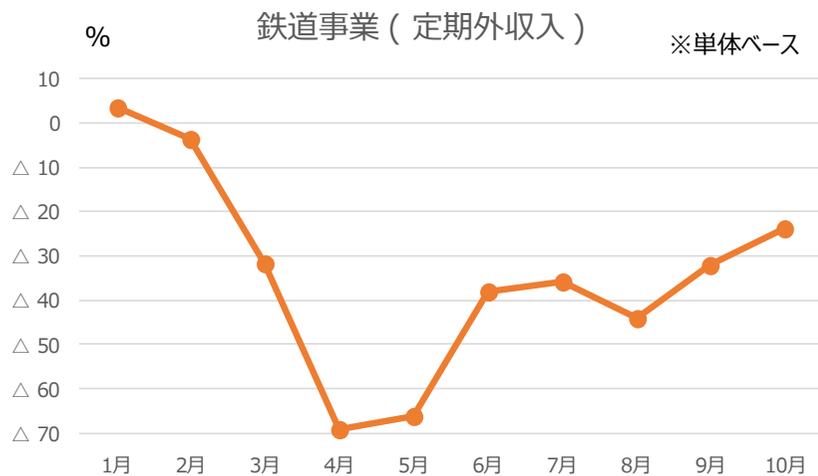


※調整額 △10,963 百万円

# 主な事業の動向

鉄道事業・バス事業・ホテル事業 : 緩やかな回復基調が継続

福岡国際空港 : (国内線) 緩やかな回復基調が継続 (国際線) 海外との移動制限により低迷



# 連結損益の実績（全業）

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	151,205	190,496	△39,291	△20.6 %
営業利益	△11,214	8,873	△20,087	-
経常利益	△13,218	8,081	△21,299	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△10,969	3,869	△14,838	-
事業利益	△14,088	8,142	△22,230	-
減価償却費	10,168	10,063	104	1.0 %
E B I T D A	△3,777	18,358	△22,135	-
設備投資	10,516	9,413	1,103	11.7 %

※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)

## 連結決算サマリー（対前年の主な増減要因）

### 営業収益・営業利益（減収・減益）

：運輸業やレジャー・サービス業を中心に多くの業種で新型コロナウイルス感染症影響

### 経常利益(減益)

：持分法による投資損失の増加

# 1. 運輸業

※ 実質 … 事業内部取引除く

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	26,931	44,720	△17,789	△39.8 %
鉄道	7,330	11,735	△4,404	△37.5 %
バス	18,304	30,841	△12,537	△40.7 %
(※実質)	16,717	28,816	△12,099	△42.0 %
他	5,492	7,420	△1,927	△26.0 %
調整	△4,196	△5,276	1,080	-
営業利益	△8,374	3,003	△11,377	-
鉄道	△1,538	1,675	△3,214	-
バス	△6,187	1,336	△7,523	-
減価償却費	4,395	4,645	△249	△5.4 %
E B I T D A	△3,958	7,669	△11,627	-
設備投資	1,656	2,015	△359	△17.8 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

## 営業収益・営業利益の主な増減要因

鉄道：(△) 新型コロナ感染症影響

バス：(△) 新型コロナ感染症影響

## 当期の主な設備投資

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

サブセグメントの営業収益・営業利益

…単純集計であり、内部取引の消去は

行っていません(以下同じ)

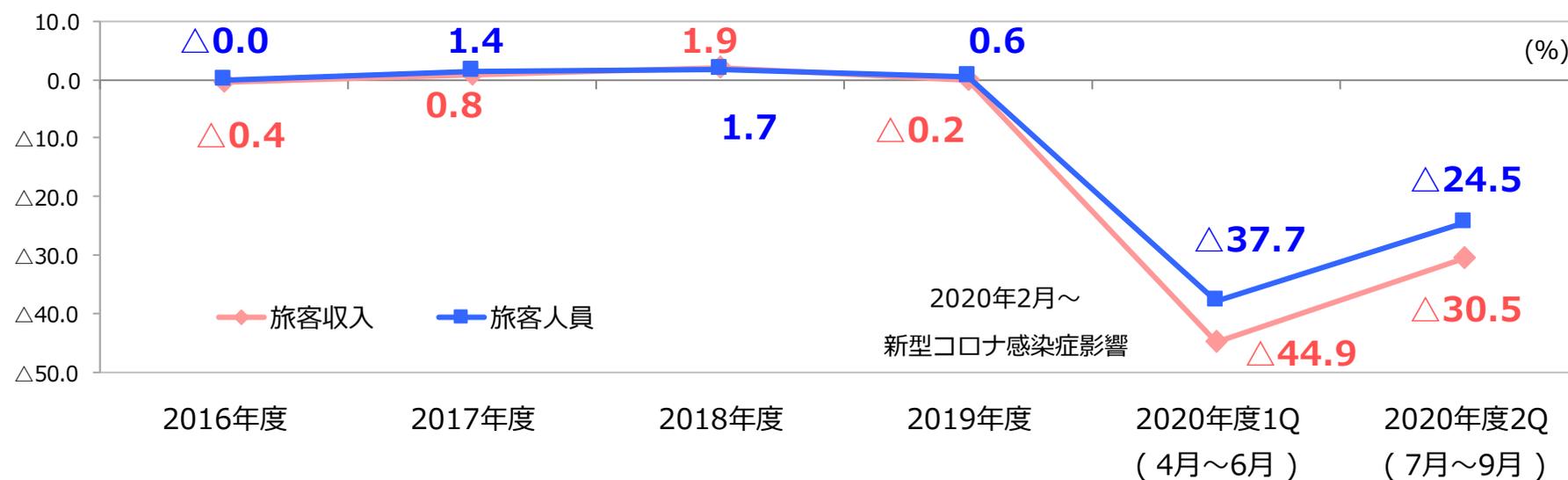
# ～鉄道事業（旅客収入及び旅客人員）～

(百万円、千人)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
旅客収入	6,949	11,141	△4,191	△37.6 %
旅客人員	39,773	57,679	△17,906	△31.0 %
定期外	14,545	25,671	△11,126	△43.3 %
定期	25,228	32,008	△6,780	△21.2 %

天神大牟田線旅客人員	△31.6 %	貝塚線旅客人員	△25.0 %
定期外	△43.9 %	定期外	△39.3 %
定期	△21.8 %	定期	△12.6 %

旅客収入・旅客人員（対前年同期比）

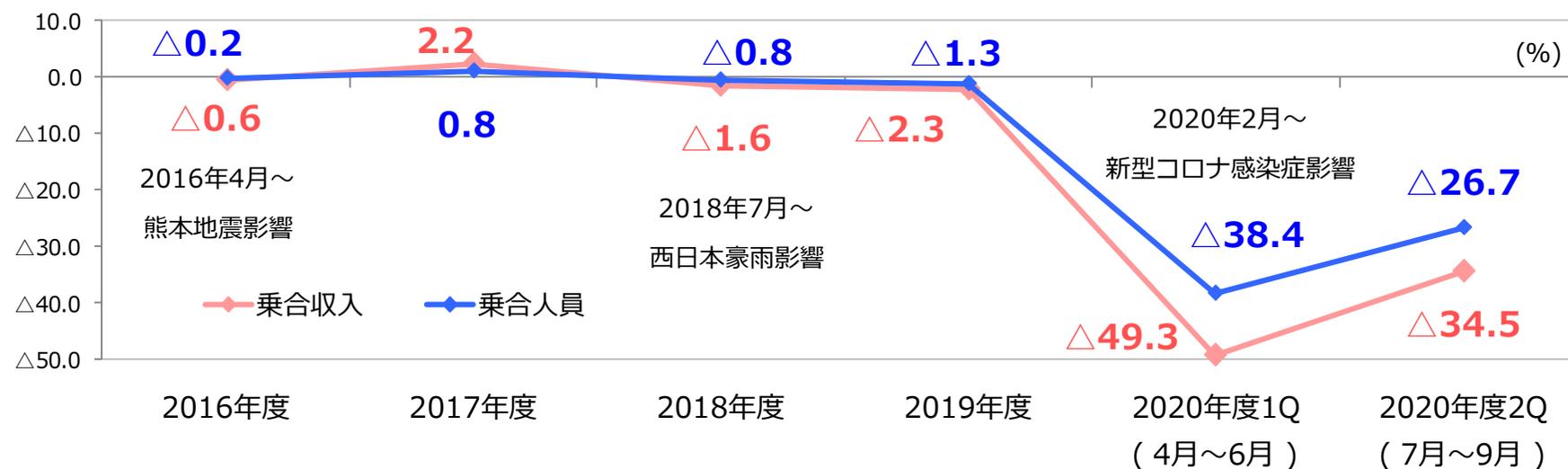


# ～バス事業（乗合・貸切・特定収入及び乗合人員）～

(百万円、千人)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
乗 合 収 入	14,549	25,014	△10,465	△41.8 %
貸 切 ・ 特 定 収 入	717	2,081	△1,364	△65.5 %
乗 合 人 員	93,390	138,185	△44,795	△32.4 %
定 期 外	46,057	76,727	△30,670	△40.0 %
定 期	47,333	61,458	△14,125	△23.0 %

乗合収入・乗合人員（対前年同期比）



## 2. 不動産業

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	23,878	28,727	△4,849	△16.9 %
賃貸	10,907	13,242	△2,335	△17.6 %
住宅	8,931	11,003	△2,071	△18.8 %
営業利益	1,952	3,081	△1,128	△36.6 %
賃貸	2,537	3,386	△848	△25.1 %
住宅	△704	△498	△206	-
減価償却費	2,758	2,696	61	2.3 %
EBITDA	4,711	5,778	△1,066	△18.5 %
設備投資	4,205	5,698	△1,493	△26.2 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

賃貸：(△)「福ビル街区建替プロジェクト」に伴う天神コアビル等の閉館、新型コロナウイルス感染症影響

住宅：(△)分譲販売区画数減少

(区画)

### 当期の主な設備投資

博多国際展示場&カンファレンスセンター(2021年4月開業予定)

サンカルナ西新(2021年7月開業予定)

	2020年度2Q	増減
販売区画数	190	△47
マンション	106	△19
戸建	74	△28
リノベーション	10	-

## 3. 流通業

	(百万円)			
	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	37,061	38,910	△1,848	△4.8 %
ストア	35,246	36,384	△1,137	△3.1 %
生活雑貨販売	1,815	2,526	△710	△28.1 %
営業利益	922	250	671	268.1 %
ストア	986	191	794	413.9 %
生活雑貨販売	△24	111	△136	-
減価償却費	523	575	△52	△9.1 %
EBITDA	1,445	826	619	75.0 %
設備投資	163	364	△201	△55.2 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

- ストア : (△) 新型コロナウイルス感染症影響  
(+) 販促費減少
- 生活雑貨販売 : (△) 新型コロナウイルス感染症影響

### 当期の主な設備投資

イオンモール鹿児島店(生活雑貨販売、2020年5月開業)

## 4. 物流業

	(百万円)			
	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	48,959	50,076	△1,116	△2.2 %
国際物流	49,653	50,700	△1,046	△2.1 %
国内物流	4,839	5,334	△495	△9.3 %
調整	△5,533	△5,959	426	-
営業利益	1,241	1,396	△155	△11.1 %
国際物流	1,428	1,428	△0	△0.0 %
国内物流	△11	85	△97	-
調整	△175	△117	△57	-
減価償却費	863	431	431	100.0 %
E B I T D A	2,226	1,960	266	13.6 %
設備投資	857	339	517	152.5 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

国際物流：(△) 新型コロナ感染症影響

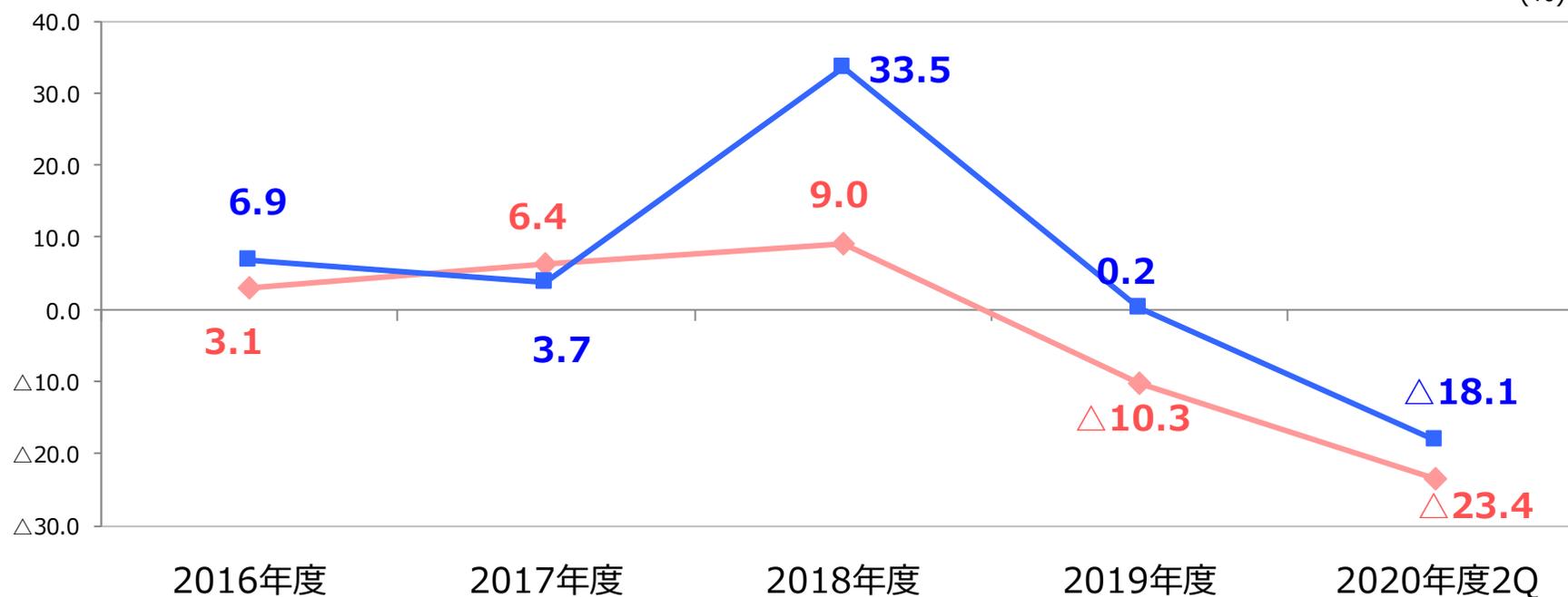
国内物流：(△) 新型コロナ感染症影響

# ～国際物流事業（取扱数量）～

※参考（左記数量の内、海外子会社取扱高）

	2020年度 2Q	増減	増減率	2020年度 2Q	増減	増減率
航空輸出（千トン）	52	△16	△23.4 %	33	△8	△19.5 %
航空輸入（千件）	174	△38	△18.2 %	128	△27	△17.8 %
海運輸出（千TEU）	37	△8	△18.1 %	27	△7	△20.7 %
海運輸入（千TEU）	53	△5	△8.8 %	35	△2	△6.6 %

航空輸出・海運輸出取扱数量（対前年同期比） ◆ 航空輸出 ■ 海運輸出 (%)



## 5. レジャー・サービス業

※ 実質… 事業内部取引除く

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	8,903	22,770	△13,866	△60.9 %
ホテル	6,101	16,965	△10,863	△64.0 %
(※実質)	2,237	10,531	△8,294	△78.8 %
旅行	269	1,791	△1,521	△85.0 %
娯楽	1,549	2,730	△1,181	△43.3 %
他	5,389	8,587	△3,197	△37.2 %
調整	△4,406	△7,304	2,897	-
営業利益	△6,732	1,272	△8,005	-
ホテル	△4,701	571	△5,272	-
旅行	△1,103	△28	△1,075	-
娯楽	△217	412	△630	-
他	△671	190	△861	-
減価償却費	1,332	1,456	△123	△8.5 %
EBITDA	△5,399	2,729	△8,128	-
設備投資	3,513	971	2,542	261.8 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

ホテル：(△) 新型コロナウイルス感染症影響

旅行：(△) 新型コロナウイルス感染症影響

### 当期の主な設備投資

ソラリア西鉄ホテル札幌(2021年2月開業予定)、ソラリア西鉄ホテルバンコク(2020年5月開業)

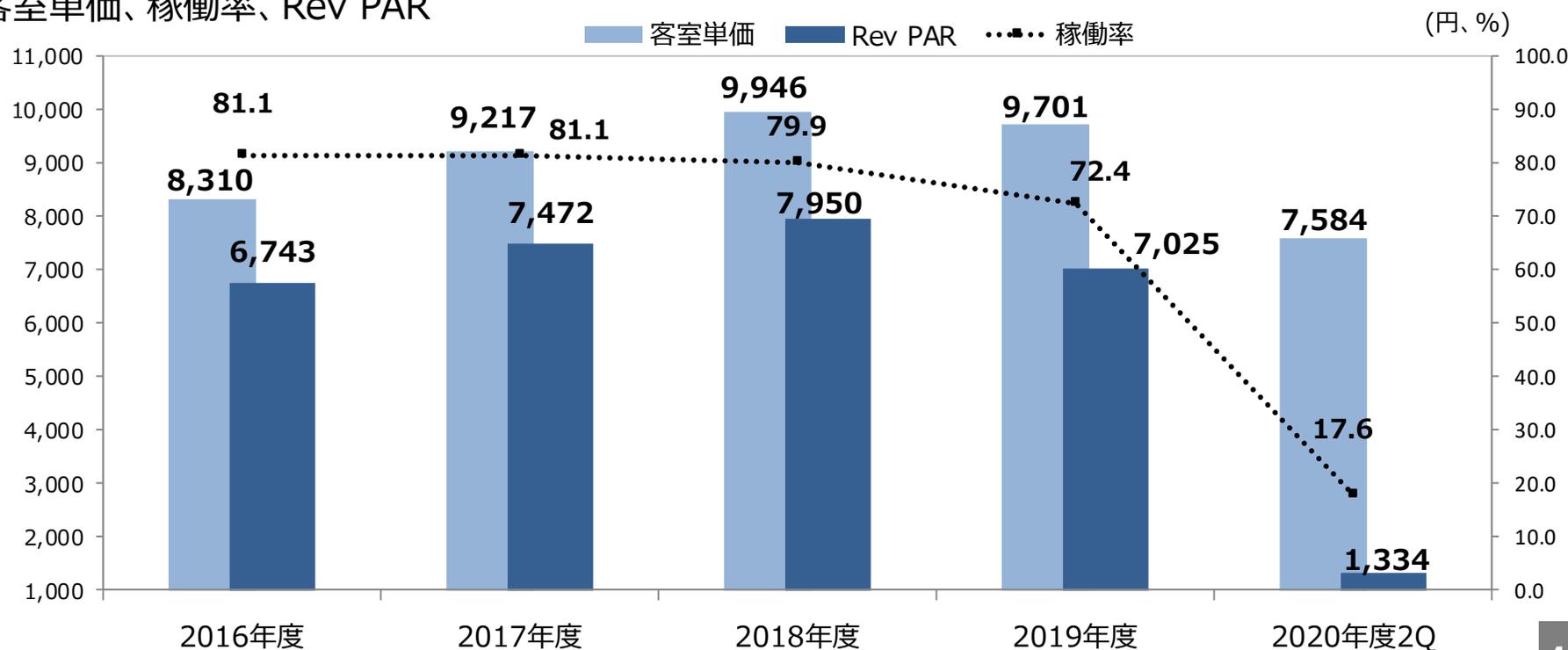
# ～ホテル事業（客室単価・稼働率・Rev PAR）～

国内宿泊主体型ホテルの客室単価・稼働率・Rev PAR

※Rev PAR = 客室単価 × 稼働率

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
客室単価(円)	7,584	9,920	△2,336	△23.5 %
稼働率(%)	17.6	76.8	△59.2P	-
Rev PAR(円)	1,334	7,616	△6,282	△82.5 %

客室単価、稼働率、Rev PAR



## 6. その他

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減	増減率
営業収益	16,433	19,876	△3,442	△17.3 %
営業利益	△1	145	△147	-
減価償却費	523	495	28	5.7 %
EBITDA	522	641	△119	△18.6 %
設備投資	171	518	△347	△66.9 %

※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

### 営業収益・営業利益の主な増減要因

(△) 建設関連事業での完成工事高減

その他・・・ICカード事業、車両整備関連事業、建設関連事業、金属リサイクル事業

# 連結貸借対照表

(百万円)

	2020年9月末	2020年3月末	増 減	摘要
資 産 合 計	667,739	667,150	588	
流 動 資 産	156,488	158,275	△1,786	現金及び預金、 販売土地及び建物の増加の一方、 受取手形及び売掛金減少
固 定 資 産	511,250	508,874	2,375	投資有価証券の減少の一方、 有形固定資産の増加
負 債 合 計	500,293	486,600	13,692	
流 動 負 債	162,611	199,531	△36,919	支払手形及び買掛金の減少
固 定 負 債	337,681	287,069	50,612	有利子負債の増加
純 資 産 合 計	167,445	180,549	△13,104	利益剰余金の減少
有利子負債残高	328,825	285,279	43,545	

※有利子負債 = 借入金 + コマーシャル・ペーパー + 社債

# 連結キャッシュ・フロー

(百万円)

	2020年度2Q	2019年度2Q	増減
営業活動	△13,989	3,308	△17,298
（税引前四半期純利益）	△13,160	6,986	△20,146
（減価償却費）	10,168	10,063	104
（売上債権の減少額）	8,766	8,486	279
（たな卸資産の増加額）	△4,703	△6,555	1,852
（仕入債務の減少額）	△14,301	△14,175	△126
（法人税等の支払額）	△761	△3,408	2,647
投資活動	△16,577	△17,535	957
（固定資産の取得）	△28,013	△24,502	△3,510
（投資有価証券の取得）	△1,119	△597	△521
（工事負担金等受入による収入）	11,709	8,319	3,390
財務活動	41,738	18,552	23,186
（有利子負債）	43,910	20,782	23,127
（配当金の支払額）	△1,382	△1,381	△1
	2020年9月末	2020年3月末	増減
現金等の期末残高	44,714	33,794	10,920

# 2020年度第2四半期決算概要

## 2020年度通期業績予想

### ウィズコロナ・ポストコロナへの対応



# 2020年度通期業績予想

(百万円)

	2020年度 (予想)	2019年度 (実績)	増減	増減率
営業収益	330,200	389,446	△59,246	△15.2 %
営業利益	△14,500	16,411	△30,911	-
経常利益	△18,000	14,322	△32,322	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	△16,000	6,678	△22,678	-
事業利益	△19,945	14,430	△34,375	-
減価償却費	22,486	21,354	1,132	5.3 %
E B I T D A	2,809	36,233	△33,424	△92.2 %
設備投資	26,000	37,316	△11,316	△30.3 %

※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)

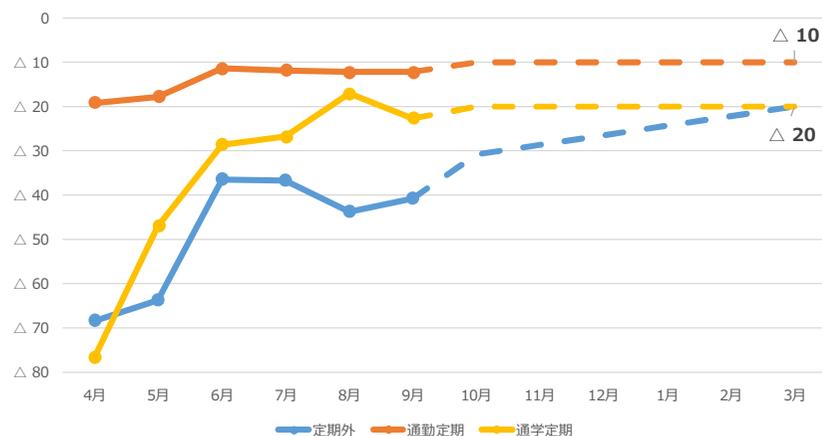
# 主なセグメントの業績予想の前提（回復シナリオ）

## 運輸業（鉄道事業・バス事業）

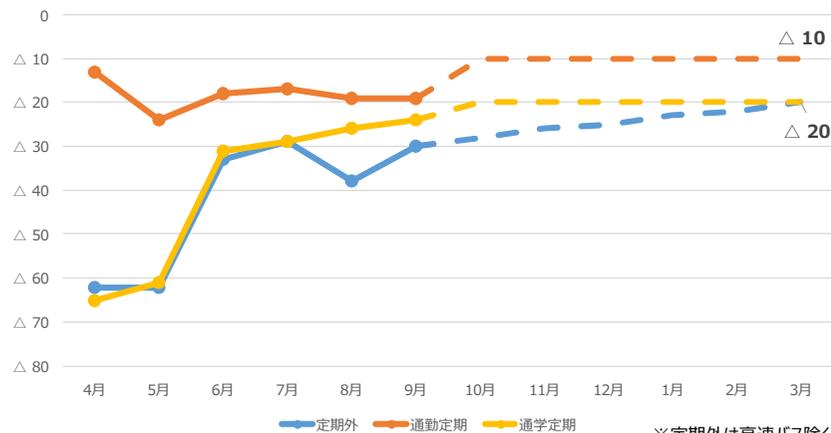
※単体ベース

定期外収入 …… 平常時の8割程度まで回復  
 定期収入 ……（通勤）平常時の9割程度で推移  
                   （通学）平常時の8割程度で推移

鉄道事業



バス事業



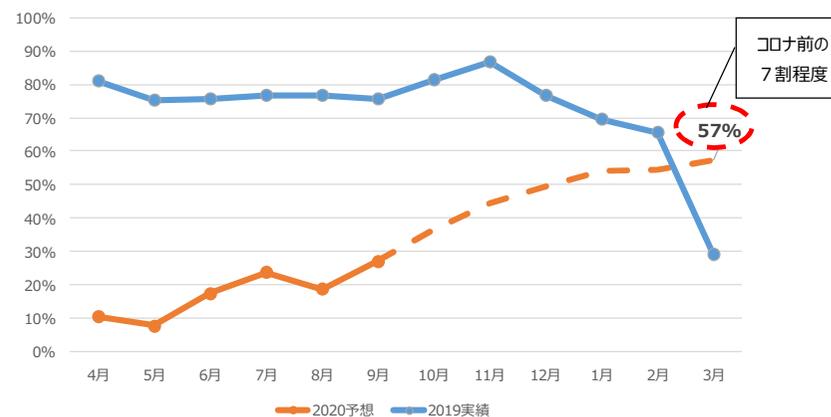
※定期外は高速バス除く

## レジャー・サービス業（ホテル事業 [ 宿泊主体型 ] ）

※単体ベース

稼働率 …… 平常時の7割程度まで回復

ホテル事業(宿泊主体型) 稼働率



# 2020年度 セグメント別業績予想

(百万円)

		2020年度 (予想)	2019年度 (実績)	増減額	営業利益の主な増減 ( )は主な増減要因
全業	営業収益	330,200	389,446	△59,246	
	営業利益	△14,500	16,411	△30,911	
運輸業	営業収益	62,000	86,976	△24,976	新型コロナ影響による減収減益
	営業利益	△12,600	4,510	△17,110	
不動産業	営業収益	60,200	65,732	△5,532	新型コロナ影響による減収減益
	営業利益	5,500	7,748	△2,248	
流通業	営業収益	73,900	78,280	△4,380	新型コロナ影響による減収
	営業利益	1,300	864	435	(ストア事業で販促費等の減少)
物流業	営業収益	97,300	99,442	△2,142	新型コロナ影響による減収減益
	営業利益	2,200	2,238	△38	
レジャー・サービス業	営業収益	24,600	43,982	△19,382	新型コロナ影響による減収減益
	営業利益	△10,700	525	△11,225	
その他	営業収益	35,600	44,694	△9,094	建設関連事業での完成工事高の減少等による減収減益
	営業利益	300	850	△550	(受注の減少)

## <参考> 2020年度 主なサブセグメント別業績予想

(百万円)

			2020年度 (予想)	2019年度 (実績)	増減額
運輸業	鉄道事業	営業収益	16,400	22,660	△6,260
		営業利益	△1,200	2,835	△4,035
	バス事業	営業収益	40,200	59,168	△18,968
		営業利益	△10,600	1,482	△12,082
不動産業	賃貸事業	営業収益	22,400	26,339	△3,939
		営業利益	4,900	6,516	△1,616
	住宅事業	営業収益	30,000	30,425	△425
		営業利益	400	735	△335
物流業	国際物流事業	営業収益	99,200	100,097	△897
		営業利益	2,400	2,586	△186
レジャー・サービス業	ホテル事業	営業収益	16,300	32,622	△16,322
		営業利益	△7,700	△277	△7,423
	旅行事業	営業収益	1,000	3,280	△2,280
		営業利益	△1,500	△157	△1,343
	娯楽事業	営業収益	3,300	4,727	△1,427
		営業利益	△500	253	△753

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。

<参考> 2020年度 セグメント別予想 (減価償却費・EBITDA・設備投資)

(百万円)

			2020年度 (予想)	2019年度 (実績)	増減額
運 輸 業	減価償却費		9,266	9,628	△361
	EBITDA		△3,292	14,180	△17,472
	設備投資		5,100	10,121	△5,021
不 動 産 業	減価償却費		5,553	5,457	96
	EBITDA		11,053	13,206	△2,152
	設備投資		12,500	18,098	△5,598
流 通 業	減価償却費		795	1,179	△384
	EBITDA		2,095	2,044	51
	設備投資		500	882	△382
物 流 業	減価償却費		1,694	1,567	126
	EBITDA		4,121	4,215	△93
	設備投資		1,300	2,562	△1,262
レジャー・サービス業	減価償却費		3,323	2,905	418
	EBITDA		△7,376	3,430	△10,806
	設備投資		5,800	4,967	832
そ の 他	減価償却費		1,284	1,081	203
	EBITDA		1,584	1,931	△346
	設備投資		400	1,122	△722

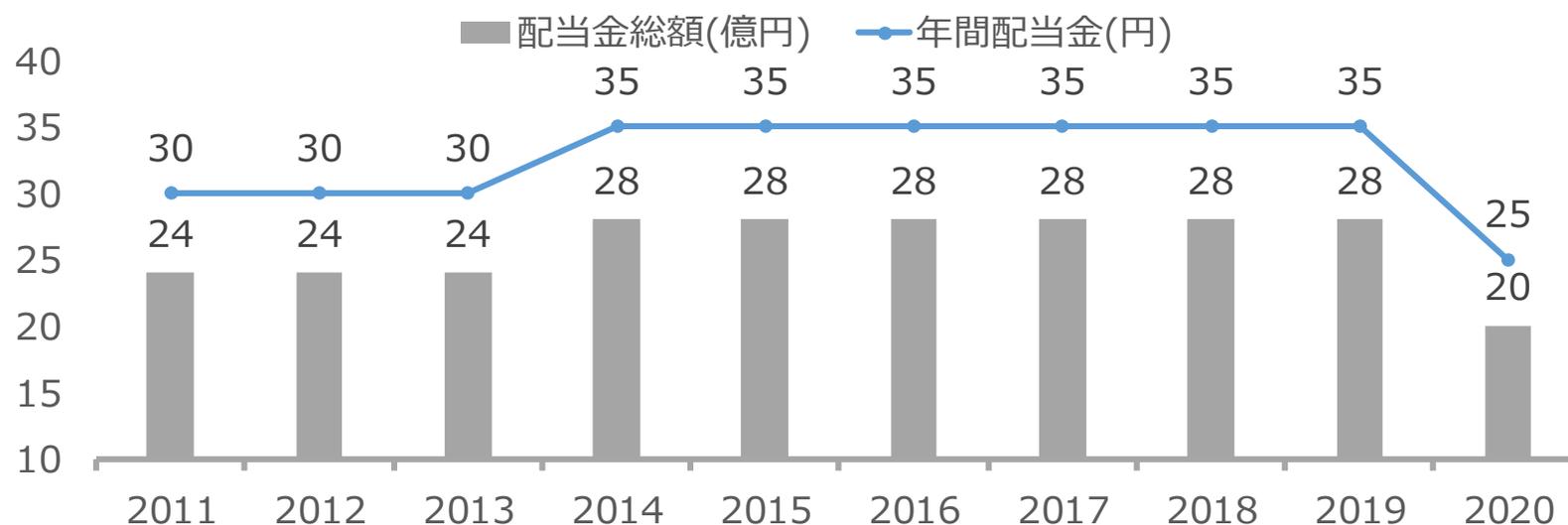
※EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費(営業費)

## 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
- 2020年度配当予想は、通期25円（中間配当金12円50銭）

## 《参考》配当金の推移

(円/億円)



連結 配当性向	43.9%	25.8%	20.9%	26.6%	18.2%	22.7%	23.9%	43.6%	41.3%	-
------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	---

※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合をもって株式併合を実施  
本グラフにおいては、当該株式併合を勘案した配当金を記載

# 2020年度第2四半期決算概要

## 2020年度通期業績予想

# ウィズコロナ・ポストコロナへの対応



# コロナショックを受けた取り組み

## 事業存続のための緊急対策を実施

- ✓ 社会インフラを支える事業は、商品・サービスの安定的提供を最優先に事業を継続  
その他の事業は国・自治体の要請や需要動向等をふまえ事業の継続・休止・再開を適時適切に実施
- ✓ 安全確保を前提に2020年度投資・費用の削減・先送り  
(削減目標：年間投資△300億円・費用△150億円)
- ✓ 早期の資金調達により十分な手許資金を確保  
(社債発行、コミットメントライン契約締結(融資枠250億円設定済)等)

## 増収策、投資・費用の縮減策、構造改革施策を整理し速やかに実施

→ 27ページ～ **収益・利益確保、構造改革に向けた2020年度の取り組み**

## ウィズコロナ・ポストコロナを見据え、来期以降の経営計画見直しに着手

→ 36ページ～ **第15次中期経営計画 見直しの方向性**

# 収益・利益確保、構造改革に向けた 2020年度の取り組み



# 運輸業（鉄道事業・バス事業）

## お客さまに安心してご利用いただくための取り組み

### 【衛生管理】

- 鉄道・バス車内換気の徹底  
（空調装置と窓開け対応で、鉄道6～8分、路線バス3分、  
高速バス5分※で車内の空気を入れ替え）※高速バスは空調装置のみ
- 鉄道内・駅務機器の定期的な消毒
- 乗務員の出勤前・点呼時の検温



### 【混雑緩和】

- 鉄道・バス混雑状況をLINEで提供
- 駅構内・車内アナウンス等による感染予防に関する案内

## 新しい生活様式に対応したキャッシュレス決済の普及

### 【ICカード『ニモカ』利用拡大キャンペーン】

- マイナポイントへの登録、その他の乗車券等からニモカへの移行キャンペーンを実施



↑ICカード『ニモカ』利用拡大キャンペーン

### 【MaaSアプリ“my route”サービス拡充】

- 北九州地区5事業者※による公共交通利用促進キャンペーンへ参画

※西鉄バス北九州、筑豊電気鉄道、北九州モルレル、北九州市営バス、関門汽船  
※北九州市営バスは“my route”ではなくジョルダン乗換案内よりデジタル乗車券を購入



↑“my route”



有効期間：2021/03/31

大人	↑3名	or	小児	↑4名	or	大人	↑3名	or	小児	↑4名
				or						or

↑デジタル乗車券イメージ

# 運輸業（鉄道事業・バス事業）

## AI活用型オンデマンドバス「のるーと」の展開

### 【運行エリア拡大】

- 新エリア(福岡市・壱岐南)での運行を開始  
(2020.6～)

### 【ソリューション外販】

- 外販第1弾として「のるーと塩尻」実証運行を開始  
(長野県塩尻市/2020.11)



↑AI活用型オンデマンドバス「のるーと」



↑のるーと塩尻

## 中型自動運転バスの実証実験（2020.10～11）

- 北九州エリア（朽網[くさみ]駅～北九州空港線）で  
中型自動運転バスの実証実験開始



↑中型自動運転バス

## 駅管理体制の見直し(2020.10)

- 持続的な公共交通維持のため、西鉄天神大牟田線  
(三潁～西鉄銀水間)および甘木線の駅業務を、  
集中管理方式に変更

## 鉄道回数券パルチケツト6発売終了(2020.10)

- ICカードの普及等により利用者が年々減少していた  
鉄道回数券「パルチケツト6」の発売を終了



↑駅の集中管理を行う「サポートセンター」

## 福ビル街区建替プロジェクト(2024年度開業)

### 「感染症対応シティ」に向けた安全・安心なビルへ計画変更、2024年度内の開業を目指す

- 天神コア・ビブレ解体着手(2020.4)
- 福ビル街区建替えを契機とした『西鉄・天神イノベーションプロジェクト』発足(2020.7)
- 旧福ビル地上解体終了・地下解体着手(2020.10)
- 福岡市が掲げる「感染症対応シティ」に対応するために計画変更(2020.11)

プロジェクト概要	
所在地	福岡市中央区天神一丁目11番
敷地面積	約8,600㎡(約2,600坪)
延床面積	約138千㎡(約41千坪) ⇒ <b>約145千㎡(約44千坪)</b>
階数 /建物高さ	地上19階、塔屋1階、地下4階 / 約96m
用途	商業、オフィス、ホテル、カンファレンス 他
着工予定	2021年 7月 ⇒ <b>2022年 1月</b>
竣工予定	2024年 3月 ⇒ <b>2024年 12月</b>
開業予定	2024年 夏 ⇒ <b>2024年度内</b>
総投資額	約800億円 ⇒ <b>約850億円</b>

※赤字は2020.11計画変更後

### 【フロア構成】



### 【建物外観イメージ】



# 不動産業（賃貸事業）

## 【外部環境の変化】

### ◆ 社会の潮流

- 新型コロナウイルス感染拡大
- 環境意識の高まり
  - ・SDGs・サステナビリティ・「温室効果ガス排出2050年実質ゼロ」
- 自然災害多発・BCP
- ICTの活用

### ◆ 福岡市の掲げるビジョン

- 「感染症対応シティ」の実現
- 国際金融拠点誘致
  - ・外資系が求めるハイスペックオフィス需要の高まり

### ◆ 商品性の向上

- 西日本最大の基準階面積を有するハイスペックオフィスの実現
  - ・基準階面積 約1,300坪→約1,400坪へ変更
- 新しい文化やビジネスが創出される場づくり／九州最大のスカイロビー
  - ・カンファレンス・コワーキング・ラウンジ空間等配置

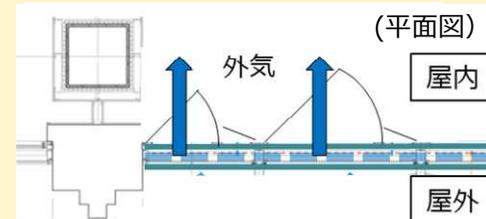
## 【計画変更の内容】

### ◆ 外部環境の変化への対応

- 感染症対応
  - ・換気対策としてダブルスキン※を採用
  - ・オンラインセミナー・WEB展示会などに対応した通信環境整備
  - ・非接触エレベーターシステム導入
  - ・外気・外光を取り込んだカンファレンス 等
- 環境負荷低減
  - ・地域熱供給システム導入
  - ・国際的環境性能評価「LEED認証」の取得(予定)
- BCP対応の強化
  - ・高性能制震システム導入 等
- ユニバーサルデザインの推進
  - ・LGBT対応「みんなのトイレ」設置 等

※ ダブルスキン

サッシを二重化し内側のサッシに扉をつけることで天候や騒音に左右されず自然換気が可能



↑6・7階スカイロビーイメージ



↑カンファレンスイメージ

## 博多国際展示場&カンファレンスセンター(2021年1月竣工・4月開業)

### 感染症に対応した西日本最大の民設コンベンション施設を建設中

#### ◆新型コロナウイルス感染防止策

##### ➤ 紫外線照射型エスカレーター手摺除菌機の設置

1回の照射で90%、10回以上の照射で99%の新型コロナウイルスを不活性化



↑ 紫外線照射型  
エスカレーター手摺除菌機

##### ➤ 会場内換気の徹底

3・4階の各3,000㎡ホールは30分、  
その他の各会議室は15分で空気を入れ替え

##### ➤ フィジカルディスタンスをふまえ、各会議室は 適正な広さに分割して利用することが可能

##### ➤ リモートを取り入れたハイブリットコンベンションに 対応するため、全ての会場に通信環境を整備



↑ 博多国際展示場&カンファレンスセンター イメージ

#### 施設概要

所在地	福岡市博多区東光2-22-15(予定)
延床面積	約18,000㎡
フロア構成	4階・3階：ホール・控室 2階：会議室 1階：駐車場
用途	展示会・見本市・国際会議など
特徴	用途・規模に応じて、フレキシブルに分割可能な 約3,000㎡ホール2室と、約40㎡～200㎡の会議室16室を備える

## 旧大名小学校跡地活用事業(2022年12月竣工・全体供用開始/2022年度末ホテル開業) ※事業参画

- 九州初となるラグジュアリーホテル「ザ・リッツ・カールトン」が入居するオフィス・商業を含む複合施設 工事継続中

旧大名小学校跡地活用事業イメージ→

出典：大名プロジェクト特定目的会社『九州初の「ザ・リッツ・カールトン ホテル」誘致決定』



## 青果市場跡地活用事業(2022年春竣工・開業)※事業参画

- 多機能な10の広場やアグリパーク(体験農園)等の賑わい創出機能を備えた商業施設 工事着工(2020.11)

# 不動産業（住宅事業）、流通業、物流業

## [不動産業（住宅事業）]

### ニューノーマルに対応した商品開発

- ・ 衛生対策・テレワークなど、ニューノーマルに対応した分譲マンション・戸建住宅の商品開発を推進

### シニアマーケットを捉えた収益力強化

- ・ サービス付き高齢者向け住宅「カルナス城野駅前」(2020.4開業)
- ・ シニアマンション「サンカルナ久留米」(2020.7開業)
- ・ シニアマンション「サンカルナ西新」(2021.7開業予定)



↑テレワーク用マルチワークカウンター設置(対応事例)

## [流通業]

### 密を作らずリピート客に効果的に訴求する販促への見直し

- ・ これまでの不特定多数を集中集客するチラシ配布等の販促を停止
- ・ リピート客向けの効果が高いデジタル技術を活用した販促を推進
- ・ 販促や店舗運営のDXを推進するため、専門部署(デジタル戦略委員会)を設置

## [物流業]

### 顧客のサプライチェーンの変化への柔軟な対応

- ・ 生産拠点移管の情報やグループ内での取り扱い状況などを確認できるグローバルプラットフォームを導入(2020.8)



↑西鉄ストア デジタル販促

# レジャー・サービス業、海外事業

## レジャー・サービス業における 低収益施設の縮小・廃止等

- 西鉄旅行個人カウンター店舗縮小着手  
(2020.6～)
- 外食店舗の閉鎖着手 (2020.8～)
- 西鉄イン心斎橋営業休止(2021.1～)
- レストランシップ『マリエラ』運航終了(2021.1)

## ホテル事業の域外展開

新規開発は凍結中、コロナショック以前に着手したもの

### ソラリア西鉄ホテルバンコク(2020.5開業)

- ASQ (タイ王国指定の国家管理選択隔離施設)  
認定により、14日間の隔離が義務付けられている  
タイ入国者の受入れに貢献※全263室のうち200室提供

### ソラリア西鉄ホテル札幌(2021.2開業予定)

- 2020.11竣工、開業準備中

### ソラリア西鉄ホテル台北西門(仮称/2023.7開業予定)

- 竣工に向けて工事を継続

## 海外事業(住宅・収益不動産)の展開

新規開発は凍結中、コロナショック以前に着手したもの

### [住宅事業]

ベトナム6PJ、インドネシア4PJ、タイ1PJに参画中

### [収益不動産]

アメリカ4PJに参画中



↑ソラリア西鉄ホテルバンコク



↑ソラリア西鉄ホテル札幌 客室

# 福岡空港特定運営事業等 ※当社の持分法適用会社である福岡国際空港(株)が運営受託

## 福岡国際空港(株)の計画業績への早期回復・経営安定化にむけ、事業連携を通じた支援を継続

### [福岡国際空港(株)の取り組み]

- ・国内線旅客ターミナルビルリニューアル完了(2020.8)
- ・国内線複合施設、国際線ターミナルビル増改築、内際連絡バス専用道の整備計画を推進中

### [当社の事業連携施策]

- ・二次交通の需給調整を実施(高速バス・市内連絡バス)
- ・内際連絡バスへの連節バス導入(2021年春予定)に向けた協議等

●福岡空港 旅客数・便数 (万人・便)

		2020上期実績		2020下期見通し	
			前年比		前年比
旅客数	国内線	234	26%	461	54%
	国際線	0.3	0.1%	0.7	0.3%
	計	234	19%	462	43%
便数	国内線	20,462	58%	<b>【国際線運航状況】</b> (上期より運航中) ・台北 2往復/週 ・マニラ 3往復/週(10月に1→3往復へ増便) (下期[11月]より順次復便) ・シンガポール 1往復/週 ・ソウル(仁川) 3~4往復/週※	
	国際線	389	4%		
	計	20,851	46%		

出典：福岡国際空港株式会社公表資料をもとに当社作成

※関係当局の認可を前提

## 【新型コロナウイルスへの対応 福岡国際空港(株)の取り組み】

### ◆ターミナルビル館内の感染防止策

- 手摺・トイレ等の消毒、チェックインカウンター等への飛沫防止のためのシート設置等

### ◆到着旅客受入れ体制の強化

- 検疫による到着旅客への検査に対応するため、1,000人規模の待機場所を提供

### ◆ターミナルビル2階南へのラウンジ設置(2020年度内オープン予定)

- お客様の利便性向上および現行ラウンジ(1階北)の混雑緩和を目的として、ターミナルビルの南北にラウンジを設置



出典：福岡国際空港株式会社『第2四半期決算説明会資料』

↑新設する『ラウンジTIME/サウス』イメージ

# 第15次中期経営計画 見直しの方向性



# ウィズコロナ・ポストコロナで想定される変化

		第15次中計策定時の認識	ウィズコロナ・ポストコロナで想定される変化
外部環境認識	海外情勢・経済の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>アジア新興国の成長と市場拡大</li> <li>不安定な海外情勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>米中による世界の覇権争いは激化（米中貿易摩擦）</li> <li><b>サプライチェーンの多元化・国内回帰</b></li> <li>グローバル化の見直しによる保護主義の台頭</li> </ul>
	国内経済の動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>インバウンドの増加</li> <li>PPP/PFIなど財政問題解決の取り組み</li> <li>スポーツ世界大会の開催(東京オリンピックなど)</li> <li>福岡市の天神ビックバン・国家戦略特区の取り組み</li> <li>地下鉄七隈線延伸</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>日常移動の減少・分散</b></li> <li>地方中核都市福岡への注目の高まり</li> <li>福岡都心から沿線地域への分散</li> <li>東京オリンピック1年延期(2020→2021)</li> <li><b>フィジカルディスタンス確保</b></li> <li><b>内需深耕+外需へ</b></li> </ul>
	国内人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少による消費の減少</li> <li>福岡県では地域間格差が拡大</li> <li>生産年齢人口の減少による労働力不足が進行</li> </ul>	
	ICTの進展とマーケットの変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eコマース、シェアリングエコノミーの拡大</li> <li>ICTの進展に伴うサービス高度化、新ビジネスモデル出現、生産性向上</li> <li>消費行動や決済手段の多様化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>デジタル化・省人化の加速</b></li> <li>オンラインビジネスの更なる進展</li> </ul>
	安全・安心や社会課題への関心の高まり	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心への関心の高まり</li> <li>ESG・SDGsへの関心の高まり</li> <li>企業経営の透明性に対する要求の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>サステナビリティ重視へ（ESG・SDGs）</b></li> </ul>

内部環境認識	まちづくり関連の大型開発プロジェクトの集中実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>第15次中期経営計画期間の確定投資の増大</li> </ul>
	恒常的な人手不足採用難の継続	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働集約型事業の行き詰まり(商品・サービスの提供不能・人材確保コスト増)</li> </ul>
	自社固定資産の老朽化・陳腐化	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・維持更新投資、修繕費の増加</li> </ul>

内部環境

**追加** 日常移動の減少・分散により人が集まることを前提とする多くの事業でコロナ前のお客様の水準には戻らない

**ウィズコロナ・ポストコロナ社会においても存続し成長に向かう企業グループへの再生を目指す（構造改革、成長戦略見直し）**

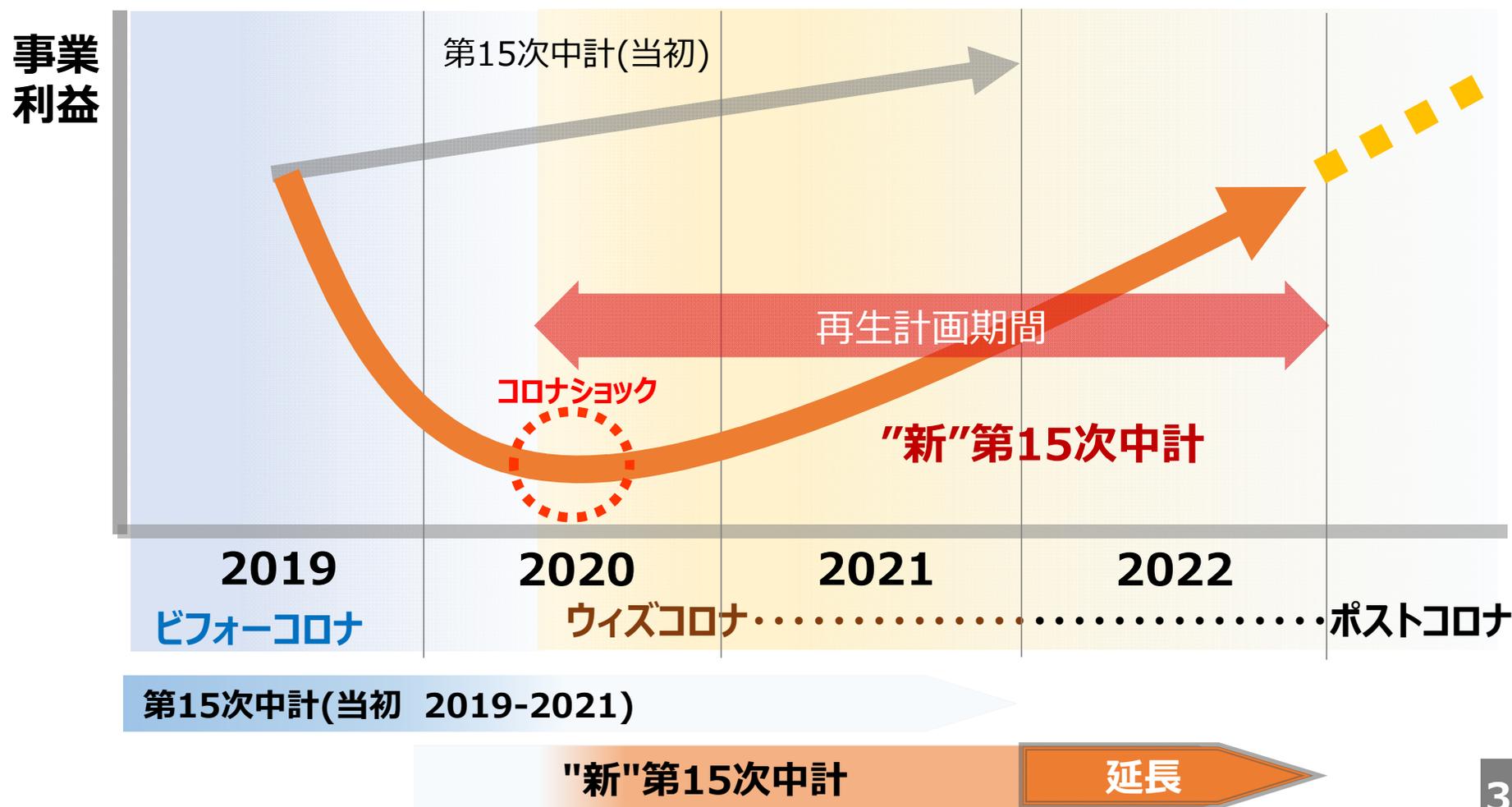
# 第15次中計の見直し

まことに、夢を描こう。



第15次中期経営計画を1年延長(~2022年度)し、再生計画を織り込んだ**“新”** 第15次中期経営計画へ

(2021年3月末公表予定)



## 筋肉質でサステイ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”

- ① 聖域なき構造改革・事業モデル変革とポートフォリオの見直し
- ② グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革
- ③ コロナの影響が小さい事業領域での積極的な収益確保
- ④ ニューノーマルにおけるサステイナブルなまちづくりの推進  
(福岡都心の大型開発プロジェクト推進と沿線の魅力向上)
- ⑤ デジタル化・新技術の活用による生産性向上、顧客体験の向上
- ⑥ ESG・SDGs視点での新たな取り組み
- ⑦ 安全・リスクマネジメントの強靱化

# 第15次中計見直しの方向性

## ① 聖域なき構造改革・事業モデル変革と ポートフォリオの見直し

- ✓ 回復の見込みが立たない赤字事業からの撤退
- ✓ 従来の需要が戻らない前提での事業モデル変革

### 【鉄道・バス事業】

- ・ダイヤの見直し(最終時間の繰り上げ等)
- ・バス事業における路線の見直し
- ・利用促進施策の見直し

### 【ホテル・タクシー・レジャー・旅行・飲食事業】

- ・事業のあり方の抜本的見直し
- ・低収益店舗の閉鎖、他用途転換

# 構造改革

## ⑤ デジタル化・新技術の活用による 生産性向上、顧客体験の向上

### 【生産性向上】

- ・ペーパーレスの推進、アナログ業務の抜本的見直し
- ・情報共有・コミュニケーション活性化デジタルツール活用

### 【顧客体験の向上】

- ・デジタル技術を活用した顧客視点での商品・サービス再構築
- ・ICカード利用拡大等キャッシュレス・チケットレスの推進
- ・リモート営業活用、CRMプラットフォーム活用

## ② グループ経営体制・組織体制の見直し、組織風土改革

- ✓ 類似業種企業再編による機動性・効率性の向上
- ✓ ニューノーマル下での成長に適した経営体制検討
- ✓ グループ人材の最適配置とモチベーション向上に向けた取り組み実施

## ③ コロナ影響が小さい事業領域での積極的な収益確保

- ✓ 不動産業・流通業・物流業で構造改革期間の利益を下支え

## ④ ニューノーマルにおける サステナブルなまちづくりの推進

### 【福岡都心の大型開発プロジェクト推進】

- ・福岡都心の大型開発プロジェクトの着実な推進
- ・ニューノーマルの施設計画への反映

### 【沿線の魅力向上】

- ・サステナブルなモビリティサービスの実現  
(AIオンデマンドバス・MaaS・自動運転)
- ・働き方の変化などニューノーマル下での沿線活性化策の推進

## ⑥ ESG・SDGs視点での新たな取り組み

- ✓ 既存事業の事業活動を通じた社会課題の解決
- ✓ 社会課題の解決に向けた新たな事業領域への挑戦

## ⑦ 安全・リスクマネジメントの強靭化

- ✓ 新技術の活用・実効性のある安全基準の設定等により安全性を維持・高度化
- ✓ 継続的なリスク管理・BCPの見直し

# 成長戦略

# ESGにおける重要課題

- 「環境(E)」「社会(S)」「ガバナンス(G)」における重要課題に取り組み、中期目標とアクションプランを策定し推進する
- 事業活動を通して、持続可能な開発目標(SDGs)が目指している社会や地域の持続的な発展に貢献していく

重要課題	取り組み内容	貢献するSDGs
持続可能で活力あるまちづくりへの貢献(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アジアで最も創造的な都市「福岡」のまちづくりへの貢献</li> <li>• 持続可能な交通ネットワークの整備</li> <li>• 沿線地域の観光活性化</li> </ul>	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 11 住み続けられるまちづくりを  
安全・安心の追求(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全マネジメント体制に基づく各取り組み (バス・鉄道・建物・食品等)</li> </ul>	3 すべての人に健康と福祉を 11 住み続けられるまちづくりを  
お客様満足の向上(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様への声に対する取り組み</li> </ul>	11 住み続けられるまちづくりを 
環境と調和ある事業活動の推進(E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 環境マネジメントのさらなる推進</li> <li>• 低炭素社会実現に向けた取り組み</li> <li>• 循環型社会実現に向けた取り組み</li> </ul>	12 つくる責任 つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を  
働きやすい・働きがいのある職場づくり(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ダイバーシティへの取り組み</li> <li>• ワークライフバランスの推進</li> <li>• 人材育成、キャリア形成の取り組み</li> </ul>	3 すべての人に健康と福祉を 5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう    
コーポレート・ガバナンス(G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コーポレート・ガバナンスに関する基本方針に沿った事業運営</li> <li>• リスクマネジメント</li> </ul>	16 平和と公正をすべての人に 
コンプライアンス(G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コンプライアンス意識の啓発</li> <li>• 内部通報制度 (西鉄グループホットライン)</li> </ul>	
人権の尊重(S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人権研修の実施(同和問題・ハラスメント・LGBTなど)</li> </ul>	5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう  

※ E : Environment (環境) S : Social (社会) G : Governance (ガバナンス)

まちに、夢を描こう。



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。

