



2025 年 5 月 14 日

各 位

会 社 名 株 式 会 社 西 武 ホ ー ル デ ィ ン グ ス
代 表 者 代 表 取 締 役 社 長 兼 C O O 西 山 隆 一 郎
(コード番号：9024 東証プライム市場)
問 合 せ 先 執 行 役 員 広 報 部 長 多 々 良 嘉 浩
(TEL. 03-6709-3112)

「西武グループ中期経営計画（2024～2026 年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について

西武グループは、2024 年 5 月 9 日に「西武グループ長期戦略 2035」、および 2026 年度を最終年度とする 3 ヶ年の「中期経営計画（2024～2026 年度）」を公表しておりますが、計画の進捗状況および 2025 年度の計画数値の修正について、お知らせいたします。

2024 年度には、不動産事業を核とした持続的な成長を遂げる、という西武グループの「挑戦」を進めるべく、その最大の原動力として東京ガーデンテラス紀尾井町を約 4,000 億円で流動化し、新たな一歩を踏み出しました。また、ホテル・レジャー事業においては、インバウンド需要の取り込みや値上げを継続したほか、都市交通・沿線事業においては、連続立体交差事業の推進など沿線価値向上に向けた取り組みを着実に推進してまいりました。2025 年度からは、新たな不動産 4 社体制を始動させ、キャピタルリサイクルによる収益最大化を推し進めます。ホテル・レジャー事業では、引き続き国内外 250 ホテル体制の構築を企図するとともに、都市交通・沿線事業では、「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現すべく、安全・安心を事業の根幹とし、各種取り組みを行ってまいります。

これらの 2024 年度の取り組み、および 2025 年度の計画を踏まえ、2024 年 5 月 9 日に公表した 2025 年度の各種計画数値を修正いたしました。2025 年度は、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に伴う賃料剥落による営業利益減はあるものの、ホテル・レジャー事業における収益や都市交通・沿線事業における運賃収入増加により営業利益は計画値と同水準です。なお、都市交通・沿線事業においては、永続的な事業の運営と良質かつ快適なサービスを提供するため、西武鉄道株式会社が 2026 年 3 月（予定）の実施に向けて、運賃改定の認可申請を行いました。2026 年度の計画数値に運賃改定の影響は反映しておりません。今後も各種取り組みを着実に進めることで、引き続き資本効率性向上を意識した経営を行うとともに、2035 年度での営業利益 1,000 億円以上を目指してまいります。

詳細は、別紙のとおりです。

2026 年 3 月期通期連結業績計画数値について（2025 年 4 月 1 日～2026 年 3 月 31 日）

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	償却前営業 利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主 に帰属する 当期純利益 (百万円)	自己資本 比率	ネット有利子 負債/EBITDA 倍率
前回公表数値（A） （2024 年 5 月 9 日発表）	504,000	40,000	101,000	33,000	25,000	26.0%	8.3
今回修正予想（B）	511,000	40,000	98,000	36,000	26,000	31.0%	6.1
増 減 額（B－A）	7,000	0	△3,000	3,000	1,000	5.0pt	△2.2
増 減 率（％）	1.4%	0.0%	△3.0%	9.1%	4.0%	—	—

(注) 本資料に記載されている当社グループの業績予想、目標、計画、予想その他の将来情報については、本資料の発表日時点において入手可能な情報に基づき作成した当該時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの業績、財政状態その他の結果は、国内外の政治、経済、金融情勢の変動や、今回公表計画において意図する施策の状況その他の本資料の作成時点で不確実な要素等により、本資料の内容又は本資料から推測される内容と大きく異なる場合があります。

以 上

「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」 および資本コストや株価を意識した経営の進捗について

2025年5月14日

株式会社西武ホールディングス（9024）

<https://www.seibuholdings.co.jp/>

01 エグゼクティブサマリー P.3

- ・ インベストメントハイライト
- ・ 2024年度の主な取り組み
- ・ 2025年度以降の成長ストーリー
- ・ 2024～2035年度までのキャッシュアロケーション
- ・ 2025年度 業績予想の前提
- ・ インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）

02 2025年度以降の成長ストーリー P.10

- ・ 西武グループ長期戦略2035の目指すもの
- ・ 現行の中期経営計画の位置づけ
- ・ 2025年度以降の成長ストーリー
- ・ 関税リスクへの対応
- ・ 各事業別2025年度以降の成長ストーリー
 - － 不動産事業
 - － ホテル・レジャー事業
 - － 都市交通・沿線事業
 - － その他
- ・ DX戦略
- ・ サステナビリティアクション
- ・ 西武グループ人財戦略
- ・ 役員報酬制度の改定
- ・ 資金調達状況

03 2025年度 業績予想および配当予想 P.44

- ・ 2025年度 業績予想の前提
- ・ 2025年度 連結業績予想
- ・ 2025年度 業績予想
 - － 不動産事業
 - － ホテル・レジャー事業
 - － 都市交通・沿線事業
- ・ 2025年度 セグメント別業績予想
- ・ 2025年3月期配当・2026年3月期の配当予想
 - － <参考> 自己株式の取得について
- ・ 2026年度 計画について

04 資本コストや株価を意識した経営 P.55

- ・ 重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）
 - － <参考> 重要指標の振り返り（PERの推移）
- ・ 資本コストと資本効率性に対する現状認識
 - － <参考> 財務KPI（ROEについて）
- ・ ハードルレートと資本効率性に対する現状認識
- ・ 収益力・効率性強化の両立に向けて
- ・ IR活動（投資家との対話）

【Appendix】 ・ 価値創造ストーリー

01. エグゼクティブサマリー

01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

- (1) 資本効率性を追求し、保有前提のビジネスモデルからキャピタルリサイクル※と両輪で成長させるビジネスモデルへ転換
- (2) 東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとして聖域なき流動化を実施するとともに、キャピタルリサイクル実施により、事業ポートフォリオの最適化を実現
 - ① 流動化による含み益の顕在化（西武グループが保有するすべての物件が検討対象）
 - ② 流動化により得られた資金を再投資に振り向け、不動産価値を最大化（NAV成長）
 - 重点エリアを明確にするとともに、外部協業パートナーとの連携およびエグゼクティブアドバイザーの招聘
 - 都心エリア（高輪・品川・芝公園）の再開発
 - 西武鉄道沿線（西武新宿・高田馬場）の再開発
 - リゾート開発（軽井沢・箱根・富良野・日光等）の本格化
 - 物件の新規取得
 - ③ 資本効率性の判断材料として、西武ROICを導入
 - ④ キャピタルリサイクルを回すためのアセットマネジメント機能を整備

※ 流動化とその資金を活用した再投資を持続的にこなすことで成長していくビジネスモデル

02 インバウンド需要の取り込み、値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジャー事業の収益性向上

03 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の安定性および継続的な強化を図る

- ① 配当方針：DOE2.0%を下限とする累進配当を導入 安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現
- ② 自己株式取得：バランスシートの状況を踏まえ、機動的に実施

04 新たな長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化

2024年度の主な取り組み

インベストメントハイライト	2024年度の主な取り組み
01 不動産事業を核として持続的な成長を実現	- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実施するとともに、新規物件（5物件）を取得し、キャピタルリサイクルを実施。 - モルガン・スタンレー・キャピタル及びPRIME Asiaとのパートナーシップに関する基本合意書を締結。 - エミテラス所沢を2024年9月に開業。
02 インバウンド需要の取り込み、値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジャー事業の収益性向上	- STR日本マーケットを上回るRevPAR成長率を達成。 【前年比（括弧内はSTR日本マーケット実績比）】2024年度：+18.4%(+0.9pt) - 国内外250ホテル体制構築に向けての進捗は、国内では契約2件・開業1件達成、海外では契約1件・開業1件達成。 2024年4月 国内外ロイヤルティプログラムを統合し、「Seibu Prince Global Rewards」を創設。
03 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の安定性および継続的な強化を図る	- 株主へ長期継続的に還元することを意識し、2025年3月期の配当を1株当たり配当金40円/年に増配（累進配当も継続）。 - 資本効率性の向上（BSコントロール、ROE・EPS向上）を企図し、2024年12月より700億円の自己株式取得を実施（2025年12月まで）。
04 新たな長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化	- 不動産事業の体制を強化すべく、2024年6月21日付で石原雅行氏を取締役に選任。 2024年6月21日付で、新たに小林洋子氏、高橋雅美氏、池田唯一氏が社外取締役役に就任し社外取締役比率は42.9%。また、取締役スキルマトリックスの再検証を実施。 - 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の構成員は全て独立社外取締役とし透明性・公正性をより一層高め、実効的なコーポレート・ガバナンス体制を実現。 - NWコーポレーションが当社に対して議決権を行使できる状態を解消し、今後完全子会社化とすることに向けて検討中。

2025年度以降の成長ストーリー

- 2024年度は東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化および新規物件（5件）の取得を実施。流動化で得た資金を主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資や、再開発・リゾート開発等に充当することによりキャピタルリサイクルを実現。地域社会の発展に一層貢献していく。
- 2025年度以降も、不動産事業を核とした成長ストーリーを掲げ、継続的な**キャピタルリサイクル**によって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発等の成長戦略に積極的に活用する。これにより、**NAV**の着実な成長を追求するとともに、**修正PBR**の改善および株価のさらなる向上を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

2025年度以降の成長ストーリーイメージ図

主なトピックス

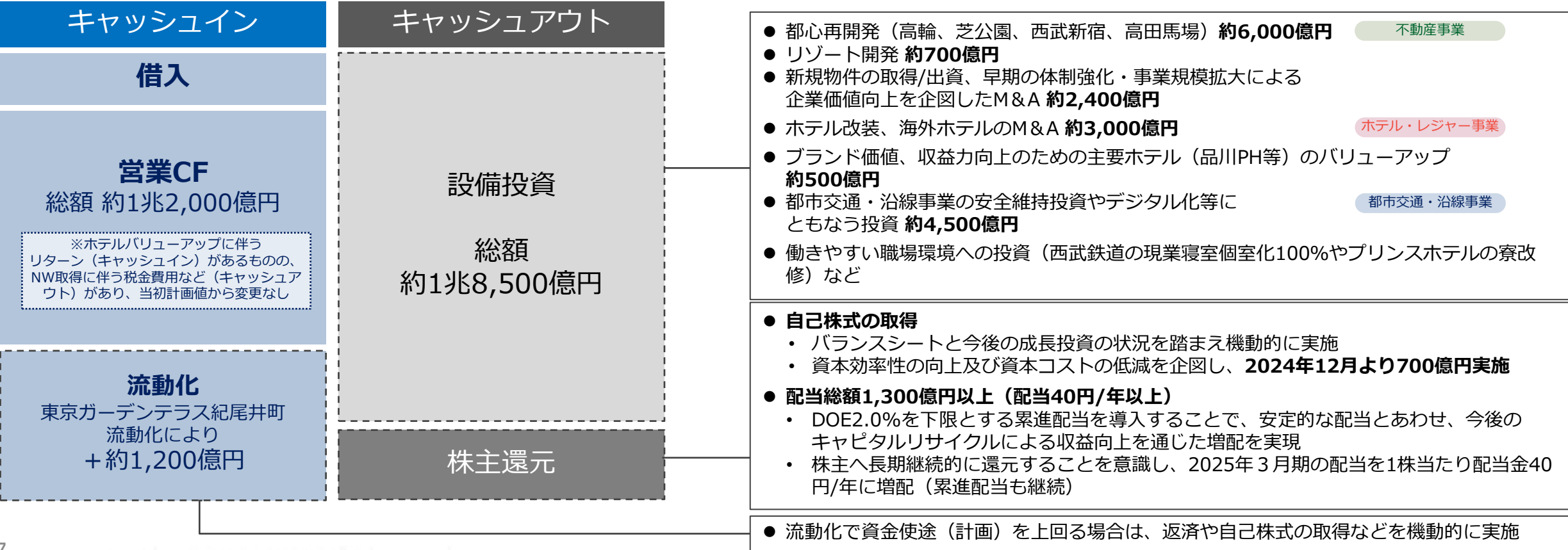
- 01 開発・新規物件の取得を継続するとともに、聖域なき流動化を検討し、持続的にキャピタルリサイクルを進捗させる。
- 02 新たな不動産4社体制を始動。保有物件をファンドに拠出し、運用から得られるフィービジネスに加え、管理・運営を通じて、不動産事業の収益最大化を図る。西武不動産投資顧問においては、2026年度中の投資運用業のライセンス取得、そして2026～2027年度で西武ファンドの組成を目指す。
- 03 品川プリンスホテルのバリューアップ投資を行い、次期中計期間中にリニューアル。



2024～2035年度までのキャッシュアロケーション

2024年12月12日公表資料「東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともなう資金使途について」を一部編集し、再掲

- **成長投資を優先しつつ、株主還元も拡充。**
- **長期戦略で計画している投資に加え、同戦略を深化（ホテル・レジャー事業のさらなるインバウンド需要の取り込みおよび値上げの継続）すべく、ブランド価値、収益力向上のための**主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資**を実施（投資規律を遵守）。**
 - ・ 成長の源泉となる人財への投資（西武グループ長期戦略2035達成に向けた業界最高の処遇実現やサービスレベル向上に資する異次元の教育投資など）も加速。引き続き森林保全をはじめとした自然資本、その他社会・関係資本への取り組みも継続。
- **資本効率性の向上（BSコントロール、ROE・EPS向上）、および長期戦略の効果発現により将来のNAVを上昇させていくという考えのもと、**自己株式の取得を実施**。**
また、株主へ長期継続的に還元するという考えのもと増配**も実施。**



2025年度 業績予想の前提

- 当初計画からの変更点である下記事象を反映し、連結営業利益は400億円を計画。
(計画数値(2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024~2026年度)」で開示)と同水準。)

不動産事業

当初計画からの営業利益減(保有物件としての東京ガーデンテラス紀尾井町 約50億円)はあるものの、モルガン・スタンレー・キャピタルおよびPRIME Asiaとの共同SPCのAUM1,000億円達成に向けて、レジデンスの流動化を見込む。

ホテル・レジャー事業

マウナケアビーチホテル工期延長によるクローズ期間延長が発生するものの、国内ホテル業全体における値上げの取り組みにより、当初計画からの収益増加を見込む。

都市交通・沿線事業

西武鉄道・西武バスにおける計画を上回る運輸収入の増加により、当初計画からの収益増加を見込む。

全事業

着実な設備投資の実行により、減価償却費の増加を見込む。
主要4社での上昇率5~8%程度の賃上げ(定期昇給、ベースアップ)実施により、人件費の増加を見込む。

インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）

● 2035年度の定量目標

PL	営業利益 1,000 億円以上	経営指標	ROE 10 %以上
----	-----------------	------	------------

● 2024～2026年度の計画数値

※2026年度計画数値の変更につきましては、P.54記載のトピックスの影響の精査が完了後、開示いたします。
2026年度計画数値（2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」で開示）
には、流動化いたしました東京ガーデンテラス紀尾井町の収益が含まれております。また、西武鉄道が現在認可申請中の運賃改定
（2026年3月予定）の影響は反映されております。

（単位：億円）

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予算	2026年度 計画
PL	営業利益	477	2,927	400	410
	EBITDA（償却前営業利益）	1,018	3,471	980	1,060
	親会社株主に帰属する当期純利益	269	2,581	260	220
BS	総資産	16,350	18,341	17,020	18,230
	負債	12,028	12,669	11,680	13,460
	純資産	4,321	5,671	5,340	4,770
	自己資本	4,267	5,615	5,280	4,710
	ネット有利子負債	7,306	3,842	5,960	8,880
経営指標	西武ROIC（%）	2.5	16.1	2.3	1.9
	ROE（%）	6.8	52.2	4.8	4.8
	ROA（%）	1.7	14.9	1.5	1.3

02. 2025年度以降の成長ストーリー

西武グループ長期戦略2035の目指すもの

2024年12月12日公表資料「東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともなう資金使途について」を一部編集し、再掲

- 「西武グループ長期戦略2035」において、アウトカム“Resilience & Sustainability -安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-”を実現し、トータルステークホルダーサティスファクションの向上を図る。
- 最大限の原動力である東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に引き続き、持続的なキャピタルリサイクルを実施するとともに、資本コストを上回るリターンを創出していき、新たな未来を切り開くべく次なる「挑戦」をしていく。



トータルステークホルダーサティスファクションの向上
(株主・債権者・従業員・お客さま・地域社会 等)

現行の中期経営計画の位置づけ

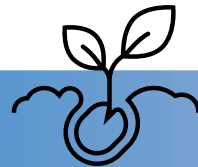
2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」を一部編集し、再掲

西武グループ 長期戦略2035

西武グループ長期において、
現行の中期経営計画は
「種まき期」としての位置づけ

I 種まき期

- 不動産回転型ビジネスの開始（東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化、新規物件の取得）
- リゾート開発の継続
- 250ホテルに向けた本格展開開始
- 鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資の強化
- 沿線価値創造の継続



中期経営計画 2024～2026年度

II 育成期

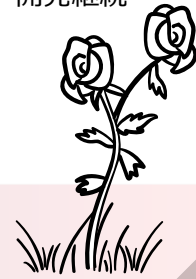
- 不動産回転型ビジネスの継続（開発済物件の流動化、新規物件取得・流動化）
- 再開発に向けた工事の本格化（工事スケジュールの着実な進捗）
- リゾートの一部竣工、開発継続
- 250ホテル展開の継続
- 沿線価値創造の継続



2027～2029年度

III 開花期

- 不動産回転型ビジネスの継続（開発済物件の流動化、新規物件取得・流動化）
- 再開発案件の利益貢献
- リゾートの一部竣工、開発継続
- 250ホテル達成
- 沿線価値創造の継続

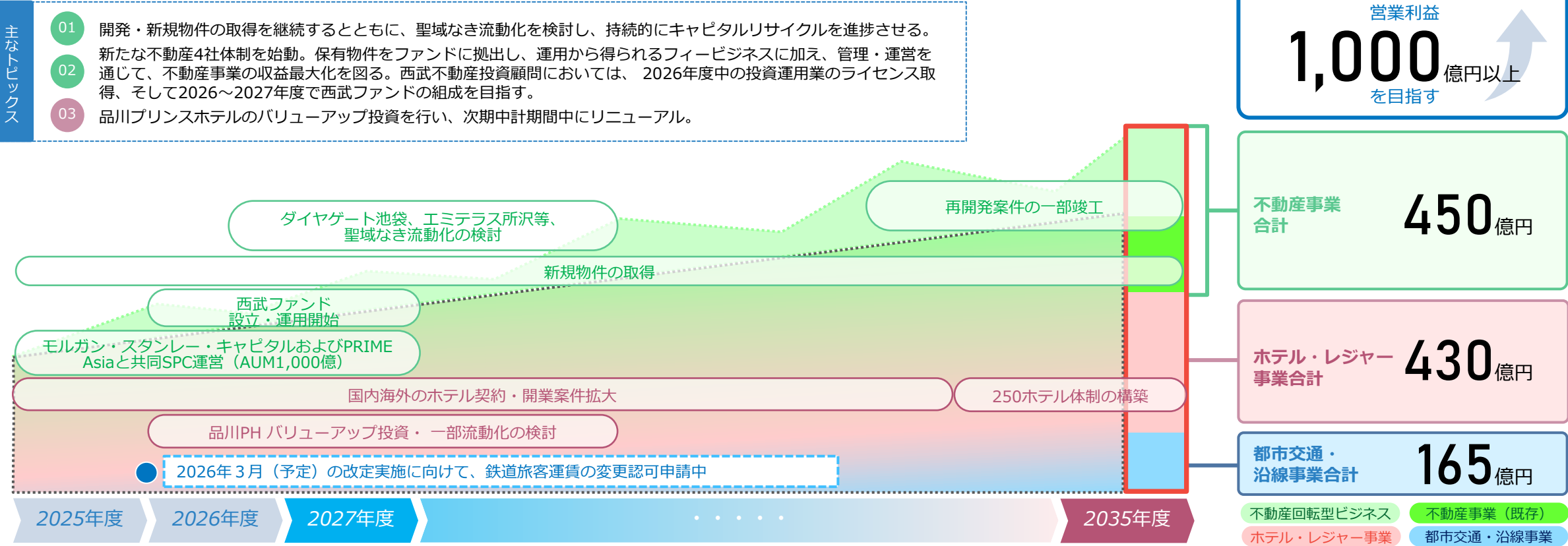


2030年度～

2025年度以降の成長ストーリー

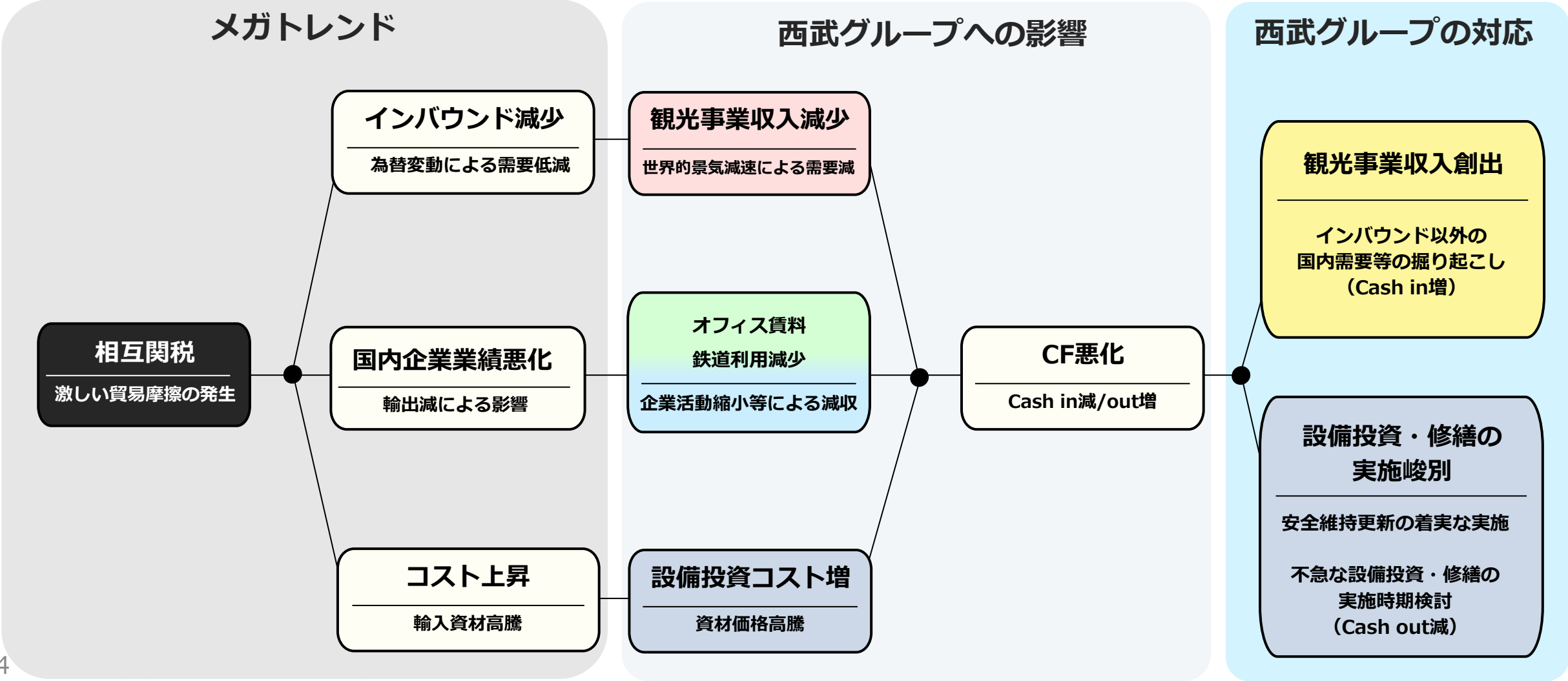
- 2024年度は東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化および新規物件（5件）の取得を実施。流動化で得た資金を主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資や、再開発・リゾート開発等に充当することによりキャピタルリサイクルを実現。地域社会の発展に一層貢献していく。
- 2025年度以降も、不動産事業を核とした成長ストーリーを掲げ、継続的なキャピタルリサイクルによって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発等の成長戦略に積極的に活用する。これにより、NAVの着実な成長を追求するとともに、修正PBRの改善および株価のさらなる向上を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

2025年度以降の成長ストーリーイメージ図



関税リスクへの対応

- トランプ政権の関税政策が西武グループへ与える下記影響は、現時点では発現していないが、先行きは不透明なため、引き続き以下について注視が必要。
①：インバウンド減少 ②：株価下落・企業業績悪化
③：輸出産業を通じた波及効果 ④：金融市場への影響
安定的なキャッシュフローを確保すべく、発生し得るリスクを想定しつつ機動的に対応していく。



02. 2025年度以降の成長ストーリー

不動産事業

不動産事業（ロードマップ）

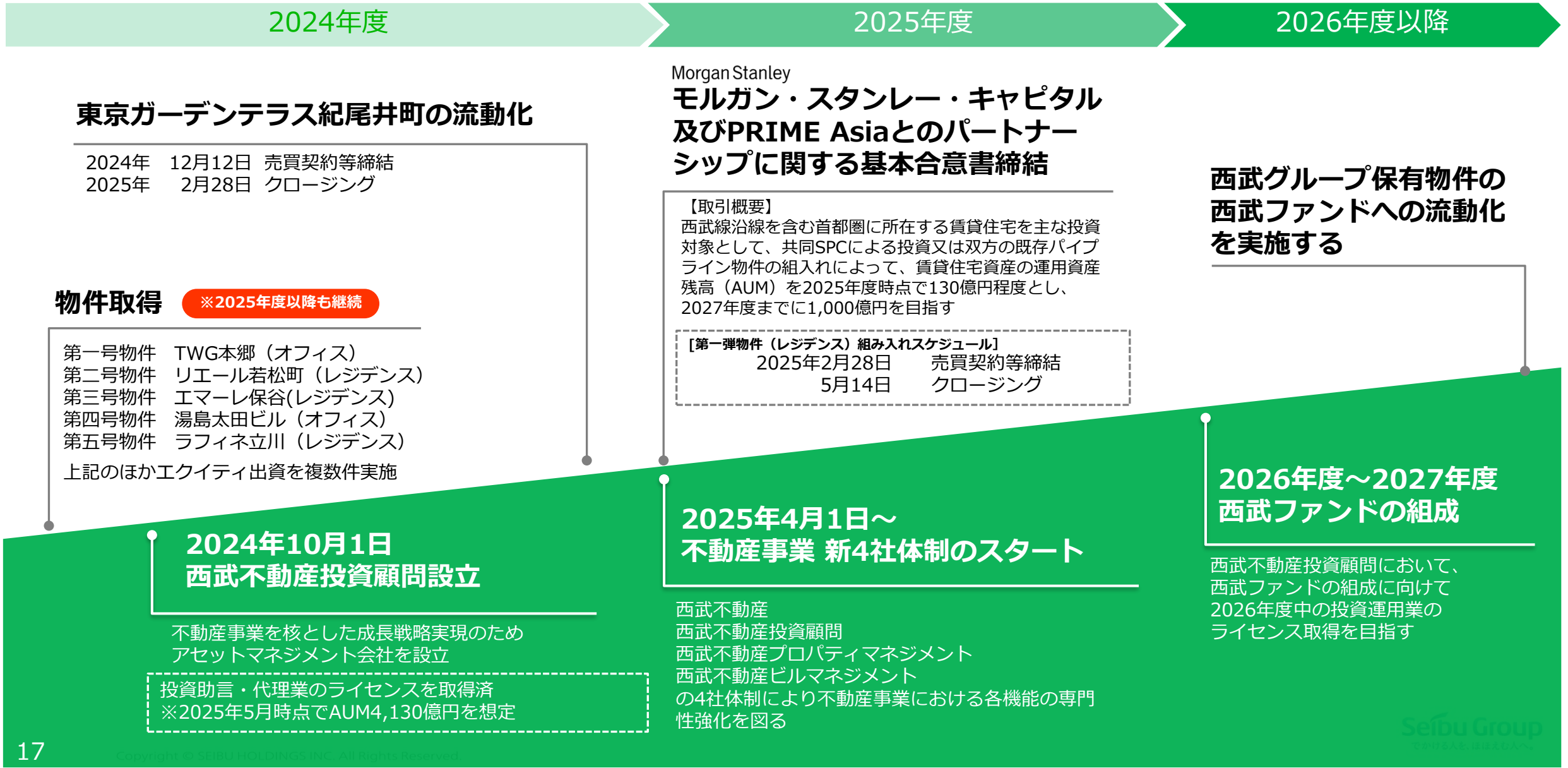
2024年度 2025年度 2026年度 … 2030年度 … 2035年度

流動化	東京ガーデンテラス紀尾井町 (土地面積31千㎡/帳簿価格1,395億円)	★ 2025年2月28日クロージング	
	レジデンス	★ モルガン・スタンレー・キャピタルおよびPRIME Asiaと共同SPC設立 2025年5月14日に共同SPCへ賃貸住宅を組入れ、2027年度までにAUM1,000億を目指す	
	ダイヤゲート池袋 (土地面積4千㎡/帳簿価格300億円) エミテラス所沢(土地面積34千㎡/帳簿価格147億円)	引き続き流動化を聖域なく検討	
成長投資	沿線開発	エミテラス所沢	★ 2024年9月24日開業(テナント数:142店舗)
		西武新宿・高田馬場エリア	次期中計期間中に本格着手(都市計画手続きの開始)を目指す
			2026年1月(予定)「西武本川越ペペ」の営業終了 沿線価値・不動産価値向上に資する開発計画を検討
			西武鉄道沿線再開発<PePe再構築・新宿線連続立体交差事業後の土地活用>
	都心開発	高輪エリア	★ 高輪エリアの都市計画手続き開始(3月)
		品川エリア	高輪エリアの再開発と呼応した機能更新を検討
		芝公園エリア (現東京プリンスホテル)	芝公園を核としたまちづくり構想に基づく再開発
	リゾート開発	軽井沢エリア	★ 「軽井沢千ヶ滝地区」の共同開発に向けて野村不動産(株)と基本協定書を締結
			★ 晴山ゴルフコース リニューアルオープン(第1期/坂茂氏設計)
		富良野エリア	富良野エリア全体の位置づけを検討
		箱根エリア	2025年4月25日『箱根駒ヶ岳 芦ノソラ』リニューアルオープン
		日光エリア	旧日光プリンスホテルの開発
	投資運用での 目標リターン IRR 5-10%	物件取得 M&A	★ 不動産回転型ビジネスにおいて5物件(TWG本郷・リエール若松町・エマーレ保谷・湯島太田ビル ・ラフィネ立川)を取得したほか、エクイティ出資を複数件実施。

企業価値
向上

NAV成長

不動産事業（キャピタルリサイクルにおける進捗）

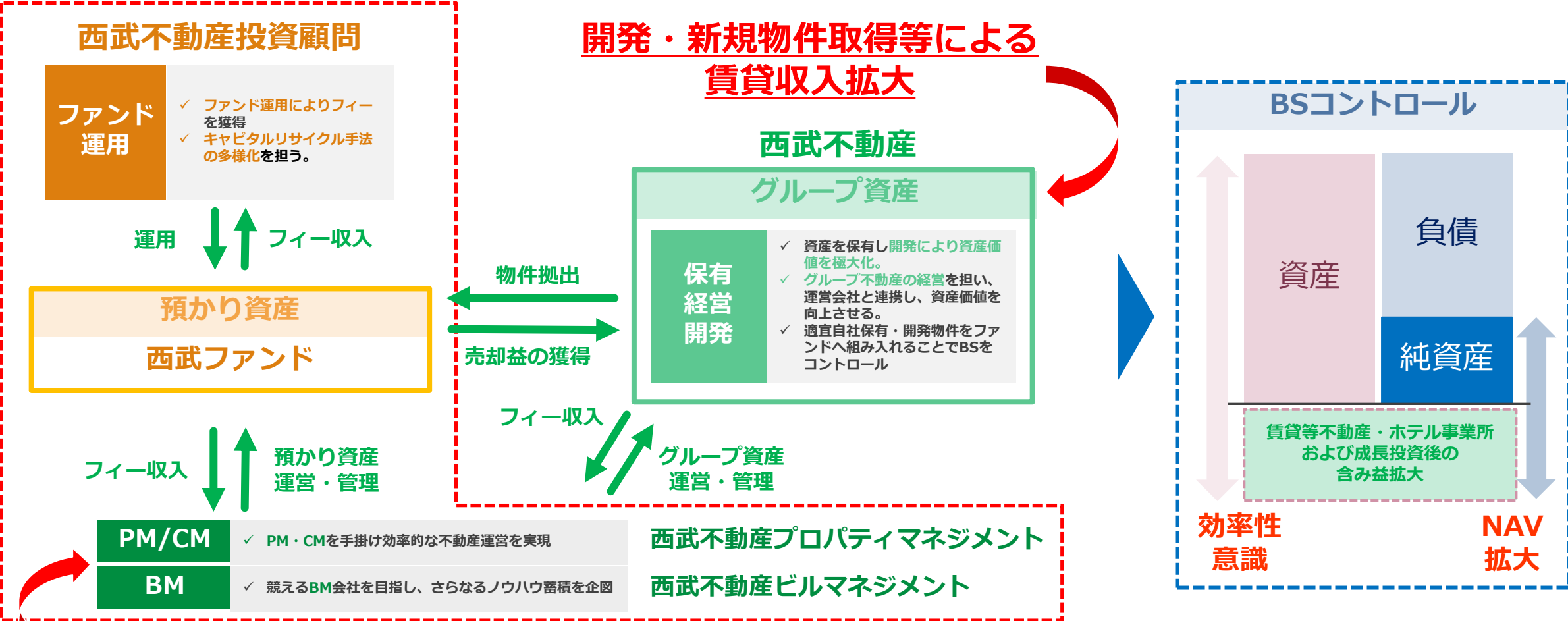


不動産事業（流動化の計画）



不動産事業（不動産事業 4社体制について）

事業全体において効率的かつ収益の最大化を図る体制を構築し、
キャピタルリサイクルとNAVの成長を実現する。



専門性強化によりグループ外からの収益獲得

マネジメント業における収益拡大

02. 2025年度以降の成長ストーリー

ホテル・レジジャー事業

ホテル・レジャー事業（2035年度の目指す姿）

2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」再掲

2035年度の姿 “日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーン”



【POP/グローバル標準化】 ～Point of Parity～

- ◆ ロイヤルティプログラム統合 –Seibu Prince Global Rewards–
- ◆ セントラルリザーベーションシステム（CRS）の導入
- ◆ レベニューマネジメント高度化(AI)
- ◆ レストラン領域におけるブランド価値向上のための店舗適正化
- ◆ グローバル人財の育成
- ◆ ユニフォームシステム（米国ホテル会計基準）による収益管理
- ◆ 戦略的バリューアップによる収益力の向上

【POD/差別化】 ～Point of Difference～

- ◆ DXを駆使したオペレーションによる、ロイヤル顧客に対するパーソナライズされた質の高いホスピタリティの提供
- ◆ 日本をオリジンとするプリンスホテルが、個々の地域が持つ魅力・体験価値を創出し『記憶に残る旅』を演出
- ◆ リゾート（ホテル・スキー・ゴルフ）及びMICE運営ノウハウを備えたフルサービスホテルオペレーター
- ◆ 人財力/西武グループの採用力

ホテル・レジャー事業（品川プリンスホテルのバリューアップ投資）

Seibu Holdings

品川プリンスホテルバリューアップ投資

- 品川プリンスホテルはグループ内最大の客室数や多彩なレストラン・宴会場を備え、**高い収益力を発揮**
- ROICは事業別ハードルレート・全社ハードルレートを超える高い水準**
⇒ホテル・レジャー事業の収益拡大ならびにグループの成長をけん引する規模感
バリューアップ投資を実施し、**NAV拡大**を目指す

品川プリンスホテル簿価	
約1,100億円	
ROIC=約8%> 事業別ハードルレート (全社ハードルレート水準より高い水準)	
評価額	含み益
約2,500億円	+約1,400億円

※上記の評価額・含み益は2024年度末時点の現況から判断された鑑定評価に基づく
(ホテル部分：現状を継続使用する場合)

主な指標	品川プリンスホテル
客室数	3,554室
ADR	18,058円
Occ	83.9%
RevPAR	15,144円

※2024年度実績参照
(サービス料別)

品川プリンスホテルバリューアップ投資後の一部流動化も検討

ホテル・レジャー事業（収益性向上に向けた取り組み）

設備投資について

品川プリンスホテルのバリューアップについては、解像度を増している段階であり、その他成長投資含め、今後の経済情勢等を鑑み決定していく

成長投資 プリンスホテルブランドにおけるこれまでのアクションと今後

- 長期戦略においては、インバウンド需要の取り込み、値上げの継続等によりホテル・レジャー事業の収益性向上を図ることとしている。
- ザ・プリンス パークタワー東京をはじめとした26事業所の流動化におけるGICとの協業に加え、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化（MC化）によるブラックストーンとの協業等により、西武・プリンスホテルズワールドワイドのオペレーターとしての質をさらに向上させ、ホテル業のADR、GOPマージン向上を実現し、さらなるMC契約獲得につなげ、当社グループ全体のNAV成長を目指す。
- 合わせて高輪においては再開発をおこない、一方、サブブランドのリニューアルとともにプリンスホテルの中核を担う品川等、既存事業所のバリューアップをおこなうことにより収益性を向上させていく。

今後

「日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーン」となるべく、ブランドの価値向上のため、サブブランドのリニューアルを実行していくその展開先（ショーケース）として、品川プリンスホテルを改装し、リポジショニングを実現

■ サブブランドのリニューアル

ブランドの価値向上、スタンダード確立
お客さまへのわかりやすさを目的とし、リニューアルを検討

現状のサブブランド



■ 品川プリンスホテルのリポジショニング

プリンスホテル最大の規模、お客さまの認知度の高さ、エリアポテンシャルもある品川プリンスホテルを
新たなブランド体系に合わせ、バリューアップ



2024年12月12日公表資料
「東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともなう資金用途について」より再掲

その他投資等については、客室リニューアル(施設美観・維持更新)等を実施、今後も順次実施予定

～2024年度（主な投資）

2025年度～（実施予定）

客室を中心に
リニューアル



新宿プリンスホテル

デジタル活用
(スキースリフト自動ゲート)



客室に加え、一部附帯施設の
リニューアルも計画



びわ湖大津 プリンスホテル



ザ・プリンス 箱根芦ノ湖

パフォーマンスの向上について

データ分析

ホテル・レジャー特化型CRMを活用し、**分析の高度化**を実現
事業横断で集約したデータを**分析・活用**しながら**企画**へと落とし込み、
各フィールドでの施策濃度アップによる**売上最大化**を図る

SPGR（※）施策による売上拡大

※Seibu Prince Global Rewards
自社比率（KPI）向上 2035年度→50%目標(現在約30%)

ホテル・レジャー事業（ネットワークの拡大）

アジア太平洋地域のカンファレンスへの参画+トップスポンサード

- 【目的】 ①グローバルホテルオペレーターとしての認知度向上（→オペレーターセレクション）
②新規開発やM&Aに関する案件紹介の獲得

IHIF Asia (International Hospitality Investment Conference)

- 2024年9月に香港にて開催
- ダイヤモンドスポンサーとして他ホテルチェーンと並んでスポンサード
- シンガポール、オーストラリアにおける案件紹介や海外メディアでの掲載

HICAP (Hotel Investment Conference Asia Pacific)

- 2024年10月にシンガポールにて開催
- 日本企業としては唯一のスポンサーとして海外戦略をアピール
- 日本に興味を持つ投資家、デベロッパーとの関係を構築

開業予定のホテルについて

2024年度

2025年度

2026年度

次期中計以降



Park Regis by Prince
Dubai Islands



プリンス スマート イン
名古屋栄



Park Regis by Prince
Menteng



マウナ ケア ビーチ ホテル
大規模リニューアルオープン (プリンスホテルブランド)



Park Proxi
El Hayat Sharm



The Prince Akatoki
Riverside Bangkok

250ホテル展開（契約、開業20件）

250ホテル展開

02. 2025年度以降の成長ストーリー

都市交通・沿線事業

都市交通・沿線事業（永続的な鉄道事業運営のための運賃改定）

＜鉄道事業における今後の取組み・実現したい姿＞

■事業の根幹：安全・安心なサービスのさらなる追求

- ✓ ホームドアの整備等
- ✓ 踏切安全対策
- ✓ 車内等の安全確保・防犯対策
- ✓ 激甚化する自然災害対策

等



■重点テーマ：沿線価値向上

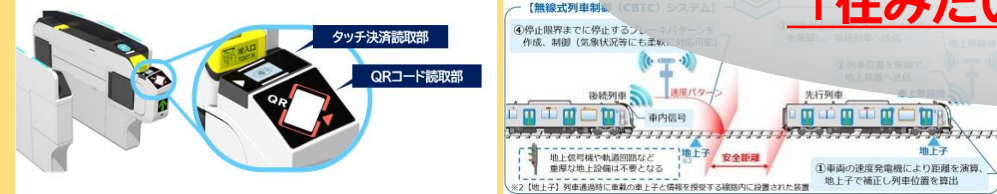
- ✓ 連続立体交差事業、西武新宿駅の新たな地下通路整備計画
- ✓ 新宿線 有料着席サービスの刷新
- ✓ 通勤車両・山口線車両の更新
- ✓ サステナ車両※の導入

等

※他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道独自の呼称として定義



年間400億円超の設備投資を継続実施し
「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現



■重点テーマ：デジタル化

- ✓ タッチ決済やQRコード乗車券等による磁気券廃止
- ✓ QRコード乗車券 ※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。
- ✓ 無線式列車制御（CBTC）システム
- ✓ 鉄道オペレーションの高度化・効率化

等

■重点テーマ：働きがい向上

- ✓ 職場環境改善
- ✓ 現業施設の建替え
- ✓ 宿泊施設の個室化

等



永続的な鉄道事業の運営とお客さまへの良質かつ快適なサービスの提供のために、
2026年3月（予定）の改定実施に向けて、鉄道旅客運賃の変更認可申請を実施。（改定率10.7%）

都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

西武線沿線、特に新宿線を重点的にターゲットとし、沿線価値の向上に向けた各種施策を実施。
関係行政とも連携し、沿線価値向上と鉄道事業の持続的な発展を両立。



中期経営計画期間（2024-2026年度）

次期中期経営計画以降

2024年度

2025年度

2026年度

2027年度～

都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

沿線地域活性化に向けたソフト的まちづくり施策、安全・安心な暮らしの実現に関する施策等の実行に加えて、2025年度は、沿線地域との積極的な協働を意識したエリアマネジメント、沿線自治体との連携深度化を目指す。

沿線価値向上のためのカギ

- ① ネットワークの改善・充実
- ② 連続立体交差化や駅前再開発を契機とした住環境の整備
- ③ 玄関口・沿線ローカル拠点の整備
- ④ まちを活性化させるエリアマネジメント
- ⑤ 観光地（高単価地域）への誘客・集客施設の誘致
- ⑥ 有料着座列車の増発・ダイヤ編成
- ⑦ インフラ提供者としての信頼性を背景とした新事業展開
- ⑧ 災害発生時の対応強化と地盤の固い沿線である等強みのPR強化

2025年度の取組み方向性

今後は、沿線地域と積極的に協働することを目指した
“エリアマネジメント”を実施、加えて沿線自治体との連携も深める。

■ 沿線地域でのエリアマネジメントの取組み例

所沢市 地域の魅力の発見・発信や、地域連携イベントの開催等を通して、所沢の価値向上と活性化を目指す取組み



飯能市 飯能市・ムーミン物語と地域活性化に向けた連携協定の締結や、飯能エリアへの移住促進を目的とした「はんのーと」プロジェクト等による活性化



清瀬市 清瀬駅開業100周年記念事業（記念式典、記念トレインの運行等）を契機とした連携深化



秩父市・横瀬町 コンテンツの創出や相互プロモーションなど、積極的な連携による誘客の実施



都市交通・沿線事業（デジタル化の推進）

1. 安全・安定輸送を維持しつつ、将来的に予期される要員不足にも対応すべく攻めと守りの両面からデジタル化を実施
2. DXの視点から業務上の課題解決に取り組む公募制プログラムを実施する等、デジタル変革マインドを醸成
3. デジタル技術を活用し、さらなるお客さまサービスの高度化や業務の効率化を図る

「攻めのDX」主な取り組み事例

乗車券のデジタル化

- ✓ 2024年12月より、クレジットカードや対応のスマートフォン等で利用可能な**タッチ決済**による乗車サービスの実証実験を、ターミナル駅、観光地周辺など21駅にて開始。

→QRコードを使用した乗車券やタッチ決済のサービス範囲を拡大する等、乗車券のデジタル化を促進。中期的には磁気乗車券を順次廃止し、超長期的には改札のない駅の実現へ。



乗車ポイントサービスのリニューアル

- ✓ 2025年4月より、乗車ポイントサービスを刷新。ご利用頻度の少ない方やPASMO定期券をご利用の方も対象となるように進呈範囲を大幅に広げた。

→SEIBU PRINCE CLUBの顧客基盤の拡大を図る。

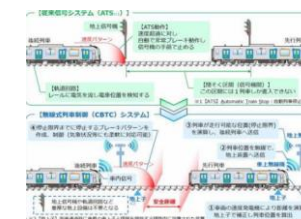


「守りのDX」主な取り組み事例

無線式列車制御（CBTC）システム

- ✓ 2023年度より、無線式列車制御システムの実証試験を実施。
- ✓ 2024年3月より走行試験を開始。

→走行試験での検証結果、鉄道各社の動向などを踏まえ方式を決定し、2030年代に全線での導入を目指す。



鉄道オペレーションの高度化・効率化

- ✓ 駅や運転業務および施設メンテナンス等について、デジタル技術の活用による高度化・効率化。
- ✓ 施設老朽化や保有施設量増による検査コストの増加や技術者不足といった課題に対処するため、デジタル技術を活用した検査業務等の効率化を推進。



→持続的な事業運営のため、業務のさらなる高度化・効率化。

デジタル変革マインドの醸成

02. 2025年度以降の成長ストーリー

その他

その他事業 ライオンズ（チーム力強化・暑さ対策）

施設概要

チーム力強化

① プロスピトレーニング
センター空調設備&遮熱加工



② CAR3219フィールドナイター照明



暑さ対策

③ 大規模なミスト設備



場所	プロスピトレーニングセンター	CAR3219フィールド	メインコンコース
内容	空調設備・遮熱加工	ナイター照明設置	ミスト設備設置
効果等	日中から夜間まで練習・試合などに取り組める環境整備		ドーム内メインコンコース付近のミスト設備による冷涼化
運用開始予定	2026年3月～	2027年7月～	2025年7月～

※その他3軍夏季キャンプなどの活動による強化を実施予定。

※その他施策を順次、導入計画中。

######

その他 新規事業

- 2024年度より、新たに設定した新規事業投資枠を活用し、積極的にスタートアップ投資を実行。
- 今後は、投資ポートフォリオのマネジメントを行いつつ、引き続き投資案件を積み上げていく。
- また、最終的なExitを見据えつつ、投資案件と既存事業とのかけ合わせなど「シナジー」を具体的に生んでいくことをテーマにハンズオン支援を進める。

■ 直近で実施した主な投資案件

	投資先	事業内容	連結/非連結
①	 SPACER	スマートロッカー「SPACER」の開発・製造・販売等	非連結
②	 Dot HOMES	リゾートホテル・グランピングを中心とした宿泊施設の開業支援や運営受託・マーケティングDX支援	連結
③	 DAY ONE	ペットサロン・飼い主向けサービスやDX/OMOコンサルティング事業を展開	連結
④	 PIAZZA	地域コミュニティアプリ「ピアッツァ」及びAIチラシ読取サービス「チラデジ」の開発・運営等	非連結
⑤	 LUUP	電動マイクロモビリティのシェアリングサービス「LUUP（ループ）」の提供。	非連結
⑥	 Domuz	観葉植物・花のオンラインストア運営を中心とした花卉産業のDX推進	非連結
⑦	 AirX	『空飛ぶクルマ』の機体製造以外の全要素を統合するプラットフォームを開発・運営	非連結

DX戦略（グループマーケティング・デジタル経営）

2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」再掲

価値創造ストーリー

グループシナジー（グループマーケティング）

● グループ共通ID（SEIBU Smile ID）やSEIBU PRINCE CLUBを中心としたグループ顧客基盤を通じて実施するグループ横断施策と、西武グループマーケティング基盤を用いて、潜在客含むお客さまに日常・非日常の特別体験を提供しグループのロイヤルカスタマーを醸成する。

SEIBU PRINCE CLUB 新規入会

未来のお客さま
(含海外、国内の未リーチ客)

お客さまから利用に応じてグループのロイヤルカスタマーへ

SEIBU PRINCE CLUB会員

各社顧客をグループ間で相互送客

グループ顧客に日常・非日常の特別体験を提供しグループのロイヤルカスタマーを醸成

グループ共通ID（SEIBU Smile ID）による個人認証・連携

グループ顧客基盤（SEIBU PRINCE CLUB）

グループ顧客相互送客
(買い回り機能、ライオンズを絡めた横断施策)

生涯にわたる特典の提供

ポイントプログラム（SEIBU Smile POINT）の海外対応（SEIBU Smile POINTが海外で使用可能）

データ

西武グループマーケティング基盤

グループデータを集約・統合・分析・共有する機能

47

Copyright © SEIBU HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

価値創造ストーリー

デジタル経営

DXの基本的な考え方

Digital	Transformation	データの民主化
西武グループのDXは、デジタルよりもトランスフォーメーションにより重きを置き、企業全体の変革（コーポレートトランスフォーメーション）を実現する		データ分析・利活用を高度におこなうことができる人財の育成のみならず、すべてのグループ社員があらゆるデータの利用を可能とし、データを活用した効果的な施策を実施、迅速な意思決定をおこなっていく

西武グループのお客さまへ、これまでにない“新しい体験価値”を創出していく

DXの目指す姿

攻めのDX

圧倒的な顧客接点強化

徹底的なデジタル化による省力化、無人化

守りのDX

経営層を含めた全社員がDX人財

体制強化人財育成

48

Copyright © SEIBU HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

DX戦略（グループマーケティング）

- 2025年度は、グループ共通ID(SEIBU Smile ID)やSEIBU PRINCE CLUBを中心としたグループ顧客基盤を通じて、グループ横断施策を実施する。
- さらに、西武グループマーケティング基盤を用いて、潜在客含むお客さまに日常・非日常の特別体験を提供し、グループのロイヤルカスタマーを醸成する。

グループ共通ID（SEIBU Smile ID）による個人認証・連携

- 2024年度はSEIBU PRINCE CLUBに加えて、Seibu Prince Global Rewards、軽井沢・プリンスショッピングプラザアプリ、エミテラス&グランエミオ 所沢アプリ、西武ライオンズファンクラブウェブサイトにて連携を実施。
- 2025年度はSEIBU Smile IDウェブサイトのリニューアル、メールでの問い合わせ体制の構築(英語対応含む)を実施予定。また、2026年度会員数200万人を目指し、連携先の追加を順次展開。

グループ顧客基盤（SEIBU PRINCE CLUB）

- SEIBU PRINCE CLUB会員数・売上において、2026年度には260万人・1,100億円の達成を目指す。
- 2024年度は、乗車ポイント+エミテラスの西武おでかけラリー施策、会員200万人突破施策を含むグループ横断の施策を多数実施。
- 2025年度は、顧客を多角的に理解、グループ全体での連携を行い、ターゲット層に応じた、グループ各社の企画支援・促進(子供、シニア、ペット、海外のお客さまなど)。加えて、SEIBU PRINCE CLUB顧客の満足度向上、新規会員獲得に向けた施策にも取り組む。
- また、2025年度は、SEIBU PRINCE CLUBサービス更改に向けた課題の洗い出し、要件整理を実施し、開発にも着手する。

ポイントプログラム（SEIBU Smile POINT）の海外対応（SEIBU Smile POINTが海外で使用可能）



データ



…2024年4月
Seibu Prince Global Rewardsローンチ

SEIBU PRINCE
GLOBAL REWARDS

SEIBU Smile ID



データ活用体制

- 2024年度に西武ホールディングスにデータ分析組織として、「西武データラボ」を組織。お客さま向け施策に資する西武グループマーケティング基盤を活用したデータ分析を実施。
- 2025年度では、2024年度に引き続きデータ分析を実施すると共に、事業会社間のデータ活用知見の共有、連携等を深める。

西武グループマーケティング基盤

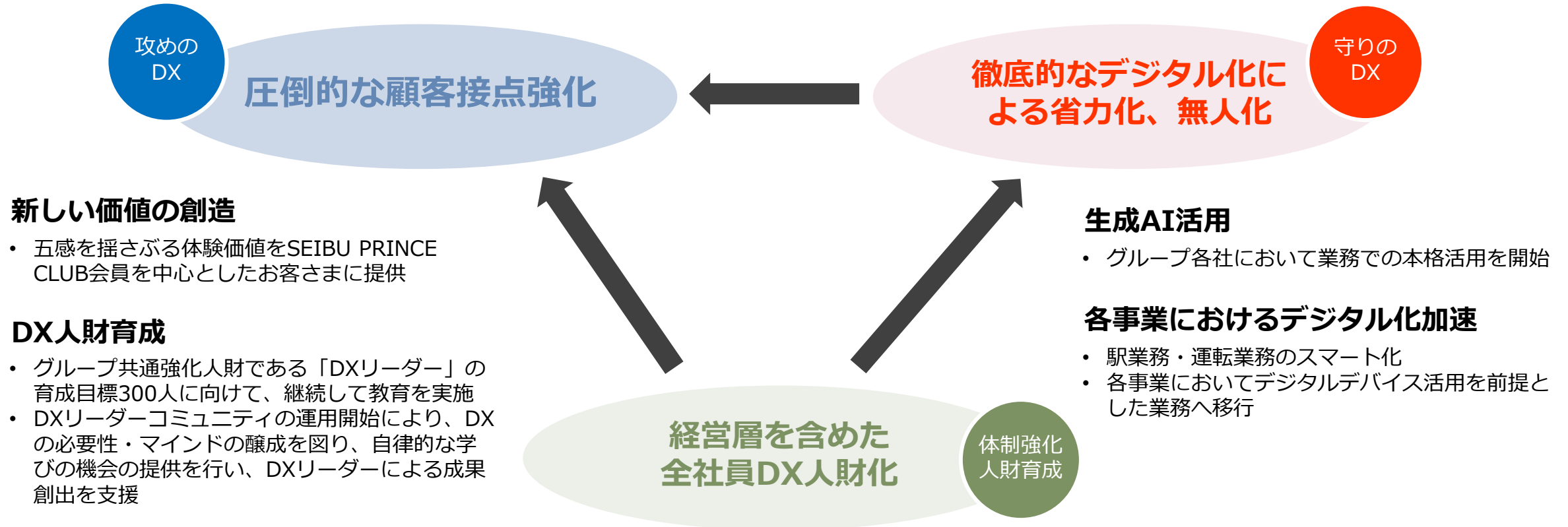
グループデータを集約・
統合・分析・共有する機能

DX戦略（デジタル経営）

DXの基本的な考え方

西武グループのお客さまへ、これまでにない“新しい体験価値”を創出していく

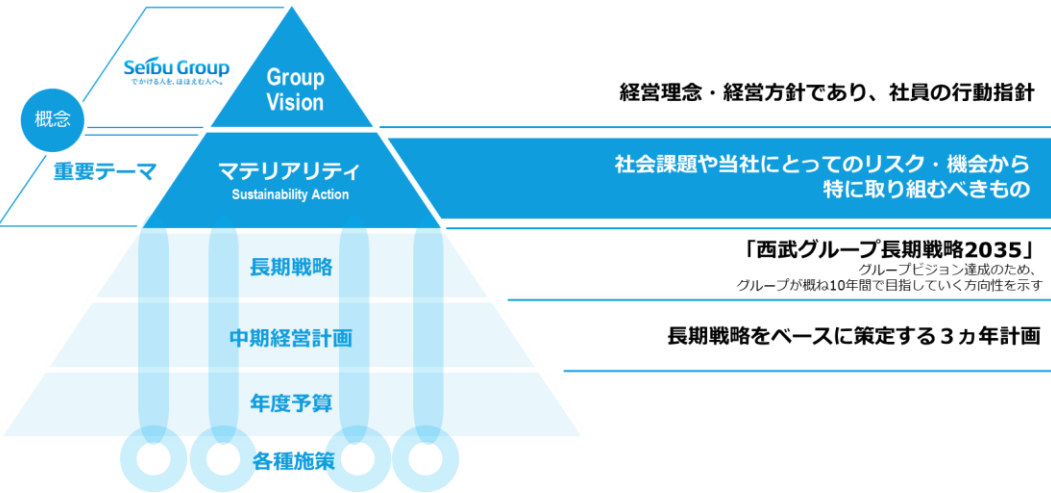
DXの目指す姿と2025年度の具体的な取組み



サステナビリティアクション（進捗と2025年度以降の方向性）

- 2024年度からは、サステナビリティアクションに関して、特に取り組むべき4つの領域と12のアジェンダを、より長期目線での経済性・成長性と社会性の両立を目指すために、6つのマテリアリティに置き換え、長期戦略を始めとした全ての施策においてマテリアリティを意識することを定めた。
- 各種施策を展開すると共に、各マテリアリティに紐づく非財務KPIを設定し、達成のための取り組みやモニタリングを実施。

グループの戦略体系図



マテリアリティの目指す姿と経営計画での取り組み

マテリアリティ(重要テーマ)	目指す姿	経営計画での取り組み	主な非財務KPI・モニタリング指標
成長	脱炭素・資源有効活用	常に自然環境、地球環境へ配慮し、脱炭素社会や資源循環型社会の実現に貢献します。 ● 設備の省エネ化、再生可能エネルギーの導入促進 ● 森林維持・保全、森林活用、CO ₂ 吸収量維持 ● 取水量・廃棄物等の資源利用の適正化 ● 食品ロスの削減、資源循環サイクルの構築	● 環境負荷低減指標 ● CO ₂ 排出量：2050年度ネットゼロ、2030年度までに2018年度比△46%、毎年度前年度比△5% ● 再生可能エネルギー導入率：2050年度100%、2030年度50% ● 取水量原単位(取水量/営業収益)：前年度比減 ● 社有地の環境保全地区化率：2030年度までに社有地全体の30%(2,700万㎡) ^{※1} ● 資産・ブランド価値向上指標 ● 環境認証取得率：100% ^{※2} ● 食品廃棄物量原単位(廃棄物量/宿泊人員)：前年度比減
	住みたいまち・訪れたいまちづくり	様々な暮らしの1シーンを彩り、住みたいまちづくりを行います。多様な人々を惹きつける、訪れたいまちづくりを推進します。 ● 沿線価値向上に向けた沿線開発 ● グループの強みを生かした都心再開発・リゾート開発 ● 地域等と連携した施策 ● 訪れたい商業施設の提供 ● 来訪目的地の魅力向上・発信	● モニタリング指標：観光地入れ込み客数(秋葉市、川崎市、飯能市、軽井沢町) ● モニタリング指標：西武鉄道沿線28自治体の人口
	五感を揺さぶる体験創造	楽しみ、感動、興奮、生きがいを提供し、人々がほほえむ特別な時を創造します。 ● 西武グループならではの体験価値の創造 ● ホテル利用者の満足度向上、キラー体験(絶景)開発・実施 ● すべての人が楽しめる球場・ライオンズコンテンツ提供、熱く熱狂できるチームづくり ● 公園等でのイベントやアウトドア体験提供	● 2026年度までにSEIBU PRINCE CLUB会員260万人 ● 滞在全般スコア2024年度8.3pt ^{※3} ● 球場来場者数：対前年増 ● 管理公園来園者数：前年度比+1% ● モニタリング指標：フォアパス・トラベルガイド5つ星受賞施設数
基盤強化	安全・安心なサービス提供	常に安全を基本にすべての事業・サービスを推進し、すべての人に安心な日常を提供します。 ● 安全確保、災害防止、バリアフリー化に向けた設備投資 ● 自治体等と連携した各種訓練、協定等による災害対策 ● HACCPに対応した食の安全管理 ● 情報管理・セキュリティに関する教育	● 責任事故、インシデント、鉄道運転事故：毎年度0件(鉄道) ● 死亡事故、車外・車内人身重傷事故：毎年度0件(バス) ● 食中毒事故：毎年度0件 ● 不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故件数 ^{※4} ：毎年度0件
	多様な人材の育成・活躍	個人がスキルを高め、働きがいのある組織づくりに、はたらく人のほほえみを創出します。はたらく人の専門性を高め、プロフェッショナルな人材を育成します。 ● 戦略的な配置や公募型制度、自己研鑽のためのコンテンツ拡充など、個人主体の自律的な成長促進による人材スキルの向上 ● インターコミュニケーション強化や人事制度改革、施設環境改善、健康経営などによる従業員の働きがい向上 ● 多様性を尊重し、一人ひとりが最大限活躍できる組織づくり	● グループ強化人材(DXリーダー)：2026年度末300人 ● 主要4社強化人材(HD：経営企画人材2033年度40人等) ^{※5} ● エンゲージメントスコア・レーティング：A58以上、対前年比向上
	コンプライアンスと協働	コンプライアンスを徹底し、経営の健全性・透明性を確保します。ステークホルダーとの対話を重視し、適切な協働に努めます。 ● コーポレートガバナンス・コードを踏まえた環境整備、経営高度化 ● コンプライアンス教育の継続実施 ● 投資家や協力企業など多様なステークホルダーとの対話 ● 人権デュー・ディリジェンスの実施	● 独立社外取締役：1/3以上 ● 協力企業へのアンケート回答率：毎年度100%

※1 面積は2024年2月時点
※2 環境認証はCASBEE、D等。大型(延床面積30,000㎡以上)のオフィスビルが対象
※3 ホテルにおいて、各項目(チェックイン時、チェックアウト時、朝食・夕食等におけるアンケート項目)とは別に滞在自体の満足度を10段階で評価するもの。宿泊者に対するアンケートでもっとも重視するスコア
※4 自社原因に起因するものを対象とし、異常気象などは原則含まない。ホテル、商業・賃貸含む
※5 西武ホールディングス、西武鉄道、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武リアルティソリューションズ

サステナビリティアクション（進捗と2025年度以降の方向性）

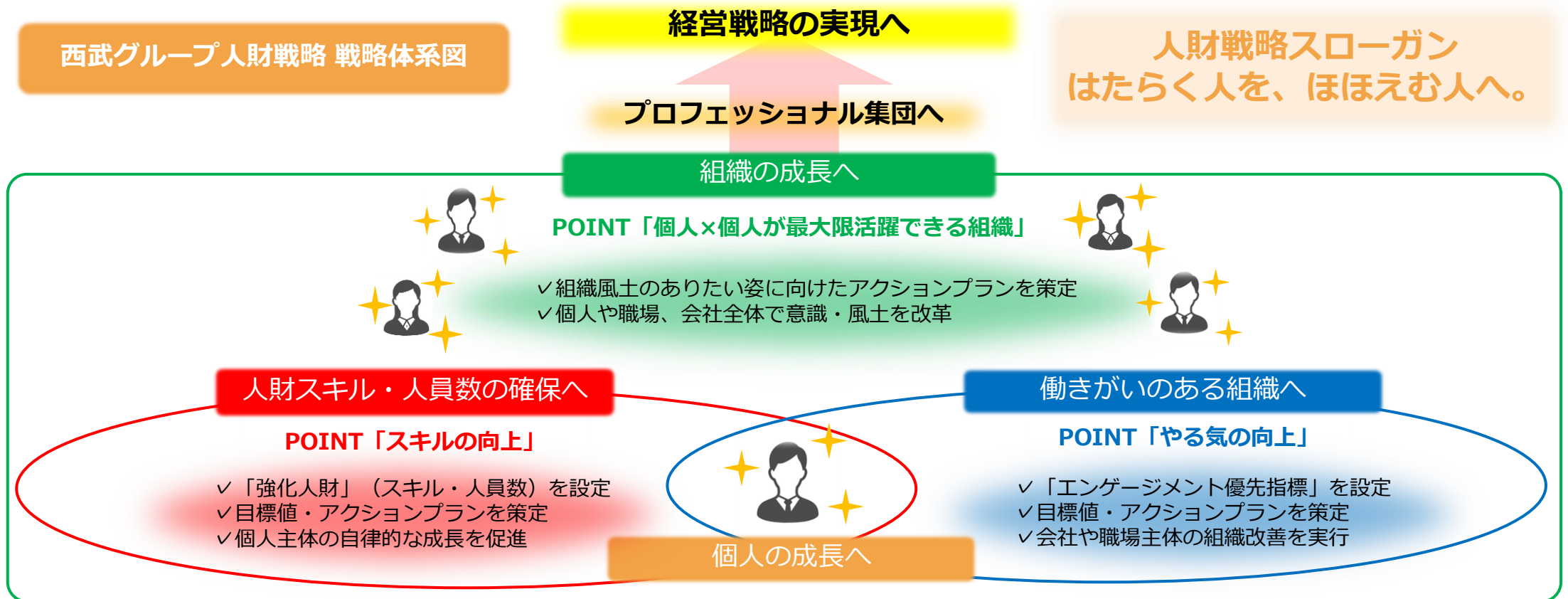
2025年度も、非財務KPIを意識しながら、マテリアリティに紐づく各種施策を進める。

✓ マテリアリティ/主要な非財務KPI		✓ 2025年度の取組みの方向性等	
 脱炭素・ 資源有効活用	CO₂排出量 ・・・長期＊50年度ネットゼロ、 中期＊30年度 18年度比△46%、短期＊毎年度 △5%	・西武不動産保有の ホテル・ゴルフ場（全45施設）に加えて、西武鉄道沿線商業施設も 順次再エネ切替 ⇒グループ CO₂排出量18年度比▲約6割超となり、中期目標達成見込み	
	社有地の環境保全地区化率 ・・・ グループの社有地全体の30%(3,000万㎡)（30年度）	・全社有地の30%、約3,000万㎡※を環境保全地区にすべく、 「西武の森」と冠し、環境保全活動を順次展開 ※社有林約 5,000万㎡の 60%	
 住みたいまち・ 訪れたいまち づくり	西武鉄道沿線28自治体の人口 ・・・558万人※ ※非財務モニタリング指標、2025年3月実績 沿線28自治体の公表資料に基づき当社にて作成	・ネットワークの充実やターミナル整備、連続立体交差事業、郊外拠点整備、 旅客サービス拡充等の 沿線価値向上策 展開 ・ エリアマネジメント を通じて、沿線活性化のための取組みを強化	
	SEIBU PRINCE CLUB会員数 ・・・26年度までに260万人	・各事業会社にて実施の施策に加えて、 グループ内での横断施策やグループ外他社との連携施策 などを実施	
 安全・安心な サービス提供	・責任事故、インシデント（西武鉄道）・・・毎年度0件 ・インシデント（伊豆箱根鉄道）・・・毎年度0件 ・鉄道運転事故（近江鉄道）・・・毎年度0件 ・死亡事故、車内・車外人身重傷事故・・・毎年度0件※ ※対象は、グループバス事業全社	・ ホームドアの設置促進、車内防犯カメラ設置、踏切異常検知システム新設 （西武鉄道） ・BCP訓練、総合復旧訓練、鉄道テロ対応・訓練等の実施、発災時の駅機能の強化 ・先進安全自動車や、大型車専用巻き込み事故警報システムの継続導入（西武バス）	
	P.39～P.41 参照		P. 39～P.41 参照
 コンプライ アンスと協働	協力企業へのアンケート回答率 ・・・毎年度100%	・ 社内外人権DD深度化 ・協力企業へのアンケートを引き続き実施（24年度実施したサプライヤー向け人権リスク深掘り）	

西武グループ人財戦略

2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」を一部編集し、再掲

- 西武グループ長期戦略2035およびそれに基づく中期経営計画（2024～2026年度）達成のために、「はたらく人を、ほほえむ人へ。」のスローガンのもと、経営戦略と連動した「西武グループ人財戦略」を策定。
- 以下の戦略体系図に基づき、グループ各社において、「人財スキル・人員数の確保」、「働きがいのある組織」に向けた取り組みを実行し、「個人の成長」を促進。その上で「個人×個人が最大限活躍できる組織」づくりをおこなっていくことで、グループ一丸となって「プロフェッショナル集団」を目指していく。



西武グループ人財戦略の進捗状況

- 西武グループ人財戦略に基づく各施策は順調に進捗。
- グループ共通の強化人財「DXリーダー」は、2024年度までに180人育成。（育成目標は2026年度までに300人）
- 昨年度の実績をふまえ、経営戦略達成に向けたアクションプランを引き続き推進していく。



	2024年度実績	2025年度～（新規施策など）	目指す姿
人財スキル / 人員数の確保	- 従業員のスキル可視化（西武HD約100人） - オンライン動画学習サービスの導入・活用（グループ約2,000人） - グループ強化人財（DXリーダー）の育成（グループ 180人） - 副業制度導入 - キャリア採用強化（主要4社約200人） …etc.	- 従業員のスキル可視化（主要4社） - 共通の学びのプラットフォームとして、「SEIBU ACADEMY」を積極的に拡充 - 資格手当制度の整備（主要4社） - キャリアビジョン支援施策強化	- 従業員のスキル向上 - 強化人財の育成・確保（DXリーダー300人ほか） - 自律的に学ぶ組織風土
エンゲージメント / 働きがいの向上	- タウンホールmtg、社長座談会の開催 - 社内インターンシップ実施 - 株式給付制度の導入（国内グループ全社） - 公募/キャリアチャレンジ（FA）制度推進（応募者数グループ約60人） - 健康経営推進（健康アプリの導入） …etc.	- カフェテリア制度運用開始（グループ6社） - 一般社員の新評価制度運用開始（西武HDほか） - 働く施設環境の整備（昨年度から継続）	働きがいのある組織 エンゲージメントスコア A・58 ※
組織の成長 （DEI）	- 経営トップからの発信・意識醸成強化 - SEIBU Women’s College（約60人参加） - チームビルディングワークショップ開催（西武HD約100人参加） …etc.	- 経営層向けDEI推進講演会の開催 - 従業員向けDEIイベントの開催	多様性を活かす組織
その他	- 人的資本開示の強化（統合報告書など） - タレントマネジメントシステム導入拡大（グループ6社） …etc.	- 人的資本開示の強化（統合報告書など） - タレントマネジメントシステムの導入会社拡大・活用促進	- 人的資本経営推進 - 労働生産性の向上

※ 株式会社リンクアンドモチベーション社の調査に基づく指標

西武グループ人財戦略の進捗（人財への投資）

- 業界最高の処遇を目指し、成長の原動力となる人財への投資を加速。
- 「最高の処遇」と「最高のパフォーマンス」を実現し、グループ経営戦略を達成する。



最高の処遇



最高のパフォーマンス

● 直接投資

- ✓ ベースアップ
- ✓ 初任給の改定
- ✓ 株式給付制度の新設
- ✓ カフェテリア制度の導入

	制度概要	サービス内容	利用方
2階部分 (カフェテリアプラン)	ポイント制度 有限利用	オリジナルカフェテリアメニュー ※食費ごとに設定したメニューに カフェテリアポイントを追加	キャッシュバック制度 1. 施設を利用 2. 利用料金を支払い、領収書を受け取る 3. ポイント申請画面で必要事項を入力し、ポイント利用申請 4. 給付として利用金額分を受け取る
	2階層：カフェテリアプラン	健康経営推進 自費型人財育成 再立支援推進 会場の充実	
1階部分 (リバーサイドプラン)	割引制度 無限利用	割引制度 会員制優待サービスが利用無制限	クーポン利用 ✓ 会員証を提示してフィットネス割引 ✓ 事前にチケット利用申請して映画館割引 ✓ 事前に予約してホテル宿泊割引
	1階層：福利厚生アウトソーシング		

カフェテリアプランイメージ

● 間接投資

- ✓ 教育投資
（「SEIBU ACADEMY」拡充など）
- ✓ 働く施設環境の整備
- ✓ 健康経営推進
- ✓ エンゲージメント向上施策実施



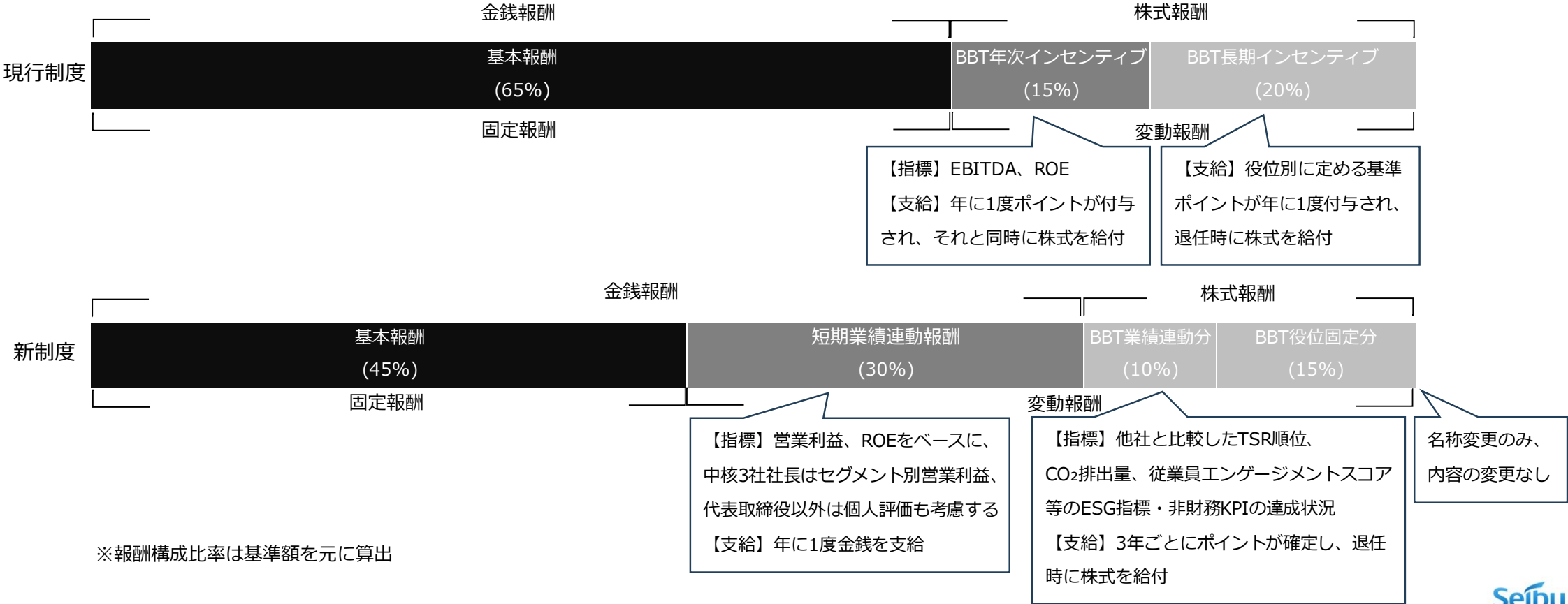
リニューアル後の西武鉄道本社食堂

各社賃上げの状況	西武HD	西武鉄道	西武・プリンスホテルズ ワールドワイド	西武不動産
2025年度賃上げ率 (ベア・定昇ほか)	8%	6.9%	5.2%	6%

役員報酬制度の改定

- 次なる成長に向けた歩みを着実に進めていくための優秀な経営人財を獲得・保持するとともに、業績達成に向けたコミットメント及びモチベーションを高めることによりコーポレート・ガバナンスを向上させる。そのため、事業や人財獲得において競合する他社を考慮した報酬水準、業績連動性を高めた報酬体系に移行することを企図して、役員報酬制度を改定
- 金銭による取締役の報酬額改定及び株式報酬制度の一部改定に関する議案を2025年6月24日開催予定の第20回定時株主総会に付議

報酬構成比率のイメージと評価指標および制度の概要



資金調達状況

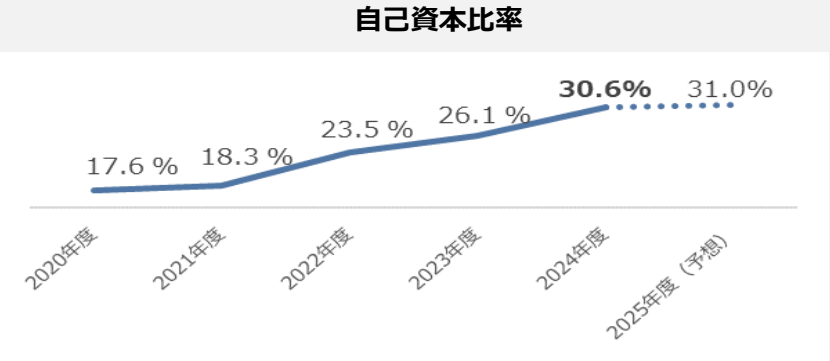
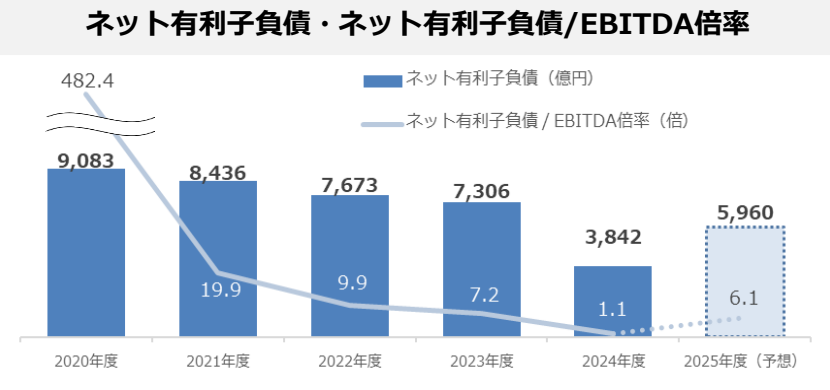
資金調達方針

- 固定資産の比率が多い事業特性を踏まえ、借入の大部分を長期・固定金利で実施
- 長期借入については、年度毎の返済額平準化を意識した調達を実施
- 金利上昇リスクへのさらなる備えとして、調達手段多様化や外部格付維持・向上の取組みを継続

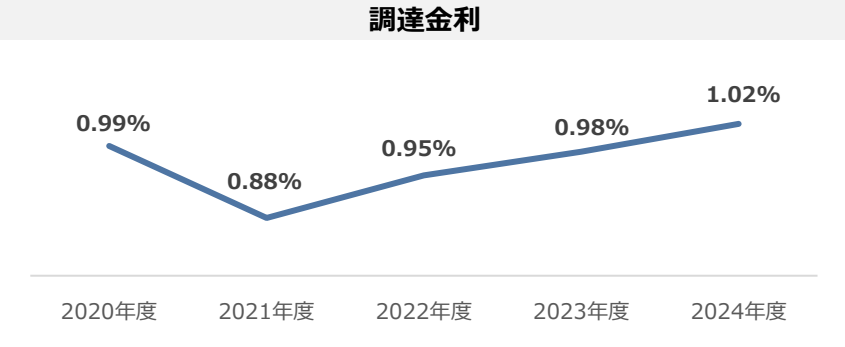
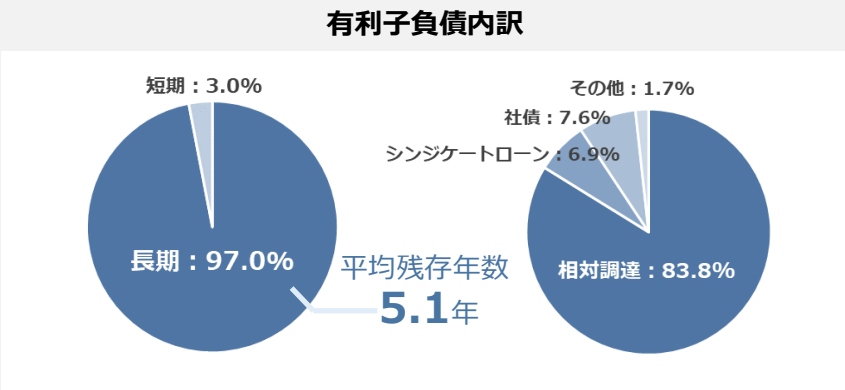
□ 格付の状況

格付機関	格付投資情報センター (R&I)	日本格付研究所 (JCR)
長期	A-	A
アウトルック	安定的	安定的

□ 財務指標の推移



□ 有利子負債（リース負債、建設協力金除く）データ



03. 2025年度 業績予想および配当予想

2025年度 業績予想の前提

- 当初計画からの変更点である下記事象を反映し、連結営業利益は400億円を計画。
(計画数値(2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」で開示)と同水準。)

不動産事業

当初計画からの営業利益減(保有物件としての東京ガーデンテラス紀尾井町 約50億円)はあるものの、モルガン・スタンレー・キャピタルおよびPRIME Asiaとの共同SPCのAUM1,000億円達成に向けて、レジデンスの流動化を見込む。

ホテル・レジャー事業

マウナ ケア ビーチ ホテル工期延長によるクローズ期間延長が発生するものの、国内ホテル業全体における値上げの取り組みにより、当初計画からの収益増加を見込む。

都市交通・沿線事業

西武鉄道・西武バスにおける計画を上回る運輸収入の増加により、当初計画からの収益増加を見込む。

全事業

着実な設備投資の実行により、減価償却費の増加を見込む。
主要4社での上昇率5～8%程度の賃上げ(定期昇給、ベースアップ)実施により、人件費の増加を見込む。

2025年度 連結業績予想



(金額単位：億円)					
		2024年度実績 (2025/3期)	2025年度予想 (2026/3期)	前期比	2025年度 前回計画※2 前回計画比
PL	営業収益（売上高）	9,011	5,110	△ 3,901	5,040 + 70
	営業利益	2,927	400	△ 2,527	400 + 0
	EBITDA（償却前営業利益）※1	3,471	980	△ 2,491	1,010 △ 30
	経常利益	2,876	360	△ 2,516	330 + 30
	親会社株主に帰属する 当期純利益	2,581	260	△ 2,321	250 + 10

(金額単位：億円)			
		2024年度実績 (2025/3期)	2025年度予想 (2026/3期) 対前期
BS/ 設備 投資	総資産	18,341	17,020 △ 1,321
	負債	12,669	11,680 △ 989
	純資産	5,671	5,340 △ 331
	自己資本	5,615	5,280 △ 335
	ネット有利子負債	3,842	5,960 + 2,117
	設備投資	1,032	1,540 + 507

※1 償却前営業利益は、営業利益に減価償却費及びのれん償却額を加えて算定しております。
※2 2024年5月9日公表計画

- ホテル・レジャー事業での利用客の増加・ADRの上昇によるRevPARの上昇があるものの、前期に東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実施したことにより前期比で減収
（営業収益：不動産事業△3,971億円、ホテル・レジャー事業+110億円、都市交通・沿線事業+22億円、その他+25億円）
- 減収による減益に加え、賃上げを含む人件費・減価償却費等の各種経費の増加により減益
（営業利益：不動産事業△2,292億円、ホテル・レジャー事業+47億円、都市交通・沿線事業△34億円、その他△5億円）

		2024年度実績 (2025/3期)	2025年度予想 (2026/3期) 対前期
経 営 指 標	西武ROIC	16.1%	2.3% △ 13.8pt
	ROE	52.2%	4.8% △ 47.5pt
	ROA	14.9%	1.5% △ 13.4pt
	自己資本比率	30.6%	31.0% +0.4pt
	ネット有利子負債 /EBITDA倍率（倍）	1.1	6.1 +5.0



2025年度 業績予想（不動産事業）



（金額単位：億円）

	2024年度実績 （2025/3期）	2025年度予算 （2026/3期）	前期比	摘要	2025年度 前回計画※ （2026/3期）	前回計画比	摘要
営業収益（売上高）	4,806	834	△3,971	（－）（前期）東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化 （－）東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に伴う賃貸収入の減少 （＋）レジデンスの流動化 （＋）グループ内組織再編に伴うプロパティマネジメント業務受委託等の発生（損益影響なし）	813	+ 21	（＋）レジデンスの流動化 （＋）グループ内組織再編に伴うプロパティマネジメント業務受委託等の発生（損益影響なし） （－）東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に伴う賃貸収入の減少
営業利益	2,376	83	△2,292	（－）グループ内不動産移転に伴う不動産取得税・登録免許税の増加 （－）開発に関する調査費等の増加 （－）人件費の増加 （＋）販管費の減少（前期のNW社株式取得による事業税（外形標準課税）計上の反動減）	109	△26	（－）販管費の上振れ （－）グループ内不動産移転に伴う不動産取得税・登録免許税 （－）開発に関する調査費等の上振れ
EBITDA （償却前営業利益）	2,481	175	△2,305		229	△54	
設備投資	183	350	+ 167	・ 新規物件取得等	369	△19	

※ 2024年5月9日公表計画

2025年度 業績予想（ホテル・レジャー事業）



（金額単位：億円）

	2024年度実績 (2025/3期)	2025年度予算 (2026/3期)	前期比	摘要	2025年度 前回計画※ (2026/3期)	前回計画比	摘要
営業収益（売上高）	2,412	2,523	+110	(+) 国内ホテル（保有・リース）における利用客の増加、ADRの上昇 (+) マウナ ケア ビーチ ホテルの改装工事の一部終了 (-) ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町の流動化による減収	2,485	+37	(+) 国内ホテル（保有・リース）における利用の上振れ (-) マウナ ケア ビーチ ホテルの改装工事計画の変更 (-) ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町の流動化
営業利益	186	234	+47	(+) 営業収益の増加 (+) 修繕費の減少 (-) 人件費、販管費（退職給付費用等）、減価償却費の増加	215	+18	(+) 退職給付費用の下振れ (-) 委託費等の上振れ
EBITDA (償却前営業利益)	337	411	+74		398	+13	
設備投資	355	600	+244	・ マウナ ケア ビーチ ホテル改装	317	+282	・ マウナ ケア ビーチ ホテル改装（工期の延長）

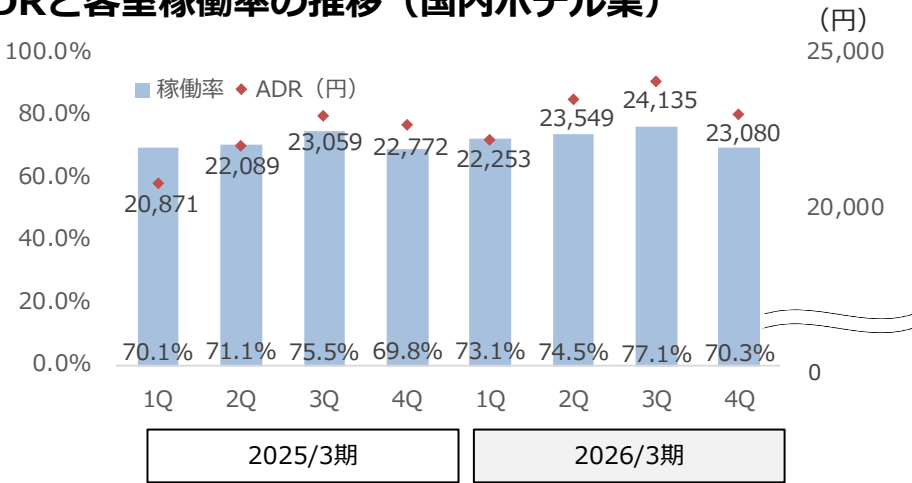
■ 営業指標予想（国内ホテル業）

	FY24	FY25 予想	対前期
RevPAR（円）	15,919	17,155	+7.8%
うち、保有・リース	16,852	17,711	+5.1%
平均販売室料（円）	22,221	23,272	+4.7%
うち、保有・リース	22,622	23,143	+2.3%
客室稼働率	71.6%	73.7%	+2.1pt
うち、保有・リース	74.5%	76.5%	+2.0pt

■ 足元の宿泊予約動向（国内ホテル業）

✓ 2025年4月（速報値）のRevPARは前年同期120%、ADRは同114%、稼働率は同+4ptの75%

■ ADRと客室稼働率の推移（国内ホテル業）



2025年度 業績予想（都市交通・沿線事業）



（金額単位：億円）

	2024年度実績 (2025/3期)	2025年度予算 (2026/3期)	前期比	摘要	2025年度 前回計画 ^{※2} (2026/3期)	前回計画比	摘要
営業収益（売上高）	1,526	1,549	+22	(+) 鉄道やバスの運輸収入の増加 (+) 駅ナカ・コンビニ「トモニー」の収入の増加	1,502	+46	(+) 鉄道やバスの運輸収入の上振れ
営業利益	113	78	△34	(-) 人件費、減価償却費、固定資産除却費等の増加	52	+26	(+) 営業収益の上振れ (-) 人件費、修繕費の上振れ
EBITDA (償却前営業利益)	339	316	△22		308	+8	
設備投資	442	505	+62	・ ホームドア整備 ・ 40000系車両新造 ・ 中井～野方駅間連続立体交差事業 ・ サステナ車両 ^{※1} 導入	499	+5	

※1 他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道独自の呼称として定義したもの

※2 2024年5月9日公表計画

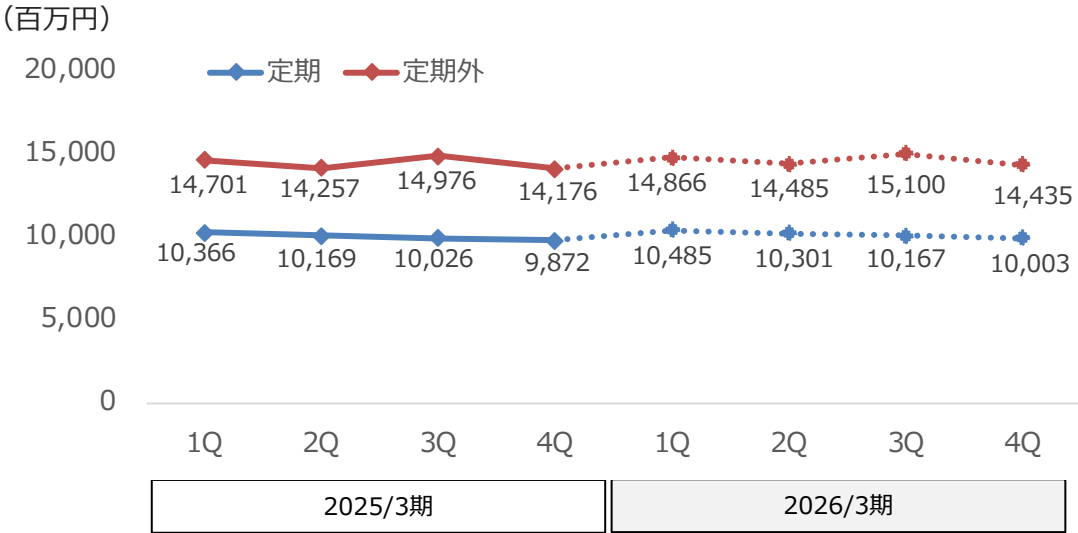
■ 輸送人員・旅客運輸収入予想

		FY24	FY25 予想	対前期
輸送人員 (千人)	定期	355,907	359,956	+1.1%
	定期外	249,221	252,371	+1.3%
	計	605,128	612,327	+1.2%
旅客運輸収入 (百万円)	定期	40,434	40,958	+1.3%
	定期外	58,112	58,889	+1.3%
	計	98,547	99,847	+1.3%

■ 足元の動向（改札通過人員前年同期比）

	2025年			
	1月	2月	3月	4月
定期	+3.2%	△1.8%	+1.9%	+2.0%
定期外	+4.1%	△0.1%	+2.7%	+1.7%
計	+3.6%	△0.9%	+2.3%	+1.9%

■ 旅客運輸収入予想（四半期別）



2025年度 セグメント別業績予想

(金額単位：億円)

営業収益

	2024年度	2025年度				2024年度2Q累計	2025年度2Q累計	
	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前期比	前回計画 ^{※3} (2026/3期)	前回計画比	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前年同期比
不動産事業	4,806	834	△ 3,971	813	+21	392	434	+41
ホテル・レジャー事業	2,412	2,523	+110	2,485	+37	1,180	1,214	+34
都市交通・沿線事業	1,526	1,549	+22	1,502	+46	762	768	+6
その他	512	538	+25	514	+23	307	326	+18
調整額 ^{※1}	△ 247	△ 335	△ 88	△ 276	△ 59	△ 120	△ 164	△ 44
連結数値	9,011	5,110	△ 3,901	5,040	+70	2,522	2,580	+57

※1 グループ内組織再編に伴う業務受委託の発生等による消去額の増加

※3 2024年5月9日公表計画

営業利益

	2024年度	2025年度				2024年度2Q累計	2025年度2Q累計	
	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前期比	前回計画 ^{※3} (2026/3期)	前回計画比	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前年同期比
不動産事業	2,376	83	△ 2,292	109	△ 26	58	72	+14
ホテル・レジャー事業	186	234	+47	215	+18	134	88	△ 46
都市交通・沿線事業	113	78	△ 34	52	+26	100	75	△ 25
その他	20	15	△ 5	13	+2	43	39	△ 3
調整額 ^{※2}	230	△ 10	△ 241	10	△ 20	0	△ 6	△ 7
連結数値	2,927	400	△ 2,527	400	+0	337	270	△ 67

※2 2024年度実績は、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に伴う連結上の未実現利益の実現など

※3 2024年5月9日公表計画

2025年度 セグメント別業績予想

(金額単位：億円)

EBITDA

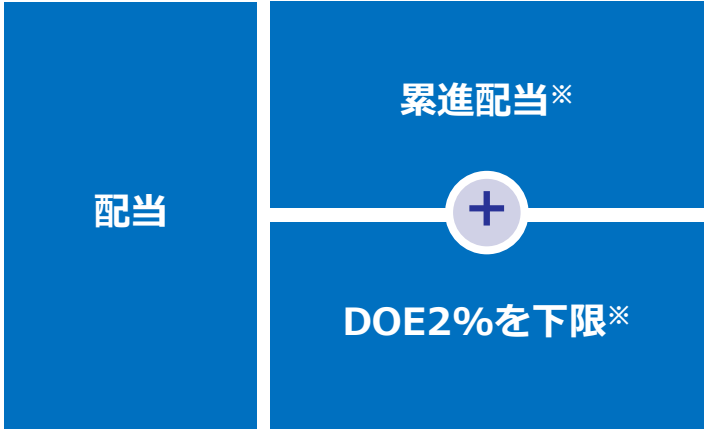
	2024年度	2025年度				2024年度2Q累計	2025年度2Q累計	
	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前期比	前回計画※ (2026/3期)	前回計画比	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前年同期比
不動産事業	2,481	175	△ 2,305	229	△ 54	115	120	+4
ホテル・レジャー事業	337	411	+74	398	+13	208	172	△ 35
都市交通・沿線事業	339	316	△ 22	308	+8	209	188	△ 21
その他	66	63	△ 2	60	+3	65	62	△ 2
調整額	247	12	△ 234	13	△ 1	8	5	△ 3
連結数値	3,471	980	△ 2,491	1,010	△ 30	607	550	△ 57

設備投資

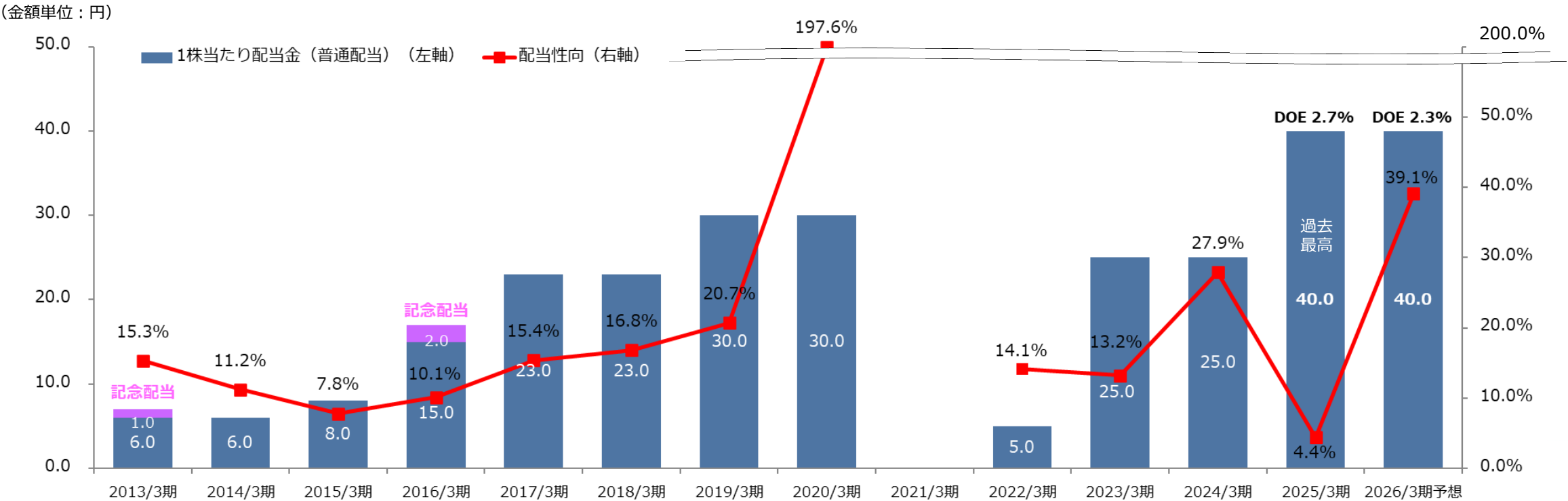
	2024年度	2025年度			
	実績 (2025/3期)	予想 (2026/3期)	前期比	前回計画※ (2026/3期)	前回計画比
不動産事業	183	350	+167	369	△ 19
ホテル・レジャー事業	355	600	+244	317	+282
都市交通・沿線事業	442	505	+62	499	+5
その他	35	66	+30	56	+9
調整額	14	18	+3	16	+1
設備投資 合計	1,032	1,540	+507	1,260	+280

※ 2024年5月9日公表計画

2025年3月期配当・2026年3月期の配当予想



- DOE2.0%を下限とする累進配当により、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現
※業績に多大なマイナス影響を与える事態が発生した場合を除く
- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化により、計画を上回って得た資金の一部を活用しつつ、株主へ長期継続的に還元することを意識し、**2025年3月期は1株当たり40円（中間配当金15円、期末配当金25円）を配当する。**
- DOE2.0%を下限とする累進配当を実現するという株主還元方針のもと、**2026年3月期は前年同額の1株当たり40円（中間配当金20円、期末配当金20円）を配当する。**



<参考> 自己株式の取得について

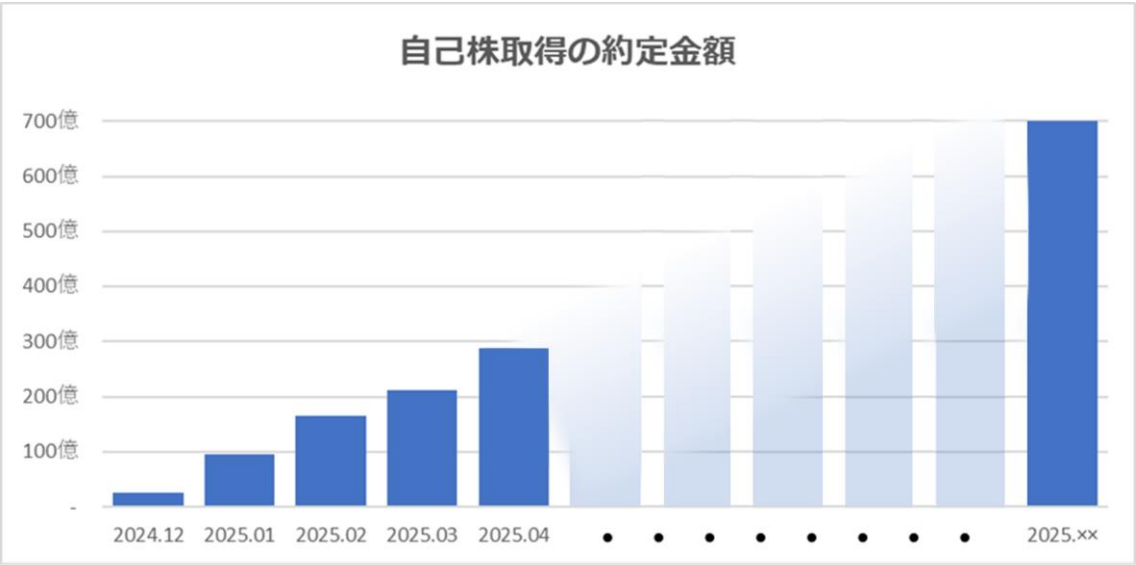
- 資本効率性の向上（BSコントロール、ROE・EPS向上）、および長期戦略の効果発現により将来のNAVを上昇させていくという考えのもと、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともない得た資金を活用し、自己株式の取得を実施中。

自己株式取得

- ・ バランスシートの状況を踏まえ機動的に実施
 - ▶ 700億円の自己株式取得を実施中
 - 取得期間：2024年12月13日～2025年12月12日
 - 実施方法：取引一任勘定取引契約に基づく市場買付け
（当社保有自己株式を除く発行済株式総数に対する割合 8.66%）
（連結において保有する自己株式を除く発行済株式総数に対する割合 10.17%）
 - 本件により取得する自己株式については、会社法第 178 条の規定に基づく取締役会決議により、全て消却する予定

進捗

自己株取得の約定金額



取得期間	約定金額（円）※累計金額	取得率（％）
2024.12	2,503,042,200	3.58
2025.01	9,608,191,100	13.73
2025.02	16,635,296,500	23.76
2025.03	21,281,829,400	30.40
2025.04	28,813,638,450	41.16
	：	
2025.××	70,000,000,000	100

2026年度 計画について

- 2026年度計画数値の変更につきましては、各事業における下記トピックスの影響の精査が完了後、開示いたします。
※2026年度計画数値（2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」で開示）には、流動化いたしました東京ガーデンテラス紀尾井町の収益が含まれております。また、西武鉄道が現在認可申請中の運賃改定（2026年3月予定）の影響は反映されておられません。

2026年度のトピックスについて

不動産事業

2025年度に引き続き、当初計画からの収益減（保有物件としての東京ガーデンテラス紀尾井町の収益約50億）はあるものの、2026年度～2027年度での西武ファンド運用開始やモルガン・スタンレー・キャピタルおよびPRIME Asiaとの共同SPCのAUM1,000億達成に向けて、レジデンスの流動化の計画を設定する。

ホテル・レジャー事業

高輪エリアの開発に伴うグランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟の営業終了はあるものの、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装竣工に伴う効果発現や2025年度を上回る国内ホテル業全体における値上げの取り組みによる収益増加を見込む。また、ホテル・レジャー事業における将来の収益力向上に向けて、品川プリンスホテルのバリューアップ投資を開始する。

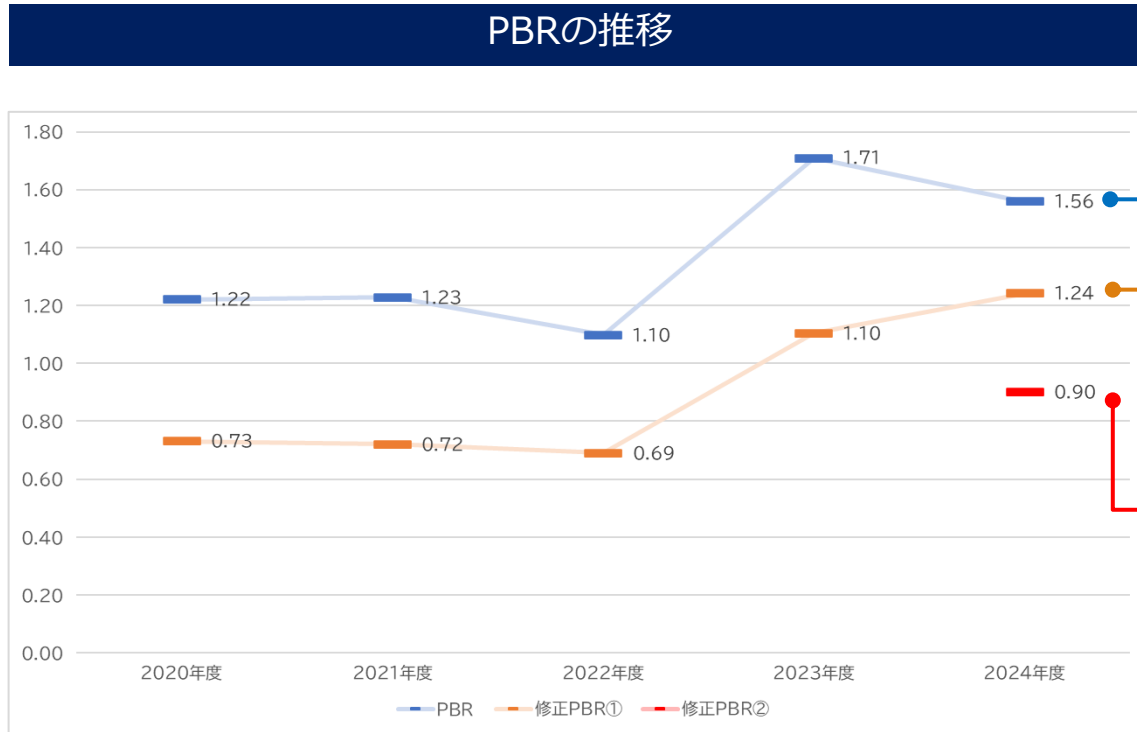
都市交通・沿線事業

西武鉄道では、鉄道旅客運賃改定（2026年3月実施予定、増収率8.4%）の認可申請を行っている。

04. 資本コストや株価を意識した経営

重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）

- 賃貸等不動産の含み益に加え、今後再開発が予定されるエリア（高輪・品川等）を考慮したPBR（修正PBR②）は1倍を下回っている。
- これらの将来性を秘めた不動産を活用し再開発を推進することで、**収益性のさらなる向上**と**NAV成長**を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。



$$\text{PBR} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{自己資本}}$$

$$\text{修正PBR①} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \\ \text{【自己資本 + 賃貸等不動産含み益（税引後）】}$$

$$\text{修正PBR②} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \\ \text{【自己資本 + 賃貸等不動産含み益（税引後）} \\ \text{+ 今後再開発が予定されるエリアの含み益（税引後）】}$$

（注1）「修正PBR①」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）を加算して算出。

2024年度の賃貸等不動産の含み益(税引後)は2024年度末数値を使用。

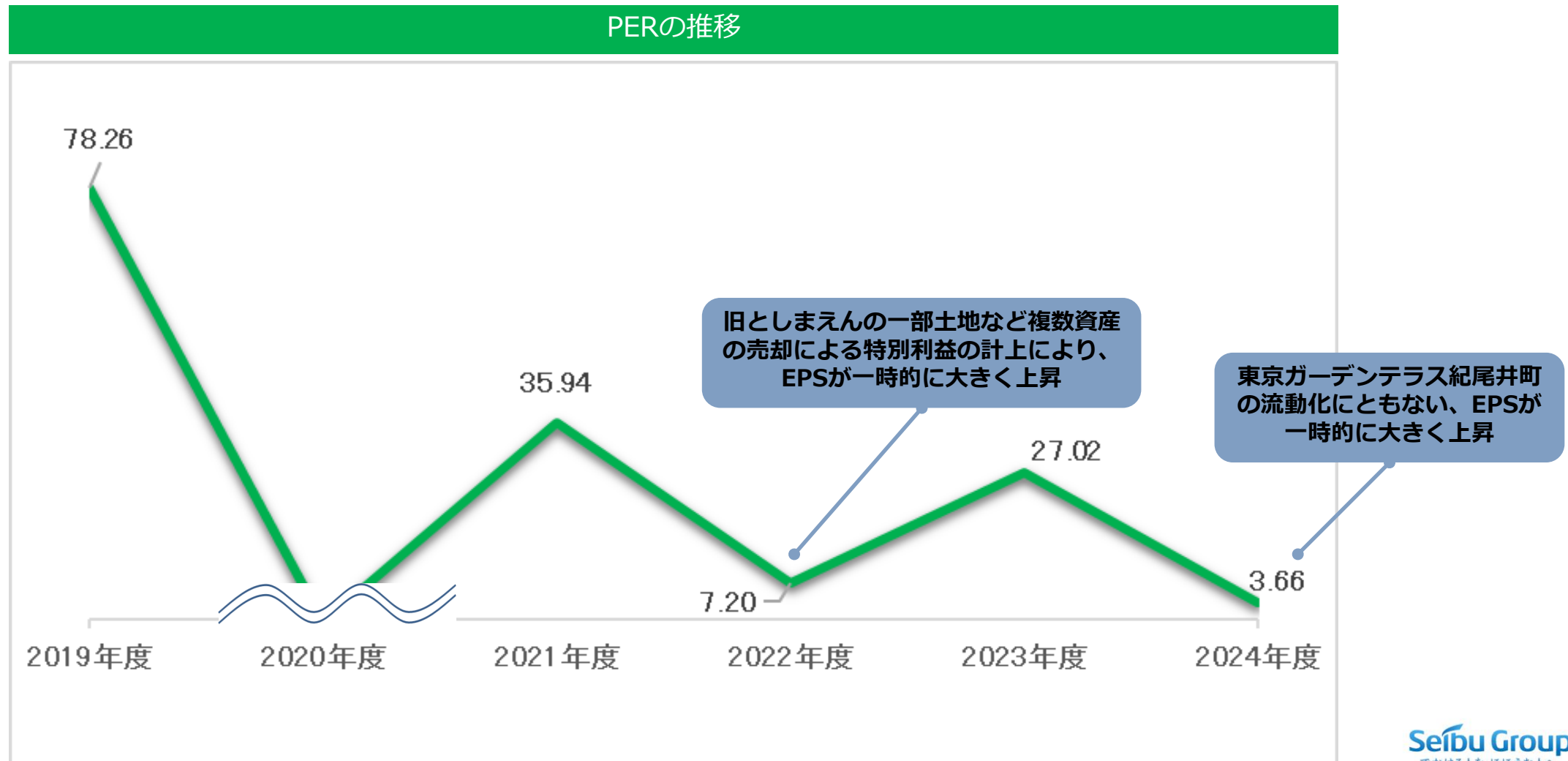
※2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035 中期経営計画（2024～2026年度）」では「修正PBR」として開示。

（注2）「修正PBR②」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）、高輪エリア、芝公園エリア（東京プリンスホテル）、品川エリア、軽井沢エリアの含み益（税引後）を加算して算出。それらの含み益は2024年度末時点での現況から判断された不動産鑑定評価に基づく。

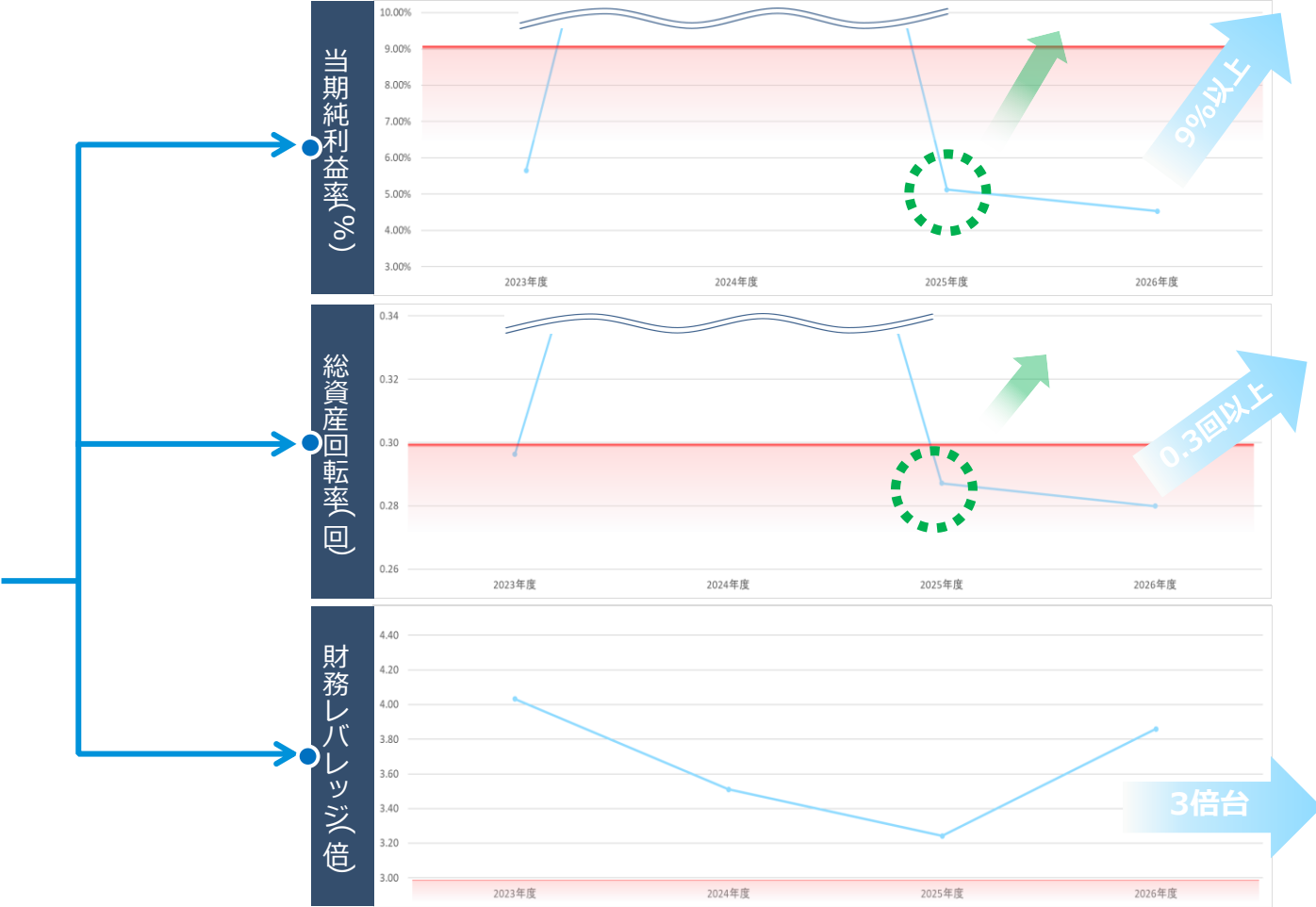
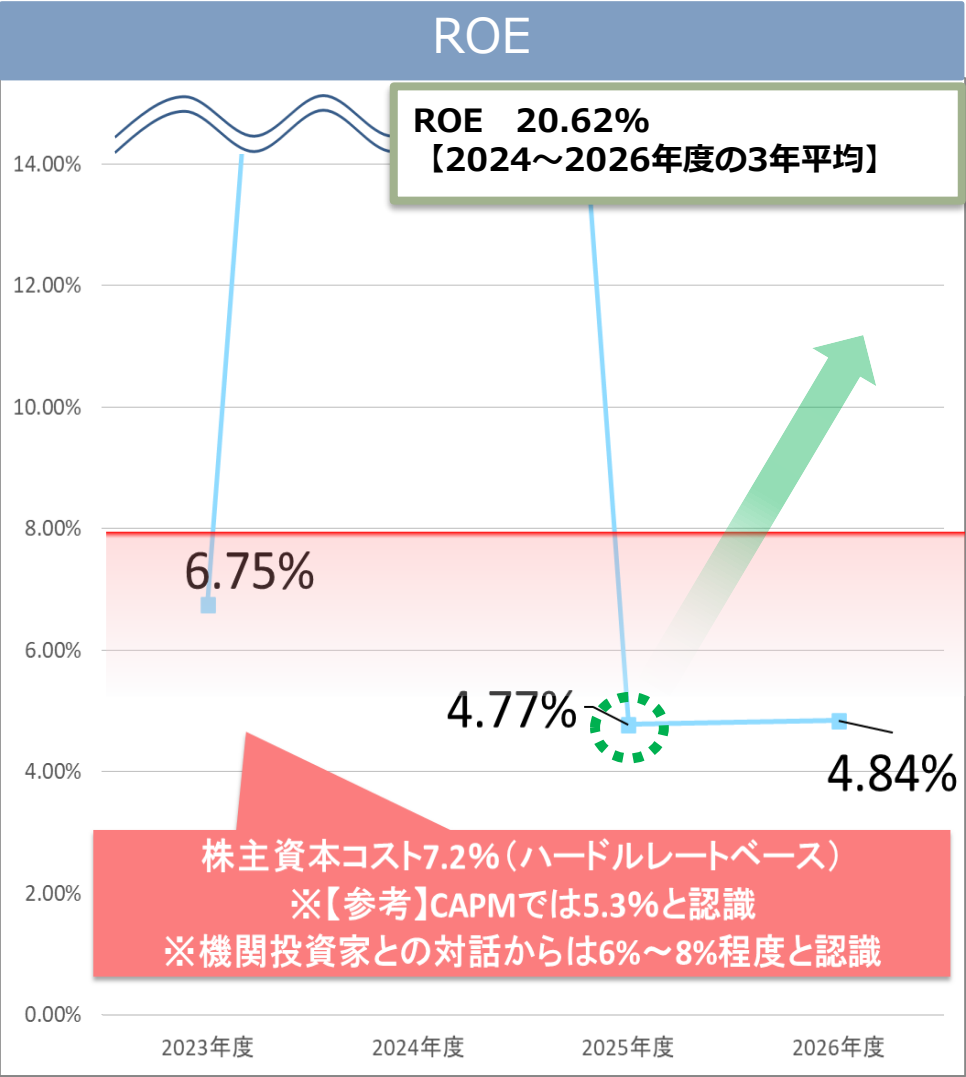
（ホテル部分：現状を継続使用する場合）

<参考> 重要指標の振り返り（PERの推移）

- 2024年度においては、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともない、EPSが一時的に大きく上昇したことから、PERは約3.7倍に低下。
- 今後は継続したキャピタルリサイクル・バリューアップ投資により、安定的な利益成長を示すことで、適正かつ持続可能なPER水準を目指す。



資本コストと資本効率性に対する現状認識



※2026年度の数値には、P.54記載の各種影響が反映されておりません。
58 各トピックスの影響の精査が完了後、改めて開示いたします。

<参考> 財務KPI（ROEについて）

2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」再掲

- 250ホテル体制を構築し、収益性を高めていくとともに、不動産回転型ビジネスによる持続的なキャピタルリサイクルを実現し、下記のとおり、資本効率や最適資本構成を再設定。
- まずは恒常的にROE 8 %を達成し、2035年度に10%以上を目指していく。

アウトプット（財務KPI）

ROE

恒常的に 8 %を達成
(2035年度に10%以上を目指す)

株主資本コスト
7.2%と認識

① 収益性（売上高純利益率） 9%以上

- 不動産回転型ビジネスの実施、250ホテル体制の構築 等
- デジタルを活用した業務改革 等

2035年度 営業利益
1,000億以上

② 効率性（総資産回転率） 0.3回以上

- 不動産回転型ビジネスの実施、キャピタルリサイクルの実現
- 資本コストを意識した投資、ROIC経営の実施
 - ハードルレートを3.13%と設定し、各セグメントが事業別ハードルレートを超えるよう、事業ポートフォリオマネジメントを実施

ROA
2.7%以上

③ 安全性（財務レバレッジ） 3 倍台

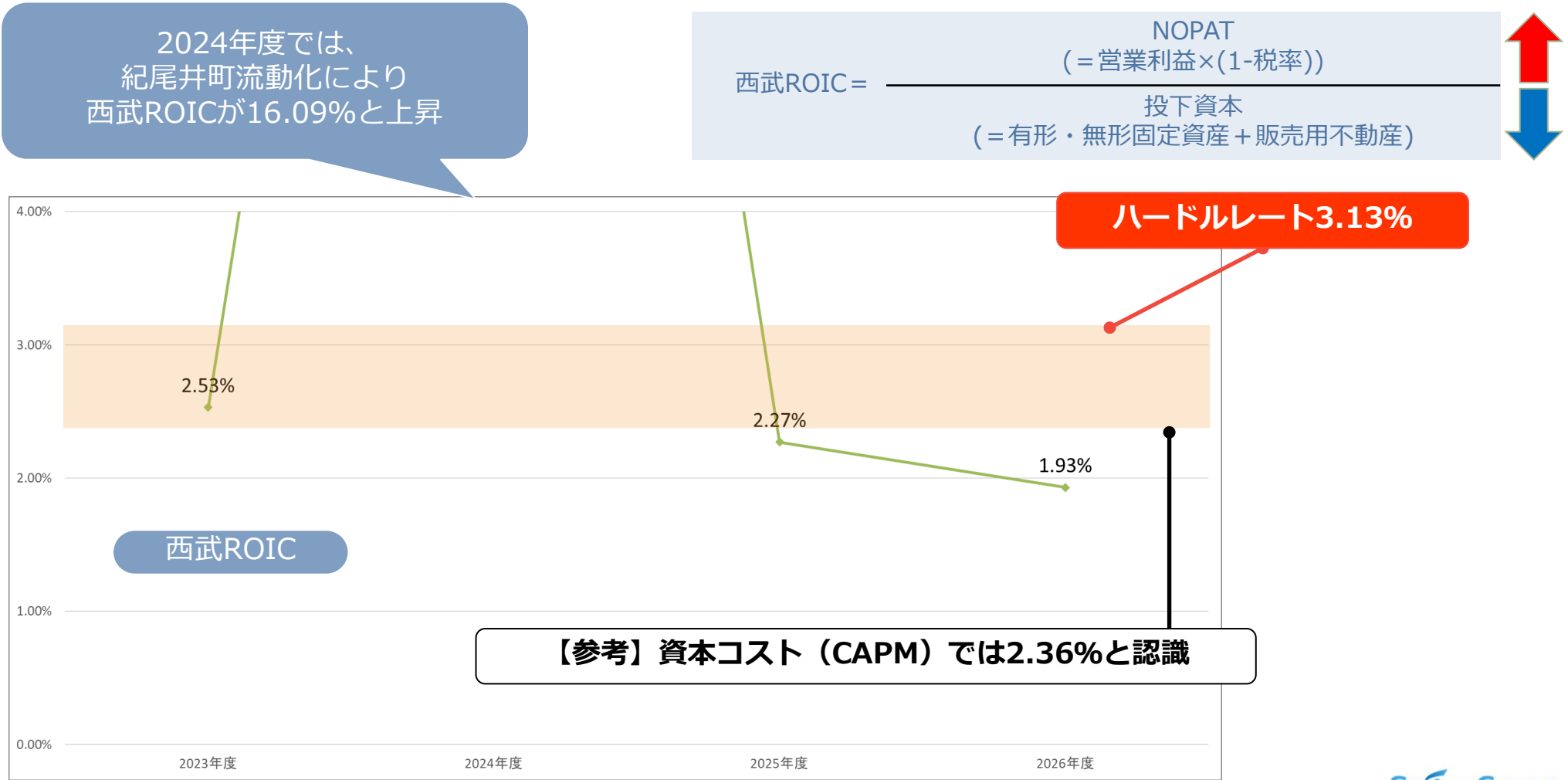
- 大規模開発や新規物件の取得など一定程度のレバレッジをかけるとともに、流動化や事業別ハードルレートを活用した投資の厳選により負債を圧縮
- リゾート開発におけるJV等、借入以外の資金調達手段の活用
- 効率性と安全性に配慮しながら、バランスシートをコントロールし、適宜機動的な資本政策（増配や自己株式の取得）を実施。

自己資本比率
25-30%

A格を維持

ハードルレートと資本効率性に対する現状認識

- 中計3カ年を含めた直近5年間における西武ROICは、紀尾井町流動化の影響が反映される2024年度を除くとハードルレートを上回ることを現時点で見込んでいない。西武ROICの向上に向けて、営業利益の伸長（収益性）と資産構成の選別（効率性）の向上が急務である。

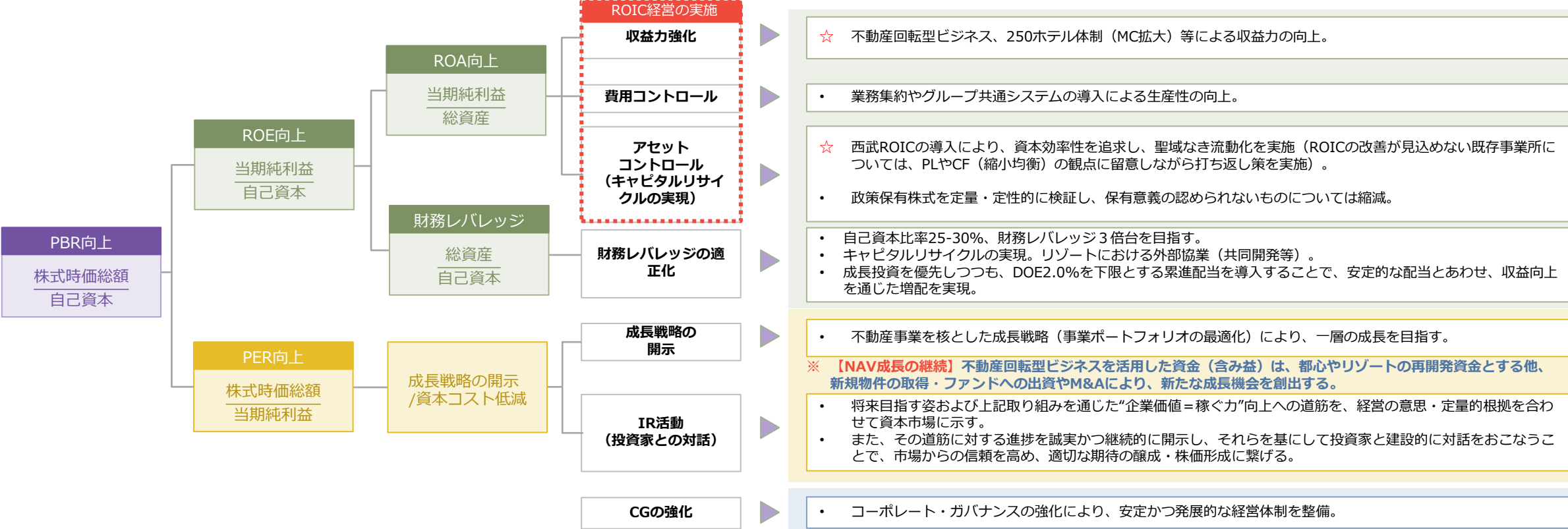


※2026年度の数値には、P.54記載の各種影響が反映されておりません。
各トピックスの影響の精査が完了後、改めて開示いたします。

収益力・効率性強化の両立に向けて

収益力・効率性強化の両立に焦点を当て、以下3点の課題解決に特に注力する。

- **不動産回転ビジネスの加速**
2024年度は東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化および新規物件（5物件）を取得。今後についても保有する物件と流動化する物件の区別を明確にし、計画的かつ確実にキャピタルリサイクルを実施していく。
- **ホテル・レジャー事業の利益率向上**
データ活用による収益力の最大化や効率化、顧客ロイヤルティ醸成による直販比率の増加を図る。また、M&A等により運営ホテル数を拡大していく。
2024年度の営業利益率実績は約7.7%であり、上記の取り組みを進めることにより2026年度は約11%（退職給付影響・都心大型再開発による休業影響控除後）を目指す。
- **各事業所の収益力・資本効率性の改善**
収益力および資本効率性の向上を見込むことができない事業所はあり方を見直し、事業価値を創出する事業に対して適切に資本を配分する。



収益力・効率性強化の両立に向けて

不動産回転型
ビジネスの加速

収益力強化



- 新規物件の取得に加え、取得した物件に対してバリューアップ事業を展開することで、物件の収益性の向上を図る。
- 既存物件についても賃料アップや最有効活用を検討していくことで、不動産事業全体の収益基盤を強化する。

費用コントロール



- AM/BM/CM/PM各機能の専門性強化を企図し整備した不動産4社体制のもと、各機能の生産性の向上を追求する。

アセットコントロール
(キャピタルリサイクルの実現)

- 流動化の計画を体系的に整理した上で、持続的なキャピタルリサイクルを推進する。

ホテル・レジャー事業
の利益率向上

収益力強化



- 250ホテル展開に向けたホテル新規出店数の拡大に加え、ブランド力の向上による値上げを実施し、収益力の向上を図る。

費用コントロール



- SPGRアプリ開発や事業所WEBサイト統合を通して、直販率の向上を図る。

アセットコントロール
(キャピタルリサイクルの実現)

- MC契約の増加によるフィー収入の拡大を通じて、ホテル・レジャー事業の利益率を改善し、事業全体の資本効率性の向上を実現する。
- 品川PHを始めとしたバリューアップ投資やブランド構築を通して、流動化も視野に入れたホテルアセットの価値向上を追求する。

各事業所の収益力・
資本効率性の改善

- 西武ROIC導入により事業所モニタリングの徹底するとともに、グループ内への浸透を図り、各事業所の収益力向上を追求する。
- 改善が見込めない既存事業所については在り方を見直し、事業価値を創出する事業に対して適切に資本を配分する。

IR活動（投資家との対話）

株主・投資家の皆さまからのご意見を真摯に受け止め、経営に活かすことが重要と認識し、建設的な対話の実現に取り組む。

対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数（2024年度）
株主総会	全ての取締役及び監査役	1回
決算説明会・電話会議 （業績予想修正電話会議含む）	CEO、COO、取締役（IR・財務担当 執行役員）、IR部長	6回
テーマ別ミーティング・セミナー	COO、取締役、事業会社社長、事業 戦略部門責任者	4回
証券会社アナリスト取材	取締役（IR・財務担当執行役員）、 IR部長	36件
パーセプションスタディ （機関投資家意識調査）	—	1回 （対象10機関）
個人投資家向け説明会	取締役（IR・財務担当執行役員）	3回
機関投資家との面談	CEO、COO、取締役（IR・財務担当 執行役員）、社外取締役、IR部長	253件 （144機関）

国内/海外

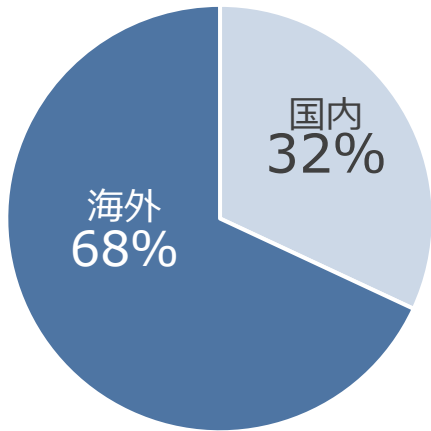
144機関

（機関投資家との面談内訳）

参考

- 海外
- 海外ロードショー（欧州・アジア・北米※） 3回
 - 証券会社主催カンファレンス 6回
- ※ オンライン形式

- 国内
- SR・ESGミーティング 16件



対話の主なテーマや関心事項

- ・ 現状株価に対する認識、現状NAVの認識と今後の成長ポテンシャル
- ・ キャピタルリサイクル（不動産流動化、都心やリゾートの開発などへの再投資）実行の時間軸や投資リターンの考え方、キャピタルアロケーションの方針、資本効率性目標達成の時間軸
- ・ ホテル業の収益性向上、ブランド価値向上、運営ホテル数拡大に向けた戦略・取り組み
- ・ 鉄道業の運賃改定の考え方
- ・ マクロ環境（金利・為替等）や事業環境（建築費高騰・人手不足等）の変化による影響と対応
- ・ コーポレート・ガバナンスにおける課題や期待
- ・ 人財の確保及び育成を含めた人財戦略（人的資本）や自然資本関連の取り組み

■ 対話内容の社内へのフィードバック

共有先	頻度	主な内容
取締役会 経営会議	2回/年	- 株価や関連指標、資本市場の動向、株主の状況 - IR活動の計画・進捗、外部からの評価
	適宜	- 対話で得られた意見、提案、期待などのコメント - 海外IRやパーセプションスタディの実施報告
CEO・COO	12回/年	- 株価や関連指標、資本市場の動向
中核会社社長	4回/年	- 対話で得られた意見、提案、期待などのコメント

対話内容を踏まえた主な対応

意見を踏まえた経営戦略の策定・開示情報の充実

- キャピタルリサイクルの実行、進捗の開示、計画の解像度向上
- キャピタルアロケーション計画（成長投資と株主還元への配分）のアップデート
- 賃貸等不動産以外の主要な資産の時価・含み益も考慮した自主的な情報開示
- 人的資本、自然資本に関する取り組みの開示強化（統合報告書など）

コーポレート・ガバナンスの強化

- 当社取締役役に求められるスキルの再検証・スキルマトリックスの見直し
- NWコーポレーションとの関係の在り方の見直し
- 取締役報酬制度の見直し

Appendix

価値創造ストーリー

- 不動産事業を核とした成長戦略をベースに、顧客価値を提供（アウトプット）し、ありたい姿（アウトカム）を実現することでトータルステークホルダーサティスファクションを向上させていく。



＜本資料の取り扱いについて＞

本資料に記載されている当社グループの業績予想、目標、計画、予想その他の将来情報については、本資料の発表日時点において入手可能な情報に基づき作成した当該時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの業績、財政状態その他の結果は、国内外の政治、経済、金融情勢の変動や、今回公表計画において意図する施策の状況その他の本資料の作成時点で不確実な要素等により、本資料の内容又は本資料から推測される内容と大きく異なる場合があります。