



統 合 報 告 書

2022

株式会社西武ホールディングス



グループビジョン

西武グループは「感謝 奉仕」を創業の精神とし、理念・宣言・スローガンの3つをまとめてグループビジョンとしてかかげています。西武グループが「やらなければならないこと」、西武グループだからこそ「できること」を、【グループ理念】としてまとめました。私たちのすべての活動の出発点であり、変わることのない基本姿勢です。【グループ宣言】は、西武グループが社会やお客さまと交わす大切な約束です。そして、私たち一人ひとりの行動の指針となるものです。

スローガン

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。

グループ理念

西武グループの変わることのない基本姿勢

私たち西武グループは
地域・社会の発展、環境の保全に貢献し、
安全で快適なサービスを提供します。

また、お客さまの新たな感動の創造に
誇りと責任を持って挑戦します。

ビジョンブック

全役職員にビジョンブックを配布するなど、グループビジョンの浸透・推進活動に取り組んでいます。



グループ宣言

お客さまの「行動」と「感動」を創りだすための行動指針

私たちは、「お客さまの行動と
感動を創りだす」サービスの
プロフェッショナルをめざします。

1. 誠実であること

常に、「安全」を基本にすべての事業・サービスを推進します。
常に、オープンで、フェアな心を持って行動します。
常に、お客さまの声、地域の声を大切にします。

2. 共に歩むこと

常に、自然環境、地球環境への配慮を忘れません。
常に、地域社会の一員として行動します。
常に、グループ内外と積極的に連携を図ります。

3. 挑戦すること

常に、グローバルな視点を持って行動します。
常に、時代を先取りする新しいサービスを提案します。
常に、お客さまの生活に新しい感動を提供します。

Contents

Overview 西武グループの全体像

- 1 グループビジョン
- 3 西武グループのこれまで
- 5 西武グループの今
- 7 財務・非財務ハイライト

Vision 西武グループの価値創造ストーリー

9 社長メッセージ



- 15 価値創造プロセス
- 17 価値創造の源泉
- 19 3つの戦略の柱
- 21 主要施策① 経営改革(中核3社社長メッセージ)
- 29 主要施策② デジタル経営
- 31 主要施策③ サステナビリティ

Performance 中期経営計画の進捗

- 37 経営計画の変遷
- 39 中期経営計画(2021～2023年度)の進捗
- 41 経営企画本部長メッセージ



- 44 財務担当役員メッセージ
- 45 セグメント別レビュー
- 53 サステナビリティアクション別レビュー

Governance 西武グループのガバナンス

57 社外取締役座談会



- 61 取締役一覧
- 63 監査役・執行役員一覧
- 64 コーポレート・ガバナンス

Data 財務・会社データ

- 71 財務・非財務データ
- 73 主要な連結子会社・事業内容及び営業所等／投資家情報

編集方針

西武グループの長期的かつ持続的な成長に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆さまに正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略といった財務情報に加え、人材、地域社会、環境、安全・安心、ならびにガバナンスといった非財務情報についても体系的に捉えて説明することが重要と考えています。こうした考えから、本報告書では、非財務情報の一層の充実化、財務情報との統合化を図るとともに、国際会計基準財団(IFRS財団)の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を念頭に置いた開示を試みています。なお、本報告書には、西武グループをご理解いただくため、重要性の高い情報を集約し掲載しています。より詳しい内容については、ホームページをはじめ、各種コミュニケーションツールをご参照ください。



報告対象期間

2021年4月1日～2022年3月31日
(一部この期間外の事柄も報告しています。)

本報告書の取り扱いについて

本報告書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、本報告書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、公表した計画において意図する施策の状況その他の本報告書の作成時点で不確実な要素等により、本報告書の内容又は本報告書から推測される内容と大きく異なる場合があります。

イニシアティブへの参画



外部評価

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダース指数

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

※株式会社西武ホールディングスのMSCI指数への組み入れ、及びMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社西武ホールディングスへの後援、推奨、広告宣伝ではありません。

※MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCI及びMSCI指数の名称及びロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

西武グループのこれまで

100年以上にわたる事業経営を通じて、
あらゆる生活の場面を応援する企業グループへと成長

都市交通・沿線事業

～沿線エリアの拡大に加え、利便性向上を追求～

1912・1915年

西武鉄道の前身である武蔵野鉄道が設立、池袋～飯能で開業



1932年

西武バスの前身である東浦自動車が浦和地区を中心にバス運行を開始

1945年

現・新宿線、多摩川線を持つ旧西武鉄道を吸収し、路線網を拡大

1950年

西武園ゆうえんち開業

1969年

西武秩父線営業開始、特急レッドアロー号登場

1985年

池袋～新潟で高速バスを運行開始

1998年

池袋線～宮田有楽町線相互直通運転開始



2008・2013年

東京地下鉄副都心線、東急東横線、横浜高速鉄道みなとみらい線との相互直通運転を開始

2017年

「S-TRAIN」運行開始

2019年

特急「Laview」運行開始

2020年

としまえん閉園



2021年

西武園ゆうえんちグランドオープン

ホテル・レジャー事業

～様々なレジャーの楽しみを提供するとともに、ホテルネットワークを日本各地に、

そして世界へと拡大～

1917年

沓掛遊園地を設立し、レジャー事業をスタート

1923年

グリーンホテル開業

1947年

軽井沢でプリンス・ホテルを開業



1950～1961年

湯の花ホテル、万座温泉スキー場、大磯ロングビーチ、苗場国際スキー場を開業し、レジャー事業を拡大

1953～1964年

高輪、赤坂、東京の各プリンスホテルを開業

1977～1982年

新宿、品川、池袋、新高輪の各プリンスホテルを開業

1990・1994年

ハワイ・オアフ島、ハワイ島でプリンスホテルを開業

2005年

ザ・プリンスパークタワー東京開業



2017年

豪 StayWell Hospitality Group 事業取得
名古屋プリンスホテルスカイタワー開業

2019・2020年

会員制ホテル「プリンス パケーション クラブ」を軽井沢・伊豆に開業、次世代型ホテルブランド「プリンス スマート イン」1号店を恵比寿に開業

2020年

ザ・ホテル青龍 京都清水、東京ベイ潮見プリンスホテルをMC（運営受託）にて運営開始

不動産事業

～住居に加え、商業・オフィス施設の開発へと展開～

1914年

目白文化村の土地を買収

1918年

軽井沢千ヶ滝別荘地の開発開始

1955～1964年

本牧ほか東京都市部、所沢市で分譲開始

1977年

プリンスプロムナード・ペペを開業

1985～1994年

首都圏を中心とした大規模開発地、定住型リゾート南房総・御宿西武グリーンタウンの分譲を開始



1995年

軽井沢・プリンスショッピングプラザ開業

2007年

駅ナカ商業施設「Emio」展開開始

2013年

賃貸住宅「emilive」展開開始

2016年

複合施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」開業

2019年

ダイヤゲート池袋 開業

2020年

グランエミオ所沢グランドオープン

2019～2021年

「emiffice」「Emi Cube」などの事業を新規展開

建設事業・その他

～それぞれの地域に根差した事業を幅広く展開～

1925年

現・伊豆箱根鉄道を傘下に

1941年

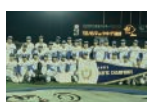
西武建設の前身である東京耐火建材を設立

1943年

近江鉄道を傘下に

1978年

西武ライオンズ誕生



©SEIBU Lions / TEZUKA PRODUCTIONS

2021年

ベルーナドーム ボールパーク化

ステップアウトを設立し、アウトドア事業に進出

2022年

西武建設の株式を譲渡



移動する



暮らす



買う・食べる

“日常”の暮らしを支え、
生活を快適に“毎日”を
応援できる
企業グループに“非日常”の楽しみを提供し、
暮らしを豊かに

遊ぶ



スポーツする

宿泊する
旅行する

西武グループの今

各事業が特徴を持つことで、
バランスの良い収益構成を形成

都市交通・沿線事業

「池袋」「新宿」「高田馬場」などの
都内の大規模ターミナルと、
「秩父」「川越」「飯能」などの知名度の
高い観光地が共存する路線で
鉄道を運行



※ 2022年3月末現在

旅客営業キロ

176.6 km

駅数

92 駅

一日平均輸送人員

139 万人
(2021年度)

不動産事業

商業施設・オフィス・住宅の
バランスが良く、安定した収益を見込める
大手デベロッパー並みの不動産を
活用した事業展開



※ 2022年3月末現在

東京23区の
主な保有土地面積

47.4 万㎡

東京23区以外の
主な保有土地面積

3,354.1 万㎡

商業テナント数

約 1,100 店舗



移動する

宿泊する
旅行する1,313億円
(30%)1,331億円
(31%)591億円
(14%)1,125億円
(26%)

買う・食べる



暮らす



スポーツする



遊ぶ

ホテル・レジャー事業

お客さまのあらゆるニーズに応える
ホテルやゴルフ場などのレジャー施設を、
国内外で幅広く運営

Prince
Hotels & Resorts

PRINCE VACATION CLUB

PRINCE SMART INN

StayWell



※ 2022年3月末現在

国内

ホテル数

51 施設

ホテル客室数

18,390 室

ゴルフ場数

28 カ所

海外

進出国・地域数

11 国・地域

ホテル数

33 施設

ホテル客室数

5,570 室

©SEIBU Lions



その他

豊富な観光資源を持つ
伊豆・箱根エリア、滋賀県琵琶湖エリアにおける
地域密着型の事業を展開
西武グループのイメージリーダーとして
ファン層の拡大に貢献している
埼玉西武ライオンズを運営

※ 2022年3月末現在

伊豆箱根鉄道
営業キロ

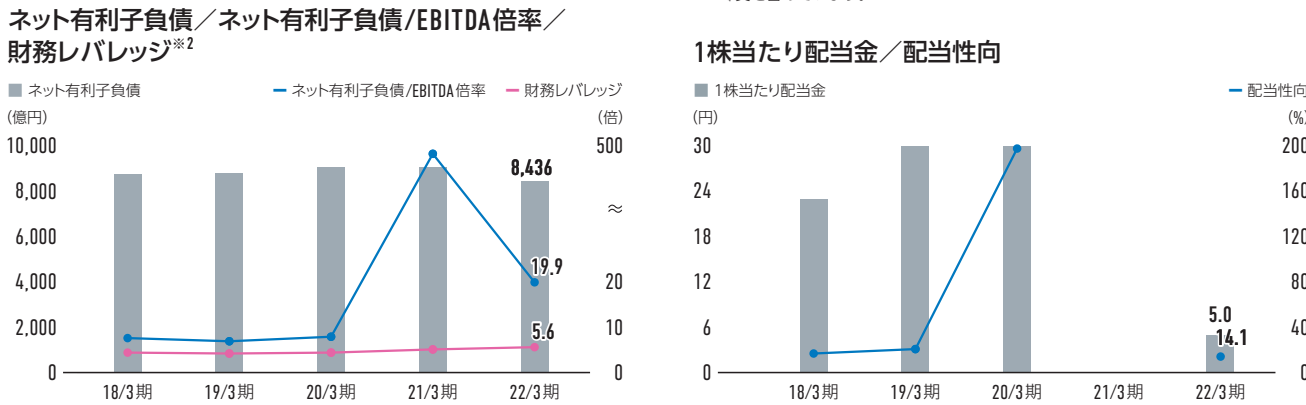
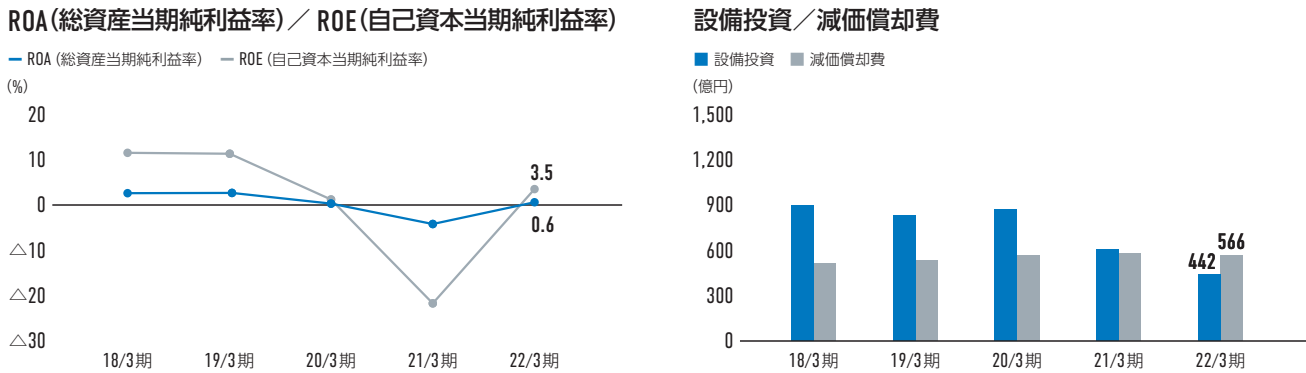
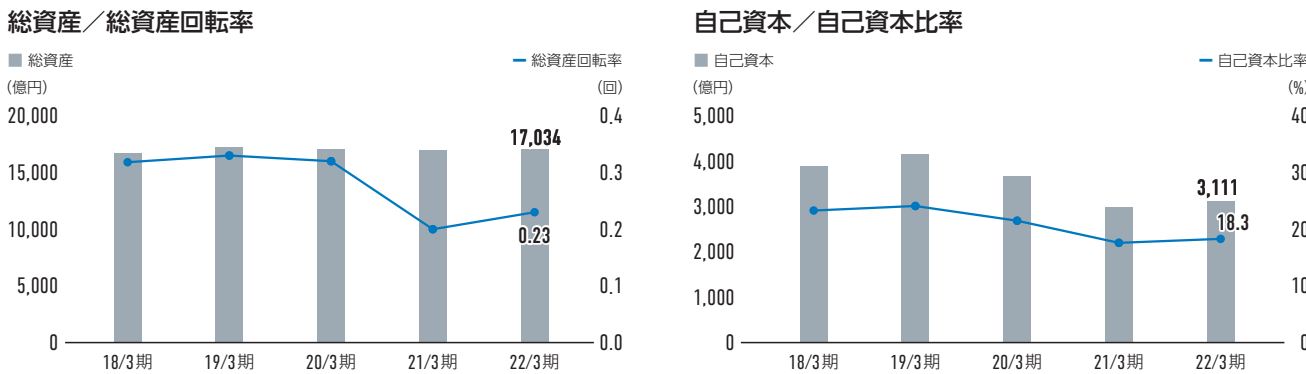
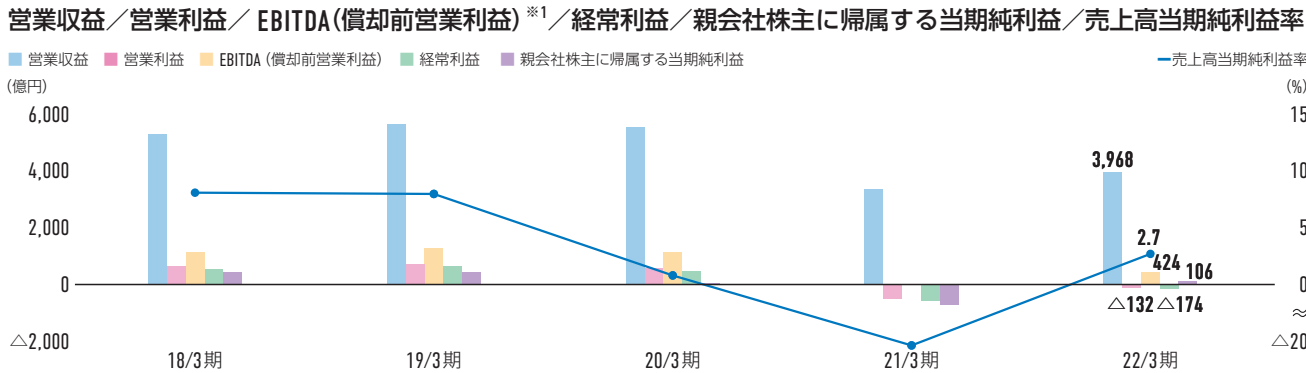
29.4 km

近江鉄道
営業キロ

59.5 km

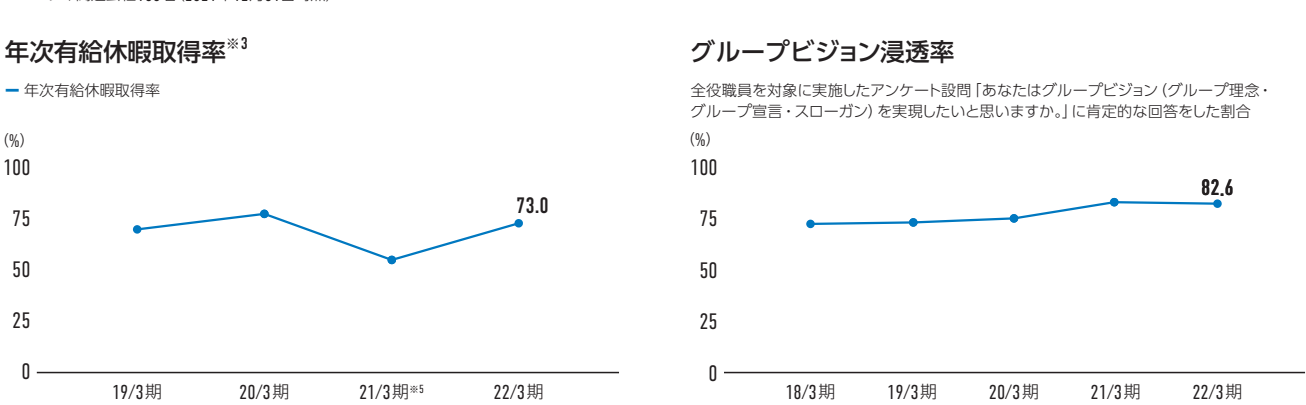
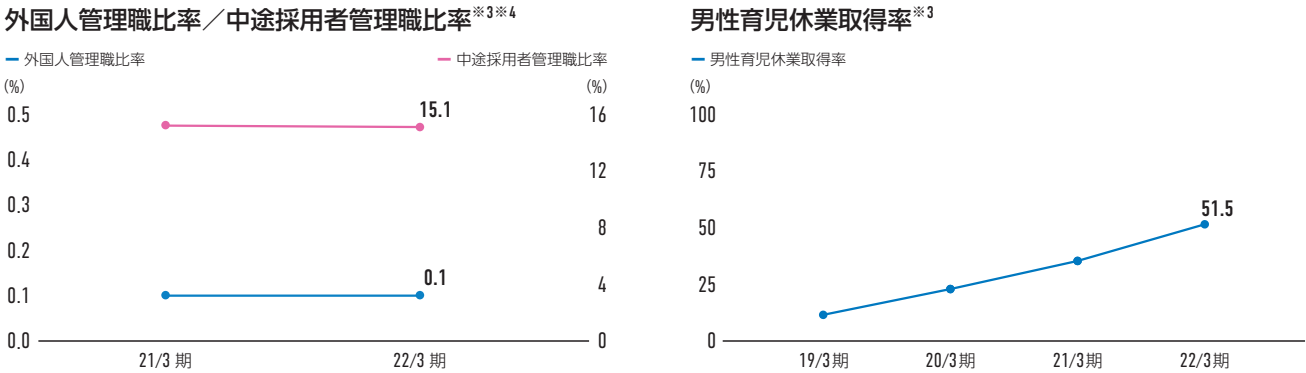
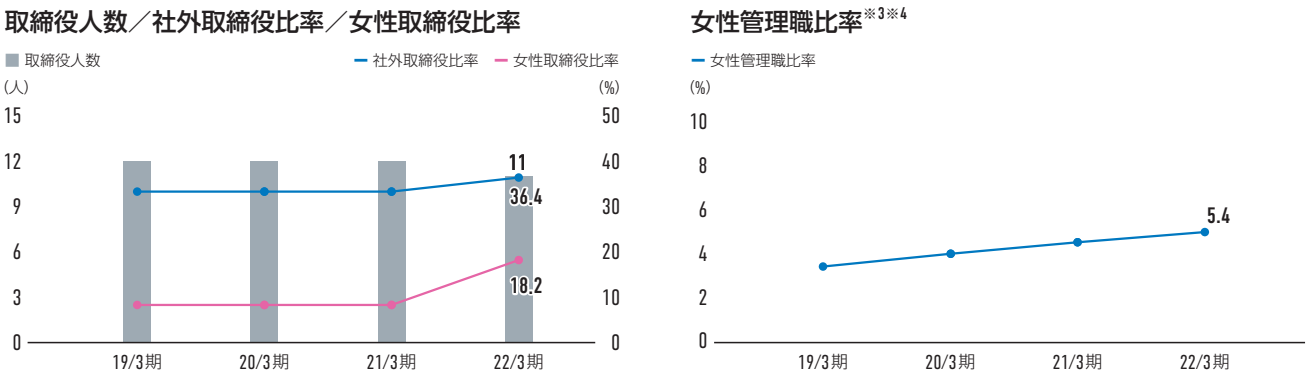
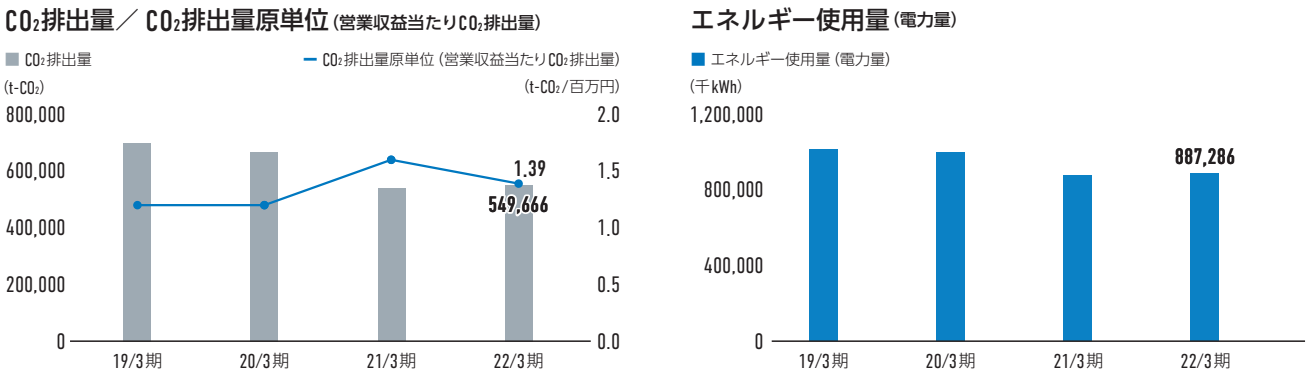
プロ野球公式戦
年間入場者数62 万人以上
(2021シーズン)

財務ハイライト



※1 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います。 ※2 $\{(期首総資産+期末総資産) \div 2\} \div \{(期首自己資本+期末自己資本) \div 2\}$

非財務ハイライト



※3 中核4社(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)の数値 ※4 管理職：課長相当職以上
※5 一部ホテルの休業等により、従業員を休業させていたため低下

代表取締役社長
後藤 高志

経営課題に正面から向き合い、
克服に向け3つの経営施策に注力し
「最良、最強の生活応援企業グループ」を
実現します。

中期経営計画の総括

厳しい事業環境のなか、 当期純利益は黒字を確保

2021～2023年度まで3か年の「西武グループ中期経営計画」の初年度を終えました。この中期経営計画では『アフターコロナの社会における目指す姿』を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。』をテーマに、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3つを柱とした改革に取り組んでいます。

そのなかでも、世界的なパンデミックで需要が蒸発するなか、アセットを多く持つ当社の固定費の高さが業績に大きなダメージを与えたことから、2021年度はその弱点を克服すべく、事業再編を含む大胆な「経営改革」に注力してきました。ただし、「都市交通・沿線事業」はフリーキャッシュを生み出す企業価値向上の“源泉”、「ホテル・レジャー事業」は企業価値向上の“原動力”、「不動産事業」

は企業価値向上の“鍵”という、従来の位置付けは変わりません。西武グループが目指す姿はあくまで「最良・最強の生活応援企業グループ」であり、その名にふさわしい企業グループとしての実体を「アセットライトな事業運営」「損益分岐点の引き下げ」「ニューノーマルに合わせたサービス変革」という視点から再構築していくことが今回の経営改革の肝となります。

3つの柱に基づく各種施策に迅速に取り組んだ結果、2021年度の業績は、新型コロナウイルス感染症の流行やそれに伴う緊急事態宣言の度重なる発出、出控えの深刻化など厳しい事業環境下ではありましたが、前年度から営業利益の赤字幅が383億円縮小し、132億円の営業損失となりました。また親会社株主に帰属する当期純利益は、「経営改革」の一環である西武建設の株式譲渡に伴う特別利益の計上などで106億円と2期ぶりの黒字となり、前期から829億円改善しました。

以下、これら業績回復を支えた各種施策の進捗状況についてお話しします。

経営改革

「アセットライトな事業運営」をコンセプトに 事業再編を実施

「アセットライトな事業運営」という視点では、すべての事業・資産について、継続保有または売却・流動化など、聖域なく検討を進め、継続保有する資産についてはその価値の極大化を目指すという方針のもと、一部不動産やホテル・レジャー資産の譲渡・流動化、西武建設の株式譲渡、グループ内組織再編を実施しました。

特に「ホテル・レジャー事業」は、新型コロナウイルス感染症の広がりによって、オーナー・オペレーター一体型のビジネスモデルが抱える固定費の多さが弱点として顕在化し、その負担が業績に大きく影響しました。その弱点を克服し、力強く安定的な成長を果たすべく、改革にあたっては、プリンスホテルと西武プロパティーズの役割を抜本的に見直すこととしました。

プリンスホテルは、2022年4月、MC(マネジメントコントラクト：運営受託)を主軸とした運営特化型のホテルオペレーター、「西武・プリンスホテルズワールドワイド」(以下、SPW)として再スタートしました。それに先立つ2022年2月10日には、シンガポールの政府系ファンドであるGICとの間で、長期的かつ強固なパートナーシップを構築することを目的として、ザ・プリンス パークタワー東京など31物件を譲渡し、彼らから運営を受託する内容の基本協定書を締結しました。これによって、キャッシュで1,500億円、利益ベースで800億円程度を見込んでおり、財務体質の強化にもつながります。今後は、アセットライトにホテルチェーンを展開し、現在国内外84カ所(2022年3月末時点)で運営しているホテル拠点を、概ね10年間で250カ所まで拡大していくことを目指します。この目標達成に対して、私は大きな期待とともに、強い自信も感じ始めています。SPWが運営に特化したホテルオペレーターとして再出発して以降、様々な企業から運営の相談を持ちかけられるようになったからです。その最初の成果が2022

年6月に発表した「ザ・キタノホテル ニューヨーク」の運営受託です。長年の伝統と日本ならではのおもてなしの心を「ザ・プリンス」の価値と融合させることで新しい体験価値を提供していきます。このように、これからもスピード感を持って機動的、戦略的にMC展開していきます。

また、西武プロパティーズについては、グループのアセットを活用する不動産活用会社から、アセットオーナーとしてグループ保有資産の価値極大化を追求する総合不動産会社へと業容を拡大し、2022年4月に「西武リアルティソリューションズ」(以下、SRS)として再スタートしました。SRSは、プリンスホテルが保有していたホテル・レジャー資産を含めたグループ保有資産の価値極大化に向けて、その潜在価値を自らの手で顕在化していく役割を担っていきます。そのために、西武プロパティーズの時代には手がけていなかったアセットマネジメント事業、プロパティマネジメント事業など、総合不動産会社としてのビジネスモデルの確立を図ります。今後は、高輪・品川エリア、芝公園(東京プリンスホテル)、新宿エリアといった都市部の再開発のみならず、軽井沢、箱根、富良野など知名度の高いリゾートについてもサステナビリティを意識しながら再開発計画を推進していきます。

このように、事業・資産売却や組織再編という大きな意思決定と施策の実行を1年間で実行できたのは、2020年度の非常に厳しい状況——ホテル・レジャー事業の需要が瞬間蒸発するような状況で、私を含めた役職員全員が大きな危機感を共有したからだと捉えています。

損益分岐点を引き下げると同時に 沿線の魅力度を向上

西武鉄道を中心とした「都市交通・沿線事業」では、今後、コロナ禍で生じた人々の価値変容・行動変容が定着することで、定期収入の完全回復の可能性は低いと考えています。そこで、ホテル・レジャー事業、不動産事業の再編にめどをつけた2022年度からは、本格的に損益構造を見直し、各事業の収益力の強化、グループシナジーを発揮できる体制構築に取り組み、企業価値向上の源泉としての本来の強みを発揮していきます。

特に鉄道業においては、売上高の向上とともに、中期経営計画の骨子にあるように固定費の削減による「損益分岐点の引き下げ」が重要です。そのため、コロナ禍以降、お客さまの利用動向などを踏まえ、終電時間の繰り上げを含むダイヤ改正や車両編成数の削減などを実施してきましたが、今後も稼働状況に合わせた保有車両の見直し、DXによる駅業務・運転業務の省人化、スマート化などを進めていきます。「サステナ車両」の導入もその一つで、他社から無塗装車両、VVVFインバーター制御車両などを譲り受けることで、メンテナンス効率化・コスト削減のほか、使用電力の削減、車両リサイクルによる環境負荷軽減を早期に実現していきます。

売上高向上の観点からは、安全・安心・快適・安定を前提とした生活基盤としての鉄道サービスを提供するとともに、西武線沿線の多様な特性のエリア——秩父、飯能、所沢、としまえん跡地などの、観光地や人が行き交うスポットとしての地域の魅力を高め、定期外収益の向上を図っていきます。例えば、所沢エリアでは、西武園ゆうえんちが2021年5月にリニューアルオープンしたほか、ベルーナドームエリアのボールパーク化が2021年3月に完了しました。今後は、所沢駅西口エリアの開発に取り組んでいきます。そのほかのエリアでも、としまえん跡地では2023年春に「ワーナー ブラザース スタジオツアー東京-メイキング・オブ ハリー・ポッター」がオープンする予定で、発表以後、多くのお客さまから「どんな施設になるのか」などの反響が寄せられており、集客効果に期待しています。

デジタル経営

攻めと守りの両面でDX戦略を推進

「デジタル経営」については、2022年4月から「DX・マーケティング戦略部」を立ち上げ、それまで各事業会社に分散していたDX戦略、マーケティング戦略の機能を西武ホールディングスに集約し、司令塔役として攻めと守りの両面にわたるDX戦略をスピード感を持って展開しています。

攻めのDXとしては、「グループマーケティング基盤」の活用を始めました。120万人以上の会員を擁するグループ会員組織「SEIBU PRINCE CLUB」(以下、SPC)を中心として、グループ内外の顧客データの連携を開始しています。SPCのポイントサービスについては、今まではポイントをチケットなどに引き換えていただく必要がありましたが、現在はポイントでホテルやレストラン、鉄道の特急券に利用できるなど利便性が大きく高まりました。また、沿線地域のお客さまにもこれまで以上に親しんでいただけよう、駅を起点としたウォーキング、ハイキングラリーなどのイベントに対してポイントをつけるようにしたことで、会員数が大きく増加しました。今後は、これら顧客データを活用して、グループの多様なサービスの中から一人ひとりのお客さまに最も適したサービスを提案していくとともに、ニューノーマル時代に合わせた新たなサービスを提案するなど、より戦略的に、きめ細かなDX・マーケティングを実践し、西武グループのファン拡大につなげていきます。

守りの面では、2023年4月にシェアード・サービス会社を設立することを決定しました。この会社は、西武グループのバックオフィス業務、一部の経理業務など管理支援業務をデジタル技術を活用して集約・標準化し、グループ全体の業務効率化と生産性向上を追求していきます。また同時に、働き方改革も進め、労働時間や業務負荷などが壁となって働き続けることができないグループ従業員でも安心して活躍できる職場環境をつくり、人的リソースの最適化も進めていきます。

サステナビリティ

安全領域を基盤に、 環境領域で「グリーン経営」を推進

当社は2019年に「サステナビリティアクション」を策定し、「安全」「環境」「社会」「会社文化」の4領域12項目のアジェンダにおいて持続可能な社会の実現を目指しています。具体的な取り組みとしては、ホームドアの設置や駅の

バリアフリー化など公共交通機関として強化すべき安全領域を基盤に、2050年カーボンニュートラルに向けて環境領域での活動に注力しています。輸送機関のなかでも、鉄道は比較的環境負荷が少ない事業ですが、気候変動問題が「気候危機」とまで言われるなか、リスクと機会の双方に及ぶ影響を適切に認識し、「グリーン経営」をさらに強力に推し進めていくことには大きな意味があると考えています。その一環として、当社グループは再生可能エネルギーの活用を強化しています。具体的には、2021年4月から西武鉄道山口線(レオライナー)で使用するすべての電力を西武鉄道が運営する「西武武山ソーラーパワーステーション」の発電で賄っており、実質CO₂排出ゼロで運行しています。今後はこのような取り組みをさらに進めて、全国のホテルやショッピングセンターなどでも活用していきたいと考えています。

高度で多様な専門人材の採用・育成を強化

西武グループが持続的な成長を実現していくためには、成長戦略の策定とともに、グループ各社の人材一人ひとりがそれぞれの持ち場に応じた専門性と実践力を高め、戦略の実効性を確保していく必要があります。とくにSPWが運営に特化し、SRSが総合不動産会社へと業



態転換するのに伴い、高度な専門性を持ったプロフェッショナル人材の採用・育成が急務となっています。

こうしたなか、当社グループは、これまでも新卒採用と同時にキャリア採用に力を入れてきましたが、DX人材を含む多様な専門性を持つ人材の採用に、より注力していきます。また、人材育成に関しても、希望者がオンラインを含めていつでも受講できるSEIBU ACADEMYのプログラムなどを、成長戦略に沿ったかたちで拡充していく計画です。

ステークホルダーの皆さまへ

困難な状況をチャンスと考え、挑戦し続ける

気候危機、コロナ危機、ウクライナ危機と、将来に対する不透明感が高まり続けるなか、持続可能な西武グループを実現していくためには、先達の教えが刻み込まれた経営理念に立ち返って我が身を正すとともに、中長期的にありたい姿も踏まえながら「今なすべきこと」を考え続けることが必要、と私は考えています。

「グループ宣言」に明記された「誠実であること」「共に歩むこと」「挑戦すること」は、困難を乗り越えようとする我々に大きなメッセージを投げかけてくれています。な

かでも「挑戦」は、リーマンショックや東日本大震災などの難局に力強く対処し、乗り越えてきた原動力であり、そうした経験を積み重ねてきたことは我々の強みでもあります。また、「最良・最強の生活応援企業グループ」というありたい姿は、「安全・安心」を最優先に、「お客さま目線」で物事を考え、ステークホルダーと豊かさを分かち合う「きれいな利益」をあげることで実現します。我々は今一度、事業発展の礎である“挑戦する気概”を持って中期経営計画の各種施策に取り組んでいかねばなりません。そして、そういった取り組みのなかで、次代の西武グループを担う人材を育てていくことは、私の大きな責任であると考えています。

最後に、私が好きな言葉を二つ挙げます。一つは、“A negative thinker sees a difficulty in every opportunity. A positive thinker sees an opportunity in every difficulty.”です。ネガティブに考える人はどんなに目の前に機会やチャンスがあっても、まず困難であるとなかなか前向きに実行に移しませんが、ポジティブに考える人はどんな困難があったとしてもチャンスを見つけてチャレンジしていく、という意味です。

そしてもう一つは、「疾風に勁草を知る」—— 苦しい立場に立たされた時にはじめてその人の強さが見えるという意味です。現在の我々が置かれた状況は、我々一人ひとりが勁草であり、グループ各社が勁草であり、西武グループが勁草であることを証明する絶好の機会です。

どんな困難にあっても、常にポジティブな発想で挑戦する企業でありたい。そして暗闇のなかでも「明けない夜はない」と考え、一筋の光明を見出す人の集団でありたい——そんな想いを胸に、「最良・最強の生活応援企業グループ」として「でかける人を、ほほえむ人へ。」というスローガンの実現に邁進していきます。



将来目指す姿

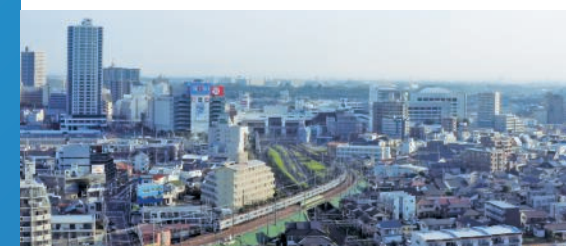
最良、最強の 生活応援企業グループ

お客さまの行動と感動

©SEIBU Lions / TEZUKA PRODUCTIONS



豊かで持続可能な社会を 創造・実現する企業



提供価値

最良のものを

- それぞれの価値観に寄り添った、良質なほほえみあふれる日常
- 地域社会の発展、環境の保全

最強のもので

- ゆるぎない安全・安心
- グループの総合力
強い収益構造・財務基盤

誰に

- お客さま
- 地域社会

いつ・どこで

- 買う・食べる
- 遊ぶ
- 暮らす
- 宿泊する・旅行する
- 移動する
- スポーツする

どのように

- 顧客基盤
- 保有アセット
- 運営ノウハウ
- 幅広い顧客との
コンタクトポイント

価値創造プロセス

豊富なハードアセットと創造的なソフトコンテンツで
地域・社会のニーズに応え、グループビジョンを実現

外部環境

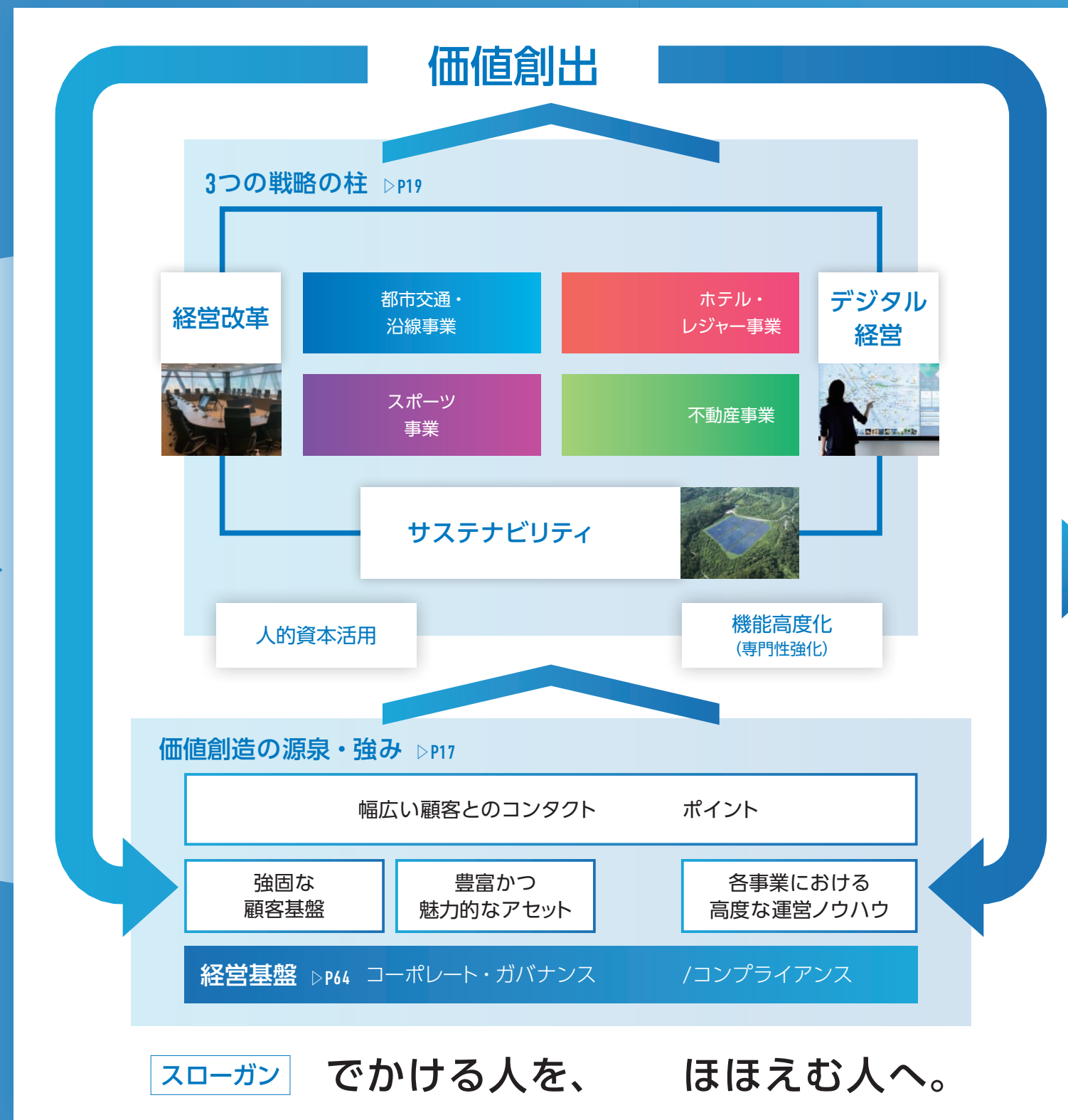
▷P19

- パンデミックや地政学的リスクの高まり
- 技術革新の加速
- 国内の少子高齢化
- 脱炭素社会への移行・気候変動の深刻化
- 価値観の変容

西武グループの問題認識

▷P19

- ボラティリティーの高い収益構造の見直し
- DX推進の必要性
- 人材戦略策定の必要性
- 脱炭素社会への移行・気候変動対応の具体化
- 変化するトレンド・ニーズに見合った商品・サービス創出の必要性



財務KPI

ROE 10%以上を意識

収益性(売上高純利益率)

10%以上

効率性(総資産回転率)

0.3回以上

安全性(財務レバレッジ)

3倍台

非財務KPI

CO₂排出量2030年度までに2018年度比 2050年度CO₂排出量

46%減

ネットゼロ

再生可能エネルギー導入率

2030年度 2050年度

50% 100%

2025年度までの管理職における女性比率目標*

15%

2025年度までの年次有給休暇取得率目標*

80%

2025年度までの男性育児休業取得率目標*

50%

2025年度までの外国人管理職比率目標*

現状(0.1%)以上

2025年度までの中途採用者管理職比率目標*

現状(15.1%)以上

※中核4社(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)での目標数値

アフター
コロナの
社会における
目指す姿

最良、最強の生活応援企業グループ

価値創造の源泉

強固な顧客基盤に、価値創出につながるアセットと
高度な運営ノウハウを展開、
幅広い顧客とのコンタクトポイントを活かすことが
西武グループの価値創造の源泉

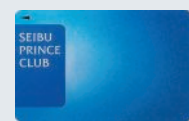
強み 1

強固な顧客基盤

約550万人の沿線住民の方々をはじめ、約120万人のSEIBU PRINCE CLUB会員などの国内外で展開しているホテルやレジャー施設等の利用者、約10.5万人のプロ野球球団 埼玉西武ライオンズ ファンクラブ会員など、長年の事業活動を通じて築いてきた幅広い顧客基盤があります。



沿線住民

約**550**万人SEIBU PRINCE
CLUB会員約**120**万人埼玉西武
ライオンズ
ファンクラブ会員約**10.5**万人

強み 2

豊富かつ魅力的なアセット

当社グループは、高輪・品川、芝公園などの東京23区に保有する主要な施設だけで約47万㎡の土地を保有しており、軽井沢や箱根、富良野などのリゾート地にはホテル、ゴルフ場、スキー場を有する、国内有数のアセットホルダーです。海外にもハワイ、ロンドンにホテル等の資産を保有するほか、豪州StayWell社が世界各地でホテルネットワークを有しています。国内外に持つ多様なアセットやネットワークは、今後再開発や事業展開していくうえで、大きな強みです。



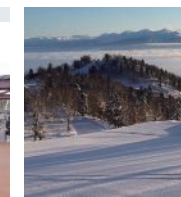
東京プリンスホテル



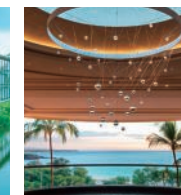
ベルーナドーム



西武園ゆうえんち



富良野スキー場

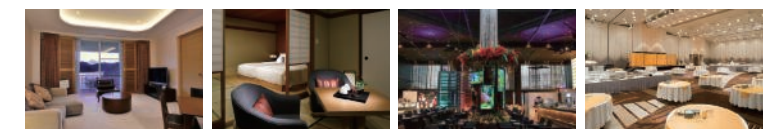
プリンスグランド
リゾート軽井沢ウェスティンハプナ
ビーチリゾート(ハワイ)

強み 3

各事業における高度な運営ノウハウ

西武・プリンスホテルズワールドワイドは、宿泊だけに留まらず、食堂や宴会場、そのほかゴルフ場といったスポーツ施設など多様な施設を運営し、幅広いサービスを多くのお客さまに提供しています。さらにグループ各社において、鉄道やバスなどの交通機関、横浜八景島、横浜アリーナのようなレジャー施設、埼玉西武ライオンズなどのプロ野球球団といった多岐にわたる事業・施設の運営に携わっています。そのような運営のノウハウは他社との連携や新規事業創出においても大きな力になると考えます。

ホテル運営ノウハウ



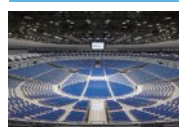
輸送ノウハウ



レジャー施設ノウハウ



会場運営ノウハウ



複合ビル運営ノウハウ

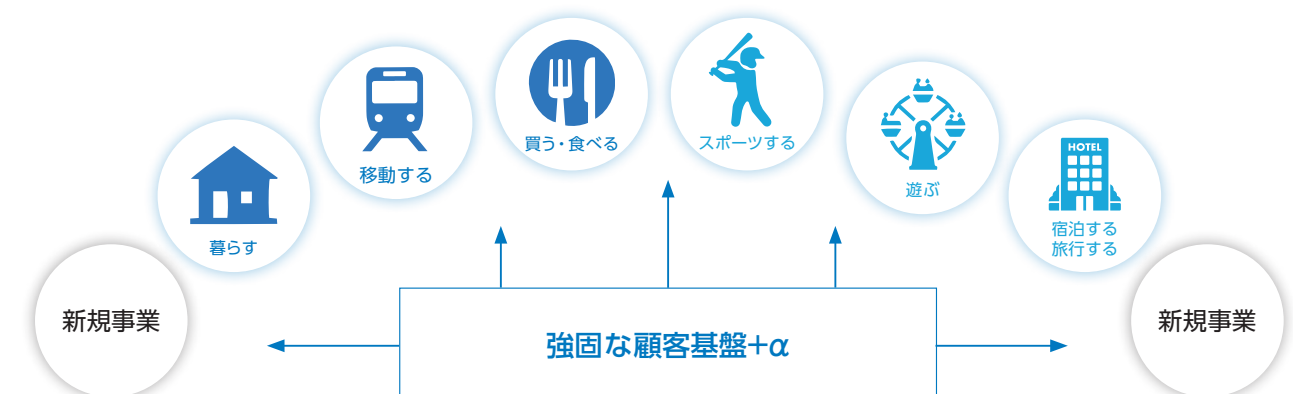


1～3があることで活かせる強み

強み 4

幅広い顧客とのコンタクトポイント

国内外に保有する豊富なアセットに、多様な施設・事業の運営ノウハウを掛け合わせることで、SEIBU PRINCE CLUB会員を中心とした多くの利用者に、「買う・食べる」「宿泊する・旅行する」「遊ぶ」「移動する」「暮らす」「スポーツする」など暮らしの様々な場面で感動を提供し、ほほえみを引き出しています。その満足度によって、再度のご利用、また別の施設のご利用へとつながっています。こうした顧客とのコンタクトポイントの多さ、多様さが当社グループの価値を生み出しています。さらに、デジタル技術を活用することで、より一人ひとりにパーソナライズされたご案内、サービスの提供が可能になり、さらなる顧客基盤の拡充につながると考えます。



3つの戦略の柱

コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつけるべく ビジネスモデル変革と企業体質強化を軸に 3つの戦略を実施

外部環境とリスク・機会

パンデミックや地政学的リスクの高まり

リスク

- 外出・移動の自粛等による鉄道・バス利用者の減少
- インバウンド回復の遅れ
- ホテル等の稼働低下に伴う固定費負担の増大と収益性の圧迫

機会

- 新たなサービス需要の拡大への対応

技術革新の加速

リスク

- 加速するDXへの対応遅れ・専門人材の不足
- ビジネス機会の喪失
- 運用するシステムの障害発生

機会

- AI、IoTを活用した新たなサービス需要の拡大
- 設備の省人化による労働生産性の向上

国内の少子高齢化

リスク

- 利用者数の減少
- 人材獲得競争の激化

機会

- 働き方改革への対応による人材活用の推進
- ダイバーシティ推進によるグローバル視点でのサービス・ビジネスの展開

脱炭素社会への移行・気候変動の深刻化

リスク

- 台風や冷夏、酷暑、降雪等の異常気象や天候不順による営業活動への影響
- 自然災害等への備え不足による施設・設備の損壊
- 気候変動対応に伴うコストの増加

機会

- 太陽光発電などの自然エネルギー需要の拡大
- エシカル需要の拡大

価値観の変容

リスク

- 価値観変容・ライフスタイル多様化によるビジネスモデルへの影響
- 外出・レジャーやライフスタイル関連産業への異業種参入による競争の激化

機会

- 消費の多様化に伴う商品・サービスの深化
- 商品・サービスの新分野の開拓

西武グループの問題認識

- 外的要因によるボラティリティーの高い収益構造の見直し
- DX推進の必要性
- 労働者不足に対応するための人材戦略策定の必要性
- 国際的な脱炭素社会への移行や気候変動による影響への対応の具体化
- 変化するトレンド・ニーズに見合った商品・サービス創出の必要性

強みと3つの戦略の柱

強み
(価値創造の源泉)

強固な顧客基盤

豊富かつ魅力的な
アセット

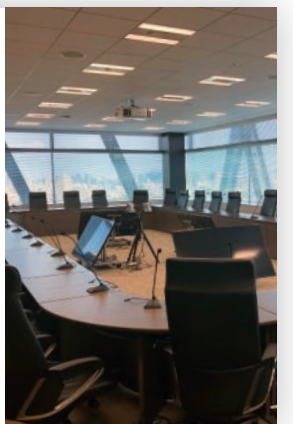
各事業における
高度な運営ノウハウ

幅広い顧客との
コンタクトポイント

経営改革

- アセットライトな事業運営
- 損益分岐点の引き下げ
- ニューノーマルに合わせたサービス変革

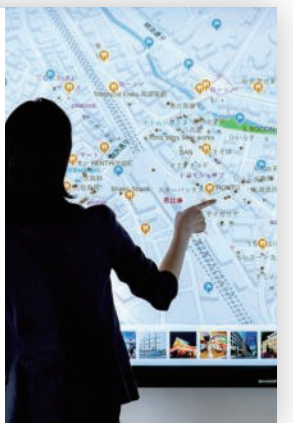
▶ 主要施策① 経営改革 (P21)
「各社の機能高度化(専門性強化)」



デジタル経営

- 攻めのDX・マーケティング戦略
- 守りのDX

▶ 主要施策② デジタル経営 (P29)



サステナビリティ

- 4領域12項目のアジェンダ
- 気候変動リスクへの対応

▶ 主要施策③ サステナビリティ (P31)
「人的資本活用」



主要施策① 経営改革

危機に強い体質へと変革し、最良・最強のサービスを提供し続けられるグループを構築

「アセットライトな事業運営」、「損益分岐点の引き下げ」、「ニューノーマルに合わせたサービス変革」の3点をテーマとして、コロナ禍で浮き彫りになった経営課題にまっすぐ挑み、聖域なく「経営改革」を断行します。

アセットライトとグループ再編により、高い専門性と、より質の高いサービスの提供へ

2021年度は、アセットライトの取り組みの一環として、西武建材株式会社の株式譲渡、新横浜スクエアビルなどオフィスビルの流動化を実施しました。また、一步踏み込んだ事業ポートフォリオの見直しも行い、西武建設株式会社の株式95%を株式会社ミライト・ホールディングス（現：株式会社ミライト・ワン）へ譲渡しました。

またコロナ禍の影響で課題が浮き彫りになったホテル・レジャー事業については、31物件をシンガポールの政府系ファンドGIC Private Limitedの関係会社に譲渡することで合意。長期的なパートナーシップを構築することを目的とし、今後もホテルオペレーター会社「株式会社

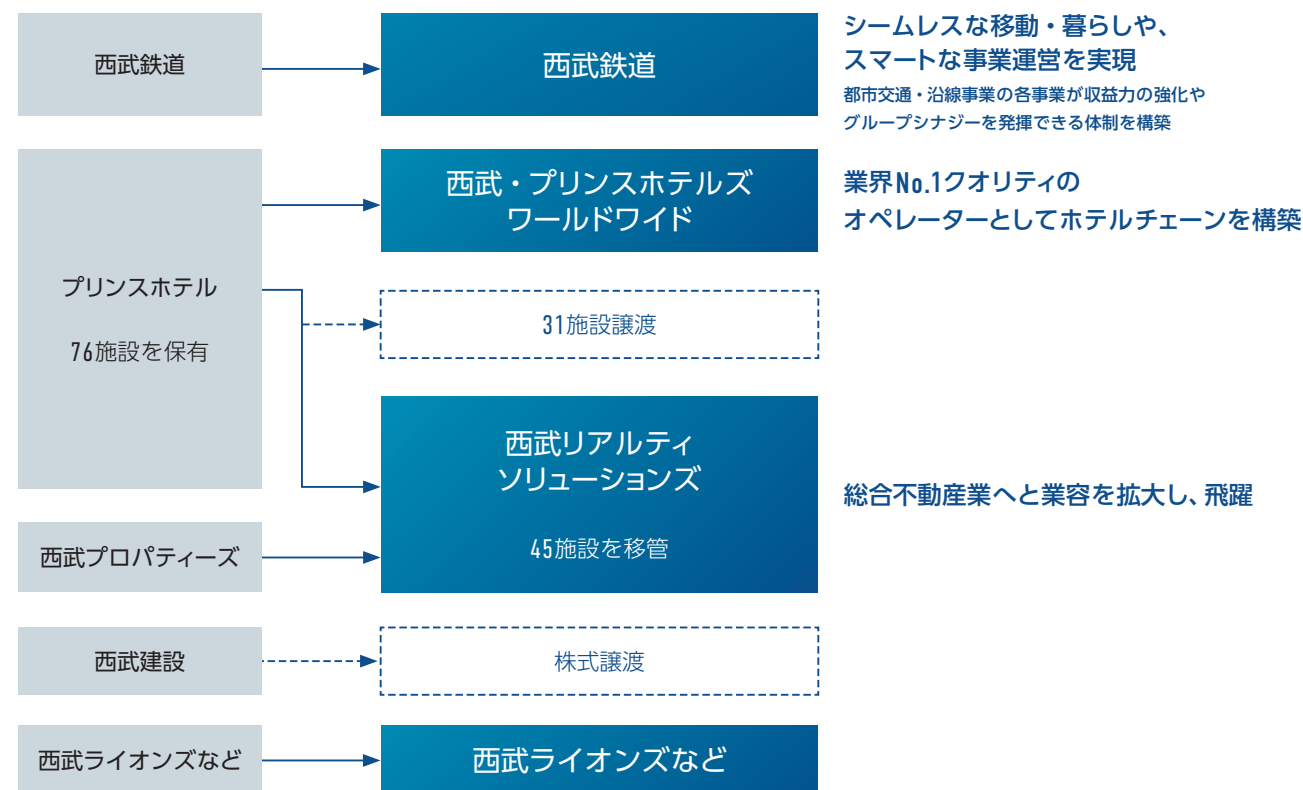
西武・プリンスホテルズワールドワイド」が対象物件の運営業務を受託することになっています。運営に特化することで、クオリティ向上によるブランド力強化、スピード感を持ったホテル展開につなげていきます。

一方、継続保有するホテル・レジャー事業の資産については、総合不動産会社を目指す「株式会社西武リアルティソリューションズ」へ集約し、既存用途の域を超えて多様な手法による最有効活用を実現していきます。そのために、不動産事業におけるAM/PM/BM^{*}のすべての領域を担う会社へと業容を拡大します。

今後も、資産や事業の売却・流動化、グループ内組織再編を通して、それぞれの機能（専門性）を高めることで、競争力向上の挑戦を続け、保有資産の価値を極大化し、グループ収益の最大化を追求します。

^{*}AM：アセットマネジメント、PM：プロパティマネジメント、BM：ビルマネジメント

主な組織再編



損益分岐点を引き下げ、パンデミックに強い体質へ

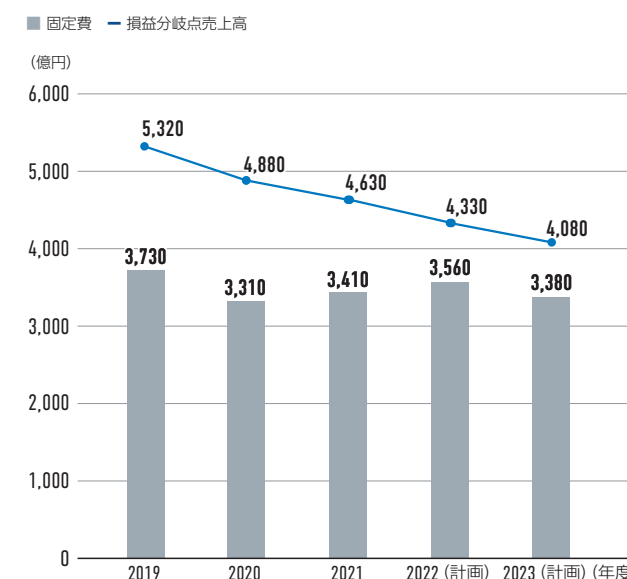
2021年度は、都市交通・沿線事業における西武鉄道のダイヤ改正やバス路線の見直し、ホテル・レジャー事業における要員コントロールなどにより、恒常的な固定費低減に取り組みました。

中期経営計画の最終年度である2023年度には、アセットライトな事業運営により、西武建設の株式譲渡による固定費削減効果の発現を見込むほか、ホテル・レジャー事業の一部資産の流動化など、各事業において恒久的な固定費削減に引き続き努めることで、2019年度比で約350億円の固定費引き下げを見込んでいます。

またグループ各社の管理支援業務を集約し、生産性を向上させることを目的に、2023年度のシェアード・サービス会社の設立を目指し、現在、具体的な設計などの準備を進めています。バックアップ業務を共通化することで、人的リソースをグループの収益力向上、生産性向上につなげていきます。中長期的には、駅業務や運転業務のスマート化、サステナ車両^{*}の導入を進め、さらなる固定費削減に取り組んでいきます。

^{*}無塗装車体、VVVFインバーター制御車両等の他社からの譲受車両を当社独自の呼称として定義

固定費・損益分岐点売上高の推移



(注) セグメント合計数値ベース。2020年度、2021年度は特別損失へ振り替えた額を含んでいます。

ニューノーマルに合わせて、新たなサービスを順次開始

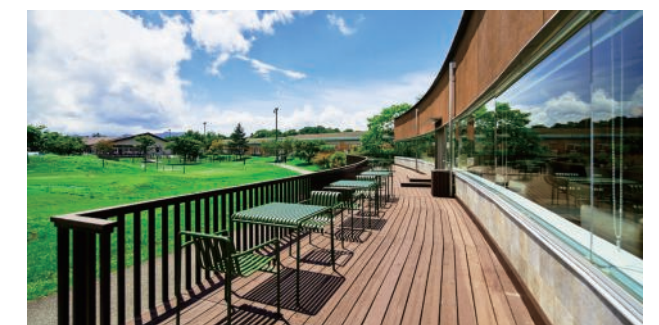
働き方の多様化に合わせたサービス変革として、シェアオフィスやワーケーションの場の提供のほか、鉄道・バスにおける需要分散施策を推進し、お客さまに新たなライフスタイルを提案しています。

2021年度は、「プリンスグランドリゾート軽井沢」が国内を代表する「ワーケーションリゾート」としての地位を確立することを目指して、東日本旅客鉄道株式会社などと連携し、施設やサービス、商品の拡充を図りました。

西武鉄道沿線では、沿線エリアでのMaaS提供によってシームレスな移動・暮らしを実現するほか、ベルーナドーム、西武園ゆうえんちのリニューアル、としまえん跡地への新施設誘致など近場のレジャー需要の喚起にも努めています。

スポーツ・エンターテインメントの分野においては、「手軽さ」「楽しさ」をコンセプトに保有資産やノウハウを活用した事業展開を行い、お客さまに快適な時間と豊かな体験を味わっていただけるよう、様々な施策に取り組んでいます。ほかにも、2021年10月に株式会社R.projectとの合併会社「株式会社ステップアウト」を設立し、今後はアウトドア事業の拡大も図ります。

コロナ禍で進んだ価値観や行動の変容を的確に捉え、ニューノーマルの環境下でも、お客さまに西武グループのサービスをご満足いただくことで、多様なサービスを繰返しご利用いただき、「西武グループのファン」を増やしていきます。



Karuizawa Prince The Workation Core

主要施策① 経営改革

ホテル・レジャー事業の戦略

アセットライトに事業を展開し、
業界No.1クオリティの
ホテルチェーン構築

西武・プリンスホテルズワールドワイド
代表取締役社長
小山 正彦

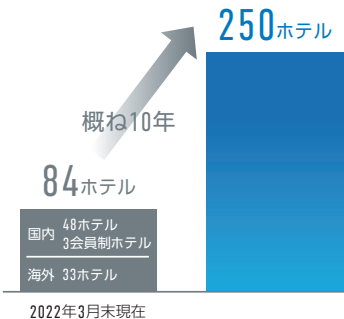


Q 4月1日より、オペレーターに特化した新会社西武・プリンスホテルズワールドワイド(以下、SPW)として再出発しました。新会社に込めた想いや今後の抱負についてお聞かせください。

サステナブルな成長を実現できる経営体質に

新会社設立にあたっては、今回のパンデミックを受け、危機や有事に打ち勝てる経営体質にしていこうという考えがありました。これから先、パンデミックや大地震など何が起こっても、その状況に左右されない強靱なホテル会社にしていくということです。今後はMC^{※1}中心にリスクを抑え安定的に収益を獲得できる形で、国内外250ホテルに拡大する予定です。例えば、地理的にみたら、全国北海道から沖縄まで展開することで、どこで何が起こっても一定の収益水準を確保することができる。また、日本で何か起きても、海外の事業で支えられるでしょう。MC展開することによって、危機に強く、サステナブルな成長を実現できる経営体質にしていけることが可能となります。

※1 Management Contract：運営受託

従来の強みをオペレーター専業として発揮し、
磨きをかける

SPWの強みは、SEIBU PRINCE CLUB会員(以下SPC会員)の存在と法人顧客層の厚さですが、今回オペレーター専業に舵をきることで、その強みをアピールしながら、オーナーに認めてもらえるよう、さらに磨きをかけていきたいと思っています。現在約120万人のSPC会員を有していま

すが、各プリンスホテルの宿泊データに登録されている方々に対しても、デジタルを活用してパーソナライズされたサービスを提供し、会員数をさらに増やしていきたいです。一方、法人契約企業も2,000社を超えています。コロナ前には、回遊型MICE^{※2}として全国の当社施設を順番に使っていただきました。これは、全国展開している当社だからこそ実現できる圧倒的な強みです。

また、2017年に豪州のホテル運営会社StayWell社が傘下に入りましたが、それまでプリンスホテルではみられなかったホテルの運営と開発のノウハウを彼らから学びました。

SPWがオペレーター専業となることで、当然ながらオーナーからは厳しい内容を求められることも多々あると思いますが、今後激化するホテルの生存競争に勝ち残るために、自ら厳しいところに身を置いて、課題を発見し、解決していく、そうしてプリンスホテルのファンをより一層増やしていくんだという気概を持っていこうと、皆に言い続けています。

※2 MICE:Meeting(会議)、Incentive Travel(企業等が行う報奨・研修旅行)、Convention(国際会議)、Exhibition/Event(展示会、見本市、イベント)の総称

Q 今後は250ホテルを展開する計画を示していますが、具体的なイメージをお聞かせください。達成するうえでの課題も教えてください。

各ブランドの特性を生かし、デジタルから高級志向まで
幅広く展開。海外でも日本流“おもてなし”サービス

まずは、プリンスホテルの四つのブランド(ザ・プリンス、グランドプリンスホテル、プリンスホテル、プリンススマート イン)それぞれの特性を、より際立たせ、全国に拡大していきます。なかでも、デジタル世代をターゲット

としたプリンス スマート インを全国展開していくことで、現在の課題である若い顧客層の獲得にも、積極的に取り組んでいきたいです。直近では今年秋に大阪・博多・那覇にも出店する予定です。今後、新幹線の停車駅や空港がある都市に出店していき、やがては全県に拡大していきたい。もちろんプリンスホテルブランド、あるいは上級ブランドも合わせて出店していきたいです。特に、地方では、プリンス=プリンスホテルブランドとなっているため、これからは100室未満の規模のザ・プリンスブランドなど上級ブランドの浸透にも取り組んでいきます。場合によってはその上のブランドカテゴリーも考えていかなくはなりません。

もう一つ、日本のホテルは価格競争に陥る傾向にありますが、お客さまに対して、良質なハードのみならず、体験価値など、個々のホテルの強みを生かしながら、魅力的なサービスを提供することで、ADR(平均販売室料)を上げていきます。競合ホテルが3万円で販売した場合、当社は自信を持ってそれ以上の価格で販売できるビジネスモデルを作ることで、利益を増やし、同時に従業員の処遇向上にもつなげていきます。

海外では、まず主要都市を中心に100近い数を出店していく予定です。ザ・プリンス キタノ ニューヨークを2023年にリブランドオープンし、当社が運営受託することが決定しています。その次には、バンコクにザ・プリンス アカトキ リバーサイド バンコクが開業予定です。SPWの従業員は気づいていないかもしれませんが、世界のグローバルホテルチェーンと比較しても、私たちの接客サービスの力は決して負けていないと思っています。日本流の“おもてなし”とも言えるのですが、心配りが隔々まで行き届いたきめ細かいサービスでお客さまに喜んでいただく力というのは、自信を持ってよいでしょう。日本料理をはじめ、料理の技術についても同様です。これらの強みをしっかりアピールしながら、オーナーやお客さまに認めていただけるよう、Akatokiブランドを筆頭に、日本文化をしっかりと発信しながら、世界に広げていきたいと思っています。

人材育成の強化は競争を勝ち抜くうえでのカギ

これから一番の強みにしていかなければならないのが人材です。我々は宿泊のみならず宴会、食堂、ゴルフ・スキーなど幅広いサービスを手がける運営力に加え、国内外それぞれの地域の特性を熟知する多種多様

な人材を有していますが、今後は特にGM(ゼネラル・マネジャー)の育成が勝敗のカギとなるでしょう。若い時から海外で働いてグローバルな感覚を体に染み込ませ、10年後にはこのレベル、20年後には海外のGMなど、具体的なキャリアパスを描けるような人材育成プログラムを構築していきたいです。そして、入社の段階で、各人がそれぞれのキャリア戦略をイメージできるようにしたいです。また、外国人のGMなど、グローバルな人材にいろいろな立場で活躍してほしいですね。そのためには、例えばGMであれば実力・経験に見合った給与体系にすることはもちろん、様々な仕組みを世界標準にしていかなければいけないですね。

業界No.1クオリティのホテルチェーンに向けて

業界No.1クオリティのホテルチェーンと謳ったときに、3つの要素があると考えています。まずは、人材力。プリンスホテルに運営を任せると、優秀なGMや専門性の高いスタッフがしっかりと運営してくれる、といったゆるぎない信頼を獲得していく必要があります。次に、収益力。強みであるSPC会員や法人顧客などをベースに、収益とGOP(営業総利益)を生み出すことができます。そして3つ目は、これから強化すべきポイントでもありますが、グローバルにおけるブランド力です。

やはり、ホテルは街のシンボルです。観光にも絶対必要な拠点になる場所で、地域経済が発展していくうえでは、必ずシンボリックなホテルがありますよね。地域全体を引っ張っていくというプライドを持ちながら、当グループのグループビジョンにもあるように、地域とともに発展していくんだ、地域のために挑戦していくんだという、より広くて高い目線で、今後もホテル事業に取り組んでいきます。

これまで培ってきた強み(一例)

国内外ネットワーク	国内外で84ホテル、31ゴルフ場、10スキー場を展開。今後さらにネットワーク拡大
多彩なブランド	ラグジュアリーからミッドスケールまで、国内外で9ブランドを展開し、多様なニーズに対応
ホテル・スキー場・ゴルフ場の運営ノウハウ	宿泊・宴会・料飲機能を備えた大型ホテルの運営ノウハウや、スキー場・ゴルフ場の運営ノウハウ、総合型リゾート施設や単体での運営受託が可能
人材力	お客さまのおもてなしに加え、調理や施設管理等、専門的な技能を有する従業員が多数在籍
StayWellの海外展開プラットフォーム	StayWellが有する開発・運営プラットフォームを活用し、国内外でスピーディーにネットワークを拡大

※2022年3月末現在

主要施策① 経営改革



不動産事業の戦略

業容を拡大し、
総合不動産業へと飛躍

西武リアルティソリューションズ

代表取締役社長

齊藤 朝秀

Q グループ組織再編に伴い、4月1日付で西武リアルティソリューションズが誕生し第一歩を踏み出しました。新社長としての抱負と課題をお聞かせください。

アセットライトで財務体質改善に寄与、 総合不動産会社へと飛躍しさらに高みを目指す

西武グループの組織再編として当社が誕生し、社長という大役を押し責任の重さを実感するとともに、非常に大きなやりがいのあるミッションをいただいたと思っています。全従業員と力を合わせて成長に取り組んでいきたいと考えています。

ミッションは多々あります。まず、アセットライトです。具体的には、流動化を決定し既に発表している資産の譲渡を迅速に進め、バランスシートを健全化することに最注力していきます。

そして、都心エリアや西武鉄道沿線、軽井沢などのリゾートといった、全国にまたがるグループの保有資産について、特に都心・リゾートエリアでは資産所有者として、再開発・売却・流動化といった手法だけに捉われないあらゆる手法を視野に入れ、戦略的に考え、スピーディーに実行していくことで最有効活用を実現していき、お客さまに選ばれる事業を展開していきます。

また、PM・BM^{*}に加えて、より幅広い知識が必要となるAM^{*}の領域もしっかりやっていくことで、すべての領域を担う会社へと業容を拡大していき、多様な投資ストラクチャリング能力を持つ総合不動産会社への飛躍を目指します。

これらを達成していくためには、当社の組織改革も必要です。なかでも、人材育成と風土改革の二点に重点を絞り取り組んでいきます。人材育成では、当社の将来を

担っていく若手世代をより競争力のある人材へと成長させるための施策を講じていきます。風土改革も重要で、当社に議論する習慣を根付かせたいと考えています。変化の速い現代社会ではPDCAをしっかり回し、臨機応変に対応する力が求められます。そうした過程において、議論は欠かせません。役職や年齢に関係なく意見し合えるような風土を醸成していきたいと考えています。

^{*}PM：プロパティマネジメント、BM：ビルマネジメント、AM：アセットマネジメント

リゾートエリアの低・未利用地の開発にも注力

今年度はアセットライトを着実に推進していくことはもとより、並行してリゾートエリアの低・未利用地のバリューアップも図っていきます。当社は、軽井沢、箱根、富良野など、素晴らしい土地・施設を多く保有していますが、リゾートでの取り組みとなると、これまでは既存のホテルの増・改築が中心で、遊休化している土地については、あまり着手できずにいました。コロナ禍で働き方も大きく変わり、郊外やリゾートエリアが注目されていることは当社にとってまさに追い風で、今後のリゾートエリアの開発は、都心エリアの再開発とともに、当社の成長エンジンになり得ると思っています。

次に、不動産ポートフォリオをどのように構成するかについてですが、まず、西武グループがこれまで築いてきたホスピタリティの世界は必須だと考えます。都心部であれ、リゾートであれ、ホテルはエリアの価値やブランドを上げていくうえで欠かせないアイテムです。東京ガーデンテラス紀尾井町も、ホテル(ザ・プリンスギャラリー東京紀尾井町)がなければ魅力が半減していたでしょう。

グランドプリンスホテル赤坂跡地の再開発では、ほぼホテル100%だったものをオフィスが3分の2、残りはホテル・住宅、そして商業施設に変えました。その経験を活

かして高輪・品川、芝公園など複数のプロジェクトを柔軟な発想で議論し、スピード感を持って推進していきます。

リゾートの開発においても、ホテルと住宅などの他用途を効果的に組み合わせるなど、そのエリアのニーズに合った事業を積極的に展開していきたいと考えています。当社グループの会員制リゾートホテル「プリンス バケーション クラブ」はもちろん、賃貸マンションも十分あります。また、海外では、大手IT企業のグーグルのように、本社を郊外に置くケースもありますが、日本でもひょっとしたら同じような動きが出てくるかもしれません。「こうあるべきだ」ではなく、「どんなものがあったら面白いかな」といった視点で、外部の人とも意見を交えながら、ゼロベースで考えていくべきだと思っています。

Q 総合不動産会社として目指す姿をお聞かせください。

既存の保有資産をどのように活かすか、 様々なモデルを検討

当社は、国内の都心部、リゾート、郊外と幅広いエリアで、多様な不動産を持っています。これは圧倒的な強みです。さらに西武グループには、例えば、卓越したホスピタリティを有するプリンスホテルや安全・安心の象徴とも言える西武鉄道があります。こういったブランドは、無形資産としてもものすごく貴重なもので、不動産部門がそれらをどう活かすかがカギとなります。今後は総合不動産会社として、様々なモデルを検討しながら不動産を活用することが可能だと考えます。また、多様な資金調達手法の検討も当社のミッションですが、例えば、私募REITや、匿名組合契約などによって投資家から出資を集めオフバランスしながら、アセットマネジメントを手がけたり、外部と

3つのアセット戦略

既存事業のバリューアップ 既存用途の延長線上で、賃貸用不動産やホテルなどの増改築、リニューアルを実施し、収益性をさらに向上、競争力を維持・強化。 ポートフォリオの組み換え ホテル・商業・オフィス・住宅間での事業ポートフォリオの組み換え、用途変換。 コア事業への経営資源の集中 保有資産の収用や売却などによって生み出されるキャッシュを収益向上が見込まれる資産に入れ替え。 また、遊休地などの不稼働資産や高架下などの活用により、資産の効率性・収益力を向上。	グランエミオ 所沢 東京ガーデンテラス 紀尾井町 エミキューブ 石神井公園
--	--

のパートナーシップも模索していきたいと考えています。

従業員をよりよく啓発し、競争力のある組織に

従業員の意識改革も欠かせません。当社は多種多様なバックグラウンドを持つ人材が集まっています。革新的なアイデアや前向きな推進力は、色々な考えを持つ人たちが集まり、議論を交える場でこそ生まれるものだと思いますので、多様な人材が揃っているということは強みではありますが、専門性を重視するスペシャリストよりも幅広い役割を担うゼネラリストが多い傾向にあります。

もちろんゼネラリストも組織をマネジメントする観点で必要ですが、各分野で高い専門性を持ち、一定の分野では誰よりも優れている個人やチームを醸成していくということも、これからのミッションだと思っています。従業員をよりよく啓発すれば、競争力のある組織になる素養は十分あります。

外部との積極的な交流も大切です。時代の流れやお客さまが求めるものを的確に捉え、各種施策を実行すること、そして先を見据えて柔軟に考えることも重要です。賃貸ユニットハウス「Emi Cube」を3棟建て、ニーズに合わせて1棟は時間貸しするなど、使い方は色々ありますし、オフィスも同様で、創造力には幅広さと奥深さが必要です。従業員には「積極的に外へ出て、交流を深め知見を高めよう」と言っています。

総合不動産会社として、一つひとつの物件をオンラインにすることを目指しています。一つひとつの敷地をどうするのかではなく、大きな街づくりといっても過言ではない規模の土地を持っているので、これからどのような街・施設にしていくのか、しっかり議論して作っていくのが楽しみです。

3つのエリア戦略

西武鉄道沿線エリア 都市交通・沿線事業と連携しながらエリア特性に合わせた事業を推進し、沿線価値を向上。 リゾートエリア ホテル・ゴルフ場などのグループ資産が集積する「軽井沢エリア」などを中心に事業を推進。 都心エリア 東京ガーデンテラス紀尾井町の「紀尾井町エリア」、グランドプリンスホテル新高輪などのホテルが集積する「港区エリア」等を中心に、大規模複合開発を運営・検討。	富良野エリア 軽井沢エリア 伊豆箱根エリア 新宿区 千代田区 中央区 港区 渋谷区 A 東京ガーデンテラス紀尾井町 B 高輪・品川エリア C 芝公園エリア
---	--

主要施策① 経営改革



都市交通・沿線事業の戦略

新たな時代に対応し、シームレスな移動・暮らしや、スマートな事業運営を実現

西武鉄道

代表取締役社長

喜多村 樹美男

Q 鉄道業界を取り巻く事業環境は厳しい状態が続いていますが、そのようななかで、西武鉄道の強み・課題についてお聞かせください。

事業環境の変化で課題を再認識するも、鉄道事業の価値は変わらず

新型コロナウイルスの感染拡大により、これまで日本の観光産業の成長をけん引してきたインバウンド需要が大きく減少しました。鉄道業においては、感染拡大期のお客さまの外出自粛に加え、テレワークの加速による通勤需要の落ち込みなど、取り巻く環境は大きく変わっています。以前から人口減少や少子高齢化など日本社会が直面している課題が将来的に鉄道業に与える影響については強く意識していましたが、コロナ禍で利用者数や旅客運輸収入の減少を目の当たりにし、事業を取り巻く環境変化に適合し、継続してしっかりと利益を確保できるように、今までの収支構造について、早急に見直しを検討せざるを得ない状況になりました。

半面、コロナ禍で行動制限が課せられたからこそ、人と直接会えることや行きたいところに出かけられることなどの「リアルな体験」の価値が見直されたのも事実です。いつの時代においても、お客さまを安全に目的地までお運びするという鉄道業の本来の価値や役割は変わるものではないと思っています。

都心にターミナル駅を擁しながらも、自然の豊かさと多様なレジャー施設を兼ね備えた沿線が強み

西武鉄道の強みの一つに、都会的な部分と自然豊かな環境が沿線のなかで楽しめることが挙げられます。ほかに、プロ野球球団の埼玉西武ライオンズの本拠地であるベルーナドーム、ムーミンバレーパーク、今後開業する

予定の「ワーナー ブラザース スタジオツアー東京・メイキング・オブ ハリーポッター」、そして西武園ゆうえんちなど、他社沿線にはない魅力的なエンターテインメント施設が豊富だということも強みです。安全・安心についても、路線が走っているエリアの地盤が安定しているために耐震性が高いので、住む環境として安心できるというのは間違いありません。

一方、先ほどお話しした通り、取り組まなくてはならない課題は、鉄道業の収支構造の見直しです。テレワークが普及したことにより、通勤需要はコロナ前の水準までおそらく戻らないと考えています。加えて、鉄道業ではお客さまの利用率に関わらず一定のコストがかかることもあり、収入の水準が戻らないなか、収支構造をどのように転換していくかが大きな課題です。また、人口減少による働き手不足の問題、安全性向上のための設備投資負担の増加など、今後事業を継続させていくために考えなければならない課題は少なくありません。

Q 新たに打ち出した「都市交通・沿線事業の経営改革」について、経営改革に至った背景や狙いについてお聞かせください。今後西武鉄道はどのような姿を目指していきますか。

経営改革は「お客さま目線」を意識し実行、外部との連携等で新たな取り組みも

事業環境の変化に対応していくために、都市交通・沿線事業においても強みや課題を踏まえながら改革を進めていきます。ポイントは「組織・運営体制の見直し」、「売上高向上」、「固定費の低減」の3点ですが、それらの根底にあるのは「お客さまにとってどのようなメリットがあるのか」ということです。「電車の利用者や沿線住民の

方々の目線になっているのか」、常にその前提に立ち返り、求められるものを把握して商品・サービスとして打ち出していく、マーケティングの視点が最も重要な要素だと思っています。

例えば、「売上高向上」について言うと、施策の一つとしてオフピークの通勤定期利用時にポイントが貯まるなどの乗車ポイントサービスを7月に導入しました。これは鉄道利用の平準化を図ることも目的の一つですが、そこには電車や沿線の施設を日頃からご利用いただいているお客さまへのサービス向上、という目線もあります。外部との連携という観点でも、現在東日本旅客鉄道株式会社（以下、JR）との連携を進めています。JRと当社が持つノウハウを共有することで、西武線・JR線双方のお客さまに喜んでいただける、新たな取り組みにつなげていくことができると考えています。引き続き他社との連携も可能性があれば検討していきたいです。「固定費の低減」については、「駅業務・運転業務のスマート化」や「サステナ車両^{*}の導入」などの取り組みを掲げていますが、これは効率化だけではなくCO₂削減などグローバルな課題への対応の意義もあります。街づくりや沿線の活性化という役割を担う鉄道会社ですが、安定して利益を出すことで永続的な事業の運営が可能になります。社会から求められている責任を果たすということにつながり、結果的にお客さまのためにもつながっていくと信じています。

※無塗装車体、VVVFインバーター制御車両等の他社からの譲渡車両を当社独自の呼称として定義

中期経営計画における取り組み

組織・運営体制の見直し	都市交通・沿線事業の各事業（鉄道・不動産・観光・バス等）が収益力の強化やグループシナジーを発揮できる体制を構築
売上高向上	- 価値変容・行動変容を捉えた施策展開 - 東日本旅客鉄道株式会社との包括連携強化による増収施策の検討
固定費の低減	- ダイヤの見直し、保有車両数の低減 - 駅務、運転業務のスマート化 - サステナ車両の導入

鉄道の強化策

新たな時代に対応し、シームレスな移動・暮らしや、スマートな事業運営を実現

主要施策② デジタル経営

デジタルを活かして、
グループ顧客戦略を再構築

事業のあらゆる場面でビジネスのデジタル化を推進することで、新たな付加価値を生み出し、お客さまを惹きつけて離さない、「最良、最強の生活応援企業グループ」を目指していきます。

構築したグループマーケティング
基盤を活かし
グループ売上の増大へ

西武グループは、お客さま目線を大切にしながら、「デジタル経営」を推進しています。テクノロジーやデータを駆使しながら、既存の西武グループのCX(カスタマーエクスペリエンス)/UX(ユーザーエクスペリエンス)を変革し、新たな体験を生み出すことによって、「最良、最強の生活応援企業グループ」の実現を目指します。組織改革の一環として、2021年4月に主要4会社の情報システム部門を統合し、業務の統制や標準化を図るとともに、2022年4月にはグループ全体のDXマネジメントなどを目的として、当社に「DX・マーケティング戦略部」を新設しました。それらとともにグループ事業会社を含めたグループDX推進体制を構築し、デジタル経営を力強く推進して

きました。

デジタル経営は「攻めのDX・マーケティング戦略」、「守りのDX」で構成されており、「攻めのDX・マーケティング戦略」では、ビジネスモデルの変革や顧客ニーズに即した戦略の見直し・強化により、グループのロイヤルカスタマーを育成していくことを目指して取り組んできました。

今後の方向性として2点あります。一点目は既存のグループ横断サービスを改善することです。当社グループは様々なサービスを提供していますが、単一のサービスのみならず複数のサービスをご利用いただくお客さま、すなわち、グループ顧客の拡大を今後一層図っていきます。具体的には、120万人以上の会員数を誇る西武グループの会員サービス「SEIBU PRINCE CLUB」を基軸として、グループ各社及び外部の企業が運用する様々な会員サービスを、共通IDなどを用いて相互に連携し、お客さまの

利便性の向上を実現することでグループ顧客数を増やしていきます。

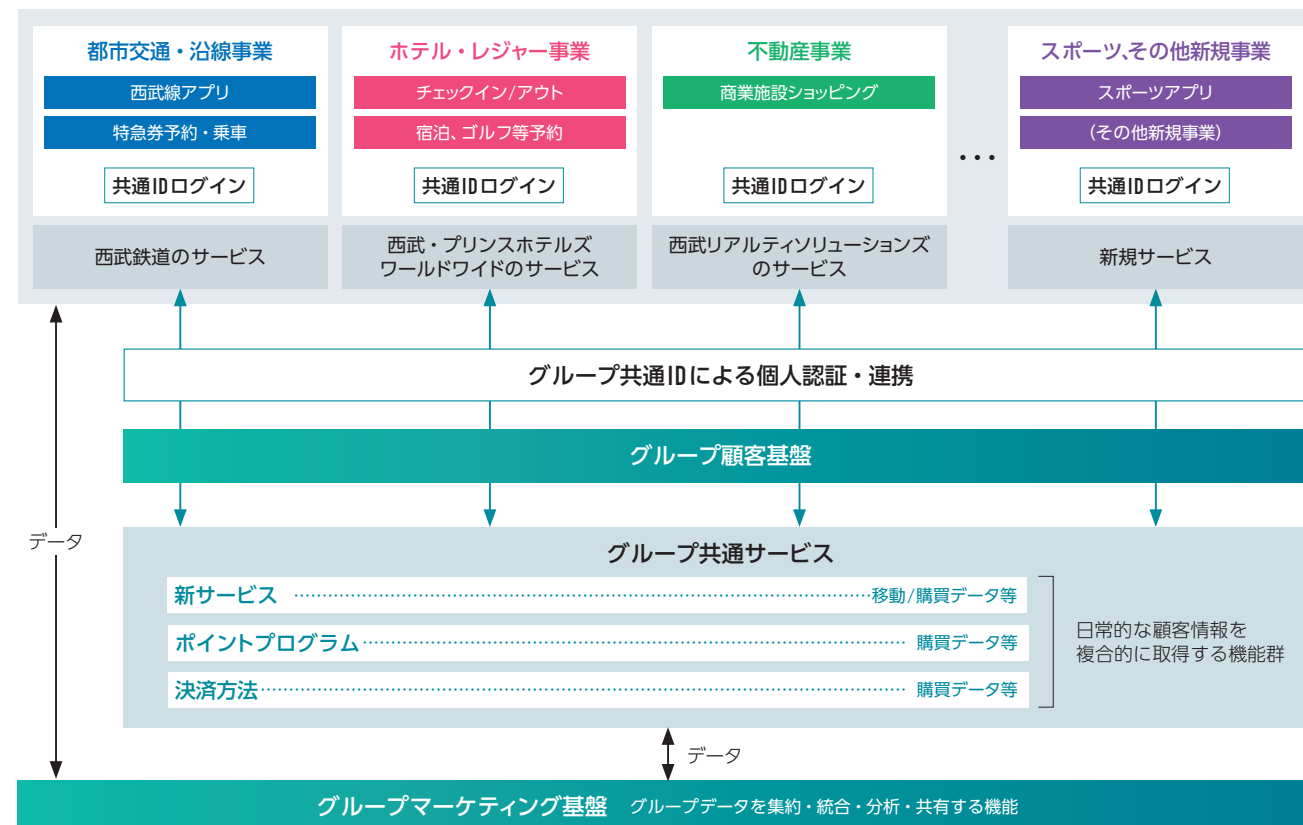
二点目は、西武グループ独自の価値を提供していくという観点から、新たなグループ共通サービスの企画・開発を進めていくことです。日常の暮らしのなかで、西武グループのサービスをご利用されるお客さまに、非日常的な場面でもご利用いただけるような新たなサービスの提供に取り組んでいきます。2022年7月に実証実験としてスタートさせた「西武つなぐプロジェクト」もその一環で、「地域をより良くしたい」という想いを持つ西武線沿線の住民、お店や生産者、西武グループの3者の“つながり”を大切に、イベントの開催などの街づくりの推進と西武グループのロイヤルカスタマーの醸成を図ります。

また、グループマーケティング基盤については2022年3月期に「データ連携・分析機能」を一部構築しており、今後はさらなる機能強化に加え、マーケティングオートメーション・Sandbox(実証実験環境)などを導入し、グループ顧客の拡大に向けた本格的な利活用へ取り組んでいくことを目指していきます。

グループ共通システム化などにより
業務を効率化し、生産性向上へ

「デジタル経営」のうち、「守りのDX」については、管理系業務等のグループ共通システム化に向け、経費精算システムや新会計システム、ワークフローシステムなどを段階的に導入してきました。これにより、グループのバックオフィス業務・庶務業務等の標準化・自動化・効率化を推進し、削減できた作業工数・時間を、収益拡大や事業のさらなる高度化に活かしていきます。同時に、システム管理コストを低減させることで固定費の削減にも努めていきます。また、その他RPAなどの技術活用により、業務の省人化などにも積極的に取り組んでいきます。今後も、このようなシステムの活用とグループ会社への展開を進めていくことで、業務改革・働き方改革を通じて、損益分岐点の引き下げや、さらなる効率的な事業運営の実現につなげていきます。

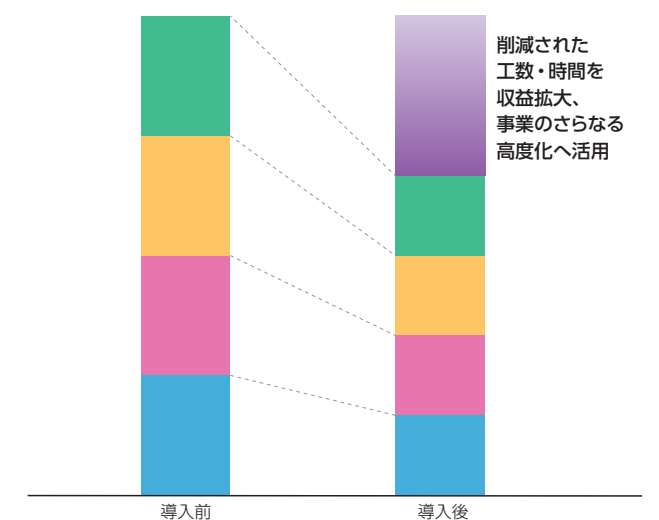
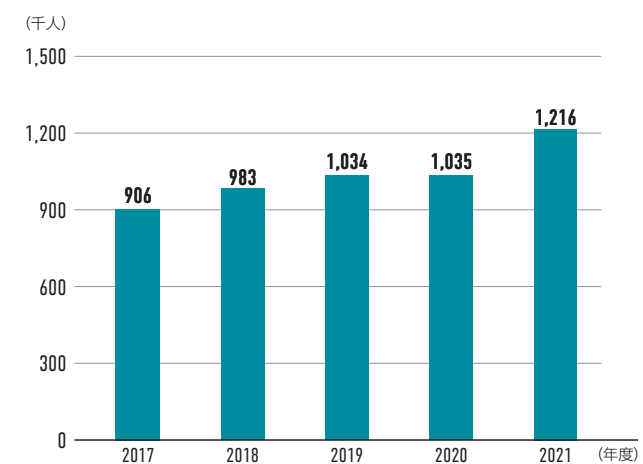
顧客情報をグループで活用するための構想



新会計システムの導入効果 (作業工数・時間の変化イメージ)

■ 決算業務 ■ 債権管理業務 ■ 債務管理業務 ■ 予実業務

SEIBU PRINCE CLUB会員数の推移



主要施策③ サステナビリティ

企業価値向上と持続可能な社会の実現へ
サステナビリティアクションを実行

西武グループでは、持続可能な社会の形成と企業価値向上に向けて、グループビジョンに基づき多様な事業・サービスを推進しています。今後も当社を取り巻く社会課題の解決と持続的な成長に向けて、積極的に取り組みを進めていきます。

グループ理念の実践に向け、
サステナビリティアクションを推進

持続可能な社会の実現と当社の持続的かつ力強い成長を目指すための取り組みを、当社では「サステナビリティアクション」と呼んでいます。「サステナビリティアクション」では、社会課題や事業環境等を踏まえながら、当社が特に取り組むべき4つの領域（「安全」・「環境」・「社会」・「会社文化」）と12のアジェンダ（重要テーマ）を設定しており、これらのアジェンダに沿った取り組みをグループ全社で推進しています。

サステナビリティアクションの4領域

領域	関連するSDGs	アジェンダ(重要テーマ)	取り組みの方向性	
安全	3 持続可能な健康な生活、9 持続可能な産業と雇用、11 持続可能な都市とコミュニティ、16 平和と公正な社会	● 安全安心	● 新型コロナウイルス感染症対策の実施 ● 設備投資による輸送の安全の確保 ● 訓練実施による事故・異常時への備え、災害対策設備 ● 食の安全確保	S
環境	6 持続可能な水と海洋資源、7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動への対応、14 持続可能な海洋資源、15 持続可能な生態系	● 温室効果ガス削減 ● 廃棄物削減 ● 水資源の確保 ● 森林や生物保護	● 省エネ車両、オフィス・設備の導入 ● 自然エネルギーの活用 ● 食品廃棄物の削減・処理・リサイクル ● 水道水使用量の抑制 ● 地域環境保全活動の実施・生物多様性の保全	E
社会	3 持続可能な健康な生活、4 質の高い教育をみんなに、11 持続可能な都市とコミュニティ、17 持続可能なパートナーシップ	● 沿線・周辺自治体活性化 ● ユニバーサルデザイン対応 ● 少子高齢化	● 自治体等との連携強化による地域・観光情報の発信、誘客施策の実施 ● 公共交通空白地帯の解消を目指した地域移動手段の確保 ● ハード・ソフト両面でのバリアフリー対応	S
会社文化	3 持続可能な健康な生活、5 性別平等、8 豊かになり、持続可能な経済を創出、10 人や国を超えて公正で包摂的な社会を、16 平和と公正な社会	● 働き方改革 ● 多様な人材雇用 ● 従業員教育・管理 ● コンプライアンス	● 勤務制度等の改正・労働環境整備 ● 女性従業員の活躍促進、安心して働くことのできる環境整備 ● 階層別、年次別の研修制度の充実、自発的な学習意欲の支援 ● 良好な職場環境の維持、従業員の安全確保、健康維持・増進支援 ● グループ全体のコンプライアンス体制の確立	G
ガバナンス	16 平和と公正な社会、17 持続可能なパートナーシップ		● 経営の健全化・透明性の向上 ● 取締役会を中心とした高度な経営の意思決定及びその迅速化 ● グループ全体の内部統制システムの継続的な強化 ● 株主の権利・平等性の確保、株主との建設的な対話 ● 適時適切な情報開示 ● すべてのステークホルダーとの適切な協働	G

サステナビリティアクションのアジェンダの設定フローは以下に掲載しています。
<https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/#flow>

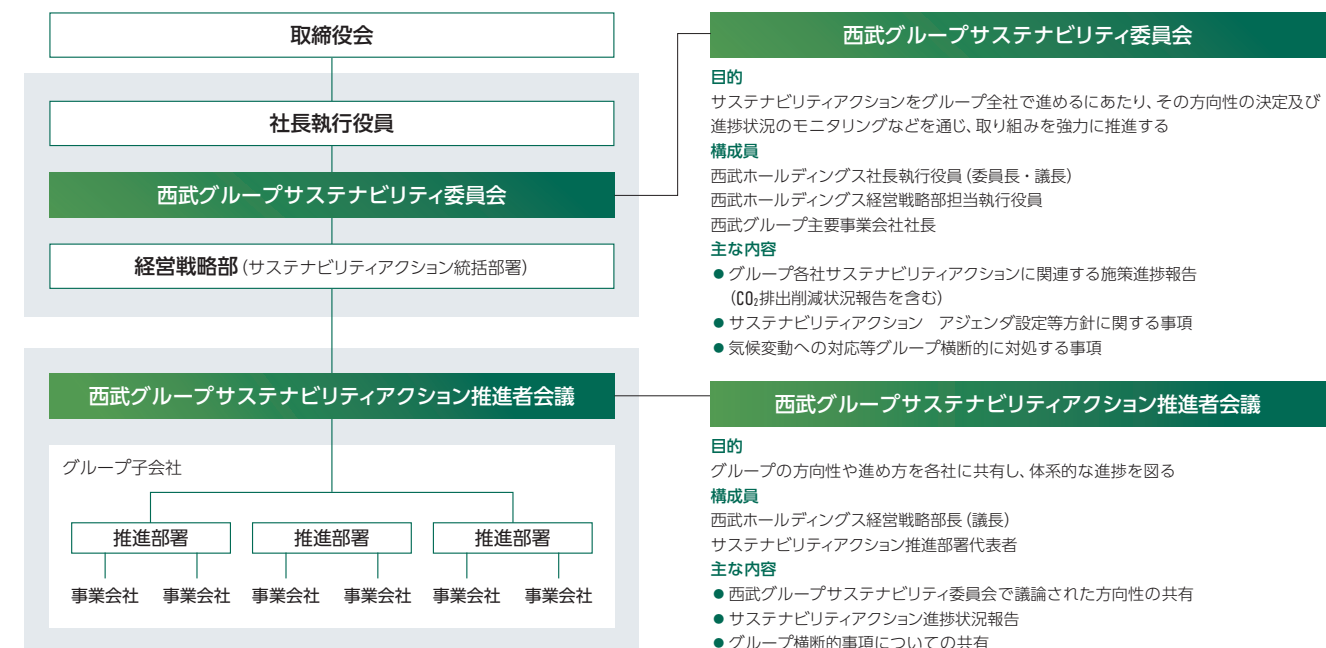
領域への対応なども重視し、持続可能な社会実現と企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

サステナビリティ委員会を中心に
進捗を管理

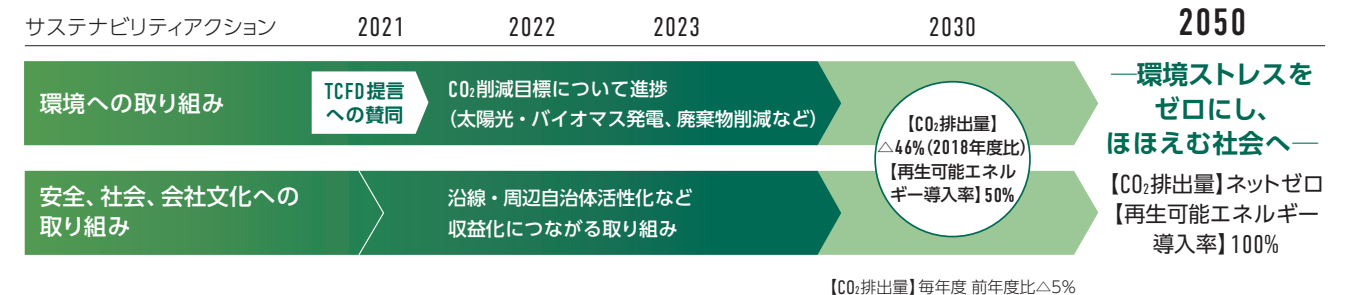
「サステナビリティアクション」を持続的・積極的かつ体系的に進めるため、当社では「西武グループサステナビリティ委員会」を中心とした推進体制を整えています。本委員会は、当社の社長執行役員を委員長・議長としており、原則年2回定例会議が開催されています。2022年7

月の委員会では、グループ各社及びグループ横断的なサステナビリティアクション関連の進捗や今後の取り組み、CO₂排出状況に関する報告のほか、環境負荷削減目標の変更・新規設定についてのディスカッションも実施しました。本委員会での報告・ディスカッション内容は、当社の取締役会に報告しているほか、本委員会での議論により実効性を持たせるため、グループ各社のサステナビリティアクション推進部署代表者により構成される「西武グループサステナビリティアクション推進者会議」において情報を共有しています。

推進体制



長期的な目標水準に向けたロードマップ



主要施策③ サステナビリティ

TCFD提言に基づく情報開示

ガバナンス

当社では持続可能な社会の実現に向けた取り組みを持続的・積極的かつ体系的に進めるため、「西武グループサステナビリティアクション推進体制規程」を制定し、体制を整備しています。西武グループサステナビリティ委員会において地球温暖化の主要因であるCO₂排出削減に向けた取り組みのモニタリングや気候変動リスクの抽出、対応方法などについて議論し、TCFD提言に基づく取り組みについてモニタリング及び方向性の決定を行っています。また、本委員会における議論の内容については取締役会に報告しています。推進体制の詳細については32ページをご参照ください。

戦略

気候変動により当社グループが直面するリスク・機会を抽出するとともに、地球の平均気温上昇を2℃未満に抑制したシナリオと平均気温が4℃上昇したシナリオを設定、低炭素社会への移行に関する「移行リスク」、気候変動による物理的变化に関する「物理的リスク」、低炭素社会への移行等に伴い発生する「機会」についてシナリオ分析を実施しています。「移行リスク」に関しては、炭素税導

入によるコスト増などへの影響を低減していくため、省エネ化による使用エネルギーの削減や再生可能エネルギーの自家発電や外部調達に取り組みます。「物理的リスク」に関しては、異常気象激甚化に伴う影響に対応していくため、施設の浸水・防水対策、土砂崩れ危険箇所等の把握と対策に取り組むなど、適切なマネジメントを実施します。「機会」に関しては太陽光発電・バイオマス発電の供給増加に合わせて、当社が保有する社有地や社有林などのアセットの有効活用を目指し、ビジネスチャンスにつなげていけるよう取り組みを進めています。

リスク管理

気候変動関連のリスクについては、西武グループサステナビリティ委員会において識別・評価をしています。抽出・特定されたリスク・機会についてはサステナビリティアクション推進体制において対応するサステナビリティアクション及びリスクマネジメント体制において対応するリスクマネジメントにて、順次適切に対応しています。なお、気候変動関連リスクは西武グループリスクマネジメント規程に基づき毎年策定しているリスクマネジメント計画のリスクセットの一つとして設定しており、全社的なリスクマネジメントに統合し、管理しています。

気候変動に伴う重要なリスクと機会

分類		リスク項目	影響内容	期間	影響度
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入によるコスト増	炭素税の導入により、費用増(2030年 18億円~25億円 2050年 24億円~42億円程度)	中期	▼▼▼
		炭素排出目標の厳格化・ZEB規制による対応費用	政府目標達成及びさらなる強化への対応が求められる場合、設備更新等により費用増	中期~長期	▼▼▼
	市場	需要増加などによるエネルギー調達コスト増	エネルギーミックスの変更により費用増	短期	▼
	評判	相対的な環境負荷高による利用者離れ	環境意識の高い利用者が環境負荷の低いサービスへ移行し売上減	中期	▼
物理的リスク		異常気象激甚化に伴う事業への影響(運休、休業、稼働率低下)	過去襲来した台風被害では数億円程度影響、同程度の被害を及ぼす台風等の発生頻度が上昇	中期	▼
		異常気象激甚化に伴う設備・建物破壊(改修コスト、浸水、土砂崩れリスク増)	過去襲来した台風被害では数十億円程度影響、同程度の被害を及ぼす台風等の発生頻度が上昇	中期	▼▼
機会		エネルギー効率化に伴う動力費・光熱費減少	効率化に伴い、電力使用量は2030年△20%~△30% 2050年度△30%~△45%	中期	▲▲▲
		再生可能エネルギー拡大に伴う社有地の活用拡大及び社有林の有効活用	太陽光発電・バイオマス発電ともに大幅に供給増加が予想、当社アセットの有効活用可能	中期	▲▲
		CO ₂ 排出の低い交通手段・宿泊施設・オフィスの選好	環境負荷を下げることで、環境意識の高い利用者が当社サービスを選好し売上増	短期~中期	▲
		防災機能の高い施設の選好、投資家の投資	防災機能を高めることで、安全意識の高い利用者、投資家が当社を選好し売上増、株価へ好影響	中期	▲

〈期間〉短期 1~3年、中期 4~10年、長期 10年以上 〈影響(矢印本数)〉3本:影響度大、2本:影響度中、1本:影響度小 〈影響(矢印向き)〉下向き:リスク、上向き:機会

指標と目標

西武グループでは、サステナビリティアクションのアクションプランの一つとして「温室効果ガス削減」を掲げ、積極的な排出削減に努めています。今般、国内外で気候変動に関してより高い目標が設定されるなど外部環境の変化や、TCFDの枠組みに基づく当社でのシナリオ分析の結果を踏まえ、当社グループでは、より一層のCO₂排出削減を着実に進めるため、環境負荷削減目標の改定を行いました。CO₂排出削減目標としては、長期目標として、2050年度CO₂排出量ネットゼロ目標の新設を行いました。また、長期目標の達成に向け、現行目標である2030年度目標を長

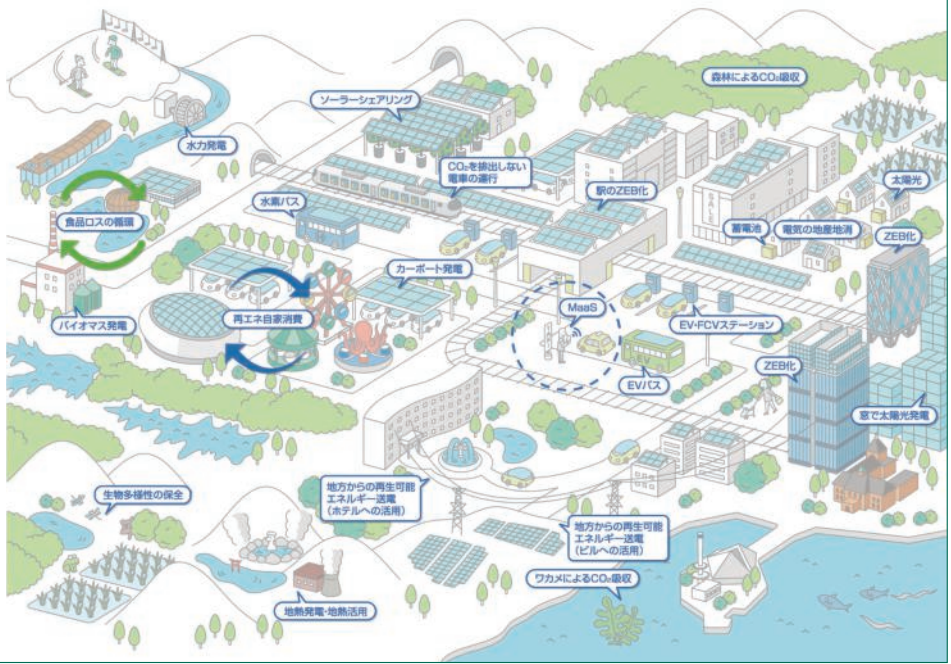
期目標のマイルストーンとして中期目標とするとともに強化し、2030年度に2018年度比46%削減を目指すとともに、毎年度 前年度比5%削減を目指す短期目標の設定も行いました。

その他、CO₂削減に必要な不可欠な再生可能エネルギーの導入目標を新設、長期目標として2050年度には100%、中期目標として2030年度に50%を目指すこととしています。今後もCO₂排出削減を進めることで、公共交通を担う一企業としての社会的責任を果たすとともに、脱炭素社会への移行に伴うリスクマネジメント及びビジネス機会の獲得に努めていきます。

西武グループが描く未来に向けた取り組み ~2050年度にCO₂排出量を0にする環境長期目標を策定

環境負荷削減目標の達成に向け、「エネルギー使用量を減らす」、「使用エネルギーを変える/選ぶ」、「CO₂を吸収する」の3つの観点から取り組みを進めていきます。エネルギー使用量削減については、引き続き省エネ車両・省エネ設備の導入を進めます。使用電力については、CO₂排出量の少ない電力の導入を順次行っています。2022年4月からは、「ダイヤゲート池袋」で使用する電気のすべてを「西武武山ソーラーパワーステーション」の環境価値が付いた電力へと変更したほか、今後「東京ガーデンテラス紀尾井町」で使用する電気についても再生可能エネルギーに切り替え、実質CO₂ゼロにて運営していきます。また軽井沢・プリンスショッピングプラザでは、1,770kWの太陽光パネルを設置予定(2023年3月稼働開始予定)、その全量を自家消費するなど、追加性のある再生可能エネルギーを使うことで、CO₂排出量の削減に努めます。当社グループでは今後も

積極的に再生可能エネルギーの自家消費を進めていきます。また当社グループが保有する森林についても適切な管理・植林を通じてCO₂の吸収に貢献していくなど、今後もグループ一体となって脱炭素に向けて取り組み、「環境ストレスをゼロにし、ほほえむ社会」の実現に取り組んでいきます。



主要施策③ サステナビリティ

人的資本強化

企業を取り巻く外部環境は、人口減少、少子高齢化、地域間の経済格差の拡大など、著しく変化しています。一方、テレワークの浸透・定着などに象徴されるように、コロナ禍で人々の働き方に対する姿勢や考え方も大きく変わりました。

急速に事業環境が変化するなかで、持続的な企業価値の向上を実現するためには、人的資本の充実、すなわち従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できるような制度・組織づくりが重要です。西武グループでは、全社教育を通じて、従業員が中長期的なキャリア展望を描け

るよう支援するとともに、各職場においても従業員が多様性を認識し、変革に挑戦できる環境を構築してきました。また男性の育児休業や介護休業の取得など多様な働き方を推進する制度づくりや、個々の個性を活かす組織風土の醸成にも努めてきました。従業員一人ひとりが将来ありたい姿を描き、その実現に向けて継続的に取り組めるよう環境の整備を進めています。

今後も、西武グループの価値創造の原動力となる人材の確保・育成・環境整備を進め、人的資本の価値最大化を目指していきます。

最良、最強の生活応援企業グループへ

人的資本の強化

人材採用

- 各事業会社の事業特性や外部環境に基づく新卒採用の実施
- 専門人材の中途採用による事業運営に必要な人材の確保

人材育成

- グループ合同での階層別研修
- 外部派遣型研修（他流試合、大学院派遣・海外語学留学制度など）
- 専門人材育成に向けた研修（DXリーダー育成研修プログラム、GM養成研修）

活躍できる環境づくり

ダイバーシティ推進

- SEIBU ダイバーシティカレッジ
- ダイバーシティ&インクルージョンミーティング
- 社外講師による講演会

勤務制度・労働環境整備

- テレワーク制度・フレックスタイム制度の導入
- カムバック制度の導入
- 企業主導型保育園「えみきっず」開設

活躍できる環境づくり

西武グループでは、従業員が仕事と私生活を両立できるよう、一人ひとりのライフスタイルを尊重し、多様性のある活躍できる環境づくりを進めてきました。

働き方改革の一環として、新型コロナウイルス感染拡大前から、テレワーク制度やフレックスタイム制度などを導入し、柔軟な働き方を推進してきました。合わせて、育児休業を取得した従業員のスムーズな復職や子育てをしながら働く従業員の活躍を後押しする目的として、西武グループ企業主導型保育園「えみきっず」を開設しています。日曜祝日の勤務が発生する従業員のために365日開園するほか、日中も保育士との連絡ができるようITシステムを活用するなど、従業員が安心して働ける環境を整備しています。

仕事と育児の両立をサポートするとともに、女性従業員向けに今後のキャリア形成をテーマとしたセミナーの実施や男性育児休業の取得の促進にも積極的に取り組んでいます。

女性従業員が活躍できる職場環境を整える取り組みの一例として、「SEIBU ダイバーシティカレッジ」があります。これは、グループの女性従業員を対象にしたキャリアアップコミュニティの場で、リーダーに必要なスキル習得や人脈を形成できるプログラムを提供しています。管理職も参加し、部下育成に対する環境的支援やマネジメント方法を習得します。2021年度は女性従業員と管理職の各24名が出席し、約半年を通して研修を実施しました。研修で学んだスキル・考え方を活かして、プロジェクトを立案し、管理職の実務を通じたOJT教育のもと、実行に移し、各自のアイディアを各社社長に対して発表しました。その他の取り組みでは、ワークライフバランスをテーマとした社外講師による講演会などのセミナーを開催し、様々な学びの機会も提供しています。

西武グループ中核4社^{※1} 共通の数値目標

項目はすべて、2025年度までの目標



※1 中核4社…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

※2 管理職…課長相当職以上

人材育成

DXリーダー育成研修プログラム

DXの知見・スキルを習得することで、新たなサービスにつながるアイデアを生み出せる人材の育成を目的に2020年度よりDXリーダー育成研修プログラムを実施しています。2022年度もDX推進担当者や今後DX業務に携わる予定の従業員を対象にグループ7社36名が参加し、約4ヵ月間にわたり研修を受講しています。

西武・プリンスホテルズワールドワイドにおけるゼネラルマネジャー（GM）養成研修

西武・プリンスホテルズワールドワイドにおいて、GMは、ホテル全体の円滑な運営（オペレーション）を指揮し、ステークホルダーとの関係性強化を図るなど、多岐にわたる役割を担います。そのため、GMに求められる役割について理解を深め、スキルアップを図れるよう、GMだけでなくGM候補者、若手スタッフに対しても、階層別の研修プログラムを実施しています。

人材採用

西武グループでは、各事業の特性や事業環境を踏まえ、各社ごとに「求める人材像」を設定し、新卒採用を実施しています。そのほか、DX、新規事業等で必要とされる専門職、鉄道事業における技術職、ホテル・レジャー事業におけるエリア採用など様々な職種で中途採用を実施し、経営計画達成のために必要な人材を確保しています。



SEIBU ダイバーシティカレッジの様子

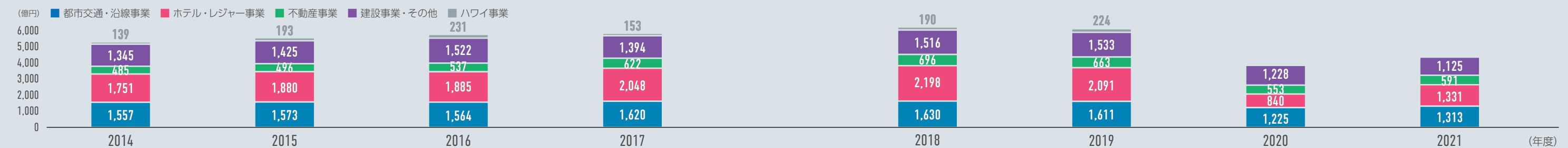
経営計画の変遷

「でかける人を、ほほえむ人へ。」を変わらぬスローガンとして掲げ、お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、お客さまの行動と感動を創造し、豊かで持続可能な社会を実現していきます。

	シフトチェンジ期	収穫期・開拓期	コロナショック	第2次成長・拡大期																	
	2014年度 ～ 2016年度	2017年度 ～ 2019年度	2020年度	2021年度 ～ 2023年度																	
	「新たな視点によるイノベーションへの挑戦」 「強みを活かして、最強の西武グループへ」	“Sustainability & Dynamism” 『持続的かつ力強い成長に向けて』	中期経営計画取下げ及び 新中期経営計画策定の見送り	「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、 コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。																	
外部環境	- 景気回復の期待や北陸新幹線、北海道新幹線の開業、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催に向けた良好な事業環境が継続 - 訪日外国人客数の急増：2013年1,036万人→2016年2,403万人 - 国内人口構造の変化（総人口の減少、少子高齢化）加速	- 事業環境は概ね良好に推移 - デジタルを活用した経営改革の機運高まり - SDGsやESG投資への関心の高まり - 訪日外国人客数の急増：2019年3,188万人 - 国内人口構造の変化（総人口の減少、少子高齢化）加速	- 新型コロナウイルスの世界的感染拡大、国内における緊急事態宣言の発出 - 外出自粛、各種移動制限により、鉄道業、バス業、ホテル業などでの利用客の大幅な減少 - 本格的な回復時期への不透明感の高まり	2022年度には新型コロナウイルス感染症の流行が収束に向かい、2023年度にはインバウンドや国内景気が回復していくと想定																	
重点方針	新たな視点でスピード感を持って、イノベーションに挑戦 さらなる成長へのシフトチェンジ ①長期的な事業基盤の確立 新たなビジネスモデルを育成し、収益機会を創出 ②既存事業の強化 効率性の追求により、さらなる企業体質の強化	新たな視点でスピード感を持って、イノベーションに挑戦 長期的視点での成長基盤の確立 ①マーケティング機能の強化 ②保有資産の有効活用 ③グループ内外との連携強化 ④厳正かつ効率的な設備投資 ⑤イノベーションを創出しやすい、組織・風土づくり	(新中期経営計画で想定していた重点施策) i 攻めのDX・マーケティング戦略 ii 守りのDX iii サステナビリティアクション iv 資本コストを意識した投資 v グループ内外との連携	<table><tr><th>経営改革</th><th>デジタル経営</th><th>サステナビリティ</th></tr><tr><td>アセットライトな事業運営</td><td>攻めのDX・マーケティング戦略</td><td rowspan="2">サステナビリティアクション</td></tr><tr><td>損益分岐点の引き下げ</td><td>守りのDX</td></tr><tr><td>ニューノーマルに合わせたサービス変革</td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="3">資本コストを意識した投資</td></tr><tr><td colspan="3">グループ内外との連携</td></tr></table>	経営改革	デジタル経営	サステナビリティ	アセットライトな事業運営	攻めのDX・マーケティング戦略	サステナビリティアクション	損益分岐点の引き下げ	守りのDX	ニューノーマルに合わせたサービス変革			資本コストを意識した投資			グループ内外との連携		
経営改革	デジタル経営	サステナビリティ																			
アセットライトな事業運営	攻めのDX・マーケティング戦略	サステナビリティアクション																			
損益分岐点の引き下げ	守りのDX																				
ニューノーマルに合わせたサービス変革																					
資本コストを意識した投資																					
グループ内外との連携																					
主な成果	- 東京ガーデンテラス紀尾井町全面開業 - GPH*高輪、GPH*新高輪、東京PH*の改装 - 座席指定列車「S-TRAIN」運行開始 - 輸送人員：632百万人（2013年度）→648百万人（2016年度）、RevPAR：8,426円→10,980円、建物賃貸物件貸付面積（期末）：商業施設 215千㎡→239千㎡、オフィス・住宅 59千㎡→166千㎡	- 座席指定列車「拝島ライナー」、新型特急「Laview」運行開始 - 会員制ホテル事業PVC*展開開始 - StayWellの事業取得、「The Prince Akatoki」展開開始 - ダイヤゲート池袋開業 - 輸送人員：661百万人（2019年度）、RevPAR：11,636円、建物賃貸物件貸付面積（期末）：商業施設 246千㎡、オフィス・住宅 208千㎡	- 資金・資本の手当て、一部資産の売却実施 - 固定費の削減（2019年度比△420億円） - 次世代型ホテルブランドPSI*展開開始 - ペルーナドーム ポールパーク化完了 - 輸送人員：472百万人、RevPAR：3,029円、建物賃貸物件貸付面積（期末）：商業施設 246千㎡、オフィス・住宅 205千㎡	- プリンスホテル・西武プロパティーズのグループ内組織再編の実行 - ホテル・レジャー事業の一部資産の譲渡に向けた基本協定書の締結 - 西武建設や西武建材の株式譲渡 - 一部オフィスビルの譲渡（流動化）の実施 - 固定費の削減（2021年度：2019年度比△320億円） - 輸送人員：508百万人（2021年度）、RevPAR：4,910円、建物賃貸物件貸付面積（期末）：商業施設 245千㎡、オフィス・住宅 195千㎡																	
経営課題	- パラダイムシフトへの対応（インバウンド、シニア、こども向けビジネスの強化） - アセット戦略（既存事業のバリューアップ、ポートフォリオ組み換え、コア事業への経営資源集中）の推進 - 目標水準：EBITDA1,100億円以上、ネット有利子負債/EBITDA倍率8倍以下	- 新規事業分野の創出 - 既存事業領域の強化 - 長期的な目標水準「Challenge Target」（営業収益1兆円、EBITDA3,000億円、営業利益1,500億円、ネット有利子負債/EBITDA倍率7倍以下）を意識した経営	- 事態収束までは必要最低限の事業運営に特化 - 事態収束後に向けた取り組みを推進（新中計で想定していた重点施策、価値観の変化を見据えた構造改革）	- 価値変容、行動変容がアフターコロナの社会に定着すると想定したビジネスモデルへの変革 - いかなる事業環境下においても、企業価値、株主価値の極大化を果たしていけるように企業体質を強化 - コロナショックを乗り越え飛躍への道筋をつけることに集中 - 長期的な目標水準「Challenge Target」を取り下げ - 中長期的に目指す水準：ROE10%以上、自己資本比率25-30%、ネット有利子負債/EBITDA倍率6倍台																	

※GPH：グランドプリンスホテル、PH：プリンスホテル、PVC：プリンスパッケージングクラブ、PSI：プリンススマートイン

セグメント別営業収益



(注) 2021年3月期に報告セグメントを変更しています。数値はそれぞれの会計年度に報告の数値を使用しています。

中期経営計画（2021～2023年度）の進捗

経営改革

アセットライトな事業運営

- 西武建材株式会社の全株式を譲渡（株式譲渡実行日 2021年7月1日）
- 新横浜スクエアビル、芝公園2丁目ビル、新横浜西武ビルを譲渡（流動化）
- ホテル・レジャー事業の一部資産に関するGICとの基本協定書を締結
- 西武建設株式会社の株式95%を株式会社ミライト・ホールディングス（現：株式会社ミライト・ワン）に譲渡（株式譲渡実行日 2022年3月31日）
- プリンスホテル／西武プロパティーズの組織再編（2022年4月1日効力発生）
アセットライトな事業運営の推進として、保有資産の価値極大化及びホテル・レジャー事業と不動産事業の競争力向上を企図した組織再編を実施。
- シェアード・サービス会社設立準備推進（2023年4月から運営開始予定）

損益分岐点の引き下げ

- 西武建設の株式譲渡、ホテル・レジャー事業一部資産の流動化に加えて、恒久的な固定費削減を進め、2023年度計画数値において、セグメント合計数値ベースの固定費は2019年度比約350億円引き下げ。うちホテル・レジャー事業の固定費は2019年度比約270億円引き下げ。
- 西武鉄道における保有車両数の削減による車両保有コストの削減
- 10両編成で運行している列車の一部を8両編成にて運行することによる電気動力費の削減
- 生活様式の変化・利用状況を踏まえたダイヤ改正を実施
- ホテル・レジャー事業において、臨時要員の削減を実施

ニューノーマルに合わせたサービス改革

- 軽井沢エリアにおけるワーケーション滞在拠点として軽井沢プリンスホテル ウェストをリニューアルオープン
 - 心あたたまる幸福感に包まれる、新しい「西武園ゆうえんち」グランドオープン
- 
- 株式会社アルムと連携し、PCR検査キット販売や宿泊客へのPCR検査オプションサービス開始
 - プリンスホテルが“新たな旅行スタイルの提案”をテーマに日本航空株式会社と協業を開始
 - 野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社との共同プロジェクトとして、軽井沢にワーケーション拠点「Karuizawa Prince The Workation Core」を開業

- ハードとソフトの融合によって高い付加価値を創出できる有望な事業領域と判断しアウトドア事業に進出
- ワーケーションを通じて企業のSDGs活動をサポートする「SDGs ワーケーションプログラム」を開始
- 自宅以外のプライベート空間を提供する賃貸ユニットハウス「Emi Cube」の2号物件「エミキューブ桜台」入居募集開始
- 東日本旅客鉄道株式会社と連携し、オンデマンド交通や各種電子チケットの利用・決済がスマホで完結する地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」を展開
- 駅チカや地元沿線店舗の多彩な商品、処方薬等を、マルチコンテンツ・オープンロッカー（所沢駅構内及び駅商業施設グランエミオ所沢）で気軽に受け取ることができる駅配サービス「BOPISTA（ボピスタ）」の実証実験を実施
- 西武線沿線の遊休地を活用した新たな不動産賃貸事業の取り組みとして賃貸ガレージハウス「Emi Base」の1号物件「エミベース 入間鎌山」入居募集開始

デジタル経営

攻めのDX

- 西武ホールディングス、西武鉄道、プリンスホテル、西武プロパティーズの情報システム部門を統合（2021年4月）
- グループマーケティング基盤の初期構築を完了し、複数データを組み合わせた分析・プロモーションなどの利活用を開始

- グループ全体のDXマネジメントやグループマーケティング基盤の利活用、グループ顧客の拡充に向けたサービス構築を目的として、西武ホールディングスに「DX・マーケティング戦略部」新設（2022年4月）

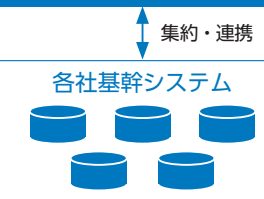
- 会員サービス「SEIBU PRINCE CLUB」において、会計時のポイント利用サービス及びアプリによるクレジットカード決済を開始



守りのDX

- 管理系基幹システムのグループ共通化として会計システム更新（2022年4月）
- 順次RPA基盤のグループ内利用促進

グループ共通システム

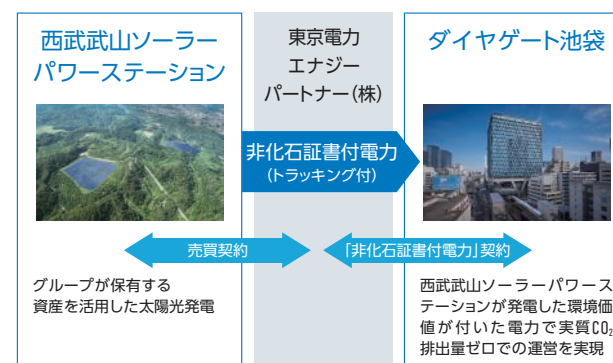


サステナビリティ

環境

- TCFDの提言に賛同し、現在の対応状況を開示。TCFDコンソーシアムにも合わせて参加
- TCFD提言に沿い、複数のシナリオごとの異なる想定に応じた定性・定量インパクト把握や事業への影響度把握、リスクへの具体的な対応策を開示
- 第5回無担保社債（グリーンボンド）発行。新型省エネ車両の導入に要した借入金の返済資金に充当
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」（3年連続）、「MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数」（初）に選定
- 西武グループ初となるソーラーシェアリング開始。太陽光発電システムのもとでブルーベリーなどを栽培し、所沢市に電力を供給
- 当社本社ビル「ダイヤゲート池袋」において、使用する電気のすべてを、西武鉄道が運営する「西武武山ソーラーパワーステーション」に

よる発電（環境価値が付いた電力）で賄い、実質CO₂排出ゼロでの運営を実現（2022年4月）



- 横浜八景島の水族館エリアで使用する電気を、再生可能なエネルギーに由来する実質CO₂排出ゼロの電力に置き換え「CO₂排出ゼロ電力水族館」を実現
- 「LOSS TO VALUE」プロジェクトとして、使用されなくなったタバコの自動販売機を活用し、タバコを模した箱に地域のお茶の粉末スティックが入った「Chabacco」を西武鉄道の駅構内で販売開始
- プリンスホテルにおいて、循環型社会の実現を目指し、客室用飲料水をラベルレス&100%リサイクルペットボトルに変更し「水平リサイクル」を開始
- プリンスホテルにおいて、プラスチックごみ削減への取り組みとして、客室内使い捨てアメニティの不使用や連泊時の客室清掃不要にご協力いただいた場合に、一定額を各施設が所在する自治体の環境保全活動に寄付する取り組みを開始（2022年4月）

社会

- 当社が参加する秩父市生活交通・物流融合推進協議会において、物流・公共交通ネットワーク「秩父モデル」構築を目指し、日本初の災害発生時・平常時における複数のモビリティを融合した配送実証実験を実施
- 西武リアルティソリューションズが外部のアライアンス企業とともに共同出資する「株式会社秩父まちづくり」が、西武秩父駅周辺の古民家3棟を改修し、滞在を通して秩父の歴史や文化に浸り、楽しんでいただく分散型宿泊施設「NIPPONIA 秩父 門前町」を2022年8月に開業
- リンクス株式会社と協働し、インクルーシブ社会の実現に向け、視覚障がい者QRナビゲーションシステム「shikaI」の実証実験を実施



「西武グループ中期経営計画」の 3つの柱を着実に実行し、 企業価値のさらなる向上を 目指します。

取締役常務執行役員

西山 隆一郎



Q1 2021年度は中期経営計画の初年度でしたが、 その進捗状況についてお聞かせください。

2021年5月に発表した中期経営計画で、当社はホテル・レジャー事業を中心に「アセットライトな事業運営」というビジネスモデルへの転換を打ち出しました。その方針のもと、ホテル・レジャー事業で31物件をシンガポール政府投資公社（以下GIC）の関係会社に譲渡して運営はグループで継続することなどに関する基本協定書を締結しました。また、西武建材、西武建設の建設事業2社の株式譲渡や新横浜スクエアビル、芝公園2丁目ビル、新横浜西武ビルの流動化を実施しました。

業績面では、2021年度の営業損益は、前年から約383億円プラスと大きく改善するも132億円の赤字となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、子会社株式と固定資産の売却益により106億円と黒字に転換しました。

2022年度については、当期純利益水準が（GICへの譲渡による）固定資産売却益によって大きく向上する見込みですが、中期経営計画の最終年度となる2023年度

には、BS（貸借対照表）とPL（損益計算書）が将来へ向けたスタート台に立つ年度と考えているので、そこから勝負です。これまでの進捗は順調だと思っています。

Q2 中期経営計画の具体的な取り組みと その狙いについてお聞かせください。

アセットライト

アセットライトに関しては、まさにビジネスモデルの大転換だと思っています。もし新型コロナウイルス感染症が発生せず、東京オリンピック・パラリンピックが予定通り開催され、当社のホテルが高稼働となっていたら、ここまでの改革には踏み切れなかったと思います。ホテル・レジャー事業はある意味ボラティリティが高いビジネスでもあるので、ホテルの保有と運営を分離することについては、どこかの段階で決断することになったかもしれませんが、このようなスピーディーな動きはコロナ禍でなければできなかったと思います。

2023年度の経営指標計画

経営指標	2021.5.13時点	2023年度計画	2022.5.12修正値	2023年度計画
営業収益（売上高）		5,380億円		4,430億円
営業利益		660億円		550億円
EBITDA（償却前営業利益）		1,250億円		1,100億円
経常利益		570億円		470億円
親会社株主に帰属する当期純利益		400億円		320億円
ROE		12.5%		8.0%
ROA		2.4%		2.0%
自己資本比率		20.2%		25.4%
ネット有利子負債/EBITDA倍率		6.8倍		6.7倍

一方、ホテル・レジャー資産については、簿価ベースで660億円程度の不動産は売却・流動化する予定ですが、5,000億円程度はグループ内で継続保有します。残す資産のうち、簿価ベースで半分近くが高輪・品川エリアで、その他芝公園、軽井沢等となります。紀尾井町での複合再開発の成功体験を活かし、それぞれのエリアの価値極大化を図るとともに、景気変動に対して、より耐性の強い企業体質を目指します。

損益分岐点の引き下げ・固定費の削減

コロナ禍での需要激減に伴う売上減少を受け、2020年度、2021年度と、大幅な固定費削減に踏み切りました。2021年度の固定費は2019年度比で320億円引き下げました。うち、230億円程度がホテル・レジャー事業のコストで、賞与・役員報酬の減額や需要に合わせた営業内容の変更など緊急対応的な削減と業務の内製化や要員の最適化による恒久的な削減が含まれます。都市交通・沿線事業についても、修繕費等の諸経費の削減や賞与・役員報酬の減額に加え、西武鉄道や西武バスのダイヤ改正・路線の再編によって、36億円のコスト削減を実施しました。

特にホテルでは、需要に応じてコストが増減しますが、コロナ禍を奇貨として、いざという時にどこまでコストを削減可能か、把握することができましたし、また平常時でも工夫をすれば無駄をなくせることも、改めて確認できたと思います。

ニューノーマルに合わせたサービス変革・デジタル経営

DXの狙いは、SEIBU PRINCE CLUB会員を軸にお客さまの数を増やし、そのお客さまを惹きつけて離さないためのマーケティング基盤の構築にあります。具体的には、共通IDを使い、鉄道、ホテルのお客さま、埼玉西武ライオンズのファンクラブ会員やその他すべてのお客さまをつなぎ、動向を分析することで、アプリ等も通じて、タイムリーに幅広いサービスの提案をしていくということです。

もう一つ大切なのは、自分たちだけで何かしようと思わずに、他社や地域社会と協力して行動すること。既に実現している株式会社アルム、東日本旅客鉄

道株式会社、日本航空株式会社等とのコラボレーションのように、それぞれのお客さまへのサービスの向上のために、Win-Winの関係を築いていければよいですね。

サステナビリティ

ひと昔前までは、誰かが利益を得ると他の誰かが不利益を被るといったゼロサム社会のなかで、企業は活動していました。しかしながら現在は、SDGsの重要性がますます高まり、それぞれの行動次第で、人類が共に繁栄するのか、あるいは共に衰退してしまうのか、と考えるべきで、社会全体、地球規模で取り組まなくてはならないテーマとなりました。

当社グループの従業員は、一人ひとりがサステナビリティを意識して日々業務に取り組むよう努めています。というのも、私たちのグループビジョンには、地域・社会の発展、環境の保全への貢献、お客さまへの新しい感動の創造という理念が盛り込まれています。サステナビリティが中期経営計画の3本の柱の一つにあるのも、そのような日々の業務やサービス、想いが積み重なることで、お客さまの感動につながり、その結果当社の価値向上にもつながるとの考えに基づいています。

特に、当社グループが注力しているのは、環境のところでしょうか。私たちは広大な土地を保有しているため、森林や自然環境の保全に関する取り組みは欠かせません。

CO₂排出量削減・脱炭素への取り組みの一環としては、再生可能エネルギーの活用も進めています。主要な太陽光発電所は全国で10ヵ所あり、軽井沢には水力発電所もあります。

また、所沢の敷地の一部を太陽光発電の事業者に貸し出し、太陽光発電システムのもとで、ブルーベリーを栽培するソーラーシェアリングを展開しています。本社のダイヤゲート池袋ビルも使用する電気のすべてを西武鉄道が運営する西武武山ソーラーパワーステーションからの発電で賄っていますし、西武鉄道山口線も100%、武山の太陽光発電で運行しています。

水資源の確保にも積極的に取り組んでいます。例えば、西武・プリンスホテルズワールドワイドが販売して

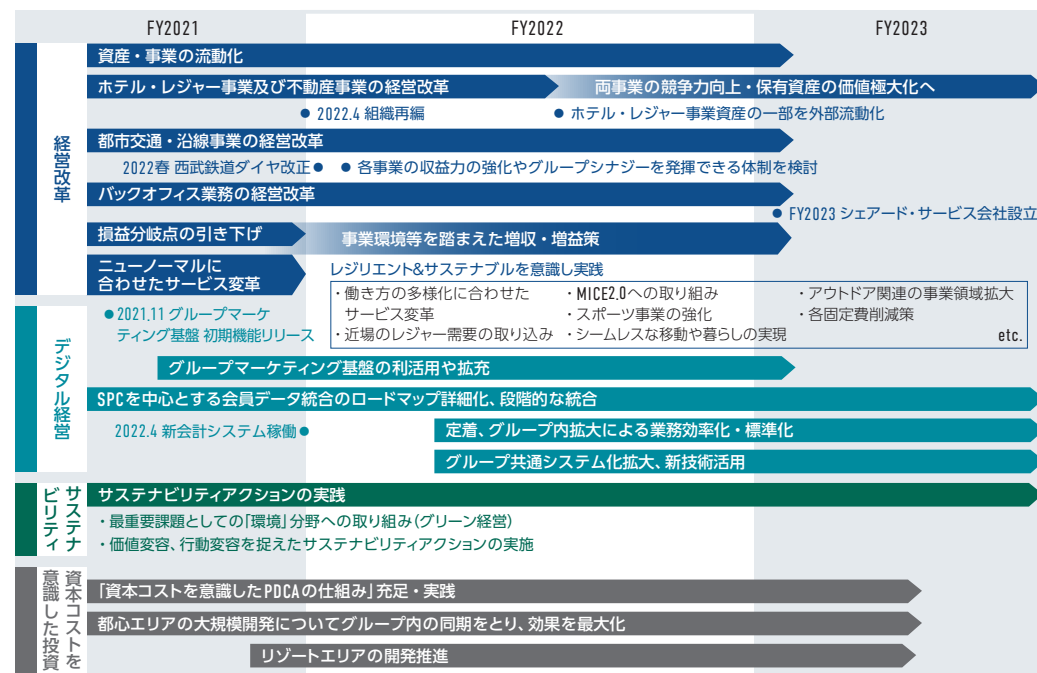
いる「南魚沼のおいしい湧き水」は販売1本につき1円を2013年より水源のある新潟県南魚沼市へ寄付しています。また、東京ガーデンテラス紀尾井町ではビオトープを整備するなど、自然・生物環境保護に配慮した事業活動に取り組んでいます。

Q3 中期経営計画の先にある成長戦略に向け、何が必要ですか。実現に向けてのメッセージをお聞かせください。

今後の成長に向けては、まずはこの中計期間中にコロナ禍で棄損した財務基盤を健全な状態に回復すること、そしてそのうえで、将来の成長に資する投資に備えていくことが大切だと考えます。投資余力を健全な財務基盤のなかで保っていくため、アセットライトな事業運営を引き続き検討していきます。

今後は、効果的にバリューアップ投資を行っていくことも重要となりますが、特にDX領域への投資をしっかりとこれまで以上に行っていきたいと思います。その基盤となる、顧客データの構築に必要な部分に投資していきます。M&Aについても、選択肢として考えていき

ロードマップ



現行計画の達成

～「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける～

増収
増益
BS構成の適正化

次期中期計画
(FY2024-2026)へ

ます。アセットを増やすことを主眼とせず、拠点を拡充したり、ノウハウを得ることを重視しています。実際、2017年に豪州のStayWell Holdingsを傘下に収めることにより、海外においてもホテル数が30(既存18ホテル・開業中12ホテル)増加して、顧客基盤も拡大しましたが、買収金額は約43億円でした。M&Aを実行する際の一つのイメージだと思います。

また、昨年、ROE10%以上、ROA3.5%以上、自己資本比率25-30%、といった中長期的に目指す経営指標の水準を設定しましたので、その実現に向けて、資本コスト3.71%を意識し、事業別に設定したハードルレートを基準に投資を行っていきます。景気変動に対する耐性の強い体質を構築し、中長期的な企業価値の向上を目指します。

都心の再開発については、高輪・品川エリアの着工は2024年度以降になります。その他、芝公園、新宿・高田馬場と都心エリアで大規模な再開発プロジェクトがシームレスに控えています。今後も中計の3つの柱「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」を土台にしっかりと築くべく、各施策に着実に取り組んでいきます。

財務担当役員メッセージ

経営改革を断行し、今後の成長に向けた財務体質の強化を実現します。

取締役上席執行役員

古田 善也

当社グループは、長期的な財務戦略として「ステークホルダーへの還元と成長に資する投資の実施を最適なバランスで行う」という基本方針を掲げ、2021年度からの中期経営計画においては、コロナ禍で悪化した財務体質の強化を最優先として取り組んでいます。

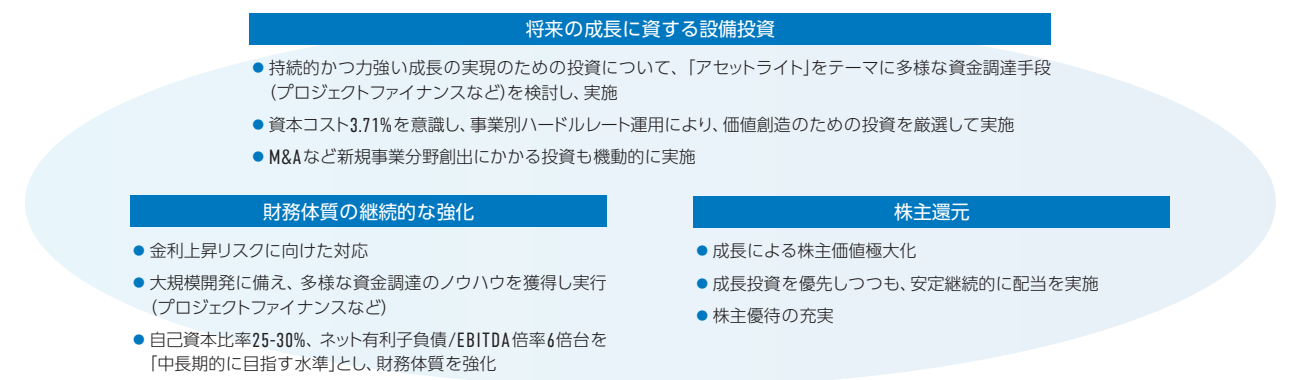
2021年度は、新横浜スクエアビルなど不動産賃貸物件の流動化や、一步踏み込んだ事業ポートフォリオの見直しとして西武建設などの株式譲渡を実施したほか、一部のホテル・レジャー資産について当社グループが運営受託することを前提とした売却を決定するなど、アセットライトをテーマとした経営改革を具体的に進めました。こうした取り組みにより、2023年度の自己資本比率は25.4%、ネット有利子負債/EBITDA倍率は6.7

倍を計画し、安全性指標は大きく改善する見通しです。

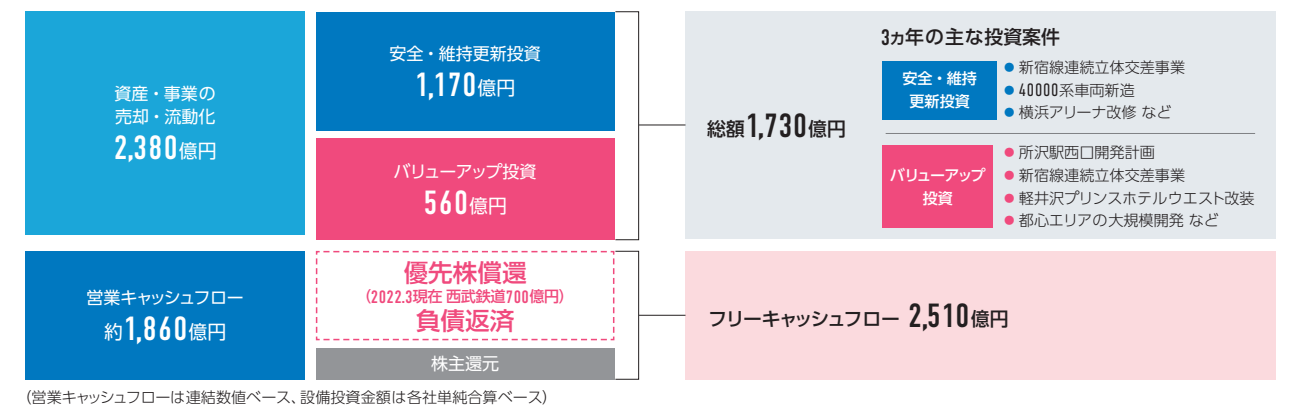
株主の皆さまへの還元につきましても重視していきます。財務体質とのバランスを踏まえた利益配分に努めていきます。

将来の成長に向けた設備投資については、資本コスト3.71%を意識し、資金の出し手の期待に応えられる投資、企業価値創造のための投資を厳選して行います。2024年度以降に本格化する高輪・品川エリアなどの再開発への投資に向けては、プロジェクトファイナンスなど多様な資金調達方法を検討・実施しながら、グループの保有資産の価値極大化を追求し、将来の成長につなげていきます。

グループ長期戦略における財務戦略 全体像



3か年のキャッシュフロー(計画)



セグメント別レビュー

都市交通・沿線事業



新たな時代に対応し、シームレスな移動・暮らしや、スマートな事業運営を実現

事業環境と戦略

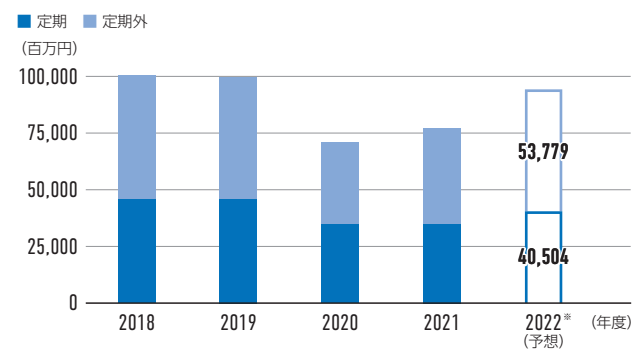
コロナ禍における人々の生活様式の変化を受け、都市交通・沿線事業を取り巻く環境は大きく変わりました。人口減少・少子高齢化・労働力不足など従来の課題に加え、テレワークの浸透・定着による影響で、鉄道の定期収入は今後も厳しい状況が続くと考えています。

このような事業環境下で、「都市交通・沿線事業の経営改革」に取り組み、損益構造を見直していきます。具体的には、「組織・運営体制の見直し」に加え、「売上高向上」の目線では、オフピークの通勤定期利用時にポイントが貯まるなどの乗車ポイントサービスの導入など、人々の価値観や行動様式の変化を捉えた施策を実施します。同時に東日本旅客鉄道株式会社とのさらなる連携も検討していきます。「固定費の低減」についても、需要に合わせたダイヤの適正化、駅業務・運転業務のスマート化、保有車両の適正化・環境負荷の少ないサステナ車両※の導

入にも取り組んでいきます。これらの改革を通じて、時代の変化に合わせた事業運営を目指していきます。

※サステナ車両：無塗装車体、VVVFインバーター制御車両等の他社からの譲受車両を当社独自の呼称として定義

運輸収入の推移（鉄道業）



※2022年5月12日公表予想

SWOT分析

Strength

- 都内有数の乗降客数を誇る「池袋」「新宿」「高田馬場」がターミナル
- 「秩父」「川越」「飯能」など都心部近くの代表的な観光エリアが沿線に存在
- 堅固な地盤を有しており、住環境の安全性が高い
- 鉄道・バス・タクシーと連携したモビリティサービスを提供可能

Opportunity

- マイクロツーリズムの進展
- MaaSに対する注目度の高まり
- Eコマースによる物流活性化、ドライバー不足
- テレワークの浸透による都心近郊エリアへの注目

Weakness

- 固定費比率が高い事業形態
- 他社線と比較したときの知名度の低さ
- 観光地である秩父エリアの二次交通の不便さ

Threat

- 沿線人口の減少、少子高齢化
- テレワークの普及など新たな生活様式の広がり
- 娯楽の多様化、イエナカのエンターテインメントの普及
- 事業の担い手となる人材の不足

2021年度概況と2022年度見込み

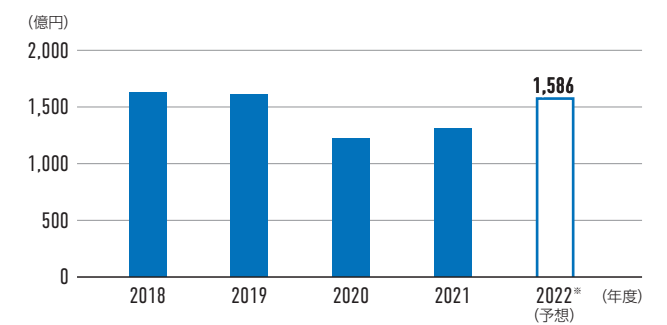
段階的な需要の回復を背景に、お客さまのニーズに合わせた施策の実施で定期外収入やレジャー施設での増収を目指す

2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況の一進一退、緊急事態宣言の度重なる発出やリモートワークの定着などもあり、厳しい事業環境が続きました。そのような環境下でも、5月には「西武園ゆうえんち」を開業し、近場のレジャー需要の喚起に取り組みました。そのほか、車両運用の見直しや需要に合わせたバスの減便、運休などの固定費削減施策を実施しました。

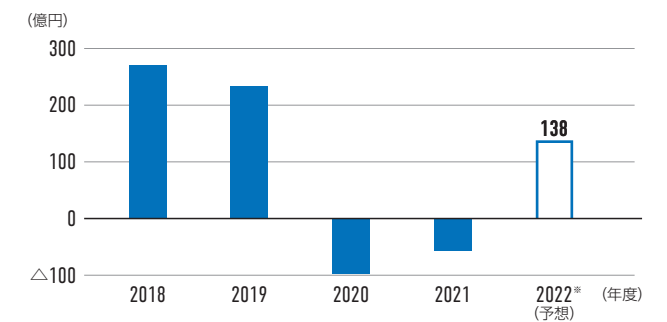
このような取り組みや秋口からの外出需要の持ち直しもあり、営業収益は前年度から87億円増加の1,313億円となりました。営業損失は西武園ゆうえんち開業に伴う一時的なコスト増があったものの、増収により前年度に比べ40億円改善し、57億円となりました。

2022年度は段階的な需要回復を見込んでおり、定期外収入は下期にはコロナ前の水準まで回復することを想定しています。定期収入は通期で2019年度比△11.8%（2021年度同△24.1%）、定期外収入は同+0.2%（2021年度同△21.2%）と改善傾向は続き、営業収益は2021年度比で272億円増加の1,586億円、営業利益は2021年度から195億円改善の138億円と、黒字化を見込んでいます。

営業収益



営業利益



※2022年5月12日公表予想

(注) 2021年3月期に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

TOPICS

西武鉄道沿線の“食”の魅力を訴求するとともに、鉄道輸送の新たな活用を検討

西武鉄道では、西武線沿線の食材の魅力を味わっていただき、“沿線の魅力を再発見して、親しみをってもらいたい”、“その駅や街での暮らしをもっと好きになってもらいたい”という想いを込めて2017年よりSEIBU Green Marchéを石神井公園駅で開催しています。2022年5月には所沢駅でも初めて開催し、旬の食材との“おいしい”出会いをより

多くのお客さまに届けています。また、鉄道輸送の新たな活用方法として、特急電車の空席を活用して秩父や川越・狭山地域の農産物を輸送し、西武池袋本店や当社施設で販売を行うなど、沿線の観光PRにもつながる取り組みを実施してきました。今後も各自治体等と連携しながら地域活性化に向けた取り組みを進めていきます。

セグメント別レビュー

ホテル・レジャー事業



アセットライトに事業を展開し、業界No.1クオリティのホテルチェーン構築

事業環境と戦略

コロナ禍でインバウンド需要がほぼ消失するなど、事業を取り巻く環境は大きく変化し、ホテル・レジャー事業の持つボラティリティの高さが顕在化しました。国内旅行の需要は徐々に戻りつつあるものの、インバウンド需要の本格的な回復は来年度以降を見込んでいます。

これまでは資産の所有と運営を一体型で行うビジネスモデルでしたが、今後は外部環境の影響を受けにくい企業体質を構築するため、アセットライトな運営に特化します。2022年4月より「西武・プリンスホテルズワールドワイド」のもと、運営受託やフランチャイズを基軸とし、今後は、国内外250ホテル(2022年3月末時点84ホテル)まで拡大する目標を掲げています。直近では、2022年秋に大阪、2023年に米・ニューヨークで開業予定のホテルの運営を受託しました。

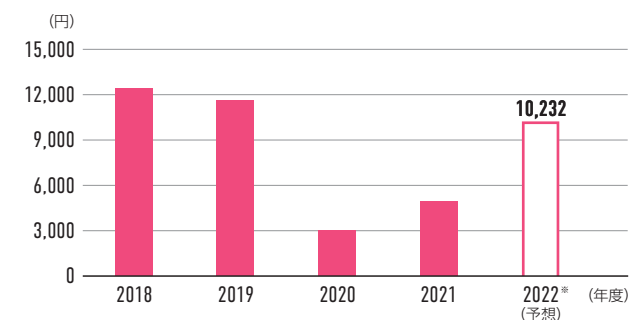
国内外に多様な9(2022年3月末時点)のブランドを有し、各地域・お客さまの特性を考慮したホテルを展開していきます。今後は、ブランドの拡充について検討を進めるとともに、「プリンスステータスサービス」※に、最上

位ステータスとして「ダイヤモンド」を新設し、より個々のお客さまに対応したサービスを提供することによって会員組織の強化を図ります。

これまで培ってきた運営力を活かし、お客さま、オーナーにご満足いただけるホテルをスピード感を持って展開し、業界No.1クオリティのホテルチェーン構築を目指していきます。

※全国のプリンスホテルズ&リゾーツで多彩な特典をご利用いただけるSEIBU PRINCE CLUB会員さま限定のステータスサービス

RevPAR(Revenue Per Available Room)の推移(ホテル業)



※2022年5月12日公表予想
(注) 2022年度は国内ホテル業の数値

Weakness

- コロナショックで顕在化した高いボラティリティリスク
- 損益分岐点売上高比率の高さ
- 海外におけるプリンスホテルブランドの認知度の低さ

Threat

- オンライン会議の広がりによる宿泊・宴会のビジネス需要の減少
- 国内における巣ごもり需要の定着、バーチャル旅行需要の増加

SWOT分析

Strength

- オーナー・オペレーターとしてフルサービスホテル、スキー場、ゴルフ場を展開してきた実績とノウハウ
- StayWellにおけるMC・FC運営のノウハウ
- 国内外で120万人を超えるSPC会員などのデータ基盤

Opportunity

- デジタルの発達
- SDGs、グリーンへの意識の高まり
- 「自然」「田舎」需要、「経験」などの付加価値需要、個人旅行需要、安全・安心意識の高まりによる旅行形態の多様化(ワーケーションやマイクロツーリズムなど)

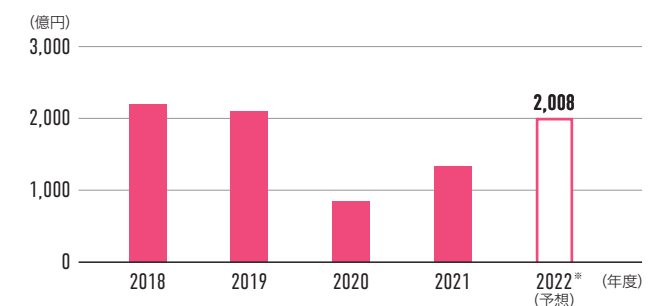
2021年度概況と2022年度見込み

インバウンド需要や国内景気の回復に加え、ニューノーマルに合わせたサービス変革などにより、着実に業績改善、2022年度に黒字化を果たす

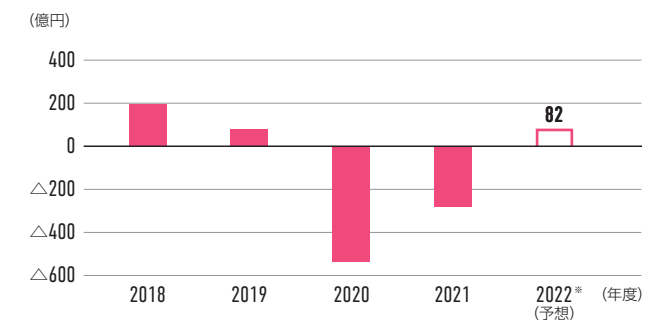
2021年度は、新型コロナウイルスの感染状況が一進一退し、インバウンド需要の低迷が長引くなど、ホテル・レジャー事業にとって引き続き厳しい事業環境でした。そうした環境下で、夏場には国際的なスポーツイベントであるオリンピック・パラリンピックが開催され、行政による観光需要喚起策の実施、当社におけるより安全・安心を追求したサービスやお客さまの価値変容・行動変容に合わせたサービス変革を進めたことで、営業収益が前年度から491億円増加の1,331億円となりました。営業利益は、需要に応じた柔軟な休業のほか、業務の内製化により効率的なオペレーションを追求するなど固定費削減策を実施し、赤字額が253億円改善し、△280億円となりました。

2022年度は、国内需要の戻りに加え、入国制限の段階的緩和によるインバウンド需要の回復が徐々にみられると考えています。それらの需要を着実に捉え、ホテル業における主要指標であるRevPARは、2021年度に4,846円であったのに対し2022年度は10,232円(2019年度比△12.1%)となることを想定、営業収益は676億円改善の2,008億円、営業利益は82億円と黒字転換を見込んでいます。

営業収益



営業利益



※2022年5月12日公表予想
(注) 2021年3月期に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作成しています。

TOPICS

サステナビリティの取り組みを盛り込んだステイプランの販売

西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、サステナビリティの取り組みを通して環境問題や社会課題の解決に直接寄与するだけでなく、お客さまのサステナビリティの取り組みへの参加を促進する各種プランを企画しています。

販売プランの一例

・軽井沢プリンスホテル「SDGsステイプラン」

地域の農業活性化を助ける農業体験・森林保護について学ぶ体験プログラムを組み込んだ宿泊プラン

・ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町「Steiff Dream Gourmet stay ~ SDGsを見つけよう~」

地球環境に配慮して廃棄されるペットボトルの素材などを使ったディベアと一緒に、規格外のサイズなどの理由から市場に並ばない野菜を使ったディナーを楽しむステイプラン



セグメント別レビュー

不動産事業



業容を拡大し、総合不動産業へと飛躍

事業環境と戦略

コロナ禍により、人々の行動変容・価値変容が進みました。都心部のマーケットではテレワークの浸透などにより、オフィス空室率が高止まりしており、需要動向に注視が必要な状況が続いています。

不動産事業の主軸を担っていた西武プロパティーズは、2022年4月より西武リアルティソリューションズとして再出発しました。持続的で力強い成長を果たすことができるビジネスモデルの構築を実現すべく、グループのホテル資産の「保有」と「運営」の機能を分離させ、その資産及び資産管理機能を引き受けました。都心エリアや、軽井沢をはじめとするリゾートといった全国にまたがるグループの保有資産について、今後は用途を限定することなく有効活用策を検討・実行し、不動産価値の極大化を推進していきます。

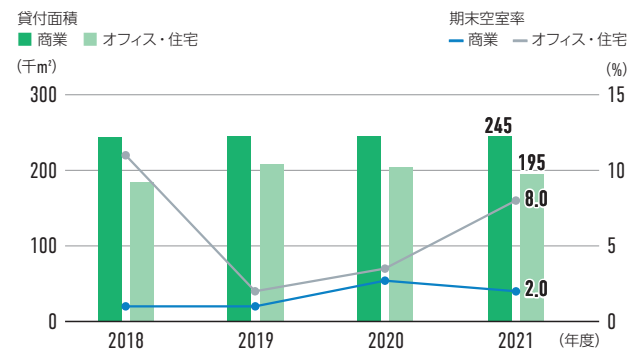
そのためにも、不動産事業における幅広いマネジメントノウハウ(AM/PM/BM)*を蓄積し、多様な手法による最適なソリューションを提供できる総合不動産業へ飛躍を

目指します。

引き続き、西武鉄道沿線の駅ナカ・駅チカ店舗やショッピングモールなどの商業施設の開発・運営、オフィスや住宅の賃貸、宅地・別荘地の分譲といった生活に密着した幅広いサービスを提供し、お客さまの生活を応援していきます。

※AM：アセットマネジメント、PM：プロパティマネジメント、BM：ビルマネジメント

空室率、貸付面積推移



Weakness

- 低・未利用地の保有
- 商業施設のボラティリティの高さ
- 既存物件の老朽化

Threat

- テレワーク普及によるオフィスの稼働率低下
- ECの普及による巣ごもり消費
- 会議やイベント開催規模の縮小
- 他社施設の新規開業(競合の出現)

SWOT分析

Strength

- 都心・リゾートにおける豊富な保有資産
- 大規模開発案件の存在
- 都心部、駅ナカ・駅チカによる事業優位性
- 西武グループのブランド力、安心感
- グループ内の他事業とのシナジー効果

Opportunity

- シェアオフィス・ワーケーションの普及、郊外やリゾートの再評価
- 新たなニーズの高まり(物流など)
- デジタル技術の進歩、普及による多様な働き方の確立
- SDGs、ESG、グリーンへの意識向上

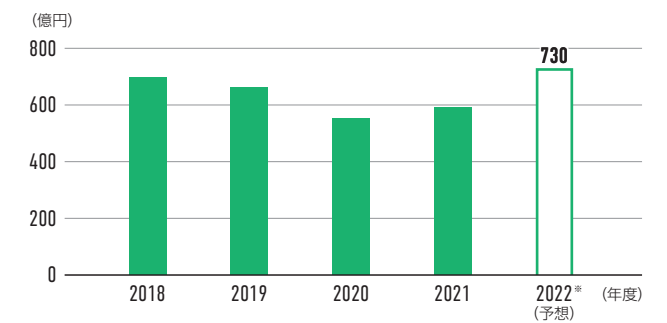
2021年度概況と2022年度見込み

グループ内組織再編や一過性要因により業績変動があるものの、2023年度以降、持続的で力強い成長を果たす

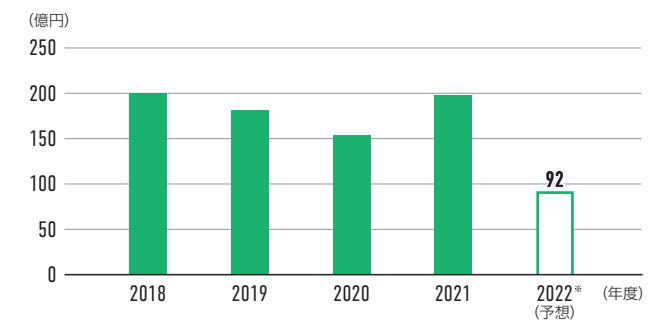
2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大が一進一退し、出控えが目立ちました。一方、休業していた施設の再開や秋口の外出需要の持ち直しなどのプラス要因もありました。加えて、2020年9月に開業した「グランエミオ所沢」第Ⅱ期の収益寄与やリゾートを中心とした分譲地販売件数の増加、東京ガーデンテラス紀尾井町のテナントの一部退去に伴う解約金計上を受け、営業収益が前年度から37億円増の591億円、営業利益は44億円増の198億円となりました。

2022年度については、前年度まで建設事業に含まれていた西武造園などの一部事業を、シナジー創出を企図し不動産事業に組み込みました。セグメント変更後の営業収益は、前年度の一過性の収益による反動減で730億円(前年度比△36億円)、営業利益は前年度比△113億円の92億円となる見込みです。営業利益については、グループ内組織再編により、販管費の一部の費用負担をホテル・レジャー事業から不動産事業に移管したことや一過性の費用負担が発生することもあり押し下げ要因となっています。2023年度は、収益がさらに回復し、一過性の費用負担もなくなることで、138億円の営業利益を見込んでいます。

営業収益



営業利益



※2022年5月12日公表予想
(注)2021年3月期、2023年3月期に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

TOPICS

秩父エリアの持続的な発展を目指す分散型宿泊施設「NIPPONIA 秩父 門前町」を開業

西武リアルティソリューションズ、一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社、株式会社NOTE、三井住友ファイナンス&リース株式会社が共同出資する「株式会社秩父まちづくり」は、西武秩父駅周辺の古民家3棟を改修し、滞在を通して秩父の歴史や文化に浸り、楽しんでいただく分散型宿泊施設「NIPPONIA 秩父 門前町」を2022年8月5日(金)に開業しました。蔵やモダンな昭和建築などそれぞれ趣の異なる全8室の宿泊施設のほか、秩父産の食材や秩父で活動する職人の方が作成した食器など、地元産にこだわったレストラン、カフェを併設し、秩父エリアの賑わい創出と持続的な地域活性化に貢献していきます。



セグメント別レビュー

建設事業



2021年度概況

2021年度は、公共工事や民間住宅工事、リノベーション工事の施工を進めたほか、厳正な受注管理や原価管理、部門構成の刷新などにより利益率の改善に努めました。建設事業の営業収益は、西武建材株式会社の株式譲渡やグループ内工事の減少などにより、前年度に比べ163億

円減少の797億円、営業利益は前期比1億円減の39億円となりました。なお、西武建設株式会社の非連結化に伴い、2022年度より建設事業は報告セグメントより除外しています。

報告セグメントの変更(2023年3月期より)

グループ内組織再編やスポーツ事業の強化、西武建設の株式譲渡に伴い報告セグメントを変更

変更前			変更後		
セグメント	明細区分	主な事業の内容	セグメント	明細区分	主な事業の内容
ホテル・レジャー事業	ホテル業(シティ)	国内の保有またはリースにより運営するホテル ※プリンス スマート イン(PSI)を除く	ホテル・レジャー事業	国内ホテル業(保有・リース)	国内の保有またはリースにより運営するホテル(西武リアルティソリューションズ(SRS) 保有資産)
	ホテル業(リゾート)			国内ホテル業(MC・FC)	国内のMC・FCにより運営するホテル(第三者オーナーからの運営受託等)
	海外ホテル業	ハワイ、StayWellなど		海外ホテル業(保有・リース)	海外の保有またはリースにより運営するホテル(ハワイ、及びStayWellのうちThe Prince Akatoki Londonなど)
	スポーツ業	ゴルフ場、スキー場、 テニス施設・ボウリング場等		海外ホテル業(MC・FC)	海外のMC・FCにより運営するホテル
	その他	国内のMC・FCにより運営するホテル ^(注1) 、 PSI ^(注2) 、横浜八景島など ※MC: management contract FC: franchise		スポーツ業(保有・リース)	国内の保有またはリースにより運営するゴルフ場、スキー場(SRS 保有資産)
不動産事業	賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など	不動産事業	スポーツ業(MC・FC)	国内のMC・FCにより運営するゴルフ場、スキー場(第三者オーナーからの運営受託等)
	その他	西武SCCAT、販売など		その他	横浜八景島など
建設事業	建設業	西武建設	建設事業	賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など
	その他	西武建材、 西武造園ほか		その他	西武SCCAT、販売など 西武造園ほか
その他(スポーツ事業)		西武ライオンズ、横浜アリーナ	その他(スポーツ事業)		西武ライオンズ、横浜アリーナ ブルーミュージズ
その他(新規事業)		ブルーインクベーション、 ブルーミュージズ	その他(新規事業)		ブルーインクベーション

(注1) 2022年3月末時点：東京ベイ潮見プリンスホテル、ザ・ホテル青龍 京都清水

(注2) 2022年3月末時点：プリンス スマート イン 恵比寿(リース)、プリンス スマート イン 熱海(保有)、プリンス スマート イン 京都四条大宮(リース)

その他



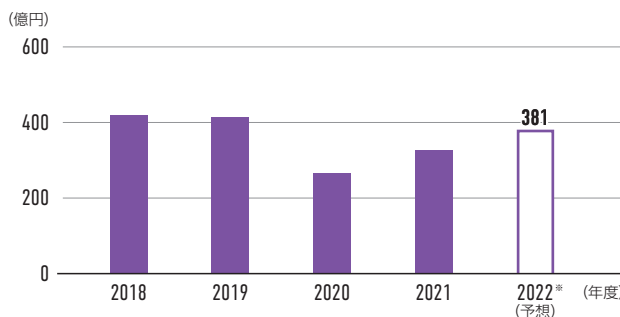
©SEIBU Lions

2021年度概況と2022年度見込み

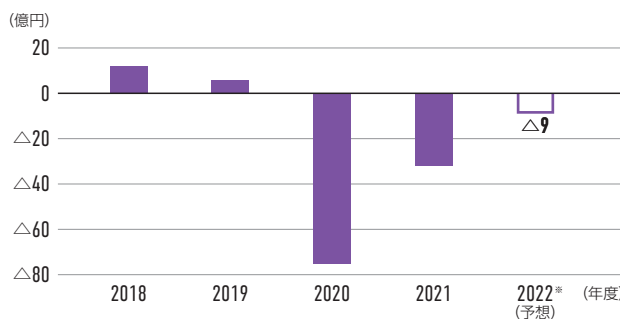
2021年度は、一進一退する感染状況や緊急事態宣言の度重なる発出、イベントの開催制限などもあり、厳しい事業環境となりました。そのなかで、2021年3月にリニューアルオープンしたベルーナドームではその機能を最大限活用したサービスや演出を提供し、横浜アリーナでは安全・安心を徹底したイベントを開催しました。その他、伊豆箱根事業においてはタクシー 事業の再編に伴う業務の効率化を図ったほか、2022年2月には十国峠レストハウスならびに十国峠ケーブルカーの事業を譲渡し、近江事業においては、鉄道事業の公有民営方式による上下分離移行に向けた準備などを進めました。これらの取り組みによる効果に加え、埼玉西武ライオンズの試合数の増加やベルーナドームにおける広告協賛の積極的な獲得などにより、営業収益は、前年度比60億円増加の327億円、営業損失は前年度に比べ43億円改善し、32億円となりました。

2022年度は、需要の回復を見込むとともに、引き続きスポーツ事業の強化や伊豆箱根事業における効率化の推進、近江事業における鉄道事業の公有民営方式による上下分離に向け取り組んでいきます。営業収益は2021年度比53億円増加の381億円、営業損失は2021年度から23億円改善の9億円を予想しています。

営業収益



営業利益



※2022年5月12日公表予想

(注) 2021年3月期に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

TOPICS

地域活性化とファン層の拡大に向け、周辺自治体との連携を強化

西武ライオンズは、地域コミュニティ活動「L-FRIENDS」活動の一環として、埼玉県内の各自治体と「連携協力に関する基本協定」を締結しています。この協定は、互いが持つ資源を有効に活用し、協働して事業に取り組むことで地域社会の発展や住民の福祉の増進を図ることを目的として、63市町村中56市町村^{*}と締結しています。ライオンズのOBが小学校に訪問して児童たちと交流を深めたり、野球教室を開催したりするほかにも、小学生を抽選で公式戦に招待するなど幅広い取り組みを実施しています。また、基本協定を締結している地域に「在住」・「在学」・「在勤」の皆さまに特別価格でチケットを提供するなど、ファン層の拡充にも取り組んでいます。 ※2022年7月現在



©SEIBU Lions/TEZUKA PRODUCTIONS

安全

🌐 <https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/safety/>



アジェンダ	主な取り組み
安全安心	● 新型コロナウイルス感染症対策 Pick Up 鉄道やバス・タクシーにおける車内・駅構内の定期的な消毒・換気や飛沫感染防止のビニールシート等の設置 ホテルでの衛生基準として Prince Safety Commitment の策定・推進、商業施設での消毒液や体温検知カメラの設置 ● 輸送の安全の確保 Pick Up 連続立体交差事業の推進による踏切の減少・線形の改良 ホームドア整備やホーム隙間転落検知システム、車内カメラの導入などの安全対策の実施 ● 訓練実施による事故・異常時への備え 防災訓練・総合復旧訓練等による異常時の対策 管理運営公園において地域の方々の防災意識の啓発などを目的とした「そなえパークの日」の実施 ● 災害対策設備 Pick Up ダイヤゲート池袋・東京ガーデンテラス紀尾井町・西武鉄道本社ビルでの帰宅困難者の受け入れスペースの確保 ● 食の安全確保に向けた取り組み ● 反社会的組織等への対策 (タトゥー対策等安心してご利用いただけるための取り組み)

[Pick Up](#) 新型コロナウイルス感染症対策

当社グループは、2021年2月より、新型コロナウイルス感染症への対応に向けて、株式会社アルムと業務連携しています。これまで当社グループ施設を活用したPCR検査専門のクリニックの開院、全国のプリンスホテルでのPCR事前検査付き宿泊プランの提供など、お客さまが安全に、安心してご利用いただける施設・サービスをアルムと共同で提供してきました。2022年7月には、感染症対策にとどまらず、「健康と暮らしの安全・安心」のニーズへの対応や、子育てしやすい環境づくりの実現を目的とし、資本業務提携を結びました。アルムが持つ「健康・医療ICTの分野の知見やノウハウ」と当社グループが持つ「豊富なアセット」「強固な顧客基盤」を組み合わせ、様々な事業の創出に連携して取り組んでいきます。

[Pick Up](#) 輸送の安全の確保

当社グループでは、お客さまの安全を確保することを最大の使命と考え、輸送等に関する施設・設備の安全対策を行っています。西武鉄道では今後2030年度末までに23駅62番線にホームドアを新設するという計画を策定し、ホームドア整備を拡大していきます。加えて、段差解消のためのスロープ整備や内方線付き点状ブロック、視覚障がい者用設備の拡充など、お客さまがより安心して鉄道をご利用いただける環境を整えます。踏切の安全

性向上の観点では、新たな安全対策として「踏切滞留AI監視システム」と「3D画像解析踏切監視システム」の導入試験を2021年度に実施しました。2022年度はこれらの試験結果・導入効果を分析し、本格導入に向けて検討していきます。

[Pick Up](#) 災害対策設備、事故・異常時への備え

当社グループは、大規模な災害が発生した場合を想定し、施設の災害対策設備の整備や、訓練実施による事故・異常時への備えを拡充することで、安全・安心な街づくりを目指しています。事故や大規模災害が発生した場合の設備として、「ダイヤゲート池袋」や「東京ガーデンテラス紀尾井町」、「西武鉄道本社ビル」「西武バス研修所」などで防災備蓄倉庫や非常用電源の設置、帰宅困難者の受け入れスペースを確保するとともに、被害を最小限に食い止め、早急に復旧を進めるため、防災訓練・総合復旧訓練等を実施し、異常時に備えるなどの取り組みを進めています。



所沢駅ホームドア

環境

🌐 <https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/environment/>



アジェンダ	主な取り組み
温室効果ガス削減 Pick Up	● 新型特急車両「Laview」、新型通勤車両40000系などの省エネ車両の導入 ● 太陽光発電をはじめとした自然エネルギーの活用によるCO₂排出量の低減 ● 新設オフィスビルの省エネ化や、高効率熱源機器の導入、照明のLED化による設備の省エネ化の推進
廃棄物削減 Pick Up	● プラスチック使用量の抑制 ● 食品廃棄物の削減・処理・リサイクルの推進
水資源の確保	● 井戸水の活用、排水・雨水の再利用など水道水使用量の抑制 ● 取水地自治体への寄付による水質・環境保全活動の実施、工事等で発生する汚染水への適切な対応
森林や生物保護 Pick Up	● 飯能・西武の森を行政、市民団体とともに保全する取り組みなど緑を守る活動・緑を増やす活動 ● 海洋生物と生態系に影響を与えるとされているプラスチックごみ削減に向けたプラスチック製ストローや使い捨てビニール袋の廃止推進 ● 「生物多様性のための30by30アライアンス」への参画

[Pick Up](#) 森林や生物保護

当社グループでは、地域の皆さまと協力しながら社有林の管理や環境保全活動への寄付などを通じ、生態系の保全に從來から努めてきました。西武鉄道では自治体・NPO・地域住民・地元企業と共同で保全活動を行っており、「飯能・西武の森」では、水田の再生や近隣小学校による田植えの授業の実施などの取り組みを行っています。また、西武グループでは2022年7月に環境省が主導する「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画しました。2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全することを目指す国際的な目標である「30by30目標」の達成に向けて、引き続き積極的に生物多様性の保全活動をしていきます。

[Pick Up](#) 廃棄物削減

西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、プラスチックごみの削減に向けた取り組みを推進しています。2021年12月より客室用飲料水をラベルレス&100%リサイクルペットボトルに変更するとともに、使用後のペットボトルをリサイクルし、再度ペットボトルとして活用する「水平リサイクル」を開始し、3年連続で日本ホテル協会「社会的貢献表彰」優秀賞を受賞しました。また、客室の使い捨てアメニティ不使用や連泊時の客室清掃不要のご提案も行っています。2022年4月よりプラスチック資源循環促進

法が施行されるなどプラスチックゴミの削減に対して意識が高まっていることを踏まえ、引き続きプラスチックごみ等廃棄物の削減に取り組んでいきます。

[Pick Up](#) 環境分野への取り組みに特化した資金調達

当社は、資金調達手段の多様化とともに、持続可能な社会の構築を目指して、2019年12月から2回にわたりグリーンボンドを発行しました。2021年6月に発行したグリーンボンドについては、新型特急車両「Laview」、新型通勤車両40000系導入のリファイナンス資金として充当しており、車両更新による環境改善効果（従来車両と比べて使用電力量6割削減）を見込んでいます。また第三者評価機関である株式会社日本格付研究所（JCR）より、「JCRグリーンボンド評価」の最上位評価である「Green 1」の評価を取得するとともに、SDGsの目標及びターゲットへの貢献についても評価を受けています。



西武線沿線での環境保全活動

サステナビリティアクション別レビュー

社会

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

アジェンダ	主な取り組み
沿線・周辺 自治体活性化 Pick Up	- 東日本旅客鉄道株式会社との包括的連携に基づく、新たなライフスタイルの創造と地方創生に向けた取り組みの推進 - 沿線農産物やご当地食材を集めたSEIBU Green Marchéの開催、オンラインショップのオープン - 各種コミュニティバス・乗合タクシーの運行による地域移動手段の確保
ユニバーサル デザイン対応 Pick Up	- 障がいのある方が持つ潜在的な価値を引き出し、社会参画を推進する国際的な活動「The Valuable 500」への賛同 - バリアフリー対応車両、ユニバーサルデザインタクシーの導入 - 各種パンフレットや案内表記の多言語展開、インバウンド向け案内カウンター「TIC池袋・新宿」の運営
少子高齢化	- 駅チカ保育園「Nicot」の展開 - お子さまが西武グループの仕事を体験できる通年企画「西武塾」を開催 - チャリティーグッズ収益を積み立て、埼玉西武ライオンズ選手会と球団で寄付支援 - 西武鉄道沿線にてウォーキングイベントを開催

Pick Up **地域との連携強化**（軽井沢での回遊型MaaS、TSUNAGU PJ、SEIBU Green Cycle Festaなど）

当社グループは自治体などの社外のステークホルダーと連携し、地域活性化を図るべく様々な取り組みを進めています。2022年1月には東日本旅客鉄道株式会社などと連携しながら、期間限定で地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」を展開しました。スマートフォン一つで、オンデマンド交通の予約・決済、交通電子チケットの購入や加盟店等で利用可能なチケットの購入ができ、観光から日常の移動まで幅広い用途で、5,000枚以上のチケットをご利用いただきました。そのほか、西武線沿線では、「地域とのつながり」と「体験価値の提供」をコンセプトとし、「住みやすい街」から「関わりたい街」にしていくことを目的とした実証実験「西武つなぐプロジェクト」を2022年7月より開始しました。また、「地域に根差したサイクルスポーツ文化の醸成」や、「グループの観光資源を活用したサイクルツーリズムの展開による新たな体験価値の創造」に向け、お子さまから大人まで自転車に親しんでいただけるイベントとして「SEIBU Green Cycle Festa」を実施しました。今後も、沿線内外の地域と連携をさらに深め、魅力向上に努めていきます。

Pick Up **ユニバーサルデザイン対応・インクルーシブデザイン**（フラワーキャンドルの製造・販売実証実験）

当社グループでは、障がい者雇用を支援する株式会社ゼネラルパートナーズと協業し、廃棄予定の花きを利用したキャンドルの製造・販売の実証実験に取り組んでいます。これはプリンスホテルでの婚礼で使用された花きを再利用して、障がいのある方たちにキャンドルを製造してもらい、フラワーロスの削減と障がい者雇用の促進を目指していく取り組みです。また製造されたキャンドルは新郎新婦をはじめとした婚礼の参加者への新たなギフトや、グループ会社のイベント等でも提供されています。今後は実証実験の結果を踏まえながら、事業化・拡大に向けて検討を進めていきます。



会社文化

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

アジェンダ	主な取り組み
働き方改革	- 就業時間を選ぶことができるスライド勤務時間制度の運用やフレックスタイム制度の導入、テレワークの活用など多様なワークスタイルを整備 - 就業形態の選択肢の多様化などを目的に、カムバック制度（育児や介護等を理由として退職した勤続3年以上の従業員が10年以内に再入社を希望した場合、退職時の職務・職種を考慮して再採用する制度）を導入 - 業務効率化のためのRPA導入、システムのグループ共通化や紙ベース作業の電子化
多様な 人材雇用 Pick Up	- SEIBU ダイバーシティカレッジ、ダイバーシティ&インクルージョンエリアミーティング、社外講師による講演会実施など、従業員の意識改革・行動改革への取り組み - 外国人雇用や障がい者雇用、シニア人材の確保など多様な人材の確保
従業員 教育・管理	- グループ従業員が受講可能なSEIBU ACADEMY公開講座、通信講座に加え、大学院派遣制度、海外留学制度などの設定 - 階層別、年次別の研修制度の一層の充実 - 新型コロナワクチン職域接種の実施、特定保健指導・メンタルヘルス対策などの健康維持対策を推進 - 西武グループ12社で「健康経営優良法人2022」認定を取得
コンプライアンス Pick Up	「グループビジョン」に基づいて作られた「西武グループ企業倫理規範」を中心として、「ルール」「組織」「浸透・定着活動」の3本柱の整備 - 西武グループ人権方針の策定

Pick Up **多様な人材雇用**（ダイバーシティ推進に向けた取り組み）

当社グループは、個々の能力を尊重し、多角的な視点を取り入れることが従業員のモチベーションやイノベーションの創出につながると考え、年齢・性別・人種・国籍・宗教・障がいの有無・性自認・性的指向などに関わらず、多様な人材が活躍できる環境を整えています。女性の活躍に向けては、管理職を目指す女性育成のための「SEIBU ダイバーシティカレッジ」を毎年実施し、女性従業員の昇進意欲の向上やスキルの習得を図っているほか、管理職に対しても環境的支援・多様なマネジメント方法などを提供しています。その他、社外講師による講演会や先輩女性従業員とのディスカッションを通じて、参加者が前向きに働くための学びの機会を提供するなど、ダイバーシティ推進に努めています。

Pick Up **コンプライアンス**

当社グループでは、コンプライアンスに関する最も基本的なグループ統一のルールとなる、「西武グループ企業倫理規範」に基づき、当社グループの人権に関する

考え方をより具体的に示した「西武グループ人権方針」を2022年4月に策定しました。

Pick Up **グループビジョン浸透の取り組み**

当社グループでは、経営理念であり、すべての活動の出発点・目指すべきゴールを示すものとして設定された「グループビジョン」の実現を目指すため、グループビジョンの浸透に向けた取り組みを推進しています。グループビジョンに基づく素晴らしい取り組みを表彰する「チームほほえみ賞・大賞」、挑戦しやすい風土づくり、グループ内の横断的な連携を目的に実施し、従業員が経営層に施策やアイデアを提案する「ほほえみFactory」などのイベントを実施しています。また、グループ全役職員を対象に「グループビジョン定点調査アンケート」を毎年実施することで、グループビジョンの浸透状況などを調査し、課題の把握や取り組みの改善につなげています。

社外取締役座談会



社外取締役 独立役員

辻廣 雅文

社外取締役 独立役員

大宅 映子

社外取締役 独立役員

後藤 啓二

社外取締役 独立役員

有馬 充美

取締役会での議論と実効性について

——最初に、西武ホールディングスの取締役会はどのような雰囲気で行われているのか、発言のしやすさに関する評価をお聞かせください。

後藤 社外取締役として気づいたことは言う、自分なりの方針で発言する、というスタンスで臨んでいます。取締役会でもより良い意思決定をしようという雰囲気があり、非常に発言しやすい環境だと感じています。

大宅 私は、発言を躊躇したり必要以上に慮ったりするような人は社外取締役なんか受けちゃいけないと思っています。ただ、以前から言い続けていますがカタカナや英語、略語で話されることがとても多く、その点ではもっと工夫があっていいと思います。

辻廣 我々に求められているのは、株主やステークホルダーの目線に立って西武グループが「環境変化に対応して、恒常的に利益を創出する仕組みができていくか」を検証することです。その点では、社外取締役が自由かつかなり踏み込んで発言できる雰囲気が醸成されていますし、取締役の方々は耳を傾けてくれる。宿題として受け止めてもらい、次回取締役会で再度議題となり、議論することも珍しくありません。

有馬 私は、鉄道やホテル等事業会社の取締役も兼務しており、各事業に関しては各々の役会で意見を述べておりますが、持株会社ではさらに、グループ全体として見た時に感じることや株主の目線で見た時に感じることを話

そうと意識しています。私が(取締役に)就任した時は、ちょうどコロナが拡大していく時期で、新しいことに踏み出さなければ生き残れないという状況でもあり、新たな事業機会に向けてどんなリスクを取っていくのか、もっと工夫できないかなど、前向きな意志決定を鼓舞するような発言を心掛けました。議案としてほぼ決まっていたことでも、我々が意見を出すことで「もう一度一から考えよう」となったこともあります。意見を取り入れようという雰囲気のもと、取締役会が良い形に進化しながら、しっかりと機能してきたのではないのでしょうか。

——2021年度からの中期経営計画で、コロナ禍で低迷した業績を回復すべく経営改革を打ち出しました。これら改革の意思決定にどのように関わり、そのプロセスをどう評価していますか。

辻廣 トップから示された改革の方向性は明確でした。「資本を増強する」「全体の損益分岐点を下げる」「ビジネスモデルを変える」という、市場が消滅するくらいの事業環境の変化に対応するための的確なプログラムが提示されました。なおかつ、スピードが重要であることは常に危機感を持って意識されていました。そうして、とりわけホテル・レジャー事業と不動産事業の再編などは密度の濃い議論がなされました。最善の戦略的対応だったと評価しています。

有馬 コロナ禍で経営が大きな影響を受けるなか、これが一過性のものではなく、繰り返し起こる可能性があり、

さらには今回のコロナ禍が終息しても全てが元には戻らないとの危機感で、抜本的な構造改革の必要があることは早い時期から取締役会メンバー内で共有されていました。そのようななかで、今回の経営改革の方向性が執行側から示されました。私自身も組織再編によって各事業会社が専門性を高めることにより、グループ全体が成長し、企業価値向上が実現していくという考えに賛成でした。グループにとっては大きな決断ですが、健全な危機感をバネにしてこそ実現できたことであり、高く評価しています。決定プロセスについても、グローバルなホテルチェーンがどのように成長してきたかという話から始まり、再編によって目指す姿についての議論がありました。パートナーとなるアセットオーナーの選定に関しては、候補先のプロフィールや選定基準などの説明、候補先の提案の比較等、最終決定までかなり丁寧に情報を提供いただき、丁寧に議論ができたと思っています。

後藤 アセットライトに関しては、今後のパンデミックの再来なども想定すると、保有リスク軽減の観点からみても、外部からも評価されることだと思います。ただ、今後、アセットライトのもとで運営の受託につながる取り組みが必要になってきますね。

大宅 道路公団の民営化プロセスの議論に関わっていた経験もあり、所有と運営を分けることの意味は理解できていました。ただ、社外には分離することの真の意味がわからない人もいます。「西武は資産を全部売っちゃう」「身売りしちゃう」という声が聞こえてきましたから。そうした誤解が広まると企業イメージがどんどん下がってしまう。ですから、対外的な発信においては、より丁寧に説明していった方がいいと申し上げました。

今後の事業展開に向けた提言

——2022年4月からホテル運営に特化した西武・プリンスホテルズワールドワイド(SPW)が事業を開始しました。今後、同社が成長していくうえで、どのような議論や提言をされますか。

有馬 体制はできましたが、これから魂を入れていく必要があります。今後重要なのは、それぞれがいかに関与



制での役割に腹落ちして、その世界で頑張ろうと思えるかだと思います。例えば、ホテルの運営を担う人たちには、今まで(保有と運営が一体であったことで)役割分担や必要なスキルが言語化されてこなかったかもしれません。これからはグループ外でもグループ内でも「オーナー」に納得してもらえる説明や施策の提案を行う必要があります。緊張感のある関係のなかでSPWやSRS(西武リアルティソリューションズ)として何をすればいいのか、私たちも外部の目線からきちんとチェック及び提言をしていきたいです。

辻廣 従業員が新たなビジネスモデルであるMCという運営受託ビジネスの概念やMCに事業を転換する目的について理解するために、経営幹部が全国の事業所を回って膝詰め説明したことはとてもよかったと思います。現場の理解が最も必要なことです。ただし、MCをオーナーが満足するように実行するためのスキルやノウハウはまだ身に付いていないわけで、会社文化として根づかせるために様々な仕組みが必要で、その議論も深めていきたいです。

後藤 大きな変革であるため、一定の困難を伴うことは確かでしょうが、逆の見方をすれば、オーナーの厳しい目線に耐えうる仕事をしていくという意味で、個々の従業員がスキルアップしていく好機になると思います。結果として、従業員個人がどこに行っても生きていけるくらいの力をつけていくということにもつながるのではないのでしょうか。

有馬 既に今回の入札のデューデリジェンスの過程で様々な質問が飛んできたと聞いています。そんな千本ノック状態を体感することで得られたスキルや気づきがあったはず。そうした経験で成長した人たちには、西武グループを変革する中心メンバーになっていただき、「こんなことを聞かれた・あんなことを考えた」というような経験を共有し、組織の財産とし、活用してもらいたいです。

社外取締役座談会

——不動産事業では西武リアルティソリューションズ(SRS)が事業を開始しました。総合不動産会社としての真価が問われるなか、どのような議論、提言をされますか。

辻廣 新会社であるSRSは、西武グループのほぼすべての不動産資産を所有し、様々な事業を手がけることになるわけですから、「総合不動産業」としての実力を身に付けなければなりません。そのために、多様な人材の確保や教育システムの拡充が必須です。一方で、コンペティターとの競争で優位に立つには、総合不動産業としての独自性が必要です。SRSは西武グループの膨大な資産を有しています。つまり、不動産業に必要な不可欠な資産の購入という業務からは解き放たれているわけで、開発に専念できるという優位性があります。これをどう強みにしていくのか、検討していきたいですね。

後藤 都心では、高輪・品川、芝公園、新宿、リゾートでは軽井沢、箱根等がある。西武グループは軽井沢や苗場などレジャーの面からも一時代を作ってきた、街づくりにおいても先駆者なんですよ。こうした実績を活かし、また街づくりを手がけてくれるのではないかという期待感もあります。

有馬 確かに今回、改めてグループの保有する不動産の状況を見せてもらい、様々な開発の可能性の議論を開始するにつけ、とても夢のある事業だなと思いました。開発事業は資金調達も課題になってきますが、そうした視点も含めた成長ストーリーを示せるよう議論を進めたいと思います。

——「夢のある成長ストーリーを描いていく」うえで、今の西武グループに不足している点、課題についてご意見をいただけますか。

辻廣 外部の力を活かすということです。西武グループは、スポーツ、カルチャー、アート、メディカルといった分

野に新事業を拡張しています。また、グループ横断的に専門性の高いDX戦略、マーケティング戦略を深めようとしています。一方、個別の会社でも、例えばSRSではアセットマネジメントやプロパティマネジメントなど新たな事業を手がけていきます。いずれの場合も、グループ内の人材、スキル、資金だけでは不十分であり、外部資源を活かすオープンイノベーション的な取り組みが必要になると思います。それに伴って、採用制度や人事制度の改革も必要でしょう。何より、外との付き合いに積極的になる企業文化の醸成が大切になります。

後藤 昨今、多くの会社で副業制度が整いつつあります。また、一部の企業では一定期間ですが、複数の企業間での人材交流を進めています。西武のなかでも「やってみたい」と思っている従業員は結構いるんじゃないでしょうか。そういう従業員の要望に応えられるような人事制度、やりがい支援する制度づくりに取り組むことが、会社の業績や成長につながっていくと考えています。

大宅 一方で、意外と若い人たちが内向きになっているというデータもあって心配しています。留学に行きたいかという質問での割合ですが、コロナ禍で一層下がっている可能性もあります。留学すればいいという話ではなく、「人と違う」ということはいいことだという概念。日本だと上下関係にとらわれてしまいがちですが、お互いの違いを認めて意見を交わすことが大事なんです。

有馬 ただ、制度を見直しても、組織の文化が変わっていくまでには相当時間がかかると思います。上司から言われたことをやることに慣れている人に、いきなり「自由な発想を」と言っても戸惑うだけです。経営陣も下から上がってきた意見にどこまできちんと耳を傾けるか、あるいは意見を言わない人に発言してもらうような環境を作るとか、明確なメッセージとともに人事制度や報酬や研修体系などの見直しも必要になってくると思います。

西武らしいサステナビリティ活動とは

——中期経営計画では、成長戦略の柱の一つとして「サステナビリティ」を掲げています。この領域での取り組みについてご意見をお聞かせください。

辻廣 西武の考えるサステナビリティ、つまり、どのようにして地域社会やひいては地球環境の持続性維持に貢献していこうとしているのか、それが西武グループの成長にいかにつながるのか、ステークホルダーに理解してもらいわかりやすい説明が必要でしょうね。

有馬 西武グループには駅やホテル等いろいろな事業の現場があります。現場で働く従業員たちが社会と共存し、よい会社だと思ってもらうことが、ひいては自分たちを高めることにもつながると認識することが大切だと思っています。コロナ禍で演奏機会のない吹奏楽部の高校生に駅で演奏してもらうとか、夏休み子どもたちに電車に絵を描いてもらうとか、現場発のアイデアに対する参加者からのお褒めの言葉が経営会議などで話題になりますが、「自分でやりたいと思うことを自由にどんどんやっていいんだよ」というメッセージを経営から発信し続けたいと思います。

後藤 「人権」においても、西武ライオンズは子ども支援にすぐ力をいれていますよね。選手が着用したキャップやヘルメット等をチャリティーオークションに出し、子ども虐待防止活動に寄付するなど、いろいろなことをやっています。グループ全体ではもっといろいろなことができるでしょう。鉄道会社でいえば、沿線の価値向上につながるような、地域の環境浄化活動とか、プリンスホテルでは、食品ロスを減らし、子ども食堂に食材を提供するなど、やれる項目というのはいろいろあります。それを一つひとつやっていけたら良いと思います。

有馬 西武グループのスローガンは「でかける人を、ほほえむ人へ。」ですが、超高齢社会や今回のコロナ禍のように出かけ「られない」人やケースもでてきます。そういう方々に安心して暮らしてもらえる沿線とはどんな街なのか、交通弱者への対応も含めて考えていかないとイケませんね。

辻廣 省エネ・省資源・廃プラといった方向性から、欧米の多くのホテルではアメニティグッズを既に置いていない、日本のホテルは過剰だという批判があると聞いています。

大宅 昔からないところも多いですが、その観点のコスト削減からサステナビリティへと変化しているのは確かでしょう。

有馬 サステナビリティが成長戦略の一環というのは、そういうことだと思います。地域のため、地球のためと

思ってやっていることが最後に自分たちに還ってくるという話。短期的に見た場合、そうした取り組みはコストがかさんだりするので企業価値向上に逆行するように見えるのですが、中長期的には地域の環境が良くなると住む人が増え、鉄道利用者が増え、ホテルやレジャー施設の利用者も増えるということで企業価値向上につながっているはずです。どの時間軸をもって企業価値や財務価値につながると考えるか…それこそが経営判断ですし、そのストーリーを投資家やステークホルダーにきちんと説明する必要があると思います。

社外取締役としての使命・役割

——最後に改めて社外取締役として経営の監督にどう関わっていききたいかについてお話しください。

大宅 「変わっていかなくはいけない」という状況を踏まえて、これからも従来の延長線上とか予定調和的じゃない意見を出し続けていきます。

後藤 私も社内の人では言いづらい、言えないことで必要なことを言っていきたいですね。具体的には、アセットライトを進めるなかで、オーナーと対峙していく現場の人をいかに支援、応援していけるか、できるだけ提言していきたいと思います。

辻廣 社外取締役には「北風」と「太陽」の双方の役割が求められています。コンプライアンスを厳しくチェックするのが北風、より積極的な方向性を示すのが太陽、だとすれば、私は太陽の役割を果たしたいと思います。判断に逡巡したり、これでいいのかと迷っている時、良い意味で社内に入り込んで、勉強会をしたりすることで、活発な議論・意思決定に導いていきたいですね。

有馬 今、ダイバーシティ&インクルージョンも含めて「人的資本の強化」というテーマに世界的な関心が高まっています。VUCAと言われる変化の激しいビジネス環境のなかで人材や組織はどう変わっていくべきか、という問いは私のライフテーマの一つになりつつあり、西武グループにおいても切実な課題ですので、外部から情報や知識を取り入れながら、学んだことを活かして制度や組織づくりに貢献していきたいと思います。

(注)1 座談会は新型コロナウイルス感染拡大防止に配慮して実施しました。(2022年6月実施)
2 内容は一部、趣旨を要約し順序を変更しています。



取締役一覧（2022年6月22日時点）



新任 再任	第16回定時株主総会（2021年6月開催）にて新任/再任となった取締役です。	後列（左から）：辻廣 雅文、後藤 啓二、喜多村 樹美男、小山 正彦、齊藤 朝秀
新任 再任	第17回定時株主総会（2022年6月開催）にて新任/再任となった取締役です。	前列（左から）：有馬 充美、大宅 映子、後藤 高志、西山 隆一郎、小川 周一郎、古田 善也
社外	会社法で定める社外取締役です。	
独立	有価証券上場規程（東京証券取引所）で定める独立役員です。	

後藤 高志
再任
代表取締役社長
社長執行役員

取締役会出席状況
出席19回／全19回
【出席率100%】

当社の代表取締役社長に就任以来、それまでの経験を活かしつつ、新型コロナウイルス感染症による厳しい事業環境下においてもリーダーシップを発揮し、当社グループの企業価値向上に大きく貢献してきました。「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とした中期経営計画の推進においても、引き続き強力なリーダーシップを発揮することにより、当社グループの中長期的な企業価値・株主価値の向上に不可欠な役割を果たすものと考えています。

小川 周一郎
再任
取締役
常務執行役員
人事部長

取締役会出席状況
出席19回／全19回
【出席率100%】

人事部門の担当として、当社グループの人事施策を広く管理・統括し、人材の育成や有効活用、人材の力を最大限に引き出す環境を整備しつつ、事業環境の変化にも適応した多様な働き方を実現することで企業価値向上に貢献してきました。また、2021年4月からは管理部門も担当し、当社グループにおける新型コロナウイルス感染拡大防止への対応を統括しています。今後も当社グループの持続的な成長に資する人事施策の立案・実現及び事業環境の変化に適応したグループ経営管理体制を強化することで中長期的な企業価値向上に貢献するものと考えています。

喜多村 樹美男
再任
取締役

取締役会出席状況
出席19回／全19回
【出席率100%】

当社の企画部門や人事部門を歴任後、近江鉄道社長として近江事業における資産の有効活用及び既存事業の見直しを行うことで、当社グループの企業価値向上に貢献してきました。現在は、西武鉄道社長及び当社取締役として、都市交通・沿線事業において新型コロナウイルス感染症の事業環境下での事業継続に万全を期すとともに、事業環境の変化に適応すべく経営改革を推進しています。引き続き都市交通・沿線事業の戦略の策定及び実行を担うことで、当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献するものと考えています。

西山 隆一郎
再任
取締役
常務執行役員
経営企画部長

取締役会出席状況
出席19回／全19回
【出席率100%】

広報部門及び企画部門の担当として、企業イメージの向上に努めるとともに、当社グループの中期経営計画を立案・実行することで、企業価値向上に貢献してきました。新型コロナウイルス感染症による厳しい事業環境下においても、当社グループの事業継続に万全を期すとともに、アセットライトな事業運営をはじめとした経営改革を推進しています。こうした経営戦略の推進及び広報戦略の統括により、当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献するものと考えています。

古田 善也
新任
取締役
上席執行役員

取締役会出席状況
第17回定時株主総会をもって取締役に就任したため、2021年度の取締役会出席はありません。

金融機関において海外駐在、支店長、審査部長等の国内外での豊富な職務経験を有しており、執行役員としても経営に携わりました。その経歴から培われたグローバルな視点や、財務、会計、ファイナンスにおける実務経験と知見を活かして、当社グループの長期戦略における財務戦略の策定及び実行に寄与し、当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献するものと考えています。

小山 正彦
再任
取締役

取締役会出席状況
出席19回／全19回
【出席率100%】

プリンスホテル社長及び当社取締役として、ホテル・レジャー事業において、新たな顧客層をターゲットとした収益機会を獲得し、当社グループの企業価値向上に貢献してきました。新型コロナウイルス感染症による事業環境下においても、事業継続に万全を期すとともに、収束後の社会の価値変容を踏まえたホテル・レジャー事業の変革と成長へ向けたグループ組織再編をけん引しています。西武・プリンスホテルズワールドワイド社長としてオペレーションに特化した業界No.1クオリティのホテルチェーンの構築を実現し、当社グループの中長期的な企業価値向上に貢献するものと考えています。

齊藤 朝秀
新任
取締役

取締役会出席状況
第17回定時株主総会をもって取締役に就任したため、2021年度の取締役会出席はありません。

西武プロパティーズの取締役として、新型コロナウイルス感染症による事業環境下においても、事業の拡大、収益の向上に貢献してきました。また、2022年6月に西武リアルティソリューションズ社長に就任しました。不動産事業に関する広範な実務経験を有しており、それにより培われた知見を活かし、当社グループの不動産事業をより競争力の高い事業に飛躍させ、かつさらなる成長を目指して中長期的な戦略を策定及び実行していくことで、グループの企業価値向上に貢献するものと考えています。

後藤 啓二
再任
取締役

取締役会出席状況
出席18回／全19回
【出席率94.7%】

弁護士として、企業法務に関する高い専門性と、豊富な経験、高い見識を有しています。各施策の適法性やレピュテーションへの影響、また新型コロナウイルス感染症による事業環境の変化への適応について、リスクマネジメントの観点での助言を得るとともに、サステナビリティアクションの推進においても助言を得ています。後藤氏の知識や経験等に基づく大所高所からの意見を当社の経営に活かすことで、中長期的な企業価値の極大化を図ることができるものと考えています。

有馬 充美
新任
取締役

取締役会出席状況
出席15回／全15回※
【出席率100%】

※第16回定時株主総会をもって取締役に就任したため、就任以降の取締役会について記載しています。
(注) 取締役会出席状況はすべて2021年度の実績です。

各取締役が有するスキル・経験

経営にあたって、普遍的に必要とされる専門分野でのスキル「企業経営」「財務・会計・ファイナンス」「人事・労務・人材開発」「法務・リスクマネジメント」に加え、当社グループの取り組み「サステナビリティ」「DX・マーケティング」をスキル項目に設定。

	氏名	当社における担当等	各委員会等の構成			企業経営	財務・会計・ファイナンス	人事・労務・人材開発	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	DX・マーケティング
			指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス会議						
取締役会	後藤 高志	社務統括・コンプライアンス部	●	●	●	●	●	●	●	●	
	西山 隆一郎	社長室・広報部・経営企画本部	●	●	●	●			●	●	●
	小川 周一郎	管理部・人事部・グループ人材開発部				●		●	●	●	
	古田 善也	経理部・財務部				●	●		●		
	喜多村 樹美男	西武鉄道株式会社 代表取締役社長				●		●		●	
	小山 正彦	株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド 代表取締役社長				●				●	●
	齊藤 朝秀	株式会社西武リアルティソリューションズ 代表取締役社長				●	●		●		●
	大宅 映子	社外取締役 独立役員	●	●	●				●	●	
	後藤 啓二	社外取締役 独立役員	●	●	●				●	●	
	辻廣 雅文	社外取締役 独立役員	●	●	●	●					●
	有馬 充美	社外取締役 独立役員	●	●	●	●	●			●	

※各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

監査役・執行役員一覧 (2022年6月22日時点)



(左から)：中川 義秀、中村 仁、柳澤 義一、阪本 智宏

- 新任

再任

第16回定時株主総会(2021年6月開催)にて新任/再任となった監査役です。
- 新任

再任

第17回定時株主総会(2022年6月開催)にて新任/再任となった監査役です。
- 社外

会社法で定める社外監査役です。
- 独立

有価証券上場規程(東京証券取引所)で定める独立役員です。

監査役

監査役	区分	氏名	選任理由	取締役会・監査役会出席状況
常勤監査役	新任	中村 仁	当社及び西武鉄道、プリンスホテルにおいて財務部長を歴任し、その後、西武鉄道の取締役を経て、社長として西武建設及び伊豆箱根鉄道の経営を主導するなど豊富な経験があり、当社グループの業務全般を幅広く理解しています。	取締役会 出席15回／全15回* [出席率100%] 監査役会 出席12回／全12回* [出席率100%]
監査役	新任	中川 義秀	監査・内部統制部長、IR部長を歴任し、内部統制の強化やステークホルダーとのコミュニケーション向上に貢献してきました。現在は、西武リアルティソリューションズの監査役も務めており、適切に監査機能を果たし、その役割を通じてコーポレート・ガバナンス体制の強化に寄与するものと考えています。	第17回定時株主総会をもって監査役に就任したため、2021年度の取締役会、監査役会への出席はありません。
監査役 社外独立	新任	柳澤 義一	公認会計士及び税理士として、財務及び会計に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有しています。また、当社との間には特別な利害関係はなく、公正・中立な立場から適切に監査機能を果たし、その役割を通じてコーポレート・ガバナンス体制の強化に寄与するものと考えています。	第17回定時株主総会をもって監査役に就任したため、2021年度の取締役会、監査役会への出席はありません。
監査役 社外独立	新任	阪本 智宏	弁護士として、企業法務に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有しています。また、当社との間には特別な利害関係はなく、公正・中立な立場から適切に監査機能を果たし、その役割を通じてコーポレート・ガバナンス体制の強化に寄与するものと考えています。	第17回定時株主総会をもって監査役に就任したため、2021年度の取締役会、監査役会への出席はありません。

※第16回定時株主総会をもって監査役に就任したため、就任以降の取締役会・監査役会について記載しています。
(注)取締役会及び監査役会出席状況はすべて2021年度の実績です。

執行役員

- 加田 敦資

執行役員 監査・内部統制部長
- 山崎 公之

執行役員 情報システム部長
- 町田 明

執行役員 経営企画本部 第一事業戦略部長
- 川上 清人

執行役員 経営企画本部 IR部長
- 原田 武夫

執行役員 経営企画本部 経営戦略部長
兼 DX・マーケティング戦略部長

コーポレート・ガバナンス

西武ホールディングス コーポレート・ガバナンスの状況
<https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/governance/>

基本的な考え方

西武グループはグループの経営理念及び経営方針である「グループビジョン」と、グループのコンプライアンスに関する基本原則を定めた「西武グループ企業倫理規範」のもと、事業活動を通じてその社会的責任を果たすとともに、株主の皆さま及びお客さまをはじめとするすべてのステークホルダーからの信頼を獲得し、企業価値・株主価値の極大化を目指していきます。コーポレート・ガバナンスの充実を図るため、経営の健全性・透明性の向上、取締役会を中心としたより高度な経営の意思決定及びその迅速化、グループ全体の内部統制システムの継

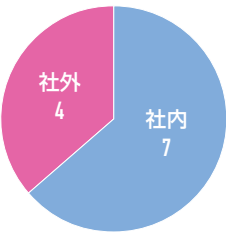
続的な強化に努めています。また、株主の皆さまの権利・平等性を確保するとともに、中長期的な企業価値・株主価値の向上を図るため、株主の皆さまとの建設的な対話を実施するほか、適時適切な情報開示、すべてのステークホルダーとの適切な協働にも努めていきます。
なお、当社は「コーポレートガバナンス・コード」が定める原則を踏まえ、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、経営理念及び経営方針であるグループビジョンなどについて、ホームページにて情報公開しています。

ガバナンス体制の変遷

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
機関設計／ 任意の 委員会	監査役会設置会社									
	株主総会／取締役会／経営会議／監査役会									
	指名諮問委員会・報酬諮問委員会									
	コーポレート・ガバナンス会議									
	西武グループサステナビリティ委員会									
	日本版Sox法対応委員会									
	西武グループ企業倫理委員会									
取締役 ^{※1}	11名 (うち社外2名)	12名 (うち社外2名)	12名 (うち社外3名)	15名 (うち社外3名)	15名 (うち社外3名)	12名 (うち社外4名)	12名 (うち社外4名)	12名 (うち社外4名)	11名 (うち社外4名)	11名 (うち社外4名)
監査役 ^{※1}	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)	3名 (うち社外2名)	4名 (うち社外2名)
取締役 報酬制度	基本報酬									
	退職慰労金制度 ^{※2}									
	株式報酬型ストックオプション制度 ^{※2※3}									
							株式報酬(株式給付信託)制度(BBT(=Board Benefit Trust)) ^{※3}			

※1 役員の人数は、各期中に行われた定時株主総会後の人数を記載
※2 2014年6月の定時株主総会をもって、退職慰労金制度を廃止、株式報酬型ストックオプション制度を導入
※3 2019年6月の定時株主総会をもって、株式報酬型ストックオプション制度を廃止、新たな株式報酬制度(年次インセンティブ及び長期インセンティブ。P68参照)を導入

取締役の構成



機関設計	監査役会設置会社
取締役会議長	代表取締役社長
取締役の人数	11名(男性9名、女性2名)
うち社外取締役	4名(男性2名、女性2名) 注：すべて独立役員
取締役の任期	2年

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性について

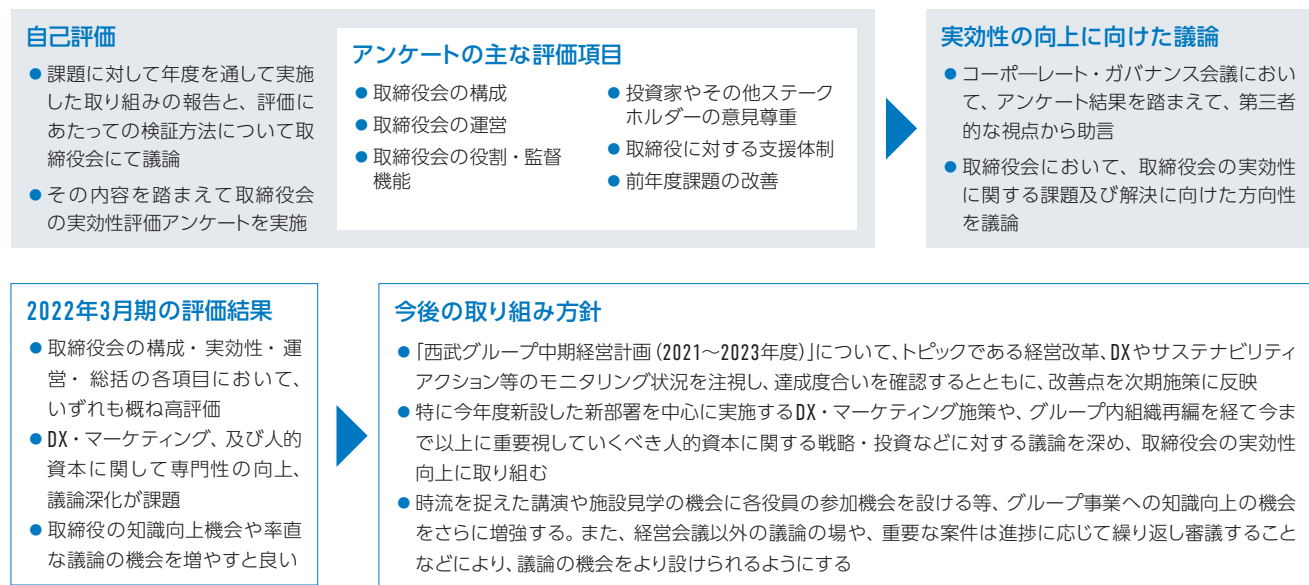
当社は毎年度取締役会の実効性評価を行い、取締役会がその役割・責務を適切に果たすように努めています。

2022年3月期の取締役会の実効性評価を行うにあたり、取締役会の役割・責務についての無記名形式のアンケートをすべての取締役・監査役に配付し、その回答を得ています。質問内容は、定点観測を行うと同時に新たな課題を抽出するため、2021年に改訂されたコーポレートガバナンス・コードに基づく質問項目を設定するなど、評価の精度向上に努めました。回答の集計結果に基づき、コーポレート・ガバナンス会議にて助言を得たうえ

で、取締役会の構成・実効性・運営の観点から分析を行い、当社の取締役会全体の実効性は十分に確保できていると考えています。

とりわけ、内部統制やリスクマネジメント体制を踏まえ多角的かつ十分な検討を通し適切なリスクテイクが行われている点、主要な投資家やその他ステークホルダーの視点や意見を組み入れている点、中期経営計画等具体的な経営戦略や経営計画に対しては、そのモニタリングを含め十分に時間を割いて建設的な議論を実施している点で、高い実効性を確保できていると考えています。

実効性評価のプロセス



取締役の選・解任の方針と手続き

取締役会は、純粋持株会社としてグループ企業価値の中長期的な向上を牽引し、これに寄与しうる人格・知識・経験・実行力とリーダーシップを有する取締役と、執行部門から独立した視点で経営をチェックしうる豊富な知見と見識、他社での経営経験を含む様々な経験を有する独立社外取締役とにより、それぞれ適正な割合と人数をもって構成されるべきものと考えており、そうした各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスを開示しております。また、優れた人格・識見を有しているか、企業価値向上に貢献しうる人材であるか

といった観点を踏まえ、社外取締役4名を過半数の委員とする指名諮問委員会への諮問を経て役員候補者を選定して取締役会に提案し、取締役会においてはかかる観点についても十分審議したうえで承認の手続きを取り、株主総会の決議を経て取締役を選任しております。

取締役の解任の方針と手続きに関しては取締役規程に定めており、取締役として不正・不当あるいは背信を疑われる行為があったとき、または適格性に欠け、その他取締役としてふさわしくない場合については、取締役会は当該取締役に辞任を求め、または株主総会を招集して解任の議案を付議することとしています。

役員報酬の制度設計と決定プロセスについて

基本的な考え方

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は当社が定める「西武ホールディングス取締役報酬の方針」に従い、基本報酬と取締役が在任中一年ごとに役位及び業績達成度に応じて当社株式等の給付を受ける制度(年次インセンティブ)と、取締役の退任時に役位に応じて当社株式等の給付を受ける制度(長期インセンティブ)で構成し、中長期的な業績及び企業価値・株主価値の極大化に対する取締役の貢献意欲を高めるものとなるよう、その支給割合を設定します。社外取締役、監査役については、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成しています。

当社取締役(社外取締役を除く)の報酬決定プロセスについて

取締役の基本報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で、取締役会より一任された代表取締役が取締役の職務と責任に応じて決定しています。代表取締役がその決定をする際には、社外取締役4名を過半数の委員とする報酬諮問委員会に諮問しており、報酬決定の客観性・透明性を確保しています。

取締役の株式報酬についても、社外取締役4名が過半数の委員を占める報酬諮問委員会からの助言を得ています。取締役会は、取締役の意欲や士気を高めるものとなるよう、株主総会で決議された範囲内で、基本報酬とのバランス、取締役の職務と責任及び業績達成度に応じて付与ポイント数を決定する社内規程を定めています。

株式報酬の算定方法

年次インセンティブ

毎年の定時株主総会日現在における受給予定者に対して、前年の定時株主総会日から当年の定時株主総会日までの期間における職務執行の対価として、次の算式により算出されるポイントを「1ポイント=1株」として付与し、ポイント数に応じた当社普通株式及び金銭を給付します。

なお、役位ポイントは当社の役員株式給付規程【年次インセンティブ】に定めています。

$$\text{年次インセンティブ付与ポイント} = \text{役位ポイント(役位に応じて決定)} \times \text{業績評価係数}^{\text{※}}(\text{年度業績に応じて決定})$$

※業績評価係数=(EBITDA係数+ROE係数)÷2(ただし、0.0～1.0の範囲とし、EBITDA及びROEのいずれか一方の実績が予算未達成の場合は0とする)
 ・EBITDA係数:(EBITDA実績額-EBITDA予算値)÷(EBITDA予算値×0.1)
 ・ROE係数:(ROE実績値-ROE予算値)÷(ROE予算値×0.1)
 ※2022年度の業績評価指標の目標値
 EBITDA予算値 88,000百万円、ROE予算値 23.4%

当該指標を選定する理由

EBITDAは、当社グループの利益面及び財務面すべてに大きくかわかる指標であり、当社の経営判断において最も重視してきた指標であること、ROEは、株主価値向上に向け最も重視される指標の1つであり、当期純利益の成長性を表す指標であることから、業績指標として選定しています。

長期インセンティブ

毎年の定時株主総会日現在における受給予定者に対して、職務執行期間における職務執行の対価として役位に応じて当社の役員株式給付規程【長期インセンティブ】に定める役位ポイントを「1ポイント=1株」として付与し、ポイント数に応じた当社普通株式及び金銭を給付します。上記のほか、定時株主総会日以外の日に退任するとき、当該退任日にポイントを付与します。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬実績（2022年3月期）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	株式報酬		
			年次インセンティブ	長期インセンティブ	
取締役 (社外取締役を除く)	246	173	-	72	7
監査役 (社外監査役を除く)	32	32	-	-	3
社外役員	94	94	-	-	7

(注) 1 子会社の取締役を兼任している取締役のうち3名は、当社取締役在任中に各子会社から役員報酬等を受けており、それらの合計は、131百万円であります。
2 株式報酬 (年次インセンティブと長期インセンティブ) の額は、各取締役への付与ポイントに基づき当事業年度に計上した株式取得費用の引当金の額です。なお、年次インセンティブは、業績連動報酬であります。新型コロナウイルス感染症の感染拡大の影響により、2020年度決算においては多額の最終赤字を計上し、2021年度においても引き続き経営環境は厳しいと予想したため、当社は、中期経営計画の達成に向けた強い姿勢に揺るぎはないものの、予算の内容と事業環境から、当該期間については、株式報酬 (年次インセンティブ) のポイント付与対象期間とはしないことを2021年5月13日開催の当社取締役会において決議したため、引当金を計上しておりません。

政策保有株式の保有方針

当社は、取引関係の強化や、それによる事業シナジーの創出など当社グループの中長期的な企業価値向上とステークホルダーの利益に資すると総合的に判断した場合、他の株式会社 (西武グループを形成する子会社等は除きます) の株式を保有いたします。

当社は、毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、当社を取りまく事業環境の変化等に照らし、取引関

係の強化や、それによる事業シナジーの状況及び今後の可能性等についての定性的観点、ならびに年間の利益貢献額 (取引利益・配当金等) をもとに算定した資本効率性指標が当社資本コストを上回っているか等の定量的観点から、総合的に保有継続の合理性について検証いたします。検証の結果、保有継続の合理性が認められない株式については、順次縮減いたします。

保有する銘柄数及び合計額の推移

	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期 ^{※3}
政策保有株式 ^{※1}	銘柄数 () 内は 非上場株式以外の株式銘柄数	49 (19)	56 (26)	57 (28)	56 ^{※2} (28)	57 (28)	56 (27)	56 ^{※2} (27)	55 ^{※2} (25)
	貸借対照表計上額 (百万円)	41,041	51,207	48,217	47,686	51,078	53,712	40,563	47,297

※1 投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社である西武鉄道株式会社の、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

※2 他の連結子会社が保有する非上場株式以外の株式は、各年度4銘柄減少

※3 西武建設株式会社の連結の範囲からの除外に伴い、同社が保有していた株式の一部を西武鉄道株式会社に対して現物配当したため、銘柄数が増加

株主・投資家とのコミュニケーション

当社では、株主・投資家の皆さまからのご意見を真摯に受け止め、経営に活かしていくことが重要との認識から、担当部署としてIR部を設置し、「西武ホールディング

スIR活動基本方針」に基づき、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの充実に努めています。

2022年3月期の主なIR活動

カテゴリー	項目	活動内容
個人投資家・個人株主との対話	個人株主とのリレーション強化	・個人投資家向けオンライン説明会の実施 ・株主向けメール配信サービスによるタイムリーな情報発信
機関投資家・アナリストとの対話	説明会の実施	決算概況、業績予想、中期経営計画について説明 (5月、8月、9月、2月は電話会議、11月は会場開催と電話会議を併用して実施)
	IRミーティングの実施	社長IRミーティングの実施
	カンファレンス等への参加	証券会社主催のカンファレンスに参加 (9回、面談40件)
	海外IRの実施	アジア・欧州・北米の投資家とリモート形式でミーティングを実施
	機関投資家との面談・ミーティング	107件実施 (うち、ESGミーティング5件)
ディスクローズ	証券会社アナリストの取材対応	36件実施 (カバレッジ証券会社は7社)
	フェアディスクローズの実施	決算説明会の音声データをホームページで配信 (英語訳も対応)

コンプライアンス

基本的な考え方

西武グループは、西武ホールディングスを中心とするグループ全体のコンプライアンス体制の確立を目指しています。そのために「グループビジョン」に基づいて作られた「西武グループ企業倫理規範」を中心に、「ルール」「組織」「浸透・定着活動」の3本柱の整備を行っています。「西武グループ企業倫理規範」とは、西武グループが社会の一員として責任を果たし、信頼される企業グループとなるために常に心がけるべき項目をまとめたもので、コンプライアンスに関する最も基本的なグループ統一のルールとなるものです。

コンプライアンス体制

グループのコンプライアンスを統括する部署として西武ホールディングスにコンプライアンス部を設け、グループ各社のコンプライアンス担当部署と連携して、体制の強化を図っています。

また、「西武グループ企業倫理委員会 (P66参照)」を設置し、企業倫理に関する基本方針・具体的施策の決定、推進状況の検証及び見直し、企業倫理に関する問題解決及び再発防止策の検討を行っています。

加えて、社内の問題の早期発見及び早期解決を目的として、「企業倫理ホットライン」と「セクハラ・人間関係ホットライン」の2つの内部通報制度を設置しています。ホットライン情報は、西武ホールディングスで一元管理し、必要に応じて専門家の助言・支援を受け、速やかな問題解

決と再発防止、業務改善につなげます。

浸透・定着への取り組み

コンプライアンス基本方針及び中期目標の策定

「従業員一人ひとりが、コンプライアンスを正しく理解し、コンプライアンスを『当たり前のこと』として行動する」をグループのコンプライアンス中期目標として、コンプライアンスの浸透定着をさらに進め、「社会からの期待に応える」西武グループを目指しています。

コンプライアンス行動計画の策定

年度ごとに、グループのコンプライアンス活動方針を西武ホールディングスで策定し、に基づいてグループ各社ごとに具体的な行動計画を策定しています。コンプライアンスは各社が主体的に取り組むべきものであり、西武ホールディングスは、グループ各社の活動に対する助言・支援を行っています。

コンプライアンスアンケートの実施

グループ全役員・全従業員を対象に実施し、結果を従業員にフィードバックするとともに、抽出した課題を踏まえて次年度以降のコンプライアンスプログラムに反映するなど、実効性の高いものにしています。

その他、以下の取り組みなどを通じて、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

- ・コンプライアンスウィークの実施
- ・コンプライアンス研修

財務・非財務データ

項目	単位	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期
経営成績									
営業収益	百万円	481,727	508,081	512,009	530,631	565,939	554,590	337,061	396,856
営業利益又は営業損失(△)	百万円	49,620	65,956	62,456	64,259	73,332	56,823	△51,587	△13,216
経常利益又は経常損失(△)	百万円	42,099	58,525	57,472	55,490	65,415	48,770	△58,785	△17,440
特別利益	百万円	7,478	30,919	9,066	2,156	2,795	1,940	33,447	62,269
特別損失	百万円	9,249	23,864	8,005	6,695	7,834	31,938	46,632	15,856
税金等調整前当期純利益又は当期純損失(△)	百万円	40,328	65,581	58,533	50,951	60,376	18,773	△71,970	28,973
法人税等合計	百万円	5,465	8,293	10,898	7,511	14,436	13,775	427	16,462
当期純利益又は当期純損失(△)	百万円	34,862	57,288	47,634	43,439	45,939	4,998	△72,398	12,510
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失(△)	百万円	34,912	57,207	47,564	42,908	45,457	4,670	△72,301	10,623
減価償却費	百万円	40,430	40,745	45,658	51,000	53,126	56,713	57,839 ^{※7)}	56,646 ^{※8)}
設備投資額	百万円	63,139	80,609	138,915	89,903	83,317	86,993	60,673	44,276
EBITDA ^{※1)}	百万円	90,051	106,701	108,115	115,580	127,329	114,535	1,882	42,415
財政状態									
資産合計	百万円	1,519,911	1,553,092	1,627,868	1,669,223	1,728,929	1,707,784	1,698,497	1,703,442
現金及び預金	百万円	23,586	22,417	29,071	29,943	26,549	28,340	28,816	87,487
負債合計	百万円	1,152,474	1,160,443	1,267,735	1,274,275	1,306,214	1,334,356	1,312,809	1,316,225
有利子負債	百万円	840,329	843,745	909,104	905,091	905,057	934,574	937,156	931,116
純資産合計	百万円	367,437	392,649	360,133	394,947	422,715	373,427	385,687	387,217
1株当たり情報									
EPS	円	102.50	167.89	149.39	136.67	145.21	15.18	△241.32	35.39
潜在株式調整後EPS	円	102.50	167.84	149.31	136.57	145.09	15.16	—	35.37
BPS	円	1,073.50	1,148.30	1,132.40	1,240.09	1,346.05	1,227.03	999.50	1,035.57
1株当たり配当金	円	8.0	17.0	23.0	23.0	30.0	30.0	—	5.0
配当性向	%	7.8	10.1	15.4	16.8	20.7	197.6	—	14.1
期中平均株式数	百万株	340.5	340.7	318.3	313.9	313.0	307.6	299.6	300.2
経営指標									
売上高当期純利益率	%	7.2	11.3	9.3	8.1	8.0	0.8	△21.5	2.7
総資産回転率	回	0.33	0.33	0.32	0.32	0.33	0.32	0.20	0.23
財務レバレッジ ^{※2)}	倍	4.7	4.1	4.3	4.4	4.2	4.4	5.1	5.6
自己資本当期純利益率	%	11.1	15.1	12.7	11.5	11.3	1.2	△21.7	3.5
総資産経常利益率	%	2.9	3.8	3.6	3.4	3.9	2.8	△3.5	△1.0
総資産当期純利益率	%	2.4	3.7	3.0	2.6	2.7	0.3	△4.2	0.6
自己資本比率	%	24.1	25.2	21.8	23.3	24.1	21.5	17.6	18.3
D/Eレシオ	倍	2.3	2.2	2.6	2.3	2.2	2.5	3.1	3.0
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	9.1	7.7	8.1	7.6	6.9	7.9	482.4	19.9
ネット有利子負債	百万円	816,742	821,328	880,032	875,147	878,508	906,234	908,340	843,628
キャッシュ・フローの状況									
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	80,168	75,757	92,418	103,772	88,104	101,458	△24,264	58,563
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△76,012	△76,334	△133,931	△88,083	△73,069	△96,655	△47,537	18,647
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△5,428	△877	48,162	△13,549	△17,898	△3,025	72,394	△19,070
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	22,596	21,085	27,551	29,628	26,269	28,056	28,538	87,210
フリーキャッシュフロー ^{※3)}	百万円	4,155	△576	△41,513	15,689	15,035	4,802	△71,801	77,210
非財務データ									
連結従業員数	名	22,030	22,246	22,834	23,564	23,677	23,504	22,844	21,367
CO ₂ 排出量	t-CO ₂	—	—	—	—	687,378	657,415	532,359	549,666
CO ₂ 排出量原単位(営業収益当たりCO ₂ 排出量)	t-CO ₂ /百万円	—	—	—	—	1.21	1.19	1.58	1.39
水使用量	千m ³	—	—	—	—	13,039	12,795	9,445	10,307
電力量	千kWh	—	—	—	—	1,012,780	997,328	876,921	887,286
うち、再生可能エネルギー使用量	千kWh	—	—	—	—	4,468	4,413	3,757	5,592
資源投入量(コピー用紙購入量)	千枚	—	—	—	—	126,043	121,294	81,673	83,435
特定プラスチック使用製品購入量合計	t	—	—	—	—	—	—	—	62
産業廃棄物排出量計	t	—	—	—	—	11,134	11,461	6,681	8,633
食品廃棄物等発生量	t	—	—	—	—	5,195	4,498	1,757	2,152
女性管理職比率 ^{※4)※5)}	%	—	—	—	—	3.7	4.0	4.9	5.4
年次有給休暇取得率 ^{※4)}	%	—	—	—	—	70.1	77.6	55.0	73.0
男性育児休業取得率 ^{※4)}	%	—	—	—	—	11.5	22.9	35.3	51.5
外国人管理職比率 ^{※4)※5)}	%	—	—	—	—	—	—	0.1	0.1
中途採用者管理職比率 ^{※4)※5)}	%	—	—	—	—	—	—	15.2	15.1
ブルー・ビジョン浸透率 ^{※4)}	%	—	—	—	72.7	73.3	75.4	83.3	82.6
業務災害発生件数(休業あり) ^{※4)}	件	—	—	—	—	53	54	32	37
業務災害発生件数(休業なし) ^{※4)}	件	—	—	—	—	175	143	94	96
定期健康診断受診率	%	—	—	—	—	98.8	98.8	97.7	98.5
特定保健指導実施率	%	—	—	—	—	17.2	19.8	24.8	37.3

※1 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います。
※2 [(期首総資産+期末総資産)÷2]÷[(期首自己資本+期末自己資本)÷2]
※3 営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
※4 中核4社(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)の数値

※5 管理職：課長相当職以上
※6 全役職員を対象に実施したアンケート設問「あなたはブルー・ビジョン(グループ理念・グループ宣言・スローガン)を実現したいと思いますか。」に肯定的な回答をした割合
※7 2021年3月期の減価償却費には、特別損失(臨時休業等による損失)に計上した減価償却費4,858百万円を含めています。
※8 2022年3月期の減価償却費には、特別損失(臨時休業等による損失)に計上した減価償却費1,456百万円を含めています。

主要な連結子会社・事業内容及び営業所等

(2022年3月31日現在)

主要な連結子会社

都市交通・沿線事業	資本金又は 出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)
西武鉄道株式会社	56,665	100.0
西武バス株式会社	100	100.0
西武ハイヤー株式会社	30	100.0
ほか13社		

ホテル・レジャー事業

株式会社プリンスホテル	8,600	100.0
プリンスリゾートハワイインク	1千米ドル	100.0
ステイウェル ホールディングス Pty Ltd	158,173千豪ドル	100.0
株式会社横浜八景島	820	83.9
ほか37社、持分法非適用非連結子会社3社		

不動産事業

株式会社西武プロパティーズ	4,050	100.0
西武鉄道株式会社	56,665	100.0
株式会社プリンスホテル	8,600	100.0
株式会社西武SCCAT	30	100.0
ほか1社		

主要な事業内容及び営業所等

セグメント	主要な 事業内容	主要な営業所等
都市交通・ 沿線事業	鉄道業	西武鉄道株 営業キロ：176.6km 駅数：92駅 車両数：1,267両
	バス業	西武バス株 営業所：11営業所 (東京都、埼玉県) 車両数：861台
	沿線生活 サービス業	㈱西武園ゆうえんち 西武園ゆうえんち (埼玉県所沢市)
	スポーツ業	西武レクリエーション株 BIG BOX 高田馬場 (東京都新宿区)
ホテル・ レジャー事業	ホテル業 (シティ)	㈱プリンスホテル ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町 (東京都千代田区) ザ・プリンス パークタワー東京 (東京都港区) ザ・プリンス さくらタワー東京 (東京都港区) ザ・プリンス 京都宝ヶ池 (京都府京都市)
	ホテル業 (リゾート)	㈱プリンスホテル ザ・プリンス 軽井沢 (長野県軽井沢町) ザ・プリンス ヴィア軽井沢 (長野県軽井沢町) ザ・プリンス 箱根芦ノ湖 (神奈川県箱根町)
	海外 ホテル業	ABホテルズ Ltd The Prince Akatoki London (英国ロンドン)
	スポーツ業	㈱プリンスホテル 久邇カントリークラブ (埼玉県飯能市) 軽井沢プリンスホテルスキー場 (長野県軽井沢町)

建設事業	資本金又は 出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)
西武造園株式会社	360	100.0
ほか4社		

その他

伊豆箱根事業	伊豆箱根鉄道株式会社	640	74.0
近江事業	近江鉄道株式会社	405	100.0
スポーツ事業	株式会社西武ライオンズ	100	100.0
	株式会社横浜アリーナ	4,999	63.0
新規事業	株式会社ブルーインキュベーション	100	100.0
ほか9社、持分法適用関連会社3社			

(注) 1. 上記連結子会社には、「西武鉄道株式会社」「株式会社プリンスホテル」「西武バス株式会社」が重複して含まれています。
2. 「西武建設株式会社」は、2022年3月31日の株式譲渡により、記載の会社数から除外しています。
3. 「株式会社プリンスホテル」は、2022年4月1日付で、事業の一部を「株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド」に承継する吸収分割を行いました。
4. 「株式会社プリンスホテル」「株式会社西武プロパティーズ」は、2022年4月1日付で前者を存続会社、後者を消滅会社とする吸収合併を行い、商号を「株式会社西武リアルティソリューションズ」へ変更しました。
5. 「西武建設株式会社」の連結除外にともない、2023年3月期より建設事業を廃止しています。建設事業に含んでいた「西武造園株式会社」ほか4社は、事業シナジーの創出を企図し、不動産事業へ移管しています。

セグメント	主要な 事業内容	主要な営業所等
ホテル・ レジャー事業	その他	㈱横浜八景島 横浜・八景島シーパラダイス (神奈川県横浜市)
不動産事業	不動産 賃貸業	㈱西武プロパティーズ 東京ガーデンテラス紀尾井町 (東京都千代田区) ダイヤゲート池袋 (東京都豊島区) 軽井沢・プリンスショッピングプラザ (長野県軽井沢町)
その他	伊豆箱根 事業	伊豆箱根鉄道株 営業キロ：29.4km 駅数：25駅 車両数：70両
	近江事業	近江鉄道株 営業キロ：59.5km 駅数：33駅 車両数：41両
	スポーツ 事業	㈱西武ライオンズ ペルーナドーム (埼玉県所沢市)

西武グループのサービス紹介

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

投資家情報

(2022年3月31日現在)

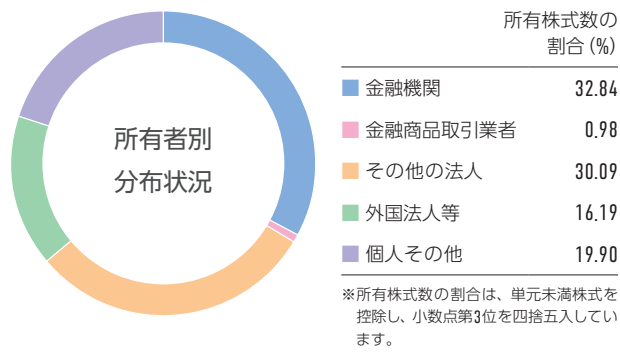
会社情報

社名	株式会社西武ホールディングス (英文名 SEIBU HOLDINGS INC.)
設立	2006年2月3日
本店及び本社所在地	東京都豊島区南池袋一丁目16番15号

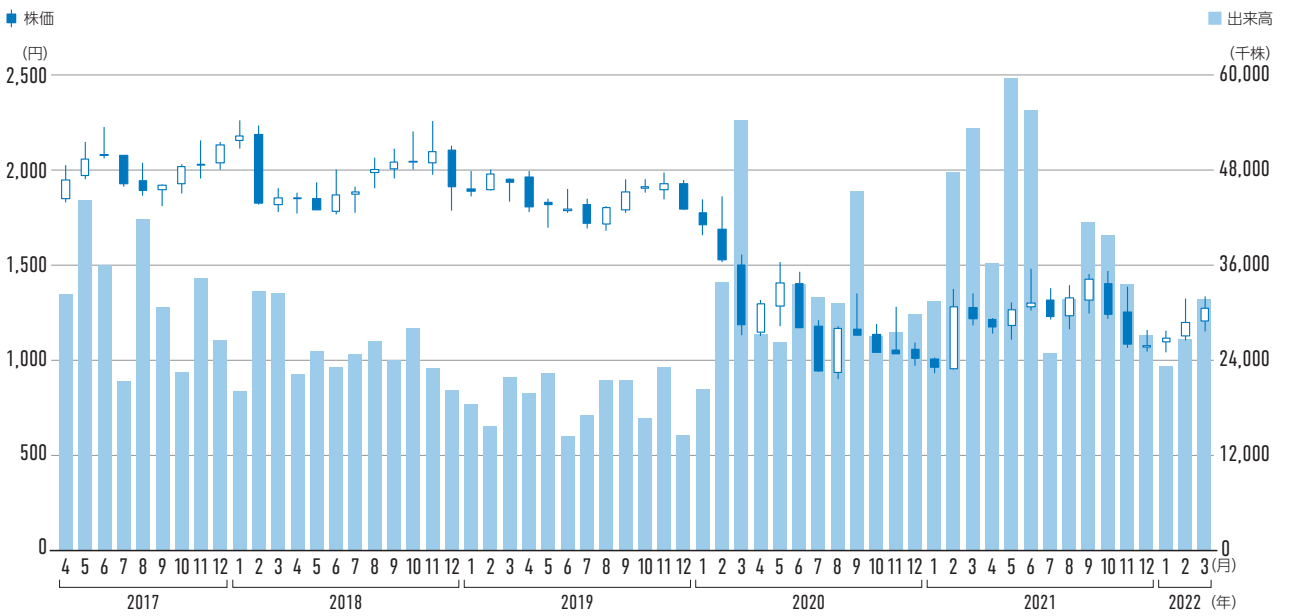
株式情報

発行可能株式総数	1,300,000,000株
発行済株式の総数	323,462,920株 (うち自己株式257,200株)
株主数	62,324名

株式分布状況



株価及び出来高の推移





本冊子は責任ある森林管理を通して、資源を守る国際的な森林認証制度の一つであるFSC® (Forest Stewardship Council® (森林管理協議会)) の基準に基づいて生産されたFSC森林認証紙と、石油系溶剤ゼロのインキを使用しています。

Copyright©SEIBU HOLDINGS INC.All Rights Reserved.