



©SEIBU Lions / TEZUKA PRODUCTIONS

統合報告書

2021

株式会社西武ホールディングス

Seibu Holdings



Afterコロナ時代を見据えた新たな価値創造、 「最良、最強の生活応援企業グループ」へ

コロナ禍で人びとの価値観、行動様式が大きく変化するなか、私たちは大きな転換期に直面しています。西武グループは、このような状況を「チャンス」と捉え、皆さまにいかにか最高の笑顔と感動を提供できるか、という強い気持ちで、様々な新しい取り組みに挑戦しています。

当社が今年5月に発表した「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」は、いかなる環境下でも変わらない「グループビジョン」を根底に、変化する事業環境に迅速果敢に対応していく、まさに「不易流行」の精神を反映したものとなっています。

Afterコロナ時代を見据え、経営改革、デジタル経営、サステナビリティの3点を重点テーマとして盛り込み、「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、「最良、最強の生活応援企業グループ」を目指します。

今年度から従来のアニュアルレポートを統合報告書として発行します。報告書では、企業価値・社会価値の創出に向けた取り組み・実現までの考え方などあるべき姿に向けた長期的な道筋をお示ししました。ぜひご一読いただき、ご理解いただければ幸いです。10年先、100年先も、ステークホルダーの皆さまをはじめ、あらゆる人びとに最高の笑顔と感動をご提供できるよう邁進してまいります。

今後ともご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



代表取締役社長
後藤 高志

目次 Close Up!



西武グループの価値創造ストーリー P.2

ブランドバリュー
将来目指す姿
西武グループの価値創造プロセス

社長メッセージ P.10

中期経営計画

「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。P.16



特集：西武グループのDX戦略
エグゼクティブアドバイザー
庄司哲也氏インタビュー P.20



サステナビリティアクション P.34
グリーン経営/TCFD提言への賛同/
人づくり

2. 西武グループの価値創造ストーリー

- 2. ブランドバリュー
- 4. 西武グループの歩み
- 6. 将来目指す姿
- 8. 西武グループの価値創造プロセス
- 10. 社長メッセージ
- 14. 財務・非財務ハイライト
- 16. 西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）
- 18. 経営改革
- 20. 特集：西武グループのDX戦略

24. 西武グループの事業戦略

- 24. At a glance
- 26. 都市交通・沿線事業
- 28. ホテル・レジャー事業
- 30. 不動産事業
- 32. 建設事業
- 33. その他

34. 価値創造を支える基盤

- 34. サステナビリティアクション
- 38. 安全・環境
- 40. 社会・会社文化・人づくり
- 42. 取締役紹介
- 44. 社外取締役メッセージ
- 47. 監査役・執行役員紹介
- 48. コーポレート・ガバナンス

52. 財務セクション

- 52. 6年間の財務データ
- 54. 財政状態・経営成績に関する分析
- 56. 連結財務諸表
- 60. 主要な連結子会社・事業内容及び
営業所等・投資家情報

※本報告書作成にあたってのインタビュー・写真撮影等は、新型コロナウイルス感染防止対策をとりながら実施しました。

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、国際統合報告評議会（IIRC）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。

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。

グループビジョン
～西武グループがめざすもの～

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。

西武グループの
変わることのない

基 本 姿 勢

グループ理念

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。



お客さまの「行動」と
「感動」を創りだすための

行 動 指 針

グループ宣言

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。

スローガン

でかける人を、ほほえむ人へ。

報告対象期間

2020年4月1日～2021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

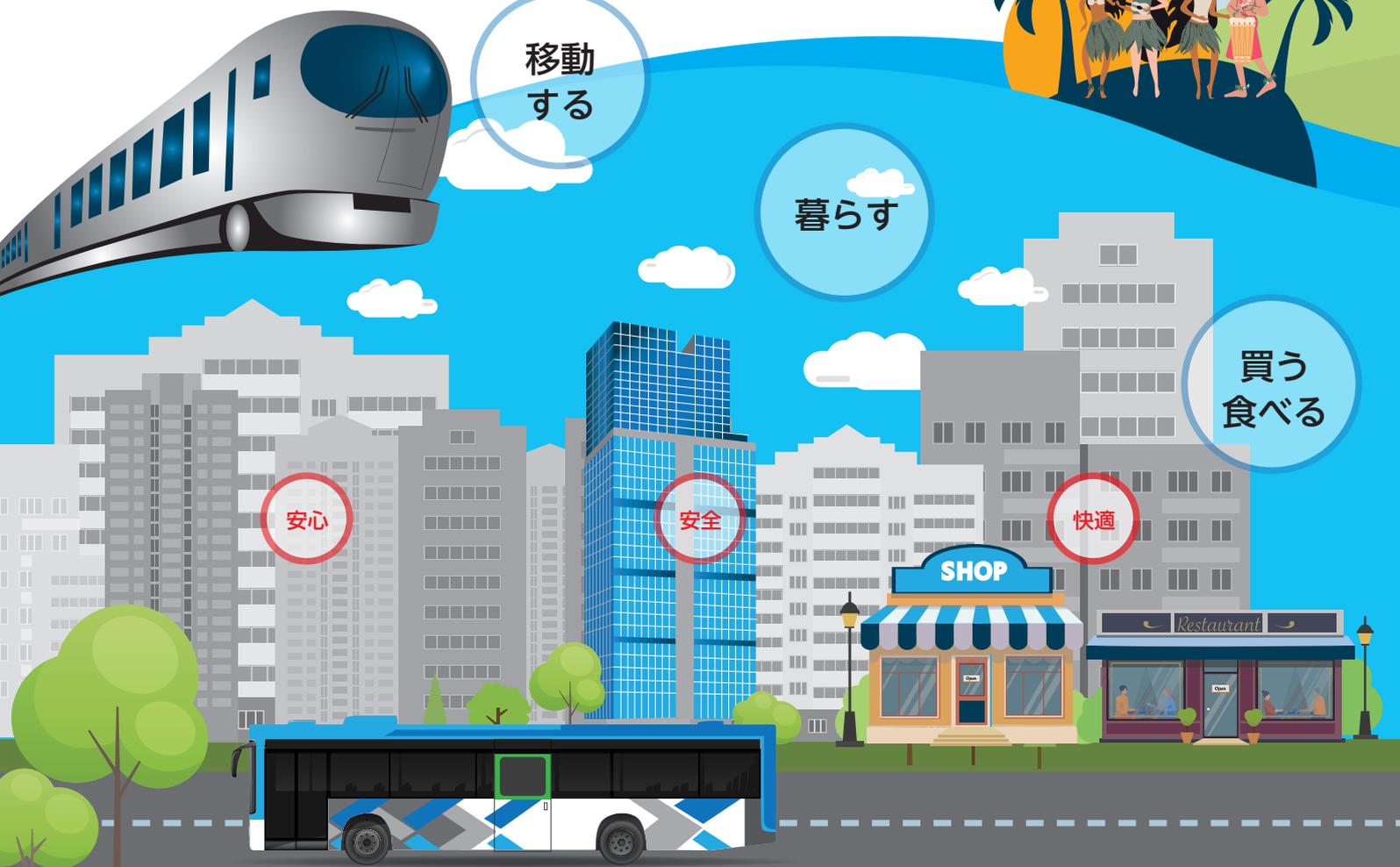
本報告書に記載されている当社グループの業績予想、目標、計画、予想その他の将来情報については、本報告書の発表日時点において入手可能な情報に基づき作成した当該時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの業績、財政状態その他の結果は、国内外の政治、経済、金融情勢の変動や、公表した計画において意図する施策の状況その他の本報告書の作成時点で不確実な要素等により、本報告書の内容又は本報告書から推測される内容と大きく異なる場合があります。



ブランドバリュー

でかける人を、ほほえむ人へ。 そして「最良、最強の生活応援企業グループ」へ

西武グループは、「でかける人を、ほほえむ人へ。」というスローガンのもと、日常から非日常まで生活の様々な場面で、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する「最良、最強の生活応援企業グループ」となることを標榜しています。



首都圏を中心に日本全国、そしてグローバルに。
「でかける人を、ほほえむ人へ。」の価値を創出する多様な事業セグメント。

都市交通・沿線事業

**安全で快適なサービスを提供し、
豊かな社会の実現に貢献します。**

お客さまの日常生活を支える公共性の高い事業として、社会的な使命としての「安全・安心」を基本に快適なサービスの提供に努めています。

P.26

ホテル・レジャー事業

**すべてのお客さまに
感動していただけるよう、
快適なサービスを提供します。**

ホテル、ゴルフ場、スキー場やレジャー施設の運営など幅広い分野で、多彩な事業を展開。日本全国及び海外の様々なサービス拠点で、お客さまのニーズに応えるべく事業を展開しています。

P.28

不動産事業

**魅力と活力あふれる街づくりで、
地域社会の発展に貢献します。**

西武プロパティーズを中心にお客さまの生活に密着した様々な事業を展開しています。これからも魅力的な街づくりを通じて、地域社会の発展に貢献していきます。

P.30



建設事業

新時代の総合建設業として 社会や暮らしに貢献します。

鉄道工事、社会資本整備、ホテルの改修や民間建築、戸建住宅などの施工を行う総合建設業を日本各地で展開。高い技術力を活かして、安全で快適な生活空間を創出しています。

P.32

その他

【伊豆箱根事業】

日本を代表する国際観光地である「伊豆・箱根地区」を主な営業エリアに、地域に密着した『安全で快適なサービス』を提供しています。

【近江事業】

滋賀県琵琶湖エリアを中心に豊富な観光資源を活かした地域密着型の事業を展開しています。

【スポーツ事業】

西武ライオンズが、プロ野球球団である埼玉西武ライオンズを運営しメットライフドームを本拠地として、プロ野球の興行及びイベント開催などを手がけているほか、横浜アリーナが多目的イベントホール「横浜アリーナ」の運営管理を行っています。

【新規事業】

ブルーインキュベーションを設立し、様々な新規事業分野創出に向けた取り組みを行っています。事業運営会社であるブルーミュージズによるプリンスアイスワールドなどのコンテンツビジネスを推進しています。

P.33

西武グループの歩み

創業・拡大

1892 ~

「感謝と奉仕」を理念に創業、
鉄道と土地開発を軸に
日本の近代化を支える



西武グループの起源は、日本の鉄道がまだ黎明期にあった時代、西武鉄道の前身である武蔵野鉄道が設立されたことに遡ります。人と物資の輸送効率を飛躍的に高める鉄道が、国の近代化に不可欠なものとして、人々の希望を託されていたこの時代、武蔵野鉄道は、首都東京の西部エリアを中心に事業を展開しました。そして、創業時の理念である「感謝と奉仕」のもと、鉄道事業と土地開発事業を両輪に、新しい国づくりに貢献すべく邁進してきました。事業展開において大切にしていたことは、「点」としての宅地・別荘地・観光地開発ではなく、いくつもの点を鉄道や道路などのインフラでつないだ、広域的に地域開発をするということ。軽井沢や箱根に代表されるリゾート開発など土地を「面」として開発することで、開発地周辺も含めてその価値を高める考え方は、創業の理念とともに西武グループのDNAとして今日まで受け継がれています。



1950 ~

事業を拡大、豊かで幸せな時間を創り出す企業として飛躍

戦後復興を遂げて高度経済成長へ、そして昭和から平成へと変わる時代のなか、事業は多様化、成長を遂げました。地下鉄との相互乗り入れ等でネットワークを拡大した鉄道、シティ、リゾートなどバラエティに富んだホテル、非日常を彩るレジャー、個性と文化のある街づくりなど、西武グループとしてより便利でより豊かな生活を演出し続けてきました。また、沿線地域だけでなく当社グループのイメージを世間に浸透させたプロ野球チーム、西武ライオンズの誕生など大きな飛躍を遂げました。



上場廃止

2004

上場廃止で
揺らぐ信頼

華々しい成長を遂げた西武グループですが、2004年に西武鉄道の総会屋への利益供与事件、有価証券報告書虚偽記載事件などの不祥事が発生。東京証券取引所の定める上場廃止基準に抵触し、上場廃止となりました。お客さまや株主等、あらゆるステークホルダーの信頼を失墜させる出来事となりました。



再構築

2006

「峻別と集中」を基軸に
グループを再編

失った信頼の回復に向けて、持株会社の西武ホールディングスを設立し、「峻別と集中」を基軸にしたグループの再編と同時に取り組んだこと、それはグループビジョンの制定でした。世間から厳しい批判を受け士気が下がった従業員が、グループの再生へ気持ちを一つにするためには重要なステップでした。プロジェクトチームを結成し従業員が中心となって、自分たちはどうあるべきか、地域社会にできることは何かを見つめ直しました。そして2006年3月27日、グループ再編の手続き完了とともにグループビジョンを制定しました。

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。

2014

険しい再生への
道を経て、上場



事業収益力の向上、コンプライアンスの浸透・定着、内部統制の確立など、企業価値の極大化に向けグループ一丸となって取り組んできたことが実を結び、西武ホールディングスとして4月23日に東京証券取引所市場第一部へ株式を上場しました。

2016 東京ガーデンテラス 紀尾井町の開業

2011年に営業を終了したグランドプリンスホテル赤坂の跡地に、総事業費1,000億円を超える複合施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」を開業しました。快適なオフィス、良質なサービスのホテル、魅力ある商業施設、利便性の高い住宅などを提供し、コングロマリットプレミアムを象徴する大型案件となりました。



2017 豪州 StayWell Hospitality Group買収

オーストラリアを中心にホテルを展開するStayWell Hospitality Groupの買収は、今後のグローバル展開への布石となりました。グローバルな開発力や運営ノウハウを活かし、オセアニア、アジア、中東ならびに欧州でのスピーディーなホテル開発と海外ホテル事業の収益拡大を目指していきます。



2021 Afterコロナの 社会を見据えた 中期経営計画を策定

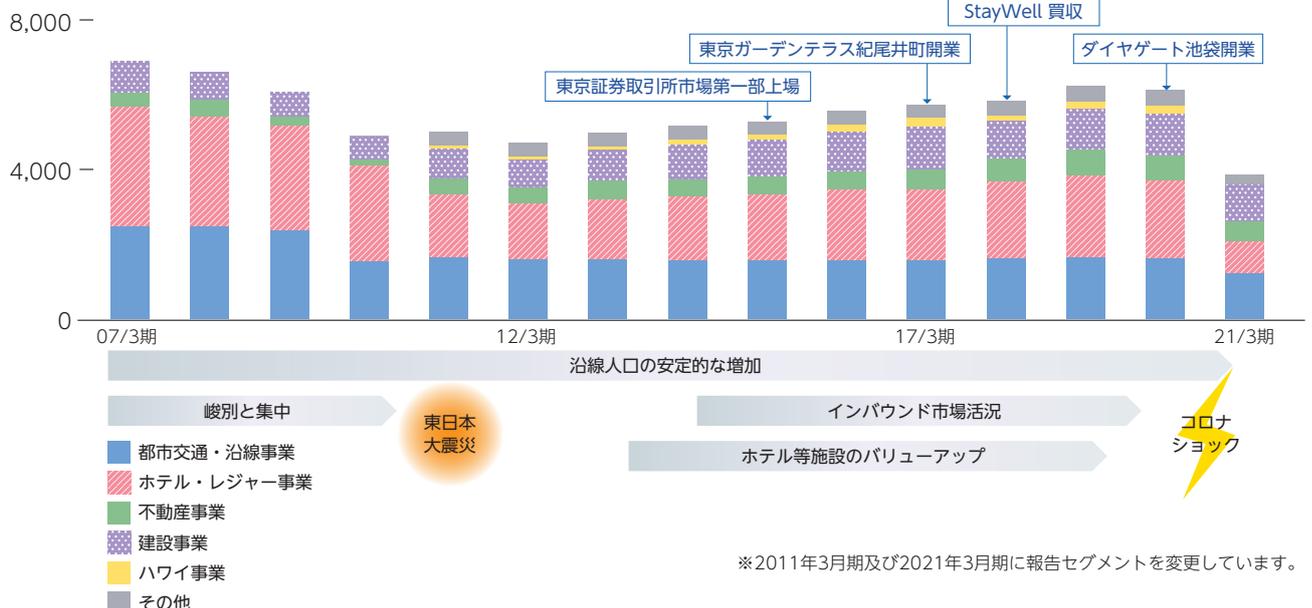
「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」を策定しました。「『アフターコロナの社会における目指す姿』を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。」をテーマに掲げています。厳しい事業環境に対峙し、時代の流れとお客さまのニーズに対応すべく、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とした取り組みを進めていきます。

最良、最強の
生活応援企業グループへ



■ グループ再編後の営業収益（セグメント単純合算営業収益）

(単位：億円)



※2011年3月期及び2021年3月期に報告セグメントを変更しています。

将来目指す姿

最良、最強の生活応援企業グループへ

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

都市交通・沿線事業



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

ホテル・レジャー事業



最良

お客さまそれぞれの価値観に寄り添い、
良質なほほえみあふれる日常を創造

最強

ゆるぎない
安全・安心

グループの団結力、
総合力

生活の様々な場面でお役にたてるよう、
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いたします。

業容を拡大し、
総合不動産業へと飛躍

不動産事業



地域社会の発展、
環境の保全への貢献

経営改革断行による
強い収支構造、財務基盤

「手軽さ」「楽しさ」を
コンセプトとした事業展開により、
心身ともに豊かな生活環境を
提供・新たな行動の創出へ

スポーツ事業



© SEIBU Lions



西武グループの価値創造プロセス

私たちは、サステナビリティの視点を取り入れながら、価値あるサービスを提供し、事業活動を展開します。そこから生み出される企業価値を通じて、西武グループは地域・社会における社会課題を解決し、「最良、最強の生活応援企業グループ」を実現します。



スローガン「でかける人を、
「最良、最強の生活応援

コンプライアンスへの高い意識

コアとなる
価値観

サステナビリティアクション

社会における
安全・安心

気候変動への
対応

社会
課題

少子高齢化社会
に対応した
サービスの提供

働きがいのある
職場づくり

成長を支える財務・非財務資本

(2021年3月期)

- ① 社会・関係資本
 - ・西武鉄道輸送人員472,222千人
 - ・日本最大のホテルチェーンであるプリンスホテルブランド
- ② 財務資本
 - ・総資産1兆6,984億円
(2021年3月31日現在)
 - ・設備投資実績606億円
- ③ 人的資本
 - ・連結従業員数22,844人
(2021年3月31日現在)
- ④ 製造資本
 - ・西武鉄道旅客営業キロ176.6km
 - ・プリンスホテル客室数(国内) 17,358室
 - ・東京23区などに保有する豊富な土地資産
- ⑤ 自然資本
 - ・地球温暖化防止への貢献
CO₂排出量539,148tCO₂
- ⑥ 知的資本
 - ・長年の鉄道、ホテル運営におけるオペレーションノウハウ
 - ・多様な顧客接点における豊富な顧客データ

ポートフォリオと戦略

「でかける人を、ほほえむ人へ。」の価値を創出する多様な事業セグメント。

鉄道業、バス業、
沿線生活サービス業
など

都市交通・沿線事業

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

創造的な
ソフト
コンテンツ

不動産賃貸業
など

不動産事業



「ほほえむ人へ。」のもと
「企業グループ」へ

/ コーポレートガバナンスの強化

P.42

安全

環境

社会

会社
文化

P.34

中期経営計画 P.16

DX戦略 P.20

事業戦略 P.24

ホテル業、
海外ホテル業
など

ホテル・レジャー事業

豊富な
ハード
アセット

- 攻めのDX・マーケティング戦略
- 守りのDX
- 資本コストを意識した投資

西武ライオンズ、
横浜アリーナ
など

スポーツ事業

創出する経済価値

- ・ 新たな時代に対応したシームレスな移動・暮らしの提供
- ・ 駅周辺の開発や観光需要の創出による沿線価値の向上
- ・ 業界No.1クオリティのホテルチェーンとしての高いブランド価値
- ・ 総合不動産業として、グループの保有する資産の価値極大化
- ・ 手軽さ、楽しさをコンセプトとしたスポーツ・エンターテインメント分野における事業展開
- ・ DXによる新たなお客さまへ感動の創造
- ・ 高い意欲、能力を持つ従業員による高い生産性

[KPI]

■ 資本効率や最適資本構成を意識した経営

- ・ ROE 10%以上、ROA 3.5%以上
- 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
- ・ 自己資本比率25-30%
- ・ ネット有利子負債/EBITDA倍率6倍台

■ CO₂削減目標

2030年度までにCO₂排出量原単位 25%削減
(2018年度比)

安全・安心・
快適な暮らし/
生活の質の向上

省エネ・循環型
社会の形成

創出する
社会的価値

地域の活性化・
心身ともに豊かな
生活環境の実現

多様な人材活躍、
雇用機会の提供

社長メッセージ



代表取締役社長
後藤 高志

試練の一年から新たな転換期へ —新中期経営計画で示す今後の道筋

2021年3月期は新型コロナウイルス感染拡大による影響で、主力事業である都市交通・沿線事業やホテル・レジャー事業が大きな打撃を受け、西武グループは過去最大規模となる723億円の当期純損失を計上しました。特にホテル・レジャー事業では需要が瞬間的に蒸発、訪日外国人客利用も大きく減少し、都心にあるホテルの稼働率も一時一桁台まで落ち込みました。このように、先行きが見通せない状況から、当社は昨年、2020年度を初年度とする3カ年の中期経営計画（2020～2022年度）の策定を見送りました。

このような厳しい状況下で今年度予算及び新中期経営計画（以下、「新中計」）を策定したのですが、例年以上に当社の将来に対する危機感、それに対するファイティングスピリットを強く反映した計画となったのは間違いありません。

これまで当社の中期経営計画はローリング方式を採用してきましたが、経営改革やビジネスモデルの変革、コロナショックを乗り越えていく進捗を内外に示すため、新中計は2023年度を最終年度としたフィックス方式としました。1年ごとに進捗度を調整するローリング方式では、経済情勢などの前提を毎年見直すことができますが、言い訳のような部分がどうしても出てしまいます。これを排除する覚悟を示すことが重要だと考えました。

計画の前提ですが、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しています。新中計ではAfterコロナを見据え、「経営改革」、「デジタル経営」、「サステナビリティ」を3本柱とし取り組んでいきます。

ローリング方式

経営環境の変化に応じて毎年計画を見直す策定方式

フィックス方式

計画期間中に基本的に見直しを行わず最終年度の計画数値にコミットする策定方式

あらゆる環境を見据え、 変革に取り組み、 持続的な成長を目指します。

まず、1本目の柱である経営改革で中心となるのが「アセットライト」です。

アセットライトというと様々な解釈があるかと思いますが。2021年5月13日の決算及び新中計の発表前にグループ従業員に対して、メッセージを動画で配信しました。既にアセットライトや資産売却といった話が報道され、心配する従業員もいたと思いますが、私たちにとってのアセットライトとはこれまで以上にサービスのクオリティを高めてプロフェッショナルになる、つまりレベルアップするということである、という私からのメッセージは、しっかりと受け止められたと思います。

従来、プリンスホテルは、「保有」と「運営」の一体構造で売上や利益を取り込むビジネスモデルで展開し、稼働率も高く収益をもたらしていました。しかし、コロナ禍で需要が瞬間蒸発したため、資産を保有することで生じる固定費の負担が重石となりました。

今後新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックが再び起きないとは、誰も言えないのではないのでしょうか。2000年以降SARSやMERSが発生し、そして今回のコロナ禍と3回もパンデミックが起きました。将来においてこのような危機が繰り返し起こるものと想定して「アセットライト」なビジネスモデルへの変革に取り組む決断をしました。

当社が実行するアセットライトとは、ただ資産を圧縮し、損益分岐点を引き下げ、キャッシュを創出するといった「守り」だけを目的としたものではありません。ホテル業では、一部資産を売却・流動化し、保有を継続するホテル資産は不動産事業へ移管します。これにより、プリンスホテルはホテルオペレーターとして、西武プロパティーズはアセットホルダーとして開発を進めるなど役割を明確にして、「攻め」を意識した体制のもとで事業を展開していきます。

新生プリンスホテルは、新たなアセットオーナーの期待を超えるリターンを創出しなくてはならず、ホテルオペレーターとして手腕が試されます。

2017年に西武グループ入りしたStayWellの運営ノウハウも活用しながら、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。

新生西武プロパティーズは今後、品川・高輪エリアなどの再開発も含め、総合不動産会社として戦略的にプロジェクトを進めていきます。

従業員への動画メッセージ

2021年5月13日のグループ従業員に向けた動画メッセージでは、グループを挙げての経営改革でコロナショックに打ち勝とう、と後藤の思いを伝えた。



今までは営業収益、営業利益といった段階損益の目標達成が中計の軸足にありましたが、新中計では、収益性・効率性を意識し、ROE10%以上を中長期的に目指す水準として掲げています。

Withコロナ、Afterコロナにおける事業展開 ーデジタルの活用でさらなる進化へ

今後の事業展開では、新中計の2本目の柱である「デジタル経営」も進めていきます。現在、経営戦略部と情報システム部が中心となりDX戦略を推進していますが、昨年10月には庄司哲也氏（NTTコミュニケーションズ株式会社相談役）をエグゼクティブアドバイザーとして招聘し、専門的かつ具体的な助言をいただいています。

DX推進の効果として、私はマーケティング力の強化に期待しています。現在100万人以上の会員を擁するグループ会員組織「SEIBU PRINCE CLUB」を中心にグループ内外のデータをつなぎ、利活用できる「グループマーケティング基盤」により、ニューノーマルな時代に合わせた新たなサービスを提供し、西武グループのファン拡大につなげていきたいと考えています。

また、これはコロナ禍前から進めていた事業ですが、次世代型ホテルブランド「プリンス スマート イン (PSI)」はまさに、スマホだけでチェックイン、チェックアウト、精算まで完了できる仕組みで、非対面、非接触での滞在が可能という点でも、時代に即したホテル形態と言えるでしょう。すでに、2020年10月に恵比寿、2021年4月に熱海、5月に京都四条大宮でPSIを開業しました。デジタル世代、若年層にもプリンスホテルのファンになってもらうきっかけになるのではないかと期待しています。

西武鉄道においても、駅や運輸業務のスマート化・リモート対応など、DXによる様々な可能性が出てくると思います。

外部との協業が生み出す 多様な可能性

東日本旅客鉄道株式会社（以下、「JR東日本」）とは、「新たなライフスタイルの創造×地方創生」に向けた包括的連携を、株式会社アルムとはニューノーマルに対応したより高度な安全・安心対策の実施に向けた連携を発表しました。

JR東日本と包括的な連携まで踏み込んだのは、Withコロナの環境ならではの思いです。これまで個別では、新幹線を貸し切って軽井沢プリンスホテルでのショッピングツアーを実施したり、十和田や雫石等で当社ホテルとタイアップしたキャン

SEIBU PRINCE CLUB

西武グループの各施設でご利用いただける会員サービスで、プリンスホテルの宿泊ベストレートの保証や、全国のゴルフ場やスキー場等、西武グループの施設ご利用時の優待・サービスを提供している。会員数は2021年3月末時点で103万人。
<https://club.seibugroup.jp>

プリンス スマート イン (PSI)

プリンスホテルのイノベーションを担うブランド。20代、30代のデジタル世代の顧客層をターゲットにしている。2022年には京都・中京区、福岡・博多区、沖縄・那覇市でも開業予定。

JR東日本との包括的連携

2020年12月、JR東日本と「新たなライフスタイルの創造×地方創生」をコンセプトにした包括的な取り組みを進めていく長期的な連携を発表した。

アルムとの業務提携

P38参照



ペーンを行ったりと非常に親しくさせていただきました。新たに包括的な連携へと関係を強化できましたので、ニューノーマルな働き方であるワーケーションやウェルビーイングの領域での好事例を精力的につくっていきたいと思います。さらに各々の強みを出し合い、お互いの発展につながる取り組みを進めたいと考えています。一方、アルムとの業務提携では、彼らの健康・医療ICTソリューションを導入しながら、様々な事業・商品の開発を進めています。現在、新宿プリンスホテル内、池袋駅構内にPCR専門クリニックを開院し、野球観戦チケット購入者にコロナウイルスの抗体検査を提供するなど感染対策サービスを提供しています。

西武グループのビジョン実現に向け サステナビリティ経営は不可欠

これまでも西武グループは安全、環境、社会、会社文化の4領域で構成されるサステナビリティアクションを推進してきました。私が委員長となりサステナビリティ委員会を設立しましたが、より一層経営陣が責任を持ちながら、サステナビリティアクションの取り組みに注力していきます。

環境については、2030年度までにCO₂排出量原単位（営業収益当たりCO₂排出量）を2018年度比で25%削減する目標を掲げていますが、政府の掲げる2050年カーボンニュートラルに対してさらなる取り組みが必要であることは認識しています。現在は、省エネ機器の導入や再生エネルギーの活用によってCO₂排出量を削減するなど様々な形で取り組んでいますが、目標達成は高いハードルです。それでも、新中計の3本目の柱であるサステナビリティの「グリーン経営」で打ち出した通り、グループの総力を結集して気候変動リスクへの対応に努めます。

人材についてですが、ダイバーシティの推進については、女性のキャリアアップのためのスキル向上とその上司に対する育成意識の醸成を目的にした「SEIBU ダイバーシティカレッジ」を5年前から開催して、今では女性の活躍を推進しようという意識は定着しています。女性に限らず、これからもダイバーシティ推進に向けて積極的に取り組んでいきます。

取締役会の実効性に関していうと、4名の社外取締役の皆さんから厳しい内容も含め率直な意見、アドバイスをもらっています。今年度から就任した有馬充美氏を含め、皆さん様々な分野での経験と専門的なスキルをお持ちであり、当社の企業価値を高めていけるように、引き続き忌憚のない意見を期待しています。

サステナビリティという視点でこの先50年、100年の経営を考えると一番大切なのは西武グループとして何を大事にしていくかを定めた明確なビジョンを持つことです。ビジョンブックで示した「でかける人を、ほほえむ人へ。」というスローガン、そして地域・社会の発展と環境の保全に貢献するという理念。このようなグループビジョンに沿った経営をしていくことが重要です。そしてそれが企業価値を高めていくことにつながります。お客さまに加えて、社会に対しても、従業員に対しても「ほほえみ」をもたらす会社であり続けることが西武グループのサステナビリティ経営ではないでしょうか。

西武グループ サステナビリティ委員会

P35参照

グリーン経営

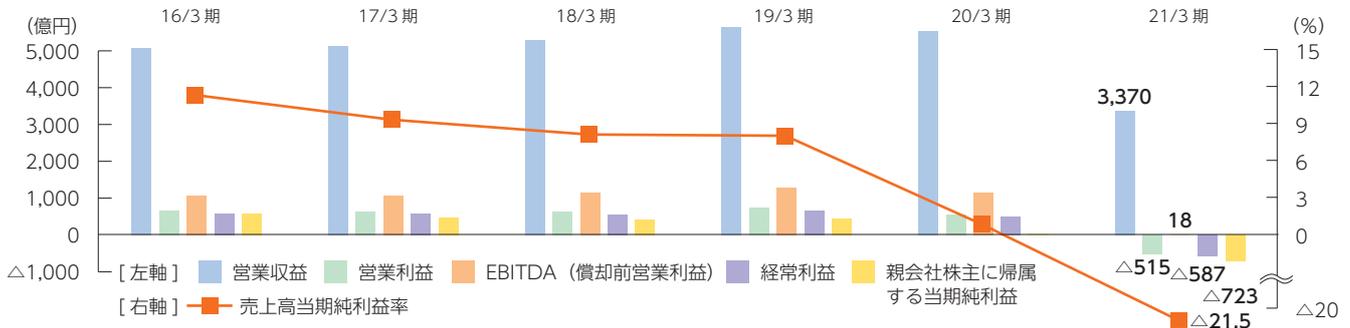
P36参照

SEIBU ダイバーシティカレッジ

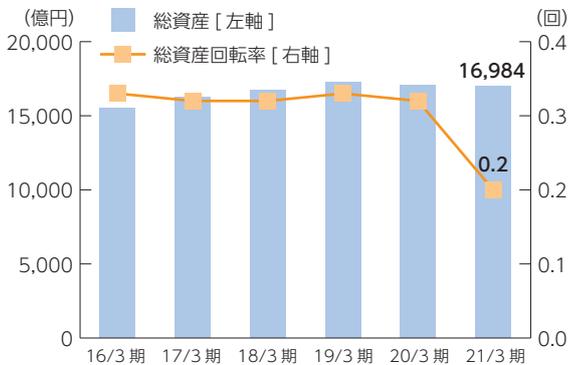
管理職を目指す「自分らしい女性リーダー」を育成するために西武グループが2016年から実施しているキャリアアップコミュニティ。女性従業員が自分のモチベーションを知り、昇進意欲を高めて必要なスキルの習得や人脈を広げることを目的としている。

財務・非財務ハイライト

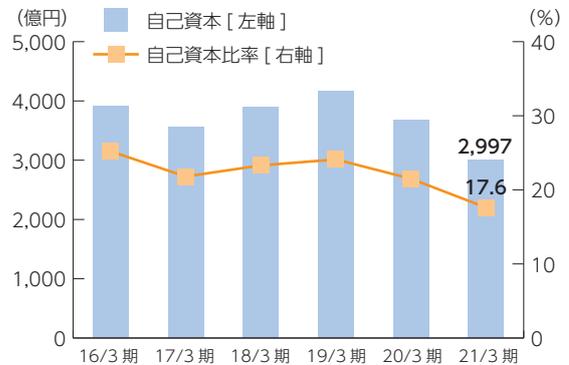
■ 営業収益／営業利益／EBITDA（償却前営業利益）^{※1}／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率



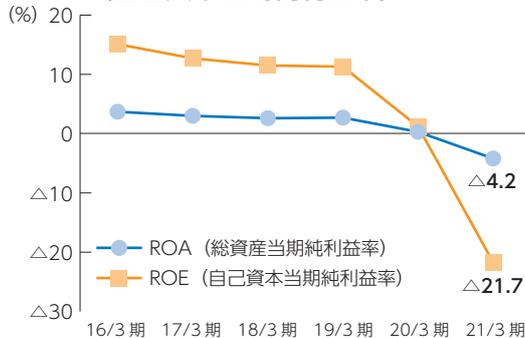
■ 総資産／総資産回転率



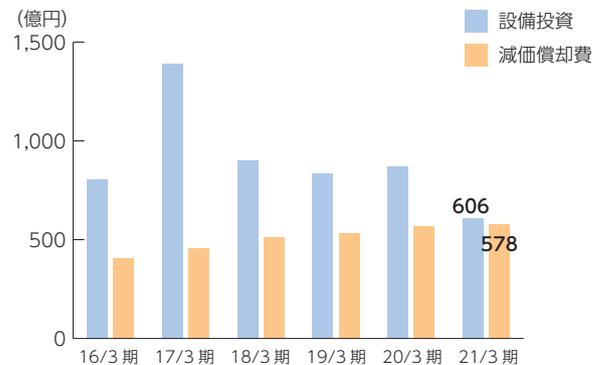
■ 自己資本／自己資本比率



■ ROA（総資産当期純利益率）／ROE（自己資本当期純利益率）

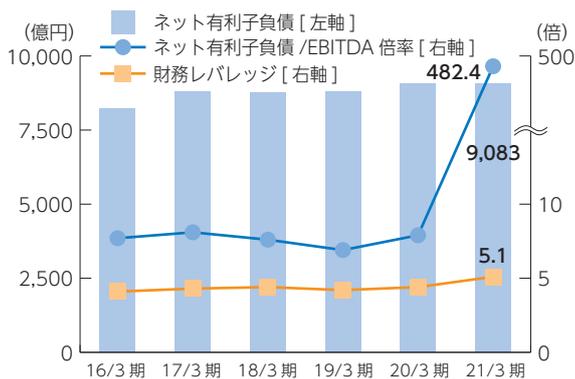


■ 設備投資／減価償却費

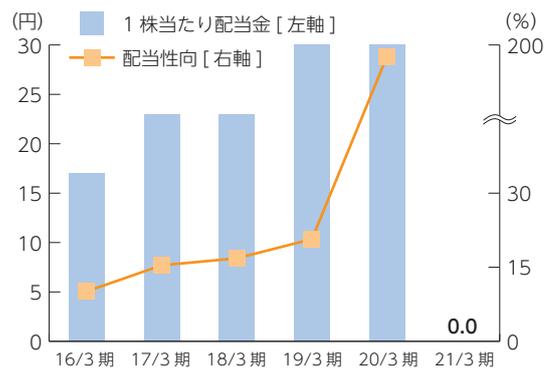


注：21/3期の減価償却費には、特別損失（臨時休業等による損失）に計上した減価償却費を含めています。

■ ネット有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA倍率／財務レバレッジ^{※2}



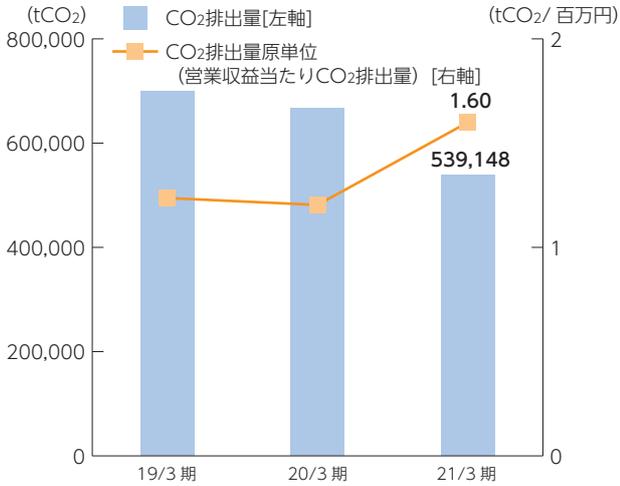
■ 1株当たり配当金／配当性向



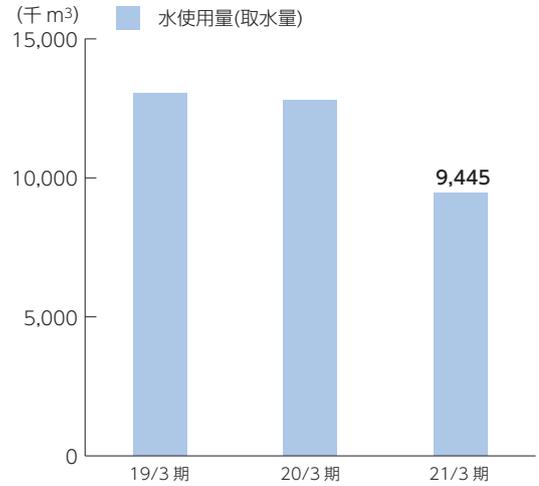
※1 営業利益に減価償却費及びのれん償却額を加えて算定しています。

※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)

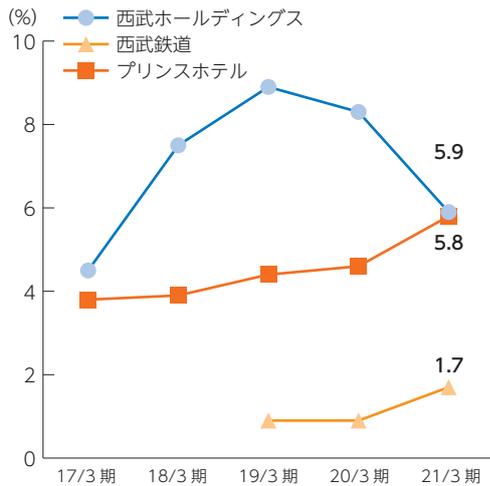
CO₂排出量／CO₂排出量原単位 (営業収益当たりCO₂排出量)



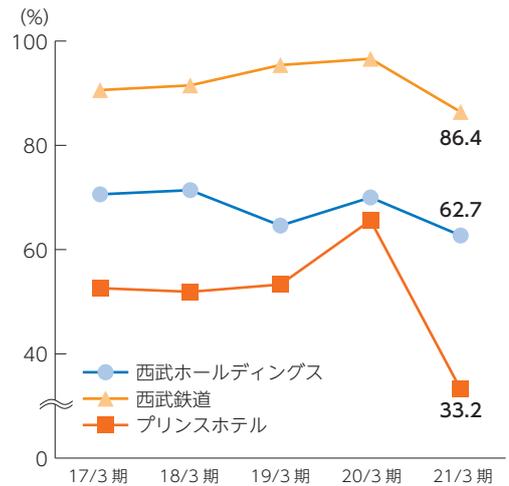
水使用量 (取水量)



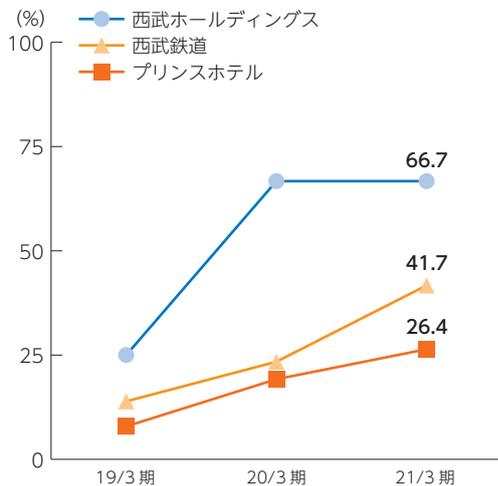
女性管理職比率



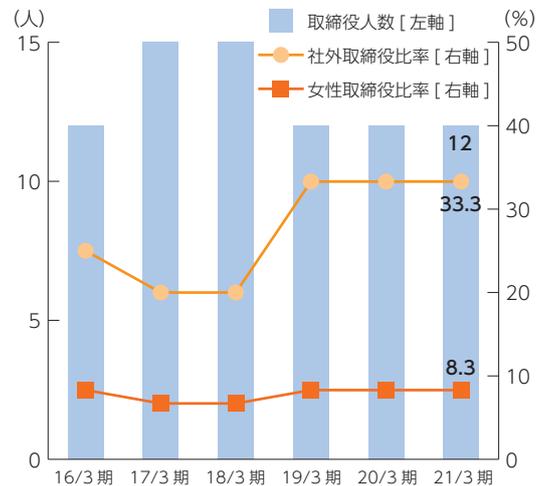
年次有給休暇取得率



男性育児休業取得率

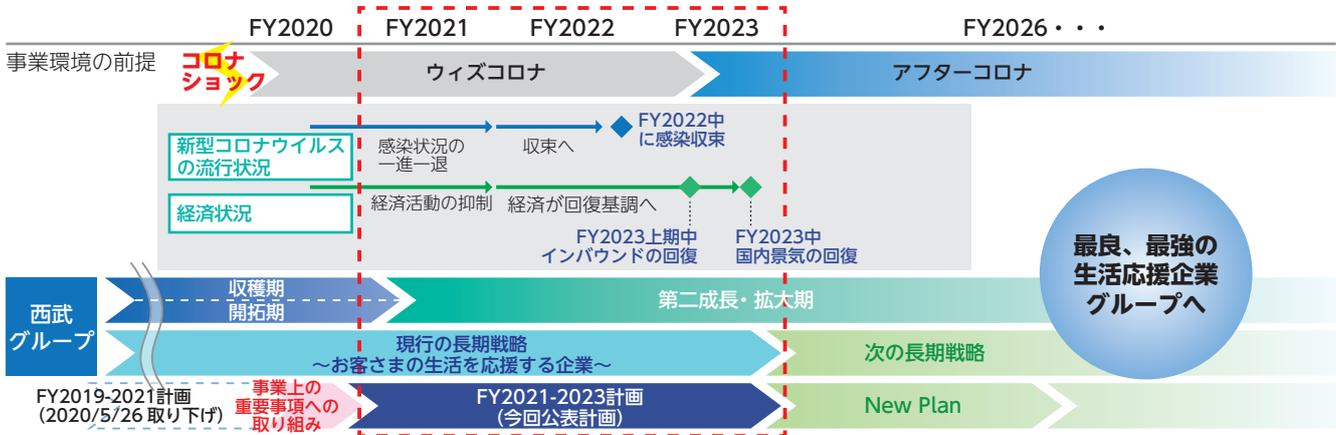


取締役人数／社外取締役比率／女性取締役比率



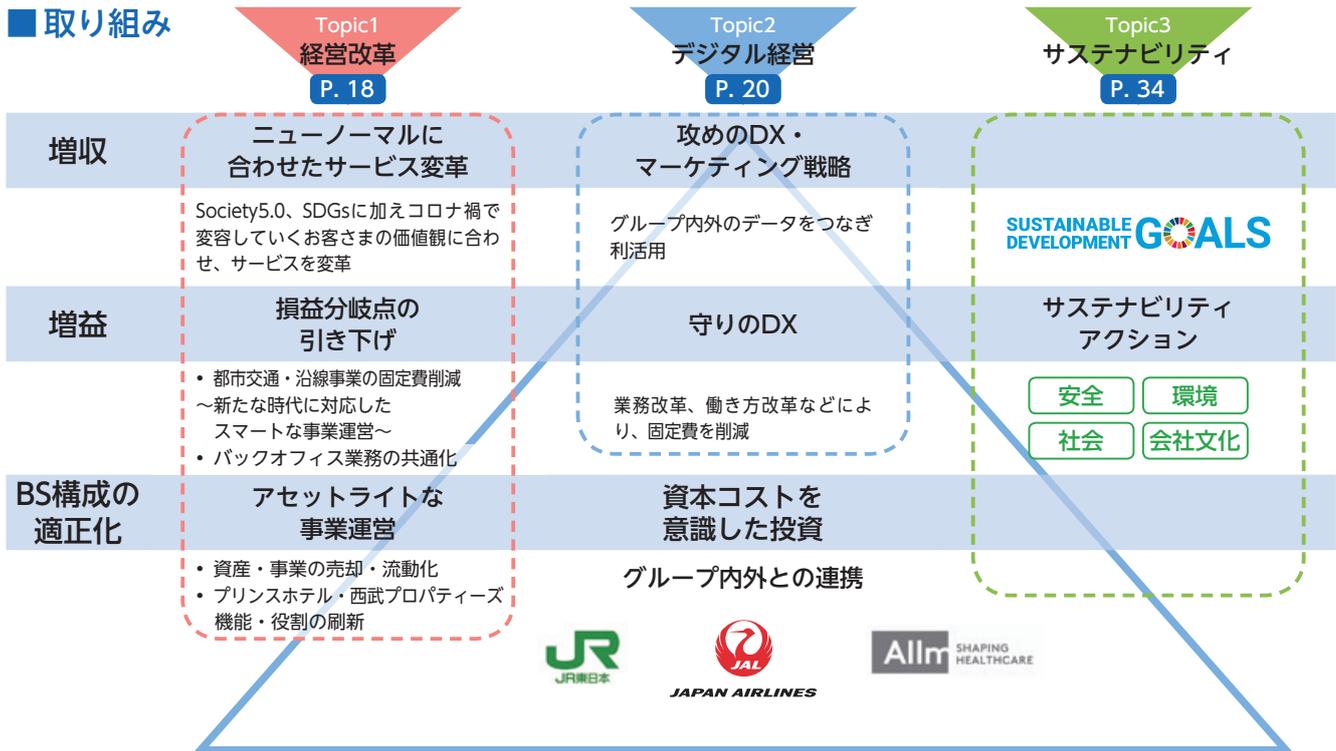
西武グループ中期経営計画 (2021～2023年度)

テーマ 「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。



「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けて、「アセットライト」をテーマに経営改革を断行することに伴い、2017年5月11日に開示し目指してきた長期的な目標水準「Challenge Target」は取り下げました。
経営改革やビジネスモデルの変革、コロナショックを乗り越えていく進捗を内外に示すため、今回公表した計画は従前のローリング方式ではなく、フィックス方式で策定しました。

取り組み



計画数値

経営指標	単位	2019年度実績 (2020/3期)	2020年度実績 (2021/3期)	2023年度計画 (2024/3期)
営業収益 (売上高)	億円	5,545	3,370	5,380
営業利益	億円	568	△515	660
EBITDA (償却前営業利益)	億円	1,145	18	1,250
経常利益	億円	487	△587	570
親会社株主に帰属する当期純利益	億円	46	△723	400
ROE	%	1.2	△21.7	12.5
ROA (総資産当期純利益率)	%	0.3	△4.2	2.4
自己資本比率	%	21.5	17.6	20.2
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	7.9	482.4	6.8

※ 2021年度より収益認識に関する会計基準を適用しており、2023年度計画の営業収益には、当該会計基準適用による影響が含まれます。(△120億円程度)

■ 財務戦略

担当役員メッセージ

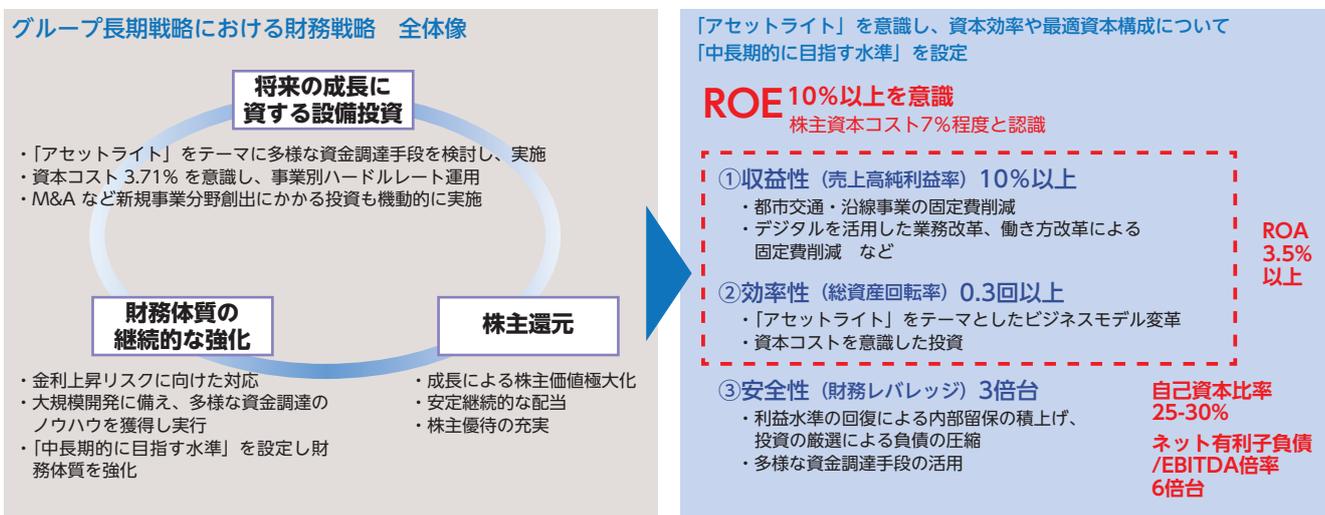
今回の中期経営計画ではAfterコロナの姿を見据え、資本効率・資本構成の中長期的に目指す水準を設定しました。ROEなど4つの経営指標を重視し、中長期の価値創造に向けた経営改革に取り組んでまいります。

2021年度からの3カ年は、アセットライトをはじめとする経営改革の断行、設備投資の厳選、そして2023年度でのコロナ禍前の利益水準への回復の実現によって、フリーキャッシュフローを確保し、コロナ禍で悪化した財務体質の強化を最優先としながら取り組めます。同時に、株主の皆さまへの還元も重視し利益配分に努めてまいります。また、将来の成長を牽引する大規模開発については、2024年度以降の着手に向けて用途構成や資金調達方法の設計を進めます。



取締役
専務執行役員
高橋 薫

・重視する経営指標



・3カ年のキャッシュフロー

利益水準の回復や投資の厳選に加え、資産・事業の売却・流動化などにより、連結フリーキャッシュフローはプラスの見通しです。株主還元については、財務体質とのバランスを踏まえながらも、2022年3月期から復配を計画しています。



経営改革

担当役員メッセージ

今回の中期経営計画では、コロナ禍に象徴されるような危機に対してより強固な体質を構築し、かつ中長期的に成長を成し遂げていくため、「アセットライトなビジネスモデルへの変革」を経営改革の最大のテーマとしました。以下の通り、記載の方針に沿って一部の資産・事業の売却・流動化を進めるとともに、グループにおけるプリンスホテルと西武プロパティーズの役割の見直しを実施し、それぞれがホテルオペレーター、総合不動産会社として競争力を高めていくことで、グループの保有資産の価値極大化ならびに収益の最大化を果たしたいと考えています。

その他、損益分岐点の引き下げや西武グループならではの強みとソフトコンテンツを掛け合わせたサービスの提供などサービス変革を断行することで、ファン層を拡大し、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ます。

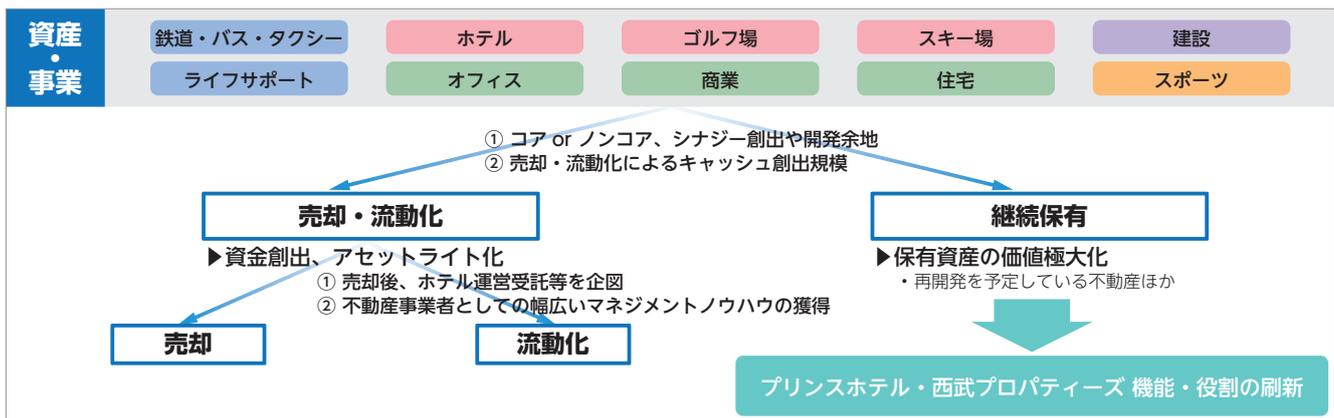


取締役
上席執行役員
経営企画本部長
西山 隆一郎

アセットライトな事業運営

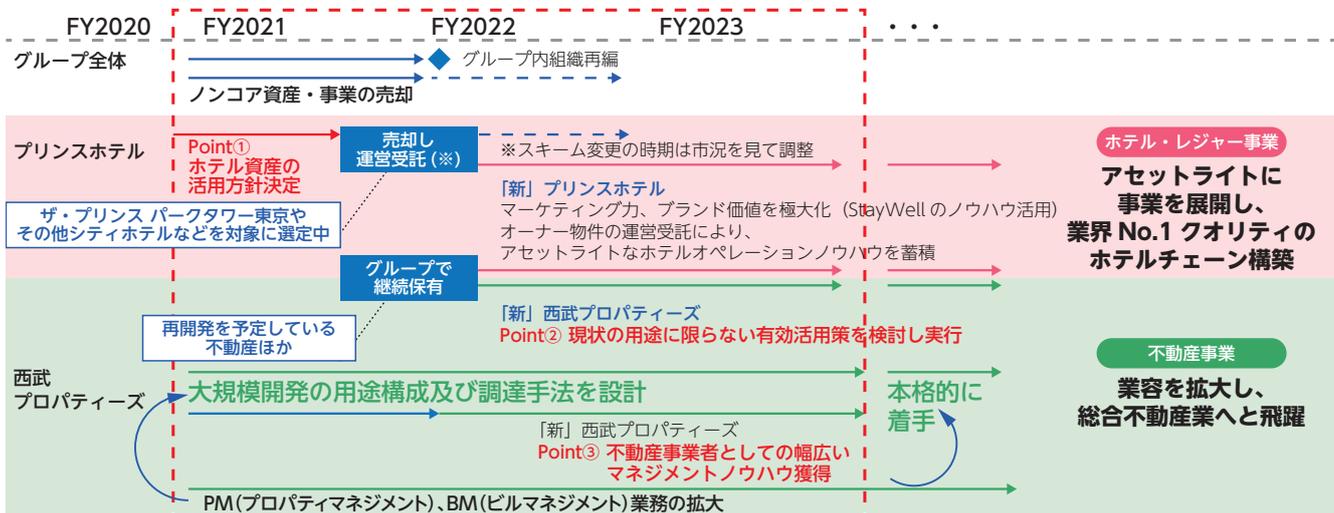
資産・事業の売却・流動化の方針

繰り返し起こると想定される危機に対してより強固な体質を構築すべく、現在の「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」をテーマにビジネスモデルを変革します。



ロードマップ

資産・事業の売却・流動化やグループ内組織再編、ノウハウ獲得などの要素を組み合わせ、両社（プリンスホテル・西武プロパティーズ）がそれぞれの機能・役割を最大限発揮し、競争力向上に挑戦することで、保有資産の価値を極大化し、グループ収益を最大化させます。



損益分岐点の引き下げ

■ 固定費の推移

(単位：億円)



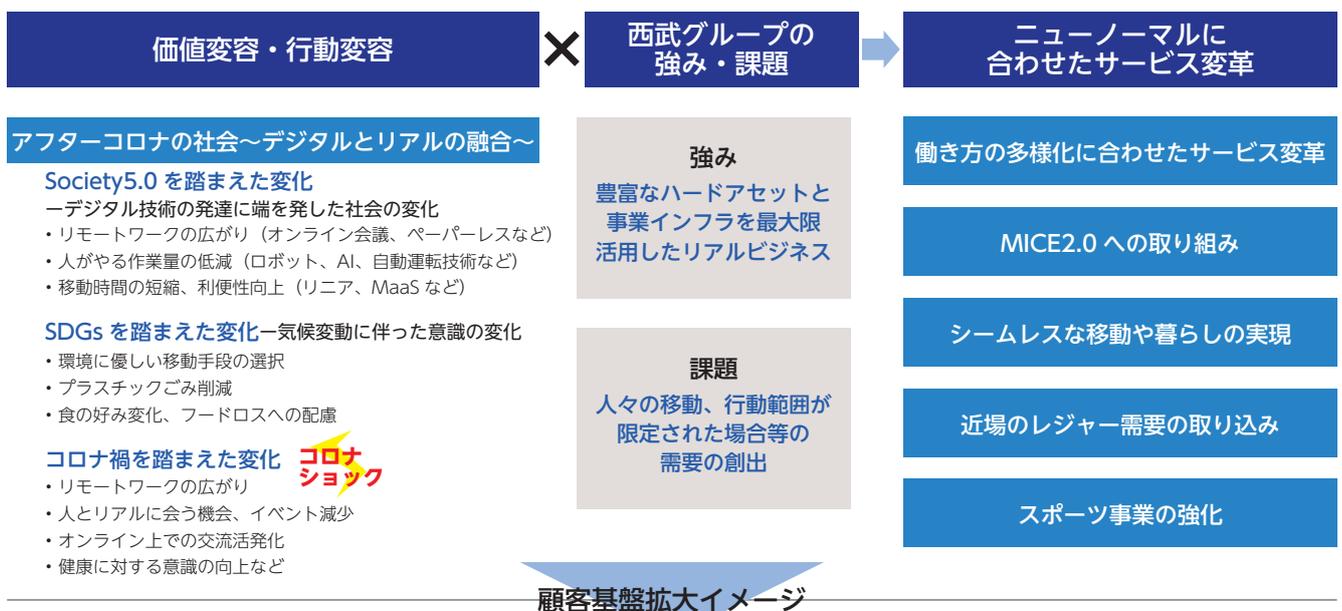
上記の他、

- ・管理系基幹システムのグループ共通化・シェアード会社新設により、バックオフィス業務集約
- ・次期経営計画以降についてはリモート対応等の駅業務スマート化/鉄道のワンマン運転エリア拡張・バス自動運転の早期実現などの運転業務のスマート化などに取り組み、効率化促進・スマートな事業運営を実現

(注) 2020年度の固定費削減額については特別損失へ振り替えた額 (189億円) は除いています。

ニューノーマルに合わせたサービス変革

Society5.0やSDGsに加え、コロナ禍で進んだ価値変容・行動変容を的確に捉え、サービスの変革を進めます。新たな時代に、グループのサービスをご利用いただくお客さま層を広げ、満足していただくことで、幅広いサービスを繰り返しご利用いただく「西武グループのファン」を増やします。



グループの多様なサービスを繰り返しご利用いただく「西武グループのファン」を拡大

従前からのお客さま

ご利用いただくお客さまに満足いただく



新たなお客さま

ご利用いただくお客さま層を拓く



特集 西武グループのDX戦略

インタビュー

グループの重要施策の一つ、DX戦略を推進するにあたって、当社は2020年10月、NTTコミュニケーションズ株式会社前社長の庄司哲也氏をエグゼクティブアドバイザーとして招聘しました。今回、DXに対する高い専門性と幅広い知見をお持ちの庄司氏に社会全般や企業経営、西武グループそれぞれの視点から見たDXについてお話を伺いました。



エグゼクティブアドバイザー

庄司哲也氏

(NTT コミュニケーションズ株式会社相談役)

社会全般的な視点 庄司氏が考えるDXとは

今までの日本は、ビジネスプロセスの構造そのものはあまり変えずに、所々にデジタルの技術を入れるなどして、効率化を図って、いわゆる、IT化、デジタル化を推進してきました。これからは、従来の仕事のやり方やビジネスプロセスをDXによって根本的に変えていくという大きな挑戦が始まります。

コロナ禍によって、このままではいけない、という問題意識は生まれたと思います。リモートやバーチャルでもできるとなると、デジタル化されたものが必要になり、仕組みを変え、違うや

り方で実行することが求められます。これには、目的からプロセスの変革まで踏まえたデジタルフル活用の統合型DXで臨まないと実効性は上がらないと考えており、延長線上で継続的に改善することが得意な日本企業にはジレンマも生じますが、飛躍しないといけないところです。まず業務改善的なものにDXを使ってできることを実践し、次のレベルでチェンジ、変革し、最終的には殻を破ってクリエイト、創造するというのがDXを通じて本来目指すべき姿だと考えています。

企業経営からの視点 DXを進めていくうえで、日本企業が直面している課題とは

リーダーに追随する欧米と比べ、日本の企業や組織は意思統一が難しい、合意形成型社会が故のネックなのかなと思います。それでも一旦理解すると速いし、目標が一致して合意形成すると最後までやり遂げるのが日本企業の良いところです。

「DXで変えていいんだ」と気付けさせ、「もっと変えられることがあるね」と考えさせ、変革するための勇気を与え続けることが

大事です。DXを何のためにやるのか、目的意識を共有し、トップも会社もわかりやすくメッセージを発信しないといけないですね。西武グループの場合は「でかける人を、ほほえむ人へ」を実現するために、DXが顧客体験価値を高めることにつながる、という意識の共有でしょうか。

西武グループの視点 西武グループが今後DXを進めていくうえでのアドバイスは

私は西武グループのグループ宣言【1. 誠実であること 2. 共に歩むこと 3. 挑戦すること】がすごく好きです。これはデジタルであろうと、アナログであろうと通じる本質をついたものだと思うのです。

このなかの「共に歩むこと」に、「常に、グループ内外と積極的に連携を図ります。」という文言があります。グループのなかには色々な事業・アセットや人、情報がありますが、それをもっと積極的に流通させたり組み合わせたりできれば、シナジーを生むのではないかと考えます。実際にお客さまに対し、鉄道だけ、ホテルだけでなく、「西武グループのお客さま」として大事にしたい、という想いを持っているのが、共通の顧客データ基盤のようなものと連携もさらに進むはずで

グループ内においても、データ連携を通じて、「ホテルの人はこんなことをやっているんだ」とか「鉄道ってこんなお客さまがいるんだ」と見えてくることによって従業員の気付きも出てくる

でしょう。グループ全体で共に歩むには各事業の枠を超え、発想を広げないともったいないと思います。

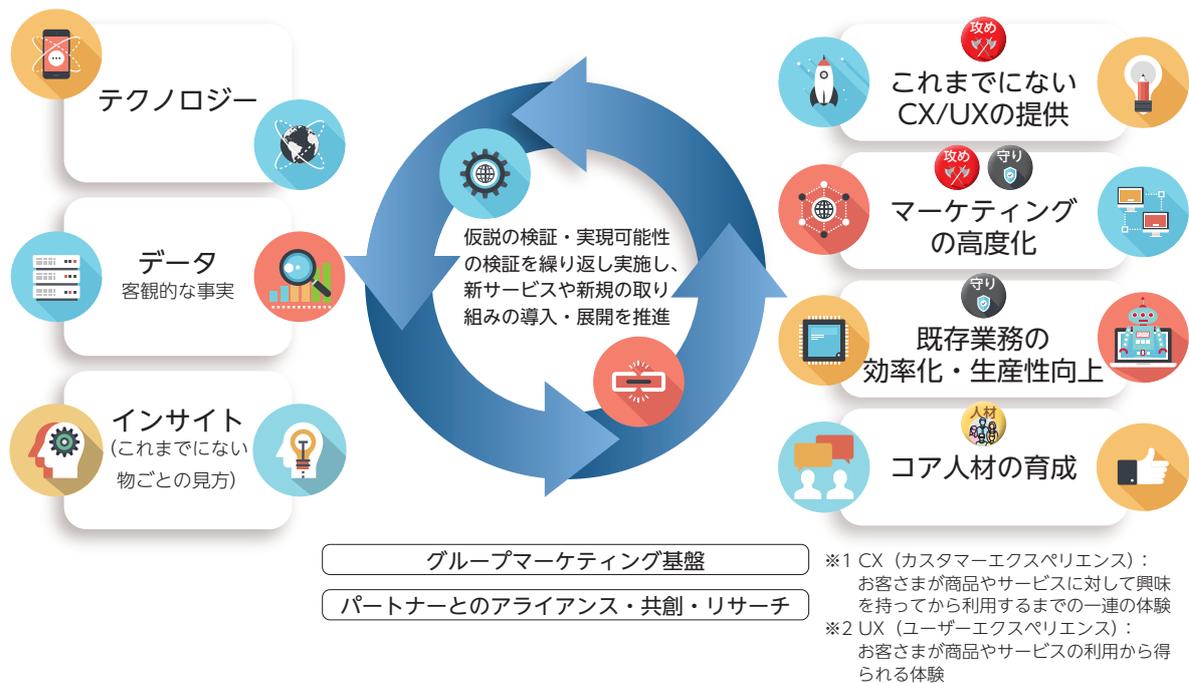
システムでもトライアルアンドエラーで、このプロセスを踏まないと進まないという直列連結型の開発ではなく、必要であれば出口を少し変えてみよう、と横を見ながら進めるアジャイルといわれる開発があります。

「お客さまの反応がこうだから、変えてしまおう」という柔軟性も大事です。チャレンジすれば失敗もあるけれど、成功したらよいものができる。挑戦しないことの方がリスクです。

最後に、グループビジョンには普遍的な目標、ミッションが集約されていると思います。つまるところDXを使ってこんなこともあんなこともできるという時にその先に何かあるかということです。DXはそうしたビジョンを実現するため、きっと役に立つ有効な手段であると確信します。

■ グループDX推進組織のゴール

お客さま目線を大切にし、テクノロジーやデータ活用などのデジタル対応力を駆使し、これまでの西武グループのCX（カスタマーエクスペリエンス）※1/UX（ユーザーエクスペリエンス）※2を変革していきます。また、新たなるCX/UXを生み出すことによって、グループ企業価値の向上を目指します。



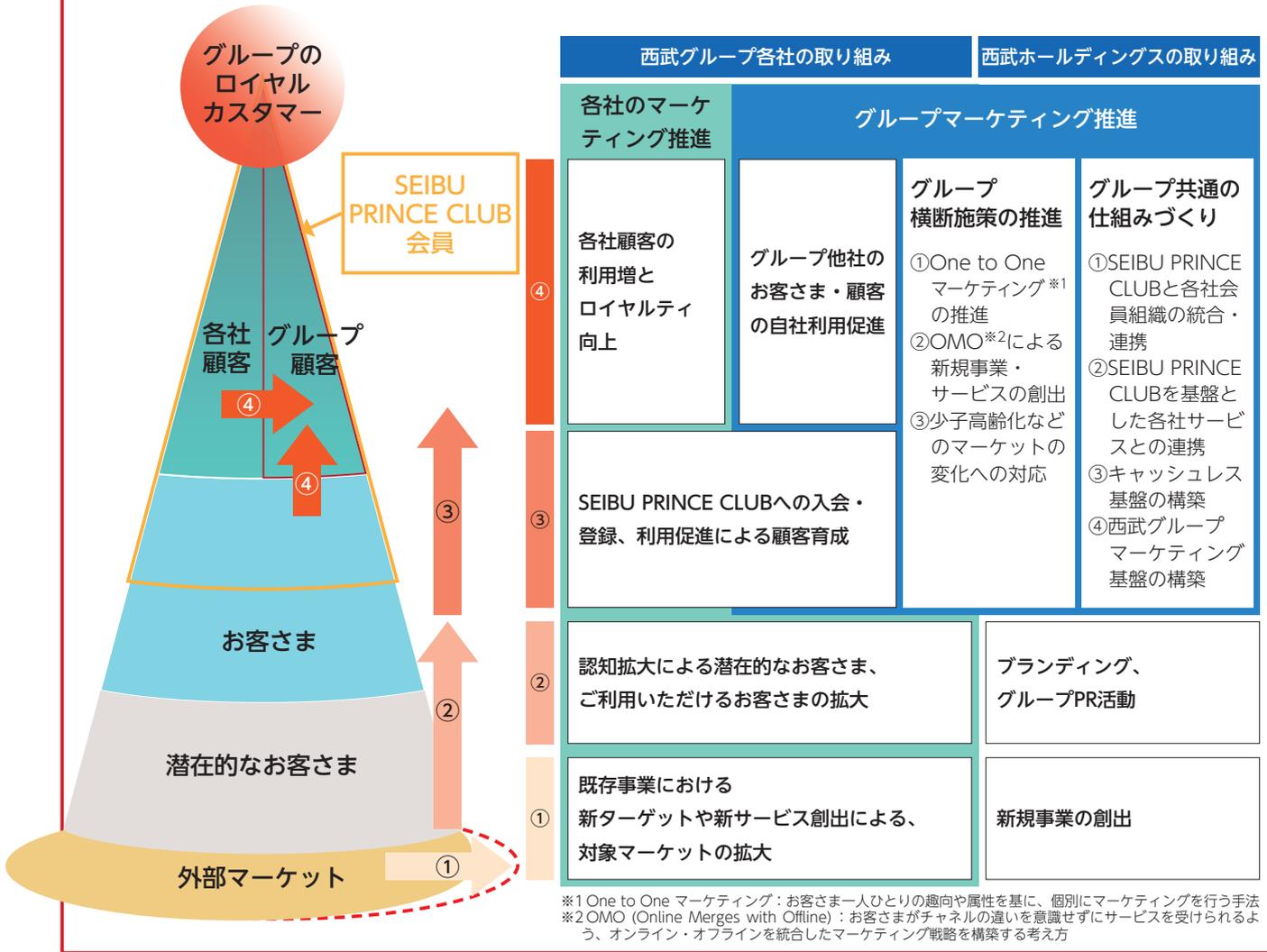
■ グループDX推進体制



攻めのDX

マーケティングの高度化

■ グループマーケティング推進計画 全体像

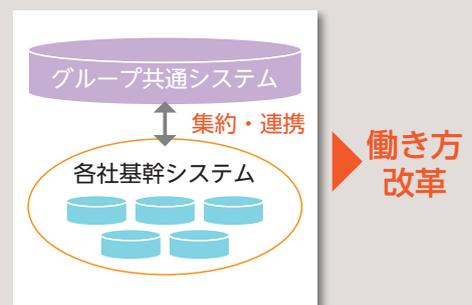


守りのDX

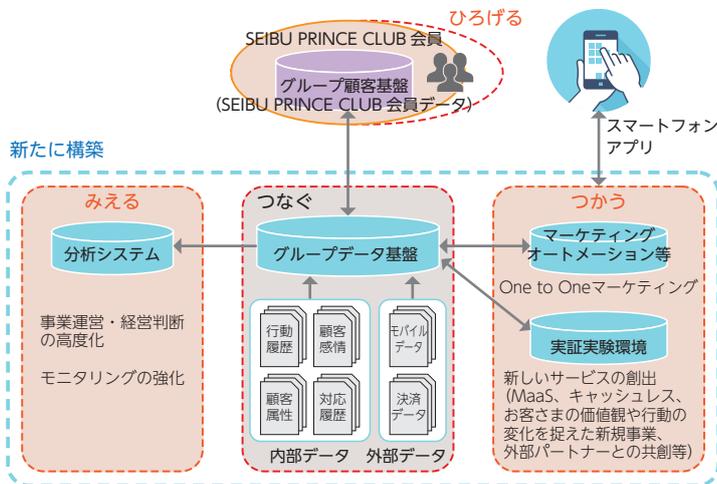
既存業務の効率化・生産性向上

■ 業務改革、働き方改革などにより、業務を効率化し、生産性を向上。

- 管理系基幹システムのグループ共通システム化
→会計システムの更新 (2022年度より順次更新)
- RPAやAIなど技術活用
→2021年度より順次RPA基盤のグループ内利用促進
- ペーパーレス化、テレワーク環境の構築

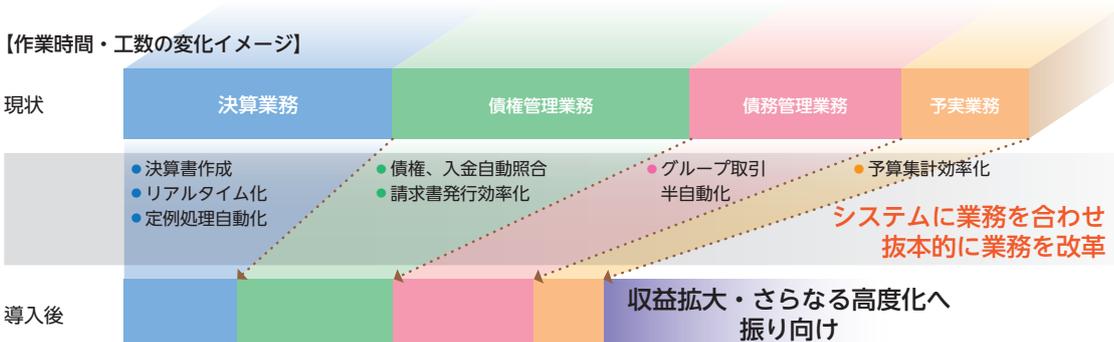


■ グループマーケティング基盤の利活用イメージ



■ 推進事例：新会計システムの効果

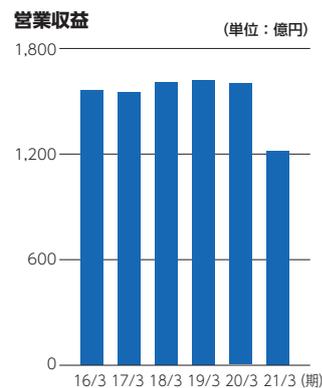
進化している会計システムの機能を最大限活用し、業務の自動化・グループでの標準化を推進しています。業務改革により削減された工数・時間を収益拡大や事業のさらなる高度化へとつなげていきます。



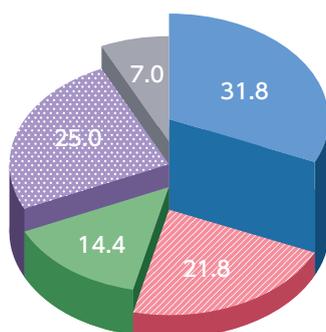
At a glance

都市交通・沿線事業

営業収益は、新型コロナウイルス感染症流行による鉄道、バスの利用客の減少に加え、レジャー施設などの臨時休業や入場制限などにより、1,225億97百万円と前期に比べ459億65百万円の減少（前期比27.3%減）となりました。不要不急のコストや需要動向を踏まえた営業形態の見直しによる固定費の削減のほかに、休業期間中の一部施設の固定費を特別損失に振替計上しましたが、減収を受け、営業損失は、98億17百万円（前期は、営業利益228億29百万円）となり、償却前営業利益は、123億92百万円と前期に比べ322億16百万円の減少（同72.2%減）となりました。

2021年3月期
営業収益構成比

(単位：%)



- 都市交通・沿線事業
- ホテル・レジャー事業
- 不動産事業
- 建設事業
- その他

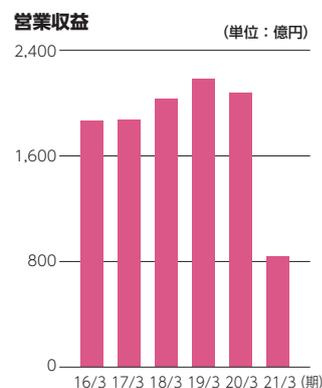
※構成比は調整額を除いた営業収益に占める割合

2021年3月期より、以下5点につき、報告セグメントを変更しています。

- ・西武ライオンズに、都市交通・沿線事業に含んでいた横浜アリーナを加え、今後成長させる分野としてスポーツ事業を新設し、その他に包含
- ・ハワイ事業について、ホテルのグローバル展開加速のため、ホテル・レジャー事業へ集約
- ・不動産事業に含んでいた駅ナカコンビニ「トモニー」及び駅チカ保育所「Nico」について、生活関連事業強化の観点から、都市交通・沿線事業へ移管
- ・ホテル・レジャー事業に含んでいた西武SCCAT（ビルメンテナンス、警備会社）について、自社領域拡大のため、不動産事業へ移管
- ・新規事業分野創出に向けて、2020年5月1日に設立したブルーインキュベーション及び2020年6月1日に設立したブルーミュージにより新規事業とし、その他に包含

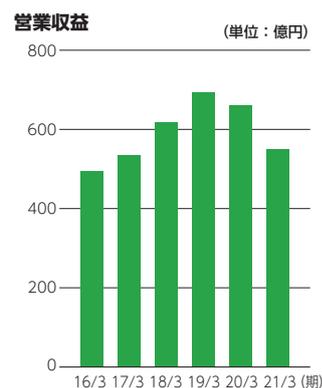
ホテル・レジャー事業

営業収益は、ホテル、ゴルフ場、レジャー施設などの臨時休業や、営業再開後における利用客の減少などにより、840億50百万円と前期に比べ1,434億2百万円の減少（同63.0%減）となりました。不要不急のコストや需要動向を踏まえた営業形態の見直しによる固定費の削減のほかに、休業期間中の一部施設の固定費を特別損失に振替計上しましたが、減収を受け、営業損失は、534億13百万円（前期は、営業利益85億33百万円）となり、償却前営業損失は、381億45百万円（前期は、償却前営業利益286億87百万円）となりました。



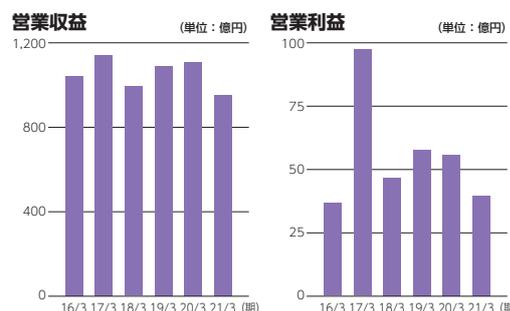
不動産事業

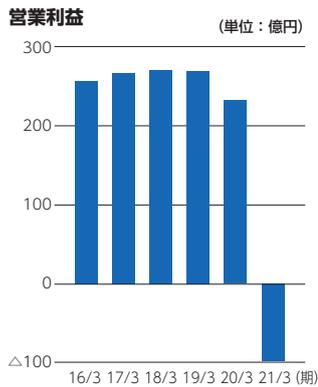
営業収益は、2019年4月に開業したダイヤゲート池袋の賃料増があったものの、前期に行ったマンション引渡しの反動減に加え、商業施設の臨時休業や利用客の減少などにより、553億95百万円と前期に比べ50億68百万円の減少（同8.4%減）となりました。営業利益は、不要不急のコスト削減に加え、休業期間中の一部施設の固定費を特別損失として計上したものの、減収により、154億22百万円と前期に比べ20億24百万円の減少（同11.6%減）となりました。償却前営業利益は、274億42百万円と前期に比べ17億50百万円の減少（同6.0%減）となりました。



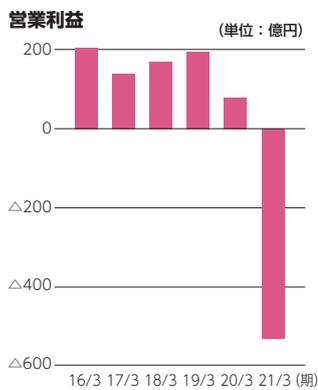
建設事業

営業収益は、新型コロナウイルス感染症流行に伴う工事進捗や受注の減少に加え、造園請負工事、建材の仕入販売の減少などにより、961億34百万円と前期に比べ156億36百万円の減少（同14.0%減）となり、営業利益は、40億58百万円と前期に比べ15億78百万円の減少（同28.0%減）となり、償却前営業利益は、45億52百万円と前期に比べ15億35百万円の減少（同25.2%減）となりました。



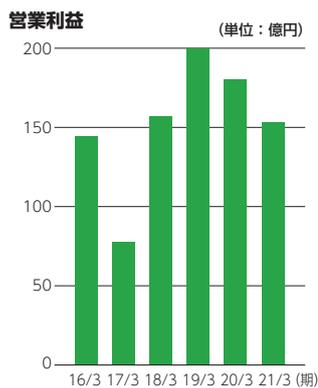


鉄道業の運輸成績	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
営業日数	日	365	365	365	366	365
営業キロ	キロ	179.8	176.6	176.6	176.6	176.6
客車走行キロ	百万キロ	173	174	175	177	176
輸送人員	百万人	648	658	665	661	472
定期	百万人	405	412	417	419	303
定期外	百万人	242	245	248	242	168
旅客運輸収入	百万円	97,690	99,348	100,533	99,580	70,863
定期	百万円	44,333	45,137	45,638	45,912	34,755
定期外	百万円	53,356	54,211	54,895	53,668	36,107
乗車効率	%	38.7	39.8	40.0	39.4	27.0



ホテル業の営業指標	単位	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
RevPAR	円					
シティ		11,911	12,732	13,473	12,566	2,540
高輪・品川エリア		12,873	13,354	13,811	12,474	1,622
リゾート		9,243	9,889	10,319	9,757	4,021
軽井沢エリア		19,376	20,980	22,085	20,585	10,674
宿泊部門全体		10,980	11,786	12,435	11,636	3,029
平均販売室料	円					
シティ		14,873	15,196	15,845	16,089	15,267
高輪・品川エリア		14,808	14,830	15,397	15,487	14,031
リゾート		16,198	16,208	16,439	16,401	18,980
軽井沢エリア		30,894	31,713	30,529	29,811	33,095
宿泊部門全体		15,239	15,466	16,003	16,174	16,699
客室稼働率	%					
シティ		80.1	83.8	85.0	78.1	16.6
高輪・品川エリア		86.9	90.0	89.7	80.5	11.6
リゾート		57.1	61.0	62.8	59.5	21.2
軽井沢エリア		62.7	66.2	72.3	69.1	32.3
宿泊部門全体		72.1	76.2	77.7	71.9	18.1
宿泊客の内訳						
宿泊者数	百万人	4.45	4.83	5.02	4.64	1.51
邦人客	百万人	3.40	3.65	3.67	3.48	1.50
外国人客	百万人	1.05	1.18	1.34	1.16	0.003
外国人客比率	%	23.7	24.5	26.7	25.1	0.2

(注) 1 シティの代表例として高輪・品川エリア、リゾートの代表例として軽井沢エリアを記載しています。
2 RevPARとは、Revenue Per Available Roomの略であり、宿泊に係る収入を客室総数で除したものです。

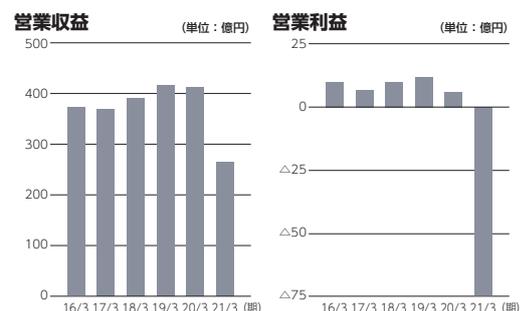


建物賃貸物件の営業状況	単位	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
商業施設						
期末貸付面積	千㎡	239	244	244	246	246
期末空室率	%	0.7	1.1	1.0	1.0	2.7
オフィス・住宅						
期末貸付面積	千㎡	166	172	184	208	205
期末空室率	%	3.1	1.9	11.0	2.0	3.5

(注) 1 土地の賃貸は含んでおりません。
2 オフィス・住宅の2019年3月期の期末空室率はダイヤゲート池袋の竣工により、一時的に上昇しています。

その他

営業収益は、埼玉西武ライオンズのシーズン開幕延期や開幕後の入場制限、横浜アリーナでのイベント中止などに加え、伊豆箱根事業及び近江事業で外出自粛などの影響を受けたことにより、267億60百万円と前期に比べ174億55百万円の減少（同39.5%減）となりました。不要不急のコスト削減に加え、休業期間中の一部施設の固定費を特別損失に振替計上しましたが、減収を受け、営業損失は、75億62百万円（前期は、営業利益18億74百万円）となり、償却前営業損失は、34億99百万円（前期は、償却前営業利益56億42百万円）となりました。



企業価値向上の源泉

都市交通・沿線事業

鉄道



西武鉄道

バス・タクシー



西武バス
西武ハイヤー 等

沿線レジャー



(主な施設)
西武園ゆうえんち、
西武秩父駅前温泉 祭の湯 等



経営企画本部
第一事業戦略部長
田中 雅樹

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

コロナ禍で人々の生活様式が大きく変化する中、「企業価値向上の源泉」として位置付けていた都市交通・沿線事業は、鉄道やバスの利用者の減少が大きく響き、2021年3月期は約100億円の営業損失を計上しました。鉄道の定期収入やバスの運輸収入はテレワークの浸透もあり、今後も従来の水準まで回復することはないと見込んでいます。

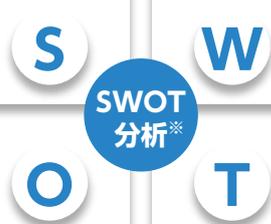
中長期的にも沿線人口の減少、少子高齢化、人材不足など、将来の事業活動への課題も山積しています。そうしたなかで、事業環境の変化への迅速な対応は急務だと考えます。

今回の中期経営計画では、需要に合わせたダイヤ・路線の見直し等を図り、必要人員数の見直しや保有車両数の適正化を進めることを計画しました。長期的には、新たなデジタル技術を活用することで、駅業務・運転業務についても、より少ない人員で効率的に事業運営を行う体制の整備を目指します。

また、沿線の活性化という観点から、沿線のレジャー施設を中心とした近場のレジャー需要の喚起のほか、「MaaS」を活用したシームレスな移動・暮らしの実現に取り組んでまいります。今後は、サステナビリティを意識し、ニューノーマルに合わせたサービスを提供しながら、安定した利益の創出が可能な事業構造への転換を図っていきたいと思います。これからも沿線の皆さまのニーズや地域社会の期待に応え、安全・安心で快適なサービスの提供に努めてまいります。

- 都内有数の乗降客を誇る「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が提供可能

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



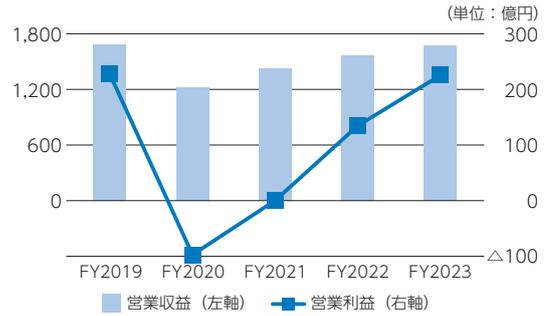
- マイクロツーリズムの進展
- MaaSに対する注目度の高まり
- Eコマースによる物流活性化、ドライバー不足
- テレワークの浸透による都心近郊エリアへの注目

- 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、イェ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

※ 外部や内部の環境などについて、**S**trength (強み)、**W**eakness (弱み)、**O**ppportunity (機会)、**T**hreat (脅威) の4つのカテゴリーで分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方式

新中計の事業戦略

都市交通・沿線事業では、2022年3月期以降旅客需要は徐々に回復することを想定していますが、テレワークの浸透などにより、鉄道の定期収入やバスの運輸収入はともにマイナス影響が続くと見えています。一方、株式会社刀と協業し取り組んだ西武園ゆうえんちのリニューアルなど沿線のレジャー施設のバリューアップやとしまえん跡地への「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」の誘致などにより、近場のレジャー需要の喚起を図ります。こうした取り組みの効果を背景に、2024年3月期の鉄道業の定期外収入はコロナ禍前の水準を上回ることを目指します。また、鉄道車両の更新やレジャー施設のリニューアルなどにより減価償却費は増加するものの、需要に合わせたダイヤ・路線、ご案内窓口の刷新、保有車両数の適正化を図ることで、人件費や電気動力費・燃料費、修繕費などの固定費負担の低減に取り組む予定です。中計3年目の数値目標としては都市交通・沿線事業全体では、営業収益1,674億円、営業利益226億円と2020年3月期と同程度の水準を目指す計画です。



※収益認識に関する会計基準適用の影響 (営業収益)
2022年3月期 △39億円程度、2023年3月期 △41億円程度、2024年3月期 △42億円程度



西武園ゆうえんちキービジュアル

関連トピックス

シームレスな移動や暮らしの実現に向けたMaaS提供

MaaSは、利用者の利便性を高めるサービスの提供や移動の効率化により、都市部における交通渋滞や環境問題、地方における交通弱者対策など、社会を取り巻く様々な課題を解決するための概念です。最新技術の導入や西武線沿線施設との様々なサービスとの組み合わせにより、沿線のモビリティサービスの改善や新規導入にとどまらず、価値ある複合的なサービスとして提供し、シームレスな移動や暮らしの実現を目指します。

西武鉄道では、2020年9月～11月に川越エリアにおいて、「検索・予約・決済」機能を搭載したMaaSアプリ「SeMo (セーモ)」により、スマートフォン一つで「移動・観光・買い物」をお楽しみいただける観光型MaaSの実証実験を行いました。

西武バスでは、自治体やグループ外の企業と連携し、飯能エリアにおけるMaaS「Meets! HANNO Pass」の提供に昨年度から取り組み、スマートフォンアプリ上で、市内のレジャー施設の入場券等とバス乗車券をセットにして販売し、接触機会の低減による安全・安心なサービスにより、沿線の観光地の様々な魅力を再発見していただく機会を提供しています。また、2021年2月～3月には、自動運転大型バスによる営業運行実証実験を行い、将来的な人手不足への対応や公共交通の維持に向け、次世代モビリティの研究を進めています。

今後もさらなるデジタル技術の活用、各エリアに応じたサービスデザインの深度化、自治体等も含めたグループ外との連携の強化を図ることで、沿線にお住まいの方々のニーズにより特化したサービス提供や新モビリティの導入を展開していきます。

「SeMo (セーモ)」ご提供サービスイメージ



企業価値向上の原動力

ホテル・レジャー事業

ホテル

レジャー



[国内]
プリンスホテル

[海外]
ハワイ
StayWell

ゴルフ場
スキー場
横浜八景島 等



執行役員 経営企画本部
第二事業戦略部長
荒原 正明

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

2021年3月期は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、これまで成長をけん引してきたインバウンド需要が蒸発するなど、ホテル・レジャー事業のボラティリティの高さが顕在化しました。不要不急のコスト削減に加え、需要の動向に応じた施設の休業や集約営業といった営業形態の見直しによる水道光熱費や残業代などの固定費の削減、休業期間中の一部施設の固定費の特別損失への振替計上もありましたが、セグメント全体として大幅な赤字を計上することになりました。

これまでプリンスホテル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、今般のコロナショックにより売上高が激減し、一方で保有する資産にかかるコストが大きくなることから、財務基盤も大きく毀損している状況です。今後も起こり得る危機に対して、プリンスホテルはアセットライト化、つまり資産を持たずに運営に特化し集中することにより財務基盤の改善を行いつつ、スピード感をもって事業を拡大していきます。

今後の事業展開については、業界No.1クオリティのホテルチェーンとして、運営受託やフランチャイズを基軸としながら事業を拡大し、中長期的には国内・海外合わせて250のホテルの展開をスピード感をもって目指してまいります。

ホテルオペレーターとして、マーケティング力を高め、ご利用いただくお客さまにはこれまで以上に満足いただけるサービスを提供することに加え、アセットオーナーの期待を上回るリターンを創出することで、ブランド力を高め、事業拡大を図ってまいります。

- 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いるノウハウ
- StayWellにおけるアセットライトな運営ノウハウ
- 国内外100万人を超える会員などのデータ基盤

- 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
- 高い損益分岐点売上高、財務的なリスク
- 海外におけるプリンスホテルブランドの認知度の低さ

S

W

SWOT
分析

O

T

- 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）
- コロナワクチンの開発・普及

- オンライン会議の広がりによるビジネス需要の減少
- コロナの感染収束に見通しが立たない可能性
- 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

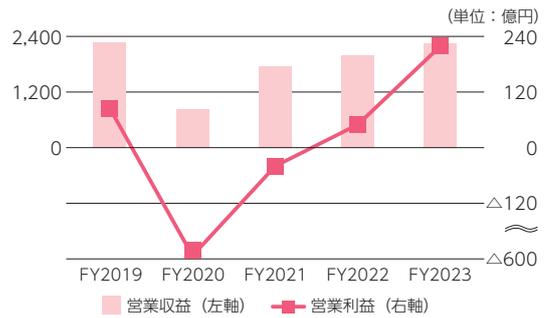
新中計の事業戦略

今後の事業環境については、2022年3月期はワクチン接種の拡大による旅行マインドの回復、2023年3月期には新型コロナウイルスの流行が収束に向かい、2024年3月期にはインバウンドや国内景気は回復していく想定です。一方で、コロナ禍で進んだ価値変容や行動変容（リモートワークやオンライン会議など）はAfterコロナの社会においても定着していくと想定しており、それに対応したサービスへの変革を進めます。具体的には、ワーケーションの深化や、MICEと呼ばれる企業イベントにおける会場（オフライン）とオンラインをつなぐハイブリッドMICEの展開、PCR検査付きプランの拡充など他社との連携による商品造成により新たな需要の取り込みを図ります。

2021年5月には「プリンス スマート イン京都四条大宮」が開業し、次世代型ホテルブランド「プリンス スマート イン」も3店舗展開となりました。同ブランドの国内展開や、StayWellの海外ホテル展開を進めていきます。

また、宴会部門を中心とした人員の見直しやマルチタスク化、予約受付など外部委託業務の内製化、一般管理部門のスリム化、RPAによる業務の自動化などにより、今後のホテルサービスの核となる業務にリソースを集中させ、固定費の削減を図るとともに、お客さまへの提供価値の向上を目指します。

中計3年目の数値目標として、ホテル・レジャー事業全体の営業収益は2,259億円、営業利益は220億円を見込んでいます。



※前述の「ホテル資産の活用方針（売却し運営受託するかグループ内で継続保有するかなど。P.18参照）」についての内容は精査中であるため、上記中期経営計画数値には織り込んでおりません。

※収益認識に関する会計基準適用の影響（営業収益）

2022年3月期 △17億円程度、2023年3月期 △19億円程度、2024年3月期 △21億円程度



プリンス スマート イン熱海



プリンス スマート イン京都四条大宮

関連トピックス

ニューノーマルなMICEスタイルへの取り組み

コロナ禍でオンライン会議の普及や会議・イベント催行の少人数化が加速するなか、宴会場のご利用に対し、デジタルを活用しながら、幅広いサービス・機会を提供し、新しい需要を創出していきます。これまでのリアル中心・会場貸しという形態に加え、リアルとデジタルを融合し、会場と会場・会場とお客さまのご自宅などをオンラインでつなぐハイブリッドMICEや、グループ内外のコンテンツを活用することで、ディナーショーやアイススケートショー、野球観戦などを全国の宴会場にオンラインでつないだ自主興行をMICE2.0として開催するといった、新しい形の宴会場活用を提案していきます。様々な場面でデジタルを活用し、リアルな一体感を感じられるような新たな価値を創出していきます。



企業価値向上の鍵

不動産事業



- 駅ナカ・駅チカ店舗やリゾート型ショッピングモールなどの商業施設の開発・運営

- 西武線沿線や都心のホテル用地の開発
- オフィスや住宅の賃貸



経営企画本部
第三事業戦略部長
松村 英哲

業容を拡大し、
総合不動産業へと飛躍

2021年3月期の不動産事業は、外出自粛や緊急事態宣言発出に伴う施設の臨時休業などによる需要減により、前期比で営業利益20億円減少の影響を受けました。オフィス・レジデンスなど比較的ボラティリティの低い施設は高稼働を維持していますが、都心部のマーケットではテレワークの浸透によりオフィスを解約する動きも見受けられ、需要の変化に注視が必要です。

都心部のオフィスは需要変化により、その優勝劣敗が進行すると考えられますが、当社グループが保有する不動産は立地に優位性を持っており、ブランド価値をさらに向上させることで選ばれる街づくりが可能だと考えています。また、テレワークといった都心から郊外への需要を取り込むべく、シェアオフィスやワーケーション施設といった新たな取り組みも加速させています。今後も新たな生活様式に合わせた需要の創出に取り組み、これまで活用の難しかった遊休地も含め、新たな発想による不動産活用を進めていきたいと考えています。

今後は中期経営計画で公表したグループ内組織再編により、プリンスホテルより移管される資産も含め、現状の用途に限らない有効活用策を検討・実行することで、不動産価値を極大化していきます。また、幅広いマネジメントノウハウ(AM/PM/BM)*を蓄積していくことで、多様な手法による最適なソリューションを検討・実行できる総合不動産業への飛躍を目指していきます。

- 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

- 低未利用地の保有
- 商業部門のボラティリティ
- 既存物件の老朽化



- 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

- 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）

※ 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

新中計の事業戦略

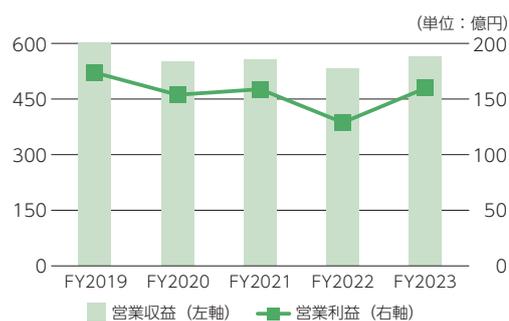
不動産事業では全国にまたがるグループの保有資産の有効活用を推進してきました。今後は、中計で打ち出したグループ内組織再編により、プリンスホテルの資産も含め、現状の用途に限らない有効活用策を検討し、グループ価値の極大化という観点から、総合不動産業としての業容を拡大していきます。

西武グループの不動産事業は、2016年にグランドオープンした「東京ガーデンテラス紀尾井町」を代表とするオフィス・レジデンス・商業施設の開発・運営など幅広いノウハウを持ち、トータルでコーディネートできる点に優位性があると考えています。

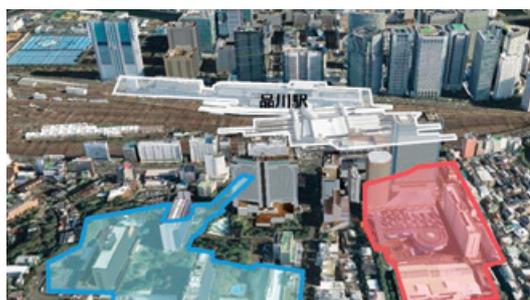
今後の大規模開発では、高輪・品川、芝公園など高いポテンシャルがある都心エリアの価値極大化を図り、他のデベロッパーとの協業、多様な資金調達スキームを組成することも検討していきます。

今後3カ年の主要なプロジェクトとして所沢駅西口開発計画、以降に都心エリアの大規模開発の本格着手を予定しています。

新たな価値を創出することで、西武鉄道沿線価値の向上、魅力ある街づくりにつながる開発を進めていきます。



※収益認識に関する会計基準適用の影響 (営業収益)
2022年3月期 △28億円程度、2023年3月期 △28億円程度、
2024年3月期 △28億円程度



高輪・品川エリア (青：高輪、赤：品川)

関連トピックス

ニューノーマルな時代に適応した新たなビジネス展開 ～賃貸ユニットハウス事業「Emi Cube (エミキューブ)」

コロナ禍で価値観・行動の変容が加速するなか、求められるオフィス空間や生活空間も大きく変化しています。「自分のための空間がほしい」というニーズに応えるべく、西武プロパティーズは、賃貸ユニットハウス事業「Emi Cube (エミキューブ)」を2021年3月から開始しました。コンセプトは「自分だけの時間を愉しむ空間」。

1号物件となる「エミキューブ武蔵関」は西武新宿線「武蔵関駅」から徒歩2分、およそ260㎡の敷地にデッキ、エアコン、トイレ、洗面台などを備えた約10㎡、12㎡ほどのユニットハウスを3室提供しています。

ユニット内の内装は自由に変更でき、書斎や趣味に没頭する部屋、仕事に集中するテレワークの場など様々な用途でご利用いただいています。

また、西武プロパティーズは2019年9月に西武グループ初のシェアオフィス「エミフィス練馬」を開業していますが、働き方の多様化が進むなか、2021年3月に「emiffice (エミフィス)」の2号物件となる「エミフィス大泉学園」を開業しました。

今後も西武グループが保有する不動産を活用し、西武線沿線をご利用いただく皆さまのニーズに沿った展開を進めていきます。



エミキューブ武蔵関



エミフィス大泉学園

企業価値向上のサポート

建設事業

新中計のポイント

西武建材の売却などにより、営業収益はコロナ禍前水準を下回るものの、成長分野の受注強化や再生可能エネルギー関連の受注に加え、バイオマス発電などサステナビリティアクションの収益化に取り組むことで増収を目指します。また、時間外労働削減や原価管理の徹底とともに、事業内容や部門構成の刷新を図ることで、利益率の向上に取り組みます。中計3年目の数値目標としては、建設事業全体の営業収益は994億円、営業利益は53億円を見込んでいます。



※収益認識に関する会計基準適用の影響 (営業収益)
 2022年3月期 △21億円程度、2023年3月期 △7億円程度、
 2024年3月期 △7億円程度

Topic

スポーツ事業を核としたシナジー効果発現への取り組み

アニュアルレポート2020で掲載した特集「事業部対談」でも、『西武グループのキーワード』の一つとして挙げられていたスポーツは、2021～2023年度中期経営計画においても、グループの多様な事業をつなぎ、シナジー効果発現を目指して強化していく方針です。

スポーツ事業の強化

スポーツの持つ価値

身体が変わる

- 健康促進・成長・発達

心が動く

- 感動・熱狂・愛着・共感

価値変容・行動変容

コロナ
ショック

- ソーシャルディスタンスの浸透
- デジタルサービスの充実
- リアルな場や接点への渴望感・ワクワク感
- 外出自粛・テレワークによる運動不足
- 健康意識の向上

西武グループの強み・課題

- メットライフドーム、横浜アリーナ、ゴルフ場、スキー場など豊富な保有資産の有効活用
- 埼玉西武ライオンズにより蓄積されたスポーツビジネスのノウハウ活用
- フィットネス事業の展開、その活用
- リアルとデジタルを組み合わせたソフト面のサービス拡充

スポーツ・エンターテインメントの分野において、「手軽さ」「楽しさ」をコンセプトとした事業展開により、お客さまに心身ともに豊かな生活環境を提供するとともに、新たな行動を創出。

グループの多様な事業をつなぎ、シナジー効果を発現。

Do スポーツ

オンライン・オフラインともに、日常から手軽にスポーツに触れられるサービスを拡充し、スポーツ参画意欲を高める。



「スポーツアプリ」サービスイン



グループ施設でのイベント開催



手軽に通えるフィットネス/スクール

Watch スポーツ

コンテンツを開発し、オンライン・オフラインともに楽しめるスポーツ・エンターテインメント体験の提供。



リアルな施設での観戦機会



デジタルを活用した新たな収益機会

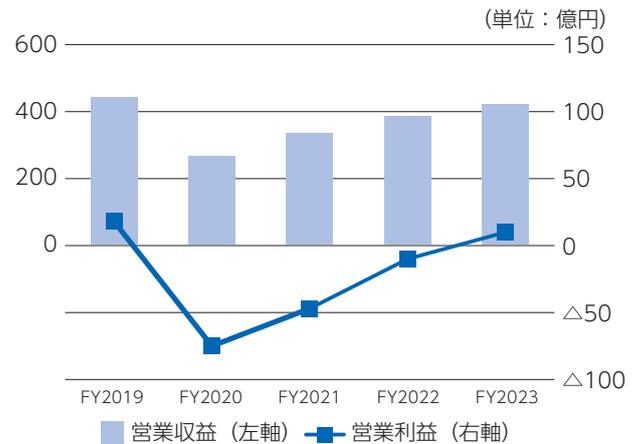


オンラインでのイベント参加機会

その他

新中計のポイント

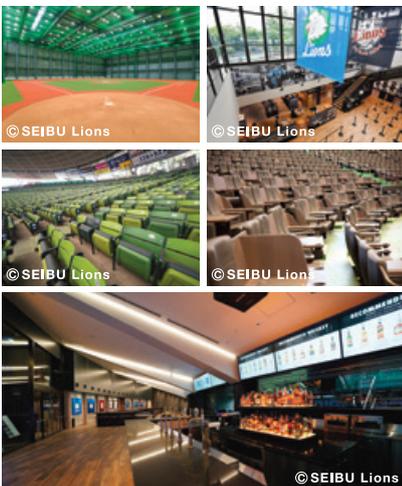
スポーツ事業ではメットライフドームエリアのボールパーク化による効果の最大化を図るとともに、エンターテインメント分野を強化することで収益機会の拡大を目指します。また、伊豆箱根事業や近江事業において、事業内容や部門構成の刷新を図ることにより、営業利益の改善を図ります。中計3年目の数値目標としては、営業収益は422億円、営業利益は10億円を見込んでいます。



※収益認識に関する会計基準適用の影響 (営業収益)
 2022年3月期 △15億円程度、2023年3月期 △20億円程度、
 2024年3月期 △21億円程度

メットライフドームエリア改修 (2021年3月竣工)

埼玉西武ライオンズが所沢に本拠地を構えて2018年で40周年を迎えたことを機に、メットライフドームエリアの改修を進め、2021年3月に竣工しました。チームの強化・育成を目指して練習施設などを拡充するとともに、飲食施設やこども広場などを新たにオープンし、観戦前後の時間も楽しめる「ボールパーク化」が完了。球場来場者の体験価値の向上や、西武鉄道の利用促進へとつなげていきます。



目的

- ・メットライフドームエリアの魅力向上
ボールパーク化により、あらゆる世代が楽しめる「新しい価値」の提供
- ・チーム／育成の強化
育成に定評のあるライオンズを追求できる環境整備

狙い

- ・新たな顧客基盤の創出
- ・グループのイメージリーダーとして、グループを牽引

投資額

約180億円

主な投資内容

選手寮 / 室内練習場 / グッズショップ / 内野指定席エリアのシートのリニューアル / ネット裏エリアのシートの新設 / ネット裏VIPラウンジ

■メットライフドーム

収容人数 31,552名

■埼玉西武ライオンズ

公式戦入場者数 ※300千人 (2020年)
 (レギュラーシーズンのみ) 1,821千人 (2019年)

※ 2020シーズンは新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当初無観客で公式戦を開催し、その後段階的に観客数の上限を緩和。2021シーズンも、引き続き観客数上限に制限があるなか公式戦を開催。(2021年6月30日現在)

デジタルを活用したスマートスタジアムの実現

NTTコミュニケーションズ株式会社とのパートナーシップ契約締結

- ・施設の換気状況・場内の混雑状況が確認できるサービスの開始
- ・新たなエンターテインメントコンテンツ [LIONS VIRTUAL STADIUM]



施設の換気状況・場内の混雑状況が確認できるサービス



バーチャル空間内のマウンドから見たメットライフドーム

改修による効果の最大化

サステナビリティアクション

西武グループは、常にお客さまの安全・安心を第一に考え、自然環境、地球環境への配慮を意識し、沿線・周辺自治体と連携しながら事業・サービスを展開してきました。また、従業員一人ひとりがグループビジョンを意識し、行動できるような活動を推進するとともに、働きやすい環境づくりにも注力しています。当社は、このようなSDGsを意識した社会課題解決への考え・活動を「サステナビリティアクション」として2019年5月に発表しました。今後も持続可能な社会の実現に向け、以下の取り組みを積極的に進めていきます。

担当役員メッセージ

西武グループは経営理念であるグループビジョンに基づき、持続可能な社会の実現に向けた取り組み「サステナビリティアクション」（4領域、12項目のアジェンダで構成）を積極的に推進しております。

どのような環境下でも、企業価値向上そして持続可能な社会を実現するために、中期経営計画ではサステナビリティを戦略の柱の一つとしました。中でも、気候変動への対応を中心に環境関連が重要な社会課題となっていることを踏まえ、環境分野の取り組みを「グリーン経営」と位置付け積極的な対応を行います。具体的には省エネルギー設備への更新、太陽光等自然エネルギー活用、廃棄物削減に向けた取り組みを進めます。また、気候変動に伴う影響を適切に把握・対応・開示していくため、今期よりTCFD提言への賛同を表明しました。

価値観や行動様式が著しく変化中、私たちは「サステナビリティアクション」に紐づいた事業展開を進め、今後もステークホルダーの皆さまとの信頼構築に努めてまいります。



取締役
上席執行役員
経営企画本部長
西山 隆一郎

サステナビリティアクションで取り組む4領域12項目のアジェンダ（重要テーマ）

安全

● 安全安心

事故防止、感染症予防対策



自動運転
実用化への取り組み



環境

- 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



グリーン
経営



ソーラーシェアリング
(太陽光発電の下で農産物を栽培)

社会

- 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

所沢駅西口開発計画



西武ライオンズ
[L-FRIENDS]



貸農園事業
「エミファーム」展開



賃貸ユニットハウス
「エミキューブ」展開



© SEIBU Lions / TEZUKA PRODUCTIONS

会社文化

- 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

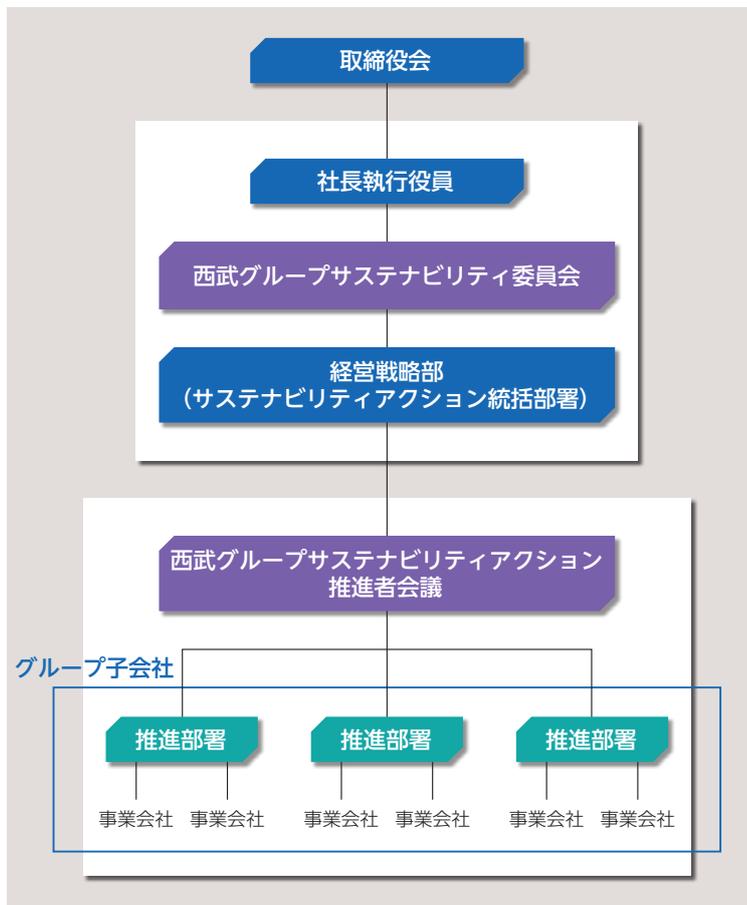


株式会社アルム
などとの連携による
従業員の健康管理

サテライトオフィス拡大



■ 推進体制



西武グループサステナビリティ委員会 (原則年2回開催)

【目的】

サステナビリティアクションをグループ全社で進めるにあたり、その方向性の決定及び進捗状況のモニタリングなどを通じ、取り組みを強力に推進するため。

【構成員】

西武ホールディングス社長執行役員 (委員長・議長)、西武ホールディングス経営戦略部担当執行役員、西武グループ主要事業会社社長

【主な内容】

- ・グループ各社サステナビリティアクションに関連する施策進捗報告 (CO₂排出削減状況報告を含む)
- ・サステナビリティアクションアジェンダ (重要テーマ) 設定等方針に関する事項
- ・気候変動への対応等グループ横断的に対処する事項

西武グループサステナビリティアクション推進者会議

【目的】

グループの方向性や進め方を各社に共有し、体系的な進捗を図るため。

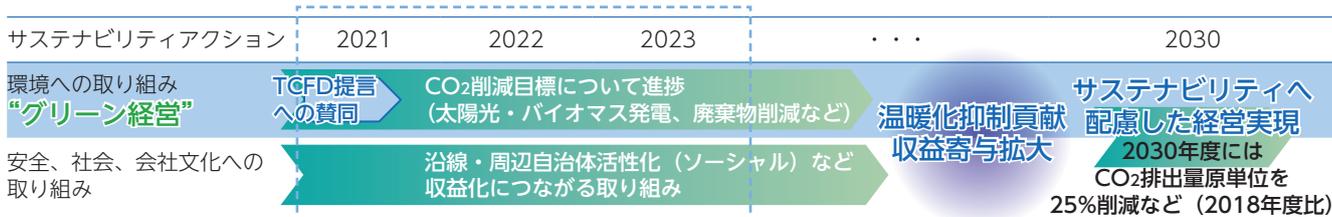
【構成員】

西武ホールディングス経営戦略部長 (議長)、サステナビリティアクション推進部署代表者

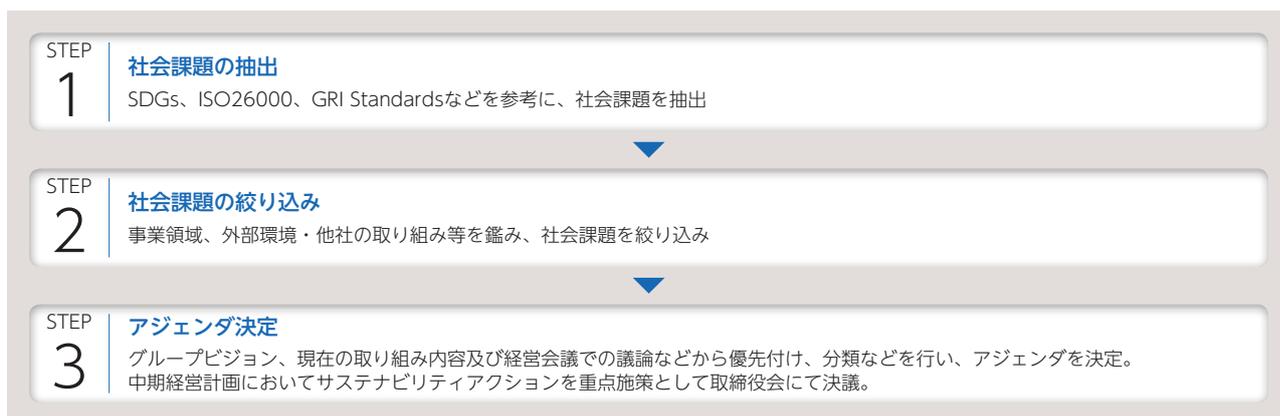
【主な内容】

- ・西武グループサステナビリティ委員会で議論された方向性の共有
- ・サステナビリティアクション進捗状況報告
- ・グループ横断的事項についての共有

■ 長期的な目標水準に向けたロードマップ



■ アジェンダ (重要テーマ) 設定フロー



サステナビリティアクション

気候変動リスクへの対応

■ グリーン経営

- ・地球温暖化が進むなか、気候変動リスク・ビジネス機会双方の影響を適切に認識するとともに、その影響に積極的に対応していく「**グリーン経営**」を実現します。
- ・TCFD提言に賛同、気候変動リスク等を認識し、積極的な対応を図るとともに、情報発信を行います。

西武グループ環境負荷削減目標

CO₂排出量原単位（営業収益当たりCO₂排出量）を2030年度までに2018年度比25%削減

使用エネルギー低減・代替によるCO₂排出削減

- 鉄道、ホテルなどLED等高効率設備への切り替え、CO₂フリー電気の活用
- 鉄道、バス、タクシーの車両代替による省エネ化

ユーグレナバイオ
ディーゼル燃料を
使用したバス運行



燃料電池バス



自社の太陽光発電に
よるレオライナー運行



廃棄物の削減

- あらゆる「ロス」を価値に変えるプロジェクト「LOSS TO VALUE」の強化
- 食品廃棄ロスの削減
- 浄水場発生土、農作物・食品残渣などの再利用



発電

- 太陽光発電への取り組み（自家消費の拡大）
 - ・ 地方エリアにある既存の大型施設
 - ・ 西武鉄道沿線、都心エリアの大規模開発など今後の開発案件
- バイオマス発電への取り組み
 - ・ 西武造園で間伐材や剪定枝、刈草、食品残渣などを原料に再生可能エネルギーへの転換（研究中）



TCFD提言への賛同を表明

西武グループではこの度、金融安定理事会（FSB）により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参加しました。今後も、気候変動が事業に与えるリスク・機会の両面に関して、戦略・リスク管理などの観点から、積極的に情報開示を進めていきます。



■ リスクと機会

気候変動に伴う将来の影響を想定し、リスクと機会を抽出、西武グループサステナビリティ委員会において議論しています。今後は、想定されるシナリオの分析・設定を行い、当社の事業、戦略、財務計画に及ぼす影響の抽出、分析、開示を進めていきます。

気候変動リスクについては、「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も設定し、全社的なリスクマネジメントに統合、管理を行っています。これらにより、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及びリスクマネジメントの取り組みにおいて、順次適切に対応していきます。

気候変動に伴う重要なリスクと機会

分類		リスク項目・インパクト	発生時期	影響
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入（発電コスト上昇に伴う電気代・化石燃料費上昇）	長期	↓↓↓
		炭素排出目標の厳格化、ZEB規制（対応コスト（設備更新）発生）	中期	↓↓↓
	市場	エネルギー調達コスト（エネルギー全体の需要変化影響）	中期	↓↓↓
	評判	他社と比較しCO ₂ 排出過多による利用者離れ	中期	↓↓↓
物理的リスク		異常気象の激甚化に伴う事業への影響（連休、休業の増加、稼働率低下）	中期	↓↓↓
		異常気象の激甚化に伴う設備・建物破壊（改修コスト増加、浸水・土砂崩れリスク増加）	中期	↓↓↓
		夏季外出意欲減退による利用者減少	中期	↓↓↓
機会		エネルギー効率向上に伴う動力費・光熱費減少	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	中期	↑
		CO ₂ 排出の低い交通手段・宿泊施設・オフィスビルの選好	中期	↑↑
		防災能力の高い施設の選好、投資家の投資	中期	↑↑

発生時期：短期1年、中期1年～4年、長期4年～15年程度

■ 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ジェンダの一つとして「温室効果ガス削減」を掲げ、積極的な排出量削減に努めています。

引き続きCO₂排出量削減に取り組み、さらなる地球温暖化防止への貢献に向けて、環境負荷削減目標を設定しています。今後も積極的な取り組みを進めるうえで必要となる目標設定、指標管理を順次進めていきます。



※ 削減数値には外部販売する自然エネルギー（太陽光発電等）等を含みます。

●現在のCO₂排出状況

内訳	単位	2018年度（基準年）	2019年度	2020年度	基準年比
CO ₂ 排出量	tCO ₂	699,813	667,519	539,148	△23.0%
CO ₂ 排出量原単位	tCO ₂ /百万円	1.23655	1.20363	1.59956	+29.4%
スコープ1 CO ₂ 排出量	tCO ₂	225,867	216,663	159,507	△29.4%
スコープ2 CO ₂ 排出量	tCO ₂	482,000	462,943	391,382	△18.8%
売電に伴うCO ₂ 排出削減量	tCO ₂	8,054	12,086	11,741	+45.8%

※当社では、事業を通じて排出したCO₂（スコープ1＋スコープ2）から、事業を通じ環境保全に貢献したと想定されるCO₂削減効果（売電に伴うCO₂削減効果等）を差し引きCO₂排出量を算出しています。

サステナビリティアクション

安全



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

基本的な考え方

西武グループでは、お客さまの安全・安心を第一に考えたサービスを提供しています。お客さまの生活の基盤を支え、ビジネス・余暇を問わず安心した時間を過ごせる環境づくりに注力しながら、安全投資による適切な設備の導入や訓練・基本動作遵守といった従業員教育などの取り組みを着実に実行します。

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
 - 鉄道やバス・タクシーでは車内・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活用
 - 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
- 設備投資による輸送の安全の確保
 - 連続立体交差事業の推進による踏切の減少
 - ホームドア整備やホーム隙間転落検知システム等による駅ホームにおける安全対策の実施
- 災害対策設備
 - ダイヤゲート池袋・東京ガーデンテラス紀尾井町・グランエミオ所沢等商業施設において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

■ 新型コロナウイルス感染症への対応

当社グループは社会インフラを持つ企業として、お客さまが安全・安心にグループ施設、サービスをご利用できるよう感染症予防対策を実施しています。

[アルムとの提携]

西武ホールディングスは2021年3月、株式会社アルムと業務提携しました。アルムの健康・医療ICTソリューションを導入することで、ニューノーマルに対応した様々な事業の開発を共同で推進していきます。新宿プリンスホテル内や池袋駅構内にPCR専門クリニックの開院や、婚礼・MICEにおけるPCR検査等を活用した感染症対策の導入、埼玉西武ライオンズの球場来場者へ観戦前の感染症対策の取り組みを実施しています。



■ 事業上の安全確保

お客さまが安心して当社グループの施設、設備をご利用いただけるよう、輸送や食の安全確保に向けて取り組みを行っています。

- ・ 西武鉄道での連続立体交差事業を推進することによる踏切事故減少やホームドア整備・ホーム隙間転落検知システム導入などによる駅ホームにおける安全対策の実施
- ・ プリンスホテルでの国際的な衛生管理手法であるHACCPに沿った衛生管理の実施や食に関する教育を通じた、食品の安全確保への取り組み



■ 災害対策、事故・異常時への備え

気候変動等による自然災害が多発するなか、当社グループでは周辺自治体との連携・保有設備の災害対策などの防災能力を高めることにより、安全安心な街づくりを目指しています。

- ・ 西武鉄道などにおいて、大規模災害時にお客さま・従業員の安全確保、早期の事業復旧を図るためにBCP発動訓練を定期的実施
- ・ 災害時への備えとして、ダイヤゲート池袋や東京ガーデンテラス紀尾井町、グランエミオ所沢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の確保
- ・ 伊豆箱根鉄道において車両退避計画の策定

環境



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

基本的な考え方

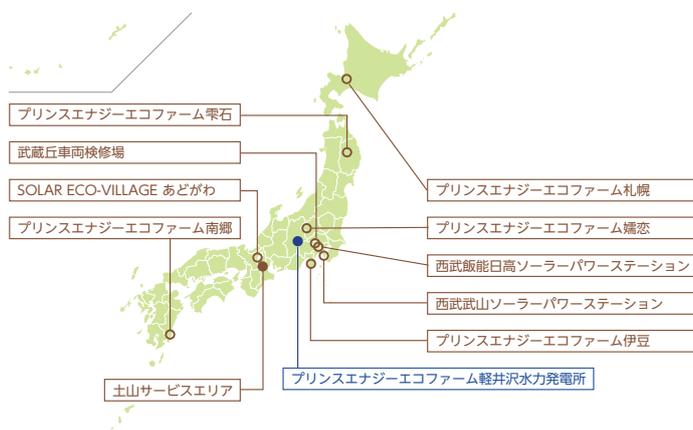
鉄道やホテルをはじめ、多岐にわたり地域・社会と密接に事業を展開する西武グループにとって、自然環境・地域環境への配慮は、持続的な成長の基盤となる優先課題です。

西武グループでは、エネルギー使用の効率化などによる環境負荷の軽減に加え、事業を通じた環境の保全に努め、ステークホルダーとの積極的なコミュニケーションを図ります。地域・社会の一員として、信頼される企業グループとして、持続的な成長を実現します。

アジェンダ	主な取り組み
温室効果ガス削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型特急車両「Laview」、新型通勤車両40000系車両導入（年間消費電力量 代替対象車両比約60%削減）など省エネ車両・設備の導入 ● ソーラーシェアリングなど、太陽光発電や水力発電、地熱活用など自然エネルギーの活用推進 ● 新設オフィスビルの省エネ化をはじめ、高効率熱源機器の導入や照明のLED化など各設備の省エネ化推進
廃棄物削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 購入ロットの見直しや食べ残し防止ポスター掲出などによる啓発、料理のスマールポーション化などによる食品ロスの削減 ● 「LOSS TO VALUE」の推進や、引退車両・代替される機器の他社への譲渡や間伐材の有効活用など循環型社会への貢献
水資源の確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 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保全活動
森林や生物保護	<ul style="list-style-type: none"> ● 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の推進

■ 西武グループの再生可能エネルギー

当社グループでは、太陽光発電をはじめとして全国で再生可能エネルギーを活用し、温室効果ガスの発生抑制に取り組んでいます。2021年4月1日からは、西武鉄道山口線（愛称：レオライナー）で使用する電気使用量のすべてを、「西武武山ソーラーパワーステーション」が発電する電力で運行しており、年間約300t排出していたCO₂が実質ゼロになります。これは、日本初*の自社太陽光発電由来の環境価値が付いた電力による通年・全列車の運行となります。



*西武鉄道による調査結果

■ LOSS TO VALUEの推進

2020年9月、あらゆる「ロス」を「価値」に変えるプロジェクト「LOSS TO VALUE」を始動しました。その一環として、2020年12月からは使用されなくなったたばこの自動販売機を利活用して、ご当地デザインの箱にスティック粉末茶を販売する「Chabacco」を西武鉄道及び伊豆箱根鉄道の駅で販売しています。コロナ禍におけるお土産販売の新しいスタイルとして、各地域の生産者への支援や地域社会の活性化にもつながっています。新たな地域の魅力の発掘、発信にも貢献しています。



三島駅

伊豆長岡駅

修善寺駅

サステナビリティアクション

社会



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



基本的な考え方

西武グループは、地域に根差した公共交通事業、地域とともに歩むホテル事業・不動産事業として沿線・周辺自治体と連携した取り組みを進め、地域の活性化を図ります。少子高齢化などを社会的課題として捉え、ユニバーサルデザイン対応などにも積極的に取り組んでいます。

アジェンダ	主な取り組み
沿線・周辺自治体活性化	<ul style="list-style-type: none"> 観光客誘引に向けた施策—サイクルトレインの運行、貸農園事業「Emi Farm」を開始 地域との連携強化に関する施策—沿線農産物やご当地食材を集めたSEIBU Green Marchéを沿線で開催 地域移動手段の確保—貨客混載・MaaS事業
ユニバーサルデザイン対応	<ul style="list-style-type: none"> バリアフリー対応 スマートフォン向け障がい者手帳アプリ「ミライロID」の協力企業として障がいのある方をサポート インバウンド対応—独立免税システムの導入やWi-Fiの整備
少子高齢化	<ul style="list-style-type: none"> 子育てしやすい環境づくり—子育て世代の育児支援を目的に駅チカ保育園「Nicot」を展開 子育て応援施策実施—西武グループの仕事体験できる通年企画「西武塾」実施 シニア向け施策—西武鉄道、伊豆箱根鉄道、近江鉄道沿線にてウォーキングイベントを企画

■秩父における取り組み（秩父モデル、古民家ホテル）

西武グループは、都心部からのアクセスも良く、自然に囲まれ、歴史文化あふれる観光地で知られる秩父エリアでの取り組みを拡充しています。秩父市は2021年3月、西武ホールディングス、西武鉄道、西武観光バスを含む9者で、スマートモビリティによる生活交通・物流融合事業「秩父モデル」の構築に取り組みと発表しました。秩父エリアは、山間地域が多く存在し、災害時や日常生活での生活インフラの維持が困難になりつつあります。当社は他の参加事業者と連携しながら、貨客混載やMaaS事業などの分野で、ヒトとモノの移動を最適化・効率化する事業モデルの構築の一端を担います。

他にも、秩父エリアに点在する古民家を再生し、ホテル・レストランとして活用する地域活性化事業に参加するなど、秩父の観光需要を喚起していきます。



会社文化



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



基本的な考え方

西武グループではグループビジョンの実現を目指すため、一人ひとりが常にグループビジョンを意識し行動できるようグループビジョン浸透に向けた活動を行うとともに、働きやすい職場環境づくり・ステークホルダーから信頼される会社文化を築くための体制づくりを進めています。

アジェンダ	主な取り組み
働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> 勤務制度等の改正・労働環境整備 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、自宅等での勤務を行うテレワーク、ICT利活用による多様なワークスタイルの整備 業務効率向上のためのRPA導入
多様な人材雇用	<ul style="list-style-type: none"> 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、ダイバーシティ推進講演会の実施など、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確保
従業員教育・管理	<ul style="list-style-type: none"> 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 従業員管理—西武グループ7社で「健康経営優良法人2021」認定を取得
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 「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 標的型攻撃メール訓練やメディアトレーニング等情報セキュリティ意識向上のためのトレーニング

■働き方改革の推進

西武グループは、ICT・IoTを利活用し、就業時間の管理、非効率な業務を見直すことで働き方改革を推進してきました。

従業員が場所や時間にとらわれず、効率的に質の高い成果を創出できるよう、2017年にスライド勤務制度、2019年度にテレワーク制度、2020年度にフレックスタイム制度を導入しました。テレワークが常態化したコロナ禍においても、業務はスムーズに遂行されています。

今後も、ワーケーションなど多様な働き方の実現に向けた取り組み、RPAを活用した生産性の向上を図ります。

働きやすい環境づくりの一環として仕事と育児を両立できる環境整備も進め、西武鉄道本社に企業主導型保育園を設置しています。また、手引書を配布するなど男性従業員の育児休業制度利用を積極的に働きかけています。

そのほか、育児や不妊治療、留学などで一旦退職し、再入社するカムバック制度や住居引っ越しなどの場合のグループ内や同業への転職を可能とする転職制度もあります。

■健康経営優良法人

西武グループ7社が、「健康経営優良法人2021」の認定を取得しました。健康診断の徹底、ストレスチェックの実施など、従業員の健康促進への取り組みが評価されました。

健康経営優良法人2021認定取得企業

- 健康経営優良法人2021 [大規模法人部門]
株式会社西武ホールディングス (初)
西武鉄道株式会社 (初)
株式会社西武プロパティーズ (2年連続2回目)
- 健康経営優良法人2021 [中小規模法人部門]
株式会社西武ライオンズ (2回目)
西武トラベル株式会社 (初)
西武電設工業株式会社 (4年連続4回目)
西武鉄道サービス株式会社 (2年連続2回目)



人づくり

担当役員メッセージ

西武グループは多様な事業のなかで、一人ひとりの従業員が各自の業務にあった働きやすさ、働きがいを感じられるよう、環境づくりに注力してきました。

現在、少子高齢化に伴う人手不足に加え、仕事への価値観が著しく変わるなか、高い意欲と能力を持つ人材の確保は企業にとって大きな課題となっています。ただ漠然と「働く」だけでなく、一人ひとりが働く意義を明確にし、働きやすさ・やりがいを実感してもらえるようグループ全体として取り組んでまいります。

私たちは、企業が持続的に成長するうえで、人づくりが戦略の要になると考えています。どのような環境の変化にも適応し、持続的に成長するために、多様な人材が活躍しやすい環境づくり、人材育成を推進していきます。



取締役
上席執行役員
人事部長
小川 周一郎

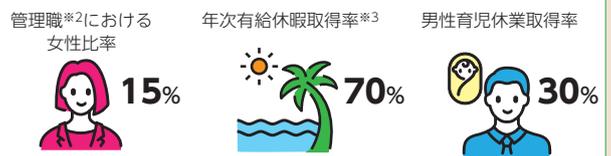
■ダイバーシティへの取り組み

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ています。年齢・性別・国籍・障がいの有無を問わず、多様な人材が活躍できる環境を整えていきます。とりわけ、女性の活躍を積極的に推進するために主要3社において2025年度までに女性の管理職の割合を管理職全体の15%にするという目標値も設定しました。

多角的な視点という観点から、DX等幅広い業界から経験や専門性を持つ人材の中途採用も積極的に行っています。

西武グループ主要3社^{※1}共通の数値目標

項目はすべて、2025年度までの目標



※1 主要3社…西武ホールディングス、西武鉄道、プリンスホテル

※2 管理職…課長相当職

※3 年次有給休暇取得率…西武ホールディングス、プリンスホテルの数値目標

■人材育成への取り組み

役職に応じた階層別研修、次世代の幹部育成を目的としたMBA取得・海外留学などの選抜型研修、グループ全従業員を対象にリベラルアーツを中心とした公開講座、通信講座などを実施し、人材育成に取り組んでいます。

2020年度からは、西武グループのDXをさらに推進するため、新たに選抜型でDXリーダー育成研修を実施し、デジタル時代に対応するプロフェッショナル人材の確保・育成に努めています。

DXリーダー育成研修プログラム

DX推進に必要な知見・スキルのレベルを上げ、DX推進のアイデアをもとに、実現可能性の高い事業・サービスを検討できる人材を育成するために約2ヵ月間にわたり実施。研修内で構想した事業企画は、経営陣への報告の場も設けました。

2020年度実施テーマ

DX推進のアイデアをもとに、これからの西武グループを創る事業企画を構想する

《研修プログラム》[※]

- ①DX概要
- ②マーケティング
- ③UXデザイン
- ④データ活用
- ⑤事業開発
- ⑥最終報告会

※集合研修及びオンライン研修併用

2020年度のDXリーダー育成研修は、グループ5社31名が参加。研修終了から約2ヵ月後に実施したアンケートでは、9割の参加者がDXに関する自身の考え方、行動の変化を実感。研修内にとどまらずDX推進のアイデアを実現させることも企図し、2021年度以降も継続的に研修実施予定です。

【研修参加者の声】

- ・「顧客は誰か、ニーズは何か」を常に念頭に置き、実現に向けてどのような行動を取るか、頭の中で整理できるようになったと実感している。
- ・UX視点、データ起点、事業運営の視点など、複数の視点で物事を考えるようになった。
- ・利用データ等を活用した新たなユーザー体験の在り方・改善点などについて議論をできるようになった。
- ・研修が終わってもDXに関する学び・気づきがストップしないように、DXに関する情報に積極的に触れるようになった。今後、自分の業務範囲外にも応用を広げ、デジタルの意識を組織内に浸透させたい。
- ・DX研修により他部署との連携が強化された。

取締役紹介 (2021年6月22日現在)



西武ホールディングス 役員紹介
<https://www.seibuholdings.co.jp/group/officer/>



新任 **再任** 第15回定時株主総会（2020年6月開催）にて新任/再任となった取締役です。
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。

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。

後列（左から）：上野 彰久、小山 正彦、喜多村 樹美男、後藤 高志、高橋 薫、西山 隆一郎、小川 周一郎
 前列（左から）：後藤 啓二、大宅 映子、有馬 充美、辻廣 雅文

● 取締役

後藤 高志

代表取締役社長
 社長執行役員

選任理由 **再任**

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、経営の中枢において強力な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。今後の新型コロナウイルス感染症の影響により予想される厳しい経済情勢下においても、事業の確固たる継続及び収束後の社会の「価値変容」に向けた事業展開に対しリーダーシップを発揮し、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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全 **19** 回
 【出席率100%】

西山 隆一郎

取締役
 上席執行役員
 経営企画本部長

選任理由 **再任**

管理部門及び広報部門の担当として、当社グループの管理機能の強化ならびに企業イメージの向上に努め、当社グループの企業価値向上に貢献してきました。今後予想される厳しい経済情勢下においても、当社グループの事業継続に万全を期すとともに、収束後の経営体制・広報戦略を強化、統括することで、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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全 **19** 回
 【出席率100%】

喜多村 樹美男

取締役

選任理由 **新任**

当社の経営企画や人事部門を歴任し、2015年6月からは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。2020年4月に西武鉄道社長に就任し、これまでの豊富な経験を活かし、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影響に伴う事業環境の変化に適応しつつ、中長期的な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。

取締役会出席状況*

出席 **14** 回 / 全 **14** 回
 【出席率100%】

*第15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。

高橋 薫

取締役
 専務執行役員

選任理由 **再任**

当社の経理・財務部門の担当として、適正な財務情報の開示ならびに財務体質の強化及び収益力の向上に努め、当社グループの信頼性を高め、企業価値の向上に貢献してきました。今後も、これまでの豊富な実務経験を活かし、新型コロナウイルス感染症等による厳しい経済環境下においても、グループの盤石な資金調達体制及び事業基盤の確立に必要な財務戦略を推進することで、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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全 **19** 回
 【出席率100%】

小川 周一郎

取締役
 上席執行役員
 人事部長

選任理由 **再任**

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、本年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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全 **19** 回
 【出席率100%】

小山 正彦

取締役

選任理由 **再任**

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。今後予想される厳しい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。

取締役会出席状況

出席 **18** 回 / 全 **19** 回
 【出席率94.7%】

上野 彰久

取締役

選任理由 **再任**

当社の管理部門の担当として当社グループの経営体制の強化に尽力した後、現在は西武プロパティーズ社長及び当社取締役として、不動産事業において保有資産を有効活用し、当社グループの企業価値向上に貢献してきました。今後も、新型コロナウイルス感染症の影響拡大を受けた事業環境の変化に適応しつつ、当社グループの不動産事業の中長期的な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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全19 回
[出席率100%]

後藤 啓二

取締役 **社外** **独立**

選任理由 **再任**

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。

取締役会出席状況

出席 **17** 回 / 全19 回
[出席率89.5%]

有馬 充美

取締役 **社外** **独立**

選任理由 **新任**

メガバンクで執行役員を歴任するなど、これまでの経歴から豊富でグローバルな知見・経験を有しています。新型コロナウイルス感染症の拡大による事業環境の変化に適応していくため、西武鉄道及びプリンスホテルの取締役の立場から経営戦略・計画の立案や施策の実行、人材の育成やダイバーシティの観点など多方面での助言を得ています。有馬氏の知見や経験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、西武グループの中長期的な企業価値の極大化を一層図ることができるものと考えています。

第16回定時株主総会をもって取締役役に就任したため、21/3期の取締役会出席はありません。

大宅 映子

取締役 **社外** **独立**

選任理由 **再任**

これまでの長きにわたる評論家や各種審議会・委員会の委員としての活動によって得られた国内外の社会情勢に関する豊富な知見を有しています。メディアにも明るく、こうした幅広い活動に裏付けられた大局的かつ多面的な助言や新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式の変化と価値変容に係る助言を得ており、生活者の立場からの多様な観点を当社経営に反映させるとともに、経営会議や取締役会の活性化につながっています。大宅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。

取締役会出席状況

出席 **19** 回 / 全19 回
[出席率100%]

辻廣 雅文

取締役 **社外** **独立**

選任理由 **再任**

長きにわたり経済誌の編集長を務め、現在は帝京大学経済学部教授として、日本経済及び企業経営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。辻廣氏の経済動向を踏まえた経営判断や方向性の示唆等、専門家としての発言やDX戦略やマーケティングに係る助言は、当社の取締役会の活性化及びグループの持続的な成長に貢献しています。同氏の実績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。

取締役会出席状況

出席 **18** 回 / 全19 回
[出席率94.7%]

注：取締役会出席状況はすべて2021年3月期の実績です。

● 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」「マーケティング・DX」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	マーケティング・DX
			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	○	○	○	○	○	○	○	○	
	高橋 薫	経理部・財務部				○	○				
	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				○			○	○	
	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	株式会社プリンスホテル 代表取締役社長				○					○
	上野 彰久	株式会社西武プロパティーズ 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。

社外取締役メッセージ



社外取締役
おおや えいこ
大宅 映子

1969年6月 株式会社日本インフォメーション・システムズ代表取締役
1984年8月 有限会社オフィスE代表取締役
1991年7月 株式会社大宅映子事務所代表取締役（現任）
2001年6月 株式会社資生堂社外監査役
2007年5月 株式会社高島屋社外取締役
2008年4月 財団法人大宅社一文庫（現 公益財団法人大宅社一文庫）理事長（現任）
2013年6月 当社社外取締役（現任）

コロナ禍での政策は“でかけるな”、“しゃべるな”、“呑むな食べるな”、“見に行くな”である。

これらを西武グループに当てはめると“でかける人を、ほほえむ人へ。”とは真っ向から衝突する。プリンスホテルもすっぽり入ってしまう。いくなれば、グループ丸ごと物凄いたつ巻の中に入ってしまったと同じことだ。

そんな時間が一年間もあって、まだ継続しているのが不思議なくらいだ。

広尾の自宅から、南青山のオフィスまでの通りで、廃業と思しき店がどんどん増えている。いつも購入し



社外取締役
ごとう けいじ
後藤 啓二

1982年4月 警察庁に入庁
1992年6月 内閣法制局内閣参事官補
2001年4月 大阪府警察本部生活安全部長
2003年1月 愛知県警察本部警務部長
2004年8月 内閣官房（安全保障・危機管理担当）内閣参事官
2005年8月 弁護士登録 西村とさわ法律事務所（現 西村あさひ法律事務所）入所
2006年3月 株式会社白洋舎社外監査役
2008年7月 後藤コンプライアンス法律事務所設立
2009年4月 株式会社プリンスホテル社外監査役
2012年5月 セントラル警備保障株式会社社外監査役（現任）
2013年6月 株式会社プリンスホテル取締役（現任）
2015年6月 当社社外取締役（現任）
2016年6月 フクダ電子株式会社社外監査役（現任）

この一年は、コロナ禍のなか、ホテルの宿泊需要の消滅、鉄道・バスの乗客数の大幅減少というこれまで経験したことのない状況変化に直面し、最善の対応を求めて走り続けた1年だったと感じております。そうした中、取締役会では、売上、営業利益の減少をどのように抑えるか、損益分岐点の引き下げのための取り組み、投資事業の見直し等が議論され、実行に移されていきました。また、従業員、お客さまへの感染拡大防止のため、グループ内では積極的なPCR検査が実施されましたが、それが、PCR検査を社外の方にも受けていただけるようにする社会貢献的な新たな事業にもつながっていきました。

プリンスホテルは今回のコロナ禍によるホテルの宿



社外取締役
つじひろ まさふみ
辻廣 雅文

1981年4月 株式会社ダイヤモンド社に入社
2001年4月 同社週刊ダイヤモンド編集長
2004年9月 同社マーケティング局長
2006年6月 同社取締役
2014年4月 株式会社プリンスホテル顧問
2014年6月 同社社外取締役
2015年4月 帝京大学経済学部教授（現任）
2018年4月 西武鉄道株式会社取締役（現任）
2018年6月 当社社外取締役（現任）
2020年4月 株式会社プリンスホテル取締役（現任）

顧客や市場が蒸発してしまうほどの強い外生的ショックに見舞われ、それが長期化して顧客の行動や市場の構造を変容させてしまうほどの危機に足を踏み入れた時、経営者及び取締役会が対処しなければならないことは3つある。第一に損益分岐点を引き下げ、第二に資本を増強し、第三にビジネスモデルの変革に着手することである。未曾有のコロナ危機に直面したこの一年の間、西武グループは、この3点にいち早く取り組んだ。鉄道事業やホテル事業を業務フローから見直して損益分岐点を引き下げる作業に着手し、金融機関との信頼関係をもとに大幅な資本増強を実現し、何より、アセットライトという新たな経営方針を掲げ

ていた海苔屋さんに電話をしたら、もうやめました、との返事。

歴史上、感染症で撲滅できたのは天然痘だけだという。今後も全滅させられないウイルスとの戦いはつづくと考えなくてはならないだろう。

一番気になるのが、先にあげた、やってはいけない“不要不急”の行為こそが、ヒトとして一番大切なこと。ほかの動物にはない、人間しか享受できない生きる喜びだ、ということだ。

中でも“ことば”は人間と動物を分ける一番重要な要素だ。政治家のことばも企業家のことばも劣化した昨

今、文句はいくらでもつけられるが、私たち自身も“ことば”についてもっと大切に真剣に考える必要があるのではないか。

“ことば”は人間が相手に理解してもらい同感してもらうために発するものだ。外来語を使って何やら格好いい、と思いつくのはいかなものか。日本語にはもっと味わい深い、機微に触れるものがいっぱいあるのだ。

経営計画でもCMのコメントでも、自分たちの伝えたいことは何か、ということに、いつも立ち返って、より分かりやすい、より共感してもらい味方を増やすことばはないか、と考えて発信してもらいたい、と思う。

泊需要の消滅のため大きな損失を被りましたが、今後も想定されるパンデミックを踏まえ、これまでの「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」な事業運営への転換も大きなテーマとなりました。今回のコロナ禍を機に、今後の危機に備えるとともに、今後、国内でも、海外でもより大きく発展していくことを目指した大きな決定です。

このような危機に直面したなかでも、取締役会では、中長期的な対応として、SDGsの取り組みについて議論され、気候変動に対応した「グリーン経営」、フードロス削減に向けた取り組みなども方針が決定されました。また、西武ライオンズは以前から児童養護施設の子どもたちへの支援を行っていますが、もちろん継続されてい

ます。社会に貢献する取り組みはより強化されています。

今回のコロナ禍により、テレワークの進展等生活様式が変化し、グループの事業もそれに適応したものとしていくことが求められます。また、今後も想定されるパンデミック等の危機に際しても、柔軟に対応できる経営構造、財務体質としていくことも必要です。

私は、社外取締役として、そのような問題意識を持って、取締役会で今後も活発な議論、検討を行い、コロナ禍を機として、これまで以上に危機に強い体質を持ち、より事業を発展・拡大させ、社会に貢献する西武グループとするための努力を微力ながら続けてまいり所存です。

て、グループ会社の再編を図るとともにホテル事業のビジネスモデルを抜本的に見直すという大胆な構造改革に踏み出した。業績が悪化し続ける苦境の中で、こうした骨太の変革を開始することができたのは、経営者の強いリーダーシップによって示された改革指針を、取締役会が受け止め、社内外の取締役が議論し、幹部たちが支え、執行計画にまで落とし込んだからである。すなわち、危機に際してのコーポレート・ガバナンスが的確に機能したのである。

しかし、構造改革を成し遂げるための課題は山積している。つまるところ、構造改革とは、西武グループの各事業それぞれが、コンペティターに対して競争優位に立

ち、それを維持して一定の利益を将来にわたって出し続けるだけの強い競争力を獲得することである。そのために身につけなければならない新たな機能及び能力が、例えばDXであり、マーケティングであり、ブランディングなのである。いわば、私たちは今、それらの能力構築競争に突入しているのである。そうであれば、私たちの課題は、自ずと明らかである。リカレントあるいはリスキリングを広く社内で行う新たな社内教育体制の整備を行うことが必須であり、他方で、従業員一人ひとりが学習意欲を高めることが求められる。人材こそ最良の経営資源であるということの意味を、新たに私たちは考え詰めなければならないと思う。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役

ありま あつみ
有馬 充美

1986年4月 株式会社第一勧業銀行（現 株式会社みずほフィナンシャルグループ）に入行
2013年4月 株式会社みずほ銀行A・L・Cアドバイザー部長
2014年4月 同行執行役員コーポレートアドバイザー部長
2016年4月 同行執行役員国際営業部長
2019年4月 西武鉄道株式会社取締役（現任）
株式会社プリンスホテル取締役（現任）
2020年5月 株式会社高島屋社外取締役（現任）
2021年6月 当社社外取締役（現任）



「最良、最強の生活応援企業」の実現に向け、新たな価値創出に向けた提言をしていきます

Q1 新任社外取締役としての抱負をお聞かせください

西武グループが持つ強みや魅力を、社内外のステークホルダーと協働しながら高めたいと思います。私は32年間、金融業界にいましたが、その間は特にコーポレートファイナンス、M&A、資産流動化といった部門で、経営者の方々と同じ目線で悩み考え、時には決断を後押しし、取引先の価値向上に取り組んできました。

金融業界で今のようにESGが注目されるかなり前から、経済的リターンと社会的リターンを追求するインパクト投資についても研究・実践してきました。2018年に米国ハーバード大のアドバンスト・リーダーシップ・イニシアティブ（ALI）というプログラムに留学し、複雑化する社会課題に対してビジネスや政府やNPOといったセクターを越える協働により最適な解を作り出そうとする教授陣や多様なリーダー達とともに学びました。当社もサステナビリティアクションの取り組みを経営の中核に据えており、私のこれまでの経験や実践から今後の取り組みについて色々と提言したいと考えています。

また、その前提となるダイバーシティについても、単なる数あわせのような表面的なものではなく、経営改革を支える原動力として個々の従業員が持つ価値観や経験を活かせるような提案をしていければと思っています。

私は他業種企業の社外取締役や財団の理事、評議員も兼任していますが、そこから得られる俯瞰的な視点は、西武ホールディングスの取締役会の実効性強化にも活かせると考えています。

Q2 西武グループの魅力についてお聞かせください

予定している大規模再開発の他にも、秩父等西武線沿線の魅力ある地域や国内外のプリンスホテル・ゴルフ場・スキー場の立地するエリア、さらには広大な森林資源等、当社には、まだまだポテンシャルのある資源が沢山あります。再上場から現在まで、後藤社長はじめ経営陣・従業員が丸となって注力されたコンプライアンスに対する強い意識や安全・安心に対する真

摯な姿勢、お客さまを大事に思う気持ちが深く浸透していることも大切なブランド価値だと思います。「でかける人を、ほほえむ人へ。」というグループスローガンやそれにより「きれいな利益」を上げていくという方針にもおおいに共感しています。

「最良、最強の生活応援企業」の実現に向けて、様々な戦略を実行し、存在感のある企業グループになってほしいと思っています。新中期経営計画では、「アセットライト」をテーマにビジネスモデル変革にも挑戦することとなりました。ホテル事業では、従来の「保有」と「運営」の一体構造からアセットオーナーというステークホルダーが加わる構造に変化します。今まで内部で共有していた強みや価値をアセットオーナーに言語化し、説明することは、自分たちが持つ専門性の強化にもつながると期待しています。暗黙の内に共有していたものを表に出し、外部の目で鍛えられながらさらに専門性を磨いていく。StayWellとの連携はグローバルな価値観に加えて、今回のアセットライトの取り組みや成長に向けた事業展開などでもさらに意味のあるものになるのではないのでしょうか。

Q3 コロナ禍における西武グループの役割は何だとお考えでしょうか？

コロナ禍が収束しても従来の世界には戻らないという危機感が社内では共有されています。価値観・行動の変容を踏まえ何ができるのか、現場を巻き込んだ大規模なミーティングもを行い、現場の皆さまからも色々なアイデアが出ています。観光業は「光を観る」と書きますが、コロナ後の社会でどのような光を見せることができるのかに真剣に向き合っていきたいと思っています。そのためには、グループ内シナジーの追求に加えて、地域社会、他の企業やNPOと協働することでさらに新しい価値を創造できないかという発想も重要になると考えています。既にJ R東日本やアルムといった外部企業との協業は始まりましたが、社会全体に新たな価値をつくるエンジンとして西武グループが存在してほしいと思います。

監査役・執行役員紹介 (2021年6月22日現在)



(左から)：中村 仁、深澤 勲、迫本 栄二

- 再任 第13回定時株主総会（2018年6月開催）にて再任となった監査役です。
- 新任 第16回定時株主総会（2021年6月開催）にて新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

中村 仁

常勤監査役

選任理由 新任

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。

第16回定時株主総会をもって監査役に就任したため、21/3期の取締役会、監査役会への出席はありません。

深澤 勲

監査役 社外 独立

選任理由 再任

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。それらを活かして公正・中立な立場から当社の監査を行うとともに、適切な意見等を得られるものと判断しています。深澤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せるものと考えています。

取締役会出席状況
出席 **19** 回 / 全19 回
[出席率100%]

監査役会出席状況
出席 **15** 回 / 全15 回
[出席率100%]

迫本 栄二

監査役 社外 独立

選任理由 再任

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。それらを活かして公正・中立な立場から当社の監査を行うとともに、適切な意見等を得られるものと判断しています。迫本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せるものと考えています。

取締役会出席状況
出席 **19** 回 / 全19 回
[出席率100%]

監査役会出席状況
出席 **15** 回 / 全15 回
[出席率100%]

注：取締役会及び監査役会出席状況はすべて2021年3月期の実績です。

● 執行役員

加田 敦資

執行役員
監査・内部統制部長

中川 義秀

執行役員
IR部長

荒原 正明

執行役員
第二事業戦略部長

山崎 公之

執行役員
情報システム部長



西武ホールディングス 役員紹介
<https://www.seibuholdings.co.jp/group/officer/>

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/>

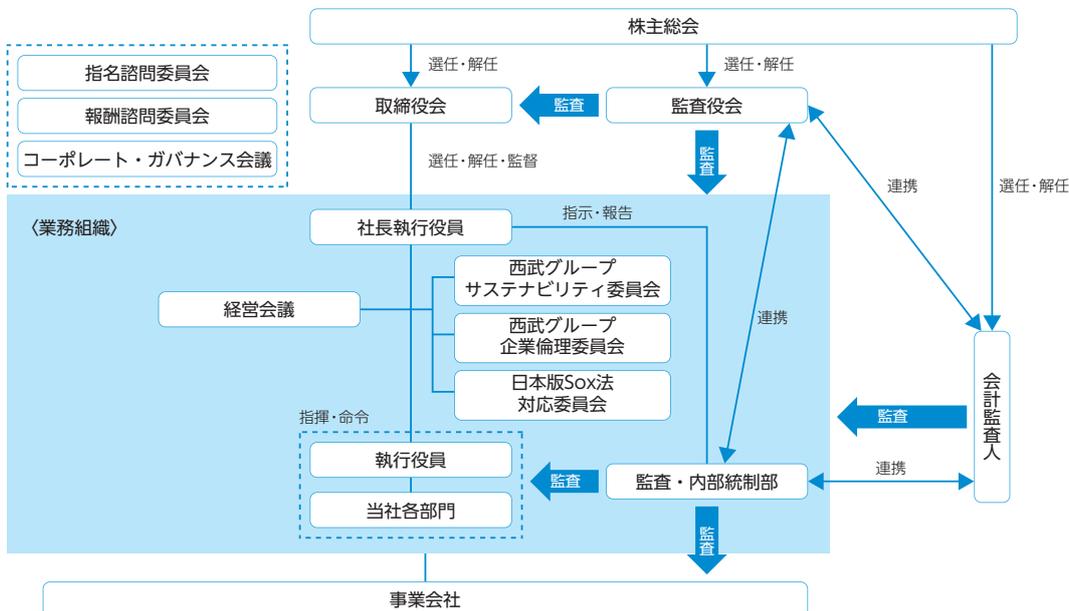
■ 基本的な考え方

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・株主価値を極大化させることに努めています。コーポレート・ガバナンスの一層の推進を図るため、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行うほか、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。

■ コーポレート・ガバナンス体制



■ コーポレート・ガバナンスの状況の推移

		06/3期	07/3期	08/3期	09/3期	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	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	
機関設計	株主総会																		
	取締役会																		
	経営会議																		
	監査役会																		
	執行役員制度																		
	監査役制度																		
	企業倫理委員会																		
	日本版Sox法対応委員会																		
	報酬諮問委員会																		
	指名諮問委員会																		
		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																	
取締役 ^{*1}	総数	11	11	11	10	10	11	11	9	11	12	12	15	15	12	12	12	11	
	社外取締役	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	3	3	3	4	4	4	4	
監査役 ^{*1}	総数	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
	社外監査役	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
役員のうち、女性 ^{*1}		-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
取締役報酬制度	基本報酬																		
	退職慰労金制度 ^{*2}																		
政策保有株式 ^{*4}	銘柄数 ()内は非上場株式以外の株式銘柄数	-	-	-	-	-	-	-	-	49	56	57	56	57	56	56 ^{*5}	55 ^{*5}		
	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} 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、P50参照）を導入
^{*4} 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、投資株式のうち保有目的が純投資目的以外の目的であるものの銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額
^{*5} 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

■ コーポレート・ガバナンス ハイライト

女性取締役1名増（全取締役11名中女性取締役2名）

西武グループサステナビリティ委員会設置

政策保有株式の検証

保有銘柄について定性的・定量的に検証し、保有継続の是非を判断しています。

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、順次縮減しています。

非上場株式以外の株式銘柄数（西武鉄道）2020年3月期末：27→2021年3月期末：25

（他の連結子会社が保有する非上場株式以外の株式は、4銘柄減少）

■ 主要な会議体について

	総員	社内取締役	社外取締役	監査役	議長
取締役会	14名 (男性12名、女性2名)	7名 (男性7名)	4名 (男性2名、女性2名) (すべて独立役員)	3名 (男性3名)	代表取締役社長
2021年3月期 開催回数	19回	取締役会は、原則1ヵ月に1回以上開催しています。法令で定められた事項のほか、経営に関する重要事項の決定や業務執行の監督をしています。			

	総員	社外監査役	議長
監査役会	3名 (男性3名)	2名 (男性2名) (すべて独立役員)	常勤監査役
2021年3月期 開催回数	15回	監査役会は、原則1ヵ月に1回以上開催しています。各監査役は、取締役会のほか重要な会議に出席することなどにより取締役の職務執行の適正性及び適法性監査を基本としています。	

	総員	社内取締役	社外取締役	議長
指名諮問委員会	6名 (男性4名、女性2名)	2名 (男性2名)	4名 (男性2名、女性2名) (すべて独立役員)	代表取締役社長
報酬諮問委員会	6名 (男性4名、女性2名)	2名 (男性2名)	4名 (男性2名、女性2名) (すべて独立役員)	代表取締役社長
2021年3月期開催回数	[指名諮問委員会]1回 [報酬諮問委員会]4回	取締役候補者の決定または取締役の報酬決定にあたっては、その決定の客観性を確保するため、代表取締役社長と社内取締役（社長室担当役員）に加え、社外取締役4名で構成される指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の助言を得ています。		

	総員	社内取締役	社外取締役	議長
コーポレート・ガバナンス会議	6名 (男性4名、女性2名)	2名 (男性2名)	4名 (男性2名、女性2名) (すべて独立役員)	代表取締役社長
2021年3月期 開催回数	1回	取締役会の実効性評価にあたって助言を行い、実効性を向上させるため、代表取締役社長と社内取締役（社長室担当役員、経営戦略部担当役員）に加え、社外取締役4名で構成されるコーポレート・ガバナンス会議を設置しています。		

西武グループサステナビリティ委員会

2021年3月期 開催回数	2回	サステナビリティアクションに関する方向性の決定及び進捗状況のモニタリングを行う機関として、社長執行役員、経営戦略部担当執行役員、主要事業会社社長を構成員とし、原則年2回開催しています。
------------------	-----------	--

西武グループ企業倫理委員会

2021年3月期 開催回数	5回	グループ全体のコンプライアンス体制の統括を行う機関として、社長執行役員、専務執行役員、主要事業会社社長、社外有識者を構成員とする、西武グループ企業倫理委員会を設置し、年5回開催しています。
------------------	-----------	--

日本版Sox法対応委員会

2021年3月期 開催回数	1回	グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価に関する審議機関として、社長執行役員、社内取締役、主要事業会社社長などを構成員とする日本版Sox法対応委員会を設置し、通常年1回開催しています。
------------------	-----------	--

経営会議

2021年3月期 開催回数	21回	取締役会に付議すべき事項を含む重要事項について執行役員などにより審議を行う機関として取締役、執行役員、監査役、主要事業会社社長を構成員とする経営会議を設置しています。経営会議は原則1ヵ月に2回開催し、意思決定の質の向上を図っています。
------------------	------------	---

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。2021年3月期の取締役会実効性評価を行うにあたり、取締役会が、その役割・責務を適切に果たすために実施したアンケートについて分析・評価を行った他、当該アンケート結果をもとに、社外取締役を過半数とするコーポレート・ガバナンス会議を行い、取締役会の実効性が確保できていることの確認及び課題の抽出・共有を行いました。

2021年3月期は取締役会の実効性の向上に向け、「グループの企業価値向上に向けた戦略立案」の議論を継続、深化させるとともに、新型コロナウイルス感染拡大によるライフスタイルや価値観の変化を取り入れた戦略立案議論を行いました。また、運営体制としても、従前より実施していたウェブ会議システムを用いた資料共有に加え、ビデオ通話が可能なコラボレーションツールの活用などにより、感染予防策を徹底した上で平常時と同等の十分な議論ができる環境を確保しました。今後も、「西武グループ中期経営計画(2021~2023年度)」の目標達成に向け、トピックである経営改革、DXやサステナビリティアクション等のモニタリングにおける議論・論点のポイントの明確化を図るとともに、足元の新型コロナウ

イルス感染症対応と収束後の社会の価値変容を踏まえた中長期の成長戦略の議論を継続して深めていくなど、取締役会の実効性向上に取り組んでいきます。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2021年3月期

- ・グループの企業価値向上に向けた戦略立案の議論の継続、深化
- ・新型コロナウイルス感染拡大によるライフスタイルや価値観の変化を取り入れた戦略立案議論の実施

2022年3月期

- ・DX等に関する知識を深める機会を提供するなど時流を捉えた戦略立案議論の継続的な実施
- ・スキルマトリックスを参考にした各取締役のバックグラウンドや様々な視点から意見が出るような議案設定
- ・中期経営計画に関するモニタリング案件に重点をおいた議事運営
- ・ポイントを明確にした資料提供、取締役会議案精査、情報提供の充実

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。

役員報酬実績 (2021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)	270	193	-	77	9
監査役(社外監査役を除く)	29	29	-	-	1
社外役員	90	90	-	-	6

- (注) 1 子会社の取締役を兼任している取締役のうち4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、124百万円です。また、監査役のうち1名は、子会社の常勤監査役を兼任しており、この監査役が子会社から受けている役員報酬等は、21百万円です。
- 2 株主総会の決議による取締役の基本報酬の限度額は、年額660百万円(うち社外取締役分120百万円、使用人兼務取締役の使用人給与分を除く)です。また、株式報酬については、「株式給付信託(BBT)」を導入しており、信託へ拠出する上限額は、それぞれ3事業年度ごとに年次インセンティブ分として300百万円、長期インセンティブ分として450百万円です。
- 3 監査役の基本報酬の限度額は、年額100百万円です。
- 4 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、取締役(社外取締役を除く)の基本報酬の減額を行っています。
- 5 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、新型コロナウイルス感染拡大の影響から2021年3月期はポイント付与対象期間としないことを当社取締役会にて決定したため、引当金を計上していません。
- 6 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、2021年3月期決算において多額の最終赤字を計上し、2022年3月期も引き続き厳しい経営環境となる想定です。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、2022年3月期は株式報酬(年次インセンティブ制度)のポイント付与対象期間としないことを取締役会にて決議しています。

■ 施工管理技士をはじめとする資格取得時における実務経験不備に関して

西武建設、西武造園グループでの施工管理技士をはじめとする資格取得時における実務経験不備の疑いにつき、2021年3月11日に第三者調査委員会による調査報告書を受領しました。調査の結果、82人（資格個数9種類113個）が事実と異なる実務経験により、資格を取得していたことが判明しました。また、本件につき過去、当社の内部通

報窓口に通報がなされていたものの、十分な解明や抜本的対応が尽くされないまま、調査が終了していたことも判明しました。

調査結果や第三者調査委員会からの提言を重く受け止め責任を明確化するとともに、再発防止策に取り組んでいます。

問題の背景	再発防止策
<ul style="list-style-type: none"> 経営事項審査の観点への強いこだわり 技術者不足への強い懸念 チェック機能の不在 会社及び個人の建設業法の軽視 	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員個人の工事経歴の適切な記録、一元的な管理体制の構築 西武建設において、2021年4月1日付で業務監理部を新設。工事経歴の各事業部での入力、業務監理部での裏付資料と入力内容の正確性チェックの体制を構築しました。西武造園グループにおいても共通書式を作成、各部及び資格管理統括部署（事業運営部）における継続的なチェック体制を構築、今後管理システムの導入を進めていきます。 ● 適切な受検支援、実務経験証明手順の確立 受検要件改廃、変更の正確な把握に加え、試験機関への実務経験証明書の提出に、経歴管理データと、実務経験証明書の記載チェックを必須プロセスとする体制にしました。 ● 工事経歴、実務経験証明書写しの管理徹底 工事経歴の根拠資料、実務経験証明書の写し等を適切に管理、万一、後に疑義が生じた場合でも追跡が可能な体制を構築しました。 ● 建設業法をはじめとする社会規範、本件試験制度の存在意義に関する研修の実施 キャリアパスの区切りにおける研修の機会に、「社会規範の存在意義」「試験制度の存在意義」を再認識させる階層別研修、建設業法に関する教育などの研修計画を立案、継続的に実施しています。また、内部監査においても、建設業法をはじめとした関連法令、社内の規程類に準拠した業務遂行の確認を強化していきます。

■ 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。

2021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	<ul style="list-style-type: none"> 株主向けメール配信サービスの開始 株主アンケートの実施による意見の収集
機関投資家・アナリストとの対話	決算説明会の実施	決算概況、業績予想、経営改革の状況について説明（5月、8月、9月、11月、2月） ※ 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
	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（8回、面談25件）
	海外IRの実施	7月：北米（面談3件）、12月：欧州（面談6件）を電話・オンライン形式で実施
	機関投資家との面談・ミーティング	106件実施（うち、ESGミーティング2件）
	証券会社アナリストの取材対応	46件実施 ※カバレッジ証券会社は7社
ディスクロージャー	フェアディスクロージャーの実施	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）

株主総会に関して

	2019年3月期 (第14回定時株主総会)	2020年3月期 ^{※1} (第15回定時株主総会)	2021年3月期 ^{※1} (第16回定時株主総会)
開催日	6月21日（金）	6月25日（木）	6月22日（火）
来場株主数	525人	123人	139人
議決権行使率	79.2%	81.0%	80.4%
招集通知発送日	5月31日（金）	6月8日（月）	6月1日（火）
招集通知開示日（TDnet ^{※2} 掲載日）	5月22日（水）[和] 5月28日（火）[英]	5月28日（木）[和] 6月3日（水）[英]	5月21日（金）[和] 5月27日（木）[英]

※1 2020年3月期及び2021年3月期の株主総会は新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、インターネット等または書面により事前の議決権行使を推奨し、株主総会当日の来場を控えていただくようお願いしました。

※2 東京証券取引所の運営する適時開示情報閲覧サービス

6年間の財務データ	単位	2016年3月期	2017年3月期
経営成績			
営業収益	百万円	508,081	512,009
都市交通・沿線事業	百万円	157,359	156,494
ホテル・レジャー事業	百万円	188,021	188,544
不動産事業	百万円	49,690	53,771
建設事業	百万円	104,983	114,996
ハワイ事業	百万円	19,303	23,167
その他	百万円	37,543	37,228
調整額	百万円	△48,819	△62,192
営業利益又は営業損失(△)	百万円	65,956	62,456
都市交通・沿線事業	百万円	25,884	26,804
ホテル・レジャー事業	百万円	20,628	14,092
不動産事業	百万円	14,528	7,889
建設事業	百万円	3,694	9,825
ハワイ事業	百万円	△836	4,250
その他	百万円	1,083	720
調整額	百万円	972	△1,126
経常利益又は経常損失(△)	百万円	58,525	57,472
特別利益	百万円	30,919	9,066
特別損失	百万円	23,864	8,005
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	百万円	65,581	58,533
法人税等合計	百万円	8,293	10,898
当期純利益又は当期純損失(△)	百万円	57,288	47,634
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	百万円	57,207	47,564
減価償却費	百万円	40,745	45,658
設備投資額	百万円	80,609	138,915
EBITDA ^{*1}	百万円	106,701	108,115
都市交通・沿線事業	百万円	46,738	47,489
ホテル・レジャー事業	百万円	32,069	26,969
不動産事業	百万円	18,760	16,201
建設事業	百万円	4,048	10,206
ハワイ事業	百万円	1,233	6,044
その他	百万円	3,691	3,366
調整額	百万円	159	△2,162
財政状態			
資産合計	百万円	1,553,092	1,627,868
現金及び預金	百万円	22,417	29,071
負債合計	百万円	1,160,443	1,267,735
有利子負債	百万円	843,745	909,104
純資産合計	百万円	392,649	360,133
1株当たり情報			
EPS	円	167.89	149.39
潜在株式調整後EPS	円	167.84	149.31
BPS	円	1,148.30	1,132.40
1株当たり配当金	円	17.0	23.0
配当性向	%	10.1	15.4
期中平均株式数	百万株	340.7	318.3
経営指標			
売上高当期純利益率	%	11.3	9.3
総資産回転率	回	0.33	0.32
財務レバレッジ	倍	4.1	4.3
自己資本当期純利益率	%	15.1	12.7
総資産経常利益率	%	3.8	3.6
総資産当期純利益率	%	3.7	3.0
自己資本比率	%	25.2	21.8
D/Eレシオ	倍	2.2	2.6
ネット有利子負債/EBITDA倍率	倍	7.7	8.1
ネット有利子負債	百万円	821,328	880,032
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	75,757	92,418
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△76,334	△133,931
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△877	48,162
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	21,085	27,551
フリーキャッシュフロー ^{*2}	百万円	△576	△41,513
連結従業員数	名	22,246	22,834

*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 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

*3 2021年3月期より報告セグメントを変更しています。

*4 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。

2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期
530,631	565,939	554,590	337,061
162,056	163,088	161,168	122,597
204,854	219,801	209,153	84,050
62,292	69,651	66,340	55,395
100,002	109,690	111,771	96,134
15,375	19,089	22,485	-
39,427	41,931	41,547	26,760
△53,376	△57,313	△57,878	△47,878
64,259	73,332	56,823	△51,587
27,254	27,087	23,367	△9,817
17,299	19,741	8,054	△53,413
15,818	20,095	18,146	15,422
4,752	5,890	5,637	4,058
△2,002	△1,377	511	-
1,048	1,252	604	△7,562
88	641	501	△275
55,490	65,415	48,770	△58,785
2,156	2,795	1,940	33,447
6,695	7,834	31,938	46,632
50,951	60,376	18,773	△71,970
7,511	14,436	13,775	427
43,439	45,939	4,998	△72,398
42,908	45,457	4,670	△72,301
51,000	53,126	56,713	57,839 ^{*4}
89,903	83,317	86,993	60,673
115,580	127,329	114,535	1,882
49,062	48,765	45,472	12,392
32,739	36,077	25,434	△38,145
25,077	30,420	29,924	27,442
5,152	6,315	6,088	4,552
97	1,206	3,293	-
3,960	4,312	4,005	△3,499
△509	231	315	△860
1,669,223	1,728,929	1,707,784	1,698,497
29,943	26,549	28,340	28,816
1,274,275	1,306,214	1,334,356	1,312,809
905,091	905,057	934,574	937,156
394,947	422,715	373,427	385,687
136.67	145.21	15.18	△241.32
136.57	145.09	15.16	-
1,240.09	1,346.05	1,227.03	999.50
23.0	30.0	30.0	-
16.8	20.7	197.6	-
313.9	313.0	307.6	299.6
8.1	8.0	0.8	△21.5
0.32	0.33	0.32	0.20
4.4	4.2	4.4	5.1
11.5	11.3	1.2	△21.7
3.4	3.9	2.8	△3.5
2.6	2.7	0.3	△4.2
23.3	24.1	21.5	17.6
2.3	2.2	2.5	3.1
7.6	6.9	7.9	482.4
875,147	878,508	906,234	908,340
103,772	88,104	101,458	△24,264
△88,083	△73,069	△96,655	△47,537
△13,549	△17,898	△3,025	72,394
29,628	26,269	28,056	28,538
15,689	15,035	4,802	△71,801
23,564	23,677	23,504	22,844



財政状態・経営成績に関する分析 (2021年3月期)

事業の概況

当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の影響が長期化しており、個人消費などに一部持ち直しの動きがみられるものの依然として厳しい状況にあります。また、雇用情勢は感染症の影響により弱い動きとなっており、景気の先行きについては、感染拡大の防止策を講じつつ、社会経済活動のレベルを引き上げていくなかで各種政策の効果や海外経済の改善などにより持ち直しの動きが続くことが期待されますが、感染症の再拡大による下振れリスクや、金融資本市場の変動の影響等、当面極めて厳しく不透明な状況が続くものと見込まれております。

このような状況の中、当社グループにおいても、2020年3月期末から2021年3月期第1四半期連結会計期間にかけて、外出自粛や緊急事態宣言発出にともなう施設の臨時休業などにより需要が激減するなど大きな影響を受けました。このような事業環境の変化を受け、2020年5月26日には、2020年度を初年度とする3ヵ年の新中期経営計画の策定見送り及び2019年度を初年度とする中期経営計画の取り下げ、また、この難局を乗り越えるための「2020年度における事業上の重要事項」を決定いたしました。加えて、2020年9月24日には、一進一退する感染状況や新たな生活様式の広がりにより需要の回復ペースは鈍く、今年度のみならず来年度以降も厳しい状況が続く可能性があることから、この厳しい環境に向き合い乗り越えていくための当社グループの経営の構えとして、上記「2020年度における事業上の重要事項」についてより踏み込み、「経営改革」を断行していくことを決定いたしました。

2020年度における事業上の重要事項

〈1〉事態収束までは必要最低限の事業運営に特化

- ① 必要運転資金の確保
- ② コロナ禍における西武グループ事業運営方針

主力金融機関からの借入やコミットメントラインの拡大などにより、当連結会計年度中に2,500億円超の流動性資金を確保することで、現預金と合わせて手元流動性の充実をはかりました。また、役員報酬や従業員賞与の削減、不要不急のコストや設備投資を抑制するとともに、施設・事業の休業や営業形態の見直しによる水道光熱費・動力費削減や雇用調整助成金の活用を視野に入れた休業の実施など、キャッシュ流出抑制に努めてまいりました。

また、「安全・安心」「お客さま目線」「きれいな利益」を生み出すことをコロナ禍における行動指針として全従業員に徹底し、グループ一丸となって事業運営に取り組んでまいりました。2020年4月7日に緊急事態宣言発出を受け、ホテル、ゴルフ場、レジャー施設、商業施設など多くの施設で臨時休業を余儀なくされましたが、営業を継続した鉄道、バスなどの社会インフラにおいては、換気、消毒などにより従業員ならびにお客さまの感染予防策を徹底し

て運行を継続してまいりました。2020年5月25日の緊急事態宣言解除後は、臨時休業としていた施設において、行政の段階的緩和に対する方針に基づき、順次営業を再開させてまいりました。そのなかでは、株式会社プリンスホテルにおける、安全・安心な空間を提供するためのサービススタンダード「プリンス セーフティー コミットメント」の導入など全事業における感染予防策徹底による従業員ならびにお客さまの安全・安心の確保や政府の「Go To キャンペーン事業」への取り組みなどを中心にしたお客さま目線によるスピード感を持ったサービス展開に取り組むとともに、需要の動向に応じて営業形態を見直すなど固定費の削減をはかることで、早期の収益回復に努めてまいりました。さらに、グループの財務基盤強化を目的に、2020年11月26日に当社連結子会社において優先株式を発行いたしました。また、2021年3月26日には、横浜市金沢区において保有・運営していた杉田ゴルフ場（ゴルフ練習場・テニスコート）を売却いたしました。

〈2〉①②を優先したうえで事態収束後に向けた取り組みを推進

- ③ 策定を見送った2020年度を初年度とする中期経営計画で想定していた重点施策
- ④ この事態収束後の人々の価値観を見据えた構造改革

上記のとおり事業継続を最優先としながらも、事態収束後の成長につながるような取り組みも可能な限りおこなってまいりました。たとえば、当社グループのロイヤルカスタマー醸成につながる取り組みとして、当社グループの会員サービス [SEIBU PRINCE CLUB] [SEIBU PRINCE CLUB emi] のスマートフォン向け公式アプリサービスを開始いたしました。また、持続可能な社会の実現に向けた取り組み「サステナビリティアクション」として、あらゆる「ロス」を「価値」に変えるプロジェクト [LOSS TO VALUE] を始動いたしました。さらには、東日本旅客鉄道株式会社との「新たなライフスタイルの創造×地方創生」に向けての包括的連携や株式会社アルムとのニューノーマルに対応したより高度な安全・安心対策の実施に向けた提携などグループ内外との連携を強化し、コロナ禍による人々の価値変容、行動変容に対するビジネスモデルの変革に取り組んでまいりました。

2021年5月13日に開示いたしました「西武グループ中期経営計画 (2021~2023年度)」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。」をテーマとしております。当社グループが直面している厳しい事業環境に対峙し、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とした取り組みを進めることで、「最良、最強の生活応援企業グループ」の実現に挑戦してまいります。

財政状態の分析

1 資産

流動資産は、1,240億86百万円と前連結会計年度末に比べ21億18百万円増加いたしました。その主たる要因は、株式会社プリンスホテル等の未収還付消費税が増加したことなどによる流動資産「その他」の増加(87億49百万円)であります。

固定資産は、1兆5,744億10百万円と前連結会計年度末に比べ114億5百万円減少いたしました。その主たる要因は、有形固定資産及び無形固定資産の減少(145億80百万円)であります。

以上の結果、総資産は1兆6,984億97百万円と前連結会計年度末に比べ92億87百万円減少いたしました。

2 負債

流動負債は、3,788億83百万円と前連結会計年度末に比べ174億52百万円減少いたしました。その主たる要因は、株式会社プリンスホテル等の工事未払金が減少したことなどによる流動負債「その他」の減少(115億57百万円)であります。

固定負債は、9,339億26百万円と前連結会計年度末に比べ40億94百万円減少いたしました。その主たる要因は、退職給付に係る負債の減少(79億84百万円)であります。

以上の結果、負債合計は1兆3,128億9百万円と前連結会計年度末に比べ215億47百万円減少いたしました。

3 純資産

純資産は、3,856億87百万円と前連結会計年度末に比べ122億59百万円増加いたしました。その主たる要因は、当社連結子会社の優先株式発行などによる非支配株主持分の増加(798億55百万円)であります。

なお、総資産の減少(92億87百万円)及び利益剰余金の減少(755億15百万円)などにより、自己資本比率は前連結会計年度末に比べ3.9ポイント低下し17.6%となっております。

経営成績の分析

■営業収益及び営業利益

営業収益は、新型コロナウイルス感染症の流行及び新たな生活様式の広がりを受けた需要減少、施設の営業休止などにより、3,370億61百万円(前期比39.2%減)となり、減収により、営業損失は515億87百万円(前期は、営業利益568億23百万円)となりました。

■営業外損益及び経常利益

営業外収益は、受取保険金の増加(8億29百万円)などにより、54億70百万円(前期比61.7%増)となり、営業外費用は、株式交付費(14億8百万円)などにより、126億68百万円(前期比10.8%増)となりました。

以上の結果、経常損失は587億85百万円(前期は、経常利益

487億70百万円)となりました。

■特別損益及び親会社株主に帰属する当期純利益

特別利益は、固定資産売却益の増加(152億81百万円)、雇用調整助成金等受入額(114億89百万円)などにより、334億47百万円(前期は、特別利益19億40百万円)となりました。

特別損失は、臨時休業等による損失(189億4百万円)などにより、466億32百万円(前期比46.0%増)となりました。

以上の結果、税金等調整前当期純損失は719億70百万円(前期は、税金等調整前当期純利益187億73百万円)、親会社株主に帰属する当期純損失は723億1百万円(前期は、親会社株主に帰属する当期純利益46億70百万円)となりました。

キャッシュ・フローの分析

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ4億82百万円増加し、当連結会計年度末には285億38百万円となりました。

■営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純損失719億70百万円に、減価償却費や法人税等の支払額などを調整した結果、242億64百万円の資金支出(前連結会計年度は、1,014億58百万円の資金収入)となりました。

■投資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・フローは、475億37百万円の資金支出となり、前連結会計年度に比べ491億18百万円の資金支出の減少となりました。その主たる要因は、有形及び無形固定資産の取得による支出の減少(290億64百万円)であります。

■財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、当社連結子会社の優先株式発行などにより、723億94百万円の資金収入(前連結会計年度は、30億25百万円の資金支出)となりました。

事業等のリスク

当社グループの事業に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項には、次のようなものがあります。当社グループは、これらのリスクを十分に認識した上で、発生の回避及び発生した場合の対応に最大限の努力をいたします。また、リスクには該当しないと思われる事項についても、積極的な情報開示の観点から記載しております。なお、右記事項には将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は原則として当連結会計年度末現在において判断したものであります。

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1 経済情勢に関するリスク | 12 燃料費・電気料金・原材料価格の高騰に関するリスク |
| 2 法的規制等に関するリスク | 13 収益構造に関するリスク |
| 3 自然災害・事故・感染症等に関するリスク | 14 風評に関するリスク |
| 4 少子高齢化に関するリスク | 15 食中毒や食品管理に関するリスク |
| 5 観光客の減少に関するリスク | 16 与信管理に関するリスク |
| 6 「西武グループ中期経営計画」等に関するリスク | 17 協力業者・取引先に関するリスク |
| 7 重要な訴訟に関するリスク | 18 退職給付費用・退職給付債務に関するリスク |
| 8 有利子負債に関するリスク | 19 為替変動に関するリスク |
| 9 保有資産の価値に関するリスク | 20 気候変動に関するリスク |
| 10 競争激化に関するリスク | 21 技術革新に関するリスク |
| 11 情報システム・情報管理に関するリスク | |



西武ホールディングス 事業等のリスク
<https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/risk/>

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	28,340	28,816
受取手形及び売掛金	63,348	58,193
分譲土地建物	7,419	7,158
商品及び製品	1,392	1,418
未成工事支出金	3,535	1,764
原材料及び貯蔵品	3,028	3,113
その他	14,979	23,729
貸倒引当金	△77	△107
流動資産合計	121,968	124,086
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	1,244,395	1,261,705
減価償却累計額及び減損損失累計額	△685,948	△714,832
建物及び構築物（純額）	558,446	546,873
機械装置及び運搬具	323,712	327,174
減価償却累計額及び減損損失累計額	△251,826	△257,875
機械装置及び運搬具（純額）	71,885	69,299
土地	713,566	705,485
リース資産	10,812	13,960
減価償却累計額及び減損損失累計額	△2,634	△3,246
リース資産（純額）	8,177	10,714
建設仮勘定	79,272	90,841
その他	89,958	90,181
減価償却累計額及び減損損失累計額	△64,822	△68,351
その他（純額）	25,135	21,829
有形固定資産合計	1,456,485	1,445,044
無形固定資産		
リース資産	26	38
その他	22,475	19,324
無形固定資産合計	22,502	19,362
投資その他の資産		
投資有価証券	55,585	66,949
長期貸付金	274	293
退職給付に係る資産	24,068	21,656
繰延税金資産	19,475	13,786
その他	7,849	7,745
貸倒引当金	△424	△427
投資その他の資産合計	106,828	110,003
固定資産合計	1,585,816	1,574,410
資産合計	1,707,784	1,698,497

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	27,409	22,799
短期借入金	203,390	197,537
リース債務	1,004	1,105
未払法人税等	7,603	3,205
前受金	59,353	69,587
賞与引当金	5,809	4,889
その他の引当金	3,855	3,262
資産除去債務	4	146
その他	87,905	76,348
流動負債合計	396,336	378,883
固定負債		
社債	40,000	40,000
長期借入金	667,117	675,898
鉄道・運輸機構長期未払金	14,989	11,287
リース債務	4,480	7,707
繰延税金負債	108,568	105,145
再評価に係る繰延税金負債	11,916	10,839
役員退職慰労引当金	737	665
役員株式給付引当金	57	133
債務保証損失引当金	-	315
その他の引当金	241	154
退職給付に係る負債	38,342	30,357
資産除去債務	2,093	1,967
持分法適用に伴う負債	15,712	15,536
その他	33,762	33,917
固定負債合計	938,020	933,926
負債合計	1,334,356	1,312,809
純資産の部		
株主資本		
資本金	50,000	50,000
資本剰余金	110,267	96,491
利益剰余金	248,027	172,512
自己株式	△69,945	△55,077
株主資本合計	338,349	263,925
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	5,806	14,489
土地再評価差額金	18,019	16,716
為替換算調整勘定	5,083	933
退職給付に係る調整累計額	△36	3,676
その他の包括利益累計額合計	28,873	35,816
新株予約権	522	407
非支配株主持分	5,682	85,538
純資産合計	373,427	385,687
負債純資産合計	1,707,784	1,698,497

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
営業収益	554,590	337,061
営業費		
運輸業等営業費及び売上原価	454,950	349,760
販売費及び一般管理費	42,815	38,887
営業費合計	497,766	388,648
営業利益又は営業損失 (△)	56,823	△ 51,587
営業外収益		
受取利息	20	9
受取配当金	939	873
バス路線運行維持費補助金	942	1,064
為替差益	-	795
受取保険金	106	936
その他	1,374	1,791
営業外収益合計	3,382	5,470
営業外費用		
支払利息	9,979	9,959
持分法による投資損失	76	108
株式交付費	-	1,408
その他	1,379	1,191
営業外費用合計	11,435	12,668
経常利益又は経常損失 (△)	48,770	△ 58,785
特別利益		
固定資産売却益	286	15,568
工事負担金等受入額	955	3,262
補助金収入	138	482
投資有価証券売却益	10	382
条件付対価取崩益	284	332
雇用調整助成金等受入額	-	11,489
その他	264	1,928
特別利益合計	1,940	33,447
特別損失		
減損損失	24,373	20,225
固定資産売却損	16	378
固定資産除却損	3,227	2,652
工事負担金等圧縮額	941	3,091
固定資産圧縮損	125	468
投資有価証券売却損	0	-
投資有価証券評価損	813	86
臨時休業等による損失	-	18,904
災害による損失	783	-
災害損失引当金繰入額	1,555	-
その他	101	825
特別損失合計	31,938	46,632
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	18,773	△ 71,970
法人税、住民税及び事業税	13,064	3,156
法人税等調整額	710	△ 2,729
法人税等合計	13,775	427
当期純利益又は当期純損失 (△)	4,998	△ 72,398
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失 (△)	328	△ 96
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失 (△)	4,670	△ 72,301

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
当期純利益又は当期純損失 (△)	4,998	△ 72,398
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 13,558	8,682
土地再評価差額金	△ 1	-
為替換算調整勘定	△ 322	△ 4,152
退職給付に係る調整額	△ 13,965	3,706
その他の包括利益合計	△ 27,848	8,236
包括利益	△ 22,850	△ 64,161
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△ 23,179	△ 64,055
非支配株主に係る包括利益	329	△ 105

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自2019年4月1日 至2020年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	110,274	253,199	△53,922	359,551
当期変動額					
剰余金の配当			△10,383		△10,383
親会社株主に帰属する当期純利益			4,670		4,670
土地再評価差額金の取崩			541		541
自己株式の取得				△17,378	△17,378
自己株式の処分		△7		1,064	1,057
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減				291	291
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0			0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△7	△5,171	△16,022	△21,201
当期末残高	50,000	110,267	248,027	△69,945	338,349

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	19,365	18,562	5,415	13,921	57,264	504	5,394	422,715
当期変動額								
剰余金の配当								△10,383
親会社株主に帰属する当期純利益								4,670
土地再評価差額金の取崩								541
自己株式の取得								△17,378
自己株式の処分								1,057
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減								291
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動								0
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△13,558	△543	△331	△13,957	△28,391	17	288	△28,085
当期変動額合計	△13,558	△543	△331	△13,957	△28,391	17	288	△49,287
当期末残高	5,806	18,019	5,083	△36	28,873	522	5,682	373,427

当連結会計年度（自2020年4月1日 至2021年3月31日）

（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	50,000	110,267	248,027	△69,945	338,349
当期変動額					
剰余金の配当			△4,516		△4,516
親会社株主に帰属する当期純損失（△）			△72,301		△72,301
土地再評価差額金の取崩			1,302		1,302
自己株式の処分		16		1,074	1,091
自己株式の消却		△13,793		13,793	-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	-	△13,776	△75,515	14,868	△74,423
当期末残高	50,000	96,491	172,512	△55,077	263,925

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	5,806	18,019	5,083	△36	28,873	522	5,682	373,427
当期変動額								
剰余金の配当								△4,516
親会社株主に帰属する当期純損失（△）								△72,301
土地再評価差額金の取崩								1,302
自己株式の処分								1,091
自己株式の消却								-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	8,682	△1,302	△4,149	3,713	6,943	△115	79,855	86,683
当期変動額合計	8,682	△1,302	△4,149	3,713	6,943	△115	79,855	12,259
当期末残高	14,489	16,716	933	3,676	35,816	407	85,538	385,687

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失 (△)	18,773	△71,970
減価償却費	56,713	57,839
減損損失	24,373	20,225
のれん償却額	997	488
退職給付費用	△2,943	△1,672
賞与引当金の増減額 (△は減少)	△39	△919
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	3,987	△4,332
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△2,488	5,581
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△88	32
受取利息及び受取配当金	△959	△882
支払利息	9,979	9,959
持分法による投資損益 (△は益)	76	108
工事負担金等受入額	△955	△3,262
補助金収入	△138	△482
投資有価証券売却損益 (△は益)	△10	△382
投資有価証券評価損益 (△は益)	813	86
固定資産売却損益 (△は益)	△270	△15,190
固定資産除却損	3,227	2,652
工事負担金等圧縮額	941	3,091
固定資産圧縮損	125	468
条件付対価取崩益	△284	△332
災害による損失	674	—
災害損失引当金繰入額	1,555	—
その他の特別損益 (△は益)	△25	297
売上債権の増減額 (△は増加)	6,060	5,107
たな卸資産の増減額 (△は増加)	7,952	2,012
未収入金の増減額 (△は増加)	2,939	△10,447
仕入債務の増減額 (△は減少)	△3,492	△4,591
前受金の増減額 (△は減少)	△458	△2,228
未払消費税等の増減額 (△は減少)	336	△2,238
その他	△2,071	1,535
小計	125,301	△9,446
利息及び配当金の受取額	1,001	922
利息の支払額	△10,001	△9,965
法人税等の支払額又は還付額 (△は支払)	△14,842	△5,774
営業活動によるキャッシュ・フロー	101,458	△24,264
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	△157	△150
定期預金の払戻による収入	153	157
投資有価証券の取得による支出	△226	△283
投資有価証券の売却による収入	417	422
有形及び無形固定資産の取得による支出	△107,951	△78,886
有形及び無形固定資産の売却による収入	537	15,961
工事負担金等受入による収入	10,966	15,562
その他	△395	△321
投資活動によるキャッシュ・フロー	△96,655	△47,537
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	13,807	△18,573
長期借入れによる収入	94,468	134,186
長期借入金の返済による支出	△87,796	△112,692
社債の発行による収入	9,928	—
鉄道・運輸機構未払金の返済による支出	△4,385	△3,676
リース債務の返済による支出	△2,052	△1,205
配当金の支払額	△10,367	△4,513
自己株式の取得による支出	△17,378	—
自己株式の売却による収入	1,097	642
非支配株主からの払込みによる収入	—	78,592
その他	△345	△365
財務活動によるキャッシュ・フロー	△3,025	72,394
現金及び現金同等物に係る換算差額	10	△110
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	1,787	482
現金及び現金同等物の期首残高	26,269	28,056
現金及び現金同等物の期末残高	28,056	28,538

主要な連結子会社・事業内容及び営業所等

(2021年3月31日現在)

■主要な連結子会社

	資本金又は 出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)
都市交通・沿線事業		
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36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		

	資本金又は 出資金 (百万円)	議決権の 所有割合 (%)
建設事業		
西武建設株式会社	11,000	100.0
西武建材株式会社	352	100.0
西武造園株式会社	360	100.0
ほか3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10社、持分法適用関連会社2社、持分法非適用関連会社1社		

(注)

- ・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。
- ・「西武建材株式会社」については、2021年7月に「東和アークス株式会社」へ株式譲渡しました。

■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：1,286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：874台
	沿線生活サービス業	【西武鉄道(株)】 西武園ゆづえんち（埼玉県所沢市） 西武秩父駅前温泉 祭の湯（埼玉県秩父市） 豊島園庭の湯（東京都練馬区）
	スポーツ業	【西武鉄道(株)】 BIGBOX東大和（東京都東大和市） BIGBOX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）	【(株)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） グランドプリンスホテル高輪（東京都港区） グランドプリンスホテル新高輪（東京都港区） グランドプリンスホテル広島（広島県広島市） 品川プリンスホテル（東京都港区）
	ホテル業（リゾート）	【(株)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 ヴィラ軽井沢（長野県軽井沢町） ザ・プリンス 箱根芦ノ湖（神奈川県箱根町） 大磯プリンスホテル（神奈川県大磯町） プリンス パケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間（長野県軽井沢町）
	海外ホテル業	【マウナケアリゾートLLC】 マウナケアビーチホテル（米国ハワイ州） マウナケアゴルフコース（米国ハワイ州） 【AB ホテルズ Ltd】 The Prince Akatoki London（英国ロンドン）
不動産事業	不動産賃貸業	【(株)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）
建設事業	建設業	【西武建設(株)】 支店：7支店（東京都豊島区ほか） 営業所：4営業所（長野県軽井沢町ほか）
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	【(株)西武ライオンズ】 メットライフドーム（埼玉県所沢市）	

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	海外ホテル業	【マウナケアリゾートLLC】 マウナケアビーチホテル（米国ハワイ州） マウナケアゴルフコース（米国ハワイ州） 【AB ホテルズ Ltd】 The Prince Akatoki London（英国ロンドン）
	スポーツ業	【(株)プリンスホテル】 久邇カントリークラブ（埼玉県飯能市） 瀬田ゴルフコース（滋賀県大津市） 軽井沢プリンスホテルスキー場（長野県軽井沢町）
	その他	【(株)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	【(株)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）
建設事業	建設業	【西武建設(株)】 支店：7支店（東京都豊島区ほか） 営業所：4営業所（長野県軽井沢町ほか）
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	【(株)西武ライオンズ】 メットライフドーム（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

(2021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

資本金 500億円

上場証券取引所 東京証券取引所 市場第一部 (証券コード: 9024)

決算期 3月31日

連結従業員数 22,844名

会社数 85社

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318,400株)

株主数 57,637名

株式分布状況



区分	割合 (%)
金融機関	29.18%
金融商品取引業者	0.42%
その他の法人	30.18%
外国法人等	20.55%
個人その他	19.66%

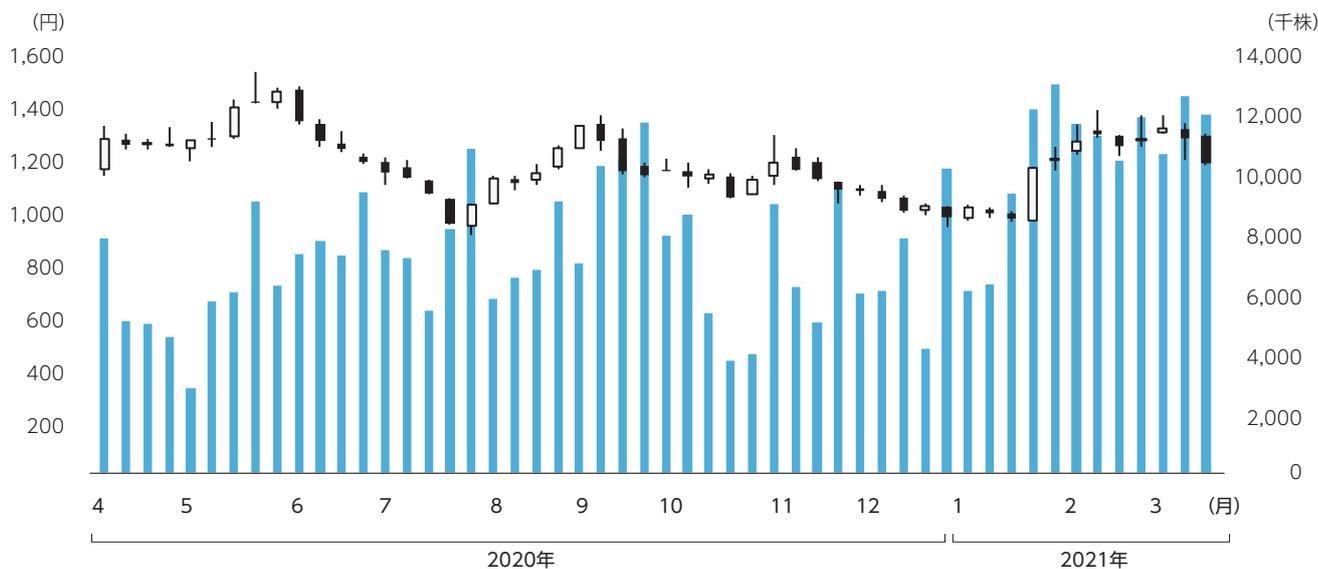
※所有株式数の割合は、単元未満株式を控除し、小数点第3位を四捨五入しています。

大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社NWコーポレーション	51,158	15.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,118	4.68
株式会社日本政策投資銀行	9,906	3.07
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	9,567	2.96
京浜急行電鉄株式会社	7,655	2.37
株式会社みずほ銀行	7,114	2.20
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 H口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	5,301	1.64
住友不動産株式会社	4,738	1.47
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	4,500	1.39
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	4,029	1.25

※持株比率は、自己株式を控除して算出しています。

株価及び出来高の推移*



□ 西武ホールディングス株価 (左軸) ■ 出来高 (右軸)

*週足ベース

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。



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。