



統 合 報 告 書

2023

株式会社西武ホールディングス

# 顧客基盤を活かした サービス変革



日々の暮らしをデータ化し、  
一人ひとりの期待に応える交通サービスへ

▷P29

西武鉄道 マーケティング部 佐伯 達哉

コロナ禍を経て西武線沿線の生活者のニーズや行動が多様化するなか、交通事業者として何ができるか。その答えの一つが、「乗車ポイントサービス」。会員情報と紐付けた移動データを活かして、条件に応じたポイントを進呈するサービスを開発。日々の鉄道・バスの利用から、お客さまの情報や行動を収集・分析し、ポイント進呈のみならず、一人ひとりのお客さまに価値ある情報発信・提案やサービスの改善・新規創出という形で還元していく。それにより、さらに西武グループのサービスを愛用していただく。そのようなお客さまと当社グループとの間での好循環を生み出していきたい。

高いパフォーマンスを  
発揮し、お客さまや  
オーナーから選ばれる  
ホテルオペレーターへ

▷P31

西武・プリンスホテルズワールドワイド

グランドプリンスホテル大阪ベイ 総支配人 大崎 誓也

グランドプリンスホテル大阪ベイの運営は、ホテル・レジャー事業のビジネスモデル転換を図る西武グループにとって、国内における橋頭堡となる大きな挑戦だ。今までのプリンスホテルの歴史のなかで培ってきた、サービスノウハウ、ブランドを活かし、ホテルスタッフと共に、より多くのお客さまに感動をお届けしていく。また、ホテルオペレーションのプロフェッショナルとして、オーナーの期待を上回るリターンを創出していく。そうした実績の積み重ねが、お客さまやオーナーからの信頼を勝ち取る唯一の方法だと考えている。

# 業界No.1クオリティの ホテルチェーン構築

# 所沢エリアの まちづくり



©西武ホールディングス・住友商事

「所沢らしさ」や社会ニーズを  
捉えたまちづくりで、  
新たなライフスタイルの創造を ▶P33

西武リアルティソリューションズ 都市開発事業部 川田 武

「ベッドタウン」から「リビングタウン」へ。それが所沢のまちづくりにおけるテーマだ。自然や歴史、スポーツなど多彩な魅力にあふれたこの街で、西武グループが行う開発の最後のピースとして、地域や行政、西武グループ、そしてこのプロジェクトに関わるすべての人の期待を胸に、リアルの場合ならではの体験・体感や交流が生まれる広域集客型商業施設の開発に挑む。この施設の開業を契機に、このエリアに住む人、働く人、訪れる人を結び付け、地域一体となって、所沢ならではの都市と郊外双方の魅力を感じながら等身大の自分らしい時間を満喫できるような街を育んでいきたい。

森林のポテンシャルを最大限  
引き出し、サステナブルな  
地域・社会づくりを ▶P52

西武造園 事業開発部 依田 麻友子

カーボンニュートラルという難題に、西武グループとしてどのように対峙していくのか。その鍵は、西武グループが日本各地に保有する広大な森林にある。これまで受け継いできた社有林のデータ収集・整備を進め、その環境価値を「見える化」してスポットライトを当てていく。また、森林が有する環境保全機能や文化的機能を十分に引き出すとともに、産出材を原料とした発電やボイラーへの利用など資源・エネルギー循環も生み出していく。こうした挑戦を、地域・社会をはじめとしたステークホルダーと手を取り合ってカタチにし、将来世代へ紡いでいきたい。



# サステナビリティ アクションの推進



## グループビジョン

### 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。



### 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
2. 共に歩むこと
3. 挑戦すること

## スローガン

**Seibu Group**  
でかける人を、ほほえむ人へ。

## 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

豊かで持続可能な  
社会を創造・  
実現する企業

## Index

### 西武グループの価値創造プロセス

- 1 挑戦する西武グループ
- 5 グループビジョン
- 7 CEOメッセージ
- 9 西武グループのこれまで
- 11 西武グループの今
- 13 西武グループの強み
- 15 西武グループの戦略
- 17 価値創造プロセス
- 19 目指す姿

### 価値創造戦略・施策

- 21 COOメッセージ
- 25 中核3社長×社外取締役座談会
- 29 特集1 顧客基盤を活かしたサービス変革
- 31 特集2 業界No.1クオリティのホテルチェーン構築
- 33 特集3 所沢エリアのまちづくり
- 35 不動産事業の今後の主な戦略

### 2022年度の財務ハイライト

- 37 財務担当役員メッセージ
- 39 中期経営計画の進捗
- 41 セグメント別レビュー
- 45 財務・非財務ハイライト

### 経営基盤

- 48 サステナビリティマネジメント
- 51 サステナビリティアクションの進捗
- 53 TCFD提言に基づく情報開示
- 55 人財戦略
- 57 人的資本対談
- 59 コーポレート・ガバナンス
- 67 取締役一覧
- 69 監査役・執行役員一覧

### 企業データ

- 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、人財、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

2022年4月1日～2023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。



西武ホールディングス  
代表取締役会長  
会長執行役員 兼 CEO

後藤 高志

## 若返りと専門性を追求した 新体制のもと次なる成長の ステージへ踏み出す

### グループ最大の危機・コロナ禍を越えて 新たな持続的成長への基盤構築を推進

私が西武グループの経営に携わってから18年余りが経過しました。この間、就任前年の上場廃止による信用不安の広がりや、2008年秋のリーマンショック、2011年3月の東日本大震災など数々の難局に直面しましたが、2020年から3年以上続いたコロナ禍は、当社グループにとって戦後最大の深刻なクライシスとなりました。ホテル・レジャー事業の需要が“瞬間蒸発”しただけでなく、極めて安定した収益基盤であった都市交通・沿線事業でも大幅に需要が減少しました。特に外出自粛の要請が厳しかった2021年3月期は、リーマンショック後の2009年3月期以来の赤字決算を余儀なくされました。

2023年に入り、ようやくコロナ禍の出口が見えてきましたが、今後も同様のパンデミックが発生する可能性は否定できません。さらに気候変動に伴う自然災害の多発、ロシアのウクライナ侵攻に起因する資源エネルギー価格の高騰が続くなど、経営環境は不透明感を増しつつあります。

このように、先が見通せないVUCAの時代を見据え、当社では「西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)」

のもと「レジリエンス&サステナビリティ」をテーマに大胆な経営改革を実行してきました。このテーマはWTTC(世界旅行ツーリズム協議会)が、2022年11月のグローバルサミットで掲げたテーマにも共通するものです。

具体的には、アセットライトな事業運営によって環境変化へのレジリエンスを高めるため、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などの施策を迅速に実施しました。その結果、自己資本比率を2020年度の17%台から23%台に回復させ、コロナ禍で大きく棄損した財務体質を強化しました。このアセットライトは、環境変化への耐性を高めるだけでなく、持続可能な事業成長を実現するための戦略でもあります。例えば、西武・プリンスホテルズワールドワイドが展開するホテル業は、所有・運営する方式からマネジメントコントラクト(MC)方式へと転換することで、より柔軟で機動的な事業展開が可能になりました。一方、グループが保有するアセットは、西武リアルティソリューションズ(以下、SRS)に集約し、不動産の有効活用や開発・管理に関する豊富なノウハウを駆使して価値極大化を図ります。このようにグループ各社がそれぞれの専門性を発揮して持続可能な事業成長を追求できるよう事業再編を進めました。このほかにもグループマーケティング基盤の構築をはじめとす

るデジタル経営の推進や、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の設定などの脱炭素社会に向けた取り組みも加速させています。

### 経営の若返りと専門性の強化を目指し グループ中核4社の経営体制を刷新

これらの改革の成果もあり、2023年3月期は各四半期で営業黒字化を果たしました。そこで当社では、次なる成長のステージへと踏み出すため、「グループ全体の経営体制の若返りと専門性の強化」を追求した新経営体制へと移行しました。

2023年4月1日付で、私が代表取締役会長 会長執行役員 兼 CEOに就任し、後任の社長には、西山隆一郎が代表取締役社長 社長執行役員 兼 COOとして就任しました。業務執行責任、一部の対外活動などは西山COOが担い、私はCEOとしてより長期的かつ大局的な視点からグループの持続的成長を先導していきます。長年、当社の広報や経営企画を担ってきた西山COOは、リーダーシップはもちろん、誠実でフェアな人柄や人望の厚さなどから、新社長に最も相応しい人選だと確信しています。

さらに、西武鉄道では鉄道現場での経験も豊富で、長年、運輸部長を務めてきた小川周一郎が、西武・プリンスホテルズワールドワイドではMCビジネスのプロフェッショナルで海外でのホテル運営の経験を持つ金田佳季が、それぞれ社長に就任しました。2022年の6月には、SRSの社長に、アセットビジネスの経験も豊富な不動産ビジネスの専門家である齊藤朝秀が就任しており、この2年間で中核4社の社長がすべて交代したことになります。

このように若返りと専門性を追求した新体制のもと、例えば、SRSの高度な不動産の展開力を活かして西武鉄道の沿線価値向上を追求するなど、それぞれが専門性を如何なく発揮していくことで、グループシナジーの最大化を図り、より一層高いレベルでの全体最適を実現できると考えています。

### 「でかける人を、ほほえむ人へ。」と共に 「はたらく人を、ほほえむ人へ。」の実現を目指す

私が経営トップとして一貫して追い求めてきたのが、2006年に制定したグループビジョンの具現化です。お

客さまを笑顔にするためには、グループの一人ひとりがプロフェッショナルとなって最高のサービスや斬新なビジネスを創出し、お客さまに新たな感動や喜びを提供し続けなければなりません。そこで、当社グループでは、ヒューマンキャピタル(人的資本)のさらなる充実に向けて、「人財育成」に今まで以上に取り組み、西武グループならではのサービスやビジネスの創出にチャレンジする高度な専門人財、マネジメント人財の育成に注力します。同時に、従業員が持てる力をフルに発揮できる職場環境づくりにも継続的に取り組んでいきます。当社グループのスローガン「でかける人を、ほほえむ人へ。」を実現するために、まず従業員の能力と働きがいを高めて「はたらく人を、ほほえむ人へ。」とすることが、これからの私の重要なミッションです。

これに加え、今後、CEOとして中長期的に取り組んでいきたい重要課題が「観光産業の振興」と「環境問題」です。観光産業はコロナ禍によって大きなダメージを受けましたが、少子高齢化が進む日本にとって、インバウンド拡大を含めた観光産業の振興は、将来の地域活性化や雇用創出に欠かせない重要な社会課題です。当社グループは軽井沢、箱根、富良野など日本を代表するリゾートや品川・高輪などの都心で多様な観光ビジネスを展開しています。これらのアセットやビジネスノウハウを駆使して、観光産業の持続的な発展と地域社会の活性化に寄与していきます。一方、グループが保有する約1億㎡の広大な不動産のうち、約70%は山林・原野で占められています。この豊かな自然を大切にしながら、環境に配慮したリゾート開発やカーボンニュートラルに向けた取り組みも加速させていきます。

西武グループは、これからも従業員一人ひとりが高い専門性を発揮して新たな価値あるサービス・ビジネスの創出に挑み、グループビジョンに謳っているように、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することで「最良、最強の生活応援企業グループ」を目指します。そして、「でかける人を、ほほえむ人へ。」と共に「はたらく人を、ほほえむ人へ。」を実現することによって、持続的な成長を果たしてまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 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は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

### 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～新溝で高速バスを運行開始

### 1998年

池袋線～営団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



### 2023年

池袋駅・豊島園駅リニューアル

## 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年

西武園ゆうえんち開業

### 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

東京プリンスホテルパークタワー（現 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 パークションクラブ」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

### 2019年

グローバルラグジュアリーブランド第1号店「The Prince Akatoki London」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

### 2021年

西武園ゆうえんちリニューアルオープン

### 2022年

沖縄、福岡、大阪で新たにホテル運営を開始

## 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年～2022年

「emiffice」「Emi Cube」などの事業を新規展開ステップアウトを設立し、アウトドア事業に進出

## 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

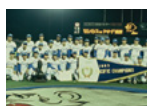
西武建設の前身である東京耐火建材を設立

### 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

### 2008年

埼玉西武ライオンズへチーム名を改称

### 2021年

ペルーナドーム ポールパーク化

### 2022年

西武建設の株式を譲渡



移動する



買う・食べる



暮らす



スポーツする



遊ぶ



宿泊する  
旅行する



“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

## それぞれの特徴を活かしながら各事業を展開し、 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



(注) 2023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

153 万人  
(2022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



(注) 2023年3月末現在

東京23区の  
主な保有土地面積<sup>※1</sup>

40.1 万㎡

東京23区以外の  
主な保有土地面積<sup>※1</sup>

2,592.4 万㎡

商業テナント数<sup>※2</sup>

約 1,100 店舗

※1 帳簿価額が10億円を超える事業所の土地面積を集計

※2 西武リアルティソリューションズが賃貸借契約を締結している店舗数

1,437億円  
(32%)

1,911億円  
(43%)

営業収益  
4,284億円

※ 構成比は、  
調整額を除いた  
売上高に占める  
割合

748億円  
(17%)

392億円  
(9%)

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

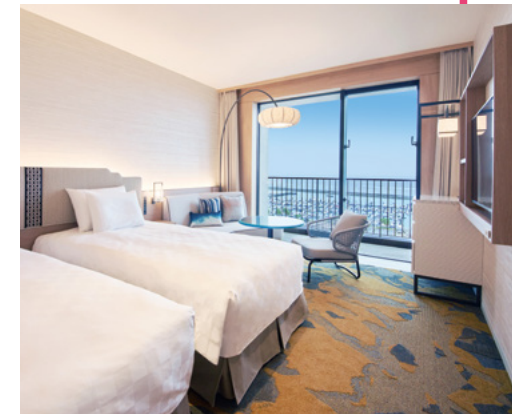
お客さまのあらゆるニーズに応える  
ホテルやゴルフ場などのレジャー施設を、  
国内外で幅広く運営

Prince  
Hotels & Resorts

PRINCE SMART INN

PRINCE VACATION CLUB

StayWell



(注) 2023年3月末現在

国内

ホテル数  
56 施設

ホテル客室数  
19,528 室

ゴルフ場数  
28 カ所

海外

進出国・地域数  
11 カ国・地域

ホテル数  
28 施設

ホテル客室数  
4,853 室

### 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

(注) 2023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  
121 万人以上  
(2022シーズン)

## 幅広い顧客とのコンタクトポイントなど 4つの強みを活かして西武グループらしい価値を創出

強み

1

### 強固な顧客基盤



沿線住民 約**550**万人



SEIBU PRINCE CLUB 会員 約**150**万人



埼玉西武ライオンズ  
ファンクラブ会員 約**10**万人※

※ 埼玉西武ライオンズチケット会員のみの方は含んでおりません。

約550万人の沿線住民の方々をはじめとして、約150万人のSEIBU PRINCE CLUB会員、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は、当社の事業成長を支える強みです。

強み

2

### 豊富かつ魅力的なアセット



グランエミオ所沢



プリンスグランドリゾート箱根



品川プリンスホテル



川奈ホテルゴルフコース



The Prince Akatoki London



ダイアゲート池袋

高輪・品川、芝公園などの東京23区に所在する主要な施設だけで約40万㎡の土地を保有しています。また、軽井沢や箱根、富良野など国内有数のリゾート地にもホテル、ゴルフ場、スキー場を有しており、山林や原野などの低・未利用地まで含めると全国で1億㎡を超える土地を保有してい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、StayWell社が世界各地でホテルネットワークを展開しています。国内外に持つ多様なアセットやネットワークは、今後の再開発や事業展開において大きな強みになります。

強み

3

### 各事業における高度な運営ノウハウ

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



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様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、横浜八景島や横浜アリーナのようなレジャー施設、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。このような幅広い運営のノウハウは、運営施設ネットワークの拡大や、他社との連携も含めた新規のサービス創出においても大きな力になると考えます。

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。それによって、再度のご利用はもちろん、また別の当社施設のご利用へとつながり、当社グループの価値が増大していきます。こうした顧客とのコンタクトポイントの多さ、多様さに加えて、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、サービスを提供していくことが可能になり、さらなる顧客基盤の拡充につながっていきます。



# 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                                                                                                                                       | 機会                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外出・移動の自粛等による鉄道・バス利用者の減少</li> <li>● インバウンド回復の遅れ</li> <li>● 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たなサービス需要の拡大への対応</li> </ul> |

### 技術革新の加速

| リスク                                                                                                                    | 機会                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 加速するDXへの対応遅れ・専門人材の不足</li> <li>● ビジネス機会の喪失</li> <li>● 運用するシステムの障害発生</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● AI、IoTを活用した新たなサービス需要の拡大</li> <li>● 設備の省人化による労働生産性の向上</li> </ul> |

### 国内の少子高齢化

| リスク                                                                              | 機会                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 利用者数の減少</li> <li>● 人材獲得競争の激化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方改革への対応による人材活用の推進</li> <li>● 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</li> </ul> |

### 脱炭素社会への移行・気候変動の深刻化

| リスク                                                                                                                                                | 機会                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 自然災害等への備え不足による施設・設備の損壊</li> <li>● 気候変動対応に伴うコストの増加</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 太陽光発電などの自然エネルギー需要の拡大</li> <li>● エシカル需要の拡大</li> </ul> |

### 価値観の変容

| リスク                                                                                                                              | 機会                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 消費の多様化に伴う商品・サービスの深化</li> <li>● 商品・サービスの新分野の開拓</li> </ul> |

## 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の高い収益構造の見直し
- DX推進の必要性
- 事業環境・ワークスタイルの変化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

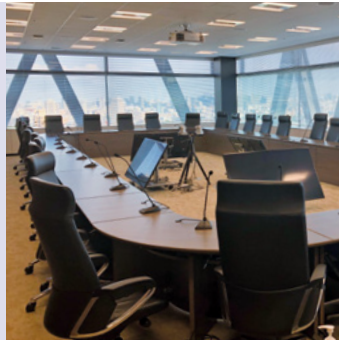
## 強みと3つの戦略の柱

### 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

#### 参考

- ▷ 特集1 顧客基盤を活かしたサービス変革 (P29)
- ▷ 特集2 業界No.1クオリティのホテルチェーン構築 (P31)
- ▷ 特集3 所沢エリアのまちづくり (P33)
- ▷ 中期経営計画の進捗 (P39)

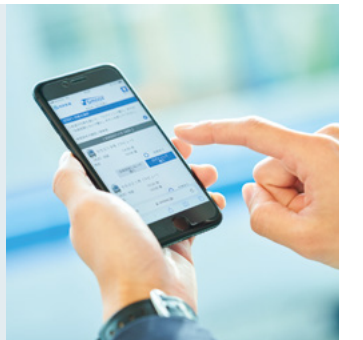


### デジタル経営

- 攻めのDX・マーケティング戦略
- 守りのDX

#### 参考

- ▷ 特集1 顧客基盤を活かしたサービス変革 (P29)
- ▷ 中期経営計画の進捗 (P39)



### サステナビリティ

- 4領域12項目のアジェンダ(重要テーマ)
- 気候変動リスクへの対応

#### 参考

- ▷ 中期経営計画の進捗 (P39)
- ▷ サステナビリティマネジメント (P48)
- ▷ サステナビリティアクションの進捗 (P51)
- ▷ TCFD提言に基づく情報開示 (P53)



強み  
1

強固な顧客基盤

強み  
2

豊富かつ魅力的な  
アセット

強み  
3

各事業における  
高度な運営ノウハウ

強み  
4

幅広い顧客との  
コンタクトポイント

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

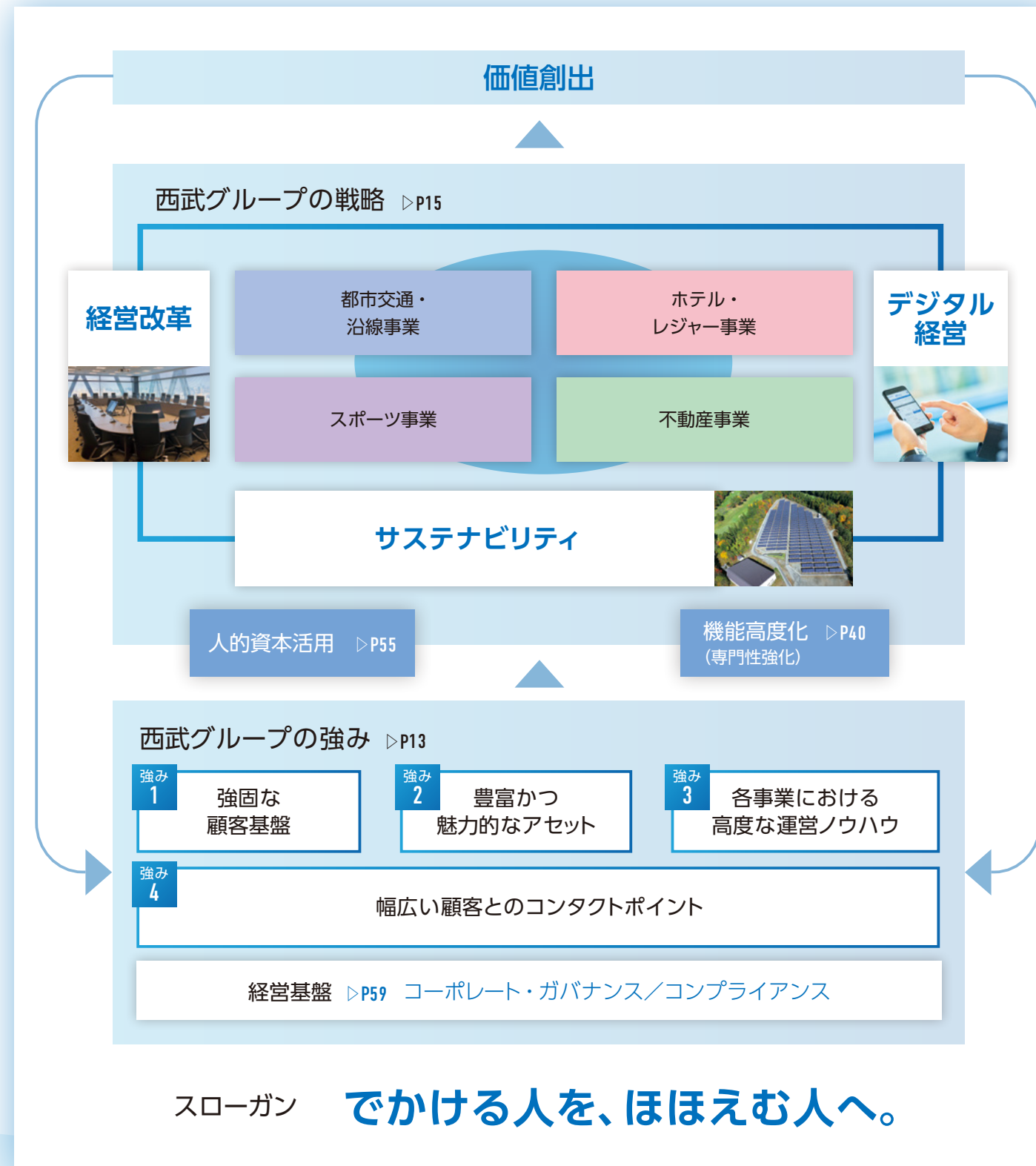
▷P15

- 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

▷P15

- ボラティリティ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

CO<sub>2</sub>排出量

2030年度までに2018年度比 2050年度

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\*

100%

2025年度までの外国人管理職比率目標\*

現状 (0.1%) 以上

2025年度までの経験者採用者管理職比率目標\*

現状 (14.5%) 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

目指す姿

最良、最強の生活応援企業グループ

## 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



### 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

暮らす

移動する

遊ぶ

宿泊する・旅行する

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

## 社外取締役メッセージ



社外取締役 独立役員  
**大宅 映子**

#### Profile

2013年6月より現職に就任。長きにわたり評論家や各種審議会・委員会の委員として活動し、国内外の社会情勢に関する豊富な知見を有する。

コロナ禍のおかげで、人間にとって何が大切なのか、が  
明白になったと思います。

“でかける人を、ほほえむ人へ。”というキャッチフレーズをグループビジョンのスローガンとしている西武グループにとって、「出かけるな」は存在理由を根こそぎ否定することにほかなりません。出かけて、音楽、映画、劇、遊園地、スポーツなど、これらに参加するなということは、ヒトがヒトであることを否定されたのも同然で特に西武

グループにとっては致命的なものでした。

日本人は真面目であり、“遊ぶこと”の価値はごく最近まで低いものとされ、今から数十年前、日本人はエコノミック・アニマルと批判されるほど、仕事一辺倒でした。当時、ミニシンクタンクを立ち上げた私は、“遊び”の大切さについて研究するなかで、ロジェ・カイヨワの著書『遊びと人間』に出会い、遊びがいかに価値あるものを学びました。彼によると①競争（スポーツ）、②運だめし（くじ）、③ものまね（演技）、④めまい（ジェットコースター）。

西武グループは、カイヨワがいう人間にとって大変価値がある“遊び”や“楽しさ”を人に提供することに挑戦し続けてきた企業です。そこで働く皆さんには、そのチャレンジ精神を忘れることなく、働きながらも楽しさを提供する心を忘れないでほしいと思います。

# 価値創造戦略・施策

21 C00メッセージ

25 中核3社長×社外取締役座談会

29 特集1 顧客基盤を活かしたサービス変革

31 特集2 業界No.1フオリティのホテルチェーン構築

33 特集3 所沢エリアのまちづくり

35 不動産事業の今後の主な戦略

西武ホールディングス  
代表取締役社長  
社長執行役員 兼 COO  
西山 隆一郎

## 「専門性の追求と人」をキーワードに 各事業の競争力やレジリエンスを高め グループビジョンの実現を目指します。

### コロナ禍の危機的状況を克服すべく 長期構想に基づく経営改革を前倒しで実行

2023年4月1日、代表取締役社長 社長執行役員 兼 COOに就任いたしました。当社グループは、コロナ禍での危機的な経営状況を脱し、2022年度は営業利益・最終利益とも黒字化を果たしました。回復期から新たな成長ステージへ踏み出そうという重要なタイミングで、大役を拝命することとなり、身の引き締まる思いです。

私が社長として、まずもって掲げるのは「でかける人を、ほほえむ人へ。」をスローガンとするグループビジョンの実現です。前任の後藤高志会長 兼 CEOも一貫してこのビジョンに基づく経営と改革に心血を注いできまし

たが、私もそれを継承し、さらに発展させたいと考えています。

その第一歩として、私自身が経営企画本部長として立案・実行に取り組んできた「西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)」の遂行に全力を注ぎます。2021年5月に発表した本計画の前提となったのは、2020年初頭から始まったコロナ禍です。当社グループは、2005年に経営危機下で実行した抜本的な構造改革により、筋肉質な企業体質を構築しており、ホテル・レジャー事業で多少の需要変動が生じて、安定的かつ潤沢なキャッシュ・フローの得られる都市交通・沿線事業で補完できる収益構造となっていました。しかし、今回のコロナ禍では、ホテル・レジャー事業と都市交通・沿線事業の需

要が同時に消失し、当社グループの収益構造の相互補完関係を崩壊させました。そこで、現中期経営計画では、この危機的状況を克服するとともに、将来も起こりうる新たなパンデミックなどの環境変化にも柔軟に対応できるよう、不動産事業の業容拡大、ホテル事業におけるマネジメントコントラクト(MC)ビジネスへの転換といった、以前から長期的展望として抱いていた事業構想について、時計の針を大きく進め、ドラスティブックに実行することにしました。

### 専門性を活かした魅力あるサービスを創出するとともにグループシナジーを発揮し、事業成長を加速させる

当社ではこの中期経営計画のもと、アセットライト化や損益分岐点の引き下げ、アフターコロナのニューノーマルに対応したサービス変革などに取り組むとともに、「専門性の追求」を目的とする組織再編を実行してきました。

例えば、ホテル・レジャー事業では、景気変動に強い、レジリエントな(強靱な)事業形態へと移行するために、2022年度にアセットライト化を進め、ホテル・レジャー資産の一部をGICグループが出資する複数の合同会社に譲渡し、その他の物件については、西武リアルティンソリューションズ(以下、SRS)の所有とし、今後SRSは、都心部・リゾートの両面でバリューアップや再開発を進めていきます。これにより西武・プリンスホテルズワールドワイド(以下、SPW)は、資産を持たずにホテル、ゴルフ場、スキー場等の運営を担う会社として、2022年4月より本格的に始動しました。SPWは、長年培ってきたオペレーティングノウハウをより一層高度化させ、国内外で運営拠点数を拡大していきます。

すでにSPWでは、その優れた運営ノウハウと実績が評価され、ニューヨークで約50年にわたり続く高級ホテル「ザ・キタノホテル ニューヨーク」のMC契約を締結し、同ホテルは2023年中に「ザ・プリンス キタノ ニューヨーク」としてリブランドオープンします。国内では星野リゾート・リート投資法人との間でオペレーターチェンジのMC契約を獲得し、2023年7月から「グランドプリンスホテル

大阪ベイ」として運営することとなりました。これらを橋頭堡として、MC型ビジネスモデルを確立させていきます。

SPWの優れたオペレーションが改めて世界に認知されるきっかけとなったのが、2023年5月に開催されたG7サミットです。首脳会議が開催された広島、外相会合が開かれた軽井沢、気候・エネルギー・環境大臣会合が行われた札幌では、それぞれプリンスホテルが会場となり、いずれの会場でも徹底したおもてなしが各国首脳から高く評価されました。その結果、プリンスホテルの評価が世界的に高まり、SPWの従業員は大きな誇りと自信を得たはずで

す。今後もオペレーションやホスピタリティをより一層磨き、国内外でMC展開を進めていきます。そしてMC事業だけでなく、将来的にはフランチャイズ(FC)事業をさらにグローバル展開し、おもてなしクオリティ No.1のプリンスの冠のついたホテルを世界中に誕生させていきたいと考えています。

不動産事業においては、SRSが総合不動産会社を目指して、その専門性を向上・発揮し、グループが保有する全国約1億㎡に及ぶリアルアセットの管理・再開発に取り組み、資産効率性を高めていきます。保有資産のなかには、品川・高輪・芝公園などの主要都心エリアや、軽井沢・箱根・富良野といった日本を代表するリゾート地に加え、まだ利用されていない広大な山林もあります。このように豊富かつ多様なアセットを保有するのが当社グループの強みであり、それぞれのアセットに最適な開発・再開発を行い、海外からの流入も含めた人が集まる経済圏をつくり、資産価値の極大化を追求していきます。また、その多様性を活かして不動産ポートフォリオを柔軟に組み替え、景気変動へのレジリエンスを高めます。

さらに保有アセットを組み入れた私募ファンド・REITの組成など、不動産回転型ビジネスを展開することによって、アセットライト化、資金調達手段の多様化を図り、魅力ある開発・再開発プロジェクトを継続的に実現できる仕組みを確立していきます。

都市交通・沿線事業においては、駅や鉄道に付帯する部分を除く西武鉄道のアセットをSRSに移管し、西武鉄道を中心とする都市交通と沿線活性化に専門特化して事業を推進します。西武線沿線は、近年、飯能に「ムーミン

バレーパーク」が、としまえん跡地に「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・ハリウッド」がオープンするなど、世界が注目するテーマパークが集まる魅力あるエリアとなっています。現在、再開発を進めている所沢西口車両工場跡地には、新たな文化の発信地となる広域集客型商業施設が2024年秋に開業する予定です。当社グループでは、西武鉄道とSRSを中心にこうした沿線開発を推進し、より魅力的な街づくりに貢献していきます。同時に、これら施設への輸送ルートを含めた鉄道・バス・タクシーなどの都市交通網をさらに充実させることで、グループのお客さま創出力を最大化し、事業成長を加速させていきます。

こうしたシナジーを効果的に発揮できるのは、当社グループが潜在的顧客も含め膨大な顧客基盤を有しているからでもあります。西武線沿線地域は約550万人の人口を擁しており、西武鉄道は1日平均150万人もの方々に利用されています。また、プリンスホテルの年間宿泊人数は、ピーク時には海外からのお客さま130万人を含めて500万人に達しています。プロ野球の埼玉西武ライオンズのファンクラブ会員は約10万人です。これら各事業のお客さまのユーザーインターフェースを充実させ、グループ内での連携を実現することによって、グループとしてより大きな顧客基盤を形成することができます。実際、「西武線アプリ」を通じて特急券購入や西武線ご利用の際に「SEIBU PRINCE CLUB」のポイントを進呈するように

したところ、「SEIBU PRINCE CLUB」の会員数が約120万人から約150万人に急増しました。今後も各事業で専門性を高めてより魅力あるサービスを創出するとともに、こうしたグループ連携の強化によって、秘めている成長ポテンシャルを発現させていきます。

### 野性味から出る想像力・創造力を引き出し 一人ひとりが臨機応変に決断・実行する組織へ

各事業において先進的で魅力あるサービスを創出するためには、グループ各社の「人」がそれぞれの専門性により一層磨きをかけていく必要があります。ただし、当社における専門性とは、単に専門的な知識と技能を習得することではありません。それに加え「自分は何のためにこの仕事をするのか」という目的意識や使命感、プロフェッショナル精神がより重要なのです。

私はよく、ヨーロッパの昔話で大聖堂を建てる「レンガ職人」の話をしします。ある旅人が大聖堂の建設現場でレンガを積んでいる職人に「何をしているのか?」と尋ねた時に、一人目は「レンガを積んでいる」、二人目は「大聖堂を造っているんだ」と答えました。当社グループが目指すのは、いうまでもなく二人目のような高い目的意識を持った集団です。例えば、ホテルのフロントスタッフなら「フロントでの手続きを担当しています」ではなく、「お客さまに夢と感動のエントランスをくぐっていただいています」というような意識を持ち続けてほしいと思います。

人間は本来、環境に対応してたくましく生き抜いていく“野性味”を備えているはずで。その野性味から生み出される想像力と創造力を駆使し、一人ひとりの従業員がリーダーシップをもって臨機応変に決断し、実行する——当社グループをそんな実践的な知恵にあふれる組織にしたいと考えています。

そのためには、最前線である現場での権限移譲はもちろんのこと、人財育成システムの強化や人事制度の整備に力を注いでいます。価値観が多様化した現在では、従来のような画一化された教育研修ではなく、よりパーソ

ナライズした成長機会を提供していく必要があります。例えば、最近は海外勤務を希望する従業員が増えていますが、当社ではハワイの事業所や「The Prince Akatoki London」など、グループの海外事業拠点で実践的なスキルを磨く機会を提供できます。今後も各事業分野で多彩な成長機会を提供することで、従業員の能力・専門性を大きく伸ばしていきます。

また、従業員が持てる力を十分に発揮できるよう、より働きやすい環境づくりにも力を注いでいます。その一環として、2022年度、選択式週休3日制度などの多様な働き方ができるシェアード・サービス会社「西武プロセスイノベーション」を設立しました。グループ各社のバックオフィス業務を同社に集約することにより、競争力・収益力の強化を図っています。当社では、これからも、こうした制度・環境の整備を通じて、従業員の専門性強化とエンゲージメントの向上を図り、「はたらく人を、ほほえむ人へ。」も実現していきます。

### 「他者」と「次世代」に軸足を置いて サステナブルな未来に貢献する

私は、いかなる時も「他者」と「次世代」に軸足を置いて考え、行動することが大切であると考えています。かつては「誰かが勝てば、誰かが負ける」ゼロサム思考が主流の時代もありました。しかし、深刻化する気候変動や経済の相互依存などを踏まえれば、もはやどちらが勝つか負けるかではなく、同じ人類として「共に栄えるか」「共に衰退するか」の時代です。これはSDGsにも通じる考え方であり、当社グループにおいても「安全」「環境」「社会」「会社文化」の4領域12項目のアジェンダ(重要テーマ)を設定し、持続可能な社会の実現のためのサステナビリティアクションに取り組んできました。そのなかでも今後、意識的に強化していきたいのが「次世代」の育成です。当社グループが培ってきたビジネスの知見やノウハウ、技術を伝承するのはもちろん、グループビジョンに込められた当社のミッションやパーパスを確実に浸透させることによって、新しい世代が自律性をもって必ず現世代を追い



越し、社会やビジネスを絶えず進化させていける会社になりたいと考えており、その仕組みを企業文化として根付かせていきます。

### ステークホルダーの皆さまへ

私は2009年10月、観光産業の将来性に魅力を感じ、金融機関から西武グループへ転職しました。今回のコロナ禍では大きな打撃を受けたものの、中長期的なインバウンド需要の拡大が見込まれる観光産業は、日本経済の将来を支える重要な産業の一つであると確信しています。

当社グループは、この観光振興にも深く関わる都市交通網やホテル・レジャー施設など、人々の安全で快適な暮らしを支える豊富なリアルアセットと高度なサービスを保有しています。今後も各事業が専門性を磨き、そのシナジーによって、より一層魅力的なサービスを創出し、「でかける人を、ほほえむ人へ。」の実現を目指します。そして事業を通じて社会の発展に貢献することで、自らも持続的成長を果たし、中長期的な企業価値・株主価値の向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまには、これからも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。



## 中核3社長 × 社外取締役座談会



### 社外取締役 独立役員 辻廣 雅文

2018年6月より現職に就任。  
長きにわたり経済紙の編集長を務め、日本経済及び企業経営に関する高い専門性や豊富な経験を有する。

### 西武鉄道 社長 小川 周一郎

2023年6月より現職に就任。  
人事・管理部門において人的資本経営や危機管理対応を推進してきた実績や、鉄道事業に関する広範な実務経験を有する。

### 西武・プリンスホテルズ ワールドワイド社長 金田 佳季

2023年6月より現職に就任。  
国内外のホテル運営・経営に携わり、運営受託に関する豊富な経験を有する。2010年11月より当社グループに在籍。

### 西武リアルティソリューションズ 社長 齊藤 朝秀

2022年6月より現職に就任。  
不動産事業に関する広範な経歴とそれにより培われた豊富な知見を有する。2007年4月より当社グループに在籍。

## 中核3社の専門性を高めるために

**辻廣** 中期経営計画で掲げた経営改革における組織再編によって、各事業会社はより専門性を追求することが求められています。今後、各社がどのような専門性を高めていくことが必要なのでしょう。

**金田** コロナ禍前の日本の外国人旅行者受入数は世界12位でしたが、2021年の世界経済フォーラムにおける観光魅力度ランキングで日本は初めて1位になりました。今後、わが国が観光大国を目指すにあたり、インパウンド需要の拡大とともにホテル・レジャー産業はますます重要な位置付けになります。

一方、2000年頃から外資系ホテルブランドの国内への参入が続いており、ここに来て競争が激化しています。我々はホテルオペレーター専業となるので、お客さまに選ばれるだけでなく、ホテルオーナーにも選ばれなければなりません。そのため、競争に打ち勝てるようホテル運営の専門性をより一層高めていく必要があります。そ

こで重要となるのが人財の育成と強化です。若い人財にポストと責任、チャレンジの機会を与えて成長を促す一方、キャリア採用によって人財を増強する取り組みを進めています。ハワイの3ホテルやStayWell、ザ・プリンス キタノ ニューヨークといった多くの海外拠点があることは、従業員に海外でのホテル運営経験を積ませる場としても非常に有意義だと考えています。

**辻廣** 不動産事業を営む西武リアルティソリューションズ(以下、SRS)は、総合不動産業にシフトすると同時に、西武グループの中核を担う会社になることも期待されています。どのように専門性を強化して総合化を図っていく方針でしょうか。

**齊藤** 当社は、オフィス、住宅、ホテル、商業施設など、幅広い分野の施設を保有し、管理・運営しています。そのうえ、都心や西武線沿線の再開発、リゾート地の再開発、さらには遊休地の活用にも取り組んでおり、業務領域は極めて広範にわたります。また、その資金調達も企図した不動産回転型ビジネスへの進出など、業務領域の拡大

を目指しています。不動産業は、様々な専門家と協力してビジネスを組み立てていく世界です。例えば何かを作る時、設計事務所やデザイナーに依頼する。また、契約書を作る時は弁護士、会計については公認会計士や税理士と相談するといった具合に、多様な専門家と協議しながら進めていきます。そのため、不動産事業を成長させていくには、一定の専門性を併せ持つ“究極のジェネラリスト”を養成することが不可欠になってきます。さらに言えば、ベーシックな知識の上に独自の得意領域や興味領域を積み重ねた“ジェネラルスペシャリスト”を育てていきたいと考えています。

**辻廣** 2023年4月から西武鉄道(以下、SR)は、鉄道事業と沿線価値創造事業に特化することになりました。かなり大きな体制変更となりましたが、新社長として何に注力していくお考えでしょうか。

**小川** 鉄道事業の専門性を高め、沿線価値を創造することとは、場所と信用を提供することだと捉えています。オペレーションの質を高め、安全・安心をもたらすことで信用・信頼を確立していく。これが鉄道事業の専門性であり、それを土台に、地域社会・企業などとの連携により人が集う場所を生み出し、人の流れをつくっていくことが、まさに沿線価値の創造であり、我々の役割です。そして、このように魅力ある沿線、選ばれる沿線を創るためには、設備投資による安全・安心の向上、デジタル化による効率化とともに、人財の育成が欠かせません。鉄道事業のプロフェッショナルとして、どうしたらお客さまに喜んでいただけるか、愛される沿線を創っていけるか考え抜いていく集団を作っていきたいと考えています。



## 独自の顧客価値により、競争優位性の強化へ

**辻廣** 企業の存在意義は、将来にわたって一定の利益を上げ続け、ステークホルダーを通じて利益を社会に還元し、経済・社会に貢献していくことです。そのためには、競争優位を獲得して、持続的利益を実現できる構造にしていけないといけない。競争優位を得るために必要なのは、独自の顧客価値を提供すること。他社との差別化です。もう一つは、会社がヒト・モノ・カネ・情報の経営資源を結集したうえで、ありとあらゆる部門の人間が専門性を高めることで、組織能力を向上することです。ただ、専門性は、上げると強制しても上がるものではない。従業員が面白がって自ら専門性を高めていくような企業文化が必要です。西武グループに足りないのは、開放性や好奇心、多様性です。様々な従業員が会社の内外でオープンに意見を交わすことで、新しいものが生み出される。専門性を身につけていくには企業文化の変革が必要ですね。

小川さんに聞きたいのですが、日本には人口減少という問題もあります。沿線の魅力を上げることで人口減少による運賃収入の減少を克服できるのでしょうか。鉄道を安全に走らせるだけでなく、複合的な新しい地域交通の在り方を考える必要があるのではないのでしょうか。

**小川** 人口減少は避けられない問題ですが、我々が目指すのは沿線のエリア人口を維持し、増やすことだと思います。かつては沿線に西武の〇〇ニュータウンを作るなどして住民誘致を図りましたが、もはやそんな時代ではありません。ですから、街の活性化に課題意識を持つ自治体、地域の皆さんと連携し、どのような街の魅力を創

りだしていくか、一緒に考えていく必要があります。例えば、SRと沿線の自治体との間で協定を締結し、地域活性化につながるイベントを実施しています。現在は豊島区や所沢市など6市区町との協定ですが、さらに拡大していきたいと思います。こうしたつながりをきっかけとして、より魅力のある沿線にし、人の流れを呼び込む考えです。

もう一つは、西武線沿線に点在する魅力的な施設を活かして集客することです。その良き例となることを期待しているのが、2023年6月にとしまえん跡地に開業した「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」です。この施設ができたことによって、最寄りの豊島園駅の乗降客数は、かつてとしまえんが営業していた頃から大きく増加すると見込まれ、インバウンド客の来訪も期待されています。このほかにも、沿線には西武園ゆうえんちをはじめ、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や秩父・川越という観光地もあります。これまで西武鉄道を利用されなかった方々を集客する機会として、これらのレジャー・エンターテインメント施設は当社の競争優位性を高めるものになると思っています。

また、地域の足として、鉄道を軸にしたバスやタクシーなどの二次交通との連携によるシームレスな移動の提供は、暮らしやすさの観点からも非常に重要です。鉄道がしっかりとリードし、沿線の交通ネットワークを充実させていきます。

**辻廣** 外資系ホテルとの競争も激化するなか、西武・プリンスホテルズワールドワイド(以下、SPW)はどのような事業戦略で競争優位を築きますか。

**金田** 私は、当社をメイド・イン・ジャパンのグローバル



ホテルチェーンにしたいと考えています。グローバルホテルチェーンとは単に海外進出することではなく、国内におけるグローバル化もあります。インバウンドのお客さまに外資系のホテルではなく当社のホテルにお泊まりいただくことで、マーケットシェアを拡大します。

ラグジュアリーから宿泊特化まで幅広いマルチブランドを展開している日系ホテルチェーンは少なく、当社は国内において既に競争優位性があると考えています。特に、マルチブランドに加えMICE※を含めたフルサービスのホテルを運営できる強みを持っています。例えば、G7サミットは世界トップクラスのMICEですが、先日のG7広島サミットでは当社単独での対応を行い、おもてなしが高く評価されるなど成功裏に終えることができています。また今回、長年外資系が運営していたホテルの運営を任されることになり、7月よりグランドプリンスホテル大阪ベイとして営業開始しています。これも、当社のフルサービスホテルのオペレーションノウハウなどが評価され、契約を獲得したものです。また、MC契約ホテルのオーナーはオペレーター本社からの事業所サポートを期待しています。この点において、日本に本社がない外資系ホテルと比べ、セールス・マーケティングやオペレーション等各専門領域のプロフェッショナルがいる当社が東京にある当社は、新規MC獲得についての競争優位性があると考えています。

また、海外展開においては、特にラグジュアリーホテルの領域では立ち位置を正しく選べば十分に勝負できると見込んでいます。世界でトップレベルにある日本のおもてなしのエッセンスを、グローバルスタンダードに上乘せし、競争優位性を築いていきたいと思っています。

**辻廣** 不動産事業のSRSにおいては、どのような戦略で成長していく計画でしょうか。

**齊藤** 1億㎡を超えるグループ資産の相当部分が当社に集約され、これらをどう開発し、バリューアップしていくのかが問われています。責任は重大ですが、我々の腕の見せどころですし、大いに期待していただきたいと思います。不動産事業のジャンルは大きく2つに分類できます。一つは、既に稼働している不動産を運営管理する“大家さん業”。もう一つは、土地を仕込んで開発しバリューアップして売却し、資金回収する“デベロッパー業”です。この両方に取り組んでいかないと事業成長につながらない。

当社は都心の一等地や人気リゾート地などに十分な不

動産を保有しており、これは圧倒的な競争優位性です。基本的に新たな土地を仕込む必要がないので、“デベロッパー業”でのリスクが相対的に小さい。この利点を活かし、不動産回転型ビジネスを展開していきます。

“大家さん業”でリスクを取れるだけのベースの収益を稼ぐファンダメンタルを築いたうえで、不動産回転型ビジネスでバランスシートを肥大させずに収益性を確保していくことが重要であり、この2つを適宜組み合わせ、どうバランスさせていくかが経営のミッションだと思います。

## 目指すは、コングロマリット・プレミアムの創出

**辻廣** 西武グループは巨大なコングロマリットです。いかに各社が連携し、コングロマリット・プレミアムを生み出せるか。投資家は注視しています。お三方のお考えはいかがでしょう。

**小川** 先ほど申し上げた通り、鉄道は安全・安心な運行により信用と信頼を得ます。その信用・信頼という土台の上に、SRSがタウンマネジメントして、魅力的な街を形成する。その一連の流れがコングロマリット・プレミアムにつながると考えます。自治体とも連携し、沿線の魅力を高め、エリアの価値を上げていくことに、西武グループだからこそできるチャレンジがあり、まさにグループの真価を発揮できる領域です。

**金田** 当社グループが所有している、例えば高輪や品川、芝公園、軽井沢、箱根、富良野といった土地で、SRSがオーナーとしてホテルを開発し、当社がオペレーターとして参入することだってあります。これができる鉄道グループやホテル会社は他にないと思います。

また、MCの新規獲得にあたって、特に海外では、やはり上場企業である西武の信用が大きく作用します。一方で、他の鉄道各社と比較してホテル・レジャー事業の売上比率が高く、プリンスホテルブランドのプレゼンスは大きい。それぞれの場面でグループが持つブランドをうまく利用していくことでグループの成長につなげていく。

また、西武線沿線には約550万人の方がお住まいになっているほか、軽井沢・プリンスショッピングプラザや西武園ゆうえんちの施設利用者など、生活応援企業グループとして非常に多くの顧客接点を持っています。その顧客データをデジタルも活用してマーケット分析し、消費者の行動パターンを捉えることで新たなビジネス創出



につなげていけると思います。

**齊藤** 当社グループにはいろいろな領域があり、鉄道やホテル、そこに不動産という当社の事業によって横串を通し、グループ横断でコミュニケーションを活性化していけば、新たな魅力あるソリューションが生まれます。

例えば、一般的な不動産会社が鉄道沿線にマンション建設を検討すると、利回りの観点からワンルームマンションという発想になるでしょう。しかし、我々は違います。鉄道事業をグループに持つからこそその本当のシナジーとは何かを徹底的に追求した結果、西武鉄道で都心に通う子育て世代のために優良な住宅環境を作っていくという発想になります。西武鉄道沿線に求められる不動産とは何か、今後も想像を張り巡らせ議論し、最適解を見出していきます。

**小川** これからは、従来展開されてきた沿線開発の枠組みを変えていく必要があります。いわば内向き志向からの脱却とでも言うのでしょうか。SRSが総合不動産会社として、新たな発想を沿線開発に吹き込み、鉄道事業と不動産事業がしっかり連携することで、今までとは全く違った展開になると思いますね。

**辻廣** 西武グループの企業理念は「でかける人を、ほほえむ人へ。」です。その理念を実現すべく顧客オリエンテッドで考えていけば、各社の連携で新しい価値を生む事業ができる。例えば、所沢駅の西口再開発は、我が家のように過ごせるリビングタウンをSRとSRSが創り上げる試みだし、軽井沢においてはSPWとSRSが協力して新しいリゾート開発に取り組み始めている。西武グループの新たな価値創造は既に始まっている、そう宣言できると思います。

※ 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

## 豊富・多様な顧客接点から得たインサイトとマーケティングの高度化により、各サービスの体験価値を向上

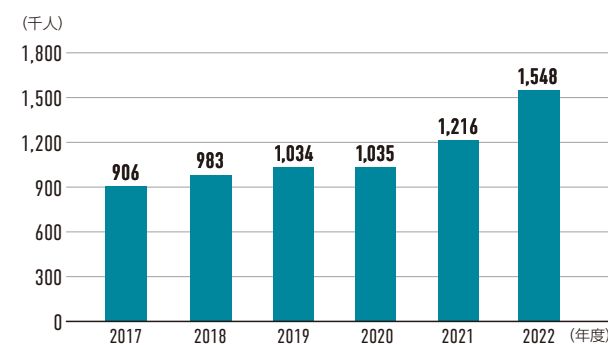
西武グループは、約150万人の「SEIBU PRINCE CLUB (以下、SPC)」会員をはじめとする強固な顧客基盤を有しており、これらお客さまとの豊富かつ多様な接点において、データやテクノロジーを駆使しながら、各サービスにおけるCX(カスタマーエクスペリエンス)/UX(ユーザーエクスペリエンス)を変革し、さらなる「西武グループのファン」獲得に向けた取り組みを進めています。

その具体的な施策として、2022年7月から、SPCに登録したPASMOを使い、特定の条件で西武線に乗車すると「SEIBU Smile POINT」が貯まる「乗車ポイントサービス」を開始しました。また、2022年12月にWeb上で特急券・指定券を購入できるチケットレスサービス「Smooz」をリニューアルし、会員登録した利用者には「SEIBU Smile POINT」が貯まるほか、「西武線アプリ」からの購入も可能となりました。これにより、お客さまのサービス体験価値を向上するとともに、お客さまの情報や行動の収集・分析、SPC会員のさらなる拡充にもつながります。

今後は、「グループマーケティング基盤」のデータ分

析を基にしたマーケティング施策や、会員組織の統合・拡大などグループ横断の顧客管理の仕組みを構築していきます。足元では、お客さまのグループ内回遊を目的としたマーケティングオートメーションによるメール配信を開始しており、これらの取り組みを深化させ、さらなるマーケティング成果を追求するとともに、顧客共通IDサービスの導入やSPCの海外利用対応に取り組むことで、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より一層図っていきます。

SEIBU PRINCE CLUB会員数の推移



## Key Person

「乗車ポイントサービス」を通して  
お客さまの情報や行動を収集・分析し、  
一人ひとりに最適なマーケティングの実現を目指す

西武鉄道 マーケティング部  
佐伯 達哉

鉄道事業では、日々多くのお客さまを画一的な方法で輸送する事業の特性上、これまでマス向けのマーケティングがメインとなっていました。しかし、コロナ禍でお客さまのニーズや行動が多様化するなか、お客さま一人ひとりの情報や行動を収集・分析し、より必要とされるサービスを提供したい、という考えから「乗車ポイントサービス」のプロジェクトは始動しました。伊藤忠テクノソリューションズさまと試行錯誤のうえサービスを作りこみ、2022年7月には「オフピークプラス」と「おでかけプラス」を、2023年4月にはこれらを強化のうえ「リピートプラス」というキャンペーンを開始しました。「オフピークプラス」では、時差通勤など混雑緩和にご協力いただいているお客さまへ何か還元したい、さらにご協力いただけるお客さまを増やしていきたいという思い、「おでかけプラス」では、お客さまのおでかけのきっかけを創出し、西武線沿

線の観光地やイベントを盛り上げていきたいという思いを持って企画を進めました。また、「リピートプラス」は、定期をお持ちでないお客さまにも、PASMOで複数回ご乗車いただくことで、お得感を創出するものです。今後、これらのキャンペーンに魅力を感じて会員登録いただいたお客さまの情報・行動を分析のうえ、深く理解し、お客さま一人ひとりの日々の生活やおでかけに合った情報発信・提案を行い、既存サービス改善・新サービス創出につなげていきます。



## Stakeholder

当社では、企画構想段階からIT視点で支援を行い、西武鉄道さまとともに鉄道利用者の視点に立ったサービスの実現に取り組みました。乗車ポイントサービスでは、膨大な乗降データを元に正確にポイント進呈を行うためのシステム構築や多様なキャンペーン施策への対応を行ったほか、西武線アプリでは、他社ではまだ実現されていなかった車両位置情報の提供やチケットレスサービス「Smooz」とのスムーズな連携を図りました。西武鉄道さまと議論を交わしながら一丸となってプロジェクトを推進したことで、各システムとの連携やセキュリティ面に万全を期したソリューションにたどり着くことができた

と考えております。今後、乗車ポイントサービスや西武線アプリなどのさらなるサービス拡充を支援することで、鉄道利用の利便性向上や、お客さまと企業の結び付き強化に寄与していきたいと考えております。

伊藤忠テクノソリューションズ株式会社  
エンタープライズ第1本部  
エンタープライズ営業第2部

廣瀬 賢一



## アセットライトに事業を展開し、 各事業所におけるパフォーマンス向上、 ホテルネットワーク拡大を図る

西武・プリンスホテルズワールドワイドは、ホテル・レジャー事業の中心となり、土地建物の所有から運営までを行う「一体運営」から、土地建物を所有しないアセットライトな「運営特化」へと事業転換し、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ます。

そのうえで重要となることは、各事業所におけるパフォーマンスの向上とホテルネットワークの拡大です。各事業所において、業界No.1クオリティのCS（カスタマーサティスファクション）や、収益最大化によるOS（オーナーサティスファクション）の獲得、また、これらの前提となるES（エンployeeサティスファクション）の強化など、オペレーションに関する様々な観点でのパ

フォーマンスを高めていくことで、長期にわたる運営受託を図ります。また、こうした実績やノウハウをもとに外部オーナーとのリレーションを強化するとともに、StayWellで培った知見を活かしてグローバルな開発体制を構築することで、新規案件の獲得を図ります。足元では、これまで外資系ホテルチェーンが運営を行っていたホテルの運営を受託し、2023年7月に「グランドプリンスホテル大阪ベイ」を開業したほか、ニューヨーク唯一の日系ホテルの運営を受託し、「ザ・プリンスキタノ ニューヨーク」としてのリブランドオープンを予定しています。こうした案件を着実に積み重ねていくことで、国内外250ホテルへの拡大を目指していきます。

### 各事業所（ホテル・ゴルフ・スキー）における パフォーマンスの向上

- 全オーナーに対するアカウントビリティ強化
- バリューアップ投資の引き出し
- 期待を上回るリターンにより、長期にわたるMCの継続

### 業界No.1クオリティ・250ホテル体制構築に向けた ネットワークの拡大

- 外部オーナーとのリレーション強化
- グローバル開発体制の構築  
（StayWellとのインテグレーション）
- 今後、戦略的M&Aなどの検討

CS  
Customer  
Satisfaction

収益最大化によるOS・  
業界No.1クオリティのCS・  
これらの前提としてのES強化

ES  
Employee  
Satisfaction

RM  
Risk  
Management

オーナーとの信頼関係構築により  
新規MCの獲得・  
レピュテーション獲得

OS  
Owner  
Satisfaction  
≈ PL

GRAND  
PRINCE HOTEL  
OSAKA BAY



## Key Person

プリンスホテルの強みを活かし、  
ホテルオペレーションのプロフェッショナルとして  
高いCS・OSの獲得を目指す

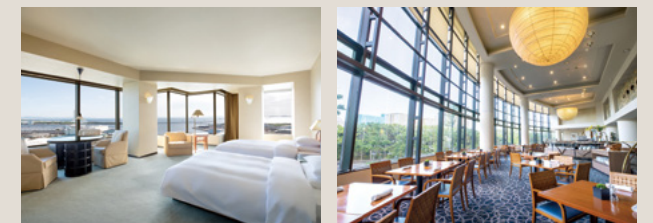
西武・プリンスホテルズワールドワイド グランドプリンスホテル大阪ベイ 総支配人  
大崎 誓也

西武・プリンスホテルズワールドワイドは、2022年度から、それまでの資産を所有し運営する形態から、オペレーター専業として資産を所有せずに運営を受託する企業として再出発しました。

オペレーターとして成長を図っていくためには、世界の名だたるホテルブランドのなかから、資産オーナーに我々を選んでもらわなくてはなりません。今回、グランドプリンスホテル大阪ベイの運営を受託することができましたが、この施設の資産運用を担う星野リゾート・アセットマネジメントさまからは、今までのプリンスホテルの歴史のなかで培ってきた、幅広い顧客層に対し宴会やレストランも含めて自営してきたサービスノウハウを、期待していただいていたことだと思います。

従前までの外資系ブランドからプリンスホテルへリブランドを行うものですが、これは当社にとって大きなチャレンジです。これまではプリンスホテルの従業員が運営

を行ってきましたが、今回当社から派遣されるのは私を含めて4名だけです。違う文化で育ってきた従業員と西武・プリンスホテルズワールドワイドのノウハウ、文化を融合させ、より多くのお客さまに感動をお届けする組織を作り上げ、オーナーからの信頼を獲得していくことが、私のミッションです。私が今まで培ってきた経験も活かしながら、多様性を大切にしていきたいと思います。



## Stakeholder

Hyatt International-Asia Pacific, Limitedさまとの運営委託契約が満了を迎えることから、その更新可否について協議を重ね、この度、ホテルオペレーターを西武・プリンスホテルズワールドワイドさまに変更しました。

当該地は「2025年日本国際博覧会」（大阪・関西万博）の開催予定地で統合型リゾートの建設も期待される夢洲にほど近く、また、多くのMICEの会場となる「インテックス大阪」至近と好立地であることから、今後、コロナ禍前を超えるレジャー・ビジネス需要の獲得が期待できると考えています。それに加えて、西武・プリンスホテルズワールドワイドさまの高いホテル運営力や西武グループさま

の総合力、星野リゾートグループが手がける乳幼児教育をコンセプトとした「リゾナーレ大阪」による新たな顧客層の獲得力、それぞれの強みを活かした「コラボレーションホテル」として、両社が連携することで、ホテル全体として中長期的な競争力及び収益力のさらなる強化が可能であると考えています。

株式会社星野リゾート・アセットマネジメント  
投資運用本部 アセットマネジメント2部

持田 博史



## 所沢エリアの拠点開発により、 「リビングタウン」としての地位を確立し、 街及び沿線全体の魅力向上へ

西武グループは、所沢エリアを西武鉄道沿線の中心衛星都市（重要な交通結節点）と位置付け、所沢だけでなく沿線の住環境の魅力向上、周辺地域の利便性を高めることにつなげるべく、開発を進めてきました。所沢駅リニューアルをはじめ、2020年には駅直結の商業施設「グランエミオ所沢」の第Ⅱ期開業をもって東口開発が完了し、2021年にはベルーナドームのボールパーク化、西武園ゆうえんちのリニューアルオープンなど、所沢エリアを「ベッドタウン」から、「暮らす・働く・学ぶ・遊ぶ」の4要素が揃った「リビングタウン」へと進化させる取り組みを推進しています。

そうしたなか、所沢市の玄関口にふさわしい魅力と活気のある街並みの形成を目指し、所沢車両工場跡地を含む所沢駅西口周辺の約34,000㎡の区画において、「所沢駅西口開発計画」として広域集客型商業施設の開発を進めています。住友商事さまを共同事業者として本計画を推進しており、2022年11月から本体工事に着手し、2024年秋に開業を予定しています。当施設は、

子育てファミリーからアクティブシニアまで幅広い世代のお客さまに対応した「マルチターゲット×マルチオケージョン」戦略により、生活密着のデイリー性と非日常使い・トレンド性が両立した多様な店舗の集積を目指しています。さらに、両グループが開発、運営管理を行う「グランエミオ所沢」や周辺商業施設との連携により、地域一体となって所沢駅前の商業拠点性や街としての価値を高め、ひいては沿線全体の魅力向上へとつなげていきます。



グランエミオ所沢（所沢駅東口）



## Key Person

広域集客型商業施設の開発を推進し、  
「所沢スタイル」を創造・発信する拠点に

西武リアルティソリューションズ 都市開発事業部

川田 武

「所沢駅西口開発計画」の開発コンセプトは、所沢らしさを育み、都市と郊外の2つの魅力を楽しむことができる「所沢スタイル」を創造・発信する拠点開発です。所沢エリアは、所沢駅周辺を中心に生活利便施設が集積する都市としての側面と、広大な公園など住環境が良質な郊外としての側面を持ち、自然や文化、歴史、スポーツなど地域のオリジナリティがあります。これらの要素を「所沢駅西口開発計画」に取り込み、コンテンツ発信のハブ機能を果たすことで、来街者に地域の多彩な魅力に触れてもらうとともに、これらを行政や地域の方々と一緒に育み、より発展させていきたいと考えています。また、コロナ禍を契機として人々の価値観や行動が変化し、商業施設に求める価値やまちづくりの在り方が見直されるなかで、施設内に多彩なイベントに対応するスペースや新たな交流をもたらす広場空間を設け、リアルの場合ならではの新たな

体験・体感を提供することを目指しています。環境意識の高まりにも応えるため、みどりをふんだんに配置し、省エネルギー・省資源にも配慮したサステナブルな取り組みを進めていきます。そして、施設の完成が所沢エリアのまちづくりとしてのゴールではありません。「暮らす・働く・学ぶ・遊ぶ」の4要素に磨きをかけ、それらが高度に融合した「リビングタウン」を実現するために、所沢エリアにおけるグループ内外の施設・施策をつなげたタウンマネジメントや地域連携にも注力していきます。



所沢駅西口開発計画 4F 屋上広場（イメージ）

## Stakeholder

所沢市は埼玉県南西部に位置する人口約34万4千人の都市です。狭山丘陵などの貴重な自然を保全するとともに、人と人とのつながりを基本に安心して生活できる「自然と調和し 安心して住み続けられる 持続可能で魅力的な街」を街の将来像として掲げています。

現在、所沢駅周辺では官民を含めた大規模開発が行われています。東口では、駅から徒歩圏の北秋津・上安松地区において、緑地を保全した良好な住宅地を整備しています。また、西口では埼玉県初となる土地区画整理事業と市街地再開発事業との一体施行、2024年秋の広域集客型商業施設の開業に向けた官民連携によるまちづくり、同時に駅東西を結ぶ都市計画道路所沢駅ふれあい通

り線の整備を進めています。さらに、市の東西両端の三ヶ島、柳瀬地域では産業系用地を創出して、働く場をつくることにも、現在、取り組んでいるところです。

そうやって、働く場が創出され、また、所沢駅周辺の回遊性や賑わいが増すことで、人が歩き、人が憩い、人と楽しむ、出逢いを大事にした、思わず歩きたくなる「人を中心にしたまちづくり」を今後も進めてまいります。それこそが貴グループの掲げる「リビングタウン」の実現と同じ歩みをするものと確信しております。それに加えて、脱炭素、持続可能なまちづくりなど、様々な社会課題の解決に向け、今後も西武グループと連携し、まちづくりを進めていきます。

所沢市役所 街づくり計画部 都市計画課

所沢駅西口開発計画 鳥瞰イメージパース

## 不動産事業の今後の主な戦略

### 再開発プロジェクト推進による保有資産の価値 極大化と、不動産回転型ビジネスの活用による ビジネスモデルの転換を実現

経営企画本部  
第三事業戦略部長

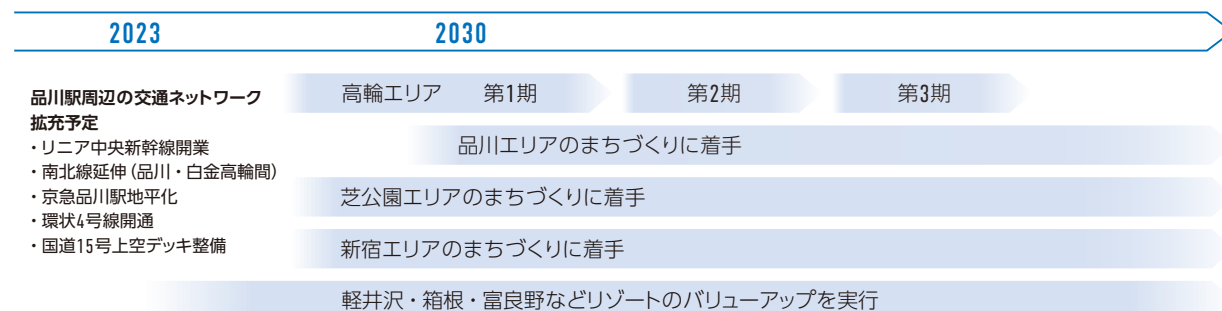
武川 俊仁



西武グループでは、不動産事業を成長のキードライバーと捉え、全国にまたがる豊富かつ優良な保有資産の価値極大化を進めています。高輪・品川エリア、芝公園エリア、新宿エリアなどの都心エリアでは、大規模再開発を段階的に実現するべく、最有効活用に向けた施設計画の立案を進め、2020年代後半からの本格着手を目指します。軽井沢、箱根、富良野などのリゾートにおいても、サステナビリティを意識しながらスピード感を持って保有資産の価値向上に取り組んでいきます。これらのプロジェクトにあたっては、幅広い選択肢のなかから最適な開発手法や資金調達手法を検討し、成長投資と財務規律のバランスを意識しながら計画を推進していきます。

また、不動産回転型ビジネスの活用について検討を本格化しました。大規模再開発の資金需要に対応し、まちづくりへの成長投資を加速するためには、資産の長期保有による安定収益の確保と、ファンド等への組み入れによる開発利益の早期顕在化を組み合わせる必要があると考えています。戦略的なアセットライト及び新規不動産取得を機動的に行うことによる不動産ポートフォリオの適正化、アセットマネジメント事業参入による不動産事業の多角化も目的の一つです。大規模再開発の本格化を見据え、2025年4月にアセットマネジメント会社設立を予定するなど体制構築を図るとともに、私募ファンド・REITの組成（中期的にAUM<sup>\*1</sup>3,000億円以上へ拡大）を視野に準備を進めていきます。

#### 今後の開発プロジェクト



#### 不動産回転型ビジネス

##### 目的

アセットライト経営を促進

獲得資金を新規開発及び  
成長投資等に再投資

アセットマネジメント事業への参入で  
総合不動産会社へ飛躍

##### ロードマップ



※1 AUM：運用資産残高 ※2 株式会社みずほ銀行、みずほ証券株式会社、みずほ信託銀行株式会社など

## 2022年度の財務ハイライト

37 財務担当役員メッセージ

39 中期経営計画の進捗

41 セグメント別レビュー

45 財務・非財務ハイライト

## 財務体質の強化に加え、株主還元と成長投資でさらなる企業価値向上を目指します。

取締役上席執行役員

古田 善也



### 財務戦略の全体像と2022年度の総括

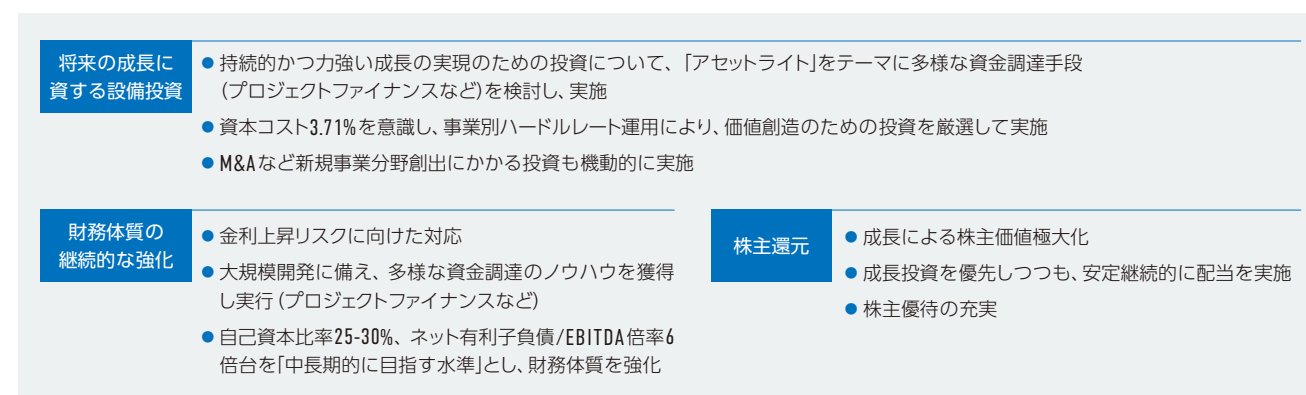
2022年度は、コロナ禍から着実に回復し、当社グループの営業利益は221億円と3期ぶりの黒字となりました。さらに、アセットライトをテーマに経営改革を進め、2021年度に実施した西武建設などの株式譲渡と不動産賃貸物件の流動化に加え、2022年度に一部ホテル・レジャー資産をGICグループが出資する複数の合同会社に譲渡したことで、2020年度に17.6%まで落ち込んだ自己資本比率は23.5%まで回復しました。ネット有利子負債/EBITDA倍率も9倍台まで戻し、当社グループの財務基盤を強化するために子会社が発行していた優先株式もすべて取得・消却しました。財務健全性に関する指標が改善し、最優先課題として取り組んできたコロナ禍で悪化した財務体質の強化にも見通しがついてきたと考えています。

私どもは、財務体質の継続的な強化に加え、株主還

元と成長に資する設備投資の実施を最適なバランスで行っていくことを長期的な財務戦略としています。安定継続的に配当を実施すると同時に、資本コストを意識し、企業価値創造に向けて、事業ごとに設定したハードルレートを上回る設備投資を厳選して実施していきます。これにより、中長期的な財務指標の目標水準を重視しながら収益性と効率性を高めてまいります。

また、2020年代後半から工事着手を見込んでいる都心エリアの大規模再開発に向け、不動産回転型ビジネスへの参入による資金獲得なども含め、様々な資金調達手法を検討していきます。資金調達手法の多様化・具体化と保有資産の価値極大化により、当社グループ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



#### 重視する財務指標

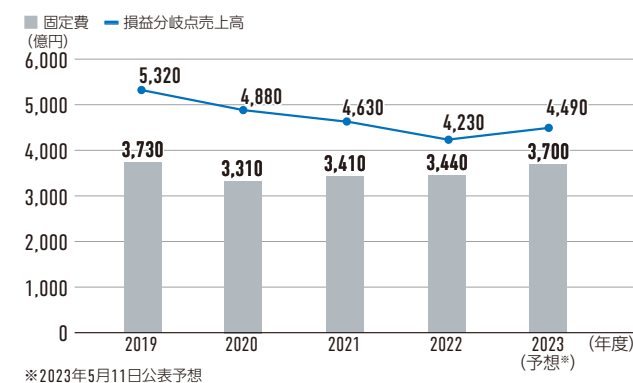


株主資本コスト7%程度と認識

原油価格の高騰等に起因する動力費や水道光熱費、人件費の増加が顕著に現れていますが、先述のアセットライトをテーマとした経営改革などにより、2023年度の固定費は2019年度比で約30億円削減される見込みです。

損益分岐点売上高は着実に引き下がり、景気変動に強い、より筋肉質な体質になったと感じていますが、固定費が増加傾向にある昨今の状況も踏まえ、より高い価値の提供を伴った「値上げ」を着実に進めることで、利益創出に努めていきます。

#### 固定費・損益分岐点売上高の推移

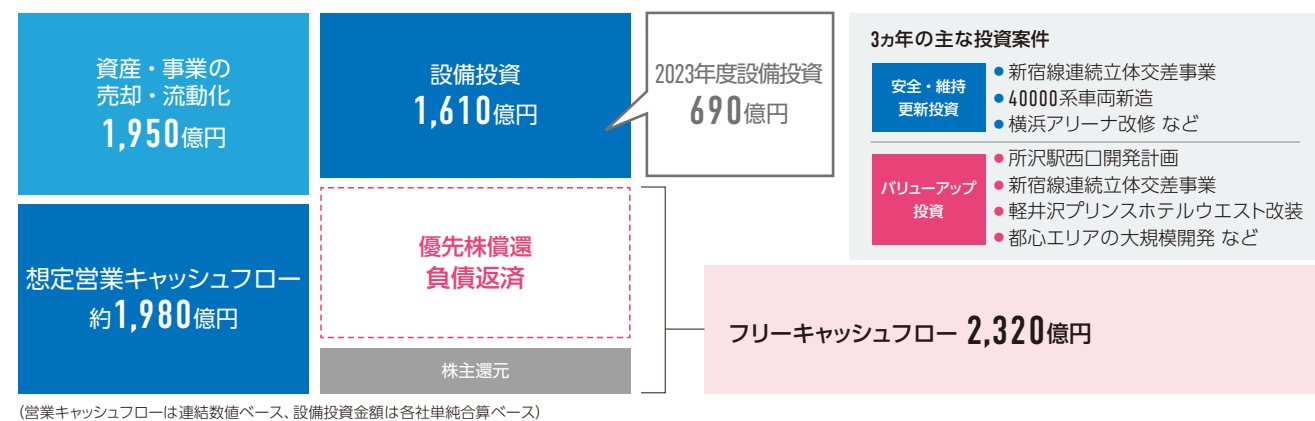


### キャッシュ・アロケーション

2023年度を最終年度とする中期経営計画期間3ヵ年では、回復しつつある営業キャッシュフローに加え、資産・事業の売却・流動化により合わせて約3,930億円の資金を得ることができる見込みです。2022年度まで、安全・安心な事業運営に必要な不可欠である安全・維持更新投資を着実に実施するとともに、コロナ禍で悪化した財務

体質改善のための有利子負債の返済、子会社優先株の償還を優先的に行ってきました。その結果、財務体質の強化には一定の目途がたってきたと考えています。引き続き、財務基盤の強化と株主への還元、成長に資する投資の実施を最適なバランスで実施していきます。

#### 3か年のキャッシュフロー(計画)

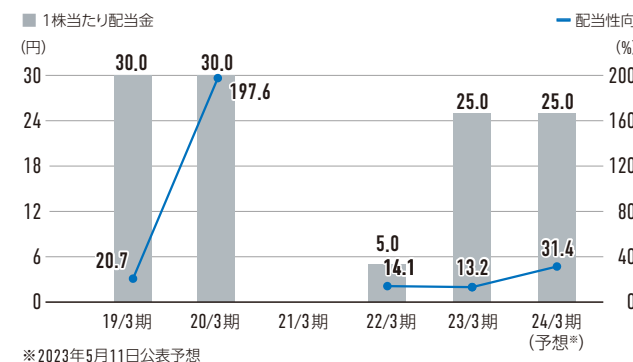


### 株主還元

2023年3月期の配当は、経営改革が概ね順調に進捗していることや財務体質改善の見通しがついたこと、足元の業績回復を受け、期初予想の10円から増配し、通期配当を1株当たり25円とさせていただきました。

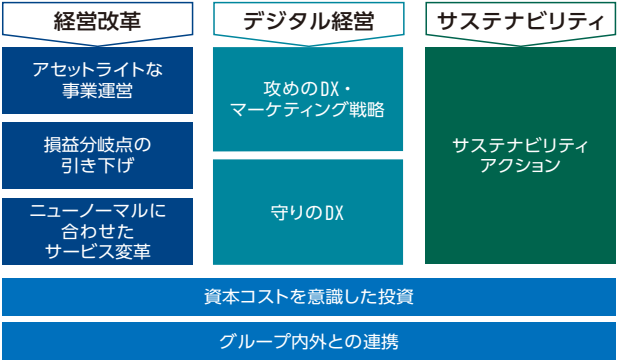
2024年3月期においても、着実に利益水準を回復させることができる見込みであり、安定配当を継続し、通期25円の配当予想としています。引き続き、株主の皆さまへの還元についても重視し、最適な資本配分に努めていきます。

#### 配当金と配当性向



2023年度を最終年度とする中期経営計画においては、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3つを柱とした施策を推進しています。2022年5月に開示した2023年度計画数値に対しては、鉄道事業において定期収入の回復が遅れていることや、原油価格の高騰等による動力費や原材料費の増加などにより、計画数値の引き下げを行いました。経営改革が概ね順調に進捗しており、アフターコロナにおいて企業価値・株主価値を極大化するための新たな土台が整ってきています。

中期経営計画の骨子



| 経営指標              | 経営指標 | 2020年3月期 | 2022年3月期 | 2023年3月期 | 2023年度予想<br>(2023.5.11公表数値) | 2023年度計画<br>(2022.5.12公表数値) |
|-------------------|------|----------|----------|----------|-----------------------------|-----------------------------|
| 営業収益              |      | 5,545億円  | 3,968億円  | 4,284億円  | 4,620億円                     | 4,430億円                     |
| 営業利益              |      | 568億円    | △132億円   | 221億円    | 360億円                       | 550億円                       |
| EBITDA(償却前営業利益)   |      | 1,145億円  | 424億円    | 772億円    | 900億円                       | 1,100億円                     |
| 経常利益              |      | 487億円    | △174億円   | 201億円    | 300億円                       | 470億円                       |
| 親会社株主に帰属する当期純利益   |      | 46億円     | 106億円    | 567億円    | 240億円                       | 320億円                       |
| ROE(自己資本当期純利益率)   |      | 1.2 %    | 3.5 %    | 16.6 %   | 6.3%                        | 8.0%                        |
| ROA(総資産当期純利益率)    |      | 0.3%     | 0.6%     | 3.4%     | 1.5%                        | 2.0%                        |
| 自己資本比率            |      | 21.5 %   | 18.3 %   | 23.5 %   | 24.1%                       | 25.4%                       |
| ネット有利子負債/EBITDA倍率 |      | 7.9 倍    | 19.9 倍   | 9.9 倍    | 8.6倍                        | 6.7倍                        |

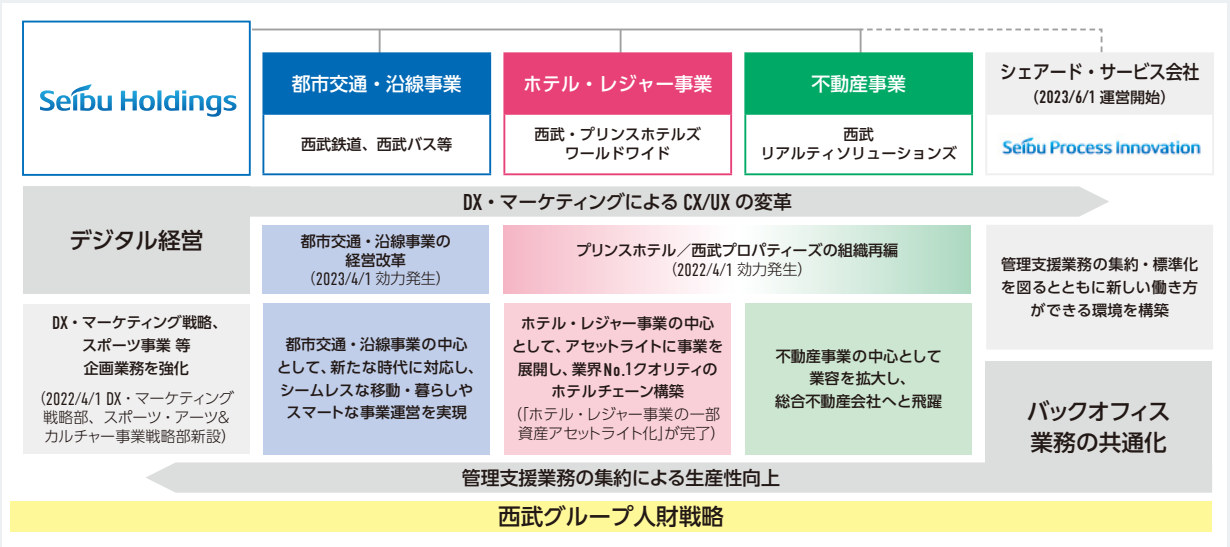
2022年度の主な成果

| 戦略の柱     | 主な成果                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 経営改革     | <ul style="list-style-type: none"><li>● 各社の機能高度化(専門性向上)に向けた組織再編を実施<br/>都市交通・沿線事業の経営改革&lt;組織・運営体制の見直し&gt;(2023/4/1効力発生)<br/>シェアード・サービス会社設立(2023/6/1運営開始)</li><li>● ホテル・レジャー事業一部資産の譲渡(流動化)を実施</li><li>● ニューノーマルに合わせたサービス変革を推進<br/>働き方の多様化に合わせたサービス変革(シェアオフィスや賃貸ユニットハウスの新規展開拡大)<br/>アウトドア関連の事業領域拡大<br/>スマートロッカーを活用した物流ハブサービス「BOPISTA」の本格稼働に向けて実証実験を推進</li></ul> |
| デジタル経営   | <ul style="list-style-type: none"><li>● 会計システムを更新し、グループで共通化</li><li>● グループマーケティング基盤を活用し、マーケティングオートメーションでのメール配信を実施</li><li>● 西武鉄道のチケットレスサービス「Smooz」をリニューアルし、「SEIBU PRINCE CLUB」との会員組織統合及び西武線アプリとの連携を実施</li></ul>                                                                                                                                              |
| サステナビリティ | <ul style="list-style-type: none"><li>● 「西武グループサステナブル調達方針」と「西武グループサプライヤーガイドライン」を策定</li><li>● グループの環境負荷削減目標を変更・一部新設</li><li>● CO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を算出、開示</li><li>● 軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAモデルによる太陽光発電システムを導入</li><li>● ICP(インターナルカーボンプライシング)を導入</li></ul>                                                                                              |

各社の機能高度化に向けた組織再編

アフターコロナにおいて企業価値・株主価値の最大化を果たす体制を構築すべく、グループの中核事業を担う3社の機能高度化(専門性強化)を目的とした組織再編を実施しました。西武鉄道は、「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・プリン

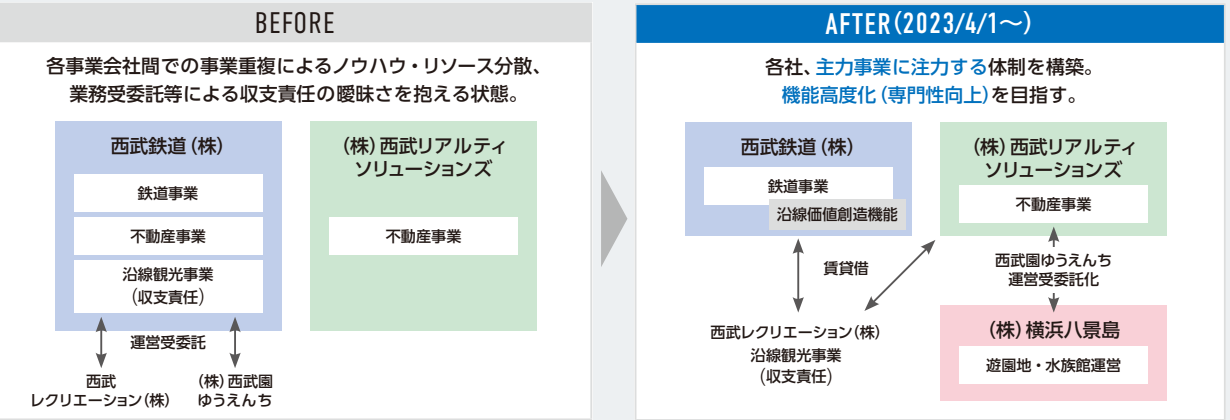
スホテルズワールドワイドはMCによる拠点展開、すなわち「アセットライトに事業を展開し、業界No.1クオリティのホテルチェーン構築」、西武リアルティソリューションズは不動産回転型ビジネスへの参入など「業容を拡大し、総合不動産会社へと飛躍」していくことを目指していきます。



都市交通・沿線事業の組織・運営体制の見直し

2023年4月に都市交通・沿線事業を中心とした組織・運営体制の見直しを実施しました。西武鉄道の保有していた不動産を移管し、西武鉄道は中核事業である鉄道事業、沿線価値向上機能に特化して収益改善に努め、西武リアルティソリューションズは不動産の最有効活用による価値極大化

を図っていきます。また、グループの事業運営リソースとノウハウの集約、各事業会社の専門性向上による収益力向上を企図して、沿線観光事業の運営体制を変更しました。本取り組みを通じて、収益力の強化とグループシナジーのより一層の発揮を図っていきます。



## 都市交通・沿線事業



## 事業環境認識

| S 強み                                                                                                                                                                                                           | W 弱み                                                                                                                        | O 機会                                                                                                                                                           | T 脅威                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 「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</li> <li>● 堅固な地盤を有しており、住環境の安全性が高い</li> <li>● 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</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 固定費率が高い事業形態</li> <li>● 他社線と比較した時の知名度の低さ</li> <li>● 観光地である秩父エリアの二次交通の不便さ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● マイクロツーリズムの進展</li> <li>● MaaSに対する注目度の高まり</li> <li>● Eコマースによる物流活性化、ドライバー不足</li> <li>● テレワークの浸透による都心近郊エリアへの注目</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 沿線人口の減少、少子高齢化</li> <li>● テレワークの普及など新たな生活様式の広がり</li> <li>● 娯楽の多様化、イエナカのエンターテインメントの普及</li> <li>● 事業の担い手となる人財の不足</li> </ul> |

## 2022年度概況

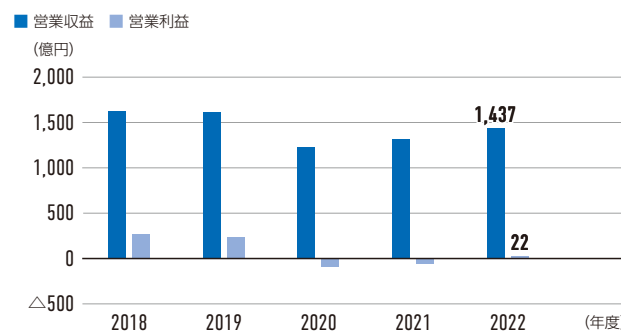
鉄道業では、新型コロナウイルス感染症に関連する感染予防を徹底するとともに、「西武鉄道創立110周年×鉄道業開業150周年」の記念企画実施や乗車ポイントサービスの開始による需要喚起に加え、車両運用の見直しなどの固定費削減策を実施しました。また、ホームドアなどバリアフリー設備の整備を着実に推進すべく「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、2023年3月18日より料金収受を開始しました。

また、沿線生活サービス業では、2021年にリニューアルオープンした「西武園ゆうえんち」内に新施設「銭天堂ザ・リアル」を導入し、近場のレジャー需要喚起に取り組

みました。

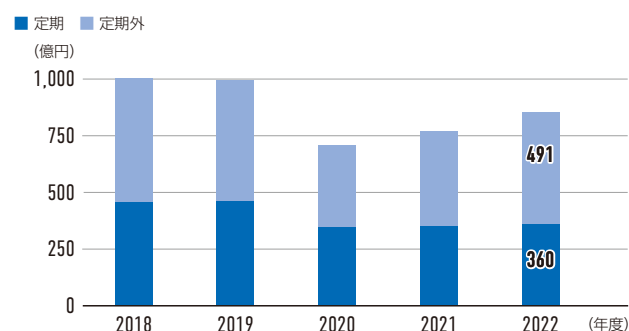
これらの取り組みの結果、リモートワークの広がりなどにより定期収入は2019年度比△21.4%と回復は限定的であるものの、新型コロナウイルス感染症に係る制限の解除に伴う需要の増加を着実に取り込み、定期外収入が2019年度比△8.5%まで回復したことやレジャー施設の利用が進んだことで、営業収益は1,437億円と前年度に比べ123億円の増加となりました。動力費の高騰などによる費用の増加があったものの、増収により営業利益は22億円と前年度に比べ79億円の改善（前年度は営業損失57億円）となりました。

## 営業収益／営業利益



※2020年度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。

## 鉄道業 運輸収入 (定期、定期外)



## ホテル・レジャー事業



## 事業環境認識

| S 強み                                                                                                                                                                          | W 弱み                                                                                                                                 | O 機会                                                                                                                                                                              | T 脅威                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● StayWellにおけるMC・FC運営のノウハウ</li> <li>● 国内外で150万人を超えるSPC会員などのデータ基盤</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● オーナー・オペレーターとして事業運営する場合のボラティリティリスク、損益分岐点比率の高さ</li> <li>● 海外におけるプリンスホテルブランドの認知度の低さ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル技術の発展</li> <li>● SDGs、グリーンへの意識の高まり</li> <li>● 「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）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul> |

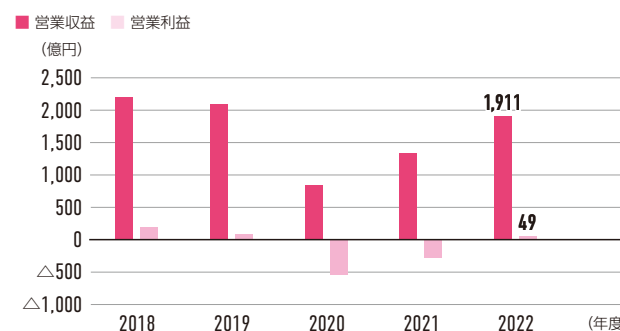
## 2022年度概況

国内ホテル業では、株式会社アルムと提携したPCR検査付き宿泊・宴会プランの販売など、お客さまに安全・安心を追求したサービスを引き続き提供しました。また、行政機関からの要請により一部ホテルを宿泊療養施設として提供するなど、感染拡大防止に貢献しました。ホテルオペレーターである西武・プリンスホテルズワールドワイドにより、新規出店を進め、2022年4月には、プリンスホテルとしては沖縄初出店となる「沖縄プリンスホテルオーシャンビューぎのわん」を、11月には大阪市内初出店となる「プリンス スマート イン 大阪淀屋橋」をオープンしたほか、京都や博多などにも出店を進め、計5ホテルを2022年度に新規開業しました。

海外ホテル業では、ニューヨークのホテル「ザ・キタノホテル ニューヨーク」の運営受託（MC）に関する契約を2022年6月に締結しました。

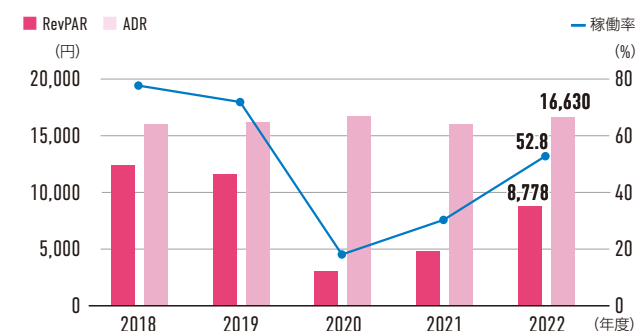
これらの取り組みの結果、ザ・プリンス パークタワー東京など26物件の譲渡による減収があるものの、軽井沢や箱根などのリゾートやハワイ、レジャー施設において回復に向かう需要に加え、足元ではインバウンドの需要を着実に取り込み、国内ホテル業のRevPARは前年度より3,932円増の8,778円となり、営業収益は1,911億円と前年度に比べ579億円の増収となりました。営業利益は増収により49億円と前年度に比べ329億円の改善（前年度は営業損失280億円）となりました。

## 営業収益／営業利益



※2020年度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。

## 国内ホテル業 RevPAR／ADR／稼働率



## 不動産事業



## 事業環境認識

| S 強み                                                                                                                                                                                | W 弱み                                                                                                      | O 機会                                                                                                                                                                          | T 脅威                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>●都心エリア・リゾートにおける豊富な保有資産</li> <li>●大規模再開発案件の存在</li> <li>●都心部、駅ナカ・駅チカによる事業優位性</li> <li>●西武グループのブランド力、安心感</li> <li>●グループ内の他事業とのシナジー効果</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●低・未利用地の保有</li> <li>●商業施設のポラティリティの高さ</li> <li>●既存物件の老朽化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●新たなニーズの高まり（物流など）</li> <li>●デジタル技術の進歩、普及による多様な働き方の確立</li> <li>●SDGs、ESG、グリーンへの意識向上</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●テレワーク普及によるオフィスの稼働率低下</li> <li>●ECの普及による巣もり消費</li> <li>●会議やイベント開催規模の縮小</li> <li>●他社施設の新規開業（競合の出現）</li> </ul> |

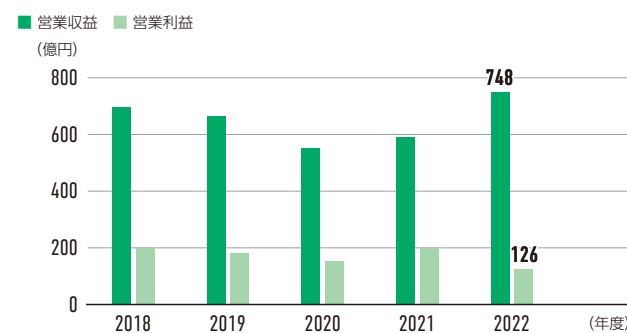
## 2022年度概況

不動産賃貸業では、2022年4月に商業施設「グランエミオ所沢」内にシェアオフィス「emiffice」の3号物件となる「エミフィス所沢」を開業し、また同月に「自分だけの時間を愉しむ空間」を提供する賃貸ユニットハウス事業「Emi Cube」の3号物件となる「エミキューブ石神井公園」の入居募集を開始するなど、リモートワークの広がりやライフスタイルの多様化に対応したサービスの提供を進めました。また、西武鉄道沿線の中心都市である所沢エリアの「所沢駅西口開発計画」について、2024年秋の開業を目指し、2022年11月に着工しました。そのほか、プロパティマネジメント業務、ビルマネジメント業務の内製化など、

固定費削減策に取り組みました。

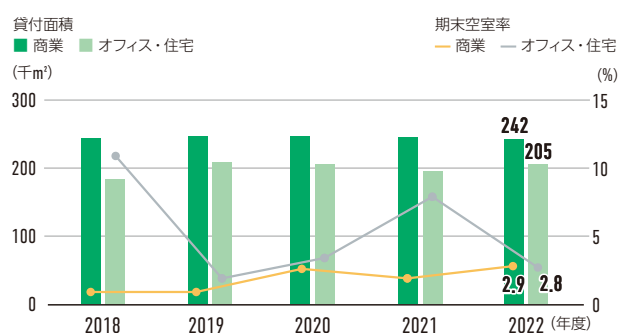
軽井沢・プリンスショッピングプラザなどの商業施設利用者が増加したものの、グループ内組織再編に伴うセグメント間取引（グループ内への賃貸等）の減少や、東京ガーデンテラス紀尾井町におけるテナント入替影響、リゾート等における土地販売の減少などにより、営業収益は748億円と前年度に比べ17億円の減少となりました。減収に加え、グループ内組織再編などに伴う販管費の増加などが影響し、営業利益は126億円と前年度に比べ79億円の減少となりました。

## 営業収益／営業利益



※2020年度及び2022年度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。

## 空室率／貸付面積



## その他



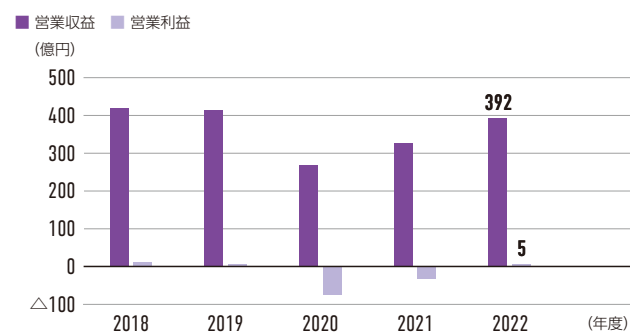
## 2022年度概況

スポーツ事業では、2021年にリニューアルしたベルーナドームを最大限活用したサービスや演出、イベント開催などにより、楽しんでいただけるスポーツ・エンターテインメント体験の提供に努めました。伊豆箱根事業では、伊豆・三津シーパラダイスを中心に回復に向かう観光需要の取り込みに努めたほか、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。

新型コロナウイルス感染症に係る制限解除に伴う、埼

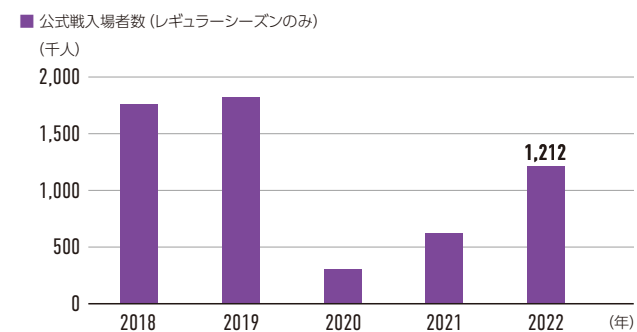
玉西武ライオンズの観客動員数の増加やグッズ販売の好調などにより、営業収益は392億円と前年度に比べ64億円の増加となりました。増収により、営業利益は5億円と前年度に比べ38億円の改善（前年度は営業損失32億円）となりました。なお、都市交通・沿線事業及びホテル・レジャー事業におけるスポーツ業、ならびにその他に含まれるスポーツ事業の営業収益の合計は400億円と前年度に比べ51億円の増加となりました。

## 営業収益／営業利益



※2020年度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。

## 埼玉西武ライオンズ観客動員数



## スポーツ・アーツ&amp;カルチャー分野における取り組み

「お客さまのWell-beingの実現」に向けて、当社グループの強みであるスポーツ、アーツ及びカルチャー分野において、保有する豊富なハードアセットとノウハウを活用し、グループシナジーの創出と成長を実現するため、グループ横断施策の推進に取り組んでいます。

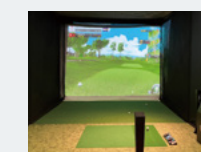
## 推進中の取り組み例

## 伝統文化の振興にかかわるプロジェクト

読売新聞グループ本社と連携協定を締結し、日本の伝統文化の魅力発信と継承事業支援に取り組んでいます。当社が保有する国内外の豊富なハードアセットと運営ノウハウや創造的なソフトコンテンツに、同社が持つネットワークや知見、独創的なソフトコンテンツの融合を図り、それぞれの優位性・強みを活かすことで、お客さまに芸術や文化に触れる体験を提供していきます。

## 「SEIBU FAST SPORTS」プロジェクト

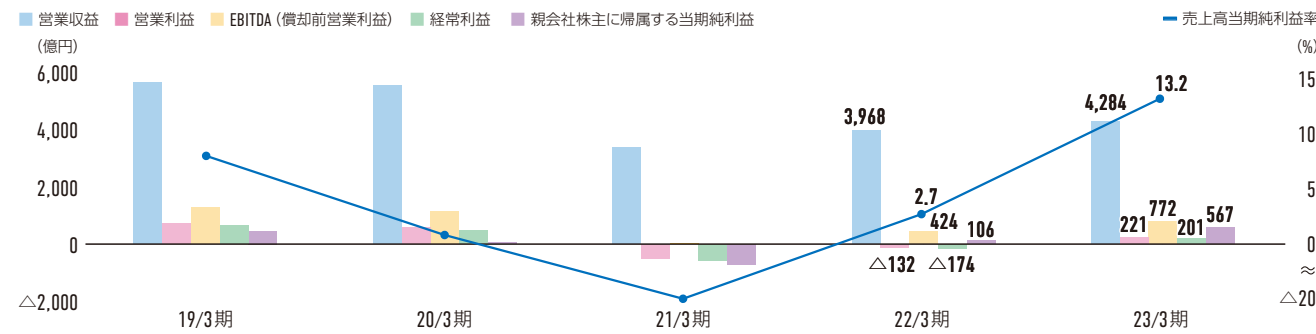
忙しい日常生活のなかでも、手軽に楽しくスポーツを体験できる「SEIBU FAST SPORTS FIELD」を設置し、「SEIBU FAST SPORTS Web アプリ」を通じて手軽に予約決済を行うことで、日常生活のなかでもっと「手軽に」「楽しく」スポーツできる環境を提供していきます。

SEIBU FAST SPORTS FIELD  
品川ゴルフ

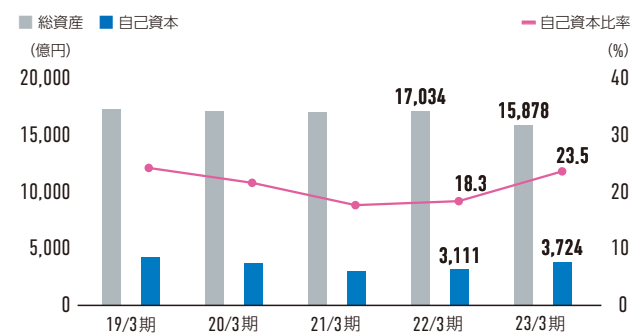
SEIBU FAST SPORTS キービジュアル

## 財務ハイライト

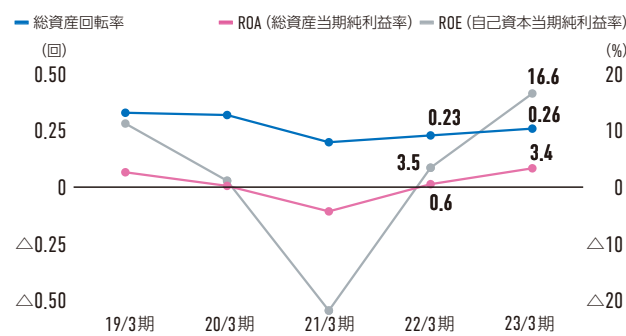
### 営業収益／営業利益／EBITDA(償却前営業利益)<sup>※1</sup>／経常利益／親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率



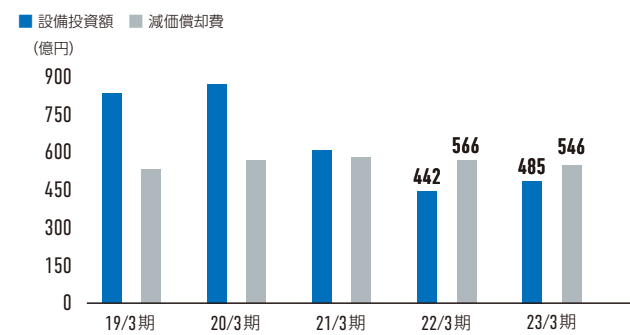
### 総資産／自己資本／自己資本比率



### ROE／ROA／総資産回転率

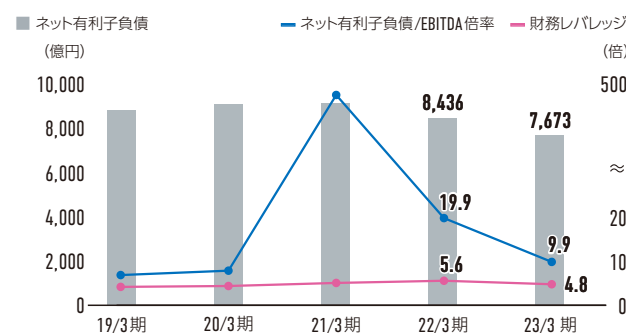


### 設備投資／減価償却費

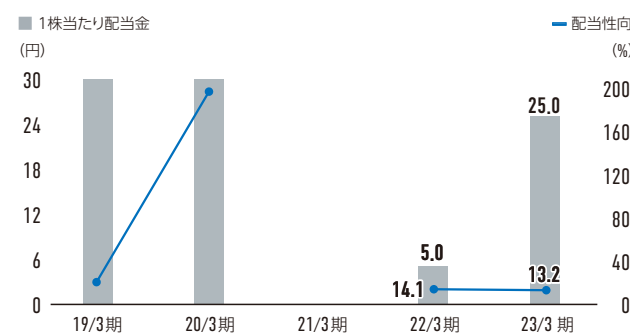


注：21/3期、22/3期の減価償却費には、特別損失(臨時休業等による損失)に計上した減価償却費を含めています。

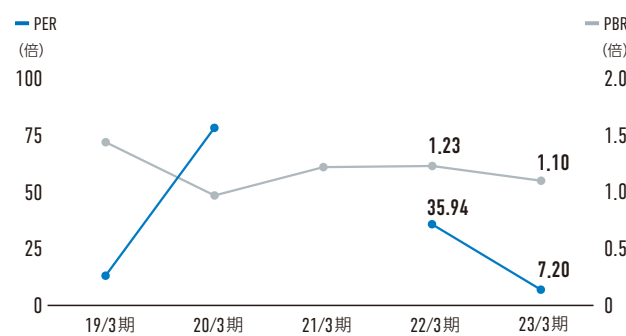
### ネット有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA倍率／財務レバレッジ<sup>※2</sup>



### 1株当たり配当金／配当性向



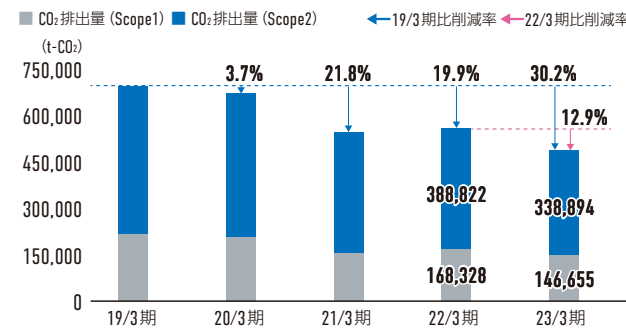
### PER<sup>※3</sup>／PBR<sup>※4</sup>



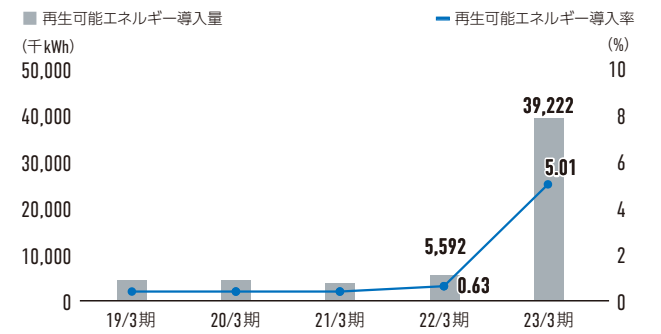
※1 営業利益に減価償却費及びのれん償却額を加えて算定しています。 ※2  $\{(期首総資産+期末総資産) \div 2\} \div \{(期首自己資本+期末自己資本) \div 2\}$   
 ※3 年度末株価÷1株当たり当期純利益 ※4 年度末株価÷1株当たり純資産

## 非財務ハイライト

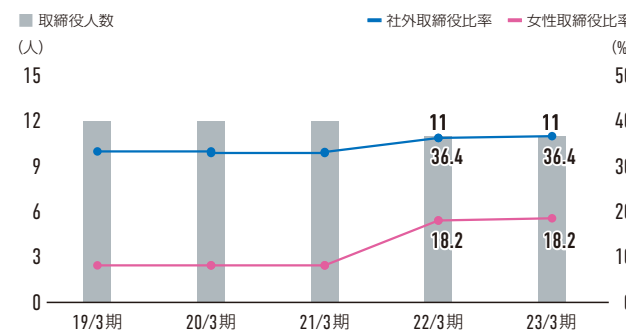
### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2)／削減率 (対19/3期、対22/3期比)



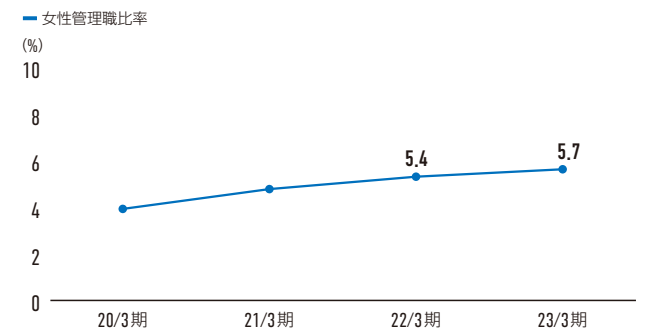
### 再生可能エネルギー導入量／再生可能エネルギー導入率



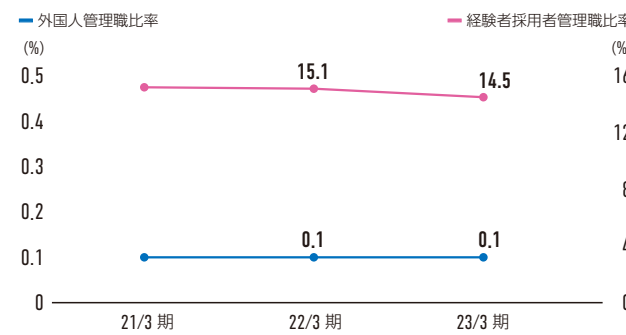
### 取締役人数／社外取締役比率／女性取締役比率



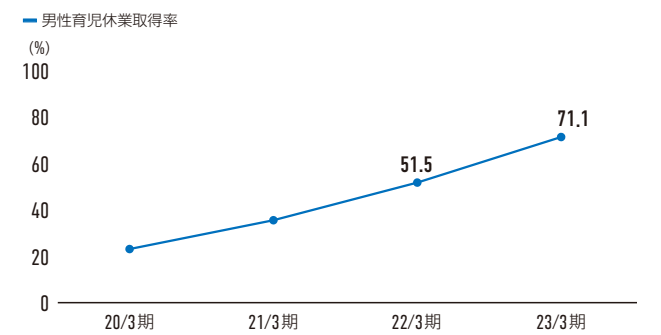
### 女性管理職比率<sup>※5※6</sup>



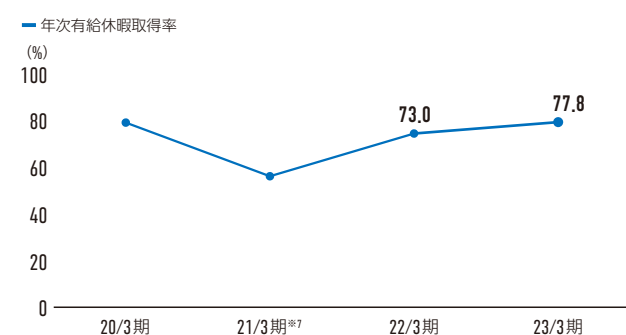
### 外国人管理職比率／経験者採用者管理職比率<sup>※5※6</sup>



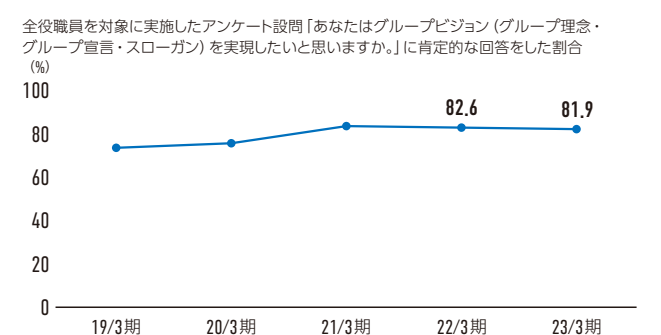
### 男性育児休業取得率<sup>※5</sup>



### 年次有給休暇取得率<sup>※5</sup>



### グループビジョン浸透率<sup>※5</sup>



※5 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 ※6 管理職：課長相当職以上  
 ※7 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

# 経営基盤

48 サステナビリティマネジメント

51 サステナビリティアクションの進捗

53 TCFD提言に基づく情報開示

55 人財戦略

57 人的資本対談

59 コーポレート・ガバナンス

67 取締役一覧

69 監査役・執行役員一覧

## サステナビリティマネジメント

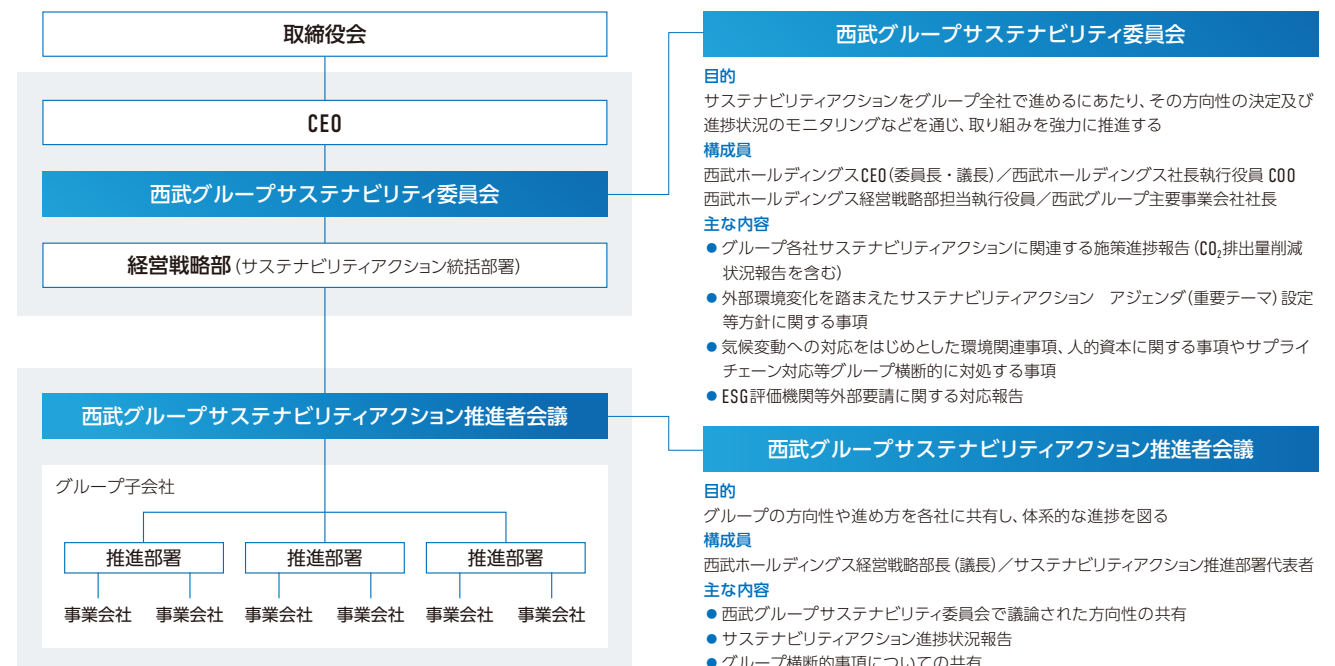
### サステナビリティアクション推進体制

当社では、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「サステナビリティアクション」として、これを「西武グループサステナビリティ委員会」を中心とした体制で持続的、積極的かつ体系的に取り組んでいます。

本委員会は、CEOを委員長・議長とし、原則年2回の定例会議を開催しています。2023年7月の委員会では、グループ各社のサステナビリティアクションに関連する施策、CO<sub>2</sub>排出量及び環境負荷削減目標の進捗モニタリ

ング、人財戦略に関する取り組み、ESG格付け機関の評価等の報告、アジェンダ(重要テーマ)の設定に関するディスカッションを実施しました。本委員会で報告もしくは議論された内容は、取締役会に報告されるほか、取り組みの体系的かつ具体的な進捗を図るべく、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で構成される「西武グループサステナビリティアクション推進者会議」に共有されます。

#### 推進体制



### サステナビリティアクションの推進

「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)が設定され、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。

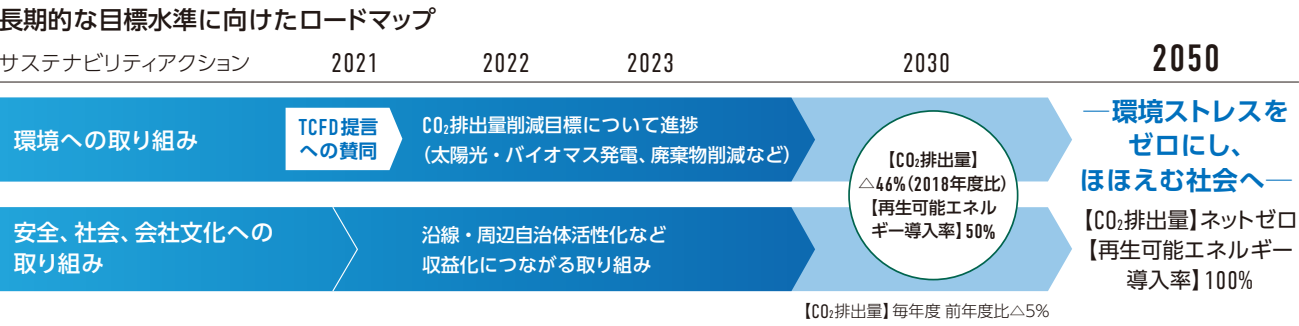
特に、気候変動に関する世界的な機運の高まりを踏まえ、「環境」領域は非常に重要な課題であると認識しています。2022年度は、環境負荷削減目標の変更・一部新設、インターナルカーボンプライシングの導入やサステナビリティ・リンク・ローンの契約締結など、グリーン経

営を推進する仕組みを構築するとともに、オンサイトPPAでの太陽光発電導入による再生可能エネルギーの活用など温室効果ガス削減に向けた具体的な施策に取り組みました。2023年度も引き続き「環境」領域に注力するほか、当社の事業に与えるリスクの度合いや発生可能性を踏まえながら、「沿線・周辺自治体活性化」をはじめとする「社会」領域への対応なども重視し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上に取り組んでいきます。

また、当社の取り組みだけではなく、サプライチェーン全体で持続可能な社会の実現に貢献できるよう、調達

活動に関する当社グループの方向性を定めた「西武グループサステナブル調達方針」と、国内外を問わず当社グループの調達に関わるすべての協力企業の皆さまにご理解いただきたい事項を定めた「西武グループサプ

ライヤーガイドライン」を2022年11月に策定しました。西武グループは、すべての事業においてこれらの方針を遵守し、持続可能な社会の実現に向け、グループ内はもとより協力企業の皆さまとも協働していきます。



2022年度におけるサステナビリティアクションの推進にあたっては、2022年7月開催の「西武グループサステナビリティ委員会」において、足元のサステナビリティに関する国内外の動向や、TCFD提言に沿ったシナリオ分析、

当社グループにおけるリスク評価を踏まえ、それらに適切に対処すべく、特に重視すべきアジェンダや、重点的に取り組む項目を設定しています。

| 考慮すべき外部環境                                                                                                             | 重視するアジェンダ(重要テーマ)                                                                                                                                                 | 重点取り組み項目                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>カーボンニュートラル</li><li>気候変動問題への対応</li><li>炭素税導入の可能性</li><li>スコープ3開示の重要性増加</li></ul> | ▶ 環境領域 <ul style="list-style-type: none"><li>温室効果ガス削減</li><li>廃棄物削減</li></ul>                                                                                    | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標の変更・一部新設</li><li>グループ各社にてCO<sub>2</sub>削減施策の推進</li><li>CO<sub>2</sub>排出量スコープ3開示対応</li><li>食品廃棄ロス削減</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>少子高齢化、観光客減少</li><li>人的資本関連取り組みの重要性増加</li></ul>                                  | ▶ 社会領域 <ul style="list-style-type: none"><li>沿線・周辺自治体活性化</li><li>少子高齢化</li></ul> 会社文化領域 <ul style="list-style-type: none"><li>多様な人材雇用</li><li>従業員教育・管理</li></ul> | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>グループ各社にて具体的な取り組み推進</li><li>人材関連開示情報の充実</li></ul>                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>サプライチェーン上の人権対応</li></ul>                                                        | ▶ 会社文化領域 <ul style="list-style-type: none"><li>コンプライアンス</li></ul>                                                                                                | ▶ <ul style="list-style-type: none"><li>西武グループサステナブル調達方針、サプライヤーガイドラインの策定</li><li>人権デュー・ディリジェンス対応</li></ul>                                                                |

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    | お客さまの生活の基盤を支え、ビジネス・余暇を問わず、安心で快適な時間を過ごしていただけるよう、あらゆる面から安全・安心を第一に考えたサービスの提供に努めます。                   | 3 気候変動に関する国際目標、9 産業とインフラの持続可能性、11 持続可能な都市とコミュニティ、16 平和と公正                       | ● 安全安心                                           | ● 新型コロナウイルス感染症対策の実施<br>● 設備投資による輸送・サービスの安全の確保<br>● 訓練実施による事故・異常時への備え、災害対策設備<br>● 食の安全確保                                                           | S |
| 環境    | 地域・社会の一員として、自然環境・地域環境に配慮しながら、持続的な成長を実現し、事業を通じ環境の保全に取り組みます。                                        | 6 清潔な水と衛生、7 持続可能なエネルギー、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動に関する国際目標、14 海洋資源と生態系、15 陸域生態系と生物多様性 | ● 温室効果ガス削減<br>● 廃棄物削減<br>● 水資源の確保<br>● 森林や生物保護   | ● 省エネ車両、オフィス・設備の導入<br>● 自然エネルギーの活用<br>● 食品廃棄物の削減・処理・リサイクル<br>● 水道水使用量の抑制<br>● 地域環境保全活動の実施・生物多様性の保全                                                | E |
| 社会    | 少子高齢化、地域格差など社会的課題に積極的に対応し、地域の活性化を図ります。                                                            | 3 気候変動に関する国際目標、4 質の高い雇用と経済成長、11 持続可能な都市とコミュニティ、17 パートナーシップ                      | ● 沿線・周辺自治体活性化<br>● ユニバーサルデザイン対応<br>● 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<br>● 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<br>● ハード・ソフト両面でのバリアフリー対応                                                         | S |
| 会社文化  | グループビジョンの浸透や社会に信頼される企業風土を醸成するとともに、一人ひとりが個性や能力を最大限発揮できるよう体制づくりを進めます。                               | 3 気候変動に関する国際目標、5 性別平等、8 質の高い雇用と経済成長、10 人や国の不平等性の削減、16 平和と公正                     | ● 働き方改革<br>● 多様な人材雇用<br>● 従業員教育・管理<br>● コンプライアンス | ● 柔軟な働き方の実現・労働環境整備<br>● 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<br>● 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<br>● 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<br>● 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 | 「グループビジョン」と「西武グループ企業倫理規範」のもと、事業活動を通じて社会的責任を果たすとともに、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ます。 | 16 平和と公正、17 パートナーシップ                                                            |                                                  | ● 経営の健全化・透明性の向上<br>● 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<br>● グループ全体の内部統制システムの継続的な強化<br>● 株主の権利・平等性の確保、株主との建設的な対話<br>● 適時適切な情報開示<br>● すべてのステークホルダーとの適切な協働 | G |

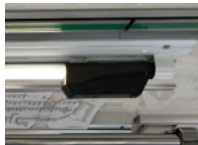
イニシアティブへの参画・社外からの評価

西武グループが参画しているイニシアティブ、及び主な社外からの評価は以下の通りです。



※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。

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |  |                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|      | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
| 安全   | <div>安全安心</div> <div><div><div>● 輸送の安全の確保</div><div>ホームドア設備の整備推進 (2030年度までに西武鉄道の23駅62番線に新たに設置)</div><div>西武鉄道においてAIや3D画像解析を用いた新たな踏切異常検知システムの本運用を開始</div><div>車内防犯カメラの設置推進 (2025年度までに西武鉄道の全車両に設置、2026年度までに記録式カメラを通信式カメラに置き換え)</div></div><div><div></div><div></div><div>車内防犯カメラ 設置イメージ</div><div>通信式カメラ(イメージ)</div></div></div> <div><div>● 事故・異常時への備え</div><div>西武バスと新座市が「災害時におけるEVバスによる電力の供給等に関する協定」を締結 (2023年5月)</div><div>● 食の安全確保</div><div>国際的な衛生管理手法であるHACCPに沿ってホテルの食品衛生管理体制を強化</div><div>● 感染症対策</div><div>感染症予防対策の国際的衛生基準を満たした施設であることを証明する「GBAC STAR™ 認証」を国内19ホテルで同時取得</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
| 環境   | <div>温室効果ガス削減</div> <div><div><div>● パリ協定で示された1.5℃目標に向け、グループの環境負荷削減目標を変更・一部新設 (CO<sub>2</sub>排出量削減：長期目標 2050年度ネットゼロ / 中期目標 2030年度までに2018年度比46%削減 / 短期目標 毎年度で前年度比5%削減、再生可能エネルギー導入率：長期目標 2050年度100% / 中期目標 2030年度50%)</div><div>● CO<sub>2</sub>排出量 (スコープ3) を算出、開示</div><div>● ICP(インターナルカーボンプライシング)を導入 (CO<sub>2</sub>排出量削減効果を得られる一部の設備投資において社内炭素価格 (7,000円/t-CO<sub>2</sub>) を適用)</div><div>● 農林中央金庫とサステナビリティ・リンク・ローンによる金銭消費貸借契約を締結 (当社がCDP気候変動スコアで「リーダーシップレベル(A、A-)」を獲得することをSPTsに設定)</div><div>● ダイヤゲート池袋が2022年度省エネ大賞において、資源エネルギー庁長官賞 (省エネ事例部門 業務分野) を受賞</div><div>● ダイヤゲート池袋、東京ガーデンテラス紀尾井町、西武バス新座営業所を実質CO<sub>2</sub>排出ゼロで運営 (ダイヤゲート池袋、西武バス新座営業所では、使用する電力のすべてを当社グループが運営する「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) で賄う)</div><div>● 軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAモデルによる太陽光発電システムを導入 (事例紹介参照)</div><div>● 西武バスにおいて廃食油等を原料とするリニューアブルディーゼルを使用して走る日本初の旅客バスの運行を開始</div><div>● 西武バス新座営業所にて大型電気バス (EVバス) の運行を開始 (2023年4月)</div><div>● 箱根湯の花プリンスホテルで温泉蒸気を利用したバイナリー発電設備を導入 (2023年6月) (事例紹介参照)</div></div></div> <div>廃棄物削減</div> <div><div><div>● 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</div><div>● 西武・プリンスホテルズワールドワイドのプラスチックごみ削減に向けた取り組みが評価され、日本ホテル協会「社会的貢献表彰」において優秀賞を受賞</div><div>● 「ザ・プリンス 京都宝ヶ池」の食品ロス削減の取り組みが京都市の「令和4年度2R特別優良事業所」に認定</div><div>● 西武本川越ペペにおいて、家庭で余っている食品を回収してその食品を必要としている方や施設に寄付をする「フードドライブ」を実施</div><div>● 東京プリンスホテルにおいて、まだ綺麗な状態にもかかわらず廃棄されてしまう花を利用して作られたドライフラワーを使用したロビー装飾を季節に合わせて展開 (2023年4月～)</div></div></div> <div>森林や生物保護</div> <div><div><div>● 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画</div><div>● 環境省が実施した「令和4年度 自然共生サイト (仮称) 認定実証事業 (試行後期)」に、西武鉄道が所有する「飯能・西武の森」が参加し、鉄道業界で唯一「認定に相当」する評価を獲得</div><div>(注) 現在は西武リアルティンリュージョンズが所有</div></div><div><div></div><div></div><div>飯能・西武の森 (緑道)</div><div>飯能・西武の森 (谷津田)</div></div></div> |  |                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |
| 社会   | <div>沿線・周辺自治体活性化</div> <div><div><div>● 西武リアルティンリュージ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」を開業</div><div></div></div></div> <div><div>● 東日本旅客鉄道株式会社などと連携のうえ、地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」のサービスを提供</div><div>● 秩父地域観光の回遊性向上や公共交通機関を利用した観光需要創出を目的に、秩父観光情報サービスサイト「のってみ秩父」を公開</div><div>● 地域の方々とともに各エリアの新たな魅力や可能性を再発見することを目的に、西武線沿線における土地や高架下の暫定活用として「PLAY! 高架下」プロジェクトや「たまいま」プロジェクトのイベントを実施</div><div>● 「西武つなぐプロジェクト」「SEIBU Green Cycle Festa」など、地域連携強化に向けた取り組みを推進</div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <div><div></div><div></div><div>回遊軽井沢</div><div>第1回「たまいまマルシェ」開催時の様子</div></div> |  |  |
| 会社文化 | <div>働き方改革</div> <div><div><div>● 業務効率化に向け、会計システム更新を行うとともに、システムのグループ共通化やRPA導入を推進</div><div>● 西武鉄道全社員にデジタルデバイスを配布し、効率的な業務運営、職場間での情報共有を推進</div></div></div> <div>従業員教育・管理</div> <div><div><div>● 2022年度より西武グループ健康経営推進会議を開催し、各社の健康課題の共有とグループ共通施策の検討を実施</div><div>● 西武グループ19社で「健康経営優良法人2023」認定を取得</div></div><div><div></div><div>健康経営優良法人</div><div>Health and productivity</div></div></div> <div>コンプライアンス</div> <div><div><div>● 西武グループ人権方針を策定</div><div>● 西武グループサステナブル調達方針・サプライヤーガイドラインを策定</div></div></div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                         |  |  |

事例紹介

グループ保有資産における再生可能エネルギー発電設備の導入を推進

当社グループでは、環境負荷削減目標の達成に向け、各地域や保有資産の特性に応じた再生可能エネルギー発電設備の導入に取り組んでいます。

軽井沢・プリンスショッピングプラザでは、施設の3エリアの屋根上に約4,000枚の太陽光パネルを設置し、太陽光発電システムの稼働により発電される電気 (自然エネルギー) を買電して、施設の店舗区画や共用部に供給して自家消費する取り組みを行っています。設置パネル量は1,770kWを出力する規模で、初年度の年間想定発電電力量は約205万kWh。施設全体の使用電力量の約20%をカバーし、約870t-CO<sub>2</sub>/年相当の温室効果ガス削減に貢献する見込みです。

また、箱根湯の花プリンスホテルでは、神奈川県内で初となる温泉熱を利用したバイナリー発電設備を新たに導入し、2023年6月より稼働を開始しました。これまでも温泉熱を活用したグリーンエネルギーにより冷暖房及び給湯を使用していましたが、新たなバイナリー発電設備の導入によって温泉熱をこれまで以上に活かせるようになり、同ホテルで使用する電力の約20%を賄うとともに、約187t-CO<sub>2</sub>/年相当の温室効果ガス削減に貢献する見込みです。

今後も、スピード感を持って脱炭素に向けた取り組みを進め、「環境ストレスをゼロにし、ほほえむ社会」の実現を目指していきます。



軽井沢・プリンスショッピングプラザ  
太陽光発電システム



箱根湯の花プリンスホテル  
バイナリー発電設備



社有林の多面的価値を引き出し、  
高い環境価値や資源・エネルギー循環の創出を目指す

西武グループが保有する土地面積のうち約5割を占める社有林の有効活用に向けた検討・取り組みを進めています。森林の価値には、産出材の物質的価値や、地球環境保全、生物多様性保全などの環境的価値、レクリエーションや景観といった文化的価値など、様々なものがあります。最近では、「飯能・西武の森」が、環境省による「自然共生サイト (仮称) 認定実証事業」において「認定相当」の評価を獲得しました。当社では、グループ社有林のデータ収集・整備による「見える化」を進めるとともに、森ごとの特性に合わせ、環境認証やCO<sub>2</sub>吸収量のクレジット化、レジャー活用などの具体的な用途を示せるよう、活用技術の検討を進めています。また、グループ顧客への自然共生サイトの森における環境教育プログラムの提供や、産出材を原料とした発電・ボイラーのキャンプ場・ゴルフ場などのレジャー施設への活用など、地域・社会とともに西武グループだからこそ実現できるサステナブルな事業・サービスを生み出していきます。



西武造園  
事業開発部  
依田 麻友子

## 気候変動への対応

西武グループは、グループの経営理念であるグループビジョンにて、自然環境・地球環境への配慮を掲げ事業を通じた環境保全に取り組んでいます。特に、気候変動に関するリスクは重大なリスクとして認識し、積極的に取り組みを推進しています。2021年度にはTCFDの提言に

### 2022～2023年度の取り組み進捗

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社経営体制の変更に伴い、サステナビリティアクション推進体制を変更</li> <li>西武グループサステナビリティ委員会において、前年度の取り組み総括及び今後の方向性を議論</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社において、CO<sub>2</sub>削減に向けたロードマップを設定、2030年度・2050年度までのアクションプラン案を検討</li> <li>リスク・機会に対して設定している対応策に基づき各施策を推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAによる太陽光発電を導入</li> <li>ダイヤゲート池袋、東京ガーデンテラス紀尾井町、西武バス新座営業所で実質CO<sub>2</sub>排出ゼロにて運営</li> <li>西武バス リニューアルブルーディーゼルを使用して走る日本初の旅客バスの運行開始、大型電気バス（EVバス）導入</li> <li>箱根湯の花プリンスホテルにてバイナリー発電開始 <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備の導入</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成、及びそれに伴う気候変動へのリスクマネジメントを着実に推進するため、インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格 7,000円/t-CO<sub>2</sub>)を導入</li> </ul> |
| リスク管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>西武グループリスクマネジメント計画において気候変動に関するリスクの発生可能性や影響度を整理</li> <li>温室効果ガス削減を当社の重視するアジェンダ(重要テーマ)として設定</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 指標と目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>パリ協定で示された1.5℃目標に向け、グループの環境負荷削減目標を変更・一部新設</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）を算出、開示</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## ガバナンス

当社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、推進体制を整備しています。CEOが委員長・議長を務め、社長執行役員兼COOをはじめ、サステナビリティアクション推進及びグループ経営計画策定の主幹部署である経営戦略部担当執行役員や当社グループ主要事業会社社長により構成される「西武グループサステナビリティ委員会」では、地球温暖化の主要因であるCO<sub>2</sub>排出量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するなど、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。

推進体制の詳細は48ページをご覧ください。

賛同するとともに、「TCFDコンソーシアム」に参加しました。提言に基づき、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ます。

### ガバナンス

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社経営体制の変更に伴い、サステナビリティアクション推進体制を変更</li> <li>西武グループサステナビリティ委員会において、前年度の取り組み総括及び今後の方向性を議論</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社において、CO<sub>2</sub>削減に向けたロードマップを設定、2030年度・2050年度までのアクションプラン案を検討</li> <li>リスク・機会に対して設定している対応策に基づき各施策を推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAによる太陽光発電を導入</li> <li>ダイヤゲート池袋、東京ガーデンテラス紀尾井町、西武バス新座営業所で実質CO<sub>2</sub>排出ゼロにて運営</li> <li>西武バス リニューアルブルーディーゼルを使用して走る日本初の旅客バスの運行開始、大型電気バス（EVバス）導入</li> <li>箱根湯の花プリンスホテルにてバイナリー発電開始 <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備の導入</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成、及びそれに伴う気候変動へのリスクマネジメントを着実に推進するため、インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格 7,000円/t-CO<sub>2</sub>)を導入</li> </ul> |
| リスク管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>西武グループリスクマネジメント計画において気候変動に関するリスクの発生可能性や影響度を整理</li> <li>温室効果ガス削減を当社の重視するアジェンダ(重要テーマ)として設定</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 指標と目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>パリ協定で示された1.5℃目標に向け、グループの環境負荷削減目標を変更・一部新設</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）を算出、開示</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## 戦略

当社は以下のステップにおいて気候変動に伴うリスク・機会項目及び影響の把握に努める他、対応策について西武グループサステナビリティ委員会において議論を行いました。今後も適宜委員会において状況の確認を行っていきます。

#### STEP 1：気候変動により、当社グループが直面するリスク・機会の抽出

TCFD提言などで示されているリスク・機会項目を中心に、当社における気候変動に伴うリスク・機会を抽出しました。項目は、低炭素社会への移行に関する移行リスク（政策規制、市場、技術、評判等）と、気候変動による物理的变化に関する物理的リスク（慢性：平均気温の上昇、降水・気象パターンの変化　急性：異常気象の激甚化等）及び低炭素社会への移行等に伴い発生する機会について分類しています。

#### STEP 2：シナリオの特定

不確実な未来へ対応するため、地球の平均気温上昇を2℃未満に抑制したシナリオや地球の平均気温が4℃上昇したシナリオなど、複数のシナリオを設定しています。

#### STEP 3：影響の評価

STEP 1にて抽出したリスク・機会の項目がSTEP 2で想定したシナリオごとの異なる想定に伴い、どのような影響を及ぼすのか、定量分析及び外部機関により想定される主要パラメーターの変化などを捉え、把握しています。

#### 気候変動に伴う重要なリスクと機会

| 分類        | リスク・機会項目   | 影響内容                                   | 期間                                                | 影響度           | 主な対応策 |                                                               |
|-----------|------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------|-------|---------------------------------------------------------------|
| 移行<br>リスク | 政策・<br>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            | 🔴🔴🔴   | ・省エネ化による使用エネルギーの削減<br>・再生可能エネルギーの自家発電や外部調達                    |
|           |            | 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～<br>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<br>(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            | 🔴     | ・各施設の浸水・防水対策、土砂崩れ危険箇所等の把握と対応<br>・保険等の活用<br>・総合復旧訓練等の異常時訓練実施   |
|           |            | 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<br>2030年△20%～△30% 2050年度△30%～△45%   | 中期            | 🟢🟢🟢   | ・適切な設備更新によるエネルギー消費の抑制<br>・社有地や社有林等の有効活用を目指し、太陽光発電、バイオマス発電等の推進 |
|           |            | 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 <sub>2</sub> 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<br>～<br>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　〈影響度（矢印本数）〉3本：影響度大（コロナ禍前営業利益5%～）、2本：影響度中（同1%～5%）、1本：影響度小（同1%未満）  
 〈影響度（矢印向き）〉下向き：リスク、上向き：機会

## リスク管理

気候関連リスクについては、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。また、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、管理を行っています。

#### STEP 4：対応策の検討・実行

抽出されたリスクに対しては適切なマネジメントを、機会に関してはビジネスチャンスに変えるべく、グループ各社では取り組みを進めるとともに、西武グループサステナビリティ委員会などでその状況をモニタリングしています。

#### ガバナンス

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ガバナンス | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社経営体制の変更に伴い、サステナビリティアクション推進体制を変更</li> <li>西武グループサステナビリティ委員会において、前年度の取り組み総括及び今後の方向性を議論</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 戦略    | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社において、CO<sub>2</sub>削減に向けたロードマップを設定、2030年度・2050年度までのアクションプラン案を検討</li> <li>リスク・機会に対して設定している対応策に基づき各施策を推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAによる太陽光発電を導入</li> <li>ダイヤゲート池袋、東京ガーデンテラス紀尾井町、西武バス新座営業所で実質CO<sub>2</sub>排出ゼロにて運営</li> <li>西武バス リニューアルブルーディーゼルを使用して走る日本初の旅客バスの運行開始、大型電気バス（EVバス）導入</li> <li>箱根湯の花プリンスホテルにてバイナリー発電開始 <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ設備の導入</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成、及びそれに伴う気候変動へのリスクマネジメントを着実に推進するため、インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格 7,000円/t-CO<sub>2</sub>)を導入</li> </ul> |
| リスク管理 | <ul style="list-style-type: none"> <li>西武グループリスクマネジメント計画において気候変動に関するリスクの発生可能性や影響度を整理</li> <li>温室効果ガス削減を当社の重視するアジェンダ(重要テーマ)として設定</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 指標と目標 | <ul style="list-style-type: none"> <li>パリ協定で示された1.5℃目標に向け、グループの環境負荷削減目標を変更・一部新設</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）を算出、開示</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## ガバナンス

当社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、推進体制を整備しています。CEOが委員長・議長を務め、社長執行役員兼COOをはじめ、サステナビリティアクション推進及びグループ経営計画策定の主幹部署である経営戦略部担当執行役員や当社グループ主要事業会社社長により構成される「西武グループサステナビリティ委員会」では、地球温暖化の主要因であるCO<sub>2</sub>排出量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するなど、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。

推進体制の詳細は48ページをご覧ください。

### ガバナンス

TCFD提言などで示されているリスク・機会項目を中心に、当社における気候変動に伴うリスク・機会を抽出しました。項目は、低炭素社会への移行に関する移行リスク（政策規制、市場、技術、評判等）と、気候変動による物理的变化に関する物理的リスク（慢性：平均気温の上昇、降水・気象パターンの変化　急性：異常気象の激甚化等）及び低炭素社会への移行等に伴い発生する機会について分類しています。

### ガバナンス

## 戦略の全体像とその考え方

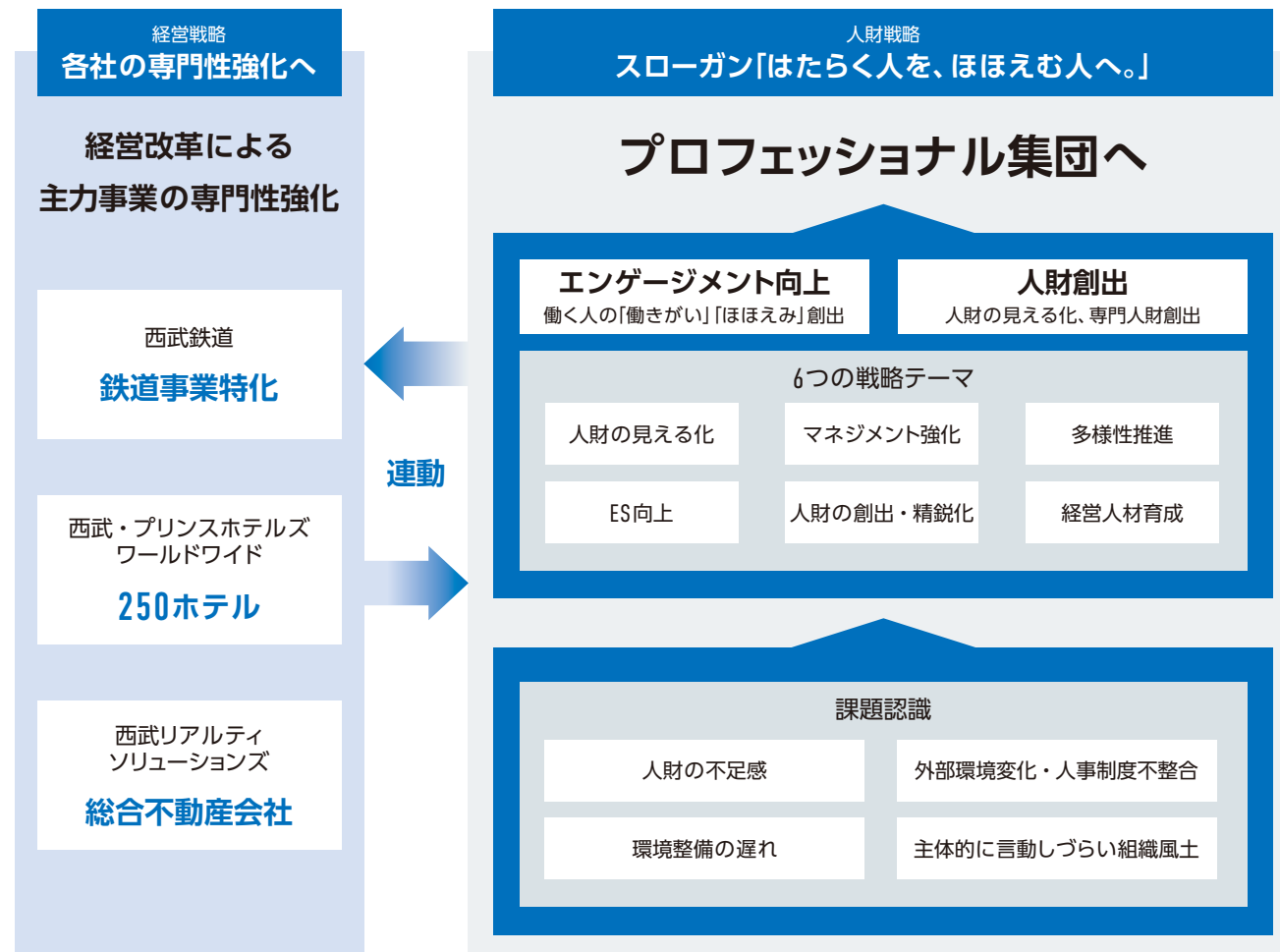
企業を取り巻く外部環境・事業環境が、人口減少、少子高齢化、コロナ禍での人々の働き方に対する姿勢や考え方の多様化などにより急速に変化するなか、当社グループが持続的に企業価値を向上していくためには、その価値創造の原動力となる人財の確保・育成を進め、従業員一人ひとりが持つ力を最大限に発揮できる環境整備が必要不可欠です。

2022年度は、経営戦略と連動した人財戦略策定を目指して、改めて当社グループの人事課題を抽出し、人的資本に関する議論を重ね、人財戦略の基本コンセプトを策定しました。

認識した課題は、大きく「人財の不足感」「外部環境変化と人事制度の不整合」「働く環境の整備の遅れ」「主体的に言動しづらい組織風土」の4つです。

これらの課題解決に向けて、当社グループの人財戦略スローガン「はたらく人を、ほほえむ人へ。」を掲げ、「人財の見える化」「ES向上」「マネジメント強化」「人財の創出・精鋭化」「多様性推進」「経営人材育成」の6つの戦略テーマに沿った各施策を推進することで、従業員のエンゲージメント向上、経営戦略（事業領域の専門性強化）と連動した人財創出を実現し、プロフェッショナル集団を目指していきます。

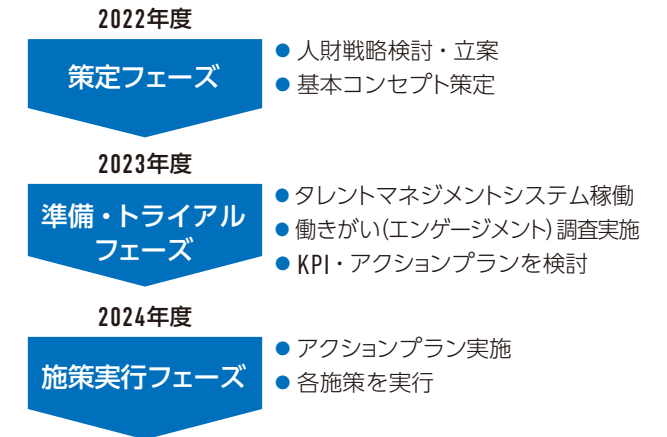
### 人財戦略基本コンセプト概要



## 戦略実行ロードマップ

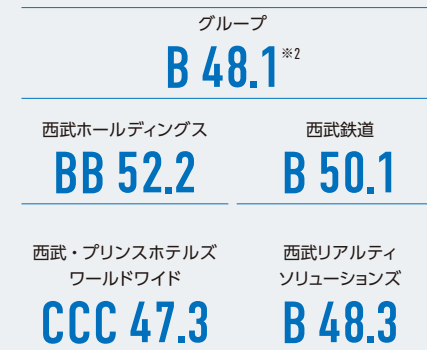
2022年度に人財戦略の基本コンセプトを策定し、2023年度を「人財戦略準備・トライアルフェーズ」と位置付けました。2023年度においては、人財戦略の具体化や働きがい(エンゲージメント)調査、タレントマネジメントシステム(人財情報の分析・活用システム)導入などの段階的实施に取り組んでいます。また、人財戦略のキーポイントとなるKPI及びアクションプラン設定を行い、2024年度以降の「施策実行フェーズ」においてPDCAを回していくことで、当社グループの企業価値向上に結び付けていきます。

### 人財戦略実行ロードマップ



### 2023年度 働きがい(エンゲージメント) 調査結果

#### エンゲージメントスコア<sup>※1</sup>



人財戦略上、プロフェッショナル集団を目指すうえで重要なテーマである「エンゲージメント向上」を目的に、従業員の働きがい(エンゲージメント)調査を2023年度に初めて実施いたしました。この調査結果を基に会社ごとに課題をより具体的に分析し、重点指標及びKPI設定、改善施策を実行し、エンゲージメント向上を図っていきます。

#### <グループ共通の強み・弱み>

- 強み**
- 直属上司とオープンでフランクな関係が構築されている
  - 職場メンバー同士で業務連携ができています
- 弱み**
- 評価・給与・配置などの制度に対する満足度の不足
  - 全社的な連帯感や意思疎通の不足

### 6つの戦略テーマ

| 戦略① | 人財の見える化   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● タレントマネジメントシステム(人財情報の分析・活用システム)の導入</li> <li>● 働きがい(エンゲージメント)調査実施に伴う働きがいの見える化</li> <li>● 事業や職種ごとに将来のキャリアパスの明確化</li> </ul>                  |
|-----|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 戦略② | ES向上      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社ごとにエンゲージメント重点指標を設定</li> <li>● グループ内フリーエージェント制度・公募型制度の導入による人事異動等</li> <li>● グループ共通福利厚生制度、健康経営の実施計画策定</li> </ul>                         |
| 戦略③ | マネジメント強化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要4社の管理職処遇制度の見直し</li> <li>● 役割やスキル等を明確化した西武版ジョブディスクリプション(職務記述書)を策定</li> <li>● 360度評価やアセスメント(評価・査定)によるスキルアップ体制を構築</li> </ul>              |
| 戦略④ | 人財の創出・精鋭化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社ごとに重点確保人財を設定し、育成や採用などを活性化</li> <li>● DX人財の育成</li> </ul>                                                                                |
| 戦略⑤ | 多様性推進     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員・管理職向けの講演会等を通じた多様な意見を活かす意識・風土醸成</li> <li>● SEIBUダイバーシティカレッジ等による多様な人財を活かす属性別活躍推進</li> <li>● 男性育休取得促進や企業内託児所の利用拡大等による多様な働き方推進</li> </ul> |
| 戦略⑥ | 経営人材育成    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サクセッションプラン(将来的な経営人材の計画的な育成管理)の作成</li> </ul>                                                                                              |

## はたらく人を、ほほえむ人へ。 西武グループの人財価値を高めることが 企業価値の持続的な向上につながる。

人財戦略部長の石橋執行役員と有馬社外取締役役に、組織再編を通じて各社の専門性強化を図り、プロフェッショナル集団となることを目指していくことを踏まえ、「従業員、組織のそれぞれがどうあるべきか、どのように変わるべきか」をテーマに対談いただきました。

### プロフェッショナル集団を目指して

**石橋** 経営改革に伴って、当社グループの中核3社は都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業、不動産事業に専門特化した事業会社に再編されました。これによって各事業会社の人財は、これまで以上に、それぞれの事業に沿った専門性が求められることになりました。グループ全体でプロフェッショナル集団を目指そうという方向です。

**有馬** そこで必要なのは人財育成における明確なキャリアパスですね。鉄道、ホテル、不動産それぞれの業界で勝ち抜いていくには人財の成長が欠かせませんが、今まではモデルとなるキャリアパスがグループ内で構築されておらず、従業員一人ひとりが希望するキャリア形成を支援する仕組みも弱かったと思います。各事業のプロ

フェッショナルになるためには、自らの研鑽はもちろんですが、会社からも多様な経験を積める場を提供する必要があります。そういったことを包括的に考えて人財戦略基本コンセプトの策定に至りました。

**石橋** 策定にあたり大きな課題として挙げられたのが、人財の不足でした。その解決に向けて、まずは今のような人財がいるのか、将来に向けて何が必要になってくるのかを明確にできるよう人財の見える化をしなくてはならないと考えました。また、もう一つのキーポイントとして、エンゲージメントの向上があります。エンゲージメントを高めることが生産性の向上にもつながるというエビデンスも出てきています。今年度は、新規の取り組みとして働きがい(エンゲージメント)調査を実施し、同業他社との比較も含め、多角的に分析して改善につなげていきます。

### 人財戦略の実効性を高めていく

**有馬** 取締役会でも人的資本は重要な議題でした。取締役会の実効性評価においても人財に関する議論が不十分であるとの意見もあり、そこから集中的に議論して大枠を固めてきました。経営改革は組織再編という外科手術が先行しましたが、本質的なところが変わらないとレジリエントな組織、サステナブルな組織にはなれない。これが取締役会で共有している課題認識であり、人財戦略は経営における非常に重要なアジェンダです。

**石橋** 問題は、経営戦略と連動した「エンゲージメント向上」と「人財の創出」を通じて、いかにプロフェッショナル集団を目指すかということで、そのために必要な6つの戦略テーマを設定しました。人財の見える化や、ES(従業員満足度)の向上、マネジメント強化、人財の創出・精鋭化、多様性の推進、経営人財の育成など、多面的な視点が盛り込まれました。

**有馬** 大事なのは、それを着実に実行できるかということです。そのための仕組みとして「人財戦略コミティ」も設置されました。主なメンバーは各社の社長をはじめ、人事や企画・経営戦略の部門長で、社外取締役として私も参加しています。経営戦略と人財戦略の連動を第一に考え、グループに横串を通すとともに、専門性の観点では縦のラインでも進捗をチェックしていく体制になっています。

**石橋** ロードマップとしては、2023年度が準備・トライアルフェーズ、2024年度からは施策実行フェーズとなっており、現在は働きがい(エンゲージメント)調査とともに、人財を「見える化」するためにタレントマネジメントシステムの活用を開始しました。この取り組みのなかでは指標をいくつか立てて、どのような要素が働きがいや働きやすさにつながるのか、持続的な組織力の強化につながるのかを探り出し、戦略の実効性を高めていきたいと考えています。

**有馬** 石橋さんが仰った通り、エンゲージメントの結果として生産性が向上しなければいけません。人事部門が人財データの分析、活用を進めていくということは、人事部門も専門性を磨いていく必要があるということです。今後はタレントマネジメントシステムをさらに有効に活用し、従業員一人ひとりの強みを見極め、それに応じた成長機会を提供できるようにしていくことが大事だと思います。

### はたらく人を、ほほえむ人へ。

**石橋** 人財戦略のスローガンは「はたらく人を、ほほえむ人へ。」です。これは、グループビジョンのスローガン「でかける人を、ほほえむ人へ。」を受けたもので、グループ一丸で目指す方向と直結した良いスローガンだと思っています。もちろん実際の仕事において、でかける人を笑顔にすることは簡単なことではありません。まず、はたらく人が笑顔にならなければできないことです。ただ、当社グループの人間は、腹落ちした時のパワーは凄いものがあります。例えば、東日本大震災の時、西武鉄道の復旧は非常に早く、みんなの頑張りでお客さまを安全にお運びすることができました。またホテルで言えば、グランドプリンスホテル広島をメイン会場として開催されたG7広島サミットは大変な仕事だったと思いますが、見事に完遂しました。サミット終了後には、フランスのマクロン大統領がスタッフ一人ひとりと握手し、「皆喜んでくれた」という感謝

の言葉と記念写真撮影のご提案をいただくなど、オペレーションは非常に高いレベルで遂行されました。

**有馬** 私も同感です。やはりホスピタリティ産業として、お客さまを喜ばせたいという強い気持ちを皆さんが本質的に持っておられますね。

**石橋** 困っている人がいるなら何とかしてサポートしたいとか、人を笑顔にすることに一生懸命になるとか、それが当社グループの社風なのかもしれません。その良いところは損なわずに、みんなが腹落ちしたなかで夢中で目標に向かっていけるような環境づくりが肝心だと思います。それをぜひ実行したいですね。

**有馬** 経営サイドとしては、鉄道、ホテル、不動産、それぞれに成長の場としてのポテンシャルがあることを伝えなくてははいけませんし、現場にある良いアイデアを企業価値の向上に結び付けていくことも非常に重要です。例えば個人で思うことを発案して、グループ横断的なプロジェクトを自ら牽引するといったことも、もっとあって良いと思います。今回、そうした形で人財戦略を実行することで、一人ひとりの専門能力を西武グループの成長につなげ、その成果をまた評価や給与として還元していく好循環をつくりたいですね。その結果として、はたらく人に満足してほほえんでもらえたらと思います。それこそが、私たちがやるべき仕事だと思っています。



執行役員  
人財戦略部長  
**石橋 憲司**



社外取締役  
独立役員  
**有馬 充美**

## 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

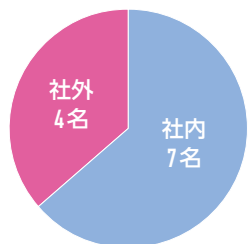
|                   | 14/3期                                                       | 15/3期           | 16/3期           | 17/3期           | 18/3期           | 19/3期           | 20/3期           | 21/3期           | 22/3期             | 23/3期                 | 24/3期           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| 機関設計／<br>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                                             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   | 議長を社長執行役員から独立社外取締役に変更 |                 |
|                   | 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                                               |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       |                 |
|                   |                                                             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       | 任期を2年から1年に変更    |
| 取締役 <sup>※1</sup> | 11名<br>(うち社外2名)                                             | 12名<br>(うち社外2名) | 12名<br>(うち社外3名) | 15名<br>(うち社外3名) | 15名<br>(うち社外3名) | 12名<br>(うち社外4名) | 12名<br>(うち社外4名) | 12名<br>(うち社外4名) | 11名<br>(うち社外4名)   | 11名<br>(うち社外4名)       | 11名<br>(うち社外4名) |
| 監査役 <sup>※1</sup> | 4名<br>(うち社外2名)                                              | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 4名<br>(うち社外2名)  | 3名<br>(うち社外2名)    | 4名<br>(うち社外2名)        | 4名<br>(うち社外2名)  |
| 取締役<br>報酬制度       | 基本報酬                                                        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       |                 |
|                   | 退職慰労金制度 <sup>※2</sup>                                       |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       |                 |
|                   | 株式報酬型ストックオプション制度 <sup>※2※3</sup>                            |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       |                 |
|                   | 株式報酬 (株式給付信託) 制度 (BBT (=Board Benefit Trust)) <sup>※3</sup> |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                   |                       |                 |

※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

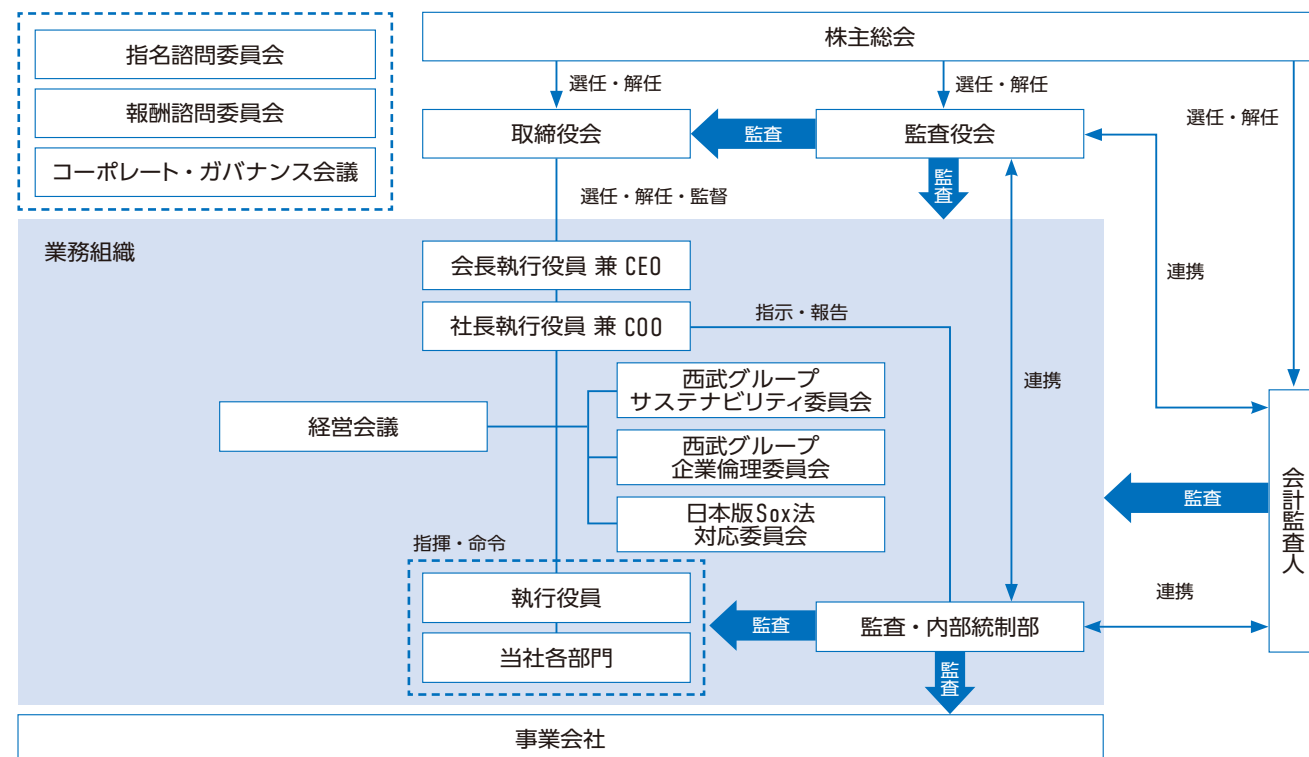
※3 2019年6月の定時株主総会をもって、株式報酬型ストックオプション制度を廃止、新たな株式報酬制度（年次インセンティブ及び長期インセンティブ。P64参照）を導入

## 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                |
| うち社外取締役 | 4名(女性2名) 注：すべて独立役員 |
| 取締役の任期  | 1年                 |

## コーポレート・ガバナンス体制



取締役会

総員15名(男性13名、女性2名)  
 社外取締役4名(男性2名、女性2名)(すべて独立役員)  
 監査役4名(男性4名)  
 議長 代表取締役社長 社長執行役員

## 2023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。

指名諮問委員会／報酬諮問委員会

総員6名(男性4名、女性2名)  
社外取締役4名(男性2名、女性2名)(すべて独立役員)  
議長 独立社外取締役

## 2023年3月期開催回数

指名諮問委員会 2回 報酬諮問委員会 2回

取締役候補者の決定及び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、独立社外取締役が議長を努め、独立社外取締役を過半数の委員とし、会長執行役員と社長執行役員、独立社外取締役4名で構成される指名諮問委員会または報酬諮問委員会の助言を得ています。

## 監査役会

総員4名(男性4名)  
社外監査役2名(男性2名)(すべて独立役員)  
議長 常勤監査役

2023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、取締役会そのほか重要な会議に出席し意見を述べるとともに、代表取締役との意見交換や取締役などから適宜業務の執行状況を聴取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。

コーポレート・ガバナンス会議

総員6名(男性4名、女性2名)  
社外取締役4名(男性2名、女性2名)(すべて独立役員)  
議長 独立社外取締役

2023年3月期開催回数 2回

取締役会が、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行い、その機能向上を図るにあたり、独立的・客観的立場から助言を得るための諮問機関であり、独立社外取締役が議長を努め、独立社外取締役を過半数の委員とし、会長執行役員と社長執行役員、独立社外取締役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

2023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、CEO、社長執行役員兼COO、経営戦略部担当執行役員、主要事業会社社長を構成員とする、西武グループサステナビリティ委員会を設置し、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

2023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、関係執行役員、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

2023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

2023年3月期開催回数 **20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・経営会議での主な議題

取締役会の実効性の向上に向け、会議資料の事前配付の徹底等により、各議案の検討時間を確保したほか、経営のPDCAサイクルを意識した審議を充実させ、一層の議論の活発化を図りました。また、「西武グループ中期経営計画(2021～2023年度)」におけるトピックである「経営改革」、「デジタル経営」、「サステナビリティ」等のモニタリングにおける議論・論点のポイントを明確化するとともに、人財戦略の議論を進めました。これらの各案件については特に時間をかけ議論をしました。また、経営会議・取締役会の運営体制としては、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を活用し、より良質かつ効率的な議論が可能となる環境を整備しました。

また、合宿型の取締役会・経営会議を年1回開催しており、2022年度は大磯エリアにて開催しました。グループ内企業・施設の視察を行うとともに、2023年5月11日に開示した西武グループ人財戦略の基本コンセプトの基となる人的資本経営について議論を進めるなど、構成員のグループ理解を深化させ、戦略立案議論の発展につなげています。

## 報告事項

- 予算・実績比較報告
- 中期経営計画及び予算の進捗状況
- ホテルアセットライト進捗報告
- リスクマネジメント計画の進捗状況
- 西武グループサステナビリティ委員会実施報告
- グループビジョン定点調査アンケート結果分析
- 政策保有株式の検証

等

## 決議事項

- 予算策定
- グループ内組織再編(西武鉄道経営改革)
- バックオフィスの共通化
- 西武グループ人財戦略の基本コンセプト策定
- 環境負荷削減目標の変更及び新設
- 西武グループサステナブル調達方針及び西武グループサプライヤーガイドラインの制定

等



## 指名諮問委員会議長メッセージ

## 西武グループのコーポレート・ガバナンスの 透明性・客観性を強化し 企業価値向上を目指します。



社外取締役  
独立役員  
後藤 啓二

## ガバナンス強化について

当社は、従来からガバナンス強化の取り組みを進めていますが、最近では、次の措置を講じました。2023年3月23日には、取締役報酬の決定方法を、これまでの代表取締役一任から、報酬諮問委員会の議を経て、取締役会で決定する方針としました。また、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス会議の議長を社長から独立社外取締役に変更しました。そして、私が指名諮問委員会の議長に就任しました。

これら一連の措置により、経営トップ等の選定や取締役の報酬決定について、より一層の透明化が図られることとなりました。

## 指名諮問委員会の議長就任を受けて

指名諮問委員会のミッションは、経営トップ、取締役の選任プロセスの透明性と客観性を確保し、社内のしがらみにとらわれず、株主・投資家をはじめとする社外の観点も踏まえ、最も当社の持続的成長と企業価値の向上に資する者が選任されるような体制を構築することです。

そのため、経営トップの候補者、取締役の候補者を日ごろからリストアップし、これらの方々と、経営会議、取締役会のみならず、個別のテーマの打合せ、意見交換等の場を通じ、役員ほか幹部社員の実績、成果のみならず、人柄やリーダーシップの発揮状況等、より多くの情報を把握できるよう努めてまいります。

そして、これらの方々の職務における実績や成果に対し、適正な評価を行い、いかなる基準、考え方で後継者を選定したのか透明性、客観性をもって説明できるよう、サクセッション・プラン(後継者育成計画)をより具体化してまいりたいと考えています。

さらに、次世代、次々世代のグループを担う人財の育成が極めて重要です。将来に向けて、各階層ごとに求められる能力を開発するための教育体系、人事体系を整備し、将来グループの中核を担う次世代、次々世代のリーダーを計画的に育成するための教育、人事等の取り組みが必要です。そこで、担当部署である人財戦略部から、将来のリーダー育成に向けた人財の育成状況についても定期的に報告を得て、適宜必要な助言、提言をしてまいりたいと考えています。

## 経営改革を進める西武グループへの期待

西武グループでは、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業、不動産事業など多種多様な事業において、アセットライト経営、サステナビリティやDX戦略等の経営改革に取り組んでいます。これらを通じた持続的な企業価値・株主価値の向上のためには、次世代、次々世代を見据えた人財の育成が必要であり、指名諮問委員会としての役割を果たし、その効果的な実現に努めてまいります。

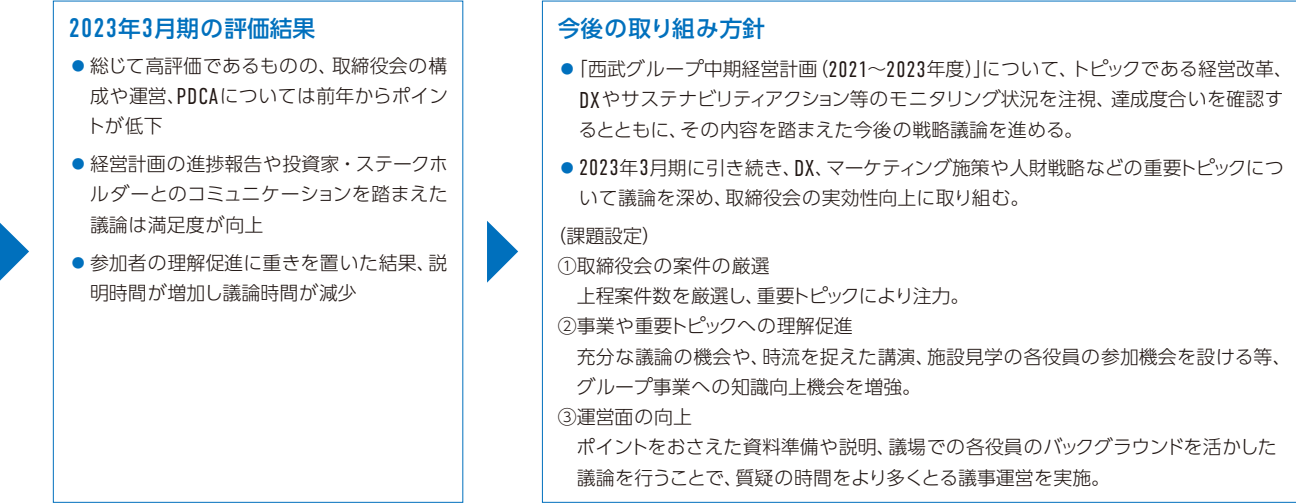
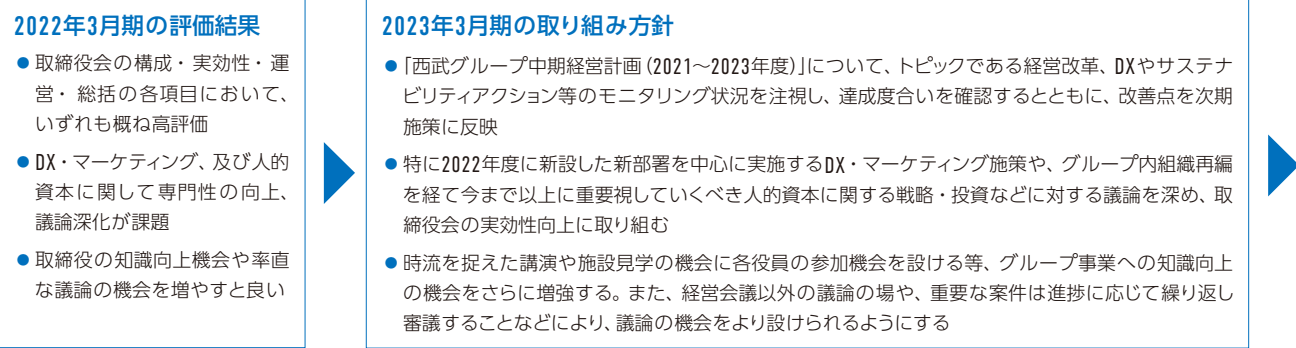
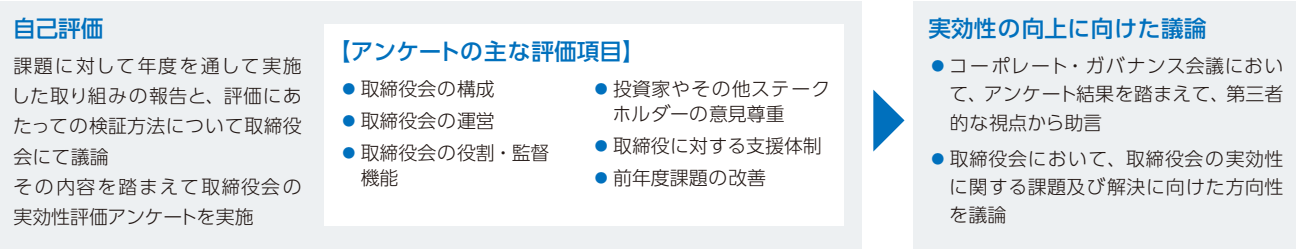
取締役会の実効性について

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。

2023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



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、基本報酬と株式報酬（年次インセンティブと長期インセンティブ）で構成し、取締役報酬と中長期的な業績向上及び株主価値との連動性を明確にし、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、取締役会が取締役の職務と責任に応じて決定しています。取締役会がその決定をする際には、報酬決定の客観性を確保するため、独立社外取締役が議長を務め、独立社外取締役4名を過半数の委員とする報酬諮問委員会に諮問し助言を得ており、報酬諮問委員会では原案について方針との整合性や外部調査機関のデータに基づき、業界・規模等の水準と比較・検討をするなど多角的な検討をおこなっているため、取締役会は取締役の個人別の報酬等の内容が方針に沿うものであると判断しています。

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。

役位ポイント  
(役位に応じて決定)

×

業績評価係数\*  
(年度業績に応じて決定)

=

年次インセンティブ  
付与ポイント

※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)  
※2023年度の業績評価指標の目標値  
EBITDA 予算値 900億円、ROE 予算値 6.3%

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は、当該退任日にポイントを付与します。

## 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 <sup>※3</sup>      | 23/3期      |
|----------------------|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------|
| 政策保有株式 <sup>※1</sup> | 銘柄数（）内は<br>非上場株式以外の株式銘柄数 | 49<br>(19) | 56<br>(26) | 57<br>(28) | 56<br>(28) | 57<br>(28) | 56<br>(27) | 56 <sup>※2</sup><br>(27) | 55 <sup>※2</sup><br>(25) | 57<br>(26) |
|                      | 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                   | 44,253     |

※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。

### 2023年3月期の主なIR活動

|                 |                      |                                                                                                          |
|-----------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 株主総会            | 2023年3月期（第18回定時株主総会） | 開催日：2023年6月21日（水） 来場株主数：469名 議決権行使率：78.5%                                                                |
| 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"> <li>個人投資家向けオンライン説明会の実施</li> <li>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</li> </ul> |
| 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、中期経営計画の進捗について説明（6回）                                                                            |
|                 | 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37件）                                                                              |
|                 | 海外IRの実施              | 欧州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     | 99件実施（うち、SR・ESGミーティング8件）                                                                                 |
|                 | 証券会社アナリストの取材対応       | 37件実施 ※カバレッジ証券会社は7社                                                                                      |
| ディスクローズ         | 見学会                  | 証券会社主催の見学会を実施                                                                                            |
|                 | 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）                                                                            |

**株主・投資家との対話** 主な対応者 CEO、COO、財務担当役員、社外取締役、IR担当執行役員

#### 対話の主なテーマ

- 株価や資本コストを意識した経営、開示の在り方について
- 事業ポートフォリオの考え方と中長期的なキャッシュフロー・利益成長に向けた戦略、資本配分や財務戦略の方針について
- 主要事業の戦略について（沿線人口減少を見据えた鉄道事業の在り方、ホテル業の競争優位性構築への戦略、不動産開発の取り組み、など）
- 当社のガバナンスにおける懸念点、取締役会の実効性について 等

#### 対話内容の経営及び取締役会へのフィードバック

株主・投資家との対話で得られた改善への意見・指摘や株価・株価指標を、CEOおよびCOO（毎月）、中核会社社長（四半期ごと）などに、フィードバックしているほか、経営会議・取締役会へ定例（2回/年）で報告しています。また海外IRなどを実施した際には都度経営会議・取締役会への報告を行っています。これらのフィードバック内容を踏まえ、直近では任意の委員会議長や取締役任期の見直しなどガバナンス向上に向けた取り組みを実施したほか、次期経営計画の策定や各事業戦略の立案・推進に取り組んでいます。

## 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（P61参照）」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つの内部通報窓口を設置しています。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。

### 人権方針

西武グループは、生活のあらゆる場面でお客さまの行動と感動を創造し、地域に根ざした公共性の高い事業活動を行う企業グループとして、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重して行動します。

[https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/governance/Human\\_Rights\\_Policy/](https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/governance/Human_Rights_Policy/)

### 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、それ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

#### 西武グループサステナブル調達方針・サプライヤーガイドラインー協力企業（お取引先）の皆さまへのお願いー

西武グループでは自社グループのみでなく、協力企業の皆さまとの協働によってサプライチェーン全体で持続的な社会の実現に貢献していきます。

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

### 建設業法に基づく監督処分について

西武造園及び西武緑化管理での、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について、2023年7月21日、国土交通省関東地方整備局から、建設業法に基づく再発防止措置に関する指示処分及び営業の停止命令を受けました。2021年3月12日に公表した再発防止策の徹底に引き続き取り組み、信頼回復に努めていきます。



**新任** **再任** 第18回定時株主総会（2023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）：辻廣 雅文、後藤 啓二、小川 周一郎、金田 佳季、齊藤 朝秀  
前列（左から）：有馬 充美、大宅 映子、後藤 高志、西山 隆一郎、古田 善也、山崎 公之

## 後藤 高志

**再任**

代表取締役会長  
会長執行役員  
兼 CEO

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、急激に変化する事業環境下においても強力なリーダーシップを発揮するとともに、株主・投資家との対話にも積極的姿勢で臨み、当社グループの企業価値向上に大きく貢献してまいりました。「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2023年度を最終年度とする現行の中期経営計画の推進及び今後の中長期的な戦略策定において、CEOとして将来へ向けて長期的かつ大局的な視点からグループの持続的な成長へ向け先導することで、引き続き当社グループの中長期的な企業価値・株主価値向上に貢献するものと確信しています。

## 古田 善也

**再任**

取締役 上席執行役員

取締役会出席状況  
出席15回／全15回\*  
【出席率100%】

金融機関において企業担当、海外駐在、支店長、審査部長等の国内外での豊富な経験を有しており、執行役員としても経営に携わりました。当社取締役就任後は、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に努め、安定した資金調達を実現しています。今後もこれまでの豊富な実務経験と知見を活かし、当社グループの持続的かつ力強い成長を支える長期的な事業基盤の確立に必要な財務戦略を推進することで、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確信しています。

## 小川 周一郎

**再任**

取締役

取締役会出席状況  
出席19回／全19回  
【出席率100%】

人事部門及び管理部門の担当として、当社グループの人事施策全般を統括し、事業環境の変化にも適応した多様な働き方の実現や人的資本経営体制の構築に向けた施策を推進するとともに、新型コロナウイルス感染拡大防止をはじめとした危機管理対応を統括することで、当社グループの企業価値向上に貢献してまいりました。2023年4月からは西武鉄道副社長執行役員、6月からは同社社長に就任しています。これらの実績と経験に加え鉄道事業に関する広範な実務経験を活かし、都市交通・沿線事業の戦略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確信しています。

## 西山 隆一郎

**再任**

代表取締役社長  
社長執行役員  
兼 COO  
経営企画本部長

取締役会出席状況  
出席19回／全19回  
【出席率100%】

広報部門の担当として、企業イメージの向上及びグループビジョンの浸透に努めるとともに、企画部門などの担当役員として、当社グループの中期経営計画を推進し、資本市場動向と経営戦略を連携させる観点から、株主・投資家との対話に臨むなど、厳しい経営環境下において優れた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貢献してまいりました。また2023年4月からは代表取締役社長兼COOとしての責務を担い、さらなる企業価値向上にまい進しています。昨今の急激な外部環境・経営環境の変化のなかでも、現行の中期経営計画の推進及び新たな戦略の策定などの責務を果たしていくことで、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確信しています。

## 山崎 公之

**新任**

取締役 上席執行役員

取締役会出席状況  
第18回定時株主総会（2023年6月開催）をもって取締役に就任したため、2022年度の取締役会出席はありません。

情報システム部門の担当として、グループ主要会社の情報システム部門の統合、管理系基幹システムのグループ共通化を推進するなど、業務効率化及び生産性向上に寄与することで、当社グループの企業価値向上に貢献してまいりました。現行の中期経営計画に掲げる3つの柱の一つである「デジタル経営」は、これからのグループの持続的な成長には不可欠であり、情報システム分野における豊富な実務経験とそれにより培われた知見を活かし、情報システムインフラを構築、その機能をより高度化することで、当社グループの企業価値向上に貢献するものと確信しています。

## 金田 佳季

**新任**

取締役

取締役会出席状況  
第18回定時株主総会（2023年6月開催）をもって取締役に就任したため、2022年度の取締役会出席はありません。

国内外のホテル運営・経営に携わった経験を持ち、西武・プリンスホテルズワールドワイドにおいて事業企画部門や統括総支配人、海外子会社の取締役を歴任し、ホテルの運営受託に関する豊富な経験を有しています。新たな視点で国内外でのホテルの新規開業に取り組むことで、ホテル・レジャー事業の事業エリアの拡大、収益の向上ならびにオペレーションに特化したホテル運営体制の定着に貢献しました。2023年4月から同社副社長執行役員、6月からは同社社長に就任しています。これらの実績や知見を活かし、ホテルの運営受託を中心とした新しいビジネスモデルを構築し、業界No1クオリティのホテルチェーンとしての業容拡大を実現することで、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確信しています。

## 齊藤 朝秀

**再任**

取締役

取締役会出席状況  
出席15回／全15回\*  
【出席率100%】

西武リアルティソリューションズの社長として、急激に変化す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まいりました。また不動産事業に関する広範な経験を有しており、それにより培われた知見を活かし、アフターコロナの観点に限定しない未知なる社会課題を前向きに捉え、常に新たな視点で当社グループの不動産事業をより競争力の高い事業へと進化させ、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確信しています。

## 後藤 啓二

**再任**

取締役

**社外** **独立**

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。アフターコロナの社会を見据え、事業環境の変化への適応が求められるなかで、各施策の適法性やレピュテーションへの影響、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。また、当社の指名諮問委員会の議長を務めています。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、当社グループの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

**再任**

取締役

**社外** **独立**

取締役会出席状況  
出席18回／全19回  
【出席率94.7%】

メガバンクで執行役員を歴任し、M&Aアドバイザーなどの財務に関する知見をはじめ、豊富でグローバルな知見・経験を有しています。アフターコロナの社会を見据え、事業環境の変化への適応が求められるなかで、経営戦略・計画の立案・実行や、人財の育成、ダイバーシティ、サステナビリティの観点など多方面での助言を得るとともに、当社のIR活動においては一般株主・投資家の視点での助言を得ています。また、当社のコーポレート・ガバナンス会議の議長を務めており、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、当社グループの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。

## 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・人財開発」「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・人財開発 | 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<br>役会 | 後藤 高志  |                                    | ●        | ●       | ●              | ●    | ●            | ●          | ●            | ●        |            |
|          | 西山 隆一郎 | コンプライアンス部<br>経営企画本部                | ●        | ●       | ●              | ●    |              |            | ●            | ●        | ●          |
|          | 古田 善也  | 経理部・財務部                            |          |         |                | ●    | ●            |            | ●            |          |            |
|          | 山崎 公之  | 情報システム部                            |          |         |                | ●    |              |            | ●            |          | ●          |
|          | 小川 周一郎 | 西武鉄道株式会社<br>代表取締役社長                |          |         |                | ●    |              | ●          | ●            | ●        |            |
|          | 金田 佳季  | 株式会社西武・プリンスホテルズ<br>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<br>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。

※「◎」については各委員会等の議長を表しています。

## 大宅 映子

**再任**

取締役

**社外** **独立**

取締役会出席状況  
出席19回／全19回  
【出席率100%】

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発言やアフターコロナの社会を見据えた生活様式の変化と価値変容に係る助言を得ることで、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、今後も当社グループの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。

## 辻廣 雅文

**再任**

取締役

**社外** **独立**

取締役会出席状況  
出席19回／全19回  
【出席率100%】

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。アフターコロナの社会を見据え、事業環境の変化への適応が求められるなかで、経済動向を踏まえた経営判断や方向性の示唆等の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、取締役会の活性化及びグループの持続的成長に貢献しています。また、当社の報酬諮問委員会の議長を務めています。今後も、当社グループの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。

※ 第17回定時株主総会（2022年6月開催）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2022年度の実績です。



(左から): 中川 義秀、中村 仁、柳澤 義一、阪本 智宏

- 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。
- 新任

第17回定時株主総会(2022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

| 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(現 西武リアルティソリューションズ)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<br>出席19回／全19回 [出席率100%]<br>監査役会<br>出席15回／全15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。 | 取締役会<br>出席15回／全15回* [出席率100%]<br>監査役会<br>出席11回／全11回* [出席率100%]  |
| 監査役<br><div>社外独立</div> | 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。          | 取締役会<br>出席15回／全15回* [出席率100%]<br>監査役会<br>出席11回／全11回* [出席率100%]  |
| 監査役<br><div>社外独立</div> | 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。                   | 取締役会<br>出席14回／全15回* [出席率93.3%]<br>監査役会<br>出席11回／全11回* [出席率100%] |

※第17回定時株主総会(2022年6月開催)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2022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
- 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
- 小野 眞弘

執行役員 経営企画本部 第一事業戦略部長
- 岩崎 則雄

執行役員 管理部長
- 川上 清人

執行役員 経営企画本部 IR部長
- 多々良 嘉浩

執行役員 広報部長
- 石橋 憲司

執行役員 人財戦略部長

企業データ

- 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

| 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              | 2023年3月期  |
|----------------------------------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-----------------------|-----------|
| 財務データ                                              |                        |           |           |           |           |           |           |                      |                       |           |
| 営業収益                                               | 百万円                    | 481,727   | 508,081   | 512,009   | 530,631   | 565,939   | 554,590   | 337,061              | 396,856               | 428,487   |
| 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               | 22,155    |
| 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               | 20,133    |
| 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                | 62,011    |
| 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                | 58,330    |
| 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                | 56,753    |
| 減価償却費                                              | 百万円                    | 40,430    | 40,745    | 45,658    | 51,000    | 53,126    | 56,713    | 57,839 <sup>※9</sup> | 56,646 <sup>※10</sup> | 54,641    |
| 設備投資額                                              | 百万円                    | 63,139    | 80,609    | 138,915   | 89,903    | 83,317    | 60,673    | 44,276               | 87,487                | 48,555    |
| EBITDA(償却前営業利益) <sup>※1</sup>                      | 百万円                    | 90,051    | 106,701   | 108,115   | 115,580   | 127,329   | 114,535   | 1,882                | 42,415                | 77,247    |
| 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             | 1,587,834 |
| 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                | 25,988    |
| 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             | 1,210,201 |
| 有利子負債                                              | 百万円                    | 840,329   | 843,745   | 909,104   | 905,091   | 905,057   | 934,574   | 937,156              | 931,116               | 793,301   |
| 純資産合計                                              | 百万円                    | 367,437   | 392,649   | 360,133   | 394,947   | 422,715   | 373,427   | 385,687              | 387,217               | 377,633   |
| EPS                                                | 円                      | 102.50    | 167.89    | 149.39    | 136.67    | 145.21    | 15.18     | △241.32              | 35.39                 | 188.70    |
| 潜在株式調整後EPS                                         | 円                      | 102.50    | 167.84    | 149.31    | 136.57    | 145.09    | 15.16     | —                    | 35.37                 | 188.63    |
| 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              | 1,237.46  |
| 1株当たり配当金                                           | 円                      | 8.0       | 17.0      | 23.0      | 23.0      | 30.0      | 30.0      | —                    | 5.0                   | 25.0      |
| 配当性向                                               | %                      | 7.8       | 10.1      | 15.4      | 16.8      | 20.7      | 197.6     | —                    | 14.1                  | 13.2      |
| 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                 | 300.7     |
| 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                   | 13.2      |
| 総資産回転率                                             | 回                      | 0.33      | 0.33      | 0.32      | 0.32      | 0.33      | 0.32      | 0.20                 | 0.23                  | 0.26      |
| 財務レバレッジ <sup>※2</sup>                              | 倍                      | 4.7       | 4.1       | 4.3       | 4.4       | 4.2       | 4.4       | 5.1                  | 5.6                   | 4.8       |
| 総資産経常利益率                                           | %                      | 2.9       | 3.8       | 3.6       | 3.4       | 3.9       | 2.8       | △3.5                 | △1.0                  | 1.2       |
| ROA(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                   | 3.4       |
| ROE(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                   | 16.6      |
| 自己資本比率                                             | %                      | 24.1      | 25.2      | 21.8      | 23.3      | 24.1      | 21.5      | 17.6                 | 18.3                  | 23.5      |
| D/Eレシオ                                             | 倍                      | 2.3       | 2.2       | 2.6       | 2.3       | 2.2       | 2.5       | 3.1                  | 3.0                   | 2.1       |
| 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                  | 9.9       |
| PER(年度末株価÷1株当たり当期純利益)                              | 倍                      | 30.29     | 14.18     | 12.30     | 13.55     | 13.34     | 78.26     | —                    | 35.94                 | 7.20      |
| PBR(年度末株価÷1株当たり純資産)                                | 倍                      | 2.89      | 2.07      | 1.62      | 1.49      | 1.44      | 0.97      | 1.22                 | 1.23                  | 1.10      |
| 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                | 67,167    |
| 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                | 87,854    |
| 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               | △217,221  |
| フリーキャッシュフロー <sup>※3</sup>                          | 百万円                    | 4,155     | △576      | △41,513   | 15,689    | 15,035    | 4,802     | △71,801              | 77,210                | 155,021   |
| 非財務データ                                             |                        |           |           |           |           |           |           |                      |                       |           |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1)                        | t-CO <sub>2</sub>      | —         | —         | —         | —         | 215,018   | 206,686   | 153,905              | 168,328               | 146,655   |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope2)                        | t-CO <sub>2</sub>      | —         | —         | —         | —         | 480,413   | 462,816   | 390,194              | 388,822               | 338,894   |
| CO <sub>2</sub> 排出量(Scope1+2合計)                    | t-CO <sub>2</sub>      | —         | —         | —         | —         | 695,431   | 669,502   | 544,099              | 557,150               | 485,550   |
| CO <sub>2</sub> 排出量原単位(営業収益当たりCO <sub>2</sub> 排出量) | t-CO <sub>2</sub> /百万円 | —         | —         | —         | —         | 1.23      | 1.21      | 1.61                 | 1.40                  | 1.13      |
| 電力使用量                                              | 千kWh                   | —         | —         | —         | —         | 1,012,780 | 997,328   | 876,921              | 887,286               | 783,075   |
| 再生可能エネルギー導入量                                       | 千kWh                   | —         | —         | —         | —         | 4,468     | 4,413     | 3,757                | 5,592                 | 39,222    |
| 再生可能エネルギー導入率                                       | %                      | —         | —         | —         | —         | 0.44      | 0.44      | 0.43                 | 0.63                  | 5.01      |
| 取水量                                                | 千m <sup>3</sup>        | —         | —         | —         | —         | 13,039    | 12,795    | 9,445                | 10,307                | 9,047     |
| 資源投入量(コピー用紙購入量)(注)A4換算                             | 千枚                     | —         | —         | —         | —         | 126,043   | 121,294   | 81,673               | 83,435                | 78,210    |
| 特定プラスチック使用製品購入量                                    | t                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —                    | 62                    | 79        |
| 産業廃棄物排出量                                           | t                      | —         | —         | —         | —         | 11,134    | 11,461    | 6,681                | 8,633                 | 4,655     |
| 食品廃棄物等発生量 <sup>※4</sup>                            | t                      | —         | —         | —         | —         | 5,195     | 4,498     | 1,757                | 2,152                 | 2,342     |
| 連結従業員数                                             | 名                      | 22,030    | 22,246    | 22,834    | 23,564    | 23,677    | 23,504    | 22,844               | 21,367                | 20,856    |
| 新規採用者数 <sup>※5※6</sup>                             | 人                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —                    | —                     | 320       |
| 3年後定着率 <sup>※5</sup>                               | %                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —                    | —                     | 64.0      |
| 離職率 <sup>※5</sup>                                  | %                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —                    | —                     | 7.5       |
| 女性管理職比率 <sup>※5※7</sup>                            | %                      | —         | —         | —         | —         | 3.7       | 4.0       | 4.9                  | 5.4                   | 5.7       |
| 外国人管理職比率 <sup>※5※7</sup>                           | %                      | —         | —         | —         | —         | —         | 0.1       | 0.1                  | 0.1                   | 0.1       |
| 経験者採用者管理職比率 <sup>※5※7</sup>                        | %                      | —         | —         | —         | —         | —         | 14.7      | 15.2                 | 15.1                  | 14.5      |
| 男性育児休業取得率 <sup>※5</sup>                            | %                      | —         | —         | —         | —         | 11.5      | 22.9      | 35.3                 | 51.5                  | 71.1      |
| 年次有給休暇取得率 <sup>※5</sup>                            | %                      | —         | —         | —         | —         | 70.1      | 77.6      | 55.0                 | 73.0                  | 77.8      |
| 業務災害発生件数 <sup>※5</sup>                             | 件                      | —         | —         | —         | —         | 228       | 197       | 126                  | 133                   | 203       |
| 労働災害による死亡者数(請負業者含む) <sup>※5</sup>                  | 人                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | 0                    | 0                     | 0         |
| 定期健康診断受診率                                          | %                      | —         | —         | —         | —         | 98.8      | 98.8      | 97.7                 | 98.5                  | 97.4      |
| 特定保健指導実施率                                          | %                      | —         | —         | —         | —         | 17.2      | 19.8      | 24.8                 | 37.3                  | 31.6      |
| 労働者の男女の賃金の差異 <sup>※5</sup>                         | %                      | —         | —         | —         | —         | —         | —         | —                    | —                     | 60.6      |
| ブルーアビジョン浸透率 <sup>※8</sup>                          | %                      | —         | —         | —         | 72.7      | 73.3      | 75.4      | 83.3                 | 82.6                  | 81.9      |

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

※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 食品廃棄物等多量発生事業者に該当するグループ会社の合計数値

※5 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

※6 新卒採用者数と経験者採用者数の合計数値

※7 管理職：課長相当職以上

※8 全役職員を対象に実施したアンケート設問「あなたはブルーアビジョン(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

※9 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。

※10 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

(2023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<br>出資金(百万円) | 議決権の<br>所有割合(%) |
|------------|-------------------|-----------------|
| 西武鉄道株式会社   | 21,665            | 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

|                            |             |       |
|----------------------------|-------------|-------|
| 株式会社西武・プリンスホテルズ<br>ワールドワイド | 100         | 100.0 |
| 株式会社西武リアルティソリューションズ        | 8,600       | 100.0 |
| プリンスリゾーツハワイインク             | 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2社       |             |       |

主要な事業内容及び営業所等

| セグメント          | 主要な<br>事業内容            | 主要な営業所等                                                                                                                                                      |
|----------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 都市交通・<br>沿線事業  | 鉄道業                    | 西武鉄道株式会社<br>営業キロ：176.6km<br>駅数：92駅<br>車両数：1,227両                                                                                                             |
|                | バス業                    | 西武バス株式会社<br>営業所：11営業所(東京都、埼玉県)<br>車両数：866台                                                                                                                   |
|                | 沿線生活<br>サービス業          | 株式会社西武園ゆうえんち<br>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式会社<br>BIG BOX東大和(東京都東大和市)                                                                                                                        |
| ホテル・<br>レジャー事業 | 国内<br>ホテル業<br>(保有・リース) | 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド<br>ザ・プリンスギャラリー東京紀尾井町<br>(東京都千代田区)<br>ザ・プリンス さくらタワー東京(東京都港区)<br>ザ・プリンス 箱根芦ノ湖(神奈川県箱根町)<br>ザ・プリンス ヴィラ軽井沢(長野県軽井沢町)<br>ザ・プリンス 軽井沢(長野県軽井沢町) |
|                | 国内<br>ホテル業<br>(MC・FC)  | 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド<br>ザ・プリンス パークタワー東京(東京都港区)<br>ザ・プリンス 京都宝ヶ池(京都府京都市)                                                                                     |
|                | 海外<br>ホテル業             | ステイウェルホールディングス Pty Ltd<br>The Prince Akatoki London(英国ロンドン)                                                                                                  |
|                | スポーツ業                  | 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド<br>久邇カントリークラブ(埼玉県飯能市)<br>軽井沢プリンスホテルスキー場(長野県軽井沢町)                                                                                      |

| 不動産事業               | 資本金又は<br>出資金(百万円) | 議決権の<br>所有割合(%) |
|---------------------|-------------------|-----------------|
| 株式会社西武リアルティソリューションズ | 8,600             | 100.0           |
| 西武鉄道株式会社            | 21,665            | 100.0           |
| 株式会社西武SCCAT         | 30                | 100.0           |
| 西武造園株式会社            | 360               | 100.0           |
| ほか5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」「西武バス株式会社」「株式会社西武リアルティソリューションズ」が重複して含まれています。  
2. 2022年4月1日に、株式会社プリンスホテルは会社分割により事業の一部を分割し、株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドがこれを承継する吸収分割を行いました。  
3. 2022年4月1日付で株式会社プリンスホテルを存続会社、株式会社西武プロパティーズを消滅会社とする吸収分割を行い、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。

| セグメント          | 主要な<br>事業内容 | 主要な営業所等                                                                                             |
|----------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ホテル・<br>レジャー事業 | その他         | 株式会社横浜八景島<br>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<br>賃貸業  | 株式会社西武リアルティソリューションズ<br>東京ガーデンテラス紀尾井町(東京都千代田区)<br>ダイヤゲート池袋(東京都豊島区)<br>軽井沢・プリンスショッピングプラザ<br>(長野県軽井沢町) |
| その他            | 伊豆箱根<br>事業  | 伊豆箱根鉄道株式会社<br>営業キロ：29.4km<br>駅数：25駅<br>車両数：70両                                                      |
|                | 近江事業        | 近江鉄道株式会社<br>営業キロ：59.5km<br>駅数：33駅<br>車両数：36両                                                        |
|                | スポーツ<br>事業  | 株式会社西武ライオンズ<br>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

(2023年3月31日現在)

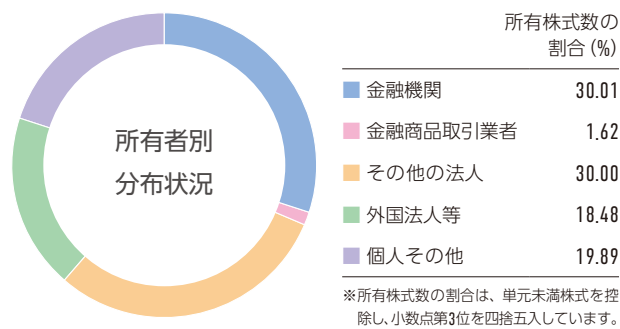
会社情報

|           |                                             |
|-----------|---------------------------------------------|
| 社名        | 株式会社西武ホールディングス<br>(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                          |

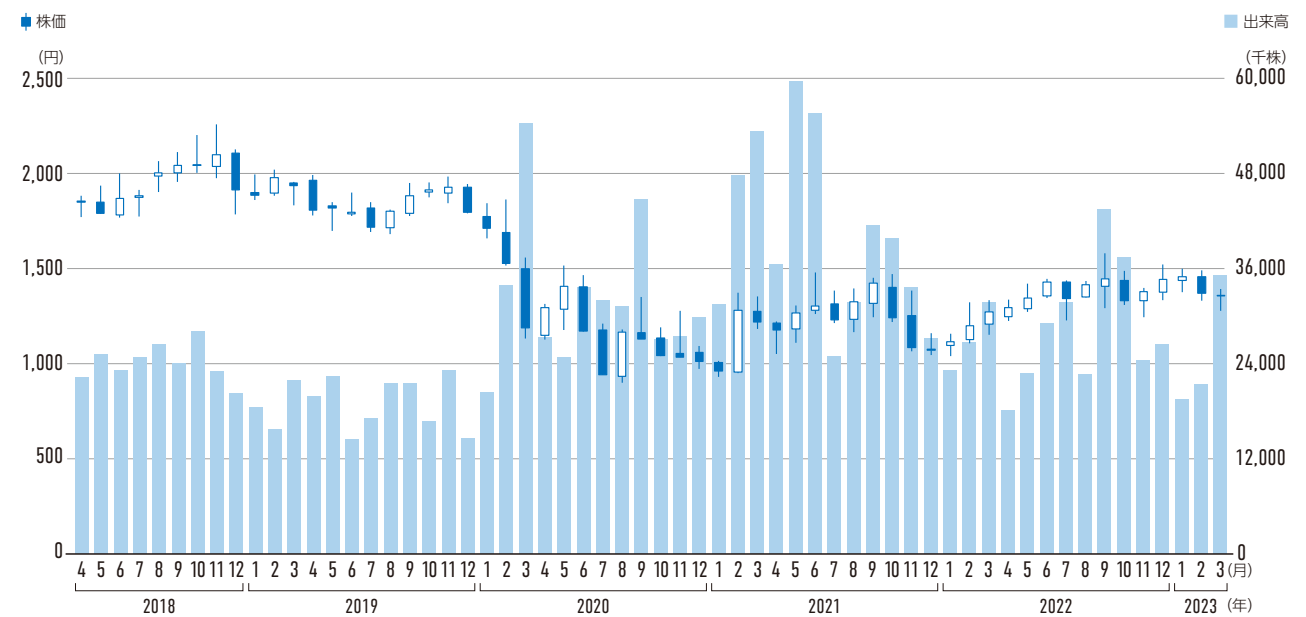
株式情報

|          |                              |
|----------|------------------------------|
| 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198,190株) |
| 株主数      | 64,721名                      |

株式分布状況



株価及び出来高の推移



|         |                            |
|---------|----------------------------|
| 資本金     | 500億円                      |
| 上場証券取引所 | 東京証券取引所 プライム市場(証券コード：9024) |
| 決算期     | 3月31日                      |
| 連結従業員数  | 20,856名                    |
| 会社数     | 84社                        |

大株主(上位10名)

| 株主名                                                               | 持株数<br>(千株) | 持株比率<br>(%) |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 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)                                           | 32,556      | 10.07       |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                | 13,204      | 4.08        |
| 株式会社日本政策投資銀行                                                      | 9,906       | 3.06        |
| みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 K口<br>再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行                     | 7,529       | 2.33        |
| 京浜急行電鉄株式会社                                                        | 7,155       | 2.21        |
| 株式会社みずほ銀行                                                         | 7,114       | 2.20        |
| MSIP CLIENT SECURITIES<br>(常任代理人 モルガン・スタンレー MUFG証券株式会社)           | 6,094       | 1.89        |
| 住友不動産株式会社                                                         | 4,738       | 1.47        |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)<br>(常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行) | 4,724       | 1.46        |

※持株比率は、自己株式(198,190株)を控除して算出しております。なお、自己株式には、「株式給付信託(BBT)」及び「株式給付信託(従業員持株会処分型)」の信託財産として所有する当社株式285,900株は含まれておりません。



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.