

# Resilience & Sustainability

株式会社西武ホールディングス

統合報告書

2024

## グループビジョン

### スローガン

でかける人を、  
ほほえむ人へ。

### グループ理念

西武グループの変わることのない基本姿勢

私たち西武グループは地域・社会の発展、  
環境の保全に貢献し、  
安全で快適なサービスを提供します。  
また、お客さまの新たな感動の創造に  
誇りと責任を持って挑戦します。

### グループ宣言

「お客さまの行動と感動を創り出す」ための行動指針

私たちは、「お客さまの行動と感動を創り出す」  
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

グループビジョンは、西武グループで働くすべての仲間のめざすところであり、  
羅針盤であり、すべての活動の出発点です。

2006年に多くの従業員から意見を集め、幾度も議論を重ね、言葉を磨き上げました。  
そして、一人ひとりが行動につなげるために、毎年さまざまな取り組みを行っています。

そのため18年経った今でも、我々のなかで生きたビジョンとして、  
また、グループのグローバルな共通概念としてあり続けています。

グループビジョンを胸に刻んだ我々の一歩一歩が、企業価値の創出につながっています。



# これまでもこれからも、「でかける人を、ほほえむ人へ。」

## 1912~

### 鉄道、ホテル、不動産を 中心に事業を拡大

## 2006~

### 峻別と集中、クライシスを 乗り越え、筋肉質な企業体質へ

## 2024~

### 不動産事業を核とした ビジネスモデルへ転換

#### 価値創造の歴史

### 1912

#### 武蔵野鉄道（西武鉄道の前身） を設立

西武グループの歴史の原点。  
池袋と飯能を結ぶ路線が開通  
(1915)。



撮影者=園田正雄 株式会社ネコ・パブリッシング「写真で見る西武鉄道100年」より

### 1919

#### 千ヶ滝別荘地分譲開始 箱根別荘地開発開始

不動産・土地開発事業の原点。



### 1953-

#### 高輪、赤坂、東京の 各プリンスホテルを開業

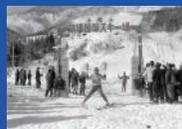
「プリンスホテル」ブランドの確立。都心一等地にフルサービスホテルを展開し、日本のホテル文化を牽引。



### 1957-

#### 「大磯ロングビーチ」や「苗場国際スキー場」 などのレジャー施設を開業

自然を活かして多様なリゾート地を開発。日本におけるレジャー文化を創造。



### 1978

#### 西武ライオンズ誕生

西武グループのイメージリーダー。沿線エリアの一体感を創出し、地域とともに成長。



©SEIBU Lions

### 1988

#### マウナ ケア リゾート取得

世界屈指の高級リゾート地ハワイにて、グループにおける海外ホテル展開を本格化。



### 1995

#### 「軽井沢・プリンス ショッピングプラザ」開業

日本のアウトレットブームの先駆け。ホテル・レジャー施設に加え、複合リゾート「軽井沢」に新たな体験価値を提供。



### 2006

#### 西武ホールディングスを設立

グループ再生への礎を築く。企業風土一新、「峻別と集中」遂行、グループビジョン制定などを実施。

### 2016

#### 「東京ガーデンテラス 紀尾井町」開業

ホテル施設を大型複合施設へ転換。歴史と自然が調和した複合市街地を形成し、企業価値・エリア価値を向上。



### -2023

#### 新しいサービスを創出

変化する時代や市場のニーズに合わせてさまざまな事業・サービスを展開。



池袋線  
特急ラビュー

プリンス  
スマートイン

グランエミオ  
所沢

浅間山キャンプ場

etc

培ってきた  
強み



顧客基盤・  
顧客接点

人的資本

アセット

財務資本

自然資本

社会・  
関係資本

### 2024-

#### 西武ならではの 強みをより活かした 持続的な成長

リゾート  
開発

アセット  
マネジメント  
事業進出

ホテル  
ネットワーク  
拡大

沿線  
価値創造

etc

# Resilience & Sustainability

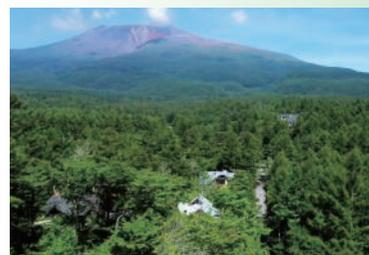
-安全・安心とともに、  
かけがえのない空間と時間を創造する-

西武グループならではの強みを活かした「不動産事業を核とした成長戦略」により  
資本効率性を追求することで、トータルステークホルダーサティスファクションの向上を  
目指していきます。



## 保有土地の豊かな自然と稀有なポテンシャルを活かし、 世界に誇るリゾート開発を

豊富かつ希少性の高い保有資産の価値顕在化は、グループの成長における最大の原動力です。軽井沢・箱根・富良野など日本を代表するリゾートエリアにおいて、その土地の自然や歴史を活かし、お客さまに非日常な体験と感動を提供する持続可能なリゾートを開発していきます。グループ内のみならず、外部の強みや知見を取り込みながら開発を推進することで、世界に誇る日本らしいリゾートを開発します。



軽井沢 千ヶ滝別荘地

西武リアルティ  
ソリューションズ  
リゾート開発事業部  
野内 龍也





西武リアルティ  
ソリューションズ  
アセット  
マネジメント部  
**橋 咲希**



東京ガーデンテラス紀尾井町

## アセットマネジメントの専門性を磨き、 新たな事業領域へ

グループの資本効率性向上に向けた鍵となるのが、アセットマネジメント<sup>※1</sup>機能の強化です。潜在価値を持つ保有不動産・新たに取得した物件のバリューアッド<sup>※2</sup>を果たすとともに、資本効率性に鑑みた流動化・物件取得を行うことにより、保有不動産のポートフォリオの最適化を図ります。今後、幅広くアセットマネジメント業務を受託できる実力を身につけ、新たな事業領域の確立と、西武ならではの物件価値の創出を実現していきます。

## 日本の誇りを世界へ、プリンスホテルが 描くホスピタリティの未来

プリンスホテルの使命は、日本の伝統的なホスピタリティ、食文化、クラフトマンシップを世界に発信することです。アジアの主要都市やリゾート地を中心に、多彩なブランドを展開することで、お客さま一人ひとりに寄り添い、心から満足いただけるホテル体験を提供していきます。グローバルな視点と日本ならではの繊細さを融合し、世界中のお客さま、オーナーから選ばれるホテルを目指します。



福岡市に開業予定のホテル外観イメージ

西武・プリンスホテルズ  
ワールドワイド  
デベロップメント部  
**Jeremy Gillet**



## 駅やまちの利便性・魅力を高め、 住みたい、訪れたい沿線へ

西武鉄道とその沿線における持続的な発展のためには、沿線価値の向上が不可欠です。ターミナルや沿線拠点において、駅やその周辺施設、ネットワークの整備を進め、駅を中心としたまちの魅力創出や回遊性向上を実現します。設備面での投資に加え、地域社会や自治体などとの協働により、住もう人、訪れる人に、地域への愛着や豊かな時間、新たな発見をもたらすまち・沿線を育てていきます。



西武鉄道  
計画管理部  
駅まち創造課  
**油井 瑠子**



西武鉄道 豊島園駅

※1 不動産に関わる財務分析、資産価値の評価など、不動産経営全般の総合管理の有効活用方法を提案すること  
※2 リニューアルなどを行い、物件が持つ価値の最大化を図ること

# 目次・編集方針

## 目次

### イントロダクション

- 1 変わらぬ想い
- 3 これからの西武グループ
- 5 目次・編集方針

### 西武グループの提供価値

- 6 CEOメッセージ
- 8 価値創造プロセス
- 9 マテリアリティ
- 11 西武グループの強み
- 12 トータルステークホルダーサティスファクション

### 長期戦略

- 13 COOメッセージ
- 18 長期戦略
- 23 社外取締役鼎談

### 事業戦略

- 27 不動産事業
- 31 ホテル・レジャー事業
- 35 都市交通・沿線事業
- 39 新規事業

### 資本戦略

- 40 財務戦略
- 44 人財戦略
- 48 デジタル経営
- 51 財務・非財務ハイライト

### ガバナンス

- 55 役員一覧
- 60 コーポレート・ガバナンス
- 68 リスクマネジメント
- 70 人権の尊重・調達に対する取り組み
- 71 TCFD提言に基づく情報開示
- 74 脱炭素・自然資本への取り組み

### 企業データ

- 75 10年財務データ
- 76 主要な連結子会社・事業内容及び営業所等
- 77 投資家情報

#### 統合報告書2024の目次ハイライト

人口構造の変化や地政学リスクなど、先行き不透明な経営環境のなか、当社は2035年度を見据えた長期戦略を策定し、目指す姿とマテリアリティを定義しました。アセットや人的資本など当社の強みを活かし、キャピタルリサイクルモデルを確立することで、不動産事業を核とした持続的な成長を果たしていく考えです。

本報告書では、その目指す姿に向けて一連となった企業価値向上の道筋を、経営陣や従業員の想いを交えて解説するとともに、取締役会におけるガバナンスの考え方を説明しています。



- |                 |        |                        |
|-----------------|--------|------------------------|
| 長期戦略に込めた想い      | ▶ P.6  | CEOメッセージ               |
| 長期戦略の全体像と成長イメージ | ▶ P.13 | COOメッセージ               |
|                 | ▶ P.18 | 長期戦略                   |
| 長期戦略実現に向けたガバナンス | ▶ P.23 | 社外取締役鼎談                |
|                 | ▶ P.60 | コーポレート・ガバナンス           |
| 目指す姿とマテリアリティ    | ▶ P.3  | これからの西武グループ            |
|                 | ▶ P.9  | マテリアリティ                |
|                 | ▶ P.12 | トータルステークホルダーサティスファクション |

### 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、ウェブサイトをはじめ、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

2023年4月1日～2024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。

### 社外からの評価

2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
ESGセレクト・リーダーズ指数



2024 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



※株式会社西武ホールディングスのMSCI指数への組み入れ、および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およびMSCI指数の名称およびロゴは、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。  
※FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社西武ホールディングスが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

# スマイルを起点とした西武グループの変革に リーダーシップを発揮していきます。

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**

## 長期的な視点でVUCAの時代を見つめる

当社は2024年5月、2035年度までの長期戦略を発表しました。その主旨は、これまでのビジネスモデルから転換し、「不動産事業を核とした成長戦略」に大きく舵を切るというものです。

その決定までには、取締役会はもちろんのこと、事業会社の経営層や従業員を含めた多くの関係者とともに多大な時間を費やし、より長期的な視線で当社の進むべき未来の議論を重ねてきました。過去3年にわたるコロナ禍を経て、先行きに対する役員、従業員の危機感の高まりとともに、未来を見渡す視線がこれまでと比較してより一層長期的な視点へと変化してきたことを感じています。

コロナ禍だけを見れば単発的な出来事ですが、2000年以降、世界ではSARS、MERSなどのパンデミックが6~7年に

## CEOメッセージ

一度発生しており、地球温暖化が進むなかでこうしたパンデミックは今後も必ず起こると考えられます。また、リーマンショックのような金融経済恐慌や国際紛争などの地政学リスク、地震や台風などの自然災害も想定しておく必要があります。こうしたクライシスに対して、いかに耐久力を高めていくか。将来に向けた成長をいかに持続可能にしていくか――。

そんな問題意識を共有しながら導き出したのが、「Resilience & Sustainability-安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-」というアウトカムです。これは、グループビジョンをより具体的にした、2035年度という向こう10年間のありたい姿を表現したものです。VUCA<sup>\*</sup>の時代のなか、当社はグループの強みを活かした成長戦略を通じて資本効率性を追求し、社会的価値・株主価値の極大化を目指していきます。

### 多様な視点で長期目標達成への道筋を描く

長期戦略の策定プロセスにおいては、2023年4月から私と一緒に代表取締役を務める西山COOと共に策定を進めました。西山COOには株主総会や取締役会の議長をはじめ、社内の各種委員会の委員長、経団連の常任幹事など多くの役割を委譲しましたが、相手を尊重する丁寧な対話を通じてグループ各社のビジネスモデルや従業員の想いに配慮し、かつ関係者の利害を汲み取りながら物事を判断していく姿勢は素晴らしいと思います。そうした姿勢は多岐にわたる事業で多様なステークホルダーを擁する当社グループにとって不可欠な能力であると、改めて意を強くしました。

その分、私はより客観的な視点からグループの経営状況を俯瞰して見るができるようになったことから、リスクやクライシスの見極めやマネジメントに注力し、ビジネスモデルの転換をスピード感をもってスムーズに進めていけるよう役割を果たしていきたいと考えています。

そのようななかで、引き続きガバナンス体制の強化にも取り組んでいます。2024年6月にはDXの見識を持つ小林洋子氏、マーケティング分野に造詣が深い高橋雅美氏、金融経済情勢を注視するスペシャリストの池田唯一氏に社外取締役役に就任いただきました。

また、戦略の中核を担う不動産事業においては、不動産投資のプロである石原雅行氏が取締役上席執行役員に就任し、不動産事業を統括します。

今後は各氏の豊富な経験や知見、見識に基づく多様な意見を交わしながら、長期戦略の目標を達成していきたいと考えています。

### お客様のスマイルを起点とした企業価値向上を

西武グループは「でかける人を、ほほえむ人へ。」というグループビジョンのスローガンを掲げています。今回策定した「Resilience & Sustainability-安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-」をアウトカムとする長期戦略は、従業員一人ひとりがグループビジョンを実践していくことで実現されていくものです。

ほほえみを生み出す過程では、従業員にも笑顔でいてほ

しいと思います。私はお客さまとの多様な接点を持つ西武グループにあって、人々のスマイルを増やしていく仕事というのは、幸せな仕事だと考えています。西武グループには、目の前のお客さまのスマイルを生み出すほんの一つの言葉、一つの行動を「価値」として賞賛し、評価する風土があるからです。

例えば西武鉄道では、運転士や車掌、駅係員が小さなお客さまに鉄道カードを差し上げていますが、お子さまだけでなく一緒にいる親族の方も喜んでいただけます。プリンスホテルでも、お客さまが記念日として来られた際には必ず一声お声がけするようにしています。また、グループを挙げて運営に取り組んだ昨年の広島でのG7サミットでは各国首脳たちの多くのスマイルを見ることができました。

そんなスマイルをつくるプロセスを一つひとつ積み重ねていくことが、安全・安心な空間・時間の創造につながっていく――「はたらく人を、ほほえむ人へ。」という西武グループの人財戦略スローガンがありますが、当社グループで働く意義、喜びはまさにこの点にあると強く思っています。

そして、その喜びを、西武鉄道沿線にお住いの約550万人の方々、約180万人のSEIBU PRINCE CLUB会員の方々、国内外のホテル・レジャー施設に来られるお客さまと共有することで企業価値を高め、ステークホルダーの皆さまと成長の喜びを分かち合っていく。そんな西武グループの姿を目指して、今後も長期的な視点でグループの変革していくためにリーダーシップを発揮していきます。

<sup>\*</sup>VUCA: 先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態を意味する。V (Volatility: 変動性)、U (Uncertainty: 不確実性)、C (Complexity: 複雑性)、A (Ambiguity: 曖昧性)の頭文字を取った言葉

# 価値創造プロセス

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



# マテリアリティ

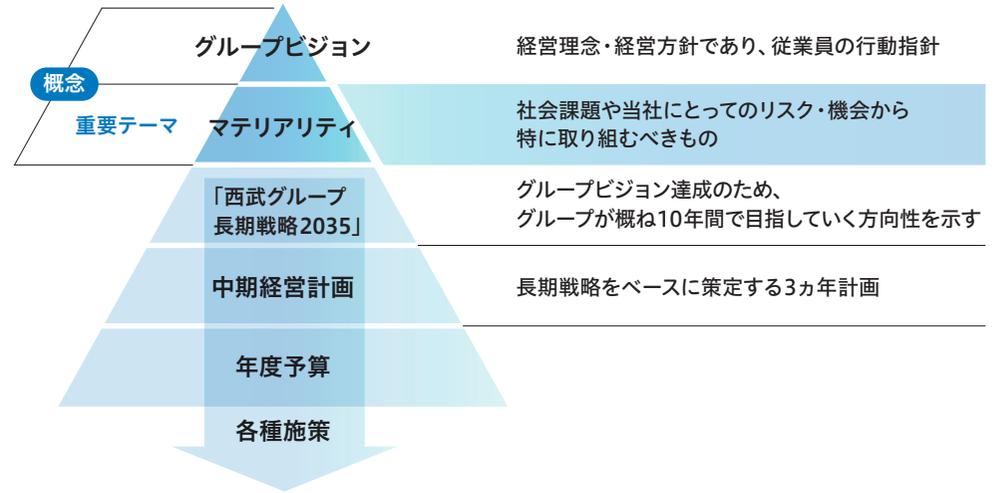
西武グループでは、社会課題や当社グループにおけるリスク・機会を踏まえて特定した、特に取り組むべきマテリアリティに基づく取り組みを進めることで、持続的かつ力強い成長につなげていきます。

## マテリアリティの特定・位置づけ

西武グループでは、持続可能な社会の実現と当社グループ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」と呼び、これまでは特に取り組むべき4領域12項目のアジェンダ(重要テーマ)を設定していましたが、より長期目線での経済性・成長性と社会性の両立を目指すため、これらを6つのマテリアリティ(重要テーマ)へ変更しました。マテリアリティの特定に当たっては、当社グループにおけるリスク・機会のリストアップや重要度の評価というプロセスを経て、西武グループサステナビリティ委員会、経営会議・取締役会で議論の末に決定しました。

加えて、長期戦略と中期経営計画の前提になるものとして、グループビジョンとともにマテリアリティを上位概念として位置づけ、全施策においてマテリアリティを意識して進めていくよう、戦略全体の枠組みを明確にしました。

西武グループ 戦略体系図



## マテリアリティ特定プロセス

**STEP 1**

**リストアップ**

社会課題(SDGs、GRIスタンダード、ISO26000、SASB等)、当社グループのリスク・機会257項目をリスト化

**STEP 2**

**ショートリスト化・カテゴリー化**

STEP1の内容を精査し、57項目に集約、さらに16項目に分類

**STEP 3**

**重要度評価**

右図の通り各カテゴリーをプロットして重要性を評価のうえ、さらにカテゴリーを集約

**STEP 4**

**社内で議論**

西武グループサステナビリティ委員会及び経営会議・取締役会での議論を行い、6つのマテリアリティを特定

**特定したマテリアリティ**

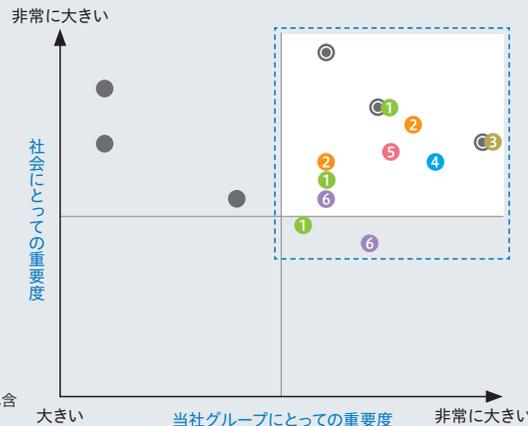
**成長**

- ① 脱炭素・資源有効活用
- ② 住みたいまち・訪れたいまちづくり
- ③ 五感を揺さぶる体験創造

**基盤強化**

- ④ 安全・安心なサービス提供
- ⑤ 多様な人財の育成・活躍
- ⑥ コンプライアンスと協働

カテゴリー別重要度評価



※◎は、他のマテリアリティに要素が包含されているため独立させていません

マテリアリティ	対応する社会課題/リスク	機会	目指す姿	経営計画での取り組み	主な非財務KPI・モニタリング指標	
成長	 <b>脱炭素・資源有効活用</b>	気候変動への対応、生物多様性・生態系崩壊、環境破壊	循環型社会形成、森林活用、サステナビリティ意識高まり	常に自然環境、地球環境へ配慮し、脱炭素社会や資源循環型社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備の省エネ化、再生可能エネルギーの導入促進</li> <li>森林維持・保全、森林活用、CO<sub>2</sub>吸収量維持</li> <li>取水量・廃棄物等の資源利用の適正化</li> <li>食品ロスの削減、資源循環サイクルの構築</li> </ul>	<b>環境負荷低減指標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量：2050年度ネットゼロ、2030年度までに2018年度比△46%、毎年度前年度比△5%</li> <li>再生可能エネルギー導入率：2050年度100%、2030年度50%</li> <li>取水量原単位(取水量/営業収益)：前年度比減</li> <li>社有地の環境保全地区化率：2030年度までに社有地全体の30%(2,700万㎡)<sup>*1</sup></li> </ul> <b>資産・ブランド価値向上指標</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境認証取得率：100%<sup>*2</sup></li> <li>食品廃棄物量原単位(廃棄物量/宿泊人員)：前年度比減</li> </ul>
	 <b>住みたいまち・訪れたいまちづくり</b>	少子高齢化、IT/DX等技术革新、気候変動、地域経済の維持・成長、既存事業の競争激化、価値観・ライフスタイルの変容・多様化	競合他社との差別化、地域経済の維持発展による事業地域の活性化、定住人口・利用者増加、インバウンド増加、充実感の追求、価値追求消費の増加、自由時間の増加、サステナビリティ意識高まり	様々な暮らしの1シーンを彩り、住みたくなるまちづくりを行います。多様な人々を惹きつける、訪れたいまちづくりを推進します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>沿線価値向上に向けた沿線開発</li> <li>グループの強みを生かした都心再開発・リゾート開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域等と連携した施策</li> <li>・訪れたい商業施設の提供</li> <li>・来訪目的の魅力向上・発信</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モニタリング指標：観光地入り込み客数(秩父市、川越市、飯能市、軽井沢町)</li> <li>モニタリング指標：西武鉄道沿線28自治体の人口</li> </ul>
	 <b>五感を揺さぶる体験創造</b>	価値観・ライフスタイルの変容・多様化、IT/DX等技术革新	インバウンド増加、充実感の追求、価値追求消費の増加、自由時間の増加、サステナビリティ意識高まり	楽しみ、感動、興奮、生きがいを提供し、人々がほほえむ特別な時を創造します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>西武グループならではの体験価値の創造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ホテル利用者の満足度向上、キラー体験(絶景)開発・実施</li> <li>・すべての人が楽しめる球場・ライオンズコンテンツ提供、熱く熱狂できるチームづくり</li> <li>・公園等でのイベントやアウトドア体験提供</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年度までにSEIBU PRINCE CLUB会員260万人</li> <li>滞在全般スコア2024年度8.3pt<sup>*3</sup></li> <li>球場来場者数：対前年増</li> <li>管理公園来園者数：前年度比+1%</li> <li>モニタリング指標：フォープス・トラベルガイド5つ星受賞施設数</li> </ul>
基盤強化	 <b>安全・安心なサービス提供</b>	サービス・商品の安全性、事故・災害防止、気候変動への対応、インフラ機能の維持、テロ・サイバー犯罪拡大、都市部への人口集中、少子高齢化、既存インフラ老朽化	常に安全を基本にすべての事業・サービスを推進し、すべての人に安心な日常を提供します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全確保、災害防止、バリアフリー化に向けた設備投資</li> <li>自治体等と連携した各種訓練、協定等による災害対策</li> <li>HACCPに対応した食の安全管理</li> <li>情報管理・セキュリティに関する教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>責任事故、インシデント等：毎年度0件(鉄道事業者)</li> <li>死亡事故、車外・車内人身重傷事故：毎年度0件(バス事業者)</li> <li>食中毒事故：毎年度0件</li> <li>不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故件数<sup>*4</sup>：毎年度0件</li> </ul>	
	 <b>多様な人財の育成・活躍</b>	従業員の労働環境・人権尊重、ダイバーシティ推進、人財育成・働きがい醸成、生産年齢人口減少・少子高齢化・健康寿命延伸、安全衛生・従業員の健康	個人がスキルを高め、働きがいのある組織づくりにより、はたらく人のほほえみを創出します。はたらく人の専門性を高め、プロフェッショナルな人財を育成します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な配置や公募型制度、自己研鑽のためのコンテンツ拡充など、個人主体の自律的な成長促進による人財スキルの向上</li> <li>インナーコミュニケーション強化や人事制度改革、施設環境改善、健康経営などによる従業員の働きがい向上</li> <li>多様性を尊重し、一人ひとりが最大限活躍できる組織づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ強化人財(DXリーダー)：2026年度末300人</li> <li>主要4社強化人財(HD：経営企画人財2033年度40人等)<sup>*5</sup></li> <li>エンゲージメントスコア・レーティング：A58以上、対前年比向上</li> </ul>	
	 <b>コンプライアンスと協働</b>	企業経営の透明性確保、法令・規則遵守・コンプライアンス、適時適切な情報開示、ステークホルダーとの対話・協働、人権・環境等へ配慮した調達	コンプライアンスを徹底し、経営の健全性・透明性を確保します。ステークホルダーとの対話を重視し、適切な協働に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス・コードを踏まえた環境整備、経営高度化</li> <li>コンプライアンス教育の継続実施</li> <li>投資家や協力企業など多様なステークホルダーとの対話</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役：1/3以上</li> <li>協力企業へのアンケート回答率：毎年度100%</li> </ul>	

※1 面積は2024年2月時点 ※2 環境認証はCASBEE、DBJなど。大型(延床面積30,000㎡以上)のオフィスビルが対象  
 ※3 ホテルにおいて、各項目(チェックイン時、チェックアウト時、朝食・夕食等におけるアンケート項目)とは別に滞在自体の満足度を10段階で評価するもの。宿泊者に対するアンケートで最も重視するスコア

※4 自社要因に起因するものを対象とし、異常気象などは原則含まない。ホテル、商業・賃貸含む  
 ※5 西武ホールディングス、西武鉄道、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武リアルティソリューションズ

# 西武グループの強み

長年の事業展開から紡ぎ出された6つの強みを活かして、西武グループだからこそその価値を創出していきます。

## 顧客基盤・顧客接点



SEIBU PRINCE CLUB  
会員数

約**180**万人

沿線人口  
約**550**万人



長年の事業活動を通じて築いてきた幅広い顧客基盤と多様な顧客接点は、当社の事業成長を強固に支えています。

※2024年3月末時点

## 人的資本



各事業における  
高度な運営ノウハウ

連結従業員数  
約**2**万人



安全・安心にお客さまを運ぶ鉄道やフルサービスホテル、レジャー施設やプロ野球球団など、多様なサービスの運営ノウハウとそれを紡ぐグループ従業員約2万人は、企業価値創出の原動力です。専門人材の強化、エンゲージメント向上に取り組めます。

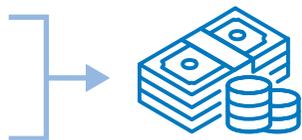
## アセット



東京都心だけでも約40万㎡、全国で1億㎡以上の土地を保有しており、そこに建つ施設も含め、当社が保有する豊富なアセットは、今後の再開発や事業展開における大きなポテンシャルです。有効活用策に取り組み、資産効率を高めていきます。

## 財務資本

都市交通・沿線事業や不動産事業(開発・賃貸業)  
における安定的なキャッシュフローの創出



安定的にキャッシュフローを創出することのできる事業を持つことは、持続的に企業価値向上に取り組んでいくにあたっての大きな強みです。それを基盤として積極的に成長機会を捉え、企業価値向上を図っていきます。

## 自然資本



日本を代表する観光地での事業展開  
強固な地盤(武蔵野台地)の沿線

軽井沢や箱根、富良野など国内有数のリゾート地や、西武線が走る武蔵野台地の強固な地盤など、歴史・自然の持つ強みを活かした事業展開が可能です。サステナビリティを意識した付加価値の高い開発に取り組んでいきます。

## 社会・関係資本

自治体との連携によるエリアマネジメント  
(地域における良好な環境や価値の向上)



これまで培ってきた各自治体や地域、大学などとの良好な信頼関係を活かして、これからもまちづくりを盛り立てる活動に連携して取り組み、まちやエリアの価値創造を推進していきます。

# トータルステークホルダーサティスファクション

西武グループは、全ステークホルダーの利益を重視し、持続可能な成長を通じて、それぞれの期待に応えることを目指します。

西武のある暮らし。安全・安心、誇りと愛着の沿線。若獅子の躍動、興奮。プリンスの絶景、おもてなしは一生の思い出になる非日常。ついに動き出す再開発、由緒ある都市の新たな一面。すべてが明日への英気になる。

## 対話機会

- 事業を通じたコミュニケーション
- CSアンケート
- グループ各社のウェブサイト、SNS
- グループ各社のお問い合わせ窓口

透明性の高い財務報告と情報提供により、新しい戦略においても信頼関係を維持。社会価値の高い事業を展開する西武への融資を通じて、サステナブルな社会の発展に貢献できる。

## 対話機会

- 債権者向け決算説明会
- 金融機関・格付会社との定期的な面談、コミュニケーション

会社、職場と一体になって「ありたい自分」へ向けて努力。充実感や働きがい、日々の成長を感じながら、働くことの幸せを追求。人財戦略スローガン「はたらく人を、ほほえむ人へ。」を実現していく。

## 対話機会

- 経営陣との意見交換(タウンホールミーティング)
- エンゲージメント調査
- 社内相談窓口
- 社内報

お客さま

株主・投資家

トータル  
ステークホルダー  
サティスファクション  
の向上

債権者

地域社会

従業員

協力企業

西武が示す企業価値向上への道筋を理解し、持続的な成長を見込める投資先として評価。信頼関係のもとに継続的な対話を実施。その内容は経営において真摯に検討され、より力強い戦略が策定・実行されていく。

## 対話機会

- 株主総会、IR説明会
- ウェブサイト
- 機関投資家との面談:2023年度180件
- 個人投資家向け説明会

西武によるサービスや社会貢献活動を通じ、利便さや豊かさだけではないサステナブルな発展を享受。西武がいる地域社会には、いつも安心とワクワクがあふれ、次の世代にも見せたい希望が満ちる。

## 対話機会

- 事業を通じたコミュニケーション
- エリアマネジメントにおける地域との連携
- こども応援プロジェクト
- ライオンズ選手の地域貢献活動

公正かつ誠実な関係性のもと、長期的な取引を実現。自分たちの事業活動が社会へ付加価値をもたらしていることを実感しながら、互いを持続的に成長させ、企業理念を実現していく。

## 対話機会

- 西武グループサステナブル調達方針、西武グループサプライヤーガイドラインに基づくコミュニケーション



## 不動産事業を核とした 西武グループらしい長期戦略で 持続的な成長の実現へ

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

## COOメッセージ

### 経営者としての役割

#### 情報発信、対話、仕組みづくりが私の役割

昨年、社長に就任してから1年が過ぎました。この間、私は日々の業務を通じて、社内外への情報発信と対話を自らがこだわって行っていくことが経営者の重要な役割の一つであることを改めて認識しました。

例えば、事業環境が大きく変化し、会社も経営改革で体制を再構築していくなかで、できる限り多くの従業員と直接対話する機会をつくるように努めてきました。食い入るように私の言葉を聞く彼らの眼差しに、私はつくられた言葉ではなく、率直に正直な思いを伝えるようにしました。こうした対話は今後も継続していきたいと思います。なお、これは私だけでなく、各事業会社の社長も従業員との対話を積極的に進めており、こうしたことが企業文化として醸成されています。

また、ホテル事業においてMC（マネジメントコントラクト）主体に切り替えることを2021年に発表しましたが、それを機に多くのオーナーからの引き合い情報が寄せられました。また、2024年5月に「東京ガーデンテラス紀尾井町」の流動化の方針を発表した際も様々な情報が寄せられました。トップとしても、こうした当社グループの方向転換に至るプロセスを丁寧に説明することで当社グループの本気度が社内外に伝わり、理解を深めていただくことのみならず、大きなアナウンスメント効果も得られると考えています。

成長への仕組みづくりも、経営者の重要な役割です。従業員が高い目的意識を持ってそれぞれのミッションに一生懸命取り組みれば、自ずと目標達成という結果に、つまり財務の安定性も含めた全体最適が伴ってくるようにする、そして実際にそれ

を実行する従業員がどんどん生まれてくる、このような仕組みを作らなければならないと考えています。今般発表したマテリアリティや非財務KPIを設定したことも仕組みづくりの一環ですし、人事評価制度についても、マテリアリティに明確に紐づく形にしたり、高い目標にチャレンジすることが評価される仕組みにしたりするなど、大きく見直しを行いました。

### 長期戦略

#### 不動産事業を核として持続的な成長を実現

2024年5月、当社は新たに「西武グループ長期戦略2035」（以下、長期戦略）と2026年度を最終年度とする「中期経営計画2024～2026年度」（以下、中計）を策定しました（▶P.18～22）。その背景には、3年にわたるコロナ禍という非常時において実践してきた一つ前の中期経営計画があります。

#### 2021～2023年度中期経営計画の振り返り

		主な実績・成果	次期中長期戦略に向けての課題
Topic 1 経営改革	1 アセットライトな事業運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>●西武建設株式等の譲渡</li> <li>●外部パートナーへホテル・レジャー事業の一部資産を譲渡、協業開始</li> <li>●不動産回転型ビジネスへの参入表明</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●資本効率性を向上させ、また低効率物件を改善していく。</li> <li>●不動産回転型ビジネスを開始し、利益の底上げや持続的なキャピタルリサイクルを実現する。また流動化により得た資金を再開発等に充当していく。</li> <li>●不動産回転型ビジネスは外部パートナーとの協業により実施。</li> </ul>
	2 損益分岐点の引き下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>●固定費86億円削減（2019年度比）（ホテル・レジャー事業の一部資産譲渡やシェアード・サービス会社の設立等）</li> </ul>	
	3 ニューノーマルに合わせたサービス変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●キャンプ場の開業、BOPISTA（スマートロッカーを活用した受取サービス）、地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」など各種施策を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●左記取り組みは実施してきたものの、新規事業の探索等は継続的に行っていく。</li> </ul>
Topic 2 デジタル経営		<ul style="list-style-type: none"> <li>●西武グループマーケティング基盤を導入したほか、乗車ポイントや顧客共通IDサービスなど各種施策も開始</li> <li>●新会計システムを導入し、効率化を実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●攻めのDX・マーケティングは、西武グループマーケティング基盤の投資効果を高めるとともに、各種施策によりSEIBU PRINCE CLUB会員数・売上を一層向上させていく。</li> <li>●守りのDXは、グループ共通システム化を継続。</li> </ul>
Topic 3 サステナビリティ		<ul style="list-style-type: none"> <li>●推進体制強化（CO<sub>2</sub>削減目標強化、TCFD対応、調達方針設定など）や、再生可能エネルギー導入（太陽光・バイナリー発電等）実施。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティ経営への昇華（全施策サステナビリティを意識した体制へ）。</li> <li>●2050年CO<sub>2</sub>削減目標達成に向け再生可能エネルギー導入強化。</li> <li>●森林等、当社の強みを一層有効活用していく。</li> </ul>



コロナ下で都市交通、ホテル・レジャーなど主力事業の需要が落ち込むなか、当社は保有資産を一部圧縮して経営効率を高めると同時に、グループ内資産の不動産事業への移管・集中やホテル事業のMCビジネスへの転換を実施しました。その後、需要回復をしっかり捉えて業績が回復すると同時に、

## COOメッセージ

レジリエンスを備えた企業体としての基礎を築くことができました。

長期戦略と中計は、こうした新しいビジネスモデルを土台として、より一層の成長を企図するものです。その中核を担う不動産事業では、不動産賃料を収入源とするこれまでのビジネスに加え、取得した不動産の資産価値を高めて流動化し、新たな投資資金を得て、より広く地域社会の発展にも貢献していく「不動産回転型ビジネス」(▶P.20)に参入します。

西武グループが保有する不動産については聖域を設けず流動化の可否を検討するとともに、流動化によって得た資金は都心・沿線再開発、リゾート開発、新規物件の取得などに再投資していく、つまりキャピタルリサイクルを実現、定着させていきます。そのなかでも東京ガーデンテラス紀尾井町は、旧・赤坂プリンスホテルを大型複合施設に転換したことで資産価値を大きく高めた成功事例で、キャピタルリサイクルの象徴と

位置づけています。

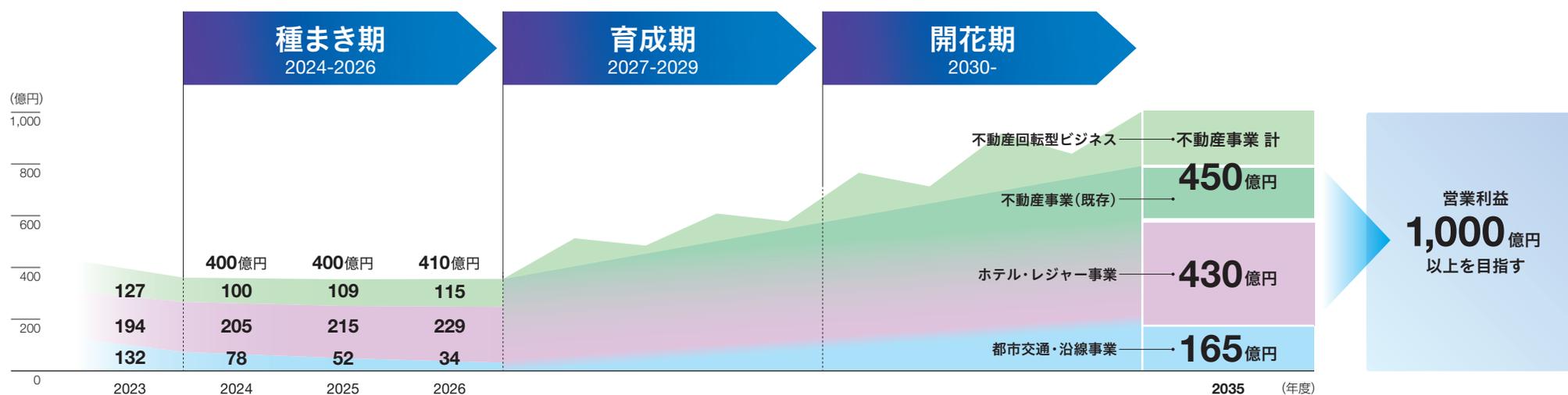
ホテル・レジャー事業においては、ホテルオペレーターとして国内外250ホテル体制の構築を目指していきます。また、都市交通・沿線事業では、沿線価値向上や業務のスマート化に向けて必要な投資を着実に実施し、収益性の向上にも努めていきます。

長期の定量目標として2035年度に営業利益1,000億円以上、ROE10%以上を掲げ、利益水準と資本効率の双方を追求していきます。現状を踏まえると高い目標値ではありますが、西武グループの各事業の資産を最大限活用し、キャピタルリサイクルのモデルを確立できれば達成可能な数字だと考えています。また、資本効率を着実に高めていくために、資産が生み出す収益がその規模や潜在力、求められるリターンと見合っているか否かを適切に把握するROIC経営を実施していきます。

一方で、キャピタルリサイクルの定着や不動産事業の開発プロジェクトなどの収益が顕在化するまでには相応の時間を要します。そこで、長期戦略では、概ね10年を一区切りとした戦略をまず描き、その間を「種まき期」「育成期」「開花期」と位置づけました。今回の中計はその種まき期に該当し、その初年度となる2024年度は、不動産回転型ビジネスの開始、リゾート開発の継続、250ホテルに向けた本格展開の開始、鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資の強化、沿線価値創造の継続などに取り組んでいきます。こうした背景から、中計の最終年度となる2026年度は、営業利益は410億円、親会社株主に帰属する当期純利益は220億円を計画していますが、この数値計画には不動産の流動化等の影響は含まれていません。今後着実に取り組みを進めて、数値計画についてもアップデートしていきます。

そして株主さまへの還元は、キャピタルリサイクルを実施して

2035年度までの営業利益成長イメージ



※東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化による収支影響は計画数値に含んでいません

## COOメッセージ

いくなかで不動産の流動化のタイミング次第で、年度ごとの利益が増減する可能性が見込まれるなか、安定的な配当と、中長期的な収益向上を通じた増配を両立して実施していくために、DOE2.0%を下限とする累進配当を行うことを新たな方針といたしました。

### 豊富なパイプラインを持つ西武グループだからこそできる“キャピタルリサイクル”

2035年度までの概ね10年間のキャッシュ・アロケーションについては、都心再開発に約6,000億円、リゾート開発に約700億円、新規物件の取得や体制強化に向けたM&Aに約2,400億円、ホテル改装や海外ホテルのM&Aに約3,000億円、都市交通・沿線事業の安全維持投資やデジタル化に向けて約4,500億円の投資を予定しています。

資金調達においては、保有資産の流動化によって得た資金を活用し、借入の増加を抑制します。

このように、リターンが低いアセットを流動化し、その資金

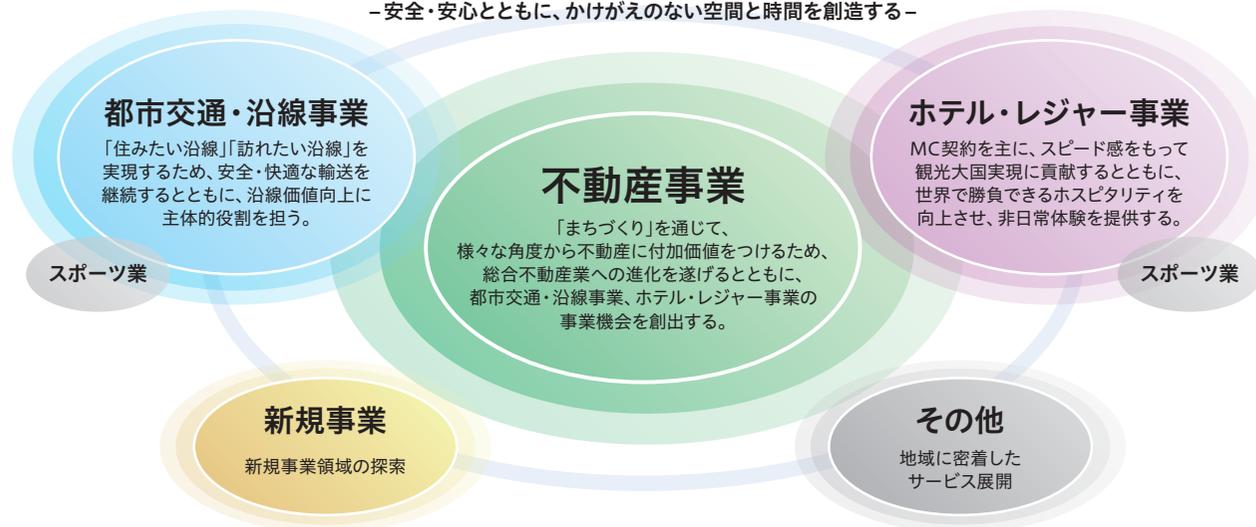
を活用して投資基準に基づいた規律ある再投資を行い、より高いリターンが見込めるアセットへと入れ替えていく、このキャピタルリサイクルによってグループとしての資本効率を高めていきます。

西武グループは、国内では山手線の内側の1.5倍に相当する1億㎡の土地を有し、そのなかには箱根や軽井沢、富良野といった魅力的なリゾート地があり、海外にはハワイなどの人気リゾート地もあります。また、西武鉄道沿線には、今後の開発によってポテンシャルを大いに引き出せる西武新宿・高田馬場エリアなどがあり、そのほか高輪・品川、芝公園など資産価値の高い都心エリアにも土地を有しています。当社は2024年4月、世界的建築家の坂茂氏と、グローバルで活動される

#### 長期戦略イメージ

## Resilience & Sustainability

－安全・安心とともに、かけがえない空間と時間を創造する－



## COOメッセージ

またそれぞれの分野の人財をさらに強化していくために、資格取得の奨励支援や金融機関の不動産部門への出向を実施するとともに、不動産事業に精通した人財の出向受け入れやキャリア採用なども進めています。さらに今後は、M&Aやアライアンスなども積極的に実施していきたいと考えています。

### 人的資本

## 従業員こそ、西武グループの競争力、長期戦略の牽引力

冒頭でもお伝えしたように、昨年の社長就任以降、多くの従業員と対話をしてきました。従業員の成長と会社の成長が分かちがたく結びつくサステナブルな会社をつくっていくためには、会社や事業の方向性と従業員一人ひとりの多様な価値観を共感することが重要です。そんな思いをもって対話をするなかで、将来を展望するうえで大変心強いと感じたことが二つありました。

一つは、これは私も社長就任時に強調したことです。「専門性の追求」が実践されていることです。お客さまのニーズがますます多様化するなかで、多種多様な事業を展開する西武グループの特長を活かした一人ひとりの専門性は大きな武器になります。

2023年のG7広島サミットは、そんな当社グループの強みが存分に発揮されたイベントでした。会場を提供したグランドプリンスホテル広島に、全国のプリンスホテルからも応援スタッフが結集。広範多岐にわたるノウハウが求められるMICE<sup>\*</sup>を一つのチームとなって成功させ、高い評価をいただきました。

もう一つは、専門性をもつ多くの従業員から感じる自立性、状況に応じて臨機応変におもてなしの手を繰り出す野性味です。従業員それぞれが語る夢や希望、そして職場の現状や課題のなかに、それぞれがプロフェッショナルとしての自覚と実践知をもって試行錯誤しながらも着実に前進していこうとする姿を見ました。当社グループのなかには、多くの野性味あふれる、世界で通用するタレントがいます。

こうした一人ひとりの専門性や野性味を束ね、暗黙知を形式知にし、DXも駆使しながら西武グループの総合力としての競争力へと高めていくのが我々経営陣の重要な役割です。今回策定した長期戦略や、新たに設定したマテリアリティ（▶P.9~10）は、西武グループがどんな成長機会を想定し、どんなリスクに対処し、どんな企業グループに発展していくかを示したものであり、それぞれの従業員が日々何を目指して取り組めば良いのかを考えるうえで指針になり得るものと考えています。

※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

### アウトカム

## 不動産事業を核とした成長戦略で、トータルステークホルダーサティスファクションの実現へ

長期戦略では、西武グループが生み出すアウトカム・ありたい姿を「Resilience & Sustainability-安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-」としました。この言葉には、どんな時代環境にあっても、西武ホールディングスのリーダーシップのもと当社グループの様々な事業、西武リアルティソリューションズや西武・プリンスホテルズワールドワイ



ド、西武鉄道、そして西武バスや西武ライオンズ、伊豆箱根鉄道、近江鉄道など多様な会社の強みを活かして、人々の生活に夢と希望を提供し社会の発展に貢献して、お客さまや株主、地域社会、従業員、債権者などすべてのステークホルダーの期待に応え続けていくという決意を込めています（▶P.12）。

その大きな手段として、不動産事業を核として、キャピタルリサイクルを推進し、沿線のまちづくり・価値の向上、まちづくりにも通ずるホテル開発で地域を盛り上げる。人々が明日への英気を養い前向きな気持ちになる空間や時間を提供することで、社会の発展に貢献し、観光立国・日本を実現していく企業グループとなっていきます。

そして、多くのステークホルダーの皆さまとともに、持続的に成長する喜びを分かち合う——トータルステークホルダーサティスファクションを実現する企業グループでありたいと考えています。

# 不動産事業を核としてグループシナジーを発揮し、 持続的な成長と社会的価値の極大化を実現

不動産事業を中心として、都心エリア、西武鉄道沿線エリア、  
リゾートエリアにおいて各事業が有機的に連携し、  
豊富かつ優良な保有アセットにおける潜在価値の顕在化、  
バリューアップや持続的な事業成長を実現するとともに、  
お客さまにかけがえのない空間、時間を提供します。



# 各事業の特性を活かしながら有機的に結びつけ、 収益ボラティリティの低減、安定的な事業成長を実現

当社グループを取り巻く外部環境は急速に変化しており、事業展開における不確実性、不透明感が高まっています。また、当社グループにおける営業利益、ROEなどの経営指標は、前中期経営計画の期間においてコロナ禍からの回復に一定程度の目途をつけたものの、さらなる向上余地があるものと認識しています。

こうしたグループ内外の環境を踏まえ、当社グループの強みを活かして不動産事業を核とした成長戦略に転換していきます。基盤事業として、都市交通・沿線事業における沿線価値の

向上と持続的な発展に向けた設備投資、不動産事業における賃貸事業の強化や保有資産のバリューアップに取り組み、安定的なキャッシュフローを創出します。また、成長事業として、不動産事業における都心の大規模再開発やリゾート開発、ホテル・レジャー事業における250ホテル体制の構築に対して積極的に経営資源を投下し、グループの成長を牽引します。

それらの実現に向け、資本効率の低い資産から高い資産に不動産ポートフォリオを入れ替えるキャピタルリサイクルを戦

略的に実行するとともに、各エリアでのまちづくりや事業展開においてグループシナジーを発揮することで、持続的な事業成長を果たし、アウトカムの実現や定量目標の達成を目指します。

## 2035年度の定量目標

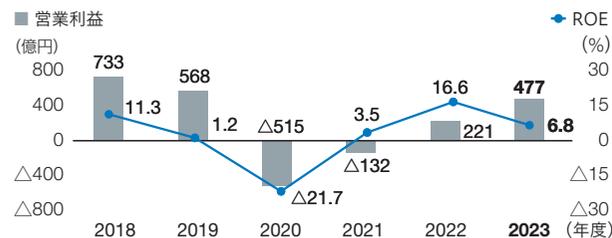
営業利益  
**1,000** 億円以上

ROE  
**10%**以上

## 外部環境(メガトレンド)

 人口問題 (働き方含む)	 地球環境の悪化	 デジタル化の加速
 地政学リスクの高まり	 レジリエンスへの要請	 低PBR是正

## 経営指標推移



## 長期戦略の全体像



Close Up

## 西武グループの保有する圧倒的なパイプラインと キャピタルリサイクルモデルにより持続的な成長を実現

東京都心や日本を代表するリゾートに豊富なアセットとパイプラインを有していることが西武グループの差別化の源泉です。不動産の流動化と、その資金を活用した再投資を持続的に行うことで、資本効率の向上、企業価値の増大を実現し、地域の発展にも貢献していきます。

取締役 上席執行役員 経営企画本部第三事業戦略部担当

石原 雅行

これまでの西武グループの不動産ビジネスは、保有前提で賃貸収益を獲得する「保有型モデル」が中心でしたが、今回の長期戦略2035において、「保有型モデル」と「キャピタルリサイクルモデル」の両輪で収益獲得を目指す方向に明確に転換しました。キャピタルリサイクルモデルとは、不動産の流動化とその資金を活用した再投資を持続的に行うことで成長していくビジネスモデルですが、この方針決定に至った理由として主に以下の3点が挙げられます。

第一に、リスクと機会のバランスです。コロナ禍において収益が一時壊滅的な打撃を受けたことを背景に、グループ全体で将来の収益機会とリスクのバランスを注意深く検討し、不確実性がさらに高まる可能性も考慮したうえでリスクアペタイトの見直しを行いました。その結果、どのような状況になっても生き残る強靭さ—レジリエンスを持ち、持続的な成長—サステナビリティを実現できるビジネスモデルが必須であると考え、大きなリスクを抱える保有型のモデルから、リスクと機会のバランスをコントロールしつつ成長していくモデルに転換する選択をしました。

第二に、日本のREITや私募ファンドなどの不動産投資市場がこの20年間で大きく成長し、世界の投資家からの注目を

集める市場になったことです。REITだけでもJ-REITと私募REITで100を超える投資法人が設立されました。当社は後発になりますが、早期に体制を整え、キャッチアップすることは可能だと考えています。なぜなら、西武グループは高輪・品川や芝公園、西武新宿、高田馬場など東京都心の大規模な再開発パイプラインのみならず、軽井沢、箱根、富良野など日本を代表するリゾート地のパイプラインも有しており、この豊富なパイプラインが他社の追従を許さない圧倒的な差別化の源泉であるからです。投資家の考えに基づいて銘柄を選択しポートフォリオを構築できる株式市場などと不動産投資市場が異なる点は、豊富なパイプラインの存在がその後のポートフォリオの成長、差別化の源泉になることです。不動産投資市場は成長分野であり、流動化で得た資金を次の開発に振り向けるに加え、アセットマネジメントビジネスによる事業成長も期待できるため、収益機会の拡大が可能になります。

第三に、資本効率の向上を追求できるビジネスモデルであることです。開発が済み、内部成長が完了した物件や、外部から取得しバリューアッドを行った物件については、それを流動化してキャピタルゲインを獲得し、その資金を次の投資に振り向けることができます。保有する不動産ポートフォリオ

を入れ替えていくことにより、資本効率性(ROIC)を高め、企業価値、株主価値の増大を目指します。

あわせて、このビジネスモデルを実行するに際してのポイントが3つあります。

一点目は、IRR 5～10%を投資判断の基準としている点です。戦略的に設定した投資地域、アセットクラスから物件を選別し、賃貸収益(インカムゲイン)を中心にリターンを獲得するとともに内部成長も図っていきます。そして、将来的には、保有するパイプラインとあわせてREITなどを組成することも視野に入れています。

二点目は、リスク管理の強化です。キャピタルリサイクルモデルは、市況変動の影響を受けます。これまでにも増して市場への感度を高める必要があり、リスク管理能力を高め、きめ細かいポートフォリオ管理を行うことが必須となるため、2024年度中に設立する予定の資産運用会社と協働して取り組んでいきます。

三点目は、不動産バリューチェーンにおけるすべての機能を継続的に強化することです。中核となる西武リアルティソリューションズの企画開発機能及びPM・BM機能、前述の資産運用会社のAM機能を強化することで、キャピタルリサイクルモデルを併用したビジネスモデルが完成します。

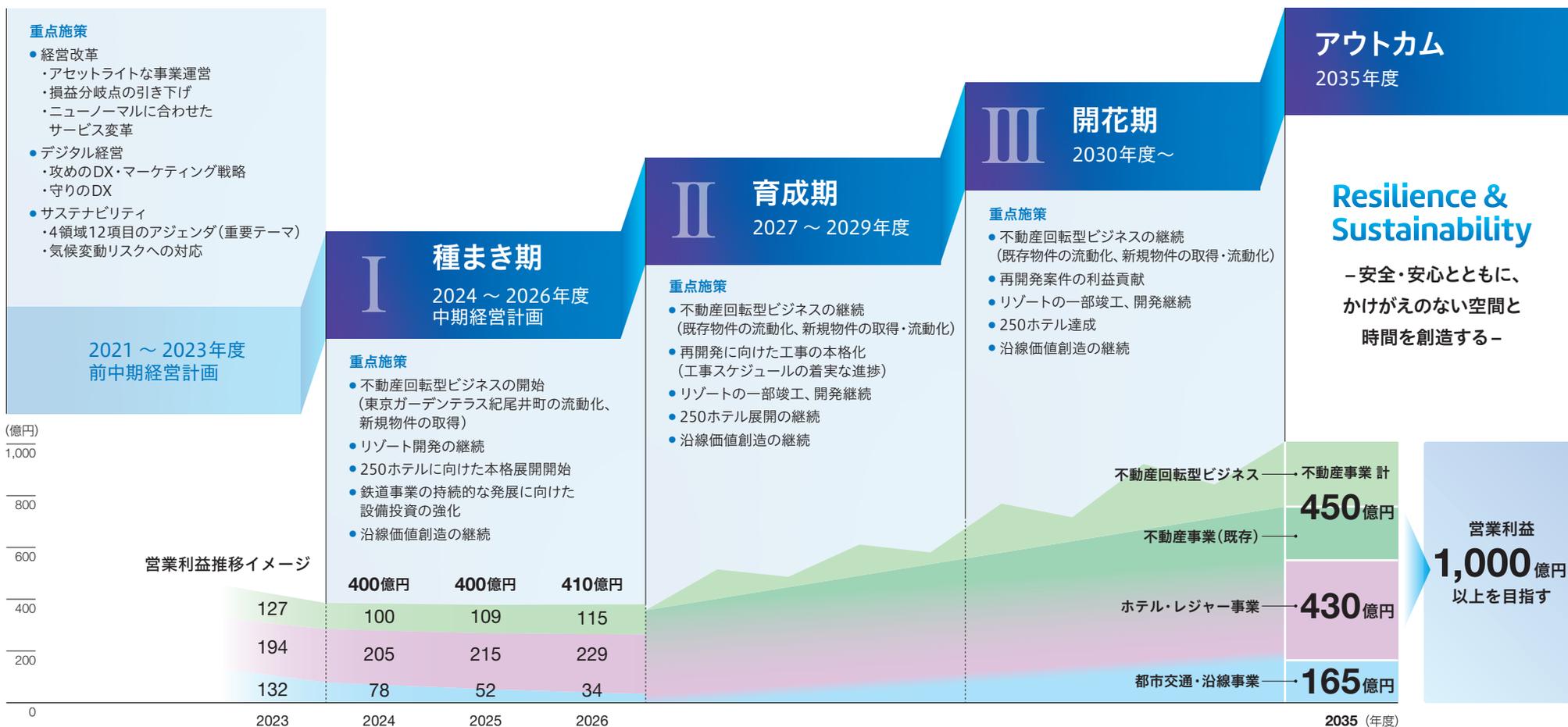
東京経済圏を中心とする日本の大都市圏や、日本のリゾート地が、世界屈指の魅力的なマーケットとして注目されているなか、圧倒的なパイプラインを保有する西武グループがキャピタルリサイクルモデルを併用することの意義は非常に大きなものがあります。保有不動産の流動化による資金を活用して開発を行うことで、良質な都市ストックやリゾート・ストックを形成し、地域経済の活性化にも貢献することができるからです。今後の西武グループの不動産ビジネスの進展にぜひご期待ください。

# アウトカムの実現に向け、段階的に収益構造を転換

2035年度に営業利益1,000億円以上を目指すうえで、不動産事業を中心とした事業ポートフォリオへの転換や、各事業における収益性の向上を段階的に実行していきます。不動産事業では、不動産回転型ビジネスに参入し、東京ガーデン

テラス紀尾井町をはじめとして流動化の聖域なき検討を行うとともに、流動化で得られた資金を活用し、各エリアにおける再開発、バリューアップや新規物件取得を進めていきます。ホテル・レジャー事業では、国内外 250 ホテル体制の構築に

よる収益の底上げを図っていきます。都市交通・沿線事業では、沿線価値向上や業務のスマート化に向けて必要な投資を着実に実施し、収益性の向上に努めていきます。



※東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化による収支影響は計画数値に含んでいません

## 種まき期 - 中期経営計画(2024～2026年度)

本中期経営計画期間は、西武グループ長期戦略2035の種まき期として不動産事業を核とするビジネスモデルの確立に取り組む期間と位置づけ、物件の流動化・新規取得によるキャピタルリサイクルの推進、資産運用会社の設立など不動産事業において専門性を発揮していくことのできる体制構築、ノウハウの蓄積を進めます。また保有資産の価値顕在化に資するリゾート開発の計画・準備、250ホテル体制を見据えた新規ホテル展開を進めることで、中長期的な利益成長へとつなげていきます。

### 計画数値における主なポイント

- 東京ガーデンテラス紀尾井町について、2024年中の契約締結、2024年度中の流動化を目的に流動化プロセスを進行(計画数値には未反映)。
- 不動産事業では、エミテラス所沢の開業や新規物件取得による賃料収入増加を見込む一方で、賃上げを含む人件費や水道光熱費などの諸経費の増加を見込む。
- ホテル・レジャー事業では、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装、都心エリアの再開発による休業など特殊要因はあるものの、保有ホテルの値上げを中心とした利益成長を見込む。
- 都市交通・沿線事業では、将来を見据えた沿線価値創造や業務のスマート化の実現に向け、過去最大水準の設備投資・修繕の実施により、営業費用の増加を見込む。

### 2024～2026年度の計画数値

(単位: 億円)

		2023年度 実績	2024年度 予想	2025年度 計画	2026年度 計画
PL	営業収益(売上高)	4,775	4,890	5,040	5,020
	営業利益	477	400	400	410
	EBITDA(償却前営業利益)	1,018	970	1,010	1,060
	経常利益	430	350	330	340
	親会社株主に帰属する当期純利益	269	260	250	220
BS/設備投資	総資産	16,350	16,930	17,630	18,230
	負債	12,028	12,450	12,990	13,460
	純資産	4,321	4,480	4,640	4,770
	自己資本	4,267	4,430	4,580	4,710
	ネット有利子負債	7,306	7,880	8,420	8,880
	設備投資	613	1,330	1,260	1,240
経営指標	西武ROIC(%)	2.5	2.1	2.0	1.9
	ROE(%)	6.8	5.9	5.5	4.8
	ROA(%)	1.7	1.6	1.5	1.3
	自己資本比率(%)	26.1	26.2	26.0	25.9
	ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	7.2	8.1	8.3	8.4

## 社外取締役鼎談

# 議論を重ね、納得感と期待感が持てる長期戦略に。 戦略の実現、持続的な成長に向けてガバナンスを強化していく

### 前中期経営計画への評価

——前中期経営計画期間を終えて、どのように総括されていますでしょうか。

**有馬** 前中期経営計画期間では、アフターコロナの社会における目指す姿を見据え、アセットライトを軸とした経営改革を推進し、必要な組織再編を完了させることができました。これによ

り、サステナブルなビジネス展開の基盤が整いました。次の中期経営計画では各ビジネスの専門性を強化し、組織再編の真価を発揮していく必要があります。

**辻廣** コロナ禍に非常に大きな影響を受けたなか、コスト削減、財務基盤強化、ビジネスモデル変革をスピーディーに実行できたことは評価できると思います。2024年5月に発表した長期戦

略ではロジカルな戦略ストーリーをもって「2035年度に営業利益を1,000億円以上にする」という目標を掲げたので、今後、その実現に向けていかに実行していくかが重要です。

**後藤** 経営改革を進めた一方で、採用や人財活用の領域に課題が残りました。これを踏まえ、今後は新たな人財戦略のもと、エンゲージメントの向上に、重点的に取り組む必要があります。

社外取締役  
独立役員

**後藤 啓二**

2015年6月より現職に就任  
弁護士として企業法務に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有する。  
当社指名諮問委員会議長を務める。

社外取締役  
独立役員

**辻廣 雅文**

2018年6月より現職に就任  
長きにわたり経済誌の編集長を務め、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。当社報酬諮問委員会議長を務める。

社外取締役  
独立役員

**有馬 充美**

2021年6月より現職に就任  
メガバンクで執行役員を歴任するなど、豊富でグローバルな知見・経験を有する。当社コーポレート・ガバナンス会議議長を務める。



## 社外取締役鼎談

——代表取締役が2名体制となったことで生じた変化があれば教えてください。

**後藤** 取締役会や経営会議の議長が後藤CEOから西山COOに代わり、会議の進め方にも多少の変化がありましたが、これまで同様に明るい雰囲気でもより自由闊達な議論ができていますと感じます。

**辻廣** それに加えて、CEOとCOOの役割分担が明確になり、後藤CEOは戦略立案に注力し、西山COOはオペレーションに対応することで、より目配りが利くようになり、運営体制がさらに強化されたと思います。

**有馬** 西山さんはホールディングスのCOOとして、事業会社の社長と連携してグループ運営していくことを重視していると思います。新中期経営計画の策定においても、西山さんはホールディングスの役割を強く意識しながら議論していました。今後は主要3事業の社長と西山COOの4名に加え後藤CEOの体制で、各事業の社長に権限を委譲しながらグループを運営していくこととなります。この変化は新中期経営計画にも反映されています。

### 長期戦略の策定にあたって

——長期戦略の策定にあたり、取締役会ではどのような議論がありましたか。

**辻廣** 企業は継続的に利益を出し、それをステークホルダーに還元することで社会に貢献する存在です。長期戦略策定にあたっての議論のポイントは、コロナ禍を経て不安定になった事業体を、10年、15年という長期スパンでいかに利益を生み出し続けられる会社にするか、ということでした。この観点で、各事業部門からも様々な議論が出てきましたし、我々としても深く議

論を重ねました。

**有馬** 西武グループの事業は、鉄道事業にせよ、不動産事業にせよ、10年、20年という長い時間軸のビジネスです。そのため今回は、10年後に到達したいゴールを描いてからバックキャスト的にこの3年間で何をするか、という考えで議論を進めることができたのは、とても良かったと思います。

また、投資家の期待するレベルまで議論を深めることができたことも、長期戦略立案におけるポイントです。行った施策がキャッシュフローや利益などの成果にどう結びついたのかということ振り返らないといけないですし、投資家からもそう求められています。今回策定した戦略のなかでは、施策と期待する成果について細かく数字に落とし込むことができ、投資家の期待に応えられていると考えています。

**後藤** 「2035年度に営業利益1,000億円以上」という非常に高い目標を見据え、各事業で具体的にどのようなことをやっているのか、例えば専門の人財の確保をどうするかなど、細かな戦術の部分まで議論をしました。

**辻廣** その目標を実現するために描いたのが、回転型ビジネスを中心とした不動産事業を核とした成長戦略です。当社の最大の独自性は、1億㎡の土地を保有していて、新たに土地を仕入れなくても大丈夫ということでした。しかし、中長期的に成長し続けていくためにはそれだけでは難しいので、パートナーとも協働して、土地を仕入れて開発し、流動化することで資金を調達していくことにしました。当社はこれから、不動産事業における“王道”の競争に入っていくこととなります。当然、この新たなビジネスモデルにはリスクが伴います。取締役会ではこのリスクを管理する体制をどう構築していくかということを何度も議論しました。



**有馬** 1,000億円という営業利益目標は、資本コストを上回るリターンを創出し、従業員や株主に対する責任を果たすためには、この規模が必要だということで設定されました。それぞれの事業会社がそれぞれの専門性を発揮し目標を達成するために、バックキャストで考え、ギャップを埋めていくためにいろいろなアイデアを出し合ったなかで、そのリスクは当然把握しつつも、不動産回転型ビジネスという解にある意味必然的に行き着きました。

**後藤** 従来の不動産保有によって賃料収入を得るビジネスモデルの安定性を考えると、不動産回転型ビジネスへのモデル転換には不安がりましたが、将来的な成長のためには新しい戦略が必要です。一方、回転型ビジネスには大きなリスクが伴い、一歩間違えばバブル崩壊時の不動産事業のような結果になる可能性もあります。このリスクをどのように管理するか、西武リアルティソリューションズ(SRS)がどのように事業を進めていくかについても議論を重ねました。

**有馬** 一方で、このビジネスモデルは差別化に難しさがあります。取締役会のなかでも、途中からどのように他社と差別化するのか、西武らしい不動産事業とは何なのかについてクローズ

## 社外取締役鼎談

アップされるようになりました。そのなかで出てきたのは、やはり我々の最大の強みは西武鉄道沿線エリアであるという共通認識で、このエリアに対してもっとできることがあるのではないかと議論を深めていきました。そのなかで、SRSと西武鉄道が連携し、西武鉄道沿線の価値向上に向けた取り組みを強化する方向へと進んでいきました。このような連携が進み、シナジーが生まれるよう議論が進んだことは、今回の長期戦略立案における一つの成果だと思います。

**辻廣** 有馬さんの言う通り、長期戦略の立案過程で、西武グループの弱点でもある「縦割り組織」に改革の兆しが見えてきたのは良いことです。西武グループには高い潜在能力があり、ビジネスモデルを変革することでその力が顕在化することを期待しています。

### 長期戦略の実現に向けて

——長期戦略の遂行において、特に重要だと考える要素は何でしょうか？

**辻廣** 今回立てた長期目標は、知力と体力をふり絞らなければ達成できないものです。最終的には人財の問題となりますが、これまでの西武グループには人財戦略が欠けていました。今後は事業のセンスとスキルを兼ね備えた人財を育て、支えていく必要があります。

**後藤** 特に不動産事業に関しては、高い専門性を備えた中途人財の採用が急務です。また、ホテル・レジャー事業や都市交通・沿線事業についても人手不足が厳しくなりますので、採用や離職防止のための対策が重要です。基本的な就労環境から改善が必要だと考えています。

**有馬** 今後、西武グループには、殻を破り、チャレンジする姿勢

が求められます。違う会社になるくらいのマインドセットの変革が必要なので、新しい人財の採用に加えて、既存事業における人財活用も重要です。取締役会で若手従業員にアンケートを取ったところ、「チャレンジ」という言葉が多く出てきたのは良い兆候だと感じています。

**辻廣** そういえば、今回の戦略策定のなかでは、企業文化を変えなければどんな中計を作っても実現できないという議論がありました。西武グループのなかにある非常に堅実で保守的な、現状維持を好みやすい文化を打ち破る必要があると思います。他の企業との連携という点においても、例えばお互いの資源を持ち寄ってジョイントベンチャーを作るとか、M&Aを持ちかけるとかというような、かなりシリアスな開放性と戦略性が必要となる段階に来ています。

**有馬** 社外との連携を成り立たせるためには、様々なステークホルダーとWin-Winの関係性を作らなければなりません。そのためには、他者を説得するなどのコミュニケーション能力のレベルも相当上げていく必要があります。

**後藤** そのためにも、他企業への出向や社外とのディスカッションを通じて、自社の文化を変えることも重要です。

**有馬** その通りだと思います。実際、2022年度に、ホテル・レジャー施設を流動化したプロセスにおいて外部の投資家とディスカッションした経験は、携わった従業員にとって大きな学び、そして財産になっていると思います。西武グループが持っているアセットは、外部のいろいろな方から提案がくるくらい素晴らしいものです。若い従業員に多様な経験を積んでいただき、様々な外部パートナーと協業することができるようになることで、西武グループの企業価値向上につなげていってほしいです。

**辻廣** 企業文化の変革という文脈で、もう1つお話ししておきた

いのが女性活躍という点です。日本企業に共通する課題でもありますが、西武グループにおいても女性管理職が少ない背景には、「時間」「仕事内容」「空間」という3つの無限性が存在することがあります。無限性のある働き方を見直さないと企業文化というのは変わらないのだと思います。

**有馬** 経営層や管理職を目指したくないという女性が多い理由は、魅力的な経営者やリーダーが近くにいないからということもあります。魅力的な仕事と働きがいのある環境を提供することが重要です。これは女性だけに限らず全従業員に通じる話です。

——どのような点に着目して長期戦略の遂行をモニタリングしていきますか？

**有馬** 戦略のモニタリングにおいては、単に外部要因——例えばインバウンドの風が吹いていることによって、収益がこういう結果になったということを追うだけでは意味がなく、重要なのは「自分たちが意図したやり方で、意図した方向に進めているか」という点を検証することです。人財戦略に関しても、従業員のやりがいやチャレンジする文化の醸成がしっかり進んでいるか、



## 社外取締役鼎談

非財務KPIを設定してモニタリングしていく必要があり、取り組んでいるところです。

**辻廣** 個々の事業が競争戦略の原則に則って進捗しているかチェックしていきたい。競争戦略というのは、事業ごとに競争優位性を確保するためにつくるものです。それをチェックするうえでポイントとなるのは、ほかとの差別化ができていくかということと、その差別化を起点とした集客のロジックがしっかりと成り立っているかの2つです。計画を実行した結果上手くいかないことも多いと思いますが、その時にこの2つを軸に検証し、問題がどこにあったのかを明確にして次に進んでいくように指摘することが、私の役割だと考えています。ただ、こうした検証は、しっかりと意識していなければいい加減になってしまうものです。私としては、継続性をもってこの2点をチェックしていきたいです。

**後藤** 主要3社の事業計画はかなりチャレンジングなものですので、これから困難に直面する場面は確実にやってくると思います。そうした時、困難な状況をグループ内でいち早く情報共有し、対処方法を考えていくことが大切です。そのためにも、日頃から進捗状況などを報告しやすい組織にしていきたい。担当者



が問題を抱え込むのではなく、組織として一丸となって問題に対応し、考えていける仕組みを整えていきたいですね。

## 持続的に成長する企業となるためのガバナンス強化

——ガバナンス強化として取り組んでいくことを教えてください。

**有馬** 私はコーポレート・ガバナンス会議の議長を務めています。この1年はガバナンス強化に向けて多くの調査や他社研究を行いました。その結果、ホールディングスの役割として、事業会社に裁量を与えて経営のスピードアップを図りつつ、全体の統制を取ることが必要だと考えています。取締役の役割も高度化し、戦略的議論やモニタリングに時間とリソースを割くべきです。

**後藤** 私は昨年、指名諮問委員会の議長を務めることになりました。コーポレートガバナンス・コードに記載されている内容の背景を踏まえて投資家の期待に応えるべく、議長としての役割を果たさなければならないと思っています。この1年で取締役や執行役員との意見交換や面談を通じて、困難や課題を共有し、特に後継者育成の観点から重要な知見を得てきました。後継者選定プロセスの透明化にも取り組んでおり、このたびサクセッションプランも作成しました。

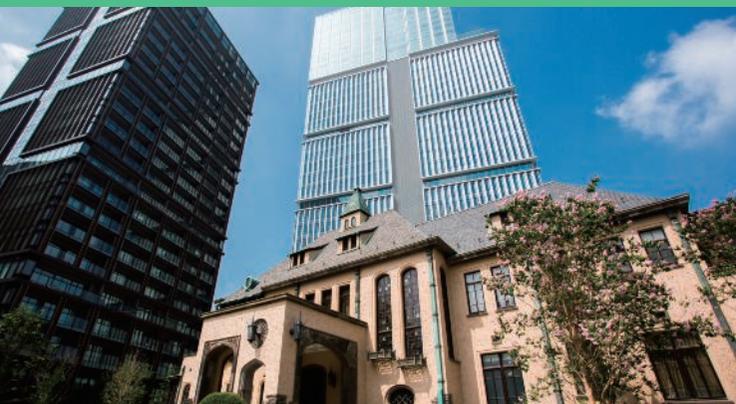
**辻廣** 報酬諮問委員会では、新しい長期戦略、中期経営計画の策定も踏まえて、業績連動報酬の在り方がテーマになると考えています。現在の役員報酬制度においても、株式報酬は業績連動となっていますが、キャッシュによる業績連動報酬の導入など、役員が仕事にさらにやりがいを見いだせるような報酬体系を検討していきます。非財務KPIの達成状況などを評価基準に組み込むかどうかについても今後の検討事項です。

——資本市場の期待に、どのように応えていこうというお考えでしょうか。

**後藤** 取締役会が本当の意味で実効性を発揮していくためには、資本市場の声を聴いていく必要があります。その市場の声として多いのが、西武グループは保有資産を有効活用できていないのではないかということ。そうした声にまさに応えるのが今回の長期戦略です。これを実現していく体制を、リスク管理体制を含めてどうやって構築していくのか、人財をどうやって確保していくのかということについて意見していきたいと考えています。

**辻廣** 資本市場の観点であるハードルレートや資本効率性は、今回の長期戦略の策定のなかで十分議論ができたと考えています。そして、この議論を通じて、取締役会のなかにも、この観点を認識が高まったと思います。取締役会は企業価値向上を株主から付託されており、社外取締役は経営を監督する役割を担っています。投資家との対話を大切に、協力して企業価値を高めていくという姿勢で取り組んでいきたいと考えています。

**有馬** 観光産業が日本の成長産業であり、西武グループが保有するアセットも非常に魅力的だと、投資家の皆さまから期待されている一方で、具体的にどこまで有効に活用できているか、期待を上回ることができているかという点について課題意識を持っていますが、今回の長期戦略でその大きな方向性を示しました。これからは、その進捗がどうなっているのかなど投資家の皆さまが気にされていることを積極的に発信していきたいし、対話もさせていただきたいです。それを前提として、バランスよくあらゆるステークホルダーに配慮しつつ、意思決定ができるように社外取締役として力を尽くしていきたいと思っています。



フロンティア精神を持って果敢に挑戦し、「成長戦略の核」としての使命を果たす

今般発表した「西武グループ長期戦略2035」において、不動産事業はグループの「成長戦略の核」となり、都心、リゾート、西武鉄道沿線の各エリアにおける「まちづくり」を通じた保有資産の付加価値向上や、グループにおける事業機会の創出といった役割を担います。事業戦略としては、保有前提のビジネスモデルからキャピタルリサイクルと両輪で成長させるビジネスモデルに転換し、保有物件の流動化を行うとともに、その資金を活用して沿線や都心・リゾートの再開発などに再投資することで事業拡大を図っていきます。従業員一人ひとりがフロンティア精神を持ち、新たな事業領域にスピード感を持って果敢にチャレンジしていくことで、総合不動産業への進化を遂げるとともに、不動産価値・企業価値を力強く推進していきます。



西武リアルティソリューションズ  
代表取締役社長

齊藤 朝秀

「まちづくり」を通じて、様々な角度から不動産に付加価値をつけるため、総合不動産業への進化を遂げるとともに、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業の事業機会を創出する。

不動産事業では、これまでの保有前提のビジネスモデルから脱却し、流動化とその資金を活用した再投資を持続的に行うキャピタルリサイクルで成長を図るビジネスモデルへ転換していきます。その実現に向けた戦略として、「資本効率性の向上」「成長投資」「体制構築」に注力していきます。

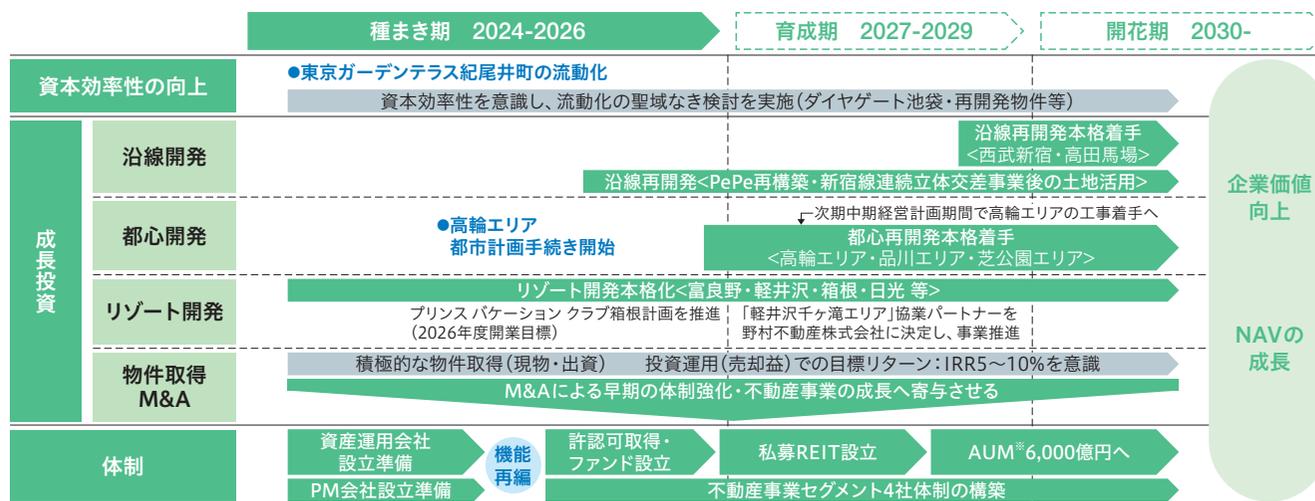
「資本効率性の向上」については、ハードルレートを上回ることを徹底し、保有不動産について流動化の聖域なき検討を実施します。含み益を顕在化するとともに、それにより得られた資金を「成長投資」に活用していきます。

「成長投資」については、高輪や芝公園といった都心エリア、軽井沢や箱根、富良野、日光といったリゾートエリアにおいて、

広大かつ希少性の高い保有不動産の再開発に着手するとともに、沿線エリアにおけるターミナル・郊外拠点の整備や、新宿線連続立体交差事業後の高架下・地上部開発に着手し、沿線価値向上を図っていきます。また、新規物件の取得についても厳格な投資基準のもとで積極的に行い、バリューアッドを実現のうえ、キャピタルゲインを獲得していきます。

「体制構築」については、資産運用会社を設立するなど、デベロッパー、資産運用 (AM)、不動産運営 (PM)、不動産管理 (BM) の4社体制を構築することで、不動産事業における専門性強化を図ります。

成長戦略概要



\*AUM: Assets under management

戦略の背景—事業環境認識

西武グループでは、東京23区内に40万㎡、全国に1億㎡程度の豊富なアセットを有し、相対的に安定的な不動産賃貸市況のもと、保有を前提とした不動産賃貸業中心の事業運営を行ってきました。しかし、豊富な保有アセットのなかには資産効率性の低い物件も含まれており、持続的な成長に資する最適なポートフォリオの構築が課題となるほか、中長期的な成長投資のための多額の資金需要が見込まれています。これらを踏まえ、グループの「成長戦略の核」としてより高い水準での事業成長を実現し、資本効率性の向上や不動産価値の最大化を図るべく、今後はキャピタルリサイクルを実行していく計画です。不動産投資市場は、金利等の金融政策影響を受けやすい市場ですが、今後の金融環境を注視しつつ、不動産賃貸とキャピタルリサイクルの両輪でバランスよく取り組み、不動産市況悪化のリスクに対応していく方針です。

また、西武グループでは、都心エリアやリゾートエリアにおいて、バリューアップの余地がある広大かつ希少性の高い開発素地を保有しています。西武グループの有する多様なアセットタイプにおける開発・運営ノウハウやブランド力を活かしながら、デジタル活用などを通じた付加価値の向上や新たな不動産ニーズの取り込み、サステナビリティを意識した不動産開発を推進することで、保有アセットにおける潜在的な価値の極大化を図っていきます。ただし、開発期間が長期にわたり、投資額が多額となることを見込まれます。不動産の需給環境や建築費、金利等の状況を注視しながら、最適な開発手法を検討していきます。

主な資本

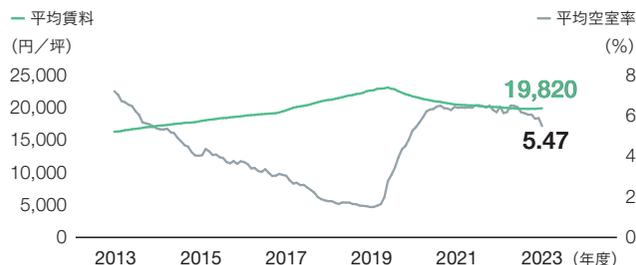


※1 帳簿価額が10億円を超える事業所の土地面積を集計  
 ※2 不動産登記を元に集計  
 ※3 西武リアルティソリューションズが賃貸借契約を締結している店舗数

SWOT分析

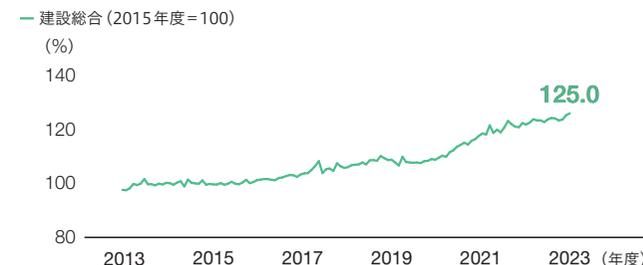
S	強み	W	弱み	O	機会	T	脅威
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 都心エリア・リゾートにおける豊富な保有資産</li> <li>● 大規模再開発案件の存在</li> <li>● 都心部、駅ナカ・駅チカによる事業優位性</li> <li>● 西武グループのブランド力、安心感</li> <li>● グループ内の他事業とのシナジー効果</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 低・未利用地の保有</li> <li>● 商業施設のポラティリティの高さ</li> <li>● 既存物件の老朽化</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の普及による巣ごもり消費</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> <li>● 金利の上昇</li> </ul>

東京ビジネス地区 オフィスビルの平均空室率及び平均賃料の推移



出所: 三鬼商事「オフィスマーケット」

建築工事費(建築総合)デフレーター推移



出所: 国土交通省「建築工事費デフレーター (2015年度基準)」

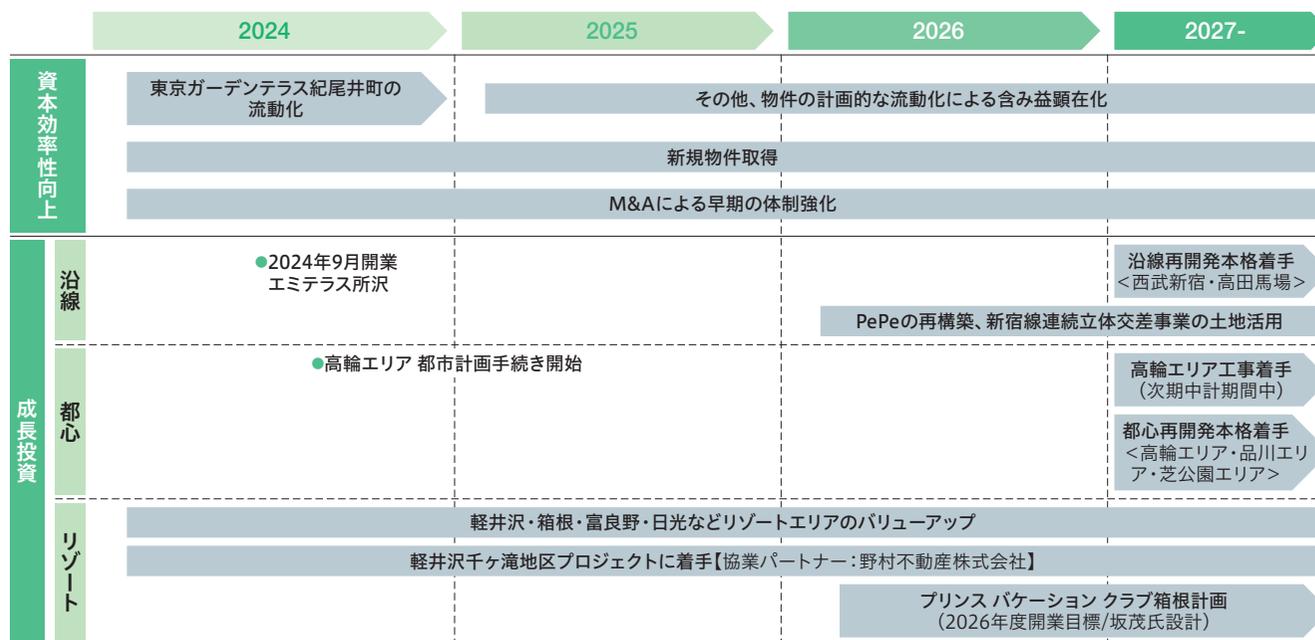
## 戦略ロードマップ

資本効率性を向上させるため、戦略的に保有不動産の入れ替えを行い、流動化による含み益の顕在化や、保有・取得物件のバリューアップを実現していきます。具体的には、中長期的な再開発などの成長投資につなげるべく、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をキャピタルリサイクルの出発点とし、2024年度に具体的に流動化プロセスを進めます。2024年5月に公表した計画数値には、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に関する数値は未反映ですが、本物件のほか資本効率性がハードルを下回る物件の流動化を進めることで、資本効率性の底上げを図っていきます。

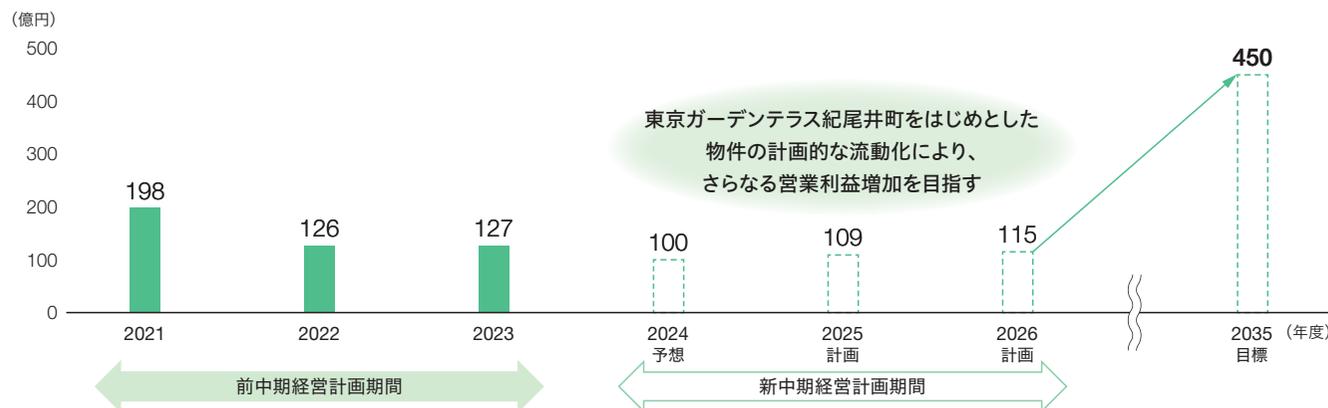
沿線エリアでは、2024年9月にエミテラス所沢を開業し、本施設を拠点に社会ニーズを捉えたまちづくりに取り組むことで、西武鉄道沿線の中心衛星都市である所沢エリア及び沿線全体におけるさらなる魅力向上へとつなげていきます。リゾートエリアでは、当社グループ保有の潜在的な成長余地の大きいアセットについて、エグゼクティブアドバイザーなどグループ内外の知見を活かし、最適な用途・手法によるバリューアップを加速していきます。具体的には、軽井沢千ヶ滝地区において、当該エリアの歴史と豊かな自然環境を踏まえ、当社グループと野村不動産株式会社の共同開発により、エリア価値向上に資する開発計画を推進するほか、箱根エリアにおいて、4軒目となる「プリンスパケーションクラブ」の2026年度の開業を目指します。都心エリアでは、高輪エリアにおいて都市計画に係る協議・手続きを進め、次期中期経営計画期間での工事着手を目途に開発計画を推進していきます。

また、2024年度中に資産運用会社を設立してアセットマネジメント事業を展開し、フィー収入の獲得を図ります。

### ロードマップ



### 営業利益の推移



※2022年度及び2023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

## マテリアリティへの取り組み

不動産事業では、保有アセットの活用・管理や各エリアでのまちづくりにおいて、マテリアリティに基づいた取り組みを行っています。

「脱炭素・資源有効活用」では、エネルギー消費量を削減する観点から、保有施設における機器の高効率化やLED照明器具への更新を進めています。また、保有土地・施設における太陽光発電などの再生可能エネルギー発電設備の設置や、各施設における使用電力の再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを行うほか、保有林におけるCO<sub>2</sub>吸収量の実態把握、有効

活用策の検討を進めています。

「住みたいまち・訪れたいまちづくり」や「五感を揺さぶる体験創造」では、各エリアの開発においてこれらの視点を織り込みながら計画を推進するとともに、紀尾井町や所沢などのタウンマネジメントの一環として各種イベントを展開しています。

「多様な人財の育成・活躍」では、経営戦略・事業戦略と連動し、アセットマネジメントや開発などの注力分野における専門人財の確保に向けた採用・育成等の取り組みを強化するとともに、人財戦略実現に向けた各種基盤整備を進めています。

### 主要な会社のマテリアリティ別取り組み

マテリアリティ	取り組み
脱炭素・資源有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保有施設における高効率機器の導入やLED照明器具への更新による省エネルギー対応</li> <li>■ 保有土地・施設における再生可能エネルギー発電や再生可能エネルギー由来電力の導入</li> <li>■ エミテラス所沢における「ZEB Oriented」認証取得</li> <li>■ 保有土地における小水力発電の事業化検討</li> <li>■ 保有林におけるCO<sub>2</sub>吸収量の把握、環境保全活動の展開や有効活用策の検討・実行</li> </ul>
住みたいまち・訪れたいまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ エミテラス所沢の開業などを契機とした、地域社会との協働によるタウンマネジメントの展開</li> <li>■ 沿線エリア・都心エリア・リゾートエリアにおける地域の魅力を高めるまちづくりの推進</li> </ul>
五感を揺さぶる体験創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 豊かな自然との調和により、お客さまに新たな滞在体験価値を提供するリゾート開発の推進</li> <li>■ 地域住民の参画による地域密着型の体験イベントの企画・開催</li> </ul>
安全・安心なサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 保有施設における安全維持投資の計画・実施、ハード・ソフト両面での事故防止対策の実施</li> </ul>
多様な人財の育成・活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ アセットマネジメント分野における社外との人財交流など、経営戦略・事業戦略に沿った専門人財の採用・育成</li> <li>■ タレントマネジメントシステムの導入や西武版ジョブディスクリプションの策定、FA・公募型制度の導入などの人財戦略実現に向けた基盤整備</li> </ul>
コンプライアンスと協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス教育や情報管理・セキュリティ関係教育の継続実施</li> <li>■ 事業のリスクを特定・モニタリングし、リスクを適切にコントロールするリスクマネジメント体制の強化</li> </ul>

## TOPICS

### エミテラス所沢を中心とした住みたいまち・訪れたいまちづくり

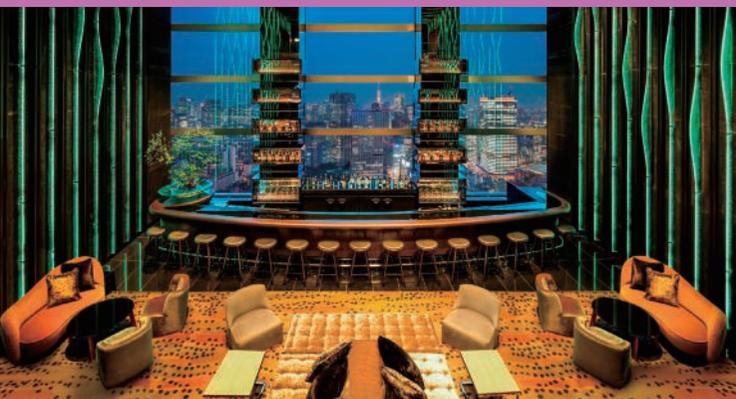
西武グループでは、所沢エリアを西武鉄道の中心衛星都市（重要な交通結節点）と位置づけ、「ベッドタウン」から「暮らす・働く・学ぶ・遊ぶ」の4要素が揃った「リビングタウン」へと進化させる取り組みを推進しています。

2024年9月に開業した広域集客型商業施設「エミテラス所沢」では、西武鉄道沿線の居住者をはじめ、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お楽しみいただける施設にするとともに、都市と郊外の2つの魅力を享受できる「所沢スタイル」を創造・発信する施設として、これまでエリアになかった店舗や新しい体験を提供する設備、コンテンツを充実させています。

また、エミテラス所沢の開業を契機として、所沢エリアにおけるタウンマネジメントを推進しています。西武グループの多様な保有アセットを場として提供し、地域における様々なステークホルダーと連携して各種イベントの企画やコミュニティの形成に取り組んでいます。

今後も、西武鉄道沿線を代表する「住みたいまち」「訪れたいまち」を目指すべく、ハード・ソフト両面から地域一体となって所沢エリアの魅力向上に取り組んでいきます。





## 質の高いホスピタリティを世界に届け、 日本をオリジンとした グローバルホテルチェーンを構築

単に世界で拠点を広げるというだけでなく、世界中の人にプリンスホテルを選んでもらうようになる。そのような、日本をオリジンとするグローバルホテルチェーンの構築を目指しています。

そのために、パフォーマンスの向上とネットワークの拡大を重要な2つの柱とした競争優位性を確立し、リスクマネジメントを確実にしながら、グローバル標準化と差別化を通してお客さま、オーナー、従業員の満足度を高めます。

お客さまからもオーナーからも選ばれるオペレーターとなり、プリンスホテルだからこそできる質の高い日本のホスピタリティを世界へ届けていきます。



西武・プリンスホテルズワールドワイド  
代表取締役社長

金田 佳季

## MC契約を主に、スピード感をもって観光大国実現に貢献するとともに、 世界で勝負できるホスピタリティを向上させ、非日常体験を提供する。

日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーンとなっていくために、グローバル標準化と差別化に取り組んでいきます。

グローバル標準化としては、2024年4月に行った国内外のロイヤルティプログラムの統合や、戦略をサポートするシステムの導入、グローバルな人財の育成といったグローバルホテルチェーンが備えている基盤となる部分を早期に構築していきます。

同時に差別化として、ロイヤル顧客に対するパーソナライズされた質の高いホスピタリティの提供や、それぞれの地域・ホテルが持つ魅力・体験価値の開発・発信を、チェーンとして行う仕

組みづくりに取り組んでいます。また、当社の持つ強みであるリゾートやMICE<sup>※</sup>の運営を備えたフルサービスホテルオペレーターとしてのノウハウ、西武グループの採用力を活かした人財力のさらなる強化を図り、国内外の競合ホテルとの差別化競争で優位に立っていくことを目指します。

これらの取り組みにより、各事業所のパフォーマンスの向上とネットワークの拡大を図り、2035年度には国内外に250ホテルを展開することを目標としています。

※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

戦略の全体像図



## 戦略の背景—事業環境認識

コロナ禍の期間に大きく落ち込んだ訪日外国人客数も、パンデミックの収束と為替環境の影響もあり、2023年には2,500万人まで回復し、足もとでも活況なインバウンド市況となっています。今後も日本国政府としてのインバウンド誘致の施策を追い風に、国内におけるインバウンドは増加していくことが見込まれます。

需給環境としても、ラグジュアリークラスを中心にホテルの不足感があり、今後もRevPARの成長を果たしていくことができる環境であると認識しています。

一方、ホテル業界全体として人手不足が常態化している状況にもあります。当社としてもお客さまへの付加価値を創出し、それに見合った値上げをしていくことでGOP\*を高め、オーナーが期待する利益を生み出し、従業員の待遇改善、エンゲージメントの向上に努めていくことが、今まで以上に重要になってきています。

また、当社グループでは2035年度に250ホテル体制とすることを目標に掲げています。今後も、今回のコロナ禍のようなパンデミックなどの経済危機が再び起こることを想定し、ボラティリティリスクを低減させ、かつ利益拡大を図ってスピード感を持った出店をしていくために、運営受託による展開を進めていきます。

今まで培ってきた強みを活かし、日本オリジンのホテルとして、グローバル標準化と差別化を図り、お客さまからもオーナーからも選ばれるグローバルホテルチェーンを目指します。

\*Gross Operating Profitの略。ホテルの売り上げから運営に直接関係する費用までを差し引いた利益

### 主な資本

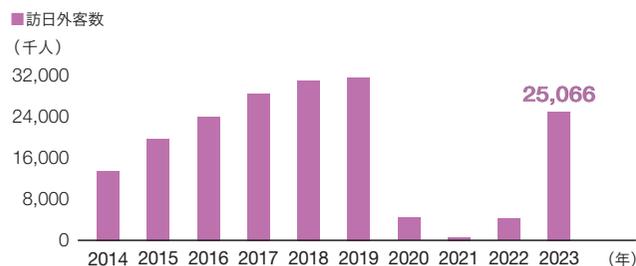
(注)2024年3月末時点



### SWOT分析

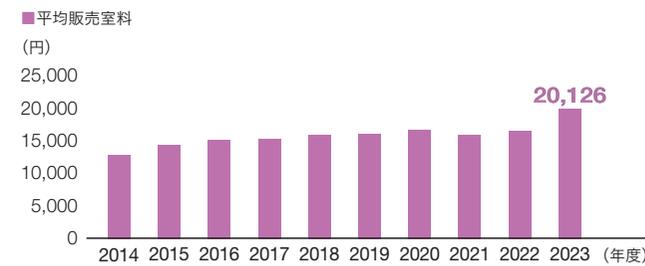
S	強み	W	弱み	O	機会	T	脅威
●	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナー・オペレーターとしてフルサービスホテル、スキー場、ゴルフ場を展開してきた実績とノウハウ</li> <li>Seibu Prince Hotels Worldwide Asia PacificにおけるMC・FC運営のノウハウ</li> <li>国内外で180万人を超えるSEIBU PRINCE CLUB会員数などのデータ基盤</li> </ul>	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナー・オペレーターとして事業運営する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、環境への意識の高まり</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</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> </ul>

### 訪日外客数の推移



出所：日本政府観光局 (JNTO)

### 国内ホテル業 平均販売室料



戦略ロードマップ

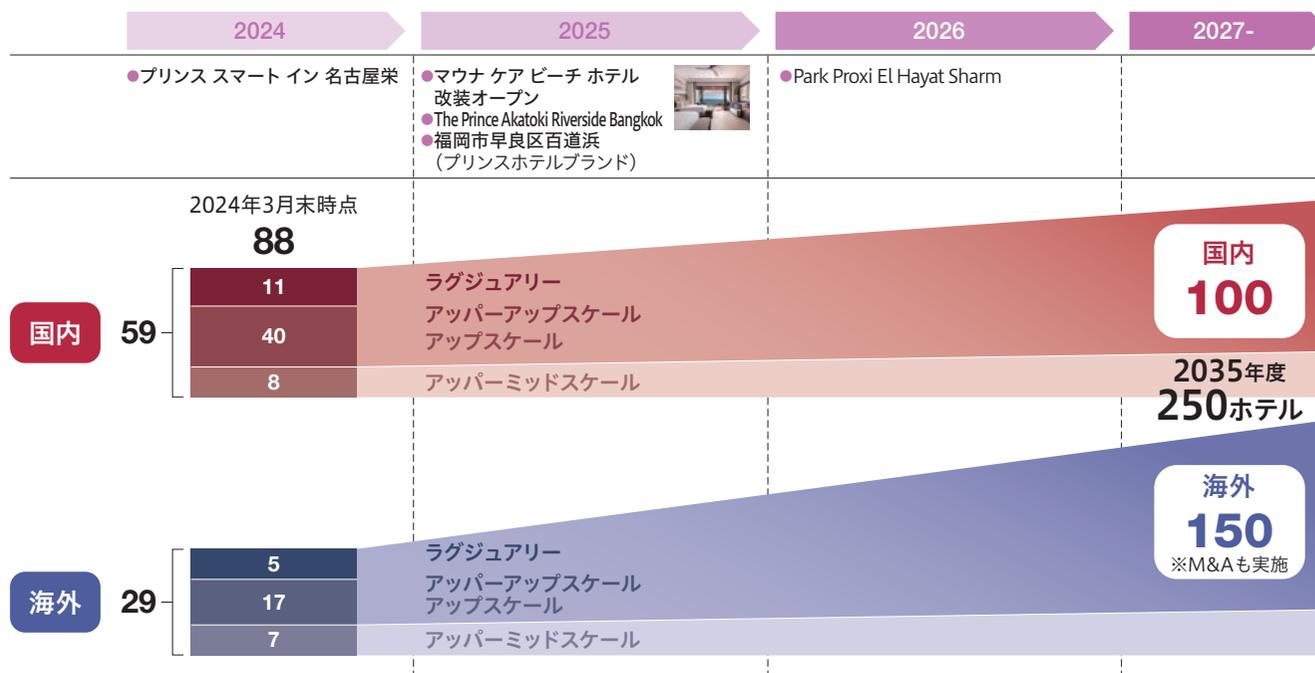
オーナーサティスファクションを実現できるオペレーターとして選ばれる存在になり、2035年に運営するホテルの数を250とすることを目指していますが、その内訳としては、2024年3月末時点で59ある国内ホテルを100、同じく29の海外ホテルを150としていく計画です。国内外ともに、ラグジュアリー、アッパーアップスケール、アップスケールのカテゴリーをメインに増やしていきます。

ラグジュアリーカテゴリーのホテルには、プリンスホテル全体のブランド力を向上させる役割があります。また、アッパーアップスケールからアップスケールのホテルは質の高いホスピタリティの提供により利益をしっかりと創出する役割があります。

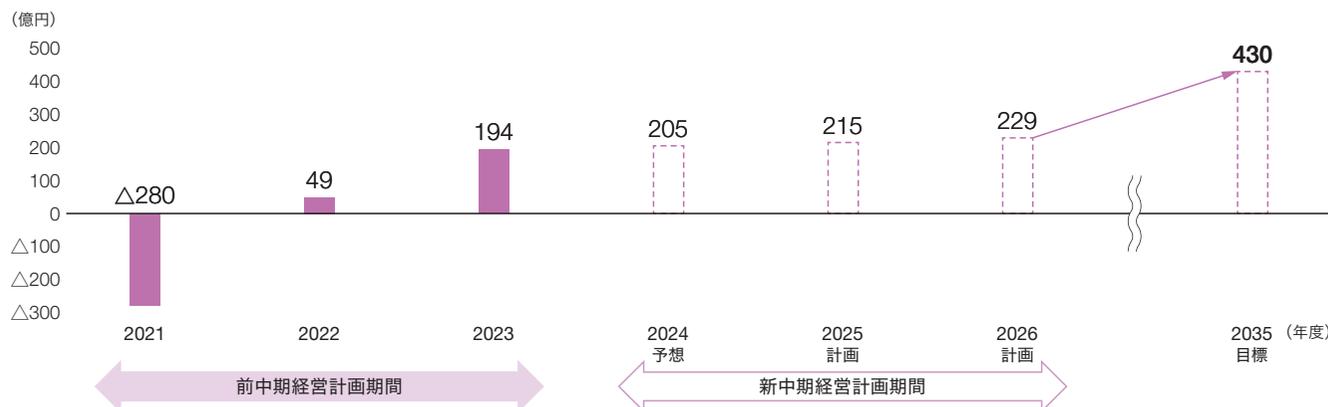
国内においては、リゾート中心のスモールラグジュアリー、あるいは首都圏・地方都市のフルサービスを中心とした新規ブランドホテルを特にターゲットとして、ホテル数を増やしてネットワークを拡大させていきます。

一方で、今後開業するホテルは海外の割合が大きくなりますが、ラグジュアリーやアッパーアップスケールのカテゴリーに集中して出店していきます。現在、アジアにおいてラグジュアリーホテルチェーンが大きなマーケットシェアを持っています。これは、ラグジュアリーホテルを求めのお客さまに、アジアのホスピタリティが高く評価されているからと考えています。パートナーシップによる展開やM&Aといった手法を検討しながら、2035年度の250ホテル展開という目標に向けて、進んでいきます。

ロードマップ



営業利益の推移



※2023年度及び2024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

## マテリアリティへの取り組み

ホテル・レジャー事業では、それぞれの地域・ホテルが持つ魅力・体験価値の提供により「五感を揺さぶる体験創造」を目指すなど、マテリアリティに基づいた取り組みを推進しています。

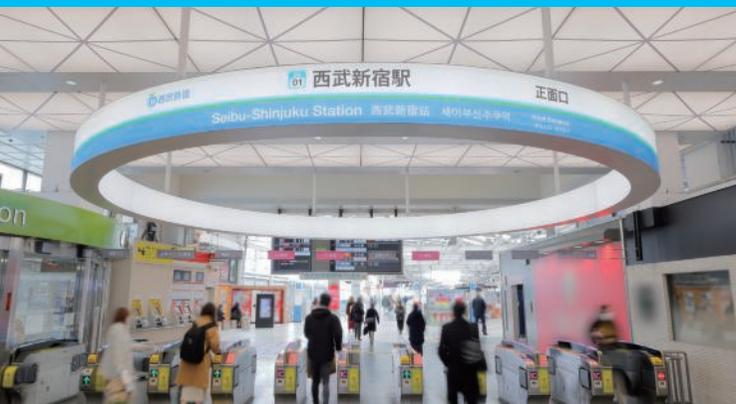
食中毒事故を起こさない食の安全・安心への取り組みや防災への取り組みなどの「安全・安心なサービス提供」や、規格外食材などの食材を有効活用した食品ロス削減やプラスチック削減、省エネ設備の導入といった「脱炭素・資源有効活用」へのリスク・機会の両側面への取り組み、先述の「五感を揺さぶる体験創造」への取り組みが、企業価値向上につながっていくと考えています。

また、企業価値向上を支えるのは人財であり、今後約10年間で運営ホテル数を250まで増やしていくためにも、「多様な人財の育成・活躍」は特に重要な課題であると捉えています。グローバルに戦える人財の育成や多様なキャリアの形成支援、採用・定着につながる魅力ある制度の構築、GM (General Manager) 人財の育成、といった課題に対して、報酬体系や評価制度の見直し、早期抜擢や海外事業所派遣を行うチャレンジ制度の拡充、様々な教育機会の提供、健康経営の推進などに取り組むほか、GM人財として必要なスキルの明確化、タレントマネジメントシステムを活用した個々の能力の最大化を図っています。

これらの取り組みにより、各分野における専門性向上によるオペレーショナルエクセレンスの確立、人財の確保につながり企業価値向上を実現していくことができると考えています。

### 主要な会社のマテリアリティ別取り組み

マテリアリティ	取り組み
安全・安心なサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食の安全・安心～食中毒事故0件                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・システムと外部検査機関を活用した各事業所の食品衛生管理状況の把握と改善対応の実行</li> <li>・「食中毒防止強化期間」の各種施策(啓発ポスターの掲出・事業所責任者の厨房巡回等)による意識向上</li> </ul> </li> <li>■ 安全・安心な事業運営                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・総合防災査察の実施及び指摘事項を踏まえた対応策の実施(設備投資等をオーナーへ提案等)</li> <li>・訓練実施等による防災意識の向上</li> </ul> </li> </ul>
脱炭素・資源有効活用	<b>社会課題・リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 食品ロス削減(規格外食材の活用、食材の有効活用等)</li> <li>■ プラスチック削減(アメニティ提供方法変更、マイアメニティセットの販売等)</li> <li>■ ペーパーレスの推進(電子レジカードへ順次移行、デジタル活用によるゴルフスコアカードの削減、ワークフローシステムの有効活用等)</li> <li>■ 設備投資等をオーナーへ提案</li> </ul>
	<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 廃棄物の3R(リデュース、リユース、リサイクル)の推進(システム導入による適正な管理体制構築等)</li> <li>■ 食品廃棄物の活用(飼料/肥料)</li> <li>■ 外部認証ラベルの取得推進(サクラクオリティグリーン、グリーンキー、各オンライントラベルエージェント)</li> </ul>
五感を揺さぶる体験創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SDGs 関連企画の造成(サステナビリティキャンペーン、親子で芝生エンジョイday等)</li> <li>■ 各事業所におけるキラ体験(絶景)の開発・実施</li> <li>■ CS スコア向上のため、事業所・本社の連携強化(CS推進活動サポート、好事例共有、共通課題の解決等)</li> </ul>
多様な人財の育成・活躍	<p>配置:「チャレンジ制度」や「社内公募」を拡充し、従業員の多彩なキャリア選択を支援</p> <p>処遇:パフォーマンスに応じた報酬体系への移行</p> <p>360度評価を活用し、本人の成長や組織の健全化を促進</p> <p>職務遂行能力を重視した昇格制度へ改定</p> <p>育成:成長、学習意欲を高める魅力的な教育機会の提供(外部研修プログラムへの派遣、オンライン研修の充実化等)</p> <p>労務:健康診断二次検診・特定保健指導の受診勧奨、就業時間内の禁煙徹底など健康経営の推進</p> <p>その他:エンゲージメントサーベイを基にしたPDCAサイクルの実行</p> <p>タレントマネジメントシステムを活用した個々の能力の最大化</p>
コンプライアンスと協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コンプライアンス体制の整備強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスの重要性を最前線のスタッフまで浸透させていく</li> <li>・コンプライアンス担当者における役割認識の徹底及び相手を思いやるコミュニケーション、丁寧なコミュニケーションの実践の率先</li> <li>・ホットラインの周知を強化し、相談しやすい環境を作る</li> <li>・階層別ケース・スタディ研修(eラーニング)等を実施し、意識の向上を図る</li> <li>・ケース・スタディを活用し未然防止を図る</li> <li>・コンプライアンス強化月間を設け、意識の浸透・向上を図る</li> </ul> </li> <li>■ 情報管理体制の強化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員による業務秘密の漏えいを防止するため秘密保持誓約書の締結(SNS等発信の際の注意点の発信)</li> <li>・入社・退社時に情報管理に関する誓約書を締結</li> <li>・個人情報保護に関するアンケート実施とその検証</li> </ul> </li> <li>■ 西武グループサプライヤーガイドラインに基づく人権・環境等へ配慮した調達</li> </ul>



### 4つの重点テーマに基づき、沿線の価値向上・持続的発展を図るとともに、安定的なキャッシュフローを創出

都市交通・沿線事業の中核となる西武鉄道では、沿線価値の向上・持続的発展と安定的なキャッシュフロー創出を目指し、中長期的な事業の方向性として「沿線価値向上」「価格改定」「デジタル化」「働きがい向上」の4つを重点テーマとしています。

特に「沿線価値向上」に注力していくことが必要であり、沿線自治体やグループ各事業と連携しながら、「安全・安心」という信頼をベースに沿線価値向上を図っていきます。また、中長期で安定的なキャッシュフローを創出していくために、業務のスマート化による効率的な事業運営の実現など「持続可能な発展のための投資」が必要です。これらによって収益性と効率性を高め、グループの企業価値向上に貢献していきます。



西武鉄道 代表取締役社長  
小川 周一郎

## 「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現するため、安全・快適な輸送を継続するとともに、沿線価値向上に主体的役割を担う。

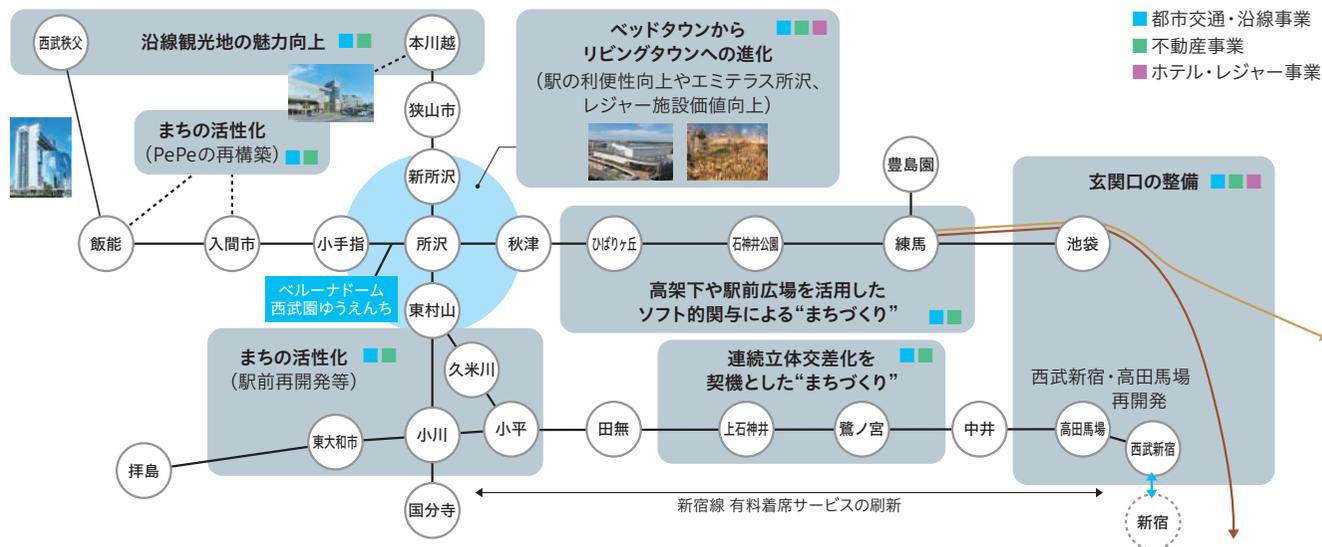
沿線の価値向上・持続的発展を図り、「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現するために、それぞれの沿線エリアの特性を踏まえ、沿線自治体、グループ各事業と連携しながら「点」「線」「面」の3つの観点でまちづくりを進めていきます。

「点」とは駅機能の強化や拠点整備、「線」は乗り換え利便性向上などによるネットワークの充実、有料着座列車の増発、ダイヤ編成、「面」は駅周辺のあるべき姿やランドデザインの立案、エリアマネジメントを沿線自治体と協力して進めて駅を中心としたまちづくりを行うことであり、これらを三位一体として推進していくことが必要と考えています。

また、物価上昇やサービスレベルの向上、将来的な要員不足、安全・安心・快適なサービス提供のための設備投資による償却負担増などに対応する価格改定に取り組みます。加えて少子高齢化による沿線人口・労働力の減少に対して、攻めのDXとなる旅客サービスの変革による増収、守りのDXとなる業務プロセス変革による固定費削減を推進し、安定的なキャッシュフローの創出を図っていきます。

同時に、これらを推進する従業員の働きがい向上も重要な要素で、執務環境改善・従業員利用施設の改修などのハード面における施策を含め、人財戦略を推進していきます。

### 沿線価値創造



## 戦略の背景—事業環境認識

西武鉄道の定期外輸送人員はコロナ前水準までほぼ回復したものの、コロナ禍で起こった行動変容により、定期輸送人員はコロナ前の水準に戻っておらず、今後も戻りきることはないと考えています。加えて、少子高齢化による将来の沿線人口・労働力の減少が予想されており、都市交通・沿線事業を取り巻く事業環境が大きく変化しつつあります。

一方、物価高騰の影響、人手不足に対応するための賃上げなど、引き続きコストの増加が見込まれます。特に、将来にわたって持続的に快適なインフラサービスを提供していくために、業務のスマート化などによる効率的な事業運営、サービス向上に必要な設備投資の強化が必須であり、設備投資による減価償却費の大幅な増加が想定されます。そのため、将来の収入予測及び原価の精査を進め、値上げ・運賃改定についてもしっかりと検討していく必要があります。

西武鉄道が走る武蔵野台地の堅固な地盤をもとにした住環境の安全性、「池袋」「西武新宿」「高田馬場」といった都内有数の乗降客数を誇る都心と、「秩父」「川越」「飯能」などの観光資源、沿線に点在する国内有数のレジャー施設をつなぐ沿線の魅力を持続的に向上させ、安定的なキャッシュフローを創出し続けるよう取り組んでいきます。

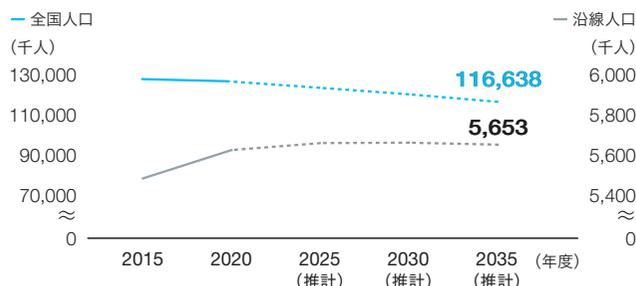
### 主な資本



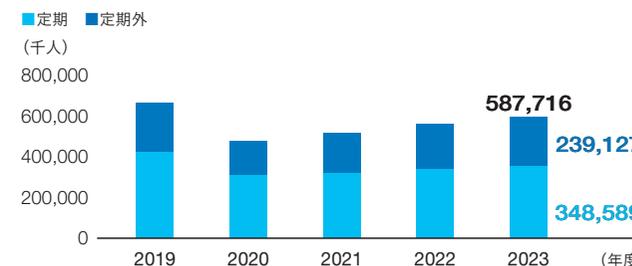
### SWOT分析

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」「西武新宿」「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駅やまちの知名度の低さ</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、イェ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材の不足</li> </ul>

全国人口と沿線人口の推移



輸送人員の推移



出所: 国立社会保障・人口問題研究所(2023年12月22日公表)、国勢調査(都道府県・市区町村別主要統計表)資料等より当社作成

戦略ロードマップ

沿線価値向上のポイントとして、西武新宿地下通路の整備などを進める「ターミナル整備、ネットワーク充実・改善」、高架下や地上部を有効活用した開発を行う「連続立体交差事業と一体となったまちづくり」、沿線自治体や駅前再開発と連携したまちづくりを進める「郊外拠点整備」、新宿線有料着席サービスの刷新などを推進する「旅客サービス拡充」、ソフト的まちづくり施策を進める「エアーマネジメント」を挙げています。これらの要素を複合的に進めていくことで、沿線価値向上と鉄道事業の持続的な発展を両立させていきます。

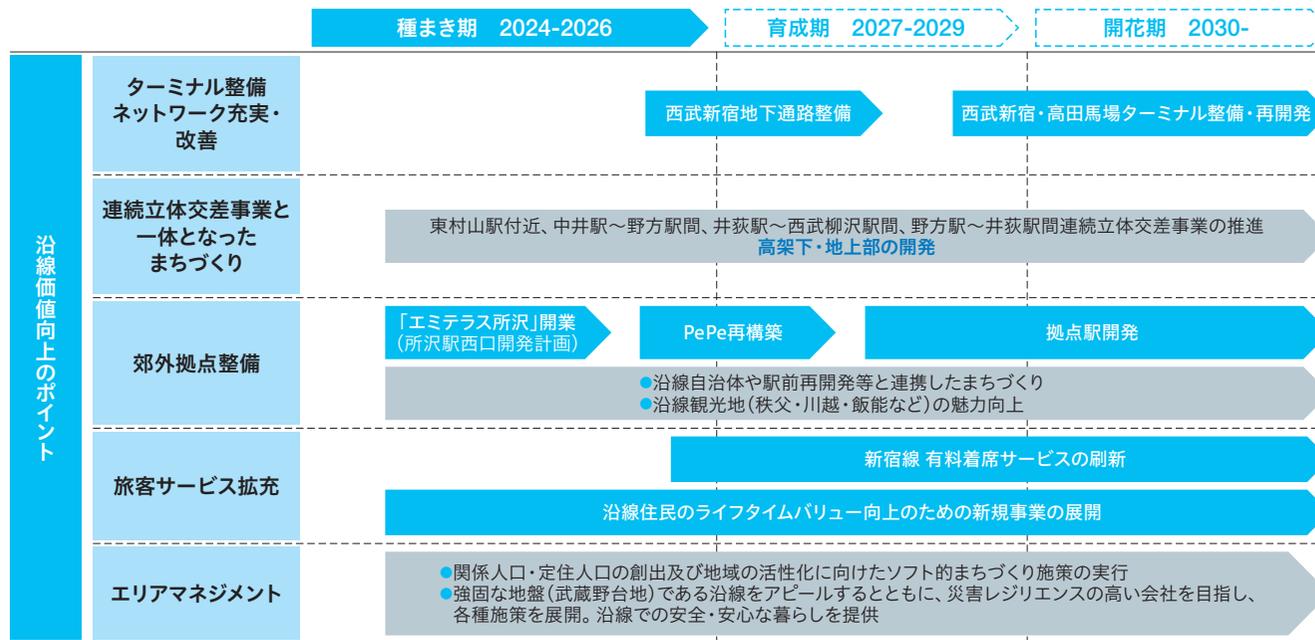
また、鉄道事業の持続的な発展に向けて、ホームドアや車内防犯カメラなどの安全性を向上させる設備の設置、連続立体交差事業や環境にも配慮した新たな車両への置き換え、タッチ決済サービスなどの技術革新への基盤づくりなどの推進が必要であると考えており、2024年度からスタートした中期経営計画期間で過去最大規模である約1,500億円の設備投資を見込んでいます。これらの施策の推進により、この中期経営計画期間中は減益を見込むものの、2035年度には都市交通・沿線事業で165億円の営業利益の達成を目指していきます。

鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資

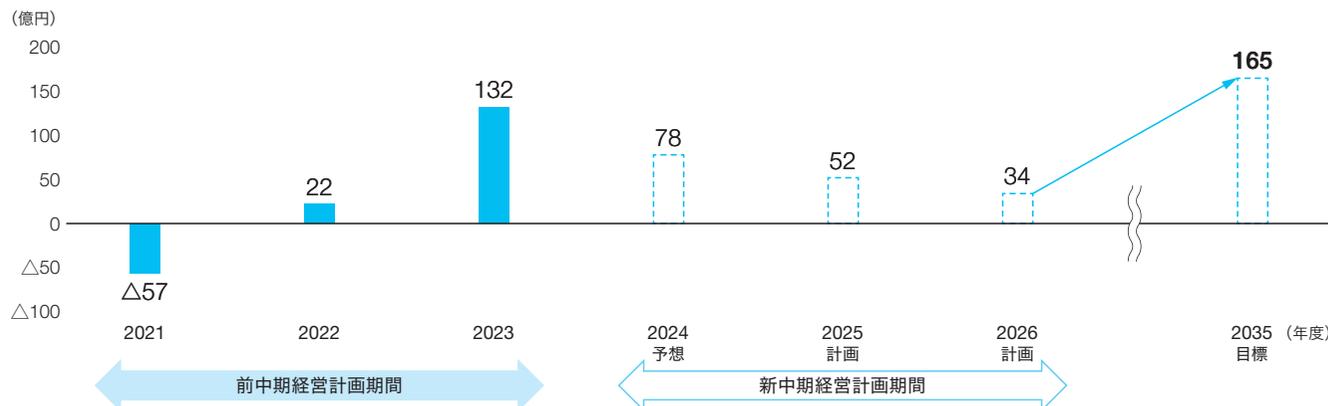
<p><b>「より安全・快適な」設備</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ホームドア整備</li> <li>運行情報提供設備</li> <li>車内防犯カメラ</li> <li>2025年度末までに全車両への設置を目指す</li> </ul>	<p><b>環境への配慮</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>車両の配備</li> <li>40000系通勤車両の導入、サステナ車両<sup>※</sup>の導入により、2030年度までに全車両VVVF化達成</li> </ul>
<p><b>次世代の新宿線</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>連続立体交差事業</li> <li>新宿線4区間で連続立体交差事業を推進</li> <li>新宿線新たな着席サービス</li> <li>10000系(レッドアロー)の新たな車両への置き換え、2026年度より運行開始予定</li> </ul>	<p><b>技術革新への基盤づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>タッチ決済サービス</li> <li>2024年度後半に21駅で実証実験開始</li> <li>無線式列車制御(CBTC)システム</li> <li>走行試験の検証結果、鉄道各社の動向などを踏まえ、2030年代に全線への導入を目指す</li> </ul>

※VVVFインバータ制御車両等の環境負荷の少ない他社からの譲受車両(当社独自呼称)

ロードマップ



営業利益の推移



※2023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

## マテリアリティへの取り組み

都市交通・沿線事業で注力していくマテリアリティは、「安全・安心なサービス提供」「脱炭素・資源有効活用」「住みたいまち・訪れたいまちづくり」「多様な人財の育成・活躍」「コンプライアンスと協働」であり、特に「安全・安心なサービス提供」をすべての基本となるテーマと位置づけています。

「安全・安心なサービス提供」では、バリアフリー料金制度も活用し、23駅62番線のホームドア新設、列車内の犯罪防止やセキュリティ向上を企図した全車両への防犯カメラの設置などのハード面、各種訓練の実施による有事対応力の強化といったソフト面での取り組みを推進しています。

「脱炭素・資源有効活用」では、西武鉄道全線で使用するすべての電力を再生可能エネルギー由来化としたことや、他社からVVVFインバータ制御車両を受領する「サステナ車両」の導入推進、省エネルギー車両への更新などを進めています。

また、「住みたいまち・訪れたいまちづくり」では、先述の沿線価値向上施策を推進、魅力の発信に取り組んでいます。

「多様な人財の育成・活躍」に向け、鉄道における強化人財を定義し、人財スキルや人員数の充足、エンゲージメント向上、ダイバーシティ&インクルージョン推進に取り組んでいます。

### 主要な会社のマテリアリティ別取り組み

マテリアリティ	取り組み
安全・安心なサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 責任事故・インシデント「0（ゼロ）」達成のためのハード・ソフト両面からの事故防止対策</li> <li>■ 鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドアなどバリアフリー設備の整備</li> <li>■ 総合復旧訓練・BCP訓練の実施などによる、有事に備えた対応強化</li> </ul>
脱炭素・資源有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 電気使用量の削減に向け車両や設備の更新を継続的に実施</li> <li>■ 沿線自治体等との連携による環境保全や地域貢献活動保護活動の取り組み（52席の至福）</li> </ul>
住みたいまち・訪れたいまちづくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 連続立体交差化事業などの推進による、交通結節点としての駅機能強化</li> <li>■ 広域交通ネットワークの形成</li> <li>■ 沿線自治体・企業・地域との連携によるイベントの実施</li> <li>■ 沿線観光資源の発掘とプロモーション活動による沿線深耕</li> <li>■ BOPISTAやスマートロッカーなど駅機能の高度化</li> </ul>
多様な人財の育成・活躍	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ タレントマネジメントシステムによる人財の見える化</li> <li>■ 施設整備や社内公募・FA制度導入によるES向上</li> <li>■ 360度評価の実施やジョブディスクリプション策定などによるマネジメント強化</li> <li>■ 育成や採用などの活性化による人財の精鋭化</li> <li>■ 柔軟な働き方の確保やダイバーシティ&amp;インクルージョン講演会を通じた多様性の推進</li> <li>■ サクセッションプランを策定することにより、経営人財を育成</li> </ul>
コンプライアンスと協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ コーポレート・ガバナンスの整備、経営高度化</li> <li>■ 法令・規則遵守・コンプライアンス徹底のための教育の継続実施</li> <li>■ 協力企業との連携</li> </ul>

## TOPICS

### 西武鉄道全線100%再生可能エネルギー由来の電力で運行

環境負荷の低い鉄道の利用がサステナブルな社会の実現に寄与

鉄道業界全体で推進している脱炭素社会実現への貢献及び西武グループ環境方針に基づき、2024年1月1日より西武鉄道全線で使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、実質CO<sub>2</sub>排出量ゼロで運行しています。

今回、環境価値がついた電力による通年・全路線・全列車での運行を実現し、年間約157,000t排出していたCO<sub>2</sub>が実質ゼロとなりました。これは一般家庭の年間CO<sub>2</sub>排出量にすると、約57,000世帯分に相当します。この取り組みにより、2030年度のCO<sub>2</sub>削減量の目標達成に大きく近づきました。

ほかに「サステナ車両<sup>※</sup>」を活用し、早期に全車両VVVF化を行うなど使用電力量の削減を図り、地球温暖化抑制へ貢献する取り組みを多角的かつ積極的に進め、西武線をより利用していただけるよう努めています。

※VVVFインバータ制御車両等の環境負荷の少ない他社からの譲受車両（当社独自呼称）



## 西武グループの強みを活かせる新規領域でサービスを創造するとともに、既存事業の成長へのリモデルを推進

当社では、2017年に新規事業分野の創出を担う部署として西武ラボを立ち上げたことを皮切りに、これまでスマートロッカー事業を営む株式会社SPACERへの出資やグランピング事業を営む株式会社Dot Homesの完全子会社化等、新規事業の探索、投資を実行してきました。

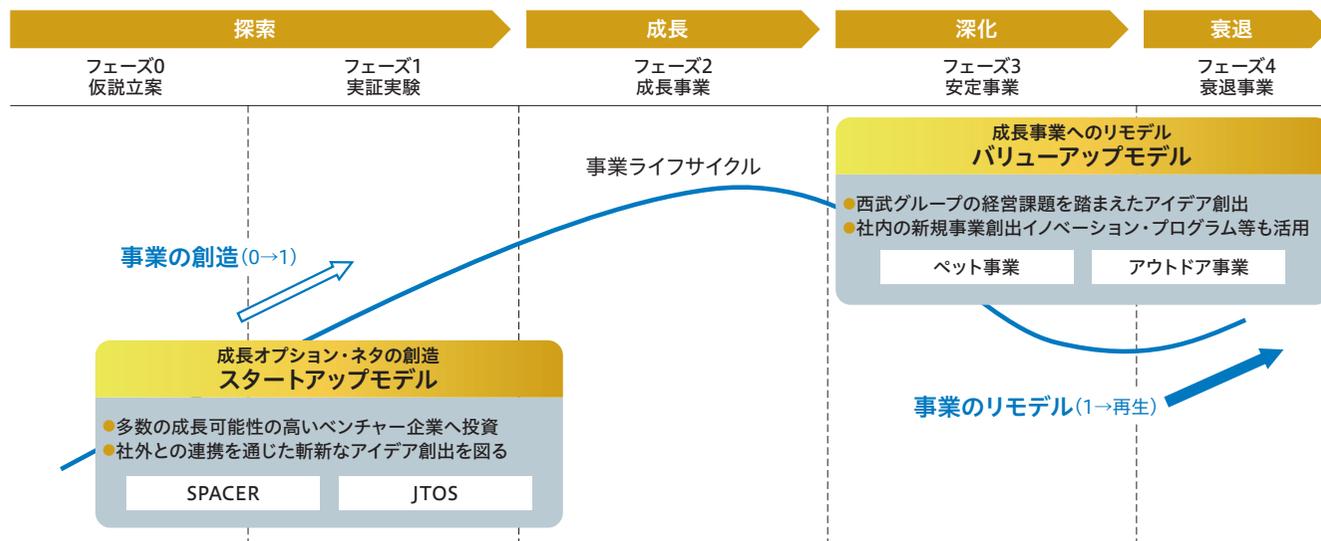
「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024~2026年度)」では、2024年度より新規事業専用の投資枠を設定し、成長可能性を秘める国内外企業・事業に対し、これまで以上に幅広く積極的に投資を行うことにより、グループシナジーの創出、お客さまの新たな感動の創造にトライしていきます。

まず、革新性に富む「成長オプション・ネタの創造」を企図し、スタートアップ企業への出資により、社外との連携を通じた斬

新たなアイデア創出を図っていきます。直近では、鉄道横断型社会実装コンソーシアムJTOS(ジェイトス)のほか、電動小型・一人乗りのマイクロモビリティを用いて、街じゅうを「駅前化」する新しいインフラづくりに取り組む株式会社Luupと資本業務提携を始めています。

加えて、当社グループの経営課題解決を企図し、既存事業の「成長事業へのリモデル」も進めていきます。例えば、2024年4月にグループ入りした株式会社DAY ONEが有するデジタル上での顧客接点創出の知見・ノウハウと、西武ペットケアの店舗でのリアルな顧客接点を掛け合わせた、OMO(Online Merges with Offline)による新たな価値提供を通じ、ペット事業の成長を目指しています。

### 新規事業探索の方向性



### TOPICS

#### スマートロッカー事業の持つ可能性の拡大に向け、事業創出を推進

～「BOPISTA」が本格稼働開始、ロッカーのDX化を推進しスマートロッカーを『暮らしのハブ』に～

2020年度より、株式会社SPACERなどと協業し、オンラインで注文した商品をロッカーで受け取ることができる「BOPISTA」など、スマートロッカーを活用した新たなサービスの実装に向けて研究を重ねてきました。

今後も、スマートロッカーという1つのハードウェアに「BOPISTA」をはじめとする様々なサービスが相乗りすることで、駅・施設の利便性を高めます。

また、集約配送や鉄道を活用した輸送を高度化させ、労働負荷及び環境負荷の削減に貢献するとともに、地域や企業など多様なプレーヤーと協業することで、社会的価値のあるネットワークの拡大を目指します。



# 金融・資本市場との対話と 資本効率重視の姿勢で グループの 成長戦略を支える



取締役 上席執行役員  
経営企画本部 I R部  
財務部担当

古田 善也

## 財務戦略の全体像

当社グループは、2024年5月に開示した「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024~2026年度)」において、不動産事業を核として持続的な成長を果たしていく戦略に舵を切ることを表明しました。

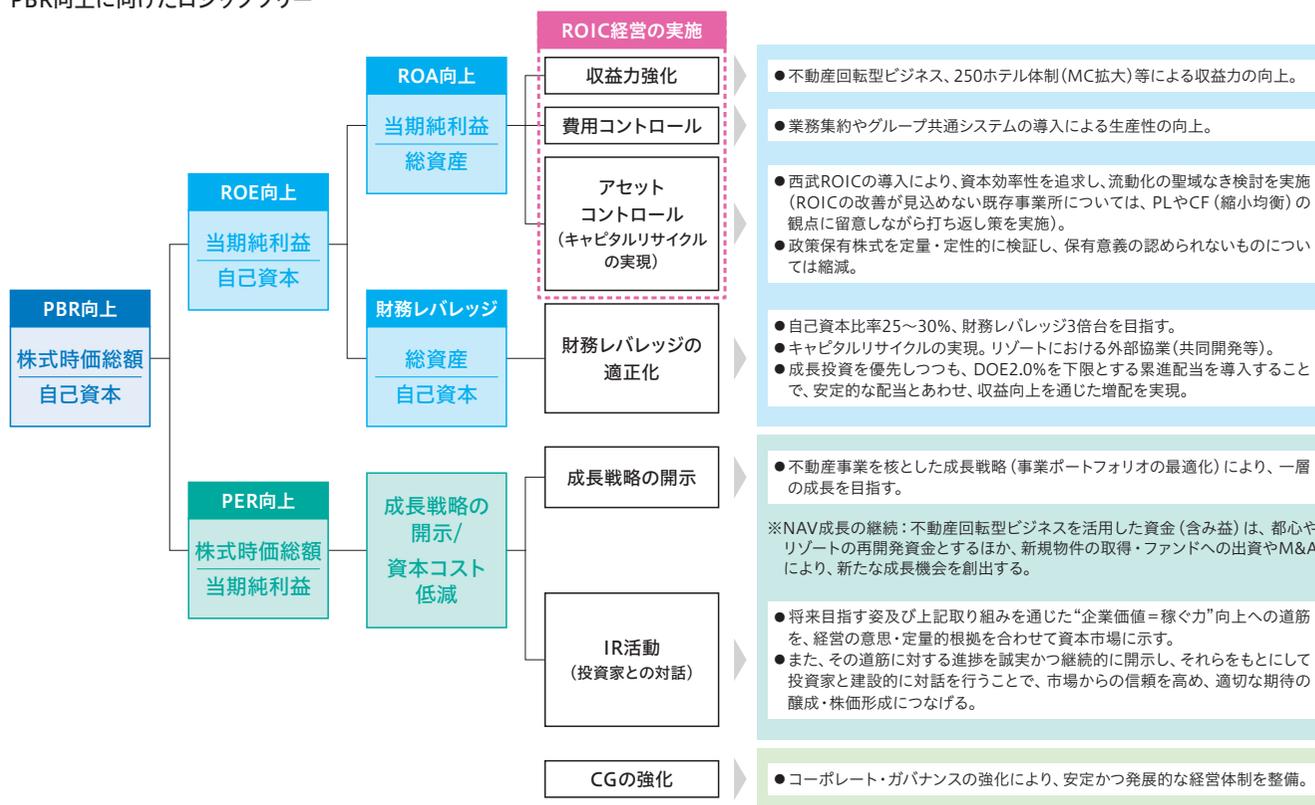
その背景の一つには、PBRの向上など資本コストや株価を重視した経営を進めていく考えがあります。すなわちROAやROE

といった資本効率性指標を意識して経営を行い、株主価値を高めていくことを経営の軸の一つとするものです。そのための当社グループの向かう方向性として先述の不動産事業を核とした成長戦略を打ち出しました。

そして資本効率性指標を高めるために、収益力強化、費用コントロール、アセットコントロール(キャピタルリサイクルの実現)に取り組むROIC経営を推進していきます。

収益力の強化にあたって、当社が保有する不動産の持つ含み

## PBR向上に向けたロジックツリー



## 財務戦略

益を顕在化させ売却益を得ていくことや、運営受託方式を中心としてホテル数を250ホテルまで拡大していくことなどにより、利益の底上げを図っていきます。

また費用コントロールでは、例えば当社グループのシェアード・サービス会社である西武プロセスイノベーションにグループの人事業務や経理業務の業務集約を行っていることや、グループ共通システムの導入などによって生産性向上に取り組んでいきます。

## ROIC経営実践に向け西武ROICを導入

ROIC経営として取り組む3つ目のアセットコントロールについては、まず、当社グループの各事業に浸透させ実効性を持たせるために、一般に定義されているROICから、趣旨を同じとし

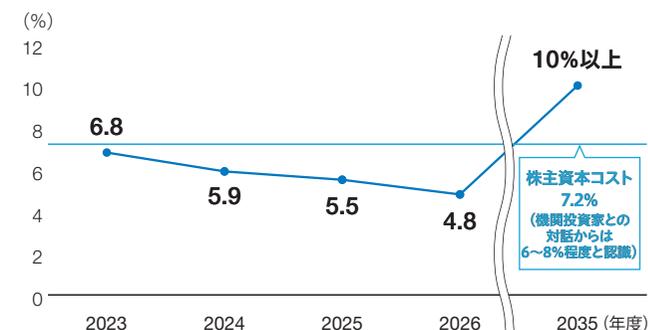
計算式を変形させた西武ROICという指標を導入しました。これにより、各事業、施設ごとにハードルレートとの比較が容易になり、ハードルレートと比較して資本効率が低く改善を見込むことも難しいアセットを流動化し、資本効率が高いアセットに入れ替えていくキャピタルリサイクルを実現していくための仕組みができたと考えています。なお、流動化対象とするアセットは聖域を設けずに検討し、資本効率性を追求していく考えです。

また保有する政策保有株式についても、ハードルレートを超えるリターンを生んでいるかどうかの定量的検証に、定性的検証を加えて保有意義があるかどうかを毎年検証し、保有意義認められないものについては売却し、総量を縮減していきます。

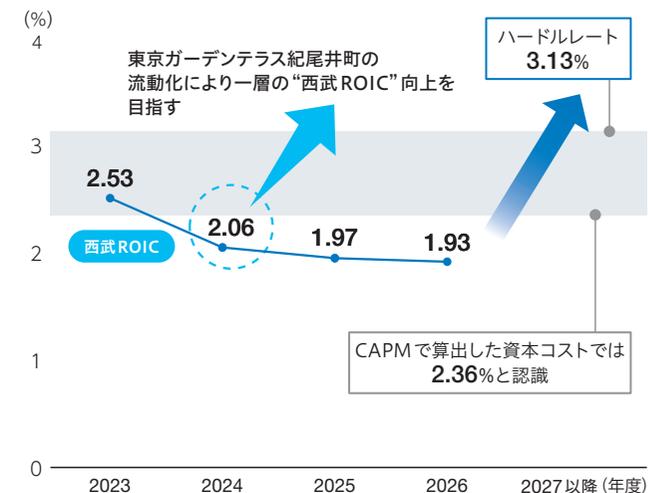
その他に、自己資本比率では25~30%、財務レバレッジ3倍台を当社グループの適正な水準としてコントロールしていく財務レバレッジの適正化や、将来の成長期待を高めていくために、

NAV成長を継続させ成長戦略を経営の意思・定量的根拠と合わせて適切に資本市場にお届けしていくこと、それらをもとにして資本市場と建設的な対話を行っていくことも重要なことであると認識しています。

## ROEの推移



## 西武ROICの推移



西武ROIC = 営業利益 × 0.7 ÷ (有形無形固定資産\* + 販売用不動産)

※負担金工事の前受金分(固定資産を圧縮する金額)を控除

(注)上記ROE及び西武ROICは、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を織り込んでいない数値

## 財務KPI

# ROE

恒常的に8%を達成  
2035年度に  
10%以上を目指す

株主資本コスト  
7.2%と認識

### ①収益性(売上高純利益率) 9%以上

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

### ②効率性(総資産回転率) 0.3回以上

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

### ③安全性(財務レバレッジ) 3倍台

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

2035年度営業利益  
1,000億以上

ROA  
2.7%以上

自己資本比率  
25~30%

A格を維持

## 財務戦略

西武ROICと比較するハードルレートは、全社のWACCで3.13%と設定しています。さらにこれを、各事業が持つリスクを勘案して、それぞれの事業にハードルレートを定め、投資規律を持って投資判断を行っていきます。

WACCを算出するにあたって、株主資本コストを7.2%と認識しています。複数の機関投資家やアナリストに当社の株主資本コストについて対話をしたところ、6~8%という認識の結果でしたので、そこに大きな齟齬はないと考えています。

株主資本コストと比較されるROEについては、恒常的に8%を達成し、2035年度には10%以上を目指すことを目標として掲げています。なお、2024年5月に開示した中期経営計画期間中の推移としては、ROE、西武ROICともに目標数値を超えていませんが、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化など各種施策の推進により、一層の向上を図っていきます。

### 企業価値向上につながる 成長投資に優先して取り組み

2024年度から2035年度までのキャッシュ・アロケーションイメージですが、営業キャッシュフローとして約1兆2,000億円を見込んでおり、そこに東京ガーデンテラス紀尾井町などの流動化によるキャッシュインを想定しています。流動化によるキャッシュインを一定程度見込み、後述の設備投資に必要な資金を賄い、借入の増加は抑制していく考えです。

一方、キャッシュアウトとしては、企業価値向上につながる成長投資を優先させていく考えであり、設備投資総額約1兆8,000億円を計画しています。

不動産事業では、高輪、芝公園、西武新宿、高田馬場といっ

た都心再開発に約6,000億円、絶好のロケーションかつ開発余地のある軽井沢や箱根、富良野、日光などにおけるリゾート開発に約700億円、不動産事業における新規物件の取得や出資、早期の体制強化・事業規模拡大を企図したM&Aに約2,400億円を見込んでいます。なお都心再開発については、品川再開発も検討を進めていきますが、概要検討中のため上記金額には含まれていません。

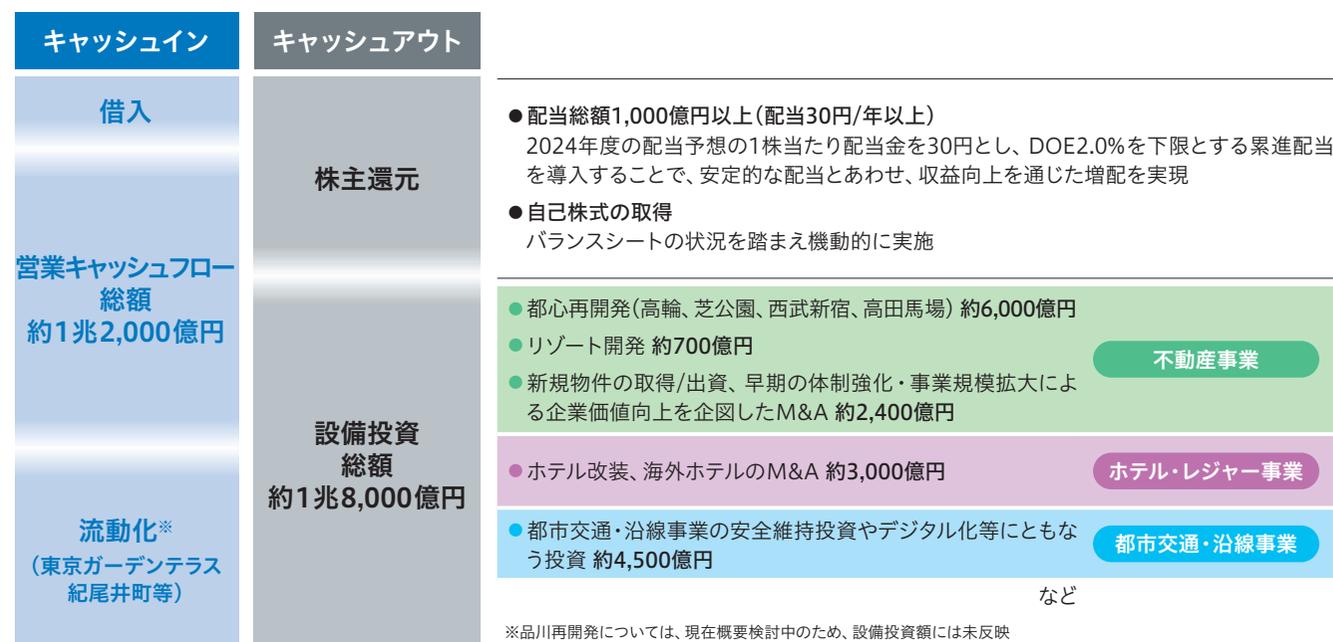
ホテル・レジャー事業においては、ホテルの改装や海外ホテルのM&Aに約3,000億円を想定し、都市交通・沿線事業におい

ては、将来の持続可能な発展を目指すための安全維持投資やデジタル化にともなう投資として約4,500億円を計画。これらが設備投資総額である約1兆8,000億円の主な内訳です。

これらの資本効率を意識した設備投資を行っていくことによって、収益性を向上させて、2035年度にはROE10%以上とする経営目標を達成していきます。

また、株主還元については、この期間の配当総額として1株当たり配当金年間30円以上の1,000億円以上を見込んでいるとともに、自己株式の取得も機動的に実施していく考えです。

### 2035年度までのキャッシュ・アロケーション(イメージ)



※品川再開発については、現在概要検討中のため、設備投資額には未反映

※流動化でキャッシュアウト計画を上回るキャッシュインがある場合は、返済や自己株式の取得などを機動的に実施

安定的な配当と収益向上を通じた増配を実現

株主還元については継続的に強化していく考えです。外部環境や財務状況を勘案し、2024年度の配当予想は、前期の25円から5円増配し、1株当たり配当金30円としています。

そのうえで、本中期経営計画期間以降はDOE<sup>※</sup>2.0%を下限とする累進配当を導入しました。累進配当は簡単に言えば、株主の皆さまと減配しないことを約束することです。業績に多大な影響を与える事態が発生した場合を除いて減配せずに、安定的な配当を行っていく考えです。

また、不動産回転型ビジネスへ参入することによって、その年の流動化物件の有無や大小によって毎年の利益が変動するこ

※株主資本配当率

とが想定されます。そのようななか、利益に対するパーセンテージである配当性向を指標としていると、その指標も大きく上下してしまうことがあります。株主の皆さまにとって、目安とする指標が大きく上下してしまうと当社の配当がどの程度となるかがわかりづらくなってしまいますと考え、資本に対する配当金額のパーセンテージであるDOEを指標とすることが適当であると考えました。2024年5月に公表しました配当予想ではDOEが2.3%となることを見込んでいますが、このDOEの2.0%を下限として設定し、資本が積み上がった場合は、それを下回ることがないように増配をしていきます。

これにより流動化による売却益も含め収益向上を通じて資本の積み上げをしていくことで、株主の皆さまへの安定的な配当

と増配を実現していく方針です。

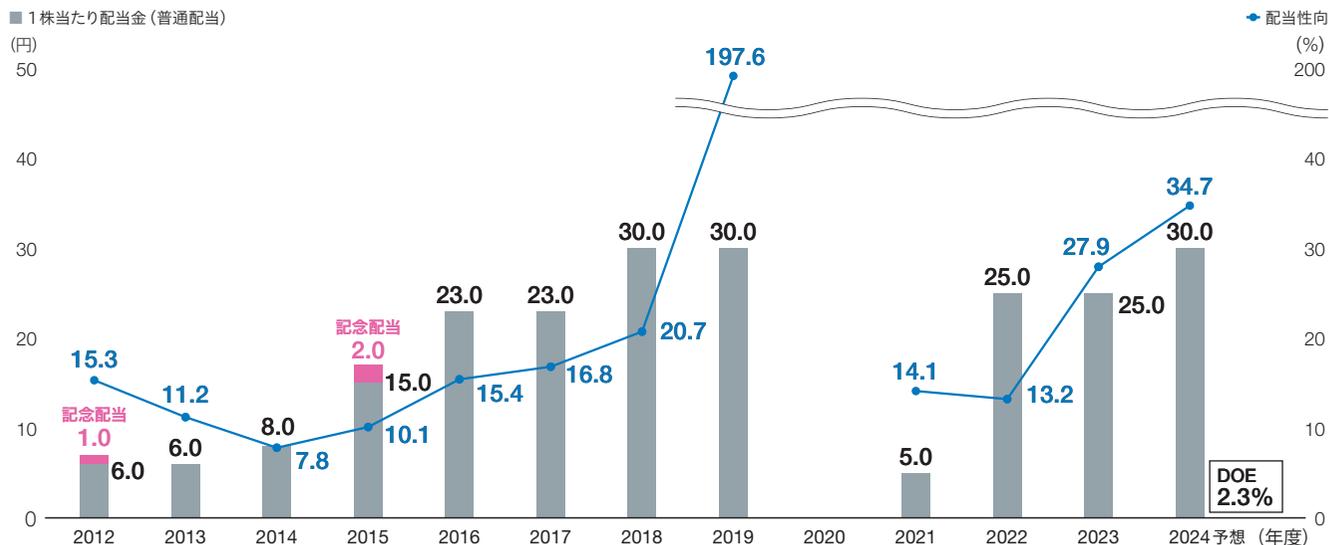
また、先述しました2035年度までのキャッシュ・アロケーション計画において、流動化の状況によってキャッシュアウト計画を上回るキャッシュインが見込まれる場合などには、バランスシートの状況を踏まえて、自己株式の取得についても機動的に実施していく考えです。

なお、自己株式の取得の判断基準なども含め、キャッシュ・アロケーション計画については、詳細をさらに議論し詰めているところです。計画や考え方にアップデートがあった場合には、適宜適切に改めて開示を行っていきます。

株主還元の安定的かつ継続的な強化

配当方針	累進配当	2024年度の配当予想を1株当たり配当金30円とし、今回計画以降、DOE2.0%を下限とする累進配当を導入することで、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現
	DOE	※業績に多大なマイナス影響を与える事態が発生した場合を除く
自己株式取得		バランスシートの状況を踏まえ機動的に実施

配当金と配当性向の推移



# 人財戦略の実践により 「プロフェッショナル集団」 を目指す



執行役員  
人財戦略部長  
**石橋 憲司**

## 戦略策定の背景

私たちは、これまで「各社の機能高度化（専門性強化）」というコンセプトのもとでグループ組織再編を実施し、これにあわせて各社の専門性に応じて「プロフェッショナル集団」となるべく、2023年3月に「はたらく人を、ほほえむ人へ。」を人財戦略スローガンとした「西武グループ人財戦略 基本コンセプト」を策定しました。これをさらに深めていくために、人財情報の可視化などの人財戦略の基盤整備や、具体的なアクションプランの検討を進め、「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」の重要な要素として、この経営戦略の実効性を高め、戦略目標を達成するべく、「西武グループ人財戦略」を策定しました。

## 戦略の概要

西武グループ人財戦略では、経営戦略目標に向けて、戦略上取り組み優先度の高いスキルと必要人数の確保を目指し、「人財スキル・人員数の確保」のための取り組みを実行するとともに、スキルが最大限発揮される「働きがいのある組織」に向けた取り組みを実行し、「個人の成長」を実現します。そのうえで、イノベーションを創出できる組織を将来的なありたい姿として描きながら「個人×個人が最大限活躍できる組織」づくりを行うことで、「プロフェッショナル集団」を目指していきます。

「人財スキル・人員数の確保」については、各社において「強化人財」のスキルや人員数を設定し、その達成に向けたアクション

プランを実行していきます。また、スキルが最大限発揮される「働きがいのある組織」をつくるために、エンゲージメント調査を実施し、その結果や従業員の声をもとに、特に重点的に取り組むべき「エンゲージメント優先指標」や、エンゲージメント向上のためのアクションプランを設定しました。そのうえで、「個人×個人が最大限活躍できる組織」をつくるために、女性のキャリア形成支援のほか、個人や職場、会社全体の意識・風土改革に取り組み、ダイバーシティ&インクルージョンを実現し、「組織の成長」につなげていきます。

人財戦略体系図



人財スキル・人員数の確保へ

西武グループでは、「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024~2026年度)」を策定し、経営戦略や事業戦略の方向性が大きく変化するなか、その実現に向けて必要となる人財スキル・人員数を確保することが一つの重要課題であると考えています。

「人財スキル・人員数の確保」に向け、グループ全体及び主要事業において、特に取り組み優先度の高いスキルを「強化人財」として設定しました。グループ共通の強化人財として、「デジタル経営」をより一層推進することを企図し、2026年度までに「DXリーダー」を300人育成することを目標としています。「DXリーダー」は、DXによる組織変革を担うコア人財として、デジタル・データを活用した企画を立案・実行して組織を牽引することを役割とします。グループ主要会社の本社部門向け研修プログラムなどを活用し、DXに必要なスキル・能力を高めていきます。西武ホールディングスでは、グループ経営の推進や新規事業の開拓に注力するために「経営企画人財」を、西武リアルティソリューションズでは、キャピタルリサイクルの推進や、アセットマネジメント事業の推進及び運用資産残高拡大に向けた「アセットマネジメント(AM)人財」と、都心エリア・リゾートエリア・西武鉄道沿線エリアにおける再開発による保有不動産のバリューアップ実現に向けた「開発人財」を「強化人財」として設定しました。また、西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、ホテル・レジャー事業所におけるパフォーマンス向上やホテルネットワークの拡大に重要な役割を果たす「GM(General Manager)人財」を、西武鉄道では、既存のビジネスモデルにとらわれずその変革を推進するとともに、沿線活性化などを通

じた新たなビジネスチャンスを形にしていくなかで「鉄道計画人財」「沿線活性化人財」を確保していきます。

強化人財をはじめとして、プロフェッショナル集団となっていくために、グループ従業員向けの教育・育成カリキュラム提供ツールとして「SEIBU ACADEMY」を強化し、公開講座や通信講座などの自己啓発プログラムに加え、オンライン学習サービスや社内講師、経営者レクチャーなどを提供していきます。また、「SEIBU Smile バッジ」を導入し、あらかじめ設定した要件を満たした従業員に対してスキル認証バッジを進呈することで、個人のスキル

獲得意欲を高めるとともに適正な人財配置のために活用するほか、「キャリアサポート」として、キャリアコンサルタントなどの相談員がキャリアビジョン、スキル獲得を支援することで、従業員のキャリア形成を後押しする施策を展開していきます。

また、強化人財の確保に向けては、人財育成とともに人財採用にも力を入れており、中長期的な人財育成を見据えた新卒定期採用に加えて、スピード感を持った事業展開の実現や高度専門人財の獲得に向け、キャリア採用や副業などの市場に着目して人財獲得の取り組みを強化しています。

グループ及び中核4社における強化人財

	戦略上取り組み優先度の高いテーマ	強化人財・目標人数
グループ共通 <sup>※</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル経営の推進</li> </ul>	DXリーダー <b>300人</b> ※2026年度目標
西武ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ経営の推進</li> <li>● 新規事業の開拓強化</li> </ul>	経営企画人財 <b>40人</b> ※2033年度目標
西武リアルティソリューションズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● キャピタルリサイクルの推進</li> <li>● AM事業におけるAUM拡大</li> <li>● 各エリアの再開発推進</li> <li>● 保有不動産におけるバリューアップ実現</li> </ul>	AM人財 <b>30人</b> 開発人財 <b>70人</b> ※2026年度目標
西武・プリンスホテルズワールドワイド	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ホテル・レジャー事業所におけるパフォーマンスの向上</li> <li>● ホテルネットワークの拡大</li> </ul>	General Manager(総支配人)候補 <b>100人</b> ※2035年度目標
西武鉄道	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新たなビジネスモデルの創出</li> <li>● 既存のビジネスモデル見直し</li> </ul>	鉄道計画人財 <b>20人</b> 沿線活性化人財 <b>30人</b> ※2026年度目標

※グループ主要会社の本社部門が対象

働きがいのある組織へ

人財スキルの確保と並行して、スキルが最大限発揮される「働きがいのある組織」を構築するため、2023年度より働きがい(エンゲージメント)調査を実施しています。その結果や従業員の声などをもとに働きがい向上のための課題を明確にしたうえで「エンゲージメント優先指標<sup>※1</sup>」を定め、それに基づくアクションプランを実行しています。具体的な取り組みとしては、インナーコミュニケーションの観点から、タウンホールミーティングなどの経営陣と従業員の対話機会の創出や、社内インターンシップ、社内レクリエーションなどを実施するほか、公募型制度やFA制度など人財配置に関する制度の設計・運用、評価制度の見直しを進めています。また、健康経営の推進やカフェ

テリアプランの導入、バックオフィスや社員食堂など施設環境の整備も進めていくことで、「エンゲージメントスコア<sup>※2</sup>」における目標達成、働きがいのある組織づくりを実現していきます。

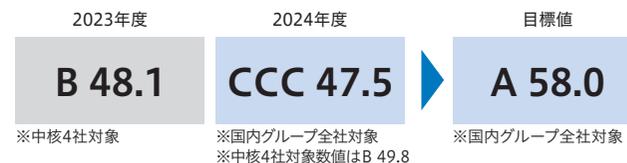


西山社長と従業員とのタウンホールミーティング(2024年6月開催)

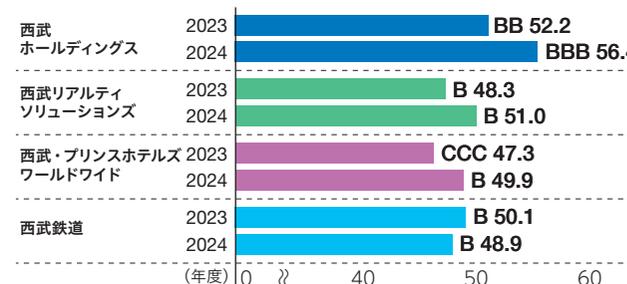


西武鉄道本社ビル食堂(2024年4月リニューアル)

エンゲージメントスコアの推移・目標値



中核4社のエンゲージメントスコア推移



中核4社のエンゲージメントスコアを踏まえた分析・取り組み

	課題認識	エンゲージメント優先指標	2023年度に実施した取り組み	2024年度に計画する取り組み
西武ホールディングス	「若手社員やキャリア採用者は人脈がなく仕事が進みにくい」「キャリアビジョンを伝える場、実現する仕組みがない」「評価にメリハリがない」など	理念戦略、組織風土、人的資源、制度待遇		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長と従業員の座談会の開催</li> <li>● 社内インターンシップの実施</li> <li>● 社内レクリエーションの実施</li> <li>● 非管理職の評価制度の見直し など</li> </ul>
西武リアルティソリューションズ	「多様なキャリアを持つ従業員が集まるがゆえに一体感の醸成が難しい」「職位・組織を越えた連携が不足」など	組織風土、仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員によるキャリアビジョンの申告制度の導入</li> <li>● 公募型制度の導入</li> <li>● タレントマネジメントシステムの活用開始(人財情報の可視化など)</li> <li>● 管理職に対する360度評価の実施 など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長によるタウンホールミーティングの開催</li> <li>● FA制度の導入</li> <li>● カフェテリアプランの導入</li> <li>● 健康経営のさらなる推進 など</li> </ul>
西武・プリンスホテルズワールドワイド	「会社の戦略・施策の理解不足」「業務の専門性に向上余地がある」「採用・配置面を含めた労務環境に課題」「就業環境の整備が不十分」など	理念戦略、仕事内容、人的資源、施設環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各事業所におけるマネジメントミーティングの開催</li> <li>● 各事業所における施設環境の整備 など</li> </ul>
西武鉄道	「縦割り意識が強く、意見しづらい」「モチベーションが高まる評価・報酬制度になっていない」「誰もが活躍できる働きやすい職場環境になっていない」など	変革活動、人的資源、制度待遇、施設環境		<ul style="list-style-type: none"> <li>● チームビルディング研修の実施</li> <li>● 管理職における外部交流機会の活性化</li> <li>● 非管理職の評価制度の見直し</li> <li>● 施設環境の整備(宿泊施設の個室化) など</li> </ul>

※1「エンゲージメント優先指標」は、「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」で設定されている16領域のうちから、各社ごとに特に重点的に取り組むべき指標として設定したもの  
 ※2「エンゲージメントスコア」は、「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」によって算出されるスコアであり、同サービスを利用している他社の平均を50とした偏差値。  
 本スコアに基づきAAA～DDまでの全11段階評価でレーティングを付与

組織の成長へ

人財スキルの確保とスキルが最大限発揮される「働きがいのある組織」により個人としての成長と成果を促進するとともに、組織として最大限の成長と成果を実現するため、「個人×個人が最大限活躍できる組織」づくりを進めています。イノベーションを創出できる組織を将来的なありたい姿として描きなが

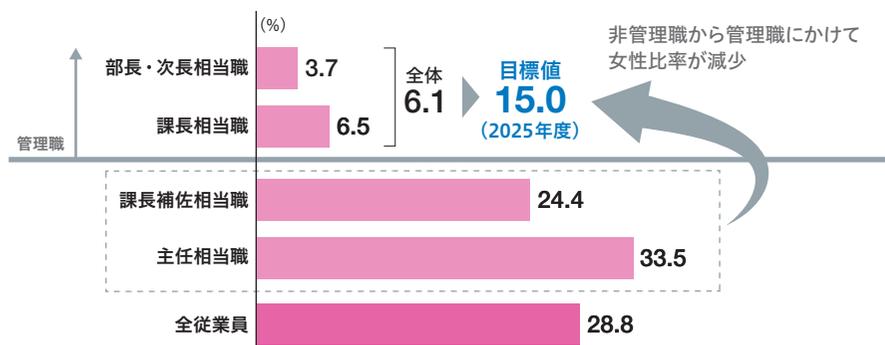
ら、組織において多様性を活かすことがメリットであると感じられる組織づくりを目指し、経営陣をはじめとして継続的な発信を行うことに加え、多様性が成功につながるようなチームビルディングワークショップやグループ横断プロジェクトなどによる従業員の成功体験を通じて、「組織の成長」に向けて取り組んで

いきます。また、従業員一人ひとりの個性を尊重し、多様性を活かす組織をつくるため、女性活躍推進を中心とした取り組みに加え、誰もが安心して働くことのできる環境整備、外国人や障がい者、シニア人材など多様な人材が活躍できる組織づくりに努めています。

ダイバーシティに関する指標

マテリアリティの一つとして「多様な人材の育成・活躍」を設定し、非財務KPIとして「女性管理職比率」や「男性育児休業取得率」を掲げています。これらの目標達成に取り組むプロセスを通じて、多様な従業員一人ひとりを尊重し、従業員の能力と熱意を最大限に発揮できる職場風土を醸成することで、イノベーションを創出しやすい環境を生み出していきます。

女性管理職比率※(2024年3月末時点)



目標値と足もとの実績値における乖離の要因として、課長補佐・主任などの非管理職層の母数形成はできていない一方で、各職位の昇職基準の一つに滞留年数があるという制度上の課題に加え、女性の昇職意欲が低迷していることなどが挙げられます。人事制度の面では、一部事業会社において昇職試験の受験要件を見直し、年齢、勤続年数などに関わらず、能力や成果に応じた適正かつ柔軟な人財登用を進めています。また、ダイバーシティ推進の取り組みとして、仕事と育児を両立できる環境整備を企図した企業主導型保育園「えみきっず」の利用促進、女性社員のマイキャリアと社内外ネットワークの醸成を支援するカリキュラムを整備するほか、様々なライフイベントに寄り添った各種制度構築やセミナー開催、昇進対象社員全員を対象としたアンケート等を実施し、昇進に対する意欲等の実態把握と対策を実行していきます。

男性育児休業取得率・平均取得日数※



男性育児休業取得率は、目標値の達成に向けて順調に推移していると捉えており、男性育児休業取得日数についても毎年度増加しています。これは、男性の育児休業取得を推進するための取り組みとして、両立支援ハンドブックを配布するなど、グループ全社において男性社員が育児休業を取得しやすい風土醸成を進めたことにより、取得者本人の育児参画意識の向上と、職場における理解促進、風土醸成が図られていると考えています。今後、さらなる育児休業の取得推進のため、経営層によるコミットメントの発信、管理職を中心とした各職場における理解促進、フレキシブルな人財配置など、多様な取り組みを進めていきます。

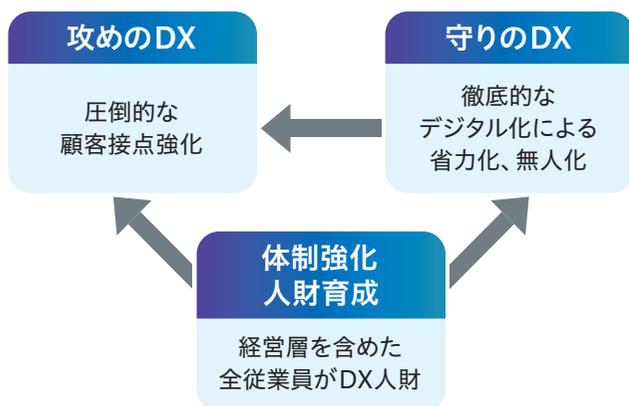
※中核4社(西武ホールディングス、西武リアルティソリューションズ、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道)の数値

# デジタル経営

## DX戦略の全体像

デジタルよりもトランスフォーメーションに重きを置き、企業全体の改革を目指す「Digital < Transformation」と、すべてのグループ従業員がデータを活用し、効果的な施策を実施できることを理想とする「データの民主化」。これら2つの基本的な考え方のもと、西武グループはデジタル経営を推進し、お客さまへ新しい体験価値をお届けしていきます。戦略の柱となるのは、「攻めのDX」「守りのDX」及び「体制強化・人財育成」の3つの観点です。攻めのDXにおいては「圧倒的な顧客接点強化」をキーワードにグループマーケティング基盤を活用して既存事業領域の強化と新規事業の創出に取り組み、グループの収益拡大を図ります。守りのDXにおいては、徹底的なデジタル化によって各部門における業務の効率化・生産性向上を目指します。加えて、これらのスマート化によって生み出されたリソースを攻めの分野にシフトし、さらなる収益拡大を図ります。そして、これらに必要となるのが体制強化・人財育成です。

### DXの目指す姿



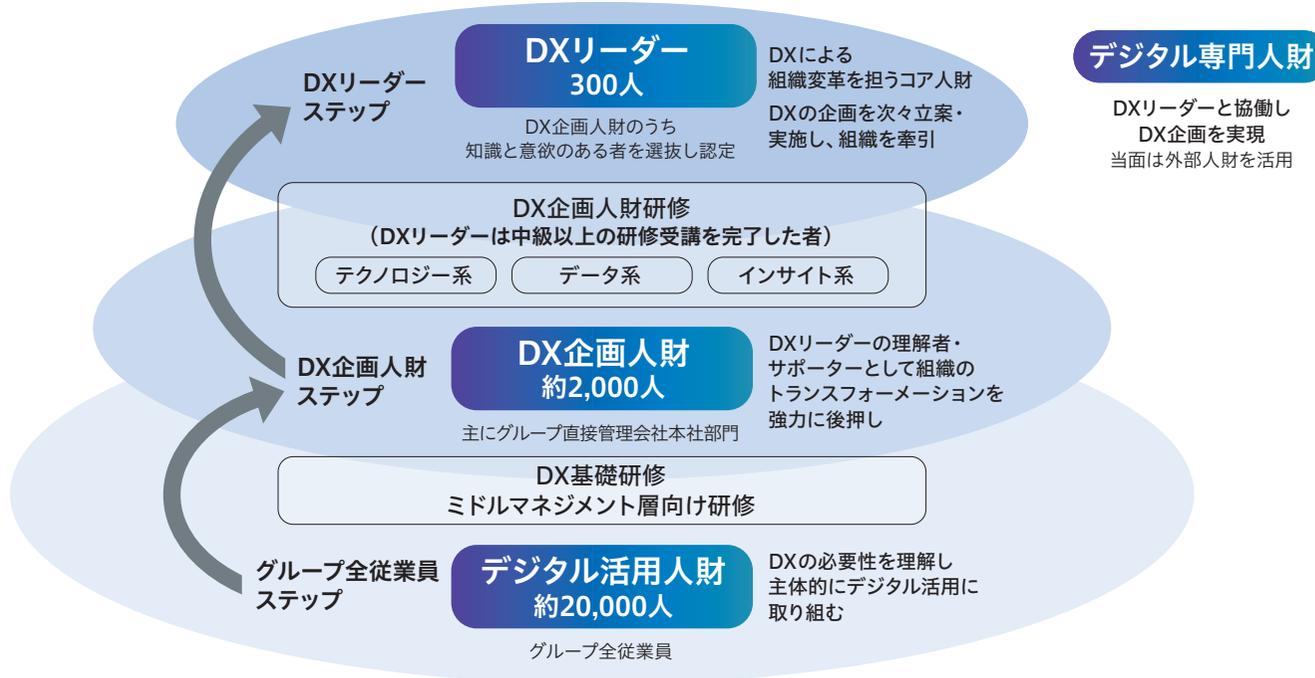
## 体制強化・人財育成

2024年3月、デジタル経営をより強力に推進するため「DX人財育成計画」を策定しました。西武グループ全従業員に多様な育成プログラムを提供し、全員のDX人財化を図るとともに、今後の西武グループの改革を担うコア人財に対しては専門性の高い育成プログラムを提供します。育成計画においては、DX人財を「デジタル活用人財」「DX企画人財」「DXリーダー」「デジタル専門人財」の4つに分類し、かつDX企画人財には「テクノロジー系」「データ系」「インサイト系」の3つの領域に区分をした育成プログラムで、段階的に、より高度かつ専門的な教育・育成を実施し

ます。また、DXリテラシーの底上げを目的とする研修では領域を決めず、網羅的に学べる機会を提供します。

DX人財の分類それぞれに、期待する役割と2026年度までに達成を目指す到達目標を定めています。特に「DXリーダー」については、DXによる組織変革を担うコア人財と定義し、デジタル・データを活用した企画を立案・実施し組織を牽引する役割を期待しています。2026年度末までに、西武グループの主要な会社の本社部門従業員のうち約16%にあたる300名を「DXリーダー」と認定することを計画しています。

### DX人財の育成計画 概略図

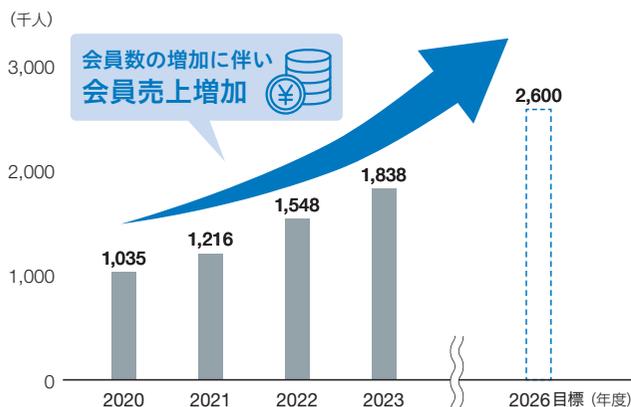


## 攻めのDX—データ分析による収益拡大

攻めのDX領域においては、「圧倒的な顧客接点強化」をキーワードに各施策に取り組み、グループ全体の収益拡大を目指します。その鍵となってくるのが、SEIBU PRINCE CLUBの会員基盤を中心とした顧客データの活用です。当社グループには例えば、商業施設というカテゴリーだけをみても、沿線の日常的に利用される店舗からリゾート地に位置するショッピングモールまであり、様々なお客さまに、様々な利用シーンでご利用いただいています。それらのご利用データをいろいろな角度から分析し、効果的な施策につなげていくことが重要であると考えています。

2021年度にグループマーケティング基盤のデータ連携・分析機能をリリースして以降、高度な分析ができるようになり、データ起点による顧客のインサイトの発掘が可能となっただけでなく、マーケティングオートメーションを通じたOne to One マーケティング<sup>※</sup>の取り組みが進んでいます。例えば、お客さまの属性や現状の利用状況に応じてセグメントを細かく分け、ロイヤル

SEIBU PRINCE CLUB会員数の推移と目標



カスタマーになっていただける可能性が高いと考えられる層に対して重点的なアプローチをするといった施策を検討しています。さらに、2024年1月にサービスを開始した SEIBU Smile IDにより、顧客情報を一元化しマーケティングに活用することで、より一人ひとりにパーソナライズされたご案内やグループ内での回遊性を高めるサービスの提供を行うことができるようになるなど、これまでに比べグループ全体での最適なアプローチが可能となりました。これにより、生涯を通じて西武グループの施設を横断的に利用いただけるようなロイヤルカスタマーを育成・拡大していきます。

また、グループ各社における取り組みとしては、2022年度から2023年度にかけ、西武鉄道と西武・プリンスホテルズワールドワイドでは、現業部門を含む全従業員にデジタルデバイスを配付しました。これにより、全従業員が日常的にデジタルツールを業務で活用し、データを活用しながらお客さま接点を持つようになることで、よりスピーディーでパーソナルな対応が可能になり、お客さまに提供できる体験価値を一層高めることができる環境を構築しています。

鉄道、バス、ホテル、商業施設、レジャー施設といった各事業において、豊富な有形資産と、培ってきたノウハウ・経験・技術、さらにはブランド、文化、ホスピタリティといった豊富な無形資産に加え、デジタル技術とデータを有効に活用し、有形・無形の資産にデジタルが融合した、西武グループらしい温かみのあふれるサービスによって、お客さまとの継続的な関係構築を行うことで「西武グループのファン」を創出していきます。

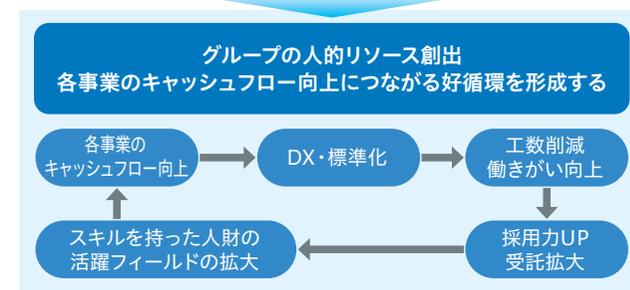
※購買傾向データをもとに、お客さま一人ひとりに適したアプローチを図ること

## 守りのDX—業務のスマート化

守りのDX領域においては、「徹底的なデジタル化による省人化、無人化」をキーワードとし、グループ各社のコーポレート業務の効率化・標準化を推進します。生成AIなどの最新のデジタル技術を活用した課題解決策を西武ホールディングスとグループ各社が協力しながら立案、実施していきます。また、不要な業務の棚卸、整理も合わせて行い、グループ各社における業務プロセス及びマインドセットの抜本的な改革を目指します。

シェアード・サービス会社である西武プロセスイノベーションを守りのDXの担い手と位置づけ、最新技術を駆使した業務改革や新たな働き方の実践の場とします。これらの守りのDXの施策により、今後の労働人口の減少に備えながら、生まれる余力を攻めの領域に投下し、さらなる収益拡大を図ります。

### 西武プロセスイノベーションを中核とした業務のスマート化



# グループ横断で 強固なデータ基盤を構築し、 デジタル経営を実現

取締役  
上席執行役員  
情報システム部担当  
**山崎 公之**



西武グループでは、デジタル経営を成長戦略の一つの柱として位置づけ、デジタル技術やデータを各事業のサービス・業務に活用することで、お客さまの潜在的なニーズの発掘による新たな体験価値の創出・ロイヤルティの向上や、従業員の業務効率化・生産性向上を目指しています。デジタル経営の推進にあたっては、情報漏洩防止などのセキュリティ対策を万全にしたうえで、すべての従業員がグループ内外のデータを活用して効果的な施策立案や迅速な意思決定を図ることのできる体制・環境整備が不可欠であると考えています。

グループマーケティング基盤では、SEIBU PRINCE CLUBをはじめとするグループの各事業・サービスにおけるデータを連携し、グループ全体でデータ分析・可視化を行えるよう構築

を行っています。

ここで重要となるのは、各事業及びグループ横断で、効果的な分析を行うためのデータ基盤をいかに構築できるか、ということです。基盤構築の主体となるマーケティング部門及び情報システム部門と、データ利活用の主体となる各事業部門が連携し、分析高度化やユーザビリティ向上に必要な課題を洗い出しながら基盤の強化・改善につなげています。

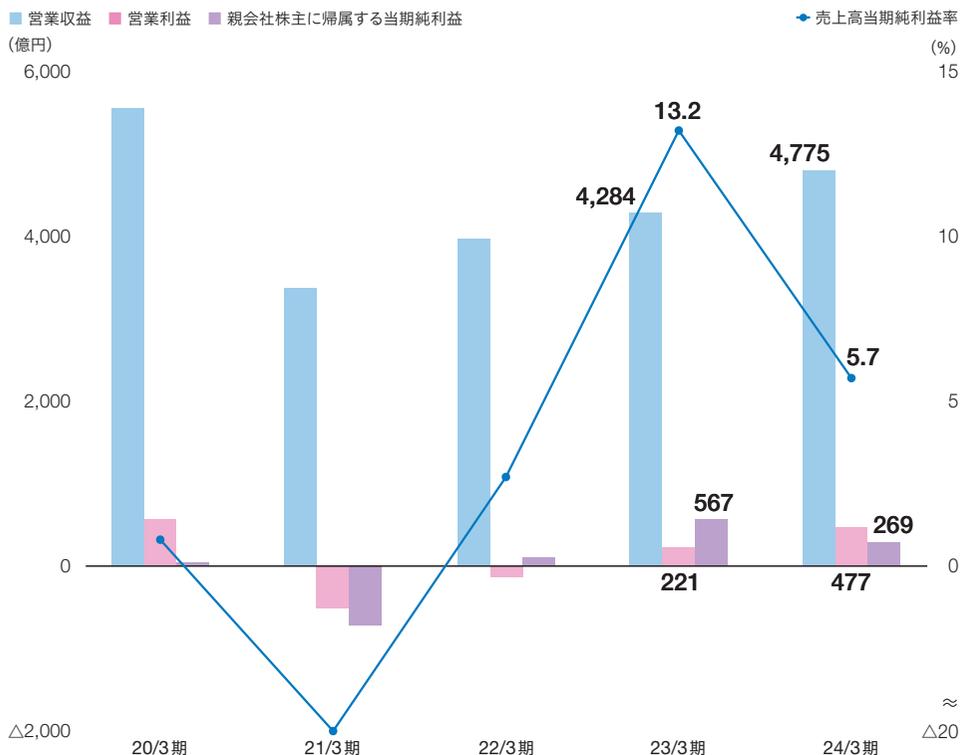
今後も、グループ一丸となってデジタル技術やデータを駆使し、CX(カスタマーエクスペリエンス)/UX(ユーザーエクスペリエンス)を絶えずブラッシュアップしていくことで、企業価値の向上につなげていきます。

西武グループのDX戦略を推進する仕組み



# 財務ハイライト

## 営業収益／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率

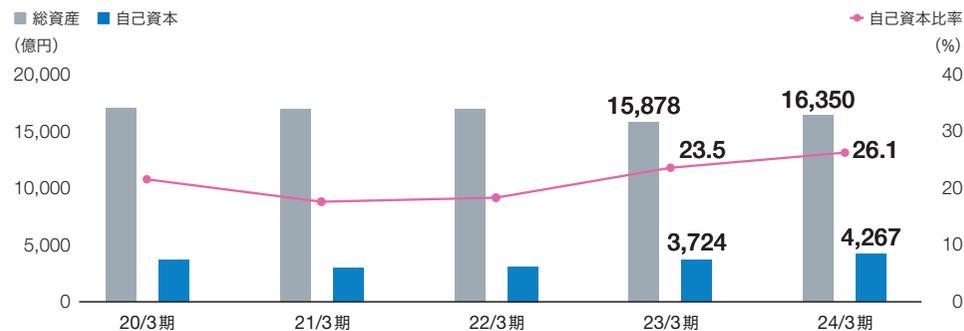


前中期経営計画期間において、西武建設株式の譲渡によるポートフォリオの見直し、ホテル・レジャー事業資産の譲渡など経営改革を推進してきた効果に加え、2023年5月の新型コロナウイルス感染症の5類移行にともなう需要の増加を着実に取り込むとともに値上げの取り組みにより、2024年3月期の営業収益は4,775億円と前年度比491億円の増収となりました。物価上昇による営業費用の増加もありましたが、増収により営業利益も477億円と前年度比255億円の増益とな

りました。2023年3月期にザ・プリンス パークタワー東京などの譲渡にともなう固定資産売却益の計上があった反動により、親会社株主に帰属する当期純利益は減益とはなりましたが、コロナ禍からの回復に目途をつけることができたと考えています。

「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」に基づき、不動産回転型ビジネスの推進や250ホテル体制の構築等による収益力の向上に引き続き取り組んでいきます。

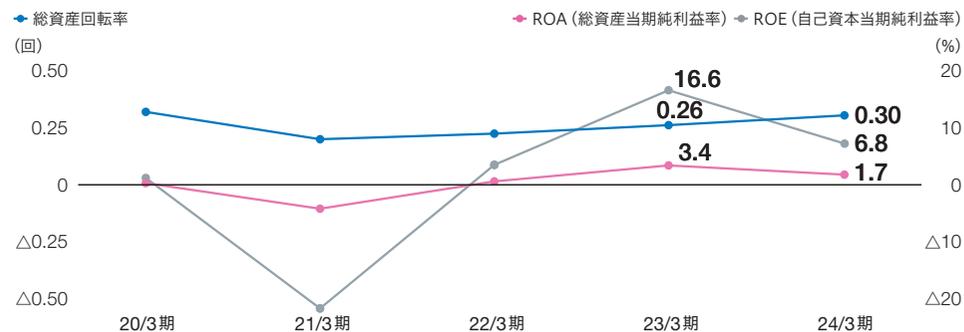
## 総資産／自己資本／自己資本比率



前中期経営計画期間に取り組んだ経営改革により、自己資本を着実に積み増してきたことで、2024年3月末の自己資本比率は26.1%と、コロナ禍で毀損した財務基盤から改善し、最適資本構成

と考える自己資本比率25～30%の水準に到達しました。引き続き、効率性と安全性に配慮しながらバランスシートコントロールに努めます。

## ROE／ROA／総資産回転率

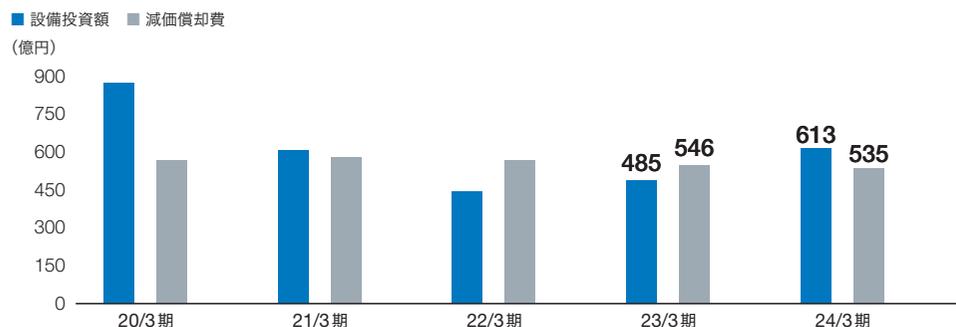


重視する経営指標として掲げていたROEは、先述の経営改革の取り組みの成果により2024年3月期は6.8%でした。長期戦略において、改めてROE目標を設定し、恒常的に8%を達成し、2035

年度に10%以上を目指す目標を掲げています。ROIC経営の実践により、この目標達成に向けて取り組んでいきます。

# 財務ハイライト

## 設備投資／減価償却費

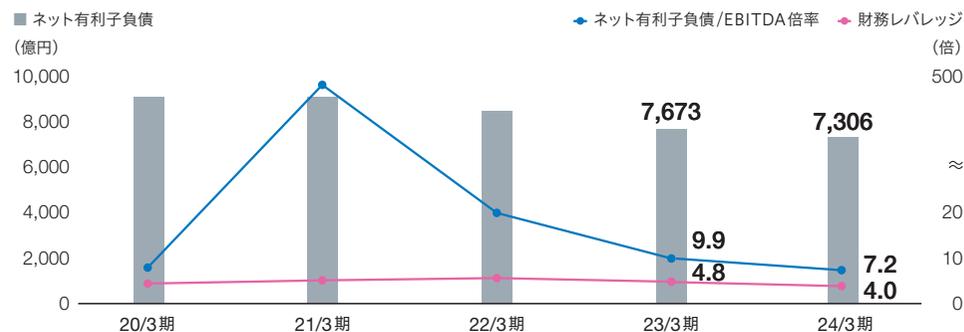


注：21/3期、22/3期の減価償却費には、特別損失（臨時休業等による損失）に計上した減価償却費を含めています。

より一層の安全・安定輸送の実現や環境負荷の削減、次世代に向けた技術革新、エミテラス所沢など沿線価値向上を目指した設備投資、職場環境改善に向けた設備投資を推進しています。加

えて今後は、都心や西武鉄道沿線の再開発、リゾート開発、ホテル改装、海外ホテルのM&Aなどに積極的に投資していきます。

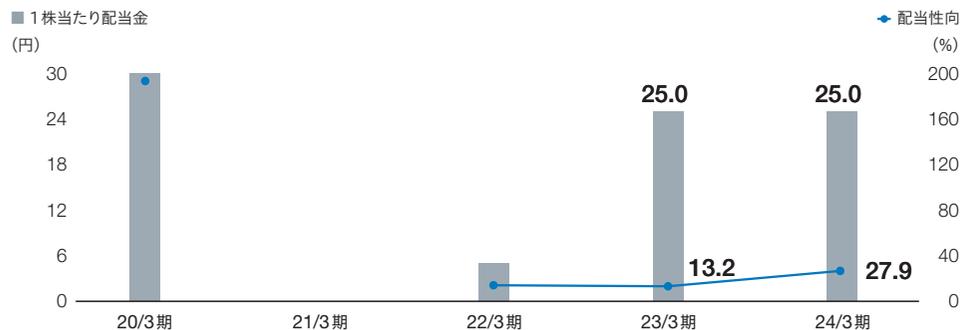
## ネット有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA倍率／財務レバレッジ<sup>※1</sup>



2024年3月期のネット有利子負債/EBITDA倍率は7.2倍となり、前中期経営計画で掲げていた6倍台の目標水準に近づくことができました。今後は、一定程度のレバレッジをかけて大規模開発や

新規物件の取得を推進する一方で、流動化や事業別ハードルレートを活用した投資の厳選により負債を圧縮し、財務レバレッジで3倍台の水準を目指していきます。

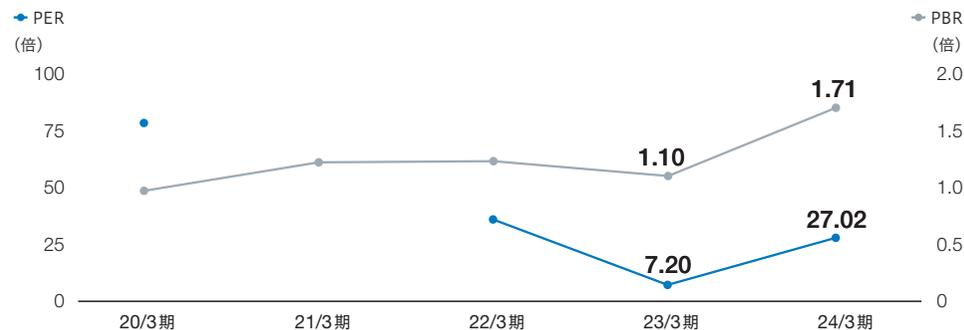
## 1株当たり配当金／配当性向



2024年3月期は、事業環境を踏まえた足もとの業績回復等を総合的に勘案し、1株当たり年間配当金25円としました。2025年3月期以降は、DOE2.0%を下限とする累進配当を導入し、安定

的な配当とあわせ収益向上を通じた増配を実現していくことを基本方針としています。自己株式取得についても、バランスシートの状況を踏まえ機動的に実施していく方針です。

## PER<sup>※2</sup>／PBR<sup>※3</sup>



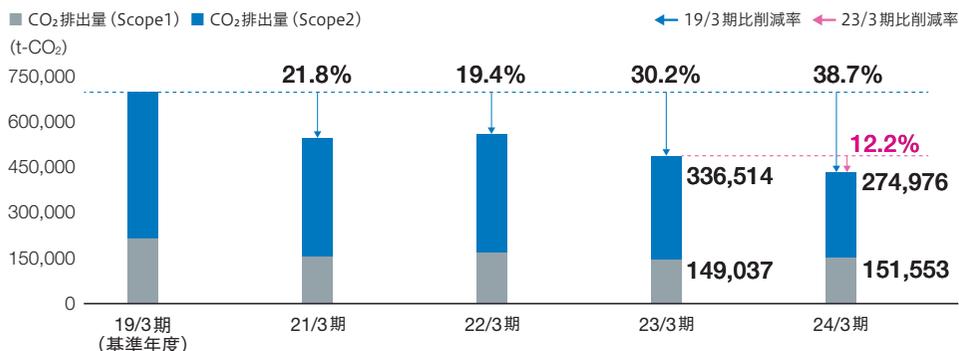
コロナ禍からの回復や経営改革の進捗等への評価により、2024年3月期の下期より当社の株価水準は向上し、年度末時点のPBRが1.71倍、PERが27.02倍でした。賃貸等不動産に係る含み

益を勘案した修正PBRでも1倍超の水準である認識ですが、長期戦略の推進により一層の収益性向上とNAV成長を果たし、それに見合った評価をいただけるよう取り組んでいきます。

※1 {(期首総資産+期末総資産)÷2}÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2} ※2 年度末株価÷1株当たり当期純利益 ※3 年度末株価÷1株当たり純資産

# 非財務ハイライト

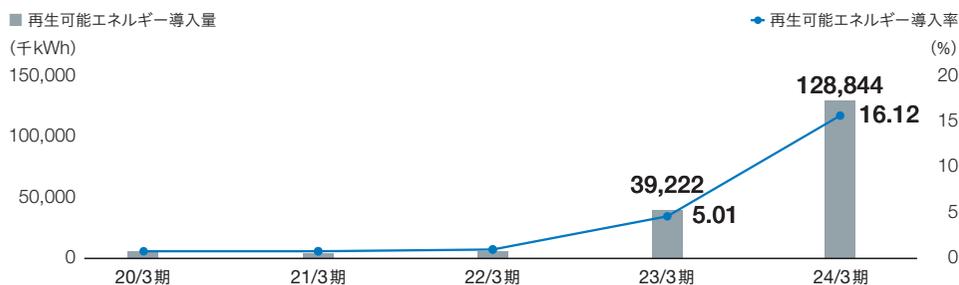
## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) / 削減率 (対19/3期、対23/3期比)



2024年3月期のCO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2) は、軽井沢・プリンスショッピングプラザにおけるオンサイトPPAによる太陽光発電システムの稼働などによって、前年度比12.2%削減、2018年度比では38.7%削減となりました。短期目標である毎年度5%減を大きく上回る推移で、2030年度までに2018年度比46%削減の中長期目標の達成が視野に入ってきていると認識しています。

2024年1月からは、西武鉄道全線において100%再生可能エネルギー由来の電力での運行を開始し、2025年3月期からはCO<sub>2</sub>排出量の削減に年度を通して寄与して行くこととなります。ほかにも2024年7月からはベルーナドームで開催するプロ野球公式戦やイベント開催時の電力を再生可能エネルギー化するなど、引き続きエネルギーの効率的使用とCO<sub>2</sub>排出量削減に向けて取り組んでいきます。

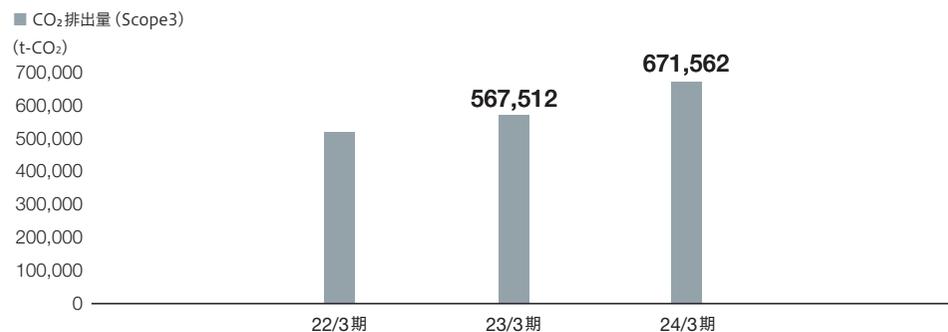
## 再生可能エネルギー導入量 / 再生可能エネルギー導入率



脱炭素社会の実現に向けて、再生可能エネルギー導入率2030年度50%の目標を掲げていますが、上述の施策や西武バス新座営業所において、当社グループが運営する太陽光発電所で発電す

る環境価値が付いた電力利用などによって2024年3月期には16.12%となりました。今後も再生可能エネルギーの活用に取り組んでいきます。

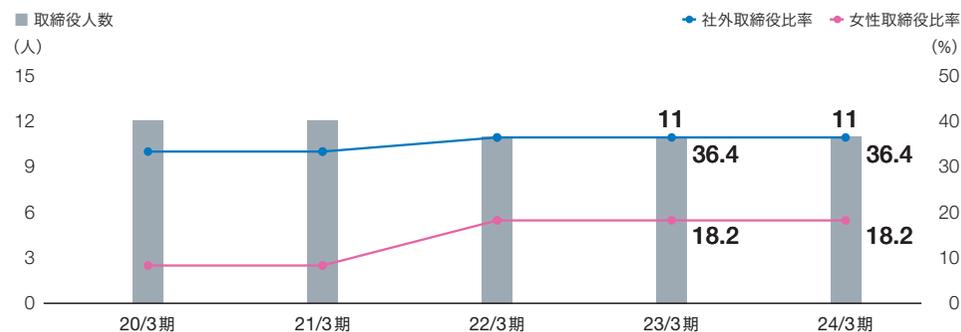
## CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)



Scope3のうちカテゴリ1 (購入した製品・サービスの) 算出対象会社を、2023年3月期までの西武リアルティソリューションズ、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道の3社のみから、2024年3月期はグループ全社に拡大しました。そ

のため、2024年3月期の排出量が増大しているように見えますが、まずはScope3における排出量の把握に努め、サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでいきます。

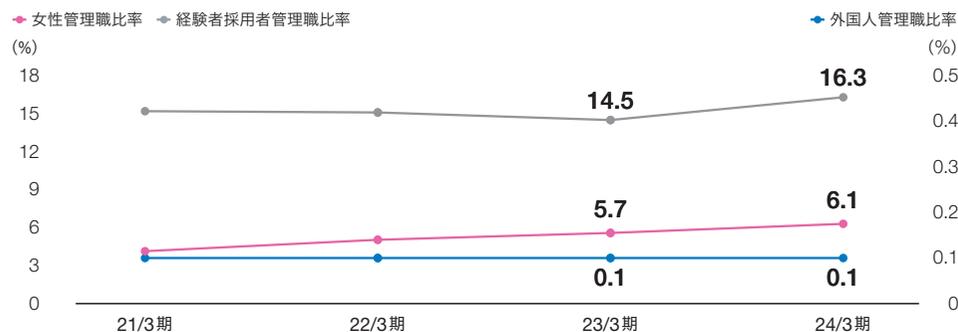
## 取締役人数 / 社外取締役比率 / 女性取締役比率



2024年3月期末の社外取締役比率は36.4%ですが、中長期的な業績向上と企業価値向上、株主価値向上を企図し、2024年6月開催の定時株主総会にて、新たに3名の社外取締役が選任

されました。これにより取締役14名のうち社外取締役6名 (社外取締役比率42.9%) となり、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っています。

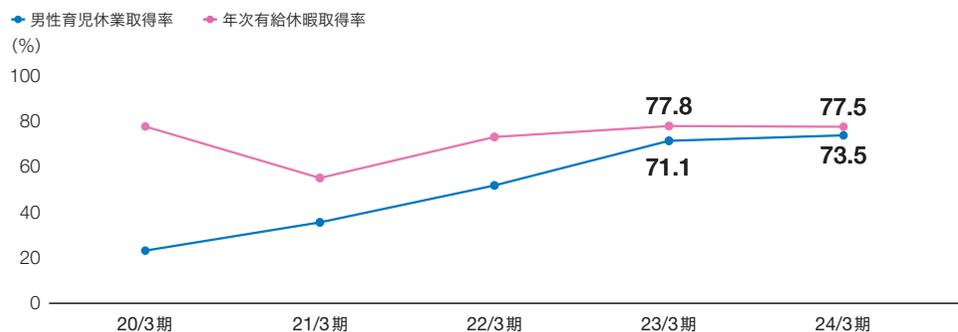
## 女性管理職比率<sup>※4※5</sup> / 外国人管理職比率<sup>※4※5</sup> / 経験者採用者管理職比率<sup>※4※5</sup>



年齢、勤続、性別等に関わらず能力や成果に応じた昇進・積極的な登用などによる適所適材な人材配置が個人及び当社の成長につながると考え、それぞれ目標を設定しています。各種取り組みの

成果が着実に比率の向上につながっていますが、特に女性管理職比率は2025年度までに15%という目標値との乖離もあり、改善に向けて課題分析と施策の推進に積極的に取り組んでいます。

## 男性育児休業取得率<sup>※4</sup> / 年次有給休暇取得率<sup>※4</sup>



当社では、男性育児休業取得率目標を2025年度までに100%と定め、男性社員が育児休業を取得しやすい風土醸成に取り組んでおり、目標達成に向けて順調に推移しています。男性育児休業取

得日も増加傾向であり、内実を伴った取得率の向上だと捉えています。また、年次有給休暇取得率においても同80%を目標とし、働きやすい職場風土を醸成し年次有給休暇取得を推進しています。

## 非財務データ

項目	単位	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期
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	1.21	1.61	1.41	1.13	0.89
電力量	千kWh	991,330	872,720	887,309	783,072	799,284
取水量	千m <sup>3</sup>	12,666	9,401	10,308	8,942	9,153
社有地の環境保全地区化率	%	-	-	-	-	5.8
資源投入量(コピー用紙購入量)	千枚	121,294	81,673	83,463	78,210	69,185
特定プラスチック使用製品 購入量合計	t	-	-	61.8	78.7	85.2
産業廃棄物排出量計	t	11,461	6,241	8,321	8,941	11,673
食品廃棄物等発生量 <sup>※6</sup>	t	4,498	1,757	2,152	2,342	2,947
新規採用者数 <sup>※4※7</sup>	人	715	630	440	320	606
業務災害発生件数 <sup>※4</sup>	件	197	126	133	203	184
労働災害による死亡者数 (請負業者含む) <sup>※4</sup>	人	1	0	0	0	0
定期健康診断受診率	%	98.8	97.7	98.5	97.4	100.0
特定保健指導実施率	%	19.8	24.8	37.3	31.6	31.4
労働者の男女の賃金の差異 <sup>※4</sup>	%	-	-	-	60.6	57.2
連結従業員数	名	23,504	22,844	21,367	20,856	20,913
3年後定着率 <sup>※4</sup>	%	-	-	-	64.0	58.1
離職率 <sup>※4</sup>	%	-	-	-	7.5	5.9
一人あたりの研修時間 <sup>※4</sup>	時間	-	-	-	-	35.1
一人あたりの研修費用 <sup>※4</sup>	円	-	-	-	-	20,138
働きがい(エンゲージメント) スコア <sup>※8</sup>		-	-	-	-	48.1
グループビジョン浸透率 <sup>※9</sup>	%	75.4	83.3	82.7	81.9	80.8
SEIBU PRICE CLUB会員数	千人	1,034	1,035	1,216	1,548	1,838
西武鉄道沿線28自治体の人口 <sup>※10</sup>	万人	556	556	554	555	556

※4 中核4社(西武ホールディングス、西武リアルティソリューションズ、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道)の数値

※5 管理職:課長相当職以上

※6 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

※7 20/3期~22/3期は新卒採用者数。23/3期以降は新卒採用者数と経験者採用者数の合計数値

※8 「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」によって算出されるスコアであり、同サービスを利用している他社の平均を50とした偏差値

※9 全役職員を対象に実施したアンケート設問「あなたはグループビジョン(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

※10 西武鉄道沿線自治体による公表データ(各年度3月時点)に基づき集計

# 役員一覧

## 取締役



後列(左から):後藤啓二、金田佳季、石原雅行、古田善也、山崎公之、小川周一郎、齊藤朝秀、辻廣雅文  
前列(左から):小林洋子、高橋雅美、後藤高志、西山隆一郎、池田唯一、有馬充美

**新任** **再任** 第19回定時株主総会(2024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%]

### 西山 隆一郎

**再任**

代表取締役社長  
社長執行役員  
兼 COO

取締役会出席状況  
出席19回/全19回  
[出席率100%]

### 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19回/全19回  
[出席率100%]

### 山崎 公之

**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%]

### 石原 雅行

**新任**

取締役 上席執行役員

取締役会出席状況  
第19回定時株主総会(2024年6月開催)をもって取締役に就任したため、2023年度の取締役会出席はありません。

### 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%]

### 金田 佳季

**再任**

取締役

取締役会出席状況  
出席15回/全15回\*  
[出席率100%]

### 齊藤 朝秀

**再任**

取締役

取締役会出席状況  
出席19回/全19回  
[出席率100%]

## 役員一覧

### 後藤 啓二

再任

取締役

社外 独立

取締役会出席状況  
出席17回／全19回  
[出席率89.5%]

### 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%]

### 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%]

### 小林 洋子

新任

取締役

社外 独立

取締役会出席状況  
第19回定時株主総会(2024年6月開催)をもって取締役に就任したため、2023年度の取締役会出席はありません。

### 高橋 雅美

新任

取締役

社外 独立

取締役会出席状況  
第19回定時株主総会(2024年6月開催)をもって取締役に就任したため、2023年度の取締役会出席はありません。

### 池田 唯一

新任

取締役

社外 独立

取締役会出席状況  
第19回定時株主総会(2024年6月開催)をもって取締役に就任したため、2023年度の取締役会出席はありません。

## 監査役



(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。

### 中村 仁

新任

常勤監査役

取締役会

出席19回／全19回  
[出席率100%]

監査役会

出席14回／全14回  
[出席率100%]

### 中川 義秀

新任

監査役

取締役会

出席19回／全19回  
[出席率100%]

監査役会

出席14回／全14回  
[出席率100%]

### 柳澤 義一

新任

監査役

社外 独立

取締役会

出席18回／全19回  
[出席率94.7%]

監査役会

出席14回／全14回  
[出席率100%]

### 阪本 智宏

新任

監査役

社外 独立

取締役会

出席19回／全19回  
[出席率100%]

監査役会

出席14回／全14回  
[出席率100%]

## 執行役員

### 原田 武夫

上席執行役員  
経営企画本部長

### 加田 敦資

執行役員  
監査・内部統制部長

### 多々良 嘉浩

執行役員  
広報部長

### 小野 眞弘

執行役員  
経営企画本部第一事業戦略部長  
(都市交通・沿線事業)

### 石橋 憲司

執行役員  
人財戦略部長

### 岩崎 則雄

執行役員  
管理部長

### 石田 尚子

執行役員

### 富田 恭史

執行役員  
経営企画本部DX・マーケティング戦略部長

選任理由・略歴 [https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir\\_material7/159372/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material7/159372/00.pdf)  
[https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir\\_material7/183598/00.pdf](https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material7/183598/00.pdf)

(注)取締役会及び監査役会出席状況はすべて2023年度の実績です

# 役員一覧

## 各取締役が有するスキル・経験

コーポレート・ガバナンスの一層の強化や中長期的な業績向上と企業価値・株主価値向上を図り、  
社外取締役比率42.9%、かつ、それぞれの有するスキルが相互補完し合うようバランスの取れた陣容で構成しています。

■ 新設

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	不動産	ホテル・レジャー	都市交通・沿線	資本配分	資本市場・IR
		取締役会の議長	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											
後藤 高志					●	●	●	●	●						●	●
西山 隆一郎	コンプライアンス部	◎			●	●		●	●	●					●	●
古田 善也	経営企画本部IR部 財務部				●	●		●							●	●
山崎 公之	情報システム部				●			●		●			●			
石原 雅行(新任)	経営企画本部第三事業戦略部 (不動産事業)				●	●		●	●		●				●	●
小川 周一郎	西武鉄道株式会社 代表取締役社長				●		●	●	●				●			
金田 佳季	株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド 代表取締役社長				●		●		●	●		●				
齊藤 朝秀	株式会社西武リアルティソリューションズ 代表取締役社長				●	●		●	●	●	●					
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		●	●	◎	●	●	●	●						●	●
小林 洋子(新任)	社外取締役 独立役員		●	●	●	●		●	●	●						
高橋 雅美(新任)	社外取締役 独立役員		●	●	●	●				●						
池田 唯一(新任)	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

## 役員一覧

### 取締役を求めるスキル項目と定義

中長期の戦略を実行・実現していくうえで、取締役に必要なスキルを有する取締役会構成とし、取締役会の実効性を高めることを目的に、スキルの再検証を行い、新たな項目を追加、スキルの定義を行いました。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」と、西武グループ長期戦略2035の実現に欠かせない「サステナビリティ」「DX・マーケティング」「不動産」「ホテル・レジャー」「都市交通・沿線」「資本配分」「資本市場・IR」をスキル項目に設定しています。

スキル項目	スキルの定義
企業経営	経営者、経営企画部門の業務執行の経験・スキル
財務・会計・ファイナンス	会計、金融、税務等に関する業務経験・監督スキル
人事・労務・人財開発	人事、労務、人財開発(教育・育成)に関する業務経験・監督スキル
法務・リスクマネジメント	法務、危機管理、広報、リスク管理に関する業務経験・監督スキル
サステナビリティ	サステナビリティアクション、グループビジョン、ダイバーシティの観点からの監督スキル
DX・マーケティング	ICT利活用、DX推進に関する業務経験・監督スキル

スキル項目 <b>新設</b>	スキルの定義
不動産	不動産事業の業務経験・執行・監督スキル
ホテル・レジャー	ホテル・レジャー事業の業務経験・執行・監督スキル
都市交通・沿線	都市交通事業、沿線開発事業の業務経験・執行・監督スキル
資本配分	全社最適を図る資本配分、事業ポートフォリオ管理の業務経験・監督スキル
資本市場・IR	資本市場・IRに関する知識・業務経験・監督スキル

### 社外取締役のスキルの発揮

#### 経営戦略実現に向けた社内議論の場であるDXコミッティ・人財コミッティなどにおける社外取締役のスキルの発揮

2023年度より、当社グループにおいて経営戦略や持続的な企業価値向上に向けて重要な領域であるDXと人的資本(人財)に関し、DXコミッティと人財コミッティを開催しています。これは、中核会社の担当部門長及び西武ホールディングスの関係部門長などをメンバーとし、各社社長も必要に応じて参加しているものです。

DXコミッティについては、長らく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、高い見識を有する辻廣社外取締役もメンバーとなっています。辻廣社外取締役からは、各社の取り組みやSEIBU PRINCE CLUBを中心としたマーケティングなどに対して様々な助言がなされており、デジタル経営の実現に向けて、そのスキルが発揮されています。

また人財コミッティにおいては、人財の育成やダイバーシティに関して豊富な知見・経験を有する有馬社外取締役もメンバーとなっています。人財戦略策定や人財関連の制度設計、ダイバーシティ推進などについて多くの議論がなされており、グループの人財戦略推進にあたって、そのスキルが発揮されています。

上記のほかにも、それぞれの専門性を活かし、中核会社の幹部が集まる会議において、社外取締役から講話を行うなど、社外取締役の持つスキルを企業価値向上につなげるよう取り組んでいます。

新任社外取締役メッセージ



小林 洋子

取締役

社外 独立

西武グループには様々な業態がありますが、共通した印象は、心躍る事業内容と、進取果敢な経営、真面目で誠実な社風です。これらがお客さまに明確な輪郭で伝わるように、グループブランディングに取り組むことが課題と考えています。

また、2035年度を見据えた長期戦略実現のために、本年度からはじまる中期経営計画は重要な種まき期となるので、今期に大胆にDXを実装していくことが重要な課題と考えています。AIを含むデジタル技術の活用により、正確な市場把握、生産性の飛躍的向上と、より心のこもった強靱なサービスを提供することが可能になります。

NTTグループでは、法務、広報、営業、ICT、経営などに携わってきましたが、インターネットの黎明期に「OCN」というインターネット事業を立ち上げてシェアNo.1にし、そのインフラの上でNTTが電話会社からICT企業へと大きく舵を切っていく姿を目の当たりにできたことが一番感動的でした。

多様な知見を活かし、西武グループが真のDXにより、大きく変化していくために貢献していく所存です。



高橋 雅美

取締役

社外 独立

日本社会は今インバウンド需要が増加、国内においても仕事と生活のよりバランスの取れたクオリティライフを望む人々が増加しています。そうしたなかで不動産事業や、ホテル・レジャー事業、都市交通・沿線事業などを併せ持つ西武グループは、社会と共に成長していける素晴らしい位置にいます。

しかしそれを実現していくためには、変化する時代のニーズに対応した成長戦略とその実行力、そしてそれを可能にする人的資本のさらなる充実、その変化・成長を後押しする柔軟な企業文化が不可欠です。

私はこれまで外資系企業でのマーケティングと企業経営を通じて、中長期にわたる成長戦略の策定・実施と人々から愛されるブランドの確立、そのための人材育成をリードしてきました。

今後は西武グループの企業価値の向上とそれを実現するためのコーポレート・ガバナンスのさらなる改革、さらに市場とのより効果的なコミュニケーションを通じた魅力的な西武ブランドの確立に向け、今までの経験を活かし現場の挑戦を後押しし貢献していきたいと思っております。



池田 唯一

取締役

社外 独立

私は、大蔵省・金融庁において、金融資本市場の整備に関わる仕事に長く従事しました。その間、日本におけるコーポレート・ガバナンス改革を推進する立場にあり、コーポレートガバナンス・コードなどの企画立案にも携わってきました。

西武グループは、公共性の高い事業を営む企業グループとして、地域・社会の発展や環境の保全への貢献、安全で快適なサービスの提供などを使命としています。同時に、資本コストを十分に意識した経営を行い、中長期的な企業価値の向上を図っていくことが必要とされ、これらを踏まえた長期戦略と中期経営計画が策定されています。

今後は、株主をはじめ多くのステークホルダーの皆さまとの意思疎通を適切に行いながら、企業グループとしての使命を確実に果たすとともに、中長期の戦略・計画を着実に実行に移していくことが課題となります。これらの課題の達成に向け、これまでの経験を活かして積極的に意見を述べるなど、社外取締役としての職責を的確に果たしていきたいと考えています。

# コーポレート・ガバナンス

## 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、ウェブサイトにて情報公開しています。

## ガバナンス体制の変遷

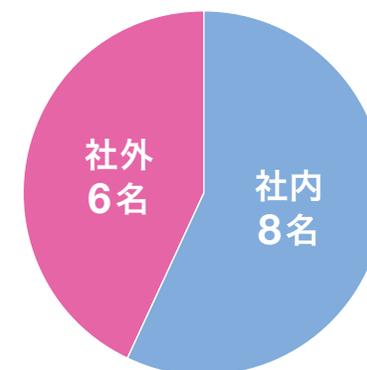
	14/3期	15/3期	16/3期	17/3期	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	
機関設計/ 任意の 委員会	監査役会設置会社												構成員を独立社外取締役のみに変更
	株主総会／取締役会／経営会議／監査役会												
	指名諮問委員会・報酬諮問委員会												議長を社長執行役員から独立社外取締役に変更
	コーポレート・ガバナンス会議												
	西武グループサステナビリティ委員会												
	日本版Sox法対応委員会												
	西武グループ企業倫理委員会												任期を2年から1年に変更
取締役 <sup>※1</sup>	11名 (2名)	12名 (2名)	12名 (3名)	15名 (3名)	15名 (3名)	12名 (4名)	12名 (4名)	12名 (4名)	11名 (4名)	11名 (4名)	11名 (4名)	14名 (6名)	
監査役 <sup>※1</sup>	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	3名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	4名 (2名)	
取締役 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>												基本報酬の額の決定方法を代表取締役への委任から取締役会での決定に変更
	株式報酬(株式給付信託)制度(BBT (= Board Benefit Trust)) <sup>※3</sup>												

※1 役員の数人は、各期中に行われた定時株主総会後の人数を記載。( )内は社外役員人数

※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。P.64参照)を導入

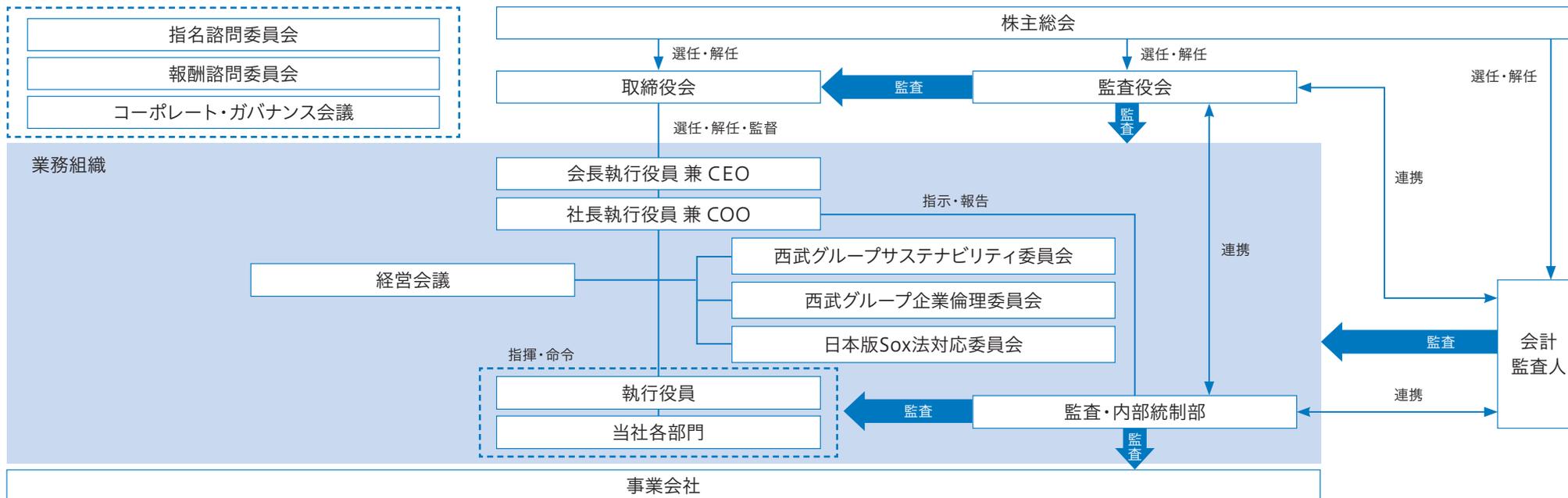
取締役の構成



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	14名
うち社外取締役	6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

## コーポレート・ガバナンス体制



	取締役会	監査役会	指名諮問委員会／報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス会議
人数	総員18名(男性16名、女性2名) 社外取締役6名(男性4名、女性2名) (すべて独立役員) 監査役4名(男性4名)	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)	総員6名(男性4名、女性2名) 社外取締役6名(男性4名、女性2名) (すべて独立役員)	総員8名(男性6名、女性2名) 社外取締役6名(男性4名、女性2名) (すべて独立役員)
議長	代表取締役社長 社長執行役員	常勤監査役	独立社外取締役	独立社外取締役
2024年3月期 開催回数	<b>19回</b>	<b>14回</b>	指名諮問委員会 <b>6回</b> 報酬諮問委員会 <b>4回</b>	<b>3回</b>
概要	取締役会は、原則1か月に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。	監査役会は、原則1か月に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。	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務め、すべての委員を独立社外取締役とする指名諮問委員会または報酬諮問委員会において助言を得ています。	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務め、独立社外取締役を過半数の委員とするコーポレート・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	西武グループ企業倫理委員会	日本版Sox法対応委員会	経営会議
2024年3月期 開催回数	2回	5回	1回	23回
概要	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、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。	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。	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。	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カ月に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

2024年3月期におきましては、「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」の策定にあたり、前回計画のモニタリング、外部環境の変化、競合他社の動向の分析から、長期ビジョン・戦略策定まで、取締役会や経営会議、その他適宜会議の場を設け、社外取締役を含めた取締役を中心として綿密な議論を重ねてきました。また、合宿型の取締役会・経営会議を年1回開催しており、2024年3月期は高輪・品川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、「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」の策定に向けた議論を進めるなど、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
- グループDX・マーケティングの振り返り及び今後の推進計画
- グループの人権に関する取り組みの進捗状況
- 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

- 「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」及び予算の策定
- 西武グループ人財戦略の策定
- 西武ホールディングスの監督機能の高度化及びグループ各社の専門性発揮を企図した規程類の改正
- 西武グループリスクマネジメント計画の策定
- 任意の委員会の構成員の見直しについて

等

### 取締役の選任・解任プロセス

取締役候補者の選定にあたっては、再任者については、任期中の企業価値向上等への貢献をふまえて再任に相応しいか否かを審議し、新任者については、優れた人格・識見を有しているか、また企業価値向上に貢献しうる人財であるか否かを審議しています。あわせて、取締役会全体として、取締役会の役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を有しているか否かを審議するとともに、各候補者のジェンダー・国際性・職歴・年齢の面を含む多様性も考慮し決定します。

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

## コーポレート・ガバナンス

かかる観点から踏まえ、取締役候補者の決定に際して、客観性・透明性を確保するため独立社外取締役が議長を務め、すべての委員を独立社外取締役とする指名諮問委員会への諮問を経て取締役会で審議し取締役候補者を決定、株主総会の決議を経て取締役を選任しています。

また、取締役として不正・不当あるいは背信を疑われる行為があった時または適格性に欠け、その他取締役としてふさわしくない場合については、取締役会は当該取締役に辞任を求め、または株主総会を招集して解任の議案を付議することとしています。

### サクセッションプラン

当社では、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、取締役の選任・解任及び育成プロセスの一環として、指名諮問委員会の助言を得たうえでサクセッションプランを作成しました。CEO、COO、取締役の選任・解任及び育成を透明・公正なプロセスのもとで行うために、各役位で求められる資質・あるべき姿を、具体的に定義づけました。今後、これらの定義については経営環境の変化等に応じて適宜見直しを行ってまいります。

#### 各役位に求められる資質・あるべき姿

##### 取締役(全役位共通)

- ・中長期的な企業価値向上を牽引し、これに寄与しうる知識・経験・実行力とリーダーシップを有する
- ・高いコンプライアンス遵守意識と自己管理能力を持った優れた人格であり、組織の模範となる人物

##### CEO

- ・取締役としての資質に加え、企業経営のスキルを有する
- ・グループトップとして、将来に向けてビジョナリーかつ長期的な視点を持ってグループ経営全体を統率する能力と精神力を有する

##### COO

- ・取締役としての資質に加え、企業経営のスキルを有する
- ・持続的成長へ向けた中長期的な戦略の策定・実行を指揮し、必要な改革を遂行する能力と精神力を有する

### 社外取締役のトレーニング

当社の社外取締役は、就任にあたって、会社の重要な機関の一翼を担う者として取締役に求められる役割と法的責任を含む責務を十分に理解するとともに、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得するように努めています。その機会として、例えば就任前には会社の様々な事項についての説明を各担当部から行っています。また、就任後においても、必要な知識の習得やその適切な更新等の研鑽に努めており、当社としては、個々の取締役に適合したトレーニングの機会の提供や斡旋、また、その費用の支援を行っています。また、特に重要な事項が取締役会・経営会議において審議される際には、事前に担当部と議論する時間を設けることで、その事項についての理解を深めたうえで会議に臨めるようにしているなど、各社外取締役がその責務を十分に果たすことができるよう取り組んでいます。

2024年3月期には、合宿型取締役会・経営会議の開催により、事業所での取り組みや大規模再開発概要などに関する当社の事業について理解を深める場を設けています。そのほか、外部企業によるセミナーへの参加を促進しています。

### 役員報酬の制度設計と決定プロセスについて

#### 基本的な考え方

当社の取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は当社が定める「西武ホールディングス取締役報酬の方針」に従い、基本報酬と株式報酬(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、すべての委員を独立社外取締役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行っているため、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、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。

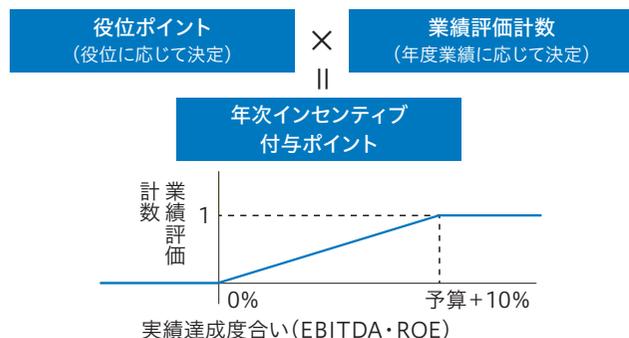
## コーポレート・ガバナンス

### 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。



※業績評価係数 = (EBITDA係数 + ROE係数) ÷ 2  
 EBITDA、ROE (自己資本利益率) の2つを指標とし、いずれの指標の実績値も年度予算比 +10% 以上の場合に係数が1となる設定 (上図参照) とし、双方の達成度合いを50% ずつ加味して算出。(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実績値 - 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)  
 ※2024年度の業績評価指標の目標値  
 EBITDA予算値 970億円、ROE予算値 5.9%

#### 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

#### 取締役及び監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	株式報酬		
			年次インセンティブ	長期インセンティブ	
取締役(社外取締役を除く)	307	200	21	85	9
監査役(社外取締役を除く)	29	29	-	-	1
社外役員	90	90	-	-	6

(注) 株式報酬(年次インセンティブと長期インセンティブ)の額は、各取締役への付与ポイントに基づき当事業年度に計上した株式取得費用の引当金の額です

### 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

#### 政策保有株式<sup>\*1</sup>の銘柄数及び合計額の推移

	20/3期		21/3期		22/3期 <sup>*2</sup>		23/3期		24/3期	
	銘柄数	貸借対照表 計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表 計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表 計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表 計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表 計上額 (百万円)
非上場株式	29	1,048	30	991	31	2,192	31	2,189	28	2,164
株式数の増減があった銘柄	-		取得: 1銘柄 20百万円		取得: 1銘柄 1,220百万円		-		-	
非上場以外の株式	27	39,515	25	46,306	26	47,061	24	42,525	24	61,605
株式数の増減があった銘柄	-		売却: 2銘柄 353百万円		取得: 8銘柄 4,158百万円		売却: 4銘柄 2,981百万円		売却: 5銘柄 2,319百万円	

※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 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

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。

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、縮減します。

## 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。2024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方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、2023年3月期に設定していた質問項目に加えて、当社グループが策定した「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」

の内容を踏まえた質問項目を新たに設定するなど、評価の精度向上に努めました。さらに、2024年3月期の取締役会の実効性評価からの新たな取り組みとして、コーポレート・ガバナンス会議の議長が、すべての取締役・監査役に対して匿名扱いで集計するインタビューを実施しました。アンケートに加えてインタビューを実施することで、質問項目が固定されたアンケートのみによる場合と比較して、より幅広く、かつ、より深度ある課題の抽出をしました。

アンケート及びインタビューの回答の集計結果に基づき、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、

その機能の向上を図るにあたり、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に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ものと考えています。

### 自己評価

- 課題に対して年度を通して実施した取り組みの報告と、評価にあたっての検証方法について取締役会にて議論
- その内容を踏まえて取締役会の実効性評価アンケートを実施
- アンケートに加えて、コーポレート・ガバナンス会議の議長がインタビューを実施

### アンケートの主な評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の役割・監督機能
- 投資家やその他ステークホルダーの意見尊重
- 取締役に対する支援体制
- 新・長期戦略及び新・中期経営計画の内容を踏まえたコーポレート・ガバナンスの強化全般

### 実効性の向上に向けた議論

- コーポレート・ガバナンス会議において、アンケート及びインタビュー結果を踏まえて、第三者的な視点から助言
- 取締役会において、取締役会の実効性に関する課題及び解決に向けた方向性を議論

### 2023年3月期の評価結果

- 総じて高評価であるものの、取締役会の構成や運営、PDCAについては前年からポイントが低下。経営計画の進捗報告や投資家・ステークホルダーとのコミュニケーションを踏まえた議論は満足度が向上
- 参加者の理解促進に重きを置いた結果、説明時間が増加し議論時間が減少

### 2024年3月期の取り組み方針

- 「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」について、トピックである経営改革、DXやサステナビリティアクション等のモニタリング状況を注視、達成度合いを確認するとともに、その内容を踏まえた今後の戦略議論を進める。
- 2023年3月期に引き続き、DX、マーケティング施策や人財戦略などの重要トピックについて議論を深め、取締役会の実効性向上に取り組む。

#### （課題設定）

- ①取締役会の案件の厳選
  - 上程案件数を厳選し、重要トピックにより注力。
- ②事業や重要トピックへの理解促進
  - 十分な議論の機会や、時流を捉えた講演、施設見学の各役員への参加機会を設ける等、グループ事業への知識向上機会を増強。
- ③運営面の向上
  - ポイントをおさえた資料準備や説明、議場での各役員のバックグラウンドを活かした議論を行うことで、質疑の時間をより多くとる議事運営を実施。

### 2024年3月期の評価結果

- 各項目において高評価であるものの、取締役会の運営については前年からポイントが低下。定型化したエグゼクティブサマリーの活用促進、要点を絞った簡潔な説明への働きかけを強化したものの、議論をする時間の不足感、時間確保に対して指摘
- 合宿型会議やスモールミーティングの実施などにより議論の時間を確保したことによって取締役会での議論の進め方や議論の内容に関しては昨年度よりポイントが上昇
- コーポレートガバナンス・コードを取り巻く議論、取締役相互の監督、社外役員への役割期待に対する振り返りについては議論が進捗

### 今後の取り組み方針

- 「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」において新たに策定した財務KPI及び非財務KPIを踏まえたモニタリングに注力
- DX、人財戦略などの重要トピックについて、集中討議の時間設定を行うなどして引き続き議論を深め、当社グループの飛躍を支える礎として、取締役会の実効性向上に取り組む。
- 執行と監督の役割を先鋭化すべく取締役会や経営会議の在り方、付議基準、運営面の継続的な見直しを進める。
- 社内外取締役に対する情報提供に関するインフラ・手法を体系立てて整備及び新任社外取締役へのブリーフィング
- 情報提供・手法の整備と併せて、議場における説明の簡略化等を実施し、議論をする時間を捻出

## 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。

### 対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数(2023年度)
株主総会	全ての取締役及び監査役	1回
決算説明会・電話会議 (業績予想修正電話会議含む)	CEO、COO、財務担当役員、 IR担当執行役員	5回
テーマ別ミーティング・セミナー	COO、事業部門責任者	5回
証券会社アナリスト取材	IR担当執行役員	37件
パーセプションスタディ (機関投資家意識調査)	—	1回 (対象14機関)
施設見学会	IR担当執行役員	1回
個人投資家向け説明会	IR担当執行役員	4回
機関投資家との面談	CEO、COO、財務担当役員、 社外取締役、IR担当執行役員	180件 (87機関)

### 対話の主なテーマや関心事項

- 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
- 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、保有資産の含み益に対する考え方について
- 主要事業の戦略について(不動産回転型ビジネス・再開発の取り組み、ホテル業の競争優位性構築への戦略、沿線人口減少を見据えた鉄道事業の在り方、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

### 対話内容の社内へのフィードバック



共有先	頻度	主な内容
取締役会 経営会議	2回/年	● 株価や関連指標、株主の状況 ● 対話で得られたコメントや改善に向けた意見 ● IR活動状況、外部評価
	適宜	● 海外IRやパーセプションスタディの実施報告 ● そこで得られたコメントや改善に向けた意見
CEO・COO	12回/年	● 株価や関連指標
中核会社社長	4回/年	● 対話で得られたコメントや改善に向けた意見

### 対話内容を踏まえた主な対応

#### 意見を踏まえた経営戦略の策定

- アウトカムやマテリアリティの設定
- 資本効率の重視
- ROIC経営の導入、ハードルレートの見直し等

#### ガバナンス体制の強化

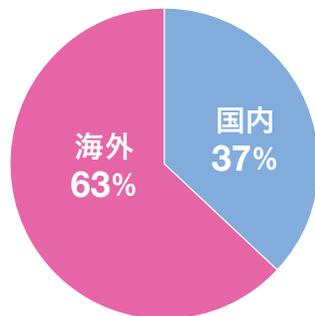
- 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の議長・委員の見直し
- 役員報酬決定方法の見直し
- 社外取締役の子会社取締役兼任の解消
- 取締役任期を2年から1年に短縮

### 国内／海外の対話実績

**87機関** (機関投資家との面談内訳)

#### 参考

海外	
海外ロードショー (欧州・アジア)	2回
証券会社主催カンファレンス	5回
国内	
SR・ESGミーティング	10件



## コーポレート・ガバナンス

### 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。

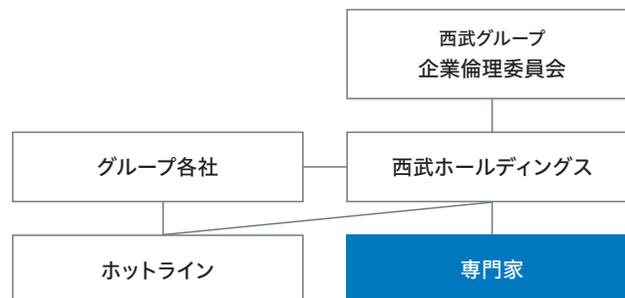
#### コンプライアンス体制

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」(▶P.62)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。

#### 西武グループのコンプライアンス体制



#### コンプライアンス意識の浸透・定着活動

##### 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、コンプライアンスと人権を自分ごととして捉え『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。

#### 西武グループコンプライアンスウィークの実施

毎年10月の第3週を「コンプライアンスウィーク」と定め、コンプライアンス強化週間として以下のようなコンプライアンス活動を集中的に実施しています。

- 西武グループのコンプライアンス統括責任者である西武ホールディングス社長から、役員・従業員に向けたコミットメントの発信
- 西武ホールディングス社長と西武グループ各社の従業員とのコンプライアンスに関するミーティングの開催
- ライブ配信やオンデマンドを通じたコンプライアンスセミナーの開催
- コンプライアンス標語の募集と優秀作品の表彰

#### コンプライアンス研修の実施

西武グループ各社において、法令・社内規則等の遵守、人権の尊重やハラスメント等に関する研修の実施や、腐敗防止に関する内容やコンプライアンスに関するニュース等の発信により、コンプライアンスの浸透・定着を図っています。

#### コンプライアンスアンケートの実施

毎年、グループ全役員・全従業員を対象にコンプライアンスアンケートを実施し、その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ことで、コンプライアンスに関する取り組みの実効性向上を図っています。

# リスクマネジメント

## リスクマネジメント体制

### リスクマネジメント体制及び運用状況

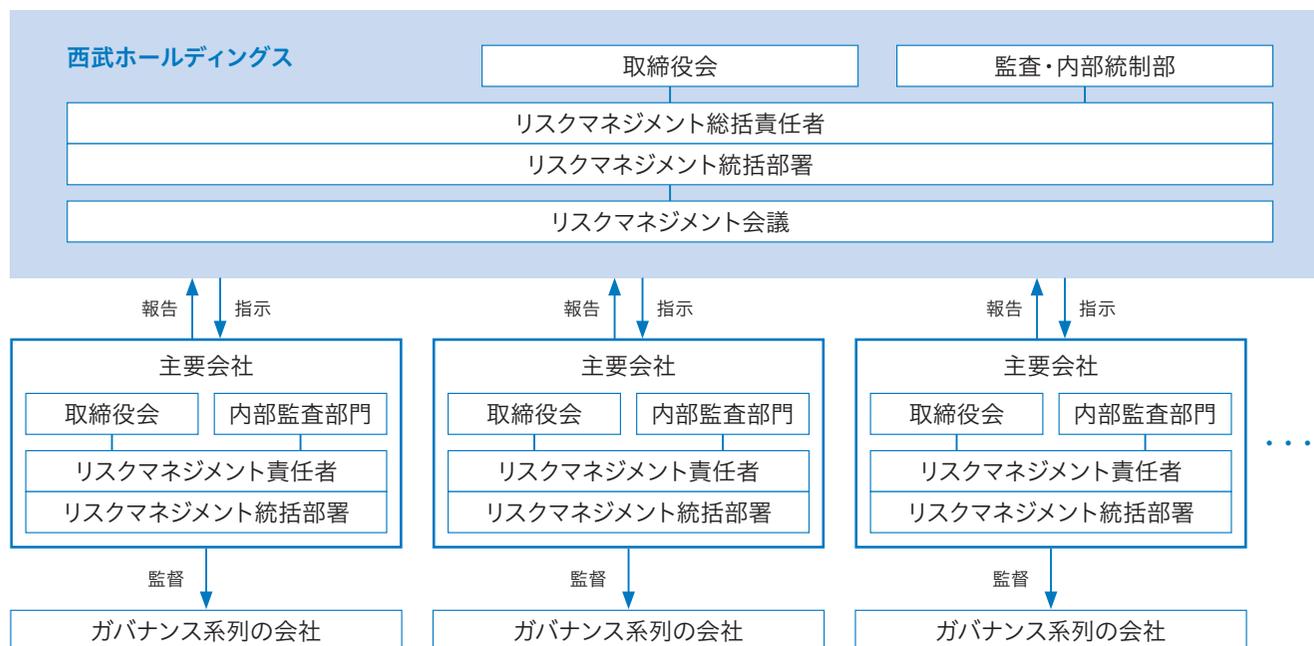
西武グループは、事業活動に関わるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、経営戦略部を西武グループ全体のリスクマネジメント統括部署とし、同部担当の業務執行担当役員を、グループ全体のリスクマネジメントの実施及び運用の責任と権限を有するリスクマネジメント総括責任者とするともに、当社において、当該リスクマネジメント総括責任者を議長とし、当社の各部長・室長を構成員とするリスクマネジメント会議を開催しています。

当社グループにおけるリスクマネジメントは、毎事業年度に行うリスクマネジメント計画の策定と当該計画に基づく継続的なモニタリングにより運用しています。リスクマネジメント計画は、①リスクの洗い出し（抽出）、②リスクの大きさ算定（分析）と優先順位付け（評価）、③リスク対策（行動計画）の決定、というプロセスを経て、策定しています。また、計画開始後のモニタリングは、外部環境の変化にともなうリスクの変動及びリスク対策の進捗等を踏まえた残余リスク（リスクコントロールの実施後に残るリスク）に着目して実施しています。

リスクマネジメント体制

<https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/risk/#anc1>

西武グループ リスクマネジメント体制図

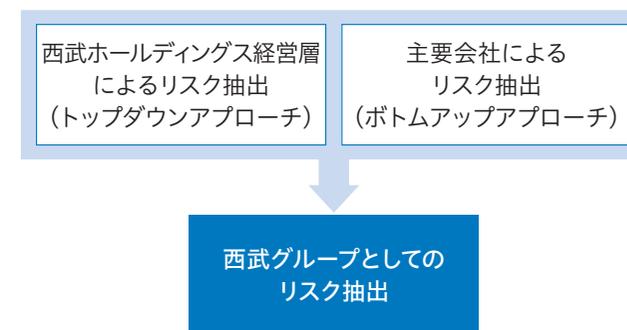


## リスクの抽出

リスクの抽出は、当社グループ内においてトップダウン及びボトムアップの双方向のアプローチに基づくプロセスを経ていきます。リスクマネジメント会議での議論及び社外取締役との意見交換も経ながら、当社グループ全体の目標達成を阻害する可能性のあるリスク要因を抽出しています。並行して、主要な事業会社も、各社及びそれぞれのガバナンス系列の会社の目標達成を阻害する可能性のあるリスク要因を抽出しており、双方で抽出したリスク要因をあわせることで、リスクの網羅的な抽出を行っています。

2023年度末時点においては、「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024～2026年度)」の内容を踏まえ、上記のプロセスを経てリスク要因を抽出し、最終的に14項目の主要なリスクカテゴリーに分類・整理しました。

### 西武グループにおけるリスク抽出方法



## リスクマネジメント

### 主なリスク及び各リスクの発生可能性・影響度の評価

具体的なリスク評価の手法として、発生可能性及び影響度の観点からリスク分析を行っています。主要な事業会社による発生可能性ならびに主要な事業会社及びそれぞれのガバナンス系列の会社の目標達成に対する影響度の分析結果を踏まえ、当社グループ全体としての発生可能性及び目標達成に対する影響度を分析、評価しています。

2023年度末時点においては、上記分析に基づき、当社は、14項目の主要なリスクカテゴリーのうち、特に重要なリスクカテゴリーとして8項目を決定しました。

加えて、リスクマネジメント計画策定時に、残余リスクとして残存したとしても経営上許容し得るリスクの程度について議論を行い、かかる議論を踏まえて具体的なリスク対策を決定しています。

#### 西武グループ リスクマップ

(太枠内は、特に重要なリスクカテゴリーを記載)

		発生可能性		
		低	中	高
影響度	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●安全・安心</li> <li>●情報システム・情報管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自然災害・感染症・地政学的リスク等</li> <li>●旅行・観光消費動向</li> <li>●収支構造・金利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●不動産領域</li> <li>●人財確保</li> <li>●少子高齢化</li> <li>●技術革新・価値変容</li> </ul>
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>●法的規制・コンプライアンス等</li> <li>●ブランド・風評</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●経済情勢</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●気候変動</li> </ul>
	小		<ul style="list-style-type: none"> <li>●協力企業との取引・共創</li> </ul>	

主要なリスクカテゴリーにおけるリスクの内容及びリスク対策

<https://www.seibuholdings.co.jp/ir/management/risk/#anc3>

#### 不動産領域に関するリスクの内容及び対策

不動産事業を成長の核としていくうえで、不動産領域に関するあらゆるリスクに対処する必要があります。特に、長い開発期間が必要であることから多くの外部要因に影響を受ける可能性があること、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をはじめとした不動産回転型ビジネスにおいて、不動産市況の変化による不動産価値の低下に起因する売却利益の減少や損失の発生等のリスクがあることに留意する必要があります。これらのリスクを踏まえ、専門人財の登用やM&A、組織再編等を行いながら、総合不動産会社として求められる体制・機能を早期に充足することに尽力し、リスクの発生可能性及び顕在化による影響を低減します。具体的には、一定のリスクの発生を織り込んだうえでの投資判断・事業運営やガバナンス体制の構築を行います。また、貸借対照表の適正なコントロール、最適なポートフォリオの構築を通じたリスク耐性のある事業基盤の構築及び資本効率性を意識した商品企画・バリューアッドによる市場競争力の強化に取り組みます。

#### 人財確保に関するリスクの内容及び対策

日本全体の少子高齢化・人口減少トレンドにより、働き手が慢性的に不足し、採用市場は売り手市場が続くことが予想されます。当社グループにおいても、想定どおりの採用が実施できなかった場合や、キーパーソンや若手社員が働きがいを感じられず人財の外部流出が進む場合など、人員が不足した結果、事業機会を逸失、事業戦略の実行力低下を招く、といったリスクが想定されます。これらのリスクを踏まえ、当社グループでは、マテリアリティの一つとして「多様な人財の育成・活躍」を位置づけ、その一環として「西武グループ人財戦略」(→P44)を策定しました。グループ全体で、従来の新卒定期採用に加え、キャリア採用や副業等の市場に着目し、人財確保につなげることで、確保した人財や既存従業員に当社グループで活躍いただけるように、働きがい向上に取り組むこと等によりリスクを回避していきます。

#### 少子高齢化に関するリスクの内容及び対策

日本全体で少子高齢化・人口減少が進むことによる、沿線人口・観光客の減少や、高齢化にともなうニーズの変化に適応できなかった場合のお客さま満足度の低下、不動産需要の低下・市況の悪化による地価等の下落等が想定されます。これらのリスクを踏まえ、キャピタルリサイクルにより事業ポートフォリオ変革を進めていくこと、また、グループ外のスタートアップ企業等と連携しながら新規事業創出にも挑戦し、長期的目線での事業ポートフォリオマネジメントを行うことを通じて、リスク顕在化による影響を低減します。また、リゾート開発において付加価値の高い国際的リゾートを創造していくこと、富裕層をターゲットとするラグジュアリーブランドの出店などホテル展開を加速させていくこと等を通じて市場での競争力を強化し、リスク顕在化による影響を低減します。さらに、西武鉄道沿線エリアの街づくり等を通じて沿線エリアの少子高齢化・人口減少を抑制し、リスクの発生可能性も低減します。

#### 技術革新・価値変容に関するリスクの内容及び対策

目まぐるしく技術革新が起こり得る環境のなか、当社のサービスがお客さまのニーズの変化に適応したものとならず、経営成績や財務状況に悪影響を与えるリスクがあります。デジタル技術、データの利活用が不可欠であるとの認識に基づき、従業員にデジタルスキルの習得機会を提供し、データの分析及び利活用を高度に行うことのできる人財を育成すること、ならびに特定の分析担当者だけでなく、あらゆる従業員がデータを理解したうえで効果的な施策を実行できるようにすることの両軸で、お客さまに対して、これまでにない「新しい体験価値」を創出し、リスクの発生可能性を低減します。また、データに基づく経営判断を行い、お客さまのニーズに見合ったサービス変革を継続的に実行するとともに、業務プロセスも効率化することにより、競争優位性の高い状態を実現することで、リスクの発生可能性を低減します。

# 人権の尊重・調達に対する取り組み

## 人権の尊重に対する取り組み

### 人権方針

西武グループでは、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」で規定する「人権の尊重」について、グループの考え方をより具体的に示し、国内外で関心が高まる企業の人権侵害リスクに適切に対応していくため、2022年4月に「西武グループ人権方針」を定めました。

#### 西武グループ人権方針

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

### 人権デュー・ディリジェンス

西武グループでは、人権侵害リスクを把握し、未然防止または軽減する取り組みである人権デュー・ディリジェンスに取り組んでいます。グループ従業員の人権侵害リスクの把握につい

ては、毎年、役員・従業員を対象に実施しているコンプライアンスアンケートに、ハラスメントなどの人権問題に関する設問を設け、回答結果を分析しています。また、人権方針の理解・実践のため、役員・従業員に対してeラーニングなどの教育・研修を実施しています。

### 通報窓口

苦情処理メカニズムとして、グループ従業員向けにホットライン窓口を社内及び社外に設置し、人権問題を含む通報を受け付けています。通報に関する調査を行った結果、グループ自らの事業活動が人権侵害を引き起こした、または助長したことが明らかになった場合、その是正、救済に取り組みます。

今後、サプライヤー向けの窓口設置の検討も行っています。

## 調達に対する取り組み

### 調達に関する基本的な考え方

西武グループは、「グループビジョン」と「西武グループ企業倫理規範」のもと、事業活動を通じてその社会的責任を果たすことを目指しています。特に、調達に関して、西武グループが遵守すべき事項を定めた「西武グループサステナブル調達方針」及びお取引先さまである協力企業の皆さまにご協力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」を制定しています。

#### 西武グループサステナブル調達方針

[https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/compliance/procurement\\_policy/](https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/compliance/procurement_policy/)

#### 西武グループサプライヤーガイドライン

[https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/compliance/supplier\\_guideline/](https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/compliance/supplier_guideline/)

### 調達に関する取り組み

当社グループでは、協力企業への訪問や対話を重ね、サプライチェーン全体での持続的な社会の実現に努めています。各社の主要事業のうち取引金額の大きい協力企業を特に重要な協力企業とし、アンケートにご回答いただくことで、西武グループサプライヤーガイドラインに沿ったお取り組み状況を確認しています。2023年度は182社からご回答いただき、大きな問題がないことを確認しました。回答結果を踏まえ、協力企業の皆さまとのコミュニケーションをさらに密にし、西武グループサプライヤーガイドラインに沿った協働を進めています。

#### アンケート主要項目

1. 西武グループサプライヤーガイドラインへの理解・協力
2. 安全の確保
3. 法令遵守および公正な取引
4. 環境への配慮
5. 人権の尊重と労働環境への配慮

### 取り組みのロードマップ



# TCFD提言に基づく情報開示

## 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おいて、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。2023年度には、地球の平均気温上昇を1.5℃に抑制したシナリオの分析を実施するなど、TCFD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

当社は持続可能な社会の実現に向けた取り組みであるサステナビリティアクションを持続的・積極的かつ体系的に進めるため、「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。

サステナビリティ推進体制

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

## 2023～2024年度における取り組み進捗

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <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>地球の平均気温上昇を1.5℃に抑制したシナリオ (IEA NZEシナリオ) など複数のシナリオを参照し、気候変動にともなうリスク・機会項目の抽出や影響の評価、対応策の検討・実行を実施</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>西武鉄道全線で使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、実質CO<sub>2</sub>排出量ゼロで運行</li> <li>箱根湯の花プリンスホテルにおいてバイナリー発電を導入</li> <li>西武バスにおいて「100%電気走る大型路線バス」の運行を開始</li> <li>ペルーナドームで開催するプロ野球公式戦やイベントで使用される電力相当量分のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロを目指す取り組みを開始</li> </ul> </li> </ul>
リスクと管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度の「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を、14項目の主要なリスクカテゴリーのうち特に重要なリスクカテゴリーとして設定</li> </ul>
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティの一つに「脱炭素・資源有効活用」を設定し、非財務KPIとしてCO<sub>2</sub>排出量や再生エネルギー導入率などの環境負荷低減指標を設定</li> </ul>

## 戦略

当社では以下のステップにおいて気候変動にともなうリスク・機会項目及び影響の把握に努めるほか、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

当社における気候変動にともなうリスク・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と、気候変動による物理的変化に関する物理的リスク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

1.5℃に抑制したシナリオ (IEA NZEシナリオ) や、地球の平均気温が4℃上昇したシナリオ (IPCC RCP8.5シナリオ) など、複数のシナリオを参照しています。

### STEP 3: 影響の評価

STEP 1において抽出したリスク・機会の項目が、STEP 2で想定したシナリオに沿って当社グループにどのような影響を及ぼすのか、定量的・定性的に分析しています。

### 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。

# TCFD提言に基づく情報開示

## 気候変動にともなう重要なリスク

	分類	リスク項目	影響内容	期間	影響度	主な対応策	
移行リスク	政策・法規制	炭素税導入によるコスト増	〈全事業〉 ●炭素税導入によるScope 1、2の直接排出にともなうコスト増 (2030年に約38億円程度)	中期	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>●省エネ化による使用エネルギーの削減</li> <li>●再生可能エネルギーの自家発電や外部調達</li> <li>●設備投資や機器更新計画の適正化</li> <li>●インターナルカーボンプライシングの導入</li> </ul>	
			〈全事業〉 ●炭素排出量の多い設備導入(資本財購入)によるScope3排出量に係る潜在コスト増	中期	小		
		炭素排出目標の厳格化・規制強化による対応コスト増	〈全事業〉 ●規制等に適応した設備への更新によるコスト増	中～長期	大		
			〈不動産事業、ホテル・レジャー事業〉 ●キャップ&トレード制度にともなうコスト増	中～長期	大		
			〈不動産事業、ホテル・レジャー事業〉 ●環境認証取得、第三者認証取得にともなうコスト増	中期	小		
	市場	エネルギー調達のコスト増	〈全事業〉 ●エネルギーミックスの変更によるコスト増	短期	小		●再生可能エネルギーの長期固定契約
		資材調達価格のコスト増	〈全事業〉 ●生産、製造、輸送、廃棄物処理に係るコスト増	中期	小		<ul style="list-style-type: none"> <li>●サプライチェーンとの対話、関係構築</li> <li>●適時仕入、需要予測活用</li> </ul>
評判	価値観の変化によるステークホルダー離れ	〈不動産事業、ホテル・レジャー事業〉 ●環境認証未取得、環境負荷の高い不動産における稼働率、単価(賃料、室料)の低下 〈都市交通・沿線事業〉 ●サステナビリティの意識が高い利用者が他サービスに移行し売上減	中～長期	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティ対応による顧客獲得、ステークホルダーとの対話の推進</li> <li>●環境認証取得</li> <li>●省エネ化による使用エネルギーの削減</li> <li>●再生可能エネルギーの自家発電や外部調達</li> <li>●設備投資や機器更新計画の適正化</li> </ul>		
		〈全事業〉 ●人材獲得が困難	中期	小			
物理的リスク	急性	異常気象激化にともなう事業への影響	〈全事業〉 ●台風、洪水、土砂災害による休業、稼働率低下による売上減(過去同等程度の台風等が発生したと仮定した場合、都市交通・沿線事業で約4億円程度)	中～長期	小	●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	
		異常気象激化にともなう施設、設備、建物への影響	〈全事業〉 ●施設・設備の修繕によるコスト増	中～長期	小		
	慢性	温暖化にともなう事業エリアや領域への影響	〈全事業〉 ●夏季出控えにともなう売上減 ●熱中症による労働災害増 ●エアコン稼働の増加によるコストの増加	中～長期	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業継続できる設備の設置</li> <li>●サービス展開場所の分散</li> <li>●作業環境の向上、省人化による屋外作業減</li> <li>●省エネ化の推進</li> </ul>	

【期間】短期:1~3年 中期:4~10年 長期:10年以上  
 【影響度】小:5億円未満 中:5~10億円 大:10億円以上

# TCFD提言に基づく情報開示

## 気候変動にともなう重要な機会

	機会項目	影響内容	期間	影響度	主な対応策
機会	エネルギー効率化にともなう動力費・光熱費減少	〈全事業〉 ●効率化にともない電力使用量減、コスト減及び将来的に想定されるエネルギーコスト増の回避	中期	大	●適切な設備更新によるエネルギー消費の抑制 ●再生可能エネルギー導入
	再生可能エネルギー拡大	〈全事業〉 ●再生可能エネルギー事業の拡大による売上増 ●自家消費によるCO <sub>2</sub> 排出量削減	中期	大	●社有地や社有林等の有効活用を目指し、再生可能エネルギー事業、バイオマス発電事業等の推進 ●森林ビジネスの拡大
	社有林の有効活用	〈全事業〉 ●森林アセットの活用による売上増	中～長期	中	
		〈全事業〉 ●バイオマス発電事業の拡大による売上増	中～長期	中	
	環境負荷の低いサービス、施設の選好	〈不動産事業〉 ●環境認証取得、環境負荷の低い不動産における稼働率、賃料の上昇 〈都市交通・沿線事業〉 ●輸送効率向上、環境負荷の低い輸送手段の選好による売上増	中～長期	中	●サステナビリティ対応による顧客獲得 ●ステークホルダーとの対話・協働の推進 ●環境認証取得 ●省エネ化による使用エネルギーの削減 ●再生可能エネルギーの自家発電や外部調達
	投資家の選好	〈全事業〉 ●サステナビリティの取り組みが評価され資金調達コスト減、株価への好影響	中期	小	●設備投資や機器更新計画の適正化 ●サステナビリティリンクローンの発行
	防災機能の高い施設、サービスの選好	〈全事業〉 ●防災意識の高い利用者が当社施設、サービスを利用し売上増	中期	小	●各施設の防災対策の推進 ●各施設での災害時備蓄品完備

## リスク管理

気候関連に関するリスクは、西武グループサステナビリティ委員会において抽出し、分析・評価されたリスク・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、適切に対応しています。また、気候変動に関するリスクについては「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」において特に重要なリスク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。

## 指標と目標

西武グループでは、環境負荷削減目標として、CO<sub>2</sub>排出量削減目標及び再生可能エネルギーの導入目標を設定しています。CO<sub>2</sub>排出量削減目標は、パリ協定で示された1.5°C目標に向け、長期目標として、2050年度CO<sub>2</sub>排出量ネットゼロ目標を掲げています。また、長期目標の達成に向け、中期目標として2030年度に2018年度比46%削減を目指すとともに、短期目標として毎年度前年度比5%削減を設定しました。再生可能エネルギーの導入目標は、長期目標として2050年度に導入率100%、中期目標として2030年度に導入率50%を設定しています。

### 環境負荷削減目標達成に向けた今後の主な取り組み

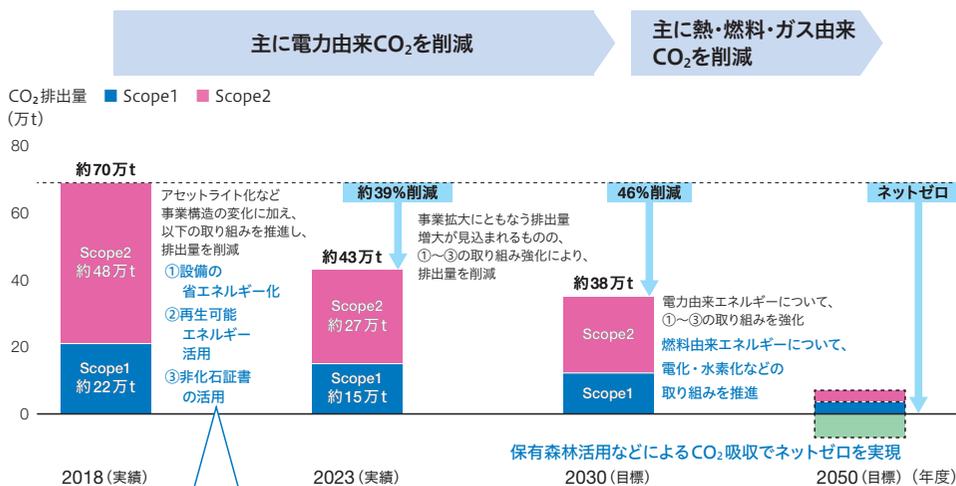
- 環境負荷の少ない他社からの譲受車両「サステナ車両<sup>※</sup>」を導入  
(2024～2030年度における車両のリユースによるCO<sub>2</sub>排出量削減効果：約9,470t)
- 再開発物件など保有不動産における環境性能向上・環境認証取得を推進
- 保有森林におけるCO<sub>2</sub>吸収量を算定し、J-クレジット化などの具体的な活用方法を検討

※VVVFインバータ制御車両等の環境負荷の少ない他社からの譲受車両  
(当社独自呼称)

脱炭素に向けたロードマップ

西武グループでは、設備の省エネルギー化や再生可能エネルギーの活用など、電力由来のCO<sub>2</sub>排出量削減を着実に進めるとともに、技術革新の機をとらえ、燃料由来エネルギーの電化・水素化などに中長期的に取り組むことで、環境負荷削減目標の達成を目指していきます。

CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップ



これまでの主な取り組み

取り組み	取り組み開始時期	取り組み内容	CO <sub>2</sub> 排出量削減効果
①設備の省エネルギー化	2022年4月	●西武鉄道において省エネルギーに資する車両を導入 ●保有施設や車両における高効率機器・LED照明器具の導入	年間約 2,270t
	2022年10月	●ダイヤゲート池袋で使用する電気使用量のすべてを、西武武山ソーラーパワーステーションで発電する環境価値がかった電力を使用し、実質CO <sub>2</sub> 排出量ゼロで運営	年間約 8,200t
②再生可能エネルギー活用	2023年3月	●東京ガーデンテラス紀尾井町で使用するすべての電力を100%再生可能エネルギー電力で賄うことで、実質CO <sub>2</sub> 排出量ゼロを達成	年間約 870t
	2023年3月・4月	●西武バス新座営業所にて「100%電気」で走る大型路線バス(EVバス)の運行を開始するとともに、西武武山ソーラーパワーステーションで発電する環境価値がかった電力を使用し、実質CO <sub>2</sub> 排出量ゼロに	年間約 80t
	2023年6月	●箱根湯の花プリンスホテルにて温泉熱を利用したバイナリー発電設備を導入	年間約 187t
	2024年1月	●西武鉄道全線で使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、実質CO <sub>2</sub> 排出量ゼロで運行	年間約 157,000t

自然資本の保全・活用への取り組み

TNFD提言に基づく情報開示

西武ホールディングスでは、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)が2023年9月に公表した開示提言に賛同し、提言を採用する「TNFD Adopter」に登録しました。また、TNFDフォーラムにも参画しています。

当社グループでは、昆明・モンリオール生物多様性枠組の2050年ビジョン「自然と共生する世界」の達成に向け、2024年3月に「西武グループ ネイチャーポジティブ宣言」を策定したほか、「生物多様性のための 30by30 アライアンス」に参画しています。また、生物多様性の保全や自然資本の維持に向けた取り組みとして、社有林・里山の保全、傷ついた野生生物の救護、不動産施設周辺の自然環境整備などを行っています。

今後もこれらの取り組みを推進していくとともに、TNFD提言に準拠した情報開示を目指し、自然関連リスク・機会の把握に努めていきます。

西武グループ ネイチャーポジティブ宣言

[https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/environment/nature\\_positive\\_declaration/](https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/environment/nature_positive_declaration/)

森林の保全・活用

西武グループが全国に保有する広大な森林について、環境保全やCO<sub>2</sub>吸収、生物多様性保護などの観点から、森林の保全活動や活用方針策定を進めています。

森林保全については、非財務KPIとして「社有地の環境保全地区化率」を2030年度までに社有地全体の30%とすることを目標としており、この達成に向け、各エリアの森林において、自治体や森林組合等との連携・協業や、環境認証の取得を推進しています。具体的には、「飯能・西武の森」「東京ガーデンテラス紀尾井町 光の森」が「自然共生サイト」の認定評価を獲得したほか、「軽井沢72ゴルフ」において「いきもの共生事業所認証(ABINC 認証)」を取得しました。

森林活用については、各エリアの森林における現況調査とそれをもとにした活用方針の策定を進めるとともに、リゾートエリアの開発に合わせた森林活用策の具体化を推進していきます。

# 10年財務データ

項目	単位	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
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	477,598
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	47,711
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	43,000
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	43,642
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	27,530
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	26,990
減価償却費	百万円	40,430	40,745	45,658	51,000	53,126	56,713	57,839*1	56,646*1	54,641	53,538
設備投資額	百万円	63,139	80,609	138,915	89,903	83,317	86,993	60,673	44,276	48,555	61,309
EBITDA(償却前営業利益)*2	百万円	90,051	106,701	108,115	115,580	127,329	114,535	1,882	42,415	77,247	101,868
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	1,635,019
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	32,996
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	1,202,885
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	763,692
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	432,133
自己資本	百万円	365,674	391,415	355,322	389,510	416,815	367,222	299,742	311,141	372,451	426,713
EPS	円	102.50	167.89	149.39	136.67	145.21	15.18	△241.32	35.39	188.70	89.65
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	89.62
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	1,417.30
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	301.0
財務レバレッジ*3	倍	4.7	4.1	4.3	4.4	4.2	4.4	5.1	5.6	4.8	4.0
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	6.8
D/Eレシオ	倍	2.3	2.2	2.6	2.3	2.2	2.5	3.1	3.0	2.1	1.8
配当金	円	8.0	17.0	23.0	23.0	30.0	30.0	—	5.0	25.0	25.0
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	1.71
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	27.02
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	91,975
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	△43,933
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	△42,438
フリーキャッシュフロー (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)	百万円	4,155	△576	△41,513	15,689	15,035	4,802	△71,801	77,210	155,021	48,041

\*1 2021年3月期と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をそれぞれ4,858百万円、1,456百万円含めています

\*2 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

\*3  $\{(期首総資産+期末総資産) \div 2\} \div \{(期首自己資本+期末自己資本) \div 2\}$

# 主要な連結子会社・事業内容及び営業所等 (2024年3月31日時点)

## 主要な連結子会社

都市交通・沿線事業	資本金又は 出資金(百万円)	議決権の 所有割合(%)
西武鉄道株式会社	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	97.6
ほか37社、持分法非適用非連結子会社2社		

## 不動産事業

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10社、持分法適用関連会社3社		

(注) 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

## 主要な事業内容及び営業所等

セグメント	主要な事業内容	主要な営業所等
都市交通・沿線事業	鉄道業	西武鉄道株式会社 営業キロ:176.6km 駅数:92駅 車両数:1,221両
	バス業	西武バス株式会社 営業所:11営業所(東京都、埼玉県) 車両数:871台
	沿線生活サービス業	多摩川開発株式会社 多摩川競艇場(東京都府中市)
	スポーツ業	西武レクリエーション株式会社 BIG BOX東大和(東京都東大和市)
ホテル・レジャー事業	国内ホテル業(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 ザ・プリンスギャラリー東京紀尾井町(東京都千代田区) ザ・プリンス さくらタワー東京(東京都港区) ザ・プリンス 箱根芦ノ湖(神奈川県箱根町) ザ・プリンス ヴィラ軽井沢(長野県軽井沢町) ザ・プリンス 軽井沢(長野県軽井沢町)
	国内ホテル業(MC・FC)	株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド ザ・プリンス パークタワー東京(東京都港区) ザ・プリンス 京都宝ヶ池(京都府京都市)
	海外ホテル業(保有・リース)	ステイウェルホールディングス Pty Ltd The Prince Akatoki London(英国ロンドン)
	海外ホテル業(MC・FC)	PRINCE HOTELS USA, Inc. ザ・プリンス キタノニューヨーク(米国ニューヨーク)
	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 久邇カントリークラブ(埼玉県飯能市) 軽井沢プリンスホテルスキー場(長野県軽井沢町)
	その他	株式会社横浜八景島 横浜・八景島シーパラダイス(神奈川県横浜市)
不動産事業	不動産賃貸業	株式会社西武リアルティソリューションズ 東京ガーデンテラス紀尾井町(東京都千代田区) ダイヤゲート池袋(東京都豊島区) 軽井沢・プリンスショッピングプラザ(長野県軽井沢町)
その他	伊豆箱根事業	伊豆箱根鉄道株式会社 営業キロ:29.4km 駅数:25駅 車両数:70両
	近江事業	近江鉄道株式会社 営業キロ:59.5km 駅数:33駅 車両数:36両
	スポーツ事業	株式会社西武ライオンズ ペルーナドーム(埼玉県所沢市)

イントロダクション

西武グループの提供価値

長期戦略

ガバナンス

## 会社情報

社名  
株式会社西武ホールディングス  
(英文名 SEIBU HOLDINGS INC.)

設立  
2006年2月3日

本店及び本社所在地  
東京都豊島区南池袋一丁目16番15号

資本金  
500億円

上場証券取引所  
東京証券取引所 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  
20,913名

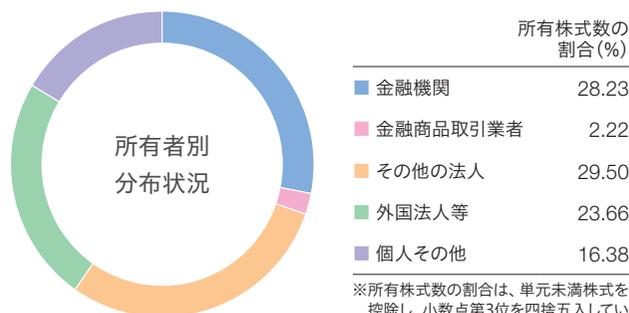
会社数  
84社

## 株式情報

発行可能株式総数 1,300,000,000株  
発行済株式の総数 323,462,920株(うち自己株式192,190株)

株主数 55,479名

### 株式分布状況



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

## 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
株式会社NWコーポレーション	51,158	15.83
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	31,478	9.74
GOLDMAN, SACHS & CO. REG (常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株式会社)	13,454	4.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	11,941	3.69
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 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,529	2.33
株式会社みずほ銀行	7,114	2.20
京浜急行電鉄株式会社	6,655	2.06
住友不動産株式会社	4,738	1.47
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY-PB (常任代理人 BOFA証券株式会社)	4,326	1.34

※持株比率は、自己株式(192,190株)を控除して算出しています。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197,400株は含まれていません。

※株式会社NWコーポレーションとの関係の在り方の見直しを行っています。詳細は2024年5月9日及び2024年8月2日のリリースをご参照ください。なお、最新の情報については当社ウェブサイトをご確認ください

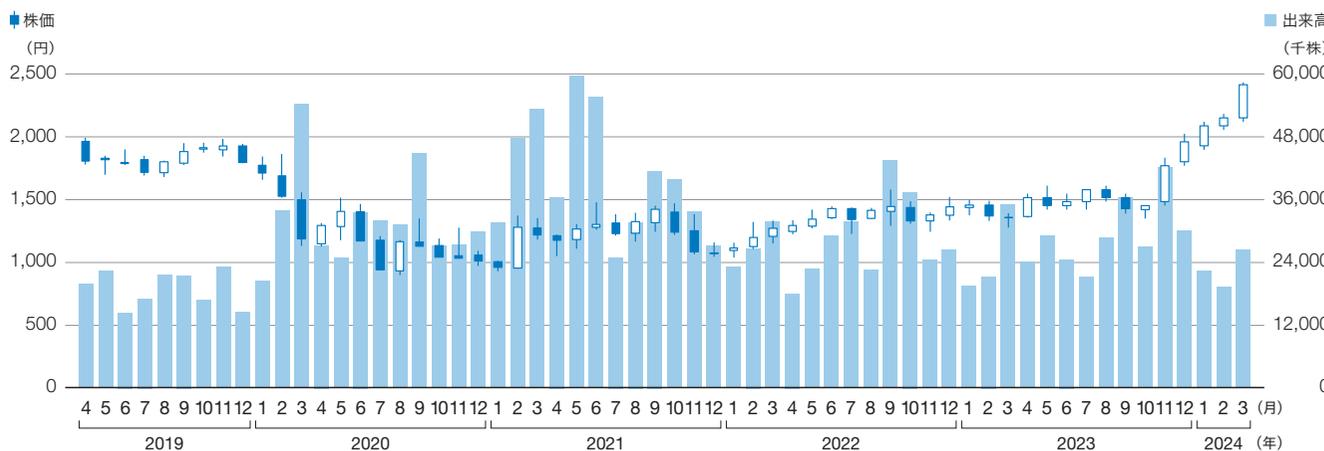
主要株主及び主要株主である筆頭株主の異動に関するお知らせ(2024年5月9日)

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/tdnet/2430936/00.pdf>

持分法適用関連会社の連結子会社化に関するお知らせ(2024年8月2日)

<https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/tdnet/2482265/00.pdf>

## 株価及び出来高の推移





Seibu Group  
でかける人を、ほほえむ人へ。



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

Copyright©SEIBU HOLDINGS INC.All Rights Reserved.