



2024年5月9日

各 位

会 社 名 株式会社西武ホールディングス
代 表 者 代表取締役社長兼COO 西山隆一郎
(コード番号：9024 東証プライム市場)
問 合 せ 先 執行役員広報部長 多々良嘉浩
(TEL. 03-6709-3112)

「西武グループ長期戦略 2035・中期経営計画（2024～2026年度）」策定に関するお知らせ

当社は、新たな長期戦略「西武グループ長期戦略 2035」、および 2026 年度を最終年度とする3カ年の「中期経営計画（2024～2026年度）」を策定いたしましたので、下記のとおり、お知らせいたします。

記

新たな長期戦略は、概ね 10 年後の 2035 年度を見据え、アウトカム（ありたい姿）として「Resilience & Sustainability - 安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する -」を実現すべく策定いたしました。

人口構造の変化や地球環境の悪化、デジタル化の加速、地政学リスクの高まり等、変わりつつある社会を踏まえ、当社グループの強みを活かした『不動産事業を核とした成長戦略』を実行、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まいります。

不動産事業においては、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聖域なく流動化をおこなうとともに、その流動化にともなう資金を活用し、都心・沿線再開発、リゾート開発を進めます。ホテル・レジャー事業においては、国内外 250 ホテル体制の構築を目指します。また、都市交通・沿線事業は、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まいります。これらを着実に進めることで、2035 年度には営業利益 1,000 億円以上を目指します。

また、株主還元方針についても見直し、2025 年 3 月期の配当予想の 1 株当たり配当金を 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してまいります。

また、「中期経営計画（2024～2026 年度）」は、長期戦略における「種まき期」として、各事業戦略や人財戦略、デジタル経営を実行し、将来的なアウトプット（顧客価値の提供）およびアウトカムの実現につなげてまいります。

当社グループは、これまでこれからも「でかける人を、ほほえむ人へ。」を変わらぬスローガンとして掲げていきます。お客さまの行動と感動を創造し、また、株主、従業員、地域社会等すべてのステークホルダーの満足度を向上させ、豊かで持続可能な社会を実現してまいります。

詳細は、別紙のとおりです。

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

以 上

西武グループ^o長期戦略2035 中期経営計画（2024～2026年度）

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 －

2024年5月9日
株式会社西武ホールディングス（9024）
<https://www.seibuholdings.co.jp/>

01 エグゼクティブサマリー P.3

- ・ インベストメントハイライト
- ・ 価値創造ストーリー

02 振り返り、内外環境、次期中長期戦略における考え方 P.8

- ・ 主なトラックレコード
- ・ 2021～2023年度中期経営計画の振り返り
- ・ メガトレンド、当社グループの状況

03 価値創造ストーリー P.13

- ・ 価値創造ストーリー
- ・ グループの戦略体系図
- ・ マテリアリティの設定
- ・ 資本（西武グループの強み）
- ・ 不動産事業を核とした成長戦略
- ・ 2024～2035年度の営業利益成長イメージ
- ・ 基盤事業と成長事業
- ・ 2024～2035年度までのキャッシュアロケーション
- ・ 財務戦略（PBR向上に向けた取り組み）

- ・ 市場からの評価（株価）に対する現状認識
- ・ ハードルレートと資本効率性に対する現状認識
- ・ 株主還元方針
- ・ 各事業戦略
 - － 不動産事業
 - － ホテル・レジャー事業
 - － 都市交通・沿線事業
 - － 新規事業
- ・ グループシナジー
- ・ デジタル経営
- ・ 西武グループ人財戦略
- ・ グリーン経営
- ・ コーポレート・ガバナンスの強化
- ・ アウトプット（顧客価値の提供、財務KPI）
- ・ アウトカム

04 2024～2026年度 中期経営計画 P.57

05 2024年度 業績予想および配当予想 P.67

【Appendix】 ・ 資本コストや株価を意識した経営

01. エグゼクティブサマリー

01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

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

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

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

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

- ① 配当方針：2025年3月期の配当予想を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
- ② 自己株式取得：バランスシートの状況を踏まえ、機動的に実施

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

インベストメントハイライト (定量目標、中期経営計画)

● 2035年度の定量目標



● 2024～2026年度の計画数値

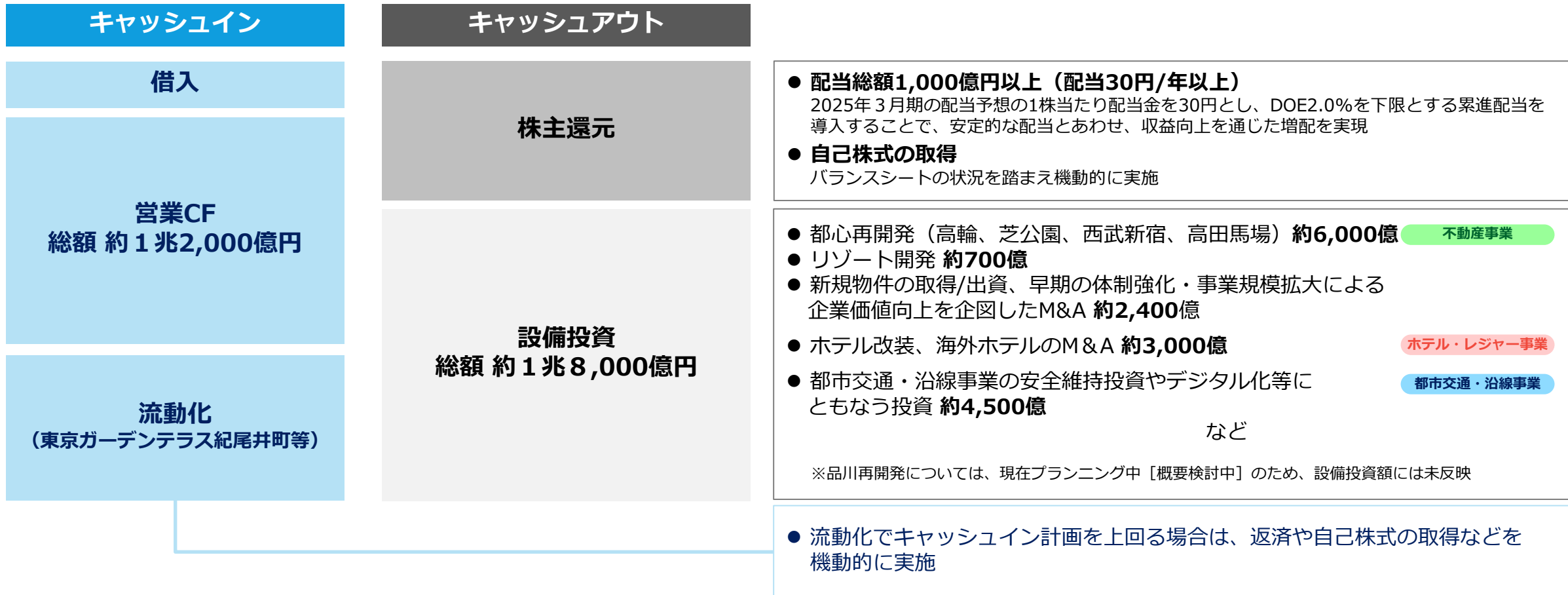
※計画数値には、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に関する数値は未反映。当該物件の流動化により一層のアップサイドを目指す。 (単位：億円)

		FY2023 実績	FY2024 予算	FY2025 計画	FY2026 計画
PL	営業利益	477	400	400	410
	EBITDA (償却前営業利益)	1,018	970	1,010	1,060
	親会社株主に帰属する当期純利益	269	260	250	220
BS	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
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

営業CF : 既存事業に加え、250ホテル展開や、開発済み物件・新規取得物件の流動化により、CFを最大化

投資CF : 営業CFで得た資金を活用し、都心再開発やリゾートに積極投資（投資CF）し、一層の成長を目指す

財務CF : 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で得た資金を積極的に活用し、借入の増加を極力抑制



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



02. 振り返り、内外環境、 次期中長期戦略における考え方

主なトラックレコード

コロナ禍の厳しい事業環境下、前回計画において経営改革を断行。

	2014	2015	2016	2017	...	2019	2020	2021	2022	2023	2024
不動産			● 複合施設「東京ガーデンテラス紀尾井町」開業 			● 「ダイヤゲート池袋」開業 	● 「グランエミオ所沢」グランドオープン 	● 新横浜スクエアビル ● 芝公園2丁目ビル ● 新横浜西武ビルを譲渡(流動化)	● グループ内組織再編 	● 不動産回転型ビジネスへの参入を公表	● 「エミテラス所沢」(所沢駅西口開発計画)開業
ホテル・レジャー				● 豪 StayWell Hospitality Group事業取得 		● 会員制ホテル「プリンスパケーションクラブ」を軽井沢・伊豆に開業 	● 都市型水族館「Xpark」を台湾桃園市に開業 	● 西武園ゆうえんちリニューアルオープン 	● ホテル・レジャー資産の一部譲渡 	● 「ザ・プリンスキタノ ニューヨーク」開業 	
都市交通・沿線	● 西武池袋線(練馬高野台駅~大泉学園駅間)連続立体交差事業及び複々線化事業完了 		● 「S-TRAIN」運行開始	● 「S-TRAIN」運行開始		● 特急「Laview」運行開始 	● 所沢駅リニューアル完了			● 都市交通・沿線事業の経営改革	● 豊島園駅リニューアル完了
その他			● 池袋駅リニューアル完了 	● 「拜島ライナー」運行開始 			● 「ベルーナドーム」ボールパーク化	● 西武建材株式の譲渡	● 西武建設株式の譲渡	● シェアード・サービス会社「西武プロセスイノベーション」運営開始	● 近江鉄道の上下分離

前期中計期間

東京証券取引所市場第一部 上場

2021～2023年度中期経営計画の振り返り

重視する経営指標

重視する経営指標	FY2023	要因
営業利益 (2021年5月開示の当初計画値)	477億円 (660億円)	<ul style="list-style-type: none"> 西武建設株式の譲渡およびホテル・レジュー事業資産（26資産）の譲渡などにより、当初計画はその後修正 旅客運輸収入の当初想定以上の下振れや、物価上昇による費用の上振れなど
ROE (前回計画において掲げた中長期的に目指す水準)	6.8% (10%)	<ul style="list-style-type: none"> 上記要因に加え、減損損失の計上等
自己資本比率 (同上)	26.1% (25-30%)	<ul style="list-style-type: none"> 経営改革を経た、自己資本の着実な積み増し
ネット有利子負債/EBITDA倍率 (同上)	7.2倍 (6倍台)	<ul style="list-style-type: none"> 経営改革により有利子負債は圧縮 EBITDAも回復傾向

配当指標

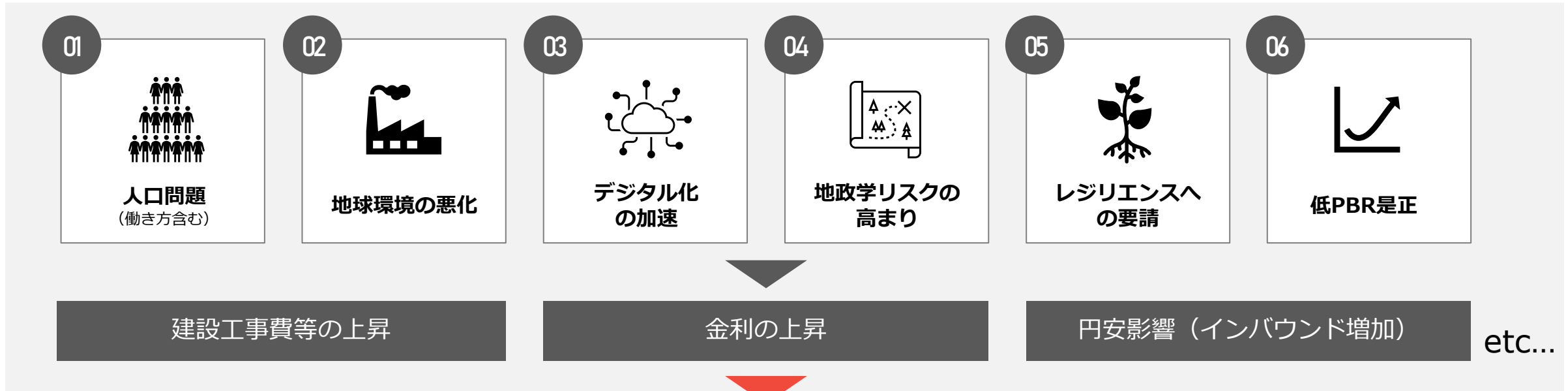
配当指標	FY2023	要因
1株あたり配当額 (計画1年目の2022年3月期配当額)	25円 (5円)	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍を踏まえた経営改革、業績回復などの成果により、その後着実に増配


2021～2023年度中計の振り返り（前期中計のTopic）

		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"> ● 西武建設株式等の譲渡 ● 外部パートナーへホテル・レジヤ事業の一部資産（26資産）を譲渡、協業開始 ● 不動産回転型ビジネスへの参入表明 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本効率性を向上させ、また低効率物件を改善していく。 ● 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。また売却・流動化により得た資金を再開発に充当していく。 ● 上記は外部パートナーとの協業により実施。
	2 損益分岐点の引き下げ	<ul style="list-style-type: none"> ● 固定費86億円削減（2019年度比） （ホテル・レジヤ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） 	
	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"> ● 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 	
Topic 2 デジタル経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 西武グループマーケティング基盤を導入した他、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 ● 新会計システムを導入し、効率化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。 ● 守りのDXは、グループ共通システム化を継続。 	
Topic 3 サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● 推進体制強化（CO₂削減目標強化、TCFD対応、調達方針設定など）や、再エネ導入（太陽光・バイナリー発電等）実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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）。 ● 2050年CO₂削減目標達成に向け再エネ導入強化。 ● 森林等、当社の強みを一層有効活用していく。 	

メガトレンド、当社グループの状況

メガトレンドや昨今の経営環境の変化、当社グループに必要な対応を踏まえ、①利益の絶対額の底上げ、②キャピタルリサイクルの実現、③資本コストや株価を重視した経営をおこなうべく、中長期戦略を改めて策定する。





でかける人を、ほほえむ人へ。

不動産事業

- 保有する低効率物件への対応
- 含み益の顕在化
- 再開発資金の確保

ホテル・レジャー事業

- 250ホテル展開をしていく上での、海外におけるプリンスホテルブランドの認知度・魅力向上

都市交通・沿線事業

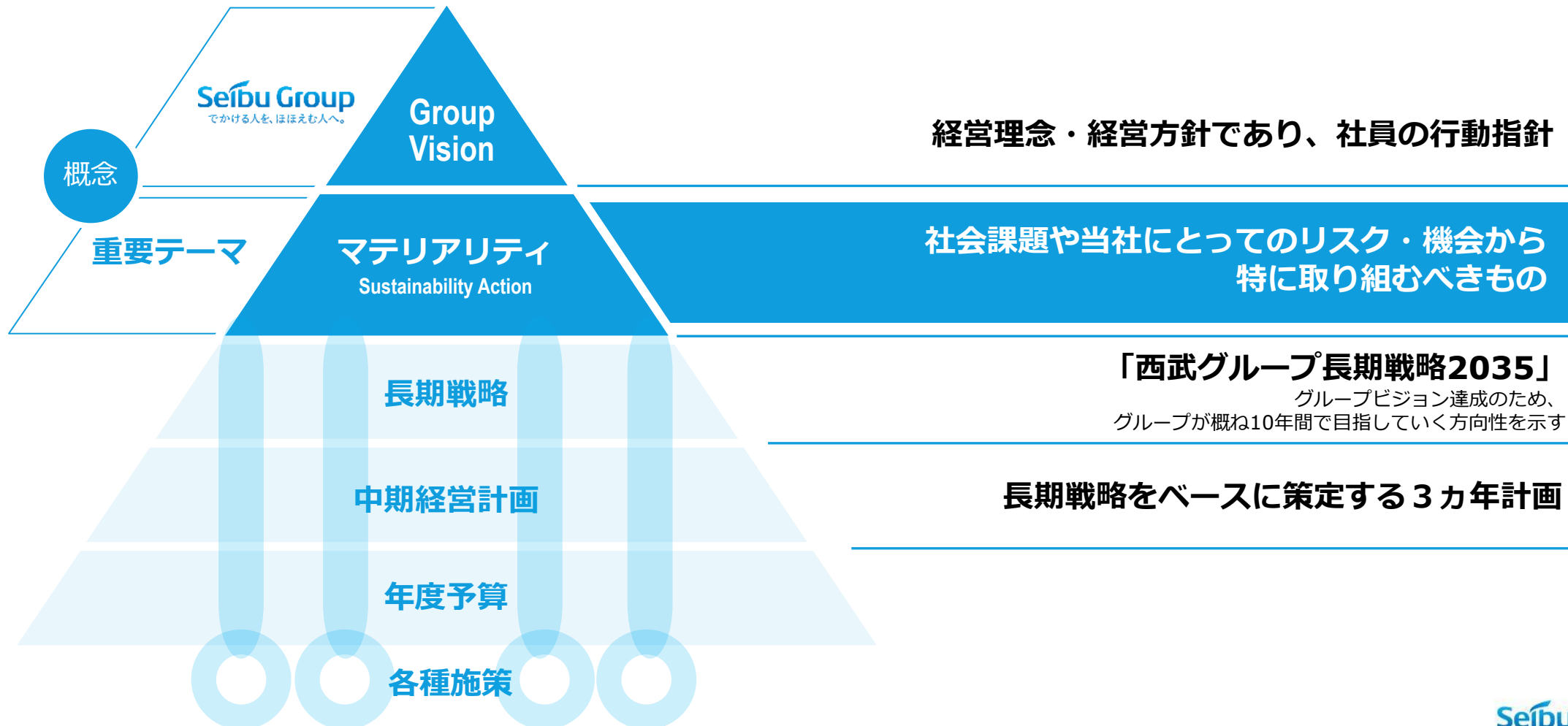
- 定期輸送人員がコロナ前には戻らないことを前提とした経営

03. 価値創造ストーリー

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



西武グループの戦略体系は下記のとおり。マテリアリティ（重要テーマ）を新たに設定。
 サステナビリティアクションはすべての施策につながる概念として定義し、概念～戦略～施策を一貫させる。



マテリアリティの設定

	マテリアリティ(重要テーマ)	目指す姿	経営計画での取り組み	主な非財務KPI・モニタリング指標
成長	脱炭素・資源有効活用	常に自然環境、地球環境へ配慮し、脱炭素社会や資源循環型社会の実現に貢献します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備の省エネ化、再生可能エネルギーの導入促進 ● 森林維持・保全、森林活用、CO₂吸収量維持 ● 取水量・廃棄物等の資源利用の適正化 ● 食品ロスの削減、資源循環サイクルの構築 	環境負荷低減指標 <ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量：2050年度ネットゼロ、2030年度までに2018年度比△46%、毎年度前年度比△5% ● 再生可能エネルギー導入率：2050年度100%、2030年度50% ● 取水量原単位(取水量/営業収益)：前年度比減 ● 所有地の環境保全地区化率：2030年度までに所有地全体の30%(2,700万㎡)^{*1} 資産・ブランド価値向上指標 <ul style="list-style-type: none"> ● 環境認証取得率：100%^{**2} ● 食品廃棄物量原単位(廃棄物量/宿泊人員)：前年度比減
	住みたいまち・訪れたいまちづくり	様々な暮らしの1シーンを彩り、住みた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"> ● 沿線価値向上に向けた沿線開発 ● グループの強みを生かした都心再開発・リゾート開発 <ul style="list-style-type: none"> ・地域等と連携した施策 ・訪れたい商業施設の提供 ・来訪目的地の魅力向上・発信 	<ul style="list-style-type: none"> ● モニタリング指標：観光地入れ込み客数(秩父市、川越市、飯能市、軽井沢町) ● モニタリング指標：西武鉄道沿線28自治体の人口
	五感を揺さぶる体験創造	楽しみ、感動、興奮、生きがいを提供し、人々がほほえむ特別な時を創造します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 西武グループならではの体験価値の創造 <ul style="list-style-type: none"> ・ホテル利用者の満足度向上、キラー体験(絶景)開発・実施 ・すべての人が楽しめる球場・ライオンズコンテンツ提供、熱く熱狂できるチームづくり ・公園等でのイベントやアウトドア体験提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2026年度までにSEIBU PRINCE CLUB会員260万人 ● 滞在全般スコア2024年度8.3pt^{**3} ● 球場来場者数：対前年増 ● 管理公園来園者数：前年度比+1% ● モニタリング指標：フォーブス・トラベルガイド5つ星受賞施設数
基盤強化	安全・安心なサービス提供	常に安全を基本にすべての事業・サービスを推進し、すべての人に安心な日常を提供します。	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全確保、災害防止、バリアフリー化に向けた設備投資 ● 自治体等と連携した各種訓練、協定等による災害対策 ● HACCPに対応した食の安全管理 ● 情報管理・セキュリティに関する教育 	<ul style="list-style-type: none"> ● 責任事故、インシデント、鉄道運転事故：毎年度0件(鉄道) ● 死亡事故、車外・車内人身重傷事故：毎年度0件(バス) ● 食中毒事故：毎年度0件 ● 不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故件数^{**4}：毎年度0件
	多様な人財の育成・活躍	個人がスキルを高め、働きがいのある組織づくりにより、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"> ● 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上向 ● 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 ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ強化人財(DXリーダー)：2026年度末300人 ● 主要4社強化人財(HD：経営企画人財2033年度40人等)^{**5} ● エンゲージメントスコア・レーティング：A58以上、対前年比向上
	コンプライアンスと協働	コンプライアンスを徹底し、経営の健全性・透明性を確保します。ステークホルダーとの対話を重視し、適切な協働に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレートガバナンス・コードを踏まえた環境整備、経営高度化 ● コンプライアンス教育の継続実施 ● 投資家や協力企業など多様なステークホルダーとの対話 ● 人権デュー・ディリジェンスの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● 独立社外取締役：1/3以上 ● 協力企業へのアンケート回答率：毎年度100%

※1 面積は2024年2月時点

※2 環境認証はCASBEE、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もっとも重視するスコア

※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

資本（西武グループの強み）

01 顧客基盤・顧客接点

- 沿線住民 **550万人**
- SEIBU PRINCE CLUB会員 **180万人**



02 人的資本

- 連結従業員数 **約2万人**
- 各事業における運営ノウハウ



03 アセット

- 東京23区に所在する主要施設で **約40万㎡の土地を保有**
- 全国で **1億㎡以上の土地を保有**



04 財務資本

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



05 自然資本

- 日本を代表する観光地での事業展開（軽井沢、箱根、富良野、秩父、川越など）
- 強固な地盤（武蔵野台地）の沿線



06 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）

不動産事業を核とした成長戦略

- 利益の絶対額の底上げを図るべく、所有する優良な沿線地盤、所有土地を活かした「まちづくり」を通じて、沿線価値、事業エリア（都心、リゾート）の価値向上を図ることで、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業の収益向上を図る。
- 西武ROICを導入し、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をはじめとした持続的なキャピタルリサイクルを実施するとともに、資本コストを上回るリターンを創出していく。

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 -

都市交通・沿線事業

「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。

スポーツ業



ホテル・レジャー事業

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。

スポーツ業



不動産事業

「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。



新規事業

新規事業領域の探索

その他

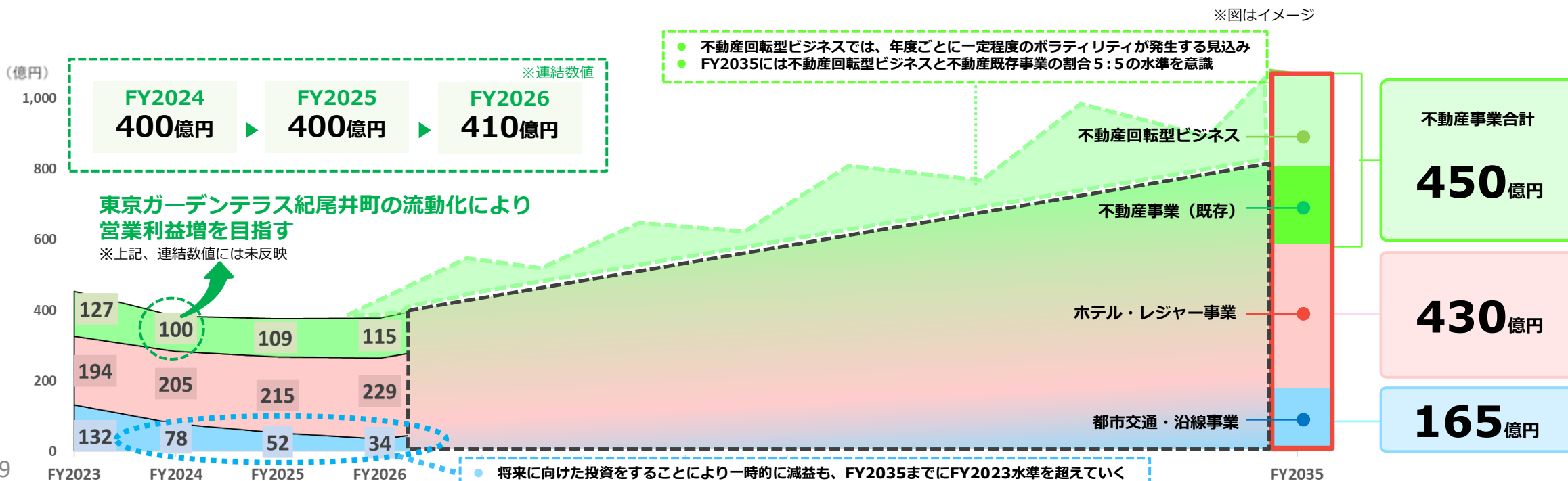
地域に密着したサービス展開

2024～2035年度の営業利益成長イメージ

不動産事業を核として持続的な成長を実現

- (1) 資本効率性を追求し、保有前提のビジネスモデルからキャピタルリサイクルと両輪で成長させるビジネスモデルへ転換
- (2) 東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとして聖域なき流動化を実施するとともに、キャピタルリサイクルにより事業ポートフォリオの最適化を実現
 - ① 流動化による含み益の顕在化（西武グループが保有するすべての物件が検討対象）
 - ② 流動化により得られた資金を再投資に振り向け、不動産価値を最大化（NAV成長）
 - 重点エリアを明確にするとともに、外部協業パートナーとの連携およびエグゼクティブアドバイザーを招聘
 - 都心エリア（高輪・品川・芝公園）の再開発、西武鉄道沿線（西武新宿・高田馬場）の再開発
 - リゾート開発（軽井沢・箱根・富良野・日光等）の本格化、物件の新規取得
- (3) 値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジャー事業の収益性向上

FY2035
営業利益
1,000 億円以上
を目指す



基盤事業と成長事業

- 主要3事業の事業ポートフォリオにより、収益ボラティリティを低減。安定的な事業成長を実現する。
- 成長事業として不動産事業やホテル・レジャー事業に経営資源を積極的に投下し、成長ドライバーとして牽引する。

基盤事業（安定的なキャッシュフローの創出）

都市交通・沿線事業

西武鉄道沿線の持続的な価値向上を図り、
中長期的に安定的なCFを創出



沿線まちづくり、開発等のシナジー

不動産事業

賃貸事業の強化・潜在的収益力の顕在化

全国にまたがる豊富かつ優良な保有資産の
価値極大化を進めることによる収益増強

成長事業（成長ドライバーとして牽引）

ホテル・レジャー事業

“日本をオリジンとしたグローバルホテル
チェーン”
250ホテル体制による事業成長



健全な緊張関係のもと、高輪・芝公園・軽井沢・箱根・富良野
等、再開発後のホテル運営・リゾート運営のシナジー

不動産事業

都心の大規模再開発やリゾート開発
を通じた非連続的成長



キャピタルリサイクルの実現

売却

再投資

不動産回転型ビジネスの確立

新規物件の取得・戦略的な不動産の
入れ替えによる含み益の顕在化

運用・運営

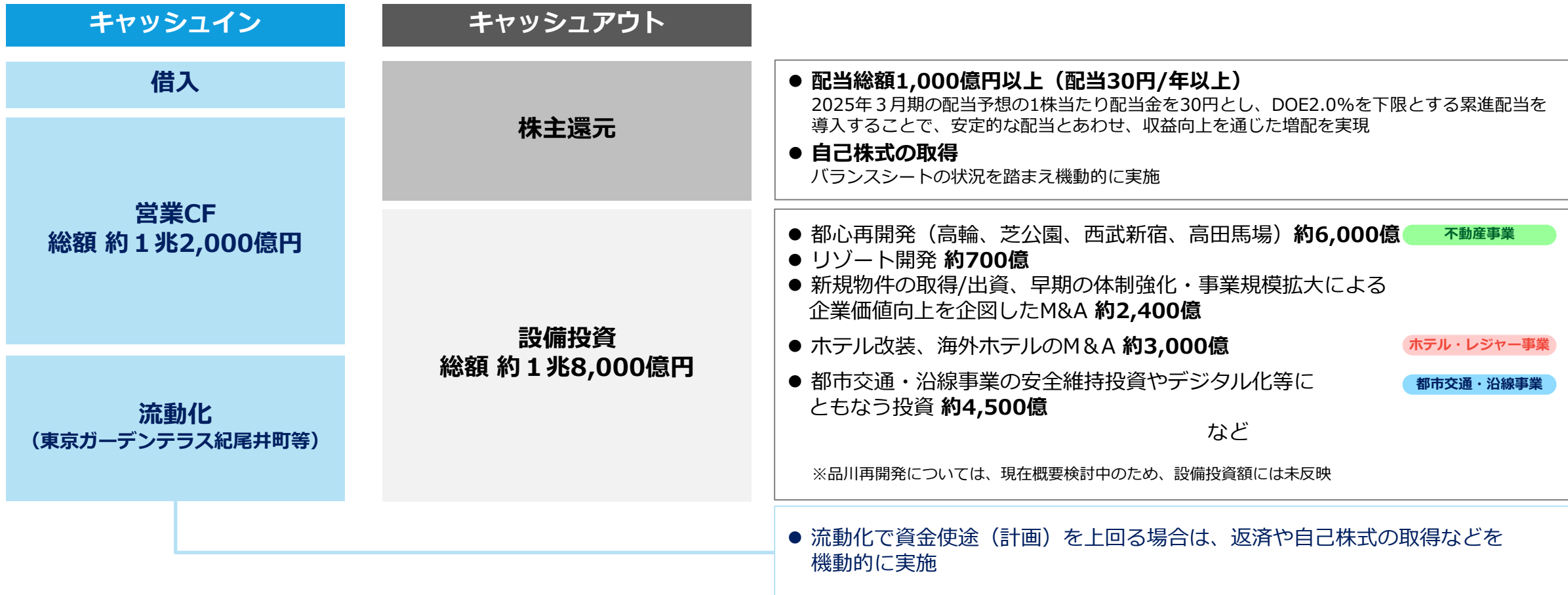
開発

2024～2035年度までのキャッシュアロケーション

営業CF： 前述の基盤事業や250ホテル展開等、開発済み物件や新規取得物件の流動化により、CFを最大化

投資CF： 営業CFで得た資金を活用し、都心再開発やリゾートに積極投資（投資CF）し、一層の成長を目指す

財務CF： 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で得た資金を積極的に活用し、借入の増加を極力抑制



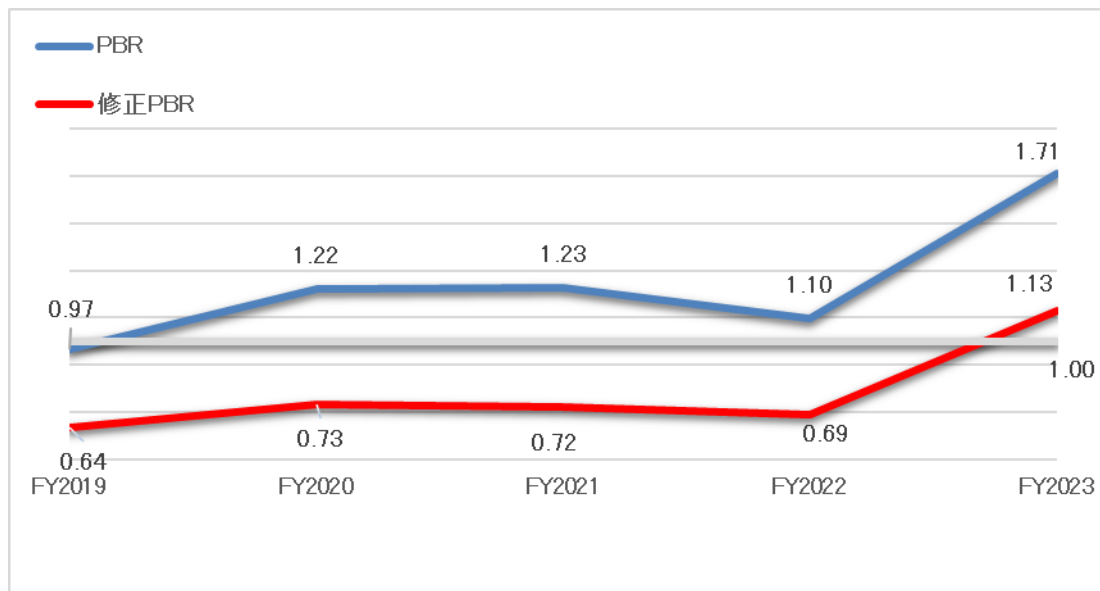
財務戦略 (PBR向上に向けた取り組み)



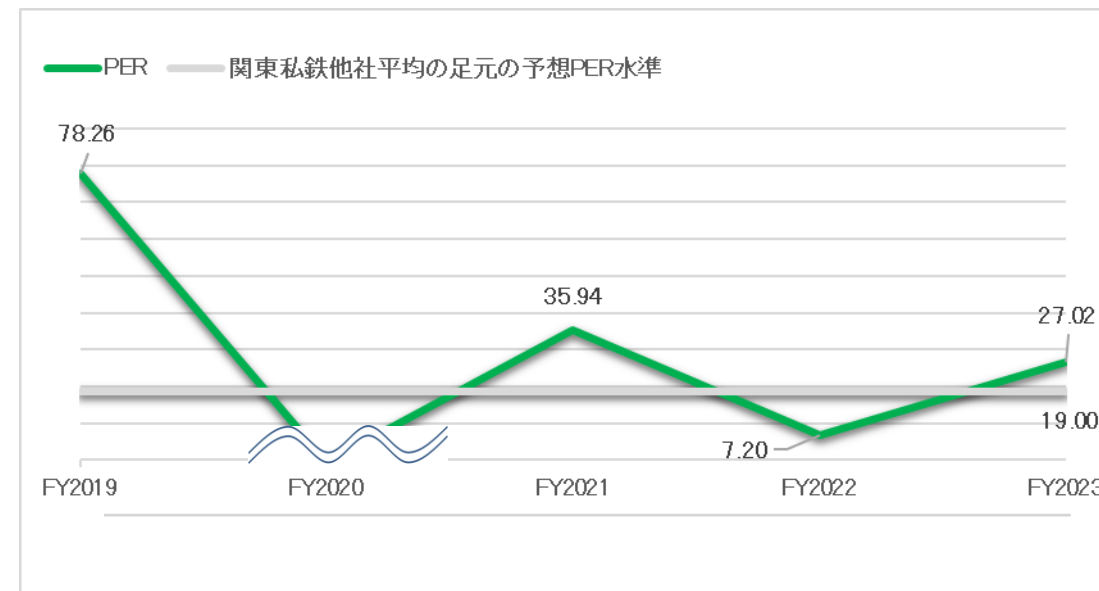
市場からの評価（株価）に対する現状認識

現状、修正PBRは1倍を超えているものの、本長期戦略・中期経営計画を進め、一層の収益性の向上とNAVの成長を目指していく。

PBRの推移



PERの推移



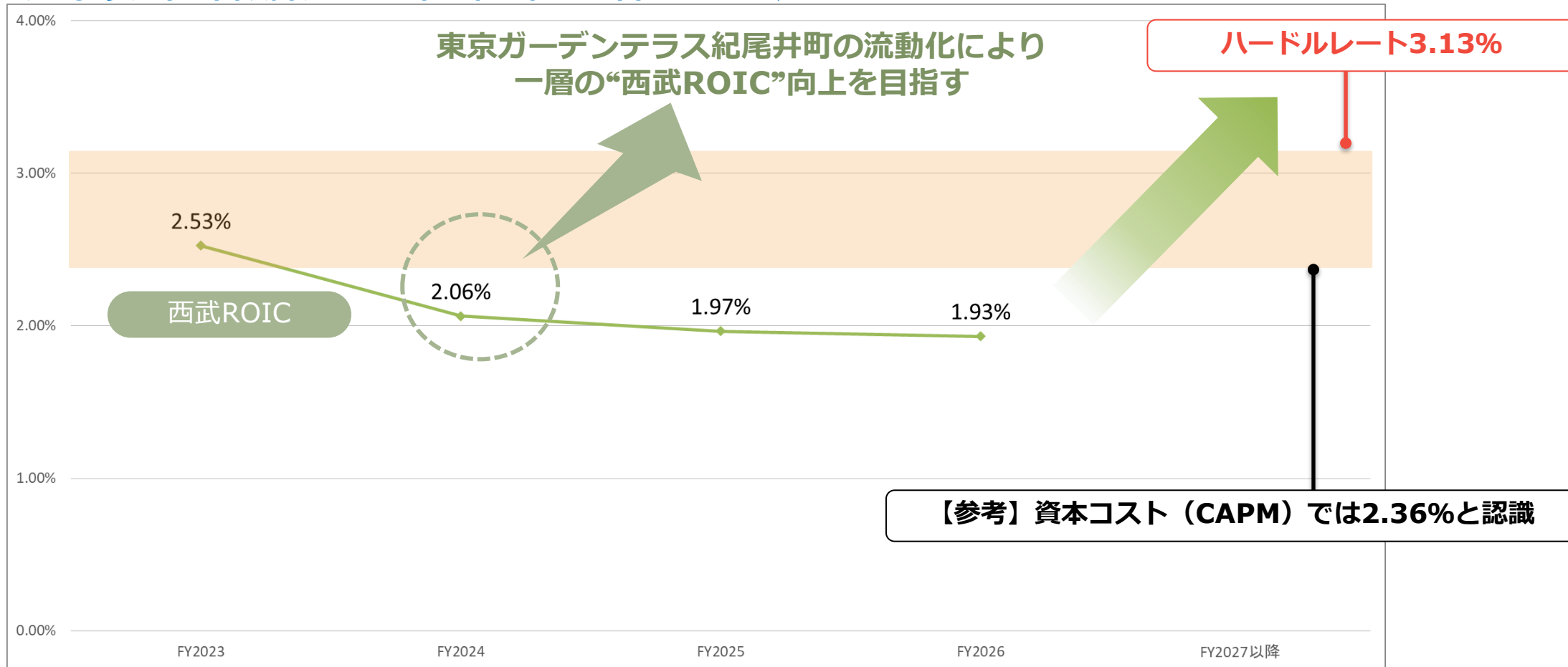
(注1) 「修正PBR」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）を加算して算出。

(注2) 2023年度の賃貸等不動産の含み益(税引後)は2022年度末数値を使用。

ハードルレートと資本効率性に対する現状認識

ハードルレートは3.13%と設定（最適資本構成について、前回計画よりもレバレッジをかけた資本構成で見ているため、前回計画のハードルレート3.71%から低下）。

中計3カ年はハードルレートを上回ることを現時点では見込んでいないが、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をはじめとした各種取り組みにより、本計画以降、一層の収益性の向上を目指していく。

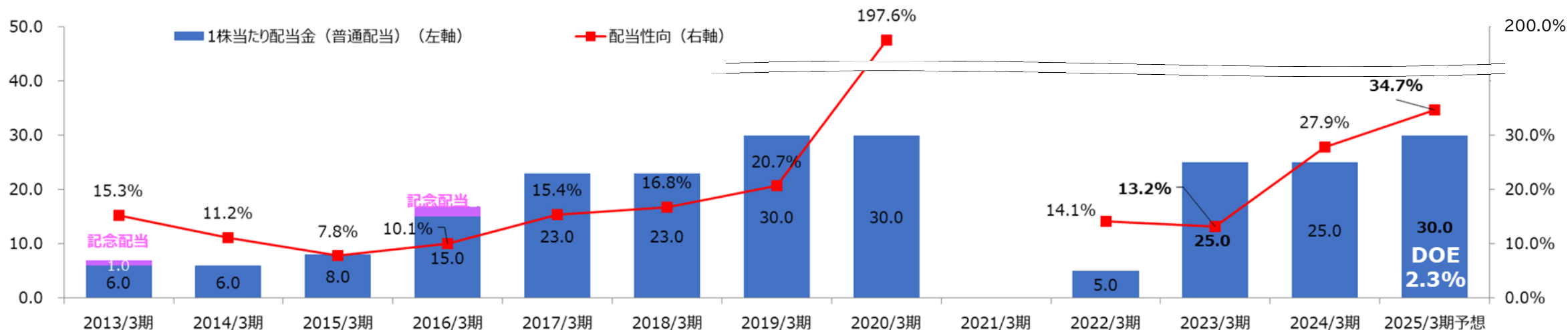


西武ROIC = 営業利益 × 0.7 / (有形無形固定資産 ※ + 販売用不動産) ※負担金工事の前受金分 (固定資産を圧縮する金額) を控除

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

配当方針	累進配当	<p>2025年3月期の配当予想を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</p> <p>※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</p>
	DOE	
自己株式取得		<p>バランスシートの状況を踏まえ機動的に実施</p>

(金額単位:円)



03.価値創造ストーリー

不動産事業

不動産事業（成長戦略概要）

- これまでの「保有中心のビジネスモデル」から脱却、「回転型モデル」とし、グループの「不動産」「資金」をフル回転させることで、不動産価値・企業価値の最大化を実現。
- 「資本効率性の向上」については、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をはじめとして聖域なき流動化を実施。
- 「成長投資」については、流動化にともなう資金を活かし、都心・沿線開発やリゾート開発、物件取得・M&Aなどを実施。



不動産事業（資本効率性の向上）

- 資本効率性の向上を企図し、**不動産事業全体で事業別ハードルレートを上回ることを徹底的に意識した事業運営をおこなう。**
- **新規開発物件・取得物件にはIRRを、既存保有物件にはROICを使用し、安定利益（開発・賃貸業）と売却益（投資運用業）のバランスが取れた事業ポートフォリオを構成し、営業利益のバランスが5:5程度となるよう意識。**



流動化の対象物件

- 聖域なく当社グループ保有の全物件を検討対象とする
- 将来の開発可能性や、他者との権利関係等も考慮し、**2024年度内に東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実施**
- 中期経営計画期間（2024-2026年度）内に、**ダイヤゲート池袋、既存ホテル（リゾート開発との兼ね合いを考慮）、西武線沿線のレジデンスや西麻布レジデンス**について、ファンド（REIT含む）への組み入れも含めた流動化の具体的な検討に着手し、これらの物件の流動化等により**2030年度までにAUM1,000億円***を目指す ※東京ガーデンテラス紀尾井町を含まない金額
- 将来的には**エミテラス所沢**（所沢駅西口開発計画）や**都心・リゾートの開発物件**を開発時点もしくは開発後に順次流動化させていく予定

不動産事業における投資基準について

既存保有物件

- **ROIC**・将来のさらなる**成長可能性**を踏まえ、継続保有/流動化を区分

新規開発物件

- **IRR**により投資判断を実施し、自社開発・他社との協業による開発・素地売却を含め検討を進める

新規取得物件

- **IRR（5%-10%以上を意識）**により取得を判断。長期保有だけではなく、将来的な流動化を前提とした取得も実施

東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化について

開業年：2016年

- 「紀尾井タワー（オフィス・ホテル・商業）」
- 「紀尾井レジデンス」
- 「赤坂プリンス クラシックハウス」による複合市街地

- **2024年中の契約締結、2024年度中の流動化**を目的にプロセスを開始しているが、現時点ではその効果は織り込んでいない。
- なお、**2024年度より不動産回転型ビジネスにおける不動産売却収入は営業収益で計上予定。**
- 今後候補先とのさらなる協議・交渉を通じてグループ成長に最大限資する結果を目指す。



不動産事業（成長投資〈概要〉）

エグゼクティブアドバイザーの招聘

- エリアの概念にとらわれない不動産開発によりアセット価値の最大化をめざし、世界的建築家の坂 茂氏とグローバルで活動されるケン・チャン氏をエグゼクティブアドバイザーとして招聘



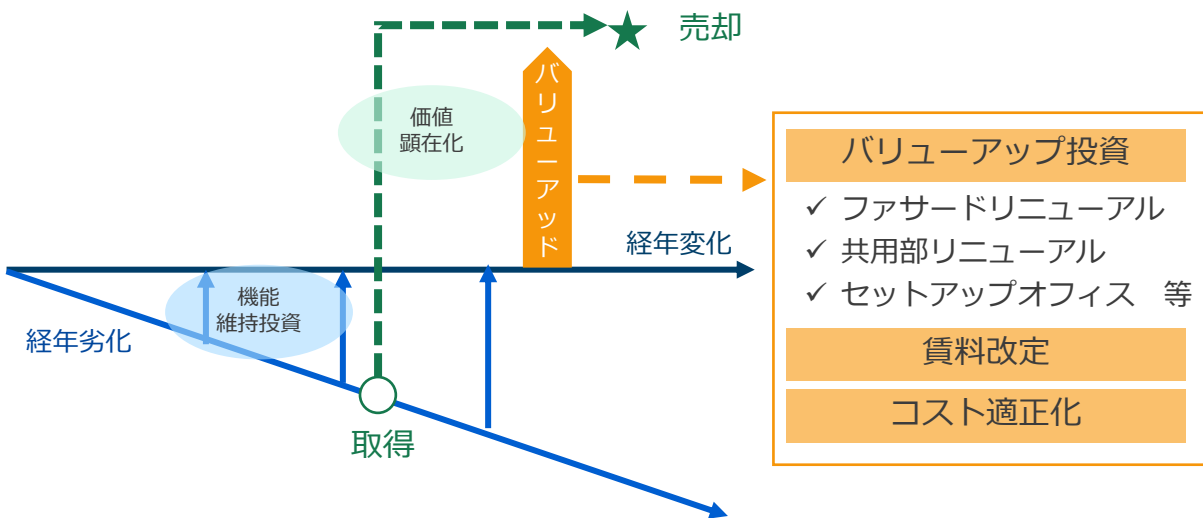
坂 茂氏



ケン・チャン氏

バリューアップ事業の開始

- 築古物件等で賃料が低水準の不動産を取得し、バリューアップ投資、賃料アップ、コスト削減等をおこなうことにより不動産価値を向上、キャピタルゲインを獲得



エリア戦略の策定

- 「西武らしい不動産事業」を追求するため、エリア戦略を設定・成長投資を実施

① 沿線エリア 不動産回転型ビジネスで獲得した資金を再投資し、魅力ある沿線を目指す

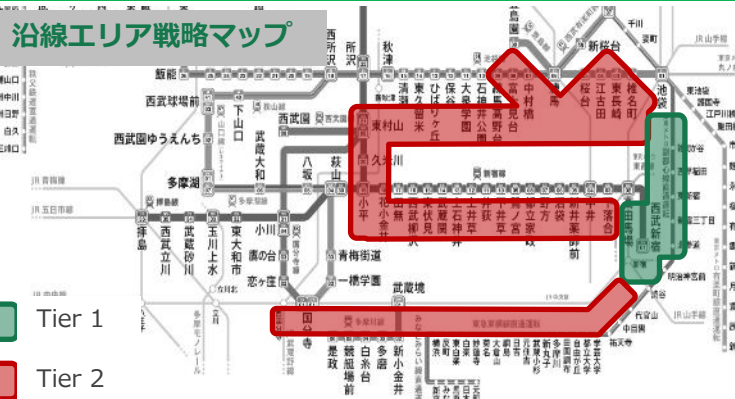
Tier 1	Tier 2	Tier 3
物件の開発・取得・保有・売却を戦略的に実施していくエリア	住宅を中心に物件の開発・取得・保有・売却を実施していくエリア	その他沿線エリアにおいては、自社所有物件の最有効活用を中心に検討
池袋 新宿 高田馬場	所沢 都内沿線	
▶特に池袋エリアは最重点エリアとして投資		

② 沿線外・都心エリア 既存所有(PM受託)物件・再開発物件周辺の取得を目指す

Tier 1	Tier 2	Tier 3
物件の開発・取得・保有・売却を戦略的に実施していくエリア	自社所有物件の最有効活用を検討	東京23区内のトローフィア物件/バリューアップ物件への関与を検討
品川 芝公園 紀尾井町	新横浜	

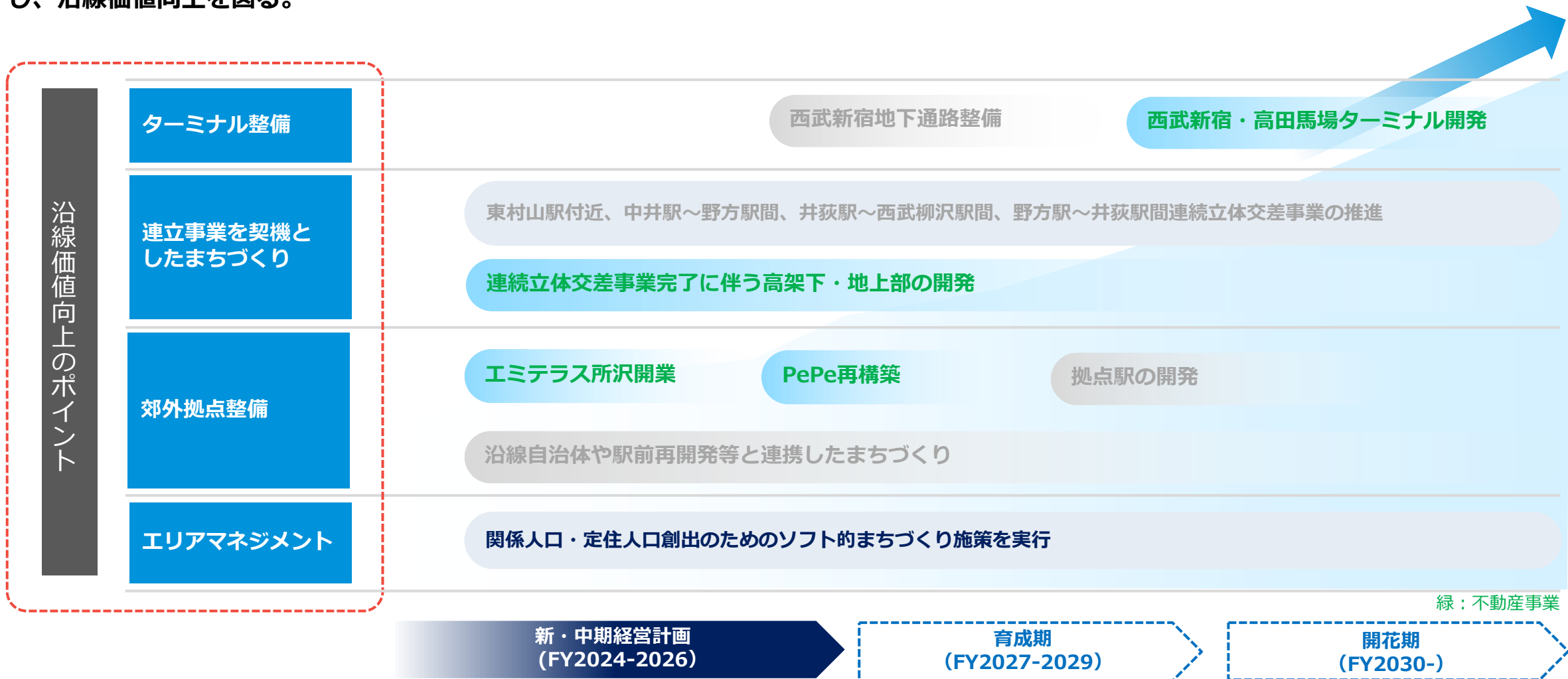
③ リゾートエリア 優良な自社保有地・国内外のリゾート開発による業界のトップランナーを目指す

軽井沢 箱根 日光 富良野 川奈 大磯 国内外



不動産事業（成長投資〈沿線エリア〉）

グループ連携強化を図り、エミテラス所沢に続き、PePe再構築、西武新宿・高田馬場、連続立体交差事業完了後の高架下・地上部開発に着手し、沿線価値向上を図る。



都心エリアの大規模再開発は段階的に実現（次期中計期間（FY2027-2029）で高輪エリアの工事着手へ）。

高輪・品川エリアのまちづくり

2022年1月 品川駅西口地区まちづくり指針（高輪三丁目地区）より
世界の人々を迎え入れる品格ある迎賓都市・開かれたまちへの転換

国内外への広域交通アクセスに優れた品川駅至近の立地において、日本最大級の集積を誇るホテル・MICE機能の更新を図りながら、都心での貴重な緑や歴史的な資源を生かしつつ、環境にも配慮した先進的なオフィス・商業・住宅等の都市機能を導入し、日本の新たな玄関口となる複合市街地の形成を目指す。

※計画内容については、今後関係機関と協議の上、決定していきます。今後のプラン検討によって変更する場合があります。

▶次期中計期間で高輪エリアの工事着手へ



(環状4号・国道15号交差点より柘榴坂方面を望む)

■導入機能のイメージ

- ・ホテル
- ・MICE
- ・オフィス
- ・商業
- ・住宅
- など



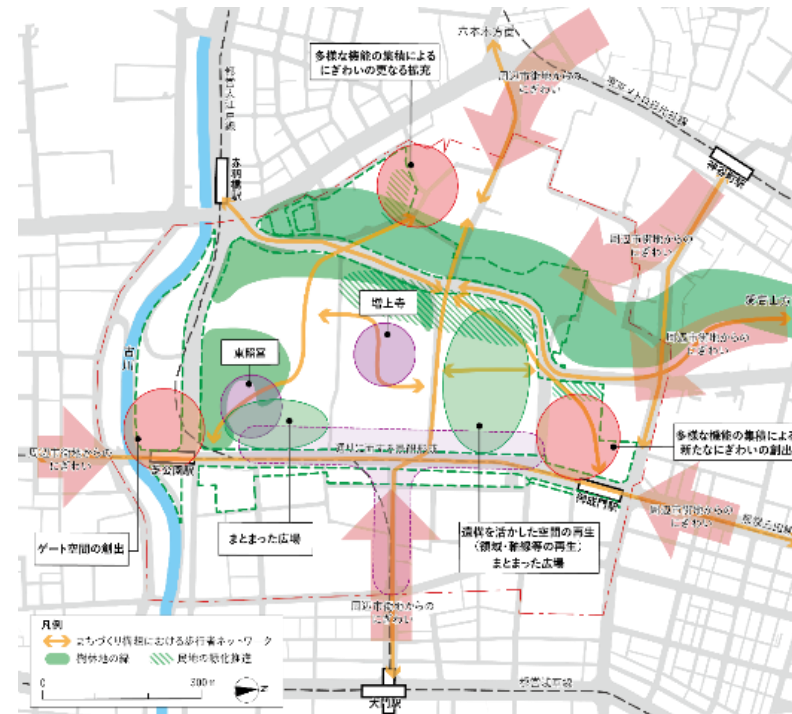
高輪エリアイメージ

芝公園エリアのまちづくり

2020年2月芝公園を核としたまちづくり構想(東京都)より
「江戸の杜」に集う江戸東京文化の体感と国際的な交流の促進

現在、芝公園を核としたまちづくり構想に基づき、ホテルの機能更新を図りつつ、歴史・文化資源の活用、緑の充実を図るための緑地整備等を意識したまちづくりを検討中

◆芝公園を核としたまちづくり構想



◆芝公園の現状



まちづくり方針図（「芝公園を核としたまちづくり構想」（東京都）をもとに作成）

不動産事業（成長投資〈リゾートエリア〉）

- 絶好のロケーションかつ開発余地を残す競争力の高いアセットを数多く保有する強みを活かし、豊かな自然を活かした付加価値の高い国際的リゾートの創造をめざす。
- 2026年度開業を目標とするPVC箱根計画のほか、軽井沢千ヶ滝エリアにおける野村不動産(株)との共同開発等、大手デベロッパーとの協業も実施。



軽井沢 千ヶ滝エリア

野村不動産(株)との共同開発



箱根

坂 茂氏設計のPVCの開発
2026年度開業目標



富良野

ホテルコンドミニアム等を開発



日光

旧日光プリンスホテルの開発

不動産事業（成長投資〈M&A〉/機能再編）

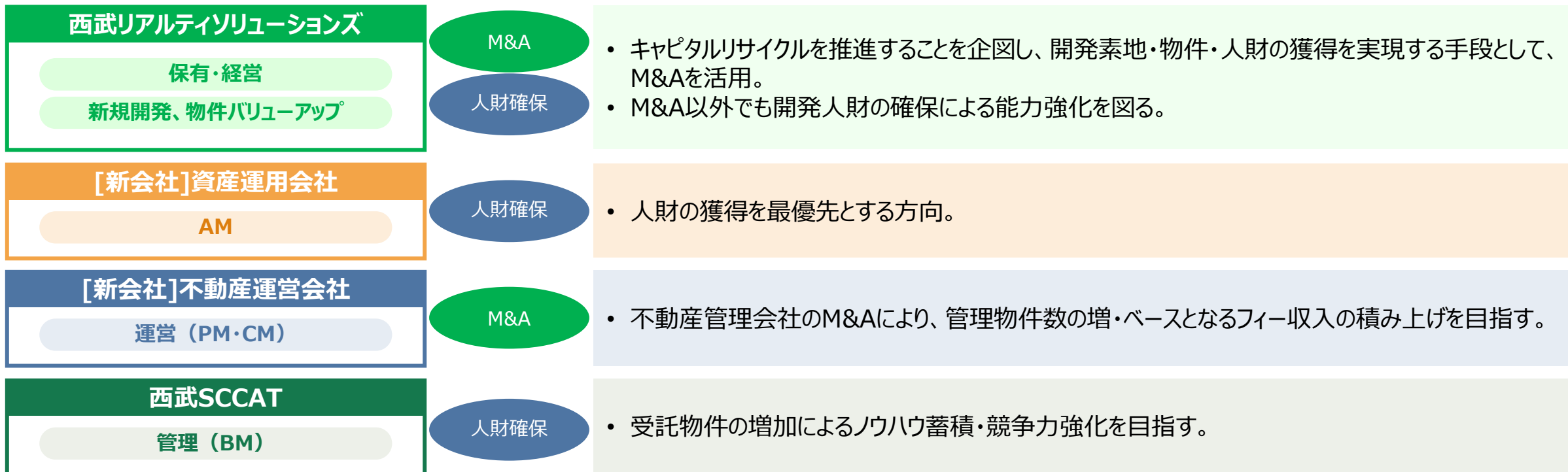
- 不動産回転型ビジネスへ参入する中で、不動産に関わるノウハウ（AM・PM・BM・CM）を向上させる。
- まずはグループ内で完結する組織再編を、**2025年4月**を目途に実施。
- AM機能を持つ**資産運用会社**を設立するとともに、現在西武リアルティソリューションズに機能のある**運営（PM・CM）機能**を移管することで①デベロッパー ②資産運用会社 ③不動産運営会社 ④不動産管理（BM）の**4社体制**を構築し、さらなる専門性を発揮する。

機能再編後イメージ

<p>西武リアルティソリューションズ</p> <p>保有・経営</p> <p>新規開発、物件バリューアップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループ資産を保有し、資本効率性を意識した開発により資産価値を極大化する。 ● キャピタルリサイクルを推進することを企図し、開発素地・物件の獲得を実現する手段として、M&Aを活用。
<p>[新会社]資産運用会社</p> <p>AM</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社グループが保有する不動産の受け皿として組成する私募ファンド・私募REITの運用を担う。 ● 専門人財の獲得を強化し、外部物件の取得によりAUMを継続的に増加させる。
<p>[新会社]不動産運営会社</p> <p>運営（PM・CM）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PM・BM・CMを手掛け、効率的な不動産運営を実現する。 ● AM会社が取得する物件のPM受託や、不動産管理会社のM&Aにより、グループ外からのフィー収入増加や当社グループによる運営受託物件の増加を図る。
<p>西武SCCAT</p> <p>管理（BM）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 競えるBM会社を目指し、さらなるノウハウ蓄積を企図したグループ外物件の受注を拡大。 ● 事業拠点設置によるエリア化の推進を目指す。

- 前頁で示した組織再編のみならず、M&A、アライアンスやヘッドハント（人財確保）により更なる成長を目指す。

不動産事業における成長スコープ



03.価値創造ストーリー

ホテル・レジジャー事業

FY2035の姿



“日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーン”



競争優位性の確立

【POP/グローバル標準化】 ~Point of Parity~

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

【POD/差別化】 ~Point of Difference~

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

グローバル標準化：ロイヤルティプログラム統合など

2024年4月サービスイン

- ・ホテル・レジャー部門の顧客化や相互送客を強化することを企図し、国内外会員プログラムの統合をはじめ、Seibu Prince Global Rewards アプリやマーケティングブランド、グループWeb サイト、宿泊予約システムをグローバルに統合
- ・グローバルホテルオペレーターとして求められる送客力の強化を図り、お客さま、オーナーさま双方に選ばれる日本発のグローバルホテルチェーンを目指す

マーケティングブランド統合



会員プログラム統合

- ・国内外のホテル・レジャー施設を含めご利用いただける豊富な施設
- ・国内外でご利用金額に応じてポイントが貯まるポイントプログラム



国内外で利用できる

Seibu Prince Global Rewards アプリ



差別化：『記憶に残る旅の喜び』を演出

- ・日本をオリジンとするプリンスホテルが、その土地、その季節、その旅でしか味わえない体験価値を創出



250ホテル体制構築に向けたネットワークの拡大

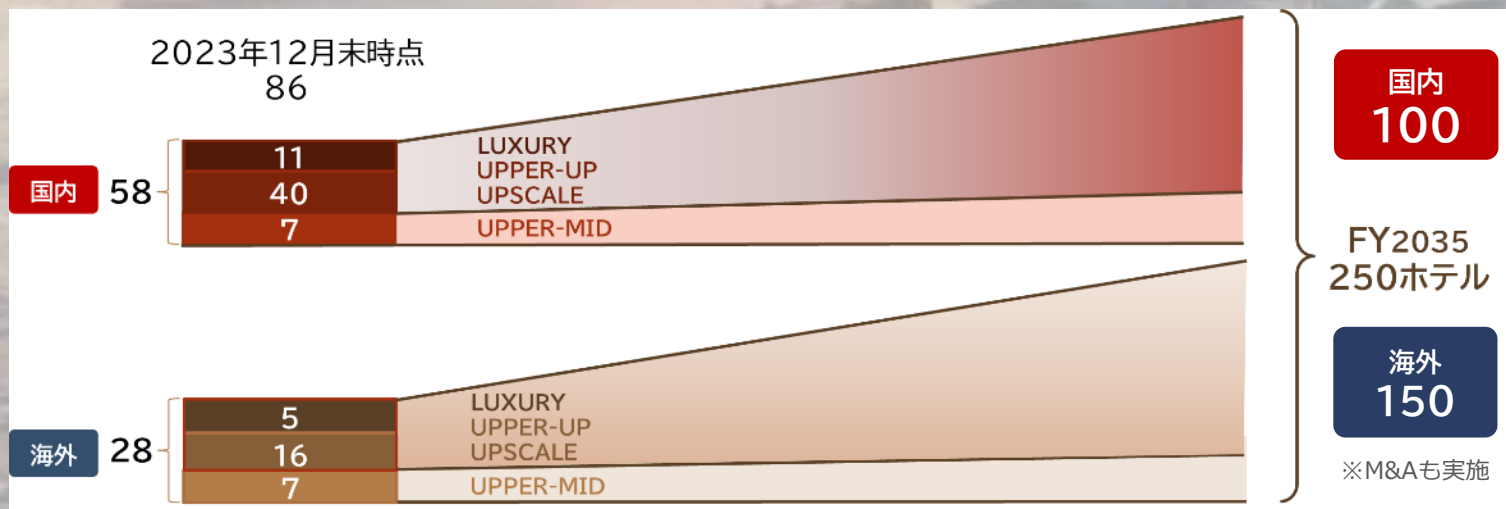
国内戦略

- ◆ ラグジュアリー・アッパーアップスケール・アッパーミッドスケールによるマルチブランド戦略
- ◆ 政令指定都市・地方都市・リゾートにおいて、新規ホテル・リブランドホテルのマネジメント契約を基軸に展開

海外戦略

- ◆ アジア太平洋地域を中心に、日本をオリジンとした卓越したホスピタリティを提供するラグジュアリーホテルを主体に、マネジメント契約により展開
- ◆ M&Aを視野に入れた質的・量的拡大

■ FY2035 ホテル数イメージ



※中期経営計画期間
契約/開業で20件達成を目標とする

【今後の開業予定ホテル】

プリンス スマートイン 名古屋栄

福岡市早良区百道浜 (プリンスホテルブランド)

Park Proxi El Hayat Sharm

The Prince Akatoki Bangkok

03.価値創造ストーリー

都市交通・沿線事業

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

沿線価値向上のポイント

ターミナル整備
ネットワーク充実・改善

西武新宿地下通路整備

西武新宿・高田馬場ターミナル整備・再開発

連立事業と一体となった
まちづくり

東村山駅付近、中井駅～野方駅間、井荻駅～西武柳沢駅間、野方駅～井荻駅間連続立体交差事業の推進
高架下・地上部の開発

郊外拠点整備

「エミテラス所沢」開業
(所沢駅西口開発計画)

PePe再構築

拠点駅開発

- ・沿線自治体や駅前再開発等と連携したまちづくり
- ・沿線観光地（秩父・川越・飯能など）の魅力向上

旅客サービス拡充

新宿線 有料着席サービスの刷新

沿線住民のライフタイムバリュー向上のための新規事業の展開

エリアマネジメント

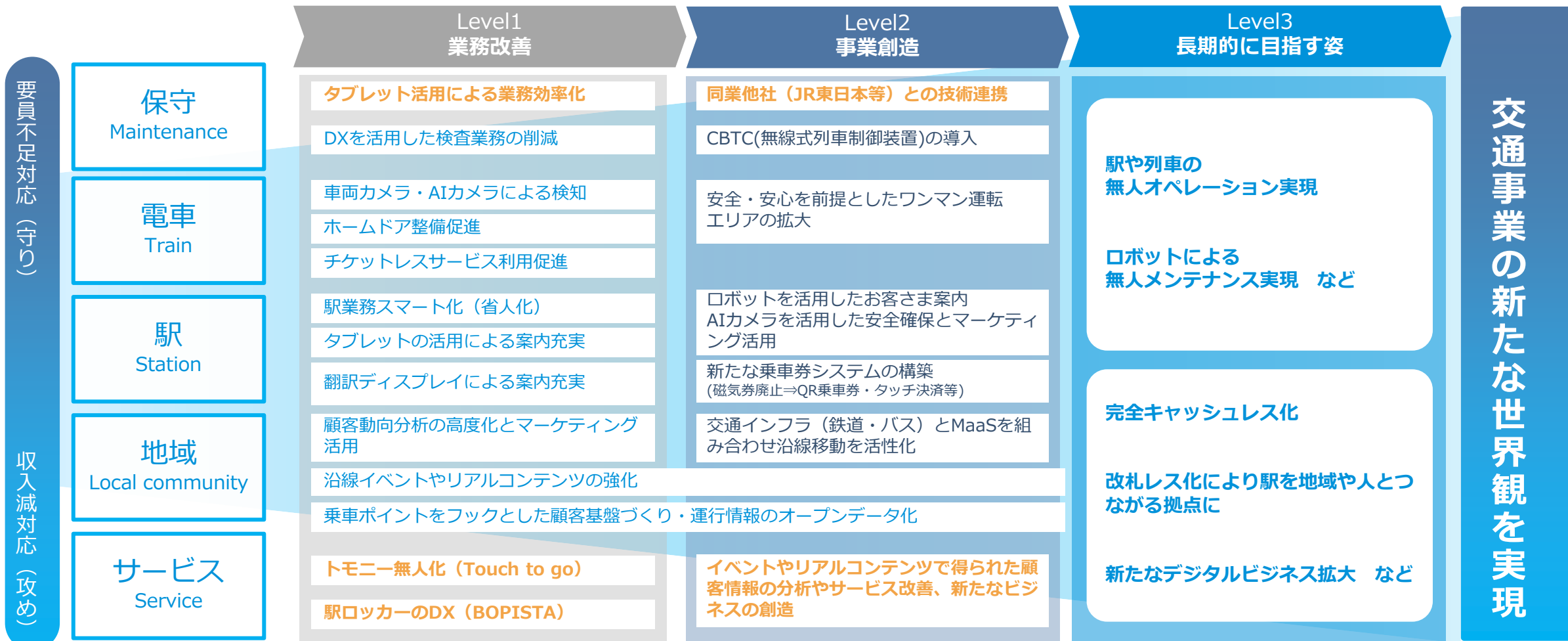
- ・ 関係人口・定住人口の創出および地域の活性化に向けたソフト的まちづくり施策の実行
- ・ 強固な地盤（武蔵野台地）である沿線をアピールするとともに、災害レジリエンスの高い会社を目指し、各種施策を展開。沿線での安全・安心な暮らしを提供。

新・中期経営計画
(FY2024-2026)

育成期
(FY2027-2029)

開花期
(FY2030-)

安全・安定輸送を維持しつつ、将来的に予期される要員不足にも対応すべく攻めと守りの両面からデジタル化を実施



交通事業の新たな世界観を実現

- 沿線価値向上による輸送人員増を目指すものの、アフターコロナにおける新たな生活様式の定着により、輸送需要（特に定期収入）は、コロナ禍前まで回復しない見込み。一方、デジタル化などによる業務効率化を図るものの、物価は上昇しており、経費増加は不可避。
- このような環境下でも、安全・安心・安定輸送を確保し、さらに、カーボンニュートラルなどの社会課題にも対応し、鉄道事業の持続可能な発展を目指すべく、設備投資を着実に推進する。
- 国土交通省は2024年4月、鉄道運賃水準算定の根拠となる収入原価算定要領の一部改定を行った。輸送人員増に向けた各種施策や経費削減への努力を継続しつつ、将来の収入および原価の精査を進め運賃改定の認可申請に向け検討を進める。
- なお、バス業においても安全・安心・快適なサービスを継続的に提供するために運賃改定を検討する。

鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資

「より安全・快適な」設備

- ホームドア整備
- 運行情報提供設備 他



- 車内防犯カメラ
- ✓ 2025年度末までに全車両への設置を目指す



環境への配慮

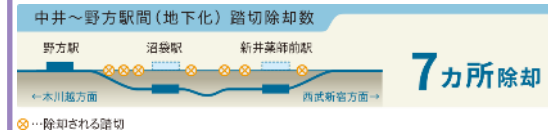
- 車両の配備
- ✓ 40000系通勤車両の導入、サステナ車両※の導入により、2030年度までに全車両VVVF化達成



※他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道独自の呼称として定義

次世代の新宿線

- 連続立体交差事業
- ✓ 新宿線4区間で連続立体交差事業を推進



- 新宿線新たな着席サービス
- ✓ 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

技術革新への基盤づくり

- タッチ決済サービス
- ✓ 2024年度後半に21駅で実証実験開始



- 無線式列車制御（CBTC）システム
- ✓ 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

03.価値創造ストーリー

新規事業

- 前期中計期間（2021～2023 年度）、スマートロッカー事業を営む株式会社SPACERへの出資、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、投資を実行してきた。
- 2024年度より、新たに新規事業専用の投資枠を設定し、探索活動を実施。
- 既存事業について、強みを活かせる新規領域への“染み出し”により、「成長事業へのリモデル」を進めつつ、革新性に富む「成長オプション・ネタの創造」への投資もおこなう。
- 「でかける人を、ほほえむ人へ。」に資する事業領域で、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おこなうことで、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する。

既存事業の成長事業へのリモデル

西武グループの経営課題を踏まえたアイデア創出
社内の新規事業創出イノベーション・プログラム等も活用

成長オプション・ネタの創造 **スタートアップモデル**

多数の成長可能性の高いベンチャー企業へ投資
社外との連携を通じた斬新なアイデア創出を図る

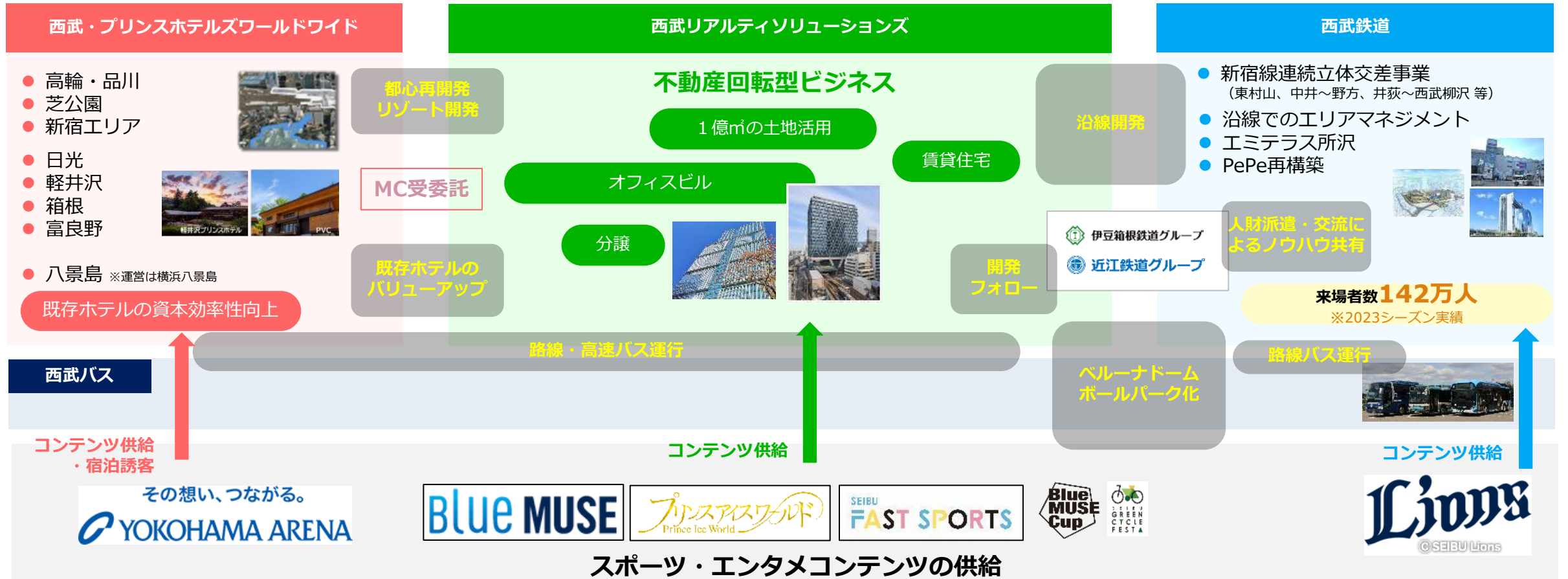


鉄道横断型社会実装コンソーシアム
JTOS（ジェイトス）

■直近で実施した主な投資案件

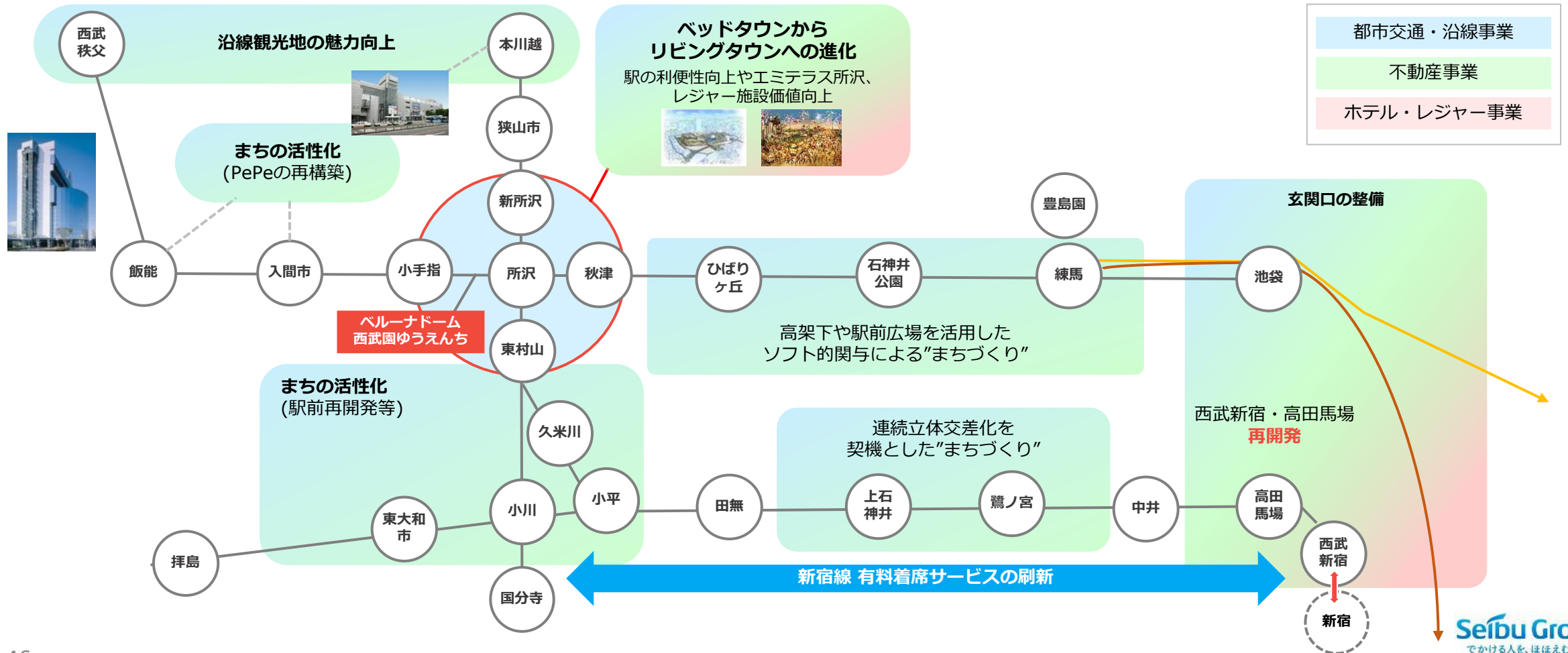
	投資先	事業概要	時期	連結
①		スマートロッカー	2021年11月～	非連結
②		デジタルマーケティング、グランピング	2023年10月～	連結
③		OMO、ペット	2024年4月～	連結

- グループの不動産事業を軸に、「都心」「リゾート」「沿線」の豊富なアセットの潜在価値の顕在化・バリューアップをしていく。
- 「都心」「リゾート」においては、西武・プリンスホテルズワールドワイドの展開するプリンスホテルブランドにより、西武リアルティソリューションズが保有する不動産（ホテル）の価値を向上。ホテル数を拡大しつつ、不動産流動化時のキャピタルゲインも期待。



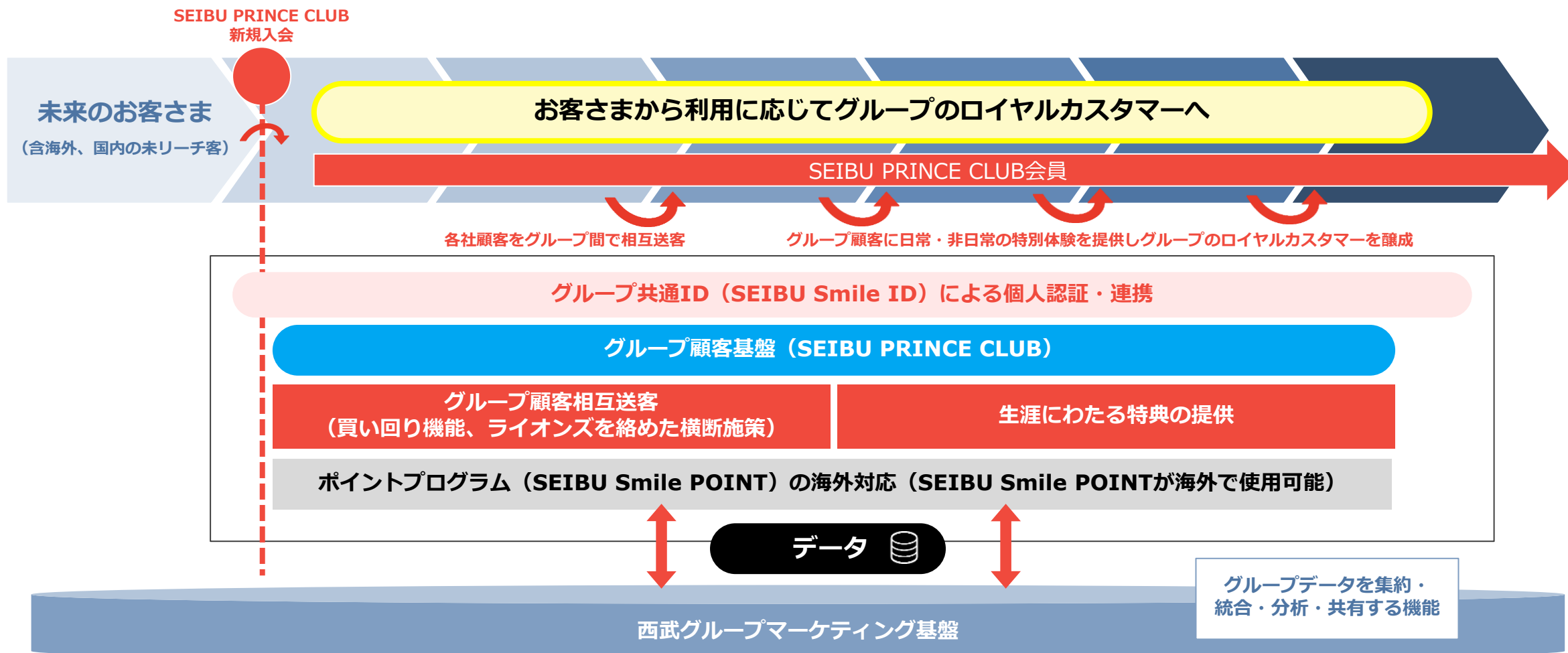
グループシナジー (沿線価値創造)

- 安全性・快適性・速達性の向上やエリアマネジメントにより、西武線沿線の価値を高める。
- 玄関口・ターミナルである西武新宿、高田馬場での再開発や新宿線の連続立体交差事業後のまちづくり、所沢エリアのエミテラス所沢やペルーナドーム、西武園ゆうえんちなどの沿線観光資源のバリューアップを進め、沿線価値を高めていく。



グループシナジー（グループマーケティング）

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



DXの基本的な考え方

Digital < Transformation

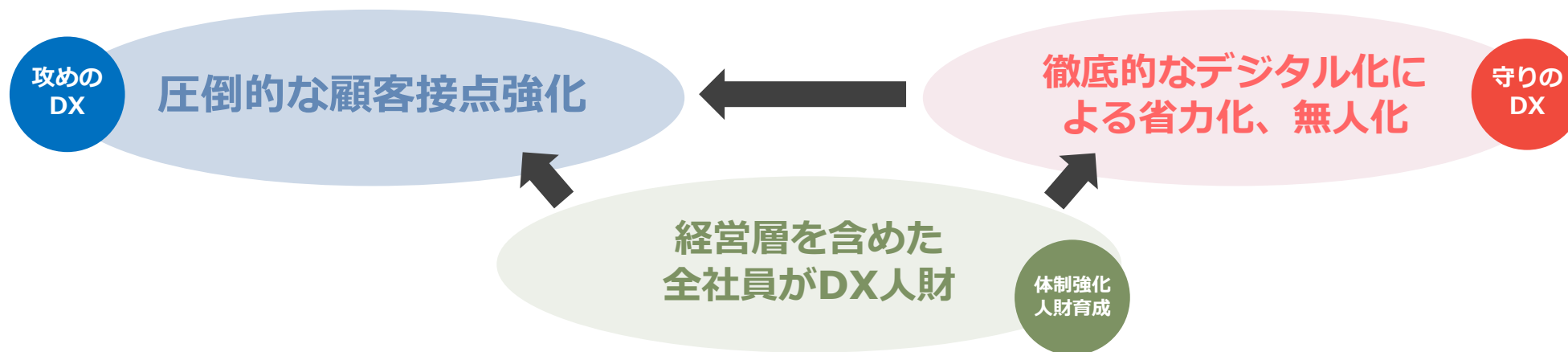
西武グループのDXは、デジタルよりもトランスフォーメーションにより重きを置き、企業全体の变革（コーポレートトランスフォーメーション）を実現する

データの民主化

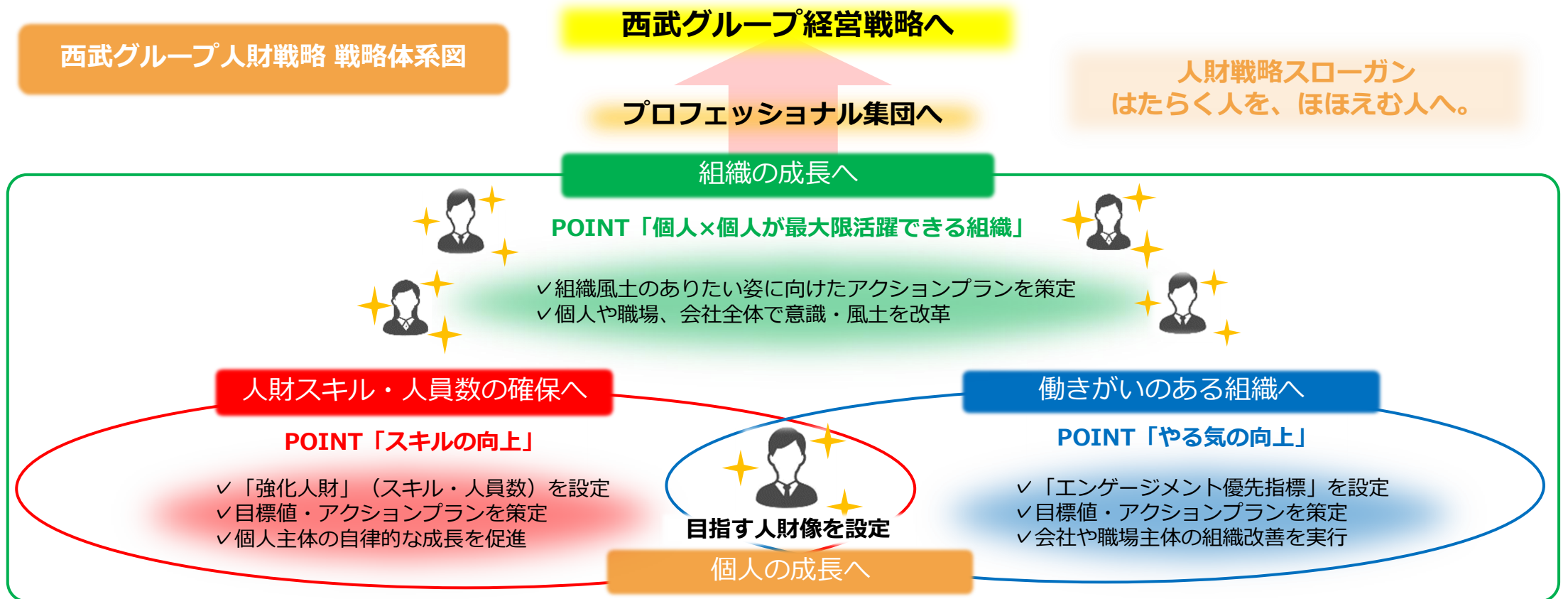
データ分析・利活用を高度におこなうことができる人財の育成のみならず、すべてのグループ社員があらゆるデータの利用を可能とし、データを活用した効果的な施策を実施、迅速な意思決定をおこなっていく

西武グループのお客さまへ、これまでにない“新しい体験価値”を創出していく

DXの目指す姿



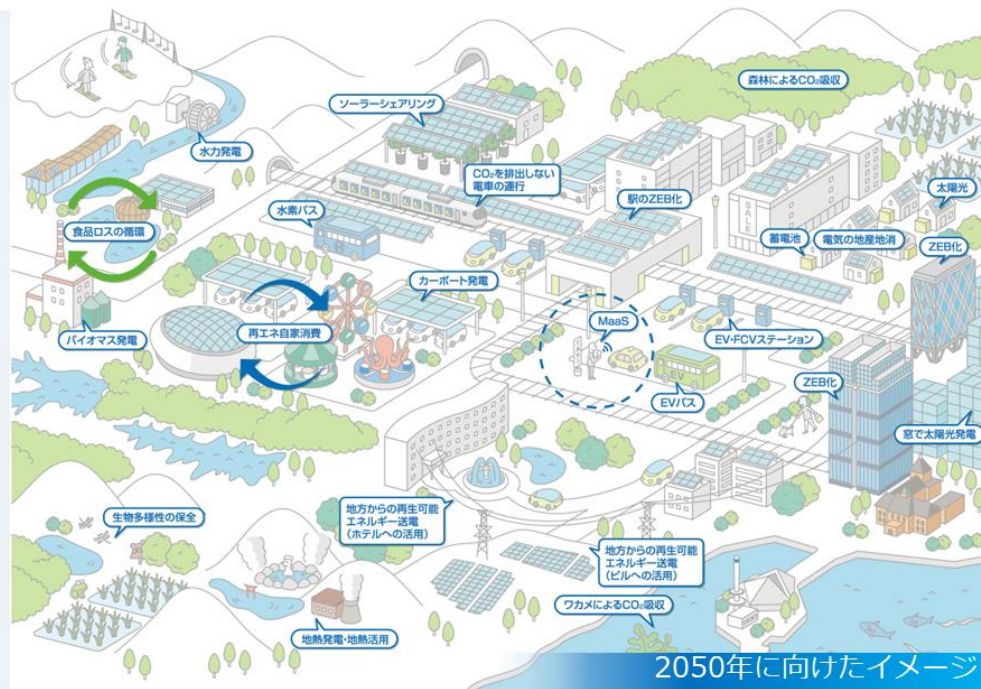
- 西武グループ長期戦略2035およびそれに基づく中期経営計画（2024～2026年度）達成のために、「はたらく人を、ほほえむ人へ。」のローガンのもと、経営戦略と連動した「西武グループ人財戦略」を策定。
- 以下の戦略体系図に基づき、グループ各社において、「人財スキル・人員数の確保」、「働きがいのある組織」に向けた取り組みを実行し、「個人の成長」を促進。その上で「個人×個人が最大限活躍できる組織」づくりをおこなっていくことで、グループ一丸となって「プロフェッショナル集団」を目指していく。





マテリアリティ（重要テーマ）に脱炭素・資源有効活用を設定
 非財務KPI：環境負荷削減目標、不動産での環境認証取得、社有地環境保全化等

非財務KPI達成に向けたアクション



主な施策

省エネ

- 車両入れ替え
- 熱源等設備更新

再エネ導入・活用

- 太陽光・水力発電
- バイオマス発電
- 水素車両導入

保有森林

- 資源有効活用
- 保全・CO2吸収

食品ロス

- 削減に向けた需要予測
- 食品残渣の活用

将来リスクの低下、西武ならではの強みを生かし収益機会創出へ

当社取締役求められるスキルの再検証

本計画を実行・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、スキルの再検証をおこない、項目を追加。2024年6月開催の定時株主総会後の取締役候補者は、それぞれの有するスキルが相互補完し合うように、バランスのとれた陣容となる。

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 新設	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

更なる企業価値向上及び新中期経営計画遂行の基盤となる取締役会のスキルマトリックス

氏名	役職	各委員会の構成			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
		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	代表取締役会長 会長執行役員 兼 CEO				●	●	●	●	●					●	●
西山 隆一郎	代表取締役社長 社長執行役員 兼 COO				●			●	●	●				●	●
古田 善也	取締役 上席執行役員				●	●		●						●	●
山崎 公之	取締役 上席執行役員				●			●		●			●		
石原 雅行 (新任)	取締役 上席執行役員				●	●		●	●		●			●	●
小川 周一郎	取締役				●		●	●	●				●		
金田 佳季	取締役				●		●		●			●			
齊藤 朝秀	取締役				●	●		●	●	●	●				
後藤 啓二	社外取締役	◎						●	●						
辻廣 雅文	社外取締役		◎		●					●					
有馬 充美	社外取締役			◎	●	●	●		●					●	●
小林 洋子 (新任)	社外取締役				●			●	●	●					
高橋 雅美 (新任)	社外取締役				●				●						
池田 唯一 (新任)	社外取締役					●		●							●

※2024年6月定時株主総会にて選任後に想定される取締役会構成を表示

※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

新中期経営計画を遂行すべく、経営体制を刷新

経営体制の強化

新中期経営計画の中心となる不動産事業の体制を強化すべく、2024年6月開催予定の定時株主総会日付での新任取締役候補者に、石原氏を選任

- 新任取締役候補者（2024年6月開催予定の定時株主総会日付）

社内取締役（新任） 石原 雅行	前職：タカラPAG不動産投資顧問株式会社 （現・MIRARTH 不動産投資顧問株式会社） 代表取締役会長 兼 CEO
---------------------------	--

不動産開発において、世界的建築家の坂 茂氏とグローバルで活動されるケン・チャン氏をエグゼクティブアドバイザーとして招聘

- 坂 茂氏



坂 茂氏招聘の理由

プリツカー建築賞を受賞されるなど、建築的な観点での世界的な実績はもとより、被災地へのボランティア活動など、さまざまな社会的課題に建築が果たすべき役割を追求されており、その姿勢は当社グループのグループ理念に合致したものであります。坂氏と空間デザインの枠を超えた議論を経ながら不動産開発を推進することは、西武グループが保有する多様な資産の価値最大化、グループの企業価値向上に資するものと確信し、エグゼクティブアドバイザーとして招聘いたしました。単に施設的设计/デザインだけに留まらず、街づくりという観点でも、坂氏の知見や発想を活かしていただきたいと思いますと考えております。

- ケン・チャン氏



ケン・チャン氏招聘の理由

シンガポール政府投資公社の日本法人の前代表として、各分野の不動産資産のコアポートフォリオをグローバルな視点で構築された不動産投資家としての確固たる実績に加え、自身でグローバル投資運用会社を立ち上げられ、不動産投資はもとより、不動産開発を手掛けられておられること、また、日本をはじめとしたグローバルなネットワークを有していることから、当社グループの不動産戦略の先鋭化に欠かせないパートナーであると確信し、エグゼクティブアドバイザーとして招聘いたしました。

取締役会における社外取締役比率上昇

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向上、株主価値向上を図るため、2024年6月開催の定時株主総会に新たに3名の社外取締役を候補者としており、役員選任議案が承認可決された場合には、候補者14名のうち社外取締役6名（社外取締役比率 42.9%）となる。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会

委員会の議長、構成の見直しをおこなうことにより、会社の意思決定の透明性・公正性をより一層高め、実効的なコーポレート・ガバナンス体制を実現

- 2023年3月～ 議長を取締役社長から独立社外取締役に変更
- 2024年3月～ 構成員から社内取締役を除外し、全ての構成員を独立社外取締役に変更

各委員会の活動の活発化

- 指名諮問委員会構成員（独立社外取締役）による取締役や将来の取締役候補者との面談を定期的実施
- 報酬諮問委員会議長と事務局で、取締役報酬に関するディスカッション（現状分析、今後のあるべき姿等について）の実施

NWコーポレーションの当社株式に対する議決権消滅

コーポレート・ガバナンスの向上の観点から、NWコーポレーションとの関係の在り方を見直し、同社が当社に対して議決権を行使できる状態を解消。引き続き、当社グループによる同社株式保有の在り方も含め、その関係の在り方を検討。

西武グループ長期戦略2035

アウトプット

不動産事業を核として都心、沿線、リゾートで各事業が有機的に連携し、

お客さまにかけがえのない空間、時間を提供する。

不動産

「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。

コーポレート戦略とAM戦略の両輪を回す



沿線再開発



高輪エリア

ホテル・レジャー

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。

国内での持続的利益の創出、東アジア・欧米への展開



都市交通・沿線

「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。



東村山駅付近 連続立体交差事業



西武秩父

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

アウトプット（財務KPI）

ROE

恒常的に8%を達成
(2035年度に10%以上を目指す)

株主資本コスト
7.2%と認識

① 収益性（売上高純利益率） 9%以上

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

FY2035 営業利益
1,000億以上

② 効率性（総資産回転率） 0.3回以上

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

ROA
2.7%以上

③ 安全性（財務レバレッジ） 3倍台

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

自己資本比率
25-30%

A格を維持



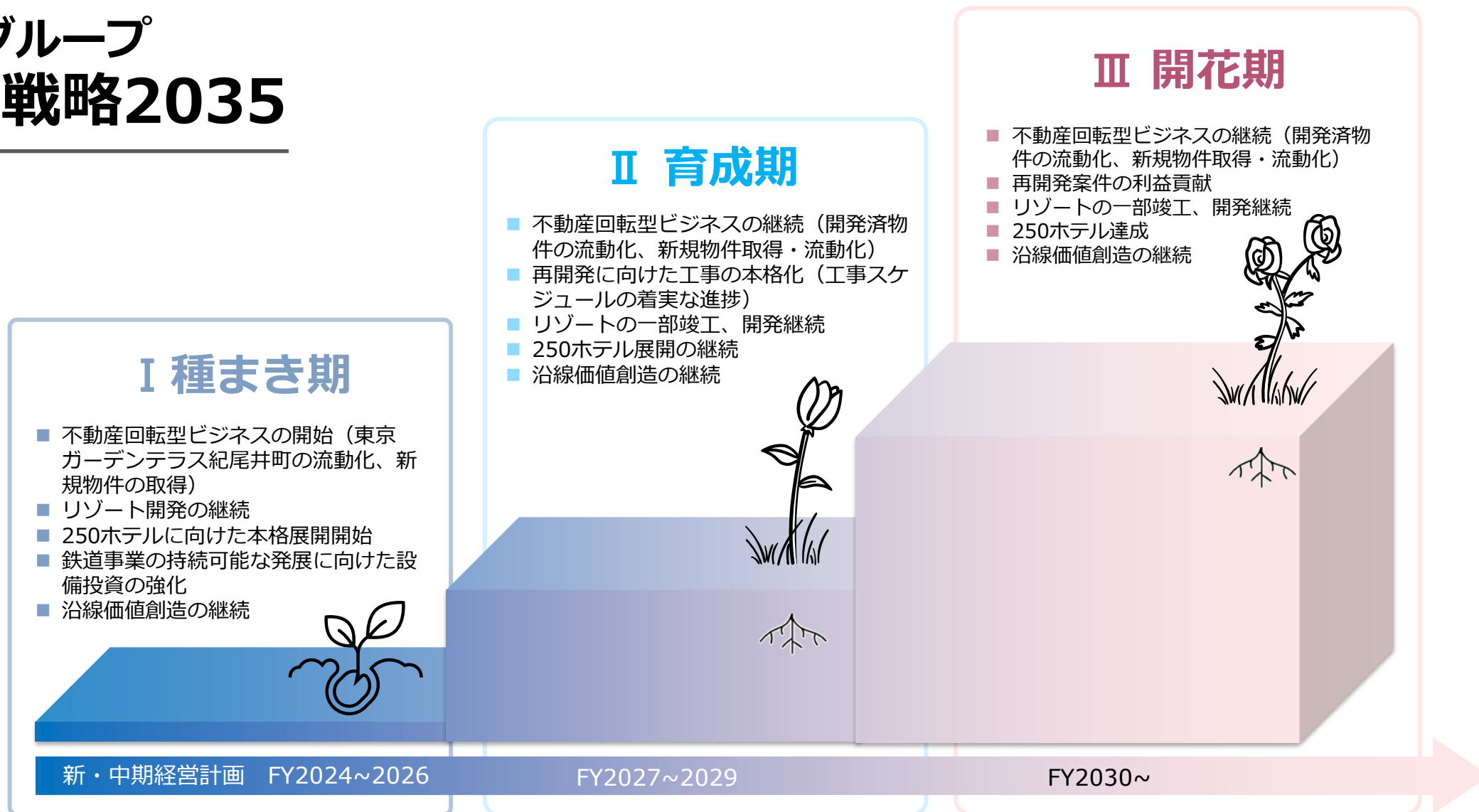
Resilience & Sustainability

- 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 -



04. 2024~2026年度 中期経営計画

西武グループ 長期戦略2035



2024~2026年度の計画数値

不動産事業を核として、不動産回転型ビジネスにより不動産の含み益の顕在化をしながら、財務KPIの達成を目指す。

下表においては、現在検討中の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。今後、詳細の内容が決定次第開示をおこなう。

(単位：億円)

		FY2023 実績	FY2024 予算	FY2025 計画	FY2026 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

営業収益

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算		FY2025 計画		FY2026 計画	
			前期比		前期比		前期比
不動産事業	790	791	+0	813	+21	816	+3
ホテル・レジャー事業	2,281	2,365	+84	2,485	+119	2,421	△63
都市交通・沿線事業	1,488	1,496	+7	1,502	+6	1,506	+3
その他	448	508	+59	514	+6	552	+37
調整額	△232	△271	△38	△276	△4	△277	△1
連結数値	4,775	4,890	+114	5,040	+150	5,020	△20

営業利益

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算		FY2025 計画		FY2026 計画	
			前期比		前期比		前期比
不動産事業	127	100	△26	109	+8	115	+6
ホテル・レジャー事業	194	205	+11	215	+9	229	+14
都市交通・沿線事業	132	78	△54	52	△26	34	△18
その他	14	16	+2	13	△3	25	+12
調整額	7	△2	△10	10	+12	4	△5
連結数値	477	400	△77	400	+0	410	+10

EBITDA

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算		FY2025 計画		FY2026 計画	
			前期比		前期比		前期比
不動産事業	242	219	△23	229	+10	231	+2
ホテル・レジャー事業	350	361	+11	398	+36	416	+18
都市交通・沿線事業	346	310	△35	308	△2	320	+12
その他	56	62	+5	60	△2	75	+15
調整額	22	15	△6	13	△2	15	+1
連結数値	1,018	970	△48	1,010	+40	1,060	+50

設備投資

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算		FY2025 計画		FY2026 計画	
			前期比		前期比		前期比
不動産事業	119	371	+252	369	△2	410	+41
ホテル・レジャー事業	145	471	+326	317	△153	261	△56
都市交通・沿線事業	320	435	+114	499	+64	523	+23
その他	22	36	+14	56	+19	29	△26
調整額	5	15	+9	16	+1	15	△1
連結数値	613	1,330	+716	1,260	△70	1,240	△20

セグメント計画のポイント

- 新規物件の取得費用やエミテラス所沢の開業費用、賃上げを含む人件費や水道光熱費などの諸経費の増加により3カ年の営業利益は2023年度を下回る。
- 一方で、エミテラス所沢の開業や、新規物件取得による賃貸収入の増加を見込み、3か年では増収増益となる計画。
- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化について、2024年中の契約締結、2024年度中の流動化を目途としているが、現時点ではその効果は織り込んでいない。
- 設備投資では新規物件取得やエミテラス所沢、西武線沿線開発の投資計画を織り込む。

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算	FY2025 計画	FY2026 計画
営業収益（売上高）	790	791	813	816
営業利益	127	100	109	115
減価償却費	115	118	120	116
EBITDA（償却前営業利益）	242	219	229	231
設備投資	119	371	369	410

FY2024

FY2025

FY2026

次期中計以降

資本効率性向上

- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化
- その他、物件の計画的な流動化による含み益顕在化
- 新規物件取得
- M&Aによる早期の体制強化

沿線

- 2024年9月開業
エミテラス所沢
- PePeの再構築、新宿線連続立体交差事業の土地活用
- 沿線再開発本格着手
<西武新宿・高田馬場>

都心

- 高輪エリア 都市計画手続き開始
- 高輪エリア工事着手
(次期中計期間中)
- 都心再開発本格着手
<高輪エリア・品川エリア・芝公園エリア>

成長投資(再開発)

リゾート

- 軽井沢・箱根・富良野・日光などリゾートエリアのバリューアップ
- 軽井沢千ヶ滝地区プロジェクトに着手【協業パートナー：野村不動産(株)】
- PVC箱根計画
(2026年度開業目標/坂茂氏設計)

セグメント計画のポイント

- 特殊要因はあるものの（2024、2025年度マウナ ケア ビーチ ホテル改装、2025年度～退職給付費用影響※1、2026年度～都心大型開発による休業など）、保有ホテルの値上げを中心に増益の計画。（2026年度：RevPAR+25.1%（2023年度比））

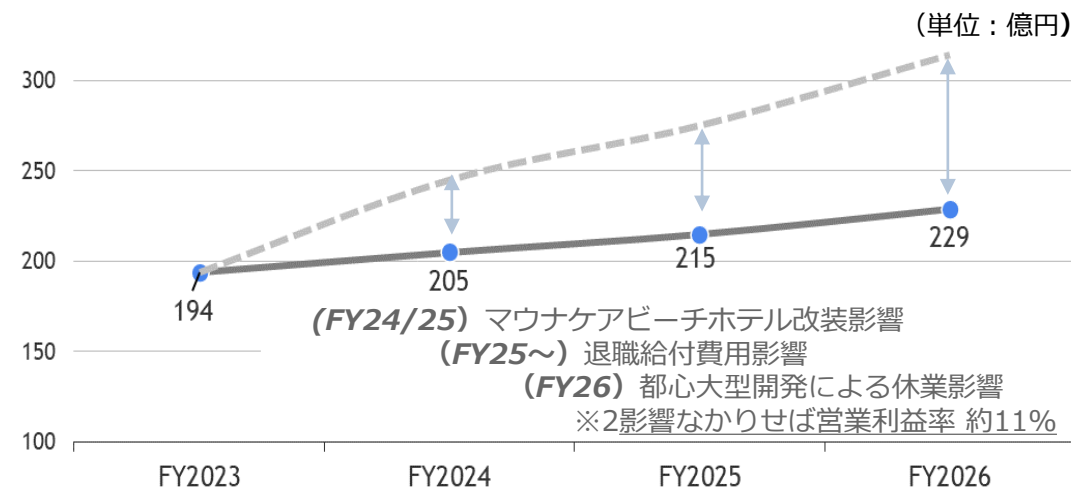
※1 退職給付費用影響とは、過去に発生した数理計算上の差異の償却に係る影響

参照：2016年3月期第2四半期 決算実績概況資料 4ページ (https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material_for_fiscal_ym70/129289/00.pdf)

2016年3月期第2四半期 決算説明会質疑応答録 Q8-A8 (https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material_for_fiscal_ym71/129386/00.pdf)

- 設備投資：2024、2025年度においてマウナ ケア ビーチ ホテル改装約250億他、3カ年で品川などの客室改装を実施。

	FY2023 実績	FY2024 予算	FY2025 計画	FY2026 計画
営業収益（売上高）	2,281	2,365	2,485	2,421
営業利益 （）内の数値は営業利益率	194 (8.5%)	205 (8.7%)	215 (8.7%)	229 (9.5%) ※2
減価償却費	155	156	182	186
EBITDA（償却前営業利益）	350	361	398	416
設備投資	145	471	317	261



FY2024

- プリンズ スマート イン 名古屋栄
- The Prince Akatoki Bangkok
- Park Proxi El Hayat Sharm

FY2025

- マウナ ケア ビーチ ホテル 改装オープン



250ホテル展開（契約、開業20件）

FY2026

- 福岡市早良区百道浜（プリンズホテルブランド）



次期中計以降

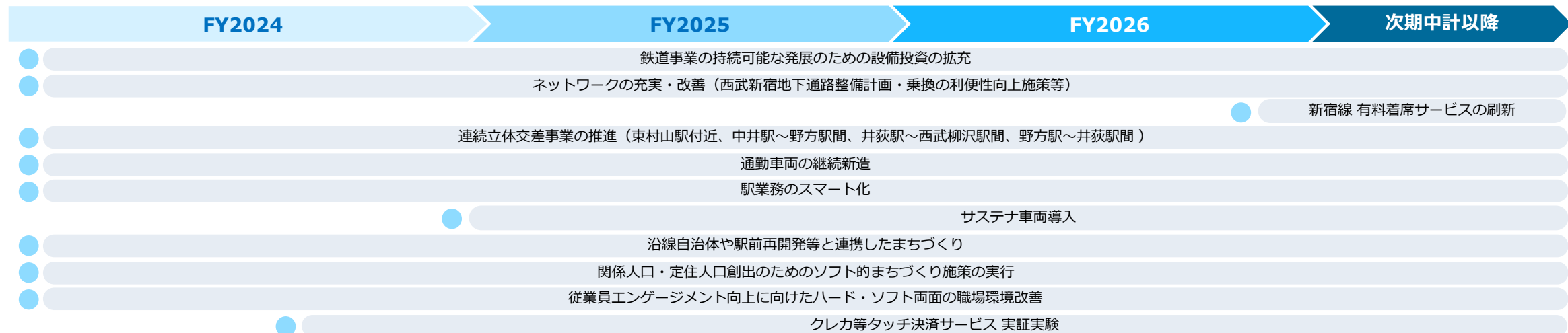
250ホテル展開

セグメント計画のポイント

- 安全・安心・快適をキーワードに将来を見据えた沿線価値創造や業務のスマート化を推進するため、本計画期間を「種まき期」と位置づけ、過去最大水準の設備投資を実行する。
- 鉄道業・バス業での設備投資増による減価償却費および修繕費など営業費用の増加を見込む。

(単位：億円)

	FY2023 実績	FY2024 予算	FY2025 計画	FY2026 計画
営業収益（売上高）	1,488	1,496	1,502	1,506
営業利益	132	78	52	34
減価償却費	213	232	256	286
EBITDA（償却前営業利益）	346	310	308	320
設備投資 ※P42参照	320	435	499	523



2024年度の報告セグメント（明細区分）の変更

- 不動産回転型ビジネスの開始に伴い、不動産事業の明細区分を変更。
- 2024年4月1日より連結子会社化した(株)DAY ONEとともにペット事業をリモデルするため、(株)西武ペットケアのセグメントをその他（新規事業）へ変更。

	変更前（FY2023）			変更後（FY2023）	
営業収益	ホテル・レジャー事業	2,292	西武ペットケア 営業収益 11億円	ホテル・レジャー事業	2,281
	不動産事業	790		不動産事業	790
	不動産賃貸業	436		開発・賃貸業(新設)	438
	その他	353		投資運用業(新設)	22
	その他	437		マネジメント業(新設)	80
				その他(新設)	249
				その他	448
営業利益	ホテル・レジャー事業	194	西武ペットケア 営業利益 ▲0億円	ホテル・レジャー事業	194
	その他	14		その他	14
営業利益 償却前	ホテル・レジャー事業	350	西武ペットケア 償却前営業利益 +0億円	ホテル・レジャー事業	350
	その他	56		その他	56

05. 2024年度 業績予想および配当予想

2025年3月期通期 連結業績予想

(金額単位：億円)				(金額単位：億円)					
		2023年度実績 (2024/3期)	2024年度予算 (2025/3期)	前期比			2023年度実績 (2024/3期)	2024年度予算 (2025/3期)	前期比
PL	営業収益(売上高)	4,775	4,890	+114	BS/ 設備 投資	総資産	16,350	16,930	+579
	営業利益	477	400	△77		負債	12,028	12,450	+421
	EBITDA(償却前営業利益)	1,018	970	△48		純資産	4,321	4,480	+158
	経常利益	430	350	△80		自己資本	4,267	4,430	+162
	親会社株主に帰属する当期 純利益	269	260	△9		ネット有利子負債	7,306	7,880	+573
					設備投資	613	1,330	+716	

※ 償却前営業利益は、営業利益に減価償却費及びのれん償却額を加えて算定しております。

- ホテル・レジャー事業での値上げによるRevPARの上昇などにより前期比で増収（営業収益：不動産事業+0億円、ホテル・レジャー事業+84億円、都市交通・沿線事業+7億円、その他+59億円）
- 電気動力費や水道光熱費・原材料費・賃上げを含む人件費等の各種経費、都市交通・沿線事業での安全安心に資する設備投資に伴う経費が増加（営業利益：不動産事業△26億円、ホテル・レジャー事業+11億円、都市交通・沿線事業△54億円、その他+2億円）
- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を予定するものの、現時点では連結業績予想に織り込んでいない

		西武ROIC	ROE	ROA	自己資本比率	ネット有利子負債 /EBITDA倍率
経営 指標	2023年度実績 (2024/3期)	2.5%	6.8%	1.7%	26.1%	7.2倍
	2024年度予算 (2025/3期)	2.1%	5.9%	1.6%	26.2%	8.1倍

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

(金額単位:億円)

	2023年度実績 (2024/3期)	2024年度予算 (2025/3期)	前期比	摘要
営業収益(売上高)	790	791	+0	(+)エミテラス所沢の開業 (-)造園請負工事の減収
営業利益	127	100	△26	(-)人件費、販管費、水道光熱費の増加 (-)エミテラス所沢における開業関連費用の発生
EBITDA(償却前営業利益)	242	219	△23	
設備投資	119	371	+252	・ 新規物件取得等 ・ エミテラス所沢(所沢駅西口開発計画)

- エミテラス所沢（所沢駅西口開発計画）の2024年9月開業を見込む
- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を予定するものの、現時点では連結業績予想に織り込んでいない
- 新規物件取得などを企図し、200億円の投資枠を設定

2025年3月期通期 業績予想 (ホテル・レジャー事業)

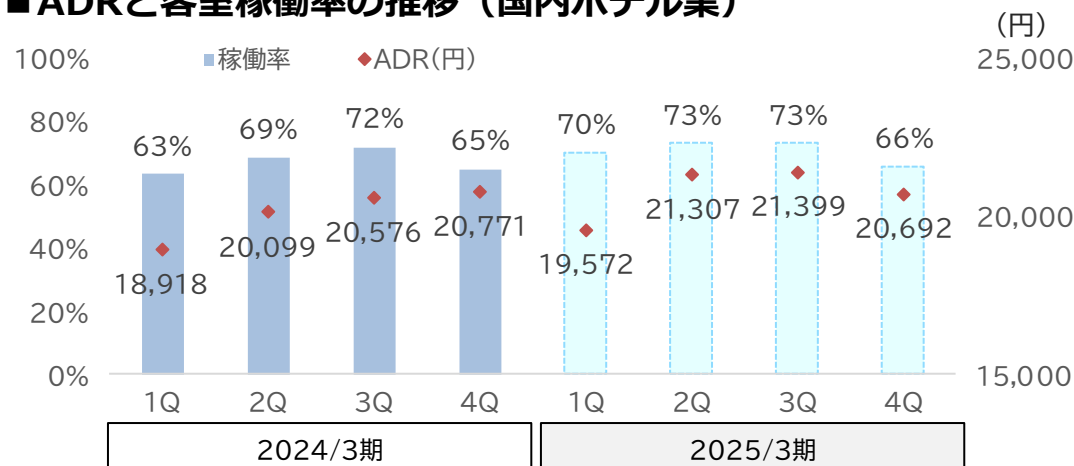
(金額単位:億円)

	2023年度実績 (2024/3期)	2024年度予算 (2025/3期)	前期比	摘要
営業収益(売上高)	2,281	2,365	+84	(+)国内ホテル(保有・リース)における利用客の増加、ADRの上昇 (-)マウナケアビーチホテルの改装工事に伴う一部クローズ
営業利益 ()内の数値は営業利益率	194 (8.5%)	205 (8.7%)	+11	(+)営業収益の増加 (-)人件費、水道光熱費の増加
EBITDA(償却前営業利益)	350	361	+11	
設備投資	145	471	+326	・ マウナケア ビーチ ホテル改装

■ 営業指標予想

	FY23	FY24 予想	対前期
RevPAR(円)	13,548	14,655	+8.2%
うち、保有・リース	14,327	15,390	+7.4%
平均販売室料(円)	20,126	20,760	+3.1%
うち、保有・リース	20,454	21,326	+4.3%
客室稼働率	67.3%	70.6%	+3.3pt
うち、保有・リース	70.0%	72.2%	+2.1pt

■ ADRと客室稼働率の推移 (国内ホテル業)



■ 足元の動向 (5/7時点)

- ✓ 足元の予約状況は、堅調なインバウンドの獲得や値上げの取組みにより、
 - 2024年4月のRevPARは前年同期の130%程度 (ADRは同112%程度)
 - 2024年5月・6月のRevPARは前年同期を2割程度上回る水準で推移
- ✓ インバウンドの予約状況は、室料収入ベースで5月、6月は前年同期を4割程度上回る水準で推移
- ✓ 2025年3月期の新規ホテル開業予定案件は3件 (MC・FC 3件)

2025年3月期通期 業績予想 (都市交通・沿線事業)

(金額単位:億円)

	2023年度実績 (2024/3期)	2024年度予算 (2025/3期)	前期比	摘要
営業収益(売上高)	1,488	1,496	+7	(+)鉄道の運輸収入の増加
営業利益	132	78	△54	(-)動力費、減価償却費、人件費、修繕費、一般管理費の増加
EBITDA(償却前営業利益)	346	310	△35	
設備投資	320	435	+114	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中井～野方駅間連続立体交差事業 ・ 東村山駅付近連続立体交差事業 ・ 40000系車両新造 ・ ホームドア整備

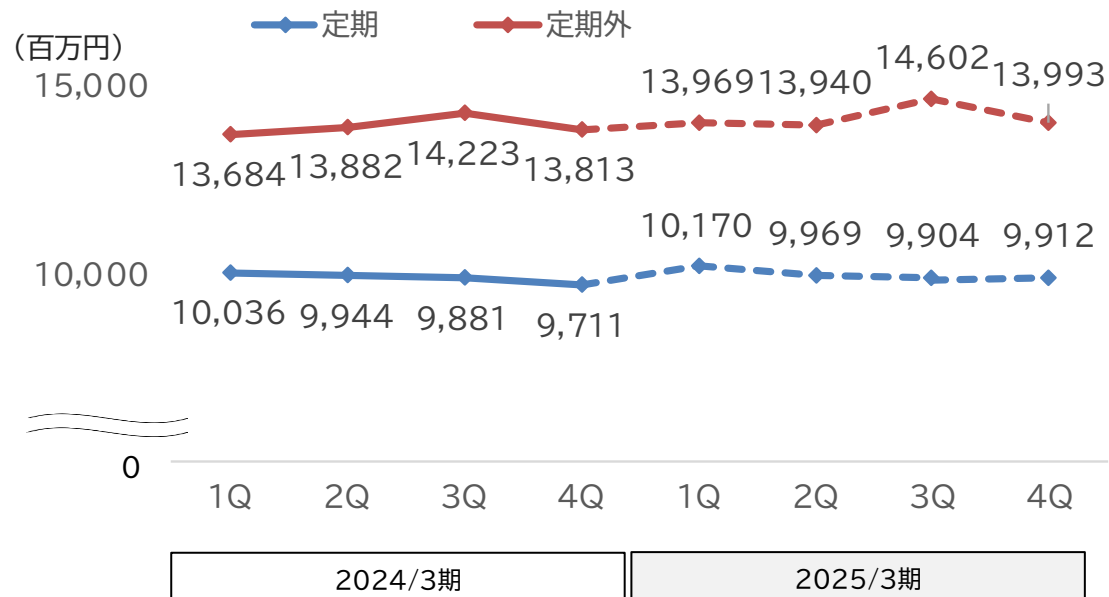
■ 輸送人員・旅客運輸収入予想

		FY23	FY24 予想	対前期
輸送人員 (千人)	定期	348,589	350,841	+0.6%
	定期外	239,127	241,608	+1.0%
	計	587,716	592,449	+0.8%
旅客運輸収入 (百万円)	定期	39,574	39,957	+1.0%
	定期外	55,604	56,506	+1.6%
	計	95,178	96,464	+1.4%

■ 足元の動向 (改札通過人員前年同期比)

	2024年			
	1月	2月	3月	4月
定期	+4.7%	+5.1%	△ 0.9%	+4%
定期外	+5.9%	+8.0%	+3.0%	+5%
計	+5.3%	+6.6%	+1.2%	+5%

■ 旅客運輸収入予想 (四半期別)



セグメント別業績予想

(金額単位:億円)

営業収益

	2023年度	2024年度予算		2023年度2Q累計	2024年度2Q累計 予想	
	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比
不動産事業	790	791	+0	395	380	△15
ホテル・レジャー事業	2,281	2,365	+84	1,104	1,181	+76
都市交通・沿線事業	1,488	1,496	+7	734	744	+9
その他	448	508	+59	279	310	+30
調整額	△232	△271	△38	△126	△145	△19
連結数値	4,775	4,890	+114	2,388	2,470	+81

営業利益

	2023年度	2024年度予算		2023年度2Q累計	2024年度2Q累計 予想	
	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比
不動産事業	127	100	△26	73	51	△22
ホテル・レジャー事業	194	205	+11	101	106	+5
都市交通・沿線事業	132	78	△54	100	70	△30
その他	14	16	+2	37	38	+0
調整額	7	△2	△10	4	△7	△11
連結数値	477	400	△77	318	260	△58

(金額単位:億円)

EBITDA

	2023年度	2024年度予算		2023年度2Q累計	2024年度2Q累計 予想	
	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比
不動産事業	242	219	△23	131	107	△23
ホテル・レジャー事業	350	361	+11	179	181	+2
都市交通・沿線事業	346	310	△35	202	180	△22
その他	56	62	+5	58	60	+2
調整額	22	15	△6	9	9	+0
連結数値	1,018	970	△48	581	540	△41

設備投資

	2023年度	2024年度予算	
	実績 (2024/3期)	(2025/3期)	前期比
不動産事業	119	371	+252
ホテル・レジャー事業	145	471	+326
都市交通・沿線事業	320	435	+114
その他	22	36	+14
調整額	5	15	+9
連結数値	613	1,330	+716

2024年3月期配当・2025年3月期の配当予想

【2024年3月期】

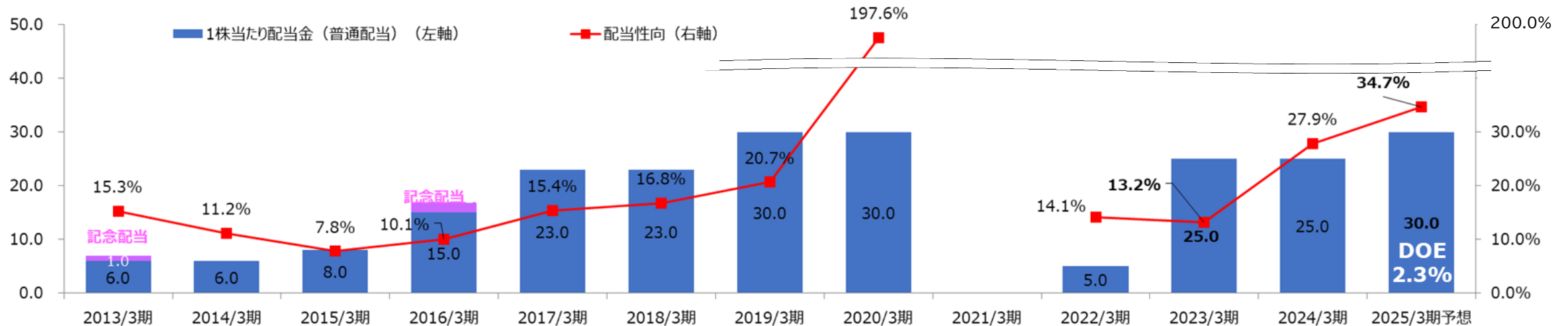
事業環境を踏まえた足元の業績も回復してきていること等を総合的に勘案し、1株当たり25円（中間配当金12.5円、期末配当金12.5円）を配当。

【2025年3月期】

2025年3月期の配当予想の1株当たり配当金30円をベースとし、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

※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

(金額単位:円)

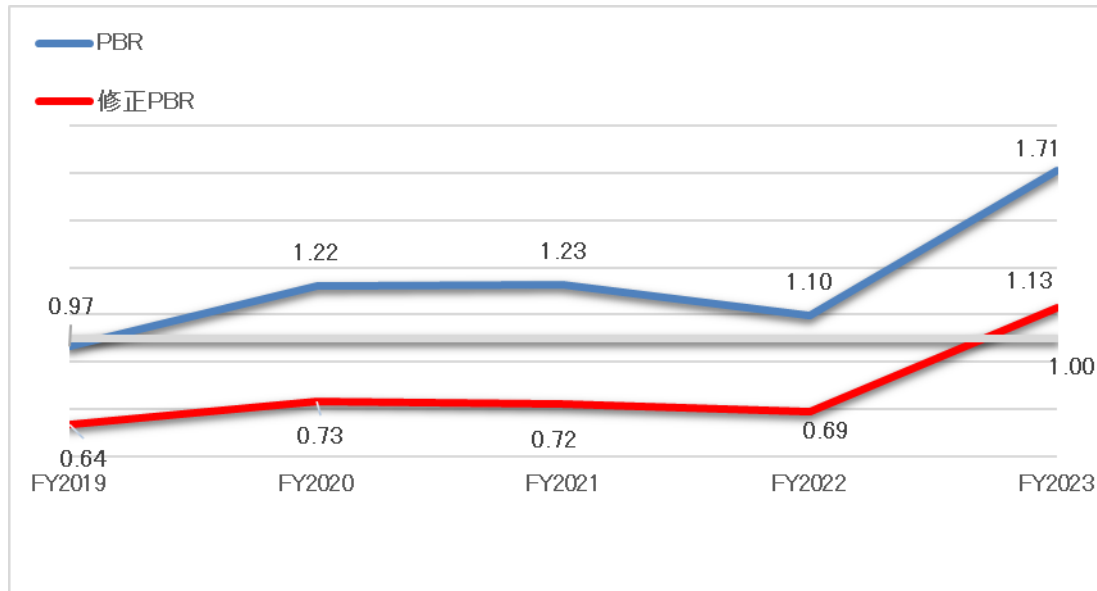


Appendix

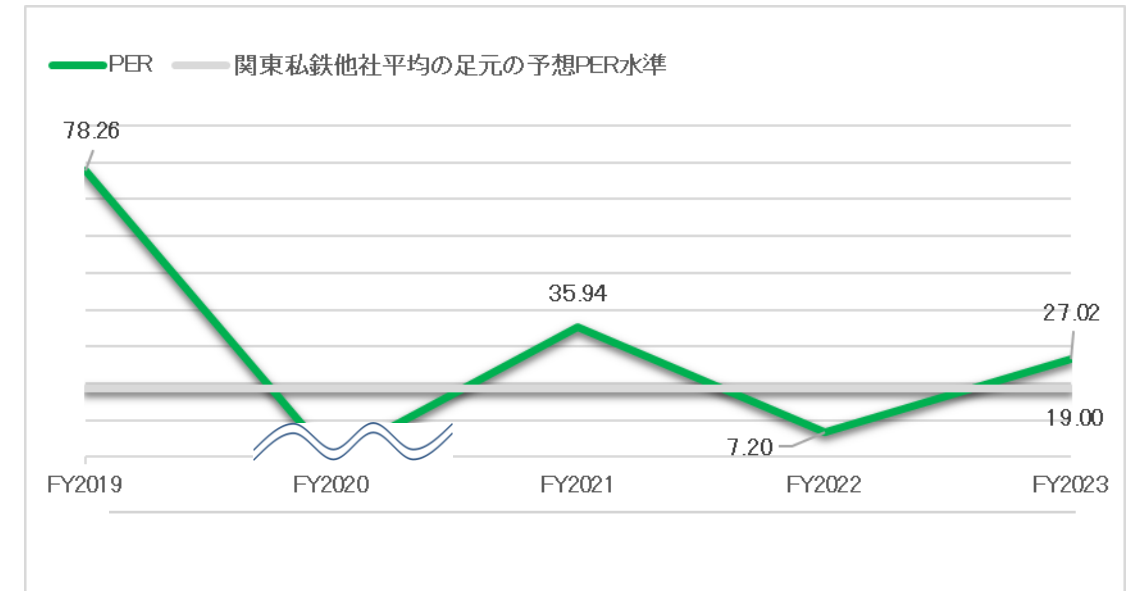
資本コストや株価を意識した経営

現状、修正PBRは1倍を超えているものの、本長期戦略・中期経営計画を進め、一層の収益性の向上とNAVの成長を目指していく。

PBRの推移



PERの推移

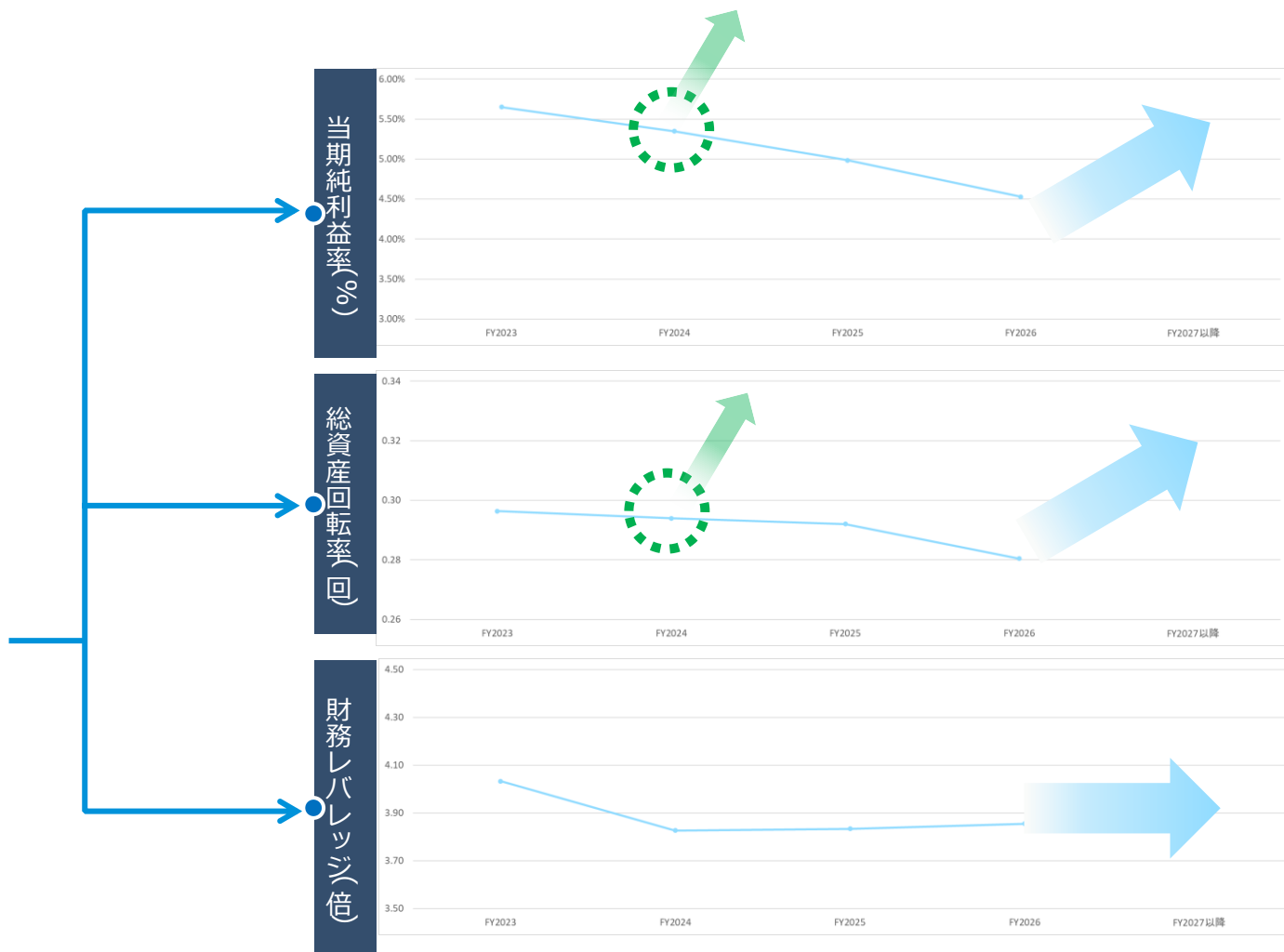
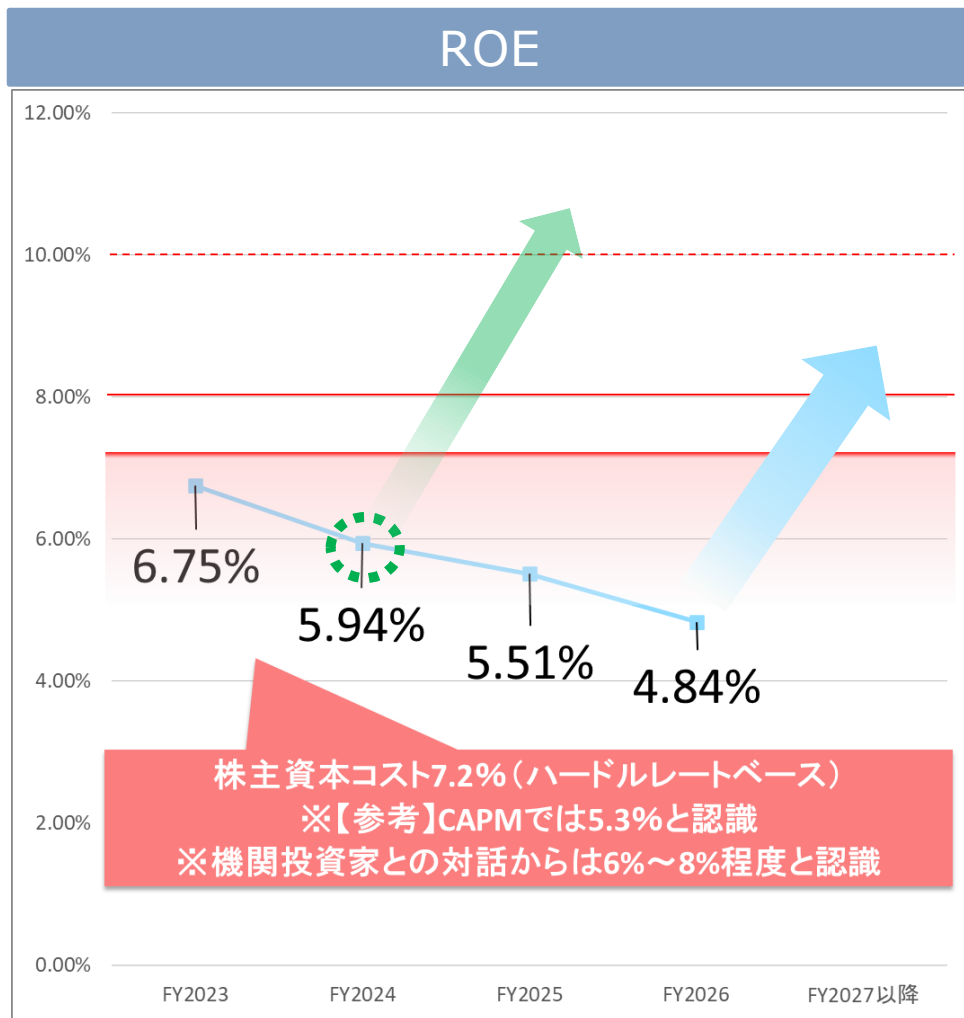


(注1)「修正PBR」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）を加算して算出。

(注2) 2023年度の賃貸等不動産の含み益(税引後)は2022年度末数値を使用。

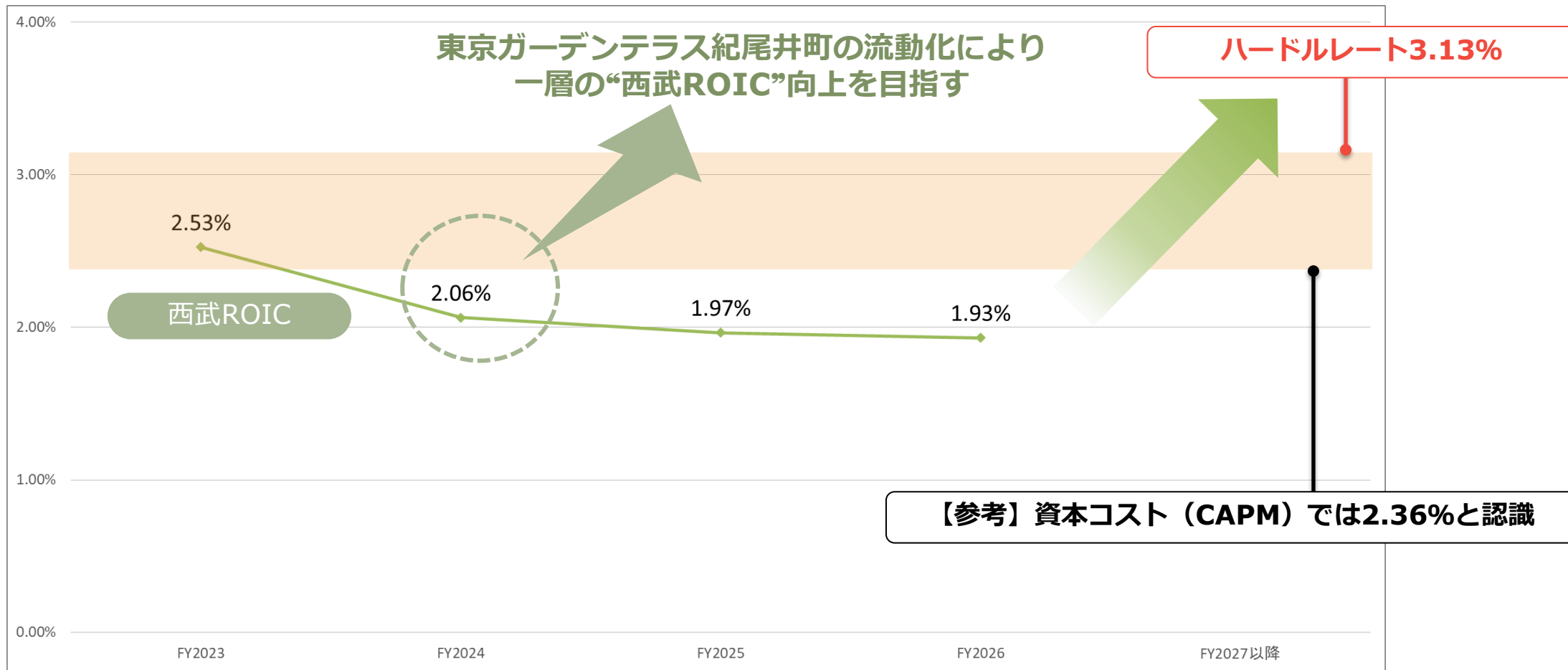
資本コストと資本効率性に対する現状認識

聖域なき流動化、キャピタルリサイクル、西武ROICの導入等により資本効率性を追求し、株主資本コストを上回るROEの実現を目指す。

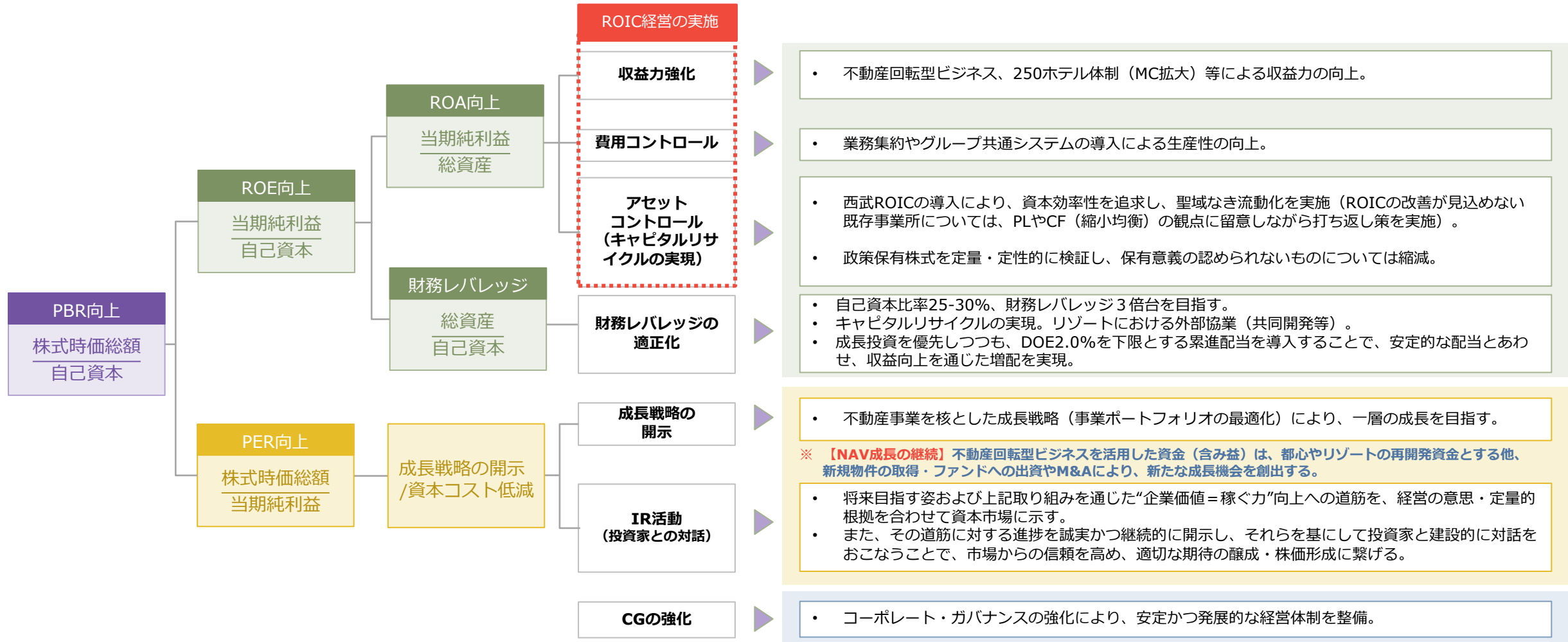


ハードルレートは3.13%と設定（最適資本構成について、前回計画よりもレバレッジをかけた資本構成で見ているため、前回計画のハードルレート3.71%から低下）。

中計3カ年はハードルレートを上回ることを現時点では見込んでいないが、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化をはじめとした各種取り組みにより、本計画以降、一層の収益性の向上を目指していく。



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



IR活動（投資家との対話）

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

対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数（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）

国内/海外

87 機関

（機関投資家との面談内訳）

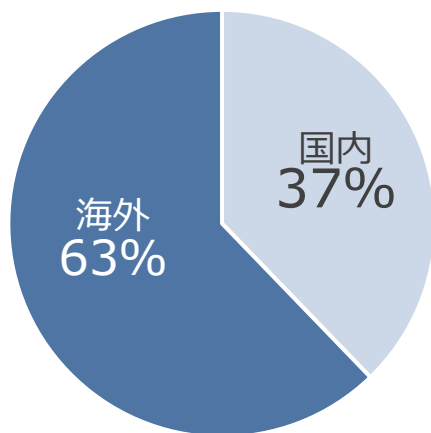
参考

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



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

＜本資料の取り扱いについて＞

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