

平成29年5月11日

各 位

会社名 株式会社西武ホールディングス
代表者 取締役社長 後藤高志
(コード番号：9024 東証一部)
問合せ先 取締役広報部長 西山隆一郎
(TEL.04-2926-2645)

「西武グループ中期経営計画（2017～2019年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2017年度を初年度とする3ヵ年の「西武グループ中期経営計画（2017～2019年度）」（以下「中期経営計画」）を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

当社グループは、2006年の当社設立以降、「峻別と集中」をコンセプトに経営改革・グループ再編を断行してまいりました。その後、2014年の東京証券取引所一部上場を契機として、経営の比重を基盤整備から東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとした、バリューアップ投資の増加によるキャッシュフローの成長を企図した経営へとシフトチェンジをおこなっております。

今般策定した「中期経営計画」は、当社グループが将来に渡って、持続的かつ力強い成長を果たしていくために、新たに長期的に目標とする水準＝「Challenge Target」を定め、これに向かったロードマップとしての3ヵ年計画としております。また、従前の「事業計画」から「経営計画」へと名称を変更し、事業面のみならず経営全般からアプローチしてまいります。

本計画期間では、「Challenge Target」の実現に向けて、既存事業領域を強化するとともに新たな事業分野の創出をおこなってまいります。

主な取り組みは以下の通りです。

新規事業分野の創出

- 宿泊特化型ホテルブランドの展開
- リゾートエリアの価値向上を目的とした会員制ホテル（Vacation Ownership等）の展開
- 遊休資産の転用・活用
- 自由な発想で新規事業分野を創出するための専門部署として当社経営企画本部内に「西武ラボ」を設置 など

既存事業領域の強化

- （仮称）西武鉄道池袋ビルや所沢駅東口駅ビル計画などの不動産開発を推進
- 既存ホテルの積極的なリニューアル投資
- 高輪・品川エリア 保有資産有効活用策の検討
- 座席指定制の相互直通列車「S-TRAIN」や新型特急車両の導入 など

経営指標

	17/3期 実績	20/3期 計画	Challenge Target
営業収益	5,120 億円	5,800 億円	1 兆円
EBITDA	1,081 億円	1,316 億円	3,000 億円
営業利益	624 億円	732 億円	1,500 億円
ネット有利子負債/EBITDA 倍率	8.1 倍	7.1 倍	7 倍以下

概要は別紙のとおりです。

以 上

The background features a modern architectural scene with a prominent building on the left characterized by a white, diamond-shaped lattice facade. To the right, a tall, blue-tinted glass skyscraper rises against a clear blue sky. In the foreground, a sleek, white and blue high-speed train is shown in motion on a track that curves into the distance. The overall aesthetic is clean, modern, and professional.

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。

2017-19年度

西武グループ 中期経営計画

“Sustainability & Dynamism SEIBU”

2017年5月11日

株式会社西武ホールディングス（9024）

<http://www.seibuholdings.co.jp/>

Section		Page
01	✓ 前回中期事業計画（2016-2018年度）の振り返り	2
02	✓ 中期経営計画（2017-2019年度）の位置付け	4
03	✓ 中期経営計画（2017-2019年度）のテーマ・基本方針・骨子	11
04	✓ 主な取り組み（事業別）	18
05	✓ 定量計画	26

01

✓ 前回中期事業計画（2016-2018年度）の 振り返り

数値計画の進捗

✓ 営業利益・EBITDA

ハワイ事業における土地売却や建設事業における高利益率工事など一過性の要因を控除しても計画を上回って着地。

✓ ネット有利子負債/EBITDA倍率

設備投資計画等が計画通り進捗していることなどにより、ネット有利子負債残高は当初計画並みも、EBITDAの上振れにより、ネット有利子負債/EBITDA倍率は当初計画から改善。

✓ 「当面目指す水準」

これまで「当面目指す水準」としてきたEBITDA1,100億円以上、ネット有利子負債/EBITDA倍率8倍以下の2017年度達成が視野。

設備投資および各種施策の進捗

✓ 成長へのシフトチェンジ

将来の飛躍的な成長のためのバリューアップ投資については、計画通り実施

Ex, 東京ガーデンテラス紀尾井町 全面開業
 グランドプリンスホテル高輪 改装
 グランドプリンスホテル新高輪 改装
 東京プリンスホテル 改装
 「S-TRAIN」 運行開始 など

✓ パラダイムシフトへの対応

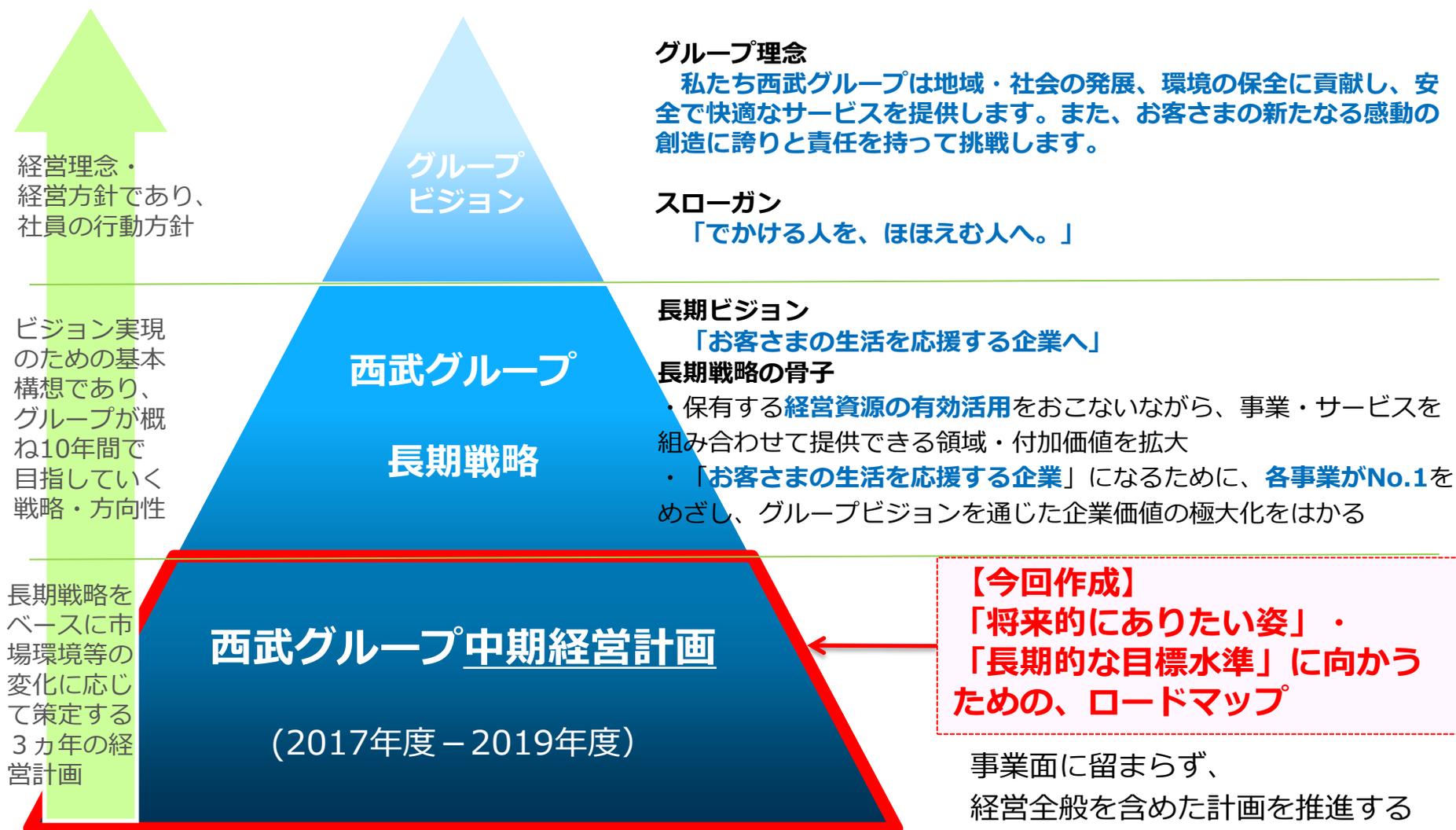
「インバウンド」、「シニア」、「こども」といったマーケットへターゲットを拡大

Ex, 「SEIBU PRINCE CLUB emi」のサービス開始
 西武グループメディアFAMツアーの実施
 プリンスホテル ニューヨーク・シドニー オフィス開業
 西武グループこども応援プロジェクトの推進
 シニア向け健康講座の実施 など

- 数値計画は前回計画を上回って着地（2016年度）、各種施策についても順調に進捗。『当面目指す水準』としてきた定量目標についても達成が視野。
- 新たな計画の作成にあたっては、前回計画を上回る水準でのローリングを実施するとともに『**長期的な目標水準**』 = **Challenge Target** を定め、それに向かったロードマップとしての3カ年計画とする。

02

✓ 中期経営計画（2017-2019年度）の 位置付け



中期経営計画（2017-19年度）の位置づけ



「峻別と集中」をコンセプトとして、
経営改革・グループ再編を断行。
財務体質改善、業務効率化等、
経営基盤の改善に取り組む。

当社東証一部上場を契機に、
インバウンドの急増や東京ガーデンテ
ラス紀尾井町の開業等、
業績が急激に成長。
経営基盤重視から、攻めの経営に。
設備投資額も大幅増額。

バリューアップ投資の効果を発現。
将来の事業拡大に向けて、
財務体質を強化していくとともに、
新たな事業分野・領域への拡大を加速化。

2021年度 - **新たなフェーズへ**

第二成長・拡大期

**Challenge
Target**

Challenge Target (長期的な目標水準)

さらなる企業価値・株主価値極大化

Challenge Target

「長期的な目標水準」

- 新規事業分野の創出
- 既存事業領域の強化

既存事業の延長線上の成長

EBITDAの推移

テーマ
「峻別と集中」

テーマ
「強みを活かして、
最強の西武グループへ」



● これまでの「目指すべき水準」
EBITDA 1,100億円以上
ネット有利子負債/EBITDA倍率8倍以下

2017年度の達成が視野

基盤整備期

シフト
チェンジ期

収穫期
開拓期

第2成長ステージ

財務体質改善・業務効率化

収益力向上

FY 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2020

既存事業領域の強化

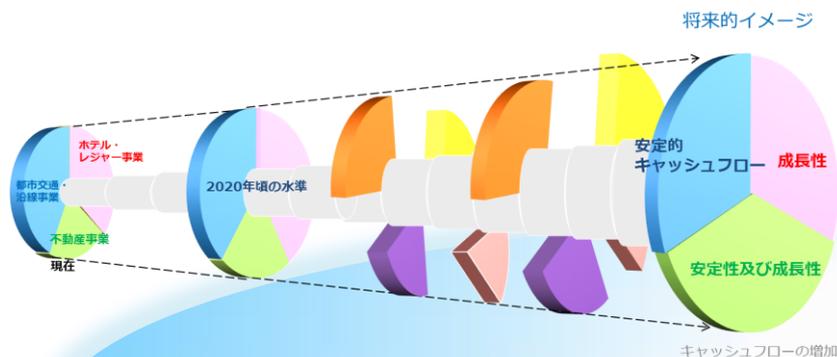


- ✓ 西武グループの**最大の強みである保有資産**を有効活用
- ✓ 各事業の特性を活用した成長により、事業構成をリバランス

新規事業分野の創出

【既存事業領域の強化】

保有資産を最大限活用し、
次世代を切り拓く



ICT利用の高度化
グループの中核を担う人材の育成

【新規事業分野の創出】

既存事業領域を超えて、
ダイナミズムをともなう成長の実現



- ◆ M&A
- ◆ 事業開拓
- ◆ 事業エリア拡大
- ◆ ICTによる効率化 など

- ✓ 自由な発想で新規事業分野を創出する専門部署として、西武ホールディングス内に「西武ラボ」を新設。グループ一体で「Challenge Target」の達成を目指す。

Challenge Target

『長期的な目標水準』

営業収益

Revenue

1兆円

償却前営業利益

EBITDA

3,000億円

営業利益

Operating profit

1,500億円

ネット有利子負債/EBITDA倍率
Net interest-bearing debt/ EBITDA multiple

7倍以下

03

✓ 中期経営計画（2017-2019年度）の骨子

- 「Challenge Target」に向けた、ロードマップとしての3カ年計画-

テーマ

“Sustainability & Dynamism”
『持続的かつ力強い成長に向けて』

基本方針

- ✓ 新たな視点でスピード感を持って、イノベーションに挑戦
- ✓ 長期的視点での成長基盤の確立

重点課題

持続的かつ力強い成長を実現していくためには、基本方針をベースとして、
『**新規事業分野の創出**』と『**既存事業領域の強化**』が重点的に対応すべき課題。
以下の5点を、重点施策として、3カ年の取り組みを推進。

- ① マーケティング機能の強化
- ② 保有資産の有効活用
- ③ グループ内外との連携強化
- ④ 厳正かつ効率的な設備投資
- ⑤ イノベーションを創出しやすい、組織・風土づくり

中期経営計画最終年度（2019年度）の定量目標

経営指標	2016年度実績 (2017/3期)	2019年度計画 (2020/3期)
営業収益（売上高）	5,120億円	5,800億円
営業利益	624億円	732億円
EBITDA（償却前営業利益）	1,081億円	1,316億円
EBITDAマージン	21.1%	22.7%
ネット有利子負債	8,800億円	9,345億円
ネット有利子負債/EBITDA倍率	8.1倍	7.1倍

① マーケティング機能の強化

✓ パラダイムシフトへの対応

- 少子高齢化やインバウンドの増加といったマーケット変化への対応

【インバウンド】

商品サービスの拡充とエリア観光ルートの開発
 宿泊需要への対応 **(Topic 1 参照)**

【シニア】

西武版CCRCの構築

【こども】

安心・遊び・体験の提供
 (ゆうえんち・鉄道車両を活用した施設の検討など)
 保育所など子育て環境の充実



✓ 的確な顧客ニーズの把握

- グループ顧客データやICTによるビッグデータの分析・利活用

② 保有資産の有効活用

✓ アセット戦略に基づく有効活用策の推進

- 既存事業のバリューアップ
 - ・ホテルのリニューアル推進
 - ・(仮称)西武鉄道池袋ビル開発
 - ・所沢駅東口駅ビル計画
- ポートフォリオの組み換え
 - ・高輪・品川エリア **(Topic 2 参照)**
 - ・会員制ホテル Vacation Ownership等 **(Topic 3 参照)**
 - ・芝公園エリア
- コア事業への経営資源集中
 - ・リゾートエリア資産転用 **(Topic 3 参照)**
 - ・としまえん



③ グループ内外との連携強化

✓ 外部企業とのマッチング・業務提携

- 新規事業分野の創出のためには、西武グループと他社の強み・ノウハウのマッチング
- 当社グループの足りない部分を外部との連携により補完 (AI・自動運転等の新技術、人材など)



④ 厳正かつ効率的な設備投資

✓ ハードルレートを超えるバリューアップ投資

- 価値創造に向けて、WACCを意識し、投資案件の厳選を行うための「ハードルレート」を運用。

⑤ イノベーションを創出しやすい、組織・風土づくり

✓ 業務改革・新たな働き方推進

✓ 意思決定の高度化・リスクへの対応

✓ 多様な人材が活躍できる働き方、人材活躍基盤整備



人がかがやく。
 未来がひらく。

みんなであつこう。西武グループダイバーシティ

増加するインバウンド・宿泊需要に対する事業展開

新ブランドで対応

宿泊特化型ホテルブランド

現状 西武グループで補完できていないゾーン

Midscale

Upper
Midscale



Prince Hotel



Grand Prince Hotel



The Prince



The Prince Gallery
Tokyo Kioicho

Upscale

Upper
Upscale

Luxury

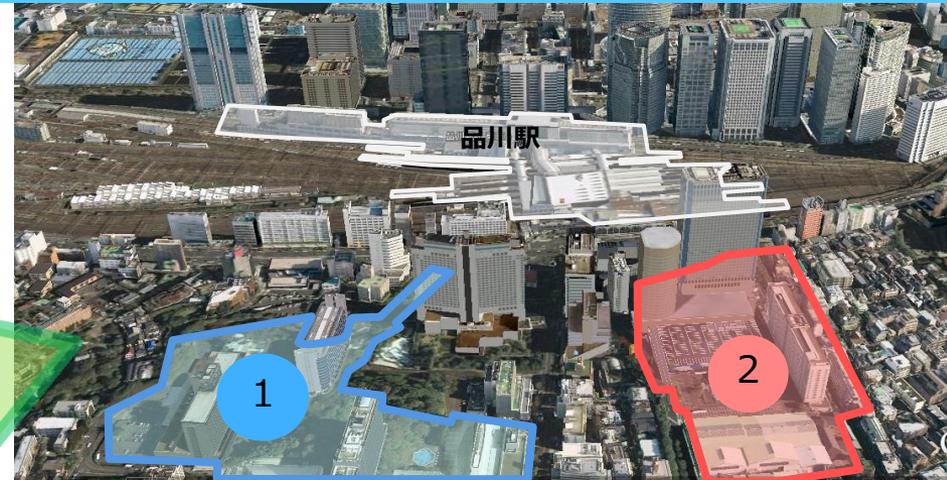
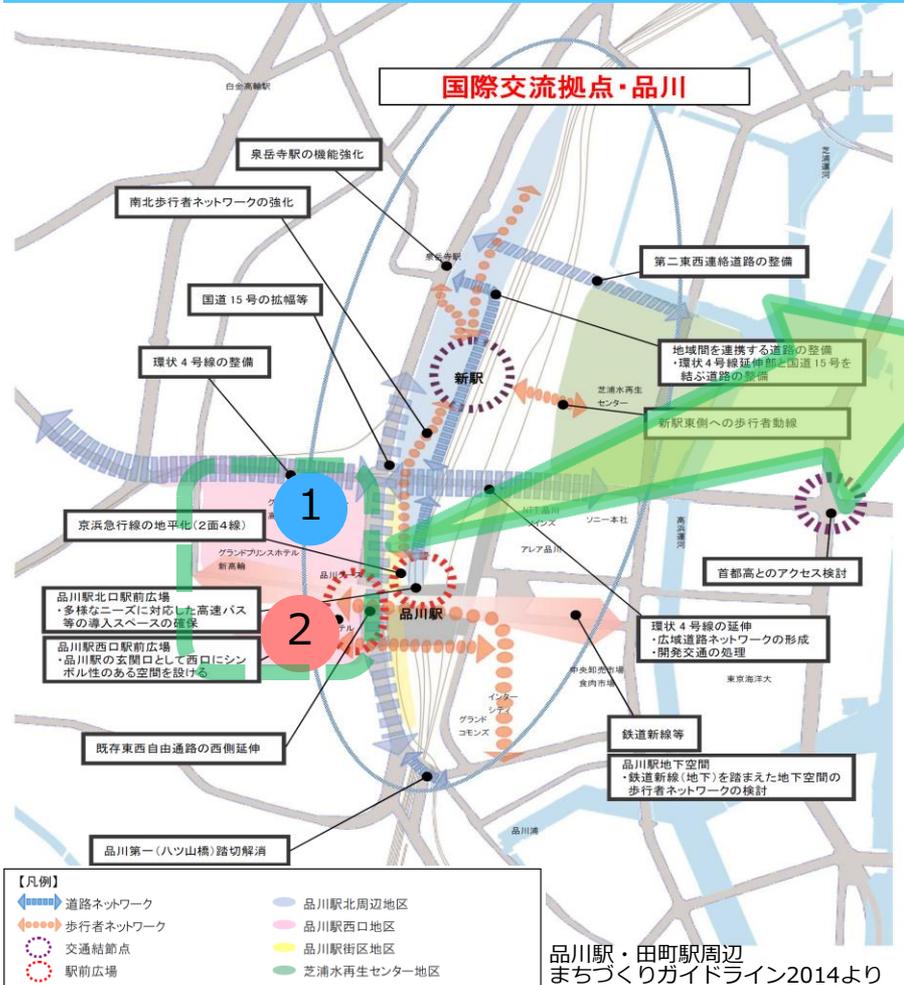


ブランドにこだわらない、目的重視の顧客層

グループでの事業化を検討

- ▶ 観光大国の中心を担う企業グループとして、あらゆる宿泊サービスを提供できるサービスラインアップを目指す。

高輪・品川エリアの保有資産活用策



1

- ◆ザ・プリンス さくらタワー東京
- ◆グランドプリンスホテル高輪
- ◆グランドプリンスホテル新高輪

客室数 (3 ホテル合計): 1,578室
宴会場数: 大小合わせ43宴会場

敷地面積: 83,636㎡

2

- ◆品川プリンスホテル

客室数: 3,560室
宴会場数: 大小合わせ25宴会場

- ◆品川プリンス・レジデンス (賃貸マンション)

総戸数: 261戸

敷地面積: 45,402㎡

■西武グループの取り組み

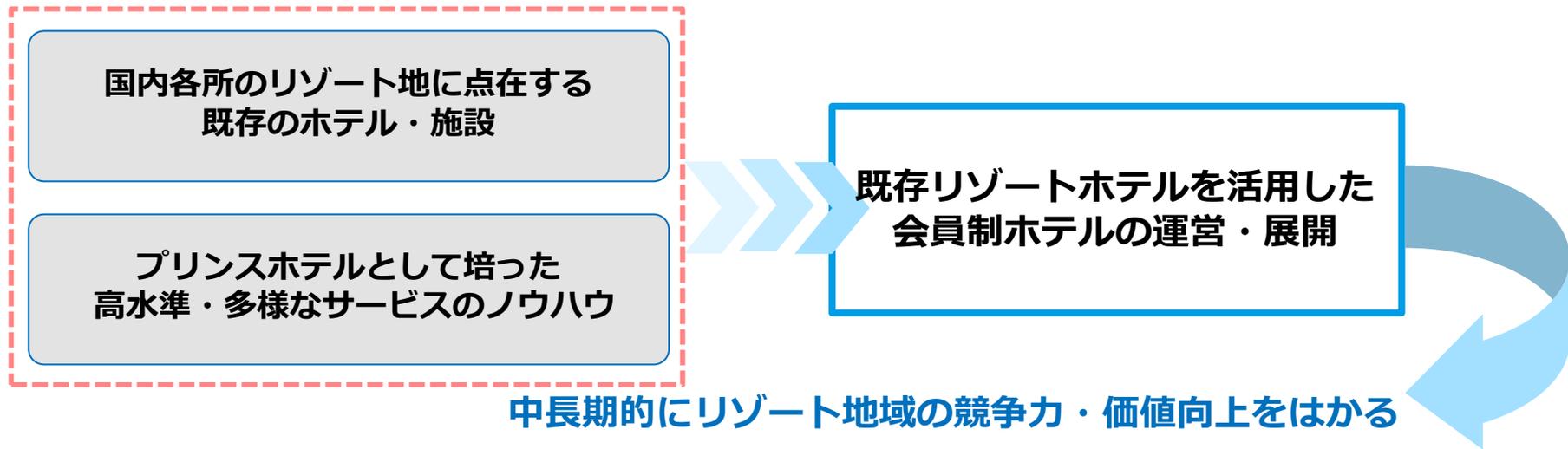
■ 国際交流拠点、交通のハブとしての発展 ■ 国・行政による施策

- 「羽田空港」
- 「リニア中央新幹線」
- 「新線・新駅構想」
- 「JR品川車両基地跡地の再開発」
- 「国際戦略総合特区、特定都市再生緊急整備地域、国家戦略特区への指定」
- 「品川駅・田町駅周辺まちづくりガイドライン2014」
- 「国道15号・品川駅西口駅前広場の整備方針について」

インバウンドの拡大
東京オリンピック・パラリンピック開催
ホテル・レジャー事業の利益最大化

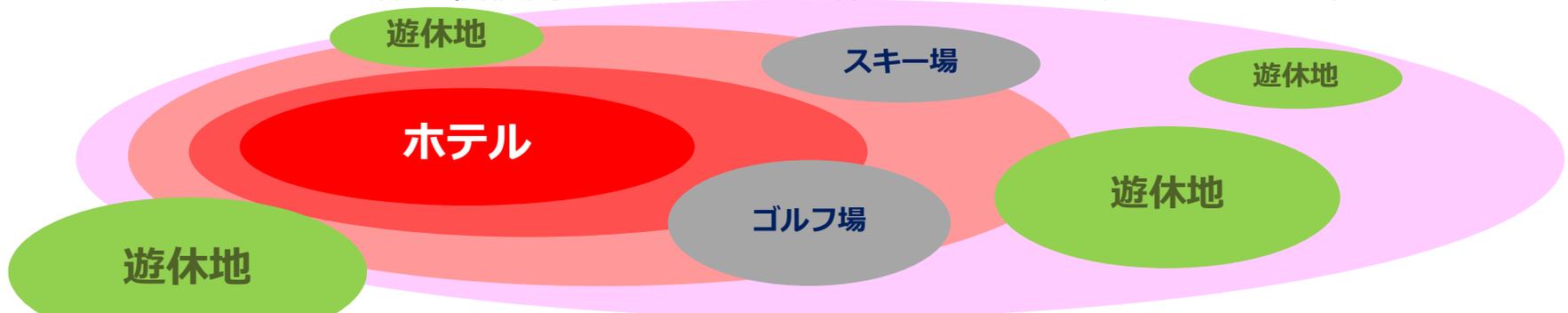
2020年以降
エリア最大級の地権者として
保有資産を最大活用
～大規模な複合施設を検討～

会員制ホテル事業(Vacation Ownershipなど)の展開



当社資産の転用・活用によるリゾートエリアのバリューアップ

- ✓ エリア全体の価値向上を目指した遊休資産および既存施設の活用検討



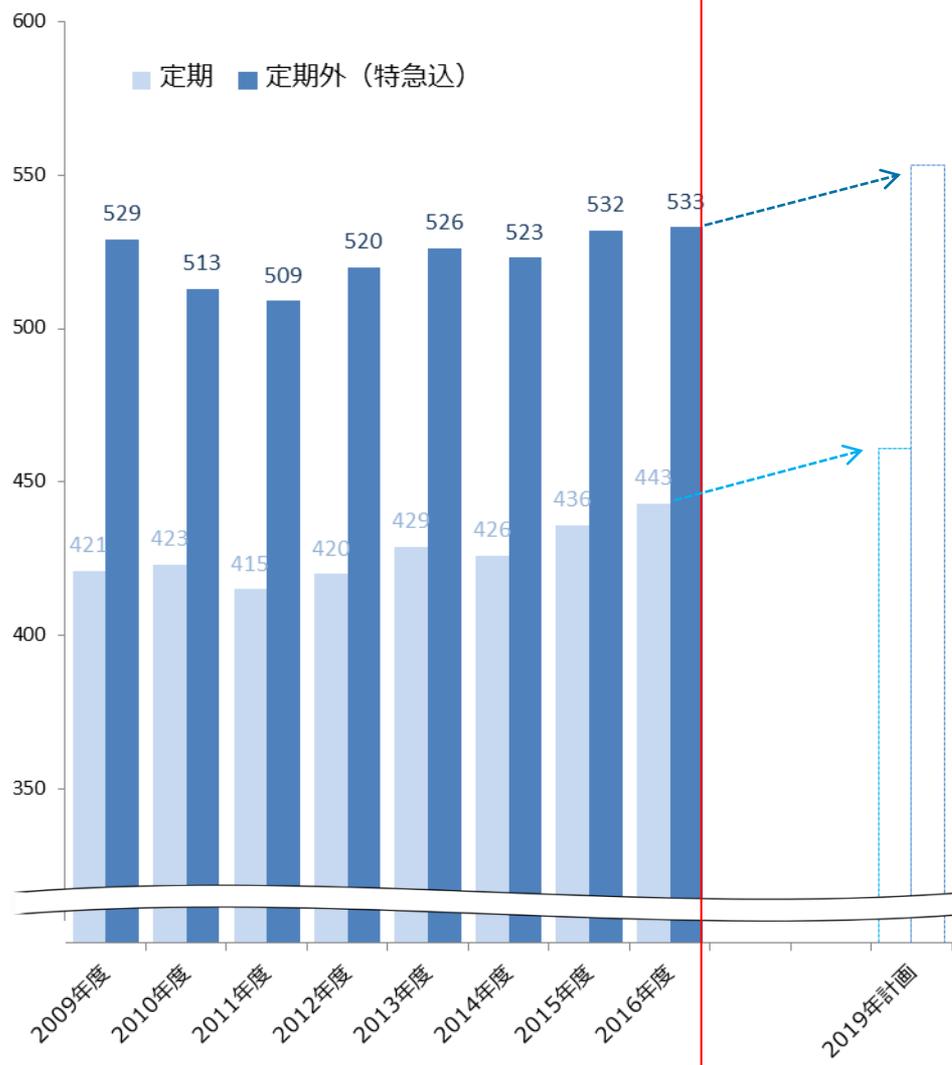
箱根や軽井沢、北海道などポテンシャルを秘めたエリアの遊休地の有効活用を検討

04

✓ 主な取り組み（事業別）

堅調な伸びを計画する定期・定期外旅客収入

(単位：億円)



都市交通・沿線事業 長期ビジョン

あれも、これも、かなう。西武鉄道
(Seibu Railway makes it happen.)

- 安全を確保し、安心を提供
- グループ内外との連携強化による収益力向上
- お客さま満足度No.1への挑戦
- 事業効率性の追求

定期外

2016年度⇒2019年度 増加率 **+3.7%**

- ✓ 有料座席指定列車（40000系）導入
- ✓ 新型特急車両導入
- ✓ 沿線施設の開業（西武秩父駅前温泉祭の湯、所沢駅東口I期、メッツァ）
- ✓ インバウンド需要の取り込み
- ✓ 沿線プロモーション強化
- ✓ 沿線での積極的なイベント活動

定期

2016年度⇒2019年度 増加率 **+4.2%**

- ✓ 沿線の再開発や街づくり
- ✓ 堅調な雇用情勢、人口動態等を反映

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度～

安全確保・安心提供のための投資を継続的に実施

通勤車両 2017年3月

2017年3月25日新型通勤車両
「40000系」を導入
座席指定制の相互直通列車
「S-TRAIN」を運行開始



新型特急

導入予定：2019年3月
新型特急車両



鉄
道

新宿線 連続立体交差事業

継続中：中井～野方間、東村山駅付近

早期事業化に向けて準備中：野方～井荻間、井荻～東伏見間

ホームドアの設置

6駅：池袋、練馬、西武新宿、高田馬場、所沢、国分寺 ⇒ 2020年度までに完了予定

観光拠点整備（西武秩父駅リニューアル2017年3月完了）



所沢駅東口駅ビル計画（I期：2018年1月）

駅ビル商業施設へ直接出入りできる改札の新設など利便性の向上

西武線アプリ

お客さま向けのスマートフォン用アプリケーション

沿
線
関
連

西武秩父駅前温泉祭の湯 開業：2017年4月24日



サービス付き高齢者住宅

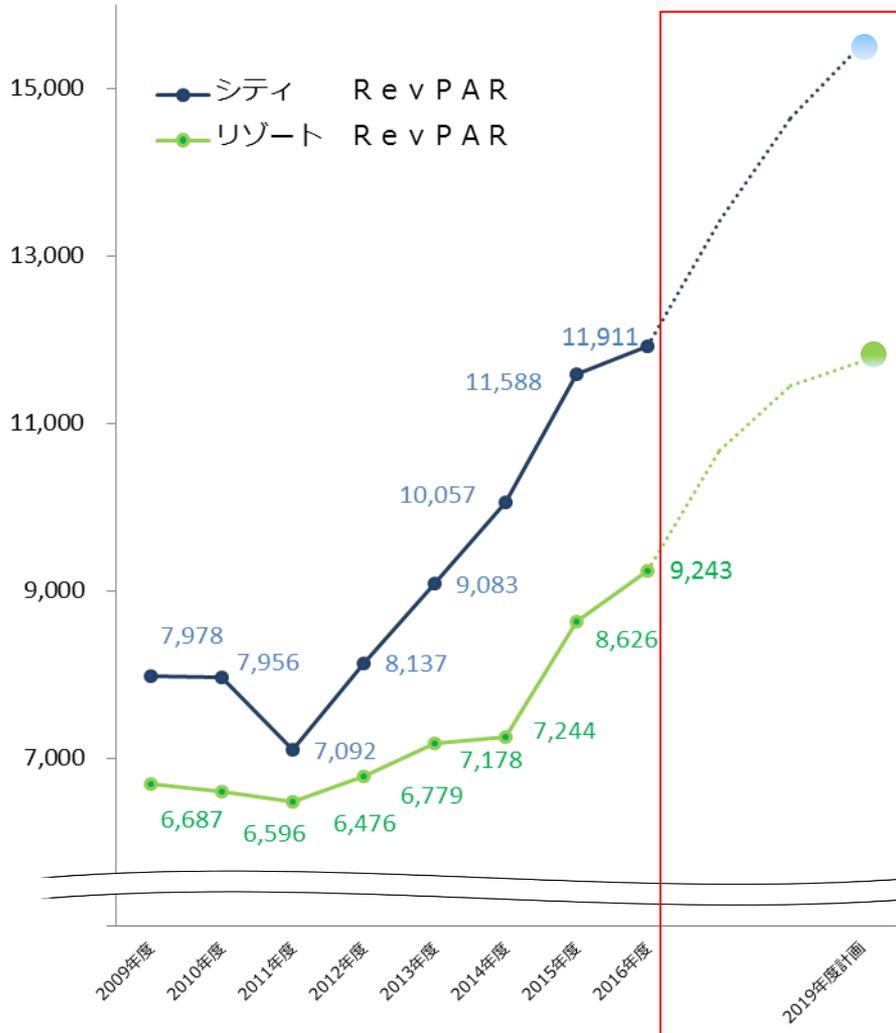
(株)横浜アリーナ株式取得 2017年3月



その他不動産開発案件（不動産開発参照）

マーケットチェンジ・投資効果・レベニュー マネジメントによるRevPARの飛躍的成長

(単位：円)



ホテル・レジャー事業 長期ビジョン

総合力で業界No.1

ホテル・レジャー事業会社としての地位を確立

- 環境変化を捉えたマーケットチェンジの継続
- 従前より取り組んでいる重点施策※の深化
(※レベニューマネジメント、MICE、CS向上など)
- 環境変化により多様化する需要を捉え、長期的視点での成長基盤確立のため、新たな分野への挑戦

シティ RevPAR

2016年度⇒2019年度 増加率 +30.3%

リゾート RevPAR

2016年度⇒2019年度 増加率 +26.9%

- ✓ より高単価な客層へのマーケットチェンジ
- ✓ バリューアップ投資の効果発現
- ✓ レピュテーションマネジメントによるCS向上
- ✓ ダイレクトチャネル（自社）への誘引
- ✓ レベニューマネジメントの強化継続

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度~

シティ



名古屋プリンスホテルスカイタワー開業

開業予定：2017年10月
客室数：170室

品川プリンスホテル アネックスタワー客室・レストラン他 改装

客室改装完了予定：2018年3月
レストラン改装完了予定：2019年10月



グランドプリンスホテル新高輪 客室改装
客室改装完了予定：2019年3月



客室改装完了予定：2018年3月

ザ・プリンス パークタワー東京 ロビーラウンジ改装

完了予定：2018年3月

グランドプリンスホテル京都 客室・ロビー・レストラン他 改装

完了予定：2018年3月

びわ湖大津プリンスホテル 客室改装他

リゾート



大磯プリンスホテル 客室、レストラン、宴会場の改装 温泉・スパ施設新設

完了予定：2017年7月

軽井沢プリンスホテル イースト

客室・ロビー・レストラン改装完了予定：2017年7月
改装客室数：70室

龍宮殿本館改装

完了予定：2017年7月

会員制ホテル事業の展開

資産転用・活用によるエリアのバリューアップ

その他



クラブハウス開業：2017年4月

横浜八景島台湾計画

開業予定：2020年1月



北海道カントリークラブクラブハウス新設等

次期ホテルシステムの構築

着実な開発計画による増床と ポートフォリオの安定化



不動産事業 長期ビジョン グループ保有不動産の有効活用により、 潜在的な収益力を顕在化

- 大規模再開発による事業機会の拡大と着実な遂行
- 西武鉄道沿線をはじめとした既存商業施設の収益力向上
- 新規事業分野・成長分野への積極的な取り組み

商業
2017年3月末⇒2020年3月末
増加率 +4.2%

オフィス・住宅
2017年3月末⇒2020年3月末
増加率 +22.2%

- ✓ (仮称) 西武鉄道池袋ビル
- ✓ 所沢東口駅ビル計画 など

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度～
オフィス		東京ガーデンテラス紀尾井町 オフィス部分収益貢献	 (仮称)西武鉄道池袋ビル 開業予定：2019年春	
		 エミリブ鷺ノ宮 竣工予定：2018年3月 戸数：70戸	 (仮称)東長崎駅南口計画 竣工予定：2019年	
住宅				
商業		所沢駅東口駅ビル計画【住友商事(株)との共同事業】 (I期) 開業予定：2018年春 (I期) 2020年夏 (II期)	(II期) 	所沢駅西口開発 2020年代半ば 連続立体交差化跡地活用
	 プラウド西武立川【野村不動産(株)との共同事業】 竣工予定：2017年8月 (マンション) 総戸数：マンション 109戸	保谷南分譲マンション計画 竣工予定：2019年3月		
分譲				

高輪・品川エリア、芝公園エリアの再開発検討



2017年度

2018年度

2019年度

2020年度~

ハワイ

ハワイプリンス全面改装（プリンスワイキキ）

2017年4月開業



PRINCE
WAIKIKI

ハプナビーチプリンスホテル改装

竣工予定：2018年夏



ホームオーナービジネスの展開

伊豆箱根

箱根エリア 新サービス導入

導入予定：2019年3月

熱海駅前再開発

竣工予定：2020年3月



近江

守山駅前複合商業施設

竣工予定：2017年7月末



長浜バス・タクシー営業所跡地開発

竣工予定：2018年10月

彦根駅西口開発

西武ライオンズ

ドームエリア改修計画（仮）

ドームエリアの活性化・選手育成環境整備を検討

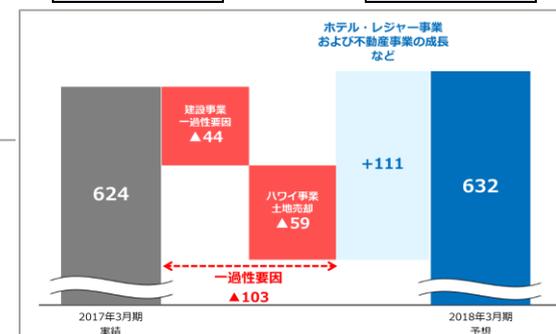
05

✓ 定量計画

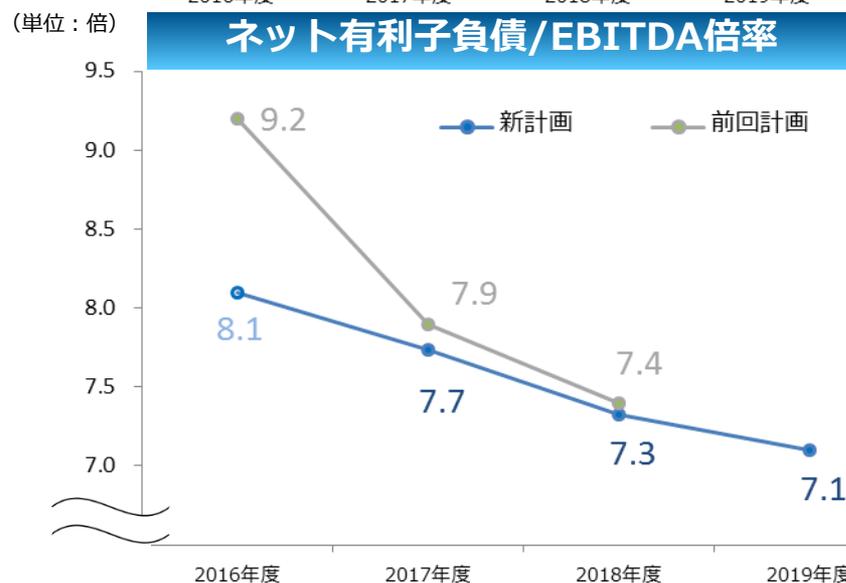
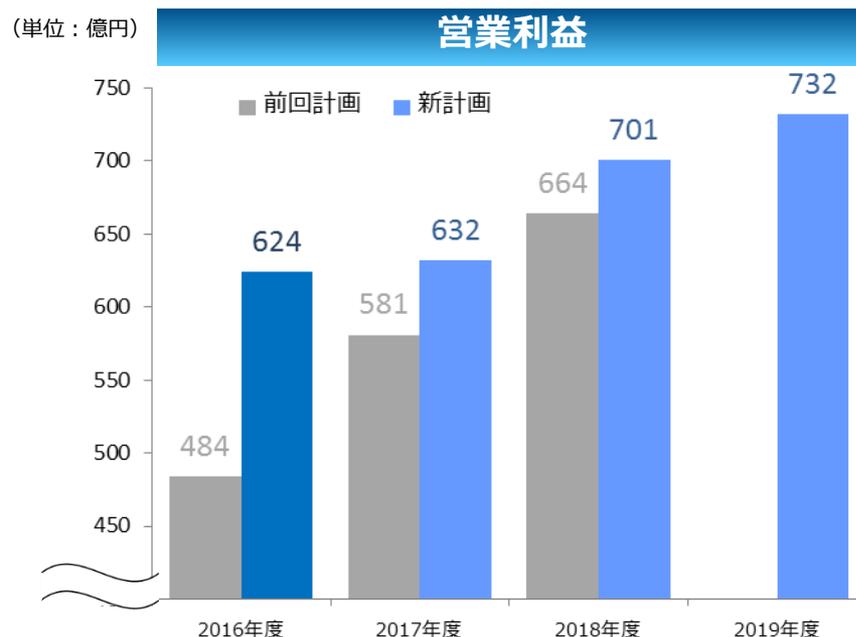
主な経営指標の計画

(単位：億円)

経営指標	2016年度 実績	2017年度予算		2018年度計画		2019年度計画		3カ年増減
			前期比	前期比	前期比			
営業収益	5,120	5,420	+300	5,642	+222	5,800	+158	+680
営業利益	624	632	+7	701	+69	732	+31	+107
EBITDA(償却前営業利益)	1,081	1,142	+61	1,246	+104	1,316	+70	+235
経常利益	574	546	▲29	616	+70	652	+36	+77
親会社株主に帰属する当期純利益	475	408	▲68	450	+42	480	+30	+4
EBITDAマージン	21.1%	21.1%		22.1%		22.7%		+1.6pt
総資産	16,278	17,103	+824	17,665	+562	17,954	+289	+1,675
自己資本	3,553	3,898	+345	4,272	+374	4,690	+418	+1,137
ROE(純利益/自己資本)	12.7%	11.0%		11.0%		10.7%		▲2.0pt
ネット有利子負債	8,800	8,837	+37	9,131	+294	9,345	+214	+545
設備投資	1,390	1,292	▲99	1,165	▲127	1,021	▲144	▲369
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.1	7.7		7.3		7.1		▲1.0

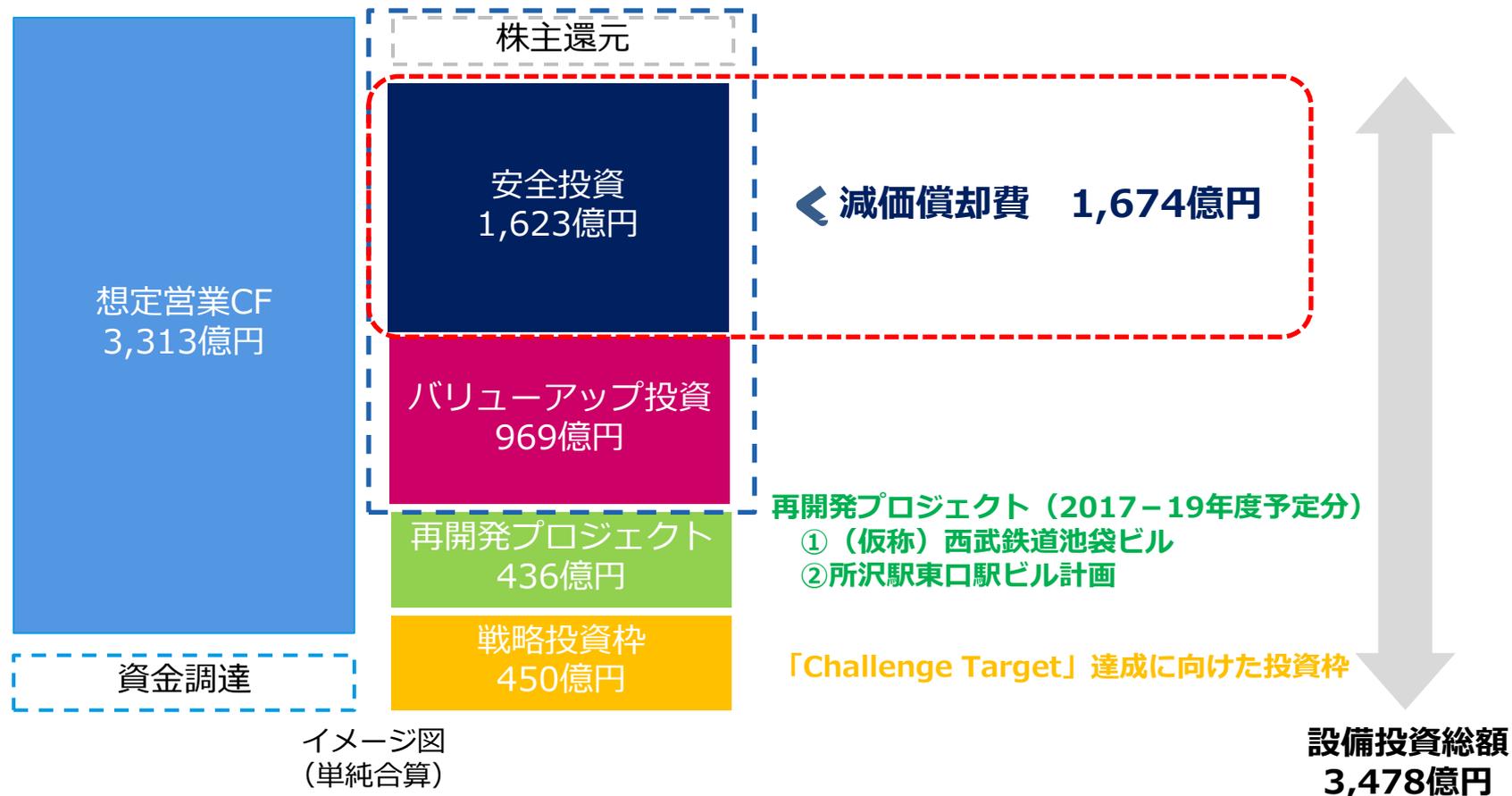


前回計画（2016-18年度）との差異



本計画期間内の資金使途（イメージ）

(3カ年合計)



- ✓ 安全投資については、減価償却費の範囲内で実施。
- ✓ 戦略投資枠を除いた設備投資は、想定営業CFの範囲内で実施する計画。
- ✓ 想定営業CFを超える設備投資については、資金調達により実施。
- ✓ バリューアップ投資については、ハードルレートをベースに投資効果を検証し実施。

- 西武グループ財務戦略に則り、本計画期間内の株主還元方針は下記の通り。

将来の成長に 資する設備投資

- ✓ 持続的かつ力強い成長の実現のための投資については**優先的に資金を配分**
- ✓ ハードルレートをベースとし、価値創造のための投資を厳選して実施
- ✓ 戦略投資枠を活用したM&Aも検討

財務体質の 継続的な強化

- ✓ 金利上昇リスク・長期的な資金需要の確保に向けた対応

株主還元

- ✓ **成長に資する投資を優先することによる株主価値極大化**
- ✓ 成長投資を優先しつつも、安定継続的に配当を実施（配当性向15%目安）
- ✓ 株主優待の充実
- ✓ 自社株買いは業績や財務状況を踏まえ、機動的に実施

セグメント別営業収益計画

(金額単位：億円)

	2016年度	2017年度		2018年度		2019年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	1,564	1,629	+64	1,645	+16	1,663	+18	+98
ホテル・レジャー事業	1,885	2,107	+222	2,209	+102	2,316	+107	+431
不動産事業	537	609	+71	680	+71	672	▲8	+134
建設事業	1,149	1,074	▲76	1,057	▲17	1,072	+15	▲78
ハワイ事業	231	195	▲37	190	▲5	207	+17	▲25
その他	372	382	+10	387	+5	392	+5	+20
連結調整額等	▲621	▲576	+46	▲526	+50	▲522	+4	+100
連結数値	5,120	5,420	+300	5,642	+222	5,800	+158	+680

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別営業利益計画

(金額単位：億円)

	2016年度	2017年度		2018年度		2019年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	268	268	▲ 0	269	+1	273	+4	+5
ホテル・レジャー事業	140	190	+49	216	+26	248	+32	+107
不動産事業	78	142	+63	169	+27	156	▲ 13	+77
建設事業	98	40	▲ 58	41	+1	45	+4	▲ 53
ハワイ事業	42	▲ 4	▲ 47	6	+10	14	+8	▲ 29
その他	7	3	▲ 4	1	▲ 2	▲ 3	▲ 4	▲ 10
連結調整額等	▲ 11	▲ 7	+4	▲ 1	+6	▲ 1	+0	+10
連結数値	624	632	+7	701	+69	732	+31	+107

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別EBITDA計画

(金額単位：億円)

	2016年度	2017年度		2018年度		2019年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	474	484	+9	490	+6	496	+6	+21
ホテル・レジャー事業	269	342	+72	382	+40	419	+37	+149
不動産事業	162	235	+73	269	+34	274	+5	+112
建設事業	102	45	▲ 57	46	+1	50	+4	▲ 52
ハワイ事業	60	18	▲ 42	33	+15	44	+11	▲ 16
その他	33	32	▲ 2	34	+2	37	+3	+3
連結調整額等	▲ 21	▲ 14	+8	▲ 8	+6	▲ 4	+4	+18
連結数値	1,081	1,142	+61	1,246	+104	1,316	+70	+235

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別設備投資計画

(金額単位：億円)

	2016年度	2017年度		2018年度		2019年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	274	337	+64	324	▲13	318	▲6	+44
ホテル・レジャー事業	326	352	+26	226	▲126	231	+5	▲95
不動産事業	732	298	▲433	281	▲17	169	▲112	▲563
建設事業	5	7	+3	3	▲4	2	▲1	▲3
ハワイ事業	75	62	▲13	50	▲12	27	▲23	▲48
その他	31	67	+36	118	+51	115	▲3	+84
戦略投資枠	-	150	+150	150	+0	150	+0	+150
調整額	▲51	19	+70	14	▲5	8	▲6	+59
連結数値	1,390	1,292	▲98	1,165	▲127	1,021	▲144	▲369

(注) 金額は記載単位未満を切り上げており、増減は四捨五入によって表示しております。

ディスクレームー

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。

従いまして、実際の業績は今後さまざまな要因によって異なる場合がありますことをご承知おきください。