

平成30年5月10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 広報部長 川上清人  
(TEL.04-2926-2645)

「西武グループ中期経営計画（2018～2020年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2017年5月11日に公表した「西武グループ中期経営計画（2017～2019年度）」（以下「前回公表計画」）をベースとしたローリング計画として、2018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（2018～2020年度）」（以下「今回公表計画」）を策定いたしましたのでお知らせいたします。

今回公表計画では、前回公表計画から基本的な考え方（テーマ・基本方針・重点課題など）は変更せず、事業環境の変化や足元の業績動向を踏まえた個別施策の見直しならびに数値計画のローリングを実施いたしました。

当社グループは、当計画期間（2018～2020年度）においても、引き続き、「持続的かつ力強い成長」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。

概要は別紙のとおりです。

以上

別紙

# 2018－2020年度 西武グループ<sup>o</sup>中期経営計画

“Sustainability & Dynamism SEIBU”

2018年5月10日  
株式会社西武ホールディングス（9024）  
<http://www.seibuholdings.co.jp/>

**Seibu Group**  
でかける人を、ほほえむ人へ。

# 中期経営計画（2018-2020年度）の位置づけ

新中期経営計画（FY2018-2020）については、前回中期経営計画期間で定めた経営フェーズと同期間であることから、戦略や方向性は変更せず、個別の施策と数値計画について、ローリングを実施し、策定。



「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**

長期的な目標水準

**Challenge Target**

新中期経営計画（2018-2020年度）については、前回中期経営計画期間で定めた経営フェーズと同期間であることから、テーマ・基本方針・重点課題は変更しない。

## - 「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

## 前回計画の振り返り

### 各種施策は 計画通り進捗

- ✓ 投資計画や施策については、経営方針に基づき、概ね計画通り進捗。
- ✓ StayWell社の取得など新規事業領域の拡大。

### 投資効果発現の タイムラグ

- ✓ 一部バリューアップ投資の効果発現が遅れ。

### 取り巻く環境の 変化

- ✓ プリンズホテルのRevPAR成長率はマーケットを上回るも、東京マーケットのRevPAR成長率は新規宿泊施設の供給増加により鈍化。
- ✓ 働き方改革、ICT・IoT・AI等の機運の高まり。

Looking back Previous plan

## 振り返りを踏まえた新中期経営計画（2018-2020年度）のポイント

- マーケティング機能およびお客さま目線のサービスを強化
- 事業環境の変化に対する耐性強化のため、テクノロジーを活用した効率性・生産性の向上と新規事業領域を開拓
- 資本コストを意識したハードルレートの運用、投資効果の検証を徹底

## 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（プリンススマートインの展開）  
【シニア】  
西武版CCRCの構築・アクティブシニア/富裕層向け  
プリンスバケーションクラブ  
【こども】  
安心・遊び・体験の提供  
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
- レピュテーションマネジメントによるCS向上
- SPCなど会員基盤を拡充・ロイヤルカスタマー化
- 安全で安心して利用できる施設・設備（鉄道ホームドアの設置など）

## 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
  - ・グランエミオ所沢Ⅱ期・所沢駅西口開発
- ポートフォリオの組み換え
  - ・高輪・品川エリア
  - ・芝公園エリア 等
- コア事業への経営資源集中
  - ・リゾートエリア資産転用
  - ・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
  - ・ アクセラレートプログラムの活用
  - ・ 大企業との協業
- 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）
  - ・ プリンススマートイン等 ICT・AIを活用したローコストオペレーションの実現
- StayWell社ノウハウ共有・海外展開強化
- 次期ホテルシステムの導入による顧客利便性向上・業務効率化

## 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。
- 設備投資のPDCAを推進

## 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

- ES向上のための設備投資（一部会社本社移転、寮、事務所建替え）
- グループ共通新会計システムの導入
- スライド勤務・テレワークの実施

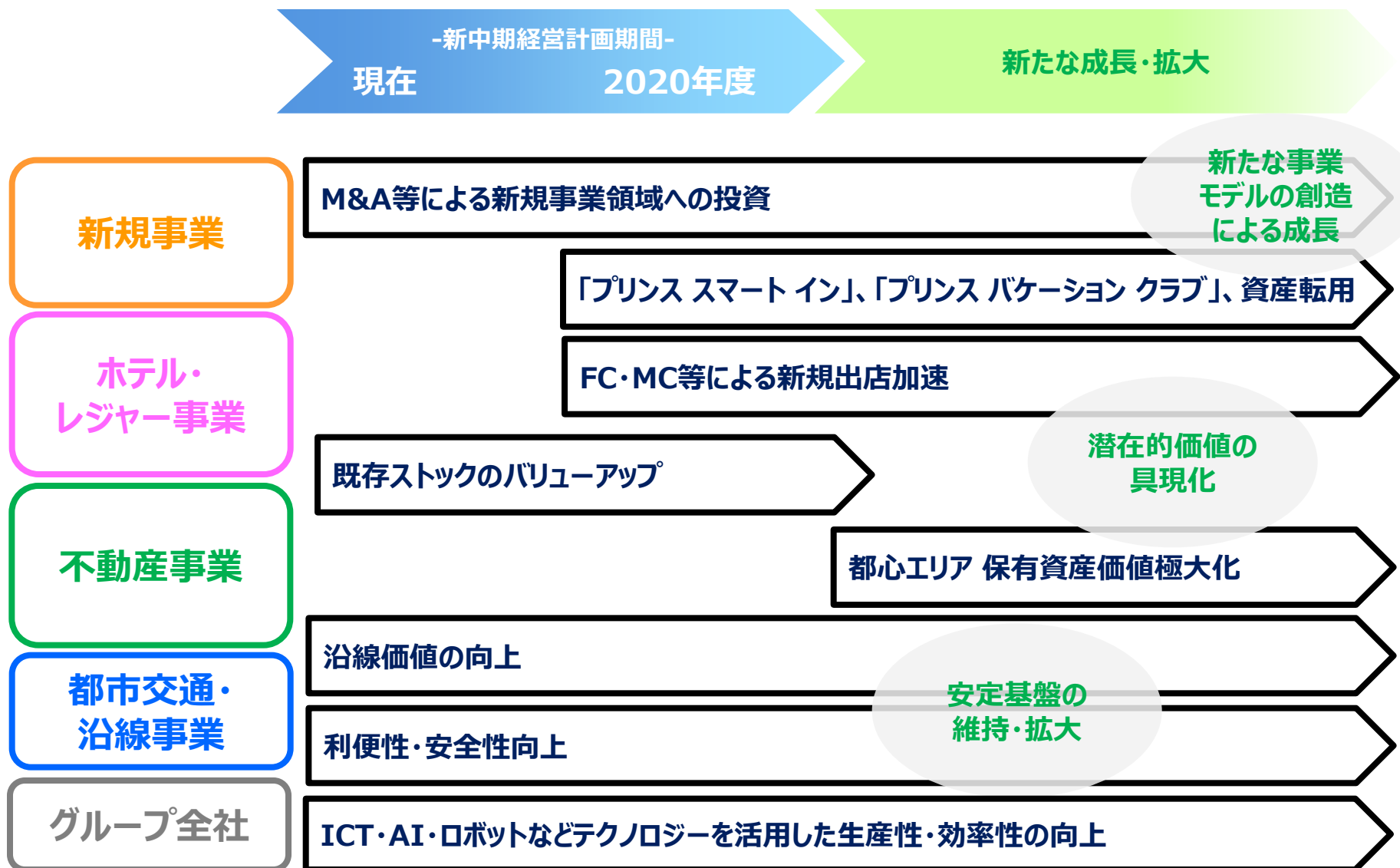
### ✓ 意思決定の高度化・リスクへの対応

### ✓ 多様な人材が活躍できる働き方、人材活躍基盤整備



# 中期経営計画 最終年度（2020年度）の定量目標

経営指標	2017年度実績 (2018/3期)	2020年度計画 (2021/3期)
営業収益（売上高）	5,306億円	5,927億円
営業利益	642億円	723億円
EBITDA（償却前営業利益）	1,155億円	1,311億円
EBITDAマージン	21.8%	22.1%
ネット有利子負債	8,751億円	9,244億円
ネット有利子負債/EBITDA倍率	7.6倍	7.1倍





# 中期経営計画 (2018-2020年度) 期間中の主なプロジェクト

都市交通・沿線

## 2018年度

有料座席指定列車「拝島ライナー」  
2018年3月運行開始



## 2019年度

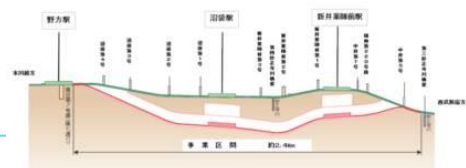
新型特急車両導入  
2019年春運行開始予定



駅リニューアル (飯能駅、西武新宿駅)  
2019年3月完了予定



## 2020年度



新宿線連続立体交差事業の推進

安全・安心のための設備投資 (ホームドアの設置など)

ホテル・レジャー

## StayWell StayWell Holdings Pty Ltd

8カ国 22ホテル 2,229室  
(2018年3月末現在)

今後10年で  
約100ホテルへ拡大

元京都市立清水小学校跡地のホテル事業の運営を受託  
2019年夏頃開業予定



「プリンス バケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間」  
「プリンス バケーション クラブ 軽井沢浅間」  
2019年7月開業予定  
将来的に全国約20施設の展開を目指す



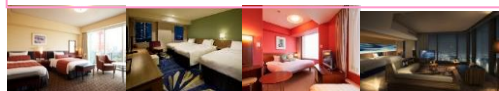
「プリンス スマート イン 恵比寿」  
2020年夏頃開業予定  
中長期的に100店舗前後を目指す



PRINCE SMART INN

江東区潮見で新規ホテル事業の運営を受託 2020年夏開業予定

## 既存ホテルのバリューアップ



2019年3月完了予定  
サンシャインシティ  
プリンスホテル客室改装

2019年7月完了予定  
品川プリンスホテルアネック  
スタワー客室改装

2020年3月完了予定  
グランドプリンスホテル  
新高輪客室改装

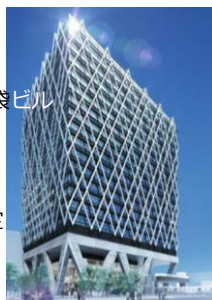


不動産

2018年3月入居開始  
エミリーブノ宮  
住宅



2019年春開業予定  
(仮称) 西武鉄道池袋ビル  
オフィス・商業



2019年3月竣工予定  
アンヴィーネ保谷  
(分譲マンション)



2019年竣工予定  
(仮称) 東長崎駅南口計画  
住宅・商業・保育



2020年夏開業予定  
グランエミオ所沢Ⅱ期  
商業



その他

2018年4月運行開始  
箱根芦ノ湖 水陸両用バス  
2018年 5月10日



2018年6月完了予定  
ウェスティン ハバナ ビーチ リゾート改装



2021年3月完了予定  
ドームエリア改修・ボールパーク化



## 都市交通・沿線事業

### 旅客運輸収入（定期）

2017年度⇒2020年度計画 増加率 **+4.2%**

### 旅客運輸収入（定期外）

2017年度⇒2020年度計画 増加率 **+2.6%**

## ホテル・レジャー事業

### RevPAR（シティ）

2017年度⇒2020年度計画 増加率 **+13.5%**

### RevPAR（リゾート）

2017年度⇒2020年度計画 増加率 **+14.4%**

## 不動産事業

### 賃貸可能面積（商業）

2018年3月末⇒2021年3月末計画 増加率 **+4.5%**

### 賃貸可能面積（オフィス・住宅）

2018年3月末⇒2021年3月末計画 増加率 **+19.4%**

## 計画達成のための施策

- ✓ 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
  
- ✓ 有料座席指定列車運行
- ✓ 新型特急車両導入
- ✓ 沿線商業施設、レジャー施設の開業
- ✓ 沿線プロモーションおよびイベント強化
  
- ✓ 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
- ✓ ダイレクトチャンネル（自社）への誘引
- ✓ レベニューマネジメント、客層のマーケットチェンジの強化継続
  
- ✓ （仮称）東長崎駅南口計画
- ✓ グランエミオ所沢Ⅱ期 など
  
- ✓ （仮称）西武鉄道池袋ビル など

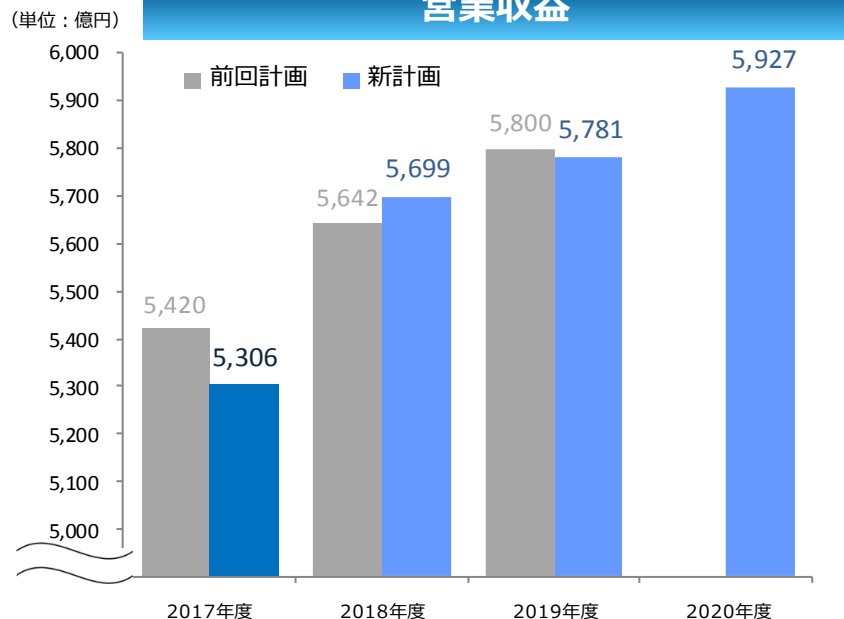
# 主な経営指標の計画

(単位：億円)

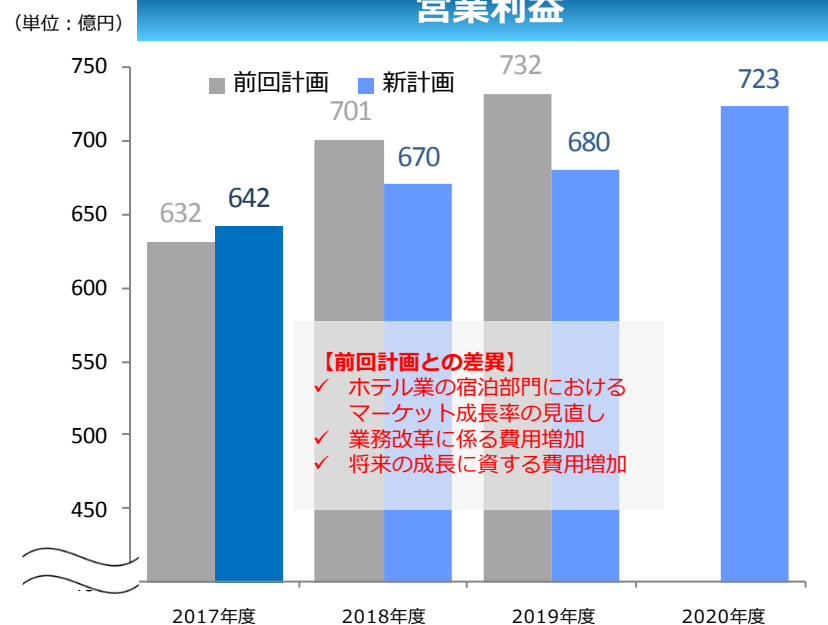
	2017年度 実績	2018年度予算		2019年度計画			2020年度計画		3カ年増減	
		前期比	前回計画比	前期比	前回計画比	前期比				
営業収益	5,306	<b>5,699</b>	+393	+57	<b>5,781</b>	+82	▲19	<b>5,927</b>	+146	<b>+621</b>
営業利益	642	<b>670</b>	+27	▲31	<b>680</b>	+10	▲52	<b>723</b>	+43	<b>+80</b>
EBITDA(償却前営業利益)	1,155	<b>1,209</b>	+53	▲37	<b>1,249</b>	+40	▲67	<b>1,311</b>	+62	<b>+155</b>
経常利益	554	<b>581</b>	+26	▲35	<b>595</b>	+14	▲57	<b>642</b>	+47	<b>+87</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	429	<b>436</b>	+7	▲14	<b>436</b>	+0	▲44	<b>472</b>	+36	<b>+43</b>
EBITDAマージン	21.8%	<b>21.2%</b>			<b>21.6%</b>			<b>22.1%</b>		<b>+0.3pt</b>
総資産	16,719	<b>17,284</b>	+564	▲381	<b>17,816</b>	+532	▲138	<b>18,037</b>	+221	<b>+1,317</b>
自己資本	3,895	<b>4,278</b>	+383	+6	<b>4,611</b>	+333	▲79	<b>4,978</b>	+367	<b>+1,083</b>
ROE(純利益/自己資本)	11.5%	<b>10.7%</b>			<b>9.8%</b>			<b>9.8%</b>		<b>▲1.7pt</b>
ネット有利子負債	8,751	<b>8,833</b>	+82	▲298	<b>9,258</b>	+425	▲87	<b>9,244</b>	▲14	<b>+493</b>
設備投資	899	<b>1,162</b>	+263	▲3	<b>1,126</b>	▲36	+105	<b>954</b>	▲172	<b>+55</b>
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	7.6	<b>7.3</b>			<b>7.4</b>			<b>7.1</b>		<b>▲0.5</b>

# 前回計画（2017-2019年度）との差異

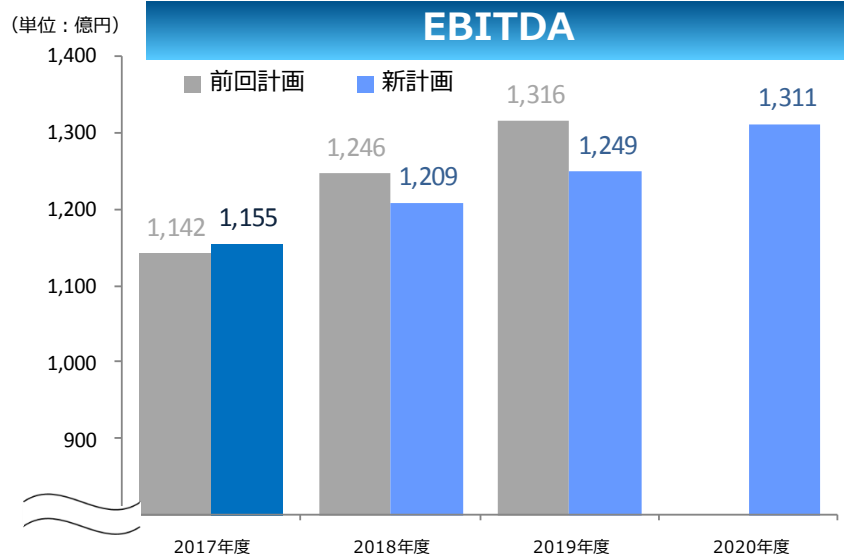
## 営業収益



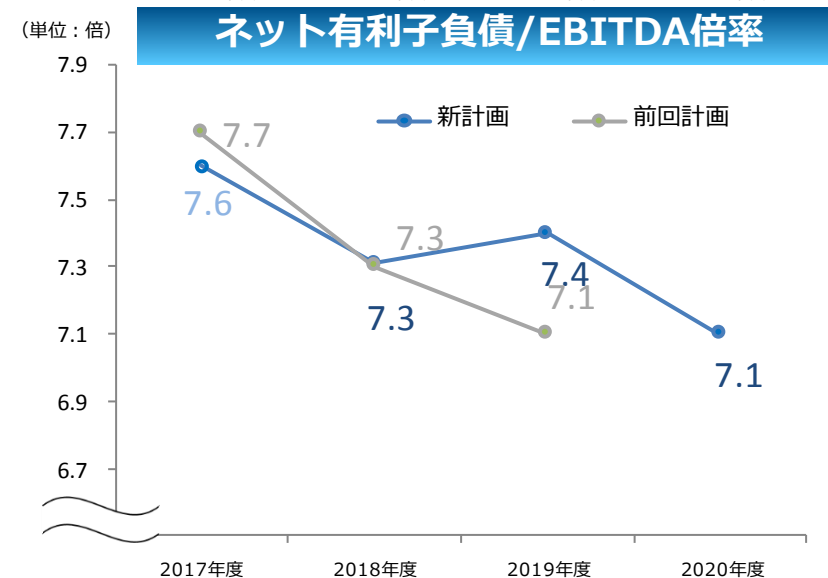
## 営業利益



## EBITDA



## ネット有利子負債/EBITDA倍率



(単位：億円)

## セグメント別営業収益計画

	2017年度	2018年度			2019年度			2020年度		
	実績	予算	前期比	前回計画比	計画	前期比	前回計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	1,620	1,633	+12	▲12	1,648	+15	▲15	1,666	+18	+45
ホテル・レジャー事業	2,048	2,218	+169	+9	2,313	+95	▲3	2,425	+112	+376
不動産事業	622	673	+50	▲7	655	▲18	▲17	664	+9	+41
建設事業	1,000	1,095	+95	+38	1,117	+22	+45	1,129	+12	+129
ハワイ事業	153	211	+57	+21	225	+14	+18	235	+10	+81
その他	394	396	+2	+9	397	+1	+5	405	+8	+11
連結調整額等	▲533	▲527	+7	▲1	▲574	▲47	▲52	▲597	▲23	▲63
<b>連結数値</b>	<b>5,306</b>	<b>5,699</b>	<b>+393</b>	<b>+57</b>	<b>5,781</b>	<b>+82</b>	<b>▲19</b>	<b>5,927</b>	<b>+146</b>	<b>+621</b>

## セグメント別営業利益計画

	2017年度	2018年度			2019年度			2020年度		
	実績	予算	前期比	前回計画比	計画	前期比	前回計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	272	260	▲13	▲9	262	+2	▲11	264	+2	▲9
ホテル・レジャー事業	172	199	+26	▲17	215	+16	▲33	246	+31	+73
不動産事業	158	170	+12	+1	158	▲12	+2	159	+1	+1
建設事業	47	46	▲2	+5	49	+3	+4	51	+2	+3
ハワイ事業	▲20	0	+20	▲6	10	+10	▲4	13	+3	+33
その他	10	0	▲10	▲1	▲6	▲6	▲3	▲4	+2	▲14
連結調整額等	0	▲5	▲6	▲4	▲8	▲3	▲7	▲6	+2	▲7
<b>連結数値</b>	<b>642</b>	<b>670</b>	<b>+27</b>	<b>▲31</b>	<b>680</b>	<b>+10</b>	<b>▲52</b>	<b>723</b>	<b>+43</b>	<b>+80</b>

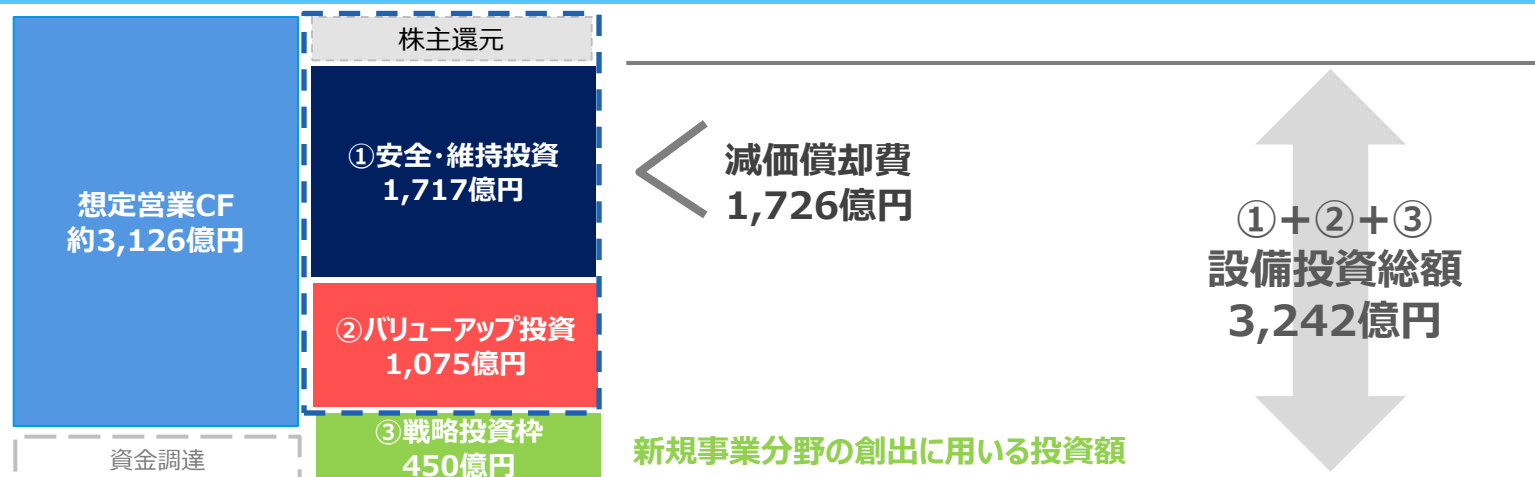
## セグメント別EBITDA計画

	2017年度	2018年度			2019年度			2020年度		
	実績	予算	前期比	前回計画比	計画	前期比	前回計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	490	477	▲14	▲13	481	+4	▲15	489	+8	▲2
ホテル・レジャー事業	327	362	+35	▲20	382	+20	▲37	418	+36	+91
不動産事業	250	270	+19	+1	271	+1	▲3	275	+4	+24
建設事業	51	51	▲1	+5	54	+3	+4	56	+2	+4
ハワイ事業	0	27	+26	▲6	40	+13	▲4	44	+4	+43
その他	39	31	▲9	▲3	28	▲3	▲9	35	+7	▲5
連結調整額等	▲5	▲9	▲4	▲1	▲7	+2	▲3	▲6	+1	▲1
<b>連結数値</b>	<b>1,155</b>	<b>1,209</b>	<b>+53</b>	<b>▲37</b>	<b>1,249</b>	<b>+40</b>	<b>▲67</b>	<b>1,311</b>	<b>+62</b>	<b>+155</b>

(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。

2018年5月10日 Copyright © SEIBU HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

## イメージ図（3か年連結ベース）



- ✓ 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。

## セグメント別設備投資計画

(単位：億円)

	2017年度	2018年度		2019年度		2020年度		
	実績	予算	前期比	計画	前期比	計画	前期比	3か年増減
都市交通・沿線事業	320	353	+33	371	+18	323	▲48	+3
ホテル・レジャー事業	235	220	▲15	239	+19	189	▲50	▲46
不動産事業	270	311	+41	167	▲144	107	▲60	▲163
建設事業	5	6	+1	4	▲2	3	▲1	▲2
ハワイ事業	53	42	▲11	32	▲10	15	▲17	▲38
その他	42	54	+12	144	+90	117	▲27	+75
戦略投資枠	—	150	+150	150	—	150	—	+150
調整額	▲26	26	+52	19	▲7	50	+31	+76
<b>連結数値</b>	<b>899</b>	<b>1,162</b>	<b>+263</b>	<b>1,126</b>	<b>▲36</b>	<b>954</b>	<b>▲172</b>	<b>+55</b>

(注) 金額は四捨五入によって表示しております。

## 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**

⇒設備投資の状況、財務体質のバランス等を鑑みながら、さらなる株主還元の充実をはかる。

## 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。