

2019年5月14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. 03-6709-3112)

「西武グループ中期経営計画（2019～2021年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2019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（2019～2021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）」をベースとしたローリング計画であり、現行計画（2018年5月10日に公表した「西武グループ中期経営計画（2018～2020年度）」）に引き続き、事業環境の変化や足元の業績動向を踏まえ個別施策や数値計画の見直しをおこない、策定いたしております。

また、今回公表計画は、これまでの取り組みを確実なものとするとともに、新たな経営のフェーズや経営計画へ「つなぐ」計画であります。

当社グループは、当計画期間（2019～2021年度）において、これまでの果実を収穫するとともに、将来の事業拡大に向けて財務体質の強化や新たな事業分野・領域への拡大を加速させてまいります。

概要は別紙のとおりです。

以上

別紙

2019-2021年度 西武グループ中期経営計画

"Sustainability & Dynamism SEIBU"

2019年5月14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。

**① 中期経営計画（2019-2021年度）の位置づけと
現行計画（2018-2020年度）の振り返り**

中期経営計画（2019-2021年度）の位置づけ

- ✓ 今回公表計画は、現行計画と同様、2017-19年度中期経営計画をベースに策定。
- ✓ 2017年度以降の取り組みを着実なものとし、新たな経営のフェーズや経営計画へつなぐ計画。
→これまでの果実収穫に加え、将来の事業拡大に向け、財務体質の強化と新たな事業分野・領域への拡大を加速。



現行計画の振り返り

現行計画モニタリング 結果の反映

- 各種施策は概ね計画通りに進捗
- バリューアップ投資の効果発現
 - ・ 天候ボラティリティ、災害リスクなどの顕在化

事業環境の変化

- 事業環境は概ね良好に推移
- 先行きは世界経済の不確実性により減速懸念あり
 - ・ デジタルを活用した経営改革の機運高まり
 - ・ SDGsやESG投資への関心、社会的要請の高まり

振り返りを踏まえた中期経営計画（2019-2021年度）のポイント

- マーケティング機能強化によるお客さまのニーズをとらえたサービス提供
- 収益力や生産性向上に向け、グループ横断的にデジタル経営を推進
- 持続的成長を目指し、グループ一体でSDGsを意識し、社会課題の解決に取り組む
- グループ内外と連携し、新たな事業分野や領域への拡大を加速

② 中期経営計画（2019-2021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。

現行計画の5点に「経営基盤の継続強化」を加えた以下の6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
- ⑥ 経営基盤の継続強化

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

こども

- ・保育所「Nicot」開設
- ・こども応援プロジェクト推進



インバウンド

- ・駅の観光拠点化、企画乗車券販売
- ・宿泊特化型ホテル「プリンス スマート イン」展開



シニア

- ・会員制ホテル事業「プリンス バケーション クラブ」展開
- ・ウォーキング・ハイキング実施



◆デジタルマーケティング →Topic1

- ・SPC会員基盤拡充・ロイヤルカスタマー醸成



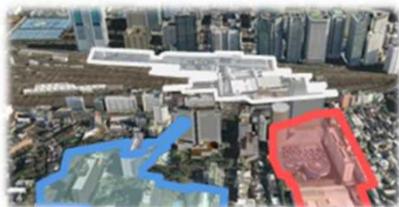
◆お客さまのニーズをとらえたサービス提供

- ・新型特急「Laview」や有料座席指定列車運行
- ・レピュテーションマネジメントによるお客さま満足度向上



② 保有資産の有効活用

◆都心エリア大規模開発



高輪・品川エリア



芝公園エリア

◆西武線沿線開発

所沢エリア



- ・グランエミオ所沢Ⅱ期
- ・所沢駅西口開発計画



メットライフドームエリア改修



西武園ゆうえんち
活性化PJ推進

西武新宿線沿線

- ・玄関口である新宿エリア
- ・連立事業での地上部・高架下活用の検討



③ グループ内外との連携強化

◆ 新たな事業分野・領域への拡大

- ・事業創造プログラム「SWING」推進
- ・アクセラレータープログラム活用



- ・StayWell社ノウハウ活用による国内外ホテル新規出店

StayWell



◆ デジタル活用 → Topic1

- ・駅やホテル、レジャー施設などでAI・ロボット活用推進



④ 厳正かつ効率的な設備投資

- ◆ ハードルレートの運用
- ◆ 投資効果のPDCA検証を徹底



⑤ イノベーションを創出しやすい、組織・風土づくり

◆デジタルを活用した働き方改革

- ・スライド勤務・テレワーク実施
- ・サテライトオフィス稼働
- ・次期ホテルシステム活用

→Topic1



◆従業員満足度の向上

- ・オフィス移転や事務所改修



◆人材の育成・確保

- ・海外交流、留学、ダイバーシティ推進



人がかがやく。
未来がひらく。

みんなで作ろう。西武グループダイバーシティ



⑥ 経営基盤の継続強化

◆サステナビリティアクションの推進 →Topic2 (SDGsを意識した社会課題解決への取り組み)

◆コーポレート・ガバナンスの強化



攻めのDX



- ①「顧客情報のデジタル化・共有化」によるマーケティング強化
SPC会員データなど顧客情報の共有化、活用
- ②「ビジネスのデジタル化」によるマーケティング強化
営業やマーケティングなど業務プロセスの中でデジタル活用
- ③デジタル化された「顧客情報」「ビジネスプロセス情報」による
新規事業・新規サービスの創出
宿泊特化型ホテル「プリンス スマート イン」展開におけるIoT活用 など

守りのDX



- ①業務見える化・標準化により業務の自動化
駅務などでのAI・ロボット活用、先進安全運転装置を装備したバスの導入
建設現場でのi-construction推進、業務のペーパーレス化 など
- ②システムを活用した業務の高度化
新会計共通システムの導入、次期ホテルシステムの活用による分析精度の向上 など

→顧客データの一元化、活用手法などグループ全体での推進体制を構築し、
最適なデジタル経営を推進

Topic2 サステナビリティアクションの推進

(SDGsを意識した社会課題解決への取り組み)



持続的成長を目指し、4領域、12項目のアジェンダを設定し体系的に取り組む

安全 Safety



◆安全安心



環境 Environmental



- ◆温室効果ガス削減
- ◆廃棄物削減
- ◆水資源の確保
- ◆森林や生物保護



社会 Social



- ◆沿線・周辺自治体活性化
- ◆ユニバーサルデザイン対応
- ◆少子高齢化



会社文化 Governance



- ◆働き方改革
- ◆多様な人材雇用
- ◆従業員教育・管理
- ◆コンプライアンス



人がかがやく。
未来がひろく。

みんなであつこう。西武グループダイバーシティ



本計画期間中の主なプロジェクト

2019年度

2020年度

2021年度

都市交通・沿線

2019年3月運行開始
新型特急「Laview」



2020年度完了予定
ひばりヶ丘駅リニューアル



2021年3月完了予定
多磨駅橋上駅舎化



新宿線連続立体交差事業の推進

ホームドア設置（2020年度までに乗降10万人以上の駅へ）



その他の駅へ設置推進
（石神井公園、中村橋、富士見台、
練馬高野台、新桜台）



西武園ゆうえんち活性化PJ推進

2019年7月開業予定
「プリンス バケーション クラブ」
（三養荘・軽井沢浅間・ヴィラ軽井沢浅間）



2020年夏開業予定
「プリンス スマート イン」（恵比寿・熱海）



PRINCE SMART INN

2019年冬開業予定
元京都市立清水小学校跡地の
ホテル事業の運営を受託

2020年夏開業予定
東京ベイ潮見プリンスホテル



2019年夏以降リブランド予定
「The Prince Akatoki」（ロンドン）

2019年冬以降開業予定
「The Prince Akatoki」（広州）

StayWell社のグローバル展開

既存ホテルのバリューアップ

2019年夏完了予定
品川PHアネックスタワー改装

2021年4月完了予定
軽井沢PHウエスト棟・温泉増設

2019年6月竣工予定
（仮称）東長崎駅南口計画



2020年6月竣工予定
グランエミオ所沢Ⅱ期



2019年2月竣工
ダイヤゲート池袋



2019年4月開設
Nicot練馬

2019年5月14日

2019年9月開設予定
Nicot東長崎



2021年3月竣工予定
ドームエリア改修・
ボールパーク化

2021年度中開業予定
彦根駅西口開発
（ホテル棟・温泉）

不動産ほか

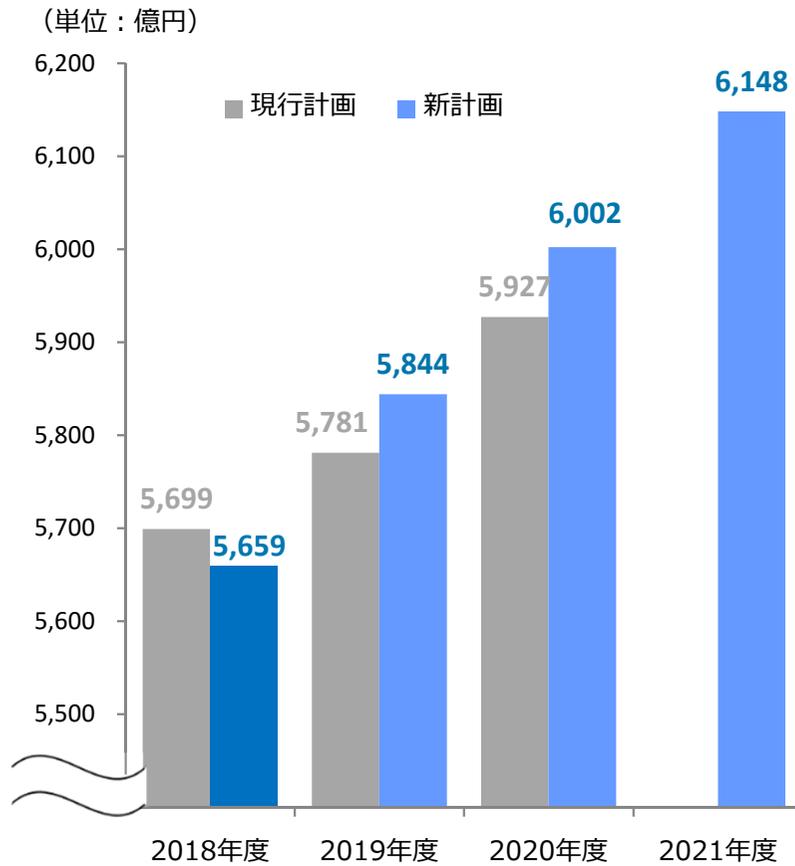
**③ 中期経営計画（2019-2021年度）
収支計画・設備投資計画・資金計画**

中期経営計画 最終年度（2021年度）の定量目標

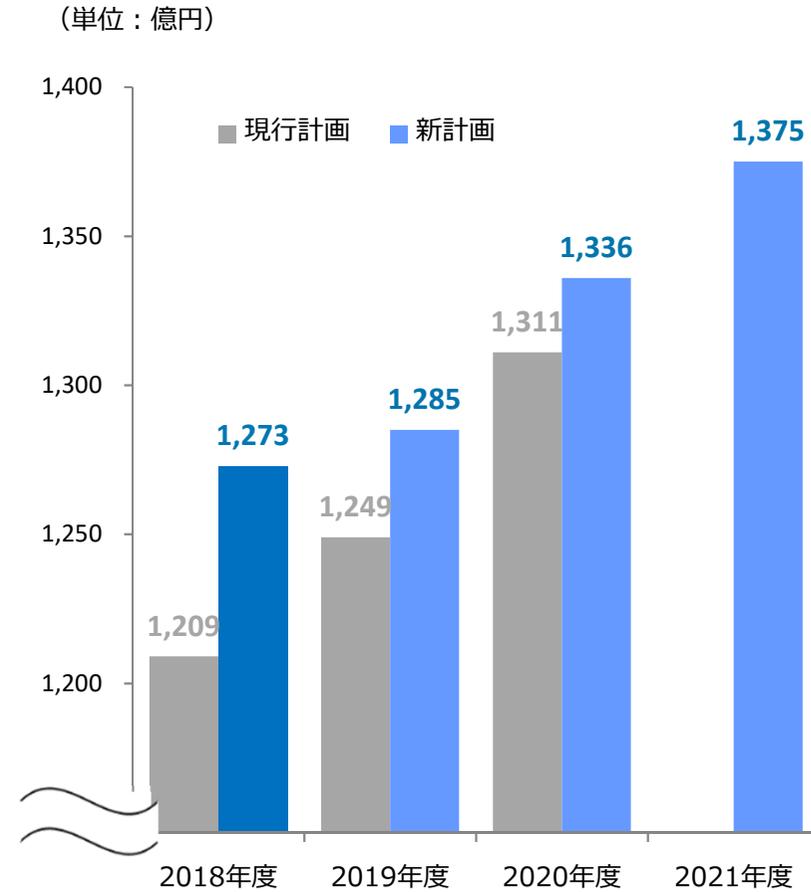
経営指標	2018年度実績 (2019/3期)	2021年度計画 (2022/3期)
営業収益（売上高）	5,659億円	6,148億円
営業利益	733億円	757億円
EBITDA（償却前営業利益）	1,273億円	1,375億円
EBITDAマージン	22.5%	22.4%
ネット有利子負債	8,785億円	8,565億円
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.9倍	6.2倍
ROE	11.3%	9.7%

現行計画との差異

営業収益

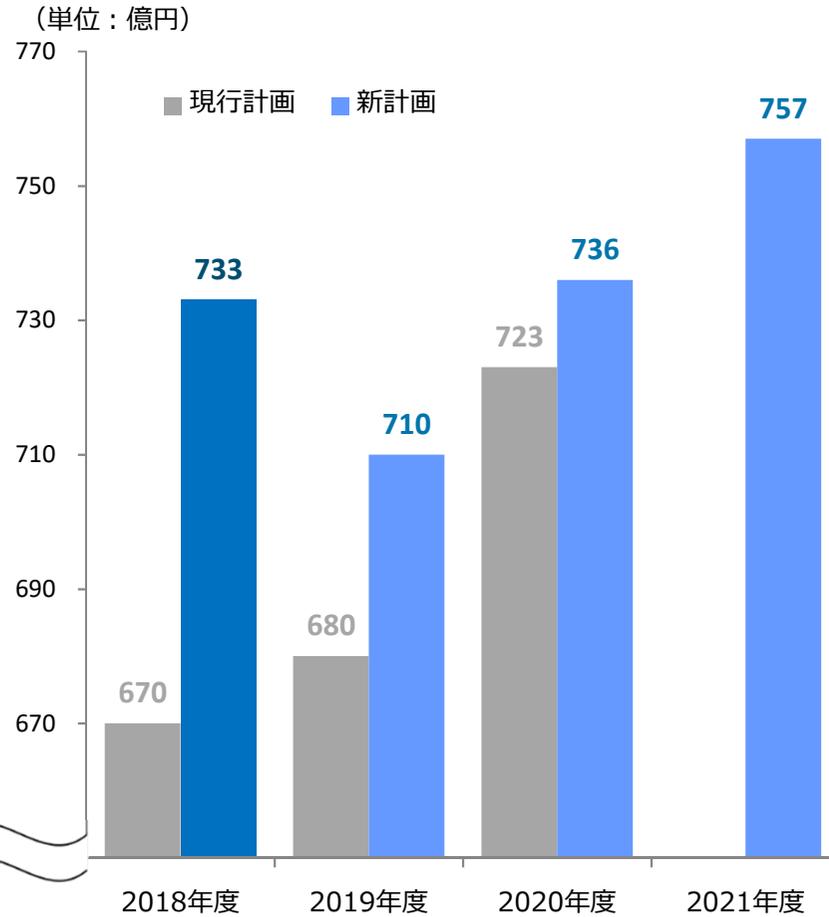


EBITDA (償却前営業利益)

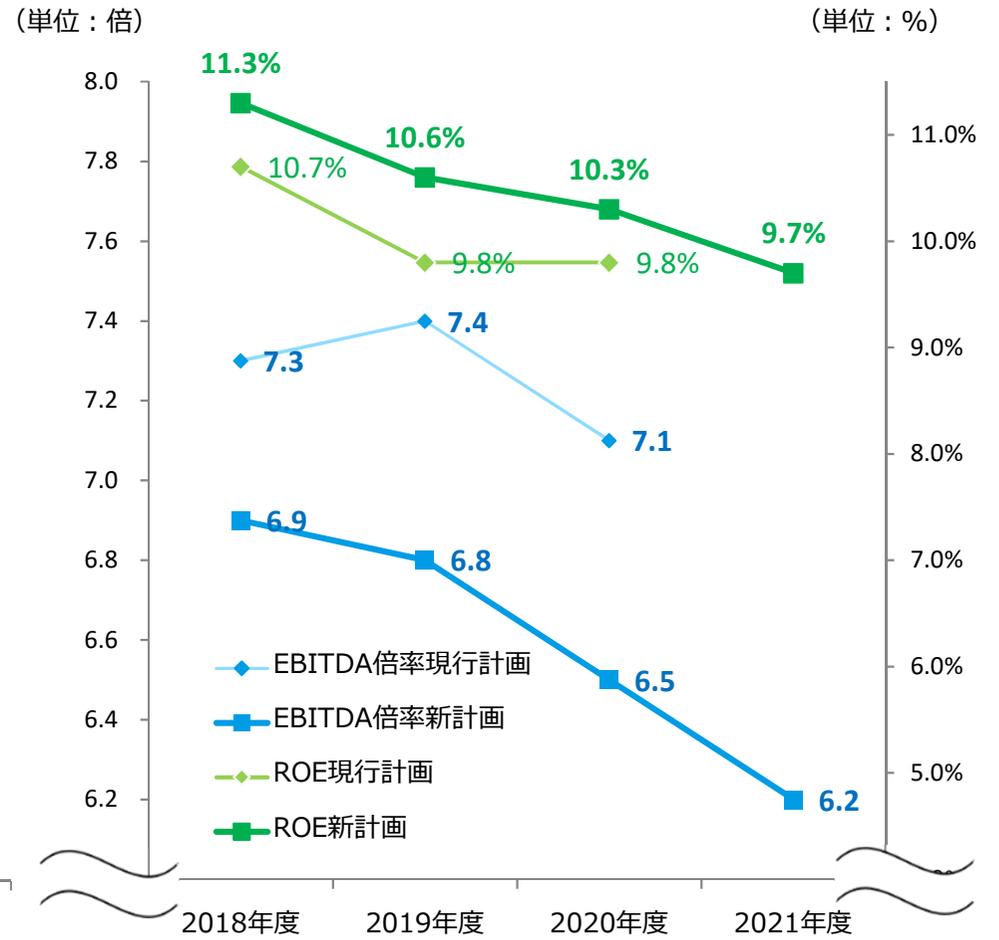


現行計画との差異

営業利益



ネット有利子負債／EBITDA倍率・ROE



都市交通・沿線事業

旅客運輸収入（定期）

2018年度⇒2021年度計画 増加率 **+2.7%**

旅客運輸収入（定期外）

2018年度⇒2021年度計画 増加率 **+1.8%**

ホテル・レジャー事業

RevPAR（シティ）

2018年度⇒2021年度計画 増加率 **+15.7%**

RevPAR（リゾート）

2018年度⇒2021年度計画 増加率 **+19.2%**

不動産事業

賃貸可能面積（商業）

2019年3月末⇒2022年3月末計画 増加率 **+6.3%**

賃貸可能面積（オフィス・住宅）

2019年3月末⇒2022年3月末計画 増加率 **+1.9%**

計画達成のための施策

- 沿線の再開発や街づくり
ひばりヶ丘北口開通やダイヤゲート池袋開業、
（仮称）東長崎駅南口計画など
- メッツアビレッジやメットライフドームなど
沿線レジャー施設や商業施設との連携
- 新型特急車両「Laview」導入や有料座席指定列車
の増発
- 新宿線の特急車両更新検討

- 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
- ダイレクトチャンネル（自社）への誘引
- レピュテーションマネジメントによるCS向上
- バリューアップ投資の効果発現
- デジタルマーケティングの推進

- （仮称）東長崎駅南口計画
- グランエミオ所沢Ⅱ期

財務戦略・株主還元の方

- ✓ 将来の成長に資する設備投資を優先しつつ、設備投資の状況や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。
- ✓ 今後配当性向30%を目標に、**当面の目安を15%から20%へ引き上げる。**
- ✓ **この3か年では、2022年度以降の大規模投資に備えるため、これまでのバリューアップの果実収穫に加え、設備投資を厳選し、財務体質を改善していく。**

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
- ✓ M&Aなど新規事業分野創出にかかる投資も機動的に実施

財務体質の 継続的な強化

- ✓ 金利上昇リスクに向けた対応
- ✓ **2022年度以降の大規模投資に備えるため、財務体質の改善**

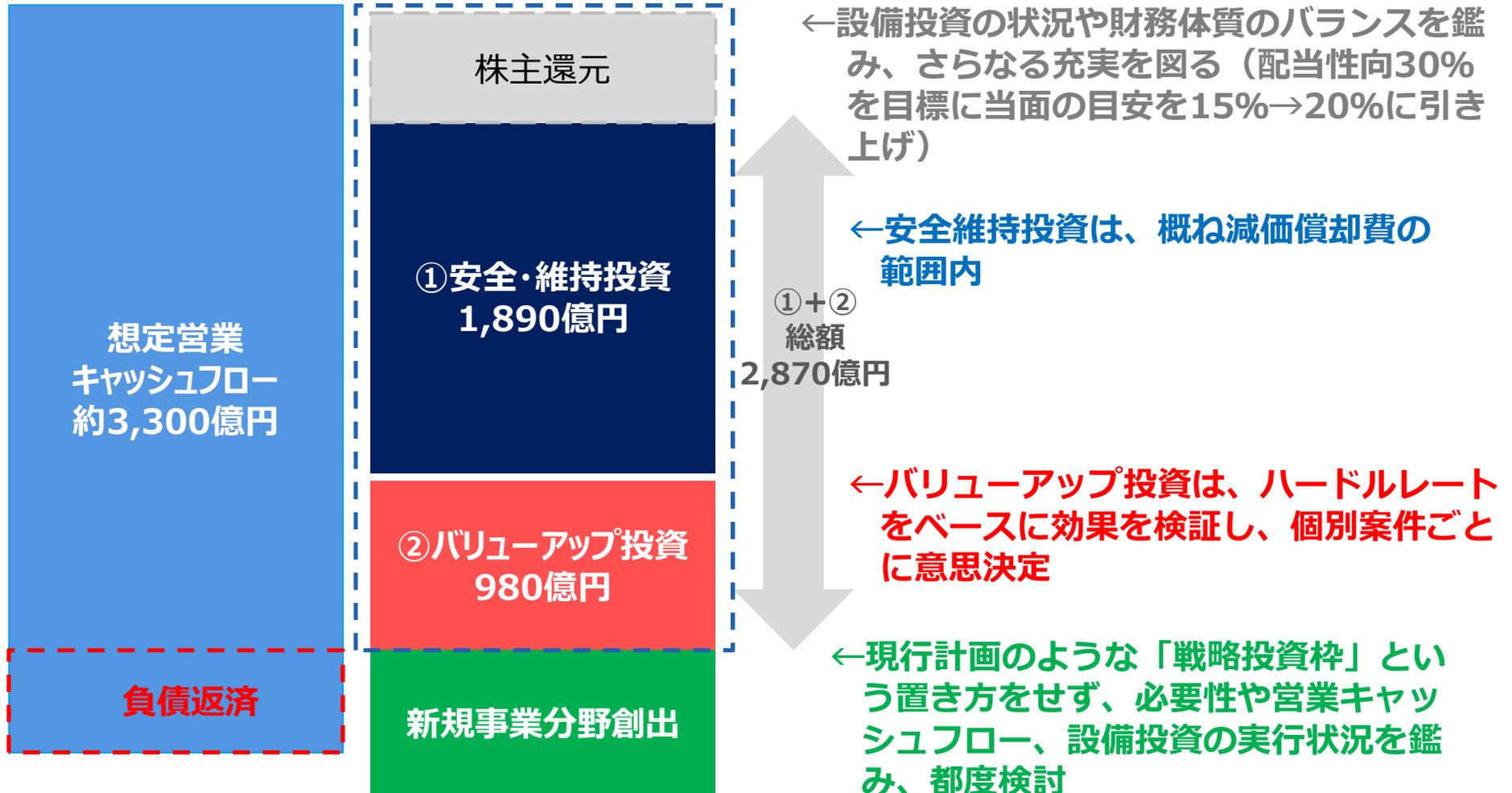
株主還元

- ✓ **成長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20%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**

本計画期間内の資金使途

イメージ図（3か年連結ベース）

✓2022年度以降の大規模投資に備えるため、設備投資を厳選し、財務体質を改善する。
(2019-2021年度 3ヶ年合計)



(注) 金額は四捨五入によって表示しております。
2019年5月14日 Copyright © SEIBU HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

④ Appendix

主な経営指標の計画

(単位：億円)

	2018年度 実績	2019年度予算		2020年度計画			2021年度計画		3カ年増減	
		前期比	現行中計比	前期比	現行中計比	前期比				
営業収益	5,659	5,844	+185	+63	6,002	+158	+75	6,148	+146	+489
営業利益	733	710	▲23	+30	736	+26	+13	757	+21	+24
EBITDA(償却前営業利益)	1,273	1,285	+12	+36	1,336	+51	+25	1,375	+39	+102
経常利益	654	627	▲27	+32	663	+36	+21	689	+26	+35
親会社株主に帰属する当期純利益	454	462	+7	+26	484	+22	+12	490	+6	+35
EBITDAマージン	22.5%	22.0%			22.3%			22.4%		▲0.1pt
総資産	17,289	17,432	+143	▲384	17,913	+481	▲124	18,072	+159	+783
自己資本	4,168	4,509	+341	▲102	4,885	+377	▲93	5,264	+379	+1,096
ROE(純利益/自己資本)	11.3%	10.6%			10.3%			9.7%		▲1.6pt
ネット有利子負債	8,785	8,741	▲44	▲517	8,623	▲118	▲621	8,565	▲58	▲220
設備投資	833	993	+160	▲133	930	▲63	▲24	947	+17	+114
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.9	6.8			6.5			6.2		▲0.7

セグメント別営業収益計画

(単位：億円)

	2018年度	2019年度		2020年度		2021年度				
	実績	予算	前期比	現行計画比	計画	前期比	現行計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	1,630	1,661	+30	+13	1,676	+15	+10	1,675	▲1	+44
ホテル・レジャー事業	2,198	2,340	+142	+27	2,491	+151	+66	2,608	+117	+410
不動産事業	696	661	▲36	+6	667	+6	+3	673	+6	▲24
建設事業	1,096	1,086	▲11	▲31	1,101	+15	▲28	1,114	+13	+17
ハワイ事業	190	254	+63	+29	236	▲18	+1	246	+10	+55
その他	419	408	▲11	+11	413	+5	+8	426	+13	+7
連結調整額等	▲573	▲566	+7	+8	▲582	▲16	+15	▲594	▲12	▲21
連結数値	5,659	5,844	+185	+63	6,002	+158	+75	6,148	+146	+489

(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

(単位：億円)

	2018年度	2019年度		2020年度		2021年度				
	実績	予算	前期比	現行計画比	計画	前期比	現行計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	270	256	▲15	▲6	255	▲1	▲9	246	▲9	▲25
ホテル・レジャー事業	197	209	+12	▲6	263	+54	+17	281	+18	+84
不動産事業	200	170	▲31	+12	161	▲9	+2	164	+3	▲37
建設事業	58	54	▲5	+5	53	▲1	+2	55	+2	▲4
ハワイ事業	▲13	21	+35	+11	7	▲14	▲6	11	+4	+25
その他	12	▲2	▲15	+4	▲4	▲2	+0	▲8	▲4	▲21
連結調整額等	6	2	▲4	+10	1	▲1	+7	8	+7	+2
連結数値	733	710	▲23	+30	736	+26	+13	757	+21	+24

(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

(単位：億円)

	2018年度	2019年度		2020年度			2021年度			
	実績	予算	前期比	現行計画比	計画	前期比	現行計画比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	487	483	▲ 5	+2	490	+7	+1	488	▲ 2	+0
ホテル・レジャー事業	360	378	+17	▲ 4	438	+60	+20	462	+24	+101
不動産事業	304	287	▲ 17	+16	282	▲ 5	+7	288	+6	▲ 16
建設事業	63	59	▲ 4	+5	59	+0	+3	60	+1	▲ 3
ハワイ事業	12	50	+38	+10	36	▲ 14	▲ 8	41	+5	+29
その他	43	31	▲ 12	+3	35	+4	+0	42	+7	▲ 1
連結調整額等	2	▲ 3	▲ 5	+4	▲ 4	▲ 1	+2	▲ 6	▲ 2	▲ 8
連結数値	1,273	1,285	+12	+36	1,336	+51	+25	1,375	+39	+102

(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

(単位：億円)

	2018年度	2019年度		2020年度		2021年度		
	実績	予算	前期比	計画	前期比	計画	前期比	3カ年増減
都市交通・沿線事業	326	403	+77	373	▲ 30	349	▲ 24	+23
ホテル・レジャー事業	134	243	+109	284	+41	395	+111	+261
不動産事業	265	152	▲ 113	125	▲ 27	139	+14	▲ 126
建設事業	4	13	+9	8	▲ 5	8	+0	+4
ハワイ事業	36	16	▲ 20	9	▲ 7	8	▲ 1	▲ 28
その他	47	150	+103	123	▲ 27	37	▲ 86	▲ 10
調整額	22	16	▲ 6	8	▲ 8	11	+3	▲ 11
連結数値	833	993	+160	930	▲ 63	947	+17	+114

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。