

2021年5月13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（2021～2023年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2023年度を最終年度とする3カ年の「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」（以下、「今回公表計画」）を策定いたしましたので、下記の通り、お知らせいたします。

記

今回公表計画のテーマは、「「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。」です。現在、当社グループが直面している厳しい事業環境に対峙し、「経営改革」「デジタル経営」「サステナビリティ」の3点を骨子とした取り組みを進めてまいります。

事業環境の前提として、2022年度には新型コロナウイルス感染症の流行が収束に向かい、2023年度にはインバウンドや国内景気が回復していくと想定しております。そのような中で、当社グループは、コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容はアフターコロナの社会に定着するとの想定から、それに対応しビジネスモデルを変革いたします。また、今回のコロナショックのような危機は今後も繰り返し起こるものと想定し、いかなる事業環境下においても、企業価値、株主価値の極大化を果たしていけるように企業体質を強化してまいります。

以上を踏まえ、今回公表計画は、当社グループの「アフターコロナの社会における目指す姿」を「最良、最強の生活応援企業グループ」とし、その実現に向けて取り組んでいく3カ年として策定しております。

当社グループは、これまでもこれからも「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、お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、お客さまの行動と感動を創造し、豊かで持続可能な社会を実現してまいります。お客さま、地域社会、地球環境にとって「最良」であり、それを支えるために揺るがぬ安全・安心を守り抜き「最強」であることを目指し、BHAG (Big Hairy Audacious Goals) をキーワードにイノベーションに挑戦し続けてまいります。

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

別紙

「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」 策定に関するお知らせ

2021年5月13日

株式会社西武ホールディングス（9024）

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

1. 今回公表計画策定にあたって P.3
2. 取り組み P.9
3. 2021-2023年度 数値計画 P.27
4. 2022年3月期 連結業績予想・配当予想 P.39

1. 今回公表計画策定にあたって

テーマ

「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据え、
コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつける。

取り組み

Topic1
経営改革

Topic2
デジタル経営

Topic3
サステナビリティ

増収

ニューノーマルに
合わせたサービス変革

攻めのDX・
マーケティング戦略

増益

損益分岐点の
引き下げ

守りのDX

サステナビリティ
アクション

BS構成の
適正化

アセットライト(*)な
事業運営

資本コストを意識した
投資

グループ内外との連携



- ✓ 2022年度にはコロナ流行は収束に向かい、2023年度にはインバウンド、国内景気は回復していくと想定。



- ✓ コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容（リモートワーク、オンライン会議の広がりなど）は、アフターコロナの社会においても定着していくと想定しており、それに対応しビジネスモデルを変革。
- ✓ 繰り返し起こるものと想定される危機に対応し、いかなる事業環境下でも企業価値・株主価値の極大化を果たしていけるように、企業体質を強化。

👉 **今回公表計画は、西武グループの「アフターコロナの社会における目指す姿」を明確にし、それに向けて取り組んでいく3カ年とする。**

- ✓西武グループは、**これまでもこれからも「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**、「最良、最強の生活応援企業グループ」を目指します。

最良、最強の生活応援企業グループへ

～BHAG（Big Hairy Audacious Goals）に向かって挑戦し続けます～

生活の様々な場面でお役にたてるよう、
お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、
お客さまの行動と感動を創造し、
豊かで持続可能な社会を
実現いたします。

最良

- お客さまそれぞれの価値観に寄り添い、良質なほほえみあふれる日常を創造
- 地域社会の発展、環境の保全への貢献

最強

- 揺るぎない安全・安心
- グループの団結力、総合力
- 経営改革断行による強い収支構造、財務基盤

- ✓人の移動、モノや場所を用意してサービスする従来からの強みにプラスして、生活、時間を作り出すソフトも提供できる「最良、最強の生活応援企業グループ」を目指す。

都市交通・沿線事業

- 新たな時代に対応し、シームレスな移動・暮らしや、スマートな事業運営を実現



損益分岐点の引き下げ
グループ内外との連携

スポーツ事業

- 「手軽さ」「楽しさ」をコンセプトとした事業展開により、心身ともに豊かな生活環境を提供・新たな行動の創出へ



ニューノーマルに
合わせたサービス変革

サステナビリティアクション

最良、最強の生活応援企業グループ

豊富な
ハードアセット



創造的な
ソフトコンテンツ

揺るぎない安全・安心がすべての基本

ホテル・レジャー事業

- アセットライトに事業を展開し、業界No.1クオリティのホテルチェーン構築



守りのDX
アセットライトな事業運営

不動産事業

- 業容を拡大し、総合不動産業へと飛躍



資本コストを意識した投資

攻めのDX・マーケティング戦略

今回公表計画の位置づけ



☞「アフターコロナの社会における目指す姿」を見据えながら、
コロナショックを乗り越え、飛躍への道筋をつけることに集中する3カ年。

✓「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けて、「アセットライト」をテーマに経営改革を断行することに伴い、2017年5月11日に開示し目指してきた長期的な目標水準「Challenge Target」は取り下げ。

✓経営改革やビジネスモデルの変革、コロナショックを乗り越えていく進捗を内外に示すため、今回公表計画は従前のローリング方式ではなく、フィックス方式で策定。

2. 取り組み

✓コロナ禍で浮き彫りになった経営課題にまっすぐ挑み、聖域なく「経営改革」を断行。

アセットライト
な事業運営

- **資産・事業の売却・流動化**
～繰り返し起こると想定される危機に対してより強固な体質を構築すべく、現在の「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」をテーマにビジネスモデルを変革～

損益分岐点の
引き下げ

- **(株)プリンスホテル・(株)西武プロパティーズ 機能・役割の刷新**

- (株)プリンスホテル
ホテル・レジヤ事業を牽引するホテルオペレーター

- (株)西武プロパティーズ
グループの保有資産の価値極大化を担う総合不動産会社

- **都市交通・沿線事業の固定費削減**
～新たな時代に対応したスマートな事業運営～

- **バックオフィス業務の共通化**

ニューノーマル
に合わせた
サービス変革

- **Society5.0、SDGsに加えコロナ禍で変容していくお客さまの価値観に合わせ、サービスを変革**
- グループ内外との連携
 - 東日本旅客鉄道株式会社
 - 日本航空株式会社 ○ 株式会社アルム

資産・事業の売却・流動化

- ✓ 繰り返し起こると想定される危機に対してより強固な体質を構築すべく、現在の「保有」と「運営」の一体構造から、「アセットライト」をテーマにビジネスモデルを変革する。
- ✓ まず、下記の方針に基づき、資産・事業の売却や流動化を実施する。

資産・事業の売却・流動化の方針



- ① コア or ノンコア、シナジー創出や開発余地
- ② 売却・流動化によるキャッシュ創出規模

売却・流動化

継続保有

☞ 資金創出、アセットライト化

☞ 保有資産の価値極大化

- ① 売却後、ホテル運営受託等を企図
- ② 不動産事業者としての幅広いマネジメントノウハウの獲得

・再開発を予定している不動産ほか

売却

- ・西武建材(株)
- ・新横浜西武ビル
- ・その他 (※)

流動化

- ・新横浜スクエアビル
- ・芝公園2丁目ビル
- ・ホテル資産ほか (※)

(株)プリンスホテル・(株)西武プロパティーズ 機能・役割の刷新

(※) 国内外のホテル含め、記載のない資産（ザ・プリンス パークタワー東京やその他シティホテルなど）についても、継続選定中であり、年内を目途に確定する予定。

概要

(現在の姿)

ホテル・レジャー事業の長期戦略
 ~総合力でNo.1ホテル・レジャー事業
 会社としての地位を確立

(株)プリンス
 ホテル ホテル資産を保有し、運営

(経営課題)

- コロナ・ 財務基盤の立て直し
 ショック・ 目まぐるしく変化する社会に対応
 できるスピーディーな事業展開

不動産事業の長期戦略
 ~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

(株)西武
 プロパティーズ 不動産賃貸物件を（一部）保有し、運営

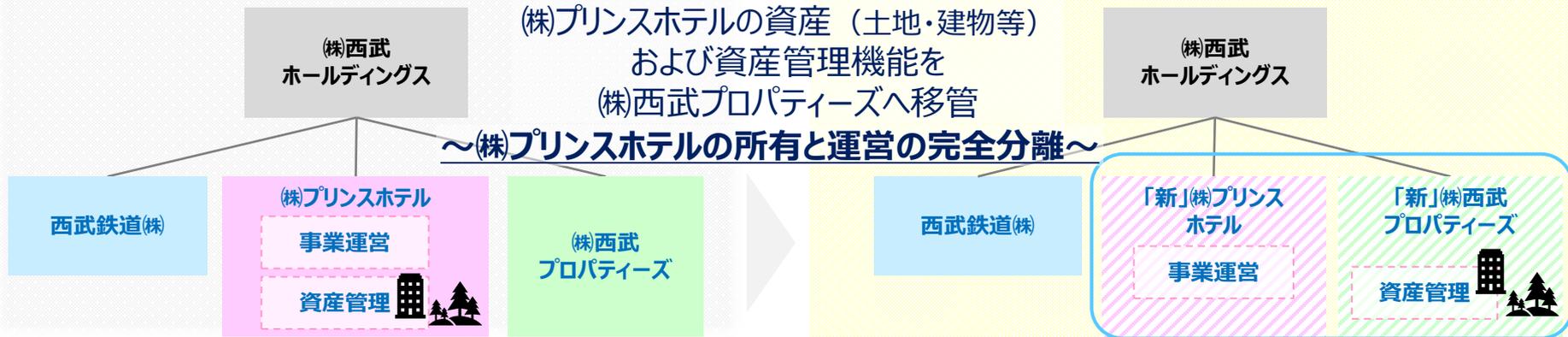
(経営課題)

- コロナ・ ビジネス機会をとらえた収益力強化
 ショック・ グループの保有資産の価値を極大
 化できるよう競争力を向上

顕在化した経営課題を乗り越え、
グループの保有資産の価値極大化および
 ホテル・レジャー事業と不動産事業の**競争力向上**のため、
グループ内組織再編を実施

(現在)

(FY2022 (予定))



「アフターコロナの社会における目指す姿」

- ホテル・レジャー事業 -

アセットライトに事業を展開し、
業界No.1クオリティの
ホテルチェーン構築

- 運営受託を基軸としてアセットライトなチェーンマネジメントにより、スピード感をもった事業展開の実施。
- ホテルオペレーターとして、ご利用いただくお客さまに満足いただくサービスを提供するとともに、オーナーの期待を上回るリターンを創出することで、ブランド力を高め、事業拡大につなげることができる。

「新」(株)プリンス
ホテル

ホテル・レジャー事業を牽引する
ホテルオペレーター

- 不動産事業 -

業容を拡大し、
総合不動産業へと飛躍

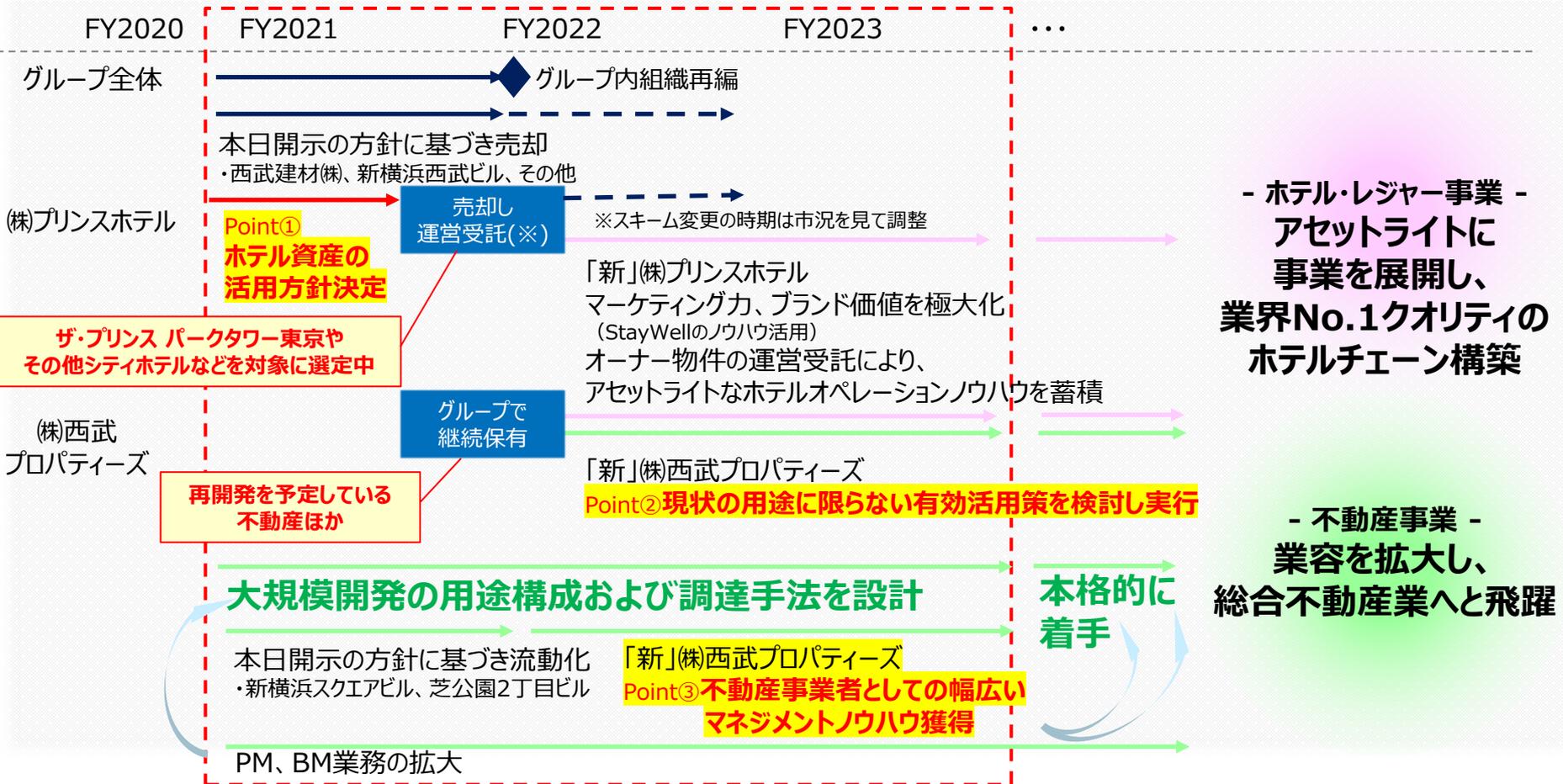
- 全国にまたがるグループの保有資産の有効活用策や西武鉄道沿線価値向上に資する取り組みについて、多様な手法により最適解を決定し実行できる。
- 特に都心エリアの大規模開発では、デベロッパーとの協業や土地売却、多様な資金調達スキームを組成することも検討し、実行できる。

「新」(株)西武
プロパティーズ

グループの保有資産の価値極大化を
担う総合不動産会社

(株)プリンスホテル・(株)西武プロパティーズ 機能・役割の刷新

「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けたロードマップ



⇒資産・事業の売却・流動化やグループ内組織再編、ノウハウ獲得などの要素を組み合わせ、両社がそれぞれの機能・役割を最大限発揮し、競争力向上に挑戦することにより、保有資産の価値を極大化し、グループ収益を最大化させる。

✓ **新たな生活様式や人口減少などに対応したスマートな事業運営実現**に向けて、固定費削減を企図し下記取り組みを実施。

今回公表計画期間中の取り組み

需要に合わせたダイヤ・路線、ご案内窓口の刷新

- 2020年度中の取り組みの効果発現
- ピーク時間帯の需要分散施策を実施



鉄道 ダイヤ改正



バス ダイヤ・路線再編、窓口業務効率化



車両買い替えの厳選・“グリーン”な車両の利活用

- 車両運用の見直しや買い替え計画を組み合わせ、保有車両数を適正化
- “グリーン”な車両の利活用によりCO2排出量削減

40000系車両

ユーグレナバイオディーゼル燃料
を使用したバス運行

燃料電池バス



⇒ **必要人員数、保有車両数の適正化、電気動力費・燃料費の削減（年間計△20億円以上）**

- ✓ 人件費 △10億円以上
 - ✓ 電気動力費・燃料費 △5億円以上
 - ✓ 修繕費・除却費 △5億円以上
- （2019年度と比較した2023年度計画数値における年間の削減目標を記載しております）

次期計画以降の取り組み（計画策定中）

駅業務のスマート化

- リモート対応等、スマートステーションの実現

運転業務のスマート化

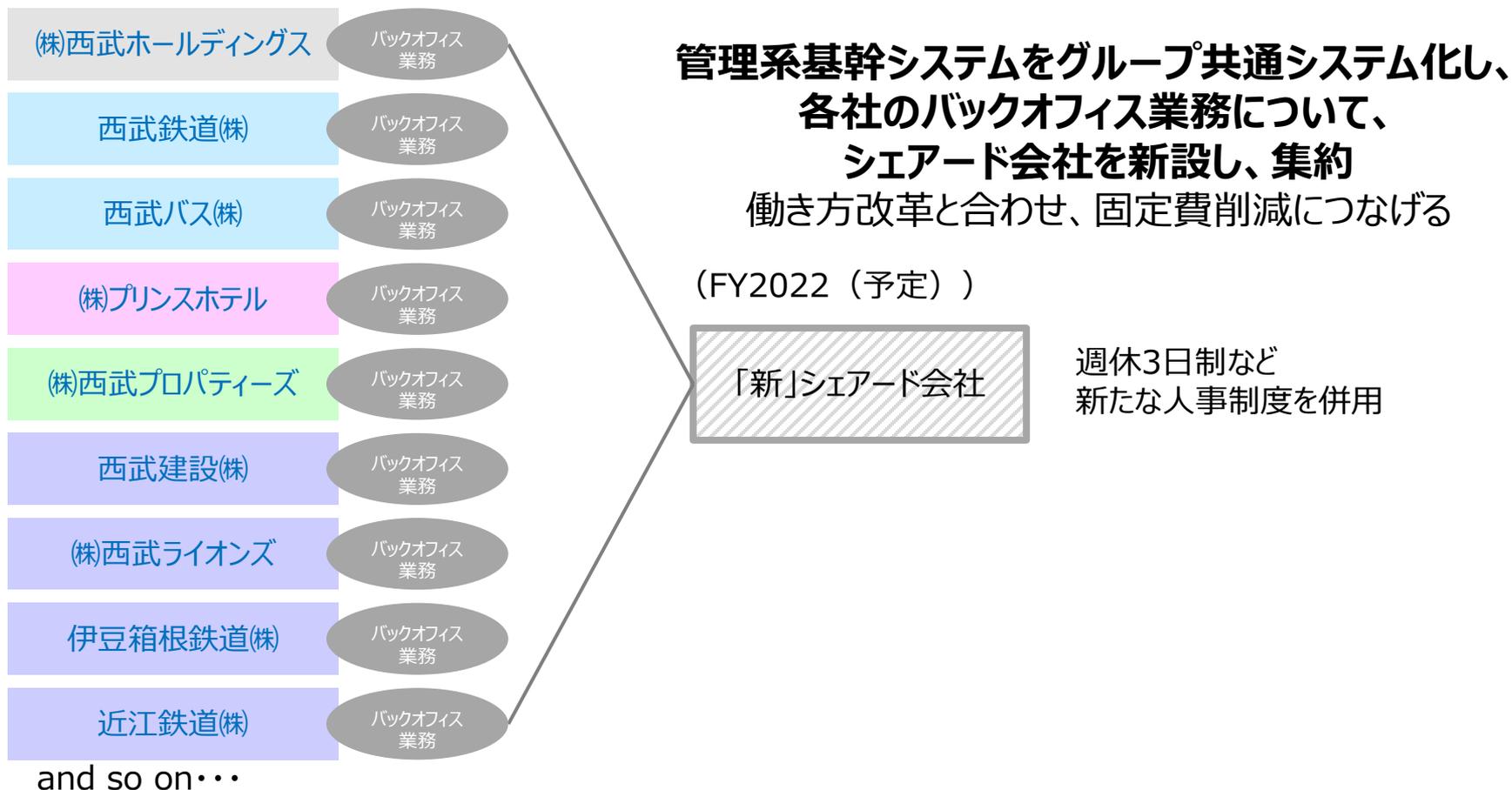
- 鉄道のワンマン運転エリア拡張や、バスの自動運転の早期実用化

⇒ **上記策の実現により必要人員を削減（人員数は採用数でコントロール）**

将来的には無人オペレーションを取り入れ、新たな時代に対応したスマートな事業運営に挑戦

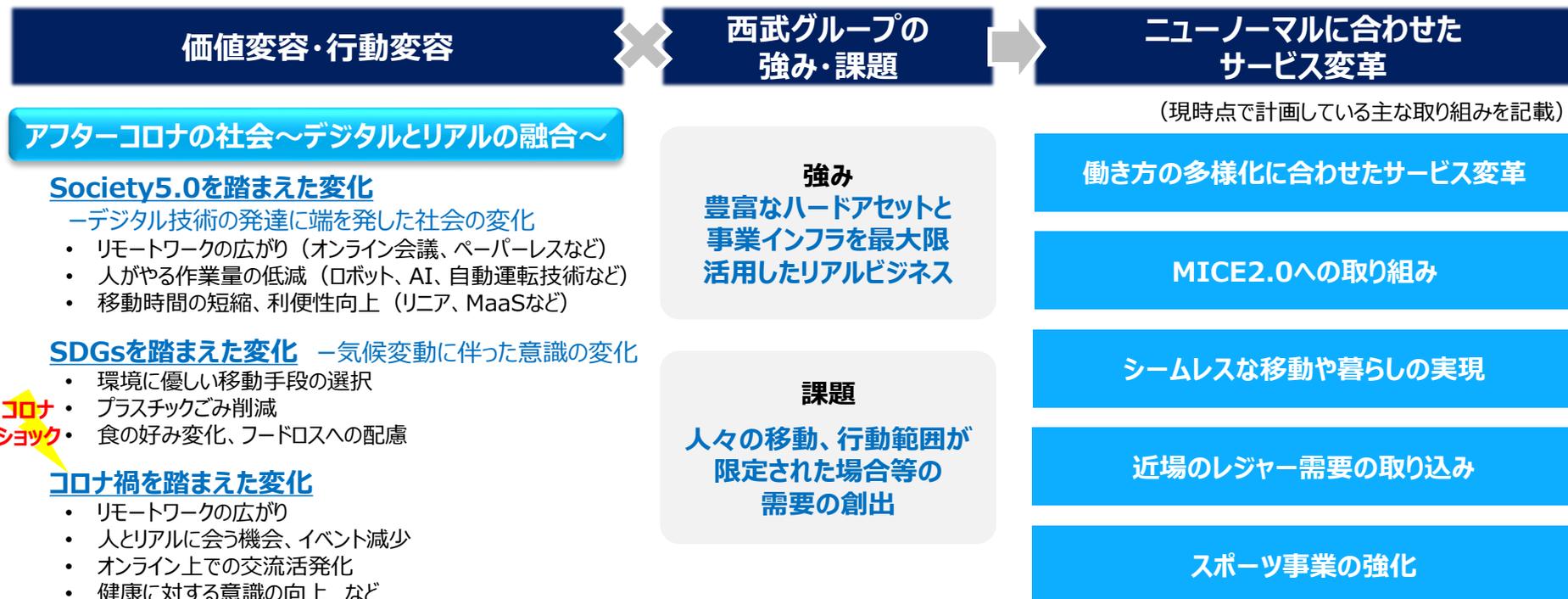
バックオフィス業務の共通化

- ✓管理系基幹システムをグループ共通システム化し、グループ各社のバックオフィス業務について、シェアード会社を新設し、集約。
- ✓グループの業務標準化、効率化を進め、固定費削減につなげていく。



ニューノーマルに合わせたサービス変革

✓ Society5.0やSDGsに加え、コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容を的確に捉え、西武グループのサービスを変革していくことにより、新たな時代において、グループのサービスをご利用いただくお客さまを広げ、満足いただくことで、多様なサービスを繰り返しご利用いただく「西武グループのファン」を増やしていく。



顧客基盤拡大イメージ



グループの多様なサービスを繰り返しご利用いただく「西武グループのファン」を拡大



従前からのお客さま

ご利用いただくお客さまに満足いただく



新たなお客さま

ご利用いただくお客さま層を拓く



働き方の多様化に合わせたサービス変革

価値変容・行動変容

西武グループの
強み・課題

コロナ
ショック

- ・リモートワークの広がり
- ・オンライン会議の広がり

- ・豊富な保有資産の有効活用
- ・リアルとデジタルを組み合わせ、ソフト面でのサービス拡充

シェアオフィス（エミフィス）拡大
ワーケーション需要への対応（宿泊プランなど）
オンラインにも対応したMICE
新たな通勤スタイルの提案
（鉄道・バスのピーク時間帯における需要分散施策）

賃貸ユニットハウス
「エミキューブ」展開

シェアオフィス
「エミフィス」展開

ホテルでの
ワーケーションプラン展開



MICE2.0への取り組み

価値変容・行動変容

西武グループの
強み・課題

コロナ
ショック

- ・オンライン会議の広がり
- ・会議やイベント催行の少人数化

- ・全国に展開するホテル宴会場の有効活用
- ・グループ内コンテンツの充実・拡充
- ・リアルとデジタルを組み合わせ、ソフト面でのサービス拡充

MICE2.0の概念を取り入れ、宴会場の用途多様化

-グループのコンテンツを活用した自主興行など
これまでの「会場貸し」に加え、
「主体的な仕掛け」による需要創出

～MICE2.0イメージ～



グループ外のコンテンツ活用による
自主興行



グループ内のコンテンツを活用、
新たに開発し、
自主興行



リアル中心

リアル × デジタル

主な取り組み

シームレスな移動や暮らしの実現

価値変容・行動変容

西武グループの
強み・課題

コロナ
ショック

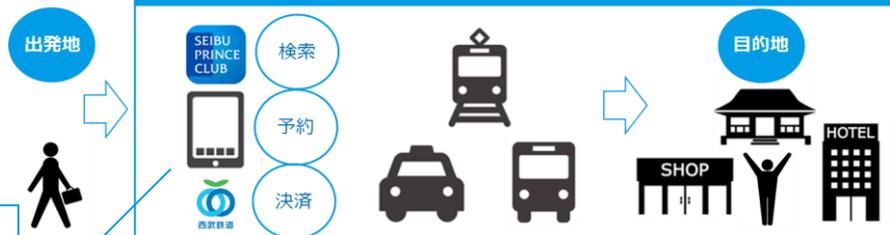
・デジタル技術発達・
顧客の行動・価値変容
による効率性・快適性へ
のニーズの高まり

・鉄道、バス、タクシーなど
移動サービスの充実
・沿線の豊富な観光資源
(秩父、川越など)
・所沢エリアの活性化

P.24 グループマーケティング基盤と
連携し、機能を拡大していく

グループ内外と連携し、シームレスな移動や暮らし
を実現 (西武線沿線エリアでのMaaS提供)

シームレスな移動や暮らしを実現



行政などと連携し提供エリアにおける課題を解決

近場のレジャー需要の取り込み

価値変容・行動変容

西武グループの
強み・課題

コロナ
ショック

・近場のレジャー需要拡大
・消費の減退
・移動の少人数化

・運営するレジャー施設の
豊かさ
・お客さまへの提供価値の刷新

メットライフドームエリアのボールパーク化
(2021年3月完了)

西武園ゆうえんちリニューアル
(2021年5月19日開業予定)

としまえん跡地に「ワーナー ブラザース スタジオ
ツアー東京 -メイキング・オブ ハリー・ポッター-
誘致 (2023年前半開業予定)

メットライフドームエリア

西武園ゆうえんち

としまえん跡地



(としまえん跡地を中心とする一帯のエリアについては、「都市計画練馬城址公園の整備にかかる覚書」に基づき東京都などと協議中であります)

スポーツ事業の強化

スポーツの持つ価値

身体が変わる

- 健康促進・成長・発達

心が動く

- 感動・熱狂・愛着・共感

価値変容・行動変容

コロナ
ショック

- ソーシャルディスタンスの浸透
- デジタルサービスの充実
- リアルな場や接点への渴望感・ワクワク感
- 外出自粛・テレワークによる運動不足
- 健康意識の向上

西武グループの強み・課題

- メットライフドーム、横浜アリーナ、ゴルフ場、スキー場など豊富な保有資産の有効活用
- 埼玉西武ライオンズにより蓄積されたスポーツビジネスのノウハウ活用
- フィットネス事業の展開、その活用
- リアルとデジタルを組み合わせたソフト面のサービス拡充

スポーツ・エンターテインメントの分野において、「手軽さ」「楽しさ」をコンセプトとした事業展開により、お客さまに心身ともに豊かな生活環境を提供するとともに、新たな行動を創出。
→グループの多様な事業をつなぎ、シナジー効果を発現。

Do スポーツ

✓ オンライン・オフラインともに、日常から手軽にスポーツに触れられるサービスを拡充し、スポーツ参画意欲を高める。

「スポーツアプリ」サービスイン

手軽に通えるフィットネス・スクール



グループ施設でのイベント開催



Watch スポーツ

✓ コンテンツを開発し、オンライン・オフラインともに楽しめるスポーツ・エンターテインメント体験の提供。

リアルな施設での観戦機会



オンラインでのイベント参加機会

デジタルを活用した新たな収益機会



✓ニューノーマル時代の新たなライフスタイル創造において、生活者を囲む各インフラのイノベーションを実現し、**多様性に富んだ生活者の暮らしにおいて満足度を高めることでウェルビーイングを実現していく。**

JR東日本・西武グループ

その土地ならではの特長を伸ばし、様々な資源を有効活用していく。
1か所である必要はない、**様々な場所を繋いで新たな価値を創る**

お客さま

私たちが選ぶ「場」は、人々のライフスタイルに合った場所。
1か所である必要は無い。
気分に合わせて、好きな場所で暮らしていく。

選択のための
明確な材料・特色が重要

**両社のストロングポイント、保有リソースを最大限生かし、
新たなライフスタイルの創造と地方創生を実現するインフラ・トピックを創出**

①新しい働き方・暮らし方の提案

(1) ワークেশンの浸透拡大

ウェルビーイング基軸の新規取り組み
個人向け商品の開発
法人・個人と地域をつなげるイベント開催
法人向け商品の開発

(2) ステーションワークの拡大

更なる拠点の拡充
STATION BOOTH
西武鉄道駅構内へ設置

②まちづくりに向けた長期的な連携

(1) MaaSを活用したモビリティサービス

JR東日本と西武グループそれぞれのアセット等
を活用し、地方エリアにおける観光・地域型
MaaS (例：軽井沢エリア) など

(2) 拠点開発の推進

まちづくり連携 など

③沿線活性化に向けた連携

(1) SDGs をテーマとしたスタートアッププログラム連携

食品ロス削減 **傘シェアリングによる廃棄物削減**

- (2) 地域連携マルシェ等イベント共催**
- (3) JR東日本品川駅と品川プリンスホテルとの連携プロジェクト立上げによる品川エリアの価値創造**
- (4) グローバルMICEによる地方創生**

～新たな旅行スタイルの提案 + 地域の活性化への貢献～

- ✓多数の路線を有する日本航空株式会社とホテルやゴルフ・スキー場などのレジャー施設を運営するプリンスホテルが協業することで、両社の施設と観光に関する知識・ノウハウを掛け合わせ、両社だからこそ実現できる旅の提案を行っていく。

(1) 地域の魅力にフォーカスした旅行商品の提案

- JAL「ふるさとアンバサダー」やプリンスホテルスタッフがおすすめする地域の魅力やその地での過ごし方を提案

地域の魅力ツアー

札幌プリンスホテル
オプションで
PCR検査も
ご用意



地域物産展 ..ホテルの宴会場での実施に向け調整中

(2) ニューノーマルに合わせた新たな旅行商品の提案

- ウィズコロナ時代において自由に旅行しづらい状況の中、旅行気分を体験する商品提供により、次の旅行に向けた期待感を醸成する機会をご提案

JAL周遊チャーターフライトとのコラボプラン

グランドプリンスホテル新高輪

都内にいながら疑似海外旅行体験

オプションでPCR検査もご用意



今後、インバウンド需要回復を見据え、訪日外国人が安全・安心に日本国内旅行を楽しめる「管理型観光ツアー」の提案を検討

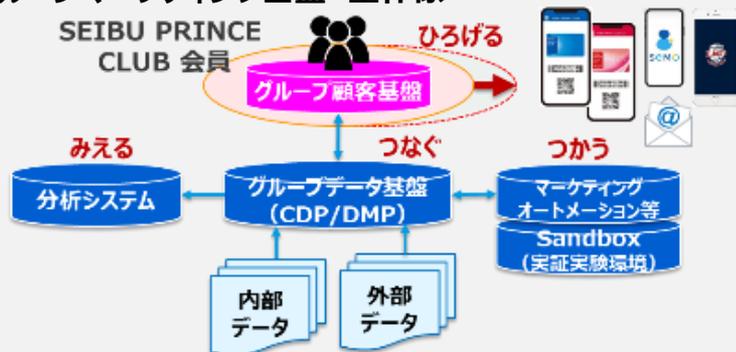
👉 **両社の強みを最大限に生かし、コロナ禍で落ち込む観光需要の回復につなげていく**

✓構築したグループDX推進体制により、攻め・守り双方の視点からデジタル経営を実現。

攻めのDX・マーケティング戦略

グループ内外のデータをつなぎ利活用することで、お客さまの価値感・行動の変化を捉えたサービス変革と新たな顧客価値創出に繋げ、「西武グループのファン」を増やす。

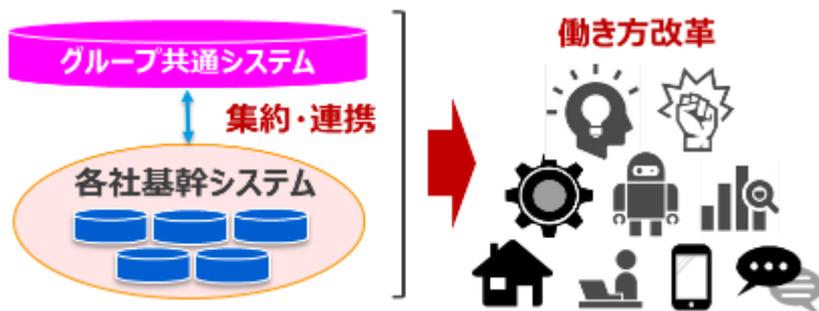
～グループマーケティング基盤 全体像～



- グループ会員組織「SEIBU PRINCE CLUB」を中心に、会員組織を統合、サービス連携し、「グループ顧客基盤」を拡大。
- 「グループマーケティング基盤」を構築し、2021年度より順次利活用を開始。

守りのDX

業務改革、働き方改革などにより、固定費を削減。



- 管理系基幹システムのグループ共通システム化
 - 会計システムの更新（2022年度より順次更新）
- RPAやAIなど技術活用
 - 2021年度より順次RPA基盤のグループ内利用促進
- ペーパーレス化、テレワーク環境の構築

✓4領域12項目のアジェンダにおいて、**持続可能な社会実現のため「サステナビリティアクション」に取り組む。**

安全

●安全安心



事故防止、感染症予防対策



自動運転
実用化への取り組み



環境

“グリーン経営”



- 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

- 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



所沢駅西口開発計画

西武ライオンズ「L-FRIENDS」



貸農園
「エミファーム」展開



賃貸ユニットハウス
「エミキューブ」展開



会社文化

- 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



株式会社アルムなどとの連携による従業員の健康管理



- ✓地球温暖化が進む中、気候変動リスク・ビジネス機会双方の影響を適切に認識するとともに、その影響に積極的に対応していく「**グリーン経営**」を実現する。
- ✓TCFD提言に賛同し、気候変動リスク等への対応を積極的に情報発信していく。

西武グループ環境負荷削減目標

CO2排出量原単位（営業収益当たりCO2排出量）を2030年度までに2018年度比25%削減

使用電力量・燃料の低減

- 鉄道、ホテルなどLED等高効率設備への切り替え、CO2フリー電気の活用
- 鉄道、バス、タクシーの車両代替による省エネ化

ユーグレナバイオディーゼル燃料を使用したバス運行



燃料電池バス



自社の太陽光発電によるレオライナー運行



廃棄物の削減

- あらゆる「ロス」を価値に変えるプロジェクト「LOSS TO VALUE」の強化
- 食品廃棄ロスの削減
- 浄水場発生土、農作物・食品残渣などの再利用



発電

- 太陽光発電への取り組み（自家消費の拡大）
 - 地方エリアにある既存の大型施設
 - 西武鉄道沿線、都心エリアの大規模開発など今後の開発案件
- バイオマス発電への取り組み
 - 西武造園(株)で間伐材や剪定枝、刈草、食品残渣などを原料に再生可能エネルギーへの転換（研究中）



3.2021-2023年度 数值計画

「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けて 重視する経営指標

- ✓「アセットライト」を意識し、下記の通り、資本効率や最適資本構成について、「中長期的に目指す水準」を設定。
- ✓今後、効率性を示すROE・ROAならびに安全性を示す自己資本比率・ネット有利子負債/EBITDA倍率を重視し、「アフターコロナの社会における目指す姿」に向けて経営改革の進捗状況を管理していく。

ROE

**10%以上を
意識**

株主資本コスト7%程度と
認識

①収益性（売上高純利益率） 10%以上

- 都市交通・沿線事業の固定費削減
 - ダイヤ・路線・ご案内窓口の刷新、保有車両数の適正化など
- デジタルを活用した業務改革、働き方改革による固定費削減 など

②効率性（総資産回転率） 0.3回以上

- 「アセットライト」をテーマとしたビジネスモデル変革
 - (株)プリンスホテル・(株)西武プロパティーズ 機能・役割の刷新
- 資本コストを意識した投資
 - 資本コスト3.71%を意識し、事業別ハードルレート運用による投資の厳選

③安全性（財務レバレッジ） 3倍台

- 利益水準の回復による内部留保の積上げ、投資の厳選による負債の圧縮
- 多様な資金調達手段の活用（プロジェクトファイナンスなど）
 - (株)西武プロパティーズにおける不動産事業者としての幅広いマネジメントノウハウ獲得

👉 **ROA
3.5%
以上**

👉 **自己資本比率
25-30%**

👉 **ネット有利子負債
/EBITDA倍率
6倍台**

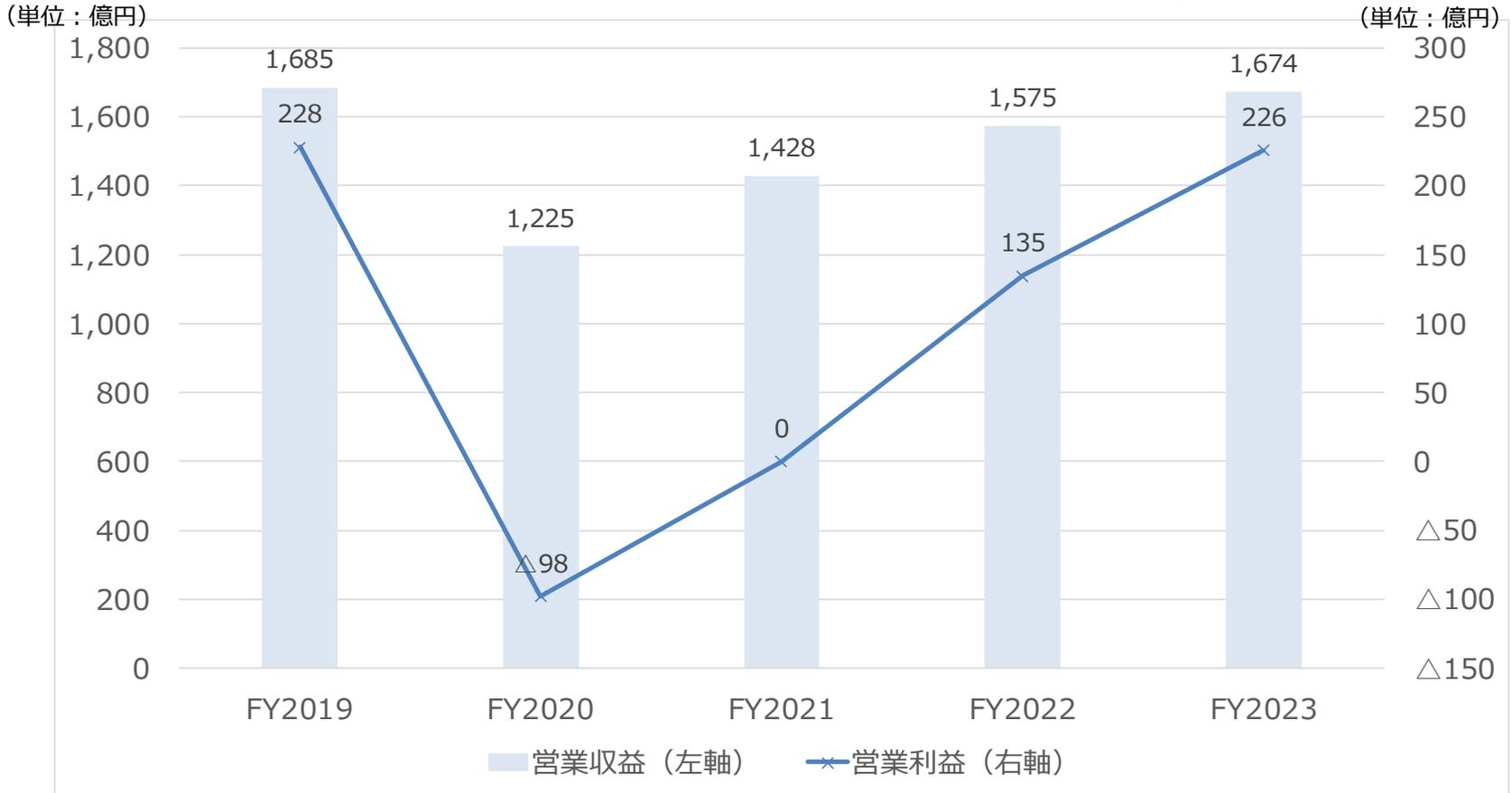
2023年度の計画数値

- ✓事業環境は、2023年度にはインバウンド・国内景気ともに回復する前提。価値変容、行動変容の定着による需要減も見込まれるが、「経営改革」により、**2023年度には利益ベースでコロナ前水準への回復を目指す。**
- ✓「アセットライト」をテーマに「経営改革」を断行。「ホテル資産の活用方針（売却し運営受託するかグループ内で継続保有するかなど。P.14参照）」や「バックオフィス業務の共通化（P.16参照）」などの定量化を進め、資本効率や最適資本構成を示す経営指標については、前頁の「中長期的に目指す水準」に向けて改善を図る。

| 経営指標 | 2019年度実績 (2020/3期) | 2020年度実績 (2021/3期) | 2023年度計画 (2024/3期) |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 営業収益（売上高） | 5,545億 | 3,370億 | 5,380億 |
| 営業利益 | 568億 | △515億 | 660億 |
| EBITDA（償却前営業利益） | 1,145億 | 18億 | 1,250億 |
| 経常利益 | 487億 | △587億 | 570億 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 46億 | △723億 | 400億 |
| ROE | 1.2% | △21.7% | 12.5% |
| ROA | 0.3% | △4.2% | 2.4% |
| 自己資本比率 | 21.5% | 17.6% | 20.2% |
| ネット有利子負債/EBITDA倍率 | 7.9倍 | 482.4倍 | 6.8倍 |

セグメント計画のポイント

- テレワークの広がりなどにより、鉄道業の定期収入（2023年度は2019年度比△10%程度）やバス業の運輸収入へマイナス影響。
- 需要に合わせたダイヤ・路線、ご案内窓口の刷新、保有車両数の適正化などにより固定費を削減。
- 西武園ゆうえんちリニューアルやとしまえん跡地への新施設誘致など近場のレジャー需要を喚起。

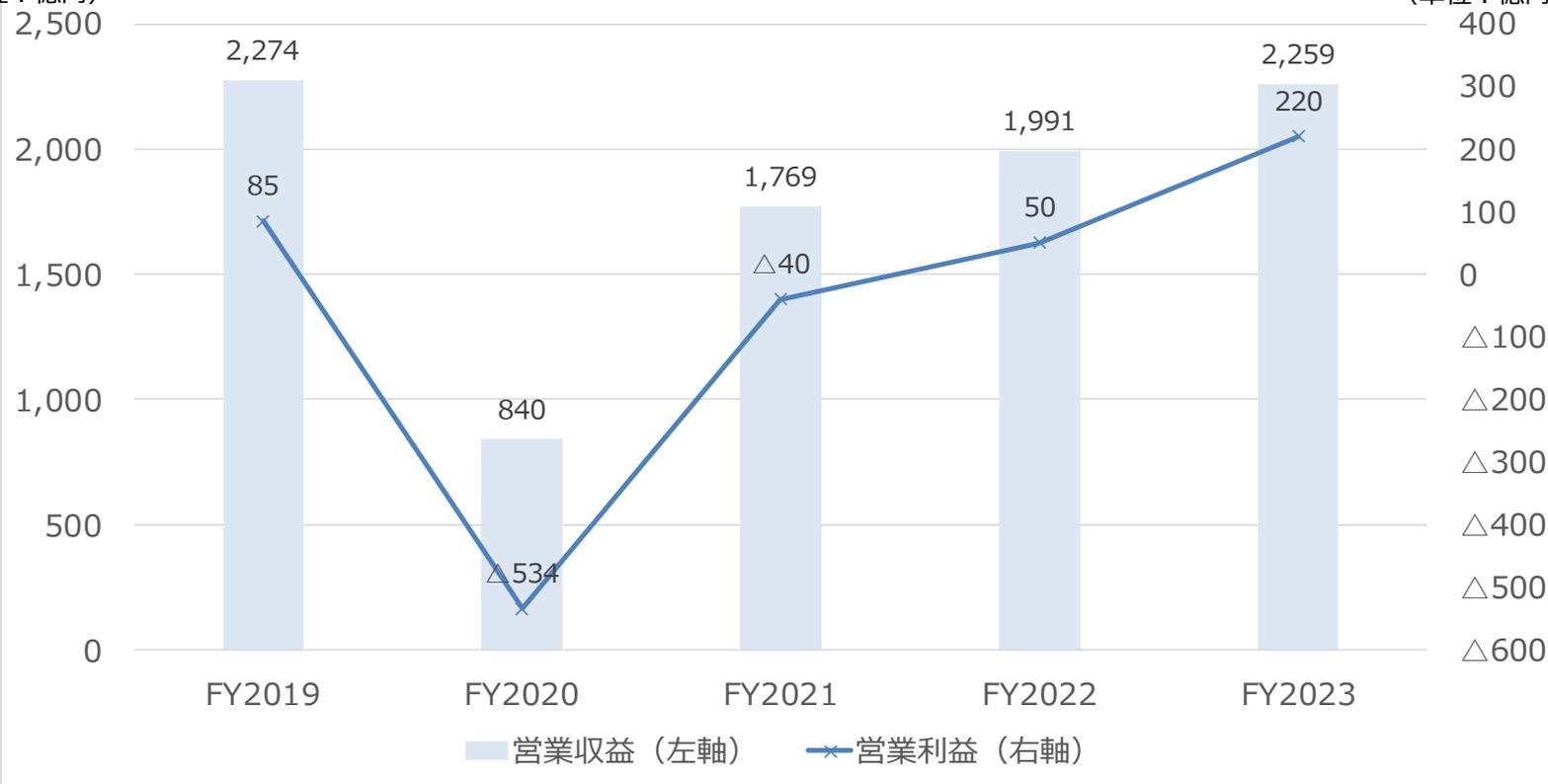


セグメント計画のポイント

- 「ホテル資産の活用方針（売却し運営受託するかグループ内で継続保有するかなど。P.14参照）」について内容は精査中であり、計画数値には織り込んでいない。
- ホテル業の宿泊・食堂部門は、インバウンドや国内景気の回復に加え、ニューノーマルに合わせたサービス変革などにより2023年度は回復を目指す。
宴会部門は、オンライン会議の広がりなどにより、マイナス影響を想定（2023年度は2018年度比△30%程度）。
- 業務の内製化・要員の見直し(臨時要員を約1,000人削減) や運営体制の刷新などにより、固定費を削減。

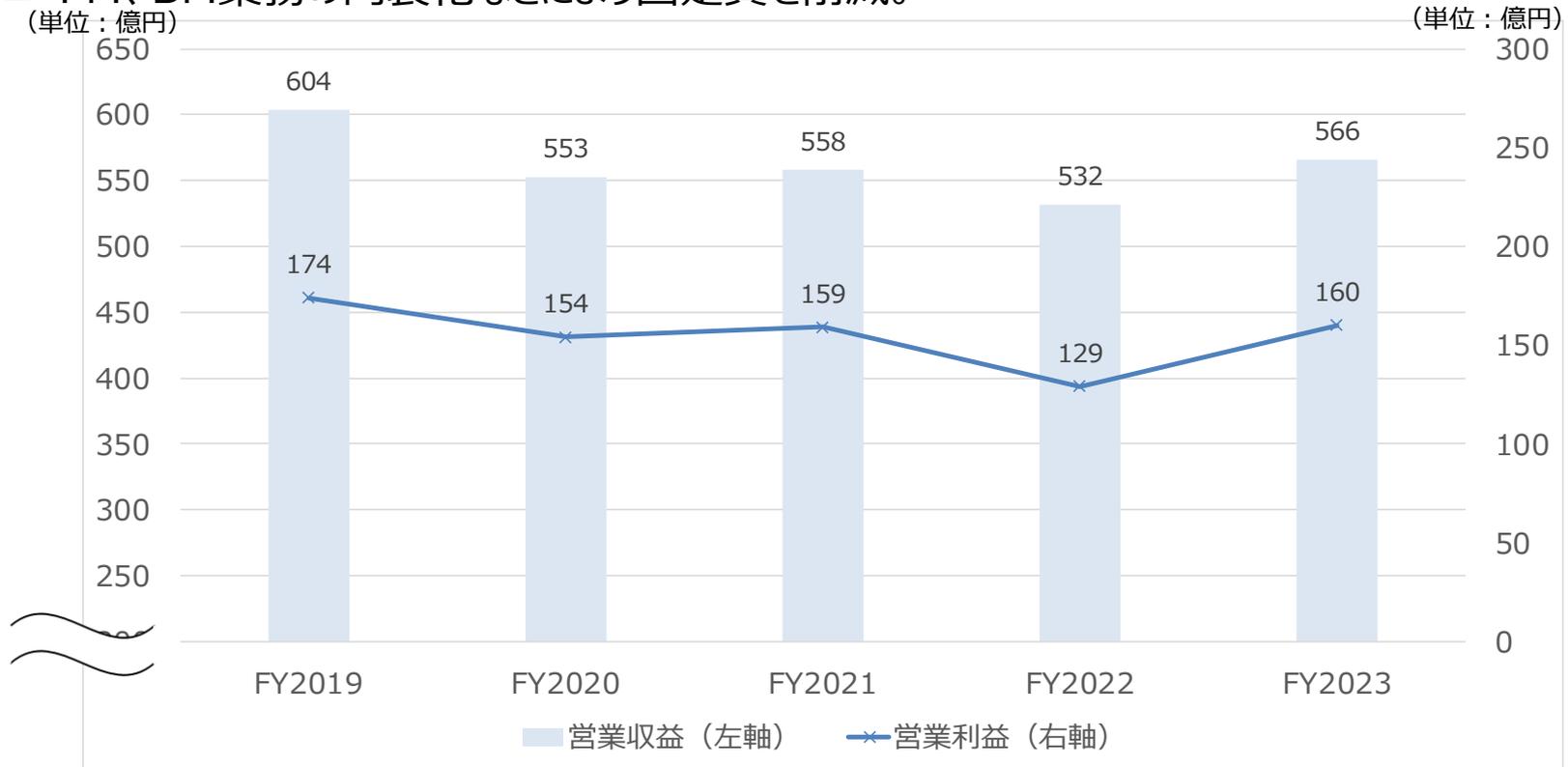
(単位：億円)

(単位：億円)



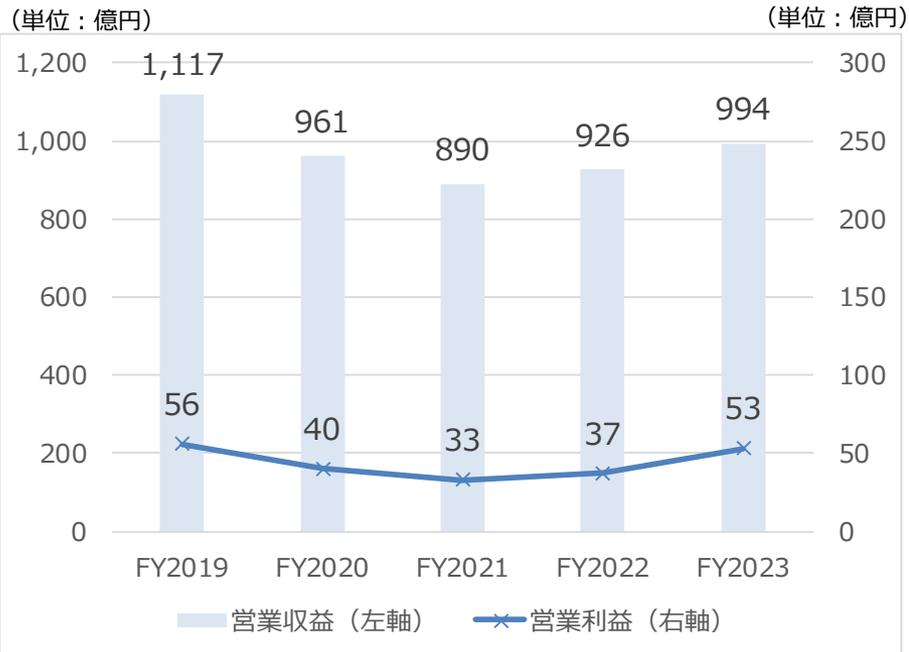
セグメント計画のポイント

- オフィス・レジデンスは、ベースとなる空室率・平均賃料については大幅な悪化は想定していない。
- 東京ガーデンテラス紀尾井町は、期間中に一部オフィステナントの退去が決定済み。リーシング強化により早期の入れ替えを果たす（数値の前提として2021年度に退去の上、2022年度中に順次新テナントが入居）。
- 商業施設は、国内景気の回復や需要喚起により2019年度水準以上に増収を見込んでいる。
- 働き方の多様化に合わせたサービス変革として、シェアオフィスなど新サービスを拡大。
- PM、BM業務の内製化などにより固定費を削減。



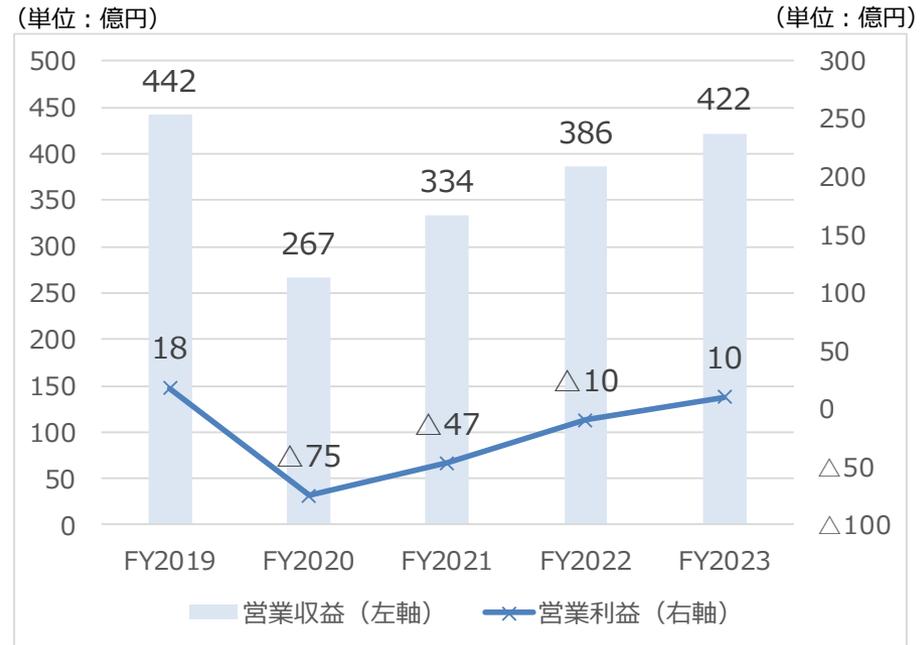
建設事業のポイント

- 成長分野の受注強化や再生可能エネルギー関連の受注、バイオマス発電などサステナビリティアクションの収益化に取り組む。
- 時間外労働削減や原価管理の徹底、また、事業内容、部門構成の刷新（西武建材(株)は2021年度に売却予定）。



その他のポイント

- スポーツ事業の強化、2021年3月に完了したメットライフドームエリアのボールパーク化による効果最大化。
- 新規事業として、エンターテインメント分野の強化による収益機会の拡大。
- 伊豆箱根事業や近江事業における事業内容、部門構成の刷新（伊豆箱根事業におけるタクシー事業の再編、近江事業における鉄道事業の構造改革推進など）。

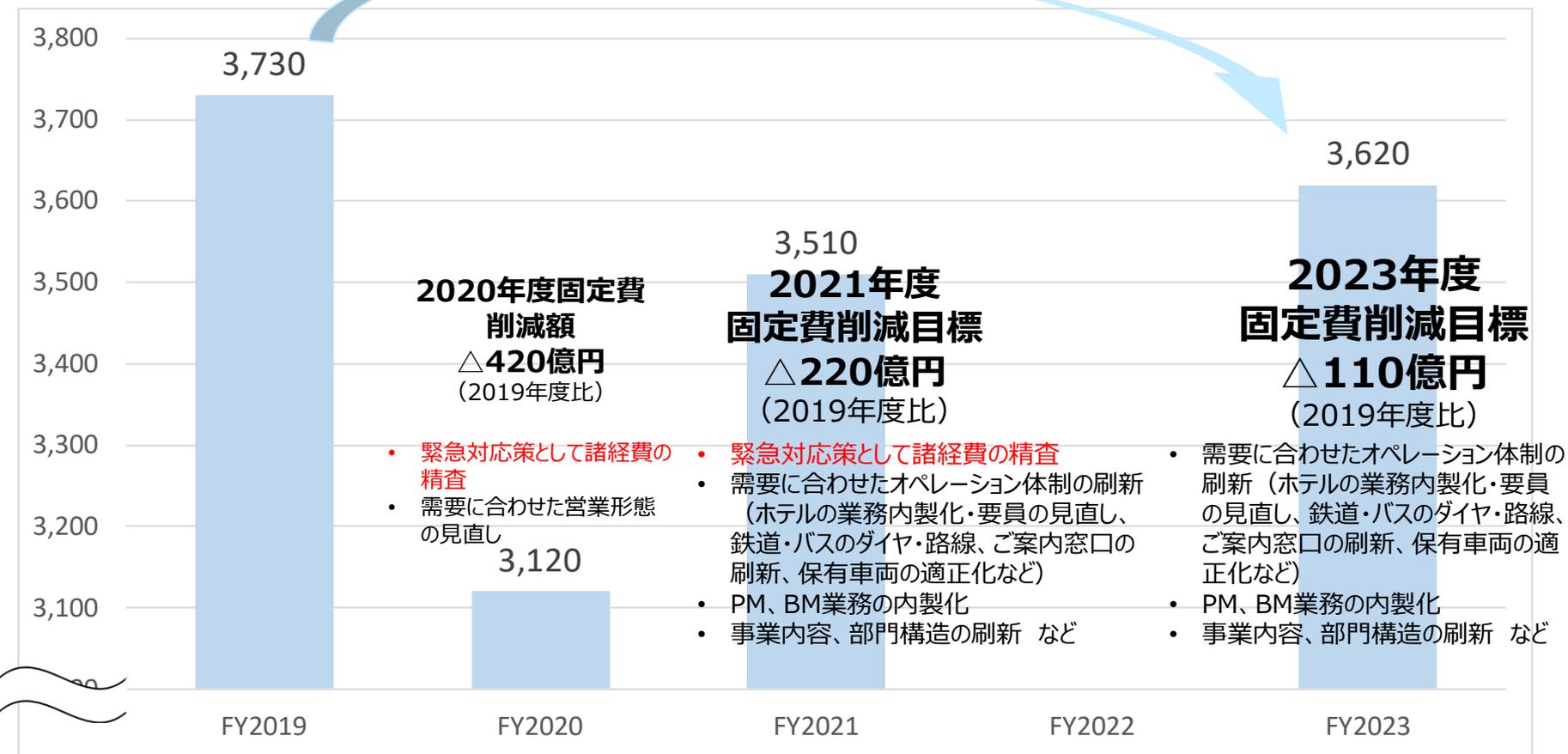


(※) 収益認識に関する会計基準適用の影響（営業収益）

(建設事業) FY2021：△21億円程度 FY2022：△7億円程度 FY2023：△7億円程度
 (その他) FY2021：△15億円程度 FY2022：△20億円程度 FY2023：△21億円程度

固定費の推移 (セグメント合計数値ベース)

(単位：億円)



(注) 2020年度の削減額については特別損失へ振り替えた額 (189億円) は除いております。

また、別途公表している「2021年3月期 決算補足説明資料」で説明した削減額△560億円は、コロナ前見込と比較した数値であります。

- ✓西武グループ長期戦略における財務戦略に基づき、ステークホルダーへの還元と成長に資する投資の実施を最適なバランスで行っていく。
- ✓今回公表計画ではコロナ禍で悪化した財務体質の強化を最優先しつつ、株主のみなさまへの還元も重視。

～グループ長期戦略における財務戦略 全体像～

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、「アセットライト」をテーマに多様な資金調達手段（プロジェクトファイナンスなど）を検討し、実施
- 資本コスト3.71%を意識し、事業別ハードルレート運用により、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

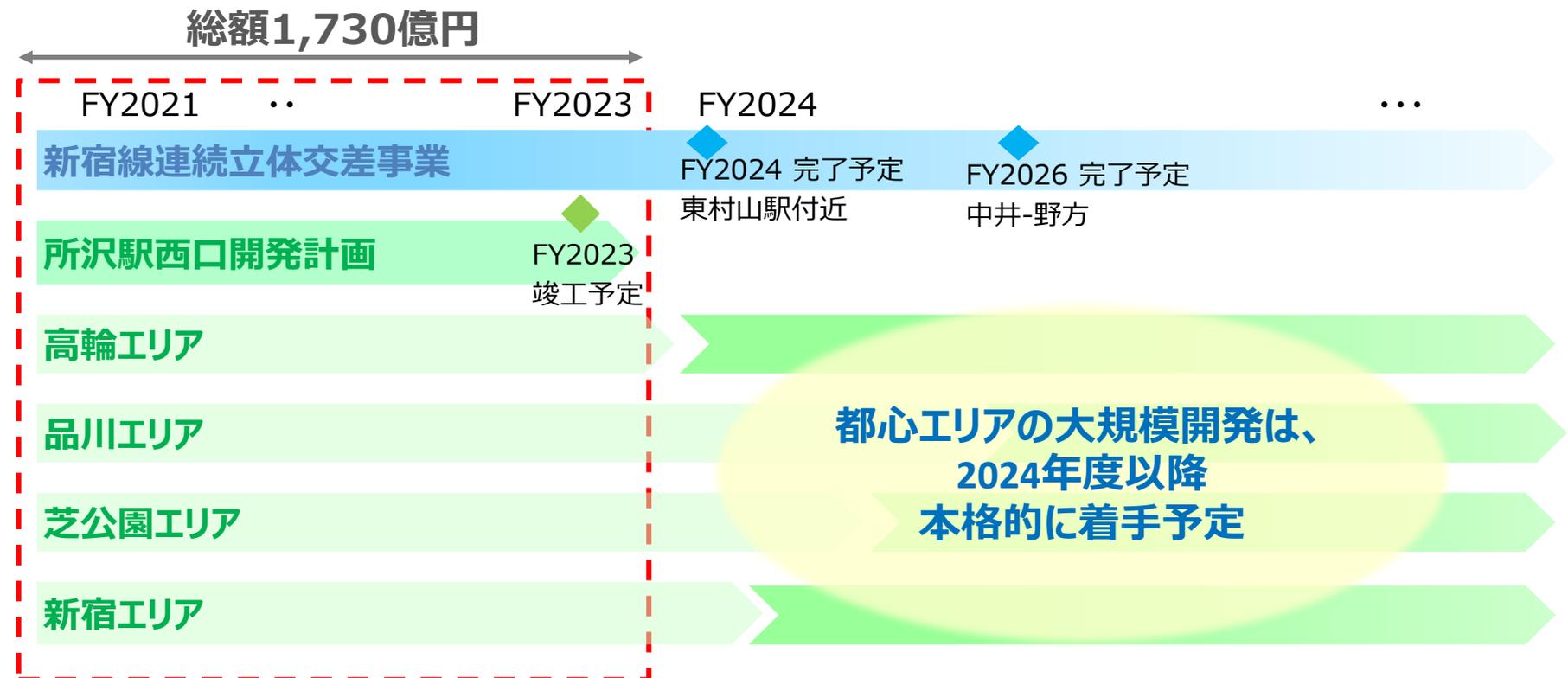
- 金利上昇リスクに向けた対応
- 大規模開発に備え、多様な資金調達のノウハウを獲得し実行（プロジェクトファイナンスなど）
- 自己資本比率25-30%、ネット有利子負債/EBITDA倍率6倍台を「中長期的に目指す水準」とし、財務体質を強化

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
- 株主優待の充実

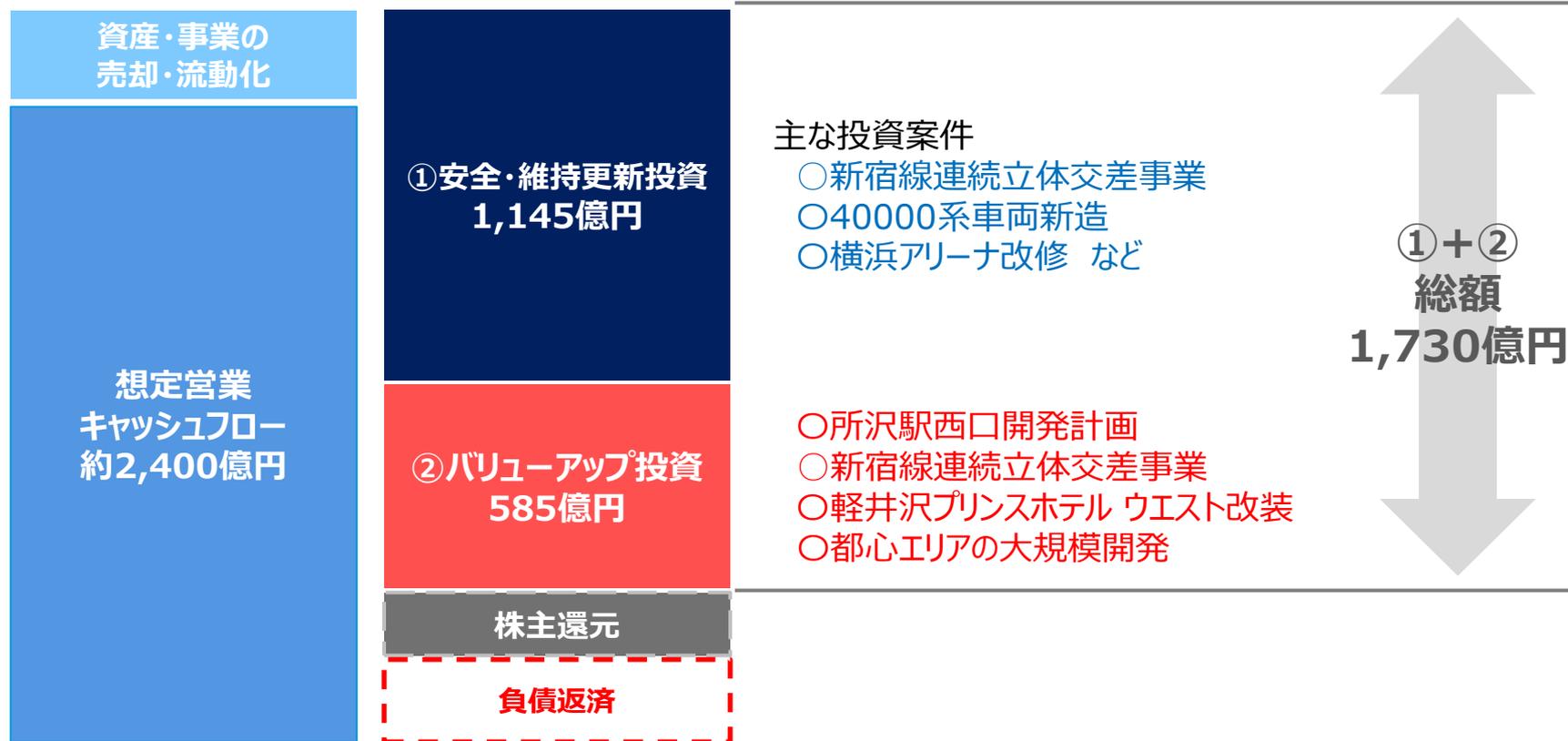
- ✓ 所沢駅西口開発計画など将来の成長につながる投資を厳選し、実施していく。
 - 資本コスト（3.71%）を意識し、事業別ハードルレートを運用。
- ✓ 将来の成長を支える都心エリアの大規模開発については、今回公表計画期間後の着手を予定しており、コロナ禍を踏まえた用途構成や資金調達手法（プロジェクトファイナンスなど）を設計中。

投資スケジュール



- ✓利益水準の回復や投資の厳選に加え、資産・事業の売却・流動化などにより、**連結フリーキャッシュフローはプラスの見通し**。
- ✓株主還元については、財務体質とのバランスを踏まえながらも、2022年3月期から復配を計画。

3カ年のキャッシュフロー



✓今回公表計画において、前提とした事業環境の変化による未達リスクは以下の通り。

- ベース需要の回復状況が想定と相違した場合
例) 国内景気・インバウンドの回復の遅れ
-鉄道業の定期外収入、ホテル業の宿泊・食堂部門、商業施設 など
- コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容が想定以上に広がった場合
例) リモートワークの広がりによる鉄道業の定期収入などへのマイナス影響
オンライン会議の広がりによるホテル業の宴会部門などへのマイナス影響
外出需要の想定以上のマイナス -鉄道業の定期外収入、レジャー施設、スポーツ事業など



内外環境を的確に把握し万全な備えを行うことで、利益ベースでは達成を目指す。

- 「経営改革」についてより踏み込み実行
 - 「資産・事業の売却・流動化 (P.11参照)」について再精査、早期の実行
ホテル資産についても再精査し、現状の用途に限らない最有効活用策の検討、実行
 - 都市交通・沿線事業のダイヤ・路線、ご案内窓口の刷新、保有車両数の適正化など
固定費削減 (P.15参照) 内容の再精査、実行
 - 効果算定中のバックオフィス業務の共通化 (P.16参照) について定量化
- 緊急対応としてのコスト削減 (2020年度はコロナ前見込に対し△560億円削減)

4.2022年3月期 連結業績予想・配当予想

(単位：億円)

| | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | | 対前々期 (2020/3期比) | | 2022/3期 2Q予想 | 対前年同期 (2021/3期 2Q比) | | 対前々年同期 (2020/3期 2Q比) | |
|-----------------|---------------|-------------------|--------|--------------------|----------|-----------------|------------------------|--------|-------------------------|---------|
| 営業収益 | 4,560 | +1,189 | +35.3% | △ 985 | △ 17.8% | 2,200 | +651 | +42.0% | △ 746 | △ 25.3% |
| 営業利益 | 90 | +605 | — | △ 478 | △ 84.2% | 30 | +336 | — | △ 407 | △ 93.2% |
| 償却前営業利益 | 670 | +651 | — | △ 475 | △ 41.5% | 320 | +370 | — | △ 397 | △ 55.4% |
| 経常利益 | 0 | +587 | — | △ 487 | △ 100.0% | △ 10 | +336 | — | △ 404 | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | △ 50 | +673 | — | △ 96 | — | △ 80 | +310 | — | △ 361 | — |

(連結業績予想の前提)

- 感染状況の一進一退により厳しい状況が続く前提に立ったうえで、下期はワクチン接種が進むことに伴う段階的な経済活動の緩和も想定。
- 東京オリンピック・パラリンピック開催の効果は、海外からの観戦者を除き算定。
- コロナ禍で進んだ価値変容、行動変容（リモートワーク、オンライン会議の広がりなど）は定着していく。

■ 営業収益

4,560億円（※）

上記前提に立ち、コロナ前である2020年3月期比では△17.8%の減収の見込みではあるものの、グループ内外と連携したニューノーマルに合わせたサービス変革などにより、2021年3月期比では増収の見通し。

■ 営業利益

90億円

固定費削減などにより、営業黒字を計上する見通し。

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

△50億円

⇒2022年度（2023年3月期）には、黒字140億円に転換の計画（P.48参照）

資産・事業の売却・流動化による特別損益を一部（新横浜西武ビル・西武建材(株)の売却、新横浜スクエアビル・芝公園2丁目ビルの流動化に係る現時点の概算値）計上する見通し。

「ホテル資産の活用方針（売却し運営受託するかグループ内で継続保有するかなど。P.14参照）」について内容は精査中であり、計画数値には織り込んでいない。早期の実現を目指す。

（※）2022年3月期より収益認識に関する会計基準を適用しており、営業収益の予想値には、当該会計基準適用による影響が含まれます（通期予想△110億円程度、2Q予想△70億円程度）

営業収益（セグメント別）

（単位：億円）

| | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | | 対前々期 (2020/3期比) | | 内容 | 2022/3期 2Q予想 | 対前年同期 (2021/3期 2Q比) | | 対前々年同期 (2020/3期 2Q比) | |
|------------|---------------|-------------------|---------|--------------------|---------|---|-----------------|------------------------|---------|-------------------------|---------|
| 都市交通・沿線事業 | 1,428 | +202 | +16.5% | △ 257 | △ 15.3% | 2020/3期比ではリモートワークの広がりや感染状況の一進一退による出控えの影響などにより減収の見通しであるものの、2021/3期比では西武園ゆうえんちのリニューアルなど近場のレジャー需要の喚起などにより打ち返しを図り、増収の見通し。 (収益認識に関する会計基準適用の影響 通期予想△39億円程度 2Q予想△24億円程度) | 702 | +115 | +19.6% | △ 176 | △ 20.1% |
| ホテル・レジャー事業 | 1,769 | +928 | +110.5% | △ 505 | △ 22.2% | 2020/3期比では感染状況の一進一退によるホテルやレジャー施設ご利用のお客さま減少などにより減収の見通しであるものの、2021/3期比ではグループ内外と連携したニューノーマルに合わせたサービス変革やオリパラ需要の取り込みなどにより打ち返しを図り、増収の見通し。 (収益認識に関する会計基準適用の影響 通期予想△17億円程度 2Q予想△9億円程度) | 780 | +439 | +129.3% | △ 440 | △ 36.1% |
| 不動産事業 | 558 | +4 | +0.7% | △ 46 | △ 7.7% | 2020/3期比では収益認識に関する会計基準適用の影響（通期予想△28億円程度 2Q予想△15億円程度）に加え、商業施設における出控えの影響などにより、減収の見通しであるものの、2021/3期比では働き方の多様化に合わせたサービス変革に加え、東京ガーデンテラス紀尾井町におけるオフィステナントの退去に伴う解約金の計上もあり、増収の見通し。 | 305 | +37 | +13.8% | △ 12 | △ 3.9% |
| 建設事業 | 890 | △ 71 | △ 7.4% | △ 227 | △ 20.4% | 建設業において繰越工事の減少により増収幅が小幅にとどまる見込であることに加え、西武建材(株)の売却を行う計画であることから、2020/3期比、2021/3期比ともに減収の見通し。 (収益認識に関する会計基準適用の影響 通期予想△21億円程度 2Q予想△18億円程度) | 421 | △ 42 | △ 9.1% | △ 80 | △ 16.0% |
| その他 | 334 | +66 | +24.8% | △ 108 | △ 24.5% | 2020/3期比では、スポーツ事業における集客イベントの減少や、伊豆箱根事業、近江事業における出控えの影響などにより、減収の見通しであるものの、2021/3期比では、リニューアルしたメットライドームでの諸施策などにより打ち返しを図り、増収の見通し。 (収益認識に関する会計基準適用の影響 通期予想△15億円程度 2Q予想△11億円程度) | 202 | +72 | +56.0% | △ 88 | △ 30.5% |
| 調整額 | △ 419 | +59 | - | +159 | - | | △ 210 | +28 | - | +51 | - |
| 連結数値 | 4,560 | +1,189 | +35.3% | △ 985 | △ 17.8% | (収益認識に関する会計基準適用の影響 通期予想△110億円程度 2Q予想△70億円程度) | 2,200 | +651 | +42.0% | △ 746 | △ 25.3% |

鉄道業

- ✓ 定期収入 : 2020年3月期比 上期△22%程度、下期△10%程度で推移する想定
- ✓ 定期外収入 : 2020年3月期比 上期△18%程度、下期△9%程度で推移する想定

(人員単位：千人、金額単位：百万円)

| 鉄道業 (西武鉄道株式会社) | | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | 対前々期 (2020/3期比) |
|----------------|-----|---------------|-------------------|--------------------|
| 輸送人員 | 定期 | 349,878 | +15.3% | △ 16.6% |
| | 定期外 | 213,325 | +26.4% | △ 11.9% |
| | 計 | 563,204 | +19.3% | △ 14.9% |
| 旅客運輸収入 | 定期 | 38,454 | +10.6% | △ 16.2% |
| | 定期外 | 46,231 | +28.0% | △ 13.9% |
| | 計 | 84,686 | +19.5% | △ 15.0% |

【参考】足もとの改札通過人員 (前々年同月比)

| | 2021年 | | | |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 |
| 定期 | △ 38% | △ 33% | △ 28% | △ 22% |
| 定期外 | △ 34% | △ 26% | △ 22% | △ 23% |
| 計 | △ 36% | △ 30% | △ 25% | △ 22% |

ホテル業

- ✓ 客室稼働率 : 1Qは20-30%程度、その後段階的に改善し、下期は60-70%程度で推移する想定。

(RevPAR・平均販売室料：円)

| ホテル業 (株式会社プリンスホテル) | | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | 対前々期 (2020/3期比) |
|--------------------|--------|---------------|-------------------|--------------------|
| 宿泊部門全体 | RevPAR | 9,917 | +227.4% | △ 14.8% |
| | 平均販売室料 | 17,246 | +3.3% | +6.6% |
| | 客室稼働率 | 57.5% | +39.4pt | △ 14.4pt |

【参考】足もとの宿泊指標 (前々年同月比)

| | 2021年 | | | |
|---------|----------|----------|----------|--------|
| | 1月 | 2月 | 3月 | 4月 |
| RevPAR | △ 82.7% | △ 84.6% | △ 75.2% | △ 80% |
| ADR | +10.4% | △ 12.9% | △ 11.0% | △ 28% |
| 稼働率 | △ 58.0pt | △ 64.6pt | △ 57.2pt | △ 57pt |
| (当期実績値) | (10.8%) | (13.9%) | (22.2%) | (22%) |

(注) 2022年3月期予想および2021年3月期実績のホテル業の営業指標には臨時休業中の施設・客室を含んでおります。

営業利益（セグメント別）

（単位：億円）

| 内容 | 2022/3期 | 対前期 | | 対前々期 | | 2022/3期 | 対前年同期 | | 対前々年同期 | |
|------------|---------|------------|---------|------------|----------|---------|-------|---------------|--------|---------------|
| | 予想 | (2021/3期比) | | (2020/3期比) | | | 2Q予想 | (2021/3期 2Q比) | | (2020/3期 2Q比) |
| 都市交通・沿線事業 | 0 | +98 | - | △ 228 | △ 100.0% | 14 | +71 | - | △ 148 | △ 91.4% |
| ホテル・レジャー事業 | △ 40 | +494 | - | △ 125 | - | △ 91 | +211 | - | △ 188 | - |
| 不動産事業 | 159 | +4 | +3.1% | △ 15 | △ 8.9% | 109 | +34 | +45.5% | +8 | +8.2% |
| 建設事業 | 33 | △ 7 | △ 18.7% | △ 23 | △ 41.5% | 11 | △ 7 | △ 39.2% | △ 12 | △ 53.8% |
| その他 | △ 47 | +28 | - | △ 65 | - | △ 7 | +33 | - | △ 53 | - |
| 調整額 | △ 15 | △ 12 | - | △ 20 | - | △ 6 | △ 6 | - | △ 13 | - |
| 連結数値 | 90 | +605 | - | △ 478 | △ 84.2% | 30 | +336 | - | △ 407 | △ 93.2% |

償却前営業利益（セグメント別）

（単位：億円）

| 内容 | 2022/3期 | 対前期 | | 対前々期 | | 2022/3期 | 対前年同期 | | 対前々年同期 | |
|------------|---------|------------|---------|------------|---------|---------|-------|---------------|--------|---------------|
| | 予想 | (2021/3期比) | | (2020/3期比) | | | 2Q予想 | (2021/3期 2Q比) | | (2020/3期 2Q比) |
| 都市交通・沿線事業 | 231 | +107 | +86.4% | △ 215 | △ 48.2% | 124 | +73 | +146.1% | △ 141 | △ 53.3% |
| ホテル・レジャー事業 | 141 | +522 | - | △ 145 | △ 50.8% | 0 | +228 | - | △ 196 | △ 100.0% |
| 不動産事業 | 277 | +2 | +0.9% | △ 14 | △ 5.1% | 169 | +34 | +26.0% | +9 | +6.2% |
| 建設事業 | 37 | △ 8 | △ 18.7% | △ 23 | △ 39.2% | 13 | △ 7 | △ 36.4% | △ 12 | △ 49.9% |
| その他 | △ 5 | +29 | - | △ 61 | - | 13 | +35 | - | △ 51 | △ 79.8% |
| 調整額 | △ 11 | △ 2 | - | △ 14 | - | 1 | +5 | - | △ 5 | △ 84.3% |
| 連結数値 | 670 | +651 | - | △ 475 | △ 41.5% | 320 | +370 | - | △ 397 | △ 55.4% |

✓営業費は前々期（2020年3月期）と比較し△507億円減少の見込み。

✓固定費は、コストの精査に加え、ホテル業をはじめとする需要に合わせたオペレーションの刷新や事業内容、部門構造の刷新、業務の内製化などにより低減に努め、2020年3月期と比較し△220億円程度削減の見通し。

営業費（セグメント別）

（単位：億円）

| | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | 対前々期 (2020/3期比) | 内容（2020/3期比で記載） |
|------------|---------------|-------------------|--------------------|--|
| 都市交通・沿線事業 | 1,428 | +103 | △29 | 2021/3期ダイヤ・路線の見直しなどによる電気動力費、燃料費などコストの減少 時間外労働削減などによる人件費の低減 修繕費など諸経費の精査 |
| ホテル・レジャー事業 | 1,809 | +434 | △380 | 業務の内製化・要員の見直しや運営体制の刷新（人件費、水道光熱費などの削減） 広告宣伝費など諸経費の精査 |
| 不動産事業 | 399 | △0 | △31 | PM、BM業務の内製化 広告宣伝費など諸経費の精査 |
| 建設事業 | 857 | △63 | △204 | 事業内容、部門構造の刷新 働き方改革による生産性の向上 販管費など諸経費の精査 |
| その他 | 381 | +37 | △42 | 事業内容、部門構造の刷新など |
| 調整額 | △404 | +72 | +179 | |
| 営業費 合計 | 4,470 | +583 | △507 | 固定費△220億円程度（※）の削減、変動費率△3pt程度（※）の低減 （※）セグメント合計数値ベース |

- ✓財務体質の強化を重視し、安全・維持更新投資については、安全・安心を最優先にしたうえで案件を精査するとともに、バリューアップ投資については、事業別ハードルレートを意識し厳選。
- ✓2022年3月期の設備投資は490億円を計画。

設備投資計画（セグメント別）

（単位：億円）

| | 2022/3期 予想 | 対前期 (2021/3期比) | 対前々期 (2020/3期比) | 内容 |
|------------|---------------|-------------------|--------------------|----------------------------|
| 都市交通・沿線事業 | 284 | △ 37 | △ 122 | 新宿線連続立体交差事業 40000系車両の新造 |
| ホテル・レジャー事業 | 105 | △ 49 | △ 67 | 軽井沢プリンスホテル ウエスト改装 |
| 不動産事業 | 53 | △ 30 | △ 76 | |
| 建設事業 | 6 | △ 0 | △ 0 | |
| その他 | 23 | △ 67 | △ 124 | |
| 調整額 | 19 | +68 | +11 | |
| 設備投資 合計 | 490 | △ 116 | △ 379 | |

2021年3月期配当・2022年3月期の配当予想

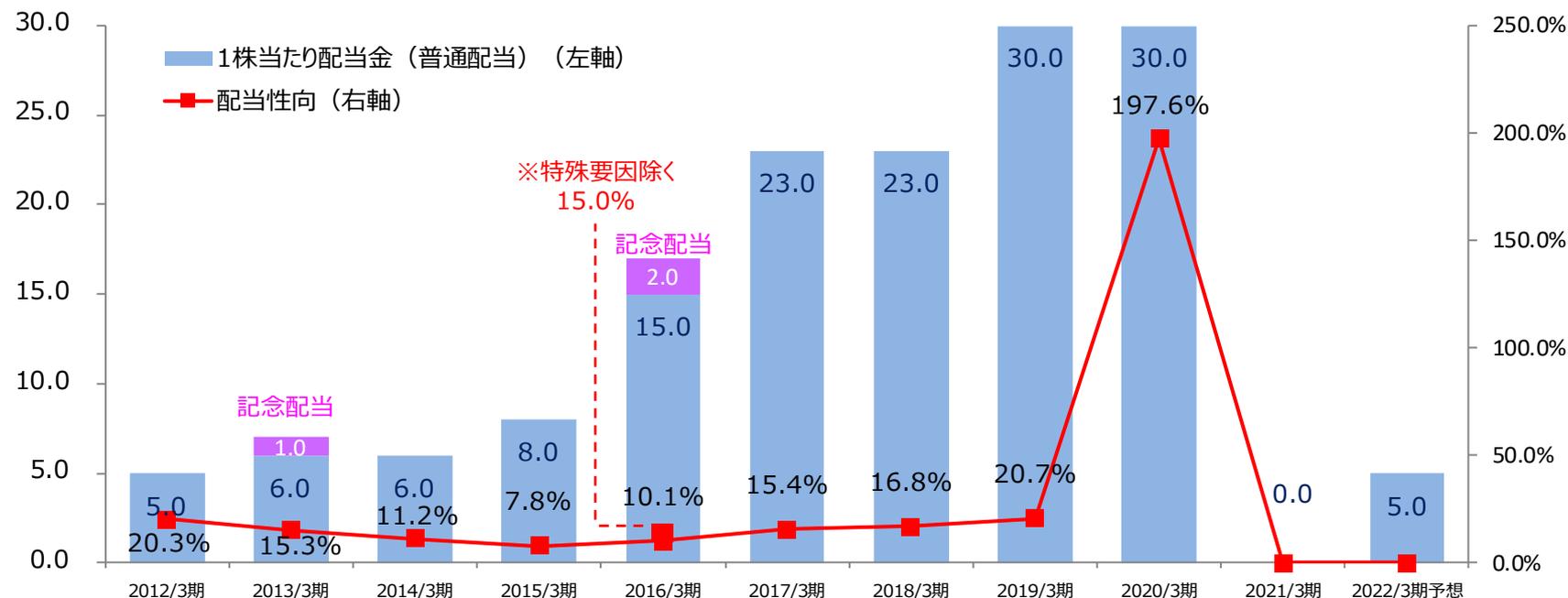
✓ 2021年3月期

2020年9月24日に開示した予想と変わらず、多額の当期純損失を計上したことから、純資産の棄損を最小限にとどめるため、誠に遺憾ながら無配とする。

✓ 2022年3月期

コロナ禍で悪化した財務体質の強化が最優先である中で、「アセットライト」をテーマとした「経営改革」を断行することで改善を図っていくこと、また、2022年3月期連結業績予想や今回公表計画3か年の利益水準、資金の状況を総合的に勘案し、中間配当は見送るものの、期末配当は1株当たり5円を計画。

(単位：円)



Appendix

(単位：億円)

| | 2019年度 実績 (2020/3期) | 2020年度 実績 (2021/3期) | 2021年度予想 | | 2022年度計画 | | 2023年度計画 | | |
|----------------------|---------------------------|---------------------------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|-------|-----------------------|
| | | | (2022/3期) | 前期比 | (2023/3期) | 前期比 | (2024/3期) | 前期比 | 2019年度比 (2020/3期比) |
| 営業収益 | 5,545 | 3,370 | 4,560 | +1,189 | 4,930 | +370 | 5,380 | +450 | △165 |
| 営業利益 | 568 | △515 | 90 | +605 | 330 | +240 | 660 | +330 | +91 |
| EBITDA(償却前営業利益) | 1,145 | 18 | 670 | +651 | 920 | +250 | 1,250 | +330 | +104 |
| 経常利益 | 487 | △587 | 0 | +587 | 240 | +240 | 570 | +330 | +82 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 46 | △723 | △50 | +673 | 140 | +190 | 400 | +260 | +353 |
| 総資産 | 17,077 | 16,984 | 16,760 | △224 | 16,690 | △70 | 16,700 | +10 | △377 |
| 負債 | 13,343 | 13,128 | 12,970 | △158 | 12,790 | △180 | 12,460 | △330 | △883 |
| 純資産 | 3,734 | 3,856 | 3,790 | △66 | 3,900 | +110 | 4,240 | +340 | +505 |
| 自己資本 | 3,672 | 2,997 | 2,930 | △67 | 3,040 | +110 | 3,380 | +340 | △292 |
| ネット有利子負債 | 9,062 | 9,083 | 8,950 | △133 | 8,800 | △150 | 8,470 | △330 | △592 |
| 設備投資 | 869 | 606 | 490 | △116 | 590 | +100 | 650 | +60 | △219 |
| ROE | 1.2% | △21.7% | △1.7% | +20.0% | 4.7% | +6.4% | 12.5% | +7.8% | +11.3% |
| ROA | 0.3% | △4.2% | △0.3% | +3.9% | 0.8% | +1.1% | 2.4% | +1.6% | +2.1% |
| 自己資本比率 | 21.5% | 17.6% | 17.5% | △0.2% | 18.2% | +0.7% | 20.2% | +2.0% | △1.3% |
| ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍) | 7.9 | 482.4 | 13.4 | △469.1 | 9.6 | △3.8 | 6.8 | △2.8 | △1.1 |

営業収益

(単位：億円)

| | 2019年度 実績 (2020/3期) | 2020年度 実績 (2021/3期) | 2021年度予想 | | 2022年度計画 | | 2023年度計画 | | |
|-------------|---------------------------|---------------------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-----------------------|
| | | | (2022/3期) | 前期比 | (2023/3期) | 前期比 | (2024/3期) | 前期比 | 2019年度比 (2020/3期比) |
| 都市交通・沿線事業 | 1,685 | 1,225 | 1,428 | +202 | 1,575 | +147 | 1,674 | +99 | △11 |
| ホテル・レジャー事業 | 2,274 | 840 | 1,769 | +928 | 1,991 | +222 | 2,259 | +268 | △15 |
| 不動産事業 | 604 | 553 | 558 | +4 | 532 | △26 | 566 | +34 | △38 |
| 建設事業 | 1,117 | 961 | 890 | △71 | 926 | +36 | 994 | +68 | △123 |
| その他 | 442 | 267 | 334 | +66 | 386 | +52 | 422 | +36 | △20 |
| 調整額 | △578 | △478 | △419 | +59 | △480 | △61 | △535 | △55 | +43 |
| 連結数値 | 5,545 | 3,370 | 4,560 | +1,189 | 4,930 | +370 | 5,380 | +450 | △165 |

営業利益

(単位：億円)

| | 2019年度 実績 (2020/3期) | 2020年度 実績 (2021/3期) | 2021年度予想 | | 2022年度計画 | | 2023年度計画 | | |
|-------------|---------------------------|---------------------------|-----------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|-----------------------|
| | | | (2022/3期) | 前期比 | (2023/3期) | 前期比 | (2024/3期) | 前期比 | 2019年度比 (2020/3期比) |
| 都市交通・沿線事業 | 228 | △98 | 0 | +98 | 135 | +135 | 226 | +91 | △2 |
| ホテル・レジャー事業 | 85 | △534 | △40 | +494 | 50 | +90 | 220 | +170 | +134 |
| 不動産事業 | 174 | 154 | 159 | +4 | 129 | △30 | 160 | +31 | △14 |
| 建設事業 | 56 | 40 | 33 | △7 | 37 | +4 | 53 | +16 | △3 |
| その他 | 18 | △75 | △47 | +28 | △10 | +37 | 10 | +20 | △8 |
| 調整額 | 5 | △2 | △15 | △12 | △11 | +4 | △9 | +2 | △14 |
| 連結数値 | 568 | △515 | 90 | +605 | 330 | +240 | 660 | +330 | +91 |

EBITDA

(単位：億円)

| | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度予想 | | 2022年度計画 | | 2023年度計画 | | |
|-------------|-----------------|-----------------|------------|-------------|------------|-------------|--------------|-------------|-----------------------|
| | 実績 (2020/3期) | 実績 (2021/3期) | (2022/3期) | 前期比 | (2023/3期) | 前期比 | (2024/3期) | 前期比 | 2019年度比 (2020/3期比) |
| 都市交通・沿線事業 | 446 | 123 | 231 | +107 | 367 | +136 | 465 | +98 | +18 |
| ホテル・レジャー事業 | 286 | △381 | 141 | +522 | 233 | +92 | 399 | +166 | +112 |
| 不動産事業 | 291 | 274 | 277 | +2 | 243 | △34 | 274 | +31 | △17 |
| 建設事業 | 60 | 45 | 37 | △8 | 41 | +4 | 57 | +16 | △3 |
| その他 | 56 | △34 | △5 | +29 | 34 | +39 | 57 | +23 | +0 |
| 調整額 | 3 | △8 | △11 | △2 | 2 | +13 | △2 | △4 | △5 |
| 連結数値 | 1,145 | 18 | 670 | +651 | 920 | +250 | 1,250 | +330 | +104 |

設備投資

(単位：億円)

| | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度予想 | | 2022年度計画 | | 2023年度計画 | | |
|-------------|-----------------|-----------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|-----------------------|
| | 実績 (2020/3期) | 実績 (2021/3期) | (2022/3期) | 前期比 | (2023/3期) | 前期比 | (2024/3期) | 前期比 | 2019年度比 (2020/3期比) |
| 都市交通・沿線事業 | 406 | 321 | 284 | △37 | 300 | +16 | 330 | +30 | △76 |
| ホテル・レジャー事業 | 172 | 154 | 105 | △49 | 106 | +1 | 106 | +0 | △66 |
| 不動産事業 | 129 | 83 | 53 | △30 | 93 | +40 | 164 | +71 | +34 |
| 建設事業 | 6 | 6 | 6 | △0 | 4 | △2 | 4 | +0 | △2 |
| その他 | 147 | 90 | 23 | △67 | 77 | +54 | 41 | △36 | △106 |
| 調整額 | 7 | △49 | 19 | +68 | 10 | △9 | 5 | △5 | △2 |
| 連結数値 | 869 | 606 | 490 | △116 | 590 | +100 | 650 | +60 | △219 |

＜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。