

2022年3月期 決算実績概況 および

「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」の進捗

2022年5月12日

株式会社西武ホールディングス（9024）

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

I. エグゼクティブ・サマリー

P3

II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標

P8

III. 決算実績詳細

P19

IV. 業績予想、足元の動向

P27

V. 当期・次期の配当

P34

VI. 中期経営計画の進捗

P36

VII. 補足資料

P62

2022年3月期 連結決算実績

- 新型コロナウイルス感染症の影響により、引き続き厳しい事業環境下にあったものの、対前期では増収（営業収益は17.7%増の3,968億円）
 - 西武鉄道運輸収入+8.9%、プリンスホテルRevPAR+62.1%
 - 収益認識に関する会計基準の適用により営業収益は98億円減少、損益影響は軽微
- 固定費は前々期比で320億円減少（特別損失への振替前）
- 償却前営業利益は424億円の黒字を確保、営業損失は132億円となり前期から改善
- 特別利益に子会社株式売却益373億円、固定資産売却益139億円、雇用調整助成金等受入額91億円を計上
- 特別損失に臨時休業等による損失（休業期間中の固定費）60億円、子会社株式売却損35億円を計上
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、106億円の黒字を確保

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期		2022/3期 予想※2	対予想 (増減額)	(金額単位：億円)	
				(増減額・率)				2022/3期 4Q (1-3月)	対前期 (増減額)
営業収益	5,545	3,370	3,968	+ 597	+ 17.7%	4,010	△ 41	965	+ 119
営業利益	568	△ 515	△ 132	+ 383	—	△ 110	△ 22	△ 88	+ 57
償却前営業利益※1	1,145	18	424	+ 405	—	440	△ 15	54	+ 62
経常利益	487	△ 587	△ 174	+ 413	—	△ 180	+ 5	△ 84	+ 61
親会社株主に帰属する当期純利益	46	△ 723	106	+ 829	—	90	+ 16	194	+ 436

※1 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。

※2 2022年2月10日公表予想

セグメント別営業収益

(金額単位：億円)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		概要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2022/3期 予想 ^{※1}	対予想 (増減額)	概要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
都市交通・沿線事業	1,685	1,225	1,313	+ 87	+ 7.1%	(+) 鉄道・バスの運輸収入の増加 (+) 西武園ゆうえんち来客数の増加 (+) 「トモニー」来店者数の増加 (-) 2020年8月末としまえん閉園による減収 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△32億円	1,335	△ 21	(-) 鉄道・バスの運輸収入の下振れ (-) 沿線レジャー施設の利用の下振れ
ホテル・レジャー事業	2,274	840	1,331	+ 491	+ 58.5%	(+) 国内外のホテル、ゴルフ場・スキー場、横浜・八景島シーパラダイスなどの利用客の増加 (+) オリンピック・パラリンピック開催に伴う需要 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△17億円	1,382	△ 50	(-) 国内ホテルの利用の下振れ
不動産事業	604	553	591	+ 37	+ 6.8%	(+) リゾート等の土地販売件数の増加 (+) 商業施設利用者の増加 (+) 東京ガーデンテラス紀尾井町のテナント一部退去に伴う解約金計上 (+) 保険の代理手数料収入の増加 (-) 東京ガーデンテラス紀尾井町のテナント一部退去に伴う賃料収入の減少 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△30億円	590	+ 1	
建設事業	1,117	961	797	△ 163	△ 17.1%	(-) 西武建材株式会社の株式譲渡 (-) 建築工事、土木工事の減少 (+) リノベーション工事の増加 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△13億円	786	+ 11	(+) リノベーション工事、土木工事の進捗増加
その他	442	267	327	+ 60	+ 22.4%	(+) 伊豆箱根事業および近江事業におけるバス、タクシー利用、観光需要の増加 (+) プロ野球公式戦主催試合数、観客動員数の増加 (+) 横浜アリーナ、ペルーナドーム ^{※2} におけるイベント開催の増加 (+) ペルーナドーム ^{※2} における広告協賛の積極的な獲得 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△14億円	325	+ 2	(+) 西武ライオンズにおける広告協賛収入、放映権料の上振れ
調整額	△ 578	△ 478	△ 393	+ 85	-	(+) 連結会社間取引消去の減少	△ 408	+ 14	
連結数値	5,545	3,370	3,968	+ 597	+ 17.7%		4,010	△ 41	

※1 2022年2月10日公表予想

※2 メットライフドームは、2022年3月1日から「ペルーナドーム」に名称を変更いたしました。

(注) 2021/3期より報告セグメントを変更しております。2020/3期の数値は変更後の区分により記載しております。

セグメント別営業利益・償却前営業利益

■ 営業利益

(金額単位：億円)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2022/3期 対予想 予想*	対予想 (増減額)	摘要	
				(増減額)	(率)				(+) 増加要因、	(-) 減少要因
都市交通・沿線事業	228	△ 98	△ 57	+ 40	-	(+) 営業収益の増加 (-) 広告宣伝費、動力費・燃料油脂費、固定資産除却費、一般管理費の増加 (-) 特別損失に計上した固定費(前期) 11億円	△ 49	△ 8	(-) 営業収益の下振れ (+) 人件費、減価償却費の減少	
ホテル・レジャー事業	85	△ 534	△ 280	+ 253	-	(+) 営業収益の増加 (+) 減価償却費の減少 (-) 水道光熱費、修繕費の増加 (-) 特別損失に計上した固定費(前期) 164億円 (+) 特別損失に計上した固定費(当期) 60億円	△ 255	△ 25	(-) 営業収益の下振れ (+) 4Qにおける一部固定費の特別損失への計上	
不動産事業	174	154	198	+ 44	+ 28.7%	(+) 営業収益の増加	188	+ 10	(+) 租税公課、販管費の下振れ	
建設事業	56	40	39	△ 1	△ 3.8%	(-) 営業収益の減少 (-) 建設業の間接工事部門費、間接工事原価、販管費の増加 (+) 建設業の粗利益率の向上	40	△ 0	(-) 建設業の間接工事原価、間接工事部門費の上振れ	
その他	18	△ 75	△ 32	+ 43	-	(+) 営業収益の増加 (+) 人件費、減価償却費の減少 (-) 特別損失に計上した固定費(前期) 12億円	△ 37	+ 4		
調整額	5	△ 2	0	+ 3	-		3	△ 2		
連結数値	568	△ 515	△ 132	+ 383	-		△ 110	△ 22		

■ 償却前営業利益

(金額単位：億円)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期		2022/3期	対予想
				(増減額)	(率)	対予想*	(増減額)
都市交通・沿線事業	446	123	167	+ 43	+ 35.2%	177	△ 9
ホテル・レジャー事業	286	△ 381	△ 111	+ 270	-	△ 84	△ 27
不動産事業	291	274	317	+ 42	+ 15.6%	307	+ 10
建設事業	60	45	41	△ 3	△ 7.9%	43	△ 1
その他	56	△ 34	8	+ 43	-	4	+ 4
調整額	3	△ 8	0	+ 8	-	△ 7	+ 7
連結数値	1,145	18	424	+ 405	-	440	△ 15

※ 2022年2月10日公表予想

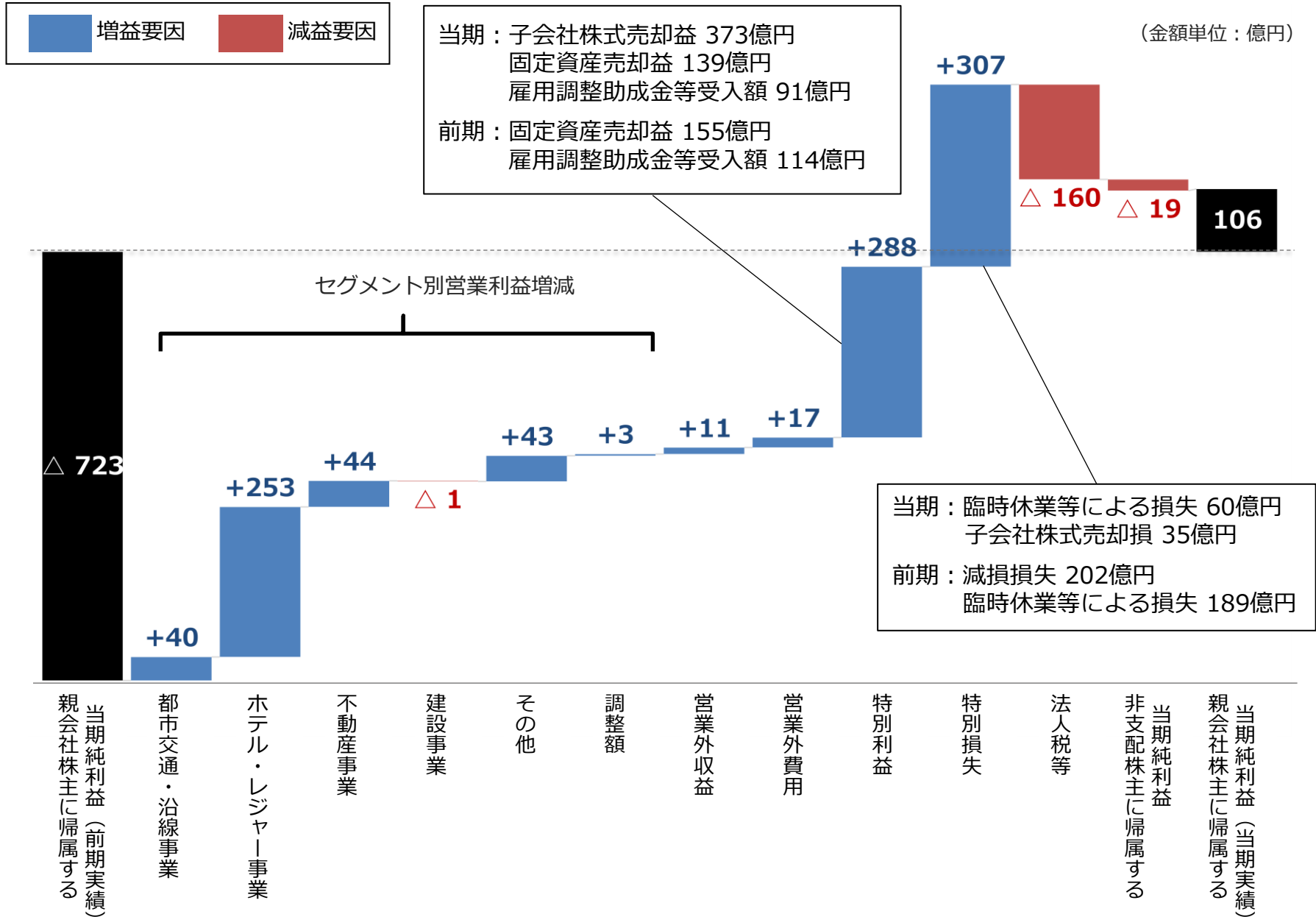
(注) 2021/3期より報告セグメントを変更しております。
2020/3期の数値は変更後の区分により記載しております。

■ 特別損失に計上した固定費

(金額単位：億円)

	2021/3期		2022/3期		摘要
	2021/3期	2022/3期	2021/3期	2022/3期	
都市交通・沿線事業	11	0			・ 営業休止中の沿線レジャー施設に係る人件費、減価償却費等
ホテル・レジャー事業	164	60			・ 営業休止中のホテルやゴルフ場、レジャー施設に係る人件費、減価償却費等 ※ゴルフ場は2021/3期のみ
不動産事業	0	-			
建設事業	-	-			
その他	12	-			【2021/3期】 ・ プロ野球公式戦主催試合数の減少に伴い 参稼報酬の一部を特別損失に計上 ・ 伊豆箱根事業における人件費等
調整額	△ 0	△ 0			
合計	189	60			

親会社株主に帰属する当期純利益 増減要因



I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

主な営業状況

	2021/3期	2022/3期
都市交通・沿線事業	【沿線生活サービス業・スポーツ業】 <ul style="list-style-type: none"> 東京都、埼玉県に所在する遊園地、温泉施設、フィットネスクラブにおいて営業を休止（5月末～6月中旬にかけて順次営業再開） 駅ナカコンビニ「トモニー」において時短営業を実施（5/19以降、順次通常営業を再開） 11月1日以降、西武園ゆうえんち休園（2021年5月リニューアルオープン） 	【沿線生活サービス業・スポーツ業】 <ul style="list-style-type: none"> 東京都に所在する温泉施設やフィットネスクラブを休業（4/25～5/31） 5月19日に西武園ゆうえんちをリニューアルオープン、滞留人員を制限し営業
ホテル・レジャー事業	【ホテル業】 <ul style="list-style-type: none"> 4月下旬よりシティ5ホテルを除き営業休止（6月より需要動向に合わせて、一部営業再開） 需要に応じて、臨時休業・営業集約等を実施 【海外ホテル業】（1月～12月） <ul style="list-style-type: none"> 3月28日以降、ハワイ3ホテル・3ゴルフ場において営業休止（ゴルフ場は5/4以降、順次営業再開） StayWell 3月末時点で12ホテル、6月末時点で10ホテル、9月末時点で4ホテル、12月末時点で5ホテルにおいて営業休止 【スポーツ業】 <ul style="list-style-type: none"> ゴルフ場：4月18日以降、全28ゴルフ場において順次営業休止（6/1以降、順次営業再開） スキー場：11月3日以降、2020-2021シーズン営業を順次開始 【その他】 <ul style="list-style-type: none"> 横浜・八景島シーパラダイス、マクセル アクアパーク品川において営業を休止（5/31まで） 	【ホテル業】 <ul style="list-style-type: none"> 需要動向等を踏まえ、5月中旬以降、北海道や京都府、新潟県、群馬県、広島県などに所在する最大7つのホテルで一時営業を休止したほか、営業集約を実施 【海外ホテル業】（1月～12月） <ul style="list-style-type: none"> ハワイ 3ホテル、3ゴルフ場は営業継続 StayWell 3月末時点で7ホテル、6月末時点で6ホテル、9月末時点で4ホテル、12月末で4ホテルにおいて営業休止（The Prince Akatoki Londonは5/17営業再開） 【スポーツ業】 <ul style="list-style-type: none"> ゴルフ場：全28ゴルフ場において営業継続（冬期休業を除く） スキー場：11月3日以降、2021-2022シーズン営業を順次開始 【その他】 <ul style="list-style-type: none"> マクセル アクアパーク品川において営業を休止（4/25～5/31） 台湾・桃園市の水族館「Xpark」において営業を休止（5/17～7/26）
不動産事業	【不動産賃貸業】 <ul style="list-style-type: none"> 東京都、神奈川県、埼玉県、長野県に所在する商業施設において、営業を休止または営業時間を短縮（5/29以降、順次営業を再開） 	【不動産賃貸業】 <ul style="list-style-type: none"> 東京都に所在する一部の商業施設において営業を休止（4/25～5/14）したほか、各商業施設において営業時間を短縮
その他	【西武ライオンズ】 <ul style="list-style-type: none"> 2020年シーズンの開幕延期（6/19から無観客試合により公式戦を開催、7月21日から政府や自治体の方針に従い入場者数を制限して試合を開催） 	【西武ライオンズ】 <ul style="list-style-type: none"> 2021年シーズンは、政府や自治体の方針に従い入場者数を制限しつつも、全試合を有観客で開催 2022年シーズンは入場者数の制限なく開幕

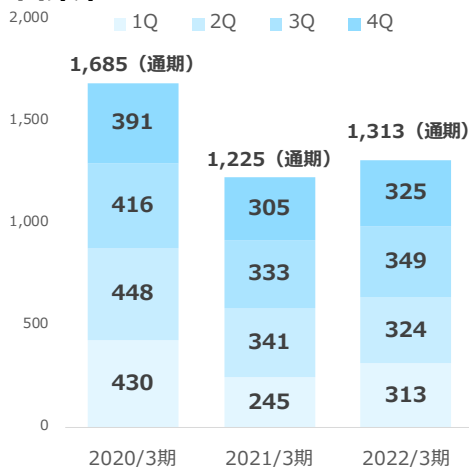
都市交通・沿線事業 概況

(金額単位：百万円)

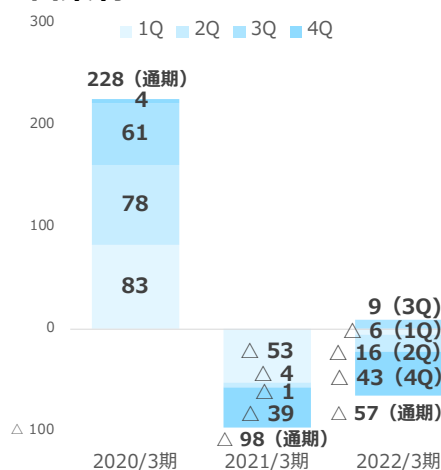
	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	122,597	131,331	+8,734	+7.1%	
鉄道業	77,330	83,429	+6,098	+7.9%	(+) 鉄道運輸収入の増加
バス業	18,081	20,320	+2,238	+12.4%	(+) バス運輸収入の増加
沿線生活サービス業	21,516	21,360	△ 155	△ 0.7%	(+) 西武園ゆうえんち来客数の増加 (+) 「トモニー」来店者数の増加 (+) ポートレース多摩川の賃料収入の増加 (-) 2020年8月末としまえん閉園による減収 (-) 収益認識会計基準適用による影響 △32億円
スポーツ業	2,556	2,932	+375	+14.7%	(+) ダイドードリンコアイスアリーナ、狭山スキー場などの利用増
その他	3,112	3,288	+176	+5.7%	
営業利益	△ 9,817	△ 5,748	+4,068	-	(+) 営業収益の増加 (-) 広告宣伝費、動力費・燃料油脂費、固定資産除却費、一般管理費の増加
償却前営業利益	12,392	16,754	+4,362	+35.2%	(-) 特別損失に計上した固定費(前期) 11億円

四半期推移 (金額単位：億円)

営業収益



営業利益



西武鉄道 鉄道事業部門の主な費用

(金額単位：百万円)

	2022/3期	対前期 (増減額)
人件費	26,622	+ 186
修繕費	7,425	+ 204
動力費	5,770	+ 400
減価償却費	17,352	+ 67
固定資産除却費	1,535	+ 405

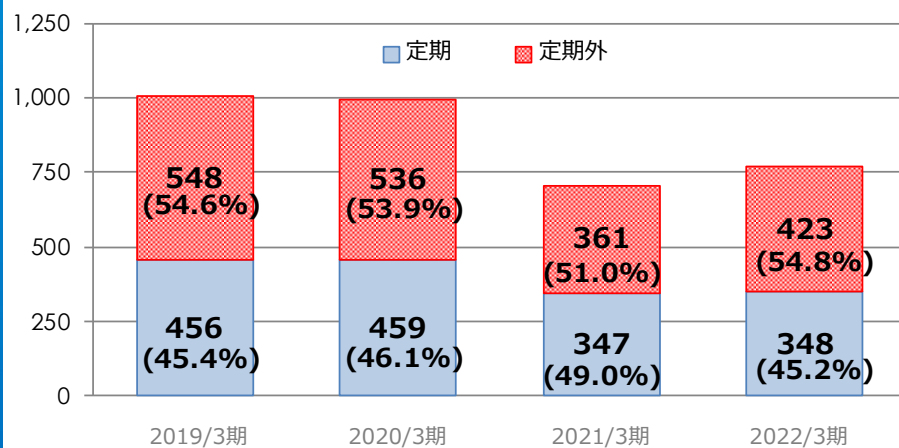
輸送人員・旅客運輸収入（西武鉄道株式会社）

（人員単位：千人、金額単位：百万円）

	2019/3期	2020/3期	対前期 (増減率)	2021/3期	対前期 (増減率)	2022/3期	対前期 (増減率)	
輸送人員	定期	417,162	419,719	+0.6%	303,513	△ 27.7%	312,309	+2.9%
	定期外	248,080	242,268	△ 2.3%	168,709	△ 30.4%	195,756	+16.0%
	計	665,242	661,988	△ 0.5%	472,222	△ 28.7%	508,066	+7.6%
旅客運輸 収入	定期	45,638	45,912	+0.6%	34,755	△ 24.3%	34,861	+0.3%
	定期外	54,895	53,668	△ 2.2%	36,107	△ 32.7%	42,308	+17.2%
	計	100,533	99,580	△ 0.9%	70,863	△ 28.8%	77,169	+8.9%

(単位：億円)

旅客運輸収入の推移 ※ () 内は構成比



ホテル・レジャー事業 概況

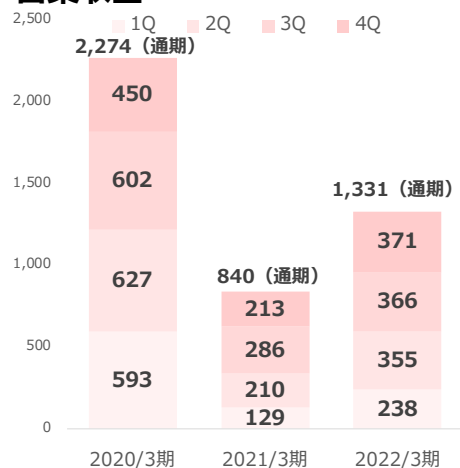
(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要
					(+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	84,050	133,180	+49,130	+58.5%	
ホテル業(シティ)	32,119	50,738	+18,618	+58.0%	(+) ホテル利用客の増加
ホテル業(リゾート)	16,647	25,593	+8,946	+53.7%	(+) オリンピック・パラリンピック開催に伴う需要 (-) 収益認識会計基準適用による影響 △8億円
海外ホテル業 [※]	9,587	23,368	+13,780	+143.7%	(+) ホテル利用客の増加
スポーツ業	12,760	16,918	+4,157	+32.6%	(+) ゴルフ場・スキー場利用客の増加 (-) 収益認識会計基準適用による影響 △6億円
その他	12,934	16,562	+3,627	+28.0%	(+) 横浜・八景島シーパラダイスなどの利用客の増加 (-) 収益認識会計基準適用による影響 △3億円
営業利益	△ 53,413	△ 28,050	+25,362	-	(+) 営業収益の増加 (+) 減価償却費の減少 (-) 水道光熱費、修繕費の増加
償却前営業利益	△ 38,145	△ 11,128	+27,016	-	(-) 特別損失に計上した固定費(前期) 164億円 (+) 特別損失に計上した固定費(当期) 60億円

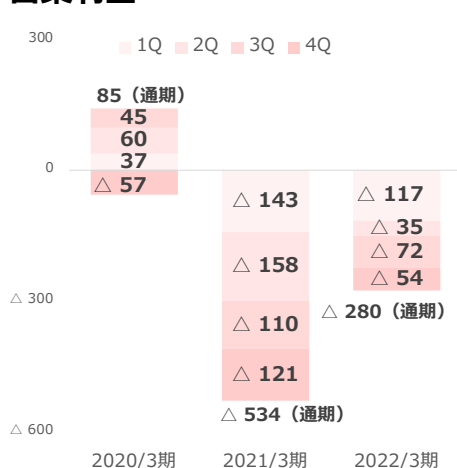
※ 海外ホテル業の会計年度は主として1月～12月

四半期推移 (金額単位：億円)

営業収益



営業利益



ホテル・レジャー事業 営業指標の推移

ホテル業の営業指標（株式会社プリンスホテル）

(RevPAR・平均販売室料：円)

		2019/3期	2020/3期	対前期	2021/3期	対前期	2022/3期	対前期
RevPAR	シティ	13,473	12,566	△ 6.7%	2,540	△ 79.8%	4,091	+61.1%
	高輪・品川エリア	13,811	12,474	△ 9.7%	1,622	△ 87.0%	3,341	+106.0%
	リゾート	10,319	9,757	△ 5.4%	4,021	△ 58.8%	6,666	+65.8%
	軽井沢エリア	22,085	20,585	△ 6.8%	10,674	△ 48.1%	15,440	+44.7%
	宿泊部門全体	12,435	11,636	△ 6.4%	3,029	△ 74.0%	4,910	+62.1%
平均販売室料	シティ	15,845	16,089	+1.5%	15,267	△ 5.1%	14,305	△ 6.3%
	高輪・品川エリア	15,397	15,487	+0.6%	14,031	△ 9.4%	14,521	+3.5%
	リゾート	16,439	16,401	△ 0.2%	18,980	+15.7%	19,093	+0.6%
	軽井沢エリア	30,529	29,811	△ 2.4%	33,095	+11.0%	31,820	△ 3.9%
	宿泊部門全体	16,003	16,174	+1.1%	16,699	+3.2%	16,043	△ 3.9%
客室稼働率	シティ	85.0%	78.1%	△ 6.9pt	16.6%	△ 61.5pt	28.6%	+12.0pt
	高輪・品川エリア	89.7%	80.5%	△ 9.1pt	11.6%	△ 69.0pt	23.0%	+11.4pt
	リゾート	62.8%	59.5%	△ 3.3pt	21.2%	△ 38.3pt	34.9%	+13.7pt
	軽井沢エリア	72.3%	69.1%	△ 3.3pt	32.3%	△ 36.8pt	48.5%	+16.3pt
	宿泊部門全体	77.7%	71.9%	△ 5.8pt	18.1%	△ 53.8pt	30.6%	+12.5pt

(注1) 各区分に含まれるホテル名称を62ページに記載しております。

(注2) RevPARおよび客室稼働率の算出に用いる客室総数には、行政機関へのホテル客室全室貸出に伴い一時営業休止しているホテルおよび需要動向等を踏まえて臨時休業したホテルの客室を含んでおります。

海外ホテル業の営業指標 ※ 1月～12月の実績

■ ハワイ

	2019/3期	2020/3期	対前期	2021/3期	対前期	2022/3期	対前期
RevPAR (円)	26,162	32,123	+ 22.8%	9,184	△ 71.4%	29,466	+ 220.8%
RevPAR (米ドル)	227.49	279.33	+ 22.8%	86.64	△ 69.0%	272.83	+ 214.9%
平均販売室料 (円)	35,956	38,782	+ 7.9%	36,368	△ 6.2%	40,210	+ 10.6%
平均販売室料 (米ドル)	312.66	337.23	+ 7.9%	343.10	+ 1.7%	372.32	+ 8.5%
客室稼働率	72.8%	82.8%	+ 10.0pt	25.3%	△ 57.6pt	73.3%	+ 48.0pt

■ The Prince Akatoki London

	2021/3期	2022/3期	対前期
RevPAR (円)	6,143	9,697	+ 57.9%
RevPAR (英ポンド)	45.51	66.54	+ 46.2%
平均販売室料 (円)	29,772	42,763	+ 43.6%
平均販売室料 (英ポンド)	220.57	293.43	+ 33.0%
客室稼働率	20.6%	22.7%	+ 2.0pt

ホテル・レジャー事業 インバウンドの状況（宿泊客数・室料収入）

（人員単位：人、金額単位：百万円）

		2019/3期	2020/3期	対前期 (増減率)	2021/3期	対前期 (増減率)	2022/3期	対前期 (増減率)
宿泊客数	邦人客	3,678,164	3,481,011	△ 5.4%	1,506,310	△ 56.7%	2,236,758	+ 48.5%
	外国人客	1,342,145	1,168,839	△ 12.9%	3,772	△ 99.7%	23,896	+ 533.5%
	計	5,020,309	4,649,850	△ 7.4%	1,510,082	△ 67.5%	2,260,654	+ 49.7%
	外国人客比率	26.7%	25.1%	△ 1.6pt	0.2%	△ 24.9pt	1.1%	+ 0.8pt
室料収入	外国人客	26,259	24,803	△ 5.5%	194	△ 99.2%	3,211	+ 1,553.6%
	外国人客比率	36.9%	37.0%	+ 0.1pt	1.1%	△ 35.9pt	11.5%	+ 10.4pt

外国人宿泊客数および室料収入の構成比

		外国人宿泊客数		外国人客 室料収入	
		2021/3期	2022/3期	2021/3期	2022/3期
構成比	中国	10.2%	5.6%	8.6%	5.6%
	台湾	1.8%	0.3%	0.7%	0.1%
	韓国	6.6%	0.7%	4.3%	0.7%
	香港	0.5%	0.2%	1.4%	0.5%
	タイ	1.7%	0.8%	0.6%	0.4%
	その他アジア	7.9%	3.4%	8.6%	2.1%
	北米・欧州	35.0%	34.9%	44.0%	48.3%
	その他	36.3%	54.1%	31.7%	42.3%

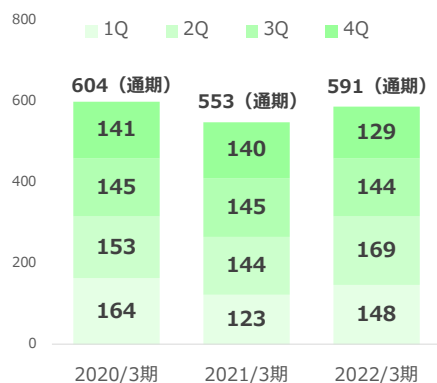
不動産事業 概況

(金額単位：百万円)

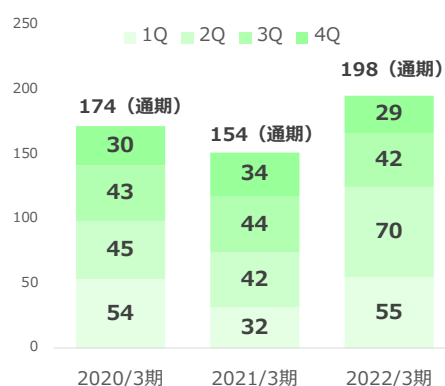
	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	55,395	59,186	+3,790	+6.8%	
不動産賃貸業	46,527	46,943	+415	+0.9%	(+) 商業施設利用者の増加 (+) 東京ガーデンテラス紀尾井町のテナント一部退去に伴う解約金計上 (-) 東京ガーデンテラス紀尾井町のテナント一部退去に伴う賃料収入の減少 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△29億円
その他	8,867	12,242	+3,374	+38.1%	(+) リゾート等の土地販売件数の増加 (+) 保険の代理手数料収入の増加
営業利益	15,422	19,854	+4,431	+28.7%	
償却前営業利益	27,442	31,733	+4,290	+15.6%	(+) 営業収益の増加

四半期推移 (金額単位：億円)

営業収益



営業利益



建物賃貸物件の期末貸付面積

(面積：千㎡)

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減面積)
商業施設	244	246	246	245	△ 1
オフィス・住宅	184	208	205	195	△ 9

(注) 土地の賃貸は含んでおりません。

建物賃貸物件の期末空室率

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期
商業施設	1.0%	1.0%	2.7%	2.0%	△ 0.7pt
オフィス・住宅	11.0% ^{※1}	2.0%	3.5%	8.0% ^{※2}	+ 4.5pt

※1 ダイアゲート池袋の竣工による一時的な上昇

※2 オフィステナントの一部退去による上昇

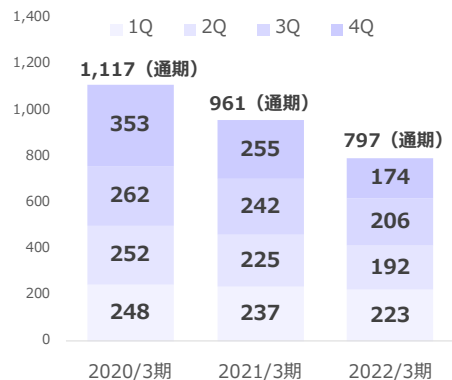
建設事業 概況

(金額単位：百万円)

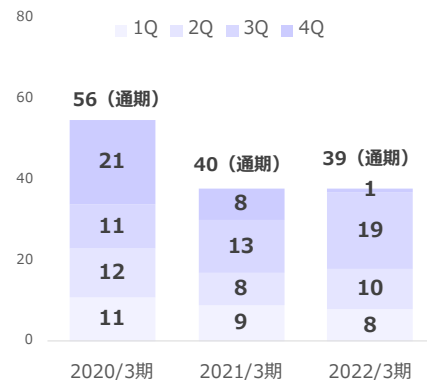
	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	96,134	79,742	△ 16,391	△ 17.1%	
建設業	68,644	61,380	△ 7,264	△ 10.6%	(-) 建築工事、土木工事の減少 (+) リノベーション工事の増加 (+) 収益認識会計基準適用による影響 +4億円
その他	27,489	18,362	△ 9,127	△ 33.2%	(-) 西武建材株式会社の株式譲渡 (-) 造園請負工事の減収 (+) 指定管理する公園の収益施設の増収 (-) 収益認識会計基準適用による影響 △17億円
営業利益	4,058	3,903	△ 155	△ 3.8%	(-) 営業収益の減少 (-) 建設業の間接工事部門費、間接工事原価、販管費の増加
償却前営業利益	4,552	4,195	△ 357	△ 7.9%	(+) 建設業の粗利益率の向上

四半期推移 (金額単位：億円)

営業収益



営業利益



建設業の受注高の状況

(金額単位：百万円)

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)
期首繰越高	100,542	88,975	77,871	68,454	△ 9,416
期中受注高	69,527	68,793	58,890	51,407	△ 7,483
期末繰越高	88,975	77,871	68,454	58,033	△ 10,420

その他 概況、スポーツ関連

■その他

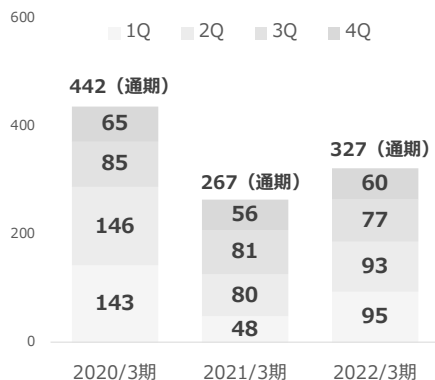
(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	26,760	32,761	+6,000	+22.4%	(+) 伊豆箱根事業および近江事業におけるバス、タクシー利用、観光需要の増加 (+) プロ野球公式戦主催試合数、観客動員数の増加 (+) 横浜アリーナ、ペルーナドーム※におけるイベント開催の増加 (+) ペルーナドーム※における広告協賛の積極的な獲得 (-) 収益認識に関する会計基準適用影響△14億円
営業利益	△ 7,562	△ 3,256	+4,306	-	(+) 営業収益の増加 (+) 人件費、減価償却費の減少
償却前営業利益	△ 3,499	837	+4,337	-	(-) 特別損失に計上した固定費(前期)12億円

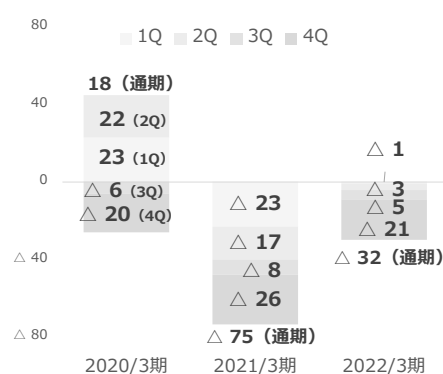
※メットライフドームは、2022年3月1日から「ペルーナドーム」に名称を変更いたしました。

四半期推移 (金額単位：億円)

営業収益



営業利益



■スポーツ関連の営業収益※

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額・率)		摘要
営業収益	26,659	35,634	+8,975	+33.7%	都市交通・沿線事業(スポーツ業) 前期比+3億円 ホテル・レジャー事業(スポーツ業) 前期比+41億円 その他(スポーツ業) 前期比+44億円

※ 都市交通・沿線事業およびホテル・レジャー事業におけるスポーツ業、ならびにその他に含まれるスポーツ事業の営業収益の合計

I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

連結損益計算書サマリー

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業収益	337,061	396,856	+59,795	都市交通・沿線：+87億円、ホテル・レジャー：+491億円、 不動産：+37億円、建設：△163億円、その他：+60億円、 調整額：+85億円
営業利益	△ 51,587	△ 13,216	+38,370	都市交通・沿線：+40億円、ホテル・レジャー：+253億円、 不動産：+44億円、建設：△1億円、その他：+43億円、 調整額：+3億円
営業外収益	5,470	6,653	+1,182	当期：感染拡大防止協力金受入額 18億円
営業外費用	12,668	10,877	△ 1,791	前期：株式交付費 14億円
経常利益	△ 58,785	△ 17,440	+41,345	
特別利益	33,447	62,269	+28,822	当期：子会社株式売却益 373億円、固定資産売却益 139億円、 雇用調整助成金等受入額 91億円 前期：固定資産売却益 155億円、雇用調整助成金等受入額 114億円
特別損失	46,632	15,856	△ 30,776	当期：臨時休業等による損失 60億円、子会社株式売却損 35億円、 減損損失 27億円 前期：減損損失 202億円、臨時休業等による損失 189億円
税金等調整前当期純利益	△ 71,970	28,973	+100,944	
法人税等	427	16,462	+16,035	法人税、住民税及び事業税 +55億円、法人税等調整額 +104億円
当期純利益	△ 72,398	12,510	+84,908	
非支配株主に帰属する当期純利益	△ 96	1,887	+1,984	
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 72,301	10,623	+82,924	

営業外・特別損益

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業利益	△ 51,587	△ 13,216	+ 38,370	
営業外収益	5,470	6,653	+ 1,182	
受取利息・配当金	882	916	+ 33	
バス路線運行維持費補助金	1,064	1,037	△ 26	
持分法による投資利益	—	2	+ 2	
為替差益	795	986	+ 190	
受取保険金	936	311	△ 625	
感染拡大防止協力金受入額	7	1,824	+ 1,817	
その他営業外収益	1,784	1,574	△ 210	
営業外費用	12,668	10,877	△ 1,791	
支払利息	9,959	9,075	△ 884	
持分法による投資損失	108	—	△ 108	
株式交付費	1,408	—	△ 1,408	前期：連結子会社による優先株式発行に伴う株式交付費用
その他営業外費用	1,191	1,801	+ 609	
経常利益	△ 58,785	△ 17,440	+ 41,345	
特別利益	33,447	62,269	+ 28,822	
固定資産売却益	15,568	13,906	△ 1,661	当期：新横浜スクエアビル、新横浜西武ビル、芝公園2丁目ビルの譲渡（流動化） 前期：杉田ゴルフ場、旧安比奈車両基地用地の売却など
工事負担金等受入額	3,262	1,301	△ 1,960	
補助金収入	482	36	△ 446	
投資有価証券売却益	382	—	△ 382	
子会社株式売却益	—	37,356	+ 37,356	当期：西武建設株式会社の株式譲渡
雇用調整助成金等受入額	11,489	9,126	△ 2,362	
その他特別利益	2,261	540	△ 1,720	前期：受取補償金など
特別損失	46,632	15,856	△ 30,776	
減損損失	20,225	2,782	△ 17,443	前期：近江鉄道（注）50億円、伊豆箱根鉄道（駿豆線）34億円、軽井沢浅間プリンスホテル 31億円、 としまえん閉園関連 30億円、海外ホテル業（StayWell社）19億円 など （注）公有民営方式による上下分離移行に伴い公有化される見通しの鉄道施設等
固定資産売却損	378	9	△ 369	
固定資産除却損	2,652	1,595	△ 1,057	
工事負担金等圧縮額	3,091	1,201	△ 1,890	
固定資産圧縮損	468	29	△ 438	
子会社株式売却損	—	3,574	+ 3,574	当期：西武建材株式会社の株式譲渡
投資有価証券評価損	86	26	△ 59	
臨時休業等による損失	18,904	6,060	△ 12,844	5ページの「特別損失に計上した固定費」を参照
その他特別損失	825	577	△ 248	
税金等調整前当期純利益	△ 71,970	28,973	+ 100,944	

連結貸借対照表サマリー

(金額単位：百万円)

	2021/3期 期末	2022/3期 期末	対前期 (増減額)	摘要
資産 合計	1,698,497	1,703,442	+4,945	
流動資産	124,086	135,713	+11,627	現金及び預金 +58,671 受取手形、売掛金及び契約資産※ +22,435 受取手形及び売掛金※ △58,193 未成工事支出金 △1,606 その他 △8,293 (未収還付消費税の減少、西武建設の連結除外による減少など)
固定資産	1,574,410	1,567,729	△ 6,681	繰延税金資産 △7,662 退職給付に係る資産 △4,290 投資有価証券 △4,276 有形・無形固定資産 +8,314
負債 合計	1,312,809	1,316,225	+3,415	
流動負債	378,883	451,186	+72,303	短期借入金 +58,625 前受金 +17,110 未払法人税等 +5,341 支払手形及び買掛金 △9,990
固定負債	933,926	865,038	△ 68,887	長期借入金 △71,137 退職給付に係る負債 △5,078 鉄道・運輸機構長期未払金 △3,735 社債 +10,000 繰延税金負債 +2,782
純資産 合計	385,687	387,217	+1,529	
自己資本	299,742	311,141	+11,399	利益剰余金 +10,249 (親会社株主に帰属する当期純利益 +10,623、土地再評価差額金の取崩 +496、収益認識に関する会計基準の適用による累積的影響額 △925) 為替換算調整勘定 +5,828 その他有価証券評価差額金 △4,039 退職給付に係る調整累計額 △1,142
非支配株主持分	85,538	75,777	△ 9,761	当期：プリンスホテルが発行した優先株式(100億円)の取得・消却
有利子負債 期末残高	937,156	931,116	△ 6,040	
ネット有利子負債	908,340	843,628	△ 64,712	
自己資本比率	17.6%	18.3%	+0.6pt	
D/Eレシオ (倍)	3.1	3.0	△ 0.1	
ネット有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	482.4	19.9	△ 462.5	

※ 収益認識に関する会計基準を適用したため、前期の連結貸借対照表において「流動資産」に表示していた「受取手形及び売掛金」は、当期(第1四半期)より「受取手形、売掛金及び契約資産」に含めて表示することとしております。

■ 利益維持条項の設定状況（2022年3月末時点）

対象契約：シンジケートローン契約 9 件

借入残高：計844億円

設定内容：各年度の決算期末の連結損益計算書において、営業損益が2期連続して損失とならないようにすること

■ 抵触に対する対応結果

- 連結営業損益が2021年3月期決算に続き2期連続して損失となったことにより、上記の借入金に関して利益維持条項に抵触している状況にありますが、関係金融機関に対し期限の利益喪失に関わる条項を適用することなく契約を継続するよう要請した結果、2022年3月末までに全ての関係金融機関より、期限の利益喪失に関わる条項を適用しない旨の書面による承諾を得ました。
- 本承諾をもちまして、財務制限条項抵触に伴い、期限の利益喪失の恐れがあった全ての契約が継続されることとなります。

連結キャッシュ・フロー計算書

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業キャッシュ・フロー	△ 24,264	58,563	+82,827	償却前営業利益の増加など
減価償却費	57,839	56,646	△ 1,193	特別損失「臨時休業等による損失」に計上した減価償却費を含む (当期：1,456 前期：4,858)
投資キャッシュ・フロー	△ 47,537	18,647	+66,184	
うち有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 78,886	△ 62,050	+16,835	当期：西武園ゆうえんちリニューアルなど 前期：グランエミオ所沢Ⅱ期、ペルーナドーム ^{※2} エリア改修など
うち有形及び無形固定資産の売却による収入	15,961	20,984	+5,022	当期：新横浜スクエアビル、新横浜西武ビル、芝公園2丁目ビルの譲渡（流動化）など 前期：杉田ゴルフ場の売却など
うち連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	43,921	+43,921	当期：西武建設株式会社の株式譲渡など
うち工事負担金等受入による収入	15,562	16,195	+632	
財務キャッシュ・フロー	72,394	△ 19,070	△ 91,465	当期：プリンスホテルにおける優先株式の取得・消却など 前期：連結子会社による優先株式発行など
現金及び現金同等物の期首残高	28,056	28,538	+482	
現金及び現金同等物の期末残高	28,538	87,210	+58,671	
フリー・キャッシュ・フロー ^{※1}	△ 71,801	77,210	+149,012	

※1 フリー・キャッシュ・フロー = 営業キャッシュ・フロー + 投資キャッシュ・フロー

※2 メットライフドームは、2022年3月1日から「ペルーナドーム」に名称を変更いたしました。

セグメント別設備投資

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)	摘要
都市交通・沿線事業	32,141	28,505	△ 3,636	<ul style="list-style-type: none"> ・ 40000系車両新造（継続中） ・ 中井～野方駅間連続立体交差事業（継続中） ・ 東村山駅付近連続立体交差事業（継続中）
ホテル・レジャー事業	15,436	9,935	△ 5,501	<ul style="list-style-type: none"> ・ 軽井沢プリンスホテル ウエスト改装
不動産事業	8,360	3,368	△ 4,992	<ul style="list-style-type: none"> ・ 所沢駅西口計画（継続中）
建設事業	636	678	+ 41	
その他	9,032	1,582	△ 7,449	
調整額	△ 4,934	206	+ 5,140	連結会社間取引の調整、当社の設備投資
設備投資 合計	60,673	44,276	△ 16,397	

セグメント別減価償却費

(金額単位：百万円)

	2021/3期	2022/3期	対前期 (増減額)	摘要
都市交通・沿線事業	22,209	22,503	+ 293	
ホテル・レジャー事業	15,268	16,922	+ 1,654	休業期間に係る減価償却費の特別損失への計上額の減少
不動産事業	12,019	11,879	△ 140	
建設事業	494	292	△ 201	
その他	4,063	4,094	+ 30	
調整額	△ 1,074	△ 502	+ 571	
減価償却費（営業費） 計	52,981	55,189	+ 2,207	
減価償却費（特別損失）	4,858	1,456	△ 3,401	特別損失「臨時休業等による損失」に含まれる、休業期間に係る減価償却費
減価償却費 合計	57,839	56,646	△ 1,193	

I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

2023年3月期通期 連結業績予想

- 新型コロナウイルス感染症流行が収束に向かい、国内景気が段階的に回復していくことを想定。回復に向かう需要を着実に取り込む。
- 西武建設の株式譲渡やグループ内組織再編など、「経営改革」の進捗による効果を反映。

(金額単位：億円)

	2022/3期	2023/3期	対前期		2023/3期	対前回計画	対前年同期			
		予想	(増減額・率)		前回計画※	(増減額)	2022/3期	2023/3期	(増減額・率)	
							2Q累計	2Q累計予想		
営業収益	3,968	4,430	+ 461	+ 11.6%	4,930	△ 500	1,949	2,140	+ 190	+ 9.8%
営業利益	△ 132	310	+ 442	—	330	△ 20	△ 35	150	+ 185	—
償却前営業利益	424	880	+ 455	+ 107.5%	920	△ 40	235	430	+ 194	+ 82.3%
経常利益	△ 174	250	+ 424	—	240	+ 10	△ 73	110	+ 183	—
親会社株主に帰属する当期純利益	106	820	+ 713	+ 671.9%	140	+ 680	△ 127	50	+ 177	—

※ 2021年5月13日公表計画

■ 固定費削減

西武建設の株式譲渡、要員のコントロール、ダイヤ改正の効果などにより、2020/3期比で170億円削減する計画

■ ホテル・レジャー事業の一部資産の譲渡（流動化）

2023年3月末の引き渡しを前提に、対象事業所の売上・損益および譲渡益を織り込み

【2023/3期予想に含まれる対象31事業所の売上・損益】

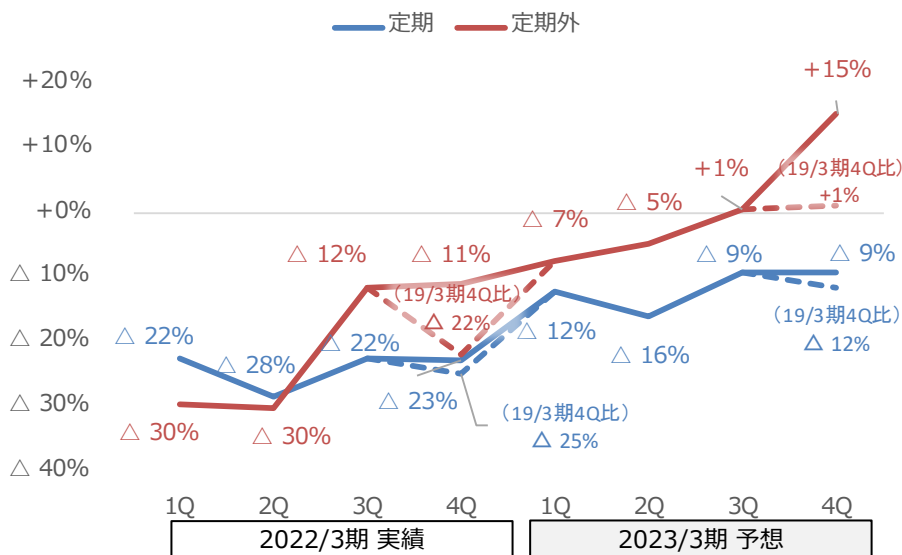
売上高：約430億円（上期 約180億円、下期 約250億円）

事業所売上総利益：約52億円（上期 約5億円、下期 約47億円）

業績予想の前提（鉄道業）

【定期】 段階的な需要回復を見込むものの、コロナ前水準には戻らない想定
 【定期外】 下期にはコロナ前水準への回復を見込む

■ 旅客運輸収入 四半期ごとの見通し（2020/3期比）



■ 輸送人員・旅客運輸収入予想

		2022/3期	2023/3期 予想	対前期	2020/3期
輸送人員 (千人)	定期	312,309	373,451	+19.6%	419,719
	定期外	195,756	244,546	+24.9%	242,268
	計	508,066	617,998	+21.6%	661,988
旅客運輸収入 (百万円)	定期	34,861	40,504	+16.2%	45,912
	定期外	42,308	53,779	+27.1%	53,668
	計	77,169	94,284	+22.2%	99,580

■ 足元の改札通過人員（前年同月比）

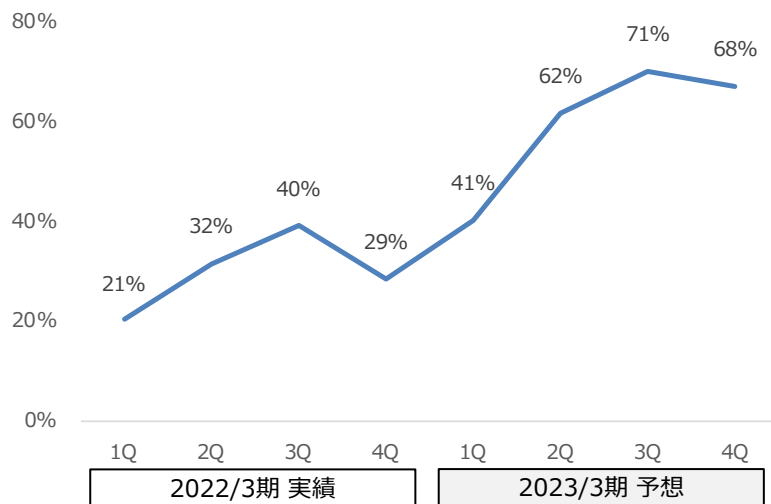
2022年	1月	2月	3月	4月
定期	+4.3%	+0.2%	+0.2%	+4%
(2019年比)	△ 33.6%	△ 32.8%	△ 28.1%	(△ 18%)
定期外	+20.7%	+2.8%	+5.2%	+14%
(2019年比)	△ 18.4%	△ 24.1%	△ 18.3%	(△ 14%)
計	+11.8%	+1.5%	+2.7%	+9%
(2019年比)	△ 26.9%	△ 28.8%	△ 23.3%	(△ 16%)

業績予想の前提（国内ホテル業※）

※ 55ページの国内ホテル業（保有・リース）、国内ホテル業（MC・FC）の合計
（過年度数値および比較数値も上記区分により記載）

段階的な需要回復を見込む。インバウンドも、世界的な移動に対する制限緩和により回復に向かう想定。

■ 客室稼働率 四半期ごとの見通し



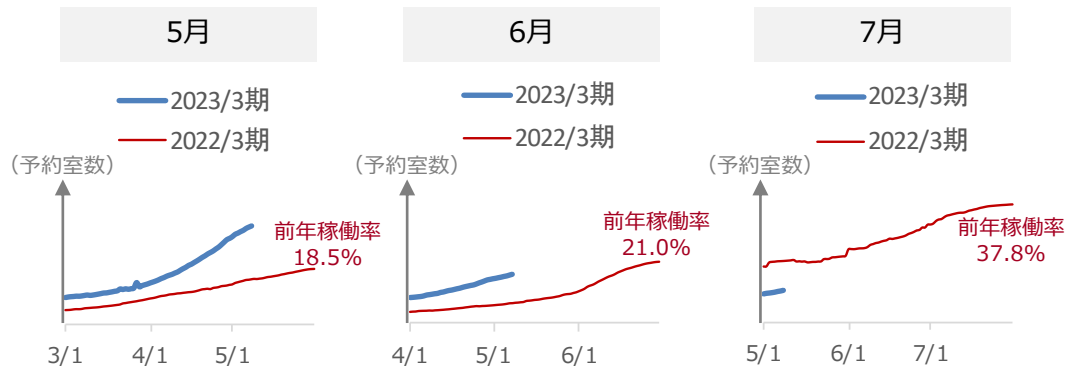
■ 営業指標予想

	2022/3期	2023/3期 予想	対前期	2020/3期
宿泊部門全体	RevPAR (円)	4,846	+111.2%	11,635
	平均販売室料 (円)	15,982	+5.8%	16,175
	客室稼働率	30.3%	60.5%	+30.2pt

■ 足元の営業指標（前年同月比）

2022年	1月	2月	3月	4月
RevPAR	+149.5%	+85.0%	+48.4%	+75%
(2019年比)	(△ 57.6%)	(△ 71.7%)	(△ 63.6%)	(△ 65%)
平均販売室料	△ 10.3%	+4.0%	+1.9%	+12%
(2019年比)	(△ 1.6%)	(△ 10.2%)	(△ 9.9%)	(△ 20%)
客室稼働率	+ 19.0pt	+ 10.8pt	+ 10.0pt	+ 12pt
(2019年比)	(△ 39.2pt)	(△ 53.8pt)	(△ 47.4pt)	(△ 44pt)
(当期実績値)	(29.6%)	(24.7%)	(32.0%)	(35%)

■ 宿泊予約状況（予約室数推移） ※ 2023/3期は5月8日まで



セグメント別業績予想（営業収益）

（金額単位：億円）

	2022/3期	2023/3期 予想	対前期 (増減額・率)	摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2023/3期 前回計画*	対前回計画 (増減額)	2022/3期 2Q累計	2023/3期 2Q累計予想	対前年同期 (増減額・率)
都市交通・沿線事業	1,313	1,586	+ 272 + 20.8%	(+) 鉄道・バス運輸収入の増加 (+) 沿線レジャー施設の利用者の増加 (+) 「トモニー」来店者数の増加	1,575	+ 11	638	791	+ 152 + 24.0%
ホテル・レジャー事業	1,331	2,008	+ 676 + 50.8%	(+) 国内外ホテル、ゴルフ場、スキー場、水族館の利用の増加	1,991	+ 17	594	923	+ 328 + 55.3%
不動産事業	766	730	△ 36 △ 4.7%	(-) リゾート等の土地販売件数の減少 (-) 前期の東京ガーデンテラス紀尾井町のテナント一部退去に伴う解約金計上の反動減 (-) グループ内組織再編に伴うセグメント間取引（グループ内への賃貸）の減少 (-) 保険の代理手数料収入の減少 (+) 西武SCCATの増収	715	+ 15	403	365	△ 38 △ 9.6%
建設事業	622	—	△ 622 △ 100.0%		743	△ 743	331	—	△ 331 △ 100.0%
その他	327	381	+ 53 + 16.3%	(+) 伊豆箱根事業および近江事業におけるバス・タクシー利用、観光需要の増加 (+) プロ野球公式戦観客動員数の増加	386	△ 5	189	231	+ 41 + 22.1%
調整額	△ 393	△ 275	+ 118 —		△ 480	+ 205	△ 207	△ 170	+ 37 —
連結数値	3,968	4,430	+ 461 + 11.6%		4,930	△ 500	1,949	2,140	+ 190 + 9.8%

※ 2021年5月13日公表計画

(注) 2023/3期より報告セグメントを変更いたします。（55ページ参照）
2022/3期の数値は、変更後の区分により記載しております。

セグメント別業績予想（営業利益・償却前営業利益）

■ 営業利益

（金額単位：億円）

	2022/3期	2023/3期 予想	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2023/3期 対前回計画 前回計画 ^{※1} (増減額)		2022/3期 2Q累計	2023/3期 2Q累計予想	対前年同期 (増減額・率)	
			増減額	率		増減額	増減額			増減額	率
都市交通・沿線事業	△ 57	138	+ 195	-	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費、広告宣伝費、修繕費、一般管理費の増加	135	+ 3	△ 23	85	+ 108	-
ホテル・レジャー事業	△ 280	82	+ 362	-	(+) 営業収益の増加 (+) 販管費の減少 ^{※2} (-) 人件費、修繕費の増加 (-) 特別損失に計上した固定費（前期）60億円	50	+ 32	△ 153	△ 9	+ 144	-
不動産事業	205	92	△ 113	△ 55.3%	(-) 営業収益の減少 (-) 販管費の増加 ^{※2}	136	△ 44	128	62	△ 66	△ 51.7%
建設事業	31	-	△ 31	△ 100.0%		31	△ 31	15	-	△ 15	△ 100.0%
その他	△ 32	△ 9	+ 23	-	(+) 営業収益の増加 (-) 広告宣伝費、人件費、販管費の増加	△ 10	+ 1	△ 4	11	+ 15	-
調整額	0	7	+ 6	+ 750.3%		△ 12	+ 19	1	1	△ 0	△ 47.4%
連結数値	△ 132	310	+ 442	-		330	△ 20	△ 35	150	+ 185	-

※1 2021年5月13日公表計画

※2 グループ内組織再編に伴い、販管費の一部の費用負担をホテル・レジャー事業から不動産事業に移管

■ 償却前営業利益

（金額単位：億円）

	2022/3期	2023/3期 予想	対前期 (増減額・率)		摘要	2023/3期 対前回計画 前回計画 ^{※3} (増減額)		2022/3期 2Q累計	2023/3期 2Q累計予想	対前年同期 (増減額・率)	
			増減額	率		増減額	増減額			増減額	率
都市交通・沿線事業	167	361	+ 193	+ 115.5%		367	△ 6	85	191	+ 105	+ 122.2%
ホテル・レジャー事業	△ 111	261	+ 372	-		233	+ 28	△ 72	80	+ 152	-
不動産事業	325	211	△ 114	△ 35.2%		251	△ 40	188	121	△ 67	△ 35.9%
建設事業	33	-	△ 33	△ 100.0%		32	△ 32	16	-	△ 16	△ 100.0%
その他	8	31	+ 22	+ 269.9%		34	△ 3	16	30	+ 13	+ 86.8%
調整額	0	16	+ 15	-		3	+ 13	1	8	+ 6	+ 672.9%
連結数値	424	880	+ 455	+ 107.5%		920	△ 40	235	430	+ 194	+ 82.3%

※3 2021年5月13日公表計画

(注) 2023/3期より報告セグメントを変更いたします。（55ページ参照）
2022/3期の数値は、変更後の区分により記載しております。

セグメント別設備投資計画

(金額単位：億円)

	2022/3期	2023/3期 予想	対前期	摘要
都市交通・沿線事業	285	319	+ 33	<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
ホテル・レジヤ事業	99	115	+ 15	
不動産事業	35	71	+ 35	<ul style="list-style-type: none"> ・所沢駅西口開発計画
建設事業	5	—	△ 5	
その他	15	64	+ 48	
調整額	2	11	+ 8	
設備投資 合計	442	580	+ 137	

(注) 2023/3期より報告セグメントを変更いたします。(55ページ参照)
2022/3期の数値は、変更後の区分により記載しております。

I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

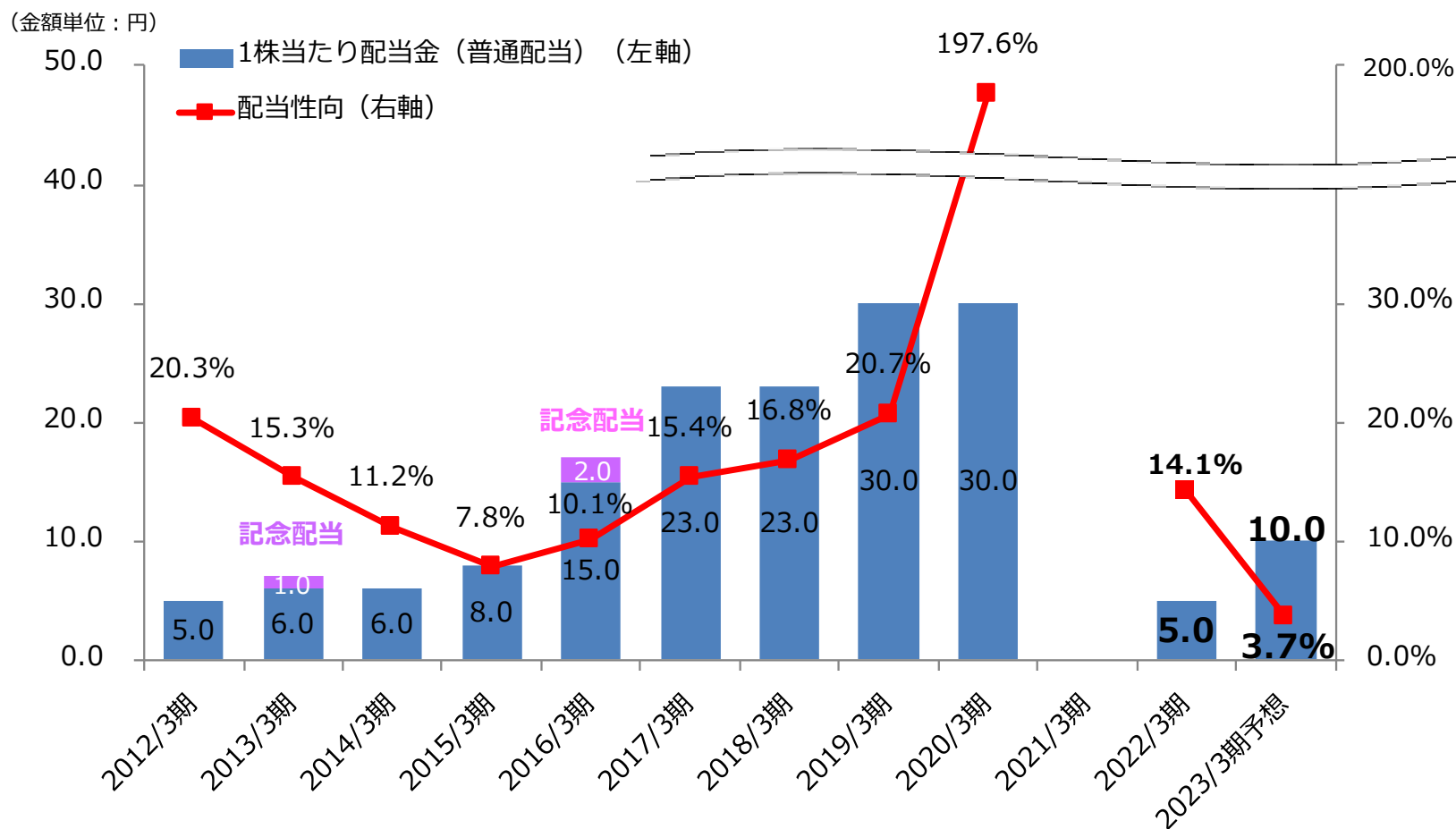
2022年3月期配当・2023年3月期の配当予想

【2022年3月期】

新型コロナウイルス感染症流行による厳しい経営環境が継続し、前期に引き続き営業損失を計上したものの、「経営改革」の進捗が順調に推移していることを踏まえ、1株当たり5円を配当。

【2023年3月期】

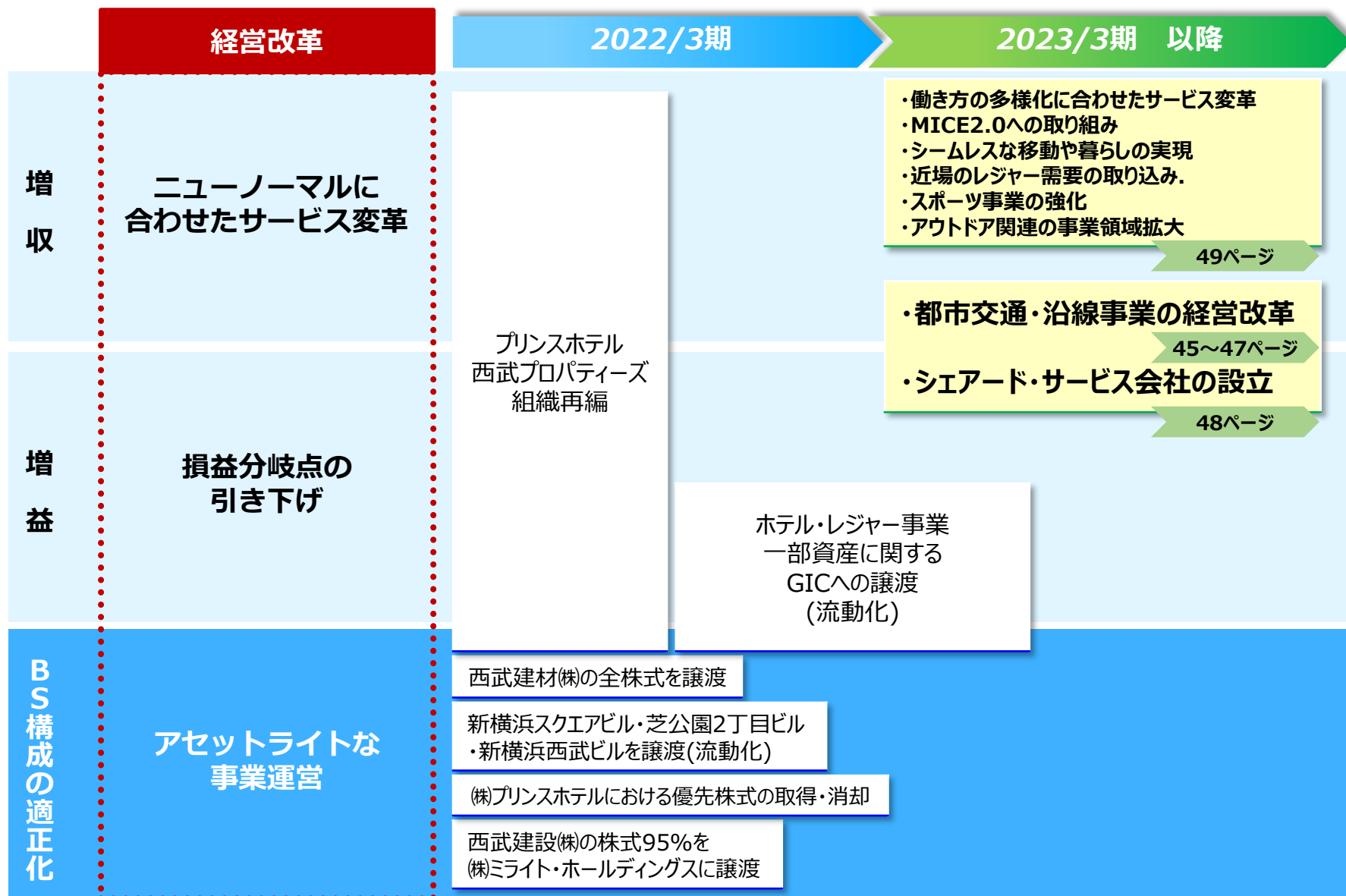
ホテル・レジャー事業資産の外部流動化の実施および2023年3月期連結業績予想、資金の状況等を総合的に勘案し、1株当たり10円（中間配当金5円、年間配当金5円）を計画。



I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

中期経営計画における取り組みの進捗状況（経営改革）

■ 「経営改革」の取り組みの全体像



2022/3期の取り組み内容

■ アセットライトな事業運営

■ 西武建材株式会社の全株式を譲渡

（株式譲渡実行日 2021年7月1日）

■ 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）

- ・ 第3四半期に固定資産売却益136億円を計上
- ・ PM業務やサブAM業務等を受託し、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を目指す
※ PM: Property Management、AM: Asset Management

■ ホテル・レジャー事業の一部資産に関するGICとの基本協定書を締結（2022年2月10日）

- ・ 「ザ・プリンスパークタワー東京」「サンシャインシティプリンスホテル」「苗場プリンスホテル」等を含む合計31事業所資産について、GICの関係会社であるReco Pine Private Limitedとの間で基本協定書を締結(2022年2月10日)。対象資産は(株)西武・プリンスホテルズワールドワイドが継続運営する。
- ・ 売買契約締結・資産譲渡に向けて、GICとの協議プロセスを進めている。

■ 連結子会社における優先株式の取得・消却

（2022年3月30日）

- ・ アセットライトをテーマとした経営改革が進捗し、財務基盤の強化が進んでいる状況を踏まえ、株式会社プリンスホテルが発行した優先株式（100億円）の全部を取得・消却

■ 西武建設株式会社の株式95%を株式会社ミライト・ホールディングスに譲渡

（株式譲渡実行日 2022年3月31日）

- ・ コロナ禍の影響を踏まえ、事業ポートフォリオのあり方を一步踏み込んで検討、ミライトHDへの株式譲渡が西武建設の今後の中長期的な成長にも寄与すると判断
- ・ 第4四半期に子会社株式売却益（特別利益）373億円を計上

■ プリンスホテル／西武プロパティーズの組織再編

（2022年4月1日効力発生）

- ・ アセットライトな事業運営の推進として、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を企図した組織再編を実施済。

(株)西武・プリンスホテルズワールドワイド

ホテル・レジャー事業の中心として、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

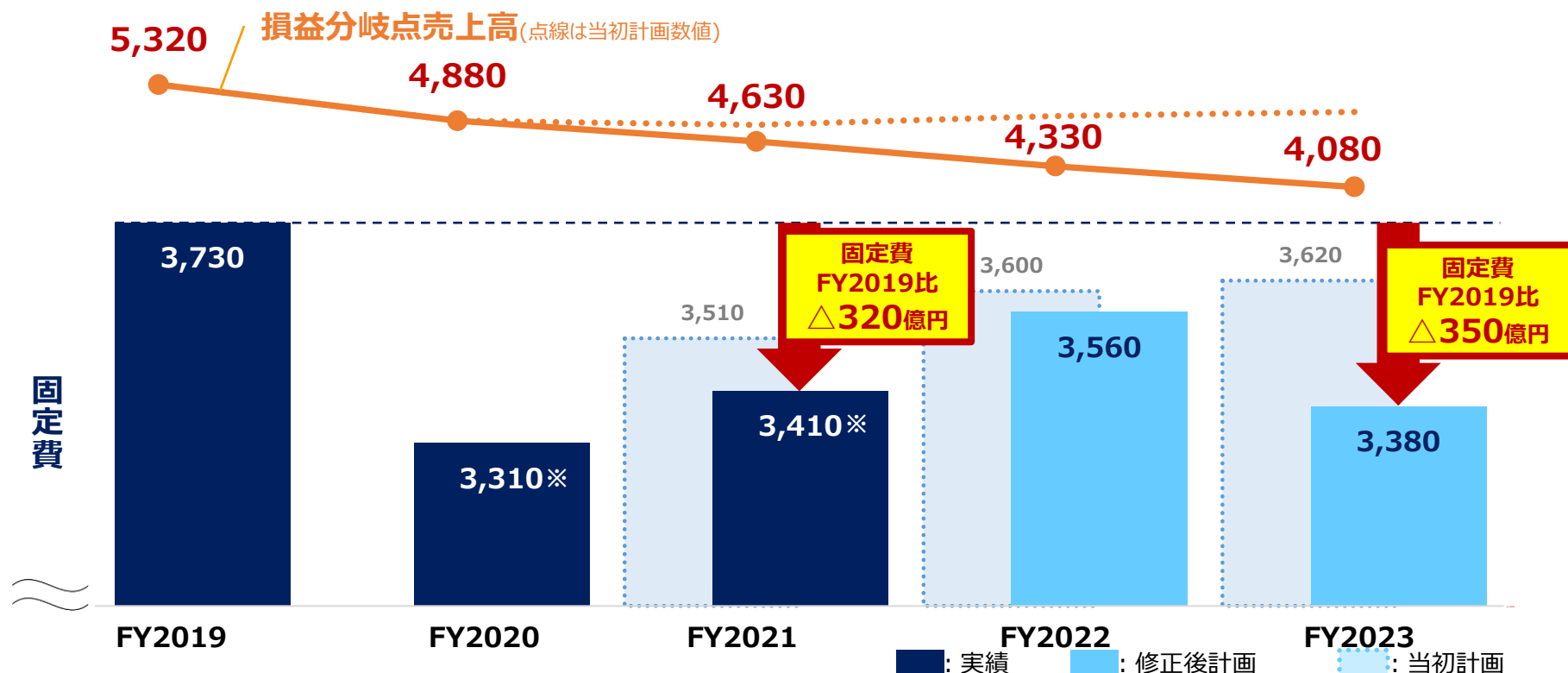
(株)西武リアルティソリューションズ

不動産事業の中心として、業容を拡大し、総合不動産会社へと飛躍

■ 損益分岐点の引き下げ

- ✓ 西武建設の株式譲渡、ホテル・レジャー事業一部資産の流動化に加えて、恒久的な固定費削減を進める。本日修正を発表した2023年度数値において、セグメント合計数値ベースの**固定費**は2019年度比約**350億円引き下げ**。うちホテル・レジャー事業の**固定費**は2019年度比約**270億円引き下げ**。
- ✓ これにより、セグメント合計数値ベースの**損益分岐点売上高**は2019年度比約**1,240億円引き下げ**。

固定費・損益分岐点売上高の推移（セグメント合計数値ベース）



■ ニューノーマルに合わせたサービス変革

働き方の多様化に合わせたサービス変革

- 2021年4月27日
軽井沢エリアにおけるワーケーション滞在拠点として軽井沢プリンスホテル ウエストをリニューアルオープン
- 2021年7月29日
野村不動産株式会社、東日本旅客鉄道株式会社との共同プロジェクトとして、軽井沢にワーケーション拠点「Karuzawa Prince The Workation Core」を開業
- 2021年9月以降
東日本旅客鉄道株式会社と連携し同社が展開するシェアオフィス「STATION BOOTH」を西武鉄道の駅ナカ（高田馬場駅・国分寺駅・武蔵境駅・多磨駅）に開業
- ワーケーションを通じて企業のSDGs 活動をサポートする「SDGs ワーケーションプログラム」を開始
- 2021年12月
自宅以外のプライベート空間を提供する賃貸ユニットハウス「Emi Cube」の2号物件「エミキューブ桜台」入居募集開始
- 2022年3月
西武線沿線の遊休地を活用した新たな不動産賃貸事業の取り組みとして「多種多様な趣味の世界を満喫することができる住まい」をコンセプトとした賃貸ガレージハウス「Emi Base」の1号物件「エミベース 入間 鍵山」入居募集開始
- 2022年3月12日
鉄道利用のピーク時間帯における需要分散に向けて「西武線アプリ」による列車別混雑情報の提供開始



軽井沢プリンスホテル ウエスト
コワーキングルーム by H+T



エミキューブ桜台



エミベース 入間 鍵山

■ ニューノーマルに合わせたサービス変革

シームレスな移動や暮らしの実現

- 東日本旅客鉄道株式会社と連携し、オンデマンド交通や各種電子チケットの利用・決済がスマホで完結する地域・観光型 MaaS 「回遊軽井沢」を展開
- SNSのLINEで手配した駅チカや地元沿線店舗の多彩な商品、処方薬等を、マルチコンテンツ・オープンロッカー（所沢駅構内および駅商業施設グランエミオ所沢）で気軽に受け取ることができる駅配サービス「BOPISTA（ボピスタ）」の実証実験を実施

近場のレジャー需要の取り込み

- 2021年5月19日
心あたたまる幸福感に包まれる、新しい「西武園ゆうえんち」グランドオープン



西武園ゆうえんち

グループ内外との連携

- 株式会社アルムと連携し、PCR検査キット販売や宿泊客へのPCR検査オプションサービス開始
- プリンスホテルが“新たな旅行スタイルの提案”をテーマに日本航空株式会社と協業を開始
- 2021年10月1日
ハードとソフトの融合によって高い付加価値を創出できる有望な事業領域と判断しアウトドア事業に進出
株式会社R.projectと提携し、事業推進を目的とした合併会社「株式会社ステップアウト」を設立

■ デジタル経営

- 2021年4月1日
西武ホールディングス、西武鉄道、プリンスホテル、西武プロパティーズの情報システム部門を統合
- 2021年12月14日
AIや3D画像解析を用いた踏切内の異常検知システムを開発、3踏切で導入試験を開始
- 2022年1月
西武鉄道沿線を中心に展開する「西武マイルパーク」に、月極駐車場の検索から契約手続きまでをオンライン化した月極駐車場オンライン管理システム「アットパーキングクラウド」を導入
- 2022年3月23日
会員サービス「SEIBU PRINCE CLUB」において、会計時のポイント利用サービスおよびアプリによるクレジットカード決済を開始
- グループマーケティング基盤
✓ 初期構築を完了し、複数データを組み合わせた分析・プロモーションなどの利活用を開始
- RPAやAIなど技術活用
✓ 順次RPA基盤のグループ内利用促進

■ サステナビリティ

- 都内8ホテルで実施している「共同配送システムの構築」の取り組みがCO₂排出量の削減につながっていること等が評価され、日本ホテル協会「社会的貢献表彰」優秀賞を受賞
- 2021年5月13日
TCFDの提言に賛同、現在の対応状況を開示
TCFDコンソーシアムにも合わせて参加
- 2021年6月16日
第5回無担保社債（グリーンボンド）発行
✓ 新型省エネ車両の導入に要した借入金の返済資金に充当
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」（3年連続）、「MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数」（初）に選定
- 2021年7月
西武グループ初となるソーラーシェアリング開始
太陽光発電システムの下でブルーベリーなどを栽培し、所沢市に電力を供給
- 2021年9月1日
「LOSS TO VALUE」プロジェクトとして、使用されなくなったタバコの自動販売機を利活用し、タバコを模した箱に地域のお茶の粉末スティックが入った「Chabacco」を西武鉄道の駅構内で販売開始
- 2022年1月
横浜八景島の水族館エリアで使用する電気量を、再生可能なエネルギーに由来する実質CO₂排出ゼロの電力に置き換え「CO₂排出ゼロ電力水族館」を実現
- 2022年1月
TCFD提言に沿い、複数のシナリオ毎の異なる想定に応じた定性・定量インパクト把握や事業への影響度把握、リスクへの具体的な対応策を開示
https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/climate_change/
- 2021年11月
当社が参加する秩父市生活交通・物流融合推進協議会において、物流・公共交通ネットワーク「秩父モデル」構築を目指し、日本初の災害発生時・平常時における複数のモビリティを融合した配送実証実験を実施
- 2021年12月
プリンスホテルにおいて、循環型社会の実現を目指し、客室用飲料水をラベルレス&100%リサイクルペットボトルに変更し「水平リサイクル」を開始
- 2022年3月
リンクス株式会社と協働し、インクルーシブ社会の実現に向け、視覚障がい者QRナビゲーションシステム「shikAI」の実証実験を実施
- 2022年3月
西武グループ12社が「健康経営優良法人2022」の認定を取得

2023/3期以降の取り組み内容

■ 都市交通・沿線事業の経営改革

- ✓ 中期経営計画の初年度である2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたホテルレジャー事業を中心に「プリンスホテル／西武プロパティーズの組織再編」「ホテルアセットライト化」に取り組んできた。
- ✓ 一方、都市交通・沿線事業においても西武鉄道の定期収入はリモートワークの定着などにより需要減少が継続しており、人々の行動変容・価値変容が進むことによって、「移動」頻度も大きく見直されることとなり、定期収入の完全回復の可能性は低い。こうしたことから、損益構造をさらに見直すべく、**2022年度は、「都市交通・沿線事業の経営改革」を推進する。**

組織・運営体制の見直し

- 都市交通・沿線事業の各事業（鉄道・不動産・観光・バス等）が収益力の強化やグループシナジーを発揮できる体制を構築

売上高向上

- 価値変容・行動変容を捉えた施策展開
- 東日本旅客鉄道株式会社との包括連携強化による増収施策の検討

固定費の低減

- ダイヤの見直し、保有車両数の低減
- 駅務、運転業務のスマート化
- サステナ車両※の導入

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

鉄道事業の強化策

※無塗装車体、VVVFインバーター制御車両等の他社からの譲受車両を当社独自の呼称として定義

■ 鉄道事業の強化策（1）

売上高の向上

【価値変容・行動変容を捉えた施策展開】

- ✓ 価値変容・行動変容を捉えた施策展開として、2022年7月より開始する乗車ポイントサービスの機能を活用し、混雑の分散化、沿線施設の利用促進策を展開。

- オフピーク時の利用でのポイント付与や沿線施設・イベントなどへの鉄道利用による参加でポイントアップを実施
- ご利用状況のデータを活用したサービス改善



- ✓ 座席管理システム更新による特急・着座列車の利便性向上により、特急、S-train、拝島ライナー着席サービスの利用促進。

- 着座サービス利用時におけるポイント付与による利用促進
- 会員基盤拡充による販促
- ご利用状況のデータを活用したサービス改善

Laview



S S-TRAIN



- ✓ 駅を拠点とした沿線深耕（スマートロッカー活用による駅配サービス拡充、自治体・地域コミュニティとの連携等）



bopista



SEIBU Green Marché

【東日本旅客鉄道株式会社との包括連携強化】

- ✓ 東日本旅客鉄道株式会社との包括連携強化において、これまで実施してきたワーケーションやMaaSなどの取り組みに加え、**鉄道事業における営業面、運転面での連携施策を検討**する。

東日本旅客鉄道株式会社との包括連携のコンセプト
〈新たなライフスタイルの創造×地方創生〉

1. 新しい働き方・暮らし方の提案
2. まちづくりに向けた長期的な連携
3. 沿線活性化に向けた連携



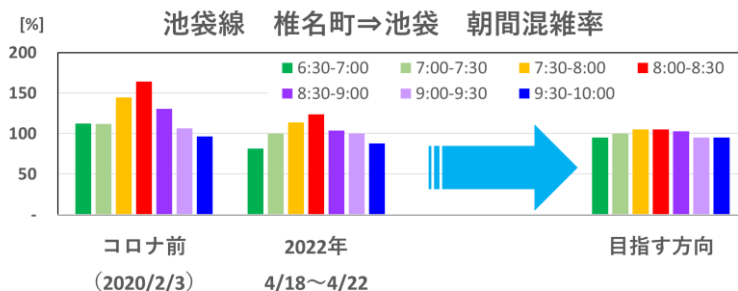
鉄道事業での連携を検討

■ 鉄道事業の強化策（2）

固定費の低減

✓ 乗車ポイントサービスの活用（前頁）などによる 需要に合わせたダイヤの適正化

- 新型コロナウイルスによる影響前に比べて、最ピーク時のご利用は減少
- 乗車ポイントサービスや着席サービスなどにより、輸送力に余裕のあるピーク前後の時間帯に需要をシフトすることにより、車両をはじめとする設備量等を削減
- お客さまに快適にご利用いただくとともに固定費を低減



✓ 駅業務、運転業務のスマート化など次期計画以降に具現化を目指す取り組みは継続



スマート化システム導入



ホームドア整備

✓ 鉄道車両については、引き続き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するとともに、**新造車両に限らず、環境負荷の少ない「サステナ車両※1の導入」を進め、省エネ化、固定費削減を前倒して実現。**

※1 無塗装車体、VVVFインバーター制御車両等の他社からの譲受車両を当社独自の呼称として定義

サステナ車両導入効果

- ① メンテナンスの効率
- ② 使用電力量の削減
- ③ 車両リサイクルによるサステナビリティへの貢献



西武鉄道 保有車両数	コロナ前	2022年度末 (予定) ^{※2}
全車両	1,286両	1,227両
うち無塗装+ VVVF車両比率	47.4%	56.2%

目指す方向

- 車両数の適正化
- 無塗装+VVVF車両比率の向上

※2 2022年度末の導入予定には他社からの「サステナ車両」の譲受は含んでおりません

■バックオフィス業務の共通化

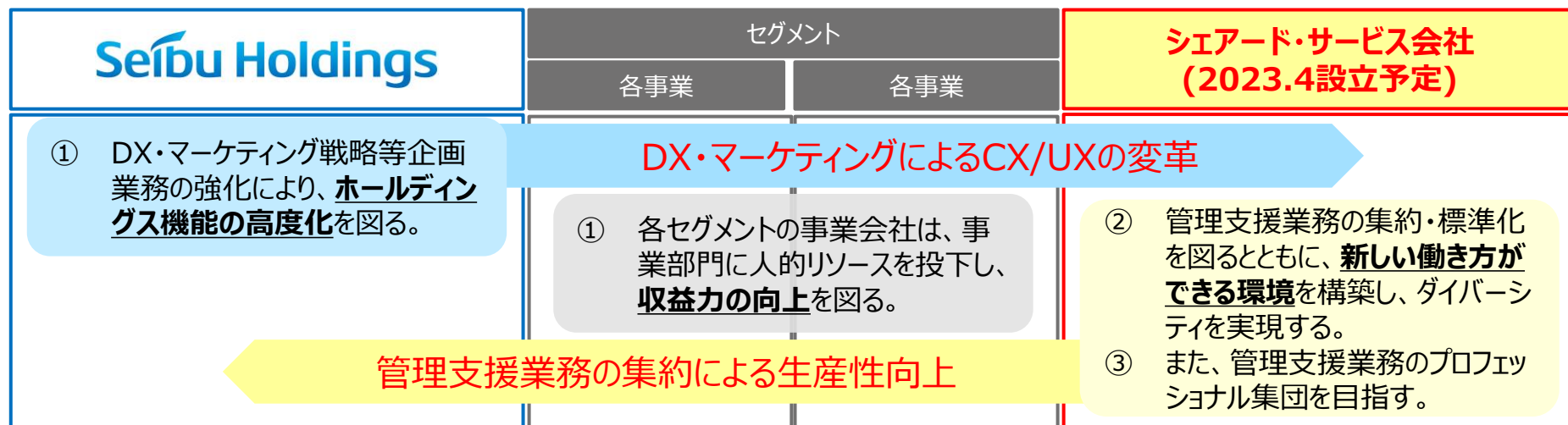
- ✓ 今後シェアード・サービス会社を設立し、2023年4月から運営（営業）開始予定。
- ✓ 2022年度は、業務集約に向けて、より具体的に設計、準備を進めていく。

骨子

- ① シェアード・サービス会社等への業務集約の他、グループ共通システムを活用した業務標準化、業務見直しにより、**人的リソースを創出し、DX・マーケティング等のホールディングス企画業務や事業会社にシフトさせ、グループの収益力を向上させる**。
- ② シェアード・サービス会社においては、**新しい働き方**（週休3日制、フレックス、兼業・副業、希望によるグループ会社からの転籍等）**を実現する**。
- ③ また、シェアード・サービス会社では、継続的に給与計算や経理業務（※）の**専門人材を雇用・育成し、生産性を向上させていく**。

※グループの給与計算業務や経理業務、出納業務の一部のほか、SEIBU PRINCE CLUBの運用業務を集約

2023年度に目指す姿



■ニューノーマルに合わせたサービス変革

- ✓ 2021年度に引き続き、人々の価値変容・行動変容を踏まえ、以下の6点について、取り組みを進めるほか、アウトドア事業については、キャンプ場開業準備を進めるなど、関連事業領域の拡大策を本格的にスタートする。

働き方の多様化に合わせたサービス変革

- 賃貸ガレージハウス「エミベース」展開
- シェアオフィス展開
- JR東日本と協業したワーケーションプランの継続実施

MICE2.0への取り組み

- 自社コンテンツの強化を企図し、(株)ブルーミュージズをスポーツ事業に移管
- 西武グループが持つ自社コンテンツを活用（プリンスアイスワールド等）

シームレスな移動や暮らしの実現

- JR東日本と連携した軽井沢エリアにおけるMaaS施策の実施
- 秩父市や飯能市など、各自治体と連携した各エリアでのMaaS展開

近場のレジャー需要の取り込み

- 西武園ゆうえんちにおいて、季節をとらえたイベント実施により魅力的なコンテンツの効果を最大化
- デジタルを活用した「ベルーナドーム」エリアの魅力向上

スポーツ事業の強化

- 2022年4月1日より「スポーツ・アーツ&カルチャー事業戦略部」始動
- スポーツアプリ、及びFastSportsをテーマにしたサービスの展開（2022年度中にサービス開始目標）

アウトドア関連の事業領域拡大

- 公園BBQについては、2022年度に西武造園が管理する公園8か所でのサービスを順次開始
- 軽井沢において今期中にキャンプ場を開業予定

■ デジタル経営

□ 管理系基幹システムのグループ共通化

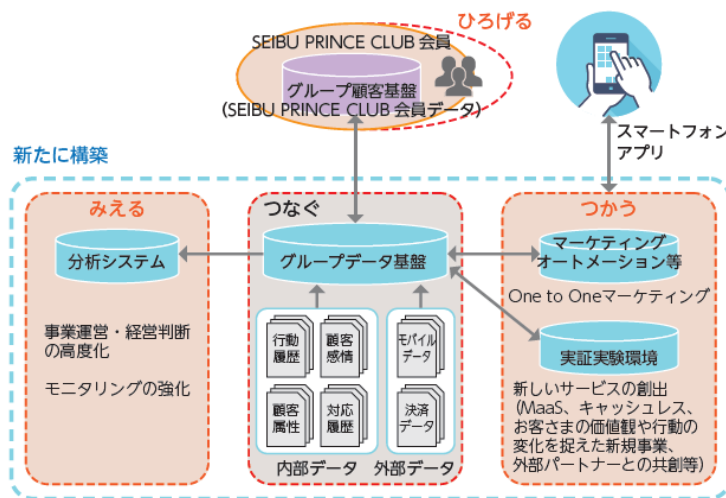
✓ 2022年4月 会計システム更新

□ 2022年4月

デジタル経営について、専門的かつ具体的な助言を求めるため、荒田和之氏（株式会社 令和アソシエイツ代表取締役、元株式会社 NTT データ取締役常務執行役員）をエグゼクティブアドバイザーとして招聘

□ 2022年4月

グループ全体のDXマネジメントやグループマーケティング基盤の利活用、グループ顧客の拡充に向けたサービス構築を目途として、西武ホールディングスに「DX・マーケティング戦略部」新設



- ✓ 組織再編を含めた今後の体制は以下のとおり。
- ✓ **組織再編のコンセプトは「各社の機能高度化（専門性強化）」**となる。
- ✓ また、本再編に合わせて今後の人的資本の活用を図る「**グループ人事制度の見直し**」を実施。
- ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響下である本中計期間中に、グループの体制を刷新し、アフターコロナにおいて企業価値・株主価値の最大化を果たす体制を構築する。



■サステナビリティ

- 一般社団法人秩父地域おもてなし観光公社他と協力し、西武秩父駅周辺エリアに点在する古民家3軒をレストランやカフェを併設した宿泊施設として再生、秩父市の新たな観光拠点とする事業を推進
- 2022年4月
当社本社ビル「ダイヤゲート池袋」において、使用する電気の全てを、西武鉄道が運営する「西武武山ソーラーパワーステーション」による発電（環境価値が付いた電力）で賄い、実質CO₂排出ゼロでの運営を実現
- 2022年4月
プリンスホテルにおいて、プラスチックごみ削減への取組みとして、客室内使い捨てアメニティの不使用や連泊時の客室清掃不要にご協力いただいた場合に、一定額を各施設が所在する自治体の環境保全活動に寄付する取組みを開始



主なプロジェクト

2021年度

2022年度

2023年度以降

都市交通・沿線

- ◆ 2021年5月19日開業
西武園ゆうえんちリニューアル



- ◆ 2023年前半開業予定
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
(運営会社：ワーナー ブラザース ジャパン)
- ◆ 2023年春
西武線 池袋駅 豊島園駅リニューアル

新宿線連続立体交差事業の推進

ホテル・レジャー

- ◆ 2021年4月27日開業
軽井沢PHウエスト 新客室棟・温泉棟
- ◆ 2022年4月12日開業
沖縄プリンスホテル オーシャンビューぎのわん (沖縄・宜野湾市)



プリンス スマート インの展開

- ◆ 2021年5月31日開業
プリンス スマート イン 京都四条大宮
- ◆ 2022年秋頃開業予定 プリンス スマート イン 博多
- ◆ 2022年開業予定「プリンス スマート イン」(沖縄・那覇市)
- ◆ 2021年4月21日開業
プリンス スマート イン 熱海
- ◆ 2022年4月4日開業
プリンス スマート イン 京都三条
- ◆ 2023年開業予定
「プリンス スマート イン」(宮崎・宮崎市)



StayWell社のグローバル展開

- (今後の開業予定施設)
- The Prince Akatoki (中国・広州)
 - The Prince Akatoki Riverside Bangkok (タイ・バンコク)

不動産

- ◆ 2021年7月27日
エミオひばりヶ丘
スケールアップ
オープン
- ◆ 2021年12月 エミキューブ桜台入居募集開始
- ◆ 2022年3月 エミベース 入間 鍵山入居募集開始
- ◆ 2022年4月4日 エミフィス所沢オープン
- ◆ 2022年4月 エミキューブ石神井公園入居開始
- ◆ 2021年7月29日
「Karuzawa Prince The
Workation Core」開業
- ◆ 2022年3月
品川駅西口地区(高輪三丁目)都市計画 国家戦略特別区域における都市再生分科会開催
- ◆ 2024年度竣工予定
所沢駅西口開発計画

高輪・品川エリア、芝公園、新宿エリア等の大規模再開発計画の推進

リゾートエリア(軽井沢・箱根・富良野等) サステナビリティを意識した再開発計画の推進

ロードマップ

FY2021

FY2022

FY2023

経営改革

資産・事業の流動化

ホテル・レジャー事業および不動産事業の経営改革

両事業の競争力向上・保有資産の価値極大化へ

2022.4組織再編

ホテル・レジャー事業資産の一部を外部流動化

都市交通・沿線事業の経営改革

2022春 SRダイヤ改正

各事業の収益力の強化やグループシナジーを発揮できる体制を検討

バックオフィス業務の経営改革

FY2023シェアード会社設立

損益分岐点の引き下げ

事業環境等を踏まえた増収・増益策

ニューノーマルに合わせたサービス変革

レジリエント & サステナブルを意識し実践

- ・働き方の多様化に合わせたサービス変革
- ・MICE2.0への取り組み
- ・シームレスな移動や暮らしの実現
- ・各固定費削減策

- ・近場のレジャー需要の取込
- ・スポーツ事業の強化
- ・アウトドア関連の事業領域拡大 etc.

2021.11

グループマーケティング基盤 利活用や拡充
初期機能リリース

SPCを中心とする会員データ統合のロードマップ詳細化、段階的な統合

2022.4

新会計システム稼働

定着、グループ内拡大による業務効率化・標準化

グループ共通システム化拡大、新技術活用

デジタル経営

サステナビリティ

サステナビリティアクションの実践

- ・最重要課題としての「環境」分野への取り組み（グリーン経営）
- ・価値変容、行動変容を捉えたサステナビリティアクションの実施

資本コストを意識した投資

「資本コストを意識したPDCAの仕組み」充足・実践

都心エリアの大規模開発についてグループ内の同期をとり、効果を最大化

リゾートエリアの開発推進

現行計画の達成

～「アフターコロナにおける目指す姿」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～

増収

増益

BS構成の適正化

次期中期計営計画 (FY2024-2026)へ

報告セグメントの変更（2023年3月期より）

✓ グループ内組織再編やスポーツ事業の強化、西武建設の株式譲渡に伴い報告セグメントを変更

変更前			変更後		
セグメント	明細区分	主な事業の内容	セグメント	明細区分	主な事業の内容
ホテル・レジャー事業	ホテル業（シティ）	国内の保有またはリースにより運営するホテル ※プリンススマートイン（PSI）を除く	ホテル・レジャー事業	国内ホテル業（保有・リース）	国内の保有またはリースにより運営するホテル（西武リアルティソリューションズ（SRS）保有資産）
	ホテル業（リゾート）			国内ホテル業（MC・FC）	国内のMC・FCにより運営するホテル（第三者オーナーからの運営受託等）
	スポーツ業	ゴルフ場、スキー場、テニス施設・ボウリング場等		スポーツ業（保有・リース）	国内の保有またはリースにより運営するゴルフ場、スキー場（SRS保有資産）
	海外ホテル業	ハワイ、StayWellなど		スポーツ業（MC・FC）	国内のMC・FCにより運営するゴルフ場、スキー場（第三者オーナーからの運営受託等）
	その他	国内のMC・FCにより運営するホテル ^(注1) 、PSI ^(注2) 、横浜八景島など ※ MC：management contract FC：franchise		海外ホテル業（保有・リース）	海外の保有またはリースにより運営するホテル（ハワイ、およびStayWellのうちThe Prince Akatoki Londonなど）
不動産事業	賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など ※PM（Property Management）を含む	不動産事業	海外ホテル業（MC・FC）	海外のMC・FCにより運営するホテル
	その他	西武SCCAT、販売、AM（Asset Management）など		その他	横浜八景島など
建設事業	建設業	西武建設	その他（スポーツ事業）	賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など（PM含む）
	その他	西武建材、西武造園ほか		その他	西武SCCAT、販売、AMなど 西武造園ほか
その他（スポーツ事業）		西武ライオンズ、横浜アリーナ	その他（新規事業）		西武ライオンズ、横浜アリーナ ブルーミュージ
その他（新規事業）		ブルーインキュベーション、ブルーミュージ			ブルーインキュベーション

(注1) 2022年3月末時点：東京ベイ潮見プリンスホテル、ザ・ホテル青龍 京都清水

(注2) 2022年3月末時点：プリンススマートイン 恵比寿（リース）、プリンススマートイン 熱海（保有）、プリンススマートイン 京都四条大宮（リース）

2023年度の計画数値（修正）

- ✓事業環境については、2021年5月13日の想定と変わらず、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、行動変容の定着に対応するサービス変革に努めつつ、「経営改革」により、**2023年度には利益ベースでコロナ前（2019年度）水準への回復を目指す。**
- ✓今回の修正値については、西武建設の株式譲渡による影響やホテル・レジャー事業資産の外部流動化を反映。

経営指標	2021.5.13時点 2023年度計画 (2024/3期)	今回修正値 2023年度計画 (2024/3期)
営業収益（売上高）	5,380億	4,430億
営業利益	660億	550億
EBITDA（償却前営業利益）	1,250億	1,100億
経常利益	570億	470億
親会社株主に帰属する当期純利益	400億	320億
ROE	12.5%	8.0%
ROA	2.4%	2.0%
自己資本比率	20.2%	25.4%
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.8倍	6.7倍

セグメント計画

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年度実績		2022年度予想			2023年度計画			
			(2022/3期)	前期比	(2023/3期)	前期比	前回計画比	(2024/3期)	前期比	2019年度比 (2020/3期比)	前回計画比
都市交通・沿線事業	1,685	1,225	1,313	+87	1,586	+272	+11	1,674	+88	△11	-
ホテル・レジャー事業	2,274	840	1,331	+491	2,008	+676	+17	1,909	△99	△365	△350
不動産事業	802	725	766	+40	730	△36	+15	759	+29	△43	△8
建設事業	919	789	622	△166	-	△622	△743	-	-	△919	△794
その他	442	267	327	+60	381	+53	△5	422	+41	△20	-
調整額	△578	△478	△393	+85	△275	+118	+205	△334	△59	+244	+202
連結数値	5,545	3,370	3,968	+597	4,430	+461	△500	4,430	-	△1,115	△950

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年度実績		2022年度予想			2023年度計画			
			(2022/3期)	前期比	(2023/3期)	前期比	前回計画比	(2024/3期)	前期比	2019年度比 (2020/3期比)	前回計画比
都市交通・沿線事業	228	△98	△57	+40	138	+195	+3	226	+88	△2	-
ホテル・レジャー事業	85	△534	△280	+253	82	+362	+32	175	+93	+89	△45
不動産事業	184	162	205	+43	92	△113	△44	138	+46	△46	△32
建設事業	46	32	31	△0	-	△31	△31	-	-	△46	△44
その他	18	△75	△32	+43	△9	+23	+1	10	+19	△8	-
調整額	5	△2	0	+3	7	+6	+19	1	△6	△4	+11
連結数値	568	△515	△132	+383	310	+442	△20	550	+240	△18	△110

(注) 2022年度より報告セグメントを変更いたします。(55ページ参照)
2019年度～2021年度の数値は変更後の区分により記載しております。

セグメント計画

EBITDA

(単位：億円)

	2019年度 実績 (2020/3期)	2020年度 実績 (2021/3期)	2021年度実績		2022年度予想			2023年度計画			
			(2022/3期)	前期比	(2023/3期)	前期比	前回計画比	(2024/3期)	前期比	2019年度比 (2020/3期比)	前回計画比
都市交通・沿線事業	446	123	167	+43	361	+193	△6	465	+104	+18	-
ホテル・レジャー事業	286	△381	△111	+270	261	+372	+28	313	+52	+26	△86
不動産事業	302	283	325	+42	211	△114	△40	257	+46	△45	△28
建設事業	50	36	33	△2	-	△33	△32	-	-	△50	△45
その他	56	△34	8	+43	31	+22	△3	57	+26	+0	-
調整額	3	△8	0	+8	16	+15	+14	8	△8	+4	+10
連結数値	1,145	18	424	+405	880	+455	△40	1,100	+220	△45	△150

設備投資

(単位：億円)

	2019年度 実績 (2020/3期)	2020年度 実績 (2021/3期)	2021年度実績		2022年度予想			2023年度計画			
			(2022/3期)	前期比	(2023/3期)	前期比	前回計画比	(2024/3期)	前期比	2019年度比 (2020/3期比)	前回計画比
都市交通・沿線事業	406	321	285	△36	319	+33	+19	330	+11	△76	-
ホテル・レジャー事業	172	154	99	△55	115	+15	+9	110	△5	△62	+4
不動産事業	131	84	35	△49	71	+35	△24	168	+97	+36	+2
建設事業	4	5	5	△0	-	△5	△2	-	-	△4	△2
その他	147	90	15	△74	64	+48	△13	41	△23	△106	-
調整額	7	△49	2	+51	11	+8	+1	11	+0	+3	+6
連結数値	869	606	442	△163	580	+137	△10	660	+80	△209	+10

(注) 2022年度より報告セグメントを変更いたします。(55ページ参照)
2019年度～2021年度の数値は変更後の区分により記載しております。

財務戦略

- ✓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。
- ✓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

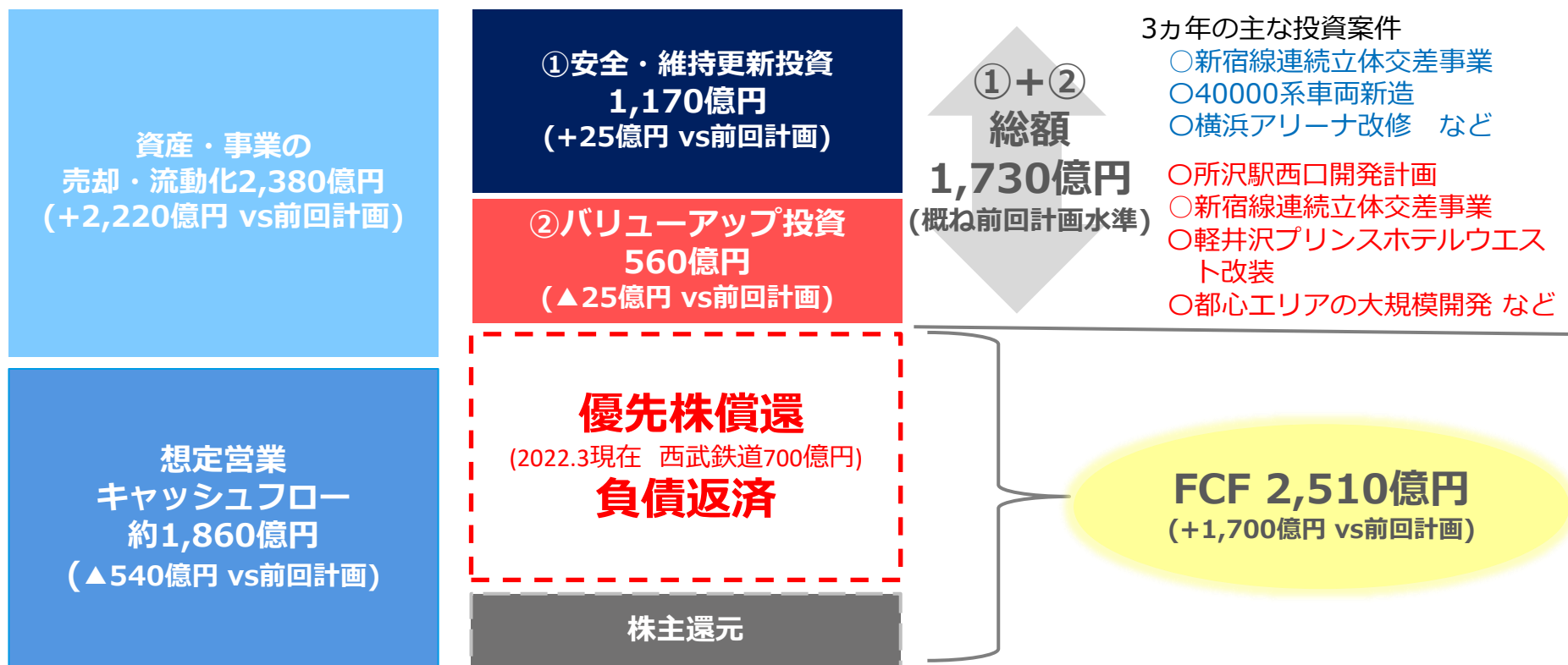
株主還元

- 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

資金使途について

- ✓ 3カ年のフリーキャッシュフローは、現行計画1年目（2021年度）の営業キャッシュフローが感染再拡大の影響を受けたものの、資産・事業の売却・流動化などにより現行計画よりも大幅に拡大。
- ✓ 前頁の方針に基づき、まずはコロナ禍で悪化した財務体質の強化を最優先。有利子負債の返済を着実に進めるとともに、西武鉄道(株)の優先株700億円はホテル・レジャー事業資産の外部流動化など経営改革の進捗に応じ償還時期等を精査する。

3カ年のキャッシュフロー



I. エグゼクティブ・サマリー	P3
II. 状況、セグメント情報及び営業指標	P8
III. 決算実績詳細	P19
IV. 業績予想、足元の動向	P27
V. 当期・次期の配当	P34
VI. 中期経営計画の進捗	P36
VII. 補足資料	P62

ホテル・レジャー事業 施設概要

■ホテル業

	ホテル数 (か所)		客室数 (室)	
	2021/3末	2022/3末	2021/3末	2022/3末
シティ	15	15	10,619	10,618
高輪・品川エリア	4	4	5,138	5,138
リゾート	31	31	6,739	6,739
軽井沢エリア	3	3	687	687

(注) ホテル業に含むホテルは以下の通りです。

シティ (高輪・品川エリアに含むホテルを下線で表示) :

ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町、ザ・プリンス パークタワー東京、東京プリンスホテル、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、品川プリンスホテル、新宿プリンスホテル、サンシャインシティプリンスホテル、川越プリンスホテル、新横浜プリンスホテル、名古屋プリンスホテル スカイタワー、びわ湖大津プリンスホテル、ザ・プリンス 京都宝ヶ池、グランドプリンスホテル広島

リゾート (軽井沢エリアに含むホテルを下線で表示) :

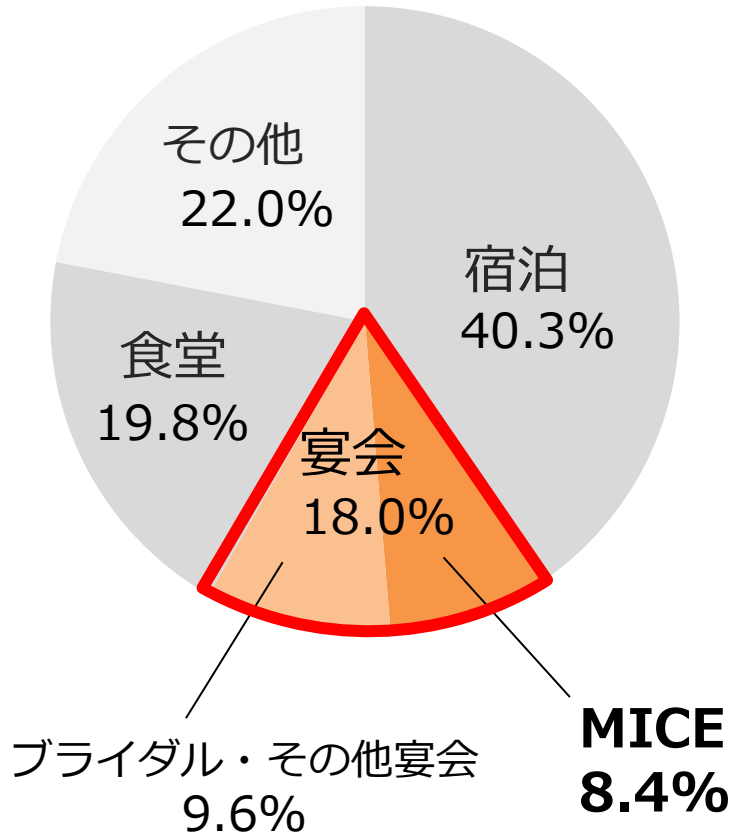
札幌プリンスホテル、屈斜路プリンスホテル、釧路プリンスホテル、富良野プリンスホテル、新富良野プリンスホテル、函館大沼プリンスホテル、十和田プリンスホテル、雫石プリンスホテル、苗場プリンスホテル、ザ・プリンスヴィラ軽井沢、ザ・プリンス 軽井沢、軽井沢プリンスホテル、軽井沢 浅間プリンスホテル、プリンス パケーション クラブ 軽井沢浅間、プリンス パケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間、婦恋プリンスホテル、万座プリンスホテル、万座高原ホテル、志賀高原プリンスホテル、鎌倉プリンスホテル、大磯プリンスホテル、ザ・プリンス箱根芦ノ湖、龍宮殿、箱根湯の花プリンスホテル、箱根仙石原プリンスホテル、箱根園コテージ、下田プリンスホテル、三養荘、プリンス パケーション クラブ 三養荘、川奈ホテル、日南海岸 南郷プリンスホテル

■海外ホテル業

	ホテル数 (か所)				客室数 (室)			
	2020/12末		2021/12末		2020/12末		2021/12末	
	(うち直営・リース)		(うち直営・リース)		(うち直営・リース)		(うち直営・リース)	
海外ホテル業	35	(6)	33	(6)	5,678	(1,611)	5,570	(1,610)
ハワイ	3	(3)	3	(3)	1,064	(1,064)	1,064	(1,064)
The Prince Akatoki	1	(1)	1	(1)	82	(82)	82	(82)

ホテル業 MICEの状況

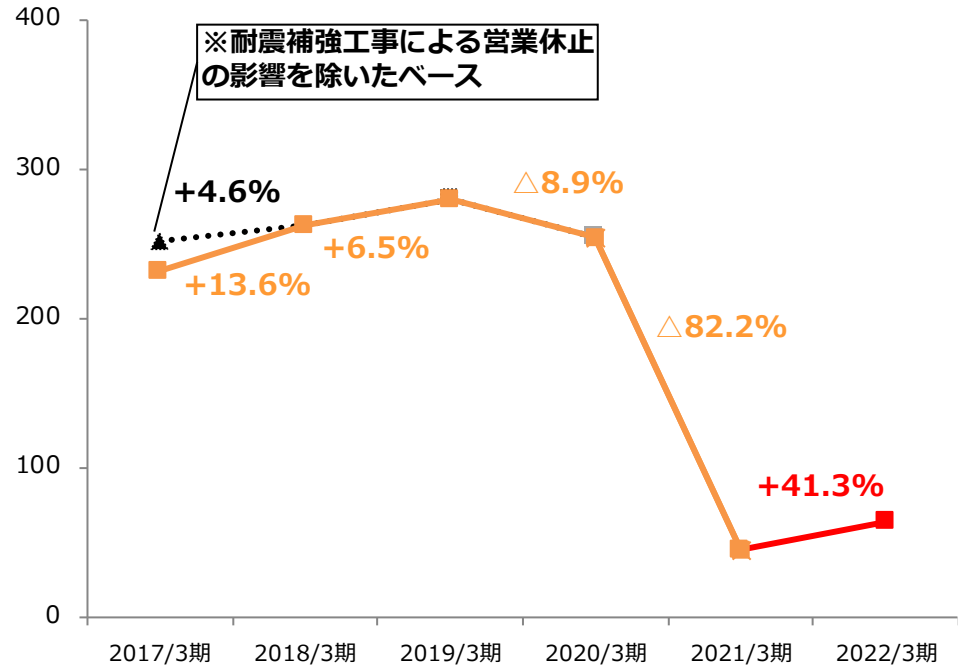
■ ホテル業の売上高構成比 (2022年3月期)



■ MICE売上高の推移

【通期】

(単位：億円)



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、本資料発表日現在において入手可能な情報及び不確実な要因に係る仮定を前提として作成しており、実際の業績は異なる結果となる可能性があります。