

# 2023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

2023年5月11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

P9

III. 決算実績詳細

P19

IV. 連結業績予想、足元の動向

P26

V. 当期・次期の配当

P33

VI. 中期経営計画の進捗

P35

VII. 補足資料

P63

## ■ 2023年3月期業績 (4ページ～)

- ・ 行動制限の解除などを受けて回復した需要を取り込み、前期比で増収
- ・ 営業利益、経常利益が黒字転換、セグメント利益は全セグメントで黒字
- ・ ホテル・レジャー事業の一部資産の譲渡、旧としまえん土地の一部譲渡により固定資産売却益を計上
- ・ 自己資本比率は23.5%に上昇

## ■ 2024年3月期業績予想、配当予想、足元の動向 (26ページ～)

- ・ 営業収益・営業利益は2023/3期比で増収増益、当期純利益は特別利益の反動減により減益の予想
- ・ 鉄道業の回復の遅れ、動力費や原材料費の高騰などにより、各段階利益は2022年5月12日公表計画を下回る見込み、ホテル業においてADRを引き上げていくなど各事業で値上げを行い、収益確保を図る
- ・ 配当は2023/3期と同額の1株当たり25円を計画（中間配当金12.5円、期末配当金12.5円）

### <足元の動向>

- ・ 鉄道業の4月の改札通過人員 定期は2019年4月の81%、定期外は同91%
- ・ 国内ホテル業の宿泊予約状況
  - 4月のRevPARは2019年4月の89%、ADRは同115%
  - 5月のRevPARは2019年5月の95%程度、ADRは同120%程度の見込み

## ■ 中期経営計画の進捗 (35ページ～)

- ・ 経営改革は概ね順調に推移、ホテル・レジャー事業の26資産の譲渡が完了しアセットライト化が進捗
- ・ グループ各社の機能高度化、専門性強化のためのグループ内組織再編を実施し、企業価値・株主価値の最大化を果たす体制を構築
- ・ 不動産事業では、保有資産の価値極大化策を推進
  - 都心エリアの再開発については2020年代後半までに施設計画を進め、段階的に実施
  - アセットライト経営を促進するため、不動産回転型ビジネスの検討を加速
- ・ ホテル・レジャー事業では、業界No.1クオリティ・250ホテル体制構築に向けて着実に新規案件を獲得

# 2023年3月期 連結決算実績

- 西武建設株式会社の連結除外による減収があったものの、行動制限の解除などを受けて回復した需要を取り込み、対前期で増収（営業収益は8.0%増の4,284億円）
  - － 西武鉄道運輸収入+10.4%、国内ホテル業RevPAR+81.1%
- 増収により営業利益、経常利益がそれぞれ黒字転換
- 特別利益に固定資産売却益805億円、特別損失に減損損失370億円を計上
- 親会社株主に帰属する当期純利益は567億円の黒字
- 固定費は2020/3期比で280億円減少

	(金額単位：億円)							
	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		2023/3期 予想 <sup>※2</sup>	対予想 (増減額)	2023/3期 4Q (1-3月)	対前期 (増減額)
営業収益	3,968	4,284	+ 316	+ 8.0%	4,270	+ 14	1,079	+ 113
営業利益	△ 132	221	+ 353	-	210	+ 11	20	+ 108
償却前営業利益 <sup>※1</sup>	424	772	+ 348	+ 82.1%	760	+ 12	158	+ 103
経常利益	△ 174	201	+ 375	-	180	+ 21	18	+ 102
親会社株主に帰属する当期純利益	106	567	+ 461	+ 434.2%	540	+ 27	△ 137	△ 332

※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 2023年3月23日公表予想

# セグメント別営業収益

(金額単位：億円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2023/3期 予想 <sup>※1</sup>	対予想 (増減額)	摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
都市交通・沿線事業	1,313	1,437	+ 123	+ 9.4%	(+) 鉄道・バスの運輸収入の増加 (+) 西武園ゆうえんちなど沿線レジャー施設の利用客の増加	1,438	△ 0	
ホテル・レジャー事業	1,331	1,911	+ 579	+ 43.5%	(+) 国内外のホテル、水族館、ゴルフ場における利用客の増加 (+) 行政機関からの要請による新型コロナ感染拡大防止対策としての貸出ホテルの増加 (-) 前年のオリンピック・パラリンピック開催の反動 (-) 一部資産の資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による減少(ネット <sup>※2</sup> ) △43億円 (参考) 仮に保有を継続していた場合との比較では△122億円	1,905	+ 6	(+) 国内ホテル、水族館の利用の上振れ
不動産事業	766	748	△ 17	△ 2.3%	(-) 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等)の減少(利益影響なし) (-) 前期の一部テナント退去に伴う解約金計上の反動減 (-) リポート等の土地販売の減少 (-) 保険の代理手数料収入の減少 (+) 西武SCCATの増収(利益影響僅少) (+) 造園請負工事の増収 (+) 軽井沢・プリンスショッピングプラザなど商業施設利用者の増加	746	+ 2	
建設事業	622	-	△ 622	△ 100.0%	(-) 西武建設、西武建材の連結除外	-	-	
その他	327	392	+ 64	+ 19.7%	(+) 伊豆箱根事業および近江事業における観光需要、バス、タクシー利用の増加 (+) プロ野球公式戦観客動員数の増加 (+) 横浜アリーナ、パルーナドームにおけるイベント開催の増加	389	+ 3	
調整額	△ 393	△ 204	+ 189	-	(+) セグメント間取引消去の減少 (+) 為替影響	△ 208	+ 3	
連結数値	3,968	4,284	+ 316	+ 8.0%		4,270	+ 14	

※1 2023年3月23日公表予想

※2 国内ホテル業(保有・リース)およびスポーツ業(保有・リース)の減少と、国内ホテル業(MC・FC)およびスポーツ業(MC・FC)の増加をネットした金額。(12ページ参照)

(注) 2023/3期より報告セグメントを変更しております。(63~64ページ参照)  
2022/3期の数値については、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)

	2022/3期		2023/3期		対前期 (増減額・率)	概要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2023/3期		対予想 (増減額)	概要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
	実績	対前期	実績	対前期			予想 <sup>※1</sup>	対予想		
都市交通・沿線事業	△ 57	22	+ 79	-	(+) 営業収益の増加 (+) 減価償却費、固定資産除却費の減少 (-) 動力費・燃料油脂費、一般管理費の増加	27	△ 4	(+) 修繕費の増加		
ホテル・レジャー事業	△ 280	49	+ 329	-	(+) 営業収益の増加 (うち、資産譲渡影響 (ネット) +25億円) (参考) 仮に保有を継続していた場合との比較では△31億円 (+) 販管費の減少 <sup>※2</sup> (-) 人件費、水道光熱費の増加 (-) 特別損失に計上した固定費 (前期) 60億円	43	+ 6	(+) 営業収益の上振れ (+) 販管費の減少		
不動産事業	205	126	△ 79	△ 38.4%	(-) 営業収益の減少 (-) 販管費の増加 <sup>※2</sup>	123	+ 3			
建設事業	31	-	△ 31	△ 100.0%	(-) 西武建設、西武建材の連結除外	-	-			
その他	△ 32	5	+ 38	-	(+) 営業収益の増加	3	+ 2			
調整額	0	17	+ 16	-	(+) 西武建設の連結除外 (+) 為替影響	14	+ 3			
連結数値	△ 132	221	+ 353	-		210	+ 11			

## ■ 償却前営業利益

(金額単位：億円)

	2022/3期		2023/3期		対前期 (増減額・率)	2023/3期	
	実績	対前期	実績	対前期		予想 <sup>※1</sup>	対予想
都市交通・沿線事業	167	240	+ 72	+ 43.3%	246	△ 5	
ホテル・レジャー事業	△ 111	210	+ 321	-	204	+ 6	
不動産事業	325	242	△ 82	△ 25.4%	239	+ 3	
建設事業	33	-	△ 33	△ 100.0%	-	-	
その他	8	46	+ 37	+ 450.8%	43	+ 3	
調整額	0	33	+ 33	-	28	+ 5	
連結数値	424	772	+ 348	+ 82.1%	760	+ 12	

## ■ 特別損失に計上した固定費

(金額単位：億円)

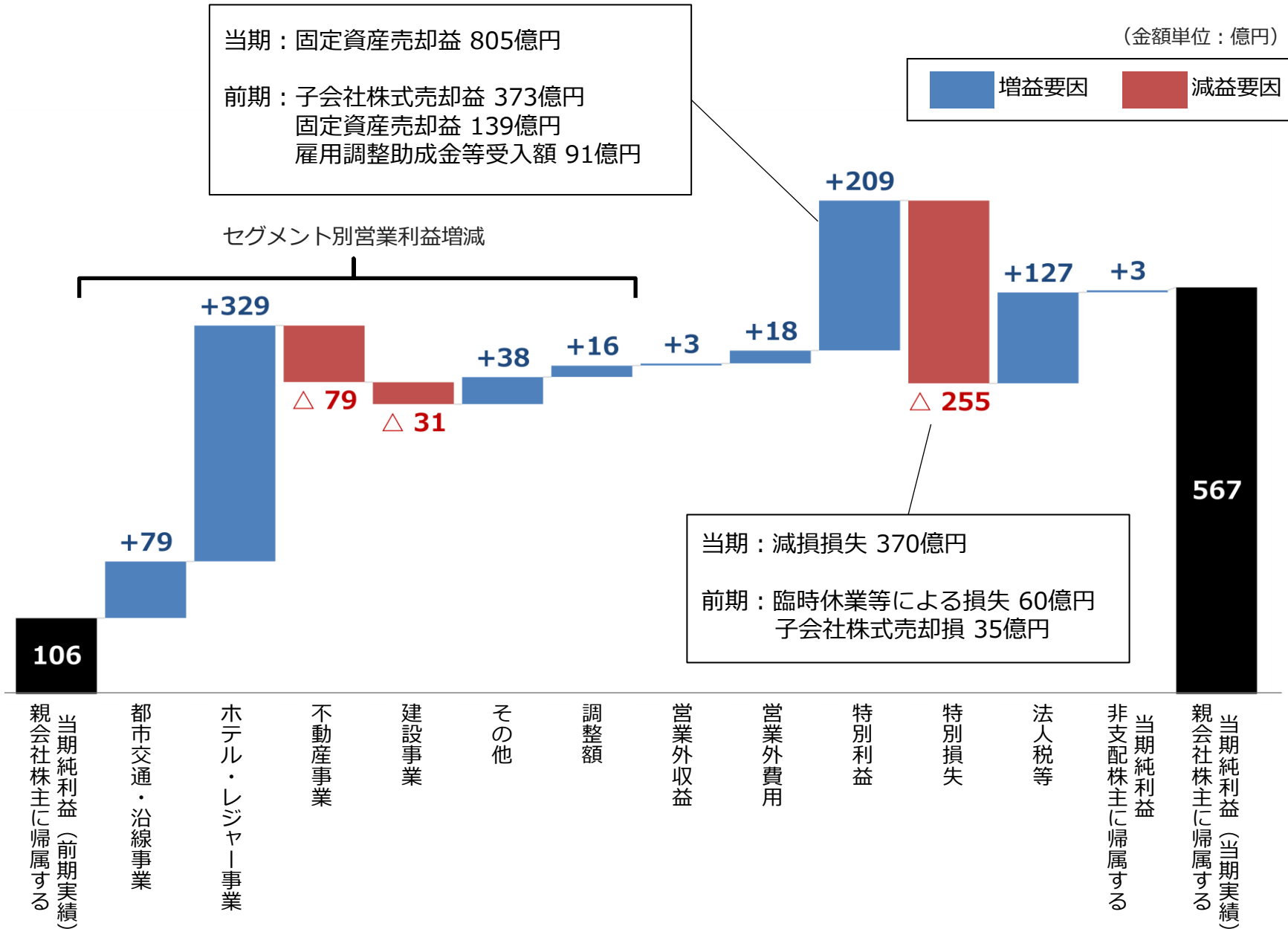
	2022/3期		2023/3期		概要
	実績	対前期	実績	対前期	
都市交通・沿線事業	0	-	-	-	
ホテル・レジャー事業	60	-	-	-	【2022/3期】 営業休止中のホテルやレジャー施設に係る人件費、減価償却費等
不動産事業	-	-	-	-	
建設事業	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
調整額	△ 0	-	-	-	
合計	60	-	-	-	

※1 2023年3月23日公表予想

※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

(注) 2023/3期より報告セグメントを変更しております。(63～64ページ参照)  
2022/3期の数値については、変更後の区分により記載しております。

# 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
<b>II. 主な営業状況、セグメント情報及び営業指標</b>	<b>P9</b>
III. 決算実績詳細	P19
IV. 連結業績予想、足元の動向	P26
V. 当期・次期の配当	P33
VI. 中期経営計画の進捗	P35
VII. 補足資料	P63



# 主な営業状況

	2022/3期	2023/3期
都市交通・沿線事業	<b>【沿線生活サービス業・スポーツ業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>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</li> <li>2022年2月にトモニー4店舗を閉店</li> </ul>	<b>【沿線生活サービス業・スポーツ業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一部の施設における営業時間の変更等を除き、通常営業</li> </ul>
ホテル・レジャー事業	<b>【ホテル業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>行政機関からの要請により、新型コロナ感染拡大防止対策として都内の複数のホテルで棟貸しを実施</li> </ul> <b>【海外ホテル業】（1月～12月）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハワイ 3ホテル、3ゴルフ場は営業継続</li> <li>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）</li> </ul> <b>【スポーツ業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>スキー場：11月3日以降、2021-2022シーズン営業を順次開始</li> </ul> <b>【その他】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> <li>台湾・桃園市の水族館「Xpark」において営業を休止（5/17～7/26）</li> </ul>	<b>【国内ホテル業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>北海道に所在する1つのホテルでの営業休止を除き、通常営業（上期においては、一部営業集約を実施）</li> <li>行政機関からの要請により、新型コロナ感染拡大防止対策として都内の複数のホテルで棟貸しを実施</li> </ul> <b>【海外ホテル業】（1月～12月）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ハワイ：3ホテル、3ゴルフ場は営業継続</li> <li>StayWell：2022年12月末現在2ホテルにおいて営業休止</li> </ul> <b>【スポーツ業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ゴルフ場：全28ゴルフ場において通常営業（冬期休業を除く）</li> <li>スキー場：11月3日以降、2022-2023シーズン営業を順次開始</li> </ul>
不動産事業	<b>【不動産賃貸業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<b>【不動産賃貸業】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一部の商業施設における営業時間の変更等を除き、通常営業</li> </ul>
その他	<b>【西武ライオンズ】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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試合を開催</li> <li>2022年シーズンは入場者数の制限なく開幕</li> </ul>	<b>【西武ライオンズ】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>2022年シーズンは入場者数の制限なく試合を開催</li> </ul> <b>【横浜アリーナ】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>大規模改修工事の実施に伴い休業（～7/31）</li> </ul>

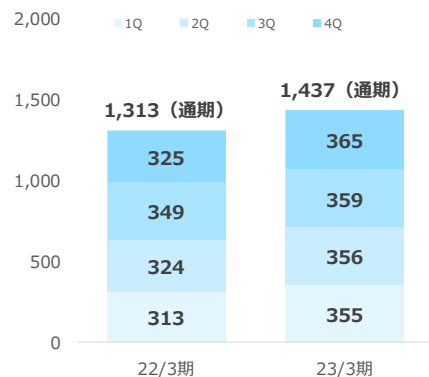
# 都市交通・沿線事業 概況

(金額単位：百万円)

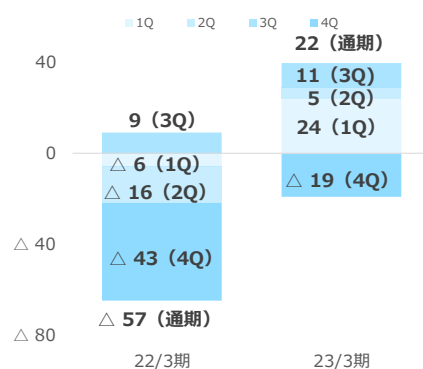
	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	131,331	143,706	+12,375	+9.4%	
鉄道業	83,429	91,430	+8,001	+9.6%	(+) 鉄道運輸収入の増加
バス業	20,320	22,119	+1,798	+8.9%	(+) バス運輸収入の増加
沿線生活サービス業	21,360	23,224	+1,864	+8.7%	(+) 西武園ゆうえんちなど沿線レジャー施設の利用客の増加 (+) 「トモニ」来店者数の増加
スポーツ業	2,932	3,212	+279	+9.5%	
その他	3,288	3,719	+430	+13.1%	(+) タクシーの増収
営業利益	△ 5,748	2,210	+7,959	-	(+) 営業収益の増加 (+) 減価償却費、固定資産除却費の減少
償却前営業利益	16,754	24,009	+7,255	+43.3%	(-) 動力費・燃料油脂費、一般管理費の増加

## 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)

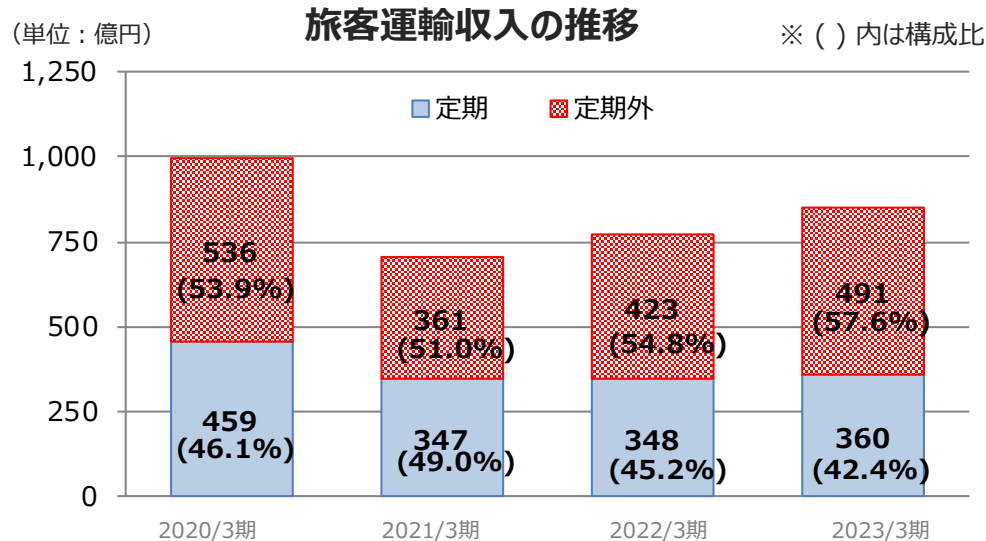
	2023/3期	対前期 (増減額)
人件費	26,480	△ 141
修繕費	7,617	+192
動力費	8,402	+2,631
減価償却費	16,619	△ 733
固定資産除却費	1,189	△ 346

# 都市交通・沿線事業 鉄道業の運輸成績

## 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）

		2020/3期	2021/3期	対前期 (増減率)	2022/3期	対前期 (増減率)	2023/3期	対前期 (増減率)
輸送人員	定期	419,719	303,513	△ 27.7%	312,309	+2.9%	335,521	+7.4%
	定期外	242,268	168,709	△ 30.4%	195,756	+16.0%	223,539	+14.2%
	計	661,988	472,222	△ 28.7%	508,066	+7.6%	559,060	+10.0%
旅客運輸 収入	定期	45,912	34,755	△ 24.3%	34,861	+0.3%	36,091	+3.5%
	定期外	53,668	36,107	△ 32.7%	42,308	+17.2%	49,121	+16.1%
	計	99,580	70,863	△ 28.8%	77,169	+8.9%	85,212	+10.4%



# ホテル・レジャー事業 概況

(金額単位：百万円)

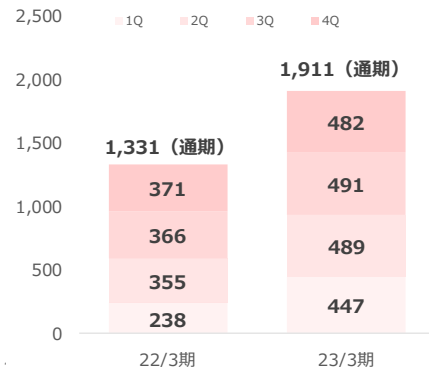
	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	133,180	191,167	+57,987	+43.5%	
国内ホテル業 (保有・リース)	77,349	119,038	+41,688	+53.9%	(+) ホテル利用客の増加 (+) 行政機関からの要請による新型コロナ感染拡大防止対策としての貸出ホテルの増加 (-) 前年のオリンピック・パラリンピック開催の反動 (-) 一部ホテルの資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による減少 △81億円
国内ホテル業 (MC・FC)	88	4,981	+4,893	-	(+) 一部ホテルの資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による増加 +47億円
海外ホテル業 (保有・リース) ※	23,250	30,050	+6,800	+29.3%	(+) ホテル利用客の増加
海外ホテル業 (MC・FC) ※	118	260	+142	+120.3%	
スポーツ業 (保有・リース)	15,940	16,772	+832	+5.2%	(+) ゴルフ場利用客の増加 (-) 一部ゴルフ場・スキー場の資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による減少 △16億円
スポーツ業 (MC・FC)	-	738	+738	-	(+) 一部ゴルフ場・スキー場の資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による増加 +7億円
その他	16,434	19,325	+2,890	+17.6%	(+) 横浜・八景島シーパラダイス、マクセルアクアパーク品川の利用客の増加
営業利益	△ 28,050	4,905	+32,956	-	(+) 営業収益の増加 (うち、資産譲渡影響 (ネット) +25億円) (参考) 仮に保有を継続していた場合との比較では△31億円 (+) 販管費の減少
償却前営業利益	△ 11,128	21,014	+32,142	-	(-) 人件費、水道光熱費の増加 (-) 特別損失に計上した固定費 (前期) 60億円

※ 海外ホテル業の会計期間は主として1月～12月

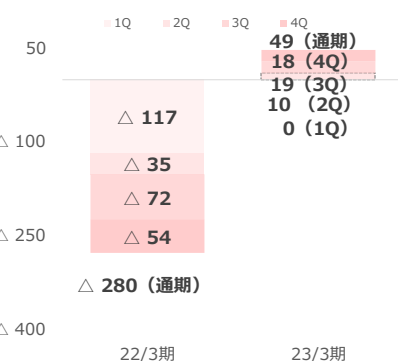
(注) 2023/3期より報告セグメントおよびその内訳の区分を変更しております。(63～64ページ参照)  
2022/3期の数値については、変更後の区分により記載しております。

## 四半期推移 (金額単位：億円)

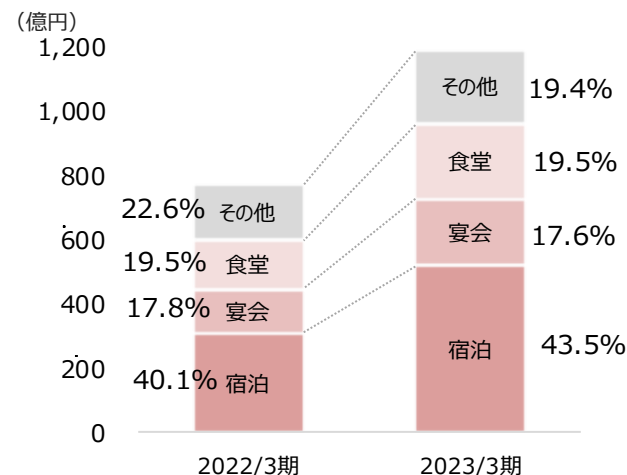
### 営業収益



### 営業利益



## 国内ホテル業 (保有・リース) 営業収益構成



# ホテル・レジャー事業 営業指標の推移

## 国内ホテル業の営業指標

(RevPAR・平均販売室料：円)

		20/3期	21/3期	対前期	22/3期	対前期	23/3期	対前期
RevPAR	保有・リース	11,636	3,028	△ 74.0%	4,850	+ 60.2%	8,623	+ 77.8%
	MC・FC	1,638	2,998	+ 83.1%	4,748	+ 58.4%	9,729	+ 104.9%
	国内ホテル業（全体）	11,635	3,027	△ 74.0%	4,846	+ 60.1%	8,778	+ 81.1%
平均販売室料	保有・リース	16,174	16,673	+ 3.1%	15,921	△ 4.5%	16,402	+ 3.0%
	MC・FC	60,462	20,916	△ 65.4%	17,668	△ 15.5%	17,985	+ 1.8%
	国内ホテル業（全体）	16,175	16,755	+ 3.6%	15,982	△ 4.6%	16,630	+ 4.1%
客室稼働率	保有・リース	71.9%	18.2%	△ 53.8pt	30.5%	+ 12.3pt	52.6%	+ 22.1pt
	MC・FC	2.7%	14.3%	+ 11.6pt	26.9%	+ 12.5pt	54.1%	+ 27.2pt
	国内ホテル業（全体）	71.9%	18.1%	△ 53.9pt	30.3%	+ 12.3pt	52.8%	+ 22.5pt

## 参考：エリア別（国内ホテル業全体）

		20/3期	21/3期	対前期	22/3期	対前期	23/3期	対前期
RevPAR	首都圏・中日本	12,824	2,575	△ 79.9%	4,557	+ 77.0%	8,588	+ 88.5%
	高輪・品川エリア	12,474	1,622	△ 87.0%	3,341	+ 106.0%	6,842	+ 104.8%
	東日本	9,242	3,285	△ 64.5%	5,607	+ 70.7%	9,551	+ 70.3%
	軽井沢エリア	20,585	10,674	△ 48.1%	15,440	+ 44.7%	22,882	+ 48.2%
	西日本	10,365	5,263	△ 49.2%	4,962	△ 5.7%	8,418	+ 69.7%
平均販売室料	首都圏・中日本	16,661	16,452	△ 1.3%	15,448	△ 6.1%	16,558	+ 7.2%
	高輪・品川エリア	15,487	14,031	△ 9.4%	14,521	+ 3.5%	14,980	+ 3.2%
	東日本	15,449	17,131	+ 10.9%	17,394	+ 1.5%	17,373	△ 0.1%
	軽井沢エリア	29,811	33,095	+ 11.0%	31,820	△ 3.9%	32,614	+ 2.5%
	西日本	14,461	17,153	+ 18.6%	15,914	△ 7.2%	15,769	△ 0.9%
客室稼働率	首都圏・中日本	77.0%	15.7%	△ 61.3pt	29.5%	+ 13.8pt	51.9%	+ 22.4pt
	高輪・品川エリア	80.5%	11.6%	△ 69.0pt	23.0%	+ 11.4pt	45.7%	+ 22.7pt
	東日本	59.8%	19.2%	△ 40.6pt	32.2%	+ 13.1pt	55.0%	+ 22.7pt
	軽井沢エリア	69.1%	32.3%	△ 36.8pt	48.5%	+ 16.3pt	70.2%	+ 21.6pt
	西日本	71.7%	30.7%	△ 41.0pt	31.2%	+ 0.5pt	53.4%	+ 22.2pt

(注1) 各区分に含まれるホテル名称を67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。

# ホテル・レジャー事業 営業指標の推移

## 海外ホテル業（保有・リース）の営業指標

※ 1月～12月の実績

### ■ ハワイ

	2020/3期	2021/3期	対前期	2022/3期	対前期	2023/3期	対前期
RevPAR（円）	32,123	9,184	△ 71.4%	29,466	+ 220.8%	38,112	+ 29.3%
RevPAR（米ドル）	279.33	86.64	△ 69.0%	272.83	+ 214.9%	352.89	+ 29.3%
平均販売室料（円）	38,782	36,368	△ 6.2%	40,210	+ 10.6%	46,414	+ 15.4%
平均販売室料（米ドル）	337.23	343.10	+ 1.7%	372.32	+ 8.5%	429.76	+ 15.4%
客室稼働率	82.8%	25.3%	△ 57.6pt	73.3%	+ 48.0pt	82.1%	+ 8.8pt

### ■ The Prince Akatoki London

	2021/3期	2022/3期	対前期	2023/3期	対前期
RevPAR（円）	6,143	9,697	+ 57.9%	28,141	+ 190.2%
RevPAR（英ポンド）	45.51	66.54	+ 46.2%	200.38	+ 201.2%
平均販売室料（円）	29,772	42,763	+ 43.6%	50,520	+ 18.1%
平均販売室料（英ポンド）	220.57	293.43	+ 33.0%	359.74	+ 22.6%
客室稼働率	20.6%	22.7%	+ 2.0pt	55.7%	+ 33.0pt

# 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）

## 国内ホテル業（全体）

（人員単位：千人）

		20/3期	21/3期	対前期	22/3期	対前期	23/3期	対前期
宿泊客数	邦人客	3,481	1,546	△ 55.6%	2,354	+ 52.3%	3,767	+ 60.0%
	外国人客	1,168	3	△ 99.7%	29	+ 669.5%	426	+ 1357.6%
	計	4,649	1,550	△ 66.7%	2,384	+ 53.8%	4,193	+ 75.9%
	外国人客比率	25.1%	0.2%	△ 24.9pt	1.2%	+ 1.0pt	10.2%	+ 8.9pt

## 参考：国内ホテル業（保有・リース）

（人員単位：千人、金額単位：百万円）

		20/3期	21/3期	対前期	22/3期	対前期	23/3期	対前期
宿泊客数	邦人客	3,481	1,508	△ 56.7%	2,275	+ 50.8%	3,212	+ 41.2%
	外国人客	1,168	3	△ 99.7%	23	+ 534.4%	347	+ 1,353.2%
	計	4,649	1,512	△ 67.5%	2,299	+ 52.0%	3,560	+ 54.9%
	外国人客比率	25.1%	0.2%	△ 24.9pt	1.0%	+ 0.8pt	9.8%	+ 8.7pt
室料収入	外国人客	24,803	194	△ 99.2%	3,211	+ 1,552.6%	8,937	+ 178.3%
	外国人客比率	37.0%	1.1%	△ 35.9pt	11.4%	+ 10.3pt	19.1%	+ 7.7pt

## 参考：国内ホテル業（保有・リース） 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	
	22/3期	23/3期	22/3期	23/3期
中国	5.6%	6.0%	5.6%	6.2%
台湾	0.3%	16.2%	0.1%	9.7%
韓国	0.7%	14.5%	0.7%	11.2%
香港	0.2%	8.2%	0.5%	7.6%
タイ	0.8%	10.5%	0.4%	6.3%
その他アジア	3.5%	16.7%	2.1%	14.9%
北米・欧州	34.9%	19.4%	48.3%	32.8%
その他	54.0%	8.5%	42.3%	11.2%

# 不動産事業 概況

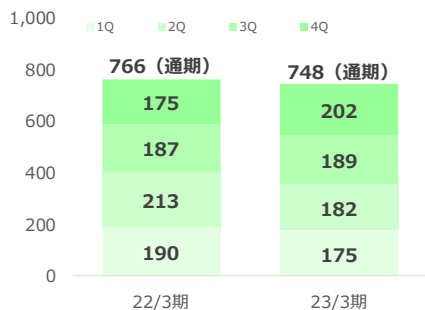
(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	76,639	74,839	△ 1,799	△ 2.3%	
不動産賃貸業	46,943	42,049	△ 4,894	△ 10.4%	(-) 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等)の減少(利益影響なし) (-) 前期の一部テナント退去に伴う解約金計上の反動減 (+) 軽井沢・プリンスショッピングプラザなど商業施設利用者の増加
その他	29,695	32,790	+ 3,095	+ 10.4%	(-) リゾート等の土地販売の減少 (-) 保険の代理手数料収入の減少 (+) 西武SCCATの増収(利益影響僅少) (+) 造園請負工事の増収
営業利益	20,579	12,679	△ 7,900	△ 38.4%	(-) 営業収益の減少
償却前営業利益	32,542	24,265	△ 8,277	△ 25.4%	(-) 販管費の増加

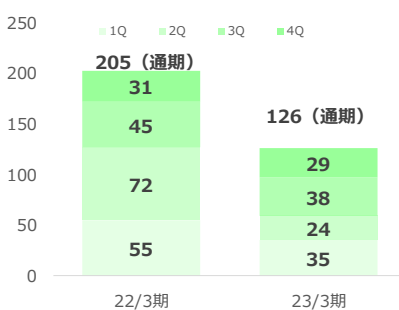
(注) 2023/3期より報告セグメントおよびその内訳の区分を変更しております。(63~64ページ参照)  
2022/3期の数値については、変更後の区分により記載しております。

## 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㎡)

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減面積)
商業施設	246	246	245	242	△ 2
オフィス・住宅	208	205	195	205	+ 10

(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

	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期	対前期
商業施設	1.0%	2.7%	2.0%	2.9%	+ 0.9pt
オフィス・住宅	2.0%	3.5%	8.0%※	2.8%	△ 5.2pt

※ オフィステナントの一部退去による上昇



# その他 概況、スポーツ関連

## ■その他

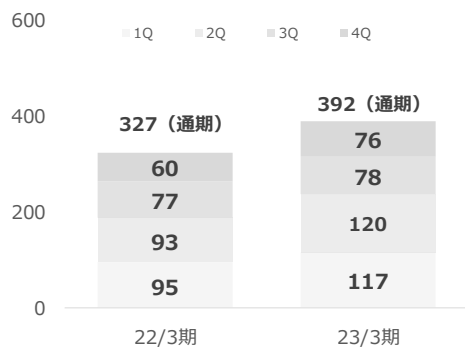
(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因
営業収益	32,761	39,212	+6,451	+19.7%	(+) 伊豆箱根事業および近江事業における観光需要、バス、タクシー利用の増加 (+) プロ野球公式戦観客動員数の増加 (+) 横浜アリーナ、ベルーナドームにおけるイベント開催の増加
営業利益	△ 3,256	590	+3,847	-	(+) 営業収益の増加
償却前営業利益	837	4,615	+3,777	+450.8%	

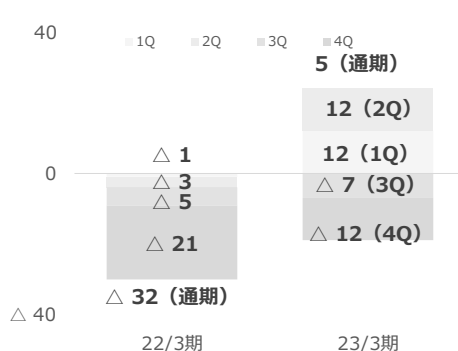
## 四半期推移

(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)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額・率)		摘要
営業収益	34,886	40,023	+5,136	+14.7%	都市交通・沿線事業 (スポーツ業) 前期比 +2億円 ホテル・レジャー事業 (スポーツ業) 前期比 +15億円 その他 (スポーツ事業) 前期比 +32億円

※ 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	P9
<b>III. 決算実績詳細</b>	<b>P19</b>
IV. 連結業績予想、足元の動向	P26
V. 当期・次期の配当	P33
VI. 中期経営計画の進捗	P35
VII. 補足資料	P63

# 連結損益計算書サマリー

(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業収益	396,856	428,487	+31,631	都市交通・沿線：+123億円、ホテル・レジャー：+579億円、 不動産：△17億円、建設：△622億円、その他：+64億円、 調整額：+189億円
営業利益	△ 13,216	22,155	+35,371	都市交通・沿線：+79億円、ホテル・レジャー：+329億円、 不動産：△79億円、建設：△31億円、その他：+38億円、 調整額：+16億円
営業外収益	6,653	6,977	+324	
営業外費用	10,877	8,999	△ 1,878	
経常利益	△ 17,440	20,133	+37,573	
特別利益	62,269	83,261	+20,992	当期：固定資産売却益 805億円 前期：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
特別損失	15,856	41,384	+25,528	当期：減損損失 370億円 前期：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
税金等調整前当期純利益	28,973	62,011	+33,038	
法人税等	16,462	3,680	△ 12,781	法人税、住民税及び事業税 +18億円、法人税等調整額 △146億円
当期純利益	12,510	58,330	+45,819	
非支配株主に帰属する当期純利益	1,887	1,577	△ 310	
親会社株主に帰属する当期純利益	10,623	56,753	+46,130	

# 営業外・特別損益

(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業利益	△ 13,216	22,155	+ 35,371	
営業外収益	6,653	6,977	+ 324	
受取利息・配当金	916	966	+ 50	
バス路線運行維持費補助金	1,037	992	△ 45	
持分法による投資利益	2	—	△ 2	
為替差益	986	525	△ 460	
感染拡大防止協力金受入額	1,824	1,412	△ 412	
雇用調整助成金等受入額	—	927	+ 927	
その他営業外収益	1,885	2,152	+ 267	
営業外費用	10,877	8,999	△ 1,878	
支払利息	9,075	7,673	△ 1,401	
持分法による投資損失	—	12	+ 12	
その他営業外費用	1,801	1,312	△ 489	
経常利益	△ 17,440	20,133	+ 37,573	
特別利益	62,269	83,261	+ 20,992	
固定資産売却益	13,906	80,522	+ 66,615	当期：ザ・プリンス パークタワー東京などホテル・レジャー事業の一部資産の譲渡 693億円 旧としまえんの一部土地の譲渡 82億円 前期：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）
工事負担金等受入額	1,301	884	△ 417	
補助金収入	36	85	+ 48	
投資有価証券売却益	—	1,174	+ 1,174	
子会社株式売却益	37,356	—	△ 37,356	前期：西武建設株式会社の株式譲渡
雇用調整助成金等受入額	9,126	—	△ 9,126	
その他特別利益	540	596	+ 55	
特別損失	15,856	41,384	+ 25,528	
減損損失	2,782	37,066	+ 34,284	当期：ホテル・レジャー事業の一部資産譲渡に係る減損損失 141億円、瀬田ゴルフコース 92億円、新武蔵丘ゴルフコース・久邇カントリークラブ・武蔵丘ゴルフコース 67億円、西武園ゆうえんち 32億円 など
固定資産売却損	9	1	△ 7	
固定資産除却損	1,595	1,897	+ 302	
工事負担金等圧縮額	1,201	881	△ 319	
固定資産圧縮損	29	83	+ 54	
投資有価証券売却損	—	168	+ 168	
子会社株式売却損	3,574	—	△ 3,574	前期：西武建材株式会社の株式譲渡
投資有価証券評価損	26	14	△ 12	
臨時休業等による損失	6,060	—	△ 6,060	6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	577	1,270	+ 693	
税金等調整前当期純利益	28,973	62,011	+ 33,038	

# 連結貸借対照表サマリー

(金額単位：百万円)

	2022/3期 期末	2023/3期 期末	対前期 (増減額)	摘要
資産 合計	1,703,442	1,587,834	△ 115,607	
流動資産	135,713	94,373	△ 41,339	現金及び預金 △61,499 受取手形、売掛金及び契約資産 +7,555 その他 +13,308 (未収還付法人税の増加、受託工事に係る前払金の増加など)
固定資産	1,567,729	1,493,460	△ 74,268	有形・無形固定資産 △70,727 退職給付に係る資産 △1,471 投資有価証券 △1,055
負債 合計	1,316,225	1,210,201	△ 106,023	
流動負債	451,186	367,867	△ 83,319	短期借入金 △124,625 前受金 +16,582 支払手形及び買掛金 +4,757 その他 +18,468 (工事未払金の増加、未払消費税の増加など)
固定負債	865,038	842,333	△ 22,704	長期借入金 △11,623 退職給付に係る負債 △5,469 繰延税金負債 △3,601 再評価に係る繰延税金負債 △2,555 鉄道・運輸機構長期未払金 △1,537 リース債務 +2,745
純資産 合計	387,217	377,633	△ 9,584	
自己資本	311,141	372,451	+ 61,309	利益剰余金 +58,392 為替換算調整勘定 +8,669 土地再評価差額金 △4,638 その他有価証券評価差額金 △2,223
非支配株主持分	75,777	4,988	△ 70,788	西武鉄道が発行した優先株式 (700億円) の取得・消却
有利子負債 期末残高	931,116	793,301	△ 137,814	
ネット有利子負債	843,628	767,312	△ 76,315	
自己資本比率	18.3%	23.5%	+ 5.2pt	
D/Eレシオ (倍)	3.0	2.1	△ 0.9	
ネット有利子負債 / EBITDA倍率 (倍)	19.9	9.9	△ 10.0	

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額)	摘要
営業キャッシュ・フロー	58,563	67,167	+8,603	
減価償却費	56,646	54,641	△ 2,004	前期：特別損失「臨時休業等による損失」に計上した減価償却費（1,257）を含む
投資キャッシュ・フロー	18,647	87,854	+69,207	
うち有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 62,050	△ 56,945	+5,105	
うち有形及び無形固定資産の売却による収入	20,984	131,834	+110,849	当期：ホテル・レジャー事業26物件の譲渡など
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	前期：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	16,195	15,830	△ 364	
財務キャッシュ・フロー	△ 19,070	△ 217,221	△ 198,150	当期：借入金の減少、西武鉄道における優先株式の取得・消却など
現金及び現金同等物の期首残高	28,538	87,210	+58,671	
現金及び現金同等物の期末残高	87,210	25,741	△ 61,469	前期末：西武建設株式の譲渡代金の入金による一時的な増加
フリー・キャッシュ・フロー <sup>※</sup>	77,210	155,021	+77,811	

※ 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

# セグメント別設備投資

(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額)	摘要
都市交通・沿線事業	28,505	29,452	+ 947	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東村山駅付近連続立体交差事業（継続中）</li> <li>・中井～野方駅間連続立体交差事業（継続中）</li> <li>・40000系車両新造（継続中）</li> </ul>
ホテル・レジャー事業	9,935	21,105	+ 11,170	<ul style="list-style-type: none"> <li>・西武鉄道の保有資産の一部を、西武リアルティソリューションズに集約（一部のゴルフ場などホテル・レジャー事業に係る資産を、一元的かつ効率的に管理することを目的として実施）</li> </ul>
不動産事業	3,542	3,915	+ 373	<ul style="list-style-type: none"> <li>・所沢駅西口計画（継続中）</li> </ul>
建設事業	504	—	△ 504	
その他	1,582	5,381	+ 3,799	<ul style="list-style-type: none"> <li>・横浜アリーナ改修</li> </ul>
調整額	206	△ 11,299	△ 11,506	連結会社間取引の調整、当社の設備投資
設備投資 合計	44,276	48,555	+ 4,279	

# セグメント別減価償却費

(金額単位：百万円)

	2022/3期	2023/3期	対前期 (増減額)	摘要
都市交通・沿線事業	22,503	21,798	△ 704	
ホテル・レジャー事業	16,922	16,108	△ 813	
不動産事業	11,962	11,585	△ 376	
建設事業	208	—	△ 208	
その他	4,094	4,024	△ 69	
調整額	△ 502	1,122	+ 1,625	
減価償却費（営業費） 計	55,189	54,641	△ 547	
減価償却費（特別損失）	1,456	—	△ 1,456	前期：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	56,646	54,641	△ 2,004	



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	P9
III. 決算実績詳細	P19
<b>IV. 連結業績予想、足元の動向</b>	<b>P26</b>
V. 当期・次期の配当	P33
VI. 中期経営計画の進捗	P35
VII. 補足資料	P63

# 2024年3月期通期 連結業績予想

- 鉄道業の運輸収入の回復の遅れ、動力費や原材料費の高騰などの事業環境の変化、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
- コロナ禍の収束に伴い回復に向かう需要を、ホテル・レジャー事業を中心に高単価で取込む等、各事業で値上げを行い、収益確保を図る

(金額単位：億円)

	2023/3期	2024/3期 予想	対前期 (増減額・率)		2024/3期 前回計画※	対前回計画 (増減額)	2023/3期 2Q累計	2024/3期 2Q累計予想	対前年同期 (増減額・率)	
営業収益	4,284	4,620	+ 335	+ 7.8%	4,430	+ 190	2,125	2,360	+ 234	+ 11.0%
営業利益	221	360	+ 138	+ 62.5%	550	△ 190	134	230	+ 95	+ 71.4%
償却前営業利益	772	900	+ 127	+ 16.5%	1,100	△ 200	411	500	+ 88	+ 21.4%
経常利益	201	300	+ 98	+ 49.0%	470	△ 170	127	200	+ 72	+ 57.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	567	240	△ 327	△ 57.7%	320	△ 80	646	130	△ 516	△ 79.9%

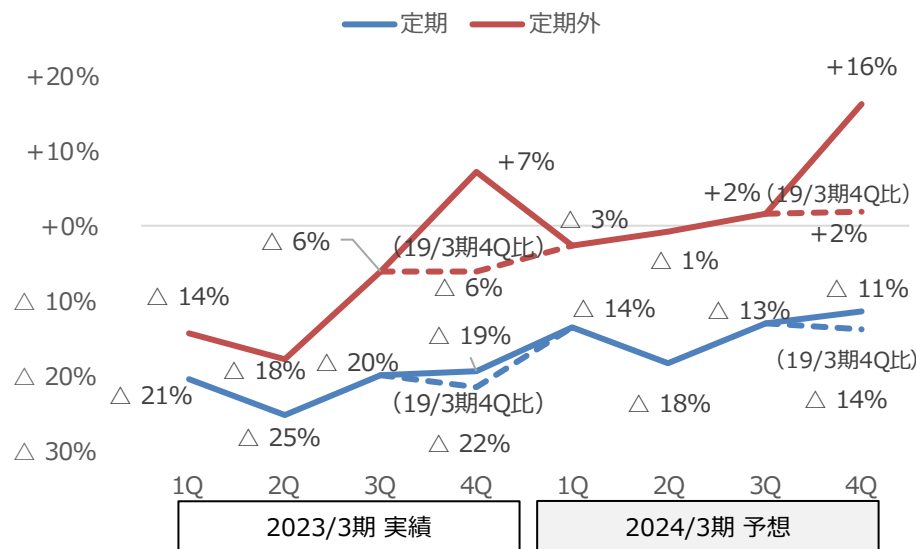
※ 2022年5月12日公表計画

# 業績予想の前提（鉄道業）

【定期】テレワークの浸透等により前回想定※を下回る。バリアフリー料金の収受を加味しても、コロナ前水準には戻らない見込み ※ 2022年5月12日公表計画における2024/3期の想定

【定期外】前回想定より回復は遅れているものの、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

(人員単位：千人、金額単位：百万円)

		2023/3期	2024/3期 予想	対前期	2020/3期
輸送人員 (千人)	定期	335,521	348,542	+3.9%	419,719
	定期外	223,539	238,433	+6.7%	242,268
	計	559,060	586,975	+5.0%	661,988
旅客運輸収入 (百万円)	定期	36,091	39,408	+9.2%	45,912
	定期外	49,121	55,317	+12.6%	53,668
	計	85,212	94,725	+11.2%	99,580

## ■足元の改札通過人員（前年同月比）

2023年	1月	2月	3月	4月
定期	+5.0%	+15.8%	+7.7%	+9%
(2019年比)	(△23.2%)	(△23.0%)	(△22.8%)	(△19%)
定期外	+12.5%	+24.8%	+13.0%	+10%
(2019年比)	(△6.4%)	(△3.9%)	(△4.9%)	(△9%)
計	+8.6%	+20.2%	+10.4%	+9%
(2019年比)	(△15.6%)	(△14.3%)	(△14.2%)	(△14%)

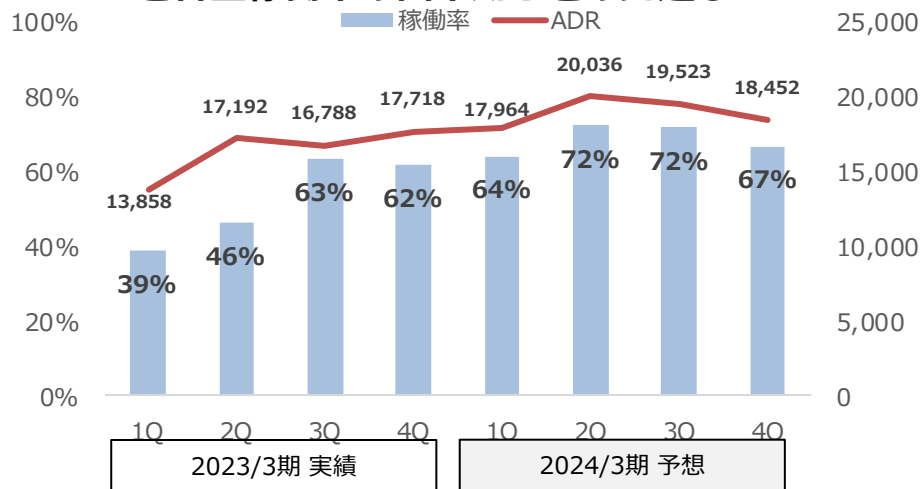
# 業績予想の前提（国内ホテル業※1）

※1 国内ホテル業（保有・リース）、国内ホテル業（MC・FC）の合計

平均販売室料（ADR）の引き上げにより前回想定※2を上回るRevPARを計画。インバウンドについては、水際措置撤廃など需要回復の機会を捉え、2018年度比9割水準の取込みを図る。

※2 2022年5月12日公表計画における2024/3期の想定

## ■ ADRと客室稼働率の四半期ごとの見通し



## ■ 営業指標予想

(RevPAR・平均販売室料：円)

	2023/3期	2024/3期 予想	対前期	2020/3期
RevPAR	8,788	13,079	+48.8%	11,635
平均販売室料	16,643	19,031	+14.3%	16,182
客室稼働率	52.8%	68.7%	+15.9pt	71.9%

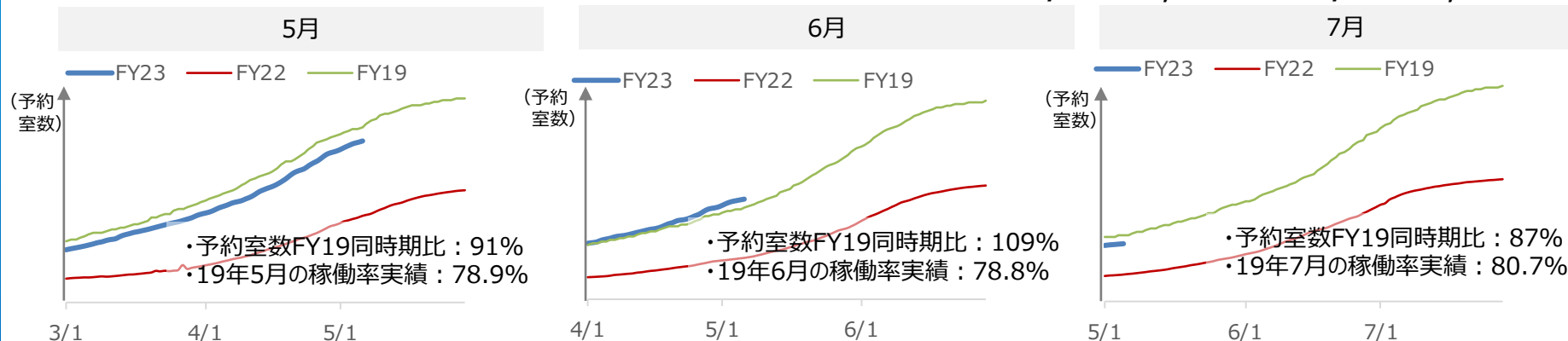
## ■ 足元の営業指標（前年同月比）

	2023年	1月	2月	3月	4月
RevPAR	+107.2%	+205.9%	+183.1%	+153%	
(2019年比)	(△ 12.0%)	(△ 13.4%)	(+3.3%)	(△ 11%)	
平均販売室料	+14.2%	+18.8%	+33.5%	+44%	
(2019年比)	(+12.5%)	(+6.7%)	(+20.5%)	(+15%)	
客室稼働率	+ 24.1pt	+ 38.9pt	+ 35.9pt	+ 26pt	
(2019年比)	(△ 15.0pt)	(△ 14.8pt)	(△ 11.4pt)	(△ 18pt)	
(当期実績値)	(53.8%)	(63.6%)	(68.0%)	(61%)	

## ■ 宿泊予約状況（予約室数推移）FY23は5月7日時点

(注) 2023/3末の客室数は2019/3末比+12.3%

(2023/3末：19,528室、2019/3末：17,386室)



✓ 5月のRevPARは2019年5月の95%程度、ADRは同120%程度の見込み

✓ 2023年5月および6月のインバウンドの予約状況（室数）は、2018年同時期の100%前後で推移

# セグメント別業績予想（営業収益）

（金額単位：億円）

	2023/3期	2024/3期 予想	対前期 (増減額・率)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2024/3期 対前回計画 前回計画※ (増減額)	対前回計画 (増減額)		摘要 (+) 増加要因、(-) 減少要因	2023/3期 2Q累計	2024/3期 2Q累計予想	対前年同期 (増減額・率)	
			増減額	率			増減額	率				増減額	率
都市交通・沿線事業	1,392	1,483	+ 91	+ 6.5%	(+) 鉄道・バスの運輸収入の増加	1,588	△ 104	(-) 鉄道・バスの運輸収入の下振れ (-) グループ内組織再編に伴う運営形態の変更による減少（利益影響なし）	685	740	+ 55	+ 8.1%	
ホテル・レジャー事業	1,948	2,246	+ 298	+ 15.3%	(+) 国内ホテル、レジャー施設の利用客の増加 (+) 国内ホテルにおけるADRの上昇 (+) 海外ホテル業における為替影響 (-) 行政機関からの要請による新型コロナ感染拡大防止対策としての貸出ホテルの減少 (-) 一部資産の資産譲渡に伴う直営から運営受託への変更による減少（ネット）△79億円	1,979	+ 267	(+) 国内外ホテルにおけるADR上昇、利用の上振れ	959	1,111	+ 152	+ 15.9%	
不動産事業	756	768	+ 11	+ 1.6%	(+) としまえん跡地土地賃貸や一部オフィスにおけるテナント入居に伴う賃料の増加	775	△ 6	(-) 造園請負工事の下振れ	361	384	+ 22	+ 6.3%	
その他	392	429	+ 37	+ 9.5%	(+) 前期の横浜アリーナの改修工事に伴う休業の反動増 (+) プロ野球観客動員数等の増加 (+) ブルーミュージスにおけるコンテンツ事業の拡大 (+) 伊豆箱根事業および近江事業における鉄道・バスの運輸収入の増加	422	+ 7	(+) プロ野球広告料収入等の増加	237	268	+ 31	+ 13.2%	
調整額	△ 204	△ 307	△ 103	-		△ 334	+ 26		△ 117	△ 144	△ 27	-	
連結数値	4,284	4,620	+ 335	+ 7.8%		4,430	+ 190		2,125	2,360	+ 234	+ 11.0%	

※ 2022年5月12日公表計画

（注）2024/3期より報告セグメントを変更いたします。（65ページ参照）  
2023/3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）

	2023/3期	2024/3期	対前期	摘要	2024/3期	対前回計画	摘要	2023/3期	2024/3期	対前年同期
	2Q累計	予想	(増減額・率)		前回計画 <sup>*1</sup>	(増減額)		2Q累計	2Q累計予想	(増減額・率)
都市交通・沿線事業	53	106	+ 52 + 97.9%	(+) 営業収益の増加 (+) 一般管理費の減少 <sup>*2</sup> (-) 人件費、動力費・燃料 油脂費、固定資産除却 費の増加	221	△ 114	(-) 営業収益の下振れ (-) 動力費・燃料油脂費、 固定資産除却費の増加 (+) 減価償却費、一般管理 費 <sup>*2</sup> の減少	46	82	+ 36 + 79.4%
ホテル・レジャー事業	24	141	+ 117 + 485.2%	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費の増加	182	△ 40	(-) 人件費、水道光熱費、 修繕費の増加	△ 0	65	+ 65 -
不動産事業	120	94	△ 25 △ 21.5%	(-) 人件費、販管費 <sup>*2</sup> の増 加	136	△ 41	(-) 営業収益の下振れ (-) 販管費 <sup>*2</sup> の増加	54	53	△ 1 △ 2.6%
その他	5	11	+ 5 + 92.9%	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費、広告宣伝費の 増加	10	+ 1	(+) 営業収益の上振れ	25	32	+ 7 + 28.3%
調整額	17	6	△ 10 △ 61.9%		1	+ 5		8	△ 4	△ 12 -
連結数値	221	360	+ 138 + 62.5%		550	△ 190		134	230	+ 95 + 71.4%

## ■ 償却前営業利益

	2023/3期	2024/3期	対前期	摘要	2024/3期	対前回計画	摘要	2023/3期	2024/3期	対前年同期
	2Q累計	予想	(増減額・率)		前回計画 <sup>*1</sup>	(増減額)		2Q累計	2Q累計予想	(増減額・率)
都市交通・沿線事業	262	313	+ 50 + 19.2%		450	△ 136		146	181	+ 34 + 23.4%
ホテル・レジャー事業	197	304	+ 106 + 54.2%		334	△ 29		93	146	+ 52 + 55.9%
不動産事業	232	210	△ 22 △ 9.5%		251	△ 40		111	110	△ 1 △ 1.0%
その他	46	54	+ 8 + 18.5%		57	△ 2		44	53	+ 9 + 21.2%
調整額	33	17	△ 16 △ 49.1%		8	+ 9		14	7	△ 6 △ 46.3%
連結数値	772	900	+ 127 + 16.5%		1,100	△ 200		411	500	+ 88 + 21.4%

※1 2022年5月12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都市交通・沿線事業から不動産事業に移管

(注) 2024/3期より報告セグメントを変更いたします。(65ページ参照)

2023/3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)

	2023/3期	2024/3期 予想	対前期	摘要
都市交通・沿線事業	281	313	+ 31	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 40000系車両新造</li> <li>・ 中井～野方駅間連続立体交差事業</li> <li>・ 豊島園駅改修</li> <li>・ 東村山駅付近連続立体交差事業</li> </ul>
ホテル・レジャー事業	219	186	△ 32	
不動産事業	43	139	+ 95	・ 所沢駅西口計画
その他	53	29	△ 24	
調整額	△ 112	20	+ 133	
設備投資 合計	485	690	+ 204	

(注) 2024/3期より報告セグメントを変更いたします。  
2023/3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	P9
III. 決算実績詳細	P19
IV. 連結業績予想、足元の動向	P26
<b>V. 当期・次期の配当</b>	<b>P33</b>
VI. 中期経営計画の進捗	P35
VII. 補足資料	P63



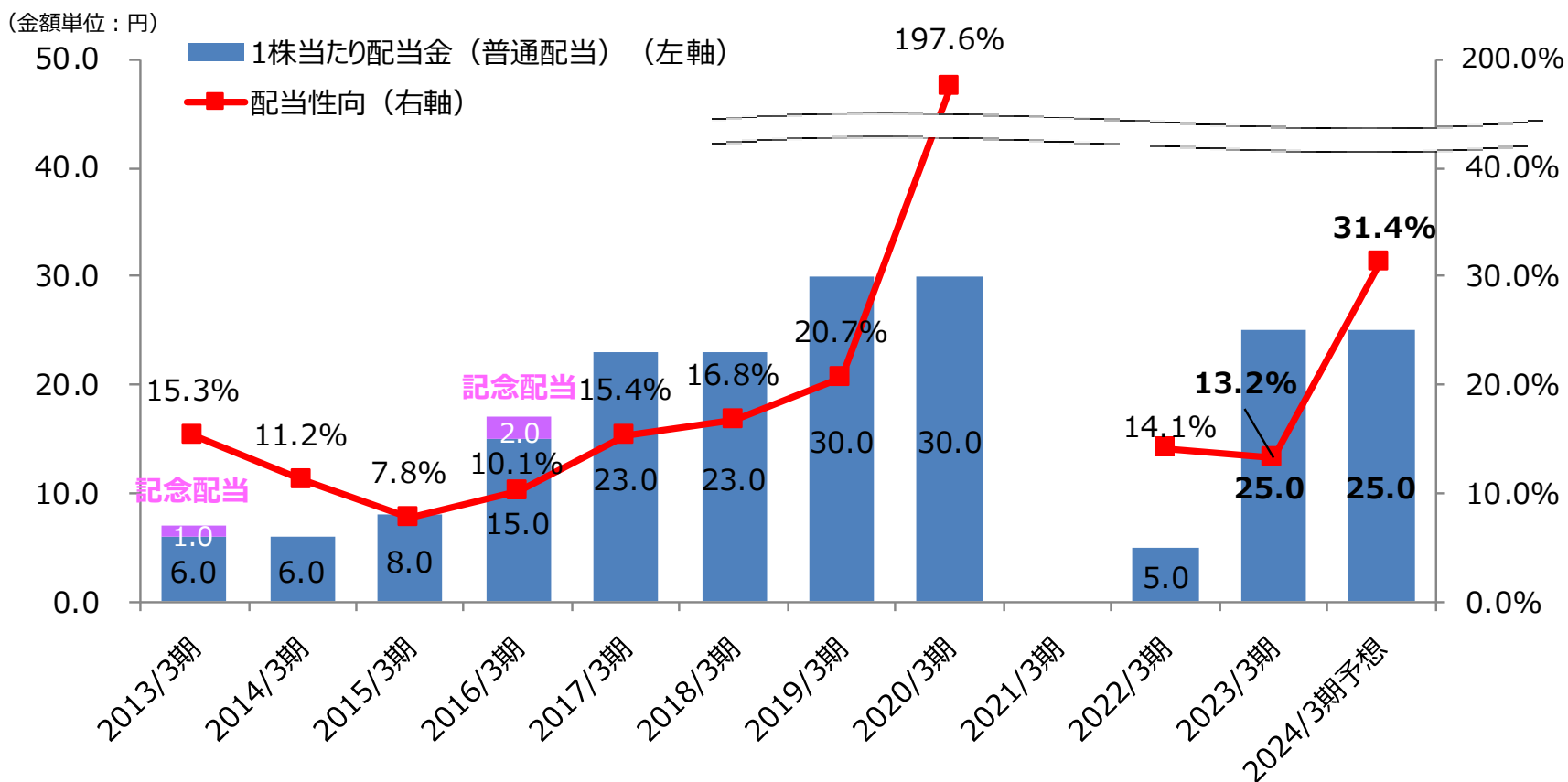
# 2023年3月期配当・2024年3月期の配当予想

## 【2023年3月期】

「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」の骨子として取り組んできた「経営改革」が概ね順調に進捗し、ホテル・レジャー事業一部資産のアセットライト化が完了したこと、足元の業績も回復してきていることを踏まえ、1株当たり25円（中間配当金5円、期末配当金20円）を配当。

## 【2024年3月期】

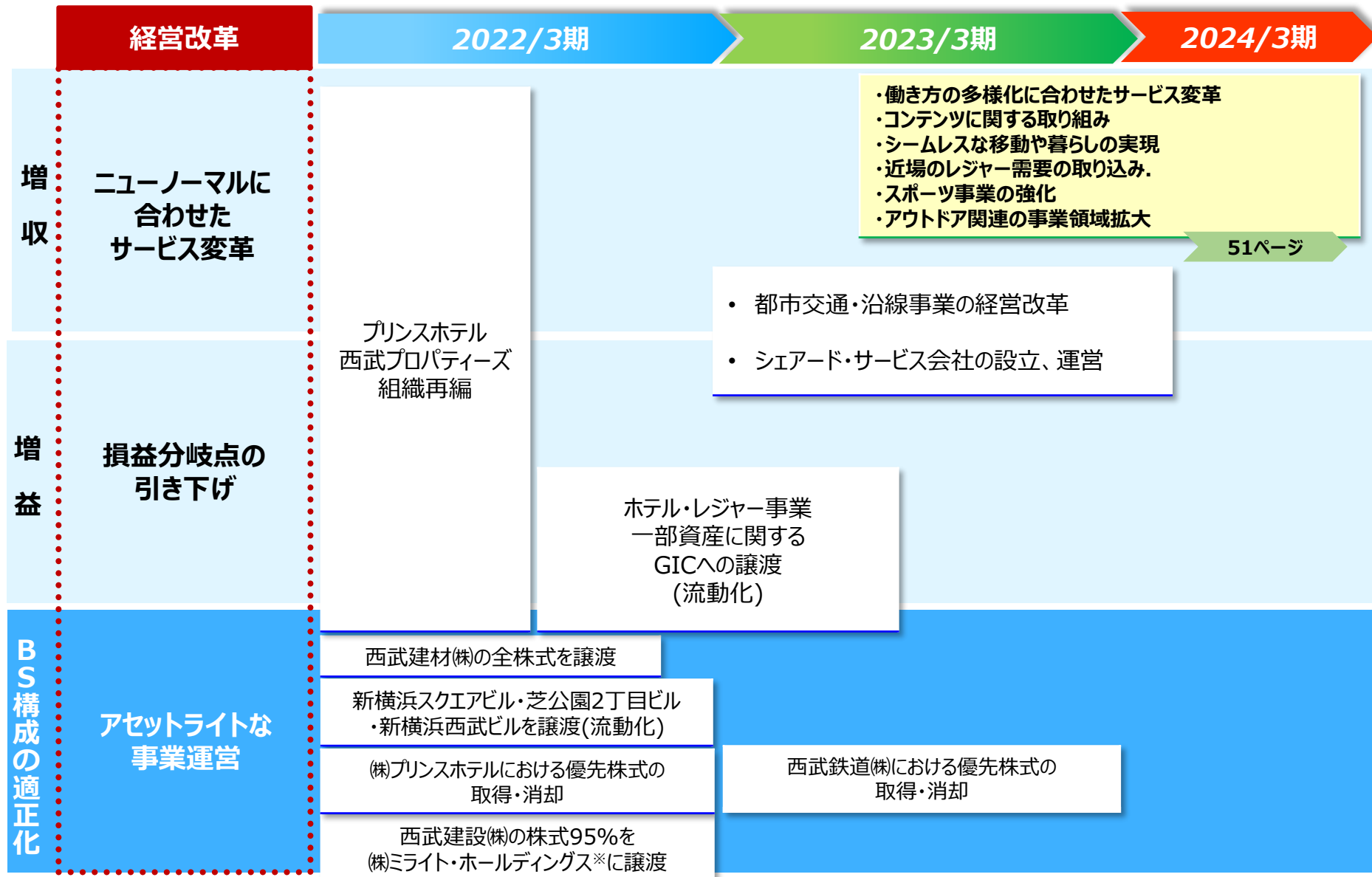
2024年3月期連結業績予想や資金の状況等を総合的に勘案し、1株当たり25円（中間配当金12.5円、期末配当金12.5円）を計画。



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	P9
III. 決算実績詳細	P19
IV. 連結業績予想、足元の動向	P26
V. 当期・次期の配当	P33
<b>VI. 中期経営計画の進捗</b>	<b>P35</b>
VII. 補足資料	P63

# 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



## 2023年度の計画数値の修正

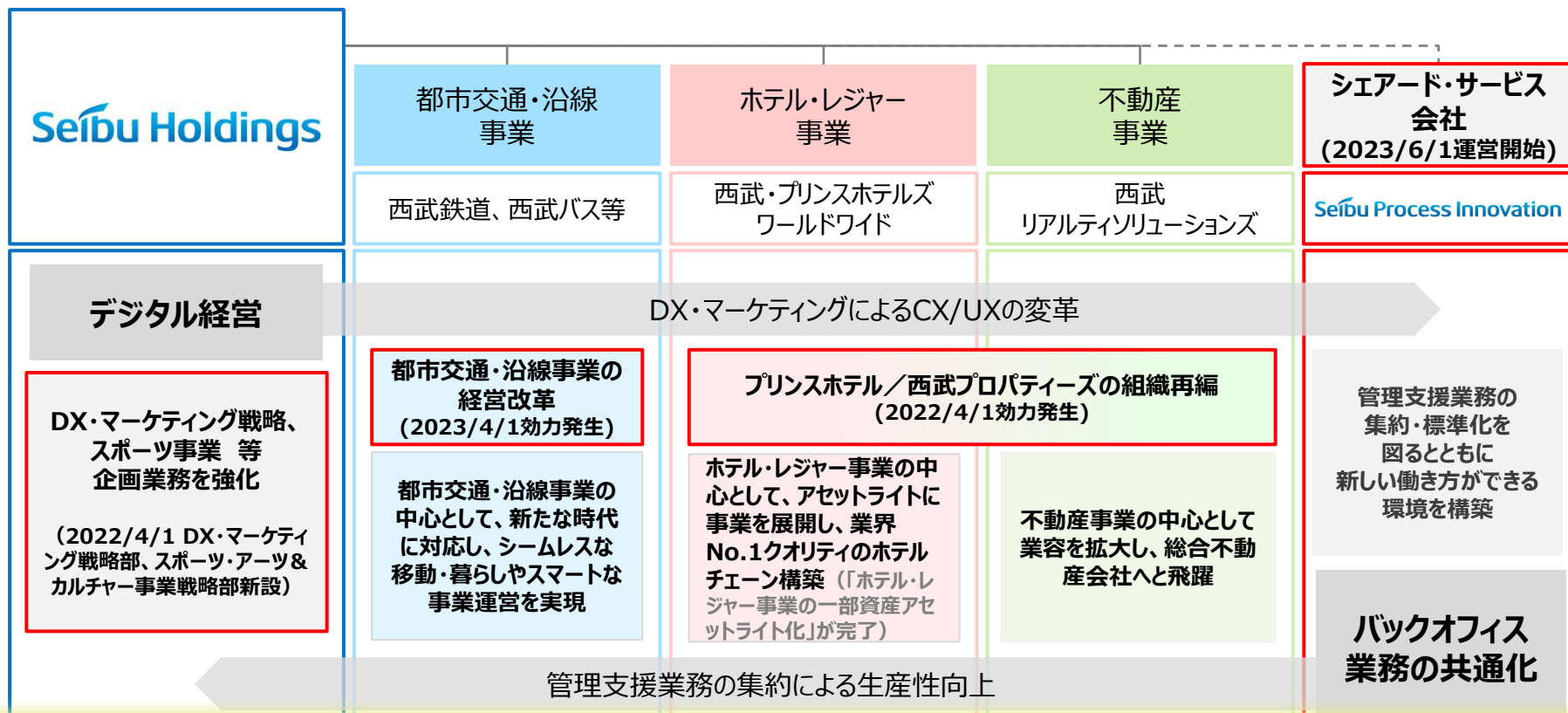
- ✓「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」の骨子として取り組んできた「経営改革」が概ね順調に推移し、2023年3月23日に公表した「子会社における固定資産の譲渡の一部中止及び譲渡完了に関するお知らせ」のとおり「ホテル・レジャー事業の一部資産のアセットライト化」が完了。
- ✓一方、2024年3月期の計画数値は、動力費や原材料費の高騰などの変化やそれに対する値上げを反映し、以下のとおり修正。

経営指標	2022.5.12時点 2023年度計画 (2024/3期)	今回修正値 2023年度 業績予想
営業収益（売上高）	4,430億	4,620億
営業利益	550億	360億
EBITDA（償却前営業利益）	1,100億	900億
経常利益	470億	300億
親会社株主に帰属する当期純利益	320億	240億
ROE	8.0%	6.3%
ROA	2.0%	1.5%
自己資本比率	25.4%	24.1%
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.7倍	8.6倍

# 中期経営計画における取り組みの進捗状況

# 中期経営計画における取り組みの進捗状況（組織再編の全体像）

- ✓ **組織再編のコンセプトは「各社の機能高度化（専門性強化）」**
- ✓ 2022年4月に実施した「西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武リアルティソリューションズの組織再編」に加えて、2023年4月に都市交通・沿線事業の経営改革、その他バックオフィスの共通化(シェアード・サービス会社の設立)を実施。
- ✓ また、本再編に合わせて、『**西武グループ人財戦略**』を策定し、**人的資本を活用**。
- ✓ 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。



## 西武グループ人財戦略

## 西武グループ人財戦略基本コンセプトについて

経営改革による主力事業の専門性強化と連動した西武グループ人財戦略の基本コンセプトを策定。6つの戦略テーマに沿った各施策を推進することで、**エンゲージメント向上**、**人財創出**を実現し、「プロフェッショナル集団」を目指していく

主力事業  
専門性強化へ

## 38ページ 組織再編の全体像

Seibu Holdings	都市交通・沿線事業 西武鉄道、西武バス等	ホテル・レジャー事業 西武・プリンスホテルズワールドワイド	不動産事業 西武リアルティリソース	シェアード・サービス会社 (2023.6編成開始) Seibu Process Innovation
デジタル経営	DX・マーケティングによるCX/LUXの向上			
DX・マーケティング戦略、スグー・ツキ実 企業戦略を強化 (2022/4/1 DX・マーケティング戦略、人財・シニア・カテゴリー・事業領域を刷新)	都市交通・沿線事業の経営改革 (2023/4/1期力実行) 都市交通・沿線事業の中心として、新たな時代に対応し、チームレスな移動・暮らしのスマートな事業運営を実現	プリンスホテル/西武プロパティーズの組織再編 (2022/4/1期力実行) ホテル・レジャー事業の中心として、アセットライต์事業を推進し、業界No.1のオリエントホテルグループ構築（ホテル・レジャー事業の再編が完了）	不動産事業の中心として、経営を拡大し、健全な成長会社へと成長	〇使え業務の集約・標準化を図るとともに新しい働き方ができる組織を構築 バックオフィス業務の共通化
	管理支出業務の費約による生産性向上			

<イメージ>

西武グループ人財戦略  
スローガン「はたらく人を、ほほえむ人へ。」

プロフェッショナル集団へ

**エンゲージメント向上**  
働く人の「働きがい」「ほほえみ」創出

**人財創出**  
人財の見える化、専門人財創出

6つの  
戦略  
テーマ

人財の  
見える化

ES向上

マネジメント  
強化

人財の創出  
・精鋭化

多様性推進

経営人財  
育成

2022年度

人財戦略概要  
および  
基本コンセプト策定フェーズ

2023年度

人財戦略準備・  
トライアルフェーズ

2024年度～

人財戦略  
施策実行フェーズ

2023/3期

## ■ アセットライトな事業運営

### ■ GICとの基本協定書に基づく固定資産譲渡契約に基づき、ホテル・レジャー事業の一部資産（26資産）を譲渡

譲渡価額：1,237 億円

帳簿価額（2022年3月31日時点）：608億円

譲渡益：約 540 億円

※ 譲渡益は、本件取引に関連するアドバイザー費用等を含む譲渡に係る費用を勘案した数値を記載しております。

■ 連結子会社における優先株式の取得・消却  
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等を踏まえ、西武鉄道株式会社が発行した優先株式（700億円）の全部を同社が取得・消却

### ■ 西武鉄道の保有資産の一部を、西武リアルティソリューションズに集約

一部のゴルフ場などホテル・レジャー事業に係る資産を、一元的かつ効率的に管理することを目的として実施

資産の名称	譲渡実施日
<ul style="list-style-type: none"> <li>ザ・プリンス パークタワー東京</li> <li>札幌プリンスホテル</li> <li>グランドプリンスホテル広島</li> <li>ザ・プリンス 京都宝ヶ池</li> </ul>	2022年9月30日
<ul style="list-style-type: none"> <li>苗場プリンスホテル、函館大沼プリンスホテルなど6ホテル</li> <li>北海道カントリークラブなど6ゴルフ場</li> <li>苗場スキー場、かぐらスキー場など3スキー場</li> </ul>	2022年12月1日
<ul style="list-style-type: none"> <li>万座プリンスホテル、万座高原ホテル</li> <li>竜王ゴルフコース、大原・御宿ゴルフコース</li> <li>万座温泉スキー場、六日町八海山スキー場</li> </ul>	2023年2月1日
<ul style="list-style-type: none"> <li>日南串間ゴルフコース</li> </ul>	2023年3月1日



ザ・プリンス パークタワー東京

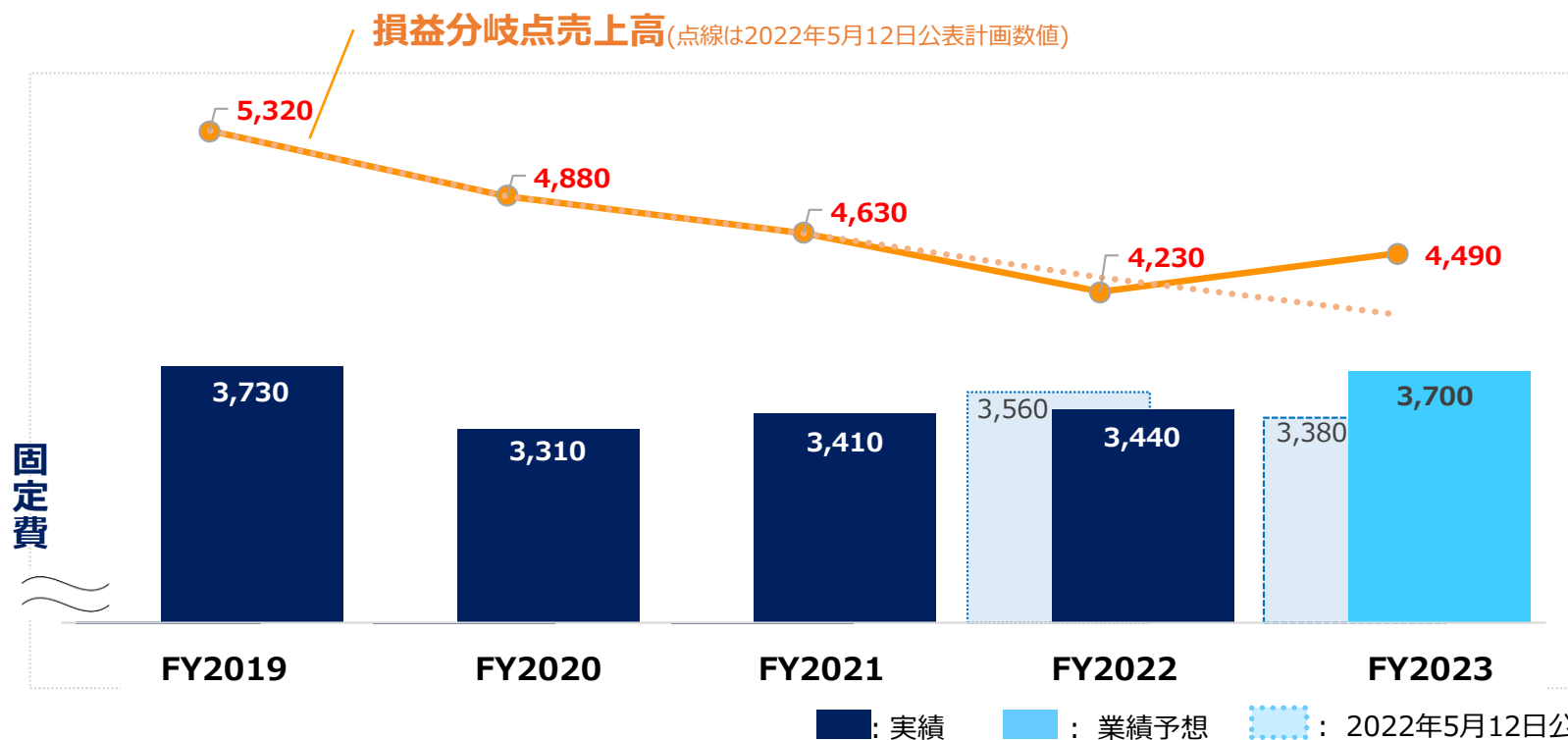


# 中期経営計画における取り組みの進捗状況（経営改革）

## ■ 損益分岐点の引き下げ

- ✓ これまで西武建設の株式譲渡、「ホテル・レジャー事業の一部資産のアセットライト化」等を実施。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**30億円引き下げ**。
- ✓ 原油価格の高騰等に起因する動力費の高騰や人件費の増加などにより 2022年5月12日に公表した固定費水準からは上振れるものの、ホテル・レジャー事業における値上げによるRevPARの上昇等で、固定費の増加をカバーしていく。

### 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）



※FY2020・FY2021の固定費については、特別損失へ振り替えた額を含んでおります。

2023/3期

## ■ 都市交通・沿線事業の経営改革

### ■ 混雑分散化、沿線施設での利用促進策

2022年7月

平日の朝の乗車ピーク時間帯以外の特定時間帯に入出場した際や西武線沿線の観光地や開催イベント等へおでかけの際に特定の条件で乗車するとSEIBU Smile POINTが貯まる乗車ポイントサービスを開始。（「オフピークプラス」「おでかけプラス」）  
2023年4月からは、同一運賃区間を同一月内に複数回ご乗車することでポイントが貯まる「リピートプラス」も開始

### ■ 特急等の着席サービス利用促進

2022年12月

西武鉄道のWebで特急券・指定券を購入できるチケットレスサービス「Smooz」をフルリニューアル。西武グループの会員サービスSEIBU PRINCE CLUB と会員基盤を統合し、会員連携を強化

### ■ 鉄道駅バリアフリー料金制度の活用によりバリアフリー設備の整備を推進

2023年3月18日、鉄道駅バリアフリー料金の収受を開始。今後ホームドアの新設（23駅62番線）等を推進  
・年間徴収額（2022年8月届出時）：約49億円 ※2024/3期予想には44億円を織り込み  
・全線対象に、1乗車あたり10円を基本として鉄道駅バリアフリー料金を旅客運賃に加算

2024/3期以降

## ■ 今後の収益力向上にむけて

■ 集客イベントの開催、有料列車の増発、および特急・座席指定料金の改定（2023年7月～）

■ 駅業務のスマート化、保有車両数の削減、従業員エンゲージメント向上のための環境改善等

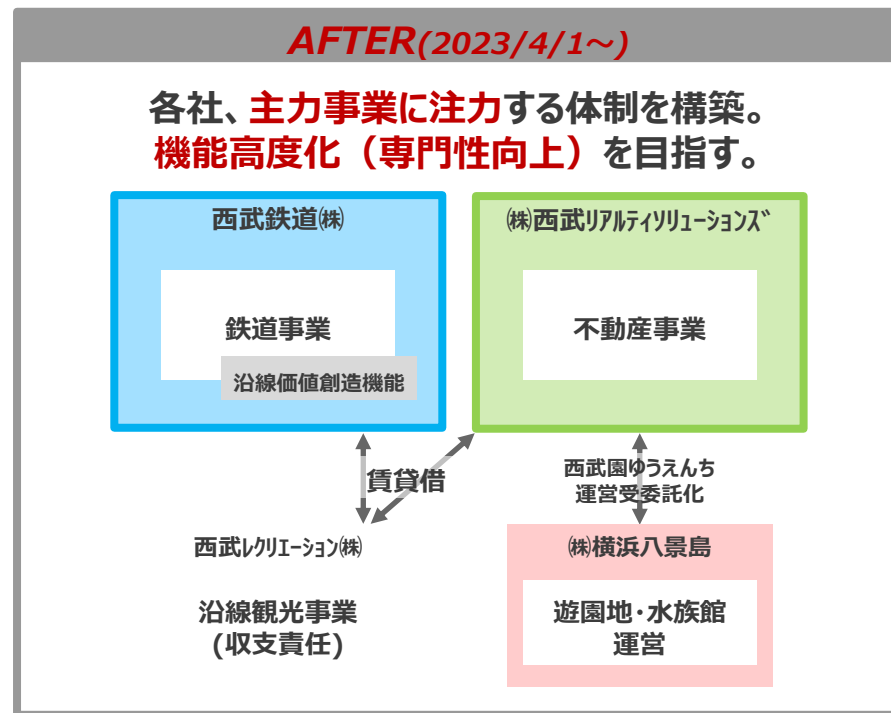
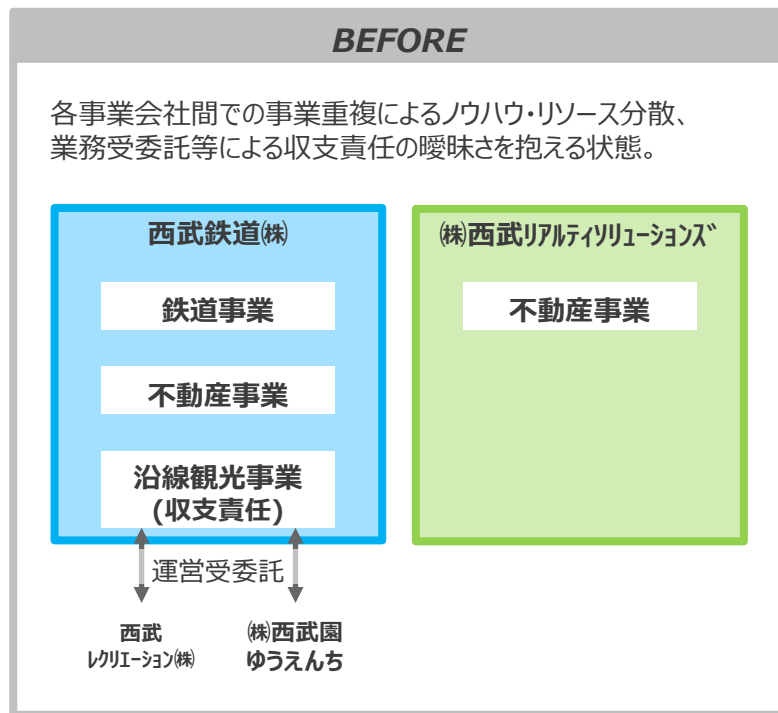
⇒固定費低減など損益構造の見直しに取り組んでいくものの、今後の需要状況や原材料価格の上昇によるコストの増加など事業環境を踏まえ、将来的な運賃改定に関しても、様々な角度から検討

2024/3期

## ■ 都市交通・沿線事業の経営改革

### □ 組織・運営体制の見直し（2023年4月1日）

- ✓ 都市交通・沿線事業において、収益力の強化やグループシナジーを発揮できる最善の体制を構築することをコンセプトに、不動産の移管および沿線観光事業の運営体制見直しを決定
- ✓ グループの事業運営ノウハウ・リソースの集約、専門性向上により、各事業のさらなる成長につなげる



※概念図

2024/3期

## ■ 都市交通・沿線事業の経営改革

### □ 組織・運営体制の見直し（2023年4月1日）

#### 不動産移管（西武鉄道→西武リアルティソリューションズの会社分割）

- ✓ 西武鉄道の鉄道事業以外の不動産（固定資産簿価ベース：約793億円）について、西武リアルティソリューションズへ移管

〈移管不動産の主な内訳〉

- ・西武園エリア（山口線を除く、西武園ゆうえんち、ベルーナドーム、西武園ゴルフ場などの一帯）
- ・「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－ポッター」開業予定地（旧「としまえん」敷地の一部）

#### 西武鉄道(株)

中核事業である鉄道事業、沿線価値創造機能に特化。  
専門性強化、収益力強化とともに  
グループのモビリティ事業の中心的存在へ。

#### (株)西武リアルティソリューションズ

都心部やリゾートエリアの不動産に加え、  
西武鉄道沿線の不動産についても  
最有効活用による価値極大化。

#### 沿線観光事業の「西武グループにおける最善の運営体制」

- ✓ グループの事業運営リソース・ノウハウの集約、各事業会社の専門性向上によるさらなる収益性向上を企図して運営体制を変更

- ✓ 西武園ゆうえんちについて、運営主体を(株)横浜八景島へ変更
- ✓ 掬水亭について、(株)西武・プリンスホテルズワールドワイドによるMC化
- ✓ その他沿線観光施設について、西武レクリエーション(株)が資産保有者（西武鉄道(株)・(株)西武リアルティソリューションズ）から賃借する形へ変更し、同社が収支責任を持つ運営体制へ

- 高輪・品川エリア、芝公園エリア、新宿エリアなど都心エリアの大規模再開発を段階的に実現（都心エリアについては施設計画を進め、2020年代後半から工事着手を目指す）。
- 沿線のバリューアップを推進するとともに、軽井沢、箱根、富良野など知名度の高いリゾートについてもサステナビリティを意識しながら保有資産の価値向上を実現。
- これら不動産事業を西武グループの成長のキードライバーとし、後述の不動産回転型ビジネスとともに、当社保有資産の価値極大化策として進める。



2023

2030

【品川駅周辺の交通ネットワーク拡充予定】

- ・リニア中央新幹線開業
- ・南北線延伸（品川・白金高輪間）
- ・京急品川駅地平化
- ・環状4号線開通
- ・国道15号上空デッキ整備

高輪エリア

第1期

第2期

第3期

品川エリアのまちづくりに着手

芝公園エリアのまちづくりに着手

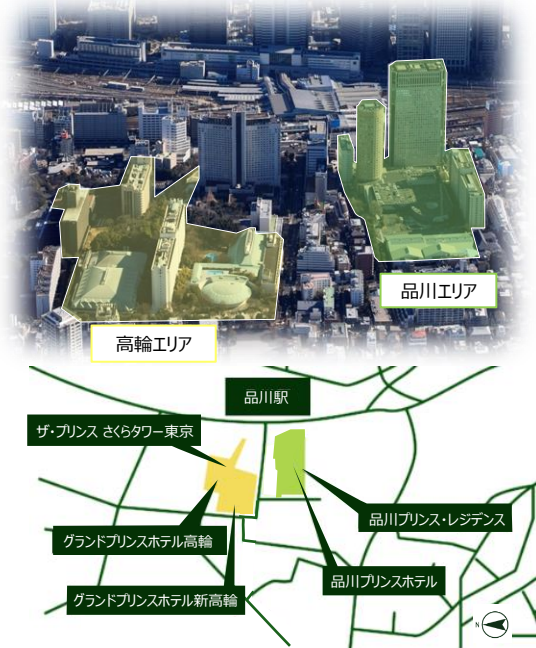
新宿エリアのまちづくりに着手

軽井沢・箱根・富良野などリゾートのバリューアップを実行

# (参考) 高輪・品川エリアの街づくり

✓ 国内外への広域交通アクセスに優れた**品川駅至近の立地**において、日本最大級の集積を誇る**ホテル・MICE機能の更新**を図りながら、都心での貴重な緑や歴史的な資源を生かしつつ、環境にも配慮した先進的な**オフィス・商業・住宅等の都市機能を導入**し、日本の**新たな玄関口となる複合市街地の形成**を目指す。

段階的なまちづくりにより既存事業の収益減を最小化しながらエリア最大級の地権者としてまちづくりを推進。



2022年1月 品川駅西口地区まちづくり指針（高輪三丁目地区）より

## 世界の人々を迎え入れる品格ある迎賓都市・開かれたまちへの転換

品川駅西口地区まちづくり指針（高輪三丁目地区）  
実現に向けて

高輪エリア【高輪三丁目地区】イメージ



(環状4号・国道15号交差点より柵榴坂方面を望む)

### ■ 導入機能のイメージ

- ・ホテル
- ・MICE
- ・オフィス
- ・商業
- ・住宅 など



※計画内容については、今後関係機関と協議の上、決定していきます。今後のプラン検討によって変更する場合があります。

### ◆ 2022年11月 品川駅西口地区地区計画 都市計画変更

品川駅西口地区においては、品川駅とまちの連携を強化するバリアフリーの歩行者ネットワークや、豊かな自然とMICE等の都市機能が高度に融合した複合交流拠点等の整備を目指していく。

- ◆ 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  
客室数：約3,500室  
宴会場数：大小合わせ約40宴会場

- ◆ 品川プリンス・レジデンス  
賃貸マンション：約260戸

客室数(3ホテル合計)：  
約1,600室  
宴会場数：大小合わせ約60  
宴会場

敷地面積：約83,000㎡

敷地面積：約45,000㎡

# (参考) 芝公園エリアの街づくり

- ✓ 現在、芝公園を核としたまちづくり構想に基づき、ホテルの機能更新を図りつつ、歴史・文化資源の活用、緑の充実を図るための緑地整備等を意識したまちづくりを検討中

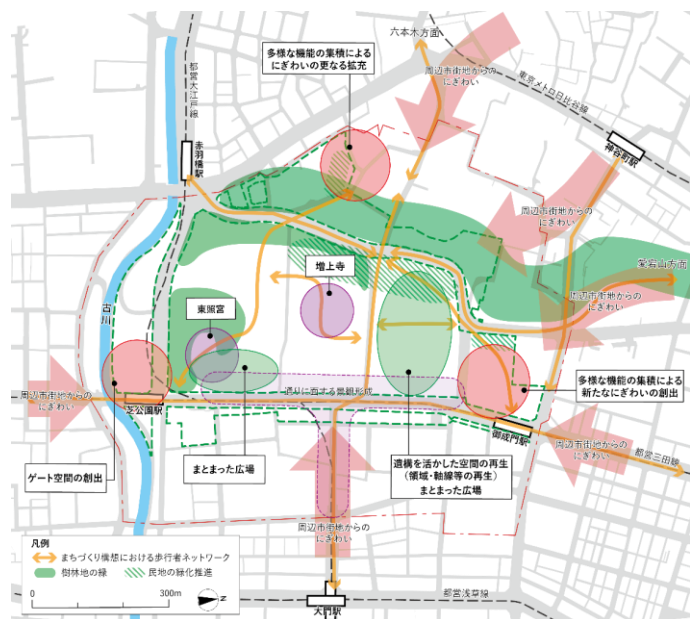
## 芝公園を核としたまちづくり構想

2020年2月東京都

### ◆芝公園エリアの将来像

「江戸の杜」に集う  
江戸東京文化の体感と  
国際的な交流の促進

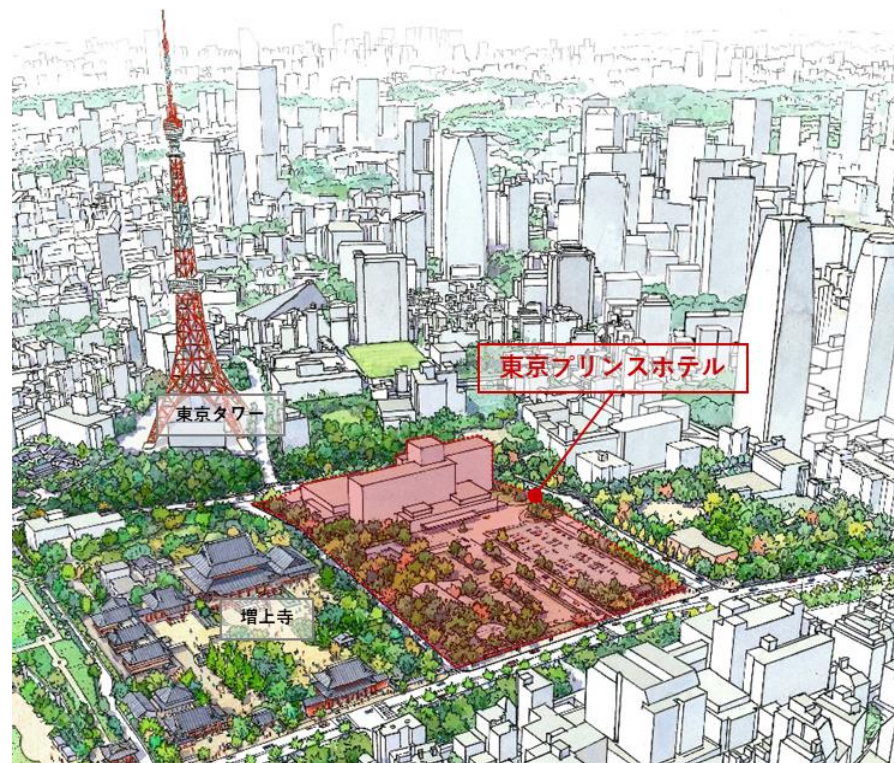
芝公園の江戸草創期の資産を顕在化するとともに、歴史的資源を活用し国際交流を促進するなど、都心に息づく江戸東京のレガシーを体感



## 芝公園の現状



土地面積：約50,000㎡  
容積率：指定容積率200%、  
使用容積率111%  
ホテル（約460室）、  
宴会場（23会場、計5,268㎡）



不動産回転型ビジネスを活用し、アセットライトな不動産事業へ転換

目的

- ✓ 当社グループにおけるアセットライト経営を促進。
- ✓ 当社グループが豊富に所有する優良なアセットを私募ファンド・私募REITなどへ組み入れることで、獲得した資金を新規開発などに再投資し、魅力ある街づくりを進めるとともに、森林再生等の社会貢献も指向。
- ✓ アセットマネジメント事業に参入し、運用から運営までを手掛ける、総合不動産会社への飛躍を実現。
- ✓ 当社グループによる運用・運営物件の増加をはかり、お客さまへ新たな価値を提供。



私募ファンド・私募REITをはじめ、当社グループにおける有効な不動産回転型ビジネスの検討を加速  
大規模再開発が本格化する前の2020年代中盤での体制構築を目指す

「でかける人を、ほほえむ人へ。」の実現へ



## 業界No.1クオリティのホテルチェーン構築

各事業所（ホテル・ゴルフ・スキー）における  
**パフォーマンスの向上**

- ・全オーナーに対するアカウントビリティ強化
- ・バリューアップ投資の引き出し
- ・期待を上回るリターンにより、長期にわたるMCの継続

業界No1クオリティ・250ホテル体制構築に向けた  
**ネットワークの拡大**

- ・外部オーナーとのリレーション強化
- ・グローバル開発体制の構築（ステイwelとのインテグレーション）
- ・今後、戦略的M&Aなどの検討



## 営業アカウント拡大・外部オーナーリレーションにより着実に新規案件獲得

### ※2023年度開業予定



### 出店最優先ターゲット

- |               |              |
|---------------|--------------|
| <b>【地方都市】</b> | <b>【アジア】</b> |
| ・大阪           | ・シドニー        |
| ・仙台           | ・バンコク        |
| ・福岡           | ・シンガポール      |
| ・金沢           | ・台北          |

- 国内地方都市、海外APACを重点出店エリアと定めたセールス
- 既存顧客との関係性強化による開発案件情報網の確立
- 西武・プリンスホテルズワールドワイドとステイwelそれぞれの強みを活かしたカバレッジ展開、ノウハウ共有

2023/3期

2024/3期

## ■ バックオフィスの共通化（シェアード・サービス会社の設立）

### □ バックオフィス業務の共通化

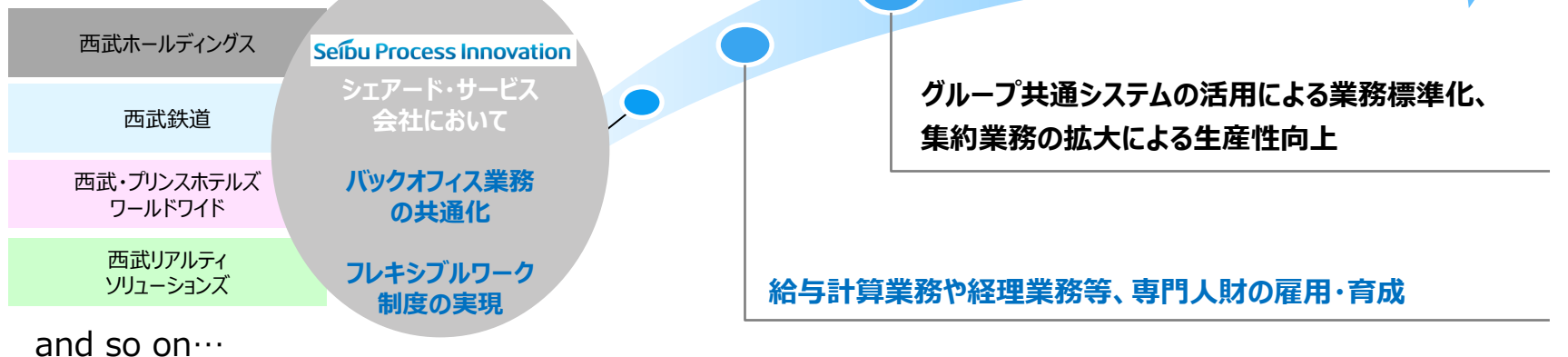
- ✓ 2022年12月1日、シェアード・サービス会社（商号：西武プロセスイノベーション）を設立。2023年6月から運営（営業）開始
- ✓ 営業開始に向けて、人事制度の構築など、具体的に設計し、準備中

### □ 新しい働き方【フレキシブルワーク制度】の実現

～自身のライフスタイルに合わせた柔軟なワークスタイルを～

育児や介護だけではなく、学びや趣味等にも合わせ、「誰もが」柔軟に働くことを実現  
(選択式週休3日制、テレワーク中心の勤務を選択可能、副業届出制 等)

人的リソースの企画業務・事業会社へのシフトによるグループの収益力強化



# 中期経営計画における取り組みの進捗状況（経営改革）

2023/3期（一部2024/3期）

## ■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

- シェアオフィス「emiffice」の3号物件となる「エミフィス所沢」をオープン
- 賃貸ユニットハウスEmi Cube 3号物件「エミキューブ石神井公園」の入居募集を開始

### アウトドア関連の事業領域拡大

- ステップアウトにおいて、首都圏にある都市公園において**BBQ事業を展開開始**
- 西武グループの保有資産を活用したキャンプ場施設の第1号「**浅間山キャンプ場**」をオープン（2023年6月2日オープン予定）



浅間山キャンプ場

### シームレスな移動や暮らしの実現

- スマートロッカーを活用した物流ハブサービス「**BOPISTA**」の2023年度内の本格稼働を目指し、西武鉄道沿線、紀尾井町、丸の内などで実証実験実施



### グループ内外との連携

- 東日本旅客鉄道株式会社との**鉄道技術分野に関する覚書を締結**
- 家族や親子で過ごす時間を豊かにするため、ユニバーサルミュージック合同会社との共同事業「Wican」にて子供向け自転車およびイヤーマフ等を販売
- **株式会社読売新聞グループ本社と「伝統文化の振興にかかわるプロジェクト」に関する連携協定を締結。**「伝統文化」をテーマにした上質かつユニークな体験創出に向けて連携（2023年5月）

### スポーツ事業の強化

- JCLと「スポーツ×サステナビリティ」をテーマに連携を行い「SEIBU Green Cycle Festa」を実施
- 西武鉄道池袋線・西武秩父線にてサイクルトレインの定期実施を開始

2023/3期

## ■ デジタル経営

### ■ 「DX・マーケティング戦略部」設立

- ・マーケティング基盤利活用
- ・グループ顧客の拡充に向けたサービス構築

### ■ 会計システム更新（グループ共通化）

### ■ 「西武つなぐプロジェクト」実施

- ・思いを持った地域の人と西武グループがつながり、まちを魅力的にする実証実験

### ■ 各エリアでMaaS施策実施

- ・JR東日本と協業し、地域・観光型MaaS「回遊軽井沢」実施
- ・秩父観光情報サービスサイト「のってみ秩父」を公開



### ■ グループマーケティング基盤利活用

- ・顧客のグループ内回遊目的に、マーケティングオートメーションでのメール配信開始

### ■ 「Smooz」リニューアル

- ・会員組織を「SEIBU PRINCE CLUB」と統合、西武線アプリとの連携を実現

### ■ 「ニューノーマル推進プロジェクト」疫学調査

- ・株式会社アルム他連携、新たな生活様式・社会活動等情報をデジタル・アナログでの発信（「東京都次世代ウェルネスソリューション構築支援事業」採択）

2024/3期 以降

## ■ デジタル経営

### □ 乗車ポイントサービス「リピートプラス」開始

同じ月の中で、西武線内の同一運賃区間をご乗車いただいた回数に応じ「SEIBU Smile POINT」を進呈



### □ SEIBU Smile POINTのPASMOチャージサービス開始

### □ 顧客共通IDサービス開始

・メールアドレスをIDとし西武グループの各サービスの相互利用を可能に

### □ マーケティング基盤活用しデータ分析・マーケティング強化

### □ DX人財育成体制の強化

- ・「DXリーダー育成研修」によるDXの中核人財の育成
- ・人財の定義・分類を行い、DX関係の教育・研修を充実

### □ 「SEIBU PRINCE CLUB」海外対応

- ・2024年より海外事業所にてSEIBU Smile POINTのポイント進呈・利用開始

### □ ホテルレジャーグループサイトの構築およびSPWサイトの刷新、ホテルレジャーに特化したアプリ

- ・2024年にプリンスホテル公式サイトを刷新&スマートフォン・アプリ構築
- ・お客さまの旅マエ・旅ナカ・旅アトでの旅サポート。SEIBU PRINCE CLUB会員にはより充実したサービスを提供



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



2023/3期

## ■ サステナビリティ

### ■ ホテル プラスチックゴミ削減の取り組み

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、一定額を施設が位置する自治体の環境保全活動へ寄付開始

### ■ 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、「SOMPO サステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に継続選定

### ■ 「生物多様性のための30by30アライアンス」に参画

2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的な保全を目指す「30by30目標」の達成に向けたアライアンス



### ■ 分散型宿泊施設「NIPPONIA 秩父 門前町」を開業

### ■ 西武グループ サステナブル調達方針・サプライヤーガイドラインを策定

### ■ 「TOKYO エシカル」にパートナー企業として西武・プリンスホテルズワールドワイドが参画

### ■ 西武グループ19社「健康経営優良法人2023」認定取得



### ■ サステナビリティ・リンク・ローン契約を農林中央金庫と締結

2023/3期

## ■ サステナビリティ（温室効果ガス削減）

### 実質CO<sub>2</sub>排出ゼロで以下施設を運営

- 2022年4月 **ダイヤゲート池袋\***
- 2022年10月 **東京ガーデンテラス紀尾井町**
- 2023年3月 **西武バス新座営業所\***

\*西武グループが運営する「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）で賄う

### ■ 西武バス リニューアルブルーディーゼル\*を使用して走る日本初の旅客バスの運行を開始

\*廃食油等を原料とする燃料

#### 【環境負荷削減目標】

##### 短期目標

【CO<sub>2</sub>排出量】  
毎年度  
前年度比5%削減

##### 中期目標（2030年度）

【CO<sub>2</sub>排出量】  
△46%  
(2018年度比)  
【再生可能  
エネルギー導入率】  
50%

##### 長期目標（2050年度）

【CO<sub>2</sub>排出量】  
ネットゼロ  
【再生可能  
エネルギー導入率】  
100%

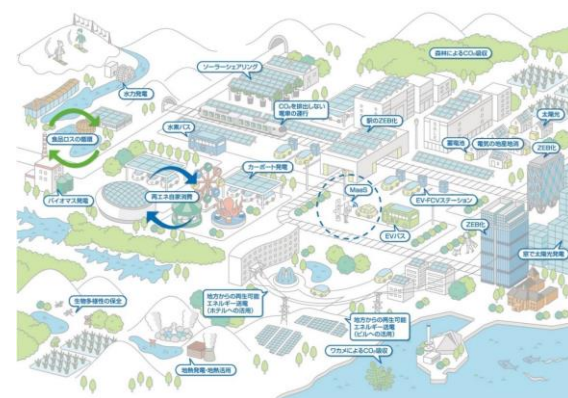
### ■ 当社グループにおける環境負荷削減目標を変更・新設

### ■ 算出可能範囲のCO<sub>2</sub>排出量（スコープ3）を算出

URL : [https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/esg\\_data/](https://www.seibuholdings.co.jp/sustainability/esg_data/)

### ■ 軽井沢・プリンスショッピングプラザでオンサイトPPAによる太陽光発電を導入

(年間約870t-CO<sub>2</sub>相当のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献)



西武グループが描きたい  
2050年の社会イメージ

2024/3期 以降

## ■ サステナビリティ

□ 2023年4月

以下ホテルにて観光品質認証制度「サクラクオリティ」およびSDGsを  
実践する宿泊施設の国際認証「Sakura Quality An ESG  
Practice（通称：サクラクオリティグリーン）」を同時取得

ホテル名	G7会場
グランドプリンスホテル広島	G7広島サミット会場
軽井沢プリンスホテル	G7長野県軽井沢外相会合
札幌プリンスホテル	G7札幌 気候・エネルギー・環境大臣会合



- スコープ3の算出対象会社拡大など環境関連情報開示の充実
- グループの魅力向上を意識した施策推進
- 健康経営の推進

## ■ サステナビリティ（温室効果ガス削減）

- 消費エネルギーの削減、再生可能エネルギー導入などCO2削減施策の推進  
（目標：前年度比5%削減）
- 2023年4月

西武バス新座営業所「100%電気で走る大型路線バス」運行開始





# 主なプロジェクト

2022/3期

2023/3期

2024/3期 以降

都市交通・沿線

◆ 2021年5月開業  
西武園ゆうえんちリニューアル

◆ 2022年12月  
旧としまえんの一部土地（約4万㎡）譲渡  
（東京都市計画公園第5・5・10号練馬  
城址公園事業に協力）



◆ 2023年6月開業  
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・ポッター  
（運営会社：ワーナー ブラザース ジャパン）

◆ 2023年4月  
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

## 国内ホテル

◆ 2021年4月開業  
軽井沢PHウエスト 新客室棟・温泉棟

◆ 2022年4月開業  
沖縄プリンスホテル  
オーシャンビューぎのわん



◆ 2023年7月開業予定  
グランドプリンスホテル大阪ベイ



◆ 2021年5月開業  
プリンス スマート イン 京都四条大宮



◆ 2022年10月開業 プリンス スマート イン 博多

◆ 2022年11月開業 プリンス スマート イン 那覇

◆ 2021年4月開業  
プリンス スマート イン 熱海

◆ 2022年4月開業  
プリンス スマート イン 京都三条

◆ 2022年11月開業 プリンス スマート イン 大阪淀屋橋

◆ 2024年初頭開業予定 プリンス スマート イン 宮崎

ホテル・レジャー

## 海外ホテル（主な開業予定施設）

◆ 2023年開業予定 ザ・プリンス キタノ ニューヨーク（米・  
ニューヨーク）

■ The Prince Akatoki（中国・広州） ■ Park Regis by Prince Dubai Islands（UAE・ドバイ）

■ The Prince Akatoki Riverside Bangkok（タイ・バンコク） ■ Park Proxi El Hayat Sharm  
（エジプト・アラブ共和国）

不動産



◆ 2021年7月  
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

◆ 2024年秋開業予定  
所沢駅西口開発計画



◆ 2021年7月  
「Karuizawa Prince The  
Workation Core」開業

◆ 2022年3月 エミベース 入間 鍵山入居募集開始

◆ 2022年4月 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募集開始



## 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

# 資金使途について

- ✓ 2022年度において、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より、西武鉄道(株)の優先株700億円を償還。
- ✓ 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。

## 3か年のキャッシュフロー



# 重視する経営指標

- ✓ 現行計画にて、「中長期的に目指す水準」公表（2021年5月）
- ✓ 引き続き厳しい環境下、重視する経営指標を意識し取り組みを進める。

## 「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

Seibu Holdings

- ✓「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

(参考)

	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2022/3期	2023/3期
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	1.44	0.97	1.22	1.23	1.10

※PBRは、期末株価（東証終値）を1株当たり純資産で除した数値

- ✓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。

## ～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

## ✓取締役報酬の方針の改正

- 取締役の報酬決定の透明性・客観性をより一層高めることを目的として、「西武ホールディングス取締役報酬の方針」を改正
- 各取締役の基本報酬の額の決定方法を「代表取締役への委任」から「取締役会での決定」に変更

## ✓報酬諮問委員会、指名諮問委員会、コーポレート・ガバナンス会議の見直し

- 各会議の議長を社長執行役員から独立社外取締役に変更
- 構成員も変更し、これまでと同様に独立社外取締役が過半数となる構成
- 会社の意思決定の透明性・公正性をより一層高め、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を推進

## ✓取締役の任期短縮（2023年6月21日開催予定の第18回定時株主総会に「定款一部変更の件」を上程）

- 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 経営環境の変化により迅速に対応できる経営体制を構築するとともに、取締役の経営責任の更なる明確化及び株主の皆さまによる信任機会の増加によりコーポレート・ガバナンスを推進

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	P9
III. 決算実績詳細	P19
IV. 連結業績予想、足元の動向	P26
V. 当期・次期の配当	P33
VI. 中期経営計画の進捗	P35
<b>VII. 補足資料</b>	<b>P63</b>

# 2023/3期の報告セグメント変更による影響（営業収益）

✓ 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（金額単位：億円）

変更前				変更後			
セグメント	明細区分	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更前)	セグメント	明細区分	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更後)
<b>ホテル・レジャー事業</b>			<b>1,331</b>	<b>ホテル・レジャー事業</b>			<b>1,331</b>
	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	507		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)	773
	ホテル業 (リゾート)	※プリンス スマート イン (PSI) を除く	255		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)	0
	海外ホテル業	ハワイ、StayWellなど	233		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)	232
	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	169		海外ホテル業 (MC・FC)	海外のMC・FCにより運営するホテル	1
		国内のMC・FCにより運営するホテル (注1)	0		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)	159
		PSI (注2)、横浜八景島など ※ MC : management contract FC : franchise	2		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		165		その他	横浜八景島など	164
<b>不動産事業</b>			<b>591</b>	<b>不動産事業</b>			<b>766</b>
	不動産賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など ※PM (Property Management) を含む	469		不動産賃貸業	オフィス、レジデンス、商業など (PM含む)	469
	その他	西武SCCAT、販売、AM (Asset Management) など	122		その他	西武SCCAT、販売、AMなど 西武造園ほか	296
<b>建設事業</b>			<b>797</b>	<b>建設事業</b>			<b>622</b>
	建設業	西武建設	613		建設業	西武建設	613
	その他	西武建材、西武造園ほか	183		その他	西武建材	9
<b>その他</b>			<b>327</b>	<b>その他</b>			<b>327</b>
	スポーツ事業	西武ライオンズ、横浜アリーナ			スポーツ事業	西武ライオンズ、横浜アリーナ ブルーミュージス	
	新規事業	ブルーインキュベーション ブルーミュージス	2		新規事業	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)

# 2023/3期の報告セグメント変更による影響（営業利益・償却前営業利益）

（金額単位：億円）

## 変更前

### ■ 営業利益

セグメント	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更前)
ホテル・レジャー事業		△ 280
不動産事業		198
建設事業		39
	西武造園ほか	7
その他		△ 32

## 変更後

セグメント	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更後)
ホテル・レジャー事業		△ 280
不動産事業		205
建設事業		31
その他		△ 32

### ■ 償却前営業利益

セグメント	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更前)
ホテル・レジャー事業		△ 111
不動産事業		317
建設事業		41
	西武造園ほか	8
その他		8

セグメント	主な事業の内容	2022/3期 累計 (変更後)
ホテル・レジャー事業		△ 111
不動産事業		325
建設事業		33
その他		8



# 2024/3期の報告セグメントの変更・変更の影響

✓ グループ内組織再編に伴い報告セグメントに含む事業を変更

(金額単位：億円)

## ■ 営業収益

23/3期累計  
(変更前)

23/3期累計  
(変更後)

セグメント	23/3期累計 (変更前)	変更	23/3期累計 (変更後)
都市交通・沿線事業	1,437	西武園ゆうえんち等 36億円	1,392
ホテル・レジャー事業	1,911		1,948
不動産事業	748	一部ゴルフ場等運営管理 0億円 Nicot・としまえん跡地賃貸等 8億円	756
その他	392		392

## ■ 営業利益

23/3期累計  
(変更前)

23/3期累計  
(変更後)

セグメント	23/3期累計 (変更前)	変更	23/3期累計 (変更後)
都市交通・沿線事業	22	西武園ゆうえんち等 $\Delta$ 28億円	53
ホテル・レジャー事業	49		24
不動産事業	126	一部ゴルフ場等運営管理 3億円 Nicot・としまえん跡地賃貸等 $\Delta$ 3億円	120
その他	5		5

## ■ 償却前営業利益

23/3期累計  
(変更前)

23/3期累計  
(変更後)

セグメント	23/3期累計 (変更前)	変更	23/3期累計 (変更後)
都市交通・沿線事業	240	西武園ゆうえんち等 $\Delta$ 18億円	262
ホテル・レジャー事業	210		197
不動産事業	242	一部ゴルフ場等運営管理 5億円 Nicot・としまえん跡地賃貸等 $\Delta$ 4億円	232
その他	46		46

# ホテル・レジャー事業 施設概要

## ■ 国内ホテル業

	ホテル数 (か所)		客室数 (室)	
	2022/3末	2023/3末	2022/3末	2023/3末
国内ホテル業	51	56	18,390	19,528
保有・リース	49	41	17,737	13,516
MC・FC	2	15	653	6,012

## 参考：エリア別（国内ホテル業全体）

	ホテル数 (か所)		客室数 (室)	
	2022/3末	2023/3末	2022/3末	2023/3末
首都圏・中日本	25	25	10,952	10,942
高輪・品川エリア	4	4	5,138	5,138
東日本	19	19	5,615	5,614
軽井沢エリア	3	3	687	687
西日本	7	12	1,823	2,972

## ■ 海外ホテル業

	ホテル数 (か所)		客室数 (室)	
	2021/12末	2022/12末	2021/12末	2022/12末
海外ホテル業	33	30	5,570	4,927
保有・リース	13	12	1,902	1,518
ハワイ	3	3	1,064	1,064
The Prince Akatoki	1	1	82	82
MC・FC	20	18	3,668	3,409

# 国内ホテル業に含むホテル一覧 (2023年3月31日時点)

エリア	保有・リース	MC・FC (Management Contract・Franchise Contract)		
首都圏・中日本 (高輪・品川エリアを含むホテルを下線で表示)	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">                             ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町                              東京プリンスホテル  <u>ザ・プリンス さくらタワー東京</u>  <u>グランドプリンスホテル高輪</u>  <u>グランドプリンスホテル新高輪</u>  <u>品川プリンスホテル</u>                              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                              鎌倉プリンスホテル                         </td> <td style="vertical-align: top;">                             大磯プリンスホテル                              プリンス スマート イン恵比寿                              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                              三養荘                              プリンス バケーション クラブ 三養荘                              川奈ホテル                              プリンス スマート イン熱海                         </td> </tr> </table>	ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町 東京プリンスホテル <u>ザ・プリンス さくらタワー東京</u> <u>グランドプリンスホテル高輪</u> <u>グランドプリンスホテル新高輪</u> <u>品川プリンスホテル</u> 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 鎌倉プリンスホテル	大磯プリンスホテル プリンス スマート イン恵比寿 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 三養荘 プリンス バケーション クラブ 三養荘 川奈ホテル プリンス スマート イン熱海	ザ・プリンス パークタワー東京 <sup>※1</sup> 東京ベイ潮見プリンスホテル 下田プリンスホテル <sup>※2</sup>
ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町 東京プリンスホテル <u>ザ・プリンス さくらタワー東京</u> <u>グランドプリンスホテル高輪</u> <u>グランドプリンスホテル新高輪</u> <u>品川プリンスホテル</u> 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 鎌倉プリンスホテル	大磯プリンスホテル プリンス スマート イン恵比寿 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 三養荘 プリンス バケーション クラブ 三養荘 川奈ホテル プリンス スマート イン熱海			
東日本 (軽井沢エリアを含むホテルを下線で表示)	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">                             富良野プリンスホテル                              新富良野プリンスホテル                              十和田プリンスホテル  <u>ザ・プリンス ヴィラ軽井沢</u>  <u>ザ・プリンス 軽井沢</u>  <u>軽井沢プリンスホテル</u>                              軽井沢浅間プリンスホテル                              プリンス バケーション クラブ 軽井沢浅間                              プリンス バケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間                         </td> <td style="vertical-align: top;">                             嬌恋プリンスホテル                              志賀高原プリンスホテル                         </td> </tr> </table>	富良野プリンスホテル 新富良野プリンスホテル 十和田プリンスホテル <u>ザ・プリンス ヴィラ軽井沢</u> <u>ザ・プリンス 軽井沢</u> <u>軽井沢プリンスホテル</u> 軽井沢浅間プリンスホテル プリンス バケーション クラブ 軽井沢浅間 プリンス バケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間	嬌恋プリンスホテル 志賀高原プリンスホテル	札幌プリンスホテル <sup>※1</sup> 屈斜路プリンスホテル <sup>※2</sup> 釧路プリンスホテル <sup>※2</sup> 函館大沼プリンスホテル <sup>※2</sup> 雫石プリンスホテル <sup>※2</sup> 苗場プリンスホテル <sup>※2</sup> 万座プリンスホテル <sup>※3</sup> 万座高原ホテル <sup>※3</sup>
富良野プリンスホテル 新富良野プリンスホテル 十和田プリンスホテル <u>ザ・プリンス ヴィラ軽井沢</u> <u>ザ・プリンス 軽井沢</u> <u>軽井沢プリンスホテル</u> 軽井沢浅間プリンスホテル プリンス バケーション クラブ 軽井沢浅間 プリンス バケーション クラブ ヴィラ軽井沢浅間	嬌恋プリンスホテル 志賀高原プリンスホテル			
西日本	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;">                             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                              プリンス スマート イン 京都四条大宮                              プリンス スマート イン 京都三条                         </td> <td style="vertical-align: top;">                             日南海岸 南郷プリンスホテル                              沖縄プリンスホテル オーシャンビューぎのわん                              プリンス スマート イン 博多                              プリンス スマート イン 那覇                         </td> </tr> </table>	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 プリンス スマート イン 京都四条大宮 プリンス スマート イン 京都三条	日南海岸 南郷プリンスホテル 沖縄プリンスホテル オーシャンビューぎのわん プリンス スマート イン 博多 プリンス スマート イン 那覇	ザ・プリンス 京都宝ヶ池 <sup>※1</sup> グランドプリンスホテル広島 <sup>※1</sup> ザ ホテル青龍 京都清水 プリンス スマート イン 大阪淀屋橋
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 プリンス スマート イン 京都四条大宮 プリンス スマート イン 京都三条	日南海岸 南郷プリンスホテル 沖縄プリンスホテル オーシャンビューぎのわん プリンス スマート イン 博多 プリンス スマート イン 那覇			

※1 2022年9月30日に資産を譲渡し、区分を保有・リースからMC・FCに変更しました。

※2 2022年12月1日に資産を譲渡し、区分を保有・リースからMC・FCに変更しました。

※3 2023年2月1日に資産を譲渡し、区分を保有・リースからMC・FCに変更しました。

## ディスクレーマー

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。