

平成28年5月12日

各 位

会社名 株式会社西武ホールディングス
代表者 取締役社長 後藤高志
(コード番号：9024 東証一部)
問合せ先 取締役広報部長 西山隆一郎
(TEL.04-2926-2645)

「西武グループ中期事業計画（2016～2018年度）」策定に関するお知らせ

当社は、2016年度を初年度とする3ヵ年の「西武グループ中期事業計画（2016～2018年度）」（以下「中期事業計画」）を策定いたしましたのでお知らせいたします。

記

当社を持株会社とする西武グループは、経営理念および経営方針である「グループビジョン」のもと、都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業、不動産事業を中心に幅広い事業活動を通じて、社会的責任を果たし、新たな行動と感動を創造することにより、お客さまに信頼され、選ばれる企業グループを目指しております。

「中期事業計画」は、「グループビジョン」の実現のための基本構想であり、当社グループが概ね10年間で目指していく方向性を示した「西武グループ長期戦略」に基づき、その実現に向けた実行計画です。策定にあたっては、「西武グループ長期戦略」および前回の「西武グループ中期事業計画（2015～2017年度）」（2015年2月26日公表）をベースに事業環境の変化などを踏まえて計画の見直し（ローリング）をおこなっております。

概要は別紙のとおりです。

以 上



2016-2018年度 西武グループ中期事業計画

2016年5月12日

株式会社西武ホールディングス (9024)

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

© 2013 KOHN PEDERSEN FOX ASSOCIATES P.C. ALL RIGHTS RESERVED.

前回中期事業計画(2015-17年度)の振り返り・事業環境認識	2
経営計画の体系図	5
中期事業計画のテーマ・基本方針	7
中期事業計画の主な取り組み（事業別）	15
中期事業計画の数値計画	24

前回中期事業計画の振り返り
(2015 - 2017年度)
事業環境認識

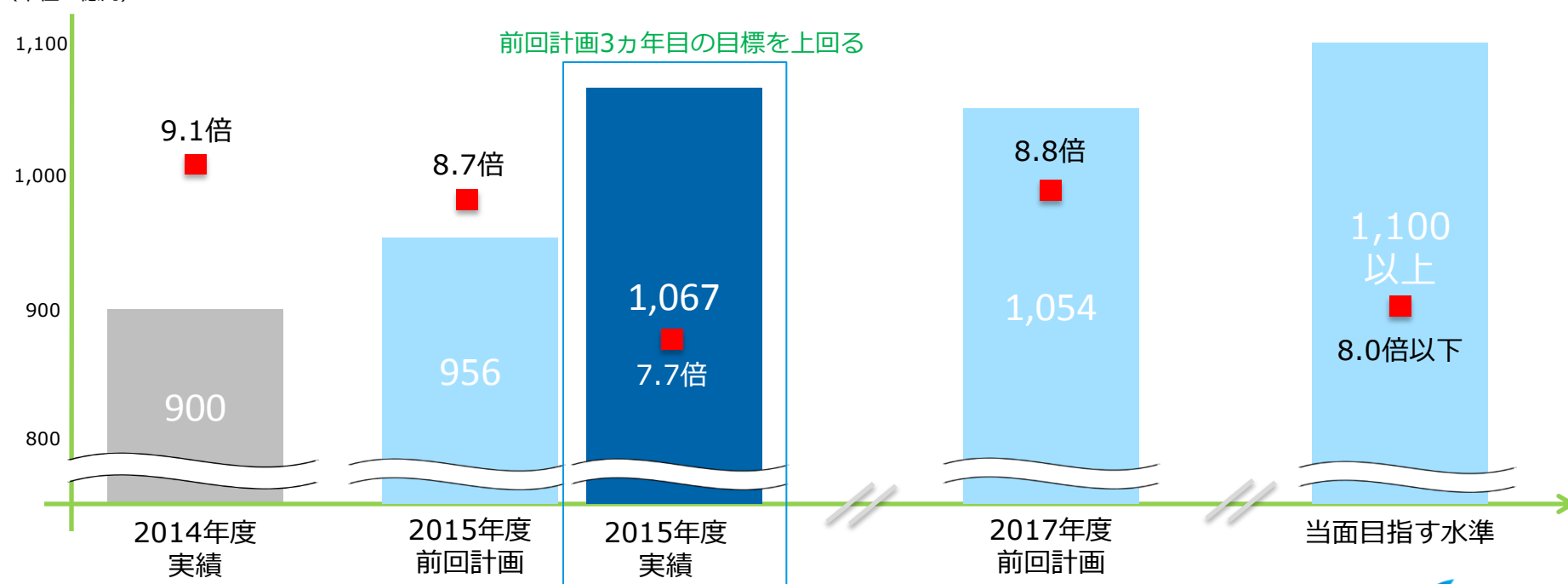
前回中期事業計画の振り返り（2015-2017年度）

EBITDA ネット有利子負債/EBITDA倍率

2015年度のEBITDAは、訪日外国人の急増を背景にレベニューマネジメントを徹底し、宿泊部門が好調に推移したホテル・レジャー事業、沿線プロモーションの強化などにより、鉄道業の旅客輸送が好調に推移した都市交通・沿線事業、商業施設やオフィスなど賃貸業の稼働が好調に推移した不動産事業を中心に、各事業が着実に施策を展開したことに加え、退職給付費用の減少や燃料費・動力費など当初想定を上回るコストの減少があったことなどにより、当初見込み（956億円）を大きく上回るとともに、3カ年目の目標としてきた1,054億円についても上回って着地。

「中期事業計画（2016-18年度）」については、2015年の業績および今後の事業環境（4ページ）の変化を踏まえたローリングプランとし、各事業が着実に事業計画を推進することにより、従前「当面目指す水準」としてきた、「EBITDA1,100億円以上」の達成を目指す。

(単位：億円)



国内

人口動態の変化

- ・ 全国レベルでの人口減少、高齢化の加速
- ・ 東京一極集中の継続

インバウンドの急増

- ・ 2015年は1,974万人と前年から47.2%の増加
- ・ 政府目標2020年 = 4,000万人と上方修正

消費行動・顧客接点の変化

- ・ 顧客属性・生活スタイルの変化
- ・ ダイバーシティ社会へ 女性、高齢者の活躍
- ・ ICTの加速度的な進化

国内景気

- ・ 2020年東京リブレック・パブリック向け堅調
- ・ 雇用情勢の回復

グローバル

中国経済の減速懸念

東南アジア経済の成長

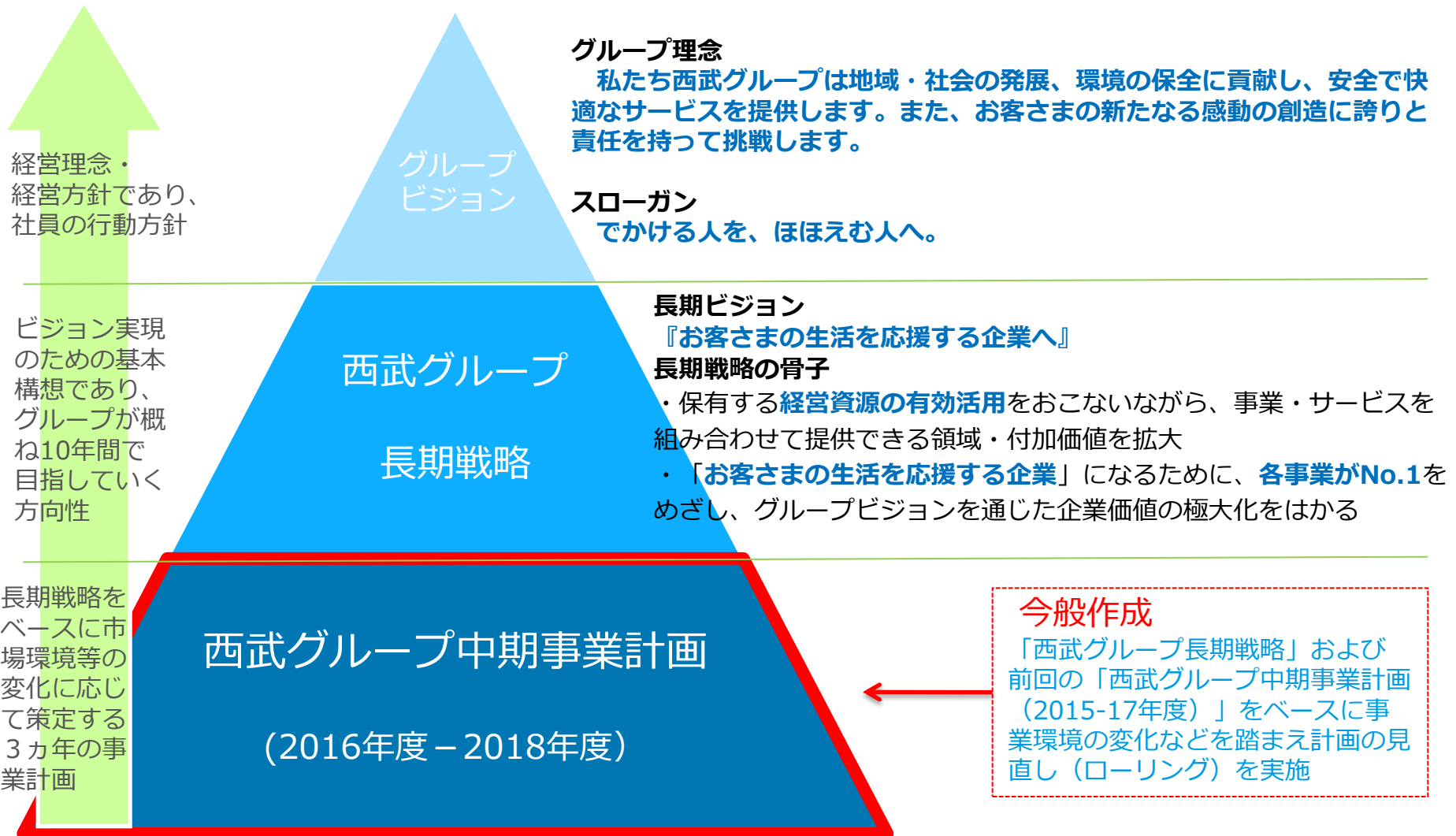
原油価格の下落

地政学的リスク

為替の動向

インバウンドの増加や国内景気の回復傾向は継続すると見込まれている。
特に、インバウンドに関しては、政府目標が2020年に4,000万人、2030年に6,000万人と上方修正されており、より一層の増加が見込まれる。
しかしながら、国内人口動向の変化や世界経済の状況については、注視していく必要がある。

経営計画の体系図



中期事業計画のテーマ・基本方針

テーマ

『強みを活かして、最強の西武グループへ』

基本方針

- 1 新たな視点でスピード感を持って、イノベーションに挑戦
- 2 さらなる成長へのシフトチェンジ

重点課題

■ 長期的な事業基盤の確立～新たなビジネスモデルを育成し、収益機会を創出～

訪日外国人数の増加や人口構造の変化といったパラダイムシフトに対応し、「インバウンド」、「シニア」、「こども」といったマーケットへターゲットを拡大することで、新たなビジネスモデルを育成する。また、「西武グループアセット戦略」に基づき保有不動産の有効活用をはかり、さらなる収益機会を創出する。（10ページ～14ページで取組みを記載）

■ 既存事業の強化～効率性の追求により、さらなる企業体質の強化～

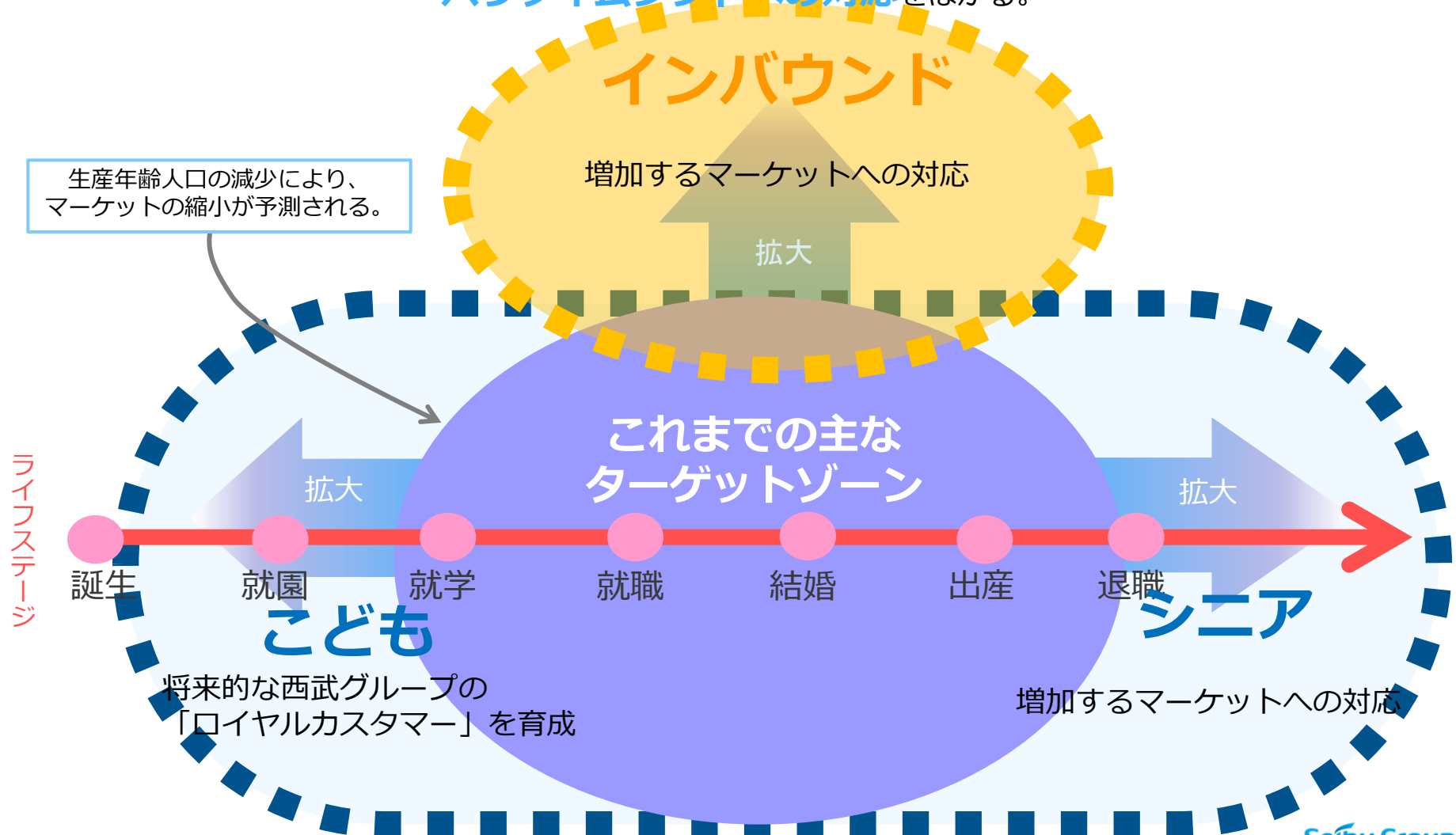
既存施設のバリューアップやポートフォリオの組み換えによる資産の有効活用などを引き続きおこなう。また、効率的な経営を実現するため、ICTの活用や省メンテナンス機器の導入、コスト管理の強化などローコストオペレーション体制を確立し、さらなる企業体質の強化をはかる。

⇒これらを実行していくことで、次ページに掲げる「主な経営指標の計画」の達成に取り組んでいく。

経営指標	2015年度実績 (2016/3期)	2018年度計画 (2019/3期)
営業収益	5,080億円	5,589億円
EBITDA	1,067億円	1,210億円
EBITDAマージン	21.0%	21.6%
ネット有利子負債	8,213億円	8,992億円
ネット有利子負債/EBITDA倍率	7.7倍	7.4倍

長期的な事業基盤の確立（パラダイムシフトへの対応）Seibu Holdings

さらなる成長のためには、人口構造の変化、インバウンド（訪日外国人）の増加といった
パラダイムシフトへの対応をはかる。



『観光大国ニッポン』の中心を担う企業グループへ

グループ各社の施策を先鋭化することに加え、重点エリア（都内・西武鉄道沿線・伊豆箱根・軽井沢）を中心にグループ連携による誘客施策を積極的に実施。

① エリア観光ルートの開発と商品の拡充

- ・西武グループのサービスを核とした観光ルートの開発
- ・交通、宿泊、レジャー等の各施設を有機的に結び付けた新たな商品造成
⇒エリア観光の中心を担う企業グループへ



② プロモーション強化

- ・FAMトリップのさらなる誘致と展示会や商談会等への積極参加
- ・海外企業との提携強化
- ・海外オフィスの活動強化および新規海外拠点の設置
- ・テレビCMやSNS、Webサイト等による情報発信強化



③ 受入体制の整備

- ・Wi-Fi等、各施設でのインターネット環境のさらなる整備
- ・商業施設における免税対応の拡大
- ・外国語対応スタッフの育成・採用および多言語案内の強化・宗教対応



④ 「SPC emi」（外国人向け会員組織）の有効活用

（2016年7月サービス開始）

- ・優待サービスによるグループ顧客化（リピーター化）の推進
- ・グループ内の送客、回遊強化
- ・マーケティングの精度向上によるニーズの把握とさらなる施策の実施



『ほほえみあふれるシニアライフのお手伝い』

～楽しいお出かけ×安心・快適な生活～

- ①既存事業領域での施策を「シニアほほえみプロジェクト」として積極的に推進し、強固な事業基盤を構築。
- ②「安心、充実なシニアライフ実現にむけた新たな枠組み」として、**西武版CCRC（※）構築**の検討を加速化。
例）「サービス付き高齢者向け住宅」を起点に地域コミュニティを創出し、既存事業領域への回遊による新たな事業モデルを生み出す。

楽しいお出かけ

趣味・余暇を楽しみを提供

安心・快適な生活

安心・安全な生活サポートを提供

西武グループの多種多様なサービスを提供する新たな事業モデルを創出

・安心、充実のあらゆるサービス窓口となる地域コミュニティ ・サービス付き高齢者向け住宅の運営 など



（※）西武版CCRC : Continuing Care Retirement Community

⇒西武グループが保有する交通機関やレジャー・商業施設が、地域の住宅・介護施設・病院・大学などとネットワークを形成し、地域のシニアの社会参加を促し、仕事や社会活動、生涯学習、地域交流などに積極的に参加できるコミュニティ。

西武グループのロイヤルカスタマー育成のため、「こども応援プロジェクト」の取り組み強化

少子化により縮小するマーケットにおいても、西武グループのロイヤルカスタマー育成を目指し、将来の顧客を獲得する。

西武グループ
こども応援プロジェクト として取り組みを強化。

①お子さまが楽しむための取り組み

お子さま自身が西武グループで楽しむ施策を展開



お子さまが楽しむきっかけ

②ご家族で楽しむための取り組み

ご家族の思い出づくりや節目を応援する施策を展開



③お子さま・ご家族に安心を提供する基盤の整備

- ・ 駅チカ保育所「Nicot」の拡充と学童施設の検討
- ・ バリアフリー整備
- ・ 授乳室、キッズスペースの整備



「収益力の向上」・「資産効率性の向上」

既存事業のバリューアップ

池袋駅リニューアル



軽井沢・プリンスショッピングプラザ増床



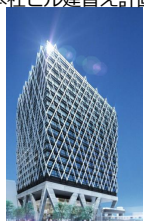
池袋旧本社ビル建替計画



ザ・プリンス さくらタワー東京
リニューアル



ザ・プリンス ヴィラ軽井沢



2019年3月竣工（予定）

既存の用途の延長線上で賃貸用不動産やホテルなどの増改築、リニューアルを実施し、競争力の維持・強化

ポートフォリオの組み換え

グランドプリンスホテル赤坂跡地
開発計画



東京ガーデンテラス紀尾井町



2016年7月グランドオープン

『東京ガーデンテラス紀尾井町』をモデルケースとして、複合再開発により、事業機会の拡大の可能性を追求
主に、ホテル・商業・オフィス・住宅間での事業ポートフォリオの組み換え

コア事業への経営資源集中

PMO日本橋二丁目の取得



芝公園2丁目ビルの取得



PMO秋葉原Ⅱの取得



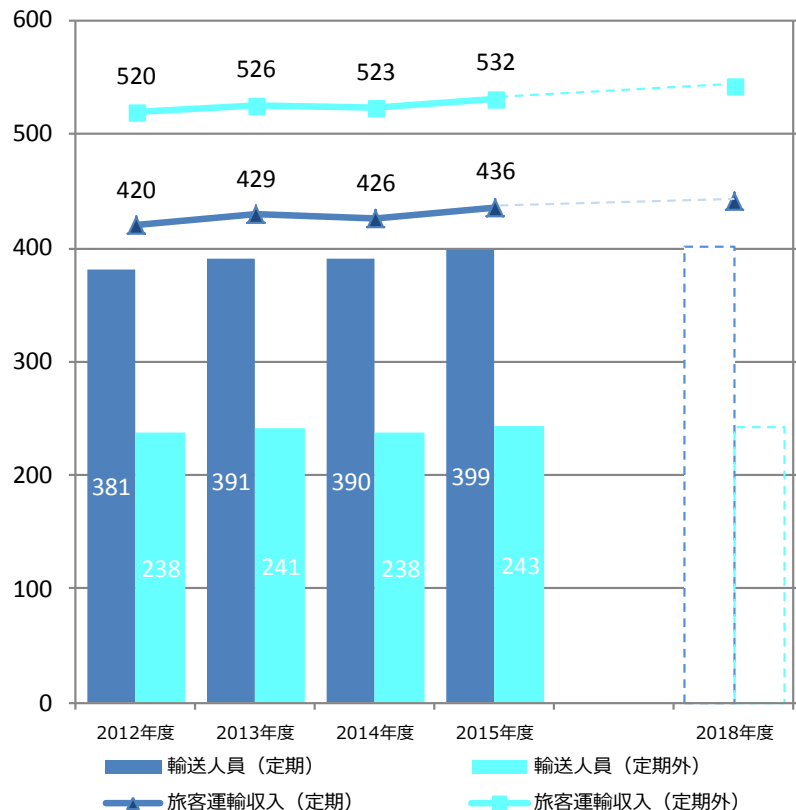
・保有資産の取用や売却などによって創出されるキャッシュをベースに、グループの経営戦略に沿った、収益向上が見込まれる資産に入れ替え
・遊休地等の不稼動資産や高架下等を活用

アセット戦略をさらに推進することにより企業価値極大化を目指す

中期事業計画の主な取り組み（事業別）

事業環境の波を捉え、『革新と挑戦』によって、さらなる成長へ向けたシフトチェンジ

(単位：人員=百万人)
(単位：収入=億円) 鉄道業の輸送人員及び旅客運輸収入



2015年度⇒2018年度増減

旅客輸送人員 定期+287万人 (+0.7%)
定期外+64万人 (+0.3%)

重点テーマと施策

I 「安全」を確保し、「安心」を提供

- ・ホームドアの設置や耐震補強、連立事業による踏切の除去等による安全面強化
- ・防火設備点検強化、遊園地事業安全強化、食の安全管理の徹底

II 事業環境の変化のなか、グループ連携を強化し、収益力向上

- ・増収プロジェクトの発足
- ・比較的自由度が高い料金制度における営業施策強化
- ・バスとの連携による新宿線強化

III お客さま満足度No.1に挑戦

- ・新型通勤車両新造・特急新造・観光電車の運行
- ・本川越駅や西武秩父駅での観光拠点整備や待合室設置
- ・池袋駅エレベーター設置・トイレリニューアル
- ・育児やシニア等ニーズに合わせたサービスの提供

IV さらなる事業効率性の追求

- ・鉄道業での使用電力量削減施策の実施、ローコストオペレーションの追求
- ・ICT利活用・保有資産のスリム化・ダイバーシティ推進

V バス業における利便性向上

- ・路線状況や需要の変化（駅前開発、住宅・企業・商業関連等）に対応した計画の工夫による利便性の維持向上
- ・地域と連携した観光需要の拡大やイベント関連誘客で来訪者を増やし公共交通利用を促進
- ・高速バス IT活用による案内・予約関連等のサービス強化

新型車両の導入

- ✓ 新型通勤車両（40000系）の導入
- ✓ 新型特急車両の導入 など



安全の確保・安心の提供

- ✓ ホーム上の安全性向上を目的にホームドアを設置（池袋駅ほか）
- ✓ 線路の安全を確保する保線機械更新
- ✓ 耐震補強工事 など



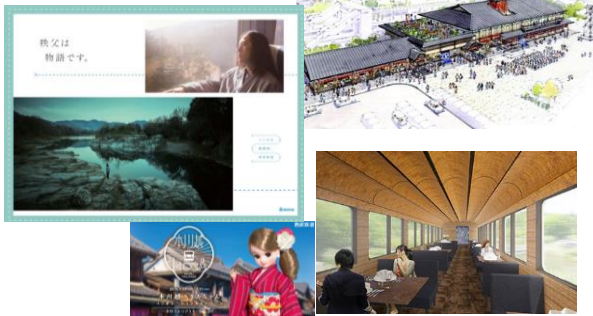
インバウンド獲得

- ✓ 外国人向け企画券の販売
- ✓ 駅および車両Wi-Fiの整備
- ✓ インバウンドご案内・受入強化
- ✓ F A Mツアー実施 など



観光地への誘客

- ✓ （仮称）秩父仲見世温泉施設の新設
- ✓ プロモーションTVCMの放映
- ✓ 観光電車運行開始
- ✓ バス輸送強化 など



連続立体交差化の推進

- ✓ 新宿線 中井～野方駅間
- ✓ 新宿線 東村山駅付近

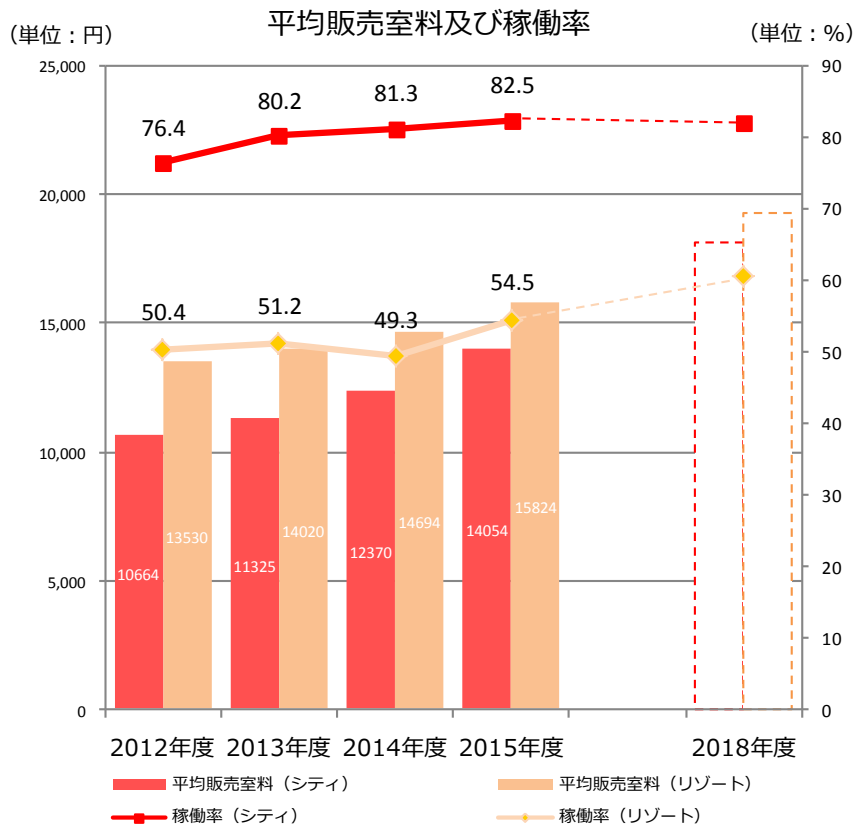


沿線開発・沿線イベントの推進

- ✓ 所沢駅東口駅ビル計画、池袋旧本社ビル建替え計画などによる大規模移動需要の創出
- ✓ 西武プリンスドームでのイベント実施
- ✓ 駅や電車を活用したイベント実施
- ✓ 沿線地域や鉄道各社と連携したイベント実施 など



環境変化に迅速かつ的確に対応すべく、
重点施策の先鋭化、シフトチェンジによる成長の加速化、マーケットチェンジに挑戦



2015年度⇒2018年度増減率

ADR シティ+29.3% リゾート+21.7%
 OCC シティ ▲0.3pt リゾート +6.0pt

重点テーマと施策

I MICE市場での圧倒的なシェア確保

- ・回遊型MICEシェアの飛躍的拡大
- ・インバウンドMICEの獲得強化
- ・セールス活動、案件管理の高度化

II 心のニーズを満たす旅の提供

- ・戦略的設備投資の検討・実施
- ・「SEIBU PRINCE CLUB」・「プリンスステータスサービス」を
 根子とした生涯顧客化の推進
- ・戦略的プロモーションの検討・実施⇒直販比率向上へ
- ・CS向上に向けた取り組み強化⇒「食」の改善、サービスレベルの向上

III 日本のおもてなしを世界に発信

- ・激増するインバウンド需要の確実な獲得
- ⇒各事業所ごとに役割別施策を推進、高需要に対応できる客室提供の展開
- ・海外における新規ビジネス、営業拠点の拡充

IV 経営基盤の強化

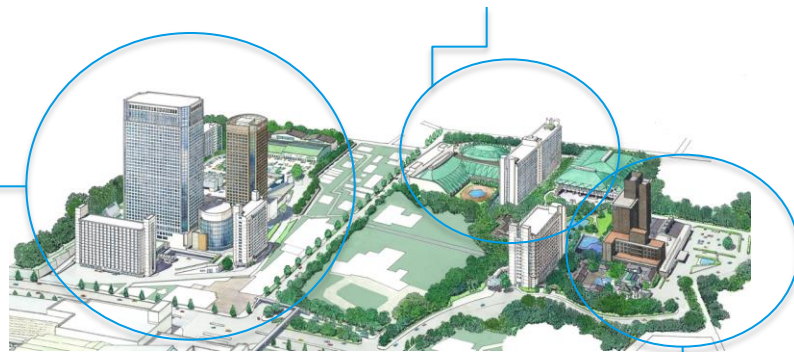
- ・次期ホテルシステム構築による顧客利便性向上及び業務効率化
- ・シェアード化推進による業務効率化（施設管理、購買、経理等）
- ・人材育成・人材確保の強化

ホテル・レジャー事業の主なバリューアップ

東京オリンピック・パラリンピックも見据え、エリアの利益最大化を目指す

高輪・品川エリア

グランドプリンスホテル新高輪
世界の人々が交流する先進的なコンベンションホテル



品川プリンスホテル

ホテルの枠を超えたエンターテインメントタウンの進化

グランドプリンスホテル高輪
泊まるためのホテルから「滞在するため」の場所へ



品川プリンスホテル
ロビーリニューアル



グランドプリンスホテル新高輪
ロビーフロントカウンターリニューアル



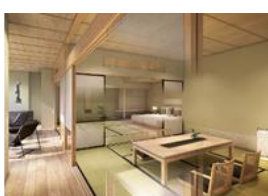
グランドプリンスホテル高輪
和風ラウンジ新設



品川プリンスホテル
カフェレストラン24リニューアル



グランドプリンスホテル新高輪
ロビーリニューアル



グランドプリンスホテル高輪
和室リニューアル



サンシャインシティプリンスホテル
ムスリム祈祷室新設



グランドプリンスホテル広島
スイートルーム新設



ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町開業



赤坂プリンスクラシックハウス開業

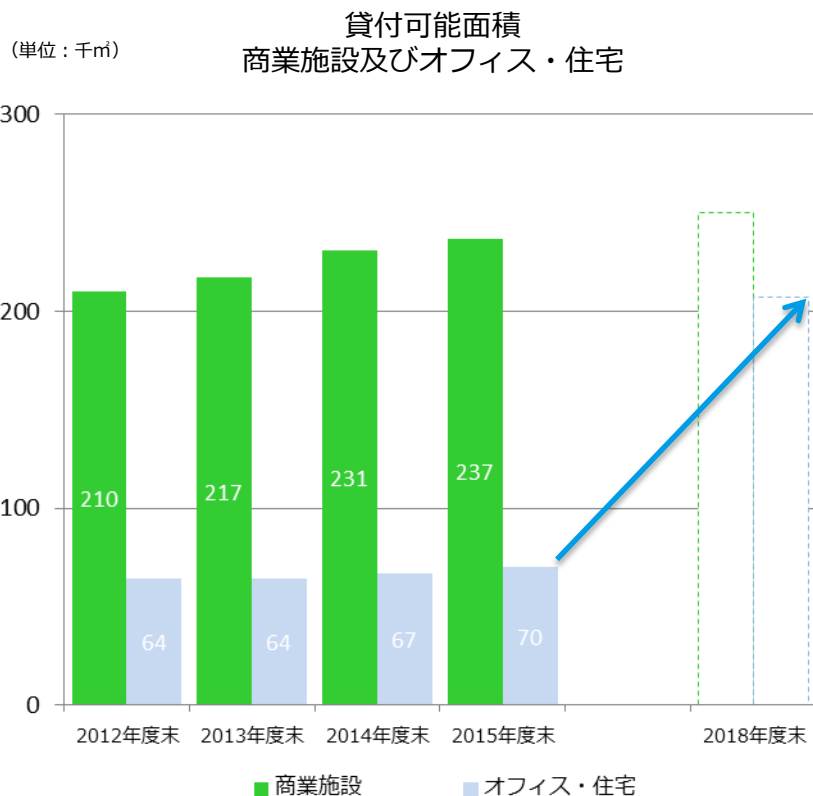


「北海道カントリークラブ 大沼コース」と
「函館大沼プリンスゴルフコース」
共用クラブハウス新設



名古屋「グローバルゲート」内ホテル開業

グループ保有不動産の収益力の顕在化にスピード感を持って取り組むとともに、効率的な運営管理体制を追求し、不動産賃貸業を軸とした長期的な事業基盤を確立



2015年度末⇒2018年度末増減率
商業施設 +6% オフィス・住宅 +194%

重点テーマと施策

I 大規模再開発による事業機会の拡大と着実な遂行

- ・「東京ガーデンテラス紀尾井町」の開業及びP M体制の構築と着実な運用
- ・池袋旧本社ビル建替え計画の着実な推進・竣工
- ・所沢駅東口駅ビル計画の推進とI期開業および西口開発計画の推進
- ・都心エリア（高輪・品川エリア、芝公園エリア等）の開発検討

II 西武鉄道沿線をはじめとした既存商業施設の収益力向上

- ・沿線商業施設における改装計画の推進
- ・エミオ化を軸とした既存駅ナカ・駅チカ商業施設の収益力向上
- ・emilive（賃貸マンション）の積極的な展開
- ・軽井沢エリアにおける収益力の更なる向上

III 新規事業分野・成長分野への積極的な取り組み

- ・ほほえみライフの拡充
- ・Nicotの新規開設およびサービスメニューの拡充
- ・シニアの行動を促す施策や新たなこども向け施策の検討・推進

東京ガーデンテラス紀尾井町

～グループの総合力を結集した大規模複合施設～



TOKYO
GARDEN
TERRACE

紀尾井町

グランドプリンスホテル赤坂



ホテルから
複合施設へ
の転換によるバリュー
アップ

延床面積	97,207㎡
ホテル	93,792㎡
住宅	3,415㎡
容積率	300%



東京ガーデンテラス紀尾井町
2016年7月27日グランドオープン

東京ガーデンテラス紀尾井町

所在地：千代田区紀尾井町1-2他

敷地面積：約30,400㎡

延床面積：約227,200㎡

容積率：600%

総事業費：約1,040億円

新築工事着工日：2013年1月

グランドオープン：2016年7月27日

紀尾井タワー

- 地上36階、地下2階、高さ180m
- 施工：鹿島・鉄建・熊谷 建設共同事業体

ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町（ホテル）

- 30-36階（250室）
- スターウッドホテル&リゾートワールドワイドと提携し最高級カテゴリ「ラグジュアリーコレクション」に加盟

オフィス ● 5-28階

- 予定稼働率100%
- 1フロア1,000坪超、18mワイドスパンの広大な空間を提供
- 核テナントとしてヤフー(株)、メットライフ生命保険(株)ほかが入居予定

紀尾井テラス（商業施設）

- 1-4階
- 予定稼働率100%

紀尾井レジデンス

- 賃貸住宅135戸
- 地上21階、地下2階、高さ90m
- 施工：西武・大林・前田 建設共同事業体

池袋日本社ビル建替え計画



従前の敷地に西武鉄道池袋線上空と線路西側の敷地を加え、延床面積50,084m²の賃貸オフィスビルに建替え。総貸室面積で池袋エリアトップクラスのビルへ建替えることにより、不動産事業の収益力を向上

用途	事務所・店舗・駐車場
竣工	2019年3月
総敷	約380億円
延床	約5,530m ²
面積	約50,084m ²
構造	鉄骨造（一部RC造及びSRC造）
規模	地上18階・地下2階

所沢駅東口駅ビル計画

駅舎と商業施設からなる複合施設の開発を2期に分けて実施予定（事業費：268億円）本事業は「住友商事(株)」と共同で推進（同社グループの大規模商業施設の豊富なノウハウと、当社グループのショッピングセンター、駅ナカ駅チカ商業施設の開発・運営ノウハウを融合）

- ・開業予定： I期 2018年春（予定）
II期 2020年夏（予定）
- ・延床面積：約116,000m²



日本光電工業(株)へ
建物賃貸

日本光電工業(株)へ
土地賃貸

建設事業

- ・選別受注ならびに原価管理やコストコントロールによりさらなる利益率改善

ハワイ事業

- ・ホテルの大型改装などバリューアップ投資を推進
- ・不動産の売却を推進



ハワイプリンスホテルワイキキ

その他（伊豆箱根事業）

- ・観光事業 インバウンドの取り込み強化
- ・介護事業 稼働率向上のため、営業活動強化
- ・保有不動産の有効活用



伊豆箱根鉄道
ショートステイ・デイサービスの複合型施設
「エミース東門門」

その他（近江事業）

- ・バス事業を中心として インバウンドの取り込み強化
- ・保有不動産の有効活用



近江鉄道 守山駅前ビル再開発イメージ

その他（西武ライオンズ）

- ・チーム力の強化および西武プリンスドームの魅力向上
- ・西武プリンスドームでのイベント誘致強化



中期事業計画の数値計画

連結数値計画

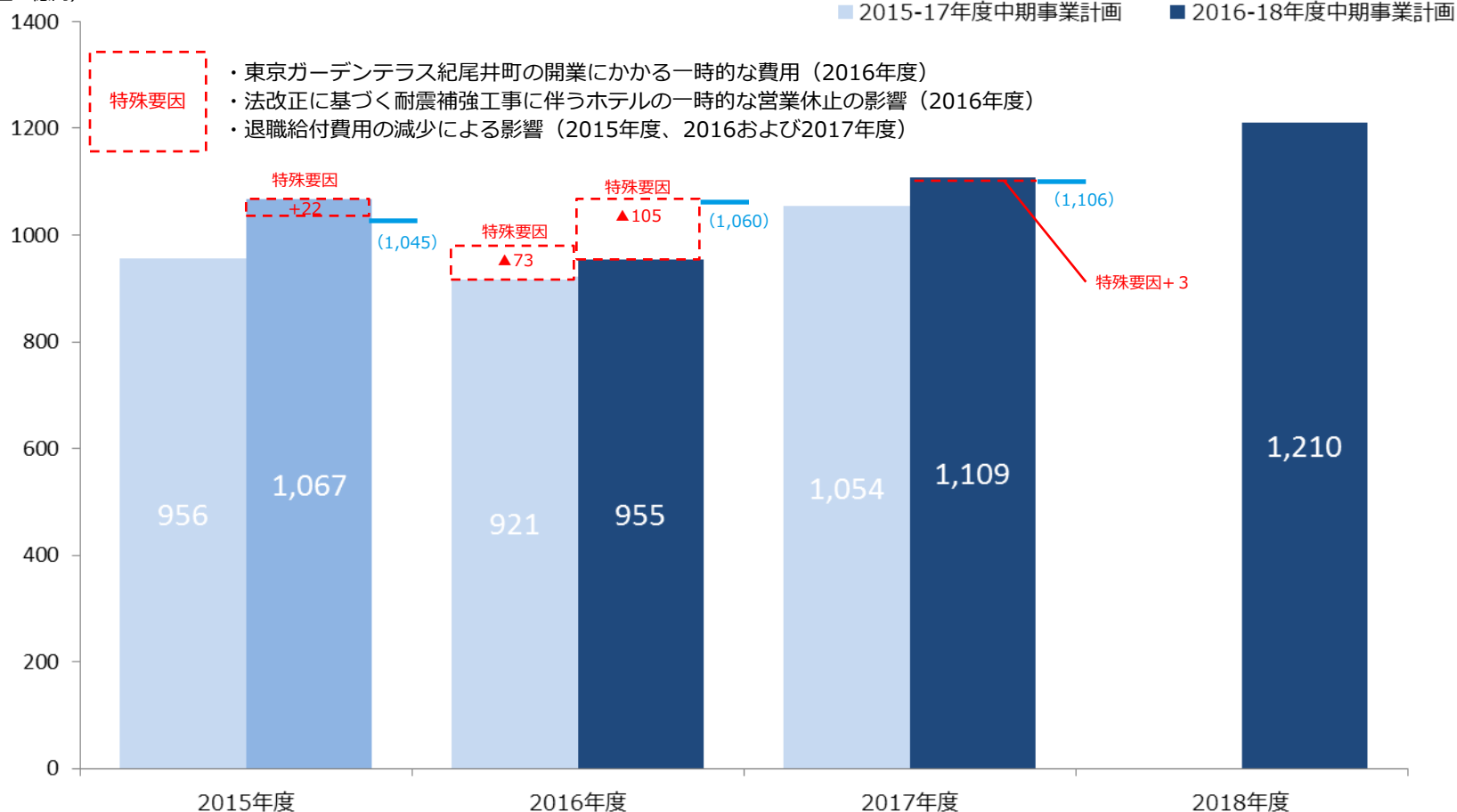
(金額単位：億円)

	2015年度		2016年度		2017年度		2018年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①	
営業収益	5,080	5,142	+61	5,441	+299	5,589	+148	+509	
営業利益	659	484	▲174	581	+97	664	+83	+5	
EBITDA	1,067	955	▲111	1,109	+154	1,210	+101	+143	
経常利益	585	407	▲178	486	+79	573	+87	▲12	
親会社株主に帰属する当期純利益	572	295	▲276	354	+59	427	+73	▲145	
総資産	15,530	16,335	+805	16,836	+501	17,152	+316	+1,622	
自己資本	3,914	3,632	▲282	3,899	+267	4,244	+345	+330	
ROE	15.1%	7.8%	▲7.3pt	9.4%	+1.6pt	10.5%	+1.1pt		
EBITDAマージン	21.0%	18.6%	▲2.4pt	20.4%	+1.8pt	21.6%	+1.3pt		
ネット有利子負債	8,213	8,792	+579	8,858	+66	8,992	+133	+779	
EBITDA倍率	7.7	9.2	+1.5	7.9	▲1.3	7.4	▲0.5	▲0.3	

営業収益は、東京ガーデンテラス紀尾井町の開業やホテル・レジャー事業の成長により、増加する計画。
 EBITDAは、ホテル・レジャー事業の耐震補強工事による営業休止や東京ガーデンテラス紀尾井町開業に伴う一過性費用計上により、2016年度は一時的に減益となるものの、成長に資する投資の効果などを織り込み、2018年度は1,210億円を計画。
 経常利益は、ネット有利子負債の増加に伴う、支払利息の増加などにより2018年度は2015年度比で微減の計画。
 親会社株主に帰属する当期純利益は、2015年度に求償債権計上益を計上したことにより、減益計画。
 ネット有利子負債は、東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとした大規模プロジェクト投資により、増加する計画。
 一方で、EBITDA倍率は、EBITDAの成長により改善。

前回中期事業計画（2015-17）との差異(EBITDA)

(単位：億円)



特殊要因

- ・東京ガーデンテラス紀尾井町の開業にかかる一時的な費用（2016年度）
- ・法改正に基づく耐震補強工事に伴うホテルの一時的な営業休止の影響（2016年度）
- ・退職給付費用の減少による影響（2015年度、2016および2017年度）

各種営業施策の展開により前回計画を上回る水準を計画。

上段に記載している特殊要因の影響を除いた場合、事業本来のベースで成長を描く計画。

これまで「当面目指す水準」としてきた**EBITDA1,100億円以上を2017年度に達成**する計画。

セグメント別営業収益計画

(金額単位：億円)

	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	1,573	1,583	+9	1,582	▲1	1,597	+15	+23
ホテル・レジャー事業	1,880	1,923	+42	2,101	+178	2,194	+93	+313
不動産事業	496	543	+46	608	+65	675	+67	+178
建設事業	1,049	1,036	▲13	1,032	▲4	1,025	▲7	▲24
ハワイ事業	193	209	+15	219	+10	215	▲4	+21
その他	375	378	+2	383	+5	387	+4	+11
連結調整額等	▲488	▲530	▲41	▲484	+46	▲504	▲20	▲15
連結数値	5,080	5,142	+61	5,441	+299	5,589	+148	+508

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別営業利益計画

(金額単位：億円)

	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	258	252	▲ 6	230	▲ 22	243	+13	▲ 15
ホテル・レジャー事業	206	114	▲ 92	162	+48	204	+42	▲ 2
不動産事業	145	55	▲ 90	139	+84	165	+26	+19
建設事業	36	32	▲ 4	34	+2	35	+1	▲ 1
ハワイ事業	▲ 8	11	+19	4	▲ 7	14	+10	+22
その他	10	5	▲ 5	2	▲ 3	3	+1	▲ 7
連結調整額等	9	15	+5	10	▲ 5	0	▲ 10	▲ 9
連結数値	659	484	▲ 175	581	+97	664	+83	+4

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別 EBITDA 計画

(金額単位：億円)

	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度		
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③	3カ年増減 ④-①
都市交通・沿線事業	467	463	▲ 4	449	▲ 14	461	+12	▲ 6
ホテル・レジャー事業	320	246	▲ 74	324	+78	377	+53	+56
不動産事業	187	140	▲ 47	234	+94	267	+33	+79
建設事業	40	36	▲ 4	38	+2	39	+1	▲ 1
ハワイ事業	12	32	+19	29	▲ 3	40	+11	+27
その他	36	32	▲ 4	33	+1	35	+2	▲ 1
連結調整額等	1	6	+4	2	▲ 4	▲ 9	▲ 11	▲ 10
連結数値	1,067	955	▲ 112	1,109	+154	1,210	+101	+142

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、増減は四捨五入によって表示しております。

セグメント別設備投資計画

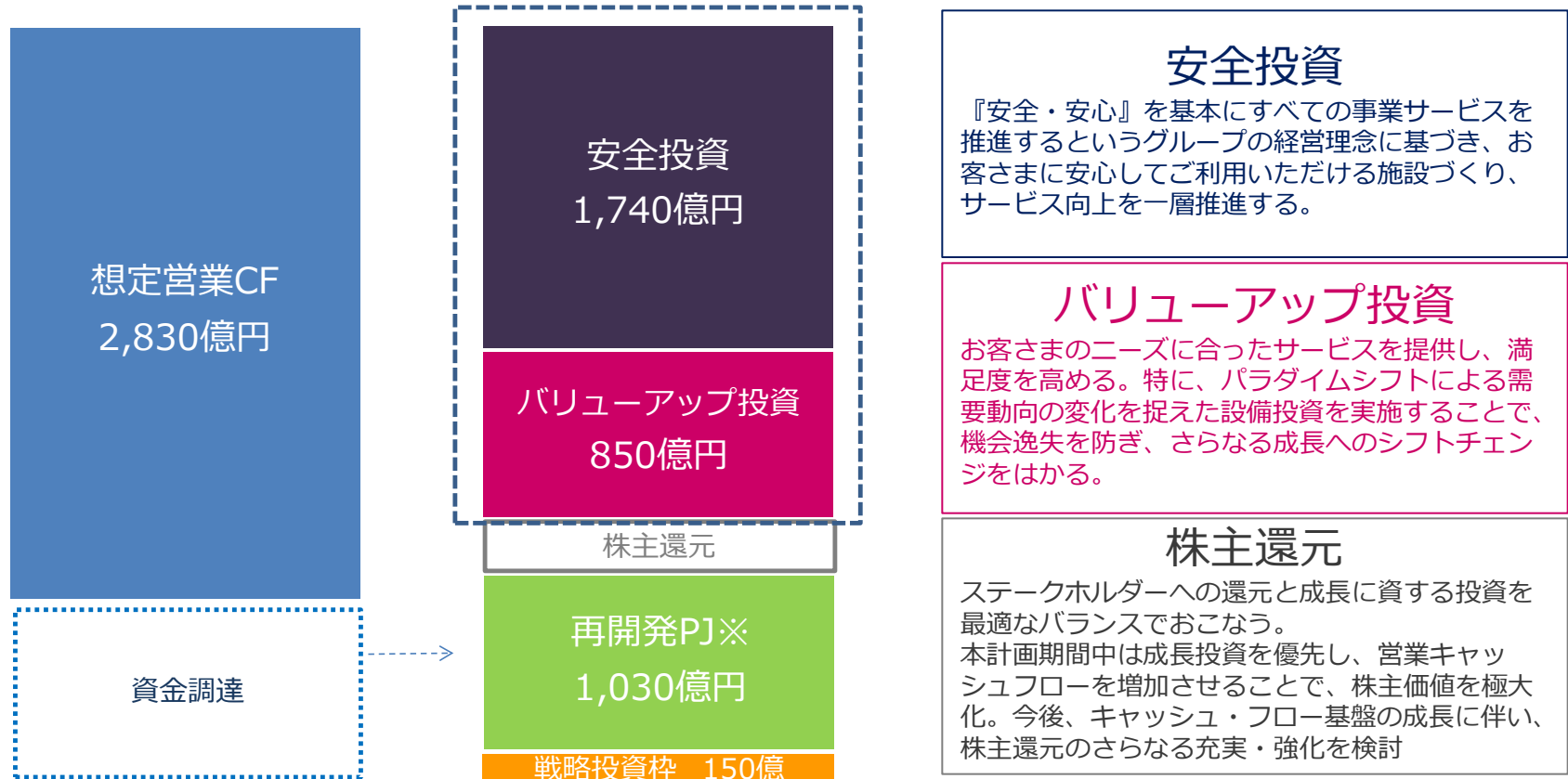
(金額単位：億円)

	2015年度	2016年度		2017年度		2018年度	
	実績①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③
都市交通・沿線事業	258	284	+26	322	+39	291	▲31
ホテル・レジャー事業	148	390	+243	360	▲30	264	▲97
不動産事業	307	760	+454	280	▲481	248	▲32
建設事業	7	5	▲2	3	▲2	2	▲2
ハワイ事業	17	77	+60	49	▲28	63	+14
その他	28	73	+45	32	▲41	87	+56
戦略投資枠	-	50	+50	50	+0	50	+0
調整額	45	10	▲34	8	▲2	15	+7
連結数値	807	1,646	+840	1,102	▲545	1,017	▲85

安全・安心にかかる設備投資を推進するとともに、東京ガーデンテラス紀尾井町・池袋旧本社ビル建替・所沢駅東口駅ビル計画などの不動産開発や、ホテル・レジャー事業において、客室改装などバリューアップ投資を実施することなどにより、3か年グループ合計で3,765億円を計画。

(注) 金額は記載単位未満を切り上げており、増減は四捨五入によって表示しております。

本計画期間中の資金使途（イメージ）



再開発プロジェクトや戦略投資枠を除いた設備投資は想定営業CFの範囲内で実施する計画。想定営業CFを超える設備投資については、資金調達により実施。

※再開発プロジェクト＝東京ガーデンテラス紀尾井町、池袋旧本社ビル、所沢駅東口駅ビル計画

本書に記載の計画数値およびイメージ図などは、公表日時点において想定した経済環境、事業環境、経営戦略などに関する各種前提条件を基に作成しており、実際の業績は、今後さまざまな要因によって異なる場合がありますことをご承知おきください。