

2020年5月26日

各 位

会 社 名 株式会社西武ホールディングス  
代 表 者 取締役社長 後藤高志  
(コード番号：9024 東証一部)  
問 合 せ 先 広報部長 川上清人  
(TEL. 03-6709-3112)

**「西武グループ中期経営計画（2020～2022年度）」策定の見送り  
および「西武グループ中期経営計画（2019～2021年度）」取り下げに関するお知らせ**

当社は、2020年5月26日開催の取締役会において、2020年度を初年度とする3カ年の「西武グループ中期経営計画（2020～2022年度）」（以下、新中期経営計画）の策定を見送るとともに、2019年5月14日に公表いたしました2019年度を初年度とする3カ年の「西武グループ中期経営計画（2019～2021年度）」（以下、現行計画）を取り下げることについて決議いたしましたので、お知らせいたします。

1. 新中期経営計画策定の見送りおよび現行計画取り下げの背景

当社は、現行計画を、「2017年度以降の取り組みを確実なものとし新たな経営のフェーズや経営計画へつなぐ計画」として位置づけ、バリューアップ投資の果実収穫に加え、将来の事業拡大に向け、財務体質の強化や新たな事業分野・領域への拡大加速に取り組んでまいりました。また、2020年度を初年度とする新中期経営計画につきましても、本日の公表を目指して策定を進めておりました。

しかしながら、今般の新型コロナウイルス感染拡大により、当社グループを取り巻く事業環境は、現行計画および新中期経営計画において想定していたものと大きく変わってきております。この先も本格的な回復時期が不透明であることを踏まえると、計画内容を再検証する必要があると考えたため、新中期経営計画の策定を見送るとともに現行計画を取り下げることにいたしました。

2. 今後について

当社グループでは、2020年4月7日に発出された緊急事態宣言に伴い、鉄道業、バス業などにおいて外出自粛により利用客が減少しているほか、一部を除きホテルやゴルフ場、レジャー施設などにおいて臨時休業をおこなっております。この先も本格的な回復時期が不透明であることを踏まえると、当面はこの難局を乗り越えることに注力すべきだと考えております。

事態収束までは必要最低限の事業運営に特化することを最優先とし、必要運転資金の確保に努めるとともに、お客さまや社会に対し「ほほえみと元気」をご提供できるよう事業運営をおこなってまいります。また、上記観点を最優先としながらも、新中期経営計画において想定していた重点施策を可能な限り推進するとともに、この事態収束後の人々の価値観の変化を見据えた構造改革に取り組んでいくことにより、回復局面には早期のスタートダッシュにつなげてまいります。

これらの取り組みを踏まえ、2021年度を初年度とする3カ年の「西武グループ中期経営計画（2021～2023年度）」を新たに策定し、改めて公表する予定です。

詳細は別紙のとおりです。

以 上

別紙

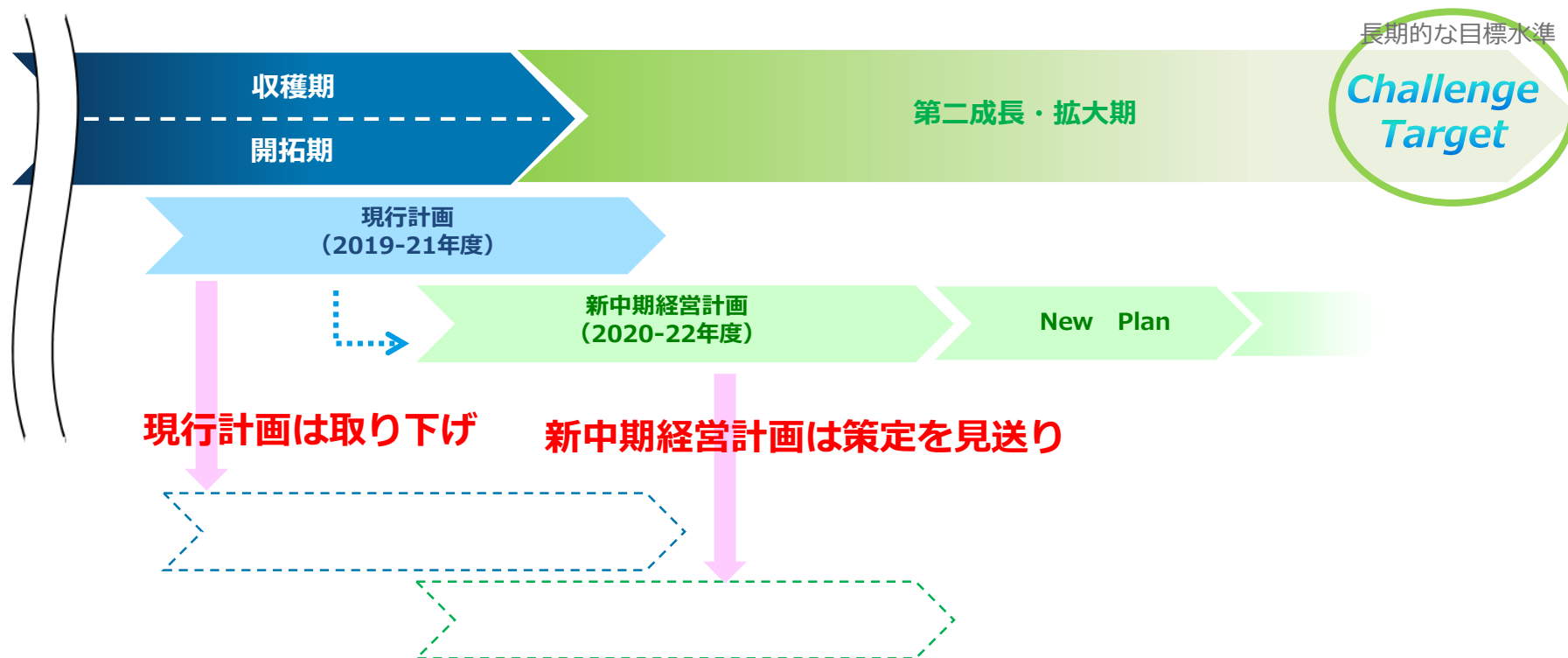
# 補足資料

「西武グループ中期経営計画（2020～2022年度）」策定の見送り  
および「西武グループ中期経営計画（2019～2021年度）」取り下げ

2020年5月26日  
株式会社西武ホールディングス（9024）  
<https://www.seibuholdings.co.jp/>

# 1. 新中期経営計画策定の見送り および現行計画取り下げの背景

- ✓ 今般の新型コロナウイルス感染拡大により、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化。
- ✓ この先も本格的な回復時期が不透明であることを踏まえると、計画内容を再検証する必要があると考えたため、「西武グループ中期経営計画（2020～2022年度）」（新中期経営計画）の策定を見送るとともに「西武グループ中期経営計画（2019～2021年度）」（現行計画）を取り下げることにした。



## 2. 今後について

## **(1) 事態収束までは必要最低限の事業運営に特化**

### **① 必要運転資金の確保**

事態が長引くことも想定し、新規借入やコミットメントライン拡大など資金調達により手元流動性を充実させるとともに、不要不急のコストや設備投資を事態収束まで先送りすることや収益構造改善に努めることなどにより、キャッシュ流出を抑制し、必要運転資金を確保する。

### **② コロナ禍における西武グループ事業運営方針**

経営理念の原点に立ち返り、以下の3点を徹底することで、このような事態のなかでも、お客さま、社会に対して「ほほえみと元気」をご提供できるよう事業運営をおこなう。

【1】事業運営にあたっては、お客さまならびに従業員の安全・安心を最優先に確保する。

【2】変化するニーズをお客さま目線で適時的確に把握し、スピード感をもってサービス展開をおこなう。

【3】上記を通じ、積極的に利益を追求する。

## **(2) ①②を優先したうえで事態収束後に向けた取り組みを推進**

③ 新中期経営計画で想定していた重点施策

④ この事態収束後の人々の価値観の変化を見据えた構造改革

# **回復局面には早期のスタートダッシュにつなげる**

# (1)事態収束までは必要最低限の事業運営に特化

## ①必要運転資金の確保

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

- ✓ 事態が長引くことも想定し、新規借入やコミットメントライン拡大など資金調達により手元流動性を充実させるとともに、不要不急のコストや設備投資を事態収束まで先送りすることや収益構造改善に努めることなどにより、キャッシュ流出を抑制し、必要運転資金を確保する。

### 手元流動性の充実

- 現預金と合わせ、すでに新規借入（4/20主力取引金融機関から330億）やコミットメントライン拡大（5/13 600億→1,500億）により、手元流動性を充実させている。
- さらなる充実にむけ、危機対応融資はじめ新規借入を取引先金融機関と調整中。

### キャッシュ流出の抑制

- 不要不急のコスト、設備投資は事態収束まで先送り。
- 時間外労働削減による人件費圧縮など固定費を削減し、収益構造を改善。

**事態が長引くことも想定し、必要運転資金を確保**

(1)事態収束までは必要最低限の事業運営に特化

## ②コロナ禍における西武グループ事業運営方針

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

西武グループは、経営理念である「地域・社会の発展、環境の保全に貢献し、安全で快適なサービスを提供すること。また、お客さまの新たな感動の創造に誇りと責任を持って挑戦すること」の原点に立ち返り、以下の3点を徹底することで、このような事態のなかでも、お客さま、社会に対して「ほほえみと元気」をご提供できるよう事業運営をおこなう。

【1】事業運営にあたっては、

お客さまならびに従業員の安全・安心を最優先に確保する。

【2】変化するニーズをお客さま目線で適時的確に把握し、スピード感をもってサービス展開をおこなう。

【3】上記を通じ、積極的に利益を追求する。



# (1)事態収束までは必要最低限の事業運営に特化

## ②コロナ禍における西武グループ事業運営方針

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

**積極的に利益を追求**

### 緊急事態宣言下の方針

### 緊急事態宣言解除後・収束期の方針

お客さま

- 鉄道、バス、タクシーの運営継続
- 事態収束に貢献するため感染予防策（換気、消毒など）
- ステイホームが楽しくなるコンテンツを提供

- 感染予防策を徹底しながら、既存事業の早期の収益回復・拡大
- ソーシャルディスタンスを意識した中で、自粛疲れを払しょくできるコンテンツ提供（オンライン、オフライン）

取引先

- テナント賃料の減免や債権回収時期の延期、支援手続のサポートなど協働

- 新たなビジネスチャンスの模索

債権者

- 必要運転資金を確保
- 適時的確な情報提供

- 必要運転資金を確保
- 財務の健全性を取り戻す
- 適時的確な情報提供

株主

- 適時的確な情報提供・対話

- 適時的確な情報提供・対話

従業員

- 最低限の事業運営に特化。原則、休業もしくはテレワークとする
- 休業中の従業員に自己啓発を推奨
- 安全・安心、お客さま目線、きれいな利益を生み出すことへの意識付け徹底

- ニーズを見定め、事業運営再開とともに休業を解除
- 安全・安心、お客さま目線、きれいな利益を生み出すことへの意識付け徹底

(1) 事態収束までは必要最低限の事業運営に特化

## ② コロナ禍における西武グループ事業運営方針

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

**積極的に利益を追求**

	緊急事態宣言下の方針	緊急事態宣言解除後・収束期の方針
都市交通・沿線事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 需要動向や感染拡大の状況を踏まえながら鉄道業、バス業、タクシーなどは、社会インフラとしての役割を果たす</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 安全・安心を優先して通常営業への道筋をつける</li> <li>□ レジャー施設など、ソーシャルディスタンスを意識した営業を検討のうえ、順次再開し早期に収益回復・拡大</li> </ul>
ホテル・レジャー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ ニーズが比較的高い5ホテルに集中</li> <li>□ 軽症者受入など収束に貢献</li> <li>□ レシピ動画や休業中の施設の様子など積極的な情報発信で「ステイホーム」を応援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 安全・安心(三密回避、ソーシャルディスタンス)を意識したサービススタンダード「プリンス セーフティ コミットメント」を策定し、順次営業を再開することにより、早期に収益回復・拡大</li> <li>□ 広大な敷地や宿宴食の一体企画、ホテル・ゴルフ・スキーの一体運営など強みを活かしたプランの造成などサービス変革を実行</li> </ul>
不動産事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ オフィス、レジデンスは感染防止に努めながら営業を継続</li> <li>□ 一部を除く商業施設は営業休止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 商業施設など、ソーシャルディスタンスを意識した営業を検討のうえ、順次再開し早期に収益回復・拡大</li> <li>□ 事態収束後を見据え大規模開発の検討継続</li> </ul>
建設事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 営業日を縮小しながら工事を施工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ グループ外受注強化、利益率改善</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ スポーツ・イベントは営業見合わせ</li> <li>□ 伊豆箱根事業、近江事業は都市交通・沿線事業に準ずる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ スポーツ・イベントはソーシャルディスタンスを意識しながら早期に収益回復・拡大</li> <li>□ 伊豆箱根事業、近江事業は都市交通・沿線事業に準ずる</li> </ul>
新規事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新たな開業などはニーズを踏まえ時期を見定める</li> <li>□ SWINGの事業化など検討は進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 新たな開業などは収束の状況を踏まえ開業日を決定</li> <li>□ その他、既存事業を優先したうえで、早期の具現化</li> </ul>

## (2)①②を優先したうえで事態収束後に向けた取り組みを推進 ③新中期経営計画で想定していた重点施策

- ✓ 新中期経営計画で想定していた重点施策は、重要事項①②を優先したうえで可能な限り推進。

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

### i 攻めのDX・マーケティング戦略

- 共通会員組織である「SEIBU PRINCE CLUB」を中心に、会員組織の統合・サービス連携を推進  
-2020年度サービスイン予定のSEIBU PRINCE CLUBアプリを最大限活用
- キャッシュレスサービス基盤やグループマーケティング基盤の構築を推進  
-モバイルPASMOなどを最大限活用

### ii 守りのDX

- 管理系業務等のグループ共通システム化
- RPA、AI活用による業務の見える化、見直し
- ペーパーレス化、テレワークなどデジタル活用による働き方改革

### iii サステナビリティアクション

- 地球温暖化抑制に貢献するため、環境負荷削減目標を設定するとともに今般構築した社内体制により取り組みを推進  
-2030年度には営業収益当たりCO2排出量2018年度比25%削減を目指す
- サステナビリティアクションの事業化推進  
-農業分野への参入（4/1西武アグリ株式会社設立）  
-使われない食材の有効活用などを検討

### iv 資本コストを意識した投資

- 高輪・品川エリア、芝公園エリア、新宿エリアなど大規模開発について、検討継続
- 事業別ハードルレート設定・運用による投資のPDCAサイクル高度化

### v グループ内外との連携

- 変更後のセグメントによりグループ内連携を強化
- 各取り組み推進のため、外部パートナーと連携、また、ノウハウなどを獲得  
-新技術活用や外部データ連携

- ✓ 今後、成長させる分野として、「スポーツ事業」を新設するなど、2020年度より報告セグメントを変更。⇒新セグメントでのビジネスモデルの構築に取り組んでいく。

## 旧セグメント



### □ スポーツ事業を新設

・西武ライオンズに横浜アリーナを加え新設  
⇒将来的にはフィットネスやゴルフ場など既存事業との統合も視野に入れ注力する。

### □ ハワイ事業

ホテル・レジャー事業へ集約  
⇒ホテルのグローバル展開を加速

### □ 駅ナカコンビニ「トモニー」・駅チカ保育所「Nicot」

不動産事業から都市交通・沿線事業へ移管  
⇒生活関連事業の強化

### □ 西武SCCAT

(ビルメンテナンス・警備)  
ホテル・レジャー事業から不動産事業へ移管  
⇒自社領域の拡大

## 新セグメント



(2)①②を優先したうえで事態収束後に向けた取り組みを推進

④この事態収束後の人々の価値観の変化を見据えた構造改革

緊急事態宣言下

解除後・収束期

収束後

- ✓ 近年、Society5.0やSDGsなどを踏まえ人々の価値観に変化が生まれている。
- ✓ 新型コロナウイルス感染拡大により、さらなる価値変容の可能性がある。
- ✓ その価値変容を先取りし、この事態収束後の人々の価値観の変化を見据えた構造改革を検討していく。

### **Society5.0を踏まえた変化**

ーデジタル技術の発達に端を発した社会の変化

- リモートワークの普及  
(オンライン会議、ペーパーレスなど)
- 人がやる作業量の低減  
(ロボット、AI活用、自動運転技術など)
- 移動時間の短縮、利便性向上  
(リニア、MaaSなど)

### **SDGsを踏まえた変化**

ー気候変動に伴った意識の変化

- 環境に優しい移動手段の選択
- プラスチックごみ削減
- 食の好み変化、フードロスへの配慮

### **コロナ禍を踏まえた変化**

- リモートワークの普及
- 人とリアルに会う機会、イベント減少
- オンライン上での交流活発化 など

「After  
コロナ」の  
社会

## ディスクレームー

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいております。

従いまして、実際の業績は今後さまざまな要因によって異なる場合がありますことをご承知おきください。