



2026年5月14日

各位

会社名 株式会社西武ホールディングス
代表者 代表取締役社長兼CEO兼COO 西山隆一郎
(コード番号: 9024 東証プライム市場)
問合せ先 上席執行役員広報部長 多々良嘉浩
(TEL. 03-6709-3112)

「西武グループ中期経営計画 (2024~2026年度)」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について

西武グループは、2024年5月9日に「西武グループ長期戦略2035」、および2026年度を最終年度とする3カ年の「中期経営計画 (2024~2026年度)」を公表しておりますが、計画の進捗状況および2026年度の計画数値の修正について、お知らせいたします。

2025年度には、不動産事業を核とした持続的な成長を遂げる、という西武グループの「挑戦」を一層進めるべく、不動産事業において物件取得および流動化を実施しキャピタルリサイクルを本格化させました。また、ホテル・レジャー事業において、インバウンド需要の取り込みを継続したほか、国内外250ホテル体制の構築へ向けたブランド補完を企図し、アメリカ発のライフスタイルホテルブランド「エースホテル」の事業を取得いたしました。都市交通・沿線事業において、西武鉄道において永続的な鉄道事業運営と良質かつ快適なサービス提供のために運賃改定を実施するとともに、連続立体交差事業の推進など沿線価値向上に向けた取り組みを推進してまいりました。

2026年度は、不動産事業において昨今の事業環境の変化を踏まえ高輪エリアの着工時期を精査いたします。また、キャピタルリサイクルを一層推進するため、総合型の私募REITおよび私募ファンドの新規組成に着手し、投資手段を多様化するとともに、品川プリンスホテル一部資産の流動化をはじめとして、ROIC向上・さらなる成長可能性を踏まえ、新規開発・取得物件を含め聖域なく流動化を検討してまいります。ホテル・レジャー事業において、引き続き、インバウンド需要の取り込みのほか、投資をおこなった事業所の効果最大化により市場を上回るRevPAR成長を図ります。都市交通・沿線事業では「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現すべく、安全・安心を事業の根幹として、運賃改定等の効果などをサービスレベルの高度化に活かしてまいります。

これらの取り組みを踏まえ、2025年8月1日に公表した2026年度の計画数値を修正いたしました。

営業収益、営業利益、償却前営業利益、経常利益につきましては、各種取り組みに加え、高輪エリアにおけるグランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟の営業終了時期の見直しによる収入計上等により、同公表数値を上回る見通しであります。親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、新横浜エリアの新たな価値創造に向けた新横浜プリンスペペの解体費用(特別損失)の計上等により同公表数値を下回る見通しであります。

また、次期中期経営計画を策定する中で、資本コストと収益性を意識した資本配分を強化してまいります。そのために、社外取締役の知見やステークホルダーとの対話を踏まえ、取締役会での実効的な議論・監督を進めるとともに、外部アドバイザーを起用し、次期中期経営計画策定に向けたキャピタルアロケーションを検討する委員会を今後設置いたします。これらを通じて、より効果的な検討プロセスを継続的に検証し、中長期的な企業価値向上を確かなものとしてまいります。

今後も各種取り組みを着実に進めNAV成長を図り、引き続き資本効率性向上を意識した経営を行うとともに、2035年度での営業利益1,000億円以上を目指してまいります。

「西武グループ中期経営計画 (2024~2026年度)」および資本コストや株価を意識した経営の進捗の詳細は、別紙のとおりです。

2027年3月期通期連結業績計画数値について（2026年4月1日～2027年3月31日）

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	償却前営業 利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主 に帰属する 当期純利益 (百万円)	自己資本 比率	ネット有利子 負債/EBITDA 倍率
前回公表数値（A） （2025年8月1日発表）	515,000	49,000	113,000	43,000	29,000	31.7%	5.6
今回修正予想（B）	559,000	53,000	118,000	47,000	27,000	32.2%	5.6
増減額（B－A）	44,000	4,000	5,000	4,000	△2,000	0.5pt	△0.0
増減率（％）	8.5	8.2	4.4	9.3	△6.9	—	—

(注)本資料に記載されている当社グループの業績予想、目標、計画、予想その他の将来情報については、本資料の発表日時点において入手可能な情報に基づき作成した当該時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの業績、財政状態その他の結果は、国内外の政治、経済、金融情勢の変動や、今回公表計画において意図する施策の状況その他の本資料の作成時点で不確実な要素等により、本資料の内容又は本資料から推測される内容と大きく異なる場合があります。

以 上

「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」 および資本コストや株価を意識した経営の進捗について

2026年5月14日

株式会社西武ホールディングス（9024）

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

Outline

01 エグゼクティブサマリー ----- P.3

- インベストメントハイライト
- 2025年度の主な取り組み
- 環境認識と今後の成長に向けて
- 2026年度以降の成長ストーリー
- 2024～2035年度までのキャッシュアロケーション
- 2026年度 業績予想の前提
- インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）
- 重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）
 - － <補足> 修正PBR②に含まれる資産

02 2026年度以降の成長ストーリー ----- P.13

- 西武グループ長期戦略2035の目指すもの
- 現行の中期経営計画の位置づけ
- 中東情勢緊迫化への対応
- 各事業別2026年度以降の成長ストーリー
 - － 不動産事業
 - － ホテル・レジャー事業
 - － 都市交通・沿線事業
 - － その他
- サステナビリティアクション
- コーポレート・ガバナンス
- DX戦略
- 西武グループ人財戦略
- 資金調達状況

03 2026年度 業績予想および配当予想 ----- P.45

- 2026年度 業績予想の前提
- 2026年度 連結業績予想
- 2026年度 業績予想
 - － 不動産事業
 - － ホテル・レジャー事業
 - － 都市交通・沿線事業
- 2026年度 セグメント別業績予想
- 2026年3月期配当・2027年3月期の配当予想

04 資本コストや株価を意識した経営 ----- P.56

- 重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）
 - － <補足> 修正PBR②に含まれる資産
 - － <参考> 重要指標の振り返り（PERの推移）
- 資本コストと資本効率性に対する現状認識
 - － <参考> 財務KPI（ROEについて）
- ハードルレートと資本効率性に対する現状認識
- 収益力・効率性強化の両立に向けて
- IR活動（投資家との対話）

【Appendix】 • 価値創造ストーリー

01. エグゼクティブサマリー

インベストメントハイライト

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」を一部編集し、再掲

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

- (1) 資本効率性を追求し、保有前提のビジネスモデルからキャピタルリサイクル※と両輪で成長させるビジネスモデルへ転換
- (2) 東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとして保有不動産を聖域なく流動化対象として検討するとともに、キャピタルリサイクル実施により、事業ポートフォリオの最適化を実現
 - ① 流動化による含み益の顕在化（西武グループが保有するすべての物件が検討対象）
 - ② 流動化により得られた資金を再投資に振り向け、不動産価値を最大化（NAV成長）
 - 都心エリア（高輪・品川・芝公園）の再開発
 - 西武鉄道沿線（西武新宿・高田馬場）の再開発
 - リゾート開発（軽井沢・箱根・富良野・日光等）の本格化
 - 物件の新規取得
 - ③ 資本効率性の判断材料として、西武ROICを導入
 - ④ キャピタルリサイクルを回すためのアセットマネジメント機能を整備

※ 流動化とその資金を活用した再投資を持続的におこなうことで成長していくビジネスモデル

02 インバウンド需要の取り込み、値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジヤ事業の収益性向上

03 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の安定性および継続的な強化を図る

- ① 配当方針：DOE2.0%を下限とする累進配当を導入 安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現
- ② 自己株式取得：バランスシートの状況を踏まえ、機動的に実施

04 長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化

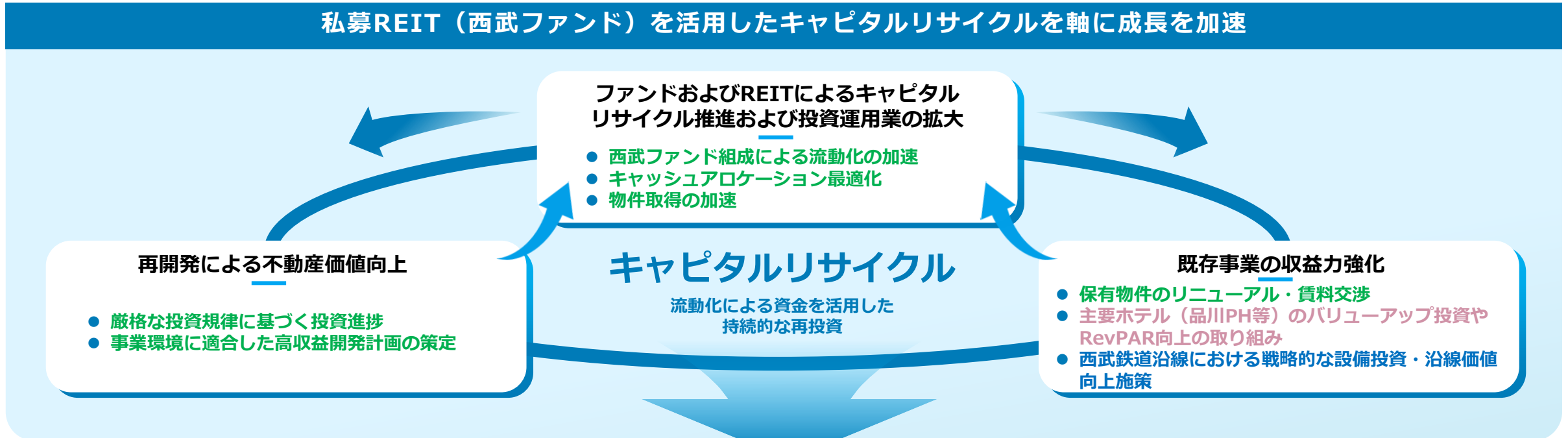
2025年度の主な取り組み

インベストメントハイライト	2025年度の主な取り組み
<p>01 不動産事業を核として持続的な成長を実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2025年4月に株式会社西武不動産、株式会社西武不動産投資顧問、株式会社西武不動産プロパティマネジメント、株式会社西武不動産ビルマネジメントの不動産事業4社体制を始動。 保有物件の流動化・継続的な物件取得（レジデンス等13物件）・不動産エクイティ投資（6件）・取得物件のバリューアップを実施し、キャピタルリサイクルを推進。 高輪エリア（B-1地区）において、2025年12月に都市計画決定。 2026年2月までに株式会社西武不動産投資顧問が総合不動産投資顧問業・投資運用業のライセンスを取得。 2025年5月に開示した修正PBR②（NAVに高輪・芝公園・品川・軽井沢の4エリアの含み益（税引後）を加えて算出したPBR）における1株あたりNAV成長率は前年度比+12.6%。 不動産事業の強化を企図し、株式会社西武不動産による株式会社イーグランドに対する公開買付けを開始（不動産事業におけるM&Aの第一号案件）。
<p>02 インバウンド需要の取り込み、値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジャー事業の収益性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一部アジア地域からの国内ホテル利用控えがあったものの、国内ホテル業におけるインバウンド個人や邦人客を取り込み、収益力の向上を実現（2024年度比 RevPAR+10.6%、ADR+5.4%）。 国内外250ホテル体制構築に向けて、アメリカ発のライフスタイルホテルブランド「エースホテル」の事業取得をしたほか、「福岡プリンスホテル ももち浜」「Prince Hotel Da Nang」を開業。 収益力向上を企図したバリューアップ投資（品川プリンスホテル、軽井沢プリンスホテル コテージなど）を決定・着手。
<p>03 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の安定性および継続的な強化を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> DOE2.0%を下限とする累進配当により、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現。 株主還元方針のもと、足元の業績を勘案のうえ、期末配当を2円増配し、2026年3月期の配当は1株当たり配当金42円/年（累進配当も継続）。 2025年12月12日に700億円の自己株式取得が終了し、2026年1月22日に取得した株式すべての消却を実施（取得・消却した株式の総数：17,687,400株）。
<p>04 長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会と経営会議の実効性の向上を図るべく、それぞれの役割を再定義し、運用の見直しや深化などコーポレート・ガバナンスコード改訂を見据え、経営基盤の高度化を推進。 政策保有株式に関する当社方針に則り、保有意義について定性的観点および定量的観点から合理性を検証し、4銘柄を売却（うち2銘柄は全量売却）。

環境認識と今後の成長に向けて

- 不動産事業を核として、持続的なキャピタルリサイクルと得られた資金を成長戦略に積極的に活用する戦略のもと、高輪エリアをはじめとする都心エリアの大規模再開発について工事着手に向けて準備を進めてきたが、**人手不足に伴う建築費高騰および開発業者の不足という外部制約に直面している。**
- 外部環境の変化を踏まえ、厳格な投資規律のもと、高輪エリアB-1地区の着工時期をはじめ、各開発案件を慎重に精査するとともに、**私募REIT（西武ファンド）を活用したキャピタルリサイクルを軸とする不動産戦略を核に、今後の成長を加速させる。**

私募REIT（西武ファンド）を活用したキャピタルリサイクルを軸に成長を加速



収益力の向上・NAV成長の実現

- キャピタルリサイクルを軸に、保有資産の含み益拡大を通じてNAV成長を実現。
- **NAV成長をコミットすべく、2025年度実績より修正PBRの対象資産を大幅に拡大するとともに、外部アドバイザーを起用し、次期中期経営計画策定に向けたキャピタルアロケーションを検討する委員会を今後設置。**

2026年度以降の成長ストーリー

2026年度以降のキャピタルリサイクルを軸とした成長ストーリーイメージ図

ファンドおよびREITによるキャピタルリサイクル推進および投資運用業の拡大

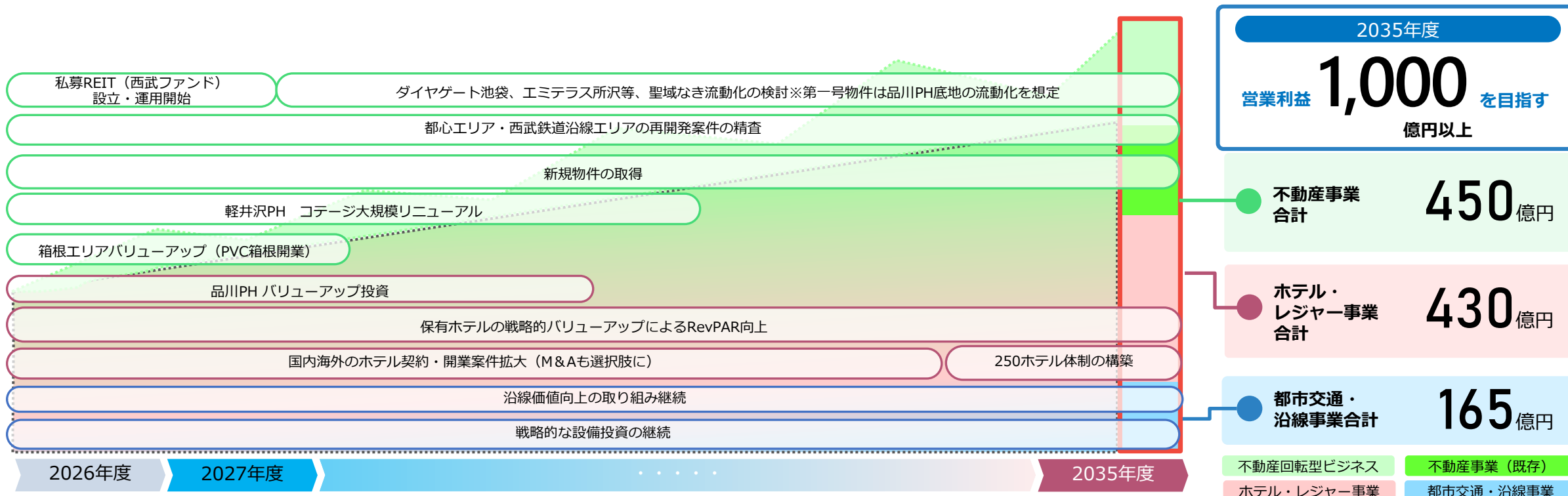
不動産事業において、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化や、モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社およびPRIME Asiaとの共同SPCを活用した運用により流動化を進めてきたが、今後は西武不動産投資顧問が主導して組成するファンドおよびREITを活用し、流動化をさらに加速していく。

再開発による不動産価値向上

不動産事業において、高輪エリアをはじめとする都心エリアの大規模再開発や沿線開発の工事着手に向けた準備を進めてきた。今後は、外部環境の変化を踏まえ、厳格な投資規律のもと、各開発案件を慎重に精査するとともに、事業環境に適合した高収益な開発計画に基づき、案件を推進する。

既存事業の収益力強化

不動産事業においては都心・沿線・リゾートエリアにおける保有物件の開発・リニューアル等、**ホテル・レジャー事業**においては主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資やRevPAR向上の取り組み等、さらに**都市交通・沿線事業**においては安全・安心のさらなる追求、沿線価値向上のための設備投資等に資金を充当してきた。今後も、各事業の成長に資する投資を戦略的に実施する。



2026年度

2027年度

2035年度

不動産回転型ビジネス

不動産事業（既存）

ホテル・レジャー事業

都市交通・沿線事業

私募REIT（西武ファンド）
設立・運用開始

ダイヤゲート池袋、エミテラス所沢等、聖域なき流動化の検討※第一号物件は品川PH底地の流動化を想定

都心エリア・西武鉄道沿線エリアの再開発案件の精査

新規物件の取得

軽井沢PH コテージ大規模リニューアル

箱根エリアバリューアップ（PVC箱根開業）

品川PH バリューアップ投資

保有ホテルの戦略的バリューアップによるRevPAR向上

国内海外のホテル契約・開業案件拡大（M&Aも選択肢に）

250ホテル体制の構築

沿線価値向上の取り組み継続

戦略的な設備投資の継続

2035年度

営業利益 **1,000** 億円以上

不動産事業
合計 **450** 億円

ホテル・
レジャー事業
合計 **430** 億円

都市交通・
沿線事業合計 **165** 億円

2024～2035年度までのキャッシュアロケーション

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」を一部編集し、再掲

- 外部環境の変化を踏まえ、厳格な投資規律のもと、各開発案件を慎重に精査するとともに、キャッシュアロケーションについては、次期中期経営計画（2027年度開示予定）でアップデートする。

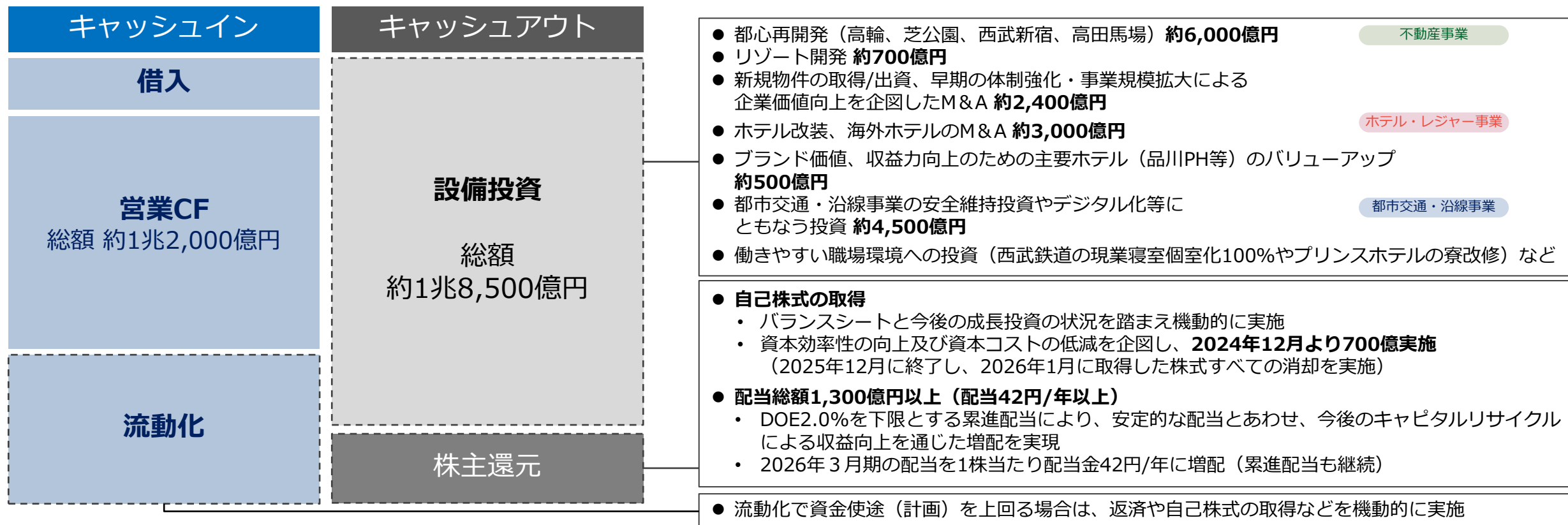
次期中期経営計画でのアップデートに向けて

キャッシュイン

- 私募REIT（西武ファンド）を活用したキャピタルリサイクルを基盤とする不動産戦略への転換を踏まえ、外部環境の変化に対応しながら、営業CFおよび流動化によるキャッシュインの増加を図る。また、設備投資における各開発案件を慎重に精査し、適正な借入水準を維持できるよう、資金配分の精度向上を進める。

キャッシュアウト

- 設備投資については、外部環境の変化と厳格な投資規律を踏まえ、各開発案件を慎重に精査したうえで、事業環境に適合した高収益な投資計画を反映していく。
- 株主還元については、足元の業績を勘案のうえ、2026年3月期の配当を1株当たり配当金42円/年に増配したことを反映。精査後の設備投資とのバランスにも配慮しながら、今後の配当額および自己株式の取得について検討を進める。



2026年度 業績予想の前提

- 下記事象を反映し、連結営業利益は530億円を計画。
(前回計画数値(2025年8月1日公表資料『「西武グループ中期経営計画(2024~2026年度)」における2026年度計画数値の修正について』で開示)の490億円より40億円上方修正の計画。)

不動産事業

保有物件の流動化や取得物件・既存物件の賃料増加等により、前回計画からの収益増加を見込む。

ホテル・レジャー事業

高輪エリアにおけるグランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟の営業終了時期の見直しによる収入計上に加え、国内ホテル業におけるRevPAR成長等により、前回計画からの収益増加を見込む。

＜RevPAR成長率の前提【国内ホテル(保有・リース)】＞前回計画比：+5.1%、2025年度比：+6.2%

なお、グランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟は2027年4月以降も営業継続するものの、営業終了時期は開発スケジュールと連動し精査。

都市交通・沿線事業

西武鉄道における運輸収入の増加等により、前回計画からの収益増加を見込む。

＜運輸収入の前提＞前回計画比：+2.4%、2025年度比：+8.7%

全事業

着実な設備投資の実行により、減価償却費の増加を見込む。

主要4社での上昇率5~7%程度の賃上げ(定期昇給、ベースアップ)実施により、人件費の増加を見込む。

※中東情勢緊迫化による影響は、現時点の予想数値には織り込んでおりません。引き続きリスク要因として継続的に注視してまいります。(詳細はp.16に記載)

インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）

● 2035年度の定量目標

PL	営業利益 1,000 億円以上	経営指標	ROE 10 %以上
-----------	------------------------	-------------	-------------------

● 2024～2026年度の計画数値

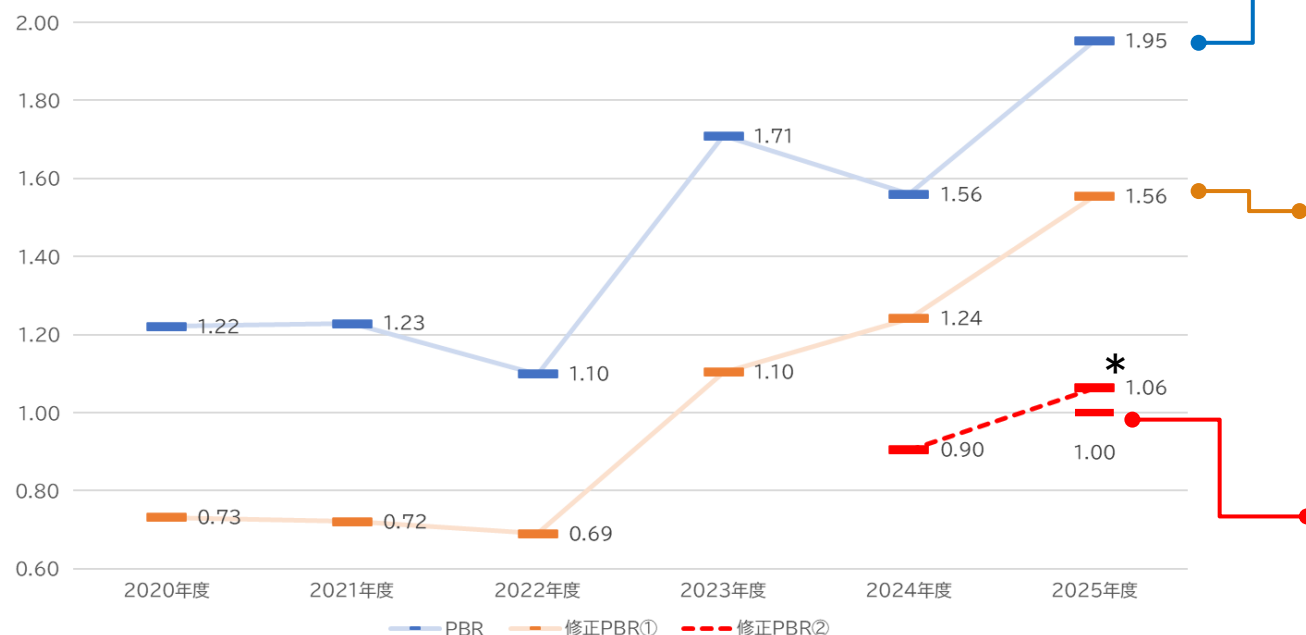
(単位：億円)

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 予算
PL	営業利益	477	2,927	455	530
	EBITDA（償却前営業利益）	1,018	3,471	1,028	1,180
	親会社株主に帰属する当期純利益	269	2,581	388	270
BS	総資産	16,350	18,341	17,306	18,180
	負債	12,028	12,669	11,561	12,270
	純資産	4,321	5,671	5,745	5,910
	自己資本	4,267	5,615	5,687	5,850
	ネット有利子負債	7,306	3,842	5,893	6,630
経営指標	西武ROIC (%)	2.5	16.1	2.5	2.8
	ROE (%)	6.8	52.2	6.9	4.7
	ROA (%)	1.7	14.9	2.2	1.5

重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）

- NAV成長をコミットすべく、2025年度実績より修正PBRの対象資産を拡大し、次期中期経営計画（2027年度開示予定）では原則、全ホテル資産（一部レジャー資産を含む）を対象とした修正PBRを開示。
- キャピタルリサイクルによって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発などの成長戦略に積極的に活用することで、収益性の向上とNAV成長を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

PBRの推移



$$\text{PBR} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{自己資本}}$$

$$\text{修正PBR①} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \quad \left[\text{自己資本} + \text{賃貸等不動産含み益 (税引後)} \right]$$

(注1)「修正PBR①」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）を加算して算出。

$$\text{修正PBR②} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \quad \left[\text{自己資本} + \text{賃貸等不動産含み益 (税引後)} + \text{ホテル・レジャー事業の一部資産の含み益 (税引後)} \right]$$

(注2)「修正PBR②」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）、ホテル・レジャー事業の一部資産の含み益（税引後）を加算して算出。

- ・2024年度のホテル・レジャー事業の一部資産は、高輪エリア、芝公園エリア（東京プリンスホテル）、品川エリア、軽井沢エリア
上記資産の含み益は2024年度末時点での現況から判断された不動産鑑定評価に基づく
- ・2025年度のホテル・レジャー事業の一部資産は、次頁記載

* 2024年度の「修正PBR②」の算出基準（NAVに高輪・芝公園・品川・軽井沢の4エリアの含み益を加えて算出したPBR）に基づく
2025年度の「修正PBR②」の実績は1.06倍。【1株当たりNAV：4,110円、前年度比：+12.6%】

<補足> 修正PBR②に含まれる資産

- 2025年度実績の修正PBR②では、下記のホテル・レジャー事業の資産へ対象範囲を拡大。
(なお、現在の対象資産は、当社グループが保有するホテル・レジャー事業の全資産のうち、簿価ベースで約70%を占める。)

対象資産	
2024年度の「修正PBR②」および 2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産	品川プリンスホテル※
	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
	東京プリンスホテル
	ザ・プリンス 軽井沢
	ザ・プリンス ヴィラ軽井沢
	軽井沢プリンスホテルイースト※
	軽井沢プリンスホテルウエスト※
2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産 (拡大した対象資産)	大磯プリンスホテル
	大磯ゴルフコース
	大磯ロングビーチ
	鎌倉プリンスホテル
	ザ・プリンス 箱根芦ノ湖
	龍宮殿
	箱根園ゴルフ場
	箱根園
	箱根仙石原プリンスホテル
	大箱根カントリークラブ
	箱根湯の花プリンスホテル
	箱根湯の花ゴルフ場
	川奈ホテル
川奈ホテルゴルフコース	

対象資産	
2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産 (拡大した対象資産)	軽井沢プリンスホテルゴルフコース
	晴山ゴルフ場
	軽井沢プリンスホテルスキー場
	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
	軽井沢浅間ゴルフコース
	軽井沢72ゴルフ
	馬越ゴルフコース
	富良野プリンスホテル
	新富良野プリンスホテル
	富良野スキー場
	びわ湖大津プリンスホテル
	久邇カントリークラブ
	瀬田ゴルフコース
	西武園ゆうえんち
	志賀高原プリンスホテル
	志賀高原 焼額山スキー場
	新宿プリンスホテル
	川越プリンスホテル

(注) 各年度の「修正PBR②」に含まれる上記資産の含み益は、各年度末時点の現況から判断された不動産鑑定評価により算定。

※品川プリンスホテル、軽井沢プリンスホテルイースト、軽井沢プリンスホテルウエストについては、バリューアップ投資後の将来価値から投資額を差し引き、現在価値に割り引いたものを使用。

02. 2026年度以降の成長ストーリー

西武グループ長期戦略2035の目指すもの

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」再掲

- 「西武グループ長期戦略2035」において、アウトカム“Resilience & Sustainability -安全・安心とともに、かけがえのない空間と時間を創造する-”を実現し、トータルステークホルダーサティスファクションの向上を図る。
- 最大限の原動力である東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に引き続き、持続的なキャピタルリサイクルを実施するとともに、資本コストを上回るリターンを創出していき、新たな未来を切り開くべく次なる「挑戦」をしていく。



トータルステークホルダーサティスファクションの向上
(株主・債権者・従業員・お客さま・地域社会 等)

現行の中期経営計画の位置づけ

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」を一部編集し、再掲

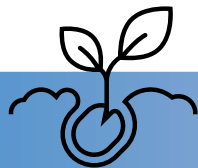
- 2026年度を「種まき期」最終年度と位置づけ、育成期への移行を見据えて、西武グループの成長に寄与する種を確実に蒔き切る。

西武グループ 長期戦略2035

西武グループ長期戦略において、
現行の中期経営計画は
「種まき期」としての位置づけ

I 種まき期

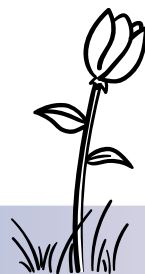
- 不動産回転型ビジネスの開始（東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化、新規物件の取得）
- リゾート開発の継続
- 250ホテルに向けた本格展開開始
- 鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資の強化
- 沿線価値創造の継続



中期経営計画 2024～2026年度

II 育成期

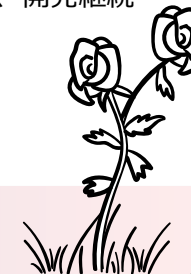
- 不動産回転型ビジネスの継続（開発済物件の流動化、新規物件取得・流動化）
- 再開発に向けた工事の本格化（工事スケジュールの着実な進捗）
- リゾートの一部竣工、開発継続
- 250ホテル展開の継続
- 沿線価値創造の継続



2027～2029年度

III 開花期

- 不動産回転型ビジネスの継続（開発済物件の流動化、新規物件取得・流動化）
- 再開発案件の利益貢献
- リゾートの一部竣工、開発継続
- 250ホテル達成
- 沿線価値創造の継続



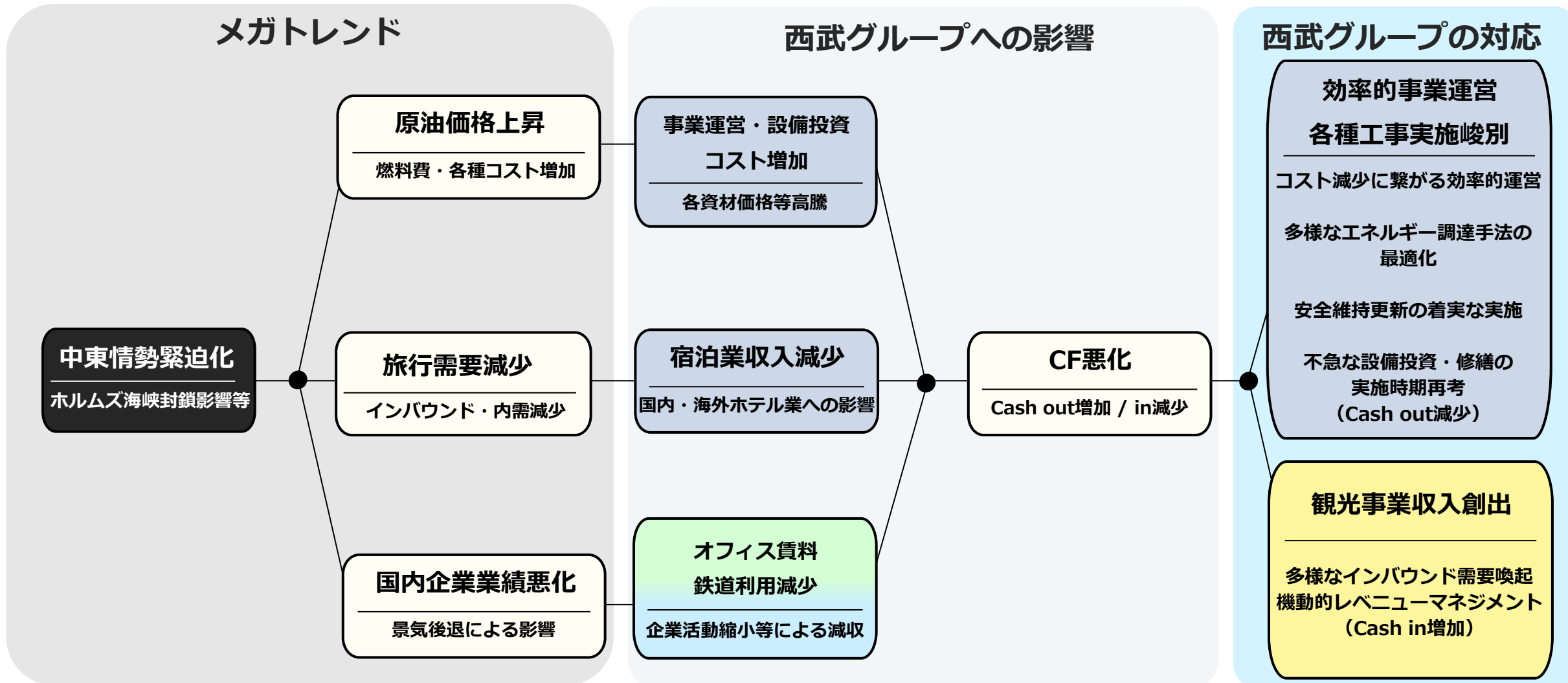
2030年度～

中東情勢緊迫化への対応

- 中東情勢緊迫化が西武グループへ与える下記影響は、現時点では具体的に発現していないが、先行きは不透明なため、引き続き以下について注視が必要。

- ①：原油価格上昇に伴うコスト増加 ②：インバウンド・内需の需要減少
 ③：株価下落・企業業績悪化 ④：金融市場への影響

安定的なキャッシュフローを確保すべく、発生し得るリスクを想定しつつ機動的に対応していく。



02. 2026年度以降の成長ストーリー

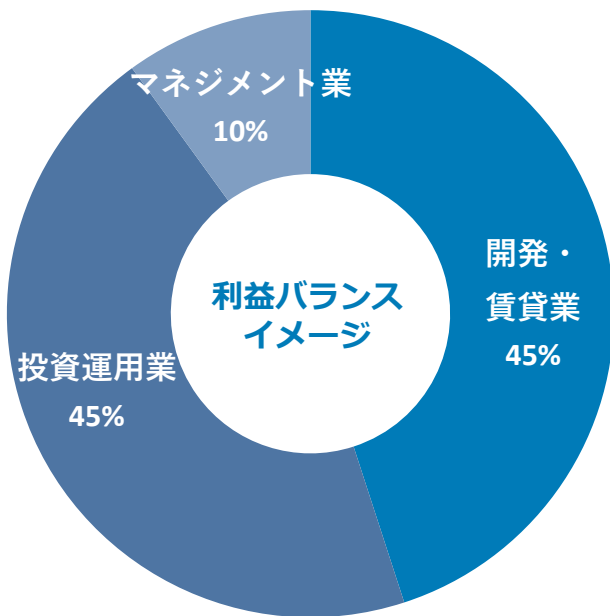
不動産事業

不動産事業 成長ストーリー

- 再開発計画は慎重に精査する必要が生じており、**成長シナリオの見直しが必要**。
- 既存事業の着実な成長およびキャピタルリサイクルの推進ならびにM&Aによる事業領域の拡大により、**非連続な成長ストーリーを実現し2035年度に不動産事業で営業利益450億円を目指す**。

2035年度目標水準

営業利益 **450** 億円



事業領域の拡大

ファンドおよびREITによる
キャピタルリサイクル推進
および投資運用業の拡大

再開発による
不動産価値向上

既存事業の収益力強化

M&Aによる
戦略的事業領域の拡大

不動産事業（キャピタルリサイクルの推進と循環モデル）

流動化

- 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を2024年度に実施。
- MSC※及びPRIME Asiaとの共同SPCの運用資産残高を2027年度までに1,000億円にすることを目指す。
※MSC：モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社
- 今後、西武不動産投資顧問が主導して組成するファンドおよびREITを活用し、流動化を行う方針。



東京ガーデンテラス紀尾井町

流動化候補物件

ROIC・さらなる成長可能性を踏まえ、ダイヤゲート池袋、エミテラス所沢等、新規開発・取得物件を含め聖域なく検討。



- 品川プリンスホテル（一部資産）

再投資

取得

- ・ 2025年度は、レジデンス等13物件の取得及びエクイティ投資6件を実施。
- ・ 取得物件においては、不動産価値向上を企図したバリューアップを実施。
▶2024年度に新規取得した5物件の平均賃料単価は取得時点と比べて約9%上昇。

取得物件

classy BASE 東長崎
(学生向け賃貸レジデンス)レクシード目白
(賃貸レジデンス)

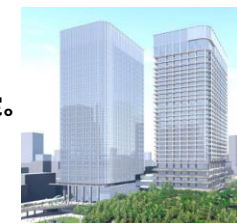
エントランス

共有ラウンジ
© 渡辺琢哉写真事務所

バリューアップ事例（湯島太田ビル）

開発

- 都心エリア
高輪エリア（B-1地区）においては、2025年12月に都市計画決定。
- 沿線エリア
豊島園駅前賃貸住宅の開発に着手。
- リゾートエリア
軽井沢プリンスホテルの既存コテージのリニューアル及び、PVC※箱根の開業を予定



高輪エリア（B-1地区）

※PVC：Prince Vacation Club（会員制リゾートホテル）

M & A

長期戦略の実現に向けて、非連続的成長のためにM&Aを含むあらゆる手法を選択肢として積極的に検討。

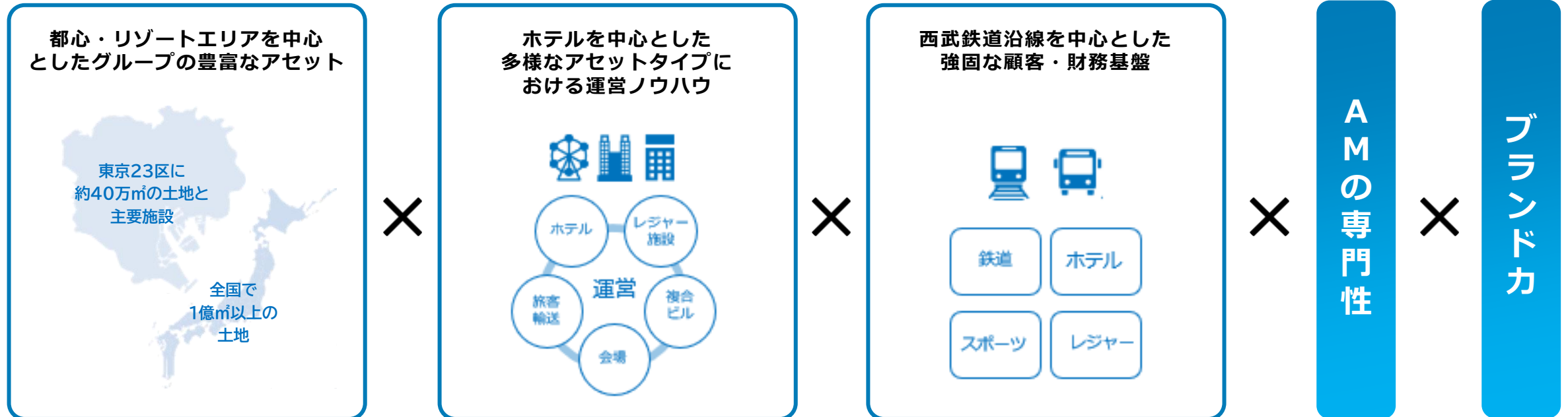
第一号案件：西武不動産による株式会社イーグランドに対する公開買付け
(2026年3月31日公表)

不動産事業（私募REIT（仮称 西武REIT）の組成について）

西武グループのキャピタルリサイクルを加速するため、総合型の私募REIT（仮称 西武REIT）を創設する。

“2027年度中”の総合型の私募REIT組成

- 多様なアセットタイプ、グループ事業の安定性と成長性を取り込んだポートフォリオを構築
- 豊富なパイプラインに裏付けされたスポンサーサポートや市況に応じたアクティブな外部物件取得等により、バランスの取れた着実な成長を実現



※1 株式会社西武不動産投資顧問において、2026年2月までに総合不動産投資顧問業・投資運用業のライセンスを取得しておりますが、引き続き、私募REIT組成に必要な許認可取得に向けた準備を進めております。

※2 本資料は、投資勧誘を目的としたものではありません。

不動産事業（品川プリンスホテル一部資産の流動化について）

- 品川プリンスホテルバリューアップ投資によりキャッシュアウトする資金を早期に回収することを企図し、流動化で得た資金を既存事業の成長投資へ充当する。

外部環境

外部環境の変化 「建築費高騰・工期の遅延リスクの顕在化」

- 人手不足に伴う建築費高騰および開発業者の不足という外部制約
- 急激な外部環境の変化（建築費高騰・外部制約）によるリスクが顕在化しており、再開発までの期間が長期化
- 品川における再開発までが長期間となることが見込まれ、本件実施により含み益・キャッシュの顕在化を図る



品川プリンスホテル 一部流動化方針

対象敷地

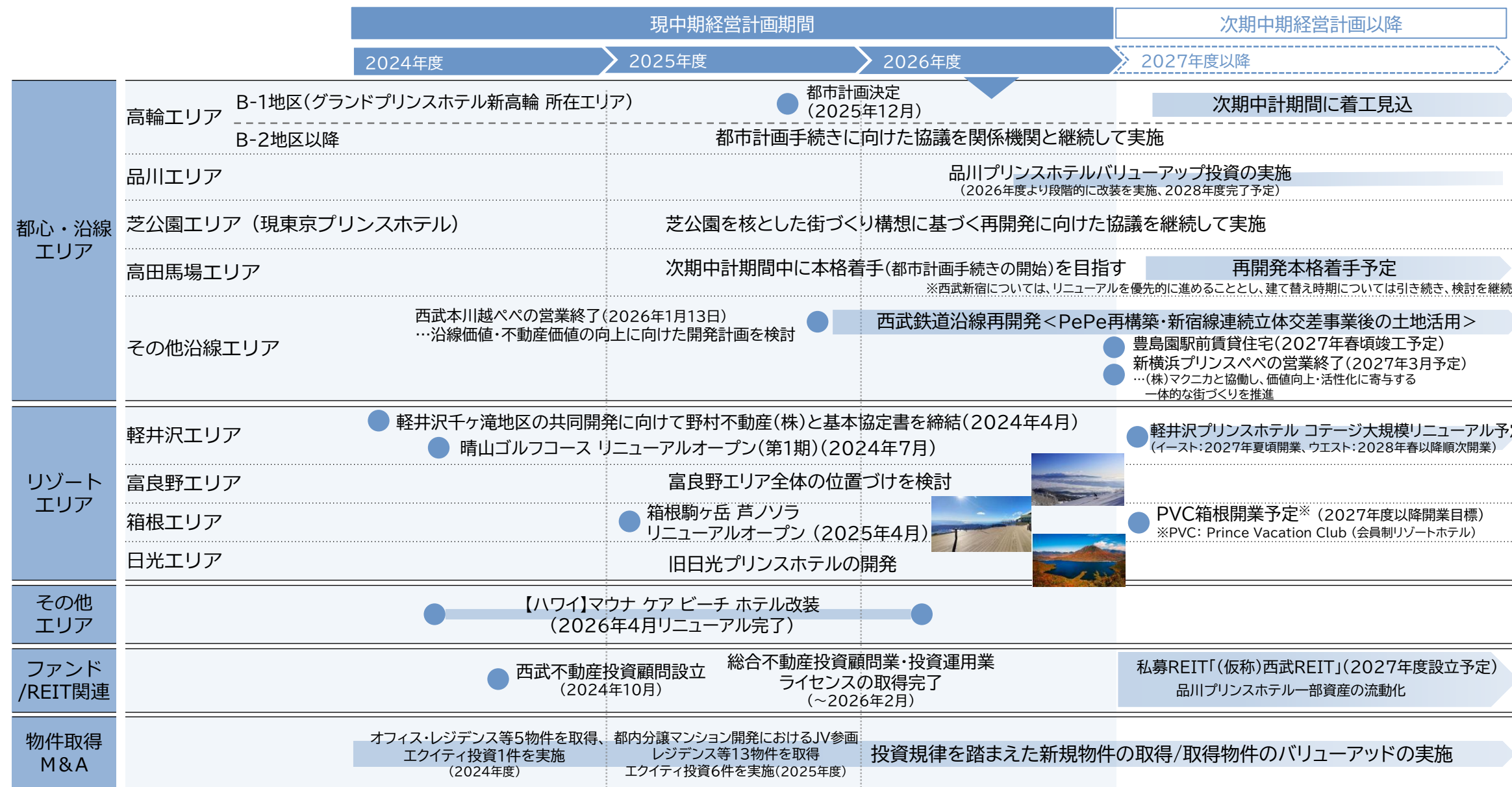
底地の一部

実施時期

2027年度中

2027年度中に組成を予定する私募REITへの組み入れを想定

不動産事業（長期戦略・中期経営計画の進捗 スケジュール）



NAVの
成長
・
資本
効率性の
向上

不動産事業 (M&Aの戦略的な活用)

- 総合不動産会社における各事業領域の強化を主眼に、M&A・アライアンスの活用により更なる成長を目指していく。

機能 ビジネス モデル		不動産事業におけるバリューチェーン			
		取得 (用地・物件仕入)	企画・開発 ※ 施工は外部委託	運用・管理 (AM・PM・BM)	売却・流動化
投資運用	オフィス	一棟物件取得およびエクイティ投資は取得後のバリューアップも含め順調に進捗		グループ外からの受託によるフィー収入の獲得を目指し、専門性を強化	取得物件は5年を目途に流動化を検討・実施
	住宅			個人向け中古住宅市場（戸建・マンション）へ本格参入	
	ホテル	取得実績なし ※エクイティ出資を除く			
	物流・データセンター等	取得実績なし ※エクイティ出資を除く			
開発・賃貸	都心開発	不動産価値最大化を企図した開発計画を推進	グループ外からの受託によるフィー収入の獲得を目指し、専門性を強化	聖域なく対象を検討し、流動化を実施	
	リゾート開発 ※ ホテルコンドミニアム含む				
	沿線開発	直近5年間の住宅分譲実績なし ※土地分譲を除く			
ラオンスバ	ファンド、REIT等	2027年度中の私募REIT創設			2027年度中の私募REIT創設

既存事業領域（持続的成長）

M&A重点領域（非連続的成長）

西武不動産による株式会社イーグランドに対する公開買付けの概要

- 当社としての位置づけ
株式会社イーグランドと西武グループにおける相互の経営資源の活用を図るとともに、中古住宅の取得～販売までを一気通貫で行うモデルを構築することで、住宅アセットにおけるノウハウの蓄積およびROE及びROICの向上に直結させる。
- 買付け等の価格
普通株式1株につき金4,858円（買付代金約300億円）
- 買付け等の期間（公開買付け書届出当初）
2026年4月1日から2026年5月18日まで
- なお、株式会社イーグランドからは本公開買付けに対する賛同意見の表明を受けている。

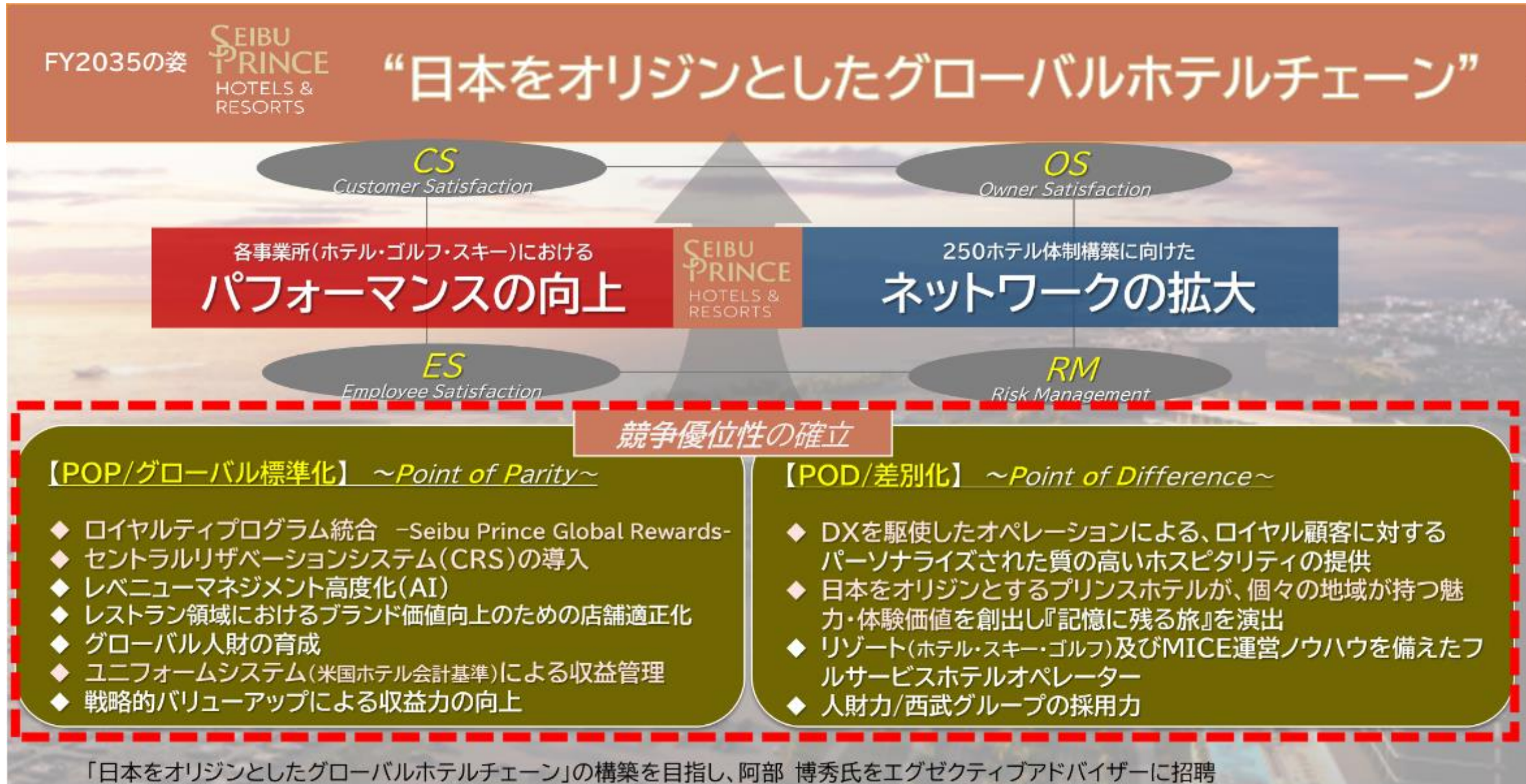
西武グループの強みである
「豊富な資産」や「顧客基盤」に、
「機動力」「専門性」といった
ドライバーを掛け合わせることで
非連続的成長を実現

02. 2026年度以降の成長ストーリー

ホテル・レジジャー事業

ホテル・レジャー事業（2035年度の目指す姿）

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」を一部編集し、再掲



ホテル・レジャー事業（パフォーマンス向上）

ロイヤル顧客の醸成 ～自社販売比率 50%※2035年度目標(現在約30%)に向けて～

グローバル標準化(POP)・差別化(POD)を推進し、顧客データを駆使した質の高いオペレーションの実現によって、更なる会員数の拡大・ロイヤル顧客の醸成を図る

～2025年度

2026年度～

POP

グローバル基盤整備
～ロイヤルティプログラム統合など～

- ✓会員プログラム
「Seibu Prince Global Rewards」創設
- ✓「Seibu Prince Global Rewards」
アプリリリース
- ✓グローバルマーケティングブランド
「Seibu Prince Hotels & Resorts」創設
- ✓グローバルグループ Web サイトの構築
- ✓国内外宿泊予約システムの統合(CRSの導入)



POD

DXを駆使したオペレーション～ホテル・レジャー特化型CRMシステム構築・活用～

ホテル・レジャー特化型CRMを活用し、分析の高度化を実現。
集約した顧客データを分析・活用し、接客（オペレーション）を高度化



「対面接客」の向上によるステータス会員における顧客ロイヤリティの醸成
記念日などで記憶に残るホテル体験を提供することで、「記憶に残る旅の喜び」を実現

POP

グローバル基盤整備～グローバル基幹システム・AIレベニューマネジメントシステムの導入～

グローバル基幹システムおよびAIを搭載したレベニューマネジメントシステムを
順次導入し、活用することで効率的な運営を実現

POD

魅力・体験価値創出～“記憶に残る旅”の演出～

各事業所が有する地域固有の「本質的な体験価値」の創造・発信⇒「記憶に残る旅の喜び」を提供



ホテル・レジャー事業 (ネットワーク拡大)

~2025年度

2026年度~

【計画】
中期経営計画3ヶ年
(2024年度-2026年度)
契約/開業 20件

【進捗】
2024年度-2025年度
契約/開業 17件

- 国内 4件
- ・プリンス スマート イン 名古屋栄
 - ・福岡プリンスホテル ももち浜 等
- 海外 3件
- ・Prince Hotel Da Nang(ベトナム) 等

+

M&A
10件(Ace Hotel 事業取得)



©Anson Smart



©Yoshihiro Makino

【2035年度】250ホテル体制構築(2026年3月末時点:国内外96ホテル運営)

2026年度取り組み

新規

多角的なスキームによる案件獲得
→キーマネー抛出、リーススキーム、特定目的会社への出資を検証

継続

海外における当社のプレゼンス向上による更なる案件獲得
→グループインしたAce Hotelとも連携し、海外カンファレンス(IHIF・HICAPなど)へ出展

2026年度以降の出店加速に向けたポイント

国内:100ホテル

Small Luxury

これまでの展開に加え、
高付加価値型スモールホテルを提案し
リゾート・地方都市の事業性を向上

パートナーシップ

複数案件で協業可能なオーナー/投資家との連携

リノベーション&リブランド案件
不動産事業との協業

グループノウハウ・リソースを活用し、出店機会を最大化

海外:150ホテル

グローバル開発体制の確立

Luxury/Upper Upscaleの
案件獲得

JVやキーマネーなどの投資
M&A

ホテル・レジャー事業（収益性向上に向けた取り組み）

戦略的バリューアップによる収益力の向上

主要なホテルを中心に、戦略的な設備投資を実施し、お客さまへの更なる体験価値を創出

～2025年度(主な投資)

2026年度～(実施予定)

ザ・プリンス 軽井沢
ザ・プリンス パークタワー東京
グランドプリンスホテル高輪
札幌プリンスホテル
新宿プリンスホテル
品川プリンスホテル

【バリューアップ投資】

2026年4月 マウナ ケア ビーチ ホテル(ハワイ)
2026年(予定) 新富良野プリンスホテル
2027年(予定) 軽井沢プリンスホテル イーストエリア ヴィラ
2028年(予定) 軽井沢プリンスホテル ウェストエリア ヴィラ
2028年(予定) 品川プリンスホテル アネックスタワー
2029年(予定) 品川プリンスホテル メインタワー

【開業予定】

・エースホテル福岡（福岡）
・タイ・バンコクにおけるホテル開発プロジェクト
（ホテル名称未定）
・Park Proxi El Hayat Sharm（エジプト）
・The Prince Akatoki Riverside Bangkok（タイ）
・Park Regis by Prince Menteng（インドネシア）

【ザ・プリンス 軽井沢 客室改装による効果】
実施時期：2024年11月～2025年6月

2025年度下期実績（2023年度下期実績比）

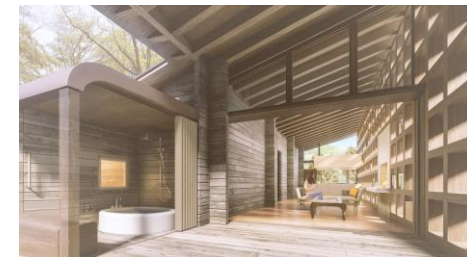
RevPAR成長率	46.9%
-----------	-------



マウナ ケア ビーチ ホテル



軽井沢プリンスホテル コテージリニューアル



【新宿プリンスホテル 客室改装による効果】
実施時期：2023年10月～2025年3月

2025年度上期実績（2023年度上期実績比）

RevPAR成長率	37.9%
-----------	-------

マウナ ケア ビーチ ホテル改装

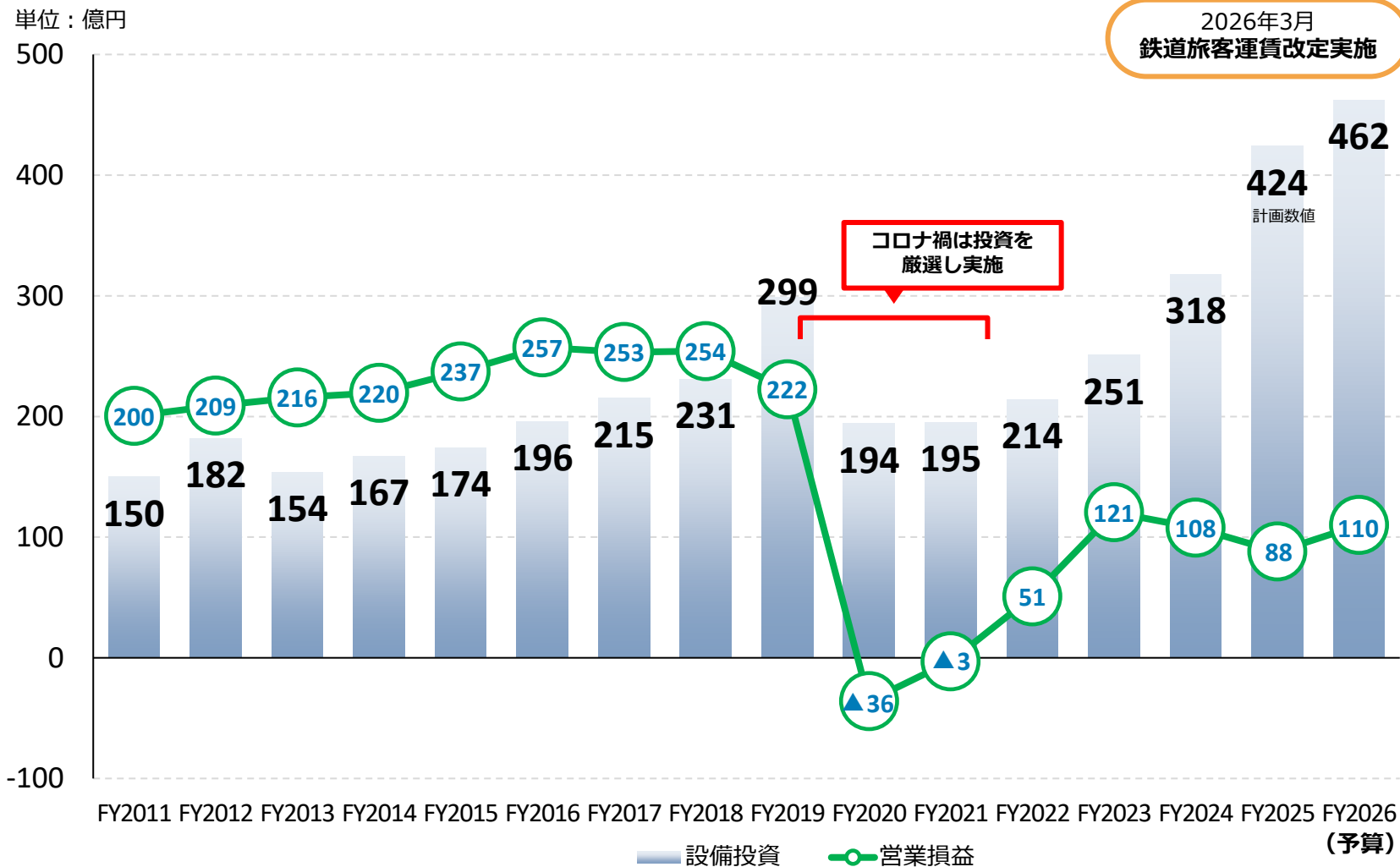
客室やプールエリア、レストランなどのリニューアルに加え、スパやフィットネスなどのウェルネス施設の新設など多岐に渡る刷新を行い、2026年4月に大規模リニューアルを完了。ハワイの自然美・文化遺産・環境保全との調和というビジョンを受け継ぎながら、お客さまの多様なニーズにお応えする伝統と先進性を兼ね備えたトップクラスのラグジュアリーリゾートとして平均販売価格1,000ドル以上を目標に更なるブランド価値向上を目指す。

02. 2026年度以降の成長ストーリー

都市交通・沿線事業

都市交通・沿線事業（永続的な鉄道事業運営と沿線価値向上に向けて）

西武鉄道（鉄道事業）※1の営業損益及び設備投資※2の推移



多様化・複雑化する社会的要請、事業環境の変化へ対応するため、設備投資規模は拡大

- 安全・安心なサービスをお客さまに提供するための各施策の推進
- 公共交通機関としての社会的責任を果たすための取組み（ホームドアなどバリアフリー設備のさらなる整備、連続立体交差事業、カーボンニュートラル実現への取組みなど）
- 目下の継続的な物価上昇

● 2026年3月に鉄道旅客運賃改定を実施




引き続き、安全・安心な鉄道サービスの追求、沿線価値向上、効率的な事業運営のため、戦略的に設備投資を実施していく

※1 西武鉄道計算書類 鉄道事業 営業利益
 ※2 国土交通省報告数値

都市交通・沿線事業（永続的な鉄道事業運営に向けて）

2026年3月に鉄道旅客運賃の改定を実施

戦略的な設備投資により、以下の取り組みを継続実施

【重点テーマ】	沿線価値向上	「住みたい沿線」「訪れたい沿線」の実現に向けた取り組みを推進(主な取り組みは次ページに掲載)	
	デジタル化	効率的な事業運営によるコスト低減・要員不足対応、サービス向上を図る ✓JR東日本との車両側面カメラのAI画像解析によるワンマン運転に関する技術連携 ✓タッチ決済乗車(2027年3月末までに全駅へ拡大) ✓無線式列車制御(CBTC)システム 等	
	働きがい向上	働きがいを向上させる取り組みにより、人口減少のなかでも将来を担う人財を確保 ✓現業施設の建替え・改装 ✓処遇改善(賃金引き上げ等) 等	 乗務員休憩施設の整備
【事業の根幹】 安全・安心な サービス提供の継続		鉄道サービスの安全・安心のさらなる追求を行う ✓ホームドア・固定柵の全駅(東飯能～西武秩父駅間各駅を除く)への整備 ✓踏切安全対策 ✓災害対策 ✓車内の防犯対策 ✓社員教育の強化	 ホームドアの整備  研修センターリニューアル (安全共育室)

鉄道事業の永続的な運営・持続可能な発展を実現

都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

2026年度以降も、沿線価値向上のためのカギ（KSF）となる取り組みを継続して実施。

沿線価値向上のためのカギ

- ① ネットワークの改善・充実
- ② 連続立体交差化や駅前再開発を契機とした住環境の整備
- ③ 玄関口・沿線ローカル拠点の整備
- ④ まちを活性化させるエリアマネジメント
- ⑤ 観光地(高単価地域)への誘客・集客施設の誘致
- ⑥ 有料着座列車の増発・ダイヤ編成
- ⑦ インフラ提供者としての信頼性を背景とした新事業展開
- ⑧ 災害発生時の対応強化と地盤の固い沿線である等強みのPR強化

直近の主な取り組み

エリアマネジメントの取り組み



- 石神井公園駅前に、地域事業者と協働した地域コミュニティ拠点「CONVENI(バーコンビニ)」を開業(2025年8月)。
- 横瀬町(2025年9月)・清瀬市(2025年10月)と包括連携協定を締結。
- 沿線自治体や沿線グループ施設(西武園ゆうえんち、ペットケアサロン「PET-SPA」等)との連携による沿線活性化施策を実施。

新型レストラン列車〈Fine Dining Train「vies」〉



2028年3月、車内で調理したフルコース料理を提供する新型レストラン列車の運行を開始。特急「Laview」をベースとした新型車両を導入。建築家・妹島和世氏の設計による洗練された車内空間を創出。

新宿線観光特急



新宿線レッドアローとして運行している10000系の内外装をリニューアルし、2028年度中に新宿線観光特急としての運行を開始。車内にはソファ席や半個室席を設けるほか、カウンターを設置し、軽食・飲料販売を行う。

新宿線への新車両「トキイロ」導入による有料着席サービス刷新



- 2027年春より、10000系車両の後継車両として、新宿線に新車両「トキイロ」を導入し、有料着席サービスを刷新。
- リクライニングシート、全席コンセント設置など充実した設備により、サービス向上を図る。

都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

西武線沿線、特に新宿線を重点的にターゲットとし、沿線価値の向上に向けた各種施策を実施。関係行政とも連携し、沿線価値向上と鉄道事業の持続的な発展を両立。



02. 2026年度以降の成長ストーリー

その他

その他 ライオンズ (暑さ対策の進捗状況)

- 昨年度導入した大規模ミスト等につき、2軍球場ナイター照明やロングファンなどを引き続き整備予定

観戦環境の向上



1 大規模ミスト設備

- 場所 内野屋根 および柱付近
- 運用 25年7月～



2 大滝 (BIGWATERFALL)

- 場所 1,3塁外野屋根
- 運用 25年8月～



3 コンコースミスト

- 場所 内野屋根
- 運用 25年8月～



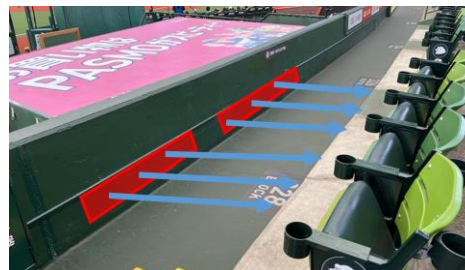
4 ミストポール増設

- 場所 球場前広場
- 運用 26シーズン～



5 大型パラソル

- 場所 球場前広場 7基
- 運用 26シーズン～



6 ロングファン

- 場所 内野最前列
- 運用 26シーズン～

チーム力強化



7 室内練習場への空調設置&遮熱加工

- 場所 ライオンズトレーニングセンター
- 運用 26年2月～



7 ナイター照明設置(進行中)

- 場所 CAR3219フィールド
- 運用 27シーズン予定

その他 伊豆箱根事業・近江事業の目指す姿

伊豆箱根事業および近江事業において、多様なステークホルダーとの連携を図り、
社会×経済の両輪で**持続可能な地域共創社会**の実現を目指す。

持続可能な地域共創社会への取組み



マテリアリティ達成を通じて、地域社会・経済の持続的な発展をけん引する

その他 新規事業

- 中期経営計画（2024～2026年度）にて策定した「新規事業領域の探索」を実行すべく、積極的に投資を実行
- 今後は、投資ポートフォリオのマネジメントを行いつつ、西武グループとの「シナジー」を具体的に生んでいくことをテーマにハンズオン支援に注力していく

■ 2025年度の主な投資案件

	投資先	事業内容	投資元 (セグメント)	連結/非連結
①	アソビュー	レジャー×DXをテーマに、遊びの予約サイト「アソビュー!」、観光・レジャー・文化施設向けバーティカルSaaS「ウラカタシリーズ」等を展開	BI (新規事業)	非連結
②	MOYAI	AIを組み合わせたIoTセンシングソリューションやデジタルメディアの開発・提供等	BI (新規事業)	非連結
③	軽井沢蒸留酒製造	最高品質のジャパニーズウイスキーを製造。2023年に開業した長野県の小諸蒸留所に続き、北海道の富良野にて新たなウイスキー蒸留所の建設を計画（※）	BI (新規事業)	非連結
④	MATCHA	日本の観光情報を多言語で提供するメディアプラットフォーム「MATCHA」の運営、インバウンドマーケティング戦略立案・実行支援等	BI (新規事業)	非連結
⑤	PIAZZA	ソフトの力でエリア価値を最大化させるマネジメント事業にて首都圏を中心に再開発プロジェクトに参画	BI (新規事業)	非連結
⑥	高輪地球益ファンド	TAKANAWA GATEWAY CITYを拠点に地球益（地球に対する負荷が高いこれまでの経済活動を見直し、地球と人間が調和する利益を目指す）の実現に資するスタートアップを支援するファンド	西武HD (-)	非連結

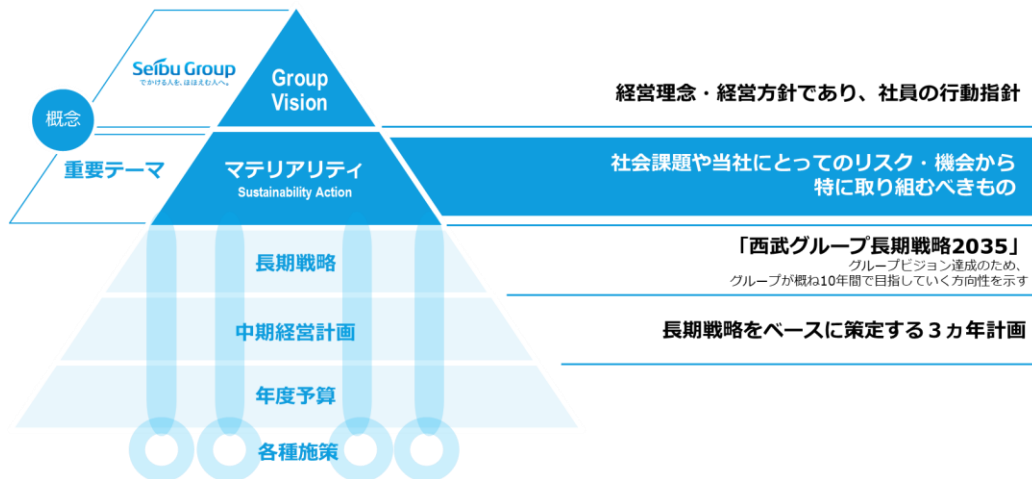


※軽井沢蒸留酒製造は、富良野市内の当社グループ社有地において、世界的にも注目されている新たなウイスキー蒸留所「富良詩（ふらりす）蒸留所」の建設を計画している。本計画では、富良野の豊かな自然に調和したウイスキー蒸留所を建設し、販売・製造を行っていく予定であり、富良野エリアの当社ホテル・レジャー施設と連携しながら、富良野を訪れる方々の体験価値を一層高めていくとともに、リゾート地としての富良野の魅力をさらに向上させていくことを目指す。

サステナビリティアクション（進捗と次年度以降の方向性）

- 2024年度からは、サステナビリティアクションに関して、**経済性・成長性と社会性の両立を目指すため、全ての戦略・施策で意識する6つのマテリアリティを設定。**
- **各マテリアリティに紐づく非財務KPIを設定し、達成のための取組みやモニタリングを実施。**

グループの戦略体系図



6つマテリアリティ／目指す姿

	脱炭素・資源有効活用	常に自然環境、地球環境へ配慮し、脱炭素社会や資源循環型社会の実現に貢献します。
	住みたいまち・訪れたいまちづくり	様々な暮らしの1シーンを彩り、住みたくなるまちづくりを行います。多様な人々を惹きつける、訪れたいまちづくりを推進します。
	五感を揺さぶる体験創造	楽しみ、感動、興奮、生きがいを提供し、人々がほほえむ特別な時を創造します。
	安全・安心なサービス提供	常に安全を基本にすべての事業・サービスを推進し、すべての人に安心な日常を提供します。
	多様な人財の育成・活躍	個人がスキルを高め、働きがいのある組織づくりにより、はたらく人のほほえみを創出します。はたらく人の専門性を高め、プロフェッショナルな人財を育成します。
	コンプライアンスと協働	コンプライアンスを徹底し、経営の健全性・透明性を確保します。ステークホルダーとの対話を重視し、適切な協働に努めます。

サステナビリティアクション（脱炭素・資源有効活用の取り組み）



気候変動に向けた対応

2025年度の取り組み

西武不動産保有ホテル・レジャー施設45か所にて、
実質CO₂フリー電力※を導入。

* 2024年1月～は西武鉄道全線でも実施。

CO₂排出量削減中期目標を **5年前倒し** 達成

さらには・・・

※非化石証書付電力

環境への取り組み等を評価する団体CDP
より最高評価である「気候変動Aリス
ト」に初選定



2026年度の取り組み

鉄道同業最高水準のCO₂排出量削減中期目標策定し、
引き続き、再エネ／省エネ化に取り組み、脱炭素化へ挑戦。
(西武不動産保有の西武鉄道沿線施設への実質CO₂フリー電力導入も4月以降開始)

CO₂排出量削減目標

長期目標： 2050 年度ネットゼロ

中期目標： 2030 年度までに 2018 年度比 46%削減

2035 年度までに 2018 年度比 73%削減

2040 年度までに 2018 年度比 77%削減

短期目標： 毎年度 前年度比 5%削減

※中期目標を前倒しで達成済の場合、短期目標も達成したとみなす。

* 新設箇所は青字で記載（短期目標も中期目標新設に合わせて注釈追加）

生物多様性・自然資本への対応

約5千haの社有林を西武グループで保有、
生物多様性も豊か → **自然資本はグループの強み**

2026年度以降、
企業価値向上との関連性の検証に取り組む。

- リゾート地でのネイチャーポジティブかつ企業価値に繋がるアクションの整理
- 各アクションの企業価値への寄与度等を深掘りした上で、アクションの優先順位明確化

- 「西武」ならではの付加価値の創出
- 生物多様性とサステナブルなビジネスの両立

廃棄物削減

軽井沢プリンスホテル内のbuffetレストランにて、
予約データやメニュー別消費量データを活用した、
需要予測モデルの精度向上を行い、フードロス削減を実現。

アップサイクル*等による廃棄コスト削減にも挑戦

※アップサイクル…廃棄物に価値をつけて新たな製品として生まれ変わらせること

サステナビリティ
アクションに取り組む意義

「西武」
ならではの・・・

↑
収益機会創出

将来リスク低減

↓
グループの
アウトカムに繋げる

Resilience &
Sustainability

–安全・安心とともに、
かけがえのない空間と
時間を創造する–

コーポレート・ガバナンス

- 経営体制の強化や取締役会等の機能強化等を実行するとともに、2026年改訂予定のコーポレートガバナンス・コードに適切に対応することにより、「攻めのガバナンス」の実現する。

経営体制の強化

代表取締役の異動

- 業務執行における役割と責任を見直し、「西武グループ長期戦略 2035」の実現に向けた次なるステージへと牽引していく体制とするため、2026年4月1日付で代表取締役の異動を実施。

氏名	新役職名
後藤 高志	取締役会長 会長執行役員
西山 隆一郎	代表取締役社長 社長執行役員 兼 CEO 兼 COO

社外取締役の新任

- 2026年6月開催予定の定時株主総会日付で企業経営や財務・会計、不動産事業等に関する知見を有する女性社外取締役を新任予定。

氏名	新役職名
新井 佐恵子	社外取締役

キャピタルアロケーションを検討する委員会の設置

- 外部アドバイザーを起用し、次期中期経営計画策定に向けたキャピタルアロケーションを検討する委員会を今後設置。

取締役会等の機能強化

毎年度取締役会の実効性評価をおこない、取締役会がその役割・責任を適切に果たすように努めるとともに、独立社外取締役が議長を務め、独立社外取締役を過半数の委員とするコーポレート・ガバナンス会議にて助言を得て、取締役会の構成・実効性・運営の観点から分析を実施。

指名諮問委員会、報酬諮問委員会

委員会の議長、構成の見直しをおこなうことにより、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・ガバナンス体制を実現

- 2023年3月～ 議長を取締役社長から独立社外取締役に変更
- 2024年3月～ 構成員から社内取締役を除外し、全ての構成員を独立社外取締役に変更

各委員会の活動の活発化

- 指名諮問委員会からの助言を踏まえたサクセッションプランの作成
- 報酬諮問委員会からの助言を踏まえた短期業績連動報酬の新設

NWコーポレーション

株主価値の向上及び資本効率の向上を図るとともに、より良いコーポレート・ガバナンスを実現する観点から、NW社の完全子会社化に向けた取り組みを進めていく。

政策保有株式の保有方針

政策保有株式に関する当社方針に則り、現在保有している政策保有株式について、定性・定量的観点から検証をし、保有意義が認められないものは売却を進める
また、コーポレートガバナンス・コードの改訂状況および次期中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの状況を踏まえ、次期中期経営計画にて政策保有株式の縮減計画を策定し、一層の資本効率性の向上に努めていく。

DX戦略（マーケティング基盤）

- 目的：西武グループマーケティング基盤を用いて、潜在客含むお客さまに日常・非日常の特別体験を提供し、グループのロイヤルカスタマーを醸成する。
- 取組：2026年度は、グループ共通ID（SEIBU Smile ID）の導入拡大や、SEIBU PRINCE CLUBを中心とするグループ顧客基盤を通じた施策を実施する。

グループ共通ID（SEIBU Smile ID）による個人認証・連携

- 2024年度：SEIBU PRINCE CLUBに加えて、Seibu Prince Global Rewards（SPGR）、「軽井沢・プリンスショッピングプラザアプリ」、「エミテラス&グランエミオ 所沢」アプリにて連携を実施。
- 2025年度：SEIBU PRINCE CLUBの海外対応に伴い、グループ内での会員情報共同利用のため、同意管理機能を再整備しグループ内に展開。また、メールでの問い合わせ体制を構築した。
- 2026年度：グループ内のID統合へ向けて順次展開。

グループ顧客基盤（SEIBU PRINCE CLUB）

- 2024年度：乗車ポイント+エミテラスの西武おでかけラリー施策、会員200万人突破施策を含むグループ横断の施策を多数実施した。
- 2025年度：グループ各社の施設を回遊するおでかけラリー施策の開催、グループ各社の企画支援・促進に加えて、新規会員獲得に向けた外部企業との施策を展開し、当初目標の会員数2026年度260万人の目標数値に対し、2025年12月に1年前倒しで達成。（2026年3月末 約286万人）
- 2026年度：SEIBU PRINCE CLUBにおける会員数の増加・前年度を上回る売上を目指し、入会・利用促進を活性化するプロモーションを展開する。

ポイントプログラム（SEIBU Smile POINT）の海外対応（SEIBU Smile POINTが海外で使用可能）



データ



…2024年4月
Seibu Prince Global Rewardsローンチ

SEIBU PRINCE
GLOBAL REWARDS



データ活用体制

- 2025年度はグループ横断PJ及び各事業会社の課題に寄り添ったデータ分析活動を実施すると共に、データの見える化を推進。
- 2026年度は、各分析案件において具体的な成果創出を目指すと共に、蓄積したデータの活用の全社展開に向けた環境整備を進める。

西武グループマーケティング基盤

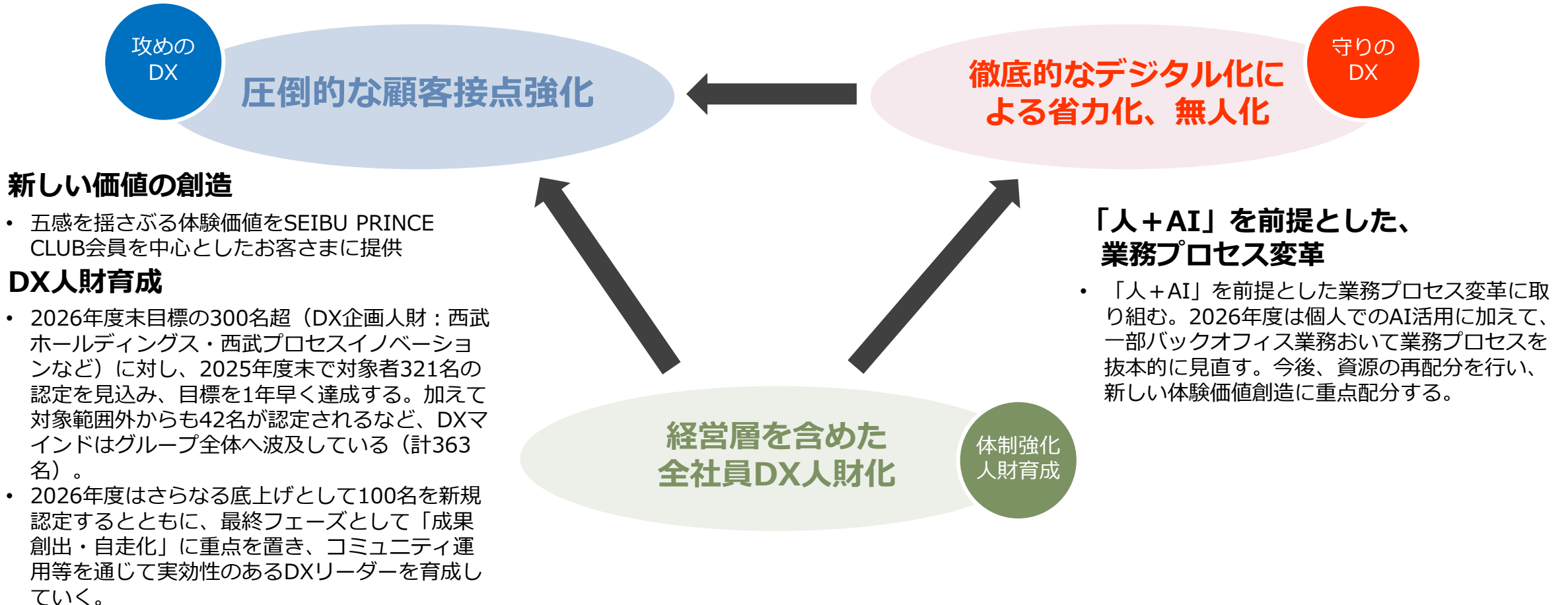
グループデータを集約・
統合・分析・共有する機能

DX戦略（デジタル経営）

DXの基本的な考え方

西武グループのお客さまへ、これまでにない“新しい体験価値”を創出していく

DXの目指す姿と2025年度の具体的な取り組み



人財戦略 西武グループ人財戦略推進の考え方

- ✓ 当社グループの戦略目標達成を最終ゴールに見据えながら、人財や組織の現状（As Is）と目指す姿（To Be）を整理
- ✓ 足元は目指す姿（To Be）の実現に向けたアクションプランを推進中

西武グループの戦略目標/ゴール

『西武グループ長期戦略2035』の実現
 FY2035 グループ営業利益1,000億円の達成
 不動産回転型ビジネスの継続/250ホテル運営体制構築 など

As Is（人財や組織の現状）

- ✓ 従業員のスキル可視化や専門性確保が不十分
- ✓ 従業員エンゲージメント向上途上
- ✓ 多様性活躍や挑戦する風土醸成途上

GAP

To Be（目指す人財像や組織像）

- ✓ 各事業を強力に推進する人財の育成・確保（不動産やホテル等の強化人財育成）
- ✓ 多様性活躍や挑戦が当たり前の組織・会社
- ✓ 「最高のパフォーマンス」の実現

戦略目標達成のための人財戦略（ギャップを埋めるアクションプラン）

【人財スキル・人員数の確保】

- スキル可視化
- 資格取得促進
- 1on1面談実施
- SEIBU ACADEMY拡充
- MBA派遣促進
- キャリア開発支援 など

【働きがいのある組織】

- 持続的な賃上げ
- 公募/FA制度拡充
- 株式給付制度導入
- カフェテリア制度導入
- エンゲージメント向上施策
- 健康経営推進 など

【組織の成長（DEI推進）】

- 女性活躍推進（ダイバーシティカレッジ）
- 積極的なキャリア採用の実施
- チームビルディングワークショップ実施など

資金調達状況

資金調達方針

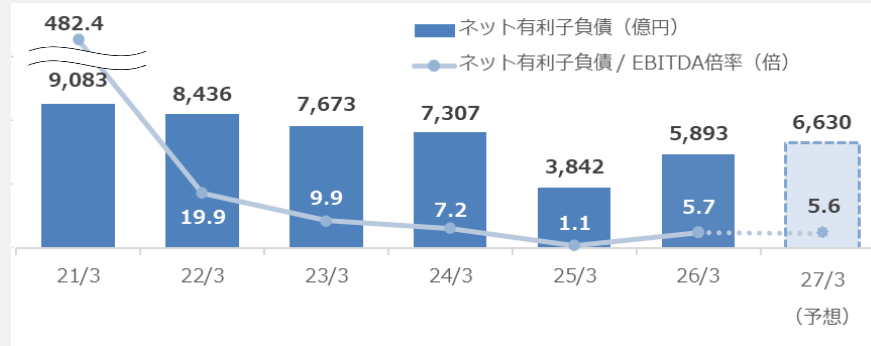
- 固定資産の比率が多い事業特性を踏まえ、借入の大部分を**長期・固定金利**で実施
- 長期借入については、**年度毎の返済額平準化**を意識した調達を実施
- 金利上昇リスクへのさらなる備えとして、**調達手段多様化や外部格付維持・向上**の取組みを継続
 - ✓ 2026年4月：第6回無担保社債（グリーン・ネイチャーボンド）・第7回無担保社債（ソーシャルボンド）を発行（合計200億円）

□格付の状況

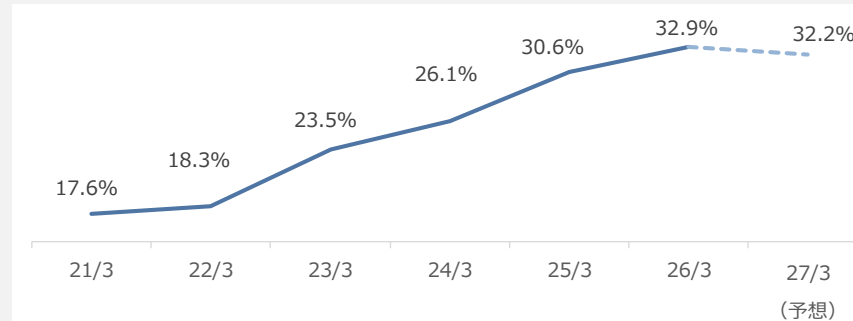
格付機関	格付投資情報センター (R&I)	日本格付研究所 (JCR)
長期	A-	A
アウトルック	安定的	安定的

□財務指標の推移

ネット有利子負債・ネット有利子負債/EBITDA倍率

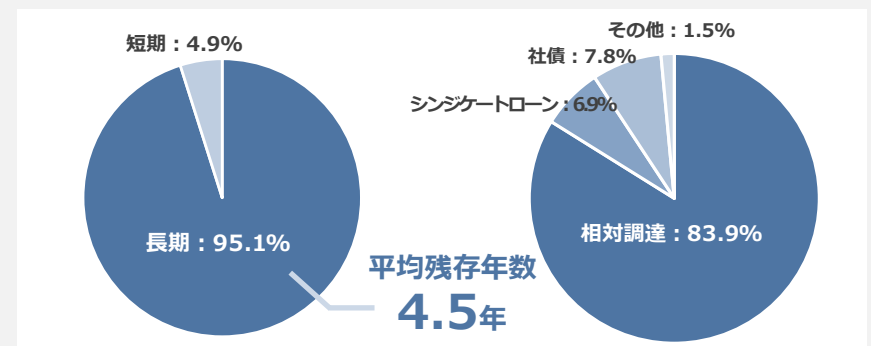


自己資本比率

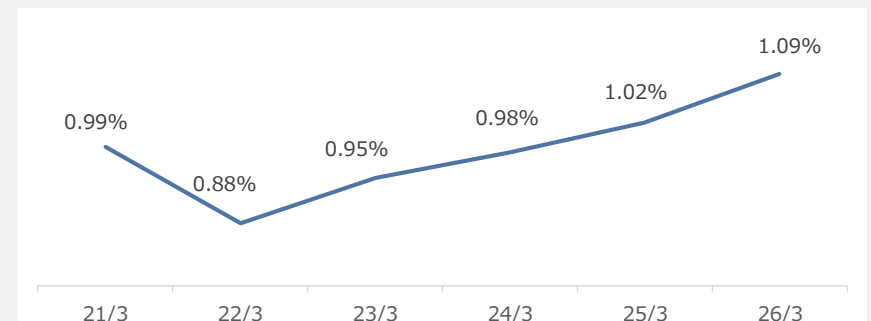


□有利子負債（リース負債、建設協力金除く）データ

有利子負債内訳 (2026年3月末時点)



調達金利



03. 2026年度 業績予想および配当予想

2026年度 業績予想の前提

- 下記事象を反映し、連結営業利益は530億円を計画。
(前回計画数値(2025年8月1日公表資料『「西武グループ中期経営計画(2024~2026年度)」における2026年度計画数値の修正について』で開示)の490億円より40億円上方修正の計画。)

不動産事業

保有物件の流動化や取得物件・既存物件の賃料増加等により、前回計画からの収益増加を見込む。

ホテル・レジャー事業

高輪エリアにおけるグランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟の営業終了時期の見直しによる収入計上に加え、国内ホテル業におけるRevPAR成長等により、前回計画からの収益増加を見込む。

＜RevPAR成長率の前提【国内ホテル(保有・リース)】＞前回計画比：+5.1%、2025年度比：+6.2%

なお、グランドプリンスホテル新高輪・飛天・レストラン棟は2027年4月以降も営業継続するものの、営業終了時期は開発スケジュールと連動し精査。

都市交通・沿線事業

西武鉄道における運輸収入の増加等により、前回計画からの収益増加を見込む。

＜運輸収入の前提＞前回計画比：+2.4%、2025年度比：+8.7%

全事業

着実な設備投資の実行により、減価償却費の増加を見込む。

主要4社での上昇率5~7%程度の賃上げ(定期昇給、ベースアップ)実施により、人件費の増加を見込む。

※中東情勢緊迫化による影響は、現時点の予想数値には織り込んでおりません。引き続きリスク要因として継続的に注視してまいります。(詳細はp.16に記載)

2026年度 連結業績予想

(金額単位：億円)

		2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	2027/3期 前回計画 ^{※2}	対前回計画
PL	営業収益	5,132	5,590	+ 457	5,150	+ 440
	営業利益	455	530	+ 74	490	+ 40
	償却前営業利益 ^{※1}	1,028	1,180	+ 151	1,130	+ 50
	経常利益	458	470	+ 11	430	+ 40
	親会社株主に帰属する 当期純利益	388	270	△ 118	290	△ 20

※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 2025年8月1日公表計画

- 運賃改定効果の発現、国内ホテルのRevPARの上昇による室料収入の増加、マウナ ケア ビーチ ホテル改装効果の発現等により、営業収益は増収
- 人件費・減価償却費等の増加があるものの、増収により営業利益は増益
- 前期に計上した為替差益の反動減や支払利息の増加により、経常利益は前期と同水準
- 前期に計上した法人税等調整額（益）や、旧としまえんの一部土地の譲渡による固定資産売却益の反動減、2027年3月営業終了予定の新横浜プリンスペへの解体費用の計上などにより、親会社株主に帰属する当期純利益は減益

(金額単位：億円)

		2026/3期 期末	2027/3期 期末 (予想)	対前期
BS/ 設備 投資	総資産	17,306	18,180	+ 873
	負債	11,561	12,270	+ 708
	純資産	5,745	5,910	+ 164
	自己資本	5,687	5,850	+ 162
	ネット有利子負債	5,893	6,630	+ 736
設備投資	1,507	1,630	+ 122	

		2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期
経営 指標	西武ROIC	2.5%	2.8%	+0.3pt
	ROE	6.9%	4.7%	△ 2.2pt
	ROA	2.2%	1.5%	△ 0.7pt
	自己資本比率	32.9%	32.2%	△ 0.7pt
	ネット有利子負債 /EBITDA倍率 (倍)	5.7	5.6	△ 0.1

2026年度 業績予想（不動産事業）

（金額単位：億円）

	2026/3期	2027/3期 （予想）	対前期	摘要	2027/3期 前回計画※1	対前回計画	摘要
営業収益	839	928	+88	レジデンス等の流動化や造園請負工事の増加、BM業務の新規受託により増収	857	+71	流動化対象物件の見直し、BM・PM業務の新規受託・価格改定、新規取得物件の賃料の増加により上振れ
開発・賃貸業	348	349	+1	(+) 新規取得物件の賃料収入の増加 (-) 本川越PePe営業終了に伴う減収 (-) レジデンス流動化による賃料収入の剥落			
投資運用業	97	150	+52	(+) レジデンス等の流動化			
マネジメント業	159	187	+28	(+) BM業務の新規受託等による受託収入の増加			
その他	234	241	+6	(+) 造園請負工事の増加			
営業利益	123	153	+29	開発に関する調査費等の増加があるも、増収により増益	115	+38	営業収益の上振れによる上振れ
開発・賃貸業	135	116	△19	(-) 開発に関する調査費等の増加			
投資運用業	56	97	+41	(+) 営業収益の増加			
マネジメント業	22	29	+6	(+) 営業収益の増加			
その他	19	22	+3	(+) 前期に計上したグループ内不動産移転に伴う不動産取得税・登録免許税の反動減			
販売費・一般管理費	△109	△112	△2				
償却前営業利益	206	235	+28		198	+37	
設備投資	443	384	△59	・新規物件取得等 ・PVC※2箱根	410	△26	

※1 2025年8月1日公表計画

※2 PVC：Prince Vacation Club（会員制リゾートホテル）

2026年度 業績予想 (ホテル・レジャー事業)

(金額単位：億円)

	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	摘要	2027/3期 前回計画※1	対前回計画	摘要
営業収益	2,504	2,755	+250	国内ホテル業のRevPARの上昇、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装効果の 発現などにより増収	2,436	+319	都心再開発時期の見直し、国内ホテル業の利用の上振れにより上振れ
国内ホテル業 (保有・リース)	1,538	1,633	+94	(+) RevPARの上昇			
国内ホテル業 (MC・FC)	158	166	+8				
海外ホテル業 (保有・リース) ※2	366	483	+116	(+) マウナ ケア ビーチ ホテルの改装効果の発現 (+) 為替影響			
海外ホテル業 (MC・FC) ※2	9	21	+11	(+) Ace Group Internationalの連結子会社化			
スポーツ業 (保有・リース)	162	166	+3				
スポーツ業 (MC・FC)	26	22	△3				
その他	242	262	+20	(+) 国内レジャー施設の利用の増加			
営業利益	226	255	+28	人件費、減価償却費、販管費等の増加があるも、増収により増益	229	+26	人件費、減価償却費、販管費等の上振れがあるも、営業収益の上振れにより上振れ
国内ホテル業 (保有・リース)	364	364	△0	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費、減価償却費、修繕費等の増加			
国内ホテル業 (MC・FC)	27	28	+0				
海外ホテル業 (保有・リース) ※2	△17	29	+46	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費、減価償却費等の増加			
海外ホテル業 (MC・FC) ※2	9	20	+11				
スポーツ業 (保有・リース)	33	28	△4	(-) 減価償却費等の増加			
スポーツ業 (MC・FC)	1	0	△0				
その他	24	29	+5	(+) 営業収益の増加			
販売費・一般管理費	△217	△246	△28	(-) グループ販管費の負担割合の増加 (-) Ace Group Internationalの連結子会社化			
償却前営業利益	403	463	+59		431	+32	
設備投資	498	593	+94	・ マウナ ケア ビーチ ホテル改装 ・ 軽井沢プリンスホテル コテージ改装 ・ 品川プリンスホテル改装 など	261	+331	

※1 2025年8月1日公表計画

※2 海外ホテル業の会計期間は主として1月～12月

2026年度 業績予想の前提（国内ホテル業）

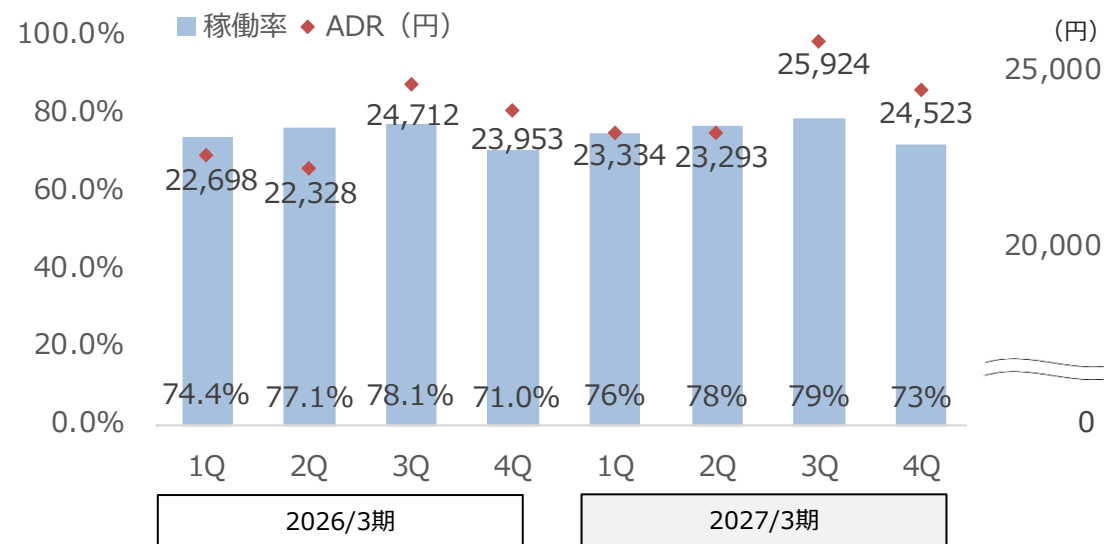
北米・欧州を中心としたインバウンド個人・邦人客の取り込みなどにより、国内ホテル業（保有・リース）のRevPARはマーケットを上回る成長を見込む

※中国の渡航自粛・中東情勢の緊迫化による影響は、業績予想には織り込んでおりません。

● 営業指標予想

	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期
RevPAR	17,603	18,517	+5.2%
うち、保有・リース	17,921	19,041	+6.2%
平均販売室料	23,432	24,275	+3.6%
うち、保有・リース	22,916	23,946	+4.5%
客室稼働率	75.1%	76.3%	+1.2pt
うち、保有・リース	78.2%	79.5%	+1.3pt

● 平均販売室料と客室稼働率の推移



● 足元の宿泊予約動向 ※2026年5月11日時点

- ✓ 2026年4月のRevPARは、前年同期の98%程度（ADRは前年同水準）※新規ホテルの開業等も寄与し、室料収入は前年同期を上回る水準
5月のRevPARは前年同期の105%程度（ADRは104%程度）で推移
- ✓ インバウンドの予約状況は、室料収入ベースで4月は前年同水準、5月は前年同期の116%程度で推移

2026年度 業績予想（都市交通・沿線事業）

（金額単位：億円）

	2026/3期	2027/3期 （予想）	対前期	摘要	2027/3期 前回計画※2	対前回計画	摘要
営業収益	1,567	1,667	+99	鉄道・バスの運輸収入の増加により増収	1,627	+40	鉄道・バスの運輸収入の上振れ等による上振れ
鉄道業	1,070	1,161	+91	(+) 鉄道の運輸収入の増加			
バス業	255	260	+4	(+) バスの運輸収入の増加			
沿線生活サービス業	178	184	+6	(+) 駅ナカ・コンビニ「トモニ」の収入の増加			
スポーツ業	26	20	△5				
その他	37	40	+3				
営業利益	95	120	+24	減価償却費・人件費等の増加があるも、増収により増益	115	+5	販管費、修繕費、人件費等の上振れがあるも、営業収益の上振れにより上振れ
鉄道業	217	251	+34	(+) 営業収益の増加 (-) 減価償却費、人件費等の増加			
バス業	11	10	△0	(+) 営業収益の増加 (-) 人件費、減価償却費の増加			
沿線生活サービス業	33	34	+0				
スポーツ業	2	2	△0				
その他	2	3	+1				
販売費・一般管理費	△171	△182	△10	(-) 人件費、減価償却費等の増加			
償却前営業利益	344	399	+54		414	△15	
設備投資	489	549	+59	・新宿線有料着座サービス導入 ・ホームドア整備 ・サステナ車両※1導入	523	+25	

※1 他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道独自の呼称として定義したもの

※2 2025年8月1日公表計画

2026年度 業績予想の前提（鉄道業）

沿線人口の減少などによる影響はあるものの、運賃改定効果の発現などにより、旅客運輸収入は前期比+88億円（運賃改定効果+78億円）を見込む

● 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）

		2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期
輸送人員	定期	363,429	360,054	△ 0.9%
	定期外	255,790	254,315	△ 0.6%
	計	619,219	614,369	△ 0.8%
旅客運輸収入	定期	41,246	44,363	+7.6%
	定期外	60,019	65,726	+9.5%
	計	101,266	110,089	+8.7%

■ 運賃改定効果（前期比）

※運賃改定と同日に実施した小児均一運賃導入影響含む

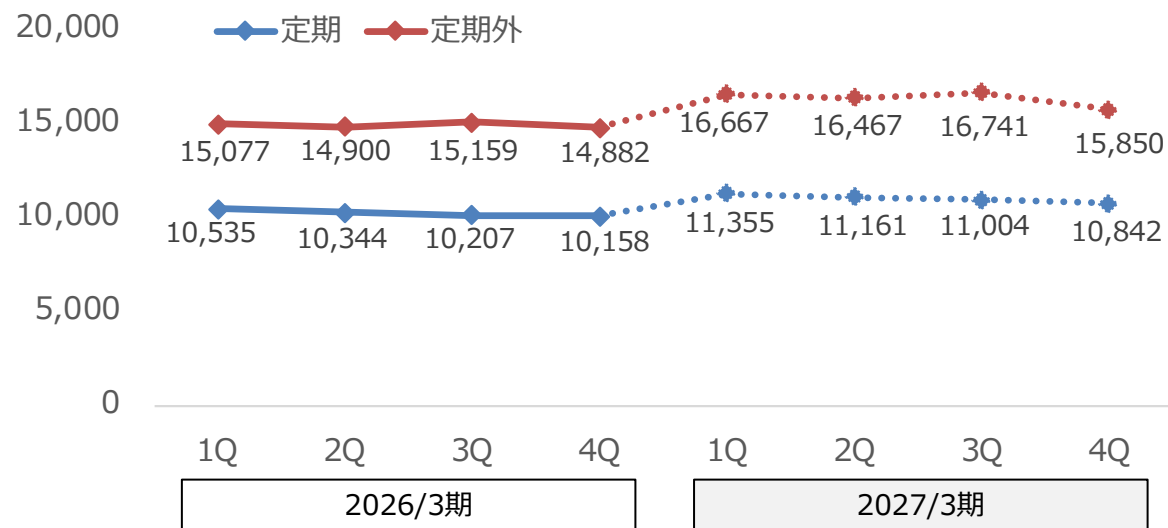
- 全体：+78億円、+7.7%（定期：+35億円、+8.7%、定期外：+42億円、+7.0%）

【参考】 運賃改定の概要（改定率・増収率は運賃改定申請時の想定）

- 実施時期：2026年3月14日
- 改定率：全体 **10.7%**（定期 9.2%、定期外 11.9%）
- 増収率：全体 **8.4%**（定期 8.9%、定期外 8.0%）

● 旅客運輸収入の予想

（百万円）



● 足元の改札通過人員（前年同期比）

2025年	10月	11月	12月
定期	+1.6%	△3.5%	+4.1%
定期外	+1.1%	+0.6%	+2.4%
計	+1.3%	△1.5%	+3.2%

2026年	1月	2月	3月	4月
定期	+2.6%	+1.3%	+5.4%	+3.7%
定期外	+4.1%	+1.2%	+2.2%	+1.1%
計	+3.3%	+1.3%	+3.7%	+2.4%

2026年度 セグメント別業績予想

(金額単位：億円)

営業収益

	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	2027/3期 前回計画※	対前回計画	2026/3期 2Q累計	2027/3期 2Q累計 (予想)	対前年同期
不動産事業	839	928	+88	857	+71	445	502	+56
ホテル・レジャー事業	2,504	2,755	+250	2,436	+319	1,205	1,345	+139
都市交通・沿線事業	1,567	1,667	+99	1,627	+40	778	835	+56
その他	546	586	+39	579	+7	330	357	+26
調整額	△ 326	△ 346	△ 19	△ 349	+3	△ 164	△ 179	△ 14
連結数値	5,132	5,590	+457	5,150	+440	2,595	2,860	+264

営業利益

	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	2027/3期 前回計画※	対前回計画	2026/3期 2Q累計	2027/3期 2Q累計 (予想)	対前年同期
不動産事業	123	153	+29	115	+38	87	128	+40
ホテル・レジャー事業	226	255	+28	229	+26	96	111	+14
都市交通・沿線事業	95	120	+24	115	+5	83	108	+24
その他	16	15	△ 1	32	△ 17	47	43	△ 4
調整額	△ 7	△ 13	△ 5	△ 1	△ 12	△ 2	0	+2
連結数値	455	530	+74	490	+40	313	390	+76

※ 2025年8月1日公表計画

2026年度 セグメント別業績予想

(金額単位：億円)

償却前営業利益

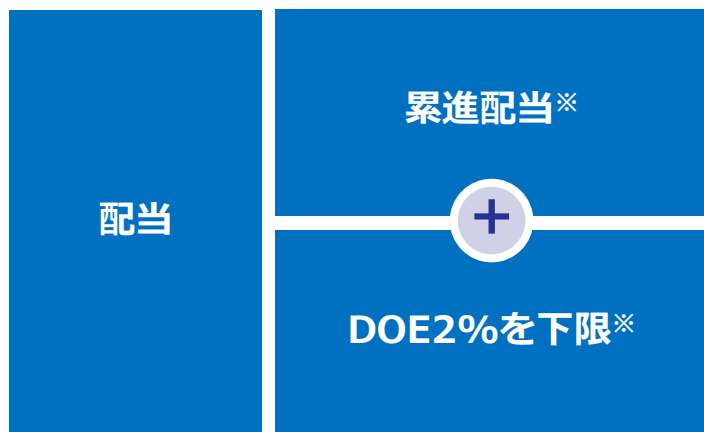
	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	2027/3期 前回計画※	対前回計画	2026/3期 2Q累計	2027/3期 2Q累計 (予想)	対前年同期
不動産事業	206	235	+28	198	+37	128	168	+39
ホテル・レジャー事業	403	463	+59	431	+32	180	211	+30
都市交通・沿線事業	344	399	+54	414	△ 15	203	239	+35
その他	64	69	+4	83	△ 14	71	69	△ 2
調整額	9	14	+4	4	+10	5	13	+7
連結数値	1,028	1,180	+151	1,130	+50	588	700	+111

設備投資

	2026/3期	2027/3期 (予想)	対前期	2027/3期 前回計画※	対前回計画
不動産事業	443	384	△ 59	410	△ 26
ホテル・レジャー事業	498	593	+94	261	+331
都市交通・沿線事業	489	549	+59	523	+25
その他	51	79	+27	29	+49
調整額	24	25	+0	15	+9
設備投資 合計	1,507	1,630	+122	1,240	+390

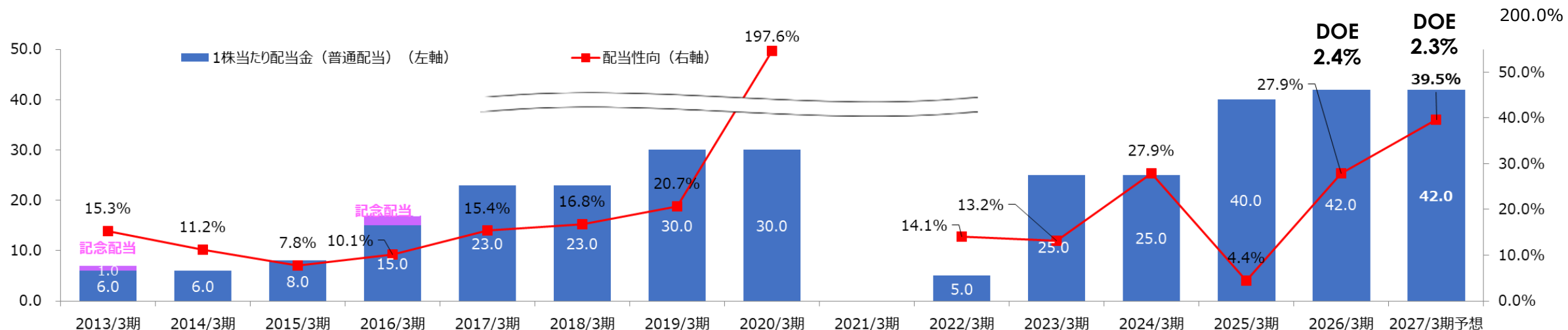
※ 2025年8月1日公表計画

2026年3月期配当・2027年3月期の配当予想



- DOE2.0%を下限とする累進配当により、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現
※業績に多大なマイナス影響を与える事態が発生した場合を除く
- 上記の株主還元方針のもと、足元の業績を勘案のうえ、期末配当を2円増配し、2026年3月期は1株当たり42円（中間配当金20円、期末配当金22円）を配当する。
- 2027年3月期は前年同額の1株当たり42円（中間配当金21円、期末配当金21円）を配当する。

(金額単位：円)

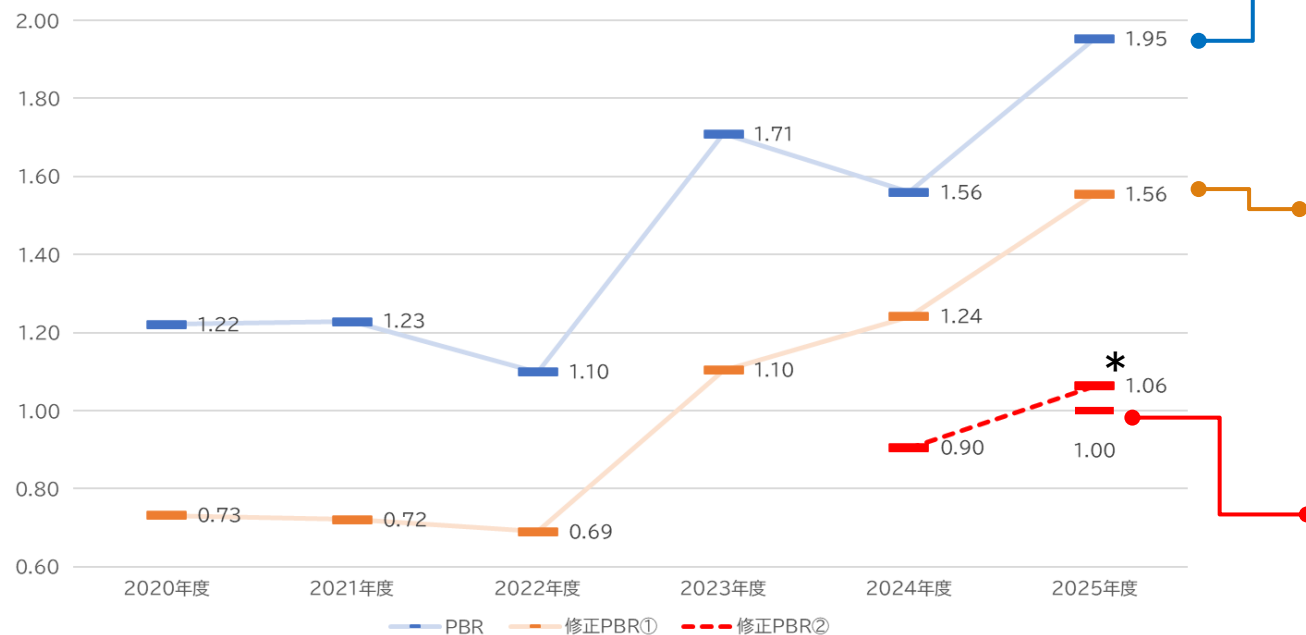


04. 資本コストや株価を意識した経営

重要指標の振り返り（PBRおよび修正PBRの推移）

- NAV成長をコミットすべく、2025年度実績より修正PBRの対象資産を拡大し、次期中期経営計画（2027年度開示予定）では原則、全ホテル資産（一部レジャー資産を含む）を対象とした修正PBRを開示。
- キャピタルリサイクルによって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発などの成長戦略に積極的に活用することで、収益性の向上とNAV成長を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

PBRの推移



$$\text{PBR} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{自己資本}}$$

$$\text{修正PBR①} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \quad \left[\text{自己資本} + \text{賃貸等不動産含み益 (税引後)} \right]$$

(注1)「修正PBR①」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）を加算して算出。

$$\text{修正PBR②} = \frac{\text{株式時価総額}}{\text{NAV}} \quad \left[\text{自己資本} + \text{賃貸等不動産含み益 (税引後)} + \text{ホテル・レジャー事業の一部資産の含み益 (税引後)} \right]$$

(注2)「修正PBR②」は、PBRの計算に使用する1株当たり純資産を、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）、ホテル・レジャー事業の一部資産の含み益（税引後）を加算して算出。

- ・2024年度のホテル・レジャー事業の一部資産は、高輪エリア、芝公園エリア（東京プリンスホテル）、品川エリア、軽井沢エリア
上記資産の含み益は2024年度末時点での現況から判断された不動産鑑定評価に基づく
- ・2025年度のホテル・レジャー事業の一部資産は、次頁記載

* 2024年度の「修正PBR②」の算出基準（NAVに高輪・芝公園・品川・軽井沢の4エリアの含み益を加えて算出したPBR）に基づく
2025年度の「修正PBR②」の実績は1.06倍。【1株当たりNAV：4,110円、前年度比：+12.6%】

<補足> 修正PBR②に含まれる資産

- 2025年度実績の修正PBR②では、下記のホテル・レジャー事業の資産へ対象範囲を拡大。
(なお、現在の対象資産は、当社グループが保有するホテル・レジャー事業の全資産のうち、簿価ベースで約70%を占める。)

対象資産	
2024年度の「修正PBR②」および 2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産	品川プリンスホテル※
	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
	東京プリンスホテル
	ザ・プリンス 軽井沢
	ザ・プリンス ヴィラ軽井沢
	軽井沢プリンスホテルイースト※
	軽井沢プリンスホテルウエスト※
	2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産 (拡大した対象資産)
大磯ゴルフコース	
大磯ロングビーチ	
鎌倉プリンスホテル	
ザ・プリンス 箱根芦ノ湖	
龍宮殿	
箱根園ゴルフ場	
箱根園	
箱根仙石原プリンスホテル	
大箱根カントリークラブ	
箱根湯の花プリンスホテル	
箱根湯の花ゴルフ場	
川奈ホテル	
川奈ホテルゴルフコース	

対象資産	
2025年度の「修正PBR②」 に含まれている資産 (拡大した対象資産)	軽井沢プリンスホテルゴルフコース
	晴山ゴルフ場
	軽井沢プリンスホテルスキー場
	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
	軽井沢浅間ゴルフコース
	軽井沢72ゴルフ
	馬越ゴルフコース
	富良野プリンスホテル
	新富良野プリンスホテル
	富良野スキー場
	びわ湖大津プリンスホテル
	久邇カントリークラブ
	瀬田ゴルフコース
	西武園ゆうえんち
	志賀高原プリンスホテル
	志賀高原 焼額山スキー場
	新宿プリンスホテル
	川越プリンスホテル

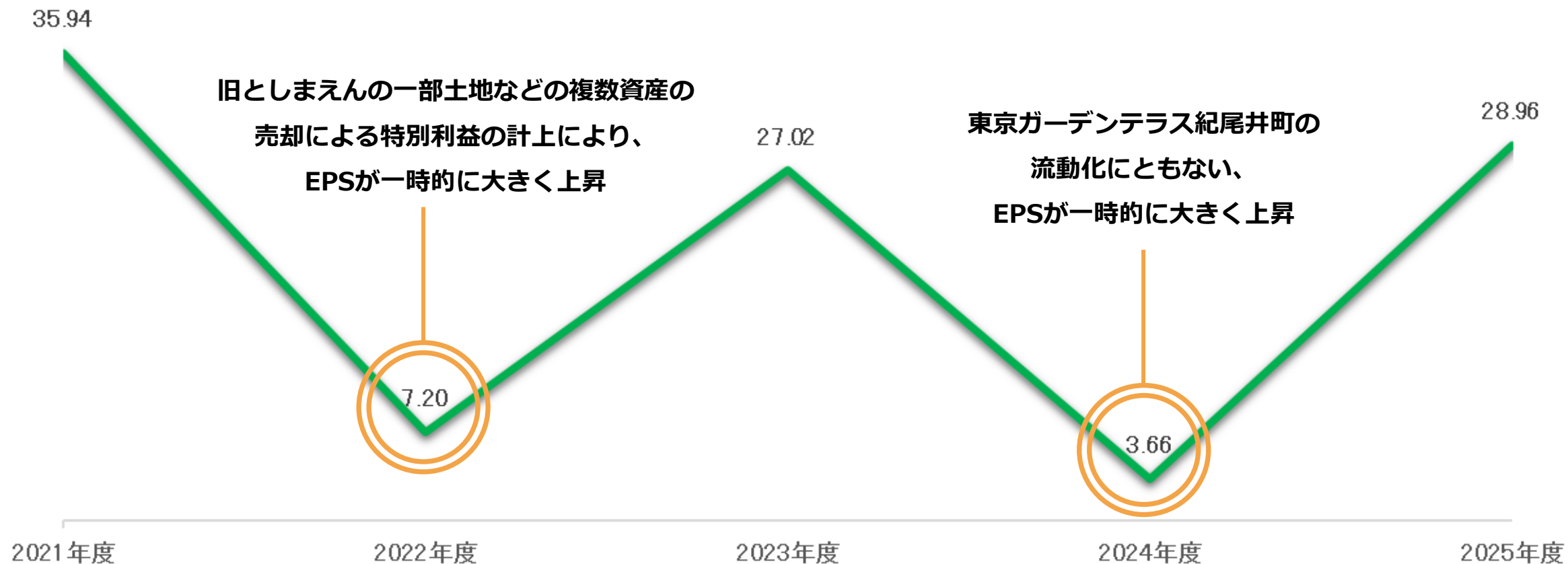
(注) 各年度の「修正PBR②」に含まれる上記資産の含み益は、各年度末時点の現況から判断された不動産鑑定評価により算定。

※品川プリンスホテル、軽井沢プリンスホテルイースト、軽井沢プリンスホテルウエストについては、バリューアップ投資後の将来価値から投資額を差し引き、現在価値に割り引いたものを使用。

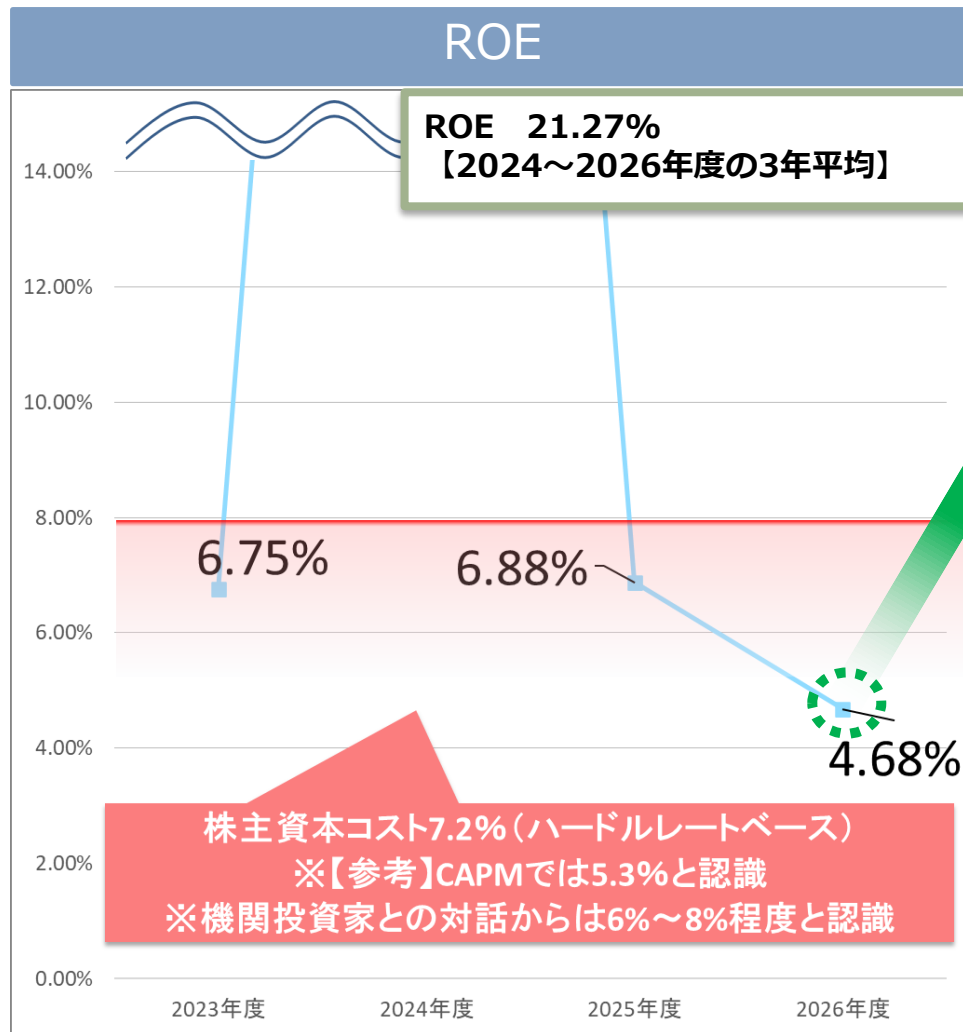
<参考> 重要指標の振り返り (PERの推移)

- 継続したキャピタルリサイクル・バリューアップ投資により、安定的な利益成長を示すことで、適正かつ持続可能なPER水準を目指す。

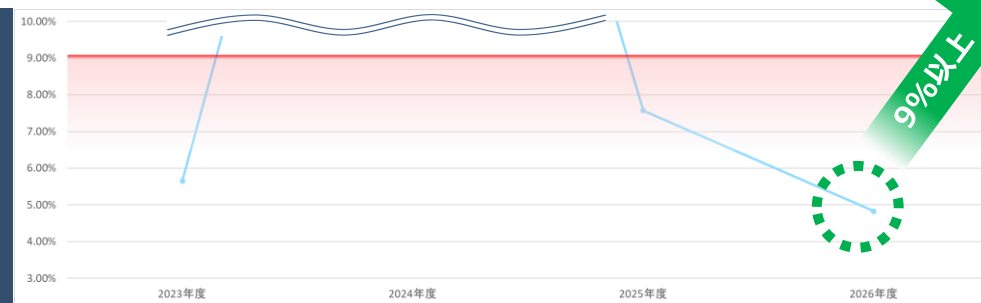
PERの推移



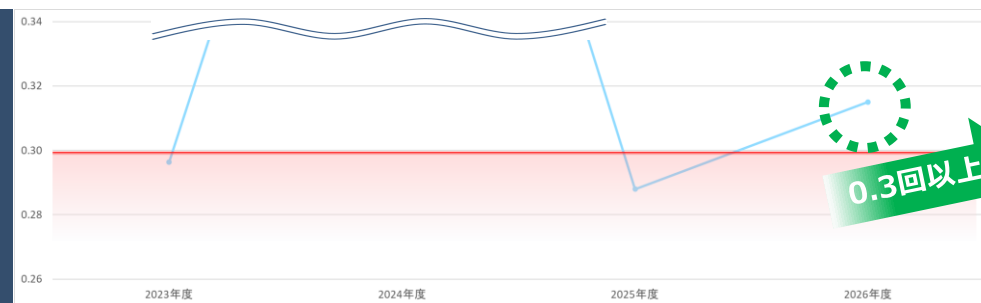
資本コストと資本効率性に対する現状認識



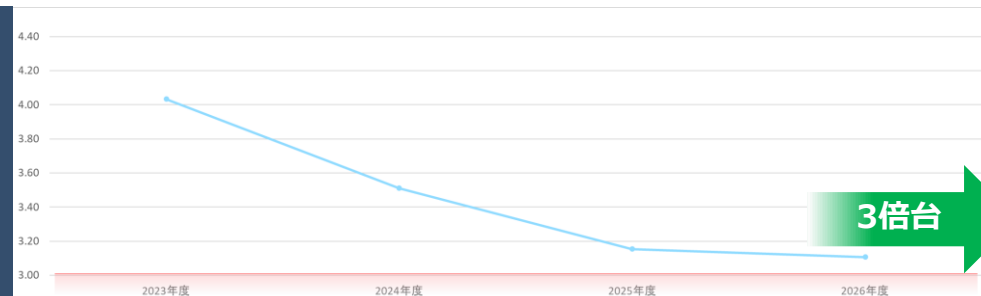
当期純利益率(%)



総資産回転率(回)



財務レバレッジ(倍)



<参考> 財務KPI (ROEについて)

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画(2024~2026年度)」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」再掲

- 250ホテル体制を構築し、収益性を高めていくとともに、不動産回転型ビジネスによる持続的なキャピタルリサイクルを実現し、下記のとおり、資本効率や最適資本構成を再設定。
- まずは恒常的にROE 8%を達成し、2035年度に10%以上を目指していく。

アウトプット (財務KPI)

ROE

恒常的に8%を達成
(2035年度に10%以上を目指す)

株主資本コスト
7.2%と認識

① 収益性 (売上高純利益率) 9%以上

- 不動産回転型ビジネスの実施、250ホテル体制の構築 等
- デジタルを活用した業務改革 等

2035年度 営業利益
1,000億以上

② 効率性 (総資産回転率) 0.3回以上

- 不動産回転型ビジネスの実施、キャピタルリサイクルの実現
- 資本コストを意識した投資、ROIC経営の実施
 - ハードルレートを3.13%と設定し、各セグメントが事業別ハードルレートを超えるよう、事業ポートフォリオマネジメントを実施

ROA
2.7%以上

③ 安全性 (財務レバレッジ) 3倍台

- 大規模開発や新規物件の取得など一定程度のレバレッジをかけるとともに、流動化や事業別ハードルレートを活用した投資の厳選により負債を圧縮
- リゾート開発におけるJV等、借入以外の資金調達手段の活用
- 効率性と安全性に配慮しながら、バランスシートをコントロールし、適宜機動的な資本政策(増配や自己株式の取得)を実施。

自己資本比率
25-30%

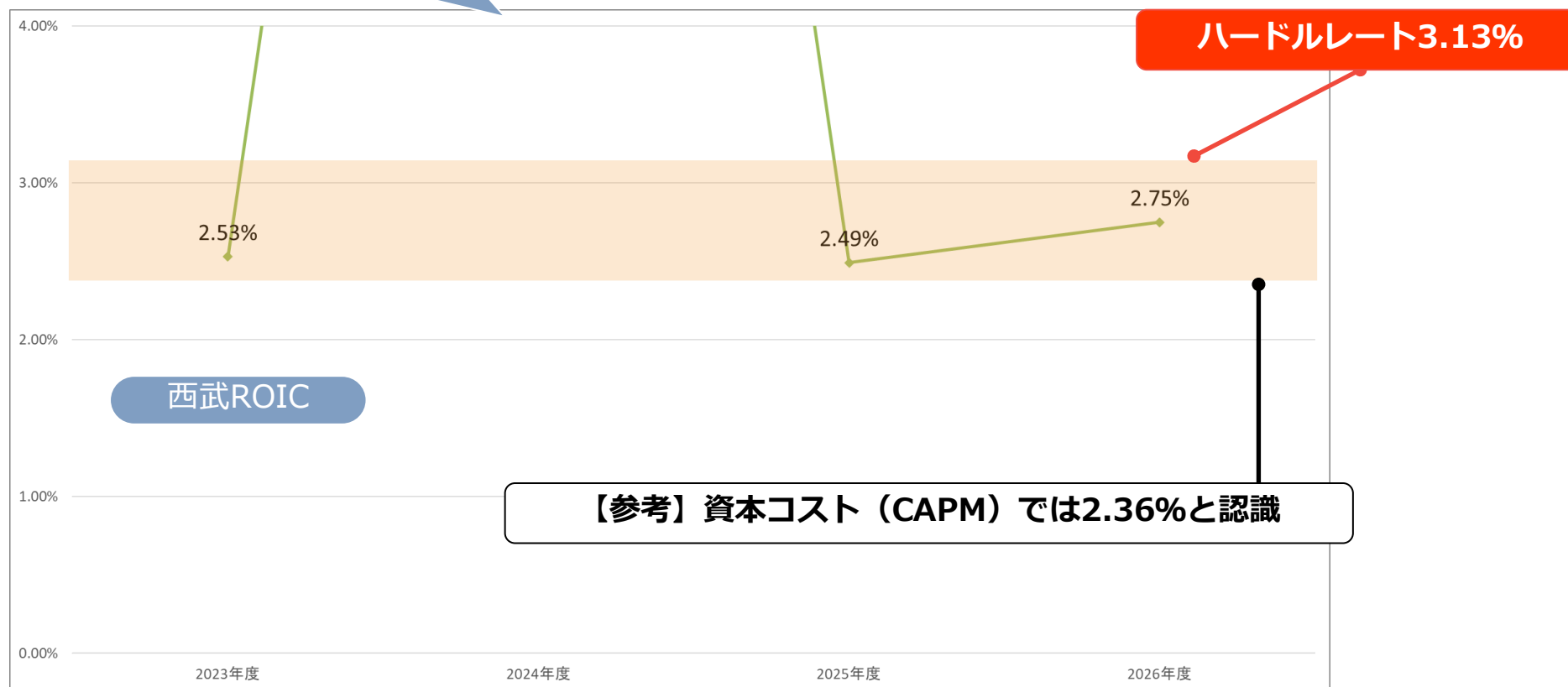
A格を維持

ハードルレートと資本効率性に対する現状認識

- 中計3カ年を含めた直近5年間における西武ROICは、紀尾井町流動化の影響が反映される2024年度を除くとハードルレートを上回ることを現時点で見込んでいない。西武ROICの向上に向けて、営業利益の伸長（収益性）と資産構成の選別（効率性）の向上が急務である。

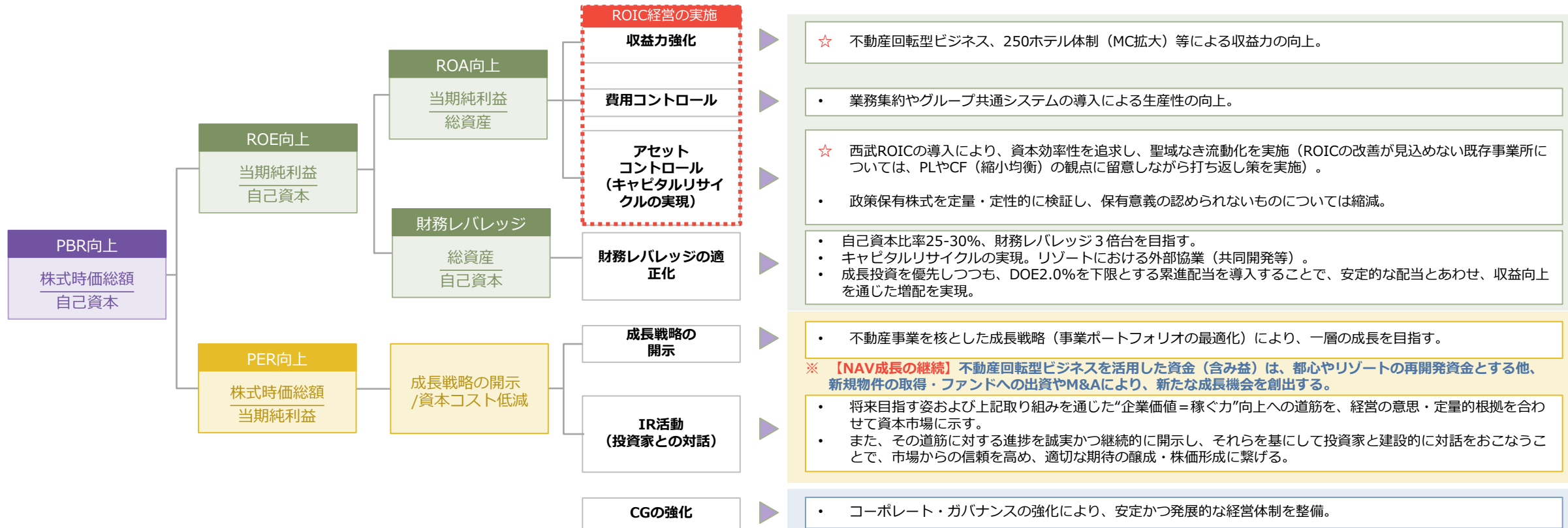
2024年度では、
紀尾井町流動化により
西武ROICが16.09%と上昇

$$\text{西武ROIC} = \frac{\text{NOPAT} \quad (= \text{営業利益} \times (1 - \text{税率}))}{\text{投下資本} \quad (= \text{有形} \cdot \text{無形固定資産} + \text{販売用不動産})}$$



収益力・効率性強化の両立に向けて

収益力・効率性強化の両立に焦点を当て、3点の課題解決（不動産回転型ビジネスの加速、ホテル・レジヤ事業の利益率向上、各事業所の収益力・資本効率性の改善）に引き続き注力する。



収益力・効率性強化の両立に向けて

不動産回転型 ビジネスの加速

収益力強化

- 新規取得13件、エクイティ投資6件を実施、不動産価値向上に向けたバリューアップを実行
- 新規取得・バリューアップに継続して注力、既存計画の戦略的実行と保有物件の最有効活用を加速、ROE・ROICの向上およびNAV成長を追求

費用コントロール

- 不動産事業4社体制によるPM業務受託等を拡大、各機能の生産性向上を加速
- 4社体制の深化により効率化と収益最大化を両立、専門性強化を通じ、外販収益（グループ外）の獲得を強化

アセットコントロール (キャピタルリサイクルの実現)

- 保有物件の流動化を実施、流動化で得た資金を成長投資・借入金返済・株主還元へ充当
- モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社およびPRIME Asiaとの共同SPCの運用を継続、西武ファンドの活用により、持続的なキャピタルリサイクルを実現

ホテル・レジャー事業 の利益率向上

収益力強化

- エースホテル事業取得等によるネットワーク拡大、国内ホテル業を中心にインバウンド需要を取り込み成長
- 250ホテル体制の構築を着実に実行、戦略的バリューアップによる体験価値創出と収益力強化を徹底

費用コントロール

- SPGR会員向け施策および顧客データの蓄積による分析・接遇の高度化を実現
- データ活用による質の高いオペレーションを展開、会員数拡大とロイヤル顧客の醸成を加速

アセットコントロール (キャピタルリサイクルの実現)

- 品川プリンスホテルをはじめとしたバリューアップ投資を計画通り着実に実施
- ホテル数増加によるフィー収入の拡大、戦略的バリューアップとモニタリングを通じ、資本効率を最大化

各事業所の収益力・ 資本効率性の改善

- ホテル・レジャー事業におけるRevPAR向上につながる設備投資の実施など、資本効率性の改善は一定程度図れたものの、西武ROICとハードルレートとのギャップを埋めていく必要がある状況
- 収益力向上に向けた計画がない物件はバリューアップまたは流動化による資本創出を通して、ROE・ROIC向上やNAV成長に直結させる。また、企業価値向上に向けた資本創出・資本効率性の改善を企図して、政策保有株式の売却計画を整理する。

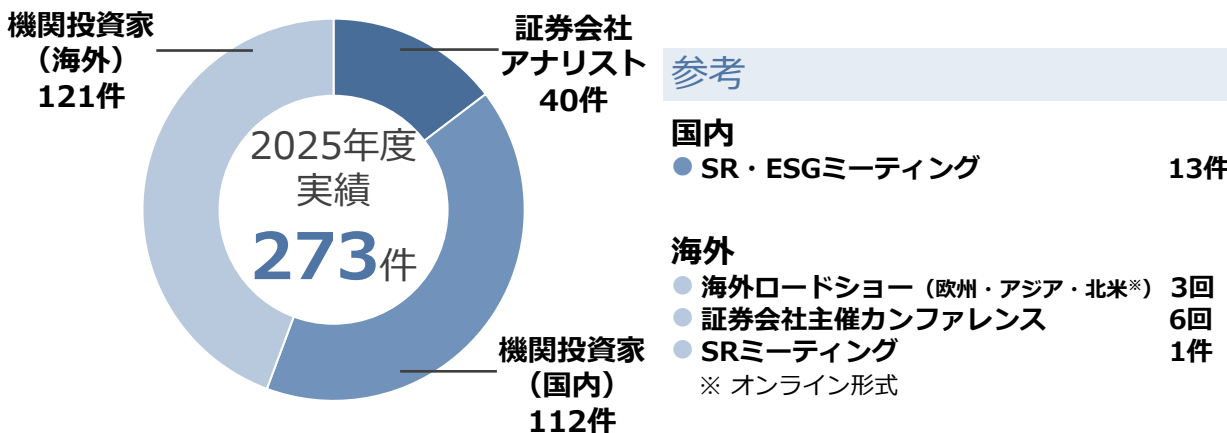
IR活動（投資家との対話）

株主・投資家の皆さまからのご意見を真摯に受け止め、経営に活かすことが重要と認識し、建設的な対話を通じて企業価値・株主価値の向上に取り組む。

対話の実施状況

主な対話機会	主な対応者	回数（2025年度）
株主総会	全ての取締役及び監査役	1回
決算説明会・Web会議	CEO、COO、取締役（IR・経理・財務担当執行役員）、IR部長	4回
テーマ別ミーティング・セミナー	COO、社外取締役、取締役、事業会社社長、事業戦略部門責任者	5回
証券会社アナリスト個別取材	取締役（IR・経理・財務担当執行役員）、IR部長	40件
パーセプションスタディ（機関投資家意識調査）	—	1回 （対象10機関）
個人投資家向け説明会	COO、取締役（IR・経理・財務担当執行役員）、IR部長	4回
機関投資家との個別面談	COO、取締役（IR・経理・財務担当執行役員）、社外取締役、IR部長	233件 （130機関）

個別対話件数の内訳



Copyright © SEIBU HOLDINGS INC. All Rights Reserved.

対話の主なテーマや関心事項

- ・ 現状株価に対する認識、現状NAVの認識と今後の成長ポテンシャル
- ・ キャピタルリサイクル（不動産流動化、都心やリゾートの開発などへの再投資）実行の時間軸や体制の構築状況、投資リターンへの考え方、物件取得の状況、キャピタルアロケーションの方針、資本効率性目標達成の時間軸
- ・ ホテル業の収益性向上、ブランド価値向上、運営ホテル数拡大に向けた戦略・取り組み
- ・ 鉄道業の収益向上、運賃改定に対する考え方
- ・ 金利・為替動向、建築費の高騰など不動産開発における事業環境、人手不足、地政学リスクなどの環境変化に伴う影響と対応
- ・ コーポレート・ガバナンスにおける課題や期待
- ・ 人財の確保及び育成を含めた人財戦略（人的資本）の取り組み、経営戦略と人財戦略のつながり

対話内容の社内へのフィードバック

共有先	頻度	主な内容
取締役会	2回/年	- 株価や関連指標、資本市場の動向、株主の状況 - IR活動の計画・進捗、外部からの評価
	適宜	- 対話で得られた意見、提案、期待などのコメント - 海外IRやSR面談、パーセプションスタディの実施報告
CEO、COO、経営戦略・事業戦略責任者、事業会社社長等	12回/年	- 株価や関連指標、資本市場の動向 - 対話で得られた意見、提案、期待などのコメント

対話内容を踏まえた主な対応

経営戦略・事業戦略の実行、情報開示の充実

- キャピタルリサイクル（成長投資、流動化）の進捗・方針の開示、投資計画の投資効果の開示等、成長戦略の解像度を向上する情報開示への取り組み
- NAV成長の実現に向けて、事業環境等も踏まえた開発・投資プロジェクトの検討・推進、流動化計画のアップデート

コーポレート・ガバナンスの強化

- 取締役会のスキル構成の検討（不動産事業に関する知見を有する社外取締役候補の選定）
- 政策保有株式の縮減計画の検討

対話機会の拡充

- 機関投資家・アナリストと社外取締役との直接対話の場としてスモールミーティングを開催

Appendix

価値創造ストーリー

2025年5月14日公表資料「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」および資本コストや株価を意識した経営の進捗について」再掲

- 不動産事業を核とした成長戦略をベースに、顧客価値を提供（アウトプット）し、ありたい姿（アウトカム）を実現することでトータルステークホルダーサティスファクションを向上させていく。



＜本資料の取り扱いについて＞

本資料に記載されている当社グループの業績予想、目標、計画、予想その他の将来情報については、本資料の発表日時点において入手可能な情報に基づき作成した当該時点における当社の判断又は考えに過ぎず、実際の当社グループの業績、財政状態その他の結果は、国内外の政治、経済、金融情勢の変動や、今回公表計画において意図する施策の状況その他の本資料の作成時点で不確実な要素等により、本資料の内容又は本資料から推測される内容と大きく異なる場合があります。