

西武グループ中期事業計画 (2015-2017年度)

株式会社西武ホールディングス (9024)

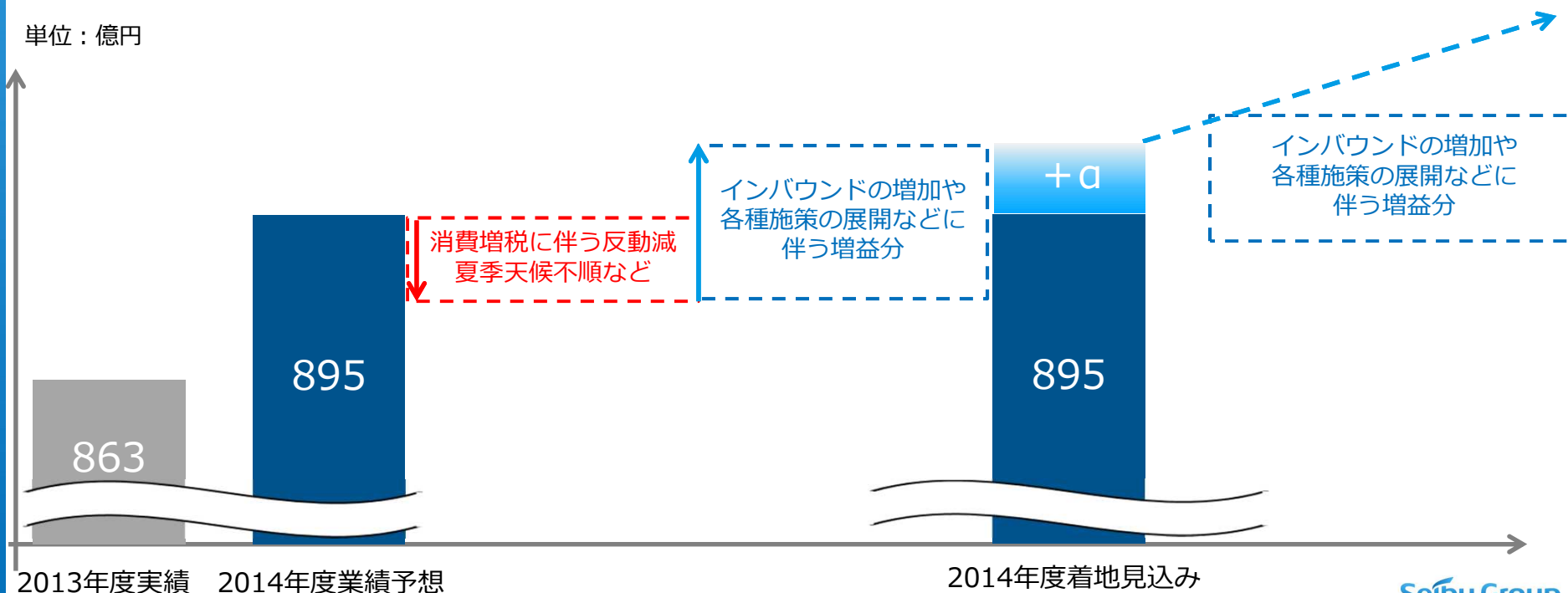
<http://www.seibuholdings.co.jp/>

2015年2月26日

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。

現行中期事業計画(2014-16年度)の振り返り EBITDA（償却前営業利益）について

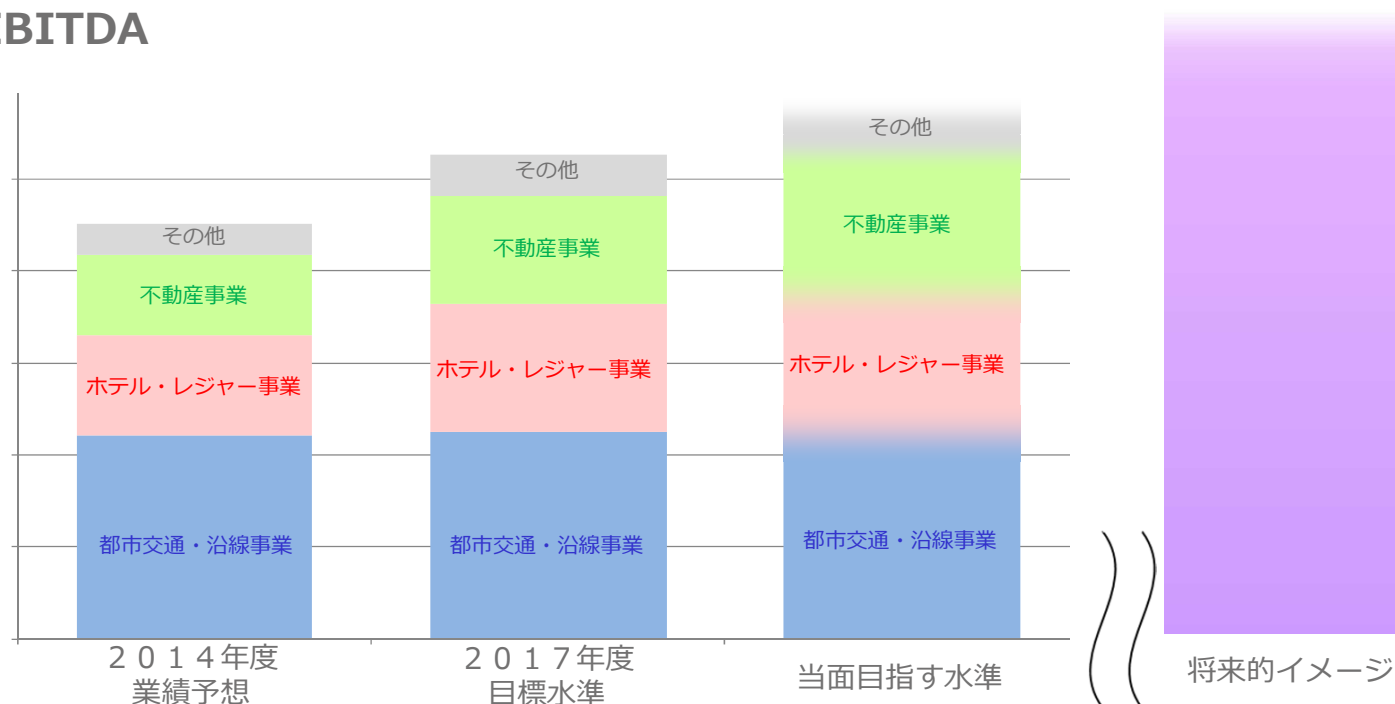
2014年度のEBITDA（償却前営業利益）については、消費税増税による駆け込み需要の反動や夏季の天候不順による影響などがあったものの、国内景気の回復や訪日外国人旅行者の増加などを背景として、各種営業施策を実施したことなどにより、期初予想（2014年5月13日公表）を上回る着地を見込む。来期以降についても、消費マインドの低下や海外景気の下振れなど不透明な要因は存在するものの、訪日外国人旅行者の増加や政府の経済政策の効果発現、北陸新幹線および北海道新幹線の開業、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催など当社グループを取り巻く事業環境は好調さが継続するものと見込む。このような事業環境を踏まえ、また、後述の各事業における施策を織り込み、「中期事業計画」を策定。



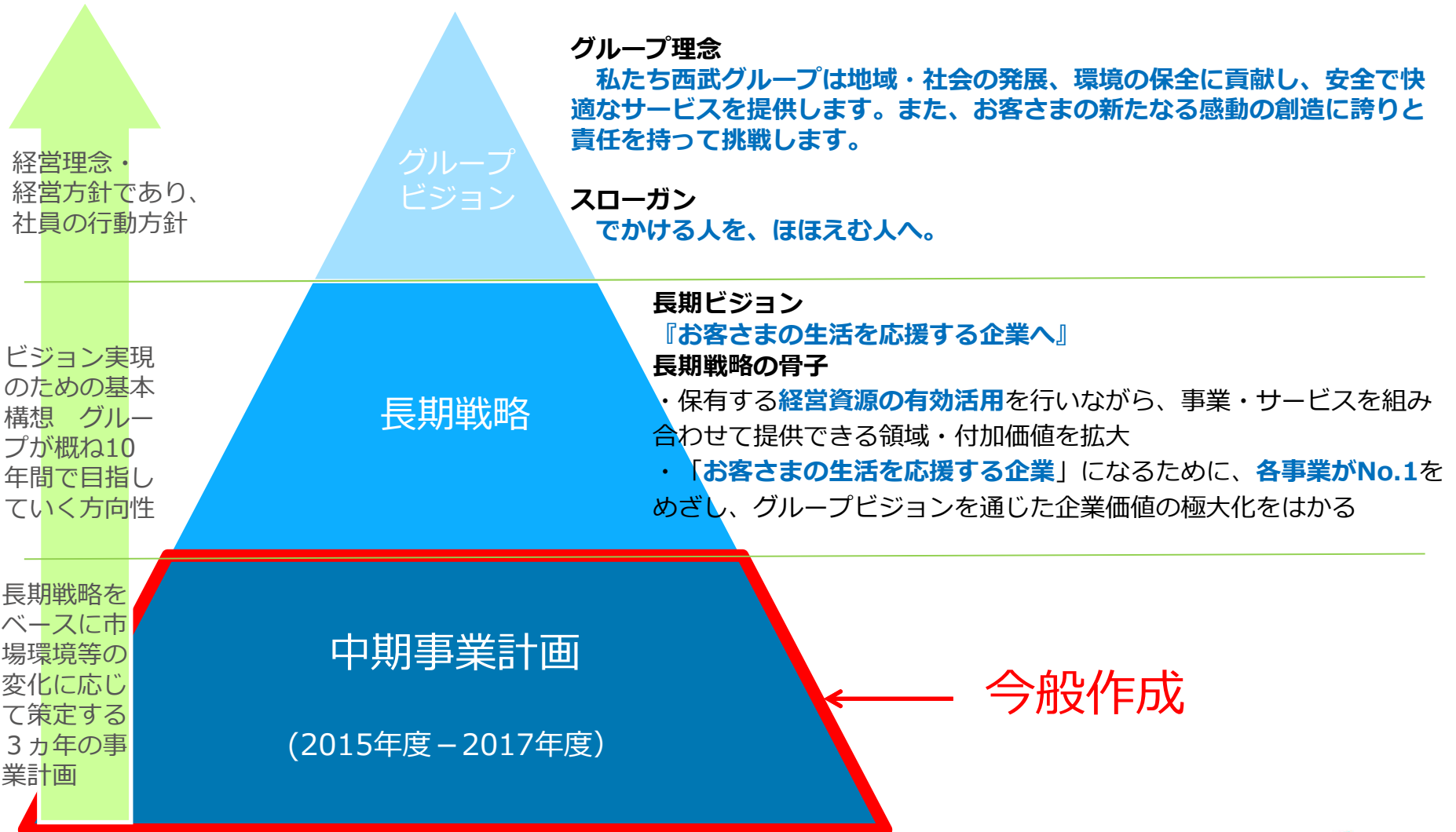
中期事業計画(2015-17年度) 当面目指す水準について

	2014年度 (15/3期) 業績予想	2017年度 (18/3期) 目標水準	当面目指す水準
営業収益	4,881億円	5,300億円	—
EBITDA	895億円	1,054億円	1,100億円以上
ネット有利子負債	8,220億円	9,270億円	—
ネット有利子負債/EBITDA倍率	9.2倍	8.8倍	8.0倍以下

EBITDA



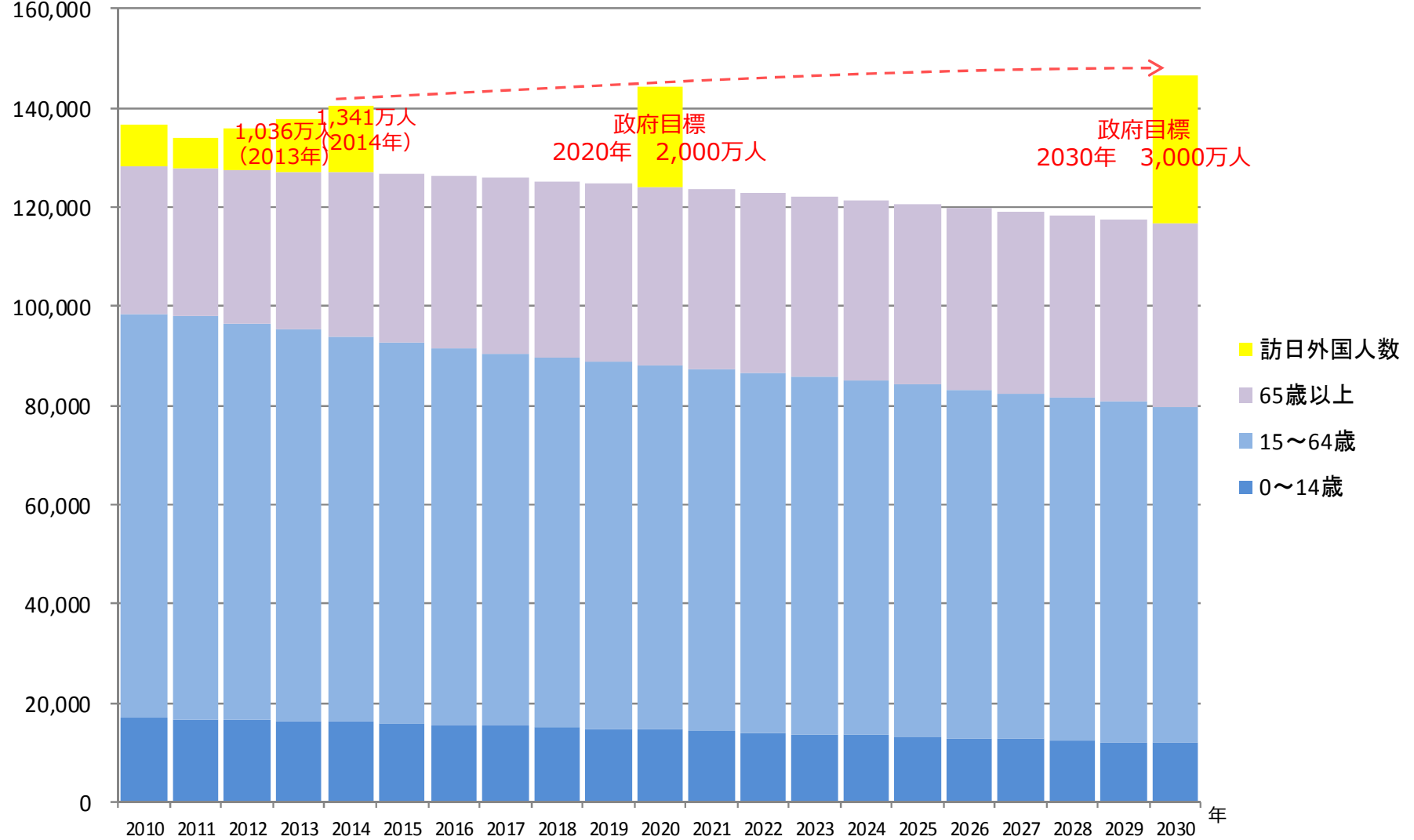
持続的な成長を果たすため、都市交通・沿線事業の安定的なキャッシュフローをベースに不動産開発等を推進するとともに、ホテル・レジャー事業の収益力を継続的に強化



需要動向および事業環境の変化

単位：千人
160,000

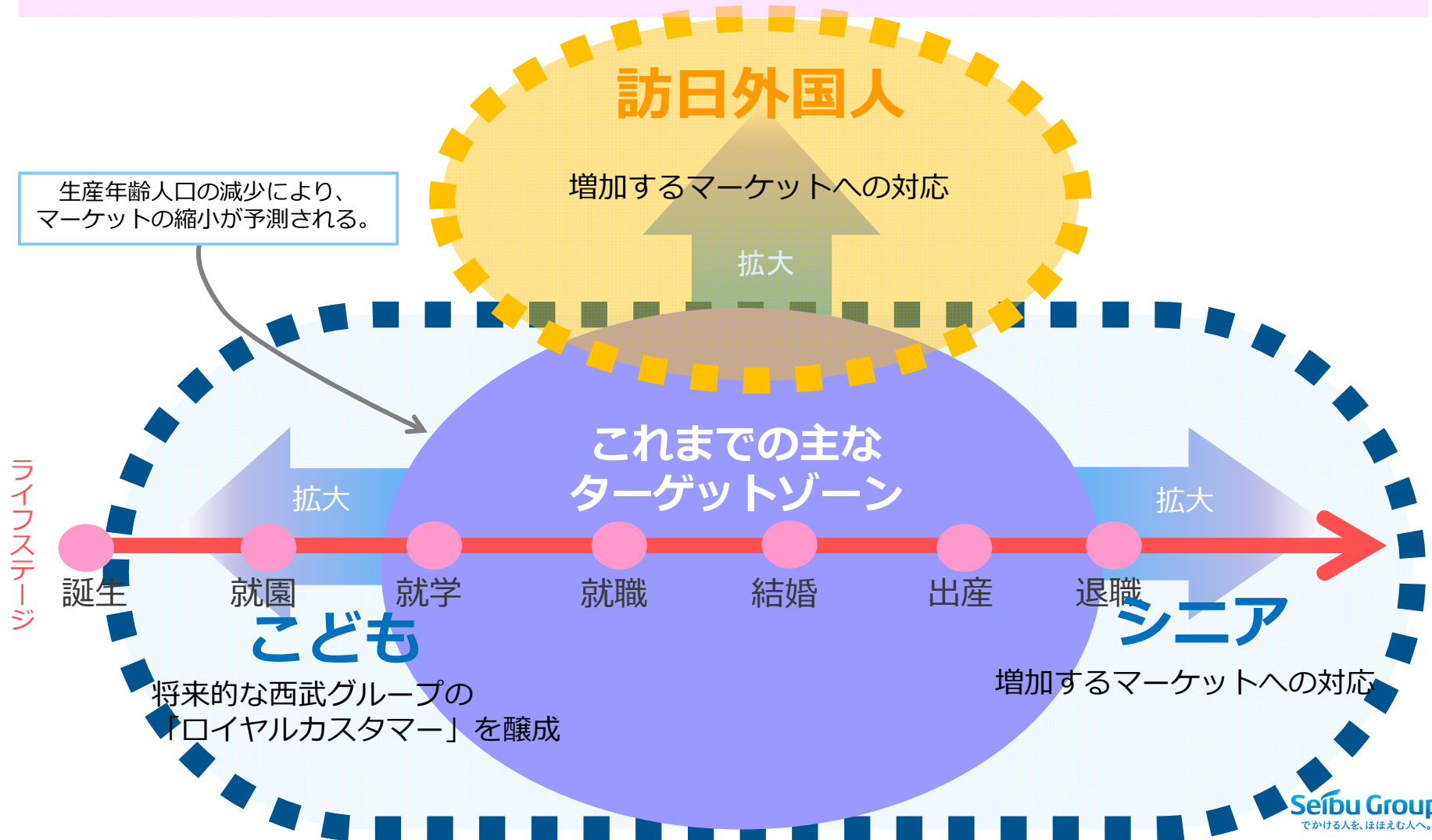
出所：人口問題研究所データを加工



⇒日本の人口予測によると、総人口は右肩下がりに減少する見込み。

一方、老年人口（65歳以上）は増加傾向。また、新たな需要として訪日外国人の増加が見込まれる。

さらなる成長のためには、人口構造の変化、訪日外国人数の増加といった
パラダイムシフトへの対応が必要。



『強みを活かして、最強の西武グループへ』

- 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 更なる成長へのシフトチェンジ

➤ 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し、長期的な事業基盤の確立をはかり、さらなる収益機会を創出。

➤ 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～

従前より実施してきた既存事業における損益改善をはかるための、抜本的なコスト構造改革およびポートフォリオ組み換えによる資産の有効活用などを引き続き行い、効率的な経営を実現。また、徹底的に無駄を削減し、システム化をはかることなどにより、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。

西武グループ

都市交通・沿線事業

ホテル・レジャー事業

不動産事業

その他事業

インバウンドへの取り組み（増加する需要への対応）

～『観光大国ニッポン』の中心を担う企業グループへ～

訪日外国人の増加というビジネスチャンスをとらえ、上記スローガンのもと、ホテル・レジャー事業をはじめとして、複合的なサービス提供が可能という強みを最大限発揮し、インバウンドの獲得強化を目指す。

【主な取り組み】

- プリンسホテルのインバウンド客をグループ内施設に送客し、回遊を狙う。
- 重点エリア（都内シティ・西武鉄道沿線・軽井沢・伊豆箱根）においてもグループ内での回遊性を高める。
- 重点エリアを優先的に、Free Wi-Fiや多言語表記、外国語対応スタッフ、ご案内サービスの強化、宗教対応などを推進し、受入態勢の整備をおこなう。
- 西武グループのCMやSNS等を活用したプロモーションを強化するとともに、プリンスホテルの海外拠点や現地商談会を通じ、さらなる取り込み強化をはかる。

シニア向けビジネスの強化（増加する需要への対応）

グループの多種多様な事業特性を活かしてシニア世代の外出や旅行を促進するとともに、日常生活におけるニーズをとらえたサービスの提供を目指す。

こども向けビジネスの強化（ロイヤルカスタマーの育成）

少子化が進んでいる現状においてもお子さまの「たくさんの貴重な体験をする瞬間」「家族で過ごす大切な瞬間」を提供し、継続的かつ幅広いサービスの提供を目指す。

都市交通・沿線事業 (西武鉄道(株)、西武バス(株)、西武ハイヤー(株)など)

Seibu Holdings

グループにおける役割 企業価値向上の源泉



長期ビジョン

「活気あふれる都市へとつながる、洗練された街と自然の潤いが両立した沿線」

【3カ年の戦略】

沿線エリアにおける圧倒的な交通網を活かし、沿線およびグループの魅力を発信することにより目指すべきエリア像の実現と安定した収益確保に努める。

I 安全・安心をベースとした、お客さま満足度の高いサービスの提供

- ・ 中井～野方間および東村山駅付近等、新宿線の連続立体交差化着手
- ・ 池袋駅をはじめとし、可動式ホーム柵の設置など、駅構内におけるさらなる安全強化
- ・ 自然災害の被害最小化を企図した、鉄道構造物耐震補強
- ・ 池袋駅リニューアルなど主要ターミナル駅の利便性向上
- ・ 新型通勤車両の導入および新型特急車両の導入 など

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

都市交通・沿線事業 (西武鉄道(株)、西武バス(株)、西武ハイヤー(株)など)

II インバウンド誘客の強化

- ・ 海外の鉄道会社および旅行会社との連携強化によるセールス強化
- ・ インバウンド旅行者向け、企画乗車券の販売
- ・ (仮称) ツーリストインフォメーションセンター、Wi-Fi環境、タブレット、言語表記などインフラ整備の強化 など

III 地域イベント施策等による沿線内外からの誘客

- ・ TVCMによる沿線観光PR強化
- ・ 観光列車の導入
- ・ 秩父エリアの魅力向上を企図した、秩父仲見世リニューアル など

なお、上記施策等を実施することにより、3ヵ年目の旅客輸送人員は2014年度比約280万人の増加を目指す。

IV バス事業における利便性向上

- ・ IC定期券の新設
- ・ 都内プリンスホテルを起点とした高速バス輸送によるグループ関連地域への輸送強化 など



池袋駅リニューアル イメージ

ホテル・レジャー事業 (株)プリンスホテル、(株)横浜八景島など

Seibu Holdings

グループにおける役割 企業価値向上の原動力



長期ビジョン

「総合力で業界No.1※ホテル・レジャー事業会社としての地位を確立」

※売上No.1・収益力No.1・顧客感動度No.1・グローバル展開力No.1

【3カ年の戦略】

インバウンド需要の確実な獲得、生涯顧客化の推進、戦略的設備投資によりパラダイムシフトへ対応し、シフトチェンジによる成長の加速化をはかる。

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
- ・案件管理の高度化 など

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

ホテル・レジャー事業 (株)プリンスホテル、(株)横浜八景島など

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
(各エリアのグランドデザインに基づき、強みを活かした大規模なバリューアップ投資の検討・実施)
- ・ 恒常的な客室改装の実施
- ・ 生涯顧客化の推進
- ・ エプソン品川アクアスタジアムのリニューアル、仙台うみの杜水族館開業、上越市立水族博物館の指定管理受託 など

III 日本のおもてなしを世界に発信

- ・ 増加するインバウンド需要の確実な獲得
- ・ 海外における新規ビジネスの拡充(海外ホテルとのアライアンス、M/C・F/Cによる出店) など

なお、上記Ⅱ・Ⅲの施策等により、
3カ年目のホテル全体のRevPAR（販売可能客室1室あたりの売上＝客室稼働率×平均販売室料）は、
2014年度比約16%の増加を目指す。



函館大沼プリンスホテル・箱根仙石原プリンスホテル改装イメージ



仙台うみの杜水族館イメージ  Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

不動産事業 (株)西武プロパティーズなど

Seibu Holdings

グループにおける役割 企業価値向上の鍵



長期ビジョン

「グループ保有不動産の有効活用により、潜在的な収益力を顕在化」
～不動産賃貸業を軸としたビジネス展開～

【3カ年の戦略】

アセット戦略・エリア戦略に基づき、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する。

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(グランドプリンスホテル赤坂跡地開発計画)の着実な計画推進およびPMサポート会社との連携による運営体制の構築と開業準備
- ・池袋日本社ビル建替え計画の推進
- ・所沢エリア(東口・西口)開発計画の推進
- ・都心エリア開発計画の推進 など

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

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
- ・ 軽井沢エリアにおける収益力のさらなる向上 など

III 新規事業分野・成長分野への積極的な取り組み

- ・ インバウンド獲得のためのマーケティング手法の確立
- ・ 人口の質的・量的変化を先取りした新規事業分野への取り組み推進
- ・ emilive（賃貸マンション）の積極的な展開 など

なお、上記施策等により、賃貸物件の貸付面積を3カ年で商業施設約24千㎡（+11%）、オフィス・住宅約105千㎡（+157%）の増加を見込む。



エミリブ池袋



エミオ石神井公園



グランエミオ大泉学園 イメージ

不動産事業 (株)西武プロパティーズなど 主要開発案件



開発イメージ

東京ガーデンテラス (グランドプリンスホテル赤坂跡地開発計画)

～みどりと歴史に抱かれた『国際色豊かな複合市街地』～

開業予定：2016年夏頃

用途：オフィス・ホテル・住宅・商業ほか

(ホテルについては「ザ・プリンスギャラリー-東京紀尾井町」として、
(株)プリンスホテルが運営)

敷地面積：約30,400㎡

延床面積：約227,200㎡

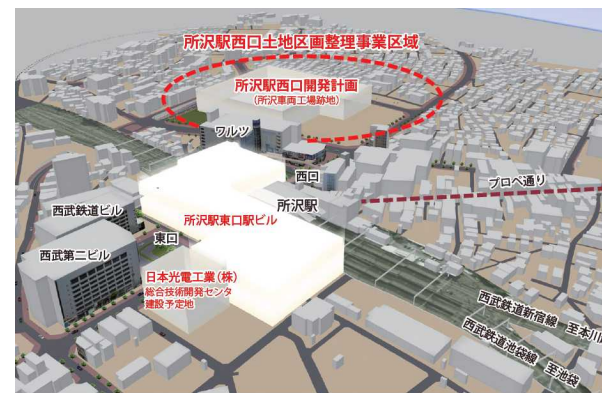
池袋旧本社ビル建替え計画

竣工予定：2019年3月頃

用途：オフィス・商業ほか

敷地面積：約5,530㎡

延床面積：約50,084㎡



開発イメージ

所沢駅東口駅ビル計画 所沢駅西口開発計画

【東口】

竣工予定：2020年春

主用途：商業

敷地面積：約13,000㎡

【西口】

敷地面積：約59,000㎡

(所沢車両工場跡地)

建設事業・ハワイ事業 (西武建設(株)、西武造園(株)、プリンスリゾーツハワインクなど)

Seibu Holdings

建設事業

グループにおける役割

企業価値向上のサポート



【3カ年の戦略】

需要増加機会を活かし、選別受注・集中購買で利益体質のさらなる強化をはかる。

- ・強みが活かせる分野での選別受注や、計画受注による受注段階での利益率改善により、利益率の向上を目指す。
- ・集中購買を強化、取扱額を増やすことでさらなる経費削減をはかる。

ハワイ事業

グループにおける役割

グループのブランドリーダー



【3カ年の戦略】

不動産事業の再開と戦略的設備投資により業績の向上をはかる。

- ・不動産事業は、宅地転用可能な土地の開発・販売の実施を計画。
- ・マウナケアビーチホテルは「オートグラフコレクション」加盟による米国人客への訴求を強化。その他のホテルについてはリニューアル投資等により、魅力を訴求。

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

その他事業
(伊豆箱根鉄道(株)、近江鉄道(株)など)

Seibu Holdings

伊豆箱根事業

グループにおける役割

地域に根ざした安定した事業展開



【3カ年の戦略】

バス・タクシーを含めたインバウンド取込を強化するとともに、介護事業を収益の柱へ。

- ・インバウンド需要を獲得するため、セールス・受け入れ態勢のさらなる強化により、収益拡大を目指す。
- ・介護施設「エミーズ」の独自性を打ち出した営業戦略により地域での定着をはかる。

近江事業

グループにおける役割

地域に根ざした安定した事業展開



【3カ年の戦略】

地域と一体となって不動産開発を着実にこなうとともに、インバウンドに対する取り組みを強化し、安定した収益確保。

- ・駅前開発などにより、地域の活性化および収益基盤の安定化をはかる。
- ・関西圏におけるインバウンドの取り込み強化により、収益拡大を目指す。

Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

その他事業
(株)西武ライオンズなど

Seibu Holdings

西武ライオンズ

グループにおける役割

グループのイメージリーダー



【3カ年の戦略】

常に優勝を狙えるチーム作りに努めるとともに、新たな「西武ファン」獲得に取り組む。

- ・ チーム強化に努めるとともに、西武プリンスドームの魅力を向上させ、お客さまの満足度向上をはかる。
- ・ コンサート獲得やドーム周辺の魅力向上に取り組むことで、通年でのエリア全体の活性化をはかる。



**ガチで戦う、
マジで熱く。**
それがライオンズだ!



Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

計数計画について

(金額単位：億円)

	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度		
	業績予想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
売上高	4,881	4,987	+105	5,102	+114	5,300	+198	+418
営業利益	483	543	+59	446	▲97	540	+93	+56
EBITDA	895	956	+60	921	▲34	1,054	+132	+158
経常利益	394	461	+67	335	▲125	418	+82	+24
当期純利益	273	325	+52	212	▲112	298	+85	+24
総資産	14,737	15,700	+963	16,550	+849	16,807	+257	+2,070
自己資本	2,984	3,416	+432	3,566	+149	3,806	+239	+822
ROE	9.2%	9.5%	+0.4%	5.9%	▲3.6%	7.8%	+1.9%	
EBITDAマージン	18.3%	19.2%	+0.9%	18.1%	▲1.1%	19.9%	+1.8%	

売上高については、3カ年で+418億円の計画。インバウンドの増加を追い風としたホテル・レジャー事業および東京ガーデンテラス（グランドプリンスホテル赤坂跡地開発計画）の開業に伴う不動産事業の増収などにより成長。

EBITDAについては、3カ年で+158億円の計画。上記増収に伴う増益が主要因。2016年度は、東京ガーデンテラスの開業費用やホテルの耐震補強工事に伴う営業休止などにより、一時的に減少。

経常利益については、3カ年で+24億円の計画。将来の成長に資する設備投資の増加や、東京ガーデンテラスの竣工等により、支払利息の増加等があり微増。

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

計数計画について

(金額単位：億円)

	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度		
	業績予想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
ネット有利子負債	8,220	8,340	+120	9,230	+890	9,270	+40	+1,050
EBITDA倍率	9.2	8.7	▲0.5	10.0	+1.3	8.8	▲1.2	▲0.4

3カ年では、東京ガーデンテラスの竣工や、池袋旧日本ビル建替え計画等の大型プロジェクトの進捗により資金需要が本格化することから、ネット有利子負債は増加傾向も巡航ベースでは減少。一方で、バリューアップ投資によるEBITDAの伸長に伴いEBITDA倍率は2017年度で9倍を切る水準で推移。

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

(金額単位：億円)

	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度	
	業績予想①	予算②	前期比	計画③	前期比	計画④	前期比
設備投資	753	1,114	+361	1,359	+245	808	▲551

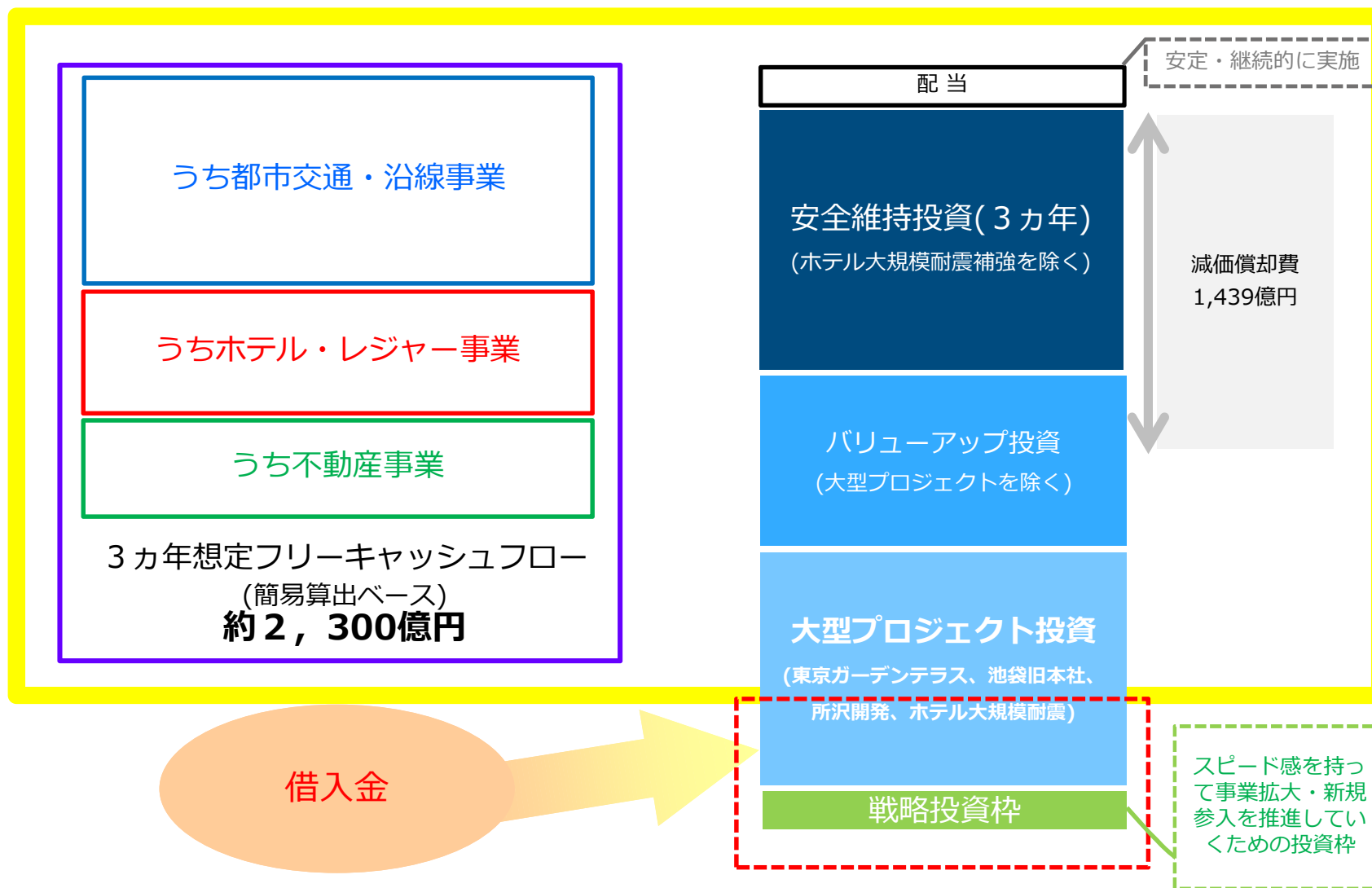
3カ年のグループ総額で、3,281億円を計画。

新中期計画期間内に竣工する東京ガーデンテラスをはじめとして不動産事業で将来の飛躍的成長に資する大型投資を実施するほか、ホテル・レジャー事業における大規模耐震補強を計画しており、これらの要因を勘案すると巡航ベースで総額2,007億円の計画。引き続き成長に資するバリューアップ投資の実施によってEBITDAの向上をはかるとともに、実行段階での投資額の精査に努め、有利子負債の圧縮、財務体質の健全化をはかる。

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

中期事業計画期間（2015-17年度）における 資金使途の基本的な考え方について

イメージ



※ 3カ年想定フリーキャッシュフローについては、簡易的に算出

セグメント別営業収益

(金額単位：億円)

	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度		
	業績予想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	1,565	1,574	+8	1,574	+0	1,583	+8	+17
ホテル・レジャー事業	1,791	1,836	+45	1,890	+54	1,985	+94	+193
不動産事業	476	489	+13	529	+39	594	+64	+117
建設事業	934	943	+8	947	+4	964	+16	+29
ハワイ事業	151	216	+64	209	▲7	213	+4	+61
その他	373	376	+3	384	+7	396	+12	+23
連結調整額等	▲412	▲449	▲36	▲434	+14	▲437	▲3	▲25
連結数値	4,881	4,987	+105	5,102	+114	5,300	+198	+418

インバウンドの増加を確実に取り込むとともに、MICEの営業強化などによるホテル・レジャー事業および東京ガーデンテラス（グランドプリンスホテル赤坂跡地開発計画）の開業に伴う不動産事業の増収などにより、3カ年で成長。

また、ハワイ事業については、他ホテルとの提携や施設のバリューアップ投資等により増収。（1カ年目、2カ年目は不動産事業の再開などによる増収を含む。）

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

セグメント別EBITDA

(金額単位：億円)

	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度		
	業績予想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	441	446	+5	443	▲3	450	+7	+9
ホテル・レジャー事業	217	250	+32	236	▲13	278	+41	+60
不動産事業	170	176	+6	140	▲35	234	+93	+63
建設事業	12	24	+11	26	+1	27	+1	+15
ハワイ事業	11	23	+12	25	+2	24	▲1	+13
その他	32	33	+0	36	+2	41	+5	+8
連結調整額等	10	1	▲8	12	+11	▲1	▲14	▲12
連結数値	895	956	+60	921	▲34	1,054	+132	+158

増収に伴う増益が主要因。

2カ年目については、東京ガーデンテラスの開業にかかる費用の増加やホテルの耐震補強工事に伴う営業休止、将来の成長に資する経費の増加などの影響があり、一時的に落ち込むものの、3カ年目は大幅増益の計画。

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、諸比率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

(金額単位：億円)

	2014年度		2015年度		2016年度		2017年度		
	業績予想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	221	234	+12	228	▲ 5	226	▲ 1	+5	
ホテル・レジャー事業	105	134	+29	102	▲ 32	129	+27	+24	
不動産事業	131	132	+0	61	▲ 70	143	+81	+11	
建設事業	9	20	+11	22	+1	24	+1	+14	
ハワイ事業	▲ 5	4	+10	0	▲ 3	▲ 2	▲ 3	+3	
その他	7	6	▲ 0	8	+1	11	+2	+3	
連結調整額等	14	9	▲ 4	21	+11	7	▲ 14	▲ 6	
連結数値	483	543	+59	446	▲ 97	540	+93	+56	

(注) 金額は記載単位未満を切り捨てており、諸比率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

(金額単位：億円)

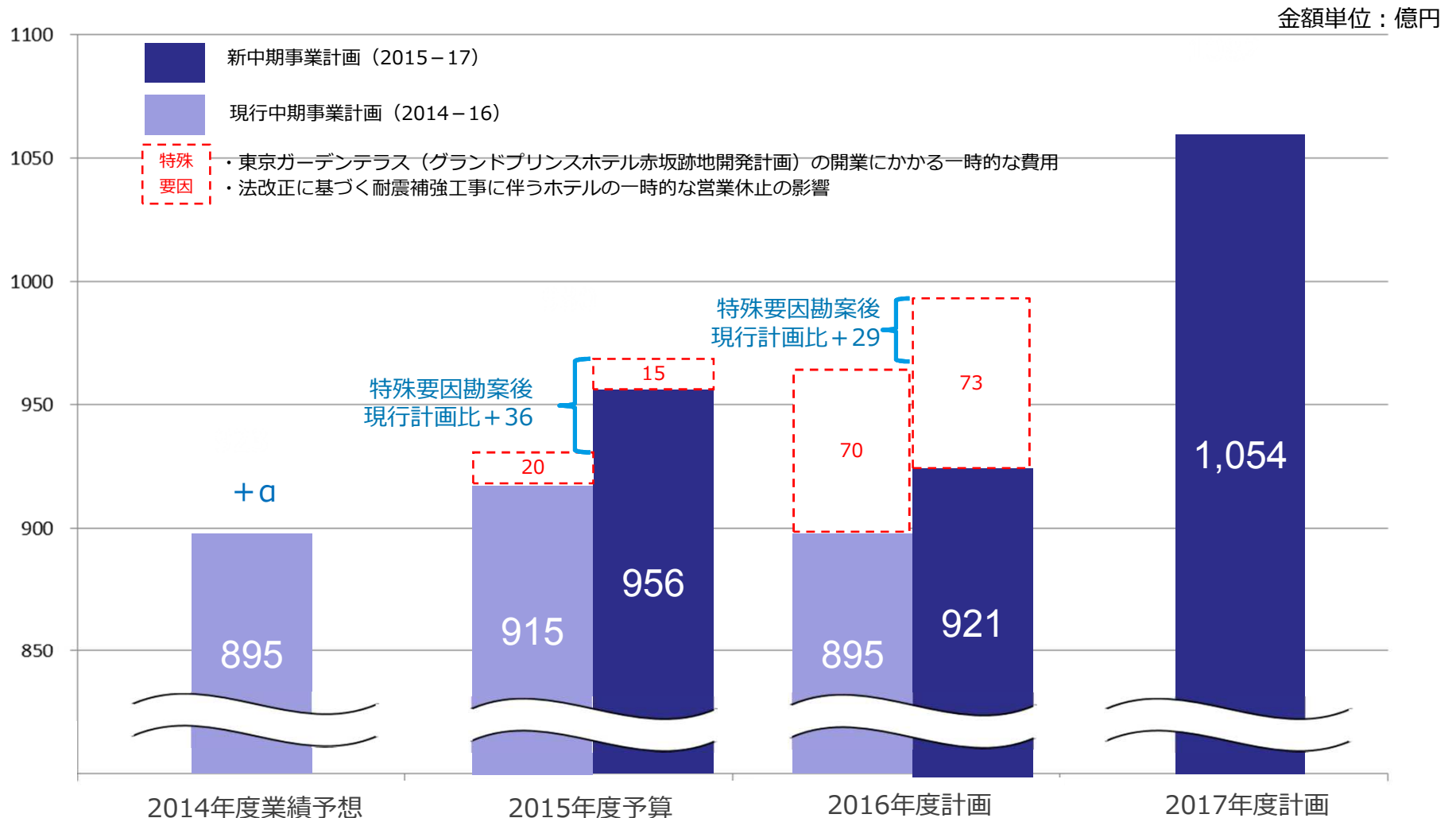
	2014年度	2015年度		2016年度		2017年度	
	業績予想①	予算②	前期比 ②-①	計画③	前期比 ③-②	計画④	前期比 ④-③
都市交通・沿線事業	265	267	+2	302	+36	265	▲ 38
ホテル・レジャー事業	156	358	+203	267	▲ 92	192	▲ 75
不動産事業	286	370	+85	596	+226	228	▲ 369
建設事業	5	8	+3	3	▲ 5	3	▲ 1
ハワイ事業	8	18	+11	79	+61	17	▲ 62
その他	33	43	+10	63	+20	51	▲ 12
戦略投資枠	-	50	+50	50	+0	50	+0
連結数値	754	1,114	+361	1,359	+245	808	▲ 551

東京ガーデンテラス（グランドプリンスホテル赤坂跡地開発計画）やホテルの耐震補強工事などにより、今期の業績予想から増加する計画。特に2カ年目は東京ガーデンテラスの竣工により増加。そのほか、スピード感を持って、機動的に事業展開をおこなうための戦略投資枠として、3カ年で150億円を計画。

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

現行中期事業計画(2014-16年度)と新中期事業計画 (2015-17年度) の比較 EBITDA (償却前営業利益) について

Seibu Holdings



足許までの業績を鑑み、好調な事業環境の継続と各種営業施策の展開により現行計画を上回る水準を計画。しかしながら、計画のなかには、退職給付費用の減少や外形標準課税の増加（2015年度 約+30億円、2016年度 約+25億円、2017年度 約+25億円）などの外的要因が存在。これらの影響はEBITDAの増加につながるものの、この影響を除いても事業本来のベースでは成長を描く計画。