

Seibu Holdings



Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。



株式会社西武ホールディングス

統合報告書

2026

目次・編集方針

西武グループは、創出価値の拡大や資本効率の向上、
資本コストの低減および成長期待の醸成により
持続的な企業価値向上を目指しています。

本報告書ではそれらを軸にロジックツリーを用いて構成することで、
各章のメッセージや取り組みにおける
企業価値へのつながりを明確にしています。



第1章 CEOメッセージ			
4 CEOメッセージ			
第2章 西武グループ独自の価値			
8 グループビジョン	12 マテリアリティ・アウトカム	16 グループビジョンの浸透・実践	
9 西武グループの歩み	13 トータルステークホルダー		
10 At a glance	サティスファクション		
11 価値創造プロセス	14 特集①：グループビジョン実現に向けて		
第3章 価値創造に向けた経営戦略			
17 長期戦略2035の全体像	18 成長ストーリー	19 財務戦略	
第4章 価値創造の仕組みと実行戦略			
24 戦略と経営資本の関係	27 特集②：不動産事業を核とした	34 デジタル戦略	
25 西武グループの強みと強化の方向性	成長戦略実現に向けて	37 人財戦略	
26 不動産事業を核とした成長戦略-全体像	29 不動産事業を核とした成長戦略		
第5章 中期経営計画・事業戦略			
43 中期経営計画の進捗状況	47 ホテル・レジャー事業	51 その他	
45 不動産事業	49 都市交通・沿線事業		
第6章 マテリアリティへの取り組み			
53 サステナビリティマネジメント	58 TCFD提言及びTNFD提言に基づく	62 安全・安心なサービス提供	
54 マテリアリティを通じた価値創造	情報開示	63 コンプライアンスと協働	
55 マテリアリティに関する目標・進捗	60 住みたいまち・訪れたいまちづくり		
56 脱炭素・資源有効活用	61 五感を揺さぶる体験創造		
第7章 コーポレート・ガバナンス			
65 コーポレート・ガバナンス体制	73 各機関の概要	79 取締役会運営・社外取締役の役割	
66 コーポレート・ガバナンス強化の変遷	74 サクセッションプラン・指名プロセス	発揮、政策保有株式	
67 特集③：コーポレート・ガバナンス	76 役員報酬	80 リスクマネジメント	
強化に向けて	77 取締役会の議題・議論内容	82 株主・投資家との	
70 役員一覧	78 取締役会の実効性	コミュニケーション	
第8章 企業データ			
83 財務ハイライト	85 非財務ハイライト	87 10年財務データ	88 投資家情報

INDEX

1	CEOメッセージ
2	西武グループ独自の価値
3	価値創造に向けた経営戦略
4	価値創造の仕組みと実行戦略
5	中期経営計画・事業戦略
6	マテリアリティへの取り組み
7	コーポレート・ガバナンス
8	企業データ

目次・編集方針

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ

特集②

不動産事業を核とした 成長戦略実現に向けて

不動産事業を統括する
取締役常務執行役員として、
不動産事業を核とした西武グループの
成長戦略と、その実現に向けた想いを発信

取締役 常務執行役員 石原 雅行

→P.27



特集①

グループビジョン実現に向けて

グループビジョンを軸とした会長とCEOの
対話を通じて、西武グループならではの
価値創造・持続的な成長を示す

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

→P.14



CEOメッセージ

CEOとして、
西武グループならではの
社会的・経済的価値の提供と、
持続的な企業価値向上に
向けた想いを発信

代表取締役社長
社長執行役員 兼 CEO 兼 COO
西山 隆一郎

→P.4



グループビジョンの実践
逆境を乗り越え、
仲間とともに
新たな感動を提供

株式会社西武・
プリンスホテルズワールドワイド
万座地区 セールス&マーケティング部
佐藤 淳子

→P.16



100年先の未来を見据えて
希少性の高い
リゾートアセットの
活用による企業価値向上

株式会社西武不動産
リゾート開発事業部
横山 慎悟

→P.31



多様な人財と共に
女性リーダーとして
新たな歴史を刻む

株式会社西武・
プリンスホテルズワールドワイド
福岡プリンスホテル ももち浜
総支配人

曾里 智恵美

→P.42



特集③ コーポレート・ガバナンス強化に向けて

コーポレート・ガバナンス会議の
新旧議長である社外取締役が、
ガバナンス強化に向けた課題認識・
実効性向上の道程を示す

独立社外取締役 有馬 充美
独立社外取締役 池田 唯一

→P.67



特別な列車を通じて
「乗る」を超えた
感動を提供し
沿線価値向上を加速

西武鉄道株式会社
鉄道本部 運輸部 スマイル&スマイル室
旅客誘致企画担当

浅野 雅明

→P.60



目次・編集方針

対話でいただいたご意見／本統合報告書への反映

西武グループの、これまでの取り組みの進捗を踏まえるとともに、主に投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからいただいたご意見・ご要望を真摯に受け止め、「統合報告書2026」を発行いたしました。今後も、皆さまの声に真摯に耳を傾け、経営のさらなる進化と情報開示の一層の充実を通じて、企業価値の向上に努めていきます。

統合報告書2025へのご意見	統合報告書2026への反映	掲載ページ
西武グループ一体での価値創出、事業間シナジーのあり方についてどのように考えているか？	西武グループならではの価値提供・価値創造 グループビジョンを軸に、西武グループならではの価値創出を目指す姿を、マネジメント対談や従業員の取り組みを通じて表現。あわせて、グループシナジーの発揮による当社グループらしい企業価値向上の方向性を明示。	CEOメッセージ →P.4 特集①：グループビジョン実現に向けて →P.14 グループビジョンの浸透・実践 →P.16
財務KPIの達成に向け、実行戦略の具体性を示してほしい。 また、情報セキュリティに関するリスクへの対応についても示してほしい。	稼ぐ力の向上・成長戦略実現への実行力 成長戦略実現への道筋や実行戦略の実現に向けた取り組みを示す。情報セキュリティなどのリスクへの対応・モニタリングや、重要案件の取締役会での議論など、実効性を担保する仕組みを発信。	西武グループの強みと強化の方向性 →P.25 特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて →P.27 デジタル戦略・情報セキュリティ体制 →P.36 取締役会の議題・議論内容 →P.77
各マテリアリティや非財務データは企業価値向上へつながっているのか？	非財務情報の経済的／社会的価値へのつながり 各マテリアリティが企業価値向上に寄与する構造を、経済的価値・社会的価値の創出の観点から図式化し、体系的に整理。人的資本については、人財戦略から企業価値向上へとつながるパスサイクルを開示。	人財戦略 ・人的資本と企業価値のつながり →P.38 マテリアリティを通じた価値創造 →P.54

編集方針

当社グループの長期的かつ持続的な成長に向けた取り組みについて、ステークホルダーの皆さまに正しく理解していただくためには、業績や事業概要、経営戦略といった財務情報に加え、人財、地域社会、環境、安全・安心、ならびにガバナンスといった非財務情報についても体系的にとらえて説明することが重要と考えています。こうした考えから、本報告書では、非財務情報の一層の充実化、財務情報との統合化をはかるとともに、国際会計基準財団（IFRS財団）の国際統合報告フレームワーク及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示／対話ガイダンス2.0」を念頭に置いた開示を試みています。なお、本報告書には、当社グループをご理解いただくため、重要性の高い情報を集約し掲載しています。より詳しい内容については、ウェブサイトをはじめ、各種コミュニケーションツールをご参照ください。



- IR情報
- 有価証券報告書
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書
- ファクトブック
- 非財務データブック

報告対象期間
2025年4月1日～2026年3月31日（2025年度）
（注）一部この期間外の事柄も報告しています

発行時期
2026年9月発行（年に1度発行）

本報告書の取り扱いについて
本報告書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、本報告書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西武ホールディングスの判断または考えに過ぎず、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、公表した計画において意図する施策の状況その他の本報告書の作成時点で不確実な要素などにより、本報告書の内容または本報告書から推測される内容と大きく異なる場合があります。

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

「西武グループならではの 価値創造プロセスを進化させ、 企業価値向上に邁進する」

代表取締役社長
社長執行役員 兼 CEO 兼 COO

西山 隆一郎

企業価値向上への責任を担い、 変化の時代を乗り越える

2026年4月、私はこれまでの社長兼COOに加え、CEOに就任し経営の最終責任を担う立場となりました。グループの舵取りを託された者として、全ての結果に対する責任の重みと、持続的な成長を実現する強い決意を日々新たにしています。

当社グループはコロナ禍による瞬間的な需要消失などにより過去最大の赤字を計上した経験から、今後も発生しうる予測不能な危機に備え、不動産事業を核とした成長を実現していく戦略へと転換、業界ではフロントランナーと評価された果断な事業改革を実行し、一定の成果を上げて現在に至っています。一方、足元ではインフレの進行や金利上昇、建設コストの高騰など、企業経営を取り巻く不確実性がこれまでにないスピードで高まっています。今後も、こうした押し寄せる環境変化に立ち止まることなく

機敏に戦略を適応させ、持続的な成長軌道を確認なものにすることが私の最大の責務です。

実際、その環境下において、2026年5月の決算発表直後に再開発プロジェクトの進捗に関する開示内容について市場から厳しい株価評価を受けましたが、当社グループの中長期的な企業価値向上への期待・確信を得ていくために、具体的な実績を確実に積み重ねていくとともに、将来の成長への道筋をもっと明確に発信していかなければならないとあらためて認識し、施策を展開しています。

CEOとして果たすべき役割については、短期的な足元の株価への対応も非常に重要ですが、事業収益力・資本効率を高め、中長期的な企業価値・株主価値を力強く、持続的に向上させることが私の使命です。市場との対話をより深め、当社グループ本来の価値と市場評価にギャップが生じている場合は、それを埋める努力を続け、結果で応えていく所存です。

また、機敏に戦略をアップデートする一方で、いかに環境が変化しようとも見失ってはならないのが、制定20周年を迎えた「グループビジョン」です。私はこれを揺るぎない



行動指針であるとともに、経営の土台でもあり、全社員が携えている「モラルコンパス」だととらえています。グループ理念に掲げる「地域・社会の発展」や「環境の保全」といった社会価値の創出が、結果として当社グループの経済価値を押し上げます。この社会価値創出と経済価値向上の両立を通じた企業価値向上に、全身全霊を懸けて取り組んでいきます。西武グループが長期戦略2035の中で追求している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も、その大きな土台の上に立った考え方です。

当社グループの潜在力を最大化する 価値創造プロセス

当社グループ最大の強みは、全国約1億㎡という広大な土地を保有し、東京都心部や軽井沢、箱根といった日本有数のリゾートに他社にはない豊富かつ希少なアセットを有し、不動産価値を自ら創造・極大化できることです。これは他社との圧倒的な差別化の源泉であると考えています。加えて、沿線人口約560万人を抱える西武鉄道の「日常」のブランドと、脈々と受け継がれる歴史の中で培ってきたプリンスホテルの「非日常」のブランドは、地域に深く根差した揺るぎない信頼資産です。

さらには、不動産と鉄道、ホテル・レジャーなどの事業を掛け合わせ、不動産価値・企業価値を自らの手で高められる独自の事業基盤や資本を有している点に、当社グループの競争優位性があります。

これらの強みを生かしてポテンシャルを発揮するため、当社グループは不動産事業を中核に据え「総合不動産業」としての歩みを進めています。資産の保有を前提とするビジネスモデルから脱却し、保有による価値向上・価値創出と、不動産流動化により価値を顕在化させながら、その得られた資金で再投資を行う「キャピタルリサイクル」との両

輪で成長するビジネスモデルへの転換です。キャピタルリサイクルの実行と、不動産事業を中心とした事業間のシナジーをより一層生みだしていくことにより、お客さまの体験価値を高めて収益力を強化し、企業価値向上へとつなげる、そして地域社会の持続的な発展に貢献していく。これが、当社グループ独自の価値創造プロセスです。

長期戦略2035の現在地と次なる成長

私たちは「西武グループ長期戦略2035」において、2035年度に営業利益1,000億円以上、ROE10%以上という目標を掲げています。その目標達成に向けて、2024～2026年度の中期経営計画においては、不動産事業が「総合不動産業」に進化することを確実なものにするべく邁進しています。

2025年4月に不動産事業4社体制が始動して以降、4社の取り組みがそれぞれ着実に進捗しています。また、2026年6月には、中古住宅の買取再販を手掛ける株式会社イーグランドを完全子会社としました。これは個人向け中古住宅市場へ本格参入し、非連続的な成長を遂げるための重要な戦略投資であり、投資規律のもとに検討をおこない、税引後IRR（内部収益率）で15～20%という投資リターンを見込んでおこなったものです。当社グループのキャピタルリサイクルによる成長戦略の一翼を担うものと確信しています。

一方で、最重要プロジェクトの一つである高輪エリアの再開発のうち高輪B-1地区開発については、建築費高騰や建設会社の施工キャパシティ不足を踏まえ、新築工事の着工を当初計画から約2年後ろ倒しする判断をしました。これは、企業価値最大化につなげる観点から、複数の建設会社が施工可能な工期に見直すことでコストの適正性を追求するということであり、資本コストを意識した投資規律に基づく判断です。投資規律の堅持は、中長期的な不動産価値を最大化するうえで妥協できない生命線です。現

在、高輪B-1地区以外的大型再開発案件についても、価値最大化を実現するべく、計画の策定あるいは行政や地域との協議などの準備を進めています。

2027年度から始まる次期中期経営計画の策定に向けては、インフレや金利上昇など、経営環境が変わっていくなかでいかに当社グループが持つ不動産の価値、そして全体の企業価値を最大化していけるかの検証や、そのためのキャピタルアロケーションに関する検討を、外部の専門的な知見を最大限活用しておこない、経営計画に反映させる考えです。そのうえで具体的な実行計画にスピード感をもって取り組んでいきたいと考えています。

キャピタルリサイクルによる成長投資の推進

成長戦略の中核は、保有資産を流動化して得た資金を新たな成長投資へ振り向ける「キャピタルリサイクル」の好循環です。「投資なくして成長なし」の信念のもとに現行のキャッシュアロケーション計画では2035年度までに総額1兆8,500億円の設備投資を計画しており、このなかには大規模再開発やホテル事業のM&A・バリューアップなどの成長投資も含まれます。一方で、建設コストの上昇などを踏まえ、今後、各プロジェクトの実施スケジュールや投資金額をタイムリーに精査し、キャッシュアロケーションをアップデートしていかなければなりません。

短期～中期的に実行する成長投資の一例が、足元においても資本効率性の高いホテルの一つである品川プリンスホテルのバリューアップです。品川エリアは長期的には建て替えも含めた大規模な再開発をおこなうことを視野に入れているなか、それまでの期間のキャッシュフローを最大化し、グループ全体の資本効率向上につなげていくために、約220億円をかけて客室を中心としたリニューアルをおこないます。またそれと同時に、品川プリンスホテルの含み益の一

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

部を実現させて別の成長投資案件に活用していくために、2027年度にはその土地の一部を西武グループとして組成予定の私募REIT（(仮称)西武REIT）に組み入れ、オフバランスする計画です。また、(仮称)西武REITへの上記以外の組み入れ物件についても順次検討を進めています。西武ファンド（私募REIT含む）は、今後のキャピタルリサイクル、すなわち不動産流動化とその資金を活用した成長投資の循環を加速させていくとともに、アセットマネジメントのビジネスも成長させていくという、当社グループの持続的な企業価値向上にとって非常に重要な役割を果たしていきます。

NAV成長を通じた潜在力の顕在化

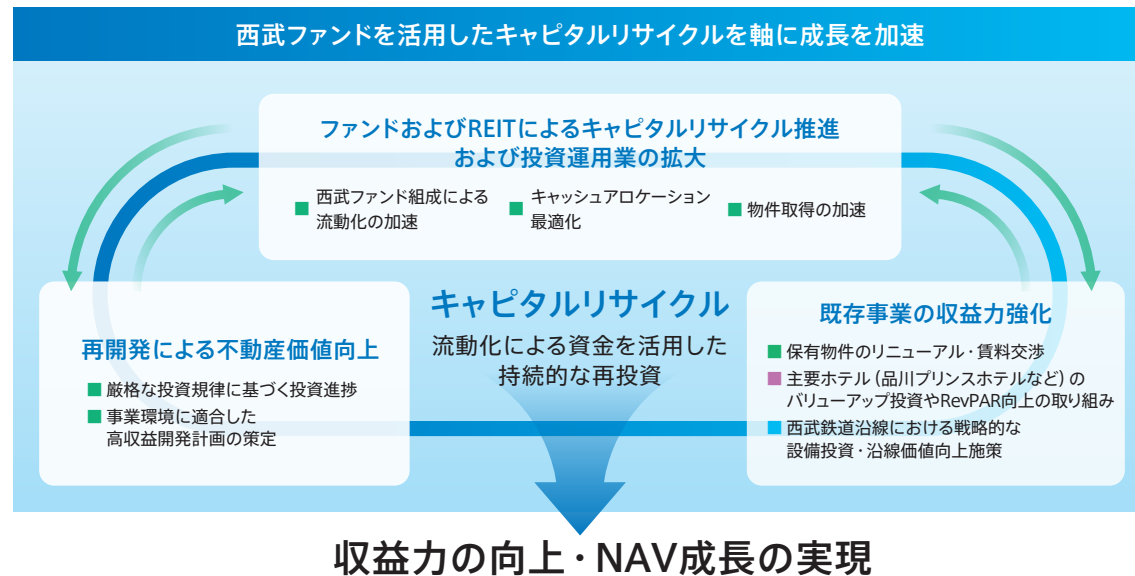
経営の最重要テーマとも言えるのが、「NAV（Net Asset Value）の成長」です。NAVは、当社グループが保有する

不動産の時価（不動産鑑定評価額）を反映した純資産価値であり、2026年3月末時点の1株当たりNAVは4,376円と算出しています。2025年3月末と同一の対象資産をもとに算定した2026年3月末の1株当たりNAVは一年前と比べて12.6%増加しました。これだけ価値が増加したのは、2026年3月期の期中において、品川プリンスホテルや軽井沢プリンスホテルの将来キャッシュフローを大きく高めるリニューアル投資計画を策定し、これが時価評価を大きく高めたことが理由です。

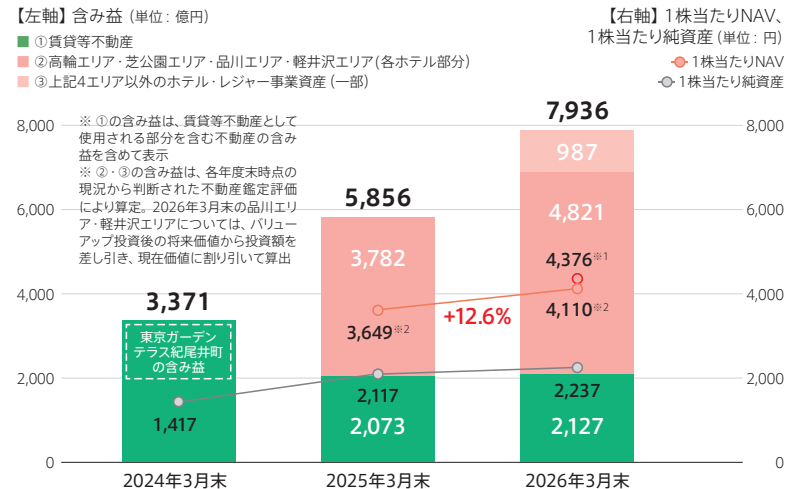
当社は、各事業の収益力を向上させていくと同時に、「2026年3月末時点の1株当たりNAV4,376円を今後さらに成長させ、株価評価に反映させていくこと」を目指しています。現在のNAVには、今後詳細な計画を検討していく高輪エリアや芝公園エリア、西武新宿、高田馬場などの開発プロジェクトや、軽井沢、箱根、富良野などのリゾートエリアのさらなるバリューアップによる不動産価値の向上は含まれてい

せん。保有する不動産の価値最大化をはかる投資計画を可能な限り早期に策定し、実行していくことで、NAVを現状の水準から飛躍的に高めることができると考えています。そして、投資計画の策定・実行とあわせて不動産の流動化による価値の顕在化を実際におこなうこと=キャピタルリサイクルを着実に実行することが、株主・投資家の皆さまからの当社の企業価値向上への確信を高め、NAV成長が株価評価にしっかり反映されるものと考えています。

また、不動産事業とホテル・レジャー事業、不動産事業と都市交通・沿線事業を掛け合わせることによる、当社グループだからこそできる価値の創出も、収益力の強化と将来キャッシュフローの向上、そしてNAV成長を実現させる非常に重要なポイントです。そのために取り組まなければならない課題はまだ多くあり、私が先頭に立ち、この当社グループの企業価値の潜在力を一刻も早く顕在化させるべく尽力していきます。



▶ 含み益、1株当たりNAV、1株当たり純資産





人財とDXが価値創造を加速する

これまでに述べてきた変革を実行し、持続的な成長を実現するための最大の原動力は「人」にほかなりません。私が当社グループで最も大切な経営資源の一つ挙げるとすれば、間違いなく人財です。不動産領域の拡大にともなう専門人財の獲得をはじめ、近年実施してきた賃金水準の改善は、単なるコストではなく将来の成長に不可欠な投資です。最高の処遇が最高のパフォーマンスを引きだし、企業価値向上につながる正のスパイラルを創り上げていきたいと思えます。

AIやデジタル技術が進化する時代だからこそ、現場で臨機応変に決断し、それぞれの立場でリーダーシップを発揮して動ける「人間の野性味」が重要になります。当社グループが長年培ってきた、お客さまの喜びを自らの喜びとする情熱を土台とし、従業員の挑戦を称えて褒める文化の浸透、挑戦をしっかりと評価する仕組みや思い切った権限委譲を進めることで、一人ひとりが自律的に思考し行動する強い組織をつくります。

同時に、DXも強力な成長ドライバーです。「SEIBU PRINCE CLUB」を単なるポイントプログラムではなく、当社グループの「ファンクラブ」へと昇華させます。移動から滞在までのあらゆる顧客接点を共通IDで結び、データを活用してお客さまの嗜好に合わせた提案をおこないます。デジタル技術と人の温もりを融合させ、期待を超える体験を提供し続けることで、お客さま自らが当社グループを熱心に応援していただける「推し活」のようなロイヤルティを醸成する。繰り返しご利用いただけるファンを増やすことが力強い収益基盤、収益性向上に直結していく。それを実現させるための重要なドライバーの一つがDXだと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

以前の統合報告書でも述べてきましたが、私がよく従業員に伝える話の一つに「レンガ職人」の寓話があります。一人は「レンガを積んでいる」と答え、もう一人は「人々が集う美しい大聖堂を造っている」と答えたという話です。当社グループの従業員一人ひとりには、ビジョンをしっかりと持った後者の職人であってほしいと強く願っています。私たちにとっての「大聖堂」とは、単なる立派な建物ではなく、安全・安心を基盤とした人々の暮らしを彩る「かけがえのない空間と時間」の創造です。この自らの業務の先にある社会価値の創出こそが当社グループの持続的な経済価値の源泉となります。人々に夢と希望と感動を提供するという当社グループの存在意義を理解し、誇りをもって働く組織をつくっていきたくと考えています。

当社グループには、過去の幾多の危機を乗り越えてきた「都度大胆な判断も辞さない決断力」と「いざ動き出せば全役職員が一丸となって突き進む実行力」という揺るぎないDNAがあります。これからの私たちは、この決断力と実行力に、まだ十分に顕在化されていない圧倒的な「潜在力」を掛け合わせていかなければなりません。

経営トップである私が取り組むべきことは、目指すべき「大聖堂」の姿を明確に示し続け、自らもそれに向かって前進することです。私自身が先頭に立って方向性を示す。そして全従業員が持ち場で果敢に挑戦する。その情熱は、やがてスタジアムで起こる「ウェーブ」のように、お客さま、地域社会、株主・投資家の皆さまをも巻き込んだ巨大な共感の輪となって広がっていくと確信しています。

私はCEOとして、この潜在力を極限まで引きだし、価値創造プロセスを実行することで、皆さまの期待を超える持続的な企業価値向上に邁進していきます。西武グループの新たな飛躍に、ぜひご期待ください。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ



スローガン

でかける人を、ほほえむ人へ。

グループ理念

西武グループの変わることのない基本姿勢

私たち西武グループは地域・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します。
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します。

グループ宣言

「お客さまの行動と感動を創りだす」ための行動指針

私たちは、「お客さまの行動と感動を創りだす」サービスのプロフェッショナルをめざします。

1. 誠実であること 2. 共に歩むこと 3. 挑戦すること

2004年に発覚した一連の不祥事を乗り越え、真の再生に向けて新たな一步を踏み出すため、
数多くの従業員との対話と議論を重ねて誕生した「グループビジョン」。

西武グループ新体制が始動した2006年3月27日の制定から本年度20周年を迎えました。

このグループビジョンは、「西武グループがやらなければならないこと、
西武グループだからこそできることをまとめた、すべての活動の出発点」であり、
多様な事業を展開する西武グループの従業員が心を一つにして協働するための「羅針盤」であり、「めざすところ」です。

すべてのお客さまのかけがえのない時間に寄り添い、
さまざまな思いを抱いてでかけるお客さまを“笑顔”にするという使命を果たすべく、
私たちはスローガン「でかける人を、ほほえむ人へ。」の実現を通じ、
これからも持続的な企業価値の向上と、次なる成長への挑戦を続けていきます。



Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。

特設サイト 新生西武グループ20周年記念

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

- グループビジョン
西武グループの歩み
At a glance
価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

- グループビジョン
- 西武グループの歩み
At a glance
価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

1912

2004 2006

2014

2021

2024 2026

鉄道、ホテル、不動産を
中心に事業を拡大

1912年

武蔵野鉄道（西武鉄道の前身）設立



1919年

千ヶ滝別荘地分譲開始
箱根別荘地開発開始

1947年

軽井沢千ヶ滝にて
「プリンス・ホテル」営業開始

2004年

西武鉄道
上場廃止

2006年

西武ホールディングス
設立 ①

グループビジョン制定

2006年～2008年

峻別と集中
— 有利子負債の圧縮と
財務体質強化

2007年

プリンスホテル
3つのブランドに再編

2014年

西武ホールディングス 上場 ②

2018年～

新事業分野への進出、既存事業領域の強化

プリンス バケーション クラブ
ヴィラ軽井沢浅間（外観）

2021年

西武グループ中期経営計画
（2021～2023年度）を発表 ③コロナ禍からの回復のため、
「アセットライトな事業運営」
「損益分岐点の引き下げ」などの
経営改革を断行不動産事業を核とした
ビジネスモデルへ転換

2024年

「西武グループ長期戦略2035・
中期経営計画（2024～2026年度）」を策定

2025年2月

東京ガーデンテラス紀尾井町流動化



2026年

新生西武グループ・
グループビジョン制定20周年
これまでもこれからも
「でかけ人を、ほほえむ人へ。」

西武グループの歩み

外部環境
主要な
変化

西武鉄道沿線人口の安定的な増加

東日本大震災

訪日外国人の増加

ホテルの改装など、価値向上に向けた投資の実施

コロナショック

VUCA（将来予想が非常に困難な時代）

Resilience Topics

Topic ①

西武ホールディングス設立

2004年の不祥事発覚と上場廃止を受け、西武グループはガバナンス強化と財務基盤改善を軸に経営改革を断行。持株会社体制と資本増強を柱とした再編を進め、2006年3月に西武グループ新体制が始まりました。



Topic ②

西武ホールディングス、上場への道程

2006年の新体制移行後、峻別と集中、ブランド再編などの事業再編と財務体質強化を推進。リーマンショック、東日本大震災、サーベラスとの緊張関係などの難局を乗り越え、2014年4月に東京証券取引所市場第一部への株式上場を実現しました。



Topic ③

コロナ禍からの回復

コロナ禍で鉄道業やホテル業は大きな打撃を受け、2020年度は過去最大の700億円超の連結純損失を計上。組織再編、アセットライトなどの経営改革を断行し、回復と持続的成長に向けた基盤を整備しました。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

グループビジョン
西武グループの歩み
● At a glance
価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

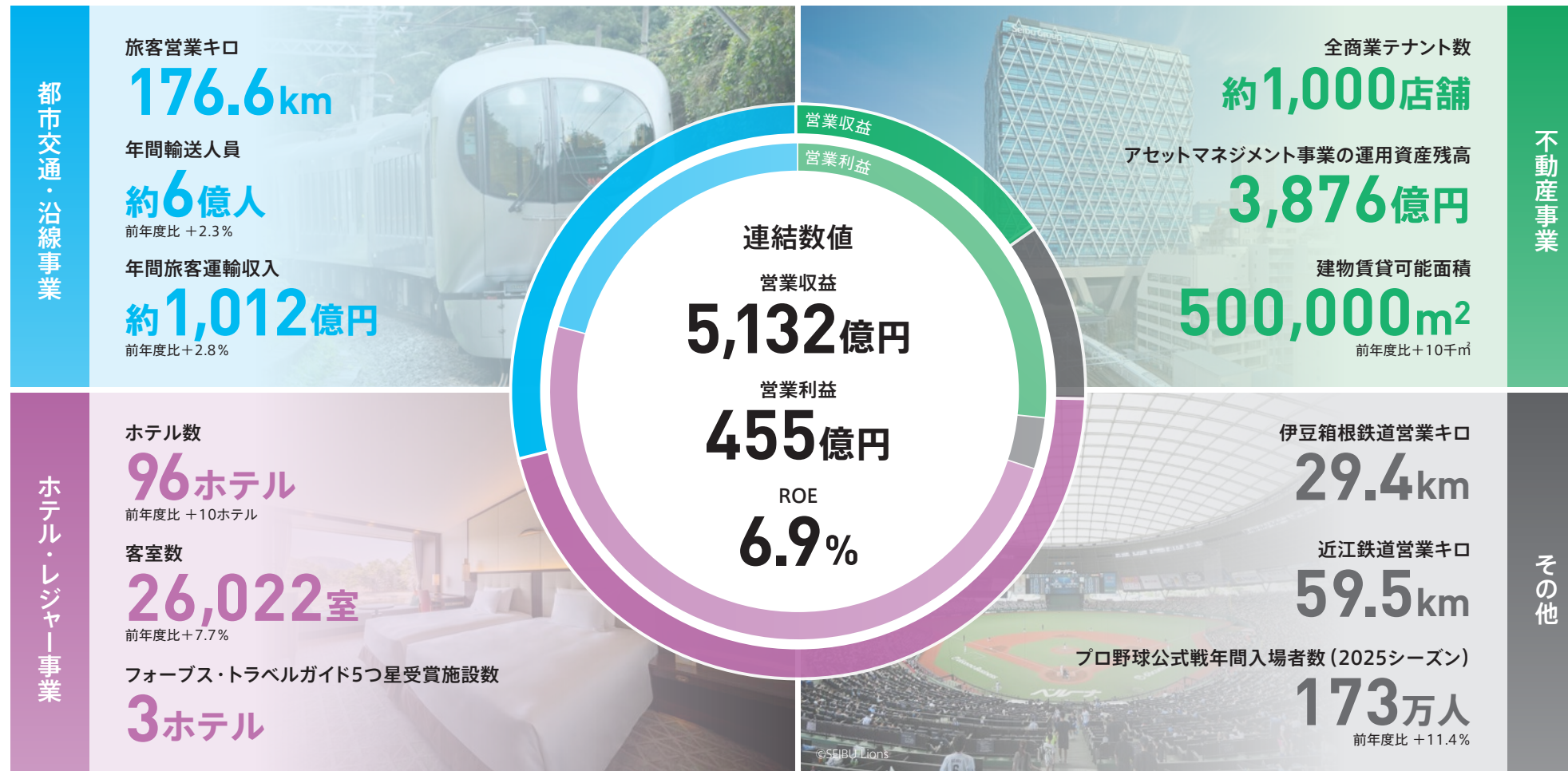
4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ



人的資本

グループ従業員数 **21,557人**
グループ会社数 **113社**

アセット

全国の保有土地面積 **約1億m²**
都心5区※1の
主な保有土地面積 **約19万m²**

顧客基盤・顧客接点

SEIBU PRINCE CLUB会員数 **約286万人**

社会・関係資本

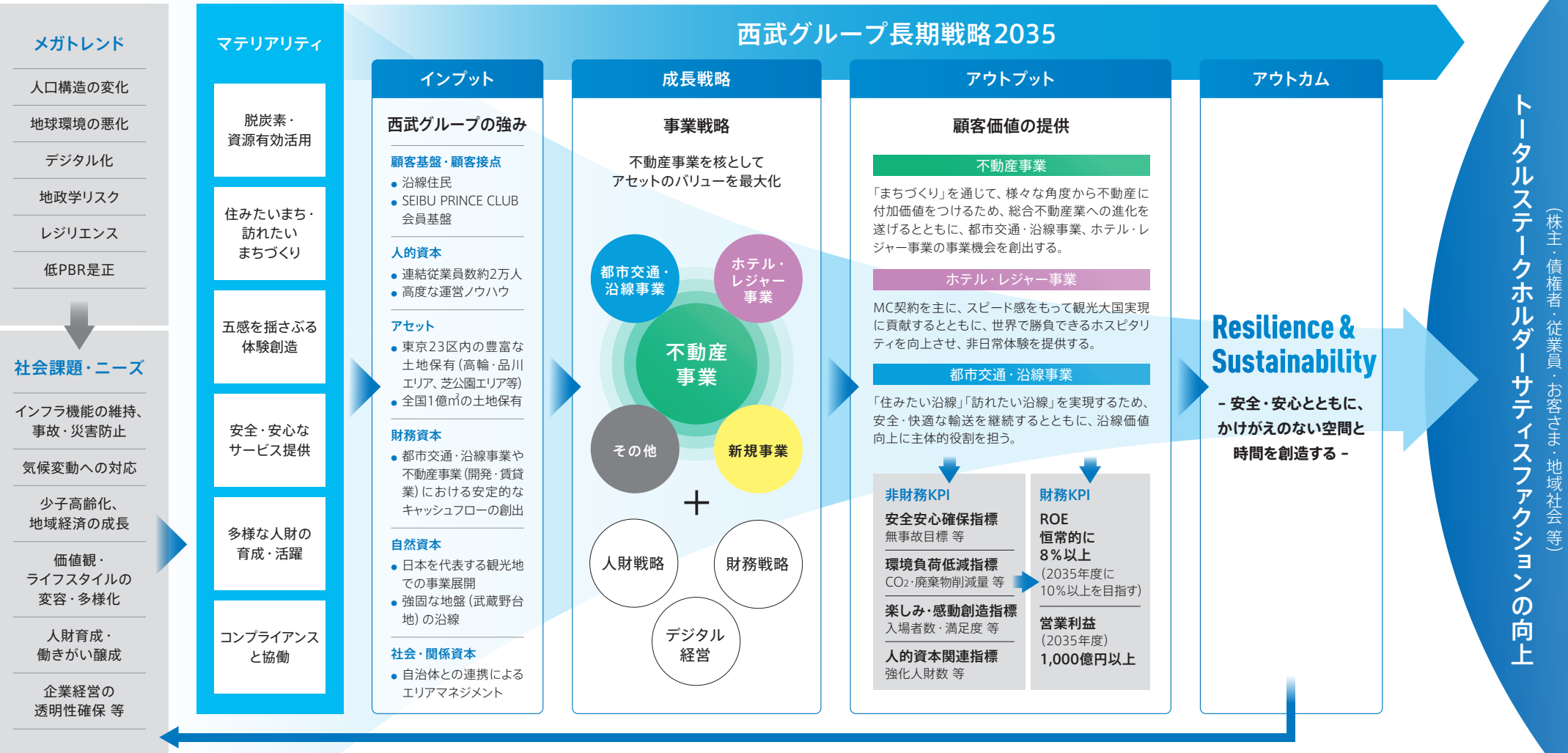
沿線人口※2 **約560万人**

※1「都心5区」は千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区を指す。 ※2「沿線人口」は西武鉄道沿線自治体による公表データに基づき集計。
(注)数値は2025年度または2026年3月末時点

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きます。

スローガン でかける人を、ほほえむ人へ。

西武グループ長期戦略2035



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

グループビジョン
西武グループの歩み
At a glance
● 価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

2035年度を見据え、西武グループのありたい姿（アウトカム）としてあらゆる状況下においても対応できる力「Resilience（レジリエンス）」と、それをもとに持続的に成長できる力「Sustainability（サステナビリティ）」を兼ね備えた企業グループを目指していきます。

脱炭素・資源有効活用 →P.56

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。

主な取り組み

- 設備の省エネ化、再生可能エネルギーの導入
- 社会林の保全・活用、生物多様性への配慮
- 食品ロス等廃棄物削減、資源有効活用・資源循環サイクルの構築
- 水資源等、資源利用の適正化

住みたいまち・訪れたいまちづくり →P.60

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。

主な取り組み

- 鉄道沿線等の居住利便性の向上
- 地域の魅力を訴求するプロモーション展開
- 地域と調和したまちづくりによるエリア価値向上
- 自治体等との協働による地域に寄り添った事業展開・エリアマネジメント

コンプライアンスと協働 →P.63

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。

主な取り組み

- コーポレート・ガバナンス強化
- 人権尊重の取り組み
- コンプライアンス活動
- 多様なステークホルダーとの対話

多様な人財の育成・活躍 →P.37

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。

主な取り組み

- 人財スキル・人員数の確保
- エンゲージメント・働きがいの向上
- DEI推進

安全・安心なサービス提供 →P.62

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。

主な取り組み

- 安全確保、災害防止に向けた設備投資
- 自治体等と連携した訓練、災害対策
- 安全管理・教育の継続実施

五感を揺さぶる体験創造 →P.61

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。

主な取り組み

- ホテル滞在・プロ野球をはじめとしたエンターテインメントコンテンツにおける体験価値の磨き上げ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

グループビジョン
西武グループの歩み
At a glance
価値創造プロセス

- マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

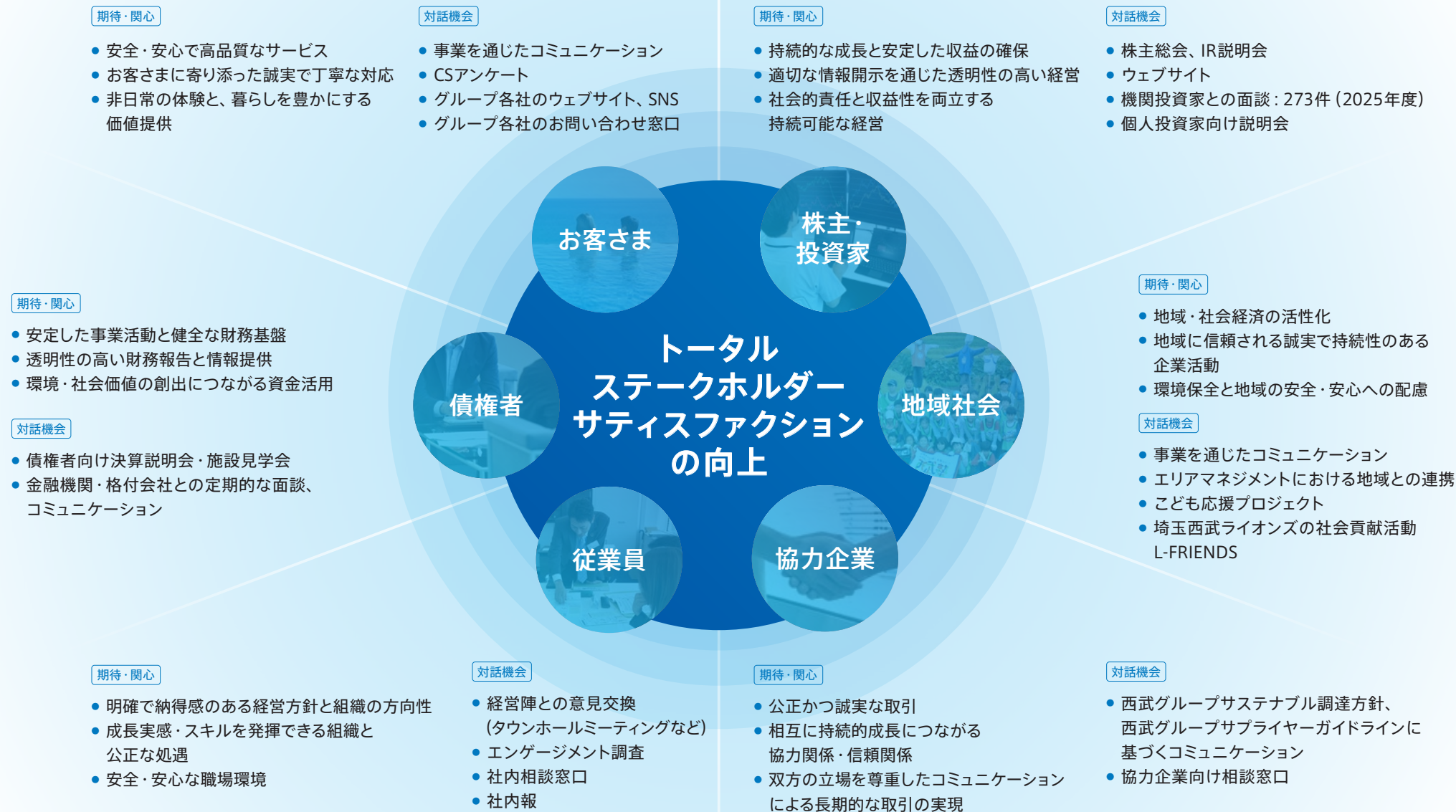
5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

西武グループは、「でかける人を、ほほえむ人へ。」に基づき、誠実に全ステークホルダーの期待や関心に向き合い、共に歩みながら新たな価値創造に挑戦し続けることで、社会的責任を果たし、ほほえみあふれる持続的な成長を目指します。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

グループビジョン
西武グループの歩み
At a glance
価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
● トータルステークホルダーサティスファクション
特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

DIALOGUE

幾多の困難を乗り越え培った強靱な羅針盤
グループビジョンを軸に次なる成長を描く取締役会長
会長執行役員

後藤 高志

代表取締役社長
社長執行役員 兼 CEO 兼 COO

西山 隆一郎



不動産の羅針盤が培ってきたレジリエンス

後藤 2004年の不祥事発覚とそれに続く西武鉄道の上場廃止は、西武グループに大変な信用不安と従業員のモチベーション低下を招きました。私が2005年に西武鉄道の社長に就任した当時、グループの主要会社であった西武鉄道、コクド、プリンスホテルはそれぞれ独立志向が強く、一枚岩とは言い難い状況でした。再生を実現するためには、組織のあり方を見直すだけではなく、従業員一人ひとりの心のよりどころとなる共通の価値観が不可欠でした。そこでグループ全従業員を対象に大規模なアンケートを実施し、8,400人以上から寄せられた「自分たちがどのような企業グループでありたいか、どういう会社にしていきたいか」などの意見を集約し、その思いを踏まえて、新生西武グループが始動した2006年3月27日と同日に制定したのが「グループビジョン」です。ハード面の組織改革とソフト面の意識改革を同時にスタートさせたことで、再生への本格的な歩みが始まりました。

西山 私は2009年に当社の広報室長として西武グループに入社しました。初めて出社した日の広報室の朝礼で、メンバー全員がグループビジョンを唱和する姿を見て大変驚き、感心しました。当時の当社グループはリーマンショック後の赤字決算の影響はありましたが、以前の不祥事による暗中模索の時期を脱し、再上場に向けて明るく前向きな雰囲気満ちていました。それは、グループビジョンが組織の隅々にまで浸透し、善悪を判断する確固たる「モラルコンパス」として機能していたからにほかなりません。

後藤 グループビジョンは単なるお題目ではなく、従業員とともに考えたからこそ、真の羅針盤として一人ひとりの心に染み込んでいきました。「でかける人を、ほほえむ人へ。」

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

グループビジョン
西武グループの歩み
At a glance
価値創造プロセス
マテリアリティ・アウトカム
トータルステークホルダー
サティスファクション
● 特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

というスローガンは役職員の共通言語となり、部分最適から全体最適へと企業風土を変革する大きな原動力となりました。

西山 グループビジョンの力は、幾多の危機において真価を発揮したと感じています。ほんの一例にはなりますが、2011年の東日本大震災の当日に、総支配人の判断で品川プリンスホテルで夜間にイルカショーを実施し、帰宅できない不安なお子さま連れのご家族を励ました。またその後、閉館直後のグランドプリンスホテル赤坂は東京都の被災者受け入れ施設となり、グループ各社の従業員もボランティアとして駆け付けました。有事においても経営はもちろん、それぞれの現場、従業員が自律的に考え、お客さまに寄り添う行動をとれたのは、グループビジョンが深く根付いていた証です。

不易流行の精神で挑むビジネスモデルの転換

後藤 企業経営においては、「不易流行」の視点が極めて重要です。「不易」とは絶対に変えてはならない最上位の概念であり、当社グループにとってはグループビジョンがそれに当たります。一方で「流行」とは、環境の変化に合わせて



柔軟に戦略を転換していくことです。コロナ禍において我々は、不動産を自社で所有し続けるビジネスモデルに潜むリスクと莫大な固定費の存在を痛感しました。この危機を乗り越え、いかなる環境下でも持続的に成長できるレジリエンスとサステナビリティを高めるためには財務体質の強化が急務でした。長期的に社会的価値を創造し続け、企業価値を高めていくために、アセットライト戦略、そして現在進めているキャピタルリサイクル戦略という新たな成長戦略へと大きく舵を切ったのです。

西山 事業構造をダイナミックに変革していくなかでも、グループビジョンだけは揺らがぬ信念として守り続けていく考えです。現在推進している「不動産事業を核とした成長戦略」は、保有する不動産の価値を高めて流動化し、得られた資金を再投資して他のエリアの価値を継続的に引き上げていくモデルです。これは単なる資産の入れ替えにとどまらず、地域社会とともに発展するというグループビジョンに完全にのっとったものであるととらえています。

後藤 そのとおりです。当社グループの強みは、不動産事業、ホテル・レジャー事業、都市交通・沿線事業という3本柱がそれぞれ高い競争優位性を有している点にあります。全国の一等地に有する莫大な不動産、長年培ってきたホテル・レジャーのネットワークと運営ノウハウ、そして強固な鉄道沿線基盤。不動産を核としてこれらを連携させ、シナジーを最大限に発揮することにより、他社には真似のできない「コングロマリットプレミアム」を実現していくことが、我々独自の企業価値向上ストーリーです。

西山 例えば同業他社を見渡しても、不動産会社でこれほど広範な鉄道網を持つ企業はありませんし、鉄道会社でこれほど歴史ある全国規模のホテルネットワークを持つ企業もありません。それぞれの領域にプロフェッショナルな人材が揃っていることも財産です。環境変化に応じてビジネスモデルを柔軟に進化させながら、これらの強みを融合させることで、さらなる企業価値の向上をはかっていきます。



すべてのステークホルダーの満足度を高める

西山 グループビジョンという強固な土台があるからこそ、我々は安心して次なる変化に果敢に挑戦することが出来ます。グループ内には「ほほえみFactory※1」のような組織横断的な取り組みを通じて、従業員が経営陣に対して新たな施策を直接提案するボトムアップの風土が定着しています。一例ですが、そこから生まれた駅チカ保育所「Nicot（ニコット）」や小学生向けの体験プログラム「西武塾」などは、地域社会における価値創造につながっています。私はCEOとしてこの誇るべき企業風土をさらに発展させ、株主の皆さま、お客さま、従業員とその家族、地域社会、協力企業の皆さまなど、すべてのステークホルダーの満足度を高める「トータルステークホルダーサティスファクション」の実現に全力を尽くす覚悟です。

後藤 今後のさらなる飛躍に向けて、私は西山社長に全幅の信頼を置いてバトンを託しました。企業価値の向上はもとより、従業員にとって働きがいのある企業を創り上げてくれると確信しています。

西山 身が引き締まります。これからもグループビジョンを永遠の羅針盤として語り継ぎ、新たに加わる仲間たちとも2006年の制定当時からその場にいたかのようにグループビジョンの精神を共有していきたいと思います。先人たちが築き上げてきた歴史と信頼という襷を未来へと確実につなぎ、「でかける人を、ほほえむ人へ。」というスローガンのもと、持続的な成長を牽引していきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

- グループビジョン
- 西武グループの歩み
- At a glance
- 価値創造プロセス
- マテリアリティ・アウトカム
- トータルステークホルダーサティスファクション
- 特集①：グループビジョン実現に向けて
グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

※1：企業の垣根を越えてグループ従業員が横断的に交流し、グループビジョンやグループが取り組むべき活動などをテーマに意見交換を行う場。経営トップとの直接対話を通じ、グループビジョン実践に向けた次の一歩を踏み出す機会を創出している。

西武グループでは、「グループビジョン」の浸透と実践に向け、年間を通じてさまざまな取り組みをおこなっています。グループビジョンに基づき、従業員一人ひとりが行動することで、西武グループならではの価値を創出・提供します。

浸透活動 グループビジョン推進月間

グループビジョンの浸透と実践促進を目的に、毎年グループビジョン制定日である3月27日から4月30日を「グループビジョン推進月間」と定め、グループビジョンを実践する従業員を動画にした「グループビジョン動画」を題材に、各職場でミーティングを実施しています。20周年を迎えた今回の動画のテーマは、世代を超えたビジョン実現への想い。2025年公開の動画はウィズワークス株式会社主催「社内報アワード」でのグランプリ受賞など、社外からも高い評価を受けました。従業員一人ひとりがグループビジョンと深く向き合い、仕事への想いを共有することで、日々の業務とグループビジョンとのつながりを振り返る機会としています。



グループビジョン動画2026

グループビジョン定点調査アンケート

毎年、従業員約2万人を対象にグループビジョンに関するアンケート調査を実施しています。その分析結果に基づいてPDCAサイクルを回し、推進活動の継続的な改善と効果の最大化をはかっています。認知・理解・共感の各スコアは着実に向上しており、組織の確かな成長として表れています。今後も一人ひとりがビジョンを胸に、お客さまへ“ほほえみ”をお届けできるよう、各種取り組みを推進していきます。

実践活動 チームほほえみ大賞

本制度は、2006年のグループビジョン制定時に個人対象の「ほほえみ賞」として創設されました。その後、西武グループが大切にする「チームでの取り組み」を促進するため、2012年に「チームほほえみ賞」へ改称し、対象を部署・チーム単位へ変更しました。

現在は、グループ各社のグループビジョンに基づく優れた取り組みをほほえみ賞として選出しています。さらに、ほほえみ賞を受賞した各社代表による大賞選考会でのプレゼンテーション審査を経て、最もグループビジョンを体現したチームに「大賞」及び「社員賞」を授与しています。



チームほほえみ大賞選考会の様子

グループビジョン定点調査アンケート

	2015年※	2025年
認知度	86.8%	93.2%
理解度	66.5%	82.9%
共感度	72.2%	84.7%

※当該3項目の集計開始年度

従業員の
認知・理解・共感
スコアが
確かな成果として
表れています

ピンチをチャンスに 逆境を乗り越え、お客さまに 新たな感動を提供

株式会社西武・
プリンスホテルズワールドワイド
万座地区 セールス&マーケティング部

佐藤 淳子



私は万座地区でセールス&マーケティングを担当しています。2024年9月、担当地区の万座温泉スキー場は銅線盗難の被害を受け、リフト1本・1ゲレンデでの営業を余儀なくされました。厳しい状況のなか、お客さまにスキー以外の楽しみを提供し、満足いただける場を目指して、ゲレンデの一部を活用し日本一長い滑走距離を目指したロングスノーチュービングコースを企画・実施しました。盗難被害というネガティブな印象を払拭し、前向きに取り組んでいる姿を報道してもらうよう工夫し、スキー場、ホテル、広報、営業スタッフが一体となって取り組んだ結果、1シーズンながら、スキー場に新たな笑顔と活気を生み出すことができました。今後も周囲と協力して、何事にも前向きに挑戦することで、「でかけ人を、ほほえむ人へ。」を体現していきます。



チュービング
コース
造成作業



チーム
ほほえみ大賞
選考会での
発表の様子

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

- グループビジョン
- 西武グループの歩み
- At a glance
- 価値創造プロセス
- マテリアリティ・アウトカム
- トータルステークホルダー
- サティスファクション
- 特集①：グループビジョン実現に向けて
- グループビジョンの浸透・実践

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

西武グループは前中期経営計画期間においてアセットライトな事業運営へ移行し、利益の絶対額の底上げや資本効率性向上に向けた持続的なキャピタルリサイクルの必要性を認識しました。その後の経営環境の変化に対し、グループの強みを生かして社会的価値と企業価値を向上していくため、2024年5月に不動産事業を核とした成長戦略からなる「西武グループ長期戦略2035」と現中期経営計画（2024～2026年度）を策定しました。

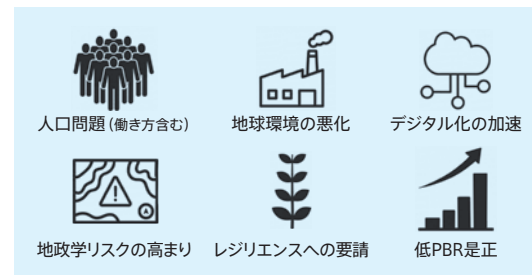
本戦略の最大のポイントは、不動産事業を核として持続的な成長を実現することにあります。当社グループの圧倒

的な競争優位性の源泉である、東京都心エリア、リゾートエリア、西武鉄道沿線に保有するアセットの付加価値創出力を、不動産事業とホテル・レジャー事業、不動産事業と都市交通・沿線事業が連携することで飛躍的に高めることができると考えています。投資規律のもとに経営資源を投下して将来キャッシュフローを向上し、不動産価値の最大化、企業価値の向上を目指していきます。

2026年度は、現中期経営計画の最終年度であるとともに、2027年度から始まる次期中期経営計画の策定を進める重要な年度です。足元の事業環境は、インフレの進

行、金利上昇局面への移行、人手不足や資材費上昇に起因する建築費の高騰などにより、不確実性が一層高まっています。こうした環境変化に柔軟に対応しつつ、キャピタルリサイクルによる成長を実現するために、保有アセットの価値最大化に向けた開発計画、バリューアップ計画などをあらためて検証し、資本コストと収益性を意識したキャピタルアロケーションの在り方を検討のうえ、次期中期経営計画の策定及び長期戦略のアップデートに取り組んでいきます。

外部環境（メガトレンド）

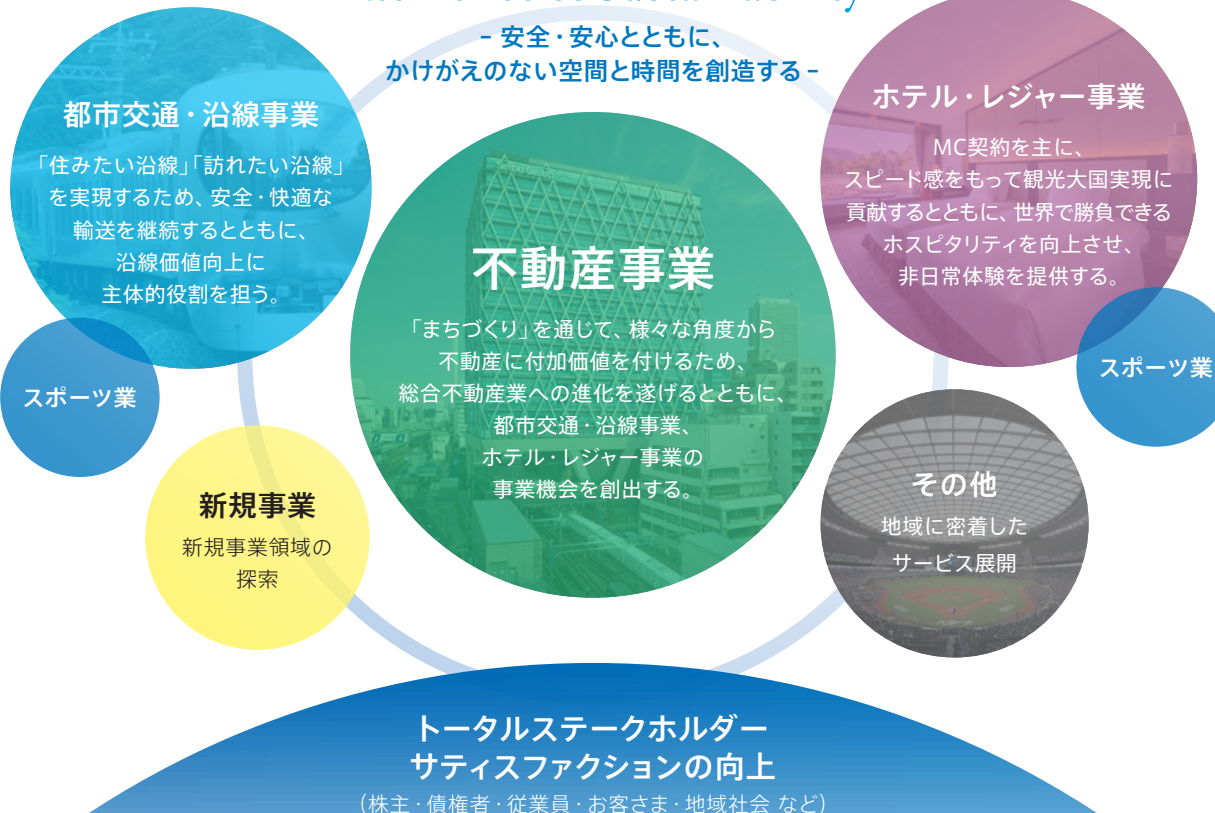


前中期経営計画期間（2021～2023年度）の「経営改革」の実績・成果

テーマ	主な実績・成果
アセットライトな事業運営	● 西武建設株式などの譲渡 ● 外部パートナーへホテル・レジャー事業の一部資産（26資産）を譲渡、協業開始 ● 不動産回転型ビジネスへの参入表明
損益分岐点の引き下げ	● 固定費86億円削減（2019年度比）（ホテル・レジャー事業の一部資産譲渡やシェアード・サービス会社の設立など）
ニューノーマルに合わせたサービス変革	● キャンプ場の開業、BOPISTA（スマートロッカーを活用した受け付けサービス）、地域・観光型 MaaS「回遊軽井沢」などの各種施策を実施

Resilience & Sustainability

－安全・安心とともに、
かけがえない空間と時間を創造する－



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

- 長期戦略2035の全体像
- 成長ストーリー
- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

西武グループは、長期戦略の最終年度である2035年度に営業利益1,000億円以上、ROE10%以上の達成を定量目標として掲げ、利益成長と資本効率の向上を目指しています。この実現に向け、不動産事業におけるキャピタルリサイクルを着実に推進するとともに、ホテル・レジャー事業を成長ドライバーと位置付け、持続的な成長に向けた歩みを加速させていきます。

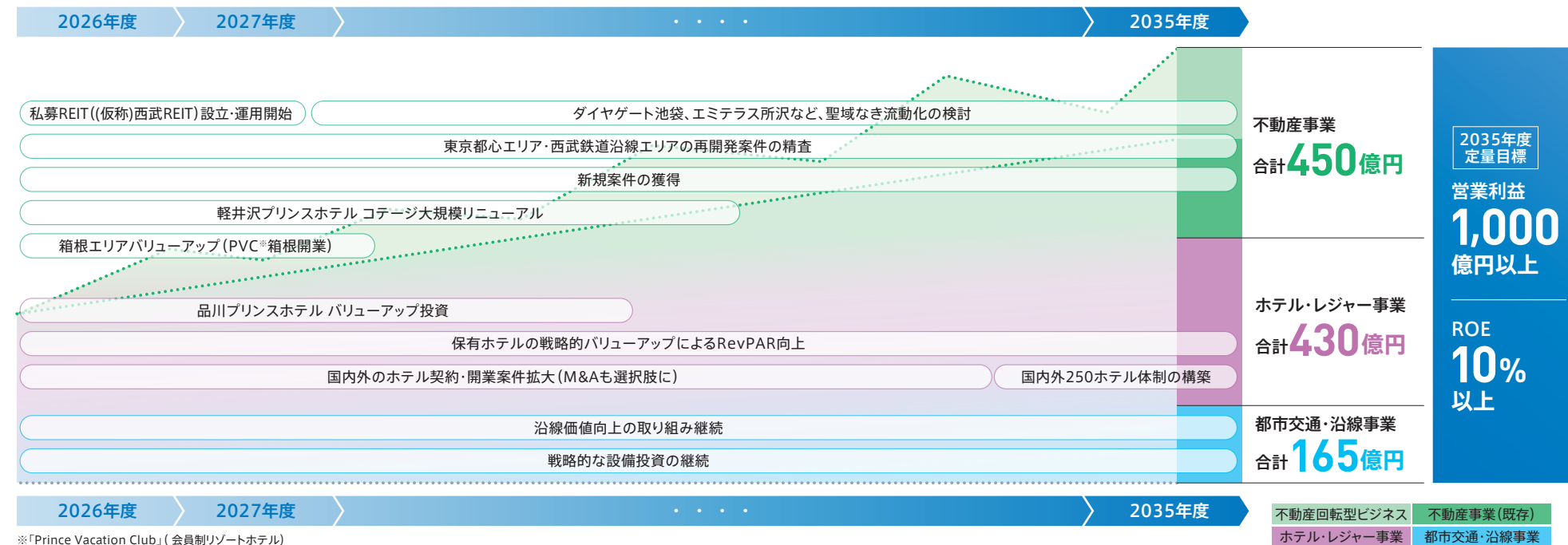
不動産事業では、厳格な投資規律のもとで投資を実行し、保有アセットの価値最大化を目指します。高輪B-1地区の大規模再開発は、昨今の建設会社の施工キャパシティ不足などの外部環境を踏まえ、コストの適正化を最大限にはかる観点から、実施スケジュールを2030年度中の新築工事着工、2035年度の竣工・開業に見直しました。

建築費が高騰するなかにおいても将来キャッシュフローの最大化を追求し、投資リターンをしっかりと確保する考えです。その他の都心エリアやリゾートエリアの開発計画についても、時間軸も含めて投資リターンを意識しながら着実に進捗させています。そして、キャピタルリサイクルを加速させるための肝と位置付けている西武ファンドも2027年度の組成に向けて準備を進めています。また、2026年6月にはイーグランド社を連結子会社化して個人向け中古住宅市場におけるビジネスを強化しました。今後もM&A・アライアンスの活用による不動産事業のさらなる強化をはかっていきます。

ホテル・レジャー事業では、成長が見込まれる日本国内のインバウンド需要を背景に、国内外におけるマーケティ

ングのより一層の強化や、ホテルのバリューアップ投資などを通じて、顧客体験価値の向上、ほかでは得られない独自の体験価値の創出をはかり、収益性を向上させていきます。海外展開では、2025年9月にグループインしたAce Group International LLCが運営する「エースホテル」のブランディングノウハウも取り入れ、グローバルでの開発力・運営力をさらに強化していきます。M&Aも引き続き検討し、目標とする運営ホテル数、国内外250ホテル体制に向けた取り組みを加速させていきます。

都市交通・沿線事業では、2026年3月に運賃改定を実施しました。永続的な鉄道事業運営と良質かつ快適なサービス提供に取り組むとともに、連続立体交差事業の推進などの沿線価値向上に向けた取り組みを推進していきます。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

長期戦略2035の全体像

- 成長ストーリー
- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

MESSAGE

収益性・資本効率の
向上につながる最適な
資本配分を通じて、
企業価値向上を促進取締役
上席執行役員

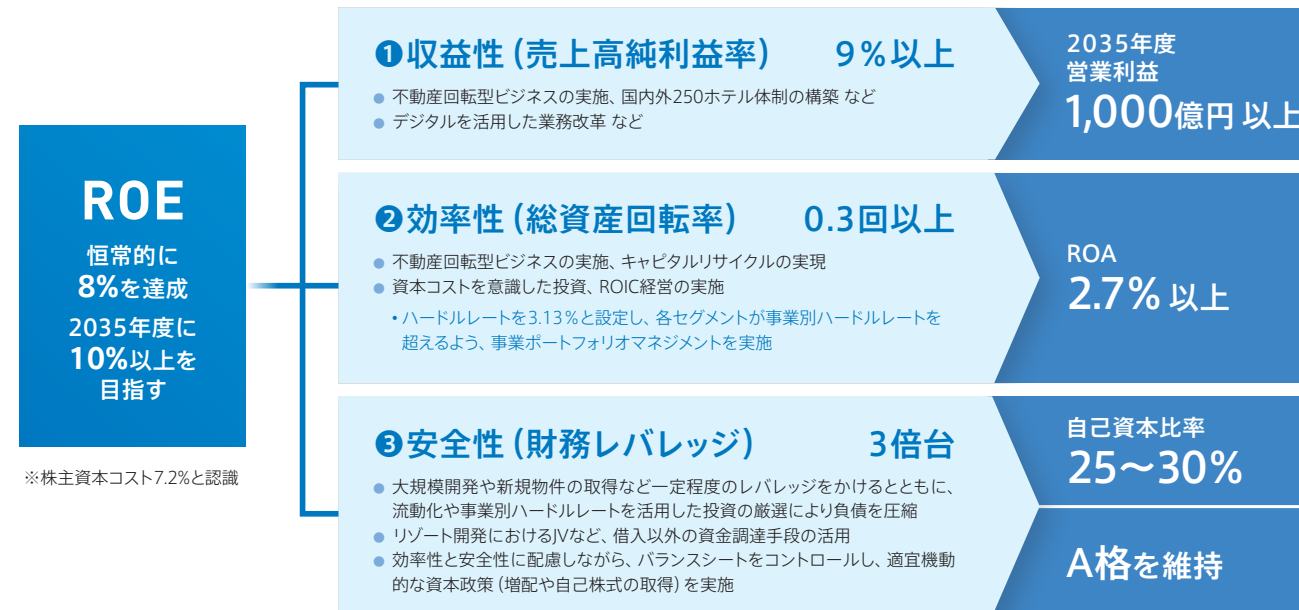
古田 善也

資本効率性の向上に向けては、ROEを含む複数の経営指標をKPIとして設定しています。ROEは、西武ホールディングスが認識する株主資本コスト7.2%を恒常的に上回る8%の水準を確保することを目標とし、2035年度には10%以上とすることを目指しています。ROE目標の実現に向けては、収益性・効率性・安全性のそれぞれの観点から数値目標を定め、その前提として、安定した財務基盤を維持するために自己資本比率を25～30%の範囲内でコントロールし、格付A格を維持しながら収益性と効率性の向上に取り組んでおり、2025年度の財務レバレッジは3.2倍となりました。今後も事業別ハードルレートを活用し、大

規模開発や新規物件取得などの成長投資を厳選しながら実施することで負債を圧縮し、財務レバレッジを3倍台の水準で維持していきます。

さらに、収益性と効率性をより一層高めるために、一般的なROICの計算式を応用し、独自の指標である「西武ROIC」を設定しています。この指標を事業別ハードルレートと比較することで、経営資源の配分を最適化するとともに、今後の改善が難しいアセットについてはキャピタルリサイクルの方針に基づく入れ替えなどを進め、資本効率の向上につなげています。

▶ 財務KPI



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

長期戦略2035の全体像
成長ストーリー

● 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

2025年度のROEは6.9%と西武ホールディングスの認識する株主資本コスト7.2%を下回り、西武ROICは2.5%とグループで設定したハードルレート3.13%を下回る結果となりました。2026年度においても、ROE及び西武ROICは株主資本コスト・ハードルレートを下回る水準を見込んでおり、営業利益の伸長による収益性の向上と資産構成の選別による効率性の向上を喫緊の課題としてとらえています。

課題解決に向けて、収益力強化・費用コントロール・アセットコントロールの3つの観点を踏まえつつ、「不動産回転型ビジネスの加速」「ホテル・レジャー事業の利益率向上」「各事業所の収益力・資本効率性の改善」の3点を進めています。

「不動産回転型ビジネスの加速」では、新規取得や都心エリアの大規模再開発など既存計画の戦略的な実行と、リ

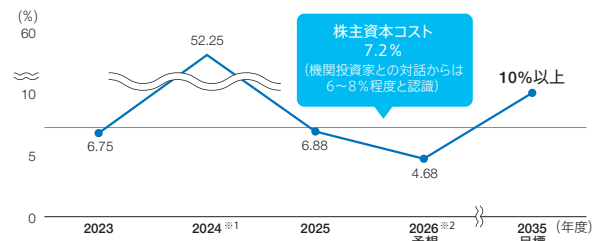
ニューアルや賃料交渉などによる保有アセットのバリュアップの継続的な推進を通じて、ROE・ROICの向上及びNAV成長を追求しています。2025年度は、将来的な流動化を見据えた物件取得に向けて投資枠を設け、レジデンスなど13件の新規取得、エクイティ投資6件を実施したほか、マウナケアビーチホテルの改装など、不動産価値の向上に向けたバリュアップ投資を着実に進めました。足元は長期金利の上昇や建築費高騰といった厳しい状況下ではあるものの、新規開発や新規取得においては、投資規律に基づいた投資判断を実施するとともに、流動化する対象物件やその時期を見極め、資本効率性を向上させていきます。

「ホテル・レジャー事業の利益率向上」では、インバウンド個人客や国内需要を取り込み、国内ホテル業のRevPARは前年度比10.6%増、ADRは5.4%増と収益性が向上しまし

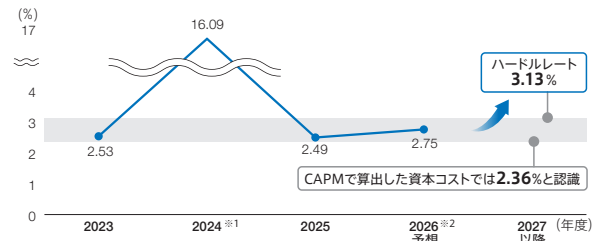
た。また、エースホテルの事業取得などM&Aも活用し、国内外250ホテル体制の構築を進めており、当初3か年の目標である契約・開業件数20件に対して、2025年度までの2年間で17件の実績に達し、計画は着実に進捗しています。品川・軽井沢での大規模なバリュアップ投資にも着手しました。今後もネットワークの拡大と戦略的なバリュアップを通じて、ROICの高い事業所への重点的な資本配分を進めることで、資本効率の向上と収益力の強化をはかっていきます。

「各事業所の収益力・資本効率性の改善」では、西武ROICを活用した事業所モニタリングを実施しており、ホテル・レジャー事業においては設備投資によりRevPAR向上などの一定の成果が見られる一方、収益力向上が見込みにくい事業所については、その在り方を見直し、企業価値向上に資する事業への適切な資本配分ができるよう取り組んでいます。

▶ ROEの推移



▶ 西武ROICの推移



西武ROIC＝営業利益×0.7÷(有形無形固定資産^{※3}＋販売用不動産)

※1 2024年度に実施した東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化により、ROEが52.25%、西武ROICが16.09%と上昇

※2 2026年5月14日公表予想

※3 負担金工事の前受金分(固定資産を圧縮する金額)を控除

▶ 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(2025年度)、不動産価値向上に向けたバリュアップを実行 - 新規取得・バリュ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の向上及び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業務受託などを拡大、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及び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など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 - 国内外250ホテル体制の構築を着実に実行、戦略的バリュ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※会員向け施策及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化
	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アップ投資を計画どおり着実に実施 - 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はかかれたものの、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	

※国内外の共通会員プログラム「Seibu Prince Global Rewards」

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

長期戦略2035の全体像

成長ストーリー

- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

キャッシュアロケーション／株主還元

西武グループでは2024年5月に2035年度までのキャッシュアロケーション計画を策定し、2024年12月に東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を決定した際に一部アップデートをおこないました。

キャッシュインとしては既存事業から得られる営業キャッシュフロー約1兆2,000億円のほか、流動化によるキャッシュインを見込んでおり、これらの資金を活用することで、借入の増加を極力抑制していくことを目指しています。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の推進に向け、外部環境の変化に対応しながら、営業キャッシュフロー及び流動化によるキャッシュインの増加をはかっていきます。

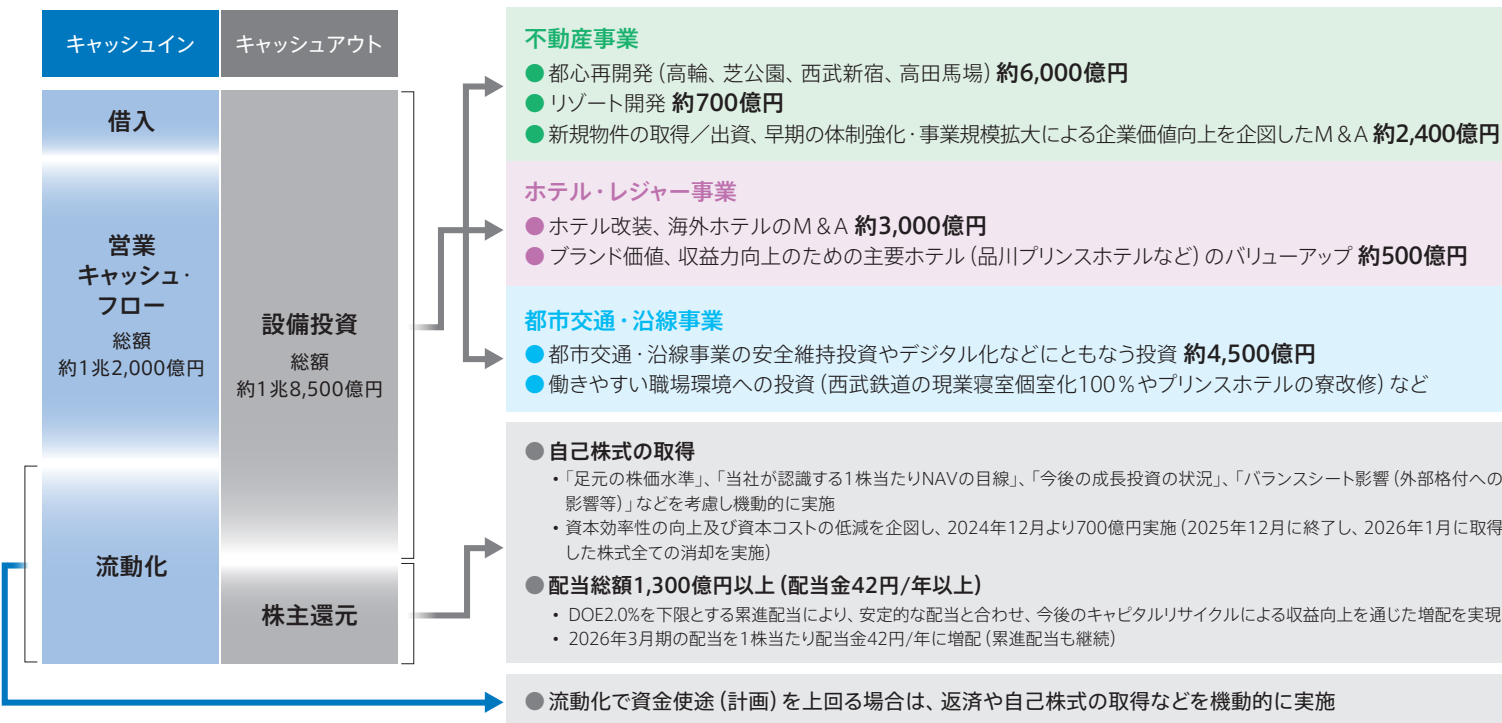
一方、キャッシュアウトは、設備投資として総額約1兆8,500億円を計画しています。不動産事業では、高輪エリアをはじめ都心再開発に約6,000億円、軽井沢・箱根・富良野・日光などの日本を代表するリゾートの開発に約700億円、新規物件の取得・出資など企業価値向上を企図したM&Aに約2,400億円を見込んでいます。2026年6月には中古住宅買取再販事業をおこなうイーグランド社のM&Aを実施し、不動産事業のバリューチェーンの強化と非

連続な成長をはかっていきます。

ホテル・レジャー事業では、インバウンド需要の取り込み及びホテル客室単価の向上、国内外250ホテル体制の構築による収益性向上に向け、品川プリンスホテルを含む主要ホテルへのバリューアップ投資などのホテル改装や海外ホテルのM&Aに約3,500億円を見込んでいます。2025年9月にはアメリカ発のライフスタイルブランド「エースホテル」のM&Aを実施し、グローバル競争力の強化をはかっていきます。

都市交通・沿線事業では、将来の持続可能な発展を目指すための安全維持投資やデジタル化にともなう投資と

2024～2035年度のキャッシュアロケーション



【対処すべき課題と対応】

- 建築費高騰などの外部環境の変化を踏まえ、厳格な投資規律のもと、各開発案件の価値最大化を追求。成長ストーリーの機動的な見直しもおこなう。
- 高輪B-1地区の大規模再開発については、2030年度中の新築工事着工及び2035年度の竣工・開業を目指し関係者との協議を進行。
- 「既存事業の収益力強化」に加えて、「キャピタルリサイクルの推進」ならびに「M&Aによる戦略的事業領域の拡大」により、非連続的な成長を実現。
- 突発的な地政学リスクに対して引き続き注視し、影響が顕在化した際には速やかに対策を講じる。
- 中東情勢緊迫化がもたらす原油価格高騰によるコスト増加やインバウンド・内需減少の影響をはじめ、株価下落・企業業績悪化に起因した消費マインドの低下、輸入産業への波及効果、金融市場への影響などにもともなう日本経済全体へのリスクを想定。安定的なキャッシュフローを確保すべく、発生しうるリスクに対して機動的に対応。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

長期戦略2035の全体像

成長ストーリー

- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

して約4,500億円を見込んでいます。

その他、成長の源泉となる人材に対して、業界最高の処遇実現やサービスレベル向上に資する教育投資などを計画しています。

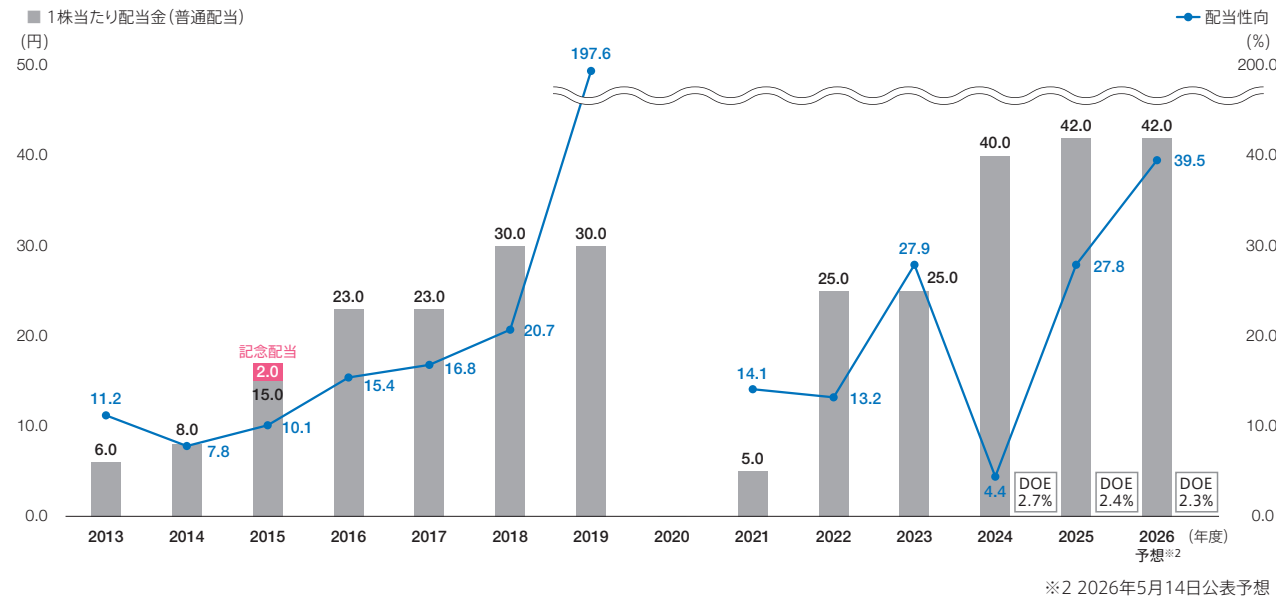
17頁にも触れたとおり、足元の建築費高騰などの外部環境変化を踏まえ、次期中期経営計画においては、現行のキャッシュアロケーション計画をアップデートする予定であり、それに向けて、取締役会の諮問機関として「キャピタルアロケーション検討委員会」を設置し、そのなかで議論を進めています。本委員会の目的は、次期中期経営計画の柱となる最適なキャピタルアロケーションを検討し、「1株当たりNAV成長率の最大化」に向けた資本規律と投資優先順位を確立することにあります。

企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元についても安定性の確保と継続的な強化を両立していきます。配当については、株主還元方針に基づき、DOE（株主資本配当率）2.0%を下限とする累進配当を導入しています。キャピタルリサイクルを実行していくにあたっては、流動化物件の有無や規模により年度ごとの利益が変動することから、配当方針の基準として、利益に対してではなく株主資本に対する配当額の割合を示すDOEを採用しました。業績に重大な影響を及ぼす事態が発生した場合を除き、減配はおこなわず、安定的な配当を維持し、収益拡大を通じた増配を目指します。2025年度は、1株当たり配当金を年間42円に増配し、DOEは2.4%となりました。2026年度についても、累進配当の考え方に基づき、2025年度と同額の1株当たり年間42円、DOE2.3%を計画しています。また、自己株式の取得については、足元の株価水準、当社グループが認識する1株当たりNAVの目線、今後の成長投資の状況、外部格付評価を念頭にバランスシートへの影響などを考慮し、機動的に実施していく方針です。

▶ 株主還元方針

配当		自己株式取得
累進配当※1	DOE2.0%を下限※1	
- 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 ※1 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、2025年度は1株当たり42円（中間配当金20円、期末配当金22円）を配当 2026年度は前年同額の1株当たり42円（中間配当金21円、期末配当金21円）を配当予定		- 足元の株価水準、当社が認識する1株当たりNAVの目線、今後の成長投資の状況、バランスシート影響（外部格付への影響等）などを考慮し、機動的に実施 ▶ 700億円の自己株式取得が終了（取得した株式全ての消却を実施） 取得期間：2024年12月13日～2025年12月12日 実施方法：取引一任勘定取引契約に基づく市場買付け （注）当社保有自己株式を除く発行済株式総数に対する割合 5.47%

▶ 配当金と配当性向の推移



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

- 長期戦略2035の全体像
- 成長ストーリー
- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

長期戦略2035の全体像

成長ストーリー

- 財務戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

キャピタルアロケーション検討委員会の設置

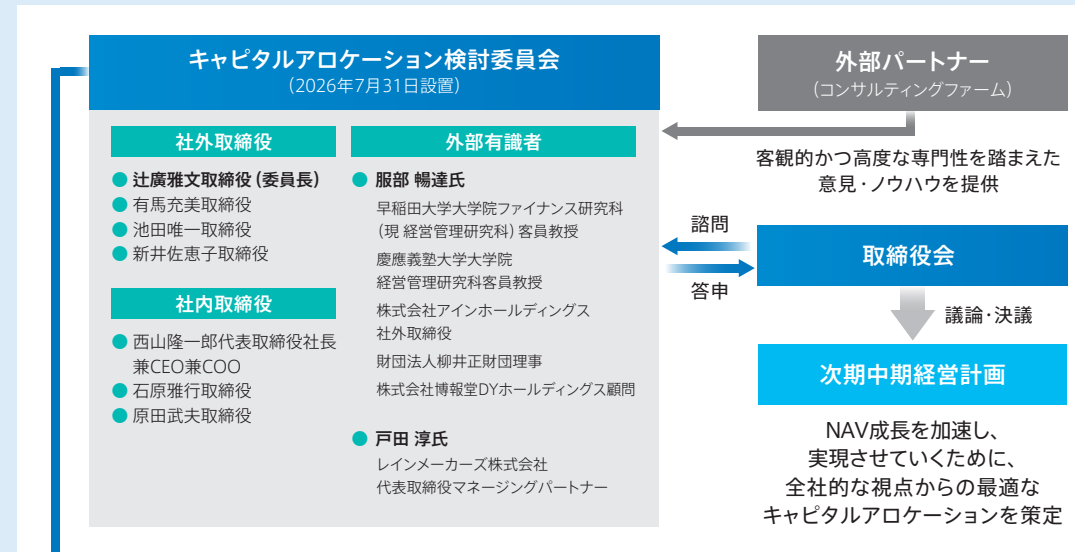
当社は2026年7月31日に取締役会の諮問機関として「キャピタルアロケーション検討委員会」を設置しました。インフレの進行や金利上昇、人手不足など、経営環境が急激に変化する中、当社グループが保有する豊富なアセットと、不動産と鉄道、ホテルやレジャーなどの事業を掛け合わせた独自の強みを最大限に活用することで、NAV成長を加速させるとともに、中長期的な企業価値向上を見据えた成長戦略の実効性を高めていきます。

委員会の構成に当たっては、社外取締役を中心に、不動産、資本市場、企業価値などに関する深い知見を有する外部有識者を招聘するとともに、外部パートナーの支援も得ることで、客観的かつ建設的な議論を行う体制を整えています。

本委員会では、今後の資本コストを的確に認識した上で、成長投資や株主還元、財務戦略などの資本配分方針について一体的に見直します。具体的な検討内容は主に次の3点です。第一に、株主資本コストやWACCを基準としたハードルレートおよびIRRを活用した明確な投資判断基準を整備するとともに、主要3事業のNAV成長への貢献度を精査し、事業ポートフォリオの最適化に資する投資枠ルールを設計します。第二に、高輪、品川、芝公園等の主要保有資産について、再開発や改修・オペレーション改善といったバリューアップ手法に加え、アセットタイプ、ブランド、オペレーターの最適な組み合わせを検討し、資産価値の最大化を追求します。第三に、成長投資と株主還元の最適なバランスおよび適正なレバレッジ水準について検討し、最適なキャッシュアロケーションのあり方を追求します。

資本配分の規律と実効性を一層高め、1株当たりNAV成長率の最大化を通じて、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

▶ 体制図 (2026年7月31日時点)



キャピタルアロケーション検討委員会での主な検討事項

☑ 資本規律と経営指標の再定義

- ハードルレートの設定：株主資本コスト・WACCを基準とした、投資判断のための明確なIRR基準の策定
- 事業ポートフォリオの最適化：主要3事業を対象とし、NAV成長への貢献度を検証。その上でグループの事業ポートフォリオ最適化に資する投資配分 (財務戦略) と連動した投資枠ルールを設計

☑ 主要保有資産※の「価値最大化」プランの検証

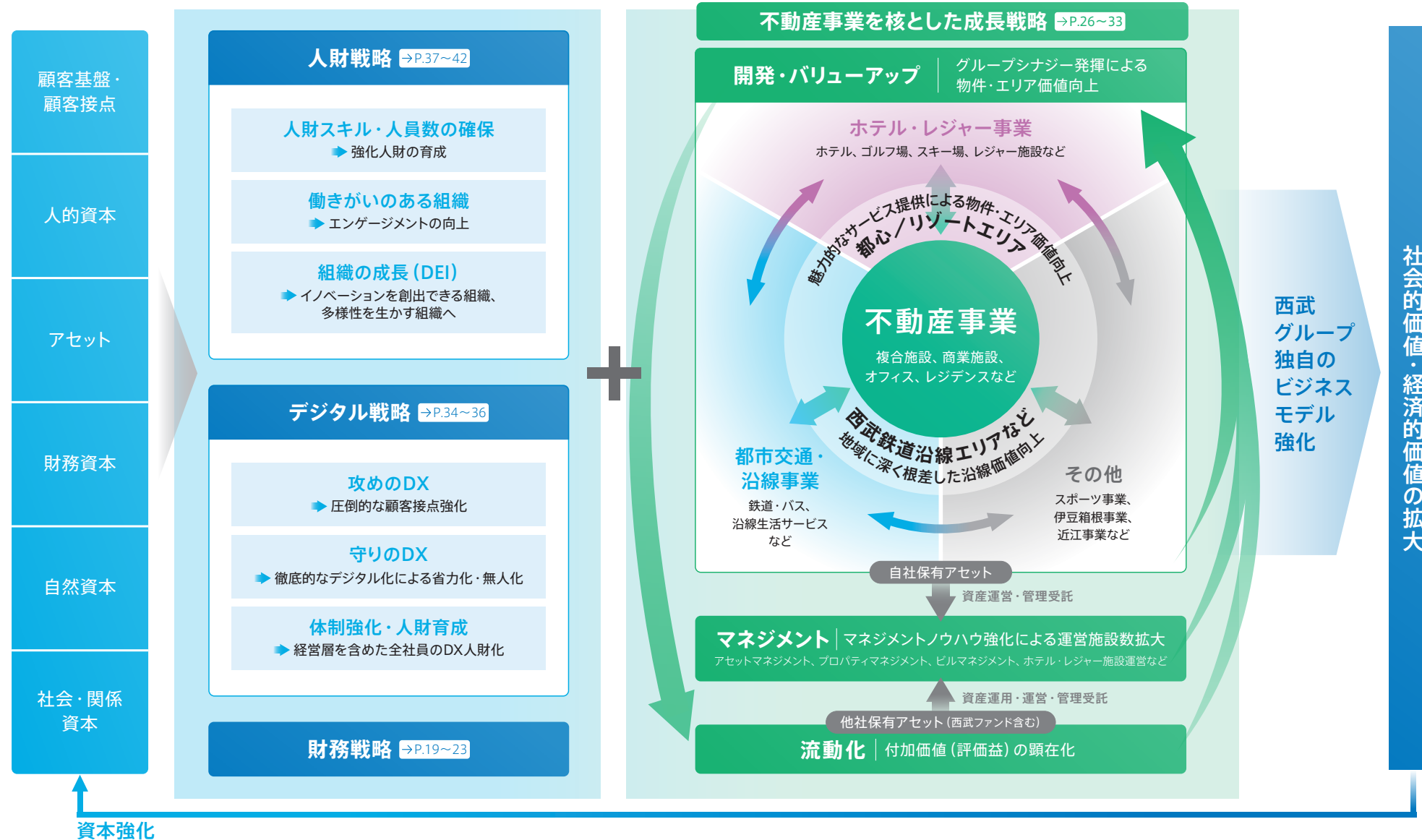
- ビジネスプランの検討・策定・検証：「バリューアップ手法 (再開発 or 改修・オペレーション改善)」に加え、「アセットタイプ」・「ブランド」・「オペレーター」を組み合わせる価値最大化に向けたプランを策定し、投資採算性 (NPV・IRR) と戦略適合性を検証
- 実行可能性の検証：行政協議、規制 (容積率・高さ制限)、市場環境を踏まえたマイルストーンの策定
 - バックアッププランの策定：再開発が停滞・中止となった場合の代替案 (コンティンジェンシープラン) の事前策定
 - 社外パートナーの活用：社外からのRFP (提案募集) プロセスを設計し、外部資本の導入や共同投資の可能性を検討

※高輪、品川、芝公園 (東京プリンスホテル)、新宿、軽井沢、箱根等のエリアにおける保有資産

☑ キャッシュの使途 (アロケーション) の決定

- 投資と還元のバランス：営業キャッシュフロー及び資産流動化による創出資金の配分先 (バリューアップ投資/自己株式取得等) の最適化
- レバレッジ水準の最適化：追加借入余力の把握と適切な負債水準の維持

各種資本を活用し、人財戦略・デジタル戦略・財務戦略を基盤として、不動産事業を核とする成長戦略を推進することで、西武グループ独自のビジネスモデルを強化し、社会的価値と経済的価値の拡大を目指します。



INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
 - 戦略と経営資本の関係
 - 西武グループの強みと強化の方向性
 - 不動産事業を核とした成長戦略-全体像
 - 特集②: 不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
 - 不動産事業を核とした成長戦略
 - デジタル戦略
 - 人財戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ

長年の事業展開から紡ぎ出された6つの強みを磨き上げ、西武グループならではの価値を創出していきます。

強み① アセット

- ▶ 都心、リゾートエリアを中心とした
豊富かつ希少性の高い保有土地・施設

特徴・強み

- ・全国で1億m²の土地を保有
- ・都心5区において
約19万m²の土地と
アセットを保有



(注)「都心5区」は「千代田区、中央区、港区、新宿区、渋谷区」を指す

強化の方向性

- ・キャピタルリサイクルによる資本効率性の高い資産への入れ替え
- ・高輪・芝公園エリアなどの大規模再開発
- ・既存ホテルのバリューアップ投資

→P.26 不動産事業を核とした成長戦略

強み② 自然資本

- ▶ 日本を代表する観光地での事業展開
- ▶ 強固な地盤(武蔵野台地)の西武鉄道沿線

特徴・強み

- ・約5,000万m²の社有林を保有
- ・釧路湿原や富士箱根伊豆の国立公園など日本有数の景勝地に所在



強化の方向性

- ・社有林を生かした生物多様性の保全や自然資本の維持
- ・約3,000万m²(社有林の60%)を環境保全推進地区へ

→P.56 脱炭素・資源有効活用

強み③ 人的資本

- ▶ 多様なアセットタイプにおける
高度な施設運営、サービス提供のノウハウ

特徴・強み

- ・連結従業員数
約2万人
- ・高度な専門性や
ノウハウを持つ
人財



連結従業員数
約2万人

強化の方向性

- ・エンゲージメントスコア(働きがい)向上
- ・運営ノウハウ高度化のための専門人財育成

→P.37 人財戦略

強み④ 社会・関係資本

- ▶ 自治体との連携によるエリアマネジメント

特徴・強み

- ・西武鉄道沿線の28自治体や、全国各地の運営施設における地元との強固なリレーション



強化の方向性

- ・自治体と連携したまちづくりを通じた選ばれる沿線づくり
- ・安全・安心なサービスを提供することでの信頼性向上

→P.60 住みたいまち・訪れたいまちづくり

→P.62 安全・安心なサービス提供

→P.63 コンプライアンスと協働

強み⑤ 顧客基盤・顧客接点

- ▶ 鉄道やホテル、レジャー施設などの運営で培った
強固かつ幅広い顧客ネットワーク
- ▶ グループ横断でのサービス回遊

特徴・強み

- ・西武鉄道の沿線人口
約560万人
- ・SEIBU PRINCE CLUB会員
約286万人



沿線人口

約560万人



SEIBU PRINCE CLUB会員数

約286万人

(注) 2026年3月時点。「沿線人口」は西武鉄道沿線自治体による公表データに基づき集計

強化の方向性

- ・マーケティング基盤の強化
- ・「記憶に残る旅」の創造・提供による顧客満足度向上・利用促進

→P.34 デジタル戦略

→P.61 五感を揺さぶる体験創造

強み⑥ 財務資本

- ▶ 既存事業が生み出す
安定的なキャッシュフロー

特徴・強み

- ・都市交通・沿線事業や不動産事業(開発・賃貸業)における安定的なキャッシュフローの創出

強化の方向性

- ・自己資本比率25～30%を財務KPIとした借入水準の適正維持
- ・株主還元方針に基づく安定的な配当と収益性向上を通じた増配の実現

→P.19 財務戦略

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係

- ・西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略・全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
人財戦略

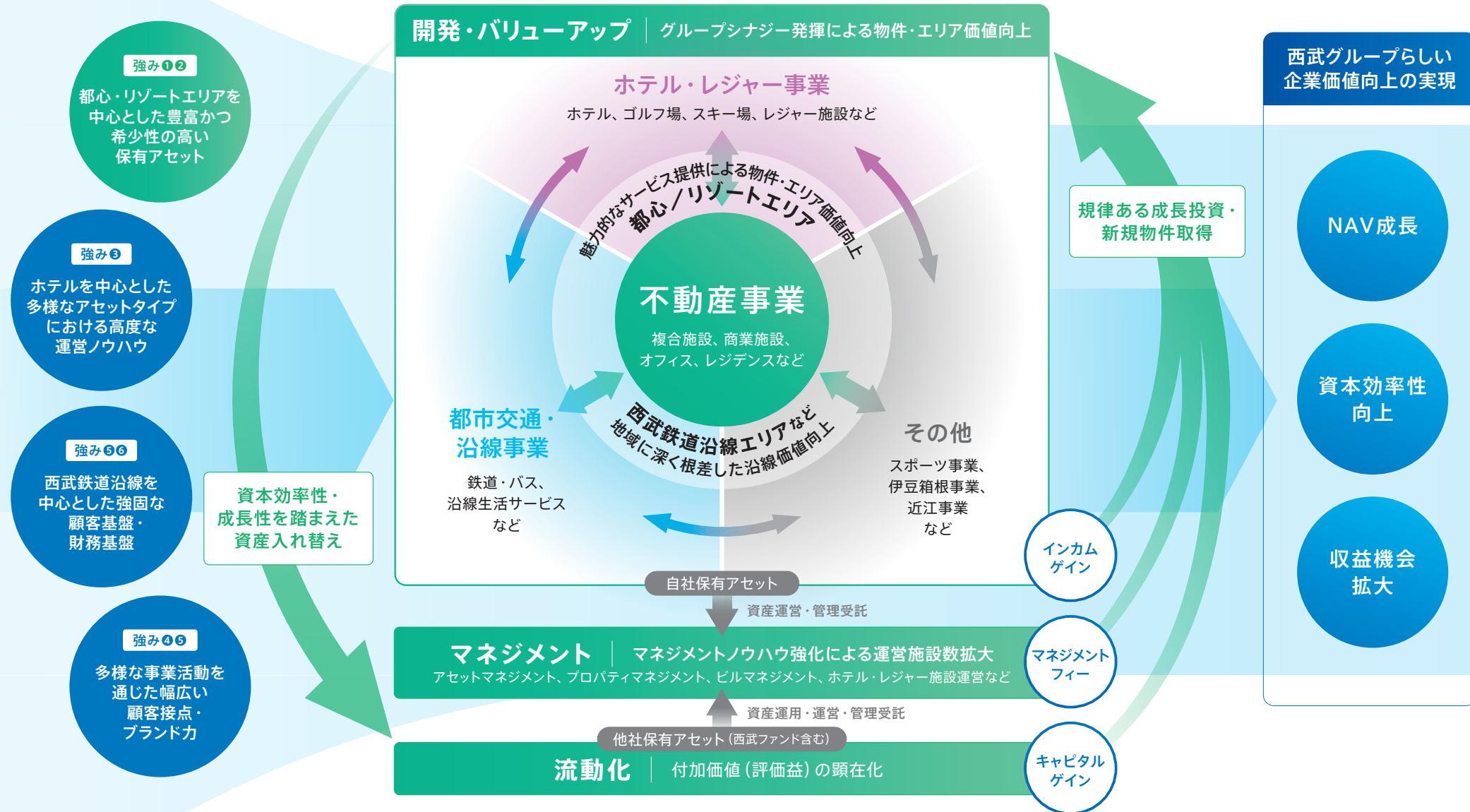
5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

西武グループ固有の強みをもとに、不動産事業を核として「開発・バリューアップ」「流動化」「マネジメント」の3つのバランスがとれたビジネスモデルを構築し、グループシナジーを発揮することで、NAV成長と資本効率性向上、そして収益機会拡大を通じた西武らしい企業価値向上を実現していきます。



INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
 - 戦略と経営資本の関係
 - 西武グループの強みと強化の方向性
 - 不動産事業を核とした成長戦略-全体像
 - 特集②: 不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
 - 不動産事業を核とした成長戦略
 - デジタル戦略
 - 人財戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ

MESSAGE



不動産を磨き、回転させ、価値の最大化を目指す — 総合不動産業への深化

私たちが目指すのは、不動産事業を核に鉄道、ホテル・レジャーを結び付け、資産価値と資本効率を同時に高める「総合不動産業」への進化です。圧倒的なアセットポテンシャルを「キャピタルリサイクル」というエンジンで回転させ、持続的なNAV (Net Asset Value) 成長を実現していきます。

取締役 常務執行役員 **石原 雅行**

西武グループ成長戦略の「現在地」

当社グループは、2024年に策定した「長期戦略2035」において、不動産事業を核としてグループシナジーを発揮し、持続的な成長と社会的価値・経済的価値の極大化を目標にしています。

具体的には、これまでの不動産事業は、保有前提で収益を獲得する「保有型モデル」が中心でしたが、「保有型モデル」と「キャピタルリサイクルモデル」の両輪で収益獲得を目指す方向に明確に転換しました。

その第一歩として、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に踏み切り、獲得した資金で、ホテルのリニューアルやM&Aなどの成長投資や株主還元、バランスシート調整など、NAV成長と資本効率向上の基盤を構築してきました。あわせて、専門性強化を目的に、不動産事業における4社体制を構築しました。キャピタルリサイクルのエンジンとなるアセットマネジメント会社については、ファンド設立に向けて必要な体制整備、各種ライセンスの取得を進めてき

ました。モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社と住宅を投資対象とする共同ファンドを設立し、運用業務を開始し運用資産を拡大しています。また、不動産バリューチェーンの強化については、中古物件買取再販をおこなっている株式会社イーグランドへのTOBをおこない、完全子会社化しました。保有・賃貸、開発・分譲、フィービジネスを組み合わせることで収益を獲得する「総合不動産業」を目指すうえで必要な体制強化を、スピード感をもって現在進行形で進めています。

当社グループのビジネスモデル

当社グループが目指すビジネスモデルは、不動産事業を核とし、グループシナジーを発揮するモデルです。つまり、 $A \times (B + C) = A \times B + A \times C$ において、

A：不動産事業、 B：ホテル・レジャー事業、 C：都市交通・沿線事業
と置いたものになります。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
● 特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

不動産事業 × ホテル・レジャー事業

この項目については、西武不動産がホテルのオーナー、西武・プリンスホテルズワールドワイドがホテルオペレーターと明確に位置付けています。西武不動産は、ホテルのオーナーとして、オペレーションに必要な設備投資や付加価値向上を企図した資本的支出について、適切な投資規律のもとで実行する体制を整えています。例えば、客室改装を実施した「ザ・プリンス 軽井沢」では2025年度下期のRevPAR成長率が改装前の2023年度同期比で46.9%増を記録しました。現在は、軽井沢プリンスホテルのコーディング再編、品川プリンスホテルの改装など、さらなる付加価値向上に向けた取り組みを継続しています。

西武・プリンスホテルズワールドワイドは、西武不動産以外の外部のオーナーが所有するホテルのオペレーションも受託しており、グローバルに250のホテルを展開していくことを目指しています。ネットワーク拡大に必要なM&AやMC（運営受託方式）契約獲得のためのキーマネーの抛出といった投資も継続して検討し、実行していく考えです。また、ファンドを活用し、投資家の資本も活用しながらホテルへの投資をおこない、エースホテルやプリンスホテルのネットワークを拡大する可能性も探索しています。

不動産事業 × 都市交通・沿線事業

西武鉄道沿線においては、沿線価値向上を目指し、駅及び駅周辺の街づくりを過去から手掛けてきましたが、近年は、池袋線と新宿線の結節点である所沢エリアのまちづくりに注力してきました。グランエミオ所沢、エミテラス所沢が代表的な開発事例ですが、埼玉西武ライオンズの本拠地であるベルーナドーム、西武園ゆうえんち、狭山スキー場なども含めた「広域所沢エリア」は、西武グループ全体にとって、そして沿線にお住まいの方々にとって重要なエリアですので、継続して魅力あるコンテンツを供給していきます。

一方で、鉄道における連続立体交差事業（連立事業）は、都市開発の観点で見るとまちづくりの起点となる事業であるため、今後も継続しておこなっていく新宿線の連立事業を活用しながら、沿線の魅力度を向上させていきます。

あわせて、昨今の住宅価格高騰を踏まえて、中古住宅のニーズが高まっているなか、当社グループ入りしたイーグランド社の知見を生かし、西武鉄道沿線を含め当社グループが事業展開するエリアにおいて、同社の事業を拡張していくことも視野に入れています。

競争優位の源泉と現在の環境について

競争優位の源泉は、短期的な変動要因に影響を受けず、中長期にわたって持続可能でなければなりません。その視点で、不動産事業において、当社グループの保有する都心・リゾートの圧倒的なパイプラインが競争優位の源泉であるとの認識は変化していません。しかし、外部環境の変化に端を発した足元のインフレの進行、長短金利の上昇や建築コストの上昇、ゼネコンなどの供給力不足の問題は、今後の不動産事業を考えるうえで課題となります。

当社グループの開発プロジェクトにおいては、現状はホテルを営業しているケースが多く、このことは他社にはない大きな優位性を持っている状態とも考えることができます。つまり、「現段階から開発を進める案」と、「一定の期間はホテル営業を継続してキャッシュフローを創出・向上し、将来の一時点で開発に切り替える案」などを比較考量できる「リアルオプション」を保有している状態にあります。外部環境を注視しながら、投資規律を意識し、企業価値の最大化につながるようプロジェクトを進めていきます。

開発を実行する際のポイントとしては、開発予定物件から得られる将来の賃料収入がコスト上昇を上回る水準であることです。その点、東京経済圏の不動産市場に関しては、世界でも最も強いキャッシュフローを創出することが

できる市場であると認識しており、当社グループが所有する各不動産のポテンシャルを最大限に発揮できる開発を実行していきます。

（仮称）西武REITの立ち上げ

当社グループでは、2027年度に、西武不動産投資顧問が運用会社となる「（仮称）西武REIT」立ち上げに向けて準備を進めています。このREITは、キャピタルリサイクルのエンジンとなるヴィークルであり、グループが保有する不動産を流動化し、そこで獲得した資金を次の成長投資などに活用していくために極めて重要な役割を担います。既に公表している品川プリンスホテルの底地（土地）をはじめとして、組み入れ物件の検討を聖域を設けずにおこなっていきます。また、私募ファンドを通じ取得したザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町は、本REITに組み入れることによって、その旗艦物件になりうるものと考えています。

足元の投資環境は刻々と変化しており、それらを踏まえて、本REITを通じて、当社グループらしさを持つ魅力的な投資機会を投資家に提供したいと考えています。

企業価値向上とNAV成長に向けて

ビジネスモデルは、事業会社が提示し、市場で淘汰・選択・評価されるものと解しています。

当社グループのビジネスモデルは、不動産事業×ホテル・レジャー事業＋不動産事業×都市交通・沿線事業に、キャピタルリサイクルモデルを加えたものです。このモデルの勝ち筋をしっかりと提示し、市場に評価されるようになることを目指していきます。それは、保有する不動産の価値、運営している事業の価値を向上させることと直結していますので、これまで述べてきた具体的な施策を着実に実行することにより、NAV成長と企業価値向上を実現していきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

- 戦略と経営資本の関係
- 西武グループの強みと強化の方向性
- 不動産事業を核とした成長戦略 -全体像
- 特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
- 不動産事業を核とした成長戦略
- デジタル戦略
- 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

開発・バリューアップ

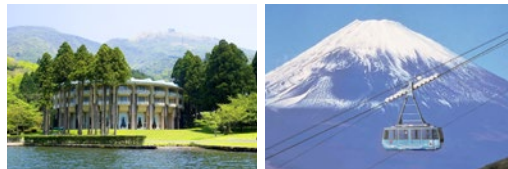
東京都心や軽井沢・箱根・富良野といった日本有数のリゾート地に豊富かつ希少性の高いアセットを保有し、都心23区に31万㎡、日本全国で1億㎡の土地を保有。NAVの拡大に向けて開発・バリューアップを進めていきます。



軽井沢

日光

箱根



富良野



芝公園



池袋



新宿・高田馬場



高輪・品川



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係

西武グループの強みと強化の方向性

不動産事業を核とした成長戦略-全体像

特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて

- 不動産事業を核とした成長戦略
- デジタル戦略
- 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

開発・バリューアップ

西武グループは、長期戦略2035において不動産事業を核とした成長戦略を掲げ、豊
かつ希少価値の高い不動産と、ホテル・鉄道などの運営ノウハウを結び付けるとともに、
キャピタルリサイクルを通じた不動産価値の最大化と資本効率性の向上を目指していま
す。都心、西武鉄道沿線、リゾートの各エリアにおいて保有資産の価値を最大化し、NAV
の成長を実現するため、流動化によって創出した資金を、新規物件取得やさなる成長投
資へ振り向け、都心エリアの再開発や既存ホテルのバリューアップ投資を推進する循環を
構築しています。投資判断においては時間軸を含め厳格な投資規律に基づき価値最大化
を追求することで、事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上を両立させていきます。
都市交通・沿線事業とのシナジー創出に向けては、沿線価値の向上による新たな人流の

創出に注力しています。その象徴的な取り組みが、2024年9月に開業した広域集客型商業
施設「エミテラス所沢」です。所沢エリアの開発を通じて、住みたい・訪れたい沿線の実現
を加速させたことで、鉄道輸送人員の増加にも
寄与しています。今後は、新宿線を中心とした沿
線価値の再構築を重点テーマに掲げ、主要ター
ミナル拠点での再開発やローカル拠点整備を通
じて、沿線住民の利便性向上と来街者の増加を
同時にはかり、中長期的に安定したキャッシュフ
ローの創出と沿線価値の最大化を目指します。



現中期経営計画期間			次期中期経営計画以降										
2024年度		2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度	2031年度	2032年度	2033年度	2034年度	2035年度以降	
高輪エリア			●2025年12月 B-1地区都市計画決定			●2028年度 事業承認			●2029年度 グランドプリンスホテル新高輪解体工事着工 ●2030年度 B-1地区新築工事着工 B-2地区以降については、都市計画手続きに向けた協議を関係機関と継続して実施			●2035年度 B-1地区竣工・開業 ●2035年度以降 B-2地区以降順次竣工	
品川エリア			品川プリンスホテルバリューアップ投資の実施 (2026年度より段階的に改装を実施、2028年度完了予定)										
芝公園エリア (現東京プリンスホテル)			芝公園を核とした街づくり構想に基づく再開発に向けた協議を継続して実施									●2035年度以降竣工	
西武新宿			ホテル・商業施設のリニューアルを検討			●2029年度 ホテルフロア竣工・開業 ●2029年度以降 商業フロアリニューアル実施			●2035年度以降再開発検討				
高田馬場			行政ほか関係者との協議を継続		次期中期経営計画期間中に都市計画手続き開始				●2035年度以降竣工				
リゾートエリア	軽井沢エリア		●軽井沢千ヶ滝地区の共同開発に向けて 野村不動産(株)と基本協定書を締結(2024年4月) ●晴山ゴルフ場 リニューアルオープン(第1期)(2024年7月)			●軽井沢プリンスホテル コテージ大規模リニューアル予定(イースト:2027年夏ごろ開業、ウエスト:2028年春以降順次開業)							
	富良野エリア		富良野エリア全体の位置づけを検討										
	箱根エリア		●箱根駒ヶ岳 芦ノソラ リニューアルオープン(2025年4月)			●PVC箱根開業予定※(2027年度以降開業目標) ※PVC: Prince Vacation Club(会員制リゾートホテル)			  				
	日光エリア		旧日光プリンスホテルの開発を検討										



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
特集②:不動産事業を核とした
成長戦略実現に向けて
●不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

開発・バリューアップ



外部環境の変化に応じた投資規律の徹底とプロジェクト完遂への道筋

高輪エリアの再開発は、都心における大規模プロジェクトとして西武グループの企業価値向上を牽引する重要な案件です。足元の状況としては、人手不足にともなう建築費の高騰やゼネコンの施工キャパシティ不足といった外部環境の変化を踏まえ、コスト適正化を確保すべくスケジュールの見直しを実施しました。全体の開発方針に変更はなく、2026年度内の概算工事金額の取得を目標に協議を進めています。来期以降の想定スケジュールでは、2028年度中の事業承認、2030年度の新築工事着工を経て、2035年度の竣工・開業を目指しています。着工時期については当初計画から2年後ろ倒しとなりましたが、厳格な投資規律のもと、本プロジェクトの収益性（キャッシュフロー創出力）及び不動産価値の最大化を実現していきます。



戦略的バリューアップによる資産価値最大化

ホテル・レジャー事業では、アセットの魅力向上とサービス品質の追求により不動産価値の最大化をはかっています。その代表例が品川プリンスホテルのバリューアップ投資です。メインタワー、アネックスタワーの全客室改装やクラブラウンジの新設などによりアセットの魅力と品質を高め、ADR（平均販売室料）向上をはかります。品川プリンスホテルの底地（土地）の一部を2027年度中に組成を予定している私募REIT（（仮称）西武REIT）へ流動化することを方針としており、得られた資金を次なる成長投資へ充当していきます。



高品質なリゾートアセットへの進化と収益性向上

リゾートエリアにおいても、保有アセットと運営ノウハウを融合させた価値向上を推進しています。軽井沢プリンスホテルでは、コテージの大規模リニューアル計画が進行しており、1棟当たりの床面積を大きくし、ゆったりできる空間を提供する高品質なヴィラへ進化させることでRevPARの向上を目指しています。こうした設備投資を通じて新たな体験価値を提供し、リゾート地としての魅力を引き出すことで、中長期的な収益性向上と資産価値の増大を実現します。

50年後、100年後の
未来をカタチにする
リゾート開発を目指して

VOICE

株式会社西武不動産
リゾート開発事業部

横山 慎悟



西武グループが保有する1億㎡のアセットのなかで、リゾートの主要地域である、軽井沢や箱根、日光、富良野を中心に、最大限有効活用するための検討を日々おこなっています。昨年リリースした「軽井沢プリンスホテルのイースト及びウエストコテージの大規模リニューアル」をはじめ、国内外から愛されるリゾートとしての発展を目指していきます。現在、私が携わっているプロジェクトにおいても、自然の豊かさや絶景が望める場所でありながら、ポテンシャルを生かし切れていない施設が多く、そうしたエリアに新たな提供価値を生み出すことで、魅力あるリゾート地の創出につながり、ひいては企業価値の向上に寄与すると考えています。西武グループが持つ豊かかつ希少性の高いアセットとこれまで培ってきたノウハウを最大限有効に活用し、50年、100年先のリゾートの未来をカタチにしていく開発を心掛けていきます。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係

西武グループの強みと強化の方向性

不動産事業を核とした成長戦略-全体像

特集②：不動産事業を核とした
成長戦略実現に向けて

- 不動産事業を核とした成長戦略
- デジタル戦略
- 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

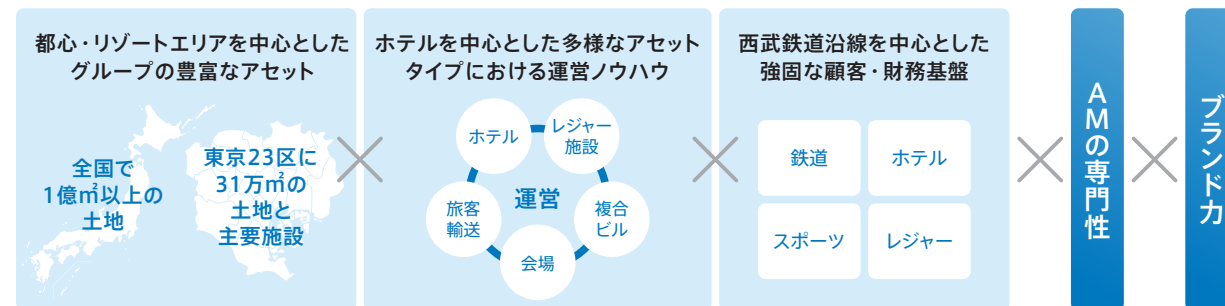
8 企業データ

流動化・マネジメント

西武グループのキャピタルリサイクルを一段と加速させるための要として、2027年度中に私募REIT（（仮称）西武REIT）の組成を目指しています。この私募REITは、多様なアセットタイプと西武グループの事業の安定性・成長性を取り込んだポートフォリオ構築をおこなうとともに、資産の入れ替えを通じて資本効率の向上と継続的なNAV成長をはかるための重要なプラットフォームです。具体的な組入物件については、現在バリューアップ投資を計画している品川プリンスホテルの底地の一部を2027年度中の流動化予定としており、その他の物件についても、順次精査・選定を進めています。当社グループの強みである豊富なパイプラインに裏付けられたスポンサーサポートや、専門性の高いアセットマネジメント（AM）機能により、バランスの取れた着実な成長を実現するとともに、市場からの正当な評価獲得につなげていきます。

“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ら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などにより、バランスの取れた着実な成長を実現



想定スケジュール	2026年度	2027年度	2028年度
（仮称）西武REIT	具体的な組入物件の精査・決定	（仮称）西武REIT設立	
品川プリンスホテル		品川プリンスホテル底地の一部流動化 （仮称）西武REITへの組入 アネックスタワー 2028年3月ごろ改装完了	メインタワー 2029年3月ごろ改装完了

西武不動産投資顧問の使命
～REIT組成で加速する
資産回転ビジネス～

株式会社西武不動産投資顧問
代表取締役社長

西川 和宏



「資産運用」という業態は、人財そのものが運用成果と信頼の源泉であり、フィデューシャリーデューティを組織として徹底しつつ「人」が最も大切な事業基盤です。これに加え、西武グループが不動産事業を核として、グループ各事業の競争力を強化していく役割を真正面から受けているのが、西武不動産投資顧問（以下「SAM」）と私は考えています。

グループビジョンの「誠実であること」「共に歩むこと」「挑戦すること」を実践するメンバーを集めつつサステナブルな組織をつくり上げ、まず西武ファンド一号案件のザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町でファンド期間を眺みながらスピード感あるバリューアップを完遂します。来年度からは、ファンドとREITの双方を扱うAM会社へステップアップし双方でさまざまな案件に取り組みながら、ザ・プリンスギャラリー 東京紀尾井町のREIT組入れを実現することで投資家の皆さまの期待に応えたいと思います。（仮称）西武REIT組成については、西武グループの多様な事業（オペレーション）や利益とアラインする、デフレからインフレの時代にマッチした、西武らしさを体現できるものを目指しています。

SAMはグループ内で初めての金融系の会社として、西武版ファンドビジネスを切り開きます。これは、西武グループが都市交通・沿線事業、ホテル・レジャー事業、と多様な事業をおこなっており、不動産の価値にグループのビジネスが化体して、両方の利益をアラインさせる、そのように仕立てていく役割をSAMが担っていくからです。SAMは、資産回転型ビジネスの不可欠な機能であるとともに、オペレーショナルなビジネスを拡張する機能を担うべき存在です。

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
 - 戦略と経営資本の関係
 - 西武グループの強みと強化の方向性
 - 不動産事業を核とした成長戦略 -全体像
 - 特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
 - 不動産事業を核とした成長戦略
 - デジタル戦略
 - 人財戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み
- コーポレート・ガバナンス
- 企業データ

流動化・マネジメント

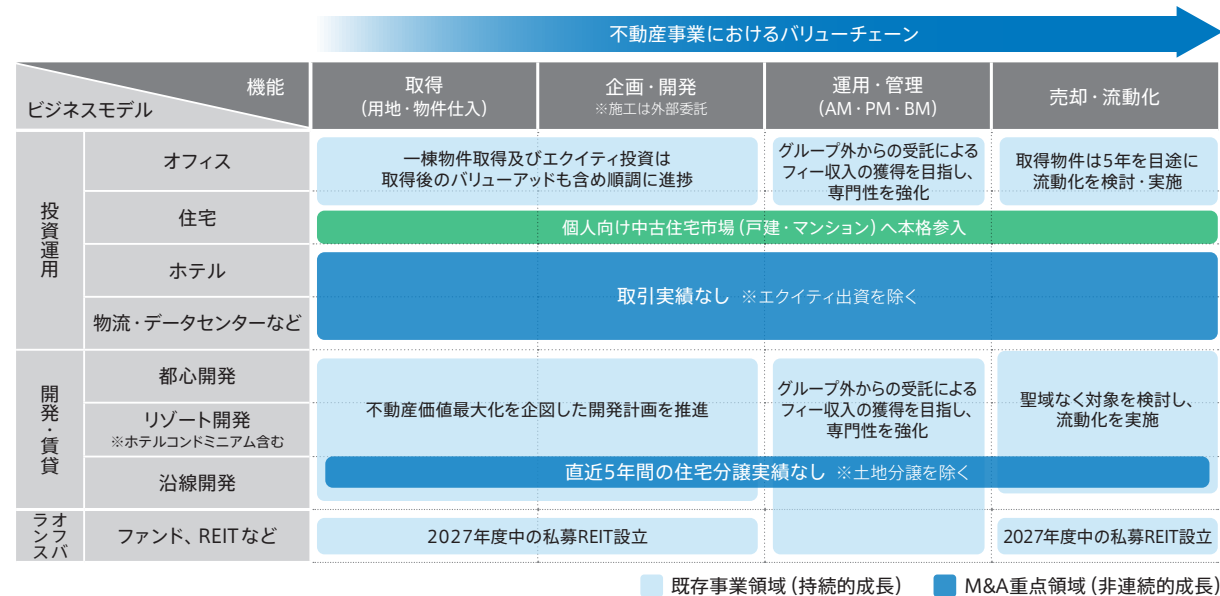
不動産事業を経営の軸とするため、2025年4月より「西武不動産」「西武不動産投資顧問」「西武不動産プロパティマネジメント」「西武不動産ビルマネジメント」の4社体制を始動させました。開発、投資運用、管理・運営の各機能を専門特化させることで、バリューチェーン全体での収益最大化を目指しています。特にアセットマネジメント機能の強化に向けて、総合不動産投資顧問業・投資運用業のライセンス取得を完了した西武不動産投資顧問が中心となり、西武ファンドの組成や私募REITの運用を担う体制を整備しています。これにより、グループ内資産の管理だけでなく、グループ外からの受託（プロパティマネジメント・ビルマネジメント業務など）を拡大し、フィー収入による収益機会の創出と資本効率の向上を推進しています。

この戦略的なマネジメント体制を支え、実効性を高める源泉が「人財」です。成長戦略を完遂するため、専門性の高い「強化人財」の育成・確保に注力しています。不動産領域では、高度な知見・スキルを要する「AM人財」や、イノベティブな目線で不動産価値を最大化する「開発人財」を強化人財として定義し、長期戦略・中期経営計画の策定時に掲げた、2026年度末までにAM人財30名、開発人財70名を確保する定量目標は既に達成する

ことができました。引き続き、経験者採用の拡大とともに、不動産専門資格の取得支援、公募制度やキャリアチャレンジ（FA）制度の活用により、プロフェッショナル集団への進化を加速させていきます。

また、当社グループにおけるマネジメントのもう一つの重要な柱が、西武・プリンスホテルズワールドワイドによるホテル・レジャー施設の運営です。MC契約を主軸に据え、スピード感をもって「国内外250ホテル体制」の構築を目指し、収益性の向上をはかっています。ホテル運営においても「強化人財」の存在が不可欠であり、世界で勝負できるホスピタリティを提供し、オーナー・サティスファクションを最大化できる「総支配人候補人財」を2035年度までに100名育成する目標を設定し、人財育成を推進しています。

これら不動産とホテルの両領域におけるマネジメント機能の深化と専門人財の活躍により、自社・他社保有アセットを問わず、運営・管理パフォーマンスの最大化をはかることで、選ばれる運営会社としての地位を確立します。不動産事業を核としたグループシナジーを最大限に発揮しながら、外部収益の獲得を強化し、持続的な企業価値向上及び不動産価値最大化を目指していきます。



株式会社イーグランドの完全子会社化によるバリューチェーンの補完

非連続な成長を実現する手段としてM&A・アライアンスを戦略的に実行しています。不動産事業におけるM&Aの第一号案件として、2026年6月に株式会社イーグランドを完全子会社化しました。これにより、個人向け中古住宅再生市場へ本格参入し、従来の開発・賃貸にとどまらない不動産バリューチェーンの補完を実現しました。同社の株式取得にあたっては、同社の持つ仕入れから販売までの一貫したノウハウと当社グループの経営資源を融合させることにより、税引後IRR（内部収益率）15～20%の高水準なリターンを見込んでおり、グループ全体のROE・ROICの向上につなげていきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

- 戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
- 不動産事業を核とした成長戦略
 - デジタル戦略
 - 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係

西武グループの強みと強化の方向性

不動産事業を核とした成長戦略・全体像

特集②：不動産事業を核とした

成長戦略実現に向けて

不動産事業を核とした成長戦略

● デジタル戦略

人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

人+デジタルで
新たな
価値創造へ取締役
上席執行役員

山崎 公之

西武グループは、「でかける人を、ほほえむ人へ。」というスローガンのもと、お客さまの体験価値向上に努めています。特にホテル・レジャー事業や都市交通・沿線事業を中心に、対面での「おもてなし」を最大の強みとしてきました。

昨今、生成AIをはじめとするデジタル技術の飛躍的な進歩により、多くの領域で人間以上の成果創出が可能となっています。当社グループでは、長年培った「人の手によるきめ細かなおもてなし」とデジタルを高度に融合させ、さらなる高付加価値サービスの提供を目指します。

また、AIによる業務効率化を通じて生産性を高め、収益性改善や労働力不足への対応を加速させるとともに、接遇などの「人的資本を最大限活用すべき業務」への注力体制を強化します。

こうした変革を全従業員が体現できるよう、環境整備と人財育成に注力します。AI利活用に関しては、西武ホールディングス内に専門チームである「AI担当」を設置しました。今後はグループ各社への担当者配置も進め、全社的な推進体制を構築する計画です。現在は資料・議事録作成の自動化や、内部監査・予実分析に特化したAI導入を進めており、着実に成果が表れ始めています。来年度以降の早期導入を見据え、自律的に業務を遂行する「AIエージェント」や、物理的業務を代替する「フィジカルAI」といった次世代技術の実装に向けた検討も加速させていきます。

一方で、デジタル依存度の高まりにとともに、セキュリティ対策の重要性は増しています。巧妙化するサイバー攻撃に対し強固な防御体制の構築と従業員の意識向上を継続し、安全・安心の確保に万全を期していきます。

課題認識

【リスク】

- ・人口減少にともなう人手不足
- ・サイバー攻撃の巧妙化による情報漏洩、事業停止リスク

【機会】

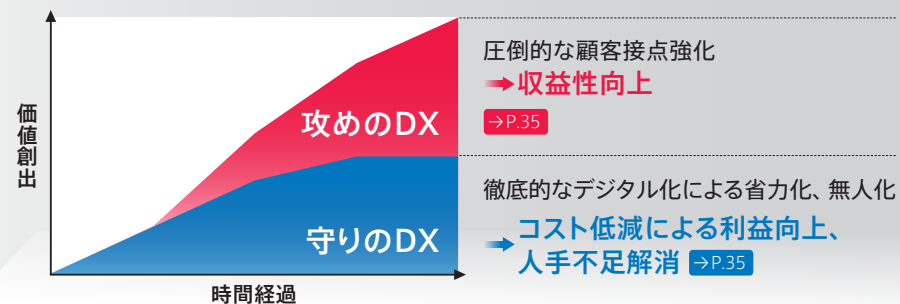
- ・AIの加速度的進化、生産性向上
- ・労働力不足を背景としたDXによる省人化・無人化技術の進化

【強み】

- ・約286万人（2026年3月末）のSEIBU PRINCE CLUB会員をベースとしたグループ顧客基盤 & 鉄道やホテル・レジャー、商業施設など多様な顧客接点

デジタル戦略概念図

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



体制強化 人財育成

経営層を含めた全社員DX人財化
→攻めのDX・守りのDXをおこなうための土台強化 (→P.36)

Resilience
&
Sustainability

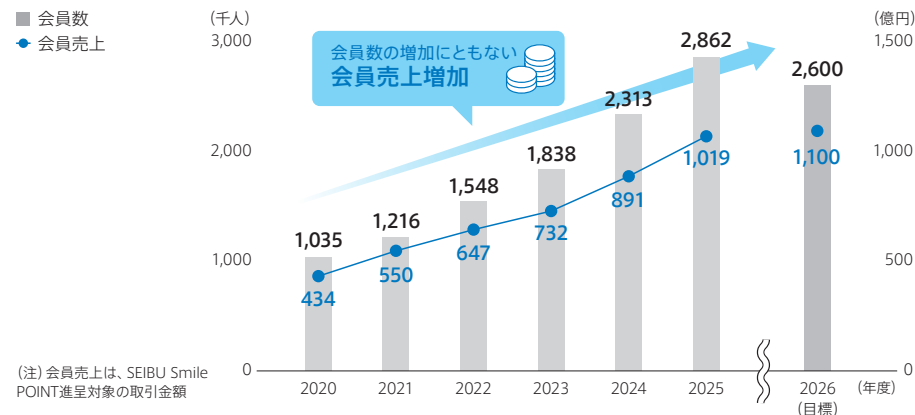
ー 安全・安心とともに、
かけがえのない空間と時間を
創造するー

攻めのDX

グループマーケティング

西武グループでは、長期戦略2035で掲げる「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」の実現に向けて、当社グループとお客さまをつなぐ会員向けサービス「SEIBU PRINCE CLUB」を軸としたマーケティング活動を進めています。鉄道、ホテル・レジャー、不動産、沿線・駅ナカ、ショッピングなど多様な事業を展開する当社グループにおいては、各事業で蓄積される顧客接点や利用データを統合し、グループ全体で顧客理解を深めることが、より高い付加価値の創出につながると考えています。この考えのもと、2024年よりグループ共通ID「SEIBU Smile ID」の運用を開始しました。これにより、お客さまにとってより高い安全性の確保と利便性向上をはかるとともに、グループ各サービスで蓄積されるユーザーデータの統合を進めています。さらに、共通ポイント「SEIBU Smile POINT」を活用することで、グループ内サービスの回遊や継続利用を促進し、相互送客の強化と顧客接点の拡大につなげたことで、SEIBU PRINCE CLUB会員数は2025年度末に約286万人となり、2026年度目標の260万人を1年前倒しで達成しました。加えて、2024年に設立したデータ分析チーム「西武データラボ」を通じて利活用の高度化を進め、ビジネス課題の解決につなげています。今後は、これらの蓄積したデータをもとに、お客さま一人ひとりに最適化したサービスを提供することで、顧客体験の向上とロイヤルカスタマーの醸成を実現し、グループ全体の収益力向上につなげていきます。

SEIBU PRINCE CLUB会員数及び会員売上の推移と目標



守りのDX

AI活用による最高のパフォーマンスの実現

「守りのDX」については、徹底的なデジタル化による業務効率化、生産性向上をはかっています。これまで、現業部門におけるデジタルデバイス活用や、従業員向け問い合わせチャットボットの機能拡充、西武プロセスイノベーションへの業務集約によるコーポレート部門のスマート化を進めてきました。

2026年度は、個人でのAI活用に加え、データガバナンスやセキュリティなどAI推進基盤の強化をおこないながら、「人+AI」を前提とした業務プロセス変革に取り組みます。まずは、バックオフィス業務から着手し、一部領域においてPoCを実施します。生み出されたリソースについては新たな体験価値創出へ重点的に再配分します。

引き続き、グループ全体最適の視点で、各事業の業務で新技術を導入していきます。

AI活用マイルストーン



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
 西武グループの強みと強化の方向性
 不動産事業を核とした成長戦略 -全体像
 特集②: 不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
 不動産事業を核とした成長戦略
 ● デジタル戦略
 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係

西武グループの強みと強化の方向性

不動産事業を核とした成長戦略・全体像

特集②：不動産事業を核とした

成長戦略実現に向けて

不動産事業を核とした成長戦略

デジタル戦略

● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

人財戦略から
企業価値の
極大化へ取締役
上席執行役員

石橋 憲司

西武グループは、人財への投資が組織能力を高め、それが持続的な企業価値へとつながる価値創造のプラットフォームの構築を目指しています。2024年度に始動した人財戦略は、グループのビジネスモデルを「人」の力で変えていくという挑戦です。私たちは、以下に示す3つの柱を軸に人的資本経営を推進しています。

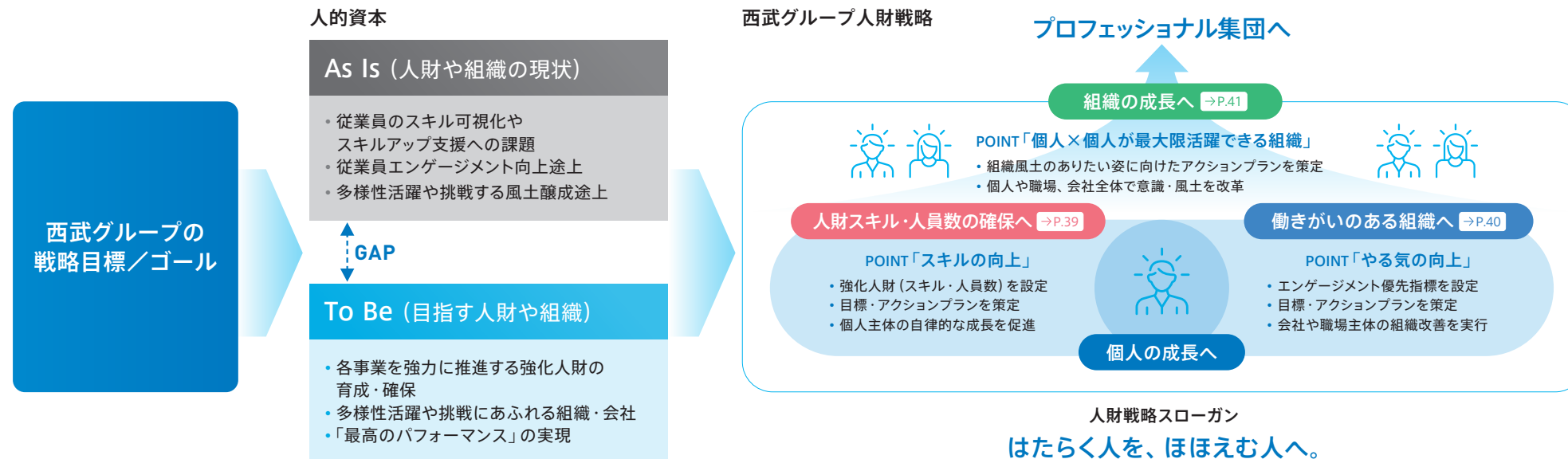
1つ目は「従業員個人のスキルの向上」です。自律的な学びの支援と教育体制の拡充により個々のスキルを高め、グループ全体の実行力を強化します。従業員一人ひとりが自律的にキャリアを描きながら学び、成長し続けることが、事業競争力の源泉となります。

2つ目は「従業員エンゲージメントの向上」です。これは従業員が業務への「やる気」を高めることを企図しています。自発的な貢献意欲が組織全体の活力を生み、接客やサービスにおける付加価値を高め、顧客体験（CX）の最大化に直結します。

最後は「多様性による組織の活性化（DEI推進）」です。多様な視点と経験を組織に融合させることが、既存の枠組みを超えた新たな価値を創出します。多様性を生かす組織風土は、変化の激しい市場環境に対するレジリエンスを強固にする不可欠な要素です。

私たちは、これら3つの柱に基づく人財戦略施策が、個人の変容や組織の活性化を生み、それが事業活動の変化を経て、最終的に経済的価値や社会的価値の向上へと結実するプロセスを実行・検証していくことで、価値創造のサイクルを確実なものにしていきます。

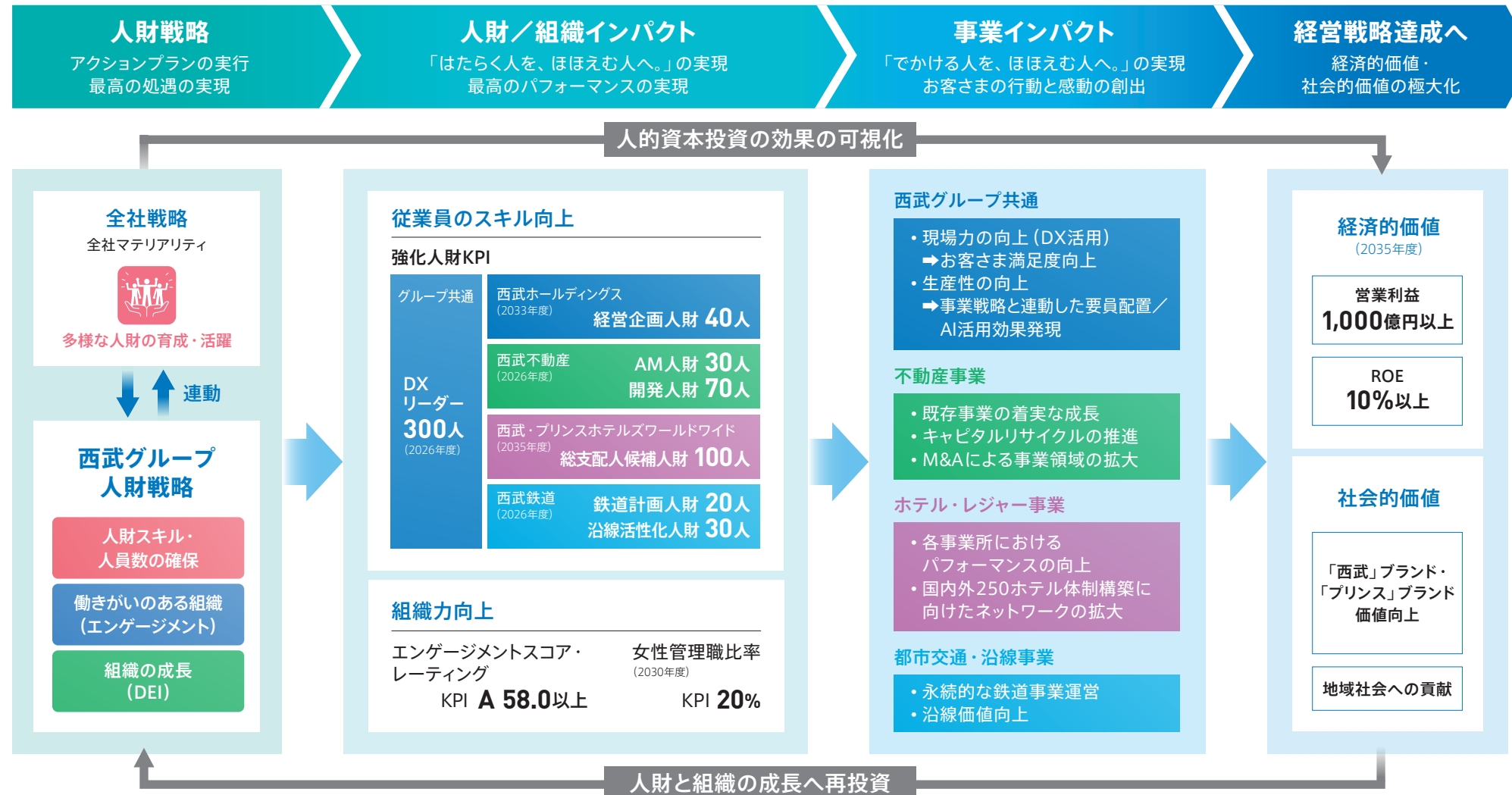
人財への投資は、グループの未来を創る確実な成長投資です。人的資本が経済的価値・社会的価値両面の成果へつながる道筋を磨き上げ、社会に新たな価値を提供し続ける当社グループを築いていきます。



人的資本と企業価値のつながり

人財戦略に基づくアクションプランを着実に実行し、従業員のスキル向上、エンゲージメントの向上、DEI推進を通じて行動変容を促進します。従業員一人ひとりが事業成長を牽引し、経済的価値・社会的価値の両面から持続的な企業価値の極大化を目指します。

人的資本投資がグループの企業価値向上につながる道筋を可視化することが重要だと認識しており、今後取り組んでいきます。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

人財スキル・人員数の確保

従業員の全体的なスキルの底上げをはかるため、各社の教育に加え、一人ひとりの自律的な成長を後押しするグループ共通の学びのプラットフォームとして、多様な学習プログラムと自律的に学ぶ仕組みを提供する「SEIBU ACADEMY」を拡充しています。2025年度より新設した「スキル研修」や、スキル獲得促進を企図した「SEIBU Smile バッジ」を導入し、バッジ進呈による従業員のスキル獲得意欲を高めています。また、主要4社の本社部門では管理職向けに西武版ジョブディスクリプションを策定し、必要なスキルを定義するとともに、各従業員のスキルや強みを可視化しています。加えて西武ホールディングスをはじめとする各社において年代別キャリアビジョン研修や専門家によるキャリア面談を導入するなど、自律的に学び、挑戦する風土の醸成を推進しています。

このように従業員の全体的なスキルの底上げをはかる一方で、各社において事業を進めるうえで優先的に確保すべき人財を「強化人財」として設定し、計画的な育成と人員確保に注力しています。具体的には、デジタル経営のより一層の推進を企図したグループ共通の「DXリーダー」のほか、当社の「経営企画人財」、西武不動産の「AM（アセットマネジメント）人財」「開発人財」、西武・プリンスホテルズワールドワイドの「総支配人候補人財」、西武鉄道の「鉄道計画人財」「沿線活性化人財」を育成・確保していきます。各社とも目標達成時期までに目標人数を育成できるよう、従業員への教育・支援をさらに強化していきます。

さらに、「西武グループ内公募制度」や「キャリアチャレンジ（FA）制度」により、グループ会社を含め自身の希望に沿った配置のもとで業務に挑戦できる仕組みを整備しています。これらに加え、新卒採用や即戦力となるキャリア採用の強化、カムバック制度の導入など、多様な人財を確保し、さらに活躍できる施策を積極的に展開しています。

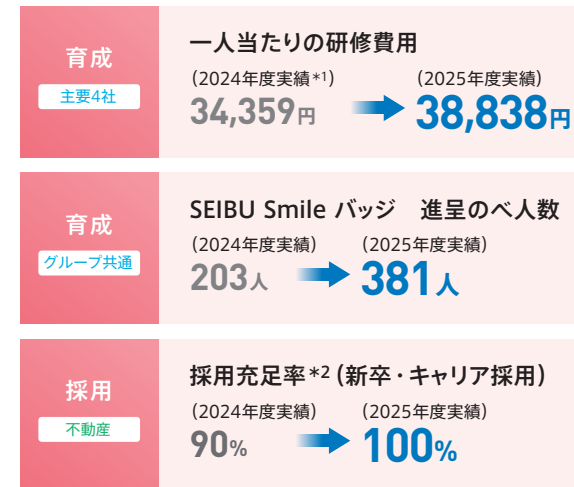
「SEIBU ACADEMY」の全体像



各強化人財の育成状況

対象会社	強化人財	目標達成時期	目標人数	2025年度末時点認定人数
グループ共通	DXリーダー	2026年度	300人	363人
西武ホールディングス	経営企画人財	2033年度	40人	1人
西武不動産	AM（アセットマネジメント）人財	2026年度	30人	35人
	開発人財	2026年度	70人	71人
西武・プリンスホテルズワールドワイド	総支配人候補人財	2035年度	100人	37人
西武鉄道	鉄道計画人財	2026年度	20人	9人
	沿線活性化人財	2026年度	30人	7人

（注）各強化人財はそれぞれの事業特性に応じた資格やスキル、配置、業務経験、業務実績などにより認定しています。



*1 2024年度の一人当たりの教育費用について、前年度報告数値より修正をおこなっています。

*2 不動産事業における採用計画人数に対して、実際に採用した割合

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略

● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

働きがいのある組織（エンゲージメント）

西武グループでは、従業員一人ひとりのスキルや能力が最大限に発揮される「働きがいのある組織」を構築するため、2023年度より働きがい（エンゲージメント）調査を実施しています。本調査によって従業員のリアルな声や組織の状態を定量的に可視化し、各社の課題に応じた実効性のあるアクションプランの計画・実行につなげています。

これまでの調査結果から、グループ各社に共通して、組織の一体感醸成や理念・戦略の浸透、評価への納得感・制度待遇などの課題が顕在化しました。当社グループではこれらの課題に対して「エンゲージメント優先指標」を設定し、各社の実態に合わせた改善施策を重点的に推し進めています。

具体的な取り組みとして、メリハリのある評価制度の導入などを通じて、評価の透明性を高め、風通しの良い組織風土づくりを促進しています。また、持続的な賃上げや「カフェテリアプラン」の導入拡大、従業員への株式給付制度の導入など、処遇や福利厚生充実をはかっています。加えて、現業部門における社員食堂のリニューアルや宿泊施設の個室化など、働く施設環境の改善に向けたハード面への投資も着実に進めています。

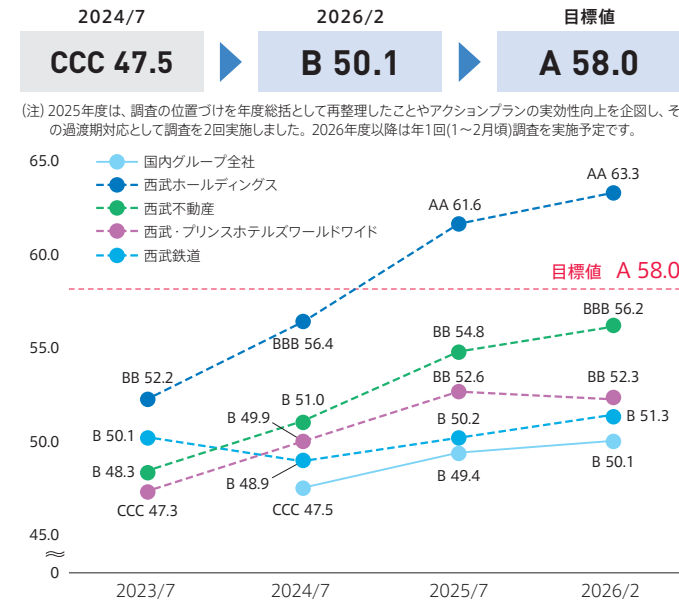
各種施策のPDCAサイクルを回し続けた結果、各社の優先指標に関連する項目が改善し、グループ全体のエンゲージメントスコアも、2024年度の「CCC 47.5」から最新の調査では「B 50.1」へと向上するなど、確実に成果が表れています。

今後も人的資本への投資や取り組みを一層深化させ、エンゲージメントスコアにおけるグループ目標「A 58.0」の達成と、働きがいのある組織づくりの実現を目指していきます。

各社におけるエンゲージメント優先指標ならびに取り組み内容

	Plan		Do		Check	Action	
	調査結果を踏まえた課題認識	エンゲージメント優先指標	共通の取り組み	各社毎の取り組み	調査結果 (2026年2月に実施)	共通の取り組み	各社毎の取り組み
西武ホールディングス	・従業員のキャリア実現 ・評価のメリハリなど	理念戦略 組織風土 人的資源 制度待遇	・グループ公募制度	・タウンホールミーティング ・部署をまたいだ従業員交流施策	・「理念戦略」が上昇 ・「組織風土」が上昇	・継続的な賃上げ ・カフェテリア制度拡充	・専門資格の取得支援 ・社長と従業員による座談会の開催 ・社内インタナショナルの実施 ・キャリアチャレンジ (FA) 制度 など
西武不動産	・組織の一体感醸成 ・職位/組織を超えた連携 など	仕事内容 組織風土 人的資源	・管理職360度評価実施	・タウンホールミーティング ・部署をまたいだ従業員交流施策	・「人的資源」のうち「経営陣に対する信頼」項目が上昇 ・「組織風土」のうち「全社的な連帯感」項目が上昇		・専門資格の取得支援 ・健康月間として各種取り組みの企画・開催 ・タウンホールミーティングの継続開催 など
西武・プリンスホテルズワールドワイド	・会社の戦略の理解 ・就業/労働環境の整備 など	理念戦略 仕事内容 人的資源 施設環境	・株式給付制度導入	・職場環境の改善 ・資格手当導入 ・社長・総支配人との座談会	・「施設環境」が上昇 ・「制度待遇」のうち「評価・給与の妥当性」項目が上昇		・各事業所におけるマネジメントミーティングの開催 ・各事業所における継続的な施設環境の整備 ・公休数の増加・抜擢制度の導入 ・地域手当・深夜手当の見直し など
西武鉄道	・縦割りで意見しにくい風土 ・働きやすい職場環境 など	人的資源 施設環境 制度待遇 変革活動	・オンライン動画学習サービス導入	・職種をまたいだDEI浸透ミーティング ・食環境・職場環境の改善	・「変革活動」が上昇 ・「施設環境」が上昇 ・「制度待遇」のうち「評価・給与の妥当性」項目が上昇		・職種をまたいだDEI浸透ミーティング ・職場環境の改善 ・現業部門における柔軟な働き方の実現に向けた制度の見直し ・制服着用時の快適性向上 など

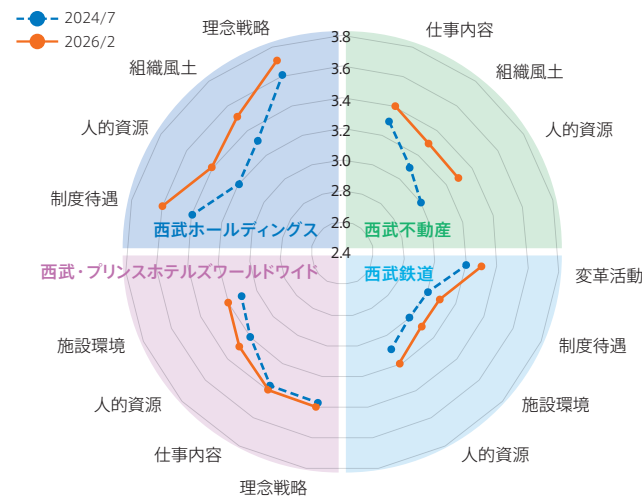
エンゲージメントスコアの推移・目標値



(注) 2025年度は、調査の位置づけを年度総括として再整理したことやアクションプランの実効性向上を企図し、その過渡期対応として調査を2回実施しました。2026年度以降は年1回(1～2月頃)調査を実施予定です。

(注) 「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」によるスコアであり、同サービスを利用している他社の平均を50とした偏差値です。本スコアに基づき全11段階評価(AAA～DD)でレーティングが付与されます。

各社のエンゲージメント優先指標のスコア推移



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略-全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

- 戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略・全体像
特集②：不動産事業を核とした成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

多様性による組織の活性化 (DEI推進)

西武グループは多様な価値観を持つお客さまに支えられており、最高のサービスを提供するには従業員の多様な活躍が不可欠です。多様な業種・職種が集まる当社グループの強みを相乗効果につなげるべく、DEIを経営の最重要課題の一つと位置付け、組織活性化を推進しています。男性中心の組織風土が残るなか、全従業員の個性と能力を最大限に引き出すため「ジェンダーギャップ」を重点課題としてとらえ、性別にかかわらず誰もが活躍できる環境を醸成し、多様な視点を新たな価値創造へとつなげていきます。

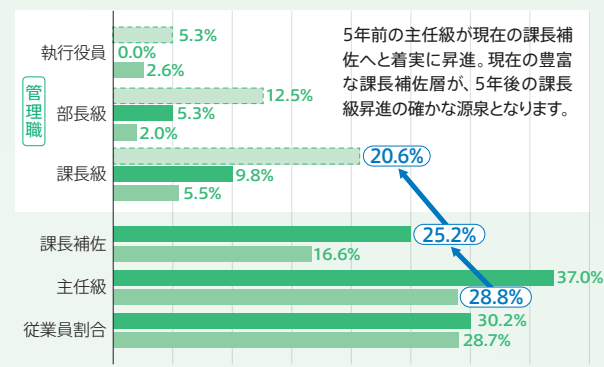
女性活躍推進

意思決定層の多様性確保を重要課題に掲げ、採用時の男女同比率を目指すとともに、役職者における女性比率の向上を重点指標として推進しています。

具体的には、次世代リーダーとなる課長補佐層への支援を強化しています。2016年開始の「SEIBU Women's College」では、女性従業員と管理職双方への研修を通じて意識醸成や人脈形成を支援しています。さらに外部研修も活用し、昇進への不安払拭と育成を加速させています。こうした多角的な取り組みにより、管理職の母数形成を着実に伸長させ、女性管理職比率向上につなげていきます。

● 女性管理職比率 (2026年3月末時点)

■ 2030年度目標
■ 2025年度
■ 2020年度

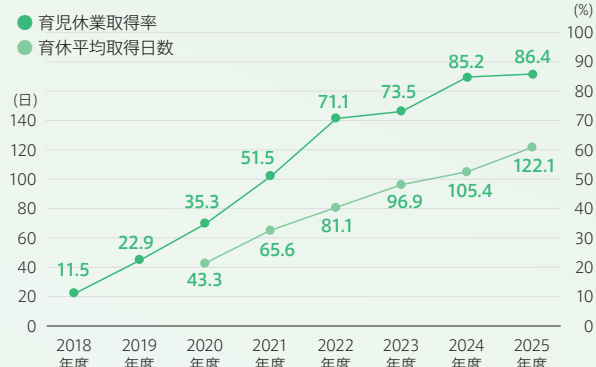


* 主要4社 (西武ホールディングス、西武不動産、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道) の数値

男性の育児休業取得率と平均取得日数

家事・育児が女性だけの仕事ではないという意識をグループ全体で醸成するため、男性従業員の育児休業取得を積極的に推進しています。男性従業員が前向きに育児休業を取得できる職場環境醸成のため、社内報での取得好事例の紹介や取得ガイドブック、休業前のコミュニケーションシートなどを周知し活用を促しています。グループ各社での継続的な取り組みの結果、取得率は毎年伸長しており、職場の理解も着実に深まっています。また、男性従業員の家事・育児の意識が高まっており、平均で約4か月間の質の高い男性育児休業の取得が実現しています。

● 男性育児休業取得率・平均取得日数



* 主要4社 (西武ホールディングス、西武不動産、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道) の数値

グループ各社における労働時間の状況に関する目標を設定

育児休業の取得や短時間勤務などの利用において、男女差が大きい現状を鑑み、グループ各社で労働時間の状況に関する目標を設定しました。全従業員が仕事とプライベートを共に充実させ、効率的に生産性を高められる職場環境づくりを、各社・各部門で推進しています。男女問わず、誰もが自分らしく活躍できる職場を目指し、ワークライフバランスの充実にに向けた取り組みを継続し、組織全体の活性化をグループ全体で強力に支援しています。

西武ホールディングス	所定外労働時間の平均が各月30時間未満
西武不動産	所定外労働時間を20時間以内
西武・プリンスホテルズワールドワイド	従業員の総労働時間の10%以上削減
西武鉄道	所定外労働時間を20時間以内

多様性による組織の活性化への取り組み

DEI推進の当事者意識を醸成するため、グループ横断で多様性を相互理解する取り組みを推進しています。各社のキーパーソンが参加する屋外での身体活動を通じたチーム形成や、異質な個性にふれ自部署の多様性を最大化させるワークショップを各社で展開。楽しみながら学べる能動的な研修により、多様性を強みに変える実践的なスキルの習得をはかっています。



各種取り組み事例 & 外部評価

社外取締役による特別講座

「SEIBU ACADEMY」の一環として、社外取締役による特別講座を開催しています。多様な知見や高度な経営視点を直接学ぶことで、従業員の視野拡大とマインドセット変革を促し、新たなビジネス創出や課題解決に挑むプロフェッショナル人財の育成につなげています。



公募・キャリアチャレンジ (FA) 制度の実施

「西武グループ内公募制度」や「キャリアチャレンジ (FA) 制度」は、従業員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、重要な事業領域へ意欲ある人財をスピーディに配置するための施策です。グループ内で挑戦できる機会を幅広く提供することで、当社グループの事業推進に必要な人員数をグループ全体で柔軟かつ最適に確保しています。

タウンホールミーティング

経営陣と従業員が直接対話をおこなう場として「タウンホールミーティング」を西武ホールディングスなどにおいて定期的に開催しています。会社のビジョンや経営戦略を経営陣自らの言葉で伝えると同時に、従業員の率直な疑問にトップが応えることで、経営陣と従業員が一体となった組織づくりに努めています。



健康経営の取り組み

「西武グループ健康経営宣言」のもと、グループ各社において健康経営を推進しています。健康保険組合と連携し、運動促進やヘルスリテラシー向上、メンタルヘルスケアなど心身両面の健康増進に取り組んだ結果、西武不動産が「健康経営優良法人2026 (ホワイト500)」に初めて認定されました。



ラジオ体操の様子



オフィスに設置した健康器具

SEIBUダイバーシティウィーク

SEIBUダイバーシティウィークでは「知る・触れる・楽しむ」をコンセプトに、グループ全従業員がDEI推進の当事者意識を醸成する機会を創出しています。

期間中は各社トップのコミットや啓発バッジ着用を通じ、意識改革を推進しています。なかでも男性役員との座談会によるジェンダーギャップ解消の取り組みや、女性特有の健康課題、LGBTQ+、障がい者、異文化理解などをテーマにしたオンラインセミナーを全社展開しています。



男性役員と女性従業員の座談会



啓発バッジを着用しトップコミットをおこなう西山社長

異なる視点や経験を持つ 人財が集結！新たな場所で 歴史を刻む挑戦へ

株式会社西武・
プリンスホテルズワールドワイド
福岡プリンスホテル ももち浜
総支配人

曾里 智恵美



「SEIBU Women's College」で学んだリーダー像を礎に管理職として経験を重ね、2026年3月開業の福岡プリンスホテル ももち浜では、総支配人として新たな挑戦の先頭に立っています。開業準備で最も大切にしてきたのは「人」。全国のプリンスホテル、地元福岡、さらには海外から集まった60名の仲間とともに、タウンホールミーティングを重ねながら、互いの違いを尊重し合える組織づくりを進めてきました。多様な価値観を強さに変え、柔軟さとスピード感をもってチームをさらなる進化に導いていきます。伝統あるプリンスホテルブランドが初めて福岡市へ進出し、新たな歴史を刻む挑戦が始まりました。

外部評価の獲得

当社グループは、個々の能力を最大限に引き出す組織づくりを推進しています。持続的成長と価値創造に向け、多様な人財が活躍できるDEI推進や、従業員の心身を支える「健康経営」に注力し、2025年度には各種取り組みが認められ、複数の外部評価を獲得しました。今後も誰もがイキイキと輝ける環境を整備し、心身共に健康で、新たな価値を創造し続けられる組織をグループ全体で目指していきます。



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

戦略と経営資本の関係
西武グループの強みと強化の方向性
不動産事業を核とした成長戦略 -全体像
特集②：不動産事業を核とした
成長戦略実現に向けて
不動産事業を核とした成長戦略
デジタル戦略
● 人財戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

- 中期経営計画の進捗状況
 - 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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

長期戦略2035
実現に向け、
成長基盤を築く

取締役
上席執行役員
経営企画本部長

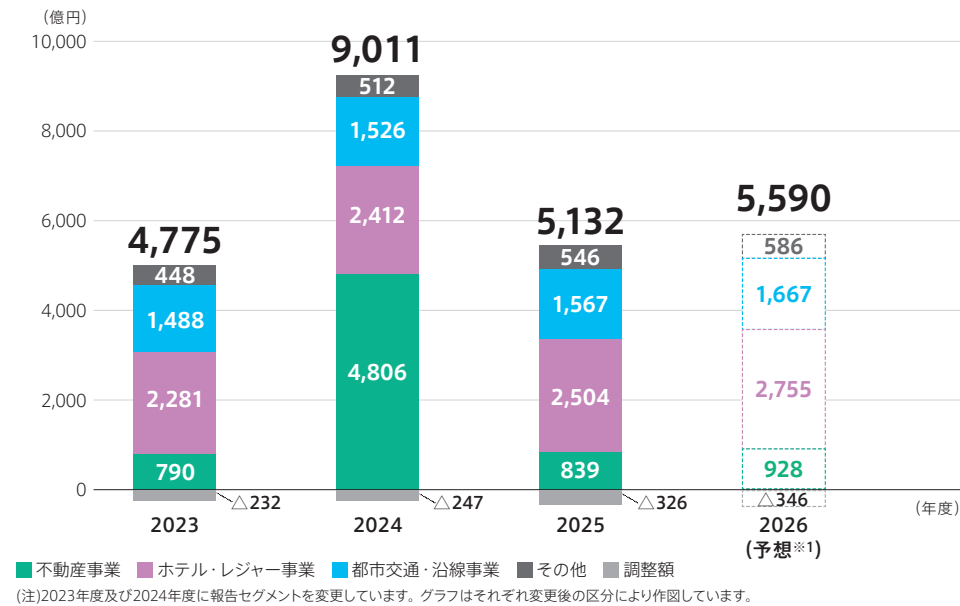
原田 武夫

2024年5月に公表した長期戦略2035のもと、本中期経営計画期間(2024～2026年度)では、不動産事業を核とした成長基盤の構築を進めています。不動産事業では、キャピタルリサイクルの確立に向け、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化や共同組成したSPCへのレジデンス組み入れなどを通じ、AM事業に関するノウハウを着実に蓄積してきました。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いますが、引き続き2027年度の私募REITの組成に向けて必要な許認可を取得していきます。また、投資運用業として将来的な不動産流動化も見据え、新規物件取得や取得物件の価値最大化に向けたバリューアップを実行しています。加えて、不動産事業を核としたより一層の成長を実現させるために、2026年6月に個人向け中古住宅の買取再販事業を営むイグランド社のM&Aをしました。西武グループの持つ豊富な資産や顧客基盤との相乗効果を通じて不動産事業の領域を拡大していきます。ホテル・レジャー事業では、収益性向上を企図したバリューアップ投資を推進し、2026年4月にマウナ ケア ビーチ ホテルの大規模改装を完了したほか、品川・軽井沢の両プリンスホテルでも改装計画に着手しました。また、国内外250ホテル体制の実現に向け、2025年9月にアメリカ発のライフスタイルブランド「エースホテル」を事業取得しました。同社の持つ米国や欧州地域を中心とした開発ノウハウやパイプラインを活用し、ネットワークを拡大していきます。都市交通・沿線事業では、鉄道事業の永続的な運営・持続可能な発展を実現すべく、2026年3月に鉄道旅客運賃改定を実施しました。今後もより一層の安全・安心なサービス提供と沿線価値の向上に努めていきます。これらの取り組みにより、長期戦略2035の実現に向けた土台を固め、収益力の向上とNAV成長を通じて、企業価値・株主価値の向上をはかっていきます。

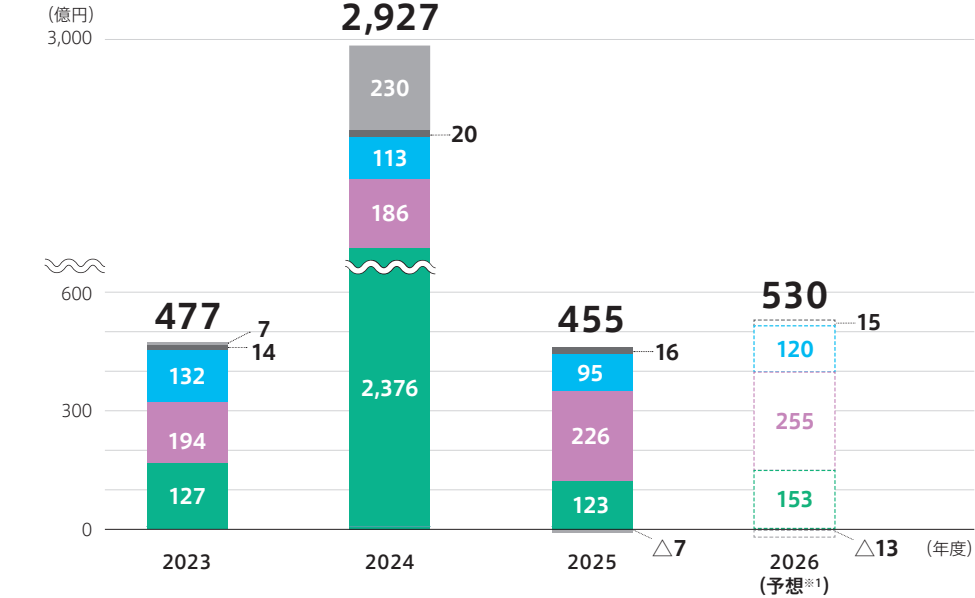
西武グループ中期経営計画(2024～2026)の進捗

	2025年度までの取り組み	評価・課題認識	今後の取り組み
不動産事業を核として 持続的な成長を実現	2025年4月に不動産事業4社体制を開始 - 保有物件の流動化や継続的な物件取得などキャピタルリサイクルを推進 - 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 - イグランド社の公開買付け開始の公表(2026年3月31日)	- 厳格な投資規律のもと、物件価値の最大化を企図したバリューアップ投資や新規物件取得を着実に実施 - 東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめ、不動産流動化を着実に実行 - 大規模再開発の建築費高騰、開発業者の不足といった外部制約への直面	- 厳格な投資規律のもと、各開発計画の価値最大化を追求 - 私募REITを活用したキャピタルリサイクルの推進 - M&Aによる戦略的事業領域の拡大、既存事業の収益力強化 - 次期中期経営計画の柱となる最適なキャピタルアロケーションを検討し、1株当たりNAV成長率の最大化に向けた資本規律と投資優先順位を確立することを目的とした「キャピタルアロケーション検討委員会」を設置
ホテル・レジャー事業の 収益性向上	- 国内外の共通会員プログラム「Seibu Prince Global Rewards (SPGR)」創設 - 国内外250ホテル体制に向け、「エースホテル」を事業取得 - 収益力向上を企図したバリューアップ投資の決定・着手	- 中期経営計画3ヶ年での新規ホテルの契約ノ開業件数は、目標20件に対し17件と順調に進捗 - SPGRのさらなる会員数拡大とロイヤル顧客化 - グローバルホテルオペレーターとしての更なる認知度向上	- CS向上に向けた分析・接遇の高度化 - グローバル基幹システム及びAIを活用した効率的な運営の実現 - 国内外250ホテル体制に向けて、多角的なスキームを活用 - 戦略的なバリューアップ投資の実行による収益力向上
企業価値向上につながる 成長投資を優先しつつ、 株主還元の安定性及び 継続的な強化をはかる	- DOE2%を下限とする累進配当による安定配当 - 収益向上を通じた増配の実現 700億円の自己株式取得・消却の実施	- キャピタルリサイクルの実行にともない、年度によって不動産売却益の計上額が変動するなかにおいても、安定配当を実現 2期連続での増配を実現 - 流動化により得た資金の成長投資への充当、適正な資本構成の維持	安定配当、収益向上を通じた増配を継続的に実現
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・ガバナンスの 強化	- 取締役会と経営会議の実効性向上をはかり、それぞれの会議の役割を再定義 - 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の議長や構成を独立社外取締役のみに変更 - 政策保有株式を定性・定量的観点から検証し、保有意義が認められないものは売却 - NWコーポレーションの完全子会社化に向けて2024年度に同社の連結子会社化の実現	- 長期戦略2035の実現に向けたガバナンス体制を強化 - 資本効率性向上のため、政策保有株式の在り方の見直しが必要	- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応 - 次期中期経営計画におけるキャッシュアロケーション計画と合わせた政策保有株式の縮減計画の策定 - NWコーポレーションの完全子会社化

▶ 営業収益



▶ 営業利益



▶ BS・経営指標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度 (予想※1)
		(単位: 億円)			
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
		(単位: %)			
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

※1 2026年5月14日公表予想

INDEX

- 1
- CEOメッセージ
- 2
- 西武グループ独自の価値
- 3
- 価値創造に向けた経営戦略
- 4
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5
- 中期経営計画・事業戦略
- 中期経営計画の進捗状況
- 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
- 6
- マテリアリティへの取り組み
- 7
- コーポレート・ガバナンス
- 8
- 企業データ

不動産事業

事業概要

不動産事業は、開発・賃貸業、投資運用業、マネジメント業、その他で構成されており、西武不動産、西武不動産投資顧問、西武造園など12社で事業活動をおこなっています。

開発・賃貸業では、高輪・品川エリアをはじめとする不動産開発及び、商業施設（軽井沢・プリンスショッピングプラザやエミテラス所沢）、駅構内や高架下の店舗（グランエミオ所沢など）、駅チカ保育所「Nicot」、賃貸マンション（エミリブ石神井公園など）、駅ビルに関連する施設（BIGBOX高田馬場など）、大規模オフィスビル（ダイヤゲート池袋）などを西武不動産が保有・経営しています。

投資運用業では、不動産回転型ビジネスにおいて新規物件の取得・保有不動産の流動化をおこなっています。また、西武鉄道沿線やリゾートの土地分譲などをおこなっています。

マネジメント業では、西武グループ及び第三者の保有する物件において、アセットマネジメント業やプロパティマネジメント業、コンストラクションマネジメント業、ビルマネジメント業をおこなっています。

その他では、造園工事の設計・施工及び国営公園などの維持管理・運営管理などをおこなっています。

建物賃貸可能面積

500千m²

建物賃貸物件の売上高

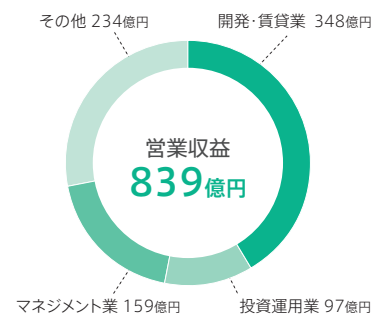
304億円

テナント数（商業）

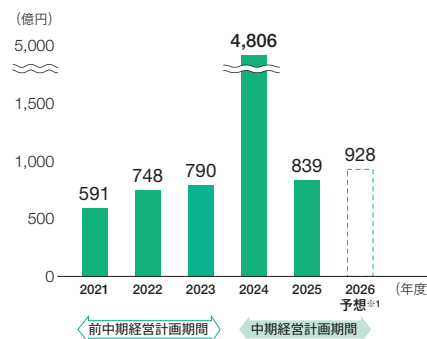
約1,000

※2026年3月末時点

2025年度の営業収益構成



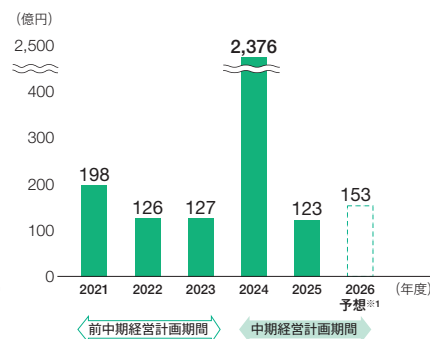
営業収益の推移



※1 2026年5月14日公表予想

(注) 2022年度及び2023年度に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

営業利益の推移



市場環境

リスク

- 建築費・人件費高騰による開発費・維持管理費の増加
- 人手不足による開発スケジュールの遅延
- 金利上昇による不動産市況の悪化

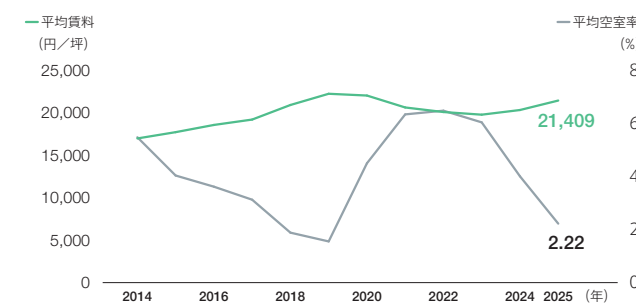
機会

- 働き方の多様化による新たな住宅・オフィス需要の増加
- ESG・環境配慮型不動産への需要の増加
- 不動産テックの進展による業務効率化

競争優位性

- 全国で1億m²以上の保有土地
- 都心5区に約19万m²の保有土地
- オフィス・住宅、商業施設、ホテルなど多様な運営ノウハウ
- 多様な事業活動を通じた幅広い顧客接点

東京ビジネス地区 オフィスビルの平均空室率及び平均賃料の推移



出所：三鬼商事「オフィスマーケット」

(注) 各年12月時点のデータ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況

- 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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

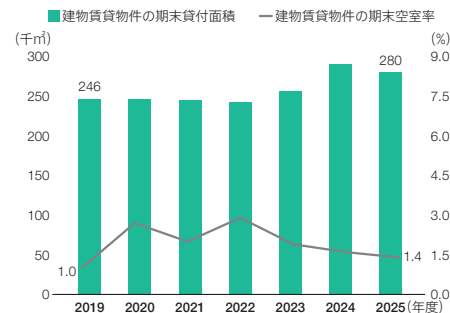
8 企業データ

不動産事業

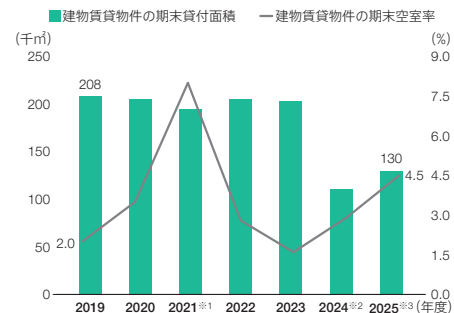
開発・賃貸業

都心やリゾートの開発、不動産回転型ビジネスにおける新規取得物件の運営・バリューアップに加え、商業施設などの保有・運営をおこなっています。2025年度は軽井沢・プリンスショッピングプラザにおいて、開業30周年を記念した水上アクティビティの開設、15の新店舗（リニューアル含む）をオープンし、アニバーサリーセールなどを実施したことで、開業以来最高の売上を記録いたしました。また、新規に取得した物件に対してバリューアップ投資をおこない、賃料単価の引き上げにも取り組みました。建築費高騰などの外部環境下においても投資規律を徹底したうえで開発計画を策定し、お客さまのニーズに合った施策の検討・実施をすることにより、さらなる収益力向上をはかっていきます。

▶ 商業施設の期末貸付面積・空室率



▶ オフィス・住宅の期末貸付面積・空室率



※1 オフィステナントの一部退去による空室率上昇
 ※2 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化影響
 ※3 新築物件の取得による一時的な空室率上昇

投資運用業

新規物件の取得・保有不動産の流動化、また、西武鉄道沿線やリゾートの土地分譲などをおこなっています。キャピタルリサイクルを推進すべく、レジデンスの流動化や、年間200億円の戦略投資枠（新規物件取得に係る予算）を計上し、厳格な投資規律のもと、物件取得を進めています。また、2026年6月にはバリューチェーンの補完や収益性向上を企図し、中古住宅買取再販事業をおこなうイーグランド社のM&Aをしました。今後も収益性向上や成長投資の原資となるキャピタルゲイン創出に向け、新規物件の取得・流動化を推進していきます。

マネジメント業

2025年4月に西武グループの不動産事業における各機能の専門性強化をはかるとともに、グループ保有資産の戦略的活用を推進していくため、西武不動産、西武不動産投資顧問、西武不動産プロパティマネジメント、西武不動産ビルマネジメントによる4社体制を構築しました。4社体制移行後は、各マネジメント業において、フィー収入を獲得すべく、グループ内施設の管理・運営を着実に実行するとともに、これまで培ってきたノウハウを生かし、外部案件の受注にも取り組んでいます。質の高いサービスを提供できるよう専門人財の獲得・育成をおこない、さらなる競争力強化をはかることで、収益力向上を目指していきます。

その他

西武造園グループにおいては、主として指定管理者制度に基づく公共施設の管理運営ならびに都市の再開発事業等における施工・維持管理を担っています。資材価格の高騰や人手不足といった厳しい事業環境のもと、収益基盤の強化に向けて営業力の強化をはかるとともに、施工管理の効率化、原価管理の徹底、安全・品質水準の向上に努め、既存案件の着実な遂行及び新規案件の受注拡大に取り組みしました。今後も、人とみどりの環境創造サービス企業として培ってきた実績を基盤に、西武グループ内外との連携・協働を一層推進し、各種経営資源の有効活用を通じて、持続的成長の実現と企業価値の向上をはかっていきます。

造園管理運営施設数（2025年度実績）

60管理事務所

564施設



麻布台ヒルズ



宮下公園

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況

- 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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

ホテル・レジャー事業

事業概要

ホテル・レジャー事業は、国内ホテル業（保有・リース）、国内ホテル業（MC・FC）、海外ホテル業（保有・リース）、海外ホテル業（MC・FC）、スポーツ業（保有・リース）、スポーツ業（MC・FC）、その他で構成されており、西武・プリンスホテルズワールドワイド（SPW）、PRINCE RESORTS HAWAII, INC. など64社で事業活動をおこなっています。

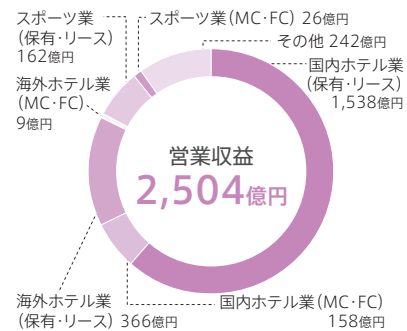
国内ホテル業（保有・リース）では、西武グループの保有する物件やグループ外からのリース物件において、プリンスホテルブランドを活用し、日本最大級のホテルチェーンを運営しています。国内ホテル業（MC・FC）では、ザ・プリンスパークタワー東京など、グループ外からホテル運営を受託しています。

海外ホテル業（保有・リース）では、米国ハワイ州でホテルやゴルフコースを運営しているほか、英国ロンドンのホテル「The Prince Akatoki London」を運営しています。海外ホテル業（MC・FC）では、オーストラリアなどでホテルを展開するほか、台湾及び中国でフランチャイズ展開しています。

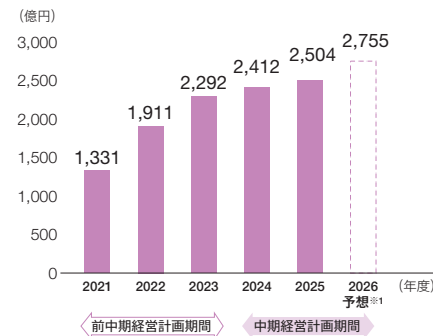
スポーツ業（保有・リース）では、当社グループが保有するゴルフ場やスキー場の運営をおこなっています。スポーツ業（MC・FC）では、苗場スキー場など、スキー場・ゴルフ場の運営をグループ外から受託しています。その他では、横浜・八景島シーパラダイスなどレジャー施設の運営をおこなっています。



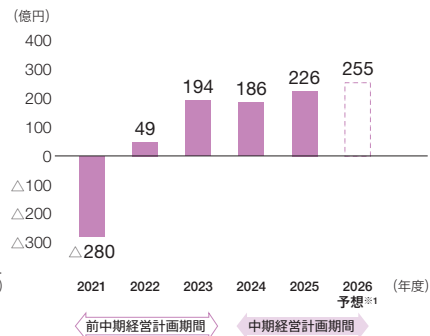
2025年度の営業収益構成



営業収益の推移



営業利益の推移



※1 2026年5月14日公表予想

(注) 2023年度及び2024年度に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

市場環境

リスク

- 景気悪化によるおでかけ需要の減少
- インフレによる物価や人件費高騰による運営コスト増加

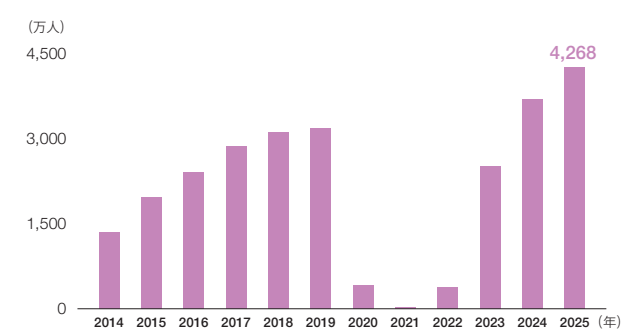
機会

- インバウンド観光需要の拡大
- 体験型・高付加価値サービス需要の高まり
- デジタル活用による収益最大化

競争優位性

- SEIBU PRINCE CLUB会員数約286万人
- 運営を支える人財力(約7,500人の従業員)
- 100年以上の歴史を持つ日本発のホテルオペレーター
- G7サミットの受注など、日本随一のMICE運営力

訪日外客数の推移



出所：日本政府観光局 (JNTO)

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況
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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

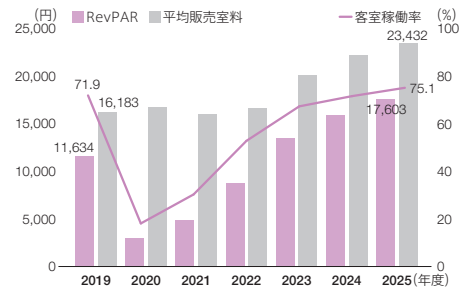
ホテル・レジャー事業

保有・リース

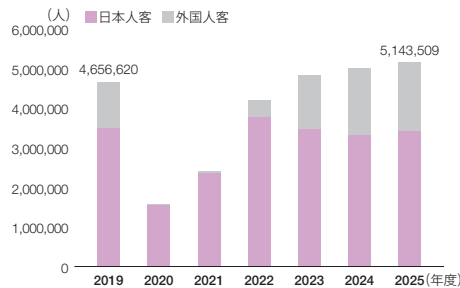
西武グループの保有するアセットにおいて、ホテル・ゴルフ場・スキー場などの運営をしています。パフォーマンスの向上に向けて、各施設のバリューアップ投資を推進しており、ザ・プリンス 軽井沢では、客室改装※により2025年度下期のRevPARは改装前の2023年度下期と比べ46.9%増となりました。また、ハワイ島のマウナ ケア ビーチ ホテルでは、唯一無二の立地を生かした体験価値の提供などを目指す大規模改装を2026年4月に完了しました。今後も、戦略的な投資によるアセットの魅力向上に加え、日本をオリジンとするプリンスホテルが、個々の地域が持つ魅力・体験価値を創出・発信し、「記憶に残る旅の喜び」を提供することで、パフォーマンスを向上させ、持続的な成長を目指します。

※改装実施時期：2024年11月～2025年6月

国内ホテル業(全体) 宿泊指標推移



国内ホテル業(全体) 宿泊客数推移



主なホテル



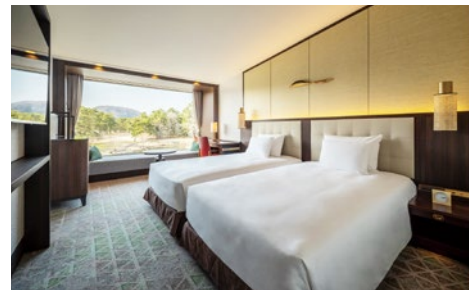
Ace Hotel Sydney



©Anson Smart



マウナ ケア ビーチ ホテル



ザ・プリンス 軽井沢



福岡プリンスホテル ももち浜

MC・FC

当社グループ外からホテル・ゴルフ場・スキー場の運営を受託しています。国内外250ホテル体制に向け、運営受託での拡大を目指しており、ホテルオペレーターとして競争優位性を確立すべく、「Seibu Prince Global Rewards」創設によるロイヤルティプログラム統合、顧客データを駆使した質の高いオペレーションの実現などを進めてきました。また、ネットワークの拡大の実績としては、M&Aも活用することで、本中期経営計画期間中の契約／開業件数を20件という目標に対し、この2年で17件の実績を積み上げ、目標に向け順調に進捗しています。今後も、日本を代表するフルサービスホテルオペレーターとしての強みを生かし、250ホテル体制に向けた取り組みを推進していきます。

エースホテルのM&A

2025年9月に、アメリカ発のライフスタイルブランド「エースホテル」のM&Aを実施しました。グローバルに展開しているライフスタイルホテルブランド「エースホテル」の確立された世界観やカルチャーを最大限に尊重しながら、当社グループならびに SPW の開発サポートにより「エースホテル」の拠点拡大をはかっていくとともに、「エースホテル」が築き上げてきたブランディングノウハウを取り入れることで SPW の開発力や運営力をさらに高め、グローバル競争力の強化を企図したものです。

CLOSE-UP

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況
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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

都市交通・沿線事業

事業概要

都市交通・沿線事業は、鉄道業、バス業、沿線生活サービス業、スポーツ業、その他で構成されており、西武鉄道、西武バス、西武レクリエーションなど16社で事業活動をおこなっています。

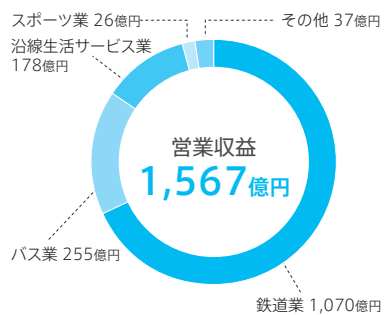
鉄道業では、東京都北西部及び埼玉県南西部において12路線（営業キロ176.6km、92駅）の鉄道路線網を有しています。「池袋」「新宿」「高田馬場」といった都内有数の乗降客数を誇る都心ターミナルと、「秩父」「川越」「飯能」といった豊かな観光資源を有する地域を結んでおり、武蔵野台地の堅固な地盤に支えられた安全性の高い住環境を強みとしています。バス業では、西武鉄道沿線を中心に路線バスを運行しており、通勤・通学や観光の足として鉄道・バスによる利便性の高い交通ネットワークを形成しています。また、沿線生活サービス業として駅ナカ・コンビニ「トモニー」や沿線レジャー施設の運営などを、スポーツ業として「狭山スキー場」や「ダイドードリンコアイスアリーナ」等のスポーツ施設の運営などをおこなっています。その他では、タクシーやハイヤーの運行などをおこなっています。

各事業を通じて、西武鉄道沿線の魅力をさまざまな側面から持続的に向上させるとともに、安定的なキャッシュフロー創出に向けて取り組んでいきます。

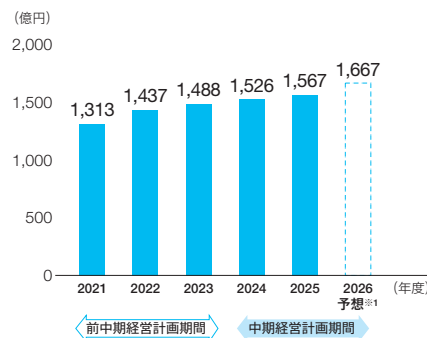
旅客営業キロ	駅数	1日平均輸送人員	1日平均運輸収入
176.6km	92駅	169万人	2億7,744万円

※2026年3月末時点

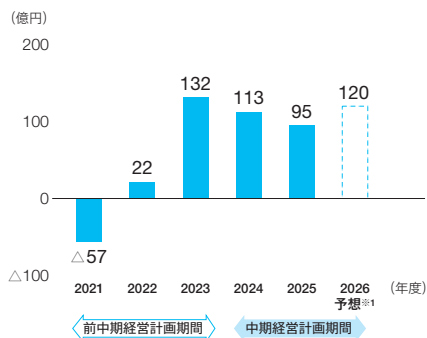
2025年度の営業収益構成



営業収益の推移



営業利益の推移



※1 2026年5月14日公表予想

(注) 2023年度に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

市場環境

リスク

- 少子高齢化の進行にともなうお客さまの減少と従業員不足
- 老朽設備の更新や物価高騰、人手不足対応にともなう継続的な事業コスト増加
- 激甚化する自然災害、気候変動

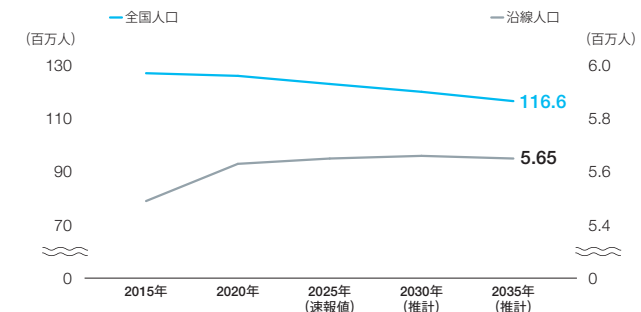
機会

- 観光、インバウンドの活況による外出需要増加
- 新宿線連続立体交差事業を契機としたまちづくりの機運
- デジタル技術の進展による事業運営効率化、収益機会創出

競争優位性

- 都内有数の乗降客数を誇る都心ターミナル
- 西武鉄道沿線の豊富な観光資源
- 武蔵野台地の堅固な地盤が支える安全性の高い住環境

全国人口と沿線人口の推移



出所：国立社会保障・人口問題研究所（2023年12月22日公表）、国勢調査（都道府県・市区町村別主要統計表）資料（2025年数値は2026年5月公表の速報値に基づく）等より当社作成

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況

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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

都市交通・沿線事業

鉄道業・バス業

鉄道業では、「安全・安心なサービス提供の継続」を事業の根幹に据え、「沿線価値向上」「デジタル化」「働きがい向上」を重点テーマとして事業を推進しています。

- 安全・安心なサービス提供の継続：ホームドアの整備、踏切安全対策、激甚化する災害への対策など、鉄道サービスの安全・安心のさらなる追求をおこないます。
- 沿線価値向上：JR武蔵野線への臨時列車の直通運転、新秋津駅－秋津駅間の乗換改善などのネットワークの改善・充実、連続立体交差事業の推進、新車両「トキヨロ」導入による新宿線有料着席サービスの刷新、新型レストラン列車〈Fine Dining Train「vies」〉新造等の観光需要創出の取り組みなど、住みたい沿線・訪れたい沿線を実現するためのさまざまな施策を実施していきます。
- デジタル化：さらなるお客さまサービスの高度化や業務効率化、将来予想される従業員不足への対応のため、攻めと守りの両面からデジタル化を推進します。
- 働きがい向上：将来を担う人財を確保する観点から、執務環境を改善し、従業員の満足度向上を目指します。

これらの取り組みを実現するため、都市交通・沿線事業では、2024～2026年度の中期経営計画期間に過去最大規模となる約1,500億円の設備投資を予定しています。また、永続的な鉄道事業の運営を実現し、良質かつ快適なサービスを提供し続けるため、2026年3月に鉄道旅客運賃の改定（改定率10.7％、増収率8.4％）を実施しました。

バス業では、「沿線地域に不可欠な公共交通として、信頼され愛される企業であり続け

ること」をテーマに掲げ、安全・安心のバス輸送を前提に快適なサービスの提供に努めています。乗合バス事業では、運転士不足に対応するため人財確保に注力するとともに、利用動向データを活用して移動需要を着実に取り込み、効率的な事業運営を推進しています。また、2025年6月に都区内均一運賃エリア（23区及び武蔵野市）、2026年7月に距離制運賃エリア（多摩地区及び埼玉地区）にて運賃改定を実施しました。

加えて、鉄道では2026年3月に小児IC運賃を一律50円に、バスでは2026年7月に小児IC運賃を一律100円とするなど、おでかけ需要の喚起をはかっています。

沿線生活サービス業・スポーツ業

沿線生活サービス業・スポーツ業では、「住みたいまち」「訪れたいまち」の実現に向け、施設の運営や各種施策を展開しています。

駅ナカ・コンビニ「トモニー」や、「西武秩父駅前温泉 祭の湯」等のレジャー施設、「ダイドードリンコアイスアリーナ」等のスポーツ施設の運営などを通じて、沿線にお住まいのお客さまの生活利便性向上や、おでかけ需要の創出に取り組んでいます。

また、2025年の横瀬町・清瀬市との包括連携協定の締結や、沿線へのイベント誘致を推進するなど、自治体・地域と連携したエリアマネジメントを深化させ、沿線のさらなる活性化を目指します。

トモニー店舗数

41店舗

西武レクリエーション運営施設数

10施設

※2026年3月末時点

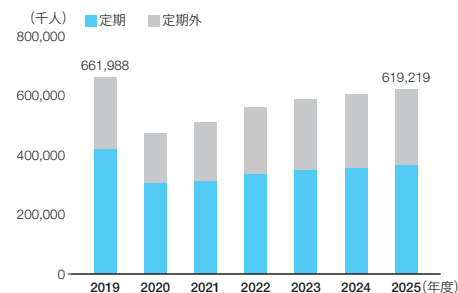


西武秩父駅前温泉 祭の湯

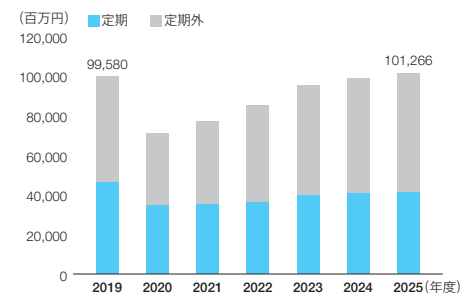


ダイドードリンコアイスアリーナ

輸送人員（西武鉄道）



旅客運輸収入（西武鉄道）



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況
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

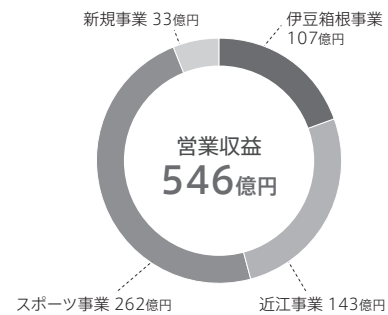
6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

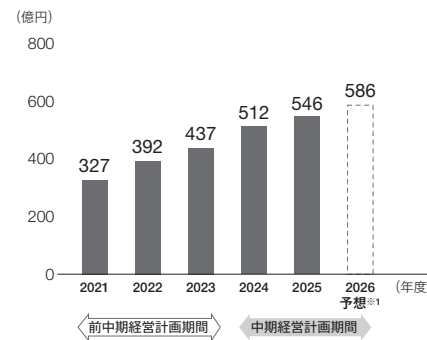
8 企業データ

その他

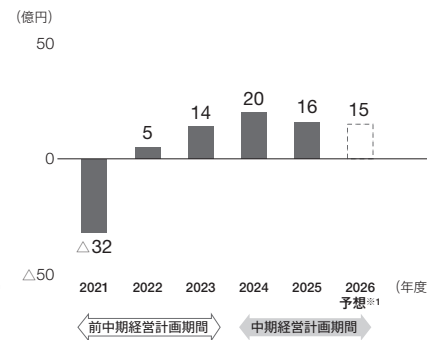
2025年度の営業収益構成



営業収益の推移



営業利益の推移



※1 2026年5月14日公表予想

(注) 2024年度に報告セグメントを変更しています。グラフはそれぞれの会計年度に報告の数値より作図しています。

スポーツ事業

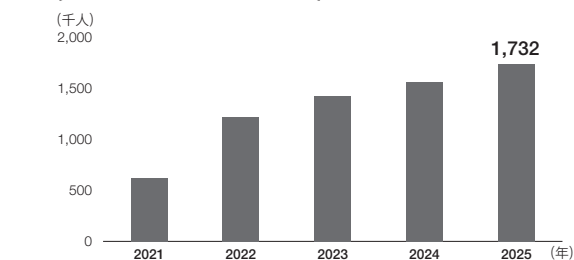
スポーツ事業では、「埼玉西武ライオンズ」の運営や、ベルーナドーム・横浜アリーナでのイベント開催などを通じ、魅力的なスポーツ・エンターテインメント体験を提供しています。

西武ライオンズでは、「暑さ」の課題にチーム強化と来場者満足度向上の2軸で対策に取り組んでいます。チーム強化においては、室内練習場への空調設置を完了させ、CAR3219フィールドへのナイター照明導入工事を進めるなど、練習環境の改善を進めています。来場者に向けては、導入済みの大規模ミストや屋根からの散水設備に加え、場内の送風ファンや球場前の大型パラソル設置を進めハード面を強化。ソフト面では昨年好評のウォーターイベントを拡大開催し、涼を感じるイベントなどのアップデートもはかっています。

また、「街を青く染める」をテーマにした新しい夏のイベン

ト「アオフェス」により、球場を飛びだして街の賑わいを創出する活動にも注力していきます。

今後も「常勝チーム」「高いブランド力」「快適な観戦環境」を構築し、ファンの新規獲得と満足度向上を通じた収益拡大をはかります。そして、創出した収益を再投資し、次なる「強さ」につながる成長スパイラルを実現していきます。

埼玉西武ライオンズ公式戦入場者数
(レギュラーシーズンのみ)

伊豆箱根事業・近江事業

伊豆箱根事業は静岡県の伊豆地区及び神奈川県の小田原・箱根地区、近江事業は滋賀県を中心に、鉄道旅客輸送、バス・タクシーの運行やレジャー施設の運営、不動産賃貸などをおこなっています。

両事業において、地域社会・経済の発展に寄与すべく、「地域の足」の維持と「地域付加価値」の最大化を軸に、多様なステークホルダーとの連携をはかっています。

一例として、伊豆箱根事業では駅への副駅名権（ネーミングライツ）や伊豆・三津シーパラダイスの継続的なバリューアップにより、沿線市町の活性化や観光振興をはかっています。近江事業では鉄道事業において2024年4月より公有民営方式による「上下分離」に移行しており、安全・安心な運行を継続し利便性・サービスの向上を進めるとともに、自治体などとのさらなる連携強化に取り組んでいます。また、2026年度より土山サービスエリアのリニューアルを進め、地域の賑わい創出に取り組んでいます。

地域の皆さまと共に持続可能な地域共創社会の実現をけん引していきます。



伊豆・三津シーパラダイス



近江鉄道

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況

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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

その他

新規事業

西武グループの新規事業分野創出に向け、新規事業の投資枠を設定し、厳格な投資規律のもとで積極的にスタートアップ投資を実行しています。具体的には、既存事業の強みをもとに新規領域への“染み出し”を通じた「成長事業へのリモデル」と、革新性に富む「成

長オプション・ネタの創造」への投資の2つの方針に基づき、投資活動を進めています。また、投資判断にあたっては、当社関係部門の部室長により構成される投資諮問委員会で、投資対象における今後の成長性やリスク要因、既存事業とのシナジーの有無に関して精査をしています。スタートアップとの連携による革新的な技術やビジネスモデルの活用を進めることで、グループシナジーの創出や、お客さまの新たな感動の創造に挑戦していきます。

取り組み事例

1 ペットフレンドリーの実現に向けて

当社グループは、「ペットは大切な家族の一員」という考えのもと、2011年より「西武ペットスマイルプロジェクト」を展開し、ホテル、レジャー、商業施設、鉄道など多様なアセットを生かしながら、ペットと飼い主がともに快適に過ごせる環境づくりに取り組んできました。今後も、ペット同伴で利用可能な施設やサービスの拡充、

沿線や各施設におけるイベントの開催などを通じて、ペットと過ごす時間そのものの価値向上をはかっていきます。さらに、ペットゴー株式会社との資本業務提携を通じ、同社のデジタル顧客基盤や専門知見と、当社グループのリアルアセットや顧客接点を組み合わせることで、移動・宿泊・買物・体験をつなぐ新たな価値を創出し、グループ各社及び投資先との相乗効果の発揮により、沿線・施設の魅力向上と新たな需要の創出につなげていきます。



ペットと過ごす時間をもっと豊かに、笑顔あふれるものへ。

2 新規投資案件



西武不動産ビルマネジメントと共同で管理する中野区文化施設

当社グループ会社のブルーインキュベーションでは新規事業投資枠を活用し、PIAZZA株式会社へ出資しています。「人々が支え合える街をつくる」を掲げ持続可能な街づくりを推進する同社と、当社グループの開発・ビルマネジメントなどの「ハード」面を融合させ、不動産開発・運用におけるバリューチェーンを強化します。2026年4月からは同社と西武不動産ビルマネジメントで中野区文化施設の指定管理業務を共同で受託するなど、具体的な事業連携も進展しています。今後もグループシナジーを最大化させ、地域に根差した新たな価値創出と、持続可能な街づくりの実現に向けた取り組みを加速させていきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

中期経営計画の進捗状況

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

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
 - サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
コンプライアンスと協働
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ

マテリアリティ(重要テーマ)の特定プロセス

西武グループ長期戦略2035で定めたアウトカム実現と持続的成長を目指し、社会課題や当社グループにとってのリスク・機会を踏まえて6つのマテリアリティを設定しました。マテリアリティの特定にあたっては、西武グループサステナビリティ委員会及び経営会議・取締役会での議論を経て決定しています。

STEP 1 リストアップ

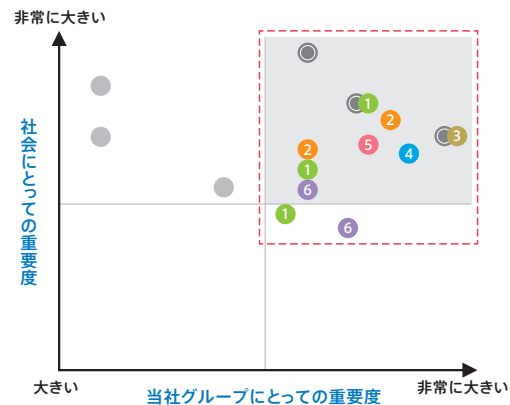
社会課題(SDGs、GRIスタンダード、ISO26000、SASB等)、当社グループのリスク・機会257項目をリスト化

STEP 2 ショートリスト化・カテゴリー化

STEP1の内容を精査し、57項目のショートリストに集約。さらに16項目に分類

STEP 3 重要度評価

16項目のカテゴリーの重要性を評価のうえ、さらにカテゴリーを集約



STEP 4 社内で議論

西武グループサステナビリティ委員会及び経営会議・取締役会での議論をおこない、6つのマテリアリティを特定

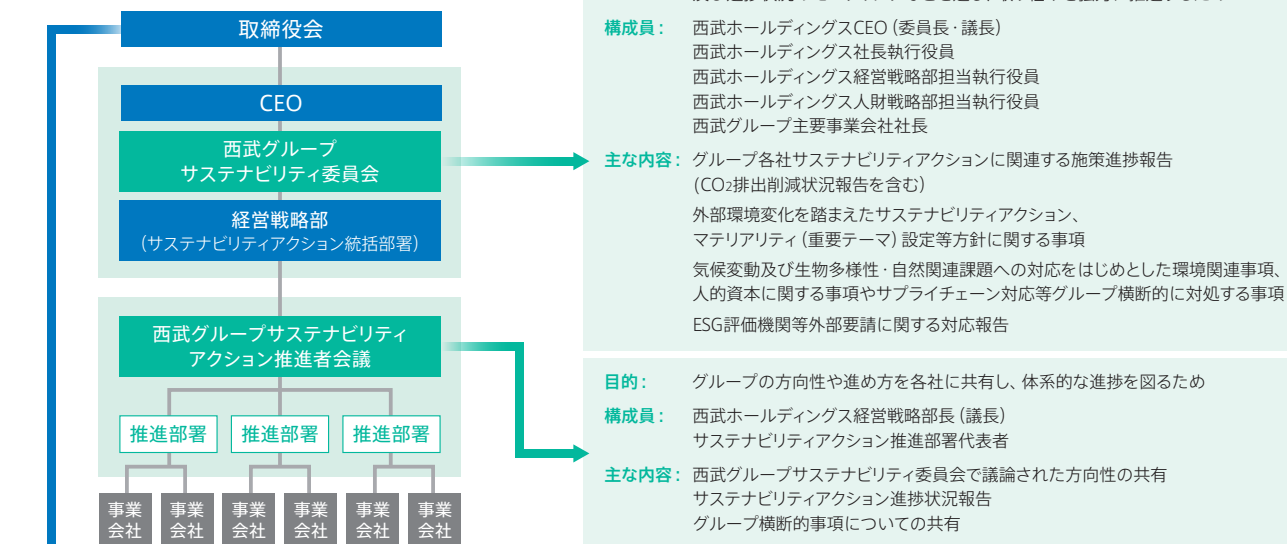
- | | |
|--------------------|----------------|
| ① 脱炭素・資源有効活用 | ④ 安全・安心なサービス提供 |
| ② 住みたいまち・訪れたいまちづくり | ⑤ 多様な人財の育成・活躍 |
| ③ 五感を揺さぶる体験創造 | ⑥ コンプライアンスと協働 |

※上記図の●は、他のマテリアリティに要素が包含されているため独立させていません。

サステナビリティアクションの推進

当社グループでは、「西武グループサステナビリティアクション推進体制規程」を制定しており、本規程に基づいたうえで、下図の体制の通り、サステナビリティアクションを持続的・積極的かつ体系的に推進しています。なお、西武グループサステナビリティ委員会での議論内容は取締役会に報告しています。

▶ 推進体制



取締役会におけるサステナビリティを対象とした主な議論

☑ 非財務KPIのブラッシュアップについての議論

西武グループサステナビリティ委員会の報告を受け、各マテリアリティで目指す姿を達成するためには、実施把握の指標にとどまらず、各事業が社会にもたらす価値の広がりや、お客さまが実感する体験価値を様々な角度から捉え、西武らしい指標を追求することが重要であるとの認識を共有しました。

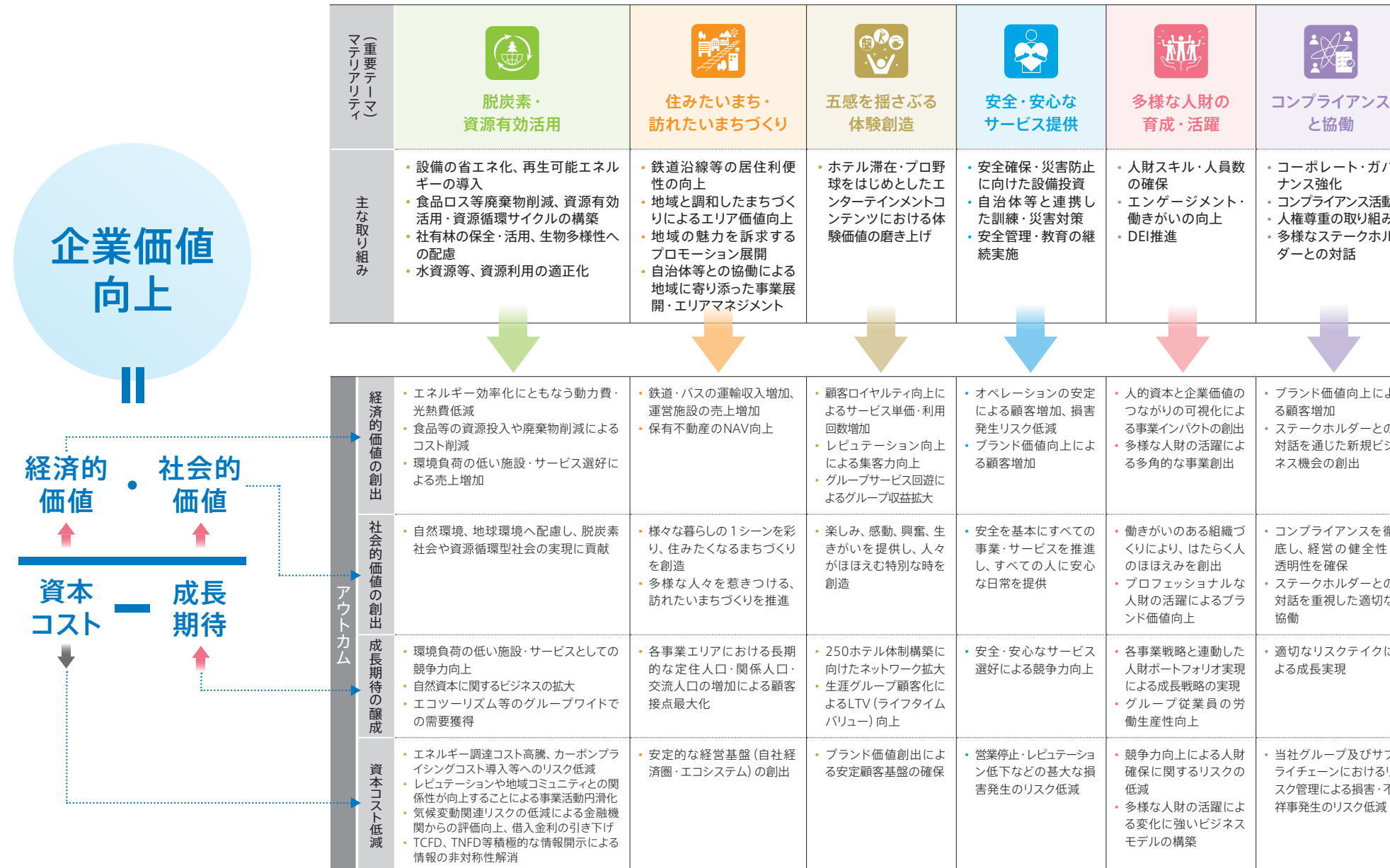
☑ 人的資本に関する議論

人的資本に関しては、働きがい(エンゲージメント)調査や健康経営など人財戦略に基づく施策の進捗や今後の計画、DEI推進の新規目標が報告されました。人事施策の効果検証や自律的な学びの支援等について活発に議論され、女性管理職比率等の目標達成に向けた今後のグループとしての取り組みについても議論がされました。

🔗 イニシアティブへの参加・社外からの評価

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
 - サステナビリティマネジメント
 - マテリアリティを通じた価値創造
 - マテリアリティに関する目標・進捗
 - 脱炭素・資源有効活用
 - TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
 - 住みたいまち・訪れたいまちづくり
 - 五感を揺さぶる体験創造
 - 安全・安心なサービス提供
 - コンプライアンスと協働
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

サステナビリティマネジメント

マテリアリティを通じた価値創造

- マテリアリティに関する目標・進捗

脱炭素・資源有効活用

TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示

住みたいまち・訪letたいまちづくり

五感を揺さぶる体験創造

安全・安心なサービス提供

コンプライアンスと協働

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

マテリアリティ	主な非財務KPI・モニタリング指標	目標値	2025年度 実績	進捗状況・達成度	目標達成に向けた今後のアクション
 脱炭素・資源有効活用	環境負荷低減指標【グループ共通】 ▶ CO ₂ 排出量 (Scope1+2合計) ▶ 再生可能エネルギー導入率 ▶ 取水原単位 (取水量/営業収益) 【西武不動産】 ▶ 社有地の環境保全地区化率 資産・ブランド価値向上指標 ▶ 環境認証取得率 (西武不動産) ^{※1} ▶ 食品廃棄物量原単位 (廃棄物量/宿泊人員) (西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武不動産) ^{※2}	▶ CO ₂ 排出量: 2050年度ネットゼロ、2040年度までに2018年度比△77%、2035年度までに2018年度比△73%、2030年度までに2018年度比△46%、毎年度前年度比△5% ※中期目標を前倒して達成済の場合、短期目標も達成したとみなす ▶ 再生可能エネルギー導入率: 2050年度100%、2030年度50% ▶ 取水原単位: 前年度比減 ▶ 社有地の環境保全地区化率: 2030年度までに社有地全体の30% (3,000万㎡) ^{※3} ▶ 環境認証取得率: 100% ▶ 食品廃棄物量原単位: 前年度比減	▶ CO ₂ 排出量: 223,214t-CO ₂ (2018年度比△67.9%) ▶ 再生可能エネルギー導入率: 78.7% ▶ 取水原単位: 前年度比+42.8% ▶ 社有地の環境保全地区化率: 21.4% (2,144万㎡) ▶ 環境認証取得率: 100% ▶ 食品廃棄物量原単位: 前年度比△9.9%	▶ 施設・設備の省エネ化や、西武不動産が所有するホテル・レジャー施設及び西武鉄道沿線施設において実質CO ₂ フリー電力を導入したこと等によってCO ₂ 排出量及び再生可能エネルギー導入率はいずれも2030年度の目標を前倒して達成。これにより2035年度・2040年度目標を新設 ▶ 取水原単位については、営業収益の減少により前年度を上回る結果となったが、取水量においては前年度比△18.7%を達成 ▶ 「真駒内・西武の森」におけるゲレンデ跡地を森に戻す取り組みを始動したことや、「栗駒高原・西武の森」の自然環境の保全と持続的な利用に向け宮城県栗原市と連携協定締結したこと等により、2030年度の社有地の環境保全地区化率目標に向けて順調に進捗 ▶ 環境認証取得率についてKPI対象施設では、引き続き目標達成 ▶ 食品廃棄物の削減は各ホテル間での好事例共有・意見交換を実施し、取り組みを拡大し目標達成	▶ 引き続き省エネ化の推進と再生可能エネルギーの導入等を積極的に進めるとともに、森林活用による排出CO ₂ の吸収の研究を進める ▶ 取水量については、水使用量を低減させる意識の浸透をはかる ▶ 社有地の環境保全地区化として、自治体との連携可能性検討と、そのエリアならではの自然保護施策検討をおこなう ▶ 食品廃棄物削減に向け、引き続き好事例の展開を図るとともに、需要予測モデルの実証実験をおこなう
 住みたいまち・訪letたいまちづくり	▶ 輸送人員 ^{※4} (西武鉄道) ▶ モニタリング指標: 観光地入り込み客数 (秩父市、川越市、飯能市、軽井沢町) ▶ モニタリング指標: 西武鉄道沿線28自治体の人口	▶ 輸送人員: 前年度比増	▶ 輸送人員: 前年度比+2.3% ▶ 観光地入り込み客数: 秩父市533.2万人 (2025年実績)、川越市635.4万人 (2025年実績)、飯能市356.4万人 (2025年実績)、軽井沢町800.1万人 (2026/3期実績) ▶ 西武鉄道沿線28自治体の人口: 約560万人 (2026年3月末時点)	▶ 輸送人員の目標について、東村山駅付近連続立体交差事業では2025年6月29日に新宿線下り線高架切替が完了したことで近隣住環境が改善。加えて、自治体との包括連携協定・各種ソフト施策によるエリアマネジメントを実施したことによって、順調に推移	▶ ネットワークの充実・改善、連続立体交差事業の推進、駅前再開発を実施する ▶ 「エリアマネジメント」の視点から地域と一体となり、ソフト面でのまちづくり施策を展開することで、沿線地域のさらなる活性化を目指す
 五感を揺さぶる体験創造	▶ SEIBU PRINCE CLUB会員数 (西武ホールディングス) ▶ 滞在全般スコア (西武・プリンスホテルズワールドワイド) ^{※5} ▶ 球場来場者数 (西武ライオンズ) ▶ 前年度からの継続管理公園の来園者数 (西武造園) ▶ モニタリング指標: フォーブス・トラベルガイド5つ星受賞施設数	▶ SEIBU PRINCE CLUB会員数: 2026年度までに260万人 ▶ 滞在全般スコア: 2025年度8.4pt ▶ 球場来場者数: 対前年増 ▶ 前年度からの継続管理公園の来園者数: 前年度比1%増	▶ SEIBU PRINCE CLUB会員数: 約286万人 ▶ 滞在全般スコア: 8.5pt ▶ 球場来場者数: 前年比+約18万人 ▶ 前年度からの継続管理公園の来園者数: 前年度比+6.1%	▶ 各社での入会促進の実施に加え、当社グループのサービスを回遊する「西武おでかけララー」やJR東日本と「Wチャンスキャンペーン」等を実施することによって、SEIBU PRINCE CLUB会員数が約55万人増加し、目標達成 ▶ 各ホテル事業所のコンセプトに基づいた体験や価値開発をおこない、通年の魅力体験 (シグネチャー魅力体験) の創出と実装の取り組みにより目標値を上回る滞在全般スコアを記録	▶ グループ内外の多様な資産の掛け合わせや各種連携をおこない、ターゲットを明確にした顧客接点の強化と、デジタルを活用した体験価値の最大化を図る。特にプリンスホテルにおいては、ホテル別のコンセプトに基づいた特別な体験価値の提供を目指す
 安全・安心なサービス提供	▶ 責任事故・インシデント (西武鉄道、伊豆箱根鉄道、近江鉄道) ▶ 死亡事故、車外・車内人身重傷事故 (西武バス、西武観光バス、西武総合企画、伊豆箱根バス、近江鉄道、湖国バス) ▶ 食中毒事故 (西武・プリンスホテルズワールドワイド) ▶ 不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故 (西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武不動産、西武不動産プロバティマネジメント) ^{※6}	▶ 責任事故・インシデント: 毎年度0件 ▶ 死亡事故、車外・車内人身重傷事故: 毎年度0件 ▶ 食中毒事故: 毎年度0件 ▶ 不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故: 毎年度0件	▶ 責任事故・インシデント: 1件 ▶ 死亡事故、車外・車内人身重傷事故: 6件 ▶ 食中毒事故: 0件 ▶ 不動産施設の維持・管理に関する重大な有責事故: 0件	▶ 安全確保のための設備投資や、各種訓練・社員教育等を実施したものの、「責任事故・インシデント」及び「車外・車内人身重傷事故」が発生。発生原因の徹底的な究明と再発防止策の策定をおこない、安全管理体制のさらなる強化に全社を挙げて取り組む	▶ グループのサービスの根幹である「安全・安心」の提供を通じた、揺るぎない事業基盤の確立を目指し、全ての事業において推進する ▶ 安全確保、災害防止、バリアフリー化に向けた設備投資の実施や、自治体等と連携した各種訓練・災害対策を引き続き実施 ▶ HACCPに対応した食の安全管理徹底 ▶ 情報管理・セキュリティに関する社内向け教育
 多様な人材の育成・活躍	▶ 強化人材 ・グループ共通 - DXリーダー: 2026年度末300人 ・西武ホールディングス - 経営企画人材: 2033年度末40人 ・西武不動産 - AM人材: 2026年度末30人 開発人材: 2026年度末70人 ・西武・プリンスホテルズワールドワイド - 総支配人候補人材: 2035年度末100人 ・西武鉄道 - 鉄道計画人材: 2026年度末20人 沿線活性化人材: 2026年度末30人 ▶ 従業員エンゲージメントスコア: A58.0以上、対前年度比向上 ▶ 女性管理職比率: 2025年度末15%、2030年度末20% ▶ 男性育児休業取得率: 2025年度末100%、2030年度末100%	▶ 強化人材 ・DXリーダー: 363人 ・経営企画人材: 1人 ・AM人材: 35人 開発人材: 71人 ・総支配人候補人材: 37人 ・鉄道計画人材: 9人 沿線活性化人材: 7人 ▶ 従業員エンゲージメントスコア: B 50.1 (2024年度比+2.6)※グループ全体スコア ▶ 女性管理職比率: 8.8% ▶ 男性育児休業取得率: 86.4%	▶ 強化人材 ・DXリーダー、AM人材、開発人材は目標を達成 ・経営企画人材、総支配人候補人材、鉄道計画人材、沿線活性化人材は目標達成に向けて継続育成中 (※各強化人材はそれぞれの事業特性に応じた資格やスキル、配置、業務経験、業務実績等により認定しています) ▶ グループのエンゲージメントスコアについては他社平均であるB 50.0を達成。引き続きA58.0以上を目指していく ▶ 女性管理職比率の2025年度目標(15%)は未達成 ▶ 男性育児休業取得率の2025年度目標(100%)は未達成ではあるものの、高水準で推移	引き続き、人材戦略に基づき各種施策を実施 ▶ 強化人材について、さらなる育成を推進し人材確保に努める ▶ エンゲージメントスコアについて、各社ごとの課題に対し、さらなる改善施策を策定・実行する ▶ 女性管理職比率について、目標比率との乖離は重要課題として捉え、各社で新たに定めた2030年度の目標に向けた取り組みを実施する ▶ 男性育児休業取得率について、職場と従業員のコミュニケーション活性化をはかる	
 コンプライアンスと協働	▶ 独立社外取締役比率 ▶ 協力企業へのアンケート回答率	▶ 独立社外取締役比率: 1/3以上 ▶ 協力企業へのアンケート回答率: 毎年度100%	▶ 独立社外取締役比率: 42.9% ▶ 協力企業へのアンケートの回答率: 64.2%	▶ 独立社外取締役比率の目標1/3以上を達成 ▶ サプライチェーンにおける人権尊重及び環境配慮への取り組みを強化するため、協力企業向けアンケートの設問項目を拡充するとともに、対象企業数を拡大したこともあり目標未達	▶ コーポレート・ガバナンスの一層の強化や中長期的な業績向上と企業価値・株主価値向上をはかり、取締役それぞれの有するスキルが相互補完し合うようバランスの取れた陣容で構成 ▶ 協力企業向け説明会の開催による目的・重要性の周知をおこない、回答率向上を目指す

※1 環境認証はCASBEE、DBJなど。大型 (延床面積30,000㎡以上) のオフィスビルが対象 ※2 西武グループ内で保有または第三者オーナーよりリースし、西武・プリンスホテルズワールドワイドが運営しているホテル事業所が対象 ※3 面積は2024年2月時点 ※4 定期・定期外合計 ※5 ホテルにおいて、各項目 (チェックイン時、チェックアウト時、朝食・夕食等におけるアンケート項目) とは別に滞在自体の満足度を10段階で評価するもの。宿泊者に対するアンケートで最も重視するスコア ※6 自社要因に起因するものを対象とし、異常気象などは原則含まない。ホテル、商業・賃貸含む

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
 - サステナビリティマネジメント
 - マテリアリティを通じた価値創造
 - マテリアリティに関する目標・進捗
 - 脱炭素・資源有効活用
 - TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
 - 住みたいまち・訪れたいまちづくり
 - 五感を揺さぶる体験創造
 - 安全・安心なサービス提供
 - コンプライアンスと協働
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ



目指す姿

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。

取り組みトピックス CO₂排出量の削減

沿線施設の再エネ導入を推進

西武鉄道沿線（新宿、高田馬場、本川越、飯能エリア）の6つの施設で、実質CO₂フリーとなる再生可能エネルギーの導入を開始し、合計約31,000MWhの電力をCO₂フリー化させました。2026年度以降も他の施設で同様にCO₂フリー化を進め、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

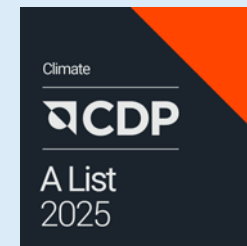


取り組みトピックス CDP 気候変動Aリスト

CDP気候変動「Aリスト」を獲得

西武ホールディングスは、国際的な環境非営利団体「CDP」の気候変動調査で最高評価の「Aリスト」に国内鉄道業界で初めて※選定されました。CO₂排出量の削減や再生可能エネルギーの導入のほか、サプライチェーンとの連携を進める当社の脱炭素施策が国際的にも高く評価されました。

※他2社と同時選定



▶ 生物多様性・自然関連課題におけるKPI

主な非財務KPI	目標値
社有地の 環境保全地区化率	2030年度までに社有地の30% (3,000万㎡)

「西武の森」(環境保全推進地区)

全国の社有地のうち18地区を「西武の森」と冠して、自治体やボランティア団体、地域の皆さまと連携しながら、地球環境・自然環境の保全と、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。



「栗駒高原・西武の森」での活動

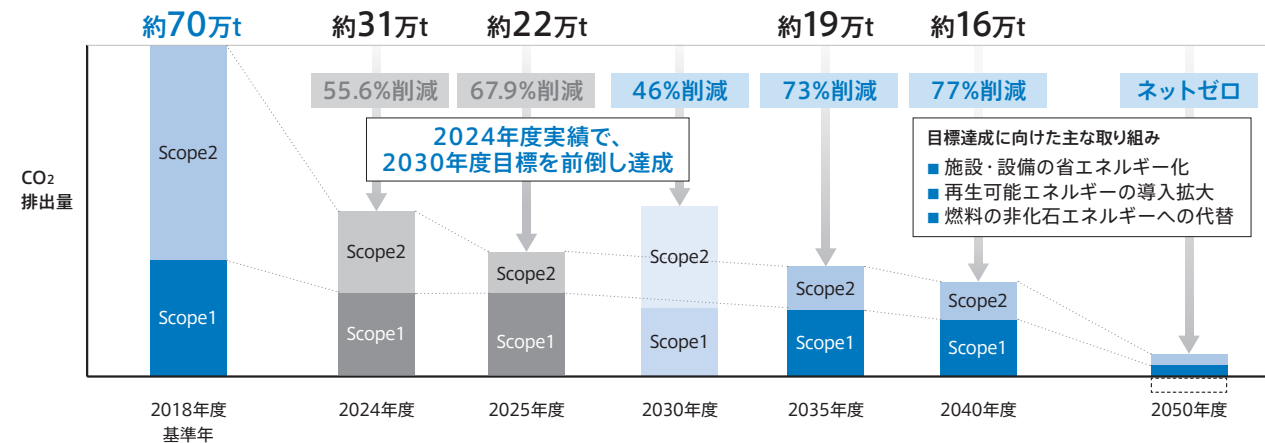
宮城県栗原市と西武不動産は2025年8月、自然環境保全と地域活性化に向けた連携協定を締結しました。生きもの探しアプリ「Biome」を活用した企業向け環境研修のモニターを関係者で実施し、生物多様性への理解を深めました。今後も「西武の森」ならではの地方創生施策を検討・推進します。



📍 西武の森

脱炭素に向けたロードマップ

▶ CO₂排出量削減ロードマップ



これまでの取り組み

※2018年度から2025年度までの累計CO₂排出削減量

	取り組み開始時期	取り組み内容	CO ₂ 排出量削減効果
① 設備の省エネルギー化		● 西武鉄道において省エネルギーに資する車両を導入	約22,000t※
		● バスにおける省エネ車両への代替等	約6,500t※
② 再生可能エネルギー活用	2022年	● ダイアゲート池袋で使用する電気使用量の全てを、西武武山ソーラーパワーステーションで発電する環境価値がついた電力を使用し、実質CO ₂ 排出量ゼロで運営	年間約2,270t
	2023年	● 軽井沢・プリンスショッピングプラザにてオンサイトPPAによる太陽光発電を導入	年間約870t
		● 箱根湯の花プリンスホテルにて温泉熱を利用したバイナリー発電設備を導入	年間約187t
	2024年	● 西武鉄道全線で使用する全ての電力を実質的に再生可能エネルギー由来の電力とし、実質CO ₂ 排出量ゼロで運行	年間約157,000t
	2025年	● 西武不動産が保有するホテル・レジャー施設において、再生可能エネルギー電力を導入し、実質CO ₂ 排出量ゼロで運営	年間約92,000t
	2026年	● 西武鉄道沿線施設において、再生可能エネルギー電力を導入し、実質CO ₂ 排出量ゼロで運営	年間約23,000t

今後の取り組み

- Scope 1-2 既存の施設・設備の省エネ化 (ICP活用)、エネルギー転換、再エネの固定化 (PPA等)、森林によるCO₂吸収の研究
- Scope 3 カテゴリ1算定ロジックの見直し、目標・削減の考え方整理

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み
サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
● 脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
コンプライアンスと協働
- コーポレート・ガバナンス
- 企業データ

気候変動及び生物多様性・自然関連課題への対応

西武グループでは、西武グループ長期戦略2035において、マテリアリティの一つである「脱炭素・資源有効活用」に基づき、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することを掲げており、特に気候変動や生物多様性・自然関連課題に関して、将来のリスクを低減し、西武ならではの強みを生かし収益機会を獲得していくことを目指しています。「気候変動」については、TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、気候変動が事業に与えるリスクと機会について、気候変動による平均気温上昇を1.5℃に抑制したシナリオと平均気温が4℃上昇したシナリオの2つについて検証しています。また、「生物多様性・自然関連課題」については、2024年9月にTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）提言を採用する「TNFD Adopter」に登録するとともに、TNFDが推奨するフレームワークに基づいて、当社グループの事業における自然への依存と影響の特定、及びリスクと機会の分析・評価をしています。

ガバナンス

気候変動や生物多様性・自然関連課題への対応を含むサステナビリティ全般のガバナンスは、西武グループサステナビリティ委員会においておこなっています。本委員会では、TCFD提言やTNFD提言に基づく取り組みについてモニタリング及び方向性の決定をおこなっています。本委員会の構成員等は、P.53をご覧ください。

→P.53 西武グループサステナビリティ委員会

戦略

依存と影響の評価（生物多様性・自然関連課題）

当社では、「LEAPアプローチ」に沿って、自然関連のリスク及び機会の評価を実施しています。今回も自然との関連

性の大きい「不動産事業」「ホテル・レジャー事業」を対象に、分析をおこないました。直接操業では、文化的サービスへの依存が大きいことがわかりました。当社グループが管理・運営するオフィスビルや商業施設のなかには、敷地内や周辺に緑地がある拠点も多く存在します。それらの拠点では、豊かな緑が利用者の訪問やそのエリアの魅力向上などにもつながることが期待され、自然の持つアメニティやふれあいの場の提供などの機能に依存していると言えます。また、周辺の四季折々の自然の観察・体験や森林浴等を目的に当社グループが管理・運営する施設にご宿泊いた

だくお客さまも多く、観光資源となる自然に依存していると言えます。サプライチェーン上流では、オフィスビルや商業施設の建設に必要な建材や、ホテルで提供する食材の調達、多くの自然への依存・影響をとまなっていることを再確認しました。当社では西武グループサステナブル調達方針及び西武グループサプライヤーガイドラインに基づき、当社グループはもとより、協力企業の事業活動における生態系等への配慮にも働きかけをおこなっています。また、資源循環の取り組みなども実施しており、サプライチェーン全体における自然への依存・影響の把握・対処を進めています。

▶ 当社グループ事業のサプライチェーン全体における自然への依存と影響

			影響										依存																											
			土地利用		資源採取		気候変動		汚染		攪乱		供給サービス		調整・維持サービス													文化的サービス												
サプライチェーン	事業	産業プロセス	陸域	淡水域	海域	水資源	その他の生物資源	GHG排出	大気汚染	有害物質	栄養塩	固形廃棄物	侵略的外来生物	攪乱	バイオマス資源	追従物質	水資源	動物由来エネルギー	グローバルな気候調節	降水パターンの調整	ローカルな気候調整	土壌と堆積物の維持	土壌の質の調整	大気浄化	固形廃棄物の分解	水質の浄化	水流の調整	洪水の緩和	暴風の緩和	騒音の緩和	受粉の媒介	生物学的な制御	生育地・生息地の維持	大気や生態系による希釈	知覚影響の緩和	レクリエーション	視覚的なアメニティ	教育的・研究的価値		
直接操業	不動産事業	再エネ発電																																						
		不動産の管理																																						
		レジャー施設・スポーツ施設の運営																																						
	ホテル・レジャー事業	ホテル・レストラン運営																																						
		観光施設の運営																																						
直接操業・上流	不動産事業・ホテル・レジャー事業	建設																																						
上流	不動産事業・ホテル・レジャー事業	建材																																						
	ホテル・レジャー事業	食品生産																																						
		アメニティ生産																																						

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略

- マテリアリティへの取り組み
 - サステナビリティマネジメント
 - マテリアリティを通じた価値創造
 - マテリアリティに関する目標・進捗
 - 脱炭素・資源有効活用
 - TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
 - 住みたいまち・訪れたいまちづくり
 - 五感を揺さぶる体験創造
 - 安全・安心なサービス提供
 - コンプライアンスと協働

- コーポレート・ガバナンス
- 企業データ

リスクと機会の特定 (気候変動・生物多様性・自然関連課題)

末尾のリンクから見る表は、TCFD提言及びTNFD提言で示されているリスク・機会の項目を中心に、当社における気候変動・生物多様性・自然関連課題にともなうリスク・機会を抽出したものです。低炭素社会への移行に関する移行リスクと、気候変動による物理的変化に関する物理的リスク及び低炭素社会への移行等にもない発生する機会について分類し、気候変動による平均気温上昇を1.5℃に抑制したシナリオ (IEA NZE シナリオ) と平均気温が4℃上昇したシナリオ (IPCC RCP8.5 シナリオ) を設定し、当社グループへの影響評価をおこなっています。

生物多様性・自然関連課題に対して、依存と影響の評価結果及び当社グループの事業特性を踏まえて、当社グループの評価対象事業における自然関連のリスク・機会の評価をおこなっています。

抽出されたリスクに対しては適切なマネジメントを、機会に関してはビジネスチャンスに変えるべく、グループ各社で取り組みを進めるとともに、西武グループサステナビリティ委員会等でその状況をモニタリングしています。

🔗 TCFD/TNFDのリスクと機会の特定

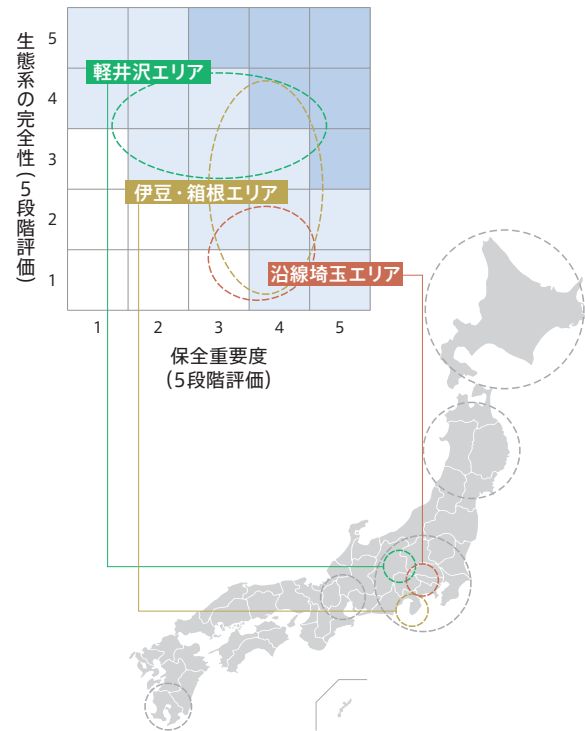
優先地域の評価 (生物多様性・自然関連課題)

当社グループが保有・運営し、営業活動をおこなう国内拠点の評価対象として、その周辺にある自然の状態などを評価しました。評価作業は、TNFDが定義している5つの基準 (保全重要度、生態系の完全性、生態系の完全性の急激な劣化、水関連の物理リスク、生態系サービスの重要度) に沿って、外部ツールなどで得られるデータを用いて、拠点ごとに実施しました。

評価結果の傾向を見ると、上述の基準のうち、保全重要

度と生態系の完全性が高いエリアがあることがわかりました。リゾートエリアの拠点では、保全重要度や生態系の完全性が高い傾向にあり、特に軽井沢エリアと伊豆・箱根エリアの拠点で高くなっていました。都市近郊の不動産事業の物件は、生態系の完全性は相対的に見て低い傾向でしたが、西武鉄道沿線の埼玉県内の拠点 (以下、沿線埼玉エリア) では、保全重要度がやや高くなっていました。以上を踏まえて、軽井沢エリア、伊豆・箱根エリア、沿線埼玉エリアの3エリアを優先地域と決めました。

▶ 各拠点における保全重要度・生態系の完全性の評価結果と優先地域の特定



リスク管理

気候変動及び生物多様性・自然関連課題に関するリスクについては西武グループサステナビリティ委員会にて抽出し、分析・評価されたリスク・機会については「サステナビリティアクション推進体制」において対応するサステナビリティアクション及び「リスクマネジメント体制」において対応するリスクマネジメントにて、適切に対応していきます。また、気候変動及び生物多様性・自然関連課題等のサステナビリティに関するリスクについては「西武グループリスクマネジメント規程」に基づき毎年策定している「リスクマネジメント計画」において特に重要なリスクとして設定しており、全社的なリスクマネジメントに統合し、管理をおこなっています。

→P.80 リスクマネジメント

指標と目標

当社グループでは、気候変動への対応において、環境負荷削減目標として、CO₂排出量削減目標及び再生可能エネルギーの導入目標を設定するとともに、生物多様性・自然関連課題への対応において、社有地の環境保全地区化率等の非財務KPIを設定しています。なお、生物多様性・自然関連課題に関する環境パフォーマンスをモニタリングし、一部指標ではTNFDが定めるグローバル中核開示指標に基づく目標を設定しています。

▶ 気候変動におけるKPI

主な非財務KPI	2026年度からの新目標値
CO ₂ 排出量	長期目標: 2050年度にネットゼロ 中期目標: 2040年度までに2018年度比77%削減 2035年度までに2018年度比73%削減 2030年度までに2018年度比46%削減 短期目標: 毎年度 前年度比5%削減 ※中期目標を前倒して達成済みの場合、短期目標も達成したとみなす
再生可能エネルギー導入率	長期目標: 2050年度100% 中期目標: 2030年度50%

🔗 気候変動への対応 (TCFD提言への対応)

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み
 - サステナビリティマネジメント
 - マテリアリティを通じた価値創造
 - マテリアリティに関する目標・進捗
 - 脱炭素・資源有効活用
 - TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
 - 住みたいまち・訪れたいまちづくり
 - 五感を揺さぶる体験創造
 - 安全・安心なサービス提供
 - コンプライアンスと協働
- コーポレート・ガバナンス
- 企業データ

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

- サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
- 住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
コンプライアンスと協働

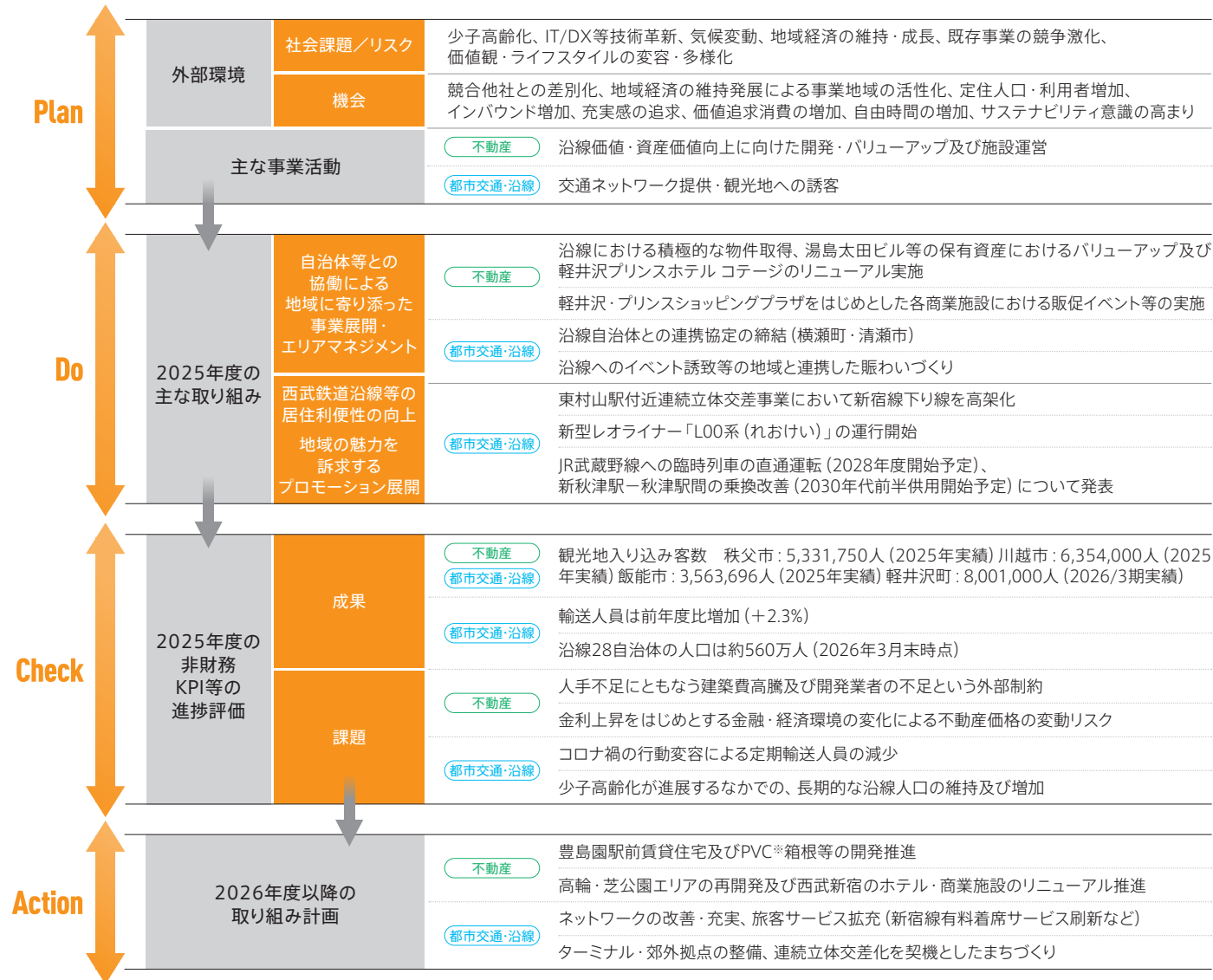
7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ



目指す姿

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。



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

「乗る」を超えた感動を、
2つの特別な列車で
沿線価値向上を加速する

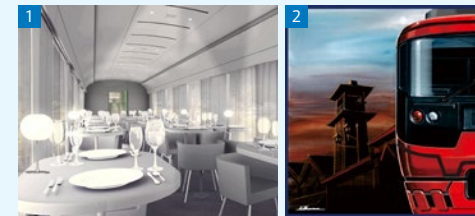
VOICE

西武鉄道株式会社
鉄道本部 運輸部 スマイル&スマイル室
旅客誘致企画担当

浅野 雅明



西武鉄道は「住みたいまち・訪れたいまちづくり」の実現に向け、乗ること自体を楽しむ2つの特別な列車を準備しています。2028年3月にデビュー予定の新型レストラン列車、Fine Dining Train「vies」は、建築家・妹島和世氏設計の格別な空間でフルコース料理を提供し、沿線で過ごす豊かな時間を追求します。また、2028年度中にはメカニックデザインで世界的に知られる大河原邦男氏監修による「新宿線観光特急」の導入を予定しています。さらに、JR東日本との直通運転による広域誘客も計画しており、これらの新たな体験創造を通じて沿線価値を最大化し、長く愛されるまちづくりを推進していきます。



1: Fine Dining Train「vies」のイメージ
2: 「新宿線観光特急」大河原氏直筆のイメージ

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

- サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
- 五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
コンプライアンスと協働

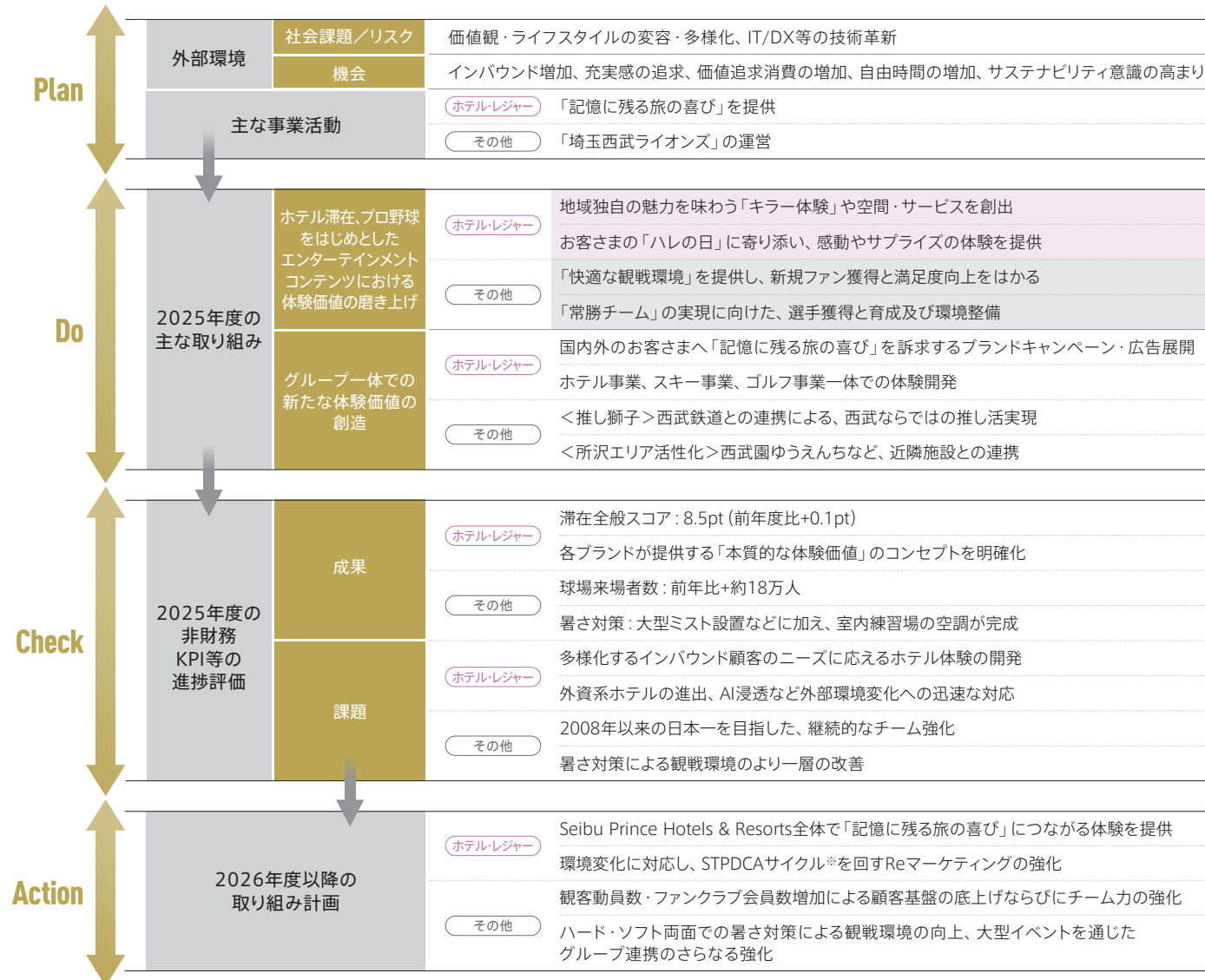
7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ



目指す姿

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。



※「PDCA（計画・実行・評価・改善）サイクル」に「S：See（現状把握・直視）」と「T：Think（思考・分析）」を加えた、より本質的な改善・成長のためのフレームワーク

取り組みトピックス ホテル・レジャー

CLOSE-UP

「記憶に残る旅の喜び」につながる体験価値創造

お客さまの五感を揺さぶり「記憶に残る旅の喜び」につながる体験価値の磨き上げを推進しました。地域の魅力を五感で味わう「キラー体験」や事前情報をもとにした「ハレの日」のサプライズ演出を各ホテルで創出し、グループ全体で感動の提供を目指します。

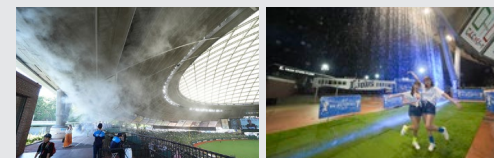


取り組みトピックス 埼玉西武ライオンズ

CLOSE-UP

来場者の満足度向上に向けた暑さ対策

2025シーズンは大規模ミストや屋根からの散水設備「BIG WATERFALL」などを設置しました。2026シーズンに向け、球場前広場に大型パラソルやミストポール、一部座席の送風ファン導入を継続しました。好評のウォーターイベントも拡大開催するなど、より一層の快適な観戦環境の提供を目指します。



©SEIBU Lions

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

- サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
- 安全・安心なサービス提供
コンプライアンスと協働

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ



目指す姿

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。



INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 **マテリアリティへの取り組み**
サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
● コンプライアンスと協働
- 7 コーポレート・ガバナンス
- 8 企業データ



目指す姿

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。

コンプライアンス

基本的な考え方

西武グループは、西武ホールディングスを中心とするグループ全体のコンプライアンス体制の確立を目指しています。そのために「グループビジョン」に基づいてつくられた「西武グループ企業倫理規範」を中心に、「ルール」「組織」「浸透・定着活動」の3本柱の整備をおこなっています。「西武グループ企業倫理規範」とは、当社グループが社会の一員として責任を果たし、信頼される企業グループとなるために常に心掛けるべき項目をまとめたもので、コンプライアンスに関する最も基本的なグループ統一のルールとなるものです。

🔗 西武グループ企業倫理規範

🔗 西武グループのコンプライアンスのルール、
コンプライアンス意識の浸透・定着活動の内容

サプライチェーンに対する取り組み

方針・ガイドライン

当社グループでは、事業活動を通じてその社会的責任を果たすことを目指しており、調達に関して、当社グループが遵守すべき事項を定めた「西武グループサステナブル調達方針」及びお取引先さまである協力企業の皆さまにご協力いただきたい事項を定めた「西武グループサプライヤーガイドライン」を制定しています。また、当社グループと協力企業双方のリスクマネジメント、問題発生時の被害最小化、競争力の強化等の観点を踏まえて内容の見直しをおこない、2025年4月に本方針及びガイドラインを改正しています。

🔗 西武グループサステナブル調達方針

🔗 西武グループサプライヤーガイドライン

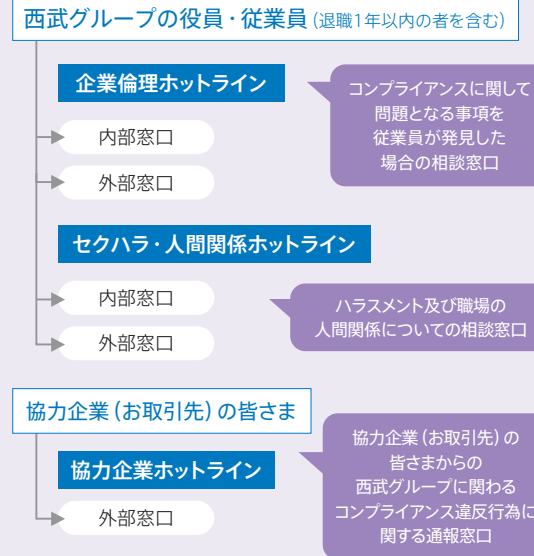
コンプライアンス体制

グループのコンプライアンスを統括する部署として西武ホールディングスにコンプライアンス部を設け、グループ各社のコンプライアンス担当部署と連携して、体制の強化をはかっています。また、「西武グループ企業倫理委員会」→P.73を設置し、企業倫理に関する基本方針・具体的施策の決定、推進状況の検証及び見直し、企業倫理に関する問題解決及び再発防止策の検討をおこなっています。加えて、社内の問題の早期発見及び早期解決を目的として、当社グループ各社の役員・従業員を対象とした内部通報窓口「企業倫理ホットライン」「セクハラ・人間関係ホットライン」を設置するとともに、協力企業（お取引先）等を対象とした通報窓口「協力企業ホットライン」を設置しています。ホットライン情報は、西武ホールディングスで一元管理し、必要に応じて専門家の助言・支援を受け、速やかな問題解決と再発防止、業務改善につなげています。

協力企業とのコミュニケーション

当社グループでは、サプライチェーン全体での持続的な社会の実現に向け、協力企業への訪問や対話を重ねています。具体的には、各社の主要事業のうち主に取引金額の大きい協力企業を特に重要な協力企業とし、アンケートにご回答いただくことで、西武グループサプライヤーガイドラインに沿ったお取り組み状況を確認しています。2025年度のアンケート内容は環境配慮や人権関連を中心に設問を拡充しました。256社からご回答いただき、リスクが顕在化した企業はなく概ね問題がないことを確認しました。

ホットライン設置状況



協力企業へのアンケート主要項目

- ①西武グループサプライヤーガイドラインへの理解・協力
②安全の確保 ③法令遵守および公正な取引 ④環境への配慮
⑤人権の尊重と労働環境への配慮 ⑥リスク・危機管理
⑦適切な情報管理 ⑧地域社会との共生

協力企業へのアンケート実施状況

	設問数	配付協力企業数	回答協力企業数	回答率
2023年度	26問	187社	182社	97.3%
2024年度	26問	134社	100社	74.6%
2025年度	57問※	399社	256社	64.2%

※選択内容によって任意回答の設問を含む

人権の尊重に対する取り組み

人権方針

西武グループでは、コンプライアンスに関する基本原則を定めた「西武グループ企業倫理規範」で規定する「人権の尊重」について、グループの考え方をより具体的に示し、国内外で関心が高まる企業の人権侵害リスクに適切に対応していくため、2022年4月に「西武グループ人権方針」を定めました。

🔗 西武グループ人権方針

▶ 人権デュー・ディリジェンスの実施状況

	西武グループ	サプライチェーン
負の影響の 特定・評価	① 役員・従業員へのアンケート等の実施・分析 ☑ グループ全社の役員・従業員に対して、「西武グループ人権方針」に定める6項目に関するアンケートを実施・分析 (1) 差別の禁止 (2) ハラスメントの禁止 (3) 安全で衛生的な職場環境 (4) 労働時間の管理と賃金 (5) 強制労働・児童労働の禁止 (6) 結社の自由と団体交渉権 ☑ グループ全社の人事部門へのアンケートを実施・分析 (2023、2024年度) ② リスクを特定したグループ会社におけるヒアリングの実施・分析 ☑ リスクを特定したグループ会社の従業員、部門責任者、人事担当責任者に対してヒアリングを実施・分析 <グループのホテル・レジャー関連会社へのヒアリング事例> 対象者： 工場従業員、職場長、人事担当責任者 内容： アンケート等でグループ他社と比較して「守られていない」という回答の割合が高かった項目3項目（差別の禁止、ハラスメントの禁止、安全で衛生的な職場環境）の実態説明	① アンケート設計、対象会社の選定 ☑ 人権に関するアンケート設問は、発生可能性や影響度で評価した人権リスクや、西武グループサプライヤーガイドラインで尊重を求める人権を踏まえて設定 ☑ 対象会社選定は、グループ各社の事業内容や協力企業の業種、取引額等を考慮して選定 ② アンケートの実施・分析 ☑ アンケート配付対象を拡大し、399社の協力企業に対してアンケートを配付 ☑ 一部のアンケート項目について、回答内容に確認を要する内容が見受けられ、複数の協力企業にヒアリングを実施した結果、大きな問題がないことを確認 ☑ 各社からのアンケート回答において人権リスクとして特定される結果はなし ③ アンケート結果に関する協力企業へのフィードバック ☑ アンケート未回答の企業を含め、配付対象全ての協力企業へフィードバックシートを展開
負の影響の 防止・軽減	③ リスクを特定したグループ会社における改善への取り組み状況の確認、改善策の提言・働きかけ ☑ 実現可能なレベルで今後取り組んでほしいことを提言 <グループのホテル・レジャー関連会社への提言事例> ・「差別の禁止」「ハラスメントの禁止」については、多国籍の従業員に対し、国民性の違い等、多様性理解の機会創出等を提言 ・「安全で衛生的な職場環境」については、機械等の影響で職場が高温になりがちな夏季における職場環境整備等を提言	☑ 2025年度は負の影響が特定されず実施なし ☑ 2026年度以降、負の影響の特定状況に応じて対応予定
取り組みの 実効性評価	④ 今回実施したヒアリングについての分析と今後の実施予定 ☑ 2025年度改善策の提言をしたグループ会社に対し、改善状況等のモニタリングを実施 ☑ 2026年度もアンケートを実施し、人権に関するリスクの高い会社に対しヒアリング等で状況を分析し、課題が明らかになった場合は、改善に向けた提言・働きかけをおこなっていく ⑤ 「西武グループ企業倫理委員会」及び取締役会で報告	☑ 2025年度は負の影響が特定されず実施なし ☑ 2026年度以降、負の影響の特定状況に応じて対応予定 ④ 「西武グループサステナビリティ委員会」及び取締役会で報告

救済

当社グループ各社の役員・従業員を対象とした内部通報窓口として、「企業倫理ホットライン」「セクハラ・人間関係ホットライン」を運用するとともに、2025年4月より、協力企業（お取引先）の皆さまを対象とした苦情処理メカニズムとして、「協力企業ホットライン」を設置し、当社グループの事業活動における人権尊重に反するような行為に関する相談・通報を受け付けています。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

サステナビリティマネジメント
マテリアリティを通じた価値創造
マテリアリティに関する目標・進捗
脱炭素・資源有効活用
TCFD提言及びTNFD提言に基づく情報開示
住みたいまち・訪れたいまちづくり
五感を揺さぶる体験創造
安全・安心なサービス提供
● コンプライアンスと協働

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

基本的な考え方

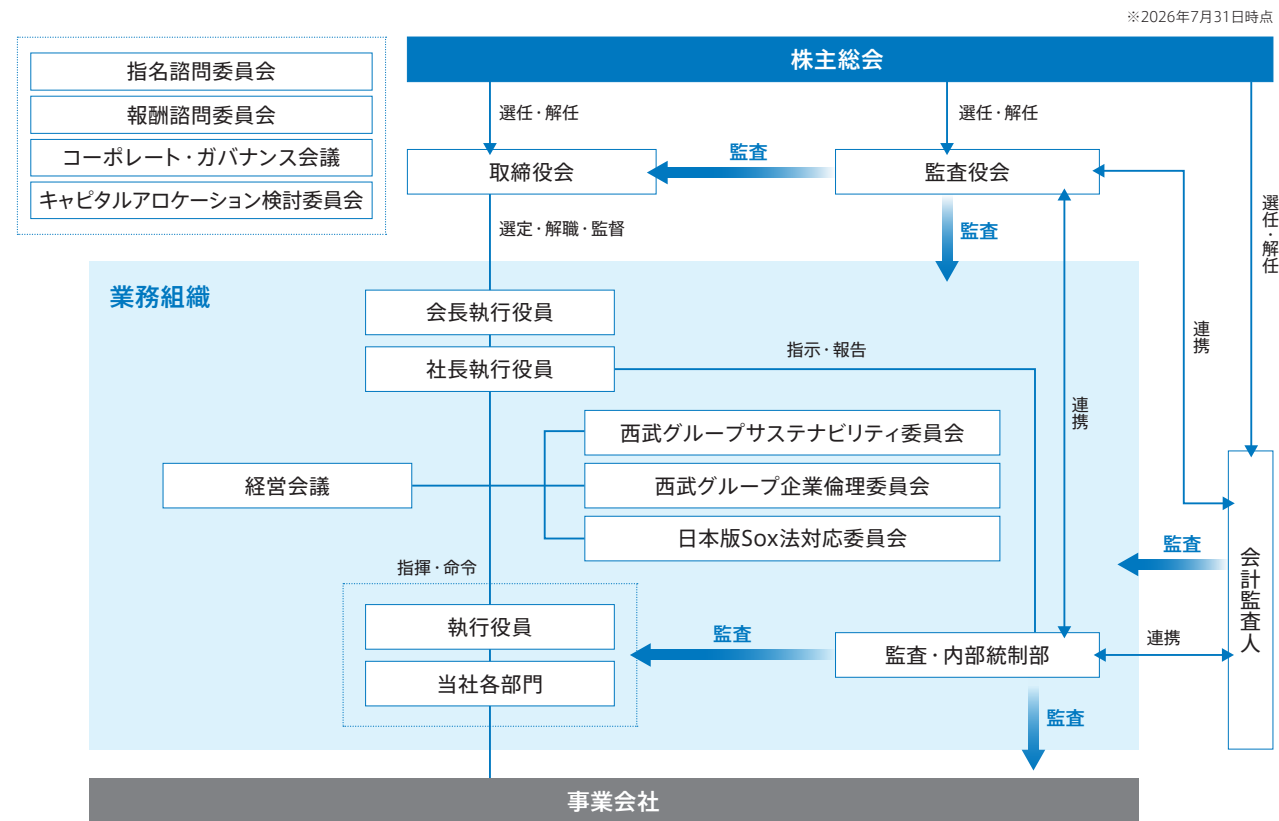
西武グループはグループの経営理念及び経営方針である「グループビジョン」と、グループのコンプライアンスに関する基本原則を定めた「西武グループ企業倫理規範」のもと、事業活動を通じてその社会的責任を果たすとともに、株主の皆さま及びお客さまをはじめとする全てのステークホルダーからの信頼を獲得し、企業価値・株主価値を極大化させることに努めています。コーポレート・ガバナンスの一層の推進をはかるため、経営の健全性・透明性の向上、取締役会を中心としたより高度な経営の意思決定及びその迅速化、グループ全体の内部統制システムの継続的な強化に努めています。また、株主の皆さまの権利・平等性を確保するとともに、中長期的な企業価値・株主価値の向上をはかるため、株主の皆さまとの建設的な対話をおこなうほか、適時適切な情報開示、全てのステークホルダーとの適切な協働にも努めていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役制度を採用しており、会社の機関として会社法で定められた株主総会、取締役会及び監査役会を設置しています。

当社の取締役会は、持株会社として経営資源の適正配分、事業経営の監督などをおこなうため、グループの事業やその管理に精通した取締役と、豊富な知見・見識を有する独立した社外取締役で構成されています。また、社外監査役や弁護士、公認会計士など、社外の専門家に意見・助言を求めることにより、意思決定の質を高める機能を確保しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



POINT 1 持株会社体制

2006年から、純粋持株会社として「戦略機能」「効率化・適正化機能」「広報・IR機能」「コンプライアンス体制の確立・推進機能」の4つの機能を有しています。適切なガバナンス体制のもと、これらの機能を発揮することで、グループの企業価値極大化に向けたコントロールをおこなっています。

POINT 2 監査役会設置会社

監査役4名（うち社外監査役2名）で構成された監査役制度を採用しています。監査役会を設置し、原則1か月に1回以上開催しています。各監査役は、取締役会や重要な会議で意見を述べるとともに、代表取締役との意見交換などから適宜業務の執行状況を聴取し、取締役の職務執行の適正性及び適法性監査を基本としています。

POINT 3 執行役員制度

経営環境の変化に柔軟に対応し、意思決定と業務執行の迅速化・効率化がはかれるなどの理由から、執行役員制度を採用しており、執行実務に関する多様な意見を織り込んだ意思決定につなげる機関として、執行役員・部長・社内監査役を構成員とする経営会議を設置しています。経営会議は原則1か月に1回開催しています。

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス体制
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
- 役員一覧
- 各機関の概要
- サクセッションプラン・指名プロセス
- 役員報酬
- 取締役会の議題・議論内容
- 取締役会の実効性
- 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
- リスクマネジメント
- 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

西武グループは、経営環境の変化や社会的要請を踏まえ、ガバナンス体制の高度化を継続的かつ段階的に推進してきました。コーポレート・ガバナンスの一層の推進をはかるため、経営の健全性・透明性の向上、取締役会を中心としたより高度な経営の意思決定及びその迅速化、グループ全体の内部統制システムの継続的な強化に努めています。

2015		...	2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026									
										西武グループ長期戦略2035														
										中期経営計画 (2021～2023年度)			中期経営計画 (2024～2026年度)											
機関設計／任意の委員会	2015年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置				2018年 コーポレート・ガバナンス会議の設置				2020年 西武グループサステナビリティ委員会の設置				2022年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会、コーポレート・ガバナンス会議の議長を社長執行役員から独立社外取締役に變更				2023年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の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變更				2026年 キャピタルアロケーション検討委員会の設置			
取締役／執行役員など											2023年 代表取締役を2名体制とし、CEO・COOを設置 取締役の任期を2年から1年に短縮 社外取締役による子会社取締役の兼任を解消				2024年 当社取締役に求められるスキルの再検証（スキルマトリックスの見直し） 取締役会における社外取締役比率上昇（36.4％→42.9％）				2026年 業務執行における役割と責任を見直し、長期戦略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、代表取締役の異動を実施 取締役会における女性取締役比率上昇（14.3％→21.4％） 雇用型執行役員制度から委任型執行役員制度に移行 グループ執行役員制度の導入					
役員報酬制度	2014年 退職慰労金制度を廃止、株式報酬型ストックオプション制度を導入				2019年 株式報酬型ストックオプション制度を廃止、新たな株式報酬制度(年次インセンティブ及び長期インセンティブ)を導入				2023年 各取締役の基本報酬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				2025年 業績連動性向上を企図し、役員報酬制度を改定											

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

● コーポレート・ガバナンス強化の変遷

特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて

役員一覧

各機関の概要

サクセッションプラン・指名プロセス

役員報酬

取締役会の議題・議論内容

取締役会の実効性

取締役会運営・社外取締役の

役割発揮、政策保有株式

リスクマネジメント

株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

DIALOGUE

不確実な時代を勝ち抜くガバナンスと
持続的成長へのグランドデザイン

独立社外取締役

有馬 充美

独立社外取締役

池田 唯一



有馬 充美

2021年6月より現職に就任。メガバンクで執行役員を歴任するなど、豊富でグローバルな知見・経験を有する。当社コーポレート・ガバナンス会議議長を務めてきた。

池田 唯一

2024年6月に現職に就任。長きにわたり大蔵省、金融庁及び日本銀行での要職を歴任し、金融・資本市場に関する豊富な知見・経験を有する。

ガバナンス強化に向けた現在地

——コーポレート・ガバナンス会議※において強く働きかけてきたテーマや改善がなされた点をお聞かせください。

有馬 私がコーポレート・ガバナンス会議の議長に就任した当初、従来の社内視点だけではとらえにくかった論点について、投資家の視点も踏まえた見直しを促し、意識的に改善を進めてきました。例えば、取締役の任期を2年から1年へ短縮したり、指名・報酬諮問委員を独立社外取締役のみにしたことなどは、世の中の期待水準に照らし、コーポレート・ガバナンスの一層の推進をはかることを目的として見直したものです。このような制度面の整備と並行して、取締役会の議論の充実などガバナンスの実効性向上にも注力しました。例えば社外取締役に対する事前説明の場を充実させる取り組みにより、各取締役における情報格差が埋まり、論点を整理したうえで取締役会に臨むことができるため、取締役会における議論の質が向上したと感じています。

また、事業会社の実態を理解し、現場が抱える問題などの議論を深めるため、合宿型の取締役会や現場視察も取り入れました。年に一度、グループの施設で中長期の経営計画について時間をかけて議論しています。例えば、鎌倉プリンスホテルで開催した合宿型の取締役会にあわせて、従業員の働く現場やバックヤードも視察しました。現場の課題や従業員一人ひとりの目標・志向については、現場に直接ふれることでよりの確に把握できます。こうした理解をふまえることで、人的資本の重要性や、ES（従業員満足）向上がCS（顧客満足）につながるといった議論により具体性と深み加わるようになりました。

池田 私が社外取締役に就任した2024年6月時点で課せられたテーマは、すでに策定・公表された「西武グループ長

※取締役会が、取締役会全体の実効性に関する分析・評価をおこない、その機能の向上をはかるにあたり、独立的・客観的立場から助言を得るための諮問機関。→P.73

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて

役員一覧

各機関の概要

サクセッションプラン・指名プロセス

役員報酬

取締役会の議題・議論内容

取締役会の実効性

取締役会運営・社外取締役の

役割発揮、政策保有株式

リスクマネジメント

株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

期戦略2035」の進捗をモニタリングし、足らざる取り組みや改善策を求めていくことでした。

西武グループでは、成長投資やM&A、不動産流動化に関する案件など、長期戦略を遂行するうえで非常に重要なテーマについては素案の段階から取締役会に提起して何度も議論を重ねているため、私自身も単に監督しているという認識ではありません。社外取締役が独立した立場から監督・助言をおこないながら、執行側と建設的な議論を重ねて進めている印象をもっています。2024年12月に公表した東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともなう資金使途に関する議論もその一つであり、多角的な議論を重ね、最終的な結論を導いていきました。

——現在の取締役会の構成についての率直なご認識と、今後の課題をお聞かせください。

有馬 取締役会の構成人数については、取締役会の実効性評価のアンケートや投資家の皆さまからのご意見も考慮に入れながら現状の体制となっており、実際に、各取締役が多角的な意見を交わし、活発な議論をおこなうことができていることから、現時点では適切な水準であると考えています。

スキルの構成については、不動産事業を核にした成長を目指しているなかにおいて重要である「不動産」スキルに関し、企業経営や大手不動産会社の社外取締役の経験

を持つ新井社外取締役が加わりました。

池田 取締役会の構成については、形式的な要件に加え、実質的に機能しているかという観点が重要であると考えています。現状、社外取締役の意見が取締役会の意思決定に実質的に反映されていると認識しています。なお、女性取締役比率は現在21.4%まで高まりましたが、全員が社外取締役であり、社内の女性取締役の育成は引き続き取り組んでいかなければならない課題です。

——コーポレート・ガバナンス会議の新旧議長として、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた課題をお聞かせください。

有馬 執行側への権限移譲を進めると、取締役会の議論は抽象的な内容のものが多くなりがちです。現場で何が起こっているのかについて、ボトムアップで上がってくる情報だけでなく、社外取締役の立場からいかに能動的に情報を集め、現場のリスクをモニタリングするかにまだ課題があると認識しています。

私自身は、グループ各社の従業員との懇談会や、さまざまな会議への参加などを通じて、現場の本音や課題を聞くようにしています。従業員が自身のやりたいことを本当に表現できているのか、現場の意見や課題が適切に経営層まで共有される仕組みが機能しているかなど、現場のリアルな状況をできるだけ把握する取り組みを今後も継続し、課題を抽出していきたいと思っています。

池田 現状でも、西武ホールディングスの執行役員や子会社の取締役、監査役や内部監査部門との面談など、多様なルートで情報収集をしています。それでも、有馬さんがおっしゃるように現場の実態をいかに吸い上げるかは継続的な課題です。社外取締役同士でも情報を共有し、議論をより実質的なものにしていきたいです。

資本効率性と株価を意識した経営

——この1年を振り返り、中期経営計画の進捗と「西武グルー

プ長期戦略2035」達成に向けた課題をお聞かせください。

池田 この1年を振り返ると、M&Aや新規の不動産の取得、キャピタルリサイクル推進に向けた体制の整備が進展しました。一方で、建設会社の施工キャパシティなどの影響で大型開発案件のスケジュールが当初計画どおりにはいかない状況も出てきており、計画の再構築は大きな課題としてとらえています。NAV (Net Asset Value) 成長については、実態をきちんと把握したうえで、これまでの施策、今後の施策でどの程度成長させることができるか、会社としてしっかり議論していくべきだと思っています。

また、ROEやROICの水準も決して高くないという現状認識のもと、単にトップラインの向上を目指すだけでなく、具体的なスケジュールのなかで何を実行していくか踏み込んで議論しています。ただ、足元ではさらなる改善余地があることから、今後も継続して具体的な施策の実行を促していきます。

有馬 私が課題として強く感じているのは、実行した施策の効果検証と情報開示の向上です。例えば、2025年に実施したエースホテルの事業取得であれば、目的としたブランドの活用やその後のMC案件の獲得状況などが、当初の計画どおり進捗しているのかどうか、キャッシュフローの創出も含めてM&Aを実行した目的が達成されているのかどうかをしっかりとモニタリングし、資本市場に対してもそれを定量的に伝えていくことが重要です。戦略的な案件に取り組む際には、その意図であったり、進捗を確認するためのフォワードルッキングなKPIや計画の裏付けとなるデータであったり、投資家の皆さまに納得感のある形で説明できるよう取り組んでいきたいと思っています。

——株価についての現状認識と課題認識をお聞かせください。

池田 当社の本源的価値が資本市場において適切に評価されるためには、積極的な情報発信に努めていくと同時に、当社グループが持つポテンシャルをどう具体的に実現

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷

- 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
 - 役員一覧
 - 各機関の概要
 - サクセッションプラン・指名プロセス
 - 役員報酬
 - 取締役会の議題・議論内容
 - 取締役会の実効性
 - 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
 - リスクマネジメント
 - 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ



していくかという、成長の姿と道筋を明確に示すことが必要です。2027年度を初年度とする次期中期経営計画の策定に向けて、不動産事業を核とした当社グループの事業構造や成長性が、資本市場から適切に理解・評価されるような開示のあり方や、どのようなKPIを設定・開示していくべきかについての議論を、社外取締役としてリードしていきたいと思っています。

有馬 有利子負債が重く、金融機関との交渉が大変だった時代の「保守的な計画を立て、着実に実行する」というマインドセットがまだどこに残っていて、対外発信の慎重さに影響している可能性があります。エクイティ投資家が求めているのは将来の成長性であり、重要なのはそこに向かって確実に歩んでいる姿を見せることではないかと考えています。成長ストーリー・利益成長のプロセスを示すとともに、実際にそれに沿った形で計画が進捗し、収益が向上していることを丁寧に発信し続け、資本市場からの信頼を積み重ねていかなければなりません。

——**新たな役員報酬制度の実効性についてのご見解をお聞かせください。**

有馬 2025年度より、営業利益やROEに加え、TSR（株主総利回り）やESG指標も取り入れた新役員報酬制度を導入しました。導入からまだ1年ですが、グループ全体で株価や収益向上への意識が高まった効果があったと思います。

池田 ROIC経営の現場への浸透という点では、ROICツリーを活用した経営指標の分解は理屈上可能になっていますが、各現場の目標にまで浸透しているかどうかの観点ではまだ十分とは言えません。報酬制度を通じて役員の行動変容を促し、それが実際の現場の課題認識や取り組みにきちんと仕組みとしてつながっていることを、引き続き取締役会としてしっかりとモニタリングしていく必要があります。

新たな経営体制とステークホルダーとの対話

——**独立社外取締役で構成される指名諮問委員会での役割や課題認識をお聞かせください。**

池田 指名諮問委員会の活動として、将来の取締役候補となりうる執行役員や子会社の取締役と個別に面談を重ね、候補者を社外取締役全員が熟知できるようにしています。2026年度の実行役員の交代も、将来的な後継者育成の観点から意義があると考えています。西山社長は長くCOOとして経営を担ってこられた方であり、適切な人事だったと思います。

今後特に意識するのは、サクセッションプランの透明性という観点です。経営環境の認識に基づきCEOにふさわしい資質を言語化し、候補者をいかに育成し、評価していくかというプロセスを、次期中期経営計画の議論と並行して進めていく必要があると認識しています。

有馬 サクセッションプランは、株主・投資家の皆さまからの関心も高く、会社としても持続的な成長を実現していくにあたって非常に重要なテーマです。西山社長兼CEOへの移行はスムーズにおこなえていると考えていますが、その先の将来に向けたプロセスを機能させていく仕組みづくりを、本格的に始めなければならない局面だと認識しています。

——**取締役会として資本市場からの意見や要請をどのように受け止め、経営に生かしてきましたか。**

有馬 投資家・アナリストの皆さまとの対話内容をはじめとした資本市場の声については、IR部から取締役会に大変丁寧に報告されています。取締役会の実効性アンケートのなかで最も評価が高かった項目も、この資本市場の意見の報告・共有に関するものでした。資本市場との対話が単なる形式ではなく、取締役会での議論の前提として深く根付いているものと評価しています。

池田 私自身、金融・資本市場に長く携わった経験から、投資家の皆さまの発想に近い部分があります。「外部からはNAVが把握できない」「中長期の成長ストーリーが明確



に見えない」といったご指摘は、私自身の問題意識として取締役会で発言している内容そのものでもありました。自らの経験に基づく考えと、報告されている資本市場からの声が重なることで、株主の皆さまの視点を踏まえた意見を率直に言うことができています。

——**独立社外取締役として、今後の西武グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に向けたメッセージをお聞かせください。**

有馬 当社グループは不動産事業を核とした成長を目指すことで、不動産事業と都市交通・沿線事業、不動産事業とホテル・レジャー事業といったグループシナジーの方向性がより明確になりました。例えば、ホテル・レジャー事業では不動産オーナーの目線で施設の在り方を検討し、機動的な投資判断を実行することでホテル・レジャー事業と不動産事業を掛け合わせた付加価値の創出が可能になっています。株式会社イーグランドの株式取得も、西武鉄道沿線やリゾートエリアにおいて相乗効果を生み出すことが期待できます。引き続き、当社の戦略・取り組みと企業価値へのつながりを丁寧に説明し、株主・投資家の皆さまのご期待に応えていきます。

池田 当社グループには、多岐にわたる事業を通じて人々に感動体験を与えてきた実績と、将来に向けた大きなポテンシャルがあり、グループ全体の存在価値を社会に発揮し続けることで企業価値を大きく高めることができると考えています。先行きが不透明な経営環境のなか、ビジネスモデルの変革とリスク管理を確実に実行し、持続的な成長と企業価値向上を実現できるよう、社外取締役として独立した立場からの助言と監督に努めていきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
● 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み

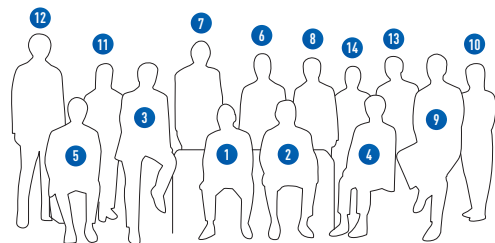
7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑧：コーポレート・ガバナンス
強化に向けて

- 役員一覧
 - 各機関の概要
 - サクセッションプラン・指名プロセス
 - 役員報酬
 - 取締役会の議題・議論内容
 - 取締役会の実効性
 - 取締役会運営・社外取締役の
役割発揮、政策保有株式
 - リスクマネジメント
 - 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

取締役 (2026年6月24日時点)



1 後藤 高志

取締役会長
会長執行役員

2 西山 隆一郎

代表取締役社長
社長執行役員
兼 CEO 兼 COO

3 石原 雅行

取締役
常務執行役員

4 古田 善也

取締役
上席執行役員

5 山崎 公之

取締役
上席執行役員

6 原田 武夫

取締役
上席執行役員
新任

7 石橋 憲司

取締役
上席執行役員
新任

8 多々良 嘉浩

取締役
上席執行役員
新任

9 辻廣 雅文

取締役
社外 **独立**

10 有馬 充美

取締役
社外 **独立**

11 小林 洋子

取締役
社外 **独立**

12 高橋 雅美

取締役
社外 **独立**

13 池田 唯一

取締役
社外 **独立**

14 新井 佐恵子

取締役
社外 **独立** **新任**

選任理由・略歴

社外 会社法で定める社外取締役です。 **独立** 有価証券上場規程（東京証券取引所）で定める独立役員です。

各取締役が有するスキル・経験

コーポレート・ガバナンスの一層の強化や、中長期的な業績向上および企業価値・株主価値向上を図る観点から、当社取締役会は、各取締役が有するスキル・経験が相互に補完し合う、バランスの取れた陣容で構成しています。そのうえで、キャピタルアロケーション検討委員会においては、社外取締役の知見および外部有識者の専門性を活用し、取締役会における実効的な議論・監督に資する検討を行います。

※2026年7月31日時点

	当社における担当など	取締役会議長・各委員会などの構成					スキル										
		取締役会の議長	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス会議	キャピタルアロケーション検討委員会	企業経営	財務・会計・ファイナンス	人事・労務・人財開発	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	DX・マーケティング	不動産	ホテル・レジャー	都市交通・沿線	資本配分	資本市場・IR
後藤 高志	経営全般総覧				●		●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
西山 隆一郎	社務統括 コンプライアンス部	★			●	●	●			●	●	●		●	●	●	●
石原 雅行	不動産事業統括 経営企画本部第二事業戦略部					●	●	●		●	●		●	●		●	●
古田 善也	経理部 財務部						●	●		●						●	●
山崎 公之	監査・内部統制部 情報システム部						●			●		●		●	●		
原田 武夫	経営企画本部長 経営企画本部経営戦略部、 第一事業戦略部、西武ラボ					●				●	●	●			●	●	●
石橋 憲司	人財戦略部								●		●				●		
多々良 嘉浩	広報部									●	●			●			
辻廣 雅文	社外取締役 独立役員		★	●	●	★	●					●					
有馬 充美	社外取締役 独立役員		●	★	●	●	●	●	●		●					●	●
小林 洋子	社外取締役 独立役員		●	●	●		●			●	●	●					
高橋 雅美	社外取締役 独立役員		●	●	●		●					●					
池田 唯一	社外取締役 独立役員		●	●	★	●		●		●							●
新井 佐恵子	社外取締役 独立役員		●	●	●	●	●	●				●	●				

各取締役の有する全ての知見や経験を表すものではありません。「★」については、各委員会などの議長を表しています。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑦：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
● 役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

取締役に必要なスキル項目と定義

スキル項目	スキルの定義
企業経営	経営者、経営企画部門の業務執行の経験・スキル
財務・会計・ファイナンス	会計、金融、税務などに関する業務経験・監督スキル
人事・労務・人材開発	人事、労務、人材開発（教育・育成）に関する業務経験・監督スキル
法務・リスクマネジメント	法務、危機管理、広報、リスク管理に関する業務経験・監督スキル
サステナビリティ	サステナビリティアクション、グループビジョン、ダイバーシティの観点からの監督スキル
DX・マーケティング	ICT活用、DX推進に関する業務経験・監督スキル
不動産	不動産事業の業務経験・執行・監督スキル
ホテル・レジャー	ホテル・レジャー事業の業務経験・執行・監督スキル
都市交通・沿線	都市交通事業、沿線開発事業の業務経験・執行・監督スキル
資本配分	全社最適をはかる資本配分、事業ポートフォリオ管理の業務経験・監督スキル
資本市場・IR	資本市場・IRに関する知識・業務経験・監督スキル

監査役



福田 正明

常勤監査役

飯田 光男

監査役

新任

柳澤 義一

監査役

社外

独立

阪本 智宏

監査役

社外

独立

選任理由・略歴

https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material7/251073/00.pdf

https://ssl4.eir-parts.net/doc/9024/ir_material7/278724/00.pdf

社外 会社法で定める社外監査役です。独立 有価証券上場規程（東京証券取引所）で定める独立役員です。

執行役員

岩崎 則雄

執行役員
管理部、法務部担当

富田 恭史

執行役員
経営企画本部
DX・マーケティング
戦略部担当

尾瀬 真澄

執行役員
社長室担当

中村 祐哉

執行役員
経営企画本部
IR部担当

武川 俊仁

執行役員
経営企画本部
第三事業戦略部担当

中村 陽祐

執行役員
経営企画本部
スポーツ・アーツ&カルチャー
事業戦略部担当

グループ執行役員

小川 周一郎

西武鉄道株式会社
代表取締役社長

金田 佳季

株式会社西武・プリンスホテルズ
ワールドワイド代表取締役社長

齊藤 朝秀

株式会社西武不動産
代表取締役社長

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

特集⑧：コーポレート・ガバナンス
強化に向けて

- 役員一覧
- 各機関の概要
- サクセッションプラン・指名プロセス
- 役員報酬
- 取締役会の議題・議論内容
- 取締役会の実効性
- 取締役会運営・社外取締役の
役割発揮、政策保有株式
- リスクマネジメント
- 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

INDEX

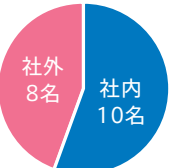
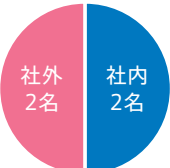
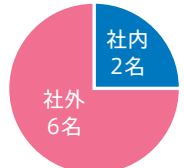
- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧

- 各機関の概要
 - サクセッションプラン・指名プロセス
 - 役員報酬
 - 取締役会の議題・議論内容
 - 取締役会の実効性
 - 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
 - リスクマネジメント
 - 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

	取締役会	監査役会	指名諮問委員会／報酬諮問委員会	コーポレート・ガバナンス会議
人数 (2026年 6月24日時点)	総員18名(男性15名、女性3名) 取締役14名(男性11名、女性3名) うち社外取締役6名(男性3名、女性3名) (全て独立役員) 監査役4名(男性4名) うち社外監査役2名(男性2名) (全て独立役員) 	総員4名(男性4名) 社外監査役2名(男性2名) (全て独立役員) 	総員6名(男性3名、女性3名) 社外取締役6名(男性3名、女性3名) (全て独立役員) 指名諮問委員会  報酬諮問委員会 	総員8名(男性5名、女性3名) 社外取締役6名(男性3名、女性3名) (全て独立役員) 
議長	代表取締役社長 社長執行役員	常勤監査役	独立社外取締役	独立社外取締役
2025年度 開催回数	22回	16回	指名諮問委員会2回 報酬諮問委員会5回	1回
概要	取締役会は、原則1か月に1回以上開催しています。法令で定められた事項のほか、経営に関する重要事項の決定や業務執行の監督をしています。	監査役会は、原則1か月に1回以上開催しています。各監査役は、取締役会その他重要な会議に出席し意見を述べるとともに、代表取締役との意見交換や取締役などから適宜業務の執行状況を聴取することなどにより、取締役の職務執行の適正性及び適法性監査を基本としています。	取締役候補者の決定及び取締役の報酬決定にあたっては、その決定の客観性を確保するため、独立社外取締役が議長を務め、全ての委員を独立社外取締役とする指名諮問委員会または報酬諮問委員会において助言を得ています。	取締役会が、取締役会全体の実効性に関する分析・評価をおこない、その機能向上をはかるにあたり、独立的・客観的立場から助言を得るための諮問機関であり、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・ガバナンス会議を設置しています。

	西武グループサステナビリティ委員会	西武グループ企業倫理委員会	日本版Sox法対応委員会	経営会議
2025年度 開催回数	2回	5回	1回	8回
概要	サステナビリティアクションに関する方向性の決定及び進捗状況のモニタリングをおこなう機関として、CEO、社長執行役員、経営戦略部担当執行役員、人財戦略部担当執行役員、主要事業会社社長を構成員とする西武グループサステナビリティ委員会を設置し、原則年2回開催しています。	グループ全体のコンプライアンス体制の統括をおこなう機関として、社長執行役員・関係執行役員・主要事業会社社長・社外有識者を構成員とする西武グループ企業倫理委員会を設置し、年5回開催しています。	グループの財務報告に係る内部統制の整備・運用及び評価に関する審議機関として、社長執行役員・社内取締役・主要事業会社社長などを構成員とする日本版Sox法対応委員会を設置し、通常、年1回開催しています。	執行実務に関する多様な意見を織り込んだ意思決定につなげる機関として、執行役員・部長・社内監査役を構成員とする経営会議を設置しています。経営会議は原則1か月に1回開催し、意思決定の質の向上をはかっています。

※キャピタルアロケーション検討委員会についてはP23をご参照ください。→P.23

指名諮問委員会
議長メッセージ社外取締役
(独立役員)

辻廣 雅文



当社の指名諮問委員会は、取締役候補者の選定やCEO等の選解任、後継者計画に関する事項について、独立かつ客観的な立場から審議し、その結果を取締役に答申しています。審議に当たっては、説明責任と候補者情報の機密性の双方に配慮し、持続的な企業価値向上に資する人事となるよう努めています。例えば、2026年度のCEO交代に際しても、この原則どおりの決定がおこなわれました。

次いで、指名諮問委員会の重要な役割のひとつは、サクセッションプランの策定・運用状況を監督し、その実効性を高めることです。当委員会は、当社及び、西武不動産、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道などの主要子会社の取締役、執行役員、部長クラスの人財データを保持しています。他方で、当社ではCEO、COO、取締役に求められる資質、あるべき姿が定義されており、その定義にふさわしいリーダーの発掘、育成をおこなうべく、それらの情報を活用して候補者層を把握し、面談等を通じて継続的に評価しています。

経営環境は想定外の変化が連続し、不透明感は増加するばかりです。コーポレートガバナンス・コードにのっとり、取締役及び取締役候補者のトレーニングは積み重ねていきますが、戦略的育成（タフ・アサインメント）に対して、より一層力を入れる必要性を感じています。ウォームハートとクールヘッドを兼ね備えて、執行側との適切な役割分担のもと、多様な事業ポートフォリオを有する当社グループの持続的な企業価値向上を担うリーダーの育成・選定に注力していきます。

CEOの選任プロセス

1. 候補者の提案

執行側から指名諮問委員会へ、グループトップとして長期的視点を持ってグループ経営全体を統率する能力と精神力を有する候補者を提案

2. 指名諮問委員会への諮問

客観性・透明性を確保するため全ての委員を独立社外取締役とする指名諮問委員会へ諮問

3. 取締役会での審議・決定

指名諮問委員会からの助言を得たうえで、取締役会での審議を経て候補者を決定

サクセッションプラン

当社では、西武グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をはかるため、取締役の選任・解任及び育成プロセスの一環として、指名諮問委員会の助言を得たうえでサクセッションプランを作成しました。CEO、COO、取締役の選任・解任及び育成を透明・公正なプロセスのもとでおこなうために、各役位で求められる資質・あるべき姿を、具体的に定義付けました。今後、これらの定義については経営環境の変化などに応じて適宜見直しをおこなっていきます。

各役位に求められる資質・あるべき姿

取締役（全役位共通）

- ・中長期的な企業価値向上を牽引し、これに寄与しうる知識・経験・実行力とリーダーシップを有する
- ・高いコンプライアンス遵守意識と自己管理能力を持った優れた人格であり、組織の模範となる人物

CEO

- ・取締役としての資質に加え、企業経営のスキルを有する
- ・グループトップとして、将来に向けてビジョナリーかつ長期的な視点を持ってグループ経営全体を統率する能力と精神力を有する

COO

- ・取締役としての資質に加え、企業経営のスキルを有する
- ・持続的成長へ向けた中長期的な戦略の策定・実行を指揮し、必要な改革を遂行する能力と精神力を有する

社外取締役のトレーニング

当社の社外取締役は、就任にあたって、会社の重要な機関の一翼を担う者として取締役に求められる役割と法的責任を含む責務を十分に理解するとともに、会社の事業・財務・組織などに関する必要な知識を取得するように努めています。また、就任後においても、必要な知識の習得やその適切な更新などの研鑽に努めており、当社としては、個々の取締役に適合したトレーニングの機会の提供や斡旋、また、その費用の支援をおこなっています。そのほか、合宿型取締役会の開催により、当社の事業や各事業所での取り組みについて理解を深める場を設けています。

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス体制
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
- 役員一覧
- 各機関の概要
- サクセッションプラン・指名プロセス
- 役員報酬
- 取締役会の議題・議論内容
- 取締役会の実効性
- 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
- リスクマネジメント
- 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

取締役の選任・解任プロセス

取締役候補者の選定にあたっては、再任者については、任期中の企業価値向上などへの貢献を踏まえて再任にふさわしいか否かを審議し、新任者については、優れた人格・識見を有しているか、また企業価値向上に貢献しうる人財であるか否かを審議しています。あわせて、取締役会全体として、取締役会の役割・責任を実効的に果たするための知識・経験・能力を有しているか否かを審議するとともに、各候補者のジェンダー・国際性・職歴・年齢の面を含む多様性も考慮し決定します。

1. 候補者の提案

執行側から指名諮問委員会へ、人格・経験・能力などとスキルマトリックスや多様性を考慮し、候補者を提案

2. 諮問

指名諮問委員会（議長及び全ての委員を独立社外取締役で構成）

3. 審議・決定

取締役会（指名諮問委員会からの助言を踏まえ審議・決定）

4. 選任決議
株主総会

当社取締役会は、純粋持株会社としてグループ全体の経営戦略を策定し、中長期的な企業価値向上を牽引する役割を担っています。この役割・責任を実効的に果たするため、取締役会は、グループの事業に精通し人格・知識・経験・実行力とリーダーシップを有する取締役と、執行部門から独立した視点で経営をチェックしうる豊富な知見・他社での経営経験を有する独立社外取締役とにより、それぞれ適正な割合と人数をもって構成されるべきものと考えています。

こうした各取締役の専門性や経験を一覧化したスキルマトリックスを策定・開示し、当社の経営戦略や事業環境に照らして、取締役会全体として備えるべき資質が最適に

取締役候補者の決定に際して、客観性・透明性を確保するため独立社外取締役が議長を務め、全ての委員を独立社外取締役とする指名諮問委員会への諮問を経て取締役会で審議し取締役候補者を決定、株主総会の決議を経て取締役を選任しています。

また、取締役として不正・不当あるいは背信を疑われる行為があった時または適格性に欠け、その他取締役としてふさわしくない場合については、取締役会は当該取締役に辞任を求め、または株主総会を招集して解任の議案を付議することとしています。

組み合わせられているかを明確にしています。これは、現状の取締役会の構成が、グループの持続的成長に向けた監督と意思決定の両面において有効に機能するための基盤となります。あわせて、取締役会全体としてバックグラウンドの異なる多様な視点を融合させることを重視しています。属性や経歴の多様性を備えた取締役が、それぞれの専門的知見から多角的な立場で建設的な議論を行うことは、意思決定の質の向上およびコーポレート・ガバナンスの実効性確保に資するものと考えており、これらを通じてグループ全体の企業価値向上をはかっていきます。

新任社外取締役
メッセージ

社外取締役
(独立役員)

新井 佐恵子



私は、公認会計士として会計監査・業務監査に携わるとともに、インターネット黎明期にITスタートアップを共同創業し、短期間でIPOを実現するなど、成長企業の経営とガバナンスを実践してきました。また、ホテル・ウエディング事業の経営、不動産テックスタートアップ支援、デベロッパーの社外取締役を通じて、不動産を軸とした価値創造にも携わってきました。西武グループは、不動産を核にホテル・レジャー、鉄道など多様な事業を展開し、株主や沿線住民をはじめとする幅広いステークホルダーに支持される、強力な魅力を有しています。西武グループ長期戦略2035の実現に向けては、各事業の戦略や投資判断に不動産の視点をさらに融合し、沿線価値、地域価値、資産価値を一体的に高めることで、事業間シナジーを企業価値へと結び付けていくことが重要と考えます。また、グループ内に存在する強みや優位性を可視化し、市場との対話を通じて適切な評価につなげるとともに、フィジカルAIをはじめとするAIの活用による業務改革や新たな顧客価値の創出も期待されます。私は、企業価値向上の視点から経営陣との建設的な対話を重ね、取締役会の意思決定の質とグループガバナンスの実効性を高めることで、持続的な企業価値向上に貢献していきます。

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑧：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
● サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

報酬諮問委員会
議長メッセージ社外取締役
(独立役員)

有馬 充美



報酬諮問委員会は議長及び全ての委員を独立社外取締役が務めています。役員報酬制度は株価や業績に連動する割合を大幅に増やし、また、報酬水準も不動産事業を中核とした戦略にふさわしいものとするべく、大幅な改定をおこないました。2025年度は新たな報酬制度の適用初年度となりましたが、制度導入後、株価や資本効率をより意識した議論が見られるようになり、取締役会においても、企業価値向上に向けて益々活発な議論がなされていると実感しています。2026年度は次期中期経営計画を策定する年にあたりますが、それにあわせて役員報酬制度も必要に応じて見直し、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えできるよう努めていきます。

役員報酬制度

基本的な考え方

西武ホールディングスの取締役(社外取締役を除く)の報酬体系は、金銭報酬と株式報酬で構成し、取締役報酬と業績向上及び株主価値との連動性を明確にし、短期的な業績達成への動機付けとなり、また、中長期的な業績及び企業価値・株主価値の極大化に対する取締役の貢献意欲を高めるものとなるよう、その支給割合を設定しています。また、社外取締役、監査役についてはその役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成しています。

構成	金銭報酬		株式報酬	
名称	基本報酬(45%)	短期業績連動報酬(30%)	BBT業績連動分(10%)	BBT役位固定分(15%)
位置付け	固定報酬	短期業績連動報酬(STI)	中長期業績連動報酬(LTI)	
支給形態	金銭		株式	
変動性	—	単年度業績	3事業年度の業績及び株価に連動	株価に連動(ポイント数は固定)
変動幅	—	0~150%	0~100%	—
支給時期	毎月	年1回	ポイント確定:3年ごと 株式給付:退任時	ポイント確定:年1回 株式給付:退任時

金銭報酬

金銭報酬は、基本報酬及び短期業績連動報酬により構成します。基本報酬は、各取締役の役位などによって決定される固定報酬とし、毎月現金にて支給します。短期業績連動報酬は、各取締役の役割に応じた指標を設定し、それぞれの達成状況に応じて支給額を決定します。0~150%の範囲で変動する総合評価を算出したうえで、各役位の基準額に乗算し、個人別の支給額が決定します。各事業年度終了後に一括して現金にて支給します。

▶ 取締役会長 会長執行役員、取締役社長 社長執行役員

評価指標	評価割合	評価係数	総合評価
営業利益	50%	0~150%	各指標の評価割合× 評価係数を合算
ROE	50%		

▶ その他の取締役

評価指標	評価割合	評価係数	総合評価
営業利益	40%	0~150%	各指標の評価割合× 評価係数を合算
ROE	40%		
代表取締役による個人評価	20%		

株式報酬

株式報酬は、取締役の退任時に役位及び3事業年度の業績達成度等に応じて当社株式等の給付を受けるBBT業績連動分と、取締役の退任時に役位に応じて当社株式等の給付を受けるBBT役位固定分により構成します。BBT業績連動

分は、取締役の報酬と中長期的な企業価値・株式価値との連動を目的として、役位別に定める基準ポイントに下記①②で決定する評価係数(0~100%)を乗算し付与ポイントが確定し、退任時に当社株式を交付します。なお、交付株式数のうち一定割合は時価相当額の現金にて支給します。

①評価割合 80%:3年間のTSR(株主総利回り)を当社ならびに競合他社についてそれぞれ算定し、当社及び競合他社のTSRを比較のうえ、TSRが高い順に順位を付け、当社のTSR順位に対応する下表の割合
②評価割合 20%:CO₂排出量、従業員のエンゲージメントスコア等のESG指標・非財務KPIの達成状況

▶ BBT業績連動分のESG指標・非財務KPI

役位	A	B
取締役会長会長執行役員	グループCO ₂ 排出量 5%削減※	グループ エンゲージ メント スコア向上
代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼COO		
取締役副社長又は取締役副社長執行役員		
専務取締役又は取締役専務執行役員		
常務取締役又は取締役常務執行役員		
取締役又は取締役上席執行役員	責任事故・ インシデント0件	各社 エンゲージ メント スコア向上
グループ執行役員 【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】		
グループ執行役員【株式会社西武・プリンスホテルズ ワールドワイド代表取締役社長兼務】		
グループ執行役員 【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】	西武不動産CO ₂ 排出量5%削減※	

※ただし、中期目標を達成した場合は5%削減を達成したものとみなす。

▶ TSR 順位と評価係数

業界	不動産								鉄道							
評価割合	50%								30%							
比較対象	三井不動産、三菱地所、住友不動産、 東急不動産ホールディングス、 野村不動産ホールディングス、東京建 物、ヒューリック(7社)								東武鉄道、相鉄ホールディングス、 東急、京浜急行電鉄、小田急電鉄、 京王電鉄、京成電鉄(7社)							
評価係数	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位
	50%	42%	35%	28%	21%	14%	7%	0%	30%	24%	20%	16%	12%	8%	4%	0%

🔗 役員の報酬額

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑦:コーポレート・ガバナンス
強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
● 役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の
役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

取締役会及び経営会議の開催概要・主な議題

2025年度の実績報告では、中期経営計画の進捗モニタリングに加え、海外ホテル開発・運営会社の事業取得や買取再販事業会社の株式取得といった成長戦略の核となる案件、西武ROICに基づく収益性向上策、PBR向上に向けた市場評価への対応などについて、綿密な議論を重ねてきました。

また、合宿型取締役会を年1回開催しており、2025年度は軽井沢プリンスホテルにおいて開催しました。グループ内施設を視察することで構成員のグループ理解を深化させ、現場の実態に即した長期戦略の実現に向けた議論のさらなる発展につなげています。

また、事前説明の充実などにより当日の審議時間を確保し、より戦略的かつプロアクティブな議論をおこなう体制を構築しています。

主な議題

決議事項	「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」の進捗及び資本コストや株価を意識した経営 - 海外ホテル開発・運営会社の事業取得 - 買取再販事業会社の株式取得 - 西武グループリスクマネジメント計画の策定 「西武ホールディングス取締役報酬の方針」改正 - 委任型執行役員への移行 - 西武グループコンプライアンス活動方針の策定
	- 予算・実績比較報告 - 中期経営計画（2024～2026年度）及び予算の進捗状況 - 西武ROIC及びCAPEXの報告 - 西武グループ人財戦略の進捗状況 - 西武グループ情報システム戦略の更新 - リスクマネジメント計画の進捗状況 - 西武グループサステナビリティ委員会の実施報告 - 取締役会の実効性評価 - 政策保有株式の検証 - IR活動報告及び株主の状況 - サステナブルファイナンス・フレームワークの策定

取締役会での主な議論

✓ 経営戦略・事業ポートフォリオ関連

西武グループ長期戦略2035の実現に向け、中期経営計画の進捗を継続的にモニタリングしました。2025年度は、特に資本効率を意識した経営を加速させるべく、不動産回転型ビジネスの加速やホテルの利益率向上、低収益事業の在り方等について議論を深化させました。現計画の「種まき期」を完遂し、成長ストーリーの解像度を高めて次期中期経営計画へつなげるための2026年度西武グループ予算についても議論をおこないました。

✓ 資本効率性・市場評価関連

資本効率の向上と市場評価の適正化に向け、数値に基づく緻密なモニタリングを実施しました。具体的には、西武ROICの実績を事業別にハードルレートと比較・分析し、収益性改善に向けた課題を共有しました。また、NAV成長を重要課題ととらえ、修正PBRなどの情報開示や、キャピタルリサイクルの有効性について議論を深めました。また、機関投資家との対話内容や株主構成の変化を定期的に報告するとともに、政策保有株式の縮減や成長ストーリーの解像度向上を求める資本市場の声を経営に反映させ、株主価値の最大化と資本コストを意識した経営の実効性を高めるための議論をおこないました。

✓ M&A関連

長期戦略2035の成長加速に向けた戦略的M&A案件を多角的に審議しました。ホテル・レジャー事業では、世界的ブランド「エースホテル」の運営会社取得によるグローバル展開の加速やミレニアル世代への訴求力強化を議論しました。不動産事業では、機能補完と収益基盤拡大を目的に株式会社イーグランドへの公開買付けを決定しました。いずれの案件も、詳細なデューデリジェンス結果に基づき、投資妥当性や価格の公正性、シナジー創出の蓋然性を厳緻に検証しました。買収後の統合プロセス（PMI）やガバナンス体制についても議論し、実効性ある投資の監督に努めました。

✓ リスクマネジメント関連

長期戦略2035の達成に向けて、リスク管理体制の高度化をはかりました。2025年度は、人財確保やサイバーセキュリティ、不動産開発における建築費高騰等を「重要なリスク」と定義し、モニタリングを継続してきました。特に、昨今のサイバー攻撃の脅威を踏まえ、「情報システム・情報管理」については重要リスクへの引き上げをおこないました。また、グループの根幹である「安全・安心」をあらためて重要項目としてとらえ、重大事故の未然防止やBCPの高度化について議論を深化させました。事業特性に応じた機動的なリスクコントロール状況を監督し、経営のレジリエンス向上に努めています。

✓ サステナビリティ関連 →P.53

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
 コーポレート・ガバナンス強化の変遷
 特集⑧：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
 役員一覧
 各機関の概要
 サクセッションプラン・指名プロセス
 役員報酬
 ● 取締役会の議題・議論内容
 取締役会の実効性
 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
 リスクマネジメント
 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

取締役会の実効性について

西武ホールディングスは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・責務を適切に果たすように努めています。

2025年度の実効性評価をおこなうにあたり、取締役会の役割・責務についてのアンケートを全ての取締役・監査役に配付し、その回答を得ました（回答は無記名方式）。質問内容は、取締役会の現状についての認識を確認しつつ新たな課題を抽出するため、2024年度までに設定していた質問項目を整理・統合し、2025年からの取り組み（取

締役会の運営等の改善）への評価をより詳細に把握できるような設計とし、また、最も重要な経営課題及びリスクに関する質問や2026年度以降の取締役会の担うべき役割・構成・実効性・運営の向上に向けた意見の自由記述の質問項目を新たに設定するなど、評価の精度を向上させるとともに課題発見に資する実効性評価とすることに努めました。

さらに、2024年度に引き続き2025年度も、独立社外取締役であるコーポレート・ガバナンス会議の議長が、全ての取締役・監査役に対してインタビューを実施しました（インタビュー結果は匿名扱いで集計）。アンケートに加えてインタビューを実施することで、質問項目が固定されたアンケー

トのみの場合と比較して、より幅広く、かつ、より深度ある課題の抽出を可能としました。

アンケート及びインタビューの回答の集計結果に基づき、取締役会が、取締役会全体の実効性に関する分析・評価をおこない、その機能の向上をはかるにあたり、独立的・客観的立場から助言を得るための諮問機関であり、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たうえで、取締役会の構成・実効性・運営の観点から分析をおこない、当社の取締役会全体の実効性は十分に確保できていると考えています。

2025年度の取り組み

- 西武グループ長期戦略2035の実現に向け、「中期経営計画の進捗状況」「DX戦略」「情報システム戦略」「人財戦略」などの重要トピックについて、経営会議との役割分担を明確化したうえで討議を実施。
- 各事業の収益性と資本効率（西武ROIC）のモニタリングを強化し、低収益事業の改善策などについて議論を深化。
- 取締役への情報提供を高度化するため、取締役会議案の事前説明及び説明動画配信の導入をおこない、当日の議論時間を拡充。
- 合宿型取締役会や現場視察を通じて、事業の実態把握と社外役員のグループ理解を促進。

2026年度の取り組み方針

- 「報告を受ける機関」から「プロアクティブに戦略的な議論・意思決定をおこなう機関」への進化を目指し、実効性をさらに向上させる。
- 次期中期経営計画の策定に向け、各事業戦略の検証とあわせ、人的資本やIT・DXなどの機能戦略、最適な経営資源配分についての議論を加速する。
- 持株会社（西武ホールディングス）と各事業会社の役割・機能分担を再定義し、情報の非対称性を解消した本質的かつ戦略的なモニタリング体制を構築・運用する。
- M&Aや新規事業の投資判断のみならず、実行後の成果を厳格に検証する「事後評価（バックテスト）」の仕組みを導入し、監督機能を強化する。



アンケートの主な評価項目

- 経営課題とリスク
- 取締役会の構成
- 取締役会の実効性
- 取締役会の運営
- 2026年度以降の取締役会の構成・実効性・運営の向上に向けた意見（自由記述）

アンケートの評価結果

- 総括の評点は4.67（5点満点）と昨年に続き高水準を維持。特に「主要な投資家・ステークホルダーの意見の報告・共有」が最高評価を得ており、資本市場の目線を踏まえた経営が浸透していることを確認。
- 戦略の方向性については高く評価された一方、具体的な「実行（キャピタルリサイクルのスピードなど）」や「経営資源の最適配分」に関する議論の一層の加速などを求める意見が示された。
- データ・AI・デジタル資産及びホスピタリティの技能・資格といった「広義の知的財産」についての議論や、M&A・新規事業の事後評価の充実を求める声が聞かれた。

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス体制
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
 - 役員一覧
 - 各機関の概要
 - サクセッションプラン・指名プロセス
 - 役員報酬
 - 取締役会の議題・議論内容
- 取締役会の実効性
 - 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
 - リスクマネジメント
 - 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

社外取締役の役割発揮に向けた取り組み

取締役間での情報差異を防ぎ取締役会の実効性を担保するべく、取締役会などに係る情報提供として、原則として会議資料を事前に配付するとともに、重要事項について社外取締役に対する事前の内容説明を実施しています。

西武グループでは、社外取締役の高度な専門知見を次世代リーダーの育成につなげ、戦略の実行力を高める取り組みを推進しています。2025年度は、経済誌の編集長を歴任し企業経営に深い見識を有する辻廣社外取締役による「マーケティング」、「経営戦略」をテーマとした特別勉強会を開催しました。本施策は、外部のMBA講座と辻廣氏主導による対面での議論を組み合わせた独自のプログラムであり、経営戦略やマーケティングの全体像を理論と実践の両面から深く学ぶものです。グループ各社の主要人財を対象に辻廣氏の知見を直接伝播させることで、西武グループ長期戦略2035の軸を担う人財基盤の強化をはかっています。監督機能にとどまらず、その専門性を人的資本の価値向上へ能動的に生かすことで、ガバナンスの実効性を高めています。

上記のほかにも、人財戦略やデジタル戦略などの各領域の会議や、中核会社の幹部が集まる会議において、それぞれの専門性を生かして社外取締役から助言をおこなうなど、社外取締役の持つスキルを企業価値向上につなげるよう取り組んでいます。

社外取締役IRミーティング

2026年3月9日、東京ガーデンテラス紀尾井町において、辻廣社外取締役及び小林社外取締役を登壇者として、機関投資家・アナリストとの社外取締役IRミーティングを開催しました。当日はオンライン参加含む13名の機関投資家・アナリストの方々にご参加いただき、取締役会の実効性、中長期戦略のモニタリング、サクセッションプラン、資本市場からの評価、情報開示に関する課題等について、活発な質疑応答及び意見交換をおこないました。いただいたご意見は真摯に受け止め、経営及びガバナンスの実効性向上に生かすとともに、情報開示及び資本市場との対話の充実を通じて、企業価値のさらなる向上に努めていきます。



社外取締役IRミーティングの様子

政策保有株式の保有方針

西武ホールディングスは、取引関係の強化や、それによる事業シナジーの創出など当社グループの中長期的な企業価値向上とステークホルダーの利益に資すると総合的に判断した場合、他の株式会社（当社グループを形成する子会社などは除く）の株式を保有します。毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、当社を取りまく事業環境の変化などに照らし、取引関係の強化や、事業シナジーの状況及び今後の可能性などの定性的観点、ならびに年間の利益貢献額（取引利益・配当金など）をもとに算定した資本効率性指標が当社資本コストを上回っているかなどの定量的観点から、総合的に保有意義を検証します。検証の結果、保有意義が認められない株式は縮減します。また、コーポレートガバナンス・コードの改訂状況及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ます。

▶ 政策保有株式※の銘柄数及び合計額の推移

	2023年度		2024年度		2025年度	
	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)	銘柄数	貸借対照表計上額 (百万円)
非上場株式	28	2,164	26	2,097	25	2,095
株式数の増減があった銘柄	—		—		—	
非上場以外の株式	24	61,605	23	58,955	21	80,168
株式数の増減があった銘柄	売却：5銘柄 2,319百万円		売却：5銘柄 1,105百万円		売却：4銘柄 894百万円	

※ 投資株式の貸借対照表計上額が最も大きい会社である西武鉄道の、保有目的が純投資目的以外である投資株式の銘柄数及び貸借対照表計上額の合計額

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
● 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

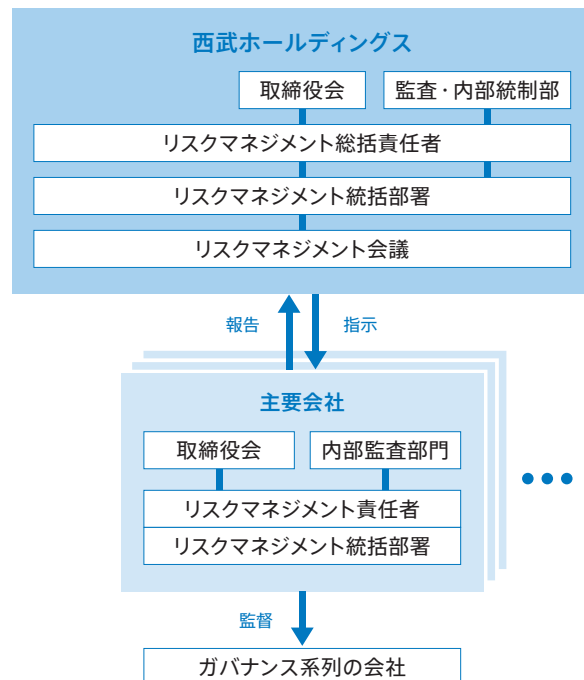
8 企業データ

リスクマネジメント体制

西武グループは、事業活動にかかわるあらゆるリスクを的確に把握し、リスクの発生頻度や経営への影響を低減していくため、当社の経営戦略部を当社及び西武グループ全体のリスクマネジメント統括部署とし、同部担当の業務執行担当役員を、グループ全体のリスクマネジメントの実施及び運用の責任と権限を有するリスクマネジメント総括責任者とするとともに、当社において、当該リスクマネジメント総括責任者を議長とし、当社の各部長・室長を構成員とするリスクマネジメント会議を開催しています。

🔗 当社グループのリスクマネジメント体制

西武グループ リスクマネジメント体制図



リスクマネジメントの運用

当社グループにおけるリスクマネジメントは、毎事業年度におこなうリスクマネジメント計画の策定と当該計画に基づく継続的なモニタリングにより運用しています。

リスクマネジメント計画は、①リスクの洗いだし（抽出）、②リスクの大きさ算定（分析）と優先順位付け（評価）、③リスク対策（行動計画）の決定、というプロセスを経て、策定しています。

また、計画開始後のモニタリングは、外部環境の変化とともにリスクの変動及びリスク対策の進捗などを踏まえた残余リスク（リスクコントロールの実施後に残るリスク）に着目して実施しています。

当社グループは、西武グループ長期戦略2035及び中期経営計画（2024～2026年度）と有機的一体となった運用により、当社グループの戦略目標達成を支える質の高いリスクマネジメントをおこなっていきます。

リスクの抽出

リスクの抽出は、当社グループ内においてトップダウン及びボトムアップの双方向のアプローチに基づくプロセスを経ています。

当社は、当社のリスクマネジメント会議での議論及び当社の社外取締役との意見交換も経ながら、当社グループ全体の目標達成を阻害する可能性のあるリスク要因を抽出しています。並行して、主要8社各社も、主要8社各社及び各社のガバナンス系列の会社の目標達成を阻害する可能性のあるリスク要因を抽出しており、双方で抽出したリスク要因を合わせることで、リスクの網羅的な抽出をおこなっています。

リスクの分析・評価

当社グループでは、発生可能性及び影響度の観点からリスク分析をおこなっています。具体的には、主要8社各社が、発生可能性ならびに主要8社各社及び各社のガバナンス系列の会社の目標達成に対する影響度を分析し、当社は、主要8社各社の分析結果も踏まえ、当社グループ全体としての発生可能性及び目標達成に対する影響度を分析、評価しています。2025年度末時点においては、上記分析に基づき、当社は、14項目の主要なリスクカテゴリーのうち、特に重要なリスクカテゴリーとして11項目を決定しました。

西武グループのリスクマップ

（太枠内は、特に重要なリスクカテゴリーを記載）

		発生可能性		
		低	中	高
影響度	大		- 旅行・観光消費動向 - 収支構造・金利 - 安全・安心	- 不動産領域 - 人財確保 - 少子高齢化 - 経済情勢 - 技術革新・価値変容 - 情報システム・情報管理 - 自然災害・感染症・地政学的リスクなど
	中	ブランド・風評	法的規制・コンプライアンスなど	気候変動
	小		協力企業との取引・共創	

リスク対策

当社グループは、リスクマネジメント計画策定時に、残余リスクとして残存したとしても経営上許容しうるリスクの程度について議論をおこない、かかる議論を踏まえて具体的なリスク対策を決定しています。

🔗 特に重要なリスクの内容及びリスク対策の概要

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
● リスクマネジメント
株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

西武グループでは、発生可能性及び目標達成に対する影響度の観点からリスクを抽出し、対策をおこなっています。

リスク項目	リスクの内容	リスク対策
不動産領域 →P19 財務戦略 →P26 不動産事業を核とした成長戦略 →P37 人財戦略	長期戦略において不動産事業を成長の核と位置付ける西武グループは、投資判断、用地取得、開発、価値下落、管理など幅広いリスクへの対応を重視しています。特に、開発の長期化・大型化や市況変動、工事費を含む各種コスト上昇による収益悪化や損失発生リスクを注視し、持続的成長の実現に向けて適切な管理体制の強化に努めています。	2025年度は、キャピタルリサイクルモデルの実現に向けた体制整備を進めました。今後は専門人財の登用を継続し、新規物件取得や不動産開発を加速するとともに、一定のリスクを織り込んだ投資判断と迅速な対応体制の構築を推進します。加えて、最適なポートフォリオ構築や資本効率を意識した施策により、市場競争力とリスク耐性の強化をはかります。
人財確保	少子高齢化・人口減少を背景に人財獲得競争が激化するなか、当社グループでは採用未達や人財流出による人員不足が、事業機会の逸失や戦略実行力の低下を招くリスクを認識しています。特に西武不動産では、専門人財の確保の遅れが不動産回転型ビジネスや再開発の停滞、損失発生につながる可能性があります。	長期戦略の重要テーマとして「多様な人財の育成・活躍」を掲げ、西武グループ人財戦略を推進しています。採用手法の多様化、働きがい向上、ダイバーシティ推進、人財投資、処遇改善を通じて個人の成長を促し、個々が最大限に活躍できる組織を構築することで、プロフェッショナル集団の形成と持続的成長の実現を目指しています。
少子高齢化	少子高齢化・人口減少という不可避な社会変化により、当社グループでは、沿線人口減少にともなう運輸収入や各事業収入の減少、観光客減少によるホテル・レジャー収入の減少、高齢化にともなうニーズ変化への対応遅れによる満足度低下、不動産需要低迷や市況悪化による地価下落などのリスクを認識しています。	不動産事業を核とする成長戦略の実行とキャピタルリサイクルの推進により、収益基盤とキャッシュ・フローの強化をはかります。加えて、ホテル事業の高付加価値化、データ活用によるサービス変革、沿線まちづくりの推進を通じて市場競争力を高め、少子高齢化・人口減少にともなうリスクの低減に取り組んでいます。
経済情勢	地政学リスクにともなう世界経済の減速は旅行・観光需要の低下を招きうるほか、原材料費や燃料費の高騰、為替変動、株式市場の変動は、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。これらの外部環境変化は、収益性の低下や資産価値の減少、事業継続への支障につながる重要なリスクとして認識しています。	経済情勢や市況を常時把握し、大幅な環境変化時には迅速なグループ方針の決定と正確な展開に努めるとともに、効率的な事業運営体制の構築を通じてリスク顕在化の影響低減をはかっています。今後も、情勢を踏まえた計画策定と変化をとらえた機動的な対応により、適切なリスクコントロールを推進していきます。
技術革新・価値変容 →P34 デジタル戦略	コロナ禍を契機とした生活様式や価値観の変化、生成AIなどの急速な技術革新により、お客さまのニーズは一層複雑化・多様化しています。こうした変化に当社グループの商品・サービスが適応できない場合、賃貸稼働率や賃料、販売売上上の低下を通じて、経営成績及び財務状況に悪影響を及ぼすリスクがあります。	デジタル・AI活用を通じて全社変革と生産性向上を進め、事業や顧客に向き合う時間を創出するとともに、少子高齢化などの構造変化への適応力を高めています。加えて、教育体制の強化やデータ分析の高度化により顧客体験と新たな価値創出を促進し、各事業の競争優位性向上を通じてリスク低減をはかっています。
情報システム・情報管理	サイバー攻撃や端末紛失などによる情報漏えい・改ざん、事故・災害、人為的ミス、他社障害の影響によるシステム障害は、当社グループの業務運営に支障を及ぼす可能性があります。これにより、損害賠償請求、信用低下、営業収益の減少、対策費用の発生などを通じて、業績や財務状況に悪影響を及ぼすリスクを認識しています。	情報システム・情報管理の重要性を踏まえ、当社グループはシステム刷新、障害対応訓練、協力企業の安全性確認、アクセス管理、ログ監視、教育等を通じて、外的・内的双方の情報セキュリティリスク低減に取り組んでいます。今後も連携強化やシステム最適化を進め、変化する社会に適応した管理体制の構築をはかります。
自然災害・感染症・地政学リスク等	自然災害、感染症、戦争・テロなどの地政学的リスクは、生活者や観光客の動向に影響を与え、都市交通・沿線事業やホテル・レジャー事業の売上減少を招く可能性があります。また、事業拠点が主に首都圏に集中しているため、災害など発生時には全社的な事業継続に重大な影響を及ぼすリスクを認識しています。	グループ再編以降、ホテル出店はマネジメントコントラクトを基本とし、不動産回転型ビジネスによる利益構成の最適化や海外ホテル展開での地域分散、沿線自治体と連携した防災体制強化を進めています。加えて、気候変動リスクとも一体的に管理し、有事においてもお客さま・従業員の安全確保と事業影響の極小化をはかっています。

INDEX

1

CEOメッセージ

2

西武グループ独自の価値

3

価値創造に向けた経営戦略

4

価値創造の仕組みと実行戦略

5

中期経営計画・事業戦略

6

マテリアリティへの取り組み

7

コーポレート・ガバナンス

- コーポレート・ガバナンス体制
- コーポレート・ガバナンス強化の変遷
- 特集②：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
- 役員一覧
- 各機関の概要
- サクセッションプラン・指名プロセス
- 役員報酬
- 取締役会の議題・議論内容
- 取締役会の実効性
- 取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
- リスクマネジメント
- 株主・投資家とのコミュニケーション

8

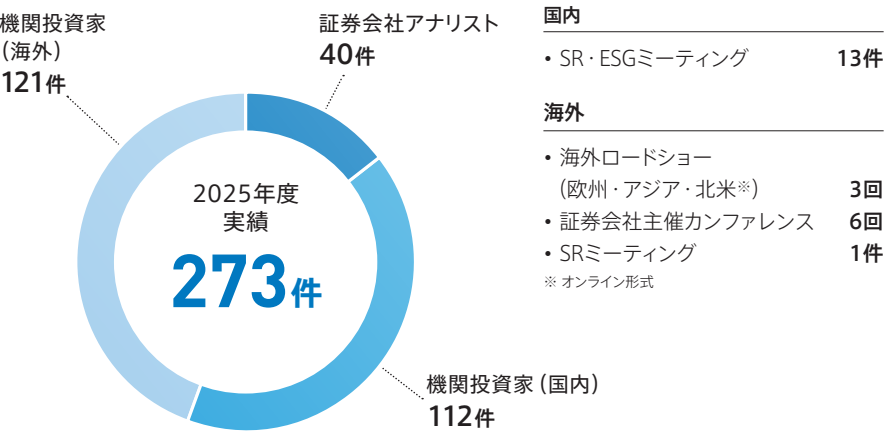
企業データ

西武ホールディングスでは、株主・投資家の皆さまからのご意見を真摯に受け止め、経営に生かしていくことが重要との認識から、担当部署としてIR部を設置し、「西武ホールディングスIR活動基本方針」に基づき、株主・投資家の皆さまとのコミュニケーションの充実に努めています。

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



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ともなう影響と対応
- ・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	・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
	12回/年	・株価や関連指標
	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 など	12回/年	・株価や関連指標、資本市場の動向
	適宜	・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	コーポレート・ガバナンスの強化
・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など、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、事業環境なども踏まえた開発・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	・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	

INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

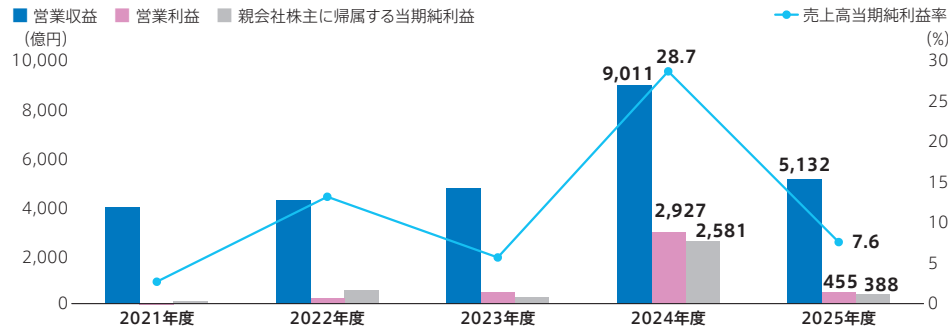
6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制
コーポレート・ガバナンス強化の変遷
特集⑨：コーポレート・ガバナンス強化に向けて
役員一覧
各機関の概要
サクセッションプラン・指名プロセス
役員報酬
取締役会の議題・議論内容
取締役会の実効性
取締役会運営・社外取締役の役割発揮、政策保有株式
リスクマネジメント
● 株主・投資家とのコミュニケーション

8 企業データ

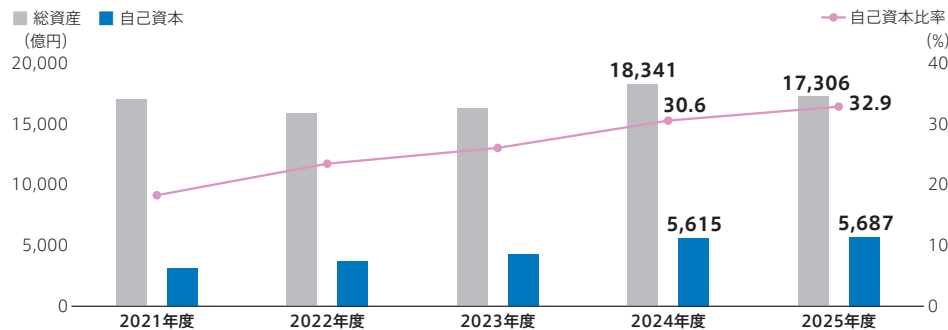
▶ 営業収益／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益／売上高当期純利益率



2025年度においては、レジデンスの流動化や、インバウンド需要の取り込みなどはあったものの、前年度に東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実施したことによる大幅な増収があった影響で、営業収益は5,132億円と前期比3,878億円の減収となりました。また、減収に加え、賃上げ

を含む人件費や設備投資の増加にともなう減価償却費などの各種費用の増加により、営業利益は455億円と同2,472億円の減益となりました。引き続き、厳格な投資規律のもとにキャピタルリサイクルの推進や国内外250ホテル体制の構築などによる収益力の向上に取り組んでいきます。

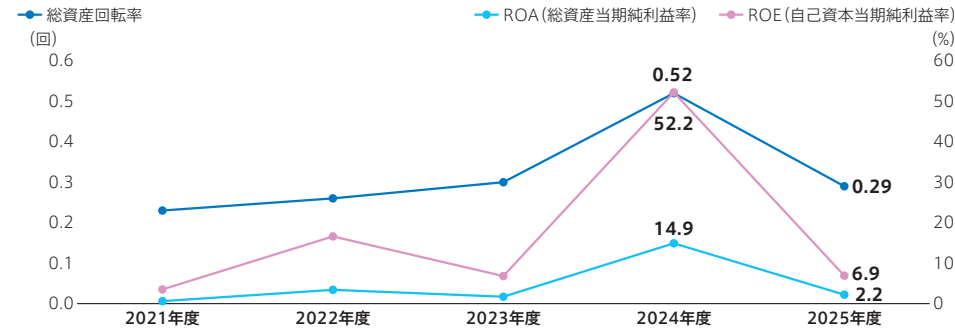
▶ 総資産／自己資本／自己資本比率



2026年3月末の自己資本比率は32.9%となりました。当社グループの最適資本構成として、自己資本比率25～30%を長期戦略の財務KPIに掲

げており、この水準を意識しながら、中長期的なバランスシートコントロールに努めていきます。

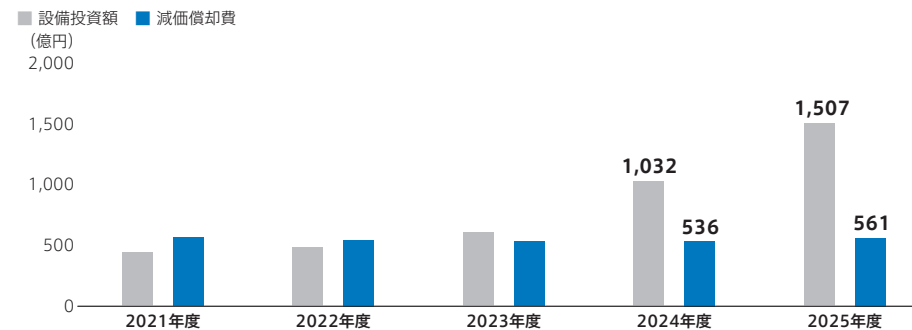
▶ ROE／ROA／総資産回転率



前年度に実施した東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化による売却益の剥落もあり、2025年度のROEは6.9%、ROAは2.2%となりました。長期戦略の財務KPIとして、恒常的にROE8%を達成し、2035年度にROE10%以上を目指すことを

掲げています。この目標達成に向け、営業利益の伸長による収益性の向上と資産構成の選別による効率性の向上を喫緊の課題としてとらえ、ROIC経営の実践を通じて資本収益性・効率性の向上に取り組んでいきます。

▶ 設備投資額／減価償却費



鉄道の連続立体交差事業、ホームドア整備といった安全・安心なサービスの実現、不動産回転型ビジネスによる新規物件取得、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装といった成長を見据えた設備投資を実施してきました。引き続き、長期戦略の実現に向け、経済情勢を注視しつつ、投資規

律を遵守したうえで、都心再開発、リゾート開発、ホテル改装、物件取得などに積極的に投資していきます。

注：2021年度の減価償却費には、特別損失（臨時休業などによる損失）に計上した減価償却費を含めています。

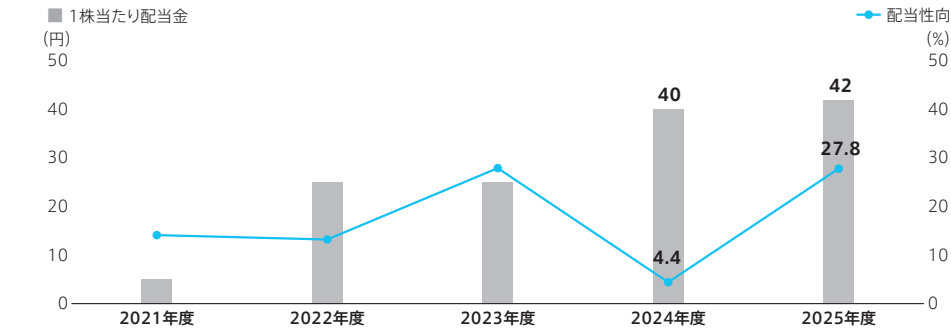
INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- 10年財務データ
- 投資家情報

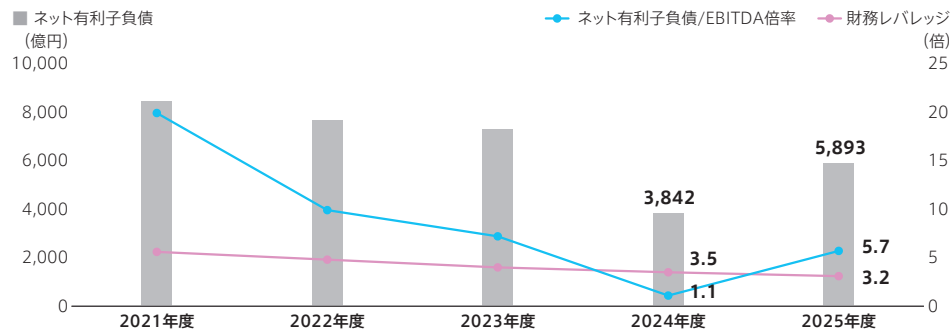
1株当たり配当金／配当性向



2025年度は業績動向を踏まえ、株主の皆さまへの還元を強化すべく、期末配当を2円増配し、1株当たり年間配当金を過去最高額となる42円としました。2026年度以降も、株主還元方針に

のっとり、DOE2.0%を下限とする累進配当を実現し、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を目指していきます。

ネット有利子負債／ネット有利子負債/EBITDA倍率／財務レバレッジ※1

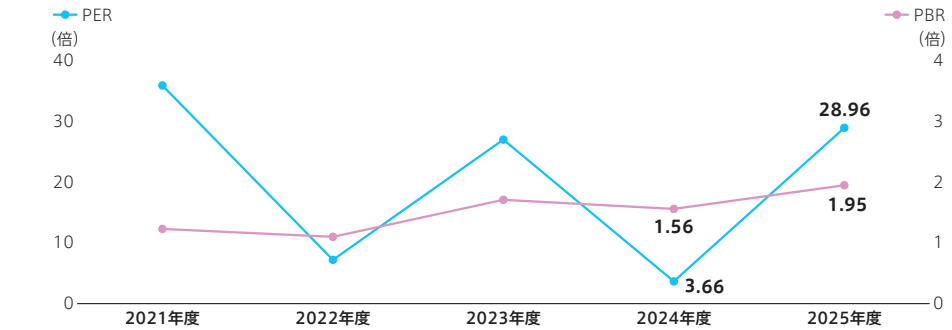


前年度に実施した東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化により一時的に増加していた資金の減少もあり、2025年度のネット有利子負債/EBITDA倍率は5.7倍となりました。今後不動産の流動

化の実施や、事業別ハードルレートを基準とする厳選した大規模開発や新規物件取得などにより負債を圧縮し、財務レバレッジを3倍台の水準で維持していきます。

※1 $\{(期首総資産+期末総資産) \div 2\} \div \{(期首自己資本+期末自己資本) \div 2\}$ ※2 年度末株価 $\div$ 1株当たり当期純利益 ※3 年度末株価 $\div$ 1株当たり純資産
 ※4 (株価値上がり益+配当) $\div$ 株価。グラフは、2020年度末に株式を取得した場合、各期末の株価値上がり益と配当を加味したTSRを示し、配当を株式に再投資しないものとして計算
 ※5 三井不動産、三菱地所、住友不動産、東急不動産ホールディングス、野村不動産ホールディングス、東京建物、ヒューリック
 ※6 東武鉄道、相鉄ホールディングス、東急、京浜急行電鉄、小田急電鉄、京王電鉄、京成電鉄

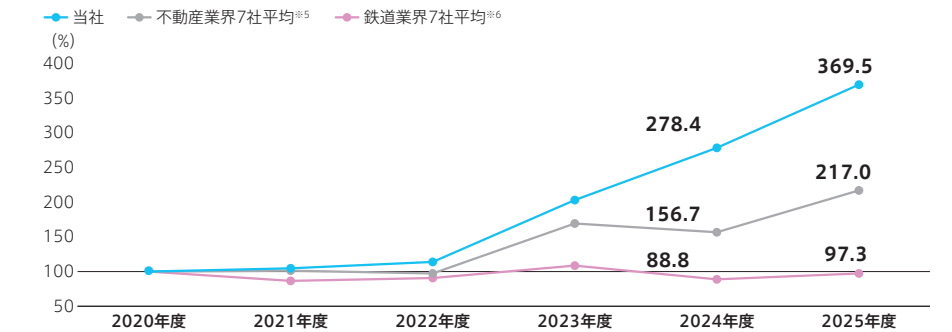
PER※2／PBR※3



2024年度と比較して、1株当たり純資産の増加を上回る株価の上昇により、2025年度のPBRは1.95倍と上昇しました。今後も、資本規律に基づき各投資案件を具体化・進捗させ、あわせ

て既存事業の収益力を向上させることによりNAVの成長を果たし、それに見合った評価をいただけるよう取り組んでいきます。

TSR(株主総利回り)※4



当社の過去5年間のTSRは、株価上昇、株主還元強化により、不動産業界や鉄道業界の競合他社を大きく上回っています。今後も、長期戦略に基づく事業成長や適正株価の形成、安定的な配

当と収益向上を通じた増配、機動的な自己株式取得の実施による株主還元を通じて、競合他社を上回るTSRの実現を目指していきます。

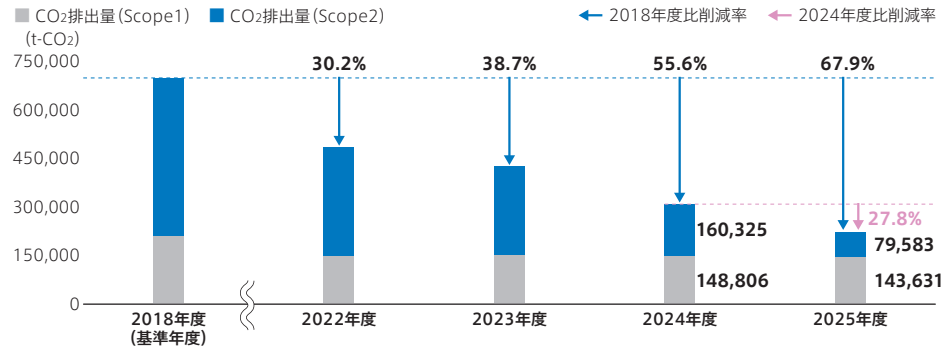
INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み
- コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- 10年財務データ
- 投資家情報

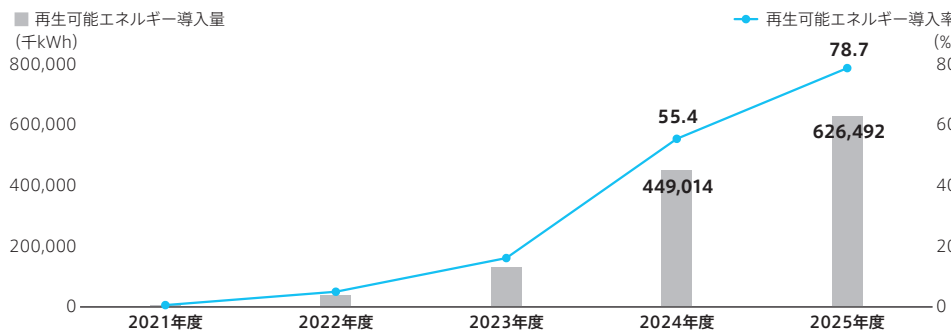
CO₂排出量 (Scope1、2) / 削減率 (2018年度、2024年度比)



2025年度のCO₂排出量 (Scope1、2) は、継続した再生可能エネルギー電力の導入が寄与し、2018年度比67.9%削減、前年度比で27.8%削減となりました。また、前年度に従来の中期目標を前倒しで達成しましたが、引き続き着実なCO₂排出量の削減を進めるべく、2035年度に2018年

度比73%、2040年度に同年度比77%削減を目指す新たな中期目標の設定も行いました。引き続き2050年度にCO₂排出量ネットゼロという長期目標の達成に向けて取り組みを強化し、脱炭素社会への移行に伴うリスクマネジメントおよびビジネス機会の獲得に努めていきます。

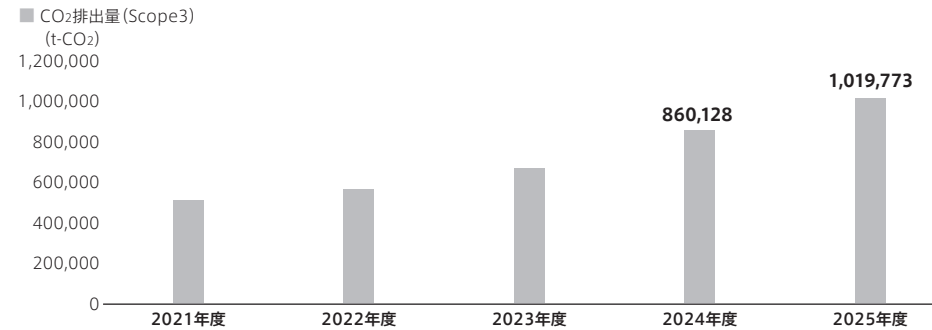
再生可能エネルギー導入量 / 再生可能エネルギー導入率



西武鉄道沿線の6つの施設において使用電力を実質CO₂排出量ゼロで運用開始したほか、西武バスの一部営業所でもCO₂フリープランを導入するなど、グループ各社で再生可能エネルギーの導入を進めており、導入量・導入率はともに着実

に増加しています。今後も取り組みを継続的に強化し、2050年度のCO₂排出量ネットゼロおよび再生可能エネルギー導入率100%という長期目標の達成を目指していきます。

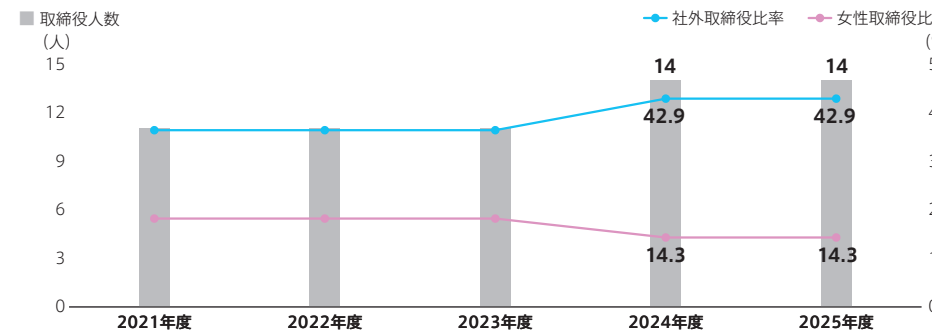
CO₂排出量 (Scope3)



2025年度のCO₂排出量 (Scope3) は、主にカテゴリ1および2における各種調達や設備投資に係る金額増加や、今年度より算定対象のカテゴリを拡大し、カテゴリ8および13を新規算

定したこと等により前年度比で増加しました。引き続き、サプライチェーン全体でのCO₂排出量削減に取り組んでいきます。

取締役人数 / 社外取締役比率 / 女性取締役比率



中長期的な業績向上と企業価値向上、株主価値向上の観点から、2025年6月開催の定時株主総会において、取締役14名のうち、社外取締役は6名 (社外取締役比率42.9%) 選任されています。また、2026年6月開催の定時株主総会を経て、女性取締役比率は21.4%となり、2025年度

の14.3%から向上しています。今後も、当社の取締役に求められる知見、経験および専門性等を踏まえ、バランスの取れた取締役会構成の実現を通じて、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を図っていきます。

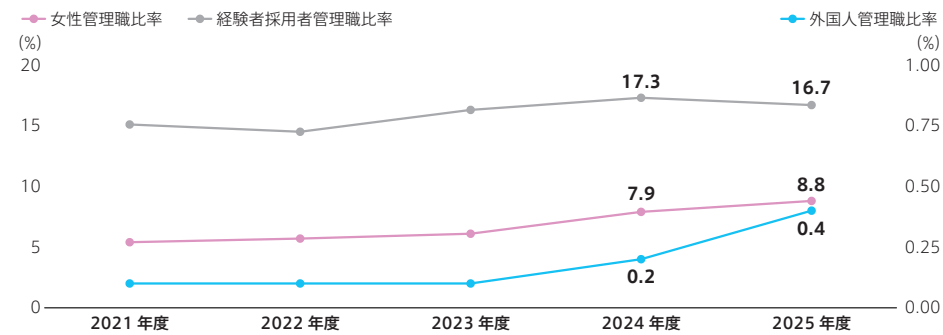
INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- 10年財務データ
- 投資家情報

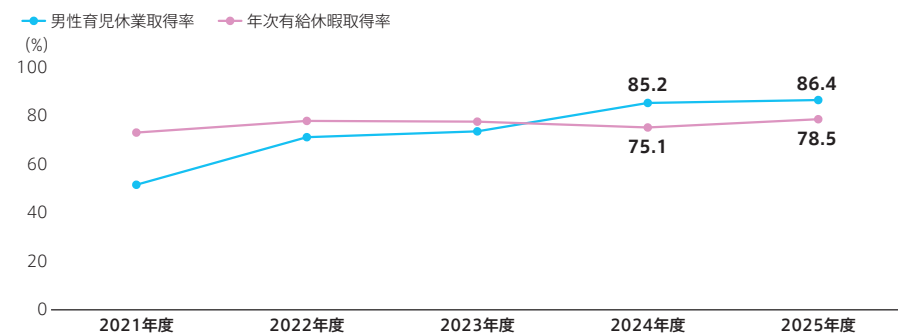
▶ 女性管理職比率※7※8／外国人管理職比率※7※8／経験者採用者管理職比率※7※8



西武グループは、意思決定層の多様性確保が持続的成長に不可欠と考え、年齢や性別、勤続を問わず能力・成果に応じた登用を推進しています。階層別支援により女性管理職の裾野は着実に拡大しているものの、2030年度に20%とい

う目標比率との乖離は依然として重要な課題です。現状の要因分析に基づく育成施策や意識醸成を加速させ、多様な視点が組織の活性化や価値創造に繋がる体制構築をグループ全体で取り組んでいきます。

▶ 男性育児休業取得率※7／年次有給休暇取得率※7



「家事・育児は性別を問わない」との意識醸成をグループ全体で図り、男性従業員が前向きに育児休業を取得できる風土醸成に取り組んでいます。男性育児休業取得率は毎年伸長し、職場の理解も深まっています。また年次有給休暇取

得率80%を目標に掲げ、従業員のワークライフバランスの向上に取り組んでいます。柔軟な働き方の実現を通じ、多様な人財が活躍できる組織風土を構築し、グループの持続的な成長へと繋げていきます。

※7 主要4社（西武ホールディングス、西武不動産、西武・プリンスホテルズワールドワイド、西武鉄道）の数値
※8 管理職：課長相当職以上

▶ 非財務データ

(注) 一部の非財務データについて、前年度報告数値より修正をおこなっています

項目	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量原単位 (営業収益当たりCO ₂ 排出量)	t-CO ₂ / 百万円	1.41	1.13	0.89	0.34	0.43
取水量	千m ³	10,308	8,942	9,153	11,341	9,225
コピー用紙購入量	千枚	83,463	78,210	69,185	63,274	60,576
特定プラスチック使用製品購入量	t	61.8	78.7	85.2	71.5	68.4
産業廃棄物排出量計	t	8,321	8,941	11,673	8,438	9,093
食品廃棄物等発生量※9	t	2,152	2,342	2,947	2,965	2,648
社有地の環境保全地区化率	%	—	—	5.3	17.1	21.4
環境認証取得率※10	%	—	—	100.0	100.0	100.0
西武鉄道沿線28自治体の人口※11	万人	554	555	556	558	560
SEIBU PRINCE CLUB会員数	千人	1,216	1,548	1,838	2,313	2,862
責任事故、インシデント(西武鉄道)	件	0	0	0	1	0
連結従業員数	名	21,367	20,856	20,913	20,993	21,557
新規採用者数※7※12	人	440	320	606	684	963
離職率※7	%	—	7.5	5.9	5.5	5.4
平均年間給与※13	千円	7,958	8,112	8,342	8,912	8,715
グループ強化人財(DXリーダー)	人	—	—	—	183	363
一人当たりの教育費用※7※14	円	—	—	32,015	34,359	38,838
働きがい(エンゲージメント)スコア※7※15		—	—	48.1	49.8	52.0
男性育児休業日数※7※16	日	65.6	81.1	96.9	105.4	122.1
労働者の男女の賃金の差異※7	%	—	60.6	57.2	57.5	59.0
協力企業へのアンケート回答率	%	—	—	97.3	74.6	64.2
グループビジョン浸透率※17	%	82.7	81.9	80.8	81.2	84.7

※9 食品廃棄物等多量発生事業者に該当するグループ会社の合計数値
※10 環境認証はCASBEE、DBJなど。大型(延床面積30,000㎡以上)のオフィスビルが対象
※11 西武鉄道沿線自治体による公表データ(各年度3月時点)に基づき集計
※12 2021年度は新規採用者数。2022年度以降は新卒採用者数と経験者採用者数の合計数値
※13 西武ホールディングスの数値
※14 2024年度の一人当たりの教育費用について、前年度報告数値より修正をおこなっています
※15 「モチベーションクラウド(株式会社リンクアンドモチベーション)」によって算出されるスコアであり、同サービスを利用している他社の平均を50とした偏差値
※16 2025年度数値は、2026年3月末時点で判明している見込値を含めて算出
※17 全役職員を対象に実施したアンケート設問「あなたはグループビジョン(グループ理念・グループ宣言・スローガン)を実現したいと思いますか。」に肯定的な回答をした割合

ファクトブック
非財務データブック

INDEX

- CEOメッセージ
- 西武グループ独自の価値
- 価値創造に向けた経営戦略
- 価値創造の仕組みと実行戦略
- 中期経営計画・事業戦略
- マテリアリティへの取り組み
- コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

- 財務ハイライト
- 非財務ハイライト
- 10年財務データ
- 投資家情報

10年財務データ

項目	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業収益	百万円	512,009	530,631	565,939	554,590	337,061	396,856	428,487	477,598	901,131	513,286
営業利益又は営業損失 (△)	百万円	62,456	64,259	73,332	56,823	△51,587	△13,216	22,155	47,711	292,735	45,522
経常利益又は経常損失 (△)	百万円	57,472	55,490	65,415	48,770	△58,785	△17,440	20,133	43,000	287,639	45,821
税金等調整前当期純利益又は当期純損失 (△)	百万円	58,533	50,951	60,376	18,773	△71,970	28,973	62,011	43,642	349,813	45,378
当期純利益又は当期純損失 (△)	百万円	47,634	43,439	45,939	4,998	△72,398	12,510	58,330	27,530	258,453	39,129
親会社株主に帰属する当期純利益又は当期純損失 (△)	百万円	47,564	42,908	45,457	4,670	△72,301	10,623	56,753	26,990	258,182	38,857
減価償却費	百万円	45,658	51,000	53,126	56,713	57,839※1	56,646※1	54,641	53,538	53,688	56,156
設備投資額	百万円	138,915	89,903	83,317	86,993	60,673	44,276	48,555	61,309	103,251	150,730
EBITDA (償却前営業利益) ※2	百万円	108,115	115,580	127,329	114,535	1,882	42,415	77,247	101,868	347,125	102,865
資産合計	百万円	1,627,868	1,669,223	1,728,929	1,707,784	1,698,497	1,703,442	1,587,834	1,635,019	1,834,120	1,730,654
現金及び預金	百万円	29,071	29,943	26,549	28,340	28,816	87,487	25,988	32,996	235,323	66,172
負債合計	百万円	1,267,735	1,274,275	1,306,214	1,334,356	1,312,809	1,316,225	1,210,201	1,202,885	1,266,992	1,156,117
有利子負債	百万円	909,104	905,091	905,057	934,574	937,156	931,116	793,301	763,692	669,547	655,528
ネット有利子負債	百万円	880,032	875,147	878,508	906,234	908,340	843,628	767,312	730,696	384,269	589,355
純資産合計	百万円	360,133	394,947	422,715	373,427	385,687	387,217	377,633	432,133	567,128	574,537
自己資本	百万円	355,322	389,510	416,815	367,222	299,742	311,141	372,451	426,713	561,577	568,760
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	92,418	103,772	88,104	101,458	△24,264	58,563	67,167	91,975	474,378	1,528
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△133,931	△88,083	△73,069	△96,655	△47,537	18,647	87,854	△43,933	△93,692	△145,757
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	48,162	△13,549	△17,898	△3,025	72,394	△19,070	△217,221	△42,438	△136,394	△76,733
フリーキャッシュフロー※3	百万円	△41,513	15,689	15,035	4,802	△71,801	77,210	155,021	48,041	380,686	△144,228
ROE (自己資本当期純利益率)	%	12.7	11.5	11.3	1.2	△21.7	3.5	16.6	6.8	52.2	6.9
ROA (総資産当期純利益率)	%	3.0	2.6	2.7	0.3	△4.2	0.6	3.4	1.7	14.9	2.2
売上高当期純利益率	%	9.3	8.1	8.0	0.8	△21.5	2.7	13.2	5.7	28.7	7.6
総資産回転率	回	0.32	0.32	0.33	0.32	0.20	0.23	0.26	0.30	0.52	0.29
財務レバレッジ※4	倍	4.3	4.4	4.2	4.4	5.1	5.6	4.8	4.0	3.5	3.2
自己資本比率	%	21.8	23.3	24.1	21.5	17.6	18.3	23.5	26.1	30.6	32.9
PER (年度末株価÷1株当たり当期純利益)	倍	12.30	13.55	13.34	78.26	—	35.94	7.20	27.02	3.66	28.96
PBR (年度末株価÷1株当たり純資産)	倍	1.62	1.49	1.44	0.97	1.22	1.23	1.10	1.71	1.56	1.95
EPS	円	149.39	136.67	145.21	15.18	△241.32	35.39	188.70	89.65	901.99	150.93
BPS	円	1,132.40	1,240.09	1,346.05	1,227.03	999.50	1,035.57	1,237.46	1,417.30	2,117.32	2,237.65
1株当たり配当金	円	23	23	30	30	—	5	25	25	40	42
配当性向	%	15.4	16.8	20.7	197.6	—	14.1	13.2	27.9	4.4	27.8

※1 2020年度と2021年度の減価償却費には、特別損失(臨時休業等による損失)に計上した減価償却費をそれぞれ4,858百万円、1,456百万円含めています ※2 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います
※3 フリーキャッシュフロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー ※4 財務レバレッジ={ (期首総資産+期末総資産) ÷ 2 } ÷ { (期首自己資本+期末自己資本) ÷ 2 }

INDEX

- 1 CEOメッセージ
- 2 西武グループ独自の価値
- 3 価値創造に向けた経営戦略
- 4 価値創造の仕組みと実行戦略
- 5 中期経営計画・事業戦略
- 6 マテリアリティへの取り組み
- 7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

財務ハイライト

非財務ハイライト

- 10年財務データ

投資家情報

会社情報

社名

株式会社西武ホールディングス
(英文名 SEIBU HOLDINGS INC.)

設立

2006年2月3日

本店及び本社所在地

東京都豊島区南池袋一丁目16番15号

資本金

500億円

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場 (証券コード: 9024)

決算期

3月31日

連結従業員数

21,557名

会社数

113社

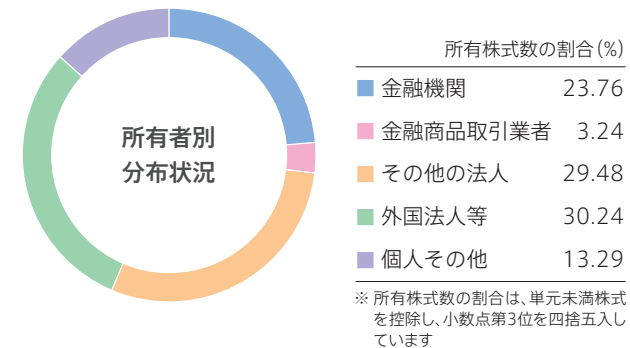
株式情報

発行可能株式総数 1,300,000,000株

発行済株式の総数 305,775,520株 (うち自己株式184,871株)

株主数 45,278名

株式分布状況



大株主

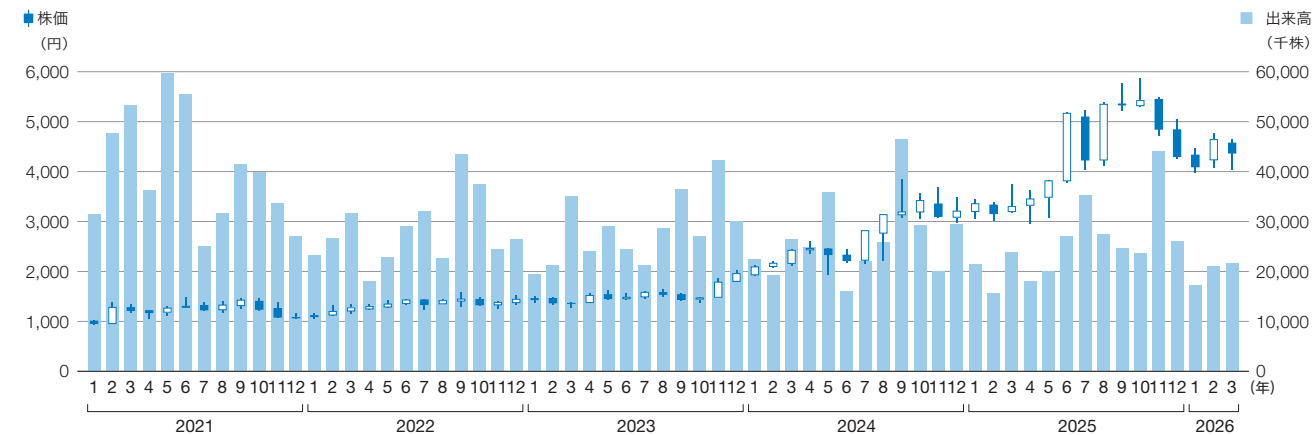
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
株式会社NWコーポレーション	51,158	16.74
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	25,202	8.25
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	12,685	4.15
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	10,008	3.28
株式会社日本政策投資銀行	9,906	3.24
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	8,333	2.73
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	7,482	2.45
京浜急行電鉄株式会社	6,655	2.18
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 K口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	5,871	1.92
株式会社みずほ銀行	5,704	1.87

※ 持株比率は、自己株式 (184,871株) を控除して算出しています。なお、自己株式には、「株式給付信託 (BBT)」、「株式給付信託 (J-ESOP)」及び「株式給付信託 (従業員持株会処分型)」の信託財産として所有する当社株式3,141,600株は含まれていません。

※ 株式会社NWコーポレーションとの関係の在り方の見直しをおこなっています。詳細は2024年9月26日のリリースをご参照ください

[株式会社NWコーポレーションの株式の追加取得に関するお知らせ \(2024年9月26日\)](#)

株価及び出来高の推移



INDEX

1 CEOメッセージ

2 西武グループ独自の価値

3 価値創造に向けた経営戦略

4 価値創造の仕組みと実行戦略

5 中期経営計画・事業戦略

6 マテリアリティへの取り組み

7 コーポレート・ガバナンス

8 企業データ

財務ハイライト

非財務ハイライト

10年財務データ

● 投資家情報



Seibu Group
でかける人を、ほほえむ人へ。