



2025年5月14日

各位

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

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

西武グループは、2024年5月9日に「西武グループ長期戦略 2035」、および2026年度を最終年度とする3ヵ年の「中期経営計画（2024～2026年度）」を公表しておりますが、計画の進捗状況および2025年度の計画数値の修正について、お知らせいたします。

2024年度には、不動産事業を核とした持続的な成長を遂げる、という西武グループの「挑戦」を進めるべく、その最大の原動力として東京ガーデンテラス紀尾井町を約4,000億円で流動化し、新たな一步を踏み出しました。また、ホテル・レジャー事業においては、インバウンド需要の取り込みや値上げを継続したほか、都市交通・沿線事業においては、連続立体交差事業の推進など沿線価値向上に向けた取り組みを着実に推進してまいりました。2025年度からは、新たな不動産4社体制を始動させ、キャピタルリサイクルによる収益最大化を推し進めます。ホテル・レジャー事業では、引き続き国内外250ホテル体制の構築を企図するとともに、都市交通・沿線事業では、「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現すべく、安全・安心を事業の根幹とし、各種取り組みを行ってまいります。

これらの2024年度の取り組み、および2025年度の計画を踏まえ、2024年5月9日に公表した2025年度各種計画数値を修正いたしました。2025年度は、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化に伴う賃料剥落による営業利益減はあるものの、ホテル・レジャー事業における収益や都市交通・沿線事業における運賃収入増加により営業利益は計画値と同水準です。なお、都市交通・沿線事業においては、永続的な事業の運営と良質かつ快適なサービスを提供するため、西武鉄道株式会社が2026年3月(予定)の実施に向けて、運賃改定の認可申請を行いました。2026年度の計画数値に運賃改定の影響は反映しておりません。今後も各種取り組みを着実に進めることで、引き続き資本効率性向上を意識した経営を行うとともに、2035年度での営業利益1,000億円以上を目指してまいります。

詳細は、別紙のとおりです。

2026年3月期通期連結業績計画数値について（2025年4月1日～2026年3月31日）

	営業収益 (百万円)	営業利益 (百万円)	償却前営業利益 (百万円)	経常利益 (百万円)	親会社株主に 帰属する 当期純利益 (百万円)	自己資本 比率	ネット有利子 負債/EBITDA 倍率
前回公表数値（A） (2024年5月9日発表)	504,000	40,000	101,000	33,000	25,000	26.0%	8.3
今回修正予想（B）	511,000	40,000	98,000	36,000	26,000	31.0%	6.1
増減額（B-A）	7,000	0	△3,000	3,000	1,000	5.0pt	△2.2
増減率（%）	1.4%	0.0%	△3.0%	9.1%	4.0%	—	—

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

以上

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

2025年5月14日

株式会社西武ホールディングス（9024）

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

01 エグゼクティブサマリー P.3

- インベストメントハイライト
- 2024年度の主な取り組み
- 2025年度以降の成長ストーリー
- 2024～2035年度までのキャッシュアロケーション
- 2025年度 業績予想の前提
- インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）

02 2025年度以降の成長ストーリー P.10

- 西武グループ長期戦略2035の目指すもの
- 現行の中期経営計画の位置づけ
- 2025年度以降の成長ストーリー
- 関税リスクへの対応
- 各事業別2025年度以降の成長ストーリー
 - 不動産事業
 - ホテル・レジャー事業
 - 都市交通・沿線事業
 - その他
- DX戦略
- サステナビリティアクション
- 西武グループ人財戦略
- 役員報酬制度の改定
- 資金調達状況

03 2025年度 業績予想および配当予想 P.44

- 2025年度 業績予想の前提
- 2025年度 連結業績予想
- 2025年度 業績予想
 - 不動産事業
 - ホテル・レジャー事業
 - 都市交通・沿線事業
- 2025年度 セグメント別業績予想
- 2025年3月期配当・2026年3月期の配当予想
 - <参考> 自己株式の取得について
- 2026年度 計画について

04 資本コストや株価を意識した経営 P.55

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

【Appendix】 • 価値創造ストーリー

01. エグゼクティブサマリー

01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

- (1) 資本効率性を追求し、保有前提のビジネスモデルからキャピタルリサイクル※と両輪で成長させるビジネスモデルへ転換
- (2) 東京ガーデンテラス紀尾井町をはじめとして聖域なき流動化を実施するとともに、キャピタルリサイクル実施により、事業ポートフォリオの最適化を実現

- ① 流動化による含み益の顕在化（西武グループが保有するすべての物件が検討対象）
- ② 流動化により得られた資金を再投資に振り向け、不動産価値を最大化（NAV成長）
 - 重点エリアを明確にするとともに、外部協業パートナーとの連携およびエグゼクティブアドバイザーの招聘
 - 都心エリア（高輪・品川・芝公園）の再開発
 - 西武鉄道沿線（西武新宿・高田馬場）の再開発
 - リゾート開発（軽井沢・箱根・富良野・日光等）の本格化
 - 物件の新規取得
- ③ 資本効率性の判断材料として、西武ROICを導入
- ④ キャピタルリサイクルを回すためのアセットマネジメント機能を整備

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

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

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

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

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

2024年度の主な取り組み

インベストメントハイライト	2024年度の主な取り組み
<p>01 不動産事業を核として持続的な成長を実現</p>	<ul style="list-style-type: none"> 東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実施するとともに、新規物件（5物件）を取得し、キャピタルリサイクルを実施。 モルガン・スタンレー・キャピタル及びPRIME Asiaとのパートナーシップに関する基本合意書を締結。 エミテラス所沢を2024年9月に開業。
<p>02 インバウンド需要の取り込み、値上げの継続、国内外250ホテル体制の構築（MC拡大）によるホテル・レジヤ事業の収益性向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> STR日本マーケットを上回るRevPAR成長率を達成。 【前年比（括弧内はSTR日本マーケット実績比）】2024年度：+18.4%(+0.9pt) 国内外250ホテル体制構築に向けての進捗は、国内では契約2件・開業1件達成、海外では契約1件・開業1件達成。 2024年4月 国内外ロイヤルティプログラムを統合し、「Seibu Prince Global Rewards」を創設。
<p>03 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の安定性および継続的な強化を図る</p>	<ul style="list-style-type: none"> 株主へ長期継続的に還元することを意識し、2025年3月期の配当を1株当たり配当金40円/年に増配（累進配当も継続）。 資本効率性の向上（BSコントロール、ROE・EPS向上）を企図し、2024年12月より700億円の自己株式取得を実施（2025年12月まで）。
<p>04 新たな長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 不動産事業の体制を強化すべく、2024年6月21日付で石原雅行氏を取締役に選任。 2024年6月21日付で、新たに小林洋子氏、高橋雅美氏、池田唯一氏が社外取締役役に就任し社外取締役比率は42.9%。また、取締役スキルマトリックスの再検証を実施。 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の構成員は全て独立社外取締役とし透明性・公正性をより一層高め、実効的なコーポレート・ガバナンス体制を実現。 NWコーポレーションが当社に対して議決権を行使できる状態を解消し、今後完全子会社化とすることに向けて検討中。

2025年度以降の成長ストーリー

- 2024年度は東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化および新規物件（5件）の取得を実施。流動化で得た資金を主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資や、再開発・リゾート開発等に充当することによりキャピタルリサイクルを実現。地域社会の発展に一層貢献していく。
- 2025年度以降も、不動産事業を核とした成長ストーリーを掲げ、継続的なキャピタルリサイクルによって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発等の成長戦略に積極的に活用する。これにより、NAVの着実な成長を追求するとともに、修正PBRの改善および株価のさらなる向上を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

2025年度以降の成長ストーリーイメージ図

主なトピックス

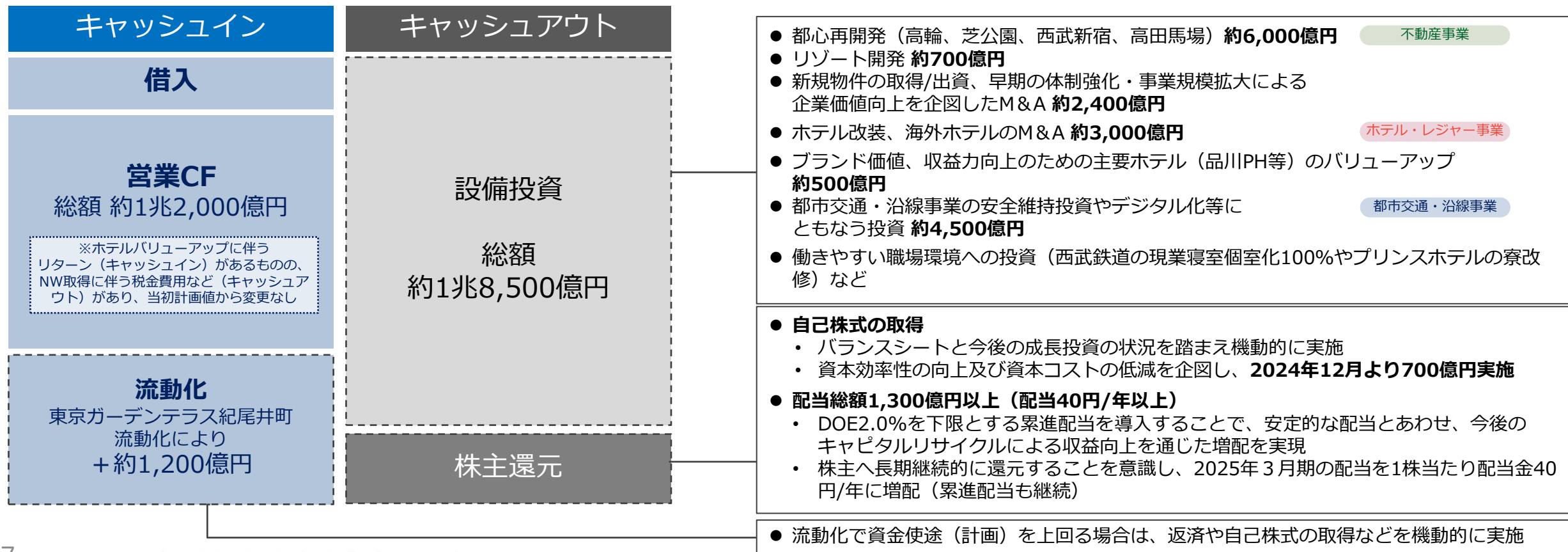
- 01 開発・新規物件の取得を継続するとともに、聖域なき流動化を検討し、持続的にキャピタルリサイクルを進捗させる。新たな不動産4社体制を始動。保有物件をファンドに拠出し、運用から得られるフィービジネスに加え、管理・運営を通じて、不動産事業の収益最大化を図る。西武不動産投資顧問においては、2026年度中の投資運用業のライセンス取得、そして2026～2027年度で西武ファンドの組成を目指す。
- 02
- 03 品川プリンスホテルのバリューアップ投資を行い、次期中計期間中にリニューアル。



2024～2035年度までのキャッシュアロケーション

2024年12月12日公表資料「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ついて」を一部編集し、再掲

- **成長投資を優先しつつ、株主還元も拡充。**
- **長期戦略で計画している投資に加え、同戦略を深化（ホテル・レジャー事業のさらなるインバウンド需要の取り込みおよび値上げの継続）すべく、ブランド価値、収益力向上のための主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資を実施（投資規律を遵守）。**
 - ・ 成長の源泉となる人財への投資（西武グループ長期戦略2035達成に向けた業界最高の処遇実現やサービスレベル向上に資する異次元の教育投資など）も加速。引き続き森林保全をはじめとした自然資本、その他社会・関係資本への取り組みも継続。
- **資本効率性の向上（BSコントロール、ROE・EPS向上）、および長期戦略の効果発現により将来のNAVを上昇させていくという考えのもと、自己株式の取得を実施。また、株主へ長期継続的に還元するという考えのもと増配も実施。**



2025年度 業績予想の前提

- 当初計画からの変更点である下記事象を反映し、連結営業利益は400億円を計画。
(計画数値(2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画(2024~2026年度)」で開示)と同水準。)

不動産事業

当初計画からの営業利益減(保有物件としての東京ガーデンテラス紀尾井町 約50億円)はあるものの、モルガン・スタンレー・キャピタルおよびPRIME Asiaとの共同SPCのAUM1,000億円達成に向けて、レジデンスの流動化を見込む。

ホテル・レジャー事業

マウナケアビーチホテル工期延長によるクローズ期間延長が発生するものの、国内ホテル業全体における値上げの取り組みにより、当初計画からの収益増加を見込む。

都市交通・沿線事業

西武鉄道・西武バスにおける計画を上回る運輸収入の増加により、当初計画からの収益増加を見込む。

全事業

着実な設備投資の実行により、減価償却費の増加を見込む。
主要4社での上昇率5~8%程度の賃上げ(定期昇給、ベースアップ)実施により、人件費の増加を見込む。

インベストメントハイライト（定量目標、中期経営計画）

● 2035年度の定量目標

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

● 2024～2026年度の計画数値

※2026年度計画数値の変更につきましては、P.54記載のトピックスの影響の精査が完了後、開示いたします。

2026年度計画数値（2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」で開示）には、流動化いたしました東京ガーデンテラス紀尾井町の収益が含まれております。また、西武鉄道が現在認可申請中の運賃改定（2026年3月予定）の影響は反映されておられません。

（単位：億円）

		2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 予算	2026年度 計画
PL	営業利益	477	2,927	400	410
	EBITDA（償却前営業利益）	1,018	3,471	980	1,060
	親会社株主に帰属する当期純利益	269	2,581	260	220
BS	総資産	16,350	18,341	17,020	18,230
	負債	12,028	12,669	11,680	13,460
	純資産	4,321	5,671	5,340	4,770
	自己資本	4,267	5,615	5,280	4,710
	ネット有利子負債	7,306	3,842	5,960	8,880
経営指標	西武ROIC（%）	2.5	16.1	2.3	1.9
	ROE（%）	6.8	52.2	4.8	4.8
	ROA（%）	1.7	14.9	1.5	1.3

02. 2025年度以降の成長ストーリー

西武グループ長期戦略2035の目指すもの

2024年12月12日公表資料「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ついて」を一部編集し、再掲

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



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

現行の中期経営計画の位置づけ

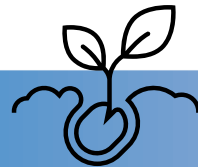
2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」を一部編集し、再掲

西武グループ 長期戦略2035

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

I 種まき期

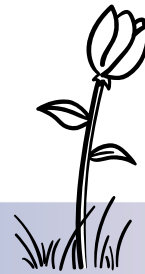
- 不動産回転型ビジネスの開始（東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化、新規物件の取得）
- リゾート開発の継続
- 250ホテルに向けた本格展開開始
- 鉄道事業の持続可能な発展に向けた設備投資の強化
- 沿線価値創造の継続



中期経営計画 2024～2026年度

II 育成期

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



2027～2029年度

III 開花期

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



2030年度～

2025年度以降の成長ストーリー

- 2024年度は東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化および新規物件（5件）の取得を実施。流動化で得た資金を主要ホテル（品川PH等）のバリューアップ投資や、再開発・リゾート開発等に充当することによりキャピタルリサイクルを実現。地域社会の発展に一層貢献していく。
- 2025年度以降も、不動産事業を核とした成長ストーリーを掲げ、継続的なキャピタルリサイクルによって得た資金を、バリューアップ投資や再開発、リゾート開発等の成長戦略に積極的に活用する。これにより、NAVの着実な成長を追求するとともに、修正PBRの改善および株価のさらなる向上を実現し、持続的な企業価値の創出を目指す。

2025年度以降の成長ストーリーイメージ図

主なトピックス

- 01 開発・新規物件の取得を継続するとともに、聖域なき流動化を検討し、持続的にキャピタルリサイクルを進捗させる。新たな不動産4社体制を始動。保有物件をファンドに拠出し、運用から得られるフィービジネスに加え、管理・運営を通じて、不動産事業の収益最大化を図る。西武不動産投資顧問においては、2026年度中の投資運用業のライセンス取得、そして2026～2027年度で西武ファンドの組成を目指す。
- 02
- 03 品川プリンスホテルのバリューアップ投資を行い、次期中計期間中にリニューアル。

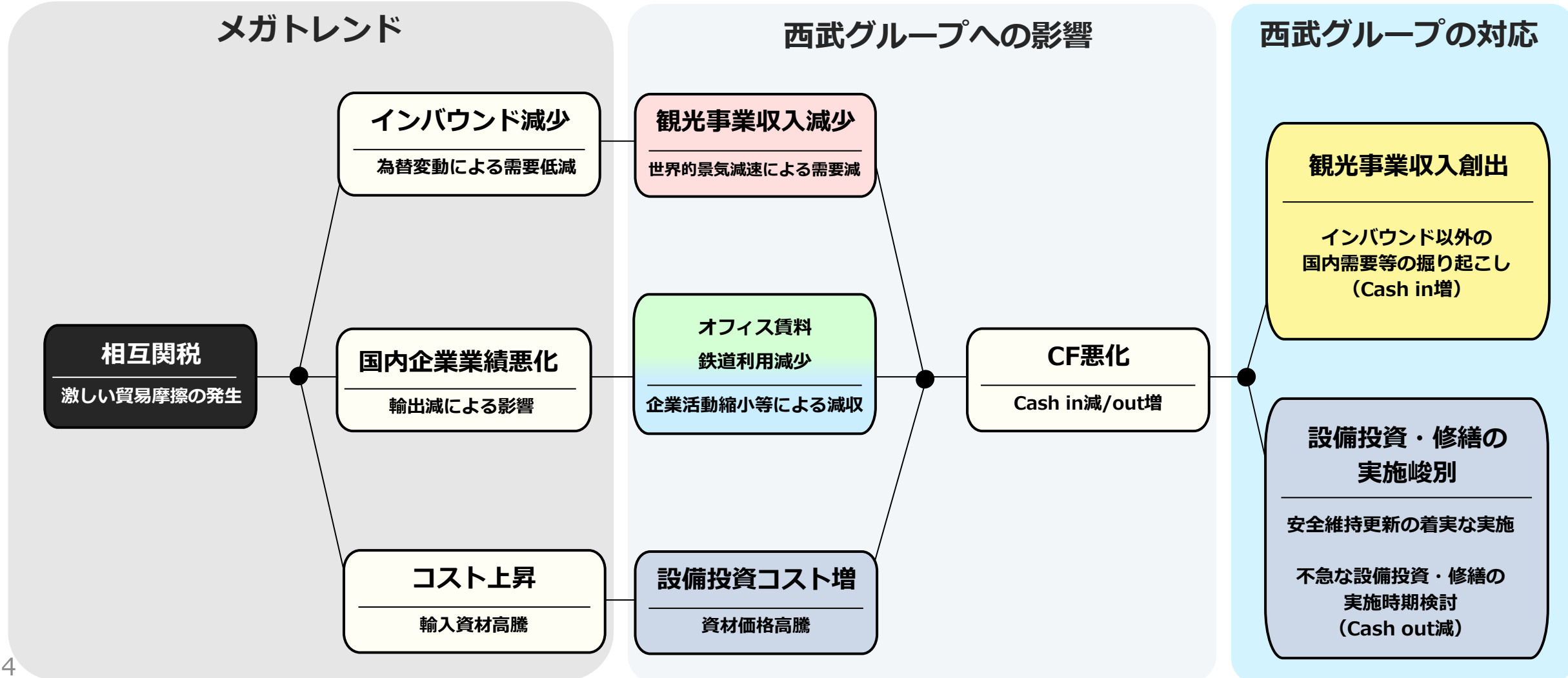


関税リスクへの対応

- トランプ政権の関税政策が西武グループへ与える下記影響は、現時点では発現していないが、先行きは不透明なため、引き続き以下について注視が必要。

- ①：インバウンド減少 ②：株価下落・企業業績悪化
 ③：輸出産業を通じた波及効果 ④：金融市場への影響

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



02. 2025年度以降の成長ストーリー

不動産事業

不動産事業（キャピタルリサイクルにおける進捗）

2024年度

2025年度

2026年度以降

東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化

2024年 12月12日 売買契約等締結
2025年 2月28日 クロージング

物件取得

※2025年度以降も継続

第一号物件 TWG本郷（オフィス）
第二号物件 リエール若松町（レジデンス）
第三号物件 エマーレ保谷（レジデンス）
第四号物件 湯島太田ビル（オフィス）
第五号物件 ラフィネ立川（レジデンス）

上記のほかエクイティ出資を複数件実施

2024年10月1日 西武不動産投資顧問設立

不動産事業を核とした成長戦略実現のため
アセットマネジメント会社を設立

投資助言・代理業のライセンスを取得済
※2025年5月時点でAUM4,130億円を想定

Morgan Stanley

モルガン・スタンレー・キャピタル 及びPRIME Asiaとのパートナー シップに関する基本合意書締結

【取引概要】

西武線沿線を含む首都圏に所在する賃貸住宅を主な投資対象として、共同SPCによる投資又は双方の既存パイプライン物件の組入れによって、賃貸住宅資産の運用資産残高（AUM）を2025年度時点で130億円程度とし、2027年度までに1,000億円を目指す

【第一弾物件（レジデンス）組み入れスケジュール】

2025年2月28日 売買契約等締結
5月14日 クロージング

2025年4月1日～ 不動産事業 新4社体制のスタート

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社体制により不動産事業における各機能の専門性強化を図る

西武グループ保有物件の 西武ファンドへの流動化 を実施する

2026年度～2027年度 西武ファンドの組成

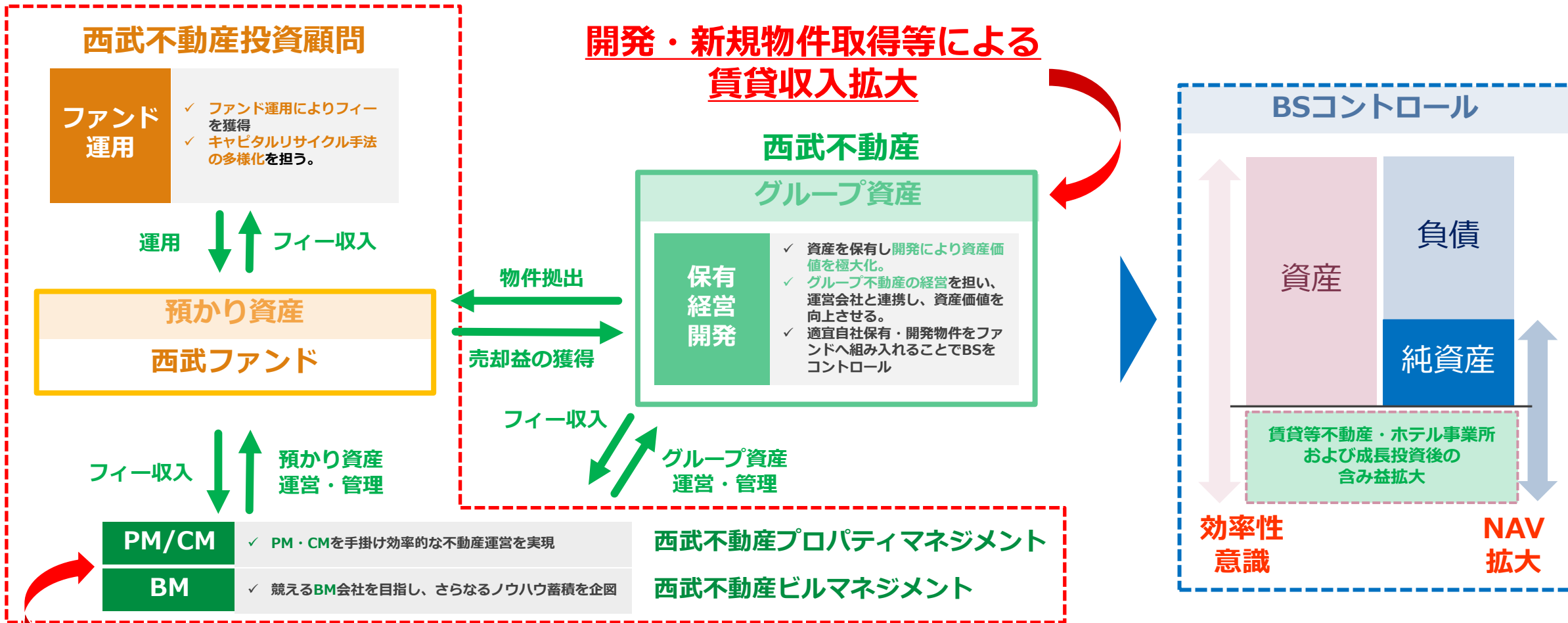
西武不動産投資顧問において、
西武ファンドの組成に向けて
2026年度中の投資運用業の
ライセンス取得を目指す

不動産事業（流動化の計画）



不動産事業（不動産事業 4社体制について）

事業全体において効率的かつ収益の最大化を図る体制を構築し、
 キャピタルリサイクルとNAVの成長を実現する。



専門性強化によりグループ外からの収益獲得

マネジメント業における収益拡大

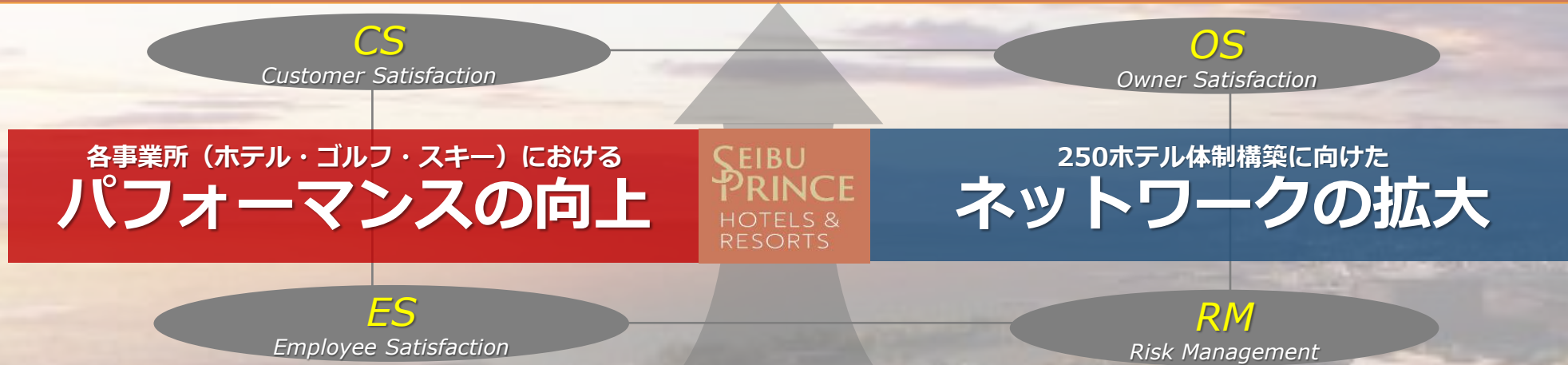
02. 2025年度以降の成長ストーリー

ホテル・レジジャー事業

ホテル・レジャー事業（2035年度の目指す姿）

2024年5月9日公表資料「西武グループ長期戦略2035・中期経営計画（2024～2026年度）」再掲

2035年度の姿 “日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーン”



競争優位性の確立

- 【POP/グローバル標準化】** ~Point of Parity~
- ◆ ロイヤルティプログラム統合 –Seibu Prince Global Rewards-
 - ◆ セントラルリザーベーションシステム（CRS）の導入
 - ◆ レベニューマネジメント高度化(AI)
 - ◆ レストラン領域におけるブランド価値向上のための店舗適正化
 - ◆ グローバル人財の育成
 - ◆ ユニフォームシステム（米国ホテル会計基準）による収益管理
 - ◆ 戦略的バリューアップによる収益力の向上

- 【POD/差別化】** ~Point of Difference~
- ◆ DXを駆使したオペレーションによる、ロイヤル顧客に対するパーソナライズされた質の高いホスピタリティの提供
 - ◆ 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・体験価値を創出し『記憶に残る旅』を演出
 - ◆ リゾート（ホテル・スキー・ゴルフ）及びMICE運営ノウハウを備えたフルサービスホテルオペレーター
 - ◆ 人財力/西武グループの採用力

ホテル・レジャー事業（品川プリンスホテルのバリューアップ投資）

品川プリンスホテルバリューアップ投資

- 品川プリンスホテルはグループ内最大の客室数や多彩なレストラン・宴会場を備え、**高い収益力を発揮**
- **ROICは事業別ハードルレート・全社ハードルレートを超える高い水準**
⇒ホテル・レジャー事業の収益拡大ならびにグループの成長をけん引する規模感
バリューアップ投資を実施し、**NAV拡大**を目指す

品川プリンスホテル簿価	
約1,100億円	
ROIC=約8% > 事業別ハードルレート <small>(全社ハードルレート水準より高い水準)</small>	
評価額	含み益
約2,500億円	+約1,400億円

※上記の評価額・含み益は2024年度末時点の現況から判断された鑑定評価に基づく
(ホテル部分：現状を継続使用する場合)

主な指標	品川プリンスホテル
客室数	3,554室
ADR	18,058円
Occ	83.9%
RevPAR	15,144円

※2024年度実績参照
(サービス料別)

品川プリンスホテルバリューアップ投資後の一部流動化も検討

ホテル・レジャー事業（収益性向上に向けた取り組み）

設備投資について


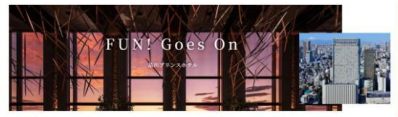
品川プリンスホテルのバリューアップについては、解像度を増している段階であり、その他成長投資含め、今後の経済情勢等を鑑み決定していく

成長投資 プリンスホテルブランドにおけるこれまでのアクションと今後

- 長期戦略においては、インバウンド需要の取り込み、値上げの継続等によりホテル・レジャー事業の収益性向上を図ることとしている。
- ザ・プリンス パークタワー東京をはじめとした26事業所の流動化におけるGICとの協業に加え、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化（MC化）によるブラックストーンとの協業等により、西武・プリンスホテルズワールドワイドのオペレーターとしての質をさらに向上させ、ホテル業のADR、GOPマージン向上を実現し、さらなるMC契約獲得につなげ、当社グループ全体のNAV成長を目指す。
- 合わせて高輪においては再開発をおこない、一方、サブブランドのリニューアルとともにプリンスホテルの中核を担う品川等、既存事業所のバリューアップをおこなうことにより収益性を向上させていく。

今後

「日本をオリジンとしたグローバルホテルチェーン」となるべく、ブランドの価値向上のため、サブブランドのリニューアルを実行していくその展開先（ショーケース）として、品川プリンスホテルを改装し、リポジショニングを実現

サブブランドのリニューアル	品川プリンスホテルのリポジショニング
ブランドの価値向上、スタンダード確立 お客さまへのわかりやすさを目的とし、リニューアルを検討	プリンスホテル最大の規模、お客さまの認知度の高さ、 エリアポテンシャルもある品川プリンスホテルを 新たなブランド体系に合わせ、バリューアップ
	

2024年12月12日公表資料

「東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化にともなう資金用途について」より再掲

その他投資等については、客室リニューアル(施設美観・維持更新)等を実施、今後も順次実施予定

～2024年度（主な投資）

2025年度～（実施予定）

客室を中心に
リニューアル



新宿プリンスホテル

デジタル活用
(スキーフット自動ゲート)



客室に加え、一部附帯施設の
リニューアルも計画



びわ湖大津 プリンスホテル



ザ・プリンス 箱根芦ノ湖

パフォーマンスの向上について

データ分析

ホテル・レジャー特化型CRMを活用し、**分析の高度化**を実現

事業横断で集約したデータを**分析・活用**しながら**企画**へと落とし込み、
各フィールドでの**施策濃度アップ**による**売上最大化**を図る

SPGR（※）施策による売上拡大

※Seibu Prince Global Rewards

自社比率（KPI）向上 2035年度→50%目標（現在約30%）

ホテル・レジャー事業（ネットワークの拡大）

アジア太平洋地域のカンファレンスへの参画+トップスポンサー

- 【目的】 ①グローバルホテルオペレーターとしての認知度向上（→オペレーターセレクション）
②新規開発やM&Aに関する案件紹介の獲得

IHIF Asia (International Hospitality Investment Conference)

- 2024年9月に香港にて開催
- ダイヤモンドスポンサーとして他ホテルチェーンと並んでスポンサー
- シンガポール、オーストラリアにおける案件紹介や海外メディアでの掲載

HICAP (Hotel Investment Conference Asia Pacific)

- 2024年10月にシンガポールにて開催
- 日本企業としては唯一のスポンサーとして海外戦略をアピール
- 日本に興味を持つ投資家、デベロッパーとの関係を構築

開業予定のホテルについて

2024年度

2025年度

2026年度

次期中計以降



Park Regis by Prince
Dubai Islands



プリンス スマート イン
名古屋栄



Park Regis by Prince
Menteng



マウナ ケア ビーチ ホテル
大規模リニューアルオープン (プリンスホテルブランド)



福岡市早良区百道浜
大規模リニューアルオープン (プリンスホテルブランド)



Park Proxi
El Hayat Sharm



The Prince Akatoki
Riverside Bangkok

250ホテル展開（契約、開業20件）

250ホテル展開

02. 2025年度以降の成長ストーリー

都市交通・沿線事業

都市交通・沿線事業（永続的な鉄道事業運営のための運賃改定）

<鉄道事業における今後の取組み・実現したい姿>

■事業の根幹：安全・安心なサービスのさらなる追求

- ✓ ホームドアの整備等
- ✓ 踏切安全対策
- ✓ 車内等の安全確保・防犯対策
- ✓ 激甚化する自然災害対策

等



■重点テーマ：沿線価値向上

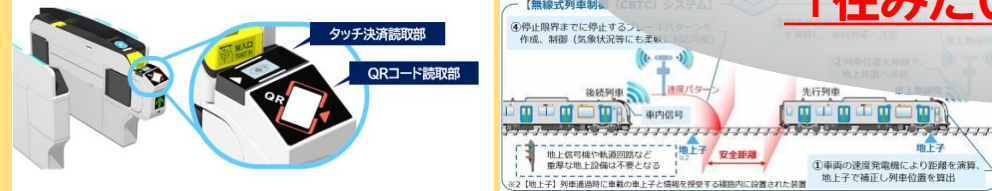
- ✓ 連続立体交差事業、西武新宿駅の新たな地下通路整備計画
- ✓ 新宿線 有料着席サービスの刷新
- ✓ 通勤車両・山口線車両の更新
- ✓ サステナ車両※の導入

等

※他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道独自の呼称として定義



年間400億円超の設備投資を継続実施し
「住みたい沿線」「訪れたい沿線」を実現



■重点テーマ：デジタル化

- ✓ タッチ決済やQRコード乗車券等による磁気券廃止
- ✓ QRコード乗車券 ※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。
- ✓ 無線式列車制御（CBTC）システム
- ✓ 鉄道オペレーションの高度化・効率化

■重点テーマ：働きがい向上

- ✓ 職場環境改善
- ✓ 現業施設の建替え
- ✓ 宿泊施設の個室化

等



永続的な鉄道事業の運営とお客さまへの良質かつ快適なサービスの提供のために、
2026年3月（予定）の改定実施に向けて、鉄道旅客運賃の変更認可申請を実施。（改定率10.7%）

都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

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



都市交通・沿線事業（沿線価値の向上）

沿線地域活性化に向けたソフト的まちづくり施策、安全・安心な暮らしの実現に関する施策等の実行に加えて、2025年度は、沿線地域との積極的な協働を意識したエリアマネジメント、沿線自治体との連携深度化を目指す。

沿線価値向上のためのカギ

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

2025年度の取組み方向性

今後は、沿線地域と積極的に協働することを目指した“エリアマネジメント”を実施、加えて沿線自治体との連携も深める。

■ 沿線地域でのエリアマネジメントの取組み例

所沢市 地域の魅力の発見・発信や、地域連携イベントの開催等を通して、所沢の価値向上と活性化を目指す取組み



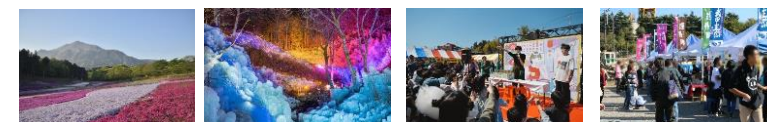
飯能市 飯能市・ムーミン物語と地域活性化に向けた連携協定の締結や、飯能エリアへの移住促進を目的とした「はんのーと」プロジェクト等による活性化



清瀬市 清瀬駅開業100周年記念事業（記念式典、記念トレインの運行等）を契機とした連携深化



秩父市・横瀬町 コンテンツの創出や相互プロモーションなど、積極的な連携による誘客の実施



都市交通・沿線事業（デジタル化の推進）

1. 安全・安定輸送を維持しつつ、将来的に予期される要員不足にも対応すべく攻めと守りの両面からデジタル化を実施
2. DXの視点から業務上の課題解決に取り組む公募制プログラムを実施する等、デジタル変革マインドを醸成
3. デジタル技術を活用し、さらなるお客さまサービスの高度化や業務の効率化を図る

「攻めのDX」主な取り組み事例

乗車券のデジタル化

- ✓ 2024年12月より、クレジットカードや対応のスマートフォン等で利用可能なタッチ決済による乗車サービスの実証実験を、ターミナル駅、観光地周辺など21駅にて開始。

→QRコードを使用した乗車券やタッチ決済のサービス範囲を拡大する等、乗車券のデジタル化を促進。中期的には磁気乗車券を順次廃止し、超長期的には改札のない駅の実現へ。



乗車ポイントサービスのリニューアル

- ✓ 2025年4月より、乗車ポイントサービスを刷新。ご利用頻度の少ない方やPASMO定期券をご利用の方も対象となるように進呈範囲を大幅に広げた。

→SEIBU PRINCE CLUBの顧客基盤の拡大を図る。

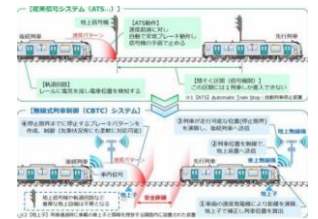


「守りのDX」主な取り組み事例

無線式列車制御（CBTC）システム

- ✓ 2023年度より、無線式列車制御システムの実証試験を実施。
- ✓ 2024年3月より走行試験を開始。

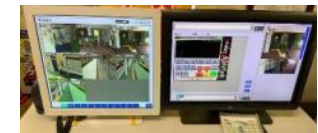
→走行試験での検証結果、鉄道各社の動向などを踏まえ方式を決定し、2030年代に全線での導入を目指す。



鉄道オペレーションの高度化・効率化

- ✓ 駅や運転業務および施設メンテナンス等について、デジタル技術の活用による高度化・効率化。
- ✓ 施設老朽化や保有施設量増による検査コストの増加や技術者不足といった課題に対処するため、デジタル技術を活用した検査業務等の効率化を推進。

→持続的な事業運営のため、業務のさらなる高度化・効率化。



デジタル変革マインドの醸成

02. 2025年度以降の成長ストーリー

その他

その他事業 ライオンズ（チーム力強化・暑さ対策）

施設概要

チーム力強化

① プロスピトレーニングセンター空調設備&遮熱加工



出典：株式会社佐武

出典：木村工機株式会社

② CAR3219フィールドナイター照明



※画像はイメージです。

暑さ対策

③ 大規模なミスト設備



※画像はイメージです。

場所	プロスピトレーニングセンター	CAR3219フィールド	メインコンコース
内容	空調設備・遮熱加工	ナイター照明設置	ミスト設備設置
効果等	日中から夜間まで練習・試合などに取り組める環境整備		ドーム内メインコンコース付近のミスト設備による冷涼化
運用開始予定	2026年3月～	2027年7月～	2025年7月～

※その他3軍夏季キャンプなどの活動による強化を実施予定。

※その他施策を順次、導入計画中。

その他事業 ライオンズ（暑さ対策・スタジアムDX）

スタンド内

観客席内ウォーターイベント



※写真はイメージです

2025年は観客席の一部エリアでも水を使った冷涼イベントを実施予定。詳細は決定次第ニュースリリース予定。

スタンド外

スプラッシュステージ



※写真は2024年の実施内容

2024年に引き続きステージイベントや場外イベントで試合前を中心に水を使った冷涼イベントを実施予定

こども向けアトラクション



来場者無料配布

氷の無料配布



氷のうは持込み可。場内でもグッズ販売。2025年は製氷機を設置し、供給力を2倍に増強予定。

冷タオル無料配布



2024年実績35万本配布。2025年は50万本に増加予定。

ネックファン無料配布



7/21（月・祝）にネックファンを来場者全員配布

●スタジアムDXの推進によるストレスレスな観戦環境の整備に向けた取り組み

キャッシュレス決済の全売子への導入

西武グループ方針に基づき、PASMO決済の拡充を中心としたキャッシュレス決済を全売子で導入し、サービスレベルの向上を図る。

後半戦(8-9月目安)より売子での現金決済廃止＝完全キャッシュレス化

より西武グループ方針に準ずること、売子オペレーションの簡素化のため、売子での完全キャッシュレス化を導入予定

