

Jun.24,2026

交付書面

第21回 定時株主総会 ご報告

目次

事業報告	1
連結計算書類	35

Seibu Holdings

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

(証券コード 9024)

1 企業集団の現況に関する事項

1 事業の経過及びその成果

1. 当連結会計年度の概況

当社グループは、前連結会計年度において、メガトレンドや昨今の経営環境の変化に対し、グループの持つ強みを生かし、社会的価値と企業価値を極大化していくため、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」（以下、「長期戦略」）を策定いたしました。2035年のありたい姿（アウトカム）を「Resilience & Sustainability」とし、「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」企業グループを目指してまいります。

当連結会計年度においては、「長期戦略」における「種まき期」と位置づけている「西武グループ中期経営計画（2024～2026年度）」（以下、「中期経営計画」）の2カ年目として、株価や資本コストを重視した経営をおこない、今後とも持続的かつ健全な成長を目指していく上で、以下4点の取り組みを進めてまいりました。

<長期戦略及び中期経営計画の取り組み>

01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

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

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

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

「① 不動産事業を核として持続的な成長を実現」については、当社グループが掲げるキャピタルリサイクルモデルの実現に向け、2025年4月に株式会社西武不動産、株式会社西武不動産投資顧問、株式会社西武不動産プロパティマネジメント、株式会社西武不動産ビルマネジメントによる4社体制を始動いたしました。キャピタルリサイクルについては、保有物件の流動化に加え、継続的な物件取得（エクイティ投資含む）や、取得物件のバリューアップを実施いたしました。また、都心エリアの再開発については、2025年12月に東京都より高輪エリア（B-1地区）に関する都市計画の変更が告示されました。これに基づき、株式会社西武不動産は関係各所と調整をおこないながら、開発計画の具体化を進めてまいりました。

株式会社西武不動産投資顧問においては、当連結会計年度にキャピタルリサイクル推進の要となる総合不動産投資顧問業・投資運用業のライセンスを取得いたしました。また、不動産事業の強化を目

的として、株式会社西武不動産において2026年3月に株式会社イーグランドに対する公開買付けを開始いたしました。

なお、当連結会計年度より、不動産事業を核とした当社グループの成長戦略の進捗を示すべく、賃貸等不動産の含み益に加え、今後再開発が予定されているエリアの含み益を加算して算出する修正PBR②※1を開示いたしました。

さらには、事業ポートフォリオを最適化するため、2024年度より導入している西武ROIC※2を判断材料として、資本効率性の向上を図ってまいります。

※1 修正PBR②の計算に使用する1株当たり純資産は、各期末の自己資本に各期末時点での賃貸等不動産の含み益（税引後）、高輪エリア、芝公園エリア（東京プリンスホテル）、品川エリア、軽井沢エリアの含み益（税引後）を加算して算出。含み益は各期末時点での現況から判断された不動産鑑定評価に基づく。

※2 営業利益×0.7/（有形無形固定資産*+販売用不動産）

*負担金工事の前受金分（固定資産を圧縮する金額）を控除

「② 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」については、国内ホテル業では、インバウンドの個人客や邦人客の取り込みなどによるRevPAR※3成長に加え、お客さまへの新たな体験価値を創出するため、軽井沢プリンスホテルのイースト・ウエストエリアにおけるコテージの改装（約290億円）や、品川プリンスホテルのメインタワー・アネックスタワーへのバリューアップ投資（約220億円）など、主要なホテルを中心に戦略的な設備投資を進めております。海外ホテル業では、2026年春のリニューアル完了を目指し、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装工事を実施してまいりました。

また、250ホテル体制構築に向け、2025年9月に株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドは、アメリカ発のライフスタイルホテルブランド「エースホテル」を運営するAce Group International LLC及び同社の子会社等の全株式を取得し、子会社化いたしました。さらに、基幹ブランドであるプリンスホテルとして、ベトナム初出店となる「Prince Hotel Da Nang」を2025年10月1日に、福岡市内初出店となる「福岡プリンスホテル ももち浜」を2026年3月17日に開業いたしました。

※3 Revenue Per Available Roomの略であり、宿泊に係る収入を客室総数で除したものであります。

「③ 企業価値向上につながる成長投資を優先しつつ、株主還元の実現性および継続的な強化を図る」については、DOE2.0%を下限とする累進配当を導入しており、安定的な配当とあわせ、収益向上を通じた増配を実現していくことを配当方針としております。当事業年度の年間配当金につきましては、上記配当方針のもと、足元の業績を勘案のうえ、期末配当を2円増配し、1株当たり42円（中間配当金20円、期末配当金22円）といたしました。

また、自己株式取得につきましては、バランスシートの状況を踏まえ、機動的に実施することとしております。2024年12月13日より実施していた700億円の自己株式取得については、2025年12月12日に終了し、2026年1月22日に取得した株式をすべて消却いたしました。（取得・消却した株式の総数：17,687,400株）

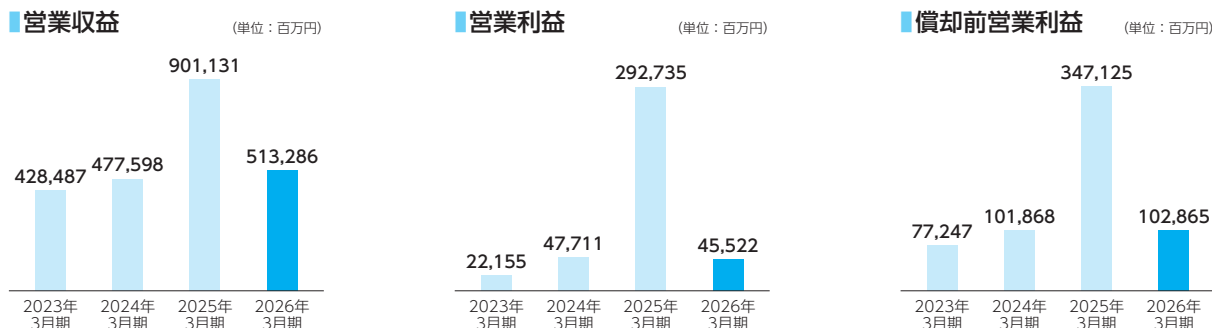
「④ 長期戦略・中期経営計画を実行するための基盤となるコーポレート・ガバナンスを強化」については、取締役会と経営会議の実効性の向上を図るべく、それぞれの役割を再定義し、運用の見直しや深化などコーポレートガバナンス・コード改訂を見据え、経営基盤の高度化を進めてまいりました。

加えて、政策保有株式に関する当社方針に則り、保有意義について定性的観点及び定量的観点から合理性を検証し、4銘柄について売却（うち2銘柄は全量売却）いたしました。

当連結会計年度における経営成績の概況は、保有物件の流動化や国内ホテル業におけるインバウンド需要の取り込み、鉄道業における需要の増加などがあるものの、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化を実行した反動などにより、営業収益は、5,132億86百万円と前期に比べ3,878億45百万円の減少（前期比43.0%減）となりました。営業利益は、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等の各種費用の増加などにより、455億22百万円と前期に比べ2,472億12百万円の減少（同84.4%減）となり、償却前営業利益は、1,028億65百万円と前期に比べ2,442億60百万円の減少（同70.4%減）となりました。

経常利益は、458億21百万円と前期に比べ2,418億18百万円の減少（同84.1%減）となり、親会社株主に帰属する当期純利益は、388億57百万円と前期に比べ2,193億25百万円の減少（同84.9%減）となりました。

〈ご参考〉決算ハイライト



2. 当連結会計年度のセグメント別営業収支

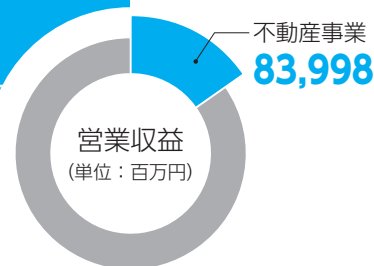
セグメントの名称	営業収益			営業利益			償却前営業利益		
	当連結会計年度	前期比増減	前期比増減率(%)	当連結会計年度	前期比増減	前期比増減率(%)	当連結会計年度	前期比増減	前期比増減率(%)
不動産事業	83,998	△396,609	△82.5	12,395	△225,222	△94.8	20,647	△227,470	△91.7
ホテル・レジャー事業	250,481	9,222	3.8	22,658	4,018	21.6	40,307	6,598	19.6
都市交通・沿線事業	156,746	4,079	2.7	9,546	△1,768	△15.6	34,494	531	1.6
その他	54,666	3,369	6.6	1,648	△416	△20.2	6,489	△136	△2.1
合計	545,894	△379,938	△41.0	46,249	△223,388	△82.8	101,939	△220,476	△68.4
調整額	△32,608	△7,907	—	△726	△23,824	—	925	△23,784	△96.3
連結数値	513,286	△387,845	△43.0	45,522	△247,212	△84.4	102,865	△244,260	△70.4

(注) 1. 調整額については、主に連結会社間取引消去等であります。
2. 償却前営業利益は、営業利益に減価償却費及びのれん償却額を加えて算定しております。



不動産事業

開発・賃貸業、投資運用業、マネジメント業など



当期の状況

開発・賃貸業では、キャピタルリサイクルの推進に向け、新規物件を13件取得したほか、不動産エクイティ投資を6件実施いたしました。新規取得物件につきましては、バリューアップを実施することにより、物件価値向上を図ってまいりました。

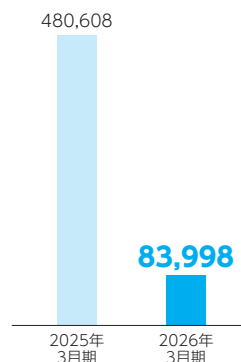
投資運用業では、保有物件の流動化をおこないました。

マネジメント業では、アセットマネジメント、プロパティマネジメント及びビルマネジメントをおこなっており、各機能の専門性を強化してまいりました。

不動産事業の営業収益は、保有物件の流動化があるものの、2025年2月28日に実施した東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化の反動により、839億98百万円と前期に比べ3,966億9百万円の減少（同82.5%減）となりました。営業利益は、減収により、123億95百万円と前期に比べ2,252億22百万円の減少（同94.8%減）となり、償却前営業利益は、206億47百万円と前期に比べ2,274億70百万円の減少（同91.7%減）となりました。

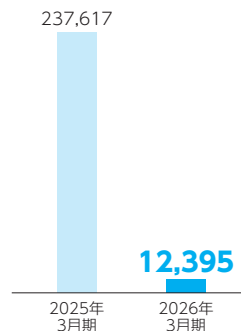
営業収益

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



営業収益

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減額
不動産事業	480,608	83,998	△396,609
開発・賃貸業	44,345	34,803	△9,542
投資運用業	403,263	9,785	△393,478
マネジメント業	8,353	15,946	7,593
その他	24,645	23,464	△1,181

〈ご参考〉主な営業指標

		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (当連結会計年度)
建物賃貸物件の営業状況					
期末貸付面積	千㎡				
	商業施設	242	256	290	280
	オフィス・住宅	205	203	111	130
期末空室率	%				
	商業施設	2.9	1.9	1.6	1.4
	オフィス・住宅	2.8	1.6	2.9	4.5

- (注) 1. 土地の賃貸は含んでおりません。
 2. 当連結会計年度の期末空室率（オフィス・住宅）の増加については、新築物件の取得により一時的に上昇しているものです。
 3. 2025年3月期の期末貸付面積（オフィス・住宅）の減少及び期末空室率（オフィス・住宅）の増加については東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化によるものです。



ホテル・レジャー事業

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）など

ホテル・
レジャー事業
250,481

営業収益
(単位：百万円)

当期の状況

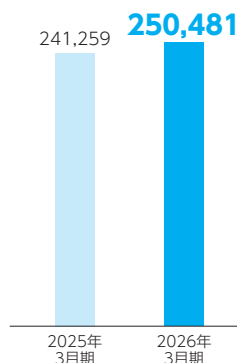
国内ホテル業では、会員プログラムの顧客データを活用したお客さまへのサービスの向上、レベニューマネジメント強化による収益性の向上に取り組んでまいりました。また、お客さまへのさらなる体験価値を創出するため、ザ・プリンス パークタワー東京やザ・プリンス 軽井沢において、客室やクラブラウンジ等を改装いたしました。

海外ホテル業では、2025年9月に株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドにおいて、アメリカ発のライフスタイルホテルブランド「エースホテル」を運営するAce Group International LLC及び同社の子会社等の全株式を取得し、子会社化いたしました。また、2026年春のリニューアル完了を目指し、マウナ ケア ビーチ ホテルの改装工事を実施してまいりました。

ホテル・レジャー事業の営業収益は、海外ホテル業におけるマウナ ケア ビーチ ホテルの改装工事にとまなう影響や、一部アジア地域からの国内ホテル利用控えがあったものの、国内ホテル業におけるインバウンドの個人客や邦人客の取り込みにより、2,504億81百万円と前期に比べ92億22百万円の増加（同3.8%増）となりました。営業利益は、賃上げを含む人件費等の各種費用の増加などがあったものの、増収により、226億58百万円と前期に比べ40億18百万円の増加（同21.6%増）となり、償却前営業利益は、403億7百万円と前期に比べ65億98百万円の増加（同19.6%増）となりました。

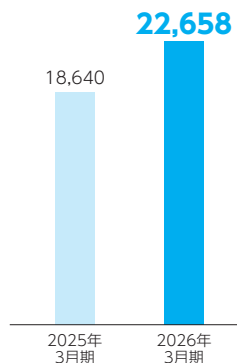
営業収益

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



営業収益

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減額
ホテル・レジャー事業	241,259	250,481	9,222
国内ホテル業（保有・リース）	151,698	153,896	2,197
国内ホテル業（MC・FC）	12,892	15,804	2,911
海外ホテル業（保有・リース）	33,933	36,686	2,752
海外ホテル業（MC・FC）	529	992	463
スポーツ業（保有・リース）	15,551	16,244	693
スポーツ業（MC・FC）	2,447	2,601	154
その他	24,205	24,254	48

〈ご参考〉主な営業指標

		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (当連結会計年度)
株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドの営業状況					
RevPAR	円	8,788	13,548	15,919	17,603
平均販売室料	円	16,643	20,126	22,221	23,432
客室稼働率	%	52.8	67.3	71.6	75.1

(注) RevPARとは、Revenue Per Available Roomの略であり、宿泊に係る収入を客室総数で除したものであります。



都市交通・沿線事業

鉄道業、バス業、沿線生活サービス業など

都市交通・
沿線事業
156,746

営業収益
(単位：百万円)

当期の状況

鉄道業では、永続的に鉄道事業を運営し、お客さまへ良質かつ快適なサービスを提供するため、2026年3月に鉄道旅客運賃を改定し、あわせて小児IC運賃の均一化を実施いたしました。お客さまの利便性向上や踏切による交通渋滞の解消、鉄道により分断されているまちの一体化に向けた取り組みとして、2025年6月29日に東村山駅付近の新宿線下り線を高架化いたしました。また、山口線（レオライナー）での新型車両「L00系」や、環境負荷の少ない他社からの譲受車両「サステナ車両※」を導入いたしました。さらに、デジタル技術活用による駅・運転業務や施設メンテナンスの効率化に加え、クレジットカードや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拡大など、お客さまサービスの高度化を図りました。そのほか、西武鉄道株式会社は横瀬町と「まちづくりに関する包括連携協定」、清瀬市と「地域活性化包括連携協定」を締結するなど、沿線自治体・地域との連携を深める施策にも取り組みました。

バス業では、路線バス事業にて、運転士不足の影響が続く一方、輸送力を適正化するとともに、堅調に回復する移動需要を着実に取り込むなど、効率的な事業運営に努めました。また、都区内エリアにおいては、2025年6月に運賃改定を実施し、多摩・埼玉エリアにおきましても2026年7月に運賃改定の実施を予定しております。貸切バス事業についても、契約単価のさらなる底上げを図りました。

※ 他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道株式会社独自の呼称として定義したものであります。

都市交通・沿線事業の営業収益は、エミテラス所沢の開業影響など、外出需要の増加により、1,567億46百万円と前期に比べ40億79百万円の増加（同2.7%増）となりました。営業利益は、鉄道業の設備投資の増加にともなう減価償却費や、人件費等の各種費用の増加などにより、95億46百万円と前期に比べ17億68百万円の減少（同15.6%減）となり、償却前営業利益は、344億94百万円と前期に比べ5億31百万円の増加（同1.6%増）となりました。

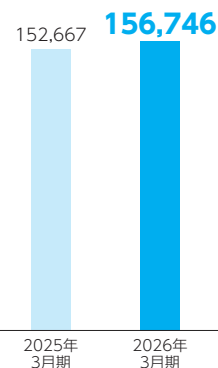
営業収益

(単位：百万円)

	2025年3月期	2026年3月期	増減額
都市交通・沿線事業	152,667	156,746	4,079
鉄道業	104,238	107,019	2,781
バス業	24,877	25,557	679
沿線生活サービス業	17,228	17,835	607
スポーツ業	2,461	2,602	141
その他	3,861	3,731	△129

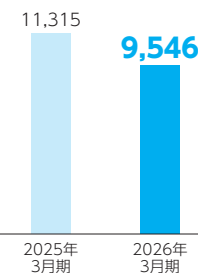
営業収益

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



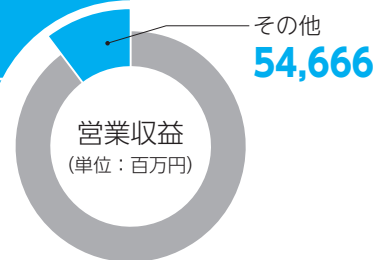
〈ご参考〉主な営業指標

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (当連結会計年度)
西武鉄道株式会社の鉄道業の運輸成績				
輸送人員 千人	559,060	587,716	605,128	619,219
旅客運輸収入 百万円	85,212	95,178	98,547	101,266
運輸雑収 百万円	3,743	3,528	3,256	3,067



その他

スポーツ事業、伊豆箱根事業、近江事業、新規事業



当期の状況

スポーツ事業では、プロ野球球団である埼玉西武ライオンズの試合開催時における快適な観戦環境の提供に向けた暑さ対策やキャッシュレス化を進めたほか、ベルーナドームを活用したイベントを開催するなど、魅力あるスポーツ・エンターテインメント体験を提供してまいりました。

伊豆箱根事業及び近江事業においては、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図ってまいりました。

伊豆箱根事業では、乗合バス・タクシー事業にて観光需要を確実に取り込んだほか、一部路線・エリアにおいて運賃改定を実施いたしました。また、伊豆・三津シーパラダイスではさらなるお客さま満足度の向上のため、体験コーナーをはじめとした一部施設のリニューアルを実施いたしました。

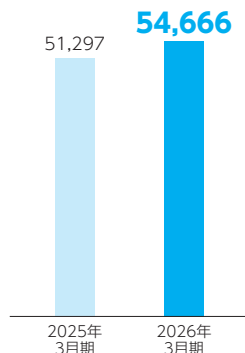
近江事業では、乗合バス・タクシー事業にて運賃改定を実施いたしました。また、2025年秋に滋賀県で開催された「わたSHIGA輝く国スポ・障スポ」において、バス・タクシーによる選手・関係者輸送等、大会運営を支える輸送を安定的に提供するとともに、需要を取り込みました。

新規事業では、株式会社ブルーインキュベーションを通じて複数のスタートアップ企業に対する投資を実行し、2025年6月には西武グループが所有する北海道富良野市内の土地において、軽井沢蒸留酒製造株式会社による世界有数のウイスキー蒸留所「富良詩（ふらりす）蒸留所」の建設が決定されました。

営業収益は、2024年12月25日に実施した奥ジャパン株式会社の完全子会社化や、埼玉西武ライオンズにおける観客動員数の増加などにより、546億66百万円と前期に比べ33億69百万円の増加（同6.6%増）となりました。営業利益は、賃上げを含む人件費等の各種費用の増加などにより、16億48百万円と前期に比べ4億16百万円の減少（同20.2%減）となり、償却前営業利益は、64億89百万円と前期に比べ1億36百万円の減少（同2.1%減）となりました。

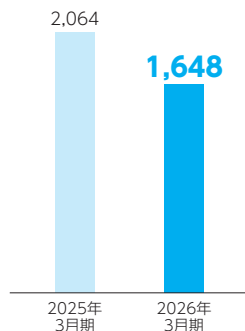
営業収益

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)



2 対処すべき課題

当社グループは、メガトレンドや昨今の経営環境の変化に対し、グループの持つ強みを生かし、社会的価値と企業価値を極大化していくため、不動産事業を核とした成長戦略からなる「長期戦略」を2024年5月9日に策定いたしました。2035年のありたい姿（アウトカム）を「Resilience & Sustainability」とし、「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」企業グループを目指してまいります。

当社グループとしては以下4点の取り組みを踏まえ、株価や資本コストを重視した経営をおこない、今後とも持続的かつ健全な成長を目指してまいります。

<長期戦略及び中期経営計画の取り組み>



01 不動産事業を核として持続的な成長を実現

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

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

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

「長期戦略」において「種まき期」と位置づけている中期経営計画の最終年度である3カ年目を迎えるにあたって、当社グループの企業価値をさらに向上させていくために、以下の課題の解決に取り組んでまいります。

① 不動産事業を核として持続的な成長を実現

次期連結会計年度以降につきましては、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再開発計画の精査を慎重におこなうとともに、成長ストーリーの機動的な見直しをおこなってまいります。なお不動産事業に関しては、「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してまいります。

「キャピタルリサイクルの推進」に関しては、ファンド及びREITによる投資運用業の拡大に取り組んでまいります。当連結会計年度まで、東京ガーデンテラス紀尾井町の流動化や、モルガン・スタンレー・キャピタル株式会社（以下、「MSC」）及びMSC又はMSCの関係会社が運営もしくは助言をおこなう不動産ファンドとの共同SPC（特別目的会社）を活用した運用により流動化を進めてまいりましたが、次期連結会計年度以降は、株式会社西武不動産投資顧問が2027年度に組成する総合型の私募REITを活用し、西武グループのキャピタルリサイクルを加速してまいります。

その一環として品川プリンスホテルについて、2027年度中に底地の一部を流動化することを方針とし、バリューアップ投資によりキャッシュアウトする資金を早期に回収することを企図し、流動化で得た資金を成長投資へ充当してまいります。

さらには、M&A・アライアンスの戦略的な活用などにより、さらなる成長を目指してまいります。なお、不動産事業におけるM&Aは、総合不動産会社における各事業領域の強化を主眼におこなうこととし、その第一号案件として株式会社西武不動産による株式会社イーグランドに対する公開買付けを実施いたしました。

これらの取り組みを踏まえて、キャピタルリサイクルを軸に主要エリアをはじめとした不動産価値の最大化（NAV成長）を実現してまいります。

② 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

国内ホテル業における堅調なインバウンド需要の取り込みや値上げの取り組みなどにより、売上の最大化を図ってまいります。加えて、主要なホテルを中心に、戦略的な設備投資を実施し、お客さまへのさらなる体験価値を創出することで、収益性の向上を実現してまいります。

また、各事業所のパフォーマンス向上を図るため、自社販売比率50%（2035年度目標）に向けて、国内外共通会員プログラム「Seibu Prince Global Rewards（セイブ プリンス グローバル リワーズ）」の会員数拡大、ロイヤル顧客の醸成に注力してまいります。引き続き、顧客データ分析・活用を通じた接遇（オペレーション）の高度化やAIレベニューマネジメントシステム導入による運営の効率化に加えて、各事業所が有する地域固有の魅力の創造や発信を通じた差別化に取り組んでまいります。

海外ホテル業においては、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を取り入れるとともに、グローバル開発体制の整備をおこない、開発力・運営力をさらに強化してまいります。また、2026年4月にリニューアルが完了したマウナケアビーチホテルの本格稼働により、収益力の最大化を図ってまいります。

引き続き、国内外250ホテル体制を目指して、運営ホテル数の拡大を着実に進めてまいります。

③ 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

今後も、「長期戦略」で定めた株主還元方針に則り、DOE 2.0%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まいります。

また、前連結会計年度から当連結会計年度において自己株式取得・消却をいたしました。引き続き、バランスシートの状況を踏まえ機動的に対応してまいります。

④ 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

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まいります。

また、株式会社NWコーポレーションとの関係については、株主価値の向上及び資本効率の向上を図るとともに、より良いコーポレート・ガバナンスを実現する観点から、引き続き完全子会社化に向けて取り組んでまいります。

さらに、保有意義の合理性が認められない政策保有株式については、従来通り縮減をしていくことに加えて、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おいて「政策保有株式の縮減計画」を策定し、一層の資本効率性の向上に努めてまいります。

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

<突発的な地政学リスクに向けて>

突発的な地政学リスクに対し引き続き注視し、影響が顕在化した際には速やかに対策を講じてまいります。特に、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・内需減少の影響を始め、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ともなう日本経済全体へのリスクを想定しております。安定的なキャッシュフローを確保すべく、これらの発生しうるリスクに対して機動的に対応してまいります。

<重視する経営指標>

2035年度当社グループの営業利益1,000億円以上の達成に向けて、不動産事業を核とした成長戦略からなる「長期戦略」を実行してまいります。下記4つの資本効率や最適資本構成を示す経営指標等について、2024年5月の戦略策定時にそれぞれ「財務KPI」を設定いたしました。

- ・ ROE 恒常的に8%を達成（2035年度に10%以上を目指す）
- ・ ROA 2.7%以上
- ・ 自己資本比率 25～30%
- ・ 格付け機関の評価 A格を維持

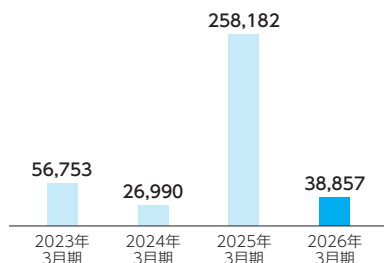
今後、これらの重視する経営指標の水準に到達できるよう努めてまいります。

当社グループは、これまでもこれからも「でかける人を、ほほえむ人へ。」を変わらぬスローガンとして掲げ、お客さま、地域社会とともに成長していく企業として、お客さまの行動と感動を創造し、豊かで持続可能な社会を実現してまいります。また、「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-」ことを目指し、社会的価値と株主価値の極大化に向けて企業運営をおこなってまいります。

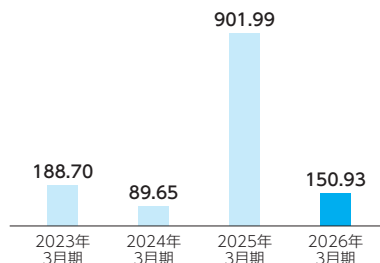
3 財産及び損益の状況の推移

		2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期 (当連結会計年度)
営業収益	百万円	428,487	477,598	901,131	513,286
経常利益	百万円	20,133	43,000	287,639	45,821
親会社株主に帰属する 当期純利益	百万円	56,753	26,990	258,182	38,857
1株当たり当期純利益	円	188.70	89.65	901.99	150.93
総資産	百万円	1,587,834	1,635,019	1,834,120	1,730,654
純資産	百万円	377,633	432,133	567,128	574,537
自己資本比率	%	23.5	26.1	30.6	32.9
自己資本当期純利益率(ROE)	%	16.6	6.8	52.2	6.9

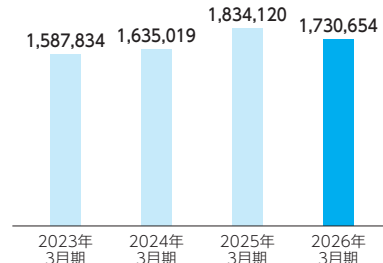
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (単位：百万円)



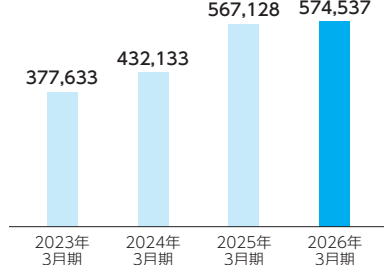
■ 1株当たり当期純利益 (単位：円)



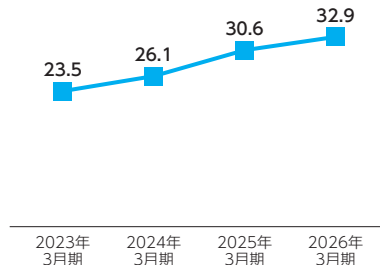
■ 総資産 (単位：百万円)



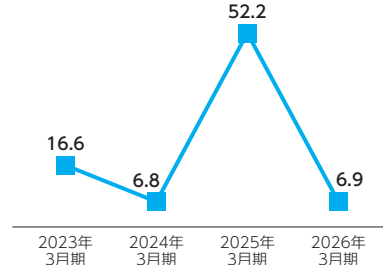
■ 純資産 (単位：百万円)



■ 自己資本比率 (単位：%)



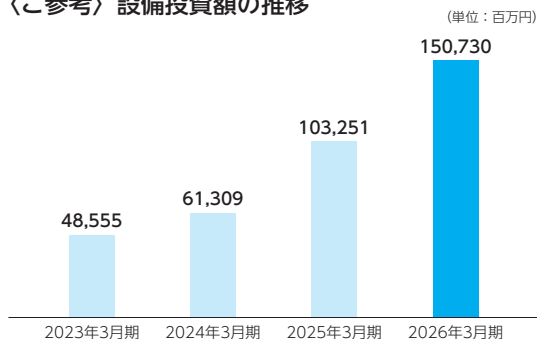
■ 自己資本当期純利益率 (ROE) (単位：%)



4 設備投資の状況

当連結会計年度の設備投資の総額は1,507億30百万円で、主要なものは次のとおりであります。

〈ご参考〉設備投資額の推移



1. 完成した主要設備

セグメント	会社名	主要な設備投資の内容
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	ホームドア整備
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	40000系車両新造
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	サステナ車両※導入

※ 他社から譲受したVVVFインバータ制御車両を西武鉄道株式会社独自の呼称として定義したものであります。

2. 継続中の主要設備の新設、拡充

セグメント	会社名	主要な設備投資の内容
不動産事業	(株)西武不動産	豊島駅前複合施設計画
ホテル・レジャー事業	MAUNA KEA RESORT LLC	マウナ ケア ビーチ ホテル改装
ホテル・レジャー事業	(株)西武不動産	軽井沢プリンスホテル コテージリニューアル
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	西武新宿線 有料着座サービス
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	ホームドア整備
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	西武新宿線 中井～野方駅間連続立体交差事業 (地下化)
都市交通・沿線事業	西武鉄道(株)	サステナ車両導入
その他事業	近江鉄道(株)	賃貸不動産開発 (滋賀県草津市)

3. 主要設備の売却

当社の連結子会社である西武鉄道株式会社が保有する練馬城址公園整備エリアの一部について、東京都市計画公園第5・5・10号練馬城址公園事業に協力するため、2025年11月に譲渡いたしました。

5 資金調達の状況

西武グループのサステナビリティアクション推進の一環として、サステナビリティ・リンク・ローンにより計49億円を調達しております。

また、総額900億円の震災対応型コミットメントラインを設定し、資金の流動性を確保しております。

6 重要な子会社の状況 (2026年3月31日現在)

会社名	資本金 (百万円)	当社の議決権比率 (%)	主要な事業内容
西武鉄道株式会社	21,665	100.0	都市交通・沿線事業（鉄道業、沿線生活サービス業、スポーツ業） 不動産事業（開発・賃貸業）
株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド	100	100.0	ホテル・レジャー事業（国内ホテル業、海外ホテル業、スポーツ業）
株式会社西武不動産	8,600	100.0	都市交通・沿線事業（沿線生活サービス業、スポーツ業） ホテル・レジャー事業（国内ホテル業、スポーツ業） 不動産事業（開発・賃貸業、投資運用業）
西武バス株式会社	100	100.0	都市交通・沿線事業（バス業）
株式会社西武ライオンズ	100	100.0	スポーツ事業
株式会社西武不動産投資顧問	100	100.0	不動産事業（マネジメント業）
伊豆箱根鉄道株式会社	640	74.0	伊豆箱根事業
近江鉄道株式会社	405	100.0	近江事業

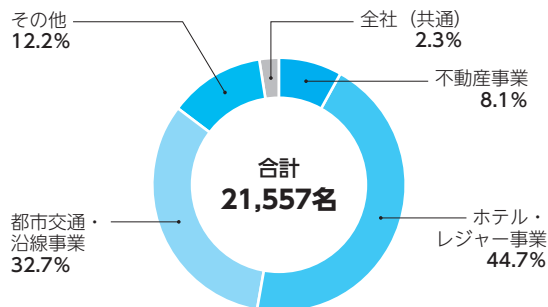
- (注) 1. 議決権比率は当社が直接保有しているもののほか、当社の子会社が保有している間接保有分も含めて表示しております。
2. 当社の連結対象は、上記に記載した8社を含め連結子会社は105社（前期比22社増）、持分法適用の関連会社は5社（前期比3社増）であります。その他持分法非適用非連結子会社は2社（前期比増減なし）であります。
3. 西武バス株式会社の不動産事業（開発・賃貸業）は、2025年4月1日付で株式会社西武不動産に移管いたしました。
4. 当事業年度の末日における特定完全子会社の状況は、次のとおりであります。

特定完全子会社の名称	株式会社西武不動産
特定完全子会社の住所	東京都豊島区南池袋1-16-15
当社及び当社の完全子会社における 特定完全子会社の株式の帳簿価額	192,757百万円
当社の総資産額	948,032百万円

7 従業員の状況(2026年3月31日現在)

セグメント	従業員数 (名)	
不動産事業	1,757	[457]
ホテル・レジャー事業	9,627	[3,136]
都市交通・沿線事業	7,045	[760]
その他	2,629	[283]
全社 (共通)	499	[4]
合計	21,557	[4,640]

■セグメント別従業員数の割合



- (注) 1. 従業員数は就業人員数であり、当社グループからグループ外への出向者を除き、グループ外から当社グループへの出向者を含めております。また、連結会計年度末日における退職者を含めております。
2. 注1の従業員数のうち、臨時従業員数については、[]内に当連結会計年度の平均人員を外数で記載しております。
3. 全社 (共通)として記載している従業員数は、当社及び株式会社西武プロセスイノベーション及び株式会社NWコーポレーションの従業員数であります。
4. 前連結会計年度に比べホテル・レジャー事業の従業員数が増加しておりますが、主に株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイドの新規事業所開業にともなう人員増加によるものであります。
5. 前連結会計年度に比べ全社 (共通)の従業員数が増加しておりますが、主に当社の業務集約にともなう新規部署の設立及び株式会社西武プロセスイノベーションの業務拡大にともなう人員増加によるものであります。

8 主要な借入先 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

借入先	借入金残高 (注)
株式会社日本政策投資銀行	135,282
株式会社みずほ銀行	114,078
株式会社三菱UFJ銀行	70,461
株式会社三井住友銀行	52,223
三井住友信託銀行株式会社	42,197

(注) 借入金残高にはシンジケートローン契約による借入金23億円が含まれております。

9 主要な組織再編行為等の状況

当社は、2025年4月1日を効力発生日として、当社連結子会社である西武鉄道株式会社の不動産事業の一部を、当社連結子会社である株式会社西武不動産に、株式会社西武不動産の不動産事業の一部を、当社連結子会社である株式会社西武不動産プロパティマネジメントに、それぞれ承継させる吸収分割をおこないました。

株式会社西武不動産は、2026年3月31日開催の取締役会において、株式会社イーグランド株券等に対する公開買い付けの開始について決議し、2026年4月1日より公開買い付けを開始いたしました。

2 会社の株式に関する事項 (2026年3月31日現在)

1 発行可能株式総数	1,300,000,000株
2 発行済株式の総数	305,775,520株 (うち自己株式184,871株)
3 株主数	45,278名
4 大株主 (上位10名)	

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

- (注) 1. 持株比率は、自己株式 (184,871株) を控除して算出しております。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株は含まれておりません。
2. 株式会社NWコーポレーションが所有している株式については、会社法施行規則第67条第1項の規定により議決権を有しておりません。

5 当事業年度中に職務執行の対価として当社役員（当社役員であった者を含む）に対し交付した株式の状況

役員区分	株式数	交付者数
取締役（社外取締役を除く）	21,100株	8名

6 その他重要事項

■自己株式の取得

当社は、2024年12月12日開催の取締役会において、会社法第165条第3項の規定により読み替えて適用される同法第156条の規定に基づき、自己株式の取得について決議し、以下のとおり取得いたしました。

取得対象株式の種類	当社普通株式
取得した株式の総数	17,687,400株
取得価額の総額	69,999百万円
取得期間	2024年12月13日から2025年12月12日まで

■自己株式の消却

当社は、2025年12月25日開催の取締役会において、会社法第178条の規定に基づき、自己株式の消却について決議し、以下のとおり消却いたしました。

消却した株式の種類	当社普通株式
消却した株式の総数	17,687,400株
消却した日	2026年1月22日

3 会社役員に関する事項

1 取締役及び監査役の氏名等(2026年3月31日現在)

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
取締役会長 兼 CEO 代表取締役	ご とう たか し 後 藤 高 志		西武鉄道株式会社取締役会長 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド取締役会長 株式会社西武不動産取締役会長
取締役社長 兼 COO 代表取締役	にし やま りゅういちろう 西 山 隆一郎	コンプライアンス部	
取締役	いし ほん まさ ゆき 石 原 雅 行	第二事業戦略部、 第三事業戦略部	
取締役	ふる た よし なり 古 田 善 也	IR部、経理部、財務部	
取締役	やま ぎさ きみ ゆき 山 崎 公 之	監査・内部統制部、 情報システム部	西武鉄道株式会社取締役 株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド取締役
取締役	お がわ しゅういちろう 小 川 周一郎		西武鉄道株式会社代表取締役社長
取締役	かね だ よし き 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
取締役	さい とう とも ひで 齊 藤 朝 秀		株式会社西武不動産代表取締役社長 株式会社西武不動産プロパティマネジメント代表取締役社長
取締役	ご とう けい じ 後 藤 啓 二		セントラル警備保障株式会社社外取締役（監査等委員） フクダ電子株式会社社外監査役 弁護士
取締役	つじ ひろ まさ みみ 辻 廣 雅 文		帝京大学経済学部教授 帝京大学短期大学現代ビジネス学科長
取締役	あり ま あつ み 有 馬 充 美		株式会社高島屋社外取締役 キヤノン株式会社社外取締役
取締役	こ ばやし よう こ 小 林 洋 子		
取締役	たか ほん まさ み 高 橋 雅 美		
取締役	いけ だ ゆう いち 池 田 唯 一		

地位	氏名	担当	重要な兼職の状況
監査役 (常勤)	ふく だ まさ あき 福 田 正 明		
監査役	なか がわ よし ひで 中 川 義 秀		株式会社西武不動産常勤監査役
監査役	やなぎ さわ ぎ いち 柳 澤 義 一		株式会社サンテック社外取締役 公認会計士、税理士
監査役	さか もと ち ひろ 阪 本 智 宏		弁護士

- (注) 1. 取締役後藤啓二氏は、2026年5月28日にセントラル警備保障株式会社社外取締役を退任予定であります。
2. 取締役後藤啓二、辻廣雅文、有馬充美、小林洋子、高橋雅美及び池田唯一の6氏は社外取締役であります。
3. 監査役柳澤義一及び阪本智宏の両氏は社外監査役であります。
4. 監査役柳澤義一氏は公認会計士及び税理士の資格を有しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものであります。
5. 当社は、取締役後藤啓二、辻廣雅文、有馬充美、小林洋子、高橋雅美及び池田唯一の6氏、監査役柳澤義一及び阪本智宏の両氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。
6. 2026年4月1日に取締役の地位及び担当が一部変更となり、次のとおりとなりました。

地位	氏名	担当
取締役会長	ご とう たか し 後 藤 高 志	
取締役社長兼 CEO 兼 COO代表取締役	にし やま りゅういちろう 西 山 隆 一郎	コンプライアンス部
取締役	いし はら まさ ゆき 石 原 雅 行	不動産事業統括、第二事業戦略部
取締役	ふる た よし なり 古 田 善 也	経理部、財務部

2 責任限定契約の内容の概要

当社は、各社外取締役と各社外監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任を会社法第425条第1項に定める最低責任限度額に限定する責任限定契約を締結しております。

3 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社、西武鉄道株式会社、株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド及び株式会社西武不動産の取締役、監査役、執行役員であり、被保険者は保険料を負担しておりません。補填の対象は、法律上の損害賠償金、争訟費用としております。なお、被保険者の職務の執行の適正性が損なわれないようにするための措置として、被保険者による犯罪行為等に起因する損害等については、補填の対象外としています。

4 取締役及び監査役の報酬等の額

1. 取締役及び監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の額 (百万円)					対象となる 役員の員数 (名)
		金銭報酬		株式報酬			
		基本報酬	短期業績連動報酬	年次インセンティブ	業績連動分	役位固定分	
取締役 (うち 社外取締役)	753 (103)	371 (103)	178 (-)	24 (-)	39 (-)	140 (-)	14 (6)
監査役 (うち 社外監査役)	53 (23)	53 (23)	- (-)	- (-)	- (-)	- (-)	4 (2)

- (注) 1. 2025年6月24日開催の第20回定時株主総会において「取締役の報酬額改定の件」及び「取締役に対する株式報酬制度改定の件」が決議され、単年度の「業績達成度」に応じて支給額が変動する「短期業績連動報酬」を導入しました。また、「年次インセンティブ」は「業績連動分」、「長期インセンティブ」は「役位固定分」に名称を変更しました。上記の「株式報酬(年次インセンティブ・業績連動分と役位固定分)」の額は、各取締役への付与ポイントに基づき当事業年度に計上した株式取得費用の引当金の額です。なお、「年次インセンティブ」としての給付は2025年7月に行ったものが最後であり、上記の額はその給付に関する引当金の額です。
2. 当事業年度における金銭報酬(短期業績連動報酬)に係る業績評価指標の実績は、「営業利益：45,522百万円」「不動産事業営業利益：12,395百万円」「ホテル・レジャー事業営業利益：22,658百万円」「都市交通・沿線事業営業利益：9,546百万円」「ROE：6.9%」となりました。また、株式報酬(年次インセンティブ分)に係る業績評価指標の実績は、前事業年度の実績値である「EBITDA(償却前営業利益)：347,125百万円」「ROE：52.2%」となっております。なお、株式報酬(業績連動分)に係る業績評価指標の実績は、連続する3事業年度の評価期間における業績達成度等に応じて決定するため、業績評価の確定は、評価期間終了後となります。

2. 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

当社の取締役の金銭報酬の限度額は、2025年6月24日開催の第20回定時株主総会において年額1,000百万円(うち社外取締役分年額180百万円。使用人兼務取締役の使用人分給与を除く。)と決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は、14名(うち社外取締役6名)です。

また、当社は金銭報酬とは別枠で、2019年6月21日開催の第14回定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く。)を対象に株式報酬制度「株式給付信託(BBT(=Board Benefit Trust))」を導入し、2025年6月24日開催の第20回定時株主総会において対象期間(3事業年度)ごとに当社取締役分として本信託が取得する当社株式等の上限は375,000株とすることを決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く。)の員数は、8名です。

監査役の基本報酬の限度額は、2014年6月25日開催の第9回定時株主総会において年額100百万円と決議しております。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は、4名です。

3. 取締役の個人別の報酬等の内容に関する決定方針

(1) 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針の決定方法及び決定方針の内容の概要

当社は取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針として「西武ホールディングス取締役報酬の方針」について、全ての委員を独立社外取締役とする報酬諮問委員会からの助言を得たうえで、2025年6月24日開催の取締役会において決定しており、その内容は下記のとおりです。

① 基本方針

- 当社グループの「グループビジョン」及び「西武グループ企業倫理規範」を実践する優秀な人財である取締役に相応しい報酬とする。
- 短期的な業績達成への動機付けとなり、また、中長期的な業績向上と企業価値向上、株主価値向上への貢献意欲や士気を高める報酬体系とする。
- 報酬等の水準は、事業や人財獲得において競合する他社の水準等を勘案し、当社グループの経営環境や業績の状況を反映したものとす。
- ステークホルダーに対して、客観性、公正性のある報酬体系とする。
- 報酬の決定に当たっては、そ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報酬諮問委員会から助言を得るものとする。

② 報酬体系

- 取締役（社外取締役を除く。）の報酬体系は、金銭報酬及び株式報酬で構成し、金銭報酬は役位等によって決定する基本報酬と毎期の業績に応じて変動する短期業績連動報酬により構成する。株式報酬は業績達成度等に応じた業績連動分と、役位に応じた役位固定分により構成する。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する。
- 社外取締役の報酬は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成する。
- 基本報酬は、月例の固定報酬とし、その金額は、短期業績連動報酬と合わせて株主総会で決議された金銭報酬額の範囲内で取締役の職務と責任に応じて決定する。
- 短期業績連動報酬は、毎年一定の時期に支給する変動報酬とし、その金額は、基本報酬と合わせて株主総会で決議された金銭報酬額の範囲内で会社業績並びに取締役個人の職務、責任及び業績達成度に応じて決定する。
- 株式報酬は、信託を通じて取得した当社株式等を、付与されたポイントに基づき支給する。
 - ア 業績連動分は、株主総会で決議された範囲内で、役員株式給付規程【業績連動分】に従い、職務執行期間ごとに、会社業績及び取締役の職務と責任に応じて3事業年度の評価期間終了時までポイントを付与し、退任時に、信託から当社株式等を支給するものとする。
 - イ 役位固定分は、株主総会で決議された範囲内で、役員株式給付規程【役位固定分】に従い、職務執行期間ごとに、取締役の役位に応じて、ポイントを付与し、退任時に、信託から当社株式等を支給するものとする。
- 報酬の構成比率は、短期業績連動報酬基準額（別表1）・業績連動分役位ポイント（別表4）・役位固定分ポイント（別表7）を基に計算した場合に、いずれの役位においてもおおむね、基本報酬：短期業績連動報酬：業績連動分：役位固定分＝45：30：10：15とする。

報酬の構成	報酬の項目	位置付け	報酬の内容・支給時期	対象者
金銭報酬	基本報酬	固定報酬	取締役の職務と責任に応じて決定した額に基づき、毎月現金を支給	取締役
	短期業績連動報酬	短期業績連動報酬 (STI)	会社業績並びに取締役個人の職務、責任及び業績達成度に応じて、毎年一定の時期に現金を支給	取締役 (社外取締役を除く)
株式報酬	業績連動分	中長期業績連動報酬 (LTI)	職務執行期間ごとに会社業績及び取締役の職務と責任に応じて3事業年度の評価期間終了時まで付与されたポイントに基づき、退任時に当社株式等を給付	取締役 (社外取締役を除く)
	役位別固定分		職務執行期間ごとに取締役の役位に応じて付与されたポイントに基づき、退任時に当社株式等を給付	取締役 (社外取締役を除く)

③ 基本報酬の額の決定方法

各取締役の基本報酬の額は、報酬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報酬諮問委員会からの助言を得たうえで、短期業績連動報酬と合わせて株主総会で決議された金銭報酬額の範囲内で、取締役の職務と責任に応じて、取締役会が決定し、毎月現金を支給するものとする。

④ 短期業績連動報酬の支給額等の決定方法及び算定方法

短期業績連動報酬は、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報酬諮問委員会からの助言を得たうえで、取締役会が、取締役の意欲や士気を高めるものとなるよう、基本報酬と合わせて株主総会で決議された金銭報酬額の範囲内で、基本報酬及び株式報酬とのバランス、会社業績並びに取締役個人の職務、責任及び業績達成度に応じて支給額を決定する短期業績連動報酬規程を定め、その規程に従い支給する。

■ 短期業績連動報酬の対象者及び給付内容

ア 対象者

取締役（社外取締役を除く。以下本「短期業績連動報酬の対象者及び支給内容」において同じ。）は、取締役に就任した日に、短期業績連動報酬を受ける受給予定者になる。ただし、一定の非違行為、その他短期業績連動報酬規程に定められた要件に該当する場合、一部又は全部の支給を行わないことがある。

イ 支給される報酬等の内容

毎年一定の時期に現金を支給する。なお、中核3社（西武鉄道株式会社、株式会社西武・プリンスホテルズワールドワイド、株式会社西武不動産をいう。以下同じ）の代表取締役社長を兼務する取締役には各社から支給する。

■ 短期業績連動報酬の算定方法

ア 支給の時期

2025年6月24日開催の第20回定時株主総会の決議で承認される範囲において、毎年の定時株主総会日（以下本「短期業績連動報酬の算定方法」において「基準日」という。）現在における受給予定者に対して、前年の定時株主総会日から当年の定時株主総会日までの期間における職務執行の対価として同日に支給額を確定する。ただし、前年の定時株主総会日から基準日に開催された定時株主総会最終時まで取締役として在任していた者限り、支給する。

イ 支給する金額

次の算式により算出される金額を支給する。ただし、前年の定時株主総会日から当年の定時株主総会日までの期間で役位の変更等があった場合、役位の変更等の時期や理由に応じて算式を定めた短期業績連動報酬規程に基づいて算出される金額を支給する。

(算式)

基準日における役位に応じた短期業績連動報酬基準額 (別表1)

×基準日の前事業年度 (以下「評価対象期間」という。)における業績に応じた短期業績連動報酬総合評価 (別表2)

別表1 短期業績連動報酬基準額

役位	基準額	上限額
代表取締役会長兼執行役員兼CEO	65,260,000円	97,890,000円
代表取締役社長兼執行役員兼COO	41,250,000円	61,875,000円
取締役副社長又は取締役副社長執行役員	37,770,000円	56,655,000円
専務取締役又は取締役専務執行役員	30,920,000円	46,380,000円
常務取締役又は取締役常務執行役員	26,930,000円	40,395,000円
取締役又は取締役上席執行役員	23,420,000円	35,130,000円
取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】	34,580,000円	51,870,000円
取締役【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】	34,580,000円	51,870,000円
取締役【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】	34,580,000円	51,870,000円

別表2 短期業績連動報酬総合評価

総合評価	変動幅
下に定める算式による評価	0%～150%

(算式)

総合評価＝各指標の評価割合 (別表3) ×各指標の評価係数 (0%～150%) の合算

※各指標の評価係数が100%となる値は予算値とし、評価係数が150%となる上限値及び評価係数が50%となり、かつ、それを下回った場合には評価係数が0%となる閾値は取締役会が決定する。

※上限値は予算値に1.1を乗じた数値とすることを基本とし、閾値は予算値に0.9を乗じた数値とすることを基本とする。

別表3 取締役ごとの各指標の評価割合

代表取締役会長 会長執行役員兼CEO、 代表取締役社長 社長執行役員兼COO	取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】、 取締役【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】、 取締役【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】	その他の取締役
営業利益:50%	営業利益:20%	営業利益:40%
ROE:50%	ROE:20%	ROE:40%
	セグメント別営業利益:40%	代表取締役 による個人評価:20%
	代表取締役による個人評価:20%	

※各指標の定義は以下のとおりとする。

・営業利益は連結損益計算書において表示される額を使用する。

・ROE（自己資本利益率）＝親会社株主に帰属する当期純利益

$$\div \{ (\text{期首自己資本} + \text{期末自己資本}) \div 2 \} \times 100$$
 ただし、自己資本＝純資産合計－新株予約権－非支配株主持分とする。数値はすべて連結財務諸表の記載に基づく。

・セグメント別営業利益は決算短信において表示される額を使用する。

なお、取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】には都市交通・沿線事業、取締役【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】にはホテル・レジャー事業、取締役【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】には不動産事業の営業利益をそれぞれ指標とする。

ウ 当該指標を選定する理由

営業利益は、長期戦略2035において2035年度には営業利益1,000億円以上を目指しており、当社グループの収益性を適切に評価する指標として重要であることから選定する。ROEは株主価値向上に向け最も重視される指標の1つであり、効率性を適切に評価する指標として重要であることから選定する。

中核3社の代表取締役社長を兼務する取締役に對しては、より明確な業績責任を担保し、業績向上へのインセンティブを高めることを企図し、グループ全体の業績指標に加えて、自らの担当セグメントにおける営業利益も評価指標として選定する。代表取締役による個人評価は、中核3社各社の業績や戦略上重視するKPI、定量的指標では測りづらいリーダーシップや組織運営、中長期的な課題への対応などを評価対象として、財務指標ではカバーしきれない要素や定性的側面もバランスよく反映するため選定する。

また評価割合については、それぞれの指標の特性と当社の経営に与えるインパクト、各取締役に求める役割を踏まえ、制度としての実効性をより高めるよう設計している。

⑤ 株式報酬（業績連動分と役位固定分）の決定方法及び算定方法

株式報酬は、独立社外取締役が議長を務め、すべての委員を独立社外取締役とする報酬諮問委員会からの助言を得たうえで、取締役会が、取締役の意欲や士気を高めるものとなるよう、株主総会で決議された範囲内で、基本報酬及び短期業績連動報酬とのバランス、会社業績及び取締役の職務と責任に応じて付与ポイント数を決定する役員株式給付規程を定め、その規程に従い給付する。

(1) 株式報酬（業績連動分と役位固定分）の対象者及び給付内容

ア 対象者

取締役（社外取締役を除く。以下本「株式報酬（業績連動分と役位固定分）の対象者及び給付内容」において同じ。）は、取締役に就任した日に、株式給付を受ける受給予定者になる。ただし、一定の非違行為、その他役員株式給付規程に定められた要件に該当する場合、一部又は全部の給付を行わないことがある。

イ 株式報酬として給付される報酬等の内容

「1ポイント＝1株」としてポイントを付与し、ポイント数に応じた当社普通株式（以下「当社株式」という。）及び金銭を給付する。

(2) 株式報酬（業績連動分）の算定方法

ア ポイント付与の時期

2025年6月24日開催の第20回定時株主総会の決議で承認される範囲において、毎年定時株主総会日（以下本「株式報酬（業績連動分）の算定方法」において「ポイント付与日」という。）現在における受給予定者に対して、当年の定時株主総会日から翌年の定時株主総会日までの期間における職務執行の対価としてポイント付与日における役位に応じた業績連動分役員ポイント（別表4）の80%を相対TSR基礎ポイント、20%をESG指標・非財務KPI基礎ポイントとして同日に付与する。各基礎ポイントは、「ポイント調整」のとおり算出される各ポイントと各基礎ポイントとの差異を算出し、ポイント付与日から3年後の定時株主総会開催日までに調整する。ただし、ポイント付与日から1年未満で受給予定者が役員を退任した場合には、各基礎ポイントを没収する。

イ ポイント調整

「ア ポイント付与の時期」により付与された各基礎ポイントは、次のとおり算出される各ポイントと各基礎ポイントとの差異を算出し調整する。ただし、職務執行期間の途中で役位の変更等があった場合、役位の変更等の時期や理由に応じて算式を定めた役員株式給付規程【業績連動分】に基づいて算出されるポイントにより調整をおこなう。

a 相対TSRポイント

ポイント付与日から3年後の定時株主総会開催日（以下「TSRポイント調整日」という。）に、次の算式により算出される相対TSRポイントと基礎ポイントとの差異を算出し調整する。なお、次の算式におけるTSR評価期間は、ポイント付与日の属する年の4月からTSRポイント調整日の直前の3月までの期間とする。

（算式）相対TSRポイント＝業績連動分役員ポイント（別表4）×TSR評価期間における相対TSR評価係数（別表5）

ただし、ポイント付与日から1年以上3年未満で受給予定者が役員を退任した場合には、退任日に相対TSRポイントを算出し調整するものとし、当該退任日におけるTSR評価の評価期間は、ポイント付与日の属する年の4月から当該退任日の直前の3月までの期間とする。

- b E S G指標・非財務K P Iポイント
 ポイント付与日から1年後の定時株主総会開催日（以下「E S Gポイント調整日」という。）に、次の算式により算出されるE S G指標・非財務K P Iポイントと基礎ポイントとの差異を算出し調整する。なお、次の算式におけるE S G指標・非財務K P I評価係数（別表6）は、E S Gポイント調整日の直前の3月末までの事業年度とその前事業年度の2事業年度の数値の比較において判定する。
 （算式）E S G指標・非財務K P Iポイント＝業績連動分役位ポイント（別表4）×E S G指標・非財務K P I評価係数（別表6）

別表4 業績連動分役位ポイント

役位	ポイント
代表取締役会長兼執行役員兼CEO	7,200
代表取締役社長兼執行役員兼COO	6,300
取締役副社長又は取締役副社長執行役員	5,400
専務取締役又は取締役専務執行役員	4,500
常務取締役又は取締役常務執行役員	3,600
取締役又は取締役上席執行役員	2,420
取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】	4,500
取締役【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】	4,500
取締役【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】	4,500

※上記役位ポイントは、当社の業績連動分制度において、各事業年度における役位別の上限となる株式数（ポイント数）であり、上記上限となる株式数（ポイント数）には、退任時に換価して金銭で給付する株式数（ポイント数）を含む。

別表5 相対TSR評価係数

TSR評価	係数
以下のAとBの評価係数の合計	0%～80%

比較対象企業 と比較方法	A：不動産								B：鉄道							
	当社、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、ヒューリックの8社内での当社の順位	関東私鉄8社(当社、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)内での当社の順位														
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%

(注) 1. T S Rは以下の算式により算定する。

(T S R評価期間の最後の月の株価終値平均 + T S R評価期間における配当金総額) ÷ T S R評価期間開始前月の株価終値平均

2. T S R比較対象企業について、合併や上場廃止等の理由によりT S Rの算定が困難となる場合は、当該企業を除いたうえで算定する。この場合における評価係数は、順位が1位のときはAにおいては50%・Bにおいては30%、最下位のときは0%とし、これら以外の順位のとときの権利確定割合は、当社を含む比較対象企業数に応じ等分に減じることとする。
3. T S R比較対象企業が発行する株式について、株式分割、株式無償割当て又は株式併合等が行われた場合には、その比率等に応じて、合理的な調整をおこなうものとする。

別表6 ESG指標・非財務KPI評価係数

ESG指標・非財務KPI評価	係数
以下の役位に応じて定める評価	0%、10%、20%

役位	A	B
代表取締役会長兼執行役員兼CEO	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
代表取締役社長兼執行役員兼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
取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】		
取締役【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】		
取締役【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	

- (注) 1. A・Bいずれも未達成の場合は0%、A又はBを達成した場合は10%、A・B両方を達成した場合は20%とする。
2. グループエンゲージメントスコア及び各社エンゲージメントスコアが前事業年度の数値と同じ場合は、スコア向上と判定しない。

ウ 当該指標を選定する理由

T S R は中長期的な当社の株式価値との連動性をより高め、株主との一層の価値共有を推進することを目的に選定する。E S G指標・非財務K P Iについては、CO₂排出量とエンゲージメントスコアを基本とし、中核3社の代表取締役社長を兼務する取締役については各社の数値とする。CO₂排出量は脱炭素社会実現に貢献するべく重視している指標であり、当社においては短期的には毎年度前年度比5%削減を目標とし取り組んでいることから選定する。エンゲージメントスコアは働きがいのある組織づくりを進めていくべく重視している指標であり、前年度比向上を目標としていることから選定する。なお、取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】及び取締役【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】についてはCO₂排出量に代わり、それぞれの事業に応じた非財務K P Iを選定する。具体的には、取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】については事業運営の基盤となる安全・安心なサービス提供が確保されていることを判定できる責任事故・インシデント0件を選定する。取締役【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】については収益向上の基盤となるホテル利用者の満足度を測る滞在全般スコアを選定する。

エ 給付する株式数及び金銭額

給付を受ける権利を取得した受給予定者への給付は、次のとおりおこなう。

- a 任期満了により役員を退任する場合又は当社グループ役員人事により任期の途中で役員を退任する場合
次の i に定める当社株式及び ii に定める金銭を給付する。
- i 当社株式
次の算式により「1ポイント=1株」として算出される株式数
(算式)
$$\text{株式数} = \text{保有ポイント数} \times 60\% \text{ (単元株未満の端数は切り捨てる。)}$$
- ii 金銭
次の算式により算出される金銭額
(算式)
$$\text{金銭額} = (\text{保有ポイント数} - \text{前 i に基づき算出された株式数}) \times \text{退任日時点における当社株式の時価}$$
- b その他の事由により役員を退任する場合 (死亡により退任する場合を除く。)
「1ポイント=1株」として算出される株式数の当社株式を給付する。
- c 死亡により退任した場合
遺族給付として、次の算式により算出される金銭を遺族に給付する。
(算式)
$$\text{金銭額} = \text{保有ポイント数} \times \text{死亡日時点における当社株式の時価}$$

(3) 株式報酬（役位固定分）の算定方法

ア ポイント付与の時期

2025年6月24日開催の第20回定時株主総会の決議で承認される範囲において、毎年
の定時株主総会日（次に述べる退任日とあわせて、本「株式報酬（役位固定分）の算定方法」
において「ポイント付与日」という。）現在における受給予定者に対して、職務執行
期間における職務執行の対価として同日にポイントを付与する。

上記のほか、取締役が定時株主総会日以外の日に退任（死亡による退任を含む。以下、別
段の定めのない限り同じとする。）するときは、当該退任日にポイントを付与する。

イ 付与するポイント数

職務執行期間の開始する日における役位に応じて、別表7に定めるポイントとする。

ただし、職務執行期間の途中で取締役の就任・退任、役位の変更等があった場合、就任・
退任や役位の変更等の時期や理由に応じて算式を定めた役員株式給付規程【役位固定分】
に基づいて算出されるポイントを付与する。

別表7 役位固定分ポイント

役位	ポイント
代表取締役会長兼執行役員兼CEO	12,500
代表取締役社長兼執行役員兼COO	10,000
取締役副社長又は取締役副社長執行役員	7,500
専務取締役又は取締役専務執行役員	6,000
常務取締役又は取締役常務執行役員	4,800
取締役又は取締役上席執行役員	3,600
取締役【西武鉄道株式会社代表取締役社長兼務】	6,000
取締役【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】	6,000
取締役【株式会社西武不動産代表取締役社長兼務】	6,000

※上記役位固定分ポイントは、当社の役位固定分制度において、各事業年度における役位別
の上限となる株式数（ポイント数）であり、上記上限となる株式数（ポイント数）には、退任時
に換価して金銭で給付する株式数（ポイント数）を含む。

ウ 給付する株式数及び金銭額

給付を受ける権利を取得した受給予定者への給付は、次のとおりおこなう。

a 任期満了により役員を退任する場合又は当社グループ役員人事により任期の途中で役員
を退任する場合

次の i に定める当社株式及び ii に定める金銭を給付する。

i 当社株式

次の算式により「1ポイント＝1株」として算出される株式数

(算式)

株式数＝保有ポイント数×60%（単元株未満の端数は切り捨てる。）

ii 金銭

次の算式により算出される金銭額

(算式)

金銭額 = (保有ポイント数 - 前 i に基づき算出された株式数)

× 退任日時点における当社株式の時価

b その他の事由により役員を退任する場合 (死亡により退任する場合を除く。)

「1ポイント = 1株」として算出される株式数の当社株式を給付する。

c 死亡により退任した場合

遺族給付として、次の算式により算出される金銭を遺族に給付する。

(算式)

金銭額 = 保有ポイント数 × 死亡日時点における当社株式の時価

■ 2026年4月1日付で「西武ホールディングス取締役報酬の方針」の一部が改正され、「別表1」「別表3」「別表4」「別表6」「別表7」に記載の、「代表取締役会長会長執行役員兼CEO」は「取締役会長会長執行役員」に、「代表取締役社長社長執行役員兼COO」は「代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼COO」に変更いたしました。また、「別表1」に記載の「基準額」「上限額」は「取締役会長会長執行役員」はそれぞれ「41,250,000円」「61,875,000円」、「代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼COO」はそれぞれ「65,260,000円」「97,890,000円」とし、「別表4」に記載の「業績連動分役位ポイント」は「取締役会長会長執行役員」は「6,300ポイント」、「代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼COO」は「7,200ポイント」とし、「別表7」に記載の「役位固定分ポイント」は「取締役会長会長執行役員」は「10,000ポイント」、「代表取締役社長社長執行役員兼CEO兼COO」は「12,500ポイント」としました。

(2) 当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、その決定の客観性を確保するために、報酬諮問委員会の助言を得ております。全ての委員を独立社外取締役とする報酬諮問委員会では、原案について決定方針との整合性や外部調査機関のデータに基づき、業界・規模等の水準と比較・検討をするなど多角的な検討をおこなっているため、取締役会は取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると判断しております。

5 社外役員に関する事項

1. 社外役員の重要な兼職先と当社との関係

社外役員の重要な兼職先は「① 取締役及び監査役の氏名等」に記載のとおりであり、各兼職先と当社との間には特別な関係はありません。

2. 社外役員の当事業年度における主な活動状況

取締役後藤啓二、辻廣雅文、有馬充美、小林洋子、高橋雅美及び池田唯一の6氏は、取締役会のほか、指名諮問委員会、報酬諮問委員会及びコーポレート・ガバナンス会議等の重要な会議に出席し、それぞれの高い専門性に基づき、積極的に発言をおこなうことで、経営監督機能を高める役割を果たしております。

地位	氏名	取締役会出席状況		活動状況等
		監査役会出席状況		
取締役	後藤 啓 二	20/22回 (出席率90.9%)	—	弁護士として、企業法務に関する高い専門性と、豊富な経験、高い見識を有しております。昨今の急激な外部環境・経営環境の変化に適応していくなかで、同氏からは各施策の適法性やレピュテーションへの影響、リスクマネジメントやサステナビリティアクションの推進においても助言を得ております。また、当社の指名諮問委員会の議長として、取締役候補者選定プロセスの透明化にも取り組みました。
取締役	辻 廣 雅 文	22/22回 (出席率100%)	—	長きにわたり経済誌の編集長を務め、現在は帝京大学経済学部教授として、日本経済及び企業経営に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有しております。昨今の事業環境の変化への適応が求められるなかで、経済動向を踏まえた経営判断や方向性の示唆など、専門家としての発言やDX戦略やマーケティングに係る助言は、当社の取締役会の活性化及びグループの持続的成長に貢献しております。また、当社の報酬諮問委員会の議長として、取締役の企業価値向上に対するインセンティブを高める役員報酬制度の構築において、中心的な役割を果たしました。
取締役	有 馬 充 美	21/22回 (出席率95.5%)	—	メガバンクで執行役員を務めるなど、これまでの経歴から豊富でグローバルな知見・経験を有しております。昨今の事業環境の変化に適応していくなかで、経営戦略・計画の立案や施策の実行に関することに加え、人材育成、ダイバーシティ、サステナビリティのほか、当社のIR活動においても一般株主・投資家の視点を踏まえた助言を得ております。また、当社のコーポレート・ガバナンス会議の議長として、コーポレート・ガバナンスの一層の推進に貢献してまいりました。
取締役	小 林 洋 子	22/22回 (出席率100%)	—	NTTグループの会社の経営トップや役員を歴任し、新規事業への進出、ICT戦略に関する豊富な知見・経験を有しております。その知見や経験に基づき、経営戦略・計画の立案やICT戦略、DX戦略に係る助言を得ております。

地位	氏名	取締役会出席状況		活動状況等
		監査役会出席状況		
取締役	高橋 雅美	22/22回 (出席率100%)	—	日米の広告会社、日本コカ・コーラ、ウォルト・ディズニー・ジャパン等で新規ビジネスやブランドビジネスの再構築をおこない、ワーナーブラザーズジャパン社長兼日本代表として同社の日本におけるすべてのビジネスを統括するなど、企業経営者としての知見・経験も有しております。その知見や経験に基づき、経営戦略・計画の立案、マーケティング戦略等に係る助言を得ております。
取締役	池田 唯一	22/22回 (出席率100%)	—	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するなど、これまでの経歴から、豊富な経験と知見を有しております。わが国の金融経済の中枢で培われた金融・資本市場に関する知見や経験に基づく意見は当社のコーポレート・ガバナンスの実効性と資本市場における当社の優位性を高めることに貢献しております。
監査役	柳澤 義一	21/22回 (出席率95.5%)	16/16回 (出席率100%)	公認会計士及び税理士として財務及び会計に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有しております。それらを活かして公正・中立な立場から当社の監査をおこなうとともに、同氏の知識や経験等に基づく大所高所からの意見を有しております。
監査役	阪本 智宏	22/22回 (出席率100%)	16/16回 (出席率100%)	弁護士として企業法務に関する高い専門性と豊富な経験、高い見識を有しております。それらを活かして公正・中立な立場から当社の監査をおこなうとともに、同氏の知識や経験等に基づく大所高所からの意見を有しております。

〈ご参考〉社外役員の独立性判断基準

当社における社外役員の独立性判断基準は、第21回定時株主総会招集ご通知29ページをご参照ください。

連結計算書類

連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

区分	金額	区分	金額
(資産の部)		(負債の部)	
I 流動資産	153,735	I 流動負債	363,137
1 現金及び預金	66,172	1 支払手形及び買掛金	18,245
2 受取手形、売掛金及び契約資産	32,007	2 短期借入金	106,567
3 有価証券	80	3 1年内償還予定の社債	10,000
4 販売用不動産	14,736	4 リース債務	1,275
5 商品及び製品	1,302	5 未払法人税等	7,444
6 未成工事支出金	322	6 前受金	100,213
7 原材料及び貯蔵品	4,812	7 賞与引当金	6,522
8 その他	34,509	8 その他の引当金	3,060
貸倒引当金	△208	9 資産除去債務	35
II 固定資産	1,576,919	10 その他	109,773
1 有形固定資産	1,328,657	II 固定負債	792,979
(1) 建物及び構築物	468,858	1 社債	40,000
(2) 機械装置及び運搬具	76,116	2 長期借入金	481,221
(3) 土地	607,891	3 鉄道・運輸機構長期未払金	2,979
(4) リース資産	18,096	4 リース債務	12,682
(5) 建設仮勘定	133,216	5 繰延税金負債	191,507
(6) その他	24,478	6 再評価に係る繰延税金負債	7,984
2 無形固定資産	45,611	7 役員退職慰労引当金	366
(1) リース資産	29	8 役員株式給付引当金	862
(2) その他	45,581	9 その他の引当金	2,373
3 投資その他の資産	202,650	10 退職給付に係る負債	14,151
(1) 投資有価証券	122,442	11 資産除去債務	889
(2) 長期貸付金	291	12 その他	37,961
(3) 退職給付に係る資産	56,954	負債合計	1,156,117
(4) 繰延税金資産	4,248	(純資産の部)	
(5) その他	19,090	I 株主資本	449,925
貸倒引当金	△376	1 資本金	50,000
資産合計	1,730,654	2 資本剰余金	28,253
		3 利益剰余金	535,886
		4 自己株式	△164,214
		II その他の包括利益累計額	118,834
		1 その他有価証券評価差額金	46,233
		2 土地再評価差額金	11,304
		3 為替換算調整勘定	27,279
		4 退職給付に係る調整累計額	34,017
		III 新株予約権	173
		IV 非支配株主持分	5,603
		純資産合計	574,537
		負債純資産合計	1,730,654

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

区分	金額	
I 営業収益		513,286
II 営業費		
1 運輸業等営業費及び売上原価	418,543	
2 販売費及び一般管理費	49,219	467,763
営業利益		45,522
III 営業外収益		
1 受取利息	557	
2 受取配当金	1,656	
3 バス路線運行維持費補助金	1,069	
4 為替差益	3,508	
5 その他	1,715	8,507
IV 営業外費用		
1 支払利息	6,873	
2 持分法による投資損失	6	
3 その他	1,328	8,208
経常利益		45,821
V 特別利益		
1 固定資産売却益	5,566	
2 工事負担金等受入額	58,369	
3 補助金収入	580	
4 投資有価証券売却益	893	
5 その他	2,696	68,105
VI 特別損失		
1 減損損失	5,392	
2 固定資産売却損	35	
3 固定資産除却損	2,364	
4 工事負担金等圧縮額	58,365	
5 固定資産圧縮損	568	
6 その他	1,822	68,548
税金等調整前当期純利益		45,378
法人税、住民税及び事業税	12,026	
法人税等調整額	△5,777	6,248
当期純利益		39,129
非支配株主に帰属する当期純利益		272
親会社株主に帰属する当期純利益		38,857

Seibu Group

でかける人を、ほほえむ人へ。

