

平成17年3月25日

各 位

会社名 西武鉄道株式会社  
代表者名 取締役副社長 石橋正男  
問合せ先 広報部長 飯田則昭  
(TEL 04-2926-2045)

### 西武グループ経営改革委員会の最終答申を受けて

本日、西武グループ経営改革委員会から最終答申（別紙）をいただきました。委員各位ならびに委員会スタッフのご努力に対し、深く感謝申し上げます。

当社では、この答申を受けて本日取締役会を開催し、当社を中心としたグループ一体再生の方針をあらためて確認するとともに、答申の内容を踏まえ、今後は会社として主体的、前向きに改革に取り組んでいく方針を確認いたしました。

現在、当社は社会から様々なご批判をいただいているところですが、新生西武鉄道を目指して経営改革を早急に進めることにより、一日も早く社会から信頼される企業になれるよう全力で努力してまいりますので、関係各位のご指導・ご鞭撻をよろしくお願い申し上げます。

なお、当社といたしましては、改革を実現していく過程におきましても、鉄道の安全輸送ならびにお客さまの利便性向上を最優先の使命ととらえ、旅客サービスにいささかも滞りがないよう全力をあげて取り組んでまいります。

以 上

( 別 紙 )

2005年3月25日

社会に信頼される企業グループを目指して

**西武グループ経営改革に向けた答申**

西武グループ経営改革委員会  
委員長 諸井 虔  
委員 山本 茂  
委員 高橋 敬  
委員 松嶋 朋  
委員 岩本 英 機  
繁

# 目次

---

---

はじめに .....	3
1.コンプライアンス・コーポレートガバナンスに関する答申 .....	4
2.グループ再編への取り組みに関する答申 .....	15
3.スケジュール .....	24

# はじめに

---

当委員会は、2004年11月22日、株式会社コクドの委嘱によって、西武グループのコンプライアンス体制の確立、コーポレートガバナンス体制の検討、グループ再編プランの策定等に関する助言並びに勧告等を行うことを目的に発足しました。

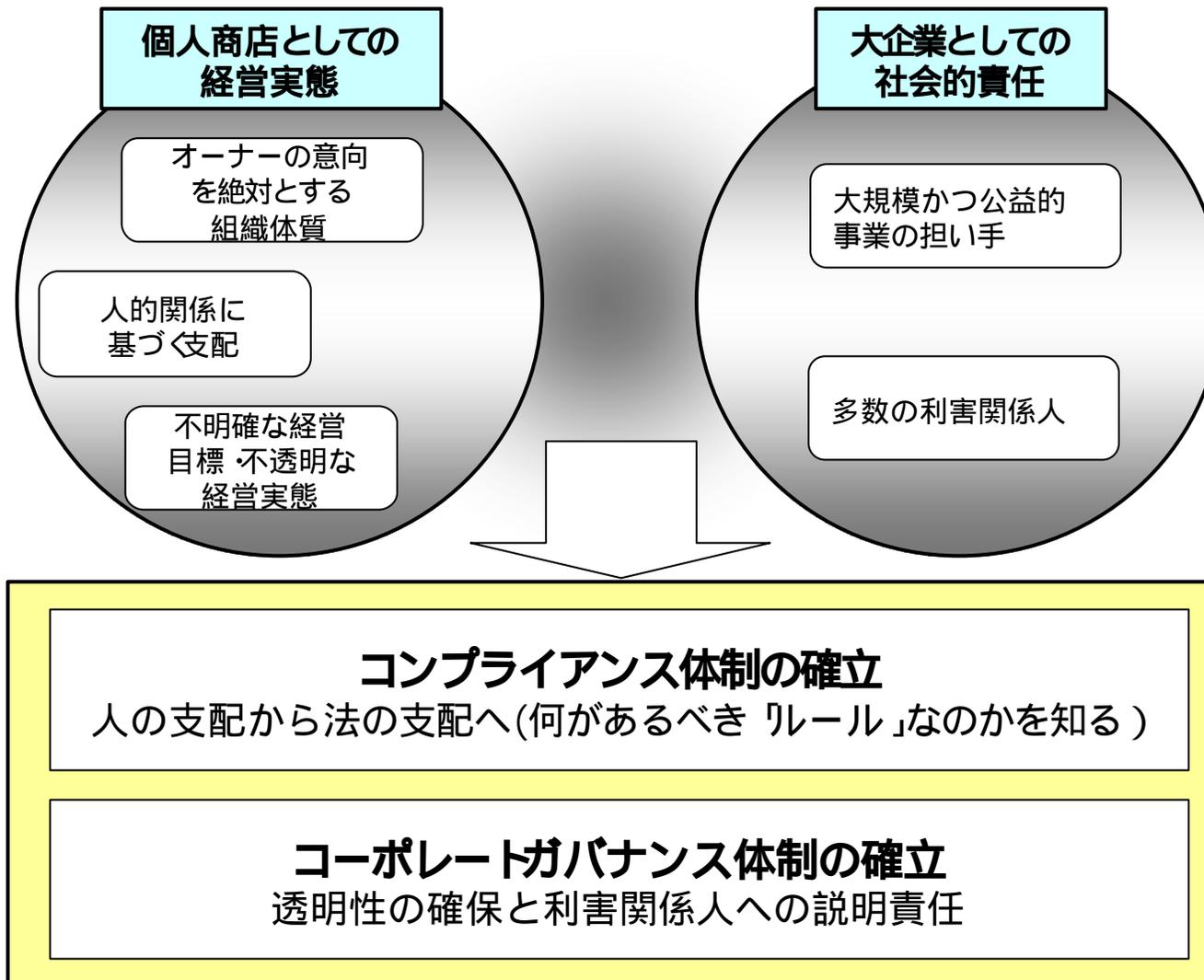
本年1月28日には、中間報告を行いました。今般、その後の活動において、検討を行った項目を付加して、中間報告と一体として最終的な答申を行います。

今後、この答申を西武グループが検討のうえ、取り組むことにより、透明性を確保し、社会から信認を得られるよう、心より期待するものです。

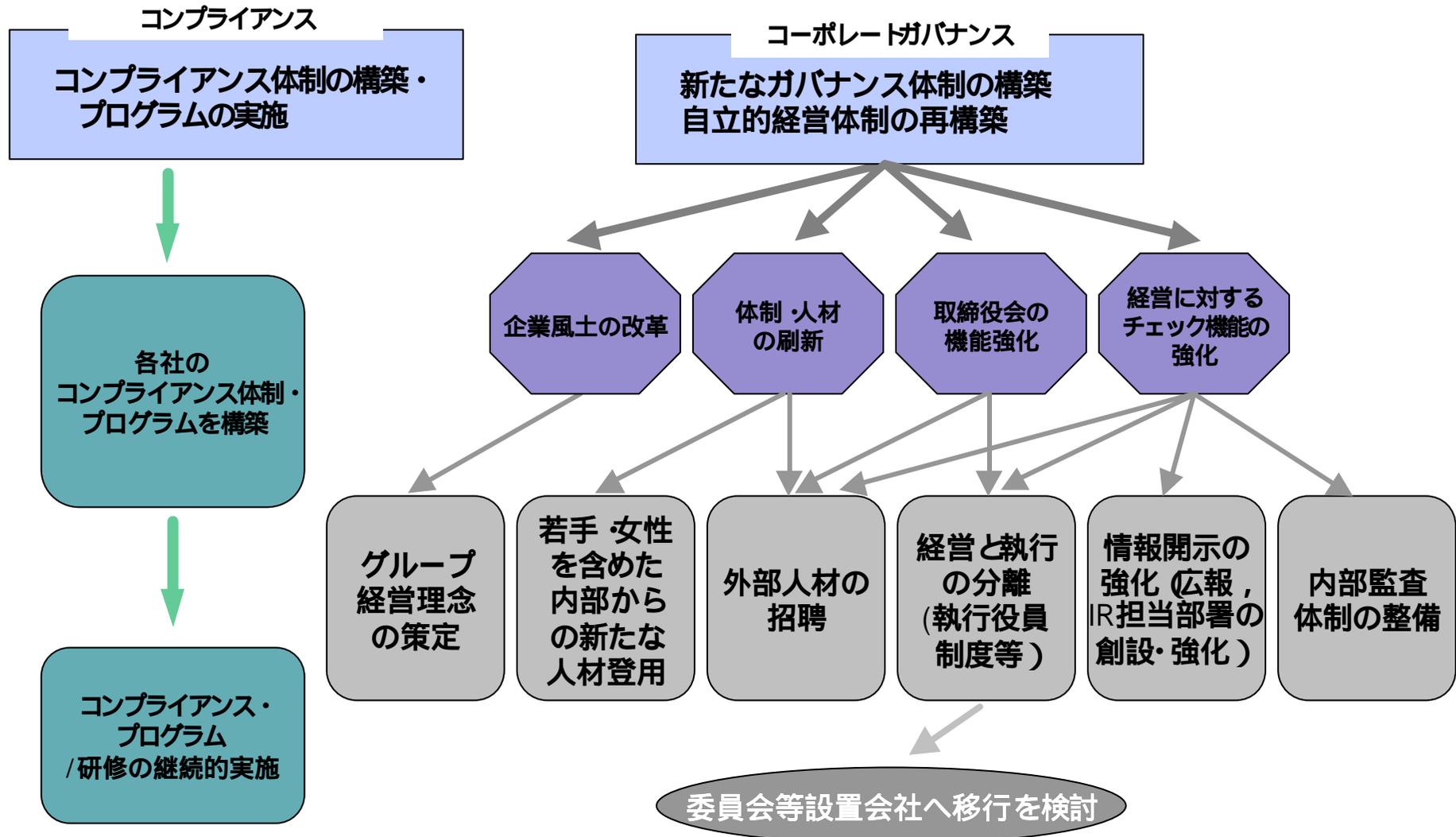
# 1. コンプライアンス・コーポレートガバナンス に関する答申

---

# コンプライアンス・コーポレートガバナンスの観点から見た経営改革の必要性



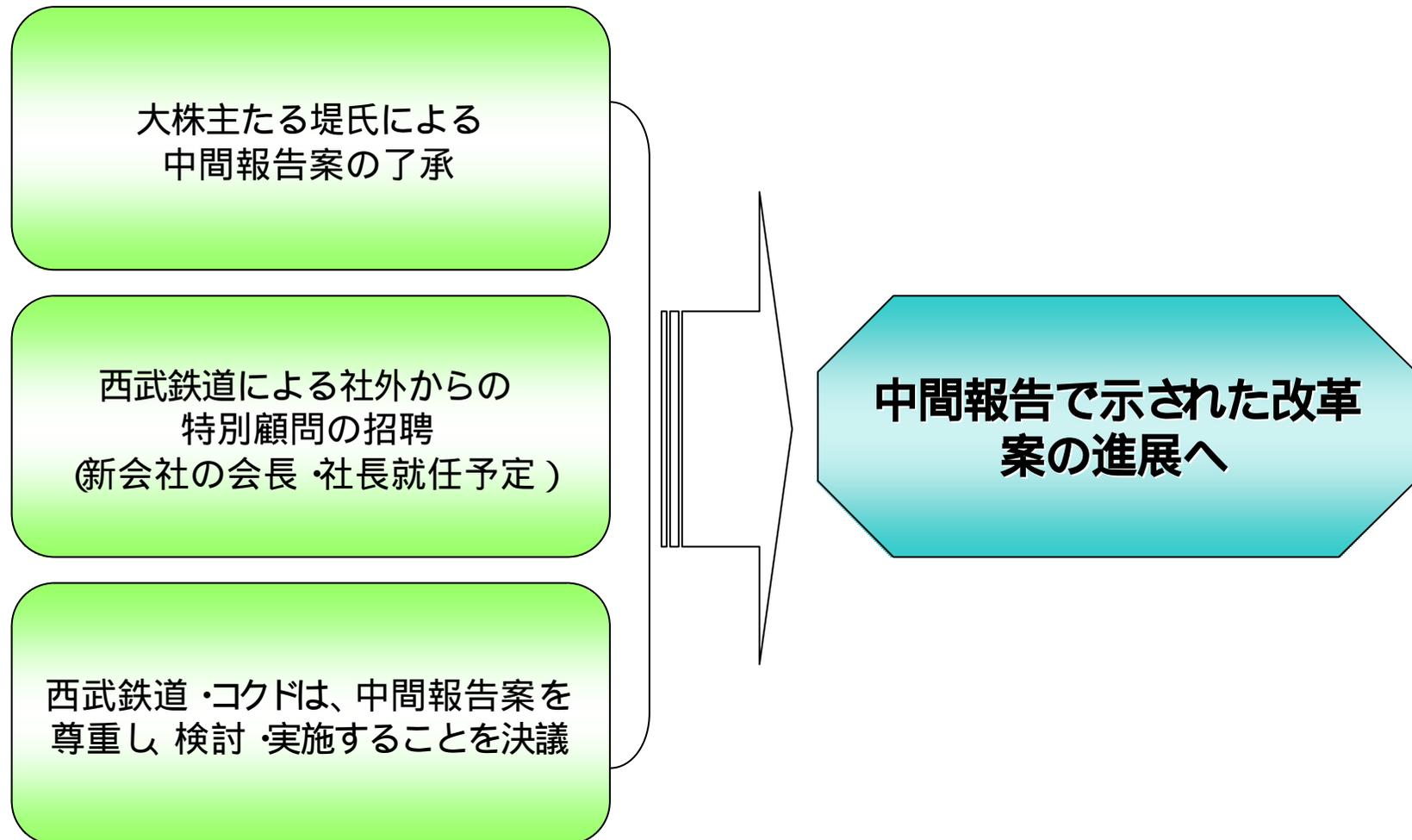
# コンプライアンス・コーポレートガバナンスに関する アクションプラン



# 中間報告以降の進展

---

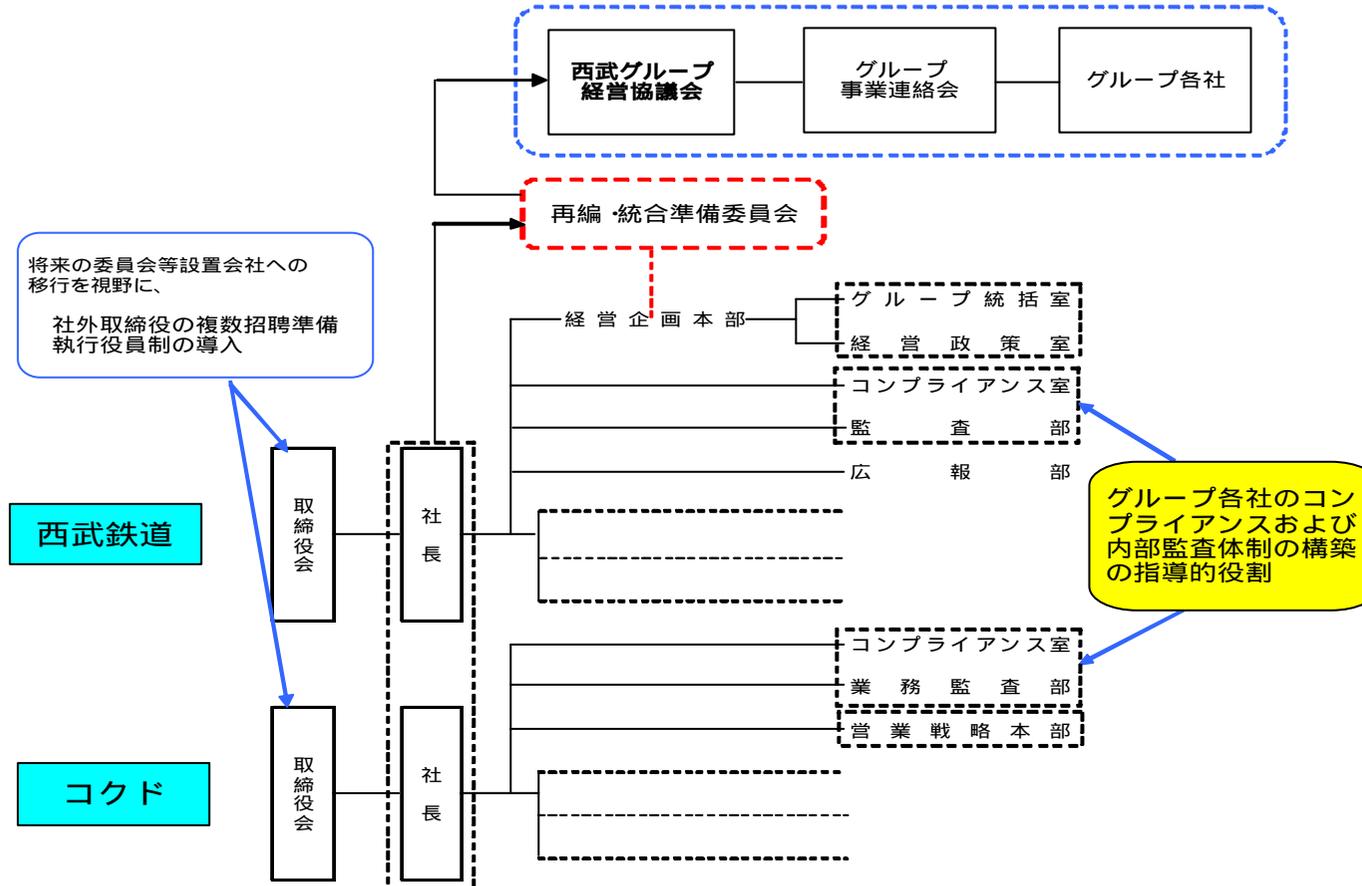
---



# コーポレート・ガバナンス - 事業再編前のガバナンス体制

## 事業再編前のガバナンス体制

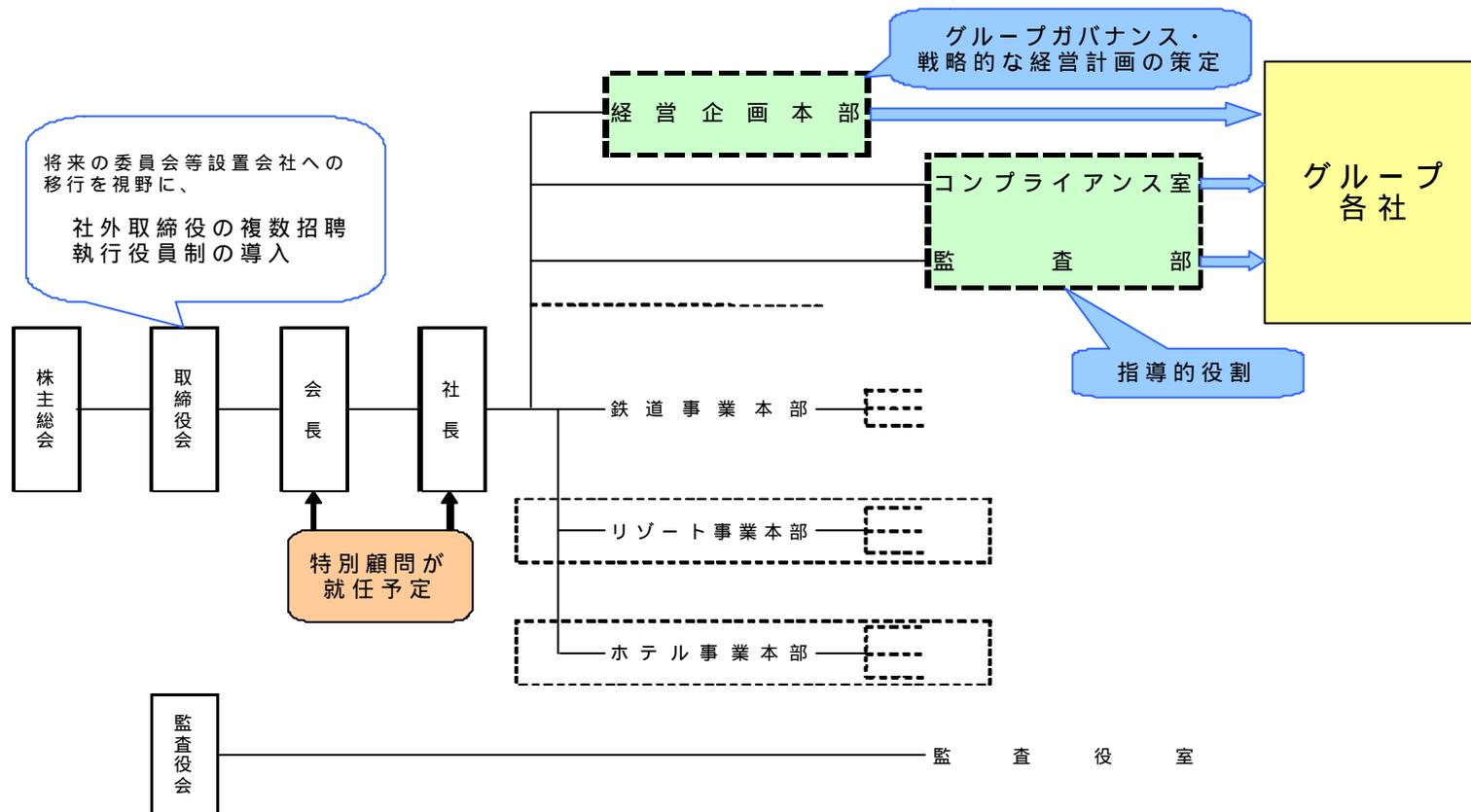
- 経営改革委員会の提言を実行する組織として、「再編 統合準備委員会」を設置
- 再編 統合準備委員会のイニシアチブのもとで西武グループ経営協議会による再編プラン着手に向けた取り組み
- 西武鉄道，コクド自身のコーポレートガバナンスの改革（執行役員制の導入等）



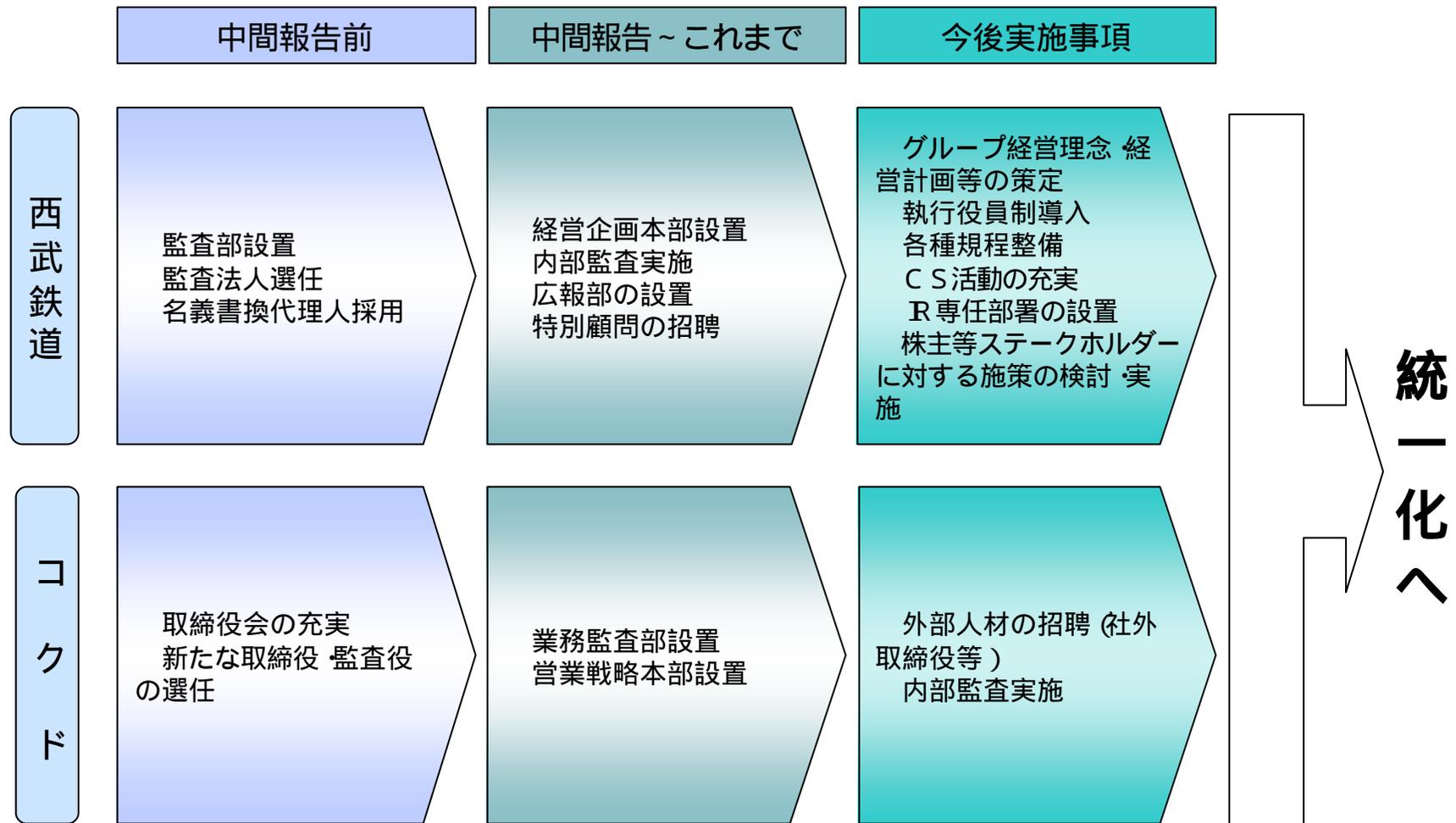
# コーポレート・ガバナンス - 事業再編後のガバナンス体制

## 事業再編後のガバナンス体制

- 鉄道事業，リゾート事業，ホテル事業など主要事業を中心にグループとして統括する経営体制
- 委員会等設置会社への移行を視野にいたした社外取締役の複数招聘
- 経営企画本部を通じたグループガバナンス及びグループ全体の戦略的な経営計画の策定
- グループ全体にわたるコンプライアンス，内部監査体制の構築



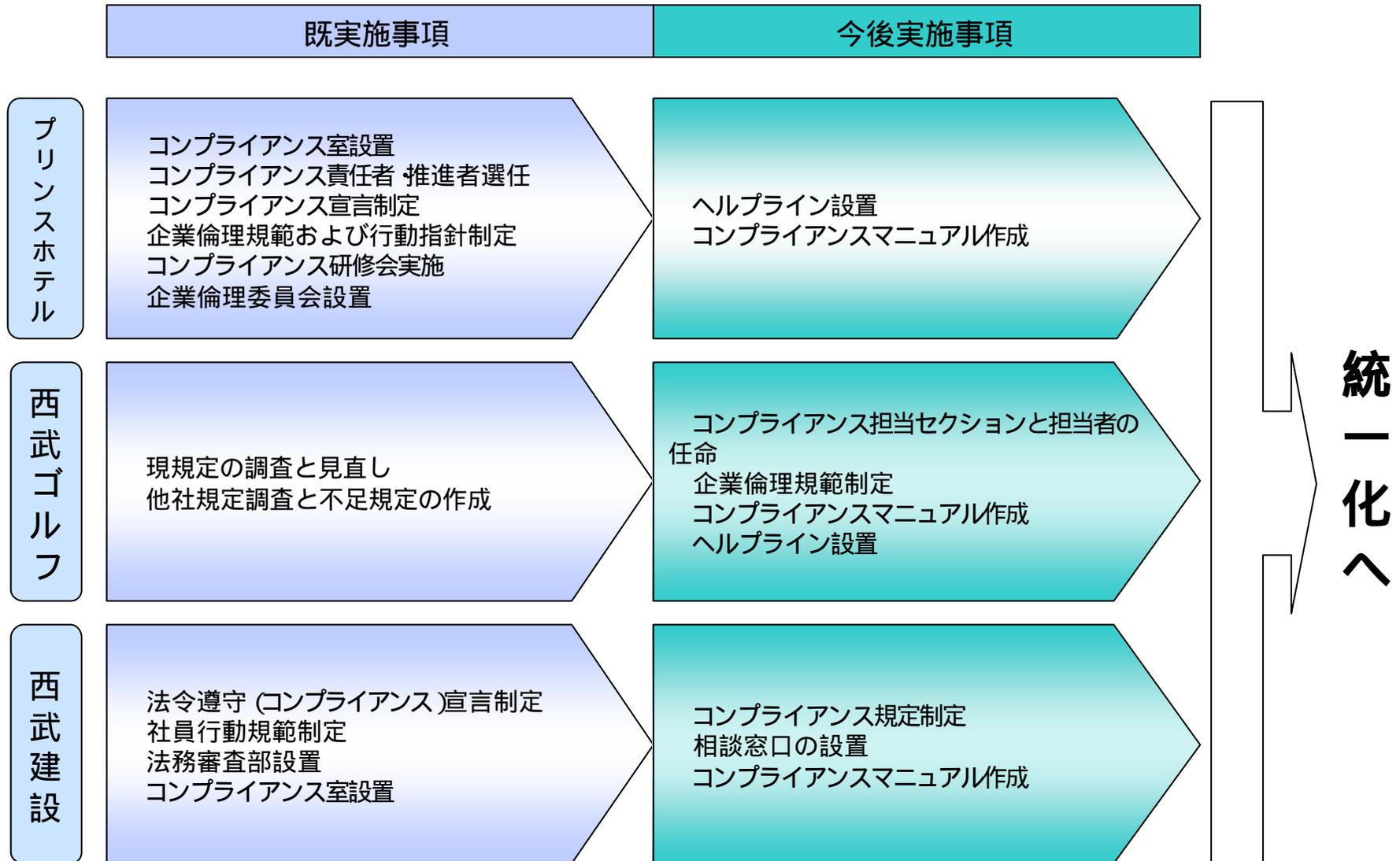
# コーポレート・ガバナンス - これまでの実績と今後の予定事項



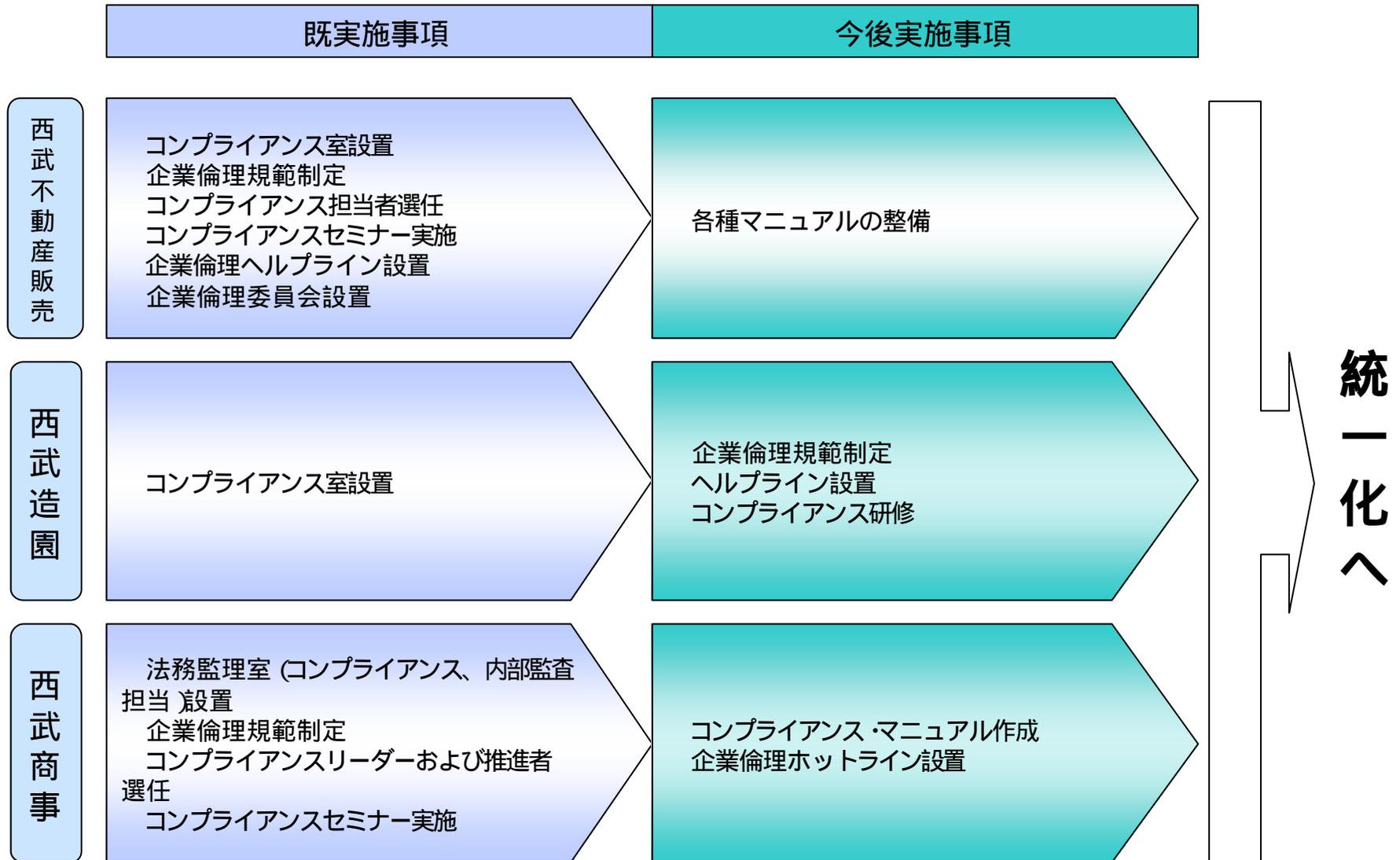
# コンプライアンス - これまでの実績と今後の予定事項



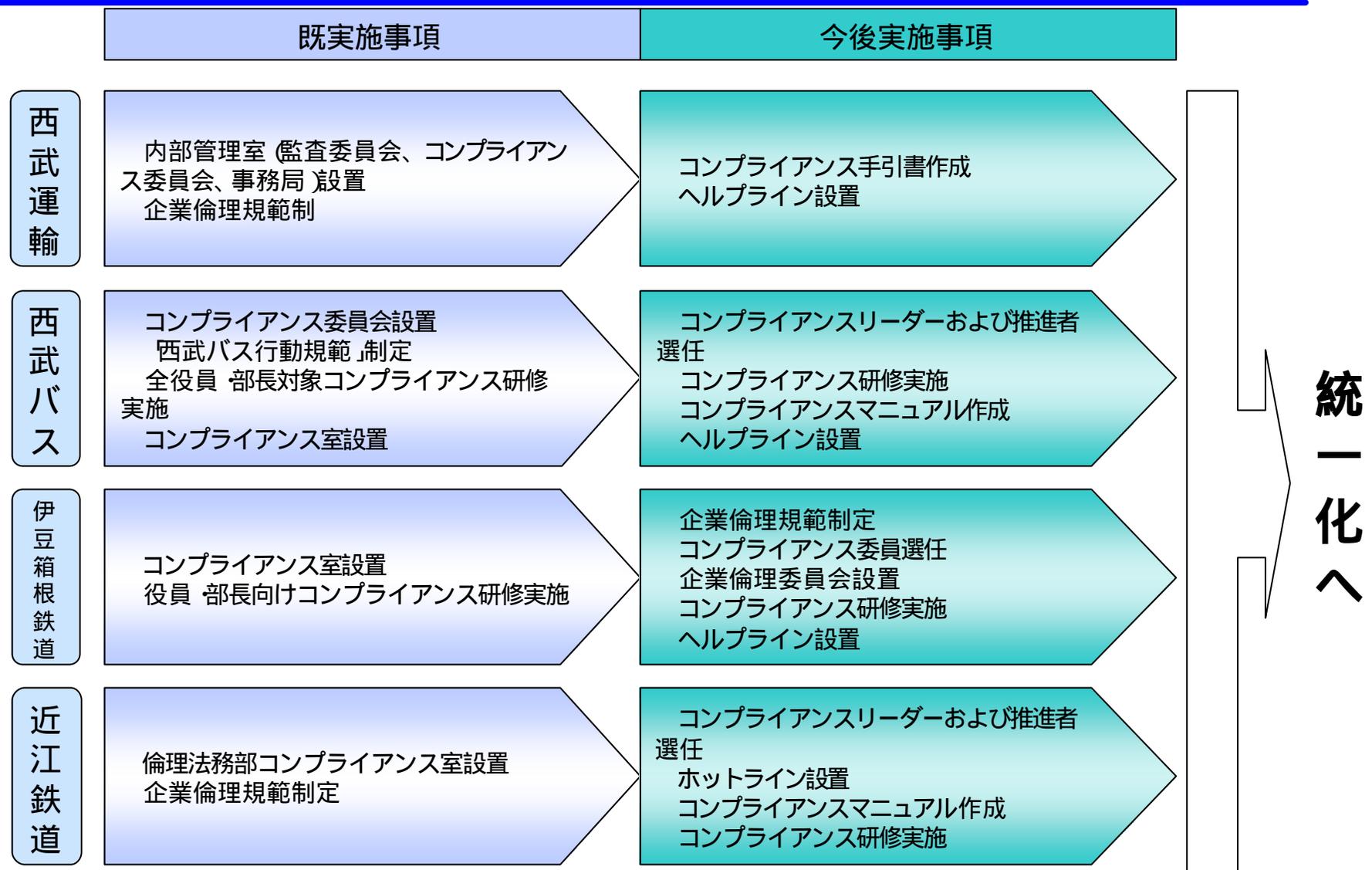
# コンプライアンス - 西武グループ各社の取り組み状況



# コンプライアンス - 西武グループ各社の取り組み状況



# コンプライアンス - 西武グループ各社の取り組み状況



## 2.グループ再編への取り組みに関する答申

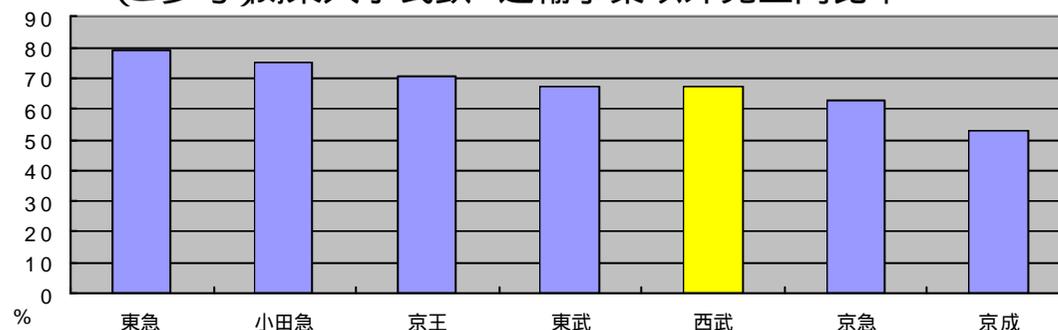
---

# グループ一体再生の意義

西武鉄道の事業基盤にとって、ホテル・リゾート事業との一体運営はプラス

- 公共事業体としての経営基盤を強化するためにも、収益力のある付帯事業は不可欠。
- 一体再生により、鉄道事業に加えて他のコア事業 (ex. 首都圏ホテル事業) を維持・育成、一層の収益力改善を図っていく必要あり。

(ご参考) 関東大手民鉄 運輸事業以外売上高比率



西武はコクドグループ含む単純合算、他社は連結ベース 出典 :04/3期 決算短信

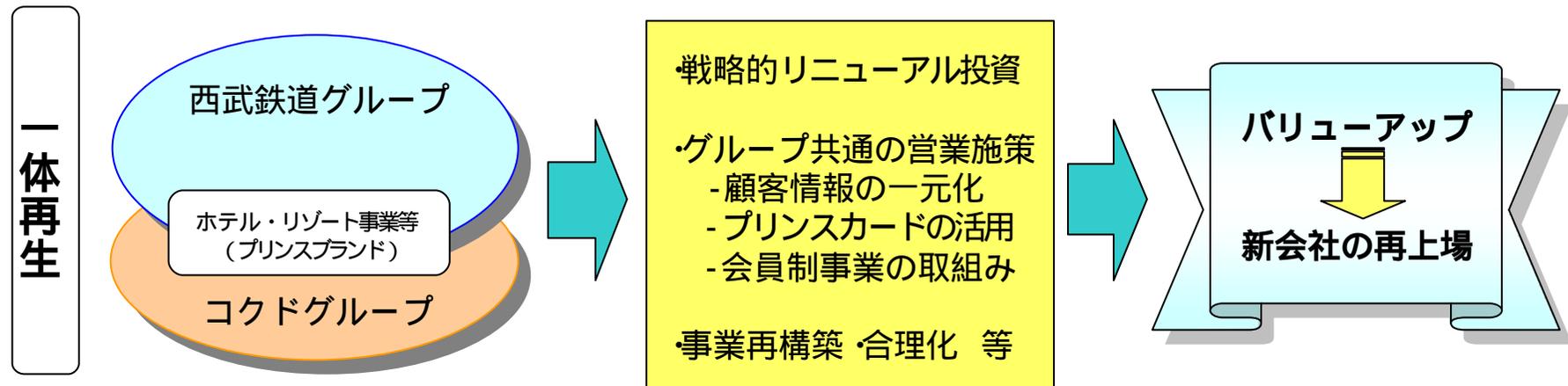
- もとより西武鉄道グループとコクドグループは事業が一部重複、相互に関連。特に西武鉄道が保有する首都圏ホテルの運営主体はプリンスホテル (コクドグループ) だが本来一体運営すべきもの。

	運輸	観光・レジャー (統一ブランド: プリンスホテル)	都市型ホテル	沿線商業施設	不動産分譲
鉄道グループ	所有・運営 (鉄道・バス・タクシー)	所有・運営	所有	所有	宅地分譲 販売受託
コクドグループ	所有・運営 (観光道路)	所有・運営	運営	運営	リゾート分譲

# グループ一体再生の意義

一体再生、一体運営によるグループ事業価値のバリューアップ

- ▶ 首都圏ホテルや箱根 軽井沢の中核リゾート事業等、収益改善余地の大きい事業分野に適切な投資を実施
- ▶ 全国に展開するホテル・レジャー施設のネットワークを活用した共通営業施策により、シナジー効果を発揮
- ▶ 会社統合・グループ一体運営による事業再構築・合理化の推進



雇用確保に配慮

- ▶ 一体再生のほうか、グループ内での人材活用・交流等により雇用確保を図りやすい

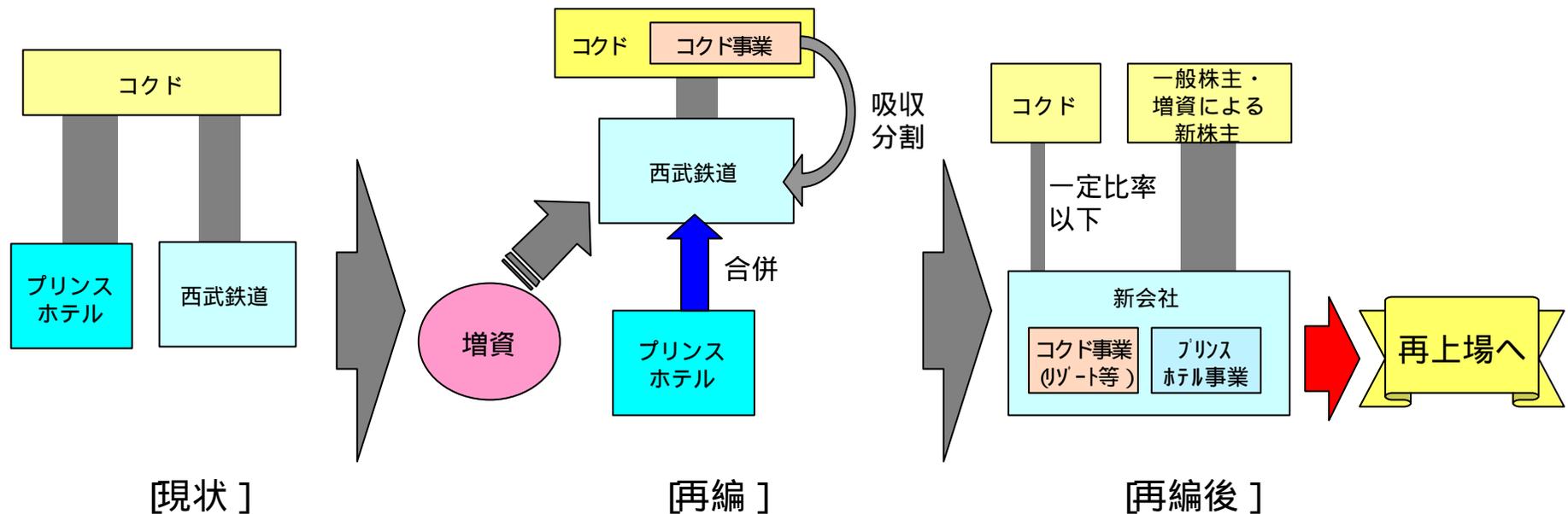
西武グループのブランド価値向上

- ▶ 鉄道事業のみならず、プリンスホテル・リゾート事業を展開する企業グループとして対外的に認知されている「西武ブランド」を維持・強化

# 再編スキーム

事業の相関性が高いものの、別々の会社で運営を行ってきたグループのコア事業 (首都圏ホテル、リゾート事業)を西武鉄道に集中し、当該新会社の再上場を企図

- ▶ コクドの主たる事業を西武鉄道に吸収分割
  - 分割後のコクドを資産管理的な会社とし、ガバナンスと事業構造を整理
- ▶ 財務体質改善・企業価値向上のため西武鉄道に2,000億円程度の増資を実施
- ▶ プリンホテルを一体運営化のため吸収合併



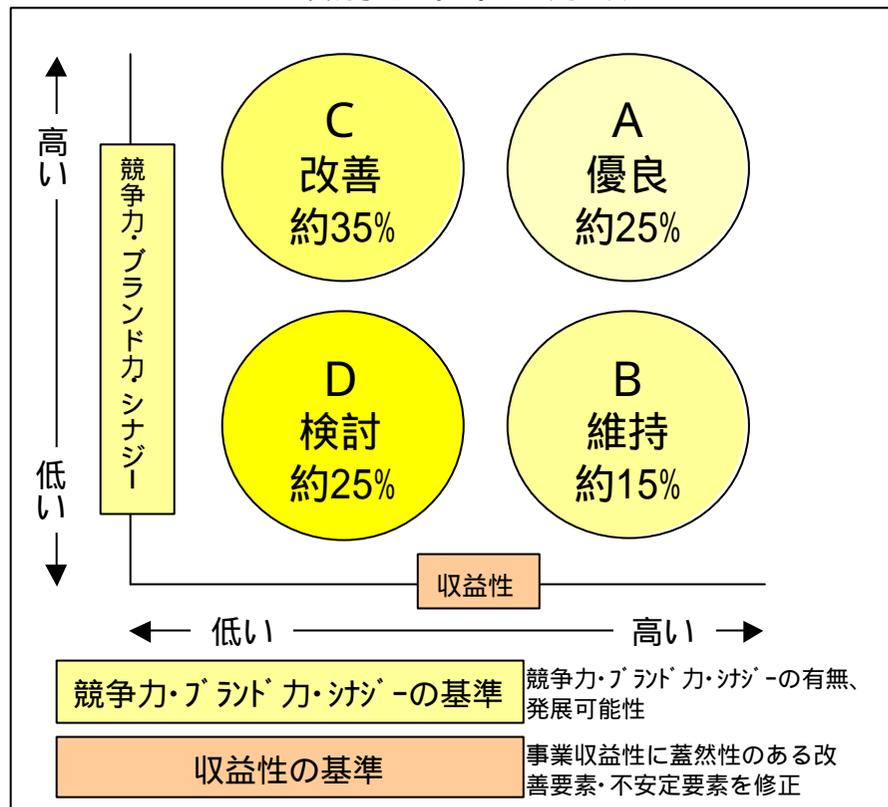
# 事業再構築

## (『峻別と集中』により不採算事業・ノンコア事業の再構築検討)

キャッシュフロー赤字の事業・施設を中心に事業再構築を検討

- 国内はキャッシュフロー赤字施設を中心に早期の売却・撤退や抜本的収益改善策等を検討
- 海外は、国内とのシナジー効果が認められる一部施設を除き、原則として売却・撤退を検討
- 検討に際しては、地域経済等への影響に十分留意し、施設を保有継続する相手先を模索

『峻別と集中』分類



分類	定義
A	事業性確立、更なるバリューアップを追求
B	安定収益を確保
C	追加投資等で収益改善可、高シナジー
D	抜本的な見直し検討

# コア事業注力による収益力回復

愛される「西武・プリンス」ブランドの創造  
お客さまのニーズに真摯にお応えし、沿線・地域とともに発展することを目指します

## 鉄道事業を中心とする沿線生活事業

▶ 利便性向上・安全輸送のため、一層の投資を実施

魅力ある輸送機関を目指すとともに沿線価値向上を図り、中長期的にバリューアップを企図

ex. バリアフリー化、シームレス化推進  
首都圏共通ICカードの導入  
駅の拠点性や付加価値向上 等

## 首都圏ホテル事業、リゾート事業

▶ グループ全体の事業運営の下で、共通営業施策や戦略的投資を実施

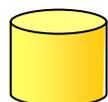
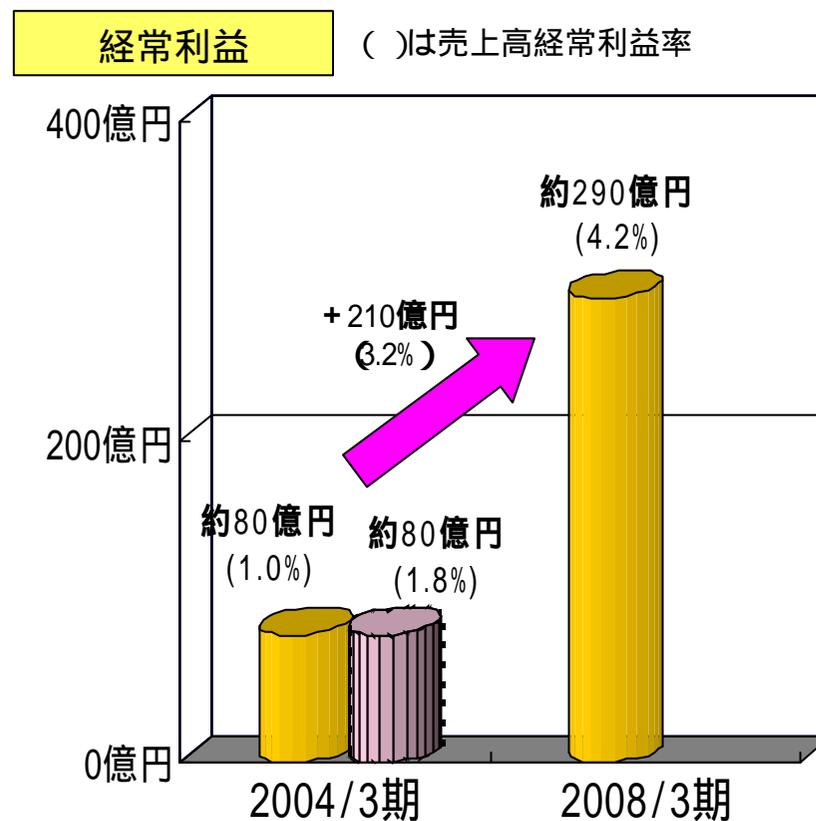
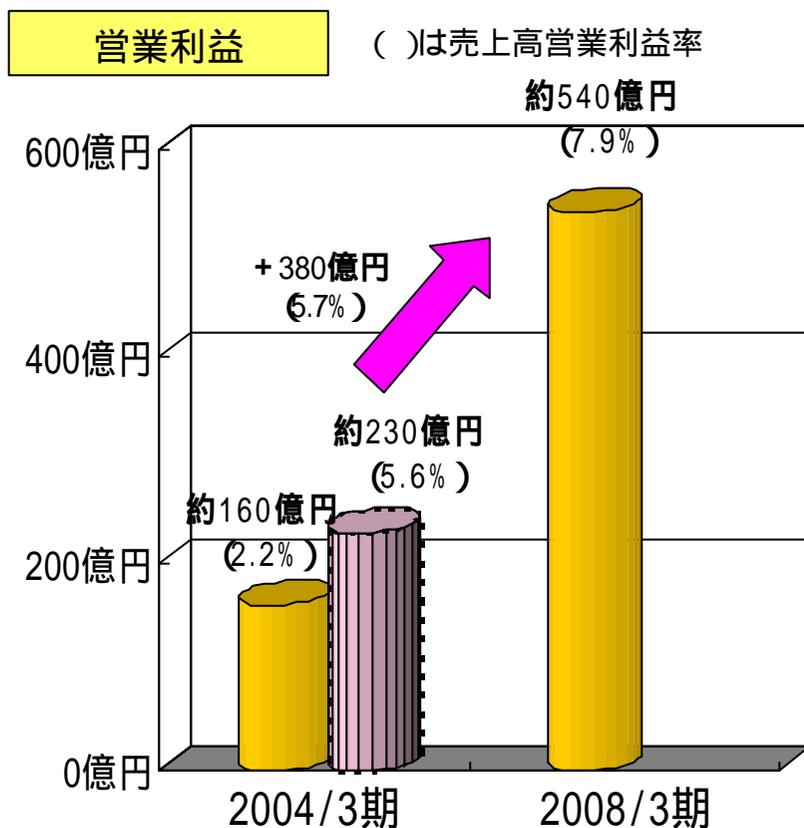
プリンスブランドの向上、事業価値の極大化を企図

ex. 顧客情報管理・営業企画・  
マーケティング機能の一元化  
顧客層別サービス戦略  
プリンスカードの有効活用  
会員制事業への取り組み 等

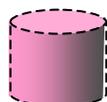
▶ 3年間で1,500億円規模のリニューアル投資額を設定  
(従来年間300億円程度 [除〈新規〉] 500億円規模へ拡大)

# (参考) 一体再生によるグループ収益力改善試算

一体再生によるグループ収益力改善試算 (各社試算数字をベース)



西武・コクドグループ合算



西武鉄道連結

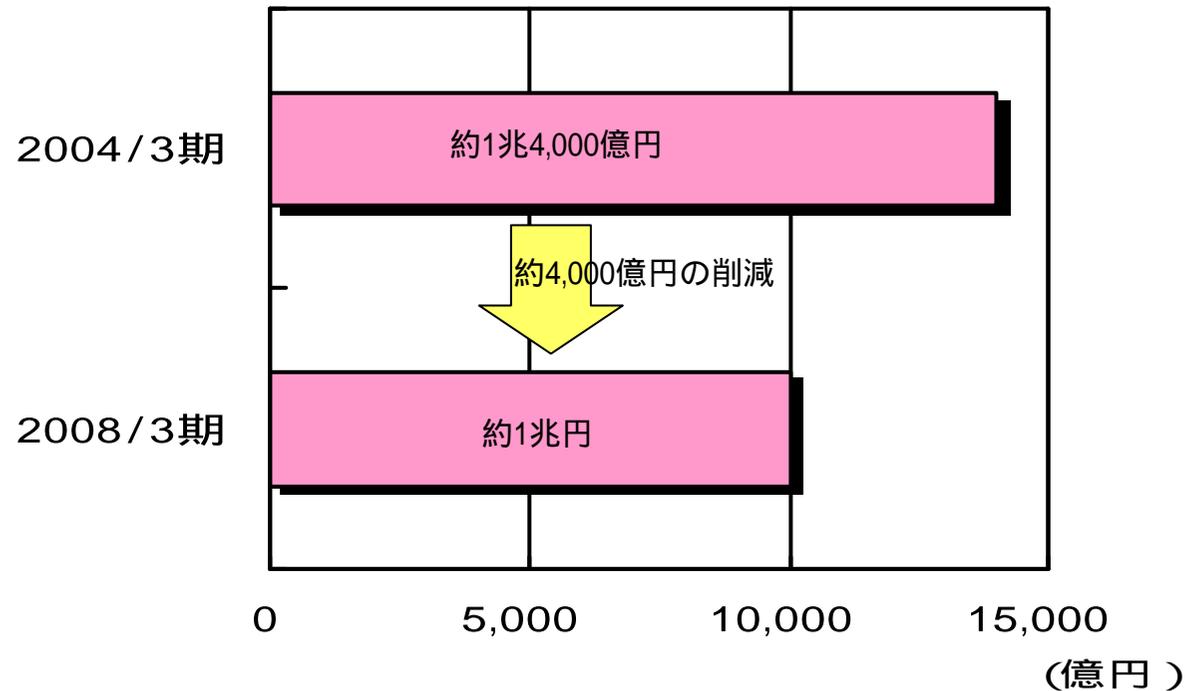
# 財務体質改善へ向けた自助努力

有利子負債圧縮のための追加資産売却 (総額1,000億円)

- 事業再構築分と合わせ、総額2,000億円規模の資産売却を検討
- 上記に加えて増資・収益改善等によりネット有利子負債を約4,000億円削減、1兆円以内に

合理化などによる経費削減

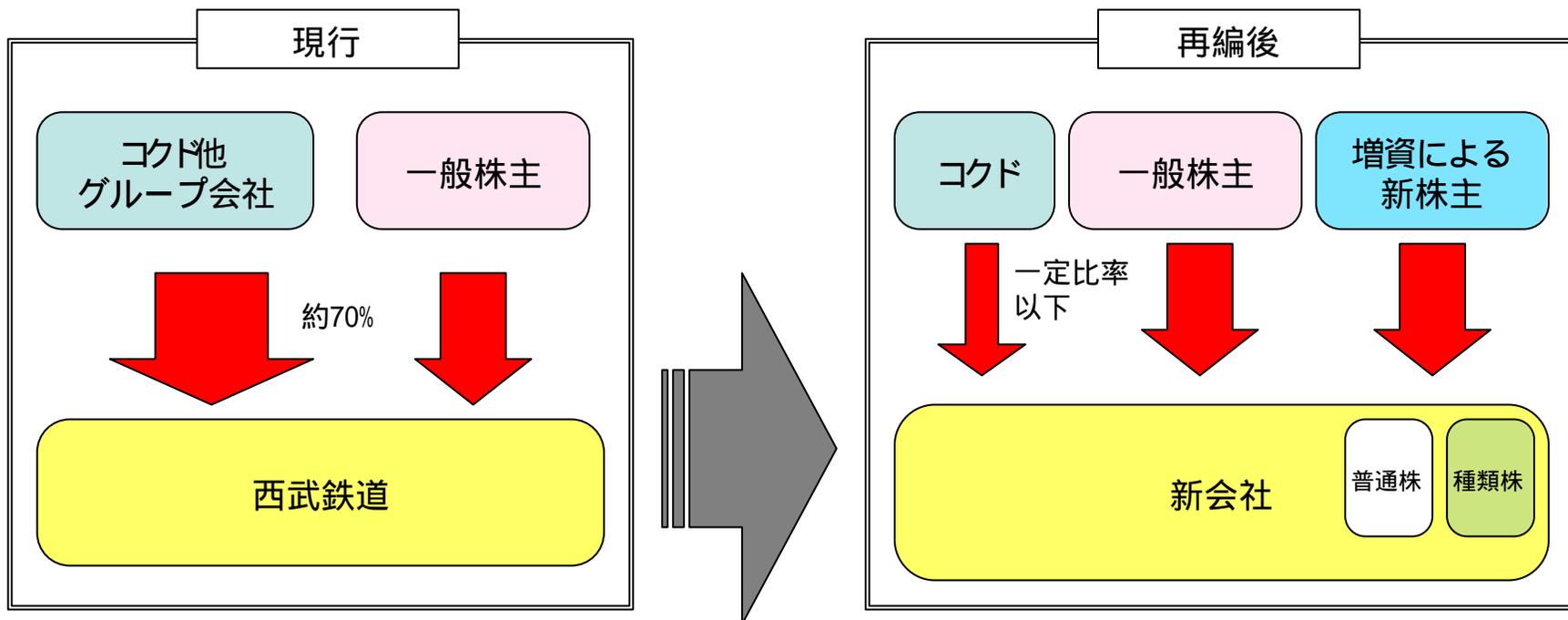
- 会社統合による一般管理費削減
- その他営業費等の合理化 (グループ集中仕入や営業・予約センター統合によるコスト削減他)



# 増資の実施による自己資本の増強

## 増資の意義

グループ資本充実により信用維持を図るため、総額2,000億円の増資を検討  
ノンコア事業売却と併せ、有利子負債を削減するとともに、リニューアル投資に充当しグループ事業価値の拡大を企図



### 3. 今後のスケジュール

---

# スケジュール

