

2023年度 決算説明会資料

－ 2024年5月15日開催 －

京王電鉄株式会社

I. 2030年代を見据えて

II. 中期経営計画の進捗状況

代表取締役社長 社長執行役員 都村 智史

III. 2023年度実績

IV. 2024年度の業績見通し

取締役 常務執行役員（財務・情報開示担当） 小野 正浩

V. 参考資料

2023年度実績

- ホテル業の大幅な客室単価上昇による売上高の回復や、鉄道事業およびバス事業の輸送人員回復が進んだことに加え、2023年10月の鉄道旅客運賃の改定などにより、すべてのセグメントで対前年増収となり、営業収益は4,086億円
- 営業利益は438億円、親会社株主に帰属する当期純利益は292億円となり、いずれも過去最高益を更新
- 2023年度の年間配当金は1株につき52.5円と増配を予定（対前年+12.5円）

2024年度通期の業績見通し

- 2023年度下期に実施した鉄道旅客運賃の改定とサンウッド連結子会社化の通期寄与、不動産販売業の売上増などにより、営業収益は4,540億円
- 人件費や減価償却費などの費用が増加するものの、2023年度の過去最高益を上回り、営業利益は460億円、親会社株主に帰属する当期純利益は342億円を計画
- 2024年度の年間配当金は1株につき70.0円と、前年に引き続き増配を予定

【2023年度実績】

- 2023年度は、ホテル業の大幅な客室単価上昇による売上高の回復や、鉄道事業およびバス事業の輸送人員回復が進んだことに加え、2023年10月の鉄道旅客運賃の改定などにより、すべてのセグメントで対前年増収
- 鉄道事業はコロナ禍以前の2018年度と比べて輸送人員は△13.9%と当初計画の△14.4%から上振れしているものの想定範囲内、2024年度以降も同水準で推移していくものと想定
- そのほか、2023年度の業績を牽引したのはレジャーセグメントと不動産セグメント
- レジャーセグメントは為替の影響もあり、京王プラザホテルを中心に外国人宿泊者の需要が高まり、客室単価がコロナ禍を大きく上回る高水準となっている
- コロナ禍からの回復期において、京王プラザホテルを中心にレベニューマネジメントや客室清掃を始めとしたオペレーション体制を整備してきたことも寄与していると認識
- 不動産セグメントは、特に販売業においてサンウッドを連結子会社化するなど鉄道需要の縮小分をカバーする取り組みの成果が徐々に出てきていると考えている
- 営業利益は438億円、親会社株主に帰属する当期純利益は292億円となり、いずれも過去最高益を更新

【2024年度通期の業績見通し】

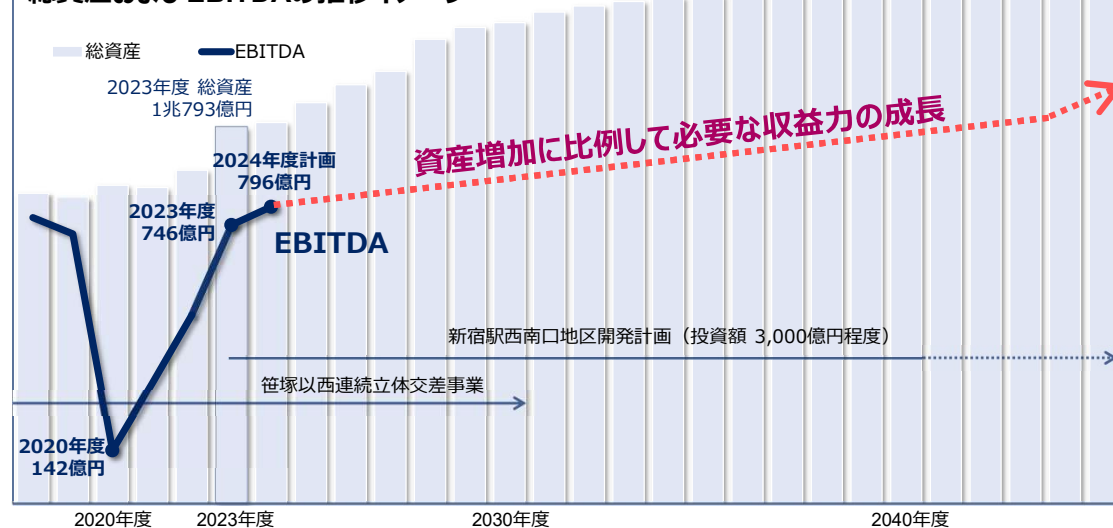
- 2024年度の見通しについては、2023年度下期に実施した鉄道旅客運賃の改定とサンウッド連結子会社化が通期寄与するほか、不動産販売業の業績牽引により営業収益は4,540億円を見込む
- 営業利益率は10%を超えるものの、賃金改善などによる人件費の増加や鉄道の安全投資による減価償却費の増加など、費用の増加を見込む
- 2023年度の過去最高益を上回り、営業利益は460億円、親会社株主に帰属する当期純利益は342億円を計画
- 配当は、業績がコロナ禍以前の利益水準を超えるところまで回復したことを踏まえ、2023年度は1株につき52.5円（2019年度と同額）、2024年度は1株につき70円と2期連続で増配を予定

I . 2030年代を見据えて

1. 事業環境認識

- 新宿駅西南口地区開発計画などの投資の回収時期は2040年代以降を想定
- 大規模な成長投資や安全投資がもたらす総資産の増加を踏まえ、中長期的な収益力の成長に加えて財務・資産効率の向上を目指す

総資産およびEBITDAの推移イメージ



Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

5

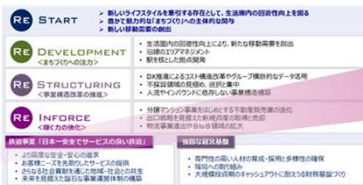
- 当社の総資産およびEBITDA（収益力）の推移イメージを記載
- 新宿駅西南口地区開発計画南街区の竣工や橋本エリアのまちびらき、京王多摩川駅の大規模開発など投資のピークが想定される2030年度を目指して次期中期経営計画の策定を進める
- 大規模かつ長期にわたるプロジェクトとなるため、しばらく投資先行となり総資産が積み上がっていくことを想定
- 資産増加に比例して必要な収益力の成長に加えて、BSのスリム化など、財務・資本効率の向上が重要テーマ

2. 中計最終年度における取り組み

- 「利益水準の回復」は、2023年度に前倒しで達成
- 一方で、「2030年代を見据えた事業変革」については、2024年度も引き続き注力していく
- 資本効率向上や株主還元強化を意識した次期中期経営計画の策定を進める

2022～2024年度

現中期経営計画



2025年度～

2030年代
大規模投資期

目指す方向性
(京王グループ理念)

- ・ 住んでもらえる、
選んでもらえる沿線
- ・ 幸せな暮らしの実現

中長期的な課題

大規模投資期の資産増加による財務や資産効率の低下
〔資本コストを意識した経営〕

まちづくりへの注力

鉄道事業
「日本一安全でサービスの
良い鉄道」

強固な経営基盤
人財・財務・ガバナンス

次期中期経営計画の検討ポイント

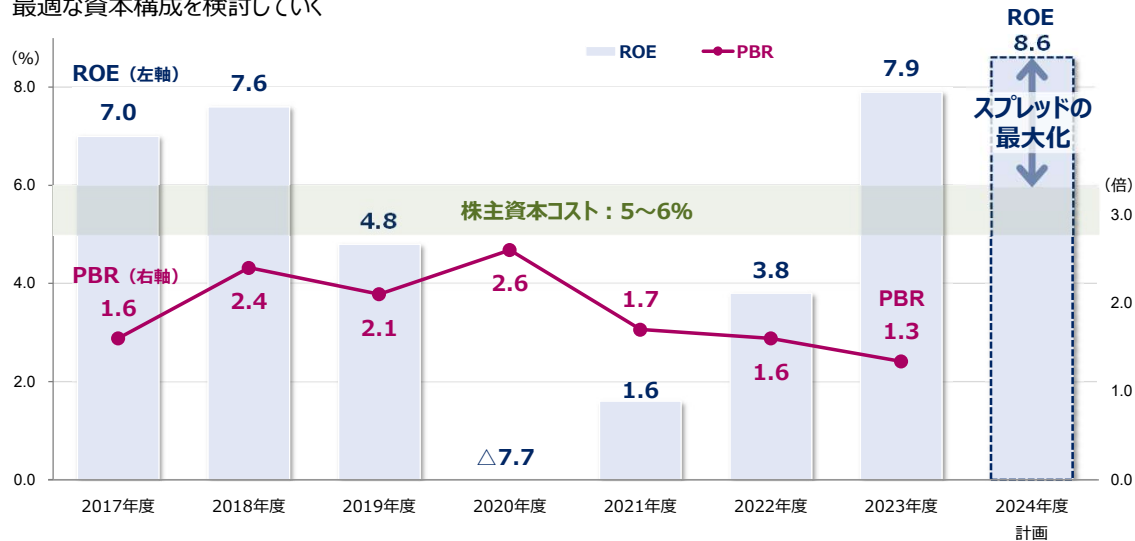
- ・不動産販売業の拡大 利益の成長ドライバーとして事業展開を加速
- ・鉄道事業の生産性向上 DXによる業務省力化・ワンマン運転の検討
- ・資産効率や資本効率の向上 ROA・ROEなど数値目標の明確化
- ・株主還元等の強化 配当水準の見直し
- ・サステナビリティ経営の推進 カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み
人財確保、専門人財の育成、DE&Iの推進

- 中計最終年度である2024年度における取り組みを記載
- 2024年度の中期経営目標であった営業利益340億円、EBITDA675億円を2023年度に前倒しで達成するなど、「利益水準の回復」は順調であると認識
- 中計最終年度は、「2030年代を見据えた事業変革」に引き続き注力するとともに、中長期的な課題の解決に向けて、資本コストを意識しながら、資本効率向上や株主還元強化を意識した次期中期経営計画の策定に取り組む
- スライド下段、次期中期経営計画の検討ポイントをまとめており、左側の図は価値創造プロセスで定義した当社のビジネスモデルを示している
- 当社事業の根幹である「鉄道事業」、多様化する生活スタイルやエリア特性に即した「まちづくり」による需要創造、そしてそれらを支える人財などの「経営基盤」、これら3つを基軸として、右下に記載の各検討ポイントの具体化を進める
- 不動産販売業を成長ドライバーと位置付け利益拡大を進めるほか、DXによる業務省力化やワンマン運転の検討など鉄道事業の生産性向上や営業利益率を高める取り組みの具体化をさらに加速させることが大きなテーマ
- 大規模投資による資産増加や鉄道需要が縮小するなか、不動産業は資産効率を意識しながら分譲マンションを中心とした販売業およびバリューアップ投資事業を展開し、利益拡大と資産効率向上を両立させていく
- 鉄道事業は安全投資へのさらなる注力に加えて、人財確保難への対応としてデジタル化により生産性を向上させていく
- こうした取り組みの前提として、資産効率や資本効率の向上の観点からROAやROEの数値目標を明確にし、その達成状況を評価しながら施策を検討する体制を目指す
- 株主還元等の強化では、配当性向などの配当水準の見直しを行い、適正な資本構成を検討していく
- 次期中計では、キャッシュアロケーションを示す方向性
- サステナビリティ経営の推進では、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みのほか、これらの施策の推進を担う人財確保、専門人財の育成、加えて、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進

3. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状認識

- 株主資本コストを5～6%程度と認識し、株主資本コストを継続的に上回るROE水準を目指すとともに、最適な資本構成を検討していく



「ROEの向上」、「資本コストの低減」の両面から施策を推進し、スプレッドの最大化を目指す

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

7

- 自社の資本コストを把握し、取締役会での議論や市場との対話を通じて、経営方針に反映していく
- 当社の株主資本コストは5～6%と認識しており、これを継続的に上回るROE水準を実現していく必要があると考えている
- 2024年度はROE8.6%を目標としているが、「ROEの向上」と「資本コストの低減」の両面から施策を推進し、スプレッドの最大化を目指す

3. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

資本コスト経営の実現に向けた主な取り組み

■ 2024年度より以下の取り組みを進め、次期中期経営計画において本格化させる

ROE向上 ・ 期待成長率 向上	ROA 向上	収益力の強化 (売上高利益率)	不動産販売業の拡大(販売：賃貸の利益比を1：2に) 鉄道事業の生産性向上(ワンマン運転の検討など) ホテル業の強化(新宿南街区での計画推進など) デジタルの活用による新たなビジネスの創出
		総資産回転率の向上	ファンド等を活用した事業用固定資産の整理適正化 低収益資産、非事業用資産の縮減 政策保有株式の縮減
資本コスト 低減	財務 レバレッジ	最適な資本構成の追求	自己資本比率の抑制 株主還元の強化・安定化
	株主・投資家 との対話	IR機能の強化	株主還元方針および手段の具体化 アナリストと経営者のミーティング機会の増加 海外投資家を意識した英文開示の拡充強化

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

8

- 「ROE向上・期待成長率向上」「資本コスト低減」の2つの項目に分解し、それぞれについて具体的な施策に落とし込んだ図となっている
- ROAを各事業の重要指標と捉え収益力強化を図り、不動産販売業の拡大や鉄道事業の生産性向上、ホテル業の強化、デジタルの活用による新たなビジネスの創出に取り組んでいく
- 総資産回転率の向上の視点からファンド等を活用した事業用固定資産の整理適正化や低収益資産、非事業用資産の縮減、政策保有株式の縮減など資産効率の向上に取り組んでいく
- 最適な資本構成の追求では、当社は同業他社の中でも比較的高い自己資本比率を維持しているが、資本効率向上の観点からも適正な財務レバレッジを追求し、自己資本比率の抑制や株主還元を強化していく
- キャッシュ創出力に合わせた資金調達の検討を行っていくが、現時点で増資は検討していない
- 株主・投資家との対話では、IR機能の強化を通じて資本コストの低減を図る
- 株主還元方針および手段の具体化や、投資判断に有用な情報提供を進めるほか、アナリストとのコミュニケーションも強化し、戦略の透明性を高めていく
- 2023年度はスモールミーティングを開催したが、今後も頻度を高めてコミュニケーションの場を作っていく
- 海外投資家を意識した英文開示の拡充強化にも取り組んでいく
- 以上の取り組みを中心として、可能な限り目標を定量化し、2030年代を目指した次期中期経営計画を策定・公表予定

Ⅱ．中期経営計画の進捗状況

1. 中期3カ年経営計画（2022～2024年度）

RE START

- 新しいライフスタイルを牽引する存在として、生活圏内の回遊性向上を図る
- 豊かで魅力的な「まちづくり」への主体的な関与
- 新しい移動需要の創出

RE DEVELOPMENT ＜まちづくりへの注力＞

- ・ 生活圏内の回遊性向上により、新たな移動需要を創出
- ・ 沿線のエリアマネジメント
- ・ 駅を核とした拠点開発

RE STRUCTURING ＜事業構造改革の推進＞

- ・ DX推進によるコスト構造改革やグループ横断的なデータ活用
- ・ 不採算領域の見極め、選択と集中
- ・ 人流やインバウンドに依存しない事業構造構築

RE INFORCE ＜稼ぐ力の強化＞

- ・ 分譲マンション事業をはじめとする不動産販売業の強化
- ・ 出口戦略を見据えた新規資産の取得と売却
- ・ 物流事業進出やB to B領域の拡大

鉄道事業「日本一安全でサービスの良い鉄道」

- ・ より高度な安全・安心の追求
- ・ お客様ニーズを先取りしたサービスの提供
- ・ さらなる社会貢献を通じた地域・社会との共生
- ・ 未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築

強固な経営基盤

- ・ 専門性の高い人材の育成・採用と多様性の確保
- ・ 環境への取り組み
- ・ 大規模投資期のキャッシュアウトに耐える財務基盤づくり

2030年代に本格化する大規模投資期にむけて「稼ぐ力」を取り戻すための重要な期間

➤ 2022年5月に中期経営計画を公表した際の資料を再掲

Ⅱ. 中期経営計画の進捗状況



1. 中期3カ年経営計画（2022～2024年度）

重点施策の実施状況

重点施策	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度以降
鉄道事業の安全性 サービス向上	座席指定列車5000系 1編成増備	5000系 1編成増備 運賃改定 鉄道乗車ポイントサービス開始	5000系 2編成増備 改札機のQR認証・タッチ決済対応 リアルタイム伝送機能付き防犯カメラ設置(全車両・全駅)	新型通勤車両2000系導入 ホームドア全駅整備 井の頭線(2020年代中頃) 京王線(2030年代前半)
RE DEVELOPMENT ＜まちづくりへの注力＞	笹塚以西連続立体交差事業（～2030年度末） 沿線拠点（新宿・世田谷・調布・聖蹟桜ヶ丘・橋本）のエリア価値向上に向けたまちづくりの推進 新宿駅西南口地区開発計画（南街区 2028年度竣工、北街区 2040年代竣工） 外部企業との共創によるオープンイノベーション実現			
RE STRUCTURING ＜事業構造改革の推進＞	京王ブレッズイン東銀座 閉館 京王観光 個人旅行カウンター 店舗縮小	京王プラザホテル新宿 最上階ラウンジオープン 客室改装(84室)実施 セルフチェックイン導入	京王プラザホテル新宿 客室改装(約100室)実施	バスターミナル東京八重洲 全体開業(2028年度)
RE INFORCE ＜稼ぐ力の強化＞	京王プラザホテル多摩 閉館 (京王多摩センタービル) プリアタワー 聖蹟桜ヶ丘 ブルーミングレジデンス竣工 フロンティア御成門取得	京王 NEOBANK サービス提供開始 NB建設子会社化 (現 京王建設横浜) サンウッド子会社化 京王多摩境駅前ビル竣工	商業施設運営事業の再編 (京王SCクリエイション設立) サンウッド浜田山竣工 不動産ファンド組成	京王多摩センタービル建替え (商業施設・分譲マンション) (仮称)多摩市関戸四丁目計画 竣工(分譲マンション)

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

11

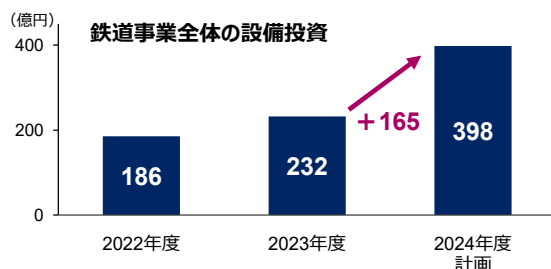
- 重点施策をスケジュールに沿ってプロット
- 2023年度の主な取り組みは、京王 NEOBANKサービスの提供開始やNB建設およびサンウッドの連結子会社化
- 2024年度は商業施設運営事業の再編など重点施策を着々と推進

2. 鉄道事業の安全性・サービス向上

より高度な安全・安心の追求

■安全性向上に向けた投資を強化

- 安全・安心をお客さまに提供し続けていくため、設備投資を拡大させていく



■笹塚以西連続立体交差事業の推進



笹塚駅や仙川駅において仮線への切替え準備や、千歳烏山駅付近などで高架橋構築工事を実施

◀仙川駅付近の工事状況

■全車両・全駅への防犯カメラ整備

- 2023年度に防犯カメラの全車両・全駅への設置完了
- 踏切監視カメラについては、AI等による映像解析を活用した踏切事故防止施策の検討を推進



■ホームドア全駅整備／定位置停止装置の整備

- 2024年度は久我山駅などでホームドアを整備予定
- 定位置停止装置（TASC）の整備により、定時性と運転士業務の負荷軽減を両立
- ホームドアや定位置停止装置を活用した将来的なワンマン運転の検討を推進



▲三鷹台駅ホームドア

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

12

- 防犯対策やバリアフリー設備の整備加速など、お客様が安全・安心して鉄道サービスをご利用いただけるよう、2024年度の鉄道事業全体の設備投資額は398億円を計画
- 当社の投資規模としては近年と比べて大きなものとなるが、この先2025～2027年度は300億円以上の投資が続くと想定
- 2021年10月31日の国領駅付近における車内傷害事件を契機に、安全性のさらなる向上として防犯カメラの全車両・全駅への設置を100%完了
- 最近では駅だけでなく踏切での事故も増加しているため、AIによる踏切監視カメラの映像解析を活用し、危険を未然に防止する取り組みも進めている
- 運賃改定の際に原資を使いながら、さらなる安全性向上に向けた施策を推進
- ホームドアの全駅整備とあわせて定位置停止装置（TASC）を整備していくことで、定時性と運転士業務の負荷軽減を両立するとともに、それらを活用した将来的なワンマン運転の検討を推進
- 次期中期経営計画で明確にする予定だが、まず井の頭線においてホームドアおよび運転支援装置の整備を進め、2030年頃までに井の頭線のワンマン運転がスタートできるようハードの整備を進めたい

2. 鉄道事業の安全性・サービス向上

お客様ニーズを先取りしたサービスの提供

■座席指定列車サービスの強化（京王ライナー）

- ・通勤時間帯の着席ニーズを捉え、さらなる増発を予定
- ・2024年度に5000系車両2編成を増備



■改札機のQR認証・タッチ決済対応（2023年度～）

- ・決済手段の多様化により利便性を向上
- ・企画乗車券や割引乗車券の見直しをすることで柔軟な料金施策を推進し、新たな需要創出を狙う



2024年度内に全駅へ拡大予定

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

■新型通勤車両2000系の導入（2026年～）

- ・子育て世代やシニア世代へのサービス向上として、当社初の大型フリースペースを設置
- ・新型インバータ制御装置の導入により環境負荷を低減



▲大型フリースペース

導入数：4編成（10両×4）

未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築

■保守業務の効率化

- ・施設の維持管理業務のデジタル化を進め、GIS(地理情報システム)プラットフォームの運用を開始



当社独自で開発したGISプラットフォーム「K-PaS」

13

- 京王ライナーの平日乗車率は足元で9割程度と通勤時間帯の着席ニーズは年々高まっている
- お客様のご利用状況に合わせて車両の増備や運行本数の拡大など、引き続き座席指定列車サービスの拡充を検討していく
- 2024年度は5000系車両を2編成増備し、合計10編成での運行体制を整備予定
- 2026年に新型通勤車両の導入を予定しており、当社初となる大型フリースペースを設置することで子育て世代やシニア世代など多様なお客様へのサービス向上を図るほか、次世代の車両情報管理装置を採用し、さらなる安全性の向上や鉄道オペレーションの高度化・効率化を推進
- 新型車両の特徴は大きく3つあり、
 - ・乗り入れ先の東京都交通局と仕様を共通化し、相互活用ができるようにすること
 - ・現在の最新車両である5000系よりさらなる省エネ化を推進すること
 - ・車両に装備するセンサーを活用し、状態監視（CBM）のデジタル化に寄与すること
 これら3つの次世代の要素を取り入れた通勤車両を投入予定
- 改札機のQR認証やタッチ決済導入による決済手段の多様化を進め、企画乗車券・割引乗車券など柔軟な料金施策を推進し新たな需要の創出に取り組む
- 利用頻度に応じたインセンティブの付加により、需要創出に寄与するものとする
- 業務効率化の面では、2023年度は構造物や施設の検査情報や補修履歴を集約し、地図上に表示させるシステムを開発
- 今後も新技術の導入などDX施策を継続実施するとともに、これらのシステムに集積される情報を基にAIによる劣化予測を行い、保守業務の効率化につなげる

沿線エリアのまちづくり

聖蹟桜ヶ丘エリア

多摩川河川敷周辺整備を起点としたまちづくりを通じてエリア全体の価値向上を図りながら、住宅開発により生産年齢人口の流入を促進



調布エリア

■京王多摩川駅周辺再開発

・2万㎡超の敷地に多様な集合住宅や商業機能を有する3棟を開発し、2027年度以降に順次開業予定

・バリアフリー機能の強化など駅改良工事を実施し、駅とまち一体の開発をすることにより多世代が交流するコンパクトなまちづくりを目指す



新宿エリア

■新宿駅西南口地区開発計画

最重要拠点である新宿エリアにおいて、駅と街が有機的に一体化した開発を行う



橋本エリア

相模原市と連携し橋本駅移設などの検討を進めるほか、開発エリアのグランドデザインについて関係者と策定を進める



世田谷エリア

連続立体交差事業により生まれる高架下空間を活用した地域連携・交流人口増加に向けた取り組みの検討



Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

14

- ハード面での大規模開発は、沿線ではこの5つのエリアに注力していく
- 調布エリアでは、京王多摩川駅至近の20,000㎡超の敷地を活用し、住宅（分譲・賃貸）や商業、公的サービス施設などから成る3棟を開発し、2027年度以降に順次開業を計画
- 開発にあわせてバリアフリー機能の強化など駅改良工事を実施することで駅とまち一体の開発を行い、多世代が集う「まちづくり」を目指す
- 「まちづくり」にあたっては、エリアごとの魅力や特性に即した拠点開発を行っていくとともに、沿線地域のパートナーとの共創を通じて沿線価値の最大化に取り組む

4. 事業構造改革の推進 RE STRUCTURING

ホテル業の競争力強化

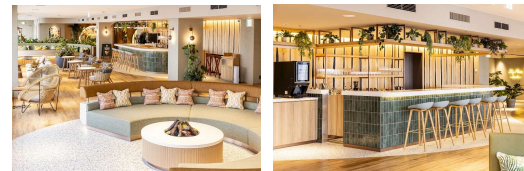
■新宿駅西南口地区開発計画（南街区）ホテル計画

- ・国際水準のラグジュアリーホテルの整備を検討
- ・新宿エリア トップクラスのクオリティを目指し、新宿グランドターミナルにおける宿泊機能を充実させる



■京王プラザホテル新宿 最上階ラウンジオープン「SKY PLAZA IBASHO」（2024年3月）

- ・ホテル滞在の付加価値を提供することでブランドイメージの向上および単価の引き上げを狙う
- ・2024年度は22～24階 約100室の客室改装を実施予定



▲「SKY PLAZA IBASHO」（新宿本館47階、約1,100㎡）

オープンイノベーション

■下北沢を舞台とした事業共創プログラム「ROOOT」

- ・地域事業者やスタートアップ企業などの外部パートナーとの連携により新たな事業やサービスの創出を目指したプログラムを推進
- ・応募70社から5社を採択し、2024年1月より実証実験を開始、2024年6月にデモデイ（成果発表会）を実施予定



▲パーソナルトレーニングなど運動習慣プログラムを提供する stadiums株式会社との実証実験

- 現在開発中の新宿南街区の高層階に新たにラグジュアリーホテルを計画
- 拠点再整備方針である国際競争力強化に沿い、新宿エリアにおけるトップクラスのクオリティを目指し、新宿グランドターミナルの宿泊機能を充実させていく
- 京王プラザホテルでは最上階に約1,100㎡のラウンジを設けたほか、継続的な客室改装の実施により、ホテル滞在の付加価値を提供することでブランドイメージの向上およびさらなる高単価販売を推進
- スライド下段のオープンイノベーションについて、前年度は鉄道事業の改革をテーマとしたが、今年度の下北沢を舞台としたプログラム第2弾は5社とPoCを開始しており、6月にデモデイを予定
- 外部共創の取り組みは加速させていくことを考えている
- 当社の若手社員も積極的に参加しており、外部パートナーと連携し切磋琢磨することでクリエイティビティを磨きながら新しいサービス事業を生み出していく取り組みを継続していきたい

4. 事業構造改革の推進 RE STRUCTURING

商業施設運営事業の再編

- 2024年度に新会社（京王SCクリエイション）を設立し、商業施設運営事業を集約
- 京王百貨店新宿ビルの建て替えを見据え、2030年頃に京王SCクリエイションと京王百貨店の法人格を統合予定

2024年度

- ・3社に分散している商業施設運営事業を新会社を集約



京王電鉄
(SC事業)



京王地下駐車場



京王不動産

- ・トリエ京王調布
- ・キラナ京王吉祥寺など

- ・京王モール
- ・（新宿駅地下街）

- ・京王リトナード
- ・フレンテなど

商業施設運営事業の集約



京王SCクリエイション

運営体制の効率化・収益力強化
専門的な人材の確保・育成

2030年頃

- ・お客様にとって、より魅力的な商業施設とするため、催事や自主編集売場などに強みを持つ京王百貨店と法人格を統合



京王SCクリエイション



京王百貨店

法人格の統合

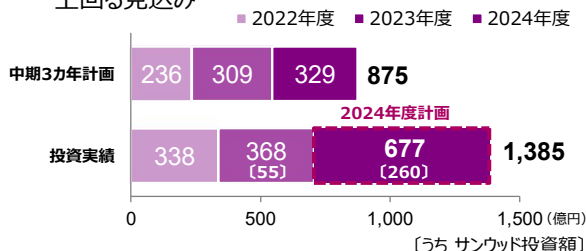
新宿エリアの価値最大化
沿線商業施設のテナントリーシング強化

- 商業施設運営事業の再編について記載
- EC市場の拡大に伴う購買行動の変化など、事業環境の変化にスピード感を持って対応するため再編が必要と判断し、4月に新会社 京王SCクリエイションを設立
- 再編の意義は大きく3つあり、
 - ・独立した組織として分社すること
商業施設運営に特化した専門会社としてキャリアアップの仕組みなど人事制度を構築し、ゼネラリスト中心からスペシャリスト中心の集団となり競争力を高めることが狙い
 - ・グループ3社に分散していた事業を集約すること
現場とマネジメントの意思疎通をスムーズにするなど運営体制の効率化を図るとともに、販促施策などパートナーとのコラボレーションをエリア横断的に行うなど収益力強化を図る
 - ・2030年頃に京王百貨店と法人格を統合すること
新宿南街区竣工後には京王百貨店新宿ビルの建て替えとなり、2030年代以降に今までの規模で百貨店業を継続することはできない。不動産業に近いショッピングセンター事業と自主編集売場に強みを持つ京王百貨店の良さを組み合わせて、ハイブリッドな商業施設運営の組織体を目指す
- 新宿の再開発は巨額の資金を投入する社運をかけたプロジェクトのため、オフィス・ホテル・商業それぞれのコンテンツでしっかり不動産価値を出さなければいけない
- そのためには徹底したお客様目線で魅力を最大化する必要がある、ショッピングセンター事業の良さと百貨店モデルの良さを場所あるいは時代によって使い分けていかなければいけない
- この2社を融合し、ショッピングセンター事業と百貨店業の双方に精通したマルチなスタッフも育成していきたい

不動産業の強化

■販売用不動産の投資進捗

- ・サンウッドの連結子会社化やリノベーション物件への投資が進んだことにより、中期3カ年計画値を大きく上回る見込み



■不動産ファンドの設立

- ・資産流動化により投資資金を獲得し、大規模投資期の沿線まちづくりに再投資するとともに、アセットマネジメント事業による収益機会の拡大を図る
- ・2024年6月に当社所有資産を拠出のうえ、第1号私募ファンドを組成し運用開始予定（ファンド規模 約50億円）
- ・今後も私募ファンドを組成し、運用資産規模を拡大させていく

■サンウッドの連結子会社化（2023年12月）

- ・サンウッドの強みである富裕層向け分譲マンション事業のノウハウ獲得により当社グループの新たな事業機会創出や、当社資金力を活かしたサンウッドの事業拡大を図る

サンウッド 2024年度計画

営業収益	200億円
営業利益	17億円



▲サンウッド浜田山
(2024年7月竣工予定)



▲サンウッド西荻窪
(2024年10月竣工予定)

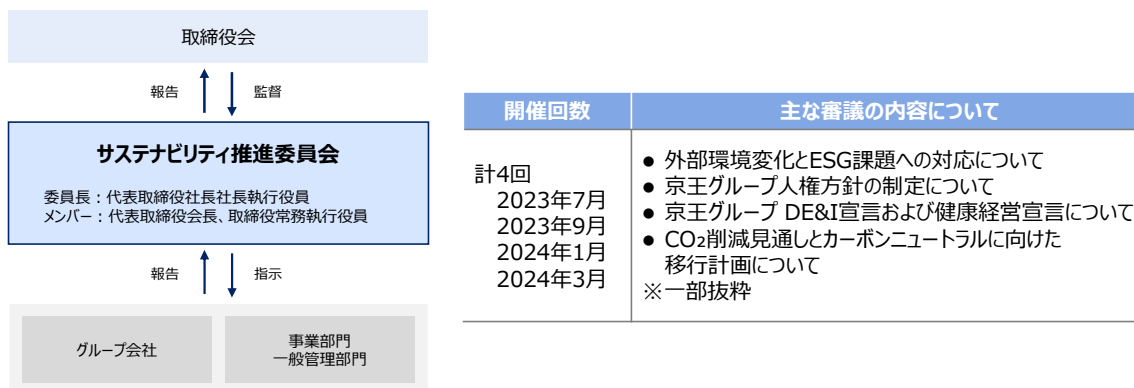
- 販売用不動産仕入れは、サンウッドの連結子会社化やリノベーション物件への投資が進んだことにより、連結ベースで1,385億円と中期3カ年計画値の875億円を大きく上回る見込み
- 2030年代の大規模投資期に向け、資産効率の向上に寄与する施策の一つとして、6月に不動産ファンド事業への参入を予定
- 不動産業のポートフォリオを拡大を目的としたアセットマネジメント事業への参入も行っており、グループ事業機会の創出に繋がるものとする
- 1号ファンドは約50億円の小規模運用から開始する予定だが、今後規模を拡大させ資産の整理適正化を進めていくとともに、流動化に適した物件の仕入れを行い魅力のあるファンドを組成していく
- サンウッドは東京都心部を中心に展開する富裕層向け分譲マンション事業を強みとしている
- 当社の資金調達力と掛け合わせることで事業拡大や新たな事業機会の創出など、連結子会社化により生み出されるシナジー効果により不動産販売業のさらなる強化に寄与するものとする

6. 強固な経営基盤の整備

サステナビリティに関する取り組み

■サステナビリティ推進委員会における主な審議内容

- ・ 社長が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を2023年5月に設置し、2023年度は計4回開催
- ・ ESG課題の把握、KPIのモニタリングのほか、人権やDE&Iに関して審議を行い、2024年3月には「京王グループ人権方針」および「京王グループ DE&I（ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン）宣言」を公表



引き続き、KPI実績の把握やESG課題への対応を審議していくほか、
非財務側面と財務側面を統合した中期経営計画を策定すべく議論を行っていく

- 2023年度のサステナビリティ推進委員会では、ESG課題の把握やKPIのモニタリングのほか、人権やDE&Iに関して審議を行い、3月には「京王グループ人権方針」および「京王グループDE&I（ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョン）宣言」を公表
- なお、KPI実績については有価証券報告書や統合報告書において開示予定
- 2024年度は、非財務側面と財務側面を統合した次期中期経営計画の策定に向けた議論など、引き続きPDCAサイクルを回していく

Ⅲ. 2023年度実績

Ⅲ. 2023年度実績



1. 2023年度実績

- ホテル業の大幅な客室単価上昇による売上高の回復や、鉄道事業およびバス事業の輸送人員の回復が進んだことに加え、2023年10月の鉄道旅客運賃の改定などにより、対前年で増収増益

	2023年度 実績	2022年度 実績	前年増減	2023年度 予想 (2024.2.5公表ベース)	予想差異
営 業 収 益	4,086億円	3,471億円	615億円	4,040億円	46億円
営 業 利 益	438億円	214億円	223億円	425億円	13億円
経 常 利 益	434億円	217億円	217億円	417億円	17億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	292億円	131億円	161億円	269億円	23億円
E B I T D A	746億円	506億円	240億円	734億円	12億円

※EBITDAは、営業利益＋減価償却費＋のれん償却額により算出している

(参考指標)

	2023年度実績	2022年度実績	前年増減
R O E	7.9%	3.8%	4.1P
R O A	4.3%	2.3%	2.0P

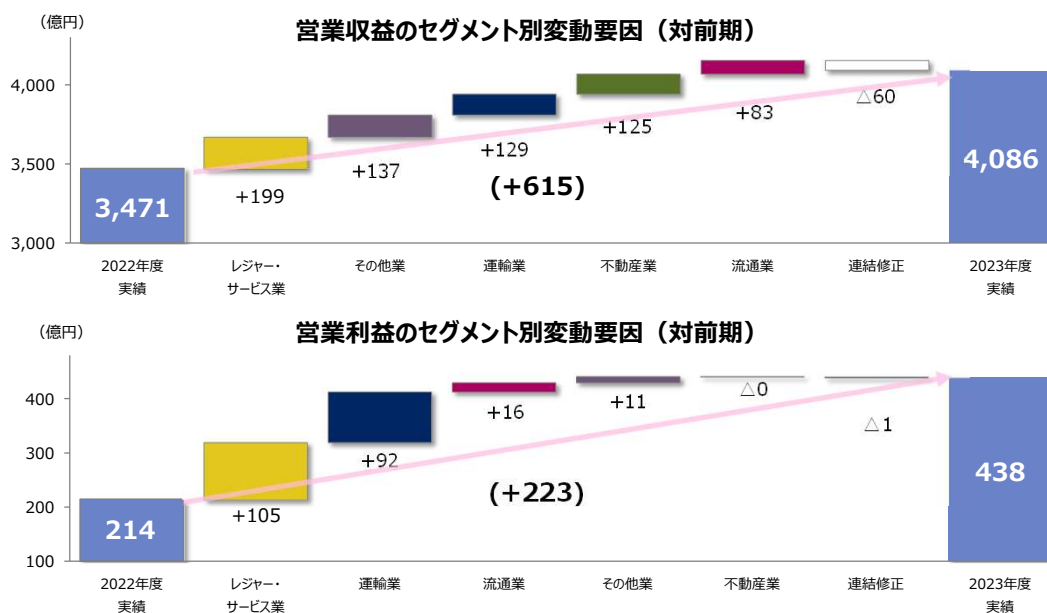
Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

20

- ホテル業の大幅な客室単価上昇による売上高の回復や、鉄道事業およびバス事業の輸送人員の回復が進んだことに加え、2023年10月の鉄道旅客運賃の改定などにより、対前年で増収増益となり、営業収益は4,086億円、営業利益は438億円
- 2月に公表した前回予想との比較においても増収増益

2. 営業収益・営業利益の変動要因（対前期比較）

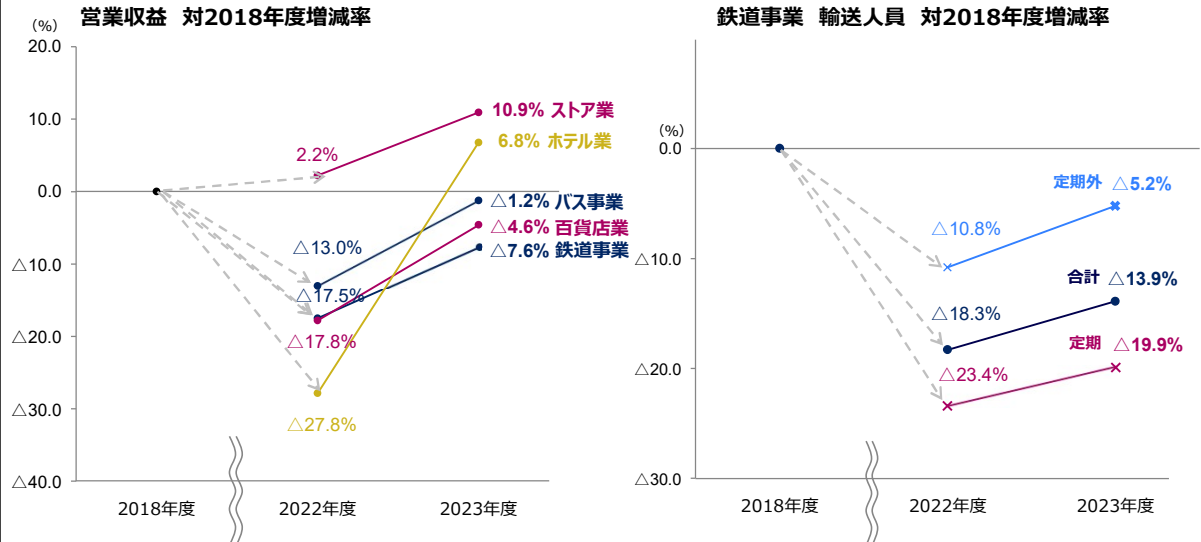
- 営業収益は、すべてのセグメントで増収となり、対前年で615億円の増収
- 営業利益は、不動産業を除く各セグメントで改善し、対前年で223億円の増益



- 営業収益は、すべてのセグメントで増収となり、対前年 + 615億円の増収
- 営業利益は、レジャー・サービス業や運輸業で大きく改善するなど、不動産業を除く各セグメントで改善し、対前年 + 223億円の増益

3. 主な事業の状況

- 鉄道事業では定期外の回復が進んだほか、バス事業においても路線バスや高速バスが回復し対前年で増収
- ホテル業では、京王プラザホテル（新宿）や京王プレッソインの客室単価がコロナ禍以前の水準を上回るなど対前年で大きく回復



※百貨店業とストア業の営業収益は「収益認識に関する会計基準」等適用前
Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

- 左側は、コロナ前の2018年度と比較した営業収益の推移を記載
- 2023年度は各事業で前期に比べて大きく回復
- 特に、ストア業はスーパーマーケット事業やコンビニ事業の好調、ホテル業は訪日需要の取り込みによる宿泊事業の好調などにより、コロナ前を超える水準
- バス事業においても路線バスや高速バスの需要が回復傾向にあるほか、路線バスの運賃改定効果などにより2018年度比△1.2%減まで回復
- 右側の鉄道事業 輸送人員は、定期外が2018年度比△5.2%減まで回復するなど、定期に比べて定期外の回復が進んでいる

Ⅲ. 2023年度実績



4. セグメント別業績（対2018年度との比較）

（単位：億円、％）

		上期（4～9月）		下期（10～3月）		通期（4～3月）	
		2023年度実績	対2018年度増減（増減率）	2023年度実績	対2018年度増減（増減率）	2023年度実績	対2018年度増減（増減率）
営業収益	運 輸 業	601	△ 64 (△ 9.7)	640	△ 16 (△ 2.5)	1,241	△ 81 (△ 6.1)
	流 通 業	528	△ 270 (△ 33.9)	583	△ 281 (△ 32.5)	1,112	△ 552 (△ 33.2)
	不 動 産 業	239	5 (2.3)	415	148 (55.9)	654	154 (30.8)
	レジャー・サービス業	341	△ 59 (△ 14.9)	385	△ 17 (△ 4.4)	727	△ 77 (△ 9.6)
	そ の 他 業	268	30 (12.9)	516	102 (24.7)	784	132 (20.4)
	連 結	1,840	△ 336 (△ 15.4)	2,246	△ 51 (△ 2.3)	4,086	△ 388 (△ 8.7)
営業利益	運 輸 業	88	△ 16 (△ 15.5)	43	1 (2.9)	131	△ 15 (△ 10.3)
	流 通 業	28	4 (16.7)	27	0 (2.2)	56	4 (9.2)
	不 動 産 業	65	12 (23.4)	54	13 (32.5)	120	25 (27.4)
	レジャー・サービス業	44	2 (5.6)	38	11 (41.0)	83	13 (19.5)
	そ の 他 業	11	0 (5.8)	44	3 (7.6)	56	3 (7.2)
	連 結	239	2 (1.2)	199	34 (21.2)	438	37 (9.4)
「収益認識に関する会計基準」等適用前 営業収益							
	百 貨 店 業	385	△ 35 (△ 8.3)	468	△ 6 (△ 1.3)	854	△ 41 (△ 4.6)
	ス ト ア 業	273	23 (9.5)	284	31 (12.4)	558	55 (10.9)

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

23

- コロナ禍以前の2018年度との比較では、不動産業の粗利益増加やホテル業の好調により、全体としての営業利益は2018年度を上回り過去最高益

5. 連結財政状態

- サンウツドの連結子会社化や販売用不動産の取得による棚卸資産の増加などにより総資産が増加するものの、自己資本比率は36.4%と財務健全性を維持

	2022年度 実績	2023年度 実績	増 減
総 資 産	9,552億円	1兆793億円	1,241億円
負 債	6,036億円	6,854億円	817億円
純 資 産	3,515億円	3,939億円	423億円
有 利 子 負 債	4,026億円	4,353億円	326億円

財務・安全性指標

	2022年度 実績	2023年度 実績
ネット有利子負債残高	3,316億円	3,623億円
ネット有利子負債／ EBITDA倍率	6.6倍	4.9倍
自己資本比率	36.8%	36.4%

- サンウツドの連結子会社化に伴い販売用不動産など棚卸資産の増加および有利子負債が増加したものの、各事業の業績回復によりネット有利子負債／EBITDA倍率が4.9倍まで低下
- 中期経営計画では2024年度時点でネット有利子負債が4千億円以下、ネット有利子負債／EBITDA倍率6倍以内、自己資本比率38%程度を目標として掲げており、財務・安全性指標は概ね目標水準を維持した進捗

IV. 2024年度の業績見通し

IV. 2024年度の業績見通し



1. 2024年度計画

- 営業収益は、鉄道旅客運賃の改定やサンウッド連結子会社化の通期寄与に加え、不動産販売業の売上増を見込み、対前年で増収を計画
- 営業利益は、人件費や減価償却費など費用の増加を見込むものの、対前年で増益を計画

	2023年度 実績	2024年度 計画	前年増減	2024年度 中期計画 (2022.5.2公表ベース)	中計差異
営 業 収 益	4,086億円	4,540億円	453億円	3,880億円	660億円
営 業 利 益	438億円	460億円	21億円	340億円	120億円
経 常 利 益	434億円	443億円	8億円	324億円	119億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	292億円	342億円	49億円	240億円	102億円
E B I T D A	746億円	796億円	50億円	675億円	121億円

(参考指標)

	2023年度 実績	2024年度 計画	前年増減
R O E	7.9%	8.6%	0.7P
R O A	4.3%	4.2%	△0.1P

営業費用増加の主な要因（対前年）

人件費や人財投資の増加 +20億円程度
減価償却費の増加 +29億円

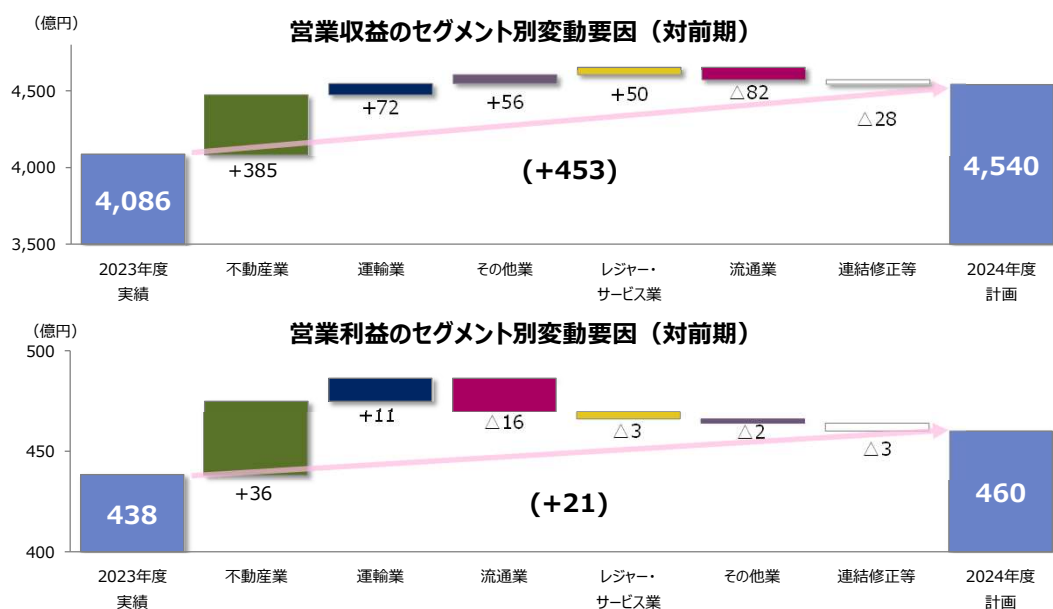
Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

26

- 営業収益は対前年+453億円増収の4,540億円を見込む
- 営業利益以下の各段階利益については、人件費や減価償却費など費用の増加を見込むものの、営業利益では対前年で+21億円の460億円を見込む
- 対前年における営業費用増加の主な要因としては、賃金改善による人件費の増加や人財採用・育成など人財投資の増加で+20億円程度、鉄道事業の設備投資増加や新宿再開発に伴う耐用年数変更による減価償却費の増加などで+29億円
- 対中期計画においても増収増益

2. 営業収益・営業利益の変動要因（対前期比較）

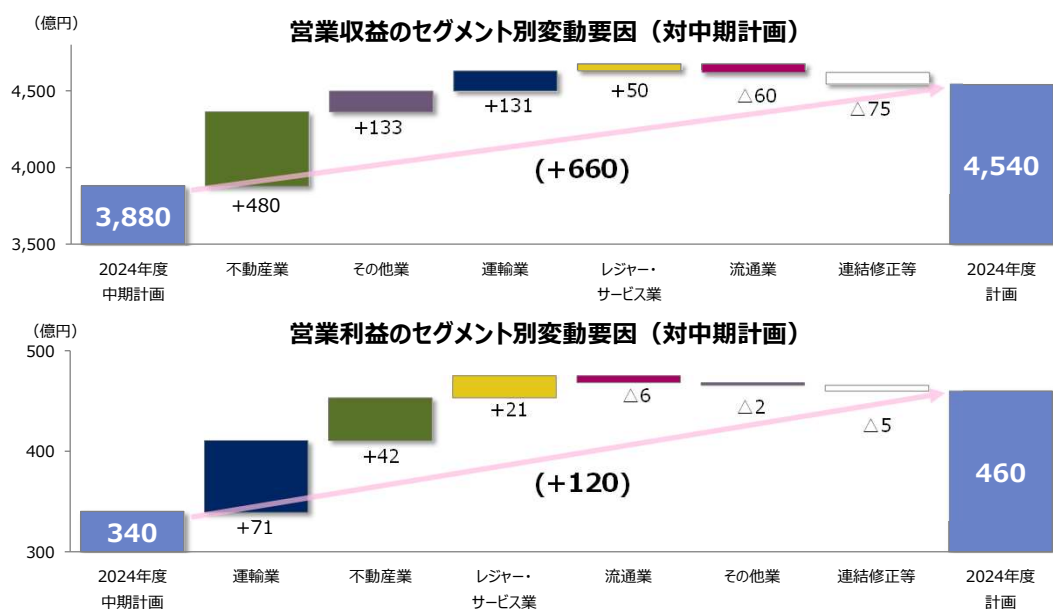
- 営業収益は、流通業を除く各セグメントで増収となり、対前年で453億円の増収を計画
- 営業利益は、不動産業と運輸業で増益となり、対前年で21億円の増益を計画



- 営業収益は流通業を除く各セグメントで増収、営業利益は不動産業と運輸業で増益となるなど、対前年で増収増益を見込む

2. 営業収益・営業利益の変動要因（対中期計画比較）

- 中期計画策定時点では鉄道旅客運賃の改定やサンウッド連結子会社化を織り込んでいなかったこともあり、対中期計画では運輸業や不動産業で大幅な増収増益



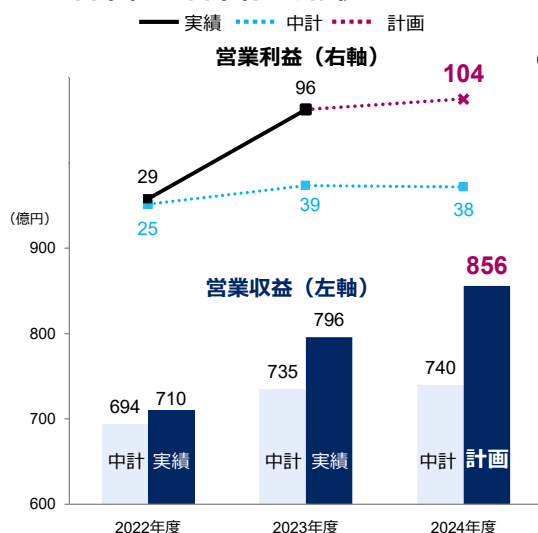
- 中期計画策定時点では鉄道旅客運賃の改定やサンウッド連結子会社化を織り込んでいなかったこともあり、対中期計画では運輸業や不動産業で大幅な増収増益を見込む

3. 主な事業の見通し

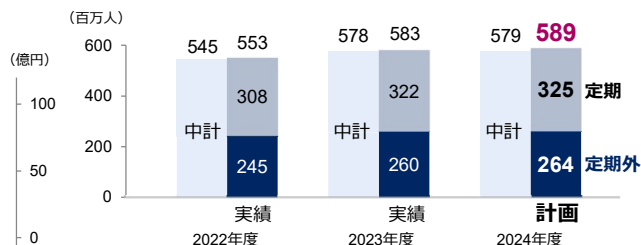
運輸業（鉄道事業）

- 2024年度の営業収益は、運賃改定効果の通期寄与などにより対前年で60億円の増収を見込む
- 減価償却費や人件費など営業費用の増加を見込むものの、営業利益は対前年で8億円の増益を見込む

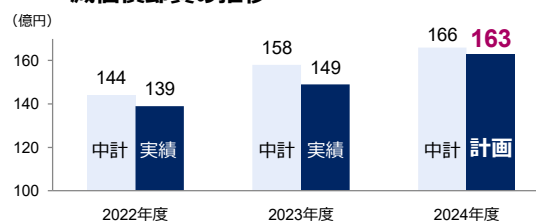
営業収益・営業利益の推移



輸送人員の推移



減価償却費の推移



Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

29

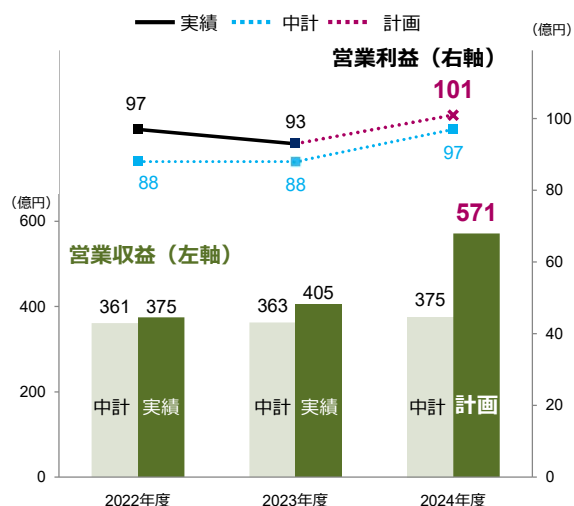
- 鉄道事業 輸送人員は、2023年度は社会経済活動の正常化などにより、中期計画を上回る状況
- 2024年度はテレワークなど新たな行動様式の浸透や足元の状況を踏まえ、2023年度並みの水準を見込む
- 2024年度は、2023年10月実施の運賃改定の通期寄与などにより、営業収益は対前年+60億円の増収を見込む
- 座席指定列車の増備など設備投資の増加により、2024年度の減価償却費が対前年+13億円増加するなど営業費用の増加を見込むものの、営業利益は対前年+8億円の増益を見込む

3. 主な事業の見通し

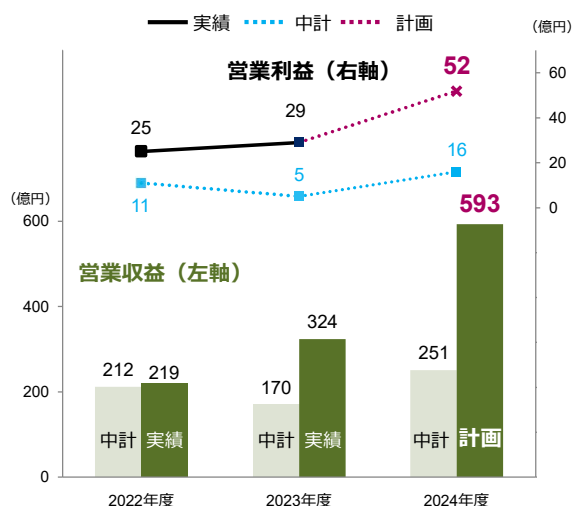
不動産業

- 不動産賃貸業は、商業施設運営事業の再編に伴うセグメント区分変更などにより対前年で増収増益を計画
- 不動産販売業は、サンウッド連結子会社化のほか、バリューアップ投資事業の物件売却による売上増を見込むなど、対前年で増収増益を計画

不動産賃貸業



不動産販売業



Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

30

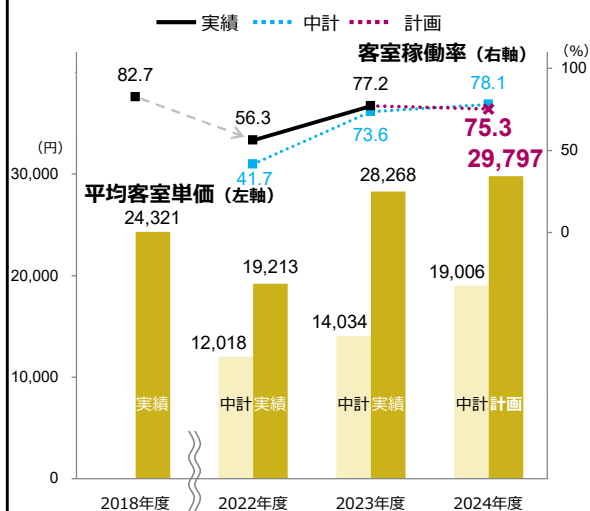
- 不動産賃貸業は、商業施設運営事業の再編に伴うセグメント区分変更などにより対前年で増収増益を計画
- 不動産販売業は、サンウッド連結子会社化の通期寄与のほか、バリューアップ投資事業の物件売却による売上増を見込むなど、対前年で増収増益を計画

3. 主な事業の見通し

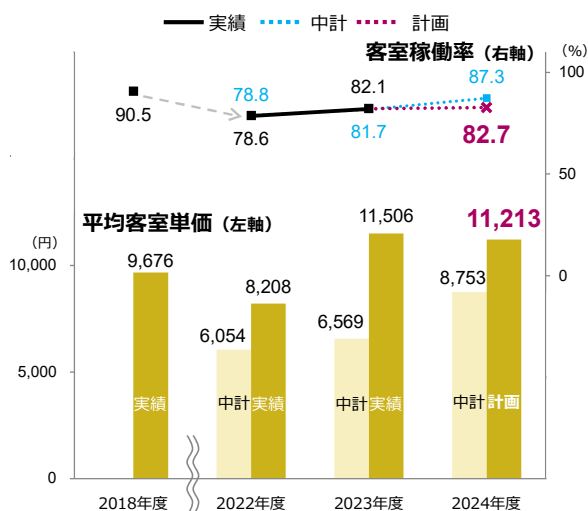
レジャー・サービス業（ホテル業）

- 京王プラザホテル（新宿）は、客室改装など商品力向上の施策を継続実施し、更なる単価向上を計画
- 京王プレッソインは、堅調な国内需要の取り込みを継続し、前年並みの水準を見込む

京王プラザホテル（新宿）



京王プレッソイン（全店舗）



Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

31

- 京王プラザホテル新宿は、客室改装など商品力向上の施策を継続実施し、更なる単価向上を計画
- 京王プレッソインは、堅調な国内需要の取り込みを継続し、前年並みの水準を見込む

IV. 2024年度の業績見通し



4. セグメント別計画

- 商業施設運営事業の再編に伴うセグメント区分変更（※）により、流通業の営業収益と営業利益が減少し、不動産業の営業収益と営業利益が増加

(単位：億円、%)

		2024年度通期の業績見通し				
		2023年度 実績	2024年度 計画	前年増減（増減率）		2024年度 中期計画 (2022.5.2公表ベース)
営業 収益	運 輸 業	1,241	1,313	72 (5.8)		1,182
	流 通 業	1,112	1,029	△ 82 (△ 7.5)		1,089
	不 動 産 業	654	1,039	385 (58.9)		558
	レジャー・サービス業	727	777	50 (6.9)		727
	そ の 他 業	784	841	56 (7.2)		707
	連 結 修 正 等	△ 432	△ 461	△ 28 (—)		△ 386
	連 結	4,086	4,540	453 (11.1)		3,880
営業 利益	運 輸 業	131	143	11 (8.6)		72
	流 通 業	56	39	△ 16 (△ 29.8)		46
	不 動 産 業	120	156	36 (30.4)		114
	レジャー・サービス業	83	79	△ 3 (△ 4.4)		57
	そ の 他 業	56	54	△ 2 (△ 3.7)		56
	連 結 修 正 等	△ 9	△ 13	△ 3 (—)		△ 7
	連 結	438	460	21 (4.9)		340

Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

※事業再編に伴う流通業・不動産業のセグメント区分変更についてはP.59を参照

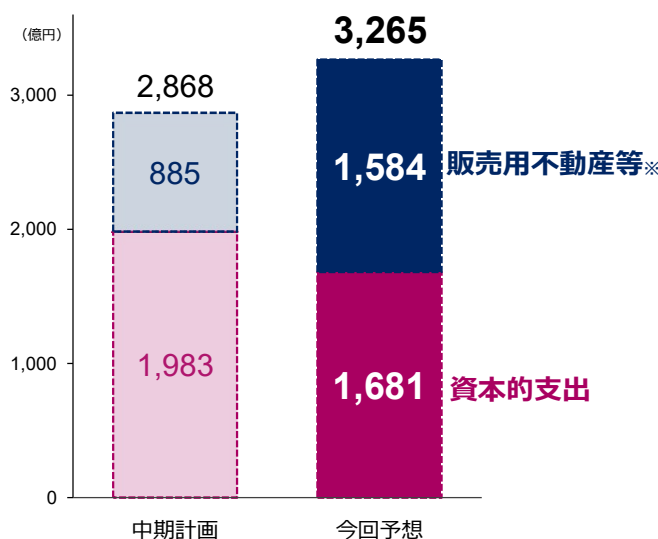
32

- 商業施設運営事業の再編に伴うセグメント区分変更により、従来流通業にあったショッピングセンター事業の一部を不動産賃貸業へ移管したことから、流通業の営業収益と営業利益が減少し、不動産業の営業収益と営業利益が増加する計画

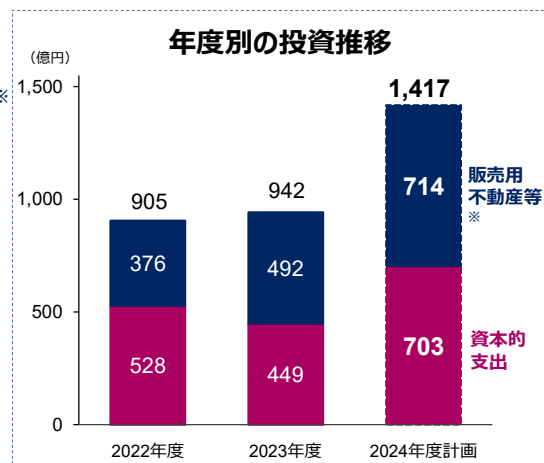
5. 投資の見通し

- 利益の成長ドライバーと位置付ける販売業の事業展開を加速させ、積極的な仕入れを継続
- 資本的支出は、一部工事進捗の遅れにより中期計画を下回るものの、鉄道事業の安全投資などに引き続き注力
- 3カ年累計では、中期計画を大きく上回る投資を見込む

2022～2024年度 3カ年累計



※販売用不動産等の金額は、投融資を含む



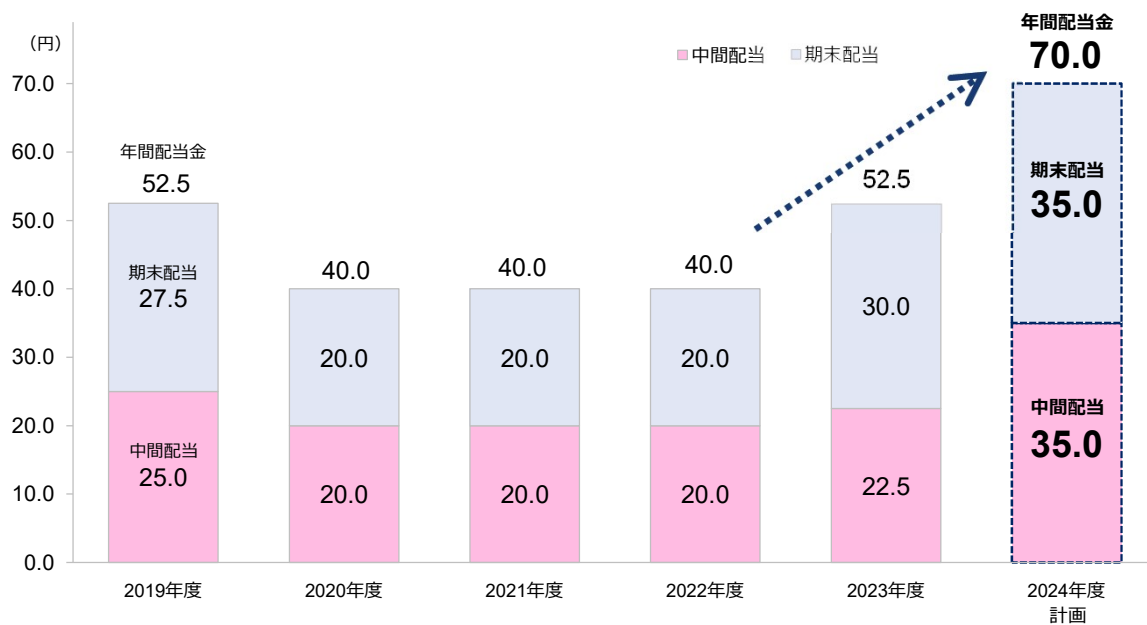
Copyright 2024 Keio Corporation All Rights Reserved

33

- 利益の成長ドライバーと位置付ける販売業の事業展開を加速させ、2024年度においても積極的な仕入れを継続
- 資本的支出は、一部工事進捗の遅れにより中期計画を下回るものの、鉄道事業の安全投資などに引き続き注力
- 3カ年累計の総投資額は、中期計画を大きく上回る投資を見込む

6. 配当の見通し

■ 2024年度の年間配当金は1株につき17.5円増配の70.0円を予定し、今後も持続的な還元強化を実施していく



34

- 2024年度の年間配当金は、1株につき17.5円増配の70円と過去最高額を予定
- 当社はコロナ禍の業績低迷時においても安定配当を実施してきたが、次期中期経営計画では配当水準の見直しを含め持続的な還元強化を実施