

# 2021年度京王グループ経営計画 および中長期的な方向性

－ 2021年5月18日 －

京王電鉄株式会社

# 目次

**I. 中長期的な方向性**

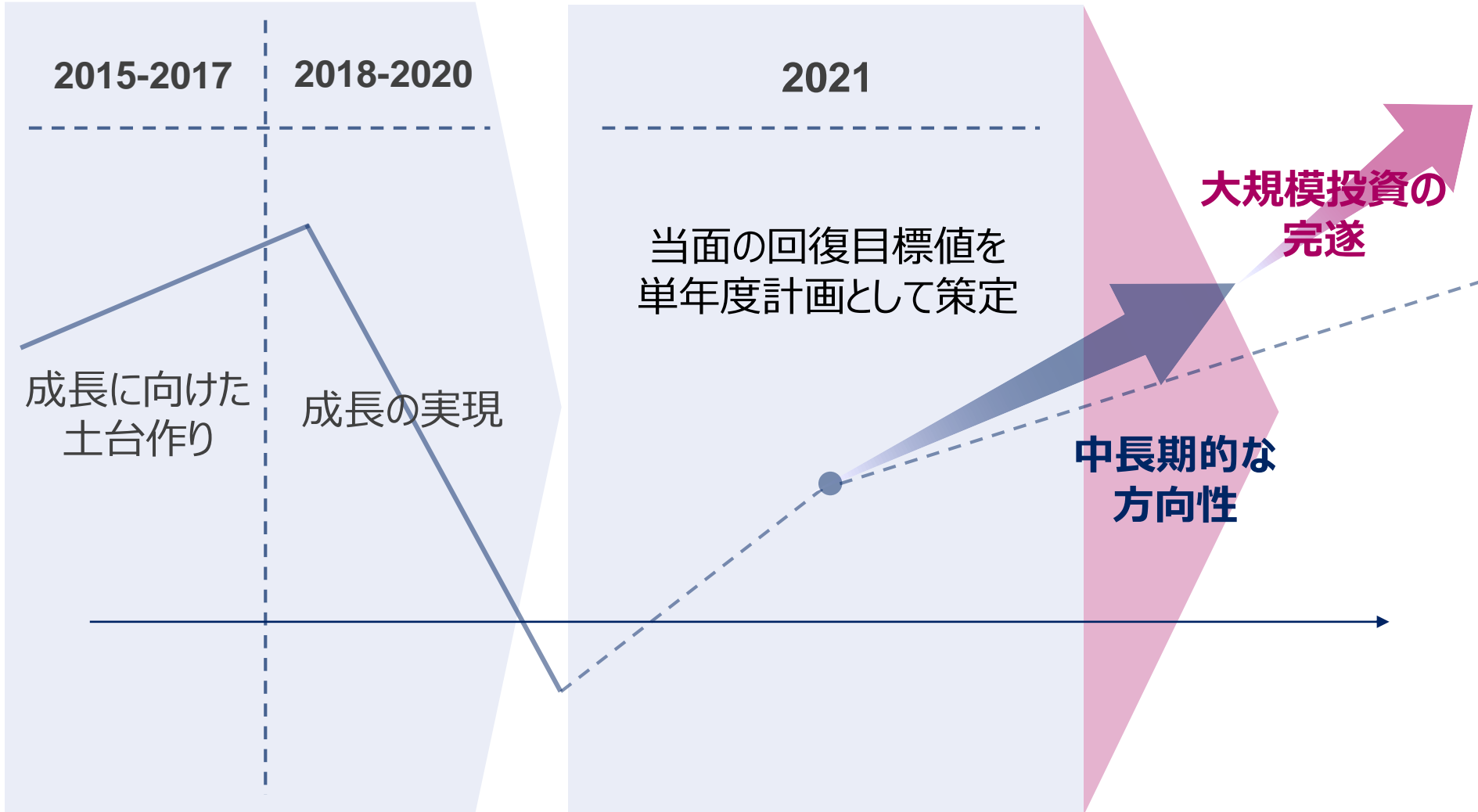
**II. 2021年度計画**

# I . 中長期的な方向性

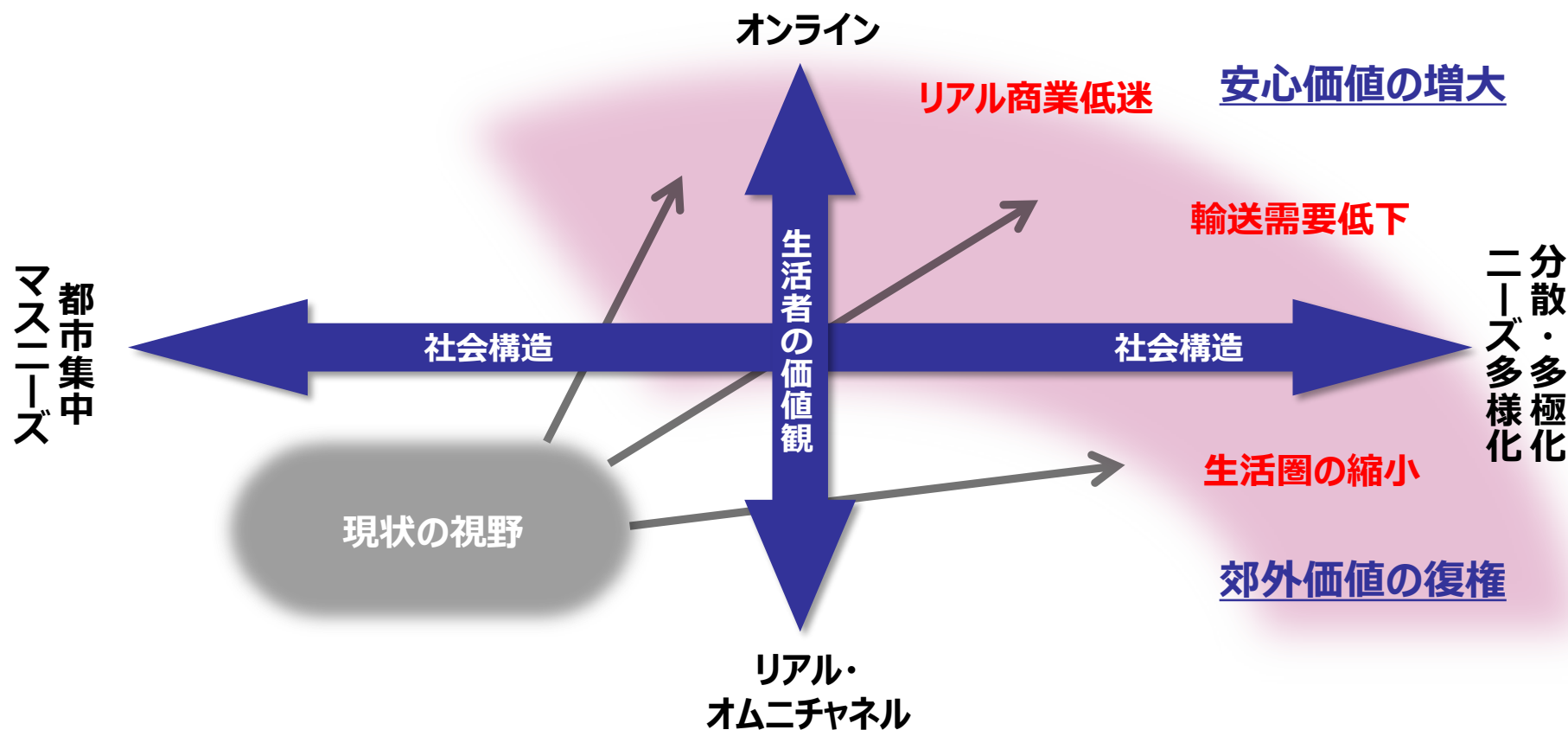
1. 現在位置の捉え方
2. 想定する環境変化
3. 中長期方針
4. 具体的な取り組み
5. 長期シナリオ

## 1. 現在位置の捉え方

- 本来であれば、2021年度は新しい中期経営計画の開始年度だが、先行き不透明であり、当面の回復目標値として単年度計画を策定
- 大規模投資の完遂に向けた中長期的な方向性を示す



## 2. 想定する環境変化



### <向き合うべきテーマ>

縮小する生活圏への対応	リアル商業低迷への対応	輸送需要低下への対応
沿線生活圏の再形成 <“まちづくり”への注力>	事業構造改革の推進 <需要減に対応した体質へ>	稼ぐ力の強化 <収益ポートフォリオ再構築>

## 3. 中長期方針

京王の「原点」を再構築し、沿線生活を維持する公共交通事業者としての役割を果たす

### 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>

- \* 駅コンテンツ見直しを中心とした生活圏再形成
- \* 拠点再開発
- \* 不動産デベロッパー機能の強化
- \* 大都市近郊型MaaSの推進

### RE STRUCTURING

#### <事業構造改革の推進>

- \* 鉄道事業におけるDX活用・コスト構造見直し
- \* ホテル・流通事業の再構築

### RE INFORCE

#### <稼ぐ力の強化>

- \* 賃貸業中心から総合不動産業への構造転換
- \* 不動産領域・B2B領域の積極拡大
- \* 沿線における物流事業の立ち上げ

# 4. 具体的な取り組み【REDEVELOPMENT:まちづくりへの注力】

■これまで培ってきたリソースを活かし、新しい価値を生み出すことで、生活圏内の回遊性を向上させ新しい移動需要を創出する

## Lifestyle

『職住近接 = 生活圏の縮小』『ゆとり・憩い > 都心距離』

### Resource

#### 駅コンテンツ



### Action

新しい移動需要を創出する  
メニューへ転換



### Action

ニューノーマルへの適合

### Resource

#### 生活支援メニュー



### Action

大都市近郊型MaaS

### Resource

#### 濃密な交通網

### Resource

#### リノベーションメニュー



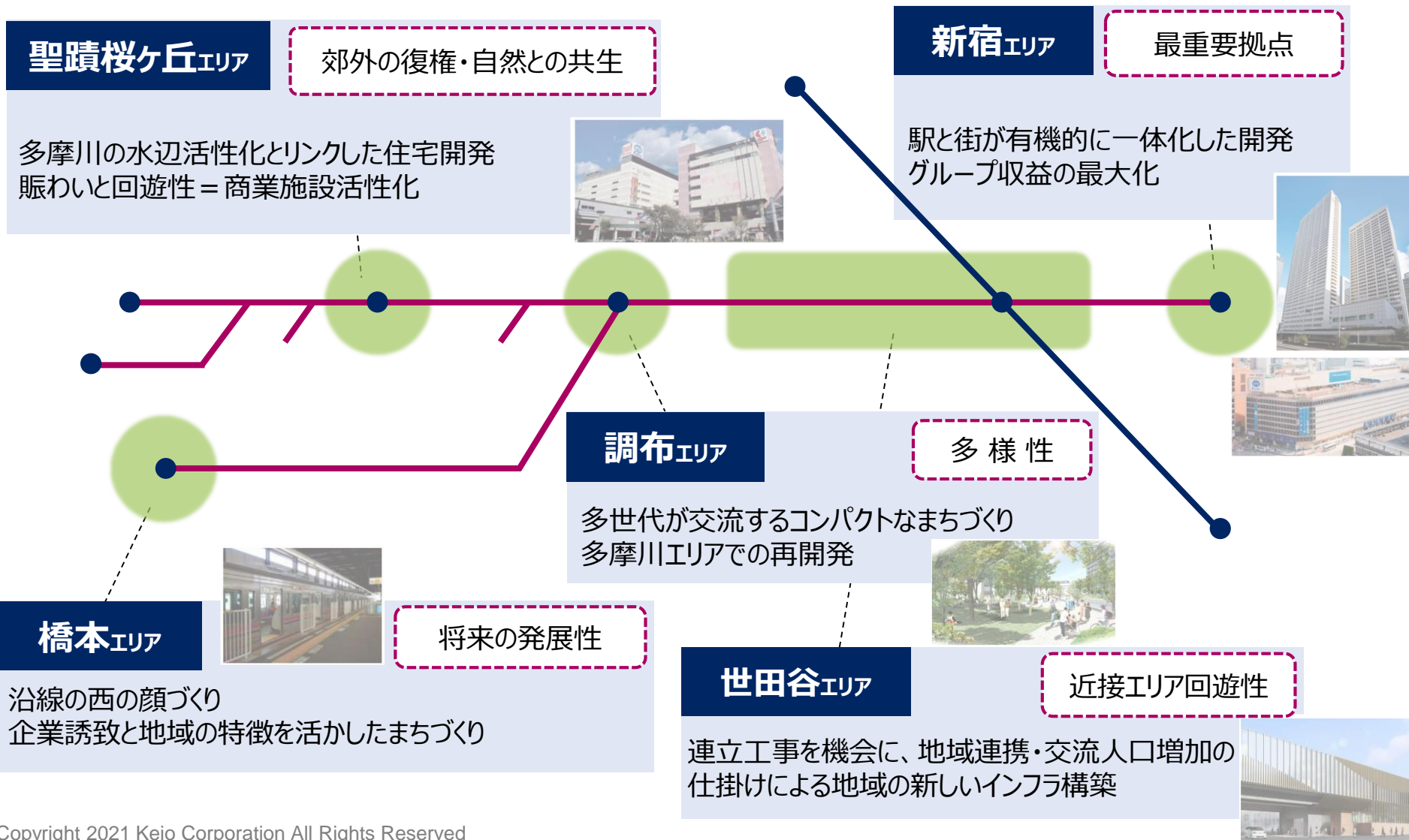
### Action

郊外ストック再生



## 4. 具体的な取り組み【REDEVELOPMENT:まちづくりへの注力】

- 沿線をエリア単位でマネジメントし、駅を核とした拠点開発を進めて魅力的な「まちづくり」に注力し、エリア内外の移動を活性化





## 4. 具体的な取り組み【RESTRUCTURING:事業構造改革の推進】

■ 事業環境に適応するため、構造改革を推進する

### 鉄道事業



安全・安心とコスト構造改革の両立 / 座席指定料金収入の拡大

AI・IoTによる省力化

需要予測に基づく  
投資計画策定

需要に応じた  
ダイヤ適正化

### ホテル事業



安定収益の創出 / 不採算領域見極め / チェーンメリット追求

施設の多用途化  
(住む・働く)

将来的な  
コンバージョン検討

営業体制の共通化

### 流通事業



DXによる来店動機創出 / グループ横断的体制検討

DXの活用  
(アプリ刷新)

商業施設運営体制の  
最適化

新宿再開発を睨んだ  
事業運営体制の検討

## 4. 具体的な取り組み【REINFORCE:稼ぐ力の強化】

### 不動産業

- 新たな成長の柱として、不動産業の領域を拡大し、稼ぐ力を強化する

#### 従来の領域

##### 不動産賃貸業

- 社有地の価値最大化
- 長期保有前提の投資

- 一部資産の入替
- ポートフォリオ・バランスの最適化（オフィスの保有割合引き上げ）
- シェアオフィス、サテライトオフィスの積極展開

### その他業

- 既存事業を活かし、建築・土木業、ビル総合管理業、車両整備業で外部案件の受注を拡大
- グループ内のノウハウを活用し、沿線における物流事業の立ち上げを検討

#### 領域の拡大

##### 沿線まちづくり

- 新しいライフスタイルの牽引
- 移動需要の創出

##### 不動産販売業(分譲マンション)

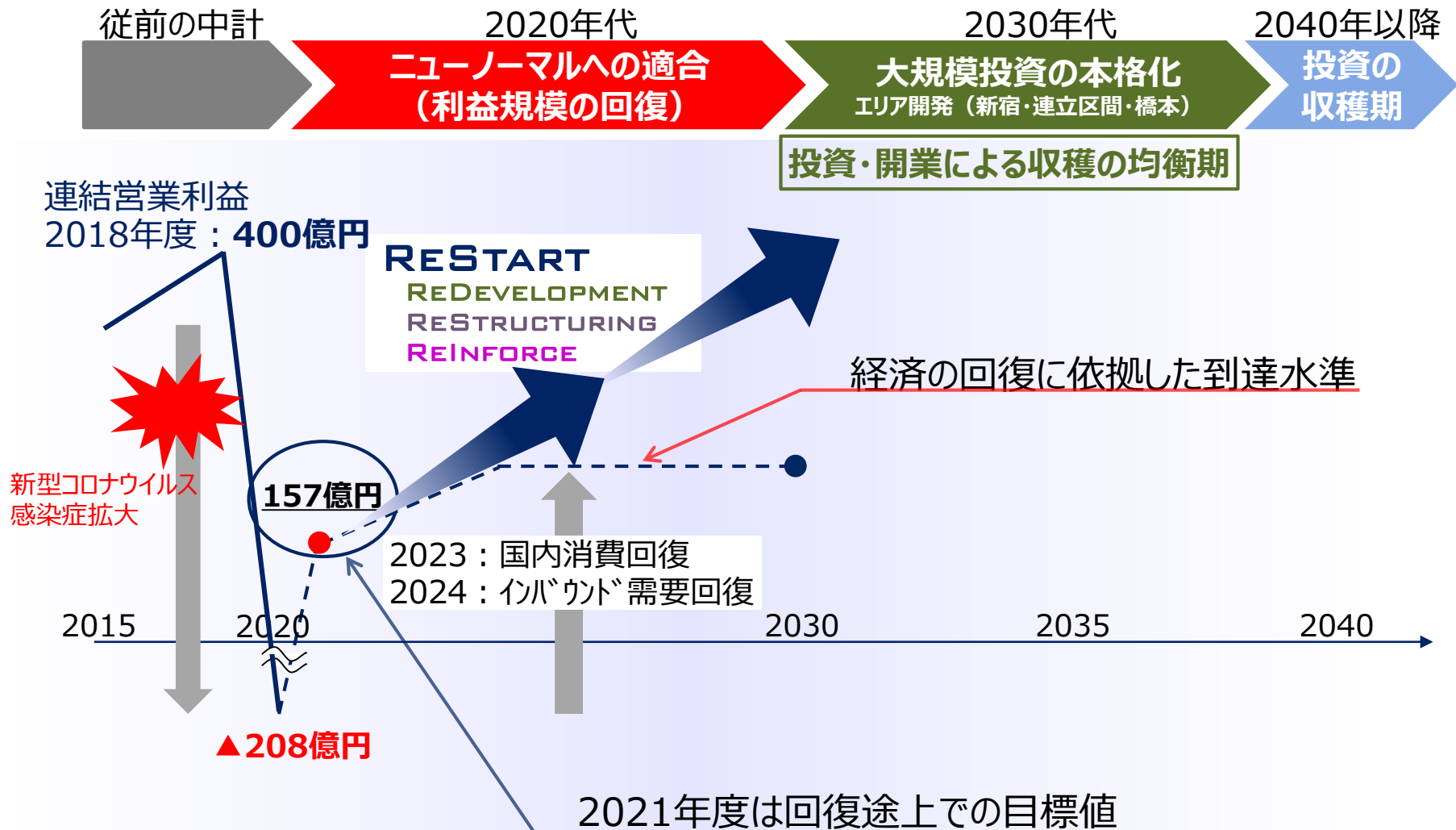
- 人口流入促進
- 短期回転型ビジネスの強化

##### 不動産投資事業

- 利益拡大と資産効率の両立
- 取得⇒バリューアップ⇒売却

## 5. 長期シナリオ

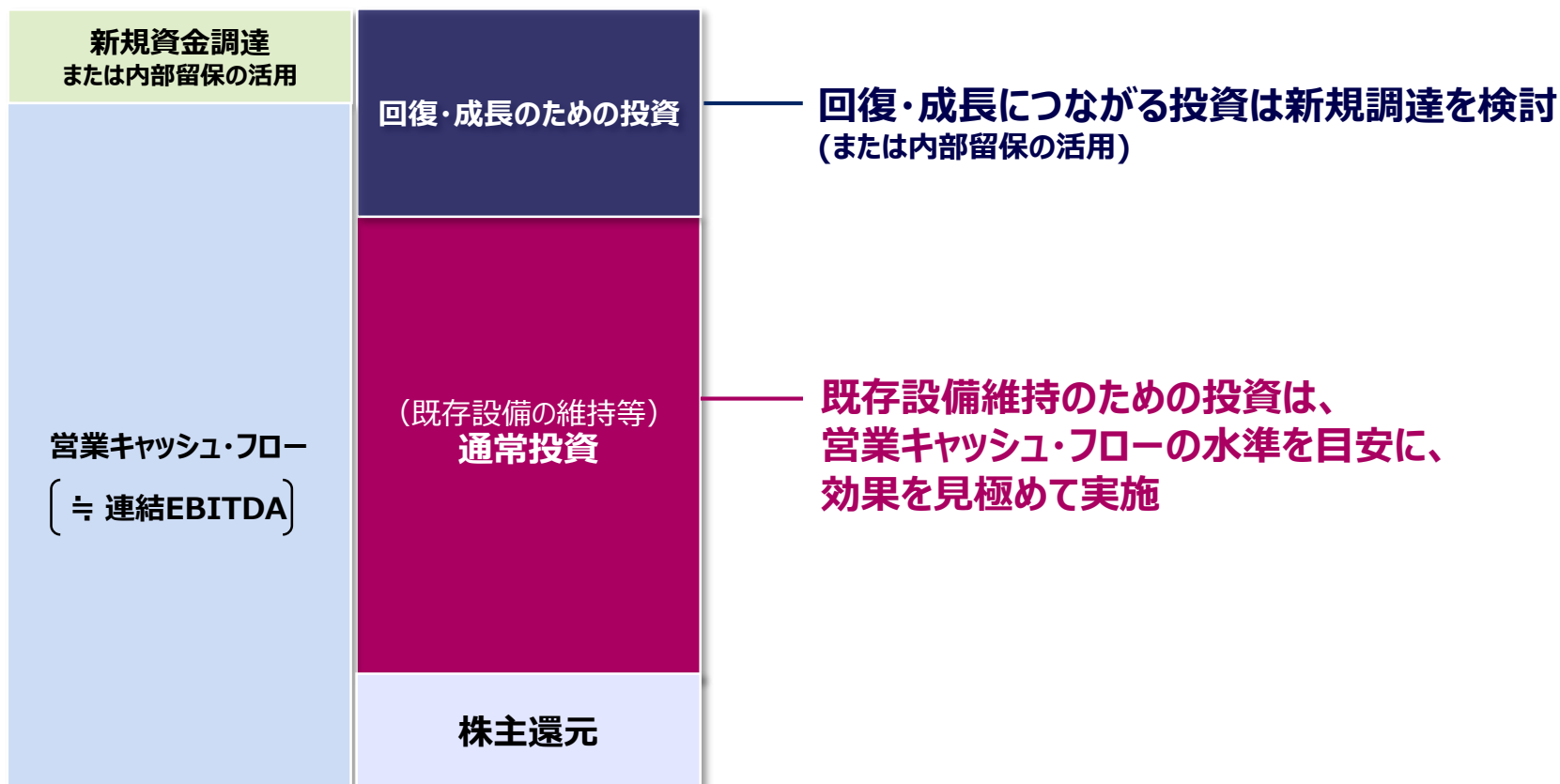
- 大規模投資を完遂するため、経済の回復に依拠することなく、利益水準を押し上げていく



## (参考) 回復期におけるキャッシュ・フローの考え方

- 不安定な経営環境の中で、回復期においては財務規律を重視しながら、利益の回復、成長につながる投資は新規調達を検討する

### 当面のキャッシュ・フローの考え方



## Ⅱ. 2021年度計画

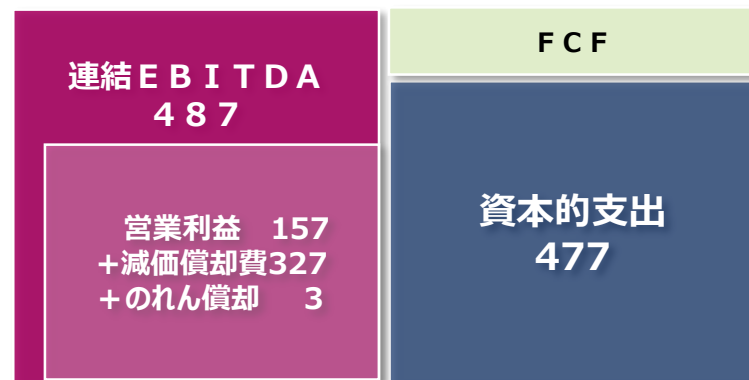
1. 2021年度計画の基本方針
2. 2021年度計画数値
3. セグメント別計画と前提条件
4. 資本的支出の見通し
5. 2021年度の取り組み

# 1. 2021年度計画の基本方針



**不安定な経営環境の中で、収益力を改善し、  
手元資金の減少を一刻も早く食い止める**

- ✓ 不要不急の経費・投資の抑制を継続
- ✓ 時流を捉えた機動的な増収施策の実施
- ✓ ニューノーマルを見据えた事業構造の見直し



有利子負債の増加を抑え、財務規律を維持する

## 2. 2021年度計画数値

- 収益力改善に向けた取り組みを早急にはかりながら、手元資金の減少を一刻も早く食い止める利益水準への回復を目指す。
- 営業収益は3,435億円、営業利益は157億円、親会社株主に帰属する当期純利益は71億円を見込む。

	2020年度 実績	2021年度 計画	前年増減
営業収益	3,154億円	3,435億円 (3,931億円)	280億円 (776億円)
営業利益	△208億円	157億円	365億円
経常利益	△179億円	144億円	323億円
親会社株主に帰属する当期純利益	△275億円	71億円	346億円
E B I T D A	142億円	487億円	345億円
資本的支出	361億円	477億円	116億円

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用  
 ※下段（ ）は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値を記載

### 3. セグメント別計画と前提条件

- 鉄道輸送人員および国内需要（百貨店業やホテル業等）は、コロナ前の15%～20%減を想定
- 訪日外国人旅行者による需要は、国内需要より回復が遅れると想定

(単位：億円、%)

	営業収益			営業利益		
	2020年度 実績	2021年度 計画	前年増減 (増減率)	2020年度 実績	2021年度 計画	前年増減 (増減率)
運 輸 業	884	1,083 ( 1,085 )	199 ( 22.5 ) ( 201 ) ( 22.8 )	△ 164	22	186 ( — )
流 通 業	1,284	1,017 ( 1,493 )	△ 266 ( △ 20.8 ) ( 209 ) ( 16.3 )	△ 0	31	32 ( — )
不 動 産 業	480	499 ( 500 )	19 ( 4.0 ) ( 20 ) ( 4.4 )	104	102	△ 1 ( △ 1.1 )
レジャー・サービス業	253	579 ( 610 )	325 ( 128.6 ) ( 357 ) ( 141.1 )	△ 192	△ 29	163 ( — )
そ の 他 業	654	668 ( 669 )	14 ( 2.3 ) ( 14 ) ( 2.3 )	52	43	△ 9 ( △ 18.6 )
連 結 修 正	△ 402	△ 413 ( △ 429 )	△ 10 ( — ) ( △ 26 ) ( — )	△ 7	△ 12	△ 4 ( — )
連 結	3,154	3,435 ( 3,931 )	280 ( 8.9 ) ( 776 ) ( 24.6 )	△ 208	157	365 ( — )

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

※下段 ( ) は「収益認識に関する会計基準」適用前の数値を記載



## 3. セグメント別計画と前提条件

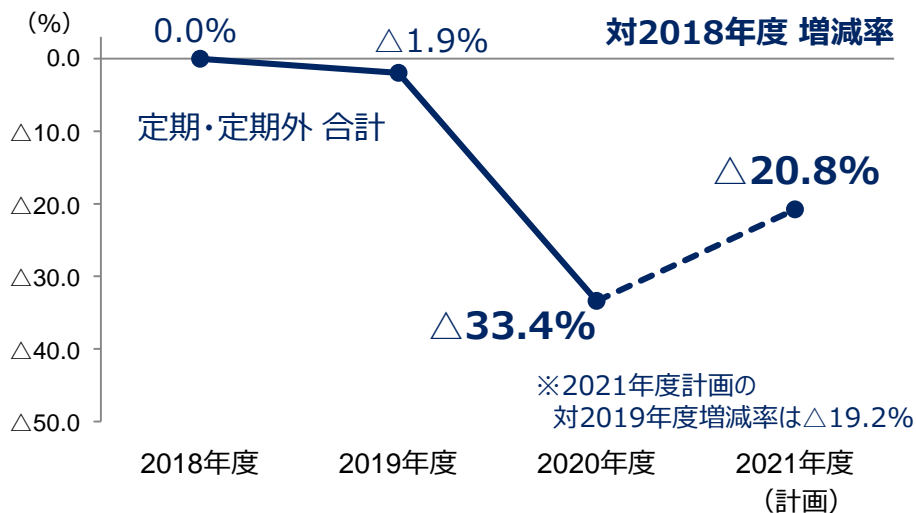
## 鉄道事業運輸成績

(単位：千人、百万円、%)

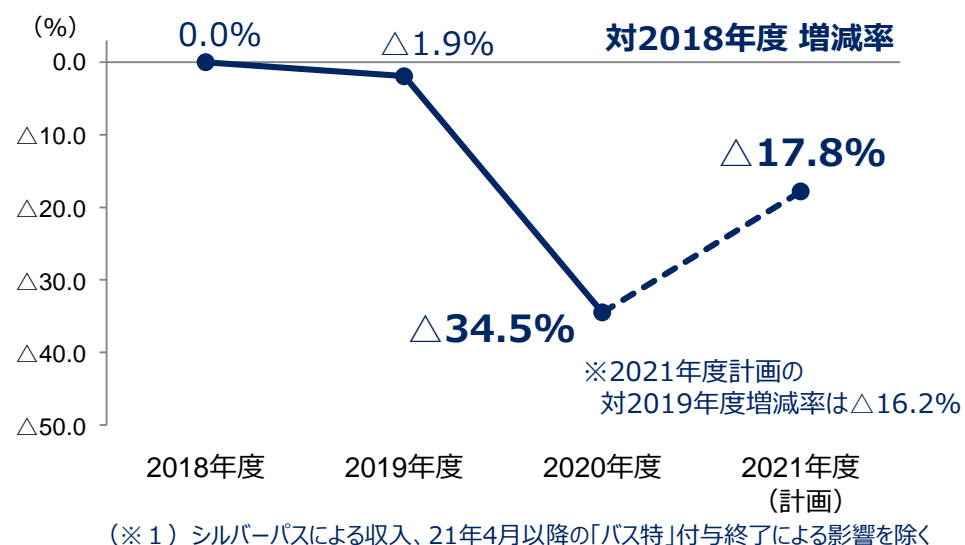
		2021年度通期の業績見通し			
		2020年度 実績	2021年度 計画	前年増減 (増減率)	
輸 送 人 員	定 期	269,745	319,717	49,972	( 18.5 )
	( 通 勤 )	231,373	251,737	20,364	( 8.8 )
	( 通 学 )	38,372	67,980	29,608	( 77.2 )
	定 期 外	180,899	223,192	42,293	( 23.4 )
	合 計	450,644	542,909	92,265	( 20.5 )
旅 客 運 輸 収 入	定 期	25,155	28,082	2,926	( 11.6 )
	( 通 勤 )	23,739	25,563	1,824	( 7.7 )
	( 通 学 )	1,416	2,519	1,102	( 77.8 )
	定 期 外	29,614	37,081	7,467	( 25.2 )
	合 計	54,770	65,164	10,393	( 19.0 )

### 3. セグメント別計画と前提条件（主な事業における見通し）

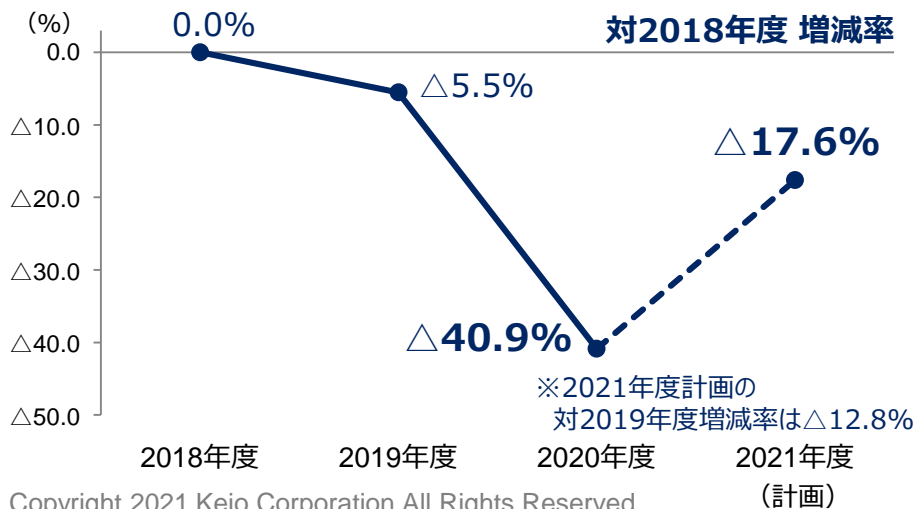
京王電鉄（鉄道） 旅客運輸収入



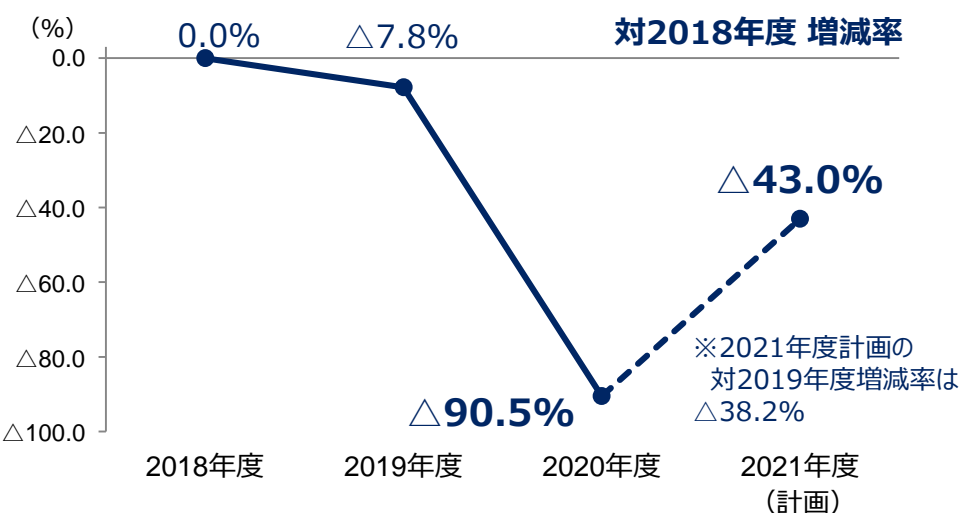
京王電鉄バスグループ（路線※1） 売上高



京王百貨店（新宿店） 売上高（収益認識に関する会計基準適用前）

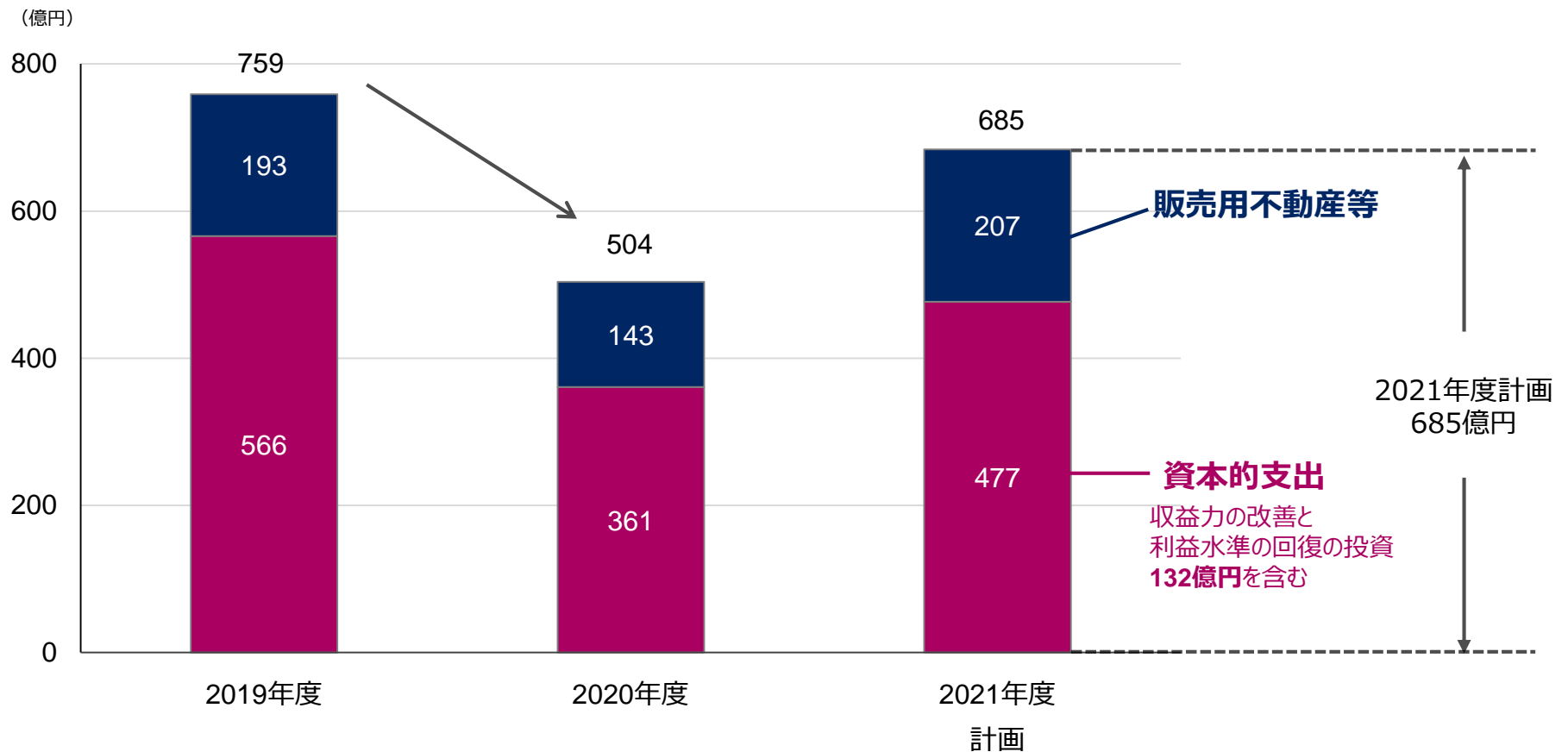


京王プラザホテル（新宿） 宿泊収入



## 4. 資本的支出の見通し

- 2020年度実績の**資本的支出は361億円（対前年△205億円）**
- 2021年度も不要不急の投資を抑制する
- 一方で収益力の改善と利益水準の回復に資する投資を進める（計画外でも実施を検討）
- 不動産事業の強化に資する販売用不動産等の仕入については拡大



## 5. 2021年度の取り組み（運輸業）

### 列車運行におけるご利用動向を踏まえた取り組み

#### 感染予防のための取り組み

- 引き続き、オフピーク乗車の推奨とラッシュ時間帯のご利用状況の提供
- 京王ライナー 平日朝間時間帯の増発と深夜時間帯の一部運休

#### 京王線ダイヤ修正

- 平日夕夜間の京王ライナー増発
- 平日朝の臨時京王ライナー2本を定期運行化
- 各駅停車の途中駅通過待ちを減少させ、所要時間を短縮等

#### 緊急事態宣言発出に伴う国及び1都3県からの要請による終電時刻繰り上げ

#### 京王線・井の頭線のダイヤ改正

- 「夜間作業時間確保によるさらなる安全性向上」や「生活様式の変化に合わせた運行」を目的として終電繰り上げを実施

2020年6月

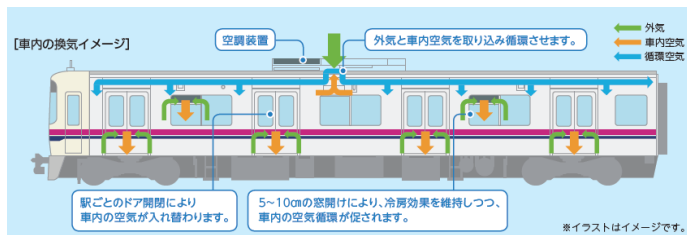
2020年10月

2021年1月

2021年3月

### 安心してご利用いただくための取り組み

- 駅構内や車両内の設備の定期的な消毒
- 車両に抗ウイルス・抗菌加工を実施
- 車内換気促進



### 5000系車両を1編成導入

- 車両の安定運用・さらなるサービス拡充に向け、2022年下期に5000系車両1編成を導入予定



「日本初 リクライニング機能付きロング／クロスシート転換座席」を搭載

# 5. 2021年度の取り組み（運輸業）

## 京王線連続立体交差事業の推進

- 京王線の笹塚駅～仙川駅間約7.2kmの区間を高架化し、25ヶ所の踏切を除却する事業を推進
- 2020年度は用地取得や土留杭の設置工事を進めるとともに、高架化のための準備工事を実施



## MaaSへの取り組み

### ■「TAMa-GO」実証実験 (2021年1月13日～2月28日)

- ・商業施設等との連携により、事前決済・非接触利用が可能な電子チケットを販売したほか、タクシーによる相乗り型輸送サービス等を提供

### ■今後の取り組み

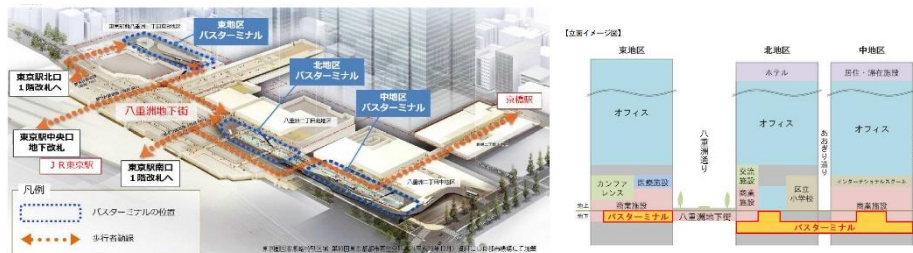
<b>観光型</b>	飛騨高山エリア 高尾山エリア
<b>大都市近郊型</b>	当社沿線



◀デジタルマップ画面▶

## 京王電鉄バス 八重洲バスターミナル運営受託

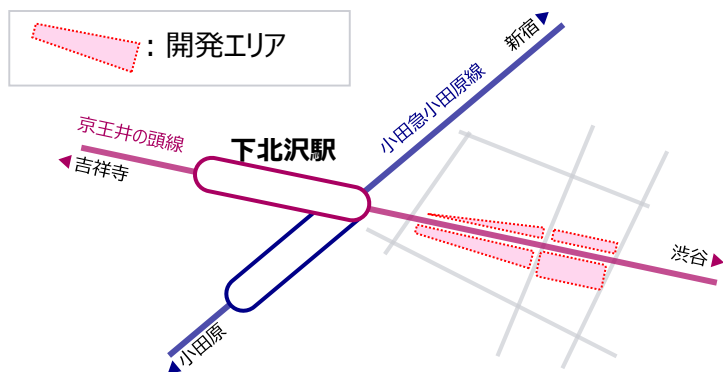
- 段階的（2022年8月、2025年度、2028年度）に完成する東京駅前（八重洲地区）3地区のバスターミナルを、U R 都市機構から順次賃借した上で、一体的に運営
- 長年の経験を最大限に発揮し、『SMART バスターミナル』を目指す



## 5. 2021年度の取り組み（流通業）

### 下北沢高架下開発

- 世田谷区の歩行者専用道路（緊急車両のみ通行）沿いに4棟の施設を配置し、路面店の雰囲気味わえるような回遊性の高い街並みを形成
- 街固有の魅力と不足した機能を融合させた商業展開、行政との連携、起業家の活動の場の提供等により、街の更なる発展のきっかけをつくる



#### 下北沢高架下開発の概要

概要	商業施設、駐車場等（計4棟）
規模	地上5階建て、地上2階建てなど
開業年月	第一期：2022年春（予定） 第二期：2022年夏（予定）



## 5. 2021年度の取り組み（不動産業）

### 「ブリリアタワー 聖蹟桜ヶ丘ブルーミングレジデンス」販売開始

- 分譲マンション共同事業に参画
- 街のシンボルとなる大規模なタワーマンション（市内最高の高さ112m）開発に参画し、販売業を強化する

#### 「ブリリアタワー 聖蹟桜ヶ丘ブルーミングレジデンス」の概要

場所	聖蹟桜ヶ丘駅から徒歩4分
構造	鉄筋コンクリート造 地上33階建て
総戸数	520戸
竣工時期	2022年9月中旬（予定）



### 賃貸資産の拡充

#### ■ 直近の物件取得状況

#### 直近の取得状況（賃貸マンション）

港区（一部取得）	2021年2月
新宿区	2021年2月
港区	2021年4月

### 「リビオゾン THURSDAY 調布」販売

- 日鉄興和不動産（株）とリビタとの初の2社共同事業
- これまでの分譲・賃貸・運営の実績で培ったノウハウを生かし、单身むけ中心の新築分譲マンションにおける新たな価値づくりを提案
- 販売は好調（2021年3月時点で約8割成約）

#### 「リビオゾン THURSDAY 調布」の概要

場所	調布駅から徒歩6分
構造	鉄筋コンクリート造地上7階建て
総戸数	50戸
竣工時期	2021年4月 ※竣工済み

### 高尾山口駅前体験型ホテル「タカオネ」を開業予定

- 当社グループの重要な拠点である高尾山エリアにて取得した建物をリノベーション
- 「日帰り登山」がメインである高尾山エリアにおいて、宿泊サービス・飲食サービス等を展開することで、「楽しみ方」の選択肢を広げエリア回遊性を向上させる



#### 「タカオネ」の概要

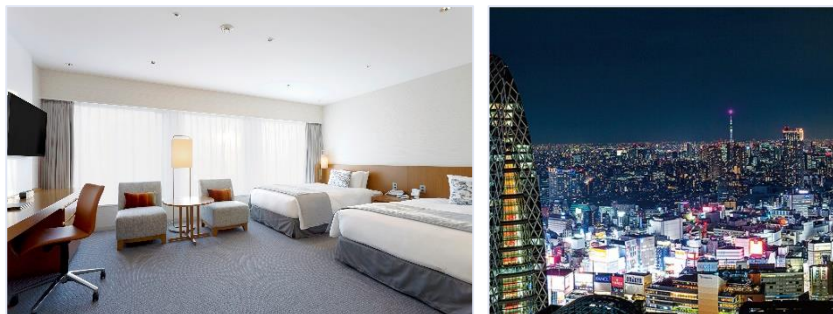
開業日	2021年7月17日（予定）
場所	高尾山口駅から徒歩1分
構造	鉄筋コンクリート造 地上5階建て
客室数	28室
運営者	株式会社R.project

## 5. 2021年度の取り組み（レジャー・サービス業）

### 京王プラザホテル（新宿）

#### ■ 長期滞在型商品拡充

- ・2021年2月中旬販売開始分は即日完売
- ・販売室数を拡充させ、「ホテル型サービスアパートメント 西新宿“快適”ステイ」として販売開始



#### ■ ホテル内に会員制サテライトオフィス

##### 「KEIO BIZ PLAZA 新宿・都庁前」を新規出店

- ・飲食店舗を「KEIO BIZ PLAZA」4店舗目に改装
- ・ホテルの特性を活かした、「安心・安全」「上質で落ち着いた」など快適なワーキングステイを実現するための環境を提供
- ・開業日：2021年5月2日



《KEIO BIZ PLAZA 新宿・都庁前》  
(イメージ)

### 京王プラザホテル札幌

#### ■ 長期滞在型商品やコンセプトルームの販売

- ・用途に合わせ、「気軽にホテル暮らし30連泊」と「新生活応援プラン5連泊」の2種類のホテル長期滞在型プランを販売
- ・全室に加湿空気清浄機を完備し、チェックアウト後の部屋はすべて消毒作業を実施



シマエナガコンセプトルームを発売

### 京王プレッソイン

#### ■ 長期滞在に適した客室設備を充実

- ・客室内を「素足」で過ごせるよう除菌
- ・客室内の収納スペース充実





## 5. 2021年度の取り組み（その他業）

### 会員制サテライトオフィス「KEIO BIZ PLAZA」を新たに3店舗開業

- 既存施設を活用し3店舗を開業（府中、京王八王子、新宿・都庁前）
- 全店利用プランを新設し、登録店舗以外でも「KEIO BIZ PLAZA」各店舗の相互利用を可能とすることで、今まで以上に、柔軟な働き方の実現に貢献

	多摩センター	府中	京王八王子	新宿・都庁前
開業日	2018年10月17日	2021年3月30日	2021年3月30日	2021年5月2日
場所	京王プラザホテル多摩2階	ぷらりと京王府中 ぷらりと西7階	京王八王子 ショッピングセンター10階	京王プラザホテル 南館2階
席数	48席（ミーティングルーム2室）	33席（個室5席）	46席（個室4席）	49席（ミーティングルーム1室）



《「KEIO BIZ PLAZA」(出店エリア)》

### 調布市と稲城市で移動販売を開始

- 移動販売エリアを拡大することで、沿線地域のお客さまの買い物の利便性を高め、多世代にとって暮らしやすい街にするとともに、地域コミュニティの活性化をはかる



《新たに導入した移動販売車》



《移動販売の様子》

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。