

# 2022年度 決算説明会資料

— 2023年5月17日開催 —

京王電鉄株式会社

## 目次

### I. 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

### II. 2022年度実績

### III. 2023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

### IV. 参考資料

## 業績サマリ

### 2022年度実績

- ホテル業で大きく回復するなどすべてのセグメントで対前年増収となり、営業収益は3,471億円
- その他業を除く各セグメントで前年と比べて改善し、営業利益は214億円、親会社株主に帰属する当期純利益は131億円
- 2022年度の年間配当金は1株につき40.0円

### 2023年度通期の業績見通し

- 不動産販売業の牽引等により営業収益は3,680億円（対中期計画+50億円）
- ホテル業において大幅改善を見込むものの、水道光熱費や人件費などの費用の増加により営業利益は210億円（対中期計画△40億円）を計画
- 2023年3月に申請した鉄道旅客運賃の改定影響は見込んでいない
- 2023年度の年間配当金は1株につき45.0円と増配を予定

#### 【2022年度実績】

- 営業収益は、下期以降、コロナ禍からの回復基調が顕著となり全てのセグメントで対前年増収
- 営業利益は、対前年・対計画ともに増益の214億円で着地  
原価高騰の影響などがある建設業を中心に「その他セグメント」が対前年で減益、他のセグメントは対前年増益となった
- 鉄道輸送人員は、概ね計画通り
- 不動産業が収益を牽引するほか、下期からホテル業が急速に回復、高速バス・百貨店・観光など立ち遅れている業種もあるものの、中期計画初年度の仕上がりとしてはまずまずと考えている
- 配当については、前年同額の1株40円を予定

#### 【2023年度通期の業績見通し】

- 営業収益は、不動産販売業の収益寄与により対中期計画で+50億円の増収を見込む
- 営業利益は、水道光熱費の高騰などの影響を受け、対中期計画△40億円減益の210億円を計画
- 運賃改定については、申請中で認可には至っていないため、計画には織り込んでいない
- 配当については、1株45円と増配を予定
- 需要は回復しているものの、光熱費高騰・人材確保などの課題も顕在化しており、楽観視はできないものと認識している

## I. 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）
2. 鉄道事業の安全性・サービス向上
3. まちづくりへの注力
4. 事業構造改革の推進
5. 稼ぐ力の強化
6. 強固な経営基盤の整備

代表取締役社長 社長執行役員 都村 智史

## I. 中期経営計画の進捗状況

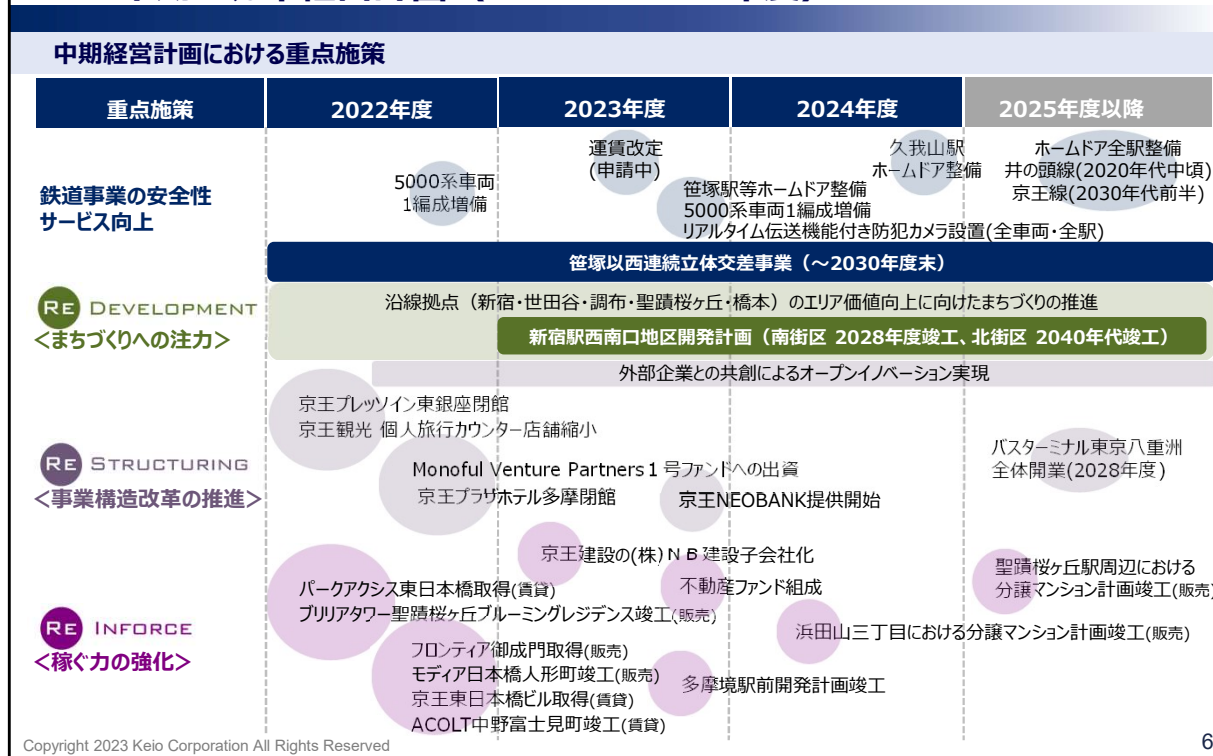
### 1. 中期3カ年経営計画（2022～2024年度）

<b>RE START</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 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</li><li>➢ 豊かで魅力的な「まちづくり」への主体的な関与</li><li>➢ 新しい移動需要の創出</li></ul>
<b>RE DEVELOPMENT</b> ＜まちづくりへの注力＞	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 生活圏内の回遊性向上により、新たな移動需要を創出</li><li>・ 沿線のエリアマネジメント</li><li>・ 駅を核とした拠点開発</li></ul>
<b>RE STRUCTURING</b> ＜事業構造改革の推進＞	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li><li>・ 不採算領域の見極め、選択と集中</li><li>・ 人流やインバウンドに依存しない事業構造構築</li></ul>
<b>RE INFORCE</b> ＜稼ぐ力の強化＞	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 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</li><li>・ 出口戦略を見据えた新規資産の取得と売却</li><li>・ 物流事業進出やB to B領域の拡大</li></ul>
<b>鉄道事業「日本一安全でサービスの良い鉄道」</b>	<b>強固な経営基盤</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>・ より高度な安全・安心の追求</li><li>・ お客様ニーズを先取りしたサービスの提供</li><li>・ さらなる社会貢献を通じた地域・社会との共生</li><li>・ 未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 専門性の高い人材の育成・採用と多様性の確保</li><li>・ 環境への取り組み</li><li>・ 大規模投資期のキャッシュアウトに耐えうる財務基盤づくり</li></ul>
<b>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</b> <b>2024年度には、2018年度（コロナ前）の85%程度まで利益を回復させ、2030年代までには過去最高益を超える水準を目指す</b>	
Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved	
5	

- 2022年5月公表の「京王グループ中期3カ年経営計画（2022～2024年度）」を再掲
- コロナ禍以前の人流への回復が見込めない前提のもと、事業方針としては、社会における鉄道会社の存在意義を再度見つめ直し、歴史的役割でもある新しいライフスタイルを牽引する存在として、原点である「まちづくり」に注力し、生活圏内での回遊性向上・移動需要の創出を図ることをテーマとしている
- 事業構造改革を進めること、不動産販売業等のポートフォリオを拡大し稼ぐ力を強化することにも取り組んでいる
- 鉄道における高度な安全性・サービスの向上が京王グループの大前提であることに加え、人材・環境・財務など経営基盤の整備も重要な柱と捉えている
- 新宿駅西南口地区開発計画をはじめ、2030年代に本格化する大規模投資期に向けて、2022年度から2024年度までの3年間は「稼ぐ力」を取り戻すための重要な期間と位置付けている
- 最終年度である2024年度には、コロナ前の85%程度まで利益を回復させ、2030年代までには過去最高益を超える水準を目指す

I. 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）



➤ 中期3カ年経営計画（2022～2024年度）の重点施策を、スケジュールに沿ってプロット

## I. 中期経営計画の進捗状況

### 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

##### ■ 笹塚以西連続立体交差事業の推進

- ・引き続き事業主体である東京都とともに用地取得や高架橋構築などを進める
- ・千歳烏山駅周辺エリアについて2022年10月より着工



##### ■ 防犯・安全対策

- ・リアルタイム伝送機能付き防犯カメラの導入
  - 2022年度までに全車両の約7割に設置
  - 2023年度を目途に全車両・全駅設置



##### ■ バリアフリーへの取り組み（ホームドア整備）

- ・2023年2月に笹塚駅1,4番線においてホームドアを使用開始
- ・整備に合わせて、車両ドア位置とずれた場合の脱出口増設や、ホームと車両床面の段差・隙間解消を進める

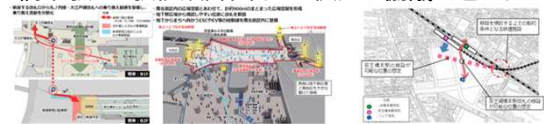


新型ホームドア

#### お客様ニーズを先取りしたサービスの提供

##### ■ ターミナル駅における大規模工事の推進

- ・新宿駅は、地下2階改札口や西南口地下駅広場につながる改札口の新設など駅改良計画の設計を進める
- ・橋本駅は、駅移設計画などの検討や協議を進める



新宿駅における駅改良

橋本駅の駅移設検討

##### ■ 多様化する鉄道利用ニーズへの対応

- ・座席指定列車のさらなる拡充に向け最新型5000系車両を増備するほか運行拡大に向けた検討を進める
- ・移動需要創出および還元施策として鉄道乗車ポイントを導入予定
- ・子育て世代応援策、沿線施設や他企業との連携サービスを検討



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

7

#### 【より高度な安全・安心の追求】

- 鉄道の安全性向上は、今般運賃改定をお願いする要因の1つであり、手を緩めずに推進
- 昨今の鉄道施設内での危険な事故・事件発生を受け、リアルタイム伝送機能付き防犯カメラの導入を進めている
- 2022年度までに全車両の7割に設置、2023年度には全駅・全車両の設置を完了予定

#### 【お客様ニーズを先取りしたサービスの提供】

- 新宿駅は地区全体のグランドターミナル構想において、歩行者ネットワークの形成が上位概念にあるが、現状の京王線新宿駅は乗り換え動線に難があり、お客様にもご不便をおかけしている
- 新宿地区再開発と合わせ、駅改良により丸ノ内線側・南口側の両サイドへの導線改善による混雑緩和を計画
- リニア停車駅を予定している橋本駅は、周辺のまちづくりと合わせて、キャパシティを広げることも含めた駅移設について協議・検討を進めている
- 京王ライナーの増備や、鉄道乗車ポイントによる還元策を導入予定

## I. 中期経営計画の進捗状況

### 2. 鉄道事業の安全性・サービス向上

#### 未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築

##### ■ 車両機器情報の常時モニタリング化

車両機器の動作状態を常時監視し、車両故障時の復旧時間短縮等に向けたシステム導入を進める



##### ■ 鉄道オペレーションの高度化・効率化

土木構造物や電気設備の維持管理業務デジタル化に向け検査システムを構築し、施設の修繕時期や優先度を最適化するとともに、DXによる業務省力化・自動化を推進



#### 運賃改定の申請について

- 輸送需要はコロナ前の水準には戻らない見込みであるが、将来にわたってより高度な安全・サービスを提供し続けるため、継続的な設備投資が必要不可欠
- 2023年10月（予定）の実施に向けて、運賃改定を申請

時期	・申請日 2023年 3月24日 ・実施予定日 2023年10月（予定）
申請概要	・お客様の負担増に配慮し改定額を極力抑制 ・改定率13.3%、増収率11.5% ・初乗り運賃 きっぷ運賃130円 → 140円 ・通学定期運賃は、家計負担に配慮し据置 ・相模原線に設定している加算運賃を廃止

申請内容が認可された場合、2024～2026年度で年間約83億円の増収効果(3カ年合計で約250億円)

※申請段階のため、2023年度計画は影響額を見込んでいない

#### 【未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築】

- デジタル技術・ITツールを活用したオペレーション改革について記載
- 特に保守管理に関しては、技術系人材の確保が困難になることが予想されるため、デジタル化による検査品質の平準化などが喫緊の課題
- 将来的にはAIの活用による予測保守も視野に入れた取り組みを進めている

#### 【運賃改定の申請について】

- 2023年3月24日に申請、現在認可手続き中
- 申請内容が認可された場合、増収影響は平年度ベースで83億円を見込む
- 認可前のため2023年度計画には織り込んでいない
- 認可後の然るべき時期に、運賃改定等の影響を加味した2023年度通期業績予想を改めてお知らせする予定



### 3. まちづくりへの注力 RE DEVELOPMENT

#### 沿線エリアのまちづくり

##### 聖蹟桜ヶ丘エリア

###### ■ 拠点開発

- 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
- 聖蹟桜ヶ丘駅周辺で分譲マンション計画に着手 (2025年度竣工)



##### 調布エリア

###### ■ 京王多摩川駅近接地における再開発事業の推進

- 住宅・商業など多様な機能を備え、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

- 2023年3月の都市計画決定(道路等)を踏まえ、相模原市が実施する橋本駅周辺整備推進事業と連携し、橋本駅移設および駅機能の強化の検討を進める
- まちづくり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 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

9

- ハード面での「沿線まちづくり」の状況や、今後予定されている拠点開発のエリアマップを掲載
- 拠点開発は2020年代後半から2030年代にかけて本格化
- 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・商業・コミュニティ施設などから成る複合的かつ多世代が集う「まちづくり」を計画
- 多摩川河川敷周辺整備を起点としたまちづくりが進む聖蹟桜ヶ丘エリアでは、2025年度竣工を目指した分譲マンション事業に着手
- 新宿から世田谷地区・多摩地区・相模原橋本地区それぞれ生活者のスタイル・属性、まちのリソース、開発素材が異なるため、地元との連携を含めた地域の魅力向上に向けた「まちづくり」に注力、これらのプロジェクトの成否が将来的な沿線活力を左右すると考えている

新宿駅西南口地区開発計画

- 北街区は地上19階、地下3階建て、南街区は地上37階、地下6階建ての複合ビルを予定
- 2023年度は南街区における当社所有物件の解体工事に順次着手

計画概要

計画地	東京都新宿区及び渋谷区	
区域面積	約1.9 ha	
街区別	北街区	南街区
計画容積率	約1,250%	約2,000%
敷地面積	約10,000㎡	約6,300㎡
延べ面積	約141,500㎡	約150,000㎡
主要用途	店舗、宿泊施設、 駐車場等	店舗、事務所、 宿泊施設、駐車場等
階数	地上19階、地下3階	地上37階、地下6階
工期（予定）	～2040年代	2023年度～2028年度

■イメージパース（西側より計画建物を望む）



■イメージパース（西口駅前広場より計画建物を望む）



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

- 南街区はJR東日本様との共同事業となるが、2023年度上期中に事業化決裁および対外発表を目指す
- 南街区の解体のみ先行着手しており、2022年度に減損損失および固定資産撤去損失引当金繰入額を計上

### 3. まちづくりへの注力 RE DEVELOPMENT

#### スポーツを通じたエリア価値向上

- スポーツ団体、自治体・地元企業等と連携して、スポーツを活用した街の活性化および人流創出を図る
  - 2023年5月に、沿線の「味の素スタジアム」をホームスタジアムとするFC東京と包括連携協定を締結
  - Wリーグ（バスケットボール女子日本リーグ）との連携  
2023年4月開催のプレーオフタイトルパートナー契約締結



#### 地域と連携した取り組みによるエリア価値向上

- 聖蹟桜ヶ丘エリア
  - 多摩川河川敷周辺整備を起点としたエリア全体の活性化に向けて、行政・地元との連携体制構築や地域情報誌を通じた情報発信を実施
- 世田谷エリア（ミカン下北）
  - コワーキングスペース「SYCL by KEIO」を拠点にコミュニティプログラムを通じた地域プレイヤーと連携
  - ブランド・ロゴデザインが世界三大デザイン賞のうち2つを受賞



全体整備イメージ



市民参加型ローカルマガジン「セイセキZINE」



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

- ソフト面でのまちづくりについて記載
- 沿線には味の素スタジアム、武蔵野の森総合スポーツプラザといった大型スポーツイベントの開催が可能な施設が集積し、近接エリアでの回遊性向上に資する重要な沿線コンテンツとなっている
- 2023年5月に味の素スタジアムをホームとするJリーグFC東京と包括連携協定を締結
- 女子のプロバスケットボール「Wリーグ」のプレーオフタイトルパートナーとして大会をサポート
- スポーツを通じた移動需要創出や、地域の子供たちへの成長機会の提供など、様々な取り組みを進めていく予定

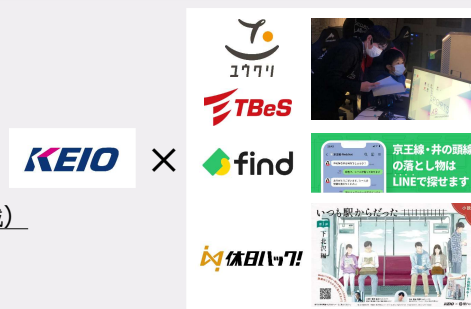
## 4. 事業構造改革の推進

### オープンイノベーション

- 将来的な人流の減少が、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけとした社会情勢の変化により加速  
 ▶ 事業環境変化への対応のため、能動的な人流創出・オペレーション効率化の必要性
- スタートアップ企業をはじめとした外部企業との事業共創により、新たな移動需要創出など収益基盤の底上げを目指し、2022年7月から鉄道事業の変革をテーマとしたKEIO OPEN INNOVATION PROGRAMを開始
- 2022年10月から採択企業7社との実証実験を開始し、2023年3月にデモデイ（成果発表会）を実施

#### ■ 実施した実証実験例

- eSports Lab.KEIO SASAZUKA :  
 eスポーツ体験施設の期間限定オープン（2023年2～3月）  
 ▶ 体験プログラムや大会イベントを通じた新たな事業での人流創出
- 落とし物クラウドfind :  
 沿線のお忘れ物のチャットによる問い合わせ対応とAIによる自動照合  
 ▶ お客様の利便性向上と業務負荷の軽減（駅問い合わせ件数約3割削減）
- 「小説×街歩き」体験型コンテンツ：沿線を舞台にした短編小説シリーズ  
 ▶ 鉄道・駅×地域コンテンツとの連携による移動需要の創出



2023年度は実証実験結果を踏まえた事業化の検討およびエリア起点でのオープンイノベーション施策を実施

- 2022年7月からスタートしたオープンイノベーションプログラムは順調に進捗
- 第1弾は、基幹事業である鉄道事業のイノベーションをテーマ
- 多数の応募があったなかで、7社とのスタートアップおよび3月にデモデイを実施
- 記載の実証実験例は、どれも当社のリソースだけでは困難だった取り組みであり、今までにないコンテンツでの移動需要創出、またAIを活用したオペレーションの効率化など、効果が見込めるものとなっている
- 2023年度以降はこれらの本格的な事業化を進めるほか、エリアテーマに基づいた第2弾の実施を進める

## 4. 事業構造改革の推進 RE STRUCTURING

### 銀行代理業への進出

- 2023年秋より新たな金融サービス「京王NEOBANK」を提供開始予定
- バンキングサービス(預金・決済・融資など)を提供するほか、サービス利用に応じた京王ポイントを付与
- 沿線利用者、特に若年層・子育て世代をターゲットとし顧客獲得を図る

KEIO NEOBANK



アプリホーム画面



デビット付キャッシュカード

Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

### ホテル業の競争力強化

#### ■ 需要回復フェーズの取り組み

- オペレーション要員不足に対応すべく、人材を確保
- 京王プラザホテル（新宿）では、最上階に宿泊者向けの大規模ラウンジ開業を準備するほか、3フロア84室の客室改装により更なる高単価販売を実現
- 中期的に Forbes travel guide 4スター獲得を目指す

#### ■ 効率化の継続的实施

長期の投資対効果を考慮し、一部ホテルを閉館した一方でデジタル活用による業務効率化を継続的に実施

事業構造の再構築	京王プラザホテル多摩：閉館(2023年1月) 京王プレッソイン東銀座：閉館(2022年5月)
ホテル運営体制の整備 (業務効率向上)	モバイルオーダー、配膳ロボット（一部導入） 自動チェックイン機

#### 京王プレミアホテル札幌におけるデジタル活用



フロントにおける多言語通訳サービス「KOTOBAL（コトバル）」



自動チェックイン機

#### 【銀行代理業への進出】

- 2023年秋より新たな金融サービス「京王NEOBANK」を提供開始予定
- 京王グループの組織顧客も高齢化が進んでおり、若年層になかなか訴求できていない現状
- 住信SBIネット銀行のバンキングサービスと当社のポイントプログラムを組み合わせ、若年層・ファミリー層と長期的な顧客接点を構築することが目的
- 鉄道乗車ポイントの導入によって、ポイントプログラムがより日常的なものになり、沿線の消費データ蓄積への寄与も期待

#### 【ホテル業の競争力強化】

- 需要が回復してきたホテルに関しては、施設改装投資を再開
- 京王プラザホテルで最上階に新たな宿泊者ラウンジを設けるほか、本館高層階3フロアの改装により、高付加価値・高単価販売を推進



## 5. 稼ぐ力の強化

### 不動産業の強化

■ 不動産賃貸業の収益力向上に加え、バリューアップ投資や分譲マンション事業など不動産販売業を拡大

#### 賃貸業

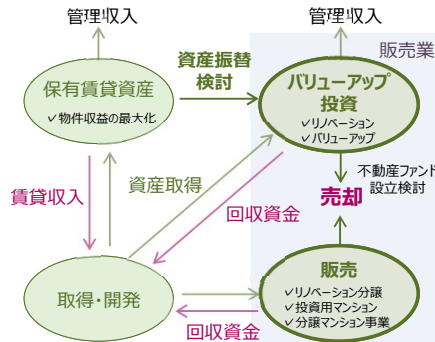
新規資産開発、  
保有資産の  
バリューアップによる  
収益力向上



ACOLT中野富士見町  
(2023年1月竣工)



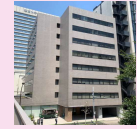
京王東日本橋ビル  
(2023年3月取得)



#### 販売業

##### ■ バリューアップ投資

- ・都区内のオフィス・住居物件を中心とした新規資産取得
- ・取得資産のバリューアップ・売却・再投資により、資産効率を維持しながら新たな収益源を確保



フロンティア御成門  
(2022年12月取得)



メディア日本橋人形町  
(2023年2月竣工)

##### ■ 分譲マンション事業

- ・サンウッドとの共同事業や社有地分譲などの推進・拡大

##### ■ 不動産ファンドの組成・運用

- ・大規模投資期を見据えたアセットファイナンスの体制整備



浜田山三丁目における  
分譲マンション計画  
(2024年7月竣工予定)

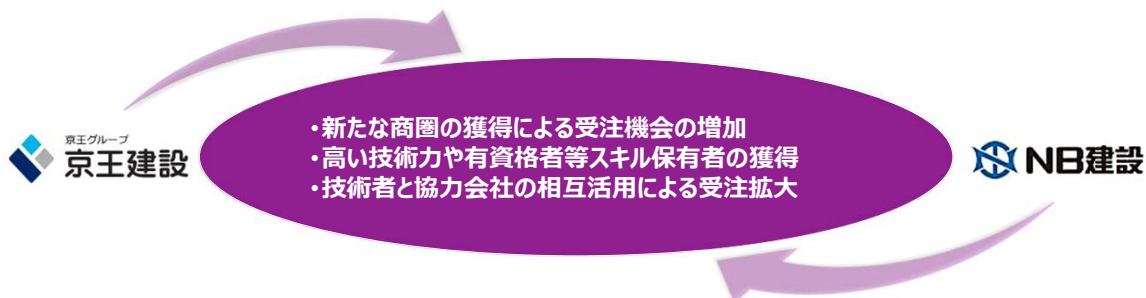
不動産業各社の強み・ノウハウを活かした利益成長と資産効率の向上

- 資本業務提携を締結し、持分法を適用しているサンウッドとの協業をはじめとした分譲マンション事業、さらにはバリューアップ投資事業といった、比較的短期でキャピタルを得るビジネスの強化を推進
- 鉄道安全投資・新宿西南口再開発・連立事業など、今後の投資規模が拡大していくなかで、資産効率と利益規模拡大を両立させていくことが不動産業のテーマ
- 本中期経営計画の3年間で、販売用不動産等への投資は、連結ベースで約880億円程度を計画
- 市況を見ながらではあるが、2022年度は3カ年累計の投資計画に対する進捗率が約40%程度と、まずは順調に動き出している状況

## 5. 稼ぐ力の強化

### 京王建設による「株式会社NB建設」の子会社化

- 中期経営計画の重点施策である「稼ぐ力の強化」の取り組みの一環として、建設業などのB to B領域を拡大
- 2023年5月31日付でスペースバリューホールディングス(株)が保有する(株)NB建設の株式全てを取得予定



#### (株)NB建設 会社概要

設立：1967年8月  
事業内容：土木建築工事の設計、施工の請負  
売上高：139億円（2022年3月期）  
営業利益：1億円（2022年3月期）

#### 施工実績



相鉄・JR直通線  
西谷トンネル建設工事(軌道関係)



ヴェレーナシティ  
横浜根岸ザ・フロント

- 「稼ぐ力の強化」の取り組みの一環として、建設業などのBtoB領域の拡大を目的に(株)NB建設の子会社化を予定
- 子会社化により期待されるシナジー効果は、事業エリアの拡大ならびに技術力や有資格者の獲得による受注機会の増加など、事業基盤の強化
- (株)NB建設は、鉄道会社の子会社（旧 相鉄建設）であった歴史から、鉄道工事の実績を有し、当社グループとの親和性が高いと考えている

## 6. 強固な経営基盤の整備

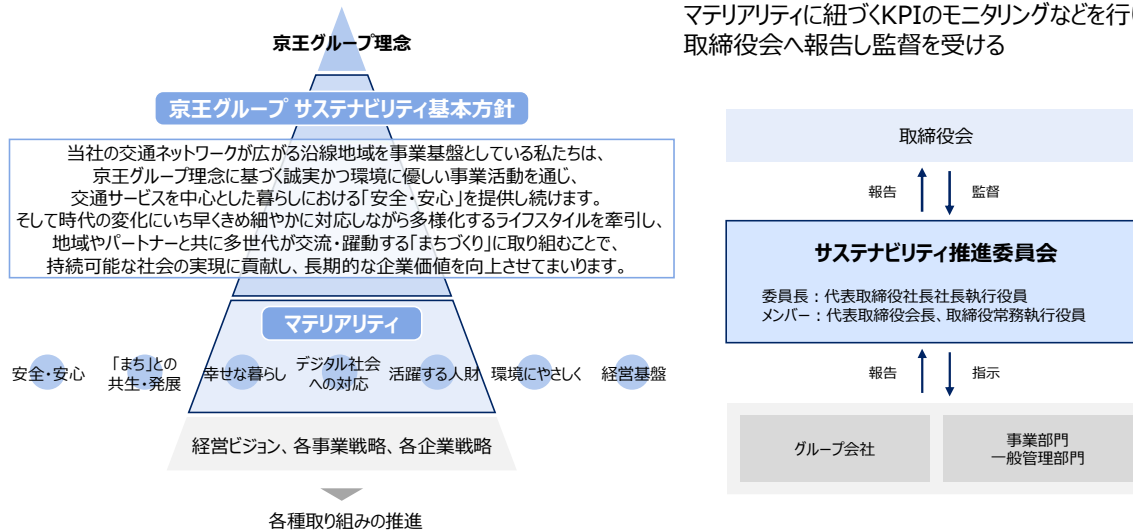
### サステナビリティに関する取り組み

#### ■京王グループ サステナビリティ基本方針の策定

- ・持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値の向上を目指す旨を明文化
- ・様々な社会課題を参考に、7つのマテリアリティを特定

#### ■体制整備

- ・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
- ・サステナビリティを巡るリスク・機会の把握、マテリアリティに紐づくKPIのモニタリングなどを行い、取締役会へ報告し監督を受ける



- 京王グループ サステナビリティ基本方針を定め、7つのマテリアリティの設定と、価値創造プロセスを策定
- 社長が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を発足させ、非財務領域を巡るリスクと機会の認識・評価、KPIの設定とモニタリングなど、取締役会の監督を受けながらPDCAサイクルを回す



## 6. 強固な経営基盤の整備

### 人財マネジメント

#### ■ 人財戦略の策定

・中期経営計画の遂行に向け、京王電鉄における人材育成方針と社内環境整備方針を5つの視点で策定

##### ① 人財確保

社内外を問わず優秀な人財確保のため、採用、処遇面、働き方、制度を柔軟に見直していく。

##### ③ エンゲージメント

社員と会社が深い信頼で繋がり、働き甲斐を感じながら互いに成長していく環境を整える。



##### ② 人財育成

「安全・安心」はすべてに優先するという価値観を醸成・定着させる。経営戦略実現に必要な専門人財を育成するとともに、各自の自律的なキャリア形成を支援する。

##### ④ ダイバーシティ&インクルージョン

性別・世代・知識・経験・価値観ほか多様な個性を積極的に評価し新たな価値を創造する組織を実現する。

##### ⑤ 組織風土・組織構造

挑戦を認め、失敗を許容する組織風土を形成し、スピード感をもって改革・実行を推進する組織を作り上げる。

### 気候変動への対応について

#### ■ 環境目標の設定

・2050年度カーボンニュートラル実現に向け、2030年度のCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を設定

CO <sub>2</sub> 排出量	2030年度削減目標	2050年度削減目標
連結	2019年度比30%削減	実質ゼロ
鉄道事業	2013年度比46%削減	実質ゼロ

#### ■ TCFD提言に沿った情報開示の準備

・TCFD提言への賛同ならびにTCFDのフレームに基づいた気候変動に関する情報開示を準備

※ 連結、鉄道ともに対象範囲はスコープ1、2

**構築したサステナビリティ推進体制のもと重要評価指標を設定し、2023年度内に統合報告書を開示する**

- 「人財マネジメント」は、目下の最大の課題であり、5つの視点で方針策定・施策の棚卸を推進
- 「気候変動への対応について」は、2050年度カーボンニュートラル実現に向け、CO<sub>2</sub>排出量削減について2030年度削減目標を設定するとともに、TCFD提言への賛同ならびに情報開示の準備を進める
- サステナビリティ推進体制のもと目標指標を設定、2023年度内に統合報告書を開示予定

## Ⅱ. 2022年度実績

1. 2022年度実績
2. 営業収益・営業利益の変動要因（対前期比較）
3. セグメント別業績（対2018年度との比較）
4. 連結財政状態

取締役 常務執行役員（財務・情報開示担当） 小野 正浩

## II. 2022年度実績

### 1. 2022年度実績

- 2022年10月以降の水際対策緩和の影響などにより、ホテル業の宿泊需要が大幅に回復し対前年で増収増益
- 上記の需要回復や不動産販売業の粗利益増加などにより、対計画においても営業利益は65億円の増益

	2022年度実績	2021年度実績	前年増減	当初計画 (2022.5.2公表ベース)	計画差異
営業収益	3,471億円	2,998億円	472億円	3,460億円	11億円
営業利益	214億円	7億円	207億円	149億円	65億円
経常利益	217億円	53億円	164億円	135億円	82億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	131億円	55億円	75億円	64億円	67億円
E B I T D A	506億円	322億円	183億円	449億円	56億円

※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)

	2022年度実績	2021年度実績	前年増減
R O E	3.8%	1.6%	2.2P
R O A	2.3%	0.6%	1.7P

Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

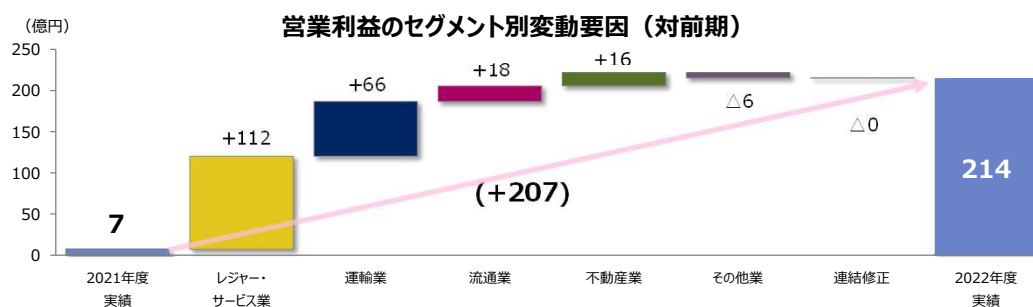
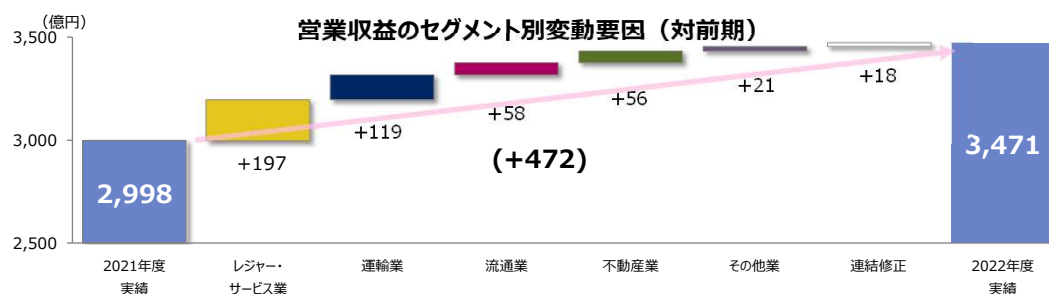
19

- 2022年度実績は、10月以降の水際対策緩和の影響など、ホテル業において宿泊需要が大幅に回復したことから、対前年で増収増益となり、営業収益は3,471億円、営業利益は214億円となった
- 2022年5月公表の当初計画との比較においても増収増益

## II. 2022年度実績

### 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472億円の増収
- 営業利益は、その他業を除く各セグメントで改善し、対前年で207億円の増益



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

20

- 営業収益は、すべてのセグメントで増収となり、対前年472億円の増収
- 営業利益は、運輸業とレジャー・サービス業で大きく改善するなど、その他業を除く各セグメントで改善し、対前年207億円の増益

## II. 2022年度実績

### 3. 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)	
		2022年度実績	対2018年度増減 (増減率)	2022年度実績	対2018年度増減 (増減率)	2022年度実績	対2018年度増減 (増減率)
営業収益	運輸業	546	△ 119 ( △ 18.0 )	565	△ 90 ( △ 13.8 )	1,111	△ 210 ( △ 15.9 )
	流通業	480	△ 318 ( △ 39.9 )	547	△ 317 ( △ 36.7 )	1,028	△ 635 ( △ 38.2 )
	不動産業	222	△ 11 ( △ 4.8 )	305	39 ( 14.8 )	528	28 ( 5.7 )
	レジャー・サービス業	216	△ 185 ( △ 46.1 )	311	△ 92 ( △ 22.8 )	527	△ 277 ( △ 34.5 )
	その他業	253	15 ( 6.5 )	393	△ 20 ( △ 4.9 )	647	△ 4 ( △ 0.7 )
	連結	1,588	△ 588 ( △ 27.0 )	1,883	△ 415 ( △ 18.1 )	3,471	△ 1,003 ( △ 22.4 )
営業利益	運輸業	46	△ 59 ( △ 56.2 )	△ 6	△ 48 ( — )	39	△ 107 ( △ 73.3 )
	流通業	10	△ 14 ( △ 57.2 )	28	2 ( 7.7 )	39	△ 12 ( △ 23.6 )
	不動産業	57	4 ( 9.1 )	63	21 ( 52.5 )	120	26 ( 28.2 )
	レジャー・サービス業	△ 31	△ 73 ( — )	9	△ 17 ( △ 64.8 )	△ 21	△ 91 ( — )
	その他業	11	0 ( 4.7 )	33	△ 8 ( △ 19.6 )	44	△ 7 ( △ 14.7 )
	連結	94	△ 142 ( △ 60.2 )	120	△ 43 ( △ 26.6 )	214	△ 185 ( △ 46.4 )
「収益認識に関する会計基準」等適用前 営業収益							
	百貨店業	310	△ 110 ( △ 26.2 )	425	△ 49 ( △ 10.4 )	735	△ 159 ( △ 17.8 )
	ストア業	251	1 ( 0.5 )	263	10 ( 4.0 )	514	11 ( 2.2 )

Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

21

- コロナ禍以前の2018年度との比較においては、回復途上の状況ではあるものの、下期からレジャー・サービス業が大きく回復
- レジャー・サービス業は上期△31億円の営業損失の一方、下期では9億円の営業黒字へ転換
- 2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しており、影響の大きい百貨店業とストア業については、下段において会計基準変更前の数値比較を掲載

## II. 2022年度実績

### 4. 連結財政状態

■ 社債の発行や借入金の増加などにより負債が増加するものの、自己資本比率は36.8%と財務健全性を維持

	2021年度 実績	2022年度 実績	増 減
総 資 産	9,062億円	9,552億円	490億円
負 債	5,639億円	6,036億円	397億円
純 資 産	3,422億円	3,515億円	92億円
有 利 子 負 債	3,757億円	4,026億円	269億円

#### 財務・安全性指標

	2021年度 実績	2022年度 実績
ネット有利子負債残高	3,083億円	3,316億円
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	9.6倍	6.6倍
自己資本比率	37.8%	36.8%

Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

22

- 2022年度は、社債の発行や借入金の増加などにより負債が増加し、自己資本比率は前期より1ポイント低下したものの、36.8%と財務健全性を維持
- 財務・安全性指標については、中期経営計画では2024年度末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、2022年度としては概ね目標水準を維持した進捗

### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

1. 2023年度計画
2. 営業収益・営業利益の変動要因
3. 主な事業の見通し
4. セグメント別計画
5. 投資の見通し
6. 配当の見通し

取締役 常務執行役員（財務・情報開示担当） 小野 正浩

### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

## 1. 2023年度計画

- 不動産販売業においてリノベーション物件の売上増を見込み、対中計で増収を計画
- 水道光熱費・人件費などの費用の増加を見込み、対中計で減益を計画
- 鉄道旅客運賃の改定影響は、2023年度計画には見込んでいない

	2022年度 実績	2023年度 計画	前年増減	2023年度 中期計画 (2022.5.2公表ベース)	中計差異
営業収益	3,471億円	3,680億円	208億円	3,630億円	50億円
営業利益	214億円	210億円	△4億円	250億円	△40億円
経常利益	217億円	197億円	△20億円	237億円	△40億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	131億円	158億円	26億円	180億円	△22億円
E B I T D A	506億円	531億円	25億円	576億円	△44億円

※EBITDAは、営業利益+減価償却費により算出している

(参考指標)

	2022年度 実績	2023年度 計画	前年増減
R O E	3.8%	4.5%	0.7P
R O A	2.3%	2.1%	△0.2P

#### 営業費用増加の主な特殊要因（対前年）

新宿駅西南口地区開発計画に伴う  
耐用年数の変更による減価償却費の増加等 +25億円  
水道光熱費(鉄道 動力費含む)の増加 +17億円

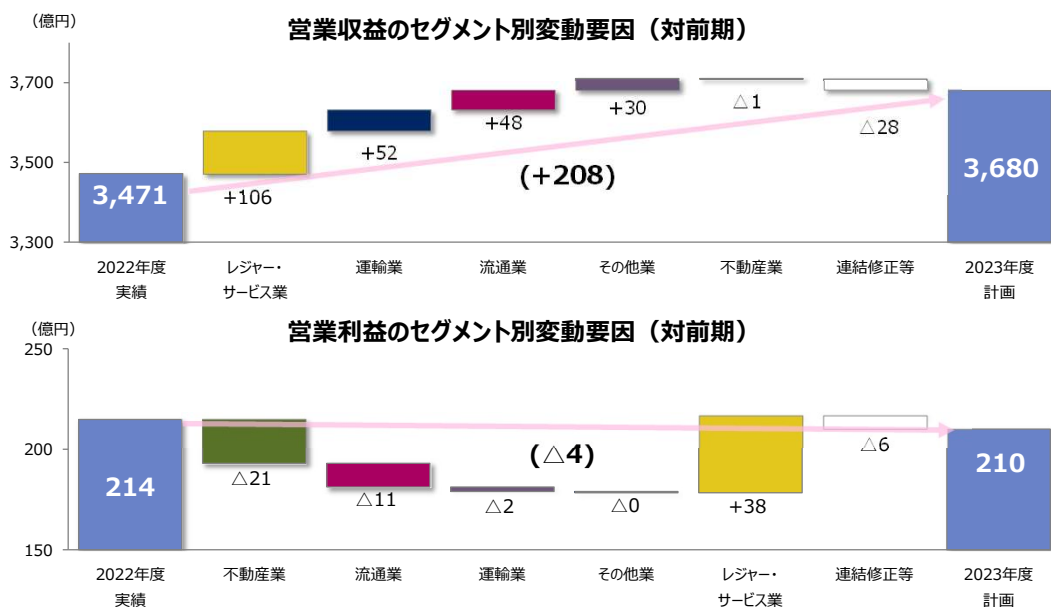
- 2023年度の業績見通しは、営業収益は対中期計画+50億円増収の3,680億円を見込む
- 営業利益以下の各段階利益は、水道光熱費や人件費など費用増加の影響が大きく、営業利益は対中期計画で△40億円減益の210億円を見込む
- 前期との比較では、営業利益は△4億円の減益となっており、営業費用増加の主な要因としては、新宿駅西南口地区開発計画に伴う減価償却費の増加などで+25億円、水道光熱費の増加で+17億円など



### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

## 2. 営業収益・営業利益の変動要因（対前期比較）

- ホテル業で訪日外国人旅行者の大幅な増加による増収を見込むなど、対前年で208億円の増収を計画
- 不動産販売業における粗利益の減少に加え、すべてのセグメントにおいて水道光熱費や人件費などの費用の増加を見込み、営業利益は対前年で4億円の減益を見込む



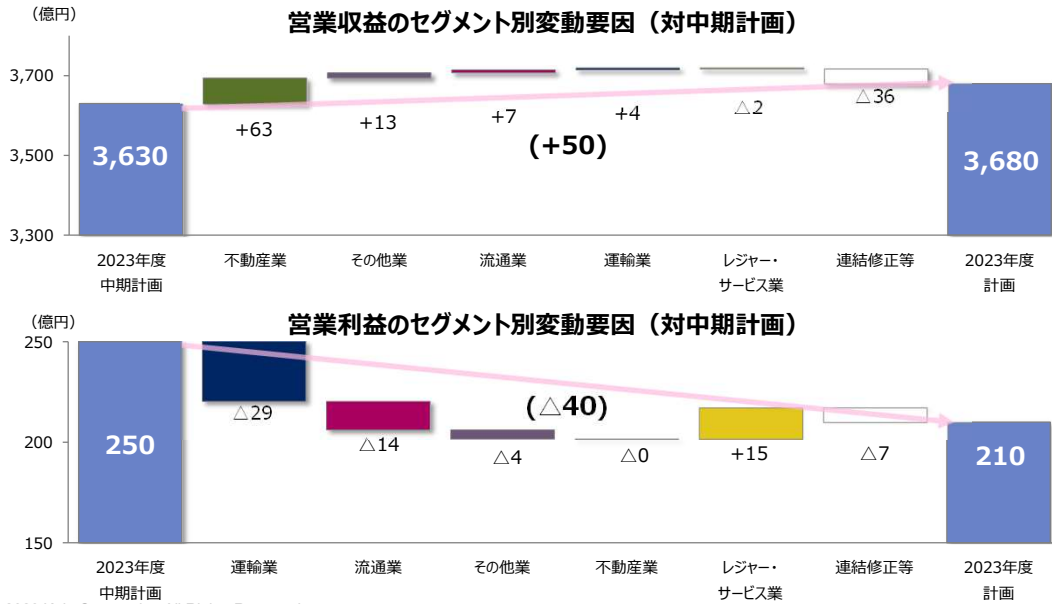
25

- 不動産業を除く各セグメントにおいて、対前年で増収を見込む
- 特に、レジャー・サービス業はホテル業で訪日外国人旅行者の大幅な増加による増収を見込んでおり、対前年+106億円の増収を見込む
- 一方、不動産販売業の粗利益の減少に加え、すべてのセグメントにおいて水道光熱費や人件費などの費用の増加により、連結全体では減益を見込む

Ⅲ. 2023年度の業績見通し

2. 営業収益・営業利益の変動要因（対中期計画比較）

- 不動産販売業においてリノベーション物件の売上増を見込むなど、営業収益は対中期計画で50億円の増収を計画
- 鉄道事業における動力費の増加に加え、各セグメントで水道光熱費や人件費などの費用の増加を見込み、営業利益は対中期計画で40億円の減益を計画



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

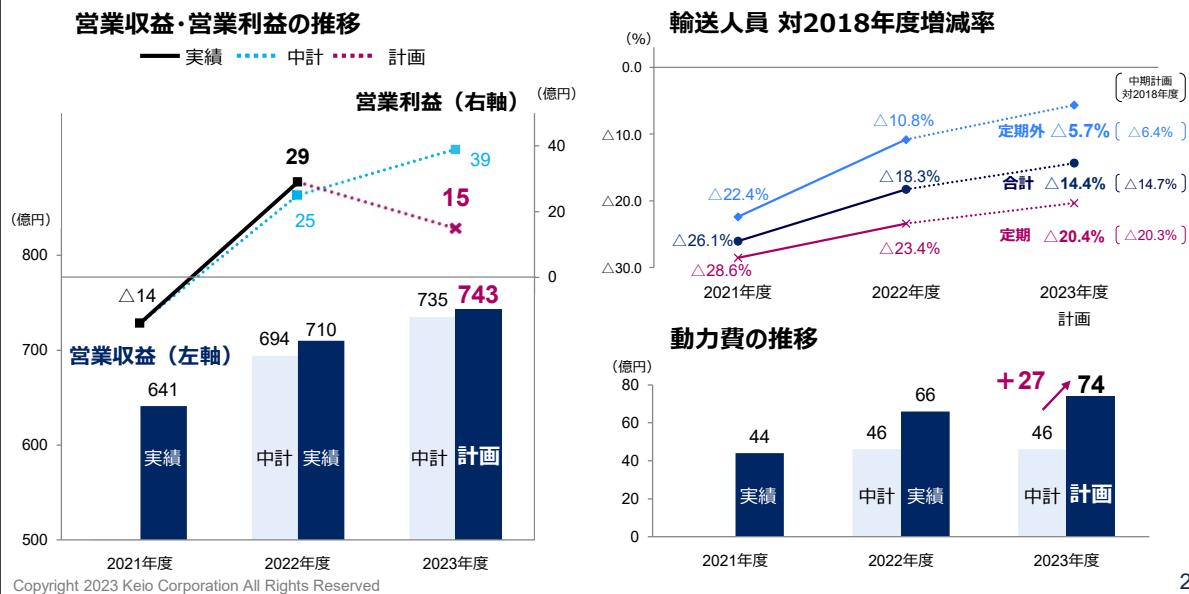
- 不動産販売業において、リノベーション物件の売上増などにより増収を見込む
- 鉄道事業における動力費の増加をはじめ、各セグメントで水道光熱費や人件費などの増加により対中期計画では減益を見込む

### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

## 3. 主な事業の見通し

#### 運輸業（鉄道事業）

- 2023年度の営業収益は中期計画並みの水準を見込む（輸送人員合計 2018年度比△14.4%）
- 動力費の増加などにより、営業利益は中期計画を下回る見込み



- 鉄道事業の見通しについて記載
- 2022年度の輸送人員は、定期外が対2018年度比△10.8%減まで回復した一方、定期が対2018年度比△23.4%減となった
- 2023年度の輸送人員は、定期・定期外合計で対2018年度比△14.4%減を見込む
- 営業収益は、中期計画並みの水準を見込む
- 営業利益は、動力費が対中期計画で+27億円の増加を見込むため、対中期計画で減益を計画
- 動力費を左右する燃料価格などの予想は困難なため、引き続き動向を注視する必要がある

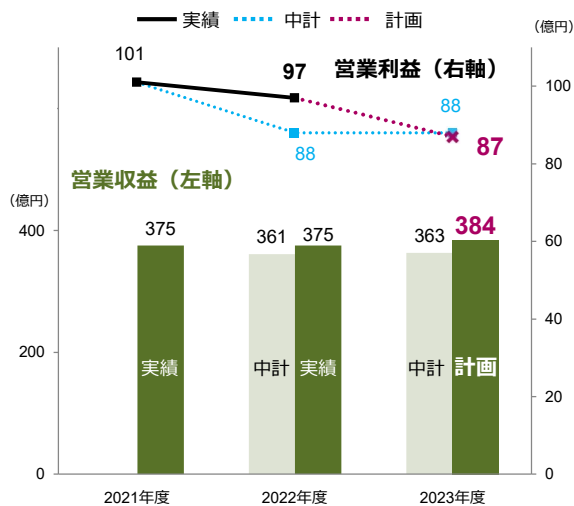
Ⅲ. 2023年度の業績見通し

3. 主な事業の見通し

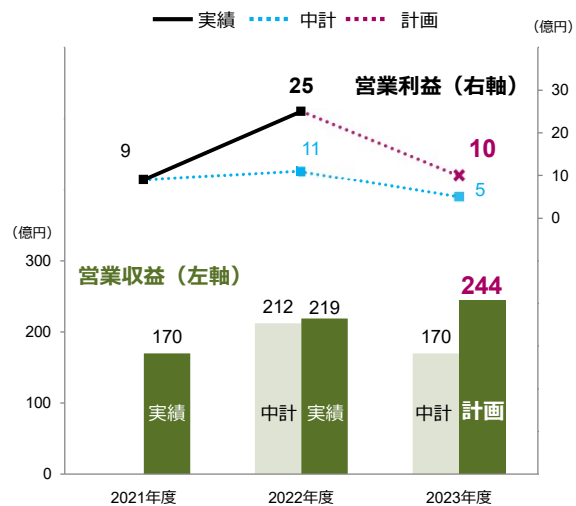
不動産業

- 不動産賃貸業は、営業収益・営業利益ともに中期計画並みの見込み
- 不動産販売業は、リノベーション物件の売上増などにより対中期計画で増収増益を計画

不動産賃貸業



不動産販売業



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

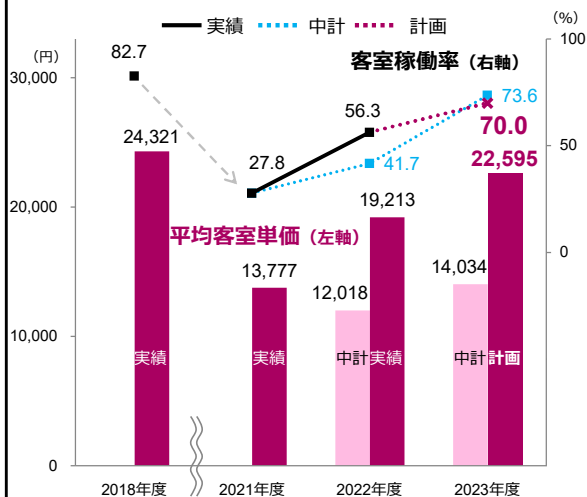
- 不動産賃貸業は、営業収益・営業利益ともに中期計画並みを見込む
- 不動産販売業については、2022年度に利益率の高い物件の売却があった反動により、対前年で減益となるが、リノベーション物件の売上増などにより対中期計画で増収増益を計画

### 3. 主な事業の見通し

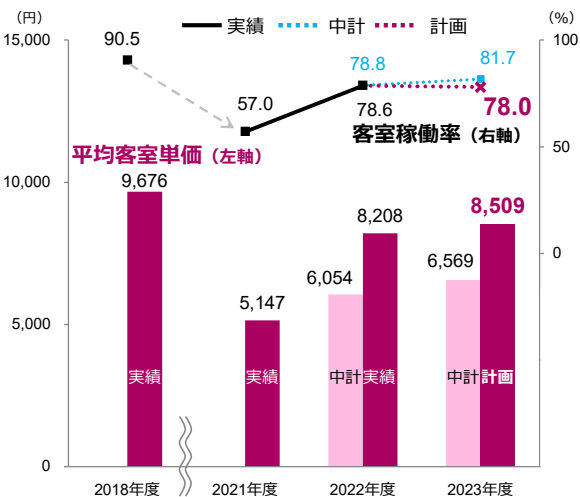
#### レジャー・サービス業（ホテル業）

- 2023年度計画では、ホテル業全体で営業黒字への転換を見込む
- 京王プラザホテル（新宿）や京王プレッソインにおいて、客室稼働率は中期計画を下回るものの、市況の回復に合わせたレベニューマネジメントにより高単価販売の実現を目指す

#### 京王プラザホテル（新宿）



#### 京王プレッソイン（全店舗）



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

- 京王プラザホテル新宿と京王プレッソイン全店舗の客室稼働率と平均客室単価を記載
- 2022年度は前年に比べて稼働率・客室単価ともに大きく回復
- 京王プラザホテルの2022年度下期6カ月間の稼働率は70%、客室単価は22,000円を超えるなど、下期以降の回復が顕著
- 2023年度計画では、ホテル業全体で営業黒字への転換を見込む
- 2023年度の客室稼働率は中期計画を下回るものの、市況の回復に合わせたきめ細やかなレベニューマネジメントによる高単価販売の実現を目指す

Ⅲ. 2023年度の業績見通し

4. セグメント別計画

■ レジャー・サービス業で営業黒字への転換を見込むものの、全体としては費用の増加により中期計画を下回る見込み

(単位：億円、%)

		2023年度通期の業績見通し				
		2022年度実績	2023年度計画	前年増減 (増減率)	2023年度中期計画 <small>(2022.5.2公表ベース)</small>	計画差異 (差異率)
営業収益	運輸業	1,111	1,164	52 ( 4.7 )	1,159	4 ( 0.4 )
	流通業	1,028	1,077	48 ( 4.7 )	1,069	7 ( 0.7 )
	不動産業	528	527	△ 1 ( △ 0.3 )	463	63 ( 13.8 )
	レジャー・サービス業	527	634	106 ( 20.2 )	637	△ 2 ( △ 0.4 )
	その他業	647	677	30 ( 4.7 )	664	13 ( 2.0 )
	連結修正	△ 371	△ 400	△ 28 ( — )	△ 364	△ 36 ( — )
	連結	3,471	3,680	208 ( 6.0 )	3,630	50 ( 1.4 )
営業利益	運輸業	39	37	△ 2 ( △ 5.5 )	66	△ 29 ( △ 44.3 )
	流通業	39	27	△ 11 ( △ 30.3 )	41	△ 14 ( △ 33.9 )
	不動産業	120	99	△ 21 ( △ 18.0 )	99	△ 0 ( △ 0.1 )
	レジャー・サービス業	△ 21	16	38 ( — )	1	15 ( — )
	その他業	44	44	△ 0 ( △ 1.6 )	48	△ 4 ( △ 9.5 )
	連結修正	△ 7	△ 14	△ 6 ( — )	△ 7	△ 7 ( — )
	連結	214	210	△ 4 ( △ 2.2 )	250	△ 40 ( △ 16.0 )

Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

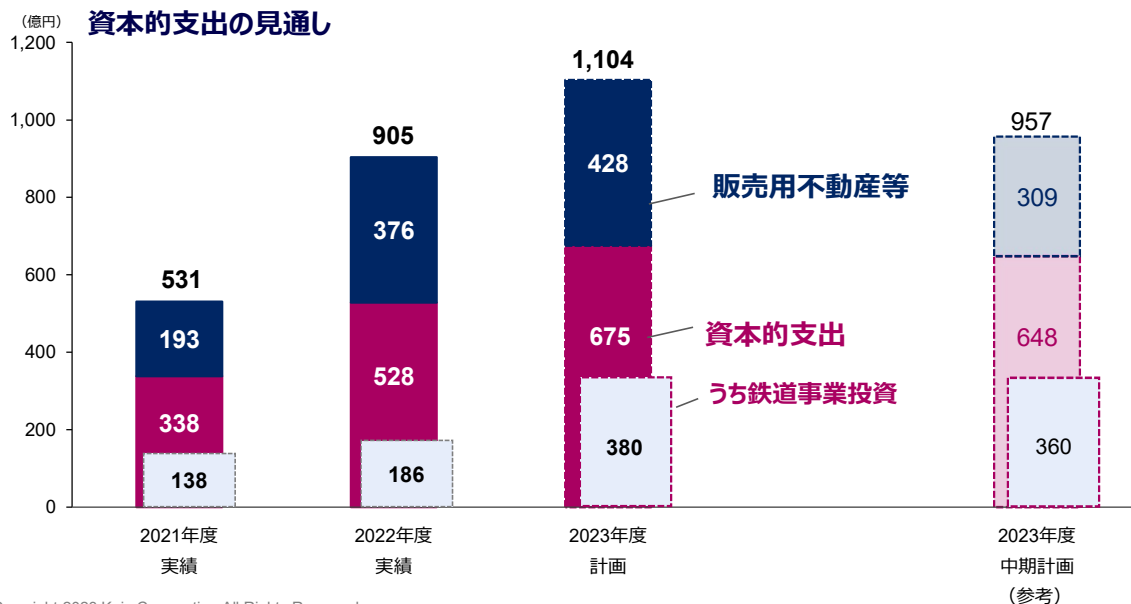
30

- レジャー・サービス業で営業黒字への転換を見込むものの、全体としては費用の増加により営業利益は中期計画を下回る見込み

### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

## 5. 投資の見通し

- 2022年度は鉄道事業での資材調達難による工事の先送り等があったものの、安全・サービス向上に資する投資や、不動産業におけるバリューアップ投資・販売用不動産等の仕入れを拡大
- 2023年度も引き続き販売業での積極的な仕入れを拡大し、対中期計画で投資の増加を見込む



31

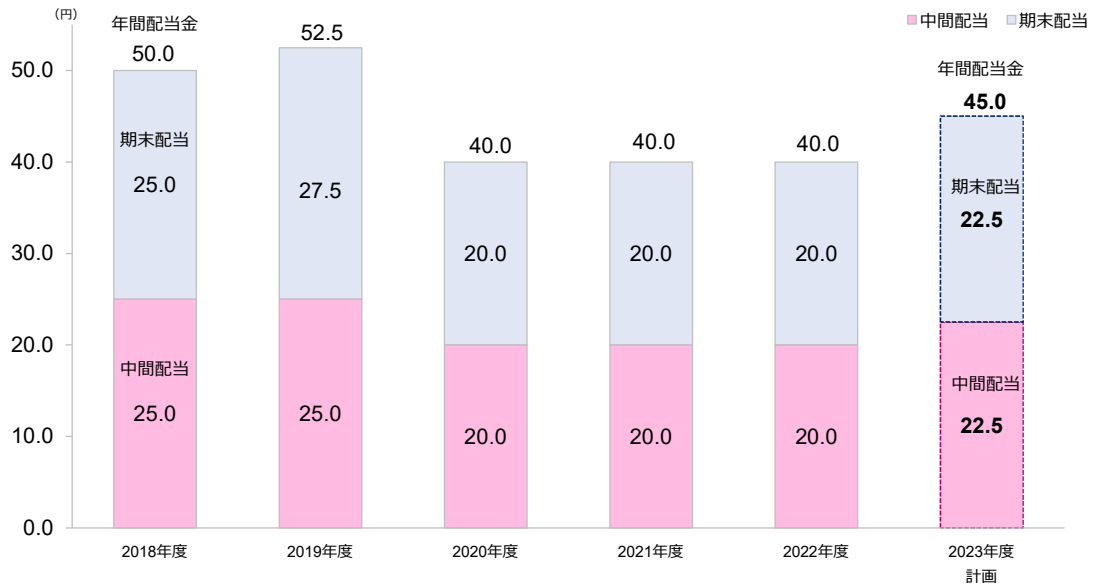
- 2022年度は鉄道事業で資材調達難による工事の先送りがあったものの、安全・サービス向上に資する投資や、不動産業におけるバリューアップ投資・販売用不動産等の仕入を拡大
- 2023年度も引き続き、鉄道事業での安全・サービス向上に資する投資に加え、販売用不動産等の積極的な仕入れ拡大を進める

### Ⅲ. 2023年度の業績見通し

## 6. 配当の見通し

■ 将来の事業展開と経営環境の変化に備えた経営基盤の強化に必要な内部留保を充実させながら、業績等を勘案し、株主の皆様への利益還元をはかっていくことを基本方針としている

■ 2023年度の年間配当金については、1株につき5円増配の45.0円を予定



Copyright 2023 Keio Corporation All Rights Reserved

32

- 2023年度の年間配当金は1株につき5円増配の45円を予定
- 業績等を勘案しながら、コロナ前の配当水準に戻すことを目指す