

# 京王グループ中期3カ年経営計画 (2022～2024年度)

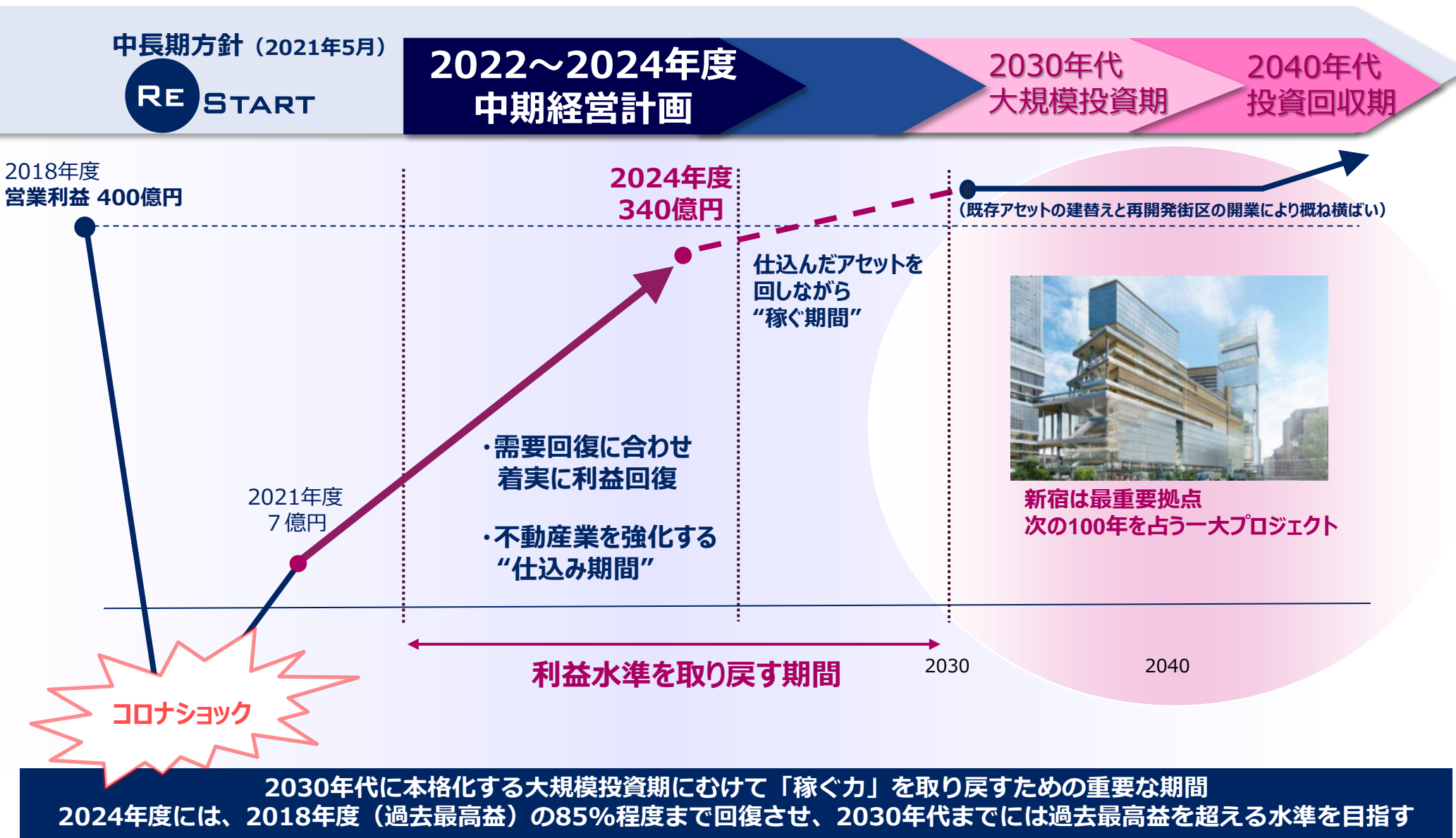
— 2022年5月12日 —

京王電鉄株式会社

# 目次

1. 中期経営計画の位置づけ
2. 中期経営計画の概要
3. 中期経営計画のポイント
4. 経営目標
5. 前提条件
6. 中期の取り組み
7. 強固な経営基盤の整備

# 1. 中期経営計画の位置づけ



## 2. 中期経営計画の概要

### 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うる財務基盤づくり

# 3. 中期経営計画のポイント

## 1. 鉄道事業の安全性・サービス向上

- 連続立体交差事業の推進やホームドア整備・防犯カメラ設置等による安全・安心の再構築
- 座席指定列車の運行拡大や駅施設リニューアル等によるサービス向上施策の検討



## 2. まちづくりと大規模拠点開発

- 新宿駅西南口地区開発計画の推進
- 笹塚以西連続立体交差事業の推進
- 聖蹟桜ヶ丘エリアなどまちづくりの推進（生活圏内の回遊性向上）



## 3. 不動産業の強化

- 資産回転により資産効率を維持しながら新たな収益源を確立
- 分譲マンション事業での領域拡大  
(2021年11月に(株)サンウッドと資本業務提携を締結、すでに共同事業を開始)



 SUNWOOD

## 4. ホテルの早期黒字化

- 不採算領域の見直し、ローコストオペレーション推進
- 国内優良顧客の開拓



## 5. 強固な経営基盤の整備

- 専門性の高い人材の育成・採用と多様性の確保
- 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

## 4. 経営目標

- 本中期計画最終年度には、2018年度（過去最高益）の85%程度まで「稼ぐ力」を回復・向上させる

（単位：億円）

	2021年度 実績	2022年度 計画	2023年度 中期計画	2024年度 中期計画	2018年度 実績	対2018年度 増減
営業収益	2,998	3,460	3,630	3,880	4,475	—
営業利益	7	149	250	340	400	△60
経常利益	53	135	237	324	392	△68
親会社株主に帰属する 当期純利益	55	64	180	240	272	△32
E B I T D A	322	449	576	675	767	△92

※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

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、営業収益の増減は非表示

## 4. 経営目標（セグメント別）

■ 不動産業とその他業は本中期計画最終年度に、2018年度を超える水準まで成長させる

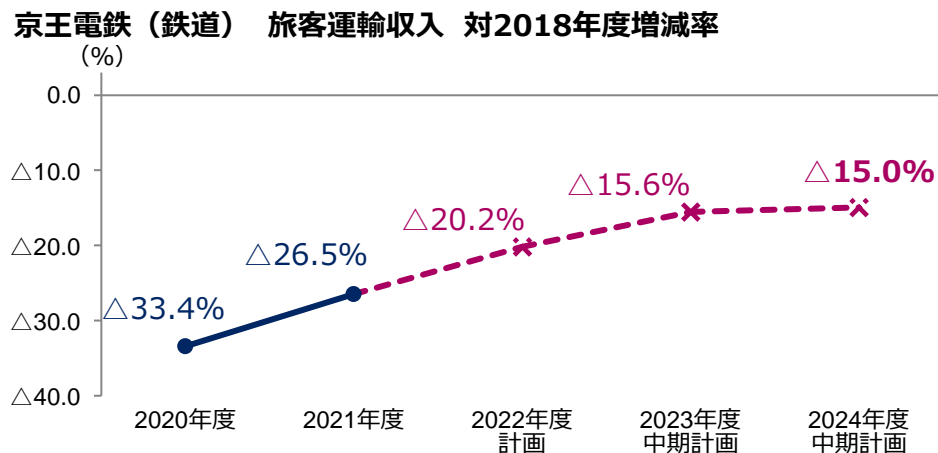
（単位：億円）

		2021年度 実績	2022年度 計画	2023年度 中期計画	2024年度 中期計画	2018年度 実績	対2018年度 増減
運 輸 業	営 業 収 益	992	1,092	1,159	1,182	1,322	—
	営 業 利 益	△ 26	35	66	72	147	△ 74
流 通 業	営 業 収 益	969	1,045	1,069	1,089	1,664	—
	営 業 利 益	20	42	41	46	51	△ 5
不 動 産 業	営 業 収 益	472	495	463	558	500	—
	営 業 利 益	104	95	99	114	94	20
レジャー・サービス業	営 業 収 益	329	540	637	727	804	—
	営 業 利 益	△ 134	△ 59	1	57	69	△ 11
そ の 他 業	営 業 収 益	625	641	664	707	651	—
	営 業 利 益	51	44	48	56	52	4
連 結	営 業 収 益	2,998	3,460	3,630	3,880	4,475	—
	営 業 利 益	7	149	250	340	400	△ 60

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、営業収益の増減は非表示

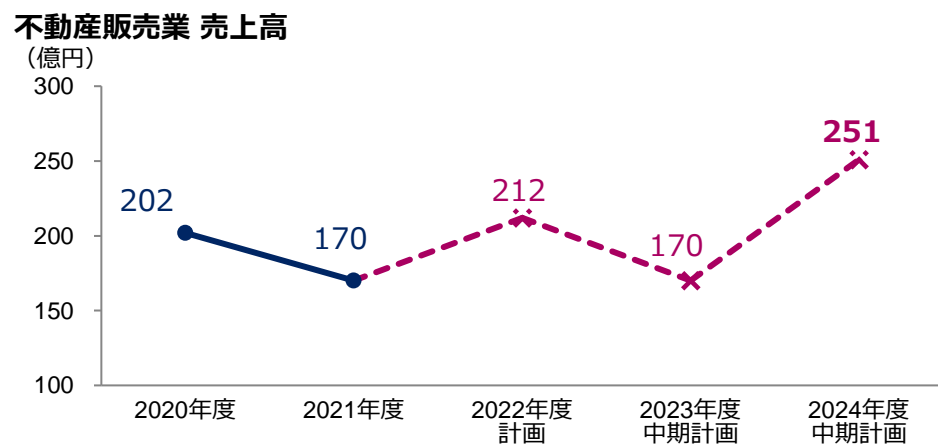
## 5. 前提条件

### 運輸業（鉄道）



- ・移動需要はテレワーク浸透などにより、コロナ禍以前の水準まで回復しない見込み
- ・需要減の一方で、鉄道事業における安全、バリアフリー、自然災害、環境負荷軽減対策を推進

### 不動産販売業

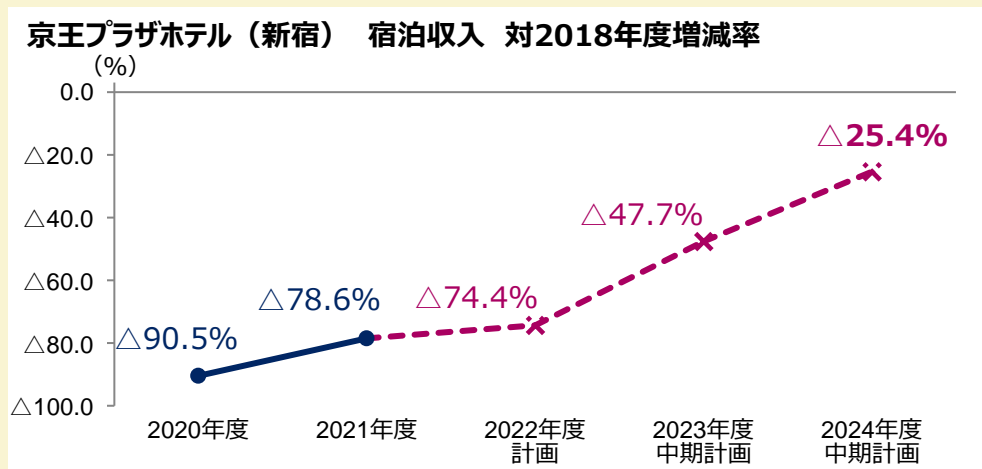


- ・2022年度は、「ブリリアタワー聖蹟桜ヶ丘ブルーミングレジデンス」の竣工により、売上高が増加
- ・不動産販売業の成長期の開始点は2024年度以降を想定



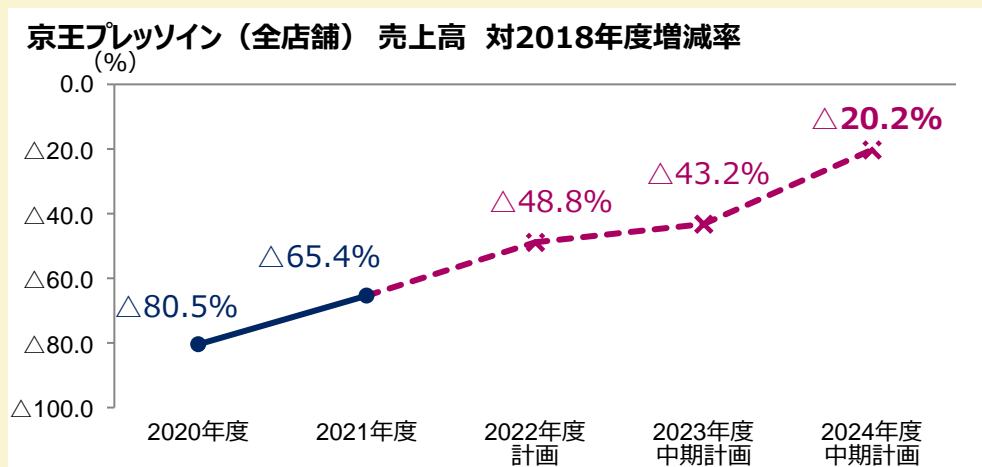
## 5. 前提条件

### レジャー・サービス業（シティホテル）



- ・国内レジャー需要は2023年度に、インバウンド需要は2024年度中にコロナ禍以前にまで回復する見込み
- ・事業構造の再構築とホテル運営体制の見直しを進める

### レジャー・サービス業（ビジネスホテル）



- ・ビジネス利用は、出張需要が減少し、コロナ禍以前の水準への回復は不透明
- ・ビジネス、レジャーを問わずに多目的利用への対応と、さらなる需要創出へ取り組む

## 6. 中期の取り組み（鉄道の安全性・サービス向上）

- お客様の安全確保と地域社会の課題解決に貢献することが、鉄道事業の存続・発展には不可欠
- 改めて、「**日本一安全でサービスの良い鉄道**」となることを目指す

### 事業継続のための安全対策

### より積極的な社会課題の解決

#### ■ 京王線車内で発生した 傷害事件対応

信頼を揺るがす重大な危機であり、再発防止のため高度な安全・防犯対策を速やかに実施

#### ■ 激甚化する 自然災害への対策

大型台風や首都直下型地震、大規模噴火などの自然災害を想定した対策を継続して実施

#### ■ 大規模工事の着実な推進

京王線（笹塚駅～仙川駅間）連続立体交差事業を推進し、踏切解消による事故の減少や渋滞緩和等を図る

#### ■ バリアフリー設備の整備推進

子育て・シニア世代の方がこれまで以上にご利用しやすいよう、バリアフリー設備の整備を実施

## 今後の取り組み

### 当社のあるべき姿

『**日本一安全でサービスの良い鉄道**』

### あるべき姿を支える『4つの柱』

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

将来にわたってより高度な安全・サービスを提供するため、『4つの柱』に沿った設備投資を**コロナ前を超えた水準で実施・継続**する。

# 6. 中期の取り組み（鉄道の安全性・サービス向上）

## 鉄道事業

- 経営効率化を進めつつ、「**日本一安全でサービスの良い鉄道**」を目指し、各種施策を実施する  
より高度な安全・安心の追求

### ■ 京王線（笹塚駅～仙川駅間）連続立体交差事業

道路と鉄道を立体交差化し、25か所の踏切を廃止する京王線（笹塚駅～仙川駅間）連続立体交差事業について、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化工事などを進める。



《事業区間の断面図》

※2030年度末までの事業認可の延伸が国土交通省から告示

### ■ 車両やホーム上における防犯・安全対策

京王線車内で発生した傷害事件対応として、リアルタイム伝送機能を持つ防犯カメラを全車両・全駅に設置する。また、車両併結による車内通路非貫通の解消や対話式車内非常通報装置の整備等に対応するための車両新造を進める。



《車両新造による車内通路貫通化イメージ》



《車内防犯カメラ》

### ■ ホーム安全対策

お客様のホームからの転落や列車との接触事故を未然に防止するため、ホームドア整備を順次進めるとともに、全駅整備に向けた検討を進める。また、ホームと車両の段差・隙間を縮小するため、転落防止ゴムの整備やホームのかさ上げを行う。



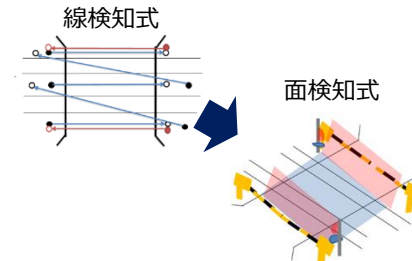
《ホームドアの整備》



《転落防止ゴムの整備》

### ■ 踏切道における安全対策

踏切道内の安全性向上のため、障害物検知装置を従来の線検知式から面検知式などへ更新する工事を進める。



《踏切障害物検知装置更新イメージ》

### ■ 自然災害対策

台風や地震など激甚化する自然災害への備えとして、耐震補強工事や線路脇斜面を防護する工事等を進める。



《高架橋耐震補強工事》

## 6. 中期の取り組み（鉄道の安全性・サービス向上）

### 鉄道事業

#### 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拡充

「京王ライナー」のサービス拡充に向けた5000系車両の増備や、一部座席指定列車の導入等による終日運行の検討を進める。



《5000系車両（Mt.TAKAO号）》

##### ■ 駅施設・車両の利便性向上

駅施設のリニューアルや車体改修に合わせた車いす・ベビーカースペースの全車両への拡大を進め、より快適にご利用いただける駅・車両の整備を推進する。また、バリアフリールート2ルート目のさらなる整備について検討を進める。



《車いす・ベビーカースペース》



《旅客トイレリニューアル（イメージ）》

##### ■ 新しい移動のきっかけづくり

子育て・シニア世代の外出を応援・促進する新規企画券や、沿線内外施設と連携した新規企画券の造成を進める。

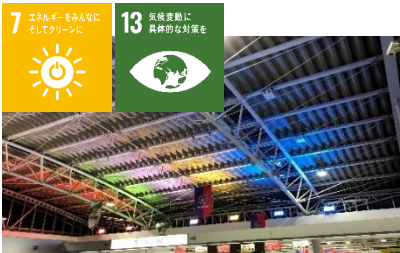


《2021年度新規発売した企画券例》

#### さらなる社会貢献を通じた地域・社会との共生

##### ■ 省エネ対策

照明設備のLED化や、より省エネ効果の高いVVVFインバータ制御装置への更新等を推進する。



《照明のLED化》

##### ■ 環境配慮型機器への更新

環境負荷の低減に向け、間伐材を使用したベンチの設置や植物油使用変圧器への更新等を実施する。



《環境配慮型変圧器》

#### 未来を見据えた盤石な事業運営体制の構築

##### ■ DXを活用した業務省力化等の推進

土木構造物や電気設備の維持管理業務のデジタル化に向けて検査システムの構築を進めるほか、車両機器情報を活用した故障時における復旧時間短縮に向けた取り組みを進める。



《故障時の復旧時間短縮のイメージ》



## 6. 中期の取り組み RE DEVELOPMENT <まちづくりへの注力>

### 豊かで魅力的な「まちづくり」

- 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

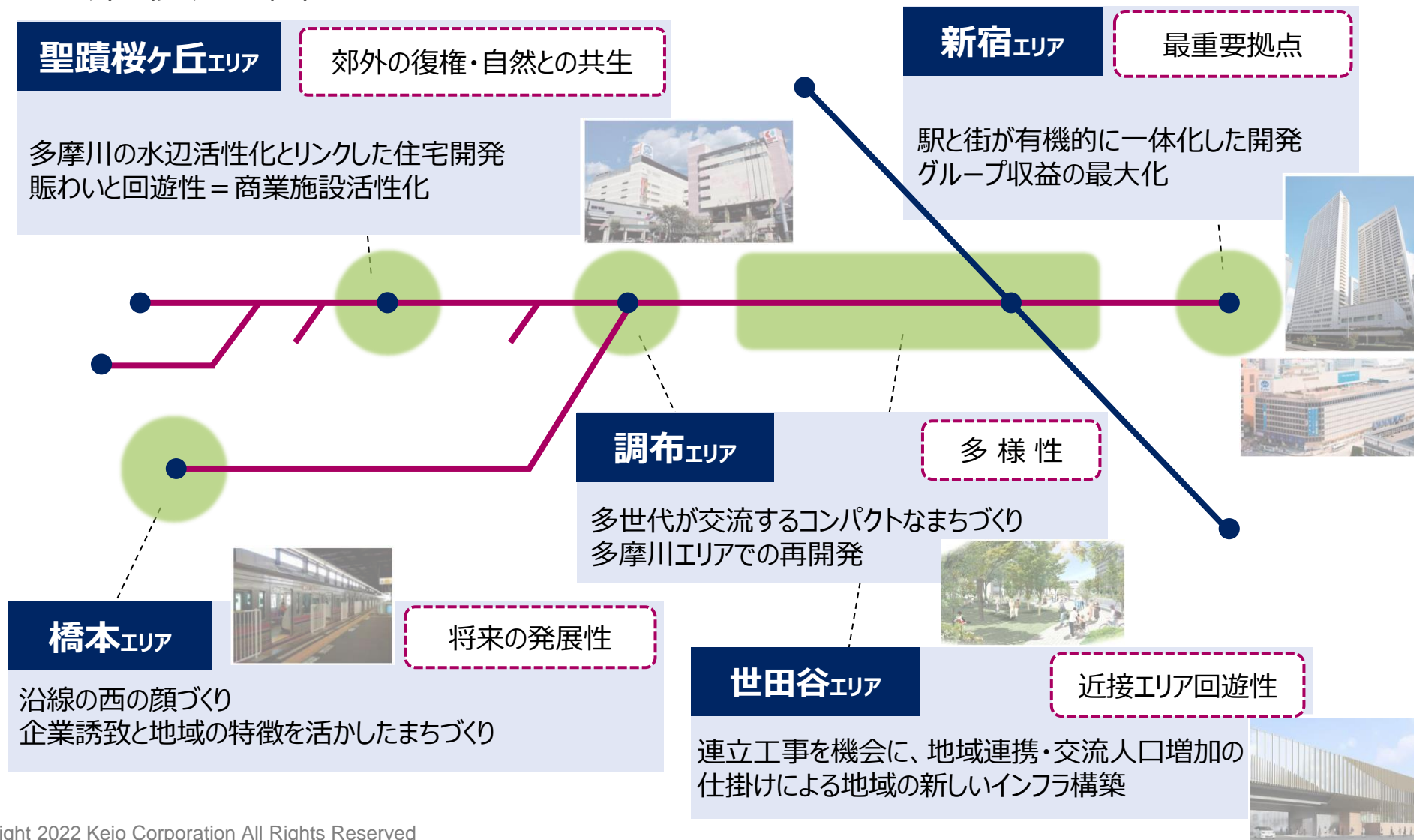
**エリアマネジメント**...人流データ等を蓄積し、エリア単位で情報を活用しまちづくりを行う

Lifestyle 『職住近接 = 生活圏の縮小』『ゆとり・憩い > 都心距離』



## 6. 中期の取り組み **RE** DEVELOPMENT <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



## 6. 中期の取り組み RE DEVELOPMENT <まちづくりへの注力>

### 新宿駅西南口地区開発計画（予定）

- 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
- 南北街区を合わせた延べ面積は約291,500㎡

#### 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）





## 6. 中期の取り組み **RE DEVELOPMENT** <まちづくりへの注力>

### 新宿駅西南口地区開発計画（予定）

- 新宿駅を中心に、新宿三丁目・西新宿高層街区にグループの拠点を有し、「新宿の発展」とともに継続的に成長
- 新宿駅西南口地区開発計画を「**次の100年をつなぐ京王グループの象徴**」として推進し、新宿全体の活性化と、当社の成長を目指す

### 1913年～

京王線 笹塚～調布間開業  
(1913年)

新宿追分駅開業  
(1915年)

新宿駅移転  
(1945年)

### 1948年～

京王帝都電鉄発足  
(1948年)

### 1964年～

新宿副都心開発と市街地の拡大

京王百貨店開業  
(1964年)

京王プラザホテル開業  
(1971年)

### 2022年～

再開発事業による超高層化の進展



Next 100 Years Project





## 6. 中期の取り組み RE DEVELOPMENT <まちづくりへの注力>

### 聖蹟桜ヶ丘エリアのまちづくり

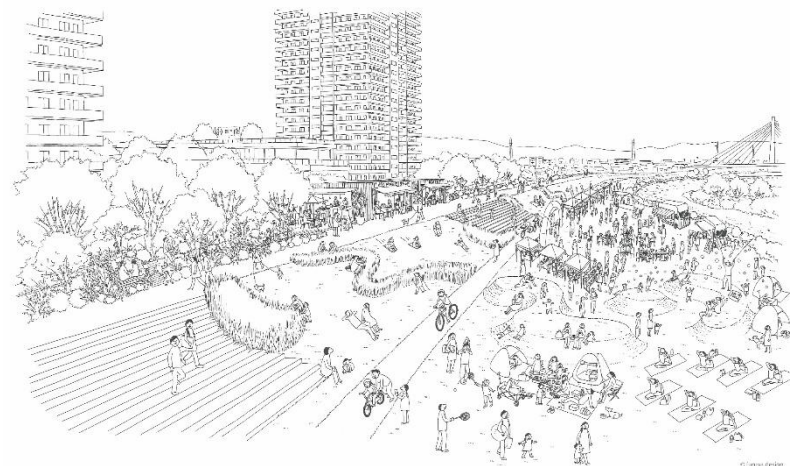
- 整備が進む多摩川周辺エリアと駅を軸に、郊外におけるライフスタイルの変化に対応した、賑わいと回遊性を生み出すまちづくり
- まちの魅力向上にも資する住宅開発や商業施設リニューアルの推進



ブリリアタワー 聖蹟桜ヶ丘ブルーミングレジデンス



京王聖蹟桜ヶ丘ショッピングセンター



聖蹟桜ヶ丘かわまちづくり計画 全体整備イメージ

### 橋本エリアのまちづくり

- リニア中央新幹線の開業を見据え、自然・産業など地域資源を活用した、沿線の西の顔となるまちづくり



### 調布エリアのまちづくり

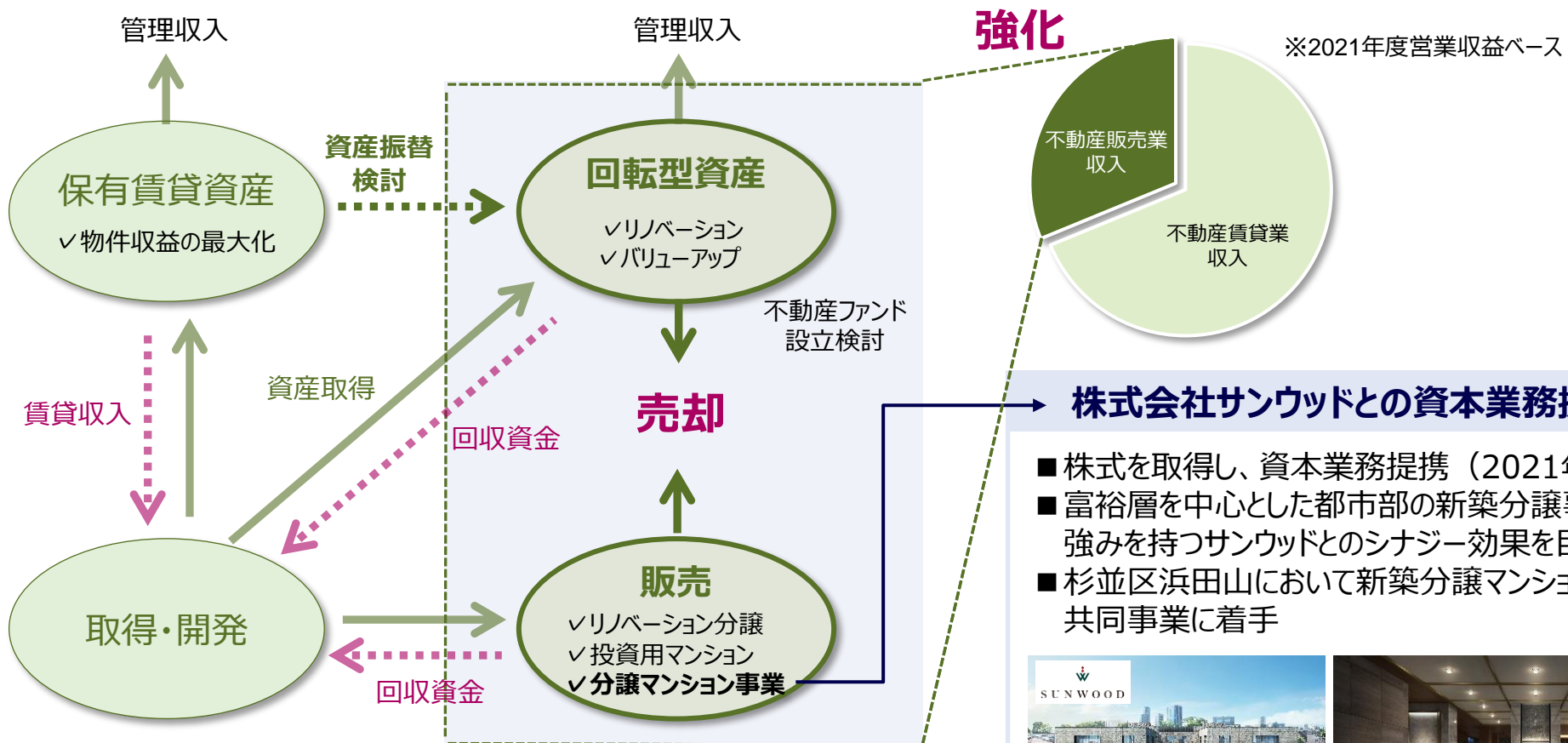
- 京王多摩川駅近接地における再開発事業の推進
- 多機能の導入・多世代の交流を生むコンパクトなまちづくり



## 6. 中期の取り組み **RE INFORCE** <稼ぐ力の強化>

### 不動産事業の強化

- 事業基盤である不動産賃貸業に加え、不動産投資・販売業や分譲マンション事業など**不動産販売業を強化**
- 資産効率の向上と事業領域の拡大により、収益力を向上させる





## 6. 中期の取り組み RE STRUCTURING <事業構造改革の推進>

### ホテル業の早期黒字化へ向けた取り組み

#### ■ 選択と集中

- ・京王プレッソイン東銀座（2022年5月16日予定）と京王プラザホテル多摩（2023年1月予定）の閉館など、不採算領域から撤退

#### ■ ホテル運営体制の見直し

- ・デジタルを活用した自動化や要員の見直しなど、効率的な運営体制を再構築

#### ■ ポストコロナへ向けたマーケット変化への対応

- ・グループホテルチェーンで横断的に営業を強化し、国内優良顧客の取り込みを図る



自動チェックイン機イメージ

### 旅行業の構造改革

- 沿線のカウンター店舗（個人旅行）を8割縮小
- 経営資源を団体旅行に注力し、営業強化から利益を確保する



### コンビニ事業の収支改善・ドラッグストア事業の拡大

- （株）セブン-イレブン・ジャパンと提携し、駅売店・コンビニエンスストアのフランチャイズ化を推進
- （株）マツモトキヨシのフランチャイズ店を新規出店させドラッグストア事業の売上・利益拡大を図る
- 各エリアのニーズに応え、駅のさらなる利便性向上を図る



マツモトキヨシ  
京王堀之内駅店



セブン-イレブン  
京王調布駅店

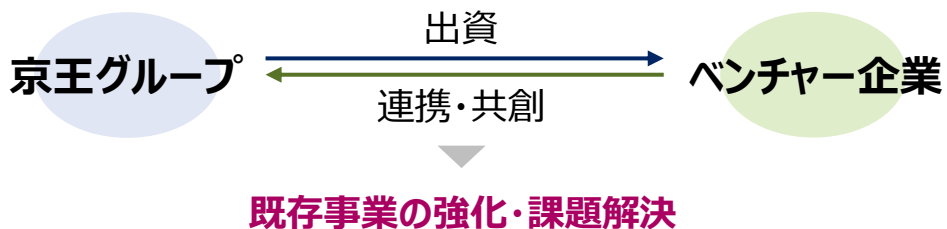


セブン-イレブン  
京王聖蹟桜ヶ丘駅店

## 6. 中期の取り組み（新規領域）

### オープンイノベーション

- 外部企業等との連携・共創をはかりながら既存事業の強化や課題解決に取り組む
- ベンチャーキャピタルファンドへの出資などを検討し、価値共創を目指す



### 物流事業

- 沿線の生活者を支えるラストワンマイル配送網の構築に向けて、配送拠点の新設や鉄道を活用した配送を拡大
- 多摩境駅の近隣に、物流倉庫・店舗などから構成される複合施設を建設予定



### MaaSへの取り組み

- 沿線の行楽・商業施設や交通機関で使用できる電子チケットの販売など、お客様誘致・エリア回遊施策をさらに充実
- 沿線自治体の交通計画や地域課題に対する生活様式の変化・高齢化を反映させた交通施策を実施し、移動活性化へつなげる



電子チケット  
(鉄道乗車券)

### 都市型MaaSへの発展



## 7. 強固な経営基盤の整備

### サステナビリティ

- 人材・ガバナンス・環境の観点からも強固でサステナブルな経営基盤を整備する

#### 人材育成・ガバナンス強化

- 専門性の高い人材の採用・育成
- 多様な人材が活躍できるダイバーシティの取り組み

#### 気候変動への対応

- リスクの特定と、対応策の策定に向けた社内体制の整備



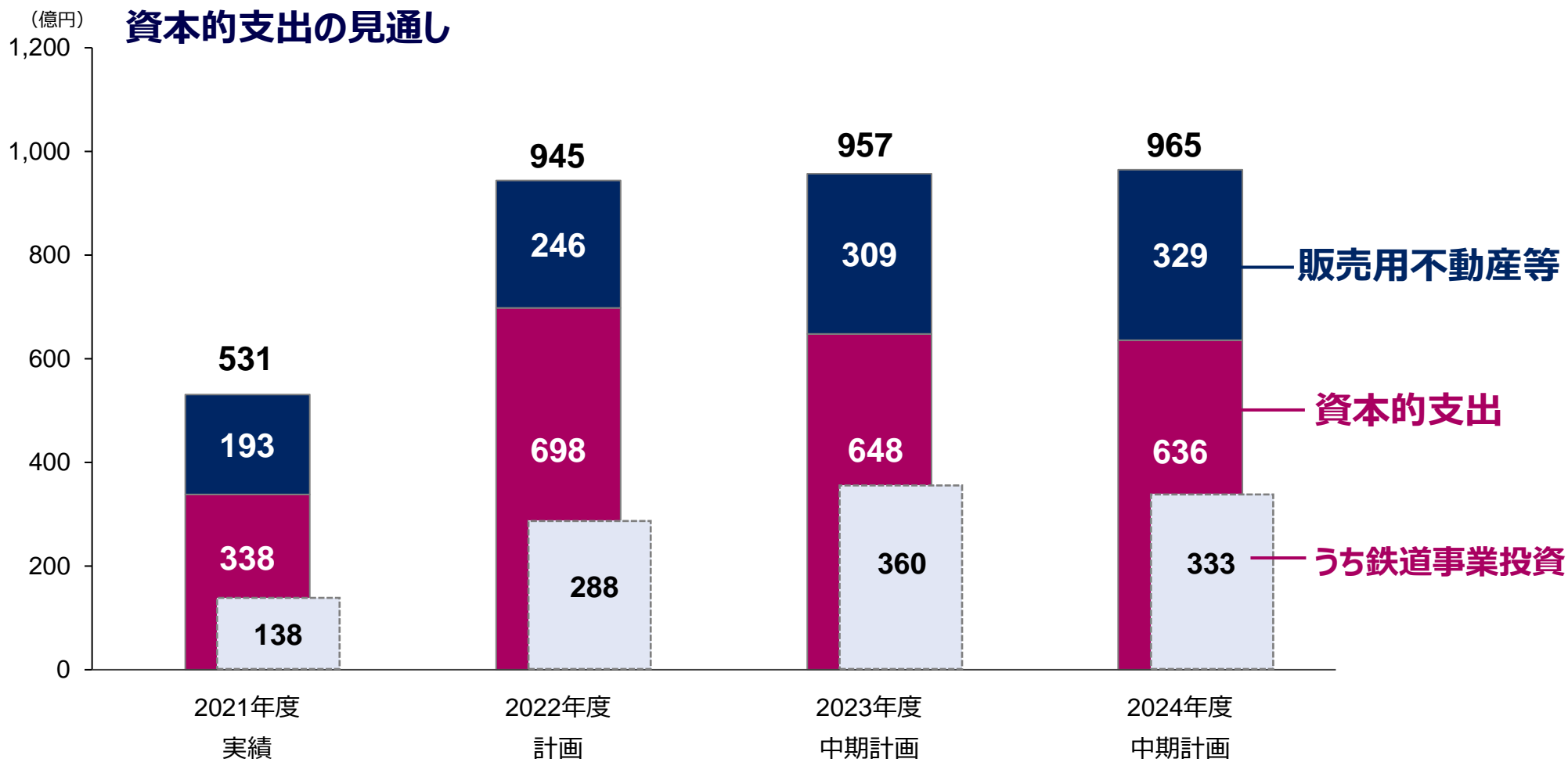
省エネルギー運転補助システムの導入



燃料電池バスの割合を、2026年で20%を目指す

## 7. 強固な経営基盤の整備（財務）

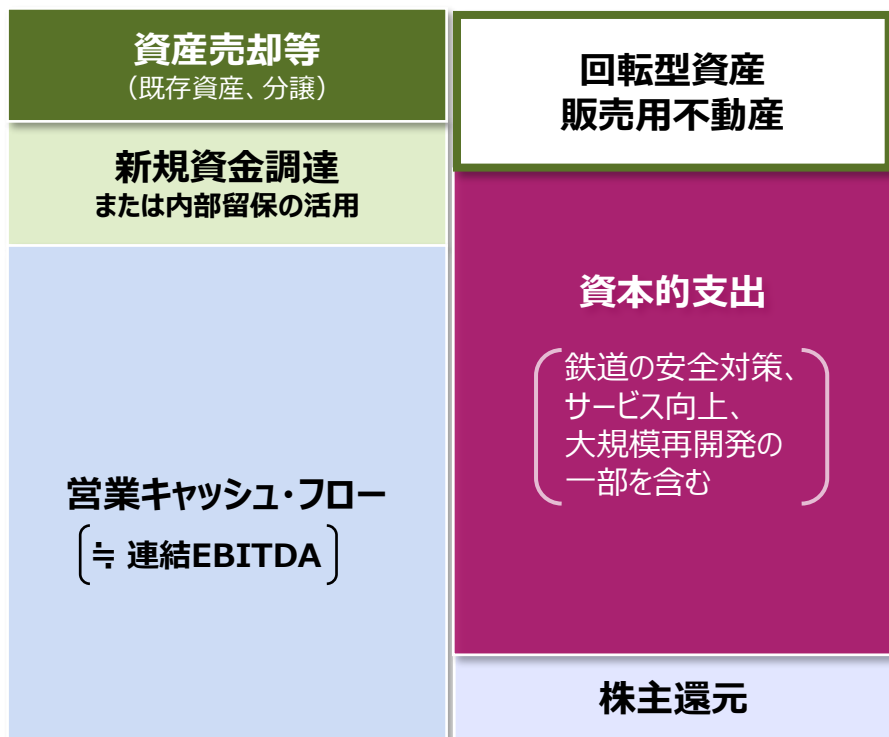
- 2021年度はコロナ禍を受けて、お客様の安全確保を最優先にしながら更新工事などのスケジュール見直しを実施
- 2022年度以降は鉄道事業の安全・サービス向上に資する投資や、不動産業における回転型資産の取得、販売用不動産等の仕入を拡大させる



## 7. 強固な経営基盤の整備（財務）

- 既存資産売却などによる回収資金を再投資に回し、回転型資産の取得・売却のサイクルを回すことで、資産効率を維持しながら新たな収益源を確保
- 財務健全性を維持し、2030年代の大規模投資本格化によるキャッシュアウトに備える

### 2022～2024年度 キャッシュ・フローの考え方



### 財務・安全性指標

	2024年度 中期計画
ネット有利子負債残高	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

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。