

2021年度 決算説明会資料

— 2022年5月12日開催 —

京王電鉄株式会社

目次

I. 中期3力年経営計画（2022~2024年度）

II. 2021年度実績

III. 参考資料

代表取締役社長 社長執行役員

紅村 康

取締役 常務執行役員（財務・情報開示担当）

都村 智史

I. 中期3カ年経営計画（2022~2024年度）

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

1. 業績サマリ

2021年度実績

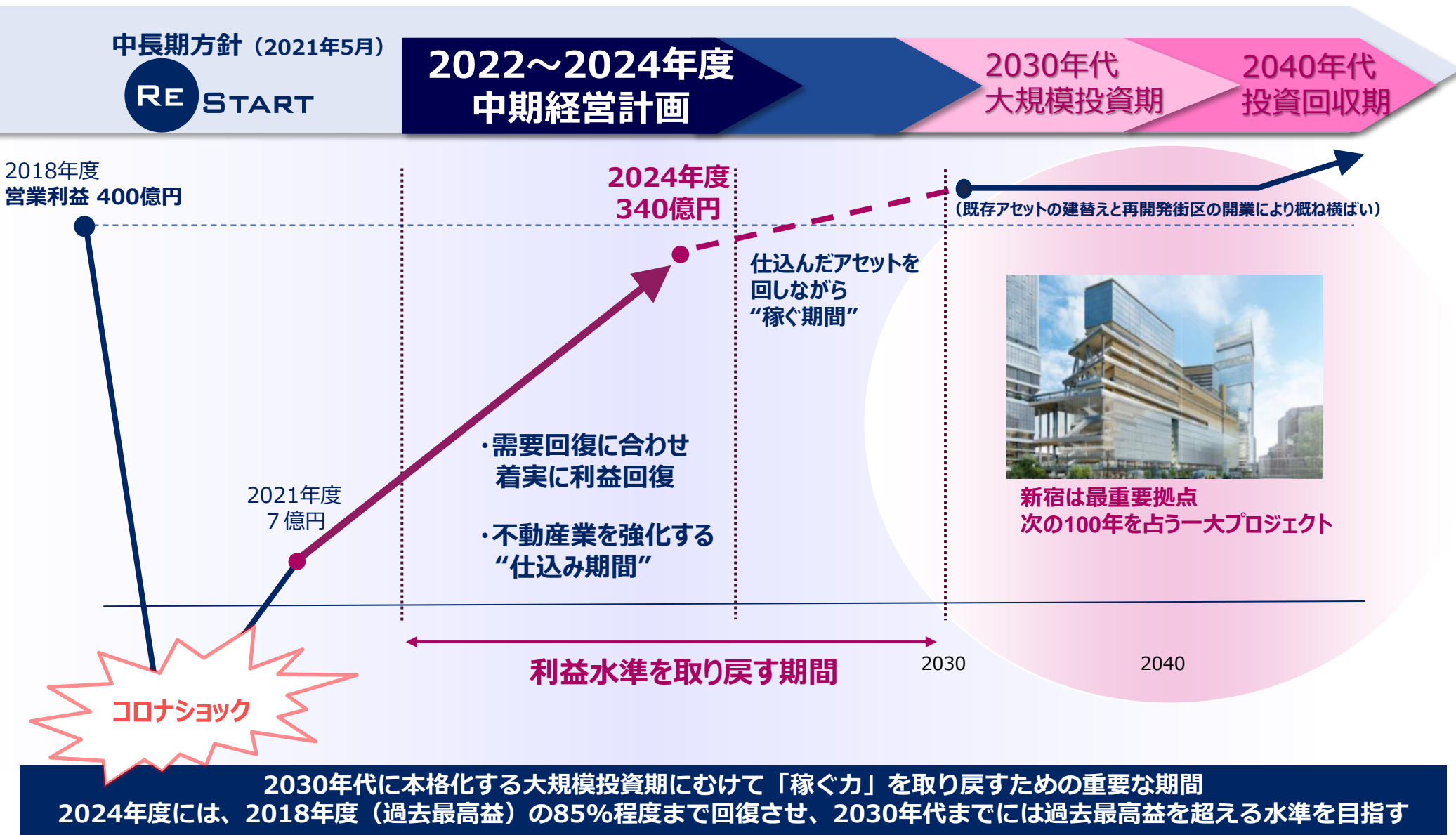
- 不動産業、その他業と「収益認識に関する会計基準」等の影響を大きく受けた流通業で減収となり、営業収益は2,998億円※。
- その他業を除く各セグメントで前年と比べて改善し、営業利益は7億円。
- 助成金等の収入により、経常利益は53億円。固定資産売却益の計上等により、親会社株主に帰属する当期純利益は55億円。

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用
適用前の営業収益は3,412億円

中期3カ年経営計画（2022～2024年度）

- 最終年度である2024年度の営業収益は3,880億円、営業利益は340億円、親会社株主に帰属する当期純利益は240億円、EBITDAは675億円を見込む。
- 2022年度の営業収益は3,460億円、営業利益は149億円、親会社株主に帰属する当期純利益は64億円、EBITDAは449億円を見込む。
- 2022年度の年間配当金は40円、利益の回復に合わせてコロナ禍以前の水準を目指す。

2. 中期経営計画の位置づけ



3. 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

4. 中期経営計画のポイント

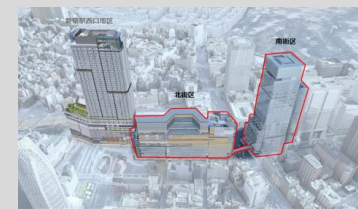
1. 鉄道事業の安全性・サービス向上

- 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

5. 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

5. 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

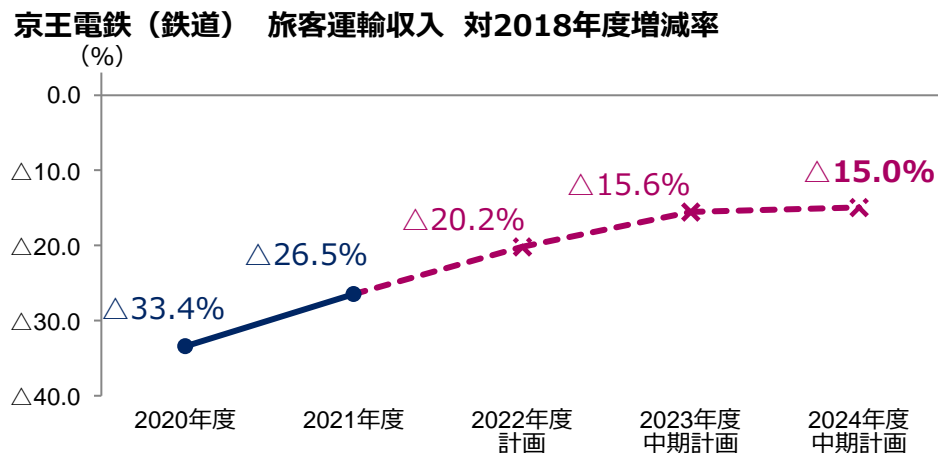
（単位：億円）

		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

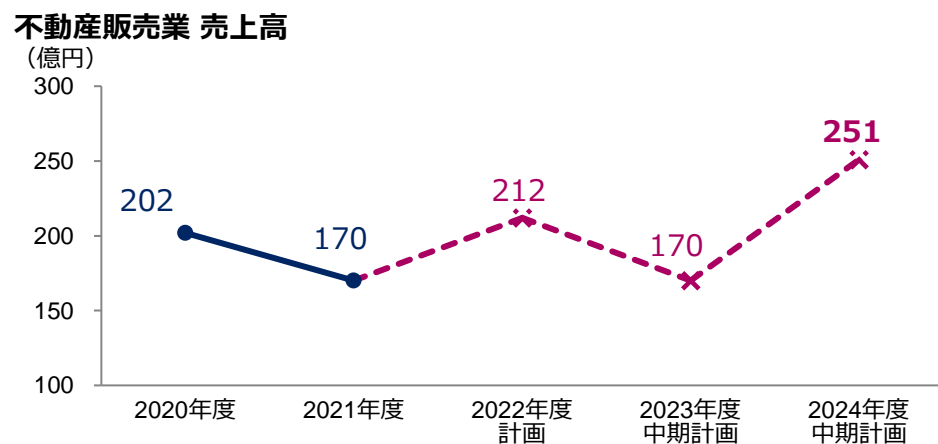
6. 前提条件

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

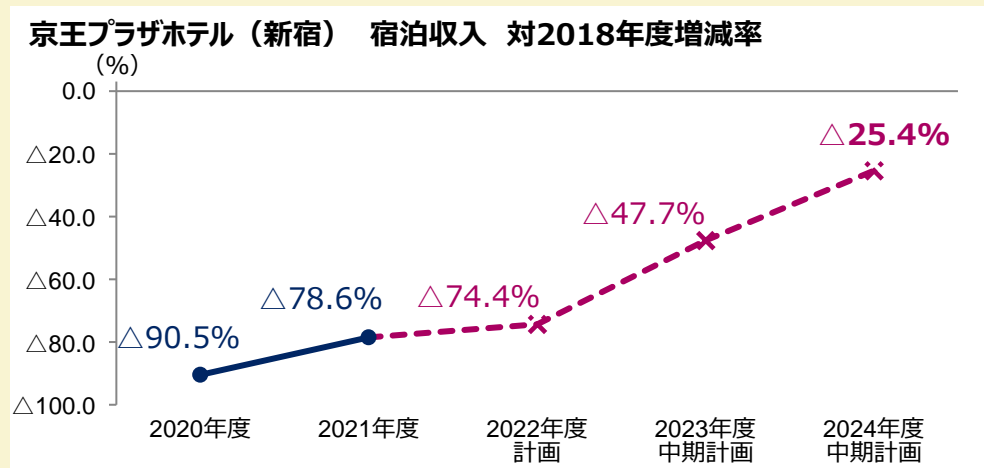
不動産販売業



- ・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

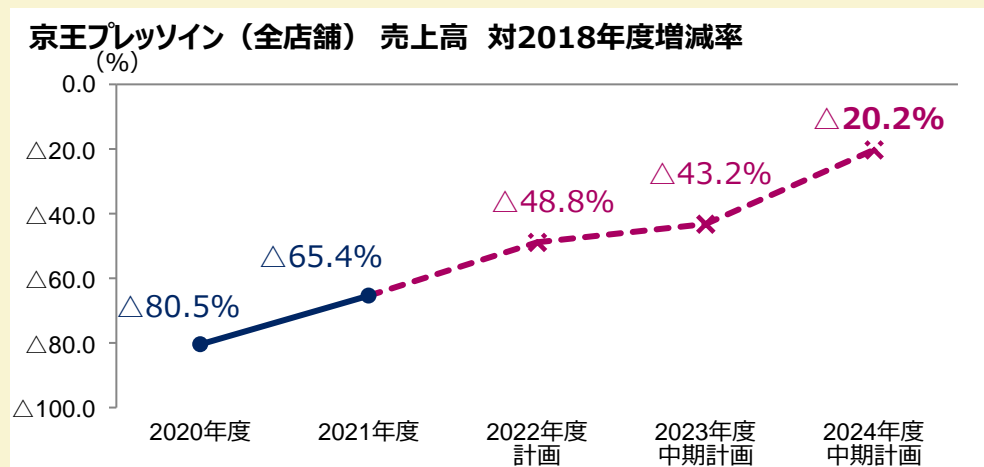
6. 前提条件

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

7. 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。

7. 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。



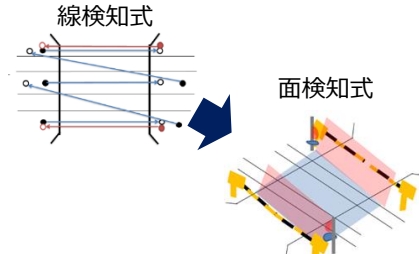
《ホームドアの整備》



《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》

7. 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。

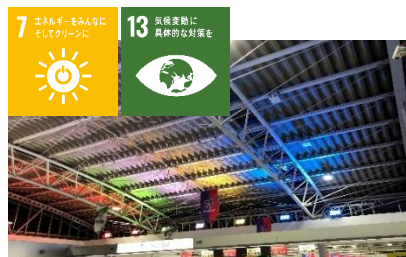


《2021年度新規発売した企画券例》

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》

7. 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

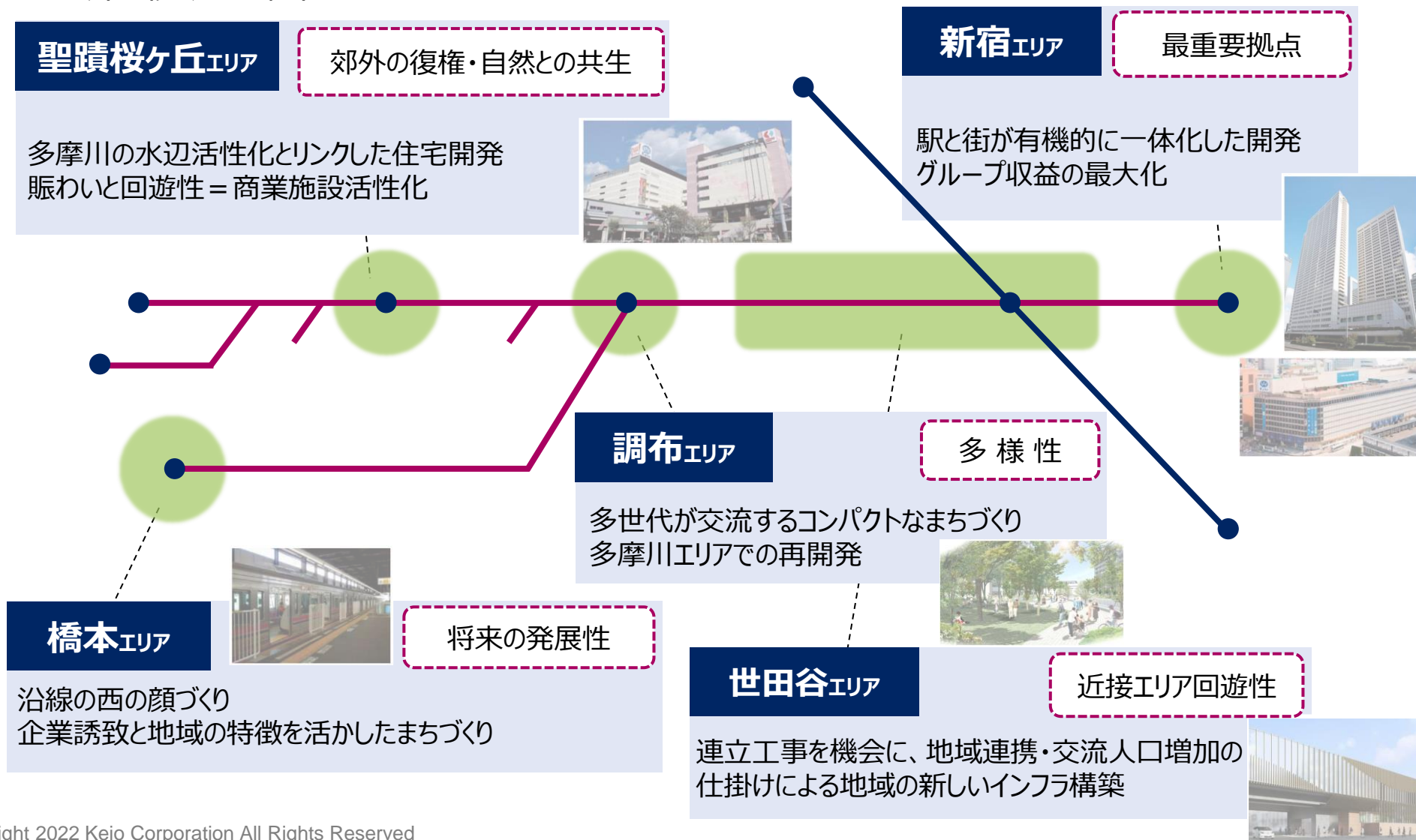
エリアマネジメント...人流データ等を蓄積し、エリア単位で情報を活用しまちづくりを行う

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



7. 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



7. 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）



7. 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～

1948年～

1964年～

2022年～

京王線 笹塚～調布間開業
(1913年)

京王帝都電鉄発足
(1948年)

新宿副都心開発と市街地の拡大

再開発事業による超高層化の進展

新宿追分駅開業
(1915年)

新宿駅移転
(1945年)

京王百貨店開業
(1964年)

京王プラザホテル開業
(1971年)



Next 100 Years Project



7. 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

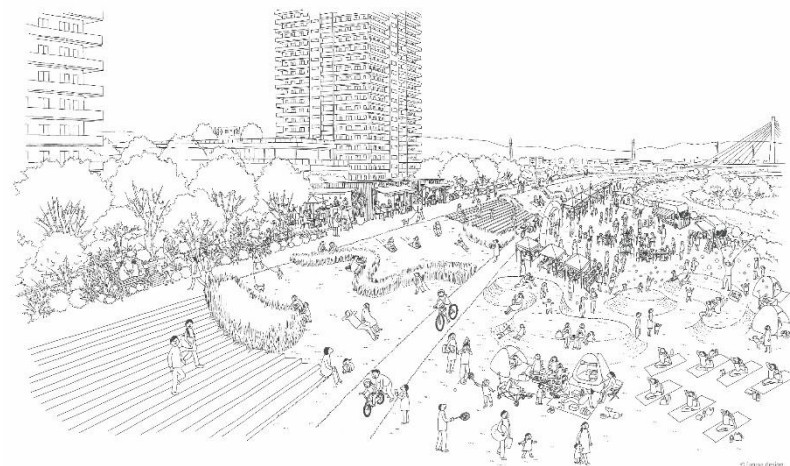
- 整備が進む多摩川周辺エリアと駅を軸に、郊外におけるライフスタイルの変化に対応した、賑わいと回遊性を生み出すまちづくり
- まちの魅力向上にも資する住宅開発や商業施設リニューアルの推進



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

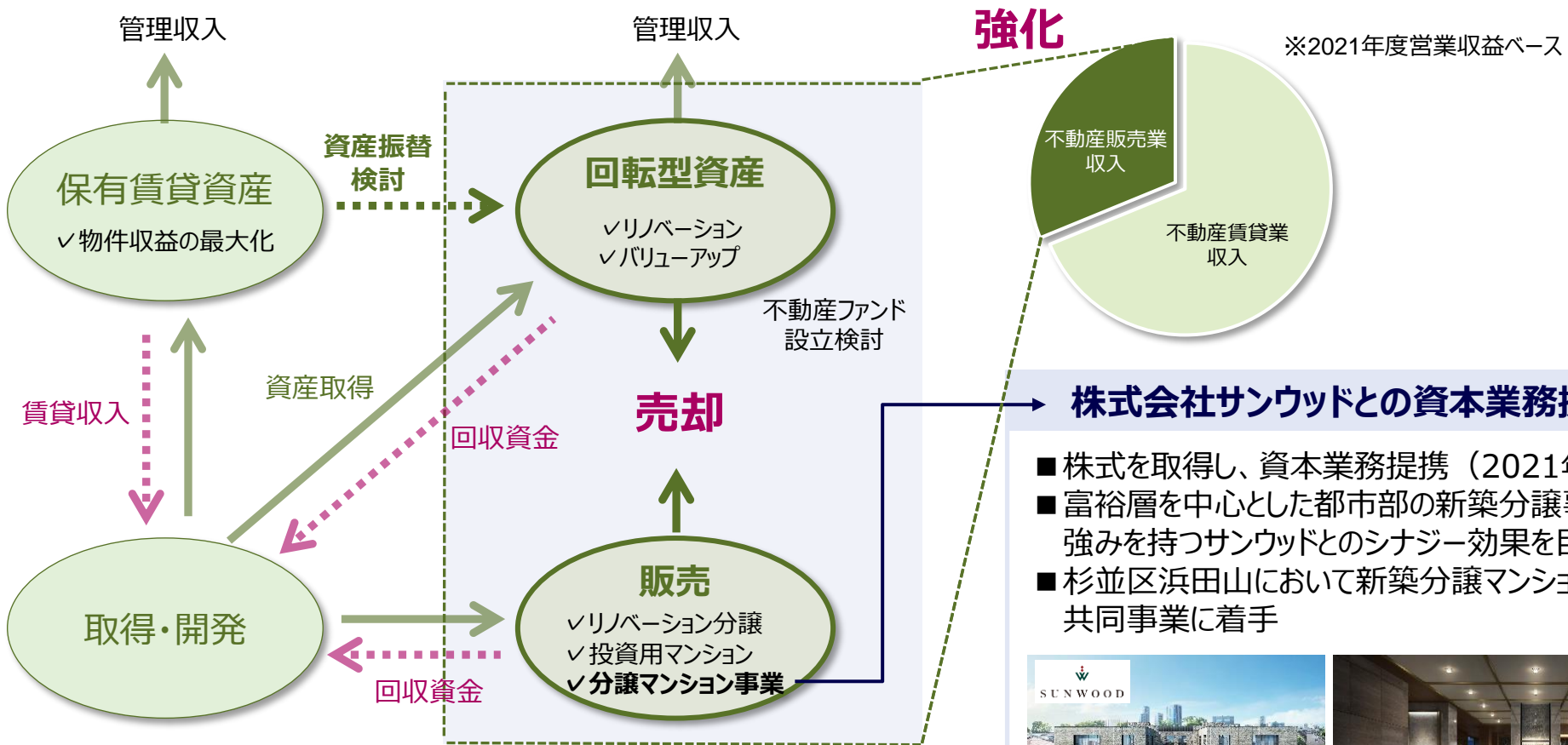
- 京王多摩川駅近接地における再開発事業の推進
- 多機能の導入・多世代の交流を生むコンパクトなまちづくり



7. 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



7. 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

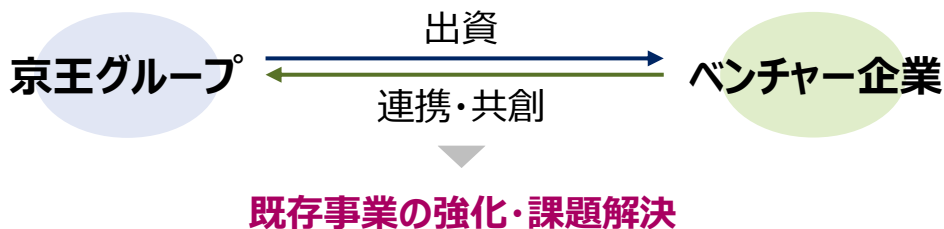


セブン-イレブン
京王聖蹟桜ヶ丘駅店

7. 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



8. 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



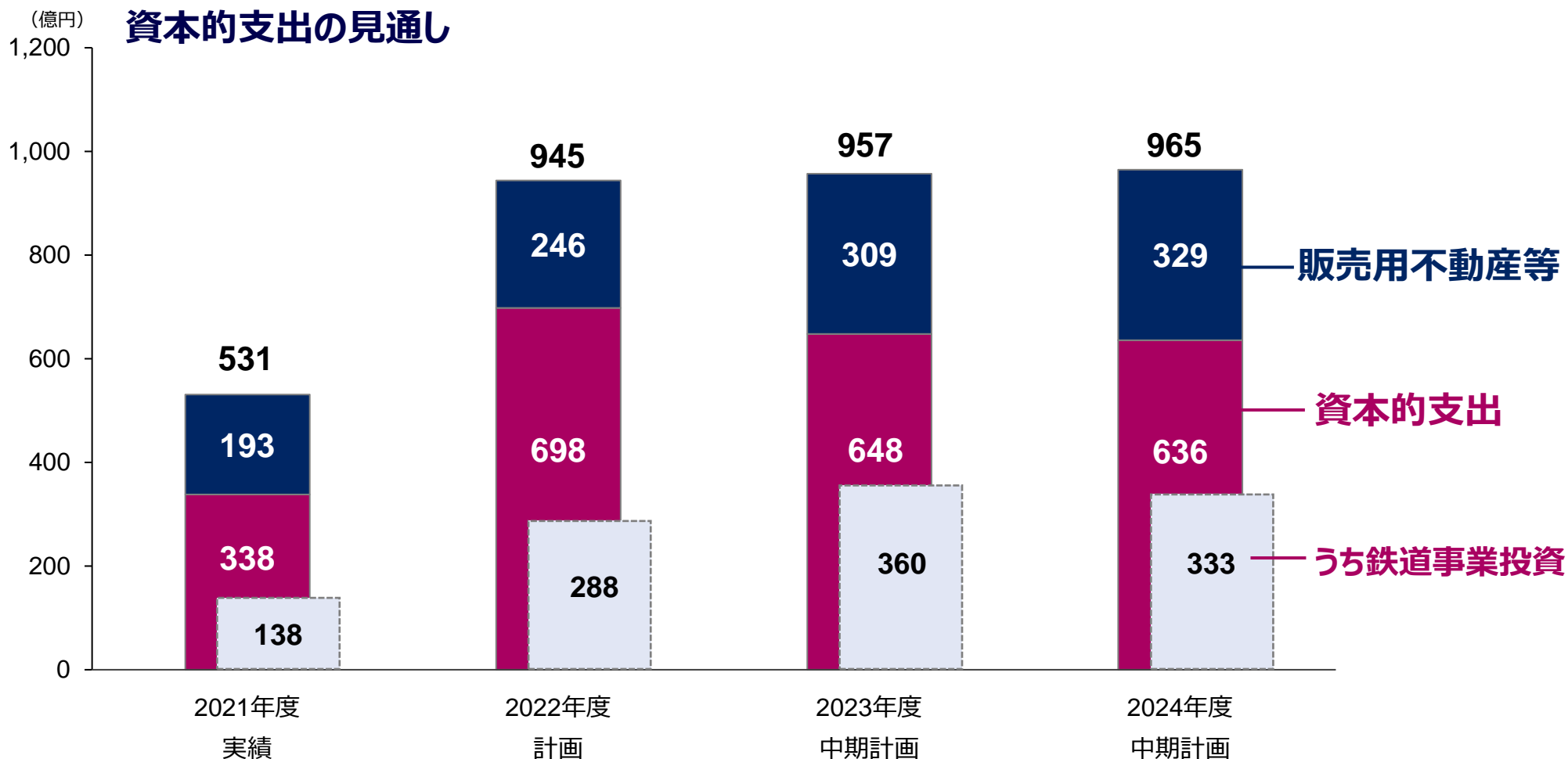
省エネルギー運転補助システムの導入



燃料電池バスの割合を、2026年で20%を目指す

8. 強固な経営基盤の整備（財務）

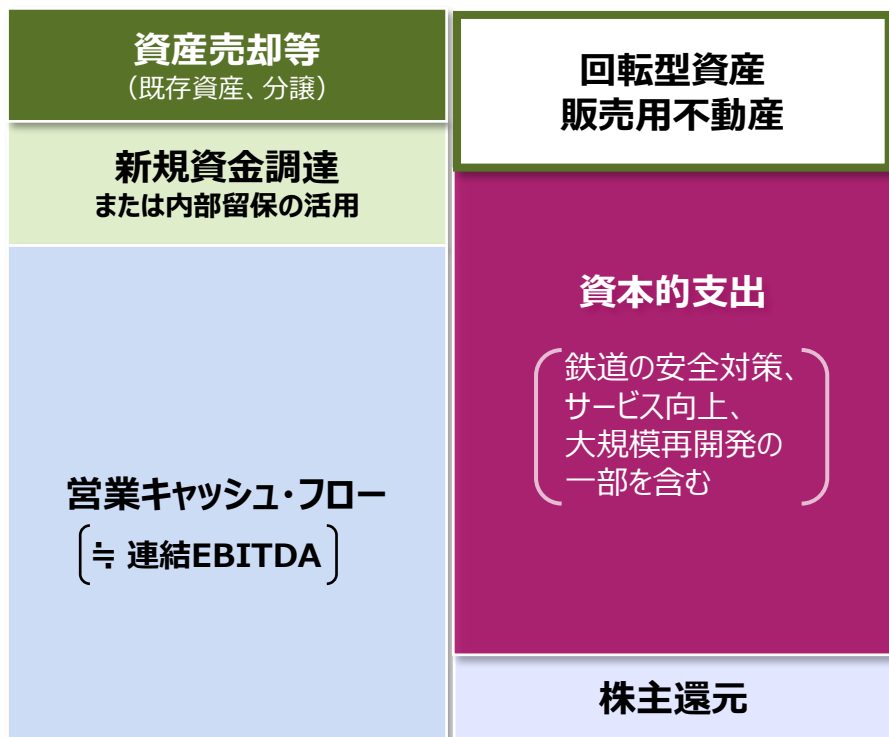
- 2021年度はコロナ禍を受けて、お客様の安全確保を最優先にしながら更新工事などのスケジュール見直しを実施
- 2022年度以降は鉄道事業の安全・サービス向上に資する投資や、不動産業における回転型資産の取得、販売用不動産等の仕入を拡大させる



8. 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

Ⅱ. 2021年度実績

1. 2021年度実績
2. 連結キャッシュ・フロー
3. 連結財政状態
4. 2021年度の取り組み

1. 2021年度実績

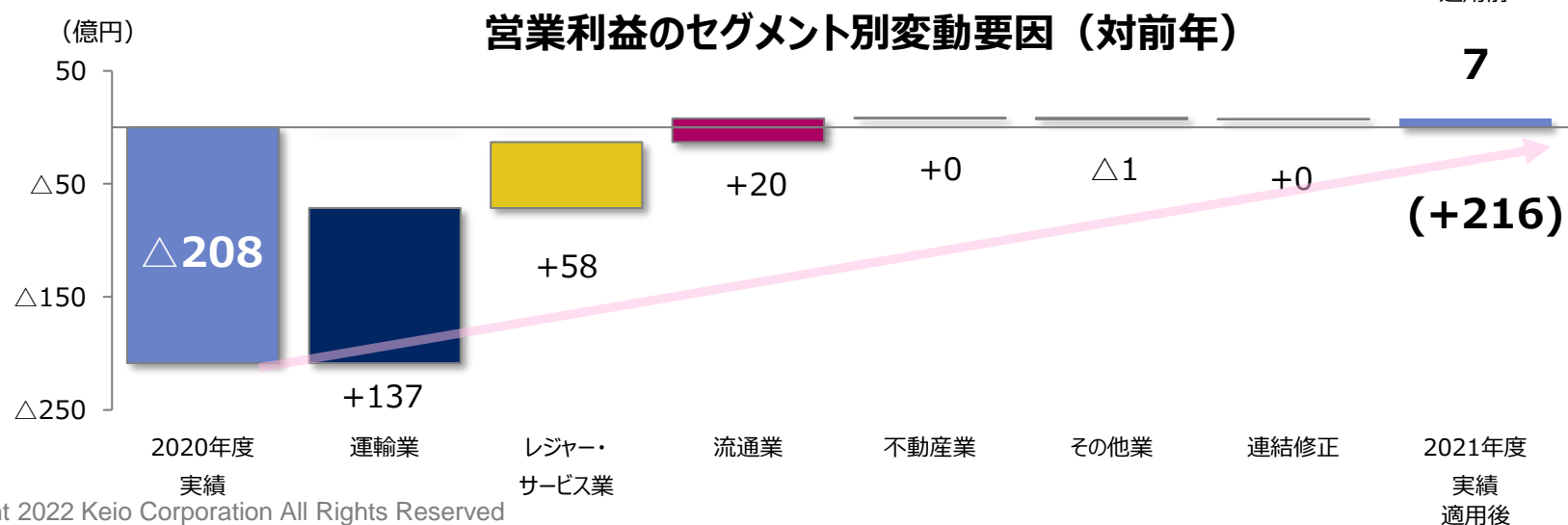
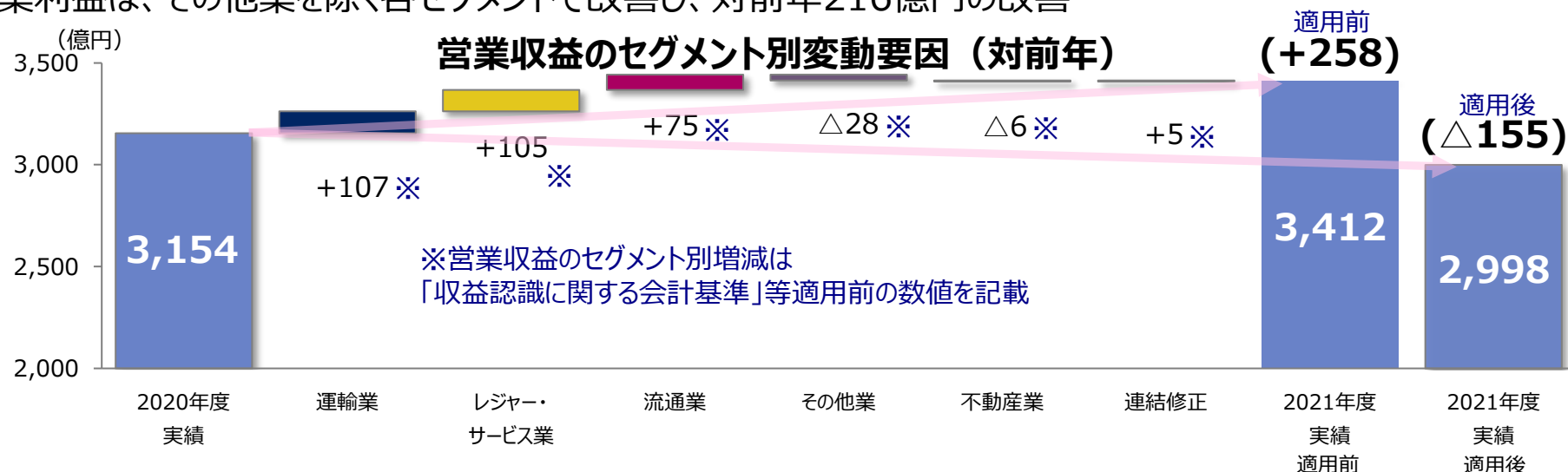
- 上期（4～9月）は4～5月においては初めて緊急事態宣言が発出された前年同期よりも改善が見られたが、新型コロナウイルス感染拡大が長期化し、事業活動において制約を受けた
- 下期（10～3月）は10～12月において移動需要や宿泊需要が前年同期と比べて改善したものの、年明け以降は新たな変異株の感染急拡大が消費者行動に影響を与えた

	2021年度 上期実績 (4～9月)	2021年度 下期実績 (10～3月)	2021年度 実績 (4～3月)	前年増減
営 業 収 益	1,378億円 (1,554億円)	1,620億円 (1,858億円)	2,998億円 (3,412億円)	△155億円 (258億円)
営 業 利 益	△13億円	20億円	7億円	216億円
経 常 利 益	8億円	45億円	53億円	233億円
親 会 社 株 主 に 帰 属 す る 当 期 純 利 益	△10億円	66億円	55億円	331億円
E B I T D A	143億円	178億円	322億円	179億円
減 価 償 却 費	154億円	157億円	311億円	△34億円

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

1. 2021年度実績（営業収益・営業利益の変動要因）

- 営業収益は、対前年155億円減収したものの、「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値で運輸業、レジャー・サービス業、流通業で改善し、対前年258億円の増収
- 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216億円の改善



1. 2021年度実績（2018年度との比較）

- 緊急事態宣言等の長期化や新たな変異株の感染急拡大により、移動需要や宿泊需要は停滞し、「収益認識に関する会計基準」等適用前の営業収益はコロナ前（2018年度）比較で△23.7%の減収

2021年度実績（営業収益のみ「収益認識に関する会計基準」等適用前）

（単位：億円、%）

		上期（4～9月）		下期（10～3月）		通期（4～3月）	
		2021年度 実績	対2018年度 増減率	2021年度 実績	対2018年度 増減率	2021年度 実績	対2018年度 増減率
運 輸 業	営 業 収 益	478	△ 28.1	513	△ 21.8	992	△ 25.0
	営 業 利 益	△ 7	—	△ 19	—	△ 26	—
流 通 業	営 業 収 益	629	△ 21.2	730	△ 15.5	1,360	△ 18.3
	営 業 利 益	3	△ 87.6	17	△ 35.4	20	△ 60.6
不 動 産 業	営 業 収 益	216	△ 7.4	257	△ 3.4	473	△ 5.3
	営 業 利 益	56	7.7	47	15.1	104	11.0
レジャー・サービス業	営 業 収 益	140	△ 64.9	217	△ 46.1	358	△ 55.5
	営 業 利 益	△ 79	—	△ 55	—	△ 134	—
そ の 他 業	営 業 収 益	248	4.6	376	△ 9.0	625	△ 4.0
	営 業 利 益	14	35.8	36	△ 11.7	51	△ 2.0
連 結	営 業 収 益	1,554	△ 28.6	1,858	△ 19.1	3,412	△ 23.7
	営 業 利 益	△ 13	—	20	△ 87.4	7	△ 98.2

2. 連結キャッシュ・フロー

- 前年より業績が改善したことによる営業CFの増加に加え、固定資産の売却等を行った結果、フリーキャッシュ・フローは139億円
- 社債の償還などにより財務CFは△232億円

	2020年度 実績	2021年度 実績	増 減	備考
営 業 活 動 キャッシュ・フロー	68億円	282億円	213億円	税金等調整前当期純利益の増加 など
投 資 活 動 キャッシュ・フロー	△308億円	△143億円	165億円	固定資産の売却による収入の増加 など
フリーキャッシュ・フロー (営業CF+投資CF)	△239億円	139億円	378億円	
財 務 活 動 キャッシュ・フロー	587億円	△232億円	△820億円	社債の償還による支出など
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	767億円	673億円	△93億円	

3. 連結財政状態

■ 自己資本比率は37.8%と、**財務健全性**を維持

	2020年度 実績	2021年度 実績	増 減
総 資 産	9,126億円	9,062億円	△64億円
負 債	5,682億円	5,639億円	△43億円
純 資 産	3,443億円	3,422億円	△21億円
有 利 子 負 債	3,996億円	3,757億円	△238億円
自 己 資 本 比 率	37.7%	37.8%	0.1P

ネット有利子負債ベース
自己資本比率

38.9%

現金及び現金同等物の
2019年度末残高からの増加分254億円を
有利子負債と相殺した場合

4. 2021年度の取り組み

京王線ダイヤ改正等

- 2021年10月に土・休日の「京王ライナー」、「Mt.TAKAO号」の停車駅に明大前を追加し、利便性を向上
- 2022年3月にダイヤ改正を実施
 - ・平日の「京王ライナー」の停車駅に明大前を追加し、利便性を向上
 - ・土休日は朝間の「京王ライナー」、「Mt.TAKAO号」を増発、「Mt.TAKAO号」は通年運行化する
 - ・「特急・準特急」種別を「特急」に名称統合し、新宿～調布間の停車駅に笹塚・千歳烏山を追加、乗り換え利便性を向上させる



さらなる安全性向上・事件の未然防止に向けた取り組み

- 京王線車内で発生した傷害事件対応として、暴漢対応訓練を実施
- 非常時に最寄り駅へ緊急停車した際に、ホームドアと列車のドアがずれた場合を想定したお客様の安全な避難誘導方法を確認
- 警備員による列車での警戒添乗や駅構内の巡回を実施
- テロ・暴漢への抑止力を向上させ、非常事態発生時の早期情報把握、お客様の被害回避・軽減に取り組む



4. 2021年度の取り組み

京王井の頭線下北沢駅の新高架下施設「ミカン下北」が開業



- 開発を進めていた「ミカン下北」が2022年3月に開業
- 下北沢カルチャーを感じさせる物販店と人気飲食店を中心とした商業エリアに、ワークスペースが同居し、遊ぶと働くが混ざる新しい下北沢の形を提案



	A街区	B街区	C街区	D街区	E街区
敷地面積	約1,200㎡	約560㎡	約180㎡	約180㎡	約300㎡
延床面積	約2,800㎡	約1,200㎡	約580㎡	約250㎡	約480㎡
階数	地上5階	地上5階	地上2階	地上2階	地上2階
用途	店舗 オフィス	店舗 オフィス 駐輪場	駐輪場	店舗	店舗
店舗数	11店舗	1店舗	—	4店舗	4店舗

※B街区は2022年夏開業予定

京王プラザホテル 開業50周年を記念した営業活動

- 2021年6月に開業50周年を迎えたことを記念し、パーティープランや宿泊プラン等の周年記念商品を企画・販売
- 特設サイトURLにて記念動画、記念誌を公開

<https://www.keioplaza.co.jp/event/50th/>



連節バスの運行を開始

- 短時間に乗降客が集中する路線において輸送力確保のため連節バスの運行を開始
- めじろ台駅と法政大学を結ぶ路線などで導入



大型路線バス
定員：78名



連節バス
定員：118名

約1.5倍

4. 2021年度の取り組み

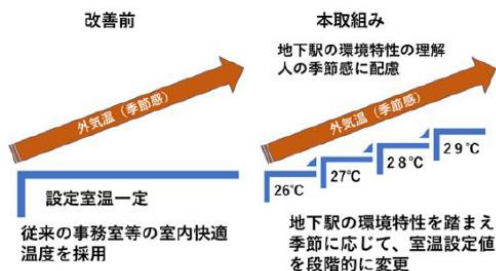
2021年度省エネ大賞を受賞



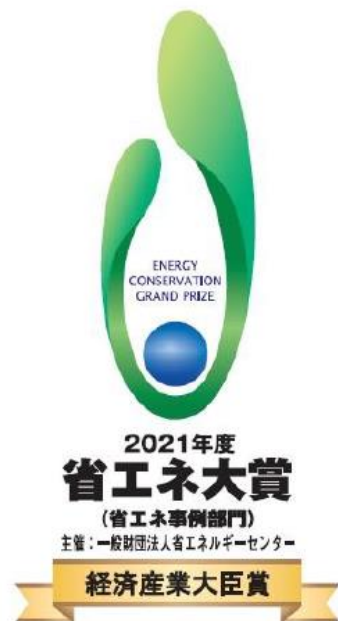
- 調布駅での省エネルギー活動について、「2021年度省エネ大賞 省エネ事例部門・輸送分野」において最高賞である経済産業大臣賞を受賞
- 地下駅で、外気温等に応じて空調設備の設定を段階的に調整する運用に変更するなどの省エネルギー活動に取り組み、大きな投資なしに改善を実現



京王線調布駅をモデルケースに省エネルギー化を実現



段階的な室温設定による運用改善



高尾エリアのCO₂排出量を実質ゼロに



- 保有物件におけるCO₂排出量削減努力により創出した超過削減量の一部を、カーボンオフセットとして活用し、高尾山エリアにおける周遊の際のCO₂排出量を実質ゼロとした



「東京水道～企業の森」の協定を締結



- 東京都水道局の「みんなでつくる水源の森」に賛同し、「東京水道～企業の森」の協定を締結
- 多摩川上流域の水源林の一部を「京王水源の森」と名づけ、植栽活動や森林保全作業などを通じ、多摩川上流域の森林保全に貢献していく



Ⅲ. 参考資料

1. 連結損益計算書
2. セグメント別の概況
3. セグメント情報（運輸業）
4. セグメント情報（流通業）
5. セグメント情報（不動産業）
6. セグメント情報（レジャー・サービス業）
7. セグメント情報（その他業）
8. 連結貸借対照表、連結キャッシュ・フロー計算書
9. 連結業績予想
10. セグメント別業績予想
11. 鉄道事業運輸成績

1. 連結損益計算書

(単位：億円、%)

	2021年度通期の業績		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
営業収益	3,154	2,998 (3,412)	△ 155 (△ 4.9) (258) (8.2)
営業利益	△ 208	7	216 (—)
経常利益	△ 179	53	233 (—)
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 275	55	331 (—)
E B I T D A	142	322	179 (125.7)
減価償却費	346	311	△ 34 (△ 10.1)
資本的支出	361	338	△ 22 (△ 6.4)

※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

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

2. セグメント別の概況

- 営業収益は、不動産業、その他業と「収益認識に関する会計基準」等の適用の影響が大きかった流通業で減収
- 営業利益は、その他業を除く各セグメントで改善

(単位：億円、%)

	営業収益			営業利益		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
運 輸 業	884	992 (992)	107 (12.2) (107) (12.2)	△ 164	△ 26	137 (—)
流 通 業	1,284	969 (1,360)	△ 315 (△ 24.6) (75) (5.9)	△ 0	20	20 (—)
不 動 産 業	480	472 (473)	△ 8 (△ 1.7) (△ 6) (△ 1.3)	104	104	0 (0.7)
レジャー・サービス業	253	329 (358)	76 (30.2) (105) (41.5)	△ 192	△ 134	58 (—)
そ の 他 業	654	625 (625)	△ 28 (△ 4.4) (△ 28) (△ 4.4)	52	51	△ 1 (△ 2.7)
連 結 修 正	△ 402	△ 390 (△ 397)	12 (—) (5) (—)	△ 7	△ 7	0 (—)
連 結	3,154	2,998 (3,412)	△ 155 (△ 4.9) (258) (8.2)	△ 208	7	216 (—)

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

3. セグメント情報 (運輸業)

- 鉄道事業では、主に4～5月を中心に1回目の緊急事態宣言が発令された前年同期と比べて改善し、旅客運輸収入が増収
- バス事業およびタクシー業においても増収
- 一方で、新型コロナウイルス感染拡大に伴う生活様式の変容や人流の減少など、移動需要は依然として低迷

(単位：億円、%)

	2021年度通期の業績		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
営 業 収 益	884	992	107 (12.2)
(鉄 道 事 業)	581	641	59 (10.2)
(バ ス 事 業)	240	260	19 (8.2)
(タ ク シ ー 業)	85	96	11 (13.0)
(そ の 他)	22	23	0 (3.5)
(消 去)	△ 46	△ 29	16 (—)
営 業 利 益	△ 164	△ 26	137 (—)
(鉄 道 事 業)	△ 97	△ 14	82 (—)
(バ ス 事 業)	△ 56	△ 12	44 (—)
E B I T D A	47	156	109 (231.9)
減 価 償 却 費	211	183	△ 28 (△ 13.3)
資 本 的 支 出	208	172	△ 35 (△ 17.2)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

3. セグメント情報 (運輸業)

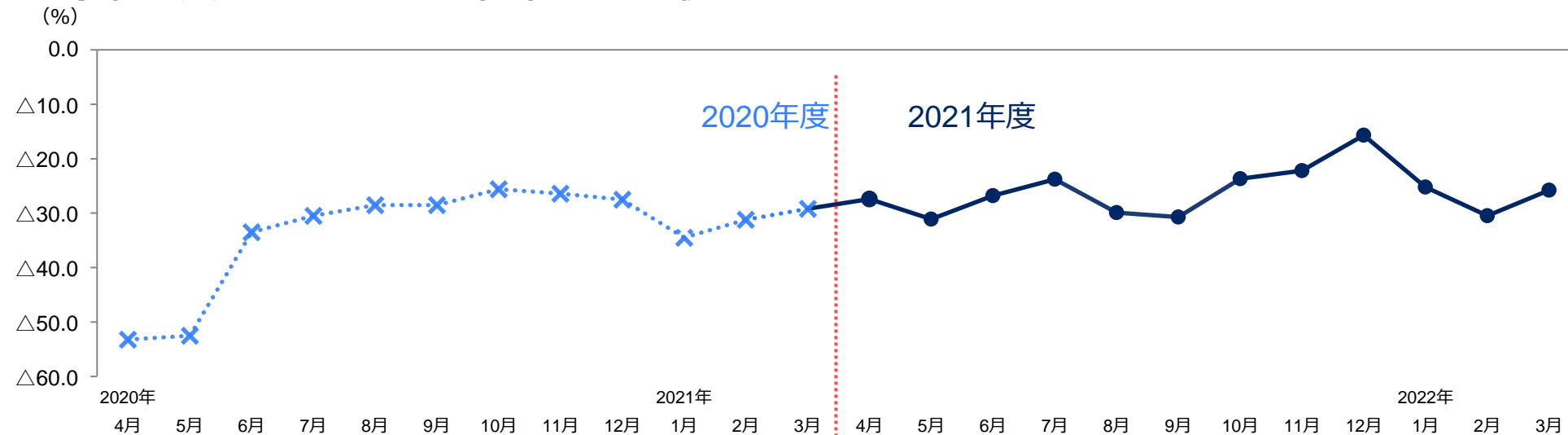
鉄道事業運輸成績

(単位：千人、百万円、%)

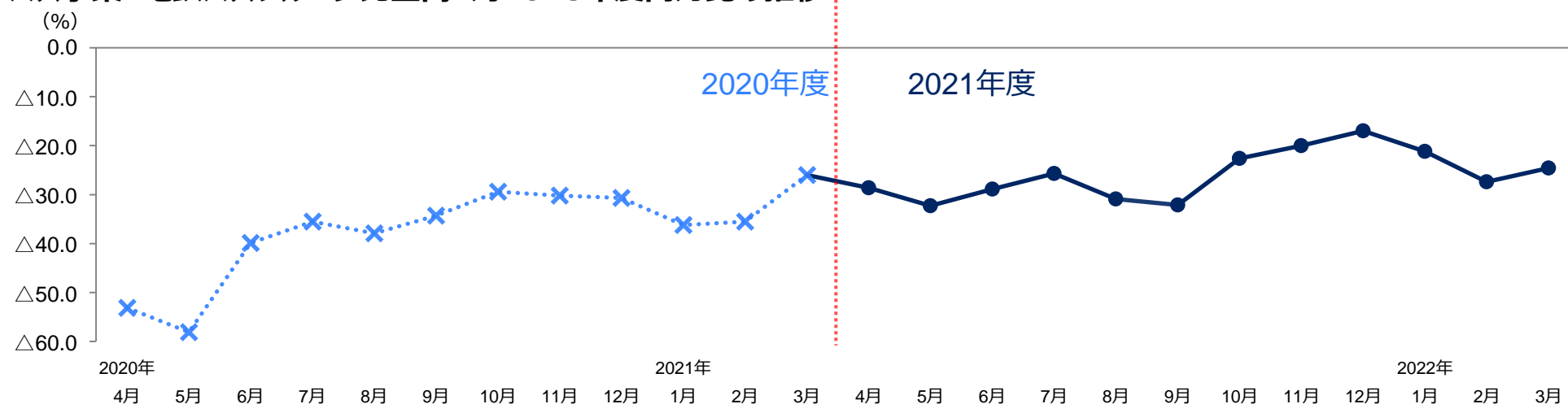
		2021年度通期の業績		
		2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
輸 送 人 員	定 期	269,745	287,659	17,914 (6.6)
	(通 勤)	231,373	223,662	△ 7,711 (△ 3.3)
	(通 学)	38,372	63,997	25,625 (66.8)
	定 期 外	180,899	213,565	32,666 (18.1)
	合 計	450,644	501,224	50,580 (11.2)
旅 客 運 輸 収 入	定 期	25,155	25,195	39 (0.2)
	(通 勤)	23,739	22,827	△ 912 (△ 3.8)
	(通 学)	1,416	2,368	951 (67.2)
	定 期 外	29,614	35,260	5,646 (19.1)
	合 計	54,770	60,456	5,685 (10.4)

3. セグメント情報 (運輸業)

鉄道事業 輸送人員合計 対2018年度同月比の推移



バス事業 電鉄バスグループ売上高 対2018年度同月比の推移



4. セグメント情報 (流通業)

- 百貨店業では、前期と比べ改善したが、「収益認識に関する会計基準」等の適用により、減収
- ストア業では、食料品等の巣ごもり需要が前期に比べて減少したほか、「収益認識に関する会計基準」等の適用などにより、減収
- 「収益認識に関する会計基準」等を適用する前に換算した場合、流通業全体で増収

(単位：億円、%)

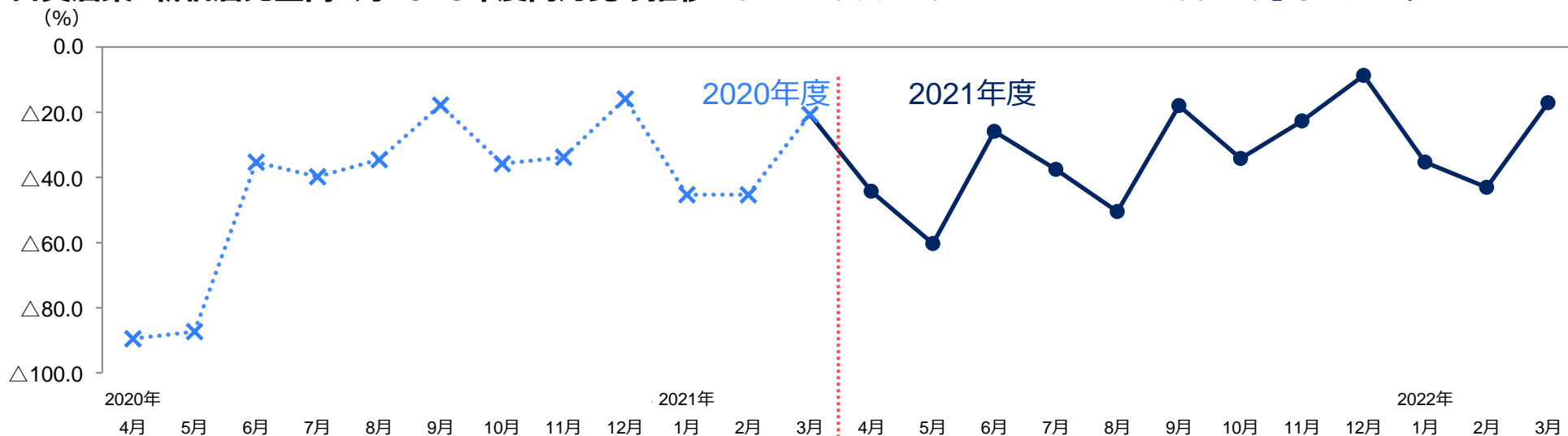
	2021年度通期の業績			
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)	
営業収益	1,284	969	△ 315	(△ 24.6)
(百貨店業)	548	1,360	(75)	(5.9)
(ストア業)	502	271	△ 277	(△ 50.5)
(書籍販売業)	60	624	(76)	(13.9)
(ショッピングセンター事業)	133	469	△ 33	(△ 6.6)
(その他)	96	500	(△ 2)	(△ 0.4)
(消去)	△ 56	53	△ 7	(△ 12.0)
営業利益	△ 0	140	6	(5.0)
(百貨店業)	△ 45	90	△ 6	(△ 6.2)
(ストア業)	11	△ 55	1	(—)
E B I T D A	36	20	20	(—)
減価償却費	37	△ 30	15	(—)
資本的支出	25	10	△ 1	(△ 12.3)
		55	19	(52.9)
		35	△ 1	(△ 4.4)
		19	△ 6	(△ 24.1)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

4. セグメント情報 (流通業)

百貨店業 新宿店売上高 対2018年度同月比の推移 (2021年度は「収益認識に関する会計基準」等適用前)



ストア業 売上高 対2018年度同月比の推移 (2021年度は「収益認識に関する会計基準」等適用前)



5. セグメント情報 (不動産業)

- 不動産賃貸業では、新規物件の稼働などにより増収
- 不動産販売業では、リノベーション物件の売上減などにより減収

(単位：億円、%)

	2021年度通期の業績		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
営業収益	480	472	△ 8 (△ 1.7)
(不動産賃貸業)	367	375	7 (2.1)
(不動産販売業)	202	170	△ 31 (△ 15.7)
(その他)	22	28	5 (24.2)
(消去)	△ 112	△ 101	10 (—)
営業利益	104	104	0 (0.7)
(不動産賃貸業)	100	101	0 (0.1)
(不動産販売業)	13	9	△ 3 (△ 26.5)
E B I T D A	155	155	△ 0 (△ 0.1)
減価償却費	47	47	0 (0.4)
資本的支出	87	95	7 (8.9)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

6. セグメント情報 (レジャー・サービス業)

■ホテル業では、主に10月～12月を中心に前年同期と比べて稼働率の回復があったが、依然として宿泊需要は低迷

(単位：億円、%)

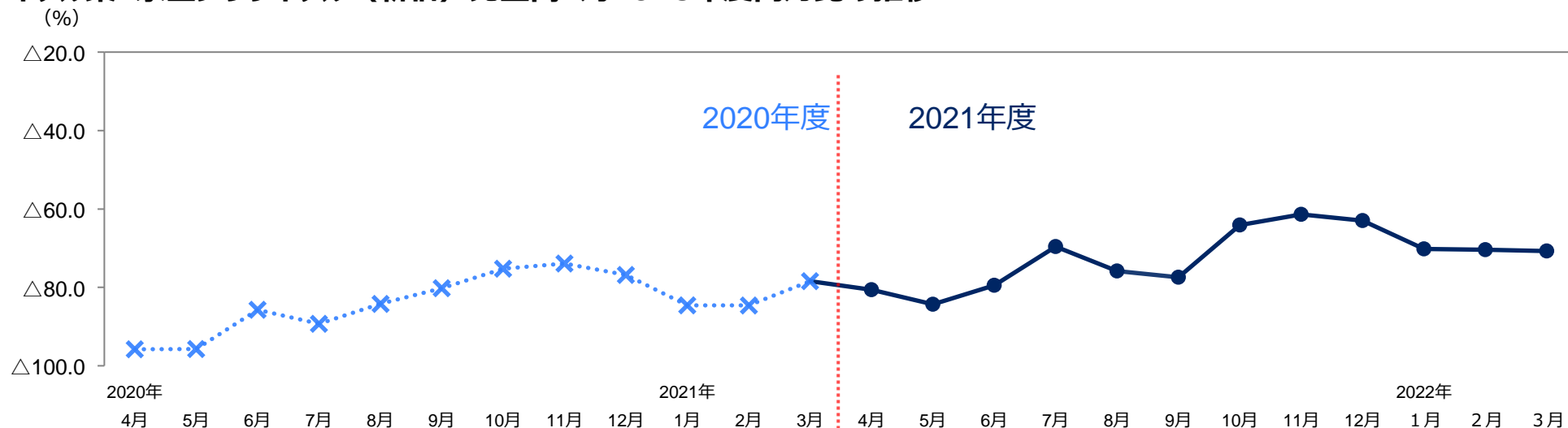
	2021年度通期の業績		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
営業収益	253	329	76 (30.2)
(ホテル業)	215	242	27 (12.6)
(旅行業)	22	39	16 (72.1)
(広告代理業)	85	70	△ 15 (△ 17.6)
(その他)	41	50	8 (20.9)
(消 去)	△ 111	△ 72	39 (—)
営業利益	△ 192	△ 134	58 (—)
(ホテル業)	△ 166	△ 116	50 (—)
E B I T D A	△ 143	△ 91	52 (—)
減価償却費	48	43	△ 5 (△ 10.7)
資本的支出	41	52	10 (25.6)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

6. セグメント情報 (レジャー・サービス業)

ホテル業 京王プラザホテル (新宿) 売上高 対2018年度同月比の推移



ホテル業 京王プラザホテル (新宿) 客室稼働率の推移



7. セグメント情報 (その他業)

- 建築・土木業では、完成工事高の減少などにより減収
- ビル総合管理業では、受注減などにより減収

(単位：億円、%)

	2021年度通期の業績		
	2020年度 実績	2021年度 実績	前年増減 (増減率)
営業収益	654	625	△ 28 (△ 4.4)
(ビル総合管理業)	255	242	△ 13 (△ 5.2)
(車両整備業)	89	90	1 (1.5)
(建築・土木業)	256	233	△ 23 (△ 9.0)
(その他)	83	85	2 (3.1)
(消去)	△ 31	△ 27	3 (—)
営業利益	52	51	△ 1 (△ 2.7)
E B I T D A	58	56	△ 1 (△ 2.9)
減価償却費	5	4	△ 0 (△ 4.8)
資本的支出	3	4	1 (33.3)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

※下段 () は「収益認識に関する会計基準」等適用前の数値を記載

8. 連結貸借対照表、連結キャッシュ・フロー計算書

連結貸借対照表

(単位：億円)

	2020年度 実績	2021年度 実績	増 減	増 減 要 因
総 資 産	9,126	9,062	△ 64	現金及び預金の減少など
負 債	5,682	5,639	△ 43	社債の償還など
純 資 産	3,443	3,422	△ 21	剰余金の配当など
負債及び純資産	9,126	9,062	△ 64	
有利子負債	3,996	3,757	△ 238	
自己資本比率	37.7%	37.8%	0.1P	

(注) 有利子負債は、借入金+コマーシャル・ペーパー+社債により算出している。

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2020年度 実績	2021年度 実績	増 減	備 考
営 業 活 動 キャッシュ・フロー	68	282	213	税金等調整前当期純利益の増加など
投 資 活 動 キャッシュ・フロー	△ 308	△ 143	165	固定資産の売却による収入の増加など
財 務 活 動 キャッシュ・フロー	587	△ 232	△ 820	社債の償還による支出など
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	767	673	△ 93	

9. 連結業績予想

（単位：億円、％）

	2022年度通期の業績見通し		
	2021年度 実績	2022年度 計画	前年増減（増減率）
営 業 収 益	2,998	3,460	461（ 15.4 ）
営 業 利 益	7	149	141（ — ）
経 常 利 益	53	135	81（ 151.5 ）
親会社株主に帰属する当期純利益	55	64	8（ 14.6 ）
E B I T D A	322	449	127（ 39.6 ）
減 価 償 却 費	311	300	△ 11（ △ 3.5 ）
資 本 的 支 出	338	698	360（ 106.7 ）

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

10. セグメント別業績予想

(単位：億円、%)

	営業収益			営業利益		
	2021年度 実績	2022年度 計画	前年増減 (増減率)	2021年度 実績	2022年度 計画	前年増減 (増減率)
運 輸 業	992	1,092	99 (10.0)	△ 26	35	62 (—)
流 通 業	969	1,045	76 (7.9)	20	42	22 (110.6)
不 動 産 業	472	495	23 (4.9)	104	95	△ 8 (△ 8.5)
レジャー・サービス業	329	540	211 (64.0)	△ 134	△ 59	75 (—)
そ の 他 業	625	641	16 (2.6)	51	44	△ 7 (△ 14.0)
連 結 修 正	△ 390	△ 355	34 (—)	△ 7	△ 10	△ 2 (—)
連 結	2,998	3,460	461 (15.4)	7	149	141 (—)

※2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用

1 1. 鉄道事業運輸成績

(単位：千人、百万円、%)

		2022年度通期の業績予想		
		2021年度 実績	2022年度 計画	前年増減 (増減率)
輸 送 人 員	定 期	287,659	306,142	18,483 (6.4)
	(通 勤)	223,662	230,117	6,455 (2.9)
	(通 学)	63,997	76,025	12,028 (18.8)
	定 期 外	213,565	238,897	25,332 (11.9)
	合 計	501,224	545,039	43,815 (8.7)
旅 客 運 輸 収 入	定 期	25,195	25,929	734 (2.9)
	(通 勤)	22,827	23,138	311 (1.4)
	(通 学)	2,368	2,791	422 (17.8)
	定 期 外	35,260	39,726	4,465 (12.7)
	合 計	60,456	65,656	5,199 (8.6)

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。