

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

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

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

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

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

1. 中期3カ年経営計画（2022～2024年度）

中期経営計画における重点施策

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	5000系車両 1編成増備	運賃改定 (申請中)	久我山駅 ホームドア整備 笹塚駅等ホームドア整備 5000系車両1編成増備 リアルタイム伝送機能付き防犯カメラ設置(全車両・全駅)	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)
笹塚以西連続立体交差事業（～2030年度末）				
RE DEVELOPMENT <まちづくりへの注力>	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>	京王プレッソイン東銀座閉館 京王観光 個人旅行カウンター店舗縮小	Monoful Venture Partners 1号ファンドへの出資 京王プラザホテル多摩閉館	京王NEOBANK提供開始	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>	パークアクシス東日本橋取得(賃貸) ブリリアタワー聖蹟桜ヶ丘ブルーミングレジデンス竣工(販売)	京王建設の(株)NB建設子会社化 不動産ファンド組成	浜田山三丁目における分譲マンション計画竣工(販売)	聖蹟桜ヶ丘駅周辺における 分譲マンション計画竣工(販売)
フロンティア御成門取得(販売) モディア日本橋人形町竣工(販売) 京王東日本橋ビル取得(賃貸) ACOLT中野富士見町竣工(賃貸) 多摩境駅前開発計画竣工				

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年度までで全車両の約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

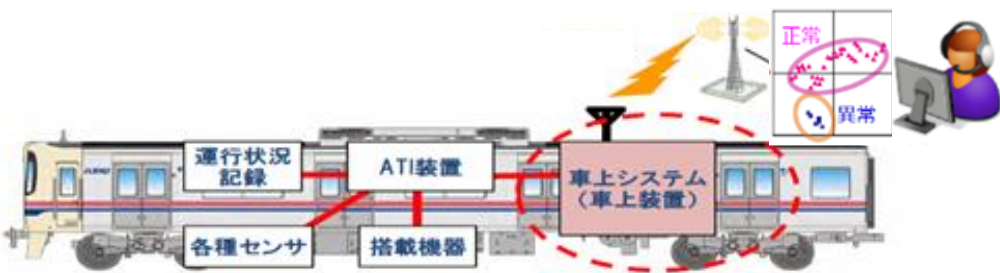


2. 鉄道事業の安全性・サービス向上

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

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



3. まちづくりへの注力 RE DEVELOPMENT

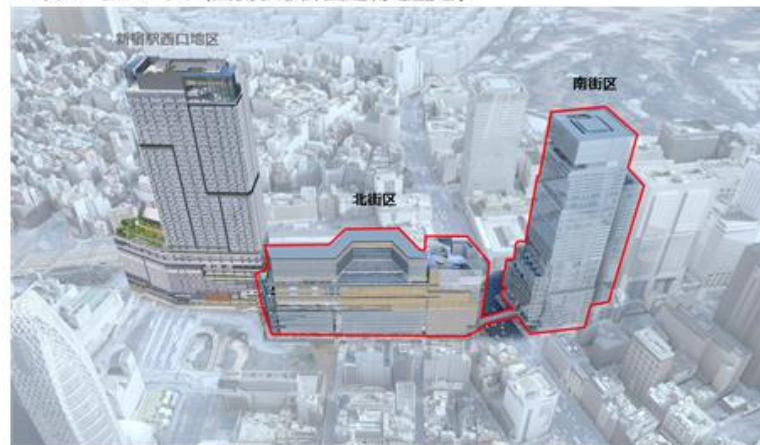
新宿駅西南口地区開発計画

- 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）



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



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」

■ 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



reddot winner 2022
brand design



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

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

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

5. 稼ぐ力の強化 **RE** INFORCE

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

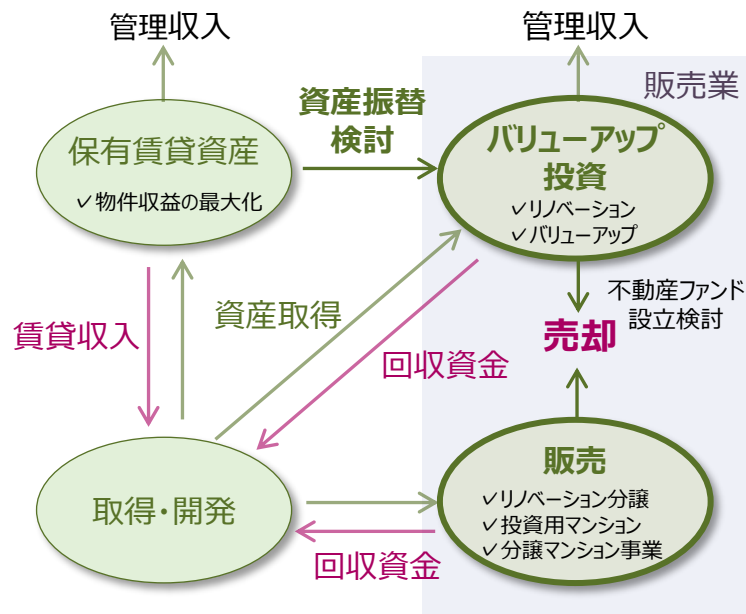
新規資産開発、
保有資産の
バリューアップによる
収益力向上



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)



モ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

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



- ・新たな商圏の獲得による受注機会の増加
- ・高い技術力や有資格者等スキル保有者の獲得
- ・技術者と協力会社の相互活用による受注拡大



(株)NB建設 会社概要

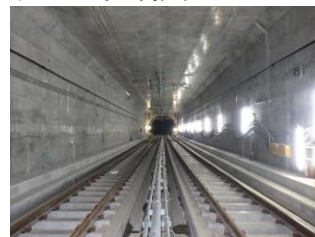
設立：1967年8月

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

6. 強固な経営基盤の整備

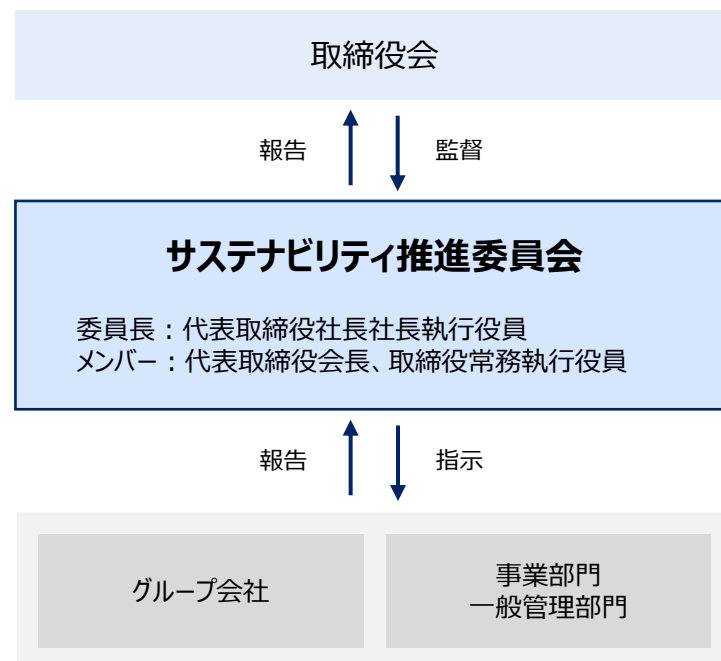
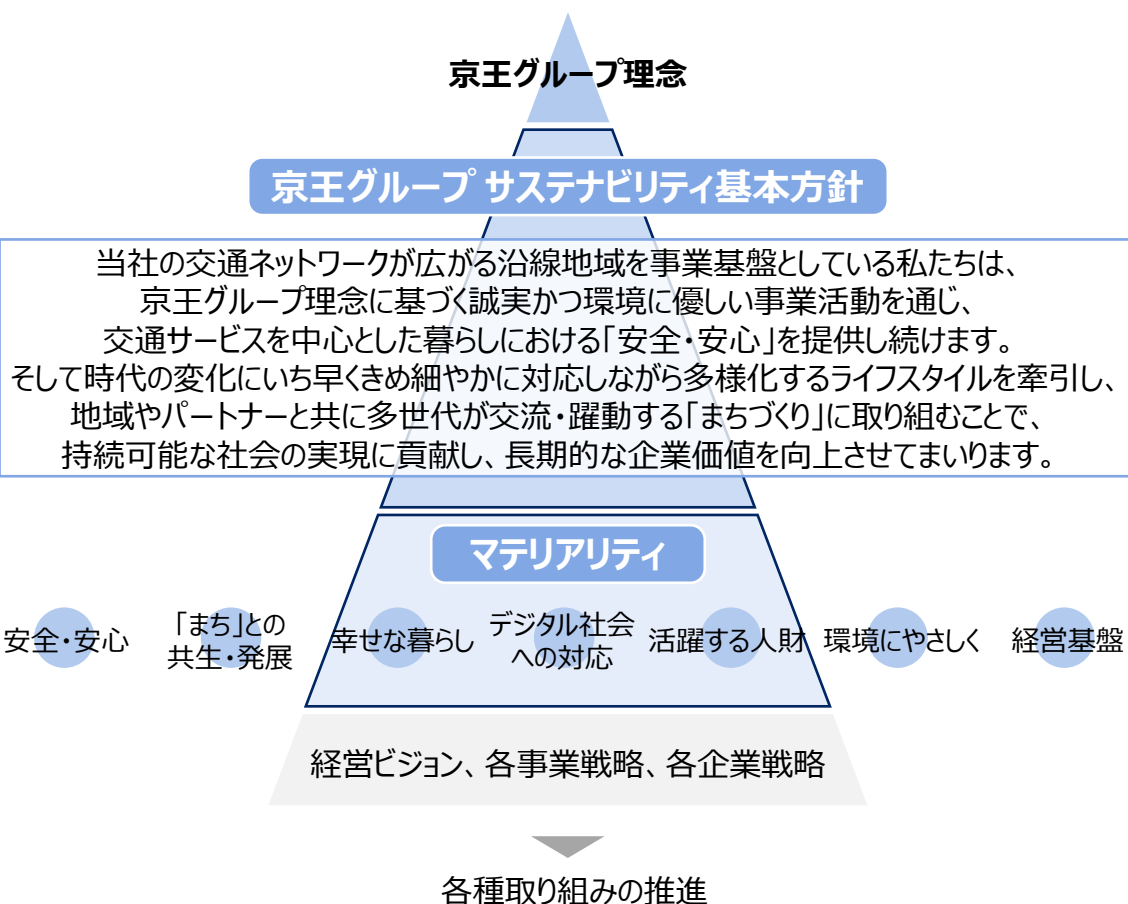
サステナビリティに関する取り組み

■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



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

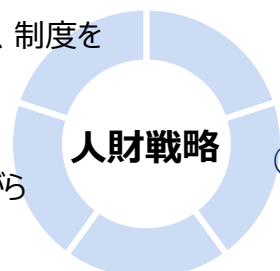
「安全・安心」はすべてに優先するという価値観を醸成・定着させる。経営戦略実現に必要な専門人財を育成するとともに、各自の自律的なキャリア形成を支援する。

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CO₂排出量の削減目標を設定

■ 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

CO ₂ 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

※ 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

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

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

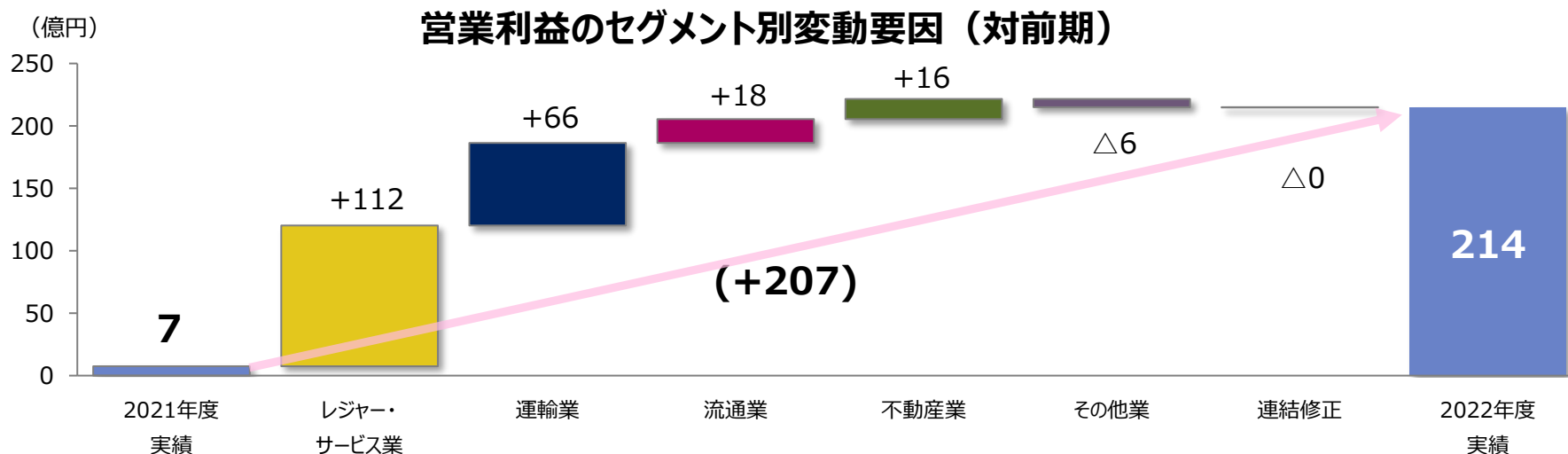
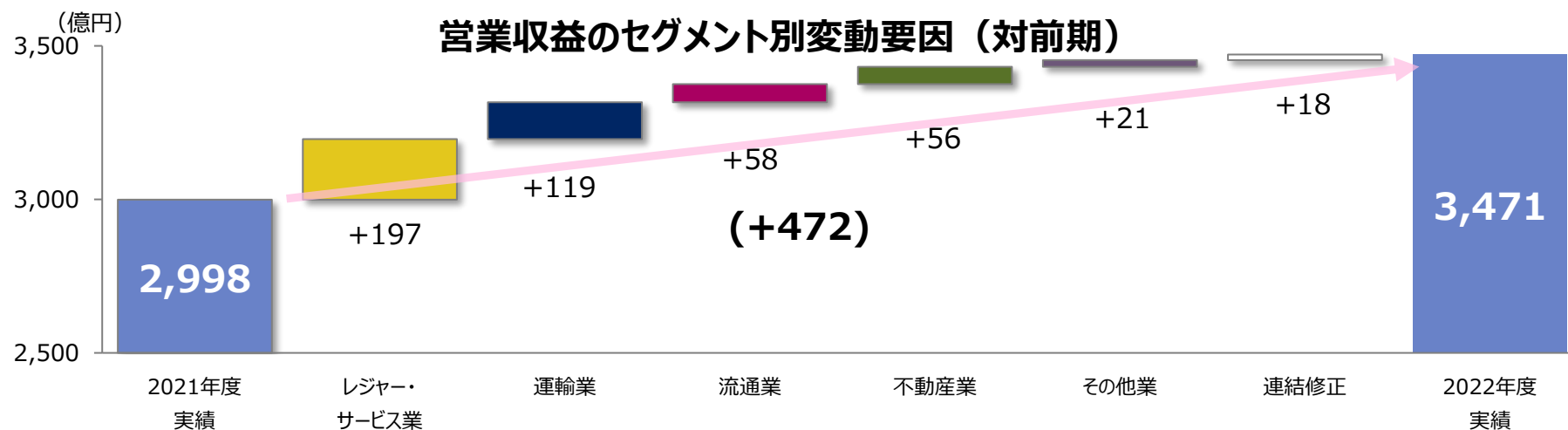
※EBITDAは、営業利益 + 減価償却費 + のれん償却額により算出している

(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

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



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)

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%

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

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 <small>(2022.5.2公表ベース)</small>	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)

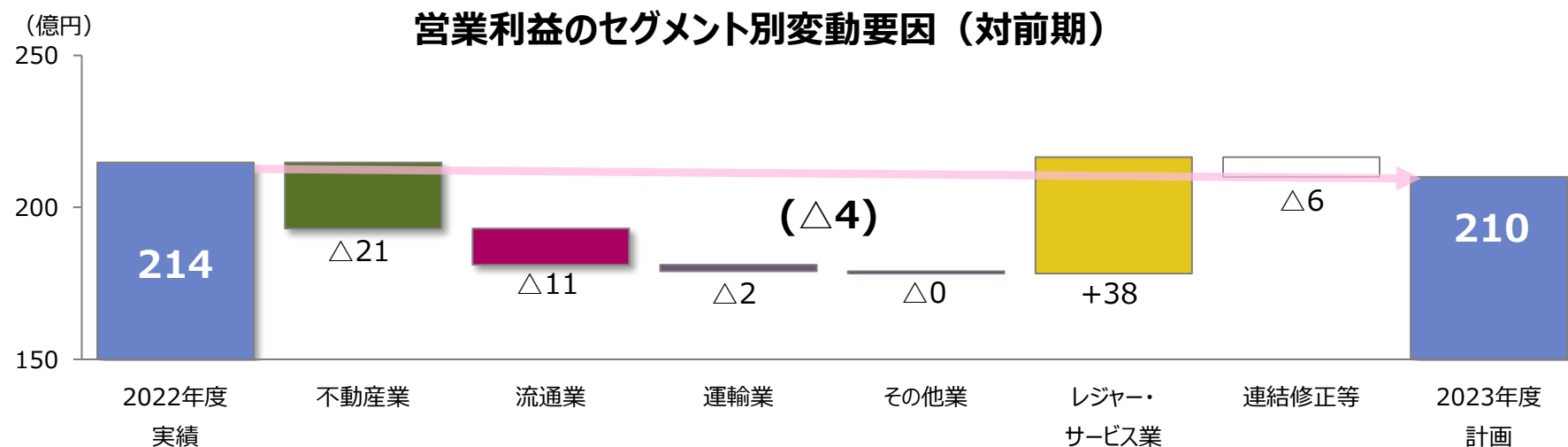
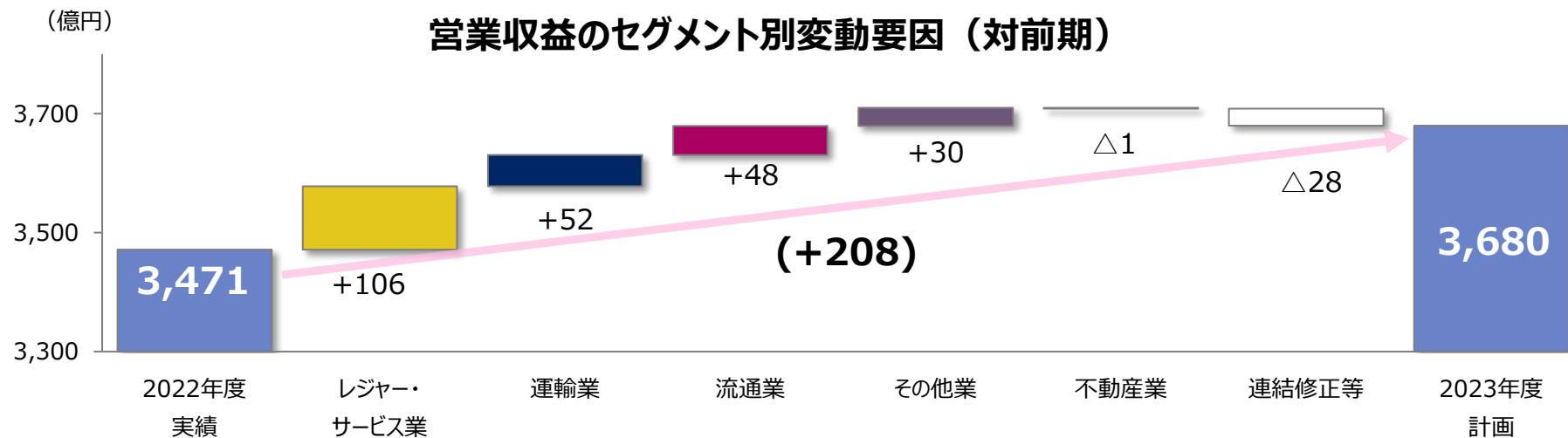
	2022年度 実績	2023年度 計画	前年増減
R O E	3.8%	4.5%	0.7P
R O A	2.3%	2.1%	△0.2P

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

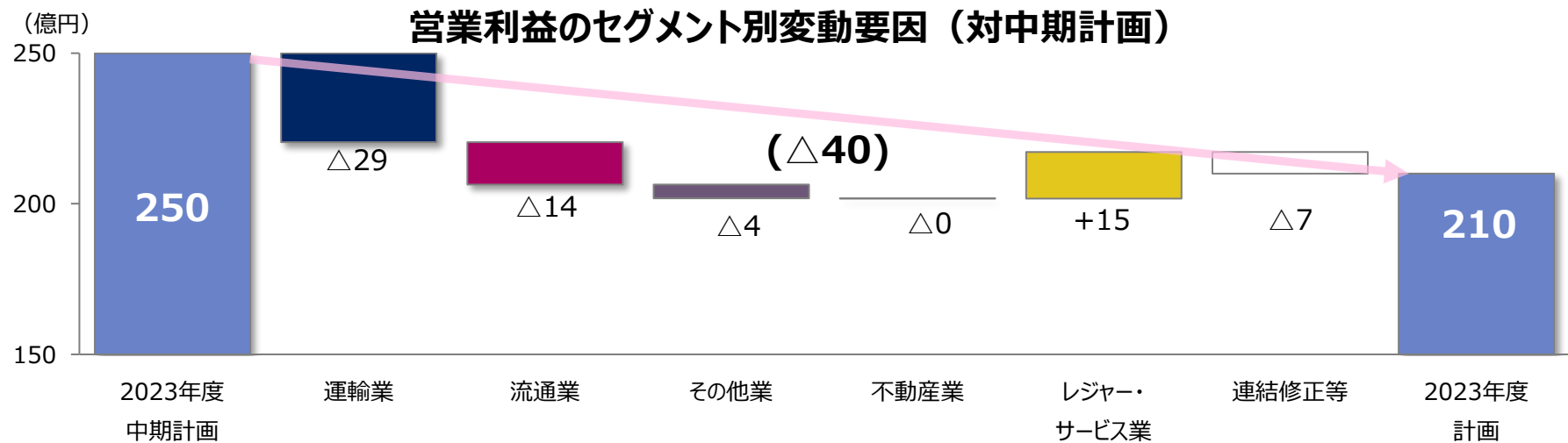
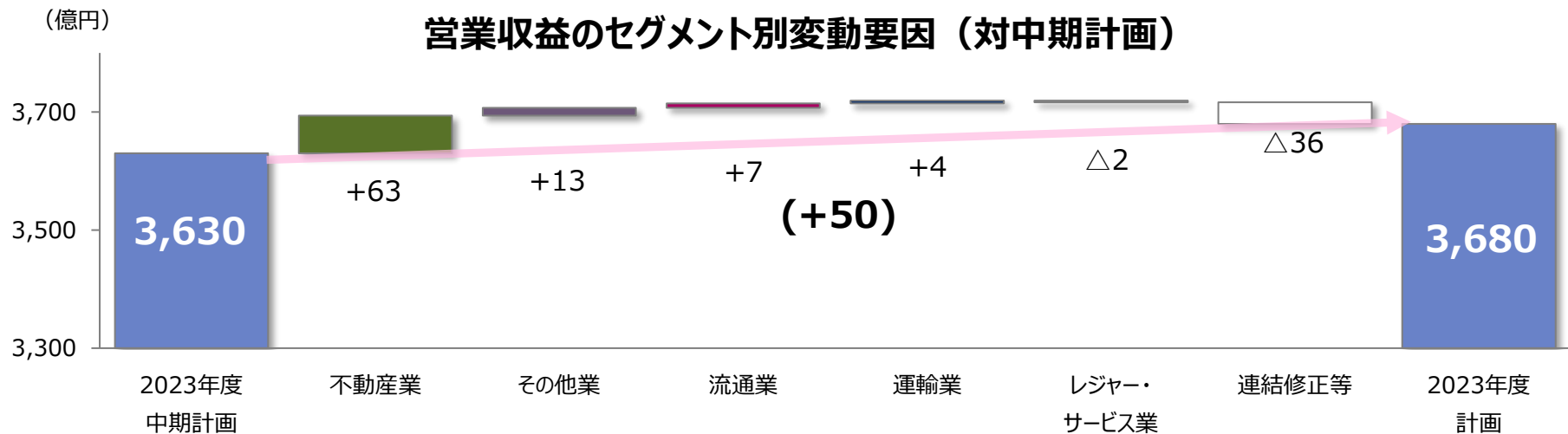
2. 営業収益・営業利益の変動要因（対前期比較）

- ホテル業で訪日外国人旅行客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



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



3. 主な事業の見通し

運輸業（鉄道事業）

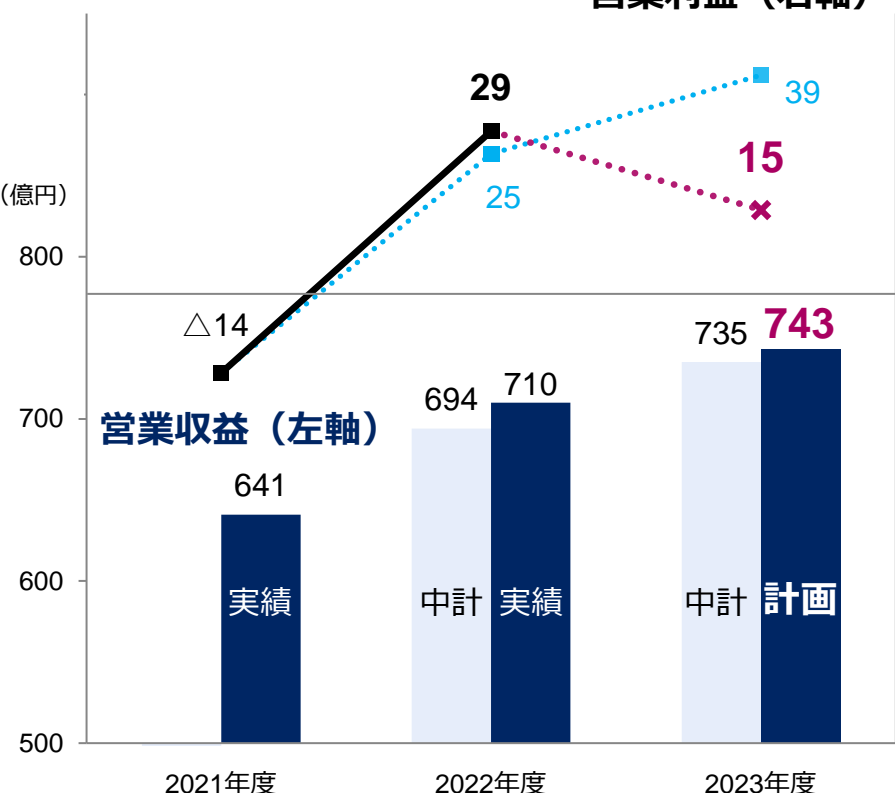
- 2023年度の営業収益は中期計画並みの水準を見込む（輸送人員合計 2018年度比△14.4%）
- 動力費の増加などにより、営業利益は中期計画を下回る見込み

営業収益・営業利益の推移

— 実績 中計 計画

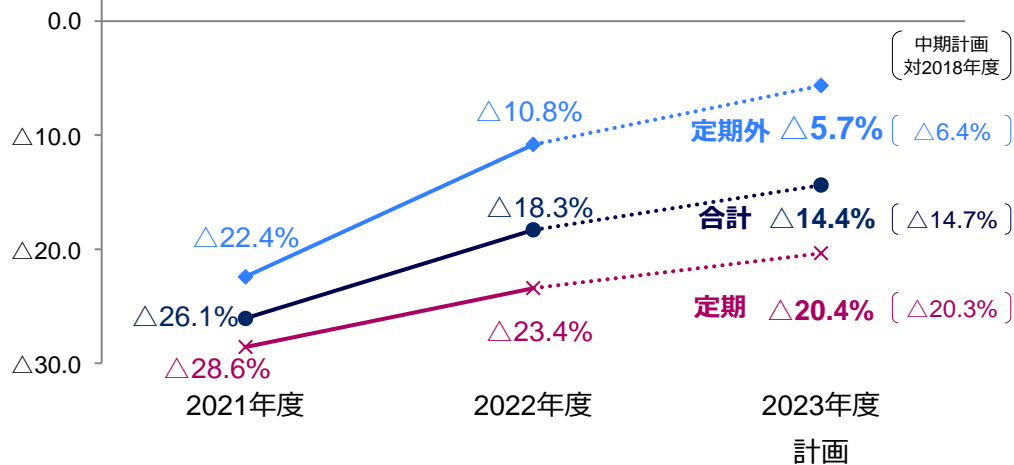
営業利益（右軸）

(億円)



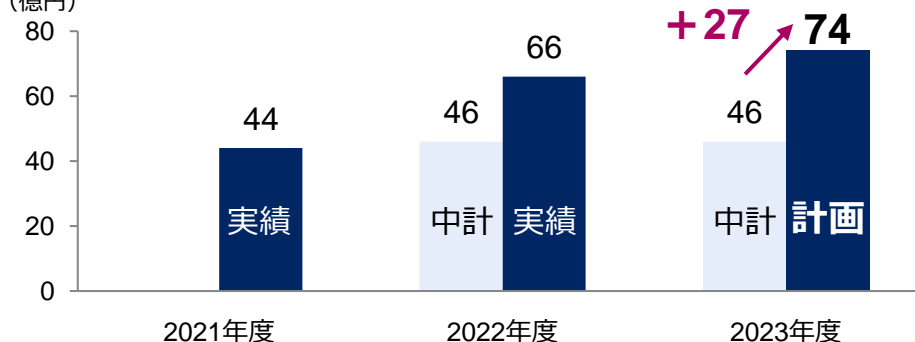
輸送人員 対2018年度増減率

(%)



動力費の推移

(億円)

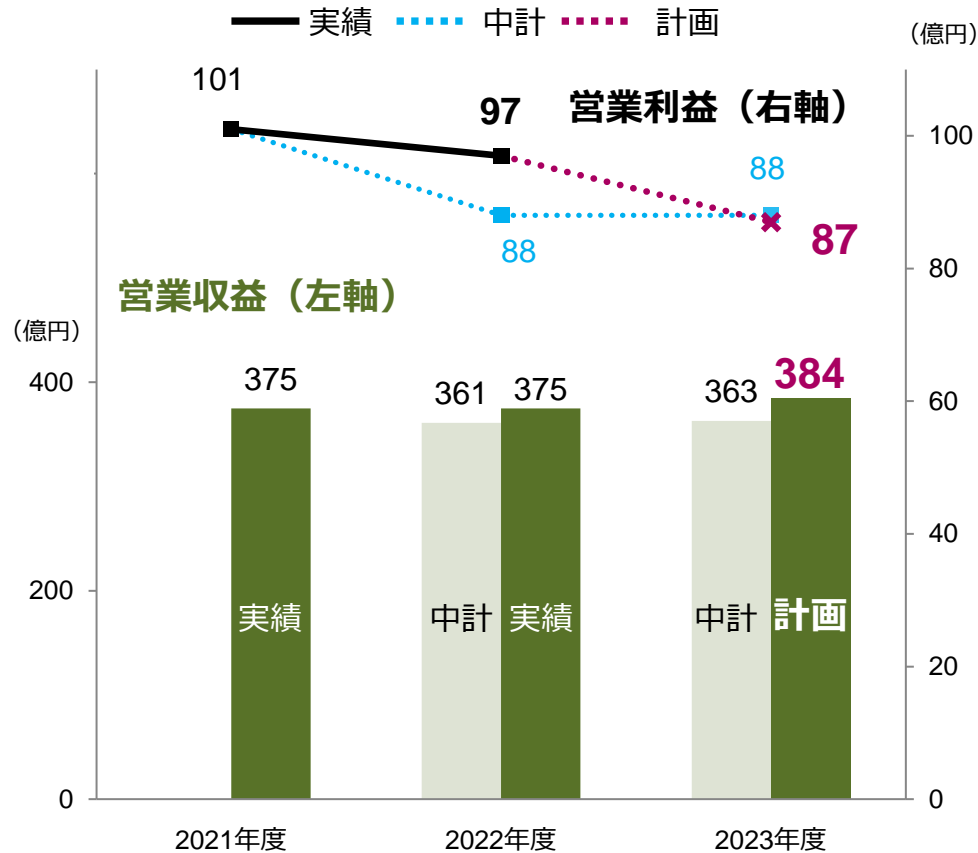


3. 主な事業の見通し

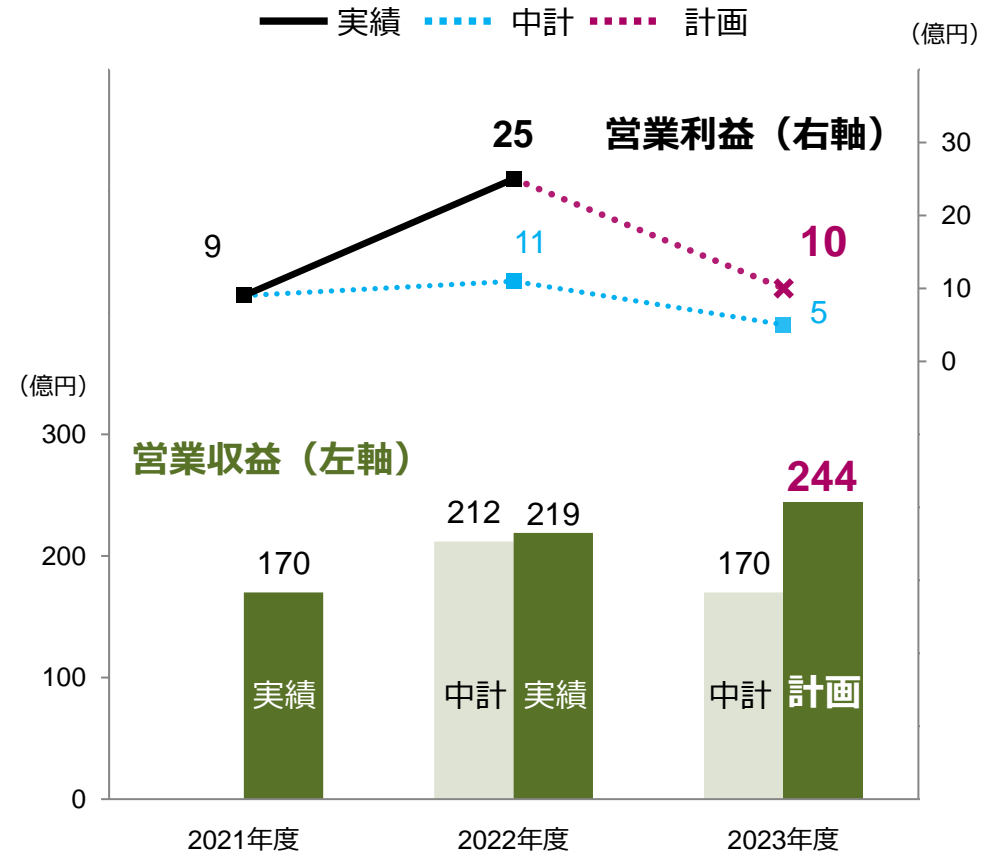
不動産業

- 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

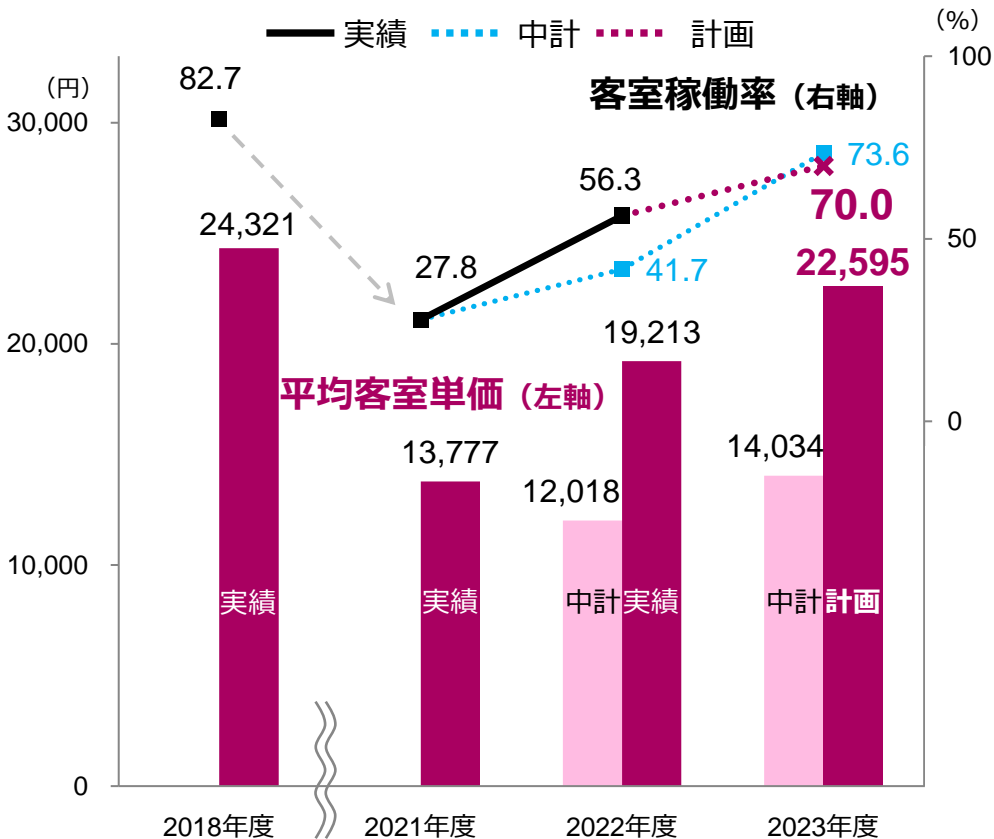


3. 主な事業の見通し

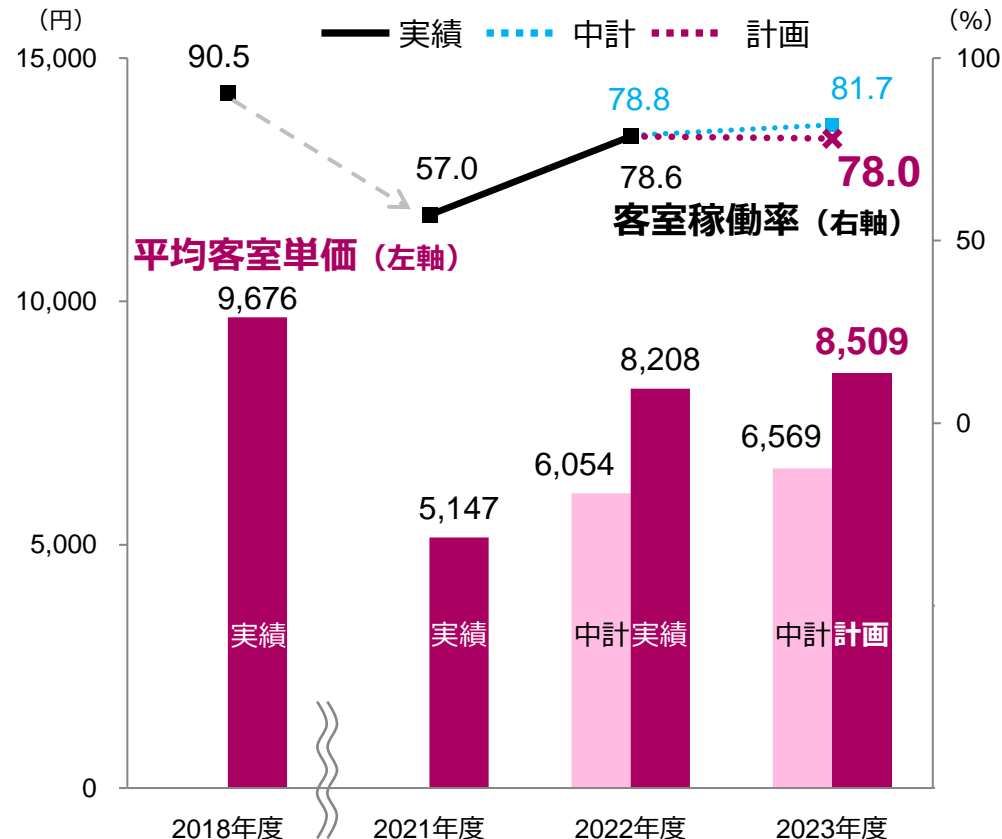
レジャー・サービス業（ホテル業）

- 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）



4. セグメント別計画

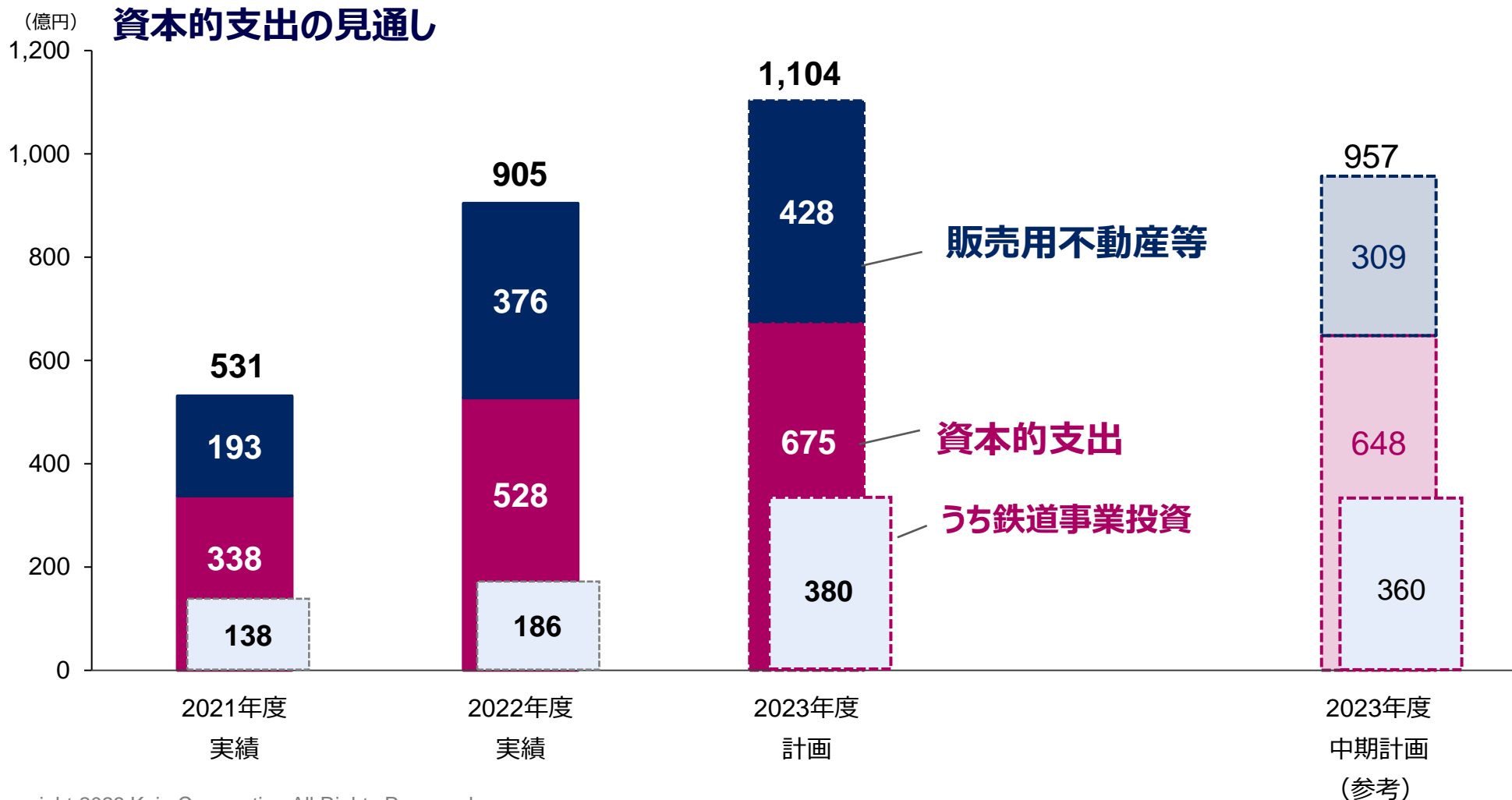
■ レジャー・サービス業で営業黒字への転換を見込むものの、全体としては費用の増加により中期計画を下回る見込み

(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)

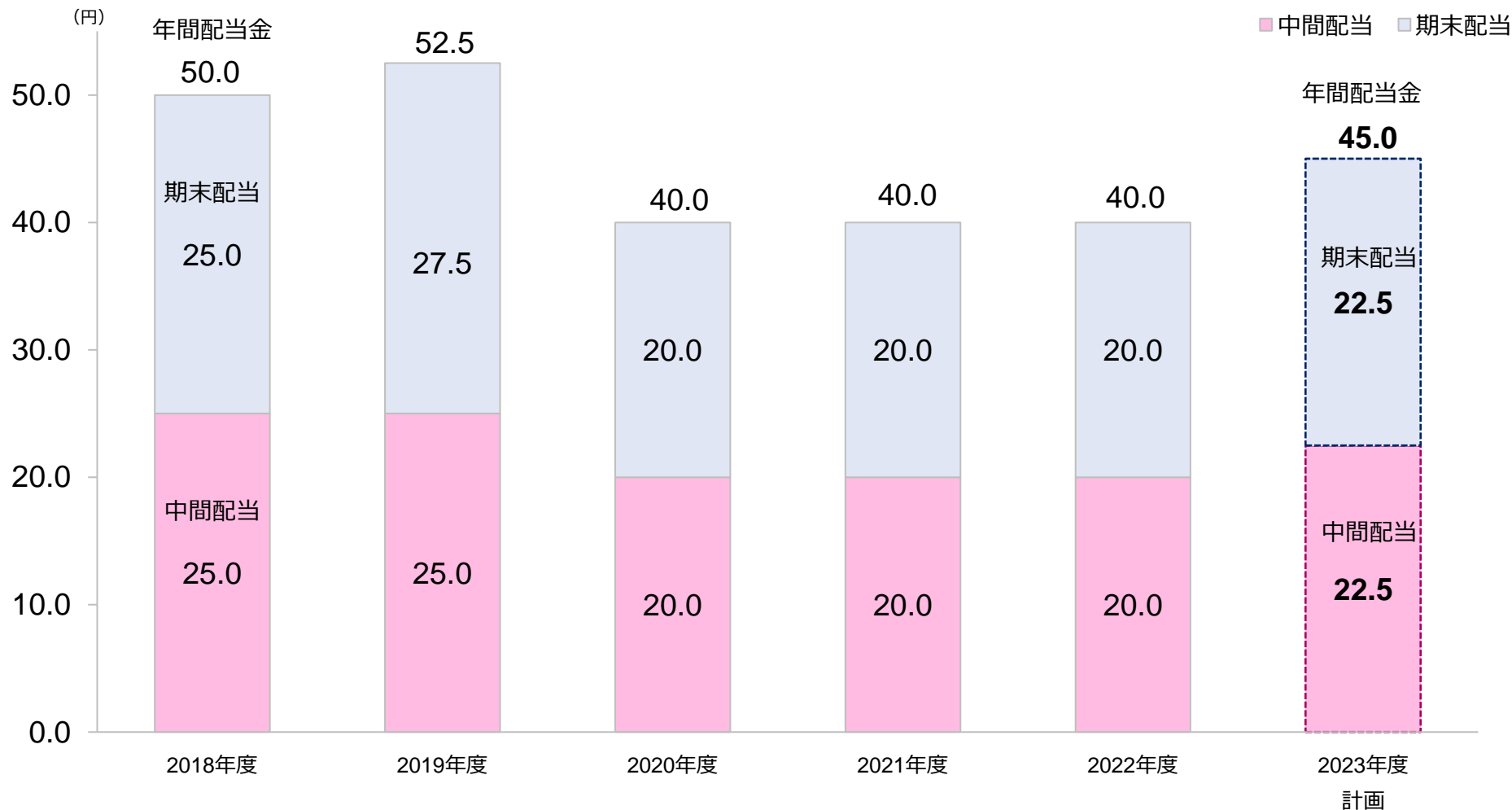
5. 投資の見通し

- 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



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



IV. 参考資料（2022年度実績）

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. 営業外・特別損益
9. 連結貸借対照表
10. 連結キャッシュ・フロー計算書

1. 連結損益計算書

（単位：億円、％）

	2022年度通期の業績		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
営業収益	2,998	3,471	472（15.8）
営業利益	7	214	207（—）
経常利益	53	217	164（305.7）
親会社株主に帰属する当期純利益	55	131	75（134.8）
EBITDA	322	506	183（57.1）
減価償却費	311	291	△20（△6.5）
資本的支出	338	528	190（56.3）

※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。

2. セグメント別の概況（対前年）

- 営業収益はすべてのセグメントで増収
- 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		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
運 輸 業	992	1,111	119（ 12.1）	△ 26	39	66（ — ）
流 通 業	969	1,028	58（ 6.1）	20	39	18（ 93.7）
不 動 産 業	472	528	56（ 11.9）	104	120	16（ 15.5）
レジャー・サービス業	329	527	197（ 59.9）	△ 134	△ 21	112（ — ）
そ の 他 業	625	647	21（ 3.5）	51	44	△ 6（ △ 12.9）
連 結 修 正	△ 390	△ 371	18（ — ）	△ 7	△ 7	△ 0（ — ）
連 結	2,998	3,471	472（ 15.8）	7	214	207（ — ）

2. セグメント別の概況 (四半期別)

(単位：億円)

	営業収益				営業利益			
	2022年度 第1四半期実績 (4~6月)	2022年度 第2四半期実績 (7~9月)	2022年度 第3四半期実績 (10~12月)	2022年度 第4四半期実績 (1~3月)	2022年度 第1四半期実績 (4~6月)	2022年度 第2四半期実績 (7~9月)	2022年度 第3四半期実績 (10~12月)	2022年度 第4四半期実績 (1~3月)
運 輸 業	275	270	288	277	23	22	24	△ 31
流 通 業	239	241	275	272	7	2	18	9
不 動 産 業	120	102	142	163	30	27	33	29
レジャー・ サービス業	104	111	146	165	△ 15	△ 15	4	5
そ の 他 業	120	133	159	234	4	6	13	19
連 結	797	791	930	952	51	42	94	26

3. セグメント情報（運輸業）

- 鉄道事業では、前期と比べて回復が進み、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

(単位：億円、%)

	2022年度通期の業績		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
営 業 収 益	992	1,111	119 (12.1)
（ 鉄 道 事 業 ）	641	710	69 (10.8)
（ バ ス 事 業 ）	260	317	57 (22.0)
（ タ ク シ ー 業 ）	96	106	9 (10.0)
（ そ の 他 ）	23	24	0 (2.9)
（ 消 去 ）	△ 29	△ 47	△ 17 (—)
営 業 利 益	△ 26	39	66 (—)
（ 鉄 道 事 業 ）	△ 14	29	43 (—)
（ バ ス 事 業 ）	△ 12	6	18 (—)
E B I T D A	156	203	47 (30.6)
減 価 償 却 費	183	164	△ 18 (△ 10.1)
資 本 的 支 出	172	246	74 (43.3)

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、%)

		2022年度通期の業績		
		2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
輸 送 人 員	定 期	287,659	308,409	20,750 (7.2)
	(通 勤)	223,662	228,617	4,955 (2.2)
	(通 学)	63,997	79,792	15,795 (24.7)
	定 期 外	213,565	245,480	31,915 (14.9)
	合 計	501,224	553,889	52,665 (10.5)
旅 客 運 輸 収 入	定 期	25,195	26,311	1,115 (4.4)
	(通 勤)	22,827	23,352	525 (2.3)
	(通 学)	2,368	2,958	590 (24.9)
	定 期 外	35,260	40,819	5,558 (15.8)
	合 計	60,456	67,130	6,673 (11.0)

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

（％）



2022年度 鉄道輸送人員（対2018年度比）

（単位：％）

（参考）

	4月	5月	6月	1Q累計	7月	8月	9月	2Q累計	10月	11月	12月	3Q累計	1月	2月	3月	4Q累計	4Q累計 対前年比
定期計	△26.9	△22.5	△22.4	△23.9	△20.1	△23.8	△27.6	△23.9	△21.6	△22.2	△14.3	△22.4	△24.8	△28.4	△26.4	△23.4	7.2
通勤	△26.3	△26.8	△26.3	△26.5	△24.4	△25.7	△26.3	△26.0	△25.5	△26.2	△19.9	△25.3	△26.6	△30.6	△27.5	△26.1	2.2
通学	△28.6	△10.0	△11.4	△16.6	△6.5	△15.9	△31.2	△17.4	△9.8	△10.2	4.9	△13.6	△18.6	△18.8	△20.6	△14.7	24.7
定期外	△13.5	△11.7	△9.8	△11.7	△12.4	△18.6	△13.4	△13.3	△7.3	△11.1	△9.1	△11.9	△7.7	△6.4	△8.5	△10.8	14.9
合計	△21.5	△18.2	△17.5	△19.1	△17.1	△21.6	△22.0	△19.6	△15.9	△17.7	△12.0	△18.2	△18.1	△19.5	△18.6	△18.3	10.5

4. セグメント情報（流通業）

- 百貨店業では、前期と比べて人流の回復が進み、増収
- ストア業では、スーパーマーケット事業で減収となったものの、コンビニ事業の売上増などにより、増収
- ショッピングセンター事業では、2022年3月に開業した「ミカン下北」が寄与したことなどにより増収

（単位：億円、%）

	2022年度通期の業績			
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）	
営業収益	969	1,028	58	（ 6.1 ）
（百貨店業）	271	310	39	（ 14.6 ）
（ストア業）	469	483	13	（ 2.9 ）
（書籍販売業）	53	47	△ 5	（ △ 10.8 ）
（ショッピングセンター事業）	140	148	8	（ 6.1 ）
（その他）	90	96	5	（ 5.9 ）
（消去）	△ 55	△ 58	△ 2	（ — ）
営業利益	20	39	18	（ 93.7 ）
（百貨店業）	△ 30	△ 5	25	（ — ）
（ストア業）	10	10	0	（ 5.8 ）
（ショッピングセンター事業）	41	38	△ 2	（ △ 7.1 ）
E B I T D A	55	75	19	（ 34.7 ）
減価償却費	35	35	0	（ 0.9 ）
資本的支出	19	57	38	（ 195.9 ）

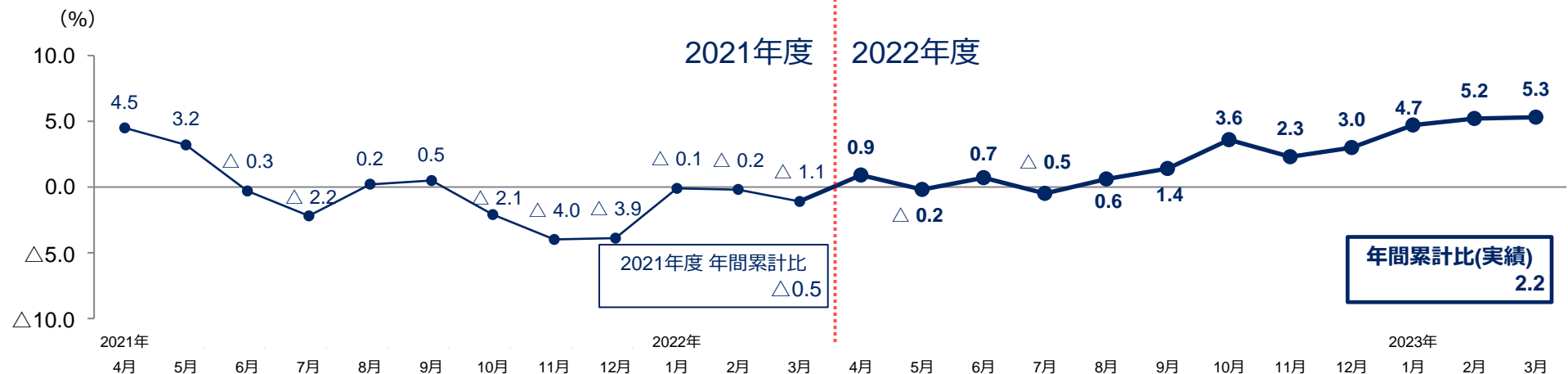
4. セグメント情報 (流通業)

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



ストア業 売上高 対2018年度同月比の推移

(2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等適用前に換算)



5. セグメント情報（不動産業）

- 不動産賃貸業では、前期並みに推移
- 不動産販売業では、分譲マンションや投資用マンションの売上増などにより増収

(単位：億円、%)

	2022年度通期の業績		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
営業収益	472	528	56（11.9）
（不動産賃貸業）	375	375	△0（△0.0）
（不動産販売業）	170	219	48（28.7）
（その他）	28	35	7（25.9）
（消去）	△101	△101	0（—）
営業利益	104	120	16（15.5）
（不動産賃貸業）	101	97	△3（△3.3）
（不動産販売業）	9	25	15（164.9）
E B I T D A	155	168	12（8.1）
減価償却費	47	47	△0（△1.1）
資本的支出	95	197	101（106.7）

6. セグメント情報（レジャー・サービス業）

- ホテル業では、2022年10月以降の水際対策緩和による訪日外国人旅行客の増加や全国旅行支援の影響などにより、前期と比べて稼働率や客室単価が大きく回復し増収

(単位：億円、%)

	2022年度通期の業績		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
営業収益	329	527	197（59.9）
（ホテル業）	242	394	152（62.8）
（旅行業）	39	78	39（98.9）
（広告代理業）	70	80	9（14.0）
（その他）	50	58	8（16.1）
（消去）	△72	△83	△11（—）
営業利益	△134	△21	112（—）
（ホテル業）	△116	△15	101（—）
E B I T D A	△91	20	111（—）
減価償却費	43	42	△1（△3.0）
資本的支出	52	26	△25（△49.4）

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）

- ビル総合管理業では、受注増などにより増収
- 車両整備業では、受注減などにより減収

(単位：億円、%)

	2022年度通期の業績		
	2021年度 実績	2022年度 実績	前年増減（増減率）
営業収益	625	647	21 (3.5)
（ビル総合管理業）	242	263	21 (8.7)
（車両整備業）	90	76	△14 (△16.0)
（建築・土木業）	233	235	2 (1.2)
（その他）	85	94	8 (9.4)
（消去）	△27	△23	4 (—)
営業利益	51	44	△6 (△12.9)
（ビル総合管理業）	17	22	4 (23.3)
（車両整備業）	11	7	△4 (△38.8)
（建築・土木業）	19	15	△4 (△21.1)
E B I T D A	56	49	△6 (△12.3)
減価償却費	4	4	△0 (△6.4)
資本的支出	4	3	△1 (△22.7)

8. 営業外・特別損益

(単位：億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	増 減	増減要因
営 業 収 益	2,998	3,471	472	
営 業 利 益	7	214	207	
営 業 外 収 益	77	39	△38	助成金等収入△41億円
営 業 外 費 用	31	36	5	
経 常 利 益	53	217	164	
特 別 利 益	147	56	△91	固定資産売却益△94億円
特 別 損 失	58	63	5	
法 人 税 等	88	78	△9	
親会社株主に帰属する 当 期 純 利 益	55	131	75	

9. 連結貸借対照表

- 総資産は、販売用不動産の取得による仕掛品の増加や有形固定資産の増加などにより増加
- 負債は、社債の発行や借入金の増加などにより増加
- 純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上などにより増加

(単位：億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	増 減	増減要因
流 動 資 産	1,570	1,828	258	仕掛品 + 180億円
固 定 資 産	7,491	7,723	231	有形固定資産 + 127億円
総 資 産	9,062	9,552	490	
流 動 負 債	2,332	2,194	△138	コマーシャル・ペーパー△200億円、1年内償還予定の社債△200億円、 短期借入金 + 129億円
固 定 負 債	3,306	3,842	535	社債 + 400億円、長期借入金 + 139億円
負 債	5,639	6,036	397	
純 資 産	3,422	3,515	92	利益剰余金 + 82億円
負債及び純資産	9,062	9,552	490	

有 利 子 負 債	3,757	4,026	269
自 己 資 本 比 率	37.8%	36.8%	△1.0P

(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。

10. 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：億円)

	2021年度 実績	2022年度 実績	増 減	備 考
営 業 活 動 キャッシュ・フロー	282	250	△31	税金等調整前当期純利益 210 減価償却費 291 棚卸資産の増減額 (△は増加) △174
投 資 活 動 キャッシュ・フロー	△143	△420	△277	有形及び無形固定資産の取得による支出△560
フリーキャッシュ・フロー (営業CF+投資CF)	139	△170	△309	
財 務 活 動 キャッシュ・フロー	△232	206	438	社債の発行による収入 397 長期借入れによる収入 279
現 金 及 び 現 金 同 等 物 の 期 末 残 高	673	710	36	

IV. 参考資料（2023年度業績見通し）

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）

1. 連結損益計算書

- 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

（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	3,471	3,680	208（ 6.0）	3,630	50（ 1.4）
営 業 利 益	214	210	△ 4（ △ 2.2）	250	△ 40（ △ 16.0）
経 常 利 益	217	197	△ 20（ △ 9.5）	237	△ 40（ △ 16.9）
親会社株主に帰属する当期純利益	131	158	26（ 20.5）	180	△ 22（ △ 12.2）
E B I T D A	506	531	25（ 5.1）	576	△ 44（ △ 7.7）
減 価 償 却 費	291	321	30（ 10.3）	325	△ 4（ △ 1.3）
資 本 的 支 出	528	675	147（ 27.8）	648	27（ 4.3）

2. セグメント別の概況

（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）

3. セグメント情報（運輸業）

（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）
営業収益	1,111	1,164	52（4.7）
（鉄道事業）	710	743	32（4.6）
（バス事業）	317	337	19（6.1）
（タクシー業）	106	103	△2（△2.3）
（その他）	24	24	0（3.1）
（消去）	△47	△45	2（—）
営業利益	39	37	△2（△5.5）
（鉄道事業）	29	15	△13（△46.6）
（バス事業）	6	15	8（139.7）
E B I T D A	203	213	10（5.0）
減価償却費	164	176	12（7.5）
資本的支出	246	412	166（67.3）

3. セグメント情報（運輸業）

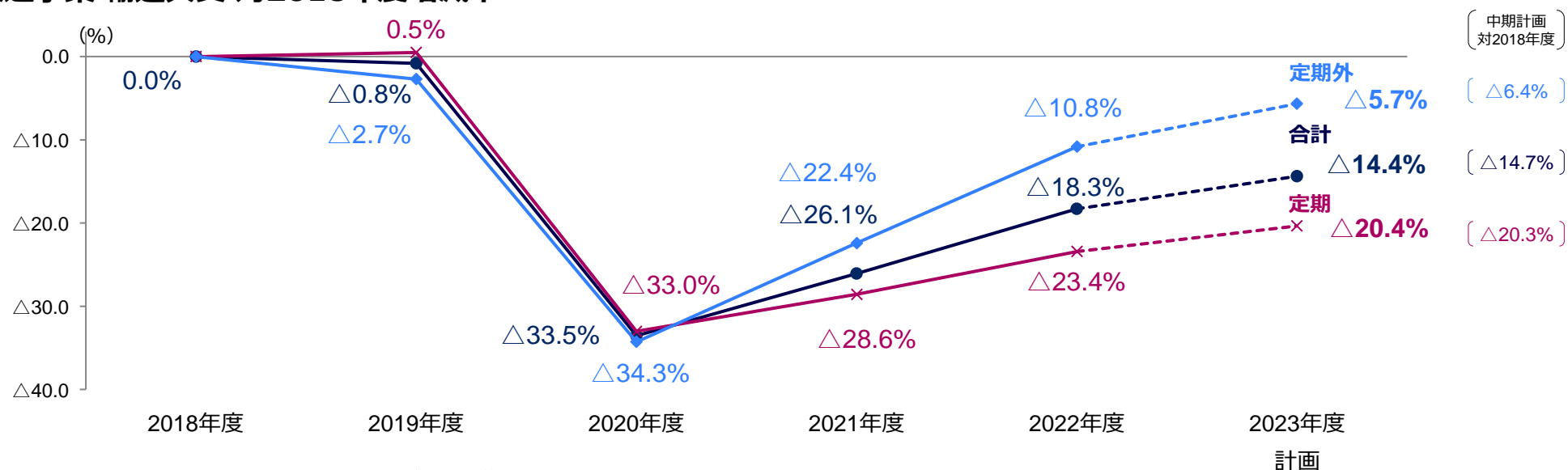
鉄道事業運輸成績

（単位：千人、百万円、％）

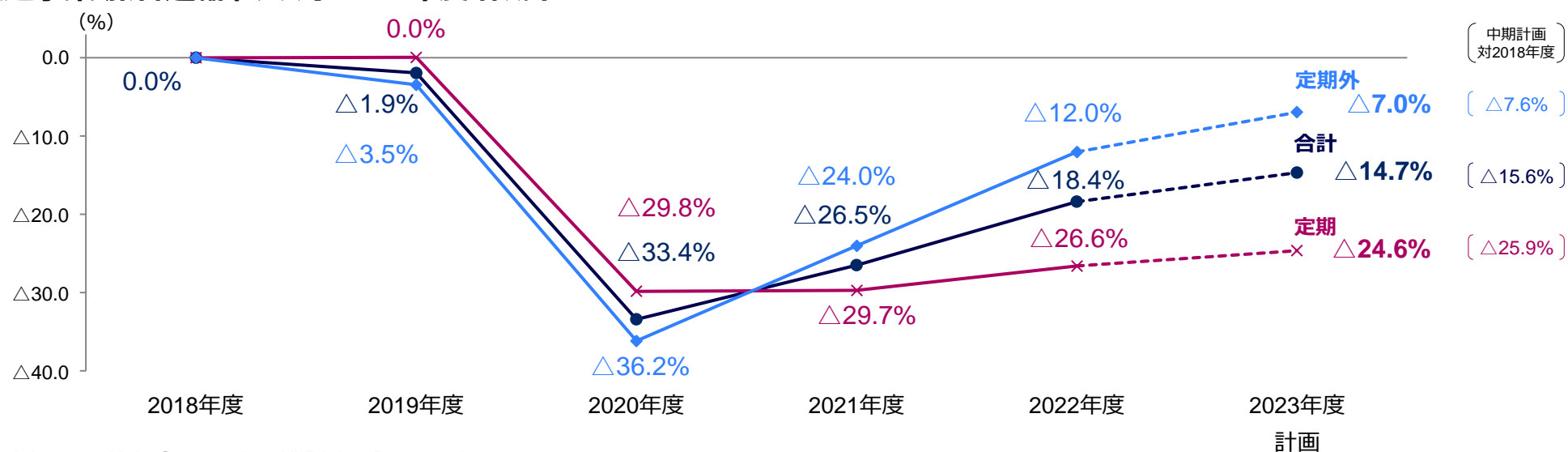
		2023年度通期の業績見通し		
		2022年度 実績	2023年度 計画	前年増減（増減率）
輸 送 人 員	定 期	308,409	320,763	12,354（ 4.0 ）
	（ 通 勤 ）	228,617	232,567	3,950（ 1.7 ）
	（ 通 学 ）	79,792	88,196	8,404（ 10.5 ）
	定 期 外	245,480	259,681	14,201（ 5.8 ）
	合 計	553,889	580,444	26,555（ 4.8 ）
旅 客 運 輸 収 入	定 期	26,311	27,015	704（ 2.7 ）
	（ 通 勤 ）	23,352	23,748	396（ 1.7 ）
	（ 通 学 ）	2,958	3,266	308（ 10.4 ）
	定 期 外	40,819	43,180	2,361（ 5.8 ）
	合 計	67,130	70,195	3,065（ 4.6 ）

3. セグメント情報（運輸業）

鉄道事業 輸送人員 対2018年度増減率



鉄道事業 旅客運輸収入 対2018年度増減率



4. セグメント情報（流通業）

（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）
営業収益	1,028	1,077	48（4.7）
（百貨店業）	310	346	35（11.3）
（ストア業）	483	494	10（2.2）
（書籍販売業）	47	48	0（1.6）
（ショッピングセンター事業）	148	148	△0（△0.4）
（その他）	96	99	3（3.5）
（消去）	△58	△58	△0（—）
営業利益	39	27	△11（△30.3）
（百貨店業）	△5	3	8（—）
（ストア業）	10	8	△2（△21.7）
（ショッピングセンター事業）	38	19	△18（△48.8）
E B I T D A	75	80	5（7.2）
減価償却費	35	53	17（48.2）
資本的支出	57	44	△13（△22.8）

5. セグメント情報 (不動産業)

(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)
営業収益	528	527	△ 1 (△ 0.3)
(不動産賃貸業)	375	384	9 (2.5)
(不動産販売業)	219	244	25 (11.5)
(その他)	35	37	1 (4.7)
(消 去)	△ 101	△ 138	△ 37 (—)
営業利益	120	99	△ 21 (△ 18.0)
(不動産賃貸業)	97	87	△ 10 (△ 10.8)
(不動産販売業)	25	10	△ 15 (△ 59.5)
E B I T D A	168	148	△ 19 (△ 11.5)
減価償却費	47	49	2 (5.0)
資本的支出	197	130	△ 66 (△ 33.7)

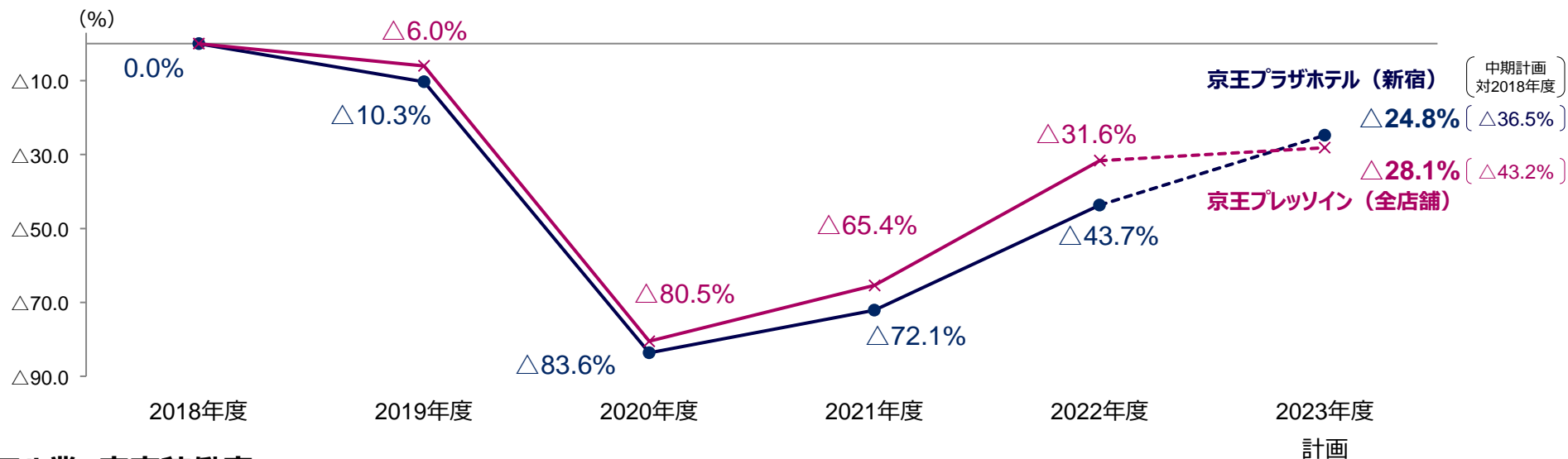
6. セグメント情報（レジャー・サービス業）

（単位：億円、%）

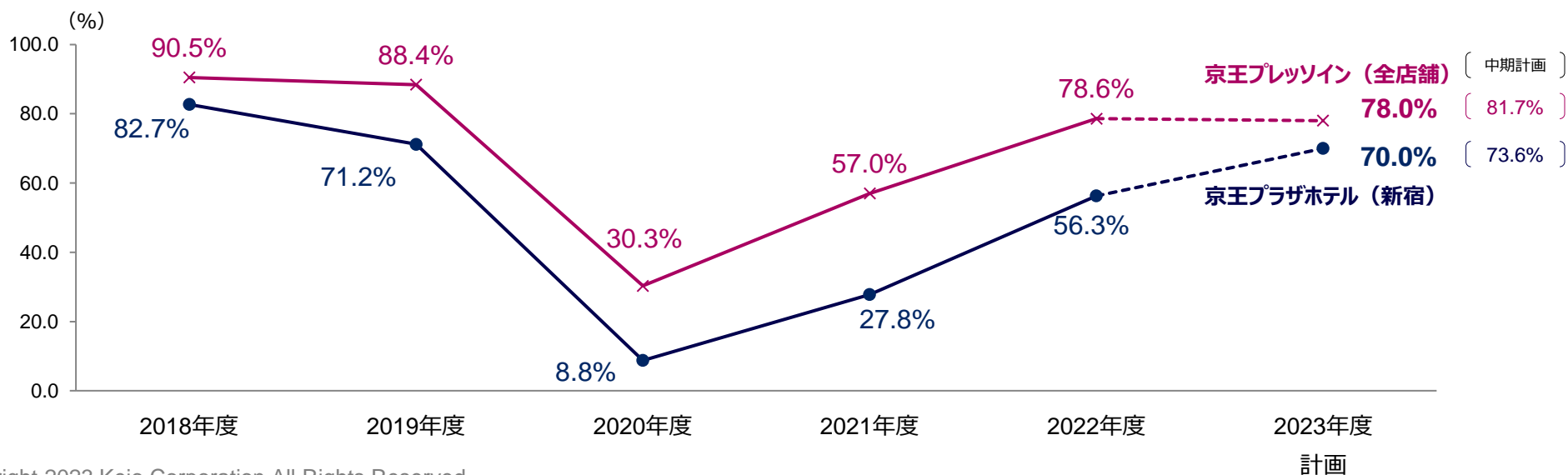
	2023年度通期の業績見通し		
	2022年度 実績	2023年度 計画	前年増減（増減率）
営業収益	527	634	106（20.2）
（ホテル業）	394	456	62（15.7）
（旅行業）	78	112	34（43.7）
（広告代理業）	80	99	18（23.4）
（その他）	58	60	2（3.7）
（消去）	△83	△94	△10（—）
営業利益	△21	16	38（—）
（ホテル業）	△15	10	25（—）
E B I T D A	20	56	36（178.4）
減価償却費	42	40	△1（△4.7）
資本的支出	26	70	43（163.9）

6. セグメント情報 (レジャー・サービス業)

ホテル業 売上高 対2018年度増減率



ホテル業 客室稼働率



7. セグメント情報（その他業）

（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）	
営業収益	647	677	30	（ 4.7 ）
（ビル総合管理業）	263	260	△ 3	（ △ 1.3 ）
（車両整備業）	76	93	16	（ 21.9 ）
（建築・土木業）	235	257	21	（ 8.9 ）
（その他）	94	98	4	（ 4.3 ）
（消去）	△ 23	△ 30	△ 7	（ — ）
営業利益	44	44	△ 0	（ △ 1.6 ）
（ビル総合管理業）	22	18	△ 3	（ △ 16.4 ）
（車両整備業）	7	8	1	（ 23.5 ）
（建築・土木業）	15	13	△ 1	（ △ 12.5 ）
E B I T D A	49	48	△ 0	（ △ 1.1 ）
減価償却費	4	4	0	（ 4.2 ）
資本的支出	3	25	21	（ 616.9 ）

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。