

2024年度決算説明会資料

－2025年5月15日開催－

京王グループ中期経営計画
「HIRAKU2030」
(2025年度～2030年度)



あなたと あたらしい あしたへ ― 京王グループ



■前回中計(2022年度～2024年度)の振り返り

コロナ禍でスタートした前回中計期間においては、「まちづくりへの注力」、「事業構造改革の推進」、「稼ぐ力の強化」をテーマとした取り組みを推進してまいりました。その成果として、2024年度には過去最高の営業利益を達成するなど、大きな飛躍を遂げることができました。

■今回中計の位置づけ

当社グループは、「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」という長期的にありたい姿の実現に向け、2030年代に大規模投資を本格化してまいります。その入り口となる2030年度を重要な節目と位置づけ、2025年度から2030年度までの6年間で将来に向けて経営基盤を強化する期間として、新たな「京王グループ中期経営計画(2025年度～2030年度)」を策定いたしました。

■今回中計の基本方針

今回中計では「HIRAKU」をテーマに掲げ、京王グループの未来を切りひらくべく、沿線価値や企業価値向上に向けた取り組みを推進してまいります。

まちづくりにおいては、大規模開発の推進に加え、外部パートナーとの共創などにより、『ハード/ソフト一体での「まちづくり」の推進』に取り組んでまいります。基盤である交通業においては、DX技術の活用等による安全性や生産性、サービスの向上など、『新たな時代に向けた交通の創造』を目指してまいります。また、成長領域である不動産業・ホテル業への注力に加え、事業別ROA管理の導入やキャッシュフローを踏まえた株主還元の強化による資産・資本効率性の向上により、『事業成長と財務課題解決の両立』を実現いたします。そのほか、沿線を中心とした社会に対して事業活動を通じた貢献度合いを示すべく、実効性や進捗を管理できる新たなマテリアリティKPIを設定し、コーポレート・ガバナンス改革や環境負荷軽減など、『サステナビリティ経営の推進』により一層注力してまいります。

以上により、京王グループ理念である「信頼のトップブランド」を目指して邁進し、お客様の幸せな暮らしの実現に貢献してまいります。

京王電鉄株式会社
代表取締役社長 社長執行役員

高岡智史

- 01. 前回中計の振り返り
- 02. 長期的に目指す姿と今回中計の位置づけ
- 03. 基本方針
- 04. 重点施策

代表取締役社長 社長執行役員 都村 智史

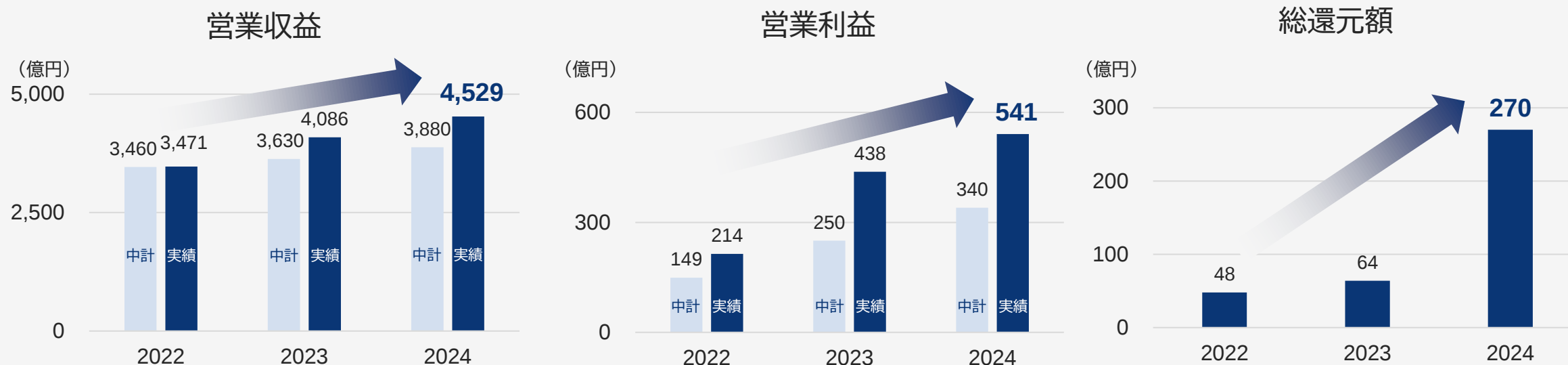
- 05. 2024年度実績
- 06. 2025年度の業績見通し

取締役 常務執行役員(財務・情報開示担当) 山岸 真也

01

前回中計の振り返り

3期連続の増収増益、2024年度は過去最高の営業利益を更新



RE DEVELOPMENT ＜まちづくりへの注力＞

- ・沿線拠点のエリア価値向上に向けたまちづくりの推進
- ・スポーツを通じたエリア価値向上、移動需要創出

RE STRUCTURING ＜事業構造改革の推進＞

- ・オープンイノベーションプログラム開始
- ・京王NEOBANKサービス開始
- ・京王SCクリエイション設立
- ・京王プラザホテル多摩、京王プレッソイン東銀座閉館

RE INFORCE ＜稼ぐ力の強化＞

- ・NB建設(現京王建設横浜)連結子会社化
- ・サンウッド連結子会社化
- ・不動産ファンド組成

鉄道事業 「日本一安全 でサービスの 良い鉄道」

- ・運賃改定の実施
- ・鉄道乗車ポイントサービス開始
- ・防犯カメラの全車両・全駅設置完了
- ・座席指定列車5000系増備(2022年度～2024年度で4編成)
- ・改札機のQR認証・タッチ決済対応
- ・ホームドアおよび自動運転設備の整備工事推進
- ・笹塚以西連続立体交差事業の推進

強固な 経営基盤

- ・京王グループサステナビリティ基本方針の策定
- ・サステナビリティ推進委員会の設置
- ・統合報告書の開示
- ・人材育成方針と社内環境整備方針を策定
- ・マテリアリティに基づいたKPIを設定

02

長期的に目指す姿と今回中計の位置づけ

ありたい姿

国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア
日本一安全でサービスの良い持続可能な交通

📍 多摩・八王子 エリア

- ・街のコンテンツ充実化による来街者増、回遊性向上



📍 調布 エリア

- 【京王多摩川開発プロジェクト】
- ・「住み継がれる、暮らし継がれる街」
 - ・京王の郊外ライフスタイルの象徴的開発

📍 新宿 エリア

- 【新宿駅西南口地区開発計画】
- ・京王ブランドの象徴的エリア
 - ・にぎわい・交流にあふれる世界一のターミナル形成
 - ・国際競争力を高めるホテルや産業交流拠点



📍 高尾 エリア

- ・観光に加え「住む・働く」の自然共生型



📍 橋本 エリア

- 【橋本駅周辺開発】
- ・西の拠点として新たな輸送軸の創出
 - ・多摩ニュータウン活性化への期待

📍 世田谷 エリア

- 【笹塚以西連続立体交差事業】
- ・高架化によるウォーカブルな南北動線創出
 - ・高架下空間活用による賑わい創出



📍 下北沢 エリア

- ・外部パートナーとの共創による価値創造

現在の輸送主軸

第二の輸送主軸へ

- 新宿をはじめとした大規模投資の本格化を2030年代に控え、2030年度が重要な節目となる
- 今回中期経営計画期間を2025年度～2030年度の6年間で設定し、
当社の目指す姿の実現に向けた盤石な体制づくりに腰を据えて取り組む

あいたい姿

「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」
「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」

大規模投資期(2030年代～)



今回中計(2025年度～2030年度)



前回中計(2022年度～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 - 大規模投資用のキャピタルに耐える財務基盤づくり	

03

基本方針

ハード/ソフト一体での「まちづくり」の推進

- ・駅を核とした沿線の大規模開発の推進
- ・新しい移動需要の創出
- ・共創やオープンイノベーションも活用したにぎわいづくり



新たな時代に向けた交通の創造

- ・安全・安定性の維持・向上
- ・DXを通じたオペレーションの業務改革、生産性向上
- ・サービスの向上と収益力の強化



事業成長と財務課題解決の両立

- ・不動産業、ホテル業の強化
- ・建設設備業、生活サービス業の外部環境変化への対応
- ・外部パートナーとの価値創出
- ・事業別ROA管理の実行、資本コストの低減



サステナビリティ経営の推進

- ・企業価値向上ストーリーにつながるKPIの設定
- ・コーポレート・ガバナンス改革
- ・人財戦略の推進
- ・環境負荷軽減への対応



財務目標

投資計画(中計6カ年累計)

・成長投資(まちづくり・ホテル)	2,400億円
・既存更新投資	2,700億円
・販売業投資	6,300億円

利益目標(FY2024→FY2030)

・営業収益	4,529億円	→	5,810億円
・営業利益	541億円	→	620億円
・EBITDA	869億円	→	1,061億円

資産・資本効率性向上(FY2024→FY2030)

・連結経常利益ROA	4.8%	→	4.5%以上
・連結ROE	10.6%	→	9.0%以上



財務健全性の維持(FY2024→FY2030)

・D/Eレシオ	1.1倍	→	1.1倍
・ネット有利子負債/EBITDA倍率	4.6倍	→	4倍台

株主還元

- ・中計6カ年累計で総還元性向50%を目安
- ・安定的な配当と機動的な自己株式取得

- 資産・資本効率性向上のため、生産性向上や不動産販売業の強化、資産売却によりキャッシュを創出
- 長期の視点に立った成長投資や安全性向上等に必要な投資資金を確保しつつ、株主還元積極的に充当していく

CASH IN

負債調達

2030年度以降の投資に備え、適切なレバレッジ水準を維持
D/Eレシオ :1.1倍
ネット有利子負債/EBITDA倍率:4倍台

負債調達
1,000億円

営業CF
4,100億円

不動産販売
6,700億円

資産売却

政策保有株式 2030年度で純資産対比10%以内、時価(税引後)約200億円を売却

賃貸資産等 時価(税引後)約500億円を売却
連結ROAが基準値を下回る物件の売却を推進

資産売却
700億円

CASH OUT

成長投資

成長投資
(まちづくり・新規投資等)
2,400億円

まちづくり 2030年度以降の成長を見据えた長期戦略的な投資(新宿、橋本、京王多摩川)

新規投資 確実な成長ドライバとしてのホテル業を軸とした投資等

既存更新投資

安全性向上を最優先とした交通設備への投資等

販売業投資

棚卸資産残高の規律をもちつつ、
各年度1,000億円程度の積極的な仕入を実施
➡収益ドライバとしてキャッシュ創出

株主還元

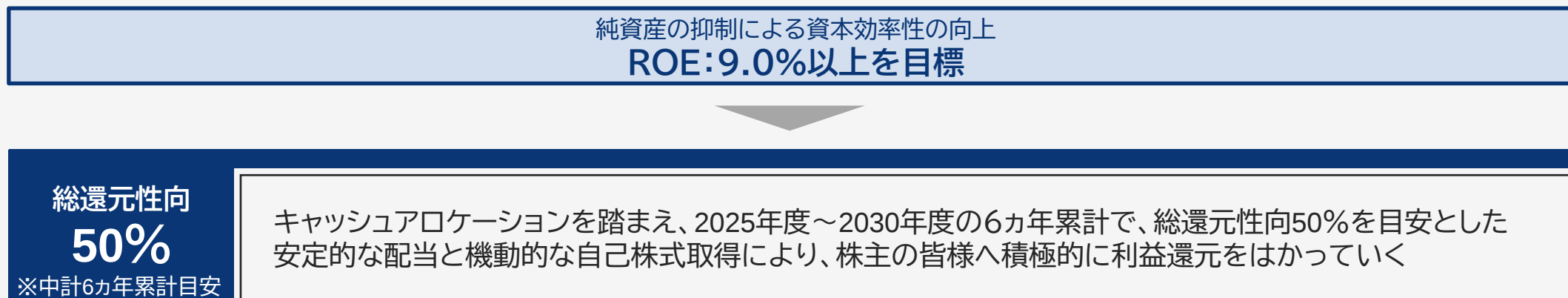
余剰キャッシュを積極的に株主還元へ
中計6カ年累計で総還元性向50%を目安
純資産の増加を抑制、資本効率性を向上[ROE:9%以上を目標]

既存更新投資
(安全性向上等含む)
2,700億円

販売業投資
6,300億

株主還元
1,100億円程度

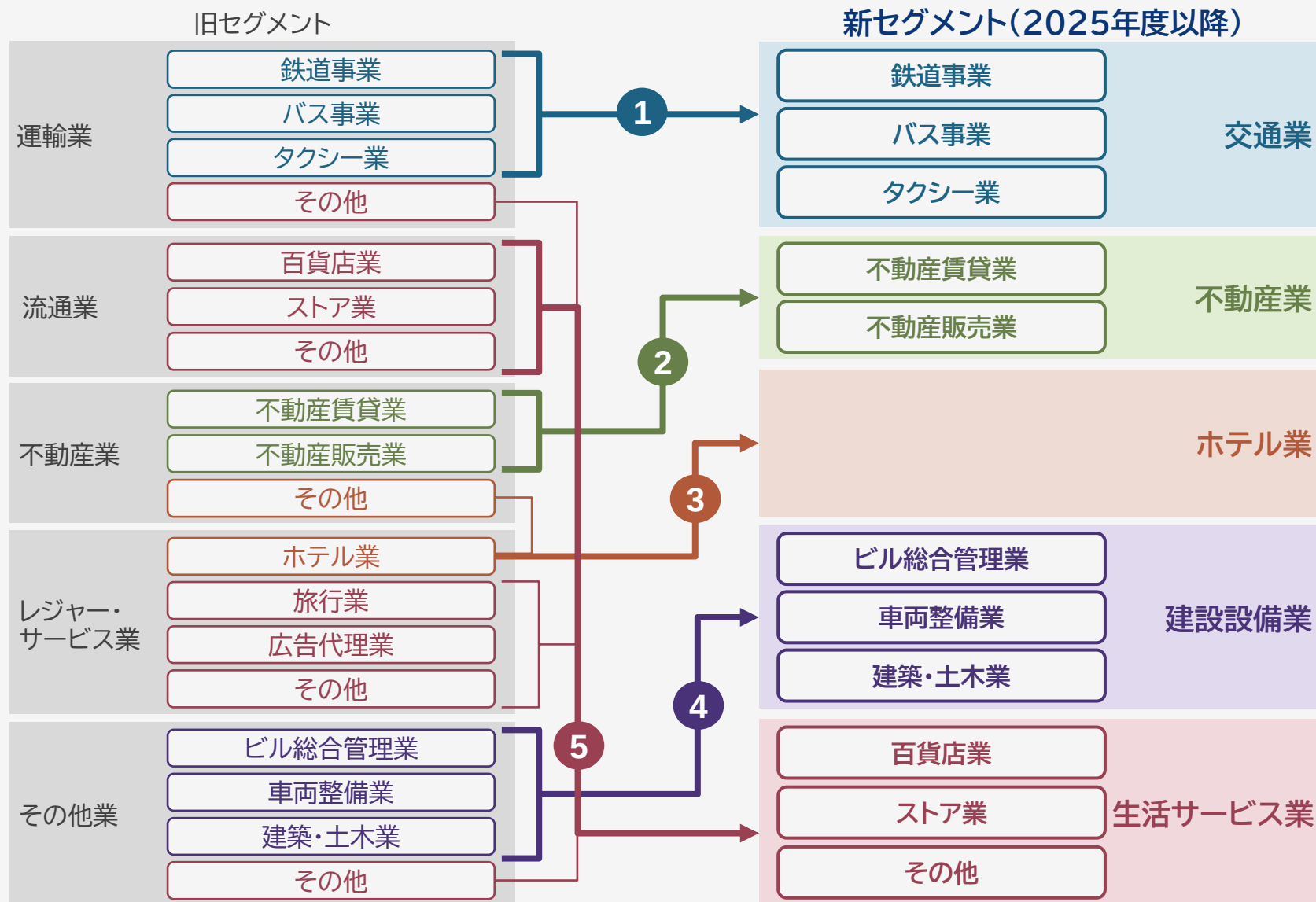
■還元水準の考え方



■配当と自己株式取得の配分イメージ



- 各事業の方針に沿った管理を明確にするため管理区分を変更
- 事業別ROA管理の実行



変更内容

1

- 運輸業から交通業に名称変更
- サブセグメントを鉄道事業、バス事業、タクシー業に再編

2

- 不動産業のサブセグメントを不動産賃貸業、不動産販売業に再編

3

- レジャー・サービス業からホテル業を独立
- 不動産業のうち、その他(リビタのホテル業)をホテル業に移管

4

- その他業から建設設備業を独立

5

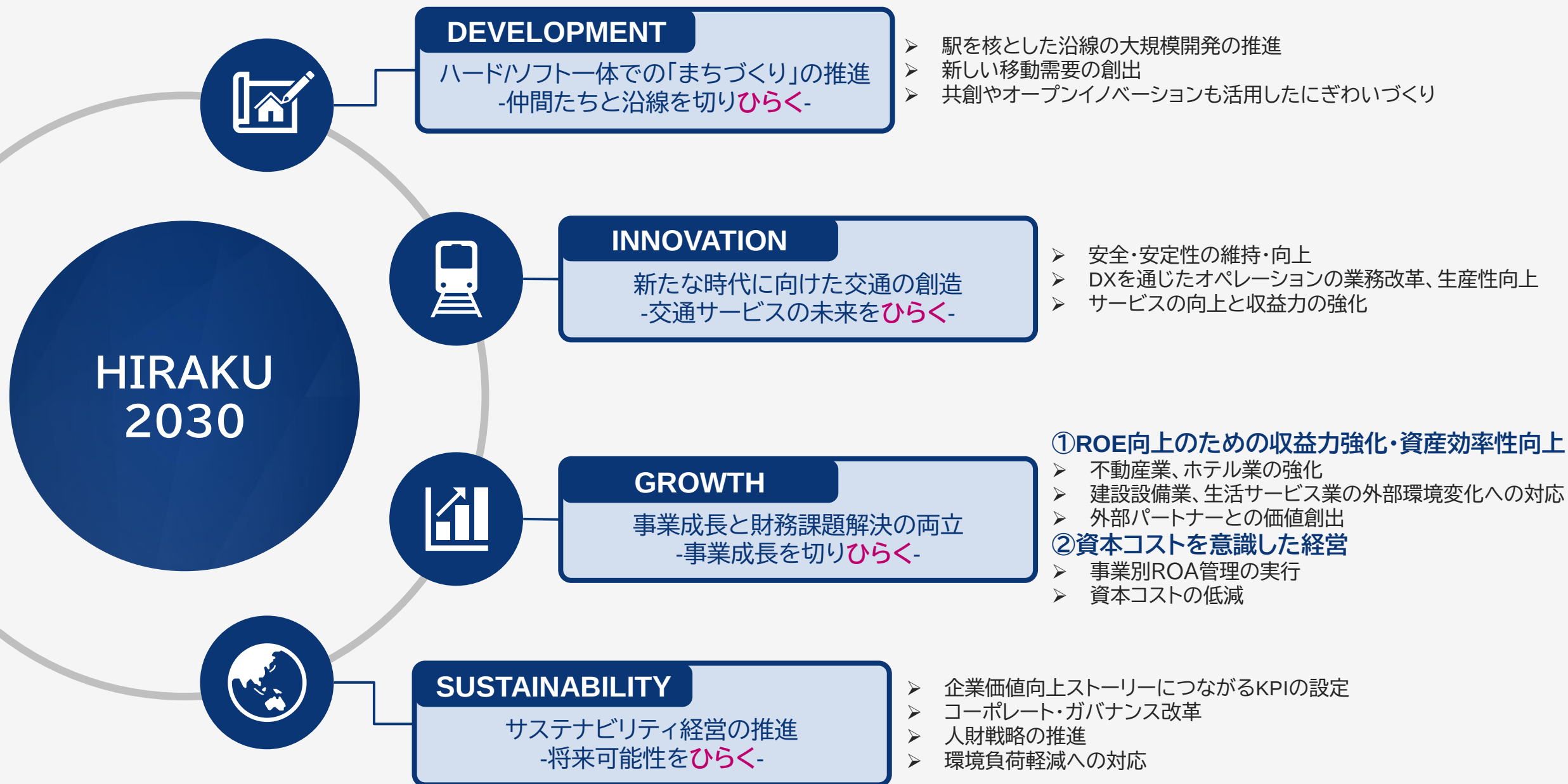
- 上記4セグメント以外を生活サービス業に集約

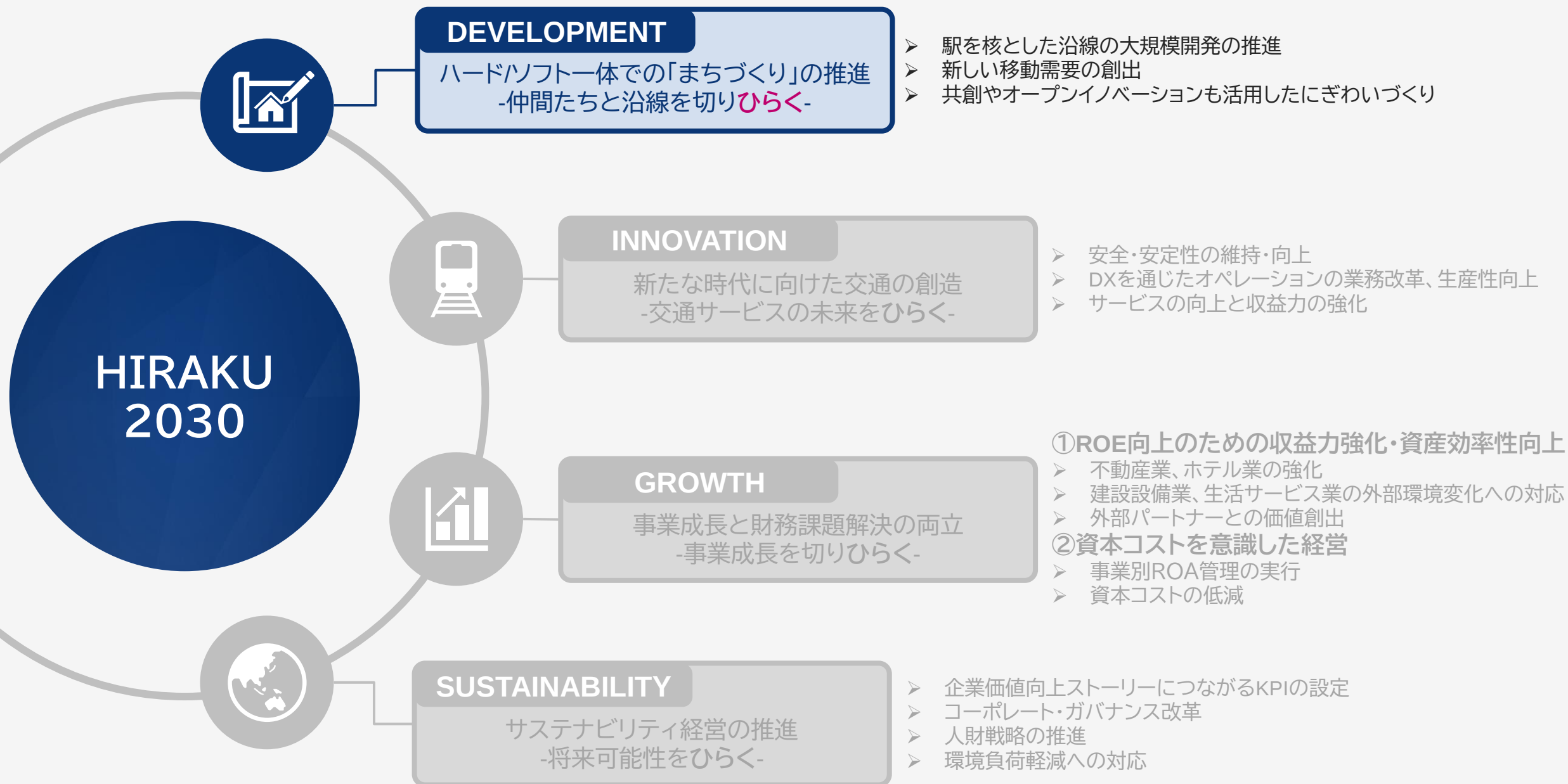
※全社ROAは経常利益ベース、各セグメントROAは営業利益ベースで算出（不動産販売業ROAは「営業利益/棚卸資産残高」で算出）

事業推進の考え方		投資額 (6カ年累計)	営業利益成長		ROA目標※	
戦略的な 長期成長  FY2030	■交通業 ■不動産賃貸業 ・2030年代に繋がるまちづくりの推進 ・本中計期間は投資先行フェーズ ・生産性向上と資産効率性を追求 ・移動需要の創出に注力	■交通業	FY2024	156億	● 3.3%	
		2,558億	FY2030	149億	↔ 2.5%以上	
確実な 利益成長  FY2030	■不動産販売業 ■ホテル業 ・足元の事業環境で確実に利益成長 ・第3の事業としてホテル投資を加速	■不動産業	FY2024	176億	● 4.6%	
			1,259億	FY2030	208億	↔ 5.0%以上
		■不動産販売業	FY2024	63億	● 4.8%	
		[棚卸 6,300億]	FY2030	116億	↔ 7.5%以上	
安定収益  FY2030	■建設設備業 ■生活サービス業 ・安定収益の拡大を継続 ・顧客需要を見極めつつ選択を推進	■ホテル業	FY2024	108億	● 11.5%	
			844億	FY2030	127億	↔ 9.0%以上
		■建設設備業	FY2024	56億	● 7.5%	
			229億	FY2030	73億	↔ 8.0%以上
		■生活サービス業	FY2024	53億	● 9.4%	
			208億	FY2030	82億	↔ 14.0%以上
		■全社	FY2024	541億	● 4.8%	
		5,100億	FY2030	620億	↔ 4.5%以上	

04

重点施策





多摩・八王子エリア

■聖蹟桜ヶ丘

- ・かわまちづくりを通じたエリア全体の価値向上
- ・住宅開発により生産年齢人口の流入を促進

■多摩センター

- ・旧京王プラザホテル多摩建替計画



調布エリア

- ・「住み継がれる、暮らし継がれる街」を目指して、京王多摩川駅前の開発プロジェクトを推進
- ・スポーツ大会との連携拡大



新宿エリア

- ・新宿グランドターミナル形成に向けた開発プロジェクトの推進
- ・将来的に新宿三丁目エリアでも再開発を検討



高尾エリア

- ・地域連携・プレイヤー発掘・話題創出
- ・同業他社・外部企業との連携を加速させる



橋本エリア

- ・共創・オープンイノベーションによりまちの価値を高め、交流人口増加につなげる

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



下北沢エリア

- ・地域やスタートアップ企業等外部パートナーとの共創
- ・地域エリアマネジメントへの参画



- まちづくりにおけるハード/ソフト一体となった取り組みを定量化して評価するためKPIを策定

KPI まちづくりと企業価値向上とを繋げる非財務KPI

指標		2030年度目標
交流人口	・「お客様が足を運びたい沿線」、「多世代交流・共生」といった沿線を目指す上で、他地域からの流入を測るモニタリング指標	モニタリング
移動需要創出数	・ダイヤ改正やトレインポイント付与による人流増 ・沿線における住宅供給、エリアごとの賑わい創出策 ・各種イベントや施設運営での集客など	新たに+約350万人創出
共創PJ件数	・多様化し変化する消費者のライフスタイルや社会課題に対して、外部のパートナーと協業して事業として実施するもの	年間100件以上着手案件がある状態

地域との共創

- 多摩川河川敷を起点に地域に賑わいを創出する「聖蹟桜ヶ丘かわまちづくり」や、スタートアップをはじめとした外部パートナーとの共創により地域課題を解決するROOOTなどに着手
- 自治体や地域関係者との連携による来街者増・認知向上の取り組みを沿線のその他エリアに拡大していく



「聖蹟桜ヶ丘かわまちづくり」が令和6年度『かわまち大賞』を受賞



地域起点で外部パートナーとの共創を行うROOOT

スポーツ・eスポーツによる移動需要の創出

- バスケット、サッカー、ラグビーなどとの連携拡大やeスポーツ大会誘致などにより、沿線の価値創造・移動需要の創出を目指す



- ◀ 2025シーズンよりFC東京のユニフォームパートナーに



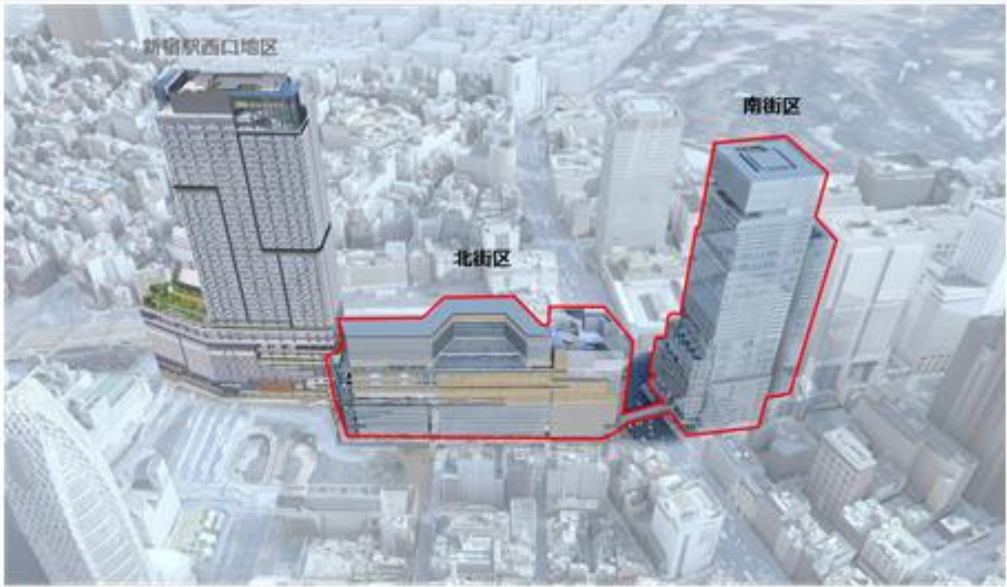
- ◀ 武蔵野の森総合スポーツプラザの命名権(ネーミングライツ)を取得

【ネーミングライツ 概要】
名称：京王アリーナ TOKYO
契約期間：2025年5月～2028年3月



▲eスポーツ大会を開催、協賛

- 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
- 本中期経営計画においては、駅改良工事や都市基盤整備など一部の投資は見込んでいるものの、建物に関する投資や完成に伴う利益は見込んでいない

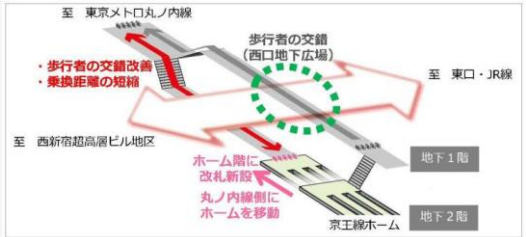


▲イメージパース(西側より計画建物を望む)

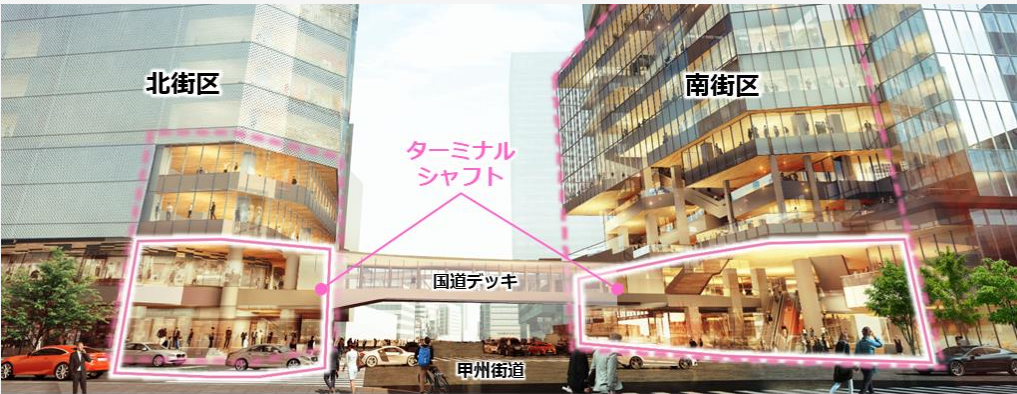


- ◀ラグジュアリーホテルの整備
- ・南街区の高層階には国際水準のラグジュアリーホテルの整備を検討

入居階	26～33階
客室数	130室程度



- ◀京王線新宿駅改良
- ・線路の延伸とともにホームを北側に移動し、端部に改札を新設することにより、乗り換え時間の短縮等を目指す



	北街区	南街区
敷地面積	約10,000㎡	約6,300㎡
延床面積	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～未定

- 京王多摩川駅徒歩1分に立地する約2.8haの敷地において、土地区画整理事業と併せて計3棟(A棟・B棟・C棟)の建物を開発
- 「住み継がれる、暮らし継がれる街」を目指して、街に根差し、10年後20年後それ以降も街の魅力が向上していくようなまちづくりに取り組む
- 賃貸住宅、分譲住宅、商業店舗、保育園、調布市福祉・医療施設など多様な用途を計画



▲本開発を中心とした京王多摩川エリアのまちづくりの将来イメージ

	B棟(賃貸住宅・福祉棟)	C棟(分譲住宅棟)
開業予定	2027年7月頃	2027年12月頃
敷地面積	9,614㎡	6,434㎡
延床面積	約26,468㎡	約24,430㎡
構造規模	RC造 地上10階	RC造 地上12階

※A棟の詳細は未定





まちづくりと一体となった大規模工事の推進

- 京王線(笹塚駅～仙川駅間)連続立体交差事業
 - ・事業主体である東京都と協力し、京王線の笹塚駅～仙川駅間約7.2kmの区間を高架化することにより、25箇所の踏切を廃止



- 橋本駅改良工事
 - ・リニア開業とそれに伴う周辺のまちづくりに先行し、駅移設計画を具体化し、工事に着手する



国土地理院撮影の空中写真(2019年撮影)を加工して作成

激甚化する自然災害への対応

- ・耐震補強や豪雨対策などを引き続き実施し、激甚化する自然災害に備える



法面耐震補強



高架橋耐震補強

KPI ホームドア設置率

2024年度実績	2025年度目標	2030年度～目標
17%	29%	2030年代前半までに100%

事故や輸送障害等の未然防止・被害軽減に向けた施策推進

- ホームドア整備・段差隙間対策
 - ・ホームドア整備や段差隙間対策により、安全性を飛躍的に向上させる



ホームドアの整備



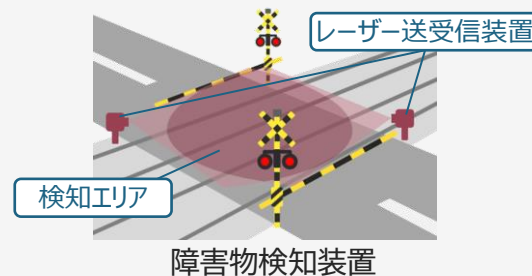
搬入から設置



転落防止ゴムの設置
ホームかさ上げ

■踏切事故の未然防止

- ・踏切障害物検知装置(侵入後の監視)の高機能化に加え、踏切道AIカメラ(不審者の侵入前の監視)の活用等により、踏切事故の未然防止につなげる



障害物検知装置



踏切道AIカメラモニター画像

運転業務

■自動運転(ワンマン運転)の実施

- ・2025年3月から井の頭線の回送列車でワンマン運転の実証試験を開始
- ・2020年代後半に井の頭線でワンマン運転の営業運転を開始する予定



通過駅強制停車ボタン
出発ボタン
運転士用ドアスイッチ

▲自動運転設備搭載の運転台

自動化レベル

GoA※(自動化レベル)	乗務員	当社の方針
GoA0 目視運転	2名	現在の 京王線・井の頭線
GoA1 非自動運転		
GoA2 半自動運転	1名	今回目指す 自動化レベル

※GoA (Grades of Automation) : UITP (国際公共交通連合) による鉄道の自動運転レベルを定める基準

保守業務

■CBM(状態基準保全)の推進

- ・車両や設備にカメラやセンサーを設置することで、状態を常時モニタリングし、人による点検を減らすとともに、品質向上を目指す
- ・AIを各設備の更新判断に活用することで、より適切な時期に更新判断を行えるようになり、効果的な投資計画の策定が期待できる

営業車両で
設備の状態をモニタリング

リアルタイムで
データを蓄積

AIによる
更新判断予測

カメラ・センサー



KPI

鉄道事業における生産性指数(2024年度比)

EBITDA/正社員数

1.00

(FY2024を基準値)

→ 1.09

(FY2030目標)

+10%程度
の生産性向上を目指す

駅業務

■運営体制の変更

- ・AIアバター等のデジタル技術を活用するとともに、各駅に固定的に係員を配置する現在の運用から、お客様のニーズに応じて係員が駅を移動する体制に改善することで、効率的でお客様に寄り添ったサービスの提供を目指す
- ・これにより、お客様サービスの向上と業務効率化を両立するとともに、遠隔オペレーションの導入により、係員の多様な働き方の実現を目指す



デジタル技術の活用
(駅業務へのAIアバター活用など)



人によるサポート
(車いすの乗降サポートなど)

新型通勤車両2000系の導入

- 子育て世代やシニア世代へのサービス向上として、当社初の大型フリースペースを設置



導入数:4編成(10両×4)



▲大型フリースペース

鉄道乗車ポイントの活用

- 区間や駅、属性情報、行動解析などにより柔軟なポイント付与を行うことで、多様な世代の移動需要を創出する
- 京王ポイントや京王NEOBANKなどとの連携を深め、利用拡大を図る

KPI お客様とのデジタル接点

主な構成要素	2030年度目標
京王トレインポイント会員数、 京王パスポートカードデジタル会員数、 京王NEOBANK口座保有者数 などの合計数	合計 約100万人

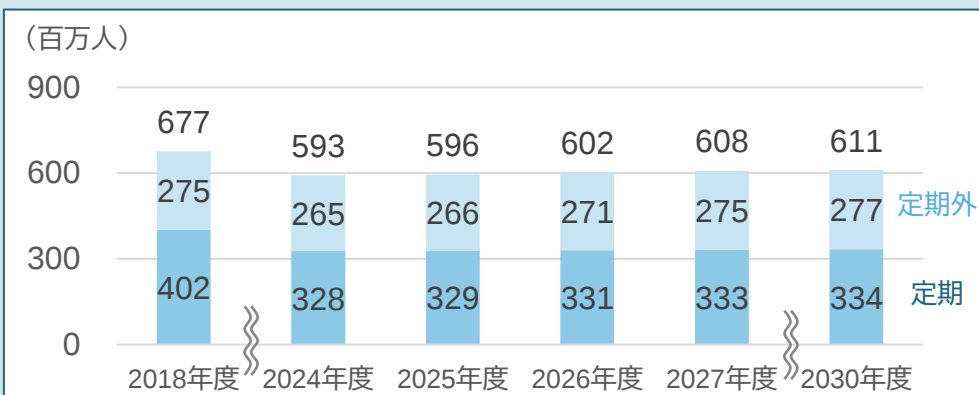


小児向け運賃の100%還元

ダイヤ改正と京王ライナーの活用による収益増

- 抜本的なダイヤ改正により所要時間を短縮し、競争優位性を高める
- 時間帯別でのレベニューマネジメントにより京王ライナー収入を最大化

鉄道輸送人員の推移

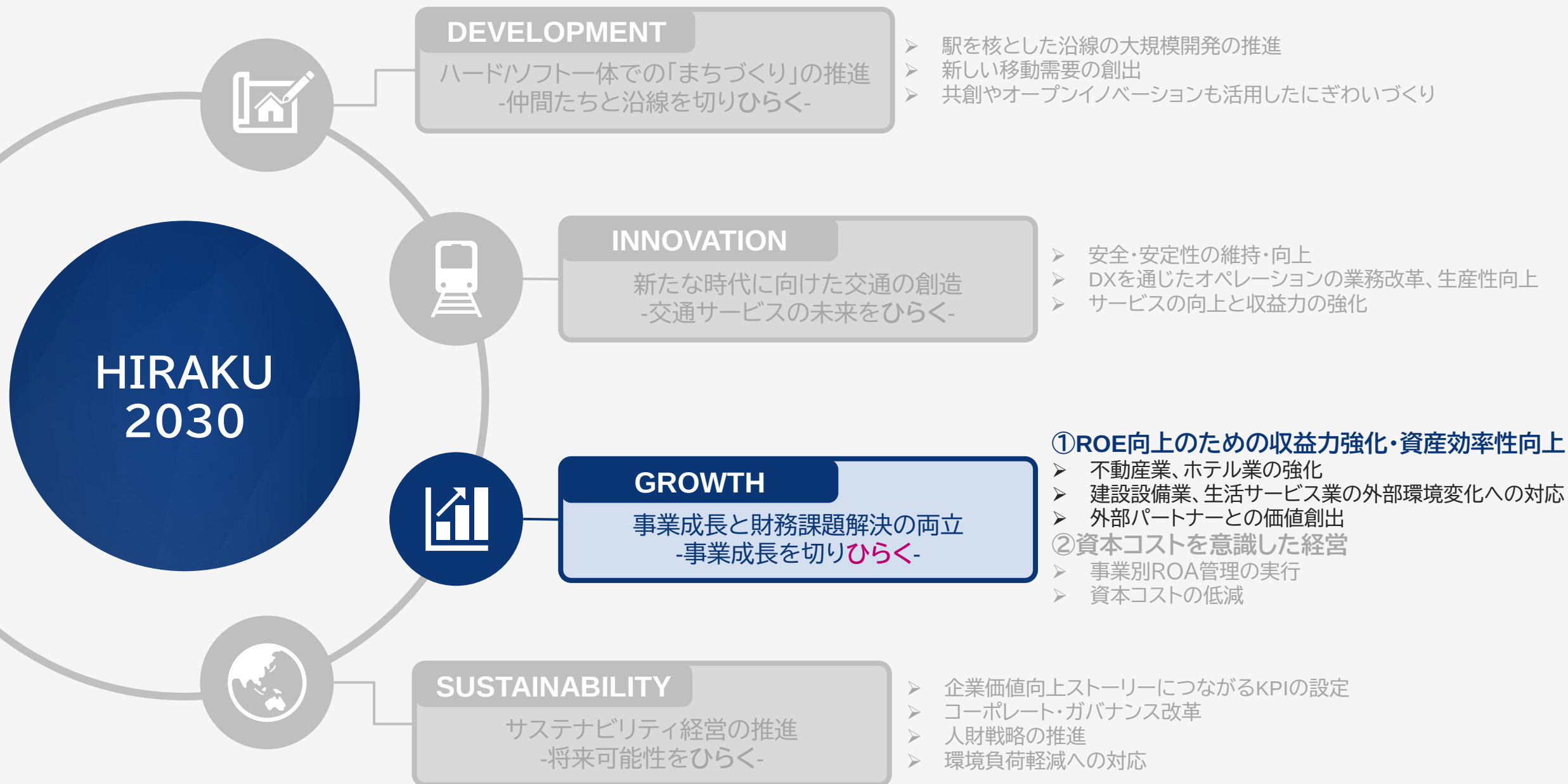


ターミナル事業の拡大(バス事業)

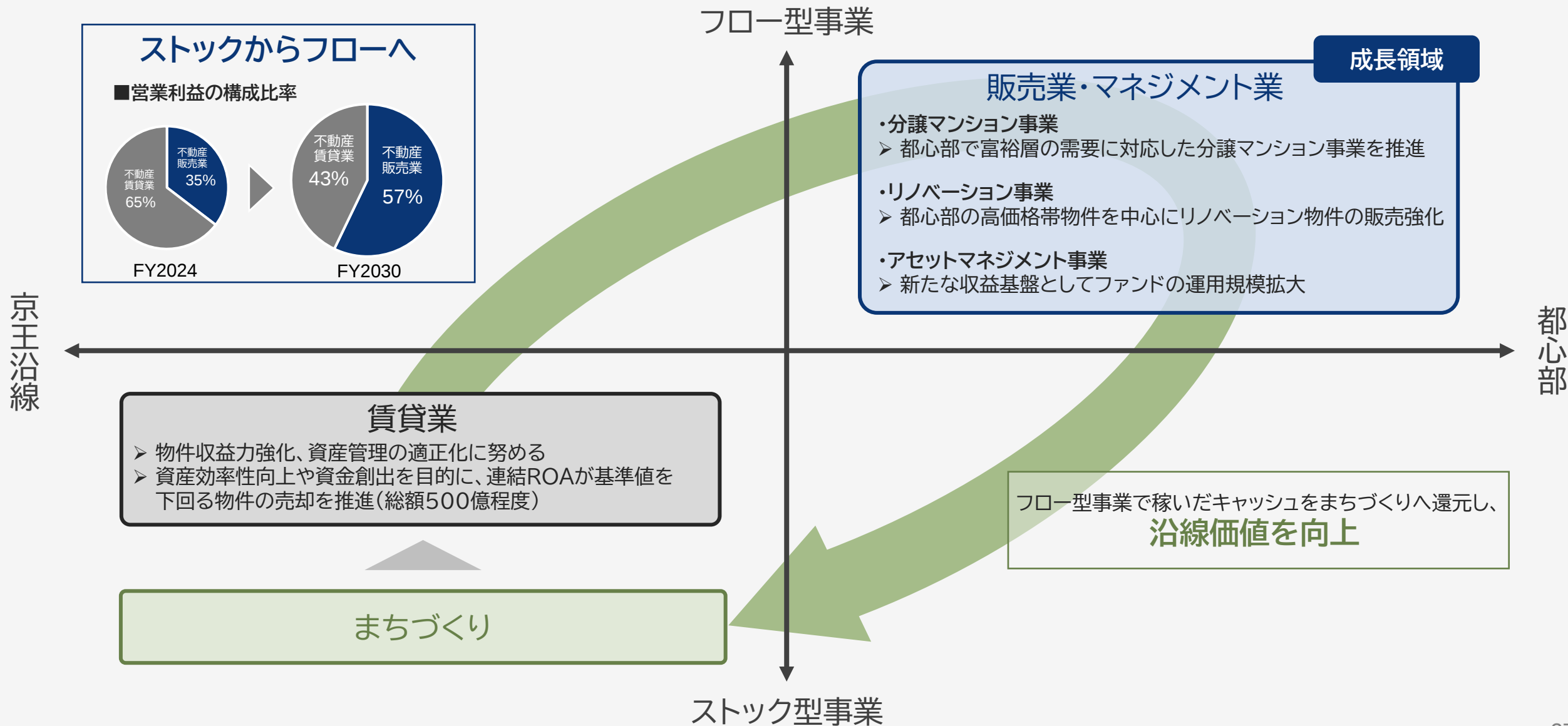
■バスターミナル東京八重洲の運営

- 2022年9月に第一期開業
- 2025年度に第二期エリア、2028年度に第三期エリア開業予定
- 安定的・効率的な事業運営体制の構築を進める





- ・フロー型事業(販売業・マネジメント業)を成長領域と位置付け注力
- ・ストック型事業(賃貸業)の安定キャッシュを元手に、フロー型事業(販売業・マネジメント業)で更なるキャッシュ創出を図り、まちづくり事業へ還元



- ・グループ会社それぞれが持つ強みを活かして事業推進を行うほか、仕入れなどでグループシナジーを発揮
- ・ファンドの運用ノウハウの獲得により、収益機会の拡大を図る

サンウッド

SUNWOOD

営業利益
(不動産販売業)

17億円 → 38億円

(FY2024実績→FY2030計画)

分譲マンション事業

・「上質な暮らしを仕立てる」というブランドポリシーを掲げ、プライバシーを重視した住宅を丁寧に供給し、富裕層の需要に対応した分譲マンション事業を推進



サンウッド大森山王三丁目 サンウッド吉祥寺南町一丁目

資金力・信用力

リビタ

ReBITA

営業利益
(不動産販売業)

23億円 → 31億円

(FY2024実績→FY2030計画)

リノベーション事業

・都心部の高価格帯物件(R100 tokyo)などにおける付加価値の高い商品企画を強みとして、一棟・区分マンションのリノベーション販売事業を推進



オパス有栖川



PATH仲六郷

資金力・信用力

京王不動産

営業利益
(賃貸業を含む不動産業)

16億円 → 22億円

(FY2024実績→FY2030計画)

アセットマネジメント事業

・京王不動産がアセットマネージャーを担うことで、アセットマネジメント事業による収益機会の拡大を図る

ファンド運用規模
1,500億円程度を目指す

ファンドへの出資・保有物件拠出

京王電鉄

KEIO

営業利益
(不動産販売業)

15億円 → 40億円

(FY2024実績→FY2030計画)

・強固な経営基盤を背景に、グループ不動産販売業の成長を財務面から後押し
・沿線でのまちづくりと一体となった分譲マンション事業、都心部の物件を中心としたバリューアップ投資事業、不動産ファンドへのエクイティ出資などにより販売業を拡大

- 政府目標が掲げられるなどインバウンドの需要拡大が見込まれる中、不動産販売業に次ぐ成長ドライバーとして強化

既存ホテルの競争力強化

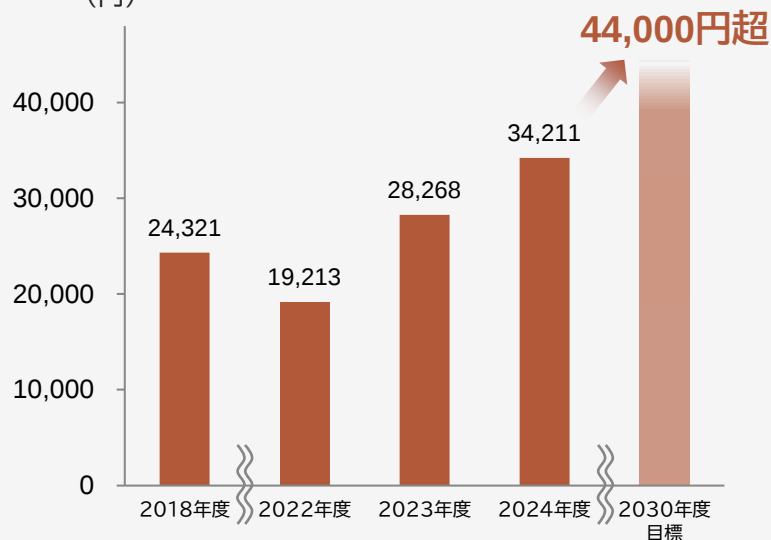
- 客室改装や建替の検討により商品力を向上させ、さらなる高単価販売を追求
- 京王プラザホテル(新宿)では、海外富裕層取り込みのためフォーブス・トラベルガイド4つ星獲得を目指す



◀ 京王プラザホテル(新宿)改装後の客室イメージ
2025年度～2027年度にかけて本館11F～21Fの計418室を改装予定

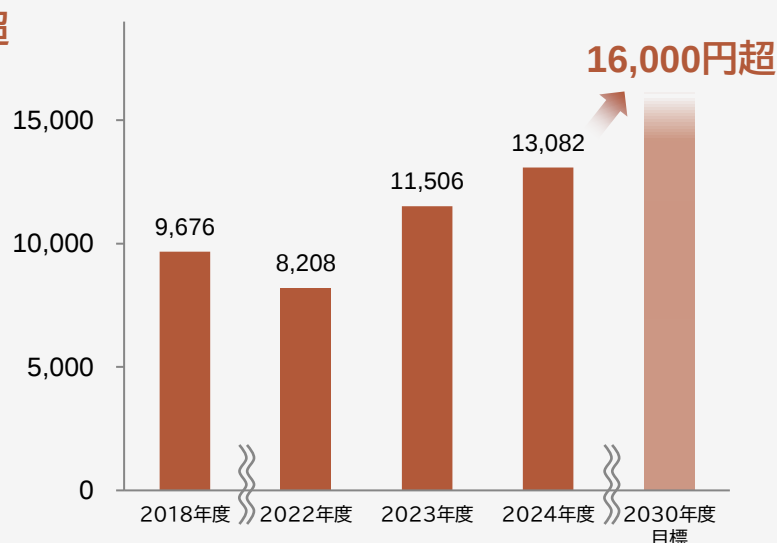
京王プラザホテル(新宿) 平均客室単価

(円)



京王プレッソイン(全店舗) 平均客室単価

(円)



地域との共生を目指す「THE SHARE HOTELS」の展開

■リビタ

- リノベーションのノウハウと地域連携力を活かし、「デザイン性のある築古ストック再生」と「旅行者が魅力と出会えるプラットフォーム構築」による価値創出を追求



固有の文化・ムーブメントがある地域への出店拡大を目指す

新規ホテルの出店

■京王電鉄

- 京王電鉄にグループ全体のホテル業を統括する新部署を設立
- 将来予測を踏まえた事業戦略を描き、必要に応じた新規ホテルブランド開発や、重点エリアのマーケットに最適なホテルの新規出店を推進する

建設設備業

- 京王グループの安全安心を担うとともに、収益基盤拡大、生産性向上を目指す

■京王グループ外案件の受注拡大

- 受注先拡大を目指し、特に車両整備業では受注エリアの全国展開をより一層強化
- 抜本的な業容拡大に向けたM&Aの検討も含め、収益基盤を拡大
- 特に建設需要の増加が見込まれる中で、案件の選別受注を推進



■技術(DX)活用

- DXを中心とした新技術の活用により、生産性や業務品質を向上させる
- 人財の確保・育成により、技術力を底上げ



BIMモデルの活用

BIMモデルには意匠・構造・設備の情報が含まれ、3次元データを基に設計・施工・施主間でコミュニケーションを図る

生活サービス業

■選択と集中

- 事業ポートフォリオマネジメントの観点から、事業・店舗の撤退も含めて抜本的に検討し、収益性向上に向けて経営資源を集中

京王書籍販売の株式譲渡

- 連結子会社である京王書籍販売の全株式を、2025年6月30日付で紀伊國屋書店へ譲渡することを決議
- 紀伊國屋書店への株式譲渡が、京王書籍販売の発展と地域文化への貢献に寄与すると判断
- 今後も外部パートナーを含めた様々な事業者との連携を通じて、沿線の生活サービス拡充に注力

本 啓文堂書店

BOOKS KINOKUNIYA 紀伊國屋書店

- 顧客需要を見極め、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどにおいては、新規出店を推進

■京王百貨店と京王SCクリエイションの法人格の統合

- 両社の強みを活かした商業施設運営を通じ、沿線をさらに活性化させるため2030年度に2社の統合を予定
- 統合に先駆けて、聖蹟桜ヶ丘店において新たな商業施設運営体制のモデルを構築



■京王NEOBANK(ネット銀行サービス)の提供

- 若年層・子育て世代をターゲットに、金融サービスと京王ポイント、鉄道乗車ポイントとの連携を強化し、サービス充実と長期的な顧客接点の構築を推進



- 当社のリソースを最大限活用できるパートナーとの共創を進める
- 様々なプレイヤーとの共創を通じて、当社グループの持続的な成長の実現と新たな価値の創出を目指す

京王オープンイノベーションプログラム

- 外部企業等との連携・共創をはかりながら持続的な成長と新たな価値の創出に取り組む



エリアを起点
「ROOOT」

KEIO AREA
OPEN INNOVATION PROGRAM
ROOOT

- 下北沢に続き、その他のエリアでも実施予定

事業課題を起点
「JISOU」

事業部起点オープンイノベーションプログラム
JISOU

- 事業部門の課題を公表し、課題提案を常時募集

社員の挑戦を起点
「My turn」

社員起点オープンイノベーションプログラム
My turn

- 第1期実施中

採択例: 落とし物クラウドfind



- LINEチャットによる問合せ対応とAIによる自動照合を行い、忘れ物を検索するサービス
- 初の導入企業として実証実験段階からfind社と共に改良を重ね、当社への導入を契機に、全国24社、約2,300ヶ所に導入が拡大（2025年1月現在）



内閣官房主催「第4回Digi田(デジでん)甲子園」にて内閣総理大臣賞を受賞

スタートアップ企業・VC出資、CVC設立

- スタートアップ企業やVCへの出資を通じて関係を構築し、共創事例の創出を目指すほか、VCとの協調出資による投資ノウハウ取得や財務リターン獲得を目指した連携も図る
- スタートアップ企業への出資を通じた財務リターンの獲得や共創のさらなる推進を目的として、自社のコーポレートベンチャーキャピタル立ち上げも視野に、持続的な成長と新たな価値の創出に取り組む

中計6カ年累計で
100億円程度の出資を目指す

- ・ 営業利益、EBITDAを伸長させながら、還元も強化し、資産・資本効率性の向上を図る
- ・ 適切な財務レバレッジの追求に加え、2030年代に本格化する大規模投資に備え、財務の健全性も確保する

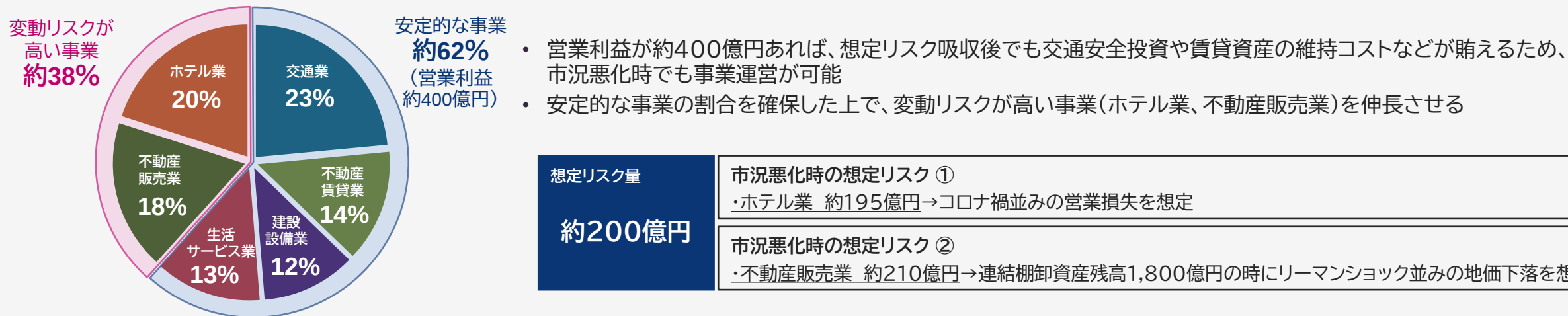
(単位:億円)

	2024年度 実績	2025年度 中期計画	2026年度 中期計画	2027年度 中期計画	2030年度 中期計画
営業収益	4,529	5,020	4,870	5,380	5,810
営業利益	541	500	440	520	620
経常利益	532	484	421	494	585
親会社株主に帰属する当期純利益	428	410	300	368	450
EBITDA	869	850	824	939	1,061
ネット有利子負債残高	3,987	3,938	4,453	4,840	5,080
ネット有利子負債/EBITDA倍率	4.6倍	4.6倍	5.4倍	5.2倍	4倍台
D/Eレシオ	1.1倍	1.0倍	1.1倍	1.1倍	1.1倍
自己資本比率	36.9%	38.5%	37.1%	37.0%	40.0%
連結経常利益ROA	4.8%	4.3%	3.6%	4.0%	4.5%以上
連結ROE	10.6%	9.7%	6.8%	8.0%	9.0%以上

(単位:億円)

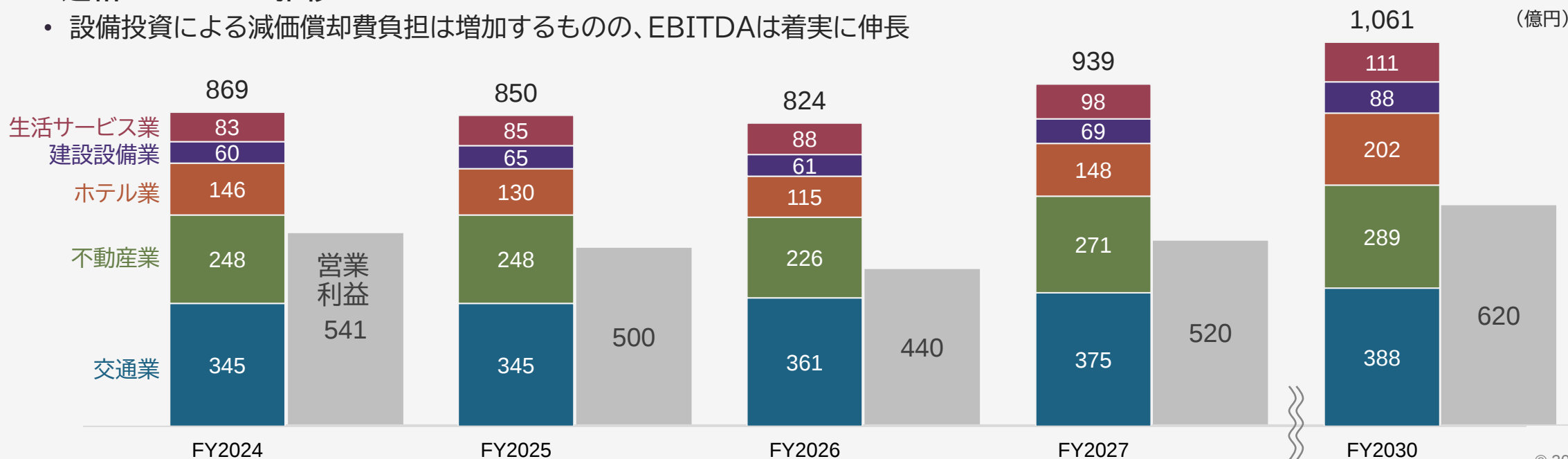
	2024年度 実績	2025年度 中期計画	2026年度 中期計画	2027年度 中期計画	2030年度 中期計画
営業収益	4,529	5,020	4,870	5,380	5,810
交通業	1,301	1,308	1,326	1,336	1,377
不動産業	915	1,311	1,135	1,423	1,591
ホテル業	564	582	591	680	749
建設設備業	774	831	807	841	940
生活サービス業	1,442	1,479	1,541	1,615	1,728
連結修正	△469	△493	△531	△518	△578
営業利益	541	500	440	520	620
交通業	156	137	123	120	149
不動産業	176	180	159	197	208
ホテル業	108	89	70	96	127
建設設備業	56	60	54	62	73
生活サービス業	53	54	57	64	82
連結修正	△10	△22	△25	△22	△22

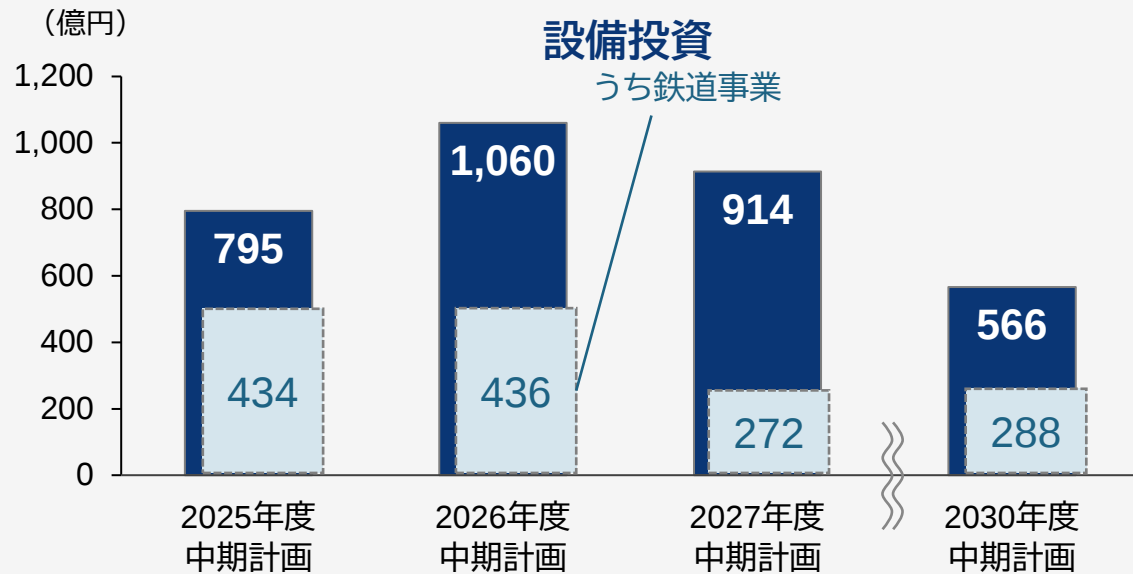
■2030年度に目指す事業ポートフォリオ(営業利益比率)



■連結EBITDAの推移

- 設備投資による減価償却費負担は増加するものの、EBITDAは着実に伸長





■成長投資 2,400億円

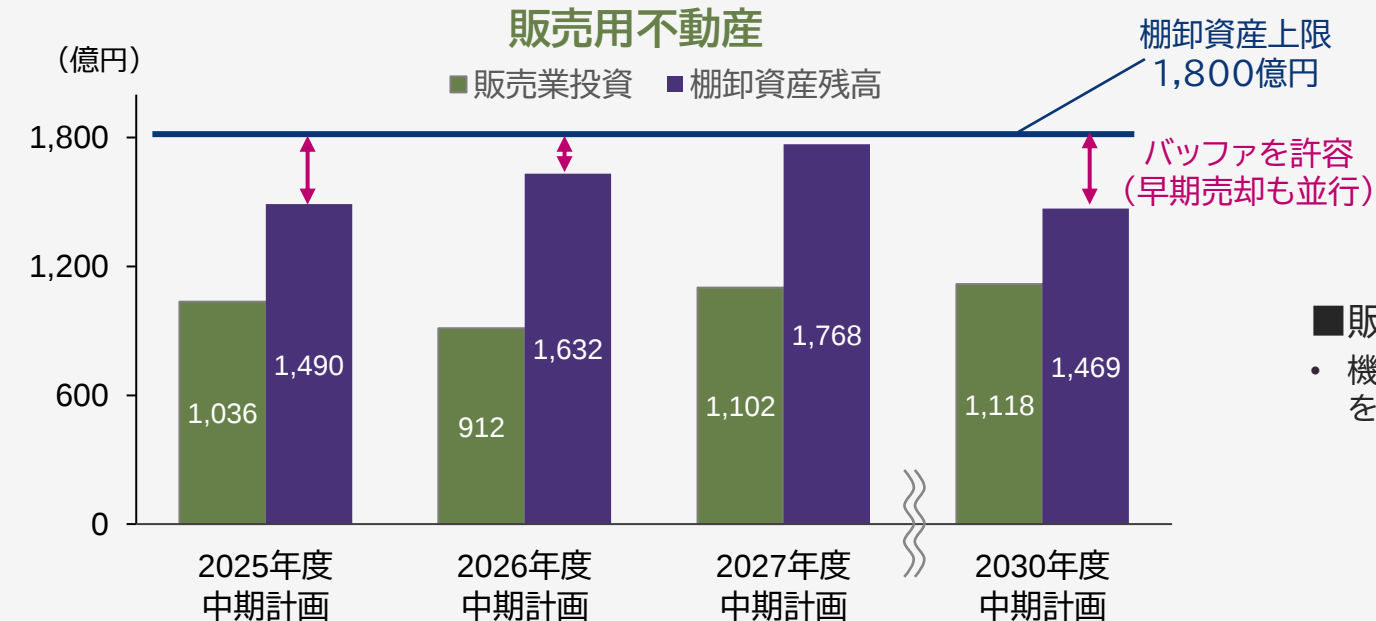
- ・ 新宿、橋本、京王多摩川などのまちづくりについて着実な事業推進
- ・ ホテルは増益を見据えた客室改装に加えて、新規出店投資も見込む

■既存更新投資 2,700億円

- ・ 2030年代に設置率100%を目指すホームドア整備と、生産性向上に資する自動運転(ワンマン)に重点を置く
- ・ 老朽化の進む不動産/ホテル既存物件は、物件ROAを意識して更新・改修を実行

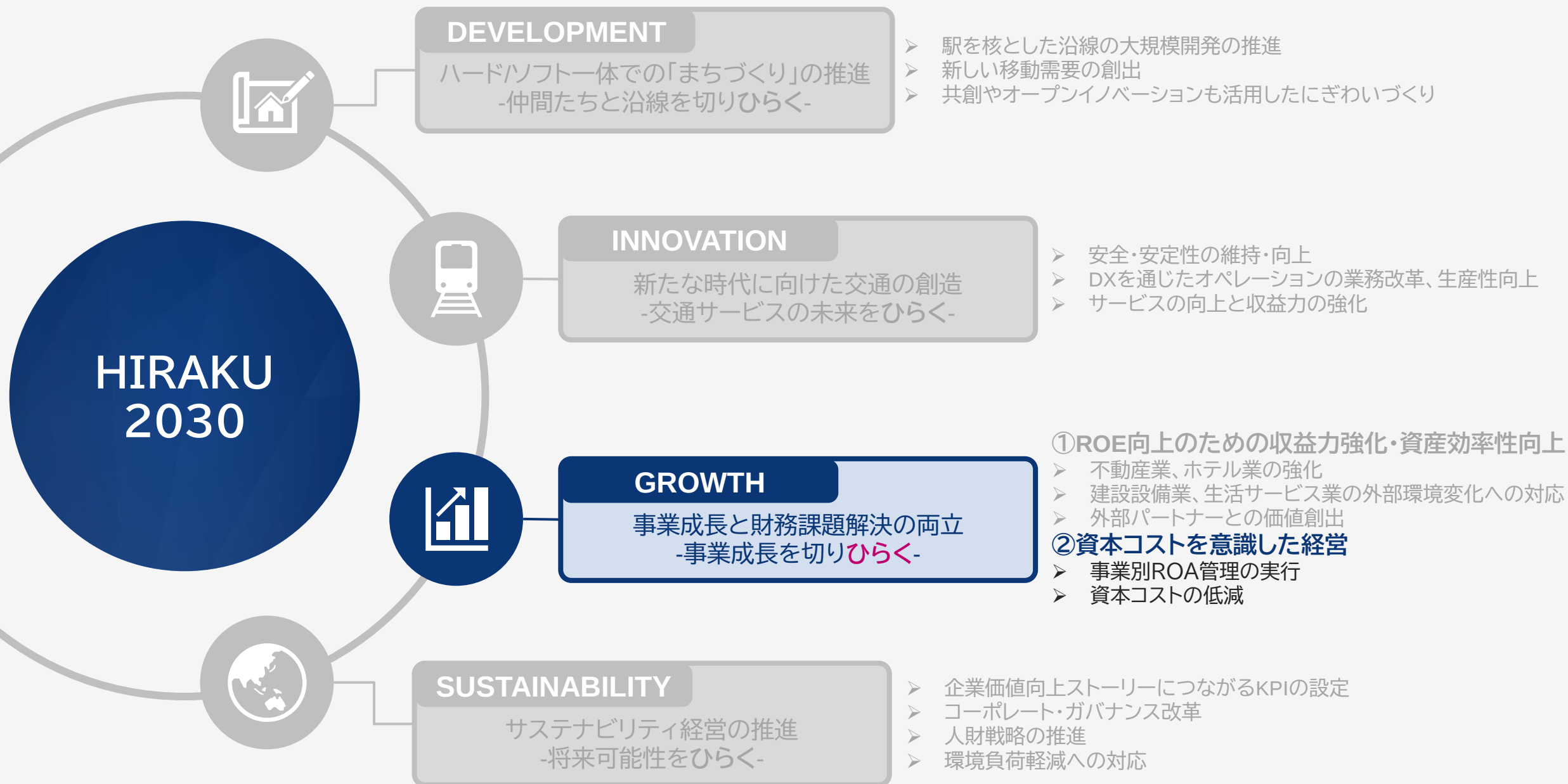
鉄道事業投資額

前回中計3ヵ年実績 約220億円/年
↓
今回中計6ヵ年計画 約360億円/年

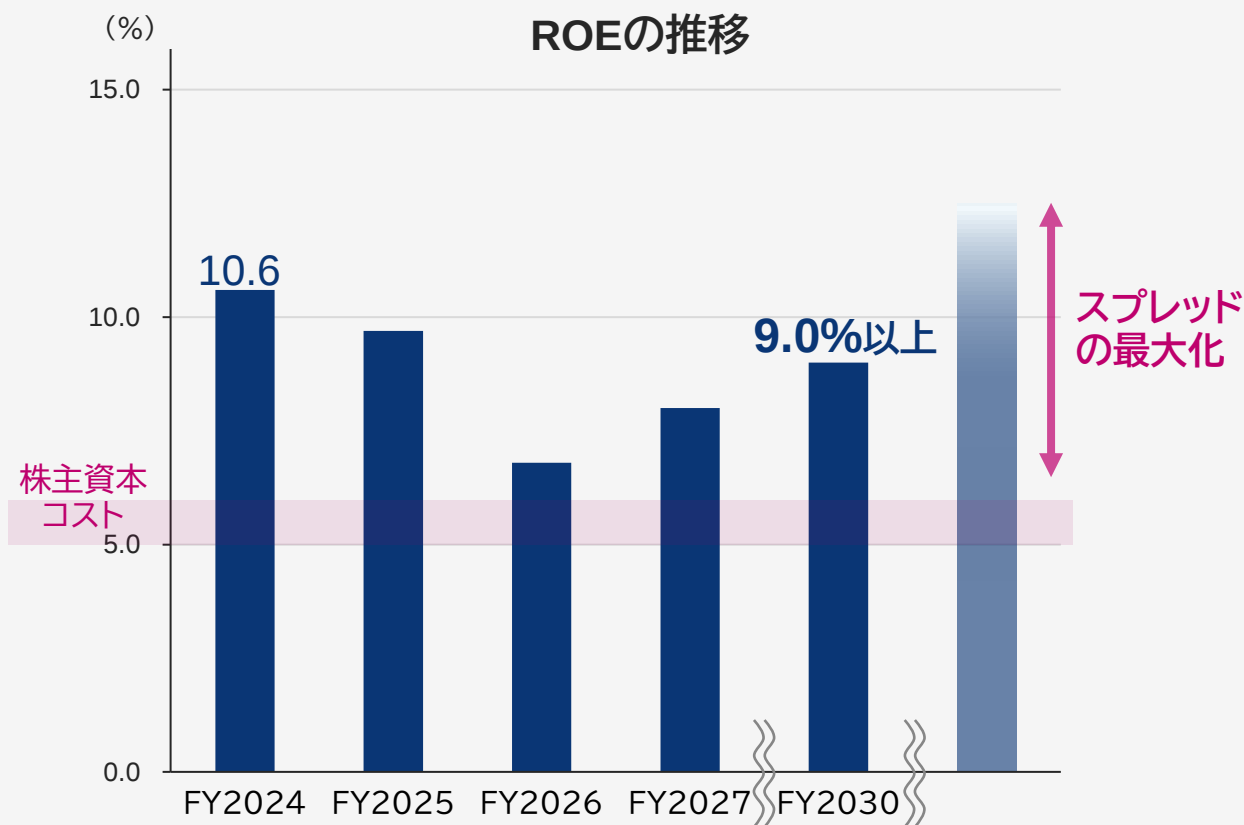


■販売業投資 6,300億円

- ・ 機動的な仕入れを継続しつつも、市況悪化や在庫滞留に伴う評価損リスクを防ぐため、棚卸資産残高のキャップを1,800億円に設定



- ・ PBR向上に向け、ROE向上と資本コスト低減により、株主資本コストを継続的に上回るROE水準を目指す



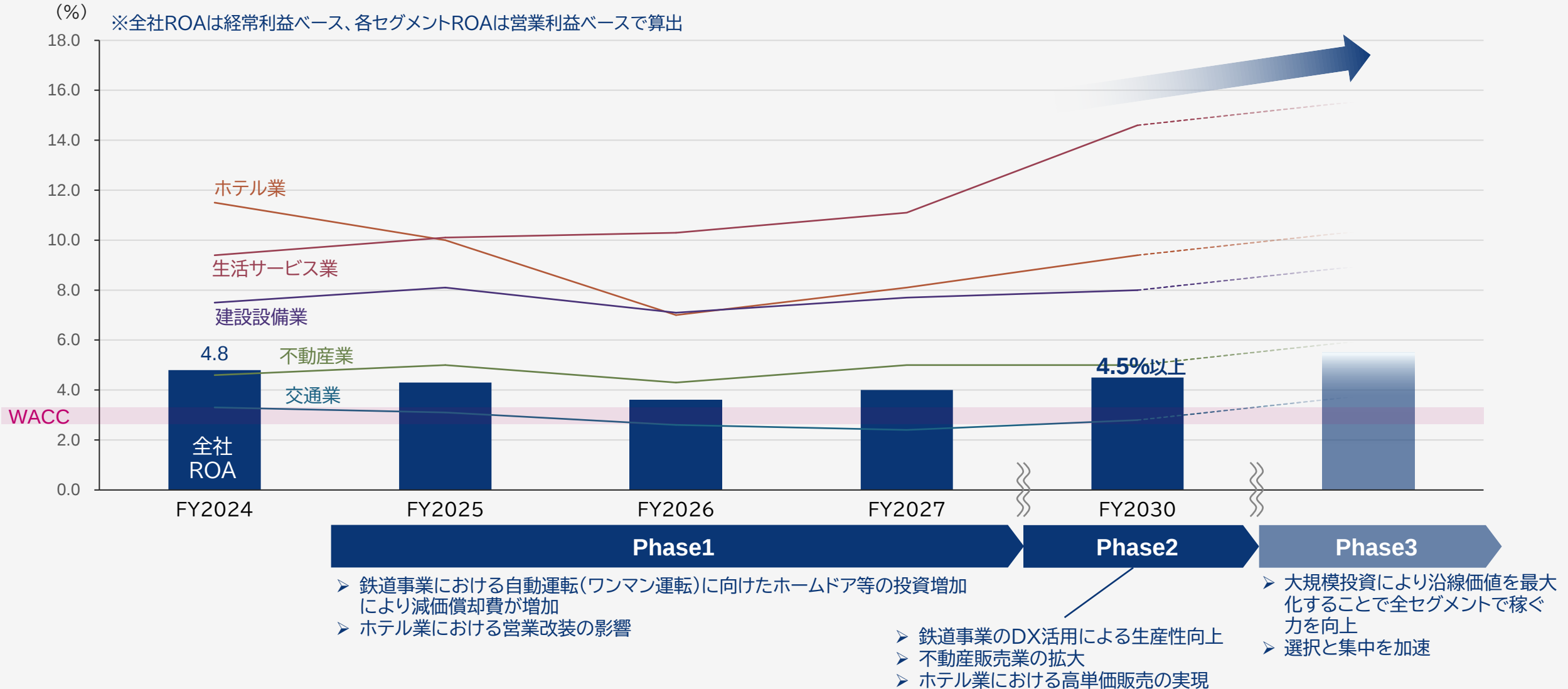
ROE向上 ・ 期待成長率向上	ROA向上	収益力の強化 (売上高利益率)	➢ 鉄道事業の生産性向上 ➢ 不動産販売業・ホテル業の強化 ➢ 建設設備業・生活サービス業の外部環境変化への対応
		総資産回転率の向上	➢ 低収益資産、非事業用資産の縮減 ➢ 政策保有株式の縮減
	財務レバレッジ	最適な資本構成の追求	➢ 自己資本比率の抑制 ➢ 株主還元の強化・安定化
	資本コスト低減	株主・投資家との対話	➢ IR機能の強化 ➢ アナリストと経営者のミーティング機会の増加 ➢ 海外投資家を意識した英文開示の拡充強化 ➢ 海外IRの実施

資本コスト
の算出方法

■CAPM(資本資産価格モデル)
 $\text{リスクフリーレート}(1.25\sim 1.6\%\text{程度}) + \beta(0.75) \times \text{リスクプレミアム}(6\%)$
 = 株主資本コスト 5~6%

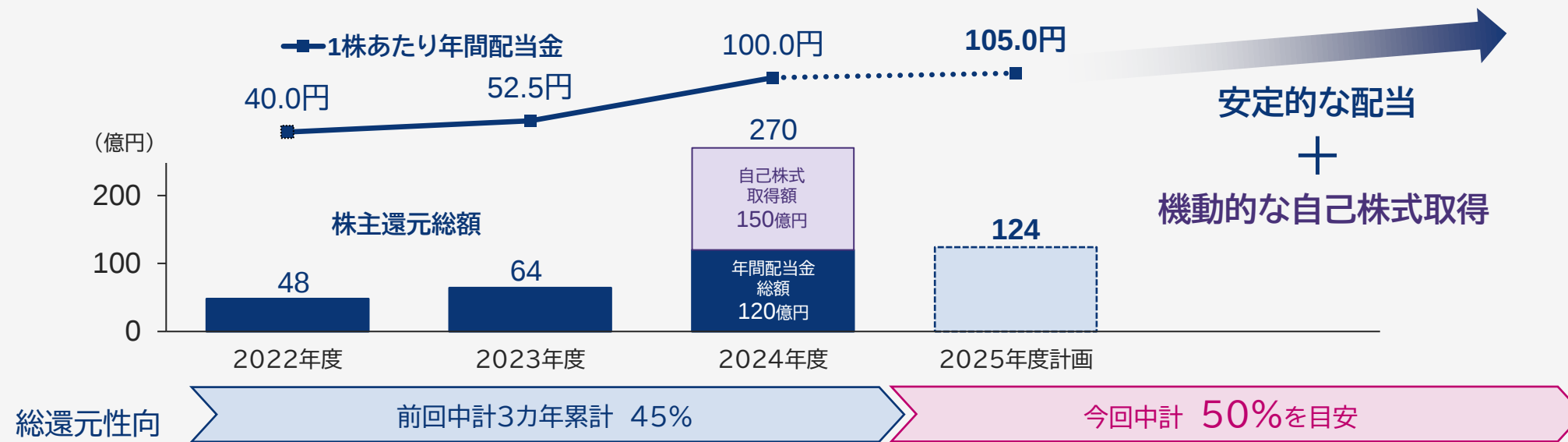
- 事業別ROA管理の実行を通じて、WACCを継続的に上回る水準を目指す

ROAの推移



- 最適資本構成の追求やIR機能の強化により、資本コスト低減に取り組む

株主還元の強化による最適資本構成の追求



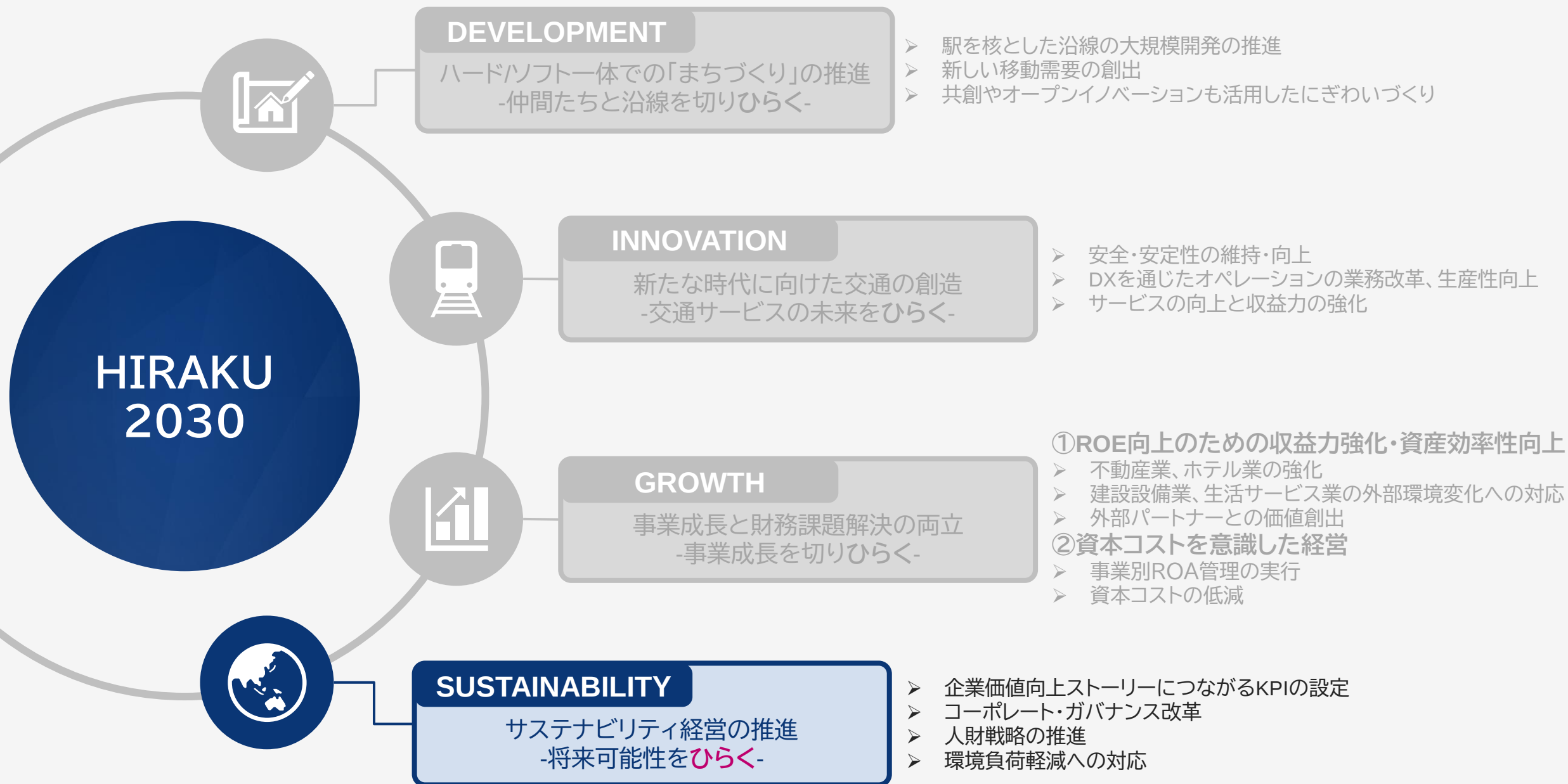
IR機能の強化

情報開示の拡充

- 決算関連資料の英文開示を拡充
- 月次営業概況資料の開示情報拡充

投資家との対話強化

- スモールミーティングをはじめとした、経営層と投資家との対話強化
- 海外IRなど国外投資家へのアプローチ拡大
- 個人投資家向けの情報発信強化



- 今回中計策定に際して、マテリアリティに対して実効性や進捗・寄与を管理できる新たな指標を設定したほか、複数の指標を連結全体での目標に拡大し、KPIと連動させた各施策を通じて、グループの成長と沿線を中心とした社会への価値提供に取り組む

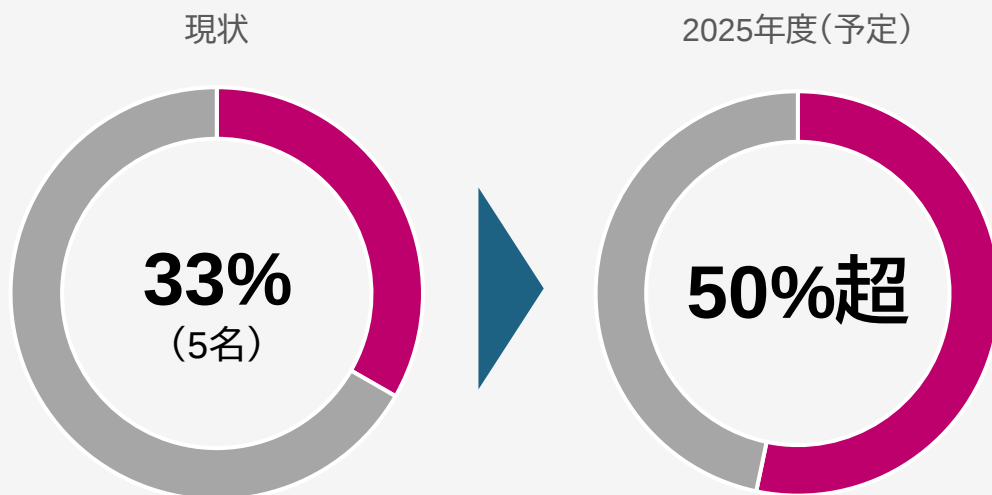
赤字:今回追加・変更した指標
▶:進捗把握指標

KPI	7つのマテリアリティに紐づくKPI		
マテリアリティ	指標	目標(注記のないものは2025年度目標)	考え方
安全・安心	- 重大運転事故発生件数【鉄道】 - お客様満足度調査 総合満足度で肯定的評価の割合【鉄道】 ▶ホームドア設置率 - 鉄道部門外社員向け安全啓発研修	0件 - モニタリング ▶29% / 2030年代前半までに100% 100%実施	自社の取り組みを直接的に示し、長期的に進捗を示すことのできる指標を追加
「まち」との共生・発展	- 鉄道輸送人員 - 交流人口 ▶移動需要創出数	- モニタリング - モニタリング ▶新たに+約100万人創出/2030年度までに新たに+約350万人創出 - 年間100件以上着手案件がある状態	進捗を定量的に把握可能な指標を追加
幸せな暮らし	共創プロジェクト件数		
デジタル社会への対応	- お客様とのデジタル接点(2つのマテリアリティに共通) - 鉄道事業における生産性	58.8万人 / 2030年度:約100万人 2030年度:2024年度比1.09倍	
活躍する人財	- 女性管理職比率【連結】 - 男女の管理職比率の差異【単体/連結】 - 男女別育児休業取得率【連結】 - 年次有給休暇取得率【連結】 - エンゲージメント調査実施率【連結】 - トータルエンゲージメントスコア【単体】 - 職場の心理的安全性スコア【単体】 - キャリアアップ制度への参画や新規事業創出等の挑戦を自発的に行う社員割合【単体】	2030年度:15% / 2050年度:30% 2030年度:単体:100% / 連結:70% - 女性:100% / 男性:100% - 前年度水準以上 100% 3.5点以上 / 5点満点(モニタリング) 3.5点以上 / 5点満点(モニタリング) 2030年度:15%	- 連結全体での目標に拡大 - 当社が目指す多様性を再定義 - 教育結果の指標化
環境にやさしく	CO₂排出量(Scope1、2)【連結/鉄道】	2030年度 - 連結:2019年度比△30% / 鉄道:2013年度比△46% 2050年度 - 実質ゼロ	目標達成に向けた取り組みの加速
経営基盤	- コンプライアンスに係る研修受講率【連結】 - 重大な法令違反の発生件数【連結】 - 独立社外取締役比率【単体】 - 女性取締役人数【単体】	100% 0件 2030年度:50% 2030年度:30%	

取締役会の実行性向上

- 透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果断な意思決定を行うことにより、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、独立社外取締役の構成比率目標を過半数に引き上げ

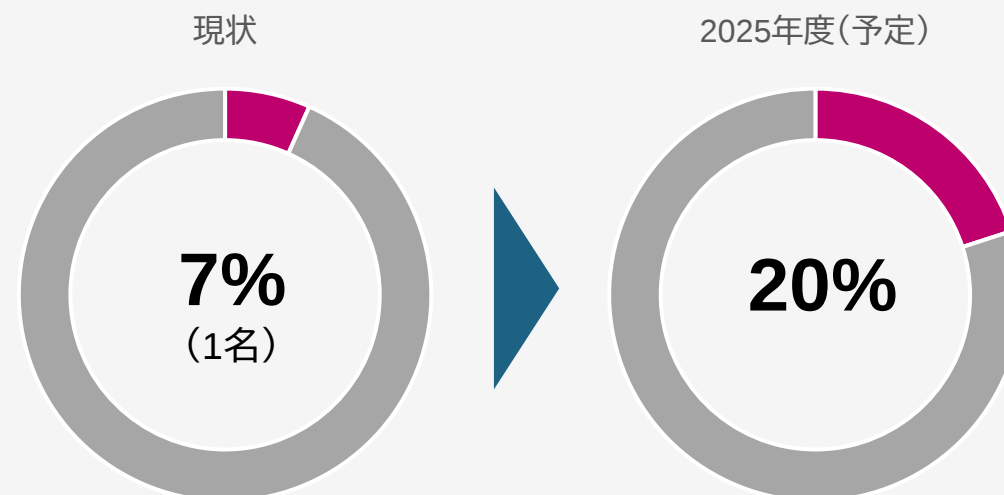
独立社外取締役の構成比率



取締役会の多様性向上

- 取締役会の多様性を確保するため、女性取締役の構成比率目標を30%に引き上げ
- 早期に一定程度の引き上げを行うとともに、2030年度までの目標達成を目指す

女性取締役の構成比率



KPI 経営基盤の強化

指標	目標
- 独立社外取締役比率【単体】 - 女性取締役人数【単体】	2030年度:50% 2030年度:30%

・ 下記の人財戦略における取組みの推進により、常に新たな価値を創造し続け、競争上の優位性を確立する

人財確保・人財育成に関する取組み

- ・継続的な処遇改善、要員確保、人財育成等の人的資本投資に対して、積極的にキャッシュを充当
- ・人財育成の結果、「必要な人財(変革や挑戦の気概を持つ人財)」の確保がなされていることを示すため、自発的なキャリアアップにつながる教育プログラムや新規事業創出等へ参加する社員割合をKPIに設定

女性管理職比率向上に関する取組み

- ・京王グループにおける多様性を確保するため、女性管理職比率について連結全体での目標を設定
- ・併せて男女の管理職比率の差異を新たに目標に掲げる

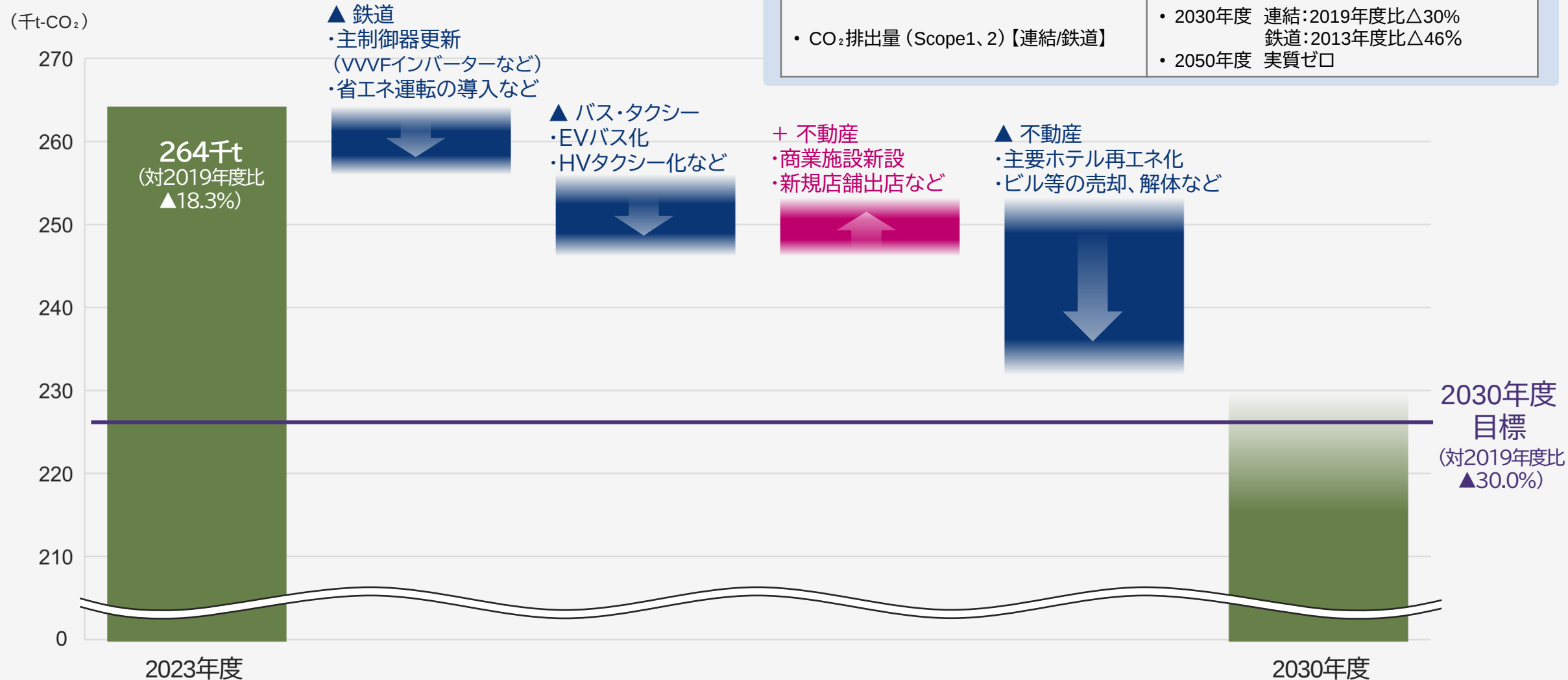
男女の管理職比率の差異

- ・昇進制度や運用面での平等性を示すべく目標を設定
女性管理職比率/男性管理職比率(100%に近づくにつれ平等)

KPI 人財戦略の5つの項目

	取組み	指標
人財確保	・要員確保(事業継続と稼ぐ力強化の両観点) ・採用強化(外国人採用、地方採用、通年採用) ・処遇改善(賃金水準・人事制度の見直しなど) ・DX施策などによる生産性向上	-
人財育成	・専門性やスキル研鑽のための教育研修の実施や資格取得の支援 ・キャリア志向を考慮した人財配置の推進	・キャリアアップ制度への参画や新規事業創出等の挑戦を自発的に行う社員割合【単体】
エンゲージメント	・エンゲージメント調査の実施による定点観測と改善のサイクルの実行 ・働きやすい職場環境整備	・エンゲージメント調査実施率【連結】 ・トータルエンゲージメントスコア【単体】 ・職場の心理的安全性スコア【単体】
DE&I	・女性社員のさらなる採用、外国人採用など新しい方法の検討 ・多様な個性を認め一人ひとりの違いや状況に配慮した公平・多様な就労環境の整備	・女性管理職比率【連結】 ・男女の管理職比率の差異【単体/連結】 ・男女別育児休業取得率【連結】
組織風土 組織構造	・部門や役職を越えたコミュニケーション活性化による心理的安全性の高い職場の実現 ・チャレンジ意欲を妨げることのない組織風土の構築	・年次有給休暇取得率【連結】

- 2050年度カーボンニュートラルに向けて、2030年度目標(対2019年度比▲30.0%)の達成を目指す



05

2024年度実績

- 営業収益は442億円の増収、営業利益は103億円の増益
- 各段階利益は過去最高を更新

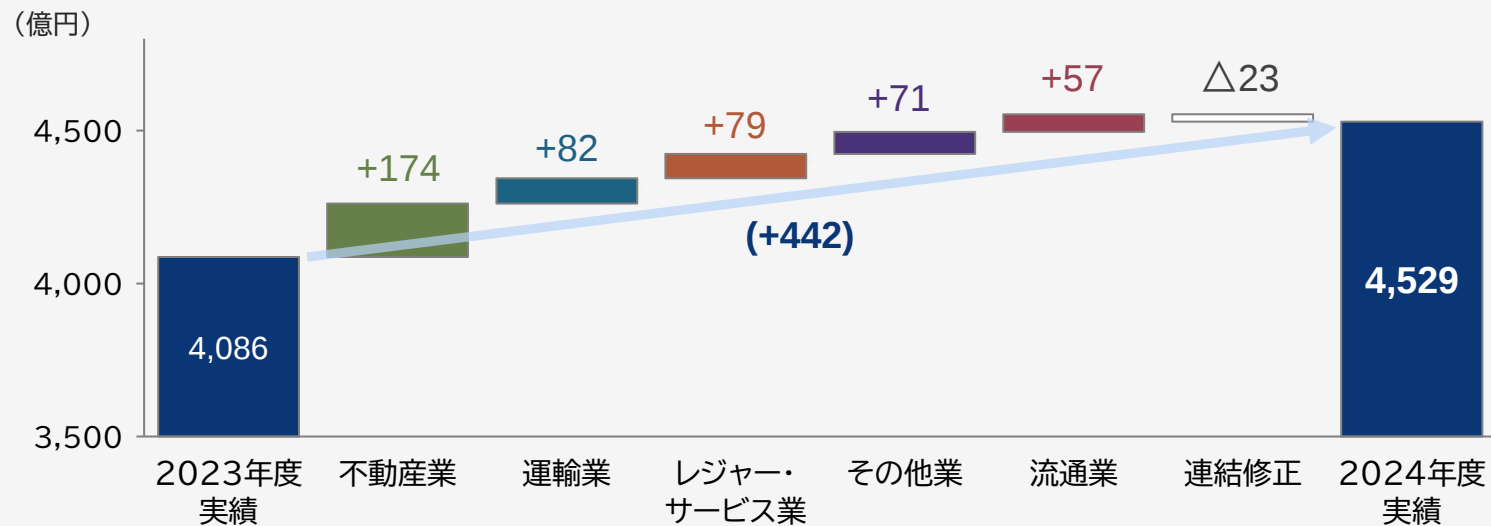
	2024年度 実績	2023年度 実績	前年増減	2024年度 予想 (2024.11.6公表)	予想差異
営業収益	4,529億円	4,086億円	442億円	4,700億円	△170億円
営業利益	541億円	438億円	103億円	550億円	△8億円
経常利益	532億円	434億円	97億円	536億円	△3億円
親会社株主に帰属 する当期純利益	428億円	292億円	136億円	410億円	18億円
EBITDA	869億円	746億円	122億円	880億円	△10億円

※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)

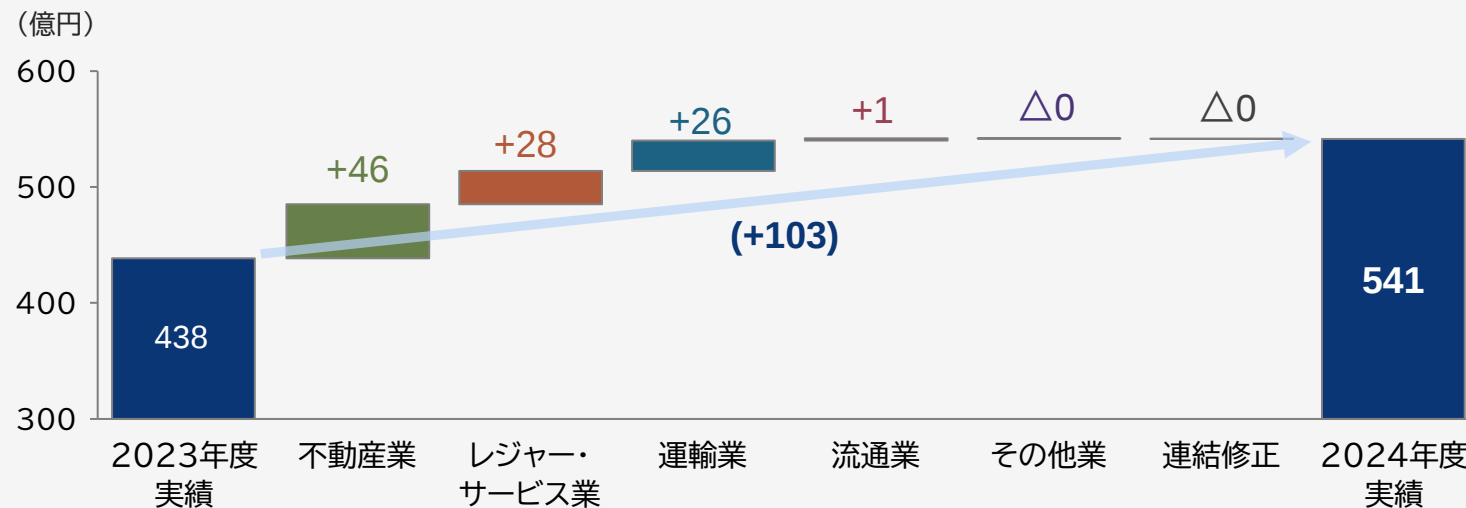
	2024年度実績	2023年度実績	前年増減
ROE	10.6%	7.9%	2.7P
ROA	4.8%	4.3%	0.5P

営業収益のセグメント別変動要因(対前期)



- 不動産販売業の業容拡大や、ホテル業における高単価販売、2023年10月の鉄道旅客運賃の改定などにより、すべてのセグメントで対前年増収

営業利益のセグメント別変動要因(対前期)



- その他業を除く各セグメントで増益

(単位: 億円)

	2023年度					2024年度				
	1Q実績 4～6月	2Q実績 7～9月	3Q実績 10～12月	4Q実績 1～3月	年度累計 4～3月	1Q実績 4～6月	2Q実績 7～9月	3Q実績 10～12月	4Q実績 1～3月	年度累計 4～3月
営業収益	887	952	1,099	1,146	4,086	1,047	1,094	1,206	1,180	4,529
運輸業	298	302	325	314	1,241	333	330	340	319	1,323
流通業	245	237	271	266	1,021	257	250	288	281	1,078
不動産業	142	153	212	259	767	194	229	273	244	942
レジャー・サービス業	159	181	191	194	727	185	198	214	208	806
その他業	113	154	189	326	784	143	172	192	347	856
連結修正	△72	△77	△91	△214	△455	△67	△87	△102	△220	△479
営業利益	119	119	155	43	438	168	148	178	45	541
運輸業	46	42	56	△12	131	71	61	61	△35	158
流通業	13	6	16	3	41	13	7	16	4	43
不動産業	35	38	41	20	134	45	45	60	30	181
レジャー・サービス業	20	24	29	8	83	34	27	36	13	112
その他業	3	7	12	32	56	3	9	6	37	56
連結修正	0	△0	△0	△8	△9	0	△2	△1	△6	△10

- ・ 長期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36.9%と財務健全性を維持

	2024年度 実績	2023年度 実績	増 減
総資産	1兆1,225億円	1兆793億円	432億円
負債	7,078億円	6,854億円	223億円
純資産	4,147億円	3,939億円	208億円
有利子負債	4,469億円	4,353億円	115億円

財務・安全性指標

	2024年度 実績	2023年度 実績
ネット有利子負債残高	3,987億円	3,623億円
ネット有利子負債／ EBITDA倍率	4.6倍	4.9倍
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍
自己資本比率	36.9%	36.4%

06

2025年度の業績見通し

- ・ 営業収益は対前年で490億円増収の5,020億円を計画し、過去最高を見込む
- ・ 営業利益は対前年で△41億円の減益を計画

	2025年度 計画	2024年度 実績	前年増減
営業収益	5,020億円	4,529億円	490億円
営業利益	500億円	541億円	△41億円
経常利益	484億円	532億円	△48億円
親会社株主に帰属する当期純利益	410億円	428億円	△18億円
EBITDA	850億円	869億円	△19億円

効率性指標

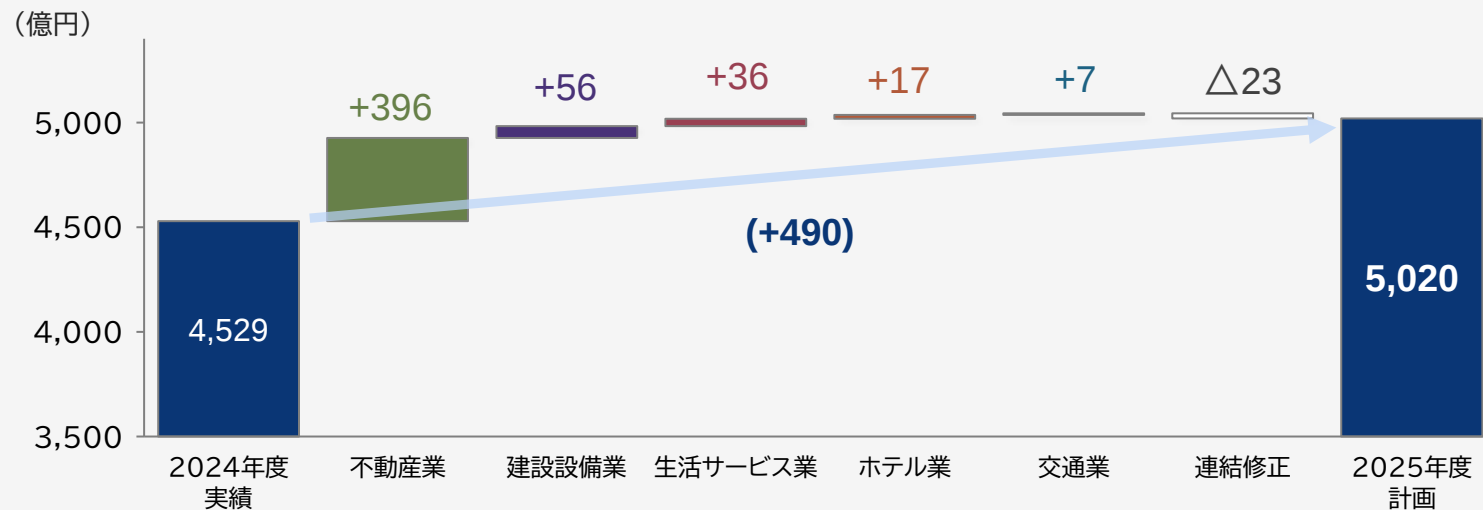
	2025年度 計画	2024年度 実績
ROE	9.7%	10.6%
ROA※	4.3%	4.8%
交通業	3.1%	3.3%
不動産業	5.0%	4.6%
ホテル業	10.0%	11.5%
建設設備業	8.1%	7.5%
生活サービス業	10.1%	9.4%

財務・安全性指標

	2025年度 計画	2024年度 実績
ネット有利子負債残高	3,938億円	3,987億円
ネット有利子負債／ EBITDA倍率	4.6倍	4.6倍
D/Eレシオ	1.0倍	1.1倍
自己資本比率	38.5%	36.9%

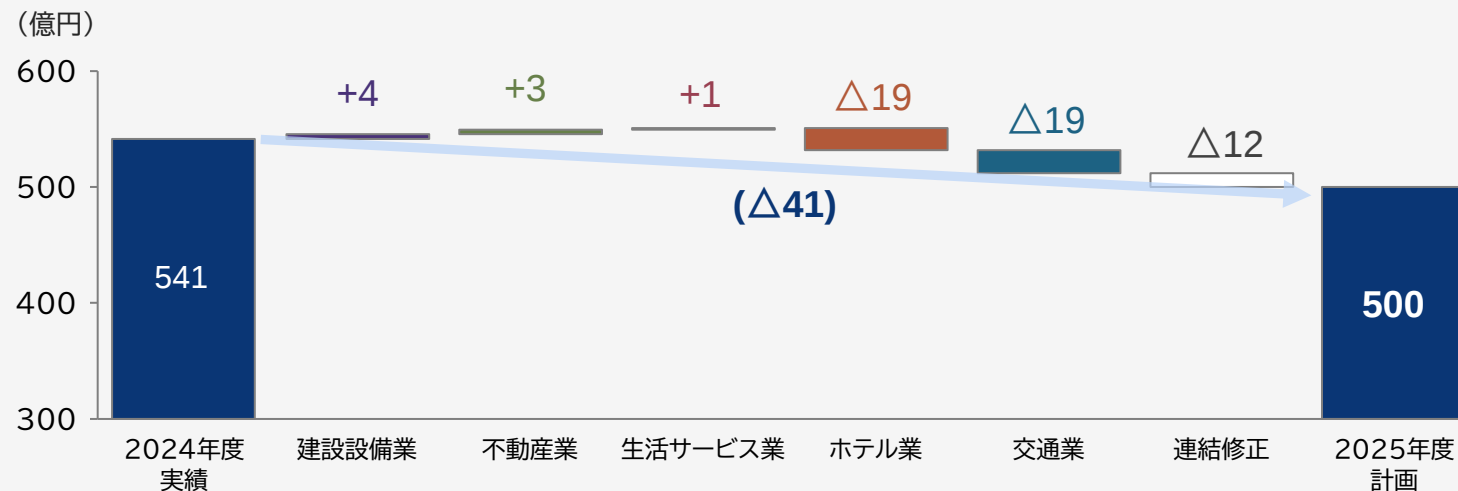
※全社ROAは経常利益ベース、各セグメントROAは営業利益ベースで算出

営業収益のセグメント別変動要因(対前期)



- 不動産販売業とホテル業の業績牽引などにより、増収を計画

営業利益のセグメント別変動要因(対前期)



- 鉄道事業の修繕費や減価償却費の増加、ホテル業における人件費や客室改装に伴う費用の増加などを見込み、減益を計画

(単位: 億円、%)

	2025年度 計画	2024年度 実績	前年増減(増減率)	
営業収益	5,020	4,529	490 (	10.8)
交通業	1,308	1,301	7 (	0.6)
不動産業	1,311	915	396 (	43.4)
ホテル業	582	564	17 (	3.1)
建設設備業	831	774	56 (	7.2)
生活サービス業	1,479	1,442	36 (	2.5)
連結修正	△ 493	△ 469	△ 23 (	—)
営業利益	500	541	△ 41 (	△ 7.7)
交通業	137	156	△ 19 (	△ 12.6)
不動産業	180	176	3 (	2.1)
ホテル業	89	108	△ 19 (	△ 17.6)
建設設備業	60	56	4 (	7.6)
生活サービス業	54	53	1 (	3.0)
連結修正	△ 22	△ 10	△ 12 (	—)

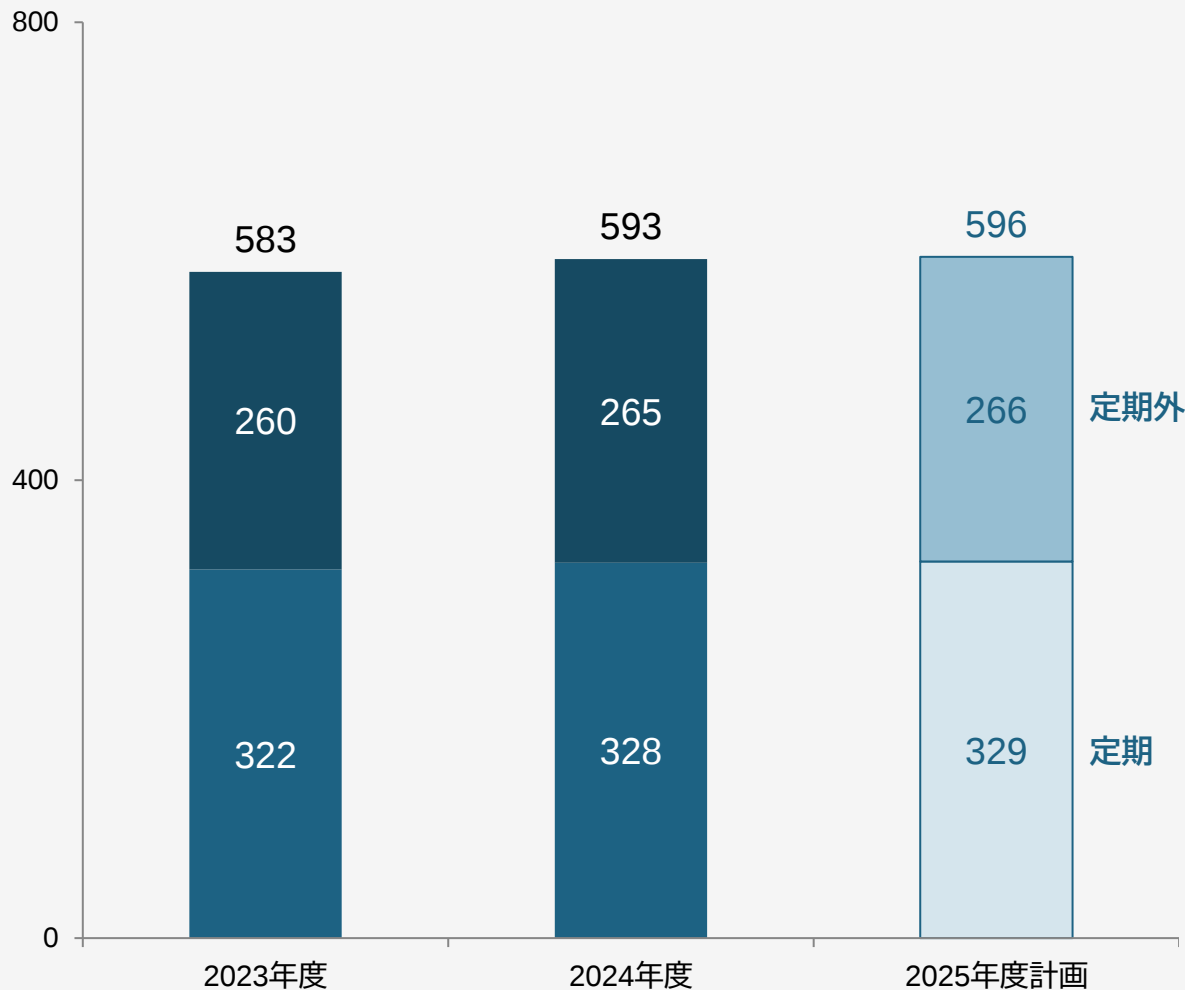


- ・ 輸送人員は定期・定期外ともに増加を計画
- ・ 安全投資の増加などにより、減価償却費は対前年で11億円の増加を見込む

鉄道事業

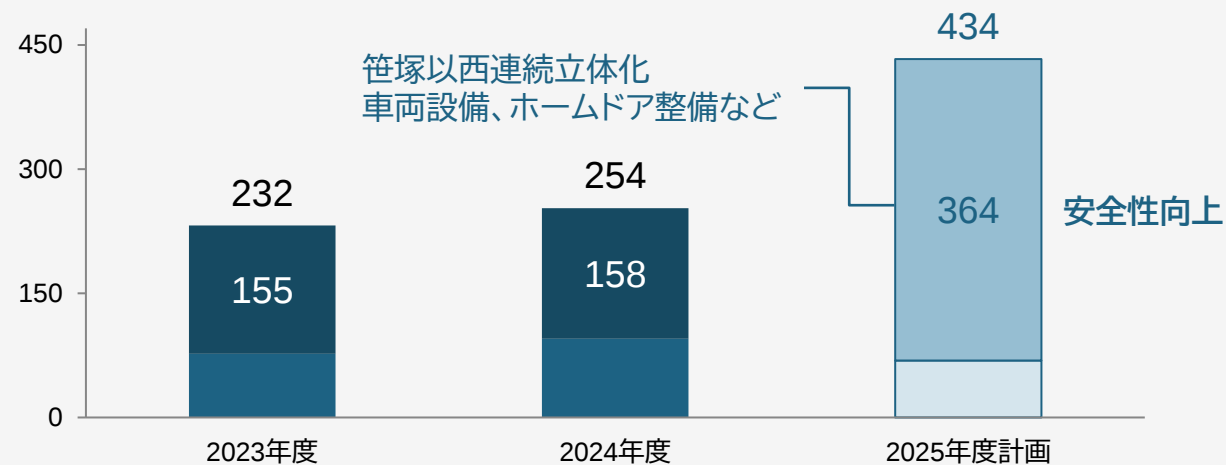
(百万人)

輸送人員の推移



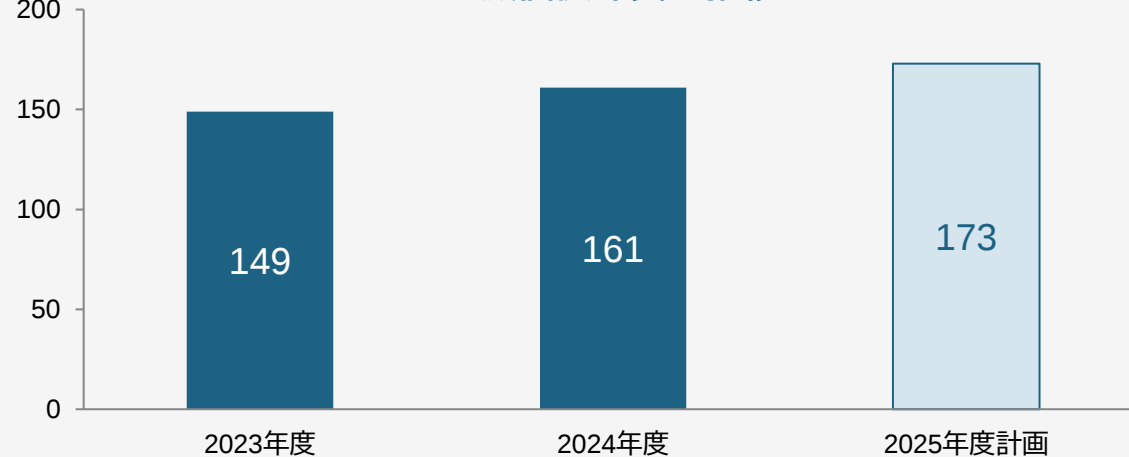
(億円)

設備投資
(資本的支出)



(億円)

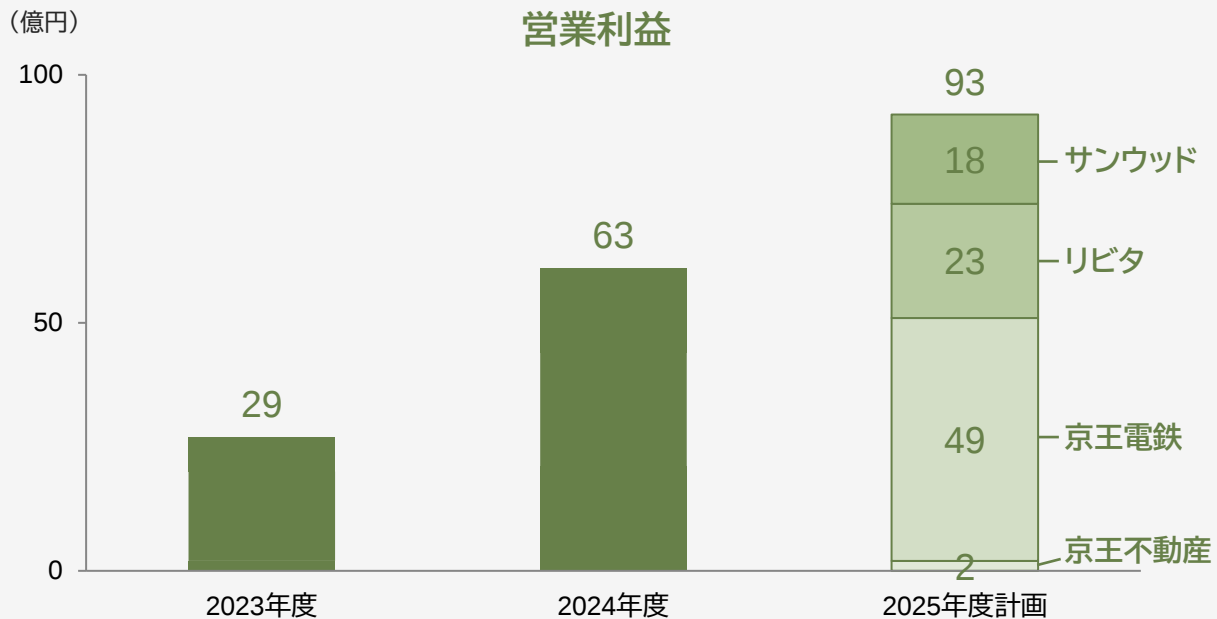
減価償却費の推移



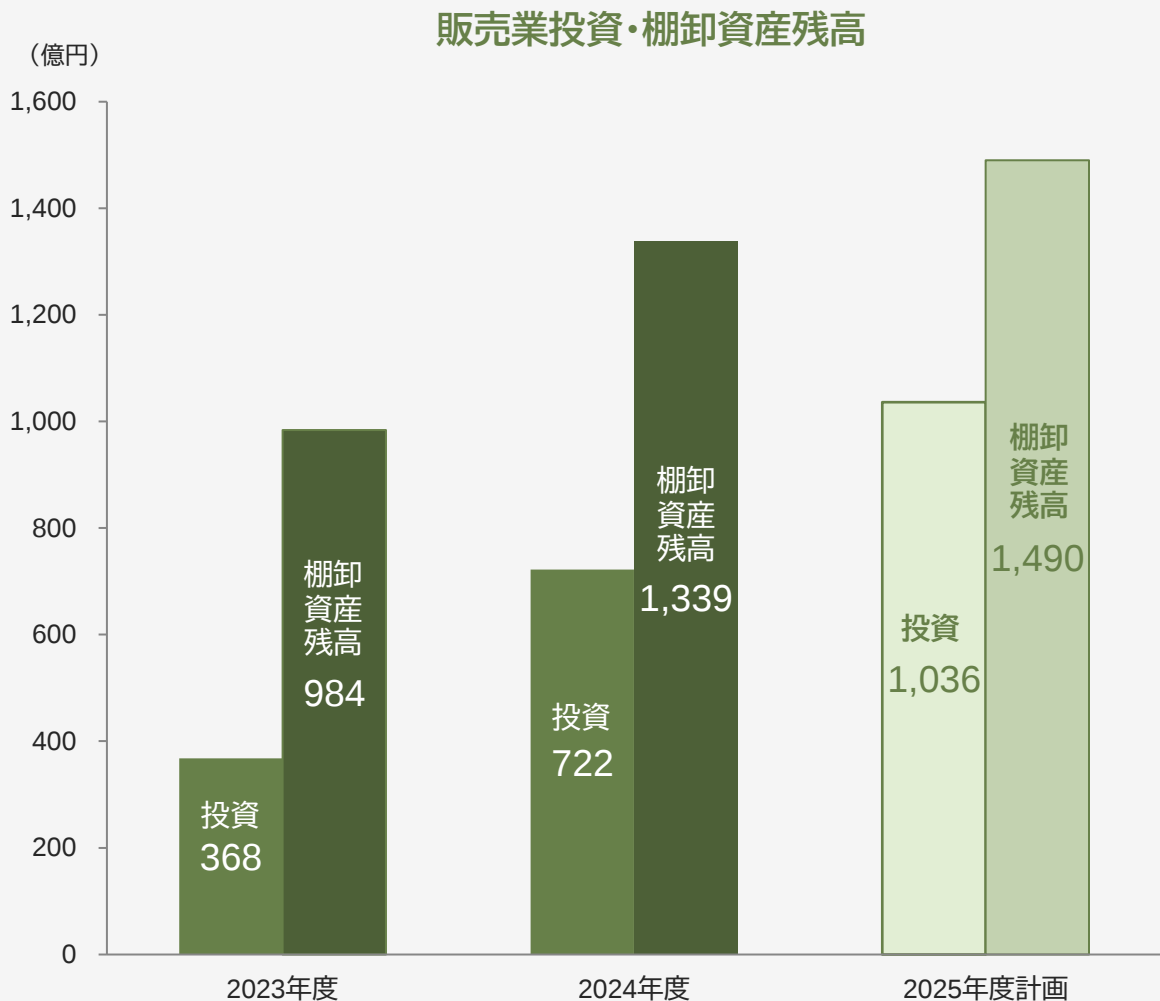


- 不動産販売業は分譲マンション事業での物件売却による売上増などにより、対前年で増益を計画
- 積極的な仕入れの継続により、棚卸資産残高は対前年で150億円程度の増加を見込む

不動産販売業



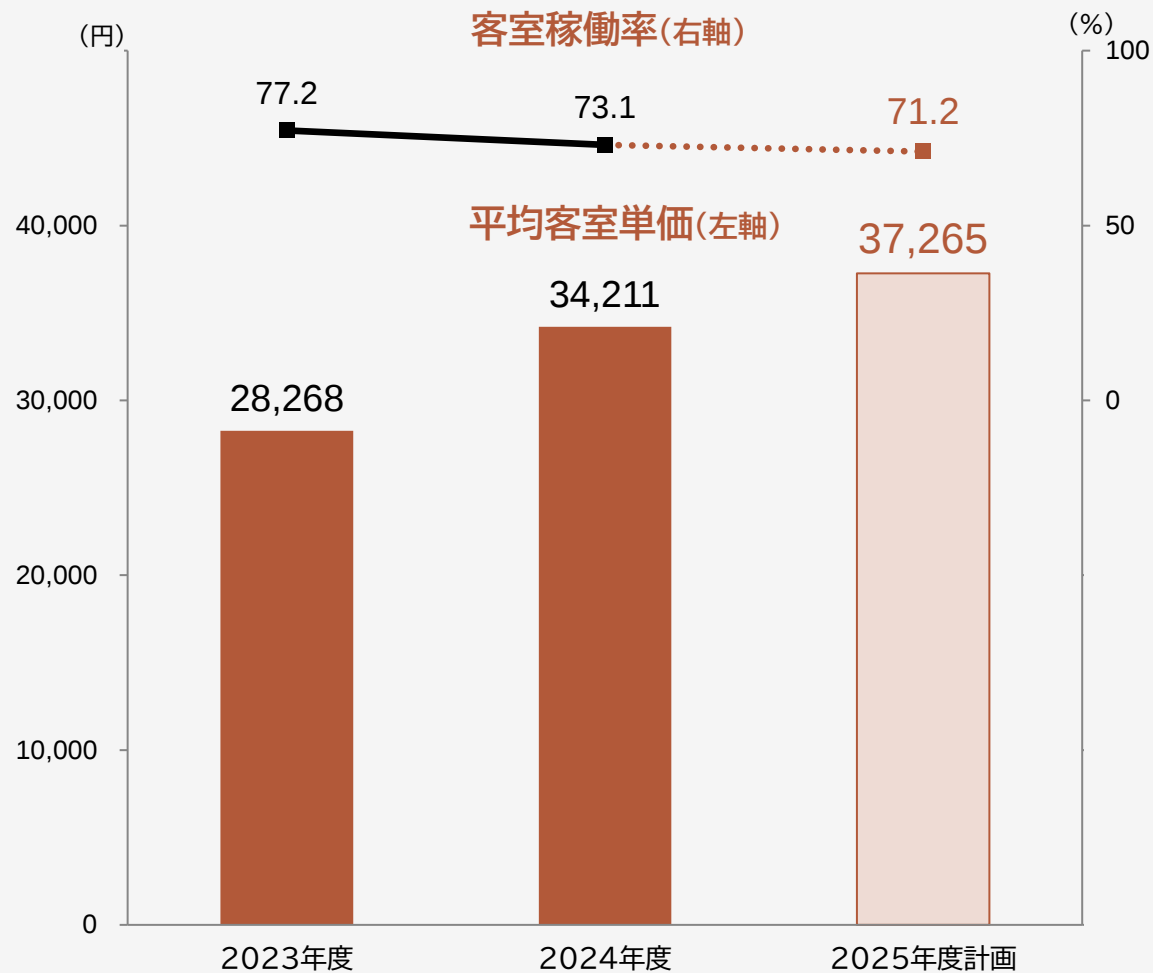
主な販売物件		全体戸数	引渡開始時期
サンウッド	サンウッド大森山王三丁目	21戸	2025年7月
	サンウッド吉祥寺南町一丁目	15戸	2025年11月
	サンウッドフラッツ新宿四谷三丁目	36戸	2025年6月
京王電鉄	プラウド京王聖蹟桜ヶ丘	134戸	2026年3月
	プレミスト昭島 モリパークグラン	277戸	2026年3月



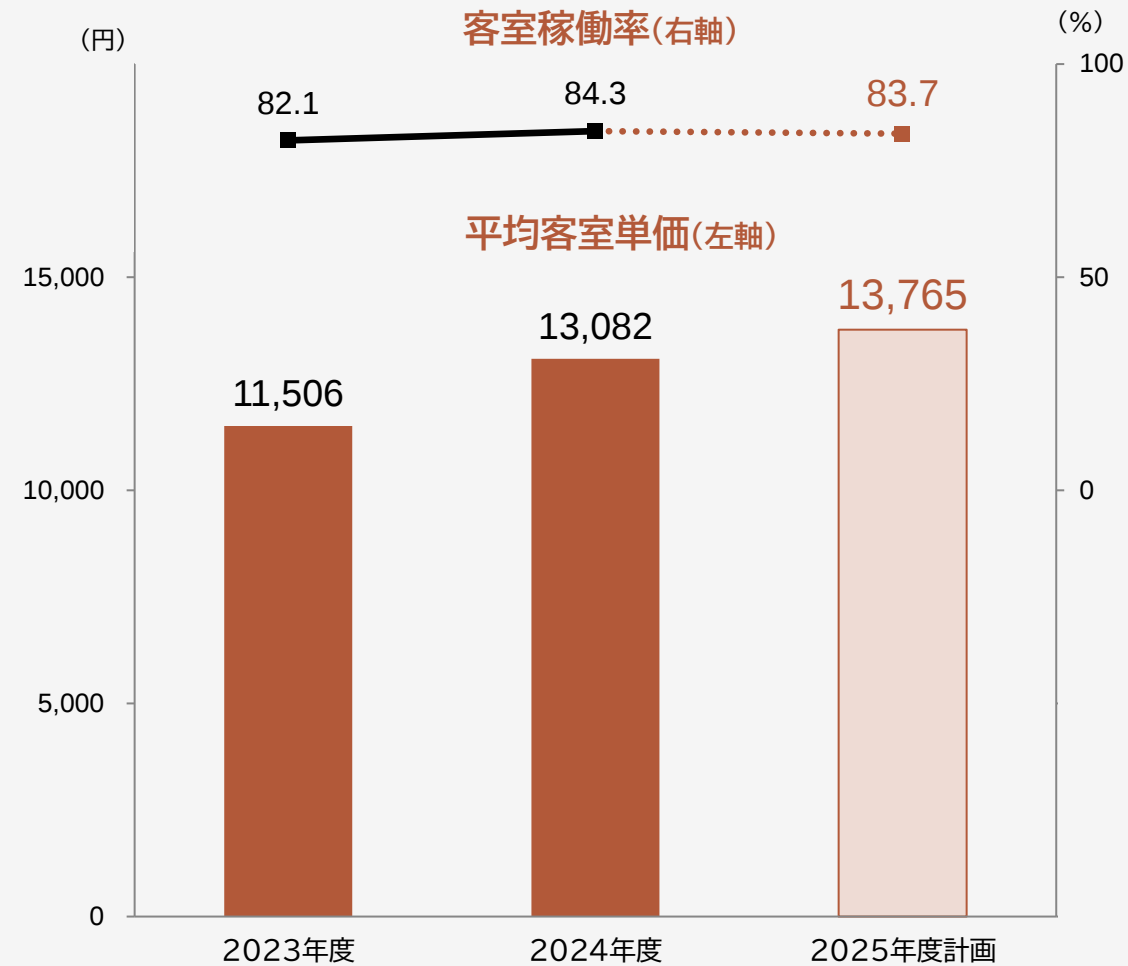


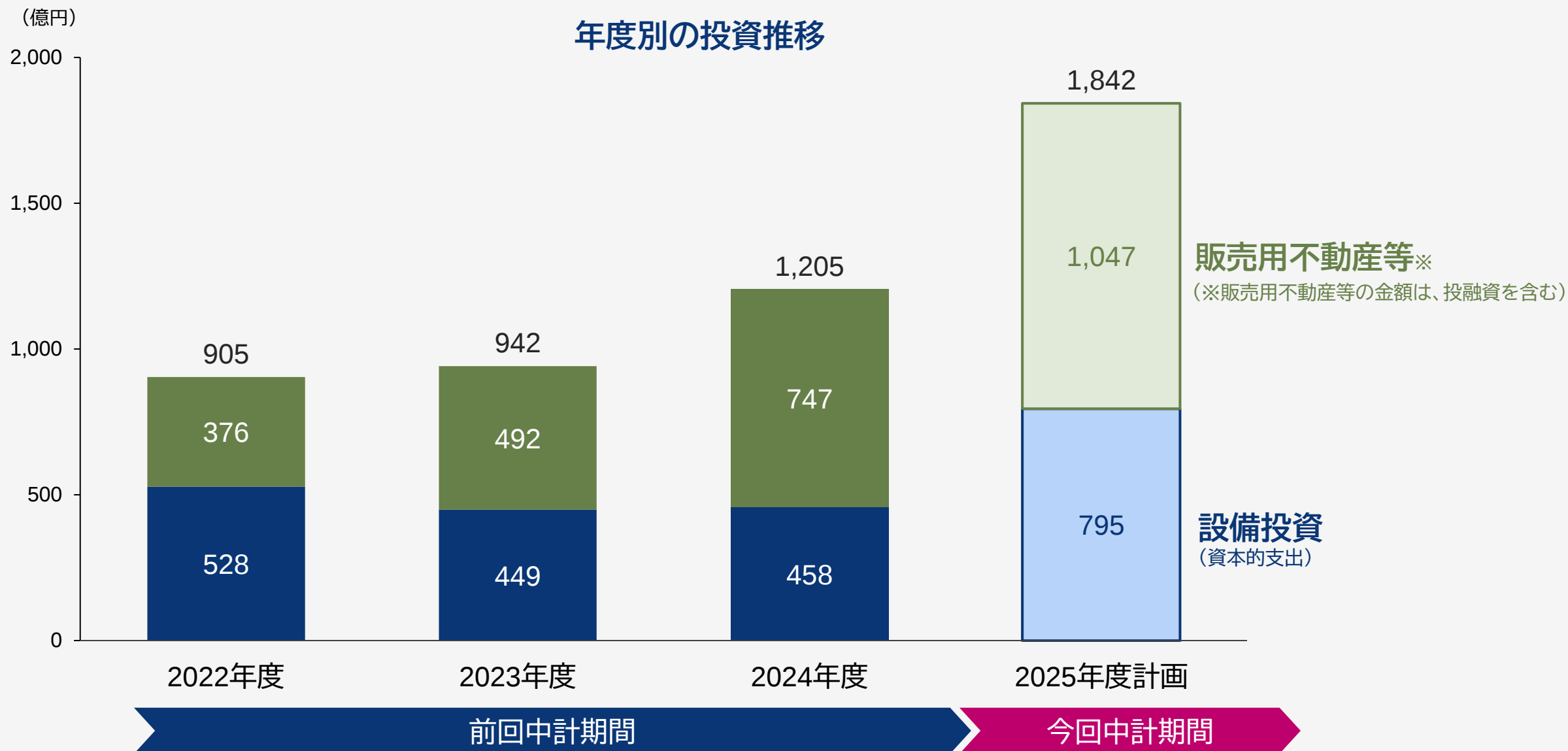
- 京王プラザホテル(新宿)は、客室改装やサービスレベル向上施策により、更なる単価向上を計画
- 京王プレッソインは、堅調な国内需要の取り込み継続などにより、単価向上を計画

京王プラザホテル(新宿)



京王プレッソイン(全店舗)







あなたと あたらしい あしたへ——京王グループ

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。