

# 京王グループの価値創造プロセス

－ 2020年2月29日 －

株式会社京王アカウンティング  
小堺 健司

# 目次

1. 前提として
2. 京王グループとは
3. 価値創造プロセスの各コンポーネント
4. 価値創造プロセス
5. 考察 ～地域の足であり続けるために必要な7つのこと～

# 1. 前提として

本日は、2019CSRレポートと統合報告書プロジェクトチームの検討内容に個人的意見を加えて、京王グループの価値創造プロセスについて説明します。

京王グループでは、統合報告書を作成しておらず、2020年度版の作成・公表をゴールに、統合報告書プロジェクトチーム（昨年と一昨年のCコース修了者が参画）を立ち上げました。2020年1月15日に第1回の検討会を開催し、そのなかで、価値創造プロセスの検討も開始しました。

統合報告書は作成していませんが、CSRレポート（鉄道事業法により公表が義務付けられている「安全報告書」を兼ねています）を毎年作成・公表しています。**本日は、2019CSRレポートと統合報告書プロジェクトチームの検討内容に個人的な意見を加えて、京王グループの価値創造プロセスについて説明します。**

皆さんと討議した結果は、社内に持ち帰り、今後の統合報告書プロジェクトチームの検討の参考にさせていただきます。忌憚のない意見をお聞かせください！

## 2. 京王グループとは

京王グループは、「信頼のトップブランド」になることを目指し、生活に溶け込むサービスの充実に日々チャレンジすることで、「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」を追い求め続けている企業集団です。

### 京王グループ理念

私たち京王グループは、

つながりあうすべての人に誠実であり、環境にやさしく、

「信頼のトップブランド」になることを目指します。

そして、幸せな暮らしの実現に向かって

生活に溶け込むサービスの充実に日々チャレンジします。



### 京王グループ経営ビジョン

京王グループは、変化する社会のニーズに対応したサービスを提供し、安心・便利で生き生きとした沿線づくりに取り組むことで、信頼され「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」を追い求め続けます。また、発展し続けるグループへの変革を目指すため、成長する新たな市場へチャレンジします。

### 京王グループ 行動規範

「信頼のトップブランド」になるため、私たちは以下のとおり行動します。

#### 企業活動を通じて社会に貢献します

- お客様の幸せな生活に資する商品・サービスを提供します
- 常に商品・サービスの品質、安全性の向上を追求します
- 適時適切な情報開示に努めるとともに、お客様の声を事業活動に活かします

#### 法令・社内規程を遵守し、健全・公正な企業活動を行って、企業価値の向上に努めます

- 全てのステークホルダー(お客様・株主・取引先・社員などの関係者)に対して、相互に適正な利益を確保できるよう互いを尊重します
- 法令を正しく理解し、法令に則った手続きを行うことで、公的機関等と適切な関係を維持します

- 反社会的な組織、人物に対しては断固とした姿勢で臨みます
- 知的財産や情報取扱いに細心の注意を払います
- 社員個人の権利を尊重し、社員同士が信頼しあえる風通しの良い職場づくりをします

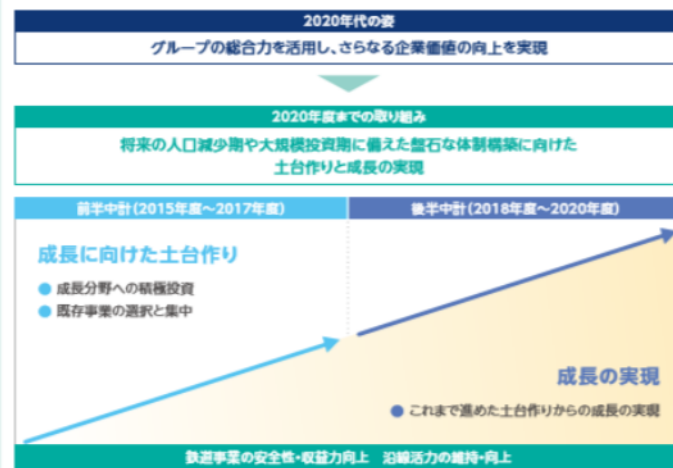
#### 社会の一員としての責任を果たします

- すべての人にやさしい環境づくりを進めます
- リサイクル、省エネなど環境保護に積極的に取り組みます
- 社会に貢献し、社会と共に発展するための活動に取り組みます
- 社会の変化に対応し、よき企業市民であるためのチャレンジをしつづけます

(2004年4月1日現在)

### 中期3カ年経営計画

京王グループでは、2020年度を目標年度として、前半の2015年度～2017年度については積極投資をはじめとした「成長に向けた土台作り」を進めてきました。後半の2018年度～2020年度については、これまでにまいりました成長の芽を育て、収穫するため、積極投資案件の収益化および事業の選択と集中を進め、「成長の実現」を完了していきます。



#### 経営目標

後半中期3カ年経営計画最終2020年度には営業収益・営業利益・純利益において過去最高水準を見込みます。特に営業利益率の向上に主眼を置き、10%を目標とします。

	2017年度(実績)	2018年度(実績)	2019年度(計画)	2020年度(中期計画)
営業収益	4,346億円	4,475億円	4,600億円	4,700億円
営業利益	385億円	400億円	433億円	480億円
営業利益率	8.9%	9.0%	9.4%	10.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	238億円	272億円	285億円	300億円
ROA	4.1%	4.4%	4.7%	5.0%

	2015年度～2017年度 累計(実績)	2018年度(実績)	2019年度(計画)
総投資額	2,469億円	711億円	1,161億円

### 3. 価値創造プロセスの各コンポーネント（1 / 2）

鉄道から創出される安定したキャッシュ、企業イメージ（信頼のトップブランド）を活かして、沿線消費者との多様な接点を持ち、S C、百貨店、ストア、ホテルなど様々な事業を展開しています。

コンポーネント		検討状況
価値観	理念	信頼のトップブランド、生活に溶け込むサービスの充実
	ビジョン	住んでもらえる・選んでもらえる沿線づくり、成長市場へのチャレンジ
	社会課題	人口減少・高齢化、働き方改革/労働力不足、気候変動・大規模災害、AI/IoT等の技術革新、エリア間競争の激化/都心回帰、インバウンド
ビジネスモデル	重要なドライバー	鉄道事業の参入障壁/優位性（安全、低廉な運賃、速達性）、沿線消費者との多様な接点（SC、百貨店、ストア、ホテルなど）
	競争優位を維持する無形資産	顧客ロイヤリティ（信頼のトップブランド）
	リスク・事業機会	（＝社会課題）
持続可能性・成長性	マテリアリティ	（＝社会課題）
	主要なステークホルダー	地域社会、従業員、お客様、取引先、株主・投資家
	技術変化	自動運転、在宅勤務、EC

### 3. 価値創造プロセスの各コンポーネント（2 / 2）

安定した収益基盤、強固な財務基盤が強みです。様々な事業を展開しているため、資本、KPIが多岐に渡ります。

コンポーネント		検討状況
戦略	人的資本	事業別の人材育成/活用
	知的資本	安全管理、物件管理、仕入、レベニューコントロール等のノウハウ
	社会資本	多世代が生活しやすい沿線、 社会課題への取り組み（子育て、高齢者住宅など）
	自然資本	環境マネジメント推進、低炭素社会への取り組み（VVVFなど）
	財務資本	安定した収益基盤、強固な財務基盤（自己資本比率41.3%）
	資源配分	時間、ホテル事業の多角化、MaaS、大規模投資は電鉄が実施
	評価・モニタリング	長期視点の事業ポートフォリオ
成果と重要な 成果指標	KPI	財務（営業利益率、ROA）、定量（輸送人員、稼働率、単価、客数、 受注数）、定性（沿線満足度、沿線人口、事故件数、離職率）
	資本コスト	WACC3%～5%
	達成度評価	（WACCは投資判断のハードルレートの参考値）
ガバナンス	役員、取締役会	（協議基準などグループガバナンス、派遣監査役制度）
	利益配分	配当性向30%を目安。内部留保資金は鉄道事業の災害発生時の迅速 な復旧など安全対策や連続立体交差事業のほか、拠点開発などに活用

## 4. 価値創造プロセス

多世代が生活しやすい沿線を持ち、そこに長期に渡り再投資し、事業間のシナジーを発揮して新たなサービスを創出することで、持続的な価値創造（次世代、その次の世代にも住んでもらえる・選んでもらえる沿線づくり）を実現します。



## 5. 考察 ～地域の足で続けるために必要な7つのこと～

私たちの根源の社会的課題は地域の足として、鉄道やバスを動かし続けることです。利益率の低い事業は改善すべきですが、多角的に事業を展開していることの意義はあると考えています。

### 私たちの根源の社会的課題は何か？

- ⇒ 長期的には人口減、働き方の変化（在宅等）で運輸収入の減は避けられないが、それでも地域の足として、鉄道やバスを動かし続けること
- ⇒ そのために①：これまでとは真逆の価値観で運輸収入の維持を図ることも必要
- ⇒ そのために②：鉄道に頼らない事業の育成が必要
- ⇒ そのために③：東京西部への資本集中の分散も必要
- ⇒ そのために④：ゆえに、コングロマリットであったり、沿線外にホテルを作ったりしている。  
しかし、上場会社として利益率の低い事業は改善が必要  
（「安定的にROE8%前後を稼ぎ出す」ことをコミットするなど）
- ⇒ そのために⑤：M & Aや事業提携の積極的な活用が必要
- ⇒ そのために⑥：既存事業（従来型ビジネスがほとんど）の撤退・売却の検討も必要
- ⇒ そのために⑦：事業構造転換の判断の拠り所となるものが必要  
（「住んでもらえる・選んでもらえる沿線」を具体化するなど）

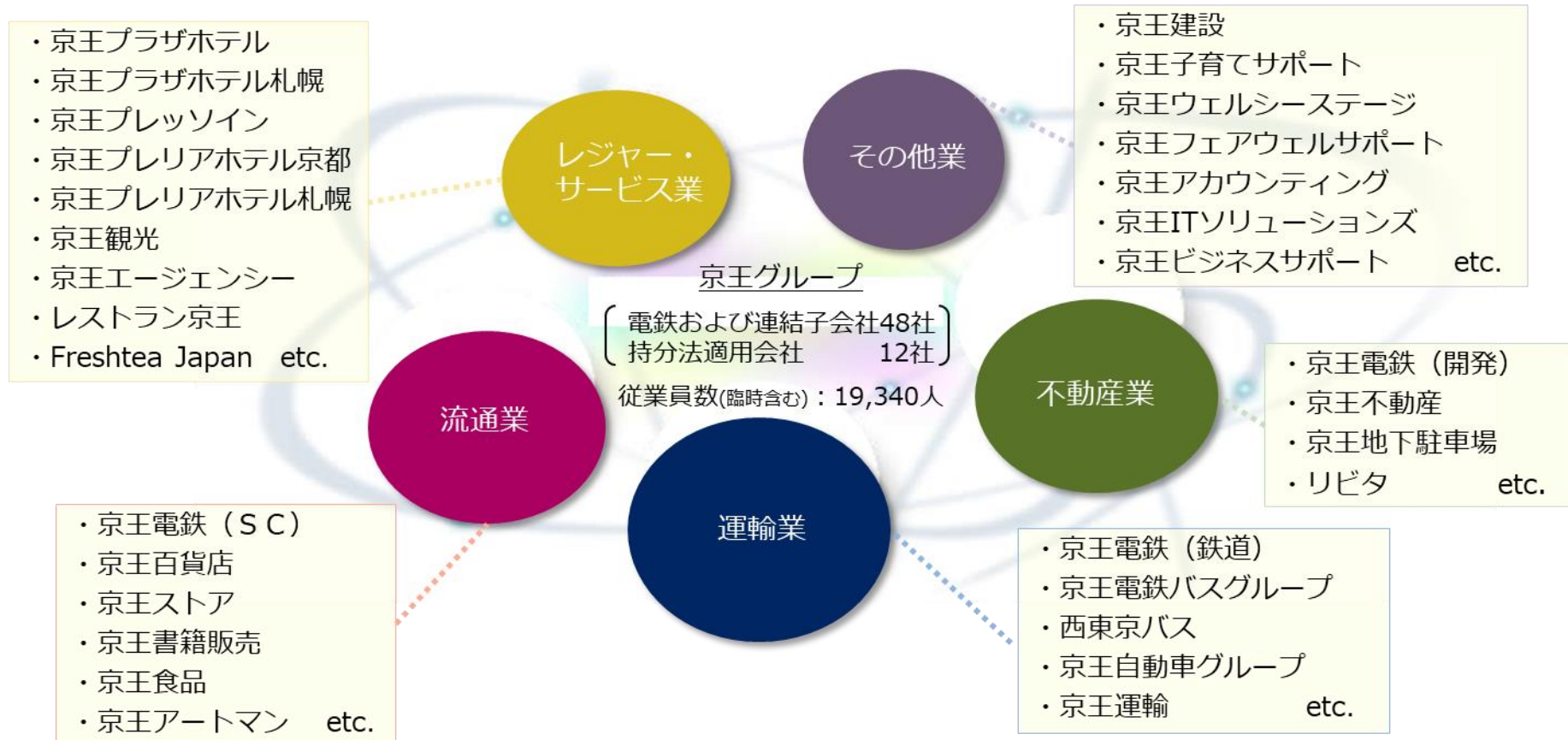


# Appendix

1. 事業領域（セグメント）
2. 事業エリア
3. ホテル事業の多角化
4. 連結決算の状況
5. CSR活動 ～安全
6. CSR活動 ～多世代が生活しやすい沿線～
7. CSR活動 ～低炭素社会～
8. 京王電鉄（単体）の概要

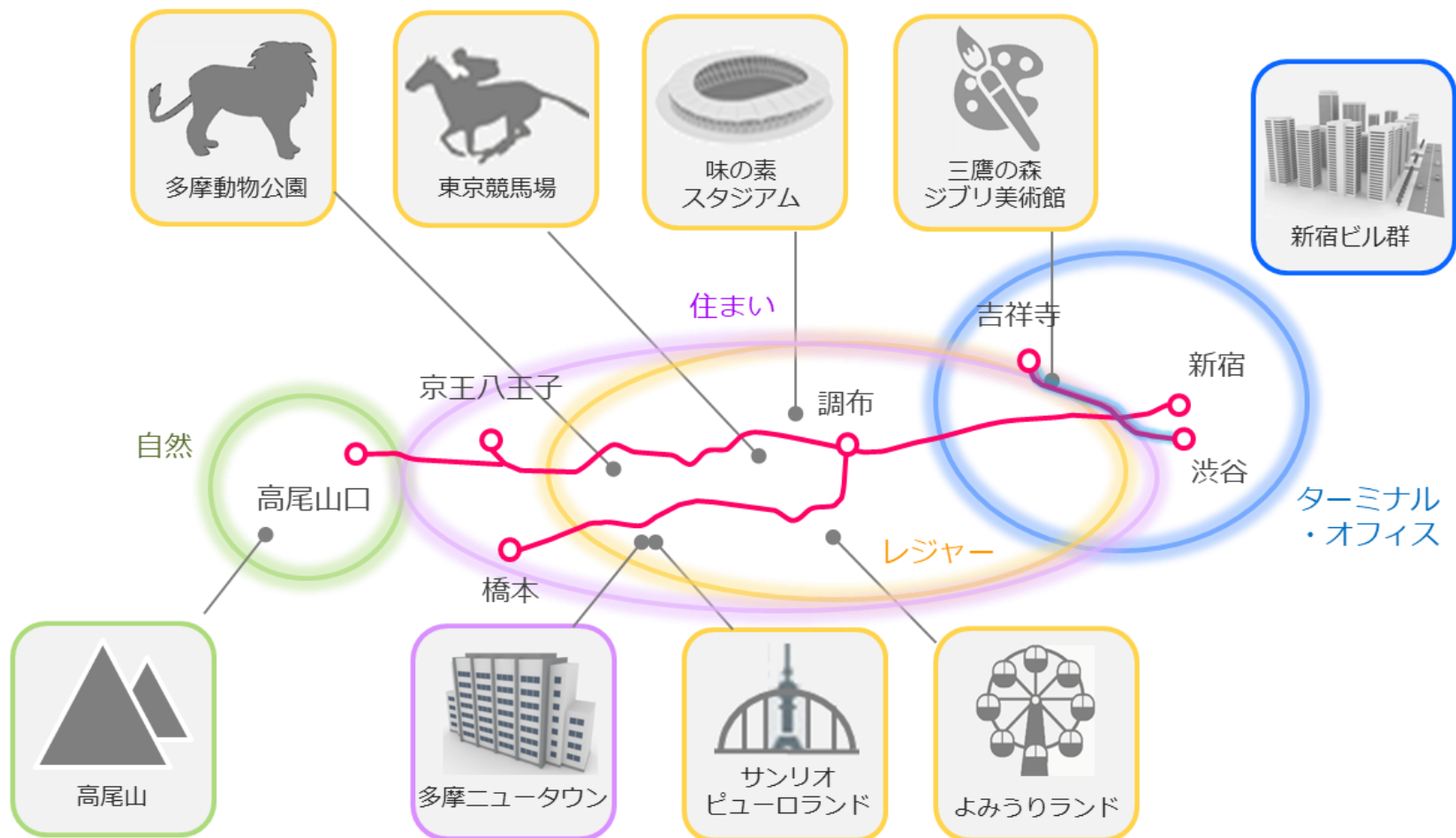
# 1. 事業領域 (セグメント)

京王グループは電鉄および連結子会社48社、持分法適用会社12社、合計60社、従業員は約1万9千人の企業集団です。



## 2. 事業エリア

京王グループ各社は様々な事業を展開していますが、事業エリアとしては、京王沿線が中心です。



### 3. ホテル事業の多角化

基本的には京王沿線を中心に事業展開していますが、ホテル事業を成長分野の1つと位置づけて、沿線を離れて主要な観光地にホテルを展開しています。

#### 京王プラザホテル (4店舗 2,377室) 都市型総合シティホテル

名称	客室数	開業年月
京王プラザホテル(新宿)	1,435室	1971年6月
京王プラザホテル札幌	494室	1982年5月
京王プラザホテル多摩	248室	1990年4月
京王プラザホテル八王子	200室	1994年9月

#### 京王プレッソイン (11店舗 2,792室) 宿泊特化型バジェットホテル

名称	客室数	開業年月
京王プレッソイン東銀座	250室	2002年2月
京王プレッソイン神田	270室	2003年6月
京王プレッソイン新宿	371室	2005年5月
京王プレッソイン大手町	386室	2005年10月
京王プレッソイン日本橋茅場町	236室	2008年3月
京王プレッソイン五反田	178室	2008年5月
京王プレッソイン池袋	231室	2009年2月
京王プレッソイン九段下	126室	2009年7月
京王プレッソイン赤坂	157室	2015年7月
京王プレッソイン東京駅八重洲	248室	2017年8月
京王プレッソイン浜松町	339室	2017年12月

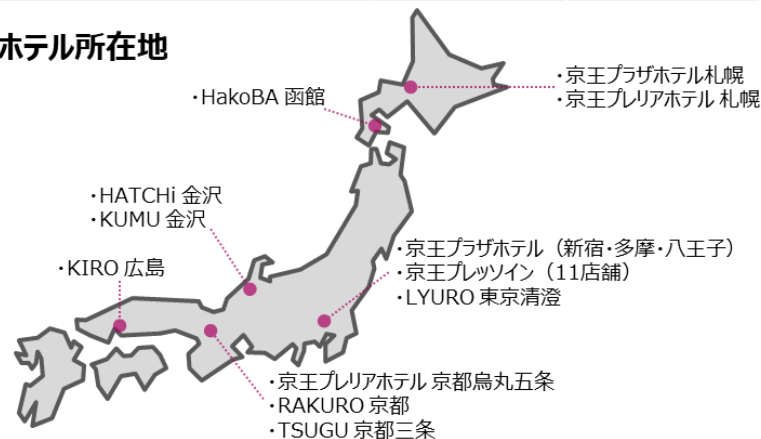
#### 京王プレミアホテル (2店舗 664室) 宿泊特化型アッパーミドルホテル

名称	客室数	開業年月
京王プレミアホテル 京都烏丸五条	305室	2018年11月
京王プレミアホテル 札幌	359室	2019年5月

#### THE SHARE HOTELS ※ (7店舗 305室)

名称	客室数	開業年月
HATCHi (ハッチ) 金沢	14室	2016年3月
LYURO (リュウロ) 東京清澄	25室	2017年3月
HakoBA (ハコバ) 函館	65室	2017年5月
KUMU (クム) 金沢	47室	2017年8月
RAKURO (ラクロ) 京都	56室	2018年5月
TSUGU (ツグ) 京都三条	49室	2019年5月
KIRO (キロ) 広島	49室	2019年9月

#### ホテル所在地

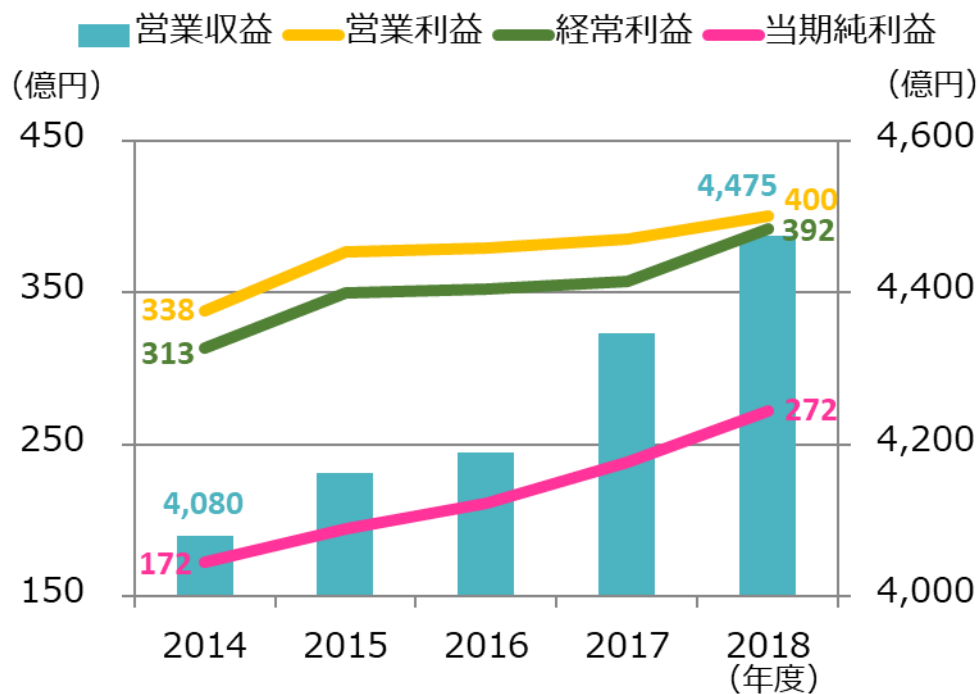


※「THE SHARE HOTELS」については、会計上は不動産セグメントに計上

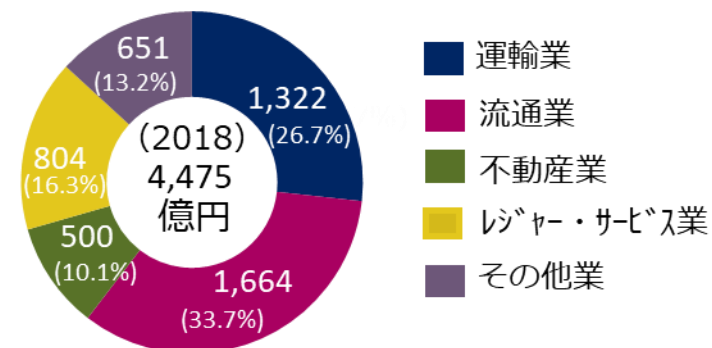
## 4. 連結決算の状況

営業収益は約4,500億円、営業利益は400億円規模のグループです。営業収益では流通業が3割超を占めていますが、利益面では、運輸業、不動産業でだいたい6割を占めています。

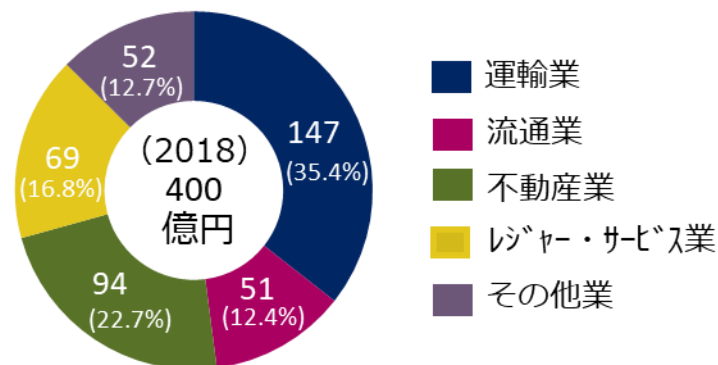
### 連結決算推移



### 連結営業収益内訳



### 連結営業利益内訳

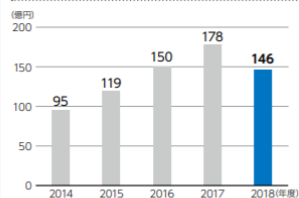


## 5. CSR活動 ～安全～

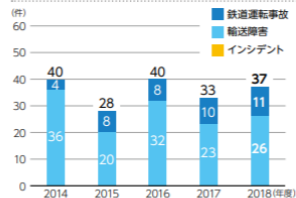
『「安全」は最大の使命であり、最高のサービスである』ことを常に意識し、「全社員が一丸となり継続的改善に取り組み、安全最優先の鉄道を創る」ことを最大の使命として、日々の業務に取り組んでいます。

### 安全

#### 安全に対する投資額 146億円



#### 鉄道事故・輸送障害発生件数 37件

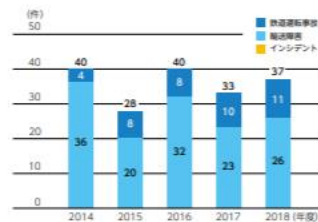


京王線(笹塚駅～仙川駅間)連続立体交差事業、ホームドアの設置等の安全投資や、安全文化の構築、人材の育成等を通じて、さらなる鉄道の安全性の向上を図ります。

#### ▶ 鉄道運転事故などの発生件数(2014～2018年度)

2018年度は、鉄道運転事故が11件(対前年度1件増)、輸送障害が26件(同3件増)発生しました。インシデントは前年度に引き続き発生していません。

- 鉄道運転事故とは  
「列車衝突事故」「列車脱線事故」「列車火災事故」「踏切障害事故」「鉄道人身障害事故」「鉄道物損事故」をいいます。
- 輸送障害とは  
鉄道による輸送に障害を生じた事象で、鉄道運転事故以外の遅延、また列車に30分以上の遅延が生じたものをいいます。
- インシデントとは  
事故には至らなかったが、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事象をいいます。



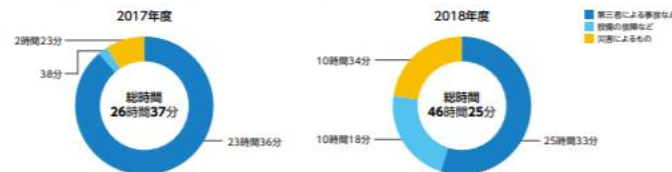
#### ▶ 鉄道運転事故などの発生原因(2014～2018年度)

2018年度は、駅や踏切道での人身事故や列車との接触などが30件発生しました。また、車両故障などの設備トラブルが4件発生しました。その他、落雷、台風など自然災害を原因とする輸送障害が発生しました。

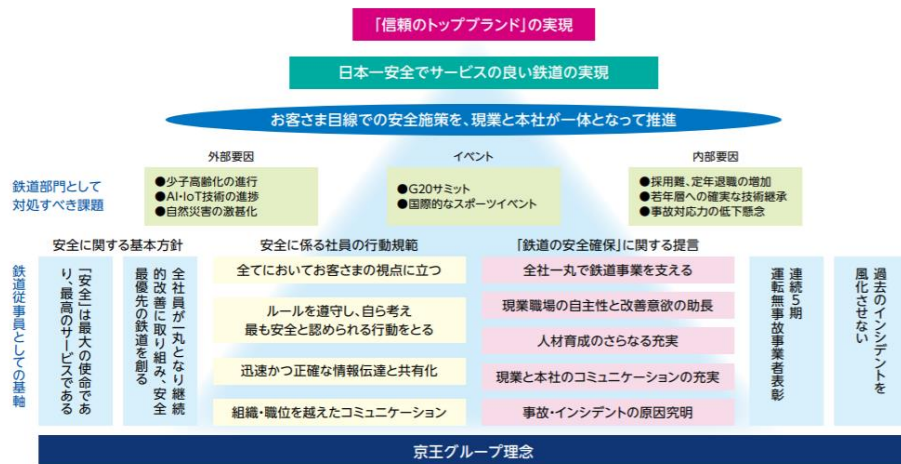


#### ▶ 鉄道運転事故・輸送障害に伴う運転見合わせ時間

2018年度の運転見合わせ総時間は、設備トラブルや台風の影響により対前年度で19時間48分の増加となりました。



▶ 「信頼のトップブランド」の実現に向けて、鉄道の安全性向上に向けた概念図を定めています。



## 6. CSR活動 ～多世代が生活しやすい沿線～

京王グループでは、幅広い世代の方々が生活しやすくなるよう、ライフスタイルに応じたサービスを届けています。

### 多世代が生活しやすい沿線づくり

京王グループでは、幅広い世代の方々が生活しやすくなるよう、ライフスタイルに応じたサービスをお届けしてまいります。

#### 子育て支援の取り組み

子育て世代へ幅広いサービスを提供し、子育てしやすい環境づくりを行っています。

##### ▶京王キッズプラッツ

認可保育所・東京都認証保育所「京王キッズプラッツ」は、家庭的な雰囲気の中、お子様一人ひとりの発達や気持ちに寄り添い、豊かな成長をサポートします。



京王キッズプラッツ

##### ▶事業所内保育所「サクラさーくる」

多摩市の認可基準に基づく地域型事業所内保育所として、地域のお子様の受け入れも行っていきます。



事業所内保育所「サクラさーくる」

#### 地域高齢者を支える事業

多様化するライフスタイルにあわせシニア向け住居の充実を図っています。

##### ▶介護付有料老人ホーム「アリスタージュ経営」

バリアフリーの居室と魅力的な共用空間を有するシニアレジデンスで、ご入居者の身体の状況に応じて、生活サポートサービスや介護サービスなど様々なサービスを提供しています。

##### ▶サービス付き高齢者向け住宅

###### 「スマイラス聖蹟桜ヶ丘」

快適な住み心地にこだわったバリアフリーの住戸と24時間体制の有人管理により、シニアの自由で安心な暮らしをサポートします。また、地域の方の利用も可能な在宅ケアサービスの拠点も併設しています。

施設内で、沿線の方を対象とした認知症や遺言・相続に関するセミナーも開催しました。



スマイラス聖蹟桜ヶ丘



セミナーの様子

#### 暮らしのお手伝い

子育て世代からシニア世代まで家族みんなの生活にゆとりを届ける生活サポートサービスの提供を行っています。

##### ▶京王ほっとネットワーク

###### ●移動販売

沿線地域（多摩市内・日野市内・八王子市内など）にて日常の買い物に不便なお客様を対象に移動販売を行っています。



「移動販売」の様子

###### ●家事のお手伝い

水まわりのお掃除やお洗濯などの家事全般を、経験豊かなスタッフがお手伝いします。



「家事のお手伝い」の様子

###### ●空き家巡回

居住していない住居を定期巡回し、郵便物や施設の確認、通水・換気や簡易清掃などを行い、写真付きでご報告します。少子高齢化が進む中、安心して暮らせる街並みを維持します。

##### ▶京王メモリアル

葬儀や法要の施行のほか、終活のお手伝いや相続準備、葬儀に関する心配事等、沿線にお住まいのシニア層やそのご家族の不安を解消するため、幅広いお手伝いを行っています。



終活相談の様子



京王メモリアルの葬儀ホール

#### VOICE

地域活動に積極的に参加しています



京王メモリアル 管理部  
佐竹 有香子

地域に根差す葬儀社として、終活セミナーや人形供養祭の開催だけでなく、自治会や商店会とのイベントの共催、夏祭りの運営のお手伝い、清掃活動などの地域活動に積極的に取り組んでいます。地域活動への参加を通して、葬儀に関する不安や疑問を気軽にご相談いただけるような、親しみやすい存在になることを目指しています。

## 7. CSR活動 ～低炭素社会～

鉄道事業では1年を通じて多くの電力を消費することから、少ないエネルギーで効率的に動くことができる「環境にやさしい鉄道」を目指しています。

### 低炭素社会を目指して

#### 2 鉄道における電力・CO<sub>2</sub>排出量削減の取り組み

鉄道事業では1年を通じて多くの電力を消費することから、少ないエネルギーで効率的に動くことができる「環境にやさしい鉄道」を目指しています。

##### ▶ 走行用電力の削減

###### ● VVVFインバータ制御装置

VVVFインバータ制御装置とは、電車の加速力や速度などに応じて電圧や周波数を変化させながらモーターを効率良く動かす装置です。当社では1992年に初のVVVF車両として導入して以降、継続的に導入を進め、2012年に京王線・井の頭線全営業車両のVVVFインバータ制御化を大手民鉄で初めて完了しました。2015年から、さらに消費電力削減効果に優れたVVVFインバータ制御装置への更新を進めています。2018年度は、8000系2編成、1000系3編成を新型に更新しました。



(注) 横軸は未装備車の使用電力量を100とした場合の数値

##### ▶ 走行用電力を再利用する

###### ● 再生ブレーキ

再生ブレーキとは、電車がブレーキをかけた際にモーターを発電機として作動させ、発生した電力(再生電力)を架線に戻すことで他の電車が使えるようにする装置です。1999年に全車両への装備が完了しました。

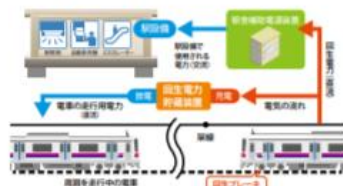
###### ● 上下線一括送電化

上り線と下り線のき電線(電車に電気を供給する線)を接続することで、再生ブレーキで発生した電気を他の電車に最短ルートで送り、電気を送る際の損失低減を図ることができる設備です。当社では、2012年に井の頭線で整備しました。



###### ● 駅舎補助電源装置

電車がブレーキをかけた際に発生する再生電力を駅設備で使用される電力に変換して、駅の照明や空調、エスカレーターなどに供給する装置で、東府中駅、高幡不動駅、北野駅に導入しています。



##### ▶ LED照明導入

###### ● 駅などのLED化

駅舎・ホームや車両基地に、従来の照明設備に比べて大幅に消費電力を削減できるLED照明の導入を進めています。また、柴崎駅～西調布駅間と調布駅～京王多摩川駅間の地下化にあわせて、トンネル内の照明設備にもLEDを用いています。



駅構内のLED照明

###### ● 車両のLED化

車両の客室内照明を蛍光灯からLEDへの置き換えや、車両前照灯のLED化を進めています。これにより、明るさは変わらずに消費電力が従来に比べ約2分の1になるほか、長寿命のため交換サイクルが長くなることから廃棄物の削減にもつながっています。



車両のLED照明

###### ● 自然採光

ホームやコンコースの屋根に自然採光の工夫を行うことで、照明の消灯に努めています。



自然採光の屋根

##### ▶ その他の省エネルギー対策

###### ● エスカレーター更新

老朽化が進んでいるエスカレーターについて、更新を進めています。一定時間ご利用がない場合に、運転速度を減速または自動的に停止する機能のあるエスカレーターへ更新することにより、従来より最大約35%の消費電力削減が図れます。2018年度は京王多摩センター駅にてエスカレーターの更新を行いました。



京王多摩センター駅 エスカレーター

###### ● 遮熱・断熱フィルム

夏の冷房期、冬の暖房期に約10%の節電効果が期待される遮熱・断熱フィルムを電車の窓に順次貼り付けています。

京王線では342両、井の頭線では50両の客室窓に整備しています。

###### ● 環境配慮型の変圧器

脱化石燃料・低炭素社会に配慮し、CO<sub>2</sub>排出量を従来の物と比べ約65%削減できる変圧器を上北沢変電所に、2基、駒場東大前変電所に1基導入しています。



上北沢変電所



## 8. 京王電鉄（単体）の概要

鉄道の営業キロは84.7キロ（大手私鉄16社中3番目に短い）です。年間の輸送人員は677百万人（大手私鉄中5番目）です。路線が短いがゆえに、輸送効率が高いのが特徴です。

設 立	1948（昭和23）年6月1日	※ 電車開通は1913年
資本金	590億23百万円	（2019／3現在）
従業員数（臨時含む）	3,238人	（2019／3現在）
鉄道事業		
営業キロ	84.7キロ	（2019／3現在）
駅数	69駅	（2019／3現在）
車両数	877両	（2019／3現在）
輸送人員（年間）	677百万人	（2018年度）
旅客運輸収入（年間）	822億円	（2018年度）

The logo for KEIO, featuring the word "KEIO" in a bold, italicized, blue sans-serif font. The letter "K" is stylized with a pink and white geometric shape integrated into its upper left portion. The background of the slide is white, with a dark blue horizontal bar at the top and a pink horizontal bar at the bottom.

**KEIO**