

2025年度 決算説明会資料

—2026年5月18日開催—



あなたと あたらしい あしたへ — 京王グループ

01. 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

02. 2025年度実績

03. 2026年度の業績予想

取締役 常務執行役員(財務・情報開示担当) 山岸 真也

2025年度実績

- ✓ 不動産販売業の売上増や建築・土木業の完成工事高増加に加え、ホテル業における高単価販売などにより、**すべてのセグメントで対前年増収**となり、営業収益は4,969億円(対前年+440億円)と**過去最高を更新**
- ✓ 鉄道安全投資をはじめとした投資の増加などにより、営業利益は523億円(対前年△18億円)
- ✓ 政策保有株式の売却などにより、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高の429億円
- ✓ 2025年度の年間配当金は1株につき110.0円を予定(対前年+10.0円)

詳細はP.14~

2026年度の業績予想

- ✓ 不動産販売業における物件売却の増や鉄道事業における輸送人員の増などにより、営業収益は5,040億円(対前年+70億円)を計画し、**過去最高を見込む**
- ✓ 新宿再開発に伴う資産除去債務の計上や、ホテル業における客室改装に伴う減価償却費の増加などにより、営業利益は510億円(対前年△13億円)、親会社株主に帰属する当期純利益は430億円を計画
- ✓ 2026年度の年間配当金は1株につき22.0円(分割前換算110.0円)を予定

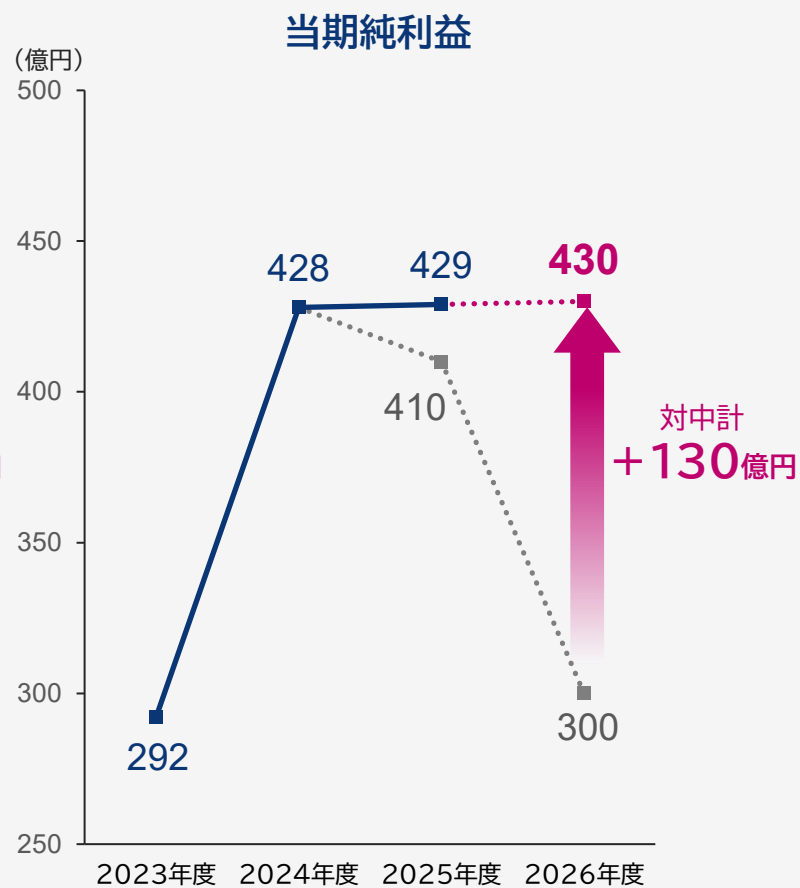
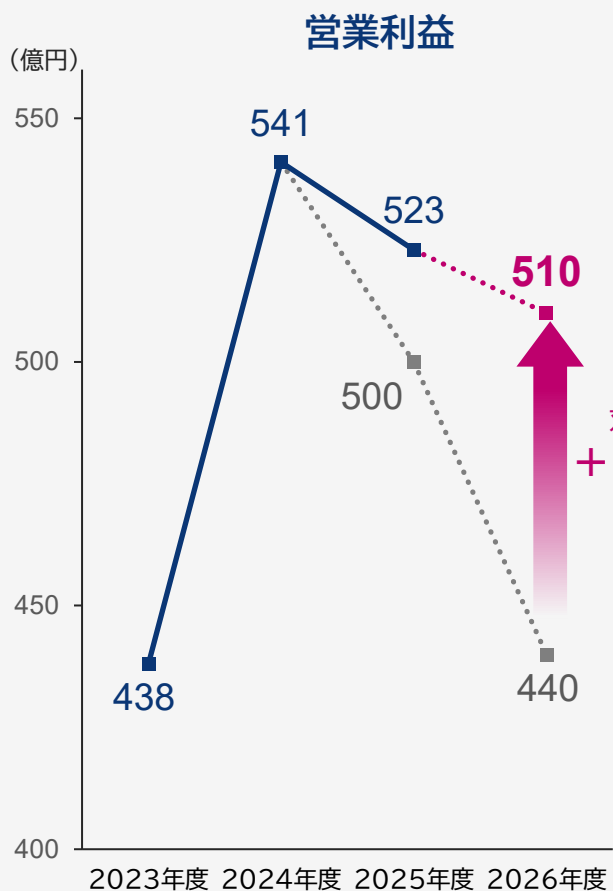
詳細はP.19~

01

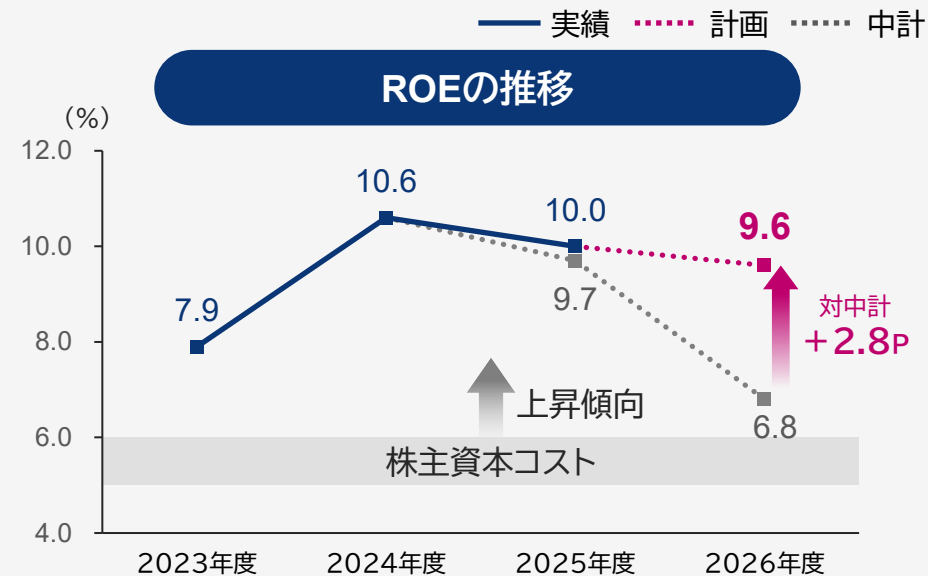
中期経営計画の進捗状況

- 建設設備業やホテル業の好調に加え、前年度から期ずれした販売物件の寄与などにより、営業利益は対中計で70億円の増益を見込む
- 政策保有株式の売却や税効果会計の影響などにより、当期純利益は対中計で130億円の増益を見込む
- ROE・ROAの向上を見込む一方、金利は上昇傾向にあるため、引き続き資本コストを意識した経営を推進し、スプレッド確保に取り組む

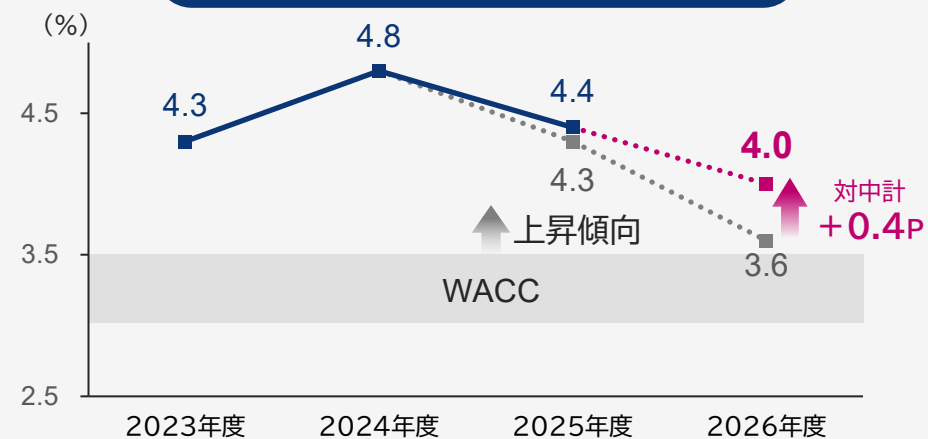
業績の推移



ROEの推移



ROAの推移



- 中計6カ年のキャッシュアロケーションは現時点で見直していないものの、営業CFの増加や株式の時価上昇などにより、投資余力は改善する見通し
- さらなる利益水準の引上げを目指し、新たな投資先の具体化を進めるとともに、棚卸資産残高の上限引き上げを実施

CASH IN

営業CFの伸長

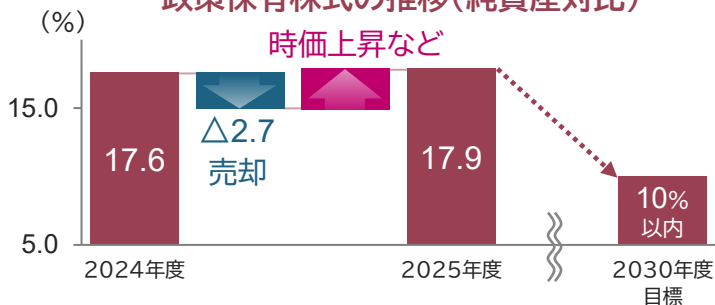
- 足元の業績は、中計の計画値を上回り好調に推移

政策保有株式の売却

- 2025年度は約120億円(税引後90億円)売却

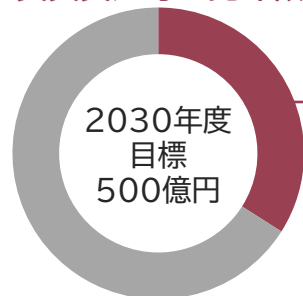
政策保有株式の推移(純資産対比)

時価上昇など



賃貸資産等の売却

賃貸資産等の売却額



2025年度の売却額 約170億円(税引後)

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
700億円

株式の時価上昇など

CASH OUT

成長投資
(まちづくり・新規投資等)
2,400億円

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

利益伸長による増加
(総還元性向50%前提)

株主還元
1,100億円程度

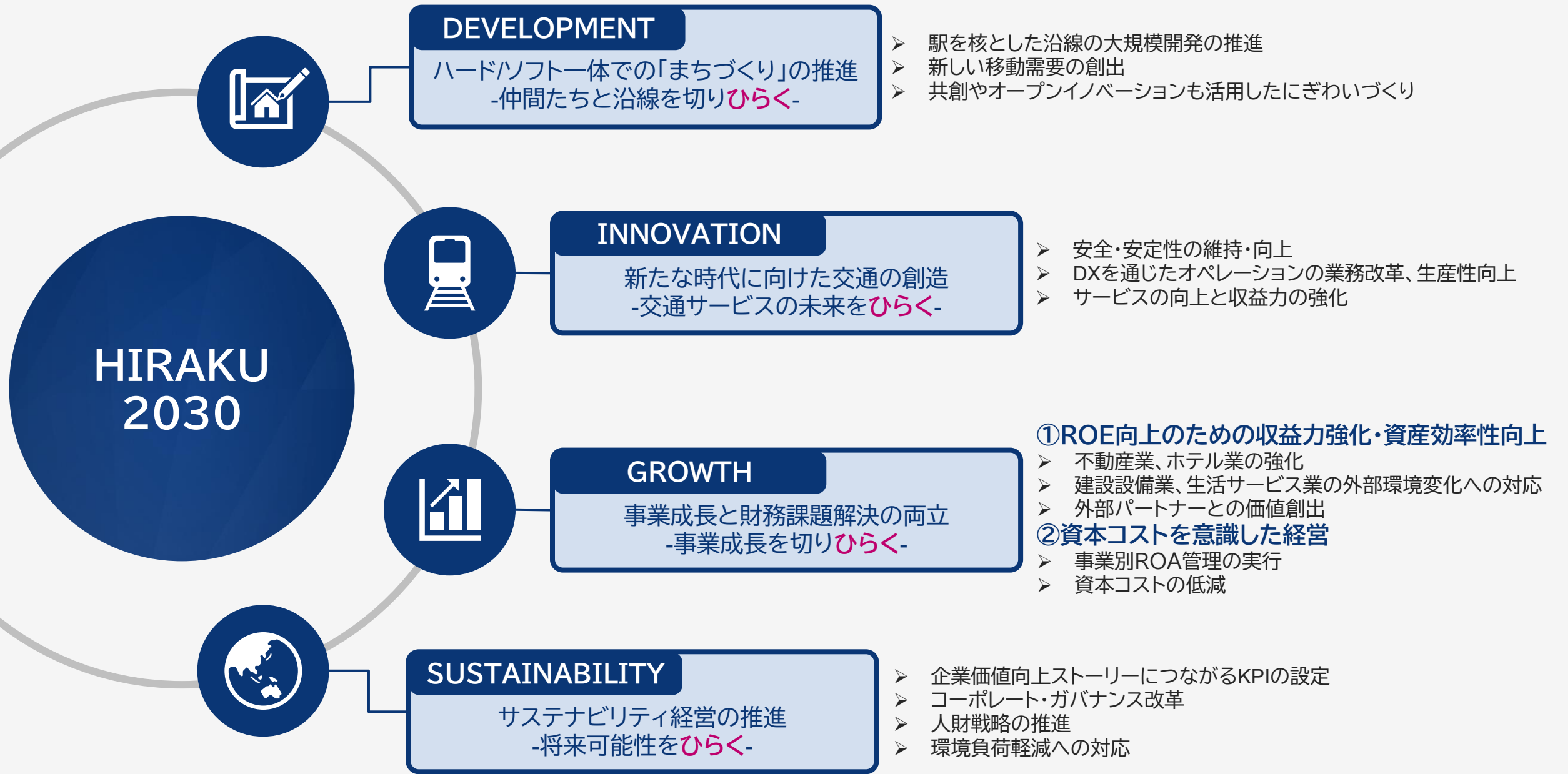
成長投資への注力

- 京王多摩川駅前の再開発やホテルの改装等への投資を着実に推進
- 新たな投資先の具体化を急ぎ、2031年度以降の大規模投資期に備えたさらなる利益水準の引き上げを目指す

棚卸資産の上限見直し

- 営業CFの伸長に伴い、棚卸資産の上限を、現行の1,800億円から2,100億円へ引き上げを実施
- 将来の利益伸長を目指し、販売業投資を加速

	中計策定時	今回見直し
棚卸資産上限	1,800億円	2,100億円



京王多摩川駅前の開発プロジェクト「itonami」、分譲住宅棟の販売を開始

- 自社の新築分譲マンションブランド第1号物件「京王多摩川ハモンズ」について、2026年6月より販売開始を予定
- 隣接する高架下などを活用し、開発段階から地域と連携した取り組みを展開するなど、リビタと協業でまちづくりを推進



開発エリア俯瞰CGパース



隣接する高架下でのキッチンカー企画の様子



2026年3月に高架下で行われたマルシェイベント「けーたまるしえ」では地域の飲食店などが出店



京王多摩川ハモンズ(分譲住宅棟)



ルーフテラス



モデルルーム

交通	京王相模原線「京王多摩川」駅徒歩2分 京王線・相模原線「調布」駅徒歩17分
建築延床面積	約24,086㎡
構造規模	RC造 地上12階
総戸数	265戸
間取り	1LDK ~ 4LDK
専有面積	48.42㎡ ~ 86.94㎡
販売開始	2026年6月中旬(予定)
引渡可能年月	2027年11月末(予定)

物件詳細



『ポケパーク カントー』のプロモーションパートナー およびオフィシャルスポンサーに決定

- ポケモン初の屋外常設型施設『ポケパーク カントー』が、2026年2月よみうりランド内にオープン
- オフィシャルスポンサーとして、施設内のアトラクション「ブイブイヴォヤージュ」に協賛
- 京王よみうりランド駅の装飾、ラッピングトレインの運行を行い、沿線で『ポケパーク カントー』の魅力を広める



▲「ブイブイヴォヤージュ」に京王グループコーポレートロゴマークを掲出



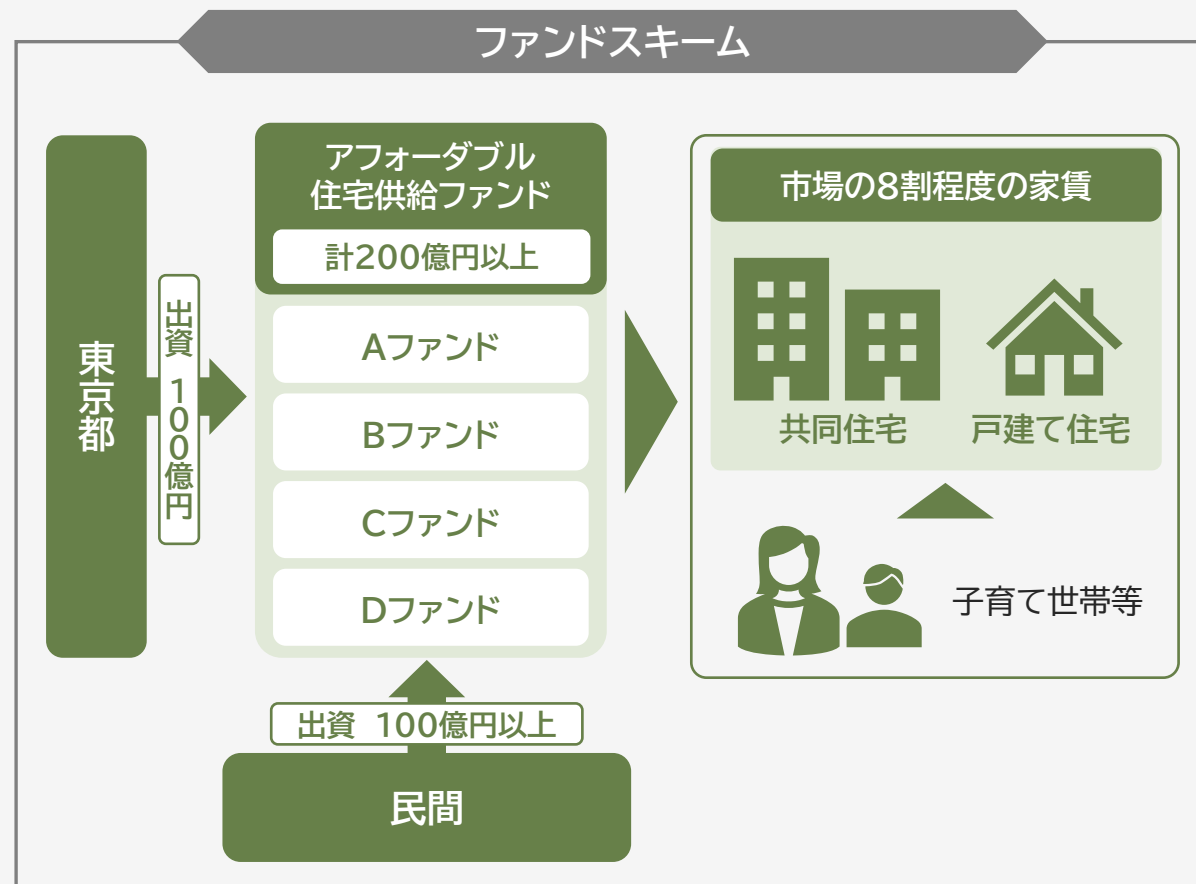
▲駅装飾



▲ラッピングトレイン

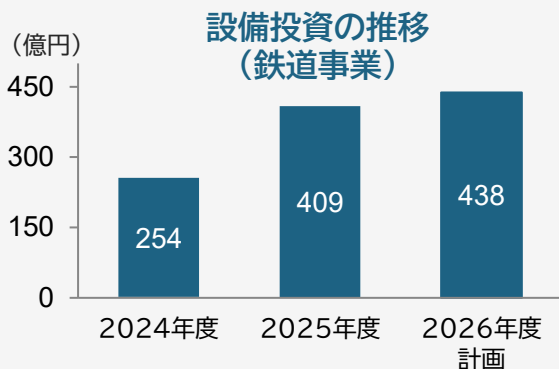
東京都「官民連携アフォーダブル住宅供給促進ファンド」 運営事業者に選定

- 東京都が推進する、子育て世帯等向けのアフォーダブル住宅(市場価格より低廉な家賃の住宅)供給を促進するファンドに、共同出資者として参画
- 野村不動産と共同で出資を行い、子育て世帯等が安心して居住できる住宅の供給を推進することで、望む人が安心して子供を産み育てることができる社会の実現を目指す



安全性の向上、盤石な事業運営体制の構築に向けた設備投資

「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」を目指し、お客様の安全を第一に、変化に柔軟に対応する強い交通を形作るための設備投資を着実に推進



▲ホームドア整備後の様子

ホームドア整備

- お客様のホームからの転落やホーム上での列車との接触を未然に防止するため、ホームドア全駅整備を推進
- 2026年度には新代田駅、幡ヶ谷駅等新たに7駅を整備し、累計27駅の整備を完了予定



▲井の頭線での実証試験の様子

自動運転(ワンマン運転)の実現に向けた取り組み

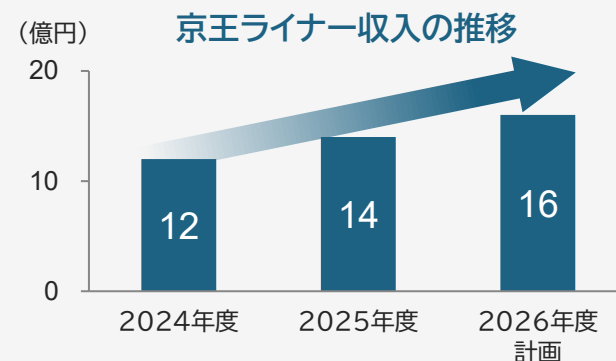
- 2020年代に井の頭線での自動運転設備を活用したワンマン運転開始を目指し、実証試験区間を拡大
- 井の頭線の全車両のうち24%(7編成/29編成中)の車両に、自動運転設備を導入完了

ホームドア設置率

2025年度実績	2026年度計画	2030年度～ 目標
29%	39%	2030年代前半までに100%

レベニューマネジメントやポイント特典による移動需要の創出

- 京王ライナー 料金見直し
 - 現在の均一料金を需要に応じた適正価格へ見直すことを検討

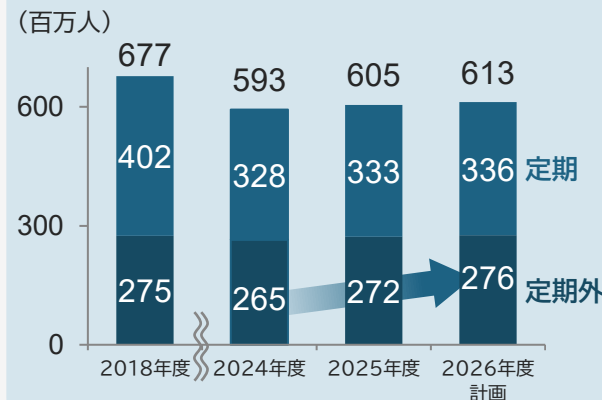


■京王トレインポイントを活用した移動需要の創出

- 1回の乗車ごとに利用運賃の5%分のポイント獲得に加え、京王アリーナTOKYOなど沿線施設の利用でポイントを獲得できる各種キャンペーンを実施することで移動需要の創出を図る

鉄道輸送人員の推移

- 2026年度の定期外の輸送人員はコロナ前を上回る見通し



【参考】2025年度 沿線施設最寄り駅の定期外平均乗降人員増加数(対前年)

駅名	増加数 (人/日)	増加率
飛田給	1,202	7.8%
京王多摩センター	977	2.9%
京王よみうりランド	405	4.5%
高尾山口	297	3.2%

不動産業の強化

■ 私募ファンドの組成

- アセットマネジメント事業の成長に向け、2025年度は新たにオフィスビルを主体としたファンドなど3本のファンドを組成
- 現在、合計5本、運用資産規模約500億円まで拡大

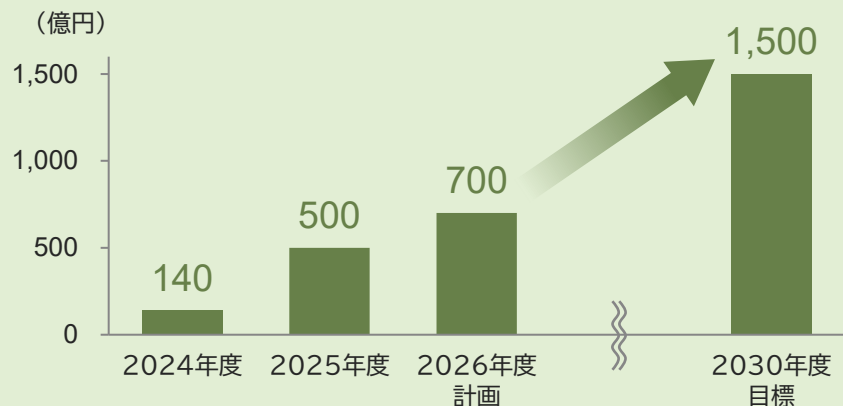


▲ 運用資産の一例

■ 私募REITの組成を検討

- 事業の更なる発展に向けて私募REITの組成検討に着手
- 2028年頃の組成を目指す

運用資産規模の拡大イメージ (ファンド・REIT合計)



ホテル業の強化

京王プラザホテル(新宿)本館11-21F 客室改装

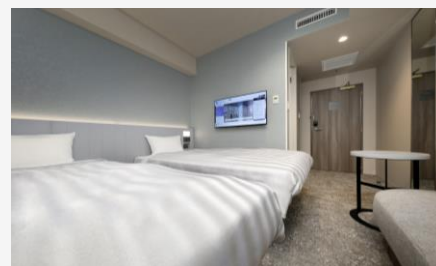


- 改装目的
水回りや防音性の改善、家具などの機能的な配置による居室空間の拡大により、マーケット競争力を高める

本館11 - 21F

平均客室単価 +20%程度※

京王プレッソイン新宿店 リニューアル



- 改装目的
ベッド幅の見直しなど2名利用も想定した客室レイアウトの変更を実施することで、1室あたりの利用人数を増やし収益増を図る

新宿店

平均客室単価 +10%程度※

※事業承認時における想定値(改装前比較)

■ ホテルの改装スケジュール

	2025	2026	2027	2028	2029
京王プラザホテル(新宿)	本館11-14F改装 (152室)	本館15-18F改装 (152室)	本館19-21F改装 (114室)		
京王プレッソイン	赤坂店改装	新宿店改装 日本橋茅場町店改装	池袋店改装	五反田店改装	九段下店改装
	既存の神田店閉館 (2026年9月) ▼		神田店ブランド開発・開業準備		

オープンイノベーションの推進



KEIO AREA
OPEN INNOVATION PROGRAM
ROOOT

エリア起点「ROOOT」

事業部起点オープンイノベーションプログラム
JISOU

事業部起点「JISOU」

社員起点オープンイノベーションプログラム
My turn

社員起点「My turn」

CVC(コーポレートベンチャーキャピタル)組成

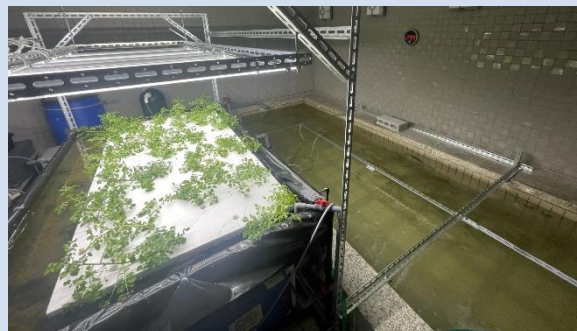
- CVCファンド「京王れーるファンド」を設立
- ファンド規模は80億円、運用期間は10年間を想定
- 出資を起点とした共創の創出を図り、京王グループのオープンイノベーションをさらに加速させる
- 特に、事業部起点のプログラム「JISOU」との連携を強化することで、事業部門の課題解決による戦略リターンの創出と、出資先企業の成長による財務リターンの確保を目指す

京王れーるファンド

My turn事業化案件決定

- 社員の想いやアイデアを起点に、外部企業との共創により新規事業を創造するオープンイノベーションプログラム「My turn」の最終審査会を実施
- 2件が事業化案件として選出

飲食店が『選ばれ続ける存在』に変わる京王発の循環サイクル



水耕栽培と養殖を掛け合わせた次世代の持続可能な循環型農業「アクアポニックス」を活用して、環境配慮・地産地消といった付加価値を備えた「奥多摩やまめ」や「わさび」「バジル」などの食材を安定的に飲食店に提供することを目指す

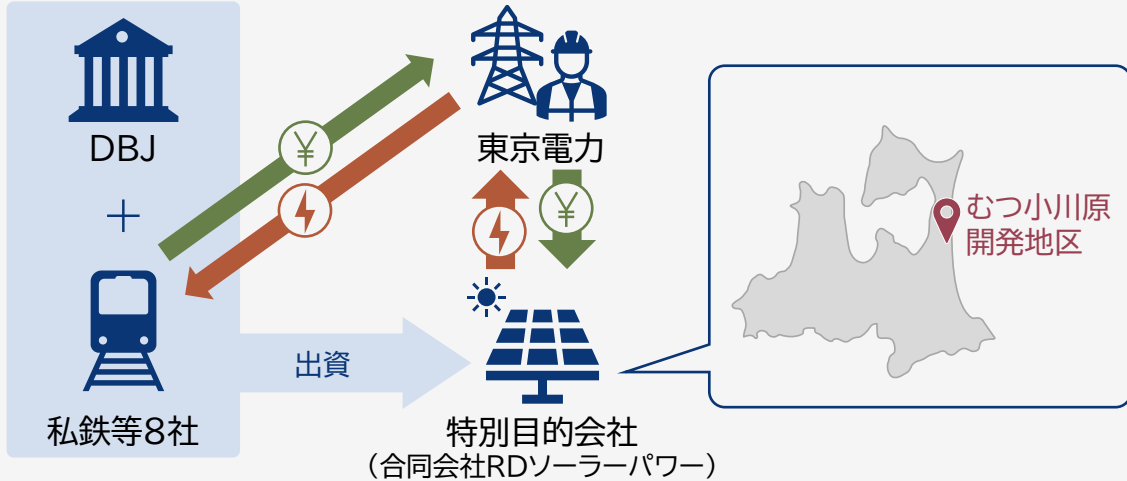
温浴施設向け支援サービス『CLEAN ゆ LAND』 ～地域の文化とコミュニティを守るために～



地域の文化・コミュニティの拠点である「公衆浴場」を守るべく、清掃支援により利用者が求める「清潔」という付加価値を提供するとともに、本来の魅力発信を通じた地域外からの新規誘客支援を実施する

再生可能エネルギー事業の協働実施

- DBJおよび関東私鉄等8社の共同で、青森県上北郡六ヶ所村での太陽光発電所開発に出資
- 発電される再生可能エネルギーを鉄道事業等へ活用し、さらなる脱炭素化を推進



サステナビリティファイナンス

- 機関投資家向けに当社初となるグリーンボンドを発行
- 新型通勤車両2000系の新造やホームドアの整備などに充当
- ソーシャルローンを活用した金融機関からの借入を実施



▲グリーンボンドの資金使途

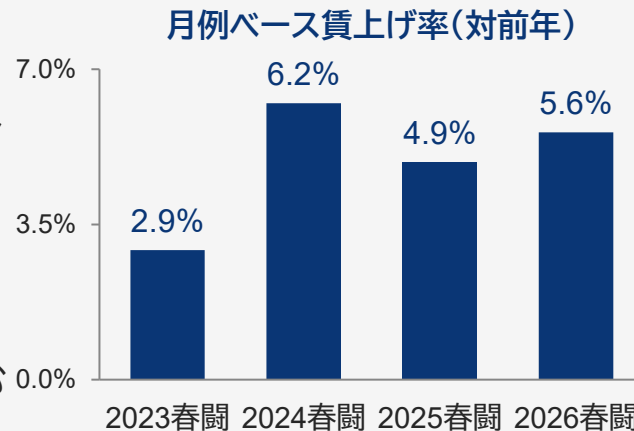
人財戦略の推進

■従業員の待遇改善

- 2026年春闘では、京王電鉄単体で月例ベース5.6%の年収改善を行い、物価上昇率を超える賃上げを実施

■京王グループ人財戦略の策定

- 2026年度中に、京王グループ全体の人財戦略策定に取り組む



ESG指数の構成銘柄への選定

- ESG指数である「FTSE4Good Index Series」、「FTSE JPX Blossom Japan Index」に今年度に初めて選定
- GPIFが採用する国内株式を対象としたESG指数のうち5つに選定された



▲ FTSE4Good Index Series※



FTSE JPX Blossom Japan Index

▲ FTSE JPX Blossom Japan Index※

※ <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

02

2025年度実績

- 対前年では、営業収益は440億円の増収となり、過去最高を更新
営業利益は△18億円の減益となるものの、政策保有株式の売却などにより、当期純利益は過去最高の429億円
- 対予想では、不動産販売業における物件売却時期の見直しなどにより△50億円の減収となった一方、ホテル業や建設設備業の好調、不動産賃貸業における歩合賃料の増などにより、13億円の増益

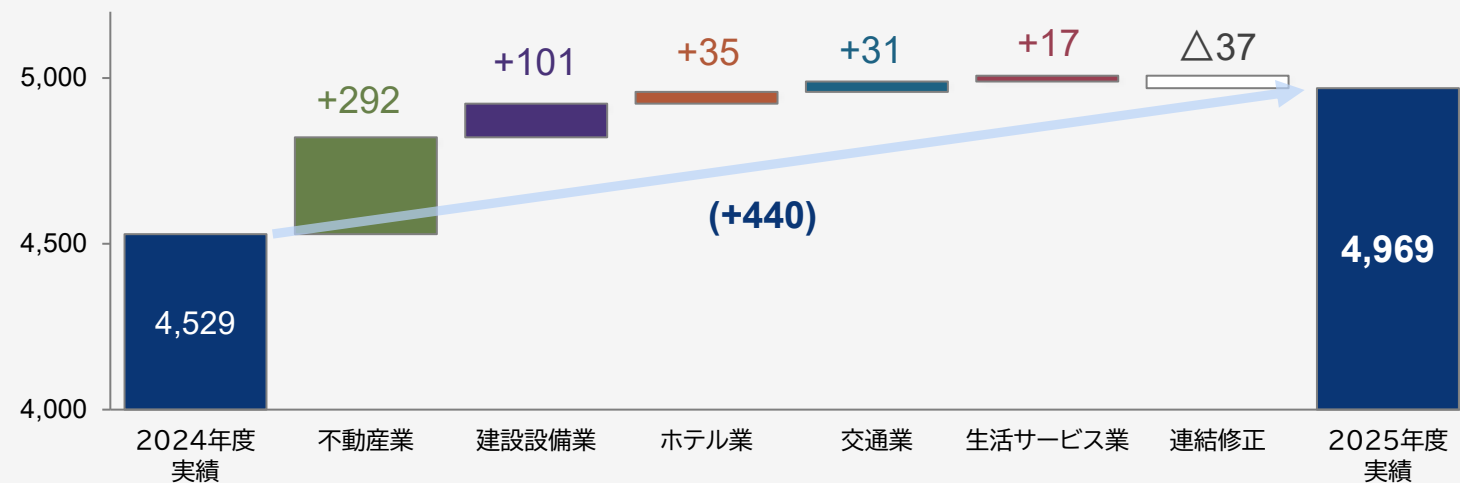
(単位:億円)

	2025年度 実績	2024年度 実績	前年増減(増減率)	2025年度 予想 (2025.11.10公表)	予想差異(差異率)
営業収益	4,969	4,529	440 (9.7)	5,020	△ 50 (△ 1.0)
営業利益	523	541	△ 18 (△ 3.4)	510	13 (2.6)
経常利益	511	532	△ 20 (△ 3.9)	497	14 (3.0)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	429	428	0 (0.2)	420	9 (2.2)
EBITDA	869	869	△ 0 (△ 0.1)	857	11 (1.3)
減価償却費	344	326	17 (5.5)	346	△ 1 (△ 0.5)
資本的支出	655	458	197 (43.1)	759	△ 103 (△ 13.7)
連結経常利益ROA	4.4%	4.8%	△0.4P (—)	4.3%	0.1P (—)
連結ROE	10.0%	10.6%	△0.6P (—)	10.0%	— (—)

※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

■ 営業収益のセグメント別変動要因

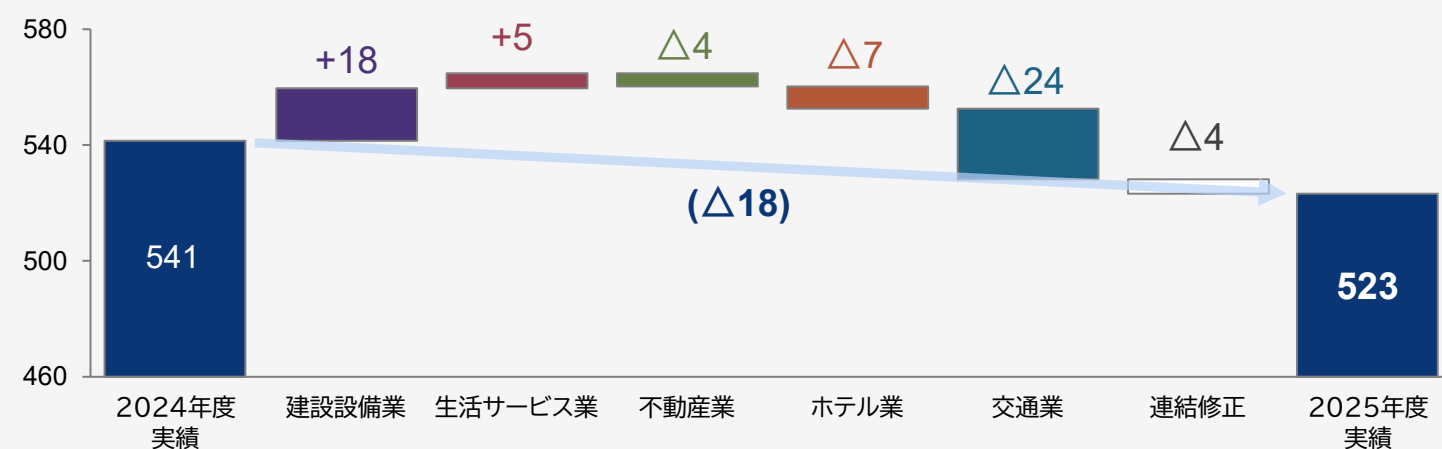
(億円)



- 不動産販売業の売上増や建築・土木業の完成工事高増加などにより、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

(億円)



- 建設設備業において増益となるものの、鉄道安全投資をはじめとした投資の増加などにより、交通業、ホテル業および不動産業で減益

■ 2024年度実績(億円)
■ 2025年度実績(億円)

	営業収益		営業利益		主な増減要因
交通業 	1,301	1,332	156	132	<ul style="list-style-type: none"> ■ 鉄道事業では、輸送人員が定期・定期外ともに前期を上回ったものの、車両新造による減価償却費の増加や、処遇改善に伴う人件費の増加などにより増収減益 ■ バス事業では、インバウンド需要路線が増収となるなど高速収入が好調となり増収増益
不動産業 	915	1,207	176	171	<ul style="list-style-type: none"> ■ リビタやサンウッドにおける都心部を中心とした分譲マンションの売上増や、不動産ファンドへの物件売却など、不動産販売業の牽引により増収となった一方、不動産賃貸業におけるまちづくり費用の増などにより減益
ホテル業 	564	600	108	101	<ul style="list-style-type: none"> ■ 活況な宿泊マーケットを背景に客室単価が上昇したものの、「京王プラザホテル(新宿)」や「京王プレッソイン」における客室改装の実施や、人件費の増加などにより増収減益
建設設備業 	774	876	56	74	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建築・土木業における完成工事高の増加や粗利率の改善などにより増収増益
生活サービス業 	1,442	1,460	53	58	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業収益は、ストア業における来店客数および客単価の増加などによるスーパーマーケット事業の増収に加え、コンビニ事業やドラッグストア事業が好調に推移し増収 ■ 営業利益は、人件費の増加などによりストア業では前年並みとなった一方、百貨店業に加え、広告代理業や旅行業が好調に推移し増益

- 社債や短期借入金の増加などにより、有利子負債残高は増加するものの、財務レバレッジ・財務健全性は適正水準を維持

(単位:億円)

	2025年度 実績	2024年度 実績	増 減
総資産	11,998	11,225	772
負債	7,556	7,078	478
純資産	4,442	4,147	294
有利子負債	4,690	4,469	221

財務・安全性指標

(単位:億円)

	2025年度 実績	2024年度 実績
ネット有利子負債残高	4,213	3,987
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	4.8倍	4.6倍
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍
自己資本比率	37.0%	36.9%

03

2026年度の業績予想

- 対前年では、営業収益は70億円増収の5,040億円と過去最高を見込むものの、新宿再開発に伴う資産除去債務の計上やホテル業における客室改装に伴う減価償却費の増加などにより、営業利益は△13億円の減益を見込む
- 対中計では、不動産販売業や建設設備業の好調により営業利益は70億円、当期純利益は130億円の増益を見込む
- 原油価格の高騰などによる業績への影響は、今回計画では加味していない

(単位:億円)

	2026年度 計画	2025年度 実績	前年増減	2026年度 中期計画 (2025.5.12公表)	計画差異
営業収益	5,040	4,969	70	4,870	170
営業利益	510	523	△13	440	70
経常利益	478	511	△33	421	57
親会社株主に帰属する当期純利益	430	429	0	300	130
EBITDA	907	869	38	824	83

(単位:億円)

財務・安全性指標

	2026年度 計画	2025年度 実績	前年増減	2026年度 中期計画 (2025.5.12公表)	計画差異
ネット有利子負債残高	4,546	4,213	332	4,453	92
ネット有利子負債/EBITDA倍率	5.0倍	4.8倍	—	5.4倍	—
D/Eレシオ	1.1倍	1.1倍	—	1.1倍	—
自己資本比率	37.0%	37.0%	—	37.1%	△0.1P

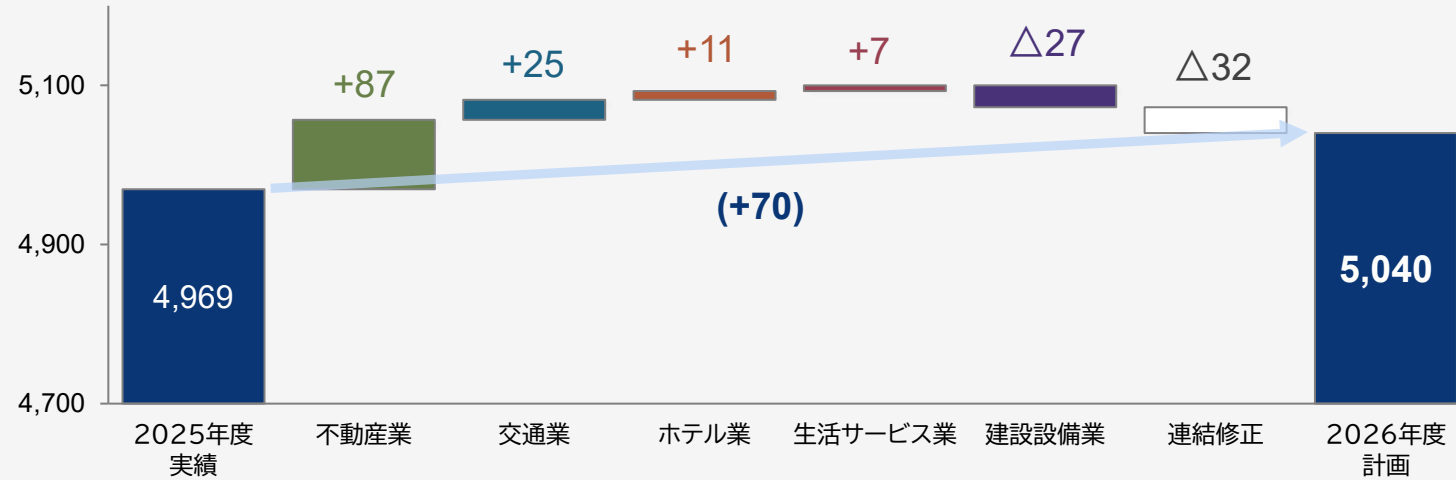
- ・ 対前年では、減益となることからROE・ROAともに△0.4P低下
- ・ 対中計では、増益のほか政策保有株式の売却や賃貸資産等の売却などを見込むことから、ROEは2.8P向上、ROAは0.4P向上
- ・ 生活サービス業においては、資産除去債務の計上などにより、ROAは対中計で△2.9P低下

	2026年度 計画	2025年度 実績	前年増減	2026年度 中期計画 (2025.5.12公表)	計画差異
ROE	9.6%	10.0%	△0.4P	6.8%	2.8P
ROA※	4.0%	4.4%	△0.4P	3.6%	0.4P
交通業	2.7%	2.7%	—	2.4%	0.3P
不動産業	4.6%	4.4%	△0.2P	4.1%	0.5P
ホテル業	7.9%	10.3%	△2.4P	6.6%	1.3P
建設設備業	10.5%	9.5%	1.0P	7.1%	3.4P
生活サービス業	7.0%	9.8%	△2.8P	9.9%	△2.9P

※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

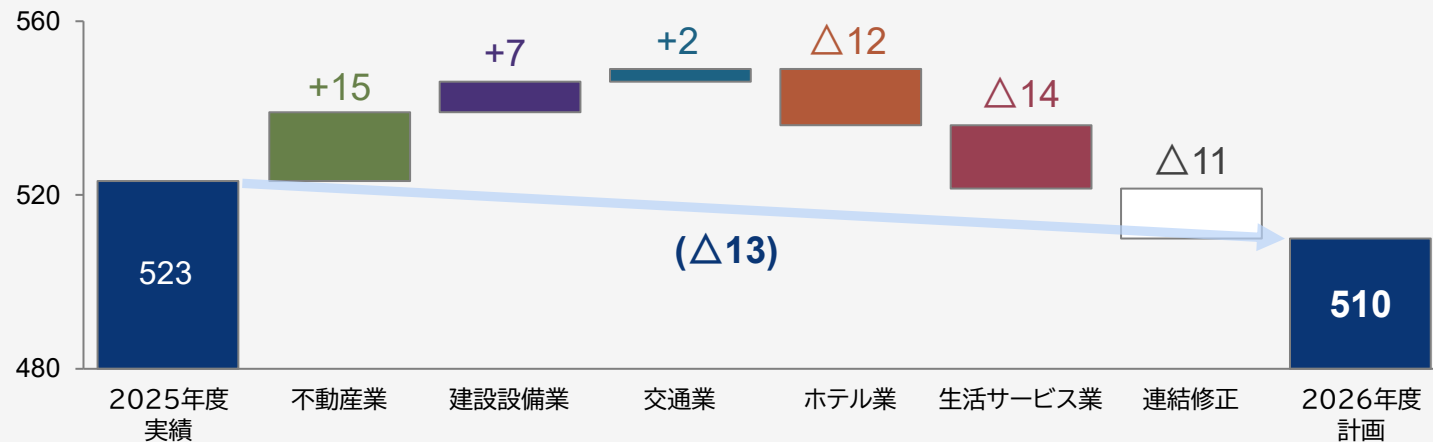
(億円)



- 不動産販売業における物件売却の増や鉄道事業における輸送人員の増などにより、対前年で増収を見込む

営業利益のセグメント別変動要因

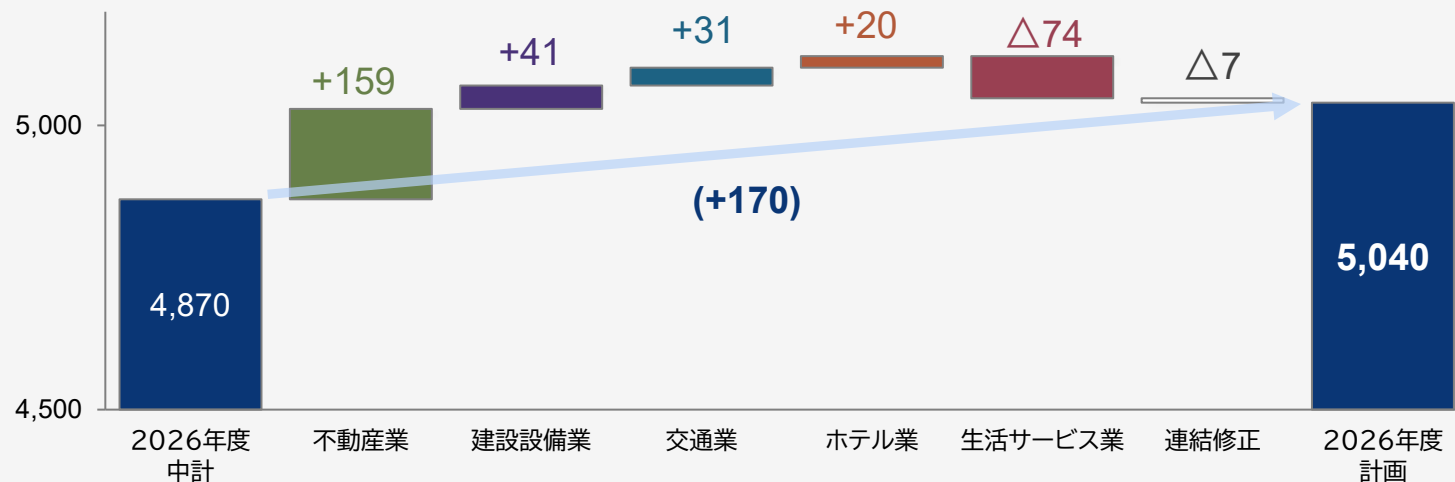
(億円)



- 不動産販売業や建築・土木業で増益となるものの、生活サービス業における新宿再開発に伴う資産除去債務の計上やホテル業における減価償却費の増加などにより、対前年で減益を見込む

営業収益のセグメント別変動要因

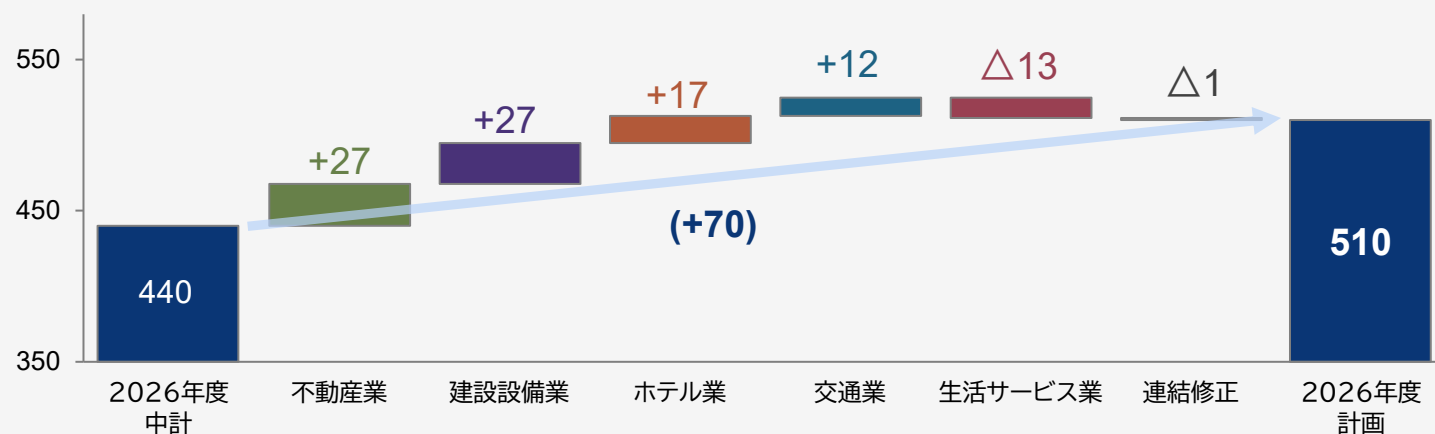
(億円)



- 生活サービス業において書籍販売業の売却があったものの、不動産販売業における物件売却の増やビル総合管理業における受注増などにより、対中計で増収を見込む

営業利益のセグメント別変動要因

(億円)



- 生活サービス業において資産除去債務の計上があるものの、不動産販売業の好調や建築・土木業の粗利率改善などにより、対中計で増益を見込む

(単位: 億円、%)

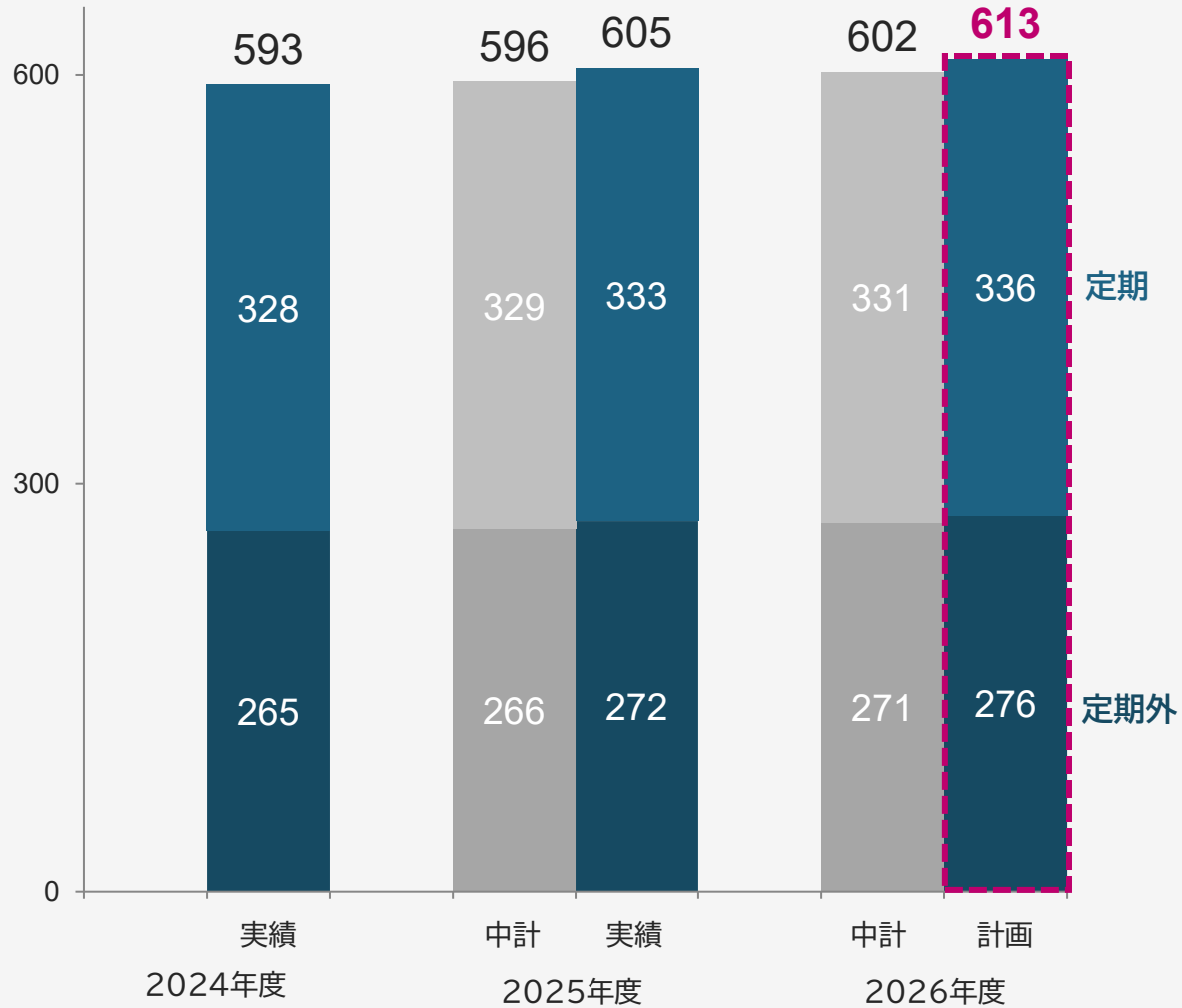
	2026年度 計画	2025年度 実績	前年増減(増減率)	2026年度 中期計画 (2025.5.12公表)	計画差異(差異率)
営業収益	5,040	4,969	70 (1.4)	4,870	170 (3.5)
交通業	1,357	1,332	25 (1.9)	1,326	31 (2.4)
不動産業	1,294	1,207	87 (7.2)	1,135	159 (14.0)
ホテル業	611	600	11 (1.8)	591	20 (3.4)
建設設備業	848	876	△ 27 (△ 3.1)	807	41 (5.1)
生活サービス業	1,467	1,460	7 (0.5)	1,541	△ 74 (△ 4.8)
連結修正	△ 539	△ 507	△ 32 (—)	△ 531	△ 7 (—)
営業利益	510	523	△ 13 (△ 2.5)	440	70 (15.9)
交通業	135	132	2 (2.2)	123	12 (9.8)
不動産業	187	171	15 (9.2)	159	27 (17.3)
ホテル業	88	101	△ 12 (△ 12.8)	70	17 (25.5)
建設設備業	81	74	7 (9.5)	54	27 (49.8)
生活サービス業	43	58	△ 14 (△ 25.0)	57	△ 13 (△ 23.5)
連結修正	△ 26	△ 15	△ 11 (—)	△ 25	△ 1 (—)

- 輸送人員は定期・定期外ともに増加を計画
- 2000系車両新造や自動改札機の高機能化など設備投資の増加等により、減価償却費は対前年で25億円の増加を見込む

■ 鉄道事業

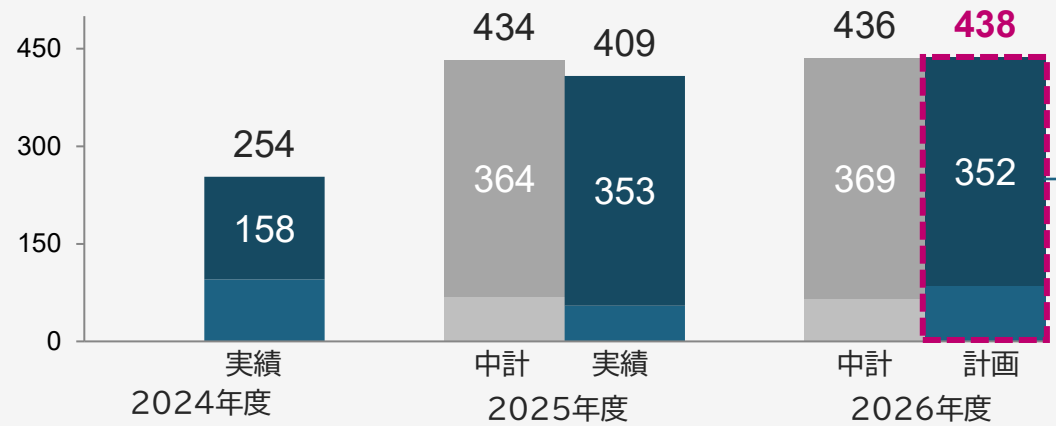
輸送人員の推移

(百万人)



設備投資
(資本的支出)

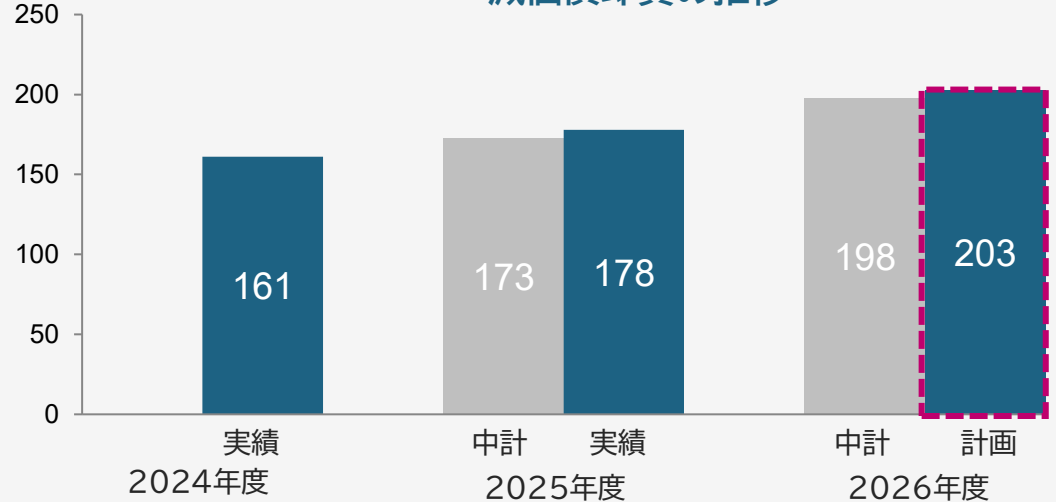
(億円)



安全性向上
笹塚以西連続立体化
車両設備、ホームドア整備など

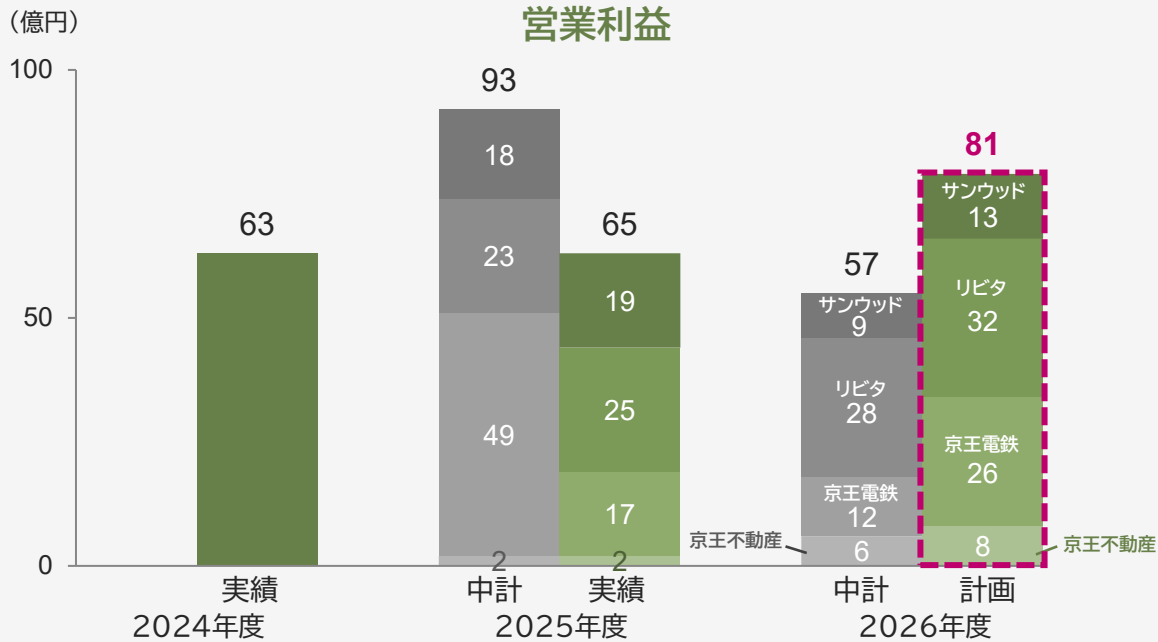
減価償却費の推移

(億円)



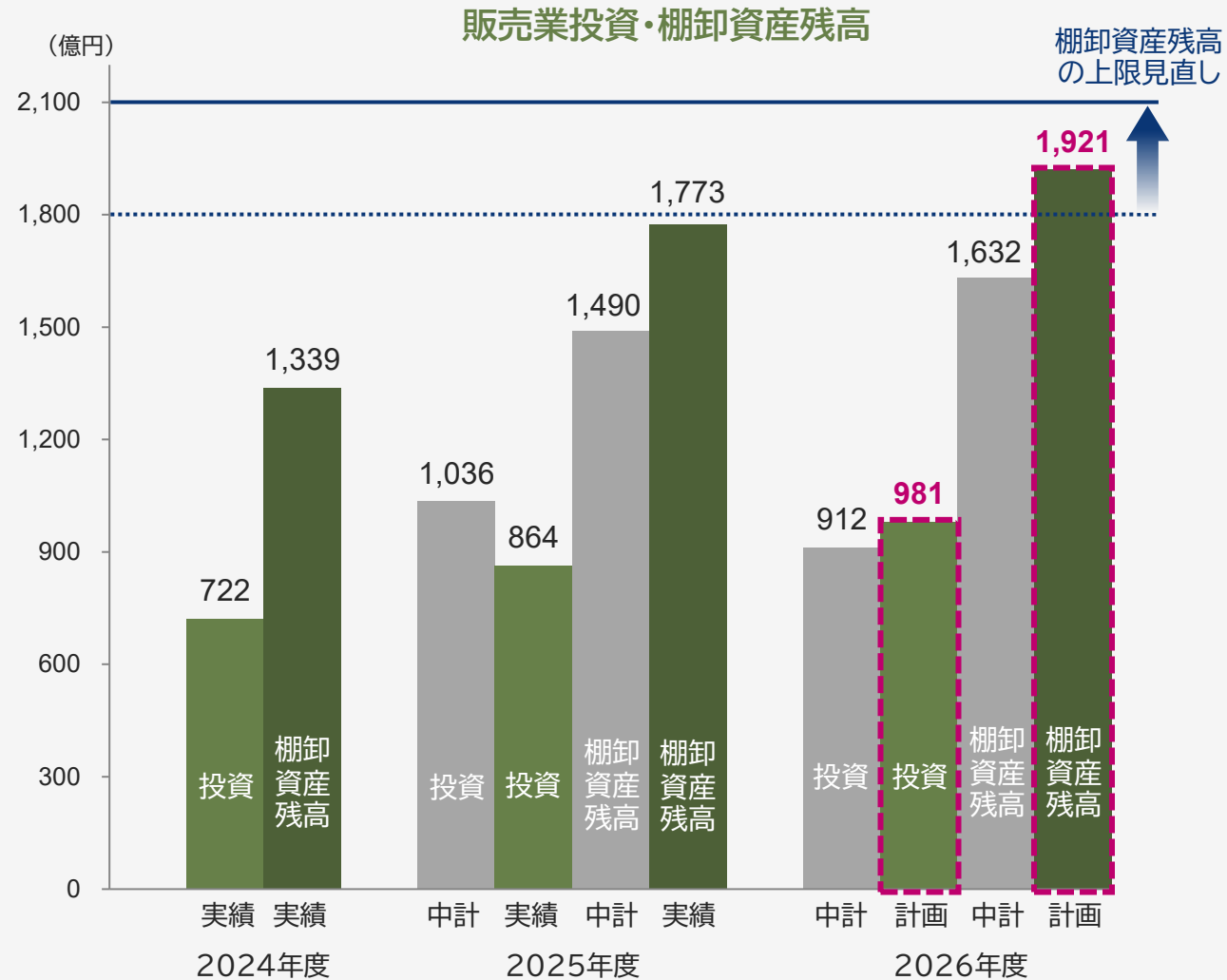
- 不動産販売業は、前期に売却時期を見直した物件の寄与等により、対前年で16億円の増益を計画
- 将来の収益拡大に向け、棚卸資産残高の上限を2,100億円に見直し、仕入れを強化
- 資産効率向上のため、売却対象とした一部の賃貸資産を棚卸資産に振替

不動産販売業



主な販売物件(新築分譲)		全体戸数	引渡時期(予定)
サンウッド	サンウッド世田谷明大前※	45戸	2026年3月～
	サンウッド荻窪	19戸	2026年2月～
	サンウッドテラス府中八幡町	43戸	2026年11月下旬～
京王電鉄	グレースガーデン小平小川東※	628戸	2026年12月頃～
	プライド京王聖蹟桜ヶ丘※	134戸	2026年3月～

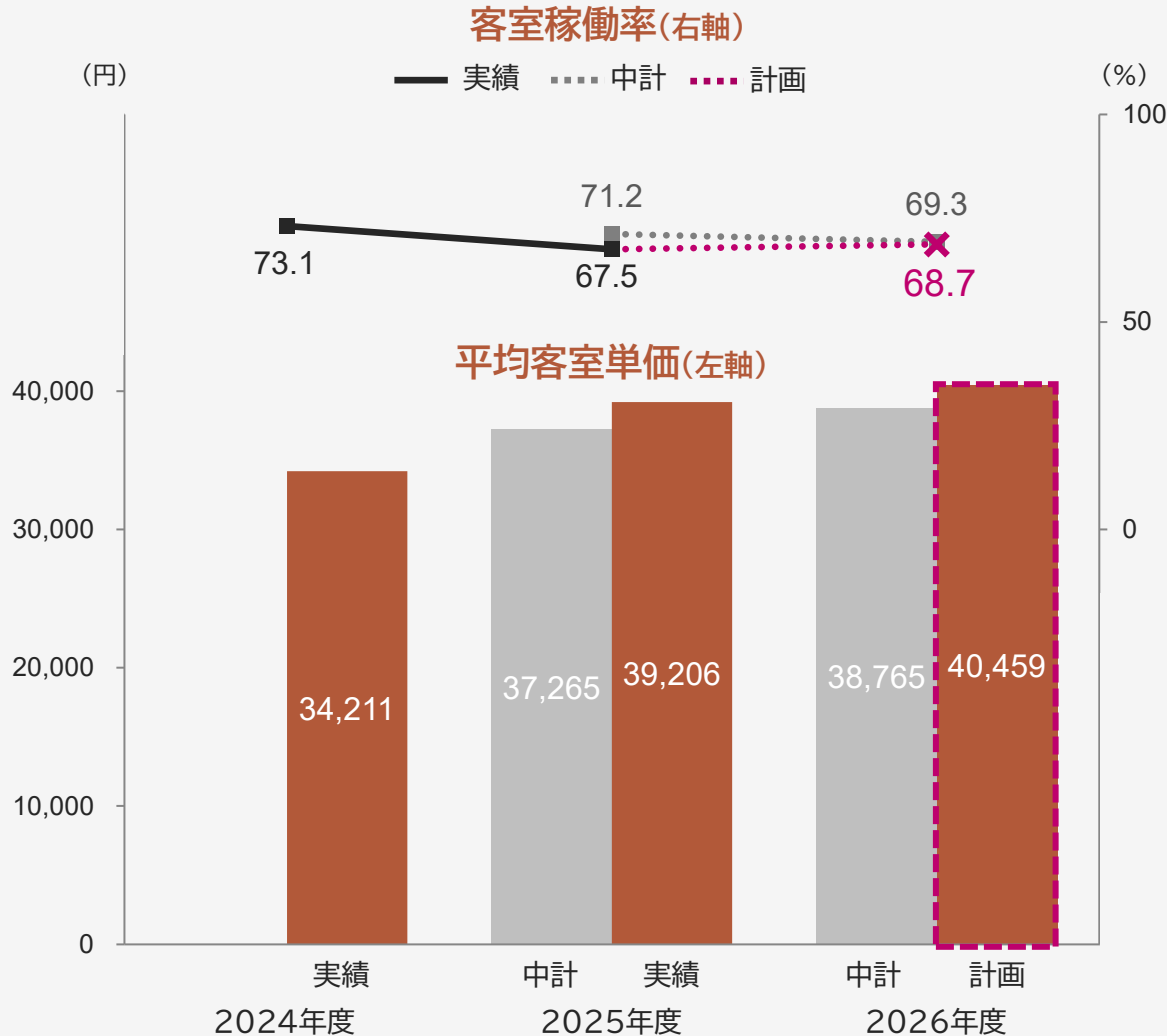
※他社との共同事業、当社持ち分は全体戸数の一部



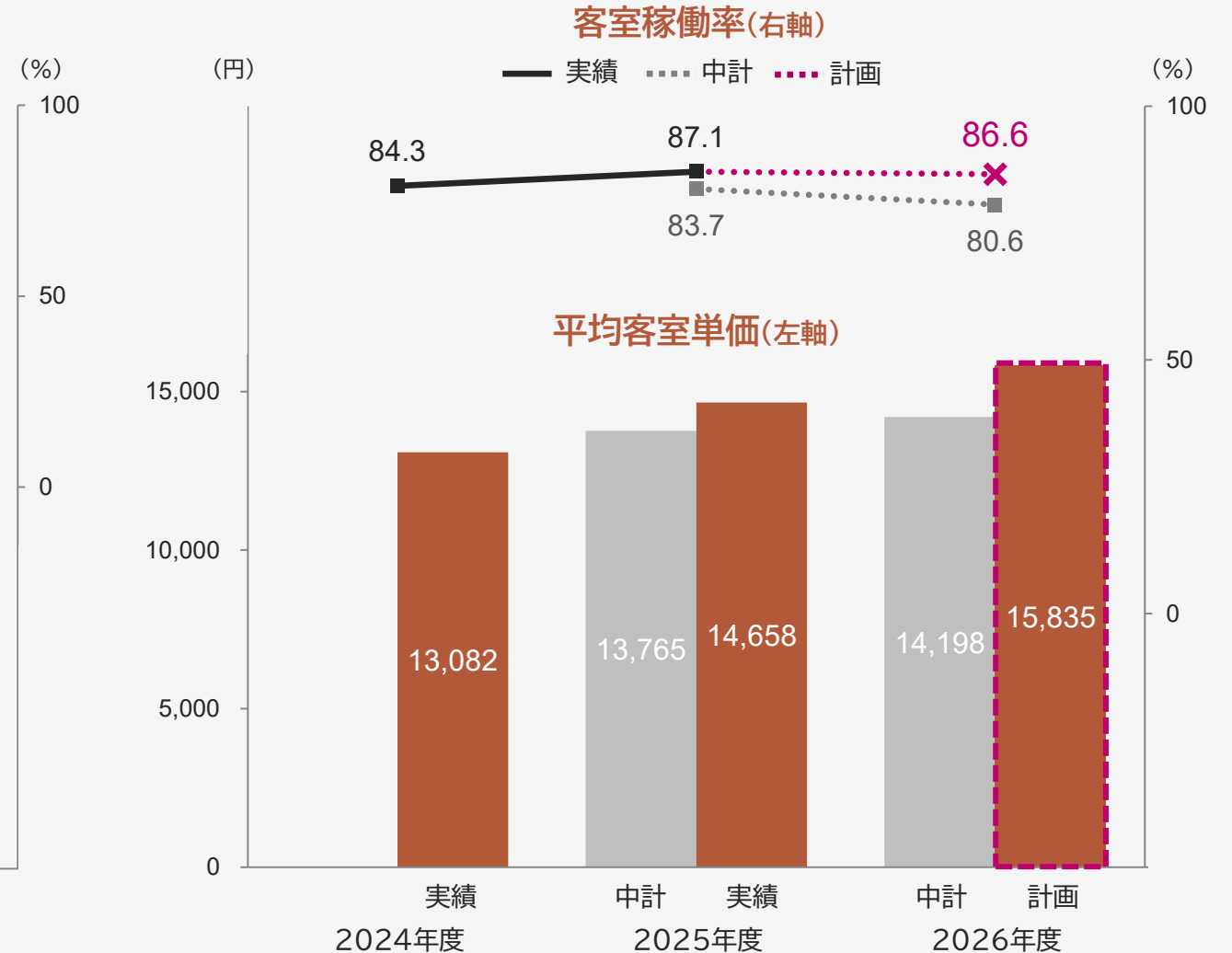
※2025年度よりエクイティ投資を含む

- 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や客室改装などにより、単価・稼働率の向上を計画

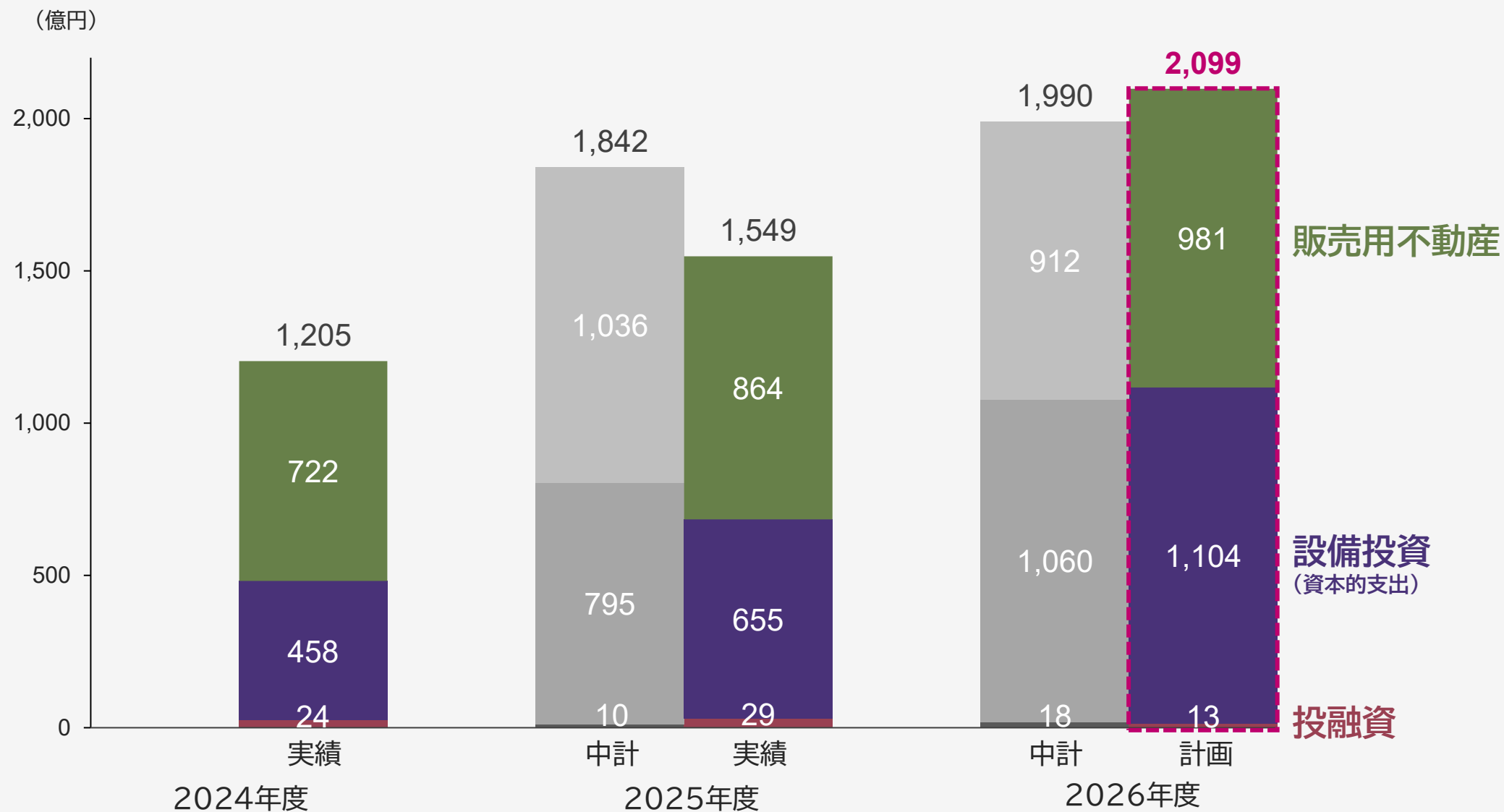
京王プラザホテル(新宿)



京王プレッソイン(全店舗)



- 安全・サービス向上に資する投資に加え、分譲マンションなど販売用不動産の積極的な仕入れを継続



※2025年度より販売用不動産にはエクイティ投資を含む



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。