



# 京成グループ中期経営計画 E3プラン（2016-2018年度）

---

2016年3月30日  
京成電鉄株式会社  
東証一部：9009

1. 中期経営計画「E2プラン」達成状況
2. 中期経営計画「E3プラン」概要
3. 中期経営計画「E3プラン」重点施策
4. 参考資料

コア事業である運輸業を中心に堅実な事業運営を推進するとともに、有利子負債の削減を進めることにより、引き続き安定した事業成長を目指す。

## ■ 基本方針の柱 (主な実績)

### 安全・安心なサービスの提供

- 墨田区内連続立体交差事業の推進
- 耐震補強工事の推進
- バリアフリー化の推進
- デジタルATS導入の推進

### 京成エリアにおける営業力強化

- 成田空港アクセスの認知度・利便性向上
- 訪日外国人及びLCC利用者への営業強化
- 押上旧本社跡地開発
- 京成バス船橋営業所跡地開発

### 財務体質の更なる強化

- Eプラン目標を達成できる有利子負債残高
- 格付けの向上
- 安定したフリー・キャッシュ・フローの創出
- 不採算事業の整理・再建

## ■ 数値目標

羽田空港国際線の発着枠拡大や消費税増税の影響が懸念されたものの、成田空港を利用する訪日外国人やLCC国内線利用者の増加に対応したほか、押上旧本社跡地開発、及び京成バス船橋営業所跡地開発などを着実に推進したことにより、数値目標を全て達成する見通し

	2013年度 実績	2014年度 実績	2015年度 予想 ※1	E2プラン 目標	達成状況
営業利益	242億円	243億円	268億円	230億円以上	+38億円
営業利益率	9.9%	9.8%	10.7%	9.5%以上	+1.2pt
経常利益	370億円	372億円	408億円	310億円以上	+98億円
有利子負債残高	3,692億円	3,535億円	3,400億円	3,550億円以下	△150億円
EBITDA倍率	※2 8.0倍	7.6倍	6.9倍	7.7倍以下	△0.8pt

※1 2015年度（予想）は第2四半期決算短信（2015年10月30日）時点の予想数値

※2 EBITDA倍率 = 有利子負債 ÷ (営業利益 + 減価償却費)

1. 中期経営計画「E2プラン」達成状況
2. 中期経営計画「E3プラン」概要
3. 中期経営計画「E3プラン」重点施策
4. 参考資料

## グループ経営理念

●京成グループは、お客様に喜ばれる良質な商品・サービスを、安全・快適に提供し、健全な事業成長のもと、社会の発展に貢献します。

経営理念

長期経営計画  
「EVOLUTION PLAN」

中期経営計画  
(3カ年計画)

## 長期経営計画「EVOLUTION PLAN」 (= Eプラン) 〔2010年度～2021年度 12ヶ年〕

E1プラン  
(2010～2012年度)

E2プラン  
(2013～2015年度)

E3プラン  
(2016～2018年度)

E4プラン  
(2019～2021年度)

グループ事業の中核である交通運輸事業の競争力・収益力を更に強化すると共に、千葉県北西部（特に京成線・新京成線・北総線沿線）並びに東京都東部を地盤として地域に密着した堅実な総合生活産業を展開し、地域経済を代表する企業グループの地位を拡充する。

■最終年度（2021年度）数値目標

営業収益  
2,800億円以上

営業利益率  
10%以上

有利子負債残高  
3,500億円以下  
(EBITDA倍率 7倍以下)

E1・E2プラン  
(2010～2015年度)

E3プラン  
(2016～2018年度)

E4プラン  
(2019～2021年度)

## ■ 事業環境

- ▶ 訪日外国人の急増、成田空港LCC国内線利用者の増加
- ▶ 2019年ラグビーW杯日本開催、2020年東京オリンピック・パラリンピック開催
- ▶ 国が成田市を国家戦略特区に指定
- ▶ 将来的な沿線人口の減少、少子高齢化の進展

## ■ 当社グループの現況

- ▶ 充実した成田空港輸送ネットワーク
- ▶ 都内・駅近接地に一定の資産を保有
- ▶ 運輸業比率の高い事業ポートフォリオ
- ▶ フリー・キャッシュ・フローの創出継続
- ▶ 高い財務健全性

成長の実現

収益規模の拡大

成長への収益基盤確立

将来への投資  
(戦略投資枠の設定)

## 成長への基盤整備

- 成田スカイアクセスの開業
- コア事業を中心とした堅実経営
- 投資規模の適正化
- 有利子負債の削減

財務健全性の向上

## ■ 基本方針

- 持続的な成長に向けた収益拡大への挑戦
- 安全かつ安心なサービスの提供
- 経営基盤の一層の強化

## ■ 基本戦略

1. インバウンド市場の深耕
2. 事業機会を活かした収益拡大
3. 沿線エリアの魅力向上
4. 安全・安心の確保並びにサービス品質の向上
5. 財務健全性の向上並びにグループ経営体制の充実



	2015年度 (予想) ※	2018年度 (目標)
営業利益	268億円	280億円以上
営業利益率	10.7%	11%以上
経常利益	408億円	440億円以上
有利子負債残高	3,400億円	上限3,250億円
(EBITDA倍率)	6.9倍	上限6.1倍

※ 2015年度（予想）は第2四半期決算短信（2015年10月30日）時点の予想数値

## 戦略投資枠

中長期的な収益拡大、及びサービス・安全性の向上に資する投資を対象に、  
「E3プラン」期間で最大400億円を設定

# 「E3プラン」損益計画①

		2018年度 (E3プラン)	2015年度 (予想) ※	増減
運 輸 業	営業収益	1,450億円	1,390億円	+60億円
	営業利益	194億円	178億円	+16億円
流 通 業	営業収益	719億円	699億円	+20億円
	営業利益	11億円	11億円	0億円
不 動 産 業	営業収益	198億円	223億円	△25億円
	営業利益	59億円	66億円	△7億円
レジャー・サービス業	営業収益	93億円	101億円	△8億円
	営業利益	2億円	2億円	0億円
建 設 業	営業収益	241億円	240億円	+1億円
	営業利益	9億円	7億円	+2億円
その他の事業	営業収益	63億円	48億円	+15億円
	営業利益	4億円	3億円	+1億円
合 計 (連結修正後)	営業収益	2,537億円	2,499億円	+38億円
	営業利益	280億円	268億円	+12億円

※ 2015年度（予想）は第2四半期決算短信（2015年10月30日）時点の予想数値

# 「E3プラン」損益計画②（運輸セグメントの内訳）

		2018年度 (E3プラン)	2015年度 (予想) ※	伸長
鉄道事業	営業収益	762億円	742億円	+20億円
	営業利益	147億円	131億円	+16億円
バス事業	営業収益	443億円	428億円	+15億円
	営業利益	36億円	38億円	△2億円
タクシー事業	営業収益	245億円	220億円	+25億円
	営業利益	11億円	9億円	+2億円
運輸業計	営業収益	1,450億円	1,390億円	+60億円
	営業利益	194億円	178億円	+16億円

※ 2015年度（予想）は第2四半期決算短信（2015年10月30日）時点の予想数値

営業CF 1,441億円 (E3プラン)

(参考)  
E2プラン計画値  
1,180億円

新たな  
キャッシュ創出

## 投資

- 通常投資 3カ年累計 580億円
- 戦略投資 3カ年最大 400億円

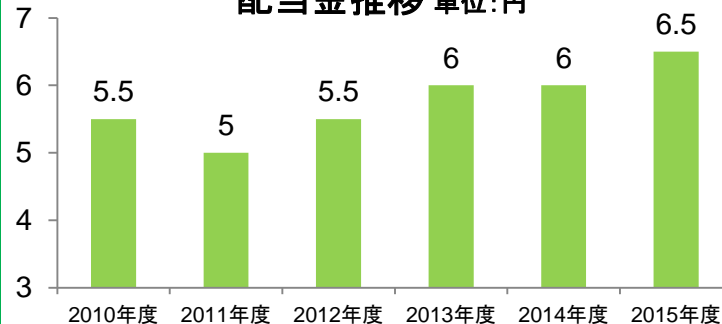
## 財務健全性の維持・向上

- 有利子負債削減の継続
- 格付の向上
- 減価償却の範囲内での通常投資

## 安定した株主還元

- 安定的な配当を継続
- 年間6.5円配当に増配(2015年度)

配当金推移 単位:円



		E3プラン 3ヶ年計	主な内訳 (億円)
通常投資		580億円	
	運輸業	464億円	高架橋改修31、法面補強11、葛飾連立10、 駅舎耐震補強10
	流通業	29億円	店舗新設、改装工事等
	不動産業	82億円	曳舟高架下開発20、既存物件改築15
	レジャー・サービス業	4億円	設備更新等
	その他事業	1億円	
リース設備投資		131億円	鉄道車両55、駅務機器19、 バス車両35、タクシー車両9
合計		711億円	
減価償却費 (うちリース償却費)		740億円 (134億円)	

1. 中期経営計画「E2プラン」達成状況
2. 中期経営計画「E3プラン」概要
- 3. 中期経営計画「E3プラン」重点施策**
4. 参考資料

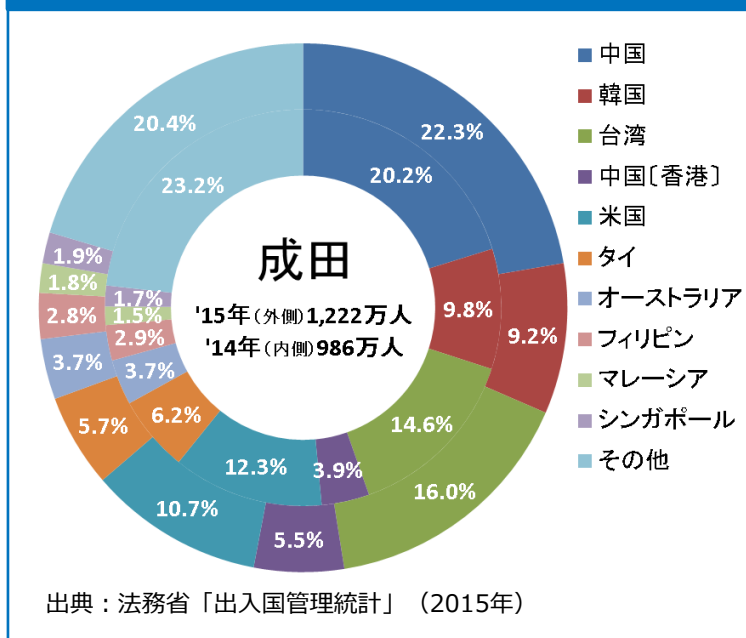
## アジアを中心に積極的な営業施策及び情報発信を展開し、需要の取り込みを強化



### ■ 海外旅行会社等との提携拡大

- 現地取扱い旅行会社の拡充
- 海外エアライン機内での商品販売拡充

### (参考) 成田空港出入国人員



## 受入体制の整備、多様な商品造成により、訪日外国人の利便性を向上

### ■ 海外プロモーションの強化

- 海外旅行博への出展
- 現地会社との共同キャンペーンの実施
- 国・自治体と連携した情報発信
- 海外向け広告宣伝の強化
- 海外営業拠点の検討



台北国際旅行博2015



海外企業との共同販促

### ■ 訪日外国人向け商品の造成

- 訪日外国人向け企画乗車券の企画・販売
- 訪日外国人向けツアー商品の企画・販売

### ■ 訪日外国人受入体制の強化

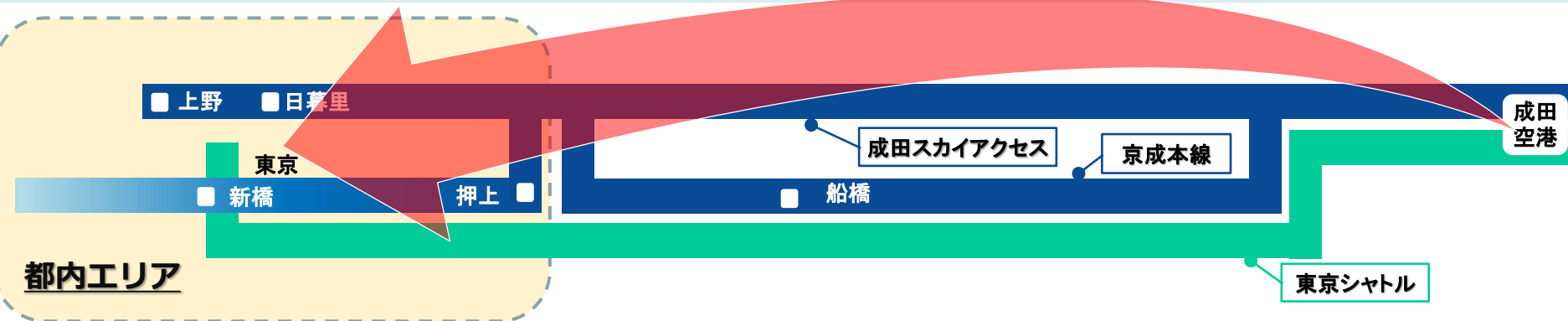
- 車内、駅構内における多言語対応の強化
- 無料Wi-Fi環境の拡充
- 従業員の外国語対応強化
- 異常時の対応強化
- 外国人向けインフォメーションセンター設置
- タブレット端末を活用したサービスの強化



SKYLINER&KEISEI INFORMATION CENTER



都内エリアを中心とした保有資産の高度利用や、収益賃貸物件の取得による収益拡大のほか、事業提携等を通じた事業領域及びエリアを拡大、グループ全体で成田空港利用者の取り込み強化



## ■ 不動産賃貸物件の開発・取得

- ▶ 都内エリアを中心とした保有資産の高度利用
- ▶ 都内エリア・県下都心部における収益賃貸物件の取得

## ■ 宿泊主体型ホテル事業への新規参入

- ▶ ロイヤルホールディングス株式会社と共同出資による合併会社を設立（2017年3月予定）
- ▶ 第1号ホテルを開業（2018年度予定）

## ■ BRT（Bus Rapid Transit）事業の推進

- ▶ 都心と臨海副都心とを結ぶBRTの運行事業者に選定
- ▶ 2019年度の運行開始に向け事業計画を策定中

## ■ 成田空港アクセス利便性の向上

- ▶ 利用促進に向けたダイヤの作成
- ▶ チケットレスサービスの向上
- ▶ 空港アクセス強化施策の検討

良好な住環境の提供、自治体などとの連携を通じた沿線エリアへのお客様誘致、駅周辺スペースの開発や生活サービスの拡充、主要駅のリニューアルによる沿線エリアの魅力向上

## ■ 魅力ある駅空間の創造

- 曳舟駅など高架下開発を推進
- 上野駅など主要駅のリニューアル



曳舟駅高架下開発



津田沼駅リニューアル

## ■ 生活サービス事業の強化

- 京成ストアの新店舗出店
- コンビニエンスストアの店舗拡充
- リフォーム事業の強化
- 土地有効活用コンサルティング事業の推進

## ■ 優良な住環境の提供

- 沿線エリアを中心としたマンション分譲
- 人口流入エリアでの賃貸住宅供給
- 駅近接地における保有資産の高度利用
- 中古不動産の買取・再販事業強化



サングランデ松戸

## ■ 沿線自治体などとの連携強化

- 沿線エリアの自治体・企業・学校など、様々な関係者との連携強化

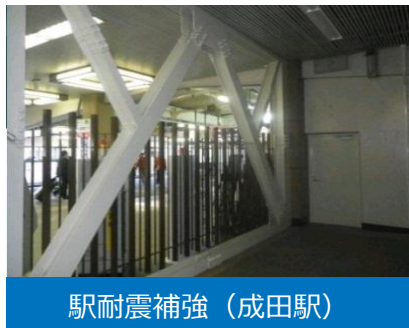
鉄道事業の安全性・信頼性向上に向けた施策の推進、速度向上や将来の輸送力増強に向けた検討、安全管理体制の強化や接遇向上による安全で満足度の高いサービスの提供を追求

## ■ 災害対策の強化

- 高架橋耐震補強工事を推進
- 駅・変電所の耐震補強工事を推進



高架橋耐震補強



駅耐震補強（成田駅）

## ■ 鉄道設備の機能向上

- ATSの保安度を向上させたデジタルATS（C-ATS）化を推進
- デジタル列車無線の導入

## ■ ホーム安全対策

- 主要駅におけるホームドア等の導入
- 内方線付点状ブロック設置の推進

## ■ 連続立体交差事業

- 葛飾区内連続立体化工事（四ツ木～青砥間）の推進

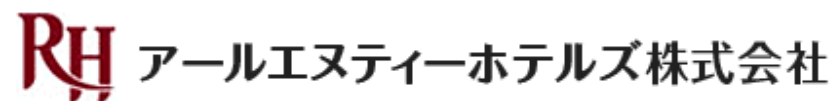
## ■ 安全管理体制並びにサービス品質の向上

- 異常時対応の確実な実施と対応力の強化
- 速度向上や輸送力増強に向けた調査に着手

1. 財務健全性の向上
2. グループ会社間の連携強化による効率的経営の推進
3. コーポレート・ガバナンスの充実
4. 多様な人材が活躍できる職場環境整備
  - 将来のリーダーとなる人材の育成
  - ワークライフバランス施策の推進
5. 京成ブランドの価値向上
6. CSR（企業の社会的責任）を重視した経営
  - 環境、地域社会との共生

1. 中期経営計画「E2プラン」達成状況
2. 中期経営計画「E3プラン」概要
3. 中期経営計画「E3プラン」重点施策
4. **参考資料**

ロイヤルホールディングス株式会社（以下、「RHD」）と共同出資により合併会社を設立し、リッチモンドホテルを運営するアールエヌティーホテルズ株式会社（以下、「RNT」）が同合併会社の運営業務を受託することに合意（2016年3月）



## ■ 合併会社の概要

商号	ケイ・アンド・アール・ホテルデベロップメント株式会社
事業内容	宿泊主体型ホテルの運営
資本金	100百万円
設立年月日	2017年3月(予定)
出資比率	京成電鉄株式会社 51% ロイヤルホールディングス株式会社 49%

➤ 当社・RHD・RNTのノウハウを集結し、  
更なる国内ネットワークの拡大や訪日  
外国人需要の取り込みを強化

➤ 今後のスケジュール

— 合併会社の設立（2017年3月予定）

— 事業開始（2018年度予定）

・第1号ホテルとして、

（仮称）京成リッチモンドホテル東京門前仲町

（客室数123室）の開業を予定

2015年9月、「都心と臨海副都心とを結ぶBRT」の運行事業者に選定され、その後、東京都と基本協定を締結。基本協定書に基づき、東京都と協力してBRTの整備を進めている。

## ➤ 2019年度の運行開始に向け事業計画を策定中

### — 運行計画の検討

### — 運行会社の設立、営業所（車庫）の新設

### — トータルデザインの導入

- ・車両や停留施設、制服、各種媒体など全てに、新たな交通機関と認識される統一されたデザインを採用予定

### — 車両の導入

- ・単車型車両は、燃料電池バスを導入、
- 連節型車両は、運行開始当初は、環境配慮型車両を導入し、その後の動向を踏まえ、燃料電池バスを随時導入予定



(参考) 幕張地区で運行中の連節バス



# 沿線人口の推移

## 2016年2月、2013年4月（前中期経営計画「E2プラン」初年度）比

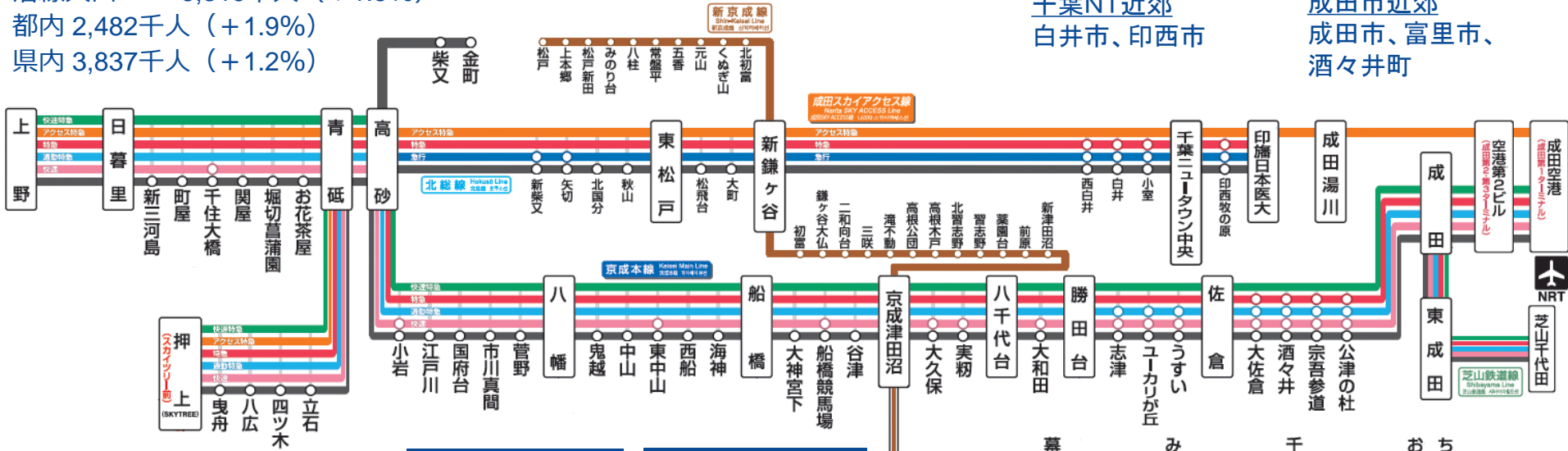
単位：千人

京成エリア 東京都東部・千葉県  
 営業距離 178.8km（当社、北総、新京成）  
 駅数 102駅  
 自治体数 都内6区、県内13市 1町  
 沿線人口 6,319千人（+1.5%）  
 都内 2,482千人（+1.9%）  
 県内 3,837千人（+1.2%）

戸田市(+0.8%)		鎌ヶ谷市(+0.2%)		千葉NT近郊(+1.8%)		成田市近郊(+0.4%)	
13.4月	16.2月	13.4月	16.2月	13.4月	16.2月	13.4月	16.2月
480	484	109	109	152	155	201	202

千葉NT近郊  
白井市、印西市

成田市近郊  
成田市、富里市、  
酒々井町



都内6区  
台東区、荒川区、足立区  
葛飾区、江戸川区、墨田区

都内6区(+1.9%)	
13.4月	16.2月
2,435	2,482

市川市(+2.9%)	
13.4月	16.2月
468	482

習志野市(+2.3%)	
13.4月	16.2月
165	169

船橋市(+1.8%)	
13.4月	16.2月
613	624

八千代市(+2.0%)	
13.4月	16.2月
190	194

佐倉市(+0.4%)	
13.4月	16.2月
172	173

千葉市(+1.0%)	
13.4月	16.2月
964	973

市原市(△1.4%)	
13.4月	16.2月
278	274

数値は自治体公表値による



**本資料の情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、リスクや不確実性を含んだものです。実際には様々な要因により異なる結果となる場合があることをご承知おきください。**

本資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。  
<http://www.keisei.co.jp/keisei/ir/index.html>