

京成グループ中期経営計画

E4プラン（2019-2021年度）

- 1.▶ 中期経営計画「E3プラン」の振り返り**
2. 中期経営計画「E4プラン」概要
3. 中期経営計画「E4プラン」重点施策
4. 参考資料

1-1. E3プランの振り返り（基本方針）

E3プランの3つの基本方針に基づき各施策を実施

安全かつ安心なサービスの提供

- 駅ホーム安全対策の強化（ホームドア・ホーム柵）
- 葛飾区内連続立体交差事業の推進
- 上野駅の大規模リニューアル
- 耐震補強工事、バリアフリー工事の推進

持続的な成長に向けた 収益拡大への挑戦

- 運輸業を中心とするインバウンド市場の深耕
- 収益賃貸物件の取得
- M&A
- 宿泊主体型ホテル事業の推進

経営基盤の一層の強化

- 財務体質の更なる強化
- 格付け（JCR・R&I）の向上
- 安定したフリー・キャッシュフローの創出
- グループ会社の統合

1-2. E3プランの振り返り（数値目標）

成田空港旅客の増加や雇用環境の改善等をうけ、運輸業が好調に推移したほか、戦略投資枠を活用し収益賃貸物件の取得やM & Aを推進した結果、**全ての数値目標を達成**

| | 2016年度 実績 | 2017年度 実績 | 2018年度 実績 | E3プラン 目標 | 差異 | 達成 状況 |
|----------|--------------|--------------|----------------|-------------|--------|----------|
| 営業収益（参考） | 2,458億円 | 2,550億円 | 2,616億円 | — | — | — |
| 営業利益 | 300億円 | 301億円 | 316億円 | 280億円以上 | +36億円 | ○ |
| 営業利益率 | 12.2% | 11.8% | 12.1% | 11.0%以上 | +1.1pt | ○ |
| 経常利益 | 471億円 | 471億円 | 507億円 | 440億円以上 | +67億円 | ○ |
| 有利子負債残高 | 3,143億円 | 3,023億円 | 3,200億円 | 上限3,250億円 | △50億円 | ○ |
| EBITDA倍率 | 5.9倍 | 5.5倍 | 5.6倍 | 上限6.1倍 | △0.5pt | ○ |

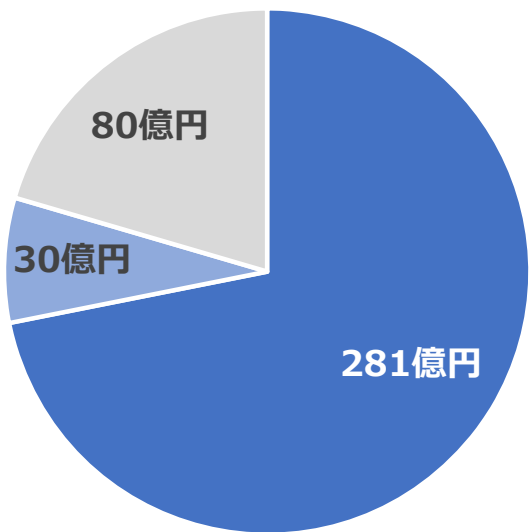
※ EBITDA倍率 = 有利子負債 ÷ (営業利益 + 減価償却費)

1-3. E3プランの振り返り（戦略投資枠）

最大400億円の戦略投資枠に対して**391億円**を活用

（参考）戦略投資枠について

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

| 用途別内訳 | 具体的案件（主要なもの） |
|--|---|
|  <p>■ 収益賃貸物件 ■ M&A・会社設立 ■ サービス・安全性向上</p> | <p>収益賃貸物件</p> <ul style="list-style-type: none">■ 三菱ふそうトラック・バス整備・営業拠点(18か所)■ 四街道市商業施設■ 京成リッチモンドホテル 東京門前仲町 <p>M&A・会社設立</p> <ul style="list-style-type: none">■ タクシー会社取得■ 不動産会社取得■ 宿泊主体型ホテル会社設立 <p>サービス・安全性向上</p> <ul style="list-style-type: none">■ 上野駅リニューアル■ 空港駅リニューアル■ ホームドア設置■ 券売機多言語化 |

1. 中期経営計画「E3プラン」の振り返り
- 2. 中期経営計画「E4プラン」概要**
3. 中期経営計画「E4プラン」重点施策
4. 参考資料

2-1. 長期経営計画「Eプラン」概要

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か年計画)

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

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)

2-2. 「E4プラン」の位置づけ

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

- 訪日外国人の増加、将来的な成田空港の機能強化
- 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
- 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

財務健全性の向上

2-3. 「E4プラン」の基本方針と基本戦略

基本方針

- グループ経営強化による収益拡大の確実な実現
- 安全かつ安心なサービスの提供
- 社会的要請に対応した経営推進体制の確立

基本戦略

1. 地域社会との共生による京成グループのプレゼンス強化
2. グループ経営体制の充実並びにコーポレート・ガバナンスの強化
3. インバウンド市場の深耕
4. 既存事業の強化による収益拡大
5. 安全・安心の確保並びにサービス品質の向上
6. 新たな成長ビジョンの確立

2-4. 「E4プラン」 数値目標

| | 2018年度 (実績) | 2021年度 (目標) |
|------------|----------------|----------------|
| 営業収益 | 2,616億円 | 2,900億円以上 |
| 営業利益 | 316億円 | 330億円以上 |
| 営業利益率 | 12.1% | 11.3%以上 |
| 有利子負債残高 | 3,200億円 | 上限3,200億円 |
| (EBITDA倍率) | 5.6倍 | 上限5.1倍 |

戦略投資枠

中長期的な収益拡大に向けた投資に対応するため「E4プラン」期間で
500億円程度の戦略投資枠を設定

2-5. 「E4プラン」 損益計画

| | | 2021年度 (E4プラン) | 2018年度 (実績) | 増減 |
|----------------|------|-------------------|----------------|--------|
| 運 輸 業 | 営業収益 | 1,670億円 | 1,540億円 | +130億円 |
| | 営業利益 | 232億円 | 224億円 | +8億円 |
| 流 通 業 | 営業収益 | 695億円 | 686億円 | +9億円 |
| | 営業利益 | 6億円 | 2億円 | +4億円 |
| 不 動 産 業 | 営業収益 | 250億円 | 224億円 | +26億円 |
| | 営業利益 | 74億円 | 67億円 | +7億円 |
| レジャー・サービス業 | 営業収益 | 105億円 | 92億円 | +13億円 |
| | 営業利益 | 2億円 | 1億円 | +1億円 |
| 建 設 業 | 営業収益 | 345億円 | 243億円 | +102億円 |
| | 営業利益 | 12億円 | 15億円 | △3億円 |
| その他の事業 | 営業収益 | 90億円 | 96億円 | △6億円 |
| | 営業利益 | 4億円 | 6億円 | △2億円 |
| 合 計 (連結修正後) | 営業収益 | 2,900億円 | 2,616億円 | +284億円 |
| | 営業利益 | 330億円 | 316億円 | +14億円 |
| | 経常利益 | 470億円 | 507億円 | △37億円 |

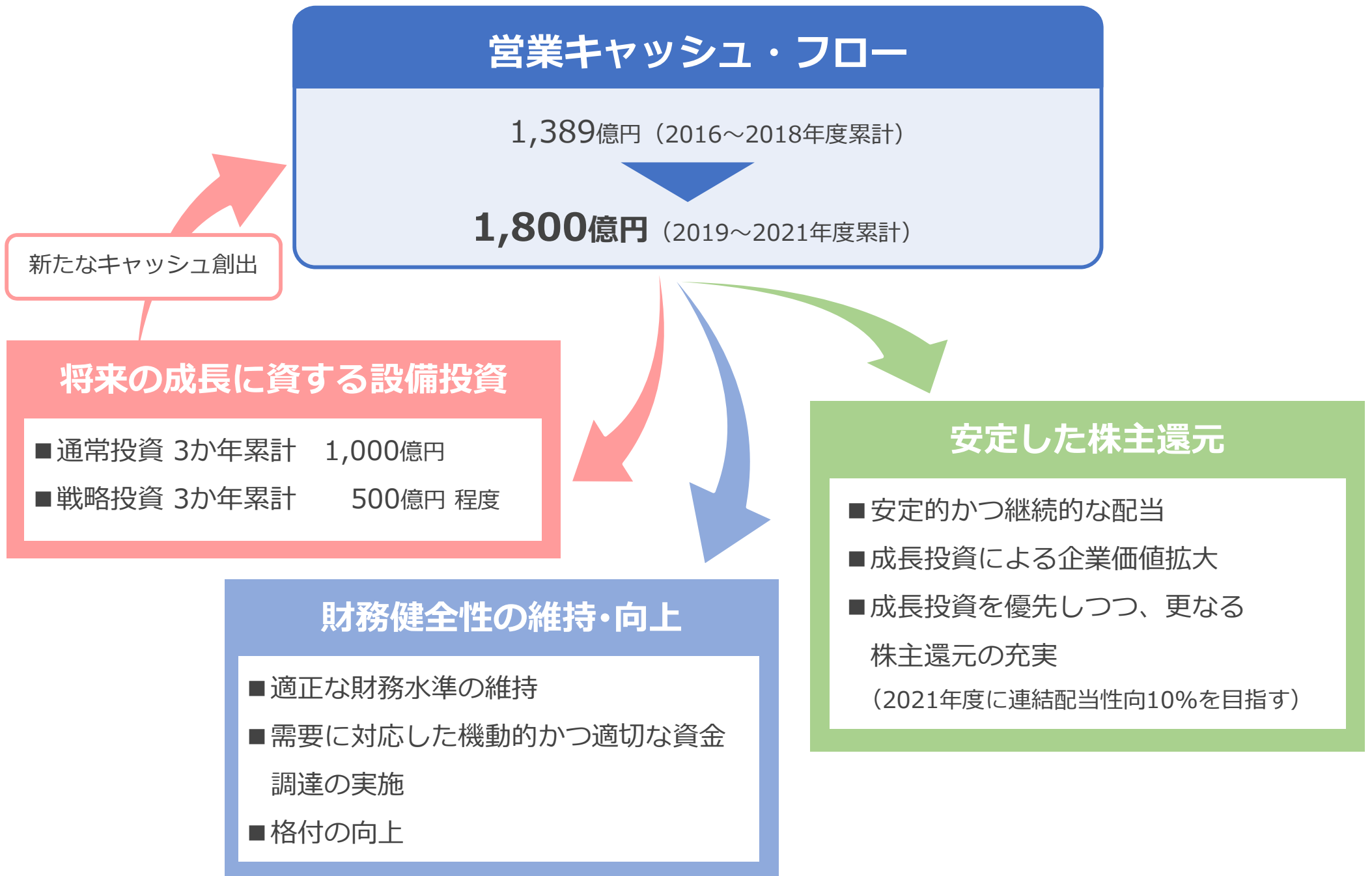
2-6. 「E4プラン」 損益計画（運輸セグメント内訳）

| | | 2021年度 (E4プラン) | 2018年度 (実績) | 増減 |
|--------|------|-------------------|----------------|--------|
| 鉄道事業 | 営業収益 | 870億円 | 824億円 | +46億円 |
| | 営業利益 | 185億円 | 179億円 | +6億円 |
| バス事業 | 営業収益 | 490億円 | 467億円 | +23億円 |
| | 営業利益 | 36億円 | 42億円 | △6億円 |
| タクシー事業 | 営業収益 | 310億円 | 249億円 | +61億円 |
| | 営業利益 | 11億円 | 4億円 | +7億円 |
| 運輸業計 | 営業収益 | 1,670億円 | 1,540億円 | +130億円 |
| | 営業利益 | 232億円 | 224億円 | +8億円 |

2-7. 「E4プラン」設備投資計画

| | E4プラン 3か年累計 | 主な内訳（億円） |
|------------|----------------|--|
| 運 輸 業 | 868億円 | 鉄道事業668 （列車無線デジタルSR化等108、車両代替新造82、 駅舎リニューアル等78、変電所等設備更新33） バス事業171、タクシー事業29 |
| 流 通 業 | 40億円 | リニューアル工事21、店舗新設2 |
| 不 動 産 業 | 80億円 | 既存物件価値向上53 |
| レジャー・サービス業 | 8億円 | 設備更新等 |
| 建 設 業 | 1億円 | |
| その他の事業 | 3億円 | |
| 通常投資合計 | 1,000億円 | |
| 減価償却費 | 870億円 | |
| 〈参考〉 | | |
| 戦略投資合計 | 500億円 | 錦糸町ホテル計画67、千葉中央駅西口ビル建替43、 輸送力増強35、スカイライナー車両増備19 |

2-8. 「E4プラン」 キャッシュ・フロー計画



Intentionally blank

1. 中期経営計画「E3プラン」の振り返り
2. 中期経営計画「E4プラン」概要
- 3.▶ 中期経営計画「E4プラン」重点施策**
4. 参考資料

3-1. 地域社会との共生による京成グループのプレゼンス強化

エリアの実態に即した地域活性化施策、生活サービス事業の推進による沿線地域との繋がりが強化、自治体・教育機関等との連携により、沿線地域の持続的発展を目指す

■ 千葉エリアの活性化

- ・千葉中央駅西口ビルの建て替え（2021年度開業予定）
 - －千葉中央駅直結 地上8階建て複合ビル
 - －商業施設、オフィス、ホテルが入居予定



- ・分譲マンションの販売
 - －サングランデ ザ・レジデンス千葉
 - －イーストレジデンス 90戸（2019年度）
 - －千葉市 新規分譲マンション計画

■ 生活サービス事業の拡充

- ・コンビニエンスストアの店舗拡充
- ・スーパーマーケットの既存店強化
- ・店舗や保育園の誘致



どらっぐぱぱす京成町屋駅前店 たんぽぽ保育所八広園

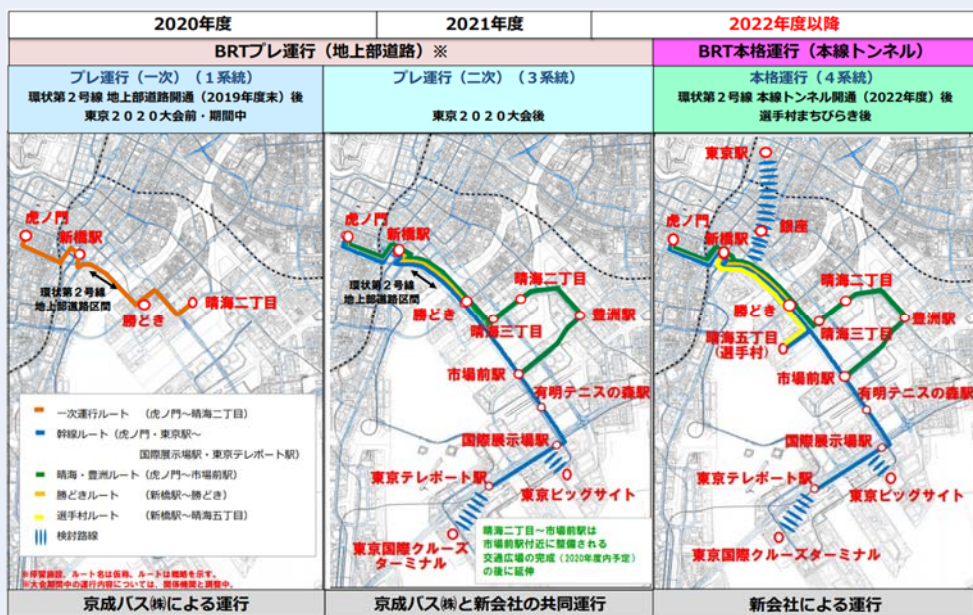
■ 優良な住環境の提供

- ・沿線エリアを中心としたマンション分譲
- ・当社及びグループ会社所有地の有効活用
- ・リフォーム事業の営業力強化

3-1. 地域社会との共生による京成グループのプレゼンス強化

■ BRT事業の推進

- ・ BRT事業の推進により、勝どき、晴海などの人口増加エリアにおける輸送ネットワーク拡大
- ・ 京成バス(株)によるプレ運行開始（2020年度予定）
- ・ 新会社による本格運行開始（2022年度予定）
 - － 2019年度 新会社設立
 - － 2020年度 プレ運行開始（1→3系統に順次拡大予定）
 - － 2022年度～ 本格運行開始



出典：東京都都市整備局

■ 自治体・教育機関等との連携強化

- ・ 葛飾区及び(株)集英社と連携した駅の特別装飾



©高橋陽一／集英社・2018キャプテン翼製作委員会

アニメ「キャプテン翼」の特別装飾を施した四ツ木駅

- ・ 千葉市 千葉ロッテマリーンズとの連携施策実施
- ・ 和洋女子大学との包括協定締結



千葉市 千葉ロッテマリーンズとの連携施策の告知ポスター



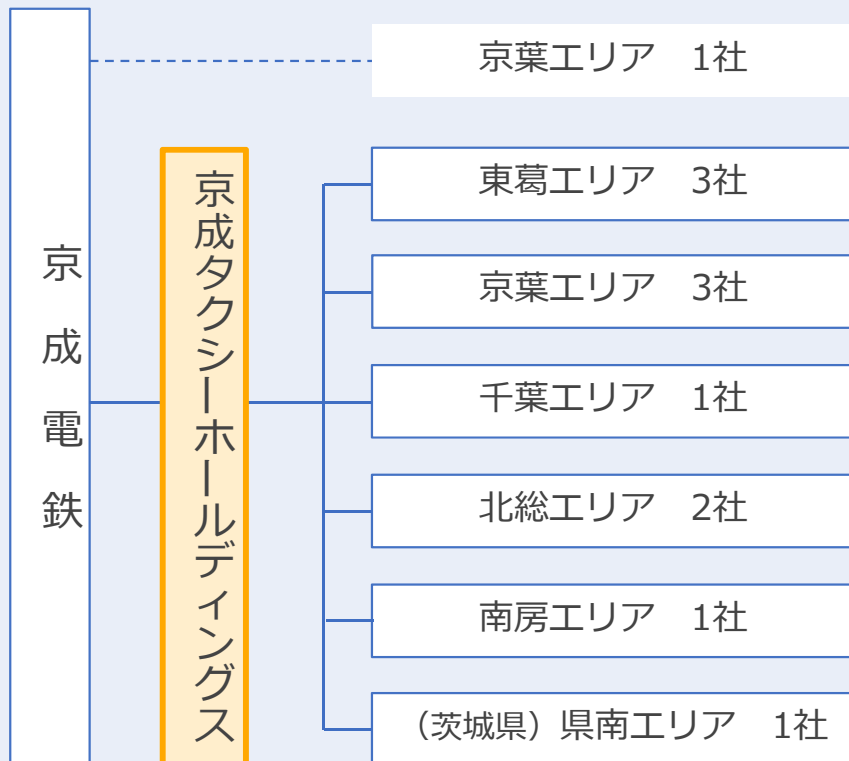
和洋女子大学との包括協定締結

3-2. グループ経営体制の充実並びにコーポレート・ガバナンスの強化

多様化する社会的要請に対応し、グループ全体で経営推進体制の最適化に取り組むほか
CSR活動の強化や、コンプライアンス意識の浸透を図る

■ グループタクシー事業の再編

- ・ 千葉県及び茨城県内のタクシー事業の本社機能を担う中間持株会社の設立（2019年3月）
- ・ 同一エリア内で重複する会社を統合し、16社を12社に再編



[参考] 千葉県及び茨城県内タクシー事業 エリアマップ



3-2. グループ経営体制の充実並びにコーポレート・ガバナンスの強化

■ CSR活動の推進（京成ファンの獲得）

- ・ 旧博物館動物園駅駅舎等、保有資産の有効活用



「旧博物館動物園駅」
駅舎リニューアル記念式典

東京藝術大学との
アートイベントの様子

- ・ 環境負荷低減活動の実施
- ・ 職業体験型プログラム等の開催



京成きつずアカデミー



キッズフェスタ

■ CSR活動の推進（安全確保に向けた働きかけ）

- ・ 沿線の小学生を対象に「電車安全教室」の開催
- ・ 沿線にお住まいの方を対象に「踏切安全教室」の開催
- ・ 駅長による高齢者施設への踏切の安全通行に係る啓蒙活動実施



「電車安全教室」及び「踏切安全教室」

■ グループ経営体制の充実

- ・ 内部統制の強化
- ・ コンプライアンス意識の浸透
- ・ 多様な人材が活躍できる職場環境整備
- ・ 財務健全性の維持

3-3. インバウンド市場の深耕

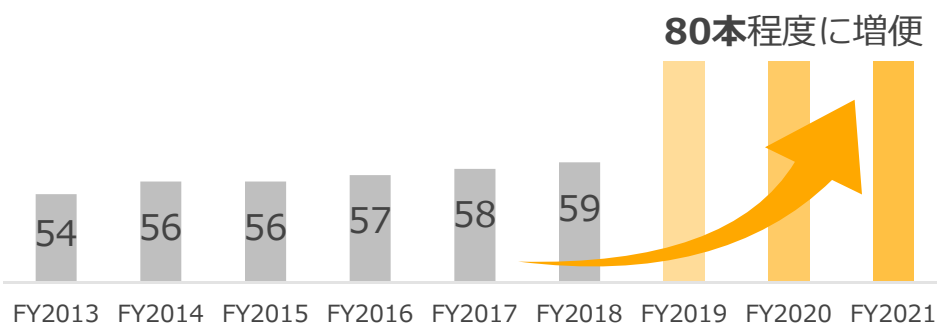
2020年東京オリンピック・パラリンピック開催及びその先を見据えた積極的な営業展開、サービスレベルの向上など受入体制の整備

■ 空港アクセスの更なる利便性向上①

- ・ スカイライナー増備（8→9編成）による運行本数増
- ・ 20分間隔運行の実現（2019年度～）



1日当たりのスカイライナー運行本数



■ 空港アクセスの更なる利便性向上②

- ・ 成田スカイアクセス線への新形式車両(3100形)導入（2019年度～）



フリースペース スーツケース置場 LCD車内案内表示器・防犯カメラ

■ 訪日外国人受入体制の強化

- ・ 各種案内設備等の多言語化
- ・ 従業員の外国語対応強化
- ・ タブレット端末等を活用した案内サービスの強化

3-3. インバウンド市場の深耕

■ 海外プロモーションの強化

- ・ グループ一体となった海外旅行博出展
- ・ 海外向け広告宣伝の強化
- ・ 訪日外国人向け企画乗車券の企画・販売
- ・ 京成グループPRパンフレットの制作・活用



桃園メトロとの企画乗車券



京成グループPRパンフレット

■ 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

[参考] 現地取扱い旅行会社18か国36社 (前年比3社増)

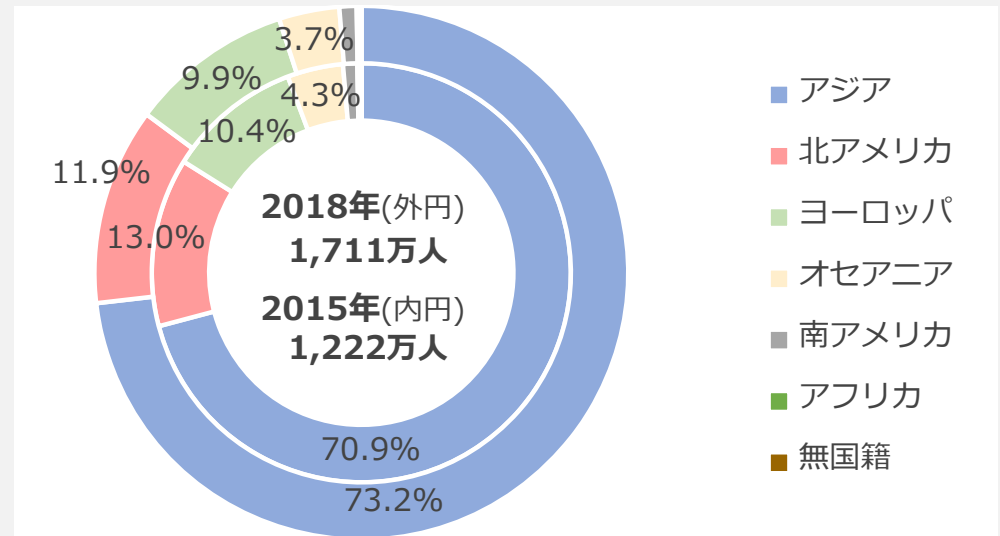
韓国 5社
台湾 5社
中国 3社
香港 3社
タイ 3社
シンガポール 3社
インドネシア 2社



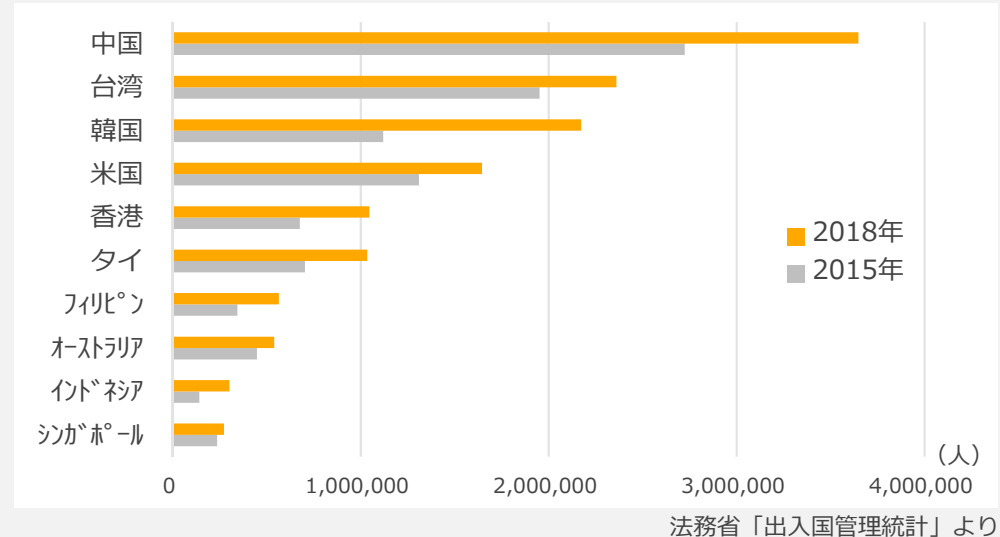
フィリピン 2社
ベトナム 1社
マレーシア 1社
欧州 6社
北米 1社
南米 1社

[参考] インバウンド市場の近況 (2018年実績)

ー 成田空港における出入国外国人人数



ー 成田空港における出入国外国人人数 (上位10か国)



3-4. 既存事業の強化による収益拡大

第2の柱である不動産賃貸業における収益賃貸物件の開発・取得、M&Aや外部パートナーとの提携、宿泊主体型ホテル事業の新規出店による収益及び事業領域の拡大

■ 収益賃貸物件の開発・取得

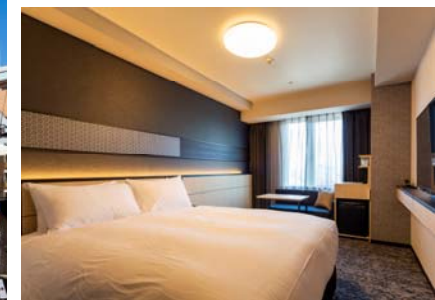
- ・ 都内沿線重点エリア（上野・押上地区等）における賃貸物件の拡充
- ・ 安定収益が得られる収益物件の取得



台東区元浅草賃貸マンション

- ・ 既存物件のバリューアップ
- ・ 高架下利用の高度化
- ・ 当社、グループ会社所有地の有効活用

[参考] E3プラン期間中の実績

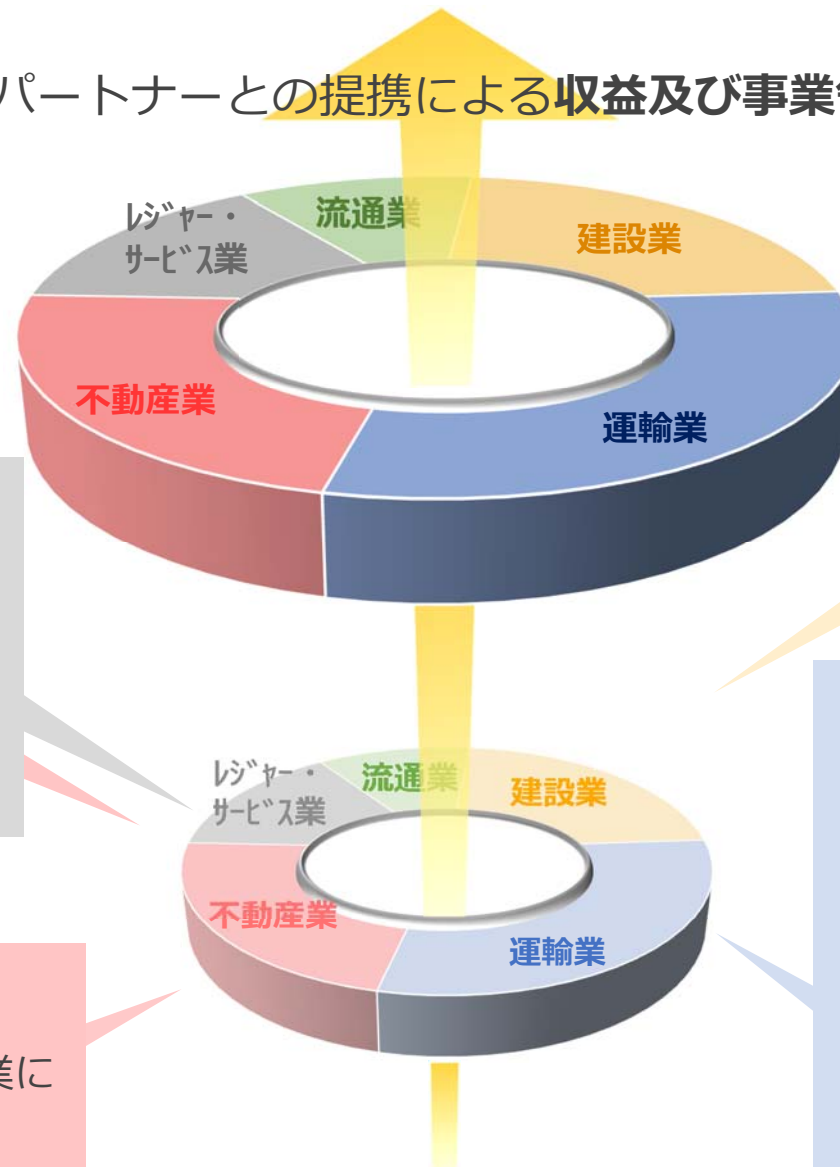


京成リッチモンドホテル東京門前仲町（2019年3月開業）

3-4. 既存事業の強化による収益拡大

■ M&A・外部パートナーとの提携推進等

M&A・外部パートナーとの提携による**収益及び事業領域の拡大**



不動産業

レジャー・サービス業

- 宿泊主体型ホテル事業における新規出店の加速
 - 2号店出店（錦糸町駅徒歩5分）
（2021年度開業予定）

不動産業

- M&A等を通じた不動産業における事業基盤の強化

建設業

- M&A、JV事業拡充を通じた事業基盤の強化
 - 式田建設工業のM&A及び合併
（2019年4月・7月予定）

運輸業

- M&A等を通じたバス・タクシー事業における事業基盤及びエリアの拡大
 - BRT事業の推進
（2019年度新会社設立予定）
 - 帝都自動車交通による三信交通及び大森交通のM&A
（2019年4月）

3-5. 安全・安心の確保並びにサービス品質の向上

鉄道事業の更なる安全性・信頼性向上に向けた施策の推進、グループ全体で安全かつ満足度の高いサービス提供の追求

■ 災害対策の強化（施設強靱化・老朽更新）

- ・ 駅舎／高架橋耐震補強工事の推進
- ・ 法面補強工事の推進
- ・ 塩害対策の実施
 - － 高圧配電線の耐塩化
 - － 運行管理ネットワーク改良



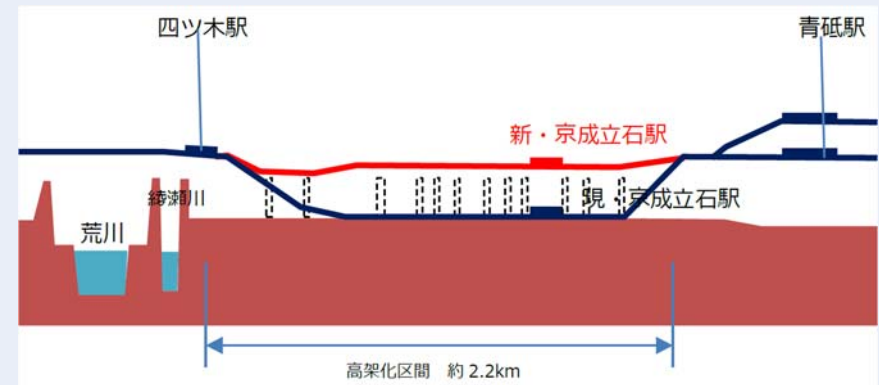
高架橋耐震補強



法面補強

■ 連続立体交差事業の推進

- ・ 葛飾区内連続立体交差化工事（四ツ木駅～青砥駅間）
 - － 立体交差化により11か所の踏切を解消



■ バリアフリー化・省エネルギー化の推進

- ・ 駅バリアフリー改修
- ・ 照明設備等のLED化推進

■ 鉄道設備の機能向上

- ・ 列車無線のデジタルSR化の推進
- ・ 非常停止ボタン装置のC-ATS連動化の推進

3-5. 安全・安心の確保並びにサービス品質の向上

■ ホーム安全対策の強化

- ・ホームドアの設置（成田空港駅）



ホームドア（写真は日暮里駅・空港第2ビル駅）

- ・ベンチ更新

－転落事故防止に向け、線路に対して垂直にベンチを配置することで安全性を向上



■ お客様サービスの向上

- ・駅舎リニューアル
 - －上野駅（地下通路改修）
 - －空港第2ビル駅・成田空港駅



駅舎リニューアルの様子（上野駅）

- ・成田スカイアクセス線への新形式車両(3100形)導入
- ・ICTを活用した情報提供
- ・行先表示器の新設



新形式車両（3100形）



行先表示器

3-6. 新たな成長ビジョンの確立

成田空港を取り巻く環境の変化により、将来的な成田空港利用者の増加が予想される

日本政府

基本方針 観光を我が国の**基幹産業**へ成長

■ 訪日外国人旅行者数目標

2020年
4,000万人

2030年
6,000万人

■ 訪日外国人旅行消費額目標

2020年
8兆円

2030年
15兆円

成田国際空港

更なる**空港機能強化**の着実な推進

B滑走路延伸

C滑走路増設



成田国際空港の更なる機能強化に関する確認書 別図 より

成田空港の将来像

(2030年度頃)

運用時間：**5:00~24:30**

(現在 6:00~23:00)

発着回数：**40万回程度**

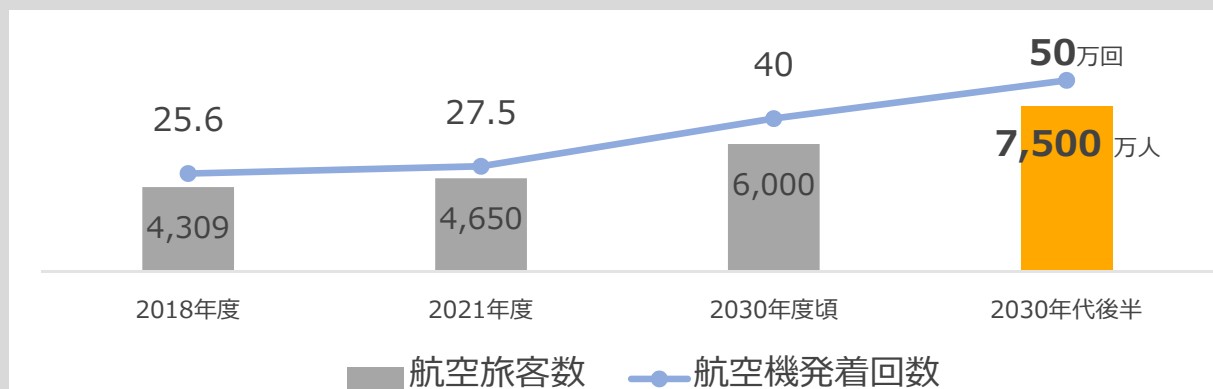
(2018年度見込 25.6万回)

旅客数：**6,000万人程度**

(2018年度見込 4,309万人)

NAAグループ 中長期経営構想より

[参考] 成田空港の航空旅客数・航空機発着回数



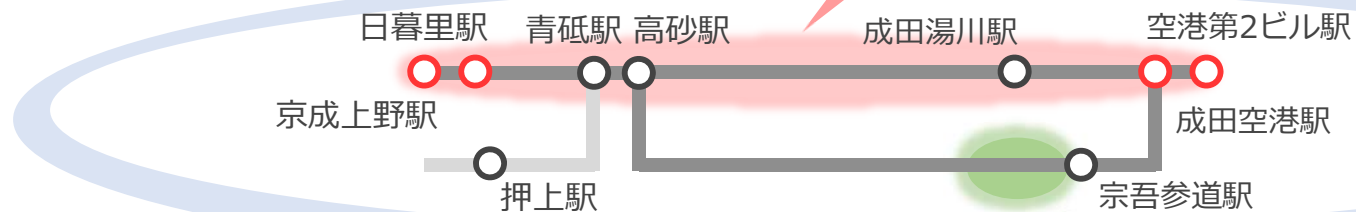
NAAグループ 中長期経営構想より

3-6. 新たな成長ビジョンの確立

成田空港利用者の増加を見据えた、輸送力増強の必要性

成田スカイアクセス線の設備改良

成田スカイアクセス線における更なる輸送力増強のため、線路容量の拡大や駅の改良等によるボトルネック解消を検討



車両・駅等のあり方

成田空港利用者の増加に対応すべく、スカイライナー車両・停車駅等のあり方を検討

※ ○ …スカイライナー停車駅

車両基地の建替・拡充

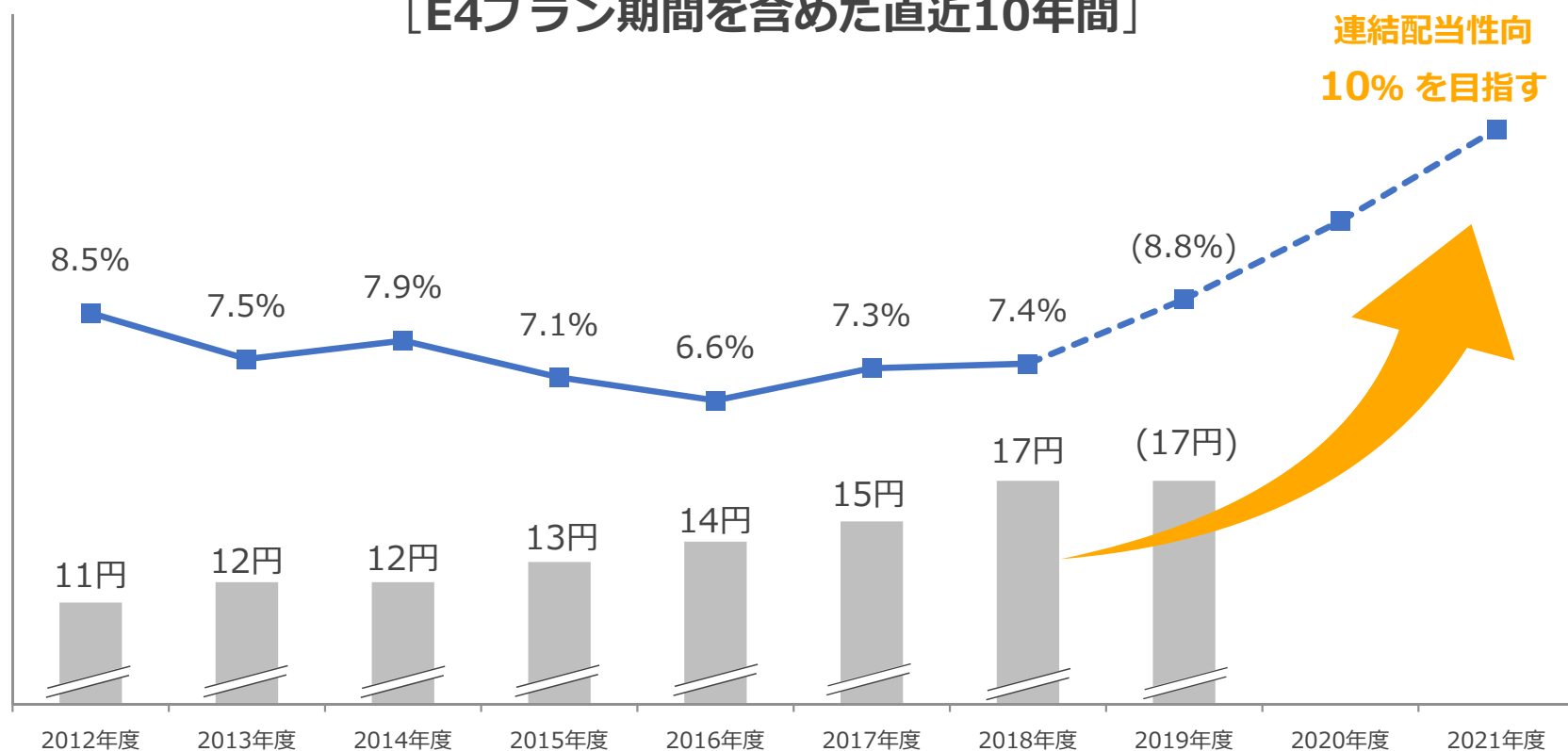
老朽化が進みスペースも限られる現行の宗吾車両基地を建替・拡充

3-7. 株主還元について

- 安定的かつ継続的な配当を実施
- 鉄道事業における将来の需要増に対応する成長投資を優先
- 成長投資を優先しつつ、更なる株主還元の充実

連結配当性向および1株当たり配当金（年間）の推移

[E4プラン期間を含めた直近10年間]



※ 2016年度中間配当以前の配当金額は、株式併合後の値に換算

Intentionally blank

1. 中期経営計画「E3プラン」の振り返り
2. 中期経営計画「E4プラン」概要
3. 中期経営計画「E4プラン」重点施策
- 4.▶ 参考資料**

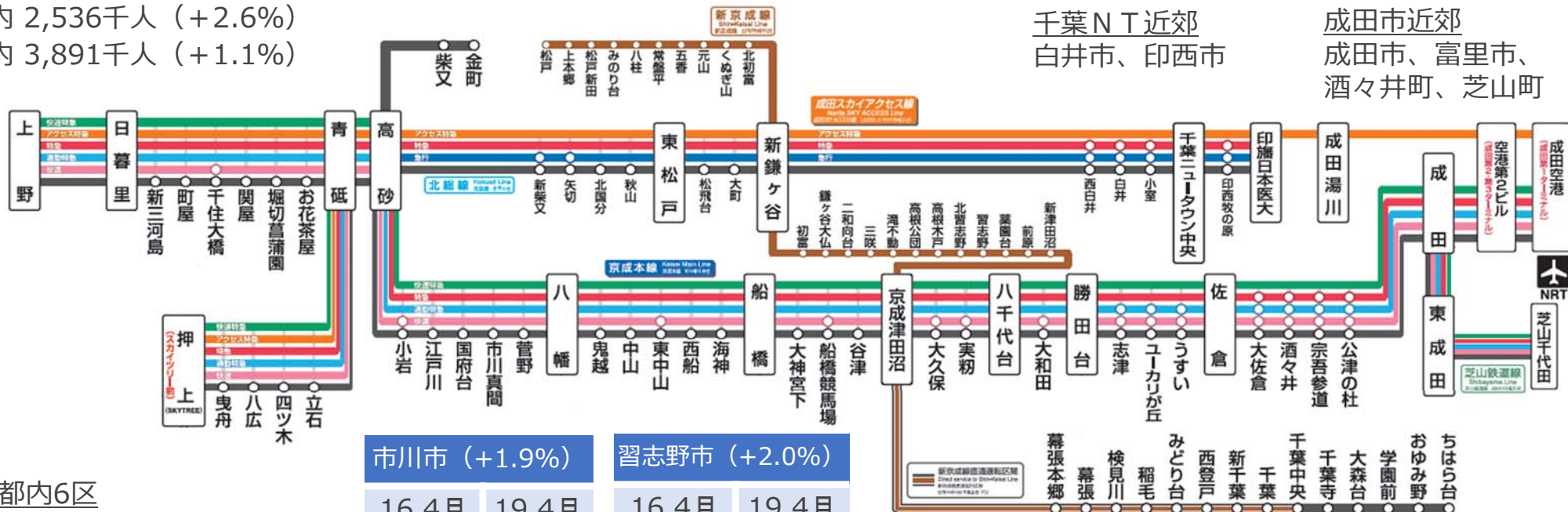
沿線人口の推移

2019年4月、2016年4月（前中期経営計画「E3プラン」初年度）比

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 101駅
 自治体数 都内6区、県内13市 2町
 沿線人口 6,428千人 (+1.7%)
 都内 2,536千人 (+2.6%)
 県内 3,891千人 (+1.1%)

単位：千人

| 松戸市 (+1.2%) | | 鎌ヶ谷市 (+0.5%) | | 千葉NT近郊 (+4.1%) | | 成田市近郊 (+0.5%) | |
|-------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|
| 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 |
| 485 | 491 | 109 | 109 | 155 | 161 | 209 | 210 |



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、芝山町

都内6区
台東区、荒川区、足立区
葛飾区、江戸川区、墨田区

| 市川市 (+1.9%) | | 習志野市 (+2.0%) | |
|-------------|-------|--------------|-------|
| 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 |
| 484 | 493 | 169 | 173 |

| 都内6区 (+2.6%) | |
|--------------|-------|
| 16.4月 | 19.4月 |
| 2,472 | 2,536 |

| 船橋市 (+1.9%) | | 八千代市 (+1.8%) | |
|-------------|-------|--------------|-------|
| 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 |
| 624 | 636 | 194 | 197 |

| 佐倉市 (△0.8%) | | 千葉市 (+0.4%) | | 市原市 (△1.1%) | |
|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 | 16.4月 | 19.4月 |
| 173 | 171 | 973 | 978 | 274 | 271 |

※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>