



長期経営計画・中期経営計画

2022年8月3日

京成電鉄株式会社

- 1. 長期経営計画（2022～2030年度）**
 - ・ **グループビジョン・長期経営課題**

- 2. 中期経営計画（2022～2024年度）**
 - ・ **中期経営計画期間における取り組み**
 - ・ **数値計画**

長期經營計画

長期経営計画Dプラン

京成グループの更なる「発展」を期すとともに、事業を「力強く」また「革新的」に「日々」推進することを目指し、「Development」、「Dynamic」、「Drastic」、「Day by Day」の意味を込めて「Dプラン」とした。

本計画の位置付け①



経営理念

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。

長期経営計画

グループビジョン及びグループ長期経営課題により構成

- グループビジョン：京成グループの将来のありたい姿
- グループ長期経営課題：現状・将来分析、経営環境分析を踏まえた京成グループの長期的課題

中期経営計画

- 長期経営計画に基づき事業戦略、数値目標を設定

長期経営計画

中期経営計画
(3か年計画)

長期経営計画（2022～2030）

グループ
長期経営課題



グループビジョン

中期経営計画（3か年×3期）

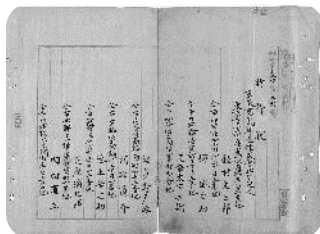
第1期（2022～2024）

第2期（2025～2027）

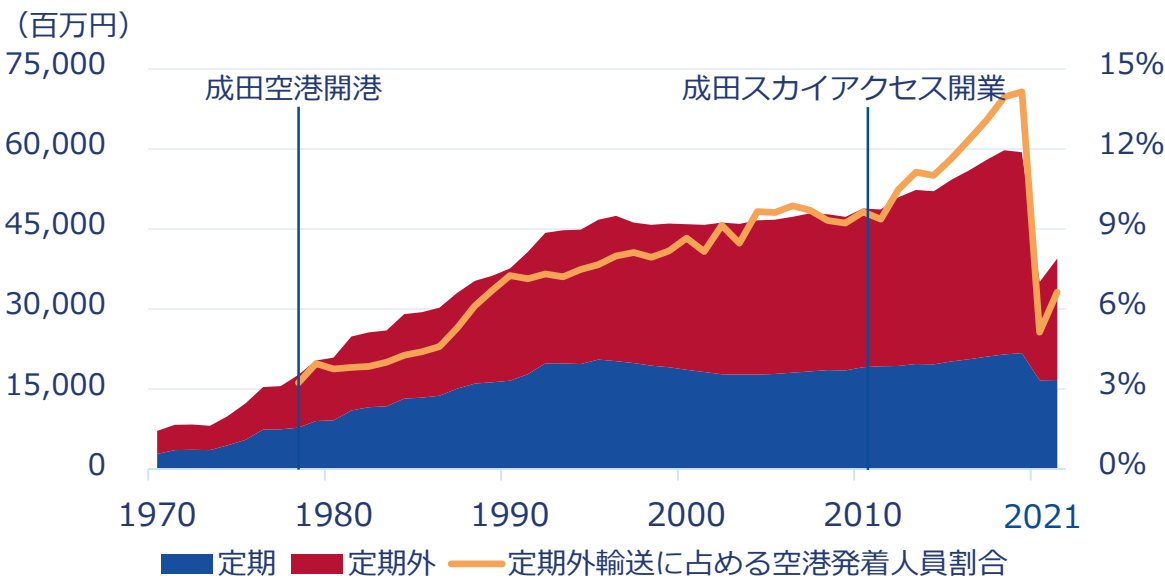
第3期（2028～2030）

京成グループのあゆみ

1909年	1933年	1960年	1978年	1991年	2010年	2019年
京成電気軌道(株) 設立	上野公園駅開業 (都心乗り入れ)	都営浅草線相互 直通運転開始	成田空港 乗り入れ	空港ターミナル 直接乗り入れ	成田スカイ アクセス開業	スカイライナー 大幅増便



鉄道運賃収入 (京成電鉄単体) の推移



成田空港開港以降、空港輸送強化に注力

1978年 成田空港開港

2010年 成田スカイアクセス開業

2019年 スカイライナー大幅増便

長期経営計画期間（2022～2030年）の位置付け

～前長期経営計画期間（Eプラン）

- 成田空港輸送に経営資源を優先的に投下し、大きく事業成長

コロナ禍による事業環境の変化

（訪日外国人の激減・生活様式の変化等）

新長期経営計画期間

- 沿線をはじめとする地域社会のサステナビリティ実現に貢献
 - －豊かで健康的な暮らしの場の創出
 - －沿線観光の振興
- 成田空港輸送への注力は継続し、空港機能の強化に貢献

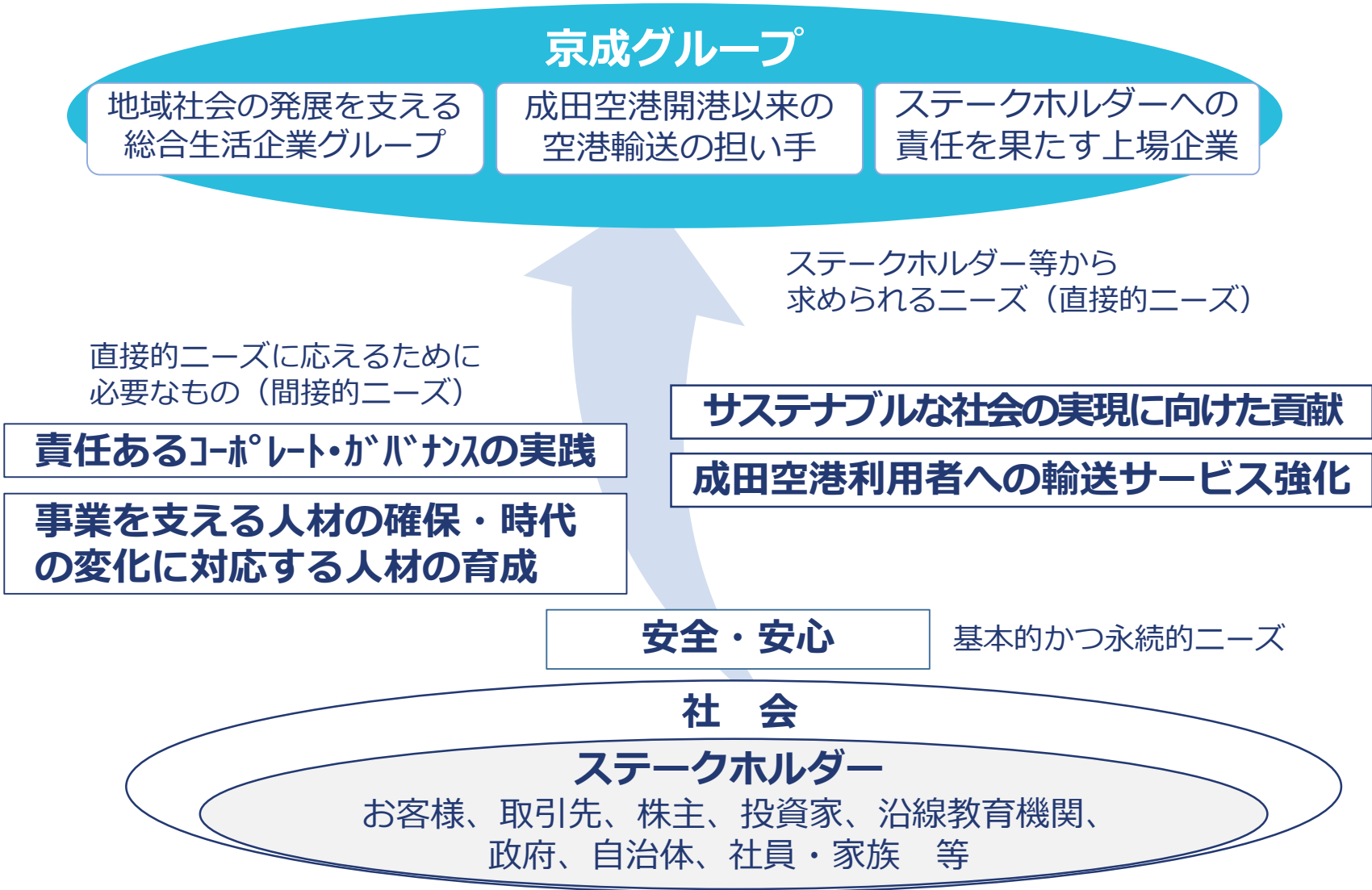
前提条件（環境認識①）

京成グループを取り巻く環境

沿線人口	新たな人の動きが発生
	<p>日本全国で人口減少が進み、コロナ禍の影響もあり出生率の低下が加速</p> <p>他方、働き方の多様化等により、都心から郊外への人口転移が発生</p>
成田空港	N A A 目標は2030年に年間旅客数6,000万人、発着回数40万回
	<p>成田空港の更なる機能強化に向けた取り組みは着々と進捗</p> <p>コロナ禍収束後の爆発的な需要回復を期待</p>
I T ・ 技術	テクノロジーの飛躍的な進歩とそれによるDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展
	<p>自動運転等の運輸交通事業における各種技術革新の更なる進展</p> <p>D X の進展に伴う輸送サービスのシームレス化が加速</p> <p>キャッシュレス決済・Eコマース等の生活様式の変化はコロナ禍で加速</p>
労働力	人口減少による更なる国内労働力不足の進行
	<p>高齢者雇用の拡大、外国人労働力受け入れ等による労働市場の多様化</p> <p>I T を活用した業務効率化（自動化・無人化）の進展</p>
環境・社会	サステナビリティに関する企業の取り組み加速
	<p>サプライチェーンを含めたSDGs、ESGへの取り組みや情報開示が実質的に義務化</p> <p>2050年のカーボン・ニュートラル実現に向けたエネルギー転換等の進行</p>
	自然災害、感染症等による事業リスクの増大

前提条件（環境認識②）

京成グループに求められるニーズ



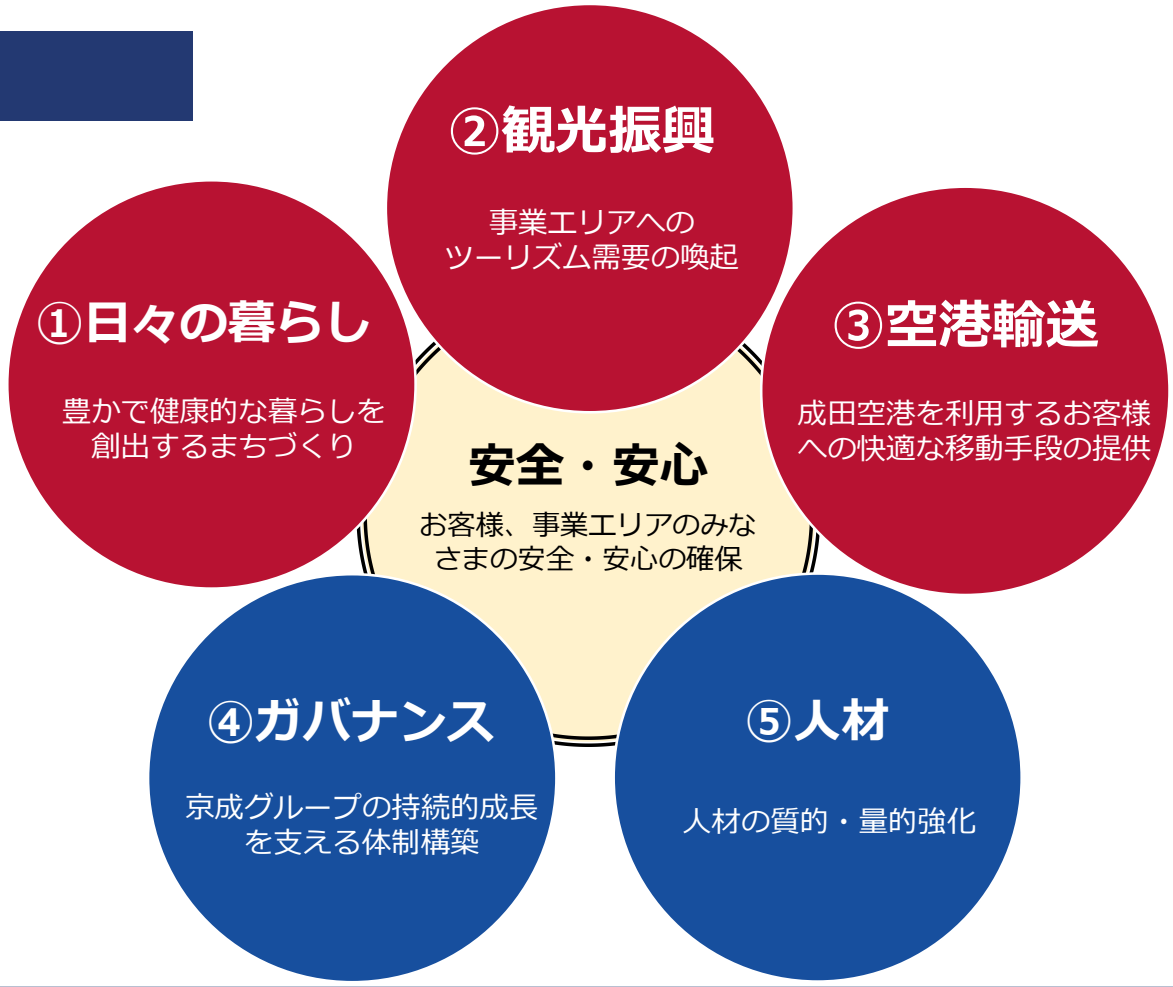
2030年のグループビジョン

京成グループの事業エリアのみなさまとの共創、及び、日本の玄関口、成田空港の機能強化への寄与を通じ、サステナブルな社会の実現に貢献する

長期経営課題

ビジョン実現に向けた方向性

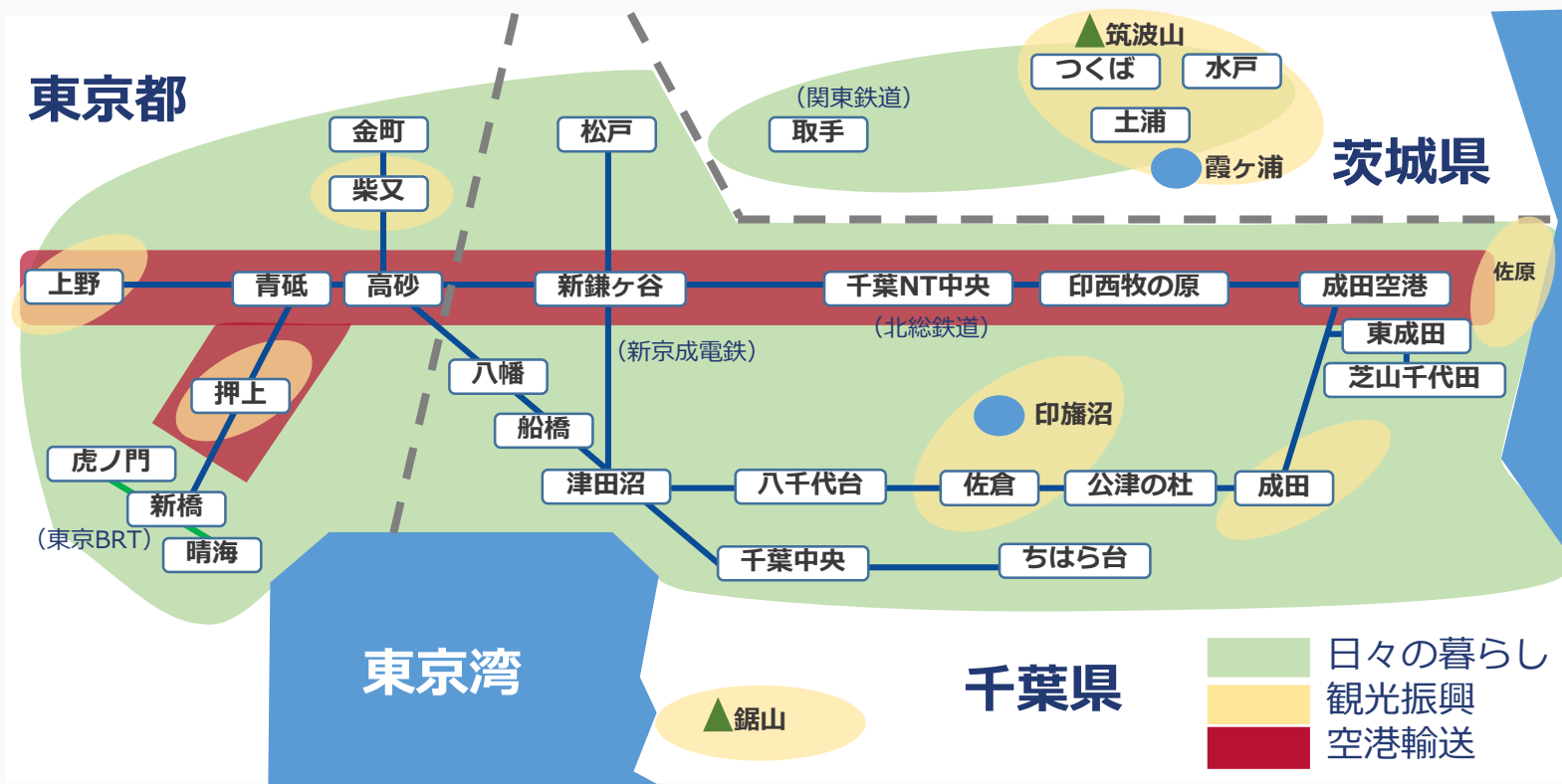
ビジョン実現のための基盤整備



京成グループの事業エリア

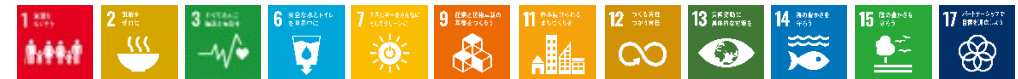
既存エリア

各エリアの特性に応じた事業運営を展開し、京成グループの地盤を強固にしていく。



新規エリア

既存エリアに捉われず、シナジーが発揮できるエリアへの事業展開を検討する。



求められるニーズ



地域社会のサステナビリティ実現のためのサポート

ミッション

京成グループの立場	地域社会の発展を支える総合生活企業グループとして、
取り組み	自治体等と連携し、人と環境に優しい鉄道を軸に、地域の営みを支えるまちづくりを通じ、
成し遂げたいこと	あらゆる世代にとって豊かで健康的な暮らしを創出する

重点施策



求められるニーズ

訪日外国人客の
中長期的な増加

事業エリア内に
観光資源が点在

事業エリアにおける更なる観光振興

ミッション

京成グループの立場

取り組み

成し遂げたいこと

観光地への輸送サービス等の提供者として、
事業エリア内での魅力ある旅の機会を提供し、
地域社会の活性化に貢献する

重点施策

既存観光エリアの
魅力向上

新たな観光資源や
ルートの開発

③ 空港輸送



求められるニーズ

成田空港利用者の
中長期的な増加

空港機能の強化
(新滑走路建設等)

ITを活用した
サービスの普及

成田空港利用者の将来的な増加に備えた輸送サービス強化

ミッション

京成グループの立場

取り組み

成し遂げたいこと

成田空港開港以来の空港輸送の担い手として、
今後も日本の玄関口、成田空港を利用するお客様に快適な
移動手段を提供し、
空港機能強化に貢献することで、わが国のプレゼンス向上を
果たす

重点施策

成田空港の更なる
機能強化への対応

更なる利便性
の追求



求められるニーズ

政府・企業による
SDGs・ESG
の取り組み加速

株主・投資家
からの要望多様化
(財務・非財務面)

責任あるコーポレート・ガバナンスの実践

ミッション

グループ経営推進体制の最適化を図るとともに、ステークホルダーに対する責任を果たし、健全で持続可能な企業成長を目指す。

重点施策

環境・社会に関する
情報開示の充実

健全な財務体質
の維持

コーポレート・
ガバナンスの強化

求められるニーズ

労働力不足の進行

将来における
不確実性の増大

事業を支える人材の確保、時代の変化に対応する人材の育成

ミッション

多様な人材の登用、挑戦する人材の育成を通じ、人材の質的・量的強化を図る。

重点施策

ダイバーシティ
の推進

チャレンジする
人材の育成

求められるニーズ

自然災害の激甚化

労働力不足

テクノロジーの進歩

安全・安心の追求

ミッション

災害対策や確実な技能伝承を通じ、公共交通の使命である「安全・安心」を確保する。

重点施策

災害対策の強化

お客様の安全を守る
取り組みの強化

テクノロジー
の活用

長期経営課題を着実に達成し、お客様や社会に貢献することを通じ、持続的成長を実現

長期経営課題	強化される内容	関連するSDGsの17の目標
日々の暮らし	“第2の柱”としての不動産業の事業基盤拡充、及び日常運輸業・流通業等における競争力の強化	1:貧困をなくそう 2:飢餓をゼロに 3:健康と福祉 6:安全な水とトイレ 7:エネルギーをクリーンに 9:産業と技術革新の基盤 11:住み続けられるまちづくり 12:つくる責任 使う責任 13:気候変動対策 14:海の豊かさ 15:陸の豊かさ 17:パートナーシップ
観光振興	運輸業及びレジャー・サービス業等の事業基盤拡充	7:エネルギーをクリーンに 9:産業と技術革新の基盤 17:パートナーシップ
空港輸送	成田空港輸送における確固たる地位の確立	7:エネルギーをクリーンに 9:産業と技術革新の基盤 17:パートナーシップ
ガバナンス	社会の変化に対応した最適なコーポレート・ガバナンスの実現	9:産業と技術革新の基盤 16:平和と公正
人材	時代の変化に対応した人的資本の確保	3:健康と福祉 4:質の高い教育 5:ジェンダー平等 8:働きがいも経済成長も 10:人や国の不平等をなくそう
安全・安心	地域社会の生活や産業を支える揺るぎない安全・安心の確立	9:産業と技術革新の基盤 11:住み続けられるまちづくり 13:気候変動対策

Intentionally Blank

中期経営計画

中期経営計画D1プラン

中期経営目標

コロナ禍による低迷から成長軌道へと回帰するとともに、長期ビジョン実現に向けた経営推進体制を整備する。

<成長軌道への回帰>

- ・ 経済活動の本格的再開に伴う需要の取り込み
- ・ 中長期的な成長戦略の推進

<経営推進体制の整備>

- ・ 環境変化に強い事業ポートフォリオの構築
- ・ サステナビリティに関する取り組み推進

2030年のグループビジョン
(ありたい姿)の実現

本計画

2022~2024

中期経営計画②

2025~2027

中期経営計画③

2028~2030

連結数値計画

戦略投資枠も活用し、営業利益376億円（過去最高）を目指す
 他方、財務体質強化の観点からEBITDA倍率は5.4倍に設定

	2021年度 (実績)	2024年度 (計画)
営業収益	2,142億円	3,390億円
営業利益	△52億円	376億円
営業利益率	—	11.1%
EBITDA倍率	15.4倍	5.4倍

※持続可能な事業成長のため、戦略投資枠を設定

① 日々の暮らし



〔重点施策1〕 活力が持続するまちづくりの推進

- 保有資産のリニューアル・再開発等を通じた沿線活性化
- 北総線沿線を中心とした開発推進
- 自治体や都市再生機構（UR）との連携強化



現時点でプロジェクト等の取り組みを進行中のエリア

① 日々の暮らし

豊かな沿線の創出

- マンションや商業施設等の新規建設や既存店舗等のリニューアルを推進
- 商業施設、保育園、介護施設等の整備を推進
- 押上線（青砥～四ツ木間）の立体交差化による、踏切事故や渋滞解消、高架下の開発を推進



有料老人ホームを千葉市内に開業予定
（※写真は同一事業者の別物件）



建て替えの完了した
京成千葉中央ビル



立体交差化を進める押上線
（写真は墨田区内）

新京成電鉄との協働

- 完全子会社化を通じ、経営資源の効率的な利活用等による新京成線沿線のさらなる発展に注力
- 各種グループ事業におけるシナジー効果の発揮に向け、協働を推進

① 日々の暮らし

北総線沿線の開発推進

- 住みやすさの評価が高く*、若年世帯も多い同エリアの開発を推進し、運賃値下げとの相乗効果による沿線の活性化を企図
- 印西市、白井市をはじめとする沿線自治体との連携を強化

* 東洋経済「住みよさランキング」6年連続1位（印西市）

北総線の運賃値下げ

- 沿線住民の利便性向上を目的に、2022年10月に値下げを実施。特に通学定期券は大幅に値下げし、若い世代の沿線への入居を促進

	区 間	現 行		値下げ後	値下げ額	値下げ率
通学1か月定期	京成高砂～ 印西牧の原	14,990円	⇒	4,990円	▲10,000円	▲66.7%
通学6か月定期		80,950円	⇒	26,950円	▲54,000円	
普通運賃（IC）	新鎌ヶ谷～ 千葉NT中央	580円	⇒	475円	▲105円	▲18.1%
普通運賃（磁気）		580円	⇒	480円	▲100円	▲17.2%

① 日々の暮らし

住まいの循環を促す仕組みづくり

- 沿線内での住み替えを促進するため、空き家の活用も含め協定を締結した自治体との連携を強化
- 沿線に多数存在する団地について、イベント等を通じ住民同士の交流を促進するとともに、建て替えやリノベーションの推進に向け、UR等との連携を強化



葛飾区と連携した空き家の再生
 (左：活用前の空き家 右：集合住宅として再生)

袖ヶ浦団地 (出典：UR都市機構)

① 日々の暮らし

〔重点施策2〕 エコロジカルなまちづくりの推進

- SDGs達成に向け、サプライチェーンを含むグループ全体でCO₂排出削減、エネルギー・資源等のロス削減に取り組む

カーボンニュートラルに向けた取り組み

- 再生可能エネルギーによる列車運行
 - 環境に配慮した駅リニューアル
 - 電気自動車や燃料電池自動車の導入
- ⇒2030年度の政府目標※達成に向けた取り組みを推進

※温室効果ガス排出量
2013年度比46%削減



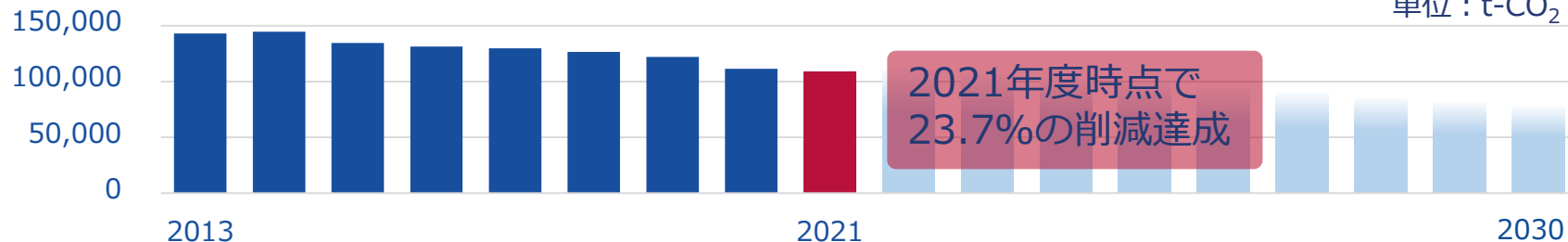
施設屋上に設置された太陽光パネル



燃料電池バス（左）とハイヤー（右）



<年度毎のCO₂排出量の推移> ※京成電鉄分のみ



① 日々の暮らし

エネルギー・資源のロス削減

- 編成車両数を変更できる新形式車両（3200形）の導入、
CO₂排出量削減とフードロス削減に向けた貨客混載等の取り組みを推進



新形式車両の導入
(写真は3100形車両)



照明のLED化の推進



貨客混載の実証実験
(千葉県産B級野菜を鉄道輸送)

ごみの削減・リサイクルの推進

- 廃タイヤのリサイクル（バス・タクシー事業）
- フードバンクへの食品寄付、プラスチック製品の置き換えや廃品等のリサイクル（流通業、ホテル業、飲食業等）



ペットボトル再生繊維を使用した制服

〔重点施策1〕 既存観光エリア（成田、柴又等）の魅力向上

- M a a Sや企画乗車券等の拡充、各種イベント列車の運行等を通じたマイクロツーリズムの促進
- 自治体や教育機関、地元企業等と連携したプロモーションを強化

〔重点施策2〕 新たな観光資源やルートの開発

- 新たなコンテンツ開発に向け、外部パートナーや自治体等との協議・人材交流等を推進し、連携強化を図る。



M a a Sアプリチケットの発売



特別装飾を施した柴又駅



地元企業とのタイアップ企画



企画乗車券の発売



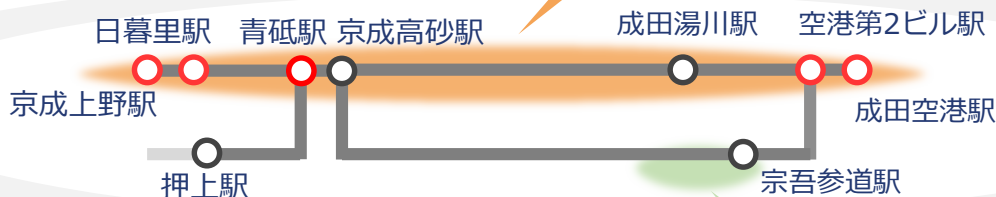
鉄道施設の活用

〔重点施策1〕 成田空港の更なる機能強化への対応

- 組織（プロジェクト推進部）の新設
⇒成田空港機能強化（2028年度完了予定）に伴う中長期的な輸送需要の増加に備え、ハード面の強化を推進

線路・駅施設

スカイライナー停車駅の改良、線路容量拡大に向けた取り組みを推進



※ ○ …スカイライナー停車駅

スカイライナー車両

車両の増備や設備改良等、サービス強化に向けた取り組みを推進

車両基地

宗吾車両基地の機能強化に向け、用地取得、設計等に取り組む

③ 空港輸送

〔重点施策2〕 更なる利便性の追求

- スカイライナー停車パターン見直しを含めたダイヤ改正等、利便性向上への取り組みを推進
- 訪日外国人旅客の増加を見据え、インバウンド向け企画乗車券の積極的な発売に加え、海外旅行博出展等による誘致を再開



海外旅行博への出展



インバウンド向け企画乗車券の発売

〔重点施策1〕 環境・社会に関する情報開示の充実

- S D G s に沿った社会的課題の解決に向け、地域社会との連携を強化
- T C F D 提言に基づく開示や有価証券報告書での人的資本に関する開示等、情報開示を推進



環境レポートの発行



T C F D 提言への賛同・情報開示



京成バラ園・八千代市・千葉秀明大
による三者協定の締結

〔重点施策2〕 健全な財務体質の維持

- ローコスト・オペレーションを通じ財務規律を堅持し、健全な財務体質を維持
- 将来的な成長に資する投資は積極的に実施

〔重点施策3〕 コーポレート・ガバナンスの強化

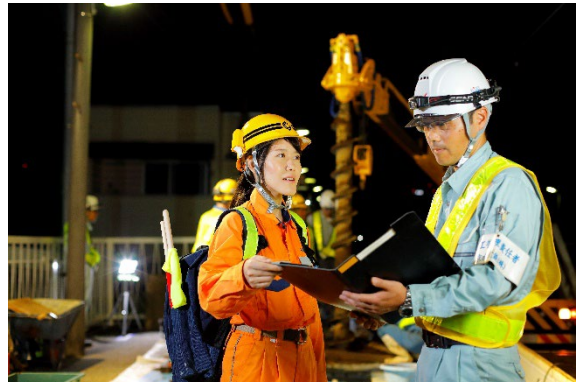
- 事業・エリアに応じたグループ会社の再編推進
- シェアードサービス化を含む業務プロセスの見直し推進

〔重点施策1〕ダイバーシティの推進

- 女性・外国人をはじめとする多様な人材が活躍できる環境整備を通じ、成長の原動力となる人材を確保

〔重点施策2〕チャレンジする人材の育成

- ジョブローテーションや外部企業との人事交流、外部研修（Off-JT）等を通じた「人への投資」を推進
- 変化の激しい時代に則して前向きにチャレンジする人材の育成に注力



工事現場で活躍する女性社員



外国人材の登用



グループ合同説明会の実施

〔重点施策1〕 災害対策の強化

- 耐震補強や法面補強、河川橋梁の架け替え等、地震・風水害対策の推進
- 築年数が経過した施設の計画的な更新



本線荒川橋梁



耐震補強後の高架橋柱

〔重点施策2〕お客様の安全を守る取り組みの強化

- 安全に関する設備投資の推進
（押上駅へのホームドア設置、防犯カメラを備えた新型車両の導入等）
- さらなるバリアフリー化の推進
- 技能習得に向けた訓練、グループ会社間でのノウハウ共有の実施
- 各種防犯対策（警備員による車内巡回、警察との合同訓練等）の実施

〔重点施策3〕テクノロジーの活用

- ICT機器の更なる活用
- 安全・安心の向上に向けた新技術の活用検討



車内への防犯カメラの設置



異常時総合訓練



京成グループ技術発表会



列車内の安全対策訓練

数值計画

前提条件（2024年度）

- **全体**
コロナ禍による行動制限等の社会的制約はない
- **定期外輸送人員（成田空港輸送人員除く）**
2019年度並み
- **成田空港輸送人員**
2019年度を上回る
- **定期輸送人員**
2019年度の9割程度
- **その他**
2022年9月1日付で新京成電鉄を完全子会社化する

数値計画（損益計画）

■ 事業環境の変化を確実に捉え増収を企図

		(単位：億円)	2024年度 (中期経営計画)	2021年度 (実績)	増減
運 輸 業	営業収益		1,905	1,176	729
	営業利益		218	△ 127	345
流 通 業	営業収益		612	474	138
	営業利益		8	△ 3	11
不 動 産 業	営業収益		337	274	63
	営業利益		108	87	21
レジャー・サービス業	営業収益		193	81	112
	営業利益		6	△ 20	26
建 設 業	営業収益		553	265	288
	営業利益		32	8	24
その他の事業	営業収益		108	79	29
	営業利益		4	3	1
合 計 (連結修正後)	営業収益		3,390	2,142	1,248
	営業利益		376	△ 52	428

数値計画（損益計画）

■ 主な増減要因（営業収益）（2024年度－2021年度）

	3か年での増減	主な要因（億円）
運 輸 業	729	鉄道407（うち京成電鉄284、新京成電鉄108） バス229、タクシー93
流 通 業	138	ストア業100、百貨店業25 他
不 動 産 業	63	新京成電鉄37、京成電鉄（不動産賃貸業）23 他
レジャー・サービス業	112	ホテル業35、広告業18 他
建 設 業	288	受注工事の増等
その他の事業	29	

数値計画（設備投資計画）

■ 将来の事業成長のための投資と社会的要請に応えるための投資を実施

	中期経営計画 3か年累計	主な内訳（億円）
運 輸 業	935	鉄道745（車庫機能の拡充、車両新造、駅施設耐震化 他） バス169（車両代替 他） タクシー21（車両代替 他）
流 通 業	49	ストア業21、百貨店業13 他
不 動 産 業	488	京成電鉄（不動産賃貸業）397 他
レジャー・サービス業	17	
建 設 業	1	
その他の事業	3	
合 計	1,493	
減 価 償 却 費	993	

■ 安定的かつ継続的な配当を実施（連結配当性向10%以上を目標）

連結配当性向および1株当たり配当金（年間）の推移

