

京王電鉄「HIRAKU2030」中期経営計画（2025～2030年度）の詳細分析

1. 成長性（新事業戦略・収益源拡大・沿線開発・MaaS導入）

要約: HIRAKU2030では、不動産事業やホテル事業の強化を成長ドライバーに位置付けるとともに、沿線価値の向上（まちづくり）やデジタル技術の活用によるMaaS導入などで新たな需要創出と収益源拡大を図っている。鉄道を核にしつつ、外部パートナーとの共創や新サービス展開によって、グループ全体の成長を目指す戦略が示されている ¹ ²。主なポイントは以下の通り:

- ・**不動産・ホテル事業の拡大:** 成長領域として不動産業・ホテル業への注力を明確に掲げ、これらを「第3の事業」として育成する方針である ³ ⁴。具体的には、京王プラザホテルなど既存ホテルの高付加価値化や新ブランドホテルの開発・出店を推進し（市場やエリアに応じたホテル展開）⁵、富裕層やインバウンド需要の取り込みを図る（京王プラザ新宿で海外富裕層を狙いフォース4つ星取得を目指す等）⁶。不動産分野では、グループ不動産会社（例: サンウッド）の子会社化や不動産ファンド組成によって収益機会を拡大⁷し、高価格帯マンション事業（例: 吉祥寺などで富裕層向け分譲）を展開するなど「稼ぐ資産」の創出に注力する⁸。これらにより、運輸以外の収益源を拡大しグループ全体の成長性を高める狙いである。
- ・**沿線開発（まちづくり）と新規需要の創出:** “沿線価値”向上のため、大規模な駅周辺再開発と地域活性化策を推進する²。具体例として、新宿駅西南口地区の再開発計画（世界一にぎわい・交流にあふれるターミナルの形成）や⁹、橋本駅周辺・京王多摩川駅前での都市開発プロジェクトなど、沿線拠点ごとに長期的視点での投資を行う¹⁰。ハード（インフラ）とソフト（イベント・サービス）一体のまちづくりを掲げており³、スポーツを通じた地域振興策や観光コンテンツ拡充によって沿線への人流・交流人口の増加を図る計画である¹¹。例えば、高尾山や味の素スタジアム等の沿線資源をフル活用し、スポーツ大会や観光キャンペーンで新たな移動需要を創出することを目指している¹²。
- ・**デジタル技術・MaaSの導入:** 新たな時代に向けた交通サービス創造の一環として、DX（デジタルトランスフォーメーション）技術を活用したサービス向上策が盛り込まれている³。具体的には、**MaaS（Mobility as a Service）的な取り組み**としてスマホで完結するデジタル乗車券の導入や、グループの金融サービス「京王NEOBANK」と鉄道利用ポイントを連携させた顧客サービスを展開し、データ活用による移動需要喚起や利便性向上を図る計画である¹³。また、運行・駅務のDX化により安全性・生産性を高めつつ、顧客のニーズに応える柔軟なサービス提供（例: オンデマンド交通や予約型列車の拡充など）も見据えている¹⁴。これらの施策を通じ、従来の鉄道収入の枠にとらわれない新たな収益機会の創出と利用者満足度向上による収益力強化を両立させる狙いである¹⁵。
- ・**その他の新規事業・共創:** グループのノウハウとアセットを活かした新事業にも挑戦する。**オープンイノベーションプログラムの開始**により社外スタートアップとの共創を促進し、新サービスや技術を取り込む¹⁶。また、鉄道業界で初となるネット銀行サービス「京王NEOBANK」を既に開始しており、住信SBIネット銀行と提携して金融領域に参入することで、利用者の生活圏における接点を拡大するとともに金融収益（預金・決済等に応じた手数料収入やポイント提携効果）の獲得を図っている¹⁶。他にも、民泊事業への参入（沿線の空き物件を活用した宿泊サービス）や沿線商業施設の活性化、新規業態店舗の開発など、多角化による収益底上げ策が模索されている。これら新事業の展開は、沿線地域のブランド価値向上と相まって中長期的な成長に寄与すると期待されている¹。

2. リスクと対応策（事業環境変化・人口減少・インフラ老朽化・気候変動）

要約: HIRAKU2030では、事業を取り巻く様々なリスク要因への対処も重視されている。人口減少や利用動向の変化による収益リスク、インフラ老朽化や災害・気候変動による安全リスク、そしてコロナ後の事業環境変化（旅行需要変動やテレワーク定着等）に対し、京王は複合的な対策を講じる計画である。安定収益基盤を維持しつつ将来の不確実性に耐えうる体制を築くことが、同計画の柱の一つとなっている¹⁷¹。

・**人口減少・旅客需要の変化への対応:** コロナ禍後、京王線の輸送人員は回復基調にあるものの依然コロナ前比▲14%程度と完全には戻っておらず、将来的にも少子高齢化による利用減リスクが存在する¹⁸。同社も「コロナ前の輸送人員まで戻ることはない」と認識しており、この前提で戦略を策定している¹⁹。そこで**新たな需要開拓**によるカバーを図る方針で、前述のとおり観光・レジャーやスポーツイベント誘致による交流人口の増加策を推進する¹²。高尾山など沿線観光資源を活かした誘客や、FC東京のホームスタジアム（味の素スタジアム）での試合・イベント時における輸送サービス充実などで域外からの来訪者を増やす計画である。また**定期券利用減への対策**として、鉄道利用と連動したポイントサービス拡充（京王パスポートポイントと連携し、日常生活でポイントが貯まる仕組み）や新たな通勤スタイルに合わせた乗車券商品の開発にも取り組む。さらに、**非通勤（定期外）需要**はまだ伸ばせる余地があるとし、沿線住民の生活利用や買物輸送等を支えるサービスを強化する考えも示している¹²。一方で輸送需要の絶対数が劇的に増えないことを見越し、**鉄道事業の生産性向上**によって収支を安定化させる方針である²⁰。具体的には、保守点検業務のデジタル化（CBM：状態基準保全の推進）やホームドア・TASC（定位置停止装置）の整備を進め、将来的なワンマン運転（乗務員の省力化）も視野に入れている²¹。これにより、安全性を維持しつつ人件費抑制や効率化を図り、利用者減リスクに備える狙いである。

・**インフラ老朽化への対応・安全投資:** 「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」を実現するため、安全・安心の確保は最優先課題となっている²²。老朽化が進む鉄道設備や施設については計画的な更新・改修を実施し、**安全投資**に多額の資金を充当する。実際、今回の中計6カ年で安全性向上策等を含む設備投資に計2,700億円を投資予定とされており²³、前中計（3カ年）で年間約220億円だった更新投資を今回計画では年360億円規模に引き上げている²⁴。具体策として、鉄道各駅でホームドア整備を加速（永福町駅や高井戸駅などで実施中）し、ホームと車両の隙間対策も含めた安全向上策を展開²⁵。また京王線笹塚～仙川間の連続立体交差事業（踏切除却による安全・円滑化）も進められており、用地取得や仮線・高架橋工事が進捗中である²⁶。車両面では老朽車両の機器更新（8000系・9000系への省エネ機器換装）や新型車両導入によって安全性と環境性能を高める²⁷。加えて、災害リスク（気候変動による豪雨など）に備えたインフラ強化も推進し、重要路線設備の耐災害性向上工事を計画的に行う模様である。これらハード対策に加え、社員の安全教育や運行規律の徹底などソフト面も含め総合的に安全レベルを維持・向上させる方針で、中期計画の期間中も「安全・安定性の維持向上」を最優先に据えている¹¹⁵。

・**事業環境変化・経営リスクへの備え:** ホテル需要や不動産市況の変動など外部環境リスクに対して、財務戦略面でも備えを固めている。京王電鉄はポートフォリオ上、鉄道や不動産賃貸など安定収益事業を土台に持ちつつ、景気変動の影響を受けやすいホテル業・不動産販売業も成長させる計画だが¹⁷、**リスクシナリオ**を想定した分析も行っている。例えば、コロナ禍クラスのホテル需要急減で約195億円の損失、不動産販売でリーマン級の地価下落時に約210億円の損失という**ストレス下リスク**を想定し²⁸、これらを吸収できる年間営業利益水準（約400億円）を維持することを目標に掲げる¹⁷。実際、2024年度に営業利益400億円規模の過去最高益を達成しており、この利益水準を下限として今後も安定的に稼ぐことで「事業成長と財務課題解決の両立」を図る考えである¹。また、過大な設備投資で財務レバレッジが悪化しないよう**財務指標管理**も徹底する方針だ。自己資本比率は適切水準を維持しつつ（政策保有株の圧縮も進める）、D/Eレシオ約1.1倍・ネット有利子負債/EBITDA倍率4倍台を維持する計画である²⁹。加えて、保有不動産の流動化（ファンド活用による売却やリート組成）も進め、資産の入替えてキャッシュ創出を図る³⁰。これらにより、大規模投資期に入って

も格付け（AA格）を維持しつつ株主資本コスト（5～6%）を上回るROEを確保することを目指すとし、株主還元もキャッシュアロケーションに基づき強化する姿勢が示されている¹³¹。一方、**気候変動リスク**については「環境負荷軽減への対応」をマテリアリティの一つに掲げ、脱炭素・省エネ施策（エネルギー効率の高い車両・設備への更新、再生可能エネルギー利用等）に取り組む³²。中期計画ではESGに資する新たなKPIを設定し、進捗管理を行うことでサステナビリティ経営を推進する方針であり¹、気候変動や社会的要請への対応力を高めることで長期的なリスク低減を図っている。

3. 海外展開（海外市場進出の有無と計画・意欲）

要約: HIRAKU2030では、**海外市場への具体的な事業展開は言及されていない**。京王電鉄は現時点で国内事業と沿線エリアの強化に経営資源を集中しており、海外で鉄道事業や不動産事業を展開する計画は公表されていない。今後の成長戦略も主に首都圏における沿線価値向上や国内需要の取り込みに焦点を当てている。ただし、インバウンド（訪日外国人）需要への対応や海外投資家へのアプローチ強化といった形で、**間接的な「海外」戦略**は盛り込まれている。

- ・**海外事業進出の現状:** 公式な中期計画文書上、海外での鉄道運営や開発事業に乗り出す計画は記載されていない。過去には2017年前後にミャンマー・ヤンゴンでホテルとサービスアパートの合併事業を計画した例があったが、契約条件不都合のため中止となっており³³、現在は海外プロジェクトを持たない状況である。私鉄他社では東南アジアでの不動産開発や現地法人設立の動きも見られる中、京王は**海外進出には慎重**で、まずは自社沿線圏での成長機会に注力する姿勢とみられる。
- ・**インバウンド対応:** 直接の海外展開はなくとも、**訪日外国人客の取り込み**は成長戦略の一環となっている。京王沿線には高尾山や多摩動物公園など外国人観光客に人気のコンテンツもあるため、デジタルチケットの提供（例：高尾山・よみうりランド訪問者向け企画乗車券のデジタル化）や多言語案内の充実などでインバウンド需要を積極的に取り込もうとしている。またホテル事業では海外富裕層をターゲットにサービスレベルを強化しており、京王プラザホテル新宿で**フォーブス・トラベルガイド4つ星**獲得を目指すなど、国際水準の評価を得て海外からの集客力を高める計画である⁶。これは日本に來訪する外国人に対する京王ブランドの訴求であり、間接的に海外市場（の顧客）を取り込む戦略と言える。
- ・**海外投資家・市場との関わり:** 京王電鉄は**IR（投資家向け広報）面での海外展開**にも意欲を示している。具体的には「海外投資家を意識した英文開示の拡充強化」や「海外IRの実施」を中期計画の施策として挙げており³⁴、決算資料・月次データの英語版充実や海外ロードショーの開催を計画している³⁴³⁵。これにより海外の機関投資家・ファンドからの資金呼び込みを図り、株価評価の向上や資金調達基盤の強化につなげたい考えとみられる。実際、株主構成に占める海外投資家比率向上は目標の一つとなっており、海外における京王の企業ブランド認知向上にも注力していく方針である。
- ・**今後の展望:** 今後、国内市場の成熟が進めば海外進出の必要性も出てくる可能性はあるが、現状HIRAKU2030では「**まず国内で未来を切り拓く**」戦略が優先されていると言える。一部の私鉄が東南アジアでの鉄道事業コンサルや都市開発に乗り出す中、京王は沿線開発や日本国内の事業革新（DXや新サービス）で勝負する構えである。もっとも、海外の鉄道事業者との提携や外国人旅行会社との連携強化など、「海外に出て行く」というより「**海外から呼び込む**」戦略（訪日客と海外マナーの誘致）は積極的であり、その成果が沿線経済や企業価値の向上に寄与することが期待される。

4. 人材戦略（人材育成・ダイバーシティ推進・働き方改革）

要約: HIRAKU2030には、**人材の育成強化と多様性推進、働き方改革**に関する方針と具体策も盛り込まれている。京王電鉄は「人材こそが無形の重要資産」と位置付け、社員が成長し活躍できる環境整備を中期経営の

柱の一つに据えている。人材育成方針と社内環境整備方針を新たに策定し³⁶、教育KPIやダイバーシティ目標を設定して進捗管理するなど、計画的な人材戦略を展開する。

- ・**人材育成とキャリア支援：** 専門性やスキル向上のための教育研修の拡充、資格取得支援などを通じて**社員の能力開発**を推進する³⁷。デジタル技術（DX）人材の育成にも力を入れ、グループの技術力底上げを図る方針である³⁸³⁷。また「キャリア志向を考慮した人材配置の推進」³⁷により、社員一人ひとりの志向や適性に合ったポジションで力を発揮できるようにする。これら施策により従業員エンゲージメント（愛社精神・働きがい）の向上を狙っており、実際**エンゲージメント調査の実施**やスコア測定をグループ全体で行い改善に繋げるサイクルを構築している³⁹。働く人材を「人財」と捉えた投資を行うことで、事業成長を下支えする人材基盤を強固にする考えである。
- ・**ダイバーシティ推進：** 京王グループとして**多様性の尊重**を経営戦略に位置付け、具体的な数値目標を掲げている点は特徴的である。例えば、**女性の登用拡大**について取締役会における女性比率を現状の7%（1名）から**30%に引き上げる目標**を設定し⁴⁰、早期に数名の女性取締役を増やした上で2030年度までに30%達成を目指す計画である⁴¹。また管理職に占める女性比率についてもグループ全体で目標値を定め、男女間の管理職比率差の縮小を新たなKPIとして掲げている⁴²。このようにジェンダー多様性を中心に、取締役会や管理職層の多様性向上にコミットしている。加えて「当社が目指す多様性の再定義」を行い⁴³、シニア人材や外国籍社員、障がい者雇用なども含めあらゆるバックグラウンドの人材が活躍できる環境づくりを進める方針である。ダイバーシティ推進は人手不足時代における人材確保策としても重要であり、京王はグループ横断でこの取り組みを強化している。
- ・**働き方改革と職場環境：** 社員が**働きやすい職場環境**を整備するための施策も計画に織り込まれている。中期KPIに「職場の心理的安全性スコア」や「エンゲージメントスコア」を設定し³⁹、上司・部下間の風通しや意見を言いやすい風土づくりに努める。また先進技術を活用した働き方改革として、**遠隔オペレーションの導入**を進めている⁴⁴。駅業務などで遠隔地から集中管理できる仕組みを整え、現場係員の柔軟な働き方を実現する狙いである⁴⁴。これにより夜間勤務の負担軽減やワークライフバランス改善にも繋げる。さらに保守点検にIoTセンサーを導入し人による重労働を軽減するなど⁴⁴³⁸、テクノロジーで労働生産性を上げながら従業員の負荷を下げる取り組みも推進する。こうした働き方改革の結果、従業員満足度の向上と人材定着が期待され、採用面でも「選ばれる会社」になることを目指している。
- ・**処遇・組織風土：** 人材戦略の一環で**処遇改善**にも触れている。特にホテル事業などサービス現場では、人材確保のため賃金水準の見直しが必要との認識を示し、実際に需要急増に対応すべく従業員への還元（昇給）を行い安定的に人材を確保する方針である⁴⁵。このように前線で働く従業員を手厚く支えることでサービス品質と士気を維持し、結果的にブランド価値向上にも繋げる考えだ。併せて社内コミュニケーション活性化や従業員提案制度の充実など、**エンパワメント**（現場力強化）の施策も行い、全社員が中期計画の目標達成に向け能力を発揮できる組織風土づくりを進めている。

5. 知財・無形資産戦略（ブランド価値・沿線ブランド強化・知的財産/ノウハウ活用）

要約： HIRAKU2030では、**ブランド力の向上**とグループの持つ**ノウハウ・無形資産の最大活用**にも注力する方針が示されている。企業理念に掲げる「信頼のトップブランド」の実現⁴⁶を目指し、沿線エリア全体のブランド価値を高める戦略を展開する。また、長年の鉄道・生活サービス事業で培った知的資産（技術や運営ノウハウ、顧客基盤など）を活かし、新たな価値創造につなげようとしている。

- ・**京王ブランド価値の向上：** 京王グループ全体として「信頼のトップブランド」を目標に掲げ⁴⁶、安全・サービスで日本一の評価を得る企業集団となることを目指している²²。そのためには沿線地域そのものの魅力を高め、**沿線ブランド**を向上させることが不可欠と考えている。中期計画では新宿エ

リアをはじめとする象徴的エリアを創出し、世界的にも競争力のある街・ターミナルを形成するビジョンを示した⁹。例えば新宿西南口再開発では、駅直結の大規模複合施設や広場整備によって「にぎわい・交流あふれる世界一のターミナル」を目指すとしており⁹、これが京王ブランドの象徴となることを狙っている。また橋本や調布、多摩ニュータウンなど沿線各エリアにおいても、京王線沿線に住みたい・訪れたいと思われる**ブランドイメージ**を醸成すべく、公共空間の美化や地域イベントの支援、地元企業・大学との連携による文化発信などソフト面の取り組みも強化している。こうした都市開発・地域貢献を通じ、「沿線＝京王ブランド」の価値を底上げし、ひいては企業価値向上に繋げる戦略である¹。

- ・**事業ブランド戦略（住宅・ホテル等）**：個別事業においてもブランドポリシーを明確化し、無形資産を活かしている。例えば不動産分譲では「**上質な暮らしを仕立てる**」というブランドコンセプトを掲げ、プライバシーやデザイン性を重視した高級志向のマンションを供給する方針である⁸。実際に、グループ会社サンウッドによる富裕層向け分譲マンションブランド（R100 tokyoなど高価格帯物件）を展開し、京王沿線や都心部で付加価値の高い住宅ストックを提供している⁸。このような住宅ブランドの確立は、京王の不動産事業の知名度向上とともに「沿線に高品質住宅がある＝京王沿線の魅力」というイメージづくりにも寄与している。またホテル事業では、新たなホテルブランドの開発や重点エリアへの最適なホテル出店を推進するとしており⁵、既存の京王プラザブランドの強みを活かしつつ、ビジネスホテル「京王プレッソイン」の展開や新コンセプトホテルの計画などでブランドポートフォリオを拡充している。ホテルは「京王」のサービスクオリティを体現する存在でもあり、国内外からの信頼獲得に繋がる重要な無形資産と位置付け、星評価の取得や顧客満足度指標の向上に努めている⁶。

- ・**知的資産・ノウハウの活用**：京王グループが保有する**ノウハウ**を収益拡大に結びつける施策も特徴的である。まず、不動産金融分野では**ファンドビジネス**への参入を図り、資産運用ノウハウを獲得しつつ外部資金を活用した事業拡大を目指す⁴⁷。具体的には、自社保有の不動産をファンド化して投資家から資金を募り、運用益や手数料収入を得る計画である。これにより従来遊休化しがちだった資産にも流動性と収益性を持たせることが可能となる。同様に、**ベンチャー投資**にも意欲を見せており、スタートアップ企業への出資を通じて将来的なリターン獲得および共創の推進を図る考えである³⁰。将来的にはコーポレートベンチャーキャピタル（CVC）の立ち上げも視野に入れており³⁰、オープンイノベーションで得たノウハウやネットワークを本業にフィードバックする狙いである。また、グループ会社リビタの持つ**リノベーションノウハウ**や地域連携力を活かし、「デザイン性のある築古ストック再生」と「旅行者が地域の魅力と出会うプラットフォーム構築」を両立する新事業にも取り組んでいる⁴⁸。これは古い空き家や社宅をリノベしてお洒落な宿泊施設に転用し、地域の観光拠点にするようなプロジェクトで、単に物的資産を活かすだけでなく「京王沿線の体験価値」を創出する無形の付加価値事業といえる。さらに鉄道運行の安全管理ノウハウや日本有数の定時運行を実現する運営力など、世界的にも評価の高い京王の鉄道オペレーションの知見を他社へコンサル提供したり、研修ビジネスに展開したりする余地も考えられる（他の大手私鉄では海外鉄道への技術協力事例もあり、京王も潜在的な知財活用分野となる）。このように、自社の知的財産・人的資産を有効に活用し、新たな収益機会やブランド向上に結びつける戦略がHIRAKU2030には盛り込まれている。

- ・**無形資産経営の深化**：京王は中期経営計画の中でコーポレートガバナンス改革やマテリアリティKPIの設定にも言及している¹。ガバナンス体制の強化や対話を通じたステークホルダーからの信頼醸成も重要な無形資産（レピュテーション資本）と捉え、取締役会の多様性や社外取締役比率、ESG目標などを経営指標に組み込み企業価値向上を目指す姿勢である⁴¹⁴²。また従業員や地域社会との良好な関係性（社会関係資本）も重視し、「あなたとあたらしいあしたへ ー京王グループ」というグループスローガンのもと、社員や地域の幸せな暮らしに貢献することがブランド向上につながると強調している。これら無形の資産を大切に育て活用することで、長期的・持続的な成長基盤を築くことがHIRAKU2030の底流にある考えと言える。

6. 投資家・業界関係者の反応と評価

要約: 「HIRAKU2030」の公表に対し、投資家や業界関係者からは概ね前向きな評価が見られる一方、その実行可能性や収益性に関する慎重な見方もある。京王電鉄がコロナ禍からの回復を経て2024年度に過去最高益を達成したタイミングで中期計画を打ち出したこともあり⁴⁹、市場からは「攻めと守りのバランスが取れた戦略」として注目されている¹。以下、主な反応を項目別に整理する。

【投資家の視点】：「事業成長と財務課題解決の両立」というHIRAKU2030のテーマに象徴されるように¹、成長投資と株主還元・財務健全性のバランスに投資家は注目している。証券アナリストからは、大規模投資が本格化する2030年代を見据えつつもROE7～8%水準を維持するという目標に対し、「**収益力のさらなる向上が鍵**」との指摘がある³¹。特にホテル・不動産といった非鉄道事業でどれだけ営業キャッシュフローを増やせるかが重要であり、計画通りに事業拡大が進めば株主資本コスト（5～6%）を上回るリターン確保につながるが³¹、インバウンド需要や不動産市況の不確実性も残るため注視が必要との見解だ。一方、**安定利益400億円規模の確保**や資産入替えによる効率化などリスクシナリオを織り込んだ財務戦略については安心材料と捉えられている¹⁷。実際「営業利益400億円あれば想定リスク吸収後でも安全投資等に充当可能で、不況時でも事業運営が可能」と計算されたプランは、投資家への説明材料として評価されている¹⁷。株主還元についても、自社株買いより配当を重視する方針（個人株主が約3割であるため）を示唆しており、長期安定配当を期待する投資家には好感された。一部には、鉄道セクター全体の課題として人口減少下での成長鈍化リスクが指摘され「中計数値達成には相応のハードルがある」との慎重論もあるが、概ね「**現実的で持続可能な成長戦略**」との評価が多い。

【業界関係者・メディアの視点】：鉄道業界からは、京王の**安全・サービス重視の投資計画**に高い評価が与えられている。中期計画公表と同日に発表された2025年度の設備投資計画では、**総額434億円**を鉄道事業に投じ新型通勤車両2000系の導入や駅設備の改良を行うと報じられた⁵⁰。特に新型車両は省エネ技術（フルSiC素子VVVFインバータ）や大型フリースペース設置など利用者目線のサービス向上策を備えており、「日本一安全でサービスの良い鉄道」の実現に向けた具体策として鉄道ファンからも注目を集めている⁵¹。また、京王線主要区間の連続立体交差化やホームドア整備推進について専門誌が詳報し、安全・利便両立の取り組みを称賛する声もある²⁶。一方で、ホテル・不動産への大規模投資シフトについては業界紙で「私鉄各社が本業外収益を伸ばす流れの中で、京王も例外でない」と分析され、鉄道単体では成長が見込みにくい中で妥当な戦略との見方が示された。もっとも、ホテル業は市況変動の波が大きい**「攻めの一手であるがリスクも内包**」と指摘する声もあり、コロナ禍で苦戦を強いられたホテル部門を今後どう安定成長軌道に乗せるかが課題とされる¹⁸⁴⁵。京王自身も労働力確保のためホテル従業員の待遇改善に踏み切っており、業界では「サービス業の持続可能性確保のモデルケースになるか」注目されている。

【メディア・アナリストの評価まとめ】：全般的に、「HIRAKU（ひらく）」の名が示すとおり京王グループの未来を**切り拓こうとする積極姿勢**が評価されていると言える。足元の業績好調を背景に大胆な投資と新規事業育成に打って出る一方、堅実な財務戦略で下支えする計画は、「**攻守のバランスが取れた中期計画**」として肯定的に受け止められている¹。特に沿線開発や観光需要創出など地域と共生した成長戦略は、単なる企業利益追求に留まらず沿線社会への貢献度合いを重視している点で評価が高い¹。ESGやSDGsへの配慮も随所に織り込まれており、メディアからは「脱炭素やダイバーシティなど時代の要請に応える経営ビジョン」と評価される。⁴¹⁵² もっとも、計画成功の前提となる外部環境（人口動態やインバウンド動向）が不透明なため、「計画通りにいくかは未知数」との冷静な声もある。そのため「中計数値やKPIの進捗を毎年チェックし、必要なら軌道修正を」という提言も専門家から出ている。しかし総じては、「**将来を見据えた思い切った戦略転換**」としてポジティブに受け止められており、京王電鉄が掲げた「事業成長と財務健全性の両立」¹を達成できるかどうか、今後数年間の取り組みと成果に大きな期待が寄せられている。



京王電鉄が新たに導入を計画している新形通勤車両2000系（10両編成）の外観イメージ。 50 51

（※参考資料として、日本経済新聞や鉄道専門メディアの記事、京王電鉄のIR資料・決算説明会資料 18 31等を参照した。）

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 14 15 16 17 22 23 24 28 29 30 32 34 35 36 37 38 39 40
41 42 43 44 46 47 48 49 52 京王グループ中期経営計画「H I R A K U 2 0 3 0」（2025年度～2030年度）

https://www.keio.co.jp/news/update/news_release/news_release2025/pdf/nr20250512_chukei.pdf

12 13 18 19 20 21 31 45 主な質疑応答

https://www.keio.co.jp/company/stockholder/results_briefing/pdf/financial_explain.20240515.pdf

25 26 27 50 51 京王，2025年度の設備投資計画を発表 | 鉄道ニュース | 2025年5月12日掲載 | 鉄道ファン・railf.jp

<https://railf.jp/news/2025/05/12/232000.html>

33 京王電鉄、ミャンマーでの合併事業中止 - NNA ASIA・ミャンマー・観光

<https://www.nna.jp/news/1840610>