



価値創造に向けた決意

社長メッセージ

「沿線価値共創戦略」の推進を通じて、将来にわたり選ばれ続ける沿線ならびに企業価値の向上を追求していきます。

経営目標を達成したものの、課題が残った前中期経営計画

京急グループは、2021年度から2023年度までの3年間、「日本全国、そして世界とつながり、日本発展の原動力である品川・羽田・横浜を成長トライアングルゾーンと位置付け、国内外の多くの人々の生活と交流を支え、持続的に発展する豊かな沿線を実現する」という将来像のもと、中期経営計画を推進してきました。新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたなか、大幅な赤字転落からいかに早期に営業利益を回復させ経営を立て直すかが、最大の課題でした。2023年度には、羽田空港を利用する訪日外国人の増加をはじめ、想定以上に人流が回復したこと、また、前中期経営計画の方針で掲げた経営基盤強靱化のもとでローコストオペレーション等の構造変革に各部門が着実に取り組んだ結果、営業利益は当初計画の230億円を大きく上回り、コロナ禍前の約300億円に近い280億円となりました。私自身この3年で特に前進したと感じるのは、経営の立て直しです。コロナ禍前から人口減少を見据えた対策の必要性を認識していたものの、これまで思い切った変革に踏み切れていませんでした。そうしたなか、ローコストオペレーションをはじめとする事業構造変革、流動化を活用した不動産事業の強化を推進しました。さらに「沿線価値共創戦略」を策定するなど、120年以上続いた鉄道を中心とした事業運営から転換するために体制整備を進め、大きく舵を切ることができました。まだ途中段階ではありますが、非常に意味のある3年だったと考えています。

一方で、解決できていない課題もあります。その1つが、品川駅周辺開発事業の進捗の遅れです。工事費の高騰による投資額の増加も大きな課題となっています。また、鉄道の維持管理を行う人財をはじめ、バスやタクシーの乗務員、ホテルスタッフと、あらゆる場面で人財確保が難しくなっていることから、DXや人的資本経営の推進などについてもスピードを上げて対応する必要があります。

コロナ禍を経て、社会の在り方や人々の価値観が加速度的に変化し、従来の鉄道頼みのビジネスモデルが通用しなくなった今、お客さまが本当に求めていることを提供することができなければ京急を選んでいただけない、という強い危機感を持っています。変革への強い覚悟を持って、時代に即した新しい沿線を切り開いていく所存です。

「相互価値共創のスパイラルアップ」を中核とする第20次総合経営計画スタート

2024年度、当社グループは、「『移動』と『まち創造』2つのプラットフォームが織りなす相互価値共創のスパイラルアップにより持続的に発展する沿線を実現する」という2040年度に目指す将来像の実現に向け、第20次総合経営計画を新たにスタートさせました。

この計画では、社会と当社グループが持続的に発展し、当社グループの社会価値と企業価値を高めていくため、サステナビリティ基本方針を基礎として経営・事業活動を推進する「サステナビリティ推進方針」を掲げ、中長期にわたる事業戦略の中核として「沿線価値共創戦略」を据え、さらに企業価値創出の基盤となる経営資本を強化する「経営基盤重点項目」を定めました。

今後の事業展開の要となる「沿線価値共創戦略」は、あらゆる交通手段の最適化で、沿線の価値向上と沿線範囲を拡大する「移動プラットフォーム」と、拠点整備や生活支援を行い、人流の需要創出を図る「まち創造プラットフォーム」を掛け合わせ相乗効果を最大化する。また相乗効果を生み出す過程において、地域事業者や自治体などと共創する「ローカルプラットフォーマー」の役割を果たすことで、当社グループと沿線地域がともに成長し続けるサイクルのもと、沿線各地域に「移動+住む・働く・楽しむ・学ぶ」が揃う多極型まちづくりを推進していくというものです。

私は、沿線価値共創戦略を推進するうえで一番重要な

京浜急行電鉄株式会社
取締役社長

川俣 幸宏

ことは、戦略を推進した先にある沿線の将来像をいかに個々人が具体的にイメージし、経営者と社員、また社員同士が共有できるかだと考えています。そのためには、言葉だけではなく、イメージとして共有することが有効と考え「京急 Vision Map」を作成しました。作成にあたって、はじめに取り掛かったことは、沿線環境や事業特性を踏まえた「提供価値」の抽出です。お客さまに選ばれ続けるためにはどのような価値を提供すべきか、この先の沿線の姿を見据えながら原点に立ち返り検討しました。結果として、8つの提供価値を選定し、その後は価値提供に向けた具体的なアイデアを1枚の絵に起こしていきました。さらに、途中段階の絵を本社オフィスのあらゆる場所に設置して、社員からも意見やアイデアを出してもらい、それらを反映させることで最終的に仕上げていきました。

実は、ビジョンマップは未完成です。今回公表しましたが、現時点のものは京急グループが描く未来像の一例でしかありません。あえて手書き風にしたのも「京急が描く『〇〇〇』ができるまち」というタイトルの通り、社員はもちろんのこと、地域住民の皆さまや自治体、企業など、関係するさまざまな方々に「新しい価値」を描き加えてほしいという想いがあるからです。ビジョンマップで描いた未来は、当社グループだけでは実現できません。ビジョンマップの中心にある「コミュニティ」に表されているように、社内外の皆さまと“まちづくり”にかける想いをひとつにしなが、目指すべき沿線をもとにつくりあげる「価値の共創」を実現していきたいと考えています。

▶▶ P.29～P.30 沿線価値共創戦略

▶▶ P.3～P.4 みんなで描く、京急 Vision Map

8つの提供価値の創造を現実のものにするための打ち手

ビジョンマップで示した8つの提供価値の創造にあたっては、「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームを掛け

合わせるための方針を具体化しようと、「移動」と「まち創造」でそれぞれ8つずつ、計16の事業方針を策定しました。

品川駅周辺開発事業においても、エリア、ひいては沿線全体の価値最大化に向けて両プラットフォームによる価値共創を実現していきたいと考えています。当社グループの成長エンジンとなる品川は、これからの日本の成長を牽引する国際交流拠点となるポテンシャルが非常に大きいまちで、さまざまな企業や事業者がまちづくりを行っています。そのなかで当社グループは、トヨタ自動車(株)と共同で推進する高輪3丁目地区開発をはじめ、駅街区地区開発、品川駅地平化(2面4線化)、連続立体交差事業といった、品川エリアの中心となる品川駅周辺の発展をリードしていく非常に重要な役割を担っています。品川の発展が当社沿線全体の価値の向上につながっていくという意味でも、品川駅周辺開発事業を何としても完遂するとともに、その効果や価値を最大限発現させるべく16の事業方針に則ったマネジメントを徹底します。

他地域も同様に、16の事業方針の推進にあたっては、いかに各エリアの特性を見極め、お客さまの価値観を踏まえたまちづくりをローカルな目線で行えるかが重要です。それゆえ、16の事業方針に則り、具体的に各エリアで地域の皆さまとの共創を推進する京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」を2024年3月からスタートさせました。

newcalプロジェクトは、「地域内の組織化」「地域拠点整備」「MaaS整備」「モビリティ整備」の4つのアプローチを軸としています。まち創造プラットフォームにおいて「地域内の組織化」と「地域拠点整備」を通じて、価値創造のきっかけとなる「場」をつくり、参加者をつなぎ合わせることで新規事業の創出を導く。また、移動プラットフォームにおける「MaaS整備」と「モビリティ整備」を通じて、地域内移動と地域間移動を促す。能動的にこうした「移動」と「まち創造」の相互連携を図り、エリアごとに一元化されたサービスをつくることで、地域事業者や自治体など地域の皆さまに2つのプラットフォームに関わりをもっていただき、共創を

生み出すための環境づくりを行っていきます。現在は、沿線7エリアで個別にnewcalプロジェクトを推進していますが、最終的には各newcalプロジェクトをつなぎ合わせることで、沿線全体の活性化を目指す考えです。

8つの提供価値の創造を現実のものにしていく——それは、「newcalプロジェクトをどれだけ盛り上げられるか」にかかっています。

▶▶ P.31～P.32 newcalプロジェクト

「グループ事業間の連携強化」と「円滑な運営に向けた仕組みづくり」がnewcalプロジェクト推進の大きな鍵

newcalプロジェクトの全体の指揮を執るのは2023年4月に新設した「新しい価値共創室」です。「新しい価値共創室」は、顧客ニーズの把握やデータ分析を行い、それらの

情報を踏まえたまちづくりの方針の策定、事業間連携の促進を行うなど、全体最適を図る役割を担います。2023年度はお客さまの声や京急沿線の客観的なデータを幅広く収集しました。2024年度はデータの継続的な収集や分析に加え、それらのデータの組み合わせ方や活用方法についてスピードを上げて検討を進めており、2つのプラットフォームを活かした具体的なまちづくりを議論していくステージに入っています。なお、第20次総合経営計画の策定とあわせて特定し直したサステナビリティ重要課題とKPIにおいても、まちづくりに向けた具体的な方針・指標を取り入れようと、各駅の「移動+住む・働く・楽しむ・学ぶ」の機能を数値化した「Keikyu Station Index スコア」を新たに設定し、今後客観的にデータを分析・モニタリングしていけるようにしました。

newcalプロジェクトには大きな期待を膨らませている一方で、推進にあたって2つの大きな課題を感じています。



価値創造に向けた決意

社長メッセージ

「沿線価値共創戦略」を長期ビジョン実現の要とし、社内外の皆さまと目指すべき沿線をもとにつくりあげる「価値の共創」を実現していきたいと考えています。

1つは、両プラットフォームの相乗効果を最大化するために、各グループ事業間の連携をどのように強化していくかです。そのためには、プロジェクトを進める各グループ事業の社員が既存の事業領域のなかで何ができるのかを見極めることが何よりも重要です。そうすることで、各事業が具体的にどの事業と連携し、2つのプラットフォームによる相互価値共創のスパイラルアップを遂行できるか見えてくると思うのです。また、新しい価値を創造していくうえでは、アクセラレータープログラムのような新規事業の創出に向けた取り組みも重要です。ただ、これは募集型、いわゆる「受け身」の取り組みのため、今後はより「攻め」の姿勢で当社側からビジネスの種を探し、外部パートナーとの協働を積極的に仕掛けていく必要があります。どの外部パートナーと手を組むのかを具体的に検討するうえでも、まずは各グループ事業でできることを細部まで見極めることが重要です。

また、newcalプロジェクトの拡大に向け、限られた人的

資源でどのように運営していくのかも課題です。社員が各エリアに張り付いて運営しているため、今の人的資源のままnewcalプロジェクトを拡大していくと、将来的にマンパワー不足に陥る可能性があります。そのため、自社でやるべきことの見極めや、キャリア採用の拡大といった人事施策など、円滑な運営に向けた仕組みづくりが重要だと考えています。新たな価値創造の取り組みをスピードアップさせるためにも多方面で組織を刺激していきます。

経営計画と社員のキャリア形成を紐付け、 人的資本経営を強化していく

以上のような事業展開をスピーディーかつ適切に推進していくためには、経営資本の強化も重要です。そこで、「経営基盤重点項目」のなかで、顧客視点の徹底という項目も



価値創造に向けた決意

社長メッセージ

長期ビジョンを実現するためには、会社の目指す方向性と社員一人ひとりのキャリアプランを連動させていく取り組みが必要だと強く認識しています。

定めました。例えば、まちづくりを行ううえで一番の肝となるのは、やはり「お客さまにいかにか真摯に向き合うか」に尽きると考えています。お客さまが現在望んでいることだけではなく、まだ気づいていない潜在的なニーズの掘り起こしが、価値の創造においては不可欠です。そのため、価値創造に向けた沿線価値共創戦略の推進において「人材」は重要な経営資源であると認識しています。社員には、お客さまとリアルな接点を持つ機会を増やしてもらい、潜在ニーズを見極める視点をさらに養ってほしいですし、価値創造のために何ができるかを現在の仕事の範囲に限定せずに自ら考え、挑戦してもらいたいと考えています。

しかしながら、時代に合わせた人事施策を実施しきれていないことも事実で、私自身も強く課題意識を持っています。経営基盤重点項目の1つに「人的資本経営の推進」を掲げたのは、そうした想いもあったからです。当社グループでは、毎年従業員エンゲージメントサーベイを実施していますが、結果を見ると、エンゲージメント指数が低い状態です。つまり、社員が会社の目指す方向性に即して描くキャリア形成のサポートが不十分であると反省しています。ビジョンマップも、社員への浸透はまだ一方通行の状態だと思っていますし、「お客さまに真摯に向き合う」ということも発言するのは簡単ですが、具体的にどのように遂行していくかは、大きな課題です。会社の目指す方向性をしっかり示すことはもちろんのこと、社員一人ひとりに寄り添ったキャリア形成を図っていくためにも、私の発信の仕方を含め、さらなる模索や工夫をしていく考えです。

最後に——ステークホルダーの皆さまへ

鉄道の安全維持のためには、継続した維持管理も必要であり、既存事業の維持・拡大のためにも、一定程度の投資が必要になります。さらに、地球環境保全をはじめとした

サステナビリティに対する取り組みも、昨今の全国各地の猛暑や集中豪雨による被害を目の当たりにすると、待ったなしの状況だと感じており、温室効果ガス排出量削減など、グループを挙げて積極的に取り組まなければならないと考えています。一方で、品川の大規模開発が建築着工に向けて動き出すなど、当面は将来の当社グループを支える事業に向けて大きな投資が続き、それらの投資回収時期は、中期経営計画期間以降となってしまいます。

こうした状況を踏まえて、今年度から始まった第20次総合経営計画では、直近の2024年度から3か年の中期経営計画期間においては、鉄道事業における次世代型オペレーションの推進や不動産事業における流動化の継続による資産の組み換えを強化するなど、キャッシュ創出に向けた事業構造変革を進めるとともに、財務健全性の確保と資本収益性の向上を目指す財務マネジメントを強化していくこととしました。当社グループが行っているさまざまな事業について、それぞれの事業特性を踏まえたなかで、いかに資本効率を高め企業価値・社会価値を向上させるか、徹底的に検討し、着実に実行していくことで、将来の当社グループの成長に向けた各取り組みの内容や進捗をしっかりとお示ししていく所存でございます。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、沿線の発展とともに成長する当社グループを中長期的に見ていただき、新しい価値の共創に向けた取り組みにご指導・ご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

経営戦略室長メッセージ



事業構造変革ならびに
財務マネジメントの一層の強化により、
「沿線価値共創戦略」を着実に推進し、
企業価値向上への取り組みを
進めていきます。

京浜急行電鉄株式会社
取締役 常務執行役員
経営戦略室長

金子 雄一

大きな転機となった第19次総合経営計画 (2021年度～2023年度)

2021年度から第19次総合経営計画のなかで取り組んできた中期経営計画(以下、前中計)は、京急グループにとって大きな転機の3年間となりました。コロナ禍にともなう2020年度の赤字転落を受け、かつてない危機感を持って改革を進めた結果、各種損益は早々に黒字に回復、最終年度の営業利益は目標値を大きく上回りました。その背景には、ローコストオペレーションを計画通りに推進できたことが影響しています。はじめに、前中計の成果について、取り組みの軸であった「経営基盤強靱化」と「事業ポートフォリオ変革」を中心に説明します。

経営基盤強靱化

ローコストオペレーションの推進

鉄道事業では、お客さまの安全確保を大前提に、従来のオペレーションの仕組みを変えました。スマートサポートシステム[※]の導入や信号自動制御化により、少人数でも運営できる仕組みづくりを行ったほか、宣伝計画の見直しや保守・点検業務の精査、タブレット端末を活用した情報共有システムの構築などにより、鉄道専属の営業費を2019年度比で30億円以上削減しました。

バス事業では、お客さまの利便性に配慮しつつ、夜間高速バスの廃止などダイヤ全体を見直し、より需要の高い路線・時間帯にシフトしました。また、バス事業の運賃改定の効果もあり、2023年度に黒字化を達成しています。

ホテル事業では、ビジネスホテル「京急EXイン」の一部閉館・売却に加え、委託業務の内製化、会員制予約システムの導入やキャッシュレス化などを推進した結果、損益分岐点比率を、2019年度比で13ポイント以上引き下げました。

※ 駅務機器や駅設備の遠隔操作とモニターホンによる通話対応が可能なシステム

間接部門のダウンサイジング化

間接部門においては、グループ各社の経営情報取得や連結決算業務の迅速化・省力化に向け、経理システムの全面的な入れ替えを実施中です。また2024年4月には、当社の100%子会社、京急システムを吸収合併しました。グループ全体のICT機能を本社で統轄し、意思決定の迅速化を図ることが目的です。

保有資産の有効活用

鉄道・バスの両事業では、車両の耐用年数基準を緩和しつつ整備を徹底し、安全確保とコスト抑制の両立を図りました。また不動産事業では、投資を同事業のフリーキャッシュフロー内で行うよう管理し、投資規律の徹底に努めています。このほか、社宅・ホテルの跡地に、分譲・賃貸マンションを建設したり、取得した他社施設を分譲マンションヘリノベーションするなど、需要に応じた新たな取り組みを推進しています。

事業ポートフォリオ変革

不動産事業の拡大に向け、保有資産の流動化により原資を獲得し、新たな再開発投資・不動産の取得・SPCへの出資に振り向けていくという資産回転型モデルの確立を着実に推進してきました。後ほど改めて説明しますが、今後も資産回転をさらに推進するとともに、新たに設立したアセットマネジメント会社を通じて、創出したキャッシュを沿線開発に振り向けていく考えです。

第20次総合経営計画で、さらなる変革を 追求していく

当社グループは2024年5月、第20次総合経営計画を公表するとともに、2040年度への長期ビジョンの実現に向けた3か年の中期経営計画(以下、現中計)をスタートさせました。経営計画の策定にあたっては、新たに進むべき方向性の検討と並行して、サステナビリティ重要課題の再特定についても社外役員を含めて1年以上議論を行いました。

サステナビリティ重要課題の改定

当社では、従前から重要課題を特定し、KPIを通じて対応状況を管理していましたが、新たな総合経営計画の策定にあたって、全体を見直しました。まず、自社にとっての重要性・ステークホルダーにとっての重要性の2つの軸から「将来にわたる持続可能性」「多様な人財の活躍」「企業経営の透明・健全性」という問題意識を抽出。その後、SDGs目標やSASBスタンダード等と紐付けて5つの重要課題を特定しました。第20次総合経営計画では、この特定した重要課題を基礎として具体的な内容を検討し、最終的に、当社グループの社会価値と企業価値を高めていくため、サステナビリティ基本方針を基礎として経営・事業活動を推進する「サステナビリティ推進方針」を掲げています。



経営戦略室長メッセージ

さらに重要課題に基づき、それぞれの課題に合わせたKPIを設定しました。なかでも特徴的なのは、第20次総合経営計画の方向性と絡め、まちづくりに関するKPI「Keikyu Station Index スコア」です。このKPIは、当社グループが目指す「多極型まちづくり」に則り、「移動+住む・働く・楽しむ・学ぶ」の要素について京急沿線各駅のデータを独自に数値化したものです。この多様なデータをモニタリングしながら、さまざまな施策を行うことで、まちづくりの推進に活かしていきます。

沿線価値共創戦略と各エリアの開発状況

当社グループはこれまで、鉄道部門は鉄道のことを中心に、開発部門はまちづくりのことを中心に事業を進めるといった企業風土が根強く浸透していましたが、これからは鉄道とまちづくりを一体的に考える必要があります。この点については常日頃から川俣社長が発信されているとおり、社員一人ひとりがどこまで意識して進められるのが鍵となります。社長の意志をしっかりと現場で具現化できるよう、経営戦略室長としてさまざまな側面から各事業の取り組みを後押ししていきます。

まちづくりに関しては、「沿線価値共創戦略」に基づき、京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」を推進しています。ローカルプラットフォーマーという役割のもと、2023年度末時点では5つのエリアで343の団体と連携し、地域と共創するためのさまざまな取り組みを実施しました。現中計においても取り組みの幅をさらに拡大する予定です。まちづくりには、こうした地域に根差したソフト面の開発が不可欠であり、前中計と同様、品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を起点に沿線開発をソフトとハードの両面で進めていきます。

ハード面では、例えば品川駅西口地区(高輪3丁目)の開発を2029年度の竣工・開業を目指して推進しています。当初の予定よりスケジュールが遅延していますが、これは主に都市計画の手続きをめぐる東京都との調整や、地権者の同意取得、またいわゆる2024年問題にともなう建設工事期間・コストの調整に時間を要したことによるものです。ただ一方では、この期間に共同事業者のトヨタ自動車(株)と計画をアップデートするなど、2025年度着工に向けた準備を着々と進めています。品川駅周辺開発事業は、当社グループの今後の成長の要となる事業であるため、進行スピードを上げるとともに、グループを挙げてさらに力を入れて取り組んでいきます。

その他、沿線では川崎・横浜などでも再開発事業を推進しており、特に横浜では、みなとみらい21中央地区の新たなランドマーク「横浜シンフォステージ」が2024年5月に開業しました。さらに、横浜スタジアムに直結する旧市庁舎街区(関内地区)の活用事業を計8社で推進しており、2025年度竣工を目指しています。

事業構造変革

沿線開発を着実に推進していくためには、安定した資金調達が必要となるため、前中計に引き続き流動化を活用した「不動産事業の強化」に注力していきます。「資産回転型モデル」の推進役として、2024年7月、京急アセットマネジメント(株)を設立しました。このアセットマネジメント会社を利用しながら回転を促進し、収益力を高めていく計画です。同社が今後、中長期的に資産回転を継続するには保有物件の充実が必要であるため、今後継続して取り組んでいきます。また、不動産ポートフォリオの多角化を推進し、アセット形態を市況に合わせて柔軟に組み替えていき、キャッシュを創出することも計画しています。

一方、鉄道事業では、今後見込まれる深刻な人手不足のもとでも安全・安定運行を確保するべく、デジタル技術を活用した「次世代型オペレーション」への移行を進め、事業構造そのものの変革に着手していく考えです。これはコスト削減の面だけではなく、安全性や快適性といった顧客目線での変革が大前提です。具体的には、先述したスマートサポートシステムに加え、ホームドアや車内防犯カメラシステムなど安全装置を順次整備し、その進捗を前提にワンマン運転導入を目指します。

「人財・『個』の成長」と「組織・カルチャー醸成」が人的資本経営の肝となる

多様な人財が活躍できる企業にすることも、人財戦略部を管掌する私の役割の1つです。特に、安全・安定輸送が最優先で求められる鉄道事業では、昔から上司と部下がいわば師弟関係にあり、厳しい教育のなかで技術やノウハウが伝承されてきました。また、複数人での作業を前提とした業務も多くありました。こうしたやり方も大切ですが、時代にあわせて変えていかなければなりません。例えば今後の取り組みである、次世代型オペレーションのもとでは、さまざまな業務を1人ないし少数で担っていくこととなります。



プラットフォームビジネスを行う際にも、自ら主体的に考え、行動していく姿勢が不可欠です。

現中計では、経営基盤重点項目の1つである「人的資本経営の推進」のなかで「人財・『個』の成長」、それを促す「組織・カルチャー醸成」の2つを基本方針の中心に設定しました。両者のスパイラルアップによる人的資本の最大化が、人的資本経営を推進するうえでの肝になると考えています。そのため、人財への教育投資を増やし、沿線価値共創戦略の遂行に向けて新しい研修の導入などを進めるほか、人事制度の見直しや働きやすい環境づくり、エンゲージメントサーベイを活用した企業風土の改善に注力していきます。

財務マネジメントの強化とともに、新しい事業分野の挑戦を促していく

現中計では最終年度(2026年度)目標を、①営業利益350億円、②純有利子負債/EBITDA倍率7倍台以下、③ROE6%以上、長期的には、財務健全性に留意しつつ8%以上と設定しました。高輪3丁目開発等の大規模開発を着実に推進していくためにも、財務マネジメントの強化が重要課題だと認識しています。信用格付水準の維持に必要な財務健全性を堅持するとともに、資本効率を向上させて資本コストや株価を意識した経営へとつなげていきます。経営目標の達成に向け、社内では事業別にROIC(投下

資本利益率)とWACC(加重平均資本コスト)をモニタリングし、各事業部門に所定の利回り確保を要求しています。また、取締役会での投資案件審議においても、それぞれの投資案件の特性に応じて、この基準を活用しています。

現中計3か年のキャッシュアロケーションは、キャッシュアウトで累計約3,000億円を計画しており、その半分を再開発などの成長投資、残り半分を維持・更新投資および株主還元に充当します。キャッシュインを保有資産の見直しや借入金で賄っていることから、当面の間は安定的な配当を維持しつつ、利益水準に応じた配当額の向上を図ることとしていますが、大規模投資が落ち着いた段階で、還元方針を見直したいと考えています。また、政策保有株式の縮減については、2023年度末の連結純資産に占める保有割合は18%で、前中計目標(20%以内)を達成しました。今後も、取引先の理解を得つつ、着実に縮減を進めていく計画です。

財務マネジメントにあたっては、ROIC-WACC管理の徹底のもとで各事業が目標を達成できるよう、確実に管理をしていきます。将来の成長に向け、各部門と知恵を絞り連携しながら、長期ビジョン実現に向けた一連の施策のマネジメントに努めていきます。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き温かいご支援とご鞭撻をいただきますよう、よろしくお願い申し上げます。