京急グループ総合経営計画について

京急グループでは、事業環境の変化に対応し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、当社グループの一大プロジェクトとなる品川駅周辺開発を見据えた、20年間にわたる「京急グループ総合経営計画」を2016年3月に策定し、推進しています。
本計画では、2035年度を目標年次として長期ビジョンと長期経営戦略を見直すとともに、長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして「中期経営計画（2016～2020年度）」を策定しています。

京急グループ総合経営計画の体系

グループ理念	京急グループ全体の存在意義・使命（抜粋） 都市生活を支える事業を通して、新しい価値を創造し、社会の発展に貢献する
長期ビジョン	京急グループが2035年度に目指す将来像
長期経営戦略	2035年度に向けて、長期ビジョンを実現するための方向性・方法
中期経営計画	長期ビジョン・長期経営戦略に基づく5年間（2016～2020年度）の方策

1 グループ理念

■経営理念

- 京急グループは、都市生活を支える事業を通して、新しい価値を創造し、社会の発展に貢献する
- 京急グループは、伝統のもとに、創意あふれる清新な気風をもって、総合力を発揮し、社業の躍進をめざす
- 京急グループは、グループの繁栄と全員の幸福との一致を追求する

■行動指針

- 安全・安心を最優先し、感謝と誠意をもって、顧客の信頼を獲得しよう
- たえず研鑽し、進取の精神をもって、可能性に挑戦しよう
- 誇りと責任をもち、相互の信頼を深め、仕事に取り組もう

2 長期ビジョン［2035年度に目指す将来像］

品川・羽田を玄関口として、
国内外の多くの人々が集う、豊かな沿線を実現する

3 長期経営戦略

基本方針（3つの柱）

エリア戦略
東京・日本の玄関口
「品川」、「羽田空港」の成長を担い、
そのポテンシャルを
最大限沿線の活性化へ

×

事業戦略
人口減少社会に
立ち向かう事業構造へ

お客さま戦略
お客さまに選ばれる企業グループへ

ステップ

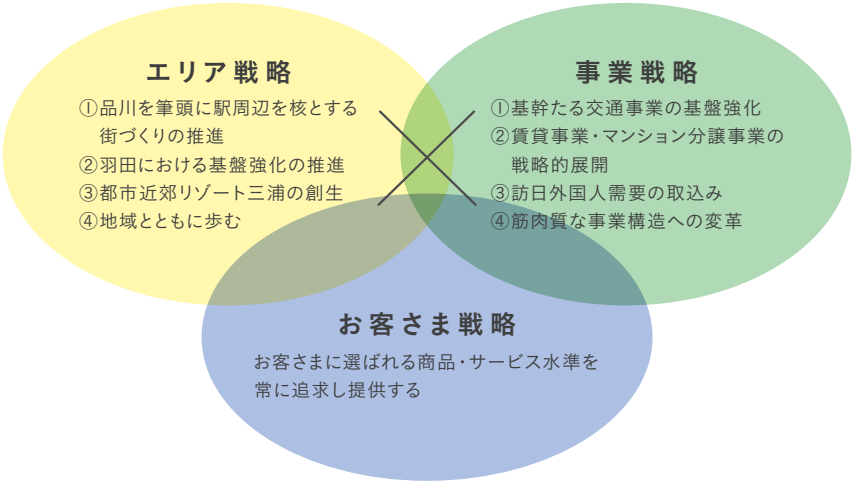
2016 ---------- 2021 ---------- 2026 ------- 2035

中期経営計画期間	長期経営戦略期間	
構造変革期	**成長準備期**	**長期ビジョン完遂期**
長期ビジョン実現に向けた土台づくりを進める期間 ○品川駅周辺開発期間に備えた収益拡大策の実行 ○事業の選択と集中の継続・強化 ○財務体質の改善	品川駅周辺開発事業の本格化および羽田空港アクセスの競合に対応する期間 ○大規模投資の実行 ○交通事業の収支構造の改善 ○各エリア事業の利益増加	長期ビジョンを完遂する期間 ○品川駅周辺開発事業の順次完成 ○品川エリアと各エリア事業の連携推進 ○長期ビジョンが実現し、飛躍的成長を遂げる

4 中期経営計画（2016～2020年度）

中期経営計画期間は、「構造変革期」として位置付け、東京オリンピック・パラリンピックに向けた好景気を背景に、企業体質の変革に向け、事業再編やお客さま志向の徹底に取り組むとともに、各エリア事業の取り組みを強化し、長期ビジョンの実現に向けた土台づくりを進めます。
2年目である2017年度は、不動産賃貸事業については計画を前倒して拡充を進めるなど、引き続き成長投資を推進した一方、不要な資産の売却を行うなど事業の選択と集中を進め、2020年度以降に本格化する品川駅周辺開発に備え、事業基盤の強化に努めました。また、今後の事業環境を見据えた他社との事業連携や新規事業等への展開を行うとともに、グループ会社再編を含めた業務推進体制を再構築するなど、経営計画の実現に向けた推進体制の強化を図りました。

重点テーマ



5 目標指標

品川駅周辺開発の本格化を前に、キャッシュ創出力の向上と、大規模投資に備えた財務体質の改善を重視し、以下の4指標を目標指標としました。

2020年度

営業利益	EBITDA	純有利子負債	純有利子負債／EBITDA
330 億円	680 億円	4,200 億円	6.2 倍

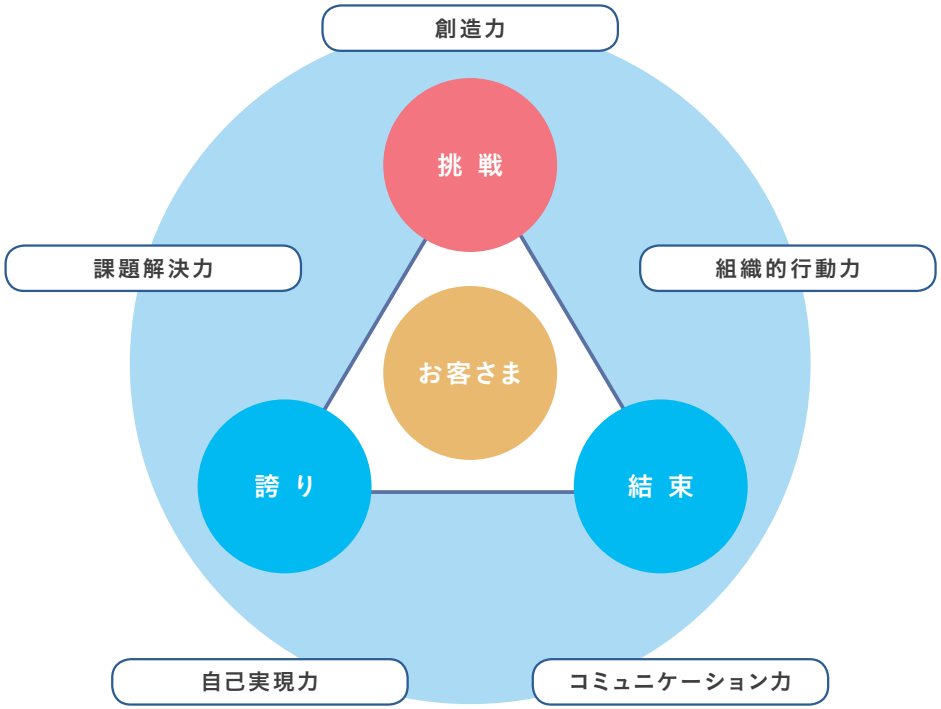
6 京急ism（イズム）～京急グループが求める人材像～

「京急ism」は、京急グループが培ってきた強みを正しく認識しつつ、さらなる発展に向けて、すべての従業員が理解し、共有すべき価値観であり、挑み続けるべき目標として掲げられている人事ビジョンです。
特に京急グループ総合経営計画において「構造変革期」と位置付けられる中期経営計画の推進にあたっては、「挑戦」を重点キーワードとして、徹底したお客さま志向のもと、グループ全体が一丸となり、新たな可能性に挑み、新しい価値を創造する人材集団を目指します。
また、京急ismの実現に向け、「5つのチカラ」をグループ共通の人材育成方針としています。

人事ビジョン【京急ism】

誇り	一人一人がプロフェッショナルとして自律し、課題解決意識をもって業務に取り組む
結束	目的・方向性を共有し、グループの連携力を最大限に活かして業務に取り組む
挑戦	新たな可能性に挑戦し、お客さまに新しい価値を提供し続ける

人材育成方針【5つのチカラ】



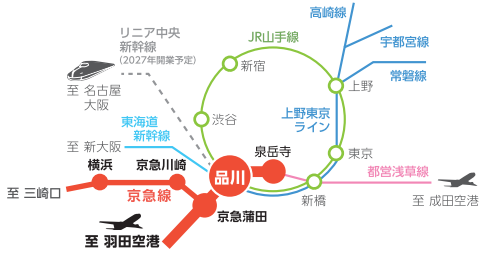
［中期経営計画］ エリア戦略の重点テーマ 1

品川を筆頭に駅周辺を核とする街づくりの推進

品川駅周辺での事業展開

京急グループは、品川駅周辺に約60,000㎡の土地を保有しており、「品川駅」や「SHINAGAWA GOOS」をはじめ、ホテル・オフィス・商業施設など様々な事業を展開しています。

品川駅のアクセスの利便性



不動産賃貸事業

○SHINAGAWA GOOS
「京急EXイン 品川駅前(※1)」を中心とした、レストラン・ショップ・カンファレンス・ウェディングなど複数の施設を擁する複合施設。

○オフィスビル
羽田空港や都心へのアクセスの良い品川駅周辺に9棟の賃貸オフィスビルを保有・運営しています。 ➡P54～

流通事業

○ウィング高輪EAST／WEST
ファッションからレストラン&カフェ、フードまで、毎日の暮らしを彩るショッピングスポット。 ➡P65

ホテル事業

○京急EXイン 品川駅前／高輪(※1)
高輪口から徒歩3分、2館あわせて1,000室以上の客室数を誇ります。

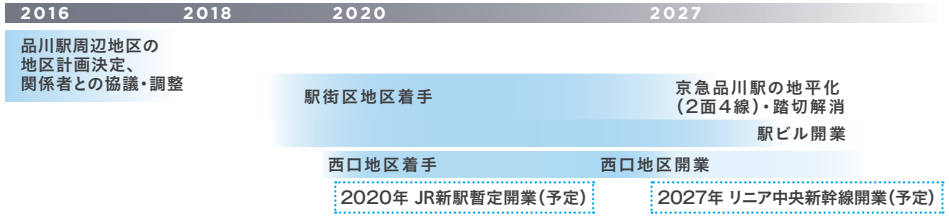
○京急EXイン 品川・泉岳寺駅前
2016年6月、都心や羽田空港アクセスに便利な京急線・都営浅草線泉岳寺駅前にオープン。
➡P57

品川駅高輪口周辺

京急品川駅および周辺の開発

品川駅周辺の発展を担う事業者として、国際交流拠点化に向けた開発事業を推進します。駅街区地区については、土地区画整理の手法を活用し、2019年度の着手を目指します。

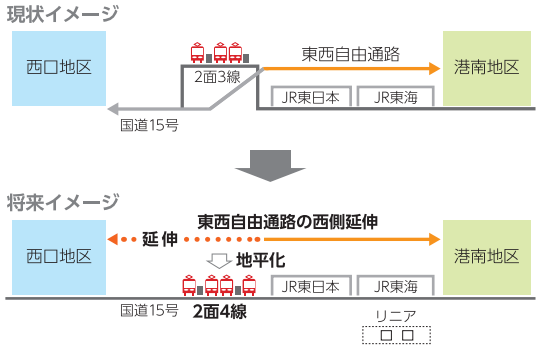
品川駅周辺開発事業 開発スケジュールイメージ



●京急品川駅の地平化（2面4線）

品川駅は、利用客の利便性向上を図るため、現在高架上にある2面3線のホームをJR東日本のホームと同じレベルに配置し、あわせて2面4線化により利便性向上および空港アクセス向上を計画しています。品川駅を地平化することで、品川駅東口から東西自由通路を延伸させて国道15号を越えて西口地区へと繋ぐ、歩行者ネットワークを構築することが可能となり、乗り換えの利便性や安全性が向上した魅力的な駅への再編に取り組みます。

京急品川駅の地平化（2面4線イメージ）



●品川第一踏切道を含む3か所の踏切解消

京急品川駅の南方にある品川第一踏切道を含む3か所の踏切は、現在京急本線で都内に残る最後の踏切です。鉄道輸送の安全性の向上を図るだけではなく、品川駅南側の道路交通を円滑にして地域の東西連絡性を強化・改善させるべく、この踏切の解消を目指します。

●「西口地区」の開発

西口地区においては、地域が持つ歴史性や豊かな緑を発展・継承しながら、オフィス・MICE・商業・レジデンス等による高度利用と高機能化を図ることで、品格のある街・シンボルとなる開発の両立を実現していきます。

●「駅街区地区」の開発

駅街区地区においては、駅と一体という利便性を活用した駅ビル開発や、デッキ整備を通じて周辺地区との連携、リニア・バス・タクシー等の各種交通網との連携を想定した拠点整備を目指します。

※「品川駅・田町駅周辺まちづくりガイドライン 2014」から作成
（赤枠が京急グループの取り組み）

※1 2018年10月、「京急EXホテル 品川」・「京急EXホテル 高輪」にそれぞれリブランド

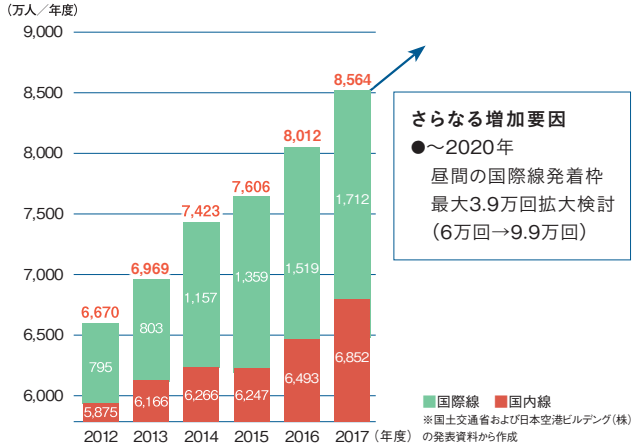
［中期経営計画］ エリア戦略の重点テーマ 2

羽田における基盤強化の推進

羽田空港における航空旅客数の増加

羽田空港は、国内49空港、世界18か国・地域の31都市34空港とネットワークを形成しており、2017年度の国際線・国内線をあわせた年間航空旅客数は、過去最高を記録しました。
2020年までに飛行ルートを変更することで、国際線の発着回数を年3.9万回増やすことが検討されており、今後もさらなる旅客数の増加が見込まれます。

羽田空港 航空旅客数

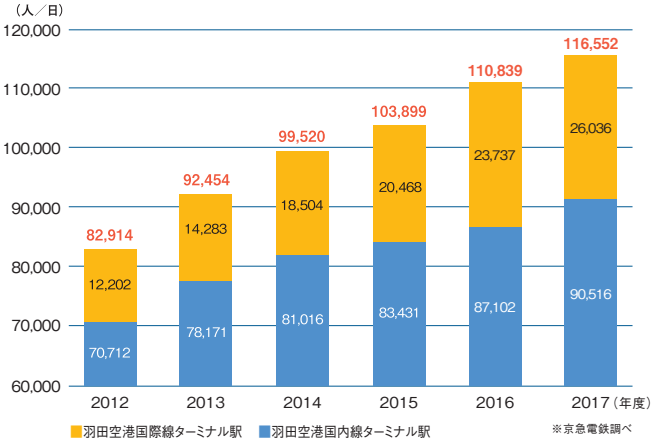


※国土交通省および日本空港ビルデング（株）の発表資料から作成

拡大する京急線需要

航空旅客数の増加や、ダイヤ改正で羽田空港アクセスを向上させたことにより、2017年度駅別1日平均乗降人員では、国際線ターミナル駅が26,036人（前年比9.7％増）、国内線ターミナル駅が90,516人（前年比3.9％増）を記録し、国際線・国内線ターミナル駅の合計では、116,552人（前年比5.2％増）を記録しました。

京急線羽田空港国際線・国内線ターミナル駅 1日平均乗降人員



※京急電鉄調べ

羽田空港アクセスを担う

羽田空港

空港リムジンバス
●羽田空港から各地へ、
50路線運行
●「深夜早朝アクセスバス」は
深夜早朝便の飛行機に対応

➡P40

京急線
●品川～羽田空港国際線ターミナル駅間**最短11分**
●品川方面、横浜方面とも直通電車を**10分間隔**で運行

タクシー
●東京都と神奈川県内の対象エリアで、羽田空港アクセスを定額料金で利用できる
「定額制タクシー」を導入

➡P46

羽田空港周辺エリアにおいて事業を拡大

羽田空港周辺で、ホテルや商業施設など様々な施設を運営しており、2015年10月には羽田空港国際線ターミナル駅構内に免税サービス実施店舗を誘致した商業ゾーン「ウィングエアポート羽田」を開業しました。
また、羽田空港へのアクセスに優れたビジネスホテル事業を展開しています。2017年度には天空橋駅付近に、300室以上の客室を備える「京急ＥＸイン 羽田」が開業。羽田空港周辺エリアにおいて、積極的な投資を推進し、羽田空港需要を余すところなく取り込んでいきます。

［中期経営計画］ エリア戦略の重点テーマ 3

都市近郊リゾート三浦の創生

三浦半島は都心部の近郊に位置しながら、美しい自然に囲まれています。京急グループでは、鉄道・バス・タクシーなど三浦半島の交通網の連携強化を図るほか、展開しているリゾートホテルから水族館、ヨットハーバーまで様々な事業を通じて、観光の活性化などを推進します。

レジャー施設

葉山マリーナ
京急油壺マリンパーク
油壺京急マリーナ

➡P59

ホテル

観音崎京急ホテル・SPASSO
ホテル京急油壺観潮荘
城ヶ島京急ホテル

➡P57～

おトクなきっぷ

みさきまぐろきっぷ
よこすか満喫きっぷ
葉山女子旅きっぷ
三浦半島 1DAYきっぷ・2DAYきっぷ

➡P37

➡P1

地元自治体と協力した認知度向上への取り組み

ミシュラン・グリーンライナー運行

三浦半島エリアはフランスのタイヤメーカー、ミシュランが発行する旅行ガイド「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」において、エリア内各地の観光地が紹介されています。これにあわせ、三浦半島エリアが紹介されていることを訪日外国人にPRする「ミシュラン・グリーンライナー」を運行しています。

三崎口駅前観光案内所

三浦市観光協会運営のもと、三崎口駅前にオープンしました。「城ヶ島」や「小網代の森」の観光案内など、三浦半島の観光情報を発信しています。

三浦半島エリア勉強会

三浦半島に点在する京急グループの保有資産を活用し、三浦半島全体の活性化を実現するには、グループ各社の現場社員の意見やアイディアが必要不可欠です。このため、2016年度に「三浦半島エリア勉強会」をスタート。20～30代の若手社員を中心としたメンバーで、定期的に各社同士の意見交換を行い、今までにない様々な施策を検討・実行しています。

三浦半島エリア勉強会×東京大学「三浦半島コンセプトブック」

「三浦半島エリア勉強会」では、三浦半島のコンセプトをつくり上げることを目的に、2017年5月から東京大学とともに、フィールドワークやワークショップを重ねてきました。その共同研究の成果として、再認識した三浦半島の魅力をまとめた「三浦半島コンセプトブック」が完成しました。
京急グループでは、今後、コンセプトブックに沿った形で「都市近郊リゾート三浦の創生」実現に向けた取り組みを実施していきます。

交通資源を活用した魅力発信

「みさきまぐろきっぷ」で乗車できる「KEIKYU OPEN TOP BUS」を運行開始

2017年10月から、三浦半島を周遊する2階建てオープントップバス「KEIKYU OPEN TOP BUS」を運行しています。同乗するバスガイドによる観光案内を聞きながら三浦半島ならではの美しい景色をお楽しみいただけます。このバスには「みさきまぐろきっぷ」の「三浦・三崎おもひで券」ご利用で乗車することができます。

みうら河津桜号・みうら夜桜号

三浦海岸の河津桜が見ごろになる時期にあわせ、品川駅から三浦海岸駅まで直行のお花見特別貸切列車を例年2月に運行しています。2018年は「みさきまぐろきっぷ」付きで桜をお楽しみいただく「みうら河津桜号」、ライトアップされた夜桜をご堪能いただく「みうら夜桜号」を運行。両列車とも車内ではビールとおつまみセットをお配りし、三味線やアコーディオンの演奏を楽しんでいただいたほか、三浦海岸駅において地元の三浦野菜のプレゼントも行いました。

［中期経営計画］ エリア戦略の重点テーマ 4

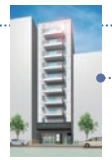
地域とともに歩む

都心から横浜・三浦半島まで地域ごとに様々な魅力があふれる京急沿線。京急グループでは、地域の特性や市場動向を捉え、事業展開に活かすことで、これまで以上に地域との連携を強め、お客さまが求めるサービス・商品を提供していきます。

「京急EXホテル」・「京急EXイン」の2ブランドで多店舗展開

2017年に10周年を迎えた「京急ＥＸイン」は、宿泊特化型の業態により、駅近接立地を中心に、羽田空港や品川駅への高い交通利便性を強みとして、現在、13館2,779室の体制で営業展開を行い、全館で高稼働率を維持しています。ビジネスホテルをご利用されるお客さまは、これまでの国内出張ビジネスに加え、近年、インバウンドやアッパービジネス、女性グループやシニア世代の国内レジャー需要など、お客さまの多様化が進むとともに、宿泊に付加価値を求めるお客さまも増加しています。 2018年10月、主要ターミナル駅である品川駅前に立地し、広い客室や施設グレードを有する「京急ＥＸイン 品川駅前」・「京急ＥＸイン 高輪」の２店舗において、それぞれの名称を「京急ＥＸホテル」へとリブランドします。これを皮切りに、従来のビジネスホテルからワンランク上の新たな業態「京急ＥＸホテル」ブランドを展開し、「京急ＥＸイン」とともに、多様化する宿泊ニーズの取り込みを積極的に進めていきます。2017年10月には「京急ＥＸイン 羽田」を開業。2019年春には「京急ＥＸイン 浜松町・大門駅前」、2020年春には「京急ＥＸイン 東京・日本橋（仮称）」を開業予定です。これにより、2020年には全館で3,000室を超える体制となります。今後も、都心部に加え、羽田空港への利便性に優れた国内主要都市を含め、２ブランドの新規出店を積極的に進めていきます。

➡P57



沿線の魅力を向上させる事業の検討・推進

京急沿線の開発計画

日ノ出町駅～黄金町駅間高架下開発

高架下スペースを利用した複合施設を開業

日ノ出町・黄金町エリアにおいては、地域住民・行政・警察と連携し、高架下スペースを活用した「アートによるまちづくり」を推進してきました。2018年4月には新たに、複合施設「Tinys Yokohama Hinodecho（タイニーズ横浜日ノ出町）」をオープンしました。アメリカ発祥の“タイニーハウス（小さな住まい）”を宿泊施設として高架下を活用する日本初の「Tinys Hostel（タイニーズホステル）」、カフェラウンジ「Tinys Living Hub（タイニーズリビングハブ）」、更衣室やシャワーを完備した水上アクティビティ拠点「Paddlers+（パドラーズプラス）」で構成され、これまでの高架下のイメージにとらわれない魅力ある空間を創り出し、エリアのさらなる活性化を図っています。

Tinys Hostel 内観

Tinys Living Hub

金沢八景駅前開発計画

駅前の新たなまちづくりとあわせた駅ビル開発

京急線金沢八景駅では、横浜シーサイドラインの延伸にあわせた駅舎の橋上化を進めています。また、横浜市主導の周辺事業として、駅前広場やバスターミナルの整備を含む駅前の土地区画整理事業や東西自由通路の整備なども行われています。

これらの駅前開発にあわせて、駅利用者や地域住民にとって利便性の高い、駅直結の新たな施設の建設を予定しています。

金沢八景駅前開発イメージ図（予定）

［中期経営計画］事業戦略の重点テーマ 1

基幹たる交通事業の基盤強化

交通事業においては安全・安定輸送を継続するとともに、ホームドア設置等で駅ホームにおけるさらなる安全性の強化を図ります。また、「京急線アプリ」等を通じて、京急線をより快適に利用できる情報・サービスを提供しています。

京急線主要5駅にホームドアを設置

京急電鉄では、2010年に京急線初となるホームドアを羽田空港国際線ターミナル駅に設置しています。
今後は2020年度までに京急蒲田駅、京急川崎駅、横浜駅、上大岡駅、羽田空港国内線ターミナル駅の5駅においてホームドアを設置するとともに、「内方線付き点状ブロック」や「固定柵」の整備を進め、駅ホームにおけるさらなる安全性の強化を図ります。

➡P28

羽田空港国際線ターミナル駅に設置しているホームドア

「京急線アプリ」がバージョンアップ

大幅な遅延等が発生した際に他社線を使用した迂回ルートを検索できる「迂回ルート検索」や、平常時はもちろん、運転見合わせなどの影響により種別変更等が生じた際にも、京急線内における列車の走行位置、運行種別および進行方向を確認できる「列車走行位置表示機能」などを追加しました。

➡P23

異常発生時の初期画面　①迂回ルート検索画面　②列車走行位置画面

バス自動券売機「交通系ICカード」の利用開始

2018年4月から、羽田空港および横浜駅に設置している京浜急行バス自動券売機で、これまでの現金およびクレジットカードに加え、全国交通系ICカードでの決済が利用できるようになりました。また、現金による交通系ICカードへのチャージの取り扱いも開始、10,000円までのチャージが可能です。幅広い種類の交通系ICカードに対応しているため、羽田空港を利用する全国各地のお客さまが、京急リムジンバス・中距離バスを、さらに便利に利用できるようになりました。

［中期経営計画］事業戦略の重点テーマ 2

賃貸事業・マンション分譲事業の戦略的展開

京急グループでは品川・羽田と連携した開発を行い、街づくりの核となる賃貸事業・マンション分譲事業を展開することで、交通事業に並ぶ柱へ成長させます。また、販売のみならず、管理、リノベーション、リフォーム事業等を強化していきます。

賃貸物件の取得・開発

積極的な物件取得を推進し、新たな収益基盤を確立していきます。

地域に密着した空き家の利活用

空き家利活用施策として、京急グループが株式会社ルーヴィス協力のもと、空き家を借り上げ、改修し、転貸をおこなう「カリアゲ京急沿線」を開始。物件オーナーは費用負担ゼロなど物件活用のハードルを下げることで、新たな不動産活用の選択肢としてご提案しています。また、2018年4月には、リノベーション事業およびシェアハウス事業の強化による沿線活性化を実現するため、同事業を展開するRバンクをグループ会社化しました。

リノベーション前

リノベーション後

海外不動産事業の展開

インドネシア共和国ジャカルタ郊外で大規模都市開発が進められているBSD（Bumi Serpong Damai）地区において、戸建住宅および商業施設（店舗付住宅）を複合開発する事業へ参画しています。

さらに、他社と共同で、「PT Keikyu Itomas Indonesia」を設立し、ジャカルタに近いシマトパンタンジュンバラット地区において、大規模複合開発計画に参画するとともに、初めて海外での分譲マンション事業に進出します。今後もこれまで培ってきた郊外都市型開発および分譲マンション開発のノウハウを展開するとともに、海外での不動産事業の拡大を図っていきます。

大規模複合開発計画地区
「SOUTHGATE」完成予想イメージ

KEIKYU TOPICS

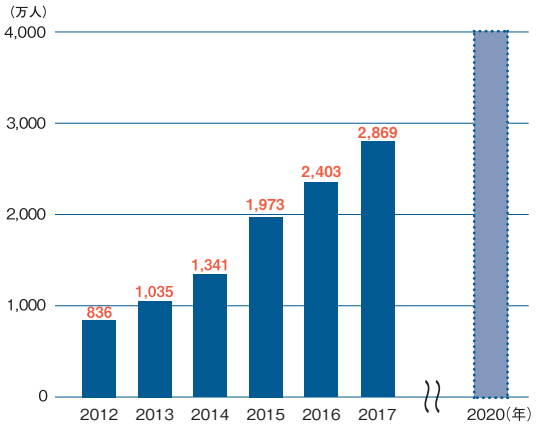
［中期経営計画］ 事業戦略の重点テーマ 3

訪日外国人需要の取込み

訪日外国人数の増加

2017年、航空路線の拡大、円安が進行したほか、訪日ビザの発給要件緩和や消費免税制度の拡充などが追い風となり、年間の訪日外国人旅行者数は、過去最高の2,869万人（前年比19.3%増）を記録しました。日本政府は、訪日外国人数を2020年に4,000万人、30年には6,000万人に増やす方針で、今後もさらなる訪日外国人の増加が見込まれます。羽田空港国際線ターミナル駅の乗降人員や「京急ツーリストインフォメーションセンター 羽田空港国際線ターミナル駅」を利用する外国人旅行者も年々増加しており、今後もさらなる増加が見込まれます。

訪日外国人数



※日本政府観光局（JNTO）調べ（2020年は政府目標）

インバウンド施策の強化

京急ツーリストインフォメーションセンター 品川駅

品川駅高輪口改札横に、「京急ツーリストインフォメーションセンター 品川駅（京急TIC 品川駅）」を新設しました。京急TIC羽田空港国際線ターミナル駅で提供しているサービスに加え、「伝統芸能」や「アニメ」などの公演チケット販売も行います。

➡P30

海外代理事務所の開設

2016年に台湾、2017年にタイとシンガポールに、京急のインバウンドPR業務を代行する事務所（海外レップ）を開設しています。海外レップと連携することで、現地の流行やニーズに即した情報発信が行えるようになり、これまで以上に効果的なPRが可能になります。

KEIKYU TOPICS

［中期経営計画］ 事業戦略の重点テーマ 4

筋肉質な事業構造への変革

引き続き事業再編・選択と集中の徹底を図り、京急グループの「稼ぐ力」のさらなる向上との両輪で、企業体質の強化、財務体質の健全化に取り組みます。

既存事業
- 低収益事業の抜本的改革
- 重複する事業・組織の整理統合
- グループ総合力の発揮
- 利益率の改善

新規事業
- ノウハウを活かした新規事業の展開
- 既存事業と相乗効果を生むような新規事業への投資

企業価値の向上

資本政策による経営資源の最適配分
- 有利子負債の削減
- 投資峻別の徹底
- 財務政策によるコントロール

KEIKYU TOPICS

［中期経営計画］ お客さま戦略の重点テーマ

すべてはお客さまのために

1. 常にお客さまの声を企業経営に取り込む仕組みを確立し、お客さま満足度の向上に努めます。
2. お客さま志向の徹底に向けた人材育成と人事制度の改革に取り組みます。
3. マーケティング力、プランニング力を向上させ、ワンランク上のサービス・商品の提供を目指します。
4. グループ各事業の連携により、お客さまに提供する価値の向上と事業機会の拡大を図り、京急ブランドを浸透させていきます。