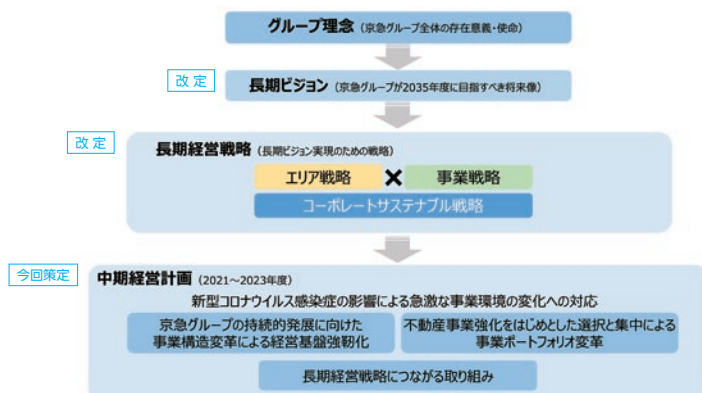


京急グループ総合経営計画について

京急グループを取り巻く事業環境は、沿線の人口減少や各事業での競争激化などによって、大きな転換期を迎えております。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大により、テレワークの普及をはじめとしたワークスタイルの変化や訪日外国人の減少など、各事業とも、非常に大きな影響を受けております。急激な事業環境の変化への対応を進めるとともに、品川駅周辺開発事業の推進等によって持続的な発展を実現するために、2021年度から新総合経営計画をスタートしました。本計画では、前回の総合経営計画の振り返り、事業環境の分析および課題の抽出を行い、京急グループが2035年度に目指すべき将来像として、長期ビジョンを「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」と再設定いたしました。新たに見直した長期経営戦略のもと、グループ一丸となって長期ビジョンの実現に向けて邁進してまいります。

京急グループ総合経営計画の体系



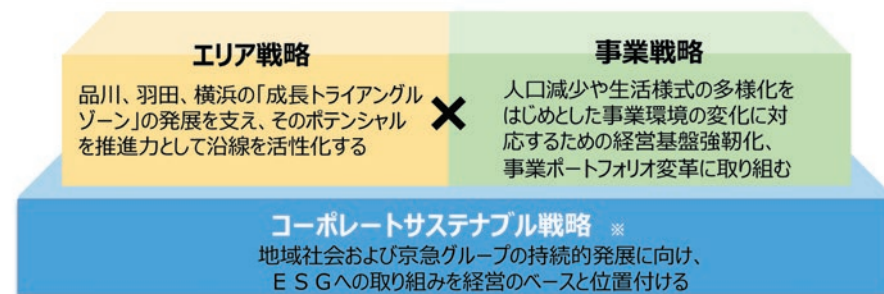
1 グループ理念(抜粋)

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

2 長期ビジョン[2035年度に目指す将来像]

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

3 長期経営戦略（長期ビジョン実現のための戦略）



※ ESG 経営を徹底するため、前回総合経営計画のお客さま戦略を内包し、改定

エリア戦略

京急グループは、「成長トライアングルゾーン」を中心に、横浜以南や都営浅草線沿線等の各エリアと相互連携することにより、京急沿線の発展・活性化を図ります。



成長トライアングルゾーンとは

京急沿線の京浜臨海・京浜工業エリアは、開国以来日本経済成長の原動力であり、今後も羽田空港の国際化をはじめとする再編整備の進展により、さらなる成長と発展が期待されています。京急グループは、このエリアの発展を支える企業グループとして、品川・羽田・横浜を結ぶエリアを「成長トライアングルゾーン」と位置付けています。

品川

高度な技術を有する企業・人材が集積
・日本が誇る「ものづくり」「製造業の集積」
・世界で最も革新的な企業「グローバルイノベーターの集積」

日本有数の交通結節点

- ・羽田空港まで最短11分、「世界に一番近い東京」
- ・新幹線・リニア中央新幹線の発着、品川地下鉄構想

羽田

日本の経済・社会を支える羽田空港

- ・世界第5位の旅客数
- ・発着枠拡大(2020年3月～)による利用者増
- ・さらなる空港機能拡張、国際化進展による利用者増の期待

横浜

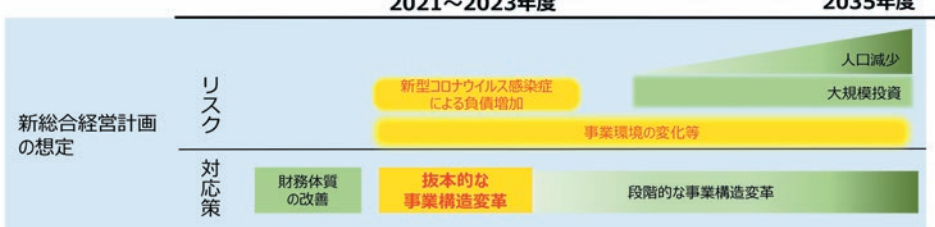
技術革新による産業空間や魅力ある産業観光
・京浜臨海部再編整備

日本有数の人口集中エリア

優れた交通インフラ(人・物の移動の優位性)
・鉄道・空路・道路・海路

事業戦略

	2021-2022年度	2023年度
1. 2021-2022年度		
2. 2023年度		



コーポレートサステナブル戦略

地域社会に密着し、公共交通事業等社会生活のインフラを支える京急グループの事業は、ESGの考え方と合致しています。そこで、地域社会および京急グループの持続的発展に向け、ESGへの取り組みを経営のベースと位置付け、ESG分野におけるKPIを設定し、企業価値向上の推移を可視化し、透明性の高い経営を目指します。

京急グループ全体で取り組むKPI(グループ全社で目指す社会課題解決の目標)



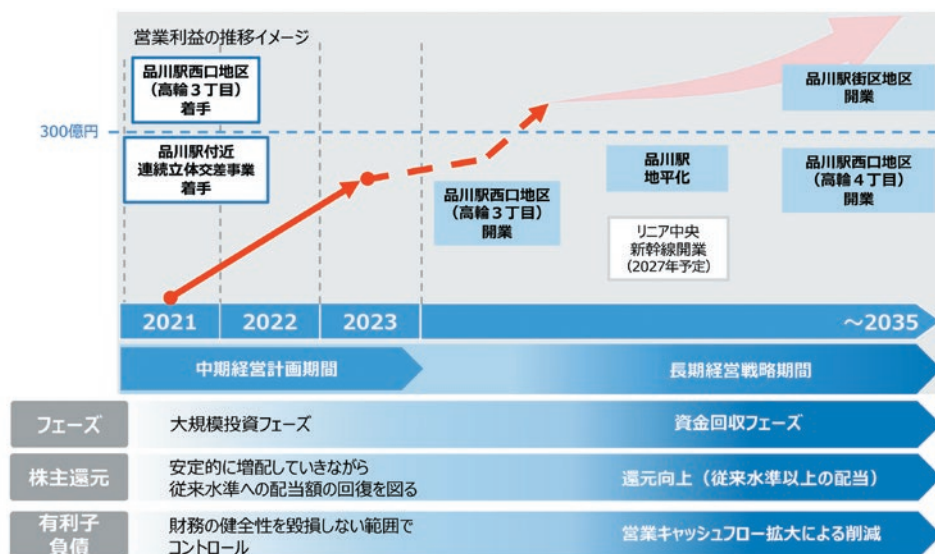
※1 京急電鉄のみの目標値。その他項目の目標値は各社ごとに設定

4 財務戰略

純有利子負債/EBITDA倍率

重視する指標	純有利子負債/EBITDA倍率 ・ ネットD/Eレシオ
資金の配分	・ フェーズにあわせて、成長投資、株主還元、負債削減など適切に配分

長期経営戦略期間の展望



大規模投資フェーズ(2021年度～)の方針

足元の新型コロナウイルス感染症の影響により負債が増加する中で、品川駅周辺開発事業などの大規模投資を着実に推進するため、キャッシュフローの強化および改善を図ります。

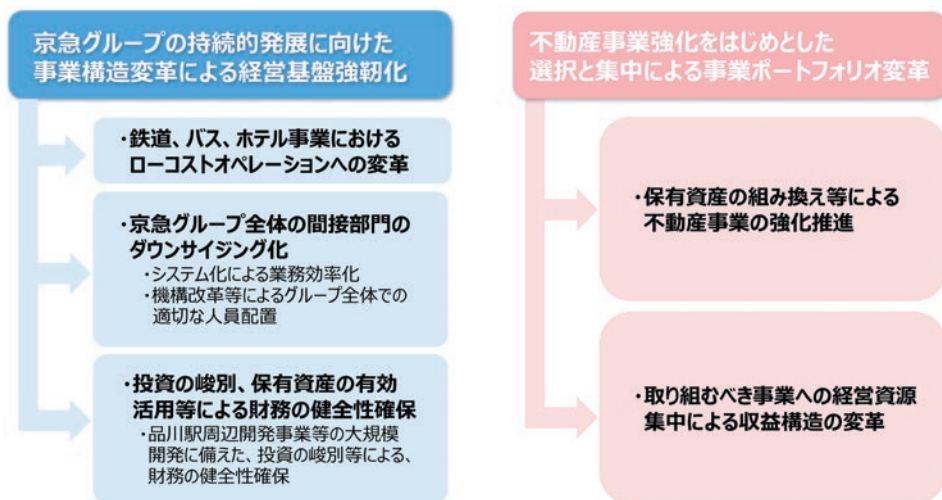


指標水準(2023年度)

営業利益 …… 230億円 純有利子負債／EBITDA倍率 …… 8倍以下

5 中期経営計画(2021~2023年度)

長期ビジョンの実現に向け、2021~2023年度の3年間は、新型コロナウイルス感染症の影響による急激な事業環境の変化に対応するため「京急グループの持続的発展に向けた事業構造変革による経営基盤強靱化」および「不動産事業強化をはじめとした選択と集中による事業ポートフォリオ変革」を柱といたします。また、京急グループの将来の成長に寄与する「長期経営戦略につながる取り組み」も推進してまいります。



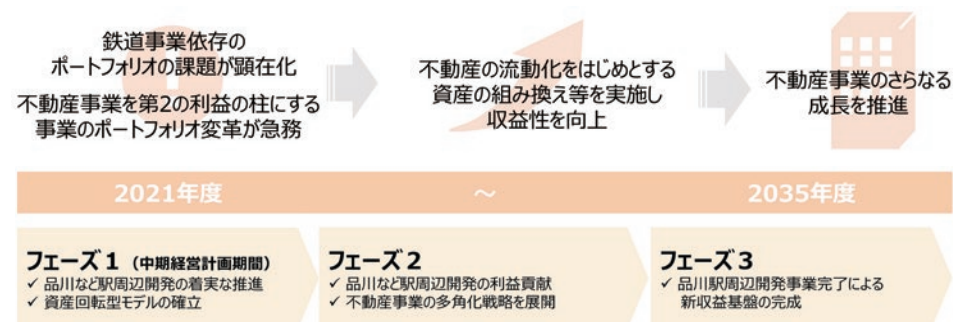
鉄道、バス、ホテル事業におけるローコストオペレーションへの変革

新型コロナウイルス感染症拡大による甚大な影響に対応するため、事業構造を抜本的に見直し、変革することで経営基盤の強靱化を徹底します。すべての事業においてローコストオペレーション化が必要ですが、特に事業構造上、大きく減益となっている鉄道、バス、ホテル事業において重点的に取り組みます。



保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進

前回の総合経営計画以降、推進してきた不動産事業を鉄道事業に並ぶ第2の利益の柱にするという事業のポートフォリオ変革の必要性が増しており、不動産事業のさらなる拡大を推進してまいります。そのため、京急電鉄が保有している不動産の流動化をはじめとする資産の組み換え等を実施することで、不動産事業のさらなる成長を推進し、収益性の向上を目指します。



中長期的な不動産事業推進の方針

駅周辺の開発推進

- ・将来の収益基盤となる品川駅周辺開発事業の着実な推進
- ・まちづくりと連携した駅周辺再開発等による不動産事業の持続的な強化推進

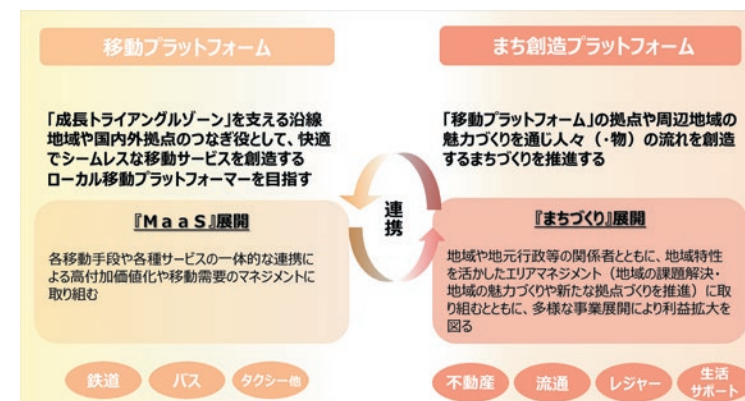
流動化を活用した不動産事業の拡大

前中期経営計画期間からの継続

- ・賃貸物件のテナント入れ替えなどを手法としたバリューアップ
- ・分譲マンションの安定供給継続、賃貸マンションの資産回転も含めた利益確保とキャッシュ回収

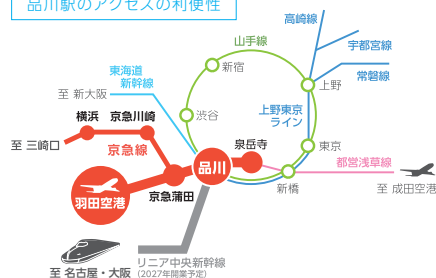
取り組むべき事業への経営資源集中による収益構造の変革

収益構造の変革に向け、各事業を「移動プラットフォーム」と「まち創造プラットフォーム」に分類し、各プラットフォームの方針ののっとり、経営資源の集中、各事業の方向性を定め、両プラットフォームを連携させて「収益」「利益」の早期回復を図ってまいります。



品川エリア

品川駅のアクセスの利便性



※ Google Maps から引用し京急電鉄作成

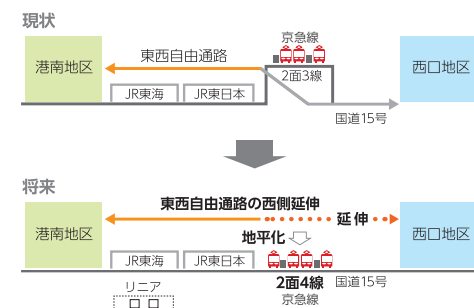
	2019	2020	2021	2027
連立事業 (品川駅地平化)		連立事業 事業認可	連立事業 工事着手	品川駅地平化
品川駅街区地区	区画整理 事業認可			連立事業と 一体整備
品川駅西口地区 (高輪3・4丁目)		SHINAGAWA GOOS 閉館		3丁目地区開業
				4丁目地区開業
				2027 ・リニア中央新幹線開業(予定)

京急・JR各線・新幹線が乗り入れる羽田空港至近の品川駅は、リニアの開業や地下鉄延伸構想、次世代交通ターミナル計画など新たな交通モードも加わり、日本有数の交通結節点となります。さらに駅周辺には京急電鉄をはじめとした、広大な開発区域を擁しており、国内最大級の大規模開発が一気に推し進められることにより、「日本の玄関口」として、スーパー・メガリージョンの一翼を担うまちへと生まれ変わります。



※Google Maps から引用し京急電鉄作成

品川駅の地平化(2面4線イメージ)



西口地区では、地域が持つ歴史や豊かな緑地との調和をとりながら、品川の交通結節点としての強みを生かし、ビジネス拠点の形成を目指します。多様なMICE空間、時間消費型の商業施設や国際水準のホテルなどさまざまな都市機能の集積を図るとともに、アフターコロナの新たな生活様式や社会的な価値観の変化にも対応した国際交流拠点・品川にふさわしい新たなフラッグシップエリアを実現します。さらに、当開発にトヨタ自動車株式会社を共同事業者として迎え、同社とともに、持続可能なまちづくりを推進します。

高輪3丁目地区開発概要(想定)	
開発範囲	約25,000㎡ (旧SHINAGAWA GOOS敷地)
延床面積	約200,000㎡超
用途	オフィス・MICE・

高輪3丁目地区開発概要(想定)	
開発範囲	約25,000㎡ (旧 SHINAGAWA GOOS敷地)
延床面積	約200,000㎡超
用途	オフィス・MICE・ 商業・ホテルなど



※西口地区（高輪3丁目）複合施設イメージ
※パースはあくまでもイメージであり、実際とは異なる場合があります

駅街区地区では、大規模ターミナル直上・直結という抜群の利便性を生かした複合施設を計画しています。また、国道15号上空を活用したデッキ整備計画(国道15号・品川駅西口駅前広場)とも連携し、世界と日本各地から人々を迎え入れる「品川の顔」となるように、国際交流拠点として機能的で分かりやすい駅・まち一体型の開発を目指します。



※駅街区開発イメージ
※パースはあくまでもイメージであり、実際とは異なる場合があります

羽田エリア

新型コロナウイルス感染症拡大以降、航空旅客数の減少が続いていますが、2020年3月末に実施された発着枠拡大や羽田空港周辺エリアにおける開発が活況であることなどから、新型コロナウイルス感染症の収束以降は、需要回復が想定されます。羽田空港のさらなる機能拡張と国際化の進展にあわせ、空港機能の下支えを担うとともに、羽田周辺地域と空港の発展とのつなぎ役を担ってまいります。

羽田空港アクセスを担う

価格優位性を活かしたサービス展開や輸送力の増強、インバウンド施策の継続等により、羽田空港アクセスにおける確固たる地位の確立を目指します。



羽田空港周辺エリアの活性化の継続推進

拡大してきた各事業を積極的に展開し、羽田空港利用者のニーズを充足させ、エリアの活性化を図ります。



横浜・川崎エリア

横浜・川崎にまたがる京浜臨海部再編整備や、エンターテインメント機能の集積により発展する、ベイエリアと周辺地域との共生を目指したまちづくりを推進します。

さまざまな開発プロジェクト等を推進



●みなとみらい21中央地区53街区開発事業

交通利便性が高く、また地区内の重要な歩行者ネットワークである「グランモール軸」と「キング軸」が交差する結節点に位置し、みなとみらい21中央地区の中で新たな核となる53街区。京急電鉄ほか4社は53街区における共同事業として、高品質なオフィスを中心に、ホテル、店舗、オープンノベーション施設、コモンスペースなど多様な空間を有した2棟(WEST棟・EAST棟)で構成する大規模複合ビルを、2024年3月末に竣工予定です。



●横浜市旧市庁舎街区等活用事業

京急電鉄が参画し、三井不動産(株)を代表企業とする8社で構成されるコンソーシアム「KANNAI8(呼称:カンナイエイト)」は、「国際的な産学連携」「観光・集客」機能の導入を図り、賑わいある地区を形成するまちづくりを推進しています。今後は、2025年竣工を目指し、「KANNAI8」が掲げる理念である「継承・再生・創造」と、事業コンセプトである「MINATO-MACHI LIVE」に基づき、計画の具体化を進めてまいります。



●川崎市との包括連携協定に基づくまちづくりの推進

京急電鉄は、東京圏の交通ネットワークにおいて、羽田空港や品川・横浜と川崎を結び、また、川崎市内においては、京浜臨海部や殿町国際戦略拠点 キング スカイフロントへのアクセスを担うとともに、川崎の産業や文化・観光を支える公共交通として大きな役割を担っています。2017年に川崎市と締結した包括連携協定に基づき、川崎市と連携し、駅周辺の活性化と交通結節機能を強化、沿線の産業や観光などの発展に資する、誰もが暮らしやすいまちづくりを目指します。

お客さまに選ばれる京急グループの実現／ リスクマネジメントの徹底／ESG経営の徹底

お客さま満足度向上に努め、お客さまに選ばれる京急グループの実現

京急グループは、お客さま満足度調査などを通じ、お客さまに寄り添った取り組みを推進し、すべての事業・業務において、お客さまに選ばれる企業集団を目指します。また、お客さまに選ばれる京急グループ実現のために、すべての社員が活躍できる就業環境の充実、働き方改革を推進してまいります。



経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクを回避・最小限にとどめ、 顕在化したリスクを最小化するリスクマネジメントの徹底

経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクを把握し、分析・管理をすることで、その影響を事前に回避、もしくは最小限にとどめるとともに、リスクが顕在化した場合には、影響を最小化するためのリスク管理体制を整えてまいります。



地域社会および企業価値向上のため、事業を通じたESG経営の徹底

京急グループのCSR方針に基づき、長期経営戦略における「コーポレートサステナブル戦略」に記載したKPI達成に向け、グループ全体でESG経営を推進。事業を通じた地域価値の向上と企業価値の最大化を図ります。



人に、地域に、未来につなぐ。
京急グループSDGs

6 京急ism(イズム)～京急グループが求める人財像～

「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、中期経営計画期間においては、「急激な事業環境の変化」に早急に対応するため、「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財集団を目指します。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財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

人財育成方針【5つのチカラ】

