

京急グループ第20次総合経営計画のアップデートについて

(2025年5月更新)

2025年5月12日

京浜急行電鉄株式会社（証券コード：9006）



JPX-NIKKEI 400

KEIKYU
京急グループ

京急グループ第20次総合経営計画のアップデート内容について

- P 4 : 中期経営計画からのアップデート箇所
- P 5 : 目標指標の見直し
- P 6 : 営業利益ポートフォリオのイメージ
- P 7 : R O E 向上に向けたアクションプラン
- P 8 : R O E 向上に向けた取組み① - 不動産事業戦略の強化 -
- P10 : R O E 向上に向けた取組み② - 資本政策の見直し -
- P12 : R O E 向上に向けた取組み③ - 交通事業の資本収益性改善施策 -
- P13 : R O E 向上に向けた取組み④ - コーポレートガバナンス体制の強化 -

品川駅周辺開発の進捗について

- P16 : 高輪3丁目開発計画の概要
- P19 : 高輪3丁目開発以降の持続的な成長について

Appendix

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗
- 株主との建設的な対話の実施状況
- 京急グループ第20次総合経営計画 一部再掲

京急グループ第20次総合経営計画の アップデート内容について

中期経営計画からのアップデート箇所

資本効率の向上を加速させるため、**赤字部分について前回公表時（2024年5月）からアップデートする。**

サステナビリティ推進方針

社会価値・企業価値向上の推進

沿線価値共創戦略

相互価値共創のスパイラルアップ

移動プラットフォーム

あらゆる交通手段の最適化を行い、まちの価値向上と沿線範囲の拡大を実現する

まち創造プラットフォーム

拠点整備や生活支援を行い、移動のきっかけや人の流れの需要を創出する

経営基盤重点項目

企業価値創出の基盤となる
経営資本強化

事業構造変革

- ▶ 不動産事業強化・新規事業創出など、取り組むべき事業への経営資源集中によるポートフォリオ変革
- ▶ 事業環境の変化を踏まえたオペレーション変革
- ▶ 環境配慮を前提とした事業運営

顧客視点の徹底

- ▶ 顧客視点の徹底のための意識・風土変革
- ▶ 顧客の顕在・潜在ニーズの十分な把握にもとづく価値提供、およびそのPDCAサイクルの徹底
- ▶ 顧客のロイヤリティの向上につながる京急ブランドの確立

人的資本経営の推進

- ▶ 顧客視点で価値創造・共創ができる人財の開発
- ▶ 創発を促すカルチャー醸成
- ▶ 働く人々のエンゲージメントの継続的向上

財務マネジメントの強化

- ▶ 大規模成長投資を着実に推進するための財務健全性の確保と資本効率向上の両立
- ▶ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

重点事業展開

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」と各エリアとの相互連携により、沿線の発展・活性化を図る

- ▶ **沿線全体の持続的発展を牽引する品川駅周辺まちづくりの推進**
 - 高輪3丁目開発の推進
 - 駅街区地区開発計画の深度化
- ▶ 日本のは関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用
 - 空港アクセスの基盤整備による競争力強化
 - インバウンド需要の創出と取り込み
- ▶ 川崎・横浜、持続的で豊かな郊外生活圏（横浜以南）におけるまちづくりの推進
 - 横浜市旧市庁舎街区活用事業等の推進
 - 多世代共生まちづくりの実現に向けた子育て支援施策、二次交通の充実化等の実施
- ▶ 都市近郊リゾートみうらの創生
 - 城ヶ島・油壺等の再整備計画の推進
 - 回遊性向上・エリアマネジメントの強化
- ▶ 沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

目標指標の見直し

見直しのポイント

2024年5月に第20次総合経営計画を公表後に資本市場と対話を行い、以下の見直しを実施

- **ROE目標の引き上げ・達成時期の明確化**
- 株主還元の強化および前提となる**キャッシュアロケーションの明確化**

▶ 2024年5月10日公表

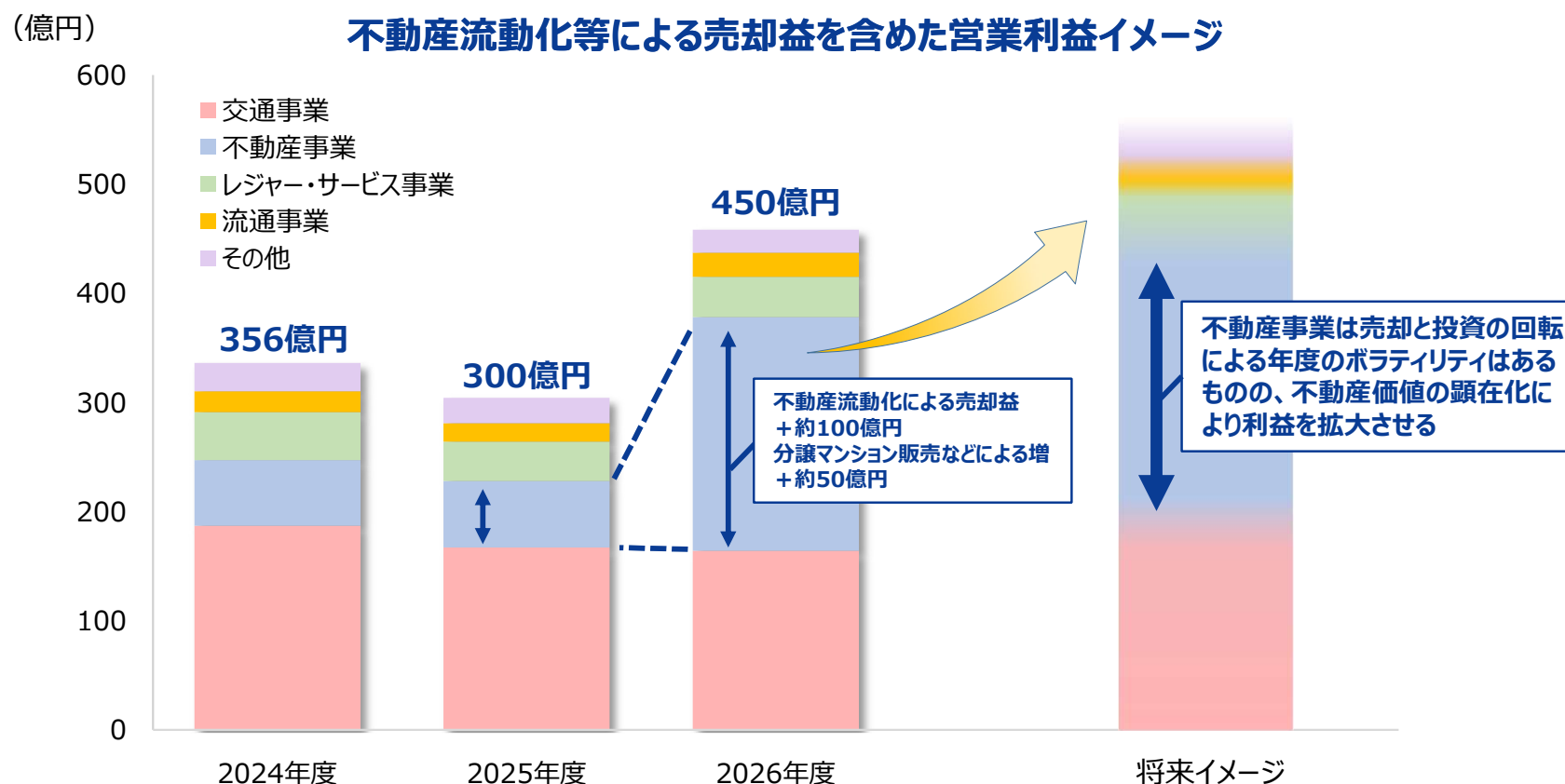
重要経営指標	2026年度（中計最終年度）		長期目標
	営業利益	350億円	財務健全性に留意しつつ ROE 8%以上の実現を 目指す
	純有利子負債／EBITDA倍率	7倍台以下	
	ROE	6%以上	

不動産流動化による売却益を含む

▶ 今回見直し

		2024年度（実績）	2025年度（予想）	2026年度（中計最終年度）	2027年度以降 （次期中計期間以降）
重要 経営 指標	営業利益	356億円	300億円	450億円	ROE 8%以上 を持続的に実現・ 長期的には 10%以上を目指す
	純有利子負債／EBITDA倍率	6.1倍	7 倍台以下		
	ROE	6.7%	6.2%	8.0%	
株 主 還 元	1 株あたり配当額	26円	34円	—	
	配当性向	29.4%	40%程度		
	自己株式取得	—	財務状況や最適資本構成等をふまえ、機動的に実施 （2025年度に100億円実施）		
参 考	自己資本比率	35.7%	A 格維持を前提にレバレッジを活用すべく、中長期的に25～30%となるよう B／Sをマネジメント		

- 後述の不動産事業戦略の強化策として、**長期保有前提の賃貸事業から回転型事業への本格転換を図り、不動産価値を顕在化し成長投資へ活用していくことで、企業価値向上を目指す** ▶p. 8・9
- 交通事業においても、中期経営計画期間に事業変革投資を行い、資本収益性を改善させることで、長期的な増益基調を創る
- **ROE目標の達成が最優先事項**と考え、営業利益の拡大とあわせて資産・資本効率を重視し、自己資本をコントロールする



1

不動産事業戦略の強化

(▶ P.8・9)

不動産価値の顕在化・資産回転率の引上げ

▶ 不動産回転型ビジネスの推進

当社グループすべての不動産を対象に流動化を検討・不動産回転型ビジネスを推進

▶ 私募リート組成の着実な推進

私募ファンドに加え、私募リート組成を目指し安定的・継続的な流動化を実施

2

資本政策の見直し (▶ P.10・11)

レバレッジ活用

▶ 財務レバレッジ活用

最適資本構成に基づき「自己資本比率」の水準を明確化し、格付を維持しつつ財務レバレッジを活用

▶ 株主還元の強化

配当水準の引き上げ、配当性向の設定、自己株式取得など株主還元強化

3

交通事業の資本収益性改善施策 (▶ P.12)

資本収益性の改善

▶ 鉄道事業

ワンマン運転の実施やDX活用等による効率化・省人化施策の実施

▶ バス事業

さらなる路線最適化の実施

4

コーポレートガバナンス体制の強化 (▶ P.17・18)

①～③の着実な実行に向けた体制整備

▶ 監査等委員会設置会社への移行

▶ 執行役員賞与における評価指標追加 (ROE等)

R O E 向上に向けた取組み① - 不動産事業戦略の強化 -

見直しのポイント

不動産回転型ビジネスの推進

- 不動産価値の顕在化による資本収益性の向上と成長投資の原資確保のため、不動産回転型ビジネスをさらに推進する。
- 私募ファンドに加え、私募リートを組成、安定的・継続的に2030年度までに**総額1,000億円以上の不動産を流動化し、その不動産価値の顕在化**を目指す。
- 私募ファンド・私募リートへの売却により、沿線地域のプラットフォームとして京急ブランド物件等への継続的な関与余地を残し、まちづくり・沿線価値共創に貢献。当社グループはAM・PM・BM業務等を通じた、**フリービジネス収益源の確保**を目指す。
- 上記を着実に推進するため、**CRE戦略部の役割・体制を強化**する。

成長投資

流動化

京急グループの
事業強化および沿線価値
向上を企図した
成長投資の継続的実行

KEIKYU
京 急 グ ル ー プ

私募リート・
私募ファンドへの売却による
成長投資の原資確保

付加価値創出

不動産回転型ビジネスの推進による資本収益性向上

資金確保

CRE戦略部の強化

役割

ポートフォリオ管理

保有不動産の情報と不動産事業ポートフォリオ一元管理

流動化の実施

流動化対象不動産の精査と売却の実施・AM会社支援

ポートフォリオ再構築

成長投資の峻別と既存不動産の収益性向上

体制

外部人材招聘

不動産専門人材等を外部から出向受入・採用

金融機関支援

金融機関からのAM会社人材の受入・ノウハウの提供

人材育成・教育

外部研修派遣・有資格者数の定量目標化

R O E 向上に向けた取組み① - 不動産事業戦略の強化 -

見直しのポイント

私募リート組成の着実な推進

- 着実に私募リート組成を推進するため、**三井住友信託銀行(株)と基本協定を締結**。
- 昨年7月に設立した**京急アセットマネジメント(株)への出資、人材派遣、幅広い不動産・金融の知見等**の提供を含む検討・協議を行い、私募リート組成を推進する。

▶ 私募リート組成の検討イメージ

コンセプト

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を中心に長期的な安定運用を目指す総合型の私募リート

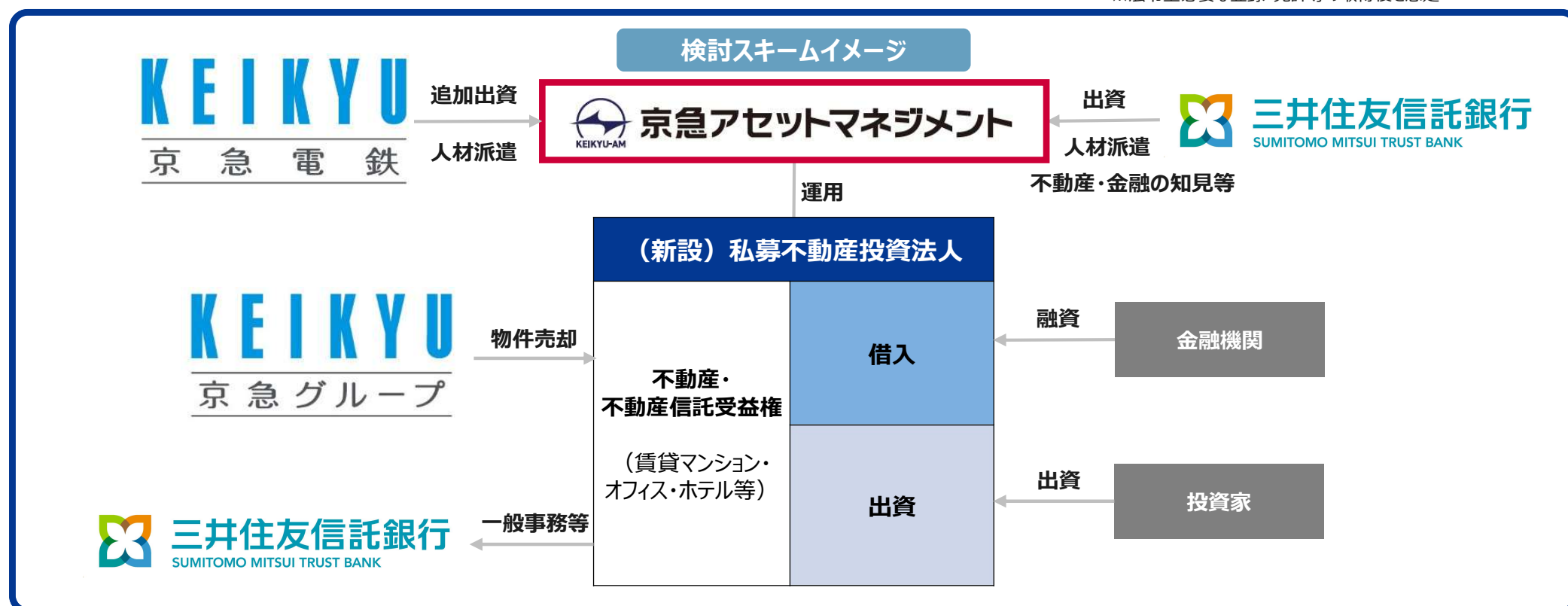
スケジュール

2026年度下期中に運用開始を目指す。

資産規模

5か年で約1,000億円規模を目指す。

※基本協定に基づき今後協議
※法令上必要な登録・免許等の取得後を想定



R O E 向上に向けた取組み② - 資本政策の見直し -

見直しのポイント

高輪3丁目開業までの5か年（2025～2029年度）でキャッシュアロケーションを策定

従来から重要経営指標に設定する「純有利子負債／EBITDA倍率」に加え、**最適資本構成**をもとに「**自己資本比率**」の水準を**設け、投資フェーズにおいても格付を維持しながら株主還元の強化を実施する。**



R O E 向上に向けた取組み② - 資本政策の見直し -

見直しのポイント

株主還元の強化

新たに配当性向を設定するとともに、最適資本構成をふまえ、柔軟に自己株式取得を実施する。

当初計画（2024年5月時点）

株主還元方針

- ▶ 安定的な配当を継続しつつ、利益水準に応じた配当額の向上を図る。
- ▶ 高輪3丁目安定稼働以降、さらなる利益成長に応じて配当水準を引き上げる。

自己株式取得

- ▶ 財務状況を勘案し、柔軟に自己株式取得を実施する。

株主還元強化の内容（2025年5月）

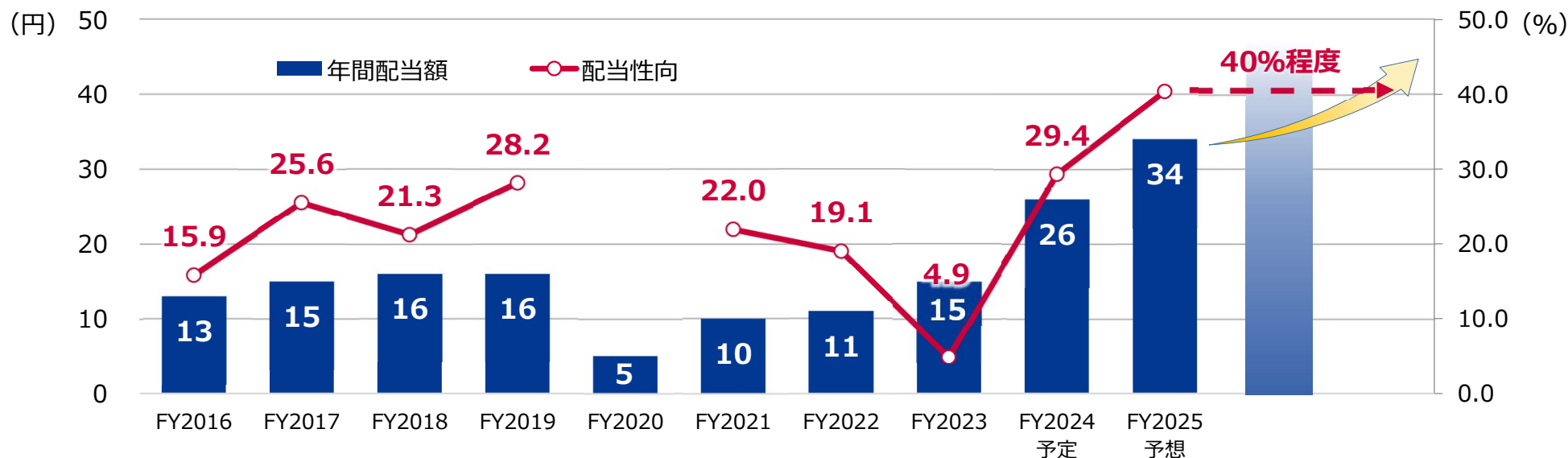
株主還元方針

- ▶ 2025年度から配当性向**40%程度**

自己株式取得

- ▶ 財務状況や最適資本構成等を勘案し、機動的に自己株式を取得する。

（2025年度100億円実施）



見直しのポイント

現行の取組みのさらなる加速

- 沿線エリアの将来動向をふまえた輸送力・サービスを提供し、収益性向上を狙う。
- 事業構造変革により、持続可能なオペレーション体制を実現し、費用削減を狙う。

鉄道

※投資額は2025～2029年度分を記載

羽田アクセス強化

羽田空港駅引上線整備

品川駅付近連続立体交差事業

- ▶ 羽田空港第1・第2ターミナル駅の引上線と品川駅（2面4線化）を整備することで、羽田空港アクセスを強化（列車本数の増）
- ▶ 投資額 295億円（当社負担額想定）

次世代オペレーション

スマートサポートシステム導入

- ▶ **2025年度 対象駅42駅完了予定**
- ▶ 投資額 16億円

ワンマン運転化

- ▶ **2027年度 大師線でワンマン運転開始予定**
- ▶ 全線への展開を検討していく
- ▶ 投資額 35億円

信号自動制御化

- ▶ **2030年度 全線導入完了予定**
- ▶ 運行管理業務を集約し、各駅の信号取扱い業務を削減
- ▶ 列車遅延状況などをリアルタイムに情報提供可能
- ▶ 投資額 30億円

バス

収益拡大

運賃改定の実施

- ▶ 2024年度 31路線で空港・中距離路線の運賃改定実施
- ▶ 2025年3月 京浜急行バスおよび川崎鶴見臨港バスにて運賃改定実施
- ▶ 2025年度以降も、需要・社会情勢に応じて一般路線および空港・中距離路線での運賃改定を検討

構造改革

輸送効率の向上・路線の最適化

- ▶ 連節バス導入による乗車効率向上と乗務員人件費の削減（2023年度から実施）
- ▶ 継続して不採算路線の整理や高収益路線への資源集中を実施
- ▶ **運行の効率化を図るため、鎌倉西側発着路線を他事業者へ移管**（2025年5月中旬予定）

営業所再編

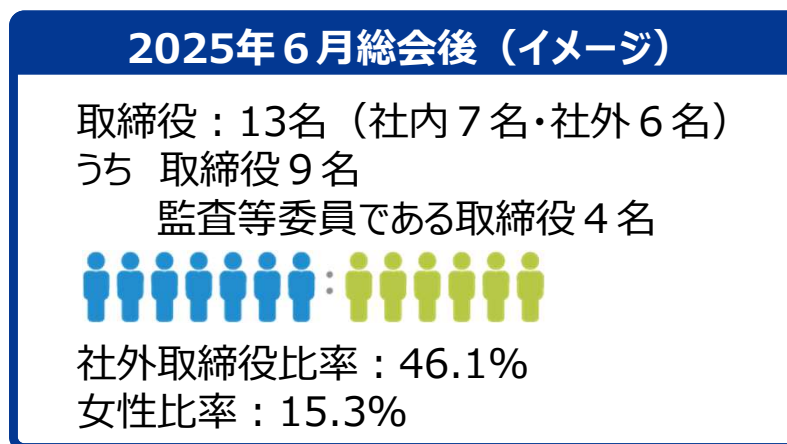
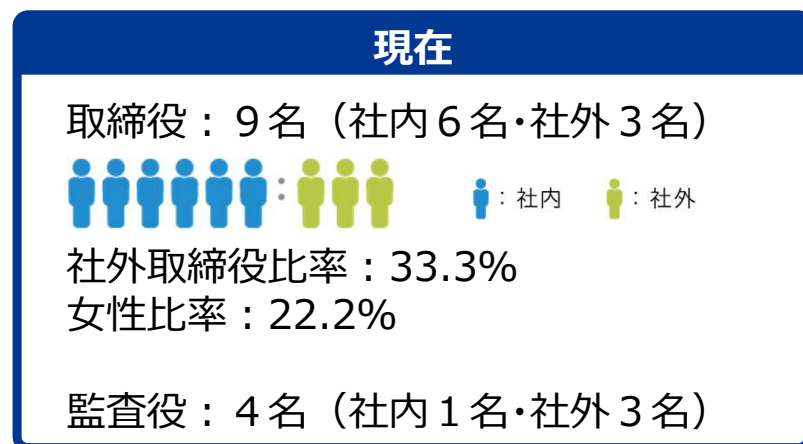
- ▶ さらなる営業所統廃合による固定費削減、遊休地の有効活用を検討



R O E 向上に向けた取組み④ - コーポレートガバナンス体制の強化 -

監査等委員会設置会社への移行（※2025年6月開催予定の定時株主総会の承認後）

- ▶ **今回見直した経営計画にコミットしていくため、監査等委員会設置会社に移行**
 - 取締役会での議決権を有する監査等委員を取締役会の構成員とし、**取締役会の監査・監督機能を強化することで、一層のコーポレート・ガバナンスの充実を図る。**
 - 将来的に業務執行の一部を取締役に委任し、迅速かつ効率的な経営を実現するとともに取締役会のモニタリング機能を強化することで、さらなる企業価値の向上を図る。
- ▶ **監査等委員を指名・報酬委員会委員に選定し、決定プロセスの透明性確保・実効性向上を図る**



人的資本経営推進における課題

- ▶ **今後注力する大型開発・不動産回転事業を推進強化・持続させていくための人財の補強（社内・社外）**
 - CRE戦略の実行における高度な専門性を有した人財の育成体制の構築、外部人財による補強
- ▶ **経営層の多様性向上**
 - 4月から女性執行役員を1名登用
 - 今後も、多様性に配慮して、採用から管理職・将来の経営層を担う人財を育成するとともに、働きやすい職場環境を整備していく

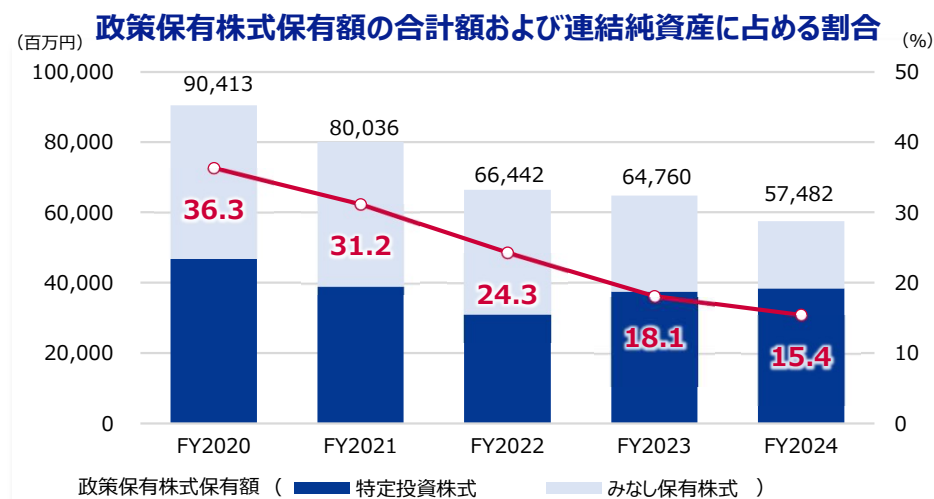
執行役員報酬制度の見直し（評価指標の追加・・・今期業績評価から適用）

	評価項目	指標採用の目的
定量的評価	当該年度連結業績数値の対経営計画達成度等をポイント化して評価 【採用指標】 ① 連結営業利益 ② ROE【2024年度評価から追加】 ③ 連結純有利子負債/EBITDA倍率 ④ CDP評価結果（ESG指標） ⑤ 従業員サーベイ集計結果（ESG指標）	①②③ 経営計画における重要経営指標と、執行役員賞与の評価指標の整合による経営責任の明確化 ④ 環境経営推進、KPI達成へのインセンティブ付け ⑤ 人的資本経営の推進
定性的評価	変更なし （グループ全体の将来的な価値向上への貢献度など）	—

政策保有株式の縮減方針

- ▶ 政策保有株式（みなし保有株式含む）は、保有意義が希薄化した銘柄の積極的な縮減を進める。

2024年度 連結純資産に占める割合 15.4%



品川駅周辺開発の進捗について

高輪 3 丁目開発計画の概要

トヨタ自動車(株)と品川駅西口地区のまちづくり推進のために共同で建物を建設・運営し、この施設に新東京本社を開業する同社とともに、国際交流拠点・品川の中核をなす複合施設を整備する。

持分割合	当社約75%、トヨタ自動車(株) 約25%
スケジュール	2025年度着工、2029年度開業（予定）
総事業費 (当社分)	約3,500億円 (2024年3月公表時から建設工事費の増加により約1,100億円増)
計画の特徴	▶ 駅前のエリア特性を活かし、駅ビル等では実現できない区画の大型化が可能 ▶ 1フロアあたりのオフィス面積は国内最大級の約6,600㎡ ▶ 国道上空デッキとの直接接続による、駅までの円滑な移動 ▶ 周辺の緑と共存した街づくり ▶ 大手デベロッパーと当社の連携による建物運営 ▶ 当社直轄の管理組織運営による、ワンストップサービスの実現
当社グループへの効果	▶ 本計画の建物完成により5,000人強／日の当社線利用者の増加を見込む想定 ▶ 品川エリア内に持つ当社グループの資産価値の向上 ▶ 品川に直結する当社沿線の資産価値および開発価値向上の波及効果

敷地面積	約23,600㎡										
延床面積	約313,100㎡										
建物概要	地上29階・地下4階、建物高さ 約155m <table> <tr> <td>23-29F</td><td>ホテル</td></tr> <tr> <td>7-22F</td><td>オフィス</td></tr> <tr> <td>5-6F</td><td>カンファレンス</td></tr> <tr> <td>B1-4F</td><td>商業</td></tr> <tr> <td>B2-B1F</td><td>多目的ホール</td></tr> </table>	23-29F	ホテル	7-22F	オフィス	5-6F	カンファレンス	B1-4F	商業	B2-B1F	多目的ホール
23-29F	ホテル										
7-22F	オフィス										
5-6F	カンファレンス										
B1-4F	商業										
B2-B1F	多目的ホール										



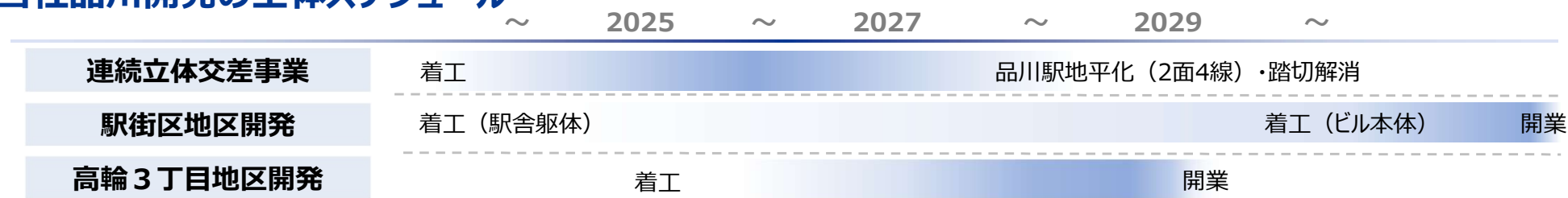
※北西からのパース

▶ 品川駅周辺の開発予定エリア



※Google Earthから当社作成

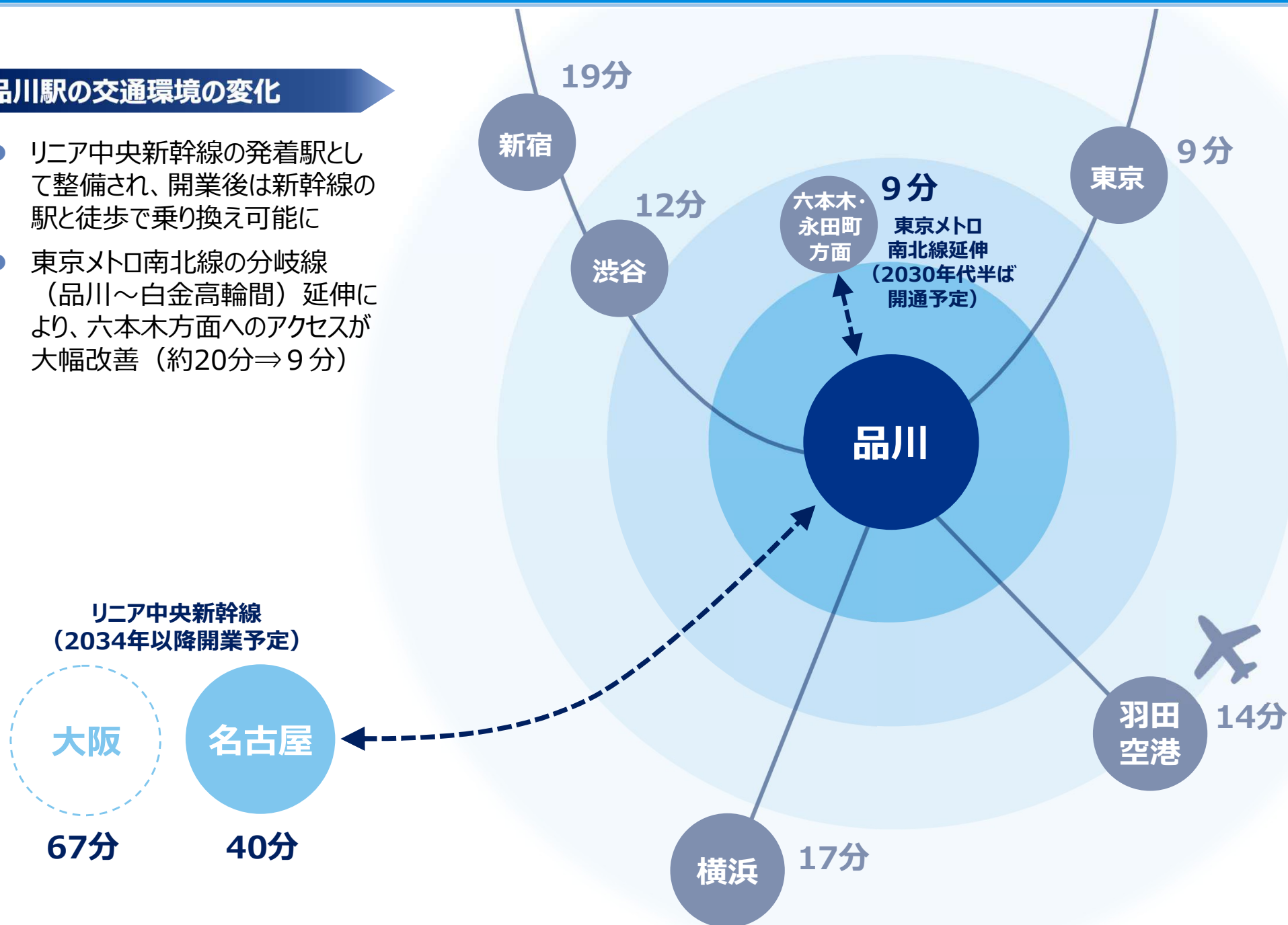
▶ 当社品川開発の全体スケジュール



(低) 淡 ← 投資額 → 濃 (高)

品川駅の交通環境の変化

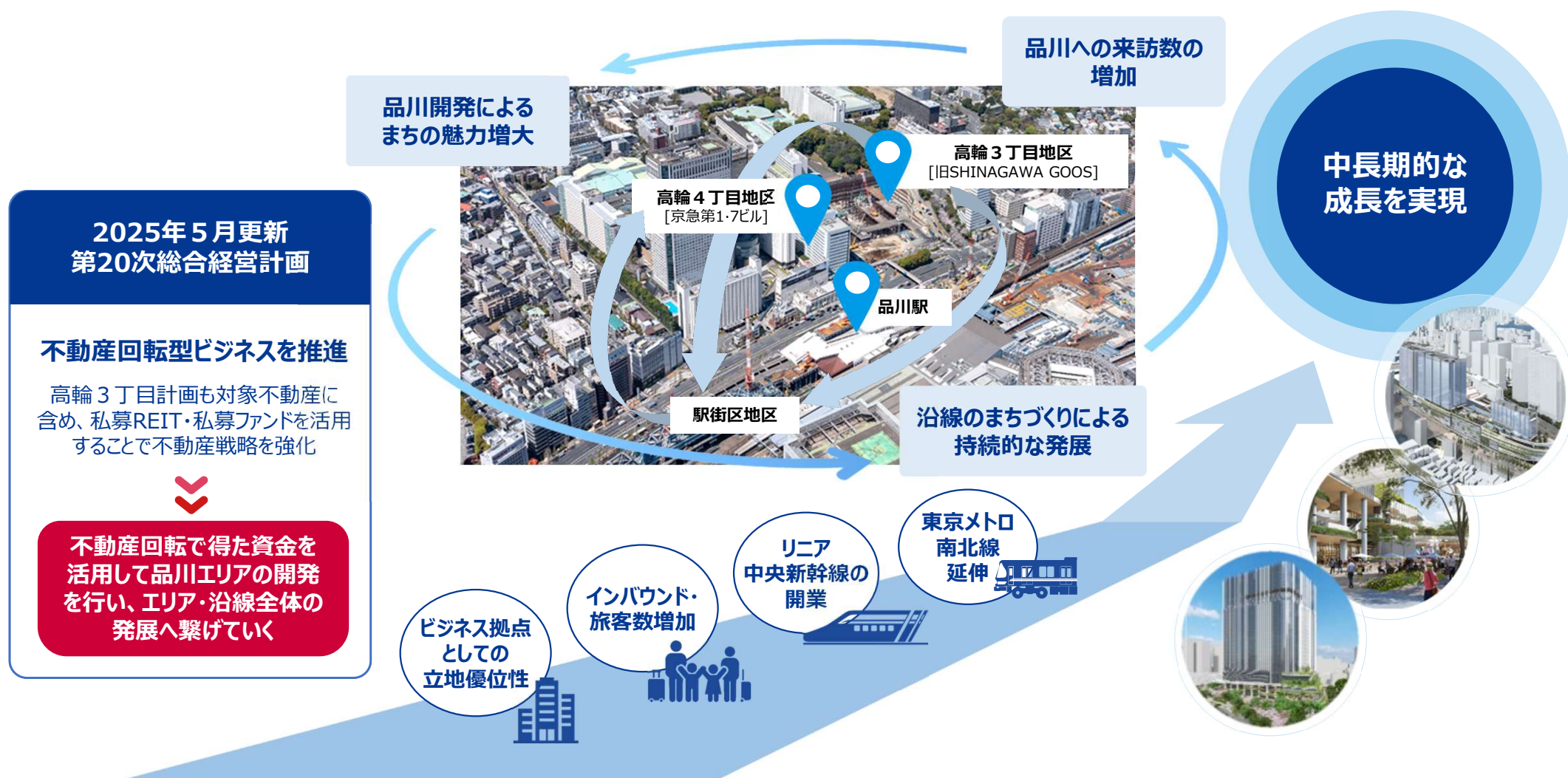
- リニア中央新幹線の発着駅として整備され、開業後は新幹線の駅と徒歩で乗り換え可能に
- 東京メトロ南北線の分岐線（品川～白金高輪間）延伸により、六本木方面へのアクセスが大幅改善（約20分⇒9分）



高輪3丁目開発以降の持続的な成長について

当社の開発・品川駅整備の効果のみならず、周辺開発（JR東日本・西武HD等）やリニア中央新幹線の開業等の効果を最大限取り込み、沿線にわたって波及させることで、中長期的な成長を実現させていく

開発効果を次の開発地区や沿線に波及させ、好循環を生み出す



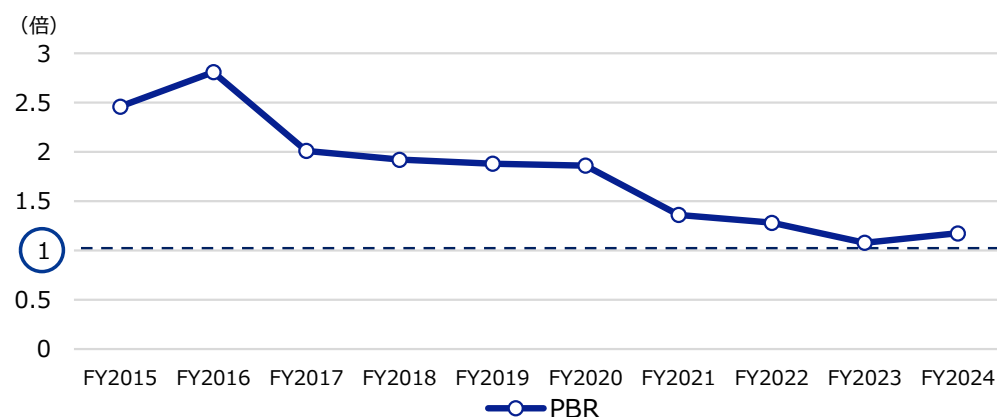
Appendix

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗

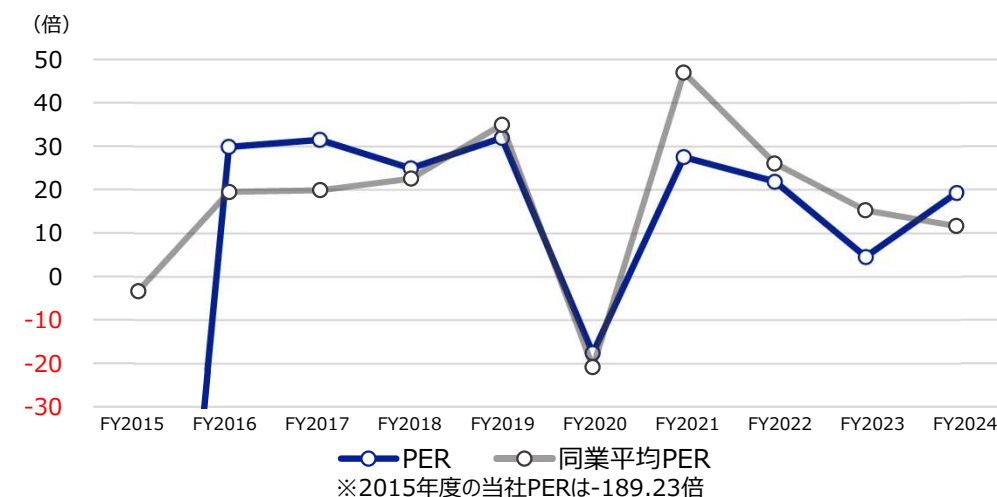
現状認識

2016年度を境にPBRは下落傾向かつ、近年は品川開発に備え自己資本を積み上げてきていたが、PBRを向上させるために、資本政策を見直し、資本収益性の向上による利益拡大のみならず、**最適資本構成に向けた資本政策の強化による自己資本のコントロールが課題**と認識。

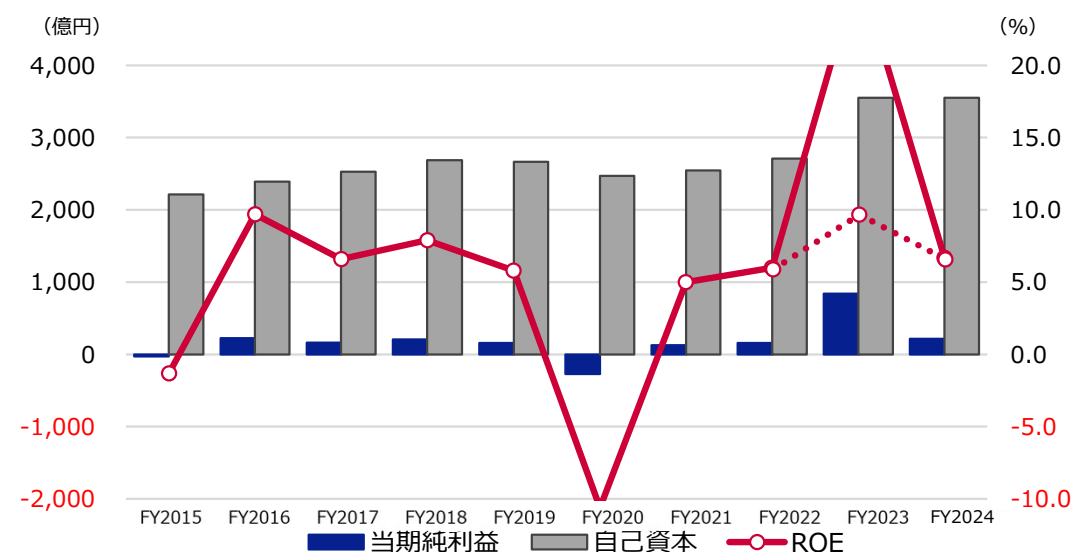
▶ PBR推移



▶ PER推移



▶ ROE・当期純利益・自己資本推移



※ROE：2020年度△10.6%
2023年度 26.7%
(点線のグラフは高輪3丁目土地一部譲渡益の影響を除いた概算値)

▶ 当社が認識している資本コスト

投資家との対話を含め総合的に判断し**6～7%**と認識

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗

方針

2026年度までに**ROE 8%達成を目指し、その後も持続したうえで、長期的には10%以上を目指す。**

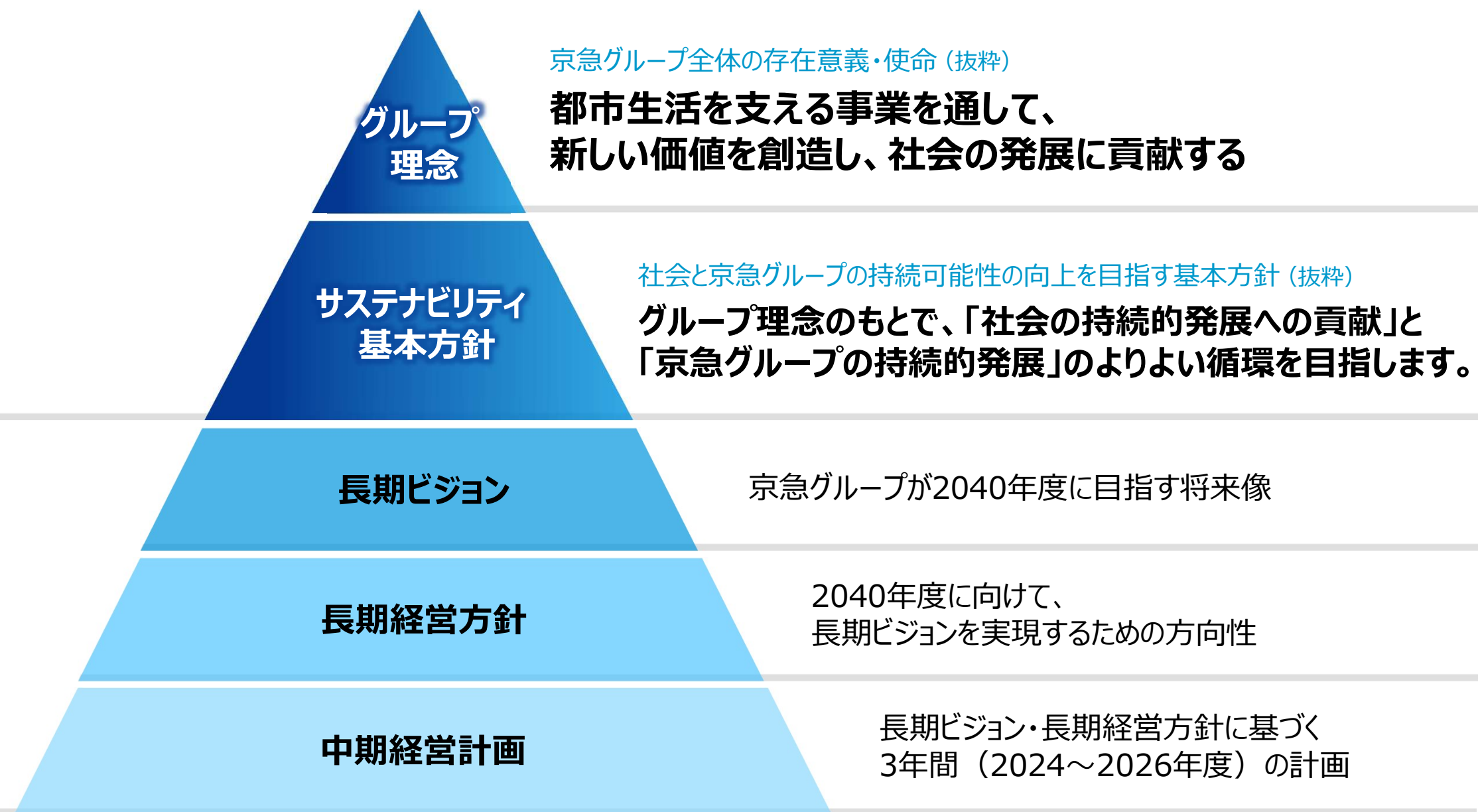
PBR向上に向けた取組み



株主との建設的な対話の実施状況（2024年度）

実施内容	証券アナリスト・機関投資家			その他の株主・個人投資家			
	決算説明会	決算Web会議	1on1ミーティング	SR面談	オンライン説明会	証券会社支店説明会	IRフェア
対応者	社長、担当役員	部長、課長	社長、担当役員、部長、課長	担当役員、部長、課長	担当役員	課長	社長、担当役員、部長、課長
主なテーマ	- 決算説明 - 経営計画の進捗	決算説明	- 決算補足説明 - 経営計画の進捗	- 議決権行使基準 - 経営計画の進捗	- 会社紹介 - 決算説明 - 経営計画の進捗	- 会社紹介 - 決算説明 - 経営計画の進捗	- 会社紹介 - 株主還元 - 事業説明 - 経営計画の進捗
主な関心事項	- ROE 8%の到達時期や資本コストの考え方 - 品川開発をはじめとする不動産開発の進捗、投資の増額可能性、資金調達手法、利益貢献度合いなど - 各事業における資本効率性改善策 - 株主還元方針の定量的な考え方 - 政策保有株式の縮減の進捗 - 鉄道の運賃改定の可能性			- 品川開発をはじめとする大規模開発の利益規模の開示 - 他社の羽田空港アクセス線（仮称）参入後の空港線の施策 - 株価、株主還元方針 - 政策保有株式の縮減の進捗 ※オンライン説明会での「主な回答と質問」は、当社HPに掲載 https://www.keikyu.co.jp/ir/individual/session.html			
フィードバックの実施状況	- 取締役会での定期的なIR活動報告（年4回） - 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗報告（年1回）			取締役会での定期的な報告（SR面談の結果、株主総会議決権行使の結果／各年1回）			
これまでに対話を契機に取り入れた事項	経営計画の見直し - ROE目標の引き上げおよびアクションプランの見直し - キャッシュフローの開示 - 株主還元の定量的方針の明示 など			- 経営計画の見直し（同左） - 株主優待制度の拡充（自社ポイント優待の導入、長期保有優待基準の変更等）			

京急グループ第20次総合経営計画（2024年5月開示） 一部再掲



▶ 長期ビジョン（京急グループが2040年度に目指す将来像）

「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

▶ 長期経営方針

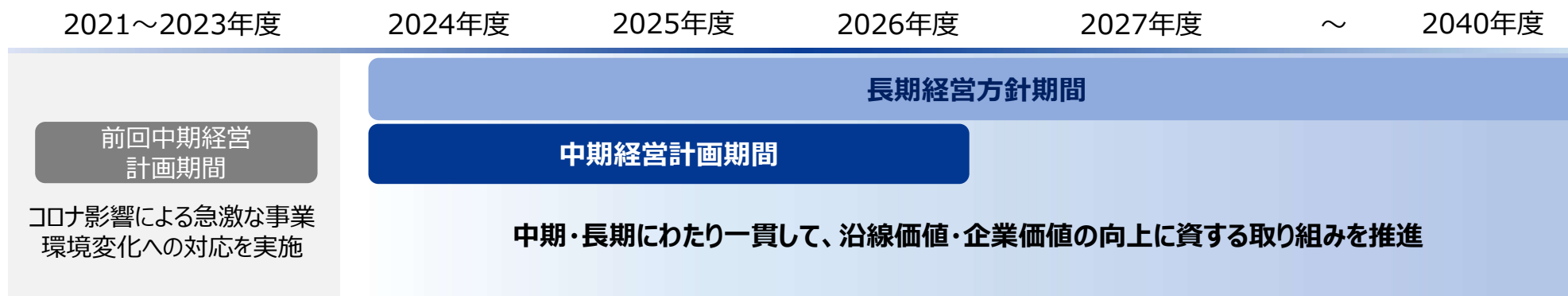
あらゆる事業・経営活動の基礎となる「サステナビリティ推進方針」、本経営計画の中核をなす「沿線価値共創戦略」、それを推進する土台となる「経営基盤重点項目」により、長期ビジョンの実現を目指す。

- ▶ **サステナビリティ推進方針**：サステナビリティ基本方針を基礎として、社会価値・企業価値の向上を目指す
- ▶ **沿線価値共創戦略**：「移動」と「まち創造」の相互価値共創のスパイラルアップにより、新しい価値の創出を図る
- ▶ **経営基盤重点項目**：企業価値創出の基盤となる経営資本を強化する
（事業構造変革・顧客視点の徹底・人的資本経営の推進・財務マネジメントの強化）

重点事業展開

経営計画期間中に、当社ならではの強みを活かして、特に重点的に取り組む事業を設定
（品川駅周辺開発事業、羽田空港のポテンシャル最大化、都市近郊リゾートみうらの創生をはじめとする取り組みの推進）

（長期ビジョン実現に向けたロードマップ）



長期経営方針に基づき、京急グループの持続的発展に向け、沿線価値・企業価値の向上に資する取り組みを推進する

サステナビリティ推進方針

社会価値・企業価値向上の推進

沿線価値共創戦略

相互価値共創のスパイラルアップ

移動プラットフォーム

あらゆる交通手段の最適化を行い、まちの価値向上と沿線範囲の拡大を実現する

- ▶ ライフスタイルの変化に応じたダイヤ編成および二次交通再編
- ▶ インバウンド等観光アクセス強化および沿線目的地への流入促進
- ▶ デジタル活用による高付加価値提供

その他の取り組みキーワード

#駅機能高度化 #回遊性向上 #ブランディング
#ターゲティング #次世代メンテナンス促進

まち創造プラットフォーム

拠点整備や生活支援を行い、移動のきっかけや人の流れの需要を創出する

- ▶ 主要駅での多機能複合都市開発と駅を中心とする面的まちづくりの実現
- ▶ デジタルとリアルが融合したまちづくり
- ▶ ワーク・観光・スポーツ等の多様な「住働楽学コンテンツ」の導入

その他の取り組みキーワード

#地域既存ストック活用 #水辺のライフスタイル実現
#自然との共生 #多様性尊重・地域コミュニティ

経営基盤重点項目

企業価値創出の基盤となる経営資本強化

事業構造変革

顧客視点の徹底

人的資本経営の推進

財務マネジメントの強化

重点事業展開

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」と各エリアとの相互連携により、沿線の発展・活性化を図る

- ▶ 沿線全体の持続的発展を牽引する品川駅周辺まちづくりの推進
 - 高輪3丁目開発の推進
 - 駅街区地区開発計画の深度化
- ▶ 日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用
 - 空港アクセスの基盤整備による競争力強化
 - インバウンド需要の創出と取り込み
- ▶ 川崎・横浜、持続的で豊かな郊外生活圏（横浜以南）におけるまちづくりの推進
 - 川崎新！アリーナシティ・プロジェクト、横浜市旧市庁舎街区活用事業等の推進
 - 多世代共生まちづくりの実現に向けた子育て支援施策、二次交通の充実化等の実施
- ▶ 都市近郊リゾートみうらの創生
 - 城ヶ島・油壺等の再整備計画の推進
 - 回遊性向上・エリアマネジメントの強化
- ▶ 沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」と各エリアとの相互連携により、沿線の発展・活性化を図る

沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

- ▶ 2つの最重要拠点「デュアルコア（品川・横浜）」と2つの玄関口「デュアルゲートウェイ（品川・羽田）」を活かした多極型まちづくり
- ▶ 沿線各所に住・働・楽・学が揃う中核拠点を構築するとともに、多様な移動需要への対応を図る

川崎・横浜におけるまちづくりの推進

- ▶ 川崎新！アリーナシティ・プロジェクト等の駅前大規模開発
- ▶ 横浜ウォーターフロントでの大規模開発

持続的で豊かな郊外生活圏におけるまちづくりの推進

- ▶ 多世代共生まちづくりによる定住人口増加
- ▶ 子育てしやすいまちづくりの推進

沿線全体の持続的発展を牽引する品川駅周辺まちづくりの推進

- ▶ 高輪3丁目地区開発の開業および安定稼働
- ▶ えきとまちをつなぐ複合機能を持つ駅街区地区開発の順次開業

日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用

- ▶ 品川駅の2面4線化と合わせ、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備による輸送力増強
- ▶ 羽田空港利用者ニーズを充足させる羽田周辺エリア活性化

都市近郊リゾートみうらの創生

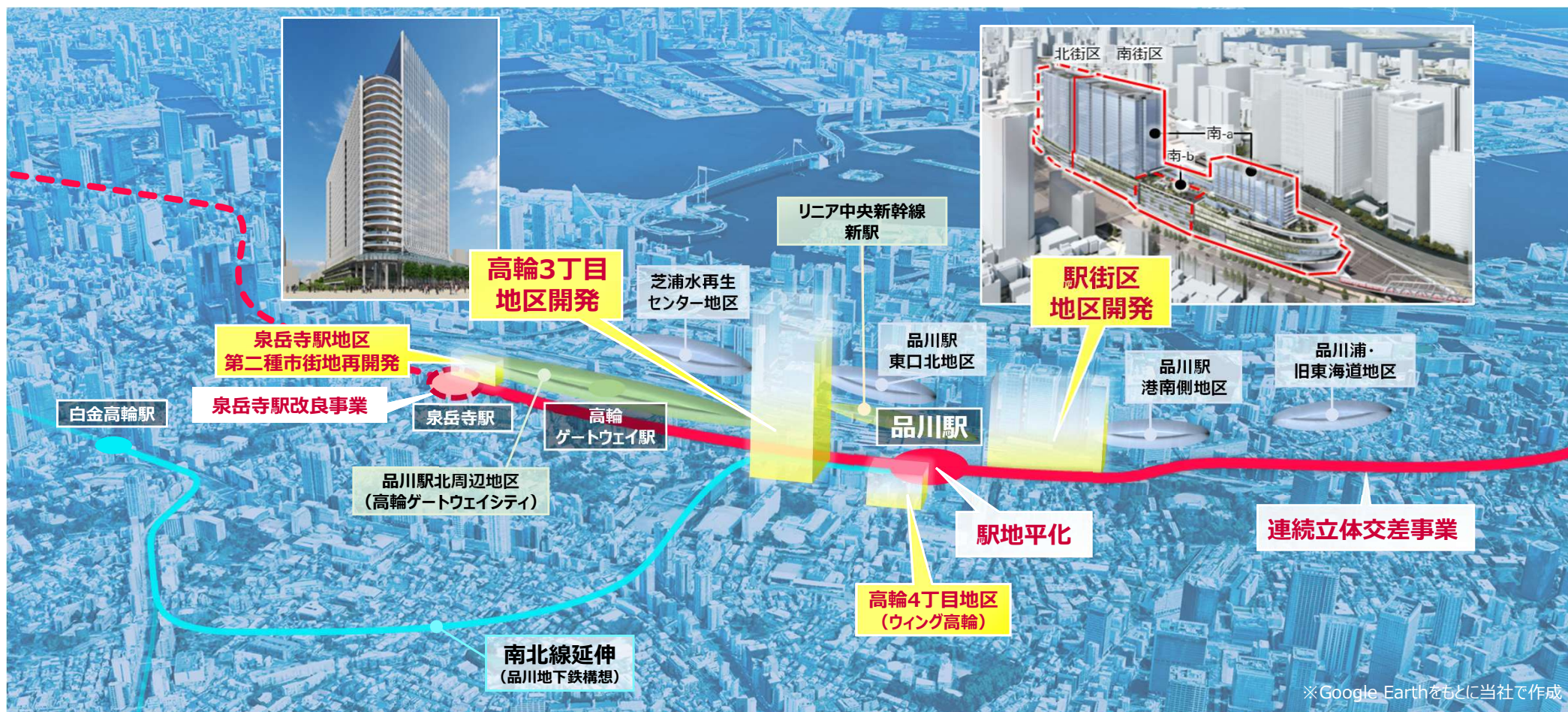
- ▶ 眺望・食と文化・自然環境を活かしたアクティビティを通じた、目的型滞在が可能となるコンテンツの発掘
- ▶ 観光ディスティネーションとしての魅力向上

成長トライアングルゾーン



▶ 駅街区地区開発計画の深度化

- ▶『これからの日本の成長を牽引する国際交流拠点・品川』をコンセプトに、変貌を遂げつつある品川駅周辺エリア。
- ▶京急グループは、中でも特に品川駅からの**立地に優れる高輪3丁目地区・駅街区地区**等を中心に開発を主導し、新しいまちづくりを推進する。
- ▶さらに**品川駅地平化や品川駅付近連続立体交差事業**等により鉄道アクセスの向上も図ることで品川の発展をリードする。



▶ 高輪3丁目地区開発計画

2024年3月に、トヨタ自動車(株)と品川駅西口地区のまちづくり推進のために共同で建物を建設・運営することに関する契約を締結。この施設に新東京本社を開業する同社とともに、国際交流拠点・品川の中核をなす複合施設を整備する。

▶ 商業施設（5層）

暮らす人や来街者が緑豊かな空間で過ごすシーンや新しい体験・交流のにぎわいシーンを提供する。



▶ カンファレンス（2層）

高品質な演出設備とホスピタリティを備え、学会、展示会、セミナー等、国内外からの幅広いビジネスイベントに対応する。

▶ 屋外広場

イベント開催による賑わい創出、緑豊かな滞在空間の提供、災害時には帰宅困難者の受け入れを行う。



▶ 多目的ホール

最新鋭の音響・照明設備を常設し、新商品発表、音楽ライブ、ミュージカル等、幅広いイベントに対応する。



▶ ホテル（7層）

高い認知度や集客力により、全世界から幅広い客層を迎え入れ、最高級のおもてなしと唯一無二の空間体験をゲストに提供する。

▶ オフィス（16層）

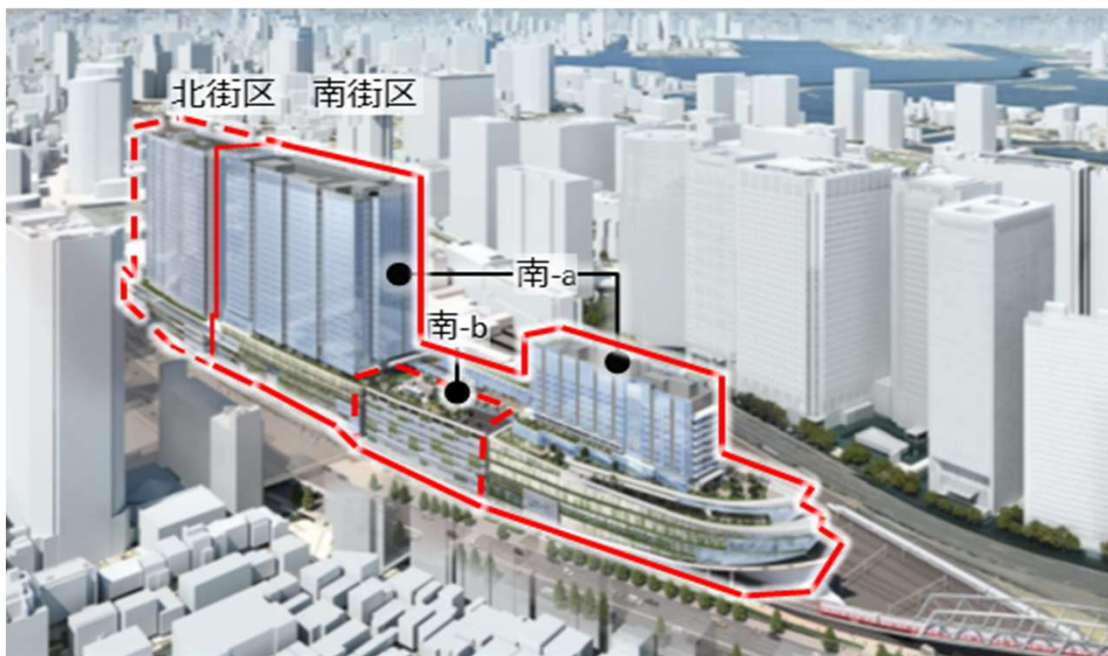
豊かな緑を感じられるバルコニーやオフィスサポートラウンジを整備し、ウェルネスを重視した快適な業務環境を実現する。



- 敷地面積：約23,600㎡
- 延床面積：約313,100㎡
- スケジュール：2025年度着工～2029年度開業（予定）
- 事業主体：当社、トヨタ自動車(株)

▶ 駅街区地区開発計画

2024年4月に都市計画決定。「品川駅 えきまちガイドライン 創造編2023」において示された、個性ある周辺のまちをつなぎ・多様な交通モードを
むすび・時代を先取りする新たな価値をうみだす「新たなえきまち」とするための空間形成の方針に基づき、事業を推進する。



諸元	北街区	南街区（南-a）	南街区（南-b）
敷地面積	約14,700㎡	約17,300㎡	約1,500㎡
延床面積	約165,000㎡	約201,000㎡	約8,300㎡
主要用途	事務所、店舗、 駅施設、駐車場 等	事務所、店舗、 宿泊施設、集会場、 駅施設、駐車場等	事務所、店舗、 駐車場等
階数	地上28階 地下3階	地上28階 地下2階	地上9階 地下1階
工期（予定）	2025～2030年度	2025～2036年度	2030～2032年度
事業主体	東日本旅客鉄道㈱	当社	当社

▶ 品川駅周辺開発 全体スケジュール（イメージ）

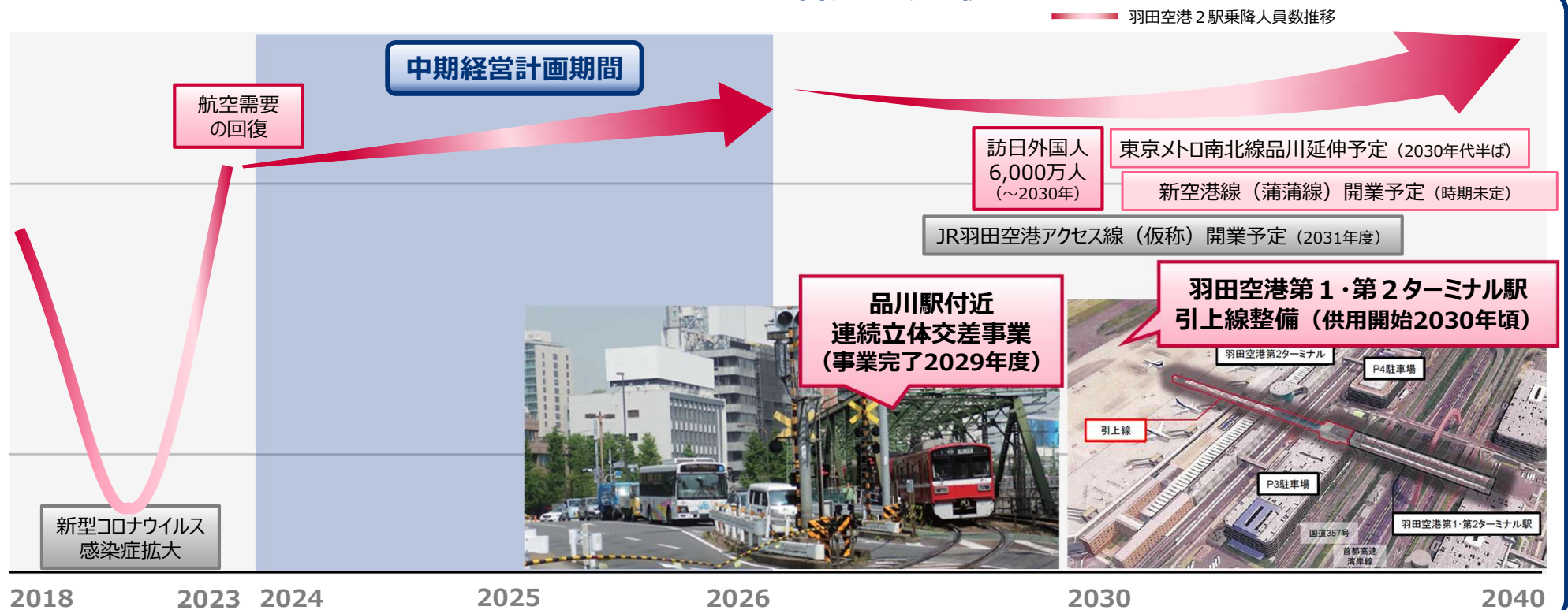
	～2023	2024	～	2026	～	2030	～
連続立体 交差事業	事業認可・ 着工					品川駅地平化 (2面4線) ・踏切解消	
駅街区地区 開発		都市計画 決定	着工 (駅舎躯体)			着工 (ビル本体)	開業
高輪3丁目 地区開発	都市計画 決定		着工			開業	

日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用

▶ 空港アクセスの基盤整備による競争力強化

コロナ禍で大幅に減少していた航空需要の回復に伴い羽田空港 2 駅の利用者も急速に回復。沿線の定住人口の減少やJR羽田空港アクセス線（仮称）の開業に備え、6,000万人に拡大が想定されるインバウンド需要を取り込み、「羽田アクセス＝京急」の確固たる地位を確立する。

羽田空港 2 駅の乗降人員数推移



価格優位性

輸送力増強

羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備

品川駅付近連続立体交差事業による品川駅の2面4線化と合わせることで、羽田空港アクセスを強化する（列車本数の増）

加算運賃引き下げ
（2019年度）

サービス向上

クレジットカード等の
タッチ決済乗車サービスの導入

タッチポイントとしての
Keikyu TIC※の活用
※Keikyu Tourist Information Center

フリースペース導入車両
の拡大

▶ 各再開発プロジェクト一覧（一部更新）

エリア	事業名	機能	共同事業者	延床面積	スケジュール		当社投資額
					着工	竣工	
品川	高輪3丁目地区開発	オフィス・MICE施設・商業・ホテル等	トヨタ自動車	約31万㎡	2025年度	2029年度（開業）	約3,500億円
	泉岳寺駅地区第二種市街地再開発	住宅・オフィス・商業等	東京都、東急不動産	約11万㎡	2024年度	2031年度	約375億円
	品川駅街区地区開発（駅上空ビル開発） ※当社は南街区のみ	オフィス・商業・ホテル・MICE施設・駅施設等	—	約20万㎡	2025年度	2030年代	未定
羽田・蒲田	平和島駅前複合施設開発	検討中	—	未定	検討中	検討中	未定
横浜・川崎	BASEGATE横浜関内 （横浜市旧市庁舎街区活用事業）	オフィス・商業・ホテル等	三井不動産、鹿島建設、 第一生命保険、竹中工務店、 ディー・エヌ・エー、東急、星野リゾート	約13万㎡	2022年度	2025年度	約40億円
	ハーバーステージ横浜北仲 （北仲通北地区B-1地区プロジェクト）	住宅・オフィス・商業等	東急不動産、第一生命保険	約11万㎡	2023年度	2027年度	約140億円
	川崎新！アリーナシティ・プロジェクト	アリーナ・商業・ホテル等	ディー・エヌ・エー	約5.8万㎡	2027年度	2030年度	未定
	京急川崎駅西口地区第一種市街地再開発計画	オフィス・商業等	—	約8.5万㎡	2025年度	2030年度	未定
横須賀・三浦	若松町1丁目地区第一種市街地開発	商業・ホテル・住宅等	若松町1丁目地区市街地再開発組 合、大京、勝総合開発、コンチエルト	約5万㎡	2025年度	2029年度	約30億円

【2024年度における各プロジェクトの進捗】

- ・ 川崎新！アリーナシティ・プロジェクト
建設業界における人員不足等の影響で、開業までのスケジュールを見直し、2030年度竣工に変更。
- ・ 泉岳寺駅地区第二種市街地再開発
物価高騰による建築資材の高騰および敷地地中から発見された埋蔵文化財の調査により、投資額を当初予定より増額するなど、事業計画の見直しを実施。
2024年11月着工、2031年度完成予定。
- ・ 平和島駅前複合施設開発
工事費高騰等により事業計画を見直し中。



BASEGATE横浜関内 街区全体完成予想パース
（夜景イメージ）

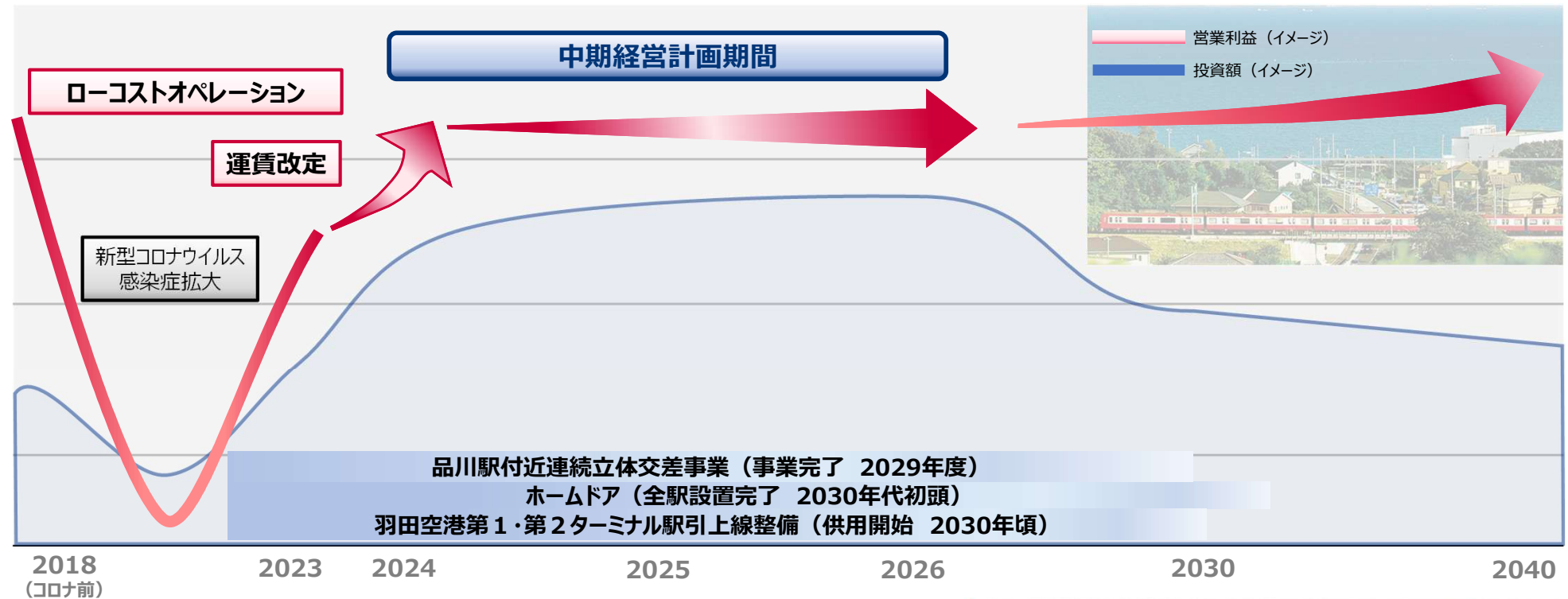


ハーバーステージ横浜北仲 外観CGパース

鉄道事業における次世代型オペレーションの推進

ホームドア等の安全投資や羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備等の利便性向上、前中計期間に推進したオペレーション変革の一層の強化により、生産性向上と安全確保の両立に向けた「人とデジタルの融合」を推進し、社会環境の変化に持続的に対応できる事業構造を実現する。

鉄道事業の営業利益・投資額推移イメージおよび次世代型オペレーションに向けた主な取り組み



次世代型オペレーションに向けた主な取り組み

- ▶ ワンマン運転導入
- ▶ 信号自動制御化拡大
- ▶ スマートサポートシステム（非対面型駅窓口）拡大
- ▶ 磁気乗車券のQR化
- ▶ TBM（時間基準保全）からCBM（状態基準保全）への転換検討

- ▶ ワンマン運転拡大
- ▶ 信号自動制御化のさらなる拡大
- ▶ スマートサポートシステム（非対面型駅窓口）の集中監視化

不動産事業の強化

▶ 不動産資産ポートフォリオ最適化の推進

品川駅周辺開発等による安定収益源としての賃貸アセット拡充をベースに、不動産販売、流通、ホテル関連など多様なアセットを組み合わせるとともに、事業エリアについても沿線内外のバランスに配慮し、リスク分散と資本収益性向上を両立するポートフォリオの実現に取り組む。

また、取り組みの推進にあたり、アセットマネジメント事業参入等により不動産流動化を活用した資産組み換えを強化する。

（流動化を活用した不動産事業強化の継続）

フェーズ1 （前回中期経営計画期間）

資産回転型モデルの確立

SPC
出資

保有資産
売却

再投資

フェーズ2 （中期経営計画期間）

不動産事業の多角化

アセットマネジメント事業参入
（2024年度にA M会社設立）

不動産事業の
さらなる多角化
・グループへの
波及へ

▶ 住関連事業における安定的な利益の確保

住宅用地の安定的な仕入れによりマンション事業を継続強化する。



「プライム横浜岸谷」



「プライムスタイル横浜生麦」



「プライムパークス横浜並木ザ・レジデンス（東敷地）」

▶ 駅周辺開発の展開

※【再掲（2025年3月期第2四半期決算説明会資料）】重点事業展開（再開発プロジェクト）を参照

▶ 企業価値向上を推進する取り組みの全体像

持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、資本収益性の向上を推進

ROEの向上

$$ROE = ROA \left(ROIC \pm \text{調整 (利益フェーズ変更・事業負債の加算)} \right) \times \text{財務レバレッジ}$$

▶ 資本収益性の向上（ROICの向上）

- ▶ 資本コストの的確な把握
- ▶ 事業別のROIC-WACCの管理
- ▶ 事業別WACCをベースにした投資基準の設定
- ▶ 事業・収益物件等の取捨選択
- ▶ 事業構造変革の着実な実施
- ▶ 政策保有株式の継続的な縮減

資本コストを意識した利益・キャッシュの創出

▶ 資本構成の継続的見直し（財務レバレッジの継続的見直し）

- ▶ 有利子負債水準に対する方針
 - － 中長期的な財務健全性を維持（原則として純有利子負債／EBITDA倍率7倍台以下）
- ▶ 自己資本水準に対する方針
 - － 長期的なROE 8%以上の実現
 - － 事業リスクに応じた保持すべき自己資本額の見極め

財務健全性に留意しつつ、負債を活用

- ▶ 収益性・資本構成を意識した事業資金の創出と調達
- ▶ 変容する資産・収益性を踏まえた事業・資本構成の見直し

PERの向上

- ▶ 株主のリスク低減
 - ▶ 株式投資家・株主との対話や開示情報の充実等を継続推進（情報の非対称性を是正）
- ▶ 中長期的な収益力強化
 - ▶ 恒久的な成長に向けた成長投資・事業変革投資の実行
 - ▶ サステナビリティの推進による持続可能な事業環境の実現

資本収益性向上に資するキャッシュフローアロケーションの構築



営業キャッシュフロー、低収益資産の売却、負債の適切な活用により、資本収益性のさらなる向上に向け、各種投資および株主還元を実施

※事業変革投資…
鉄道事業において、人口減少等の社会変化に対応し、鉄道輸送の収益性・持続可能性を維持するための投資

<資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた現状分析>

ROE・PBR等の指標推移に関する分析、投資家との対話等を定期的に実施し、自社の現状を客観的に把握したうえで、企業価値の向上に向けた対応に取り組む

PBR
の向上

▶ 資本収益性の分析・向上に向けた事業別 R O I C – W A C C 管理の実施

- ▶ R O I C 向上の確実な推進のため、事業別の資本コストを意識し、R O I C – W A C C の分析・向上を図る
- ▶ 成長投資の判断においても、**事業別の W A C C 値**に基づいたハードルレートを設定する

▶ R O I C 向上にむけた事業ごとの取り組み

事業	主な施策
交通事業	▶ ワンマン運転やスマートサポートシステム（非対面型駅窓口）をはじめとする次世代型オペレーションに向けた取り組みによる、中長期的な生産性の抜本的向上
不動産事業	▶ 賃貸事業における資産組み換えや当社組成私募ファンドを活用した資産効率の継続的向上 ▶ 販売事業における都心アクセスに優れた収益性が高いエリアでの事業展開、資産の組み替えや回転による在庫コントロール
レジャー・サービス事業	▶ 自社での施設所有に限らない多様な事業形態による新規施設の展開 ▶ インバウンド復調等の需要環境変化に応じた施設構成・サービス展開による収益向上、オペレーション効率化の推進
流通事業	▶ D X を活用したオペレーション変革、販管費率の引下げ、スケールメリットの拡大を通じた利益率の向上
全事業共通	▶ 「移動」と「まち創造」の両プラットフォーム事業の相乗効果（シナジー）の最大化による、グループ全事業の収益力向上 ▶ 各エリアにおけるまちづくりの推進による、グループ全体の中長期的な営業利益の増・キャッシュフローの向上

※事業別の R O I C – W A C C は社内管理用の指標（導入にあたり、専門家との議論を通じて、事業分類や事業ごとの W A C C 値の検討を実施）

▶ 中期経営計画期間における利益成長と純有利子負債のコントロールに向けた取り組み

事業別 R O I C – W A C C および F C F の管理による ポートフォリオ変革、資本収益性の向上	事業別 W A C C をベースとした投資基準の運用による 適切な投資峻別、新規収益投資の高効率化
鉄道事業の運賃改定効果（通期分）等による収益回復、 不動産事業の強化等による営業利益・キャッシュフローの向上	財務健全性の目標をふまえたキャッシュフローアロケーション による、過剰な負債増加の抑制



【ご注意】

この資料に記載の情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、発表時点において想定した各種前提条件を基に作成しております。こうした記載情報は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を含むものです。実際の業績は、様々な要因によって異なる結果となる場合がありますので、あらかじめご了承ください。

【お問い合わせ先】

経営戦略室 IR担当

Tel 045-225-9396

E-mail ir-keikyu_t7z@keikyu-group.jp