

2021年3月期決算補足説明および経営計画説明資料

京浜急行電鉄株式会社（証券コード：9006）

2021年5月12日

<https://www.keikyu.co.jp>

I. エグゼクティブ・サマリー	P. 2
II. 2021年3月期 決算実績	P. 5
III. 2022年3月期 業績予想	P. 28
IV. 京急グループ総合経営計画	P. 42

I. エグゼクティブ・サマリー	P. 2
II. 2021年3月期 決算実績	P. 5
III. 2022年3月期 業績予想	P. 28
IV. 京急グループ総合経営計画	P. 42

✓ **2021年3月期決算実績**

- 対前年 / 営業収益 777億円減収 営業利益 479億円減益
- 対前年 / 鉄道輸送人員 Δ 30.5%、バス取扱収入 Δ 38.1%、ビジネスホテル稼働率 Δ 62.2pt
- 対業績予想（2月開示） / 営業収益 6億円上振れ 営業利益 32億円上振れ
- 特別損失 品川開発に向けたシナガワグース解体費等88億円、ビジネスホテル減損19億円等を計上
- コスト削減 対前年172億円進捗

営業収益

2,349億円

営業利益

Δ 184億円

4 Q営業利益 (四半期別)

Δ 45億円

1Q Δ 109億円 2Q Δ 20億円 3Q Δ 9億円

鉄道輸送人員

334百万人

上期 160百万人 下期 174百万人

✓ **2022年3月期業績予想**

- 対前年 / 営業収益 400億円増収 営業利益 218億円増益
- 対2019年度 / 鉄道輸送人員 Δ 15.7%、バス取扱収入 Δ 29.8%、ビジネスホテル稼働率 Δ 26.3pt
- 不動産流動化事業に参入、不動産売却により特別利益149億円を計上

営業収益

2,750億円

上期 1,230億円 下期 1,520億円

営業利益

34億円

上期 Δ 15億円 下期 49億円

有利子負債残高

対前年同等

5,150億円水準

鉄道輸送人員

406百万人

上期 197百万人 下期 209百万人

✓ 京急グループ総合経営計画

- 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、その発展を支え、沿線活性化の推進力とする
 - 事業環境の変化に対応するため経営基盤強靱化（ローコストオペレーション変革等）と事業ポートフォリオ変革（保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進等）に取り組む
 - グループ全体で事業を通じたE S G経営の徹底、K P Iを設定し開示
 - 財務基本方針を「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、格付を意識した財務の健全性の確保に努めるとともに、成長のための投資と株主還元を両立させる」と設定
- 中期経営計画期間（2021～2023年度）においては「早期に営業利益を回復させ、財務の健全性を維持することを最優先とする」を方針とし、2023年度指標水準を営業利益約230億円、純有利子負債/ E B I T D A 倍率8倍以下と設定

I. エグゼクティブ・サマリー	P. 2
II. 2021年3月期 決算実績	P. 5
III. 2022年3月期 業績予想	P. 28
IV. 京急グループ総合経営計画	P. 42

(単位：百万円)	実績	前年度実績	増減額	増減率
営業収益	234,964	312,751	△77,787	△24.9%
営業利益	△18,420	29,489	△47,910	－%
経常利益	△20,156	26,834	△46,990	－%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△27,211	15,650	△42,861	－%
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	△98.83円	56.83円	△155.66円	－%

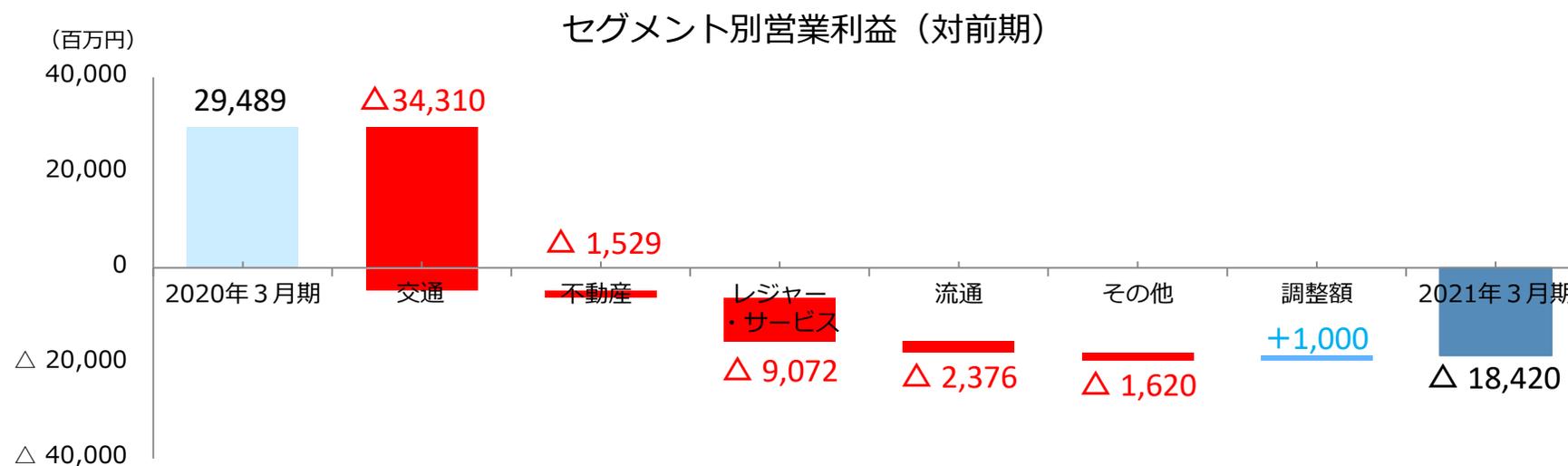
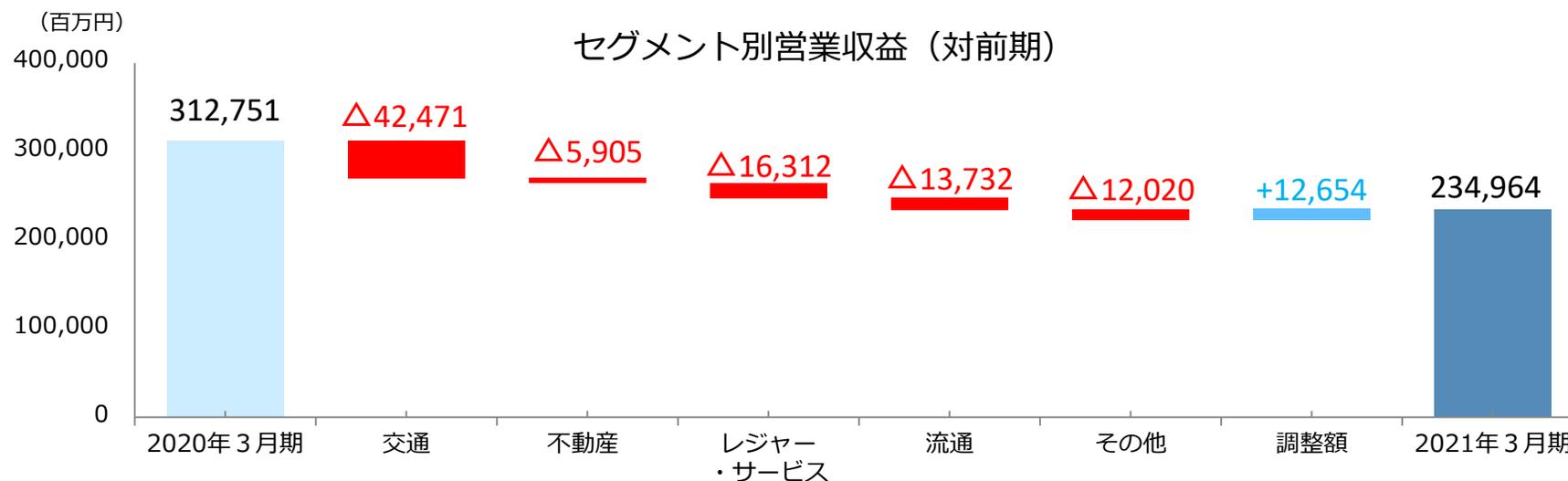
連結決算実績（四半期別）

(単位：百万円)	第1四半期 (4月～6月)		第2四半期 (7月～9月)		第3四半期 (10月～12月)		第4四半期 (1月～3月)	
	営業収益	46,062		56,951		66,072		65,876
前年度実績	87,770		77,471		73,917		73,592	
増減額	△41,707	△47.5%	△20,519	△26.5%	△7,844	△10.6%	△7,715	△10.5%
営業利益	△10,933		△2,008		△960		△4,517	
前年度実績	10,902		10,805		6,349		1,432	
増減額	△21,835	－%	△12,813	－%	△7,310	－%	△5,950	－%
経常利益	△11,549		△2,177		△1,590		△4,839	
前年度実績	10,407		9,987		5,943		496	
増減額	△21,956	－%	△12,164	－%	△7,533	－%	△5,335	－%
親会社株主に帰属する 当期純利益	△9,115		△9,184		△1,542		△7,369	
前年度実績	7,032		6,718		3,341		△1,442	
増減額	△16,147	－%	△15,902	－%	△4,884	－%	△5,926	－%

連結決算実績（セグメント別）

(単位：百万円)		実績	前年度実績	増減額	増減率
交通事業	営業収益	78,553	121,024	△42,471	△35.1%
	営業利益	△21,434	12,875	△34,310	－%
不動産事業	営業収益	44,435	50,341	△5,905	△11.7%
	営業利益	4,579	6,109	△1,529	△25.0%
レジャー・サービス事業	営業収益	22,619	38,931	△16,312	△41.9%
	営業利益	△3,258	5,813	△9,072	－%
流通事業	営業収益	87,565	101,297	△13,732	△13.6%
	営業利益	281	2,658	△2,376	△89.4%
その他	営業収益	46,197	58,217	△12,020	△20.6%
	営業利益	2,059	3,680	△1,620	△44.0%
調整額	営業収益	△44,406	△57,061	12,654	－%
	営業利益	△647	△1,647	1,000	－%

(参考) セグメント別営業収益・営業利益の増減



連結決算実績 対業績予想（2月）

■ : 業績予想（2月）

■ : 第1四半期実績

■ : 第2四半期実績

■ : 第3四半期実績

■ : 第4四半期実績

(単位：億円)	営業収益				営業利益		
	到達率	業績予想・四半期別実績			業績予想	実績	
交通事業	100.8%	<p>779 161 211 220 192</p>			累計 785	△228	△214
不動産事業	100.8%	<p>441 70 70 125 177</p>			累計 444	40	45
レジャー・サービス事業	101.4%	<p>223 36 58 72 58</p>			累計 226	△36	△32
流通事業	101.0%	<p>867 193 223 243 215</p>			累計 875	△0	2

(単位：億円)	影響額		主要要因
	営業収益	営業利益	
交通事業	△446	△370	
鉄道事業	△303	△256	航空旅客減および外出自粛等に伴う輸送人員の減
バス事業	△124	△108	航空旅客減および外出自粛等に伴う輸送人員の減
タクシー事業	△18	△6	外出自粛等に伴う利用客の減
不動産事業	△85	△13	
不動産販売業	△74	△8	分譲マンション販売活動の縮小（4月～5月にかけてマンションギャラリー閉鎖）
不動産賃貸業	△11	△5	休業等によるテナント賃料収入の減
レジャー・サービス事業	△217	△93	
ビジネスホテル業	△152	△71	外出自粛等に伴う宿泊者数の減
レジャー関連施設業	△32	△13	外出自粛等に伴う一部施設の休業および営業時間の短縮
レジャーその他	△33	△8	販促活動の自粛に伴う広告受注の減 飲食業において休業や営業時間の短縮

※上記影響額はあくまで推計値。営業利益への影響額は、収益減に直接関連のあった費用減のみを見込んだため減少の可能性あり。

(単位：億円)	影響額		主要要因
	営業収益	営業利益	
流通事業	△117	△18	
百貨店・SC業	△70	△15	
百貨店業	△58	△7	臨時休業および営業時間の短縮
S※(旧)流通その他業	△12	△7	臨時休業および営業時間の短縮
ストア業	△47	△2	
スーパーマーケット業	3	7	内食需要の拡大
コンビニ・物販業ほか ※(旧)物品販売業	△43	△10	鉄道輸送人員の減少、臨時休業および営業時間の短縮
その他	△23	△4	工期の延長等
合計	△890	△500	

※上記影響額はあくまで推計値。営業利益への影響額は、収益減に直接関連のあった費用減のみを見込んだため減少の可能性あり。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う外出自粛等が甚大な影響を及ぼした

鉄道事業：修繕工事費、動力費、経費および人件費等が減少したものの、輸送人員が大幅に減少したことなどにより減収減益

バス事業：燃料費および人件費等が減少したものの、輸送人員が大幅に減少したことなどにより減収減益

タクシー事業：利用客が大幅に減少したことなどにより減収減益

(単位：百万円)	営業収益				営業利益			
	実績	前年度実績	増減額	増減率	実績	前年度実績	増減額	増減率
交通事業計	78,553	121,024	△42,471	△35.1%	△21,434	12,875	△34,310	－%
鉄道事業	54,631	83,443	△28,811	△34.5%	△12,309	12,371	△24,680	－%
バス事業	21,196	33,404	△12,208	△36.5%	△8,564	640	△9,205	－%
タクシー事業	2,725	4,176	△1,451	△34.7%	△560	△136	△424	－%

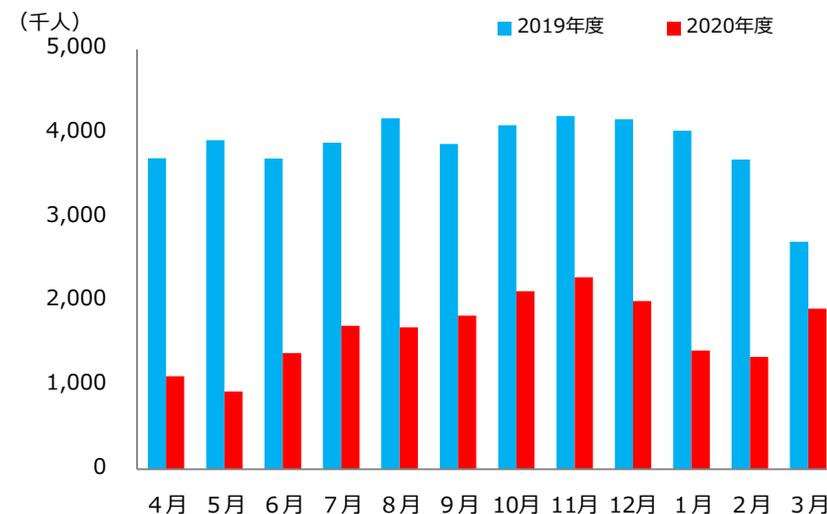
<鉄道事業の輸送人員・旅客運輸収入の内訳>

	輸送人員 (千人)				旅客運輸収入 (百万円)			
	実績	前年度実績	増減数	増減率	実績	前年度実績	増減数	増減率
定期	198,633	269,333	△ 70,700	△ 26.3	23,792	31,882	△ 8,090	△ 25.4%
定期外	136,271	212,854	△ 76,583	△ 36.0	28,157	48,189	△ 20,031	△ 41.6%
合計	334,904	482,187	△ 147,283	△ 30.5	51,950	80,072	△ 28,122	△ 35.1%

<羽田空港2駅合計の輸送人員>

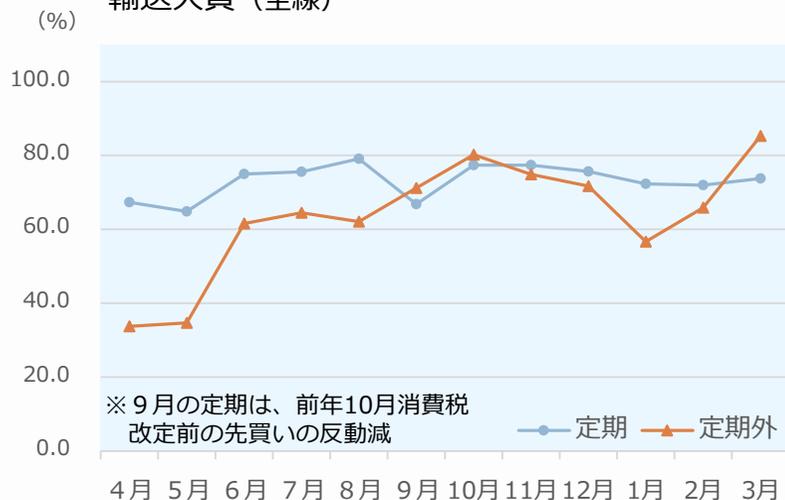
	輸送人員 (千人)			
	実績	前年度実績	増減数	増減率
定期	5,124	8,680	△ 3,556	△ 41.0
定期外	14,579	37,476	△ 22,897	△ 61.1
合計	19,703	46,156	△ 26,453	△ 57.3

羽田空港2駅合計の月別輸送人員推移

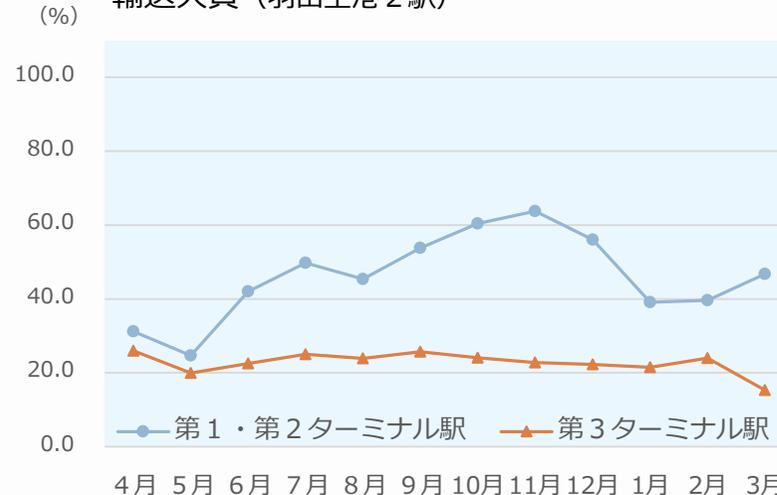


<鉄道事業>

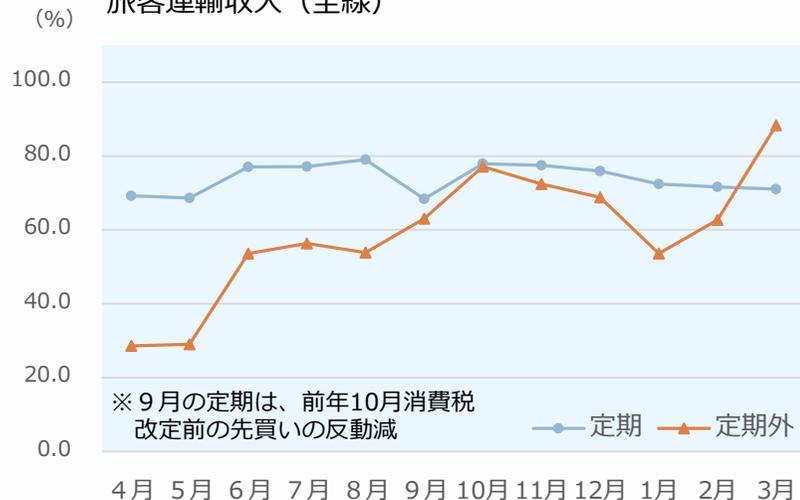
輸送人員（全線）



輸送人員（羽田空港2駅）

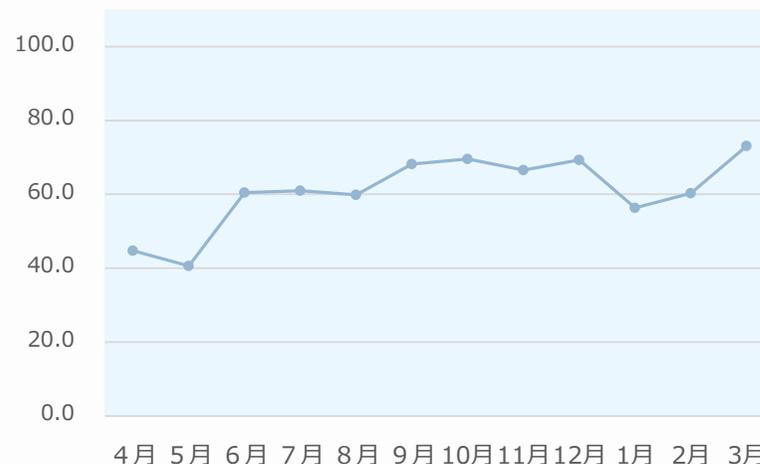


旅客運輸収入（全線）



<バス事業>

売上高



※前年3月はコロナの影響を受けているため、当社作成のコロナ前当初予定数値との対比で作成

不動産販売業：前期の大規模分譲マンション引渡しの反動などにより減収減益

不動産賃貸業：品川駅周辺開発事業に向けて一部賃貸ビルを閉鎖したほか、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う店舗休業等の影響を受け、賃料収入（歩合賃料中心）が減少したことなどにより減収減益

(単位：百万円)	営業収益				営業利益			
	実績	前年度実績	増減額	増減率	実績	前年度実績	増減額	増減率
不動産事業計	44,435	50,341	△5,905	△11.7%	4,579	6,109	△1,529	△25.0%
不動産販売業	25,057	29,454	△4,397	△14.9%	△130	908	△1,039	－%
不動産賃貸業	19,377	20,886	△1,508	△7.2%	4,709	5,200	△490	△9.4%

<マンション、宅地・戸建て販売戸数・区画数>

(単位：戸・区画)	実績	前年度実績	増減率
マンション分譲	397	355	11.8%
宅地・戸建て	104	151	△31.1%

<分譲土地建物残高>

(単位：億円)

マンション	商品土地
353	27

<2020年度主な引渡し物件>

(単位：戸)	総戸数	引渡し開始時期
プライムパークス上大岡ザ・レジデンス	200	2021年3月
プライムスタイル川崎	126	2021年3月
プライム葉山	55	2020年9月
プライム西八王子	81	2020年6月
プライム港南台	183	2020年2月

新型コロナウイルス感染症による利用者減・臨時休業等が甚大な影響を及ぼした
 ビジネスホテル業 : 新館の開業はあったものの、宿泊客の減少により減収減益
 レジャー関連施設業 : 臨時休業および営業時間短縮などにより減収減益
 レジャーその他 : 広告受注の減少などにより減収減益

(単位：百万円)	営業収益				営業利益			
	実績	前年度 実績	増減額	増減率	実績	前年度 実績	増減額	増減率
レジャー・サービス事業 計	22,619	38,931	△16,312	△41.9%	△3,258	5,813	△9,072	－%
ビジネスホテル業	2,330	10,620	△8,290	△78.1%	△4,047	2,049	△6,096	－%
レジャー関連施設業	10,236	13,075	△2,838	△21.7%	626	2,088	△1,462	△70.0%
レジャーその他	10,052	15,235	△5,183	△34.0%	161	1,675	△1,514	△90.4%

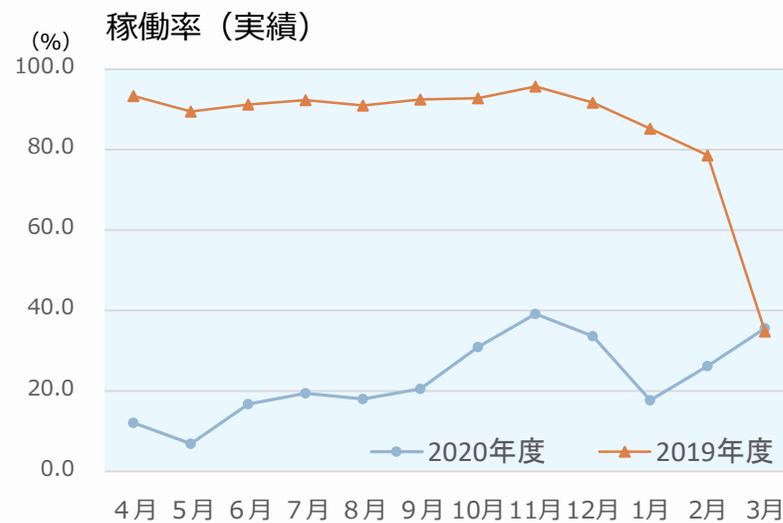
京急EXホテル・京急EXイン客室稼働率

	実績	前年度実績	増減
客室稼働率	23.4%	85.6%	△62.2pt

<京急EXホテル・京急EXイン>



※前年3月はコロナの影響を受けているため、当社作成のコロナ前当初予定値との対比で作成



新型コロナウイルス感染症による利用者減・臨時休業等が甚大な影響を及ぼした

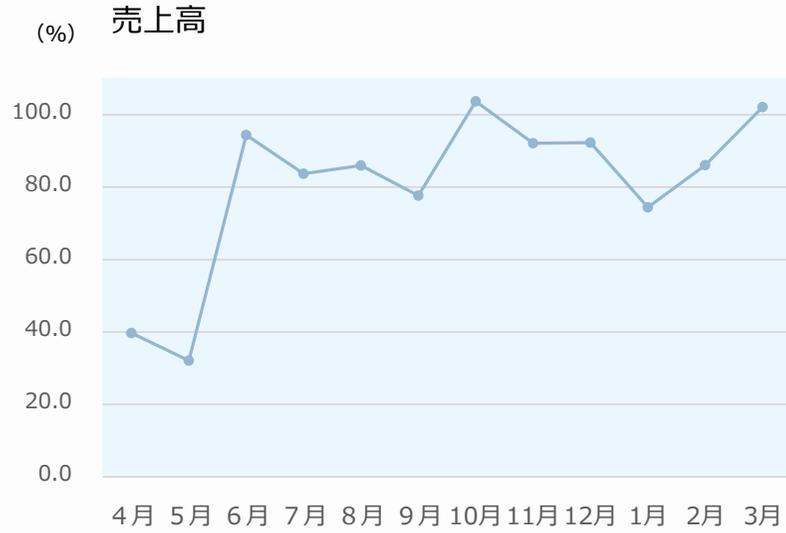
百貨店業およびSC業：臨時休業、営業時間短縮の影響などにより減収減益

スーパーマーケット業：内食需要の増加や新店開業の影響はあったものの、店舗の閉店や耐震補強工事に伴うテナント休業などにより減収減益

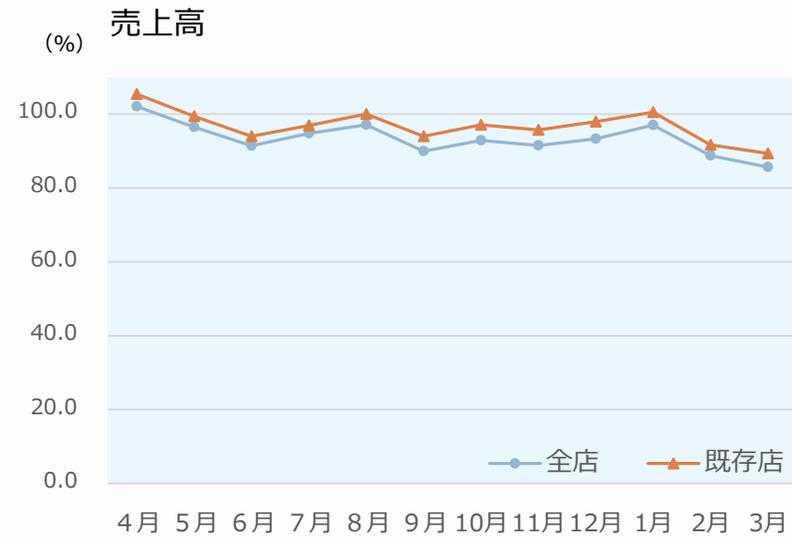
コンビニ・物販業：鉄道の輸送人員減少や、臨時休業および営業時間短縮の影響などにより減収減益

(単位：百万円)	営業収益				営業利益			
	実績	前年度実績	増減額	増減率	実績	前年度実績	増減額	増減率
流通事業計	87,565	101,297	△13,732	△13.6%	281	2,658	△2,376	△89.4%
百貨店・SC業	28,834	35,342	△6,507	△18.4%	△620	687	△1,308	-%
百貨店業	26,244	31,811	△5,567	△17.5%	△422	203	△626	-%
SC業 ※(旧)流通その他	2,590	3,530	△940	△26.6%	△197	483	△681	-%
ストア業	58,730	65,955	△7,224	△11.0%	902	1,971	△1,068	△54.2%
スーパーマーケット業	47,930	51,572	△3,642	△7.1%	653	789	△136	△17.2%
コンビニ・物販業 ほか ※(旧)物品販売業	10,800	14,382	△3,582	△24.9%	249	1,181	△932	△78.9%

<京急百貨店>



<京急ストア（スーパーマーケット業）>



京急電機(株)で前期に大型工事を実施したことの反動などにより減収減益

(単位：百万円)	営業収益				営業利益			
	実績	前年度実績	増減額	増減率	実績	前年度実績	増減額	増減率
そ の 他 計	46,197	58,217	△12,020	△20.6%	2,059	3,680	△1,620	△44.0%

連結決算概要（営業外・特別損益）

(単位：百万円)	実績	前年度 実績	増減額
営業外収益	2,961	2,349	611
営業外費用	4,697	5,004	△307
特別利益	5,065	1,438	3,626
工事負担金等受入額	2,577	1,126	1,451
受取補償金	2,001	-	2,001
その他	486	312	173
特別損失	17,946	4,423	13,523
減損損失	9,510	1,714	7,796
解体費用引当金繰入額	4,494	-	4,494
固定資産圧縮損	2,577	1,126	1,451
その他	1,363	1,582	△219

品川駅周辺の土地区画整理事業による補償金
(日本社ビル等)

ビジネスホテルの減損
(1,965)

シナガワ グース閉館・解体
(8,818)

※京急第7ビル・第2ビル等の信託受益権譲渡による固定資産売却益（149億円）は2022年3月期第1四半期に計上予定

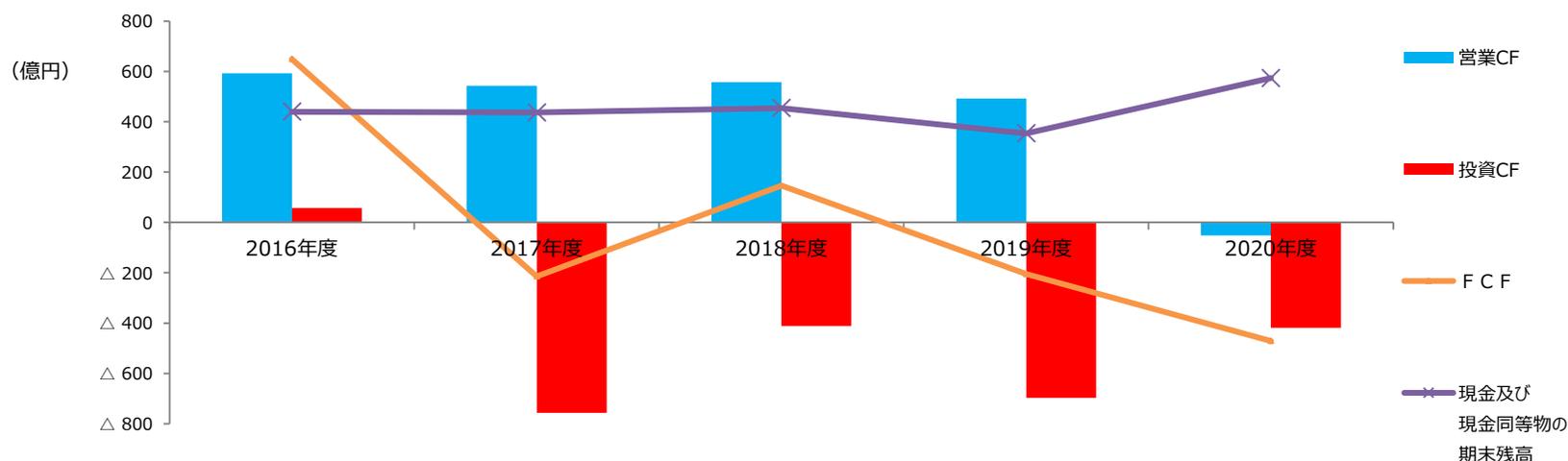
連結決算概要（連結貸借対照表）

(単位：百万円)	実績（期末）	前年実績（期末）	増減額
流動資産	127,783	101,179	26,603
現金及び預金	57,600	35,555	22,044
受取手形及び売掛金	9,752	12,591	△2,839
分譲土地建物	47,072	41,016	6,055
固定資産	801,270	787,232	14,038
有形固定資産	658,448	662,085	△3,637
投資その他の資産	135,625	117,756	17,869
投資有価証券	75,428	68,051	7,376
退職給付に係る資産	30,099	19,192	10,907
資産合計	929,053	888,412	40,641
負債合計	680,002	620,756	59,245
有利子負債残高※	515,348	444,735	70,612
純資産合計	249,051	267,655	△18,603
負債純資産合計	929,053	888,412	40,641
※社債、借入金の合計額	自己資本比率26.6%		
純有利子負債残高	457,747	409,179	48,568

➤ 新型コロナウイルス感染症の影響により、営業活動によるキャッシュ・フローが大幅に減少

(単位：百万円)	実績	前年度実績	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー	△7,219	49,343	△56,563
投資活動によるキャッシュ・フロー	△39,920	△69,871	29,951
財務活動によるキャッシュ・フロー	69,190	10,338	58,851
現金及び現金同等物の増減額	22,044	△10,186	32,231
現金及び現金同等物の期末残高	57,450	35,405	22,044

【参考】フリーキャッシュフロー（営業CF + 投資CF）の推移



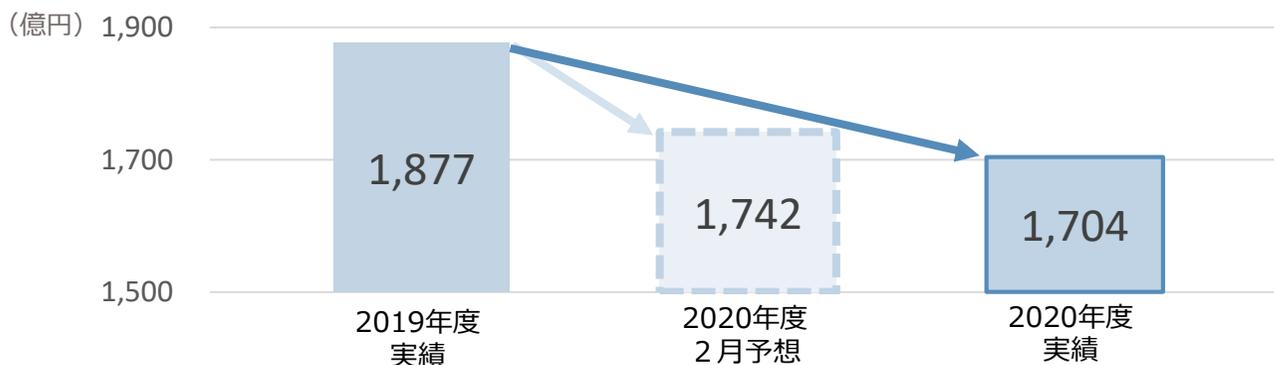
コロナ禍における対応と進捗

- コロナ禍においては、大幅なキャッシュフローの減少が続くと予想されるため、「手元流動性の確保」が最重要として①コスト削減、②さらなる投資峻別、③資金調達を実行

①コスト削減（流通事業・不動産販売業の売上原価の減少を除く）

◆ 2020年度は**対前年約172億円の費用減少・削減**

（臨時休業に伴う特別損失への振替額3億円を含む）

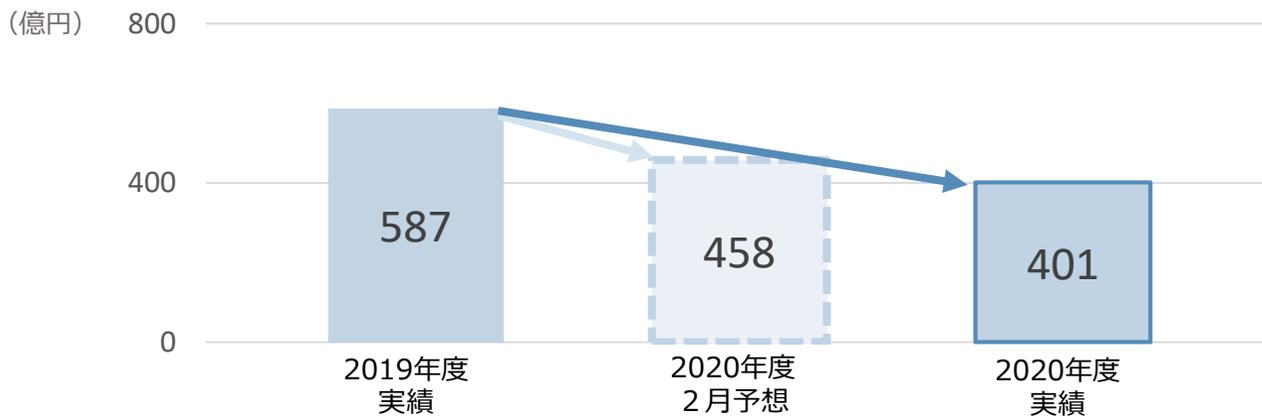


予想：135億円削減・減少
実績：172億円削減・減少

削減・減少内容：
宣伝費、人件費、動力費、修繕費等を削減

②さらなる投資峻別

◆ 2020年度は**対前年約186億円の減少**



予想：129億円削減・減少
実績：186億円削減・減少

削減・減少内容：
沿線賃貸物件の取得時期の見送り、バス車両購入の見直し等

コロナ禍における対応と進捗

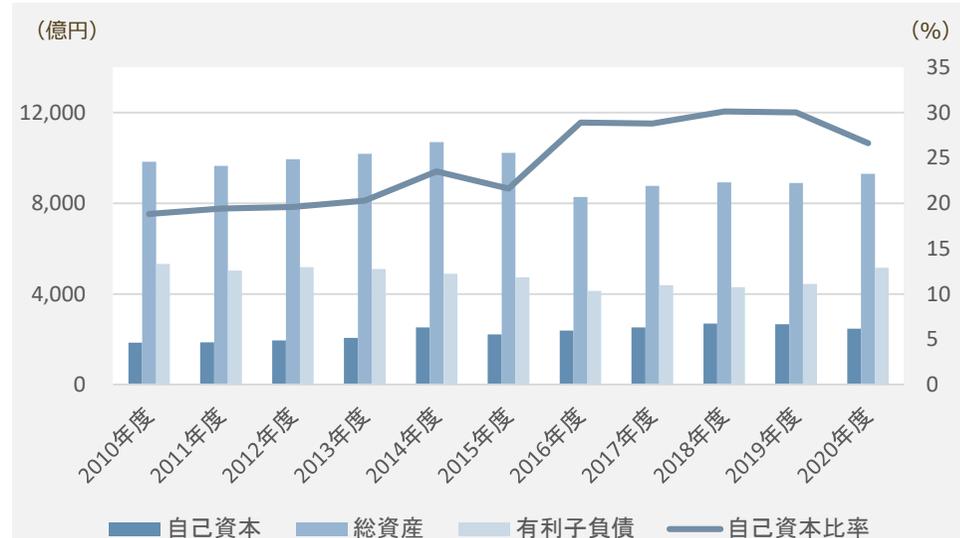
③資金調達

- ◆ 当面の運転資金については、借入やCPなどにより確保したほか、コミットメントラインによる融資枠を設定しており、**手元流動性に問題はない**
- ◆ 有利子負債額は増加したものの、**財務の健全性への影響は限定的**
(自己資本比率等も現経営計画開始時よりも良化)
- ◆ 感染拡大の長期化によっては、資産の売却等によるキャッシュ確保なども検討

【実施済の資金調達】

	1 Q	2 Q	3 Q	4 Q
借入	400億円	100億円	—	160億円
社債	150億円	—	300億円	—
CP	100億円	100億円	—	—

【自己資本比率の推移】



I. エグゼクティブ・サマリー	P. 2
II. 2021年3月期 決算実績	P. 5
III. 2022年3月期 業績予想	P. 28
IV. 京急グループ総合経営計画	P. 42

業績予想（前提条件）

新型コロナウイルス感染症の収束時期の見通しは立たず、今後も不透明な状況が続くことが予想されるが、同感染症の影響は2023年3月まで継続すると仮定し、2022年3月期通期業績予想を算出した。

【業績予想の前提条件】

すべてのセグメントに共通する感染症影響与件の前提は以下のとおり。

- ・日本の経済活動は、2020年4～5月を底とし、徐々に回復し、2023年4月以降に平常時の水準に戻る※
- ・羽田空港航空旅客数については、国内線は2023年4月、国際線は2024年4月までに回復
- ・直近時点で入手可能な情報を基に算出したため、緊急事態宣言（4/25～）等の影響は織り込んでいない

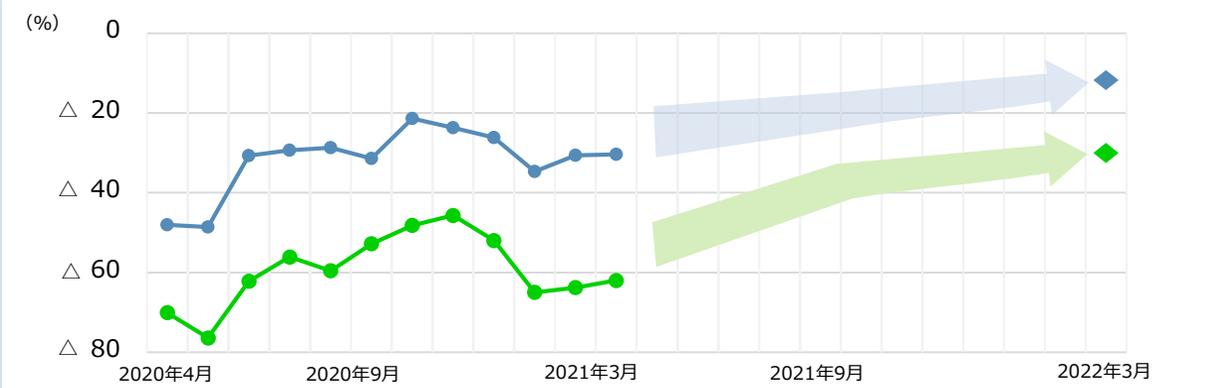
※国内外の経済状況およびシンクタンク等の分析結果により算出

交通事業の前提

◆ 鉄道事業

- テレワークなどの新たな生活様式の普及等により 新型コロナウイルス感染症の収束後も平常時の水準までは戻らない
- 鉄道事業における2021年度輸送人員は、**対2019年度**（2020年3月はコロナの影響を受けているため、実績ではなくコロナ前当初予定数値を使用）
上期末：約△20%、下期末：約△15%となる見通し。

<鉄道事業の輸送人員の推移（対2019年度）>



【凡例】

- 青色：全線合計
- 緑色：羽田空港 2 駅合計
- ：実績値
- ◆：予想値
- ➡：予想推移

交通事業の前提

◆ バス事業

→テレワークなどの新たな生活様式の普及等により 新型コロナウイルス感染症の収束後も平常時の水準までは戻らない

→バス事業における2021年度取扱収入は、**対2019年度**（2020年3月はコロナの影響を受けているため、実績ではなくコロナ前当初予定数値を使用）

上期末：約△30%、下期末：約△25%となる見通し。

<バス事業の取扱収入の推移（対2019年度）>



【凡例】

- : 実績値
- ◆ : 予想値
- ➡ : 予想推移

不動産事業の前提

◆ 販売業

→新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、計画どおり物件を供給

◆ 賃貸業

→新型コロナウイルス感染症の影響は限定的であり、平常時同様と想定

レジャー・サービス事業の前提

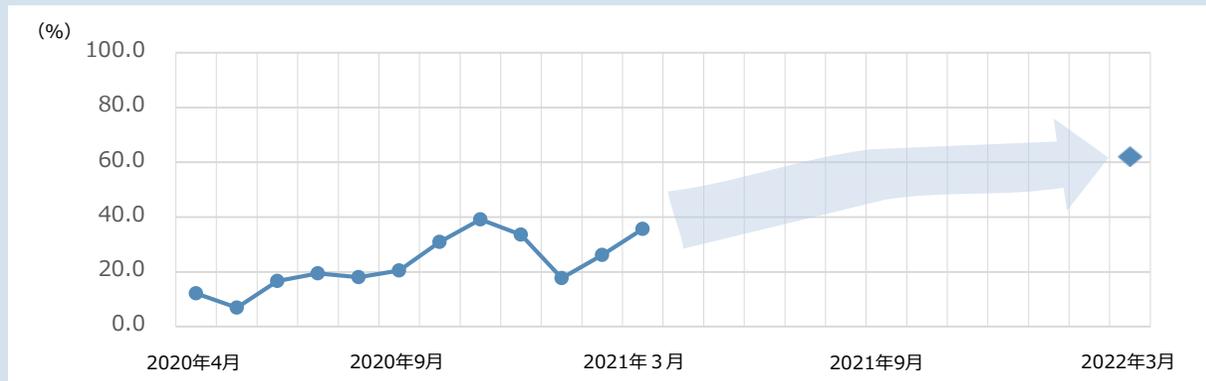
◆ ビジネスホテル業

→新型コロナウイルス感染症の影響により低下した宿泊需要は徐々に回復するが、羽田空港航空旅客の影響を強く受ける館については遅れを見込む

→稼働率の見通しは、上期平均：56%（△35pt） 下期平均：61%（△18pt） 通期平均：59%（△26pt）

※（）内は対2019年度の増減値

<ビジネスホテル業における稼働率の推移>



【凡例】

- : 実績値
- ◆ : 予想値
- ➡ : 予想推移

流通事業の前提

◆ 百貨店業・SC業

→新型コロナウイルス感染症の収束に伴い、徐々に回復する

◆ スーパーマーケット業

→新型コロナウイルス感染症の影響による内食・巣ごもり特需は一服する

◆ コンビニ・物販業

→鉄道輸送人員回復に伴い、駅ナカ店舗を中心に徐々に回復する

- 収益認識に関する会計基準（収益認識基準）への対応による影響について
- ◆ 2021年度から新収益基準に則り開示
 - ◆ 各セグメントごとの主な変更点は以下のとおり。

	該当項目	変更点	収益への影響
交通事業	定期券・回数券 収入	旧基準 販売月を起点とした月別按分で計上	軽微
		新基準 利用開始月（有効期間初月）を起点とした月別按分で計上	
	広告料収入	旧基準 販売月に一括計上	軽微
		新基準 有効期間の月別按分で計上	
不動産事業	販売仲介手数料・ 受託手数料収入	旧基準 引渡し完了時に一括計上	軽微
		新基準 契約・引渡しを履行義務として識別し、時点ごとに配分計上	
レジャー・ サービス事業	広告代理店業務 収入	旧基準 広告収入の総額を計上	約20億円 減少※
		新基準 業務受託料のみ計上	
流通事業	消化仕入・ 直送販売収入	旧基準 総額計上	約160億円 減少
		新基準 代理人取引と判断し、純額で計上	

※レジャー・サービス事業の影響額については、セグメント間調整により全体営業収益合計への影響は軽微

(単位：億円)	今年度予想	2021年3月期実績	増減額
営業収益	2,750※	2,349	400
営業利益	34	△184	218
経常利益	4	△201	205
親会社株主に帰属する当期純利益	92	△272	364

※収益認識に関する基準変更による収益減（約△190億円）を含む

(単位：億円)	今年度予想	2021年3月期実績	増減額
設備投資額※	797	439	357
減価償却費	285	317	△31
1当期当たり利益	33.42円	△98.83円	132.25円

※ 工事負担金等（今年度予想132億円、2021年3月期実績38億円）を含む

(単位：億円)		今年度予想	2021年3月期 実績	増減額
交 通 事 業	営業収益	941	785	155
	営業利益	△47	△214	167
不 動 産 事 業	営業収益	762	444	317
	営業利益	73	45	27
レジャー・サービス事業	営業収益	258	226	31
	営業利益	△4	△32	28
流 通 事 業	営業収益	701	875	△174
	営業利益	3	2	0
そ の 他	営業収益	441	461	△20
	営業利益	14	20	△6
調 整 額	営業収益	△354	△444	90
	営業利益	△5	△6	1

※収益認識に関する基準変更による収益減（レジャー・サービス事業約△20億円、流通事業約△160億円等）を含む

新型コロナウイルス感染症からの回復を反映

鉄道事業：輸送人員の増加とコスト削減施策の実施により、増収増益

バス事業：一般路線を中心とした輸送人員の増加とコスト削減施策の実施により増収、損失縮小

タクシー事業：利用者数の増加により、増収増益

(単位：億円)	営業収益			営業利益		
	予想	実績	増減額	予想	実績	増減額
交通事業計	941	785	155	△47	△214	167
鉄道事業	669	546	122	4	△123	127
バス事業	238	211	26	△50	△85	35
タクシー事業	33	27	5	0	△5	5

<鉄道事業の輸送人員・旅客運輸収入の内訳>

		輸送人員（百万人）			旅客運輸収入（億円）		
		予想	実績	増減数	予想	実績	増減数
定	期	222	198	24	258	237	20
定	期 外	183	136	47	384	281	103
合	計	406	334	71	642	519	123

<羽田空港2駅合計の輸送人員>

		輸送人員（百万人）		
		予想	実績	増減数
定	期	6	5	1
定	期 外	26	14	12
合	計	33	19	13

不動産販売業：分譲マンションの安定供給、大型オフィスビル等の売却により増収増益

不動産賃貸業：シナガワグースの閉館、京急第7ビル・第2ビルの売却に伴う賃料減により減収減益

(単位：億円)	営業収益			営業利益		
	予想	実績	増減額	予想	実績	増減額
不動産事業計	762	444	317	73	45	27
不動産販売業	589	250	338	43	△1	44
不動産賃貸業	173	193	△20	30	47	△17

<2021年度主な引渡し予定物件>

(単位：戸)	総戸数	引渡し開始時期
プランズタワー芝浦	482	2022年1月予定
プライム大田矢口	107	2022年3月予定
プレミスト横濱反町	94	2022年3月予定
プライムパークス上大岡ザ・レジデンス	200	2021年3月
プライムスタイル川崎	126	2021年3月

新型コロナウイルス感染症からの回復を反映

ビジネスホテル業 : シナガワグース閉館の影響があるものの緩やかな回復を見込み増収、損失縮小

レジャー関連施設業 : 前年度休館等による反動もあり増収増益

レジャーその他 : 広告受注等の増加により増収増益 ※収益認識に関する会計基準変更の影響額を除く

(単位：億円)	営業収益			営業利益		
	予想	実績	増減額	予想	実績	増減額
レジャー・サービス事業計	258	226	31	△4	△32	28
ビジネスホテル業	49	23	25	△19	△40	21
レジャー関連施設業	118	102	15	11	6	4
レジャーその他	89	100	△11	4	1	2

新型コロナウイルス感染症からの回復を反映

百貨店業・SC業：百貨店業でリニューアル工事に伴う区画休業等の影響があるものの、前年の休業等の反動増により増収、
損失縮小 ※収益認識に関する会計基準変更の影響額を除く

スーパーマーケット業：内食・巣ごもり特需が一服したことに加え、主要店舗の売場面積縮小等の影響により減収減益

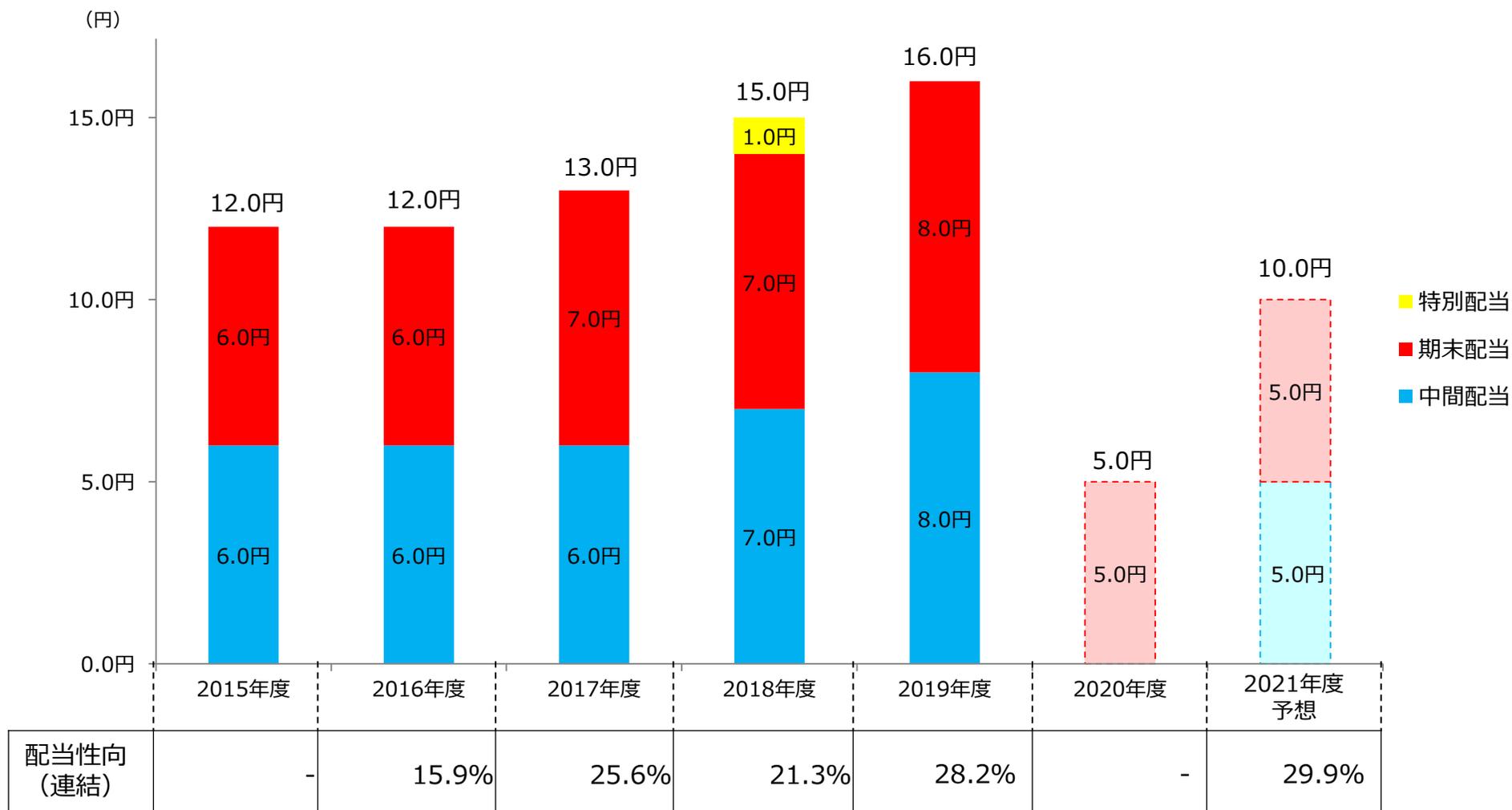
コンビニ・物販業：駅ナカ店舗の利用増を見込み増収増益

(単位：億円)	営業収益					営業利益		
	予想	実績	増減額	予想 (旧基準)	旧基準統一 増減額	予想	実績	増減額
流通事業計	701	875	△174	865	△9	3	2	0
百貨店・SC業	142	288	△146	299	10	△1	△6	5
百貨店業	113	262	△149	271	9	△1	△4	3
SC業	29	25	3	27	1	0	△1	1
ストア業	556	587	△31	563	△23	4	9	△5
スーパーマーケット業	432	479	△47	439	△39	1	6	△5
コンビニ・物販業	124	108	15	124	16	3	2	0

新型コロナウイルスの影響等による受注減の影響を受け、減収減益

(単位：億円)	営業収益			営業利益		
	予想	実績	増減額	予想	実績	増減額
そ の 他 計	441	461	△20	14	20	△6

- 配当方針：持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、財務の健全性の確保に努めるとともに、成長のための投資と株主還元を両立させる



I. エグゼクティブ・サマリー	P. 2
II. 2021年3月期 決算実績	P. 5
III. 2022年3月期 業績予想	P. 28
IV. 京急グループ総合経営計画	P. 42

京急グループ総合経営計画

京浜急行電鉄株式会社（証券コード：9006）

2021年5月12日

<https://www.keikyu.co.jp>

前回総合経営計画振り返り	P45
新総合経営計画	P51
長期ビジョン・長期経営戦略	P54
エリア戦略	P55
事業戦略	P56
コーポレートサステナブル戦略	P57
中期経営計画	P60
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	P62
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	P64
長期経営戦略につながる取り組み	P69
財務戦略	P76

前回総合経営計画（2016年度～）

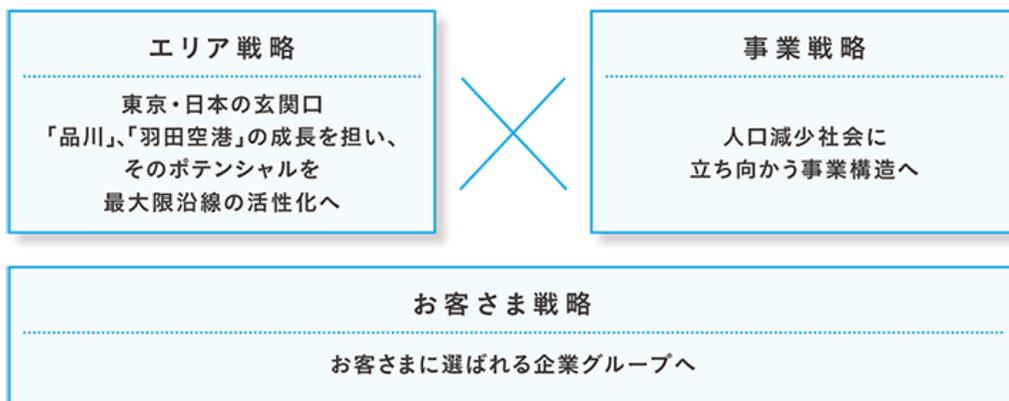
振り返り



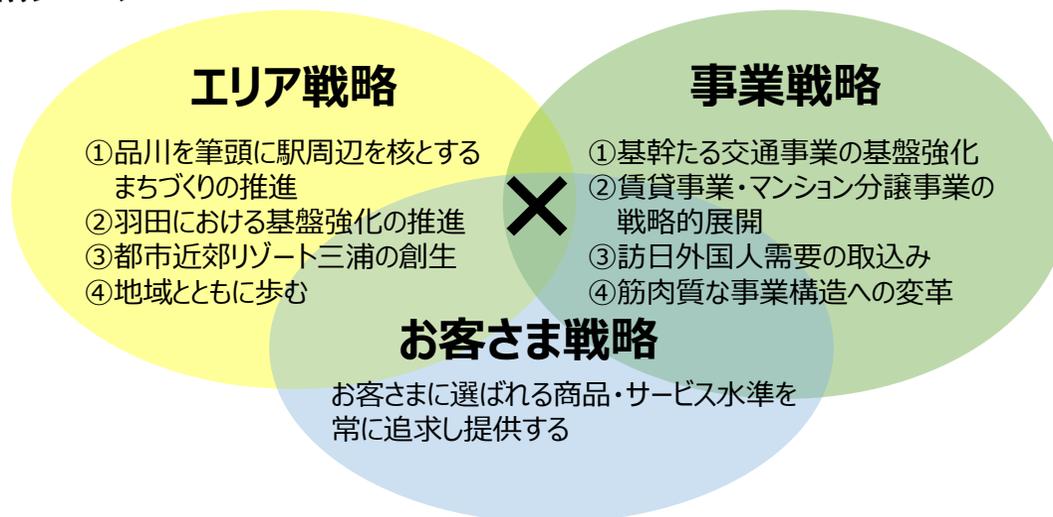
■ 長期ビジョン（2035年度に目指す将来像）

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

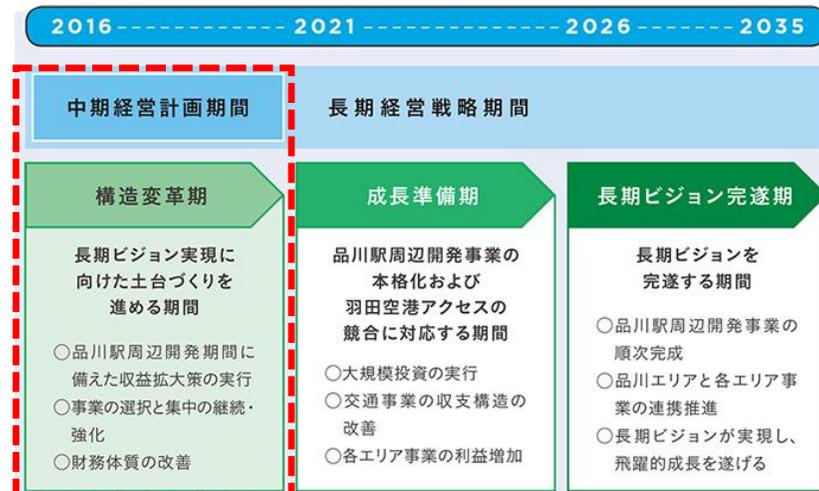
■ 長期経営戦略 基本方針（3つの柱）



■ 中期経営計画 重点テーマ



■ 長期経営戦略期間のステップ



定性目標・経営指標の進捗・評価

- ・収益拡大や事業の選択と集中により、2019年度までは目標経営指標達成に向けて堅調に推移。
- ・2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、利益・負債ともに悪化し、計画未達。

■ 定性目標の進捗・評価

定性目標	評価
品川駅周辺開発期間に備えた収益拡大策の実行	大型賃貸オフィスビル取得、賃貸マンション事業拡大等により不動産賃貸業の利益が向上。今後も品川駅周辺開発に向けた賃貸ビルクローズの補填等が必要
事業の選択と集中の継続・強化	流通事業再編、グループ会社清算（京急観光）等、着実に実施
財務体質の改善	資産売却（台場ホテル）等により、順調に推移。しかし、新型コロナウイルス感染症の影響により、有利子負債が増加

■ 経営指標の推移・評価

	年度							2020 目標	評価
	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
営業利益（億円）	148	377	294	401	294	△ 184	330	・新型コロナウイルス感染症の影響を除いても、2020年度は品川駅周辺開発に向けた賃貸ビルクローズ等もあり若干未達想定	
EBITDA（億円）	454	700	669	720	622	140	680	・2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により、鉄道・バスを中心に大幅な利益減	
純有利子負債（億円）	4,298	3,692	3,947	3,841	4,091	4,577	4,200	・鉄道事業等の旅客収入増やホテル売却等もあり有利子負債削減は2019年度まで順調に推移	
純有利子負債／ EBITDA倍率（倍）	9.5	5.3	5.9	5.3	6.6	32.5	6.2	・新型コロナウイルス感染症の影響により純有利子負債は大幅増加	

	項目	進捗	評価
エリア戦略	①品川を筆頭に駅周辺を核とするまちづくりの推進	<ul style="list-style-type: none"> ●品川駅周辺開発事業が着実に進展 <ul style="list-style-type: none"> ・西口地区（高輪3丁目）の都市計画決定およびトヨタ自動車株式会社と共同で複合施設の開発を推進する協定の締結 ・シナガワグースの閉館 ・駅街区地区の都市計画決定および土地区画整理事業の事業認可 ・事業協力者として参画した国交省主体の国道15号・品川駅西口駅前広場（国道上空活用）事業の事業計画策定へのサポート ・連続立体交差事業の都市計画決定および事業認可等 ●みなとみらい21中央地区53街区開発事業や横浜市旧市庁舎街区等活用事業等、沿線での大規模事業開発の参画、推進 	〈良好〉 <ul style="list-style-type: none"> ・品川駅周辺開発事業については、関係者との調整を着実に推進し、スケジュールどおり進捗 ・さらなる沿線価値向上に向け、まちづくりに資する各種開発事業への参入機会も着実に獲得
	②羽田における基盤強化の推進	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田空港のアクセス利便性向上を図るため、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備事業について、国土交通省と連携して推進。国土交通省にて予算化 ●羽田エリアの発展に向け、羽田イノベーションシティの開発に参画。また、京急蒲田駅周辺をはじめとする近隣地域において、賃貸マンション・高架下施設・京急EXイン等を開発 	〈良好〉 <ul style="list-style-type: none"> ・空港利用者の増加傾向に伴う事業機会を着実に捉え、各種施設整備を実施
	③都市近郊リゾート三浦の創生	<ul style="list-style-type: none"> ●企画乗車券等による三浦半島への旅客誘致の拡充（みさきまぐろきっぷ・葉山女子旅きっぷのリニューアル、三浦半島まるごときっぷ発売開始） ●観音崎におけるグランピング施設、油壺における温泉掘削等といった既存ホテルの付加価値向上 	〈さらなる進捗が望ましい〉 <ul style="list-style-type: none"> ・観光交流人口取り込み施策を着実に推進（企画乗車券の利用実績は過去最大） ・今後、地域・外部との連携等による抜本的な創生が必要
	④地域とともに歩む	<ul style="list-style-type: none"> ●行政・大学・地元・企業と連携した沿線活性化、価値向上 ●横浜南部地域の活性化、横須賀スマートモビリティチャレンジ等、産官学民が連携し、地域にあわせたサービスを展開 	〈良好〉 <ul style="list-style-type: none"> ・地域の課題解決・利便性向上に向けた各種取り組みが進捗

	項目	進捗	評価
事業戦略	①基幹たる交通事業の基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ●羽田アクセス向上に向けた戦略的な加算運賃の引下げ、多言語対応の拡充 ●快適な移動環境実現に向けたモーニング・ウィング号増発、ウィング・シートの新設 ●鉄道事業の組織再編による運営効率化および人財確保強化 	〈良好〉 ・利便性向上、高付加価値化、事業運営の効率化を実現
	②賃貸事業・マンション分譲事業の戦略的展開	<ul style="list-style-type: none"> ●大規模事業開発や高架下開発（ものづくり拠点・医療モール・フードホール等の地域特性を活かした開発）に参画、推進 ●賃貸オフィスビルの取得（芝パークビル等3棟）、分譲マンションの安定供給、賃貸マンションの戸数増加 	〈良好〉 ・着実な事業展開により、当社グループの安定的な利益向上に寄与
	③訪日外国人需要の取り込み	<ul style="list-style-type: none"> ●KEIKYU TIC（Keikyū Tourist Information Center）のサービス拡充（品川駅に新規開設等） ●情報発信の強化（台湾鉄道管理局・台湾観光局、SNS、旅行博、VJ事業、旅行代理店等） 	〈良好〉 ・インバウンド対応・需要の取り込みを継続的に実施
	④筋肉質な事業構造への変革	<ul style="list-style-type: none"> ●流通事業再編、グループ会社清算（京急観光）、資産売却（台場ホテル）等 	〈さらなる進捗が望ましい〉 ・事業の選択と集中を実施 ・新型コロナウイルス感染症の影響を受け有利子負債は増加
お客さま戦略	お客さまに選ばれる商品・サービス水準を常に追求し提供する	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客管理システム拡充等によるお客さまの声の集約、分析力の強化 ●データドリブンマーケティング※に向けたグループ統合データシステムの導入 ※データ分析に基づくマーケティング手法 	〈良好〉 ・CS向上に向け、情報の集約・分析システム強化を実現

前回総合経営計画における課題	事業環境の変化
<ul style="list-style-type: none">・前中期経営計画の進捗をふまえ、さらなる利益向上に向けた各事業の体制構築、財務の健全性を意識した経営の必要性・新型コロナウイルス感染症の影響による負債増加および品川駅周辺開発事業の大規模投資に伴う財務の健全性低下への対応の必要性	<ul style="list-style-type: none">・新型コロナウイルス感染症の影響による劇的・中長期的・不可逆的な社会構造・生活様式の変化・地域、企業の持続的発展の必要性の高まり

抜本的な変革が必要

- 前回総合経営計画の課題・事業環境の変化を踏まえ、長期ビジョン・長期経営戦略を改定
- 外部環境の劇的な変化への対応を重点に、品川駅周辺開発事業の完遂に向けた新たな中期経営計画を策定
- 新型コロナウイルス感染症の影響による事業環境変化の確度や品川駅周辺開発事業計画の確度が高まり次第、新総合経営計画の更新を実施予定

新総合経営計画（2021～2035年度）



	強み・機会	課題・リスク
内部要因	<ul style="list-style-type: none"> 品川駅周辺開発 羽田空港周辺開発 駅周辺再開発 鉄道の安全性 	<ul style="list-style-type: none"> 大型投資による財務バランス悪化 専門性の高い要員育成・確保 加算運賃の回収進行
外部要因	<ul style="list-style-type: none"> 品川駅周辺開発（当社以外）、リニア開業 羽田空港拡充、訪日外国人増加、空港近接開発 都心部人口増加 	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス感染症の影響等に伴う運輸・再開発等の期待収入減 人口減少、少子高齢化、労働力不足 羽田空港アクセス競合参入 景気変動、金利変動リスク 国内旅行市場縮小 自然災害、感染症 働き方改革推進に伴う移動減
社に 会よ 動る 向課 等題	(状況により、『機会』または『リスク』になる可能性がある課題)	
	MaaS 生活サポートサービス	消費性向の多様化 働き方改革
	(新型コロナウイルス感染症により加速化、新たに認識した課題)	
	長期的な景気後退 訪日外国人の減少（～2023） ワークスタイルの変化（テレワーク、オンライン化、オフィス分散化）	外国人就労者対応 安全対策取り組み強化 安全・安心ニーズの高まり 生活様式の変化（三密回避、都心・郊外の価値観見直し） ESG経営 DX推進（AI活用） ESGへの意識の高まり

グループ理念 (京急グループ全体の存在意義・使命)

改定

長期ビジョン (京急グループが2035年度に目指すべき将来像)

改定

長期経営戦略 (長期ビジョン実現のための戦略)

エリア戦略



事業戦略

コーポレートサステナブル戦略

今回策定

中期経営計画 (2021~2023年度)

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への対応

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

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

長期経営戦略につながる取り組み

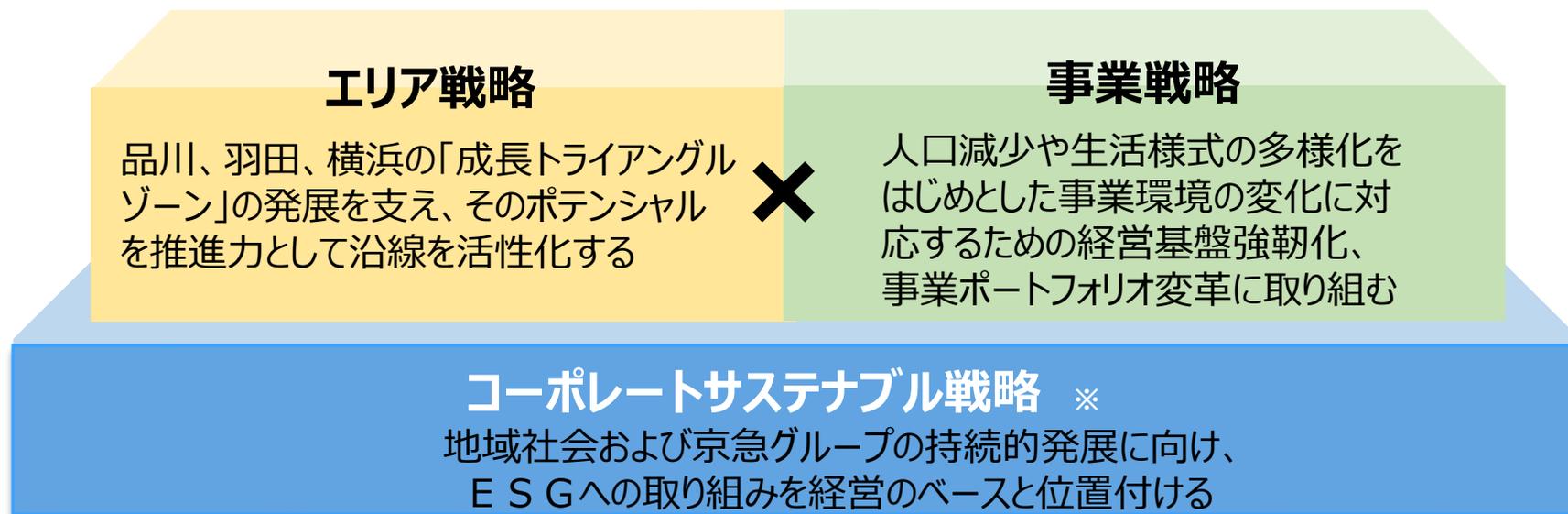
■ グループ理念（京急グループ全体の存在意義・使命（抜粋））

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

■ 長期ビジョン（京急グループが2035年度に目指すべき将来像）

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

■ 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。

品川、羽田、横浜の「成長トライアングルゾーン」の発展を支え、そのポテンシャルを推進力として沿線を活性化する



成長トライアングルゾーンの考え方

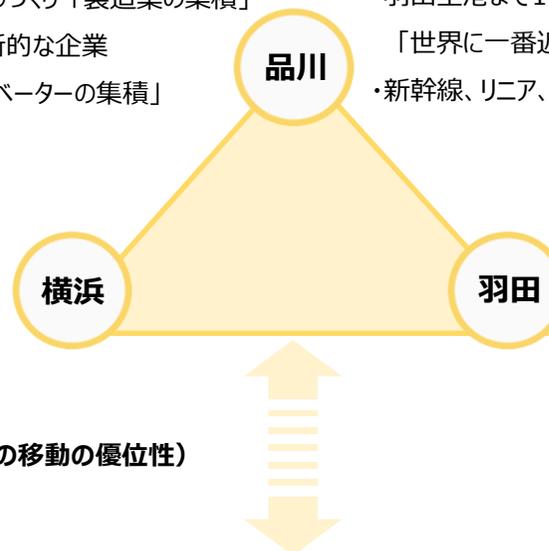
京急沿線の京浜臨海・京浜工業エリアは、開国以来日本経済成長の原動力であり、今後も羽田空港の国際化をはじめとする再編整備の進展により、さらなる成長・発展が期待される。当社グループは、このエリアの発展を支える企業グループとして、品川・羽田・横浜を結ぶエリアを「成長トライアングルゾーン」と位置付ける。

● 高度な技術を持った企業・人材の集積

- ・日本の誇る“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11分、
「世界に一番近い東京」
- ・新幹線、リニア、品川地下鉄構想



● 技術革新による産業空間 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

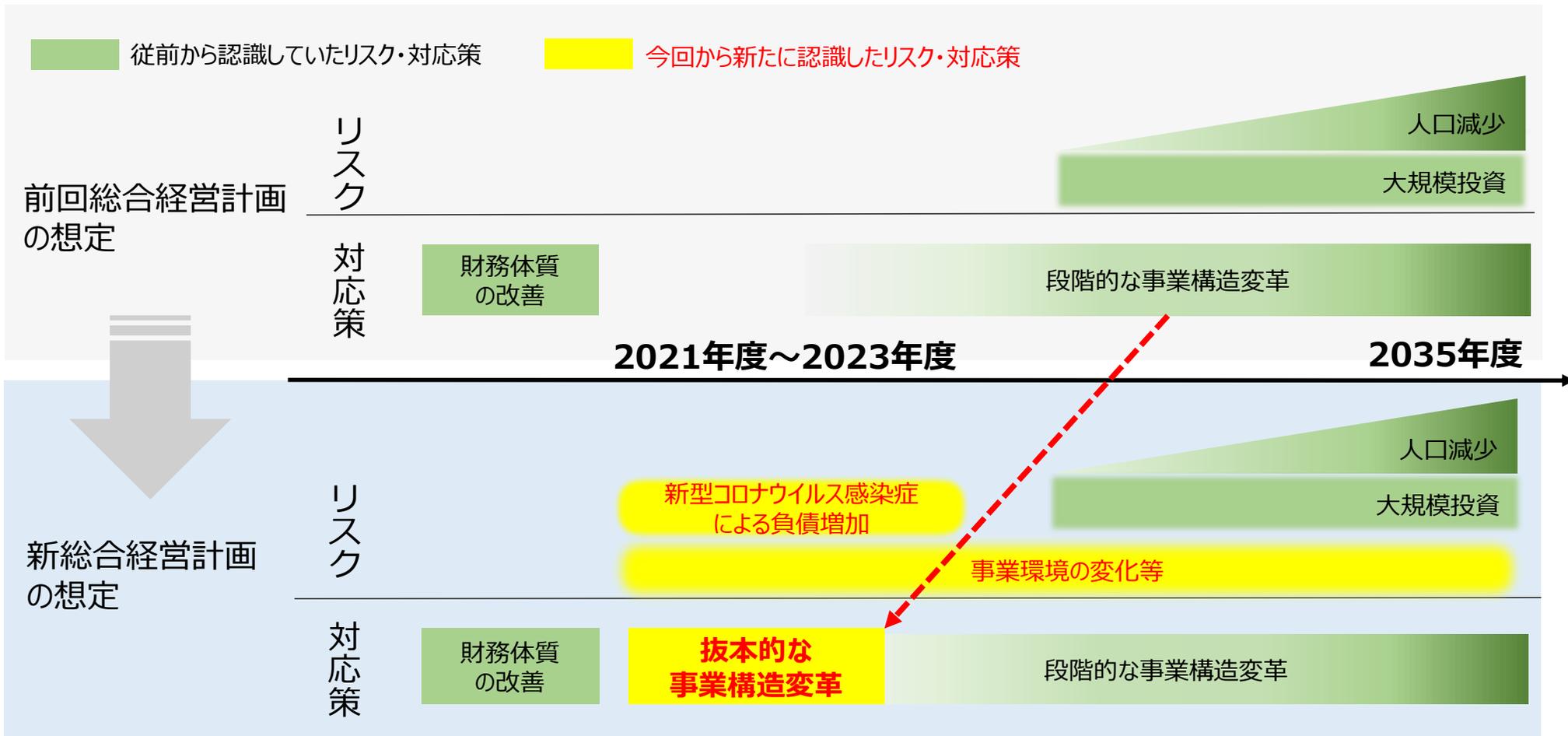
● 日本の経済・社会を支える羽田空港

- ・世界第5位の旅客数
- ・発着枠の拡大（2020.3～）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増の期待

成長トライアングルゾーンを中心に横浜以南や浅草線沿線等の各エリアとの相互連携により沿線の発展・活性化を図る

人口減少や生活様式の多様化をはじめとした事業環境の変化に対応するための経営基盤強靱化、事業ポートフォリオ変革に取り組む

京急グループ全体において、重大なリスクである人口減少、新型コロナウイルス感染症拡大により加速化した生活様式の変化等、絶えず変化する事業環境に対応するために、事業構造を抜本的に見直す。



地域社会および京急グループの持続的発展に向け、E S Gへの取り組みを経営のベースと位置付ける

- ・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、地域社会に密着し、人々の暮らしを豊かにする活動そのものでE S Gの考え方に合致。
- ・グループ全社で長期ビジョン達成に向けた事業を推進するため、E S G経営の取り組みに関してK P I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す。

京急グループの 目指すべき将来像	<p>〈長期ビジョン〉 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</p>
---------------------	---

マテリアリティ	<p>価値創造型C S R : 交通事業の安全安心・利便性・付加価値の追求、重点地域における事業機会の創出、沿線地域との連携・活性化</p> <p>社会貢献／フィランソピー : 沿線地域の次世代育成支援活動、沿線地域との共生、人材育成・社員教育</p> <p>広義のコンプライアンス : C S Rレポート/ C S Rの社内浸透の強化、グループ全体の社会対応力向上、環境への配慮と生態系保全</p> <p>狭義のコンプライアンス : 健全で透明性の高い経営、働きやすい職場環境づくり、リスクマネジメント</p>
---------	--

主な社会課題に対し、京急グループの事業を通じて解決に向けて取り組むC S Rマテリアリティを設定

本業を通じてS D G sをはじめとする社会課題の解決に貢献する

K P I の策定

<p>京急グループ共通で取り組むK P I</p> <p>-----</p> <p>グループ全社で目指す社会課題解決の目標</p>	<p>京急グループ各社が取り組むK P I</p> <p>-----</p> <p>事業ごとに解決を目指す目標</p>
--	--

■京急グループ共通で取り組むK P I ～グループ全社で目指す社会課題解決の目標～

青字：当社への経済的価値
赤字：提供する社会的価値

環境 Environment

温室効果ガス削減

京急グループ総排出量
前年対比 **1%削減**

- 〈事例〉
- ・鉄道電力使用量削減
 - ・燃料電池バスの増車
 - ・再生エネルギーの導入



エネルギー使用の効率化
気候変動対策

環境保全

脱プラスチック
ペーパーレス化推進

- 〈事例〉
- ・レジ袋の供給量減
 - ・ポイントカードのモバイル化
 - ・廃棄物の削減
 - ・OA用紙購入量削減



持続可能な観光資源
地球環境への負荷軽減

MaaS推進

モーダルシフト
地域活性化

- 〈事例〉
- ・移動弱者をサポートするUniversal MaaSの推進（達成年度：2023年）
 - ・地域連携コンテンツの整備によりMaaSレベル2相当サービスの導入（達成年度：2023年）



2次交通需要の拡大
沿線活性化・交通渋滞の解消

地域連携活動

観光地の魅力創造
ボランティア活動

- 〈事例〉
- ・小中学生向け交通安全講習会の開催（年2回開催）
 - ・自治体や地元団体と連携した清掃活動の実施



地域関係強化・観光地魅力向上
環境保全・地域課題の解消

社会 Social

ダイバーシティの推進

女性管理職比率向上
男性育休取得促進

- 〈事例〉
- ・女性管理職比率**10%以上**※1
 - ・男性育児休暇取得率**100%**※1
 - ・法定障がい者雇用率の維持
 - ・女性採用比率の向上



多様な人財・労働力の確保
人権尊重社会の実現

ES（従業員満足）の向上

従業員の健康と
安全の確保

- 〈事例〉
- ・ワークライフバランス向上
 - ・健康優良法人（ホワイト500）の認定（達成年度：2022年）
 - ・エンゲージメントの向上
 - ・事故・災害ゼロ



従業員の生産性向上
経済成長と付加価値の創造

ガバナンス Governance

経営チェック機能の強化

社外取締役 3分の1以上※1

内部統制システムの充実

リスク管理委員会等の設置※1

コンプライアンス強化

コンプライアンス窓口の浸透による
法令違反件数ゼロ

※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。
※ 事例ごとの目標達成時期等の詳細については、当社ウェブサイト「[サステナビリティ](#)」ページをご覧ください。

■京急グループ各社が取り組むK P I ~事業ごとに解決を目指す目標~

	交通	不動産	流通	レジャー	生活サポート	その他
環境 Environment	<ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道関連施設の高寿命化による廃棄物削減 (京急電鉄) ● バス営業所新設時における再生可能エネルギー設備の導入 (川崎鶴見臨港バス) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境と調和した開発の促進に対する環境基準の順守 (京急電鉄) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年までにバイオマス配合率90%のレジ袋導入 (京急百貨店) ● 2035年までにすべての食品トレーを環境に配慮した素材に変更 (京急ストア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● みなとみらい地区の大規模開発におけるホテル事業の環境認証取得の推進 (京急電鉄) 	<ul style="list-style-type: none"> ● F S C 認証紙や環境に配慮した印刷物の提案 (京急アドエンタープライズ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動や水リスクへの対応に向けた取り組みの社内浸透 (京急電鉄)
社会 Social	<ul style="list-style-type: none"> ● U D タクシー年間6台の増車 (京急タクシーグループ) ● ホームドア設置の推進 (京急電鉄) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な住関連機能の提供による空き家の有効活用やシェアハウスや多世代住宅「hagu」など年間3件の提供 (Rバンク) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高架下開発の推進 (京急電鉄) ● 全厨房の食品衛生検査満点の取得・維持 (京急ストア) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方の多様化に対応した地域限定社員の採用5人以上 (京急イーエクスイン) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域と連携した子育て支援を各保育園にて年間1回以上実施 (京急サービス) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 沿線の社会課題解決に向けた自治体とのパートナーシップの構築 (京急電鉄) ● 全社的なB C P 体制の再構築 (京急電鉄)

※上記は京急グループ各社が取り組むK P Iの一部抜粋。

新総合経営計画

中期経営計画（2021～2023年度）



新型コロナウイルス感染症収束後も生活様式の変化等といった事業環境の変化が、当社グループの事業に大きな影響を与え続けることが推測されるため、中期経営計画においては**新型コロナウイルス感染症拡大による急激な事業環境の変化への早急な対応**を柱とする。

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

- ・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
- ・京急グループ全体の間接部門のダウンサイジング化
 - ・システム化による業務効率化
 - ・機構改革等によるグループ全体での適切な人員配置
- ・投資の峻別、保有資産の有効活用等による財務の健全性確保
 - ・品川駅周辺開発事業等の大規模開発に備えた、投資の峻別等による、財務の健全性確保

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

- ・保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進
- ・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

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

すべての事業においてローコストオペレーション化に取り組む必要があるが、特に事業構造上、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく減益となっている鉄道、バス、ホテル事業を重点的に、ローコストオペレーションを徹底する。

■ 鉄道事業におけるローコストオペレーションの取り組み

鉄道事業

方針： 持続的に安全・安心な輸送サービスを提供するため、安定した利益の確保を目的に、業務オペレーションの抜本的見直しによる、定常的な固定費の削減
<定常的に対2019年度比で30億円※の費用削減>

主な取り組み：

費用

- 人件費の削減
 - ・ 駅リモートシステム導入による要員削減
 - ・ 勤務シフト見直しによる要員および時間外労働の削減
 - ・ デジタル化による業務効率化の推進
- その他費用の削減
 - ・ 外部委託業務（清掃・警備等）の内製化による委託料削減
 - ・ 保守・点検業務見直しによる修繕工事費削減

設備投資

- 安全・安定輸送を確保するための水準は維持しつつ、設備量や耐用年数の見直しにより投資額を抑制

※退職給付費用は除く

■バス・ホテル事業におけるローコストオペレーションの取り組み

バス事業

方針：安全・安定輸送および顧客利便性を維持しつつ、ダイヤの効率化、車両数の圧縮などにより収支構造を改善

<早期の黒字化>

主な取り組み：

費用

- 人件費の削減
 - ・勤務の効率化による時間外労働の削減
 - ・需要減に伴うダイヤおよび路線の見直しによる要員、労働時間の削減
- その他費用の削減
 - ・新規車両購入台数の削減による減価償却費の削減
 - ・需要減に伴うダイヤおよび路線の見直しによる燃料費などの運行経費削減
 - ・業務見直しや内製化（車両内清掃・ポーター等）による外部委託費の削減

設備投資

- 車両使用年数の延長や総保有車両数の見直しによる、新規購入の一時凍結および購入台数の削減

ホテル事業

方針：事業環境の変化に耐えうる収益体質への変革

損益分岐点となる売上を2019年度比で、売上比率
< △13% (83%→70%)、△7.6億円引下げ※ >

主な取り組み：

損益分岐点の引下げ

- ・定数削減、機械化、マルチタスク化等による運営要員の削減
- ・ドミナント（羽田エリア等）メリットの追求やデジタルシフトによる運営効率の向上
- ・外注業務の内製化やグループ内外への出向による雇用維持と人件費削減の両立
- ・自社予約サイトと会員組織を活用し、ビジネス出張需要の減に対する囲い込みと直販比率向上

※2022年度達成水準、2019年度の既存館ベース（売上60億円）で比較

保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進

鉄道事業依存の
ポートフォリオの課題が顕在化
不動産事業を第2の利益の柱にする
事業のポートフォリオ変革が急務

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し
収益性を向上

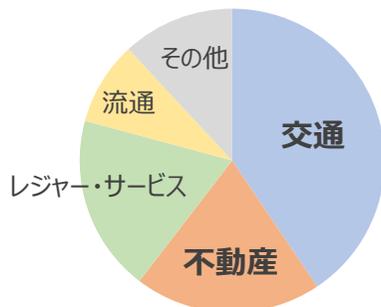
不動産事業のさらなる
成長を推進

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

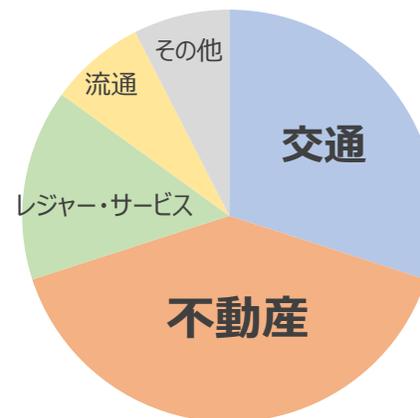
事業環境の大幅な変化に対応するため「ヒト」「モノ」「カネ」の再配分やコスト削減等を徹底し、成長事業に経営資源を集中させ「収益」「利益」の早期回復を図る。

■ポートフォリオ変革（イメージ）

2019年度



2035年度



2021年度

~

2035年度

フェーズ1 (中期経営計画期間)

- ✓ 品川など駅周辺開発の着実な推進
- ✓ 資産回転型モデルの確立

フェーズ2

- ✓ 品川など駅周辺開発の利益貢献
- ✓ 不動産事業の多角化戦略を展開

フェーズ3

- ✓ 品川駅周辺開発事業完了による新収益基盤の完成

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

- ・ (P 66を参照)

■ 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

流動化を活用した不動産事業拡大

フェーズ1 中期経営計画期間

SPC
出資

保有資産
売却

再投資

資産回転型モデルの確立

- ①保有資産を流動化しSPCへ売却することで資金を調達し、新たに私募ファンドへの出資や高利回りの物件を取得することで、資産の若返りと利益の最大化を図る
- ②流動化を用いた資産回転型モデルの確立により財務戦略と不動産戦略の両立が可能になる

フェーズ2

アセットマネジメント
事業参入

私募リート
組成

不動産事業の多角化戦略

- ①フェーズ1での取り組みを通じて、ノウハウを蓄積し、アセットマネジメント事業への参入を図る
- ②私募リートを組成し保有資産を売却するとともに、資産回転型モデルにおける不動産投資の出口戦略を強化する

フェーズ3

私募リートの
拡大・安定運用

グループ全体への波及

- ①資産回転型モデルを活用することで開発事業のさらなる発展に寄与するとともに当社の不動産事業全体の拡大につなげる
- ②グループ全体で私募リートを活用した不動産戦略を推進することで、沿線内不動産の価値向上および新規事業やグループ内シナジーを創出する

中期経営計画期間（2021～2023年度）における不動産事業の展開

■ 品川など駅周辺開発

- ・将来的な利益貢献に向け、都市計画・地元協議等の着実な推進・早期着工
- ・各駅ごとの特徴あるまちづくり（高架下開発等）による差別化・沿線の魅力向上

■ 賃貸（オフィス等）

- ・保有物件の流動化による資金化をテコに、
私募ファンドへの出資や高利回りの物件の取得による利回り向上・取得物件拡大による利益拡大

品川駅周辺開発事業の推進に向け、財務健全性を確保しつつ、利益拡大

■ 不動産販売

- ・定住促進等による沿線価値向上
- ・マンションの安定供給による利益確保

市況等を注視し、
販売⇔賃貸を
柔軟に切り替え

■ 賃貸（マンション）

- ・前中期経営計画期間中に積み上げた物件を含むすべての物件を「販売用不動産」と捉え、資産を回転させることによる利益確保およびキャッシュの回収

各事業を移動プラットフォーム・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に則り、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利益回復を図る。

移動プラットフォーム

「成長トライアングルゾーン」を支える沿線地域や国内外拠点のつなぎ役として、快適でシームレスな移動サービスを創造するローカル移動プラットフォームを目指す

『M a a S』展開

各移動手段や各種サービスの一体的な連携による高付加価値化や移動需要のマネジメントに取り組む

鉄道

バス

タクシー他

まち創造プラットフォーム

「移動プラットフォーム」の拠点や周辺地域の魅力づくりを通じ人々（・物）の流れを創造するまちづくりを推進する

『まちづくり』展開

地域や地元行政等の関係者とともに、地域特性を活かしたエリアマネジメント（地域の課題解決・地域の魅力づくりや新たな拠点づくりを推進）に取り組むとともに、多様な事業展開により利益拡大を図る

不動産

流通

レジャー

生活
サポート

連携

品川、羽田、横浜の「成長トライアングルゾーン」を沿線活性化の推進力とする取り組み

「品川」「羽田」「横浜」の中長期的な成長性は不変であり当社の重要拠点として注力するが、変化する情勢に柔軟に対応していく。

■品川エリア

将来の京急グループの収益の柱とすべく、新たな生活様式や価値観などに対応し、日本有数の交通結節点としてのポテンシャルを最大限活かした開発で、アフターコロナの環境変化に立ち向かう。

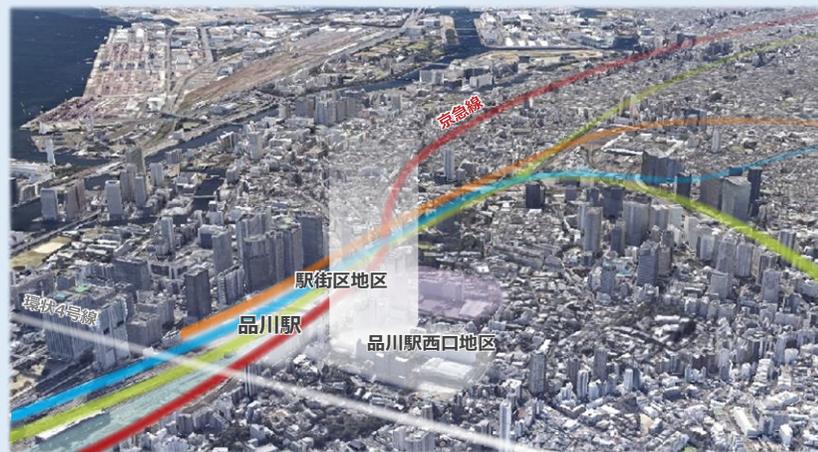
『日本の玄関口』となりえる
高い魅力・立地ポテンシャル

+

リニアなど新たな交通モードをはじめ
エリア全体の機能拡充

国内最大級の大改造・大規模開発が一気に推し進められ
日本の玄関口、スーパー・メガリージョンの一翼を担う

『これからの日本の成長を牽引する国際交流拠点・品川』へ



駅前に残る貴重な緑地や地形、歴史を継承・活用し、世界中から企業や人、技術を集め、次世代の産業創造の舞台となる持続可能なまちづくりを強く推進する

品川駅西口地区

品川の魅力・ポテンシャルの高さを存分に発揮した計画を『これからの日本の成長を牽引』する品川駅前の好立地にて、京急の新たなフラッグシッププロジェクトとして推進

品川駅街区地区

大規模ターミナル駅直上・直結という抜群の利便性を活かし、世界中の人々を出迎える顔として、シンボリックなえきまち一体空間を創出



品川駅西口地区（高輪3丁目）
開発建物イメージ

■羽田エリア

- ・羽田空港の一層の機能拡張と国際化の進展に合わせ、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となる。
- ・新型コロナウイルス感染症拡大以降、航空旅客の減少が続いているが、2020年3月末の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は回復していくと想定される。
- ・価格優位性を活かしたサービス展開や輸送力増強、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す。

羽田空港周辺エリアにおける事業拡大



羽田空港アクセスを担う交通事業



羽田空港周辺エリアの活性化の継続推進

羽田空港周辺エリアにおいて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、当エリアのさらなる活性化を目指す。

羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備事業

品川駅の2面4線化と合わせ、羽田空港第1・第2ターミナル駅に引上線を新設することで、輸送力を増強させる。
(1時間あたり片道3本の本数増 等)

■ 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する。

主なトピックス（推進中の開発プロジェクト等）

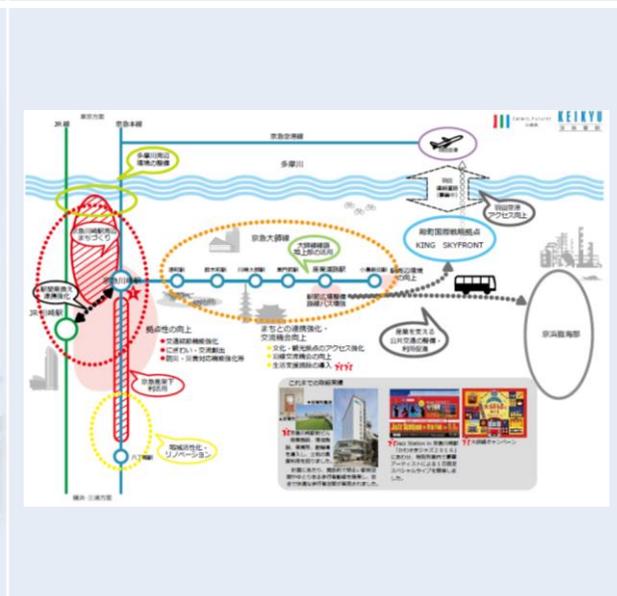
みなとみらい21中央地区53街区 開発事業	横浜市旧市庁舎街区等活用事業	川崎市との包括連携協定
--------------------------	----------------	-------------



横浜市西区の「みなとみらい21中央地区53街区」に、事務所・店舗・ホテル・駐車場などからなる地上30階・延べ面積約183,000㎡の大規模複合ビルを新設。
※共同事業、2024年3月竣工予定



「国際的な産学連携」「観光・集客」というテーマに沿った地区の賑わいと活性化の核づくり等の観点から、事業予定者に選定。
※共同事業、2025年中開業予定



今後、川崎市と当社が連携し、駅周辺のまちづくりと交通結節機能強化、沿線の産業や観光等の発展に資するまちづくり、誰もが暮らしやすいまちづくりを目指す。
※2017年4月 協定締結

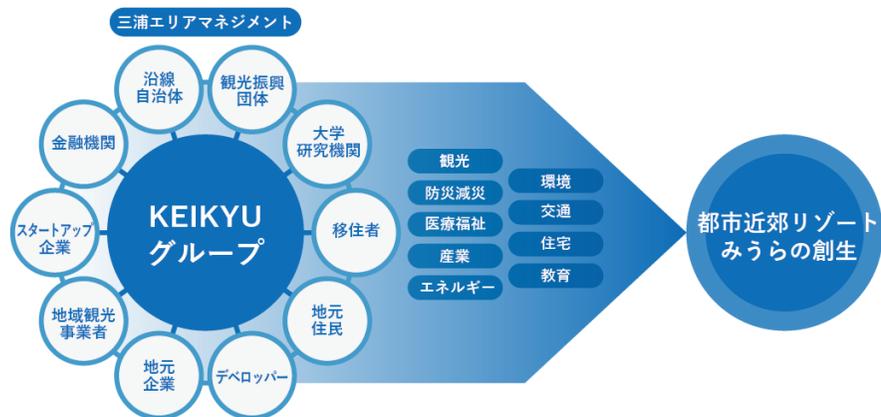
郊外における居住・レジャーに対する価値観の変化に合わせた「都市近郊リゾートみうらの創生」の推進

三浦半島各エリアを総合的に捉えたエリアマネジメント加速 三浦半島の「コミュニケーションハブ」へ

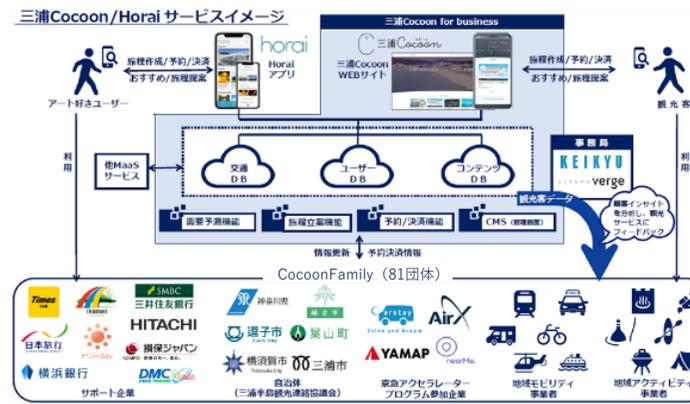
三浦でのエリアマネジメント活動を強化し、
行政・企業・大学・地元をつなげる「コミュニケーションハブ」の役割を担い、
三浦半島における課題の解決、価値向上に取り組む。

■ エリアマネジメント組織によるエリア価値向上

地域が一体となって観光活性化、交流人口、定住人口など社会課題の解決に取り組むため、当社が中心となって、三浦半島全域をフォローするエリアマネジメント組織組成と活動強化、MaaSプラットフォーム「三浦Cocoon」拡充を推進する。



エリアマネジメント組織による
地域課題の解決



MaaS機能整備による
滞在性、回遊性向上

■ 三浦暮らしを実現する多様な住まいの提供

働き方改革の推進による、テレワークやワーケーションの浸透等の状況を捉え、住環境に対する需要の変化に即した取り組みにより、都心からの移住や二地域居住を推進する。



多様な住宅整備



空き家活用



コワーキングスペース

■ 回遊性向上、活性化

地域事業者と連携した新たな観光コンテンツの開発、官民連携事業への参画、他社ブランドとの協業による拠点整備などを通じ、三浦半島の回遊性向上、活性化を推進する。



地域連携観光コンテンツ開発



官民連携事業への参画



他社ブランドとの協業

■ 各エリアの整備方針

各エリアの魅力・特徴を活かし、外部事業者と共同で滞在拠点や住環境の整備に取り組む。

主なトピックス

城ヶ島 美しい自然に囲まれた ラグジュアリーホテル	油壺 持続可能な魅力ある 観光ハブ拠点	三浦海岸 沿線地域の課題を解決する 多世代共生のまちづくり
 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="147 853 312 1015">ラグジュアリー</div> <div data-bbox="343 853 509 1015">眺望</div> <div data-bbox="540 853 706 1015">観光活性化</div> </div>	 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="768 853 934 1015">温泉</div> <div data-bbox="965 853 1131 1015">マリン アクティビティ</div> <div data-bbox="1162 853 1328 1015">観光拠点</div> </div>	 <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div data-bbox="1390 853 1556 1015">多世代共生 住宅</div> <div data-bbox="1587 853 1752 1015">まちづくり</div> <div data-bbox="1783 853 1949 1015">地域活性化</div> </div>

3年間の中期経営計画期間を助走として、「都市近郊リゾートみうらの創生」へ。



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

- お客さま満足度調査等を通じ、お客さまに寄り添った取り組みを推進する。
- 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す。
- 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、働き方改革を推進する。

CS

ES



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・管理することで、その影響を事前に回避もしくは最小限に留めるとともに、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る。



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

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 ESGにおけるKPI達成に向け、グループ全体で ESG経営を推進することで、事業を通じた地域価値向上と企業価値の最大化を図る。



人に、地域に、未来につなぐ。

京急グループSDGs

新総合経営計画

財務戦略



■ 基本方針

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、格付を意識した財務の健全性の確保に努めるとともに、成長のための投資と株主還元を両立させる。

重視する指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 純有利子負債/ E B I T D A 倍率 ・ ネットD/Eレシオ
資金の配分	<ul style="list-style-type: none"> ・ フェーズに合わせて、成長投資、株主還元、負債削減などへ適切に配分

■ 大規模投資フェーズ (2021~) の方針

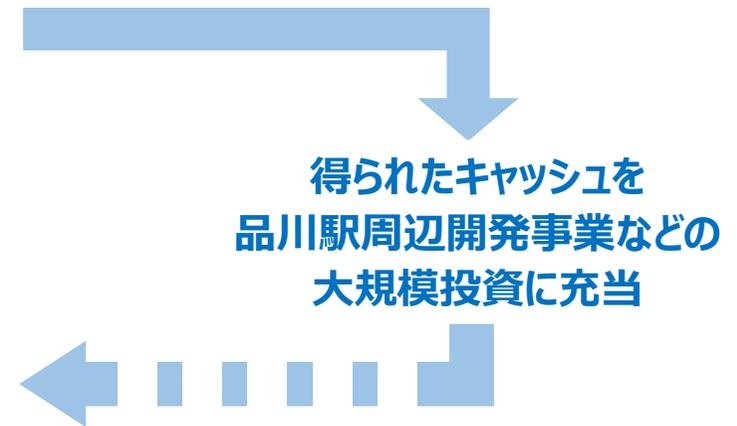
足元の新型コロナウイルス感染症の影響により負債が増加するなかで、品川駅周辺開発事業などの大規模投資を着実に推進するため、キャッシュフローの強化および改善を図る。

キャッシュフローの強化・改善

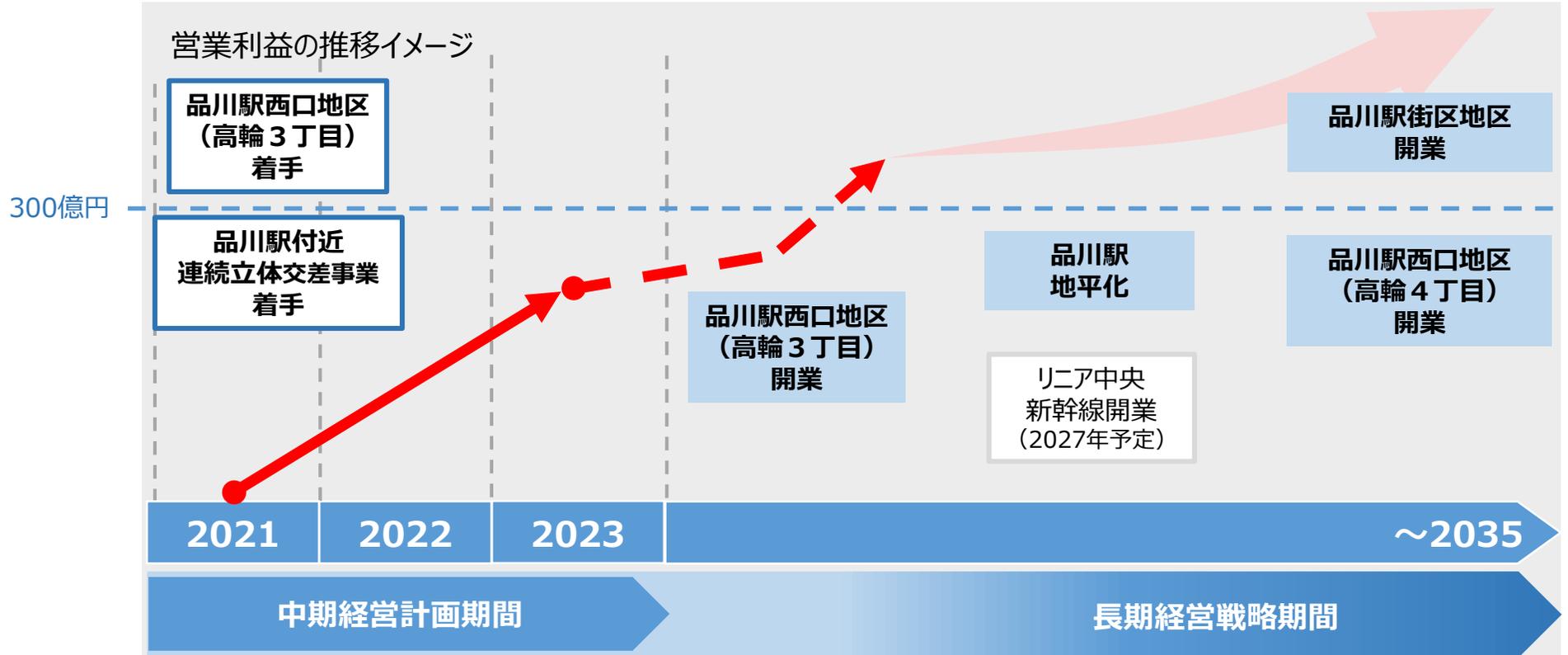
- ・ ローコストオペレーション・投資峻別（キャッシュフロー創出力の維持）
- ・ 既存事業の利益性向上
- ・ 資産の入替などによる事業資産の有効活用
- ・ 政策保有株式の縮減などによる資産の資金化

財務の健全性の状況次第で検討

- ・ 様々な資金調達手法の活用
- ・ 大規模投資の計画の変更



■ 長期経営戦略期間の展望



フェーズ

大規模投資フェーズ

資金回収フェーズ

株主還元

安定的に増配していきながら
従来水準への配当額の回復を図る

還元向上 (従来水準以上の配当)

有利子
負債

財務の健全性を毀損しない範囲で
コントロール

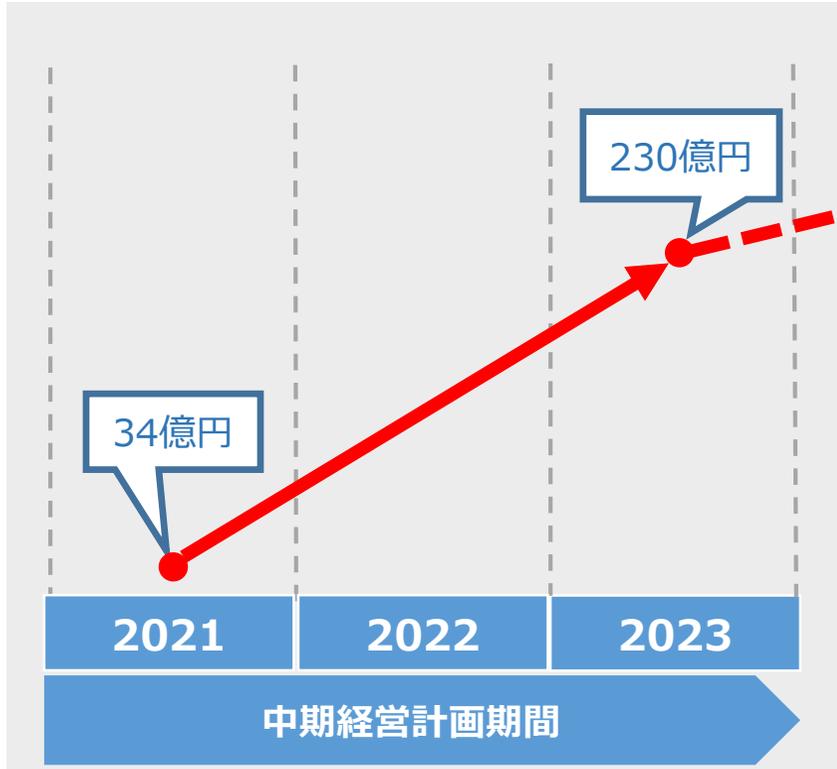
営業キャッシュフロー拡大による削減

■ 2023年度の指標水準

(中期経営計画期間の方針)

中期経営計画期間においては、早期に営業利益を回復させ、財務の健全性を維持することを最優先とする。

営業利益の推移 (P78抜粋)



中期経営計画期間における営業利益増加を目指した主な施策

- 鉄道、バス、ホテル事業等のローコストオペレーション
 - ・ システム化、勤務シフト見直し等による人件費の削減
 - ・ 内製化による外部委託費用の削減
- 保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進
- 経営資源集中による収益構造の変革

新型コロナウイルス感染症の影響等※

- ・ インバウンド需要の停滞
- ・ 働き方改革推進等に伴う移動減

※前提条件

- ・ 日本の経済活動は、2020年4～5月を底とし、徐々に回復し、2023年4月以降に平常時の水準にもどる
- ・ 羽田空港航空旅客数については、国内線は2023年4月、国際線は2024年4月までに回復
- ・ 直近時点で入手可能な情報を基に算出したため、緊急事態宣言(2021/4/25～)等の影響は織り込んでいない

(国内外の経済状況およびシンクタンク等の分析結果により算出)

2023年度
指標水準

- ・ 営業利益 : 約230億円
- ・ 純有利子負債/EBITDA倍率 : 8倍以下



【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ございますので、あらかじめご了承ください。