



2024年5月10日

各 位

会 社 名 京浜急行電鉄株式会社  
代表者名 取締役社長 川俣 幸宏  
(コード番号 9006 東証プライム市場)  
問合せ先 新しい価値共創室 (広報担当)  
(TEL : 045-225-9350)

「京急グループ第20次総合経営計画」の策定について

当社は、社会と当社グループの持続可能性の向上および当社グループの社会価値・企業価値の向上を目指すため、2040年度に目指す将来像を「長期ビジョン」、長期ビジョンを実現するための方向性を定めた「長期経営方針」、長期ビジョン・長期経営方針に基づき2024年度から2026年度に取り組む内容を定めた「中期経営計画」で構成する総合経営計画を策定し、2024年4月24日開催の取締役会において決議しましたので、お知らせいたします。詳細は、添付資料をご参照ください。

以 上

# 京急グループ<sup>®</sup>第20次総合経営計画

## | 相互価値共創のスパイラルアップ<sup>°</sup>

Long-Term Strategy Policy

～ FY2040

Medium-Term Management Plan FY2024 ～ FY2026

京浜急行電鉄株式会社（証券コード：9006）

2024年5月10日

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

## 第20次総合経営計画 骨子（概要）

**長期ビジョン**  
(2040年度に目指す将来像)

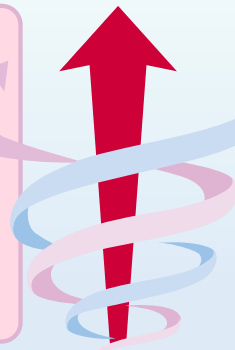
**「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームが織りなす**  
相互価値共創のスパイラルアップにより持続的に発展する沿線を実現する

**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

顧客視点の徹底

人的資本経営の推進

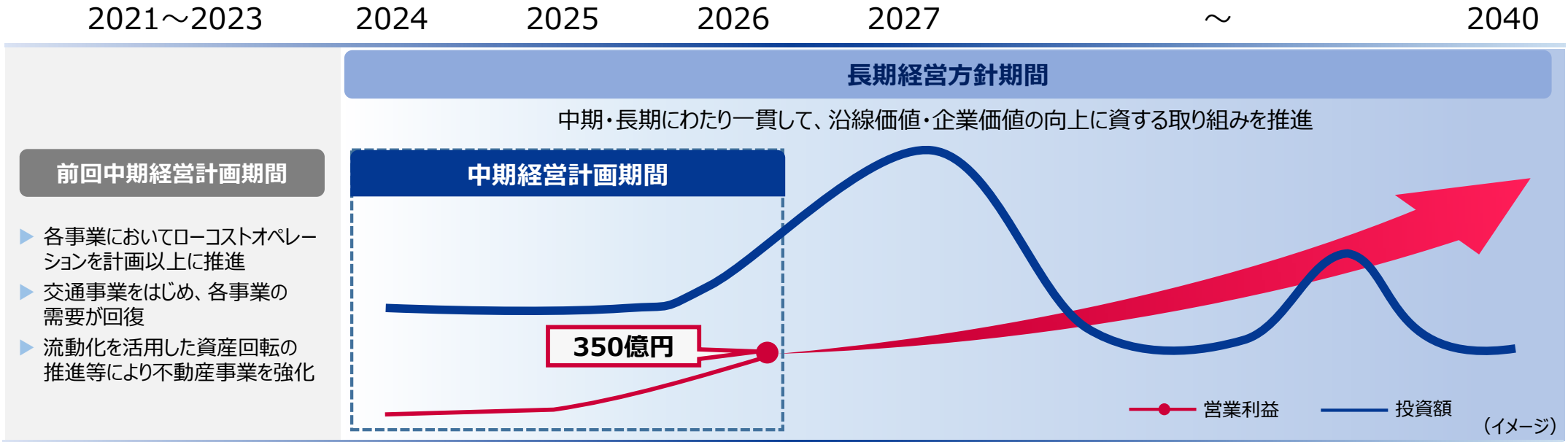
財務マネジメントの強化

**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
- ▶ 日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用
- ▶ 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
- ▶ 都市近郊リゾートみうらの創生
- ▶ 沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

## 長期ビジョン実現に向けたロードマップ



主な開発案件・取り組み	スケジュール		
高輪3丁目地区開発	着工	開業	
品川駅 駅街区地区開発	着工 (駅舎躯体)	着工 (ビル本体)	開業
川崎新! アリーナシティ・プロジェクト	着工	開業	
羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備		供用開始	
品川駅付近連続立体交差事業		事業完了	
ホームドア		設置完了	
スマートサポートシステム (非対面型駅窓口)	拡大	機能強化	集中監視化
鉄道ワンマン運転		導入	拡大

## 重要経営指標

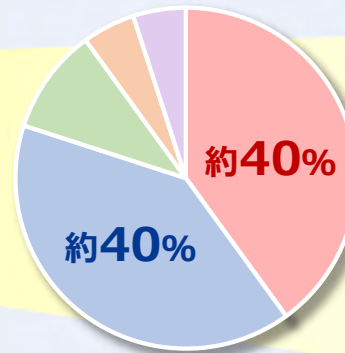
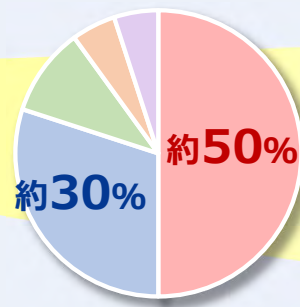
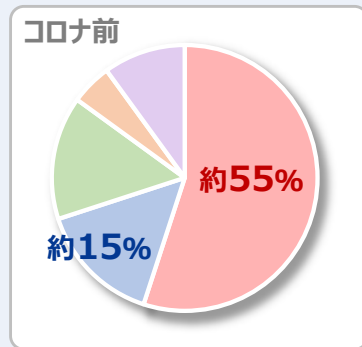
重要経営指標	2026年度 (中計最終年度)	長期目標	指標のマネジメントの方向性
営業利益	350億円	財務健全性に留意しつつ <b>ROE 8%以上</b> の実現を目指す	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 不動産事業強化をはじめとしたポートフォリオ変革、鉄道事業における次世代型オペレーション等により、利益成長を推進</li> <li>▶ 品川駅周辺開発を含む成長投資の推進に向けた財務健全性の確保  <small>※品川駅周辺開発工事の本格化に伴い、2027年度以降は一時的に7倍台を超える水準を想定（開業後に7倍台以下へ回復）</small></li> <li>▶ 資本収益性を意識した経営の推進</li> <li>▶ 当面は高輪3丁目地区開発や鉄道事業の変革投資を推進する期間であり、最低限の水準を維持しつつ、長期的な向上を目指す</li> </ul>
純有利子負債/ EBITDA倍率	7倍台以下		
ROE	6%以上		

### 事業ポートフォリオ変革 (営業利益)

2026年度

高輪3丁目地区 開業後安定稼働時

長期



- 交通事業
- 不動産事業
- レジャー・サービス事業
- 流通事業
- その他の事業

**不動産事業**

前回総合経営計画期間から取り組んできた不動産事業の強化に継続的に取り組み、交通事業に並ぶ利益の柱とする変革を推進

**交通事業**

鉄道事業における次世代型オペレーション（ワンマン運転等）を推進し、長期的に資本収益性を高めながら、引き続き利益の柱としていく

## P2 第20次総合経営計画サマリー

P2 : 第20次総合経営計画 骨子 (概要)

P3 : 長期ビジョン実現に向けたロードマップ

P4 : 重要経営指標

## P6 第19次総合経営計画振り返り・事業環境認識

P7 : 第19次総合経営計画の概要

P8 : 第19次総合経営計画の進捗・評価

P10 : 第20次総合経営計画策定に向けた整理

## P11 第20次総合経営計画 全体像

P12 : 第20次総合経営計画体系図

P13 : 長期ビジョン・長期経営方針

P14 : 中期経営計画 骨子

## P15 第20次総合経営計画 詳細

P16 : サステナビリティ推進方針

P17 : 沿線価値共創戦略

P23 : 重点事業展開

P32 : 経営基盤重点項目

(P32) 事業構造変革

(P37) 顧客視点の徹底

(P38) 人的資本経営の推進

(P40) 財務マネジメントの強化



# 京急グループ第20次総合経営計画

| 相互価値共創のスパイラルアップ

## 第19次総合経営計画振り返り・事業環境認識

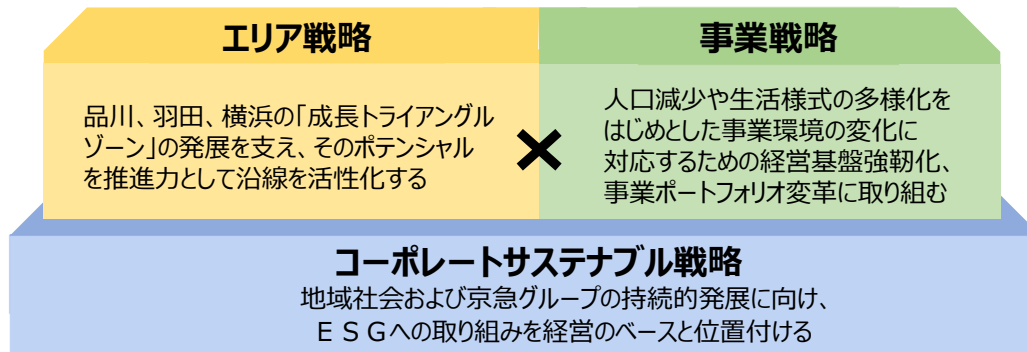
第20次総合経営計画 全体像

第20次総合経営計画 詳細

## ▶ 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

## ▶ 長期経営戦略 基本方針（3つの柱）



## ▶ 長期経営戦略期間のステップ



## ▶ 中期経営計画 重点テーマ

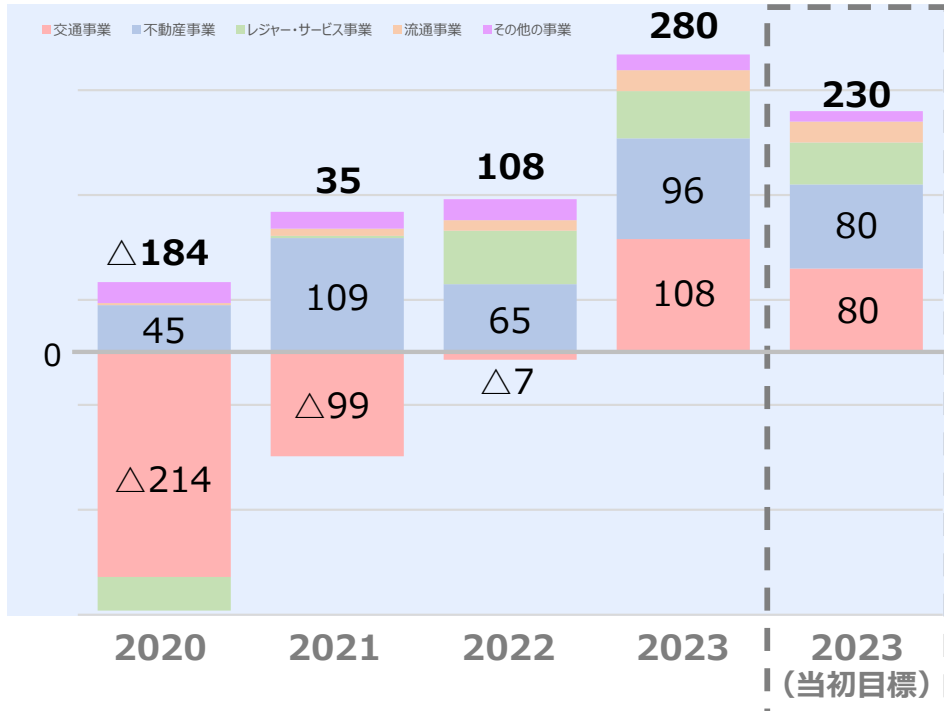
新型コロナウイルス感染症の影響による急激な事業環境の変化への対応

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 京急グループ全体の間接部門のダウンサイジング化</li> <li>▶ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進</li> <li>▶ 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</li> </ul>
長期経営戦略につながる取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> <li>▶ 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</li> </ul>	

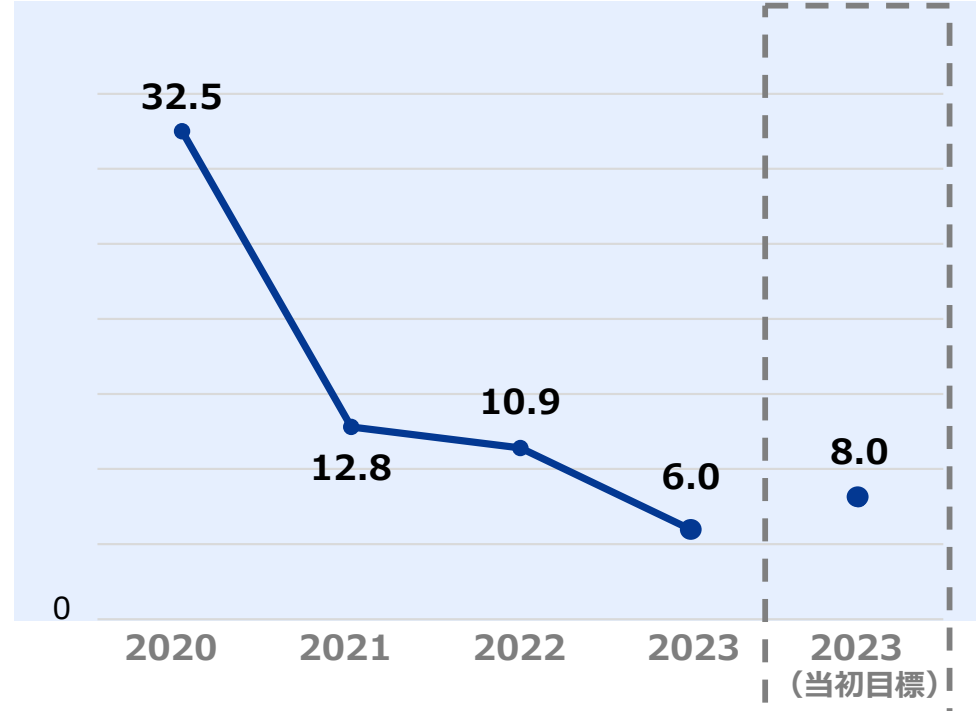


## ▶ 経営指標の推移

■ 営業利益（億円）



■ 純有利子負債／EBITDA倍率（倍）



## ▶ 経営指標の評価

指標	評価
営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 鉄道、バス、ホテル事業等において、コロナ禍から需要が回復。</li> <li>▶ 鉄道・バス事業の運賃改定の実施。</li> <li>▶ 各事業においてローコストオペレーションを計画以上に推進。</li> <li>▶ 不動産事業における流動化を活用した資産回転を推進。</li> </ul>
純有利子負債／EBITDA倍率	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 需要の回復やローコストオペレーション推進等により、EBITDAは計画を上回って着地。</li> <li>▶ 投資・保有資産の峻別および高輪3丁目地区の土地の一部売却等により、負債削減が順調に進捗。</li> </ul>

## ▶ テーマ別進捗・評価

テーマ	中期経営計画期間目標	進捗	評価	
経営基盤強化	<b>鉄道事業</b>	▶ 定期的に対2019年度比で30億円の費用削減	▶ 鉄道専属の営業費用△30億円超の削減達成	●
	<b>バス事業</b>	▶ 早期の黒字化	▶ 2023年度1Q時点において黒字化達成（2023年度通期においても黒字決算）	●
	<b>ホテル事業</b>	▶ 2019年度比で、損益分岐点となる売上比率△13pt.	▶ 損益分岐点となる売上比率（2019年度比）△13pt超の削減達成	●
事業ポートフォリオ変革	<b>不動産事業の強化</b>	▶ 資産回転型モデルの確立等による不動産事業の拡大	▶ 流動化を活用した資産回転を着実に推進	●
	<b>収益構造変革</b>	▶ 移動プラットフォーム、まち創造プラットフォームの連携施策の推進	▶ 三浦エリアに続き、大田区エリア・川崎エリア・横浜都心部エリア・金沢区エリアに新規エリアマネジメントプロジェクトを開設 ▶ 両P Fが連携した各種取り組みを推進（平和島周辺一体開発、京急川崎駅周辺一体開発等）	●
長期経営戦略につながる取り組み	<b>品川エリア</b>	▶ 品川開発事業の推進、都市計画・地元協議等の着実な推進・早期着工	▶ 高輪3丁目：土地区画整理事業の事業認可、掘削等工事を推進したもののスケジュール遅延 ▶ 駅 街 区：東京都都市再生分科会が開催され、開発計画に関する都市計画手続きの開始（2024年4月都市計画決定）	▲
	<b>羽田エリア</b>	▶ 羽田アクセスの強化、空港周辺宿泊インフラの強化等	▶ 羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備事業の工事着手 ▶ 空港線沿線4館で861室体制を構築	●
	<b>川崎・横浜エリア</b>	▶ 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・開発計画の着実な推進	▶ 各開発事業（横浜シンフォステージ・北仲通北地区B-1地区プロジェクト・横浜旧市庁舎街区活用事業・川崎新！アリーナシティ・プロジェクト）の推進	●
	<b>三浦エリア</b>	▶ エリアマネジメント：エリアマネジメント組織によるエリア価値向上 ▶ 回遊性向上・活性化：各種施策の推進 ▶ 各エリア拠点整備：城ヶ島・油壺・三浦海岸等の各エリアの整備	▶ 三浦エリアのエリアマネジメント組織の拡大 ▶ 三浦エリアの観光型MaaSの機能強化によるシェアオフィス等のワーケーション対応や予約高度化およびおトクなきっぷデジタル化率の向上 ▶ 従来施設をクローズし、城ヶ島や油壺等における共同事業者との連携体制および事業計画が深度化、都市計画手続きに関する協議や既存施設解体工事等が進展	●
	<b>ESG</b>	▶ E S G 経営の徹底	▶ サステナビリティ基本方針を策定、推進体制整備 ▶ T C F D 提言に基づく開示情報の拡充 ▶ サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達の実施 ▶ 執行役員賞与の評価項目の一部に E S G 指標を導入	●
<b>財務戦略</b>	▶ 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	▶ 営業利益：280億円 ▶ 純有利子負債／E B I T D A 倍率：6.0 倍	●	

第19次総合経営計画評価まとめ

## ポジティブインパクト

- ▶ 鉄道事業等の固定費の高い事業のローコストオペレーションや間接部門のダウンサイジング化等、事業構造の抜本的な変革を行い経営基盤を強靱化。
- ▶ 不動産流動化をはじめ、不動産事業の強化を行うことで、事業ポートフォリオ変革を推進。
- ▶ 新型コロナウイルス感染症の影響も収束に向かい、交通事業をはじめとした各事業の需要が回復。
- ▶ サステナビリティに関する戦略や取り組みの深度化による持続可能性の向上。
- ▶ 移動・まち創造の両プラットフォームの連携・相互価値共創のスパイラルアップを推進する事業体制の構築。

## ネガティブインパクト

- ▶ 品川駅周辺開発事業において、スケジュールの遅延や物価高騰に伴う資材価格の高騰により、当初計画時に比べ収支が悪化する想定。
- ▶ 前回の総合経営計画では、「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への対応」を最優先に取り組んだため、中長期的な資本効率性の課題が残存。

事業環境認識・優位性

## 事業環境認識

- ▶ ワークスタイルの変化（通期・出張頻度の減少、勤務場所の多様化等）
- ▶ ライフスタイルの変化（世帯構成の変化、住環境ニーズの多様化等）
- ▶ 訪日外国人のさらなる増加（3,000万人⇒6,000万人）
- ▶ リアルな体験を共有できるエンターテインメント需要の拡大
- ▶ 人口減少・少子化・外国人労働力の増加
- ▶ 超高齢化社会の到来
- ▶ 大規模自然災害発生リスクおよび防災・減災対応拡大
- ▶ 地政学リスクの増大
- ▶ パンデミック経験による感染症流行リスクの認識
- ▶ 脱炭素化・省資源化への急速な移行

## 京急グループの優位性

- ▶ 移動・まち創造プラットフォームの相互価値提供
- ▶ 自治体・地域・エリア関係者との連携・信頼関係
- ▶ 多様な事業エリア
  - － 成長トライアングルゾーン
  - － 持続的な郊外生活圏
  - － 都市近郊リゾートみうら
- ▶ 当社沿線における2つの最重要拠点「デュアルコア（品川・横浜）」と国内外と直接つながる「デュアルゲートウェイ（品川・羽田）」の存在
- ▶ 品川駅周辺をはじめとする大規模開発
- ▶ 羽田空港アクセスの牽引

## 第20次総合経営計画策定に向けた整理

- ▶ 品川駅周辺開発事業等の大規模開発推進のため、財務健全性の確保に継続して取り組むとともに、資本収益性の向上を目指す
- ▶ 事業環境の変化と優位性を踏まえ、移動・まち創造の両プラットフォームの相互価値共創のスパイラルアップによる新しい価値を実現する



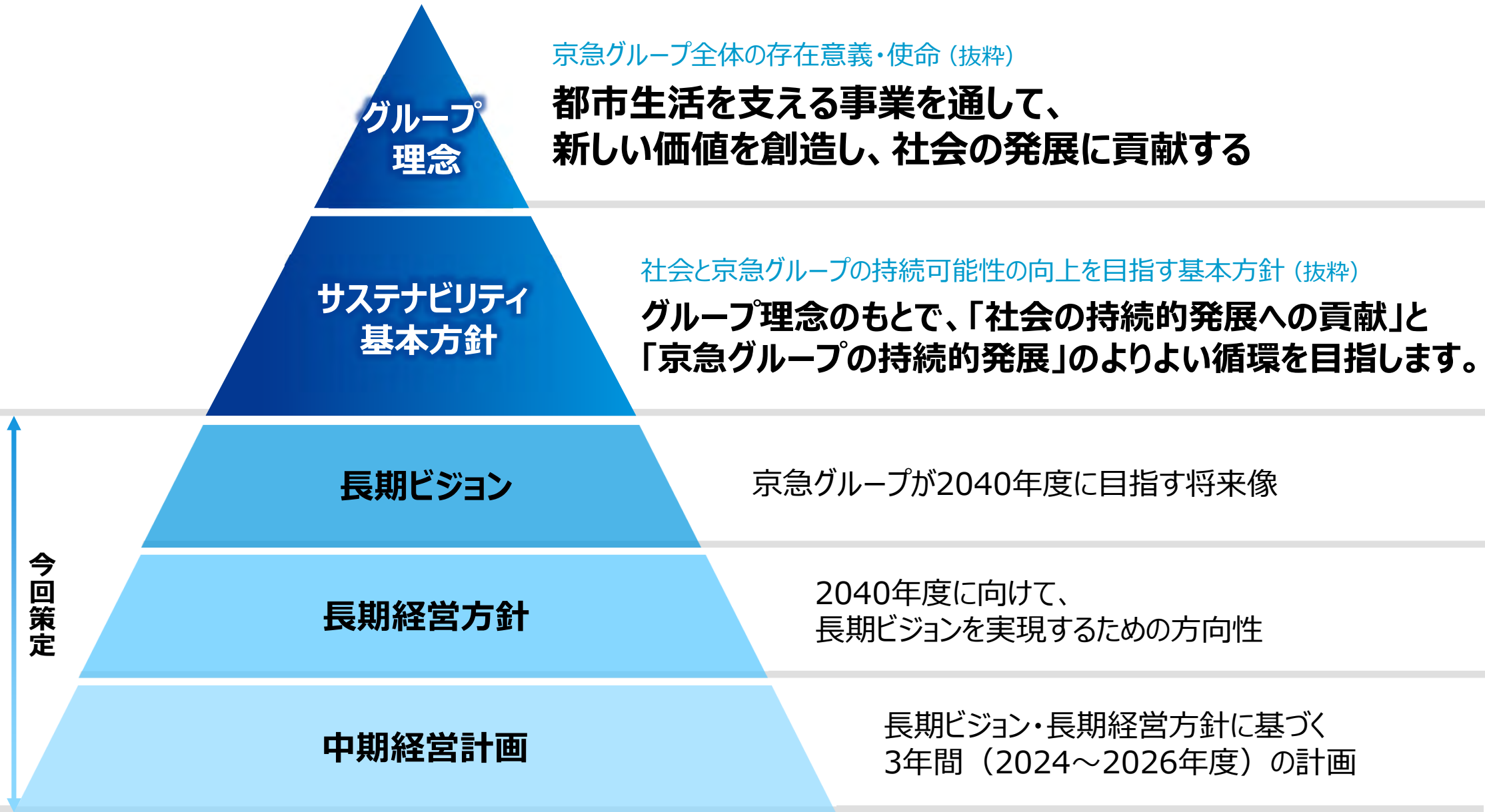
# 京急グループ第20次総合経営計画

| 相互価値共創のスパイラルアップ

第19次総合経営計画振り返り・事業環境認識

## 第20次総合経営計画 全体像

第20次総合経営計画 詳細



## ▶ 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

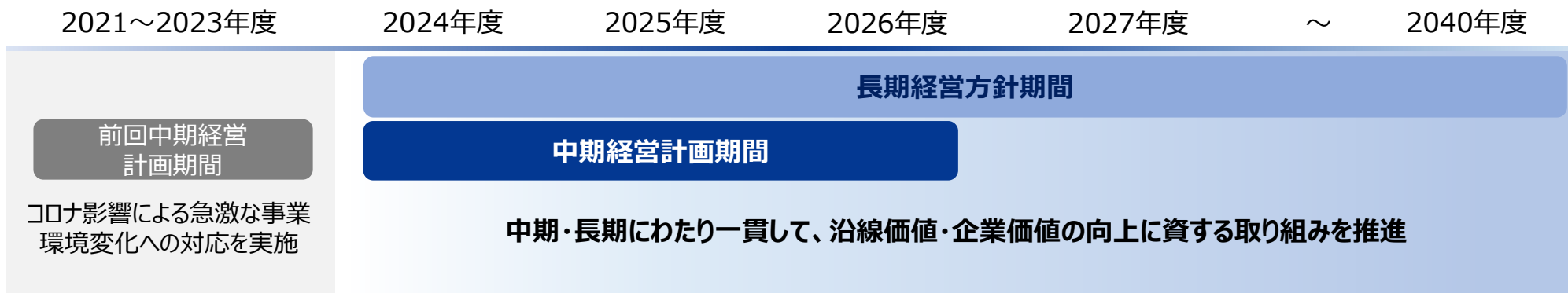
あらゆる事業・経営活動の基礎となる「サステナビリティ推進方針」、本経営計画の中核をなす「沿線価値共創戦略」、それを推進する土台となる「経営基盤重点項目」により、長期ビジョンの実現を目指す。

- ▶ **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 (P16) 社会価値・企業価値向上の推進

## 沿線価値共創戦略 (P17) 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

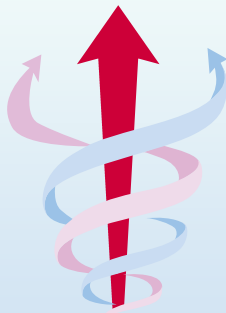
その他の取り組みキーワード  
 #駅機能高度化 #回遊性向上 #ブランディング  
 #ターゲティング #次世代メンテナンス促進

### 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 (P32)

顧客視点の徹底 (P37)

人的資本経営の推進 (P38)

財務マネジメントの強化 (P40)

## 重点事業展開 (P23)

### 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



# 京急グループ第20次総合経営計画

| 相互価値共創のスパイラルアップ

第19次総合経営計画振り返り・事業環境認識

第20次総合経営計画 全体像

**第20次総合経営計画 詳細**



# 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

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ことで、社会価値・企業価値向上を推進する。

### サステナビリティ基本方針

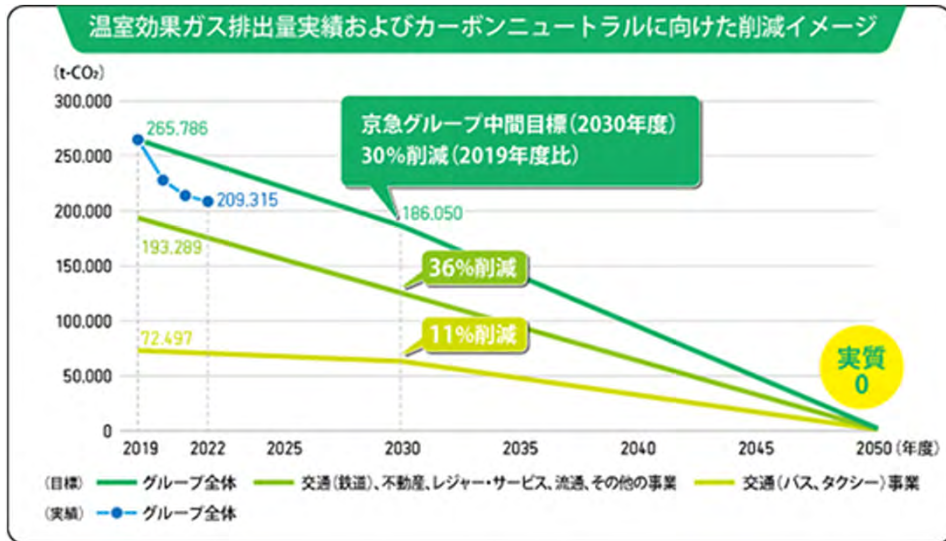
グループ理念のもとで、「社会の持続的発展への貢献」と「京急グループの持続的発展」のよりよい循環を目指します。

<テーマ>

- ▶ 人・社会・地球にやさしく持続可能な都市生活を創造します
- ▶ 多様な人財が活躍する企業を実現します
- ▶ 全ステークホルダーと適切な協働を図り、コーポレートガバナンスの持続的な強化を図ります

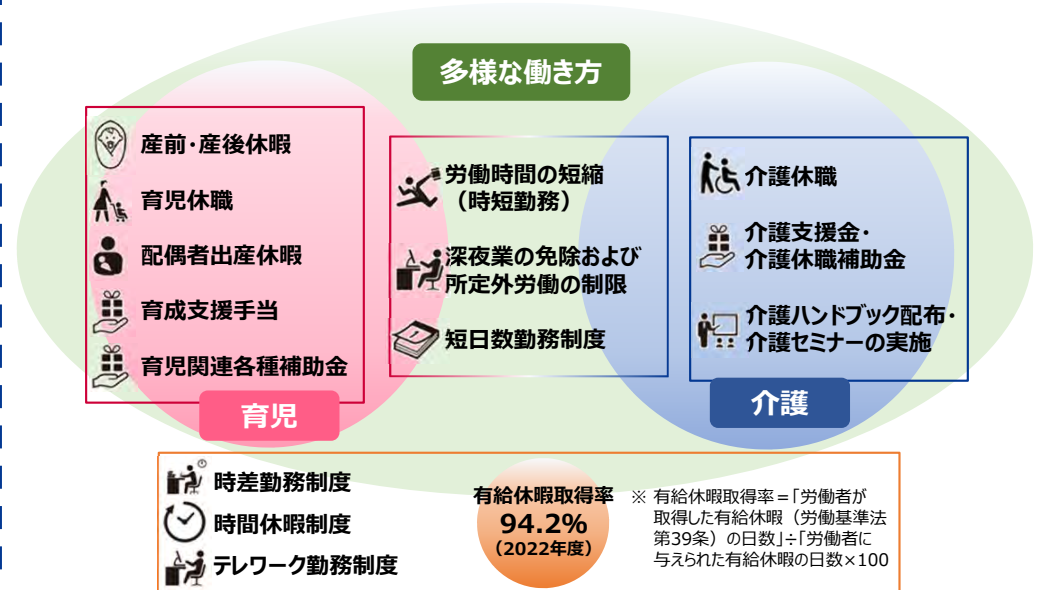
### サステナビリティ基本方針に基づいた施策の実施

(例) 京急グループ 2050年カーボンニュートラル



脱炭素社会の実現に向けて、2050年度に温室効果ガス排出量実質ゼロを目指す。

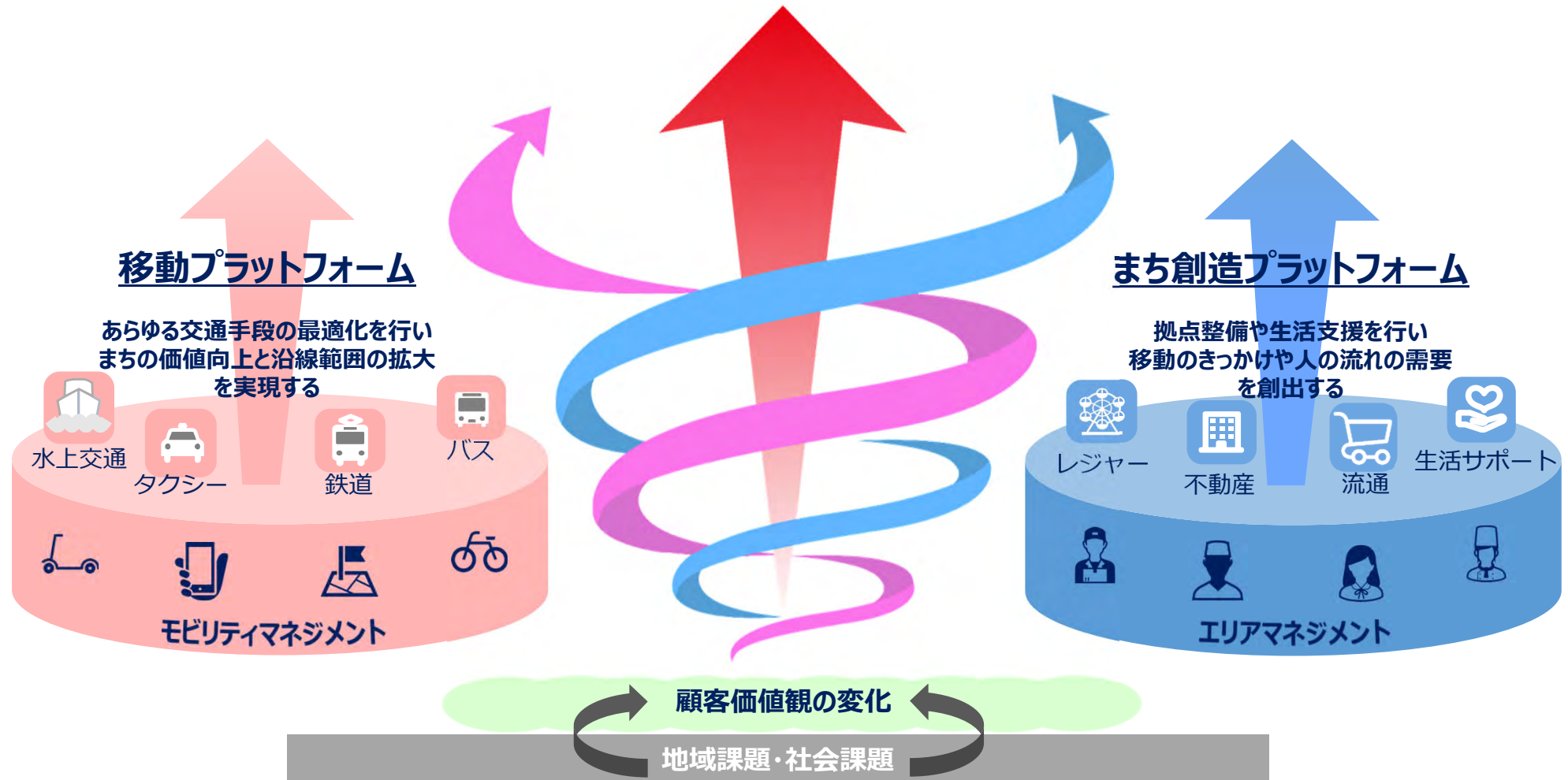
(例) ダイバーシティとワークライフバランスに向けた取り組み  
(多様な働き方および育児・介護の両立支援の推進制度)



## 相互価値共創のスパイラルアップ

社会課題、価値観の多様化に、移動とまち創造の両プラットフォームの相互価値共創（※）のスパイラルアップによって新しい価値を創出することで対応し、地域と京急グループの持続的な発展を実現することを目指す。「鉄道会社」や「ディベロッパー」の枠を超えた地域事業者や自治体等の沿線全体で価値を共創する「ローカルプラットフォーマー」として、沿線各地域に移動と住／働／楽／学が揃う多極型まちづくりを推進する。

### ▶ 沿線価値共創戦略の概念図



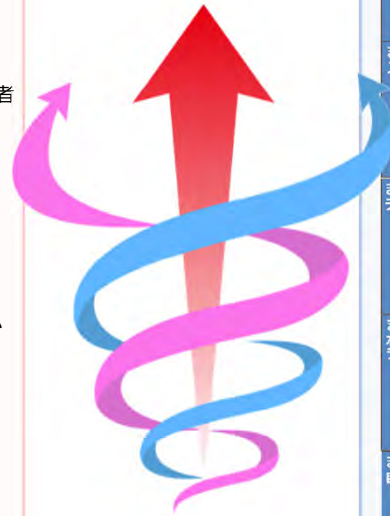
※相互価値共創：「移動プラットフォーム」があらゆる交通手段を用いた移動環境の最適化を通じてまちの価値向上と沿線範囲を拡大する一方で、「まち創造プラットフォーム」が都市機能の更新や生活支援を通じて、地縁や移動のきっかけ、人の流れの需要創出を図ることで、相互の事業への相乗効果を最大化し、新しい価値を生み出すこと。

## ▶ 移動とまち創造プラットフォームの事業方針と施策のポイント

移動・まち創造それぞれのプラットフォームの具体的な事業方針を設定し、相互価値共創を目指した施策を実行することで「新しい価値」を実現する。

### 移動プラットフォーム

<p>移動 1 ダイヤ・ネットワークを再編</p>	<p><b>ライフスタイルの変化に応じたダイヤ転換および二次交通再編</b></p> <p># 地域内輸送 # 地域交通 # モビリティハブ # シェアモビリティ # MaaS # 効率化</p>
<p>移動 2 入口と目的地をつなぐ</p>	<p><b>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</b></p> <p># 外国人 # インバウンド対応 # 多言語対応 # MaaS # 宿泊旅プラン # 地域周遊</p>
<p>移動 3 駅機能を高度化</p>	<p><b>地域拠点・環境対応・防災など駅機能の高度化</b></p> <p># カーボンニュートラル # 自律移動ロボット # 駅保育 # 気象予測 # 帰宅困難者</p>
<p>移動 4 鉄道・地域資源コンテンツ化</p>	<p><b>回遊性を高める鉄道・地域資源のコンテンツ化</b></p> <p># 地域密着イベント企画・列車 # 地酒・地野菜 # 娯楽・レジャー # 鉄道ファン # 街歩き</p>
<p>移動 5 沿線PRブランディング</p>	<p><b>京急および沿線地域の魅力を伝えるブランディング推進</b></p> <p># デザイン経営 # 地域活性化 # 駅別ブランディング # まちづくり</p>
<p>移動 6 特定ターゲット向け移動サービス</p>	<p><b>子育て世代等ターゲットを明確にした移動サービス展開</b></p> <p># ファミリー # 女性向け # 高齢者 # 外国人 # 快適な移動 # ユニバーサルデザイン</p>
<p>移動 7 高付加価値・効率化</p>	<p><b>デジタル活用による高付加価値提供とさらなる効率化</b></p> <p># 自動運転 # 人流測定 # 5G・6G # 通信技術 # 遠隔監視システム # 非常時対応</p>
<p>移動 8 持続可能な次世代メンテナンス</p>	<p><b>デジタル活用による持続可能な次世代メンテナンスの促進</b></p> <p># AI # オペレーション効率化 # 車両・線路メンテナンス # データ解析</p>

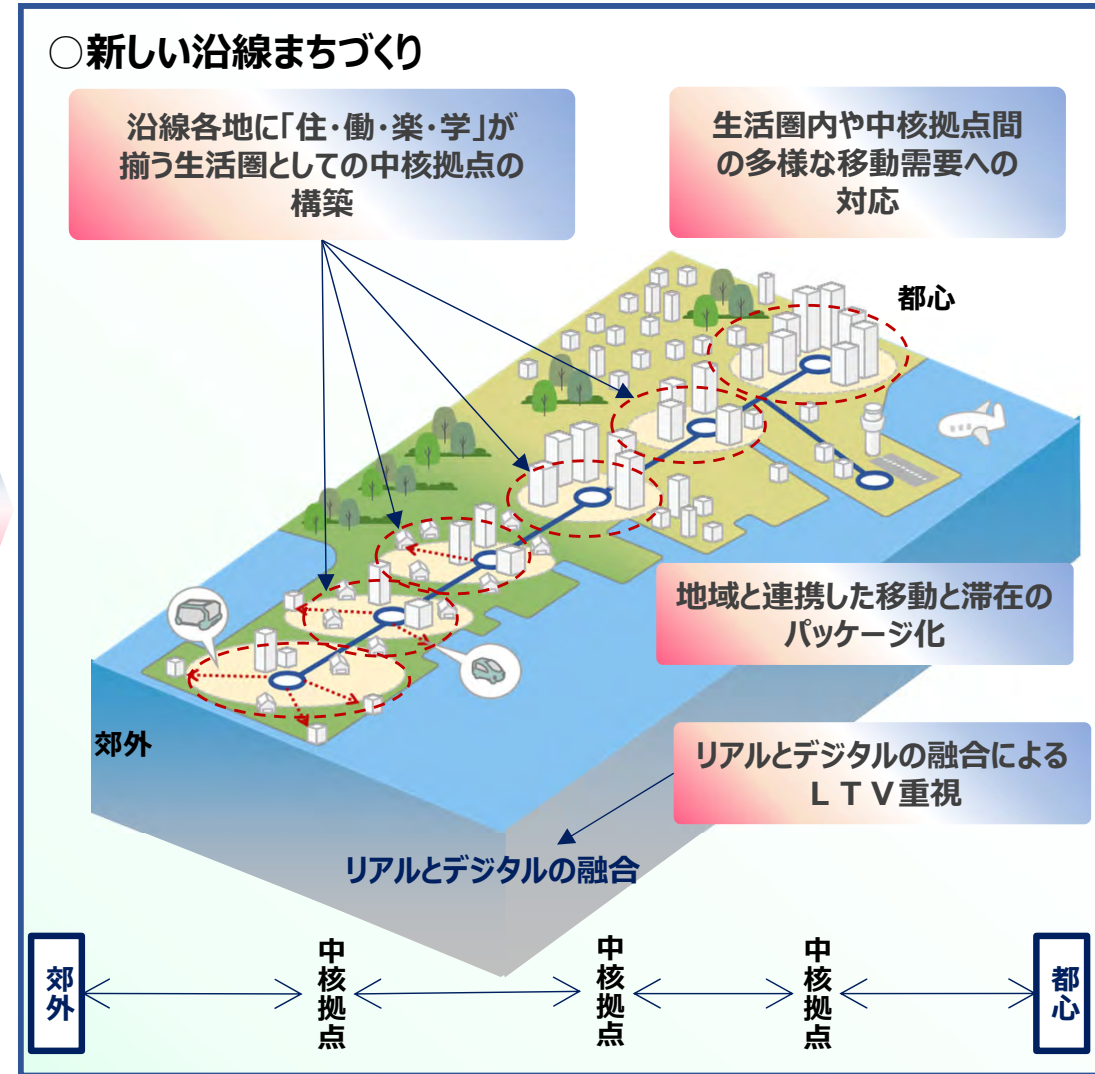


### まち創造プラットフォーム

<p>まち 1 主要駅周辺を多機能化</p>	<p><b>主要駅周辺での住働楽学が充実する大規模開発の推進</b></p> <p># 多機能複合都市 # シンボリック # 空間設計 # モビリティネットワーク</p>
<p>まち 2 駅からまちへ</p>	<p><b>駅から広がる面的なまちづくりの推進</b></p> <p># 商店街・裏通り活性化 # 高架下活用 # 夜間営業 # シェアモビリティ # マルシェ</p>
<p>まち 3 ストックを活用</p>	<p><b>歴史的建物や公共施設等の地域既存ストックを活かしたまちづくり</b></p> <p># 空き家・空き店舗活用 # リノベーション # 子育て世代流入 # 地元ニーズ</p>
<p>まち 4 デジタル×リアル融合</p>	<p><b>デジタルとリアルが融合したまちづくり</b></p> <p># マーケティング # デジタルツイン # 仮想空間 # バーチャルイベント</p>
<p>まち 5 水辺のライフスタイル</p>	<p><b>水辺のライフスタイルの実現を通じた沿線イメージの確立</b></p> <p># 河川空間活用 # 海沿い空間活用 # 水上交通 # シーサイドリゾート</p>
<p>まち 6 自然共生・環境保全</p>	<p><b>自然と共生した環境保全型のまちづくり</b></p> <p># 自然のある暮らし # グリーンインフラ # 農業体験 # 気候変動 # 社有林活用</p>
<p>まち 7 多様なコンテンツ導入</p>	<p><b>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</b></p> <p># コワーキング # ワークेशन # 観光 # スポーツ・eスポーツ # サブカルチャー</p>
<p>まち 8 住み続けられるコミュニティ</p>	<p><b>子育て世代・外国人・高齢者等の多様性を尊重する地域コミュニティ構築</b></p> <p># 移住支援 # 住み替え # 多拠点居住 # コミュニティ形成 # 多様性尊重</p>

## ▶「新しい価値」を実現する多極型まちづくり

郊外～都心の二極構造ではなく、沿線に住／働／楽／学が揃う中核拠点が複数整う多極型のまちづくりを目指す。



郊外⇔都心の二極構造のまちづくり から **中核拠点の構築と多様な移動需要への対応による多極型まちづくり** へ

## ▶ 地域との共創

京急グループの相互価値共創をさらに拡大することを目的に、両プラットフォームの枠組みの中で、ローカルプラットフォーマーとして地域と共創する活動を推進する。

### newcal プロジェクト

ローカルプラットフォーマーとして京急が地域と共創する活動

#### 移動プラットフォーム (モビリティマネジメント)

##### ① newcal MaaS (MaaS整備)

###### 「移動+住・働・楽・学」を一元化

京急の「移動」サービス

京急の「住・働・楽・学」サービス

###### 京急沿線地域共通MaaS「newcal」

予約 | 決済 | デジタルチケット | スマートロック  
マルチモーダル検索経路



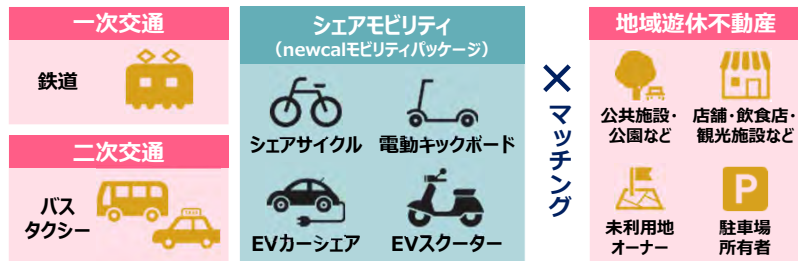
地域の「移動」サービス

地域の「住・働・楽・学」サービス

地域全体での共通商品化・経済圏形成

##### ② newcal モビリティパッケージ (モビリティ整備)

###### シェアモビリティで移動を便利に



事業者共同でモビリティ拠点開発

#### まち創造プラットフォーム (エリアマネジメント)

##### ③ newcal ファミリー (組織化)

###### コミュニティ・仲間づくり

newcalファミリー  
(約300団体)

- 地域観光事業者
- 沿線自治体
- スタートアップ
- 大手企業
- きつぷ加盟店
- 観光協会
- 大学
- 京急グループ

子育てネットワーク  
Weavee  
(25団体)

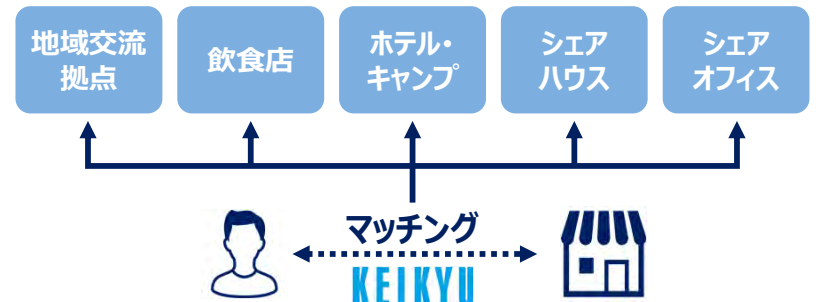
- 子育て支援団体など



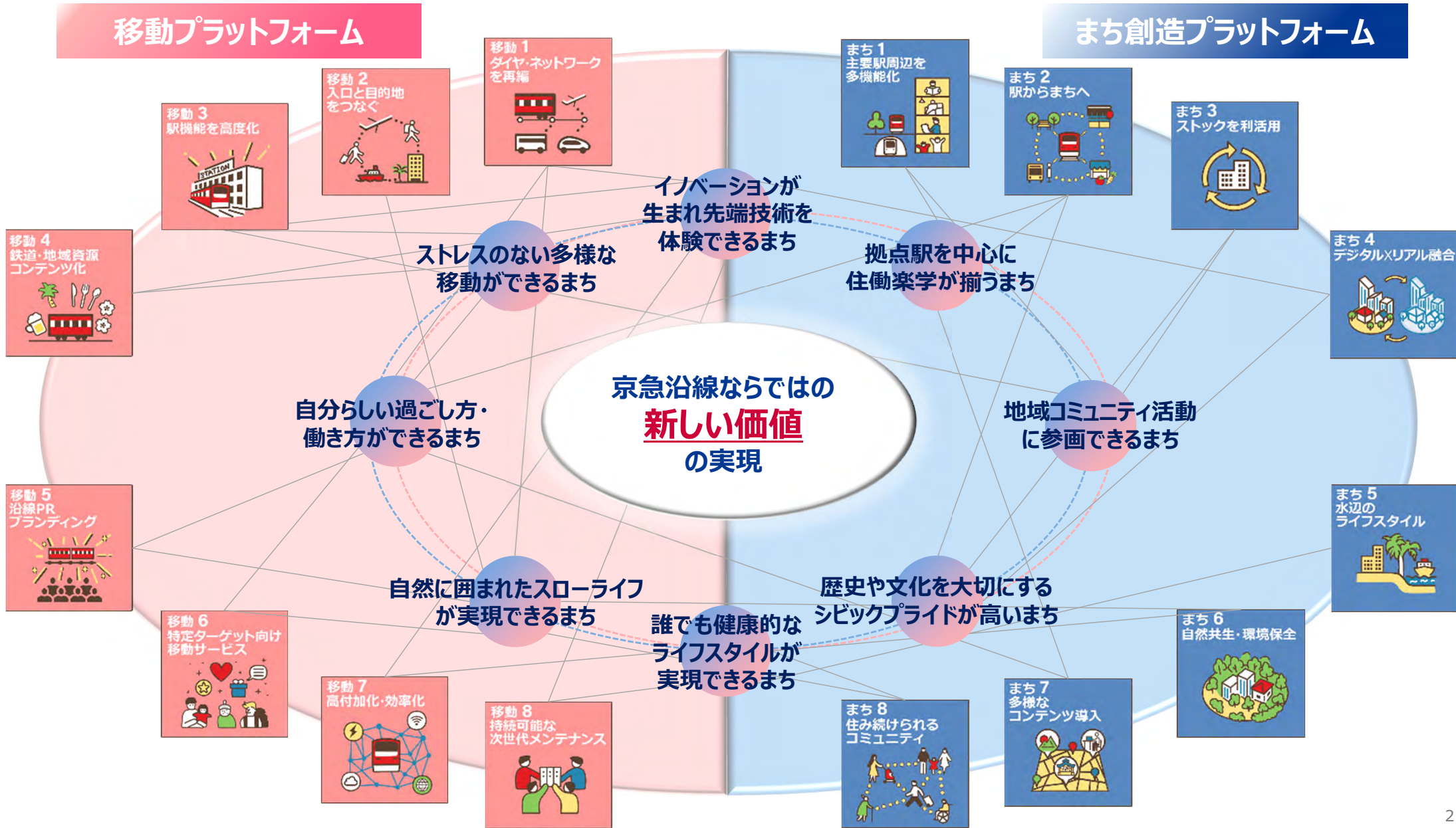
**EaaS**  
(Ensen as a Service)  
ローカルプラットフォーマーとして提供する  
地域と一元化したサービス

##### ④ newcal スポット (地域拠点整備)

###### 地域に「住・働・楽・学」をつくる

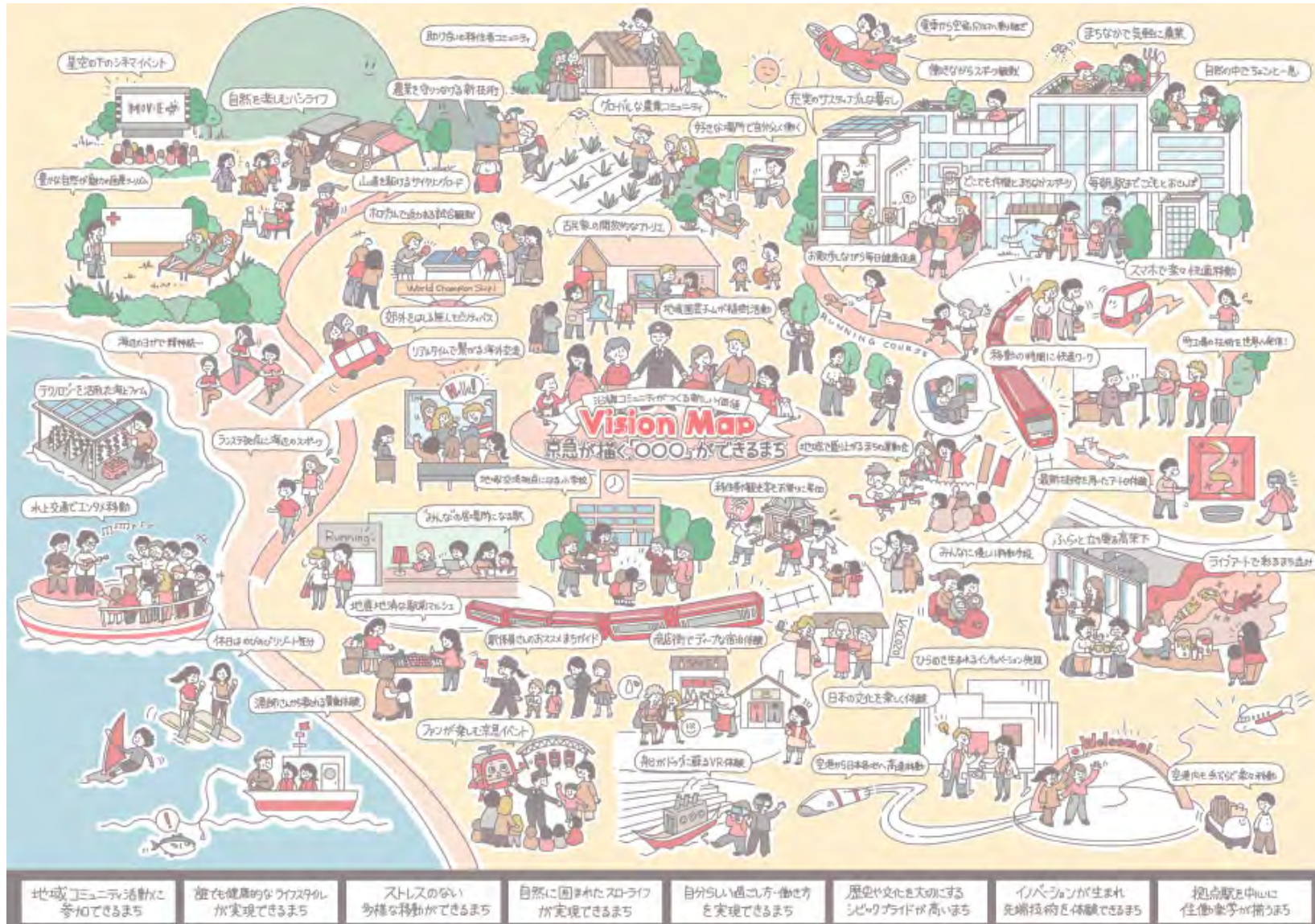


▶ 移動とまち創造プラットフォームの相互価値共創により提案する新しい価値



## ▶京急グループが目指す沿線の姿・イメージ

移動とまち創造の両プラットフォームの相互価値共創により、多様化する社会課題や価値観に対応する「新しい価値」を提供し続けることで、持続的に発展する沿線を実現する。



※当スライドは拡大してご覧いただくことを推奨します。拡大版は[こちら](#)からご覧ください。

## 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

### 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（⇒P24）

- ▶ 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

### 川崎・横浜におけるまちづくりの推進（⇒P29）

- ▶ 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（⇒P29）

- ▶ 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

### 成長トライアングルゾーン



### 日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用（⇒P27）

- ▶ 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（⇒P30）

- ▶ 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
- ▶ 観光ディステーションとしての魅力向上

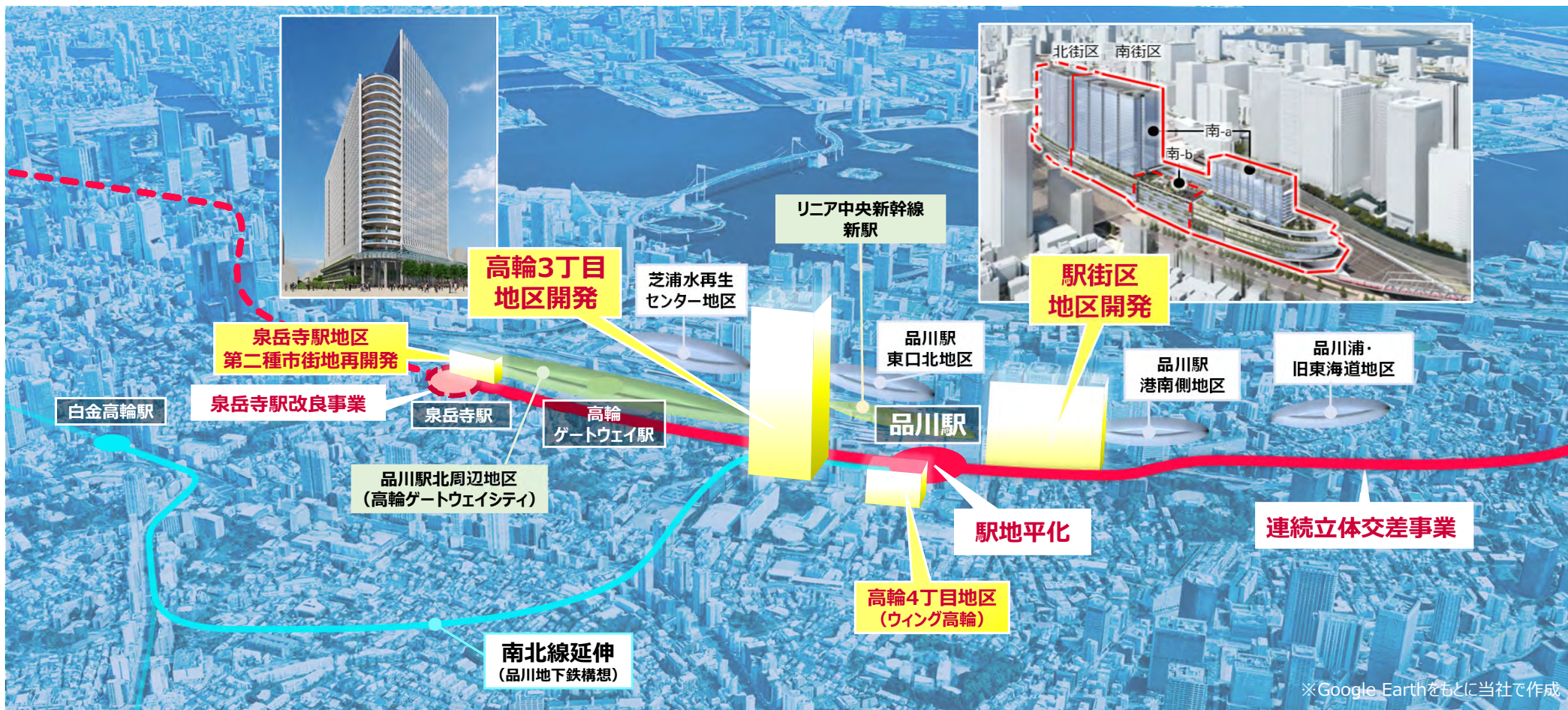


## 品川駅周辺まちづくりの推進

- ▶ 高輪3丁目地区開発の推進
- ▶ 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

- ▶ 『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。



※Google Earthをもとに当社で作成

## ▶ 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）

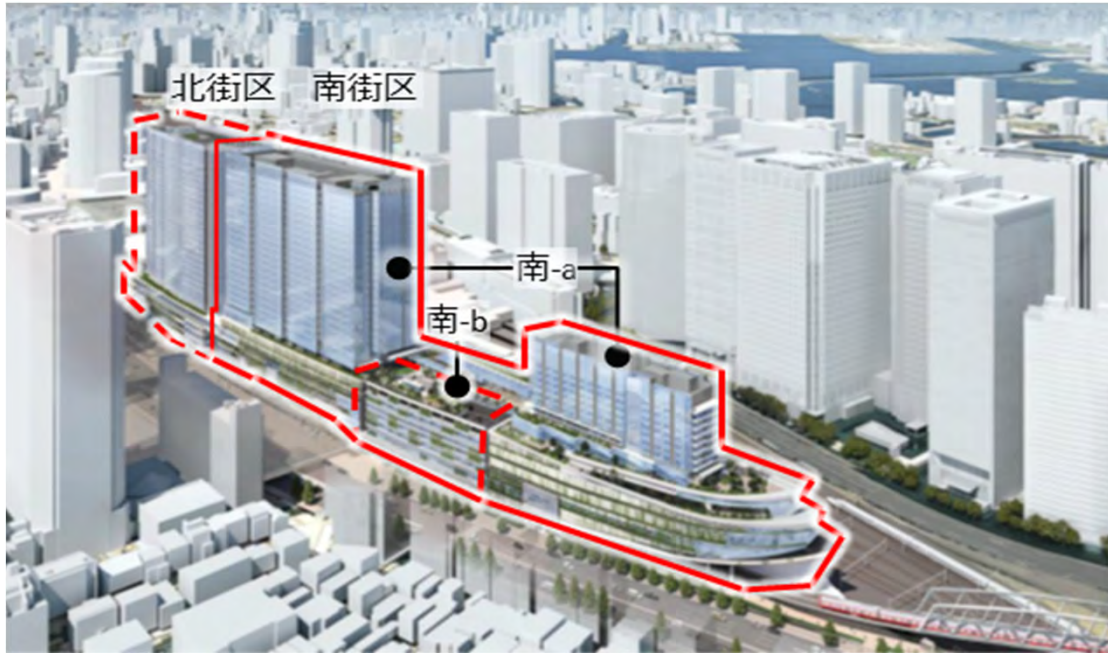
豊かな緑を感じられるバルコニーやオフィスサポートラウンジを整備し、ウェルネスを重視した「快適な業務環境」を実現する。



- 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)
- 総事業費：約2,400億円（当社負担分）

## ▶ 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(株)	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	

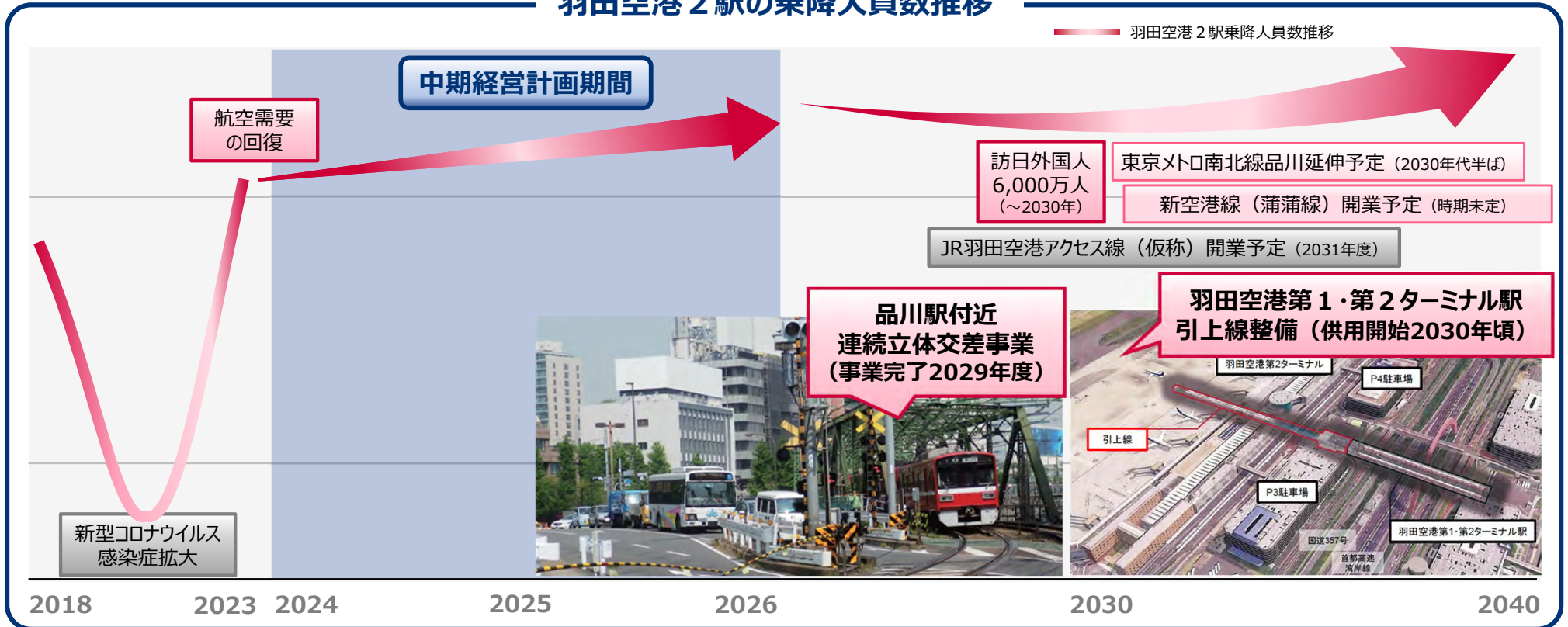
(低) 淡 ← 投資額 → 濃 (高)

## 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

## ▶ インバウンド需要の創出と取り込み

増加するインバウンド需要を取り込むため、ストレスフリーな移動とおもてなしの提供に加え、沿線各所の文化・観光資源等を活用し、沿線を中心に、ビジネス・エンターテイメント・観光等、多様なシーンで利用できる施設やコンテンツの整備を推進する。

### 沿線各所におけるインバウンド需要を取り込むコンテンツ整備

#### 品川駅周辺におけるMICEやラグジュアリーホテルの整備

- ▶ 国内外からのビジネス・エンターテイメントイベント等に対応するMICE
- ▶ MICE利用者の拠点となりえるラグジュアリーブランドホテル  
(詳細はP25参照)

### Keikyu Tourist Information Centerでのおもてなしの提供

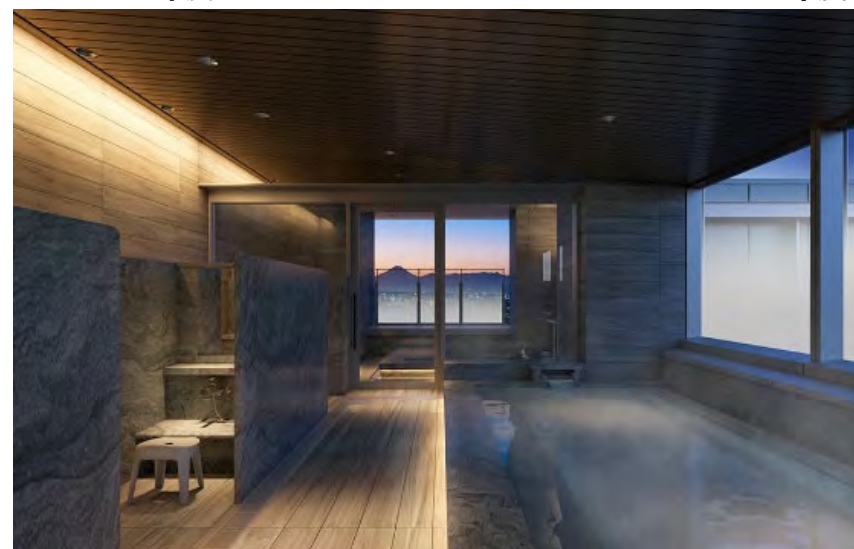
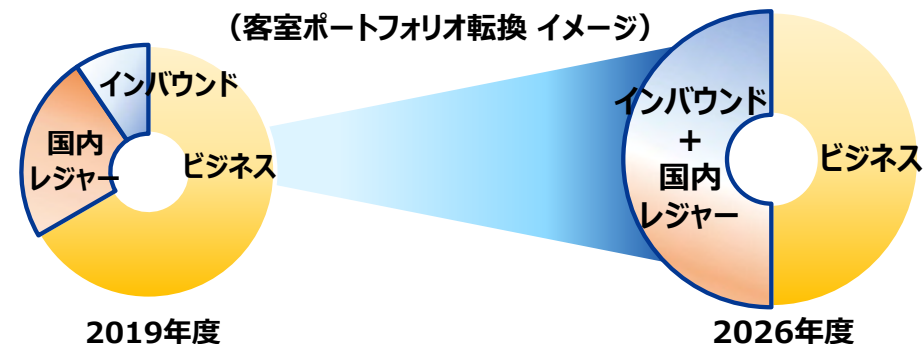


- ▶ 開設以来、品川・羽田にて多言語対応可能なコンシェルジュが多くのお客さまに交通・観光案内や乗車券の販売等を実施
- ▶ 今後さらなる増加が見込まれる訪日外国人を中心に、おもてなしを継続

### ホテル事業におけるインバウンド需要の取り込み強化

ビジネス利用に重きを置いていた客室ポートフォリオについて、インバウンドをはじめとするレジャー利用への転換を図る。

(客室ポートフォリオ転換 イメージ)



2024年6月オープン予定「京急 EXホテルみなとみらい横浜」の富士山に臨む大浴場・露天風呂

## 川崎・横浜、持続的で豊かな郊外生活圏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

#### ▶川崎新！アリーナシティ・プロジェクト



敷地面積	約1.2万㎡
用途	アリーナ・商業・ホテル等
竣工	2028年 (予定)
事業主体	(株)DeNA、当社
最寄	京急川崎駅

- ▶京急川崎駅隣接地にて、(株)DeNAと共同で日本国内にとどまらず世界中のお客さまを迎える「世界にひらかれた複合エンターテインメント施設」となる新アリーナを建設予定。
- ▶メインアリーナでのイベント興行時の最大の想定収容人数は15,000人。
- ▶DeNA傘下のプロバスケットボールクラブ「川崎ブレイベンサンダース」がホームアリーナとして2028-2029シーズンより使用開始予定。

#### ▶横浜市旧市庁舎街区活用事業

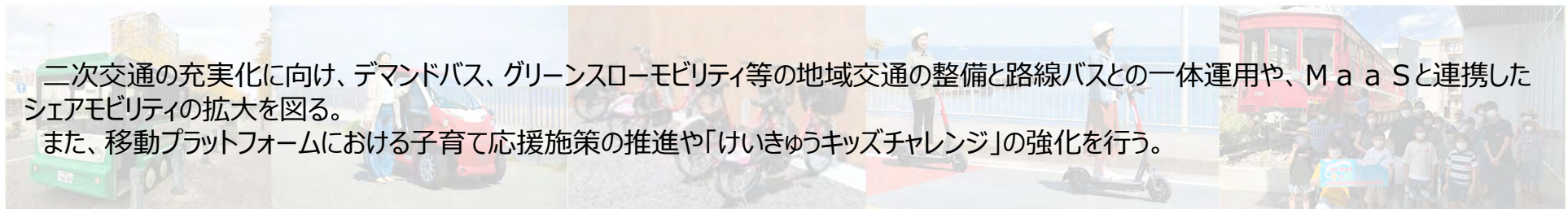


延床面積	用途	竣工	事業主体	最寄
約13万㎡	オフィス・商業・ホテル等	2025年 (予定)	三井不動産(株) 当社等 計8社	JR関内駅

- ▶JR「関内」駅前、横浜スタジアムに直結の大規模プロジェクト。「新旧融合」を特色に、次世代の横浜を象徴するエンターテインメント＆イノベーションの拠点となり、新たな感動とにぎわいの源泉となる街を創造。

#### ▶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

二次交通の充実化に向け、デマンドバス、グリーンスローモビリティ等の地域交通の整備と路線バスとの一体運用や、MaaSと連携したシェアモビリティの拡大を図る。  
また、移動プラットフォームにおける子育て応援施策の推進や「けいきゅうキッズチャレンジ」の強化を行う。



## 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

### ▶ 都市近郊リゾートみうらの創生の実現に向けた方向性

エリア全体で目的型滞在が可能となる観光ディステーションへ

#### みうらにおける newcalプロジェクトの推進（地域との共創）

##### エリアマネジメント組織化

- ▶ newcalファミリー参加団体の拡大による連携強化



##### 地域事業創出を通じた滞在拠点整備

- ▶ 古民家を活用した分散型ホテル「三崎宿」の開業



##### 観光型MaaS整備による予約決済一元化

- ▶ 地域共通の予約決済基盤として地域に開放

##### シェアモビリティ整備

- ▶ newcalモビリティパッケージとしてモビリティポート共同開拓
- ▶ 神奈川県と共同で三浦半島全域に電動モビリティを設置

#### 三浦半島における整備計画

##### （仮称）ふふ城ヶ島の開業 （2025年度開業予定）

- ▶ ヒューリック㈱と共同で、城ヶ島に高級温泉旅館を開業

##### 油壺地区再整備 （事業化検討中）

- ▶ 大手デベロッパーと共同で滞在拠点の一体開発の実施

##### 三戸地区開発 （事業化検討中）

- ▶ 土地区画整理事業を用いた大規模宅地開発事業の実施

#### 事業拠点の最大限活用

##### 観光立地を活かした飲食・テナント各事業の強化

- ▶ 既存飲食店の強化、多店舗展開【三崎観光】
- ▶ 核テナントを中心とした葉山ブランド強化【葉山マリーナ】

##### 地域との共創・環境を活かした海業の展開

##### インバウンド集客を意識した営業強化

- ▶ インバウンド向けマーケットイン型サービスの企画・販売
- ▶ 行政主導事業への参画

##### 森林活用による「新たな価値付け」の更なる推進

魅力ある新たなコンテンツの持続的な醸成



## （トピック）多極型まちづくりの実現に向けた開発プロジェクト

### ▶ 泉岳寺駅地区第二種市街地再開発



- 延床面積：約11万㎡
- 敷地面積：約0.8万㎡
- 用途：住宅・オフィス・商業等
- 竣工：2029年（予定）
- 事業主体：東急不動産(株) 当社

### ▶ （仮称）平和島駅前複合施設



- 延床面積：約0.5万㎡
- 敷地面積：約0.6万㎡
- 用途：商業・住宅等
- 竣工：2026年（予定）
- 事業主体：当社

プロジェクト	延床面積	投資額 (当社分)	開発スケジュール（予定）	
			～2026年	2027年～
横浜市旧市庁舎街区活用事業	約13万㎡	約40億円		2025年内竣工
（仮称）平和島駅前複合施設	約0.5万㎡	約30億円	2024年5月着工	2026年上期開業
北仲通北地区B-1地区プロジェクト	約11万㎡	約140億円		2027年内竣工
川崎新！アリーナシティ・プロジェクト	約6万㎡	未定	2025年上期着工	2028年秋開業
泉岳寺駅地区第二種市街地再開発	約11万㎡	約240億円		2029年竣工
横須賀若松町プロジェクト	約5万㎡	約30億円	2025年10月着工	2029年竣工
京急川崎駅西口地区第一種市街地再開発計画	約8万㎡	未定	2025年度下期着工	2030年竣工

※品川駅周辺開発については、重点事業展開「品川駅周辺まちづくりの推進」を参照

（低）淡 ← 投資額 → 濃（高）



## 企業価値創出の基盤となる経営資本強化

### 事業構造変革

#### ▶ 長期的な基本方針

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

#### ▶ 中長期的なポートフォリオの変化イメージ（営業利益）

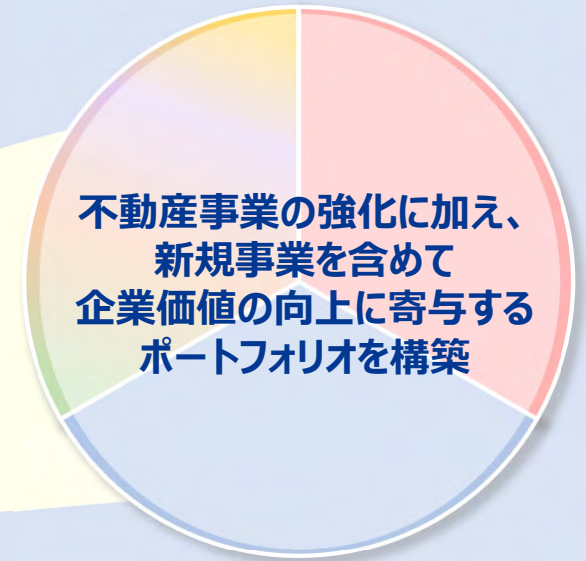
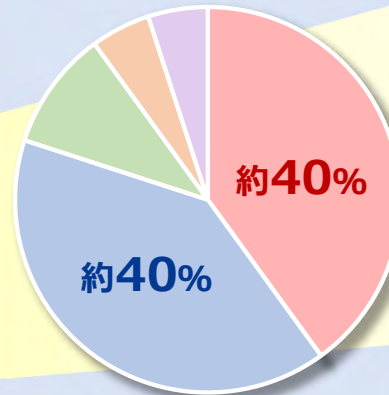
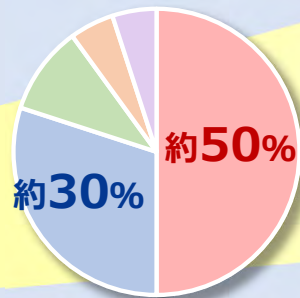
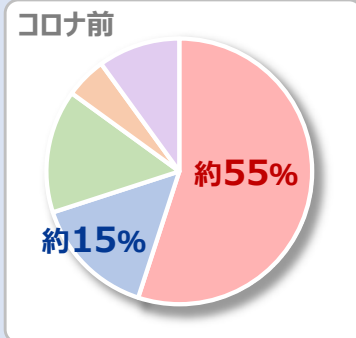
従前から取り組んできた不動産事業の強化に継続的に取り組み、品川駅周辺開発の進展に伴い、不動産事業を第2の利益の柱としていく。長期的には、新規事業を含めて企業価値の向上に寄与するポートフォリオを構築する。

2026年度

高輪3丁目地区  
開業後安定稼働時

長期

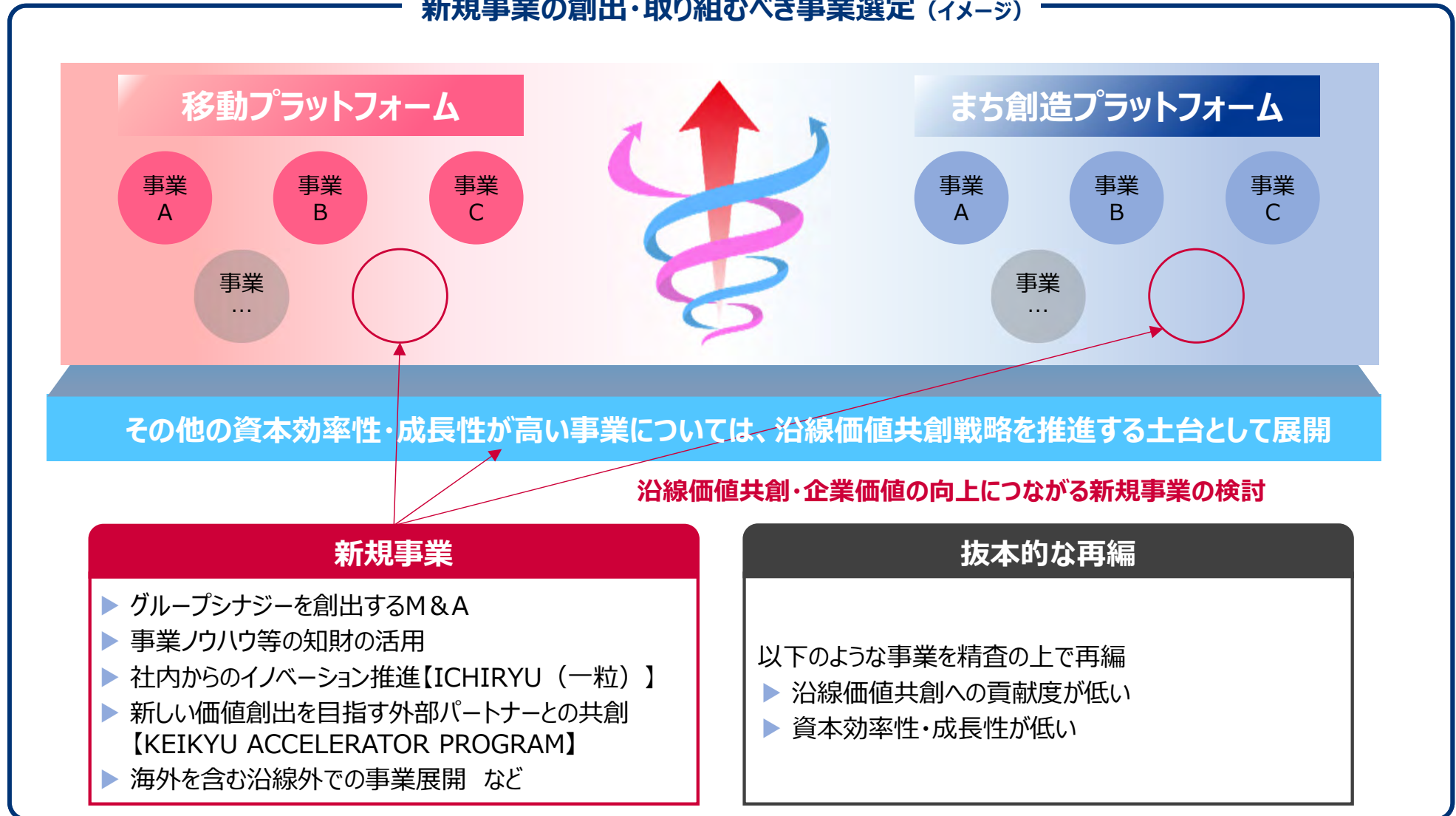
- 交通事業
- 不動産事業
- レジャー・サービス事業
- 流通事業
- その他の事業



- ▶ グループ内全事業の抜本的な再編、取り組むべき事業への経営資源集中
- ▶ 沿線価値共創・企業価値につながる新規事業創出の積極的な検討・推進

移動・まち創造の両プラットフォームの相互価値共創や収益性の観点から抜本的な経営資源集中に取り組むとともに、新規事業の創出を推進する。

## 新規事業の創出・取り組むべき事業選定（イメージ）



その他の資本効率性・成長性が高い事業については、沿線価値共創戦略を推進する土台として展開

沿線価値共創・企業価値の向上につながる新規事業の検討

### 新規事業

- ▶ グループシナジーを創出するM&A
- ▶ 事業ノウハウ等の知財の活用
- ▶ 社内からのイノベーション推進【ICHIRYU（一粒）】
- ▶ 新しい価値創出を目指す外部パートナーとの共創【KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM】
- ▶ 海外を含む沿線外での事業展開 など

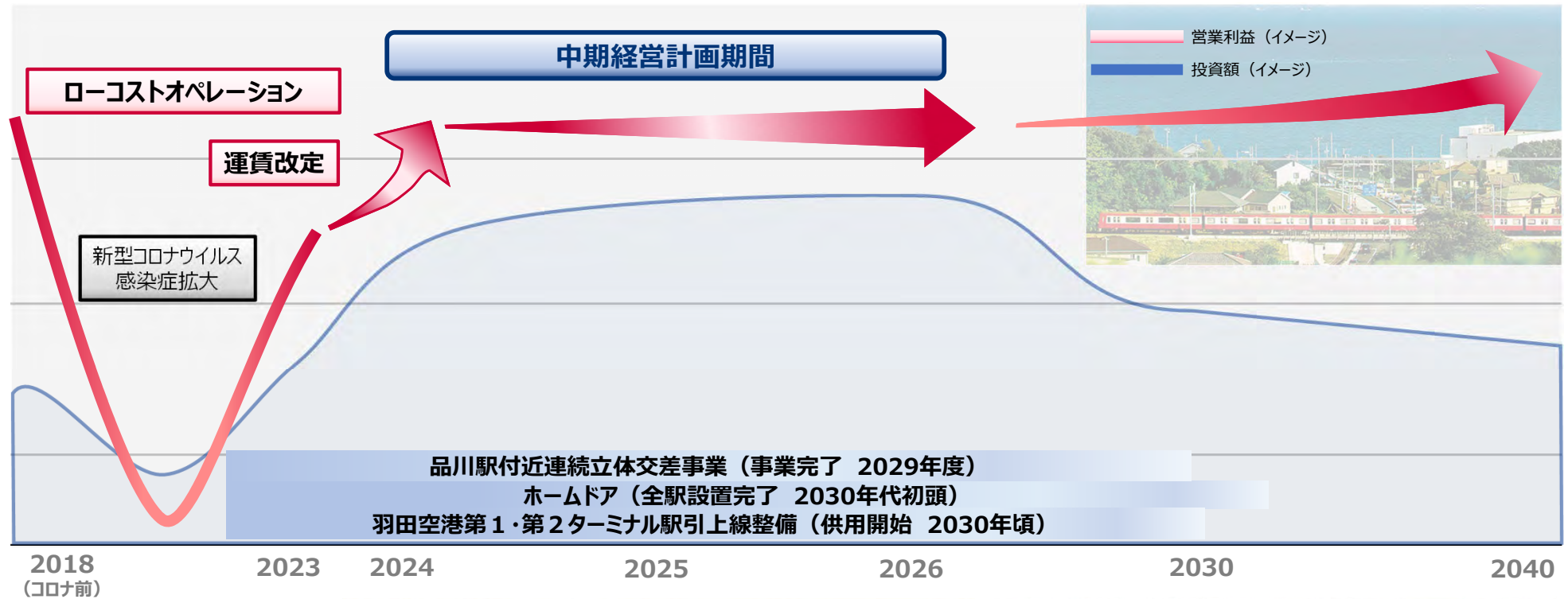
### 抜本的な再編

- 以下のような事業を精査の上で再編
- ▶ 沿線価値共創への貢献度が低い
  - ▶ 資本効率性・成長性が低い

## 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

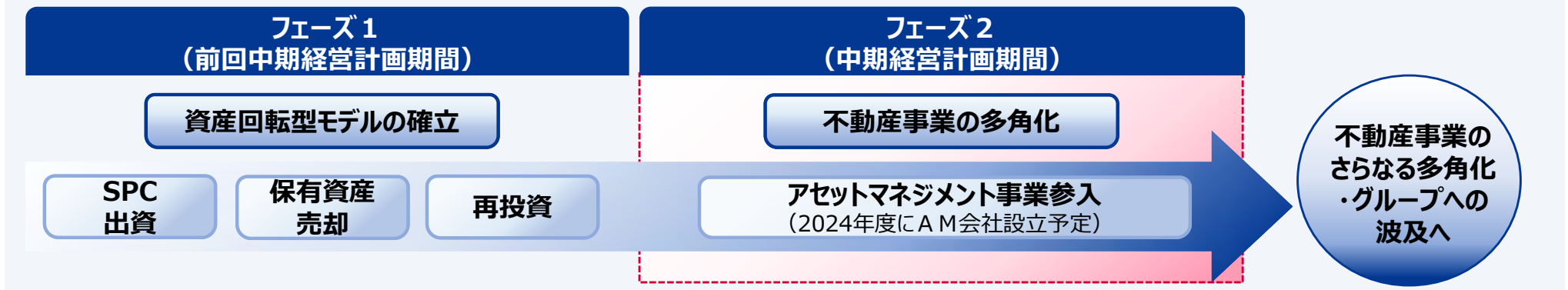
## 不動産事業の強化

### ▶ 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）



### ▶ 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」 ※2025年1月竣工予定



「プライムスタイル横浜生麦」  
※2025年2月竣工予定

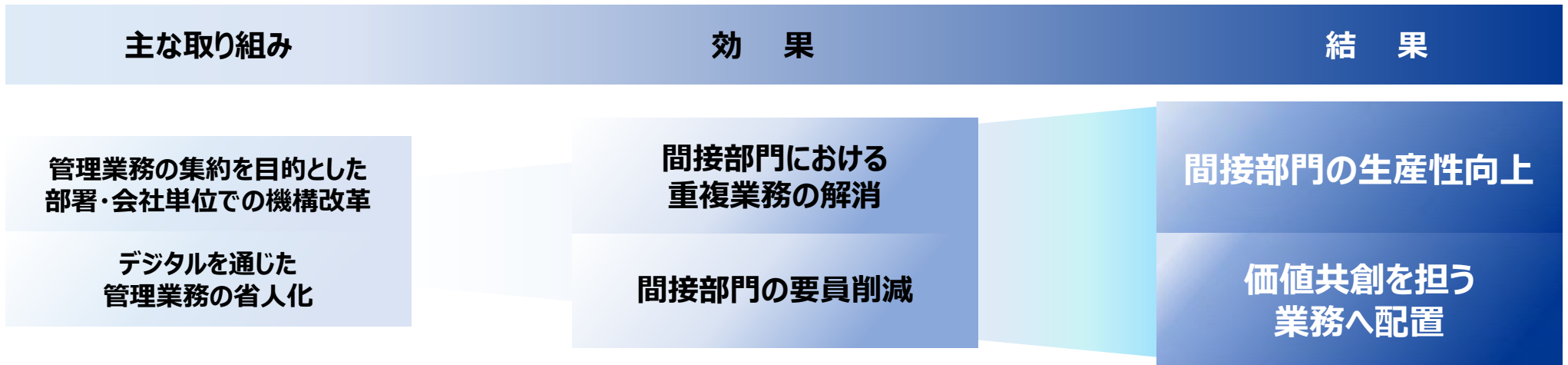


「プライムパークス横浜並木ザ・レジデンス」 ※2025年2月竣工予定

### ▶ 駅周辺開発の展開

※重点事業展開「（トピック）多極型まちづくりの実現に向けた開発プロジェクト」を参照

## 間接部門の生産性向上



## 環境配慮を前提とした事業運営のための省エネ・再エネ・創エネ施策の拡大

### 京急線全線100%再生可能エネルギー由来の電力による運行



本取り組みにより、「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」の中間目標を大幅に前倒し達成する見込み。

### ZEH・ZEB認証取得の推進



「プライムパークス横浜並木ザ・レジデンス」



「横浜シンフォステージ」

すべての新規分譲マンション（※）でZEH認証、50%以上の新規竣工賃貸・複合物件でZEB認証の取得を目指す。

※当社および京急不動産㈱の主幹物件対象

## 顧客視点の徹底

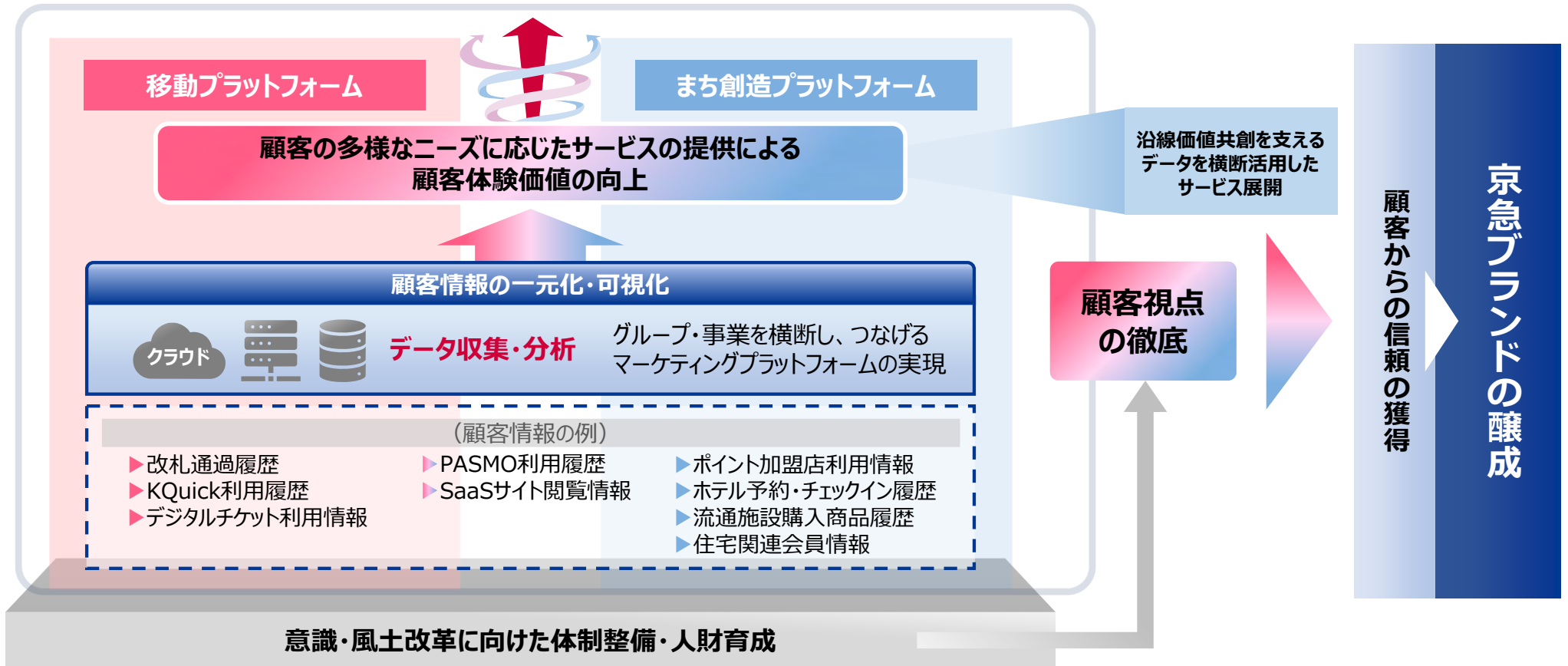
### ▶ 長期的な基本方針

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

- ▶ 顧客視点の徹底のための意識・風土改革に向けた体制整備・人財育成の実施
- ▶ DX推進等による戦略的マーケティングの実現（グループ内外データの蓄積、AI等を用いた分析、および定常的な横断活用）
- ▶ 顧客の多様なニーズに応じた、顧客体験価値の向上施策実施とその効果検証
- ▶ 京急グループのコーポレート・ブランドと京急沿線のまちのブランドイメージ双方の向上



## 人的資本経営の推進

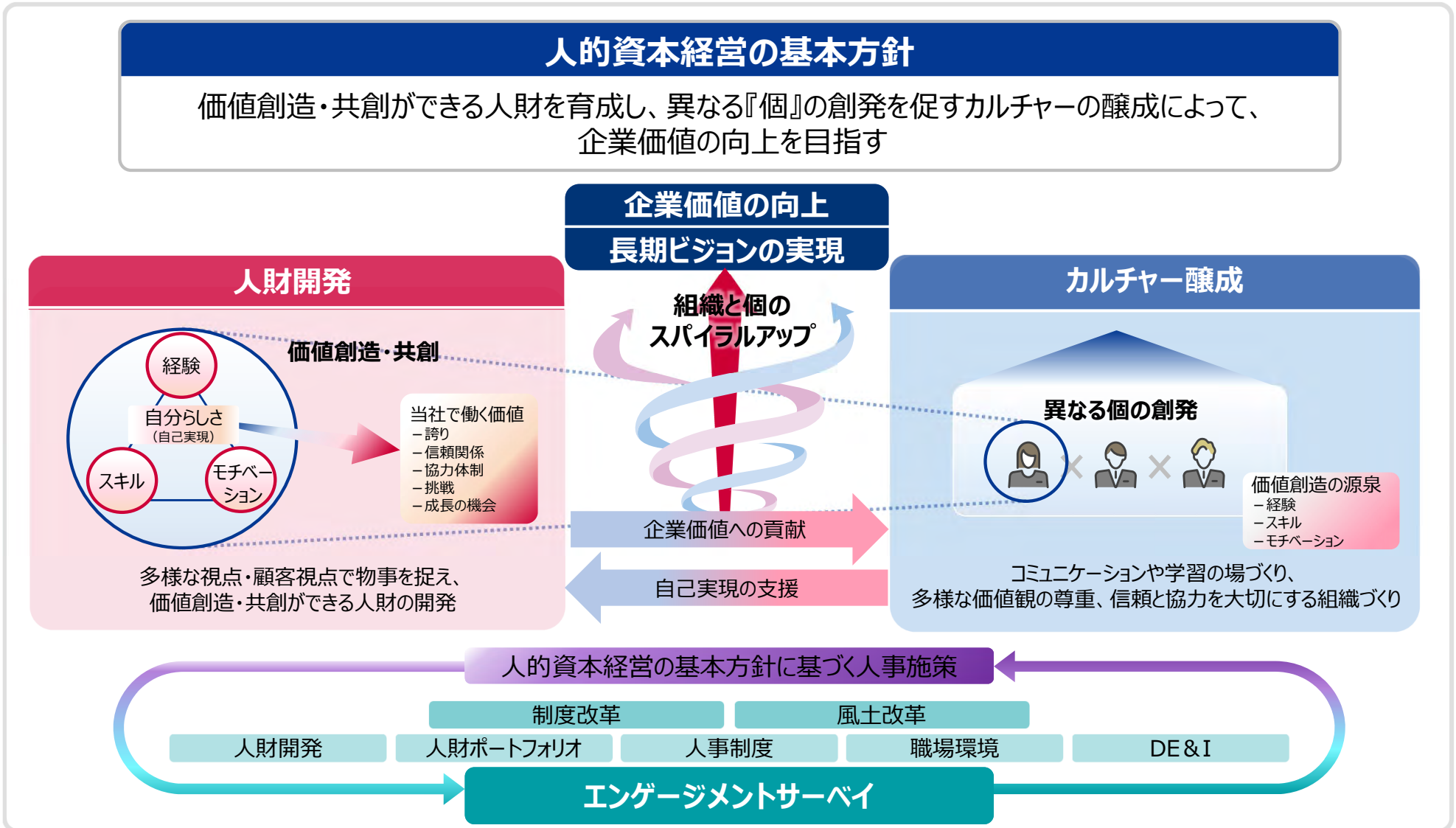
### ▶ 長期的な基本方針

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

### ▶ 人的資本経営の概要（イメージ）



## ▶ 中期経営計画における基本方針と推進項目

▶ 新しい価値を生み出す多様な個の成長・挑戦を促す制度・仕組みの構築

### 人財開発

働く一人ひとりが自身の貢献領域を広げ、新たなチャレンジに踏み出し個の力を最大限に発揮することを後押しし、成長を実感できる状態を実現する。そのための制度・仕組みづくりを推し進める。

▶ 創発を生み出す意識変革とマネジメントの確立、双方向コミュニケーション機会の構築

### カルチャー醸成

カルチャー醸成のキーとなる働く人々の意識やマネジメントのあり方を、多様な価値観の尊重、信頼と協力を大切に、自律・共創を促すものへと変革できるようにする。そのための社内コミュニケーションや学習の場づくり、組織づくりに取り組む。

▶ 事業に合わせた戦略的な人財確保と人的資本への投資

### 人財開発・カルチャー醸成の土台づくり

沿線価値共創戦略の遂行に向けて、各事業・組織において、既存の枠に捉われない、新たなチャレンジに取り組めるようにするために、必要な人財や働く環境が十分に確保された状態を実現する。

▶ エンゲージメントの状態の把握から改善策実施までのサイクル確立

### エンゲージメント

エンゲージメントサーベイを継続的に実施し、人的資本経営に関わる各取り組みの仮説検証を組織・職場の様々なレベルで実行できる体制を確立する。

## ▶ 人的資本経営を推進する上で重視する指標・目標値

年齢、性別、家庭事情等を問わず、働きやすく、活躍でき、そして満足度の高い企業を目指し、以下の指標の進捗管理を重点的に行う。

指標	目標値	年度	備考
従業員エンゲージメント	継続的向上	毎年	
女性管理職比率	10%以上	2026	2040年に30%以上
育児休暇取得率	100%/100%	2026	左から男性・女性 記載年度以降も継続
障がい者雇用比率	法定基準以上	毎年	
労働者男女の賃金差異	モニタリング	—	
年次有給休暇取得率	100%	毎年	
従業員健康診断受診率	100%	毎年	



## 財務マネジメントの強化

### ▶ 長期的な基本方針

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  
(⇒中期①・②)

資本コストや株価を意識した経営の  
実現に向けた対応  
(⇒中期②・③)

- ▶ 中期① 高輪3丁目開発等の成長投資の着実な推進に向け、信用格付A格水準維持に必要な財務健全性の確保のための、安定的な利益成長と純有利子負債のコントロール
- ▶ 中期② 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ため、資本効率・市場評価の分析や改善点への対応と市場との対話の継続的な実施
- ▶ 中期③ 持続的な株主価値向上および株主還元強化

### ▶ 重視する指標および目標・方向性

	2026年度	長期
営業利益	350億円	財務健全性に留意しつつ、 <b>ROE 8%以上</b> 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	

※純有利子負債／EBITDA倍率について、品川駅周辺開発工事の本格化に伴い、2027年度以降は一時的に7倍台を超える水準を想定（開業後に7倍台以下へ回復）

## ▶ 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

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

#### ▶ 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

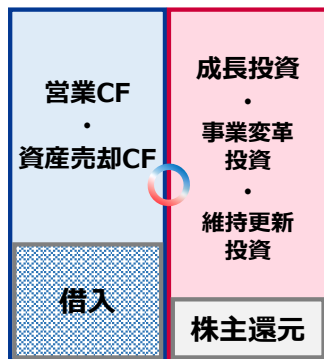
財務健全性に留意しつつ、負債を活用

- ▶ 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

PBRの向上

### <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

## ▶ 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

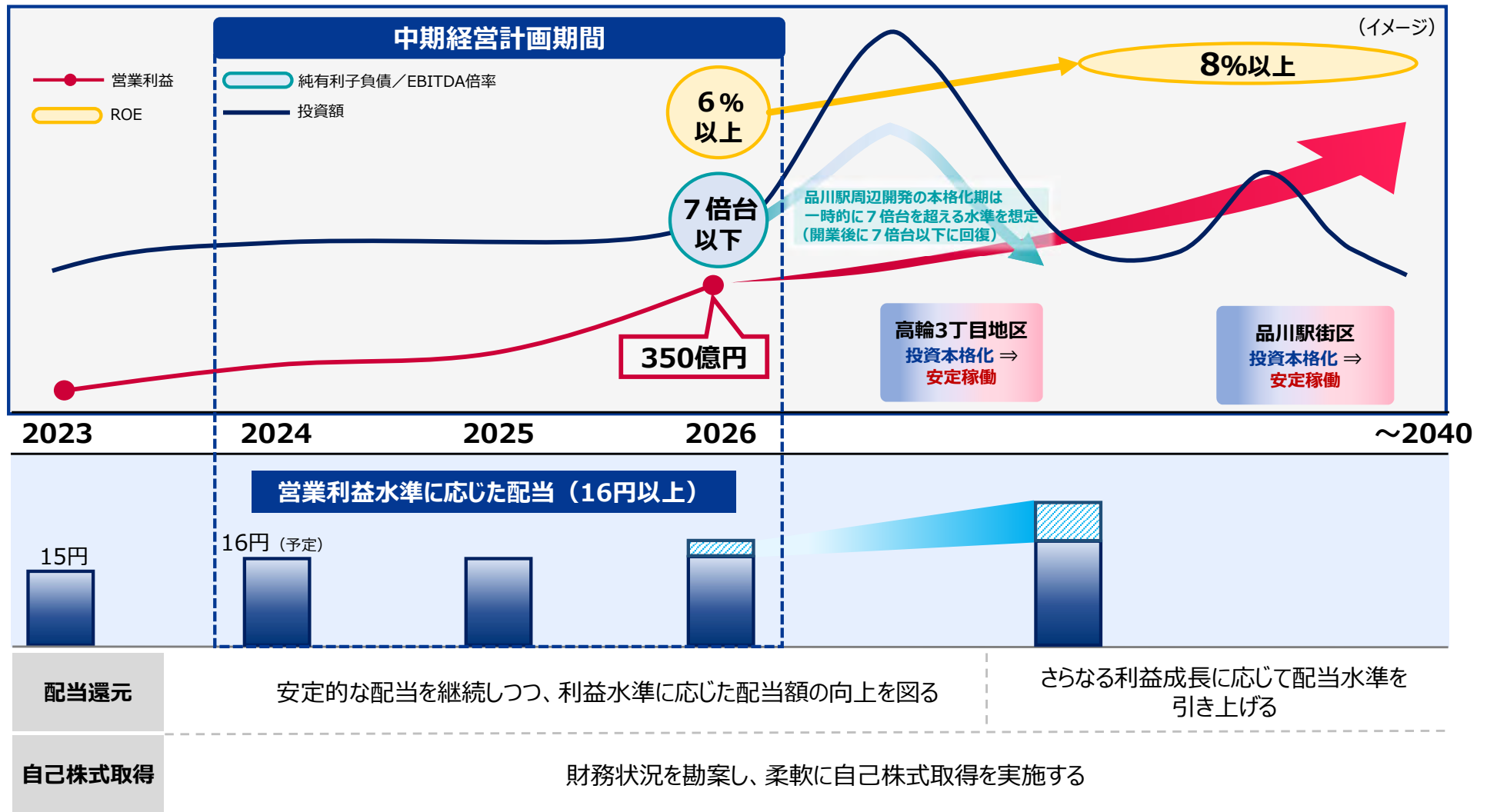
事業	主な施策
交通事業	▶ ワンマン運転やスマートサポートシステム（非対面型駅窓口）をはじめとする次世代型オペレーションに向けた取り組みによる、中長期的な生産性の抜本的向上
不動産事業	▶ 賃貸事業における資産組み換えや当社組成私募ファンドを活用した資産効率の継続的向上 ▶ 販売事業における都心アクセスに優れた収益性が高いエリアでの事業展開、資産の組み替えや回転による在庫コントロール
レジャー・サービス事業	▶ 自社での施設所有に限らない多様な事業形態による新規施設の展開 ▶ インバウンド復調等の需要環境変化に応じた施設構成・サービス展開による収益向上、オペレーション効率化の推進
流通事業	▶ 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

▶ 財務健全性と資本収益性を両立する財務展望 および 株主還元方針



※当面は品川駅周辺開発による投資負担が増加するが、鉄道事業における収益回復や将来的な利益成長を勘案のうえ、上記の方針のもと株主還元の強化を図る

▶ 財務指標の推移想定における主な前提条件

- ▶ 資金調達：高輪3丁目開発と品川駅街区開発は、負債のみでの調達を想定
- ▶ 高輪4丁目開発の取り扱い：今後、関係者調整の状況に応じて検討を進めていく（今後、状況に応じて財務指標の推移想定に織り込んでいく）



**【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。