



2016年5月11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 原田 一之
(コード番号 9006 東証第1部)
問合せ先 総務部広報課
(TEL: 03-3280-9122)

京急グループ総合経営計画の策定について

当社グループは、「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」ことをグループ理念として、当社線沿線を中心にグループ経営を発展・強化し、沿線価値および企業価値の最大化に努めてまいりました。

今般、事業環境の変化に対応し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すため、当社グループの一大プロジェクトとなる品川駅周辺開発を見据えた、20年間にわたる「京急グループ総合経営計画」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

なお、本計画では、2035年度を目標年次として長期ビジョンと長期経営戦略を見直すとともに、長期ビジョン実現に向けた最初のステップとして「中期経営計画(2016～2020年度)」を策定しております。

本計画の概要につきましては、別添資料をご参照ください。

「京急グループ総合経営計画」の概要

1. 長期ビジョン

「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」

リニア中央新幹線の開業や駅周辺の大規模開発が進む「品川」、訪日外国人がさらに増加し国際ハブ空港として成長する「羽田空港」のポテンシャルを背景に、品川・羽田の中心的な存在となり、その波及効果を沿線の街づくりや周辺ビジネスに活かしていくことで、日本社会が直面する人口減少という大きなテーマに立ち向かう企業集団となる。

2. 長期経営戦略

(1) 基本方針

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

東京の玄関口「品川」と日本の玄関口「羽田空港」のアクセスを担う企業グループとして、各々の玄関口の成長戦略を担うとともに、そのポテンシャルを沿線地域ごとの特性にあわせて最大限活用する。

「事業戦略」 人口減少社会に立ち向かう**事業構造へ**

沿線人口減少等の事業環境の変化に立ち向かうべく、交通事業の基盤を強化するとともに、不動産事業やホテル事業といった成長事業への戦略投資を強化し、新たな事業の柱を構築することにより、事業構造を変革する。

「お客さま戦略」 お客さまに**選ばれる企業グループへ**

「国内外のお客さまに選ばれる京急グループ」を目指し、各業界 No. 1 のサービス・商品の提供を通じて、喜びや感動の提供に努める。

(2) 長期経営戦略期間のステップ

「構造変革期（2016～2020年度）」【中期経営計画期間】

東京オリンピック・パラリンピックに向けた好景気を背景に、企業体質の変革に向け、事業再編やお客さま志向の徹底に取り組むとともに、各エリア事業の取り組みを強化し、長期ビジョン実現に向けた土台づくりを進める期間

「成長準備期（2021～2025年度）」

交通事業を沿線人口減少に対応した収支構造に改善するとともに、各エリア事業が利益増加を図ることにより、品川駅周辺開発事業の本格化および羽田空港アクセスの競合に対応する期間

「長期ビジョン完遂期（2026～2035年度）」

順次完成を迎える品川駅周辺開発事業と、各エリア事業との連携を確実に進めることにより、長期ビジョンを完遂する期間

3. 中期経営計画（2016～2020年度）

(1) 重点テーマ

「エリア戦略の重点テーマ」

①品川を筆頭に駅周辺を核とする街づくりの推進

本年4月に地区計画が決定された品川駅周辺地区において、品川駅周辺の発展を担う事業者として、土地区画整理の手法を活用した開発の2019年度着手を目指し、国際交流拠点化に向けた開発事業を推進する。この品川駅周辺開発を筆頭に、沿線の拠点となる地域において、特性に応じた街づくりを推進し、「品川」、「羽田空港」のポテンシャルを最大限沿線の活性化へ波及させる。

②羽田における基盤強化の推進

羽田空港アクセスにおいて確固たる地位を確立していくとともに、羽田空港周辺エリアにおいて、ホテル、商業施設、賃貸物件等への積極的な投資を行い、当社グループの基盤強化に努める。

③都市近郊リゾート三浦の創生

新たな観光の拠点づくりを行うとともに、鉄道・バス・タクシー等との連携により回遊性を向上させ、三浦半島観光活性化の基盤を作る。また、シニアがいきいきと暮らすエリアを目指して、住まいや健康増進の拠点づくりに取り組む。

④地域とともに歩む

地元・行政および観光事業者・開発事業者等との連携可能性を追求し、各地域の特性を活かし、魅力を向上させる事業を展開する。また、当社および当社グループ会社の本社を沿線を中心とする横浜へ移転し、沿線全域にわたるエリア戦略の推進強化を図る。

「事業戦略の重点テーマ」

①基幹たる交通事業の基盤強化

羽田空港アクセスにおける確固たる地位を確立していくとともに、安全・安定輸送を継続し、事業構造を変革していくことにより、安定的な利益確保に努める。また、輸送サービスの高付加価値化などにより快適な移動を実現し、新たな旅客獲得を目指す。

②賃貸事業・マンション分譲事業の戦略的展開

沿線および都心部を中心に、建設・販売・管理を一体とした体制のもと、賃貸事業・マンション分譲事業を展開し、交通事業に並ぶ事業へ向けて成長を図る。また、リノベーション事業等の既存ストックを活用した事業の強化も図る。

③訪日外国人需要の取込み

羽田空港国際線・国内線ターミナル駅を、当社グループの「おもてなし」を発信する拠点としていくとともに、訪日外国人の快適な移動の実現に向けた施策を強化し、訪日外国人需要を確実に取り込んでいく。

④筋肉質な事業構造への変革

低収益事業の抜本的改革，重複する事業・組織の整理統合，既存事業の利益率改善を図るとともに，時代や環境変化を捉えた新規事業の展開を図る。また，有利子負債の削減等財務体質の改善に継続して取り組む。

「お客さま戦略の重点テーマ」

すべてはお客さまのために

エリア戦略・事業戦略の礎として，お客さまの声を企業経営に取り込んでいくとともに，お客さま志向の徹底に向けた人材育成を推進するなど，お客さまに選ばれる商品・サービス水準を常に追求していく。

4. 経営指標

目標指標	2020年度（計画）
営業利益	330億円
EBITDA	680億円
純有利子負債	4,200億円
純有利子負債／EBITDA	6.2倍

（参考値）

親会社株主に帰属する当期純利益	170億円
ROE	5.2%

5. 参考資料 別冊「京急グループ総合経営計画」

以上

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）

2016年5月11日

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

京急グループ総合経営計画の策定	2
経営計画体系	3
長期ビジョン・長期経営戦略	4
長期経営戦略期間のステップ（長期ビジョンの実現に向けたロードマップ）	5
2035年度に目指す事業ポートフォリオ	6
京急グループ中期経営計画（2016～2020年度）	7
－重点テーマ	
－投資計画	
－目標指標	
－重点テーマに基づく取り組み事項	

事業環境認識

事業機会

品川駅周辺における開発

- ・品川駅周辺エリアの開発
- ・リニア中央新幹線の開業

羽田空港の拡充

- ・発着枠の拡大（将来の再拡張）
- ・訪日外国人の増加
- ・羽田空港跡地の開発

京浜臨海部における開発

- ・殿町国際戦略拠点、川崎・横浜駅周辺、山下埠頭の開発

東京オリンピック・パラリンピックの開催

事業リスク

沿線人口の減少、少子高齢化

- ・鉄道利用客減少による収入減少
- ・流通、マンション等の需要減少

羽田空港アクセスへの競合参入

労働人口の減少

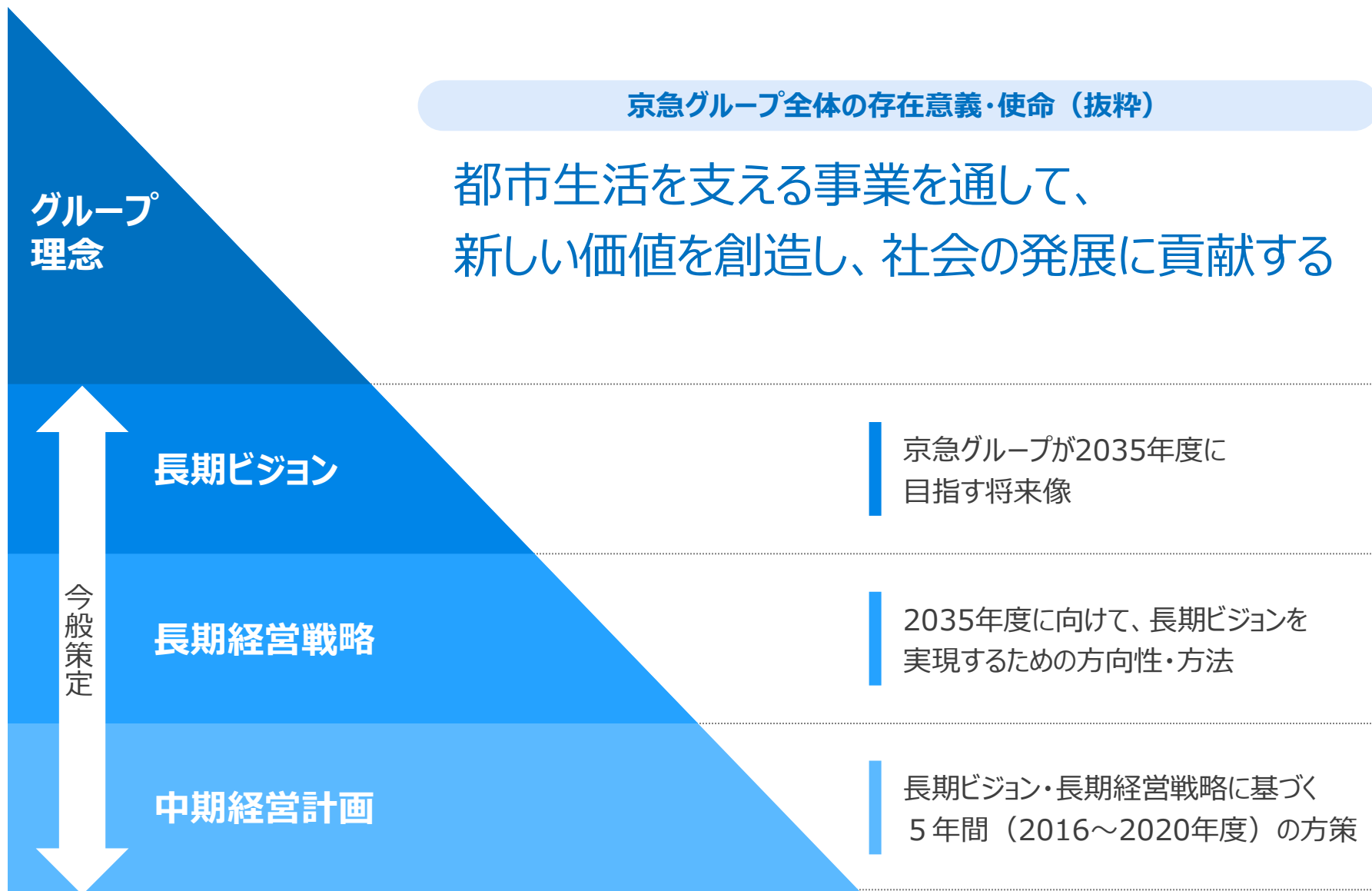
- ・従業員確保の困難

品川駅周辺開発への大型投資による財務バランスの悪化懸念

金利変動リスク

- 沿線人口の減少をはじめとする事業リスクに打ち勝つ事業構造へ変革を図る
- 品川駅周辺開発という一大プロジェクトを京急グループ第2の創業のチャンスと捉える

京急グループ「長期ビジョン」・
「長期経営戦略」および
それに基づく
「中期経営計画」を策定



長期ビジョン

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

エリア戦略

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



事業戦略

人口減少社会に
立ち向かう事業構造へ

お客さま戦略

お客さまに選ばれる企業グループへ

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、豊かな沿線の実現

2016 ~ 2021 ~ 2026 ~ 2035

中期経営計画期間

長期経営戦略期間

構造変革期

長期ビジョン実現に向けた
土台づくりを進める期間

- 品川駅周辺開発期間に備えた収益拡大策の実行
- 事業の選択と集中の継続・強化
- 財務体質の改善

成長準備期

品川駅周辺開発事業の本格化および
羽田空港アクセスの競合に対応する期間

- 大規模投資の実行
- 交通事業の収支構造の改善
- 各エリア事業の利益増加

長期ビジョン完遂期

長期ビジョンを完遂する期間

- 品川駅周辺開発事業の順次完成
- 品川エリアと各エリア事業の連携推進
- 長期ビジョンが実現し、飛躍的成長を遂げる

品川駅周辺
開発事業
スケジュールイメージ

駅街区地区着手

京急品川駅の地平化(2面4線)、
踏切解消

駅ビル開業

西口地区着手

西口地区開業

外部イベント

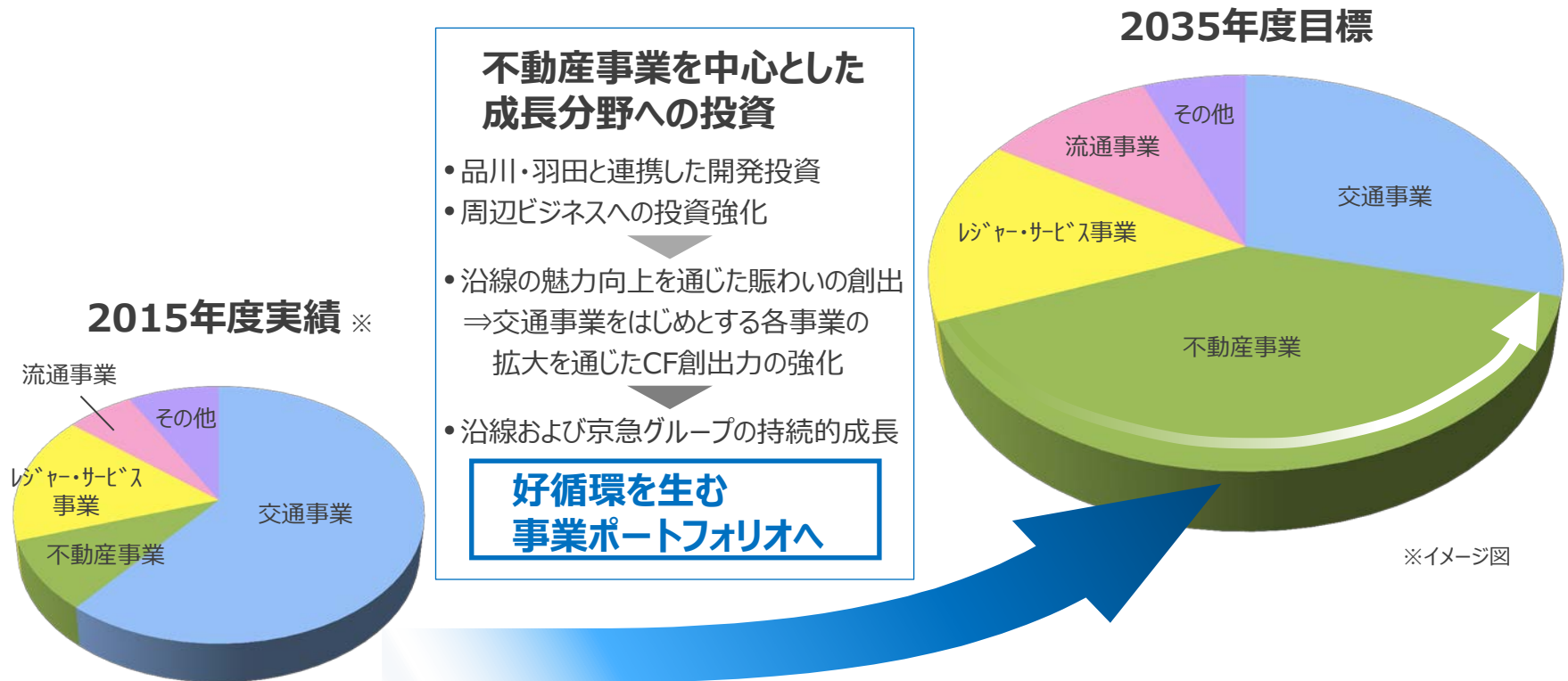
羽田空港国際線の発着枠拡大（予定）

2020年度
東京オリンピック・パラリンピック開催

2027年
リニア中央新幹線開業（予定）

沿線および京急グループの持続的成長

- 品川・羽田と連携した開発を行い、街づくりの核となる不動産事業を成長させる。
- 沿線の魅力向上により創出された賑わいが各事業をさらに拡大させることで、沿線および京急グループ全体が大きく成長する好循環を生むポートフォリオを構築する。



※営業利益
※2015年度実績を基に特殊要因を除いて算出

京急グループ中期経営計画 (2016～2020年度)

中期経営計画 (2016～2020年度)

東京オリンピック・パラリンピックに向けた好景気を背景に、企業体質の変革に向け、事業再編やお客さま志向の徹底に取り組むとともに、各エリア事業の取り組みを強化し、長期ビジョンの実現に向けた土台づくりを進める期間

重点テーマ

エリア戦略

- ①品川を筆頭に駅周辺を核とする街づくりの推進
- ②羽田における基盤強化の推進
- ③都市近郊リゾート三浦の創生
- ④地域とともに歩む

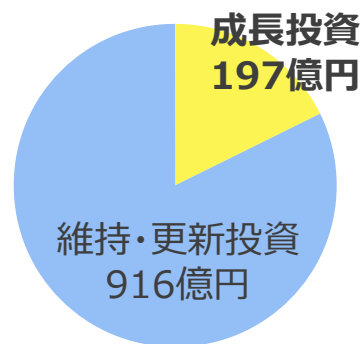
事業戦略

- ①基幹たる交通事業の基盤強化
- ②賃貸事業・マンション分譲事業の戦略的展開
- ③訪日外国人需要の取込み
- ④筋肉質な事業構造への変革

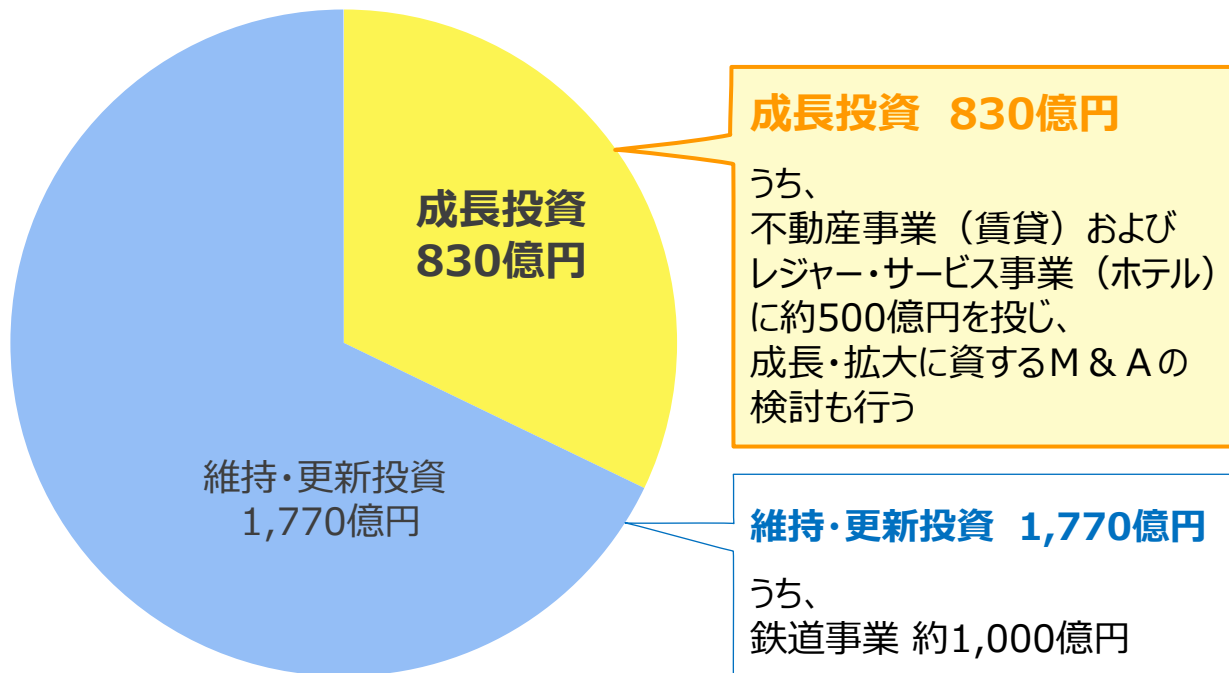
お客さま戦略

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

2013～2015年度



2016～2020年度



	2013～2015年度		2016～2020年度
投資全体額に占める成長投資額の割合	18%	▶	32%
(1年平均成長投資額)	70億円	▶	170億円

経営指標

目標指標	2015年度 (実績)	2020年度 (計画)	2014年度 (参考値)
営業利益 (億円)	148	330	267
EBITDA (億円)	454	680	577
純有利子負債 (億円)	4,298	4,200	4,437
純有利子負債/EBITDA (倍)	9.5	6.2	7.7

参考値

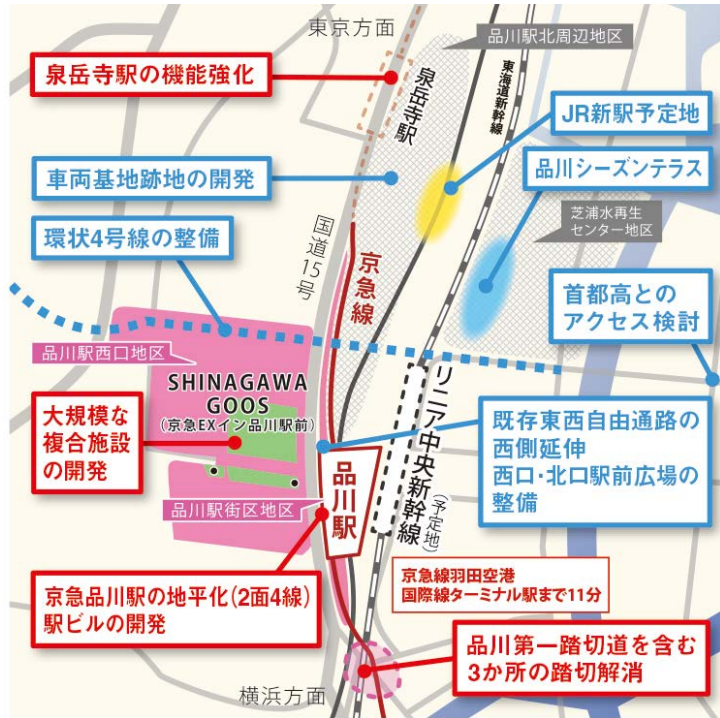
	2015年度 (実績)	2020年度 (計画)	2014年度 (参考値)
親会社株主に帰属する 当期純利益 (億円)	△30	170	107
ROE (%)	△1.3	5.2	4.7

※上記2015年度実績には、たな卸資産評価損を含む。

配当方針	安定配当の継続を基本とし、業績や財務状況等を勘案して行う。
------	-------------------------------

品川駅周辺開発事業の検討・推進

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



品川駅周辺地域の将来像

『これからの日本の成長を牽引する国際交流拠点・品川』

品川駅周辺開発事業 開発スケジュールイメージ

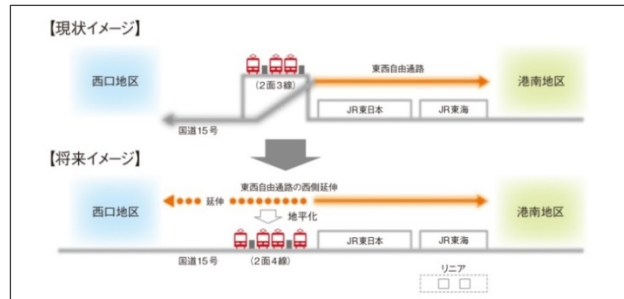
2016	2020	2027
品川駅周辺地区の地区計画決定、関係者との協議・調整		
	駅街区地区着手	京急品川駅の地平化(2面4線)、踏切解消
		駅ビル開業
	西口地区着手	西口地区開業
	2020 JR新駅 暫定開業(予定)	2027 リニア中央新幹線 開業(予定)

**京急グループで品川駅周辺に
約6万㎡の土地を所有**

品川駅周辺開発事業の検討・推進

品川駅街区地区における取り組み

- 京急品川駅の地平化（2面4線）による空港アクセスの向上
- 乗り換えの利便性や安全性が向上した駅への再編
- 駅直結の利便性を活かした駅ビル開発



京急品川駅の地平化（2面4線）イメージ

踏切解消への取り組み

- 品川駅南側の道路交通を円滑にすることによる地域の東西連絡性の強化・改善
- 東西連絡性の向上による一体的な街づくりの促進
- 品川第一踏切道（八ツ山橋）を含む3か所の踏切解消による安全性向上

西口地区における取り組み

- オフィス、商業、ホテル、住宅等を配置した大規模な複合施設の開発
- 品川駅との連続性を図りながら、品川のシンボルとなるような駅前広場の設置や、潤いのある景観・環境形成、国際会議やMICE機能の充実等を目指した一体的な開発構想

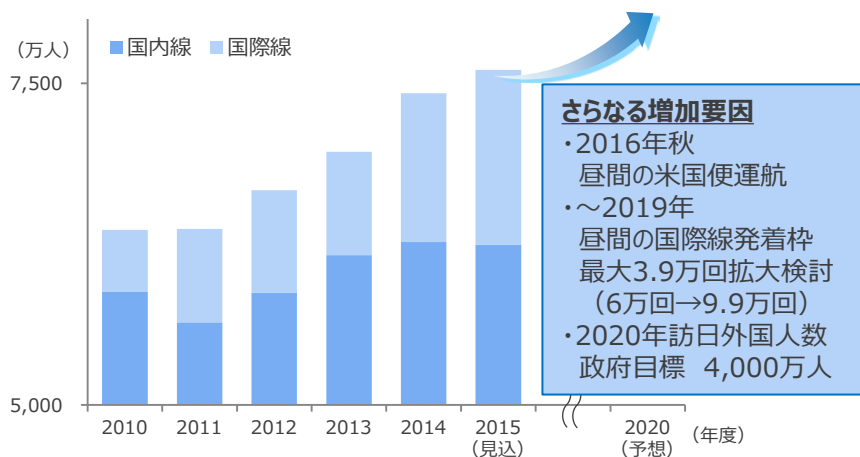


羽田空港アクセスの利便性向上

- 鉄道・バスの利便性向上を追求し、羽田空港アクセスにおいて確固たる地位を確立する。
- 深夜・早朝便利用旅客対応の充実や、さらなる羽田空港利用者の増加に備えた検討を推進する。

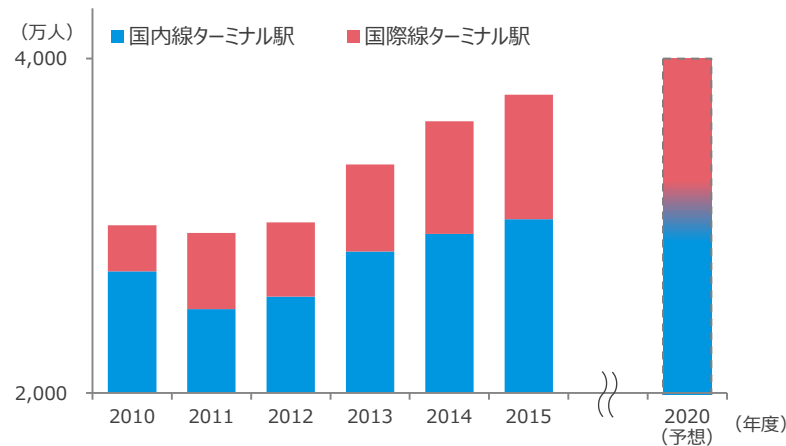
- 需要に応じたダイヤ改正の実施
- 空港中距離路線バスの拡充
- 定額制タクシーの利用促進
- 羽田空港国内線ターミナル駅における引上線新設の検討推進
- 京急ツーリストインフォメーションセンターの機能強化
- 深夜早朝アクセスバスをはじめとした夜間輸送の充実
- 多言語対応などソフト面の充実

(参考) 羽田空港 航空旅客数



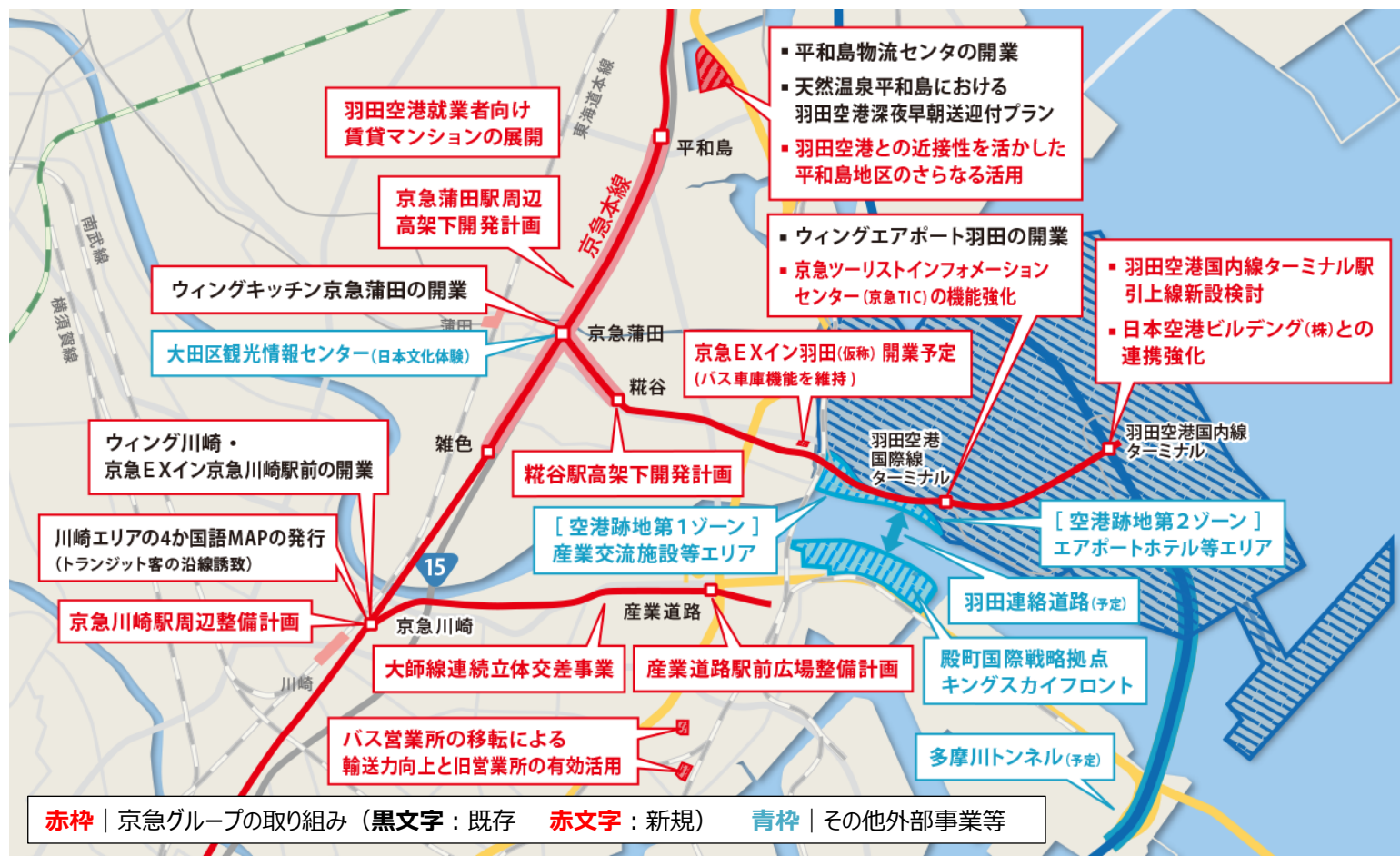
国土交通省および日本空港ビルデング(株)の発表資料から当社作成

京急線羽田空港 (国内・国際) 駅 乗降人員



羽田空港関連事業の拡充

- 羽田空港周辺エリアにおいて、ホテル、商業施設、賃貸物件等への積極的な投資を推進し、羽田空港需要を余すところなく取り込む。



京急EXインの展開

- 品川～羽田空港エリアや都心への新規出店を継続し、2020年度までに3,000室体制の構築を目指す。
- 羽田空港を起点とした国内主要都市およびアジアへの進出を検討し、規模および利益のさらなる拡大を図る。



京急EXイン秋葉原
2016年3月 **開業**
秋葉原駅徒歩5分（146室）



京急EXイン京急川崎駅前
2016年4月 **開業**
京急川崎駅前（175室）



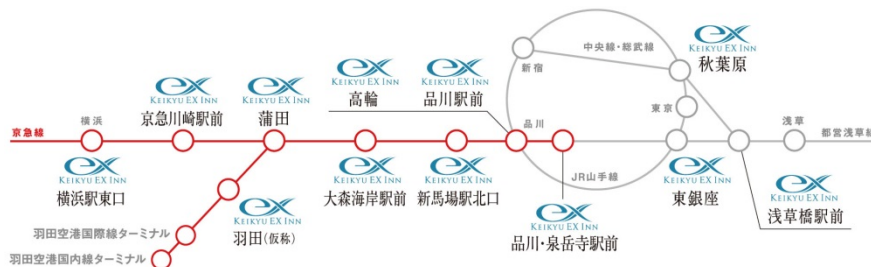
京急EXイン品川・泉岳寺駅前
2016年6月開業予定
泉岳寺駅徒歩1分（120室）



京急EXイン東銀座
2016年度開業予定
東銀座駅徒歩3分（198室）



京急EXイン羽田（仮称）
2017年度開業予定
天空橋駅徒歩3分（313室）



現在 **9館2,080室**

▼

2020年度 **3,000室体制へ**

観光の活性化による交流人口の増加

- 既存のホテル・レジャー事業の抜本的な見直しを行い、新たな観光の拠点づくりを行う。
- 鉄道・バス・タクシー等との連携により回遊性を向上させ、観光活性化の基盤を作る。
- 地元自治体や観光事業者等と相互に連携し、観光資源の発掘、整備、認知度の向上を目指す。
- 温暖な気候や豊かな自然環境を活かし、シニアがいきいきと暮らすエリアを目指して、住まいや健康増進の拠点づくりに取り組む。

観光拠点の整備と回遊性向上への取り組み

- 鉄道、バス、タクシーの乗り換え利便性を向上させるとともに、サイクリング、海上交通との連携強化による広域観光の実現
- 企画きっぷによる三浦半島周遊モデルの提案
- 地産型商品の開発、新たな観光コンテンツの発掘



「みさきまぐろきっぷ」
2009年販売開始



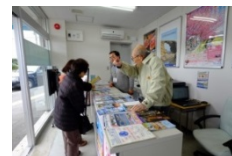
「葉山女子旅きっぷ」
2015年販売開始



京急サイクルトレイン
2016年5月開催
三浦半島サミット認定事業

地元自治体と協力した認知度向上への取り組み

- 「三崎口駅前観光案内所」の開設
- 「ミシュラン・グリーンガイド・ジャポン」二つ星の紹介を契機とする訪日外国人向け宣伝の強化



シニア需要の取込み

温暖な気候、豊かな自然環境を活かして三浦版C C R C構想を推進すべく、医療、介護、高齢者向け住宅等の誘致・参入を専門事業者と連携し、検討・推進する。

沿線の魅力を向上させる事業の検討・推進

- 地元・行政および観光事業者・開発事業者等との連携可能性も追求し、各地域の特性を活かした街づくりや事業展開を行う。

駅周辺開発および高架下有効利用の促進

ウイング川崎・京急E Xイン京急川崎駅前



2016年4月開業
 延床面積：9,112㎡
 1階～4階：商業施設、
 5階：認可保育所
 3階～12階：ビジネスホテル

金沢八景駅前開発



※この図はイメージであり、変更する場合があります。

駅舎改良
 2018年度末 完成予定
 駅ビル 開業時期未定

「金沢八景駅周辺のまちづくり（横浜市事業パンフレット）」から抜粋



ウイングキッチン京急蒲田



2015年12月開業
 延床面積：5,896㎡
 飲食を中心とした30店舗
 訪日外国人向けの大田区観光情報センターも入居

京急グループ本社ビル（仮称）



京急グループ本社ビル（仮称）建物外観イメージ

I R（統合型リゾート）事業への参画検討

- 大規模な街づくりの機会として、京急グループの経営資源を最大限に活用する。
- 新たな事業機会を創出し、沿線全域の活性化に繋げる。



沿線地域と地域経済の活性化

- プロジェクトチームを設置
- 立地特性等を活かし、事業基盤である横浜において検討
- I R 推進法案の成立動向を注視し、スピード感を持って参画に向けた準備を進める

【参考】I R（統合型リゾート）

ホテル、商業施設、国際会議場・展示施設などに、カジノを含め一体となった複合観光集客施設のこと。

満足度の高い輸送サービスの提供

- 鉄道・バスの利便性向上を追求し、羽田空港アクセスにおいて確固たる地位を確立する。
- 輸送サービスの高付加価値化などにより快適な移動を実現し、新たな旅客獲得を目指す。
- 安全・安定輸送を継続するとともに、事業構造の変革により安定的な利益確保に努める。

旅客ニーズにあわせたサービスの提供

快適性の向上

- 都心方面との接続性を向上させるダイヤの検討
- 着席保証列車等の増強検討

輸送力増強による沿線の活性化

- 品川駅周辺開発における京急品川駅の地平化（2面4線）検討

沿線の魅力を伝えるイベント列車の運行

- 沿線の催事等と連携した沿線内外からの誘客の強化
- #### 行政との連携強化
- 地域密着型バスの整備による地域交通網の拡充



さらなる安全性の向上

- ホームドアの整備検討
- 耐震補強等安全対策工事の推進



不動産事業の収益力強化

- 沿線および都心部を中心に、賃貸事業・マンション分譲事業を展開し、交通事業に並ぶ柱へと成長させる。
- 分譲後も管理、リノベーション、リフォーム等既存ストックを活用した事業の強化を図る。
- 街づくりや再開発のなかで、駅や高架下の保有資産を有効活用する。

賃貸オフィスの取得・開発

- 積極的な物件取得を推進し、新たな収益基盤を確立する

賃貸マンション事業の強化

- 羽田空港就業者向け賃貸マンションの検討
- 高齢者向け賃貸マンションの検討

▶ 2020年度までに現在の5倍程度の取扱物件数を目指す

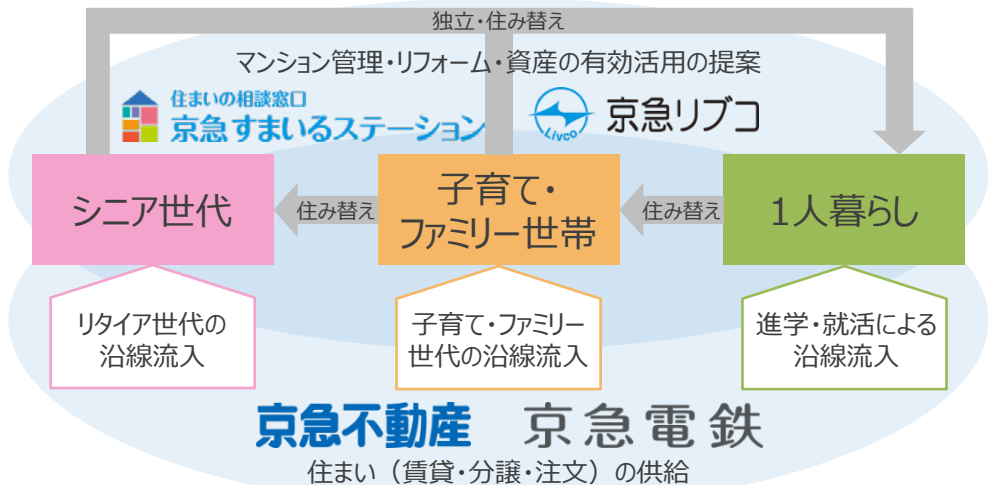
分譲マンションの安定供給

- 安定供給に向けた戦略的な用地取得
- 再開発事業への参画検討

▶ 年間400戸程度の安定供給を目指す

ストック事業の強化

- 物件販売後の管理、リフォームの事業を統合
- ワンストップサービスの提供による住関連需要の取り込み強化
- 窓口機能である「京急すまいるステーション」の展開拡大
- 既存住宅の流通促進や賃貸化などによる空き家対策と戸建住宅地の好循環化、コミュニティの活性化を図る



インバウンド施策の強化

- 羽田空港国際線・国内線ターミナル駅を、京急グループの「おもてなし」を発信する拠点とする。
- インバウンド旅客を沿線や当社グループ施設に誘客するための施策・設備を充実させる。

受入体制の整備

- 京急ツーリストインフォメーションセンター（京急TIC）を中心とした羽田空港国際線ターミナル駅の機能強化
- 手ぶら観光の推進、民泊対応の検討
- 免税対応の強化



インバウンド商品の拡充

- エアラインとの提携強化
- 深夜早朝便利用旅客の囲い込み
- トランジット旅客の沿線誘致強化
- 沿線ツーリズム商品の企画・開発

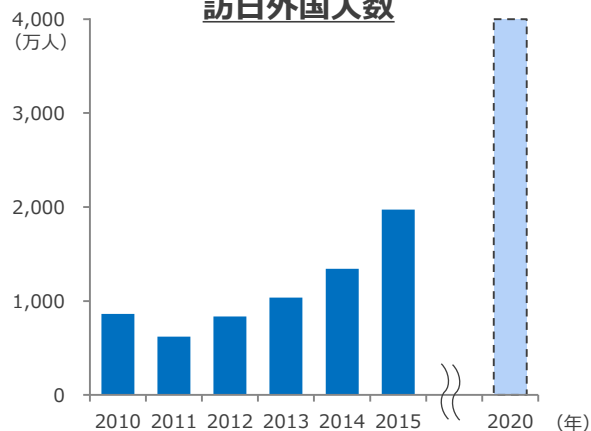


プロモーションの強化

- 海外の鉄道事業者との連携強化
- 現地企業へのPR業務委託（情報発信の迅速化）
- 自治体と共同した海外プロモーション

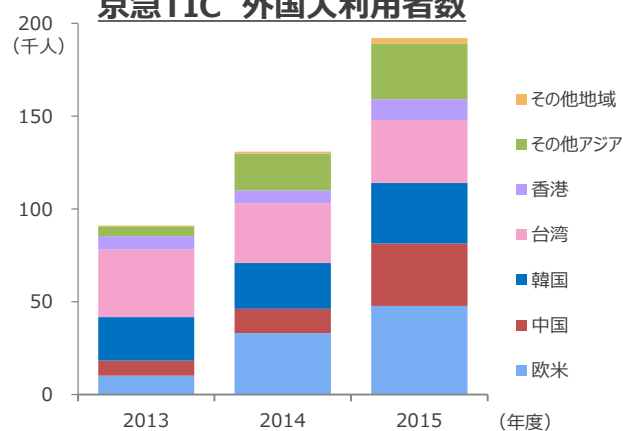


訪日外国人数



【日本政府観光局（JNTO）から】※2020年は政府目標

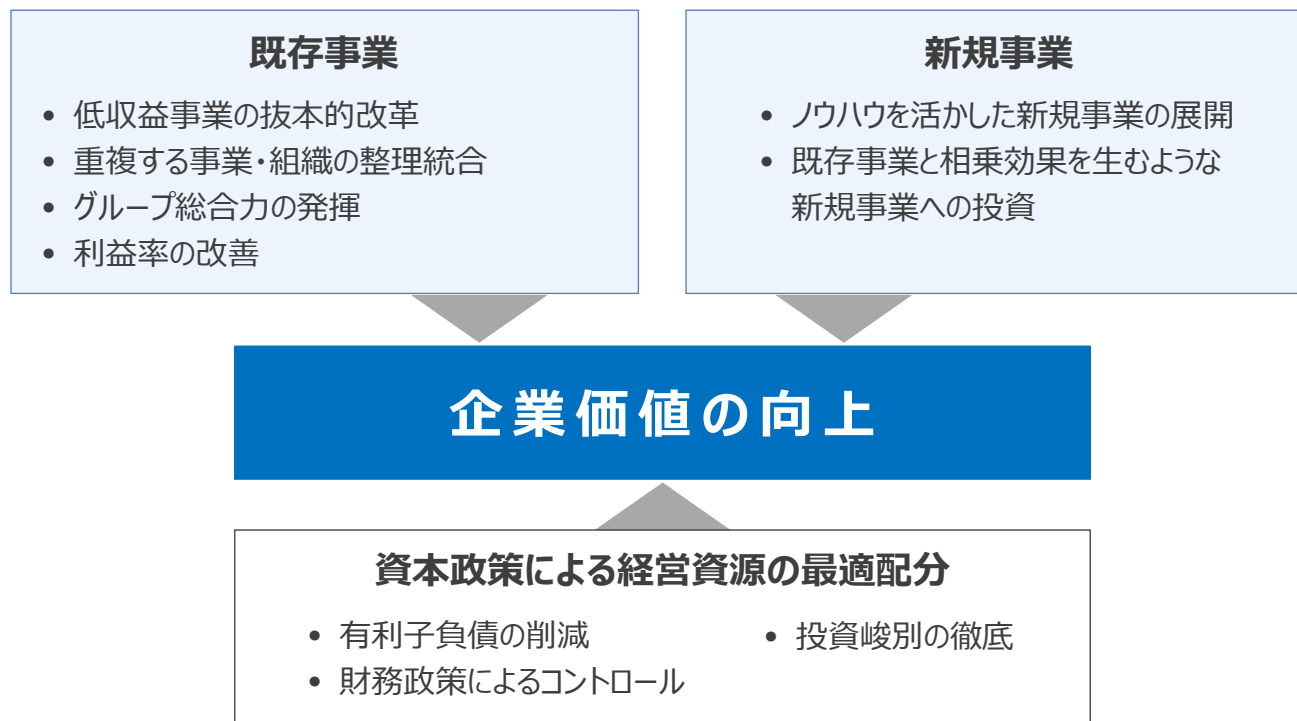
京急TIC 外国人利用者数



今後も増加が見込まれる
インバウンド需要を
確実に取り込むため、
京急グループの「おもてなし」を
体感していただき、
訪日旅行時の
リピーター獲得を目指す。

事業の選択と集中の継続・強化

- 低収益事業の抜本的改革、分譲土地の簿価圧縮、重複する事業・組織の整理統合を継続して推進するとともに、既存事業の利益率改善を図る。
- 時代や環境変化を捉えた新規事業の展開を図る。
- 今後想定される投資の増加に備え、財務体質の改善に継続して取り組む。
 (純有利子負債/EBITDA 倍率 2015年度 **9.5倍** ▶ 2020年度 **6.2倍** (計画))





【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。