

# 人々の暮らしと 豊かな沿線を守り、 持続的に 発展させるために

京急グループの事業基盤は、日本の首都・東京と神奈川県の大磯半島までを結ぶ鉄道路線を中心とした広域な沿線地域にあります。

私たちは125年の歴史のなかで、鉄道事業をはじめとした多様な事業を推進してきました。今後も、社会や暮らしの変化に寄り添いながら、ステークホルダーの皆さまとともに持続的な発展に資する取り組みに挑戦し続けることが重要であると考えています。

多くの皆さまから必要とされ、価値を提供し続ける存在であるために、私たちに何が求められ、何ができるのかを常に問い続けながら、グループ理念のもと、グループ一丸となり、新しい価値の創造に取り組んでいきます。

## 京急グループが大切にしている考え方

プロローグ

# PROLOGUE





京浜急行電鉄株式会社  
取締役社長

## 川俣 幸宏

1964年生まれ。1986年、当社入社。2016年6月、当社取締役。2019年6月、取締役常務執行役員を経て、2022年4月、取締役社長に就任。京急人生37年のうち、主にホテル事業に携わり、営業やプライダル関連の業務を通じて商品・サービスの開発や立ちあげを行ったほか、グループの構造改革といった仕組みづくりを推進した。

### すべてのニーズに対する価値創造は「お客さまに真摯に向き合うこと」から始まる

2022年4月に社長に就任してから約1年半が経過しました。私の使命は、新型コロナウイルス感染症の影響により社会の在り方や人々の価値観が変わるなか、お客さまに選ばれ続ける京急グループをつくることと考えています。人流の回復とともに経済活動に前向きな兆しが出てきた一方、テレワークの普及をはじめとした新たな生活様式や価値観が定着しつつあります。また、訪日外国人の増加等による交流人口の多様化や超高齢社会の到来など、当社を取り巻く事業環境は常に変化しており、お客さまが求める物やサービスも刻々と変化しています。いかに時代に即した経営を行えるか、サービスを提供できるかが、今後の当社グループの存続を左右すると考えています。

社長就任以降、私は社員に向けて「お客さまに選ばれるために、既存の延長線上で物事を考えるのではなく、これまで以上にお客さまと真摯に向き合おう」というメッセージを発信し続けてきました。「真摯に向き合う」とは、そもそもお客さまは誰なのかを理解し、お客さまが望んでいることや潜在的なニーズを発掘すること。そして、そうしたニーズに対して当社グループに何ができるのかを徹底的に考え尽くすということです。多様化する社会のニーズに応えていくためには、私は「お客さまに真摯に向き合うこと」こそがすべてのニーズに対する価値創造の原点になると考えています。

私は長らくホテル事業に従事してきましたが、広告の写真1枚で集客力が変化したり、お客さまとの些細な会話から潜在的なニーズを見つけたりすることがあり、「お客さま

と真摯に向き合うこと」の重要性を身に沁みて感じました。限られたリソースでお客さまに満足していただく商品・サービスを提供することは、簡単なことではありませんが、お客さまと向き合い、お客さまに心から喜んでいただけたときに、真の意味で価値を創造することができたと言えるのではないのでしょうか。

そうした経験を経て、改めて当社グループ全体を見ると、「お客さまは誰なのか」という認識が適正になされていなかったり、事業やエリアありきで物事を考えていたり、部分最適を図るあまりに組織間の意思疎通が不十分でグループの総合力を十分に発揮できていなかったことから、お客さまに対する姿勢や従来の価値観を抜本的に変えて新たな価値創出を加速させるべく、グループの総合力を活かすための組織改編を中心とした経営改革を進めてきました。

### 経営体制を変え、グループの総合力をより確かなものにしていく

2023年4月、広報・マーケティング室の業務、鉄道本部の旅客誘致に関する業務および生活事業創造本部のエリアマネジメント業務等を再編する形で、「移動」と「まち創造」の2つのプラットフォーム間における相互価値共創の推進役となる「新しい価値共創室」を新設しました。同室は、お客さまの声をはじめとするさまざまなデータ・ファクトを集約・分析し、的確に組み合わせることでお客さまの真のニーズを見える化するとともに、それをもとにグループ全体としての事業戦略を推進する司令塔の役割を担っています。まさに、データ・ファクトからいかに「お客さま像」を

京急グループが持続的に発展していくための仕組みづくりを着実に進め、新たな価値を創造し続けます。

# TOP MESSAGE



見出し、お客さまの望みを把握できるかが重要なポイントです。「共創」という言葉にもあるとおり、グループ各社・各部門の垣根を越えて外部の団体等とも連携しながら価値を創りあげていくこととなります。お客さまの声を捉えて課題をグルーピングし、期限を定めて手を打っていくことを期待しています。

## 長期ビジョンを見据え、 中期経営計画を着実に推進

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の影響による急激な事業環境の変化に対応するため、2021年度からローコストオペレーションをはじめとする事業構造変革による経営基盤の強靱化と不動産事業強化をはじめとした事業ポートフォリオ変革の2軸で中期経営計画を推進してきました。

2年目となる2022年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が縮小し、交通事業やレジャー・サービス事業を中心に回復傾向が続いたこと、また鉄道・バス・ホテル事業におけるローコストオペレーションや不動産事業の強化が進捗したことなどにより、営業利益は108億円(前年度比208.2%増)と回復しつつあります。コロナ禍の3年間、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたなかでも、社員一人ひとりが目標の達成に向けて着実に努力を積み重ねてきた結果だと考えています。2023年度の営業利益は280億円を見込んでいますが、早期にコロナ禍前の水準まで回復させるべく、取り組みを推進していきます。

経営基盤の強靱化については、ローコストオペレーションや間接部門におけるダウンサイジング化等が概ね計画どお

りに進捗しています。私たちの考えるローコストオペレーションとは、目先の単純なコスト削減ではなく、将来にわたって事業を継続していけるように、事業構造そのものを変えるというものであり、当社では安全なサービスの提供が最優先事項であること、そして人財が重要な経営資本であることに変わりはありません。例えば、2022年11月に実施した鉄道の大規模なダイヤ改正もその1つです。単なるコスト削減の施策ではなく、コロナ禍におけるライフスタイルの変化等により鉄道の利用シーンが大きく変わったことを受けて、需要に合わせて列車の編成や本数を見直しました。このような取り組みを通じて、無駄なコストや業務を省きつつ、お客さまの安全の確保や利便性の向上、人財配置の最適化を図っていくのが、経営基盤強靱化の考え方で

このほか、事業ポートフォリオ変革については、成長トライアングルゾーンと定める品川・羽田・横浜をはじめ、沿線エリアでの開発事業を着実に進めています。特に、品川は今後高いポテンシャル・競争力を有するエリアとして位置付けています。工事期間は長期にわたり、エリアが活性化するにはまだ時間を要しますが、西口地区(高輪3丁目)の開発や品川駅の地平化(2面4線)など、1つ1つのプロジェクトを着実に推進していく考えです。不動産事業では、ほかにも保有資産の流動化や不動産販売業の強化に取り組んでおり、将来的に不動産事業が当社グループの第2の利益の柱となるように成長させていきます。

また、これらの施策に加え、中長期的な取り組みの軸となる「移動」と「まち創造」の2つのプラットフォームの取り組みも加速させています。先述のとおり、2つのプラットフォームの司令塔として「新しい価値共創室」を新設するとともに、2024年度からスタートする次期総合経営計画を見据えて「沿線価値共創戦略」の検討を進めています<sup>※1</sup>。事業環境の

変化に対応しながら、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「移動プラットフォーム」と、拠点整備や生活支援を行い、移動のきっかけや人流を創出する「まち創造プラットフォーム」という2つのプラットフォームが相互に価値を共創しながら、正のスパイラルの拡大を目指していきます。

※1「沿線価値共創戦略」の策定 [P.24~25](#)  
京急グループ総合経営計画 [P.19~30](#)

## 京急だから果たせる 「まちづくり」を目指して

当社グループが目指すまちづくりは、沿線地域と共生しながら沿線エリア全体の価値を向上させていくことです。長年地域に密着し、さまざまなステークホルダーと連携して事業を行っている当社グループの特性から、自治体や地域事業者、住民、企業、教育機関など、さまざまなパートナーを巻き込み、アクションを起こすことができる唯一のプレーヤーであると考えています。

例えば、三浦半島は都心部から至近でありながら、自然豊かでバラエティに富んだ観光資源を有していますが、日帰り観光が多く、長時間滞在や観光消費額が少ないことが地域の課題となっていました。当社グループは、これまでレジャー施設を開発・運営してきましたが、当社グループのリソースのみでお客さまのニーズをすべてカバーすることには限界がありました。そこで、ローカルプラットフォーマーとして、エリアマネジメントを担う役割に方向を転換し、当社が観光型MaaSプラットフォームを構築したうえで、他企業と



お客さまに真摯に向き合うことこそが、  
すべてのニーズに対する価値創造の  
原点になると考えています。

# TOP MESSAGE



“挑戦”に積極的な企業風土をつくること、最終的に長期ビジョンの達成につながっていくと信じています。

電動キックボード等のモビリティ整備を行うなど、現在では多様なリソースやノウハウを有する170以上<sup>※2</sup>の団体と協働でまちづくりを推進しています。このほか、東京湾の入口に位置する観音崎エリアでは、リゾート事業でノウハウのある株式会社共立メンテナンスに、閉館した観音崎京急ホテルの運営を引き継いでいただき、2023年8月にリニューアルオープンしました。一方で、近接する神奈川県立観音崎公園の管理運営を当社グループが受託するなど、協働でエリアの観光活性化・魅力向上に注力しています。また、当社グループが新たな需要を創出し、人流を促進していく狙いのもと、2023年10月の鉄道運賃改定時に、遠距離ほど改定率を低くし、41km以遠の区間については値下げをしたほか、ICカード乗車券利用時の小児普通旅客運賃を全区間均一で75円<sup>※3</sup>としました。

現在は、三浦半島と同様に、沿線の各地域でそれぞれの特性に合わせたエリア価値向上につながる取り組みを進めています。品川・羽田・横浜をはじめ、沿線の各中核拠点も含めたエリア全体で、「移動」と「まち創造」の2つのプラットフォームの相互価値共創を推進し、当社グループならではの沿線まちづくりを行っていく考えです。

※2 2023年9月時点  
※3 空港線加算運賃25円は別途ご負担いただきます。

## 沿線との共生に不可欠な環境への取り組みを加速

当社グループは、サステナビリティ基本方針のもと、経営戦略と一体としてサステナビリティへの対応に取り組んでおり、環境への配慮も沿線との共生には欠かせないと考え

ています。特に、気候変動への対応については、喫緊に取り組むべき社会課題の1つであると考えており、2022年6月に長期環境目標として「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」を掲げ、排出する温室効果ガスの削減に向けた取り組みをそれぞれの事業分野で加速しています。将来的には当社グループのみならず、地域全体の脱炭素の実現にも寄与していきたいと考えています。現在は、「エキトモでんき」というプロジェクトを通じて、地域の家庭用太陽光発電の余剰電力における環境価値を京急線の一部駅で利用し、CO<sub>2</sub>排出量を実質ゼロとしているほか、「ノルエコ(乗るだけでエコ)」として公共交通機関の利用促進を図るなど、環境負荷低減に向けてアイデア出しを行っているところです。

また、2023年2月からは、三浦半島にある社有林を起点とし、森林・生態系の保全や育成、エネルギーとしての再利用など、地域循環型社会への貢献を目指す「みうらの森林(もり)プロジェクト」を始動させました。知恵を絞りながら秘められた資源をいかに有効に活用し、持続的なまちづくりに貢献できるのか。当社グループが環境に貢献できることはまだまだたくさんあると考えており、今後もスピード感を持ちつつ、できることをコツコツと進めていきます。

環境への取り組み [P.42~46](#)

## 2035年度に向けての挑戦

当社グループの強みは、多様な魅力を有する事業エリアを保有していることです。成長トライアングルゾーンを成長の源として各エリアでの開発スピードを速めるとともに、三浦半島を自然環境に恵まれながら都心に近いリゾート地

として創生することによって、エリア全体としての人流を促進し、沿線のさらなる活性化と長期ビジョンの実現を目指していきます。

長期ビジョンを実現するためには、これまで以上にスピード感を持って取り組む必要があります。スピードを速めるためには、安全を大前提としつつ、変化や失敗を恐れずに挑戦することが重要です。挑戦に積極的な企業風土へと改革していくことが、新たな価値の創出と長期ビジョンの達成につながると考えています。

## ステークホルダーの皆さまに向けて

当社グループが今後も持続的に成長を遂げていくためには、お客さまをはじめ、さまざまなステークホルダーの皆さまに選ばれ続ける企業である必要があります。当社グループが手掛けるプロジェクトは5年、10年と長期間にわたるものも多く、比較的長い目線でご支援いただく必要がありますが、お客さまに選んでいただくために、まずは当社グループが持続的に発展していくための仕組みづくりに邁進し、人・社会・地球にやさしく持続可能な未来の実現に向け、グループ一丸となって取り組んでまいりたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも引き続き京急グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

# TOP MESSAGE