

企業名： 京浜急行電鉄

レポート名： 「統合報告書 2022」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

京浜急行電鉄は、2035 年度に目指すべき将来像として「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」という長期ビジョンを掲げている。この実現に向けてエリア戦略、事業戦略、コーポレートサステナブル戦略という 3 つの戦略で構成された長期経営戦略を推進している。

①エリア戦略

リニア中央新幹線の発着駅となり、大規模再開発で飛躍的な発展が想定される「陸の玄関口 品川」、さらなる機能拡張によりアジアを代表する空港として発展する「空の玄関口 羽田」、継続的に進む産業転換や、大型客船ターミナルやエンターテインメント施設の整備が進む「海の玄関口 横浜」、これら 3 地区を結ぶ地域を「成長トライアングルゾーン」と名付けた。この地域は京浜急行電鉄の中心部であり、エリア戦略ではこの地域の更なる発展と活性化を目標にし、豊かな沿線の実現に貢献する。

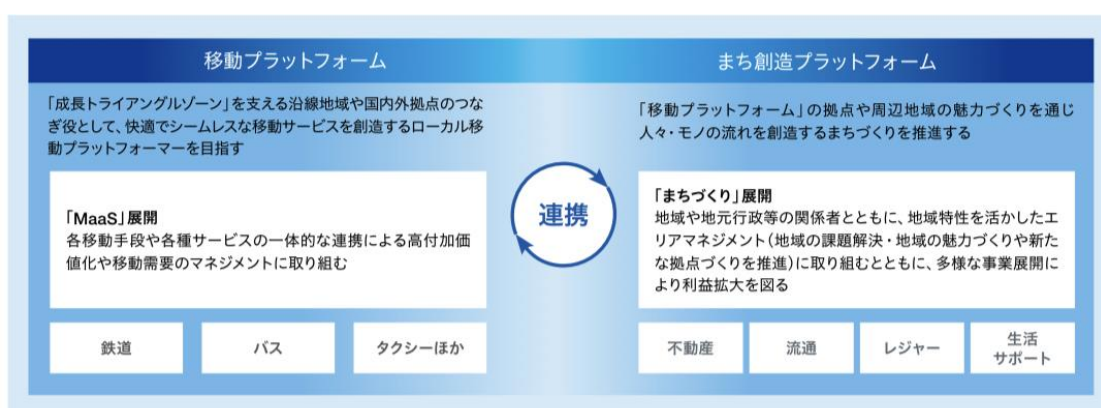


②事業戦略

新型コロナウイルス感染症収束後も、京浜急行電鉄の従来の事業の延長線上のままでは、生活様式などの社会環境や事業環境の変化に対応できないと考えられることから同社は新たな事業戦略として、鉄道・バス・タクシーの交通事業による「移動」と不動産事業などの「まち創造」による 2 つの事業プラットフォーム構想を打ち出した。MaaS (mobility as a service)

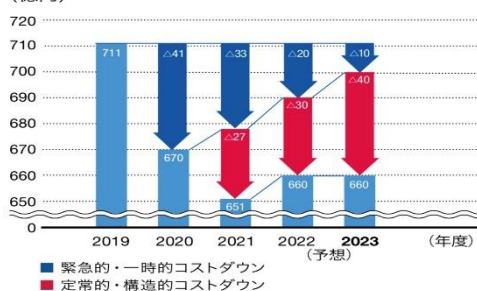
展開等を通じたシームレスな移動サービスなど、高付加価値化した移動の提供を可能にする「移動プラットフォーム」と、その拠点となる駅や周辺地域の魅力を高めることにより人の流れを創造する「まち創造プラットフォーム」という、2つのプラットフォームにおける価値提供を、外部の優れた事業者なども巻き込んで進めるとともに、2つのプラットフォームが相互に価値を提供し合い、双方の価値向上につながる正のスパイラルを拡大していくことが、京浜急行電鉄の持続的な発展の原動力につながるという戦略である。

例えば、同社が中期経営計画で掲げる「都市近郊リゾートみうらの創生」において外部事業者と協働してエリア価値を創造し、最終的に周辺エリアの交流人口増加による「移動プラットフォーム」への価値提供につながる、という計画は、上述の2つのプラットフォームにおける正のスパイラルを狙った一例である。

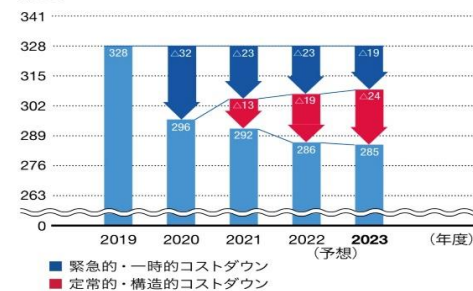


③京浜急行電鉄はこの長期的目標を実現するために、持続的発展に向けた事業構造変革による「経営基盤の強靱化」および不動産事業強化をはじめとした選択と集中による「事業ポートフォリオ変革」を2本の軸として中期経営計画を立てている。「経営基盤の強靱化」においては鉄道・バス事業でローコストオペレーションを実施し保守・点検業務の見直し、委託業務の内製化・省力化などを通じて定常的・構造的な費用を削減することに取り組み、ホテル業では出張などのビジネス需要が今後も減少したままであることを見込んでインバウンド・レジャー対応力の低いホテルは売却または賃貸住宅へ建て替えるなど、事業環境の変化に対応した収益体質への変革などに取り組んでいる。

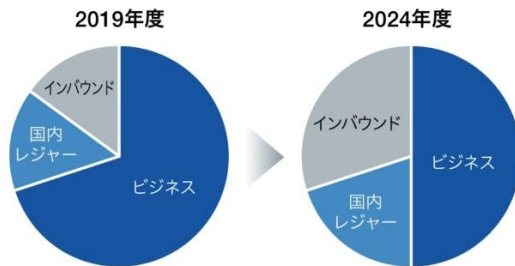
鉄道事業 営業費推移
(億円)



バス事業 営業費推移
(億円)



ホテル事業 顧客の入れ替えイメージ



「事業・ポートフォリオ改革」においては、不動産事業を鉄道事業に次ぐ第2の利益の柱として成長・拡大させることを目指している。保有物件の流動化などにより資金を調達し、将来的な利益貢献に向けて持続的な発展が見込める品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を中心に、各地域の特性を活かした沿線開発に取り組んでおり、取り組むべき事業へ経営資源を集中させるということを実行に移している。

【結論】

京浜急行電鉄は新型コロナウイルスにより、交通業では輸送人員の減少、レジャー・サービス業では宿泊需要やレジャーの需要の減少など、多方面で大きく損失を受けた。新型コロナウイルスが落ち着いてくるにつれて営業成績は徐々に回復しているが、新型コロナウイルスによって加速した生活様式の多様化やテレワークなどのワークスタイルの変化は収束した後も継続されると考えられることや、従前から認識されてきた都市の人口減少が今後も進んでいくことなどを考えると、同社の主軸である交通業のみでは経営上将来も安泰であるとは言い切れない。従って成長のトライアングルゾーンを中心とした沿線上の地域のまち作りに力を入れ、不動産事業を第2の利益の柱とし、その成果を交通業にも還元していくという京浜急行電鉄の目指す将来の姿は理解できるといえる。加えて特に羽田、品川、横浜の3つの都市に着目して再開発をすすめるという計画は、その3都市に囲まれているエリア内の活性化にもつながり、京浜急行電鉄の沿線上の多くはこのエリア内に存在するため、この計画は同社にとって多方面から十分に利益をもたらすと考えられる。よって上記の将来の姿を実現するのに効果的だと考えられる。また、アフターコロナを見据えての既存施設の売却やローコストオペレーションなどは、同社が一時的でなく持続的に安定した収益構造作りに取り組んでいることを意味しており、投資すべきところに集中的に投資する、という目標達成のために、取捨選択をしながら財務状況を改善しようと努力していることがうかがえる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

私が考える京浜急行電鉄の競争優位性は、「更なる発展が見込める羽田、品川、横浜をつなぐ沿線を保有していること」、「長年で培ってきた信頼や地元の住民との良好な関係性」、「町づくりと交通業の2つの事業が互いに作用し合う事業プラットフォームによる成長性」の三点である。

第一に国内でもトップレベルの交通量を誇る羽田、品川、横浜をつなぐ沿線を保有していることは、交通業の収益を高いレベルで安定させることができるため、企業の長期的健全性は比較的高いと考えられる。

第二に、京浜急行電鉄は1899年に関東で初めての営業用電車を走らせるために創業され、それ以降社会の変容に対応しながら120年を超える歴史のなか、時代とともに成長を続けてきた。長い歴史の中で培ってきた技術力などに対する信頼や安心感は鉄道会社の中でも随一といえる。企業に対する安心感が企業イメージに大きく関わる交通業において、この競争優位性は京浜急行電鉄の大きな強みと言えるだろう。地元住民との良好な関係が築けていることは、後述の第三の競合優位性にも関係するが、町づくりと交通という二つの面から地域を支えていくため、競合他社よりも地域に密着して事業を進めることが可能なことが大きな要因である。新規事業開拓にはその地域の住民の協力が必要不可欠であるため、京浜急行電鉄が今後進めていく町作りの計画上でも住民との関係性が重要な役割を果たすだろう。

第三に、京浜急行電鉄が目標として掲げる事業プラットフォームの構造の中では同社内で交通と不動産の2つの事業が相互に利益をもたらすことになるため、正のスパイラルを生み出せる。従って1つの事業への投資が他の事業にとっての利益となることもあるため、企業が今後成長していきやすくなるという競争優位性があると言える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

羽田、品川、横浜をつなぐ地域の沿線を保有していることを第一の競争優位性としてあげたが、羽田空港からの収入はコロナウイルスの影響で旅行需要や出張需要の激減に伴い激減し、品川横浜間の輸送は競合他社も多く、代替輸送が可能である。今後もコロナウイルスのような世界的混乱により世界と日本をつなぐ玄関口である羽田空港からの収入が減ることも十分に考えられるため、ただ羽田、品川、横浜をつなぐ地域の沿線を保有しているだけでは競争優位性に持続性があるとは言えない。しかし、同社は前述のとおり交通業だけでなく不動産業にも注力しており、品川駅再開発やみうらリゾート開発などの土地開発により、未だポテンシャルを秘めている成長トライアングルゾーン自体の土地の価値を高める計画を立てている。この取り組みによって、沿線の近くに人が集まるようになるため、この地域で

営む交通業、不動産業、レジャー業などの全ての事業が活性化され、将来的にも地域の人々や観光客などに多く利用されることが見込まれる。その結果、同エリア内での京浜急行電鉄の競争優位性は保たれると予想できる。

↓みうらリゾート開発のエリアごとの構想



↓みなとみらいの開発事業

みなとみらい21
中央地区53街区開発事業
「YOKOHAMA SYMPHOSTAGE (横浜シンフォステージ)」

当社ほか4社で共同開発する本事業では、総延べ面積約18万㎡を超えるオフィス・ホテル・店舗等から構成される2棟構成の大規模複合ビルを建設するとともに、魅力あるコモンスペース(広場状空地)を整備し、新たな活気を生み出すことで、エリアの価値向上に努めます。2024年3月末に竣工予定です。



↓品川駅再開発

品川駅街区地区開発

大規模ターミナル直上・直結という抜群の利便性を活かした複合施設を計画しています。また、国道15号上空を活用したデッキ整備計画とも連携し、世界と日本各地から人々を迎え入れる「日本の玄関口」となるように、国際交流拠点として機能的でわかりやすい駅・まち一体型の開発を目指します。



また、第二の競争優位性において、これまで培ってきた信頼と安心はそう簡単には崩れないと思われる。しかしながら、その信頼を揺るがすような事故、ずさんな安全管理体制などが明るみに出ってしまったような場合には、インターネットが普及している現代において情報は瞬く間に拡散され、急激なイメージダウンにつながる可能性も十分にある。従って第二の

競争優位性に持続性があるとは言えない。

第三にあげた成長性に関する競争優位性については、同社が不動産業に注力しノウハウや技術を養っていくことで不動産業を交通業に並ぶ第二の柱とすることができたならば持続性があると言えるだろう。同社は幅広いエリアを沿線に持っており、開発によって特定のエリアの価値を上げることは今後も十分に可能であるためである。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

京浜急行電鉄は様々な事業を幅広く手がけているため、部署を異動することで仕事内容が全く異なるものとなる。様々な職場で得た経験は自らの課題解決力やコミュニケーション力などにつながり、自身の人的資本の価値向上につながっていくと考えられる。また、資格取得に関して会社が費用の一部を負担するなど、福利厚生が充実していて、会社が社員のキャリアアップを積極的に後押ししているため、自ら望んでスキルアップしたいと考えている人には良い環境であるといえる。職場環境については時差勤務、時間休暇の制度を導入しているほか、シェアオフィスでの勤務を可能としている。建物自体が一定の環境基準をクリアしていることに加え、利用者が健康・快適に過ごすことができ、コミュニケーションを誘発する場としてオープンスペースを設けており、知的生産性の高いオフィスであると評価できる。環境と健康双方に配慮したオフィスビルの評価基準となる「CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証」において最高位の S ランクを取得しており、社員の作業効率性向上がはかられた働きやすい職場であると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

この統合報告書では、図1 2035年度に向けたロードマップ、図2 流動化を活用した不動産事業の拡大 など、2021年から2035年までにどのような計画があり、そのためにどのようなことに取り組み最終目標を実現していくのかについて詳しく書かれていたため、社外の人間にも同社の経営計画について理解しやすかった点が良い点だと言える。また、コーポレートガバナンスについては、組織図を提供し、会議や委員会の役割やどのようなメンバーで構成されているか、会議の実施回数などについてまで詳しく述べられており、説明責任をしっかりと果たせていると考えられる。このように、さまざまなことについて詳しく書かれている一方で、文量が非常に多く統合報告書を読むのに時間がかかってしまい要点を押さえるのが難しいという点に改善の余地があると感じた。2035年までの長期計画、中期経営計画、事業別概況の順で述べられていたが、最後の事業別概況の項目ではそれ以前に述べられている戦略や取り組みを紹介しているところが何カ所もあったため、重複箇所はなるべく除き読みやすくすべきだと考えた。

図 1

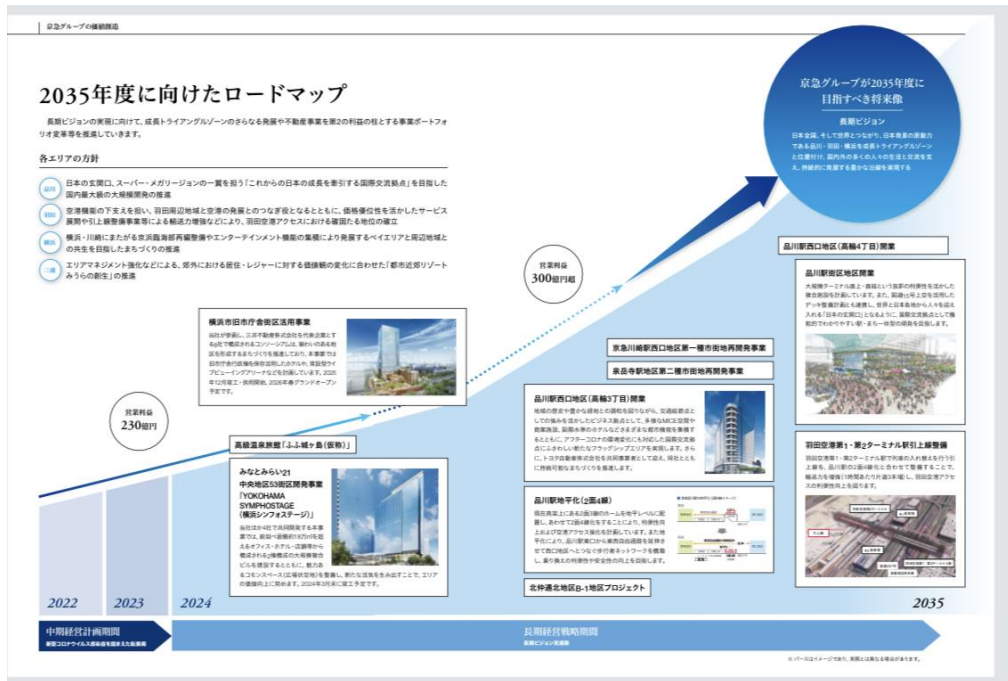


図 2



【参考文献】

京急グループ統合報告書 2022

<https://www.keikyu.co.jp/company/csr/report.html>