

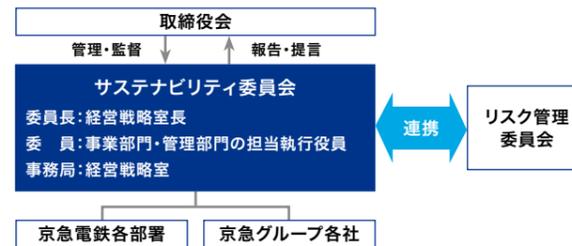
サステナビリティに対する考え方

グループ理念と不可分一体である「サステナビリティ基本方針」のもと、サステナビリティ委員会を中心とするサステナビリティ推進体制を整備し、社会と当社グループの持続可能性を高めるため、サステナビリティを巡る諸課題へ積極的・能動的に対応しています。

また、2024年度にはサステナビリティ重要課題を見直し、これに紐づくKPIを設定することで適切な取り組みの推進とモニタリングを図るほか、第20次総合経営計画において「サステナビリティ推進方針」を定め、「サステナビリティ基本方針」のもと経営・事業活動を推進することで、社会価値・企業価値の向上を目指しています。

サステナビリティ推進体制

当社グループでは、サステナビリティへの対応を経営戦略と一体で取り組んでいます。事業部門・管理部門の担当執行役員がメンバーとなるサステナビリティ委員会において、経営戦略およびサステナビリティに関する諸課題を議論し、リスク管理委員会との連携を図ったうえで、取締役会に報告・提言することで、取締役会が適切に管理・監督を行っています。



サステナビリティ委員会における主な議題(2023年度)

2023年度はサステナビリティ委員会を計17回開催し、以下の内容について議論しました。

- 第20次総合経営計画の策定について
- サステナビリティ重要課題、非財務KPIおよび価値創造モデルの改定について
- サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達について
- TCFD提言に基づく情報開示の拡充について
- 温室効果ガス排出量算定システムの導入および第三者保証の取得について
- 人的資本経営の推進について
- 「京急グループ人権方針」および「京急グループ サステナブルな調達方針」の策定について

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社グループでは、すべての事業活動においてステークホルダーとの関係性を重視しています。適切な相互コミュニケーションや透明性の高い情報開示等を通じて、各所との関係性を強化することで、ステークホルダーへの提供価値向上を目指していきます。

ステークホルダー	コミュニケーションの手法		
お客さま	・京急ご案内センターの設置	・各種イベントの開催	・顧客満足度調査の実施
社員とその家族	・従業員エンゲージメントサーベイの実施 ・各種研修の実施	・社内報を通じた対話 ・ファミリー職場見学会の開催	・職場巡視 ・各種イベントの開催
取引先	・安全協議会の開催 ・定期的な情報交換	・安全パトロールの実施	・独自の資格認定セミナー・試験の開催
株主・投資家	・株主総会 ・オンライン会社説明会	・適時適切な情報開示 ・ESGミーティング	・決算説明会 ・株主イベントの開催
地域社会	・エリアマネジメント組織の組成	・産学連携企画への参画	・社会貢献活動の実施
環境	・事業活動による環境負荷の把握	・NPO・NGO団体等との対話	

- ▶▶ P.1 グループ理念・サステナビリティ基本方針
- ▶▶ P.23~24 サステナビリティ重要課題と非財務KPI
- ▶▶ P.27 サステナビリティ推進方針

サステナビリティへの取り組みの詳細については、こちらをご参照ください。
<https://www.keikyu.co.jp/company/csr/>

環境への取り組み

京急グループは、「地球環境保全への貢献」をサステナビリティ重要課題とし、気候変動への対応をはじめ、資源の有効活用や生物多様性の保全など、さまざまな環境課題への取り組みを積極的に進め、地域社会と当社グループの持続的発展を目指します。

京急グループ環境基本方針

私たちは、あらゆる事業活動や社会貢献活動を通じて、地球環境の保全と環境負荷の低減に努め、持続的発展が可能な社会の形成に貢献します。

行動指針

- 私たちは、環境にやさしい公共交通機関を中心に、さらなる利便性の向上と魅力ある沿線価値の創造に努めます。
- 私たちは、資源やエネルギーの有効活用と、廃棄物の削減・再利用・再資源化への取り組みを通じ、環境負荷の低減に努めます。
- 私たちは、次世代を担う子ども達に、より良い沿線環境を引き継ぐため、沿線の豊かな自然との共生・保全に努めます。
- 私たちは、あらゆるステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションを大切にし、地域社会との協調・連携に努めます。
- 私たちは、環境に関する法令等を正しく理解・順守するとともに、啓発・教育活動を通じて、社員一人ひとりの環境意識の向上に努めます。

環境マネジメント

環境法令への対応

当社グループ各社では、国や自治体が定める環境関連法令に則って事業活動を推進し、必要に応じて計画書や報告書を提出しています。また、当社のグループ業務監査部における定期監査では、廃棄物に関する契約の書面や履行状況の確認等を実施しています。なお、当社・グループ各社ともに、2023年度において環境法令違反はありませんでした。

環境会計(単体)

環境会計は、事業活動における環境保全のためのコストとその活動により得られた効果を認識し、可能な限り定量的に測定し伝達する仕組みです。当社では、2008年度から環境会計を導入し情報開示を行っています。

環境会計基本事項

- 「民鉄事業環境会計ガイドライン(2008年版)」を参考に集計しています。
- 集計範囲は京急電鉄単体です。
- 集計数値について千円未満は四捨五入しています。
- 環境会計は、確実に把握できる取り組みについてのみ計上しました。
- 減価償却費は費用額に含んでいません。

2023年度実績

		(単位:千円)	
分類		設備投資	費用
事業エリア内コスト			
公害防止コスト	大気汚染防止、水質汚濁防止、騒音防止、悪臭防止、地盤沈下防止	396,213	295,009
地球環境保全コスト	地球温暖化防止および省エネルギー	235,664	9,160
資源循環コスト	水、廃棄物処理・リサイクル、その他資源循環	186,740	121,208
計		818,617	425,377
管理活動コスト			
上・下流コスト	グリーン購入・調達	—	30,812
管理活動コスト	環境マネジメント、環境情報開示、事業敷地内の緑地充実・整備など	—	186,565
社会活動コスト	社会活動への参加、寄付など	—	5,119
計		—	222,496
合計		818,617	647,873

環境への取り組み

各エリアにおける多様な取り組みの推進

鉄道事業をはじめ幅広い事業を展開する当社グループは、沿線の自治体や地域事業者等と協働しながら、事業活動を通じて各エリアの特性を活かした環境への取り組みを積極的に推進しています。地域が抱える環境課題の解決による豊かな沿線の実現と、地球環境保全への貢献に努めています。

取り組みの分類

- 気候変動への対応
- 資源の有効活用
- 生物多様性の保全

品川

- 築90年の古民家をリノベーションした複合施設「SHINAGAWA1930」の開業
- 緑のネットワークの形成、緑豊かなオープンスペースの確保、生きものの生息・生育に適した環境づくり、風の道の確保、暑熱環境対策の実施(品川駅西口地区)



羽田

- 羽田空港第3ターミナル駅における太陽光発電の導入
- 燃料電池バスの運行(京浜急行バス)



全エリア

- 鉄道全線における再生可能エネルギー由来の電力の導入
- EVバス・EVタクシーの導入
- ZEH・ZEB認証取得の推進
- 公共交通機関の利用促進を図る「ノルエコ(乗だけでエコ)」プロモーションの実施
- 地域情報/MaaSサイト「newcal」の経路検索機能内において移動にともなう温室効果ガス排出量の可視化機能を実装
- 電動モビリティの整備
- バスの洗車に下水高度処理水の活用や洗車用水の再利用
- 清掃活動の実施

横浜

- 南太田駅・金沢文庫駅における太陽光発電の導入
- EVバスに再生可能エネルギー由来の電力の導入(川崎鶴見臨港バス)
- バイオディーゼル燃料を活用したバスの運行(川崎鶴見臨港バス)
- 引退した鉄道車両の部品を共用部に利活用したリノベーション分譲マンション「プライムフィット横浜富岡」の販売



三浦半島

- 葉山マリーナにおける当社所有林の間伐材が活用されたバイオマス発電由来の電力の導入
- ビーチクリーン活動の実施
- 「みうらの森林(もり)プロジェクト」を通じた所有林の健全管理・有効活用
- 小網代の森の自然環境保全への協力



直近の主な取り組み

鉄道全線における再生可能エネルギー由来の電力導入

これまで鉄道事業の一部において再生可能エネルギー由来の電力を導入していましたが、2024年4月から全線におけるすべての運転用・業務用電力に再生可能エネルギー由来の電力を導入し、CO₂排出量を実質ゼロとして運行しています。本取り組みにより、当社グループが排出するCO₂を大幅に削減するほか、当社線を通勤・通学や出張等で利用するお客さまの移動によるCO₂排出量も実質ゼロとなり、サプライチェーン排出量の削減にも寄与します。



「みうらの森林(もり)プロジェクト」における間伐材の有効活用

2023年2月から、当社が三浦半島に所有する所有林の健全管理を目指す「みうらの森林(もり)プロジェクト」を開始しました。本プロジェクトは、生物多様性を維持しながら未来につながる取り組みとして間伐を行い光の入る森に変えるとともに、間伐で出た木材をベンチとして駅や駅前広場に設置する取り組みを行っています。そのほか、間伐材を活用した森のタンブラーの販売、森林空間を活用してあそび場として展開するなど、グループ一体となって循環型社会の形成に寄与していきます。

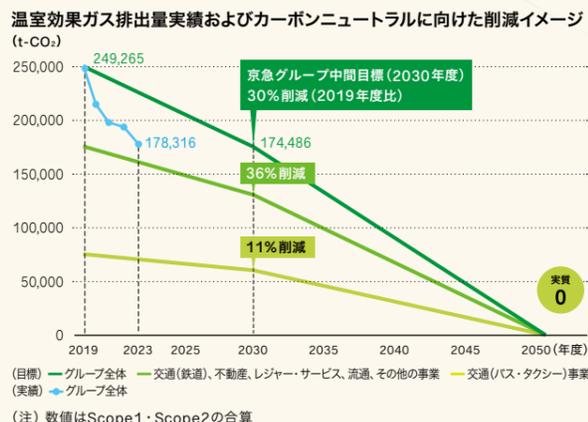


間伐材を活用したベンチ

地域社会と京急グループの持続的発展を目指して

気候変動への対応

当社グループでは、脱炭素社会の実現に向けて、長期環境目標「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」を策定しています。あわせて、中間目標として「温室効果ガス排出量を2030年度に2019年度比で30%削減」することを掲げ、「省エネルギー施策の推進」「太陽光発電等の創エネルギー施策の検討」「再生可能エネルギーの活用」を3本柱として多様な取り組みを展開しています。また、2024年度から開始した鉄道全線への再生可能エネルギー由来の電力導入にともない、現在掲げる中間目標を早期に達成する見込みであることから、今後はより高みを目指した目標の再設定や、さらなる野心的な取り組みの推進についても検討していきます。



TCFD提言に基づく情報開示



気候変動による経済をはじめとする各分野への影響の大きさに鑑み、持続可能な経営の実現には気候関連リスクの低減と機会を捉えた取り組みの推進が重要であると考えています。当社グループでは、2022年度から気候関連リスクと機会の分析等を行い、TCFD提言にて推奨される4つのテーマに沿って気候関連情報を開示しています。分析および情報開示は年に1回見直しを行っており、気候関連リスクの対処方針等への反映や情報開示の拡充に努めています。

TCFD提言に基づく情報開示の全文は、こちらをご参照ください。
<https://www.keikyu.co.jp/company/csr/tcfd.html>

2024年度の主な拡充内容

項目	概要
鉄道事業における一部リスク・機会の定量的な分析	特定したリスク・機会のうち、6つのリスクおよび2つの機会について、気温上昇シナリオ(1.5°C・2°C・4°C)における2030年度と2050年度時点の鉄道事業における財務的影響額を試算し、事業への影響度合いを評価
シナリオ別運輸収入推移の試算	気温上昇にともなう人口動態の外部予測をもとに、2050年度までの運輸収入推移を試算し、事業への影響度合いを評価
指標および目標の追加	2024年度に見直しを行ったサステナビリティ重要課題の1つ「地球環境保全への貢献」に紐付き設定した非財務KPIを追加

安全輸送確保 への取り組み (鉄道事業)

京急グループは、すべての事業において安全を最優先に事業を展開しています。基幹事業である鉄道事業では、鉄道安全管理規程に定めた安全管理体制のもと、安全・安定輸送の確保に努めています。

安全方針

- 1 安全最優先の意識の徹底を図るとともに、鉄道安全管理規程に基づき、安全確保に全力を傾ける。
- 2 お客さまや社会の信頼に応えるため、法令や規程等を順守し、厳正・誠実に職務を遂行する。

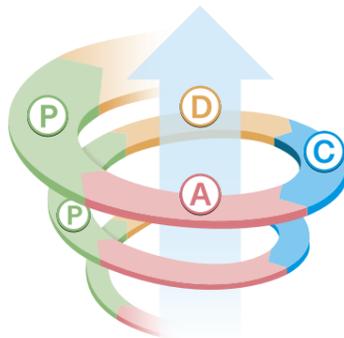
安全管理体制

鉄道事業では、計画(Plan)→実行(Do)→評価(Check)→見直し・改善(Act)の体制(PDCAサイクル)のもと、安全・安定輸送の確保に向け、鉄道安全管理規程をはじめとする現在の体制を常に見直し、改善に向けた取り組みを行っています。

取締役社長を最高責任者とする安全管理体制を構築

当社では、鉄道輸送における安全水準の維持・向上を目的に、2006年に鉄道事業法等に基づき鉄道安全管理規程を制定しました。鉄道安全管理規程では、取締役社長を最高責任者とする安全管理体制を定めており、各管理者の責務や権限等を明確にするなど、安全に対する取り組みを徹底しています。

鉄道安全管理規程に基づくPDCAサイクル



取締役社長等による職場巡視

取締役社長や安全統括管理者をはじめとする役員・鉄道本部内の各部長が、鉄道の安全を支える現場を巡視し取り組み状況を確認するとともに、意見交換を行い、社員の安全意識を高めています。



社長巡視

2024年度 鉄道本部 安全重点施策

お客さまのために、自分たちのために、
想像力を働かせ、何が必要かを考え、安全をつくらう

【具体的な目標】

- 鉄道運転事故 : 有責事故0件の継続
- 輸送障害 : 内部要因・外部要因とも減少
- インシデント : 0件の継続

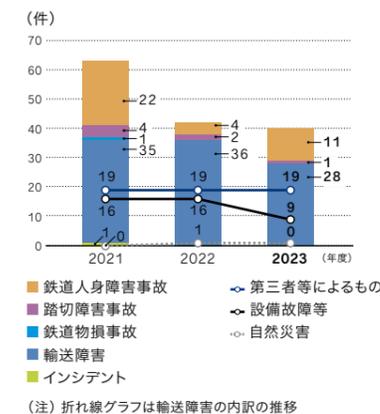
【取組計画】

1. 「なぜそうなのか」を理解・意識し、基本動作を確実に実行する
2. コンプライアンス違反・ハラスメント撲滅を目指し、取り組みを推進するとともに、その効果を確認する
3. 事業を次世代につなぐため、施設の強靱化や、安全を確保したうえで、事業構造改革を推進する
4. 自然災害やテロ、サイバーテロの脅威に備えた対策をより一層充実させる

鉄道運転事故・輸送障害の発生状況と再発防止策

2023年度は、安全重点施策に掲げた目標である「有責事故0件の継続」「インシデント0件の継続」を達成したほか、輸送障害についても2022年度から発生件数は減少し、目標を達成しました。引き続き鉄道運転事故等の防止を図り、お客さまに安心してご利用いただけるよう、発生した事故等については原因を追究し、さらなる安全対策の強化に取り組んでいきます。

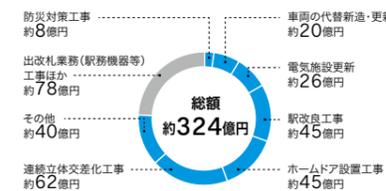
鉄道運転事故等の発生件数



安全対策への設備投資

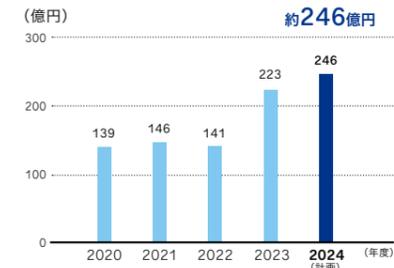
鉄道事業における設備投資計画として、2024年度は総額約324億円、うち安全対策に資するものとして約246億円の設備投資を実施し、安全かつユニバーサルで快適な輸送サービスの提供を目指します。また、環境負荷の低減、羽田空港第1・第2ターミナル駅上線新設工事の推進のほか、第20次総合経営計画に掲げる次世代型オペレーション推進のためのICT分野への投資等についても着実に実施します。

2024年度設備投資計画内訳



安全関係設備投資額 約246億円(約75.9%)

安全関係設備投資額の推移



安全対策に関する設備投資事例

- ・連続立体交差事業の推進 (品川駅付近・大師線)
- ・車内防犯カメラの設置
- ・踏切安全対策の強化
- ・激甚化する自然災害への対策
- ・ホームドア設置工事の推進
- ・駅改良工事、車両更新工事

TOPICS

ホームドア設置工事の推進

当社では、お客さまのホームからの転落や列車との接触を防止するため、ホームドア設置工事を順次進めており、2023年度末までに14駅に設置が完了しています。今後、2024～2026年度にかけて24駅での設置工事を計画しているほか、当初のスケジュールを前倒して、2030年代初頭までに全駅でのホームドア・ホーム固定柵の設置を目指します。



安全に関する教育・訓練

安全・安定輸送の確保に向け、社員の安全に対する意識・知識の向上を目的に「安全に関する講演会」を毎年開催しているほか、過去の鉄道事故の資料を通じて、事故・災害対応の体験を共有し危機感を高めるとともに、事故から教訓を学ぶ教育施設「事故資料展示室」を整備しており、社員教育に活用しています。

また、重大事故に対処すべく、日頃から訓練を実施することが重要であると考えており、万一の重大事故や自然災害等の発生を想定した各種訓練を定期的に実施しています。



事故資料展示室

2023年度に実施した各種訓練

- ・鉄道事故総合対応訓練
- ・鉄道本部防災訓練
- ・テロ対策訓練
- ・列車停止訓練 など



グループ会社(交通事業)の安全に関する取り組みの詳細は、こちらをご参照ください。

鉄道安全報告書2024
<https://www.keikyu.co.jp/company/csr/pdf/safety/2024/all.pdf>

京浜急行バス運輸安全マネジメント
<https://www.keikyu-bus.co.jp/company/pdf/kq.pdf>

川崎鶴見臨港バス運輸安全マネジメント
<https://www.rinkobus.co.jp/company/sustainability/management.pdf>

京急タクシーグループ運輸安全マネジメント
<https://www.keikyu-taxi.com/safety>



人財への取り組み



京急グループにとって人財は、価値創造の源泉となる重要な資本の1つとして認識しています。多様な事業を支える社員一人ひとりが活躍し、持続的な企業価値を創出するため、人的資本経営を通じて個のスキルの伸長や働きやすい組織風土の醸成を図る取り組みを推進しています。

人的資本経営の基本方針

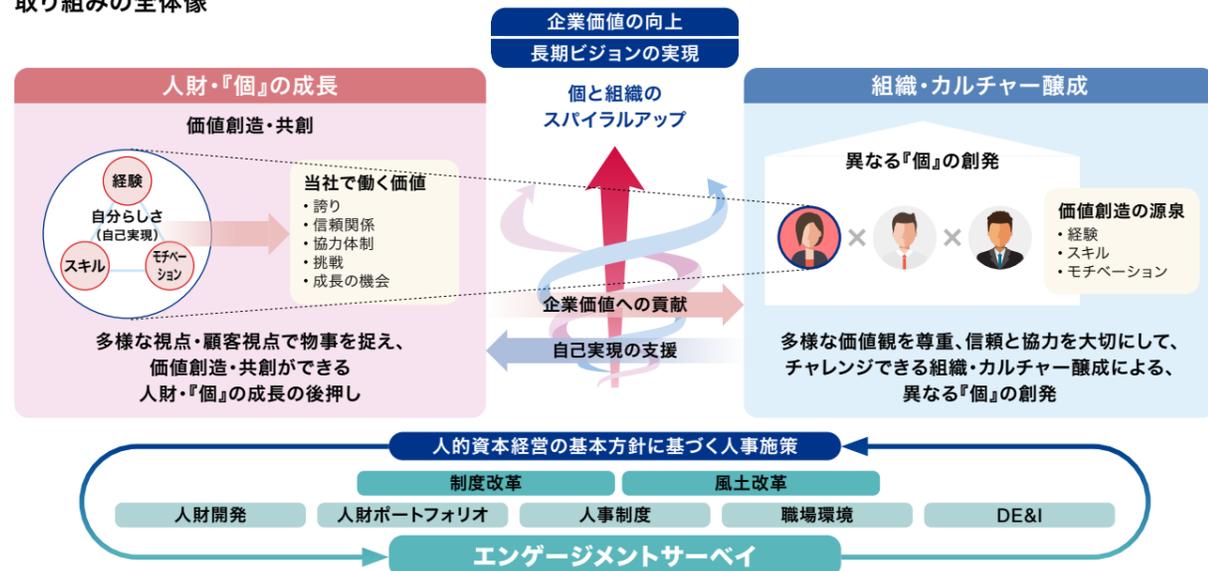
価値創造・共創ができる人財・『個』の成長を後押しし、異なる『個』の創発を促す組織・カルチャー醸成によって、企業価値の向上を目指す

人的資本経営の推進

ワークスタイルの多様化や人材の流動化など、大きく変化する社会環境に適応するとともに、価値創造の源泉となる人財への投資を積極的に推進し、その能力を最大限発揮してもらうことが、持続的な企業価値の向上につながると考えています。2024年度からスタートした第20次総合経営計画では、「経営基盤重点項目」の1つに「人的資本経営の推進」を掲げ、基本方針と取り組みの全体像を定めました。

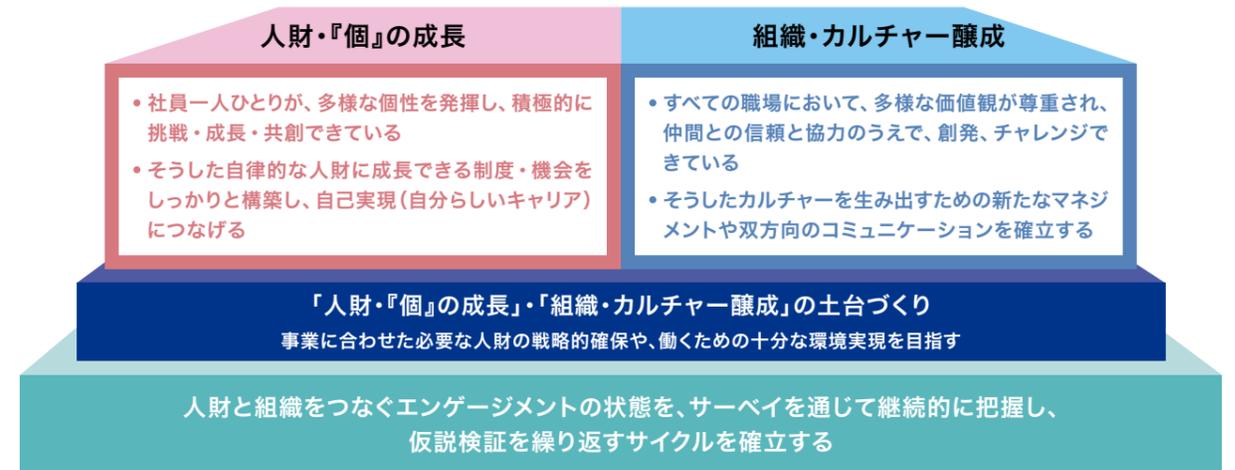
当社の人的資本経営は、「人財・『個』の成長」「組織・カルチャー醸成」「エンゲージメント」で構成されています。「人財・『個』の成長」では、多様な個性を発揮し、顧客視点で価値創造・共創ができる人財の成長を支援することで、社員に当社で働く価値を見出してもらうとともに、「組織・カルチャー醸成」では、多様な価値観を相互尊重し、誰もが挑戦できる組織風土を形成することで、信頼と協力のもと、異なる『個』が結集し創発することを後押しします。『個』の成長がもたらす企業価値への貢献と、創発するカルチャー醸成による自己実現の支援という「個と組織」のスパイラルアップによって、企業価値の向上を実現していきます。また、各人事施策を推進し、エンゲージメントの状態をサーベイを通じて継続的に把握・仮説検証を繰り返すサイクルを確立することにより、人財と組織をつなぐ「エンゲージメント」の継続的向上を図っていきます。

取り組みの全体像



人的資本経営の具体的な推進方針

人的資本経営の推進における「人財・『個』の成長」「組織・カルチャー醸成」においては、それぞれありたい姿を策定しています。また、「エンゲージメント」の継続的向上が「個」と「組織」のありたい姿の実現へつながるように、それぞれ具体的な施策の実施・検討を行っていきます。



直近の主な取り組み

組織・カルチャー醸成

多面観察フィードバックの実施

2022年度の従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、経営層のマネジメント能力のさらなる向上等を目的に2023年度から開始した「多面観察フィードバック」は、当社の課長職以上を対象とし、対象者の上司・同僚・部下による職務執行能力や取り組み姿勢に対する多面観察を実施しています。多面観察の結果をもとに、対象者本人およびその上司に対してフィードバックレポートを配布し、個々の強みや改善ポイントを明確化するとともに、改善プランの立案研修を実施することで、自身に期待されるリーダーシップを改めて整理し、課題に対して意識的に取り組むことによる能力開発を図っています。今後も定期的実施するとともに、実効性の高い取り組みとなるよう運用の改善に努めていきます。

エンゲージメント

取締役社長とのタウンホールミーティングの開催

2024年3月から、取締役社長と当社グループの社員が直接対面し会話するタウンホールミーティングを定期的に開催しています。日頃、対面する機会が少ない社員とのコミュニケーションの場を設けることで、社員の意見を経営に反映するほか、経営計画等に関する事項への理解を深めるなど、双方向のコミュニケーションを通じた風通しの良い組織風土の形成に努めています。また、多くの社員が気軽に参加できるよう、本社だけではなく鉄道の現業事務所等でも開催しています。

2023年度実施回数 1回
2024年度実施回数 7回

(注) 2024年10月末時点



人的資本経営を推進するうえで重視する指標・目標値

人的資本経営に関連する非財務KPIを2024年度に新たに設定しました。取り組みの推進と対応状況を随時モニタリングするとともに、目標に対する進捗状況についても毎年開示を行っていきます。

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年度に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	グループ全社対象
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	
健康診断受診率	100%	毎年	

▶▶ 従業員エンゲージメントサーベイの実施

2021年度から毎年実施している従業員エンゲージメントサーベイについて、3回目となる2023年度は初めて外部機関に調査を委託し、調査項目の拡充や他企業との比較など、分析の深度化を図りました。サーベイの対象は当社全社員で、「エンゲージメント」「EX(従業員エクスペリエンス)ギャップ」「インクルージョン」「継続勤務意向」「ウェルビーイング」など全30カテゴリーの指標に基づく設問構成となっており、これらの結果からさらなる向上を目指すべき強みや対処すべき課題を認識しました。そして、結果を踏まえた5つの取り組みテーマを掲げ、改善に向けた施策の検討・推進を図るほか、定期的なサーベイの実施を通じて、各項目の改善状況を確認していきます。

なお、2023年度の調査結果については、全社員を対象とするオンライン説明会を実施したほか、取締役会やグループ社長会等にも報告しています。また、今後は当社グループ全体でも状態把握および課題への対処を図るため、サーベイのグループ展開を目指して引き続き取り組みを進めていきます。

▶▶ 健康経営の推進

当社は、健康経営の実践を事業活動の一環として位置付けており、2023年2月に「健康経営宣言」を制定、2023年4月からは「健康経営推進委員会」を発足し、さまざまな取り組みを推進しています。この健康経営推進体制のもと、社員が心身ともに健康で、生きがいや幸福を実感できるウェルビーイングの実現を目指すとともに、安全なサービス・商品の持続的な提供と、職場でのパフォーマンスや企業価値のさらなる向上を目指します。なお当社は、経済産業省が推進する「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。

2023年度に実施した主な施策

健康サポートセミナーの開催

オンラインやDVDによる健康サポートセミナーを定期開催しており、2023年度は下記のテーマで計4回開催しました。部署ごとの参加率も把握することで、より多くの社員の参加を促すとともに、健康に対する意識向上を図っています。

2023年度のテーマ

- 第1回：女性の健康セミナー
- 第2回：職業性ストレスモデル・認知行動療法
- 第3回：健康を支える仕組み・メタボについて
- 第4回：男性と女性の更年期

2023年度の調査結果

強みとして把握した項目

- ・継続勤務意向
- ・職場における協力体制
- ・個人の尊重

課題として把握した項目

- ・キャリア上の目標達成
- ・変革への適応
- ・将来の展望

結果を踏まえた今後の取り組みテーマ

1. 全社の戦略と担当業務の関連付け、変革への適応、社会貢献の維持・強化
2. 社内の全般的なコミュニケーション、風通しを良くする
3. キャリア見直し、スキル・能力を活用する機会強化やフィードバック、成果に応じた報酬体系の見直し
4. 日常業務のスキルアップ(顧客志向・働き方の改革)
5. 社員が大切にされる職場(個人の尊重・ワークライフバランスの維持強化)



健康経営推進委員会における主な議題(2023年度)

- ・2023年度健康経営推進にともなう活動実績および評価について
- ・2024年度年間活動計画および実施内容について
- ・健康サポートセミナーの実施報告について
- ・健康経営優良法人認定の取得状況について

各種研修会の開催

新入社員研修や昇格者研修において、当社の健康経営に対する考え方を説明するほか、管理職を対象としたストレスチェック集団分析の見方や活かし方の研修等を実施しました。

健康イベントの開催

2024年2月にスマートフォンや歩数計を活用したウォーキングイベントを開催し、当社および一部グループ会社から総勢約300人が参加しました。今後も社員が参加しやすいイベントの企画を通じて、運動習慣を身に付けたり、健康について考えるきっかけを提供していきます。



健康経営に関する詳細は、こちらをご参照ください。
<https://www.keikyu.co.jp/company/csr/health.html>

サプライチェーンを含む人権尊重への取り組み

当社グループは人権を尊重し、すべての社員が守るべき行動指針である従業員行動基準においても人権尊重に関する内容を明文化し、これに則って事業活動を推進しています。従前から、研修や講演会の開催など、毎年さまざまな人権尊重に関する取り組みを実施してきました。これらの取り組みに加え、サプライチェーン全体における人権尊重の取り組みを推進するため、2024年3月に「京急グループ人権方針」「京急グループ サステナブルな調達方針」を、また2024年8月に「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」を策定し、人権デュー・デリジェンスを推進しています。

▶▶ 人権デュー・デリジェンスのプロセス

コミットメント	アセスメント	アクション	コミュニケーション
<ul style="list-style-type: none"> ・人権方針、サステナブルな調達方針等の策定 ・社内外に対する各種方針の浸透に向けた施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンアンケートの実施によるリスクの特定と分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライチェーンアンケートの結果を踏まえた取引先への改善依頼とモニタリング ・各種人権啓発活動の継続実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ステークホルダーとの定期的なコミュニケーション ・WEBサイトにおける情報開示 ・相談窓口の設置

コミットメント

「京急グループ人権方針」の策定

当社グループは、人権に関する国内法に加え、すべての人々の基本的な人権について規定した「国際人権章典」および「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」などの人権に関する国際行動規範を支持し尊重するほか、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に従って、お客さま、地域・社会、取引先、社員等、事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重し、人事、労働慣行における重要課題に取り組むことを、人権に対する基本的な考えとして人権方針に明記しています。本方針は、当社グループのすべての役員および社員(雇用形態を問わない)に適用するほか、取引先の皆さまに対しても本方針を理解・支持していただけるように継続的に働きかけ、協働して人権の尊重の取り組みを推進していきます。

「京急グループ サステナブルな調達方針」の策定

人権方針の策定とあわせて、サステナビリティ基本方針に基づくサステナブルな調達を推進するうえで順守すべき事項として「京急グループ サステナブルな調達方針」を策定しました。また、当社グループの取引先の皆さまにも本方針の主旨をご理解いただくため「取引先の皆さまへのお願い」をあわせて策定しています。本方針により、持続可能な社会の実現にサプライチェーン全体で貢献することを目指します。

「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」の策定

当社グループでは、一部のお客さまによる迷惑行為を防止し、社員の尊厳や快適な就業環境を確保し、お客さまに対する安全で満足を得られるサービスの提供を実現するため、「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」を策定しました。引き続きすべての事業において、すべてのお客さまに対し誠実な接客・サービス提供を行うことを前提として、社員の人権尊重と心身ともに安全な就業環境の整備に取り組んでいきます。

アセスメント

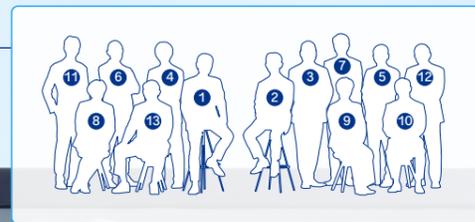
サプライチェーンアンケートの実施

人権デュー・デリジェンスの一環として、「京急グループ人権方針」および「京急グループ サステナブルな調達方針」を取引先の皆さまへ周知するとともに、持続可能な社会の実現を目指して、取引先の皆さまの取り組み状況を確認するサプライチェーンアンケートの実施を2024年度中に予定しています。初年度は、一部の事業における取引先を対象として実施し、今後は対象事業を拡大しながら定期的な実施していきます。アンケート結果については、当社WEBサイト等において開示するとともに、回答内容によっては取引先に対して改善をお願いしていきます。また、各方針を逸脱するような人権問題等に関するステークホルダーの皆さまからのご相談は「京急ご案内センター」にて対応しています。

「京急グループ人権方針」「京急グループ サステナブルな調達方針」に関する詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.keikyu.co.jp/company/csr/human_rights.html

「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」に関する詳細は、こちらをご参照ください。
https://www.keikyu.co.jp/company/csr/customer_harassment_policy.html

マネジメント体制



>> 取締役

- ① 取締役会長(代表取締役)
原田 一之
- ② 取締役社長(代表取締役)
社長執行役員
川俣 幸宏
グループ業務監査部担当
- ③ 取締役 常務執行役員
櫻井 和秀
生活事業創造本部長
鉄道本部担当
- ④ 取締役 常務執行役員
金子 雄一
経営戦略室長
人財戦略部担当
- ⑤ 取締役 常務執行役員
竹谷 英樹
鉄道本部長
生活事業創造本部 品川開発推進部担当
- ⑥ 取締役 常務執行役員
杉山 勲
新しい価値共創室長

>> 監査役

- ⑦ 取締役(社外・独立)
寺島 剛紀
大星ビル管理株式会社代表取締役社長
- ⑧ 取締役(社外・独立)
柿崎 環
明治大学法学部教授
- ⑨ 取締役(社外・独立)
野原 佐和子
株式会社イブシ・マーケティング研究所
代表取締役社長
- ⑩ 常勤監査役(社外・独立)
原田 修
- ⑪ 常勤監査役
浦辺 和夫
- ⑫ 監査役(社外・独立)
末綱 隆
- ⑬ 監査役(社外・独立)
須藤 修
弁護士

コーポレートガバナンス

▶▶ 役員に必要なスキルの考え方

当社グループの中長期的な経営戦略および経営課題に基づき、取締役、監査役および執行役員に求めるスキル(知識・経験・能力)を設定しています。取締役候補者の選任にあたっては、本人の経験および能力を踏まえ、当社グループの置かれている経営状況の変化を認識し、当社の成長戦略を検証・決定しながらその執行状況を適切に監督し、中長期的に当社グループの企業価値を向上させていくことができる者を選任します。

社内取締役には、事業部門および管理部門に関するスキルを備え、当社の事業を深く理解していることを求めています。また、社外取締役には、業務執行の監督等に活かすための専門性、豊富な経験および幅広い知見を備えていることを求めています。

監査役候補者は、取締役の職務執行の監査を的確、公正かつ効率的に遂行することができる知識、経験および能力を有する者を選任します。

スキル・マトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	経営を監督する役割を適切に果たすとともに、企業価値創出の基盤となる経営資本強化を推進するため。
サステナビリティ・経営戦略	当社グループの持続的な成長および中長期的な社会価値・企業価値の向上に資する戦略を策定し、経営・事業活動を推進していくため。
財務・会計	財務報告の適切性・正確性を確保するため。また、大規模成長投資を推進するうえでの財務健全性の確保や資本収益性・株価を意識した経営を実現するため。
ガバナンス・法務・リスク管理	経営の基盤となるガバナンスに関する知見を有しつつ、経営上のリスクを的確に認識し、適切な対応策を講じることで、リスクに強い企業体質を構築するため。
人財開発・組織戦略	顧客視点での価値創造・共創ができる人財の開発および創発を促すカルチャーを醸成することで、人的資本経営を推進するため。
営業・マーケティング	顧客の多様なニーズに応じたサービスを提供することで、コーポレート・ブランドおよび当社沿線のまちのブランドイメージの向上を実現するため。
ICT・DX	リアルとデジタルの融合によって、交通事業の次世代型オペレーションを実現するほか、データを活用した戦略的マーケティングを推進するため。
交通	基幹事業として、公共性と収益性が両立する持続的なサービスを提供するほか、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ため。
不動産・生活サービス	不動産事業を交通事業に並ぶ第2の柱となる事業とすべく強化推進するほか、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創出を実現するため。

取締役および監査役の選任理由

地位	氏名	選任理由
取締役	原田 一之	主に鉄道事業および人事業務等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	川俣 幸宏	主にホテル事業および経営管理業務等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	櫻井 和秀	主に鉄道事業等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	金子 雄一	主に開発事業等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	竹谷 英樹	主に流通事業および人事業務等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	杉山 勲	主に総務業務等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	寺島 剛紀	大手生命保険会社の元経営者として、資金運用や投資マネジメント等に関して豊富な経験と幅広い見識を有しているため。
	柿崎 環	内部統制や内部監査に関する分野を専門とする大学教授であり、空港ターミナルビル運営会社等の社外役員および大手医薬品会社の元社外役員として、豊富な経験と幅広い見識を有しているため。
監査役	野原 佐和子	ITビジネスにおける事業戦略やマーケティング戦略に関する会社の経営者であり、大手医薬品会社等の社外役員および政府関係会議の有識者委員として、豊富な経験と幅広い見識を有しているため。
	原田 修	大手金融機関の元常勤監査役であり、かつ債権管理回収会社の元経営者として、豊富な業務経験、見識を有しているため。
	浦辺 和夫	主に鉄道事業および経理、人事、総務業務等に従事し、当社グループにおける豊富な業務経験を有しているため。
	末綱 隆	神奈川県警察本部長、警視庁副総監等の要職を務めたほか、大手総合商社の元社外役員として、豊富な経験と幅広い見識を有しているため。
	須藤 修	弁護士として企業法務について高い専門性を有するとともに、大手総合エンターテインメント企業の元社外役員として、豊富な経験と幅広い見識を有しているため。

取締役および監査役のスキル・マトリックス

氏名 (性別)	当社における地位	当社における担当	企業経営	サステナビリティ 経営戦略	財務 会計	ガバナンス 法務 リスク管理	人財開発 組織戦略	営業 マーケティング	ICT DX	交通	不動産 生活サービス
原田 一之 (男性)	取締役会長 (代表取締役)		●	●	●	●	●	●		●	
川俣 幸宏 (男性)	取締役社長 (代表取締役) 社長執行役員	グループ業務監査部担当	●	●	●	●		●	●	●	●
櫻井 和秀 (男性)	取締役 常務執行役員	生活事業創造本部長 鉄道本部担当	●					●		●	●
金子 雄一 (男性)	取締役 常務執行役員	経営戦略室長 人財戦略部担当	●	●	●		●	●			●
竹谷 英樹 (男性)	取締役 常務執行役員	鉄道本部長 生活事業創造本部 品川開発推進部担当	●			●	●	●		●	●
杉山 勲 (男性)	取締役 常務執行役員	新しい価値共創室長	○			●		○	●	●	
寺島 剛紀 (男性)	取締役 (社外・独立役員)		●		●		●	●			
柿崎 環 (女性)	取締役 (社外・独立役員)			●		●					
野原 佐和子 (女性)	取締役 (社外・独立役員)		●	●				●	●		
原田 修 (男性)	常勤監査役 (社外・独立役員)		●		●						●
浦辺 和夫 (男性)	常勤監査役		●	●	●	●	●	●		●	
末綱 隆 (男性)	監査役 (社外・独立役員)				●	●	●				
須藤 修 (男性)	監査役 (社外・独立役員)				●	●					

スキル・マトリックスについて
 ・○は、担当として今後伸ばしていくスキルです。
 ・取締役および監査役の有するすべてのスキルを表すものではありません。

執行役員(取締役非兼務)のスキル・マトリックス

氏名 (性別)	当社における地位	当社における担当	企業経営	サステナビリティ 経営戦略	財務 会計	ガバナンス 法務 リスク管理	人財開発 組織戦略	営業 マーケティング	ICT DX	交通	不動産 生活サービス
野村 正人 (男性)	常務執行役員	京浜急行バス㈱ 取締役社長 川崎鶴見臨港バス㈱ 取締役社長	●							●	●
竹内 明男 (男性)	執行役員	鉄道本部建設部長 兼 生活事業創造本部 品川開発推進部担当部長								●	
坂齊 素彦 (男性)	執行役員	生活事業創造本部 開発事業部長	●					●			●
青野 良生 (男性)	執行役員	グループ統括部長 総務部担当	●			○	●	●	○		●
村松 英樹 (男性)	執行役員	生活事業創造本部 事業統括部長 三崎観光㈱ 取締役社長						●			●

スキル・マトリックスについて
 ・○は、担当として今後伸ばしていくスキルです。
 ・執行役員(取締役非兼務)の有するすべてのスキルを表すものではありません。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

評価の概要

当社は、取締役会の実効性を高めるため、年1回、各取締役および監査役による取締役会評価を実施しています。評価結果を踏まえ、課題点を協議し、取締役会の運営に活かしています。なお、調査対象者から忌憚のない意見を引き出すため、2018年度以降は、アンケート調査結果の回収・集計は外部機関に委託しています。また、取締役会全体の実効性分析・評価については、コーポレート・ガバナンス報告書および有価証券報告書等に開示しています。

主な評価項目

- 取締役会の在り方
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- トレーニング
- 自身の取り組み など

実効性評価のプロセス



2022年度評価を踏まえた2023年度の取り組み結果

2022年度に認識した課題	2023年度の主な取り組み内容
<ul style="list-style-type: none"> • 審議項目数の絞り込み(審議時間の確保)(継続課題) • 人財戦略・知財戦略に関する議論の充実(継続課題) • DX推進に関する議論の充実(継続課題) • KPIの適切な設定および各種情報開示の充実に向けた適切な議論 	<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会におけるサステナビリティ重要課題の議論、特定 • 取締役会における人財戦略、知財戦略、DX推進に関する審議

2023年度評価および課題

2022年度に認識した課題への対応について年間を通して取り組んだ結果、「審議項目数の絞り込み(審議時間の確保)」については、課題として認識した2020年度から、グループ経営会議への委任を目的とした会議付議基準の改正や年間アジェンダの設定など、3年間継続的に取り組んだ結果、一定の改善が見られました。また、「KPIの適切な設定および各種情報開示の充実に向けた適切な議論」については、サステナビリティ重要課題など複数回の議論を実施した結果、改善が見られ、実効性が確保されていると評価および判断されました。一方、「人財戦略・知財戦略に関する議論の充実」、および「DX推進に関する議論の充実」については、年間を通して各施策に取り組んだものの、一部課題の解決には至っていないため、さらなる改善に向け、2024年度も引き続き継続課題とし、取締役会の実効性向上に努めます。

2023年度に認識した課題

- 人財戦略・知財戦略に関する議論の充実(継続課題)
- 資本コストや株価を意識した経営やモニタリングに関する議論の充実
- 職場およびサプライチェーンにおける人権問題に関する議論の充実
- DX推進に関する議論の充実(継続課題)
- 女性役員の選任に関する目標・行動計画の策定および適切な監督

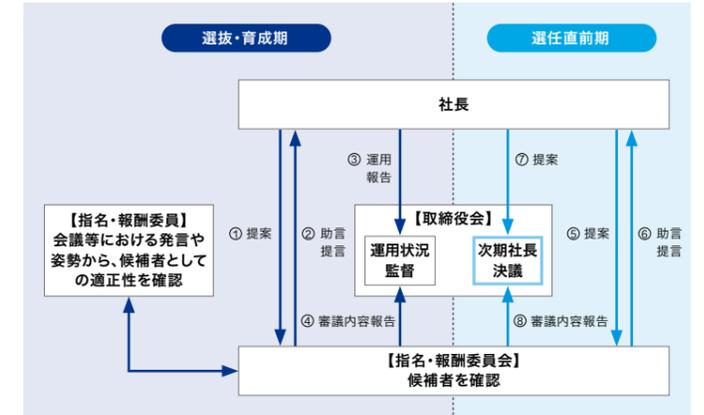
(参考)取締役会での主な議論

- 役員人事
- 代表取締役社長の後継者育成計画
- 取締役会の実効性評価
- 当社グループにおける内部統制体制、リスクマネジメントに関する取り組み
- 政策保有株式の保有方針および保有意義
- サステナビリティ重要課題
- 経営計画
- 人財戦略、DX推進、知財戦略
- 業務執行報告(各部門における今後の課題および戦略)

代表取締役社長の後継者育成計画(サクセッションプラン)

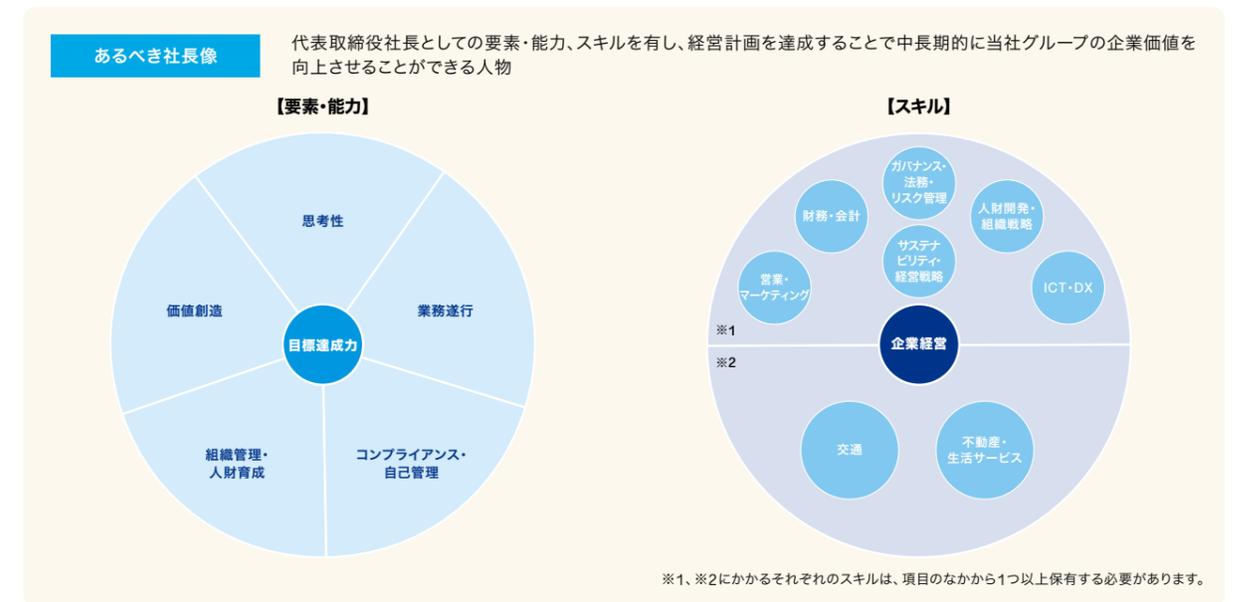
後継者育成方針と選定プロセス

当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、計画的に代表取締役社長の後継者を育成・選任しており、計画を体系化するために代表取締役社長の後継者育成計画を策定しています。策定にあたっては、半数以上が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会において審議を重ねています。2023年度は、代表取締役社長の育成プログラムへの多面観察フィードバックの追加や、取締役候補者および執行役員候補者の選定の見直しなどを行いました。今後も後継者育成計画の運用にあたっては、指名・報酬委員会が中心となって育成状況のモニタリングを行うとともに、取締役会の監督のもと進めていきます。



代表取締役社長に求められる資質

当社グループは、代表取締役社長の選任を透明・公正なプロセスのもとで適正に行うために、あるべき社長像を定義付け、要素・能力、スキルの2軸の視点で、必要な資質を明確化しています。代表取締役社長に求められる資質(要素・能力、スキル)を向上させるために、候補者ごとの育成課題を明確化し、ジョブローテーションを実施するとともに、教育・研修において経営者として必要な知識の習得に努めています。代表取締役社長に求める資質は、今後も経営環境の変化に応じて、都度見直しを行っていく予定です。



役員のトレーニング

役員に対し、その役割、責務を果たすために必要な能力の向上に資するトレーニングを実施しています。取締役および執行役員は、経営環境や社外情勢を勘案した役員研修により、経営者としての能力強化を図っています。また、監査役は、外部の研修会等に積極的に参加し、研鑽に努め、監査役の職責を果たすために必要な知識を習得し

- 役員研修テーマ(直近5か年)
- 2019年度: 中期経営計画策定と未来予測
 - 2020年度: ESG経営
 - 2021年度: TCFD
 - 2022年度: コーポレートブランディング
 - 2023年度: 沿線価値共創戦略

ています。さらに、社外取締役・社外監査役の就任に際しては、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うほか、必要に応じてグループ施設見学など、当社グループについての理解を深めるための施策を行っています。

コーポレートガバナンス

社外役員に対する情報提供・支援体制

当社は、社外役員が取締役会の議案内容を十分に理解したうえで会議に臨めるよう、取締役会の1週間前に議案内容の事前説明を実施しているほか、取締役会の2営業日前に議案を配信しています。また、社外役員にグループ経営会議の議事録を共有することで、取締役会における議論の活性化を図っています。

さらに、年に数回、社外役員のみを構成員とする社外役員会議を実施し、社外役員同士の連携を深めているほか、当社施設の見学を企画するなど、当社事業をより深く理解するための取り組みを実施しています。2023年度は、品川駅周辺の開発予定地や、グループ会社である京急開発の本社、京浜急行バスの営業所などの視察を行いました。



京浜急行バス・羽田営業所視察の様子

役員報酬制度設計

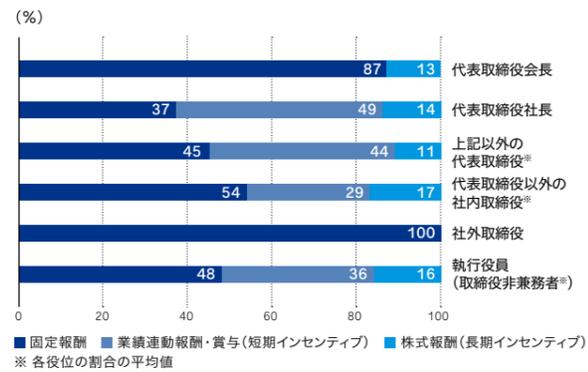
基本方針

沿線の生活者を支える企業集団として、安全なサービスの提供を最優先に確保するとともに沿線地域の発展のため、グループが連携して事業を行い、相乗効果を図るとい当社グループ経営の特性に鑑みて、短期的な業績に加えて、中長期的な企業価値・業績向上への貢献および株主の皆さまとの価値共有を重視しています。また、報酬額の決定にあたっては、従業員給与、他社の動向、外部調査機関の調査データ等を勘案するものとしています。

報酬の構成

取締役報酬および執行役員報酬については、次のとおり構成されます。当該構成は、半数以上が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会への諮問を経て、取締役会において決定しています。なお、監査役報酬は、株主総会決議の範囲内で監査役の協議によって決定し、監査業務の適正性および独立性を確保する観点から、固定報酬のみとしています。

報酬の支給割合(年額・標準額)



種類	支給対象	内容
固定報酬	取締役	取締役会で定める取締役報酬および執行役員報酬規程(以下、規程)に基づき、一定の金額を支給します。なお、取締役会長の固定報酬には、会長報酬を加算した額を支給します。
	執行役員	規程に基づき、役位ごとに定める金額を支給します。
代表取締役報酬	代表取締役会長	規程に基づき、一定の金額を支給します。
	代表取締役会長以外の代表取締役	規程に基づき、一定の金額および業績連動報酬を支給します。
賞与	執行役員	規程に基づき、業績に対するインセンティブを高めるため、事業年度における職務執行の対価として、役位ごとに定める標準額を基準とし、業績等を勘案した金額を支給します。
株式報酬	社内取締役 執行役員	当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭(以下、当社株式等)を支給します。取締役会で定める役員株式給付規程に基づき、各役員にポイントが付与され、ポイント数に対応する当社株式等が原則として役員の退任時に交付されます。

業績連動報酬および賞与

定量的評価

当該年度連結業績数値の対経営計画達成度等をポイント化して評価

【採用指標】

- ・連結営業利益
 - ・連結純有利子負債/EBITDA倍率
 - ・CDP*評価結果(ESG指標)
 - ・従業員サーベイ集計結果(ESG指標)
- ※ 企業等の環境関連の戦略や取り組みなどを評価する外部団体

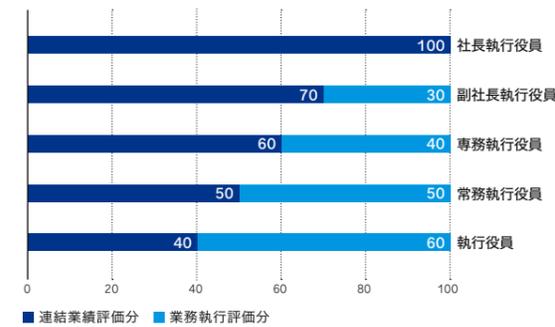
定性的評価

- ・グループ全体の将来的な価値向上への貢献度
- ・特殊な要因による業績への影響
- ・外部からの当社業績への評価
- ・グループ全体に影響を与える不祥事および事故等の安全性への評価

【2023年度実績】

グループ全体として回復傾向にあり、連結営業利益については経営計画値を上回っているものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の営業利益水準にはやや達していない。

賞与役位別評価の割合(標準額)



取締役、監査役および執行役員の報酬等の額

2023年4月～2024年3月

区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の数(人)
取締役(うち、社外取締役)	256 (27)	11 (3)
監査役(うち、社外監査役)	69 (43)	5 (3)
執行役員(取締役非兼務者)	124	7

政策保有株式の縮減

当社は、事業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、事業上の連携、協業関係の構築・強化および当社の経営戦略上の観点から意義が認められる場合には、政策保有株式を保有します。保有意義が希薄化した銘柄については、段階的に縮減を進めることとしています。取締役会では、毎年、個別銘柄の保有合理性を定量・定性の両面から検証のうえ、保有継続の是非や株式数の見直しについて総合的に判断しています。

上記方針に基づき、2023年度末までに政策保有株式(みなし保有株式含む)の保有額を連結純資産の20%以内まで縮減することを目標として縮減を実施した結果、2023年度末においては18.11%となり、目標を達成しました。2024年度以降も、積極的に縮減を進めることで資本収益性の改善を図り、企業価値の向上を推進していきます。

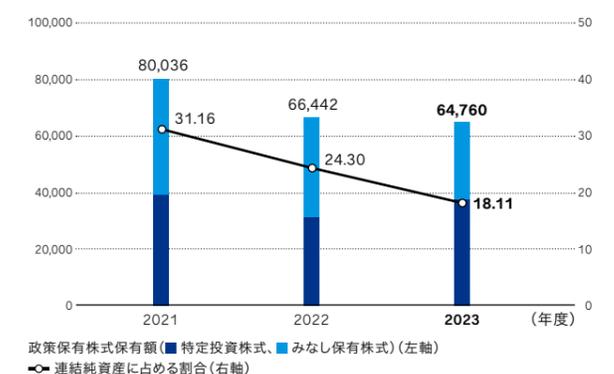
また、2024年5月に開催した取締役会において、2024年3月末現在保有する政策保有株式について、配当額、取引状況、事業上の連携、協業関係および経営戦略上の観点等に基づき、定量・定性両面から総合的に保有合理性の検証を実施しました。

なお、当社は、政策保有株主から当社株式の売却の申し出があった場合、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

政策保有株式の保有状況

	2021年度	2022年度	2023年度	
政策保有株式保有額(百万円)	特定投資株式	39,184	31,169	37,463
	みなし保有株式	40,852	35,273	27,296
	合計額	80,036	66,442	64,760
連結純資産に占める割合(%)	31.16	24.30	18.11	

政策保有株式保有額の合計額および連結純資産に占める割合



社外取締役座談会



社外取締役

柿崎 環

社外取締役

寺島 剛紀

社外取締役

野原 佐和子

社会価値・企業価値の 持続的向上に向けて

京急グループは、2024年度に第20次総合経営計画をスタートし、3か年の中期経営計画を推進し始めました。新しい総合経営計画の全般的評価や特に重視するテーマ、また、市場とのコミュニケーション、取締役会の実効性など幅広いトピックスについて、社外取締役の皆さんに話を聞きました。

▶▶ 第20次総合経営計画の内容や全般的評価をお聞かせください。

寺島 第19次総合経営計画の中期経営計画期間(2021～2023年度)は、コロナ禍にともなう2020年度の赤字転落からの回復プロセスでもありました。全社的な構造改革を進め、2022年度にはそれまでグループの構造改革を担ってきた川俣氏が社長に就任しました。そして2023年度は、コロナ禍前の利益水準に概ね回復しました。そのようななかで策定された第20次総合経営計画には、次なる成長のステージを目指す力強いメッセージが込められています。

柿崎 新しい価値を提供・実現していくためには、経営層・社員の双方が、長期的な会社の将来像を共有していることが大切であるため、グループ理念に立ち返り議論しました。また、総合経営計画と同時に見直しを行ったサステナビリティ重要課題については、本業との関連付けを重視し、例えば温室効果ガス削減などの目標設定が事業戦略のなかに適切に落とし込まれるよう、執行サイドと議論を深めていきました。

野原 内容面では、グループが目指す沿線の姿を1枚の絵にまとめた「京急 Vision Map」が印象的です。イラストと吹き出しを駆使することで、概念的・抽象的になりがちなテーマに具体的なイメージを与えています。作成過程で多くの社員の意見を拾い上げ、集約していった点も素晴らしいと思います。

寺島 ビジョンマップが描いているのは、沿線価値共創戦略の根底にある「京急沿線との共創」、つまり住民とともに成長していく沿線の姿です。社会全般の人口構成や働き方の変化により、郊外・都心間で多くの通勤・通学客をピストン輸送する二極間輸送という従来の在り方は、抜本的変革を迫られています。沿線に中核拠点を設けて「移動+住む・働く・楽しむ・学ぶ」の機能を整備する多極型まちづくりは、京急らしさを活かした注目すべきアプローチだと考えています。

柿崎 ビジョンマップや多極型まちづくりの考え方は、非常に綿密なリサーチ、エビデンスに基づくもので、私も高く評価しています。ここに描かれた未来像は、もちろん単独の事業部門では実現困難ですが、逆にそれだけに、組織の壁を越えた横連携を促す、格好の共通目標足りうるでしょう。

グループ外との関係についても同様です。多極型まちづくりの取り組みは、当社グループだけの力では完結しません。他業種の事業者や公共機関など、沿線価値共創の理念を共有できるパートナーとに連携し、共創を進めていくのが、今後の大きな課題になってくると思います。

▶▶ 経営基盤重点項目として掲げられた4つのテーマのうち、特に注目しているものを挙げてください。

寺島 あえて1つに絞るなら、「事業構造変革」でしょう。交通事業のウェイトを低減し、不動産事業をもう1つの柱に育てていくという、計画全体の方向性は良いのですが、一方で、鉄道を中心とした交通事業は、京急グループの信用の源泉であり、配置される社員の数も圧倒的多数を占めます。この部門を時代に合わせて維持・発展させていくことは、今後大切です。

また当社グループにとって、株主・投資家や沿線住民、利用客に加え、社員も重要なステークホルダーです。「人的資本経営の推進」は、ステークホルダーに向けた価値創出の基盤であり、注目しています。

野原 私も同感で、「人的資本経営の推進」に注目しています。新卒一括採用・終身雇用と、一律の評価制度に基づく年

次順送り人事。この硬直したシステムを打破し、多様な評価軸を導入することで、社員の働き方や人材そのものの多様化を図る必要があります。そのためには、人事マネジメントも従来のアナログ式を脱し、DXの活用を進めていくことも重要でしょう。こうした一連の課題を包括的にカバーする今回の計画は、「異なる『個』の創発を促す組織・カルチャーの醸成」を目指すものであり、その着実な推進を強く期待しています。

柿崎 当社グループが推進するドラスティックな変革を現場で担うのは、一人ひとりの社員です。そうした個々人に会社の意図・狙いをどれだけ浸透させられるか——言い換えると、「事業構造変革」と「人的資本経営の推進」をどう連動させていくか。こうした「戦術」レベルの話についても、今後取締役会で議論を深めていきたいですね。

社外取締役座談会

また「顧客視点の徹底」について、各事業の壁を越えて顧客視点で潜在的ニーズを発掘することが重要だと考えています。

資本市場との円滑なコミュニケーションに向け、重視しているポイントをお聞かせください。

野原 品川駅周辺開発事業にともなう財務マネジメントや収益化の時期等の開示を強化していくべきだと考えています。本事業は非常に長期にわたる大規模投資だけに、できるだけ明確なプランを示していく必要があると思います。

また当社の株主構成は、京急沿線の住民をはじめとする多くの個人株主の方々に支えられています。株主総会の場で温かい支援のお言葉を頂戴したり、厳しくも建設的なご提案をいただくなど、その関係は基本的に良好だと感じています。こうしたファン層のさらなる拡大に向け、オンライン施策も活用しつつ、沿線住民以外へ積極的なコミュニケーションを図っていくべきでしょう。

寺島 当社グループのビジネスは長期の投資案件が多く、マーケットの環境はその間、さまざまに変化します。こうした環境変化に対応するためには、外部事業者との協働を含む柔軟な事業スタンスが求められます。

取締役会の実効性に関する評価、改善点などをお聞かせください。

柿崎 実効性評価において2022年度、2023年度の継続課題であった「審議項目数の絞り込み」については、取締役会で審議すべき事項、グループ経営会議に委任できる事項の仕

利用客の立場としても、駅での鉄道とバスの運行ダイヤの連動には改善の余地があるように感じます。

一方、資本市場の視点は、ともすれば短期の利益最大化に傾きがちで、当社の追求する長期的視点との間でギャップが生じる可能性があります。そのため、市場との対話の継続、粘り強いコミュニケーションが、重要になると考えています。

柿崎 財務面の開示は、コミュニケーションの大前提ですが、そうした開示の枠組みはすでに整備されつつあります。今後は、非財務のナラティブ情報——中長期の経営計画の進捗を示す「成長ストーリー」が、さらに重要になってきます。こうした情報の積極的でタイムリーな発信は、日々の株価に反映されるだけでなく、ビジネスそのものの機動性、変化への対応能力に関して、市場に安心感を与えるメッセージとなると思います。当社の場合、せっかく素晴らしい取り組みを進めているながら、開示の仕方が奥ゆかしく、ある種の物足りなさを感じることもあります。

けがなされてきました。仕分けの基準となるのは、投資案件であれば投資額など、各基準ごとの重要性について議論してきました。このほか、事前説明の充実など、実効性強化に向けた施策は着実に進捗しています。

一方、投資案件によっては、初期の投資額は会議議定の定量基準に満たないものの、企画の深度化にともない、工事費の高騰等により投資累計が高額になっていく場合があります。こうした案件が執行サイドの裁量でスタートしてしまうと、計画が実質的に後戻りできなくなってから、私たちが知るようなことになりかねません。そこで「絞り込み」とは逆に、この種の案件については、初期段階から取締役会への付議を義務付けました。取締役会の監督強化と議論の充実という意味で、きわめて重要な改革だったと評価しています。

寺島 審議事項となりうるテーマはどんどん増えていくので、絞り込みを継続する必要がありますね。ただし、それだけでは

不十分です。取締役会は執行機関ではありません。本当に重要なテーマ以外、細かな執行案件については、その決定プロセス——グループ経営会議その他の場で議論が十分尽くされたかが大切です。そして、こうした案件は今後一層増えていくと思います。取締役会の実効性をより高めていくためには、その辺のバランス感覚、ある種の割り切り方も大切ではないかと考えています。

野原 人的資本経営・DXの推進や知的財産の活用をめぐる議論の充実も、実効性評価で課題となりました。このうち人的資本経営の推進に関しては、第20次総合経営計画の経営基盤重点項目に組み込まれ、人財戦略部を中心に具体的計画が策定されています。ただし、より抜本的な人事制度の変革は、これからの課題です。また、DX推進に関しては、確固たる方向性が定まっているわけではなく、各施策の進捗報告を受けているような印象があります。全体方針を策定したうえで各施策の

当社グループの社会価値・企業価値向上に必要なものは何でしょうか。

寺島 サステナビリティ経営に関しては、さまざまな新しい概念が提唱されていますが、私自身は、シンプルな指針・心構えを重視しています。そのよりどころとなるのが、当社の場合、グループ理念です。総合経営計画に掲げられた施策を、多くの社員の共感・納得感とともに推進しようという際、あるいは、その時々的好不況にかかわらず不動の座標軸を求めたいという際、グループ理念の果たす役割は非常に重要だと思います。

柿崎 総合経営計画に掲げた未来像の実現には、組織の壁を越えた横連携が欠かせません。鍵を握るのは、寺島さんがおっしゃったグループ理念の共有・浸透です。そうした縦串が機能していれば、組織に横串が通り、グループ横断的なスパイラルアップが可能になるのだと思います。この縦と横の関係が単なる抽象論ではなく、具体的な戦略・戦術に落とし込まれていくよう、取締役会で議論を重ねていきたい。そうしたプロセスの積み重ねこそが、当社の社会価値・企業価値向上につながっていくのだと考えています。

野原 社会価値と企業価値の向上をシンクロさせ、「移動」と「まち創造」の両プラットフォームのスパイラルアップを図る戦略は、グループ理念、そしてサステナビリティ基本方針を体現しようとしている意味で実に見事です。人的資本経営の推進に



プロセスを組む必要があるでしょう。

このほか、知的財産の活用についても、議論が緒に就いたばかりであり、今後の議論の充実を期待しています。

向け、グループ全体での制度・風土改革を打ち出している点も、高く評価できます。一連の取り組みが着実に推進されるよう、私自身、さまざまな形でサポートしていくつもりです。

こうした戦略は、当社グループの多岐にわたる事業の有機的統合に焦点を当てたものですが、逆にそのなかで、各事業が担うべき個別の役割を捉え直すことも重要です。全体と部分の2つの視点を重ね合わせ、沿線価値共創に向けた最適な事業ポートフォリオを模索していきたいと思っています。



リスク管理・コンプライアンス

リスク管理の基本的な考え方

京急グループにおけるリスク情報および危機情報を一元的に集約し管理することを目的とした、リスク管理委員会を設置しています。同委員会では、当社各部門およびグループ会社と連携してグループ全体の経営リスクの低減と顕在化防止のための活動および危機発生に備えた体制の整備を行っています。重要なリスクについては、平時から内部統制部門と情報共有しつつ、定期的および適宜、取締役会において報告、審議するほか、グループ社長会においても情報の共有を図ることで、リスク管理の実効性を高めます。また、当社グループ業務監査部は、各部門およびグループ会社におけるリスク管理体制の適正性を監査しています。

リスク管理体制

平常時におけるリスク管理体制

リスクの管理

- 危機管理の機能を包含するリスク管理委員会を設置し、全社的なリスク管理を推進
- リスク管理委員会による、経営リスクを含む全社的なリスクの把握および各部・各社におけるリスク管理活動の支援
- リスク管理委員会による、重要な経営リスクの取締役会およびグループ社長会への報告
- グループ業務監査部による、リスク管理体制および各部・各社のリスクへの対応状況に関する監査機能の強化

日常的な危機事案・リスク情報などの集約

- リスク管理委員会が、リスク事案や日常的に発生する危機事案を一元的に集約し、関係部署と連携して対応
- グループ業務監査部内に特別監査部門を設置し、取締役社長から指示があった場合には、特別監査などを実施

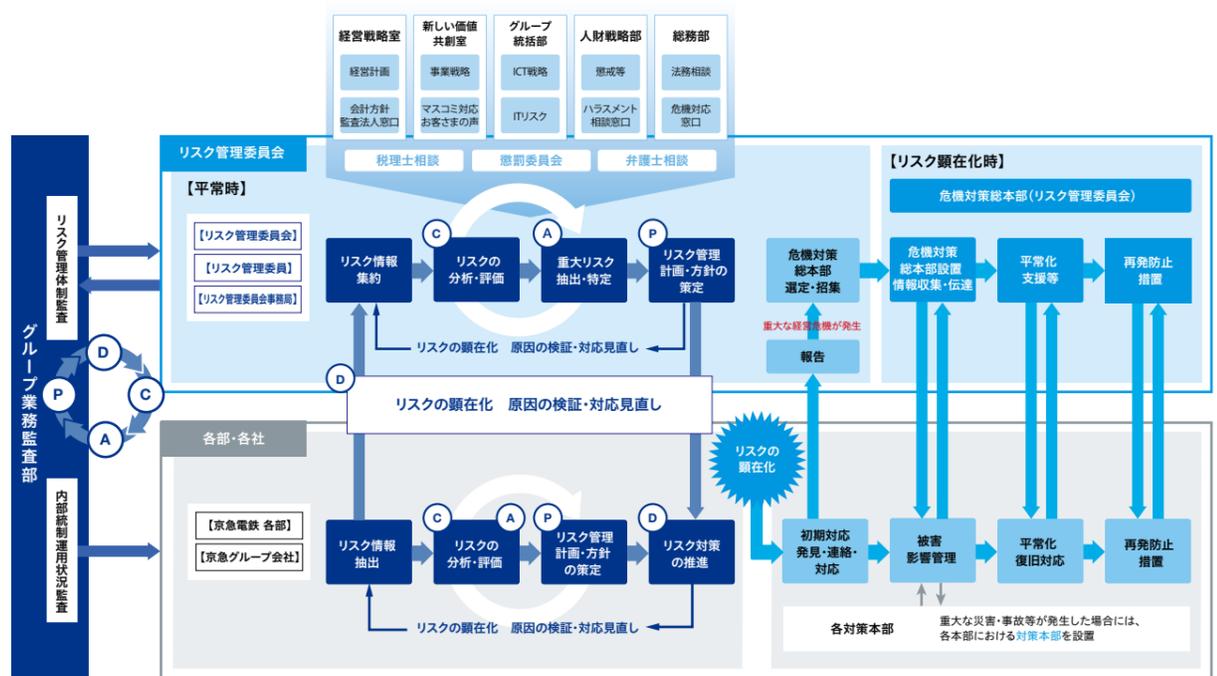
意識改革に向けた啓発

- 各部署におけるリスク管理体制の確立のための研修およびミーティングなどの実施
- グループ社長会などにおける外部講師によるコンプライアンス研修などの実施

有事におけるリスク管理体制

- 重大な経営危機が発生した場合は、取締役社長を総本部長とする危機対策総本部を設置し、対応を図る

リスク管理体制図



重要リスクの特定

リスク管理委員会において、当社グループ全体の経営計画達成を妨げる可能性がある重要リスクの抽出・特定を行うとともに、各部・各社における対応状況の把握、今後の取り組みについて整理をしています。また、特定したリスクについては、経営環境の変化に応じて随時見直しを行うほか、リスクへの対応状況についてもモニタリングを行っています。

重要リスクの分類について

特定した14個の重要リスクについては、突発性、定量的影響度およびレピュテーション影響度を、グループ内外のリスク顕在化事例を参考に評価し、その総合的評価により以下の3つに分類しています。

重要リスクの分類	定義	リスク項目
優先対処リスク	リスク管理委員会を中心とする全社的なリスク管理体制によって対処し、対処状況を適宜、取締役会およびグループ経営会議に報告するもの。	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス違反(ハラスメント等) ● 地震および津波 ● 施設・設備に関する事故・故障
優先報告リスク	各部・各社個別のリスク管理体制によって対処するが、対処状況を定期的にリスク管理委員会で確認および評価し、取締役会およびグループ経営会議に報告するもの。	<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客の生命・身体に重大な影響を及ぼす人身事故・事件
その他重要リスク	各部・各社個別のリスク管理体制によって対処するが、対処状況を定期的にリスク管理委員会で確認し、概況を取締役会およびグループ経営会議に報告するもの。	<ul style="list-style-type: none"> ● 土砂災害 ● 気候変動 ● 富士山噴火 ● 感染症 ● 人材確保の障害 ● 取引先の不祥事 ● 景気変動 ● 工事発注・業者選定プロセスでの不正 ● サイバー攻撃 ● 金利変動

コンプライアンスの基本的な考え方

当社グループは、法令・社会規範に則り、当社グループを取り巻くすべての皆さまからの信頼に応え、企業市民として期待される社会的責任を果たすため、「京急グループ・コンプライアンス指針」「京急グループ・役員および従業員行動基準」を定めており、社員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成と、高い倫理観を持った人材の育成に努めています。

コンプライアンス活動の継続的改善のためのPDCAサイクル



当社各部およびグループ各社は、コンプライアンス上の課題に対して継続的改善を図るためのPDCAサイクルを構築し、リスク管理委員会およびグループ社長会において活動の成果および課題について共有しています。これにより、次年度以降の活動に反映させ、全体の意識の底上げを図っています。

内部通報制度

当社グループでは、所属会社や雇用形態を問わず、すべての社員が利用できるコンプライアンス窓口および役員に係る内部通報窓口を設置しています。コンプライアンス窓口は社内および社外に設置し、社内窓口では24時間365日対応できるよう、2024年度からWEBでの相談受付を開始しました。役員に係る内部通報窓口は当社社外監査役を窓口としてコンプライアンス違反情報を早期に察知し、違反を防ぐ体制を構築しています。

また、「内部通報規程」を整備し、通報者の保護など公正かつ適正な窓口の運営を徹底するとともに、グループすべての社員に窓口の連絡先を周知し、実効性を確保しています。