経営戦略室長メッセージ



不動産回転型ビジネスで
生み出す資金を成長投資に振り、
品川を起点とした沿線価値の
波及を具体化することで、
持続的な企業価値向上を
実現していきます。

京浜急行電鉄株式会社
常務執行役員
経営戦略室長
人財戦略部担当 兼
生活事業創造本部 CRE戦略部担当部長

青野 良生

経営戦略室長就任まではSC運営や京急ストアの社長など事業の現場に長く携わるとともに、人事部（現 人財戦略部）や経営戦略室の部長として全社的な課題にも向き合ってきました。こうした経験を活かし、当社グループの持続的な成長と沿線価値の向上に取り組んでいきます。

ROIC低下の要因と、既存事業を強くする取り組み

2025年度、当社グループの営業利益は概ね横ばいで推移した一方で、ROICは低下しました。これは、（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画をはじめとする投資が先行し、投資と収益発生の間にタイムラグが生じていることが主な要因です。加えて、時価評価で高い含み益を有する物件についても、その価値に見合う収益をまだ十分に創出できていないことが、資本効率を押し下げる一因となっています。また、既存事業の収益性についても、現在求められている資本コストの水準には到達しておらず、改善の余地があると認識しています。こうした課題認識のもと、当社ではROIC管理による事業ごとの資本収益性のモニタリングにより改善を図り、ROEの向上を通じて企業価値を向上させていくことを重視しています。

まず取り組むべき課題は、既存事業の収益基盤を強化することです。当社グループは資本コストを継続的に上回るROEの実現を目指しています。全社のROEは2024年度の6.7%から2025年度は7.2%へ改善し、2026年度は8.0%を見込んでいます。長期的には10%以上を目指しているなかで、前提となるのが既存事業の収益性向上です。鉄道事業ではスマートサポートシステムの導入拡大やワンマン運転化などの持続可能なオペレーション体制の構築に向けた施策を継続し、バス事業でも路線の最適化を含む構造改革に取り組んでいます。流通事業では、外部と協業しながらスーパーマーケット事業の競争力強化を進めています。また、資本コストの目標水準に届いていない事業については、改善策の検討や事業継続の可否を判断する基準を設けており、投資判断や事業ポートフォリオの見直しもこの基準に基づいて行っています。2026年3月のタクシー事業の譲渡も、その判断の1つです。ただし、単に採算性のみを理由とした事業再編ではありません。三浦半島地域における移動サービスの維持・向上という使命を共有できる譲渡先を選定しており、これは地域の生活を支え、その価値を高めていくという考え方にも通じるものです。

各事業はそれぞれの現場で着実な改善を進めている一方、事業特性上、個別最適の視点が先行しやすい側面もあります。だからこそ、全社最適の観点から各事業への資源配分や取り組むべき施策の優先順位付けを行い、成長に向けた意思決定を支えることが経営戦略室の役割です。意思決定にあたっては、経営会議での議論を重ねたうえで取締役会に報告し、そこでの審議を経て実行に移していくというプロセスを徹底しています。

不動産回転型ビジネスによる資本効率改善

既存事業の収益力向上に加え、資本効率を改善するための重要な取り組みが、不動産事業の変革です。これまでの長期保有を前提とした賃貸事業から、保有資産の価値を適切なタイミングで実現し、その資金を成長投資へ再投資していく回転型モデルへの転換を進めており、その進捗には確かな手応えを感じています。2025～2029年度の5か年では総額約1,500億円の不動産流動化を、単年度に偏ることなく計画的に実施していく方針です。また、流動化を継続的かつ安定的に進める受け皿として、私募リートの組成も進めています。京急沿線の物件を中心に構成し、安定的な運用実績を積み重ねることで、投資家の皆さまから継続的な信頼を獲得していきます。

この回転型モデルこそが、資本効率の向上と持続的な成長投資を両立させる当社の成長モデルです。自己資本比率は現状の水準から25～30%程度へ適正化していく方針ですが、格付にも配慮しながら、その範囲でレバレッジを活用していきます。（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画への投資を継続しながらも、配当性向40%程度を目標に株主還元の強化にも取り組み、財務健全性・成長投資・株主還元の3つを両立させていきます。

このように、既存事業の収益力向上に加え、資産の流動化や資本構成の最適化を進めることで、ROEやROICの改善につなげ、結果として中長期的なPBRの向上を実現していきたいと考えています。

（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画による沿線価値の波及

資金循環の先にある長期的な成長ドライバーが、品川エリアの（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画です。本計画は、竣工・安定稼働後に収益資産として保有しながらも、価値が最大化したタイミングでは流動化も選択肢とする、保有と流動化を組み合わせたハイブリッド型の資産として位置付けています。建設工事費の上昇は当社グループにとっても課題の1つですが、資材の一部を先行発注して価格を固定させていくなど、想定されるコスト上昇は一定程度事業計画に織り込んでおり、現時点では想定の範囲内で推移していると考えています。

経営戦略室長メッセージ

（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画の価値は、開発利益や不動産価値の向上だけにとどまりません。より重要なのは、竣工後に品川を起点として新たな人の流れを生み、その効果を横浜以南の郊外生活圏、さらには当社沿線全体にまで波及させていくことです。エリアマネジメントについては、各エリアの「newcalプロジェクト」とも連携しながら、まちの魅力や機能を面で高めていく考えです。当社独自の指標である「Keikyu Station Index スコア」を用いて、各エリアにおける変化や価値創出の波及状況を見える化するとともに、その推移を継続的にモニタリングし、今後の戦略立案へと反映していきます。定住人口・交流人口がともに増え、暮らしやすいまちとして選ばれていく。重要なのは、こうしたまちの発展を当社グループの事業成長へ着実に結びつけていくことです。

沿線価値創出の具体化に向けて

創出された価値をいかに波及させ、当社グループの成長へ結びつけていくかを具体化することが、今後の重要な課題です。まちの発展を他の沿線地域へ広げていくこと、事業や地域で得られた知見・ノウハウを横展開すること、そしてまちづくりによって生まれた価値を当社グループの成長へ結びつけることが「沿線価値共創」の効果です。

一方で、これまでこうした波及効果が十分にグループ全体の成長に結びつけられてきたかというと、必ずしもそうではありませんでした。特に流通事業に長く携わってきた経験から強く感じているのは、まちを発展させることと、その成果を当社グループの事業成長として取り込むこととの間に、なお埋めるべきギャップが存在しているということです。今振り返ると、その一例が、上大岡での流通事業の経験です。京急百貨店は、地域にお住まいの方々の生活利便性の向上やまちの魅力創出に大きく貢献するとともに、まちの発展を支える役割を果たしてきました。しかし、発展によって生まれた需要を住宅分譲や生活サービスなどグループ横断の事業機会として十分に取り込むまでには至らず、成果は主に百貨店単体の収益にとどまり、グループ全体への波及は限定的でした。これは私自身が実感した一例に過ぎませんが、まちづくりによって創出された価値を当社グループ全体の成長へ十分につなぎきれていないという課題は、他の事業領域にも共通して存在すると認識しています。

川崎で進めている㈱ディー・エヌ・エーさまとの新アリーナ建設計画「Kawasaki Arena-City Project」は、価値の波及を具体化する取り組みの1つです。アリーナを整備するだけでは、施設収益や鉄道利用者数の増加に限定されます。そこで生まれる人の流れや消費活動を地域全体へ広げ、多様な事業機会へ結びつけていく考えです。三浦半島についても、これまで交流人口の拡大に向けたさまざまな取り組みを積み重ね、観光地としての魅力向上を進めてきました。現在は三井不動産㈱さまとのリゾート開発の検討を進めており、品川・羽田からのアクセスのよさを活かしながら、地域の価値をさらに高めていきたいと考えています。

こうした取り組みを加速させるのが、「newcalプロジェクト」で培ってきたエリアマネジメントの知見です。地域ごとの特性を踏まえながら、newcalファミリーとともに沿線地域の新しい価値創出に向けて取り組みを進めることで波及効果を最大化していきます。品川開発においても同様の考えです。このように、各サービスにおける当社グループの関与度を高め、地域内でのサービスシェアを拡大していく余地は大きく、まちの発展によって創出された価値を当社グループの成長へと着実に取り込み、その好循環を実現していくことこそが、今後の成長の道筋であると考えています。

企業価値向上を支える組織基盤の強化

ここまで述べてきた資本効率の改善や沿線価値創出の取り組みも、それを実行する人財と組織があってこそ実現できるものです。私は、持続的な成長を支える基盤は人であり、組織であると考えています。企業価値を生み出すのは、一人ひとりの社員の日々の行動です。加えて、エンゲージメントの高い組織ほど大きな成果を生み出すことを、日々の業務を通じて実感しています。だからこそ、経営層だけに限らず組織全体で企業価値向上に向けた目線を合わせることが不可欠です。各事業部門長が資本効率の考え方を営業利益など分かりやすい目標に置き換えて伝えることで、一般社員に浸透させることが必要です。

エンゲージメントサーベイの肯定的回答率は2024年度の37%から2025年度は41%に上昇しましたが、まだ半数に届いていません。特にコミュニケーションや風通しに関する課題を踏まえ、これまで本社部門を中心に導入してきた1on1面談を今後は鉄道部門の現業の社員へも導入予定であるほか、上長からの日常支援も強化していきます。また、「自分の仕事がどのような価値を生み出しているか」という考え方を重視した人事評価制度への見直しも検討しています。部門ごとに事業の特性や資本効率への向き合い方は異なりますが、こうした一つひとつの取り組みを通じて、企業価値向上に対する意識を組織全体に根づかせていきたいと考えています。

また、安全や環境への取り組みも、持続的な企業価値向上を支える重要な経営基盤です。これらは社員一人ひとりの意識と行動の積み重ねによって支えられるものであり、疎かにすれば企業価値を大きく損ないかねない、決して欠かすことのできない取り組みです。安全面では、ホームドアの拡充、耐震補強工事、駅案内用タブレット、乗務員用タブレットの配備などを進めました。これは、働き手不足への対応にとどまらず、安全性と効率性の両立を実現し、お客さまによりよいサービスを提供するための重要な取り組みです。環境面では、2024年4月に京急線全線で使用する電力をすべて再生可能エネルギー由来の電力に切り替えました。温室効果ガス排出量の削減についてはScope1・Scope2を対象とし、2035年度に2019年度比70%削減という中間目標を掲げており、2025年度時点で55.9%削減となりました。鉄道事業以外の事業においては省エネ化や再エネ化の取り組みを一層加速していく必要があります。今後も計画的な施策を着実に推進していきます。

次期経営計画に向けて

（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画の竣工後、2030年度以降の成長戦略をより具体的・定量的にお示ししていくことが最大の課題です。資産の約半分を占める鉄道事業は運賃制度上、収益性を大きく引き上げにくい構造であり、ROEのさらなる向上にはこの構造的な課題への対応も避けて通れません。それでも、品川の拠点性向上によって創出される価値を沿線全体へ波及させるとともに、地域内における当社グループの提供するサービスの利用シェアの拡大を進めることで、人口減少下でも成長を実現できる道筋があると考えており、その具体化を次期経営計画の中心的なテーマに据えていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

株主・投資家の皆さまとの対話においては、こうした計画や考え方を丁寧にお伝えし、相互理解に基づく関係を築いていくことを大切にしています。いただいたご意見やアドバイスは取締役会に報告し、議論を重ねながら、経営に反映していきます。鉄道事業を中核とする企業として、人口減少や金利上昇といった経営環境を背景に、厳しい見方をされることも少なくありません。しかし、当社グループの場合、人口減少がそのまま収益減少に直結するわけではない、独自の成長の道筋があります。今後はその成長シナリオをより具体的かつ定量的にお示しするとともに、皆さまとの対話を通じて相互理解を深めながら、まちの発展が沿線価値の向上へ、沿線価値の向上が事業成長へ、そして事業成長が企業価値の向上へとつながる好循環の実現を目指していきます。

今後とも変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、お願い申しあげます。



第20次総合経営計画の進捗

2024年5月に「京急グループ第20次総合経営計画」を策定した後、IR・SR活動等を通じて、当社が掲げる目標経営指標と資本市場からの期待との間に乖離が生じていることを認識しました。これを踏まえ、2025年5月に計画内容の一部をアップデートし、ROE目標の引き上げに加え、不動産事業戦略の強化や資本政策の見直しを打ち出しました。2025年度は営業利益やROEが計画を上回るなど、施策は概ね想定どおりに進捗しています。現中期経営計画の最終年度となる2026年度は、2027年度以降の持続的な成長も見据えながら、計画の目標達成に向けて各施策を着実に遂行していきます。

社会価値・企業価値の向上に向けたロードマップ

現在の取り組み

- 不動産事業戦略の強化　• 財務マネジメントの強化
- 交通事業の資本収益性改善
- 沿線価値共創戦略　• 人的資本経営の推進

2026年度：中計目標の達成

2027年度以降：2027年度以降の成長



目標指標

		2024年度(実績)	2025年度(実績)	2026年度(中計最終年度予想)	2027年度以降(次期中計期間以降)
重要経営指標	営業利益	356億円	**335億円**	**450億円**	**ROE8%以上**を持続的に実現、 長期的には**10%以上**を目指す
	純有利子負債／EBITDA倍率	6.1倍	**7.0倍**	7倍台以下	
	ROE	6.7%	**7.2%**	**8.0%**	
株主還元	1株あたり配当額	26円	**46円**	**46円**	
	配当性向	29.4%	**45.1%**	40.0%	40%程度
	自己株式取得	―	**100億円**	**300億円(予定)**	財務状況や最適資本構成等を踏まえ、機動的に実施
参考	自己資本比率	35.7%	**34.4%**	A格維持を前提にレバレッジを活用すべく、中長期的に25～30%となるようB/Sをマネジメント	

財務マネジメントの強化

当社グループは、(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画の開業を見据え、2025～2029年度の5か年を対象としたキャッシュアロケーションを策定しています。不動産流動化で創出する資金を活用し、成長投資を推進しながら株主還元を強化するなど、財務の健全性を維持しつつ資本効率の向上を図ります。

2025年度は、交通事業やレジャー・サービス事業が好調に推移し、営業収益は前年度比3.5%増の3,041億円、当期純利益は同13.1%増の274億円、ROEは同0.5ポイント増の7.2%となりました。純有利子負債／EBITDA倍率も7.0倍と重要経営指標の水準を維持しており、中期経営計画は順調に推移しています。2026年度は、不動産流動化の売却益等により、営業利益は450億円、ROE8%の達成を見込んでいます。引き続き、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組みを着実に推進していきます。

負債調達

当社は、大規模投資フェーズにおいても、資産売却・資金回収等を組み合わせ、財務の健全性を維持しながら負債調達しています。2025年10月には、(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画の資金調達を目的として、1,570億円のシンジケートローンを組成しました。開発の本格化にともない、純有利子負債／EBITDA倍率は一時的に悪化する見込みですが、開業後には早期に7倍台以下への回復を目指します。

キャッシュイン

- 営業キャッシュフロー 約3,000億円
- 不動産戦略にともなう流動化 その他資産売却・資金回収等 約2,000億円
  詳細はP.29～P.35へ
- 負債調達
  純有利子負債／EBITDA倍率7倍台以下かつ自己資本比率25～30%でコントロール

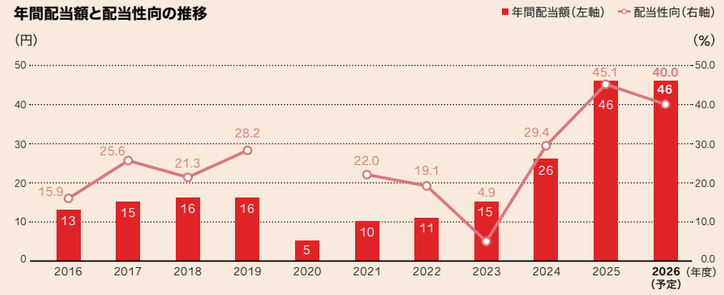
キャッシュアウト

- 維持更新投資 約1,600億円
  うち、鉄道事業は約1,000億円
  詳細はP.36へ
- 成長投資(鉄道事業変革に関するものを含む) 約5,100億円
  うち、鉄道事業変革投資は約600億円
  うち、(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画 約3,200億円※
  ※ 総事業費3,500億円から、過年度投資済額等を控除した額
  詳細はP.29～P.36へ
- 株主還元
  配当性向40%程度

株主還元

2025年度は1株あたり46円の配当を実施し、配当性向は45.1%となりました。2026年度についても、配当性向40%程度を基本方針としながら、1株あたり46円の配当を継続する予定です。また、自己株式の取得については、財務健全性とのバランスを確保しつつ機動的に実施する方針としており、2025年度に100億円を実施、2026年度は不動産流動化により創出した資金の活用を中心に、300億円を予定しています。引き続き、株主還元の充実と資本効率の向上に取り組んでいきます。

年間配当額と配当性向の推移



第20次総合経営計画の進捗

第20次総合経営計画では、ROE8%以上の達成に向けた重要施策として不動産事業戦略の強化を掲げています。当社グループは、従来の長期保有前提の賃貸事業から、不動産価値を顕在化し成長投資へ再配分する不動産回転型ビジネスへの転換を進めています。2025年度は資産売却や組織体制の強化を進めるとともに、2026年度下期に予定する私募リート運用開始に向けた準備を着実に推進しました。また、私募リートの組成や不動産流動化を通じて資産循環の仕組みを構築し、不動産価値の顕在化による収益拡大と資本効率の向上に取り組んでいます。今後も資本効率の向上と沿線価値共創の両立を図りながら、不動産事業を持続的な成長ドライバーへ進化させていきます。

不動産事業戦略の強化

不動産回転型ビジネスの推進

当社グループは、従来の長期保有前提の賃貸事業から不動産回転型ビジネスへの本格転換を進めています。2025年4月に新設したCRE戦略部を中心に、不動産流動化によって顕在化した価値を成長投資へ再配分し、資本効率向上と沿線価値向上の両立を図っています。2025年度は品川駅前国道拡幅用地や賃貸レジデンス、オフィスビルなど合計約250億円の資産売却を実施したほか、新規用地の取得を推進しました。今後は私募リートを活用することで、沿線地域のプラットフォーマーとして京急ブランド物件等への継続的な関与を維持しながら、まちづくりや沿線価値共創に貢献するとともに、AM・PM・BM事業等を通じた安定的なフィービジネス収益の拡大を図っていきます。



不動産流動化

原則として、当社グループが保有・開発するすべての不動産を流動化の検討対象としています。流動化により創出した資金を新たな成長投資へ再投資することで、不動産回転型ビジネスへの転換を加速させるとともに、開発利益の実現や私募リート・私募ファンドの運用資産拡大につなげていきます。2025年度は品川駅前国道拡幅用地や賃貸レジデンス、オフィスビルなど約250億円の資産を売却しました。2025年度から2029年度までの5年間で1,500億円以上の流動化を目指し、不動産価値の顕在化を推進していきます。

流動化パイプライン(予定)

- 2025～2029年度の5年間で、1,500億円以上の売却を実施すべく、精査中。
- 主に都内・横浜・川崎エリアの物件を中心に、私募リート(2026年度下期に運用開始予定)等への売却により、資金創出および含み益を実現。
- (仮称)品川駅西口地区A地区新築計画を含む、京急グループ全体で所有・開発するすべての物件を流動化の候補とし、売却時期・売却先等を引き続き検討。
- 流動化以降も、AM・PM・ホテル運営等で継続関与し、不動産フィービジネスおよびオペレーション収益の拡大を図る。

2025年度の実績

物件名	品川駅前 国道拡幅用地	プライムネクサス(3物件)	オフィスビル(2物件)	京急鶴見市場寮
主な用途	ー	レジデンス	オフィス	当社社員寮
所在地	東京都港区	東京都内ほか	神奈川県川崎市内ほか	神奈川県横浜市鶴見区
売却額	合計約250億円			

2026年度の主な流動化候補物件※

- 京急第7ビル　• 京急 EXイン 蒲田　• 京急 EXイン 東銀座　• 京急 EXイン 浜松町・大門駅前　• プライムネクサス大森北
- プライムネクサス羽田大鳥居

※ 流動化候補物件は今後変更になる可能性あり

私募リート組成の推進

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」の物件を中心に長期的な安定運用を目指す総合型の私募リートを組成し、2026年度下期から運用を開始する予定です。2025年10月から京急SMTBアセットマネジメントにおいて三井住友信託銀行㈱および三井住友トラスト不動産投資顧問㈱の出資や人材を受け入れ、運用資産の具体的な協議・検討や法令上必要となる免許の取得および登録の実施に向けた準備等を着実に実施してきました。そして、2026年度下期の運用開始に先立ち、2026年10月15日付で、私募リート「京急SMTBプライベート投資法人」を設立しました。今後はオフィス、賃貸マンション、ホテル等のアセットを中心に、私募リートへの組み入れを柱とする不動産流動化を推進し、不動産価値を顕在化させていきます。また、不動産回転型ビジネスの推進による事業の成長・資本収益性の向上を図り、沿線の発展と京急グループの持続的成長につなげていきます。

私募リート運用開始に向けた進捗

コンセプト	品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を中心に、長期的な安定運用を目指す総合型の私募リート
推進体制	SMTBグループから出資を受け入れ、京急SMTBアセットマネジメントを始動 (SMTBグループから出向者4名を受け入れ済)
運用開始時期	2026年度下期(予定)
資産規模	5か年で約1,000億円程度を目指す
ポートフォリオの方向性	オフィス・賃貸マンション・ホテル等で構成
2030年度以降の方針	回転型事業によるAUMのさらなる拡大

2025年度に強化した機能

不動産回転型ビジネスを推進するため、CRE戦略部を中心とした不動産事業推進体制の強化を図っています。不動産戦略会議では不動産戦略や大規模開発プロジェクト・不動産回転型ビジネスの推進状況について協議し、その内容を経営計画・開発推進に関する社内委員会へ上程・報告することで、事業推進とガバナンスの両面を強化しています。また、2026年4月には大手不動産デベロッパーの元役員を外部アドバイザーとして招聘しました。さらに、不動産関連資格の取得支援を通じ、人財育成にも取り組んでいます。

グリップの株式取得

京急不動産は2025年11月にグリップの全株式を取得し、子会社化しました。本件は、「長期保有前提の賃貸事業から不動産回転型ビジネスへの本格転換を図る」という京急グループ不動産戦略の一環であり、投資用マンションの開発・販売・管理機能を有する同社との連携により、不動産回転型ビジネスやフィービジネスの強化を図るとともに、両社の事業エリアや顧客基盤、ノウハウを融合することで、資本効率と企業価値のさらなる向上を目指していきます。

品川駅周辺開発

当社グループの成長を牽引する「成長トライアングルゾーン」の1つである品川では、大規模開発と交通網の進化を背景に、新たなまちづくりを推進しています。



（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画

概要

- 敷地面積：23,584m²
- 延床面積：311,802m²
- 階数：地上29階・地下4階
- 建物高さ：152m
- 竣工：2029年（予定）
- 機能：オフィス、MICE施設、商業、ホテル等
- 持分割合：当社約75%、トヨタ自動車㈱約25%
- 総事業費（当社分）：約3,500億円



本計画外観イメージ図

進捗について

当社は、2025年に（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画に着工しました。本計画はトヨタ自動車㈱との共同事業であり、新東京本社を開業予定の同社とともに、国際交流拠点・品川の中核をなす複合施設を整備します。品川エリアの優れた交通アクセスや出社回帰の動きを背景に、国内最大級のフロア面積を持つ本計画のオフィスのリーシングは、品川の賃料水準を上回る条件で順調に進捗しています。そのほか、建物の地下1階から4階までの商業施設や、ホテル、都心最大規模のコンファレンスホールなどを展開予定であり、品川エリアにおける新たな交流拠点の創出を目指します。

工事はスケジュールに遅延なく順調に進捗しており、工事費についても2025年5月公表額（約3,500億円）から変更はありません。四半期ごとのモニタリングを通じて適切に管理を行い、引き続き状況を注視していきます。

品川駅街区地区開発計画（南街区）

2024年4月の都市計画決定を経て、「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生み出す「新たなえきまち」とするための空間形成の方針に基づき、事業を推進しています。本開発を通して、日本の成長を牽引する品川駅周辺エリアの発展をリードしていきます。



京浜急行本線（泉岳寺～新馬場駅間）連続立体交差事業

泉岳寺～新馬場駅間の約1.7km区間では、品川第1踏切道（八ツ山通り）をはじめとする3か所の踏切が交通渋滞の要因となっていることから、東京都の都市計画事業として連続立体交差化を推進しています。同区間の高架化による踏切除却に加え、品川駅の地平化および2面4線化を図り、利便性および安全性の高い駅へと再編します。2025年度は、八ツ山跨線々路橋の架設、仮線高架橋の構築、既設高架橋の仮設化を進めました。2026年度は、泉岳寺～品川駅間仮南行線への切り替え、品川駅大屋根の撤去および北品川駅部本設高架橋の構築など、事業区間全域で工事を進め早期事業完了を目指します。

「京急電鉄が描く品川の未来」の冊子を公開しました

品川駅周辺開発における当社グループの想いと、まち創造と移動の創出に向けた取り組みをまとめた冊子を公開しました。

WEB 「京急電鉄が描く品川の未来」の冊子については、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/pdf/keikyushinagawa_pamphlet_20260121.pdf

SPECIAL FEATURE

不動産事業社員座談会



松葉 優
生活事業創造本部
CRE戦略部（事業戦略担当）
課長補佐
担当：不動産流動化、不動産戦略

山崎 茜
生活事業創造本部
すまい事業部（企画販売担当）※
課長補佐
担当：分譲マンション企画～販売（用地取得以外）

石原 巧望
生活事業創造本部
品川開発推進部（品川事業担当）
課長補佐
担当：（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画のホテル開発

※ 所属は座談会実施当時

不動産事業戦略の強化による沿線価値向上

第20次総合経営計画で掲げる事業構造変革の一環として、当社は不動産事業戦略の強化を進めています。保有資産の流動化で創出した資金を成長投資へ再配分し、開発による賑わいを創出することで、持続的な成長サイクルの構築を目指しています。今回は、品川駅周辺開発、住宅事業、不動産流動化の各領域を担う3名が、取り組みの意義や課題、京急沿線の未来像等について語ります。

不動産事業の変革を担う、3名の役割

石原 私は現在、（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画におけるホテル開発を担当しています。具体的な業務としては、事業収支の作成や社内意思決定に向けた調整に加え、ホテルオペレーター、設計者、施工者などとの協議に携わっています。当社の将来を担う重要なプロジェクトに関われることに大きなやりがいを感じています。一方で、近年は建設費や工事費が大幅に高騰しており、魅力的な施設づくりと投資に見合った収益の確保を両立することが大きなテーマになっています。

山崎 私は新築分譲マンションの企画・販売を担当しています。用地取得後の商品企画から販売戦略の立案、販売、引渡しまで、一連の事業推進を担っています。住宅事業においても工事費高騰の影響は大きく、お客さまに選ばれる商品価値をどう高めるか、また収益性をいかに確保するか、その両立が求められています。限られた条件のなかで魅力ある住まいをつくり、事業として成立させることが私たちの役割だと考えています。

松葉 私は主に、不動産流動化とグループ全体の不動産戦略を担当しています。保有不動産の流動化や私募リートの組成に

不動産事業社員座談会

加え、不動産事業の収益性や資本効率の向上に向けた施策の検討・推進にも取り組んでいます。お二人から工事費高騰の話があったように、不動産事業を取り巻く環境は大きく変化していま す。そのため、グループ全体の不動産戦略を担う立場から、資産の流動化や資本効率の向上を通じて、持続的な成長を支える仕組みづくりを進めています。

沿線価値向上と、それを支える成長サイクル

山崎　私たちはそれぞれ異なる立場で不動産事業に携わっていますが、共通して目指しているのは沿線価値の向上ですよね。沿線価値とは一言で表すのは難しいですが、住宅事業を担当している立場としては、多くの方に「この街に住みたい」と思っていただける状態だと考えています。単にマンションを供給するだけではなく、その街での暮らし方やライフスタイルを提案し、沿線に新たな定住人口を呼び込むことが重要だと思っています。

松葉　私も基本的には同じ考えです。不動産価値というと地価や賃料などが分かりやすい指標になりますが、沿線価値とはもう少し広い概念ではないでしょうか。定住人口だけではなく、就業人口や交流人口も含め、人が集まり、活動が生まれることそのものが価値だと思います。移動とまち創造の両方に関わる当社だからこそ、そうした人の流れを創出することが重要だと考えています。

石原　お二人の話を聞き、それぞれ異なる取り組みでありながら、その根底には「賑わい」の創出という共通した価値があると感じました。賑わいが生まれ、その街に魅力を感じる人が増え、結果として住みたい人や訪れたい人が増えていく。この好循環こそが沿線価値向上につながるのではないでしょうか。



　品川開発はその象徴的な取り組みの1つです。私が担当するホテルだけでも数百億円規模、プロジェクト全体では3,000億円を超える大規模な投資となります。品川は「乗り換え駅」や「ビジネス街」という印象が強いかもしれませんが、今後はホテルや商業施設の整備によって、インバウンドをはじめ、これまで品川を訪れる機会が少なかった層にも足を運んでいただけるようになると考えています。そうした新たな人の流れが生まれることで、街としての魅力や賑わいもさらに高まり、沿線価値の向上にもつながっていくと思います。

山崎　大規模な開発が進むなか、住宅事業は比較的短期間で資金を回収でき、安定的な収益源で不動産事業全体を支える役割も果たしていると言えます。また、沿線に新たな定住人口を呼び込み、地域の活性化に貢献することも重要な役割です。すまい事業部では年間約600戸のマンションの供給を目標としていますが、単に戸数や利益だけを追求するのではなく、「ここに住み続けたい」と思っていただけるまちづくりに貢献することが重要だと考えています。

松葉　まさに、賑わいを生み出し、持続的なものにしていくための仕組みづくりを不動産事業が担っています。ROAやROICの向上は各事業において重要なテーマですが、そのなかで私は、不動産事業全体の資本効率向上に向けた方針づくりを担っています。2025～2029年度までの5か年で累計1,500億円以上の流動化を実施すべく精査しており、再開発などの成長投資につなげていく計画です。

　流動化、開発、住宅供給はそれぞれ個別の取り組みに見えるかもしれません。しかし実際には相互に結びついており、流動化によって創出した資金を開発に再投資し、新たな価値を生み出していく。そして、その価値を次の成長投資につなげていく。持続的に価値を生み出す成長サイクルを回し続けることを目指していきたいですね。



石原　私も以前は開発を個別のプロジェクトとして考えていましたが、今は不動産事業全体の循環のなかで考えるようになりました。実際、開発段階から流動化や資産価値向上の観点も踏まえ、松葉さんの所属するCRE戦略部にも相談しながら、将来的な出口戦略や不動産としての価値向上も含めて検討する場面が増えています。

京急グループならではの強みと価値創造

石原　当社の最大の強みの1つは、鉄道事業と一体でまちづくりを進められることだと思います。駅周辺や高架下など、鉄道インフラと連携した開発が可能であり、不動産事業で生み出した価値が鉄道利用の増加にもつながります。人の流れそのものを創出できる点は、他社にはあまり見られない特徴ではないでしょうか。

　また、地域との距離の近さも京急らしさだと思います。高架下開発に携わった際、住民の方々から「こういう店舗が欲しい」「こういう機能があると便利だ」といったご意見を伺い、それを開発計画に反映していく機会がありました。地域の声を伺いながら、開発計画に活かしていくことが、住みやすさや沿線価値の向上につながっているのだと思います。

山崎　住宅事業の視点から見ても、地域を深く理解した商品づくりが強みです。沿線で長年事業を行ってきたからこそ、そのエリアにどのような方が住み、どのような暮らしをしているのかを踏まえて企画できるため、その街に合った住まいを提案できます。

　私が担当した横浜市金沢区の分譲マンションでは、マンションギャラリーを地域コミュニティの交流の場として活用しました。地域との接点を創出することで、購入を検討される方々に、マンションそのものだけでなく「その街で暮らす価値」を伝えることができたと思っています。

　また、当社の住宅をご購入いただいた方が、住み替えや売却の際にも当社グループへ相談してくださることがあります。住まいに関わるさまざまな場面でお客さまを支え、そして長期的な関係性や安心感を育むことができる点も、沿線に根差して事業を続けてきた当社ならではの強みだと感じています。

松葉　自治体や地域の皆さまとの信頼関係も、当社ならではの大きな強みですね。この背景には、地域密着型経営を創業当初から推進してきたことが挙げられると思います。開発や流動化の場面でも、「京急が継続して関与してくれるなら安心だ」という声をいただくことがあります。私たちは、資産を流動化して終わりではなく、さまざまな形で地域や物件に継続的に関与できる仕組みづくりを進めています。こうした関わりを通じて地域との信頼関係を深めていくことが、当社ならではの価値創造につながると考えています。

成長に向けた課題と変革

松葉　不動産事業強化に向けた最大の課題は、回転型ビジネスへの転換を確実に実行することだと考えています。これまで当社は、保有不動産から安定的な収益を得るビジネスを展開してきましたが、今後は品川をはじめとする大型投資を進めながら成長していくためにも、保有資産における価値向上を適切に実現し、継続的に成長投資を行える財務基盤をつくることが重要です。あわせて、バリューアップや開発による利益の持続的な創出と、流動化後も資本効率の高い形で収益を確保できるフィービジネスの仕組みを確立し、実質的な収益力の向上につなげていかなければなりません。

山崎　工事費高騰の影響で住宅価格が上昇するなかでも、実需層に選ばれ、実際にその街で暮らす人を増やしていくことも課題です。そのためには、今の入居者の声だけでなく、「これから

不動産事業社員座談会

の顧客がどのような暮らしを求めるか」を想像する力が重要です。実際に分譲後のアンケートなどを通じて得たお客さまの声を次の商品企画に活かしながら、新築分譲マンションだけではなく、リノベーションやシニア向け住宅など、住まいの提供のあり方を広げ、多様なニーズに応える商品を検討していかなければなりません。

石原　山崎さんのお話しの通り、市場やニーズそのものが変化しているなかでは、これまでの延長線上だけでは対応できない場面も増えてくると思います。変革を実行していくうえで、人財の育成やノウハウの蓄積も大きなテーマになるでしょう。不動産事業を強化していくためには、開発、住宅供給、流動化など、幅広い領域に対応できる専門性の高い人材の育成が不可欠です。不動産開発は案件ごとに条件が異なり、単純にマニュアル化できる仕事ではありませんが、異動や新規配属によって不動産事業に関わる社員も多いため、経験や知見を属人的なものにせず、組織として活用していく仕組みづくりが重要です。また、外部の専門家や豊富な経験を持つ方々から学ぶ機会が増えています。案件ごとに適切なパートナーとも協業しながら、新しい事業モデルや価値創造にも挑戦していくことが必要ではないでしょうか。

松葉　市場環境の変化への対応や人財・ノウハウの確保など、向き合うべき課題はさまざまです。これらを個別に捉えるのではなく、収益力の向上に向けて一体的に取り組むことが重要だと考えています。流動化後の収益モデルを確立するとともに、変革を支える事業基盤を強化していきます。

多様な人が集い、暮らし続けたくなる沿線へ

松葉　私が目指したいのは、「住みたい」「働きたい」「訪れたい」など、多様な思いを持つ人が集まる沿線です。品川や羽田という日本有数の交通拠点を持つことは当社ならではの大きな強みです。一方で、社会や働き方、暮らし方は今後も急速に変化していきます。そうした変化に柔軟に対応しながら、1つの目的に特化するのではなく、多様な目的を持つ人々が集い、交流し、新たな価値が生まれる沿線を実現していきたいと考えています。個人的には、品川はもちろんのこと、対照的な魅力を持つ三浦エリアにも大きな可能性を感じており、沿線の両端から、沿線全体の価値向上につなげていきたいと思っています。

石原　現在、品川開発に携わっている立場として、まずはこのプロジェクトを成功させることが大きな使命だと考えています。品川エリアは当社の成長を牽引する重要な拠点であり、その成果は沿線全体の発展にも大きな影響を与えるはずです。個別エリアの開発で終わらせるのではなく、品川で創出する価値や収益を沿線全体の発展につなげていきたいですね。

山崎　当社沿線の大きな魅力は、多様なライフスタイルを実現できることだと思っています。都心で働く人にとって利便性の高いエリアがある一方で、横浜で子育てを楽しむ暮らしもあり、三浦では自然と共生する暮らしも実現できます。これほど幅広い選択肢を持つ沿線は他にはあまりないのではないでしょうか。

住宅事業に携わっている立場としては、その多様なライフスタイルを支える住まいやサービスを提供し続けることで、「ここに住みたい」「ここで暮らしたい」と思っていただける人を増やしていきたいと思っています。住む人が増え、その人たちが地域の魅力をさらに高めていく。この好循環を開発担当や流動化担当とも連携しながら生み出し、移動とまち創造の両面から沿線の魅力を高めることで、当社の持続的な成長と沿線価値向上に貢献していきたいと考えています。



交通事業の資本収益性向上

安全を大前提としたうえで、鉄道事業では継続的な設備投資による次世代型オペレーションへの転換、バス事業では積極的な構造改革の推進等により、将来動向を踏まえた輸送力・サービス提供による収益性向上と持続可能なオペレーション体制の構築による費用削減を推進します。

鉄道事業の次世代型オペレーション

次世代型オペレーションへの取り組みとして、前中期経営計画期間に導入を開始したスマートサポートシステムの設置や、ワンマン運転の実現に向けた設備投資などを実施し、オペレーション改革と安全の両立を図ります。2025年度においては、スマートサポートシステムを、対象となる42駅すべてに導入しました。また、2027年度には大師線におけるワンマン運転開始を目指し、車両や地上設備などの整備を順次進めています。さらに、運行管理業務の集約化を図るため、信号自動制御化の全線導入を2030年度に完了する予定です。これらの施策に継続的に取り組むことにより、鉄道事業における資本収益性の向上と社会環境の変化に持続的に対応できる事業構造の確立を目指しています。

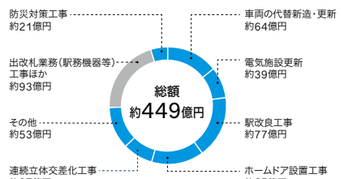
	スマートサポートシステム	ワンマン運転化	信号自動制御化
目標	2025年度対象駅42駅完了	2027年度大師線で開始予定	2030年度全線導入完了予定
投資予定額※	約16億円	約35億円	約30億円

※ 投資予定額は2025~2029年度分を記載

鉄道事業における安全対策への設備投資計画

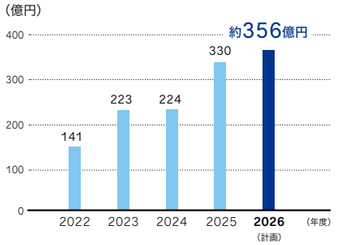
鉄道事業における設備投資計画として、2026年度は総額約449億円、うち安全対策に資するものとして約356億円の設備投資を実施し、安全・安定輸送の確保を強化していきます。また、駅の改良工事や羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線新設工事等についても着実に実施することで、持続可能性を高めていきます。

2026年度設備投資計画内訳



安全関係設備投資額 約356億円（約79.3%）

安全関係設備投資額の推移



バス事業の構造改革

収益拡大

沿線エリアの将来動向を踏まえた輸送力・サービスの提供を実現するため、バス事業において運賃改定を実施しています。京浜急行バスでは関東運輸局長から認可を受け、2026年3月に横浜市内均一運賃適用区間を除く全路線において運賃改定を実施しました。今後も需要・社会情勢に応じて、一般路線および空港・中距離路線での運賃改定を検討していきます。

構造改革

輸送効率の向上や路線の最適化を図るため、ハイブリッド連節バスを使用したBRT（バス高速輸送システム）の運行や路線の見直しを実施しています。京浜急行バスでは2025年5月に輸送効率化の観点から鎌倉駅等発着路線の系統を一部廃止しました。また、老朽化した営業所の再編により、安全性確保・職場環境改善に加え、路線効率化と経費削減を推進します。

沿線価値共創戦略

沿線価値共創戦略を具体的な事業活動に落とし込むために、収益化をポイントとした「重点ビジネステーマ」を新たに設定し、事業の改善・強化や新規開拓等を検討するほか、インナースローガン『「これも京急!?」を、もっと。』を策定し、グループ全社員への浸透を図っています。また、エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」の取り組みも拡充させており、引き続きローカルプラットフォーマーとして沿線地域の活性化に努めていきます。



インナースローガン

策定の背景・目的

沿線価値共創戦略の推進にあたり、戦略を分かりやすい言葉で表現し、同じ目標に向かっていくグループの一体感を醸成するため、インナースローガンを策定しました。社員投票により決定したスローガン『「これも京急!?」を、もっと。』には、顧客視点の徹底によるお客さまの求める価値観の実現、また社内外問わず多様なパートナーとの共創を通して、お客さまに「これも京急!?」と喜ばれる新しい価値を創出していこうという想いが込められています。特設WEBサイトでは、これらを実践する具体的な事例も紹介しています。



WEB 「お客さま視点」「共創」を実践する具体的な事例については、こちらをご参照ください。https://koremo.keikyu.co.jp

重点ビジネステーマ

設定の背景・目的

沿線価値共創戦略の推進にあたり、その実効性の向上に向けて、「収益化」を軸として重点的に取り組むテーマを整理、7つの重点ビジネステーマを設定しました。設定にあたっては、社会・技術・人口動態などのメガトレンド分析に加え、市場の成長性、他社動向、当社グループの事業基盤との親和性や収益性等を多角的に評価しました。これにより、既存事業の強化と新たな事業機会の創出を両立し、経営資源を重点領域へ集中させることで、持続的な利益成長と沿線価値の向上を実現していきます。

7つの重点ビジネステーマ

- インバウンド・観光
- エンタメ・コンテンツ
- 食・農・健康
- 子育て
- 次世代モビリティ
- 環境
- FinTech

重点ビジネステーマに沿った具体的な事業イメージ

環境

循環型社会の実現に向け、リユース家具・家電を活用したサイクルアップ型賃貸住宅や、鉄道部品の販売・オークションを推進する「京急ワンダーランド」を展開しています。この取り組みを通じて資源の有効活用を図るとともに、新たな顧客ニーズや顧客接点を創出し、事業価値の向上と収益機会の拡大につなげています。



子育て

京急グループは、ホテルステイ産後ケア事業をはじめとする子育て世代支援サービスの創出を進めています。また、「三浦半島まるごと保育園」や「京急キッズフォトスタジオ」などの体験型コンテンツを展開し、子育て世代との接点拡大や沿線への愛着醸成を通じて、沿線価値の向上と将来の顧客基盤拡大を目指しています。





newcalプロジェクト

京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」は、「移動」と「まち創造」の両プラットフォームのもと、「MaaS整備」「モビリティ整備」「組織化」「地域拠点整備」の4つの取り組みを通じて、地域住民や事業者等のパートナーである「newcalファミリー」とともに共創活動を推進しています。これら4つの活動を複合的に連携させ、生活サービスをワンストップで提供するサービスである「EaaS※」基盤を強化することで、移動と「住／働／楽／学」が揃う多極型まちづくりを推進します。

※ Ensen as a Serviceの略。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。



「newcalプロジェクト」の主な活動状況と成果

成果	MaaSサイト会員数	シェアモビリティ拠点設置数（累計）	newcalファミリー参加団体数	地域連携で整備した地域拠点や事業数（累計）
2025年度実績	約39万人	188拠点	366団体	26拠点
2026年9月末時点	約46万人	243拠点	425団体	29拠点

P.19〜P.20 サステナビリティ重要課題と非財務KPI

地域モビリティとみおかーとの本格運行開始

当社は横浜市金沢区富岡エリアにおいて、2018年から横浜国立大学および横浜市と産学官連携で「乗合型移送サービスとみおかー」の実証実験を進めてきました。2025年6月に富岡地域の町内会と共創して「とみおかーと共創推進協議会」を立ち上げ、「ちいきで育てて走らせるモビリティ」を標榜し、「横浜市みんなのおでかけ交通事業」を活用して2025年12月1日からは本格運行を開始しています。

WEB newcalプロジェクトについては、こちらをご参照ください。https://keikyu-areamanagement.jp/

新規事業の創出

沿線価値共創戦略に掲げる「新たな価値の創出」に向けて、社内人財起点および外部パートナーとの共創での新規事業創出を両輪で推進しています。「移動」「まち創造」2つのプラットフォームの変革・成長を促進するとともに、両プラットフォーム横断での新規事業の創出を推進し、当社事業領域の拡大や事業基盤の強化を図っています。

活動全体像

事業基盤の強化｜「移動」「まち創造」の両プラットフォームの変革・成長の促進　×　**事業領域の拡大**｜「移動」「まち創造」の両プラットフォーム横断での新規事業の創出

1 <事業創造／0→1>
新価値創造プログラム「ICHIRYU（一粒）」
社員のアイデアを起点に「事業創造」を推進

×

2 <事業共創／1→10>
「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」
社外との共創によるオープンイノベーション推進

0 活動基盤の整備　「ICHIRYU（一粒）」や「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」など、各プログラムや仕組みづくり

0 活動基盤の整備

新規事業創出に向けた活動の土台となる基盤や制度として、新価値創造プログラム「ICHIRYU（一粒）」と「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」を展開しています。前者は社員のアイデアを起点に「事業創造」を推進する仕組みであり、後者はスタートアップ等の外部パートナーとの連携により、既存事業の課題解決や新たな価値創出を目指す「事業共創」の枠組みです。「事業創造」と「事業共創」の両輪で社会・沿線・顧客のニーズに応える新たな事業やサービスの創出を加速させていきます。

1 <事業創造／0から1を創る、社員発の新規事業創出>～「ICHIRYU（一粒）」～

社員一人ひとりの気づきや想いを起点に、京急グループの未来の新規事業を育成するプログラムです。2024年度には「アイデア探索～仮説検証～事業化」を6つのSTEPに分けたステージゲート制へリニューアルし、「顧客課題・ニーズ」を起点に新規事業・サービスの創出や事業化を目指す仕組みとしました。2026年9月現在、約80件のアイデアのうち5つの事業案がSTEP4「プロダクト検証」以降の活動に取り組んでいます。

活動（実証）事例

▶ **ホテルステイ産後ケア事業**

産後の父母と赤ちゃんを対象とした宿泊型産後ケアサービスの実証実験を2026年1月と7月に実施しました。ホテルステイ産後ケアがもっと身近で、当たり前の選択肢になってほしいという社員の提案から生まれた事業です。助産師や保育士等による託児・育児相談などの産後ケアサービスを提供し、父母の心身の負担軽減と安心して過ごせる環境づくりを目指します。



WEB 「ICHIRYU（一粒）」の取り組みについては、こちらをご参照ください。https://ichiryu.keikyu.co.jp/

2 <事業共創／1から10へ成長させる、社外連携による事業創出・成長>～「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」～

スタートアップ企業をはじめとする社外との事業連携や協業を進め、外部リソースや技術ノウハウを積極的に活用しながら、既存事業の課題解決や新規事業の創出を目指すオープンイノベーションプラットフォームです。2024年のリニューアルでは「移動」と「まち創造」を軸に16テーマを設定し、常時募集型へ進化。多様な外部パートナーとの共創により、リニューアル後も15件の事業共創を実現しています（2026年9月現在）。

活動（共創）事例

▶ **訪日外国人観光客向け手荷物当日配送サービス**

車内混雑緩和や訪日客の移動課題解決などを目的に、手荷物預かりマッチングPF『ecbo cloak』を展開するスタートアップecbo社と共同で、羽田空港第3ターミナル駅での手荷物当日配送サービスを2025年2月に本実装しました。2026年3月には市中受付拠点から空港への当日配送サービスも開始しています。



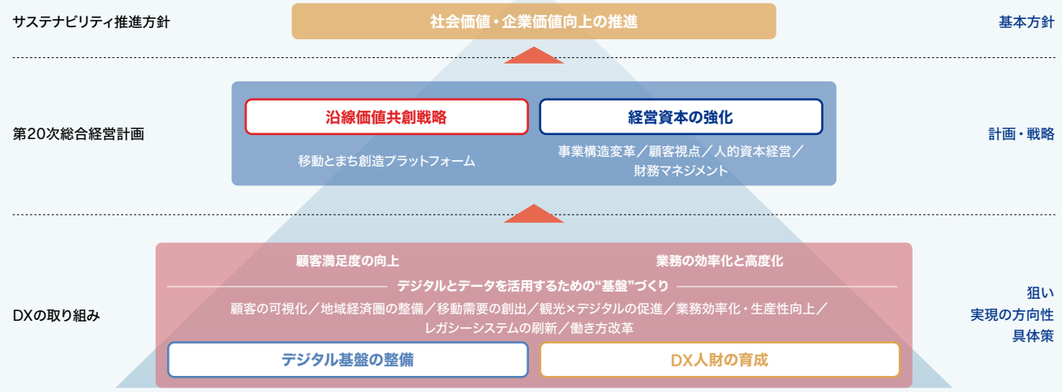
WEB 「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」の取り組みについては、こちらをご参照ください。https://openinnovation.keikyu.co.jp/

DXの取り組み

京急グループは、「移動」と「まち創造」の2つのプラットフォームによる相乗効果を最大化し、地域とともに成長するローカルプラットフォーマーを目指しています。その実現に向け、DXを第20次総合経営計画に掲げる沿線価値共創戦略を支える重要な推進力の1つと位置付けています。DXの推進を通じて社員一人ひとりがDX人財として成長するとともに、パートナー企業や地域との共創を推進することで、新たな価値を創出し、沿線価値の向上につなげていきます。

位置付け

DXの取り組みでは、「顧客満足度の向上」と「業務の効率化と高度化」を通じて、沿線価値共創戦略の推進と経営資本の強化に貢献することを目指し、「デジタルとデータを活用するための基盤づくり」に取り組んでいます。



全体像

デジタルとデータを活用するための基盤づくりとして「デジタル基盤の整備」と「DX人財の育成」をグループ全体で推進しています。これらの取り組みを通じて、顧客満足度の向上と業務効率化・高度化を実現し、新たな価値の創出につなげていきます。

デジタル基盤の整備

デジタル基盤の整備では「基幹・業務システムの近代化」と「データ活用基盤の整備」に関する具体策と指標を設定することで、進捗を管理しながら着実に取り組みを推進しています。

- **基幹・業務システムの近代化**：クラウドファーストとサイバーセキュリティ
- **データ活用基盤の整備**：グループ・事業を横断し、つなげるデジタル基盤

DX人財の育成

DX人財の育成では「事業部門で活躍する人材」と「技術を支える人材」の育成を推進しています。グループ会社を含むDX人財育成制度を整備することで、グループ全体でDXの取り組みを加速させます。

- **事業部門で活躍する人材**：ビジネスモデルの変革と業務プロセスの改革を推進
- **技術を支える人材**：高度なIT技術で“事業部門で活躍する人材”と伴走

新しい価値の実現

- **ビジネスモデルの変革**：デジタルの力で、顧客満足度の向上に挑戦
- **業務プロセスの改革**：デジタルの力で、業務の効率化と高度化を実践

デジタル基盤の整備とDX人財の育成により、デジタルの力を活用した顧客満足度の向上や、新規事業の創出の検討、業務の効率化・高度化等を進めています。こうしたビジネスモデルの変革や業務プロセスの改革を通じて、新しい価値を実現し、沿線地域と当社グループの持続的な発展を目指します。

DXの取り組み

具体策と達成目標

デジタル基盤の整備

基幹・業務システムの近代化　データ活用基盤の整備

具体策

① 技術支援の強化による管理部門と事業部門におけるシステム更新計画の遂行
② 基幹・業務システムとの自動連携による顧客データを収集・蓄積する環境整備
③ 顧客理解を深めるため、実践的な活用手法を仮説検証できる体制と環境整備

達成目標
① 基幹業務のレガシーシステム比率：0%（2030年度）
② データ活用対象の顧客数　：20万人（2026年度）
③ 顧客データ活用手法の確立　：10件以上（2026年度）

2025年度の取り組み

基幹・業務システムの近代化とデータ活用基盤の整備を通じて、データを起点とした業務運営への変革を進めています。基幹・業務システムの近代化により、事業環境の変化や多様な働き方への対応を図るとともに、グループ内外のデータを活用できる基盤を整備することで顧客理解を深化させ、多様化するニーズを捉えた新たな価値の創出につなげています。

DX人財の育成

事業部門で活躍する人材　技術を支える人材

具体策

① すべての社員を対象とした、DXリテラシー教育の実施
② 自業務の改革や部門横断で新たな価値創造を担う人材の選抜と育成
③ 高度なIT技術を有する人材の継続的なスキルアップ

達成目標
① DXベーシック研修の受講者数：全社員（2026年度）
② DXアドバンス研修の受講者数：230名（2026年度）
③ ITスキルアップ研修の受講率　：100%（毎年度）

京急グループのDX人財像
・業務課題を明確にし、デジタルとデータを活用して、業務改革をリード
・部門横断で新たな価値を創出するとともに、事業変革を牽引

2025年度の取り組み

DX人財育成プログラムを2024年度からスタートし、ベーシック・アドバンス・リーダーという3つの役割を定義して育成を進めています。京急電鉄では2025年度までにベーシック受講者が408名、アドバンス受講者が118名、リーダー受講者が23名となりました。2026年度中に当社におけるベーシック研修の全社員受講を目標に今後も人材育成を促進していきます。

P.48 DX人財育成のための研修の実施

新しい価値の実現

ビジネスモデルの変革　業務プロセスの改革

具体策

① 顧客の可視化によるセグメントマーケティングの実践
② 「MaaS整備」「モビリティ整備」「組織化」「地域拠点整備」による沿線地域の活性化
③ 鉄道事業における次世代型オペレーションへの変革
④ 多様な働き方と先進技術を活用した業務効率化と生産性の向上

達成目標
① 京急プレミアポイント会員数：114万人（2026年度）
② MaaSサイト会員数　：60万人（2026年度）
③ 駅構内・電車内の快適性　：7.0Pt（2026年度）※
④ 従業員エンゲージメント　：継続的向上（毎年度）

※ 当社実施の調査に基づく

P.19~P.20 サステナビリティ重要課題と非財務KPI

外部評価実績

全社的なDX推進の取り組みが評価され、2026年3月に経済産業省が定める「DX認定事業者」に認定されました。
今後もデジタル基盤の整備やDX人財の育成を通じて、デジタルとデータを活用した変革に取り組んでいきます。

DX認定 Digital Transformation Certification

事業別概況

交通事業

2つのプラットフォームにおける位置付け

移動プラットフォーム　相互価値共創　まち創造プラットフォーム

移動プラットフォームのコンテンツとして、まち創造プラットフォームとの相互価値共創により、沿線における多極型まちづくりの実現に貢献する



鉄道・バス事業を展開する事業者として、安全・快適な移動サービスを提供するとともに、生活サービス等との連携による利便性の向上や高付加価値化を図ることで、誰もが利用しやすいシームレスな移動の実現を目指します。

強み

- さらなる成長・発展が期待される品川・羽田・横浜や、豊かな自然を有する三浦半島など、さまざまな特色を持つエリアを沿線に保有
- 長年築き上げてきたスキルやノウハウに裏付けされた安全・快適な移動サービスの提供
- 鉄道・バスの交通インフラを基盤とした、グループ他事業との相乗効果

2025年度の取り組み

京成電鉄との共同検討に関する合意書を締結

関連するサステナビリティ重要課題：安全・快適なサービスの提供

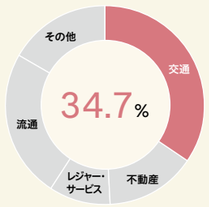
当社は、2025年10月、京成電鉄㈱と共同検討に関する合意書を締結しました。両社が保有する経営資源を活用し、次世代運行システムの導入を見据えた車両・設備の共通化や、新たな輸送サービスの検討を進めることで、鉄道事業の持続可能性向上と効率化を図ります。また、両社沿線の観光拠点への相互送客施策や株主優待制度の連携などを通じて、両社沿線の交流人口拡大と沿線価値向上を目指していきます。



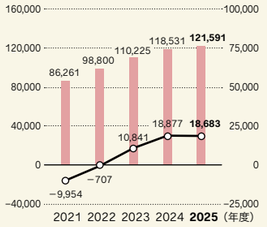
BUSINESS HIGHLIGHTS

羽田空港の航空旅客数増加を一因とする移動需要の増加や、ダイヤ改正の実施による利便性の向上により、2025年度の営業収益は1,215億9千1百万円（前年度比2.6%増）となったものの、人件費の増加などにより、営業利益は186億8千3百万円（前年度比1.0%減）となりました。

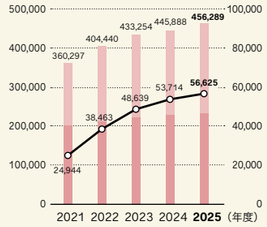
営業収益構成比※（2025年度）



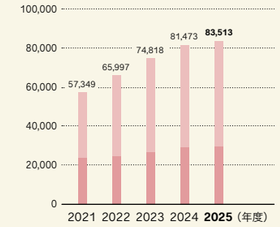
営業収益・営業利益または営業損失



鉄道輸送人員の推移



鉄道運輸収入の推移



※ 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。

事業別概況

不動産事業



2つのプラットフォームにおける位置付け

移動プラットフォーム　相互価値共創　まち創造プラットフォーム

沿線価値の最大化や新しい価値の創出を図るため、沿線に「住／働／楽／学」が揃う中核拠点を整備し、多極型まちづくりの実現に貢献する

分譲・賃貸マンション、オフィス需要への対応、複合ビル等の拠点整備をバランスよく進め、住みやすい・働きやすい沿線環境を提供しています。また、不動産価値を顕在化し、成長投資に再配分することで、沿線価値の向上を目指します。

強み

- 長年培ってきた顧客との強い信頼関係
- 都心部への好アクセス、駅チカなどの立地のポテンシャル
- 不動産販売および再開発事業のノウハウ、スキルの保有

2025年度の取り組み

BASEGATE横浜関内がグランドオープン

関連するサステナビリティ重要課題：持続的に発展する沿線まちづくりの実現

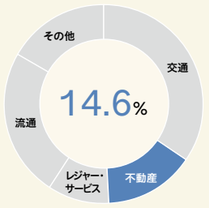


当社および三井不動産㈱を含む8社の共同開発による「BASEGATE横浜関内」が2026年3月に開業しました。旧横浜市庁舎の歴史を継承しながら、「新旧融合」をコンセプトに、関内エリアの新たな価値創出と持続的なまちづくりを推進しています。また、交通事業者としての知見を活かし、グリーンスローモビリティを活用した観光ツアーを展開することで、周辺エリアの回遊性向上や交流人口の拡大を図り、地域のさらなる活性化に貢献していきます。

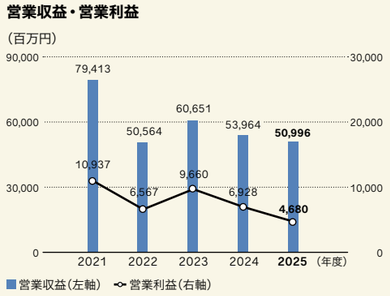
BUSINESS HIGHLIGHTS

不動産賃貸業では前年度に開業した「横浜シンフォステージ」の稼働率の上昇などにより、増収となりましたが、前年度の事業用地の持分売却の反動などにより、2025年度の営業収益は509億9千6百万円（前年度比5.5%減）、営業利益は46億8千万円（前年度比32.4%減）となりました。

営業収益構成比※（2025年度）



営業収益・営業利益



2025年度に引渡しを開始した物件

物件名	総戸数	引渡し開始時期
プライムパークス横浜並木ザ・レジデンス	509戸	東敷地2025年3月 西敷地2025年5月
プライム横須賀中央	140戸	2025年6月
プライム東神奈川	59戸	2026年3月
パークタワー大森	98戸	2026年3月
プライム荏原町	43戸	2026年3月

※ 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。

事業別概況

レジャー・サービス事業



2つのプラットフォームにおける位置付け

移動プラットフォーム　相互価値共創　まち創造プラットフォーム

沿線価値の最大化や新しい価値の創出を図るため、沿線に「住／働／楽／学」が揃う中核拠点を整備し、多極型まちづくりの実現に貢献する

沿線内外においてビジネスホテルやレジャー施設等の運営・管理を行っています。お客さまに寄り添った価値・体験を提供することで、地域の課題解決および価値向上に貢献します。

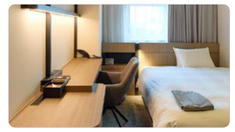
強み

- 羽田空港近隣を中心とするエリアでのビジネスホテルの展開
- 都心部からの利便性がよく、風光明媚な魅力を有する三浦半島エリアでの事業展開
- 沿線地域や地元事業者との良好な協力関係
- グループの不動産を活用した事業の展開

2025年度の取り組み

京急イーエックスイン、2ホテルを同時にリニューアルオープン

関連するサステナビリティ重要課題：安全・快適なサービスの提供　持続的に発展する沿線まちづくりの実現



京急イーエックスインは「京急 EXホテル 高輪」と「京急 EXイン 横浜駅東口」の2ホテルを2026年2月に同時にリニューアルオープンしました。品川駅や横浜駅周辺におけるビジネスや観光の需要の拡大を見据え、ビジネス出張や観光での利便性を重視するお客さまのニーズに対応し、より快適で機能的な滞在空間へ刷新しました。宿泊体験のさらなる向上を通じて競争力を強化するとともに、沿線地域への来訪促進や沿線価値向上につなげていきます。

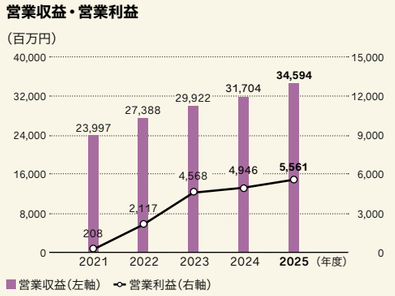
BUSINESS HIGHLIGHTS

ビジネスホテル業では国内宿泊需要の増加により、客室単価および稼働率が上昇したことで、好調に推移したほか、レジャー関連施設業ではボートレース事業の収益構造の見直しが寄与したことから、2025年度の営業収益は345億9千4百万円（前年度比9.1%増）、営業利益は55億6千1百万円（前年度比12.4%増）となりました。

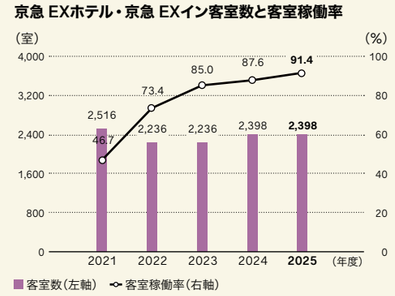
営業収益構成比※（2025年度）



営業収益・営業利益



京急 EXホテル・京急 EXイン客室数と客室稼働率



※ 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。

事業別概況

流通事業



2つのプラットフォームにおける位置付け

移動プラットフォーム　相互価値共創　まち創造プラットフォーム

沿線価値の最大化や新しい価値の創出を図るため、沿線に「住／働／楽／学」が揃う中核拠点を整備し、多極型まちづくりの実現に貢献する

利便性の高い立地を強みに、地域ニーズに合わせて百貨店・ショッピングセンターからスーパーマーケット・コンビニエンスストアまで多様な店舗を展開しています。沿線における日常利便機能拡充のためのネットワーク形成により、地域活性化や沿線価値の向上を図ります。

強み

- 駅ナカ、駅チカをはじめとする好立地における事業展開
- 地域密着型の事業展開によって築き上げてきた信頼、ブランド力
- 百貨店・ショッピングセンターからコンビニエンスストアなどの幅広いラインナップや、共通のポイントカードの展開による利便性の向上

2025年度の取り組み

京急ストアがPatience Capital Groupと協業を開始

関連するサステナビリティ重要課題：社会と京急グループの発展のための経営基盤強靭化

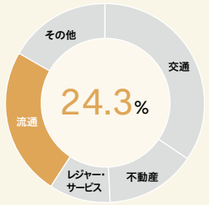
2026年3月から京急ストアはPatience Capital Group（以下、PCG）との協業を開始しました。京急沿線を中心に展開する食品スーパーマーケット事業の競争力強化に向け、PCGが助言を行うプライベート・エクイティファンドの資本を受け入れています。PCGの経営支援ノウハウやネットワークを活用し、商品戦略の高度化や店舗フォーマットの進化、データ活用によるマーケティング高度化、人材育成支援等を通じた中長期的な企業価値向上を目指していきます。

京急ストア　PATIENCE CAPITAL GROUP

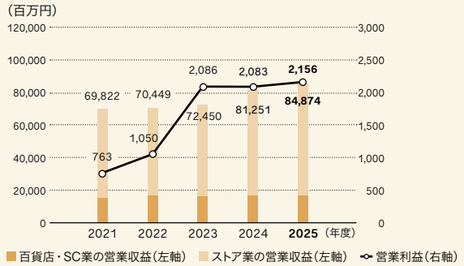
BUSINESS HIGHLIGHTS

ストア業では既存店舗が好調に推移したほか、百貨店・SC業では新規店舗の開業にともなう集客効果などにより好調に推移し、2025年度の営業収益は848億7千4百万円（前年度比4.5%増）、営業利益は21億5千6百万円（前年度比3.5%増）となりました。

営業収益構成比※（2025年度）



営業収益・営業利益



※ 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。

事業別概況

その他の事業



2つのプラットフォームにおける位置付け

移動プラットフォーム　相互価値共創　まち創造プラットフォーム

鉄道やバス等の車両修繕・更新工事をはじめとする「移動プラットフォーム」の基盤を支える事業と、保育園の運営、家事代行サービスの提供等、沿線地域での暮らしをより豊かなものとする「まち創造プラットフォーム」を支える事業の両プラットフォームから構成

沿線地域に密着した多種多様なサービスの提供を通じて、当社グループの企業価値向上や高付加価値化を目指します。

強み

- 沿線に密着した幅広いサービスの提供
- 長年築き上げてきた地域からの信頼

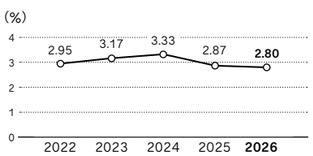
主な取り組み

障がい者の活躍の場を整備

関連するサステナビリティ重要課題：全ての人財が活躍できる企業風土の形成

2003年に民鉄業界初の特例子会社として設立した京急ウィズを中心に、障がい者が活躍できる場を整備しています。2026年6月時点でグループ14社が特例認定を受け、障がい者雇用比率は2.80%となっており、多様な人財が活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

障がい者雇用比率の推移



（注1）各年6月時点
（注2）2026年6月時点の法定雇用率は2.5%
（注3）2025年以降の数値は除外率引き下げの影響を含む

ISO認証の取得

関連するサステナビリティ重要課題：地球環境保全への貢献　安全・快適なサービスの提供

京急建設および京急電機は品質マネジメントの国際規格「ISO9001」を取得し、京急建設は環境マネジメントの国際規格「ISO14001」も取得しています。品質向上と環境への配慮を両立し、持続的な事業活動の推進に努めています。

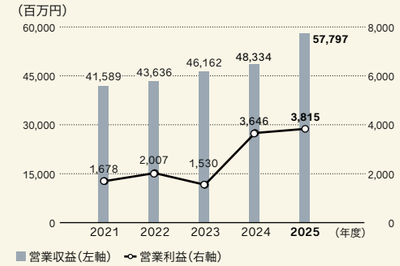
BUSINESS HIGHLIGHTS

京急建設および京急電機における完了工事の増加などにより、2025年度の営業収益は577億9千7百万円（前年度比19.6%増）、営業利益は38億1千5百万円（前年度比4.7%増）となりました。

営業収益構成比※（2025年度）



営業収益・営業利益



※ 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。