監査等委員座談会



取締役（社外・独立）
常勤監査等委員
原田 修
監査等委員会委員長

取締役（社外・独立）
監査等委員
須藤 修
弁護士

取締役（社外・独立）
監査等委員
末綱 隆

2026年6月就任
取締役（社外・独立）
監査等委員
佐藤 りえ子
弁護士

取締役
常勤監査等委員
浦辺 和夫

監査等委員会設置会社への移行がもたらすガバナンス変革

2025年6月、当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。移行から約1年が経過した今、5名の監査等委員が、監査の独立性と実効性の向上を目指して構築したガバナンス体制の特徴や、移行後に感じる変化、一層の強化点などについて議論しました。さらに、次期経営計画の論点や企業価値向上に向けた取り組みについて、監査・監督の視点から意見を交わしました。

監査等委員会設置会社への移行と機関設計の考え方

浦辺 会社法改正で監査等委員会制度が創設されてから10年余りが経ちました。プライム上場企業では2025年7月時点で監査等委員会設置会社の数が監査役会設置会社の数を上回ったというデータもあり、この流れは加速しています。一方で、常勤監査等委員の設置が任意である点や、独任制という独立した調査権限が、組織監査になることで監査品質への影響を懸念する声もあります。こうしたなか、私たちは単なる機関変更ではなく、監査役会設置会社の強みを維持しながら監査等委員会設置会社の利点を最大限活かすことを目指しました。具体的には、監査機能低下の懸念に対し、常勤監査等委員を2名以上配置し、うち1名以上は社外取締役とすることを必須としました。また、内部監査部門であるグループ業務監査部との連携強化策も導入し、組織監査の強みを最大限発揮できる体制を整えました。
（ポイントは右記のとおり）

原田 世の中では監査等委員会設置会社への移行が、社外取締役や女性役員比率の充足を主目的に進められるケースも見受けられます。当社は、単なる制度変更にとどまらず、ガバナンスの実効性向上に確実につながる移行とすることを重視しました。実際に、監査等委員会委員長として指名・報酬委員会に正規メンバーとして加わることで、一定の影響力を持てるようになったのは大きな変化でした。複数回にわたり丁寧に議論を重ねたうえで結論に至る案件も出てきており、同委員会が取締役会の諮問機関として実質的に機能する枠組みが、少しずつ生まれてきていると感じます。

佐藤 私は他社の監査等委員も務めた経験がありますが、内部監査部門長の人事同意権を監査等委員会が持つ当社の設計は、かなり独自性の高い仕組みだと感じています。組織監査の実効性を高める工夫点として、高く評価しています。

視点	施策	狙い
監査の独立性・実効性の強化	常勤監査等委員を2名以上（うち1名以上を社外取締役）とすることを必須化	監査機能の実効性確保
	5名全員を選定監査等委員に任命	独任制に相当する調査権限の確保
	監査等委員会委員長を社外取締役から選定することを監査等委員会規程に明文化	監査の独立性の明確化
	監査等委員会委員長が指名・報酬委員会の構成員として参加	指名・報酬への意見陳述、意見・提言の具現化
内部監査の連携強化	内部監査部門に対する監査等委員会の指揮命令権の明確化	組織監査の実効性強化
	監査等委員会による内部監査部門の監査計画承認を必須化	監査計画との連動
	常勤監査等委員およびグループ業務監査部長との情報交換（毎月）	迅速な課題把握

監査等委員として実感する変化と課題

末綱 私はこれまでさまざまな会社に関わってきました。振り返ると、2015年のコーポレートガバナンス・コード適用が大きな転換点だったと感じています。それまで取締役会はある意味、役割や権限が限定的な面がありましたが、実効性評価アンケートの導入もあり、各社でガバナンス改革が進められてきました。今回の監査等委員会設置会社への移行もその流れに位置付けられると思います。

2025年6月の移行で最も大きく変わったのは、取締役として議決権の行使ができるようになったことです。以前も取締役会には出席していましたが、決議には参加しないオブザーバーとしての立場でした。議決権を持つことで、発言内容自体は変わらずとも、その発言に対する責任感が明確に増しました。決議や報告が中心だった運営から、審議項目を設ける流れが広がったのも同じ文脈です。

須藤 社外取締役は空気を読まないくらいがちょうどよいという考え方が、私の信条です。裏を返せば、それだけの責任を引き受けるということでもあります。実際、執行側が十分な議論を尽くすため、審議を持ち越して再検討したことは何度もありました。これは非常によいことだと思っています。議決権を持つ取締役になったことで、こうした姿勢がより実質的な意味を持つようになったと感じています。



内部統制の実務においては、まだ整理の余地があると考えています。当社の組織監査の要となるグループ業務監査部は、監査等委員会への移行前から良好な関係を築けていた土台は引き継げていますが、内部統制部門の役割をどう整理し、監査機能とのつながりをどう持たせていくかは、引き続き取り組むべきテーマだと考えています。

浦辺 その点については、委員長である原田さんを中心に数年前から機構改革を進めてきました。内部通報の窓口をコンプライアンス部に一元化し、グループ業務監査部が本来業務に専念できる体制に整えたのはその一例です。コンプライアンス部とは毎月定例で情報交換をしており、少しずつ整備が進んでいますが、

監査等委員座談会



須藤さんのご指摘のとおり、まだ改善の余地は残っていると感じています。

佐藤　私は就任してまだ数か月ですが、監査等委員会としての情報収集のあり方についても、まだ工夫できる部分があると感じています。私が以前社外役員を務めた会社では、社外監査等委員が単独で子会社往査に行ったり、監査等委員が各部門トップから直接話を聞く場を設けたりと、能動的に情報を取りに行く機会がありました。社外役員は執行側の実態を知る機会が限られているからこそ、対話の機会が増えることで距離が縮まり、信頼関係も深まっていくと思います。当社でも、こうした他社の取り組みが参考になるかもしれません。取締役会では活発な議論が行われている一方で、議案がある程度まとまり、方向性が見えてきた段階で共有されるケースもあります。特にM&Aや重要案件については、ロングリストの段階から共有していただけると、今後の方向性への理解も深まります。これから事前説明の機会を増やしていけると、より実効性の高い意見交換につながるのではないでしょうか。

原田　当社は年間25回ほど、事業部から監査等委員への説明機会を設けていますが、8割程度は常勤だけで聞く形になっているのが実情です。監査等委員会全体で説明を受ける機会を増やし、他の社外取締役にも可能な範囲でオンラインにて参加いただくよう工夫していきたいと思います。

　議案が共有されるタイミングについては、以前須藤さんからももっと早い段階で共有してほしいというご意見をいただいていましたね。

須藤　そうですね。当社の場合、審議項目が徐々に増えてきています。経営計画などの重要案件については、策定段階から丁寧に議論を重ねていくべきだと考えており、今後さらに改善したいポイントの1つです。

企業価値向上に向けた次期経営計画の論点

原田　第20次総合経営計画は、大きな環境変化がなければ、営業利益ベースでの目標達成が見込める状況です。ただし、積み残した課題は大きく3つあると思っています。1つ目は、資本コストを下回っている既存事業について、明確な改善の道筋を示すこと。2つ目は、不動産回転型ビジネスについて、目指す水準を持続的にクリアするパイプラインを示すこと。3つ目は、新たな成長分野の確立に向けた取り組みを、さらに具体化していく必要があることです。ROE向上を目指すうえでは資本収益性を軸としたキャピタルアロケーションを具体的に示す必要があります。現状は品川開発に投資が集中しており、成長分野に投下する戦略投資枠そのものが見えない状況です。さらなる利益成長や資本収益性向上に向けては、キャピタルアロケーションの具体化が重要になると考えています。

　金利上昇や人件費上昇という客観情勢を踏まえると、収益構造の底上げは急務であり、この危機感は、毎四半期の社長ミーティングの場で繰り返しお伝えしています。

須藤　私も同様の危機感を持っています。当社は2年前にROIC経営を導入し、各事業のROICを可視化したことで、WACCを下回る事業からの撤退といった動きも出てきています。これは前向きな変化です。ただし、ROICやWACCの算定過程においては精緻な議論が必要だと感じます。

　より本質的な論点は、事業ポートフォリオやキャピタルアロケーションについて、取締役会としてより中期的な視点から議論を深めていく必要があるということです。（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画などの大型案件についても、個別案件としてだけでなく、全社の資本配分の観点から議論できる機会を増やしていければと思います。コーポレートガバナンス・コード改訂で成長戦略や成長投資の開示が求められるなか、当社の成長投資がどの領域にどのように配分されているのか、人的資本の観点も踏まえながら説明していくことが必要です。

原田　人的資本という点では、従業員エンゲージメントサーベイの向上も重要なテーマです。次期経営計画では従業員の声を踏まえ、エンゲージメントを高めるための具体的な施策を打ち出していただきたいと考えています。監査等委員会としても、その進捗を継続的に確認していきたいと思います。

浦辺　現行の経営計画にはキャッシュアロケーションの視点は入っていますが、キャピタルアロケーションの議論まで至っておらず、事業ポートフォリオの見直しや成長戦略・成長投資に結びついていません。

　次期経営計画では、新規事業やM&A、人的資本も含めた成長投資枠については、その考え方や規模を具体化し、成長戦略とのつながりを明確にしていくことが必要です。方針を示すだけでなく、実効性のある取り組みにつなげていく必要があります。

佐藤　私も成長戦略については強い関心、そして危機感を持っています。どこに成長機会を見出していくのかは、実は国内の多くの企業に共通する悩みなのではないでしょうか。私は社外役員として事業ポートフォリオの議論を何度も重ねてきた経験を活かし、より早い段階から議論に貢献していきたいと考えています。

　品川に経営資源を集中させている一方で、他の分野における成長シナリオについても、資本市場により分かりやすく示していくことが重要だと考えています。次期経営計画の策定においては、成長投資枠を明確に設け、どの分野で成長を目指すのかを含めた議論を、ぜひ実現していただきたいと思っています。

須藤　成長に向けた話だけでなくリスク管理も重要です。鉄道分野では老朽化が進むインフラも多く、維持・更新投資におけるリスク管理をもう一度洗い出す必要があると感じています。また、「京急 Vision Map」についても触れておきたいと思います。従業員から意見を募り、目指す京急沿線の姿を具現化したものですが、そこに至るまでの取り組みはこれからです。せっかくつくった夢を単なる構想で終わらせることなく、バックキャストによって具体的な道筋を描くことこそ、経営陣の役割だと思います。浦辺さんがおっしゃったキャピタルアロケーションの議論とあわせて、目指す沿線の姿をどのように予算や投資枠に落とし込んでいくか、検討していく必要があると考えています。

末綱　私は長く警察組織で、人の士気をどう保ち高めるかという課題に携わってきました。その経験から言えるのは、夢のある計画を提示することの大切さです。社員がやる気を持てるビジョンを描くのは私たち経営陣の責任であり、それは投資家に対しても同じです。こうした議論を深めるには、取締役会という限られた時間だけでは不十分だと考えています。審議の前段階としてビジネスミーティングのような場を設け、時間をかけて議論している会社もあります。そうした場で議論を積み重ねることで、新たな課題や成長の種が見えてくることも多いですし、当社でもそうした場を設けることは検討の価値があると思います。

持続的な企業価値向上を支えるために

末綱　繰り返しになりますが、夢のある経営計画をつくっていくことが非常に重要だと考えています。ただし、計画は策定して終わりではありません。だからこそ、実行状況を継続的に確認し、必要に応じて見直していくことが大切です。経営計画の進捗をより丁寧にレビューし、実行力を高めていく体制を整える必要があると感じています。それは、社員に対する責任と、投資家に対する責任の両方を誠実に果たすことにもつながると思います。

浦辺　私はこの5名のなかで唯一、社内出身の常勤監査等委員です。反省を込めて言えば、社内事情に詳しい分、提案する側の立場や感情もより理解しているため、踏み込むのをためらってしまう場面が過去にはありました。当社の監査等委員会は高い水準の機関設計ができたと自負していますが、その体制に魂を入れるのは私たちメンバー自身だと考えています。監査等委員としての客観性と、取締役としての熱意、この両方を大切にしながら、言うべきことを言い、やるべきことをやっていく。それが持続的な企業価値の向上と、社員が誇りを持って働ける組織づくりにつながると信じています。



マネジメント体制

取締役

❶ 取締役会長(代表取締役)
原田 一之

❷ 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

❸ 取締役 専務執行役員
金子 雄一
生活事業創造本部長

❹ 取締役 専務執行役員
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

❺ 取締役 常務執行役員
杉山 勲
新しい価値共創室長

❻ 取締役(社外・独立)
柿﨑 環
明治大学法学部教授

❼ 取締役(社外・独立)
野原 佐和子
㈱イプシ・マーケティング研究所
代表取締役社長

❽ 取締役(社外・独立)
佐藤 和夫
ニッセイ・リース㈱
代表取締役社長

取締役(監査等委員)

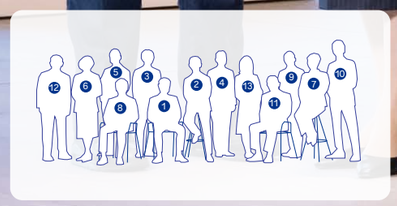
❾ 取締役(社外・独立)
常勤監査等委員
原田 修

❿ 取締役
常勤監査等委員
浦辺 和夫

⓫ 取締役(社外・独立)
監査等委員
末綱 隆

⓬ 取締役(社外・独立)
監査等委員
須藤 修
弁護士

⓭ 取締役(社外・独立)
監査等委員
佐藤 りえ子
弁護士



コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

コーポレート・ガバナンスは、京急グループにおけるすべての事業のベースであり、経営の基盤となる概念であると考えています。当社グループは、ライフラインを担う企業集団として、すべての事業において安全の徹底を図るとともに、お客さま、株主・投資家、地域・社会・環境、取引先および従業員などのステークホルダーと適切な協働を図り、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、「グループ理念(経営理念および行動指針)」、「サステナビリティ基本方針」および「長期ビジョン」に基づき、透明性、客観性の高い体制の構築を目指し、コーポレート・ガバナンスの持続的な強化に取り組みます。

監査等委員会設置会社への移行

当社は、2025年6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。監査等委員会においては、法令上設置が求められていない常勤監査等委員を設置するほか、内部監査部門との連携をさらに深めることで、監査・監督機能を一層強化し、企業価値の向上に努めています。また、新たに監査等委員を指名・報酬委員会委員に選定し、決定プロセスの透明性確保・実効性向上を図っています。

P.57〜P.60 監査等委員座談会

1 取締役会

構成メンバー:
取締役13名(うち社外7名、監査等委員である取締役5名)
実施回数(2025年度):13回

法令・定款で定められた事項や経営上の重要事項の決議および報告ならびに職務執行の監督を行う機関。2025年度は第20次総合経営計画や人財戦略、DX戦略、知財戦略について審議したほか、各部門の全体戦略などについて審議しました。

2 監査等委員会

構成メンバー:
監査等委員(社内1名・社外4名)
実施回数(2025年度):10回(他に監査役会を3回実施)

取締役の職務の執行を監査・監督することにより、良質な企業統治体制の確立に努める機関です。

3 グループ経営会議

構成メンバー:
取締役(社内)、執行役員(取締役兼務者を除く。)、常勤監査等委員
実施回数(2025年度):21回

経営に関する重要な事項の基本方針や各部門個別実施計画等の決定を行う機関。2025年度は個別の投資案件などについて決議したほか、各事業の収入報告などを行いました。

4 グループ社長会

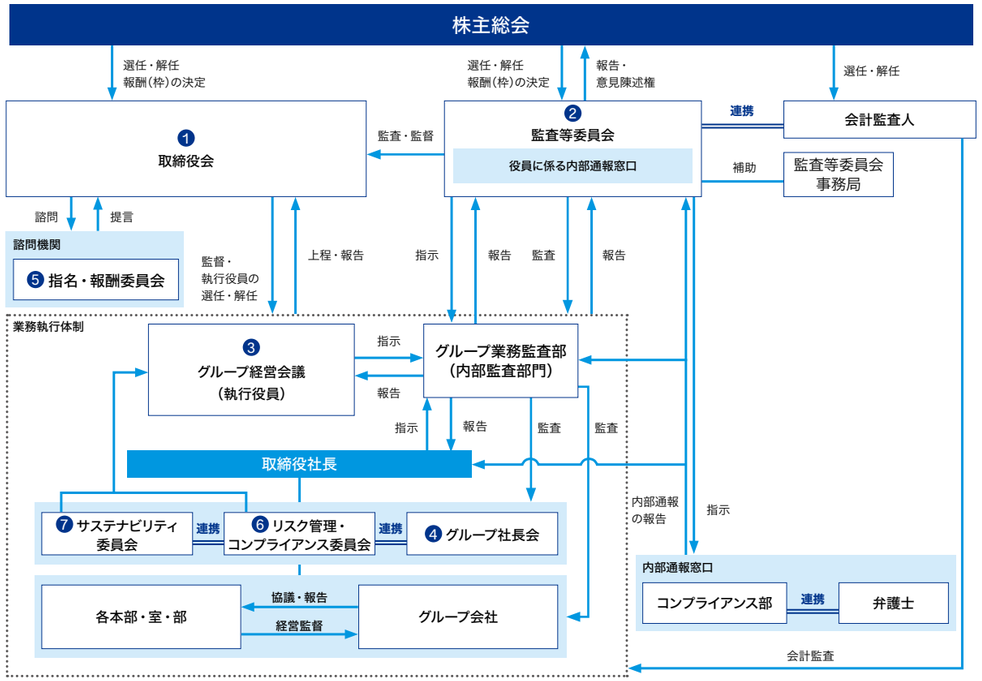
構成メンバー:
取締役(社内)、執行役員(取締役兼務者を除く。)、常勤監査等委員、本部長・室長・副本部長・部長、グループ会社取締役社長、グループ会社専任監査役
実施回数(2025年度):5回

グループとしての経営方針の徹底と経営情報の共有を行う機関。2025年度はグループ全体でのリスク管理やDX推進をはじめとする各施策の進捗について報告を行いました。

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年6月26日時点)

: 社内 : 社外

(注) 紺色の枠は監査等委員を示しています。



5 指名・報酬委員会

構成メンバー:
取締役会長・取締役社長、社外取締役(4名、うち1名は監査等委員)
(注) 委員長(議長)は取締役(社外)
実施回数(2025年度):9回

取締役の人事・報酬および後継者育成計画の決定に関する取締役会機能の透明性、客観性と説明責任を強化するための取締役会の諮問機関。2025年度は役員報酬制度の見直しについて協議しました。

6 リスク管理・コンプライアンス委員会

構成メンバー:
経営戦略室、グループ統括部、総務部、コンプライアンス部、人財戦略部、新しい価値共創室、鉄道本部、生活事業創造本部の各担当執行役員、京浜急行バス取締役社長(オブザーバーとして常勤監査等委員が出席)
実施回数(2025年度):4回

当社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・管理し、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未然防止のための活動および危機発生に備えた体制整備を行う機関。2025年度は重要リスクへの対処などについて協議しました。

7 サステナビリティ委員会

サステナビリティ・経営戦略・中長期的な経営計画の策定、推進、進捗管理に関する事項について検討、協議を行う機関です。

P.17 サステナビリティ推進体制

コーポレート・ガバナンスの変遷

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
主なトピックス	・役員研修の開始	・取締役会実効性評価の外部への委託開始 ・当社株式等の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)の廃止	・執行役員制度の導入 ・議案における審議項目の新設	・株式報酬制度の導入	・リスク管理委員会(現 リスク管理・コンプライアンス委員会)の設置 ・指名・報酬委員会委員長の社外化 ・後継者育成計画の改正	・サステナビリティ委員会の設置 ・会議付議基準の改正	・取締役報酬および執行役員報酬の改正(賞与額決定における評価項目等の変更)	・執行役員報酬の改正(評価指標にROEを追加)	・監査等委員会設置会社への移行	・役員報酬制度の改定 ・会議付議基準の改正
社外取締役比率	18.8%	20.0%	23.1%	25.0%	33.3%	33.3%	33.3%	33.3%	46.1%	53.8%

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いて、取締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（監査等委員である取締役を除く。）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（監査等委員である取締役を除く。）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。

監査等委員である取締役には、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。また、経営を監査、監督するための専門性、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。

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。
	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。
	柿﨑 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。
	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、大手金融機関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。
	佐藤 和夫	大手生命保険会社の元取締役として、資産運用、経営企画、コンプライアンスおよびリスク管理等に関して豊富な経験と幅広い見識を有しているため。
監査等委員である取締役	原田 修	大手金融機関の元常勤監査役であり、債権管理回収会社等の元経営者として、豊富な業務経験と幅広い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。
	佐藤 りえ子	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、大手生命保険会社等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。

取締役のスキル・マトリックス

氏名	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	取締役会長（代表取締役）		●	●	●	●	●	●		●	
川俣 幸宏	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	●	●	●	●		●	●	●	●
金子 雄一	取締役 専務執行役員	生活事業創造本部長	●	●	●		●	●			●
竹谷 英樹	取締役 専務執行役員	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	取締役 常務執行役員	新しい価値共創室長	●	●		●		●	●	●	
柿﨑 環	取締役（社外・独立役員）			●		●					
野原 佐和子	取締役（社外・独立役員）		●	●				●	●		
佐藤 和夫	取締役（社外・独立役員）		●	●	●	●			●		
原田 修	取締役（常勤監査等委員）（社外・独立役員）		●		●						●
浦辺 和夫	取締役（常勤監査等委員）		●	●	●	●	●	●		●	
末綱 隆	取締役（監査等委員）（社外・独立役員）				●	●	●				
須藤 修	取締役（監査等委員）（社外・独立役員）				●	●					
佐藤 りえ子	取締役（監査等委員）（社外・独立役員）					●					

（注1）取締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（取締役兼務者を除く。）のスキル・マトリックス

氏名	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
青野 良生	常務執行役員	経営戦略室長 兼 生活事業創造本部 CRE戦略部担当部長 人財戦略部担当	●	●	○	●	●	●	●		●
竹内 明男	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	執行役員	生活事業創造本部 開発事業部長	●					●			●
村松 英樹	執行役員	生活事業創造本部 事業統括部長 兼 CRE戦略部長						●			●
谷井 健	執行役員	生活事業創造本部 品川開発推進部長 兼 新しい価値共創室部長						●			●
落合 雄	執行役員	グループ統括部長 兼 生活事業創造本部 CRE戦略部担当部長 総務部担当 コンプライアンス部担当		●	●	●			○		○
島 由紀子	執行役員	新しい価値共創室部長						●	●		●
森 明裕	執行役員	グループ統括部担当部長 （パス事業統括担当） 京浜急行パス取締役社長	●							●	
富岡 勇人	執行役員	鉄道本部鉄道統括部長					●		●	●	

（注2）○は、担当として今後伸長させていくスキルです。

（注3）執行役員（取締役兼務者を除く。）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

概要と2025年度の評価および課題

当社は、取締役会の実効性向上を目的として、年1回、取締役等を対象とした取締役会評価を実施し、課題点の協議や、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収集するため、2018年度以降、アンケート調査の回収・集計を外部機関に委託しており、取締役会全体の実効性に関する分析・評価結果については、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で開示しています。2025年度は、「資本コストを意識した経営やモニタリングに関する議論の充実」について、資本コストの観点から個別投資案件や各事業・グループ会社のモニタリングを実施しました。また、第20次総合経営計画について、株主・投資家との対話を踏まえ、内容の見直しに関する議論を重ね、2025年5月にアップデートを決定し、その後も目標経営指標水準の達成に向けて、定期的なモニタリングを実施しています。2025年度の評価結果においては一部の課題に改善が認められたものの、完全な課題の解決には至らなかったことから、2026年度は5項目すべての課題を継続課題としつつ、新たな要素を加え、取締役会の実効性の維持・向上に努めていきます。

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
- 経営戦略・経営計画
- 内部統制・リスク管理
- 指名・報酬
- 社内取締役のパフォーマンス
- 取締役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主(投資家)との対話
- 自身の取組み

など

実効性評価のプロセス

取締役に対するアンケート ›› 取締役会事務局によるアンケート結果の分析および課題の抽出 ›› 課題に対する個別の対応検討 ›› 取締役会における課題への対応に対する審議 ›› 課題に対する改善

2025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)
- DX推進に関する議論の充実(継続課題)
- 資本コストを意識した経営やモニタリング、政策保有株式に関する議論の充実(継続課題、一部追加)
- 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(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(継続課題)

知財・無形資産に関する取り組み

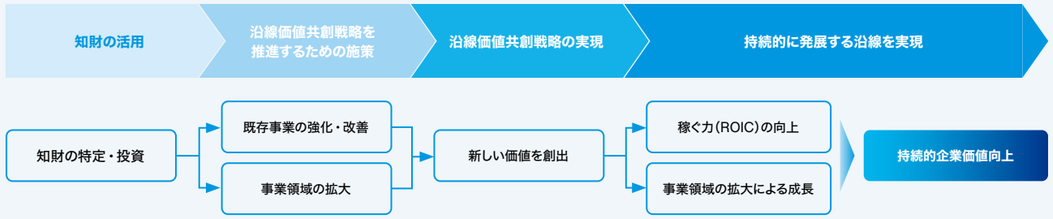
実効性評価で認識した課題のうち「知財戦略に関する議論の充実」について、当社では内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に基づき、当社の経営戦略と関連付けた知財戦略の策定を進めています。

現在までの検討では、持続的な沿線価値向上と企業価値の向上を実現するための長期戦略「沿線価値共創戦略」を実行するために必要な知財・無形資産を、非財務資本のうち「知的資本」「社会・関係資本」「人的資本」と定義し、そのうえで知財戦略を、「①既存事業の強化・改善、②事業領域の拡大の推進に必要な知財の特定とその投資戦略」と位置付けました。

今後は、重要度の高い知財について、獲得・蓄積に向けた実行施策に順次着手するとともに、取締役会等でモニタリングを実施していきます。

知財戦略に関する考え方

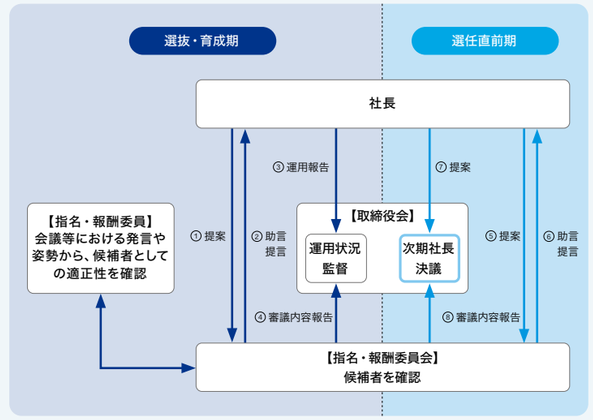
特定した知財への投資が、沿線価値共創戦略の推進を通じて「稼ぐ力(ROIC)の向上」と「事業領域の拡大による成長」につながり、持続的な企業価値向上に至る道筋を、知財戦略に関する考え方として整理しました。



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。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。

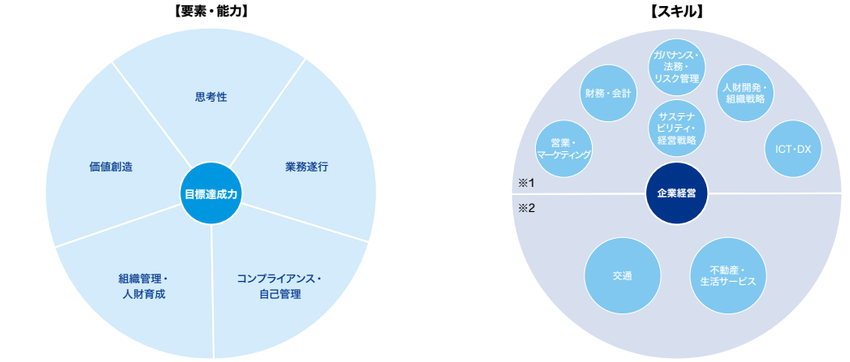


代表取締役社長に求められる資質

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。

あるべき社長像

代表取締役社長としての要素・能力、スキルを有し、経営計画を達成することで中長期的に当社グループの企業価値を向上させることができる人物



※1、※2に係るそれぞれのスキルは、項目のなかから1つ以上保有する必要があります。

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、監査等委員である取締役は、外部の研修会等に積極的に参加し、研鑽に努め、監査等委員である取締役の職責を果たすために必要な知識を習得しています。さらに、社外取締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。

役員研修テーマ(直近5か年)

2021年度:TCFD
2022年度:コーポレートブランディング
2023年度:沿線価値共創戦略の理解浸透と実現に向けた議論
2024年度:資本コストや株価を意識した経営
2025年度:企業価値向上のために経営者に求められる視点と行動

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。2025年度は、(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画のオフィスリーシングルームおよび現地の視察や鉄道事業戦略の進捗報告を行いました。



(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画の現地視察の様子

役員報酬制度設計

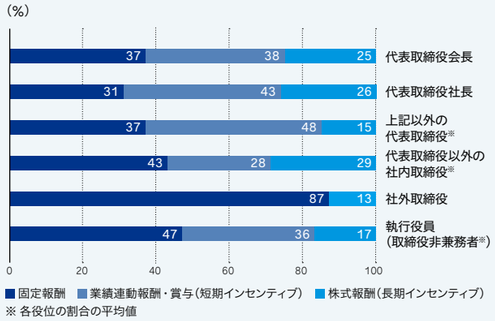
基本方針

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う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(監査等委員である取締役を除く。以下、断りがない限り、本項目(役員報酬制度)において同じ。)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、監査等委員の報酬は、株主総会決議の範囲内で監査等委員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)



※ 各役位の割合の平均値

種類	支給対象	内容
固定報酬	取締役	当社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」という。)に基づき、一定の金額を支給します。
	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	規程に基づき、業績連動報酬を支給します。
会長報酬	取締役会長	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	取締役※ 執行役員	規程に基づき、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」という。)を支給します。当社取締役会で定める役員株式給付規程に基づき、当社から各役員にポイントが付与され、付与された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各役員に交付されます。

※ 2026年度支給分から、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)にも支給します(固定ポイントのみ付与)。

業績連動報酬および賞与

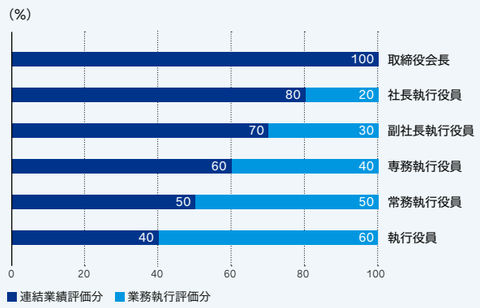
定量的評価

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
- ROE
- 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

役位別評価の割合



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

【2025年度実績】

2025年5月に見直しを公表した第20次総合経営計画で掲げる重要経営指標の達成に向けて、鉄道事業における次世代型オペレーションや不動産事業における不動産回転型ビジネスの推進など、事業構造変革を進めるとともに、財務健全性の確保と資本収益性の向上を目指す財務マネジメントの強化に努めた。

取締役、監査役および執行役員の報酬等の額

2025年4月～2026年3月

区分	報酬等の総額(百万円)	対象となる役員の人数(人)
取締役 (監査等委員である取締役を除く。) (うち、社外取締役)	286 (27)	9 (3)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	52 (32)	4 (3)
監査役 (うち、社外監査役)	17 (10)	4 (3)
執行役員 (取締役非兼務者)	191	8

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。

2025年度末における連結純資産に占める政策保有株式(みなし保有株式を含む、以下同じ)の保有割合(以下、「保有割合」という。)は、保有株式数の縮減を進めた一方で株価上昇の影響を受け、17.91%となりました。また、当社は2026年5月開催の取締役会において、保有割合10%以内を目指して縮減を進めることを決議しました。今後も、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。

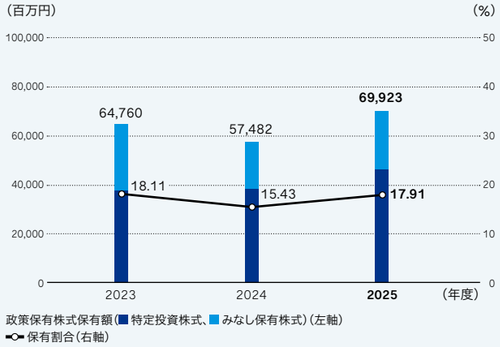
さらに、同月に開催した取締役会において、2026年3月末現在保有する政策保有株式について、配当額、取引状況、事業上の連携、協業関係および経営戦略上の観点等に基づき、定量・定性両面から総合的に保有合理性の検証を実施しました。

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

		2023年度	2024年度	2025年度
政策保有株式保有額(百万円)	特定投資株式	37,463	38,366	**46,214**
	みなし保有株式	27,296	19,116	**23,708**
	合計額	64,760	57,482	**69,923**
保有割合(%)		18.11	15.43	**17.91**

政策保有株式保有額の合計額および保有割合



ステークホルダーとのコミュニケーション

京急グループでは、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、企業価値・社会価値の向上を目指していきます。

証券アナリスト・機関投資家（2025年度）

実施内容	決算説明会（第2・第4四半期）	決算WEB会議（第1・第3四半期）	個別面談	IRイベント
実施回数	2回	2回	142件	4回
対応者	社長、担当役員	部長	社長、担当役員、部長	社長、担当役員、部長、課長
主なテーマ	決算説明 経営計画の進捗	決算説明 四半期のトピックス	決算説明 経営計画の進捗 四半期のトピックス	（仮称）品川駅西口地区A地区 新築計画の現地視察 不動産事業戦略 経営計画の進捗
主な関心事項	・ROE8%の持続性や10%以上達成の道筋 ・（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画をはじめとする不動産開発の進捗、投資の増額可能性、資金調達手法、利益貢献度合いなど ・各事業における資本効率性改善策 ・株主還元の考え方 ・政策保有株式の縮減の進捗 ・鉄道の運賃改定に対する考え方 ・不動産流動化のパイプラインや今後の利益貢献			
社内へのフィードバック状況	・取締役会での定期的なIR活動報告（年4回） ・資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応の進捗報告（年1回） ・投資家から寄せられた意見の適宜共有、アナリストレポートの配信			
対話を契機にこれまで取り入れた事項	・経営計画のアップデート（ROE目標の引き上げ、キャッシュアロケーションの開示等） ・不動産流動化のパイプラインの説明 ・（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画のオフィス賃料水準の説明 ・政策保有株式の縮減方針を「連結純資産比率10%以内を目指す」と設定			

その他の株主・個人投資家（2025年度）

実施内容	SR面談	オンライン説明会	IRフェア
実施回数	10件	1回	1回
対応者	担当役員、部長、課長	担当役員	担当役員、部長、課長
主なテーマ	議決権行使基準 経営計画の進捗	会社紹介 事業説明 経営計画の進捗 株主還元	会社紹介 事業説明 経営計画の進捗 株主還元
主な関心事項	・建設費高騰の情勢等を踏まえた、品川をはじめとする大規模開発案件の投資額への影響およびその対応 ・不動産回転型ビジネスの進捗（私募リートの組成、人材確保など） ・株価、株主還元方針 ・政策保有株式の縮減の進捗 ・京成電鉄との共同検討施策		
社内へのフィードバック状況	・取締役会での定期的な報告（SR面談の結果、株主総会議決権行使の結果／各年1回）		
対話を契機にこれまで取り入れた事項	・経営計画の見直し ・株主優待制度の拡充 （自社ポイント優待の導入、長期保有優待基準の変更等） ・情報開示の拡充 政策保有株式の縮減目標 キャッシュアロケーション 従業員エンゲージメントサーベイの実施結果		

主な対話内容

Q. **中期経営計画最終年度（2026年度）の営業利益450億円・ROE8%達成に向けた進捗について教えてほしい。**

A. 2025年5月にアップデートした中期経営計画に基づき、不動産回転型ビジネスを強化するため、2026年度下期からの私募リート組成に向け着実に準備を進めているほか、流動化パイプラインの目途も立っている。これらの利益創出により、目標指標の達成確度は高いと見ている。

Q. **（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画について、工事スケジュールの遅延や工事費のさらなる増額などのリスクはないか。**

A. 工事はスケジュールどおり進んでいるほか、現在公表している3,500億円の工事費には予備費も含んでおり、現在はその範囲内で収まっている。定期的なモニタリングを通じて適切に管理しており、引き続き状況を注視していく。

Q. **京成電鉄との共同検討（2025年10月公表）に至った経緯と最終的に目指す点、鉄道以外のビジネスへの波及効果などについて教えてほしい。**

A. 人口減少による鉄道事業の担い手不足等、共通の課題認識から、将来の鉄道運営の効率化に向けて、相互直通している同社との共同検討に至った。新技術を活用しながら車両・設備・システム等の共通化・効率化を検討するほか、羽田・成田の空港間アクセス向上に取り組む。鉄道以外の事業における連携についても検討していく。

Q. **2026年度は300億円の自己株式取得を進める計画であるが、今後の自己株式取得の継続性や自己資本比率に対する考え方を教えてほしい。**

A. （仮称）品川駅西口地区A地区新築計画をはじめとする成長投資を含むキャッシュアロケーションや、自己資本比率25～30%の水準を意識しながら、引き続き機動的な自己株式取得を実施していく方針である。

WEB 機関投資家・アナリスト向けIR説明会における主な質問と回答は、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/ir/library/session.html

社員

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よい組織風土の形成に努めています。

実施回数
2024年度　7回
2025年度　6回
2026年度　3回
（注）2026年9月末時点



その他コミュニケーションの手法

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、職場巡視、各種イベントの開催など

取引先

サプライチェーンアンケートの実施

2024年3月に制定した「京急グループ サステナブルな調達方針」に基づき、サプライチェーン全体でのサステナブルな調達の推進および人権デュー・ディリジェンスの一環として、取引先に対し、当社グループの人権方針・サステナブルな調達方針への理解をいただくとともに、取引先のサステナビリティ関連の取り組み状況を把握するためアンケート調査を実施しています。2025年度は、生活事業創造本部における主要取引先42社を対象として実施しました。今後も調査対象の拡大を検討しながら定期的に実施していきます。

その他コミュニケーションの手法

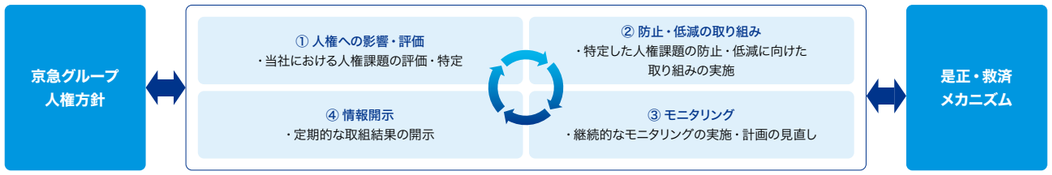
安全協議会の開催、定期的な情報交換、安全パトロールの実施、独自の資格認定セミナー・試験の開催など

WEB 調査概要および結果については、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/company/csr/human_rights.html

人権デュー・ディリジェンス

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。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」を策定しています。2026年3月には人権デュー・ディリジェンス体制の構築の一環として「京急グループ重要人権課題」を特定しました。特定した課題に対応するため当社グループ全体で是正に向けた取り組みを実施します。

人権デュー・ディリジェンス



WEB 「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

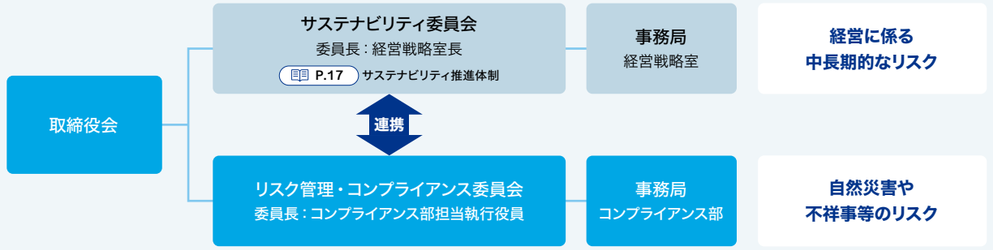
WEB 「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」に関する詳細は、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/company/csr/customer_harassment_policy.html

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

京急グループにおいては、管理すべきリスクを「サステナビリティおよび事業推進等の経営に係る中長期的なリスク」と「自然災害や企業不祥事等のリスク」の2つに分類しています。経営に係る中長期的なリスクについては「サステナビリティ委員会」が、自然災害や不祥事等のリスクについては「リスク管理・コンプライアンス委員会」が中心となり、グループ全体のリスク管理体制を整備しています。両委員会が適切に連携し、取締役会へ定期的に報告することで、取締役会における一元的なリスク管理の体制を確立しています。

リスク管理・コンプライアンス委員会では、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、グループ社長会にて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。なお、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・コンプライアンス委員会を設置し、全社的なリスク管理を推進
- リスク管理・コンプライアンス委員会による、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・コンプライアンス委員会による、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・コンプライアンス委員会が、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は、監査等委員会からの指示による監査のほか、必要に応じて取締役社長の指示により特別監査を実施

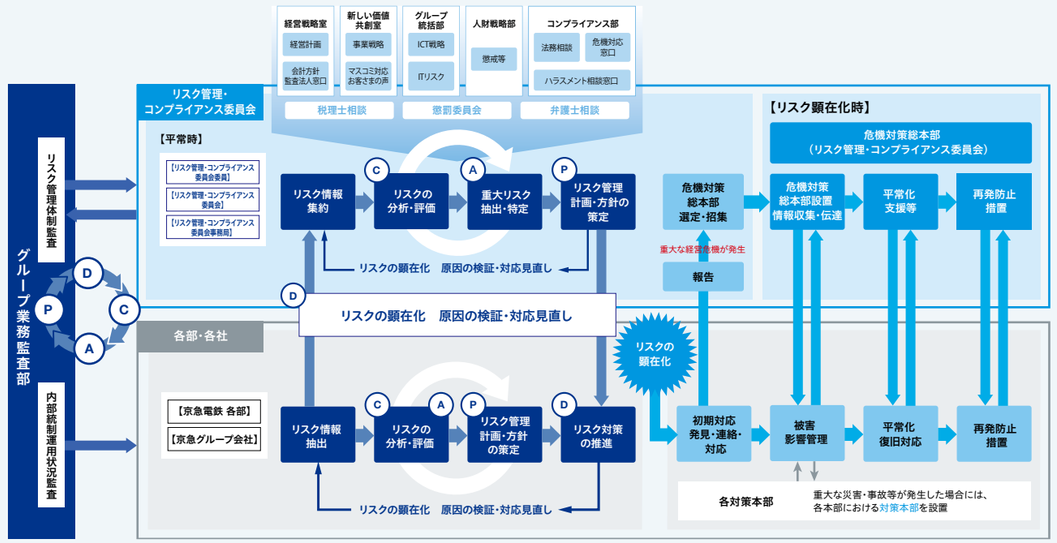
意識改革に向けた啓発

- 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・コンプライアンス委員会において、自然災害や企業不祥事等、経営にマイナスの影響を与え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、リスクへの対処状況についてもモニタリングを行っています。

特定した9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・コンプライアンス委員会を中心とする全社的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。	・異常気象および大規模な自然災害による事業継続への支障 ・製品・サービスの品質チェック体制の不備による顧客の生命・身体・財産に多大な損害を与える事故 ・サイバー攻撃・ウイルス感染等による情報漏えいおよびシステムダウン等のシステムトラブル ・長時間労働、過労死、メンタルヘルス、ハラスメント等、労務問題の発生
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・コンプライアンス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。	・建設工事に係る受発注手続きの不備 ・役員および従業員の不正・贈収賄等
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・コンプライアンス委員会で確認し、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。	・事業固有の業法・規制への違反 ・業務運用ミスによる会社の財産に多大な損害を与える事故 ・原材料および原油価格の高騰

内部通報制度（コンプライアンス窓口）

当社グループでは、所属会社や雇用形態を問わず、すべての従業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ており、社内窓口ではWEBからの相談受付も実施しています。役員に係る内部通報窓口は当社社外取締役（監査等委員）を窓口として設置し、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、グループすべての従業員に窓口の連絡先を周知し、実効性を確保しています。