INTEGRATED REPORT 2026

京急グループ 統合報告書

京急グループ本社ビル1F　京急ミュージアムにて撮影

京急グループ統合報告書2026
京浜急行電鉄株式会社 経営戦略室

お問い合わせ
京急ご案内センター　［電話番号］03-5789-8686 または 045-225-9696　［営業時間］9：00～17：00（年末年始は休業）（注）営業時間は変更となる場合がございます。

2026年11月発行

KEIKYU 京急グループ

CONTENTS

編集方針

本統合報告書は、株主・投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話を深めることを目的として発行しています。京急グループは、2040年度に目指す将来像である長期ビジョンの実現に向けた実行計画として、「京急グループ第20次総合経営計画」を推進しています。同計画に掲げるサステナビリティ推進方針のもと、沿線価値共創戦略と経営基盤重点項目に基づき、各種施策に取り組んでいます。

統合報告書2026では、第20次総合経営計画の進捗や最終年度に向けた短期的な課題、そして次期経営計画を見据えた中長期的な考え方について、各種メッセージを通じてお伝えしています。あわせて、経営の新たな柱として強化を進める不動産事業について現場目線を交えて語る座談会、そして2025年に移行した監査等委員会設置会社としての実効性や今後の課題を語る監査等委員座談会を掲載し、それぞれの立場・視点から進捗や課題を率直に語ることで、社会価値と企業価値の向上を目指す当社グループの姿を多角的に示しています。

SECTION 01

京急グループの価値創造ストーリー

03　理念
05　みんなで描く、京急 Vision Map
07　社長メッセージ
13　これまでの歩みと沿線の成長ポテンシャル
15　長期ビジョンの実現に向けて
17　サステナビリティ経営
19　サステナビリティ重要課題と非財務KPI
21　価値創造モデル

「京急 Vision Map」や価値創造モデルを通じて、当社グループの価値創造ストーリーを読者の皆さまにお伝えします。また、第20次総合経営計画の進捗と、次期経営計画のビジョンについて、当社取締役社長によるメッセージを掲載しています。

SECTION 02

価値創造に向けた成長戦略

23　経営戦略室長メッセージ

第20次総合経営計画の進捗

27　財務マネジメントの強化
29　不動産事業戦略の強化
31　品川駅周辺開発
32　不動産事業社員座談会：不動産事業戦略の強化による沿線価値向上
36　交通事業の資本収益性向上
37　沿線価値共創戦略
39　新規事業の創出
40　DXの取り組み

事業別概況

42　交通事業
43　不動産事業
44　レジャー・サービス事業
45　流通事業
46　その他の事業

持続的な企業価値向上を実現するための事業戦略について、当社経営戦略室長によるメッセージを掲載しています。また、不動産事業戦略の強化と沿線価値向上をテーマに、当社社員による現場目線での座談会を実施しました。

SECTION 03

サステナビリティ

47　人財への取り組み
50　環境への取り組み
55　安全への取り組み

サステナビリティへの取り組みとして、当社グループの人的資本経営や、環境および安全への取り組み状況をご説明します。2025年度は気候変動および生物多様性への取り組みを推進し、TCFDおよびTNFD開示の内容を更新しています。

SECTION 04

コーポレート・ガバナンス

57　監査等委員座談会
61　マネジメント体制
63　コーポレート・ガバナンス
71　ステークホルダーとのコミュニケーション
73　リスク管理・コンプライアンス

監査等委員会設置会社への移行によるガバナンス体制の変化や特徴、今後の強化点などについて、監査等委員5名による座談会を掲載しています。

SECTION 05

財務・会社情報

75　連結経営指標の推移
77　会社概要・株式情報
78　グループ会社一覧

ガイドライン

本統合報告書は、以下のフレームワークおよびガイドラインを参考にしています。
・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイダンス」
・GRI「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
・SASB「SASBスタンダード」

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日（一部取り組みについては、それ以前のものや最新の内容も含んでいます。）

報告対象組織

京急電鉄を中心とした京急グループ46社

発行時期

2026年11月

将来の見通しに関する注意事項

将来の見通しに関する記述は、本統合報告書作成時点（2026年11月）における当社の見解であり、将来の業績を保証するものではありません。実際の業績等は、リスクや不確実な事象によって当社の見込みとは異なる可能性があることにご留意ください。









グループ理念

経営理念

- 京急グループは、都市生活を支える事業を通して、新しい価値を創造し、社会の発展に貢献する
- 京急グループは、伝統のもとに、創意あふれる清新な気風をもって、総合力を発揮し、社業の躍進をめざす
- 京急グループは、グループの繁栄と全員の幸福との一致を追求する

行動指針

- 安全・安心を最優先し、感謝と誠意をもって、顧客の信頼を獲得しよう
- たえず研鑽し、進取の精神をもって、可能性に挑戦しよう
- 誇りと責任をもち、相互の信頼を深め、仕事に取り組もう

サステナビリティ基本方針

京急グループは、グループ理念のもとで、「社会の持続的発展への貢献」と「京急グループの持続的発展」のよりよい循環を目指します。

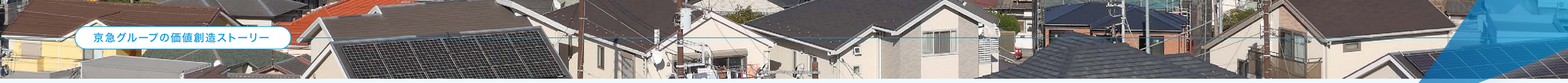
テーマ

- 人・社会・地球にやさしく持続可能な都市生活を創造します
- 多様な人財が活躍する企業を実現します
- 全ステークホルダーと適切な協働を図り、コーポレートガバナンスの持続的な強化を図ります





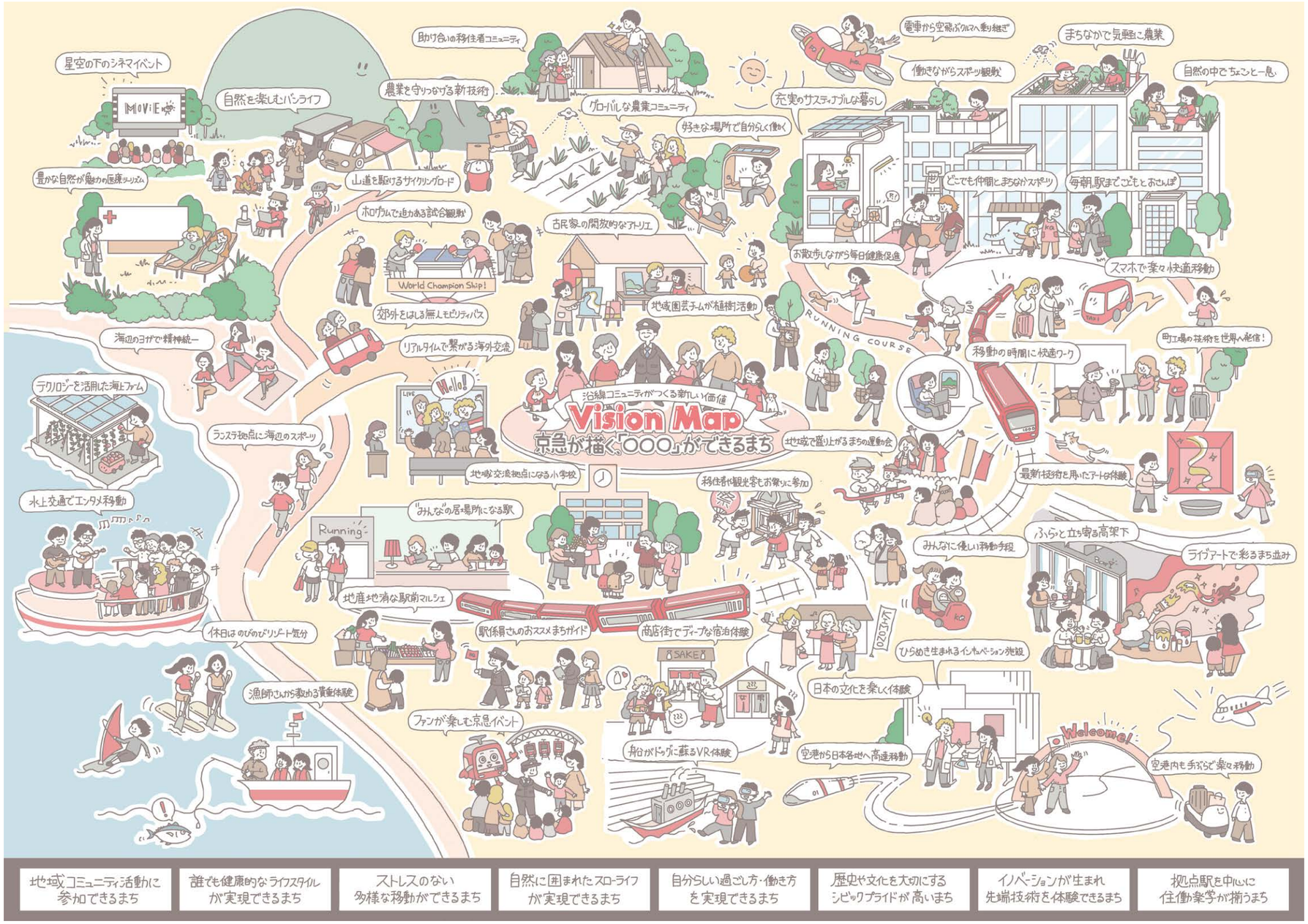




みんなで描く、京急 Vision Map

京急電鉄は第20次総合経営計画において、長期ビジョン「『移動』と『まち創造』2つのプラットフォームが織りなす相互価値共創のスパイラルアップにより持続的に発展する沿線を実現する」を掲げています。

その実現に向けて、グループ全社員が共通のイメージを持ちながら事業活動を推進できるよう、2024年度に「京急 Vision Map」を策定しました。このビジョンマップは、当社グループの社員からの意見を募りながら作成したもので、沿線価値共創戦略を推進した先にイメージする将来の沿線の姿を具現化・可視化しています。今後も、社会環境や事業環境に応じてブラッシュアップを図りながら、グループ一体となって事業を推進し、長期ビジョンの実現を目指します。



社長メッセージ



京浜急行電鉄株式会社
取締役社長

川俣幸宏

第20次総合経営計画を確実に完遂することで、沿線価値および企業価値の持続的成長につなげます。

第20次総合経営計画の完遂と、次期経営計画への橋渡しを見据えて

第20次総合経営計画（以下、20次経営計画）も、いよいよ最終年度を迎えました。2025年5月には、（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画における工事費の上昇や資本効率の向上を踏まえて計画のアップデートを行いました。アップデート以降は、新たな目標達成に向けて全社一丸となり、一歩一歩着実に取り組みを進めています。

当社が重点的に取り組むべき課題として掲げた「経営基盤重点項目」は、概ね順調に進捗していると評価しています。特に、不動産事業を今後の経営の新たな柱へと成長させるべく、20次経営計画の当初から、資産の入れ替えを通じた不動産回転型ビジネスに取り組んできました。この助走期間を通じて着実に知見と経験を積み重ねてきた結果、資産売却による利益計上と資金確保が着実に進みつつあることは、2025年度の大きな成果の1つと捉えています。こうした成果を基盤として、2026年度は本格的な不動産回転型ビジネスへと移行する段階を迎えています。

また、株主還元についても、配当性向40%程度という新たな還元方針に基づき2025年度の配当を実施したほか、自己株式の取得も行いました。引き続き2026年度も同様の方針を継続していきます。

コーポレート・ガバナンス体制についても、監査等委員会設置会社への移行などを通して、着実に強化を進めています。こうした体制は、変化の激しい経営環境のなかで、迅速かつ適切な意思決定を行い、持続的な企業価値向上を実現していくための重要な基盤だと考えています。あわせて、安全を最優先とする文化の継承や、多様な人財の活躍を支える職場環境の整備などといった人的資本経営の取り組みも、企業価値の向上を支えるもう1つの重要な基盤であると考えています。

着実に前進している施策がある一方で、既存事業の効率化・収益性強化については、コロナ禍から一貫して取り組んできたものの、成果が業績として十分に表れるまでには中長期的な時間を要しており、早期の効果発現が必要と認識しています。

2026年度は、20次経営計画の最終年度としての締めくくりの1年ではなく、次期経営計画へとつながる結果を出しながら備えを進めていく、いわば「橋渡しの年」であると位置付けています。これまで着実に積み重ねてきた取り組みを、2026年度はさらに前進させ、次につながる取り組みへと昇華させていくことが、今当社が果たすべき役割だと考えています。

事業構造変革を力強く推進する

20次経営計画の達成、そしてその先の持続的成長に向けて、当社は「経営基盤重点項目」のなかで事業構造変革を進めています。これらの取り組みは、限られた経営資源を最も価値を生む領域に再配分し、資本効率を高めていくという一貫した方針に基づいています。

① 不動産事業戦略の強化と回転型ビジネスの本格化

事業構造変革の中核に据えているのが不動産事業戦略の強化です。先ほど申しあげたとおり、これまでの助走期間を経て、不動産回転型ビジネスを本格的に展開していく段階に入っています。この回転型ビジネスの展開により資金の創出力を高め、成長投

社長メッセージ

資や株主還元の原資を確保するとともに、事業ポートフォリオの強化につなげていきます。

投資家やアナリストの皆さまからは、こうした収益モデルを一時的なものに終わらせず、中長期にわたって安定的に利益を生み出し続けられるのかという懸念が示されることがありますが、対象となる物件を十分に精査し、規模感や利益貢献の度合いをあらかじめ見定めたうえでスタートしています。したがって、十分に実現確度の高い計画だと考えていますし、その持続性についても確かな手応えを感じています。

もちろん、今後も金利上昇や不動産市況の変化が予想されますので、そうした環境変化に対応しながら、流動化対象物件や流動化の実施時期を柔軟に調整できる体制を整えています。リスクに対応できる柔軟性を備えつつ、年度ごとに安定的な収益を積み上げていく考えです。

不動産事業における取り組みのなかでも、特に中核を担うのが、2025年5月に着工した（仮称）品川駅西口地区A地区新築計画です。本計画は、当初の想定を超える工事費の高騰や人件費の上昇があったことが、同年同月の20次経営計画アップデートの大きな一因となりました。現在は、今後のさらなるコスト上昇も見込んだ予備費を織り込んだうえで、着実なコストコントロールを行っています。すでに着工から1年以上が経過し、工事の進捗率が高まるにつれて追加のコスト上昇リスクも下がっていくと見ていますが、今後も関係者と密に連携してコストとスケジュールの両面から逐次モニタリングを行いながら、適切なコントロールを続けていきます。

一方で収入面では、非常に恵まれた環境が整いつつあります。特にオフィスを中心としたリーシングは、当初想定を大幅に上回る水準で推移しています。背景には、対面コミュニケーションの重要性が再認識されたことによる出社回帰の定着に加え、人財確保に向け、より魅力的なオフィス環境へのニーズの高まりなどがあると考えています。品川エリアはリニア中央新幹線の始発駅が設置される予定であり、空港や新幹線への優れたアクセスを備えた日本屈指の交通結節点であると同時に、整然とした街並み、豊かな緑をあわせ持つ独自の魅力を有しています。また、



トヨタ自動車㈱さまとの協業により、グローバル企業の集積する拠点としての期待が高まっています。こうした背景から、品川エリアの立地優位性が市場で一層高く評価されるようになっており、オフィスの賃料水準の上昇傾向が、事業収支の向上に寄与していくと認識しています。2029年の完成と開業に向け、事業価値が最大化するよう準備を進めていきます。

② 取り組むべき事業への経営資源集中

事業構造変革においては、取り組むべき事業への経営資源集中も不可欠です。当社はこれまで、適宜事業の譲渡や整理を進めてきました。2026年3月にはタクシー事業をnewmo㈱さまに譲渡し、2026年10月にはゴルフ場事業を展開する市原京急カントリークラブをパシフィックゴルフマネージメント㈱さまに譲渡しました。タクシー事業は地域のお客さまの日々の移動を支える重要な事業ではありますが、ライドシェアを含めた新たな移動のあり方を模索する事業者に委ねることで、沿線地域の移動の価値をより高めていただけると判断しました。

判断の基準は一貫しています。当社が自ら担うよりも、他社に委ねる方が事業価値を高められる場合は、積極的に外部との連携を進めます。一方で、当社に不足しているノウハウについては、これまでエフ・クライミングやグリップの株式取得などを通じて外部の知見や技術を取り込んできました。この「事業の選択」と「外部ノウハウの獲得」という両輪で、「取り組むべき事業への経営資源集中」を進めています。

こうした事業の選択が一定程度進んだ今、当社の経営における最大の課題は、既存事業の周辺領域への拡張や新たな事業領域への挑戦を通じて、事業規模そのものを拡大していくことにあります。これは道半ばであり、次期経営計画およびその先を見据えても、最も重要かつ難しいテーマだと認識しています。

③ 交通事業の資本収益性向上と持続的成長

不動産事業戦略の強化に力を入れる一方で、鉄道事業は一貫して当社の中核事業であり、沿線の皆さまの日々の暮らしを支える基盤です。鉄道事業における最大のテーマは、長期的にどう持続させていくか、そして持続のためにどう成長をともなわせていくかということです。

これまで、事業のやり方や仕組みの変革、ハード面の整備など、さまざまな構造変革に取り組んできました。現時点では、その成果が十分に業績へ反映されるまでには至っていませんが、運行の効率化やダイヤの見直しなどには着手しており、今後はそれらを具体的な成果へとつなげていくフェーズに入っていくと考えています。あわせて、安全性の確保やインフラの維持・更新への投資は、鉄道事業を持続させていくうえで欠かすことのできない基盤です。これらの投資は同時に環境負荷の低減にも寄与します。沿線の皆さまに安心してご利用いただくため、計画的に投資を進めていきます。

鉄道事業を将来にわたり持続させていくためには、運賃改定についてもお客さまのご理解をいただきながら検討していく必要があります。ただし、近年のコスト変動に応じた機動的かつ柔軟な対応が難しいという課題も抱えています。持続可能な輸送サービスを守り抜くため、状況を見極めながら適切に対応していく方針です。

こうした鉄道事業の持続と成長に向け、京成電鉄㈱さまとの共同検討も進めています。同社とは、都心部と成田・羽田の両空港とを結ぶ路線が相互に直結しており、以前から相互直通運転を通じて深い関係を築いてきました。この関係をさらに一歩進め、2025年10月に共同検討に関する合意書を締結しました。この共同検討における主な狙いは2つあります。1つ目は、車両・運営の共通化によるコスト効率化、2つ目は、成田・羽田へのアクセス強化による空港競争力の向上です。具体的には、両社で複数の分科会を立ち上げ、今後どのような取り組みを進めていくか本格的に検討を進めています。検討の進展に応じて段階的に各取り組みの実施時期や体制等を詰めていく考えです。

沿線価値共創戦略――課題は成果の可視化

不動産事業戦略の強化、取り組むべき事業への経営資源集中、そして交通事業の資本収益性向上の3つはいずれも、沿線地域とともに営む当社の事業構造を、より価値を生み出す形へと変えていくための取り組みです。当社は「沿線価値共創戦略」のもと、ローカルプラットフォーマーとして地域事業者や自治体の皆さまと価値を共創しています。具体的には、「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、沿線地域の価値向上と持続的な発展に向けた取り組みを推進しています。

「移動」においては、鉄道やバスという一次交通に、地域ごとの二次交通を組み合わせることで、それぞれの地域特性に応じた最適な移動環境を整備しています。「まち創造」では、品川をは

社長メッセージ

じめ各エリアで外部パートナーと連携したまちづくりを進めています。

また、沿線価値共創戦略を推進する施策の1つである京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」では、「MaaS整備」「モビリティ整備」「組織化」「地域拠点整備」の4分野に関するKPIは、目標策定当初の想定を上回るペースで順調に推移しています。

一方で、こうした取り組みが当社グループの収益や沿線価値の向上にどの程度結びついているのかという定量的な成果の可視化については、今後の大きな課題と認識しています。現在当社では、独自の指標である「Keikyu Station Index スコア」等を評価指標として活用しています。これにより、当社グループが推進する「多極型まちづくり」の方針に則り、「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」という5つの視点でエリアを分析することが可能となり、周辺路線とのスコア比較も行いながら、地域が抱える課題の抽出にもつなげています。ただし、これらの指標はエリアの現状や変化を捉えるうえでは有効であるものの、当社の施策が収益向上や沿線価値の向上にどの程度寄与したのかを直接評価するまでには至っていません。そのため、「新しい価値共創室」を中心に、当社の施策の成果をより適切に評価するための新たな指標や仕組みの検討を進めています。

今後は、鉄道や商業施設の利用増といった直接的な成果に加え、人流や地域産業の変化、さらには沿線に住み、働き、訪れるすべての方々のウェルビーイングの向上に当社がどのように貢献しているかについても、多角的に検証していきたいと考えています。これは、経営の原点である顧客視点の徹底を、一人ひとりの体感から地域全体の変化として捉え直し、可視化していく試みとしても必要と考えています。そのうえで、成果を地域の皆さまと共有しながら、分かりやすく発信できる仕組みの確立を目指します。

経営の原点である顧客視点の徹底を引き続き推進していく

事業構造変革や大規模開発、その他施策を進めるうえで、すべての事業活動の原点となり、価値創造の源泉となるのが顧客視点の徹底だと考えています。これは時代や環境が変わろうともぶれることのない当社の軸です。

これまでは研修による意識付けや、評価制度への反映を通じて、その定着を図ってきましたが、顧客視点を起点とした自発的な動きが現場から生まれ始めていることに手応えを感じています。鉄道事業の現場では、各駅で地域のお客さまに寄り添ったアイデアが、本部の指示ではなく自発的に発案・実行されています。例えば三浦エリアでは、現場の社員が主体となって当社のイベントのチラシ作成や案内を実施することで、沿線の楽しみを発信しています。こうした小さな一歩が積み重なることが、地域との連携強化や利用者満足度の向上、ひいては沿線価値の向上につながると考えています。今後は、こうした現場の創意工夫がさらに広がるよう、社員一人ひとりが主体的に挑戦できる環境づくりを進めていきます。

このような現場発の取り組みが広がりつつあることは、人的資本経営の取り組みが着実に成果につながり始めている証であると考えています。社員のエンゲージメント向上、多様な人財の活躍推進、専門人材の獲得・育成などを通じて、一人ひとりが主体的に挑戦し、お客さまや地域の価値向上に貢献する組織づくりを引き続き進めていきます。

飛躍の起点としての次期経営計画

次期経営計画における最大のテーマは、(仮称)品川駅西口地区A地区新築計画を着実に推進し、事業として本格的に軌道に乗せることです。不動産回転型ビジネスは、主に品川駅周辺の大型開発のための資金と利益を生み出す重要な役割を果たします。あわせて、既存事業の効率化を進めるとともに、レジャー・サービス事業や流通事業などの収益力向上にも取り組み、グループ全体の収益基盤を強化していきます。

次期経営計画は、その期間内で完結する短期の枠組みではなく、当社のステージを次の段階へと移すための起点と位置付けています。不動産事業と交通事業を成長の軸に、新たな事業領域の創出にも挑み、大きな飛躍に向けた土台を築いていきます。

品川駅周辺では、他の開発なども含め、一体的なまちづくりが進行しています。そのなかで中心となる拠点を担うことは、当社にとって非常に大きな責任であるとともに、大きなやりがいでもあります。品川エリアは今後大きく変貌し、新たな東京の拠点へと進化していくと見ていますが、それは沿線全体が持続的に発展していく大きな動きの起点でもあります。当社は、中心的な担い手として変化を力強く牽引していきます。

「京急 Vision Map」は、当社が目指す将来の沿線の姿を表現したものです。各部署が将来像を可視化しながら議論を始めるきっかけとし、これを具体的な経営計画の施策としっかり結びつけていくことは、今後に向けた課題であると認識しています。

中長期的な企業価値向上に向けて——ステークホルダーの皆さまへ

当社は沿線地域とともに事業を営んでおり、企業価値の向上は沿線価値の向上と密接に結びついています。品川・羽田から横浜、三浦半島まで非常に多様性と可能性に富んだこの沿線の価値を持続的に高めていくこと——これが「移動」と「まち創造」という2つのプラットフォームを軸に、これまでも、そしてこれからも変わらず追求していく当社の本質です。

資本市場の皆さまとの対話においても、この沿線の将来的な可能性と、地域の発展とともに当社が成長していくストーリーを丁寧にお伝えしていくことが基本であると考えています。対話のなかで、厳しいご指摘をいただくこともありますが、そうした声に真摯に向き合い、課題を一つひとつ解決していきながら、当社への理解と期待を高めていただくための地道な努力を積み重ねていきます。

また、経営を進めるうえでは外部環境の変化に対する目配りが欠かせません。金利動向や急激な社会変化、大規模な自然災害や国際情勢の変化といったリスクを常に注視し、取締役会などで継続的にモニタリングします。加えて、環境変化に柔軟に対応できる十分な備えを講じつつ、事業を着実に前進させていく所存です。

京急グループは、沿線とともに中長期的に着実な成長を目指します。そのために、今後も定期的な情報発信と丁寧な対話を重ね、皆さまからの信頼と期待にお応えできるよう努めてまいります。どうぞ長期的な視点で当社の成長を見守っていただき、変わらぬご理解とご支援をお願い申しあげます。

次期経営計画、そしてその先を見据え、

経営の軸を堅持しながら

各取り組みを着実に

拡大・深化させていきます。



これまでの歩みと沿線の成長ポテンシャル

京急グループの歴史の始まりは、川崎大師への参詣客のニーズに寄り添い、1899年に関東初となる営業用電気鉄道を走らせたことでした。以降、120年以上もの間、地域課題の解決や地域社会のニーズに寄り添った事業活動を通じて、沿線地域の発展を目指し、新たな価値の創出に挑戦し続けてきました。そのDNAは変わらず、現在は鉄道会社やデベロッパーの枠を超え、地域発展の旗振り役となるローカルプラットフォーマーとして、さまざまなパートナーとともに地域密着型まちづくりを推進しています。

	1898(創業)〜1980年代	1990〜2010年代	2020年〜
	事業活動の拡大	羽田空港へのアクセス整備と沿線地域での事業拠点拡大	時代の変化に適応した新しいサービス・商品への転換
交通事業	1899 六郷橋〜大師駅間が開通し、関東初となる営業用電車の運行開始 1927 八丁畷〜川崎住宅地内の乗合自動車事業(バス事業)の開始 1966 品川〜三浦海岸駅間が全通し約70分で結ばれたことで、三浦半島の経済・社会的状況が一変	1998 羽田空港駅(現 羽田空港第1・第2ターミナル駅)を開業 2010 羽田空港国際線ターミナル駅(現 羽田空港第3ターミナル駅)を開業 2015 座席指定列車「モーニング・ウィング号」の運行を開始	2021 デジタル版の「おトクなきっぷ」の発売を開始 2023 鉄道およびバス(京浜急行バス)においてICカード乗車券利用時の小児均一運賃を導入 2024 鉄道全線の運行に使用する電力を再生可能エネルギー由来の電力に切り替え、CO_2フリーで運行開始 2025 京成電鉄㈱と共同検討に関する合意書を締結
不動産事業	1914 関東民鉄として初の住宅分譲となる生麦住宅地の造成・分譲を実施 1952 沿線開発の本格化に向けて事業部を設置し、土地の確保、分譲地の造成・販売を開始 1983 「京急ニュータウン金沢能見台」建売住宅の販売を開始	1997 「横須賀リサーチパーク(YRPセンター1番館・2番館)」の竣工 2007 「湘南佐島なぎさの丘」の販売を開始 2016 京急グループ統一住宅ブランド「PRIME(プライム)」誕生	2022 コワーキングスペース「RoomUs」を開業 2024 「YOKOHAMA SYMPHOSTAGE」を開業 2024 京急アセットマネジメント(現 京急SMTBアセットマネジメント)を設立 2026 「BASEGATE横浜関内」を開業
レジャー・サービス事業	1968 自然の観光資源に恵まれた三浦半島における開発計画の一環として、水族館「京急油壺マリンパーク※1」を開業 1971 品川エリアの市街地再開発の要となる「ホテルパシフィック東京」を開業	2007 京急EXイン1号店「京急EXイン 大森海岸駅前」を開業※3 2019 ホステル事業に参入し、沿線内外に「plat hostel keikyu」シリーズの展開を開始	2022 地方出店1号「京急 EXホテル 札幌」を開業 2024 「京急 EXホテル みなとみらい横浜」を開業
流通事業	1954 京浜百貨店(現 京急ストア)がグループ会社に加わる 1983 品川駅前にショッピングセンター「ウィング高輪」を開業	1996 上大岡駅直結の「京急百貨店」とショッピングセンター「ウィング上大岡」を開業 2008 「もとまちユニオン」を運営するユニオネックスの株式取得による連結子会社化 2015 「ウィングエアポート羽田」と「ウィングキッチン京急蒲田」を開業	2024 「ヒルママーケットプレイス」を運営するエフ・クライミングの株式取得により連結子会社化 2026 京急ストアが「Patience Capital Group」と協業を開始
その他	1901 電灯・電力事業開始※2 1956 沿線広報誌「なぎさ」を創刊 1970 横浜市金沢区の富岡地区に「京急幼稚園」を開園	2006 お客さまご案内窓口「京急ご案内センター」を開設 2011 京急グループ共通のポイント制度「京急プレミアポイント」を開始	2020 京急グループ本社に企業ミュージアム「京急ミュージアム」を開業 2024 京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」を開始

※1 2021年に閉館　※2 1923年に事業売却　※3 2022年に閉館

ローカルプラットフォーマーとして地域密着型まちづくりを通じて構築してきた沿線エリア

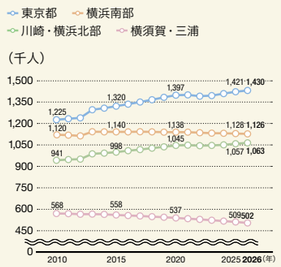
沿線データ※1

人口：412万人※2　　面積：508km²
世帯数：225万世帯※2

※1 対象エリアは、東京都、川崎・横浜北部、横浜南部、横須賀・三浦

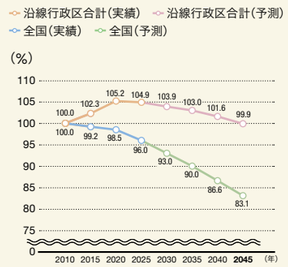
※2 住民基本台帳(2026年1月1日現在)から算出

沿線の人口推移(エリア別)



(注) 住民基本台帳をもとに当社作成

人口推移と将来予測



(注1) 2010年を100%とする
(注2) 国勢調査および国立社会保障・人口問題研究所の調査をもとに当社作成

沿線の特長

当社グループは、東京都と神奈川県を結ぶ鉄道路線を中心に多様な事業を展開しています。日本の玄関口である「品川・羽田」、政令指定都市である「横浜・川崎」、海や山をはじめ豊かな自然や観光資源を有する「三浦半島」など、人や物の交流を生み出す拠点、美しい自然や産業を沿線に持つポテンシャルを最大限に活用していきます。

長期ビジョンの実現に向けて

強み

京急グループは、地域社会の発展を目指し、多様な特色を持つ沿線において、120年以上にわたりさまざまな事業を展開してきました。その長い歴史のなかで培ってきた①多方面で事業を支えるプロフェッショナル人財、②豊富な事業基盤の保有、③沿線地域との強い信頼関係を強みとし、ローカルプラットフォーマーとして今後も地域社会とともに新しい価値の共創を推進していきます。

ローカルプラットフォーマーとして地域とともに新しい価値の共創を推進する地域密着型経営

① 多方面で事業を支えるプロフェッショナル人財

当社グループには、幅広い事業展開を支える多様なスキルや経験を有する人財が在籍しています。また社員の能力の伸長や、徹底した顧客視点に基づく商品企画・サービス向上を実現するため、各種資格の取得などの支援を行っています。

連結従業員数：8,177人

- 交通事業　：4,855人
- 鉄道事業
  - ・サービス介助士資格取得率：99.8%
  - ・多言語対応可能※1な駅係員および乗務員：23人
- 不動産事業　：430人
- レジャー・サービス事業：608人
- 流通事業　：860人
- その他の事業　：1,424人

※1 英語・中国語・韓国語のいずれか

（注）臨時従業員を除く

② 豊富な事業基盤の保有

「移動プラットフォーム」では、安全・安定輸送および環境負荷の少ない持続可能な交通事業の実現に向けた多様な基盤を有しています。「まち創造プラットフォーム」では、沿線を中心とした多様なアセットを活用し、地域密着型まちづくりを推進しています。

移動プラットフォーム

鉄道営業キロ	：87km	バス停数	：1,908箇所
京急線駅数	：72駅※2	バス車両数	：1,276台
鉄道車両総数	：790両	※2 泉岳寺駅を除く	
路線バス営業キロ	：2,082km		

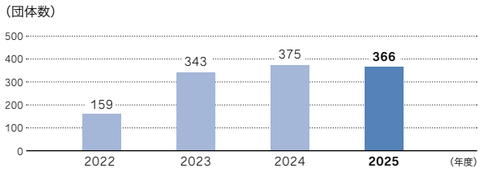
まち創造プラットフォーム

賃貸オフィス	：約58,000m²	ビジネスホテル	：2,398室
賃貸マンション	：825戸		
百貨店・SC	：9館		
スーパーマーケット	：54店舗		

③ 沿線地域との強い信頼関係

長い年月をかけ、地域密着型経営を通じて沿線自治体や地域事業者との強固な信頼関係を培ってきました。沿線地域との連携力を活かし、現在は地域の旗振り役として多様なパートナーとともにエリアマネジメントを推進しています。

エリアマネジメント組織「newcalファミリー」参加団体数



強みを活かした事業展開

事業環境の変化や当社グループの強みを活かし、長期ビジョンの実現に向けて各事業を推進しています。多様な人財、豊富な事業基盤、沿線地域との信頼関係に加え、「移動」と「まち創造」の両プラットフォームの相互価値共創により、当社グループと沿線の持続的な発展を目指していきます。

長期ビジョン（2040年度に目指す将来像）

「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームが織りなす
相互価値共創のスパイラルアップにより持続的に発展する沿線を実現する

サステナビリティ推進方針

社会価値・企業価値向上の推進

沿線価値共創戦略

相互価値共創のスパイラルアップ

移動プラットフォーム

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

- ライフスタイルの変化に応じたダイヤ編成および二次交通再編
- インバウンド等観光アクセス強化および沿線目的地への流入促進
- デジタル活用による高付加価値提供　他

地域との共創活動を活性化させる newcal プロジェクト

- newcalMaaS（MaaS整備）
- newcalモビリティパッケージ（モビリティ整備）

P.38

まち創造プラットフォーム

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を創出する

- 主要駅での多機能複合都市開発と駅を中心とする面的まちづくりの実現
- デジタルとリアルが融合したまちづくり
- ワーク・観光・スポーツ等の多様な「住／働／楽／学コンテンツ」の導入　他

地域との共創活動を活性化させる newcal プロジェクト

- newcalファミリー（組織化）
- newcalスポット（地域拠点整備）

P.38

経営基盤重点項目

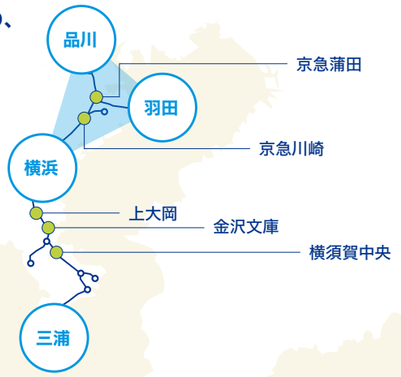
企業価値創出の基盤となる経営資本強化

事業構造変革	顧客視点の徹底	財務マネジメントの強化	人的資本経営の推進
P.29〜P.30、P.32〜P.36、P.39	P.40〜P.41	P.27〜P.28	P.47〜P.49

重点事業展開

品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」と各エリアとの相互連携により、沿線の発展・活性化を図る

- 沿線全体の持続的発展を牽引する品川駅周辺まちづくりの推進
- 日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用
- 川崎・横浜、持続的で豊かな郊外生活圏（横浜以南）におけるまちづくりの推進
- 都市近郊リゾートみうらの創生
- 沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

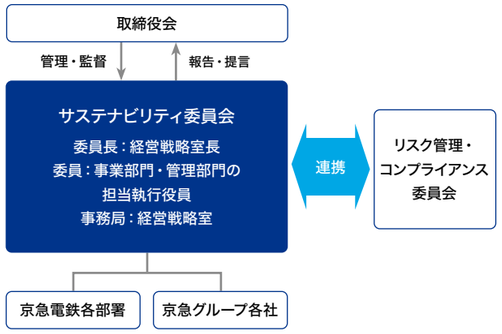


サステナビリティ経営

京急グループは、持続的な成長および中長期的な企業価値の向上を目指し、サステナビリティを巡る諸課題に対して積極的かつ能動的に取り組んでいます。また、社会および当社グループ双方の持続可能性の向上を図るため、グループ理念と不可分一体の関係にある「サステナビリティ基本方針」を策定し、「サステナビリティ委員会」を中心とする体制のもと、サステナビリティ経営を推進しています。

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に関する事項として取り組んでいます。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・コンプライアンス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。



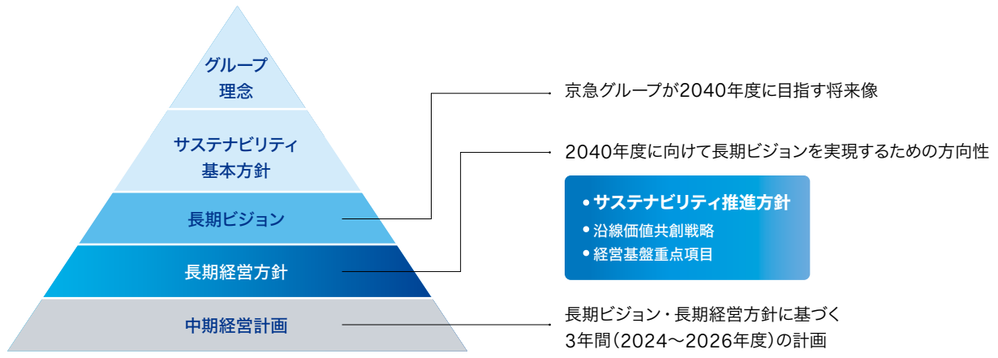
サステナビリティ委員会における主な議題（2025年度）

2025年度はサステナビリティ委員会を計8回開催し、以下の内容について議論しました。

- 経営計画の進捗について
- 非財務KPI 2024年度実績について
- TCFD提言に基づく情報開示の更新について
- 人的資本経営の推進状況について
- 京急グループ重要人権課題の特定について
- 「京急グループサステナブルな調達方針」に基づくアンケート調査結果について

経営計画における位置付け

2024年5月に公表した第20次総合経営計画では、長期ビジョンの実現に向けた方向性である長期経営方針の1つに「サステナビリティ推進方針」を定めています。これは、サステナビリティ基本方針をあらゆる事業・経営活動の前提として、社会価値・企業価値の向上を目指すことを明確化したものです。



サステナビリティ重要課題

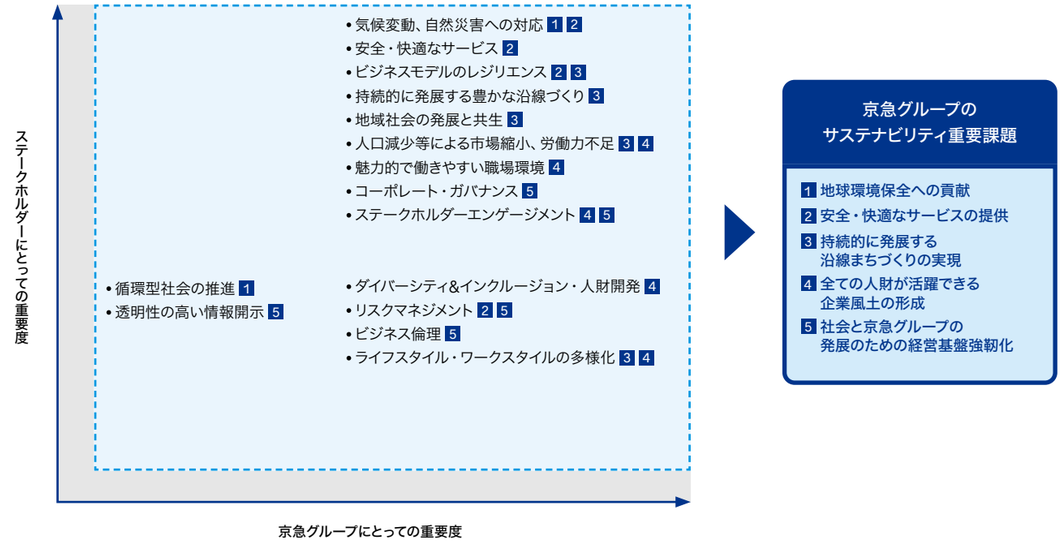
第20次総合経営計画の策定に合わせ、当社グループが中長期的に対処すべき課題として「サステナビリティ重要課題」を特定しました。特定にあたってはマテリアリティ分析を実施するとともに、非財務KPIの見直しを行い、サステナビリティ重要課題の解決に向けた取り組みの進捗管理を着実に推進しています。

特定プロセス

STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
サステナビリティ課題のリストアップ	リストアップした課題の重要度評価	重要度評価およびサステナビリティ重要課題の妥当性	サステナビリティ重要課題の特定
以下の基準、要素等を踏まえて、関連すると考えられる課題を抽出。 • 重要課題（見直し前） • 他社事例ベンチマーク（ステークホルダー視点） • SDGs、SASB、ESG格付項目（当社グループ視点） • 経営理念、サステナビリティ基本方針	リストアップした課題について、「ステークホルダーにとっての重要度」および「京急グループにとっての重要度」により仮評価。また、リストアップした課題をグルーピングし、サステナビリティ重要課題を仮特定。	経営層ディスカッション、社外役員へのヒアリング、サステナビリティ委員会の審議によって、重要度評価およびサステナビリティ重要課題の妥当性を評価。	グループ経営会議・取締役会における審議・決議を経て、サステナビリティ重要課題を特定。

マテリアリティ分析

SASBスタンダードやSDGs等といった国際的な共通の基準および目標と、事業機会にもなりうる当社グループを取り巻く社会・事業課題を軸としてマテリアリティ分析を行うことで、各種課題を抽出し、重要度を特定しました。



サステナビリティ重要課題と非財務KPI

サステナビリティ重要課題	関連するSDGs	取り組みの方向性	指標	目標値	達成年度	対象	2024年度実績	2025年度実績	2025年度の取り組み	目標達成に向けた今後の対応方針
❶ 地球環境保全への貢献	7, 12, 13, 14, 15	持続的発展が可能な社会の形成に貢献するため、すべての事業において「省エネ」「創エネ」「再エネ」を軸とした環境負荷の低減や資源の有効活用、生態系への影響精査等を推進し、地球環境の保全と回復に努める	GHG排出量削減(Scope1・2)	実質0	2050	グループ全社	△56.4%	△55.9%	2024年度から行っている京急線全線の運行に使用する全電力の再生可能由来のエネルギーへの切り替え継続により、基準年度に対してGHG排出量を大きく削減している一方で、対前年度比では微増となりました。また、バス事業において、EV車両の導入を加速させたことにより、非財務KPIのうち「保有する台数に占める非化石自動車の割合」が大きく進捗しました。	GHG排出量について、2025年度に上方修正した目標値の達成を目指し、再生可能エネルギー由来の電力の導入を鉄道事業以外においても計画的に導入することで、Scope2の削減に重きを置きながら、引き続きEV車両の導入を進めるなど、Scope1の削減も進めていきます。
				△70%(2019年度比)	2035					
			鉄道事業における電気使用量に占める非化石エネルギーの割合	100%	2030	京急電鉄	100%	100%		
			保有する台数に占める非化石自動車の割合	5%	2030	京浜急行バス 川崎鶴見臨港バス	2.0%	3.2%		
				8%	2030	京急タクシーグループ※13	12.5%	12.5%		
			ZEH認証取得率※1	100%	2024～2040	京急電鉄 京急不動産	33.3%	33.3%		
			ZEB認証取得率※2	50%	2024～2040	京急電鉄	100%	100%		
			収益原単位廃棄物削減率	△10% (2020～2022年度3か年平均比)	2030	グループ全社	△59.0%	△51.7%		
❷ 安全・快適なサービスの提供	11, 12	「選ばれる京急」であり続けるため、安全最優先を徹底するとともに、顧客視点に立った快適なサービスを提供する	鉄道運転事故(有責事故)件数	0件	毎年	京急電鉄	0件	0件	安全を最優先に事業運営を行っていますが、2025年度はタクシー事業において有責死亡事故が1件発生しました。事故の原因を追究し、グループ内でも認識することで、再発防止に努めています。鉄道のオペレーション変革の一環として推進しているホームドアの設置については、2025年度に新たに4駅で設置が完了しました。また、電車内の防犯カメラ設置を進めた結果、2025年度末時点で設置率は92.3%まで達しました。	交通事業をはじめとするすべての事業において引き続き安全を最優先とする事業運営を通じて、有責死亡事故・重大事故の発生件数ゼロを目指すとともに、ホームドア等の安全に関わる設備投資を計画的に実行し、当社グループが提供するサービス・商品の安全性向上を図ります。また、「駅構内・電車内の快適性」については、調査結果を分析し社内共有を図ることで、ニーズに応じたサービス提供につなげていきます。
			ホームドア設置駅率	100%	2030年代初頭	京急電鉄	23.6%	29.2%		
				52%(38駅)	2026					
			車内防犯カメラ設置率	100%	2026	京急電鉄	56.5%	92.3%		
			普通救命講習受講者率※3	100%	毎年	京急電鉄	90.6%	100%		
			サービス介助士資格取得率※3	100%	毎年	京急電鉄	100%	99.8%		
			有責死亡事故発生件数	0件	毎年	京浜急行バス 川崎鶴見臨港バス	1件	0件		
				0件	毎年	京急タクシーグループ※13	0件	1件		
			重大事故発生件数※4	0件	毎年	葉山マリーナー	0件	0件		
			駅構内・電車内の快適性※5	7.2Pt	2040	京急電鉄	6.8Pt	6.7Pt		
				7.0Pt	2026					
			不動産耐震化率※6	100%	2024～2040	京急電鉄 京急不動産 京急開発	20.0%	30.0%		
❸ 持続的に発展する沿線まちづくりの実現	4, 8, 9, 11, 17	地域社会とともに持続的に発展する沿線を実現するため、ローカルプラットフォーマーとして「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームの相互価値共創を推進する	沿線定住人口	(モニタリング)	―	―	411万人	412万人	沿線の7つのエリアで展開するエリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」では、当社がローカルプラットフォーマーとして、「組織化」「地域拠点・事業整備」「MaaS整備」「モビリティ整備」の4つの共創活動を推進しています。2025年度は、MaaSサイト会員数が38万人に拡大したほか、シェアモビリティ拠点の設置を推進するため、三浦市エリアシェアサイクル共同事業体を設立しました。また、高架下スペースを活用した「黄金町みんなのひろばロックカク」や、南太田駅の駅前広場に地域交流拠点「ひといきスペースDONDON」を開設するなど、「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームによる相互価値共創に取り組んでいます。	前年度比減の指標も一部ありますが、概ね多くの指標において目標値達成に向けて順調に推移しています。「MaaSサイト会員数」「MaaSサイト利用者数」等については、引き続き「newcalプロジェクト」の推進による地域との連携体制を強化して目標達成を目指します。
			京急プレミアポイント会員数	132万人	2040	京急電鉄	110万人	116万人		
				114万人	2026					
			PRIMEブランド購入者満足度※5	95%以上	毎年	京急電鉄 京急不動産	― (調査対象該当物件無)	95.5%		
			京急沿線における子育て支援施設設置数※5	72拠点	2026	京急電鉄	10拠点	16拠点		
			沿線交流人口(定期外輸送人員)	(モニタリング)	―	(京急電鉄)	2.1億人	2.2億人		
			羽田空港第3ターミナル駅、羽田空港第1・第2ターミナル駅における定期外乗降人員	(モニタリング)	―	京急電鉄	4,459万人	4,691万人		
			三浦半島エリア観光魅力度※5	70%以上	2040	―	54.1%	53.5%		
				55%以上	2026					
			Keikyu Station Index スコア(「移動＋住／働／楽／学」における当社独自評価)	継続的向上 (前年度比)	毎年	―	+0.14Pt	今年度中開示予定		
			当社主催エリアマネジメント組織所属団体数	400団体	2026	京急電鉄	375団体	366団体		
			シェアモビリティ拠点設置数※7	**200拠点**	2026	京急電鉄	136拠点	188拠点		
			MaaSサイト会員数※7	**60万人**	2026	京急電鉄	24万人	38万人		
			MaaSサイト利用者数※7	**30万人**	2026	京急電鉄	19万人	23万人		
			バリアフリー対応鉄道車両導入率※8	100%	2040	京急電鉄	14.2%	19.0%		
			乗務員・駅係員の接客満足度※5	7.1Pt	2040	京急電鉄	6.9Pt	6.8Pt		
				7.0Pt	2026					
			お子さま向け体験イベント「けいきゅうキッズチャレンジ!」参加者数	120名以上	毎年	京急電鉄	172名	123名		
❹ 全ての人財が活躍できる企業風土の形成	3, 5, 8, 10	多角的な事業展開に基づくノウハウを持つ多様な人財による価値共創を促すため、「異なる『個』」を認め合い、高め合うことができる人的資本経営を推進する	従業員エンゲージメント※9	継続的向上	毎年	京急電鉄	肯定的:37% 中立的:35%	肯定的:41% 中立的:36%	2025年度は、人財・『個』の成長のために、「不動産証券化協会認定マスター」の資格取得支援や新たなIT専門技術教育の運用を開始しました。また、エンゲージメントサーベイのさらなる充実化や結果を踏まえた実効性強化のために、部長職を対象とした結果分析・アクション立案ワークショップを開催しました。	エンゲージメントの継続的向上を目指し、サーベイの結果をもとに抽出した改善課題である、全社戦略と担当業務の関連付けや変革への適応に関するサポート強化、社内の全般的なコミュニケーション円滑化、社員のキャリアプランの見直しやスキル・能力活用機会やフィードバックの強化、会社への誇りと主体性の醸成・強化に向けたアクションを図っていきます。
			女性管理職比率	30%以上	2040	京急電鉄	7.1%	7.1%		
				10%以上	2026					
			育児休業取得率	(女性)100% (男性)100%	2040	京急電鉄	(女性)100% (男性)82.4%	(女性):100% (男性):90.2%		
				(女性)100% (男性)100%	2026					
			障がい者雇用比率	法定基準以上	毎年	グループ全社	3.3% (法定基準:2.5%)	2.8% (法定基準:2.5%)		
			労働者男女の賃金差異	(モニタリング)	―	京急電鉄	77.2%	78.7%		
			年次有給休暇取得率	100%	2040	京急電鉄	93.0%	95.6%		
				100%	2026					
			健康診断受診率	100%	毎年	京急電鉄	100%	100%		
❺ 社会と京急グループの発展のための経営基盤強靭化		「社会の持続的発展への貢献」と「京急グループの持続的発展」のよりよい循環を実現するため、全ステークホルダーと適切な協働を図り、コーポレート・ガバナンスの持続的な強化を目指す	重大有責危機事象発生件数※10	0件	毎年	グループ全社	1件	0件	コーポレート・ガバナンス体制強化の一環として、2025年6月に監査等委員会設置会社に移行しました。それにより、社外取締役比率が大きく向上しています。また、2025年5月の第20次総合経営計画のアップデートを受け、「投資家面談実施回数」が対前年度比で30%程度増加しました。さらに、投資家面談を契機に、不動産流動化のパイプラインの説明や事業戦略説明会等も取り入れ、透明性強化にも努めました。	引き続き投資家との対話内容を主に取締役会を通じて社内にフィードバックし、経営・事業・サステナビリティ推進に活かしていきます。「労働災害度数率」は、対前年度比で大きく改善したものの、2026年度目標を超過していることから、労働災害の原因究明および防止策の実効性をさらに強化していきます。
			労働災害度数率	0	2040	京急電鉄	1.97	1.47		
				0.25	2026					
			コンプライアンス研修受講率※11	100%	毎年	京急電鉄	100%	100%		
			社内ICT環境セキュリティ評価・アセスメント第三者評価実施回数	1回	毎年	京急電鉄	1回	1回		
			社外取締役比率	3分の1以上	毎年	京急電鉄	3/9(名)	6/13(名)		
			投資家面談実施回数	100件以上	毎年	京急電鉄	109件	142件		
			お客さまからのお問い合わせ応対率※12	90%以上	毎年	京急電鉄	94.5%	89.4%		

※1 主幹事の新規分譲マンション対象　※2 新規竣工賃貸・複合物件対象　※3 運転士・車掌・運転主任・駅係員対象　※4 関東運輸局報告案件　※5 当社実施の調査に基づく　※6 建築基準法改定前取得物件対象　※7 沿線定住人口および沿線交流人口双方に係る　※8 1車両以上のフリースペースが設置されている編成対象
※9 外部調査会社の提供する従業員エンゲージメント調査サービスにおける肯定的・中立的回答率　※10 社内リスク管理規定に基づく【人材・労務管理】【ブランド・レピュテーションリスク】【法令違反・コンプライアンス】【IT戦略・サイバーセキュリティリスク】【情報リスク】等　※11 新入社員および中途社員の正社員対象　※12 電話およびチャットボット対象　※13 2026年3月にnewmo㈱へ株式譲渡

価値創造モデル

京急グループは、事業活動を通じて、持続的に発展する沿線を実現していきます。それは、社会価値・企業価値双方の向上に寄与すると考えており、「社会の持続的発展への貢献」と「京急グループの持続的発展」のよりよい循環を目指しています。

INPUT

移動・まち創造プラットフォームによる事業基盤

- 環境負荷の少ない公共交通事業
- 鉄道・バス等の安全・安定輸送
- 品川・羽田・横浜の成長トライアングルゾーン
- 都市近郊リゾートみうらの観光資源・自然環境
- 持続的なまちづくりを推進するノウハウ
- 沿線自治体との信頼関係

多様な人財による総合力

- 幅広い事業範囲を持つグループ集団
- 多角的事業の展開等による多様な人財

経営基盤

- 価値創造のための財務基盤・ガバナンス体制

事業活動

長期ビジョン

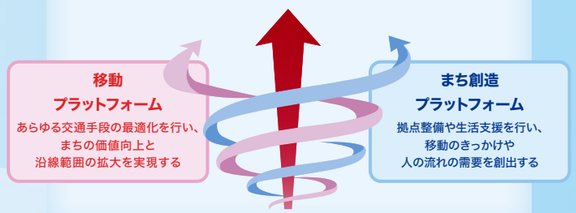
「移動」と「まち創造」
2つのプラットフォームが織りなす
相互価値共創のスパイラルアップにより
持続的に発展する沿線を実現する

サステナビリティ推進方針

社会価値・企業価値向上の推進

沿線価値共創戦略

相互価値共創のスパイラルアップ



経営基盤重点項目

企業価値創出の基盤となる経営資本強化

- 事業構造変革
- 顧客視点の徹底
- 財務マネジメントの強化
- 人的資本経営の推進

OUTPUT

サステナビリティ重要課題	指標	目標値	達成年度
地球環境保全への貢献	GHG排出量削減(Scope1・2)	実質0	2050
		△70%(2019年度比)	2035
	収益原単位廃棄物削減率	△10%(2020～2022年度3か年平均比)	2030
安全・快適なサービスの提供	鉄道運転事故(有責事故)件数	0件	毎年
	バス有責死亡事故発生件数	0件	毎年
	マリーナ重大事故発生件数	0件	毎年
	駅構内・電車内の快適性(当社実施調査による評価)	7.0Pt	2026
	不動産耐震化率	100%	2024～2040
持続的に発展する沿線まちづくりの実現	沿線定住人口	モニタリング	—
	沿線交流人口	モニタリング	—
全ての人財が活躍できる企業風土の形成	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
	育児休業取得率	100%	2026
	障がい者雇用比率	法定基準以上	毎年
	労働者男女の賃金差異	モニタリング	—
社会と京急グループの発展のための経営基盤強靭化	重大有責危機事象発生件数	0件	毎年
	社外取締役比率	1/3以上	毎年
	投資家面談実施回数	100件以上	毎年
	お客さまからのお問い合わせ応対率	90%以上	毎年
財務指標	営業利益	450億円※	2026
	純有利子負債／EBITDA倍率	7倍台以下	2026
	ROE	8.0%	2026

※ 不動産流動化による売却益を含む

OUTCOME

「社会の持続的発展への貢献」と
「京急グループの持続的発展」の
よりよい循環を通じて
社会価値・企業価値の向上を目指す









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

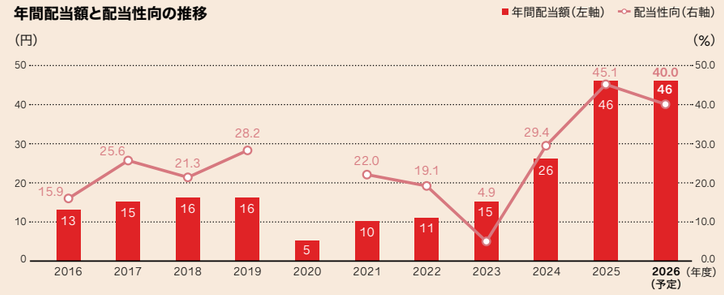
キャッシュアウト

- 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。

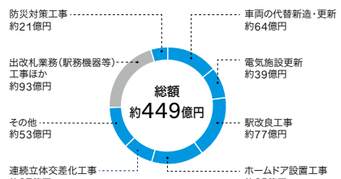
	スマートサポートシステム	ワンマン運転化	信号自動制御化
目標	2025年度対象駅42駅完了	2027年度大師線で開始予定	2030年度全線導入完了予定
投資予定額※	約16億円	約35億円	約30億円

※ 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

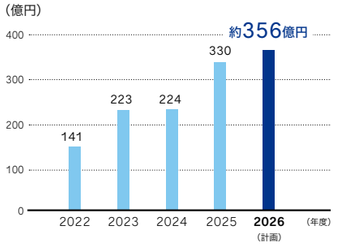
鉄道事業における設備投資計画として、2026年度は総額約449億円、うち安全対策に資するものとして約356億円の設備投資を実施し、安全・安定輸送の確保を強化していきます。また、駅の改良工事や羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線新設工事等についても着実に実施することで、持続可能性を高めていきます。

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。



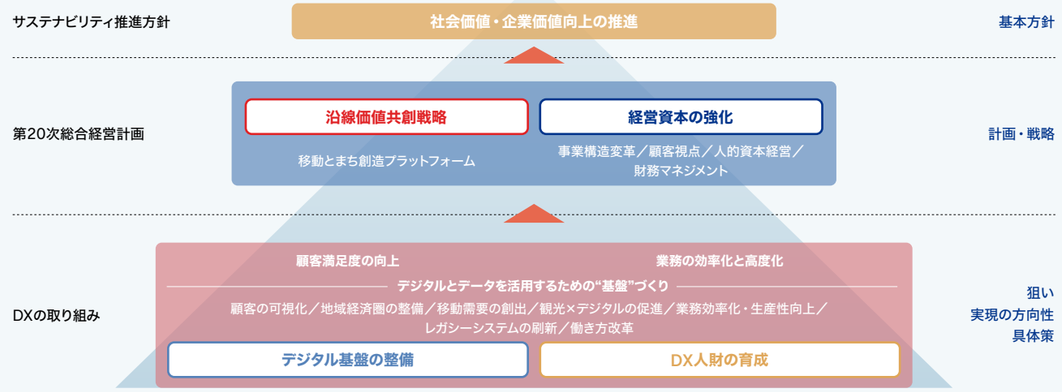
WEB 「KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM」の取り組みについては、こちらをご参照ください。https://openinnovation.keikyu.co.jp/

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

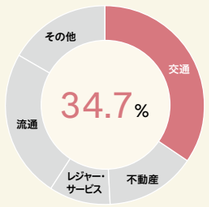
当社は、2025年10月、京成電鉄㈱と共同検討に関する合意書を締結しました。両社が保有する経営資源を活用し、次世代運行システムの導入を見据えた車両・設備の共通化や、新たな輸送サービスの検討を進めることで、鉄道事業の持続可能性向上と効率化を図ります。また、両社沿線の観光拠点への相互送客施策や株主優待制度の連携などを通じて、両社沿線の交流人口拡大と沿線価値向上を目指していきます。



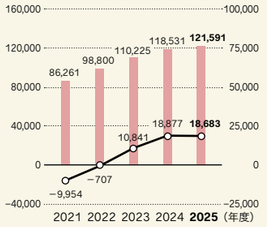
BUSINESS HIGHLIGHTS

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。

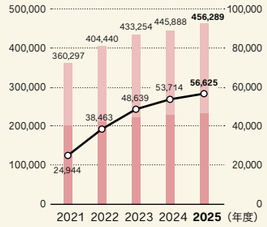
営業収益構成比※（2025年度）



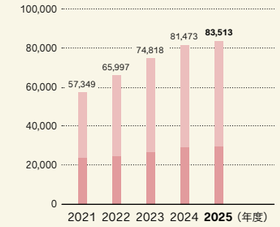
営業収益・営業利益または営業損失



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

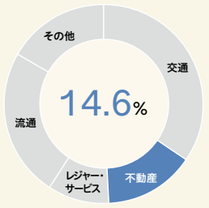


当社および三井不動産㈱を含む8社の共同開発による「BASEGATE横浜関内」が2026年3月に開業しました。旧横浜市庁舎の歴史を継承しながら、「新旧融合」をコンセプトに、関内エリアの新たな価値創出と持続的なまちづくりを推進しています。また、交通事業者としての知見を活かし、グリーンスローモビリティを活用した観光ツアーを展開することで、周辺エリアの回遊性向上や交流人口の拡大を図り、地域のさらなる活性化に貢献していきます。

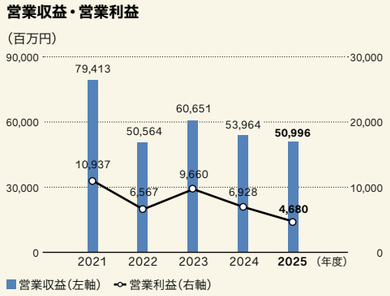
BUSINESS HIGHLIGHTS

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。

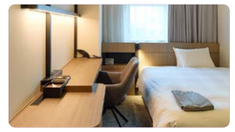
強み

- 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。

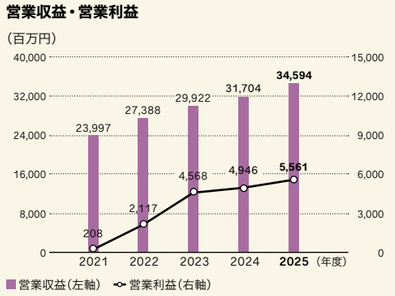
BUSINESS HIGHLIGHTS

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。

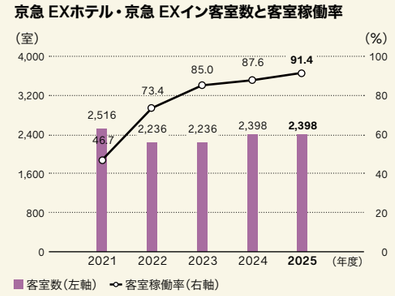
営業収益構成比※（2025年度）



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

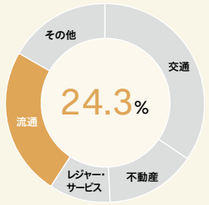
2026年3月から京急ストアはPatience Capital Group（以下、PCG）との協業を開始しました。京急沿線を中心に展開する食品スーパーマーケット事業の競争力強化に向け、PCGが助言を行うプライベート・エクイティファンドの資本を受け入れています。PCGの経営支援ノウハウやネットワークを活用し、商品戦略の高度化や店舗フォーマットの進化、データ活用によるマーケティング高度化、人材育成支援等を通じた中長期的な企業価値向上を目指していきます。

京急ストア　PATIENCE CAPITAL GROUP

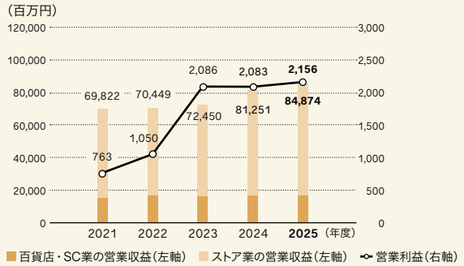
BUSINESS HIGHLIGHTS

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

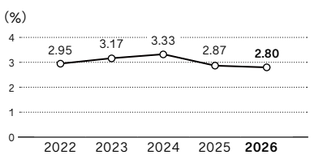
主な取り組み

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。

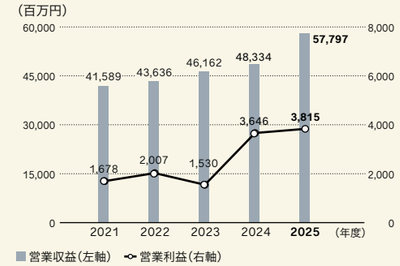
BUSINESS HIGHLIGHTS

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。

人財への取り組み

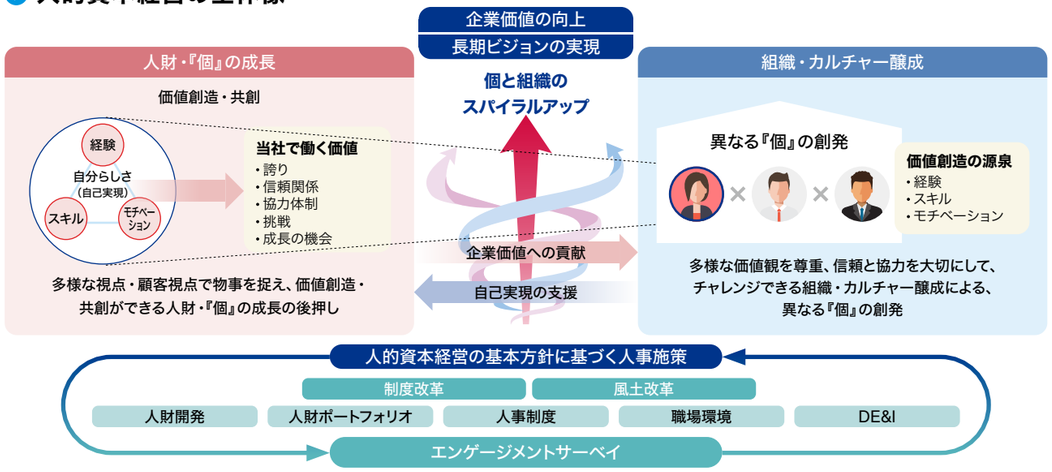
京急グループにとって人財は、価値創造の源泉となる重要な資本と認識しており、第20次総合経営計画における経営基盤重点項目の1つに「人的資本経営の推進」を掲げています。多様な事業を支える社員一人ひとりが活躍し、持続的な企業価値を創出するため、人的資本経営を通じて個のスキルの伸長や働きやすい組織風土の醸成に取り組んでいます。



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

人的資本経営の全体像



めざす人財像

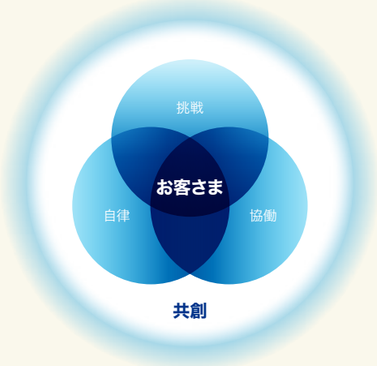
当社では、社員の能動的な取り組みをさらに促進し、持続的な企業価値創出を実現するため、「めざす人財像」を策定しています。第20次総合経営計画に掲げる「共創」「顧客視点」などを重点に置きながら、めざす人財像の実現に向けた各種施策を展開することで、人的資本経営を推進していきます。

社員一人ひとりが、顧客視点で物事を捉え、自律・協働・挑戦によって新しい価値を共創する人財となる

自律
- 課題解決意識を持って業務に取り組むとともに、自らの成長に向けて学び続ける

協働
- 信頼と協力のうえで、個々の強みを最大限に引き出し合えるように働きかける

挑戦
- 既存の枠にとらわれず、新たな可能性に積極的にチャレンジし価値を生み出す



推進方針と主な取り組み事例

人財・『個』の成長

推進方針
- 社員一人ひとりが、多様な個性を発揮し、積極的に挑戦・成長・共創できている
- そうした自律的な人財に成長できる制度・機会をしっかりと構築し、自己実現（自分らしいキャリア）につなげる

主な取り組み

キャリア形成のサポート強化

『個』の成長を図る施策の一環として、総合コースの職員を対象とした「キャリアデザインシート」の活用や、これまでの経験の振り返りをもとにこれからのキャリアを描くための研修の実施により、主体的なキャリア形成を支援しています。また、経営職向けの必修研修を希望制で早期受講できるようにすることで、さらなる成長や挑戦の後押しを図っています。



DX人財育成のための研修の実施

当社グループでは、各部門の業務改革を率先して実践する推進役の育成を目的に、「DXアドバンス研修」を2024年度から実施しています。また、事業部門で活躍する人材の育成に向け、2025年度から新たに「DXリーダー研修」を開講しました。データやデジタル技術を活用し、部門横断で新たな価値を創出するとともに、事業変革を推進できる人材の育成を目指しています。



P.41 DX人財の育成

組織・カルチャー醸成

推進方針
- すべての職場において、多様な価値観が尊重され、仲間との信頼と協力のうえで、創発、チャレンジできている
- そうしたカルチャーを生み出すための新たなマネジメントや双方向のコミュニケーションを確立する

主な取り組み

鉄道部門の組織風土活性化

鉄道部門では、現業職員約200名へのインタビューを行い、組織風土における4つの壁（現業・本社の壁、世代の壁、他部署の壁、自分の壁）を整理しました。このうち「他部署の壁」への対応として、異なる部署の現業職員が相互に職場を見学・体験する「部署シャッフルDAY」を開催しました。互いの業務への理解を深め、仕事のつながりを意識する機会となりました。今後も部署の壁を越えた対話と連携を促進していきます。



経営職マネジメントの推進

経営職の役割に応じたマネジメント力の向上を目的として、部長・課長向けにマネジメント研修を実施し、自身の意思決定の傾向把握や組織における達成目標の明確化を促進しています。また、上司・同僚・部下からの360度評価を実施しフィードバックを行うことで、自己の組織運営を見直す機会にするとともに職場での成果向上の実現を目指しています。



「人財・『個』の成長」・「組織・カルチャー醸成」の土台づくり

推進方針
- 事業に合わせた必要な人財の戦略的確保や、働くための十分な環境実現を目指す

主な取り組み

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位置付けてさまざまな施策やイベントを実施し、経済産業省が推進する「健康経営優良法人2026（大規模法人部門）」に認定されました（3年連続）。健康をサポートする各種セミナーなどに加え、グループ合同のウォーキングイベントや、スポーツフェスティバルの開催など、楽しみながら健康の維持増進に取り組める機会を創出しています。



外国人財の採用強化

人手不足を背景に、鉄道分野でも特定技能外国人の受け入れが認められたことを受け、鉄道の保守整備を担う人財として、京急電鉄でも一定の技能・日本語能力を持つ外国人の採用に着手し、2026年10月に特定技能外国人を4名採用しました。また、京急グループ合計で約110名の外国人財が、鉄道をはじめビルメンテナンス、流通事業などグループ事業の現場の第一線で活躍しています。



人財への取り組み

従業員エンゲージメントサーベイ

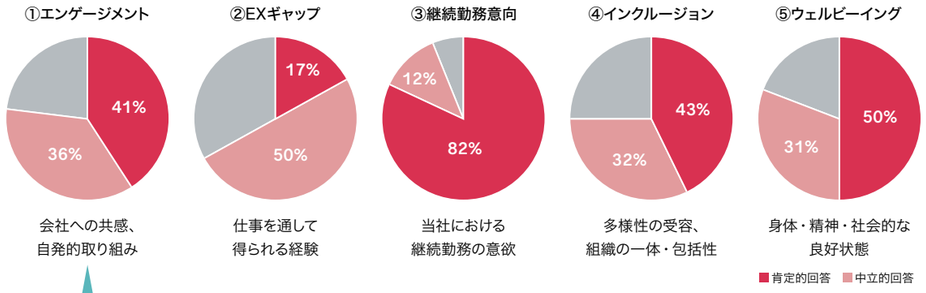
人的資本経営の推進においては、社員と組織をつなぐエンゲージメントの状況を継続的に把握し、各人事施策へ反映していくことが重要であると認識しており、2021年度から毎年「従業員エンゲージメントサーベイ」を実施しています。2023年度からは、調査を外部機関に委託し、専門家による結果分析やベンチマークとのスコア比較など、分析の深度化を図っています。

また、サーベイの結果については、社員向けの報告会を実施するほか、取締役会にも報告しています。今後も継続的に結果をモニタリングしながら、施策の効果検証とブラッシュアップのサイクルを回していくことで、人的資本経営を推進し、企業価値の向上を目指していきます。

2025年度は、京急電鉄約3,000名のほか、一部のグループ会社を加えて実施しました。なお、以下については当社分のみの集計結果を掲載しています。

実施結果

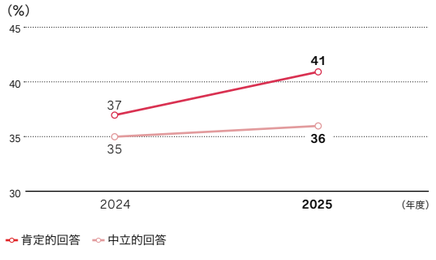
調査指標と結果



エンゲージメントに関する調査結果

エンゲージメントスコアの肯定的回答は全体で41%となり、前回調査から4ポイント上昇し、着実な改善傾向を示しています。エンゲージメントスコアの算出における構成項目「達成感」「貢献意欲」「職場推奨意向」のすべてにおいても前回調査からスコアが向上しました。全社的な結果として改善傾向にあり、労働環境の整備や社内コミュニケーション機会の創出など、これまで実施してきた各種施策の効果が着実に成果として表れています。

エンゲージメントスコアの推移



結果から抽出された強み・今後の取り組みテーマ

強み

1. 上司への信頼と上司からの実務支援
2. 安全・業務完遂に向けた現場の結束力

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
2. 社内の全般的なコミュニケーション、風通し
3. キャリアプランに関する見直し、スキル・能力を活用する機会やフィードバック
4. 会社への誇りと主体的な業務姿勢



環境への取り組み

京急グループは、サステナビリティ重要課題の1つに「地球環境保全への貢献」を設定し、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・回復など、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・回復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

1. 気候変動への対応
▶ 私たちは、環境にやさしい公共交通事業を主要とした企業集団として、公共交通機関へのモーダルシフトを推進するとともに、「省エネ」「創エネ」「再エネ」施策を通じたカーボンニュートラルの実現を目指します。

2. 循環型社会の推進
▶ 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た循環型社会の推進を図ります。

3. 自然と生物多様性の保全・回復
▶ 私たちは、次世代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生物多様性の保全・回復に努めます。

4. ステークホルダーとのコミュニケーション
▶ 私たちは、地域社会との協調・連携を目指し、エンゲージメントや情報開示を通じて多様なステークホルダーとのコミュニケーションを図ります。

5. 役員・社員の啓発・教育
▶ 私たちは、役員・社員一人ひとりの環境意識を向上させるべく、社内研修等を通じた継続的な啓発・教育活動を行います。

6. 環境法令遵守
▶ 私たちは、事業活動を行うにあたり、環境に関する法令や国際基準等を遵守します。

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、2025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。

2025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	198,342	907,887
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	670,347	5,150
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	68,608	103,031
計		937,296	1,016,068
管理活動コスト			
上・下流コスト	グリーン購入・調達	—	129,668
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	—	189,015
社会活動コスト	社会活動への参加、寄付など	—	693
計		—	319,376
合計		937,296	1,335,444

環境への取り組み

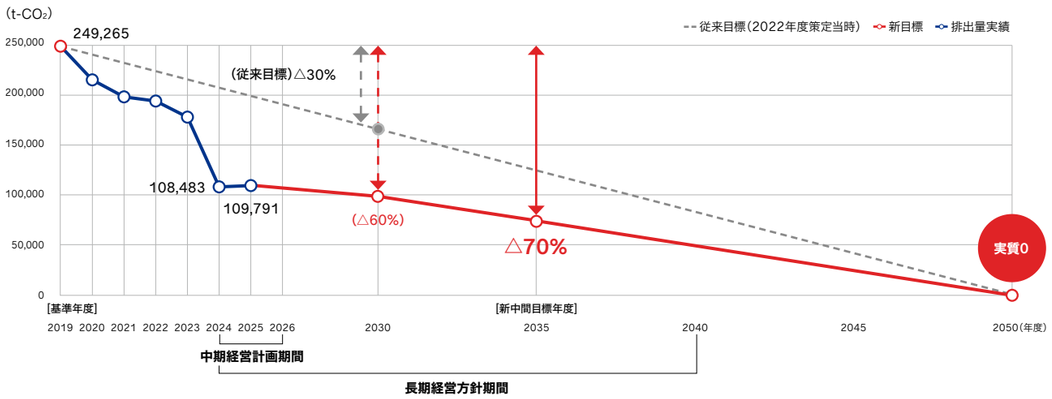
気候変動への対応

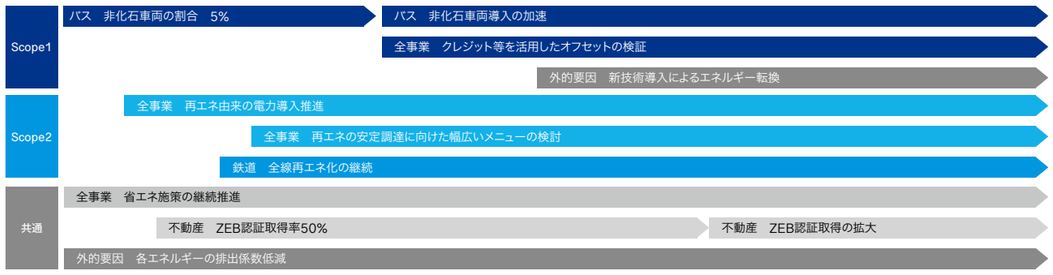
京急グループでは、脱炭素社会の実現に向けて、長期環境目標「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」を策定し、「省エネ」「創エネ」「再エネ」を3本柱として多様な取り組みを推進しています。また、自家用車と比べて温室効果ガス排出量が少ない鉄道などの公共交通機関を運営する事業者として、引き続き公共交通の利用促進・モーダルシフトを推進するPR活動「ノルエコ(乗るだけでエコ)」も続けていきます。

京急グループ 2050年カーボンニュートラル

当社グループは、「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」を掲げ、温室効果ガス排出量実質ゼロを目指しています。2035年度に2019年度比で70%削減を中間目標として掲げ、2025年度は55.9%削減しました。今後もカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを加速させていきます。

「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」実績・目標ロードマップ





※ 温室効果ガス排出量および削減目標は、現行のGHGプロトコルに基づき算定しています。

2025年度の取り組み

関東私鉄・グループ企業8社による再生可能エネルギー事業の共同実施

当社は、㈱日本政策投資銀行および関東私鉄・グループ企業8社による、合同会社RDソーラーパワーへの出資を通じた再生可能エネルギー事業に参画しています。本事業を通じて再生可能エネルギーの創出・活用を促進し、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

本社の熱エネルギー再エネ化

京急グループ本社は2026年4月から、熱エネルギーの再エネ化を実施し、熱使用にともなうCO_2排出量を実質的に削減しています。この効果により本社における温室効果ガス排出量は、2019年度比70%程度削減を見込んでいます。

品川エリアにおける取り組み

品川駅西口地区における環境配慮型まちづくり

当社が開発を担う品川駅西口地区A地区は日本の玄関口という象徴的な立地であることから、環境配慮を一層重視したまちづくりを推進しています。樹木の保存・再移植など生物多様性保全にも取り組み、緑豊かな屋外空間を整備します。オフィス部分については建築分野で世界的に普及している環境認証システムの1つである、米国グリーンビルディング協会「LEED® BD+C:Core and Shell」においてGOLDランクの取得を目指しています。

品川駅西口地区のエネルギーを担う新会社設立

品川駅西口の再開発地区へ防災性と環境性に優れたエネルギーを供給することを目的として、2025年7月に東京ガス㈱と共同で新会社「京急TGエナジーコネクト」を設立しました。災害時にも稼働できるガスコージェネレーションシステムを導入し、防災性の向上を図ります。また、発電時の排熱を無駄なく利用する高効率なエネルギーシステムを構築するほか、需給連携でのマネジメントによる省エネの高度化なども検討していきます。

TCFD提言に基づく情報開示

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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(気候関連財務情報開示タスクフォース)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。

これまでの取り組み

分野	主な開示内容
2022年度(初開示)	・主力の鉄道事業を分析対象とし、リスク・機会の特定および一部移行リスクにともなう財務インパクトの開示 ・長期環境目標「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」および2030年度における中間目標の設定
2023年度	・リスク・機会の分析対象事業を全事業に拡大 ・役員報酬制度における評価指標として環境指標を導入
2024年度	・主力の鉄道事業におけるリスク・機会にともなう財務インパクトの開示拡充
2025年度	・「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」における中間目標の上方修正 ・ICP(インターナル・カーボンプライシング)の導入
2026年度	・「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」における中間目標の上方修正を踏まえたリスク・機会の特定および財務インパクトの見直し

ICP(インターナル・カーボンプライシング)の導入

脱炭素の取り組みを強く推進かつ定量化(キャッシュベース化)するために、2025年6月から、ICP(インターナル・カーボンプライシング)を導入しました。設定額については、IEAが公表している炭素価格を参考に、2026年度においては1t-CO_2あたり16,900円としています。ICPを活用し、当社における再生可能エネルギー(非化石証書含む)の導入に関する費用対効果を算出することで、より効率的な施策の選択・意思決定を推進していきます。なお、現在は京急電鉄における案件のみを対象としていますが、今後はグループ全体への拡大についても検討を進め、2050年カーボンニュートラルに向けて取り組んでいきます。

年度ごとのICPの推移(想定)

分野	2026年度	2030年度	2035年度	2040年度	2045年度	2050年度
円/t-CO_2※1	16,900	21,000	25,850	30,800	34,150	37,500
USD/t-CO_2	112.5	140.0※2	172.5	205.0※2	227.5	250.0※2

※1 1USD=150円前提(2030年度以降は参考)。2030年度以降のICPは参考値
※2 IEA公表の炭素価格

WEB 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/pdf/tcfd.pdf

環境への取り組み

自然資本の維持・回復

自然資本に対する考え方

当社グループは、気候変動や生物多様性の保全・回復等、事業活動を通じた各種環境課題への取り組みを推進しています。当社グループの事業活動が自然資本に与える影響等についてTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づき、段階的に分析を進め、2026年6月に情報開示を行いました。今後も事業戦略と一体となった自然資本への取り組みを強化していきます。

TNFDアダプターへ登録

TNFD提言に沿って、当社グループの事業活動が自然資本に与える影響等の分析・対応・情報開示を進めるため、2025年6月にTNFDアダプターに登録しました。

WEB TNFD提言に基づく情報開示については、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/company/csr/pdf/tnfd.pdf

TNFD提言に基づく情報開示におけるこれまでの取り組み

2025年度は当社グループの事業活動における自然資本への依存・影響関係の分析や要注意地域の分析などを実施し、部分的な開示を実施しました。また、2026年度はリスク・機会の評価や指標と目標の設定を行い、TNFD提言に沿った情報開示を拡充しました。今後は設定した目標の管理や、定期的な見直しを実施し、自然資本への取り組みをグループ一体となって推進していきます。

主な開示内容	
2025年度	・ガバナンス体制 ・自然資本関連における依存・影響関係の分析 ・自然資本関連（生物多様性・水ストレス）における要注意地域の分析 ・TNFDアダプター登録
2026年度	・戦略におけるリスク・機会の評価 ・リスクと影響の管理体制の策定 ・指標と目標の設定

WEB TNFDアダプター 一覧表については、こちらをご参照ください。https://tnfd.global/engage/tnfd-adopters/tnfd-adopters-list/

一般要件

TNFD提言に基づく包括的な情報開示を行うにあたり、開示の土台となる6つの一般要件を以下の表のとおり整理しました。

一般要件	詳細
マテリアリティの適用	自然と事業の関わりを包括的に捉えるため、事業活動が自然環境や社会に与える影響と、自然環境の変化が当社グループに与える影響の双方の観点から課題を特定・評価する「ダブルマテリアリティ」のアプローチを採用しています。
開示のスコープ	当社グループの売上・利益の基盤を担う直接操業の主要4事業（「交通事業」「不動産事業」「レジャー・サービス事業」「流通事業」）を開示スコープとして設定しています。
自然関連課題がある地域	自然関連課題は地域固有の特性を強く持つため、当社グループが展開する主要な事業活動拠点および鉄道路線を拠点レベルで分析しています。
他のサステナビリティ関連の開示との統合	自然関連課題は独立したものではなく、気候変動課題や他の事業課題と密接に関連しているという認識のもと、双方がもたらす相乗効果やトレードオフを考慮し、整合性を確保しながら開示を進めています。
検討される対象期間	短期を2030年、中期を2035年、長期を2050年として、時間軸を考慮してリスク・機会を評価しています。
先住民族、地域社会、影響を受けるステークホルダーとのエンゲージメント	国際規範を支持し、「京急グループ人権方針」を策定して全ステークホルダーの人権を尊重しています。事業を通じた地域共創や、「京急グループ サステナブルな調達方針」に基づいた取引先アンケート調査を通じた対話に加え、苦情相談窓口や監督体制を整備しています。

重要なリスクと機会／優先地域の特定

当社グループの事業規模や地域特性、ならびに自然資本への依存・影響項目を踏まえて分析した結果、自然環境の損失による集客低下や、環境意識の高まりを踏まえた製品・サービスの提供による収益向上などをそれぞれリスク・機会として特定しました。この結果と2025年度に実施した要注意地域の分析を踏まえ、当社グループにおける優先地域を「三浦半島地域」「東京湾岸・多摩川・羽田周辺エリア」と特定し、このエリアを中心にリスク・機会への対応を図っていきます。

指標と目標

当社グループにおける自然資本関連のリスクと機会および事業特性やエリア等を総合的に鑑み、非財務KPIで「収益原単位廃棄物削減率」を設定しています。また、三浦半島地域に位置するみうらの森林の維持管理を通じて生物多様性の保全に貢献するため、「みうらの森林プロジェクトにおける社有林面積」の維持を目標に掲げ、継続的にモニタリングしていきます。

みうらの森林プロジェクト

当社が三浦半島に所有する社有林の健全管理を目指す「みうらの森林プロジェクト」を2022年度から開始しています。
本プロジェクトは「環境保全を通じて、人と自然がすこやかにつながる未来をつくる」を理念とし、
間伐作業、間伐材の有効活用、自然と触れ合う場所としての提供など、多様な取り組みを推進しています。

パーパス

環境保全を通じて、
人と自然がすこやかにつながる未来をつくる

1. 健全で豊かな森づくりを目指して、間伐や植林を行っていきます。
2. 多様な動植物が共存できるような環境づくりを目指します。
3. 再生可能資源として、間伐等で伐採した木々はしっかりと活用していきます。
4. 地域をはぐくむ共創の場として、森を人にとっても心地の良い場所に変えていきます。



第1期活動報告

「みうらの森林プロジェクト」の一環として、2024年11月から開始した「森林共創パートナー事業」は2025年12月に第1期の活動を終了しました。本事業は「みうらの森林プロジェクト」で掲げる「未来につながる森づくり」の方針に共感していただいた法人企業に「森林共創パートナー」として参加していただき、「森づくり」の当事者として森林整備・畑づくり・養蜂・遊び場づくりなどの担い手として参画していただくものです。第1期は4社のパートナー企業の従業員の皆さまとともに、茶畑づくりや、ツリーハウスの設置、ビオトープづくりなどを実施し、多様な学びと交流の機会を創出しました。2026年1月からは第2期の活動をスタートし、新たなパートナー企業の募集を行っています。今後も森林共創パートナー事業を通じて、生物多様性の維持と機能豊かな美しい森林を実現していきます。

WEB 「みうらの森林プロジェクト」の詳細については、こちらをご参照ください。https://miuranomori.keikyu.co.jp/

サステナビリティ

安全への取り組み

京急グループは、すべての事業において安全を最優先として事業展開しています。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。

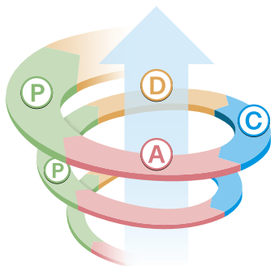
2026年度 鉄道本部 安全重点施策

こころをつなぎ、いのちを守ろう

【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. 振り返り(C)と見直し(A)、次の計画(P)への流れを意識して取り組みを推進する
2. きまりの背景・理由を再認識するとともに、新たな設備の導入や業務変化に応じたきまりの見直しを推進する
3. 激甚化・頻発化する自然災害やテロを想定し、有事の際にお客さま、自分自身を守るための対応力を向上させるとともに、サイバーテロへの対応を充実させる
4. 「4つの壁」(現業・本社、世代、他部署、自分)の存在を意識し、「規律ある職場」と「風通しのよい組織」の両立に向けた取り組みを推進する
5. 事業を次世代につなぐため、車両・設備・施設を着実に整備するとともに、安全を確保したうえでの事業構造改革を推進する

鉄道安全管理規程に基づくPDCAサイクル



Ⓟ Plan（計画）

鉄道本部の安全重点施策として、目標と目標達成に向けた具体的な取り組み計画を毎年定めています。

Ⓓ Do(実行)

安全重点施策として掲げる目標の達成に向け、安全管理体制のもと、さまざまな施策を実行しています。安全に関する情報を共有する各種会議等の開催、安全対策への設備投資の実施、鉄道事故総合対応訓練・防災訓練やテロ対策訓練といった各種訓練の実施、ヒヤリハット・事故情報の収集および活用を行うほか、コンプライアンスの順守や安全に関する社員への教育にも注力しています。

Ⓒ Check(評価)

安全管理体制が適切に確立され、実行されているかを確認するため、鉄道安全監査を毎年実施し、安全管理体制の見直し、改善につなげています。2025年度は、取締役社長以下、鉄道の安全確保について重要な役割を担う各管理者に対して、書類や記録を確認したほか、取締役社長、安全統括管理者および直接鉄道業務に関わる管理者に対してはインタビュー形式による監査を行い、鉄道安全管理規程に基づく安全管理体制の構築状況について確認しました。また、現業長、現業社員へのヒアリングを実施し、安全に関する取り組みの現況を確認しました。

Ⓐ Act(見直し・改善)

安全管理体制が有効に機能しているか総括する安全管理体制全般の見直しを行っており、年度末に安全管理体制の実態と課題を網羅した「安全管理体制全般の見直し報告書」を作成し、次年度の安全重点施策や各種取り組み等に反映させています。なお、取り組み状況の途中経過を把握するため、年度途中に中間見直しを行っており、年2回の見直しを実施しています。

取締役社長等による職場巡視

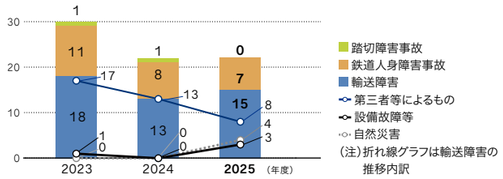
取締役社長や安全統括管理者をはじめとする役員・鉄道本部内の各部長が、鉄道の安全を支える現場を巡視し、安全に関する取り組み状況を確認するとともに、社員との意見交換を行い、安全意識を高めています。


社長巡視

鉄道運転事故・輸送障害の発生状況と再発防止策

2025年度は安全重点施策に掲げた「鉄道運転事故における有責事故0件の継続」「輸送障害における内部要因・外部要因とも減少」「インシデント0件の継続」を目標に、安全・安定輸送の確保に努めました。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



(注)折れ線グラフは輸送障害の推移内訳

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います。2025年度は大森町駅、六郷土手駅、大師橋駅および小島新田駅で工事を行い、計21駅で設置が完了しました。今後2028年度までに新たに20駅での設置を計画しており、引き続きホームドアの全駅設置を推進していきます。



安全に関する教育・訓練

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

2025年度に実施した各種訓練

- 鉄道事故総合対応訓練
- テロ対策訓練
- 車両部異常時復旧訓練
- 鉄道本部防災訓練
- 施設部合同技能訓練
- 運輸営業部実車訓練

など

鉄道事業以外の取り組み

► バス事業

京浜急行バスおよび川崎鶴見臨港バスにおいては、安全に関する基本方針のもと、毎年重点項目や目標を定め、全社員が一丸となり安全への取り組みを推進しています。また安全性向上のための継続的な設備投資や、輸送の安全に関わる教育研修の定期的な実施により、安全・安定輸送を確保していきます。



► 流通事業

京急ストアおよび京急百貨店では、食品の安全衛生に関する委員会を設置し、定期的に実施することで、「食の安全・安心」に関する各店舗・売場状況のモニタリング、リスク分析、対応策の検討・改善等を行っています。また、HACCPの考え方を取り入れた衛生管理や、外部機関による衛生検査を実施するなど、食の安全・安心の確保に向けた体制を構築しています。



WEB 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2026
https://www.keikyu.co.jp/company/csr/pdf/safety/2026/all.pdf

京浜急行バス「運輸安全マネジメントに関する取り組み」
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に関する取組み」
https://www.rinkobus.co.jp/company/sustainability/management.pdf

京急ストア「安全・安心」
https://www.keikyu-store.co.jp/safeandsecure/

京急百貨店「安全・安心への取り組み」
https://www.keikyu-depart.com/kqdep/company/csr/safety/index.html

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)

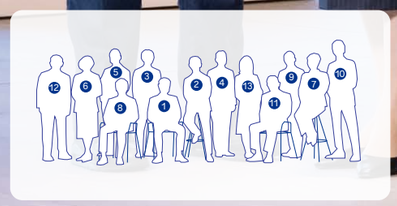
❾ 取締役(社外・独立)
常勤監査等委員
原田 修

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

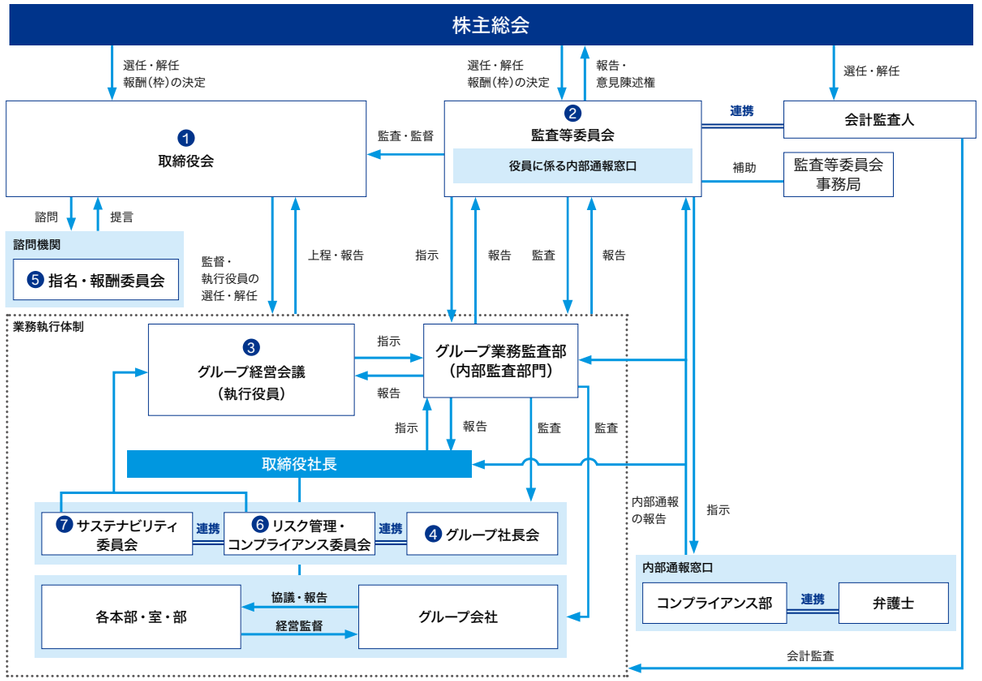
構成メンバー:
取締役(社内)、執行役員(取締役兼務者を除く。)、常勤監査等委員、本部長・室長・副本部長・部長、グループ会社取締役社長、グループ会社専任監査役
実施回数(2025年度):5回

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

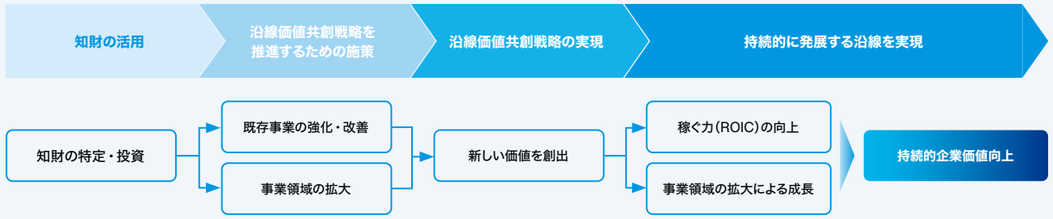
実効性評価で認識した課題のうち「知財戦略に関する議論の充実」について、当社では内閣府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に基づき、当社の経営戦略と関連付けた知財戦略の策定を進めています。

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

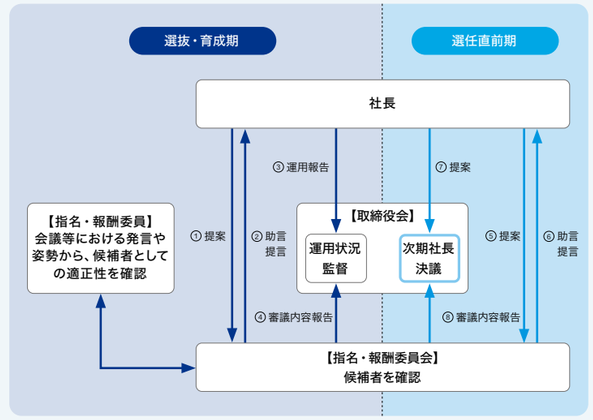
特定した知財への投資が、沿線価値共創戦略の推進を通じて「稼ぐ力(ROIC)の向上」と「事業領域の拡大による成長」につながり、持続的な企業価値向上に至る道筋を、知財戦略に関する考え方として整理しました。



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。

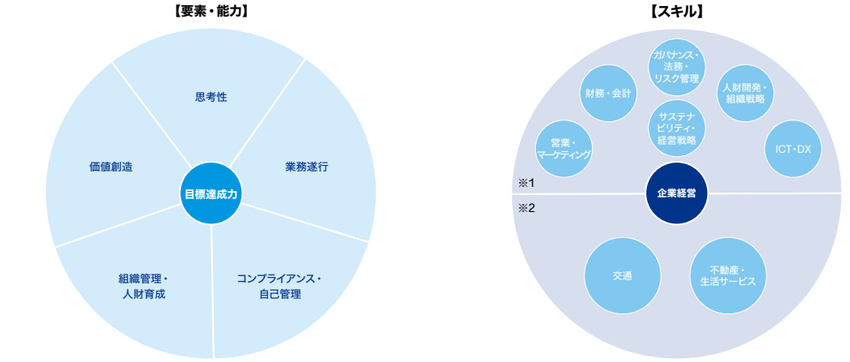


代表取締役社長に求められる資質

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

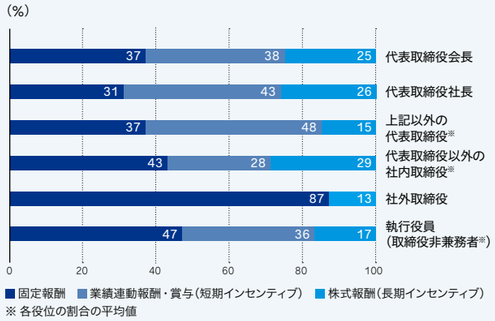
基本方針

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

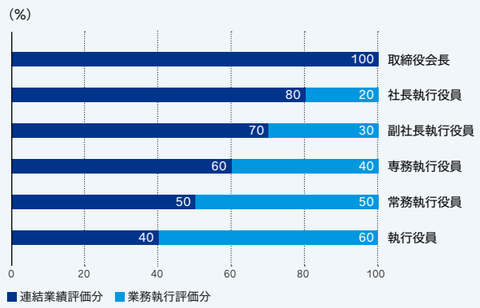
定量的評価

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。

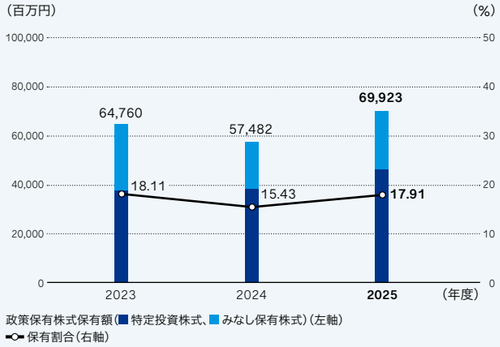
さらに、同月に開催した取締役会において、2026年3月末現在保有する政策保有株式について、配当額、取引状況、事業上の連携、協業関係および経営戦略上の観点等に基づき、定量・定性両面から総合的に保有合理性の検証を実施しました。

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

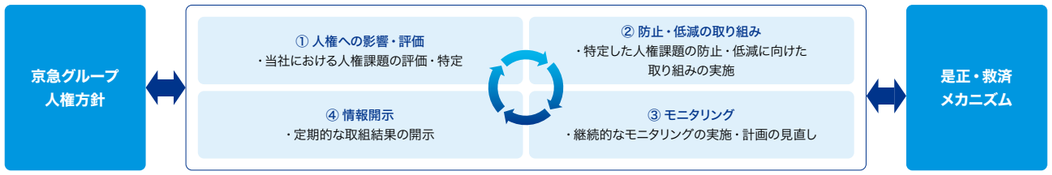
安全協議会の開催、定期的な情報交換、安全パトロールの実施、独自の資格認定セミナー・試験の開催など

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

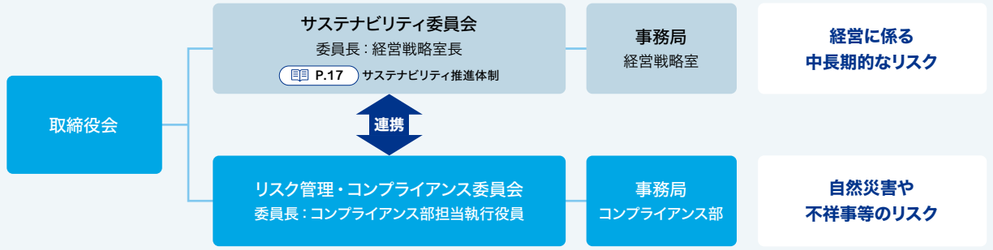
WEB 「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」に関する詳細は、こちらをご参照ください。https://www.keikyu.co.jp/company/csr/customer_harassment_policy.html

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

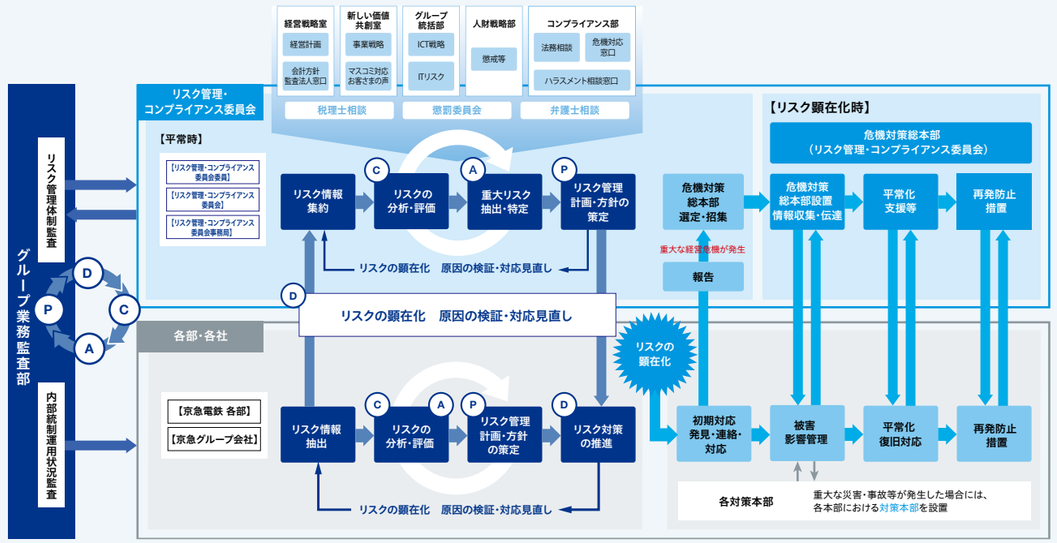
意識改革に向けた啓発

- 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。

連結経営指標の推移

（百万円）

財務データ		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度※6	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績	営業収益	309,829	315,685	339,268	312,751	234,964	265,237	253,005	280,624	293,860	**304,192**
	営業利益または営業損失	37,761	29,474	40,147	29,489	△ 18,420	3,510	10,819	28,040	35,642	**33,553**
	経常利益または経常損失	35,393	27,289	37,774	26,834	△ 20,156	5,065	12,233	28,402	34,971	**28,854**
	親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失	22,514	16,155	20,714	15,650	△ 27,211	12,529	15,817	83,750	24,301	**27,492**
	減価償却費	29,670	29,525	29,999	32,150	31,712	29,567	28,309	28,170	28,541	**29,286**
	EBITDA	70,074	66,991	72,079	62,206	14,079	33,588	39,625	56,730	65,034	**63,476**
財政状態	純資産額	239,653	253,378	269,853	267,669	249,065	256,898	273,465	357,697	372,587	**390,430**
	総資産額	826,935	876,679	891,844	888,412	929,053	912,385	935,420	1,086,902	1,039,708	**1,128,720**
	純有利子負債	369,275	394,714	384,106	409,179	457,747	428,284	430,330	338,151	399,844	**444,109**
経営指標	ROA（総資産経常利益率）（%）	3.8	3.2	4.3	3.0	△ 2.2	0.6	1.3	2.8	3.3	**2.7**
	ROE（自己資本当期純利益率）（%）	9.7	6.6	7.9	5.8	△ 10.6	5.0	6.0	26.7	6.7	**7.2**
	純有利子負債／EBITDA倍率（倍）	5.3	5.9	5.3	6.6	32.5	12.8	10.9	6.0	6.1	**7.0**
	自己資本比率（%）	28.9	28.8	30.1	30.0	26.6	27.9	29.0	32.7	35.7	**34.4**
キャッシュフロー	営業活動によるキャッシュフロー	59,393	54,388	55,875	49,343	△ 7,219	58,230	24,786	66,202	14,847	**47,917**
	投資活動によるキャッシュフロー	5,799	△ 75,715	△ 41,297	△ 69,871	△ 39,920	△ 26,045	△ 24,094	29,656	△ 69,228	**△ 68,710**
	財務活動によるキャッシュフロー	△ 64,882	21,018	△ 12,696	10,338	69,190	△ 28,422	△ 4,969	△ 3,751	△ 20,933	**13,872**
投資関連指標	1株あたり年間配当額※1（円）	13.0	15.0	16.0	16.0	5.0	10.0	11.0	15.0	26.0	**46.0**
	EPS（1株あたり当期純利益または当期純損失）※1（円）	81.75	58.66	75.22	56.83	△ 98.83	45.52	57.46	304.23	88.40	**101.90**
	配当性向（%）	15.9	25.6	21.3	28.2	–	22.0	19.1	4.9	29.4	**45.1**
	PER（株価収益率）（倍）	29.90	31.54	24.97	31.97	△ 17.55	27.55	21.91	4.58	17.12	**14.97**
	PBR（株価純資産倍率）（倍）	2.81	2.01	1.92	1.88	1.86	1.36	1.28	1.08	1.17	**1.05**
非財務データ											
エネルギー・資源使用量※2	軽油（kl）	–	–	–	25,131	18,874	18,117	18,779	18,635	17,121	**17,557**
	ガソリン（kl）	–	–	–	879	768	852	871	746	778	**627**
	A重油（kl）	–	–	–	487	290	289	172	133	4	**0**
	LPG（t）	–	–	–	1,982	1,474	1,574	1,827	1,485	1,293	**1,265**
	都市ガス（千m^3）	–	–	–	6,637	4,923	3,188	3,545	3,985	4,414	**4,365**
	灯油（kl）	–	–	–	260	233	332	211	105	97	**62**
	電力（kWh）	–	–	–	347,649,055	333,294,772	313,640,915	309,672,593	317,884,772	324,876,685	**321,193,068**
	うち再生可能エネルギー由来の電力（kWh）	–	–	–	0	0	12,959,350	24,996,885	27,637,800	220,032,959	**220,891,916**
	蒸気・温水・冷水（GJ）	–	–	–	5,963	12,714	11,230	8,833	10,342	17,260	**18,492**
	水使用量※3（t）	–	–	–	3,243,500	2,169,816	1,740,915	1,621,882	1,434,663	1,741,264	**1,411,804**
	OA用紙購入量（t）	–	–	–	159	136	130	123	132	129	**143**
排出量※2	温室効果ガス排出量（t-CO_2）	–	–	–	249,265	215,593	198,568	194,382	178,316	108,483	**109,791**
	Scope1（t-CO_2）	–	–	–	90,657	67,847	64,226	65,824	64,124	65,012	**66,001**
	Scope2（t-CO_2）	–	–	–	158,607	147,746	134,342	128,558	114,191	43,471	**43,790**
	2019年度（基準年度）比での削減率（%）	–	–	–	–	13.5	20.3	22.0	28.5	56.4	**55.9**
	Scope3（t-CO_2）	–	–	–	–	–	–	–	–	646,587	**792,496**
	産業廃棄物（t）	–	–	–	97,092	26,189	27,085	15,733	14,956	12,140	**14,782**
	一般廃棄物※4（t）	–	–	–	12,751	9,034	8,540	10,221	7,650	7,873	**7,974**
	うちリサイクル量（t）	–	–	–	6,691	4,138	4,477	4,356	4,434	2,758	**2,425**
	リサイクル率（%）	–	–	–	52.5	45.8	52.4	42.6	58.0	35.0	**30.4**
人財に関する指標	連結従業員数（人）	8,692	8,891	9,010	9,034	9,055	8,938	8,630	8,587	8,484	**8,177**
	うち女性従業員数（人）	1,181	1,249	1,319	1,366	1,422	1,389	1,274	1,312	1,277	**1,319**
	単体従業員数※5（人）	1,785	2,753	2,793	2,815	2,859	2,926	2,891	2,906	2,907	**2,921**
	うち女性従業員数（人）	100	196	215	226	231	238	233	247	248	**266**
	単体女性管理職人数（人）	–	7	9	9	13	13	12	10	16	**16**
	単体女性管理職比率（%）	–	3.3	4.3	4.4	6.1	6.2	5.7	4.6	7.1	**7.1**
	単体男性育児休業取得率（%）	–	–	–	–	53.7	60.3	63.3	69.0	82.4	**90.2**

※1 2017年10月1日の株式併合の影響を考慮して表示　※2 小数点以下切り捨て　※3 上水・地下水（温泉水含む）・海水　※4 自治体への報告量を対象
※5 2015年4月1日の京急鉄道施設、京急ファインテック検車部門吸収合併、2017年10月16日の京急ステーションサービス吸収合併、2018年3月16日の京急ファインテック定期検査部門事業譲受の影響を考慮して表示　※6 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用

WEB **エネルギー使用量および温室効果ガス排出量に対する第三者の独立した検証意見書については、こちらをご参照ください。** https://www.keikyu.co.jp/company/csr/pdf/assurance_statement_2025.pdf

会社概要・株式情報

社名： 京浜急行電鉄株式会社（Keikyu Corporation）
創立： 1898年2月25日（前身：大師電気鉄道株式会社）
設立： 1948年6月1日
本社： 〒220-8625 神奈川県横浜市西区高島1丁目2番8号
従業員数： 2,921人（2026年3月末時点）
資本金： 437億円

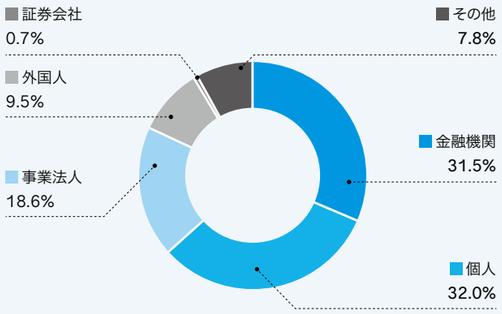
発行可能株式総数： 900,000,000株
発行済株式の総数： 275,760,547株
株主数： 55,389名
証券コード： 9006
上場証券取引所： 東京証券取引所（プライム市場）

大株主の状況

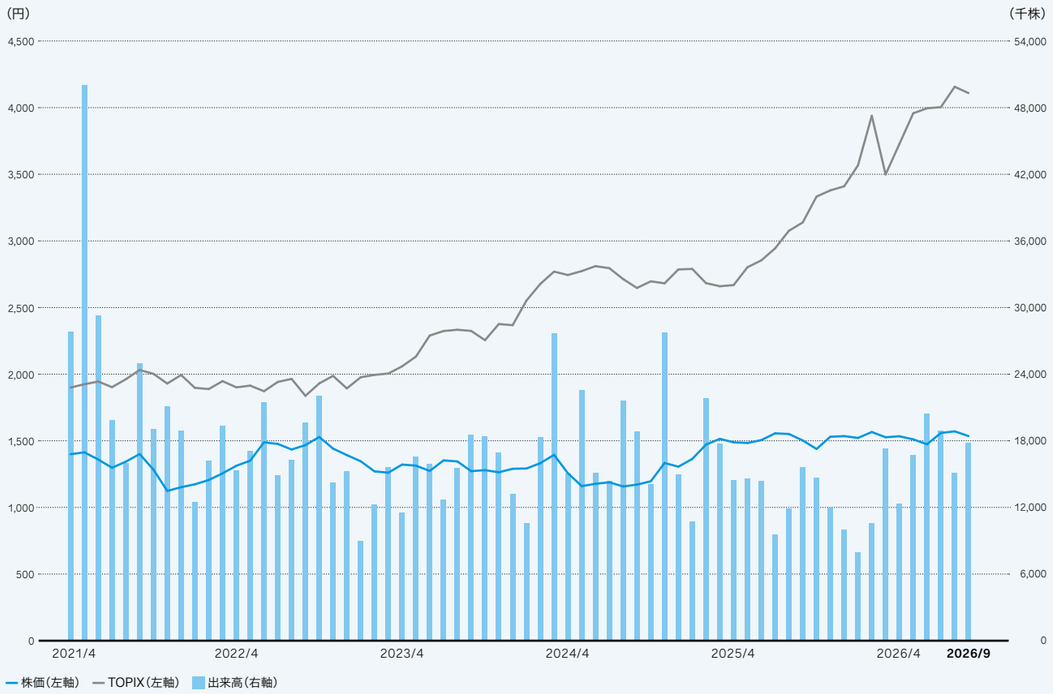
株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	8.96%
株式会社ATRA	7.47%
株式会社横浜銀行	3.58%
日本生命保険相互会社	3.20%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2.88%
野村 絢	2.31%
明治安田生命保険相互会社	2.18%
西武鉄道株式会社	1.68%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1.51%
株式会社日本カストディ銀行（三井住友信託銀行退職給付信託口）	1.31%

（注1）持株比率は自己株式を控除して計算しています。
（注2）当社は自己株式を14,319,667株保有していますが、上記大株主からは除外しています。
（注3）2026年9月時点

所有者別株式分布状況



株価・出来高推移



グループ会社一覧

交通事業

会社名	主な事業内容
京浜急行バス株式会社	乗合バス事業、貸切バス事業
京急バスリアルエステート株式会社	不動産賃貸事業
東洋観光株式会社	貸切バス事業
川崎鶴見臨港バス株式会社	乗合バス事業、貸切バス事業
京急交通株式会社※1	タクシー事業
京急横浜自動車株式会社※1	タクシー事業
京急文庫タクシー株式会社※1	タクシー事業
京急葉山交通株式会社※1	タクシー事業
京急中央交通株式会社※1	タクシー事業
京急三崎タクシー株式会社※1	タクシー事業

※1 2026年3月31日付でnewmo株式会社へ全株式を譲渡しました。

レジャー・サービス事業

会社名	主な事業内容
株式会社京急イーエックスイン	ビジネスホテルの運営および管理業務の受託
三崎観光株式会社	マリーナ事業、飲食事業、駐車場事業、賃貸事業
株式会社葉山マリーナー	ヨットハーバーの経営、物販店の経営
京急開発株式会社	ボートレース事業、不動産賃貸事業、レジャー事業
京急伊豆開発株式会社※2	ホテル・旅館の経営
京急ロイヤルフーズ株式会社	飲食店などの経営
株式会社京急ベイワークス	ボートレース用ボート・モーターの賃貸および管理
株式会社京急ビルテック	ビル複合管理
株式会社市原京急カントリークラブ※3	ゴルフ場の経営
株式会社京急アドエンタープライズ	広告代理業、旅行業、建設業内装工事
株式会社京急アド交通メディアワーク	鉄道車両および駅構内における広告作業
臨港コミュニティ株式会社	不動産事業、旅行業、商事業

※2 同社が運営する伊豆長岡温泉京急ホテルは、2027年3月15日付で営業を終了します。
※3 2026年10月1日付でパシフィックゴルフマネージメント株式会社へ全株式を譲渡しました。

不動産事業

会社名	主な事業内容
京急不動産株式会社	土地・戸建住宅・マンションなどの分譲事業、仲介事業、賃貸事業、賃貸管理事業
臨港エステート株式会社	不動産賃貸事業
株式会社Rバンク	リノベーションコーディネート事業、不動産仲介・管理、コンサルティング事業、シェアハウス事業
京急SMTBアセットマネジメント株式会社※4	不動産ファンド事業およびその関連事業
PT Keikyu Itomas Indonesia	商業目的の不動産の取得・売却・運営・賃貸、インドネシアにおける不動産管理サービス
株式会社グリップ※5	不動産販売業、賃貸管理事業、中古買取・再販事業

※4 2024年7月に京急アセットマネジメント株式会社が設立され、2025年10月に三井住友信託銀行株式会社および三井住友トラスト不動産投資顧問株式会社の出資受け入れにより、京急SMTBアセットマネジメント株式会社へ商号変更しました。
※5 2025年11月に京急不動産株式会社が全株式を取得しました。

流通事業

会社名	主な事業内容
株式会社京急百貨店	百貨店、SC業
株式会社京急友の会	百貨店友の会業
株式会社京急ストア	ストア業
株式会社エフ・クライミング	食品スーパー事業

その他の事業

会社名	主な事業内容
京急建設株式会社	土木・建築工事の請負など
京急電機株式会社	電気工事業、電気通信工事業、管工事業
株式会社京急ファインテック	鉄道車両の修繕、更新改造工事、バス・大型トラック・乗用車の整備、修理全般
株式会社京急ファインサービス	鉄道車両および自動車など輸送用機器の清掃業務、塗装工事業務
株式会社京急リブコ	マンション管理事業、リフォーム事業、住生活支援事業
京急サービス株式会社	建物総合管理事業（設備管理、警備、清掃、駐車場管理業務）、生活支援事業、保育事業
株式会社京急メモリアル	葬祭事業
株式会社鴨居自動車学校	自動車教習所の経営
株式会社京急保険サービス	生命保険・損害保険代理店業務、保険事務代行業務
株式会社京急ビルマネジメント	土地・建物の所有・管理・賃貸借、土木・建築工事の企画・設計
株式会社京急ビジネス	経理・人事業務の代行
株式会社京急ウィズ（特例子会社）	駅清掃業務、クリーニング業務など
京急TGエナジーコネクト株式会社	蒸気、温水、冷熱等の熱供給および電気の供給に関する事業

格付情報

日本格付研究所（JCR）	A+（安定的）
格付投資情報センター（R&I）	A（安定的）

インデックスへの採用状況

- JPX日経インデックス400
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P／JPXカーボン・エフィシェント指数
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

IR情報

https://www.keikyu.co.jp/ir/

- Gomez IRサイトランキング2025 総合ランキング銅賞
- 日興アイ・アール2025年度全上場企業 ホームページ充実度ランキング総合部門最優秀サイト、業種別部門最優秀サイト
- 大和インターネットIR表彰2025 優良賞

京急グループのサステナビリティ

https://www.keikyu.co.jp/company/csr/