あんしんを羽ばたく力に —— 京急グループ

Integrated Report 2024

京急グループ 統合報告書

京急グループ統合報告書2024
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。

2024年11月発行

KEIKYU
京 急 グループ

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。

第19次総合経営計画

長期ビジョン（2035年度に目指す将来像）

日本全国、そして世界とつながり、日本発展の原動力である品川・羽田・横浜を成長トライアングルゾーンと位置付け、
国内外の多くの人々の生活と交流を支え、持続的に発展する豊かな沿線を実現する

第20次総合経営計画

長期ビジョン（2040年度に目指す将来像）

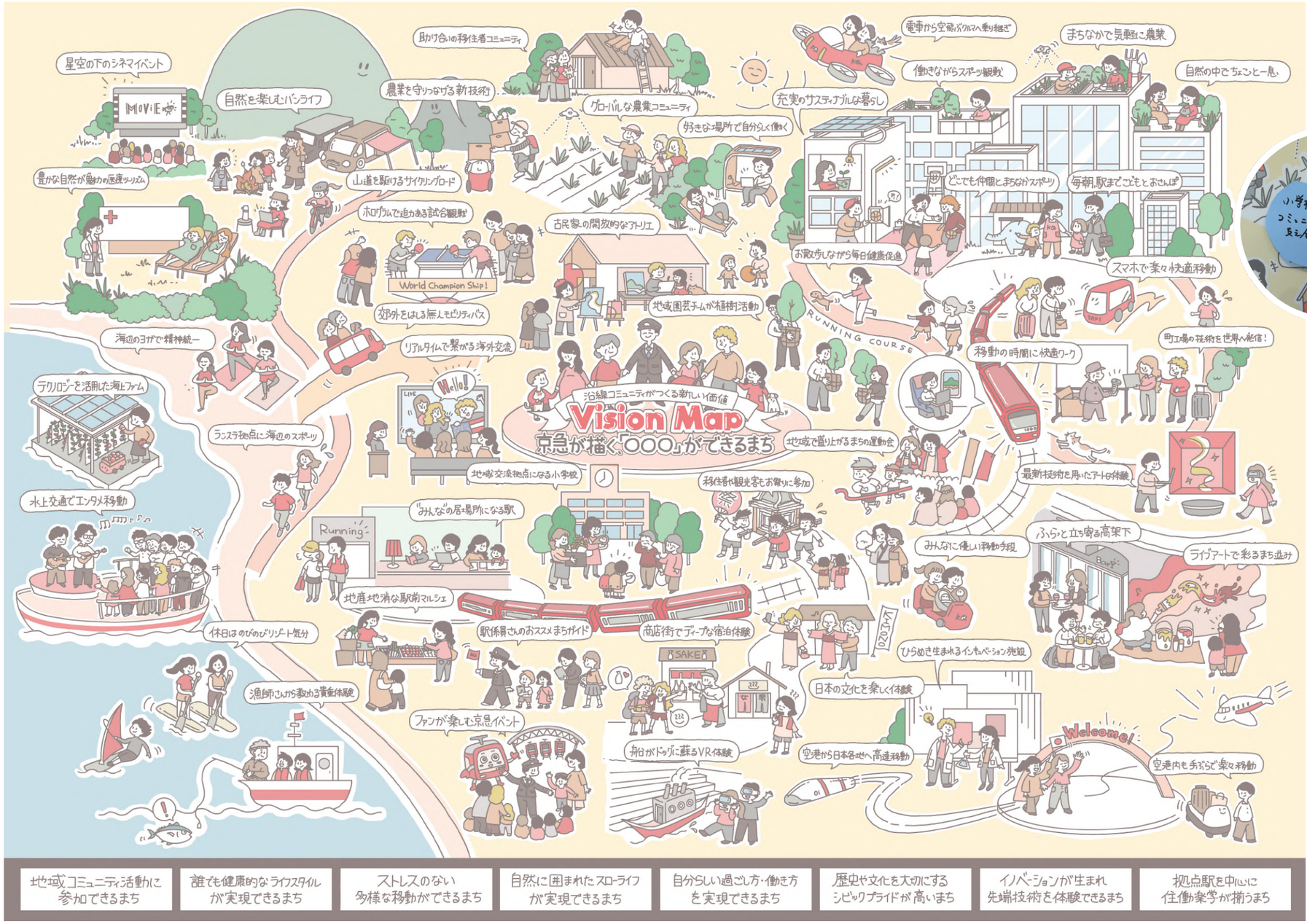
「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームが織りなす
相互価値共創のスパイラルアップにより持続的に発展する沿線を実現する

京急 Vision Map

第20次総合経営計画に基づき、京急グループが目指す沿線の姿・イメージを
「京急 Vision Map」として策定しました。
移動プラットフォームとまち創造プラットフォームの相互価値共創により、
ビジョンマップに描く未来を実現していきます。

持続的に発展する
豊かな沿線の実現を目指して

京急グループは、2024年度から第20次総合経営計画をスタートしました。
グループ理念・サステナビリティ基本方針のもと、持続的に発展する豊かな沿線の実現を目指して、
多様化する社会課題や価値観に対応した価値共創への取り組みに挑戦していきます。



みんなで描く、京急 Vision Map

京急グループは、第20次総合経営計画において、2040年度に目指す将来像である新しい長期ビジョンを策定しました。この長期ビジョンの実現に向けて、目指す沿線の姿を具現化するとともに、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するため、「京急 Vision Map」を策定しています。

このビジョンマップは常に変化する社会環境や事業環境に応じてブラッシュアップしていくものと考えており、社員や地域の皆さまなど、ステークホルダーの声をもとに今後もアップデートを図っていきます。また、ビジョンマップに掲げるような顧客価値起点の事業推進によって、長期ビジョン実現を目指します。

グループ社員による“描く未来”のアイデア出し

2024年度には、顧客価値起点の事業推進を目指したグループ全社員の意識統一を図ることを目的に、ビジョンマップについて、どのような沿線を実現したいか、また、そのために当社グループは何をすべきかという質問に基づき、意見集約を行いました。寄せられたアイデアについては、今後ビジョンマップをアップデートしていく際にも参考としていきます。

社員から生まれたアイデアの一例

Q1 どのような沿線・まちになれば、お客さまが選び続けてくれると思いますか？

- 移動手段の選択肢が多いまち
- 古いものと新しいものが混在して魅力を生み出すまち
- 災害に備えた防災備蓄があり、復旧力が強いまち
- それぞれの地域に誇れるシンボルがあるまち
- 自然との共生を体験・学べるまち

Q2 「未来のまち」を創るために、自身の業務や京急グループとしてどのようなことができますか？

- 困った時に相談できて頼りになる駅をつくる
- 再開発だけではなく地元の商店街を再生させる
- 多世代が交流できるイベントの開催
- 興味をそそられるような積極的な情報発信
- 農業への参入

CONTENTS

SECTION 01

京急グループが思い描く未来

01 持続的に発展する豊かな沿線の実現を目指して
03 みんなで描く、京急 Vision Map
05 目次・編集方針

SECTION 02

価値創造に向けた決意

07 社長メッセージ
13 経営戦略室長メッセージ

SECTION 03

価値創造に向けて

17 歴史とともに培われた京急グループの強み
21 価値創造モデル
23 サステナビリティ重要課題と非財務KPI

SECTION 04

成長戦略

京急グループ総合経営計画
25 第19次総合経営計画の振り返り
27 第20次総合経営計画の全体像
29 沿線価値共創戦略
33 事業構造変革
38 顧客視点の徹底
39 財務マネジメントの強化

事業別概況
40 交通事業
41 不動産事業
42 レジャー・サービス事業
43 流通事業
44 その他の事業

特集：品川駅周辺開発事業
45 品川を日本の成長を牽引する国際交流拠点へ
47 社員座談会

SECTION 05

サステナビリティ

49 サステナビリティに対する考え方
50 環境への取り組み
53 安全輸送確保への取り組み（鉄道事業）
55 人財への取り組み
58 サプライチェーンを含む人権尊重への取り組み
59 マネジメント体制
61 コーポレートガバナンス
69 社外取締役座談会
73 リスク管理・コンプライアンス

SECTION 06

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

POINT

120年以上の歴史のなかで、地域社会や暮らしの変化に寄り添いながら事業活動を展開してきた当社グループが大切にする価値観を紹介します。また、2040年度に目指す将来像である「長期ビジョン」の実現に向けて、当社グループが描く将来の沿線の姿を具現化し、そのイメージをグループ全社員で共有するために策定した「京急 Vision Map」を掲載しています。

POINT

2023年度を最終年度とする第19次総合経営計画の振り返りと、2024年度からスタートした第20次総合経営計画の推進に向けた決意や将来描く沿線像などについて、当社取締役社長および経営戦略室長によるメッセージを掲載しています。経営層が描く当社グループの価値創造ストーリーを読者の皆さまと共有します。

POINT

創業時から地域社会とともに歩み、沿線地域の発展に貢献してきた当社グループの歴史と、その長い歴史のなかで培ってきた強みが、当社グループの価値創造の源泉となることをお示しします。また、事業環境の変化等を踏まえ、2024年度に改定した価値創造モデルおよびサステナビリティ重要課題と、重要課題に紐付く形で新たに設定した非財務KPIを紹介します。

POINT

2024年度からスタートした第20次総合経営計画について、計画の全体像と重要なポイントをご説明します。また、特集として「品川駅周辺開発事業」を取り上げ、プロジェクト概要を紹介するほか、プロジェクトに携わる社員による座談会を開催し、事業にかける想いや担当者が描く将来の品川エリアのイメージなどについて話を聞きました。

POINT

地域社会に密着し、社会生活を支え、豊かにする当社グループの事業は、まさにサステナビリティへの取り組みそのものだと認識しています。環境や安全、人財への取り組みのほか、新しい取り組みとして「サプライチェーン全体における人権尊重」についても紹介しています。また、2024年度も社外取締役座談会を開催し、第20次総合経営計画の内容や推進に向けて必要な要素について話を聞きました。

編集方針

本統合報告書は、2024年度にスタートした第20次総合経営計画において、当社グループが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、サステナビリティ経営を軸とした社会価値・企業価値創造への取り組みについて、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに広くご理解いただくことを目的として発行しています。また、本統合報告書を通じたステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションにより、さらなる企業価値の向上につなげていきます。

報告対象期間

2023年4月1日～2024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45社

発行時期

2024年11月

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「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- TCFDコンソーシアム「気候関連財務情報開示に関するガイダンス3.0」

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation

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（2024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。

価値創造に向けた決意

社長メッセージ

「沿線価値共創戦略」の推進を通じて、将来にわたり選ばれ続ける沿線ならびに企業価値の向上を追求していきます。

経営目標を達成したものの、課題が残った前中期経営計画

京急グループは、2021年度から2023年度までの3年間、「日本全国、そして世界とつながり、日本発展の原動力である品川・羽田・横浜を成長トライアングルゾーンと位置付け、国内外の多くの人々の生活と交流を支え、持続的に発展する豊かな沿線を実現する」という将来像のもと、中期経営計画を推進してきました。新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたなか、大幅な赤字転落からいかに早期に営業利益を回復させ経営を立て直すかが、最大の課題でした。2023年度には、羽田空港を利用する訪日外国人の増加をはじめ、想定以上に人流が回復したこと、また、前中期経営計画の方針で掲げた経営基盤強靭化のもとでローコストオペレーション等の構造変革に各部門が着実に取り組んだ結果、営業利益は当初計画の230億円を大きく上回り、コロナ禍前の約300億円に近い280億円となりました。私自身この3年で特に前進したと感じるのは、経営の立て直しです。コロナ禍前から人口減少を見据えた対策の必要性を認識していたものの、これまで思い切った変革に踏み切れていませんでした。そうしたなか、ローコストオペレーションをはじめとする事業構造変革、流動化を活用した不動産事業の強化を推進しました。さらに「沿線価値共創戦略」を策定するなど、120年以上続いた鉄道を中心とした事業運営から転換するために体制整備を進め、大きく舵を切ることができました。まだ途中段階ではありますが、非常に意味のある3年だったと考えています。

一方で、解決できていない課題もあります。その1つが、品川駅周辺開発事業の進捗の遅れです。工事費の高騰による投資額の増加も大きな課題となっています。また、鉄道の維持管理を行う人財をはじめ、バスやタクシーの乗務員、ホテルスタッフと、あらゆる場面で人財確保が難しくなっていることから、DXや人的資本経営の推進などについてもスピードを上げて対応する必要があります。

コロナ禍を経て、社会の在り方や人々の価値観が加速度的に変化し、従来の鉄道頼みのビジネスモデルが通用しなくなった今、お客さまが本当に求めていることを提供することができなければ京急を選んでいただけない、という強い危機感を持っています。変革への強い覚悟を持って、時代に即した新しい沿線を切り開いていく所存です。

「相互価値共創のスパイラルアップ」を中核とする第20次総合経営計画スタート

2024年度、当社グループは、「『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」という2040年度に目指す将来像の実現に向け、第20次総合経営計画を新たにスタートさせました。

この計画では、社会と当社グループが持続的に発展し、当社グループの社会価値と企業価値を高めていくため、サステナビリティ基本方針を基礎として経営・事業活動を推進する「サステナビリティ推進方針」を掲げたうえで、中長期にわたる事業戦略の中核として「沿線価値共創戦略」を据え、さらに企業価値創出の基盤となる経営資本を強化する「経営基盤重点項目」を定めました。

今後の事業展開の要となる「沿線価値共創戦略」は、あらゆる交通手段の最適化で、沿線の価値向上と沿線範囲を拡大する「移動プラットフォーム」と、拠点整備や生活支援を行い、人流の需要創出を図る「まち創造プラットフォーム」を掛け合わせ相乗効果を最大化する。また相乗効果を生み出す過程において、地域事業者や自治体などと共創する「ローカルプラットフォーマー」の役割を果たすことで、当社グループと沿線地域がともに成長し続けるサイクルのもと、沿線各地域に「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」が揃う多極型まちづくりを推進していくというものです。

私は、沿線価値共創戦略を推進するうえで一番重要な

京浜急行電鉄株式会社
取締役社長

ことは、戦略を推進した先にある沿線の将来像をいかに個々人が具体的にイメージし、経営者と社員、また社員同士が共有できるかだと考えています。そのためには、言葉だけではなく、イメージとして共有することが有効と考え「京急 Vision Map」を作成しました。作成にあたって、はじめに取り掛かったことは、沿線環境や事業特性を踏まえた「提供価値」の抽出です。お客さまに選ばれ続けるためにはどのような価値を提供すべきか、この先の沿線の姿を見据えながら原点に立ち返り検討しました。結果として、8つの提供価値を選定し、その後は価値提供に向けた具体的なアイデアを1枚の絵に起こしていきました。さらに、途中段階の絵を本社オフィスのあらゆる場所に設置して、社員からも意見やアイデアを出してもらい、それらを反映させることで最終的に仕上げていきました。

実は、ビジョンマップは未完成です。今回公表しましたが、現時点のものは京急グループが描く未来像の一例でしかありません。あえて手書き風にしたのも「京急が描く『○○○』ができるまち」というタイトルの通り、社員はもちろんのこと、地域住民の皆さまや自治体、企業など、関係するさまざまな方々に「新しい価値」を描き加えてほしいという想いがあるからです。ビジョンマップで描いた未来は、当社グループだけでは実現できません。ビジョンマップの中心にある「コミュニティ」に表されているように、社内外の皆さまと“まちづくり”にかける想いをひとつにしながら、目指すべき沿線をともにつくりあげる「価値の共創」を実現していきたいと考えています。

›› P.29〜P.30　沿線価値共創戦略
›› P.3〜P.4　みんなで描く、京急 Vision Map

8つの提供価値の創造を現実のものにするための打ち手

ビジョンマップで示した8つの提供価値の創造にあたっては、「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームを掛け合わせるための方針を具体化しようと、「移動」と「まち創造」でそれぞれ8つずつ、計16の事業方針を策定しました。

品川駅周辺開発事業においても、エリア、ひいては沿線全体の価値最大化に向けて両プラットフォームによる価値共創を実現していきたいと考えています。当社グループの成長エンジンとなる品川は、これからの日本の成長を牽引する国際交流拠点となるポテンシャルが非常に大きいまちで、さまざまな企業や事業者がまちづくりを行っています。そのなかで当社グループは、トヨタ自動車㈱と共同で推進する高輪3丁目地区開発をはじめ、駅街区地区開発、品川駅地平化（2面4線化）、連続立体交差事業といった、品川エリアの中心となる品川駅周辺の発展をリードしていく非常に重要な役割を担っています。品川の発展が当社沿線全体の価値の向上につながっていくという意味でも、品川駅周辺開発事業を何としても完遂するとともに、その効果や価値を最大限発現させるべく16の事業方針に則ったマネジメントを徹底します。

他地域も同様に、16の事業方針の推進にあたっては、いかに各エリアの特性を見極め、お客さまの価値観を踏まえたまちづくりをローカルな目線で行えるかが重要です。それゆえ、16の事業方針に則り、具体的に各エリアで地域の皆さまとの共創を推進する京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」を2024年3月からスタートさせました。

newcalプロジェクトは、「地域内の組織化」「地域拠点整備」「MaaS整備」「モビリティ整備」の4つのアプローチを軸としています。まち創造プラットフォームにおいて「地域内の組織化」と「地域拠点整備」を通じて、価値創造のきっかけとなる「場」をつくり、参加者をつなぎ合わせることで新規事業の創出を導く。また、移動プラットフォームにおける「MaaS整備」と「モビリティ整備」を通じて、地域内移動と地域間移動を促す。能動的にこうした「移動」と「まち創造」の相互連携を図り、エリアごとに一元化されたサービスをつくることで、地域事業者や自治体など地域の皆さまに2つのプラットフォームに関わりをもっていただき、共創を生み出すための環境づくりを行っていきます。現在は、沿線7エリアで個別にnewcalプロジェクトを推進していますが、最終的には各newcalプロジェクトをつなぎ合わせることで、沿線全体の活性化を目指す考えです。

8つの提供価値の創造を現実のものにしていく——それは、「newcalプロジェクトをどれだけ盛り上げられるか」にかかっています。

›› P.31〜P.32　newcalプロジェクト

「グループ事業間の連携強化」と「円滑な運営に向けた仕組みづくり」がnewcalプロジェクト推進の大きな鍵

newcalプロジェクトの全体の指揮を執るのは2023年4月に新設した「新しい価値共創室」です。「新しい価値共創室」は、顧客ニーズの把握やデータ分析を行い、それらの情報を踏まえたまちづくりの方針の策定、事業間連携の促進を行うなど、全体最適を図る役割を担います。2023年度はお客さまの声や京急沿線の客観的なデータを幅広く収集しました。2024年度はデータの継続的な収集や分析に加え、それらのデータの組み合わせ方や活用方法についてスピードを上げて検討を進めており、2つのプラットフォームを活かした具体的なまちづくりを議論していくステージに入っています。なお、第20次総合経営計画の策定とあわせて特定し直したサステナビリティ重要課題とKPIにおいても、まちづくりに向けた具体的な方針・指標を取り入れようと、各駅の「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」の機能を数値化した「Keikyu Station Index スコア」を新たに設定し、今後客観的にデータを分析・モニタリングしていけるようにしました。

newcalプロジェクトには大きな期待を膨らませている一方で、推進にあたって2つの大きな課題を感じています。

「沿線価値共創戦略」を長期ビジョン実現の要とし、社内外の皆さまと目指すべき沿線をともにつくりあげる「価値の共創」を実現していきたいと考えています。

1つは、両プラットフォームの相乗効果を最大化するために、各グループ事業間の連携をどのように強化していくかです。そのためには、プロジェクトを進める各グループ事業の社員が既存の事業領域のなかで何ができるのかを見極めることが何よりも重要です。そうすることで、各事業が具体的にどの事業と連携し、2つのプラットフォームによる相互価値共創のスパイラルアップを遂行できるか見えてくると思うのです。また、新しい価値を創造していくうえでは、アクセラレータープログラムのような新規事業の創出に向けた取り組みも重要です。ただ、これは募集型、いわゆる「受け身」の取り組みのため、今後はより「攻め」の姿勢で当社側からビジネスの種を探し、外部パートナーとの協働を積極的に仕掛けていく必要があります。どの外部パートナーと手を組むのかを具体的に検討するうえでも、まずは各グループ事業でできることを細部まで見極めることが重要です。

また、newcalプロジェクトの拡大に向け、限られた人的資源でどのように運営していくのかも課題です。社員が各エリアに張り付いて運営しているため、今の人的資源のままnewcalプロジェクトを拡大していくと、将来的にマンパワー不足に陥る可能性があります。そのため、自社でやるべきことの見極めや、キャリア採用の拡大といった人事施策など、円滑な運営に向けた仕組みづくりが重要だと考えています。新たな価値創造の取り組みをスピードアップさせるためにも多方面で組織を刺激していきます。

経営計画と社員のキャリア形成を紐付け、人的資本経営を強化していく

以上のような事業展開をスピーディーかつ適切に推進していくためには、経営資本の強化も重要です。そこで、「経営基盤重点項目」のなかで、顧客視点の徹底という項目も定めました。例えば、まちづくりを行ううえで一番の肝となるのは、やはり「お客さまにいかに真摯に向き合うか」に尽きると考えています。お客さまが現在望んでいることだけではなく、まだ気づいていない潜在的なニーズの掘り起こしが、価値の創造においては不可欠です。そのため、価値創造に向けた沿線価値共創戦略の推進において「人財」は重要な経営資源であると認識しています。社員には、お客さまとリアルの接点を持つ機会を増やしてもらい、潜在ニーズを見極める視点をさらに養ってほしいですし、価値創造のために何ができるかを現在の仕事の範囲に限定せずに自ら考え、挑戦してもらいたいと考えています。

しかしながら、時代に合わせた人事施策を実施しきれていないことも事実で、私自身も強く課題意識を持っています。経営基盤重点項目の1つに「人的資本経営の推進」を掲げたのは、そうした想いもあったからです。当社グループでは、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が、結果を見ると、エンゲージメント指数が低い状態です。つまり、社員が会社の目指す方向性に即して描くキャリア形成のサポートが不十分であると反省しています。ビジョンマップも、社員への浸透はまだ一方通行の状態だと思っていますし、「お客さまに真摯に向き合う」ということも発言するのは簡単ですが、具体的にどのように遂行していくかは、大きな課題です。会社の目指す方向性をしっかり示すことはもちろんのこと、社員一人ひとりに寄り添ったキャリア形成を図っていくためにも、私の発信の仕方を含め、さらなる模索や工夫をしていく考えです。

最後に──ステークホルダーの皆さまへ

鉄道の安全維持のためには、継続した維持管理も必要であり、既存事業の維持・拡大のためにも、一定程度の投資が必要になります。さらに、地球環境保全をはじめとしたサステナビリティに対する取り組みも、昨今の全国各地の猛暑や集中豪雨による被害を目の当たりにすると、待ったなしの状況だと感じており、温室効果ガス排出量削減など、グループを挙げて積極的に取り組まなければならないと考えています。一方で、品川の大規模開発が建築着工に向けて動き出すなど、当面は将来の当社グループを支える事業に向けて大きな投資が続き、それらの投資回収時期は、中期経営計画期間以降となってしまいます。

こうした状況を踏まえて、今年度から始まった第20次総合経営計画では、直近の2024年度から3か年の中期経営計画期間においては、鉄道事業における次世代型オペレーションの推進や不動産事業における流動化の継続による資産の組み換えを強化するなど、キャッシュ創出に向けた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を強化していくこととしました。当社グループが行っているさまざまな事業について、それぞれの事業特性を踏まえたなかで、いかに資本効率を高め企業価値・社会価値を向上させるか、徹底的に検討し、着実に実行していくことで、将来の当社グループの成長に向けた各取り組みの内容や進捗をしっかりとお示ししていく所存でございます。

株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、沿線の発展とともに成長する当社グループを中長期的に見ていただき、新しい価値の共創に向けた取り組みにご指導・ご支援を賜りますよう、お願い申しあげます。

長期ビジョンを実現するためには、会社の目指す方向性と社員一人ひとりのキャリアプランを連動させていく取り組みが必要だと強く認識しています。

経営戦略室長メッセージ

事業構造変革ならびに
財務マネジメントの一層の強化により、
「沿線価値共創戦略」を着実に推進し、
企業価値向上への取り組みを
進めていきます。

京浜急行電鉄株式会社
取締役 常務執行役員
経営戦略室長
金子 雄一

大きな転機となった第19次総合経営計画（2021年度～2023年度）

2021年度から第19次総合経営計画のなかで取り組んできた中期経営計画（以下、前中計）は、京急グループにとって大きな転機の3年間となりました。コロナ禍にともなう2020年度の赤字転落を受け、かつてない危機感を持って改革を進めた結果、各種損益は早々に黒字に回復、最終年度の営業利益は目標値を大きく上回りました。その背景には、ローコストオペレーションを計画通りに推進できたことが影響しています。はじめに、前中計の成果について、取り組みの軸であった「経営基盤強靭化」と「事業ポートフォリオ変革」を中心にご説明します。

経営基盤強靭化

ローコストオペレーションの推進

鉄道事業では、お客さまの安全確保を大前提に、従来のオペレーションの仕組みを変えました。スマートサポートシステム※の導入や信号自動制御化により、少人数でも運営できる仕組みづくりを行ったほか、宣伝計画の見直しや保守・点検業務の精査、タブレット端末を活用した情報共有システムの構築などにより、鉄道専属の営業費を2019年度比で30億円以上削減しました。

バス事業では、お客さまの利便性に配慮しつつ、夜間高速バスの廃止などダイヤ全体を見直し、より需要の高い路線・時間帯にシフトしました。また、バス事業の運賃改定の効果もあり、2023年度に黒字化を達成しています。

ホテル事業では、ビジネスホテル「京急EXイン」の一部閉館・売却に加え、委託業務の内製化、会員制予約システムの導入やキャッシュレス化などを推進した結果、損益分岐点比率を、2019年度比で13ポイント以上引き下げました。

※ 駅務機器や駅設備の遠隔操作とモニターホンによる通話対応が可能なシステム

間接部門のダウンサイジング化

間接部門においては、グループ各社の経営情報取得や連結決算業務の迅速化・省力化に向け、経理システムの全面的な入れ替えを実施中です。また2024年4月には、当社の100%子会社、京急システムを吸収合併しました。グループ全体のICT機能を本社で統轄し、意思決定の迅速化を図ることが目的です。

保有資産の有効活用

鉄道・バスの両事業では、車両の耐用年数基準を緩和しつつ整備を徹底し、安全確保とコスト抑制の両立を図りました。また不動産事業では、投資を同事業のフリーキャッシュフロー内で行うよう管理し、投資規律の徹底に努めています。このほか、社宅・ホテルの跡地に、分譲・賃貸マンションを建設したり、取得した他社施設を分譲マンションへリノベーションするなど、需要に応じた新たな取り組みを推進しています。

事業ポートフォリオ変革

不動産事業の拡大に向け、保有資産の流動化により原資を獲得し、新たな再開発投資・不動産の取得・SPCへの出資に振り向けていくという資産回転型モデルの確立を着実に推進してきました。後ほど改めてご説明しますが、今後も資産回転をさらに推進するとともに、新たに設立したアセットマネジメント会社を通じて、創出したキャッシュを沿線開発に振り向けていく考えです。

第20次総合経営計画で、さらなる変革を追求していく

当社グループは2024年5月、第20次総合経営計画を公表するとともに、2040年度への長期ビジョンの実現に向けた3か年の中期経営計画（以下、現中計）をスタートさせました。経営計画の策定にあたっては、新たに進むべき方向性の検討と並行して、サステナビリティ重要課題の再特定についても社外役員を含めて1年以上議論を行いました。

サステナビリティ重要課題の改定

当社では、従前から重要課題を特定し、KPIを通じて対応状況を管理していましたが、新たな総合経営計画の策定にあたって、全体を見直しました。まず、自社にとっての重要性・ステークホルダーにとっての重要性の2つの軸から「将来にわたる持続可能性」「多様な人財の活躍」「企業経営の透明・健全性」という問題意識を抽出。その後、SDGs目標やSASBスタンダード等と紐付けて5つの重要課題を特定しました。第20次総合経営計画では、この特定した重要課題を基礎として具体的な内容を検討し、最終的に、当社グループの社会価値と企業価値を高めていくため、サステナビリティ基本方針を基礎として経営・事業活動を推進する「サステナビリティ推進方針」を掲げています。

経営戦略室長メッセージ

さらに重要課題に基づき、それぞれの課題に合わせたKPIを設定しました。なかでも特徴的なのは、第20次総合経営計画の方向性と絡め、まちづくりに関するKPI「Keikyu Station Index スコア」です。このKPIは、当社グループが目指す「多極型まちづくり」に則り、「移動＋住む・働く・楽しむ・学ぶ」の要素について京急沿線各駅のデータを独自に数値化したものです。この多様なデータをモニタリングしながら、さまざまな施策を行うことで、まちづくりの推進に活かしていきます。

沿線価値共創戦略と各エリアの開発状況

当社グループはこれまで、鉄道部門は鉄道のことを中心に、開発部門はまちづくりのことを中心に事業を進めるといった企業風土が根強く浸透していましたが、これからは鉄道とまちづくりを一体的に考える必要があります。この点については常日頃から川俣社長が発信されているとおり、社員一人ひとりがどこまで意識して進められるのかが鍵となります。社長の意志をしっかりと現場で具現化できるよう、経営戦略室長としてさまざまな側面から各事業の取り組みを後押ししていきます。

まちづくりに関しては、「沿線価値共創戦略」に基づき、京急沿線エリアマネジメント構想「newcalプロジェクト」を推進しています。ローカルプラットフォーマーという役割のもと、2023年度末時点では5つのエリアで343の団体と連携し、地域と共創するためのさまざまな取り組みを実施しました。現中計においても取り組みの幅をさらに拡大する予定です。まちづくりには、こうした地域に根差したソフト面の開発が不可欠であり、前中計と同様、品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を起点に沿線開発をソフトとハードの両面で進めていきます。

ハード面では、例えば品川駅西口地区（高輪3丁目）の開発を2029年度の竣工・開業を目指して推進しています。当初の予定よりスケジュールが遅延していますが、これは主に都市計画の手続きをめぐる東京都との調整や、地権者の同意取得、またいわゆる2024年問題にともなう建設工事期間・コストの調整に時間を要したことによるものです。ただ一方では、この期間に共同事業者のトヨタ自動車㈱と計画をアップデートするなど、2025年度着工に向けた準備を着々と進めています。品川駅周辺開発事業は、当社グループの今後の成長の要となる事業であるため、進行スピードを上げるとともに、グループを挙げてさらに力を入れて取り組んでいきます。

その他、沿線では川崎・横浜などでも再開発事業を推進しており、特に横浜では、みなとみらい21中央地区の新たなランドマーク「横浜シンフォステージ」が2024年5月に開業しました。さらに、横浜スタジアムに直結する旧市庁舎街区（関内地区）の活用事業を計8社で推進しており、2025年度竣工を目指しています。

事業構造変革

沿線開発を着実に推進していくためには、安定した資金調達が必要となるため、前中計に引き続き流動化を活用した「不動産事業の強化」に注力していきます。「資産回転型モデル」の推進役として、2024年7月、京急アセットマネジメント㈱を設立しました。このアセットマネジメント会社を利用しながら回転を促進し、収益力を高めていく計画です。同社が今後、中長期的に資産回転を継続するには保有物件の充実が必要であるため、今後継続して取り組んでいきます。また、不動産ポートフォリオの多角化を推進し、アセット形態を市況に合わせて柔軟に組み替えていき、キャッシュを創出することも計画しています。

一方、鉄道事業では、今後見込まれる深刻な人手不足のもとでも安全・安定運行を確保するべく、デジタル技術を活用した「次世代型オペレーション」への移行を進め、事業構造そのものの変革に着手していく考えです。これはコスト削減の面だけではなく、安全性や快適性といった顧客目線での変革が大前提です。具体的には、先述したスマートサポートシステムに加え、ホームドアや車内防犯カメラシステムなど安全装置を順次整備し、その進捗を前提にワンマン運転導入を目指します。

「人財・『個』の成長」と「組織・カルチャー醸成」が人的資本経営の肝となる

多様な人財が活躍できる企業にすることも、人財戦略部を管掌する私の役割の1つです。特に、安全・安定輸送が最優先で求められる鉄道事業では、昔から上司と部下がいわば師弟関係にあり、厳しい教育のなかで技術やノウハウが伝承されてきました。また、複数人での作業を前提とした業務も多くありました。こうしたやり方も大切ですが、時代にあわせて変えていかなければなりません。例えば今後の取り組みである、次世代型オペレーションのもとでは、さまざまな業務を1人ないし少人数で担っていくことになります。

プラットフォームビジネスを行う際にも、自ら主体的に考え、行動していく姿勢が不可欠です。

現中計では、経営基盤重点項目の1つである「人的資本経営の推進」のなかで「人財・『個』の成長」、それを促す「組織・カルチャー醸成」の2つを基本方針の中心に設定しました。両者のスパイラルアップによる人的資本の最大化が、人的資本経営を推進するうえでの肝になると考えています。そのため、人財への教育投資を増やし、沿線価値共創戦略の遂行に向けて新しい研修の導入などを進めるほか、人事制度の見直しや働きやすい環境づくり、エンゲージメントサーベイを活用した企業風土の改善に注力していきます。

財務マネジメントの強化とともに、新しい事業分野の挑戦を促していく

現中計では最終年度（2026年度）目標を、①営業利益350億円、②純有利子負債／EBITDA倍率7倍台以下、③ROE6%以上、長期的には、財務健全性に留意しつつ8%以上と設定しました。高輪3丁目開発等の大規模開発を着実に推進していくためにも、財務マネジメントの強化が重要課題だと認識しています。信用格付水準の維持に必要な財務健全性を堅持するとともに、資本効率を向上させて資本コストや株価を意識した経営へとつなげていきます。経営目標の達成に向け、社内では事業別にROIC（投下資本利益率）とWACC（加重平均資本コスト）をモニタリングし、各事業部門に所定の利回り確保を要求しています。また、取締役会での投資案件審議においても、それぞれの投資案件の特性に応じて、この基準を活用しています。

現中計3か年のキャッシュアロケーションは、キャッシュアウトで累計約3,000億円を計画しており、その半分を再開発などの成長投資、残り半分を維持・更新投資および株主還元に充当します。キャッシュインを保有資産の見直しや借入金で賄っていることから、当面の間は安定的な配当を維持しつつ、利益水準に応じた配当金額の向上を図ることとしていますが、大規模投資が落ち着いた段階で、還元方針を見直したいと考えています。また、政策保有株式の縮減については、2023年度末の連結純資産に占める保有割合は18%で、前中計目標（20%以内）を達成しました。今後も、取引先の理解を得つつ、着実に縮減を進めていく計画です。

財務マネジメントにあたっては、ROIC-WACC管理の徹底のもとで各事業が目標を達成できるよう、確実に管理をしていきます。将来の成長に向け、各部門と知恵を絞り連携しながら、長期ビジョン実現に向けた一連の施策のマネジメントに努めていきます。株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き温かいご支援とご鞭撻をいただきますよう、よろしくお願い申しあげます。

歴史とともに培われた京急グループの強み

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、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。

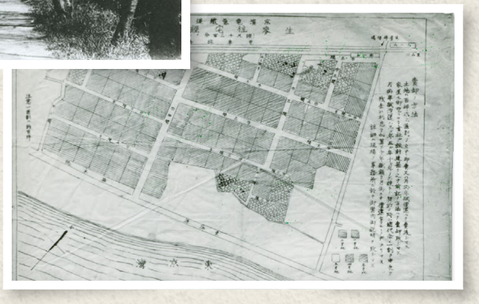
1898～1920年代
地域密着型経営の始まり

創業者・立川勇次郎は、都市の発展には大量輸送機関が必要であると考え、企業として電気鉄道事業の成功例を示そうとしました。これが当社グループの鉄道会社としての始まりです。こうして1899年に、立川勇次郎を代表者として、現在の京急電鉄の前身である大師電気鉄道が、六郷橋～大師間を結ぶ約2キロの単線を開業しました。日本で3番目、関東では初めてとなる営業用電車で、開業後は名称を京浜電気鉄道と改め、京浜間全通という大きな目標に向かって歩み始めました。

また当時、火力発電所を建設し、自給自足で電車を走らせていた京浜電気鉄道は、沿線地域への余剰電力の供給も行っており、この電力を頼りに工場の進出や住民の移住が増えたことをきっかけに、関東の私鉄として初めてとなる住宅分譲にも挑戦しました。このような事業は地域密着型経営の始まりとなり、以降、鉄道沿線を中心とした多様な事業の展開を進めていきます。

六郷橋～大師間の桜並木を行く電車

創業者 立川 勇次郎



初の分譲住宅地である生麦住宅地の区画図

多様なニーズに合わせて事業を展開

1930～1980年代
事業活動の拡大

交通事業

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

1968
品川～泉岳寺駅間の開通による都営1号線(現 都営浅草線)との相互乗り入れを開始

1987
初となるフリー乗車券「三浦半島ぐるりっぷ」の発売を開始

不動産事業

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

1986
「京急ニュータウン三浦海岸」建売住宅の販売を開始

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

1988
「京急クアリゾート平和島(現 天然温泉平和島)」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

1989
㈱京急百貨店を設立

その他

1956
沿線広報誌「なぎさ」を創刊

1964
「京急自動車学校上大岡校」を開校

1970
横浜市金沢区の富岡地区に「京急幼稚園」を開園

1990～2010年代
羽田空港へのアクセス整備と沿線地域のさらなる発展

交通事業

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

不動産事業

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

2011
川崎エリアにおいてトリプルタワーマンション「リヴァリエ」の販売を開始

レジャー・サービス事業

2002
大型アミューズメント施設「BIG FUN平和島」を開業

2011
「SHINAGAWA GOOS(シナガワグース)」「京急 EXイン品川駅前(のち 京急 EXホテル 品川※2)」を開業

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

流通事業

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

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

2019
流通事業を㈱京急百貨店、㈱京急ストア、京急ロイヤルフーズ㈱の3社に再編

その他

2000
京急キッズランド事業を開始

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年～
急速に変化する価値観に適応した多様な取り組みの推進

交通事業

2020
「三浦半島まるごときっぷ」の発売を開始

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)におけるICカード乗車券利用時の小児均一運賃を導入

不動産事業

2022
コワーキングスペース「RoomUs」を開業

2022
新築分譲マンション「PRIME」の公式アプリをリリース

2024
みなとみらい21中央地区53街区開発事業「YOKOHAMA SYMPHOSTAGE(横浜シンフォステージ)」を開業

レジャー・サービス事業

2020
三浦半島における観光型MaaSサービスを開始

2022
「京急 EXホテル 札幌」を開業

2023
旧観音崎京急ホテルを賃貸化し、㈱共立メンテナンスによるリニューアルオープン(ラビスタ観音崎テラス)

流通事業

2021
京急車両で運んだ現地直送の三浦野菜を駅で販売する実証実験を実施

2024
㈱エフ・クライミングの株式取得により連結子会社化

その他

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

2022
京急建設㈱で女性向け作業服を導入し、建設現場における女性の働きやすい環境整備を推進

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 再開発のため2021年に閉館

歴史を受け継ぎ、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推進

歴史とともに培われた京急グループの強み

交通事業
不動産事業
レジャー・サービス事業
流通事業
その他

連結従業員数　：8,587人

■ 交通事業	：5,417人	■ 流通事業	：　771人
■ 不動産事業	：　357人	■ その他の事業	：1,430人
■ レジャー・サービス事業	：　612人	（注1）臨時従業員を除く	

多角的事業の展開等による多様なプロフェッショナル人財

地域社会との強い信頼関係と、
長い歴史のなかで築きあげてきた
サービス・商品の展開力
沿線地域のニーズに応える

地域密着型経営を基盤とした総合力

各事業エリアにおいて持続的なまちづくりを推進するノウハウ

豊富な事業基盤の保有

移動プラットフォーム
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

鉄道営業キロ	：87km
京急線駅数	：72駅※1
鉄道車両総数	：796両

※1 泉岳寺駅を除く

まち創造プラットフォーム
沿線各エリアにおける多様なアセットの保有
地域密着型施設の展開

賃貸オフィス	：約45,000m²
賃貸マンション	：730戸
百貨店・SC	：9館
スーパーマーケット	：49店舗
ビジネスホテル	：2,236室

沿線データ

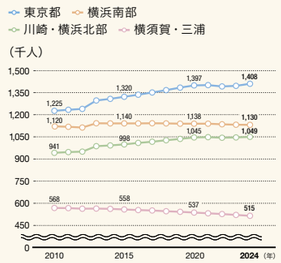
人口：　410万人※2
世帯数：　221万世帯※2
面積：　508km²
所得指数：117.2（全国平均=100）※3

対象エリア

- **東京都（103km²）**
  港区、品川区、大田区
- **川崎・横浜北部（113km²）**
  川崎市川崎区、川崎市幸区、横浜市鶴見区、横浜市神奈川区、横浜市西区
- **横浜南部（125km²）**
  横浜市中区、横浜市保土ケ谷区、横浜市南区、横浜市磯子区、横浜市港南区、横浜市金沢区
- **横須賀・三浦（167km²）**
  逗子市、横須賀市、三浦市、三浦郡葉山町

※2 住民基本台帳（2024年1月1日現在）から算出
※3 国勢調査および住宅・土地統計調査から推計

沿線の人口推移（エリア別）



（注2）住民基本台帳をもとに当社作成

人口推移と将来予測

（注3）2010年を100%とする
（注4）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。

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きます。

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

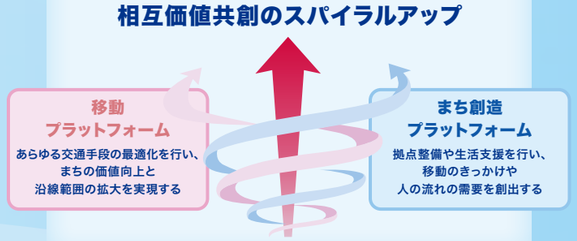
「移動」と「まち創造」
2つのプラットフォームが織りなす
相互価値共創のスパイラルアップにより
持続的に発展する沿線を実現する

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年度
		△30%(2019年度比)	2030年度
	収益原単位廃棄物削減率	△10%(2020〜2022年度平均比)	2030年度
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
	バス有責死亡事故件数	0件	毎年
	タクシー有責死亡事故件数	0件	毎年
	マリーナ重大事故件数	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年度
	不動産耐震化率	100%	2024〜2040年度
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年度
	育児休暇取得率	100%	2026年度
	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合せ応対率	90%以上	毎年
財務指標	営業利益	350億円	2026年度
	純有利子負債／EBITDA倍率	7倍台以下	2026年度
	ROE	6%以上	2026年度

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

サステナビリティ重要課題と非財務KPI

社会価値・企業価値の持続的な向上を目的に、社会・当社グループを取り巻く環境に合わせた事業活動を推進するべく、当社グループが中長期的に対処すべき課題であるサステナビリティ重要課題を、マテリアリティ分析を通じて2024年度に改めて特定し直しました。あわせて、非財務KPIも見直すことで、サステナビリティ重要課題の解決に向けた進捗を着実に推進します。

サステナビリティ重要課題特定のプロセス

Step1

サステナビリティ課題のリストアップ

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

Step2

リストアップした課題の重要度評価

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。

Step3

重要度評価およびサステナビリティ重要課題の妥当性

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。

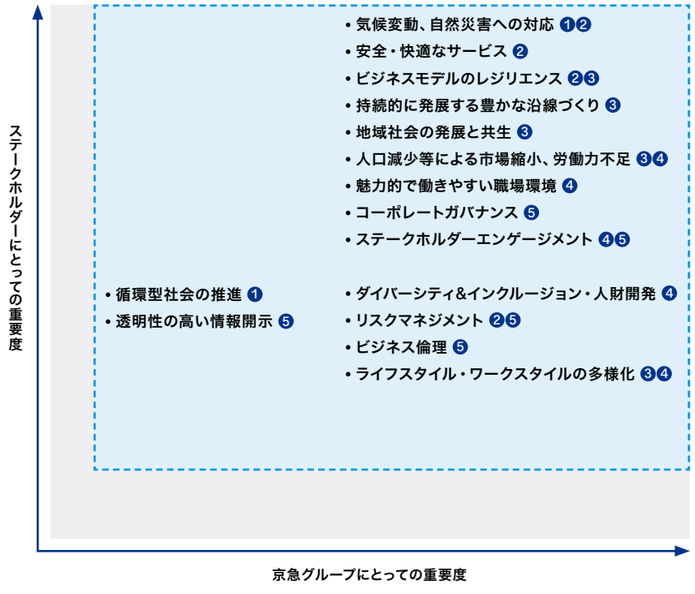
Step4

サステナビリティ重要課題の特定

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や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、各種課題の抽出や重要度を特定しました。



京急グループのサステナビリティ重要課題

❶ 地球環境保全への貢献
❷ 安全・快適なサービスの提供
❸ 持続的に発展する沿線まちづくりの実現
❹ 全ての人財が活躍できる企業風土の形成
❺ 社会と京急グループの発展のための経営基盤強靭化

非財務KPI

サステナビリティ重要課題	目的・方向性	指標	目標値	達成年度	対象
❶ 地球環境保全への貢献	持続的発展が可能な社会の形成に貢献するために、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水資源の管理、生態系への影響精査等を推進し、地球環境の保全に努める	GHG排出量削減（Scope1・2）	実質0	2050	グループ全社
			△30%（2019年度比）	2030	
		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
		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
			8%	2030	京急タクシーグループ
		ZEH認証取得率※1	100%	2024～2040	京急電鉄 京急不動産
		ZEB認証取得率※2	50%	2024～2040	京急電鉄
		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
❷ 安全・快適なサービスの提供	「選ばれる京急」であり続けるために、安全最優先を徹底し、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
		ホームドア設置駅率	100%	2030年代初頭	京急電鉄
			52%（38駅）	2026	
		車内防犯カメラ設置率	100%	2026	京急電鉄
		普通救命講習受講者率※3	100%	毎年	京急電鉄
		サービス介助士資格取得率※3	100%	毎年	京急電鉄
		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
			0件	毎年	京急タクシーグループ
		重大事故発生件数※4	0件	毎年	葉山マリーナー
		駅構内・電車内の快適性※5	7.2Pt	2040	京急電鉄
			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
❸ 持続的に発展する沿線まちづくりの実現	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に、「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）	―	―
		京急プレミアポイント会員数	111万人	2040	京急電鉄
			84万人	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
		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
		沿線交流人口（定期外輸送人員）	（モニタリング）	―	（京急電鉄）
		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
		三浦半島エリア観光魅力度※5	70%以上	2040	―
			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	毎年	―
		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
		シェアモビリティ拠点設置数	150拠点	2026	京急電鉄
		MaaSサイト会員数※7	15万人	2026	京急電鉄
		MaaSサイト利用者数※7	20万人	2026	京急電鉄
		バリアフリー対応鉄道車両導入率※8	100%	2040	京急電鉄
		乗務員・駅係員の接客満足度※5	7.1Pt	2040	京急電鉄
			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
❹ 全ての人財が活躍できる企業風土の形成	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創造を促すために、「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※5	継続的向上	毎年	京急電鉄 ※随時拡大
		女性管理職比率	30%以上	2040	京急電鉄
			10%以上	2026	
		育児休暇取得率	（女性）100%（男性）100%	2040	京急電鉄
			（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
		労働者男女の賃金差異	（モニタリング）	―	京急電鉄
		年次有給休暇取得率	100%	2040	京急電鉄
			100%	2026	
		健康診断受診率	100%	毎年	京急電鉄
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」のよりよい循環のために、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る	重大有責危機事象発生件数※9	0件	毎年	グループ全社
		労働災害度数率	0	2040	グループ全社
			0.25	2026	
		コンプライアンス研修受講率※10	100%	毎年	京急電鉄
		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
		社外取締役比率	3分の1以上	毎年	京急電鉄
		投資家面談実施回数	100件以上	毎年	京急電鉄
		お客さまからのお問合せ応対率※11	90%以上	毎年	京急電鉄

※1 主幹事物件対象
※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かかる
※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 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
※10 新入社員および中途社員の正社員対象
※11 電話およびチャットボット対象

第19次総合経営計画の振り返り

前総合経営計画である第19次総合経営計画を策定した2021年度において、当社グループの各事業は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、先行き不透明な状況でした。そのため、2023年度までの前中期経営計画期間においては「新型コロナウイルス感染症拡大による急激な事業環境の変化への早急な対応」を柱として、ローコストオペレーションや間接部門のダウンサイジングといった経営基盤強靭化と不動産事業強化をはじめとする事業ポートフォリオ変革を中心に、各種取り組みを推進しました。

第19次総合経営計画骨子

長期ビジョン（2035年度に目指す将来像）

日本全国、そして世界とつながり、日本発展の原動力である品川・羽田・横浜を成長トライアングルゾーンと位置付け、国内外の多くの人々の生活と交流を支え、持続的に発展する豊かな沿線を実現する

長期経営戦略（長期ビジョン実現のための戦略）

エリア戦略
品川、羽田、横浜の「成長トライアングルゾーン」の発展を支え、そのポテンシャルを推進力として沿線を活性化する

×

事業戦略
人口減少や生活様式の多様化をはじめとした事業環境の変化に対応するための経営基盤強靭化、事業ポートフォリオ変革に取り組む

コーポレートサステナブル戦略
地域社会および京急グループの持続的発展に向け、ESGへの取り組みを経営のベースと位置付ける

中期経営計画（2021～2023年度）

新型コロナウイルス感染症の影響による急激な事業環境の変化への対応

京急グループの持続的発展に向けた事業構造変革による経営基盤強靭化	不動産事業強化をはじめとした選択と集中による事業ポートフォリオ変革
• 鉄道、バス、ホテル事業におけるローコストオペレーションへの変革 • 京急グループ全体の間接部門のダウンサイジング化 • 投資の峻別、保有資産の有効活用等による財務の健全性確保	• 保有資産の組み換え等による不動産事業の強化推進 • 取り組むべき事業への経営資源集中による収益構造の変革

長期経営戦略につながる取り組み

- 品川・羽田・横浜の「成長トライアングルゾーン」を沿線活性化の推進力とする取り組み
  - 品川エリア：「品川の顔となるまちづくり」「沿線にシナジー効果を波及させるまちづくり」「交通結節点を活かした新たな交流を生むまちづくり」を目指して、品川駅周辺開発事業を推進する
  - 羽田エリア：羽田空港の一層の機能拡張と国際化の進展に合わせ、空港機能の下支えを担うとともに、羽田周辺地域と空港の発展とのつなぎ役となる
  - 横浜エリア：横浜・川崎にまたがる京浜臨海部再編整備やエンターテインメント機能の集積により発展するベイエリアと周辺地域との共生を目指したまちづくりを推進する
- 郊外における居住・レジャーに対する価値観の変化に合わせた「都市近郊リゾートみうらの創生」の推進
- お客さま満足度向上に努め、お客さまに選ばれる京急グループの実現
- 経営に重大な影響を及ぼす恐れのあるリスクを回避・最小限にとどめ、顕在化したリスクを最小化するリスクマネジメントの徹底
- 地域社会および企業価値向上のため、事業を通じたESG経営の徹底

経営目標と実績

年度	2021	2022	2023	計画値（2023）	2023実績対計画値
営業利益（億円）	35	108	**280**	**230**	**+50**
	各事業におけるコロナ禍からの需要回復や計画以上にローコストオペレーションが寄与。 また、鉄道・バス事業における運賃改定や不動産事業における流動化を活用した資産回転の効果も大きい。				
純有利子負債／EBITDA倍率（倍）	12.8	10.9	**6.0**	**8.0以下**	**△2.0**
	営業利益の回復にともないEBITDAが計画を上回ったことに加え、投資・保有資産の峻別や高輪3丁目地区の土地の一部売却等により負債削減が順調に進捗。				

成果

経営基盤強靭化

テーマ	中期経営計画期間目標	進捗	評価
鉄道事業	▸ 定常的に2019年度比で30億円の費用削減	▸ 鉄道専属の営業費用30億円超の削減達成	○
バス事業	▸ 早期の黒字化	▸ 2023年度第1四半期時点において黒字化達成（2023年度通期においても黒字決算）	○
ホテル事業	▸ 2019年度比で、損益分岐点となる売上比率△13pt	▸ 損益分岐点となる売上比率（2019年度比）13pt超の削減達成	○

事業ポートフォリオ変革

不動産事業の強化	▸ 資産回転型モデルの確立等による不動産事業の拡大	▸ 流動化を活用した資産回転を着実に推進	○
収益構造変革	▸ 移動プラットフォーム、まち創造プラットフォームの連携施策の推進	▸ 三浦エリアに続き、大田区エリア・川崎エリア・横浜都心部エリア・金沢区エリアに新規エリアマネジメントプロジェクトを開設 ▸ 両プラットフォームが連携した各種取り組みを推進（平和島周辺一体開発、京急川崎駅周辺一体開発等）	○

長期経営戦略につながる取り組み

品川エリア	▸ 品川開発事業の推進、都市計画・地元協議等の着実な推進・早期着工	▸ 高輪3丁目：土地区画整理事業の事業認可、掘削等工事を推進したもののスケジュール遅延 ▸ 駅街区：東京都都市再生分科会が開催され、開発計画に関する都市計画手続きの開始（2024年4月都市計画決定）	△
羽田エリア	▸ 羽田アクセスの強化、空港周辺宿泊インフラの強化等	▸ 羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備事業の工事着手 ▸ 空港線沿線4館で861室体制を構築（京急 EXイン）	○
川崎・横浜エリア	▸ 発展するベイエリアと周辺地域との共生を目指したまちづくり・開発計画の着実な推進	▸ 各開発事業（横浜シンフォステージ・北仲通北地区B-1地区プロジェクト・横浜旧市庁舎街区活用事業・川崎新！アリーナシティ・プロジェクト）の推進	○
三浦エリア	▸ エリアマネジメント：エリアマネジメント組織によるエリア価値向上 ▸ 回遊性向上・活性化：各種施策の推進 ▸ 各エリア拠点整備：城ヶ島・油壺・三浦海岸等の各エリアの整備	▸ 三浦エリアのエリアマネジメント組織の拡大 ▸ 三浦エリアの観光型MaaSの機能強化によるシェアオフィス等のワーケーション対応や予約高度化およびおトクなきっぷデジタル化率の向上 ▸ 従来施設をクローズし、城ヶ島や油壺等における共同事業者との連携体制および事業計画が深度化、都市計画手続きに関する協議や既存施設解体工事等が進展	○
ESG	▸ ESG経営の徹底	▸ サステナビリティ基本方針を策定、推進体制整備 ▸ TCFD提言に基づく開示情報の拡充 ▸ サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達の実施 ▸ 執行役員賞与の評価項目の一部にESG指標を導入	○

課題

- 品川駅周辺開発事業において、スケジュールの遅延や物価高騰にともなう資材価格の高騰により、当初計画時に比べ収支が悪化する想定。
- 「新型コロナウイルス感染症拡大の影響による急激な事業環境の変化への対応」を最優先に取り組んだため、中長期的な資本効率性の課題が残存。

事業環境認識

- ワークスタイルの変化
- ライフスタイルの変化
- 訪日外国人のさらなる増加
- リアルな体験を共有できるエンターテインメント需要の拡大
- 人口減少・少子化・外国人労働力の増加
- 超高齢社会の到来
- 大規模自然災害発生リスクおよび防災・減災対応拡大
- 地政学リスクの増大
- パンデミック経験による感染症流行リスクの認識
- 脱炭素化・省資源化への急速な移行

第20次総合経営計画を策定

第20次総合経営計画の全体像

第19次総合経営計画の進捗や事業環境認識・当社グループの優位性等を踏まえ、第20次総合経営計画を策定しました。第20次総合経営計画のもと、品川駅周辺開発事業等の大規模開発推進に向けた財務健全性確保の継続と資本収益性の向上および、「移動」と「まち創造」両プラットフォームにおける相互価値共創のスパイラルアップによる新しい価値の実現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

その他の取り組みキーワード
#駅機能高度化　#ブランディング　#次世代メンテナンス促進
#回遊性向上　#ターゲティング

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

その他の取り組みキーワード
#地域既存ストック活用　#自然との共生
#水辺のライフスタイル実現　#多様性尊重・地域コミュニティ

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.33〜P.37	›› P.38	›› P.39	›› P.55〜P.57

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

沿線に中核拠点を複数揃えた多極型まちづくりの推進

- 2つの最重要拠点「デュアルコア（品川・横浜）」と2つの玄関口「デュアルゲートウェイ（品川・羽田）」を活かした多極型まちづくり
- 沿線各所に「住／働／楽／学」が揃う中核拠点を構築するとともに、多様な移動需要への対応を図る

都市近郊リゾートみうらの創生

- 眺望・食と文化・自然環境を活かしたアクティビティを通じた、目的型滞在が可能となるコンテンツの発掘
- 観光ディスティネーションとしての魅力向上

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

- 高輪3丁目地区開発の開業および安定稼働
- えきとまちをつなぐ複合機能を持つ駅街区地区開発の順次開業

日本の玄関口・羽田空港のポテンシャル最大化・活用

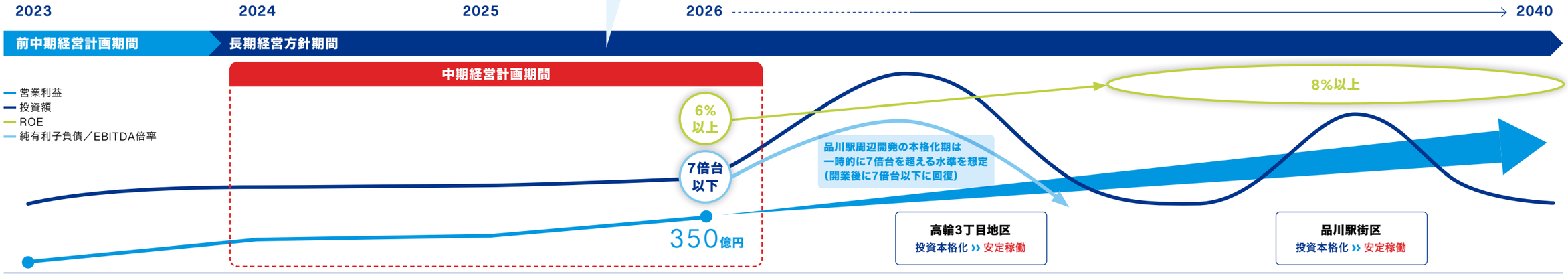
- 品川駅の2面4線化と合わせ、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備による輸送力増強
- 羽田空港利用者ニーズを充足させる羽田周辺エリア活性化

川崎・横浜におけるまちづくりの推進

- 川崎新！アリーナシティ・プロジェクト等の駅前大規模開発
- 横浜ウォーターフロントでの大規模開発

持続的で豊かな郊外生活圏におけるまちづくりの推進

- 多世代共生まちづくりによる定住人口増加
- 子育てしやすいまちづくりの推進



沿線価値共創戦略

「鉄道会社」や「デベロッパー」の枠を超えた地域事業者や自治体等の沿線全体で価値を共創する「ローカルプラットフォーマー」として、社会課題や価値観の多様化に、「移動」と「まち創造」プラットフォームの相互価値共創※のスパイラルアップによって新しい価値を創出することで対応し、地域と当社グループの持続的な発展を目指していきます。

※ 相互価値共創とは、「移動プラットフォーム」があらゆる交通手段を用いた移動環境の最適化を通じてまちの価値向上と沿線範囲を拡大する一方で、「まち創造プラットフォーム」が都市機能の更新や生活支援を通じて、地縁や移動のきっかけ、人の流れの需要創出を図ることで、相互の事業への相乗効果を最大化し、新しい価値を生み出すことを意味します。

「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により新しい価値の実現を目指します

›› P.3〜P.4　新しい価値実現の先にある沿線の将来像「京急 Vision Map」(イメージ)

- ストレスのない多様な移動ができるまち
- 自分らしい過ごし方・働き方ができるまち
- 自然に囲まれたスローライフが実現できるまち
- イノベーションが生まれ先端技術を体験できるまち
- 誰でも健康的なライフスタイルが実現できるまち
- 拠点駅を中心に住／働／楽／学が揃うまち
- 地域コミュニティ活動に参画できるまち
- 歴史や文化を大切にするシビックプライドが高いまち

「移動」「まち創造」各プラットフォームの事業方針と施策のポイント

移動プラットフォーム

バス　タクシー　鉄道　水上交通

移動1 ダイヤ・ネットワークを再編

ライフスタイルの変化に応じたダイヤ転換および二次交通再編
#地域内輸送 #地域交通 #モビリティハブ #シェアモビリティ #MaaS #効率化

移動2 入口と目的地をつなぐ

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
#外国人 #インバウンド対応 #多言語対応 #MaaS #宿泊旅プラン #地域周遊

移動3 駅機能を高度化

地域拠点・環境対応・防災など駅機能の高度化
#カーボンニュートラル #自律移動ロボット #駅保育 #気象予測 #帰宅困難者

移動4 鉄道・地域資源コンテンツ化

回遊性を高める鉄道・地域資源のコンテンツ化
#地域密着イベント企画・列車 #地酒・地野菜 #娯楽・レジャー #鉄道ファン #街歩き

移動5 沿線PRブランディング

京急および沿線地域の魅力を伝えるブランディング推進
#デザイン経営 #地域活性化 #駅別ブランディング #まちづくり

移動6 特定ターゲット向け移動サービス

子育て世代等ターゲットを明確にした移動サービス展開
#ファミリー #女性向け #高齢者 #外国人 #快適な移動 #ユニバーサルデザイン

移動7 高付加化・効率化

デジタル活用による高付加価値提供とさらなる効率化
#自動運転 #人流測定 #5G・6G #通信技術 #遠隔監視システム #非常時対応

移動8 持続可能な次世代メンテナンス

デジタル活用による持続可能な次世代メンテナンスの促進
#AI #オペレーション効率化 #車両・線路メンテナンス #データ解析

目的地・人の流れ・地縁をつくる

拠点の価値を上げる・事業エリアを拡げる

まち創造プラットフォーム

レジャー　不動産　流通　生活サポート

まち1 主要駅周辺を多機能化

主要駅周辺での住／働／楽／学が充実する大規模開発の推進
#多機能複合都市 #シンボリック #空間設計 #モビリティネットワーク

まち2 駅からまちへ

駅から広がる面的なまちづくりの推進
#商店街・裏通り活性化 #高架下活用 #夜間営業 #シェアモビリティ #マルシェ

まち3 ストックを利用

歴史的建物や公共施設等の地域既存ストックを活かしたまちづくり
#空き家・空き店舗活用 #リノベーション #子育て世代流入 #地元ニーズ

まち4 デジタル×リアル融合

デジタルとリアルが融合したまちづくり
#マーケティング #デジタルツイン #仮想空間 #バーチャルイベント

まち5 水辺のライフスタイル

水辺のライフスタイルの実現を通じた沿線イメージの確立
#河川空間活用 #海沿い空間活用 #水上交通 #シーサイドリゾート

まち6 自然共生・環境保全

自然と共生した環境保全型のまちづくり
#自然のある暮らし #グリーンインフラ #農業体験 #気候変動 #社有林活用

まち7 多様なコンテンツ導入

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
#コワーキング #ワーケーション #観光 #スポーツ・eスポーツ #サブカルチャー

まち8 住み続けられるコミュニティ

子育て世代・外国人・高齢者等の多様性を尊重する地域コミュニティ構築
#移住支援 #住み替え #多拠点居住 #コミュニティ形成 #多様性尊重

地域との共創活動を活性化させる「newcalプロジェクト」

›› P.31〜P.32　newcalプロジェクト

① newcal MaaS（MaaS整備）

「移動 + 住／働／楽／学」を一元化

京急の「移動」サービス　京急の「住／働／楽／学」サービス

京急沿線地域共通MaaS「newcal」
予約｜決済｜デジタルチケット｜スマートロック
マルチモーダル経路検索

地域の「移動」サービス　地域の「住／働／楽／学」サービス

地域全体での共通商品化・経済圏形成

② newcal モビリティパッケージ（モビリティ整備）

シェアモビリティで移動を便利に

一次交通：鉄道
二次交通：バス、タクシー
シェアモビリティ：シェアサイクル、電動キックボード、EVカーシェア、EVスクーター
×マッチング
地域遊休不動産：公共施設・公園など、店舗・飲食店・観光施設など、未利用地オーナー、駐車場所有者

事業者共同でモビリティ拠点開発

③ newcal ファミリー（組織化）

コミュニティ・仲間づくり

newcalファミリー（約300団体）
- 地域観光事業者
- 沿線自治体
- スタートアップ
- 大手企業
- きっぷ加盟店
- 観光協会
- 大学
- 京急グループ

子育てネットワーク Weavee（25団体）
- 子育て支援団体など

Weavee

④ newcal スポット（地域拠点整備）

地域に「住／働／楽／学」をつくる

地域交流拠点　飲食店　ホテル・キャンプ　シェアハウス　シェアオフィス

マッチング

KEIKYU

顧客価値の変化

地域課題・社会課題

① 投資とリターンを繰り返すことで、他事業の原資となるキャッシュやノウハウを蓄積する事業
② 安定的なキャッシュを創出し続ける事業
③ 社会的便益性が高い取り組みを行い、地域貢献する事業
④ 好意的なイメージをブランドとして定着させるため、地道に長期的に取り組むテーマ性の高い事業

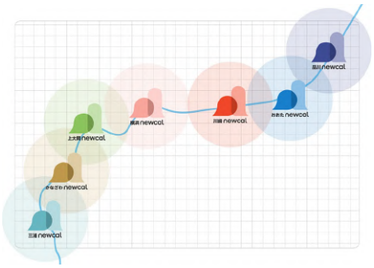
沿線価値共創戦略

「newcalプロジェクト」

当社グループは新しい価値の提供に向け、「ローカルプラットフォーマー」として、地域住民や事業者、自治体、教育機関等、沿線全体での価値の共創を推進しています。そのために、地域に根差した活動をつなぎ、続けていく取り組みが「newcalプロジェクト」です。newcalプロジェクトでは、「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」を推進することに加え、これらを一元化したサービスである「EaaS（Ensen as a Service）」を提供していきます。

エリアマネジメントを推進する地域

- 2023年度までに、5つのエリア（三浦、おおた、横浜、川崎、かなざわ）でエリアマネジメントを展開
- 2024年度に品川・上大岡エリアでのエリアマネジメント活動「品川newcal」「上大岡newcal」を開始



移動プラットフォーム
（モビリティマネジメント）

newcal MaaS（MaaS整備）

各事業者をシームレスにつなげ、新しい移動サービスを提供する

京急沿線のモビリティや観光アクティビティ、シェアオフィス、おトクなきっぷ等がシームレスに予約決済可能なほか、シェアモビリティ等を経路検索結果に反映するマルチモーダル経路検索機能や、京急バスのバス接近情報機能を搭載したサービスを提供しています。このMaaS基盤を軸に、デジタルサービスとリアルサービスを融合するとともに、既存デジタル基盤の統合を通じた、京急沿線地域の経済圏の確立や相互誘客を図っていきます。

成果	地域共通の予約決済基盤構築、デジタルきっぷ導入等によりMaaSレベル3まで一部構築済み
今後	MaaS会員数（2024年2月）13万人 ›› （2026年度目標）15万人

モビリティをMaaSでつなぐ

newcal モビリティパッケージ（モビリティ整備）

便利なモビリティ拠点を拡充して、駅から先の移動を便利にする

駅から先の二次交通として、シェアサイクルや電動キックボード、EVスクーター、小型EV、カーシェアなどのモビリティ拠点を駅周辺だけでなく、自治体や各地域の事業者と連携して整備することで利便性の向上を図っています。またシェアモビリティに限らず、グリーンスローモビリティの実証実験や交通課題を抱える地域における乗合型輸送サービスの展開等、各種取り組みを推進しており、京急沿線をモビリティ先進地域にしていきます。

成果	シェアモビリティポートを共同開拓、グリーンスローモビリティ（地域交通）や水上交通の実証実施等
今後	地域と共同で設置したポート数（2023年度末）92拠点 ›› （2026年度目標）累計150拠点

EaaS
（Ensen as a Service）

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

まち創造プラットフォーム
（エリアマネジメント）

newcal ファミリー（組織化）

約300団体のプレイヤーを束ね、地域産業の活性化を目指す

沿線各エリアの地域産業を創出するため、エリアマネジメント組織「newcalファミリー」を展開しています。京急グループ、地域事業者、自治体、教育機関、スタートアップ等、さまざまな団体が連携し、エリアごとの課題の共有や活性化に向けた施策の実施等を行っています。また、子育てサークルやコミュニティ団体などで構成された京急沿線子育て応援ネットワーク「Weavee（ウィービー）」も運営しており、子育てしやすい沿線環境の整備も図っています。

成果	エリアマネジメント組織「newcalファミリー」、京急沿線子育て応援ネットワーク「Weavee」組織化
今後	「newcalファミリー」（2023年度末）343団体 ›› （2026年度目標）400団体

新規事業の創出

newcal スポット（地域拠点整備）

地域資源を活用した交流拠点や滞在拠点の充実を図る

沿線のあらゆる拠点において自然発生的に賑わいが生まれ、人が集まるエリアに発展することを目的に、拠点整備を推進しています。八丁畷駅前には「Park Line 870」、金沢文庫駅付近には「よりみちガーデン」、屏風浦駅前には「屏風浦つながるステーションB」、三浦海岸駅前には「三浦海岸駅前ひろば（仮称）」を開設しており、新たな賑わいやまちづくりの担い手などが生まれる基盤を整えるとともに、まちづくりに向けた実証の場として活用しています。また、newcalファミリーとともに、各事業者のリソースを活用した事業化支援や事業化マッチングを行っています。

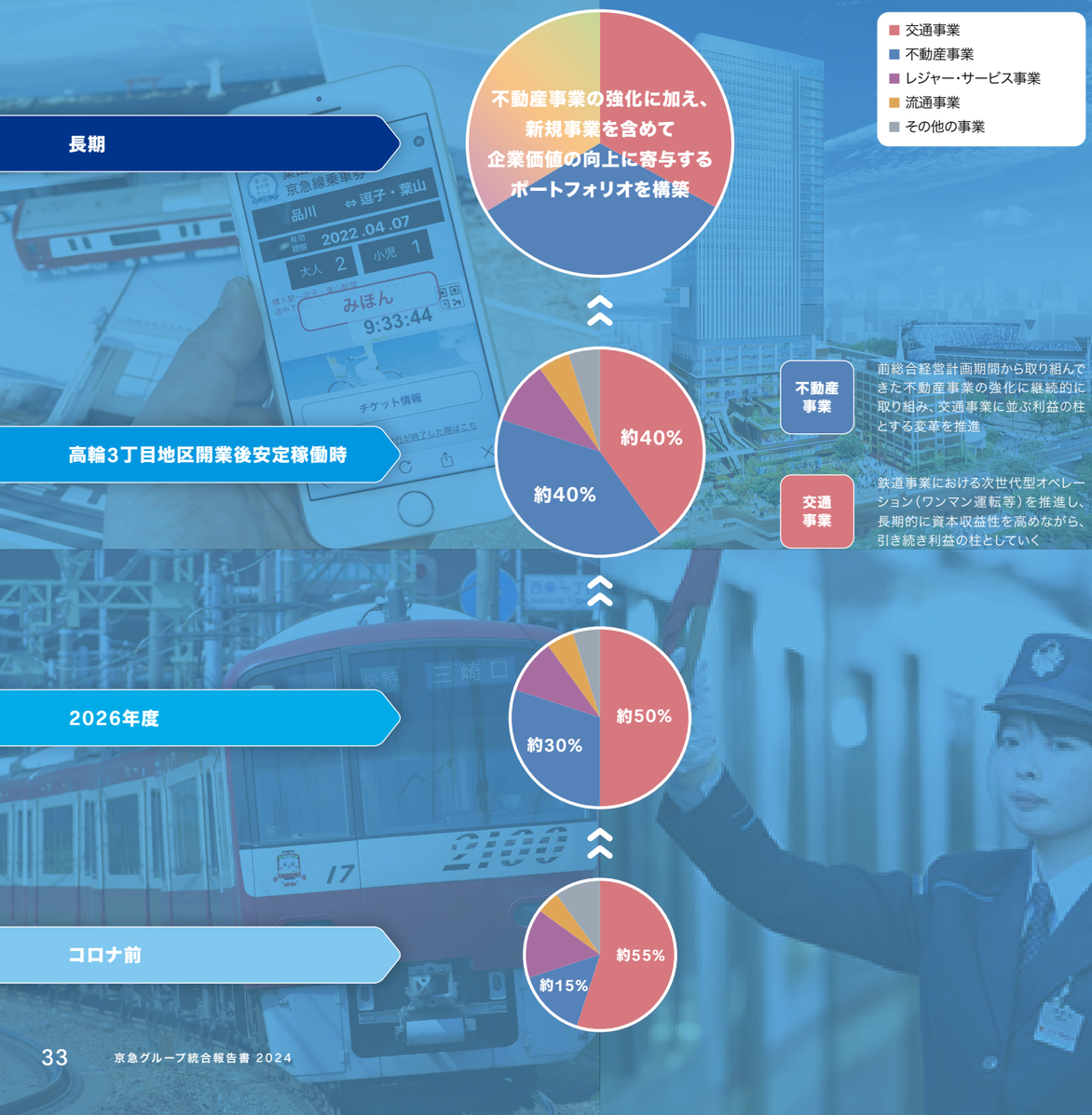
成果	沿線5か所に地域交流拠点を設置し地域と運営、古民家ホテルなど地域とともに事業創出
今後	地域とともに整備した拠点数（2023年度末）15拠点 ›› （2026年度目標）累計30拠点

事業構造変革

第19次総合経営計画における中期経営計画期間において、新型コロナウイルス感染症拡大によって人流が限定され、当社グループの各事業は大きな影響を受けました。また、従前から課題として認識していたライフスタイル・ワークスタイルの変化や価値観の多様化等が一気に社会に普及し、常態化・一般化しています。社会環境が変化しても社会価値・企業価値の向上に資する事業を持続的に提供し続けるべく、その一環として、取り組むべき事業への経営資源集中や事業環境の変化に合わせたオペレーション変革等といった事業構造変革を推進します。

事業ポートフォリオの変化における考え方・イメージ（営業利益）

第19次総合経営計画以前から取り組んでいる不動産事業の強化を継続し、品川駅周辺開発事業の進展にともない、
不動産事業を鉄道事業に並ぶ第2の柱にすることに加え、長期的には新規事業も含めて企業価値向上に資するポートフォリオの構築を目指します。



事業構造変革

取り組むべき事業への経営資源集中

「移動」と「まち創造」プラットフォームの相互価値共創に資するかどうか、また高い資本収益性・成長性が見込めるかどうか等の観点に基づき、外部パートナーとの連携も視野に入れたうえで、取り組むべき事業の選定および新規事業の創出に取り組んでいきます。

取り組むべき事業の選定・新規事業の創出（イメージ）

新規事業創出のための取り組み

KEIKYU ACCELERATOR PROGRAM

2017年の開始以来、実証実験17件、事業化3件、資本提携2件を実現し、スタートアップ企業とのオープンイノベーションを推進、価値共創に向け取り組んできました。2023年度にリニューアルし、「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームの未来に向けた16のテーマ（方針）を公開、幅広い共創パートナーとともに新たな価値創出を目指す常時募集・常時推進型のオープンイノベーションプラットフォームへと進化しました。リニューアル以降、複数の事業共創を実現しています。

KEIKYU ACCELERATOR
「移動」と「まち」の未来を共創しよう

	第1期（2017年～2018年）	第2期（2018年～2019年）	第3期（2019年～2020年）	常時募集型（2024年2月～）
テーマ	次の120年に羽ばたくイノベーション	モビリティを軸とした豊かなライフスタイルの創出　～テクノロジーとリアルの融合による地域連携型MaaSの実現～	“withコロナ”、“afterコロナ”時代の新たなモビリティとライフスタイルを生み出すイノベーションの創出	「移動」と「まち創造」2つのプラットフォームの未来に向けた新たな価値の共創
事業共創を進めた企業数	7社	5社	10社	3件　※ 2024年9月時点
事業共創のうち、特に優れた事業アイデア（受賞事業）		・タクシーで同じ方向に行きたい人同士をつなげる相乗りマッチングサービス「nearMe.」 ・荷物一時預かりシェアリングサービス「ecbo cloak（エクボクローク）」	・三浦半島の魅力を再発見するローカル徹底特化型観光プラットフォーム構築 ・オープントップバス×VR／ARによる新たな観光スタイルの開発 ・SNS上に流れる京急沿線に関連する情報等の有効活用 ・三浦半島におけるキャンピングカーを活用した新しい観光体験の提供 ・駅周辺における可動式ポップアップ店舗の展開／京急百貨店におけるポップアップ区画の導入検討	・Web3.0／ブロックチェーン技術を活用した鉄道デジタルコンテンツNFT販売（シンシズモ㈱） ・沿線在住外国人と中高生との国際交流プログラム販売（Helloworld㈱） ・羽田空港での訪日外国人向け手荷物当日配送サービス展開（ecbo㈱）

担当者からのコメント

テクノロジーの発達や生活様式の変化にともない、対応すべき課題や必要とされるニーズが増えてきています。これらの課題・ニーズは、普及や入れ替えのスピード、多様性およびその規模を踏まえると、1社で解決・充足させることは難しいものであると認識しています。

ビジョンや課題意識を共有したうえで、外部パートナーとともに当社グループが持つさまざまなアセットや特色ある沿線地域の資源を最大限活用し、課題解決に向けた事業の可能性を模索することで、新しい価値の創造を目指します。

このほか、当社グループ社員起点での新規事業育成プログラム「ICHIRYU（一粒）」を実施し、社員一人ひとりの気づきや想いの種を育むことで、当社グループの未来の「新しい価値」を生みだす事業の実現を目指します。

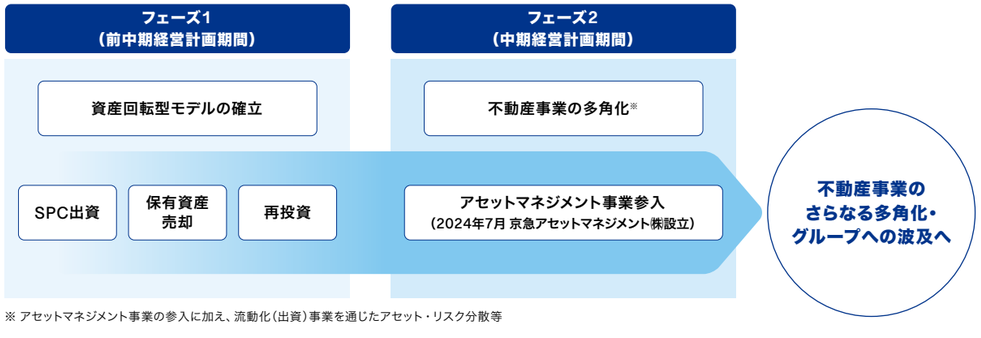
京浜急行電鉄株式会社
新しい価値共創室（価値創造担当）
課長
木村 めぐみ

事業構造変革

不動産事業の強化

品川駅周辺開発事業等による安定収益源としての賃貸アセットを拡充させていくことをベースに、その他の多様なアセットの組み合わせと沿線内外のバランスを考慮することで、リスク分散と資本収益性向上を両立する資産ポートフォリオを目指します。また、第19次総合経営計画からスタートした流動化を活用した資産の組み換えに加え、2024年7月にはアセットマネジメント事業に参入するべく新会社を設立しました。さらにマンション事業や多極型まちづくりにも資する駅周辺開発の展開を図ることで、不動産事業を継続的に強化していきます。

流動化を活用した不動産事業の強化・多角化



※ アセットマネジメント事業の参入に加え、流動化（出資）事業を通じたアセット・リスク分散等

分譲マンション事業における安定的な利益の確保

住宅用地の安定的な仕入れと在庫の管理を徹底することでマンション開発を継続的に推進し、着実に利益を確保していきます。

駅周辺における開発（プロジェクト一覧）

エリア	事業名	機能	共同事業者	延床面積（㎡）	スケジュール（予定）		当社投資額（億円）
					着工	竣工	
品川	高輪3丁目地区開発	オフィス・MICE施設・商業・ホテル等	トヨタ自動車	約313,100	2025年度	2029年度（開業）	約2,400
	泉岳寺駅地区第二種市街地再開発	住宅・オフィス・商業等	東京都、東急不動産	約110,000	2024年度	2031年度	約375
	品川駅街区地区開発（駅上空ビル開発）（注）当社は南街区のみ	オフィス・商業・ホテル・MICE施設・駅施設等	—	約209,300	2025年度	2030年代	未定
羽田・蒲田	平和島駅前複合施設開発	検討中	—	未定	検討中		未定
横浜・川崎	みなとみらい21中央地区53街区開発事業「YOKOHAMA SYMPHOSTAGE（横浜シンフォステージ）」	オフィス・商業・ホテル等	大林組、日鉄興和不動産、ヤマハ、みなとみらい53EAST	約180,000	2021年度	2023年度	約250
	横浜市旧市庁舎街区活用事業	オフィス・商業・ホテル等	三井不動産、鹿島建設、第一生命保険、竹中工務店、ディー・エヌ・エー、東急、星野リゾート	約130,000	2022年度	2025年度	約40
	北仲通北地区B-1地区プロジェクト	住宅・オフィス・商業等	東急不動産、第一生命保険	約110,000	2023年度	2027年度	約140
	川崎新！アリーナシティ・プロジェクト	アリーナ・商業・ホテル等	ディー・エヌ・エー	約58,000	2027年度	2030年度	未定
	京急川崎駅西口地区第一種市街地再開発計画	オフィス・商業等	—	約85,000	2025年度	2030年度	未定
横須賀・三浦	若松町1丁目地区第一種市街区開発	住宅・ホテル・商業等	若松町1丁目地区市街地再開発組合、大京、勝総合開発、コンチェルト	約50,000	2025年度	2029年度	約30

（注）報告対象期間に竣工した物件を含みます。

泉岳寺駅地区第二種市街地再開発

地域を広域的に結節する機能を担っており、空港利用等の需要増加、さらには品川駅周辺の大規模開発やリニア中央新幹線の開業等にともない、重要性を高めている泉岳寺駅。住宅や業務施設が入る駅直結型ビルを建設することで、エキマチ一体のまちづくりに貢献する。

横浜市旧市庁舎街区活用事業

JR「関内」駅前、横浜スタジアムに直結の大規模プロジェクト。「新旧融合」を特色に、次世代の横浜を象徴するエンターテインメント＆イノベーションの拠点となり、新たな感動と賑わいの源泉となるまちを創造。

YOKOHAMA SYMPHOSTAGE（横浜シンフォステージ）

みなとみらい21中央地区における都市軸の結節点に立地した2棟からなる複合施設。オフィスを主な用途としているほか、ウエストタワーの高層部には「京急 EXホテル みなとみらい横浜」、低層部にはヤマハ㈱の体験型「ブランドショップ」や店舗を含め、多機能が備わっている。また、建築物省エネルギー性能表示制度（BELS）の建築物全体評価で最高ランクである星5つを、さらにオフィス部分では「ZEB Ready」認証を取得する等、高い環境性能も有している。

北仲通北地区B-1地区プロジェクト

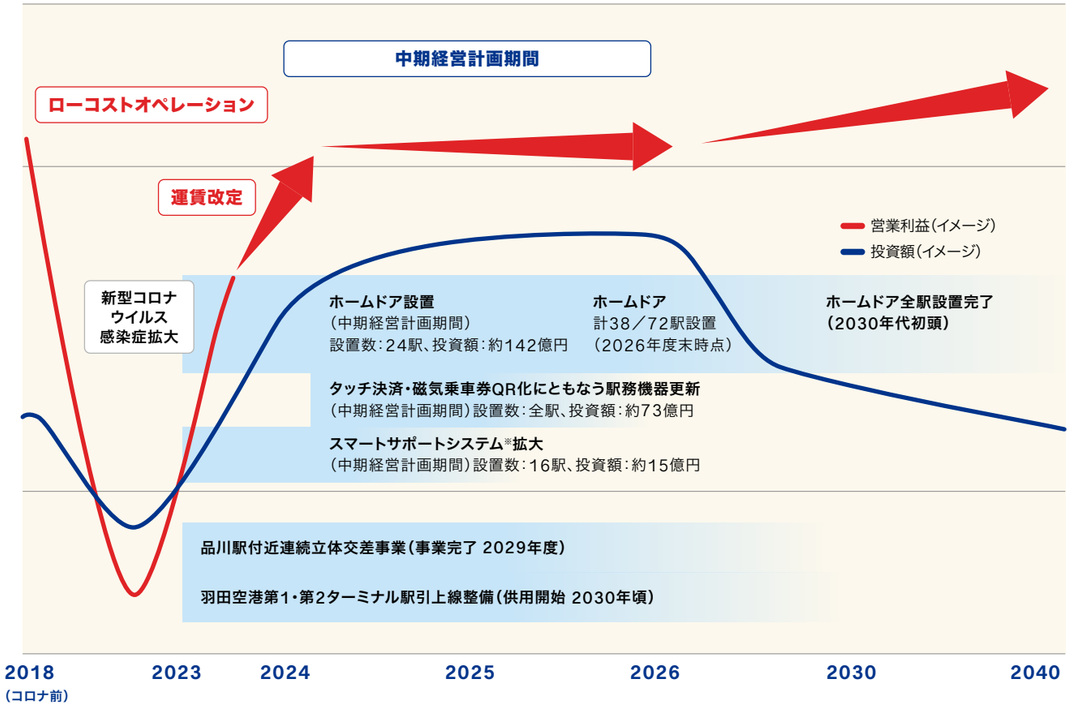
みなとみらい線「馬車道」駅より徒歩約2分に位置し、土地の二方を海に囲まれるウォーターフロントにて推進する大型複合開発事業。北仲エリアでは、賃貸住宅、結婚式場、ホテル、商業施設、横浜市庁舎、都市型ロープウェイ等、さまざまな機能が続々と完成・開業しており、海沿いのプロムナードや広場とともに、賑わいや創造的活動を生み出す商業施設・オフィス、横浜都心の新たなライフスタイルを生み出す居住機能等を整備し、横浜の一層のポテンシャルアップに寄与する。

事業構造変革

鉄道事業の次世代型オペレーション

前中期経営計画期間では、業務委託や修繕工事の見直し等といったローコストオペレーションを推進したことで、目標に掲げていた「鉄道事業における営業費用2019年度比△30億円」を達成しました。第20次総合経営計画においては、前中期経営計画期間で導入したスマートサポートシステムの拡大・集中監視化等といったオペレーション変革の継続強化に加え、ホームドア設置をはじめとする安全投資や羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備、品川駅付近連続立体交差事業等の利便性向上により、安全確保と生産性向上を両立する「人とデジタルの融合」を推進することで、社会環境の変化に持続的に対応できる事業構造を目指します。

鉄道事業の営業利益・投資額推移イメージおよび次世代型オペレーションに向けた主な取り組み



次世代型オペレーションに向けた主な取り組み		
	▸ワンマン運転導入 ▸信号自動制御化拡大 ▸スマートサポートシステム(非対面型駅窓口)拡大 ▸磁気乗車券のQR化 ▸TBM(時間基準保全)からCBM(状態基準保全)への転換検討	▸ワンマン運転拡大 ▸信号自動制御化のさらなる拡大 ▸スマートサポートシステム(非対面型駅窓口)の集中監視化

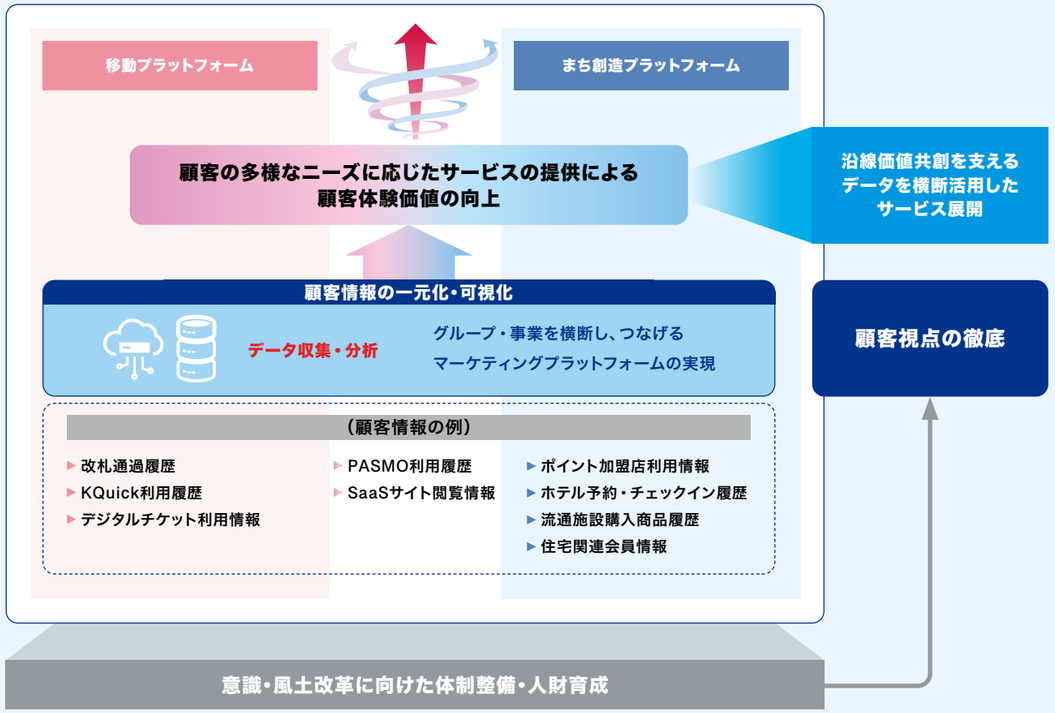
※ 新しい生活様式および将来の労働力不足に対応し、持続可能な鉄道事業運営を目的とする、駅務機器や駅設備の遠隔操作とモニターホンによる通話対応が可能なシステム。
(注)QRコードは㈱デンソーウェーブの登録商標です。

顧客視点の徹底

第19次総合経営計画以前から取り組んできた顧客視点の徹底の深度化に向けて、体制整備・人財育成を一層強化します。さらに、顧客情報の収集・分析を行ったうえで顧客ニーズを把握し、顧客体験価値の向上施策の実行とその効果検証のサイクルを回すといった戦略的マーケティングを実現することで、意識・風土だけではなく、データに基づいた顧客視点も醸成していきます。

顧客視点の徹底の全体像

意識・風土改革に向けた体制整備・人財育成をベースに、グループ会社・各事業をつなぐマーケティングプラットフォームで得た顧客ニーズに基づく施策の実施を繰り返し行うことで、顧客ニーズの把握の精緻化と施策の質の向上を目指します。

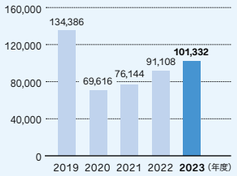


TOPICS

顧客満足度(CS)の向上に向けた取り組み

当社グループでは、グループ全社の総合窓口として「京急ご案内センター」を設置しています。2023年度は101,332件のお客さまのお声が寄せられました。また、当社サービスに対する評価やお客さまのニーズを捉えるための顧客満足度調査を毎年実施しており、2024年度に改めた非財務KPIにおいて、「乗務員・駅係員の接客満足度」および「お客さまからのお問合せ応対率」を新たに設定しました。今後もお客さまのお声を集約・分析し、グループ内で連携のうえサービス改善を図ることで、顧客満足度を向上させ、お客さまから選ばれる企業集団を目指していきます。

お問合せ件数の推移



顧客満足度およびお客さまからのお問合せに係る非財務KPI

指標	目標値	年度
乗務員・駅係員の接客満足度	7.1Pt以上	2040年度
	7.0Pt以上	2026年度
お客さまからのお問合せ応対率	90%以上	毎年

(注) 詳細はP.24「非財務KPI」参照

財務マネジメントの強化

今後品川駅周辺開発事業をはじめとする大規模開発プロジェクトを控えており、それらの成長投資の着実な推進を図るための財務健全性の確保と資本効率向上の両立を目指していきます。また、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて、持続的に株主価値を向上させるとともに株主還元を強化していきます。

企業価値向上の実現に向けた資本収益性の向上を目指す取り組みの全体像

ROEの向上

ROE＝ROA（**ROIC** ± 調整（利益フェーズ変更・事業負債の加算））× **財務レバレッジ**

▶ **資本収益性の向上（ROICの向上）**
- ▶ 資本コストの的確な把握
- ▶ 事業別のROIC-WACCの管理
- ▶ 事業別WACCをベースにした投資基準の設定
- ▶ 事業・収益物件等の取捨選択
- ▶ 事業構造変革の着実な実施
- ▶ 政策保有株式の継続的な縮減

資本コストを意識した利益・キャッシュの創出

▶ **資本構成の継続的見直し（財務レバレッジの継続的見直し）**
- ▶ **有利子負債水準に対する方針**
  ・中長期的な財務健全性を維持
  （原則として純有利子負債／EBITDA倍率7倍台以下）
- ▶ **自己資本水準に対する方針**
  ・長期的なROE8%以上の実現
  ・事業リスクに応じた保持すべき自己資本額の見極め

財務健全性に留意しつつ、負債を活用

▶ 収益性・資本構成を意識した事業資金の創出と調達
▶ 変容する資産・収益性を踏まえた事業・資本構成の見直し

資本収益性向上に資するキャッシュフローアロケーションの構築

営業CF・資産売却CF ⇄ 成長投資・事業変革投資・維持更新投資
借入 → 株主還元

営業キャッシュフロー、低収益資産の売却、負債の適切な活用により、資本収益性のさらなる向上に向け、各種投資および株主還元を実施

（注1）事業変革投資：
鉄道事業において、人口減少等の社会変化に対応し、鉄道輸送の収益性・持続可能性を維持するための投資

PERの向上

▶ **株主のリスク低減**
- ▶ 株式投資家・株主との対話や開示情報の充実等を継続推進（情報の非対称性を是正）

▶ **中長期的な収益力強化**
- ▶ 恒久的な成長に向けた成長投資・事業変革投資の実行
- ▶ サステナビリティの推進による持続可能な事業環境の実現

PBRの向上

＜資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた現状分析＞
ROE・PBR等の指標推移に関する分析、投資家との対話等を定期的に実施し、自社の現状を客観的に把握したうえで、企業価値の向上に向けた対応に取り組む

重要経営指標と株主還元方針

	2026年度	（高輪3丁目地区開業後安定稼働時）	長期
営業利益	350億円	»	財務健全性に留意しつつ ROE8%以上 の実現を目指す
純有利子負債／EBITDA倍率	7倍台以下		
ROE	6%以上		

株主還元	安定的な配当を継続しつつ、利益水準に応じた配当額の向上を図る（16円以上）	さらなる利益成長に応じて配当水準を引き上げる
自己株式取得	財務状況を勘案し、柔軟に自己株式取得を実施する	

（注2）純有利子負債／EBITDA倍率について、品川駅周辺開発工事の本格化にともない、2027年度以降は一時的に7倍台を超える水準を想定（開業後に7倍台以下へ回復）
（注3）当面は品川駅周辺開発事業による投資負担が増加するが、鉄道事業における収益回復や将来的な利益成長を勘案のうえ、上記の方針のもと株主還元の強化を図る

事業別概況

交通事業

鉄道・バス・タクシーなど、複数の交通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。

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

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
- 長年築きあ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・タクシー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

2023年度の主な取り組み

小児均一運賃の導入による鉄道・バスでのお出かけ応援

当社グループでは、2023年度に「京急グループ子育て応援方針」を策定し、沿線における子育て応援施策の強化を図っています。当社は2023年10月に、京浜急行バスは2023年9月に運賃改定を実施し、ICカード乗車券利用時の小児普通旅客運賃を全区間均一とし、鉄道は大人の初乗り運賃の半額である75円均一※1に、京浜急行バスは100円均一としました。このたびの小児均一運賃の導入により、子育て世代の家計負担を軽減するとともに、公共交通機関でのお出かけを促進することで、沿線地域のさらなる活性化を目指します。

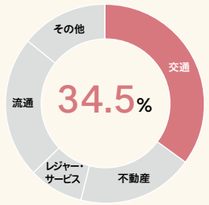
※1 空港線加算運賃25円は別途ご負担いただきます。

小児均一運賃に関するPRポスター（鉄道）

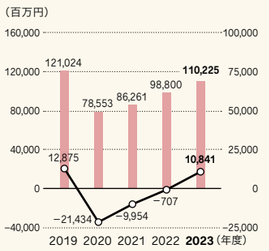
BUSINESS HIGHLIGHTS

移動需要の回復や鉄道・バス事業において実施した運賃改定により増収増益となった結果、2023年度の交通事業の営業収益は1,102億2千5百万円（前年度比11.6%増）、営業利益は108億4千1百万円（前年度は営業損失7億7百万円）となりました。

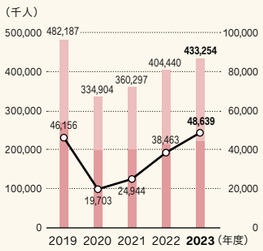
営業収益構成比※2（2023年度）



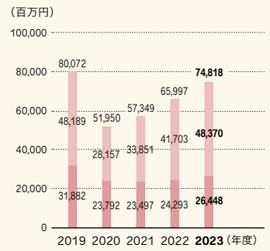
営業収益・営業利益または営業損失※3



鉄道輸送人員の推移



鉄道運輸収入の推移



※2 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。
※3 営業収益・営業利益（損失）について、2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用し、2020年度以前は適用していません。

事業別概況

不動産事業

不動産事業を鉄道事業に並ぶ第2の利益の柱へと成長させるべく事業を拡大するほか、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などをバランス良く進め、住みやすい・働きやすい沿線環境の提供に努めていきます。

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

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
- 不動産販売のノウハウ、スキルの保有

2023年度の主な取り組み

鉄道車両の部品を利活用したリノベーション分譲マンションの販売

2024年2月に販売を開始した「プライムフィット横浜富岡」は、企業社宅を一棟リノベーション工事した分譲マンションで、一部住戸ではライフスタイルに合わせて複数パターンから間取りを選択することができる物件です。また共用部には、引退した鉄道車両の部品を利活用しており、集会スペース・ワークスペースのソファには車両の「座席」を使用、さらに「網棚」を活用した飾り棚の設置等を施しています。このような取り組みは鉄道業界初となります。既存建物や資源の再利用による環境負荷の低減のほか、当社ならではの新しい価値を付加することで、お客さまに選ばれる住宅物件を目指します。

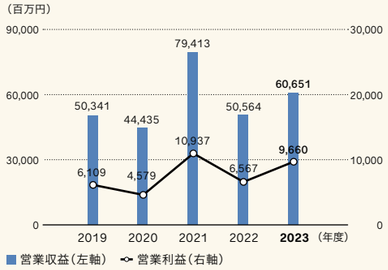
プライムフィット横浜富岡 共用部

BUSINESS HIGHLIGHTS

不動産販売業では、マンション販売・分譲土地の売却等により増収増益となり、不動産賃貸業においても、不動産ファンドからの配当収入・賃貸オフィスビルの賃料収入増加等により増収増益となりました。この結果、2023年度の不動産事業の営業収益は606億5千1百万円（前年度比19.9%増）、営業利益は96億6千万円（前年度比47.1%増）となりました。

営業収益構成比※1（2023年度）

営業収益・営業利益※2



2023年度および2024年度の主な引渡し物件

2023年度

物件名	総戸数	引渡し開始時期
プライム横浜井土ヶ谷	95戸	2023年11月
プレミアムレジデンス横須賀中央	184戸	2024年 2月
プライム川崎	199戸	2024年 3月
プライムフィット横浜富岡	64戸	2024年 3月

2024年度（予定）

物件名	総戸数	引渡し開始時期
プライム横浜岸谷	115戸	2025年 2月
プライムスタイル横浜生麦	63戸	2025年 2月
プライムパークス横浜並木ザ・レジデンス（東敷地）	199戸	2025年 3月

※1 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。
※2 営業収益・営業利益について、2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用し、2020年度以前は適用していません。

事業別概況

レジャー・サービス事業

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・体験を提供していくほか、外部事業者と協働し観光コンテンツの開発に取り組むなど、地域の課題解決および価値向上に貢献します。

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

強み

- 羽田空港近隣におけるビジネスホテルの展開
- 都心部からの利便性が良く、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

2023年度の主な取り組み

天然温泉平和島が「おもてなしセレクション2023」を受賞

日本の優れた商品・サービスを世界に広めることを目的とした民間企業20社以上で構成されるプロジェクト「おもてなしセレクション」において、京急開発が運営する天然温泉平和島が「おもてなしセレクション2023」を受賞しました。外国人選定員による現地での審査等を経て、おもてなしを感じるスタッフの接客や羽田空港へのアクセスの良さ、施設の充実度などが評価されました。今後も、利便性の良さを活かした取り組みや、顧客視点の徹底によるお客さまに寄り添った価値・体験を提供することで、急増するインバウンド需要の取り込みをはじめ、選ばれる施設を目指します。

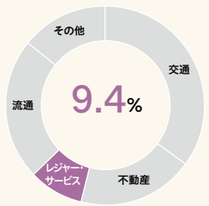
天然温泉平和島

OMOTENASHI SELECTION 2023年度受賞

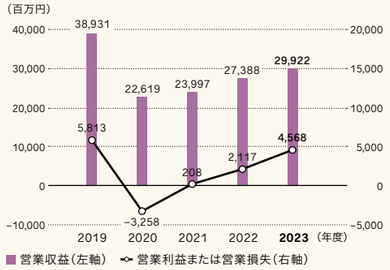
BUSINESS HIGHLIGHTS

レジャー関連施設業では、観音崎京急ホテルの営業終了（2022年9月末）等にともない減収減益となりましたが、ビジネスホテル業では、稼働率・客室単価の上昇等により増収増益となりました。この結果、2023年度のレジャー・サービス事業の営業収益は299億2千2百万円（前年度比9.3%増）、営業利益は45億6千8百万円（前年度比115.7%増）となりました。

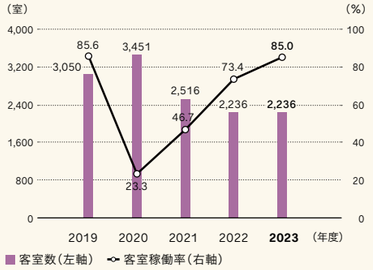
営業収益構成比※1（2023年度）



営業収益・営業利益または営業損失※2



京急 EXホテル・京急 EXイン客室数と客室稼働率



※1 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。
※2 営業収益・営業利益（損失）について、2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用し、2020年度以前は適用していません。

事業別概況

流通事業

利便性の高い立地を活かした百貨店・ショッピングセンターのほか、スーパーマーケット・コンビニエンスストア等の地域ニーズに合わせた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。

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

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あげてきた信頼、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

2023年度の主な取り組み

㈱エフ・クライミングが京急グループに

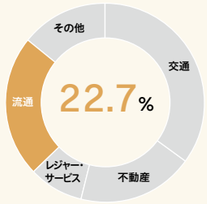
当社は、食品スーパー「ヒルママーケットプレイス」を都内で3店舗、神奈川県内で3店舗展開する㈱エフ・クライミングの株式取得について、2024年3月に決議し、株式譲渡契約を締結しました。当社グループのスーパーマーケット業の方針と同社の戦略の親和性が高く、相乗効果が見込めると判断し、本取引の合意に至りました。株式譲渡を実行した2024年度からは当社の連結子会社となり、今後は人材交流などを通じて、同社が強みを持つ生鮮食品分野を中心に連携を加速し、京急ストアとのシナジーを最大限発揮させることで、流通事業のさらなる強化と持続的な成長を目指します。

㈱エフ・クライミングが展開する「ヒルママーケットプレイス」

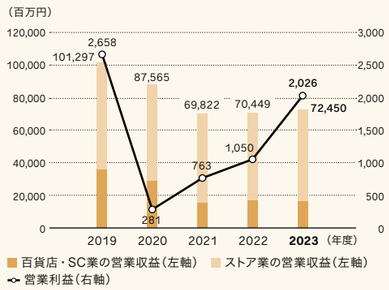
BUSINESS HIGHLIGHTS

百貨店・SC業では、リニューアルにともなう一部区画の休業等により減収となったものの、水道光熱費等の減少により増益となりました。またストア業では、スーパーマーケットやコンビニにおける売上の増加等により増収増益となりました。この結果、2023年度の営業収益は724億5千万円（前年度比2.8%増）、営業利益は20億8千6百万円（前年度比98.5%増）となりました。

営業収益構成比※1（2023年度）



営業収益・営業利益※2



※1 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。
※2 営業収益・営業利益について、2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用し、2020年度以前は適用していません。

事業別概況

その他の事業

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。

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

強み

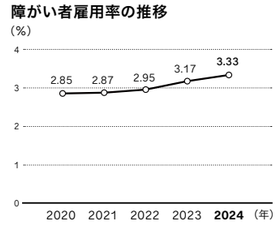
- 沿線に密着した幅広いサービスの提供
- 長年築きあげてきた地域からの信頼

主な取り組み

障がい者の活躍の場を創出

2003年に民鉄業界として初めて、当社の特例子会社として設立された京急ウィズは、地域社会との良好な関係を発展させるため、障がい者が活躍できる場を創出しています。2024年6月時点、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に基づいた当社グループの関係会社特例認定会社は、当社と京急ウィズを含め14社で、障がい者雇用率は3.33%となりました。引き続き誰もが活躍できる職場環境の整備に努めていきます。

障がい者雇用率の推移



（注）2024年6月時点

ISO認証の取得

お客さまの満足を得る高品質な商品・サービスを提供するため、品質マネジメントシステムに関する国際規格「ISO9001」を京急建設と京急電機が取得しています。また、環境に配慮した事業活動を推進するため、環境マネジメントシステムに関する国際規格「ISO14001」を京急建設が取得しています。今後も品質の向上や環境配慮への取り組みを積極的に進めます。

ISO認証の取得状況

ISO9001	京急建設 京急電機
ISO14001	京急建設

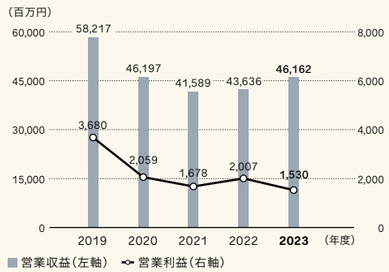
（注）各拠点に対する適用率は、各社ともに100%

BUSINESS HIGHLIGHTS

完成工事の増加等により増収となりましたが、工事損失引当金の計上により減益となりました。この結果、2023年度のその他の事業の営業収益は461億6千2百万円（前年度比5.8%増）、営業利益は15億3千万円（前年度比23.7%減）となりました。

営業収益構成比※1（2023年度）

営業収益・営業利益※2



※1 営業収益構成比は、調整前の営業収益で算出しています。
※2 営業収益・営業利益について、2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用し、2020年度以前は適用していません。

2029 ~ 2040

品川を日本の成長を牽引する国際交流拠点へ

京急グループにとどまらず、日本の成長を牽引することが期待されている品川エリア。当社グループでは横浜とともに沿線の最重要拠点であるデュアルコア、羽田とともに玄関口であるデュアルゲートウェイに位置付けており、品川駅周辺の開発事業は、沿線全体の持続的な発展において大きな役割を担うこととなります。

また、品川エリアにおいても、まちづくりにあわせて鉄道などの移動プラットフォームの充実を図り、相互価値共創を実現していきます。

高輪3丁目地区開発計画

2024年3月に、トヨタ自動車㈱と品川駅西口地区のまちづくり推進のために共同で建物を建設・運営することに関する契約を締結しました。本施設に新東京本社を開業する同社とともに、国際交流拠点・品川の中核をなす高輪3丁目地区開発を推進していきます。

地上29階・地下4階・延床面積約31万m²の大規模複合施設

敷地面積	約23,600m²
延床面積	約313,100m²
事業主体	当社、トヨタ自動車㈱
総事業費	約2,400億円(当社負担分)

23-29F	ホテル
7-22F	オフィス
5-6F	カンファレンス
B1-4F	商業
B2-B1F	多目的ホール

スケジュール：2025年度着工～2029年度開業(予定)

オフィス

豊かな緑を感じられるバルコニーやオフィスサポートラウンジを整備し、ウェルネスを重視した快適な業務環境を実現

商業施設

暮らす人や来街者が緑豊かな空間で過ごすシーンや新しい体験・交流の賑わいシーンを提供

屋外広場

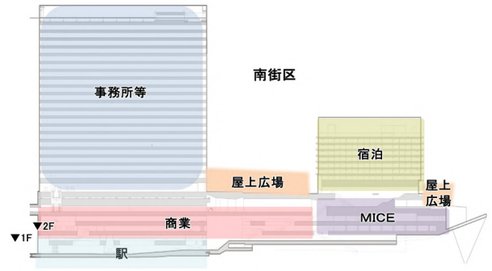
イベント開催による賑わい創出、緑豊かな滞在空間の提供、災害時には帰宅困難者の受け入れ

駅街区地区開発計画

京急線品川駅の地平化とともに、世界と日本各地から人々を迎え入れる「日本の玄関口」となるように駅・まち一体型の駅ビル開発を目指し、2024年4月に都市計画決定がなされました。

1階・2階部分に北街区と南街区にまたがって駅施設を設けるとともに、リニア・鉄道・バス等との乗り換えをスムーズにできる歩行空間を設けます。駅上部には北街区、南街区のそれぞれの建物を計画しています(当社範囲は南街区のみ)。高層階には事務所を中心に配置し、南街区の南側にはMICE施設と宿泊施設を、他の低層階には店舗を配置する予定です。さらに、両街区を一体的につなぎ、屋上広場や各機能が一体となった空間として国内外の多様な人々による新たな交流・協働を促進し、新たな価値・文化の創出・発信に取り組む空間を中層階に整備する計画としています。

緒元	北地区	南地区(南-a)	南地区(南-b)
敷地面積	約14,700m²	約17,300m²	約1,500m²
延床面積	約165,000m²	約201,000m²	約8,300m²
主要用途	事務所、店舗、駅施設等	事務所、店舗、宿泊施設、MICE施設、駅施設等	事務所、店舗等
階数	地上28階 地下3階	地上28階 地下2階	地上9階 地下1階
工期(予定)	2025～2030年度	2025～2036年度	2030～2032年度
事業主体	東日本旅客鉄道㈱	当社	当社



安全で快適なまちづくりのための取り組み

品川駅付近連続立体交差事業

事業完了：2029年度(予定)

泉岳寺駅から新馬場駅までの約1.7kmの区間において道路と鉄道を連続的に立体交差化し、3か所の踏切を除去することで、安全性の向上を図ります。

また、品川駅を地平化・2面4線化することで利便性を向上するとともに、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線整備と合わせることで、羽田空港アクセス強化にも寄与します。

(注) 連続立体交差事業は、東京都が事業主体となり、「道路整備」の一環として施行する都市計画事業です。

品川を日本の成長を牽引する国際交流拠点へ：社員座談会

沿線価値共創戦略における「移動」と「まち創造」の両プラットフォームによる相互価値共創を踏まえ、品川駅周辺開発事業における課題や抱負について、プロジェクトに携わる社員3名に話を聞きました。

京浜急行電鉄株式会社
鉄道本部建設部
（品川連立・泉岳寺駅担当）
課長補佐

池本 嶺

京浜急行電鉄株式会社
生活事業創造本部開発事業部
（品川開発担当）
主査

長井 理穂

京浜急行電鉄株式会社
生活事業創造本部開発事業部
（品川開発担当）
課長補佐

戸川 雅也

品川駅周辺開発事業における自身の役割について、プロジェクトを推進するうえでのやりがいや魅力を踏まえて教えてください。

池本 私は技術系総合職として入社し、かつて当社が運営していた複合施設「SHINAGAWA GOOS（シナガワグース）」の解体工事計画や、高輪3丁目地区の複合施設の計画に従事した後、2024年3月からは品川駅付近の連続立体交差事業に携わり、品川駅の建替工事などを担当しています。

品川は、港南口においてオフィス街の印象が強い一方で、高輪口の印象は比較的薄いと感じています。当社グループの事業を通じて高輪口のイメージを変えていくという品川の転換期に携われることを嬉しく思います。

長井 品川駅周辺開発事業の担当となり2年半が経ちました。現在は高輪3丁目地区の複合施設について、コロナ後の多様な働き方に応じたオフィスの商品企画と、オフィスおよび商業のリーシングを担当しています。

現在の品川は、渋谷や東京駅周辺と比較すると、池本さんの言う通り、世間的に確立されたイメージがないと感じています。一方で、当社グループは高輪口側を中心にさまざまなプロジェクトを推進しており、まちづくりを通じて新たに品川の魅力をつくっていける余白が多く残っています。そうした点に、一開発担当者としてやりがいを感じています。

戸川 品川駅周辺開発事業の担当者として約3年間、さまざまな業務に携わりましたが、現在は高輪3丁目地区に建設する複合施設全体の収支管理や運営管理計画などを担当しています。この施設は西口地区で最初に竣工するため、西口を印象付ける重要な役割があると考えています。2024年3月に共同事業に関する契約を新たに締結したトヨタ自動車㈱とは、お互いの視点の違いを活かし、まちづくりについて検討を重ねており、多様な視点が品川における価値創造の可能性をより一層広げていると日々実感しています。また品川エリアでは、他事業者によるプロジェクトも多く進んでおり、皆さんとの連携によりさらに面白いまちになっていくと期待しています。

第20次総合経営計画において、沿線価値共創戦略が策定されました。品川エリアにおいて「移動」と「まち創造」の相互価値共創はどのような相乗効果を生むと考えますか。

池本 例えば、駅街区地区では品川駅直上の複合施設が計画されていますが、このように「移動」と「まち創造」の拠点が共存することは、鉄道会社ならではのプロジェクトではないかと考えます。さらなる人流の促進が期待され、品川がより賑わいのあるまちになると思います。

また、私が担当する連続立体交差事業による品川駅の2面4線化工事等を通じて、「移動」の利便性をさらに向上させていくことで、「まち創造」との相乗効果もより大きなものになると期待しています。

長井 グループ全体がこれまで以上に連携を深め、「移動」と「まち創造」両方の整備を同時に進めていくことで、エリアの価値をさらに高めていけるのではないでしょうか。また、駅周りの開発にとどまらず、より広域なエリアとして捉え、「移動」と「まち創造」の相乗効果を地域全体に広げていくことが理想だと考えます。

戸川 私も2人と同意見です。高輪3丁目地区の複合施設ではMICE施設等も計画されていますが、羽田空港からのアクセスをはじめ、交通利便性の向上は施設の魅力向上にも直結すると考えています。

また当社グループは、品川の地で100年以上も前から、地域の方々に寄り添いながら交通網の整備やまちづくりを進めてきました。沿線地域との強固な信頼関係は、他社にはない大きな強みではないでしょうか。地域に密着した「ローカルプラットフォーマー」としての役割を果たしていきたいです。

品川駅周辺開発事業における今後の課題と、自身の抱負についてお聞かせください。

池本 当社が手掛けている工事は長期間にわたります。その間、地域住民の方をはじめとしたお客さまにご迷惑をおかけすることになるため、いかに工事を円滑に進められるかが課題で、グループ会社や外部パートナーとの連携が不可欠だと考えます。また、昨今の資材価格の高騰という課題にも直面しており、適切なコスト管理が重要です。

課題も多くありますが、このような大きなプロジェクトに携われるチャンスはなかなかないので、京急の象徴となるエリアとして、「移動」と「まち創造」共通のテーマに基づいた開発を進めていくことで、10年、20年後に「品川は変わった」と言ってもらえたらいいですね。

戸川 当社グループがこれほどの大規模な複合施設開発を手掛けるのは初めてです。間違いなく会社の象徴としていかなくてはいけないプロジェクトであり、これをきっかけに京急のことを広く知っていただく機会になれば嬉しいですね。

現在は、高輪3丁目地区の複合施設の着工に向けて検討が進んでいますが、プロジェクトが竣工した後の運営管理も課題だと感じています。今後は、外部との連携も含めて、運営体制・運営方法を適切に整理する必要があります。また、物価や人件費の高騰が続いているため、従来と同じやり方の運営管理は行えないという認識のもと、次世代技術など新たな取り組みを含め社内で検討していきたいと思います。

長井 品川をさまざまな人にとって需要があるまちにすることで、「行きたくなるまち」にしたいと考えています。また、第20次総合経営計画の重点事業展開にもあるとおり、本プロジェクトを通じて、品川エリアの賑わいを、少しでも多く三浦半島をはじめとする京急沿線各地に波及させたいですね。引き続きさまざまなプロジェクト関係者と密に連携し、円滑にプロジェクトが進むよう、私自身貢献していきたいと思います。

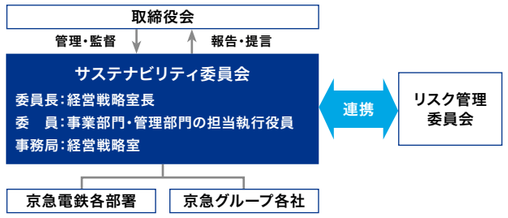
サステナビリティに対する考え方

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

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

サステナビリティ推進体制

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



サステナビリティ委員会における主な議題（2023年度）

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

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

ステークホルダーとのコミュニケーション

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

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

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

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

環境への取り組み

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

京急グループ環境基本方針

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

行動指針

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

環境マネジメント

環境法令への対応

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

環境会計（単体）

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

環境会計基本事項

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

2023年度実績

（単位：千円）

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

環境への取り組み

地域社会と京急グループの持続的発展を目指して

各エリアにおける多様な取り組みの推進

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

取り組みの分類
- 気候変動への対応
- 資源の有効活用
- 生物多様性の保全

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

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

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

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

三浦半島
- 葉山マリーナにおける当社社有林の間伐材が活用されたバイオマス発電由来の電力の導入
- ビーチクリーン活動の実施
- 「みうらの森林（もり）プロジェクト」を通じた社有林の健全管理・有効活用
- 小網代の森の自然環境保全への協力

直近の主な取り組み

鉄道全線における再生可能エネルギー由来の電力導入

これまで鉄道事業の一部において再生可能エネルギー由来の電力を導入していましたが、2024年4月から全線におけるすべての運転用・業務用電力に再生可能エネルギー由来の電力を導入し、CO_2排出量を実質ゼロとして運行しています。本取り組みにより、当社グループが排出するCO_2を大幅に削減するほか、当社線を通勤・通学や出張等で利用するお客さまの移動によるCO_2排出量も実質ゼロとなり、サプライチェーン排出量の削減にも寄与します。

「みうらの森林（もり）プロジェクト」における間伐材の有効活用

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

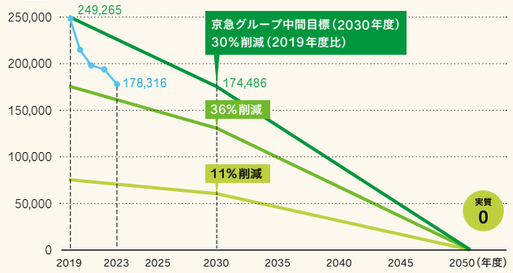
間伐材を活用したベンチ

気候変動への対応

当社グループでは、脱炭素社会の実現に向けて、長期環境目標「京急グループ 2050年カーボンニュートラル」を策定しています。あわせて、中間目標として「温室効果ガス排出量を2030年度に2019年度比で30%削減」することを掲げ、「省エネルギー施策の推進」「太陽光発電等の創エネルギー施策の検討」「再生可能エネルギーの活用」を3本柱として多様な取り組みを展開しています。

また、2024年度から開始した鉄道全線への再生可能エネルギー由来の電力導入にともない、現在掲げる中間目標を早期に達成する見込みであることから、今後はより高みを目指した目標の再設定や、さらなる野心的な取り組みの推進についても検討していきます。

温室効果ガス排出量実績およびカーボンニュートラルに向けた削減イメージ



（注）数値はScope1・Scope2の合算

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。

2024年度の主な拡充内容

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

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

安全輸送確保への取り組み（鉄道事業）

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

安全方針

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

安全管理体制

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

取締役社長を最高責任者とする安全管理体制を構築

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

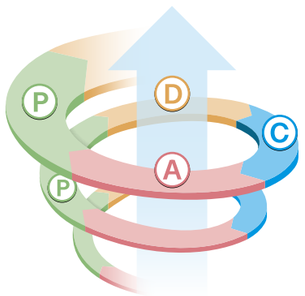
2024年度 鉄道本部 安全重点施策

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

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

鉄道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、実施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。2023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、現業社員へのヒアリングも実施し、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、社員への共有を図るほか、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

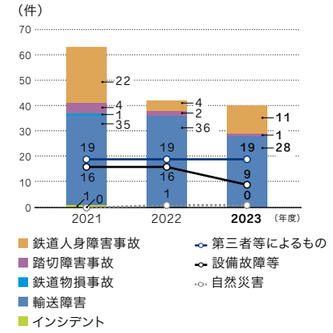
取締役社長や安全統括管理者をはじめとする役員・鉄道本部内の各部長が、鉄道の安全を支える現業を巡視し取り組み状況を確認するとともに、意見交換を行い、社員の安全意識を高めています。

社長巡視

鉄道運転事故・輸送障害の発生状況と再発防止策

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

鉄道運転事故等の発生件数

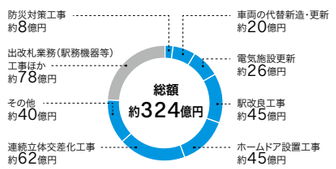


（注）折れ線グラフは輸送障害の内訳の推移

安全対策への設備投資

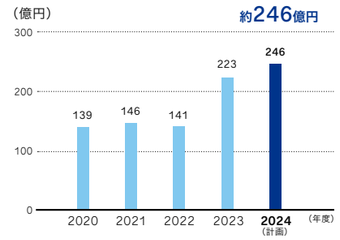
鉄道事業における設備投資計画として、2024年度は総額約324億円、うち安全対策に資するものとして約246億円の設備投資を実施し、安全かつユニバーサルで快適な輸送サービスの提供を目指します。また、環境負荷の低減、羽田空港第1・第2ターミナル駅引上線新設工事の推進のほか、第20次総合経営計画に掲げる次世代型オペレーション推進のためのICT分野への投資等についても着実に実施します。

2024年度設備投資計画内訳



安全関係設備投資額 約246億円（約75.9%）

安全関係設備投資額の推移



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

TOPICS

ホームドア設置工事の推進

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

安全に関する教育・訓練

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

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

事故資料展示室

2023年度に実施した各種訓練
- 鉄道事故総合対応訓練
- 鉄道本部防災訓練
- テロ対策訓練
- 列車停止訓練　など

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

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

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

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

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

人財
への取り組み

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

人的資本経営の基本方針

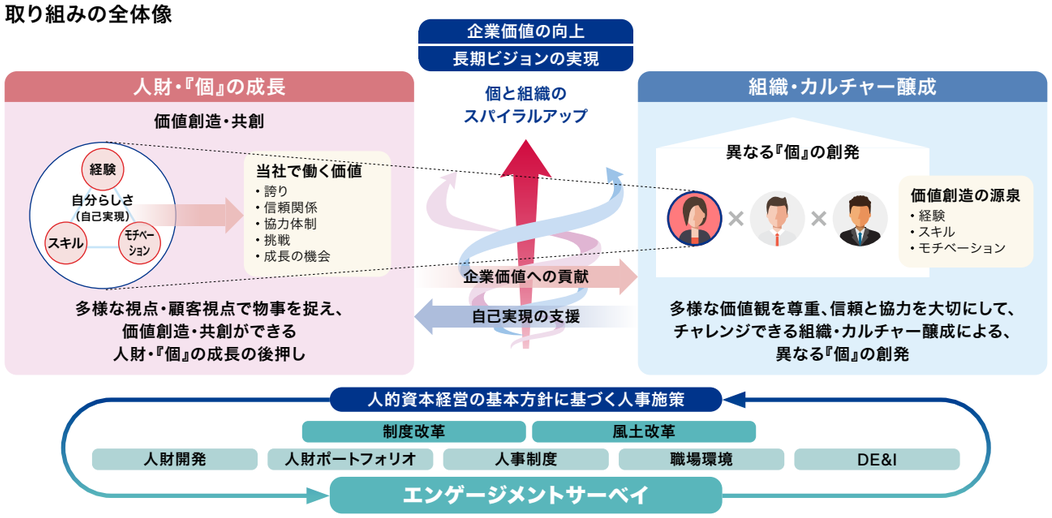
価値創造・共創ができる人財・『個』の成長を後押しし、異なる『個』の創発を促す組織・カルチャー醸成によって、企業価値の向上を目指す

人的資本経営の推進

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

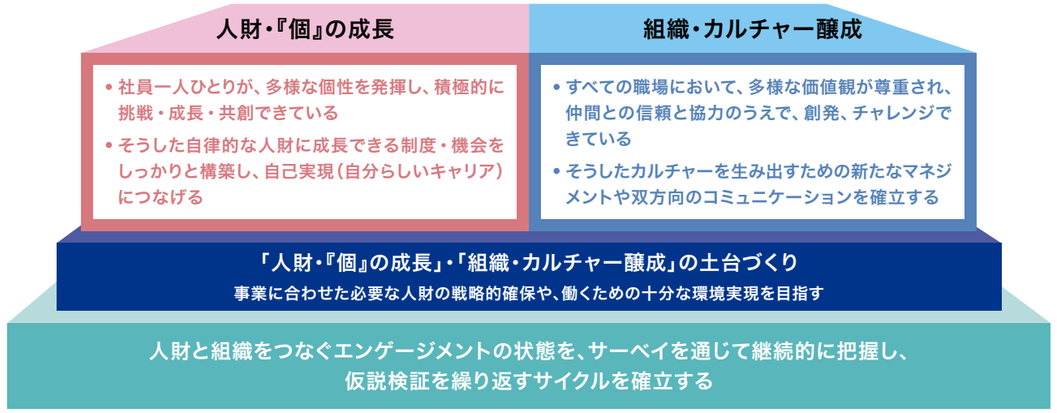
当社の人的資本経営は、「人財・『個』の成長」「組織・カルチャー醸成」「エンゲージメント」で構成されています。「人財・『個』の成長」では、多様な個性を発揮し、顧客視点で価値創造・共創ができる人財の成長を支援することで、社員に当社で働く価値を見出してもらうとともに、「組織・カルチャー醸成」では、多様な価値観を相互尊重し、誰もが挑戦できる組織風土を形成することで、信頼と協力のもと、異なる『個』が結集し創発することを後押しします。『個』の成長がもたらす企業価値への貢献と、創発するカルチャー醸成による自己実現の支援という「個と組織」のスパイラルアップによって、企業価値の向上を実現していきます。また、各人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

取り組みの全体像



人的資本経営の具体的な推進方針

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



直近の主な取り組み

組織・カルチャー醸成

多面観察フィードバックの実施

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

エンゲージメント

取締役社長とのタウンホールミーティングの開催

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

2023年度実施回数　1回
2024年度実施回数　7回
（注）2024年10月末時点

人的資本経営を推進するうえで重視する指標・目標値

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

指標	目標値	年度	備考
従業員エンゲージメント	継続的向上	毎年	
女性管理職比率	10%以上	2026	2040年度に30%以上
育児休暇取得率	100%／100%	2026	左から男性・女性、記載年度以降も継続
障がい者雇用比率	法定基準以上	毎年	グループ全社対象
労働者男女の賃金差異	モニタリング	—	
年次有給休暇取得率	100%	毎年	
健康診断受診率	100%	毎年	

従業員エンゲージメントサーベイの実施

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

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

2023年度の調査結果

強みとして把握した項目
- 継続勤務意向
- 職場における協力体制
- 個人の尊重

課題として把握した項目
- キャリア上の目標達成
- 変革への適応
- 将来の展望

結果を踏まえた今後の取り組みテーマ

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

健康経営の推進

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

2024
健康経営優良法人
Health and productivity

健康経営推進委員会における主な議題（2023年度）

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

2023年度に実施した主な施策

健康サポートセミナーの開催

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

2023年度のテーマ
第1回：女性の健康セミナー
第2回：職業性ストレスモデル・認知行動療法
第3回：健康を支える仕組み・メタボについて
第4回：男性と女性の更年期

各種研修会の開催

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

健康イベントの開催

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

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

サプライチェーンを含む人権尊重への取り組み

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

人権デュー・デリジェンスのプロセス

コミットメント
- 人権方針、サステナブルな調達方針等の策定
- 社内外に対する各種方針の浸透に向けた施策の実施

アセスメント
- サプライチェーンアンケートの実施によるリスクの特定と分析

アクション
- サプライチェーンアンケートの結果を踏まえた取引先への改善依頼とモニタリング
- 各種人権啓発活動の継続実施

コミュニケーション
- ステークホルダーとの定期的なコミュニケーション
- WEBサイトにおける情報開示
- 相談窓口の設置

コミットメント

「京急グループ人権方針」の策定

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

「京急グループ サステナブルな調達方針」の策定

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

「京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシー」の策定

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

アセスメント

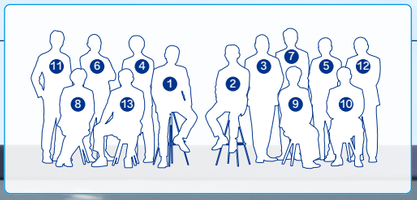
サプライチェーンアンケートの実施

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

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

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

マネジメント体制



取締役

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 常務執行役員
櫻井 和秀
生活事業創造本部長
鉄道本部担当

❹ 取締役 常務執行役員
金子 雄一
経営戦略室長
人財戦略部担当

❺ 取締役 常務執行役員
竹谷 英樹
鉄道本部長
生活事業創造本部 品川開発推進部担当

❻ 取締役 常務執行役員
杉山 勲
新しい価値共創室長

❼ 取締役（社外・独立）
寺島 剛紀
大星ビル管理株式会社代表取締役社長

❽ 取締役（社外・独立）
柿﨑 環
明治大学法学部教授

❾ 取締役（社外・独立）
野原 佐和子
株式会社イプシ・マーケティング研究所
代表取締役社長

監査役

❿ 常勤監査役（社外・独立）
原田 修

⓫ 常勤監査役
浦辺 和夫

⓬ 監査役（社外・独立）
末綱 隆

⓭ 監査役（社外・独立）
須藤 修
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、当社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。

：社内　：社外

① 取締役会

構成メンバー：
取締役（社内6名・社外3名）
監査役（社内1名・社外3名）
実施回数（2023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。2023年度は第20次総合経営計画や人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 監査役会

構成メンバー：監査役（社内1名・社外3名）
実施回数（2023年度）：12回

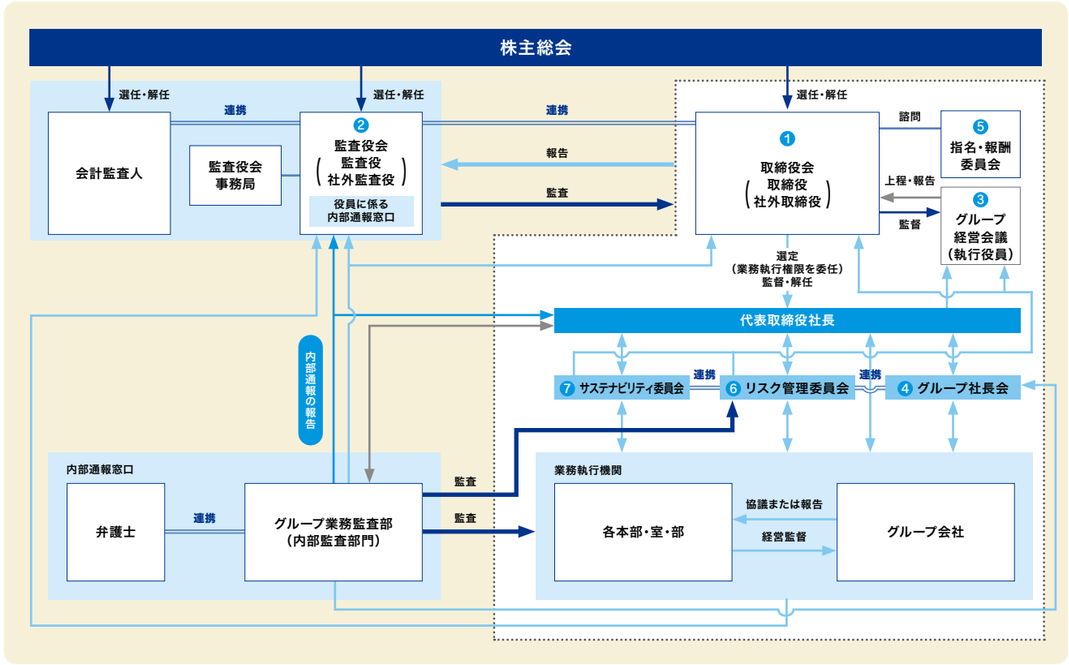
取締役会やグループ経営会議などの重要な会議への出席および経営状況や取締役の職務執行の適法性について監査を行う機関です。

③ グループ経営会議

構成メンバー：
取締役（社内）／執行役員（取締役非兼務者）／常勤監査役
実施回数（2023年度）：23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。2023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。

コーポレートガバナンス体制図



④ グループ社長会

構成メンバー：
取締役（社内）、執行役員（取締役非兼務者）、常勤監査役、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（2023年度）：6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。2023年度はグループ全体でのリスク管理や人権方針などについて報告しました。

⑤ 指名・報酬委員会

構成メンバー：
取締役会長・取締役社長、取締役（社外3名）
（注1）委員長（議長）は取締役（社外）
実施回数（2023年度）：4回
（注2）このほか、書面開催が1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。2023年度は代表取締役社長の後継者育成計画の一部改正などについて答申しました。

⑥ リスク管理委員会

構成メンバー：
経営戦略室、グループ統括部、総務部、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
実施回数（2023年度）：6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。2023年度は全社的な重要リスクへの対処などについて答申しました。

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.49 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

主なトピックス

2015
- 取締役会実効性評価を開始
- コーポレートガバナンス・ガイドラインの制定
- 指名・報酬委員会の設置
- 独立社外役員のみを構成員とする会合（社外役員会議）の開始

2016
- 女性取締役（社外）の選任
- 社外取締役を2人から3人に増員
- 後継者育成計画の策定

2017
- 役員研修の開始

2018
- 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

2019
- 執行役員制度の導入
- 議案における審議項目の新設

2020
- 株式報酬制度の導入

2021
- リスク管理委員会の設置
- 指名・報酬委員会委員長の社外化
- 後継者育成計画の改正

2022
- サステナビリティ委員会の設置
- 会議付議基準の改正

2023
- 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）

2024
- 京急グループカスタマーハラスメント対応ポリシーの策定

社外取締役比率

コーポレートガバナンス

役員に必要なスキルの考え方

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

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

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

スキル・マトリックス各項目の選定理由

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

取締役および監査役の選任理由

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

取締役および監査役のスキル・マトリックス

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

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

執行役員（取締役非兼務）のスキル・マトリックス

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

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

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性評価

評価の概要

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

主な評価項目

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

実効性評価のプロセス

取締役および監査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の集計および要改善項目の抽出 ›› 要改善項目に対する個別の検討 ›› 取締役会における要改善項目に対する審議 ›› 要改善項目に対する改善

2022年度評価を踏まえた2023年度の取り組み結果

2022年度に認識した課題	2023年度の主な取り組み内容
• 審議項目数の絞り込み（審議時間の確保）（継続課題） • 人財戦略・知財戦略に関する議論の充実（継続課題） • DX推進に関する議論の充実（継続課題） • KPIの適切な設定および各種情報開示の充実に向けた適切な議論	• 取締役会におけるサステナビリティ重要課題の議論、特定 • 取締役会における人財戦略、知財戦略、DX推進に関する審議

2023年度評価および課題

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

2023年度に認識した課題	
• 人財戦略・知財戦略に関する議論の充実（継続課題） • 資本コストや株価を意識した経営やモニタリングに関する議論の充実 • 職場およびサプライチェーンにおける人権問題に関する議論の充実	• DX推進に関する議論の充実（継続課題） • 女性役員の選任に関する目標・行動計画の策定および適切な監督

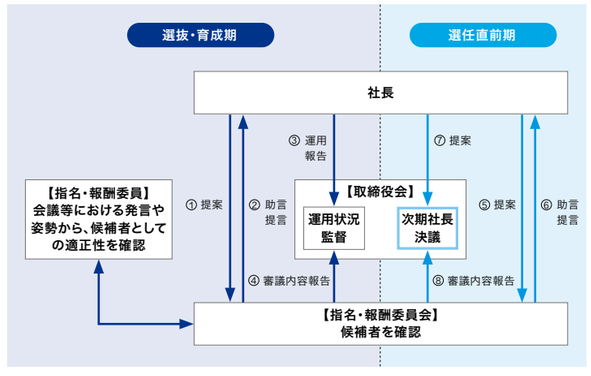
（参考）取締役会での主な議論

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

代表取締役社長の後継者育成計画（サクセッションプラン）

後継者育成方針と選定プロセス

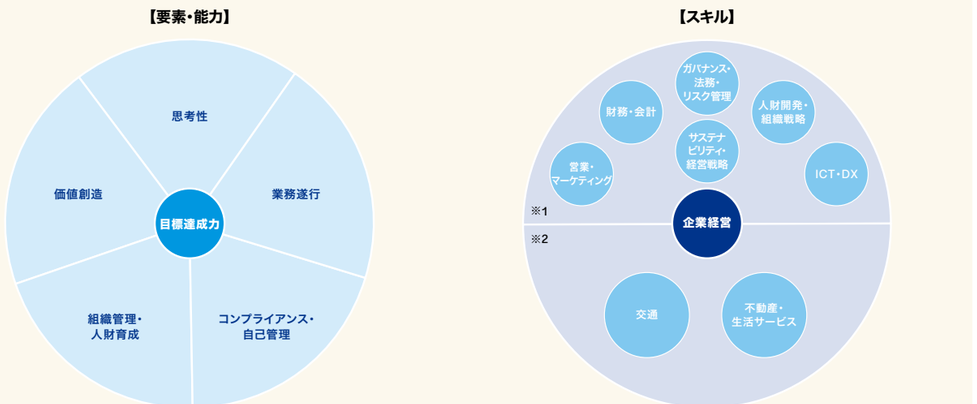
当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、計画的に代表取締役社長の後継者を育成・選任しており、計画を体系化するために代表取締役社長の後継者育成計画を策定しています。策定にあたっては、半数以上が独立社外取締役で構成され、独立社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会において審議を重ねています。2023年度は、代表取締役社長の育成プログラムへの多面観察フィードバックの追加や、取締役候補者および執行役員候補者の選定の見直しなどを行いました。今後も後継者育成計画の運用にあたっては、指名・報酬委員会が中心となって育成状況のモニタリングを行うとともに、取締役会の監督のもと進めていきます。



代表取締役社長に求められる資質

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

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にかか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、監査役は、外部の研修会等に積極的に参加し、研鑽に努め、監査役の職責を果たすために必要な知識を習得しています。さらに、社外取締役・社外監査役の就任に際しては、当社グループの事業・財務・組織を含めた概況に関する情報の提供を行うほか、必要に応じてグループ施設見学など、当社グループについての理解を深めるための施策を行っています。

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

コーポレートガバナンス

社外役員に対する情報提供・支援体制

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

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

京浜急行バス・羽田営業所視察の様子

役員報酬制度設計

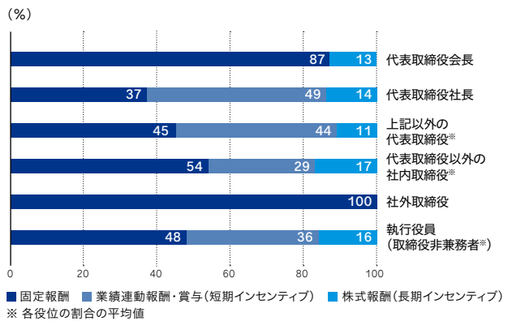
基本方針

沿線の生活者を支える企業集団として、安全なサービスの提供を最優先に確保するとともに沿線地域の発展のため、グループが連携して事業を行い、相乗効果を図るとい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

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

報酬の支給割合（年額・標準額）



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

業績連動報酬および賞与

定量的評価

当該年度連結業績数値の対経営計画達成度等をポイント化して評価

【採用指標】
- 連結営業利益
- 連結純有利子負債／EBITDA倍率
- CDP※評価結果（ESG指標）
- 従業員サーベイ集計結果（ESG指標）

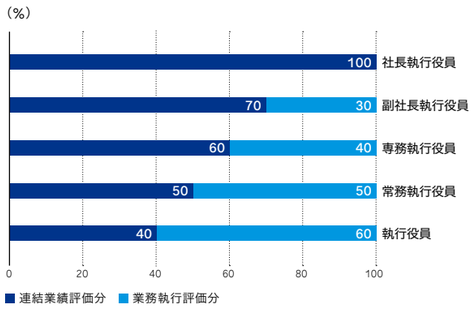
※ 企業等の環境関連の戦略や取り組みなどを評価する外部団体

定性的評価

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

【2023年度実績】
グループ全体として回復傾向にあり、連結営業利益については経営計画値を上回っているものの、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の営業利益水準にはやや達していない。

賞与役位別評価の割合（標準額）



取締役、監査役および執行役員の報酬等の額

2023年4月～2024年3月

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

政策保有株式の縮減

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

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

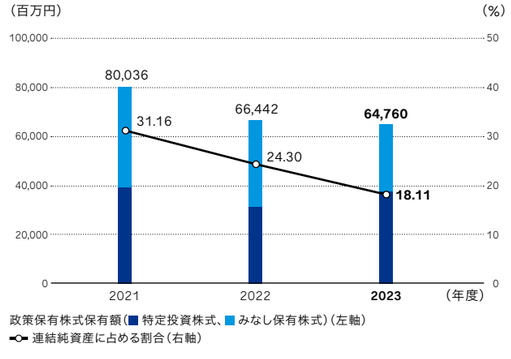
また、2024年5月に開催した取締役会において、2024年3月末現在保有する政策保有株式について、配当額、取引状況、事業上の連携、協業関係および経営戦略上の観点等に基づき、定量・定性両面から総合的に保有合理性の検証を実施しました。

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

政策保有株式の保有状況

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

政策保有株式保有額の合計額および連結純資産に占める割合



社外取締役座談会

社外取締役
柿﨑 環

社外取締役
寺島 剛紀

社外取締役
野原 佐和子

社会価値・企業価値の持続的向上に向けて

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

第20次総合経営計画の内容や全般的評価をお聞かせください。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

野原 私も同感で、「人的資本経営の推進」に注目しています。新卒一括採用・終身雇用と、一律の評価制度に基づく年次順送り人事。この硬直したシステムを打破し、多様な評価軸を導入することで、社員の働き方や人財そのものの多様化を図る必要があります。そのためには、人事マネジメントも従来のアナログ式を脱し、DXの活用を進めていくことも重要でしょう。こうした一連の課題を包括的にカバーする今回の計画は、「異なる『個』の創発を促す組織・カルチャーの醸成」を目指すものであり、その着実な推進を強く期待しています。

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

社外取締役座談会

また「顧客視点の徹底」について、各事業の壁を越えて顧客視点で潜在的ニーズを発掘することが重要だと考えています。利用客の立場としても、駅での鉄道とバスの運行ダイヤの連動には改善の余地があるように感じます。

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

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

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

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

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

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

›› 取締役会の実効性に関する評価、改善点などをお聞かせください。

柿崎 実効性評価において2022年度、2023年度の継続課題であった「審議項目数の絞り込み」については、取締役会で審議すべき事項、グループ経営会議に委任できる事項の仕分けがなされてきました。仕分けの基準となるのは、投資案件であれば投資額など、各基準ごとの重要性について議論してきました。このほか、事前説明の充実など、実効性強化に向けた施策は着実に進捗しています。

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

寺島 審議事項となりうるテーマはどんどん増えていくので、絞り込みを継続する必要がありますね。ただし、それだけでは不十分です。取締役会は執行機関ではありません。本当に重要なテーマ以外、細かな執行案件については、その決定プロセス――グループ経営会議その他の場で議論が十分尽くされたかが大切です。そして、こうした案件は今後一層増えていくと思います。取締役会の実効性をより高めていくためには、その辺のバランス感覚、ある種の割り切り方も大切ではないかと考えています。

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

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

›› 当社グループの社会価値・企業価値向上に必要なものは何でしょうか。

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

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

野原 社会価値と企業価値の向上をシンクロさせ、「移動」と「まち創造」の両プラットフォームのスパイラルアップを図る戦略は、グループ理念、そしてサステナビリティ基本方針を体現しようとしている意味で実に見事です。人的資本経営の推進に向け、グループ全体での制度・風土改革を打ち出している点も、高く評価できます。一連の取り組みが着実に推進されるよう、私自身、さまざまな形でサポートしていくつもりです。

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

リスク管理・コンプライアンス

リスク管理の基本的な考え方

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

リスク管理体制

平常時におけるリスク管理体制

リスクの管理

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

日常的な危機事案・リスク情報などの集約

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

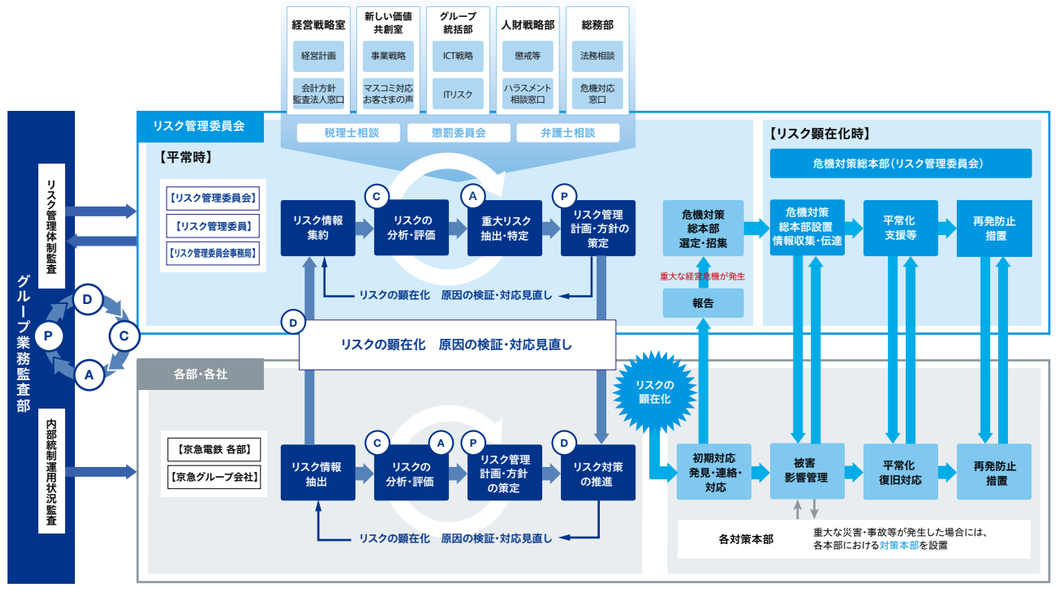
意識改革に向けた啓発

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

有事におけるリスク管理体制

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

リスク管理体制図



重要リスクの特定

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

重要リスクの分類について

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

重要リスクの分類	定義	リスク項目
優先対処リスク	リスク管理委員会を中心とする全社的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。	・コンプライアンス違反（ハラスメント等） ・地震および津波 ・施設・設備に関する事故・故障
優先報告リスク	各部・各社個別のリスク管理体制によって対処するが、対処状況を定期的にリスク管理委員会で確認および評価し、取締役会およびグループ経営会議に報告するもの。	・顧客の生命・身体に重大な影響を及ぼす人身事故・事件
その他重要リスク	各部・各社個別のリスク管理体制によって対処するが、対処状況を定期的にリスク管理委員会で確認し、概況を取締役会およびグループ経営会議に報告するもの。	・土砂災害 ・気候変動 ・富士山噴火 ・感染症 ・人材確保の障害 ・取引先の不祥事 ・景気変動 ・工事発注・業者選定プロセスでの不正 ・サイバー攻撃 ・金利変動

コンプライアンスの基本的な考え方

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

コンプライアンス活動の継続的改善のためのPDCAサイクル

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

内部通報制度

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

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

京急グループ・コンプライアンス指針／京急グループ・役員および従業員行動基準
https://www.keikyu.co.jp/ir/policy/compliance.html

連結経営指標の推移

（百万円）

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度※4	2022年度	2023年度
経営成績											
営業収益	314,045	317,710	313,217	309,829	315,685	339,268	312,751	234,964	265,237	253,005	**280,624**
営業利益または営業損失	25,589	26,783	14,809	37,761	29,474	40,147	29,489	△ 18,420	3,510	10,819	**28,040**
経常利益または経常損失	20,319	22,005	11,790	35,393	27,289	37,774	26,834	△ 20,156	5,065	12,233	**28,402**
親会社株主に帰属する当期純利益または当期純損失	9,257	10,775	△ 3,011	22,514	16,155	20,714	15,650	△ 27,211	12,529	15,817	**83,750**
減価償却費	31,462	30,977	30,620	29,670	29,525	29,999	32,150	31,712	29,567	28,309	**28,170**
EBITDA	59,369	64,315	67,000	70,074	66,991	72,079	62,206	14,079	33,588	39,625	**56,730**
財政状態											
純資産額※1	207,454	252,344	221,735	239,653	253,378	269,853	267,669	249,065	256,898	273,465	**357,697**
総資産額	1,018,406	1,069,923	1,022,518	826,935	876,679	891,844	888,412	929,053	912,385	935,420	**1,086,902**
純有利子負債	466,556	443,754	429,871	369,275	394,714	384,106	409,179	457,747	428,284	430,330	**338,151**
経営指標											
ROA（総資産経常利益率）（%）	2.0	2.1	1.1	3.8	3.2	4.3	3.0	△ 2.2	0.6	1.3	**2.8**
ROE（自己資本当期純利益率）（%）	4.6	4.7	△ 1.3	9.7	6.6	7.9	5.8	△ 10.6	5.0	6.0	**26.7**
純有利子負債／EBITDA倍率（倍）	7.9	6.9	6.4	5.3	5.9	5.3	6.6	32.5	12.8	10.9	**6.0**
自己資本比率（%）	20.3	23.5	21.6	28.9	28.8	30.1	30.0	26.6	27.9	29.0	**32.7**
キャッシュフロー											
営業活動によるキャッシュフロー	41,159	58,732	51,844	59,393	54,388	55,875	49,343	△ 7,219	58,230	24,786	**66,202**
投資活動によるキャッシュフロー	△ 32,238	△ 32,510	△ 34,422	5,799	△ 75,715	△ 41,297	△ 69,871	△ 39,920	△ 26,045	△ 24,094	**29,656**
財務活動によるキャッシュフロー	△ 12,628	△ 24,482	△ 18,728	△ 64,882	21,018	△ 12,696	10,338	69,190	△ 28,422	△ 4,969	**△ 3,751**
投資関連指標											
1株あたり年間配当額（円）	12.0	12.0	12.0	13.0	15.0	16.0	16.0	5.0	10.0	11.0	**15.0**
EPS（1株あたり当期純利益または当期純損失）※2（円）	33.59	39.10	△ 10.93	81.75	58.66	75.22	56.83	△ 98.83	45.52	57.46	**304.23**
配当性向（%）	96.6	77.9	–	19.7	43.5	26.9	39.0	–	19.7	38.4	**5.4**
その他の指標											
連結従業員数（人）	9,045	8,885	9,035	8,692	8,891	9,010	9,034	9,055	8,938	8,630	**8,587**
うち女性従業員数（人）	1,086	1,070	1,176	1,181	1,249	1,319	1,366	1,422	1,389	1,274	**1,312**
単体従業員数※3（人）	1,490	1,485	1,781	1,785	2,753	2,793	2,815	2,859	2,926	2,891	**2,906**
うち女性従業員数（人）	78	83	98	100	196	215	226	231	238	233	**247**

※1 会計基準の遡及適用により、純資産合計は遡及適用後の数値を表示
※2 2017年10月1日の株式併合の影響を考慮して表示
※3 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
※4 2021年度以降は「収益認識に関する会計基準」等を適用

環境負荷データ（連結）

エネルギー・資源使用量

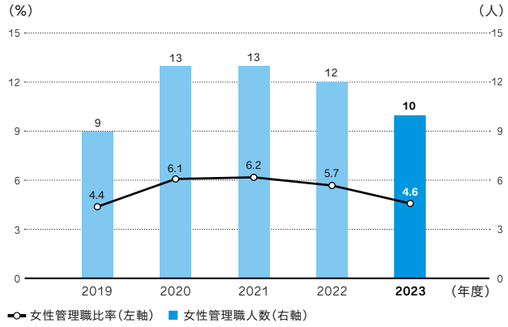
項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
軽油	25,131 kl	18,874 kl	18,117 kl	18,779 kl	18,635 kl
ガソリン	879 kl	768 kl	852 kl	871 kl	746 kl
A重油	487 kl	290 kl	289 kl	172 kl	133 kl
LPG	1,982 t	1,474 t	1,574 t	1,827 t	1,485 t
都市ガス	6,637 km^3	4,923 km^3	3,188 km^3	3,545 km^3	3,985 km^3
灯油	260 kl	233 kl	332 kl	211 kl	105 kl
電力	347,649,055 kWh	333,294,772 kWh	300,681,565 kWh	284,675,708 kWh	317,884,772 kWh
うち再生可能エネルギー由来の電力	0 kWh	0 kWh	12,959,350 kWh	24,996,885 kWh	27,637,800 kWh
蒸気・温水・冷水	5,963 GJ	12,714 GJ	11,230 GJ	8,833 GJ	10,342 GJ
水使用量※1	3,243,500 t	2,169,816 t	1,740,915 t	1,621,882 t	1,434,663 t
OA用紙購入量	159 t	136 t	130 t	123 t	132 t

排出量

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
温室効果ガス排出量	**249,265 t-CO_2**	**215,593 t-CO_2**	**198,568 t-CO_2**	**194,382 t-CO_2**	**178,316 t-CO_2**
Scope1	90,657 t-CO_2	67,847 t-CO_2	64,226 t-CO_2	65,824 t-CO_2	64,124 t-CO_2
Scope2	158,607 t-CO_2	147,746 t-CO_2	134,342 t-CO_2	128,558 t-CO_2	114,191 t-CO_2
2019年度（基準年度）比での削減率	–	13.5 %	20.3 %	22.0 %	28.5 %
廃棄物排出量					
産業廃棄物	97,092 t	31,246 t	30,551 t	17,222 t	30,368 t
一般廃棄物※2	12,751 t	9,054 t	8,540 t	10,221 t	7,650 t
うちリサイクル量	6,691 t	4,155 t	4,477 t	4,356 t	4,434 t
リサイクル率	52.5 %	45.9 %	52.4 %	42.6 %	58.0 %

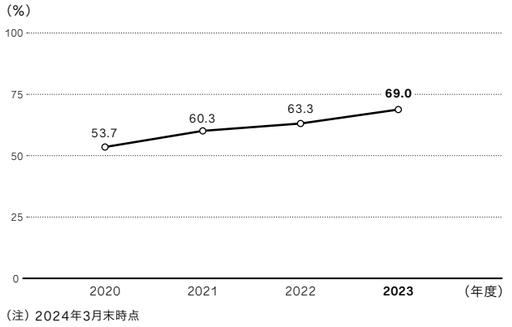
（注1）参考：環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」
（注2）小数点以下切り捨て
※1 上水・地下水（温泉水含む）・海水
※2 自治体への報告量を対象

女性管理職比率・人数（単体）



（注）当社からの出向者を含む

男性育児休暇取得率（単体）



（注）2024年3月末時点

エネルギー使用量および温室効果ガス排出量（2023年度実績）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_2023.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： 2,906人

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： 60,502名

証券コード： 9006

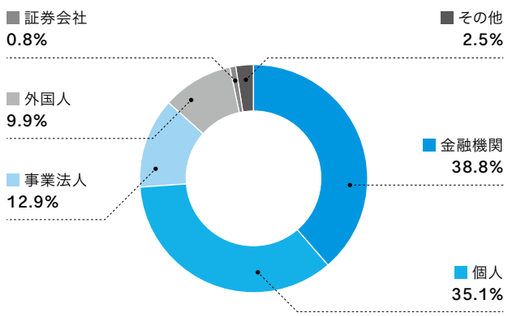
上場証券取引所： 東京証券取引所(プライム市場)

大株主の状況

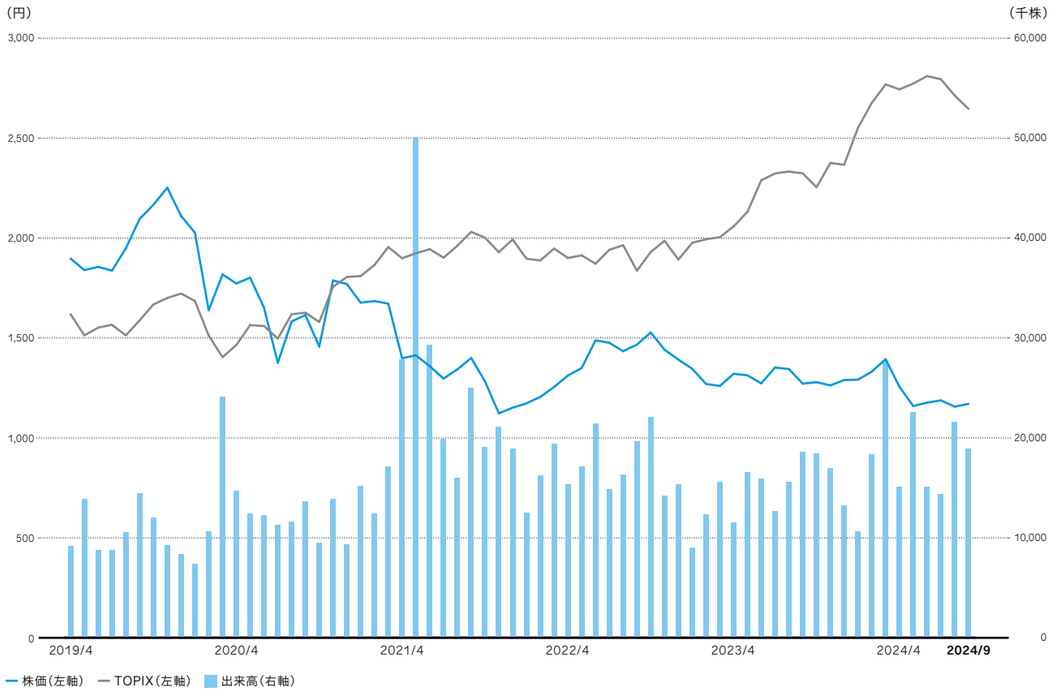
株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11.06%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3.71%
日本生命保険相互会社	3.35%
株式会社横浜銀行	2.92%
明治安田生命保険相互会社	2.07%
株式会社みずほ銀行	1.98%
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	1.86%
西武鉄道株式会社	1.59%
株式会社日本カストディ銀行 退職給付信託　みずほ信託銀行口	1.46%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1.27%

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しています。

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	タクシー事業
京急横浜自動車株式会社	タクシー事業
京急文庫タクシー株式会社	タクシー事業
京急葉山交通株式会社	タクシー事業
京急中央交通株式会社	タクシー事業
京急三崎タクシー株式会社	タクシー事業

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	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※1	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	ゴルフ場の経営
株式会社 長野京急カントリークラブ※2	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

※1 2023年4月1日に商号を変更しました。(旧商号：平和島整備株式会社)
※2 長野京急カントリークラブは2024年9月1日付けでベイシャンスゴルフクラブ株式会社へゴルフ事業を承継させました。なお、ゴルフ場名は「長野デューンズゴルフクラブ」へ名称変更しています。

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、 不動産仲介事業、コンサルティング事業、 シェアハウス事業、ホステル事業
京急アセットマネジメント株式会社※3	不動産ファンド事業とその関連事業
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

※3 2024年7月に設立されました(京急電鉄100%出資)。

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※4	ストア業

※4 2024年4月に京急電鉄が株式を取得し、連結子会社となりました。

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
株式会社京急システム※5	コンピューターソフトウェアの設計・開発・販売 および保守
株式会社京急自動車学校	自動車教習所の経営
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

※5 2024年4月に京急電鉄が吸収合併しました。

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 Blossom Japan Sector Relative Index
- S&P／JPXカーボン・エフィシェント指数
- 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2023
  総合ランキング銀賞、陸運業第1位
- 日興アイ・アール ホームページ充実度ランキング
  総合部門最優秀サイト、業種別部門優秀サイト
- 大和インターネットIR表彰2023
  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/