

INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書 2026



京王グループ理念

私たち京王グループは、
つながりあうすべての人に誠実であり、環境にやさしく、
「信頼のトップブランド」になることを目指します。
そして、幸せな暮らしの実現に向かって
生活に溶け込むサービスの充実に日々チャレンジします。

(2003年1月1日 制定)

京王グループでは、生活関連サービス事業者として交通業、不動産業、ホテル業、建設設備業、生活サービス業の事業を展開しています。グループ経営を強化していくにあたり、京王グループの存在意義を明文化し、価値観を共有するため、2003年1月に「京王グループ理念」を制定しました。この「京王グループ理念」のもと、グループ一丸となって総合力を高め、グループとしての企業価値向上に努めています。

京王グループ サステナビリティ基本方針

当社の交通ネットワークが広がる沿線地域を事業基盤としている私たちは、
京王グループ理念に基づく誠実かつ環境に優しい事業活動を通じ、
交通サービスを中心とした暮らしにおける「安全・安心」を提供し続けます。
そして時代の変化にいち早くきめ細やかに対応しながら
多様化するライフスタイルを牽引し、地域やパートナーと共に
多世代が交流・躍動する「まちづくり」に取り組むことで、
持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値を向上させてまいります。

(2023年5月12日 制定)

公共交通事業者としての社会的責務を果たすという使命を軸に、不動産業、ホテル業、建設設備業、生活サービス業といった幅広い事業を通じて、幸せな暮らしの実現や地域の発展を目指してきました。このようなグループの幅広い事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献し、長期的な企業価値の向上を目指す旨を明文化した、「京王グループ サステナビリティ基本方針」を策定しています。

CONTENTS

イントロダクション

- 1 京王グループ理念、
京王グループ サステナビリティ基本方針
- 2 CONTENTS
- 3 At a Glance

価値創造ストーリー

- 12 Message from the President
- 15 事業環境におけるリスクと機会
- 16 価値創造プロセス
- 17 京王グループの強みと経営資本
- 18 サステナビリティ経営

経営戦略

- 22 中期経営計画「HIRAKU2030」
- 27 ハード／ソフト一体での
「まちづくり」の推進
- 30 新たな時代に向けた交通の創造
- 34 事業成長と財務課題解決の両立
- 38 サステナビリティ経営の推進

企業データ

- 64 リスクマネジメント
- 65 人権の尊重
- 66 コンプライアンス
- 67 ステークホルダーエンゲージメント
- 68 主要ESGデータ
- 70 11カ年主要連結財務データ
- 71 グループ会社一覧／株式情報

編集方針

本報告書は、経営戦略や業績動向などに加え、安全、環境・社会・ガバナンスといったステークホルダーの皆様にとって、重要な非財務情報を結合することにより、京王グループの持続的な価値創造に向けた取り組みについてご理解を深めていただける内容で構成しています。

なお、編集にあたっては国際統合報告評議会（IIRC）、現IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。また、ESG情報の収集については、GRI（Global Reporting Initiative）の「GRIスタンダード」を参考にしています。



報告対象範囲

京王電鉄株式会社および連結子会社

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
一部内容に当該年度以外の情報も含まれます。

将来の見通しに関する注意事項

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により異なる可能性があります。

統合報告書2026の発行について

京王グループは、2025年度より中期経営計画「HIRAKU2030」をスタートさせるとともに、非財務情報に関する各KPIが中期経営計画とつながるように見直しを行いました。これを踏まえて本報告書においても、中期経営計画の進捗状況や非財務KPIとのつながりを紹介できるよう努めました。このほか、当社グループのガバナンス体制の見直しに伴い、実効性等をより具体的にご紹介しています。

当社グループが目指す将来像や、その実現に向けた財務・非財務両面での取り組みについて、ご理解を深めていただく一助となれればと考えています。本報告書を通じてステークホルダーの皆様との対話を深め、さらなる企業価値向上を目指してまいります。ぜひ、忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。



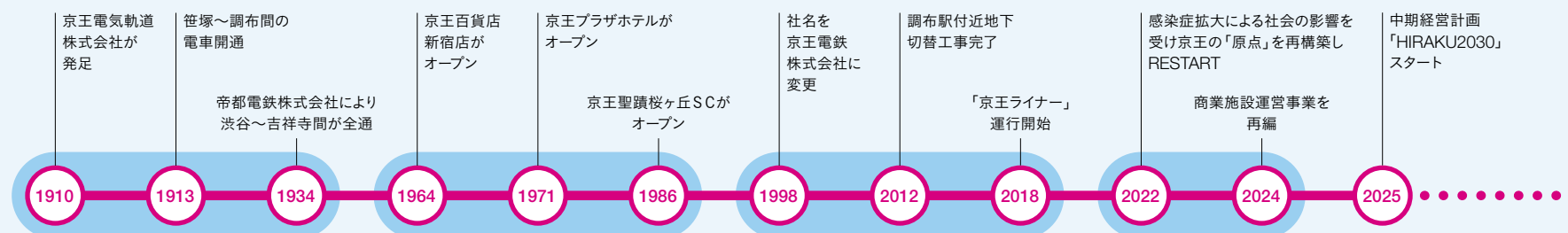
経営統括本部
IR室長
宮邊 佳

At a Glance

沿線とともに成長してきた京王グループの歴史

鉄道事業と路線バス事業から始まり、沿線に魅力的な街をつくり、人々の暮らしを支え続け110余年。

「進取の気性」に代表される京王の精神は、歴史の中で脈々と継承されてきています。また、社会の変革期である現在、従来のビジネスモデルに地域やステークホルダーと共創していく観点を加え、今後も沿線とともに成長を目指します。



鉄道とバスを走らせ人々の往来を支える

京王線は新宿と八王子を結ぶ路線として計画され、1913年に笹塚～調布間が開業しました。未開業区間の新宿～笹塚間などで、東京で最初のバスの営業も開始しました。1928年には新宿から東八王子まで電車が直通となり、1934年には渋谷～吉祥寺間が全線開業。当時まだ開発が進んでいなかった西東京エリアに鉄道とバスを走らせ、公共交通機関として人々の往来を支えました。



東京で最初のバス営業



1914年頃の調布駅

事業を多角化し沿線のまちづくりを本格化

戦後、1948年に京王帝都電鉄が発足。戦後復興と高度経済成長期の中で、沿線のまちづくりに着手。不動産、流通など事業の多角化も進めました。1964年には「京王百貨店新宿店」が、1971年には当時の超高層ホテル第1号として「京王プラザホテル」がオープンしました。また、1986年には、推進していた聖蹟桜ヶ丘駅周辺総合開発において「京王聖蹟桜ヶ丘SC」をオープンさせるなど、魅力ある沿線づくりを進めました。



1964年の京王百貨店 新宿店



1971年の京王プラザホテル

幅広い世代が住みやすい街へ豊かな暮らしづくり

2012年に調布駅付近地下化切り替えを実施し、鉄道により分断されていた市街地の一体化を図りました。その調布の新たなランドマークとして2017年には「トリエ京王調布」が誕生しました。さらに2018年には当社初となる有料の座席指定列車「京王ライナー」を夜間時間帯で運行を開始するなど、時代のニーズに合わせたサービス・沿線活性化策を推進してきました。



調布駅付近地下化切替工事



座席指定列車
京王ライナー運行開始

沿線の未来を切りひらく

コロナ禍という大きな環境変化を乗り越え、京王グループは新たな成長のステージへ歩みを進めています。私たちは長期的に、「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」と「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」の実現を目指しています。その実現に向けて、交通事業では全駅ホームドア整備や自動運転設備を活用したワンマン運転の推進などにより、安全性と持続可能性の向上を図っています。また、新宿・橋本をはじめとする沿線各地でまちづくりを面的・同時並行的に進め、沿線全体の価値向上に取り組んでいます。



「新宿グランドターミナル」の
実現に向け、
新宿駅西南口地区
開発計画を推進

長期的に目指す 沿線の姿

国内で最も活気と
ポテンシャルがある
エリア



日本一安全で
サービスの良い
持続可能な交通

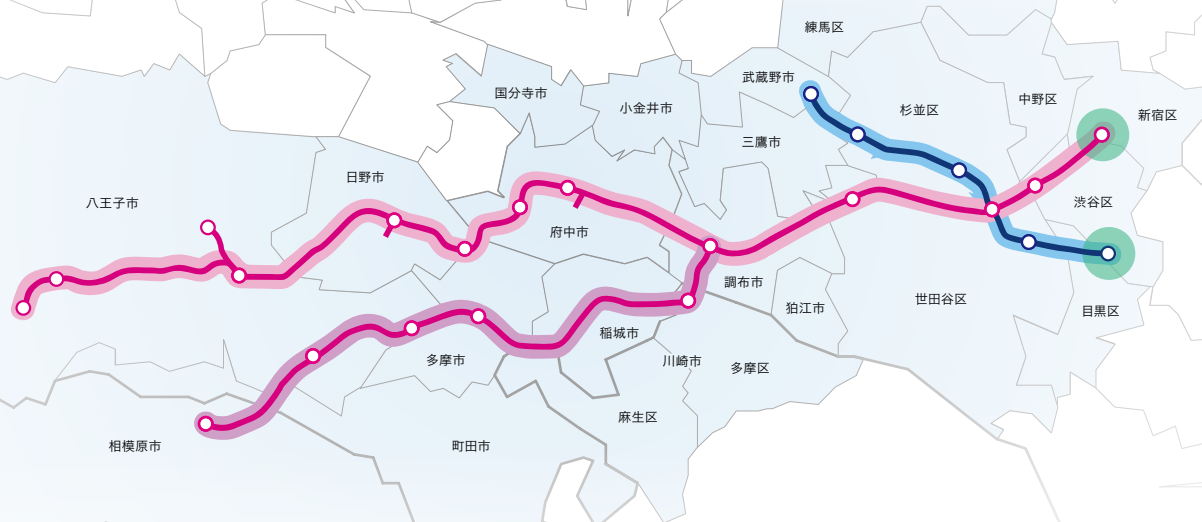


At a Glance

事業フィールド

当社の交通ネットワークが広がる沿線地域は日本有数の人口を有する経済圏です。日本有数のターミナル駅である新宿・渋谷や、街道沿いの旧宿場町を中心に歴史のあるまちなみ、世界屈指の登山者数を誇る自然豊かな日本遺産「高尾山」、高度経済成長に合わせて新しい住宅地として開発された多摩ニュータウンエリアなど、都心から郊外にかけて商業、自然、文化、学問、行楽地と多種多様な特徴を持つ地域が広がっています。

京王線(72.0km)、井の頭線(12.7km)の2路線は距離としては短い部類の路線ですが、多様な地域が適度に集積しており、この肥沃な市場にて当社グループは様々な事業を展開しています。



沿線データ

沿線人口	約 330 万人 ^{※1※2}	沿線の大学数(大学・短期大学)	約 73 キャンパス ^{※4}
新宿駅の平均乗降人員	約 68 万人/日 ^{※2}	共創プロジェクト件数	139 件
沿線事業所数	約 179,000 社 ^{※3}	明治の森高尾国定公園年間利用者数	約 175 万人 ^{※5}

※1 大都市交通センサスをもとに当社集計 ※2 2025年度実績 ※3 2015年国勢調査と2014年経済センサス基礎調査等とのリンクデータ
 ※4 2026年 京王エージェンシー調べ ※5 2024年の年間利用者数を記載 出典:「自然公園等利用者数調(令和6年)国定公園利用者数(公園、年次別)」(環境省)をもとに作成

京王線

世界屈指の登山客数を誇る「高尾山」のほか、神社や仏閣が多く存在するなど、歴史・文化・自然のある路線



高尾山薬王院

相模原線

多摩ニュータウンを沿線に抱え、住宅、商業、教育など多様な機能を持つ路線



© 2025 SANRIO CO., LTD. APPROVAL No.P1706031

井の頭線

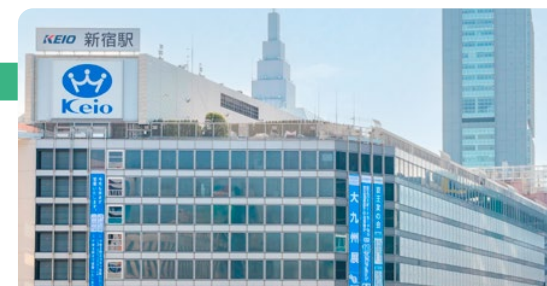
閑静な住宅街と、渋谷、下北沢、吉祥寺というトレンド・カルチャー発信地とがコンパクトな路線に混在



井の頭恩賜公園

新宿・渋谷

日本の主要ターミナルで重要なビジネス拠点かつ、商業・観光の中心地



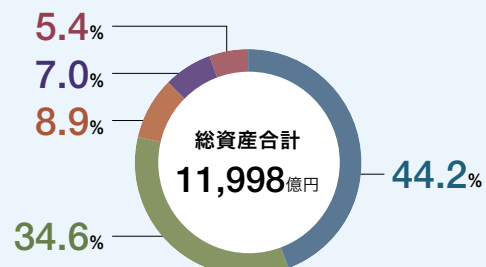
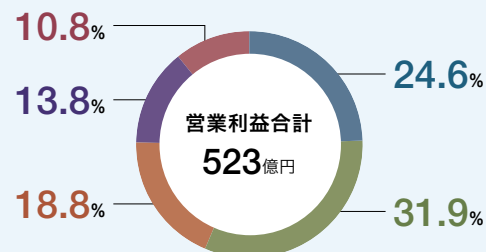
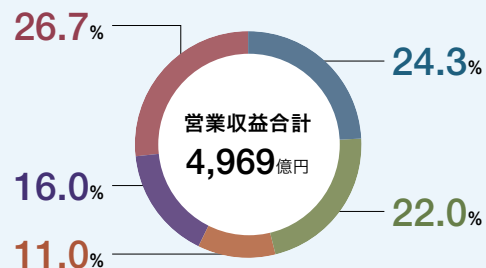
京王百貨店 新宿店

At a Glance

経営状況

セグメント別営業収益・営業利益・総資産構成比

(数値は2025年度実績、2026年3月末時点)

■ 交通業 ■ 不動産業 ■ ホテル業 ■ 建設設備業 ■ 生活サービス業


連結経常利益ROA 4.4%

連結ROE 10.0%

ネット有利子負債／EBITDA倍率 4.8倍

信用格付* AA

※ 日本格付研究所(JCR)による長期発行体格付

サステナビリティ

京王電鉄はGPIFが採用する6つすべてのESG指数に選定されています。

ESG指数への組み入れ状況・ESG関連の認定

すべてのESG指数への組み入れ状況はこちら
<https://www.keio.co.jp/company/sustainability/management/evaluation/>

FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



「プラチナくるみん」に認定



事業概況

交通業	鉄道事業	営業キロ数(鉄道) 84.7km
	バス事業	駅数(鉄道) 69駅
	タクシー業	輸送人員(鉄道) 605百万人
		輸送人員(バス) ^{※1} 111百万人
不動産業	不動産賃貸業 賃貸面積	(京王電鉄持分) 45万m ²
	不動産賃貸業	不動産販売業 営業収益 760億円
	不動産販売業	販売業投資・棚卸資産残高 1,773億円
ホテル業	ホテル店舗数 ^{※2}	 24店舗
	ホテル客室数 ^{※2}	 5,664室
建設設備業	ビル総合管理業	ビル総合管理業 営業収益 302億円
	車両整備業	建築・土木業 営業収益 478億円
	建築・土木業	
生活サービス業	百貨店業	百貨店業 売上高 ^{※3} 891億円
	ストア業	スーパーマーケット店舗数 27店舗
	その他	京王バスカード会員数 188万人
		運営保育所数 11園

※1 京王電鉄バスグループ(路線・高速・貸切)＋西東京バス(路線・高速)

※2 2026年9月末時点

※3 「収益認識に関する会計基準」等適用前

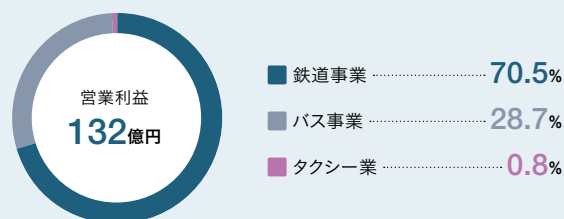
交通業

事業の概況

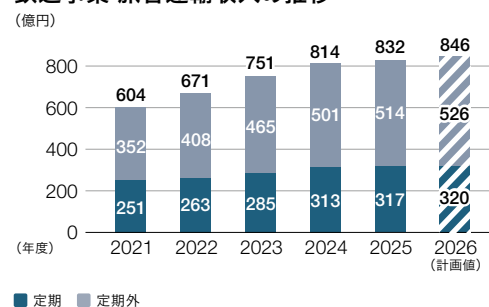
鉄道事業を中心に沿線の交通ネットワークを構築し、バス・タクシーなど多様なサービスを提供しています。鉄道事業は、通勤通学路線という性格が強い一方で、世界屈指の登山客数を誇る「高尾山」など行楽地への輸送の役割も果たし、首都圏交通の大動脈の一翼を担っています。

2025年度の業績は、鉄道事業において輸送人員が定期・定期外ともに前期を上回ったものの、車両新造による減価償却費の増加や、処遇改善に伴う人件費の増加などにより対前年で増収減益となりました。また、バス事業では、インバウンド需要路線が増収となるなど高速収入が好調に推移し、増収増益となりました。

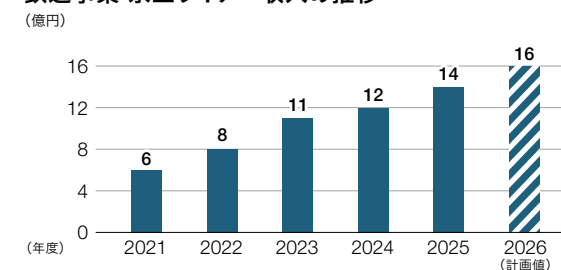
2025年度実績（交通業） 営業利益構成比



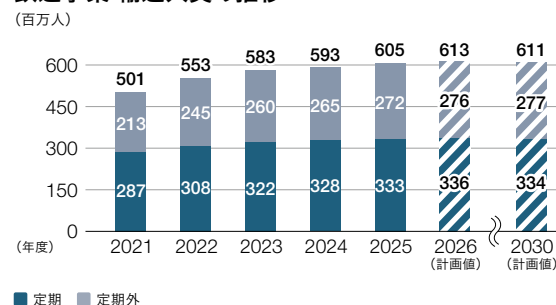
鉄道事業 旅客運輸収入の推移



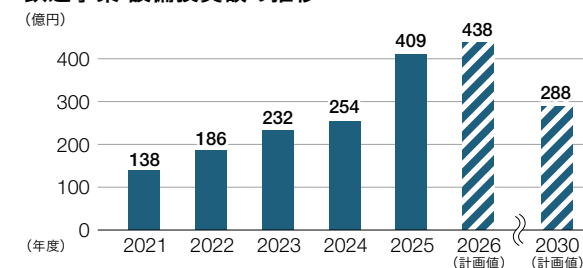
鉄道事業 京王ライナー収入の推移



鉄道事業 輸送人員の推移



鉄道事業 設備投資額の推移



不動産業

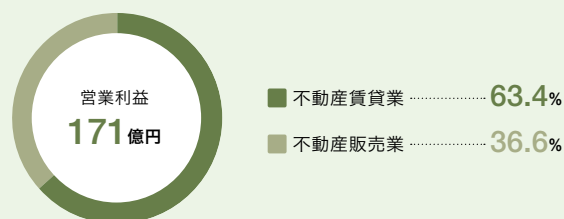
事業の概況

賃貸業では、駅を核とした沿線開発を進めるほか、商業施設や住宅・オフィスなど建物の管理・運営事業を行っています。

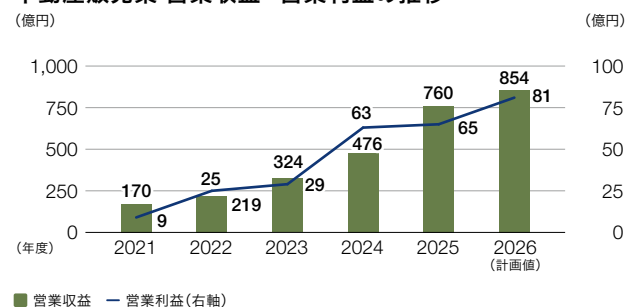
販売業では、都心部で新築分譲マンション事業やリノベーション事業を展開するほか、沿線のまちづくりと一体となった住宅供給を行っています。また、新たな収益基盤として不動産ファンドの運用拡大にも注力しています。

2025年度の業績は、リビタやサンウッドにおける都心部を中心とした分譲マンションの売上増や、不動産ファンドへの物件売却など、不動産販売業の牽引により対前年で増収となった一方、不動産賃貸業におけるまちづくり費用の増などにより減益となりました。

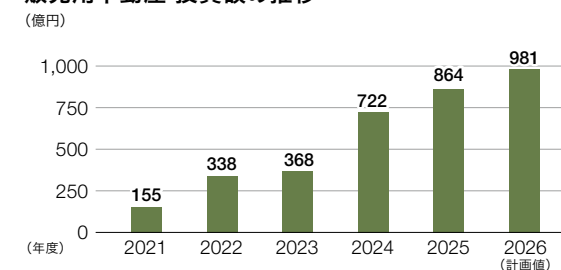
2025年度実績(不動産業) 営業利益構成比



不動産販売業 営業収益・営業利益の推移



販売用不動産 投資額の推移



不動産賃貸業 沿線の主要物件(2026年3月時点)



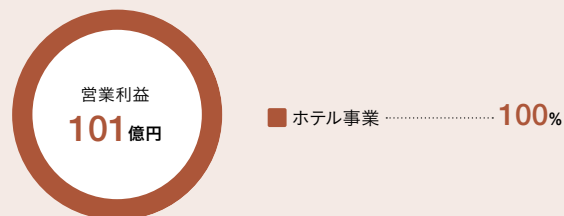
ホテル業

事業の概況

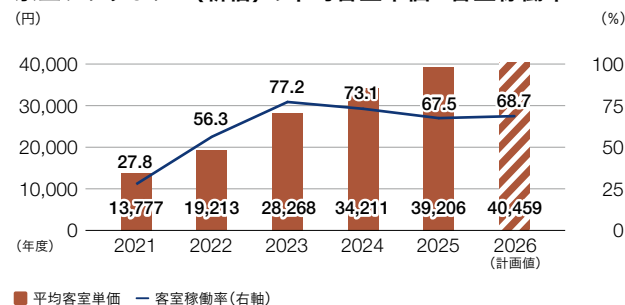
ビジネスや観光の拠点など、多様なニーズに応えるシティホテル「京王プラザホテル」を運営するほか、宿泊特化型ホテルとして「京王プレッソイン」「京王プレミアホテル」を展開しています。また、飛騨高山ではリゾートホテル「高山グリーンホテル」を運営し、お客様へ非日常の体験を提供しています。

2025年度の業績は、好調な宿泊マーケットを背景に客室単価が上昇したものの、「京王プラザホテル(新宿)」や「京王プレッソイン」における客室改装の実施や、人件費の増加などにより対前年で増収減益となりました。

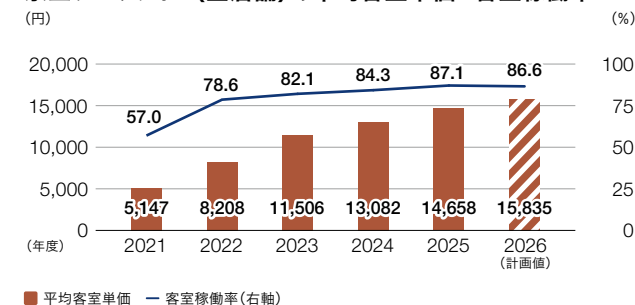
2025年度実績(ホテル業) 営業利益構成比



京王プラザホテル(新宿)の平均客室単価・客室稼働率



京王プレッソイン(全店舗)の平均客室単価・客室稼働率



KEIO GROUP HOTELS

京王グループのホテル事業は所有機能・運営機能が一体となり、インバウンドからビジネスパーソンまで多様なニーズに応えるブランドを展開しています。駅近の利便性、上質で快適な空間、温かな接客が特長で、シティホテルから宿泊特化型ホテルまで幅広いラインアップを揃え、お客様に上質な時間をご提供しています。

● 都市型フルサービスホテル(客室数:2,135室)

上質で親しみのある広場をあなたに

● 宿泊特化型ホテル(客室数:2,896室)

お客様に寄り添った機能的で身近なホテル

● リゾート型フルサービスホテル(客室数:238室)

多彩な客室、庭園露天風呂、真心を込めたおもてなし

● リノベーション型ホテル(客室数:395室)

「SHARING WITH LOCALS」をコンセプトに、地域との共生を目指すホテルブランド

高山グリーンホテル



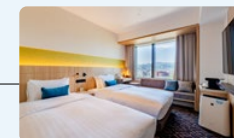
高山グリーンホテル

THE SHARE HOTELS



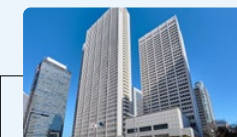
MIROKU 奈良

KEIO PRELIA HOTEL



京王プレミアホテル札幌

KEIO PLAZA HOTEL



京王プラザホテル



京王プレッソイン
浜松町

建設設備業

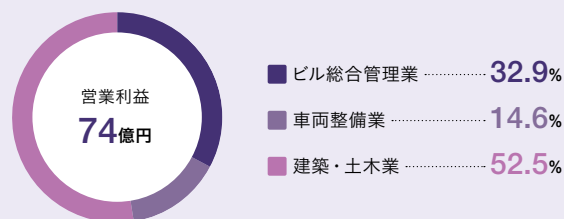
事業の概況

長年培った高い技術力で車両整備や建物の建設を行い、鉄道事業や不動産業の安全・安心を支えています。

2025年度においては、建築・土木業における完成工事高の増加や粗利率の改善などにより対前年で増収増益となりました。

今後は京王グループの安全・安心を担うとともに、グループ外案件の受注拡大による収益基盤の拡大、技術(DX)活用により生産性向上を目指してまいります。

2025年度実績(建設設備業) 営業利益構成比



ビル総合管理業

○ 京王設備サービス

ビル総合管理・鉄道施設管理・総合設備工事の3分野で事業を展開。「京王アリーナTOKYO」・「東京たま未来メッセ」など施設の維持・運営管理業務の実績が豊富。



PFI事業を受託している「杉並公会堂」

建築・土木業

○ 京王建設

京王沿線や都心を中心に、建築・土木工事のコンサルティング、設計、施工を実施。鉄道関連施設やマンション、オフィス、ホテルなどの建築工事を行うほか、線路の保守などの鉄道関連工事や官公庁発注のインフラ整備など土木工事を行う。



設計・施工した下北沢駅の高架下施設「ミカン下北」

車両整備業

○ 京王重機整備

鉄道車両の整備、改造工事を主な事業とし、全国各地から幅広い業務を受注。また、特殊車両の製作やメルクマール京王笹塚、京王塩尻kePioなどの施設を運営。



アルピコ交通株式会社向けの譲渡車両

建築・土木業

○ 京王建設横浜

インフラ整備や公共施設などの土木工事、集合住宅や福祉・教育・商業施設などの建築工事、関東大手私鉄などの鉄道関連工事、マンションの大規模修繕や耐震補強のリニューアル工事などを行う。



横浜市内に建設した特別養護老人ホーム

生活サービス業

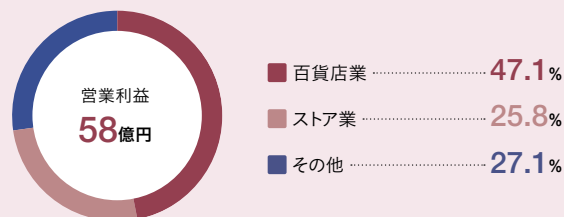
事業の概況

時代に適した商品とお客様の満足を第一に考えたサービスで、京王沿線を中心としたお客様の毎日の暮らしをサポートし、より豊かな生活への提案を行っています。

2025年度においては、営業収益は、ストア業における来店客数および客単価の増加などによるスーパーマーケット事業の増収に加え、コンビニ事業やドラッグストア事業が好調に推移し増収となりました。営業利益は、人件費の増加などによりストア業では前年並みとなった一方、百貨店業に加え、広告代理業や旅行業が好調に推移し増益となりました。

今後は事業ポートフォリオマネジメントの観点から、事業・店舗の撤退も含めて抜本的に検討し、収益性向上に向けて経営資源を集中します。また顧客需要を見極めスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアなどにおいては新規出店を推進してまいります。

2025年度実績(生活サービス業) 営業利益構成比



生活サービス業における主要会社



多世代の暮らしを支える生活サービス提供

子育て支援

京王グループの保育所「京王キッズプラッツ」「サクラさーくる」は家庭的な雰囲気の中、お子さま一人ひとりの発達や気持ちに寄り添い、豊かな成長をサポートします。現在沿線で11カ所の保育所を運営しています。



地域高齢者を支える

シニア向けの住まいである、介護付き有料老人ホーム「アリスタージュ経堂」と、サービス付き高齢者向け住宅「スマイラス聖蹟桜ヶ丘」を運営しており、上質な暮らしと健康を支えるサービスを提供しています。



アリスタージュ経堂 音楽祭



価値創造ストーリー

VALUE CREATION STORY

CONTENTS

12	Message from the President
15	事業環境におけるリスクと機会
16	価値創造プロセス
17	京王グループの強みと経営資本
18	サステナビリティ経営

Message from the President

代表取締役社長
社長執行役員

都村 智史

将来にわたって成長を続ける 企業グループへ

2026年9月に発覚したランサムウェアによる攻撃の影響で多くの方に多大なるご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。今回の事態を重く受け止め、原因の究明を進めるとともに、セキュリティ体制を抜本的に見直し、再発防止に全力を尽くしてまいります。

ミッション：

沿線の生活者の皆様とともに、地域価値を向上させる

京王グループのミッションは、沿線の生活者の皆様の幸せな暮らしの実現をサポートすることにあります。そして、当社グループの強みは、日々の生活を支える「サービスオペレーション」と、未来の街を創る「デベロップメント」の機能を併せ持っている点にあると考えています。

私たちは、駅や商業施設などにおけるお客様との直接的な接点を何よりも大切にしています。現場に寄せられるお声や、日々のサービス提供を通じて得られる気づきを、迅速かつ確実に魅力あるエリアづくりへと反映させていくことが私たちの役割です。また、当社グループ自身も地域社会の一員であり、沿線の皆様と同じ目線に立って、ともに地域の価値を向上させていく姿勢を大切にしています。

そのためにも、すべての事業の根幹である鉄道の安全性と安定性を揺るぎないものにする努力を怠らないことで、お客様との間に強固な信頼関係を築いていかなければなりません。鉄道会社にとって、地域の豊かさを示す「社会的価値（エリア価値）」と、企業としての「財務的価値」は一体不可分なものです。この基本理念を胸に、事業活動を推進してまいります。

HIRAKU2030の進捗：

中長期的成長を見据えたポートフォリオの変革

当社グループは現在、2025年度から2030年度を計画期間とする中期経営計画「HIRAKU2030」に取り組んでおり、このたびその初年度が終了いたしました。連結営業利益で523億円となり、中期経営計画を4.6%上回りました。インフレーションの進行に伴う様々

Message from the President

なコストアップ要因がある環境下において、まずまずの結果を残すことができたと評価しております。

2025年度の決算を受け、2026年度の計画につきましては、当初の中期経営計画に対して連結営業利益で70億円の上方修正を行いました。不動産販売業とホテル業を合わせた利益構成比はかつて全体の20%を切る水準でしたが、2025年度には30%まで伸長しております。インフレーション環境に即した収益構造への移行は、着実に進捗しております。

また、鉄道事業における重大事故発生件数ゼロを継続したことに加え、オープンイノベーションをはじめとした共創プロジェクトの件数は前年より47件増加の139件となり、従業員のトータルエンゲージメントスコアにおきましても前年の数値および目標値をクリアするなど、非財務に関する指標についても、概ね良好な結果となりました。

しかしながら、本中期経営計画は単年度の目先の結果よりも、中長期的な成長ストーリーの実現を重視して策定したものです。足元の業績が堅調である今だからこそ、以下に申し上げる「本質的なテーマ」を見失うことなく、将来にわたって成長し続ける足腰の強い企業集団として社会の期待に応えていく必要があります。

テーマ① 人口減少： デジタル化と人の力の融合による 安全性・生産性の追求

日本社会が直面する構造的な課題として、人口減少への対応は避けて通れません。2030年代には、定年延長や女性の社会進出といった施策だけでは補完しきれない水準で、深刻な労働力不足が生じると予測されています。需要の側面から見ても、これまでの鉄道会社のビジネスモデルは「沿線定住人口の増加」を前提としたサービス開発に大きく依存してきました。したがって、人口が減少に転じるという現実、私たちのビジネスの前提条件が根底から覆る、極めて大きな転換点を意味します。

このような担い手不足の時代にあっても、私たちが安全性の向上を追求し、事業を維持していくための鍵となるのが、AI活用を含めた徹底したデジタル化の推進です。お客様への配慮や突発的な事象への対応など、人の手による確認や判断が不可欠な領域はしっかりと堅持する一方で、定型業務やデータ処理などデジタル技術が得意な領域は積極的にシステムに委ねていきます。これにより、ヒューマンエラーのリスクを低減し、生産性を高めながら、安全性をさらに向上させるという「好循環」を生み出すことが可能になります。

具体的な取り組みとして、井の頭線においては、2028年度のワンマン運転開始に向けて準備を進めており、すでに全車両のうち24%（29編成中7編成）への自動運転設備の導入が完了いたしました。今後も技術革新を適切に取り入れながら、安全で安定した輸送サービスの提供に努めてまいります。

テーマ② インフレーション： 資本効率を重視した財務体質の構築

現在の日本経済は、約30年ぶりに金利と物価が上昇する環境へと回帰しつつあります。これまで鉄道事業をはじめとするインフラ産業は、多額の設備投資を伴う大きなバランスシートを前提としながらも、相対的に低い資本コストを背景に事業を運営することができました。しかし今後は、金融環境の変化に伴い、市場からより厳しく資本効率が問われるようになります。

こうした環境変化を踏まえ、当社グループはバランスシートの適正化を図り、株主の皆様へのリターンを増やしていく経営へと移行していく必要があります。小さな資産で最大の効果を出すためには、事業の選択と集中を進め、不要なものは見直すとともに、必要なものであっても共通化が可能な領域については、徹底して共通化を図ることが重要です。

鉄道事業におきましては、相互直通運転を実施している東京都交通局との間で、メンテナンス手法や車両部品の共通化に向けた協議を



一層進めてまいります。また、不動産業におきましては、低効率な資産のオフバランス化を進める一方で、不動産販売業やホテル業、資産を保有せずに収益を生み出すフィー・ビジネスといった資本効率の良い領域の拡充を図っております。

不動産販売業やホテル業の伸長も寄与し、2025年度はROAで4.4%、ROEで10.0%という結果を残すことができました。また、2024年度に運用を開始した私募ファンドは、すでに運用資産規模が500億円に達しております。今後の事業のさらなる発展に向け、2028年頃を目指した私募REITの組成に向けた検討にも着手しており、資産効率の優れた事業として育ててまいります。

テーマ③ デジタルプラットフォームの台頭： リアルな場の再定義と新経済圏の構築

デジタル経済圏の拡大に伴い、これまで私たちが強みとしてきた「駅チカ」や「好立地」といった物理的な優位性は、相対的に低下しつつあります。このような時代において、私たちは「リアルな場」の価値を再定義しなければなりません。

Message from the President

例えばショッピングセンター(SC)事業においては、インターネットで買える商品を並べているだけでは、お客様にご来店いただくことは難しくなっています。そこに行かなければ得られない「体験」を提供することが求められます。駅施設のあり方も同様です。持続可能性を高めるためには、単なる移動の通過点ではなく、地域の文化や経済活動の拠点となるような「滞在型」の施設への転換が必要です。

目先の利益のみを追うのではなく、持続可能性を高めるために、人と人が交流し「コト」が起きるイベント創出力、施設の個性化、そこでしか得られない価値の提供を重視してまいります。鉄道利用者に依存したモデルから脱却し、施設そのものが魅力を持つことで鉄道需要を生み出す「目的施設」への転換を進めます。

あわせて、デジタル領域における顧客接点の強化も進めております。当社グループの基盤である鉄道や不動産事業の最大の特徴は、お客様のライフスタイルに寄り添い、長期にわたって接点を保てる点にあります。顧客政策は従来のグループポイント制度だけではなく、「京王NEO BANK」を中心に、沿線のお客様のLTV(顧客生涯価値)を強く意識した制度へと再設計いたします。

テーマ④ 消費者の多様化：

価値観に応えるマーケティングと共創の推進

これまで鉄道会社が築いてきたビジネスモデルは、マス(大衆)を対象としたものであり、提供するサービスは均質的で画一的なものでした。しかし、お客様の価値観が多様化する現代においては、企業側から顧客と市場を創造していくマーケティングが不可欠です。

かつてのように「お客様」をひと括りに捉えるのではなく、多様なニーズに応えるサービスを生み出していく必要があります。私たちがオープンイノベーションをはじめとした共創関係を重視しているのは、この多様化に対応するためです。当社グループ内部の論理だけにとらわれず、外部の知見を交えて複数のシナリオを同時に走らせることが、変化の激しい時代を生き抜くためには重要だと考えています。

2022年度より順次開始した「JISOU」「ROOOT」「My turn」といったプログラムに加え、2026年2月にはコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)ファンド「京王れーるファンド」をスタートさせました。

こうした共創の取り組みは、まちづくりの現場でも形になり始めています。「京王多摩川まちづくりプロジェクトitonami」「聖蹟桜ヶ丘かわまちづくり」高尾での「タカオネ」「KO52 TAKAO」そして「ミカン下北」など、それぞれの地域において多様なプレーヤーが主役となる新しい「コトおこし」が始まっています。当社グループがプラットフォームとなり地域の魅力を引き出していくこれら一連の取り組みは、まさに京王らしい「まちづくり」の姿であると考えています。

ステークホルダーの皆様へ

新型コロナウイルスの感染拡大をひとつの契機として、社会や経済のあり方は大きく変化しました。私たちはこのような環境下にあっても短期的な視野に陥ることなく、大きな変化を見逃さずに私たち自身もしなやかに変化することで、次代においても社会から必要とされる存在となることを目指してまいります。

京王グループは単なる交通事業者ではなく、人々の暮らしや地域経済を支える重要な役割を担っていると認識しています。グループの全社員がその役割に対して誇りを持ち、皆様からの期待に応えていく所存です。

「安全」という絶対的な基本価値をベースにしながら、新しい京王の形、新しい沿線の価値を切り拓いてまいります。ステークホルダーの皆様におかれましては、どうか引き続き変わらぬご支援とご協力を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

代表取締役社長 社長執行役員

都利智史



事業環境におけるリスクと機会

京王グループにおける中長期の価値創造に影響を及ぼすリスクと機会を抽出しています。

これらのリスクに適切に対応するとともに機会を活かし、事業を通じて社会課題を解決していくことで、さらなる価値創造を実現していきます。

外部環境

人口動態の
変化

安全への
さらなる関心

感染症拡大に
よる人流、
インバウンドの
変動

デジタル
テクノロジーの
進展

ライフスタイルの
変化

脱炭素社会への
移行

リスク

既存ビジネスモデルの陳腐化

- 行動様式変化への適応遅れによる競争力低下
- 当社グループが提供する商品・サービスの需要減退

自然災害の頻発化・激甚化

- 大型台風や集中豪雨等の自然災害発生による事業運営支障
- 売上減少、復旧費用負担による業績、財政状態への悪影響

感染症拡大に伴う経済活動縮小

- 出控えや渡航制限に伴う移動需要の減少や消費の低迷
- 感染対策に伴う事業運営体制への制約

物価・為替の急激な変動

- 資材、エネルギー価格などの高騰による需要減退、財政状態への悪影響

人口減少による人財確保の難化

- 適切な人財を配置できないことによるサービス品質や安全性の低下
- 過重労働等の違法就労の常態化

新宿再開発等の大規模投資の輻輳

- 一部施設の休業や計画内容の変更による業績および財政状態への影響

機会

新たなサービスへの需要の出現

- デジタルテクノロジー活用によりリアル・バーチャルの融合が進み、リアルの場を有する当社グループ事業の価値向上

交通インフラの社会的価値向上

- エネルギー効率に優れる鉄道のコスト優位性の高まり
- 環境優位性に関する認知向上による鉄道の利用促進

良好な職場環境整備での人財確保

- 社員エンゲージメントの高まりによるイノベーション機運の醸成

新宿等の再開発進展での商機拡大

- 世代や国籍を超えた多様な人々が集まり交流する拠点としてポジション確立

価値創造プロセス

京王グループ理念

[P1参照](#)

京王グループ サステナビリティ基本方針

[P1参照](#)

マテリアリティ

安全・安心 「まち」との共生・発展 幸せな暮らし デジタル社会への対応 活躍する人財 環境にやさしく 経営基盤

価値創造に投入する資本

社会・関係資本

- 都市と自然、歴史や文化と新しさが共存する多様性
- 安全・安心に基づくステークホルダーとの信頼関係

財務資本

- 長年にわたり強みとしてきた強固な財務基盤

人的資本

- 沿線地域に愛着を持ち地域と共に歩む人財
- 変革や挑戦を自立的に遂行する多様な人財

製造資本

- 集積された沿線における豊富なアセット
- 街の核(重心)である駅

知的資本

- 高密度輸送を支える運行・保守ノウハウ
- 沿線に対する知見や培ってきたネットワーク

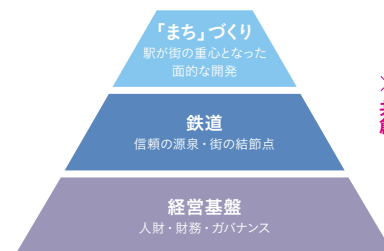
自然資本

- 多様な自然に溢れる沿線環境

[P17参照](#)

ビジネスモデル

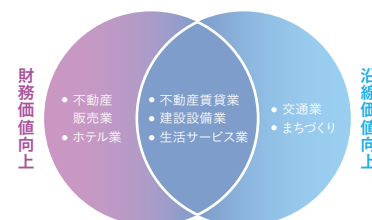
鉄道をはじめとするモビリティを基軸にしながら地域や外部パートナーとの共創を通じて将来にわたって「まち」の魅力最大化させる



地域 × 共創 外部パートナー

安全・安心による信頼を土台とした沿線拠点の価値創造
それらを支える経営・事業基盤の強化

グループ全体としての主な事業活動



ステークホルダーへの提供価値

お客様



- 日本一安全で快適な鉄道と安心して暮らせる環境の提供

地域社会



- 「まち」の持続可能性を高める、魅力度の向上
- 環境負荷の小さい移動手段の提供

従業員



- 人と地域、地域間のつながり創出による地域コミュニティの強化

株主・投資家



- 職場環境の整備による社員の成長と働きやすい組織風土の実現

取引先



- 京王グループ全体の事業活動に基づく安定した利益還元

行政・自治体



- 気候変動リスクの低減
- 豊かな自然環境の維持

社会価値

住んでもらえる、
選んでもらえる沿線
沿線力の向上



幸せな暮らしの
実現



貢献するSDGs



京王グループの強みと経営資本

京王グループの強みとビジネスを推進するうえで投入される各種経営資本については、測定可能な指標で把握し増強・循環させてまいります。

強み 1

魅力ある 沿線資源 (事業エリア)

- 購買力を持つ消費者が多い沿線
- 教育機関の数が多く、多世代が共存しやすい街
- 都市開発として新しい街のあり方を示す
ニュータウンエリア
- 路線の終端には集積された街
- 寺社仏閣など歴史ある街

強み 2

沿線からの 信頼感 (社会・関係資本)

- 鉄道を中心として培われてきた沿線地域からの信頼
- 行政や教育機関、企業などと積み重ねてきた
パートナーシップ実績
- 沿線に入り込み、パートナーと共創しながら
持続可能な地域の実現を目指す人財

強み 3

長期視点の まちづくり (ビジネスモデル)

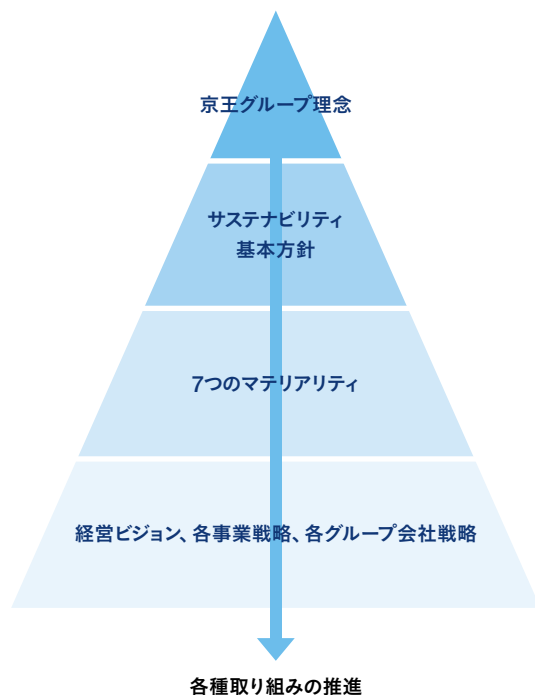
- まちづくり(ハード・ソフト)に加え、
移動需要創出や生活サービスを提供
- 財務を含む強固な経営基盤に基づき、
地域への安定的な交通サービスの提供
- 街の重心としてあり続ける駅という場

経営資本	資本拡大に向けた取り組みや指標	2025年度実績
 社会・関係資本	京王バスポートカード 会員数 うち京王バスポートカードデジタル会員数	188万人 うち19万人
	鉄道定期券 ユーザー数	約91万人
	京王NEOBANK 口座数	13,206口座
	共創プロジェクト件数	139件
	お客様満足度調査総合満足度で 肯定的評価の割合(鉄道)	86.3%
 財務資本	ネット有利子負債／EBITDA倍率	4.8倍
	信用格付※ ※ 日本格付研究所(JCR)による長期発行体格付	AA
 人的資本	「ユニバーサルマナー検定」の資格取得の推進(鉄道)	—
	ジョブジョイン制度	23名(2部署開催)
	社内インターン制度	81名
	トータルエンゲージメント(5点満点中)	3.65
 製造資本	ROA	4.4%
	各事業のアセット	P26 事業ポートフォリオ参照
 知的資本	事故防止や防災のための安全システム・規程、 マニュアル、教育カリキュラム	—
	自治体・企業・大学などとの連携	—
 自然資本	カーボンニュートラルの実現 連結CO ₂ 排出量	2019年度比 △20.3%
	資源循環の推進	—
	生物多様性の確保	—

サステナビリティ経営

サステナビリティ推進の基本的な考え方

「京王グループ サステナビリティ基本方針」のもと長期的に取り組むべき主要課題として、SDGs等のイニシアティブやガイドラインにおける社会課題の視点も取り入れた7つのマテリアリティ(重要課題)を設定し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指しています。マテリアリティに紐づく社会課題を当社グループの事業を通じて解決していく中で、沿線力を向上させ、長期的に「住んでもらえる、選んでもらえる沿線」であり続け、そこで生活する人の「幸せな暮らし」を実現することで、当社グループの価値を創造してまいります。



マテリアリティ特定プロセス

STEP 1 検討すべき社会課題の整理

マテリアリティを特定するにあたり、京王グループ理念や京王グループ行動規範、中期経営計画での取り組みを踏まえ、SDGsやUNEPのインパクトレーダーなどのイニシアティブ・ガイドライン、ESG評価機関が重視するESG項目などの外部視点を考慮し、検討すべき社会課題を抽出しました。

STEP 2 重要度の評価

ステップ1で整理した項目の社会課題について、電鉄課長級以上の役職者と、外部有識者やステークホルダーへのアンケートを行い、「京王グループの企業価値にとっての影響」「社会(ステークホルダー)に与える影響」の2軸で重要度を評価しました。

STEP 3 マテリアリティの特定

ステップ2で抽出したマテリアリティ候補群について、当社グループの中心事業である鉄道事業と開発事業とがそれらの課題解決をすることで価値を創造しているのかを検証し、総体として京王グループの価値創造プロセスが成り立つ、ということを確認した上で7つのマテリアリティを特定しました。

マテリアリティ	主な社会課題
安全・安心	- 輸送事故ゼロ - 混雑緩和 - 踏切による地域の分断 - ユニバーサルサービス - 自然災害への安全対策 - 無差別テロ行為の抑止
「まち」との共生・発展	- 人口減少 - 高齢化 - 郊外の役割変化 - ワークスタイルの変化 - 災害に強い街
幸せな暮らし	- ウェルビーイングの追求 - ライフスタイルの変化 - テクノロジーの進化
デジタル社会への対応	- 急速な社会全体のデジタル化 - 労働人口減少の対策としてのデジタル化
活躍する人財	- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン - 働きやすい職場環境整備 - 個人のキャリア成長実感 - 働き手の確保
環境にやさしく	- 気候変動への予防と適応 - 生物多様性 - 資源循環
経営基盤	- 企業不祥事・不正 - 情報開示の充実・透明性・公平性 - 企業の成長・株価向上 - 健全な財務状況

サステナビリティ経営

京王グループのマテリアリティに紐づくKPI

マテリアリティ	目指す姿	指標、目標					指標の選択理由
		KPI・モニタリング指標	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標	長期目標	
安全・安心	● 日本一安全で、快適なサービスの実現(鉄道)	重大運転事故発生件数【鉄道】	0件	0件	0件		- 過去から積み上げてきた鉄道事業の「安全」は追求すべき最重要課題であり、グループ全体の信頼の源泉でもある根幹です。長期的かつ安全への直接的な寄与を毎年の進捗状況で示せる指標として、「ホームドア設置率」を設定しています。 - 安全を土台として、輸送サービス全体が快適である事を定量的に把握するため、お客様満足度をモニタリングしています。 - 従来から実施している鉄道部門員への教育に加え、鉄道部門以外の社員にも人財戦略で掲げる安全・安心マインドを醸成していく事が、企業価値向上につながるとし、その徹底を目標化しています。
		お客様満足度調査 総合満足度で肯定的評価の割合【鉄道】	モニタリング	86.3%	モニタリング		
		ホームドア設置率	29%	29%	39%	2030年代前半までに100%実施	
		鉄道部門外社員向け安全啓発研修【単体】	100%実施	100%実施	100%実施		
「まち」との共生・発展	- お客様が足を運びたいくなる沿線拠点 - 多世代が交流・共生し、住民が増加、企業も集まる沿線 - 暮らしやすく、愛着を持ってもらえるまちづくり	鉄道輸送人員	モニタリング	6億5百万人	モニタリング		「お客様が足を運びたいくなる沿線」「多世代交流・共生」といった目指す姿の一端を映し出す指標として、「鉄道輸送人員」「交流人口」をモニタリング指標としています。 「鉄道輸送人員」に寄与する京王グループの取り組みを示す指標として「移動需要創出数」を設定しています。 - 外部企業等との連携・共創を図りながら持続的な成長と新たな価値創出に取り組む指標として「共創プロジェクト件数」を設定しています。
		移動需要創出数	2024年度と比較して新たに +約100万人創出	+205万人創出	+238万人創出	2030年度までに +916万人創出	
		交流人口	モニタリング	約1,210万人	モニタリング		
		共創プロジェクト件数	年間100件以上 着手案件がある状態	139件	年間100件以上着手案件がある状態		
幸せな暮らし	- 付加価値の提供によって、多世代が精神的にも満たされた、「豊かさ」や「幸せ」を感じられる暮らしを実現する - 多様化し変化するライフスタイルに対して、適切な事業・商品・サービスを開発し提供する - 人流が変化する中での新しいライフスタイルを牽引する	お客様とのデジタル接点	58万8千人	51万人	68万8千人	2030年度：約100万人	京王グループのお客様とのデジタル接点を拡大していく事が事業機会増加だけではなく、幸せな暮らしにつながるという考えから指標を設定しています。
デジタル社会への対応	- デジタル技術を駆使した自社ビジネスを通し、お客様に新たな価値を提供し続ける - イノベーションマインドを持った人財が、お客様やパートナーと共に成長し続け、労働人口が減少していく中でも、安全の質をはじめとするサービスの質を担保するための業務変革を推進していく	鉄道事業における生産性	—	2024年度比 0.98倍	—	2030年度：2024年度比 1.09倍	安全性を担保のうえ、よりよいサービスを追求し持続可能な交通を目指すべく、DXを通じたオペレーションの業務改革と生産性向上の進捗を図る指標として「鉄道事業における生産性」を設定しています。
活躍する人財	「安全・安心」を基本とし、個の強みに磨きをかけ、失敗を恐れず、変革や挑戦の気概を持ち、自律的に業務を遂行する人財を創出 - それら個の多様性を許容し、相互に機能し合うことにより、スピーディーに新しい価値を地域社会に提供できる集団へと変化する	女性管理職比率【連結】	—	12.2%	—	2030年度：15% 2050年度：30%	- 人財戦略の各項目の状況把握を定量調査によってモニタリングしています。 - 個の多様性を許容し、相互に機能し合う集団というあるべき組織の実現に向け、まずは女性活躍推進の取り組みについて目標を設定しています。 - マテリアリティとして掲げている「安全・安心」や「『まち』との共生・発展」「幸せな暮らし」を商品・サービスとして提供するためには、社員一人ひとりの高いエンゲージメントが必要であると考えから、連結グループ全体でエンゲージメント調査を実施してまいります。
		男女の管理職比率の差異【単体／連結】	—	単体：92.4% 連結：52.1%	—	2030年度：単体：100% 連結：70%	
		男女別育児休業取得率【連結】	女性：100% 男性：100%	女性：103.8% 男性：94.7%	女性：100% 男性：100%		
		年次有給休暇取得率【連結】	前年度水準以上	77.7%	80%		
		エンゲージメント調査実施率【連結】	100%	100%	100%		
		トータルエンゲージメントスコア【単体】	3.5以上(5点満点) モニタリング	3.65	—	—	
		職場の心理的安全性スコア【単体】	3.5以上(5点満点) モニタリング	3.59	—	—	
		キャリアアップ制度への参画や新規事業創出等の挑戦を自発的に行う社員割合【単体】	—	9.3%	—	2030年度：15%	
環境にやさしく	都市と自然が身近にある沿線の豊かな自然環境を維持するとともに、未来社会に豊かな環境を引き継ぐために、環境に配慮した活動を行う	CO ₂ 排出量(Scope1、2)【連結】	—	2019年度比 △20.3%	—	2030年度：2019年度比 △30% 2050年度：実質ゼロ	気候変動による地球環境への影響を回避するために、二酸化炭素排出量の削減を進めています。
経営基盤	「信頼のトップブランド」として、すべてのステークホルダーに誠実で公正な企業であり続ける	コンプライアンスに係る研修受講率【連結】	100%	100%	100%		- コンプライアンス研修等を継続的に実施することにより、コンプライアンス意識の啓発を行い、グループ全体のコンプライアンス体制の強化を図ります。 - 取締役会の独立性と多様性の確保に取り組んでいます。 - 透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果敢な意思決定を行うことで、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ります。
		重大な法令違反の発生件数【連結】	0件	0件	0件		
		独立社外取締役比率【単体】	—	53.3%	—	2030年度：50%	
		女性取締役比率【単体】	—	20.0%	—	2030年度：30%	

注1：モニタリングについては、推移や傾向を把握し対策を講じていくことを目的とした指標です。 注2：鉄道輸送人員、移動需要創出数、交流人口、共創プロジェクト件数は、「まち」との共生・発展、幸せな暮らしの両マテリアリティに紐づく指標です。

サステナビリティ経営

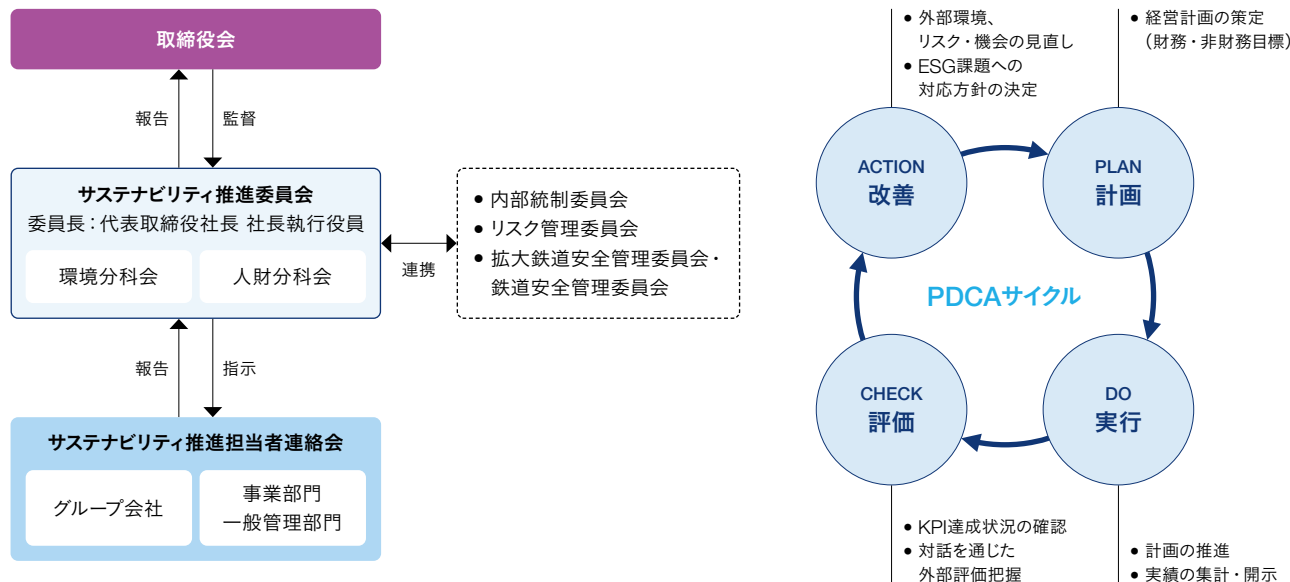
サステナビリティ経営の推進体制

▶ サステナビリティ推進体制

京王グループではサステナビリティの視点を踏まえた経営を推進するため、代表取締役社長 社長執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。同委員会では、サステナビリティに関する全社方針や推進体制の整備、ESG・サステナビリティを巡るリスクと機会（P15,61参照）の把握、マテリアリティの設定、指標と目標の策定・実績把握等について、オブザーバーとして一部社外取締役に加わっていただきながら審議を行い、当社取締役会に報告することとしています。また、グループ共通課題については、人財や環境に特化した分科会を設置し、課題対応やKPIのモニタリングを行っています。さらに、サステナビリティ推進担当者連絡会にてグループ会社・各部門と連携しながら取り組みを推進しています。

また、ESG・サステナビリティを巡るリスクと機会については、他の委員会で審議した事項も踏まえて、「サステナビリティ推進委員会」でも認識・評価を行い、対応について経営計画に反映させ、当社取締役会に報告し、監督を受けることとしています。特に鉄道事業の安全に関するリスクについては、「拡大鉄道安全管理委員会」および「鉄道安全管理委員会」と連携するほか、京王グループ全体で対応すべきリスクについては実施状況を確認し、PDCAを回す際には「内部統制委員会」および「リスク管理委員会」と連携します。

サステナビリティ推進にあたっては、「サステナビリティ推進委員会」を起点にマネジメントサイクルを回しています。年間2回開催を基本とするサステナビリティ推進委員会では、年次更新される外部評価やリスク・機会を認識するとともに次年度以降の経営計画での対応方針を議論するほか、方針に基づいて非財務目標を策定し妥当性を確認します。



▶ 2025年度の取り組み

／ 主な審議内容

- 2024年度 非財務KPI実績報告
- CO₂排出量実績およびICP導入について
- 人権リスクへの取り組み状況・統合報告書 2025の発行について
- 当社のESG評価について
- KPIに関する課題への対応
- 人権・サプライチェーンリスクへの取り組み状況
- 非財務指標 2025年度実績予想及び2026年度計画について
- 2030年度CO₂削減量見通しおよび2030年度以降の対応方針について
- その他ESG課題の対応スケジュールについて

／ その他グループ内浸透活動

	社内浸透活動の実施テーマ
サステナビリティ推進担当者連絡会	• 京王グループ中期経営計画 非財務KPIの変更・追加について • 京王グループサプライチェーン方針の制定 • 人権デュー・ディリジェンスの取り組みについて
研修・教育	• 新入社員研修、中途社員個別研修（京王グループのサステナビリティ推進について）
メールマガジン	• サステナビリティピックアップ配信



経営戦略

BUSINESS STRATEGY

CONTENTS

- 22 中期経営計画「HIRAKU2030」
- 27 ハード／ソフト一体での「まちづくり」の推進
- 30 新たな時代に向けた交通の創造
- 34 事業成長と財務課題解決の両立
- 38 サステナビリティ経営の推進

中期経営計画「HIRAKU2030」

京王グループは、「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」の形成と「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」の実現を目指しています。2030年代に大規模投資が本格化することから、2025年度から2030年度までの6年間で将来に向けて経営基盤を強化する期間として、「京王グループ中期経営計画(2025年度～2030年度)」を策定しました。本中期経営計画においては、「HIRAKU2030」をテーマに掲げ、沿線と当社グループの未来を切り拓くべく、沿線価値や企業価値の向上に向けた取り組みを進めています。

基本方針および財務目標

ハード/ソフト一体での「まちづくり」の推進

- 駅を核とした沿線の大規模開発の推進
- 新しい移動需要の創出
- 共創やオープンイノベーションも活用したにぎわいづくり

事業成長と財務課題解決の両立

- 不動産業、ホテル業の強化
- 建設設備業、生活サービス業の外部環境変化への対応
- 外部パートナーとの価値創出
- 事業別ROA管理の実行、資本コストの低減

新たな時代に向けた交通の創造

- 安全・安定性の維持・向上
- DXを通じたオペレーションの業務改革、生産性向上
- サービスの向上と収益力の強化

サステナビリティ経営の推進

- 企業価値向上ストーリーにつながるKPIの設定
- コーポレート・ガバナンス改革
- 人財戦略の推進
- 環境負荷軽減への対応

財務目標

投資計画(中期経営計画6カ年累計)

- 成長投資(まちづくり・ホテル) …… 2,400億円
- 既存更新投資 …… 2,700億円
- 販売業投資 …… 6,300億円

利益目標(2024年度→2030年度)

- 営業収益 …… 4,529億円→5,810億円
- 営業利益 …… 541億円→ 620億円
- EBITDA …… 869億円→1,061億円

資産・資本効率性向上(2024年度→2030年度)

- 連結経常利益ROA …… 4.8%→4.5%以上
- 連結ROE …… 10.6%→9.0%以上

財務健全性の維持(2024年度→2030年度)

- D/Eレシオ …… 1.1倍→1.1倍
- ネット有利子負債/EBITDA倍率 …… 4.6倍→4倍台

株主還元

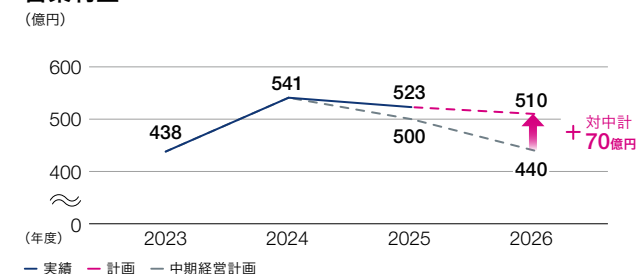
- 中期経営計画6カ年累計で総還元性向50%を目安
- 安定的な配当と機動的な自己株式取得

業績ハイライト

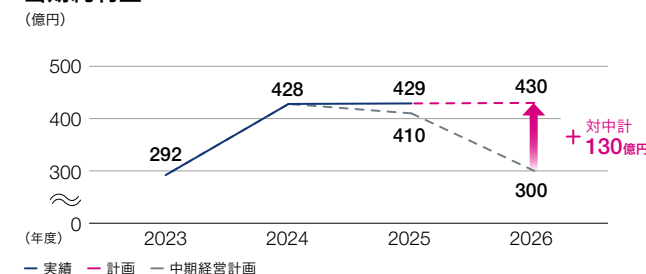
▶ 2025年度実績

2025年度の業績は、建築・土木業の完成工事高増加に加え、リビタやサンウッドにおける都心部を中心とした分譲マンションの売上増や不動産ファンドへの物件売却など、不動産販売業の牽引などにより、すべてのセグメントで増収となり、営業収益は対前年440億円増収の4,969億円と過去最高を更新いたしました。営業利益は、建設設備業において増益となったものの、鉄道安全投資をはじめとした投資の増加などにより、交通業、ホテル業および不動産業で減益となり、対前年18億円減益の523億円となりました。一方で、政策保有株式の売却などにより、純利益は429億円と前年と同水準を確保しております。

営業利益



当期純利益



▶ 2026年度計画

2026年度計画につきましては建設設備業やホテル業の好調に加え、前年度から期ずれした販売物件の寄与などにより、営業利益は対中期経営計画で70億円増益の510億円を見込んでおります。また、政策保有株式の売却などにより、当期純利益は対中期経営計画で130億円増益の430億円を計画しております。

財務・情報開示担当取締役メッセージ

足元の好調な業績を
確かな成果として、
「事業成長と財務課題解決の
両立」を着実に実現してまいります



代表取締役
専務執行役員
(経営統括本部長
財務・情報開示担当)

山岸 真也

大規模投資期を控え、盤石な体制づくりに取り組む期間と位置づける本中期経営計画において、当社は財務に関する重点施策として「事業成長と財務課題解決の両立」を掲げております。

本中期経営計画の初年度である2025年度は、鉄道の安全投資や人財投資により営業利益は対前年で減益となりましたが、政策保有株式の売却などにより、純利益は過去最高の429億円となりました。ROEやROAも中期経営計画策定時から着実に向上しております。さらに、新たな投資家層の獲得や株式の流動性向上を目的として、2026年4月1日付で1株を5株とする株式分割を実施いたしました。

外部環境に目を向けますと、足元の金利上昇や原油高など不透明な要素もございますが、こうした変化を慎重に見極めつつ、引き続き資本コストを意識した経営を推進してまいります。

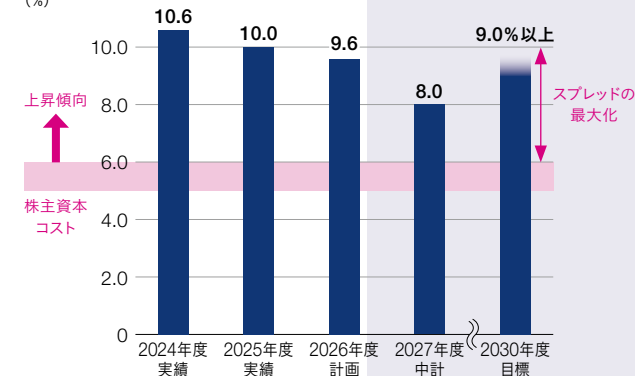
▶ 資本コストを意識した経営

本中期経営計画における方針

当社が目指す持続的な企業価値向上の土台となるのが、資本コストを上回るリターンの創出です。中期経営計画策定時の試算に基づく株主資本コスト(5~6%程度)に対し、2025年度のROEはこれを大きく上回る結果となりました。一方で、足元の金利上昇や機関投資家との対話から、株式市場の期待リターンは上昇傾向にあると捉えています。引き続きROE向上と株主資本コスト低減の両面からエクイティ・スプレッドの最大化を目指してまいります。

また、ROEを高めるドライバーとして、当社はROAの向上を重視しています。事業別ROA管理の徹底による収益力強化に加え、保有資産の売却など資産圧縮によるバランスシートのスリム化を進めることで最適な資本構成を追求し、市場評価(PBR)の向上へとつなげてまいります。

ROEの推移 (%)



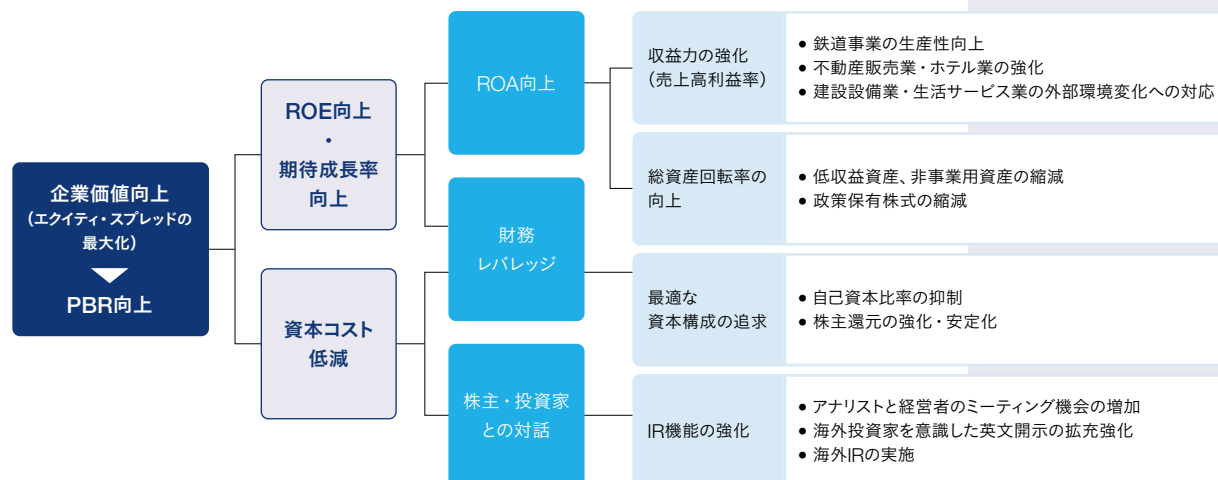
株主資本コストの
算出方法*

CAPM(資本資産価格モデル)

リスクフリーレート(1.25~1.6%程度) + β (0.75) × リスクプレミアム(6%) = 株主資本コスト 5~6%

※ 中期経営計画公表時点(2025年5月)

企業価値向上に向けた主な取り組み



財務・情報開示担当取締役メッセージ

▶ 資本コストを意識した経営

事業別ROA管理の実行

資本コストを意識した経営をより一層推進するため、各事業の特性と成長フェーズに合わせ、2030年度をターゲットとした事業別ROA目標を設定いたしました。

交通業と不動産賃貸業におきましては、本中期経営計画期間は投資先行フェーズとして減益を計画しておりますが、生産性向上や資産効率性向上に注力し、戦略的な長期成長を図ってまいります。不動産販売業とホテル業につきましては、本中期経営計画期間における成長ドライバーと位置づけ、足元の好調な事業環境で確実に利益成長を図ってまいります。安定収益である建設設備業と生活サービス業におきましては、選択と集中などにより資産効率性の向上を目指してまいります。

事業推進の考え方		投資額(6カ年累計)	営業利益成長	ROA目標※
戦略的な長期成長  2030年度	交通業 不動産賃貸業 ・2030年代につながるまちづくりの推進 ・本中期経営計画期間は投資先行フェーズ ・生産性向上と資産効率性を追求 ・移動需要の創出に注力	交通業 2,558億円	2024年度 156億円 2030年度 149億円	・3.3% 2.5%以上
		不動産業 1,259億円	2024年度 176億円 2030年度 208億円	・4.6% 5.0%以上
		不動産販売業 (棚卸6,300億円)	2024年度 63億円 2030年度 116億円	・4.8% 7.5%以上
	不動産販売業 ホテル業 ・足元の事業環境で確実に利益成長 ・第3の事業としてホテル投資を加速	ホテル業 844億円	2024年度 108億円 2030年度 127億円	・11.5% 9.0%以上
確実な利益成長  2030年度	建設設備業 ・安定収益の拡大を継続	建設設備業 229億円	2024年度 56億円 2030年度 73億円	・7.5%以上 8.0%以上
	生活サービス業 ・顧客需要を見極めつつ選択を推進	生活サービス業 208億円	2024年度 53億円 2030年度 82億円	・9.4% 14.0%以上
安定収益  2030年度		全社 5,100億円	2024年度 541億円 2030年度 620億円	・4.8% 4.5%以上

※ 全社ROAは経常利益ベース、各セグメントROAは営業利益ベースで算出(不動産販売業ROAは「営業利益/棚卸資産残高」で算出)

資本コストの低減

事業別ROA管理の実行による収益力強化と並行して、資本コストの低減にも注力しております。資本コストの低減に向けては、株主資本コストと負債コストの両面からのアプローチが重要と考えております。

株主資本コストの低減に向けた取り組みといたしましては、2025年度に当社初となる海外IRを実施いたしました。香港およびシンガポールにおいて、社長自らが海外の機関投資家と直接対話を行い、当社グループの事業や成長戦略について深く理解していただくことで、投資家基盤の拡大を図りました。

一方、負債コストの低減に向けては、資金調達手段の多様化と調達コストのコントロールを進めております。具体的には、不動産販売業における投資の増加に合わせ、コマーシャル・ペーパー(CP)を機動的に活用して調達年限を短期化することで、金利負担の軽減を図っております。加えて、個人投資家との接点構築等を目的に、当社として31年ぶりとなる個人向け社債(「京王れーるボンド」)を発行いたしました。販売期間の最終日を待たずに売断するなど旺盛な需要を得られ、新たな投資家層の開拓と当社の認知度向上につなげることができました。さらに、環境課題への取り組みを資金面からも推進するため、サステナビリティファイナンスの一環としてグリーンボンドを発行いたしました。



海外IRの様子



「京王れーるボンド」バナー広告

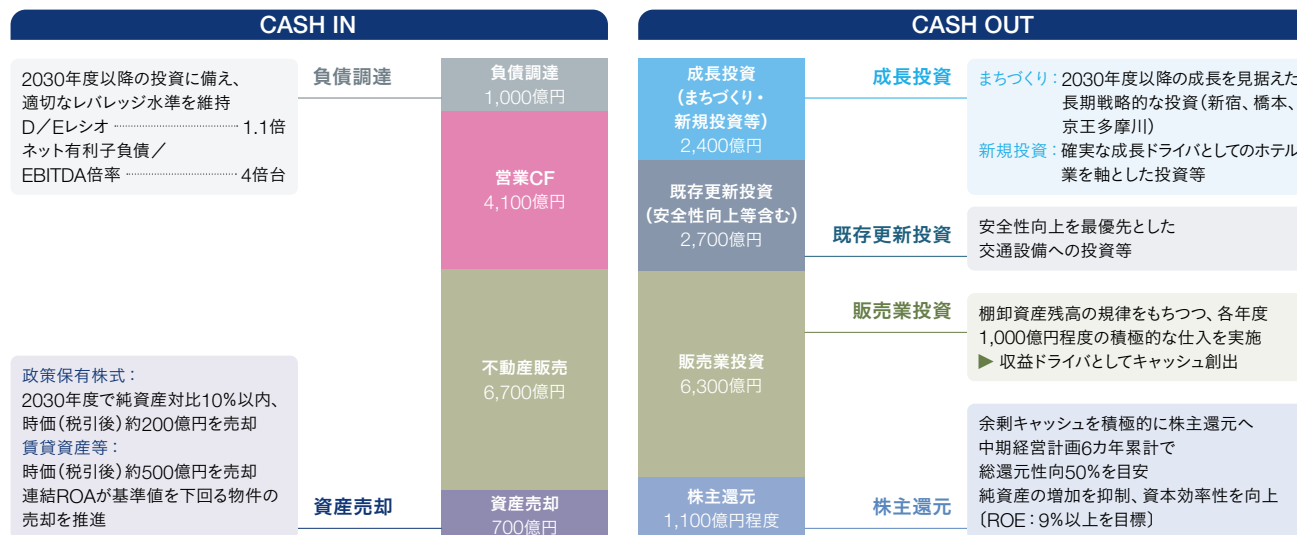
財務・情報開示担当取締役メッセージ

▶ キャッシュアロケーション

本中期経営計画における考え方

当社は中期経営計画6カ年(2025年度～2030年度)におけるキャッシュアロケーションを公表しております。資産・資本効率性向上を念頭に、生産性向上や不動産販売業の強化、資産売却等によりキャッシュを創出してまいります。創出したキャッシュは、長期の視点に立った成長投資や安全性向上等に振り向けるとともに、株主還元にも積極的に充当してまいります。

本中期経営計画期間におけるキャッシュアロケーションは現時点では見直しておりませんが、2025年度業績の上振れや政策保有株式の時価上昇等により、投資余力は増加する見通しです。創出された投資余力を機動的に活用し、2031年度以降の大規模投資期に備えた利益水準の引き上げを目指すとともに、新たな成長投資の具体化も並行して進めてまいります。



資産売却

キャッシュ創出やROA向上のため、保有資産の継続的な見直しと売却を推進しております。

政策保有株式につきましては、「2030年度までに純資産対比10%以内」とする縮減目標を定めています。この方針に基づき、2025年度は約120億円(税引後約90億円)の売却を行いました。足元の株式相場上昇に伴い、保有株式の評価額が上昇した結果、2025年度末の純資産対比は17.9%とやや増加したものの、2030年度目標は変更せず着実に縮減を進めてまいります。

賃貸資産等につきましては、各物件の収益力強化に努めるとともに、資産効率向上のため連結ROAが基準値を下回る物件の売却を推進しております。2030年度までに総額500億円(税引後)の売却を計画しており、2025年度は約170億円(税引後)を売却いたしました。

株主還元方針

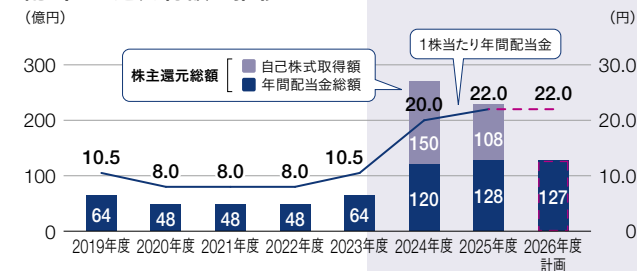
株主還元につきましては、「キャッシュアロケーションを踏まえ、2025年度～2030年度の6カ年累計で、総還元性向50%を目安とした安定的な配当と機動的な自己株式取得により、株主の皆様へ積極的に利益還元を図っていく」ことを基本方針としております。

この方針に基づき、中期経営計画6カ年で総額1,100億円程度の株主還元を実施する計画です。さらに、持続的な利益成長を実現することで、還元総額の一層の拡大を目指してまいります。積極的な株主還元を通じて純資産の増加を抑制し、2030年度の目標であるROE9.0%以上を堅持してまいります。

2025年度の年間配当金は、1株につき110円(対前年10円増配)といたしました。加えて、100億円の自己株式の市場買付を実施しております。その結果、配当性向は30.1%、自己株式取得を含めた総還元性向は53.3%となりました。2026年度の年間配当金は、1株につき22円(分割前換算110円)を予定しております。

また、1単元当たりの投資金額を引き下げること、株式の流動性向上と個人投資家層のさらなる拡大を図るべく、2026年4月に1株を5株とする株式分割を実施いたしました。併せて、株主優待制度の拡充も行い、より多くの株主の皆様にご当社株式を中長期的に保有いただける環境の整備に取り組んでいます。

配当金と還元総額の推移



注：各年度の1株当たり配当金は株式分割後の基準に置き換えています。

財務・情報開示担当取締役メッセージ

事業ポートフォリオの考え方

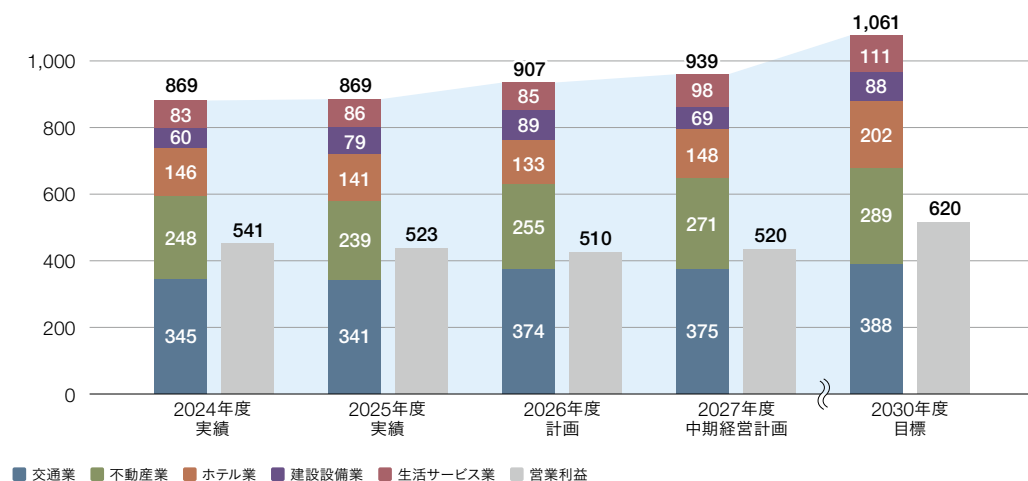
適切なリスク管理を行うため、2030年度に目指す事業ポートフォリオを設定しております。安定的な事業の割合を確保した上で、変動リスクが高いホテル業や不動産販売業の成長を推進してまいります。

市況悪化時の想定リスク量を見積もっており、具体的には、ホテル業において新型コロナウイルス感染症拡大時と同等規模の営業損失が発生した場合や、不動産販売業においてリーマンショック時と同等規模の地価下落が生じた場合を想定しております。これらのリスクを踏まえ、リスクが顕在化した場合でも交通安全投資や賃貸資産の維持コストなどが賄える事業ポートフォリオとすることで、市況悪化時にも事業運営の継続性を確保してまいります。利益水準のさらなる引き上げを目指し、棚卸資産残高の上限を現行の1,800億円から2,100億円へ引き上げたことに伴い、事業ポートフォリオ上の想定リスク量も増加することになりますが、2026年度以降の利益水準の伸長が見込まれるため、交通安全投資や賃貸資産の維持コストは十分に賄え、安定的な事業運営が可能であると想定しております。

なお、積極的な設備投資に伴い減価償却費の負担は増加いたしますが、キャッシュ創出力を示すEBITDAにつきましては、着実な伸長を計画しております。

EBITDAの推移

(億円)

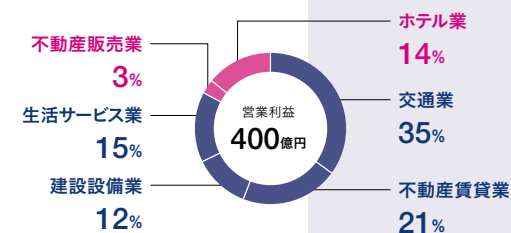


2030年度に目指す事業ポートフォリオ(営業利益比率)

■ 安定的な事業 ■ 変動リスクが高い事業

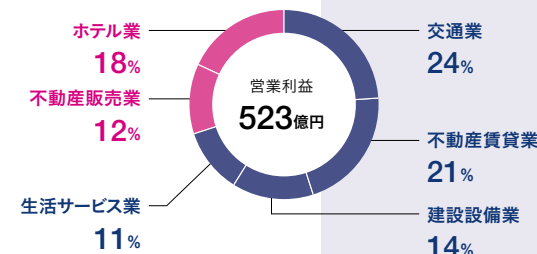
2018年度実績^{※1}

83% (営業利益 約351億円^{※2})
17% (営業利益 約71億円^{※2})



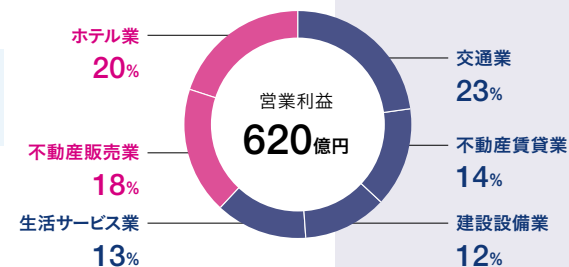
2025年度実績

70% (営業利益 約379億円^{※2})
30% (営業利益 約167億円^{※2})



2030年度目標

62% (営業利益 約393億円^{※2})
38% (営業利益 約244億円^{※2})



※1 2025年4月よりセグメント区分の変更を実施。2018年度実績については、簡易的に新セグメントに組み替えて表示しています。
※2 営業利益はセグメント間取引等を含んでいます(連結消去前の数値)。

ハード／ソフト一体での「まちづくり」の推進

駅を核とした沿線の大規模開発の推進

京王グループでは、ハード・ソフト一体となったまちづくりを鉄道会社ならではの長期視点で進め、「『まち』との共生・発展」の実現に向けた取り組みを推進していきます。

📍 新宿エリア

新宿駅西南口地区開発計画については、南街区は地上37階、地下6階建ての複合ビルを予定しています。なお、南街区の高層階には、国際水準のラグジュアリーホテルの整備を検討しています。

2025年度は南街区の既存建物の解体工事および京王線新宿駅改良工事を推進しました。

当社にとって最重要拠点である新宿エリアにおいて、「新宿グランドターミナル」の実現に向け、本計画を推進してまいります。



📍 調布エリア

京王多摩川駅隣接の敷地に、賃貸住宅、分譲住宅、商業店舗、保育園、調布市福祉施設など多様な用途からなる計3棟の建物の開発を進めるほか、まちづくりの一環として高架下を活用し、地域の皆様と連携して様々なイベントを企画・開催しています。



🔗 P28 「TOPICS 調布エリア」

📍 橋本エリア

リニア中央新幹線の開通を見据えた橋本駅周辺のまちづくりの一環として、エリア起点のオープンイノベーションプログラム「ROOOT」を開始。2025年度は橋本エリアのブランディング・価値向上を目指し、外部パートナー3社との共創を開始しました。



📍 高尾エリア

高尾エリアにおいては、体験型ホテル「タカオネ」や京王高尾山温泉／極楽湯、高尾山口駅前広場、個商いが地域と出会うビル「KO52 TAKAO」などのアセットを活用し、「住む・働く」といった生活の場としての要素にも磨きをかけるほか、同業他社と連携して継続的に高尾エリアを発展させる仕組みづくりに取り組んでいます。

また、青少年向けの社会教育施設「高尾の森わくわくビレッジ」では、食品メーカーと新たに食育共創プロジェクトを始動。子どもや若者が主役となり、体験を通してサステナブルな未来を考える機会を作り上げてまいります。



📍 世田谷エリア

事業主体である東京都および世田谷区・渋谷区・杉並区とともに、京王線（笹塚駅～仙川駅間）連続立体交差事業を実施しています。引き続き、用地取得を進めるとともに、全8工区にて高架橋構築など鉄道工事を進めます。

この事業が完了すると、笹塚駅から仙川駅間の約7.2kmが高架化され、25カ所の踏切が廃止されます。これにより、道路と鉄道それぞれの安全性が向上するとともに、交通渋滞の解消や、鉄道によって分断されていた地域の一体化が図られます。

📍 聖蹟桜ヶ丘エリア

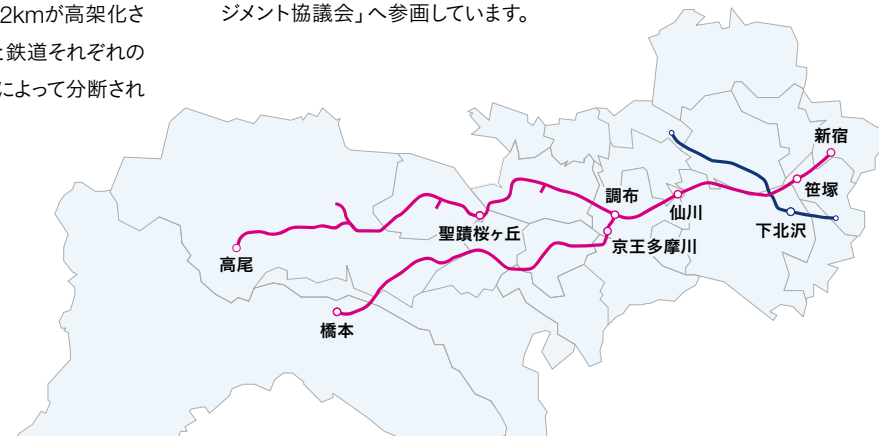
多摩川河川敷芝生広場「せいせきカワマチ」では、年間約100件のイベントが実施され、約3万人が来場されるなど、にぎわいづくりによる来街・滞留増に取り組んでいます。

また、「プラウド京王聖蹟桜ヶ丘」1階に、カフェ・シェアキッチン・貸棚等を内包した複合交流拠点「タトネ」を開業しました。地域にお住まいの方や街を訪れる方がそれぞれの「好き」や「得意」を活かして活動できる「まちの居場所」を目指し、新たな交流とにぎわいを創出します。



📍 下北沢エリア

下北沢駅高架下施設「ミカン下北」では「ようこそ。遊ぶと働くの未完地帯へ。」をコンセプトに、下北沢に「働く」というエッセンスを加え、多様な人々がジャンルを超えて混ざり合う街を目指して、開業時より地域パートナーの「やってみよう」を誘発する「下北妄想会議」や「studioYET」などのコミュニティプログラムの運営を実施しています。また、当社は下北沢駅周辺のまちづくりに取り組む「下北沢エリアマネジメント協議会」へ参画しています。



TOPICS 調布エリア

まちづくりと
企業価値向上に向けて

京王多摩川まちづくりプロジェクト

「住み継がれる、暮らし継がれる街」を目指して、街に根差し、完成して終わりではなく、10年後20年後それ以降も街の魅力が向上していくようなまちづくりに取り組んでいます。

開発概要 土地区画整理と建物開発

当社路線の最重要拠点の1つである調布駅から1駅、京王多摩川駅より徒歩1分の場所に位置する旧京王フローラルガーデンアンジェ跡地や社有地を含む約2.8haの敷地において、土地区画整理事業と一体となり、賃貸および分譲住宅、商業店舗、保育園、調布市の福祉施設など、多様な用途からなる計3棟の建物開発を計画しております。

イントロダクション

価値創造ストーリー

経営戦略

企業データ

マテリアリティ

デジタル社会への対応

安全・安心

活躍する人材

「まち」との共生・発展

環境にやさしく

幸せな暮らし

経営基盤

▶ まちづくりのコンセプト

開発エリア名称「itonami(読み：イトナミ)」

itonami

「住み継がれる、暮らし継がれる街」を目指し、本開発エリアの名称は「itonami」と名付けました。「itonami」は、「糸・波・営み」という3つの意味を重ねた言葉です。「糸」は「人や自然、暮らしの要素をつなぐ象徴」を、「波」は「糸が重なり合いながら広がっていく様子」を、そして「営み」は「この地で営まれる日々の暮らしそのもの」を表しています。

将来にわたって街の魅力が向上していくようなまちを目指し、京王グループではこれまでもこれからも、地域の方々と共に街の未来を描きにぎわいを育んでいきます。



▶ まちづくりの取り組み 開発段階からの実験的な場づくり

開発段階からのにぎわいづくりの一環として、隣接する高架下において、地域の飲食店や個人が気軽に出店できるキッチンカー企画「1YY CLUB(読み：ワンワイワイクラブ)」を実施しており、まちに想いのある個人や飲食店の方々にチャレンジ出店いただいています。また、開発エリア内にあるマンションギャラリーでも地域の方々が主催する交流イベントが実施されており、今後も様々なコト起こしを計画中です。周辺にお住まいの方やまちに興味のある方が、気軽に活動できる場やきっかけをつくることで、地域の方々と一緒に、にぎわいを作りあげていきます。



▶ 当社の分譲マンションブランド「HAMMONS(読み：ハモンズ)」

本開発エリア内には、京王電鉄による新たな分譲マンションブランド「HAMMONS」の第1号物件「京王多摩川ハモンズ」が誕生します。「HAMMONS」は、「街と柔らかくつながり、住む人にも、街にも愛される住まい」をブランドコンセプトに掲げ、豊かで快適な暮らしを提案するブランドです。「京王多摩川ハモンズ」では、仲建築設計スタジオの全体デザイン監修による開発エリア全体の調和の取れたデザイン、暮らしの幅を広げる豊かな共用空間、多様なニーズに応える専有部間取りを備えております。



ハード／ソフト一体での「まちづくり」の推進

新しい移動需要の創出

「お客様が足を運びたい沿線」「多世代交流・共生」といった目指す姿の一端を映し出す指標として、「鉄道輸送人員」「交流人口」をモニタリング指標としています。

「鉄道輸送人員」に寄与する京王グループの取り組みを示す指標として「移動需要創出数」を設定しています。

KPI

KPI・モニタリング指標		2025年度実績	2026年度目標	長期目標
鉄道輸送人員		6億5百万人	モニタリング	
	移動需要創出数	2024年度と比較して新たに・・・		
		+205万人創出	+238万人創出	2030年度までに+916万人創出
交流人口		約1,210万人	モニタリング	

『京王トレインポイント』を活用した移動需要の創出

乗車ポイントサービス「京王トレインポイント」は、会員登録したPASMOで当社線をご乗車いただくと、乗車区間や回数に関係なく1回の乗車ごとに運賃の5%分のポイントが貯まるサービスです。本サービス導入により、会員の鉄道利用の回数が約10%増加しています。今後も京王アリーナTOKYOなど沿線施設の利用やスポーツ連携を通じて京王トレインポイントを獲得できる各種キャンペーンを実施することで、移動需要の創出を図ります。加えて、京王バスなどの二次交通との連携を可能とするシステム改修を進めます。



『ポケパーク カントー』との連携強化による沿線地域の活性化

より多くのお客様に鉄道をご利用いただけるよう、当社沿線のレジャー施設である「よみうりランド」内にオープンしたポケモン初の屋外常設型施設『ポケパーク カントー』のプロモーションパートナーおよびオフィシャルスポンサーとなり、京王よみうりランド駅の装飾やラッピングトレインの運行を開始したほか、新たに待合室の装飾を一部駅で実施しました。さらに、京王線9駅を巡るスタンプラリーにて、『ポケパーク カントー』のペア入場チケット等を抽選でプレゼントするキャンペーンを期間限定で実施しています。今後も沿線施設との連携強化により、地域活性化および移動需要の創出を図ってまいります。

©Pokémon. ©Nintendo/Creatures Inc./GAME FREAK inc.
ポケットモンスター・ポケモン・Pokémon は任天堂・クリーチャーズ・ゲームフリークの商標です。



お客様とのデジタル接点

KPI お客様とのデジタル接点

主な構成要素	2025年度実績	2030年度目標
- 京王トレインポイント会員数 - 京王バスポートカードデジタル会員数 - 京王NEOBANK口座保有者数などの合計数	51万人	合計 約100万人

京王NEOBANKの魅力向上による接点強化

ドコモSMTBネット銀行を所属銀行とする「京王NEOBANK」において、2025年度は京王ポイントを獲得できる銀行サービスのメニュー拡大やポイント数アップを行ったほか、毎月のプレゼント企画の参加条件も緩和し、魅力向上を図りました。

本サービスは、預金や決済などの銀行サービスをスマートフォン一つで利用できるのが特徴です。京王グループでは京王ポイントサービス等の既存の顧客基盤と金融サービスとの連携を通じて、長期的な顧客接点の構築およびデジタル接点の拡大を推進します。



新たな時代に向けた交通の創造

役員メッセージ

変化を革新の契機に ——安全・DX・サービスで 持続可能な交通を創る



取締役 常務執行役員（鉄道事業本部長）

番 睦

京王グループの交通業は、2025年度を初年度とする中期経営計画「HIRAKU2030」において、新たな時代に向けた交通を創造すべく、「安全・安定性の維持・向上」「DXを通じたオペレーションの業務改革、生産性向上」「サービスの向上と収益力の強化」に関する諸施策を推進しています。

▶ 振り返りと取り組み

基幹である鉄道事業において、2025年度は、ホームドア設置や連続立体交差事業、自然災害対策を着実に進めたほか、井の頭線の自動運転（ワンマン運転）に向けた施設整備を推進しました。また、子育て世代などに配慮した大型フリースペースを備えた新型省エネ車両2000系を京王線に導入したほか、京王トレインポイントの活用や沿線施設との連携により移動需要を創出し、輸送人員の対前年増を実現しています。

中期経営計画の2年目となる2026年度は、こうした取り組みをさらに深化・加速させるとともに、新たな課題にも対処してまいります。

鉄道事業を取り巻く環境は想定を上回るスピードで変化しています。自然災害の激甚化と高頻度化、サイバー攻撃リスクの急激な高まりは事業継続上の大きな脅威です。物価高騰や人件費の上昇、中東情勢に起因する燃料費高騰など、コストの増加傾向もさらに顕著になっています。こうした事業環境に的確かつ迅速に対応するためには、取り組みのギアを一層引き上げる必要がありますが、これらの環境変化を事業変革の契機と捉え、引き続き安全性向上策を推進しつつ、高いレベルで鉄道事業を持続可能にするための様々な施策にチャレンジします。

長く力を入れてきた大規模地震対策や豪雨対策については、歩みを止めず積極的に推進するとともに、鉄道運行の基幹システムを中心としたサイバーテロ対策として、システムの脆弱性管理や侵害リスクへの対応訓練を進めることで、事業のレジリエンスを着実に向上していきます。また、ホームドアは2030年代前半までの全駅整備に向けて設置を進めるほか、京王線の連続立体交差事業では、事業主体である東京都とともに、事業を進展させるための施策を講じます。

さらにAIカメラを活用した踏切事故の未然防止や、自動運転（ワンマン運転）の早期実現に向けた地上設備の整備および実証試験の拡大、施設保守業務のさらなる効率化・高度化に資するDX施策の推進など、生産性向上につなげてまいります。

営業面では、抜本的なダイヤ改正により所要時間を短縮して競争優位性を高めるとともに、京王ライナーに立席を設けて編成当たりの定員増を図るほか、日中時間帯における有料座席指定サービスの導入により新規需要を創出します。また、京王トレインポイントを活用し、沿線施設や二次交通、スポーツイベントなど外部との連携を通じて沿線活性化に取り組み、沿線内外の交流人口のさらなる拡大につなげていきます。

これらの取り組みを全社員が一丸となって推進し、「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」の実現に引き続き挑戦します。

新たな時代に向けた交通の創造

安全・安定性の維持・向上

➤ 鉄道運転事故・輸送障害・インシデントの発生状況

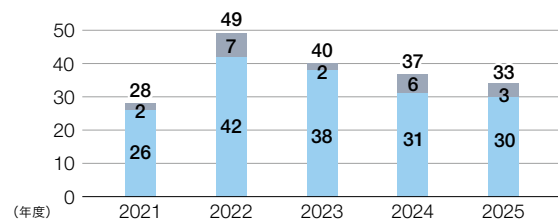
KPI 重大運転事故発生件数(鉄道)

2025年度実績	2026年度目標
0件	0件

2025年度の発生状況は、鉄道運転事故が3件、輸送障害が30件発生しました。また、重大運転事故・インシデントは発生しておりません。

最近5年間の発生状況

(件)



■ インシデント ■ 鉄道運転事故 ■ 輸送障害

重大運転事故とは

下記の「鉄道運転事故」に該当し、かつ有責事故のことをいいます。

■ インシデントとは

事故には至らなかったが、鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態をいいます。

■ 鉄道運転事故とは

「列車衝突事故」「列車脱線事故」「列車火災事故」「踏切障害事故」「鉄道人身障害事故」「鉄道物損事故」をいいます。

■ 輸送障害とは

鉄道による輸送に障害が生じた事態で、鉄道運転事故以外の運休、また列車に30分以上の遅延が生じたものをいいます。

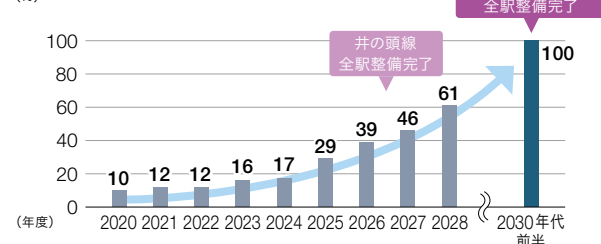
➤ ホームドア整備・段差隙間対策

KPI ホームドア設置率

2025年度実績	2026年度目標	2030年度～目標
29%	39%	2030年代前半までに100%

ホームドア設置スケジュール

(%)



ホームドア整備・段差隙間対策

お客様のホームからの転落やホーム上での列車との接触事故を未然に防止するため、井の頭線は2027年度、京王線は2030年代前半にホームドアの全駅整備を行います。また、ホームドア整備に併せてホームと車両の段差・隙間を縮小する工事も全駅で実施します。2026年度は新代田駅、幡ヶ谷駅、稲城駅など7駅の整備を進めます。



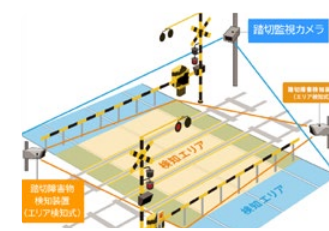
搬入から設置



転落防止ゴムの設置 ホームかさ上げ

➤ 踏切道における安全対策

踏切道内の事故防止については、精度の高いエリア検知式障害物検知装置の新設工事を引き続き実施するほか、踏切道外からの事故の未然防止については、カメラを新設し、踏切道およびその周辺のリアルタイム映像をAIで解析して不審者の侵入を早期に検知するための検証を開始しました。今後、踏切道へのカメラの設置を拡大するとともに、検知精度向上を図ってまいります。



踏切道内外検知イメージ

➤ 激甚化する自然災害への対応

大規模地震に備えて、鉄道施設の耐震性を向上させるため、高架橋や盛土区間、電線を支持しているコンクリート柱を地震に強い鋼管柱に更新する耐震補強工事を進めるとともに、集中豪雨・局地的大雨による土砂崩れのリスクに備えて、線路脇法面の植栽を一部撤去し、法面の防護工事を引き続き実施します。



高架橋耐震補強



線路脇法面改修(豪雨災害対策)

➤ 老朽化するインフラ対策

インフラや設備の老朽化進行に対し、被害が甚大になると想定されるものは、計画的に改修し、その他は状態基準保全(CBM)に基づき更新周期の見直しを進め、コスト管理と安全性確保の両立を図ります。



ホーム改修施行前(京王多摩川駅)



ホーム改修施行後(京王多摩川駅)

新たな時代に向けた交通の創造

DXを通じたオペレーションの業務改革、生産性向上

将来予測される生産年齢人口減少や働き方改革がさらに進行し、深刻な人手不足や採用難への対応が急務となる事業環境下において、センシング技術やAIなどのデジタル技術を活用しながら、鉄道輸送の安全およびサービスレベルの向上、オペレーションにおける業務効率化を実現し、持続可能な鉄道事業を目指してまいります。

▶ 運営体制の変更

AIアバターなどのデジタル技術を活用し、より柔軟にお客様へご案内できる体制づくりに向けて、実証試験を始めています。今後は一つの拠点駅（遠隔操作を行う駅）から複数の駅（AIアバター設置駅）のご案内ができるよう整備し、AIの高度化と導入駅の拡大について検討を進め、人による働きとデジタル技術の融合を通じて、お客様サービスの向上と多様な働き方の実現を目指します。

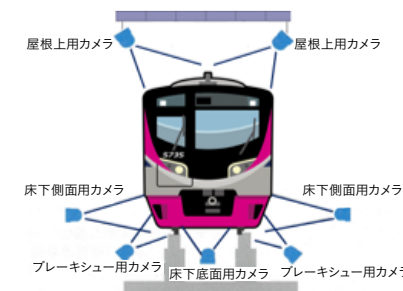


遠隔案内装置とAIアバター駅係員

AIアバター駅係員お客様画面

▶ CBM(状態基準保全)の推進

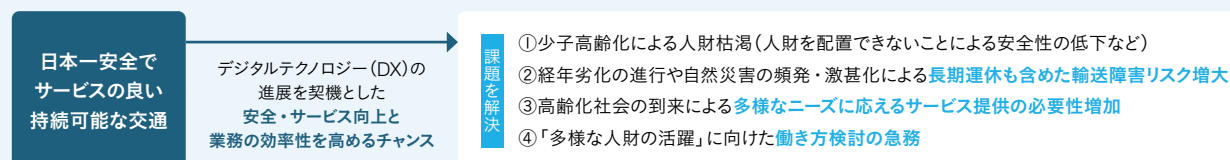
デジタル技術を活用し、業務の高度化と効率化、保全コスト低減を目指します。具体的な取り組みとして、車両機器内部の故障を検知・予測できるようなモニタリング監視装置を搭載した車両の導入を進めています。また、車両の外観点検では、車庫内で目視で行っている列車点検を、屋根上・床下に設置したカメラの映像による点検に置き換えるシステムの導入を推進しています。AIが要点検箇所を抽出し、異常の有無を自動判定することで、作業の安全性や点検精度向上、効率化を実現するシステムの構築を推進します。将来的には営業線で車両外観点検を実施することを目指し、技術検証を進めてまいります。



AIカメラによる外観点検イメージ

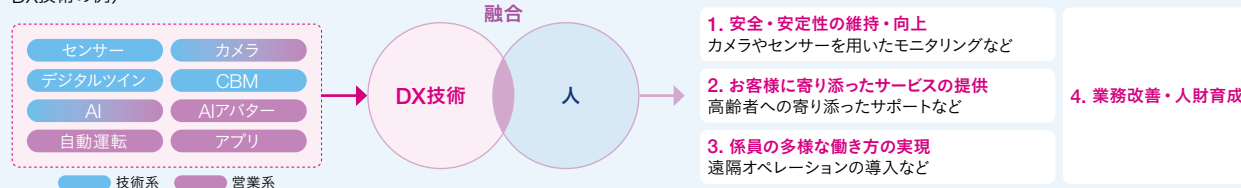
鉄道部門のDX化推進

DXを通じたオペレーションの業務改革、生産性向上



オペレーションの業務改革・生産性向上

DX技術の例)



KPI 鉄道事業における生産性(2024年度比)

EBITDA/正社員数

2025年度実績

0.98倍

2030年度目標

1.09倍

+10%程度の
生産性向上を目指す

▶ 自動運転(ワンマン運転)の実施

さらなる高度な安全・安心を追求し、持続可能な鉄道事業を目指すため、自動運転設備を活用したワンマン運転を実施します。（井の頭線は2020年代後半、京王線は2030年代中頃予定）。2026年3月末時点で井の頭線の全車両のうち24%（7編成／29編成中）の車両に自動運転設備の導入が完了し、2026年度は、井の頭線の地上設備整備の進捗を踏まえ、自動運転の実証試験区間を拡大するとともに、車両工事を推進していきます。



新たな時代に向けた交通の創造

サービスの向上と収益力の強化

▶ ダイヤ改正・京王ライナー施策拡充

速達性およびサービス向上を目的とした抜本的なダイヤ改正に向けて、必要な整備を進めます。また、お客様の利便性向上に向け、一部車両の座席指定サービス導入について検討を進めるなど、さらなるサービスの充実・拡大に努めます。

▶ お客様満足度調査

KPI お客様満足度調査総合満足度で肯定的評価の割合

モニタリング指標

2025年度実績

86.3%

お客様満足度向上への取り組み

京王線・井の頭線の利用者および他社路線の利用者を対象に、電車の運行や係員・駅施設のサービスレベル、各施策などの満足度や利用動向を調査する、お客様満足度調査(Webアンケート)を定期的を実施しています。2025年度調査では、職場帰帰等に伴う混雑率増加により2024年度調査と比較して総合満足度はやや低下する結果となりました。

引き続き課題として認識し、「安全性の向上」や「サービスの向上」に取り組んでまいります。2026年度は、満足度調査結果やお客様の賞賛の声・ご意見を丁寧に分析し、所要時間短縮に向けたダイヤ改正に必要な整備を行う等、さらなる満足度向上に取り組んでまいります。

京王グループ交通業各社の安全への取り組み

京王グループ交通業各社では「運輸安全マネジメント」に取り組み、安全管理規程の制定、事故件数削減目標の設定、安全意識の向上などを行うとともに、安全関連情報をホームページで公表しています。また、社長以下役員が営業所を巡回し、安全管理体制の確認や、営業所員・乗務員と安全に関する意見交換を行うなど、積極的なコミュニケーションを通じて、輸送の安全確保を図っています。

▶ 京王電鉄

倒木対策

2025年度に発生した倒木事象を踏まえ、沿線の樹木調査を実施いたしました。調査結果を踏まえ、輸送障害への影響や緊急度の高い箇所から樹木の所有者と費用負担協議を行い、伐採を進めてまいります。



仙川〜つつじヶ丘間倒木事象
(2025年8月)

サイバーセキュリティの確保

サイバーセキュリティ侵害リスクへの対応訓練として、国家サイバー統括室主催の演習への参加や、サプライチェーンがサイバー攻撃を受けたことを想定した対処訓練を、ブラインド形式で実施しています。その他、鉄道事業を支えるシステムのリスクアセスメントを実施するなど、サイバーセキュリティの強化に努めております。



安全管理規程の変更を決める会議



鉄道システム部会

▶ 京王電鉄バスグループ

安全教育研修体制の強化

2006年度に導入した運転訓練車の機能向上を図るため、車両の更新を実施しました。運転席の横に補助ブレーキ付きの教官席を設置したほか、運転者の足元を映すカメラを設置することで構成ブレーキの実施状況を確認できるようにするなど、新たな機能を追加し、安全教育研修体制の強化に努めています。また、今後は教育研修以外の採用活動などでも積極的に運転訓練車を活用していく予定です。



運転訓練車(補助ブレーキ付き教官席)

▶ 京王自動車グループ

新人乗務員(入社1年未満対象)事故防止対策

新人乗務員専門の教育体制として、各営業所に「指導班長」を選任して安全教育、新人育成を行っています。また、本社安全運行部、採用研修センターと連携し、新人乗務員の事故削減、事故の未然防止に取り組み、定着率の向上を図っています。



事故防止対策研修
(後退・たこぼし運転研修)の様子

事業成長と財務課題解決の両立

役員メッセージ

京王グループの不動産事業
であることの強みを活かし、
さらなる高みへ

常務執行役員(開発事業本部長 新宿再開発推進室分担)

金子 伸雄

京王グループ中期経営計画「HIRAKU2030」が2025年度から始動しています。

2025年度の当社グループの事業は、都心分譲マンションの売上増や不動産ファンドを活用した物件売却などで業績を伸長した不動産販売業が収益を牽引する形で不動産賃貸業と合わせた業績として対前年度比増収となりました。2026年度も、可変的なマーケットに柔軟に対応しつつ、中期経営計画で掲げた不動産戦略である「フロー型事業への注力」「低収益資産の戦略的売却による資産効率の向上」を推進し、中期経営計画の必達を通じてグループおよび社会貢献をしております。

京王グループならではの強みといえる拠点開発は、最重要拠点の新宿、リニア新駅開業計画のある橋本などの拠点開発を着実に推進しています。

また、聖蹟桜ヶ丘や高尾では、各種イベントを通じて、移動需要の創出と滞在時間の増加を目指すエリアマネジメント型のまちづくりを展開しています。聖蹟桜ヶ丘では、プラウド京王聖蹟桜ヶ丘に総合交流拠点「タトネ」を開業、高尾では食育共創プロジェクトを始動するなど、新たなにぎわいとサステナブルな社会を考える機会を創出してまいります。京王多摩川では、新築分譲マンションブランド「京王多摩川ハモンズ」の販売を開始し、隣接する高架下を活用したまちづくりプロジェクトも始動しました。

今後も自治体や地域関係者、外部パートナーとの共創により、既述したエリアに加え京王八王子や京王多摩センターのエリアでも京王ならではの魅力的で持続可能なまちづくりに取り組んでまいります。

一方、足元の不動産マーケットは、不透明さが増えています。引き続き一部エリアではオフィス・賃貸マンションの賃料単価上昇や空室率低下が続いているものの、建築費の高騰も継続、市場金利も上昇傾向にあり、投資家動向に変化が生じてきています。こうしたマーケットの変調期に求められるのが、不動産に関する多種多様な知見に裏付けられた目利き力です。当社グループには、底堅い値動きをする都心マンション分譲を手掛けるサンウッド、高付加価値商品を開発提供し続けるリビタという外部文化を備えたメンバーがおりますし、沿線でのPM事業・AM事業や仲介事業を展開する京王不動産もあります。各社の強みと経験を活かし、マーケット変化に柔軟に対応してまいります。

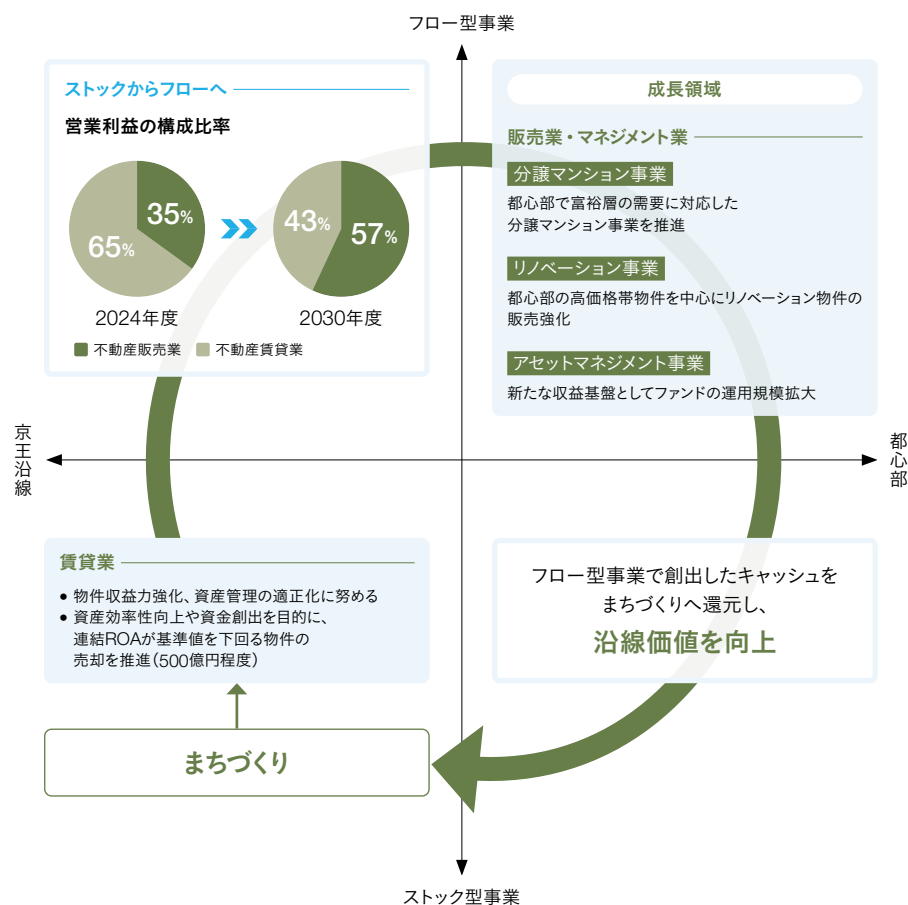
そして何より大切なことは、私たちの事業は京王電鉄を中心とする京王グループの事業であるということを今一度認識することだと感じています。グループ企業をはじめ多くの京王沿線の住民の皆様や法人取引先と関わりながら不動産業務を展開できることの強みを再認識し、総合不動産事業を展開していくことが必要なタイミングであると認識しています。そうしてシナジー効果を創出しながら京王グループおよび沿線社会の発展に貢献してまいりたいと思います。

事業成長と財務課題解決の両立

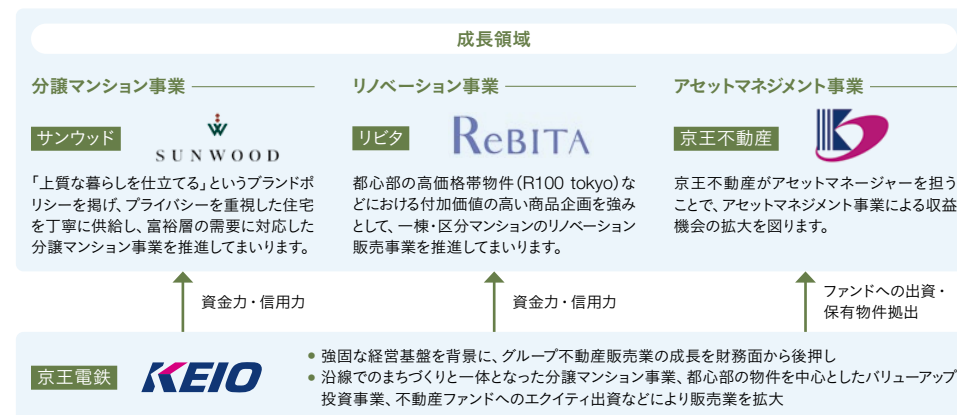
不動産業の強化

不動産業における戦略

- ・フロー型事業（販売業・マネジメント業）を成長領域と位置づけ注力
- ・ストック型事業（賃貸業）の安定キャッシュを元手に、フロー型事業でさらなるキャッシュ創出を図り、まちづくり事業へ還元
- ・低収益資産の戦略的売却による資産効率向上



グループ会社それぞれが持つ強みを活かして事業推進を行うほか、仕入れなどでグループシナジーを発揮



ファンドの運用ノウハウの獲得により、収益機会の拡大を図る

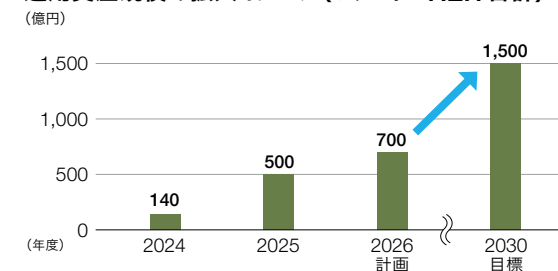
私募ファンドの組成

- ・成長領域として位置づけ注力しているアセットマネジメント事業の拡大に向け、京王不動産とともに2024年6月に第1号ファンドを組成後、2025年度は新たにオフィスビルを主体としたファンドなど3本のファンドを組成・運用
- ・現在、合計5本、運用資産規模500億円まで拡大

私募REITの組成を検討

- ・事業のさらなる発展に向けて私募REITの組成検討に着手
- ・2028年頃の組成を目指す

運用資産規模の拡大イメージ (ファンド・REIT合計)



事業成長と財務課題解決の両立

役員メッセージ

事業環境の変化に対応し、
既存ホテルの価値向上と
新規出店の推進を図ります

執行役員(開発事業本部 ホテル事業部長)

許田 晃子

訪日需要の拡大に加え国内レジャー需要も底堅く推移する中、ホテル業は客室単価の上昇を背景に好調に推移しています。一方、多様化するニーズ、人件費・原材料費の高騰、競争激化など、環境変化への迅速かつ柔軟な対応が求められます。

当グループは、京王プラザホテルや京王プレッソインなど多様なホテルブランドを展開していることが強みです。各ホテルが長年培ってきた接客ノウハウと運営力を結集し、高付加価値な滞在から利便性を重視する宿泊、地域の魅力に触れる滞在まで、幅広いニーズに応えることで、安定した収益基盤を築いています。

今後は「既存ホテル事業の強化」と「新規ホテル出店拡大の推進」を成長の柱とします。

既存施設では、インバウンドや富裕層を意識した客室改装やサービス拡充へのバリューアップ投資を進め、快適で上質な滞在体験を提供するとともに、資産価値の最大化を図ります。あわせて、DXによる運営効率化や顧客体験向上にも積極的に取り組むほか、チェーンホテルでは運営機能の集約による効率化および高度化を図ることで体制強化を進め、サービス品質と収益力のさらなる向上を着実に推進します。

新規出店については、宿泊特化型ホテルを中心にに出店形態・運営スキームなどを柔軟に検討し、市場環境や顧客ニーズの変化に対応した新ブランド開発にも取り組むことで、ホテル事業の成長拡大を加速させてまいります。

アセットと運営を一体で最適化し、ホテルセグメントの持続的な成長を実現することで、交通・不動産に次ぐ第3の中核事業として、ホテル事業を成長させてまいります。

ホテル業の強化

▶ 事業環境の変化を見据えた既存ホテル事業の強化

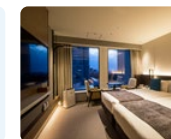
- チェーンホテルの運営効率向上による強固な事業基盤の構築
- 既存施設のブランド価値向上や収益力強化に資するバリューアップ投資の推進

▶ 客室改装

京王プラザホテル

水回りや防音性の改善、家具などの機能的な配置による居室空間の拡大により、マーケット競争力を高める

本館11-21F
平均客室単価
+20%程度

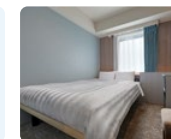


京王プレッソイン

リラックスでき、シンプルで使い心地のよい客室へ改装

▼ 事業承認時における想定値(改装前との比較)

新宿店
平均客室単価
+10%程度



ホテルの改装スケジュール

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
京王プラザホテル(新宿)	本館11-14F 改装 (152室)	本館15-18F 改装 (152室)	本館19-21F 改装 (114室)		
京王プレッソイン	赤坂店 改装	日本橋茅場町店 改装	池袋店 改装	五反田店 改装	
	既存の神田店営業終了 (2026年9月)		神田店建て替え・ブランド開発・開業準備		

▶ 新規ホテル出店拡大の推進

- マーケット分析や将来予測に基づく、戦略的な出店エリア選定
- 市場変化や顧客ニーズの変容に対応した新規業態開発による競争優位性の確保
- ホテルポートフォリオの多角化による事業拡大と顧客体験価値の向上

事業成長と財務課題解決の両立

外部パートナーとの価値創出

京王オープンイノベーション

KPI 共創プロジェクト件数

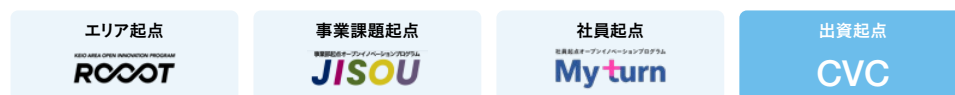
外部企業等との連携・共創を図りながら持続的な成長と新たな価値創出に取り組む指標として「共創プロジェクト件数」を設定しています。

2025年度実績	目標
139件	年間100件以上 着手案件がある状態

京王電鉄によるオープンイノベーションの取り組み

京王電鉄では2022年度から、スタートアップ企業をはじめとした外部パートナーとの共創によるオープンイノベーションプログラムを実施しています。また、成長領域の探索を目的とし、これまで複数のVCファンドやスタートアップ企業への出資を実施しています。さらに、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)ファンド「京王れーるファンド」を設立し、これまで以上にスタートアップ企業との共創を推進していきます。

共創メニュー | 3つの起点 + 出資(CVC)



CVC「京王れーるファンド」の組成

スタートアップ等への出資を起点に共創を生み出し、京王グループのオープンイノベーションを加速する総額80億円のCVCを2026年2月に設立しました。事業部起点のプログラム「JISOU」との連携を強化することで、事業部門の課題解決による戦略リターン創出と、出資先企業の成長による財務リターンの確保を目指しています。

CVCの仕組み(イメージ)



投資領域 コンテンツ/観光・ライフスタイル・DX/AI・環境
運営: Spiral Innovation Partners (SIP) / 2026.2 設立・運用10年

共創 戦略リターン獲得

社員起点オープンイノベーションプログラム「My turn」

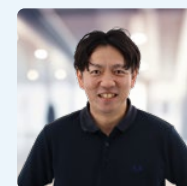
社員の想いやアイデアを起点に、外部企業との共創により新規事業を創出するプログラム「My turn」の第2期を開始しました。今期は募集対象を京王グループ正社員に拡大し、295件の応募があり2026年10月現在、15件の事業化に向けた検討が進んでいます。



VOICE 第一期通過者の声

究極の地産地消を沿線へ(アクアポニックス事業)

長期戦略室 田中 亮介



ゼロから発想し形にすることを強みとする私にとって、My turnは格好の挑戦の舞台でした。事業検討の過程で飲食店へのヒアリングを重ねる中で、彼らが求めているのは単なる食材ではなく、「食材の付加価値」であることに気づきました。その価値を沿線で生み出せないかと考えた先に会ったのが株式会社アクアポニであり、その共創は単なる受発注の関係を越えて、アクアポニックスの新たな可能性へと広がりました。そして、歩みを支えたのは、本気で伴走してくれる社内の仲間と、力を貸してくださった皆様です。事業を育て、求められる地産地消を届け続けることが恩返しとなり、その循環を作り出すことが私の挑戦です。

地域の文化・銭湯を次世代へ(温浴施設向け支援事業)

長期戦略室 木本 淳



サウナブームの裏で、経営者の高齢化や過酷な「清掃業務」の負担により、地域のコミュニティ拠点である銭湯が廃業していく現状をどうにかしたい。そんな課題意識から提案を行いました。共創パートナーである株式会社ワンプロウのPR・集客支援の知見と、京王電鉄の素材を傷めにくいプロの清掃技術を掛け合わせることで、調布市の老舗銭湯での実証実験が実現。「清潔」という付加価値で新たな顧客を呼び込む仕組みづくりが形になりつつあります。自分の「なんとかしたい」という想いが、外部のプロフェッショナルと京王の支援体制のおかげで、地域文化を守る具体的なアクションへと変わっていく手応えを感じています。

サステナビリティ経営の推進

コーポレート・ガバナンス改革

役員紹介 (2026年6月25日現在)

- 1 代表取締役社長 社長執行役員
都村 智史
- 2 代表取締役 専務執行役員
山岸 真也
- 3 取締役 常務執行役員
番 睦
- 4 取締役
常陰 均
- 5 取締役
松永 陽介
- 6 取締役
瀬木 達明
- 7 取締役
山口 裕美
- 8 取締役
原田 喜美枝
- 9 取締役 監査等委員
小野 正浩
- 10 取締役 監査等委員
竹川 浩史
- 11 取締役 監査等委員
山内 暁
- 12 取締役 監査等委員
石橋 尚子



コーポレート・ガバナンス改革

取締役

代表取締役社長 社長執行役員	都村 智史	取締役	山口 裕美
代表取締役 専務執行役員	山岸 真也	取締役	原田 喜美枝
取締役 常務執行役員	番 睦	取締役 監査等委員(常勤)	小野 正浩
取締役	常陰 均	取締役 監査等委員(常勤)	竹川 浩史
取締役	松永 陽介	取締役 監査等委員	山内 暁
取締役	瀬木 達明	取締役 監査等委員	石橋 尚子

執行役員

常務執行役員	竹内 健	執行役員	鳥居 寛昭
常務執行役員	金子 伸雄	執行役員	高木 保
執行役員	古屋 圭子	執行役員	熊谷 高志
執行役員	許田 晃子	執行役員	川田 裕史
執行役員	二羽 信介	執行役員	小堺 健司
執行役員	齋藤 充	執行役員	長谷川 和憲

取締役のスキル・マトリックス

当社は、事業特性を鑑み、企業価値向上に貢献しうる豊富な経験と能力を有する社内出身の取締役と、外部の視点から有益な意見をいただき、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に適切な役割を果たしていただけることが期待できる社外取締役、財務・会計・法務に関する専門知識を有する監査等委員である社外取締役、業務執行者を適切に監査・監督できる常勤の監査等委員である取締役により取締役会を構成することとしています。なお、下記の一覧表は、各氏の有するすべてのスキル・経験を表すものではありません。

氏名	性別	属性	各機関の構成員			企業経営・経営戦略	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事労務	安全管理	営業・マーケティング	まちづくり・生活サービス	主な経験分野、経歴、資格など
			取締役会	ガバナンス委員会	指名・報酬委員会								
都村 智史	男性		*	*	*	○	○	○		○	○	○	不動産・開発事業、ホテル事業
山岸 真也	男性		*	*	*	○	○	○	○		○	○	人事部門、流通事業
番 睦	男性		*			○		○	○	○		○	鉄道事業
常陰 均	男性	社外 独立役員	*	*	*	○	○						三井住友信託銀行(株)取締役会長
松永 陽介	男性	社外 独立役員	*	*	*	○	○	○					日本生命保険(相)代表取締役 副社長執行役員
瀬木 達明	男性	社外 独立役員	*			○	○	○					セイコーエプソン(株)代表取締役 専務執行役員
山口 裕美	女性	社外 独立役員	*			○					○		日本コカ・コーラ(株)サステナビリティ担当
原田 喜美枝	女性	社外 独立役員	*				○						中央大学商学部教授
小野 正浩	男性		*			○	○				○	○	不動産・開発事業、財務部門
竹川 浩史	男性	社外 独立役員	*	*	*		○	○	○				(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ執行役員 人事部長
山内 暁	女性	社外 独立役員	*				○						早稲田大学商学部教授
石橋 尚子	女性	社外 独立役員	*					○					弁護士

TOPICS

社長・社外取締役座談会

当社グループは、2025年4月より中期経営計画「HIRAKU2030」をスタートさせるとともに、ガバナンスの実効性向上に向けた様々な改革を進めています。今回は、当社代表取締役社長と3名の社外取締役に取締役会の実効性や中期経営計画について語っていただきました。



(左から)

取締役 監査等委員

山内 暁

代表取締役社長 社長執行役員

都村 智史

取締役

常陰 均

取締役

瀬木 達明

▶ 2026年6月に取締役会議長に就任されましたが、取締役会議長としての役割、重視したいポイントをお聞かせください。

都村社長：意思決定のための議案と、意見を出し合って着地点を探る議案を分けて考えることが重要です。議案の是非だけでなく背景も含めて長い目線での議論が深まると、取締役会の実効性は自然と高まります。背景の理解にはオフサイトの場を活用することも有効です。社外取締役の皆さんの意見も伺ったうえで、議論すべき事項のプライオリティを見極めることが、議長としての私の役割だと考えています。

▶ 2025年6月に社外取締役が過半数となり、さらに2026年からは取締役の人数も見直されましたが、その狙いと効果をお聞かせください。

都村社長：以前の取締役会は、発言者も限定され、いわゆるセレモニー的な会議で、もっと実質的な場に変えていくべきだと感じていましたし、ガバナンスの潮流を踏まえると、2030年度までに取締役会の構成見直しは必要と考えていました。しかし、検討に時間をかけるより、実際に議論を行いながら最適な形を模索する方が良いと考え、前倒しで構成を見直しました。構成メンバーが大きく変わったことで自然と雰囲気も変わりました。こうした変化は社内にも波及し、執行側の会議でもこれまで以上に様々な意見が出るようになり、会社全体で開かれた雰囲気が醸成されてきたと感じています。

▶ そのような変化の中で社外取締役の皆さんにはどのようなことを期待されていますか？

都村社長：当社の事業、特に鉄道事業は中長期の目線が欠かせません。投資案件は10年ほどのスパンで進むものが多く、運賃制度や自動運転をはじめとした人手不足に対応する鉄道のDXなどの課題も時間をかけて取り組む必要があります。こうした課題について、長い目線での指摘をいただきたいと思います。

また、当社の中だけでは社会の激しい変化を十分にキャッチアップできないこともありますし、経験の浅い分野もあります。多様なご経験をお持ちの皆さんからリアルなお話やご意見をいただくことは、当社の戦略を考えるうえで非常に重要な材料になっています。

TOPICS // 社長・社外取締役座談会

▶▶ 社外取締役の皆さんはご自身の
役割をどのようにお考えでしょうか？

常陰取締役：私は金融機関の中でもとりわけ多角的な業務を担う信託銀行の経営に携わってきた経験から、会社を多面的に見る習慣が身についています。そのため、テーマに応じて様々なステークホルダーの利益のバランスを、強弱をつけて見ることに留意しています。交通業の安全、内部統制に加え、昨今の金利動向等を踏まえた財務、重点領域である不動産市況などのリスクに注意を払う一方、萎縮しすぎずリスクテイクを後押しすることも意識し、アクセルとブレーキ両面の役割を果たしたいと考えています。

瀬木取締役：客観的な立場から経営の監督と外部知見を活かした助言を行うことで企業価値向上につなげることが私の最大の役割です。現在の経営や執行はしっかりモニタリングできていますが、重要なのは、どこを強化すべきかを考える際にOut of scopeの領域にも目を向けることです。グローバルな環境変化やデジタル化は猛烈なスピードで進んでおりますが、日本企業は業界の外や経営環境の変化に目を向けるのが遅れがちです。当社もグローバルな環境変化への感度やDX/AX投資などの新たなテーマへの取り組みについて、さらに強化できる余地があると考えています。また、リスクは変化し続けるため、不断に見直していくことが重要です。こうした社内からすると見たくない領域に警鐘を鳴らすことも大きな役割です。

また、当社の経営陣には一体感がありますが、最終判断を下す社長は孤独です。その判断を後押しし、時に牽制することもある、社外取締役にしか果たせない役割だと思っています。

山内取締役：私は会計の専門家ですので、ステークホルダーに対し、当社の実態を正確に表す数値がきちんと作られ、開示されているかを確認することが役割です。不動産事業の拡大で会計処理も複雑化しているため、監査法人とも議論を重ね、本当に適切な開示ができているかを確認していきたいと考えています。

▶▶ 京王電鉄の取締役会に対する
印象や評価をお聞かせください。

常陰取締役：当社の取締役会は議論のラリーが続きます。議論が闊達であることで、前向きな議論だけでなく、リスク管理の観点から「これは要注意ではないか」という意見が出やすいと思います。また、事前準備をしたうえで議論に臨みますが、皆さんの意見を聞くうちに当初の見方が変わることもあり、これは京王ならではの特徴です。

瀬木取締役：私も議論の闊達さについて同意見です。社外取締役に質問して社長が答えて終わり、という会社が多い中、当社では皆が自分の意見を持ち、二の手の手が出てくることは非常に良い点だと感じています。実際に取締役会の議論に参加してみて、「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」という目標に対し、外から見る以上に社会的責任の大きさを感じ、真面目に取り組む姿に強い印象を受けました。連続立体交差事業や自動運転、AIを用いた踏切輸送障害防止策など、すぐには利益にならない部分へ積極的に投資する姿勢は素晴らしく、社会的な公共性と責任を全うするという大きなテーマに真摯に取り組む点が心に残りました。また、今後事業ポートフォリオを変えなければいけないという危機感が皆で共有されており、例えばコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)をテーマに、新しいポートフォリオをどのように育てるか、といった議論が着実にされています。

山内取締役：取締役会の雰囲気は以前と比べて大きく変わりました。2025年度は、取締役会の構成が変化し多少の戸惑いも生じましたが、経験豊富な取締役の皆さんの配慮や事務局が交流機会や現場見学会を多く設けてくださるなど、1年をかけて強いチームワークができました。研究の世界にはTop Management Team(TMT)という言葉がありますが、まさにそれがうまく機能していると感じています。

都村社長：この数年で取締役会の構成が変わったことで実効性は確実に上がっていると感じます。社内役員も積極的に意見を言う場面が増え、その動きが現場も含めた会社のパワーに変わってきました。また、社外取締役の皆さんの相互理解の姿勢により、議論を重ねる中で信頼が醸成され、忌憚のないやり取りができる関係が築けていることに感謝しています。互いを理解したうえで議論の深さが違います。

▶▶ 中期経営計画の進捗に対する
評価をお聞かせください。

常陰取締役：足元もしっかりしており、着実に進められています。ただ長期案件もありますので、半年に1回ほどは全体の進捗を確認できる場があるとより良いと思います。全体を見渡して立ち位置を確認し、ポイントを共有できれば、さらに深い議論ができるはずです。



TOPICS 社長・社外取締役座談会

瀬木取締役：着実に進んでいる一番の理由は、会社の方針が全体に浸透していることです。共通認識があるため、様々な新しい手が打てています。あえて課題を挙げれば、方針を実現する組織力や人財をいかに強化するかです。

都村社長：今回の中期経営計画の中心テーマは企業風土を変えることであり、取締役会の構成見直しもその1つです。私は社員に「失敗を恐れずにチャレンジしてもらいたい」「予想と目標は違う」と繰り返し伝えています。無茶な目標に意味はありませんが、高い目標でなければ成長はしません。これまでは3カ年計画だったところを6カ年計画としたのは、1年目にすぐ成果が出なくても、必要なことをやっていれば3年目、4年目に手応えを感じられる、といった挑戦的な課題を設定してもらいたいという思いもあります。

実際に、社内でもチャレンジの動きが出ています。「My turn」
P37参照 の第2期は応募が295件と、第1期の255件を上回りました。前回応募した人の再挑戦も多く、特に現場からの応募が多いのは非常に良いことです。現場が自らのエリアや会社をよくしようという思いをプランに落とし込んでくるのは、会社が変わってきた証です。この方向で進めば、もっと良い会社になり成長も続けられると、大きな手応えを感じています。

ただし順調に進んでいても課題は常にあります。時代が変われば新たな課題が出てくるので、終わりのないものです。それを見逃さず拾っていくことこそ、様々な分野で経験を積んだ外部の知見を取締役会の



多様性として取り入れる意味だと思っています。瀬木取締役からもあったとおり人はどうしても見たくない課題から目を背けがちですが、社外取締役比率が向上したことはその抑止になります。課題と向き合い、見逃さないことが大事だと考えています。

最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

常陰取締役：当社エリアは人口減が最も遅い地域で、着実に成長できる企業風土も地盤も、進取の気性に富む人材もそろっています。財務体質が良く、新宿・橋本という大きな成長のシードを2つ持つことは大きな強みです。

短期的な利益を追いつぎると本業である鉄道事業の持続性に影響が生じるため、爆発的な成長は難しい構造です。逆に言えば、安定的かつ着実に成長する貴重な存在の会社であることをご評価いただきたいと思っています。

瀬木取締役：当社は、誠実に安全・安心を追求する堅実さと、新たな価値提供に果敢に挑戦する側面を併せ持っています。これだけ安定したインフラを持ち、その土台の上でライフスタイルや文化まで変えていくポテンシャルがあるのは、他の会社にはない強みです。どの会社も「新規事業を伸ばす」と言いますが、着実に実行できるかには差があります。当社はCVCの取り組みを着実にすすめています。京王の実行力に期待していただきたいです。

山内取締役：長期的な成長を目指した投資が行われており、この「長期的」という点が重要です。挑戦する風土もこの数年でグループ全体に浸透してきましたので、短期ではなく長期の視点で「京王のValue」を見ていただきたいと思います。あえて「京王グループのValue」ではなく「京王のValue」と申し上げたのは、当社の価値を企業だけでなく、京王沿線をはじめとする事業エリアも含めて評価していただきたい、という思いを込めたからです。



都村社長：当社は、単年度や前年比の利益よりも中長期の成長ストーリーを重視しています。鉄道事業は今、コロナ禍をきっかけとする需要の変質や担い手不足など、事業の存続に関わる問題に直面しており、その解決が社会インフラ事業者としての最大の課題です。2030年代に新宿をはじめとした大規模投資のピークを迎えることを考えると、そこに向けた先行投資ができる体力がある今課題をやり遂げなければ、その先の持続可能性に疑問符が付くと考えています。増収でも償却・人件費・デジタル投資が増えて利益はさほど伸びず、それが株式市場から十分に評価されていないのが正直なところです。ただ、常陰取締役からもあったとおり、目先の利益・株価だけを追い求めれば、本質的な課題の先送りになり、逆に6年間の投資が実を結び課題を解決できれば、その先も安定的に成長するストーリーが描けます。

京王の強みは「ジバン(地盤)＝日本有数の肥沃なマーケットである沿線エリア」「カンバン(看板)＝長年にわたり鉄道の安全性を追求することで得られた信頼」「カバン(鞆)＝良好な財務体質」です。東京西南部は人口・所得・商業集積のいずれも日本で最も肥沃なマーケットで、その強みをフルに活かしてくれる人を、いまオープンイノベーション
P37参照 でも募っています。当社がプラットフォームとなり、もともと強いものをさらに強くしてもらう——そうした取り組みの成果もぜひ見ていただきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス改革

▶ コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループでは、「京王グループ理念」に掲げる「信頼のトップブランド」の確立を目指し、「京王グループ行動規範」に基づき、「住んでもらえる、選んでもらえる沿線づくり」を進めています。特に鉄道事業においては、皆様から信頼され、愛される鉄道になるため、「安全に関する基本方針」および「安全に係る社員の行動規範」を定め、全社員が一丸となって安全文化の構築に取り組んでいます。

鉄道事業者として、安全と事業の継続性を確保しながら、「京王グループ理念」に基づき、透明性・公正性を確保しつつ、迅速・果断な意思決定を行うことにより、株主の皆様をはじめつながりあうすべての人からの信頼を確保し、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、当社では「コーポレート・ガバナンス基本方針」に基づき、コーポレート・ガバナンスの充実・強化を推進してまいります。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」についてはこちら
<https://www.keio.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance/>

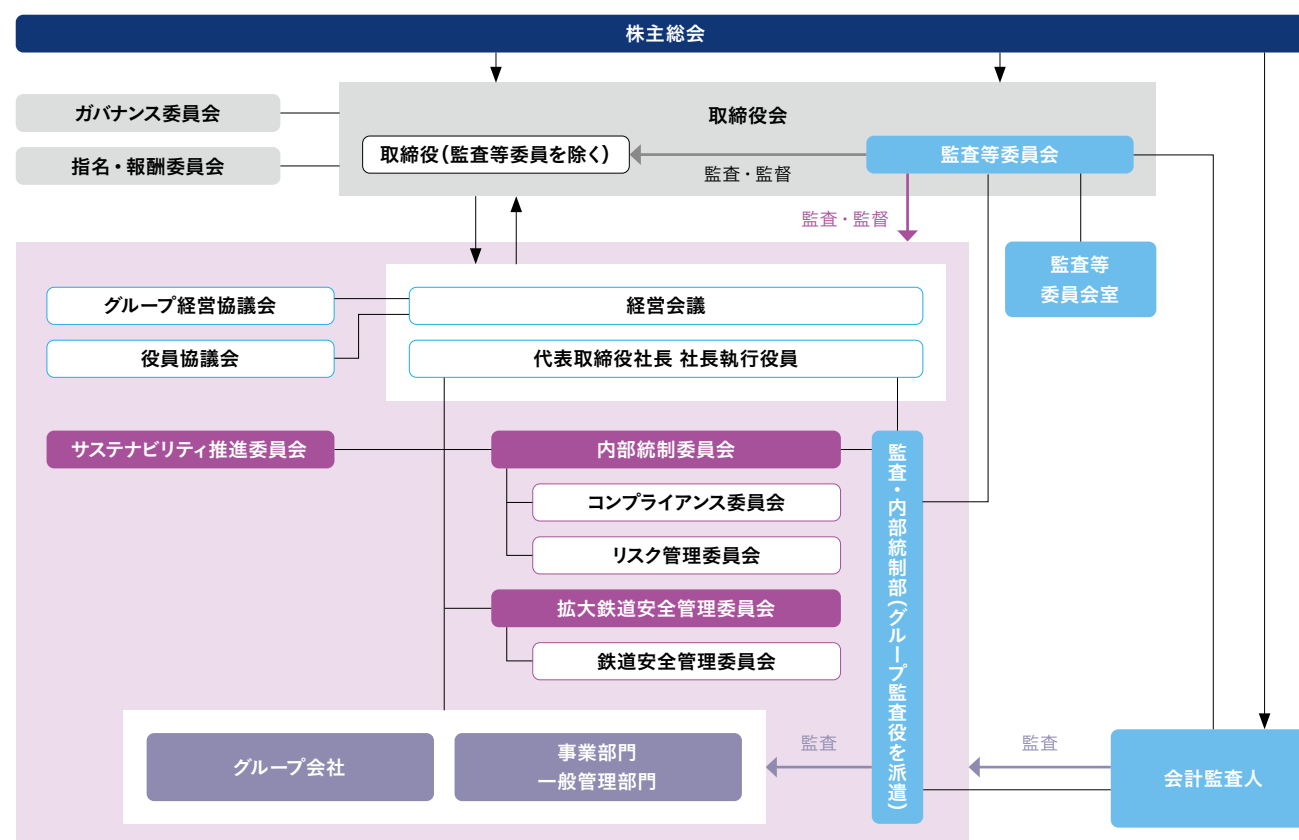
KPI コーポレート・ガバナンスに関する指標・目標

KPI	2026年6月25日現在	2030年度目標
独立社外取締役比率 (単体)	8/12人 (66.7%)	50% (達成済)
女性取締役比率 (単体)	4/12人 (33.3%)	30% (達成済)

▶ コーポレート・ガバナンス体制

- 監査等委員会設置会社として、監査等委員が取締役会の議決権を持つことで透明性・公正性の向上を図る
- 執行役員制度を導入し、機動的な意思決定と業務執行を可能とする体制を構築
- 取締役会の諮問機関としてガバナンス委員会、指名・報酬委員会を設置
- グループ・ガバナンス体制の充実を目的としてグループ経営協議会やグループ監査役会等を開催

コーポレート・ガバナンス体制(2026年6月25日現在)



コーポレート・ガバナンス改革

コーポレート・ガバナンス体制の変遷

2005

2005年度

● リスクマネジメント体制の構築

より実効性ある内部統制の実現を図るとともに、グループ全体でリスクマネジメントに取り組む基盤を構築

● 指名・報酬委員会を設置

取締役会の任意の諮問機関として経営の透明性の向上を図る

2006

2006年度

● 内部統制委員会を設置

内部統制に関連する組織および機能を有効に統括し、グループ一体での内部統制の整備を推進

2007

2007年度

● 取締役員数を20名以内に変更

人数適正化のため定款上の取締役員数を25名から20名に変更

● 取締役任期を1年に変更

ステークホルダーに対する経営陣の責任をより明確にするため、取締役の任期を2年から1年に変更

2020年度

- 監査等委員会設置会社へ移行
- 取締役員数を15名以内に変更
- 執行役員制度の導入
- 社外取締役比率が1/3になる

取締役会の透明性・公正性の向上と内部統制体制のさらなる充実を図るとともに経営環境の変化に迅速に対応できる体制を構築し、機動的な意思決定と業務執行を図る

● 株式報酬制度の導入

中長期的な業績向上および株主価値の最大化に貢献する意識を高める

2015

2015年度

- ガバナンス委員会を設置
- 取締役会の実効性についての分析・評価を開始
- コーポレート・ガバナンス基本方針の制定

「コーポレートガバナンス・コード」の適用にあたりガバナンスに関する体制等を整備し、グループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図る

2020

2023

2025

2026

2023年度

● サステナビリティ推進委員会を設置

サステナビリティの視点を踏まえた経営を推進

2025年度

- 社外取締役比率が過半数になる
- 指名・報酬委員会の議長に社外取締役を選定
- 指名・報酬委員会の社外取締役比率が過半数になる

多様な経験を有する社外取締役の知見や視点を経営に取り入れることで、取締役会の実効性を一層高め、多角的かつ深度ある議論を通じて、最善の経営判断を行う

2026年度

- 女性取締役比率が30%を超える

	2024年度	2025年度	2026年度
役員構成 ♀ 男性社内取締役 ♂ 男性社外取締役 ♀ 女性社外取締役	計15名	計15名	計12名
独立社外取締役比率	33.3%	53.3%	66.7%
女性取締役比率	6.7%	20.0%	33.3%

コーポレート・ガバナンス改革

実効性評価

ガバナンス委員会での評価を経て、取締役会において、年度ごとに重点項目および具体策を議論しています。重点項目の対応状況を振り返り、アンケート結果とともに次年度の課題抽出につなげています。



コーポレート・ガバナンス改革

取締役会における2025年度の主な決議事項および報告事項

- 株主総会に関する事項(株主総会の招集、事業報告・計算書類等の承認、買収防衛策の廃止 等)
- 役員等に関する事項(役員の選定・異動、報酬 等)
- 企業統治に関する事項(取締役会の実効性評価、上場株式保有検証結果、委任に関する事項、内部監査報告、内部統制の状況 等)
- 重要な人事に関する事項
- 中期経営計画の進捗および2026年度経営計画、決算の承認公表、配当金の支払、自己株式の取得
- 鉄道の安全への取り組み状況、京王線(笹塚駅～仙川駅間)連続立体交差事業進捗
- 海外IR・SRの取り組みについて**
 - コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)ファンドの設立について
 - 株式分割に関する事項
 - 会議体付議基準の見直しに関する事項
 - 政策保有株式の売却について
 - グループ会社の株式譲渡について

「海外IR・SRの取り組み」に関する取締役会での議論(一部)

- 2025年度に初めてアジア主要都市にて社長トップによる海外IRを実施
- 国内機関投資家を対象とした財務・情報開示担当取締役トップによるSRを実施

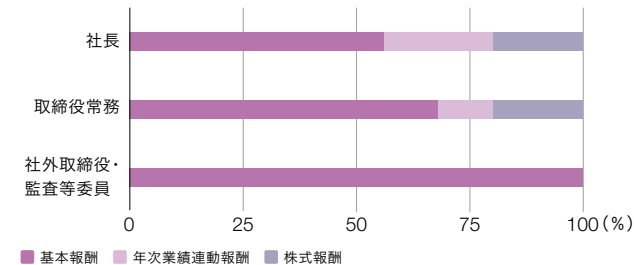
社外取締役からの 主な意見

- 投資家からのフィードバックを経営に反映させる、また株価の安定・向上につなげるために意義深い取り組みであり、経営トップによる継続的な実施を希望する
- 中長期的な成長ストーリーや投資のピークアウト時期およびそれが利益にどのように結びつくかといった財務的ストーリーをさらにブラッシュアップするとともに、分かりやすく的確に伝えることが重要である
- 投資家から指摘のあった人材戦略に関する議論は不足しており、今後さらに充実させていく必要がある
- 有事への備えの側面からも日頃からの取り組みが重要である

役員報酬

- 指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会で決議した「役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に基づき役員報酬を支給
- 取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)の報酬は、基本報酬、年次業績連動報酬および株式報酬により構成。構成割合は、年次業績の評価が標準値の場合、役位に応じて基本報酬を56%～72%、年次業績連動報酬を8%～24%、株式報酬を20%とする設計
- 社外取締役および監査等委員である取締役については、独立した立場からの監督機能を担うことを踏まえ、基本報酬のみを支給
- 年次業績連動報酬は、連結経常利益および親会社株主に帰属する当期純利益の達成状況を反映して算定
- 株式報酬は、信託を活用し、役位等に応じて付与されるポイントに相当する当社株式を原則として退任時に交付。また、違法行為等があった場合、権利失効する旨を規定

主な役位別報酬構成比率



「役員の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」についてはこちら
<https://www.keio.co.jp/company/sustainability/governance/corporate-governance/>

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会は、委員会構成員の過半数を社外取締役とし、議長に社外取締役を選定しています。

取締役の指名および報酬の審議の過程において、委員である社外取締役の意見を尊重し、指名および報酬に関する素案に対する委員会の見解は委員全員の賛同をもって取締役会に答申しています。

委員会の 社外取締役比率	60.0%
指名・報酬委員会の 開催回数	3回 (2025年度)
主な審議内容	- 取締役候補者 - 役員報酬関係

コーポレート・ガバナンス改革

政策保有株式に関する考え方

当社は、鉄道事業を中心に公共性の高い事業を営んでおり、中長期的な視点での成長が重要であると考え、当社グループの事業の継続や、企業価値の向上に資すると判断した企業の株式を政策的に保有しております。

保有する上場株式については、毎年取締役会において、当社の上場株式の保有基準に基づき、安定した事業運営への寄与や取引関係の維持・強化の可能性などの定性的観点、および株価変動のリスクや資本コストなどの定量的観点に基づいて総合的に検証しております。

また、議決権の行使にあたっては、中長期的な企業価値向上の視点に立ち、株主価値を著しく毀損させるものでないか等を個別に検証した上で、総合的に賛否を判断いたします。

保有意義や経済合理性が認められない株式については、縮減を進めることとしております。2025年度は3銘柄約120億円の株式を売却し、2025年度末時点における連結純資産に占める政策保有株式の保有割合は17.9%となっております。なお、「京王グループ中期経営計画（2025年度～2030年度）」においては、2030年度までに保有額を連結純資産の10%以内に縮減することを目指しております。

なお、当社では、政策保有株主から当社株式の売却等の意向が示された場合には、取引の縮減を示唆することなどにより、売却等を妨げる行為は行わないこととしております。

株主との建設的な対話

当社は、株主・投資家との建設的な対話を促進するため、2006年4月に「ディスクロージャー・ポリシー」を制定し、これに基づきIR活動を実施しています。当社グループの業績や中長期計画を中心とした財務情報の提供に加えて、当社グループの将来像やESGに関する取り組みなどについて、株主・投資家と活発な対話（意見交換）を行うとともに、得られた声を社内でも共有し、適切に経営に反映させるよう努めています。

株主・投資家との対話事例

取り組み	時期	内容
決算説明会	年2回	社長をはじめとした経営陣幹部が、証券アナリストや機関投資家に対して、当社グループの業績や将来像などを説明するとともに、質疑応答を行い、経営陣幹部の考えを直接伝えています。
スモールミーティング	年1回程度	当社グループの事業や中長期計画の内容への理解を深めていただくため、証券アナリストや機関投資家と、社長や財務分担役員との間でミーティングを開催しています。
個別取材	年80件程度	証券アナリストや機関投資家と個別に面談（電話・Web形式を含む）し、業績の内容や事業の具体的な取り組みなどについて、社長や財務分担役員、IR室などとの間で意見交換を行っています。
施設見学会	適宜	当社の事業内容や新たな取り組みなどについて理解を深めていただくため、証券アナリストや機関投資家を対象に、適宜見学会を開催しています。また、個人株主を対象に、2026年8月に「高幡不動産商基地」および「京王あそびの森HUGHUG（ハグハグ）&京王れーランド」の見学会を開催いたしました。
ホームページでの情報開示	適宜	投資判断に影響を及ぼすと考えられるIR情報を、当社ホームページに積極的に開示しています。公平性のさらなる向上を図るため、「決算説明会資料」を中心に開示内容の充実を図っています。
海外IR	適宜	証券会社が主催する投資家向けカンファレンスへの参加や個別面談を通じて、社長が機関投資家と直接対話し、当社に対する理解促進や意見交換を行っています。

人財戦略の推進

役員メッセージ



常務執行役員

(人事部長

総務・危機管理部、法務・コンプライアンス部、広報部分担
コンプライアンス担当、監査・内部統制部副担当)

竹内 健

最も大切な「人財」の力で、
「ありたい姿」の実現につなげていく

▶ 人財KPIの進捗

2025年度よりスタートした中期経営計画「HIRAKU2030」の策定に合わせ、人財KPIについては、それまでの京王電鉄単体の指標から、グループ会社を含めた連結指標の設定や新たなKPIの追加を行ったわけですが、初年度を振り返ると、単年度の目標を概ね達成し、中期経営計画最終年度である2030年度の目標に対して、取り組みが順調に進捗していると評価しています。

昨年度の取り組みのうち、エンゲージメント調査については、グループ会社全社での調査がスタートし、グループ全体のモニタリングを進める土台が整いました。エンゲージメントは、当社グループへの「信頼」の源泉である鉄道事業をはじめ、様々な事業で「人財」の確保、定着、育成が大きな課題である中、社員が会社の方向性を理解し、自らの仕事に意味を見出し、周囲と協働しながら挑戦できる状態にあるかを確認する、経営上の重要なシグナルとして捉えています。

また、挑戦を認め失敗を許容する組織風土への変化を測る指標である「キャリアアップ制度への参画や新規事業創出等の挑戦を自発的に行う社員割合（京王電鉄単体目標）」は9.3%（2030年度目標15%）に上昇しました。具体的には、1988年に京王電鉄本社が現在の聖蹟桜ヶ丘に移転して以来初となる全社リノベーション計画策定のプロジェクトに多くの社員が参画しました。これは、他部署で発生したプロジェクトや課題に対し、自身の業務時間の約20%を充てて社内副業として参画できる「ジョブジョイン制度」を活用したものです。自分事として課題解決や職場環境の改善に取り組む姿に組織の変化を感じました。2026年度は、スタートアップ

企業をはじめとする外部企業と共創し、新たな事業を生み出すオープンイノベーションプログラム「My turn」の第2期として、グループ全社員を対象に新規事業の募集、事業化に取り組みます。

DE&Iでは、当社独自のKPIとして「男女間の管理職比率の差異」を設定しました。これは、社員全体の男女比と管理職の男女比を比較したもので、公平に管理職登用していくことを数値化したものです。社員の男女比は一朝一夕に解決することは難しいですが、公平な処遇のもと、多様な人財が意思決定に参画することで事業環境の変化に対応する力そのものを高める指標と位置づけています。

▶ グループ人財戦略の策定に向けて

2025年度までは、京王電鉄単体の人財戦略の取り組みが先行していますが、現在、グループ人財戦略の策定を進めています。「HIRAKU2030」で当社グループが長期的に目指すありたい姿として掲げた「国内で最も活気とポテンシャルがあるエリア」「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」の実現に向けた人的資本のストーリーを構築したいと思います。そして「HIRAKU2030」の達成に向けて取り組むべき短期的な課題と、中期経営計画以降2030年代、40年代に向けた中長期的な課題を見据えた上で、2027年度以降、策定したグループ人財戦略に基づく各種施策や新たなKPIの設定、見直しに取り組んでまいります。

人財戦略の推進

人財戦略と主な取り組み状況

「安全・安心」という価値観を守りつつ、様々な経営課題に取り組むため、京王電鉄において「必要な人財」と「あるべき組織」を制定し、その実現のために「人財戦略」を掲げ、各種施策を推進します。

必要な人財

「安全・安心」を基本とし、
個の強みに磨きをかけ、失敗を恐れず、
変革や挑戦の気概を持ち、
自律的に業務を遂行する人財

あるべき組織

それら個の多様性を許容し、
相互に機能し合うことにより、
スピーディーに新しい価値を地域社会に
提供できる集団

人財戦略



人財確保

社内外を問わず優秀な人財確保のため、
採用、処遇面、働き方、制度を柔軟に見直していく



人財育成

「安全・安心」はすべてに優先するという価値観を
醸成・定着させる
経営戦略実現に必要な専門人財を育成するとともに、
各自の自律的なキャリア形成を支援する



エンゲージメント

社員と会社が深い信頼でつながり、
働きがいを感じながら互いに成長していく環境を整える

DE&I
(ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョン)

性別・世代・知識・経験・価値観ほか多様な個性を
積極的に評価し新たな価値を創造する組織を実現する

組織風土・
組織構造

挑戦を認め、失敗を許容する組織風土を形成し、
スピード感をもって改革・実行を推進する組織をつくり上げる

当社の 人財戦略	カテゴリ	指標と取り組み ^{※1}	2025年度実績	目標 ^{※2}
人財確保	採用／維持／ サクセッション	Rejoin Program (自己都合による退職者の再入社)	1名	—
		通年にわたる社会人採用	75名	
人財育成	育成／ リーダーシップ／ スキル・経験	キャリアアップ制度への参画や 新規事業創出等の挑戦を 自発的に行う社員割合(単体)	9.3%	2030年度：15%
エンゲージメント	従業員満足度	トータルエンゲージメント	3.65	3.5点以上／5点満点中 (モニタリング)
		職場の心理的安全性スコア	3.59	3.5点以上／5点満点中 (モニタリング)
DE&I (ダイバーシティ・ エクイティ& インクルージョン)	ダイバーシティ／ 育児休業／非差別	女性管理職比率(連結)	12.2%	2030年度：15% 2050年度：30%
		男女の管理職比率の差異 (単体／連結)	単体： 92.4% 連結： 52.1%	2030年度：単体：100% 連結：70%
		男女別育児休業取得率(連結)	女性： 103.8% 男性： 94.7%	女性：100% 男性：100%
		DE&Iマインド醸成に向けた研修・啓発 柔軟な働き方の整備		
組織風土・組織構造	安全／ 身体的健康／ 精神的健康	労働災害発生件数	36件	—
		肥満率の減少	33.4%	30%未満
		喫煙率の減少	23.8%	20%未満
		運動習慣者率の増加 注：上記は健康経営の目標	32.5%	35%以上
マテリアリティ 「経営基盤」に包含	法令遵守	ストレスチェック実施率	91.7%	—
		労働慣行／ 児童労働・強制労働／ 賃金の公平性／ 福利厚生／ 組合との関係		
		年次有給休暇取得率(連結)	77.7%	前年度水準以上
		人権方針の制定と浸透 男女賃金差異	68.9%	—
マテリアリティ 「経営基盤」に包含	法令遵守	コンプライアンスに係る研修受講率(連結)	100% (単体)	100%
		重大な法令違反の発生件数(連結)	0件	0件

※1 KPIは赤字で表記 ※2 注記のないものは2025年度目標

人財戦略の推進

人財確保

▶ 多様な人財確保の取り組み

性別・世代・知識・経験・価値観ほか多様な個性を積極的に評価し新たな価値を創造する組織を実現するために人財確保を進めています。

● 新卒採用

エキスパート職（現業職）・総合職共に、当社の理解度を高め、入社後のミスマッチをなくすためにインターンシップ等を通じて相互理解を高める施策を実施しています。また、総合職については初期配属の領域を限定するコースを設けることで、高いモチベーションを持ってキャリアをスタートできる仕組みを導入しています。

● 社会人採用

各部門において、事業推進に必要な専門性を持つ人財を通年で採用しています。また、採用した人財を京王電鉄のみならず、京王グループにも横断的に配置することで、グループ全体の事業推進力と知識向上を図っています。

● 再入社

育児、介護、配偶者の転勤、がん治療、不妊治療などやむを得ない事情で当社を退職した社員に対し、再度当社で就労する機会を提供することを目的として、再入社制度を整備しています。

また、2023年度より、転職などを理由として退職した社員に対し、再度当社で就労する機会を提供する仕組みとして「Rejoin Program」を整備しました。優秀な人財の再戦力化により、組織力の向上も図っています。

● 定年延長

人生100年時代の到来など高年齢者を取り巻く環境の変化に対応するため、定年年齢を60歳から65歳に変更し、より長く安心して活躍し続けられる環境を整備しています。

● 外国人採用

人財の確保がより一層困難になることを見据え、優秀な人財を確保するチャネルの一つとして、特定技能制度を活用した技術系外国人材の獲得を推進しています。

▶ 処遇改善

当社が掲げる人財戦略に基づく人への投資として、中長期的な業績の見通しを踏まえ、全社員一律のベースアップを含む賃金改善を3年連続で実施したほか、他産業・他業種との人財獲得競争を念頭に、エキスパート職・総合職ともに初任給の引上げを行いました。また、管理職層（部課長級）の年俸改定を実施し、役割に見合った処遇改善を図ったことに加え、定年後再雇用者やアルバイト社員についても、正社員と同程度の処遇改善を実施しました。

▶ 定着率向上・採用強化

若手社員の定着率向上や採用強化を目的として、独身寮の無償化や入寮要件の見直し、帰省時の費用補助を実施しています。社会人採用で入社した場合、これまでの社会人経験を加味して年次有給休暇を付与する見直しを行い、入社直後からワークライフバランスを意識した働き方が可能な環境整備を行いました。また、技術系特有の業務に対する手当を新設し、働きがいの向上を図っています。

人財戦略の推進

人財育成

▶ 社員教育・研修について

若手社員から中堅社員には、自分の強み・弱みを自己認識し、自身のキャリアを考える研修や、財務・法務・マーケティングなど、実務能力向上のための研修を実施しています。管理職層には、京王グループ全体の発展を視野に入れ、次世代のグループの経営者層へとレベルアップを図る研修を行っています。また、安全・安心に関する教育・訓練では鉄道事業部門を中心に、「鉄道従事員として自らの知識・技能の習得に努め、安全・安心・快適な鉄道であるための使命を果たせる人財を育成する」との方針のもと、乗務員養成教育の他、業務に直接必要となる知識・技能を習得するための教育・訓練を実施しています。さらに、現業職場の管理職層のマネジメント力向上と本社・現業職場間の連携強化を目的としたマネジメント研修なども行っています。その他、希望に応じた動画学習サービスの提供や、公募型研修などの自己啓発支援にも積極的に取り組んでいます。

名称	2025年度実績	内容
キャリアデザインシート およびキャリア面談	312名	社員の自律性を高めることを目的とし、社員が自らのキャリアを考え、主体的に能力開発を進めていく仕組みとして「キャリアデザインシート」の導入や上司との「キャリア面談」を実施しています。
キャリアチャレンジ制度	5名 (応募者)	自らのキャリアを自身で変革する機会を提供することを目的として、人財公募制度である「キャリアチャレンジ制度」を導入しています。
社外派遣制度	2名 (応募者)	当社では得られない経験・スキルの習得や、自社とは異なる環境に身を置くことによる気付きや自律心を得ることを目的とし、グループ外の企業に一定期間社員を派遣する制度を導入しています。
メンター制度	95名	総合職の若手社員と先輩社員がグループを組み、キャリア支援やフォローアップを行う仕組みを導入しています。
資格取得支援	94件	専門性の向上や自律的なキャリア支援向け、各種資格の取得にかかる受験料や登録料等の補助を実施しています。
ジョブジョイン制度	23名 (2部署開催)	各部署で発生したプロジェクトや課題に対し、部外の戦力が必要だと判断した場合に公募を実施し、選考を通過すればプロジェクトに業務時間の一定割合内で参画できる制度です。
社内インターン制度	81名	自律的なキャリア形成の促進と部署間連携の強化を目的として、一日完結で他部署の業務を理解できる社内インターン制度を導入しています。

共創による新規事業創出を目的としたプログラム

名称	2026年度実績	内容
社員起点 オープンイノベーションプログラム 「My turn」	提案件数 295件(第2期)	京王電鉄社員の思いを起点に、スタートアップ企業をはじめとした外部企業との共創を通じて新規事業を創出していくオープンイノベーションプログラムです。

KPI キャリアアップ制度への参画や 新規事業創出等の挑戦を自発的に行う社員割合(単体)

2030年度目標	2025年度実績
15%	9.3%

「必要の人財(変革や挑戦の気概を持つ人財)」の確保がなされていることを示すため、自発的なキャリアアップにつながる教育プログラムや、新規事業創出*に挑戦する社員割合をKPIに設定しています。

※ ジョブジョイン制度、社内インターン制度、My turn参加者

KPI 鉄道部門外社員向け安全啓発研修

2025年度目標	2025年度実績
100%実施	100%実施

人財戦略で掲げている「『安全・安心』のマインド」は、鉄道事業以外の当社の各部やグループに出向する社員にも共通して求められるマインドであるため、社員の安全意識の向上を目指して様々な安全教育を実施しています。新入社員に実施している入社時安全教育や、外部有識者やベテラン社員による安全講習会、その他鉄道教習所見学会などを開催しています。

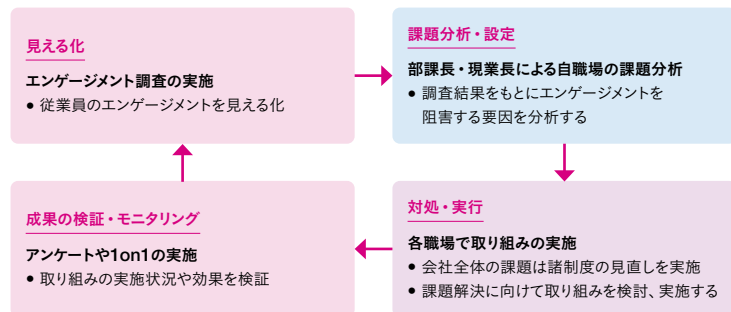
人財戦略の推進

エンゲージメント

京王グループでは「エンゲージメント」を重要な経営課題と認識しており、従業員と会社の成長の方向性が一致し、お互いが貢献し合えるような関係性の構築を目指しています。従業員エンゲージメントの正確な把握と、個人・組織それぞれにおける課題を探るため、毎年エンゲージメント調査を実施しています。

京王電鉄では調査結果をもとに顕在化した課題については、解決のための取り組みを「会社施策」と「職場別施策」の両輪で実施し、改善サイクルを回していくことで組織内のエンゲージメントを向上させています。

エンゲージメント向上へのPDCA

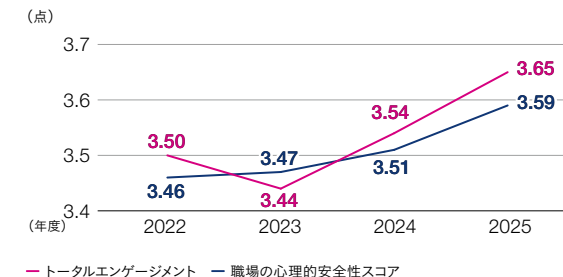


2025年度調査結果

京王電鉄の2025年度調査ではトータルエンゲージメントが上昇し、これまでの取り組みの成果が表れた結果となっています。特に、経営トップ層の変化対応への努力や積極的なビジョン発信の結果、会社の理念やサービスへの共感、会社へのロイヤリティが大きく向上しました。また、上司による相互機会の創出により、職場において相互に学び合う組織風土が高まりました。仕事においては、仕事の誇りややりがい、価値の実感が当社の強みになっています。

一方、現業職場の負担感や資源配分、部門間連携や人事施策については、ここ数年の取り組みによる改善が見られるものの、いまだ組織的な課題として認識しています。これらの調査結果に基づき、今後も当社の強みを伸ばすとともに、課題改善のための取り組みをPDCAサイクルを回しながら実施していきます。

エンゲージメント調査結果推移(目標: 3.5点以上/5点満点)



京王電鉄の領域別の施策

		主な内容	取り組み
強み	会社	- 会社の理念やサービスへの共感、会社へのロイヤリティ - 経営トップの変化対応、ビジョン発信	- 社内外へのメッセージ発信 - 京王オープンイノベーション - 社長キャラバン、役員キャラバン
	職場、上司	- 上司による相互支援の機会創出 - 職場における相互成長	- 調査結果の現場フィードバックの徹底 - コミュニケーションに関する手上げ式研修 - エンゲージメント向上の好事例共有会
	個人	仕事の誇りややりがい、価値の実感	1on1ミーティング - キャリア面談
課題	負担感、組織体制	- 現場の負担感の高さ - 経営資源の適切な配分	- 人財採用の強化(Rejoin Program、通年わたる社会人採用等)と経験に応じた登用 - 人事異動、環境整備
	組織間連携	部をまたいだ情報共有や連携	- 複数部門での施策検討会 - 部門横断プロジェクト - 社内インターン
	評価・登用、人財開発	- 評価・昇格への納得度 - 個人の成長や能力開発を考慮した配置・異動	- キャリアチャレンジ制度 - ジョブジョイン制度

京王電鉄で調査結果を受けて実施した2025年度の取り組み事例

経営トップ層のビジョン発信

- 社長からの新年度計画説明会
- 社長と現業社員による意見交換会



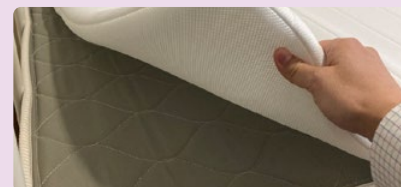
組織間連携強化

- 部署横断勉強会
- 本社オフィス改装プロジェクト



負担感軽減

- 鉄道係員のすべての仮眠室にエアウィーヴ導入



人財戦略の推進

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

▶ 京王グループ DE&I宣言

京王グループで働く全社員がDE&Iの考えを理解し、多様な人財が互いに高め合うことで新しい価値を創造することを目指し、職場内での実践に落とし込むために「京王グループ DE&I宣言」を制定しています。

自分らしさを 幸せな暮らしの実現へ

性別・世代・知識・経験・価値観・ライフスタイル・働き方ほか多様な個性を尊重し、
個々の状況に合わせた公正な機会を提供することにより、
安心して自分らしさを表現できる組織風土をつくります。
そして、多様な人財が互いに高め合うことで新しい価値を創造し、
つながりあうすべての人の幸せな暮らしの実現に貢献してまいります。

▶ DE&Iの意識醸成

上記の達成のため、京王電鉄では理解(知識)→気づき(他者理解)→実感(体験)→行動(職場への浸透)の流れを重視し、施策を推進しています。全社員に向けて継続して社内SNSや社内報での発信を実施しているほか、2025年度から新たに、社会人採用も含めた入社時研修や、職位階層ごとの社内研修で、新入社員から管理職までDE&Iへの理解を深める研修をしました。さらに様々なテーマの体験型イベント等を通じて「他者理解」の促進を図っています。



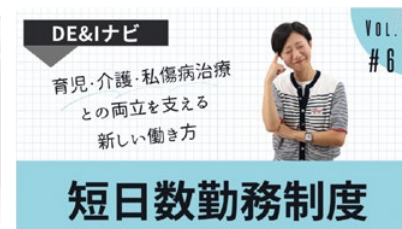
階層ごとの社内研修



バラスポーツ体験(ポッチャ)



知的・発達障害体験プログラム



社内報発信

▶ 女性活躍推進

女性活躍推進に関するKPIを設定し、経営陣のコミットメントのもと、性別に関係なく能力が評価され、ライフイベント等に左右されずにキャリアを伸ばせる状態を目指した職場環境の整備に取り組んでいます。

鉄道現業をはじめとする幅広い事業領域において女性が活躍しており、執行役員やグループ会社社長をはじめ管理職の女性登用も積極的にを行っています。

女性特有の健康課題への支援

京王電鉄では月経に伴う症状に悩む従業員を対象に、オンライン診療を活用した婦人科受診と低用量ピルの服薬支援を実施しています。このほか、女性が長く自分らしく働き続けられるよう、更年期症状に関するセミナーの開催や、不妊治療のための休職制度や相談窓口の導入、卵巣機能を調べる検査の無償提供などを行っています。

KPI 女性管理職比率【連結】

目標	2025年度実績
15%(2030年度) 30%(2050年度)	12.2%

KPI 男女管理職比率の差異【単体／連結】

目標(2030年度)	2025年度実績
【単体】100% 【連結】70%	【単体】92.4% 【連結】52.1%

人財戦略の推進

ワークライフバランスの充実

京王電鉄では法定以上の休業制度を設けているほか、育児・介護・不妊治療中の管理職等を対象に、一時的に職位の変更を選択できる「ポストチェンジ制度」を導入し、個々の事情に合わせた柔軟なキャリア形成を支援しています。また、2025年5月からは育児・介護・私傷病治療中の社員を対象に、週4日勤務・週3日勤務を選択できる「短日数勤務制度」を導入し、両立支援制度の拡充を図っています。さらに、障がい児を養育する社員を支援するため、専門家による相談窓口の設置や、所定労働時間の短縮等の制度利用可能期間の拡大など、多様化する社員のライフスタイルに応じた制度を導入しています。

男性育休取得推進

京王電鉄では、本人と家族が幸せになり、モチベーション向上と新たな経験による個人の成長につながることを期待し、男性の育児休業取得率100%を目標に掲げて男性の育児参加をサポートしています。

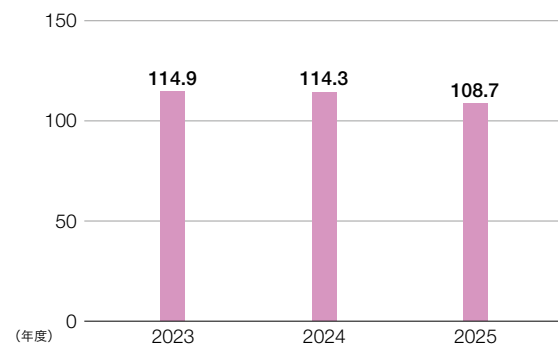
- 育休の一部有給化(有給4日+保存年次有給休暇最大50日)
- 子が誕生予定の従業員・管理職向け男性育休研修の実施
- 社長と育休取得者の座談会を開催し、社内報へ掲載



社長×育休取得者座談会

男性育児休業取得率の推移

(%)



連続15日以上の子育取得者が75%以上の企業に贈られる、TOKYO パパ育児促進企業のシルバー認定を2025年に取得

介護と仕事の両立

京王電鉄では、社内アンケートから介護に対する不安を抱える社員の多さを課題と捉え、両立支援・制度利用促進のため取り組みを行っています。

- 介護休暇の一部有給化
(年次有給休暇の未行使日数が5日以下の場合)
- 介護ガイドブックの発行
- 介護VR体験イベントの開催
- 社長と介護経験者の座談会を開催し、社内報へ掲載



介護VR体験



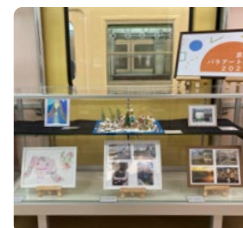
社長×介護経験者座談会

多様な人材の活躍

国籍・性差・世代・経験・障がいの有無などを問わず、あらゆる社員が自分らしく安心して働ける職場づくりを目指し、多様な価値観を認め合える風土づくりに取り組んでいます。

障がい者の活躍

特例子会社京王シンシアスタッフの障がいがある社員約100名が、京王グループ従業員施設を中心とした約80か所の清掃やシーツ交換等を日常的に行っています。その業務を当社社員と一緒に体験するイベントや、パラスポーツ交流などを開催することで、コミュニケーションの活性化を図っています。2026年度は沿線施設で、同業他社や多摩地域の特例子会社の社員のアート作品を展示する京王バラアート展を開催し、社内のボランティアスタッフや一般社団法人HAKKENの協力のもと約370名のお客様にご参加いただきました。



京王バラアート展2025



人財戦略の推進

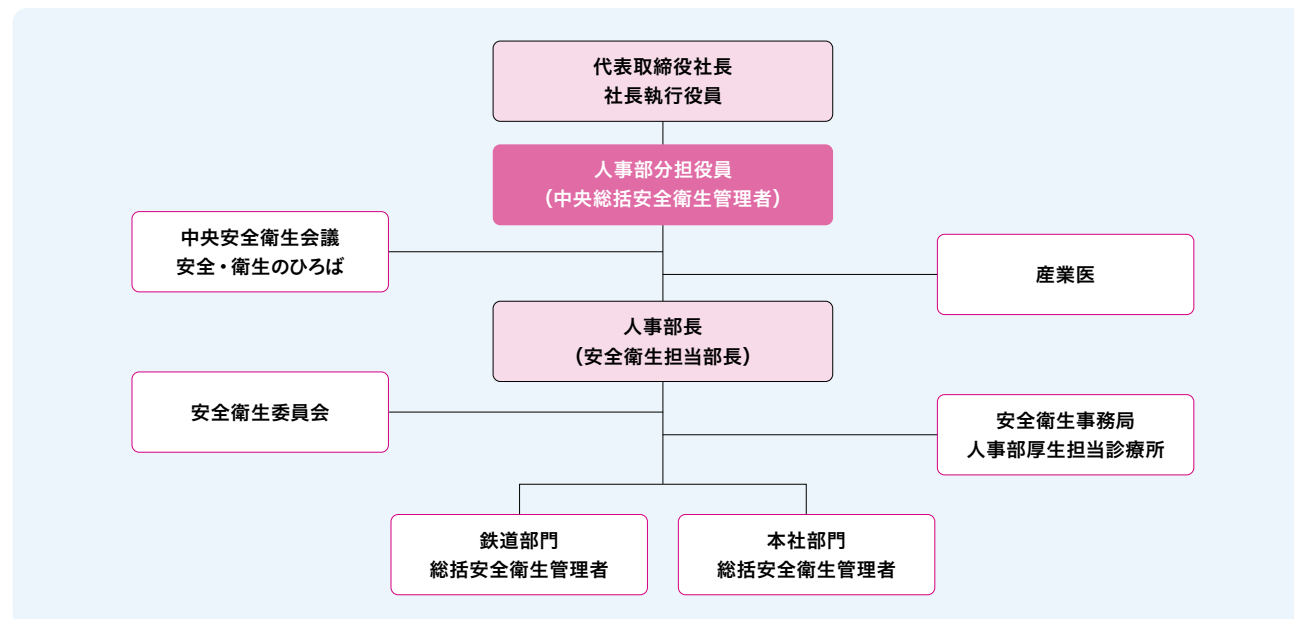
組織風土・組織構造

健康経営

健康経営は人財戦略の土台となる重要な課題であるとの認識のもと、従前から社内診療所が主体となって保健指導の強化やメンタルケアの拡充を実施してきました。2023年5月から定年年齢を65歳に引き上げたことを契機として、改めて健康経営に対する姿勢を経営的視点から明文化するため、健康経営宣言を制定しました。また、健康意識の向上を目的に定期健康診断の結果から健康年齢の通知を開始したほか、一定の年齢に達した社員に無償で脳ドックを受検できる制度を導入するなど、新たな施策にも積極的に取り組んでいます。

推進体制

当社では社員の健康づくりにあたり、人事部分担役員を中央総括安全衛生管理者とし、産業医や診療所、人事部が中心となって全社的な取り組みを推進しています。中央安全衛生会議では、死亡災害、重大災害等発生時における原因の調査および再発防止のための措置の審議等、安全衛生に関する重要事項を審議・決定し、代表取締役社長 社長執行役員へ報告することとしています。また、人事部長を安全衛生担当部長とし、鉄道部門と本社部門それぞれに総括安全衛生管理者をおき、各職場の状況に合わせて健康増進施策に取り組んでいます。



健康経営の実績と目標

当社では、京王グループ社員の健康保持・増進と疾病の予防を図るため、京王電鉄診療所を開設し、定期健康診断、各種検診、医療相談の他、内科診療も実施しています。これらの取り組みを通して特に以下の項目について課題と捉え、各種施策を展開しています。

	2025年度(参考)	目標
肥満率の減少	33.4%	30%未満
喫煙率の減少	23.8%	20%未満
運動習慣者率の向上	32.5%	35%以上

外部からの評価

経済産業省と日本健康会議が共同で選定する「健康経営優良法人認定制度」において、当社は「健康経営優良法人2026」(大規模法人部門)に認定されています。



マテリアリティ

デジタル社会への対応

安全・安心

活躍する人材

「まち」との共生・発展

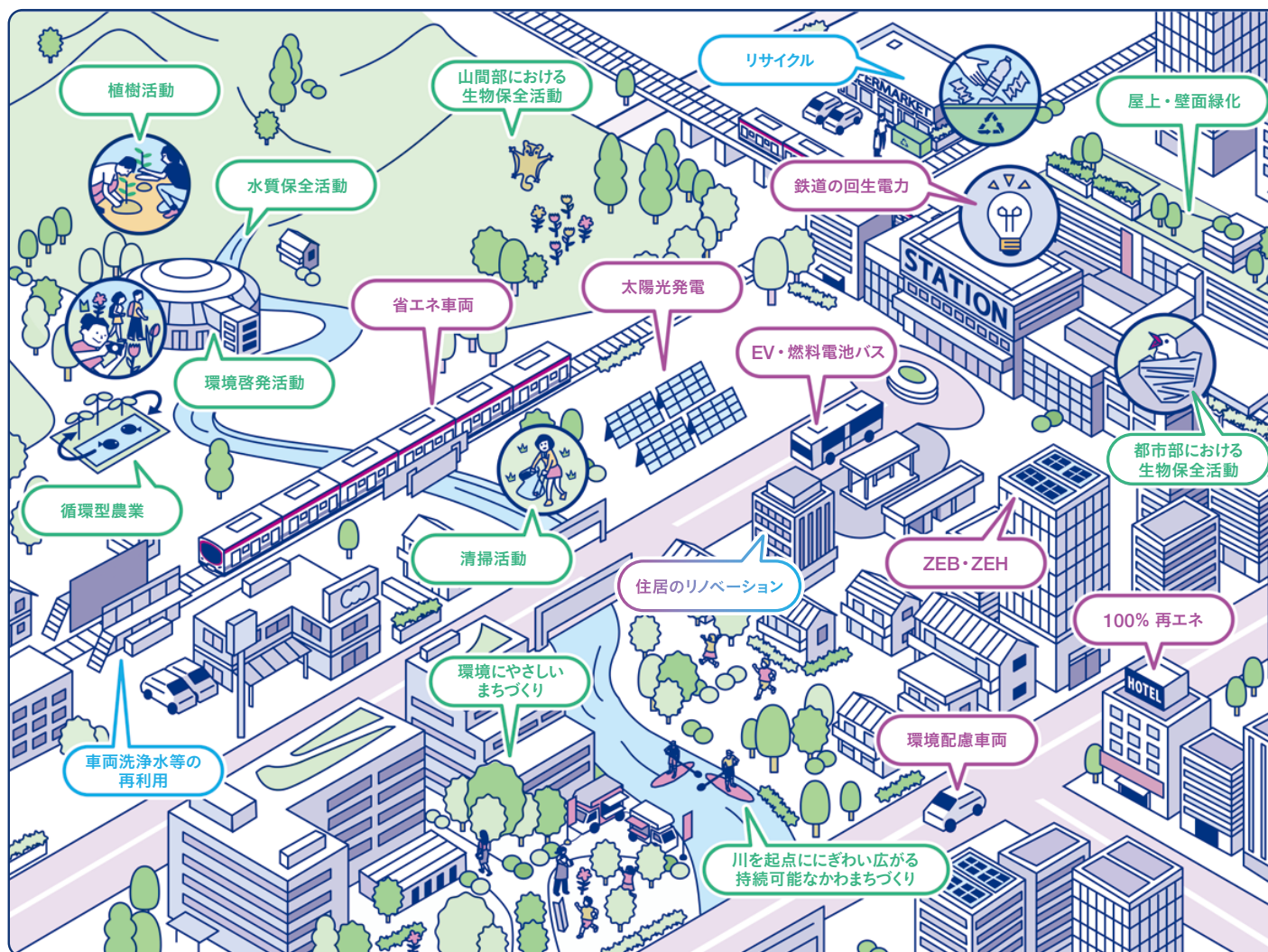
環境にやさしく

幸せな暮らし

経営基盤

環境負荷軽減への対応

私たち京王グループでは、グループ理念に基づきステークホルダーの皆様の暮らしを支える事業を通じて、未来社会に豊かな環境を引き継ぐために、「環境にやさしく」というマテリアリティを掲げ、事業活動を行っています。



KPI カーボンニュートラルの実現

CO₂排出量 (Scope1、2)

2030年度
2019年度比
△30%[連結]

2050年度
実質ゼロ

資源循環目標

廃棄物排出量
(一般廃棄物・産業廃棄物)^{※1}

水使用量
(取水量)^{※2}

前年度比減

自然共生社会目標

生物多様性の保全に関する
イベントや取り組みの実施

2026年度
9件

※1 収益原単位：排出量(t)/営業収益(億円)
※2 収益原単位：取水量(千m³)/営業収益(億円)

環境に関する各種開示情報は下記ページをご参照ください。
「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」および
「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」が推奨
するフレームワークに沿って、気候変動と自然資本に関する統
合的な環境情報の開示を行っています。

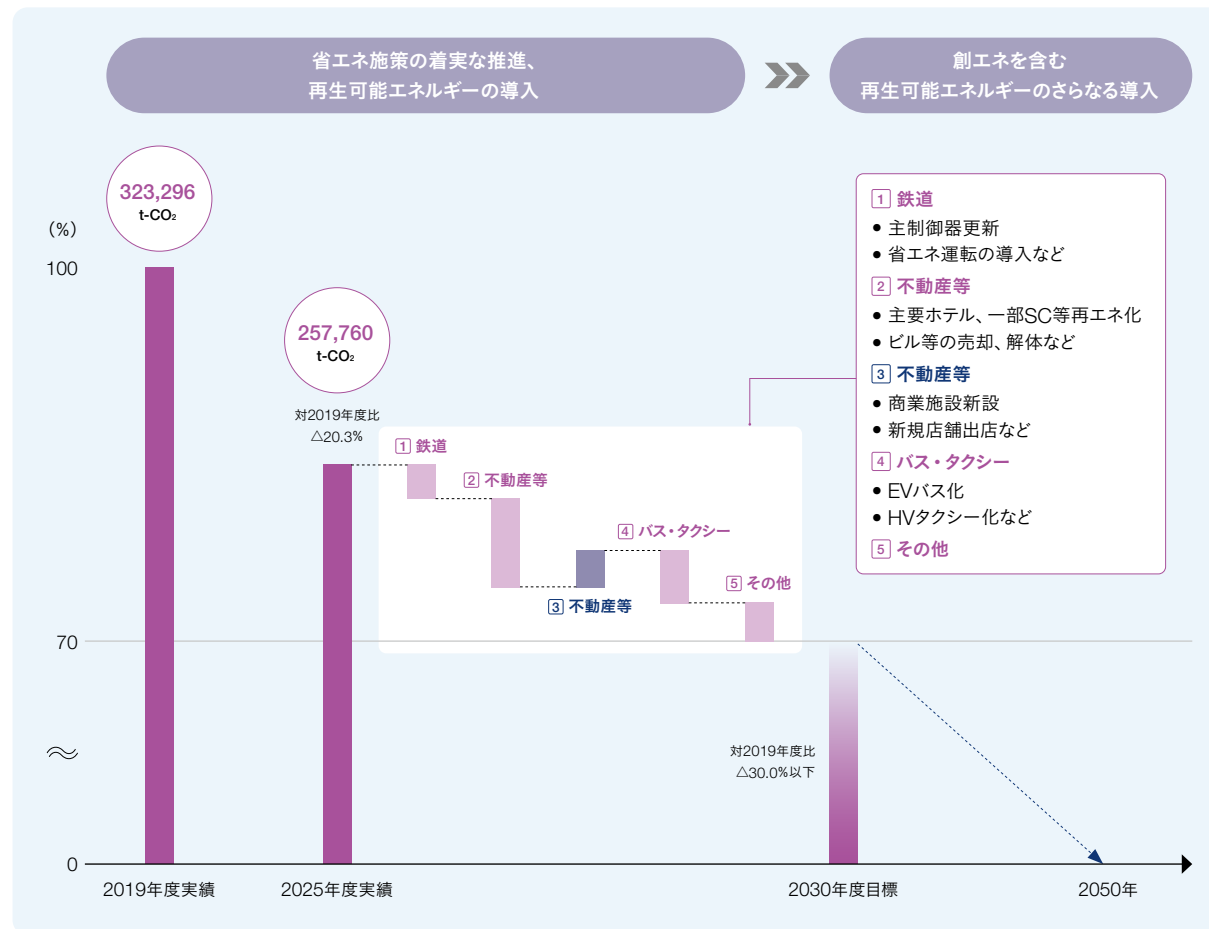
環境に関する各種開示情報はこちら
<https://www.keio.co.jp/company/sustainability/management/>

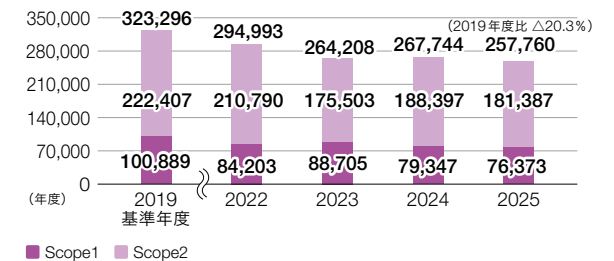
環境負荷軽減への対応

カーボンニュートラルの実現

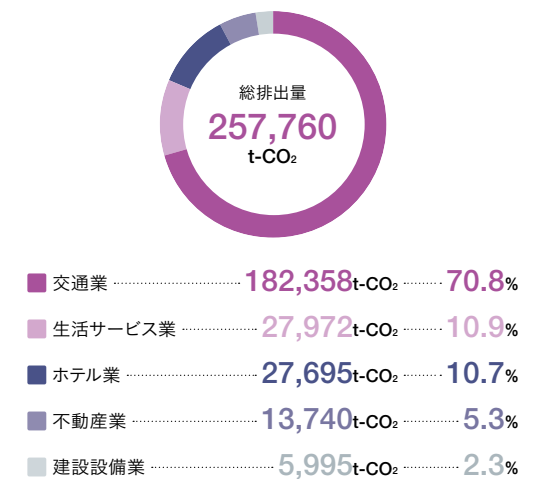
カーボンニュートラルの実現

当社グループは、2030年度目標の達成に向けて、財務の健全性と投資効果をみながら、省エネの着実な推進に取り組むとともに、技術革新の動向や事業採算性を踏まえて、再生可能エネルギーの導入などの検討も進め、脱炭素社会に向けた取り組みを積極的に進めることにより、グループ連結CO₂排出量(Scope1+2)は減少傾向となっています。


連結CO₂排出量

(t-CO₂)


セグメント別実績(2025年度)



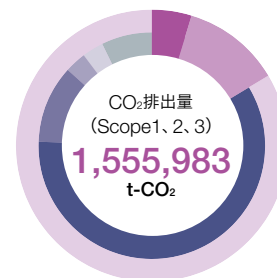
環境負荷軽減への対応

カーボンニュートラルの実現

サプライチェーン排出量(2025年度実績)

鉄道事業をはじめ多岐にわたるサービスを提供する当社グループのサプライチェーン排出量は、調達・購買や設備投資に起因する上流の間接排出が大部分を占める構造となっております。

CO₂排出量(Scope1、2、3)の内訳(2025年度実績)



Scope1	76,373t-CO ₂	4.9%	カテゴリ-3	47,303t-CO ₂	3.0%
Scope2	181,387t-CO ₂	11.7%	カテゴリ-13	46,610t-CO ₂	3.0%
Scope3	1,298,223t-CO ₂	83.4%	その他	111,506t-CO ₂	7.2%
カテゴリ-1	919,537t-CO ₂	59.1%			
カテゴリ-2	173,267t-CO ₂	11.1%			

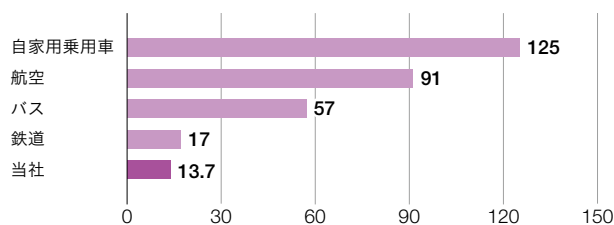
カーボンニュートラルの取り組み

鉄道輸送によるCO₂削減貢献量

京王グループの主力事業である鉄道は、他の輸送機関と比べて環境負荷が少ないという特性があります。

国土交通省が定める「旅客の鉄道利用に係るCO₂排出量の算定ガイドライン」に基づき削減貢献量を算定したところ、京王グループの2024年度の単位輸送量当たりのCO₂排出原単位は13.7g-CO₂/人kmであり、すべての輸送人員が自動車で移動したと仮定した場合の排出量との差額を計算すると、自動車輸送と比較して、年間76.0万t-CO₂の排出を回避していることが分かりました。

旅客輸送機関別 単位輸送量当たりのCO₂排出量(2024年度)

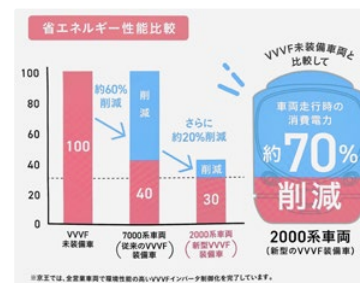


CO₂排出量原単位 (g-CO₂/人km)

出典：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量(2024年度)」

鉄道におけるCO₂排出量削減の取り組み

当社は、車両の高効率な省エネ運転を可能にする「VVVFインバータ制御装置」を2012年に大手民鉄で初めて全営業車両に導入し、現在はさらなる省エネルギー化に向けた最新機器への更新を進めております。



環境配慮車両への置き換え

当社グループのバス事業・タクシー業等では、既存の車両の環境配慮車両への置き換えを進めています。



西東京バスの電気バス

環境配慮車両の割合(2025年度実績)

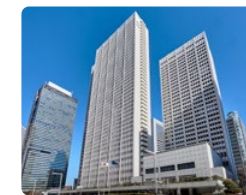
	車両数	環境配慮車両数※	環境配慮車両の割合
バス	1,345台	150台	11.2%
タクシー・ハイヤー	662台	415台	62.7%

※ ハイブリッド車両(HV)、電気車両(EV)、燃料電池車両(FCV)

実質再生可能エネルギーの導入

当社グループが所有または運営管理する「京王プラザホテル(新宿)」 「京王プレッソイン」全店舗、「京王聖蹟桜ヶ丘ショッピングセンター」 「京王百貨店 新宿店」等で使用する電気のすべてを実質再生可能エネルギー由来の電力へ切り替えています(2026年10月現在)。

本取り組み等により、使用電力量のうち、10.7%まで再エネ比率が向上しています。



京王プラザホテル(新宿)

環境負荷軽減への対応

資源循環

資源循環

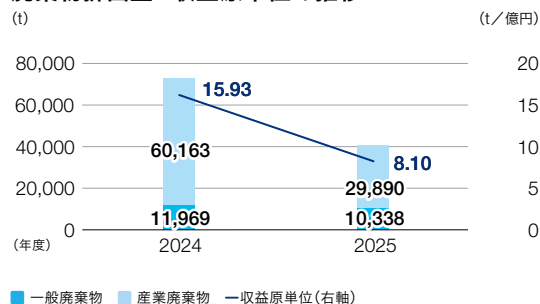
自然環境への影響を低減するための取り組みとして、廃棄物排出量や水使用量の削減目標を本年より設定するとともに、資源循環の推進を行ってまいります。

指標		単位	2025年度実績	2026年度以降の目標
廃棄物	廃棄物排出量（一般廃棄物・産業廃棄物）※1 （収益原単位）	t／億円	8.10	前年度比減
水	水使用量（取水量）※2 （収益原単位）	千m³／億円	0.57	前年度比減

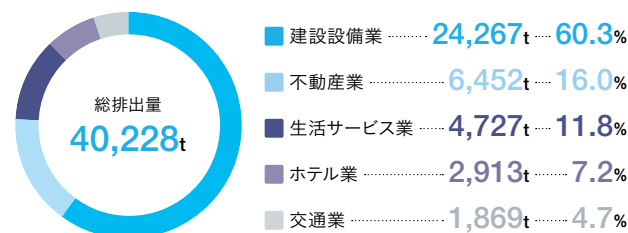
※1 廃棄物排出量は、グループ連結会社が対象。算出方法は、排出量÷営業収益。

※2 取水量は、グループ連結会社が対象。算出方法は、取水量÷営業収益。

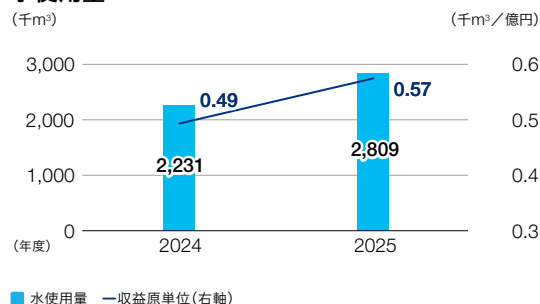
廃棄物排出量・収益原単位の推移



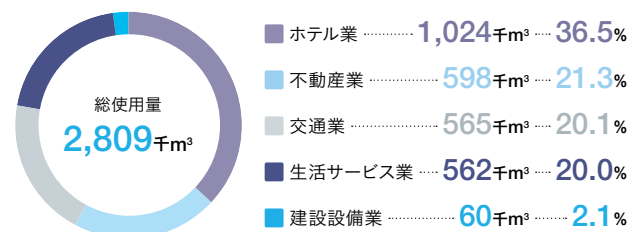
廃棄物排出量の内訳（2025年度実績）



水使用量



水使用量の内訳（2025年度実績）



資源循環の取り組み

車両洗車時の節水

京王線の若葉台車両基地では、車両や部品の洗浄などに用いる水の使用量を削減するため、「処理水再利用装置」を導入しています。また若葉台車両基地と高幡不動産車両基地に、水の使用量を削減できる車両洗浄装置を導入しています。



食品リサイクルループの構築（京王プラザホテル）

京王プラザホテルでは、厨房から排出される野菜の切れ端・端材などの食品廃棄物を鶏の飼料としてリサイクルする取り組みを行っており、その飼料で育った鶏の卵を朝食など一部のメニューに使用してお客様に提供することで、「食品リサイクルループ」を構築しています。



廃食油の持続可能な航空燃料（SAF）

これまで廃棄物として処分していた使用済みの食用油を持続可能な航空燃料（SAF）としてリサイクルする取り組みを進めています。

切符リサイクル

各駅で回収された使用済みきっぷを100%リサイクルすることを目指しています（2025年度実績：100%）。なお、きっぷは全駅のトイレトーパーの一部としてリサイクルして使用しています。



環境負荷軽減への対応

自然共生社会

自然共生社会

沿線の自然環境における生物多様性を確保するために、高尾山をはじめとした地域での各種自然保護活動を継続して行っています。

指標		2026年度目標
自然共生社会	生物多様性の保全に関するイベントや取り組みの実施 〈内容〉生き物の保護活動／生態系の保全活動／生物多様性の啓発活動	年間9件

自然共生社会への取り組み

裏高尾での森林再生活動

2002年から日本山岳会「高尾の森づくりの会」が裏高尾（小下沢国有林）で行う森林再生活動を支援しており、累計約17,000本の苗木提供を行ったほか、下草刈りなどの育樹活動を行っています。



京王クリーンキャンペーン

1991年から沿線地域の環境保全を目的に、毎年高尾山や多摩川の清掃活動を行っています。また、多摩川の清掃活動時には水生生物についての啓発イベント（移動水族館等）を開催した実績もあります。



ツバメのフン受け板の設置

2014年から、ツバメが巣づくりをする春から初夏にかけて、駅の設置可能な箇所に取り付けしています。ツバメのフンでお客様にご迷惑をおかけしないこと、またツバメの生息環境にも配慮した生物多様性施策の一環です。



高尾の森わくわくビレッジ(京王ユース・プラザ)

「高尾の森わくわくビレッジ」はPFI事業として当社グループが東京都より運営管理を受託している社会教育施設です。

現地では環境啓発をはじめ、常に100を超える多岐にわたるプログラムを提供しており、環境系プログラムについては2025年度は56件、639名にご利用いただきました。



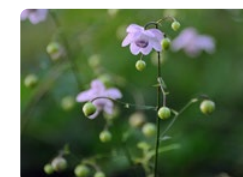
京王水源の森

2021年9月に東京都水道局の「みんなでつくる水源の森」に賛同し「東京水道～企業の森」の協定を締結しました。本協定にてネーミングライツを設定した水道水源林の一部を「京王水源の森」(約2ha)とし、水道局と連携し植栽活動や保全作業などを通じて、多摩川流域の森林保全に貢献していきます。



レンゲショウマ保全

御岳登山鉄道は、御岳山に群生し絶滅危惧種に指定されている山野草「レンゲショウマ」の保全活動として、みたけ山観光協会などと協力し、群生地での下草刈りやハイキングコースの整備を行っています。



アクアポニックスによる地域ブランド魚「奥多摩やまめ」の生育

社員起点オープンイノベーションプログラム「My turn」の事業化案件として、京王プラザホテル八王子の遊休施設で循環型農業「アクアポニックス」に取り組んでいます。生育するのは奥多摩エリアの地域ブランド魚「奥多摩やまめ」やクレンソなど。水を循環利用し天然資源に頼らない仕組みで、河川の生態系に負荷をかけず奥多摩の水産資源を守り育てています。



提供：アクアポニ

環境負荷軽減への対応

カーボンニュートラルの実現／資源循環／自然共生社会

リスク・機会の分析

気候変動や資源循環・生物多様性による事業への影響を想定し、リスクと機会への対応について分析を行っています。

分析手法

気候変動

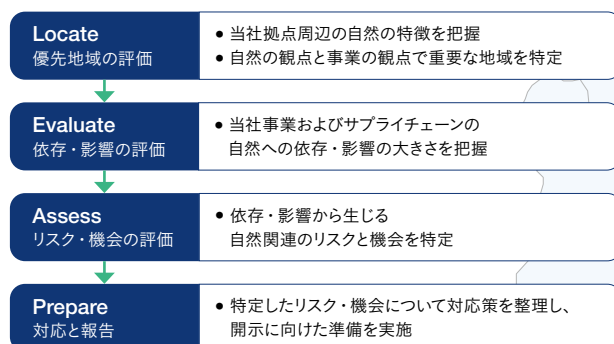
国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)および国際エネルギー機関(IEA)による4°Cシナリオと2°C未満シナリオに基づき、事業に影響を及ぼす可能性のある気候関連の短期・中期・長期のリスクと機会を洗い出しました。

4°Cシナリオ	現状を上回る温暖化対策を取らないことにより、産業革命時期比で気温が約4°C上昇し、気候変動による物理的変化に関するリスクが顕在化
2°C未満シナリオ	抜本的なシステム移行が達成されることで、産業革命時期比で気温の上昇が2°C未満に留まり、低炭素経済への「移行」に関するリスクが顕在化

資源循環・自然共生社会

自然関連の依存・影響、リスク・機会が当社のビジネスモデル、戦略に与える影響について、TNFDが推奨する「LEAPアプローチ」に沿って評価を実施しました。

LEAPアプローチに沿った評価の概要



ヒートマップ作成

資源循環・自然共生社会

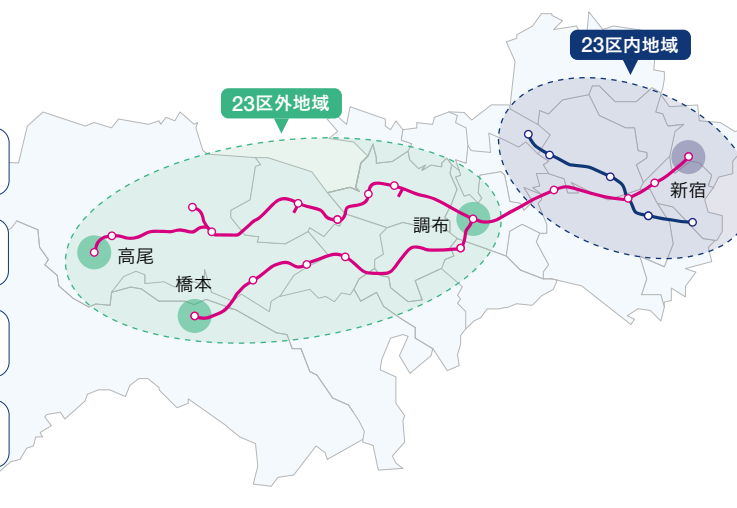
当社の事業およびサプライチェーン上流における自然への重要な依存と影響を把握するため、TNFDの推奨ツールであるENCOREを用いた評価を行い、ヒートマップで整理しました。

優先地域の特定

資源循環・自然共生社会

当社の事業エリアの自然の特徴について、TNFDが推奨する5つの基準に沿って評価しました。

- ①「23区内地域」と「23区外地域」の2つの地域に分け、それぞれの沿線周辺を評価
- ②自然が豊かな高尾と、事業上重要な再開発拠点である新宿、調布、橋本の3つの拠点を抽出し、各拠点を評価



「23区内地域」と「23区外地域」の自然の特徴

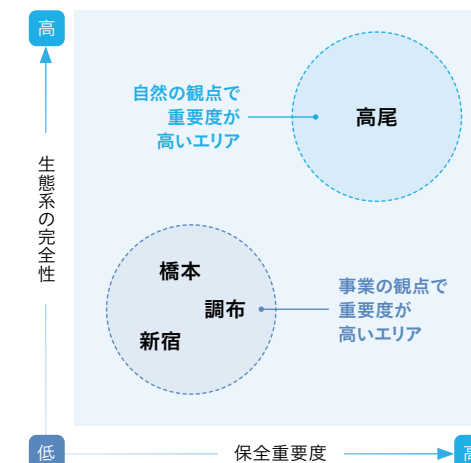
	保全重要度	生態系の完全性
23区内地域	保護地域との重複がごく一部あるが、ほぼすべての項目において保全重要度は低い。	一部の大きな都市公園(明治神宮、新宿御苑、井の頭公園など)が点在しているが、生態系の完全性は低い。
23区外地域	多摩川周辺や多摩丘陵、高尾周辺において保護地域やKBA ^{※1} が多く存在。STAR ^{※2} は高尾周辺や丘陵地で高い。	多摩川以西は森林や畑地、草地などがあり生態系の完全性は高い。多摩川以東の完全性は低い。

※1 国際的な基準により設定された、生物多様性の保全にとって重要な地域。

※2 そこの種の脅威軽減活動が世界全体の絶滅リスク軽減に寄与する可能性を定量化した指標。

高尾および再開発拠点の評価結果

評価結果より、高尾を「自然の観点で重要度が高いエリア」、新宿・調布・橋本を「事業の観点で重要度が高いエリア」と捉え、優先地域としました。



環境負荷軽減への対応

カーボンニュートラルの実現／資源循環／自然共生社会

当社グループの自然への依存・影響の評価と、社会動向などの外部環境を考慮し、グループの事業に影響を及ぼす可能性のあるリスク・機会の洗い出しを行いました。

洗い出しを行った気候・自然関連リスク・機会のうち、中・長期かつ特に影響が大きいと特定したリスク・機会を下記に示しました。

リスク

気候変動

資源循環・自然共生社会

分類	対象		内容
	気候	自然	
移行リスク	規制	○	法規制・条例やカーボンプライシングの導入・進捗に伴うエネルギー調達コスト、建設・運営コストなどの増加
		○	再エネ賦課金の上昇による電力調達コストの増加
		○	(上流)サプライヤーの環境コストが価格転嫁されることによる資材価格の上昇
		○	取水や排水、水資源保護に関する規制強化による対応コストの増加
		○	土地開発、自然保護・復元に関する規制強化による開発コストや計画変更の増加
	規制／市場	○	顧客の要求や規制強化に伴い生態系に配慮した植栽を行うことによる、メンテナンスコストの増加
	市場	○	(上流)原材料の生産地での規制強化、投資家や顧客の要求の高まり、トレーサビリティ把握などによる価格高騰、調達コスト増加
	評判	○	気候変動に関する対策や取り組みの遅れによるステークホルダーからの評判低下、鉄道や物件・施設等の利用者の減少
	評判／賠償	○	地域の生態系や景観、特に保全上重要な地域に負の影響を与える開発や操業による、レピュテーションの低下や賠償費用の負担、計画変更のリスク
	技術	○	(上流)自然に配慮した工法への対応、環境負荷の低い建設技術の導入によるコスト増加
物理リスク	急性	○	不適切な廃棄物処理や有害物質の使用による水質・土壌汚染の発生、それによる賠償費用の負担
		○	(上流)原材料生産地や建設時における水質・土壌汚染、廃棄物処理に関する訴訟対応コストの増加による調達量減少や調達難
		○	自然災害の発生リスク増加、施設・情報システムの損壊、本社や各事業所の機能停止、営業活動の停止による売上減少
		○	自然災害からの復旧や気象災害を見据えた設備改修に要するコストの増加
	慢性	○	(上流)サプライヤーの物流寸断による原材料の不足、工期の延長
		○	(上流)自然災害の頻発、生産環境の悪化による調達コスト増加、建設コスト増加
		○	気象現象の極端化(集中豪雨、暑熱)や災害リスクによる鉄道や物件・施設等の利用者数の減少
		○	自社・他社の周辺地域の開発に伴う生態系劣化、景観悪化、緑地減少や外来種の増加、獣害による、観光資源の魅力低下、資産価値の低下、需要・売上減少
		○	生態系劣化に伴う水資源供給の減少による、水調達コストの増加やサービスの変更・劣化

機会

気候変動

資源循環・自然共生社会

分類	対象		内容
	気候	自然	
製品・サービス	○		鉄道や物件・施設等の環境優位性が評価されることによる利用者数の増加
	○		MaaS普及に伴う公共交通機関の利便性向上による利用者数の増加
	○		災害適応型製品・物件・サービスによる売上増加
市場		○	自然を活かした緑豊かな施設、サービスの需要の高まりによる、売上増加、ブランド価値の向上
		○	自然に配慮した原材料の利用による資産価値向上・サプライチェーンの安定化
資源効率	○		設備等のエネルギー効率向上に伴うエネルギー消費の減少・省エネ技術開発によるコスト削減
		○	水資源の有効活用・使用量削減によるコスト削減、ブランド価値向上
		○	廃棄物削減、設備の長寿命化、資源の循環利用による、運営コスト削減、ブランド価値向上
		○	高効率な資材の利用・技術による建設資材使用量、コスト、自然への影響の削減
エネルギー資源		○	水利用効率を向上させる対策の導入によるコスト削減
	○		再生可能エネルギーの拡大による電力調達コストの低下
評判		○	事業地周辺の地域と連携した自然保護活動実施によるレピュテーション向上、地域コミュニティとの関係性向上
自然		○	循環型・生分解性の建材の調達による自然への影響低減

インターナルカーボンプライシングの導入

京王グループでは、企業が独自にCO₂排出量をコスト換算する「インターナルカーボンプライシング (ICP)」を導入しております。CO₂排出量1t当たり7,000円に設定し、CO₂削減の取り組みを促進することや、気候変動リスクを算定・把握するための指標として活用しています。



企業データ

COMPANY DATA

CONTENTS

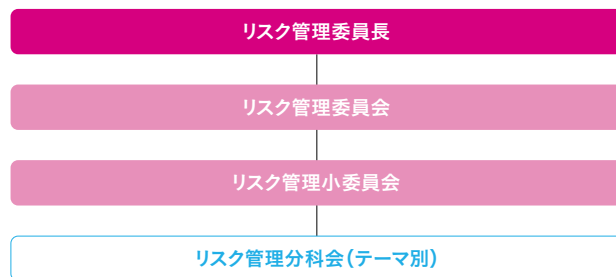
64	リスクマネジメント
65	人権の尊重
66	コンプライアンス
67	ステークホルダーエンゲージメント
68	主要ESGデータ
70	11カ年主要連結財務データ
71	グループ会社一覧／株式情報

リスクマネジメント

基本的な考え方・リスクマネジメント体制

京王グループでは、「信頼のトップブランド」にふさわしい適切なリスク管理活動を実施するため、「京王グループ リスク管理方針」を定め、リスクの低減および発生防止を目的とした体制を整備しています。また、京王グループのリスクマネジメント体制は、平常時の体制と危機発生時（発生の恐れがある時を含む）の体制の2つからなっています。平常時は、リスク管理委員長（コンプライアンス担当役員）のもと、リスク対策重点項目の設定や対策の実施状況の確認を目的とした「リスク管理委員会」を定期的に開催し、その内容を代表取締役社長社長執行役員が委員長を務める「内部統制委員会」に報告しています。危機発生時は社長を本部長とする「危機管理本部」を設置し、速やかに対応します。

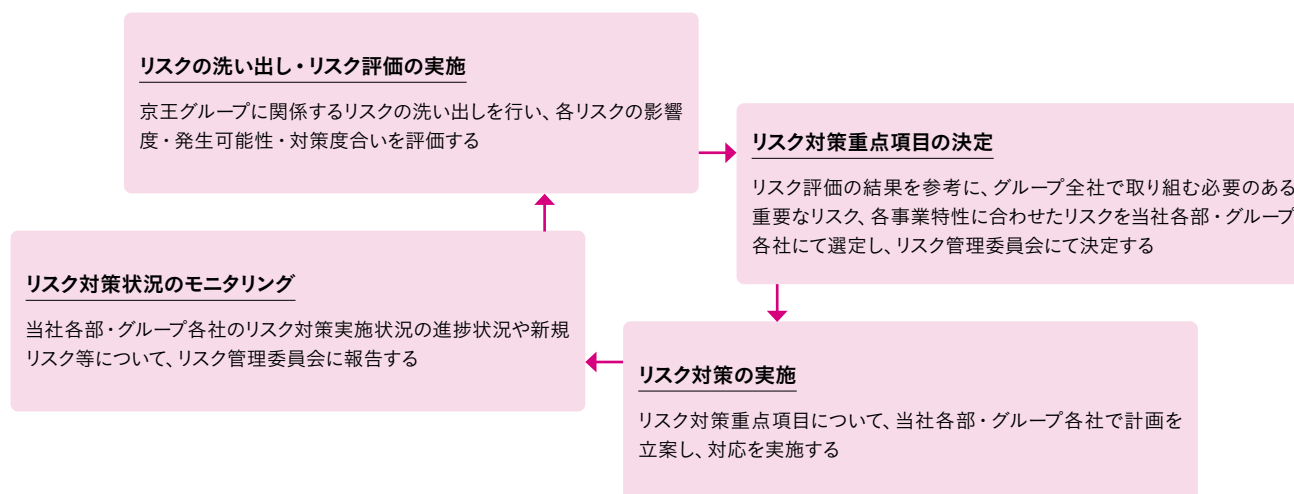
リスクマネジメント体制（平常時）



リスクマネジメント体制（危機発生時）



リスクマネジメントサイクル



2025年度における取り組み（リスク対策重点項目）

京王グループでは、全社的なリスクである「労務・コンプライアンスリスク」、「情報セキュリティリスク」のほか、事業特性に応じてグループ各社、当社各部が選定する「個別事業リスク」に大別されるリスク対策項目を選定し、特定したリスクの対応の進捗状況のモニタリング、時点修正、リスクの新規追加等を行っています。2025年度は、以下の項目について特に注力しました。

労務・コンプライアンスリスク	- コンプライアンスアンケート結果を踏まえた対策の推進 - 人権課題への対応として、当社および主要なグループ会社においてデュー・ディリジェンスを完了し、重要リスクを特定 - 安心して働ける職場環境を維持するため、カスタマーハラスメント被害が想定されるグループ会社においてカスタマーハラスメント対応マニュアルを作成
情報セキュリティリスク	当社およびグループ各社の情報セキュリティリスクを低減するために定めた「京王グループ情報システムセキュリティガイドライン」に基づき、システム監査を新たに開始 以上のような対応策を行ってまいりましたが、2026年9月に発覚したランサムウェアによる攻撃の影響で多くの方に多大なるご迷惑、ご心配をおかけしておりますことを、深くお詫び申し上げます。今回の事態を重く受け止め、原因の究明を進めるとともに、セキュリティ体制を抜本的に見直し、再発防止に全力を尽くしてまいります。
個別事業リスク	事業特性に応じた自然災害・事故、人財確保、法令違反などのリスク対策の推進

人権の尊重

京王グループ人権方針

私たち京王グループは、つながりあうすべての人に誠実であり、環境にやさしく、「信頼のトップブランド」になることを「京王グループ理念」において掲げています。そして、当社グループの事業活動の影響を受けるすべての人々の人権が尊重されなければならないことを理解し、その責任を果たすべく、「京王グループ行動規範」の上位方針として「京王グループ人権方針」を定め、人権尊重のための取り組みを推進していきます。

京王グループ人権方針の詳細についてはこちら
<https://www.keio.co.jp/company/sustainability/social/human-rights/>

人権デュー・ディリジェンス

当社グループの人権デュー・ディリジェンスにおいては、各種ガイドラインや当社関係部署・グループ各社へのヒアリング等からリスクの全体像を洗い出し、外部専門家の知見も活用しながら、深刻性と発生可能性の2軸でリスク評価を行っています。

重要リスクと評価している項目(セグメント別に集約)は下表のとおりです。

注：京王電鉄および連結子会社39社で実施

影響を受ける ステーク ホルダー	重要リスクとして特定した項目		セグメント				
			交通業	不動産業	ホテル業	建設設備業	生活サービス業
当社グループ 従業員	不当な長時間労働・過重労働		●	●	●	●	●
	労働の内容・環境に起因する労働災害		●			●	
	各種ハラスメント(パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、 カスタマーハラスメントなど)		●	●	●	●	●
取引先従業員	当社事由 以外	不当な長時間労働・過重労働、 労働の内容・環境に起因する労働災害、 各種ハラスメント、強制労働、外国人労働者差別 など	●	●	●	●	●
	当社事由	当社グループ従業員からのハラスメントや圧力に よる過重労働 など					
お客様	個人情報流出によるプライバシーの侵害		●		●		●
	当社グループが提供した商品・サービス等による 安全・健康の侵害		●	●	●	●	●

注：各項目を特に重視すべきとしたセグメントに●を付しておりますが、そうでないセグメントにおいても必要に応じて適切に対応します。

左記結果をうけ、当社グループのリスクマネジメントサイクルの中で適切な対応を図るとともに、サプライチェーン関連リスクに対しては、当社グループのサプライチェーン方針を取引先様へ周知し、アンケート等によって具体的なリスクの把握に努めるなど、2026年度より取り組みを開始しています。

苦情処理メカニズム

京王グループでは、コンプライアンス上の問題の早期発見と解決を図るため、グループ全体の内部通報窓口である「京王ヘルプライン」を設けており、京王グループ各社のパート・アルバイト・派遣社員などを含む全役職員および取引先の方が利用できます。また、お客様からのご意見、ご相談に関しては、京王お客さまセンターや各社窓口にて承っています。いずれも人権に関わる相談、通報を対象に含みます。

各窓口で受け付けた人権に関わる相談・通報は、関係組織において適切に対応のうえ情報集約を行い、取締役会に報告することとしています。

コンプライアンス

KPI コンプライアンスに関する指標・目標

KPI	2025年度実績	2026年度目標
コンプライアンスに係る研修受講率【連結】	100.0%【連結】	100%【連結】
重大な法令違反の発生件数【連結】	0件	0件

基本的な考え方・コンプライアンス体制

当社グループでは、コンプライアンスは法令遵守にとどまらず、企業倫理や社会規範を含む広い概念として捉え、社会の期待に応えていくことを考えています。また、京王グループでは、「京王グループ理念」において「信頼のトップブランド」を目指すことを掲げ、この理念をコンプライアンスの観点から実践するための指針である「京王グループ行動規範」について、研修などを通じて従業員一人ひとりに周知徹底を図り、コンプライアンス意識の向上に努めています。また、行動規範の遵守状況等について、コンプライアンスアンケートを通じてレビューしております。その他、京王グループ行動規範に則った望ましい行動例等について具体的に解説したコンプライアンスブックは、2004年の初版発行後、法改正や社会規範の変化などを踏まえ改訂を重ね、直近では2025年3月に最新版を作成、従業員に配布しています。必要な場合は有効性について適宜見直しを実施します。

コンプライアンス意識の浸透

当社では、新入社員から役員までの全従業員に対し、コンプライアンス研修を継続的に実施しています。また、京王グループ全体のコンプライアンス意識の向上を図るため、コンプライアンスに関する啓発ツール類を活用しながら、グループ各社の従業員を対象に研修を行っているほか、時事的な話題等をテーマにしたコンプライアンス・トピックスを定期的に配信し、京王グループの全従業員に対し、啓発を行っています。

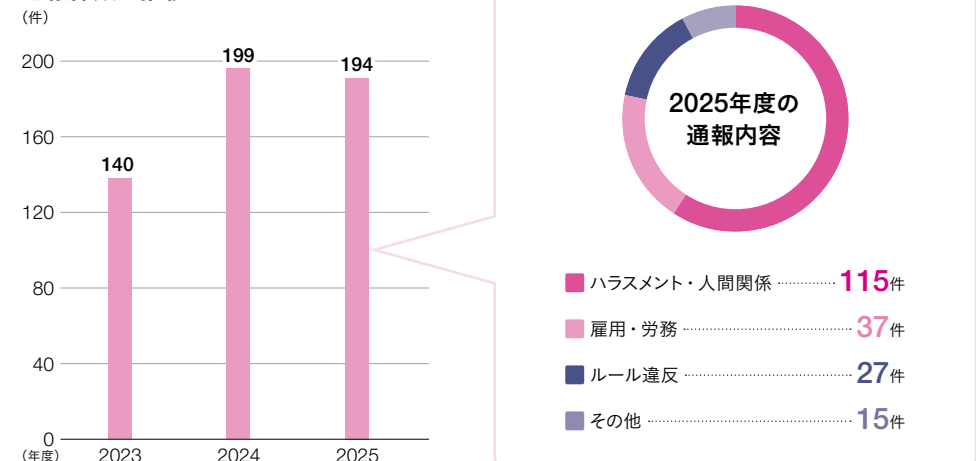
2025年度に実施した主な研修

2025年度は、コンプライアンス全般、個人情報の適正な取り扱い、独占禁止法の遵守、ビジネスと人権、内部通報制度などに関する研修を当社社員を対象に実施し、コンプライアンス意識の向上を推進しました。また、新入社員、新任管理職、コンプライアンス・リーダー、役員層など階層別の研修を実施したほか、2026年1月施行の中小受託取引適正化法（取適法）に関するセミナーを実施するなど、社会情勢を踏まえた研修を行いました。

内部通報窓口

京王グループでは、コンプライアンス上の問題（企業行動規範、人権、いじめやハラスメント、贈収賄含むあらゆる腐敗防止など含む）の早期発見と解決を図るため、グループ全体の内部通報窓口である「京王ヘルプライン」を設けています。京王グループ各社のパート・アルバイト・派遣社員などを含む全役職員、京王グループとお取引関係のある法人・企業・団体等にお勤めの方が利用可能です。「京王ヘルプライン」は、匿名での通報が可能であり、通報者保護のため、通報を取り扱う者の守秘義務や通報者への不利益な取り扱いの禁止などを定めた規程に従って運用しており、公益通報者保護法にも準拠しています。相談は、専用メールアドレス（24時間365日受付可能）・電話を通じて行うことができます。寄せられた通報のうち、コンプライアンス上の疑義があるものについては、グループ各社・当社各部で選任され、研修を受けたコンプライアンス・リーダーを通じて調査・対応を行っています。また、通報の受付・対応状況について、定期的にコンプライアンス委員長・代表取締役社長・常勤監査等委員へ報告しています。「京王ヘルプライン」の連絡先は、当社グループ従業員に配付している携帯用カードへの記載や、職場掲出用のポスター、各種研修等を通じて周知しています。

通報件数の推移



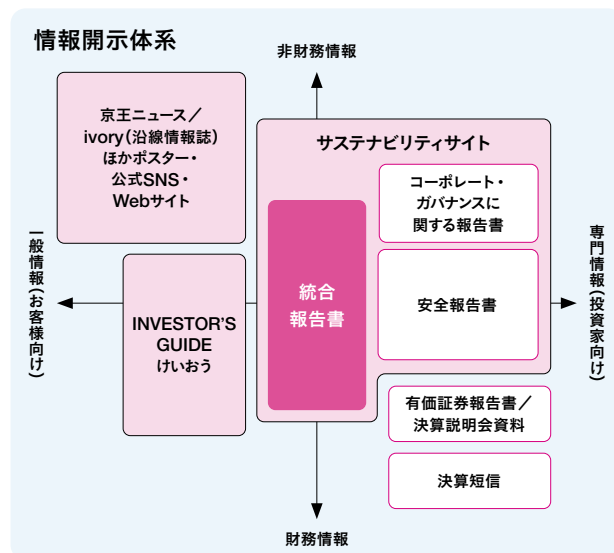
ステークホルダーエンゲージメント

京王グループのステークホルダー

当社グループは、会社の持続的な成長と企業価値の創出は、つながりあうすべての人により支えられていることを十分に認識し、ステークホルダーと誠実に向きあい、適切な協働に努めるとともに、健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成に努めてまいります。



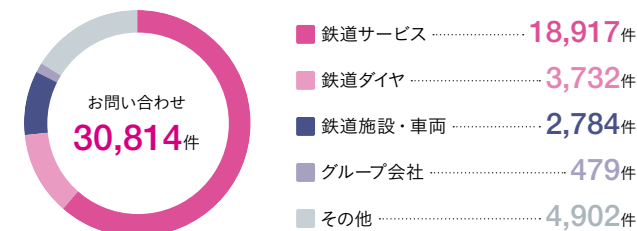
ステークホルダーとのコミュニケーションツール



▶ 京王お客さまセンター

当社ではお客さまへのお問い合わせなどを受け付ける総合窓口を設置しております。鉄道に関するご案内や沿線のイベント情報などに関するご質問にお答えするほか、お客さまから寄せられるご要望やご意見(企業行動規範違反を含む)なども受け付けております。いただいた個人情報は、お問い合わせへの対応のみに使用し、他の目的に利用することはありません。2025年度には、30,814件のお客さまからのご意見・ご要望を頂戴しました。そのうち25,433件は、鉄道に関する内容でした。お寄せいただいたご意見には速やかに回答するとともに、担当部署においてサービス向上や従業員教育に活用しています。

お客さまの声(2025年度)



	取り組み例	
お客様	- お客さまセンターへの問い合わせ - お客様満足度調査 総合満足度で肯定的評価の割合(鉄道) - 京王アプリでの列車・バス運行情報やイベント、キャンペーンの発信	- 沿線情報誌の京王ニュース、ivoryの発行 - 京王電鉄Webサイト、公式SNSでの発信
株主・投資家	- 決算説明会 WebサイトでのIR資料掲載(決算短信、決算説明会資料、有価証券報告書/半期報告書、月次営業概況、株主総会関係資料、適時開示情報等) - 投資家向け広報誌「INVESTOR'S GUIDE けいおう」	- 個別取材 - 社長スモールミーティング - 海外IR - 施設見学会
従業員	- 社内報・グループ報の発行 - 産業医や専門医による医療相談 - 育児・介護・出生支援相談窓口 - 内部通報窓口(京王ヘルプライン)への通報件数	- エンゲージメント調査の実施 - 福利厚生(ライフサポート、レクリエーション) - 社員起点オープンイノベーションプログラム「My turn」 - 経営層との対話機会の創出
取引先	オープンイノベーションプログラム	パートナーシップ構築宣言に則った、取引先との連携・共存共栄の推進
地域社会・行政・自治体	- 地域社会への貢献 - スポーツを通じた地域活性化	- 若年層に向けたeスポーツイベントの実施 - 環境保全活動

主要ESGデータ

(環境)指標	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
CO ₂ 排出量 (Scope1+2)	t-CO ₂	連結	264,208	267,744	257,760
Scope 1	t-CO ₂	連結	88,705	79,347	76,373
Scope 2	t-CO ₂	連結	175,503	188,397	181,387
CO ₂ 排出量 (Scope3)	t-CO ₂	連結	825,348	988,002	1,298,223
カテゴリ1 購入した製品・サービス	t-CO ₂	連結	613,159	698,284	919,537
カテゴリ2 資本財	t-CO ₂	連結	85,948	116,696	173,267
カテゴリ3 Scope 1, 2に含まれない 燃料及びエネルギー活動	t-CO ₂	連結	50,392	48,647	47,303
カテゴリ4 輸送、配送 (上流)	t-CO ₂	連結	—※1	—※1	—※1
カテゴリ5 事業から出る廃棄物	t-CO ₂	連結	21,400	30,060	30,383
カテゴリ6 出張	t-CO ₂	連結	1,684	1,695	1,705
カテゴリ7 雇用者の通勤	t-CO ₂	連結	2,997	3,008	3,039
カテゴリ8 リース資産 (上流)	t-CO ₂	連結	—	—	—
カテゴリ9 輸送、配送 (下流)	t-CO ₂	連結	—	—	—
カテゴリ10 販売した製品の加工	t-CO ₂	連結	—	—	—
カテゴリ11 販売した製品の使用	t-CO ₂	連結	2,175	39,130	76,379
カテゴリ12 販売した製品の廃棄	t-CO ₂	連結	—	—	—
カテゴリ13 リース資産 (下流)	t-CO ₂	連結	47,593	50,482	46,610
カテゴリ14 フランチャイズ	t-CO ₂	連結	—	—	—
カテゴリ15 投資	t-CO ₂	連結	—	—	—
CO ₂ 排出量原単位※2	t-CO ₂ ／ 百万円	連結	0.65	0.59	0.52

	(環境)指標	単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度	
エネルギー別 管理	ガソリン	kL	連結	561	524	476	
	灯油	kL	連結	144	171	156	
	軽油	kL	連結	22,109	21,677	21,008	
	A重油	kL	連結	916	815	821	
	液化石油ガス(LPG)	t	連結	4,412	2,439	2,157	
	都市ガス	千m³	連結	4,672	4,689	4,645	
	熱供給	GJ	連結	180,982	185,529	181,123	
	電気使用量		千kWh	連結	431,449	432,303	422,522
		一般電力	千kWh	連結	431,358	411,578	377,449
		再生可能 エネルギー使用量 (自家消費含む)	千kWh	連結	91	20,725	45,073
	再生可能エネルギー売電量	千kWh	連結	3,822	3,846	3,726	
廃棄物※3	一般廃棄物	t	※3	10,734	11,969	10,338	
	産業廃棄物	t	※3	39,848	60,163	29,890	
水※3	取水		千m³	※3	2,314	2,231	2,809
		上水	千m³	※3	1,876	1,729	2,202
		地下水(井戸水)	千m³	※3	436	497	528
		雨水・ その他(海水等)	千m³	※3	2	5	79
	排水		千m³	※3	2,074	1,984	2,539
		下水	千m³	※3	2,074	1,984	2,539
その他の排出物	NOx排出量	kg	連結	56,829	47,683	41,018	
	PM排出量	kg	連結	1,188	1,016	908	
	SOx排出量	kg	※4	—	—	0.6	
	VOC排出量	kg	※4	—	—	0.0	
	フロン漏洩量	t-CO₂	連結	3,843	1,805	2,010	
グリーンビルディング認証取得※5		物件数	単体	3	4	4	

※1 カテゴリ4はカテゴリ1・2に含む

※2 CO₂排出量原単位=CO₂排出量 (Scope1+2) / 営業収益

※3 対象会社 (範囲) のカバー率: 2023年度 87.5% 2024年度以降 100%

※4 法令および条例に基づく報告を行ったグループ会社が対象

※5 DBJ Green Building認証およびCASBEE-不動産評価認証によるもの

主要ESGデータ

(社会)指標		単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
安全管理	重大運転事故発生件数	件	鉄道	0	0	0
	お客様満足度調査 総合満足度で肯定的評価の割合	%	鉄道	89.6	87.1	86.3
労働安全衛生	労働災害発生件数	件	単体	27	30	36
	死亡災害件数	件	単体	0	0	0
従業員	トータルエンゲージメント	—	単体	3.44	3.54	3.65
	職場の心理的安全性スコア	—	単体	3.47	3.51	3.59
	従業員数(正社員)	人	連結	—	12,837	13,910
	男性	人	連結	—	10,163	10,970
	女性	人	連結	—	2,674	2,940
	全従業員数に占める女性比率	%	連結	—	20.8	21.1
	管理職者数	人	連結	—	1,150	1,184
	男性	人	連結	—	1,027	1,039
	女性	人	連結	—	123	145
	管理職者数に占める女性比率	%	連結	—	10.7	12.2
	男女の管理職比率の差異	%	連結	—	45.5	52.1
	管理職者数に占める女性比率	%	単体	9.7	10.2	10.0
	男女の管理職比率の差異	%	単体	—	95.2	92.4
	定年退職再雇用者数	人	単体	205	166	123
	障がい者雇用率	%	※6	2.95	2.89	2.95
	平均勤続年数	年	単体	17.8	17.6	17.7
	男性	年	単体	18.3	18.2	18.3
	女性	年	単体	12.0	11.3	11.8
	月当たり平均残業時間	時間	単体	27.1	26.6	25.9
	離職率	%	単体	3.0	2.2	2.1
	年次有給休暇取得率	%	連結	—	77.2	77.7
育児休業取得率	男性	%	連結	—	84.5	94.7
	女性	%	連結	—	106.0	103.8
育児休業取得率	男性	%	単体	114.9	114.3	108.7
	女性	%	単体	92.9	106.7	105.6
育児休業平均取得日数 ^{※7}	男性	日	単体	81.3	85.9	103.6
	介護休業制度取得者数	人	単体	7	4	4

(社会)指標		単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度
従業員	ストレスチェック実施率	%	単体	92.5	92.4	91.7
	メンタル不調による休職者の割合 (全従業員に占める割合)	%	単体	1.2	1.7	2.4
	肥満率	%	単体	39.4	39.2	33.4
	喫煙率	%	単体	24.3	24.3	23.8
	運動習慣者率	%	単体	22.9	23.0	32.5

(ガバナンス)指標		単位	範囲	2023年度	2024年度	2025年度	2026年 6月25日時点
取締役	独立社外取締役比率	%	単体	33.3	33.3	53.3	66.7
	女性取締役比率	%	単体	6.7	6.7	20.0	33.3
	社外取締役監査等委員比率	%	単体	75.0	75.0	75.0	75.0
執行役員	執行役員数 (取締役兼務者を除く)	人	単体	7	7	9	12
	女性	人	単体	1	2	2	2
指名・報酬委員会	指名・報酬委員会委員数	人	単体	4	4	5	5
	社外	人	単体	2	2	3	3
	議長	—	単体	社内	社内	社外	社外
企業不祥事・不正	内部通報件数	件	連結	140	199	194	—
	コンプライアンスに係る研修受講率	%	連結	—	—	100.0	—
	重大な法令違反の発生件数	件	連結	0	0	0	—

※6 特例認定を受けたグループ全体の数値

※7 当該年度に育児休業を取得した者が翌年度以降に取得する場合があるため、最新年度は確定値ではありません。

11カ年主要連結財務データ

(単位：百万円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
連結経営成績											
営業収益	416,254	418,996	434,697	447,508	433,669	315,439	299,872	347,133	408,694	452,916	496,939
営業利益	37,758	37,976	38,537	40,078	36,024	△20,866	740	21,479	43,840	54,148	52,322
経常利益	35,066	35,285	35,728	39,281	34,684	△17,980	5,366	21,772	43,485	53,253	51,172
親会社株主に帰属する当期純利益	19,468	21,168	23,897	27,213	17,875	△27,519	5,585	13,114	29,243	42,857	42,929
営業収益営業利益率	9.1%	9.1%	8.9%	9.0%	8.3%	△6.6%	0.2%	6.2%	10.7%	12.0%	10.5%
総資産経常利益率(ROA)	4.4%	4.3%	4.1%	4.4%	3.9%	△2.0%	0.6%	2.3%	4.3%	4.8%	4.4%
自己資本当期純利益率(ROE)	6.3%	6.6%	7.0%	7.6%	4.8%	△7.7%	1.6%	3.8%	7.9%	10.6%	10.0%
EBITDA ^{※1}	73,740	73,063	74,802	76,731	72,292	14,269	32,208	50,607	74,692	86,958	86,914
減価償却費	35,577	34,681	35,860	36,248	35,862	34,663	31,164	29,127	30,643	32,644	34,431
資本的支出	46,397	61,793	72,621	55,146	56,632	36,121	33,822	52,865	44,959	45,843	65,586
連結財政状態											
総資産	820,177	834,682	889,135	889,341	876,691	912,624	906,212	955,233	1,079,388	1,122,589	1,199,857
純資産	311,818	332,020	352,241	368,022	373,454	344,395	342,286	351,566	393,930	414,757	444,207
有利子負債 ^{※2}	339,306	328,584	352,181	338,376	329,501	399,610	375,715	402,653	435,352	446,935	469,055
ネット有利子負債／EBITDA倍率	4.1倍	4.0倍	4.0倍	3.9倍	4.0倍	22.6倍	9.6倍	6.6倍	4.9倍	4.6倍	4.8倍
自己資本比率	38.0%	39.7%	39.6%	41.3%	42.6%	37.7%	37.8%	36.8%	36.4%	36.9%	37.0%
連結キャッシュ・フローの状況											
営業活動によるキャッシュ・フロー	54,247	49,440	62,713	60,620	50,157	6,897	28,222	25,039	52,258	28,611	37,078
投資活動によるキャッシュ・フロー	△55,323	△65,908	△71,267	△47,608	△50,570	△30,822	△14,318	△42,045	△42,485	△38,110	△35,644
財務活動によるキャッシュ・フロー	25,530	△16,642	17,384	△20,376	△15,611	58,767	△23,264	20,633	△7,758	△15,362	△1,896
株主還元状況											
総還元性向						—	87.4%	37.2%	21.9%	63.1%	53.3%
配当性向(連結)	26.7%	26.0%	24.3%	22.4%	35.9%	—	87.4%	37.2%	21.9%	28.3%	30.1%
1株当たり配当金	42.5円	45.0円	47.5円	50.0円	52.5円	40.0円	40.0円	40.0円	52.5円	100.0円	110.0円
自己株式取得額 ^{※3}						—	—	—	—	15,000	10,000

※1 EBITDAは、連結営業利益+減価償却費+のれん償却額により算出しています。

※2 有利子負債は、借入金+コマーシャル・ペーパー+社債

※3 自己株式取得に係る事項について決議した際の株式の取得価額の上限総額を記載しています。

グループ会社一覧 (2026年3月31日現在)



株式情報

京王電鉄の2026年3月31日現在の株主数は53,817名です。そのうち全体の約6割が、当社沿線に在住されている個人株主です。

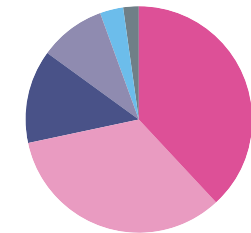
株式の状況 (2026年3月31日時点)

発行可能株式総数	316,046,000株
発行済株式総数	119,701,730株
株主数	53,817名

注：2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施し、株式分割後の発行可能株式総数は1,580,230,000株となっております。

注：2026年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施し、また、2026年4月30日付で自己株式を消却したため、株式分割および消却後の発行済株式総数は586,018,150株となっております。

株式分布状況 (2026年3月31日時点)



金融機関	45,874千株	38.32%
個人・その他	40,064千株	33.47%
外国法人等	16,047千株	13.41%
その他の法人	11,224千株	9.38%
自己名義株式	3,834千株	3.20%
証券会社	2,656千株	2.22%
政府及び地方公共団体	0.6千株	0.00%

株主総会

2026年6月25日に京王プラザホテル八王子にて第105期定時株主総会を開催し、452名の株主様に出席いただきました。

当日は、2025年度の事業の経過や業績について分かりやすくお伝えするよう努めました。

当社は以下のサステナビリティ/ESG指数の構成銘柄に選定されています。

FTSE JPX Blossom Japan Index^{※2}



FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index^{※2}



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数^{※1}

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)^{※1}

2026 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

Morningstar日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)

S&P/JPX カーボン・エフィシエント 指数



※1 THE INCLUSION OF Keio Corporation IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Keio Corporation BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

※2 <https://www.iaseg.com/en/ftse-russell/indices/blossom-japan>

当社は、株式会社JPX総研および株式会社日本経済新聞社が共同で算出する「JPX日経インデックス入の資本100」の2026年度(2026年8月31日～2027年8月30日)の構成銘柄として選定されました。

