

企業名：京王電鉄

レポート名：京王電鉄統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

この統合報告書は、京王電鉄が目指す姿が明確かつ多角的に理解できる構成となっている。まず、企業経営の根幹となる「理念」と「方針」が冒頭で明文化されている。「京王グループ理念」として「『信頼のトップブランド』になること」や「幸せな暮らしの実現」が掲げられている。さらに「サステナビリティ基本方針」によって「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」させることが示されており、企業としての根本的な存在意義と目指す姿がはっきりと定義されている。

次に、中期経営計画「HIRAKU2030」における具体的なビジョンが提示されている。2025年からスタートした新中期経営計画では、2030年代を見据えた長期的な視点で、「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」の実現を目指すことが明記されている。また、この計画は2030年度の「目指す姿」を先に設定し、そこから現在へと逆算する「バックキャスト思考」で構築されているため、京王電鉄がどのような未来を描いて現在の施策を行っているかが分かりやすくなっている。

そして、マテリアリティ・重要責任ごとに「目指す姿・方向性」の細分化されて書かれている。全社のビジョンだけでなく、「安全・安心」「『まち』との共生・発展」「幸せな暮らし」など、特定された7つのマテリアリティごとに、それぞれ具体的な「目指す姿」が示されている。例えば「安全・安心」であれば「日本一安全で、快適なサービスの実現（鉄道）」、「幸せな暮らし」であれば「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」といった形で示され、それぞれがKPI（重要業績評価指標）と結び付けられている。交通業、不動産業、ホテル業といった各事業セグメントにおいても、それぞれの「目指す方向性」や戦略が記載されており、この報告書は「各セグメントにおける目指す姿を明確にすることで、事業ポートフォリオを理解しやすい構成に変更」と説明されている。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

この統合報告書からは、同社の競争優位性が非常にわかりやすく、説得力を持って提示されていると読み取れる。特にトップメッセージの中で、同社独自の強み（経営資本）が「ジバン（地盤）」「カンバン（看板）」「カバン（鞆）」という3つのキーワードで端的に表現されている。

まず、ジバン（地盤）が最大の強みとして挙げられている。新宿・渋谷という日本屈指の

ターミナルを起点とし、歴史ある街並み、多摩ニュータウン、そして世界屈指の登山客数を誇る高尾山といった多様な機能が集積する沿線エリアを有している。沿線人口約 330 万人という強固な顧客基盤が、京王電鉄のすべての事業の土台となっています。

次に、カンバン（看板）は、110 余年にわたり、地域とともに成長し、鉄道の安全性を徹底的に追求してきたことで得られた地域社会や顧客からの厚い「信頼」という形で強力な競争優位性となっている。「日本一安全でサービスの良い持続可能な交通」を目指す姿勢が、同社のブランド価値の源泉として明記されている。

そして、カバン（鞆）は強固な財務体質と安定・成長を両立する事業ポートフォリオである。長年蓄積された良好な財務体質を活用し、多角的な事業展開を行っている点が優位性として示されている。景気変動に強く安定した収益を生み出す「交通業」「建設設備業」「生活サービス業」で基盤を固めつつ、成長領域として「不動産販売業」と「ホテル業」に経営資源を配分し、変動リスクはあっても高収益が期待できる事業を育てるという、バランスの取れた強靱な事業ポートフォリオを構築していることが理解できる。

最後に、外部パートナーとの「共創力」が挙げられている。自社のリソース（ジバン・カンバン・カバン）をプラットフォームとして、地域社会やスタートアップ企業などの外部パートナーに開き、新しい価値を生み出す「共創」の仕組みを強みとして位置づけている。具体的には「オープンイノベーションプログラム」等を通じて、自社だけでは解決できない課題や新しい移動需要の創出に取り組んでいる点が、これからの時代の競争力としてアピールされている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

この統合報告書からは、同社の競争優位性が環境変化の中でどのように維持・強化され、持続可能性を確保しようとしているかが明確に読み取れる。同社は現在の強みに固執するのではなく、外部環境の構造的な変化（人口減少、人財不足、ライフスタイルの変化など）を的確に認識し、それに対応するための「変革」を推進することで、競争優位性を未来へ持続させようとしている。

人口減少や高齢化が進む中、既存の沿線マーケットに依存するだけでは「ジバン」の優位性は持続しない。そのため、同社は「待つ」のではなく、自ら沿線価値を高める行動に出ている。新宿、橋本、京王多摩川などの大規模開発プロジェクトに中計 6 年間で約 1,200 億円という成長投資を行い、ハードとソフトが一体となったまちづくりを推進している。さらに、外部のスタートアップ企業等との「共創プログラム」を加速させ、自前主義からの脱却を図りつつ新たな移動需要や賑わいを創出することで、沿線の持続的な活気を生み出そうとしている。

また、労働力人口が減少し人財確保が困難になる中でも、同社の最大の看板である「安全・安定性」を維持・向上させるため、テクノロジーによる抜本的な変革（変化）を進めている。

具体的には、井の頭線での自動運転（ワンマン運転）の実施や、AI カメラを活用した状態基準保全（CBM）、ホームドアの全駅整備（2030 年代前半 100%）などである。これにより、人の手によるヒューマンエラーを低減しつつ、2030 年度には鉄道事業における生産性を約 1 割向上（2024 年度比 1.09 倍）させる目標を掲げており、高いサービス品質を持続可能なものに変えようとしている。

そして、経営環境の変化に耐えうる強靱な財務体質を持続するため、事業の軸足を変化させている。従来は安定した賃料収入を得る「ストック型」が中心だったが、今後は資産効率の高い「フロー型（不動産販売業）」や、成長ドライバーとしての「ホテル業」へ経営資源を積極的に配分する方針を明確にしている。事業セグメントごとに ROA（総資産利益率）を管理し、低収益資産の売却や政策保有株式の縮減を進めることで資本効率を高め、安定収益と成長性を両立させるポートフォリオへの変革が示されている。

最後に、京王電鉄は、これらの変革を実行し、持続性をもたらす最大の原動力は「人」とであると位置づけている。失敗を恐れず挑戦できる組織風土を形成するため、新規事業創出等に挑戦する社員の割合（2030 年度 15%）を KPI に設定したり、女性管理職比率の向上（2030 年度 15%）など DE&I を推進したりと、多様な人財が活躍できる基盤への変化を図っている。また、気候変動リスクへの対応として、2030 年度までに CO2 排出量を 2019 年度比で 30%削減する目標を掲げ、再生可能エネルギーの導入等を進めており、鉄道の環境優位性をさらに高めることで社会からの要請に応えようとしている。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

この統合報告書からは、社員が自律的に自身の人的資本の価値向上を達成するための環境や制度が、非常に高いレベルで整っていると読み取ることができる。特に、同社は「安全・安心」をベースにしながらも、従来の保守的な風土から脱却し、「挑戦」や「自律的なキャリア形成」を強く後押しする戦略を明確に打ち出している。

同社は経営戦略実現に必要な専門人財を育成するだけでなく、社員の自律的なキャリア形成を支援する仕組みを多数整備している。自らキャリアを考える「キャリアデザインシート」や、人財公募制度である「キャリアチャレンジ制度」を設けている。さらに、他部署のプロジェクトに業務時間の一定割合を使って参画できる「ジョブジョイン制度」や、「社内インターン制度」「資格取得支援」「社外派遣制度」など、意欲ある社員が自身の専門性や経験を自発的に拡張できる具体的な選択肢が豊富に用意されている。

また、同社が求める人財像は「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」である。これを単なるスローガンで終わらせず、社員起点のオープンイノベーションプログラム「Myturn」を実施し、社員のアイデアから外部パートナーと共創して新規事業を創出する機会を実際に提供している。さらに、上でもまとめたが、「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に行う社員割合」を 2030 年度に 15%

とする KPI を設定しており、挑戦する姿勢そのものが組織の目標として評価されていることが読み取れる。

そして、社内の制度だけでなく社外の環境も整備している。同社は DE&I を推進し、育児・介護・不妊治療中の管理職が一時的に職位の変更を選択できる「ポストチェンジ制度」や、「短日数勤務制度(週 3~4 日勤務)」を導入している。また、女性管理職比率の向上(2030 年度 15%)や男性の育休取得率 100%を目標に掲げている。個々のライフステージに合わせた柔軟な働き方が選択できるため、キャリアの断絶を防ぎ、持続的な成長を目指すことができる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

まず、報告書のよかった点として、財務情報と非財務情報の融合が強化されている点が挙げられる。本報告書は冒頭で「これまで不十分だった財務指標との融合を図り、経営戦略と ESG 等のサステナビリティの結びつきをお伝えできるように構成を見直した」と宣言しており、実際にその意図が成功している。例えば、事業セグメントごとに財務情報と非財務情報(KPI)をセットで記載したり、事業ごとの ROA(総資産利益率)の目標値を設定したりすることで、サステナビリティの取り組みがどのように将来の収益や資本効率(ROE9.0%以上目標など)につながるのかが非常に理解しやすくなっている。

他には、2030 年の「目指す姿」から逆算するバックキャスト思考を用いており、理念だけで終わらず、具体的な数値目標を伴う KPI が豊富に設定されている点が高評価である。ホームドア設置率(2030 年代前半 100%)、CO2 排出量(2030 年度 2019 年度比△30%)、女性管理職比率(2030 年度 15%)、従業員エンゲージメントスコアなど、環境・社会・ガバナンスに関する非財務の目標が明確であり、企業の実行力を測る基準が提示されている。

取締役会における独立社外取締役の比率を過半数(15 名中 8 名)に引き上げたことに加え、新任の社外取締役 4 名へのインタビューを掲載している点も優れている。社外取締役が「人的資本や地域共創といった目に見えにくい強みの可視化」や「デジタル化と人的資本の充実のモニタリング」といった課題感や期待を率直に語っており、自社の論理(内向きの論理)に偏らない客観的で透明性の高いガバナンスが機能し始めていることが読み取れる。

一方で、この報告書には改善余地もあった。

まず、非財務リスクの「財務的インパクト」の定量化不足が挙げられる。気候変動リスク(TCFD 提言に基づくシナリオ分析)や、自然災害、人手不足といったリスクの洗い出しと定性的な対策は記載されているが、それらが中長期的にどの程度の「財務的影響(コスト増、減収額など)」をもたらすかの定量的な開示はやや限定的であると思われる。例えば市況悪化時のリスク量(約 200 億円)の提示はあるが、炭素税導入による負担増の予測や、大規模災害発生時の詳細な財務インパクト(シナリオ別の影響額)が示されると、投資家やステークホルダーにとってより精緻なリスク分析が可能になる。

次に人的資本投資の費用対効果の可視化が必要であると思われる。多彩な人材育成制度やDE&Iの取り組みが紹介されているが、それらへの「投資額」と、その結果として生み出される「財務的リターン（労働生産性の向上額や、新規事業による収益貢献額など）」の因果関係がまだ明確ではない。非財務の投資がどのように財務パフォーマンスに直結しているかの道筋がデータで示されると、より説得力が増すだろう。

最後に、不祥事に関する根本原因（組織風土）の深掘りが少ない点が挙げられる。「車両輪軸組立作業に関する不正行為」についての謝罪と再発防止策（マニュアル類の見直し、教育管理、安全管理体制の点検など）が記載されている。しかし、なぜそのような不正が長期間見過ごされてしまったのかという「組織風土」や「構造的な根本原因」への深掘りと、それをどう変革していくかの記述がより詳細に記載されていると、報告書としての誠実さと信頼性がさらに高まると考えられる。