



INTEGRATED REPORT

京阪グループ 統合報告書2023

京阪ホールディングス株式会社

経営企画室 経営戦略担当 統合報告書 制作事務局

〒540-6591 大阪市中央区大手前1丁目7番31号

TEL:06-6945-4585

<https://www.keihan-holdings.co.jp/>



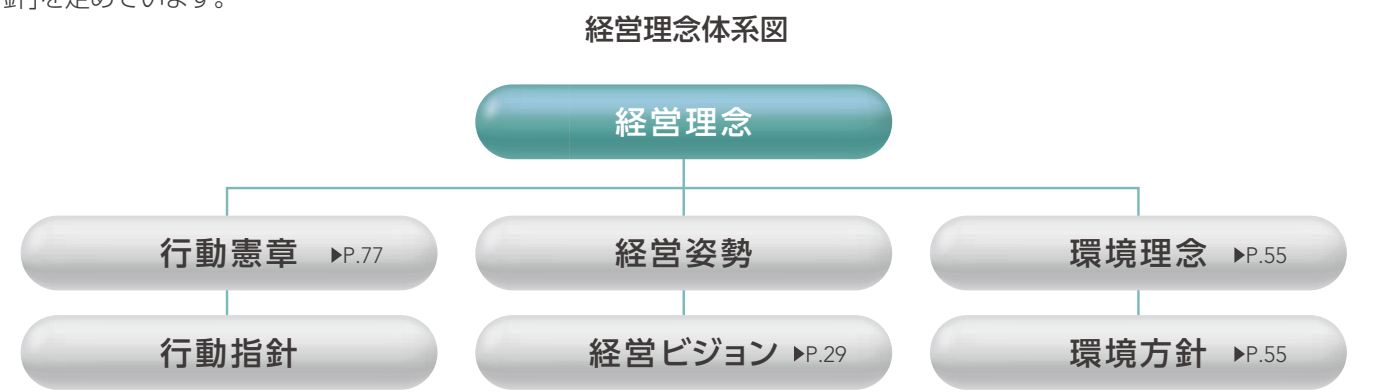
経営理念

京阪グループは、人の暮らしに夢と希望と信頼のネットワークを築いて、快適な生活環境を創造し、社会に貢献します。

京阪グループの経営理念について

京阪グループは、21世紀にも輝き、繁栄を続ける企業グループを目指して、京阪グループの社会的使命や責任を社内外のステークホルダーに明確にお伝えするため、1998年7月、「経営理念」を制定しました。この「経営理念」を上位概念として、経営理念を日常の行動で実現するための基本方針として「行動憲章」を、経営の意思決定における価値前提となるものとして「経営姿勢」を、環境にやさしい企業を目指すための考え方として「環境理念」を定めています。

さらに、「行動憲章」、「経営姿勢」、「環境理念」のもとに、それぞれを具現化するための「行動指針」、「経営ビジョン」、「環境方針」を定めています。



京阪グループのブランド経営

ブランドコンセプト「Good Taste of Life 人を思い、潤いのある“街と暮らし”を共に創る」は京阪グループが提供していく価値を示したものであり、お客さまへの約束です。また、私たちの経営理念を象徴化したものでもあります。事業の目標は京阪ブランド実現のために各事業が目指すもの、9つの「提供する価値」は、グループの従業員一人ひとりが理解し、行動に反映していくものであり、お客さまが「京阪がいい」と選んでいただけるプラスのサイクルが生まれ、さらなるブランド力の向上につながります。

京阪グループシンボルマーク

KEIHANの「K」がモチーフとなっており、上の三角形はオレンジ色で「暖かさ、趣」を思わせる旗を、下の三角形はブルーグレー色で「安全安心、やさしさ、心のこもった」京阪グループの基盤を表現。風になびく旗と基盤が一体となって、「人を思い、潤いのある“街と暮らし”を共に創る」というブランドコンセプトを表しています。

京阪グループスローガン「こころまち つくろう」

京阪グループのブランドコンセプトを端的に表現した言葉です。シンボルマークと一体で使用し、「心待ちにされる企業グループ」「心が通い合うまち」をお客さまと共に作りあげていきたいという決意が込められています。

京阪グループ 創業の精神



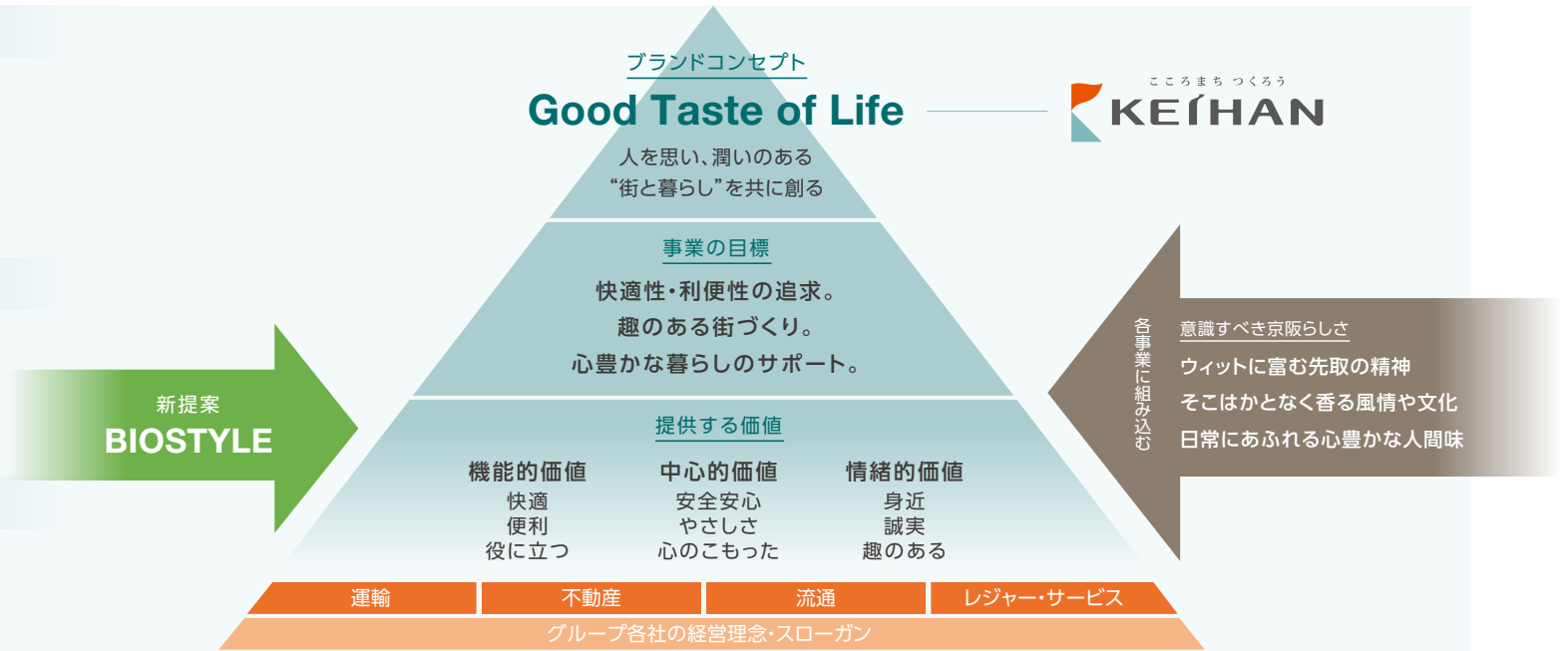
渋沢 栄一翁
(渋沢史料館所蔵)

国ひいては人類全体の繁栄に対する責任としての「道德」と、企業の利潤の追求である「経済」が、事業において両立しなければならない

時代を越えて受け継がれる「道德経済合一説」

京阪ホールディングス(株)(旧京阪電気鉄道(株))は、日本最初の銀行である第一国立銀行をはじめ、電力、ガス、海運、セメント、造船など日本の近代化に資する企業の創立に関わり、「近代日本経済の父」と呼ばれた渋沢栄一翁を創立委員長として、1906年に誕生しました。渋沢翁は、日本の近代化において欠かせない鉄道会社の創立にも熱心で、約50の会社創立に携わっています。その中でも当社は、千年の王城「京都」と商都「大阪」を、京街道沿いに町や村をつないで鉄道を敷設するという、会社としての利益を上げるだけでなく、地域社会の発展にも寄与するという高邁な思想に基づき、創立されました。

渋沢翁は、幼少期に愛読した「論語」の思想を背景に、“ただひたすら私利私益のみに走るのではなく、公利公益も考え、他人の幸せのためにも力を尽くすのが本分だ”とする「道德経済合一説」を唱え、生涯にわたって自らの経営哲学のよりどころとしていました。この思想は、国ひいては人類全体の繁栄に対する責任としての「道德」と、企業の利潤の追求である「経済」が事業において両立しなければならないという、ある意味で、今日のESGの先駆けともいえるものであり、現在の当社にもその思想が受け継がれています。



CONTENTS

京阪グループ INTRODUCTION

- 5 価値創造の軌跡
- 7 At a glance(事業概要)
- 9 国内事業エリア
- 11 財務・非財務ハイライト
- 13 価値創造プロセス
- 15 4つの重点テーマ(マテリアリティ)とサステナビリティ推進

マネジメントメッセージ

- 18 COOメッセージ
- 23 CEO × 社外取締役 対談

価値創造のための戦略

- 29 長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の概要
- 33 長期経営戦略 主軸戦略の概要
- 36 特集 長期経営戦略 沿線再耕
- 37 各事業の概況と中期経営計画の戦略
 - 37 運輸業
 - 39 不動産業
 - 41 流通業
 - 43 レジャー・サービス業
- 45 中期経営計画 GOOD NATURE STATIONの戦略／経営基盤強化

持続的成長に向けて

- 48 マテリアリティ1: 社会課題の解決に寄与する事業の創出
- 49 KEIHAN BIOSTYLE PROJECT
- 51 BIOSTYLEの取り組み
- 53 京阪のBIOSTYLE フラッグシップ施設
- 55 マテリアリティ2: 環境・社会に配慮したオペレーション
- 63 マテリアリティ3: 成長し続ける組織・人財
- 67 マテリアリティ4: 持続可能かつ強固な経営基盤

価値創造を支える基盤

- コーポレート・ガバナンス
- 71 基本的な考え方
- 71 コーポレート・ガバナンス体制
- 72 取締役会の実効性評価
- 72 役員報酬制度
- 73 役員一覧
- 76 執行役員
- 77 コンプライアンス
- 79 リスク管理
- 79 株主・投資家との対話

DATA

- 81 11ヵ年の財務・非財務サマリー
- 83 財務諸表
- 85 グループ会社／ESG評価／情報開示体系
- 86 会社概要／株式情報

編集方針

京阪グループは、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に、中長期的な成長性や価値創造のストーリーをお伝えするために、初めて統合報告書を発行しました。本レポートでは、京阪グループの歴史や事業内容に加えて、京阪グループのビジョンや価値創造モデル、2030年度に向けた長期経営戦略や、人財や環境といった非財務情報も統合的に紹介しています。

報告対象範囲	京阪グループ各社
報告対象期間	2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日) ※一部対象期間外の情報も掲載しています
発行	2023年12月 ※次回発行予定2024年秋
参照ガイドライン	IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」およびGRI「GRIサステナビリティ・レポートिंग・スタンダード」を参考にしています。

京阪グループ INTRODUCTION



- 5 価値創造の軌跡
- 7 At a glance(事業概要)
- 9 国内事業エリア
- 11 財務・非財務ハイライト
- 13 価値創造プロセス
- 15 4つの重点テーマ(マテリアリティ)とサステナビリティ推進

価値創造の軌跡



渋沢 栄一翁
(渋沢史料館所蔵)

時代を超えて受け継がれる創業精神

京阪ホールディングス(株)(旧京阪電気鉄道(株))は、「日本資本主義の父」と呼ばれた渋沢栄一翁を創立委員長として1906年に誕生しました。渋沢翁は、私利私益のみに走るのではなく、公利公益も考え力を尽くすのが本分だと唱えました。千年の王城「京都」と商都「大阪」を京街道沿いに町や村を鉄道で結ぶ事業は、事業の経済面に加えて、地域社会の発展に大きく寄与するものでした。当社の歴史は創業者の精神を受け継ぎ社会とともに発展してきた歴史であり、その精神は現在経営理念としてグループで共有しています。今後も創業精神を起点として、社会に価値を提供し続け、持続的に発展していくことを目指しています。

1906

京阪電気鉄道(株)創立

1910



京阪電気鉄道(株)開業
(大阪・天満橋駅ー京都・五条駅)



第1回菊人形を
香里園で開催

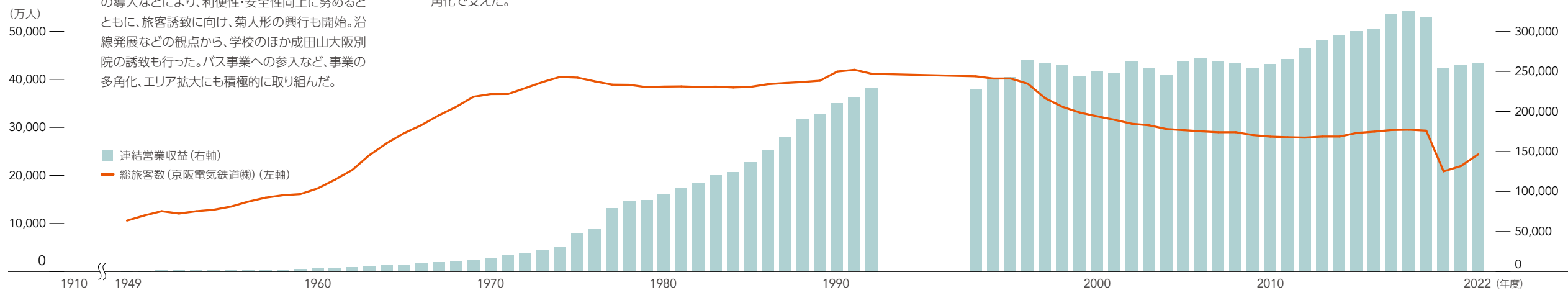
1926



バス事業への本格参入

創業と積極経営

京阪間の輸送力不足を解消し、地域の発展に貢献すべく、大阪・天満橋から京都・五条までの鉄道事業を開始。急行電車の運転や色灯三位式自動信号機の導入などにより、利便性・安全性向上に努めるとともに、旅客誘致に向け、菊人形の興行も開始。沿線発展などの観点から、学校のほか成田山大阪別院の誘致も行った。バス事業への参入など、事業の多角化、エリア拡大にも積極的に取り組んだ。



1998



京阪東ローズタウン マンション「ファインガーデン」の分譲を開始

2005



「KUZUHA MALL」グランドオープン

2008



中之島線(天満橋駅ー中之島駅)開業

事業の再構築から新たな成長へ

バブル崩壊後の景気低迷など、激変する経営環境に対応するため、「京阪グループ新生計画 Re-Born21」において不動産ビジネスモデルの転換を図るなど、事業の再構築に取り組むとともに、「大きくてよい会社」を目指し、経営ビジョン「“選ばれる京阪”への挑戦」を制定。中之島線開業による関西経済活性化への寄与や「KUZUHA MALL」開業による沿線価値向上に加え、首都圏でのホテル出店など、沿線外での事業展開も強化した。

2017



座席指定の特別車両「プレミアムカー」導入

2019



「THE THOUSAND KYOTO」開業



「GOOD NATURE STATION」開業

次の100年に向けて

人口減少など厳しい経営環境下でも成長し続ける企業グループを目指し、2016年に持株会社体制へ移行。4つのコア事業の強化とともに、創業以来の原点である沿線価値向上、急増するインバウンド市場の取り込み、お客さまの「くらしの価値」を高めるコンテンツ創造に取り組んだ。2018年5月には、2050年を見据えた新しい「経営ビジョン」を策定。社会が大きく変化するなかにあってもさらなる成長を遂げ、社会から必要とされる企業グループとしてあり続けるため、チャレンジを続けている。

創業の精神
「公利公益」

多様な事業に
チャレンジ
「進取の精神」

沿線開発の
長年のノウハウ

創業の精神を
受け継ぎ、積極的に
新たな価値創造に
チャレンジします

At a glance(事業概要)

京阪グループは、約50社におよぶ企業で4つのコア事業を展開しています。これらの生活に密着した事業を通じ、経営理念に掲げる「人の暮らしに夢と希望と信頼のネットワークを築いて、快適な生活環境を創造し、社会に貢献」するため、私たちは日々研鑽を重ねています。



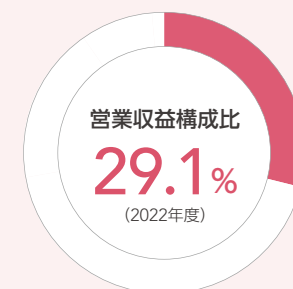
運輸業

事業内容

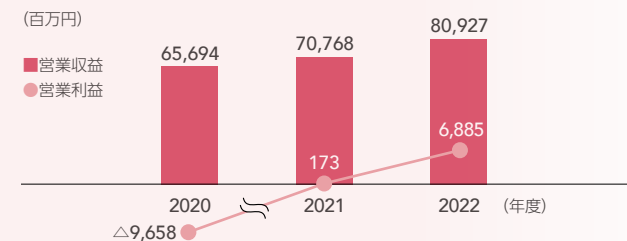
「大阪」「京都」「滋賀」の関西2府1県で、都市間輸送・地域輸送・観光輸送を担う京阪電車や叡山電車、京福電鉄(嵐電)による鉄道事業、地域交通を支える路線バス、定期観光バス、高速バス、リムジンバスなどのバス事業を展開しています。このほか、2022年に開園110周年を迎えた遊園地「ひらかたパーク」の運営を行っています。

主要な事業会社

- ・京阪電気鉄道(株)
- ・叡山電鉄(株)
- ・京福電気鉄道(株)
- ・京阪バス(株)



営業収益・営業利益



不動産業

事業内容

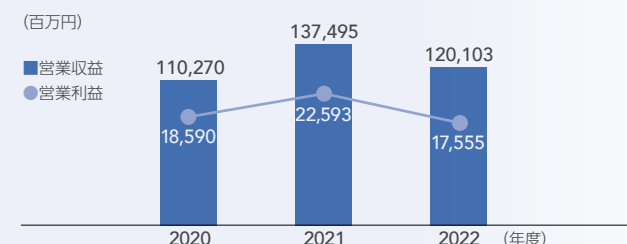
不動産販売業として、関西圏、首都圏に加えて札幌等地方中核都市において分譲マンションの開発を行うほか、戸建住宅の販売や仲介事業を行っています。また、不動産賃貸業として、関西圏では「OMM」、首都圏では「京阪大手町ビル」「京阪横浜ビル」などのオフィスビルを所有しています。このほか、造園業、ビルメンテナンス、建設コンサルタント業等も展開しています。

主要な事業会社

- ・京阪電鉄不動産(株)
- ・京阪建物(株)



営業収益・営業利益



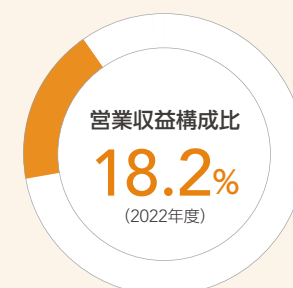
流通業

事業内容

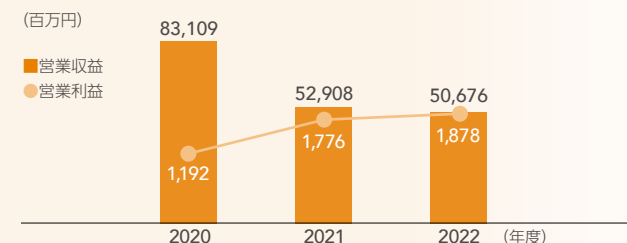
京阪沿線を中心に百貨店を5店舗を展開するほか、郊外型ショッピングセンター「KUZUHA MALL」や、都市型ショッピングセンター「京阪モール」「京阪シティモール」、駅ナカや駅前を中心に、スーパーマーケット「フレスト」や新業態店舗「もより市」など、さまざまな商業施設を展開しています。

主要な事業会社

- ・(株)京阪百貨店
- ・(株)京阪ザ・ストア
- ・(株)京阪流通システムズ



営業収益・営業利益



レジャー・サービス業

事業内容

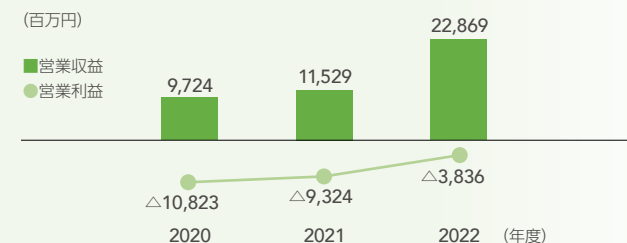
大阪・京都・滋賀の沿線のほか、東京・札幌など全国で21ホテル・約4,800室を保有・展開しています。このほか、京都のランドマーク「京都タワー」、琵琶湖で運航する遊覧船「ミシガン」「ピアンカ」、庭園美術館「ガーデンミュージアム比叡」、水都大阪を巡る「アクアライナー」など、地域のシンボルといえる施設を数多く運営しています。

主要な事業会社

- ・(株)ホテル京阪
- ・京阪ホテルズ&リゾーツ(株)
- ・琵琶湖汽船(株)



営業収益・営業利益



その他の事業

事業内容

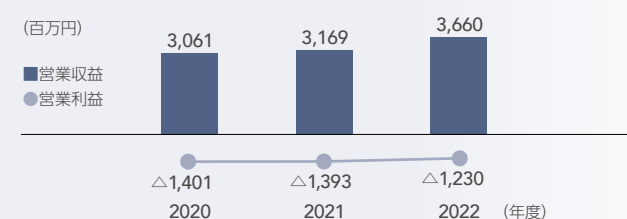
健康的で美しくクオリティの高い生活の実現によって循環型社会に寄与するライフスタイル「BIOSTYLE」をコンセプトとした複合型商業施設「GOOD NATURE STATION」を運営しています。オリジナルブランドの完全自然派コスメ「NEMOHAMO」、パティスリー「RAU」も展開しています。その他カード事業等を展開しています。

主要な事業会社

- ・(株)京阪カード
- ・(株)ビオスタイル



営業収益・営業利益



※事業別数値は事業間取引消去を含む金額

京阪グループ INTRODUCTION

国内事業エリア

京阪グループは、「安全安心」「快適」「便利」といった価値の根幹を支える交通ネットワークを提供しながら、駅を拠点とした都市開発やまちづくりを推進し、地域をつなぐことで事業エリアの拡大や価値の創出を図ってきました。今後も地域に密着した事業活動を通じ、新たな価値を提供することで、地域・社会とともに持続的な発展をし続けます。

全国の主な拠点



東京都内の拠点



近畿圏の路線・拠点

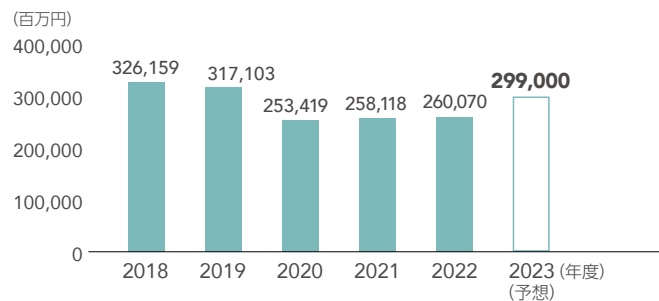


財務・非財務ハイライト

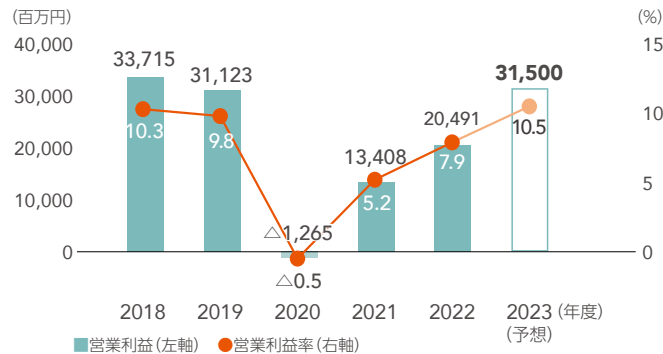
財務ハイライト

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

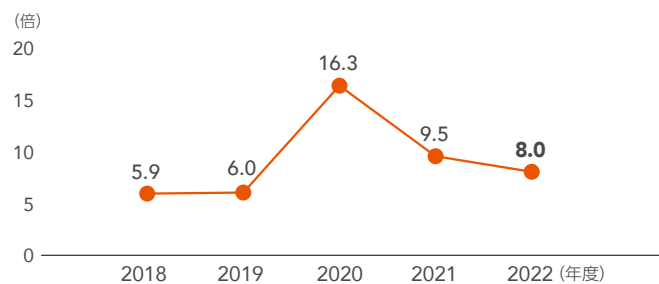
営業収益



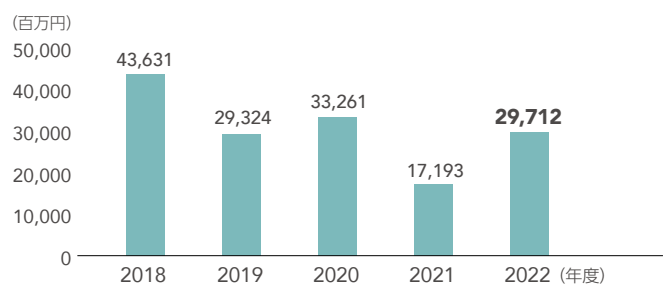
営業利益/営業利益率



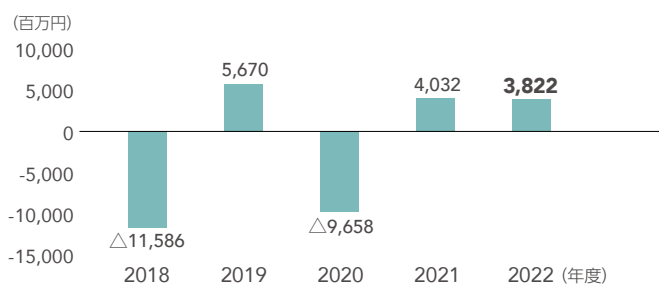
ネット有利子負債/EBITDA倍率



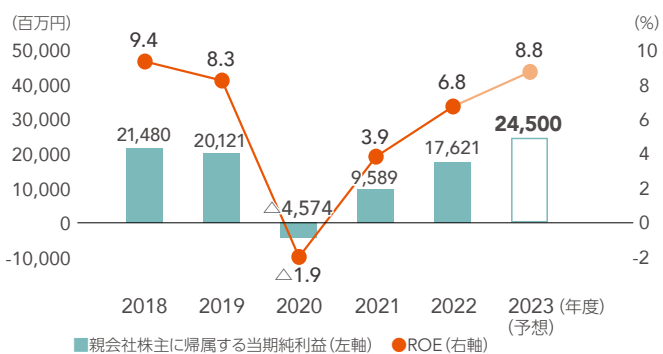
設備投資額



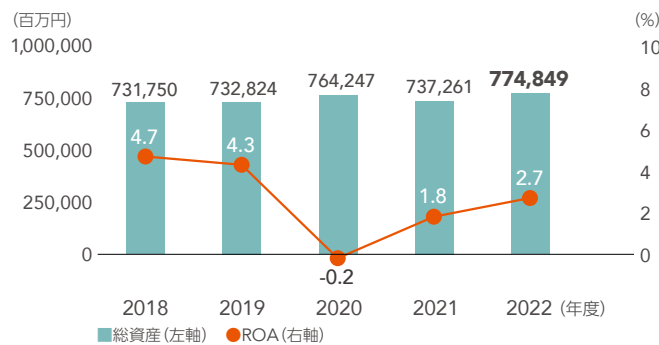
フリー・キャッシュ・フロー



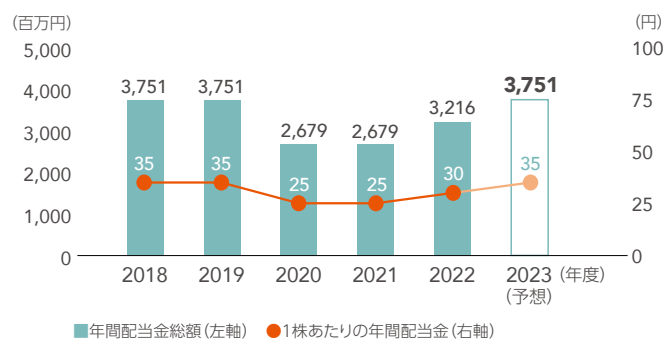
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



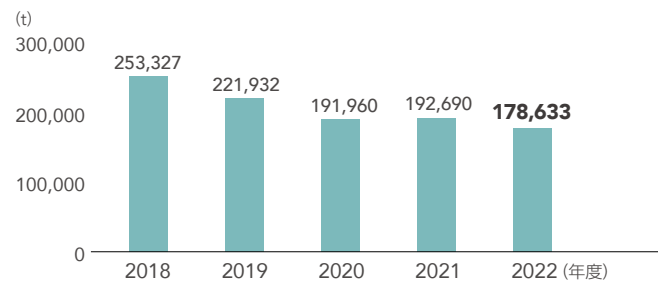
総資産/ROA



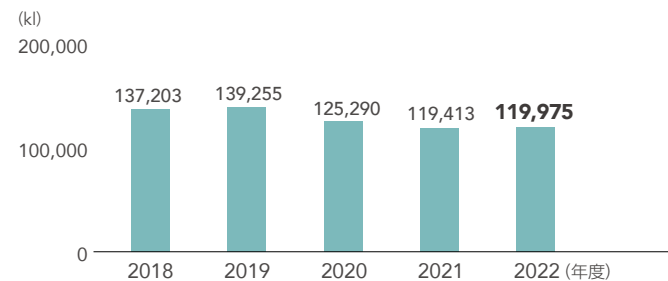
株主還元



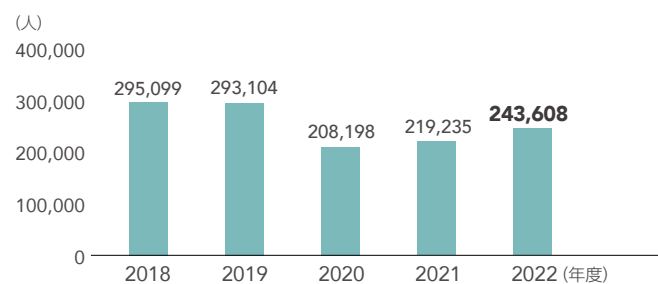
非財務ハイライト

CO₂排出量

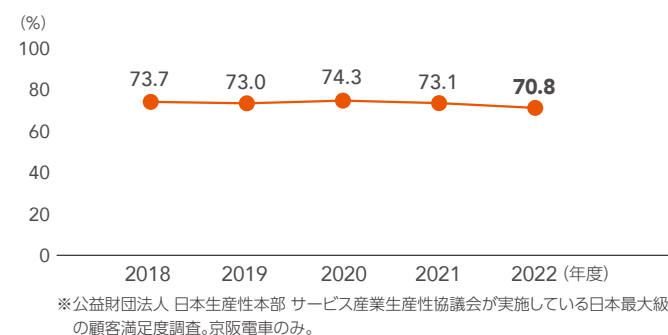
エネルギー使用量



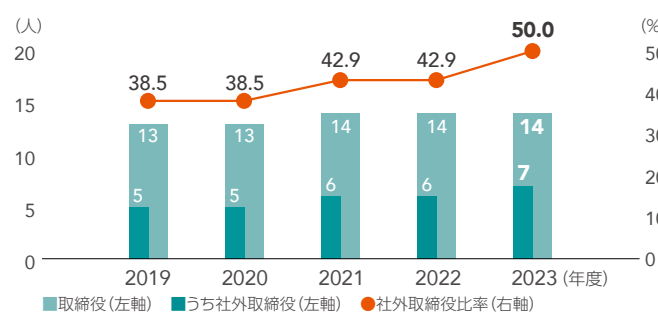
京阪電車の輸送人員



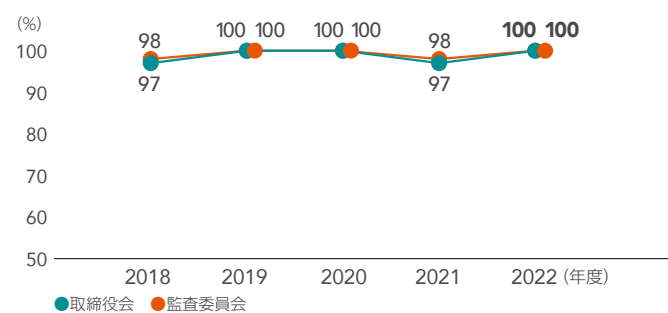
顧客満足度指数※



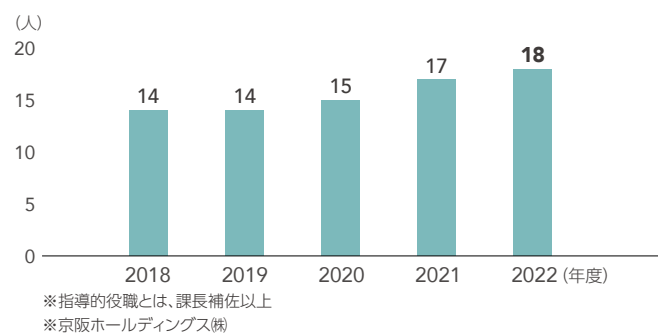
取締役数と社外取締役比率



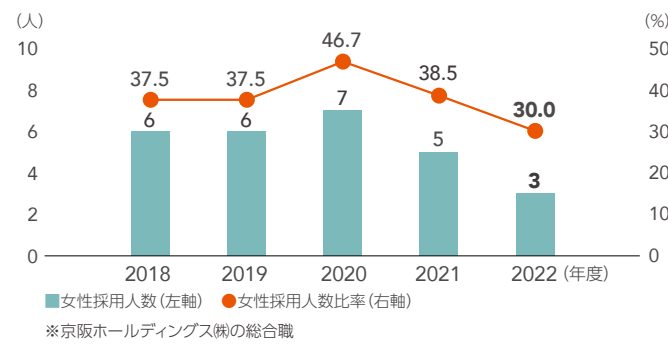
社外取締役の取締役会・監査等委員会への出席率



女性指導的役職※者数



女性採用人数と比率※



京阪グループ INTRODUCTION

価値創造プロセス

京阪グループは、経営理念のもと、経営ビジョン(想定する未来像2050年)の実現に向けて、「社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSYLE経営」の推進」をテーマとした長期経営戦略(目標年次2030年度)を推進します。これにより、京阪グループが将来にわたって持続的に成長する企業グループであることを目指すとともに、持続可能な循環型社会の実現に寄与します。

機会とリスク

機会

社会課題解決に寄与する商品・サービスの需要拡大

観光需要の回復・拡大

公共空間の利活用等
地域まちづくりの民営化加速

ライフスタイルの変化、AI・IoT等技術革新による新たな商品・サービスの需要拡大

リスク

激甚災害の影響による営業停止、損失の発生

人口減少による顧客数の減少・労働力不足

地域経済縮小または縮小加速

ライフスタイル・ワークスタイルの変化による既存ビジネスモデルへの影響

外的環境の変化

サステナビリティへの意識の高まり

自然災害の激甚化・頻発化

少子高齢化・人口減少

沿線地域経済・社会の縮小

人財と働き方の多様化

安全安心な社会へのニーズの高まり

経営理念

京阪グループは、人の暮らしに夢と希望と信頼のネットワークを築いて、快適な生活環境を創造し、社会に貢献します。

経営ビジョン(想定する未来像2050年)

美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ

持続可能な循環型社会の実現へ

長期経営戦略(目標年次2030年度)

「BIOSYLE(=京阪版SDGs)※」を経営・事業活動の軸に据え、社会的価値と経済的価値を両輪で創造

重点テーマ

社会課題の解決に寄与する事業の創出

環境・社会に配慮したオペレーション

成長し続ける組織・人財

持続可能かつ強固な経営基盤

BIOSYLE 経営の推進

2030年度に向けて取り組む主軸戦略

テーマ

京阪グループが果たす使命

沿線再耕

都市開発・エリアマネジメントによる沿線地域の価値向上

体験価値共創

観光体験の提供による京都および比叡山・びわ湖エリアの価値向上

地球環境保全

気候変動をはじめとする環境問題の解決への貢献

各事業戦略

運輸業

不動産業

流通業

レジャー・

サービス業

その他の事業

経営基盤強化

DX(デジタル・トランスフォーメーション)

人財戦略

社会的価値の創造(社会課題解決)

経済的価値の創造(利益成長)

経営ビジョンの実現に向けて前進

経営ビジョン

美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ

+

SDGsの達成に貢献

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

1 貧困をなくそう

2 飢餓をゼロに

3 健康と長寿を促す

4 質の高い教育をみんなに

5 女性への平等

6 安全な水とトイレを世界中に

7 再生可能エネルギー

8 働きがい、経済成長、イノベーション

9 産業と雇用を創出

10 人や国ごとの格差をなくす

11 持続可能な都市を創出

12 つくばない、減らす、リサイクル

13 気候変動に具体的な対策を

14 海洋資源を豊かに

15 陸の豊かさを保ち増進

16 公正な裁判と法の支配

17 パートナリーシップを強化

※BIOSYLEとは

人々の暮らしの価値を高めると同時に、社会課題解決に資する商品・サービス・事業を創出する京阪グループの取り組み

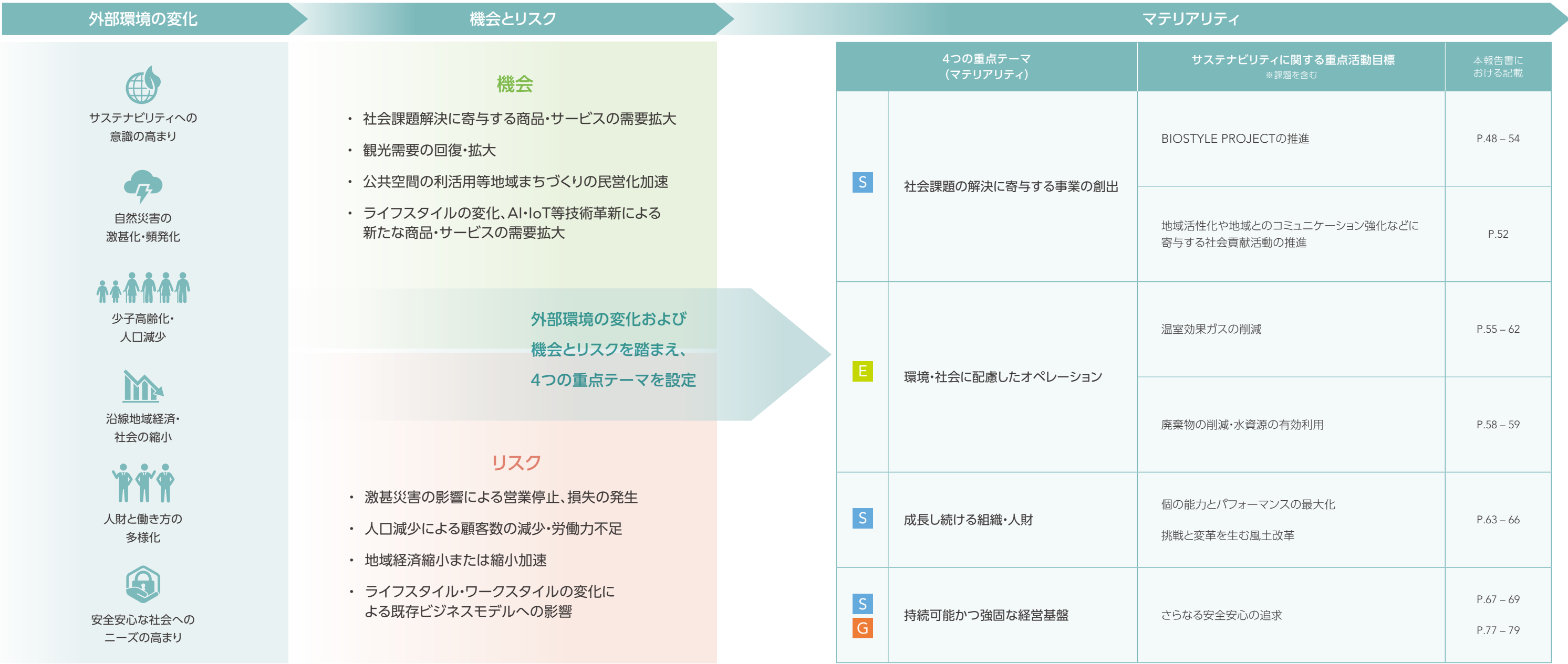
4つの重点テーマ(マテリアリティ)とサステナビリティ推進

4つの重点テーマ(マテリアリティ)

京阪グループをとりまく外部環境の変化を分析のうえ、今後の経営における機会とリスクを抽出、これらを踏まえて、経営における4つの重点テーマ(マテリアリティ)を設定しました。長期経営戦略・中期経営計画においては、この4つのテーマを踏まえて主軸戦略や各事業の戦略を策定しています。

京阪グループのサステナビリティ

経営理念に則り、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会と共に持続的な発展を目指していくことが京阪グループのサステナビリティ経営であると考えています。サステナビリティ経営を推進するため、4つの重点テーマ(マテリアリティ)を基に非財務分野における当面の重点活動目標(課題)を設定しました。



マネジメントメッセージ



18 COOメッセージ

23 CEO × 社外取締役 対談

COOメッセージ



社会的価値と経済的価値を
両輪で創造する
「BIOSTYLE経営」で、
再成長軌道に舵を切ります

京阪ホールディングス株式会社
代表取締役社長 COO 執行役員社長

石丸昌宏

マネジメントメッセージ

COOメッセージ

コロナ禍への対応と業績の回復

新型コロナウイルス感染症が季節性インフルエンザと同じ5類に移行しました。これにより、人流に大きな影響を与えてきた日本でのコロナ対策は節目を迎え、社会・経済活動が正常化に向かいつつあります。しかしながら、国内では少子高齢化に伴う人口減少が進んでおり、座しては、京阪沿線の地域経済縮小が避けられません。この問題にどう対応していくかがこれまでもそうですし、これからも最大の課題といえます。

私たちは2018年に「京阪グループ長期戦略構想」を発表しました。2050年を見据えた経営ビジョン「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」を掲げ、そこからバックキャストिंगして、「沿線再耕」「観光共創」「共感コンテンツ創造」を主軸戦略とする長期経営戦略を策定し、3カ年の中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」に着手しました。

この計画は順調に成果を上げていましたが、コロナ禍でまちから人が消え、さまざまなことが一変していくのを目の当たりにし、計画の切り上げを余儀なくされました。そこで2020年度期中から当面の間を、今後の事業の方向性を見極め経営基盤の立て直しを図る期間とし、まずはコロナ禍への対応を含め「安全安心」を徹底しました。そのうえで、環境激変に耐えられる運営体制の確立など「構造改革」をスピーディに行い、一方でウィズ／ポストコロナを見据え、お客さまの価値観やライフスタイルの変化に適合する諸施策を進めました。何事も時代に先駆けて取り組むことを意識してきた結果、2022年度においては、一定の水準まで業績を回復させることができました。

この3年余り、コロナが猛威を振るうなかでも、従業員は感染拡大防止に細心の注意を払いながら、現場の最前線をはじめ各職場で事業の継続に全力で取り組んでくれました。こうした従業員のがんばりによって、京阪グループ全体で地域社会を支えるという使命を果たせたことをとても誇らしく思っています。また、社会に貢献しよう、社会的な価値を高めようとするマインドが、従業員一人ひとりに根付いていることも再認識しました。

2023年度から「再成長軌道」フェーズへ移行

今後に向けた体制の確立が概ね完了しましたので、2023年度を「再成長軌道」フェーズへの転換点と位置づけ、新たに長期経営戦略・中期経営計画をスタートさせています。

新しい長期経営戦略は2030年度を目標年次とし、「社会的価

値と経済的価値を両輪で創造する『BIOSTYLE経営』の推進」をメインテーマに掲げました。「BIOSTYLE」とは体・心・地域・社会・地球に良い商品・サービス・事業を創出しようという京阪グループの価値観で、私たちは2014年からこの言葉を使っています。特に今回は、コロナ禍を経て環境問題への関心がより一層高まっていることを踏まえ、「沿線再耕」「体験価値共創」に「地球環境保全」を加えた3つを主軸戦略としました。そして、これに基づく中期経営計画(2023～2025年度)は、「BIOSTYLE～深化と挑戦～」を目指すものとなりました。生活と密着した私たちの事業は「BIOSTYLE」と非常に親和性がありますので、すべての事業にその要素を落とし込み、既存事業の高付加価値化と新規事業の創出に挑戦します。

京阪グループの祖業である京阪電気鉄道は、「近代日本経済の父」と称された渋沢栄一翁が創立委員長となって1906年に生まれた会社です。渋沢栄一翁は、国ひいては人類全体の繁栄に対する責任としての「道徳」と、企業の利潤の追求である「経済」の両立(道徳経済合一説)を自身の経営哲学のよりどころとしていました。この考え方は創業来、私たちのDNAに刻まれており、「BIOSTYLE経営」を通して、社会的価値と経済的価値の両方を追求します。

「BIOSTYLE」を起点とする3つの主軸戦略

・沿線再耕

それでは新たな主軸戦略についてご説明します。1つ目の「沿線再耕」は、駅を拠点として地域の特色を活かす都市開発や地域と連携したエリアマネジメントを推進し、これらを交通ネットワークで結ぶことにより、沿線地域の価値向上と居住・来訪者の拡大を図る戦略です。京阪グループは、昔からの街道筋にあるまちをつないで沿線を近代化し、地域の繁栄の一翼を担ってきました。しかし、高度経済成長期に開けた沿線を再び耕して活性化すべき時期を迎えています。私自身も幼少の頃、鉄道が高架化されショッピングモールができて周辺の地域がみるみる発展していく姿に感動しました。現在進めているプロジェクトは、どれもたくさんの感動や笑顔を生み出すものと確信しており、とても楽しみです。

2023年度から2025年度にかけて、大阪の東西軸に沿った大型プロジェクトが相次いで完成します。中之島には未来医療の国際拠点が、御堂筋には先進の環境配慮技術を導入したエリ

ア最高層のオフィスビルがそれぞれ竣工します。また、2024年度には長年の宿願であった枚方市駅周辺の再開発事業が竣工し、大型商業施設、オフィス、ホテル、賃貸タワーレジデンスが駅と一体化します。

さらに2030年には大阪IR(統合型リゾート)の開業が予定され、京阪沿線は世界中から観光に来られるお客さまを迎えるだけでなく、新たな雇用機会や外資系企業の誘致も期待される地域となっており、まさに「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」という経営ビジョンを実践したいと考えています。

・体験価値共創

2つ目の「体験価値共創」では、魅力あふれる体験コンテンツを地域と共創し、持続可能な観光を推進するとともに、ストーリー性の高い観光体験を提供するテーマツーリズムの造成に注力し、国内外からの来訪者やリピーターの増加を目指します。具体的には、人気の洛北から東山を経由し伏見・宇治に至る流れを京都観光ゴールデンルートとして確立します。このルートは、伝統産業・アート・食・歴史・自然など魅力的資源を豊富に有しており、京阪グループならではの体験価値を生み出したいと考えています。その一環として、チームラボ(株)を代表とする京都駅東南部エリアプロジェクトに参画しており、2024年度にアートを軸に地域と世界をつなぐ複合文化施設の開業を予定しています。また、2025年の大阪・関西万博開催に向け、MaaSの活用による便利で快適なエリア周遊も可能となりますので、京阪沿線にある観光資源の魅力をしっかり伝えていきます。

・地球環境保全

3つ目の「地球環境保全」は、特に地球温暖化への対策を重視しています。具体的には、省エネ鉄道車両・電気バスの導入加速や新規開発ビルでの環境認証取得などを通じ、エネルギー使用量の削減を図るとともに、太陽光発電による創エネや再エネ調達も始めています。すでに、京都の複合型商業施設GOOD NATURE STATION1は、2023年度から実質再エネ100%の電力で運営しています。商品・サービスの開発でも脱炭素社会で選ばれるものは何かを考え、時代に即したものを提供していきます。



バランスの取れた事業ポートフォリオ

私が入社した当時、京阪グループは事業の多角化を進めていたものの、鉄道事業の収益が大半を占め、極端に言えば、その他の事業はそれに付帯する存在に過ぎませんでした。しかし今は、鉄道事業を中核としながらも、運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業が、それぞれ成長・自立して事業間シナジーを享受し、バランスのとれた事業ポートフォリオを形成しています。不動産事業・ホテル事業は、鉄道事業が創業時より築いてきた「安全安心」ブランドを背景に、京阪沿線だけでなく全国に事業を拡大しています。鉄道事業の安定したキャッシュフローに加え、不動産事業をはじめ各事業で得た収益が、新たな成長投資へと向けられる流れができつつあります。

事業別戦略

それでは次に、事業別の取り組みについてご説明します。運輸業に関しては、存立基盤である「安全安心」にさらに磨きをかけます。寝屋川市駅から枚方市駅までの区間で、京阪本線の連続立体交差事業を行政とともに進めていますが、これにより、21ヵ所の踏切をなくして事故や渋滞を防ぎ、安全で快適に利用できる駅にリニューアルします。同時に高架下空間を有効利用します。また、2025年までに枚方市など4駅にホームドアを設置する予定です。一方で、新たな需要創造に向け、上質な移動体験を提供する「プレミアムカー」の増備を予定しています。インバウンド誘致に向けては、MaaS(Mobility as a Service)の活用やQRによる乗車券の導入などにより、観光の利便性向上を図ります。

マネジメントメッセージ

COOメッセージ



不動産業は、かつては京阪沿線を中心に展開していましたが、現在は沿線外での展開も加速しています。電鉄会社グループゆえの安心感や信頼感を強みとしながら、適正価格で仕入れた物件に価値を付加し、比較的短期で投下資金を回収するノウハウを蓄積しています。今後も三大都市圏のほか、札幌をはじめ地方中核都市に事業エリアを広げ、分譲マンション・戸建ての用地や賃貸物件の取得を推進します。また、事業のバリエーションも広げており、熊本でオフィスビルを取得するなど、非住宅系の不動産アセット(ホテル、オフィス、物流施設等)の開発・取得も積極的に行います。さらに、土地区画整理事業や大規模マンション建て替え事業などに加え、海外での事業拡大も視野に入れています。不動産業は着実に実績を重ね、関西圏外での知名度も上がってきており、さらなる事業成長に手応えを感じています。

流通業では、多様化するライフスタイルに合わせ、新しい消費体験の提供に注力します。例えば、駅ナカコンビニ「アンズリー」を、個性的な食を提供する新業態店舗「もより市」へと順次転換していますが、自社製造のお弁当やパンが大変好評です。また、健康志向の商品開発や移動車販売の拡大、京都エリアや比叡山・びわ湖エリアでの観光商業の確立などにより、収益機会を広げていきます。

レジャー・サービス業では、ホテルの新規出店と既存ホテルの高付加価値化を推進します。2023年3月に開業した「ホテル京阪 なんば グランド」では、出張や観光の拠点としてだけでなく、家でくつろぐように滞在できるコンセプトルームも提供しています。また、THE THOUSAND KYOTOや琵琶湖ホテルでは、SDGsに貢献できる特別な宿泊やささまざまな感動体験をご

用意し、高付加価値化を図っています。加えて、ホテルのスマート化による、利便性向上、デジタルマーケティング強化、業務効率化・自動化なども積極的に推進します。

その他事業では、「BIOSTYLE」を体現するGOOD NATURE STATION、オーガニックコスメブランド「NEMOHAMO」、パティスリーブランド「RAU」等の認知度向上や販路拡大を図りながら、新商品開発と新規出店を推進します。「NEMOHAMO」は2023年11月、東京・丸の内にフラッグシップショップをオープンしました。

従業員がいきいきと活躍する環境を整備

新たな価値を創造し続けるには、多様な人財の能力を最大限に引き出すとともに、いきいきと活躍できる環境を整備し、挑戦と変革を生む風土を醸成することが重要です。そこで2022年7月に「人財戦略委員会」を設置し、人的資本の価値向上に向けて、ワークエンゲージメント(働きがい)や多様な人財の活用について議論を進め、今回の中期経営計画に「人財戦略」として盛り込んでおり、経営基盤強化の一つとして推進します。

特に経営ビジョンの実現に向けては、前々から「安心とチャレンジ」という基本方針を掲げていますが、社員の「安全安心」への意識はもともと非常に高いレベルにありますので、今、社員に強く求めているのは「進取の精神」、すなわち、幅広い視野で新たなことに果敢にチャレンジすることです。ただし、「チャレンジ」というかけ声だけでなく、やはり、各事業や各部署の施策がチャレンジングであることが重要です。例えば、周囲の巻き込みが必須の再開発プロジェクトなどは一つひとつの取り組みがチャレンジといえます。また、プレミアムカーのような他に先駆けてのサービスはもちろん、京都四条のGOOD NATURE STATIONから「BIOSTYLE」を世界に発信していくことも、京阪グループの将来にとって大きなチャレンジです。人的資本の価値向上に関しては、一歩でも半歩でも先に行くという姿勢で、チャレンジングな事業に社員が主体的に関わるのが何より大事だと考えており、社員のチャレンジへの意欲が以前よりも高まっていることを実感し、心強く思っています。



2025年度に過去最高益の更新を目指す

大阪・関西万博の開催を控え、インバウンド需要はコロナ禍以前を上回ると予測しており、今申し上げてきた主軸戦略を進めることで、今回の中期経営計画の最終となる2025年度には、営業利益340億円と、過去最高の業績を目指します。また、持続的成長に向けた投資をしっかりと実行するには健全な財務体質が欠かせません。そこで財務健全性の維持と資本効率の向上を意識した経営を推進するため、EBITDA(営業利益+減価償却費)580億円、ネット有利子負債/EBITDA倍率6倍台、ROE7%水準も指標としています。

資金配分は概算で、3カ年の営業キャッシュ・フローを1,300億円と想定し、成長投資として、主軸戦略に700億円、鉄道需要創造、不動産開発・取得、流通業強化、ホテル高付加価値化などに300億円、合計1,000億円を充てる予定です。加えて、M&Aやアライアンスなどの戦略投資枠を400億円、維持・更新投資を600億円としています。株主還元は、成果に応じた安定的な配当を継続することを基本に、2024年3月期末はコロナ禍以前と同様の1株当たり35円配当を予定していますが、その後も同水準以上の配当を目指していきます。

さらに2030年度は、営業利益で430億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益で300億円以上、EBITDAで700億円以上、ネット有利子負債/EBITDA倍率は6倍台、ROEは8%水準を目標としています。

コロナ禍に直面した2020年度から2022年度の間に事業も人財もより強靱になり、そこにインバウンドを含めお客さまが戻ってきていますので、今回発表した業績目標は、前倒しで達成する気持ちで取り組みます。2030年度のROE8%も最低限の目標とご理解いただいかまいません。

美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ

京阪沿線は、世界に誇れる歴史・文化・景観の宝庫だと思っています。それゆえ、この地域のまちや観光の価値を最大化し、多くの人に訪れてほしい、住んでほしい、活気づけたい、そのような気持ちを人一倍強く持っています。京阪沿線が元気になり、皆さまに喜んでいただき、京阪グループの企業価値も上がるという好循環を作りたい。また、多くのインバウンドを迎え入れ、世界とつながり、自らもワールドワイドに事業を展開する企業グループにしたい。このビジョンは、コロナ禍が起こる前から全く変わっていません。

京阪グループは、コロナ禍で最も厳しい状況に直面した業種の一つでしたが、従業員のみなさんやお取引先をはじめ数多くのステークホルダーの皆さまのおかげで、未曾有の危機をいち早く乗り切り、再成長に向けて動き出すことができました。この場を借りて心より感謝申し上げます。皆さまにはあらためて、これからの京阪グループの成長にご期待いただき、引き続きご支援のほどよろしく願いいたします。

「安全とチャレンジ」を 基本方針として、 「BIOSTYLE」の深化を 図ります

京阪ホールディングス株式会社
代表取締役会長
CEO 取締役会議長

加藤 好文

京阪ホールディングス株式会社
取締役

村尾 和俊

2050年を見据えた長期ビジョンを 実現するためのポイントは何ですか

加藤 私が社長に就任した2011年からずっと言い続けていることがあります。それは「安全とチャレンジ」です。一見すると矛盾しているように思えるかもしれませんが、我々の祖業は鉄道ですから、「安全」は決して妥協できない永遠のテーマであり、常に最優先に考えています。そのうえで持続的な成長を実現するため、これまでは「大きくて良い会社」「選ばれる京阪」を目指し、事業の多角化を推進してきました。

しかし日本では今、世界でも類を見ないスピードで少子高齢化と人口減少が進行しています。さらに、デジタルテクノロジーの革新が人々の価値観やライフスタイルを劇的に変化させています。このような事業環境に対し、京阪グループが持続的に成長していくには、量的拡大の追求より、事業の高付加価値化など中身で勝負することがより重要になっていると考えています。そして中身で勝負するには、変化に対して受け身ではなく、変化に先んじて自ら価値を創造していくことが必要です。

その意味では、よくよく考えると「選ばれる京阪」というのも受け身の発想でした。何もしなければ今ある市場は縮小が避けられないわけですから、こちらから仕掛けていく、貪欲に攻めていく、そういった姿勢で臨まなければ我々の未来はないとさえ思っています。ただ、口酸っぱく「チャレンジ」と言ってきた甲斐あって、主体的に価値を創造していこうとする意識改革は、かなり浸透してきているように感じています。

村尾 京阪グループは、商都の大阪、歴史と伝統の京都、自然豊かな滋賀・琵琶湖という“日本の宝”といっても過言ではないエリアを拠点とし、ここに住む人や訪れる人に新たな価値を提供するロングスパンのビジョンを描き、そこからバックキャストして経営戦略を組み立てています。加えて、「BIOSTYLE」という社会課題の解決にもつながる素晴らしい軸を持っており、私はこのような価値創造の考え方を非常に高く評価しています。

特に、インパウンドを増やすことは関西経済、ひいては日本経済の発展にとって必須の課題ですが、これに対する京阪グループの貢献インパクトは極めて大きいので、引き続き積極的に沿線のまちや観光の価値を創造していただき、それを世界に発信していく、すなわち、「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」という経営ビジョンのもと、企業価値を持続的に向上させていってほしいと思います。

マネジメントメッセージ

CEO × 社外取締役 対談

京阪グループの価値創造については
どのような考え方をお持ちですか

加藤 繰り返しますが、京阪グループの価値創造の根底には「安全安心」があり、さらに「地球温暖化防止」といった社会からの要請にもしっかりと応えながら、ベースとして京阪沿線の価値を中心に最大化していくことが、我々の価値創造の考え方です。その中で村尾さんが今おっしゃった、グローバル視点で京阪沿線の魅力を高め、世界から多くのインバウンドを迎えることは、京阪グループにとって大きな成長ドライバーですが、そこでは、従来の延長線上にないこと、前例のないことにも果敢にチャレンジし、新たな感動や良い意味でのサプライズを生み出していくことが重要になります。幸いにも、歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線にはそのポテンシャルが十二分にあると思っています。

一方で、中核の鉄道事業は地域と一心同体であるがゆえに、きわめてドメスティックな企業グループと見られがちですが、鉄道から派生したさまざまな事業は、そのノウハウを他の地域でも活かすことができ、京阪沿線外での事業拡大につながっています。例えば、不動産業は、すでに関東はもちろん、札幌、名古屋、沖縄にも進出していますし、アメリカやアジアなど海外にも展開しています。確かに生い立ちはドメスティックですが、必ずしも地域に限定せずビジネスチャンスを捉えています。

村尾 京阪沿線でも人口減少は進んでいて、鉄道事業に頼っているのは先細りになるということで、沿線再耕、観光共創、共感コンテンツ創造の3つに注力し、京阪グループは大きく変容しています。正直、社外取締役に就任する前は、鉄道事業が収益の大半を占める企業グループをイメージしていました。しかし、すでに運輸業が占める営業利益の割合は4分の1程度となっていて、半分近くが不動産業です。にもかかわらず、鉄道事業の安全対策や利便性向上には投資を惜しまず、その一方で、鉄道事業で培われた人や社会への配慮、きめ細かいサービス精神を進化させ、それを強みに多角化を進めているところが、京阪グループの価値創造においては特筆すべき点ではないかと思っています。それを「BIOSTYLE」の深化として、より深掘りしていくことがこれからのステージだと認識しています。

緊急対応期間での取り組みについて
簡単に振り返ってください

加藤 2018年に経営ビジョンを公表し、同時に策定した長期経営戦略のもと、スタートした前・中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」は、京都駅前に「ザ・サウザンド京都」というフラッグシップホテルを開業するなど、2019年度まで順調に計画を進捗させ、業績目標も概ね達成していました。しかし、2020年度はコロナ禍の影響によって人流が大幅に減少し、急激に行動変容が起きてしまったため中期経営計画を切り上げ、2020年度途中から2022年度までは、事業環境激変への緊急対応期間としました。この期間中は、「安全安心」に加え、プロジェクトを絞り込み、人々の行動変容に適応する「構造改革」に軸足を置きました。また、2014年からずっと提唱してきた「BIOSTYLE」が浸透してきたので、これをあらためて活動の軸に据え、諸施策を進展させました。総括しますと、大型プロジェクトの計画先送りなど立ち止まりはしたものの、ウィズ／ポストコロナでの再成長ステージにおいて、反転攻勢に打って出る体制をしっかりと整えることができたと考えています。

新たな長期経営戦略の策定について
特に議論されたことは何ですか

加藤 やはり、「BIOSTYLE」をいかにして各事業に落とし込むかという議論にかなりの時間を割きました。「BIOSTYLE」とは、「人々の暮らしの価値を高めると同時に、社会課題解決に資する商品・サービス・事業」を創出する取り組みですが、これを推進

するために、我々は「体に良いか、心に良いか、地域に良いか、社会に良いか、地球に良いか」という活動ガイドラインを定めています。京阪グループの価値観をシンプルに示しているともいえます。このガイドラインと、「京阪ブランドに貢献するか、事業性・継続性はあるか」という判断軸に基づいて、我々のやっていること、これからやろうとしていることが、本当に良い事業といえるのかどうか、また、社員が「BIOSTYLE」に共感し、プロアクティブに行動できるか、そういった議論を活発に行いました。

村尾 私は情報通信会社の出身で、現在、関西経済連合会のDX委員会で長を務めているということもあり、「BIOSTYLE」を深化させていく議論の中で、特に事業の“スマート化”についていろいろな発言をしました。例えば、ショッピングモールのリニューアルが計画されていますが、メタバースを採り入れ、バーチャルなショッピングモールからリアル店舗に誘導する仕組みなどを提案しました。また、2023年3月に開業した「ホテル京阪 なんば グランデ」は、インバウンドの連泊需要を期待しているということで、チェックイン・アウトや各種サービスをスマートフォンで完結するシステムについてアドバイスしました。さらに、こうしたアイデアや技術は自分たちだけで考えようとせず、斬新な発想を持つスタートアップ企業等と連携すべき旨の発言もしました。こうした私の提案は、中期経営計画にかなり織り込まれています。

今回の中期経営計画の目玉について
こだわりをお聞かせください

加藤 2025年までに複数の大規模施設が竣工します。なかでも2024年に完成する枚方市駅周辺の再開発事業は、創業以来の本店所在地でのプロジェクトであり、宿願でした。このプロジェクトは、2018年の枚方市駅のリニューアルが出発点です。駅はまちの顔であり、駅が変わればまちも変わるという考え方が根底にあって、「えきから始まるまちづくり」を目指しました。そこで、「BIOSTYLE」のコンセプトと共通する点が多く、また、グローバルブランドとしてすでに認知されている「無印良品」（㈱良品計画）にリニューアルのデザイン面で協力をお願いしました。それが功を奏し、木目調の暖かみある床や開放感のあるスケルトン構造など、駅と商業施設が一体となって「BIOSTYLE」をイメージさせるものとなり、多方面から好評を得ています。



しかし、これで満足しているわけではありません。この駅をもっと活用して価値を創出できないかと考えています。実は、30年以上前から社有地の有効活用を検討しており、我々はいつか40万人都市である枚方のまちの顔となる施設を作りたいと思っていました。そうしたなかで今回、枚方市から再開発プロジェクトのお話をいただき、我々が区分所有する第3工区において、商業・オフィス・ホテル・住宅・行政等の機能を備えた高層複合施設を建設しています。地元の皆さまにも、世界中からお越しになるお客さまにも、新しい枚方のシンボルとして親しんでいただけることを確信しています。

なお、この複合施設の居住区は分譲ではなく賃貸にする予定です。分譲にすればすぐに資金回収ができますが、投資目的になってしまうことを危惧しました。我々は枚方に働き盛りの若い世代を呼び込んで、まちの活性化に貢献したいという思いを強く持っています。短期的な資金回収よりも、「地域に良い」という「BIOSTYLE」の考え方を貫き、賃貸にして確実に住んでいただくことを優先します。

村尾 「えきから始まるまちづくり」というのは、加藤さんが最初に言われた受け身の姿勢から脱却し、自ら価値を創造していく象徴的な取り組みだと思います。しかも、単に人集めをして儲けるという話ではなく、地域に寄り添い、より多くの人と長期的な関係性を築いていこうとする「BIOSTYLE経営」を貫いており、私は全面的に支持します。これこそが長期的な価値創造といえるのではないのでしょうか。

CEO × 社外取締役 対談



村尾取締役が社外の目線で経営を監視する
うで特に注視していることは何ですか

村尾 やはり鉄道は電力を大きく消費する事業ですから脱炭素に向けた取り組みと、安全が担保されているかというところのチェックは外せません。

加藤 鉄道は他の交通機関に比べ、エネルギー効率に優れ、地球環境にやさしい乗り物といえます。しかしながら、京阪グループは、鉄道・バスといった交通機関に加え、商業施設やホテルの運営においても、おっしゃるとおり、大量のエネルギーを要しており、省エネ化や再エネの導入はもとより、廃棄物の削減や水資源の有効活用も含めた地球環境保全への貢献は我々の責務ですから、いつまでに何をどこまでやるのかという目標を定め、重要テーマに据えて取り組んでいきます。

村尾 もう一つ、「人権」についても注視しています。人権侵害はなかなか表面化してこない問題です。というのも“沈黙”と言いますか、聞いていたけれど知らぬふりというケースが多いからです。しかし、そういう体質が発覚した時のイメージダウンは計り知れません。京阪グループはさまざまな事業を展開し、お取引先も非常に多岐にわたっていますので、人権リスクには神経をとがらせておく必要があります。直接的に関わっていませんとも、万が一にもサプライチェーンで人権侵害が放置されているとしたら、京阪ブランドを大きく毀損させます。ですから、サプライチェーン全体を見渡して、異常な長時間労働がないかなど、人権に関する監査がしっかり行われているかについて、見てまいります。こうしたリスクマネジメントに加え、価値観の変化も技術革新もスピードが速いので、世の中の変化に照らして、現行の戦略が果たして正しいものなのか、見直しの必要はないかについても

問うていきます。2025年に大阪・関西万博を控え、我々を含む関西の鉄道会社が連携し、関西MaaS協議会を立ち上げ、このたび、スマートフォンアプリ「KANSAI MaaS」をリリースしました。これは単なるルート検索ではなく、どこでどんなイベントがあってどんな体験ができるかといった情報も得られる多機能アプリです。さきほどから申し上げていますが、こういったスマート化はいたるところで想像を超えて進化しており、その流れから我々が取り残されないよう監督し、アドバイスすることも私の重要な役割であると思っています。

チャレンジする人財を育てるには
どういったことが重要だと思われますか

村尾 京阪グループの目指す価値創造に積極的にチャレンジするには、現場の従業員がいきいきとしている職場にしていけることが大事だと思いますが、“安全安心”を守っていくうえでは緊張感も必要です。まさに加藤さんが最初に言われた「安全とチャレンジ」の両立ですが、京阪グループはそのバランスがとれていると私は評価しています。

加藤 チャレンジする人を育てるには、まず会社がチャレンジする姿勢を前面に出さなければ始まりません。要は具体的な案件で、チャレンジする背中を見せるということです。そういう意味もあって、先ほどの「枚方プロジェクト」においても、良品計画さんとの共創しかり、いろんなチャレンジをしてきました。これに限らず、京阪グループが取り組んでいるさまざまなプロジェクトについて、どんな将来を描き、どんな目的を持って、どんなチャレンジをしているのかを明確にし、腹落ちさせることで後に続く人財を育てていきたいと思っています。

価値創造のための戦略



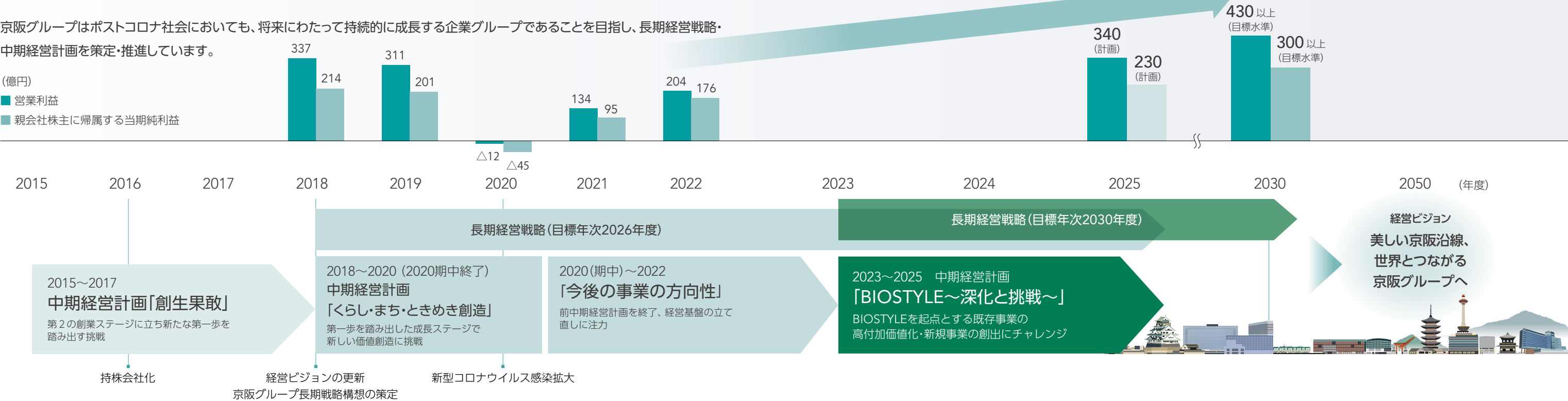
29	長期経営戦略・中期経営計画 「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の概要
33	長期経営戦略 主軸戦略の概要
36	特集 長期経営戦略 沿線再耕
37	各事業の概況と中期経営計画の戦略
37	運輸業
39	不動産業
41	流通業
43	レジャー・サービス業
45	中期経営計画 GOOD NATURE STATIONの戦略／ 経営基盤強化

価値創造のための戦略

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の概要

京阪グループはポストコロナ社会においても、将来にわたって持続的に成長する企業グループであることを目指し、長期経営戦略・中期経営計画を策定・推進しています。

(億円)
■ 営業利益
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



策定に至る経緯

2018年5月 経営ビジョン(想定する未来像2050年)・京阪グループ長期戦略構想策定

長期的な展望に立てば、人口減少に伴う国内市場の飽和、国際的な都市間競争の激化、IoTやAIをはじめとするテクノロジーの進化、IR(統合型リゾート)など関西エリアでのさまざまな事業構想など、人のくらしや価値観、そして京阪グループの経営に大きく影響するさまざまな変化が予測されます。こうしたなか、グループの事業に質のイノベーションを起こし、変化に一步先んじて機会を捉え、「価値創造」と「グローバル展開」に挑戦するグループへと変貌を遂げるべく、2018年5月、2050年を見据えた経営ビジョン「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」を掲げるとともに、その実現に向けた中長期の戦略からなる「京阪グループ長期戦略構想」を策定しました。

経営ビジョン(想定する未来像2050年)

「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」

- 歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線が、国や時代を超えてもっと多くの人から住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、まちや観光の価値を創造し、世界へ発信します
- こころとからだに潤いをもたらし、持続可能な社会の実現に寄与する美しいライフスタイルを京阪沿線で創造し、世界に共感の輪を広げます
- 多くのインバウンドを沿線に迎えるとともに、アジア・ワイドで事業を展開することに挑戦します

2020年11月 京阪グループにおける「今後の事業の方向性」

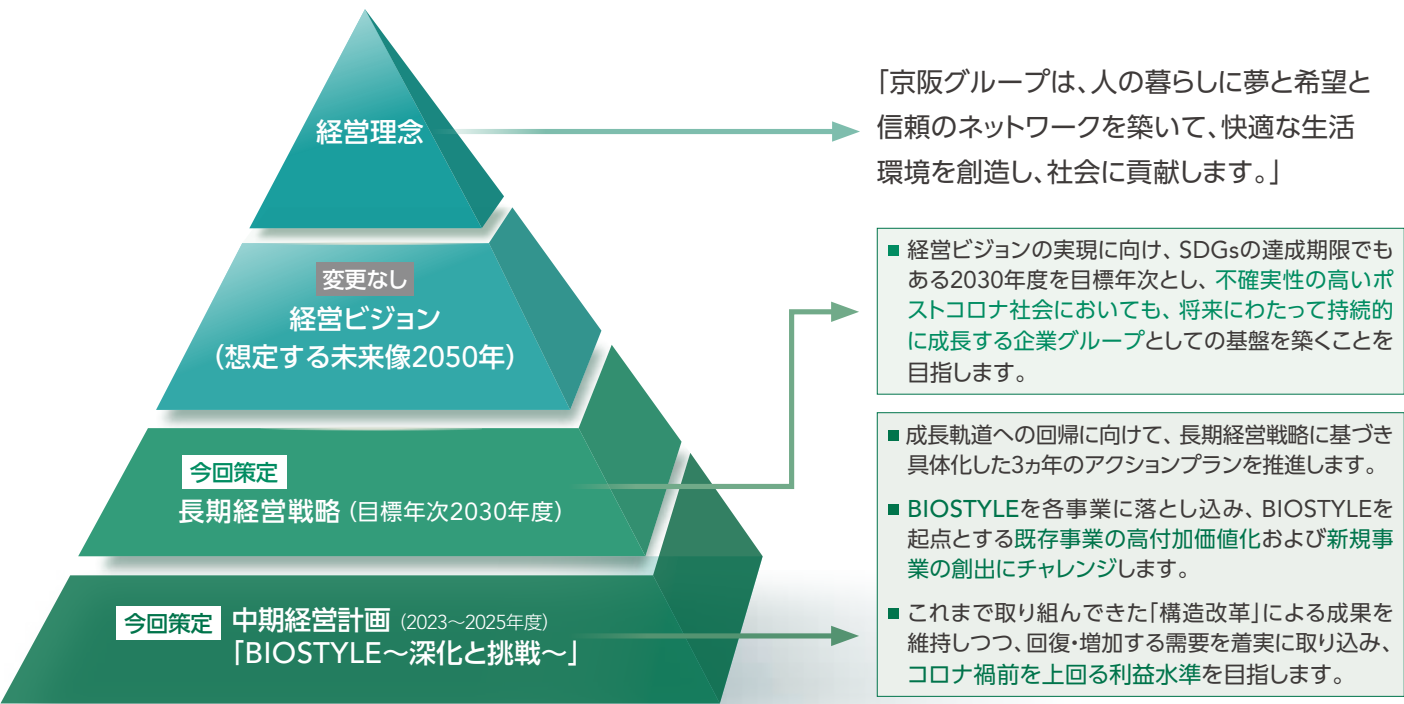
新型コロナウイルス感染拡大に伴い、中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」を途中で終了、当面の間を「激変する事業環境の見極め期間」とし、「安全安心」「構造改革」「BIOSTYLE」に基づく施策を通じて経営基盤の立て直しに注力し、長期経営戦略の主軸戦略は見直しを図りながら推進することとしました。

2022年度には構造改革による需要の変化に対応した体制の確立が概ね完了、社会・経済活動も正常化の動きがみられるようになりました。

2023年3月 長期経営戦略(目標年次2030年度)・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」(2023～2025年度)策定

京阪グループを取り巻く外部環境は、コロナ禍を契機にお客さまの価値観やライフスタイルが多様化したことに加え、自然災害の激甚化、少子高齢化・人口減少、デジタル化の進展等、変化が激しく、不確実性も増えています。京阪グループは、こうした状況のなか、経営ビジョンの実現に向け、改めて持続的に成長する基盤を構築するため、2023年度をコロナ禍への「緊急時対応」から「再成長軌道」フェーズに移行する転換点とし、新たに長期経営戦略・中期経営計画を策定しました。

京阪グループ長期戦略構想(2023年度～)

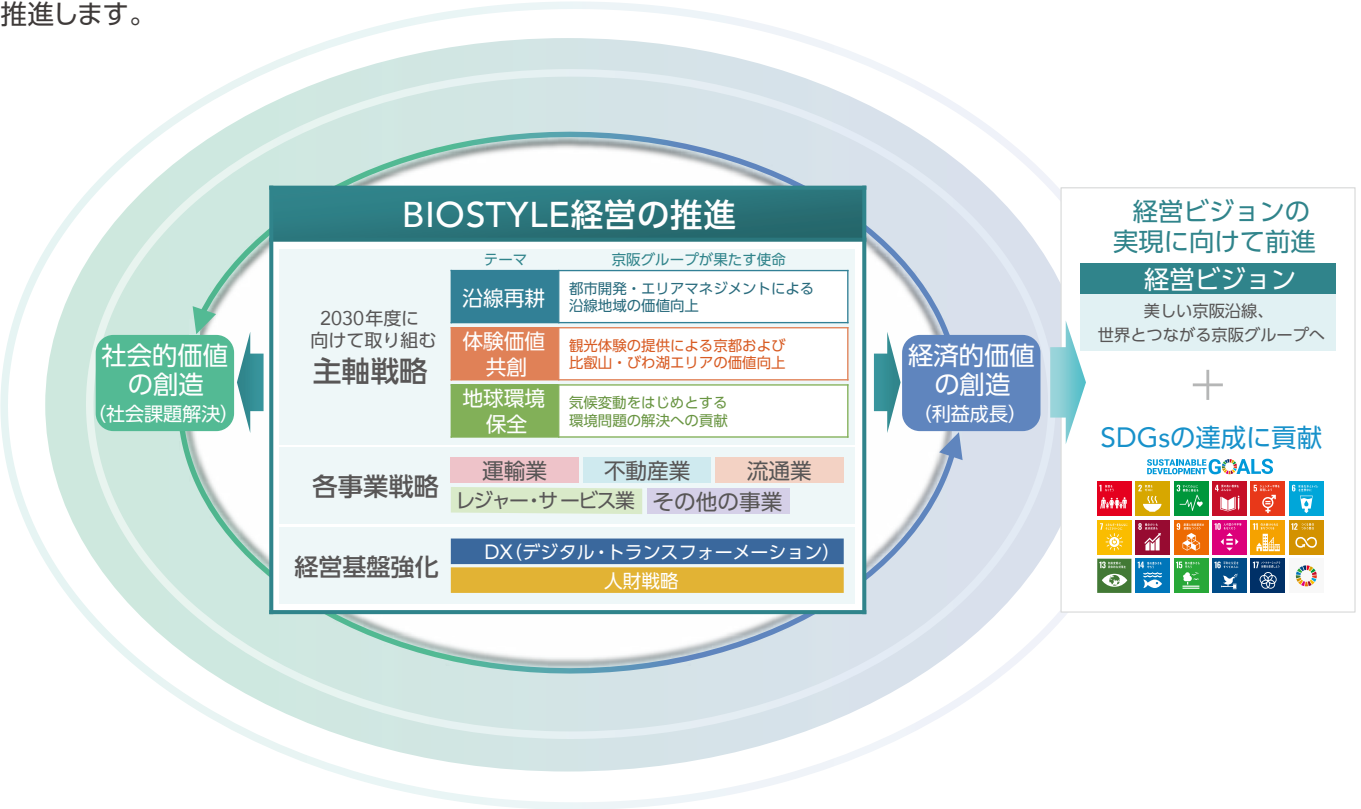


価値創造のための戦略

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の概要

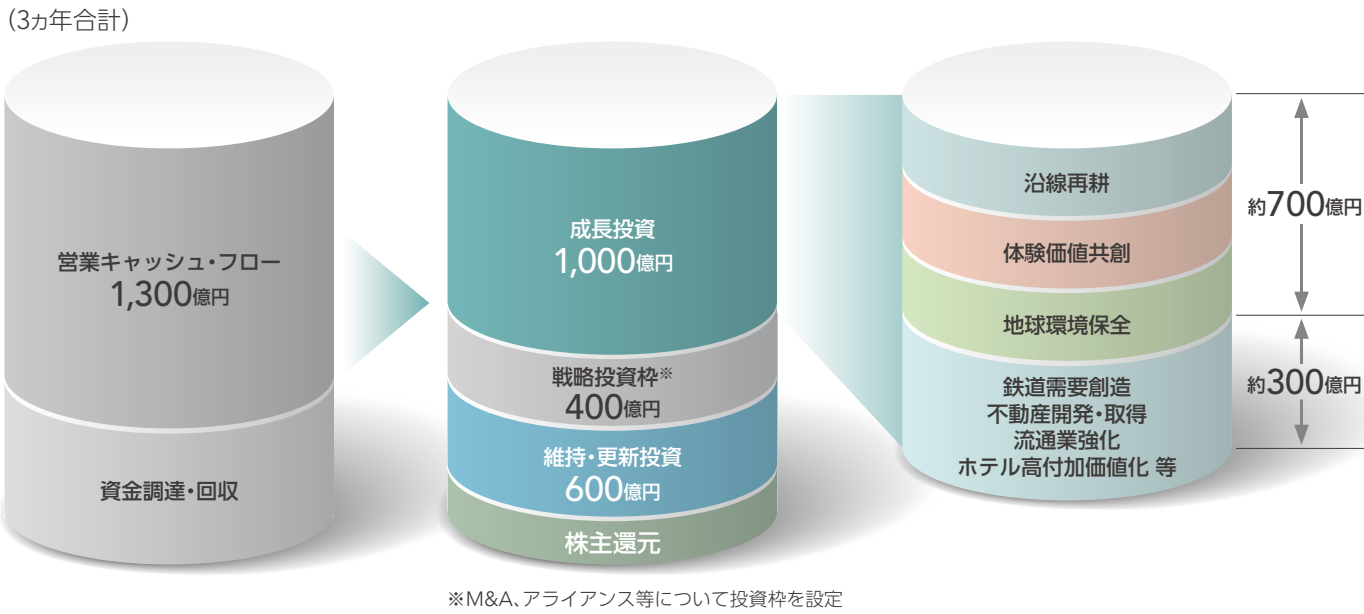
長期経営戦略の全体像

持続可能な循環型社会の実現に向けて、京阪グループの新たなブランドとして確立に取り組んできた「BIOSTYLE (=京阪版SDGs)」を経営・事業活動の軸に据え、社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」を推進します。



中期経営計画 資金配分の考え方（キャピタル・アロケーション）

- 長期経営戦略の「3つの主軸戦略」を中心に、企業価値と京阪ブランドの向上に資する成長投資を積極的に実行します。
- 株主還元については、成果に応じて安定的な配当を継続するとともに、機動的な自己株式取得を実施します。
※コロナ禍前の1株当たり35円配当以上の配当を目指します。
- 資金調達については、EBITDAとのバランスを考慮しながら借入および社債発行を実施します。
※ネット有利子負債/EBITDA倍率は6倍台を目指します。



ビ オ ス タ イ ル

BIOSTYLEとは？

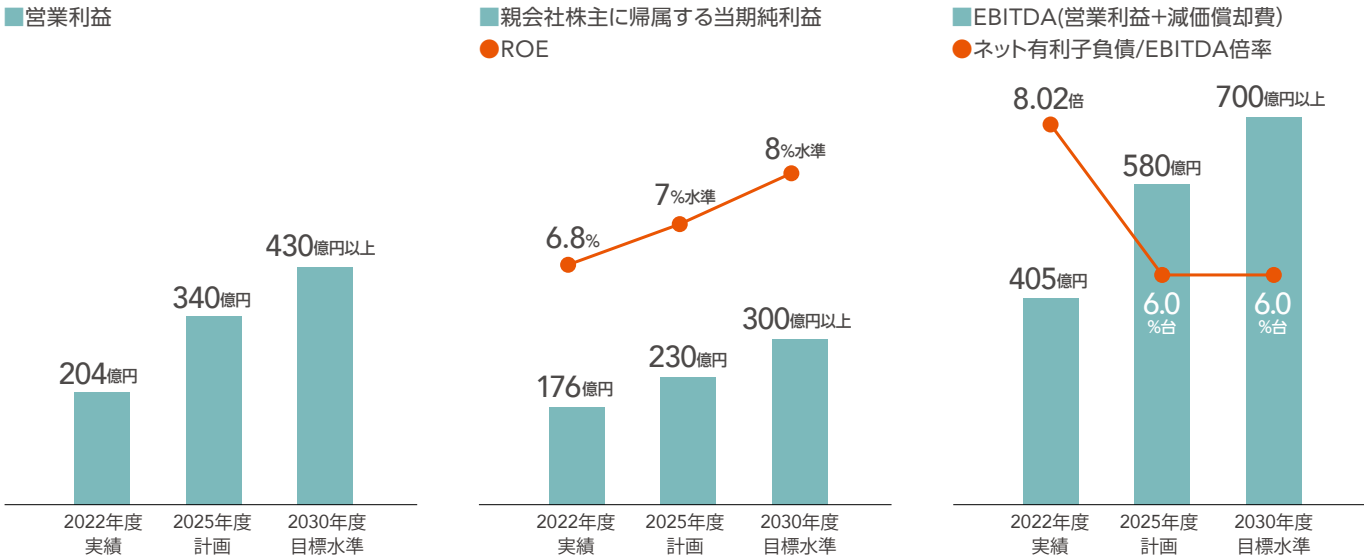
「人々の暮らしの価値を高めると同時に、社会課題解決に資する商品・サービス・事業」を創出する京阪グループの取り組みであり、京阪グループは「SDGs」が国際社会の共通目標として定められる以前から、この「BIOSTYLE」を提案・推進してきました。「BIOSTYLE」を推進するために2020年には独自のガイドラインを策定し、グループ全体で「BIOSTYLE PROJECT」を推進しています。

BIOSTYLEガイドライン

	GOOD <i>for Health</i>	体に良いか
	GOOD <i>for Minds</i>	心に良いか
	GOOD <i>for Locals</i>	地域に良いか
	GOOD <i>for Social</i>	社会に良いか
	GOOD <i>for Earth</i>	地球に良いか
	GOOD <i>for KEIHAN Brands</i>	京阪ブランドに貢献するか
	GOOD <i>for KEIHAN Business</i>	事業性・継続性はあるか

定量目標

まずは中期経営計画において、国内・インバウンド需要の回復、大阪・関西万博開催に伴う来訪者増、大型プロジェクト（中之島・枚方市・淀屋橋の開発）の開業などの効果を踏まえ、コロナ禍前を上回る利益水準を目指し、長期経営戦略ではさらなる成長を目指します。



価値創造のための戦略

長期経営戦略 主軸戦略の概要

2030年度に向けて「沿線再耕」「体験価値共創」「地球環境保全」を主軸戦略として推進します。

主軸戦略 沿線再耕

基本方針

駅を拠点として、地域の歴史・文化・産業などの特色を活かした都市開発や地域と連携したエリアマネジメントを推進し、これらを交通ネットワークで結ぶことで、魅力あふれる美しい沿線を再生、沿線地域の価値向上および居住・来訪者の拡大を図ります。

重点施策 1 大阪東西軸復権

京都への玄関口で大阪城に近接する京橋から再生医療拠点を目指す中之島を経て、IR計画のあるベイエリアに至る大阪東西軸に沿って、地域の特色を活かした都市開発を推進

A1 中之島4丁目
未来医療国際拠点整備事業

竣工時期 2023年度
延床面積 約57,000㎡

未来医療に関わる人や最先端の情報が集まる「知の循環」を促進する施設を整備し、未来医療の産業化・国際化に貢献



A2 中之島4丁目自社敷地開発

なにわ筋線開業を見据えて、隣接地権者との共同開発を検討

B 京阪御堂筋ビルおよび
日土地淀屋橋ビルの共同建替

開業時期 2025年夏
延床面積 約73,000㎡

御堂筋の玄関口・淀屋橋に、先進の環境配慮技術を導入する、エリア最高となる高さ150mの高規格オフィスビルを建設

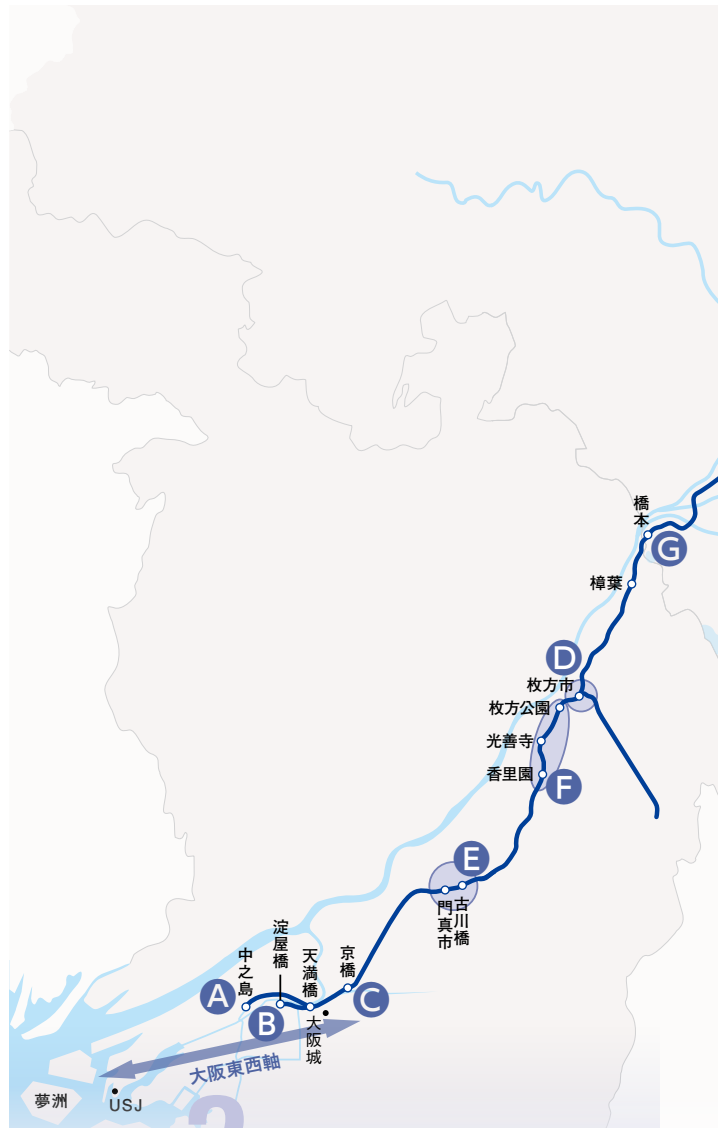


C 京橋駅周辺再開発

大阪東西軸復権の重要エリアとして、拠点開発の着手に向けて検討を推進

D 天満橋駅周辺再開発／中之島線延伸

2030年以降の将来を見据えて実現に向けた検討を深化



重点施策 2 えきから始まるまちづくり

駅周辺に都市機能の集積を図るとともに、地域企業や地域社会と協働して地域の特色を活かしたまちづくりを継続的に展開、駅とまちが一体となり、人々が集い新たなコミュニケーションが生まれる空間へ

D 枚方市駅周辺地区
第一種市街地
再開発事業 ▶P36

開業時期2024年夏頃
延床面積約94,000㎡



Copyright © 2022 枚方市駅周辺地区市街地再開発組合 All Rights Reserved

E 門真市駅前・古川橋駅北側再開発

門真市駅では、駅前商業施設「門真プラザ」の再整備、また、古川橋駅では、北側市有地における門真市初のタワーマンションおよび商業棟の開発、地域に開放された広大な広場の設置等、再開発事業に参画

F 京阪本線(寝屋川市・枚方市)連続立交差事業に伴う駅
周辺整備

G 橋本駅前開発



重点施策 2 テーマツーリズムの造成による京都観光ゴールデンルートの確立

京都および周辺エリアにおいて、伝統産業・アート・食・歴史・自然等をテーマとするストーリー性の高い観光体験を地域と共創するとともに、MaaS等を活用して快適なエリア周遊を実現することで、京都観光ゴールデンルートを確立



京都観光ゴールデンルート「洛北～東山～伏見・宇治」

各エリアにおける地域との観光体験の共創

東山～京都駅エリア
テーマ 「伝統産業・アート」

伏見・宇治エリア
テーマ 「食と食にまつわる伝統・文化」

比叡山・びわ湖・奥京都エリア
テーマ 「歴史」「自然」

重点施策 3 京都と大阪をつなぐ観光コンテンツの創造

琵琶湖から京都、淀川を経て大阪湾に至る「水の路」での舟運等、京都と大阪をつなぐ観光コンテンツを造成。また、京都や大阪・中之島の美術館等と連携し、アートをテーマとする独自の観光コンテンツを造成し魅力を発信することで京阪線の利用を促進



琵琶湖疏水



淀川クルーズ船「ひまわり」

長期経営戦略 主軸戦略の概要

主軸戦略

地球環境保全

基本方針
CO₂排出量削減目標の達成に向け、省エネの徹底や新技術の導入によるエネルギー使用量の削減を着実に進めるとともに、太陽光発電など創エネの推進や再エネの調達も検討、あわせて、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの開発にも取り組みます。

重点施策 「BIOSTYLE環境アクション2030」の推進

2022年5月に策定・公表した京阪グループの中長期的な環境計画「BIOSTYLE環境アクション2030」を推進

取り組みの方向性

「省エネの徹底・新技術導入」「創エネの推進」「再エネの調達」を通じて、CO₂排出量の削減および脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開を推進

省エネの徹底・新技術導入

創エネ^{※1}の推進

再エネの調達

※1 太陽光発電設備等の導入

※その他の取り組み 情報開示の取り組み
サーキュラーエコノミーの推進

CO₂排出量の削減

CO₂排出量削減目標^{※2}
2050年度のCO₂排出量実質ゼロを目指して、
2030年度のCO₂排出量を**46%削減**(2013年度比)

※2 集計対象会社9社(Scope1・2)

脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開

主軸戦略のスケジュール

		← 中期経営計画期間 →				
(年度)		2023	2024	2025	2026	 2030
沿線再耕	中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業	竣工				
	中之島4丁目 自社敷地開発			検討・協議中		
	京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替			開業		
	京橋駅周辺再開発			検討・協議中		
	天満橋駅周辺再開発 中之島線延伸			2030年以降の将来を見据えて、実現に向けた検討を深化		
	枚方市駅周辺地区 第一種市街地再開発事業	駅直結エリア竣工	市街地再開発事業完了			
	京阪本線連続立体交差事業に伴う駅周辺整備			検討・協議中		
	橋本駅前開発			検討・協議中		
	門真市駅前・古川橋駅北側再開発			古川橋駅北側 竣工	門真市駅前 検討・協議中	
	京都駅東南部エリアプロジェクト		開業			
体験価値共創	三条駅周辺再開発		検討・協議中			
	京都タワー再整備			2030年以降の将来を見据えて、実現に向けた検討を深化		
	比叡山頂リニューアル			検討・協議中		

35 京阪グループ 統合報告書 2023

特集
長期経営戦略
沿線再耕

えきから始まるまちづくり
枚方市駅周辺
再開発

枚方市駅

枚方市は、京阪線のほぼ中央に位置する、人口約40万人の中核都市であり、枚方市駅は大阪北東エリアを代表するターミナルです。枚方市駅周辺の再生は、沿線全体への大きな波及効果が期待されます。

枚方市駅の乗降人員 京阪電車 第3位

バスの1日あたり発着便数 約1,000便/日

枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業

枚方市駅周辺は、昭和40年代に市街地再開発事業の先駆けとして、いち早く土地の高度利用や都市化が図られました。その後経年とともに老朽化が進む建物もあり、防災上の課題を抱えるほか、交通機能の脆弱性などが指摘されていました。今後より一層の少子高齢社会・人口減少社会を迎えるにあたり、ライフスタイルやニーズの変化に対応した都市機能の更新が求められていました。

一方、枚方市駅の社有地の活用については、30年以上前から自社開発での計画を検討しており、京都と大阪を結ぶ京阪本線の中核都市である枚方市の魅力向上につなげるための開発とすべく、さまざまな視点での最適化を目指していました。

そのようななか、駅前広場を拡張するために、市街地再開発事業として社有地を含めた駅前を一体的に開発できないかと枚方市から申し入れがあり、地域の魅力向上を実現するため、再開発事業に協力することになりました。

2020年3月「枚方市駅周辺地区市街地再開発組合」設立。京阪グループが区分所有する第3工区において駅と一体となる商業、オフィス、ホテル、住宅、行政等の機能を備えた複合施設の整備を推進しています。2021年1月第3工区の建築工事に着手、2024年度中の建物の竣工を目指しています。

第3工区で計画されている4つの機能

商業

枚方の新しいスタンダードになるような魅力的な施設づくりを進めています。さまざまな出会い・シーンが生まれる場として、歩いて楽しい回遊空間を創出します。既存の鉄道高架施設と接続し、2階は枚方市駅東改札口から天野川にかかる天津橋までつながります。

オフィス

デザインの一体性や空間の魅力向上等を軸とした、質の高いコミュニケーションを叶えるオフィスの実現を目指しています。

ホテル

客室数139室。宴会場、レストランを併設。最上階には露天風呂付きの天空のスカイスパも配置。デザイン性にもこだわり、地元とともに光り輝く、ランドマークとなるホテルを目指します。

住宅

5～29階、1LDK(30㎡)～3LDK(80㎡)、約200戸の賃貸タワーレジデンス。20～30代の人口構成比が全国平均よりも低い枚方市の課題に対応する「これからの住まい」を目指しています。

京阪グループ 統合報告書 2023 36

各事業の概況と中期経営計画の戦略

運輸業

京阪グループの存立基盤である「安全安心」にさらに磨きをかけながら、新たな需要創造とオペレーションの最適化を推進し、強固な事業構造を構築します。



京阪電気鉄道3000系



京阪バス 電気バス

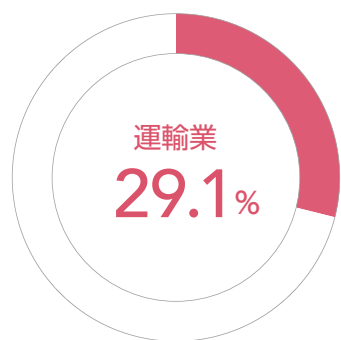


ひらかたパーク

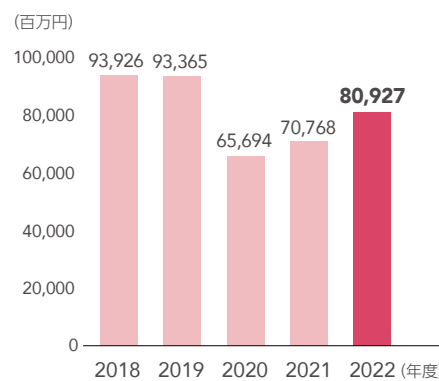
2022年度の経営状況

京阪電気鉄道(株)において「京阪本線(寝屋川市・枚方市)連続立体交差事業」の鉄道工事に着手しました。21ヵ所の踏切除去による交通渋滞や踏切事故を解消するとともに、安全で快適に利用できる駅へのリニューアルを図っていきます。また2022年8月5日、国土交通省に対し「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用した料金設定および整備等計画の届出を行いました(2023年4月1日より運賃に加算)。ホームドアをはじめとする設備の整備・維持更新を図り、お客さまに安全かつ快適にご利用いただける施設・環境づくりに今後も取り組みます。営業成績は、前期と比較し輸送人員が増加しました。営業費については必要なサービスを効率的に提供する運営体制によりコロナ禍前よりも低いコスト水準を達成しています。結果、運輸業の営業収益は809億27百万円、営業利益は68億8千5百万円となりました。

営業収益構成比

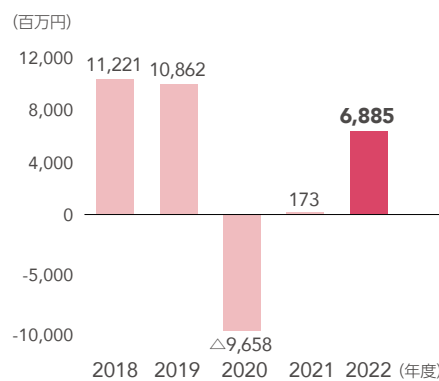


営業収益推移



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

営業利益推移



運輸業

京阪電気鉄道(株)

旅客人員 243,608千人

運輸収入 43,085百万円

バス事業

旅客輸送人員 77,115千人※

※京阪バス(株)、京都京阪バス(株)、京阪京都交通(株)、江若交通(株)、京都バス(株)

中期経営計画におけるBIOSSTYLE経営主要施策

より環境にやさしい交通事業の推進

- 京阪本線(寝屋川市・枚方市)連続立体交差事業の推進(踏切除去による交通渋滞の解消とCO₂排出量削減)
- 京阪電気鉄道(株)において、環境配慮型車両13000系車両の導入を加速
- 京福電気鉄道(株)においても、VVVFインバータ制御装置や回生ブレーキを装備した車両の導入、既存車両への回生ブレーキ化改造と回生電力貯蔵装置新設を実施



連続立体交差事業 起工式

- バス事業(京阪バス等)における電気バスの導入拡大
- 効率的な車両運用の推進
- 駅をはじめとする鉄道設備のLED化推進

脱炭素社会への貢献およびコスト削減を実現するとともに、持続可能な輸送体制を構築

中期経営計画の施策

さらなる安全安心への取り組み

京阪電気鉄道(株)

- ホームドアなどバリアフリー設備の整備、更新を加速



ホームドアは、2025年度までに枚方市駅など計4駅8番線に設置

- 新造・改造車両への車内防犯カメラ設置
- 京阪本線(寝屋川市・枚方市)連続立体交差事業の推進(踏切除去による運転保安度向上)

デジタル技術の活用等によるオペレーション変革

- IoT・AI・ロボット等の活用による労働力の代替補完を推進

京阪電気鉄道(株)



- ワンマン運転の拡大検討
- 効率的な車両・鉄道施設の運用
- CBM(Condition Based Maintenance: 状態基準保全)の推進など、保守業務におけるDX推進

バス事業

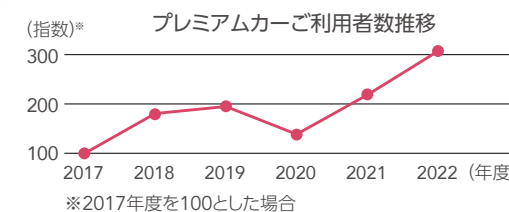
- 自動運転の導入検討

京阪電気鉄道(株)における特別な乗車体験の提供

- お客さまのライフスタイルの変化や安心して移動できるサービスへのニーズの高まりを受け、上質な移動体験のさらなる提供に向けて、プレミアムカーの増備を実施



プレミアムカー



※2017年度を100とした場合

- 沿線エリアへの誘客強化に向けて、観光列車の導入を検討

新たな移動需要の取り込み

- 2023年度にグランドオープンした「京都競馬場」や、2025年度開催の「大阪・関西万博」、夢洲での開業を目指す「大阪IR」など、新たな移動需要の創出が期待される機会に対し、鉄道・バスの連携による積極的な営業施策を展開
- インバウンド誘致に向けて、MaaSの活用やQRコード乗車券導入による観光の利便性向上を図るほか、京都観光における沿線寺社仏閣・各種観光施設および各種交通機関との連携を強化

バス営業所および路線の在り方検討

- バス事業各社で有する営業所および路線について、統合も含めた在り方を検討し、事業全体での効率的で持続可能な事業運営を目指す

各事業の概況と中期経営計画の戦略

不動産業

快適で安心なまちづくり・すまいづくりを推進するとともに、顧客ニーズに応える新たな商品・サービスの提供や、展開エリアの拡大およびアセットタイプの拡充を図り、グループの成長を牽引します。



OMM



ファインレジデンス枚方香里園町



京阪東ローズタウン美鳥ヶ丘ブライトガーデン

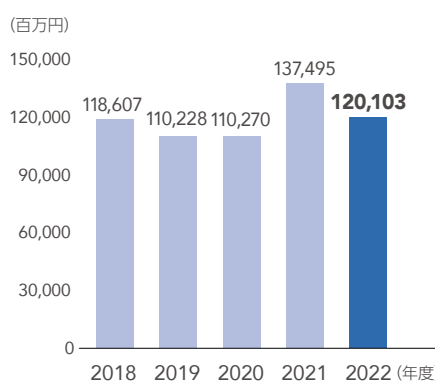
2022年度の経営状況

「淀屋橋駅東地区都市再生事業」は先進の環境配慮型建築物として新築工事に着手しました。不動産販売業では、「ザ・ファインタワーウエストコースト」「ファインレジデンス新百合ヶ丘」や「京阪東ローズタウン」などの土地建物を販売いたしました。不動産賃貸業においては、「京阪名古屋栄南ビル」、「京阪熊本ビル」を取得いたしました(名称は取得後変更したもの)。不動産業の営業収益、営業利益は前期の開発案件販売の反動により減少し営業収益1,201億3百万円、営業利益は175億55百万円となりました。

営業収益構成比

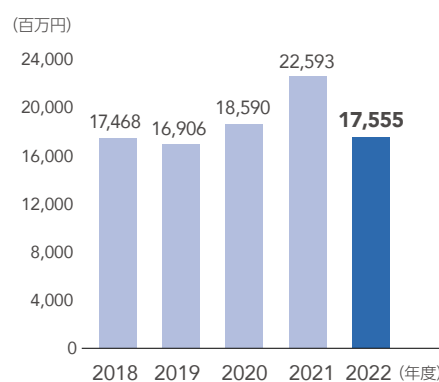


営業収益推移



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

営業利益推移



不動産業

賃貸事業資産

2,453億円

年間分譲マンション販売戸数

810戸※

※事業シェアを反映した戸数

年間戸建住宅販売戸数

557戸

中期経営計画におけるBIOSSTYLE経営主要施策

住宅再生事業の強化

- 空き家・空き地を活用する「まちなか戸建事業」の拡大
 - ▶ 京都という唯一無二の街で培った家づくりの技術とノウハウを活用し、更新期を迎える沿線市街地の再生に貢献
- マンション建替事業への参画
 - ▶ マンション建替円滑化法に基づく団地建替事業の推進により、建て替えノウハウを蓄積し、将来の収益確保につなげる



住まう人、世代を循環させるサステナブルなまちづくりを推進

中期経営計画の施策

多様化する価値観・ライフスタイルに対応した商品・サービスの展開

不動産販売業

- ZEHや木造ビルなど、環境に配慮した住宅・オフィスの開発・展開



ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)



ZEH-Mを取り入れた「ファインシティ札幌アーバンフォワード」完成イメージ

不動産賃貸業

- ワークプレイス事業における多店舗化の推進

現在の2店舗
(京都駅前・天満橋)から
順次拡大



ServiceOffice W 京都駅前



ServiceOffice W 天満橋

市街地整備手法を活用した開発事業の推進

- 下粕、八幡インター南地区、洛西口における土地区画整理事業をはじめとして、沿線内外における市街地整備に積極的に参画



不動産販売・賃貸業における国内事業エリア拡大・アセットタイプの拡充

- 三大都市圏のほか、優位性の高い地方中核都市における開発用地・賃貸物件の取得を推進
- 将来的な国内住宅市場の縮小を見据え、エリアやニーズに応じた非住宅系の不動産アセットの開発・取得を推進

エリア拡大



非住宅系アセット
の開発・取得

ホテル
オフィス
物流施設 等

保有不動産の有効活用

- 未利用地や築古・老朽化物件について、大規模開発・リノベーション・コンバージョンを推進

今後の主な開発予定案件

- ・ 近江舞子土地(滋賀県大津市)
- ・ 枚方市出屋敷土地(大阪府枚方市)
- ・ JCB札幌東ビル(北海道札幌市中央区)



当取り組みの一環として、2021年4月、近江舞子にグランピング施設「エバーグレイズ琵琶湖」を開業
今後、さらなる開発を検討・推進

海外への事業拡大

- 不動産賃貸業等において、方向性を見極めながらグループ経営資源を投入

進出エリア

- ・ 高い経済成長が見込まれる新興国(主にASEAN5)
- ・ 成熟と安定成長が見込まれる欧米豪

各事業の概況と中期経営計画の戦略

流通業

多様化するライフスタイルに合わせて沿線商業を進化・発展させるとともに、主軸戦略に寄与する商業コンテンツの供給や観光商業の確立により、収益拡大を図ります。



KUZUHA MALL



フレスト松井山手店

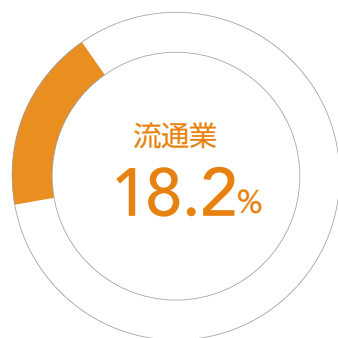


もより市 門真市駅

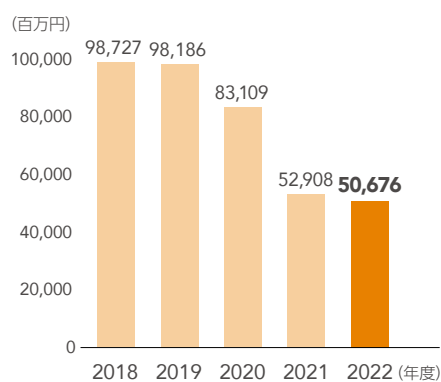
2022年度の経営状況

ショッピングモール「KUZUHA MALL」の経営において、多様化するライフスタイルへのアプローチ強化のため、40店舗を新規・リニューアルオープンするなど、一層の競争力強化と施設の魅力向上に努めました。ストア業においては、駅ナカコンビニエンスストア「アンスリー」など8店舗を駅ナカにおける新業態店舗として「地域に役立つ“いつも使いたいお店”」をコンセプトとする「もより市」に順次業態転換しました。営業収益はフレスト香里園店を閉店した影響などから減少し506億76百万円となりました。一方、営業利益はショッピングモールや百貨店の回復などにより18億78百万円に増加しました。

営業収益構成比

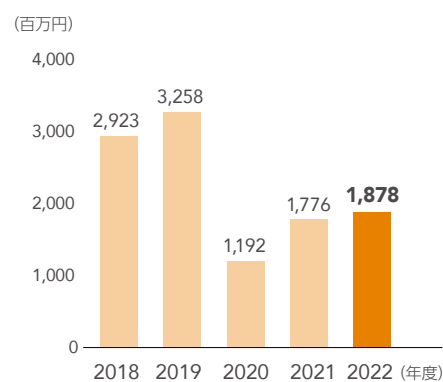


営業収益推移



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

営業利益推移



※連結子会社のみ

流通業

ショッピングモール* 店舗面積

119,000㎡

※KUZUHA MALL、京阪モール、京阪シティモールの合計

小売業* 売上高

30,148百万円

※京阪百貨店、フレスト、アンスリー、もより市の合計

営業利益率

3.7%*

※連結子会社のみ

中期経営計画におけるBIOSTYLE経営主要施策

“安全安心で健康的な食生活”提供事業の展開

- 商品開発
百貨店、スーパーマーケット、有機農産物等販売事業が持つ強みを組み合わせ、健康に配慮した商品の開発を推進
- プロセスセンター開設
プロセスセンターを新たに開設し、安全安心なオリジナル商品の開発を加速するとともに、安定供給に向けて生産能力を向上
- 移動車販売
マンション、介護施設、住宅地などで定期的に食品等を販売する「移動車販売」の展開により、お客さまとの新たな接点の創出と、高齢化の進展等による地域課題「ラストワンマイル」の解決に取り組む



沿線地域のお客さまの健康的な食生活を後押ししながら、事業拡大を図る

中期経営計画の施策

沿線商業の進化・発展

- ショッピングモール等の順次リニューアルにより、お客さまのニーズの変化に対応した新たな消費体験を創造・提供
- 顧客志向で高品質・高感度な商品・サービスを提供する百貨店ならではの、自主編集売場を拡大し、ブランドを確立、グループ内外商業施設へのテナント出店を推進
- 百貨店のバイヤーが全国から厳選したこだわりの商品をお届けするECモール「よろずを継ぐもの」を強化
- 駅ナカコンビニ「アンスリー」の食の商店「もより市」への業態転換、および駅のスペースを再構築し、お客さまと地域のニーズに対応した最適な業態を出店



KUZUHA MALL



もより市 天満橋駅

沿線まちづくりの推進

- 商業施設の運営で培ったノウハウをまちづくりに活かし、駅や広場、高架下などのパブリック空間で地域とつながる賑わい空間を創出、街機能開発を推進
- 継続的なエリアの魅力と価値の向上のため、パブリック空間を活用し、人々が集い、交流するコミュニケーション広場を創造、商業的観点を入れたエリアマネジメントを推進
- スタートアップ企業との連携・協業により、商業施設のオープンイノベーションを推進
- 産学官民交流の場を創出するインキュベーション施設を開設

観光商業の確立

- 沿線の歴史や地域性を継承するストーリー性を尊重した体験や商品の展開により、観光まちづくりを推進
- 京都東山文化を継承する観光拠点を開発し、新たな観光体験を創造、京都における観光拠点を確立
- 比叡山・びわ湖エリアでの、観光商業コンテンツ造成によるブランディングとエリア価値向上で、インバウンドおよび国内観光需要の流入を促進



- 関西の主要観光地において、地元企業や名店と連携して地場産品や自社開発オリジナル商品・コンテンツを販売する、エリアや立地特性を活かした観光型「もより市」を展開

もより市 三条駅のれん街
(観光特化型店舗)

沿線開発プロジェクトの推進

- 枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業
豊かな暮らし方・働き方を提案する拠点を形成、BIOSTYLEを踏まえた店舗開発を推進
- 京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替
低層階(地下1階～地上2階)における商業空間の創造



店舗イメージ

各事業の概況と中期経営計画の戦略

レジャー・サービス業

今後回復が進む国内・インバウンド需要の取り込みに向けて、価値ある顧客体験の提供を通じたブランディングの強化、リニューアルによる高付加価値化を推進し、競争力強化を図ります。



ホテル京阪 天満橋駅前



THE THOUSAND KYOTO



大阪水上バス「アクアライナー」

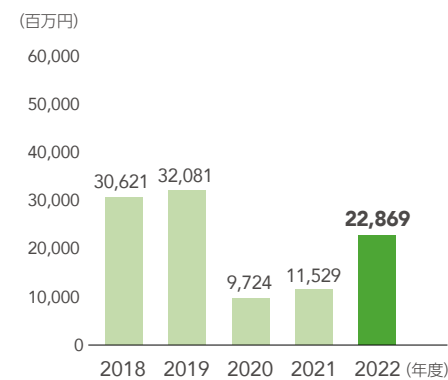
2022年度の経営状況

ホテル業においては、大阪城を徒歩圏内とする「ホテル京阪 天満橋駅前」、大阪ミナミの中心地に位置する「ホテル京阪 なんば グランデ」を開業しました。また、「琵琶湖ホテル」において、プレミア・ラグジュアリーフロア等宿泊者専用の「クラブラウンジ」をリニューアルオープンするなど、一層の競争力強化と施設の魅力向上に努めました。緊急事態宣言が発出された前期の営業規模縮小の反動などにより、営業収益は大幅に増加し228億69百万円に、営業損失は大幅に縮小し38億36百万円となりました。

営業収益構成比

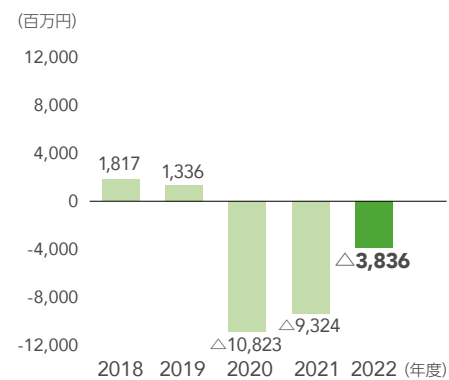


営業収益推移



※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています。

営業利益推移



レジャー・サービス業

ホテル店舗数

21店※

ホテル客室数

4,852室

ホテル稼働率

㈱ホテル京阪 69.8%
京阪ホテルズ&リゾーツ㈱ 59.3%

※㈱ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱

中期経営計画におけるBIOSSTYLE経営主要施策

SDGsリブランディングによる競争力強化

■ 地域に根付く食や文化、自然との共生体験などを取り入れた商品・サービスを開発・展開

THE THOUSAND KYOTO

- 京阪グループ全体のサステナビリティの牽引へ向け、2022年7月にリブランドを実施
- 快適×サステナブルな体験の提供や1年間に100のSDGsアクションを実施



琵琶湖ホテル

- 滋賀県産食材を食べることで地域を守る「里山の食彩プロジェクト」など、地域とともに、地域を育むアクションを継続推進



SDGsに貢献できるサステナブルで特別な宿泊・観光体験を提供

中期経営計画の施策

商品・サービスの高付加価値化

■ お客さまのニーズに応えた空間創出に向けて、既存ホテルの客室等改装による高付加価値化を推進

2023年3月開業の「ホテル京阪 なんば グランデ」では、出張や観光の拠点としてだけでなく、家でくつろぐように滞在できるコンセプトルームを提供



ファミリールーム



バンクベッドルーム

■ 自社の強みや地域の魅力を活かした特別な感動体験を創造・提供

THE THOUSAND KYOTOでは、シェフソムリエによるワイン講座等を開催



ホテルの新規出店

■ 事業規模拡大に向けて、ホテル新規出店を検討

▶ 観光需要の回復を慎重に見極めながら、出店エリア・立地を厳選

出店エリア

- 首都圏、福岡、その他政令指定都市、観光集積地で検討

出店業態

- 既存業態のみならず、新業態も含めて幅広く検討するとともに、エリア・立地に応じた魅力あるコンテンツの導入など、独自性の高い商品・サービスを検討

船舶事業における収益機会拡大

■ 北陸新幹線金沢ー敦賀間延伸による新たな人流の取り込みに向けて、地域の宿泊・観光施設と連携し、魅力ある観光商品を作成



事業構造改革の継続

■ コロナ禍で推進してきた構造改革の取り組みを進化させ、環境変化に柔軟に対応できる運営体制を構築

構造改革の主な取り組み

- マルチタスクの推進
- 料飲部門の外製化
- 立地の優位性を活かしたホテルの利活用
- 配膳ロボット等の導入

中期経営計画 GOOD NATURE STATIONの戦略／経営基盤強化

GOOD NATURE STATION

サステナブルな体験を提供する複合型商業施設「GOOD NATURE STATION」と商品ブランド「NEMOHAMO」「RAU」「Sachi Takagi」「GOOD NATURE MARKET」の認知度向上、販路拡大を図りながら、継続した新商品開発および店舗新規出店に取り組み、収益基盤を確立します。

自社ブランドの確立

NEMOHAMO



石油由来の原料を一切使うことなく、自然由来の原料を用いて製品化したオーガニックコスメブランド
・ホテルアメニティ営業強化 (BtoB販路拡大)
・東京にフラッグシップショップを新規出店
[NEMOHAMO]新丸ビル店2023年11月22日オープン

RAU Sachi Takagi



美しさと美味しさを兼ね備え、誰も見たことのないスイーツを届けるパティスリーブランド
・首都圏百貨店を中心に、常設店を出店
・生産基盤・生産管理体制の強化

GOOD NATURE MARKET



通常廃棄される素材(カカオ豆の皮等)を活用した商品等を展開する食品ブランド
・商品開発の強化、ラインナップの拡充
・卸販売の強化による販路拡大

GOOD NATURE STATIONの魅力向上

インバウンドの本格的な回復に向けて、独自性の高いアクティビティの造成、館内の体験コンテンツを拡充・磨き上げ

GOOD NATURE STATIONの多店舗化

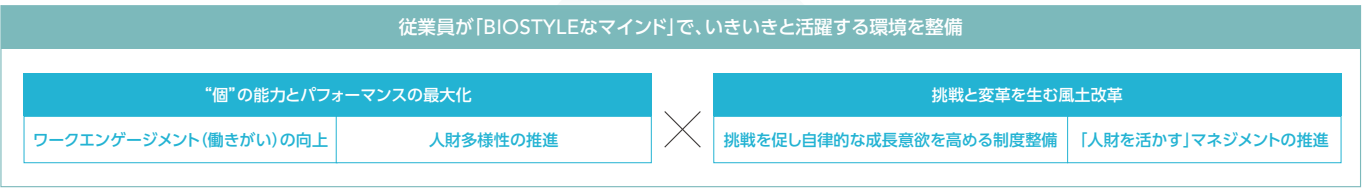
各ブランドによる新規出店のみならず、レストラン・マーケット・ショップ・ホテルから成る複合型商業施設の多店舗展開を検討

人財戦略

新たな価値を創造し続けるため多様な人財一人ひとりが持つ能力・パフォーマンスを最大限引き出すとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進することで、従業員が「BIOSTYLEなマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備します。

持続的な企業価値の向上

新たな価値創造
(社会的価値と経済的価値の両輪での創造)



京阪ホールディングス(株)における主な取り組み

自律的成長を促す人財マネジメント	多様な人財一人ひとりが安心して能力発揮できる環境整備	戦略遂行に必要なスキルの確保
・成長・チャレンジを促す機会提供、権限付与	・時間や場所に制限されない主体的で創造的な働き方の整備	・能力開発を促進・支援する育成制度の整備
・一人ひとりのキャリア志向に沿ったキャリア設計支援	・社内コミュニケーションの活性化	・キャリア採用の推進

中期経営計画 経営基盤強化

DX～デジタル・トランスフォーメーション～

京阪グループの各事業においてデジタル技術とデータを活用して、サービス・ビジネスモデルを変革することで、体験価値の創出ならびにグループ経営管理の高度化に取り組み、急激に進展するデジタル社会においても競争優位に立つ確かな価値を提供できる企業グループに進化します。

京阪グループデジタル顧客戦略の推進

お客さま接点と商品・サービスのデジタル化およびデータを活用したマーケティングを推進し、沿線のお客さま一人ひとりに最適な価値を提供する。

1 お客さま接点のデジタル化

- デジタルを活用した新たな仕組みの構築により
お客さまとの接点を拡大し、新たなお客さまの獲得・会員化を推進する
- ・京阪グループ デジタルチケットシステムシステムの展開
 - ・eコマースプラットフォームの展開 等

2 お客さまを起点としたデータ統合

- お客さまをよく知り、ニーズをより深く理解するため、京阪グループの顧客データを統合する
- ・京阪グループ顧客IDの統合
 - ・京阪グループ顧客データ基盤の導入

3 多様なお客さまのニーズに応えるデジタルマーケティング

- お客さまのニーズを的確に捉えた商品・サービスの情報発信・提案力の向上
- ・グループポイントシステムの再構築
 - ・顧客アプローチとマーケティング機能の強化

4 お客さまの体験価値を高める新商品・新サービスの造成

- お客さまの体験価値を高める商品・サービスの開発
- ・京阪グループが一体となったデータ活用・販売支援、新商品・サービス共同企画

5 デジタル顧客戦略の推進体制構築

グループ経営管理の高度化

経営管理領域のデジタル化

リアルタイムでの財務・非財務データの可視化・分析等を推進し、予測困難な経営環境下でも、データに基づく迅速かつ正確な意思決定・対応を実現

持続的成長に向けて



- 48 マテリアリティ1: 社会課題の解決に寄与する事業の創出
- 49 KEIHAN BIOSTYLE PROJECT
- 51 BIOSTYLEの取り組み
- 53 京阪のBIOSTYLE フラグシップ施設
- 55 マテリアリティ2: 環境・社会に配慮したオペレーション
- 63 マテリアリティ3: 成長し続ける組織・人財
- 67 マテリアリティ4: 持続可能かつ強固な経営基盤

持続的成長に向けて

マテリアリティ 1 社会課題の解決に寄与する事業の創出

ビ オ ス タ イ ル BIOSTYLE とは?

「人々の暮らしの価値を高めると同時に、
社会課題解決に資する商品・サービス・事業」を創出する
京阪グループの取り組み

「BIOSTYLE」のあゆみ

京阪グループは「SDGs」が国際社会の共通目標として定められる以前から、「BIOSTYLE」を提案・推進してきました。
2023年度からは長期経営戦略にもとづき、BIOSTYLEを経営の軸に据え、社会的価値と経済的価値を両輪で創造するBIOSTYLE
経営として推進しています。

- 2014 (株)ビオ・マーケット(有機野菜の宅配ビオ・マルシェ運営)の株式取得
- 2014 BIO-Style 京都・四条河原町プロジェクト(現在のGOOD NATURE STATION)の開発着手を発表
- 2015 中期経営計画「創生果敢」
主軸戦略「『くらしの価値』を高めるコンテンツの創造」の最重点プロジェクトとして、健康的で美しいクオリティの高い生活の実現と循環型社会に寄与するライフスタイル「BIO-Style」を推進し、安全安心に次ぐ新たな京阪ブランドとして確立することを目指す
- 2017 (株)ビオスタイル(GOOD NATURE STATIONの運営会社)設立
- 2018 長期経営戦略・中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」
主軸戦略「共感コンテンツ創造」の重点施策として「BIOSTYLE―選ばれる京阪をめざして―」を掲げ社会課題の解決にも寄与する商品・サービス・事業の創造に取り組む
- 2019 GOOD NATURE STATION開業
- 2020 BIOSTYLEガイドライン制定、社内認証制度導入
- 2020 コロナ禍により中期経営計画を終了、「今後の事業の方向性」を発表
「安全安心」「構造改革」「BIOSTYLE」を今後の事業の方向性に経営基盤の立て直し
- 2022 社内認証制度を変更、事業性の評価を織り込んだBIOSTYLE事業認証を開始
- 2023 長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」
京阪グループの新たなブランドとして確立に取り組んできたBIOSTYLE(=京阪版SDGs)を経営・事業活動の軸に据え、社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」を推進

KEIHAN BIOSTYLE PROJECT

京阪グループのSDGs ビオスタイルプロジェクト

BIOSTYLE PROJECTの推進

京阪グループは各事業における中期経営計画のBIOSTYLE主要施策への取り組みのほか、グループ全体で「BIOSTYLE PROJECT」を推進しています。



BIOSTYLE PROJECT

ガイドラインに適合するBIOSTYLEの取り組みをグループ各社で進めています。取り組みの中でも事業性を満たすものを社内で認証(BIOSTYLE事業認証)、優秀事例は表彰の対象としています。

京阪グループ各社の
BIOSTYLEの取り組み
ガイドラインへの適合
SDGsへの貢献拡大

BIOSTYLE事業認証
社会的価値・経済的価値の両立

表彰
京阪グループの新たな
価値創造につなげる

BIOSTYLEガイドライン

1	GOOD <i>for Health</i>	人々の健康的なライフスタイルを促進し、いきいきとした社会の実現に貢献する事業・取り組み
2	GOOD <i>for Minds</i>	ストレスのない社会、人々が安心・快適に暮らせる社会の実現、使って楽しい心地よいサービスの提供
3	GOOD <i>for Locals</i>	地域活性化や、地元の産業育成、環境保全などに貢献できる事業や取り組み
4	GOOD <i>for Social</i>	すべての人々が幸せに暮らせる社会の実現、より美しいライフスタイルの実現に貢献する事業・取り組み
5	GOOD <i>for Earth</i>	地球温暖化対策、プラスチックゴミ問題など、地球規模での環境保全に貢献する事業・取り組み
6	GOOD <i>for KEIHAN Brands</i>	京阪ブランドの価値向上に資する事業・取り組み
7	GOOD <i>for KEIHAN Business</i>	事業として成立し、継続的に実行していくことができる事業・取り組み

BIOSTYLE PROJECT事例の紹介

「苗木を還そうプロジェクト」ゼロ・コーポレーション

ゼロ・コーポレーションは、販売する住宅の全棟で国産材を使用しており(通し柱、管柱、小屋束、腰壁柱)、山や森林を守ることに貢献しています。山や森林を守るためには、植林し、山を育て、伐採するサイクルを継続して行うことが大切ですが、輸入材との競合等による国産木材の需要減少や林業従事者の高齢化により、循環サイクルがうまく機能していないのが現実です。このため、多様な森林づくりや林業の担い手の確保育成を図り、森林資源の循環利用を推進するとともに、より堅固なサプライチェーンの構築を目指して、宮崎県・同森林組合連合会・同木材協同組合連合会と、包括的な連携協定を2020年12月に締結しています。また、翌2021年からは、1年間にお引渡しした建物に使用した柱の本数分に必要苗木を山に還す「苗木を還そうプロジェクト」を開始しました。このプロジェクトを通して、再造林の支援がCO₂吸収にもつながり、健全な山や森林の循環サイクルに貢献しています。

KEIHAN
BIOSTYLE
PROJECT



BIOSTYLE PROJECTガイドライン 3 4 5 6 7

社会的価値 林業の保全、地球環境への貢献等
経済的価値 事業サプライチェーンの維持、ブランド価値への貢献

持続的成長に向けて

マテリアリティ 1 社会課題の解決に寄与する事業の創出

BIOSTYLE

の取り組み（一例）

自然派オリジナルコスメ「NEMOHAMO」

㈱ピオスタイルのオリジナルコスメブランド「NEMOHAMO」は玄界灘に面する風光明媚な福岡県の芦屋町で生産しています。工場は電力を再生可能エネルギー100%で稼働し、地球環境にやさしいモノづくりを行っています。原料はオタネニンジン、ヨモギ、ツバキ、ローズマリー、ピロ葉など、さまざまな植物を使用。有機JAS認証を取得した自社農園と隣接の里山で栽培・採取した植物原料を使用しています。独自の低温真空抽出法で丹念に抽出。根も、葉も、茎も、花も、実も余すところなく使用し、植物の美容成分をぎゅっと凝縮させるとともに、無駄のないモノづくりによって生産されています。



オーガニックな食生活を提供

1983年の創業以来、有機農業とともに歩んできた㈱ピオ・マーケットでは、「ピオ・マルシェの宅配」として、100%有機JASの野菜をはじめ、700アイテムにおよぶ有機加工食品などを全国約8,700会員（2023年3月現在）に提供しているほか、卸売事業、ネットショップを展開しています。日本全国の畑でとれた、その土地の風土を活かして作った野菜を週に1回お客さまのご自宅まで直接お届けします。有機農産物・有機加工食品の会員制宅配として国内最大規模の事業を展開し、安全安心な食を提供するとともに、水質など環境負荷が少なく生物多様性を守る有機農業が持続発展する生産・流通システムの構築を推進しています。



琵琶湖との共生

琵琶湖汽船㈱は、環境方針に「琵琶湖との共生」を掲げ、事業基盤である琵琶湖における環境保護活動に積極的に取り組んでいます。環境体験学習に対応した観光船「megumi」によるびわ湖環境学習の受け入れや、宿泊体験型の学習船「うみのこ」の運航を受託。学び体験の観点からのびわ湖環境保護活動に取り組んでいます。また、琵琶湖の湖魚を味わいや地域の生活・歴史・文化等と触れ合う滋賀の恵みクルーズ・カルチャークルーズにも注力しており、2009年からは「耐ずし作り体験クルーズ」を開催しています。また、滋賀県が“生物多様性の保全と自然資源の持続的な利活用に取り組む事業者”を認証する「しが生物多様性取組認証制度」において、最高位である3つ星を取得しています。



長寿命の木造住宅を追求

㈱ゼロ・コーポレーションは、安全安心な長寿命住宅を追求しています。木造住宅を正しく施工し、定期的な管理を実施すれば、軸組みは100～200年使用することが期待できます。大切な住まいを長い間、高いレベルで品質を維持するために、30～50年に一度取り替える必要のある壁や屋根、サッシ、配管の取り替えが容易にできる構造にて施工。国が定める長期優良住宅の認定とあわせて「100年住宅」としてブランディングしています。



駅からはじまるアート

中之島は「水都・大阪」を代表するエリアの一つであり、美術館や科学館などの文化・芸術施設が数多く立ち並んでいます。「中之島＝文化・芸術の地」と感じていただくとともに、中之島の魅力を広く発信するというコンセプトのもと、イベント「キテミテ中之島」を2012年から開催しています。中之島エリアの文化施設や企業などとの連携を図りながら、中之島線各駅を美術館と見立てて芸術作品を展示するほか、アーティストや連携施設とともに、歴史や文化を体験する学びのワークショップ等を行っています。アート作品の募集では、沿線等の幼稚園や学校、福祉施設に作品制作を依頼し、アーティストが施設に赴いて共同作品を作るなど、次世代との結びつきやインクルーシブな社会の実現にも積極的に取り組んでいます。



京阪グループ INTRODUCTION

マネジメントメッセージ

価値創造のための戦略

持続的成長に向けて

価値創造を支える基盤

DATA



京都タワーの社会貢献活動

1964年の開業以来、のべ3,300万人以上の来塔者を迎えてきた京都タワーは、京都の玄関口のランドマークとして親しまれています。社会貢献活動にも積極的に取り組んでおり、タワーの塔体は行政・NPO法人等の要請を受け、公共性のある社会活動の啓発をその活動に応じたシンボルカラーにライトアップしています（世界自閉症啓発（ブルー）、DV防止啓発（パープル）、児童虐待防止啓発（オレンジ）等）。2023年にはタワー本体ライトアップLED照明にカーボンフリーの電力を導入し、脱炭素にも対応しています。また、「京都タワーにのぼる機会が少ない子どもたちに展望室からの眺めを楽しませてほしい」という市民の声がきっかけとなり、1965年より児童福祉施設の子どもを招待したクリスマス会を毎年行っています。



京都駅前都市養蜂にチャレンジ

THE THOUSAND KYOTOでは、2021年5月より屋上にて都市養蜂を開始しました。養蜂とは、はちみつや蜜蝋、ローヤルゼリーを採るためにミツバチを飼育することで、ミツバチは生態系の循環の中でポリネーター（花粉媒介）としての重要な役割を担います。都市域の植物の受粉を行うことで、自力で受粉できない植物が育ち、実をつけ、野鳥がその種を運び、周辺の緑が増え、その植物の受粉にミツバチが再び貢献するという循環が生まれます。京都駅前という都市部で養蜂を始めることで、京都駅前の緑化促進だけではなく、採れたはちみつの商品展開、自社ホテルレストランでの提供などにより、地産地消による地域活性化にも取り組んでいます。



沿線農家との地産地消の取り組み

㈱京阪百貨店では、地産地消を大切にしており、2021年11月よりプロジェクト「京阪沿線つながる、つなげる農業」に取り組んでいます。沿線の農家と京阪百貨店がつながることで、農家と地域（お客さま）をつなぎ、沿線の都市型農業を継承していくためのプロジェクトです。沿線の農家から農作物を仕入れ、守口・枚方・京橋の3店舗で販売しています。沿線の農家は、2代目、3代目の比較的青い方が多い一方で、大量に生産することは難しいという課題を抱えているケースが多く、プロジェクトを通して課題解決を検討しています。



地域活性化や地域とのコミュニケーション強化などに寄与する社会貢献活動の推進

エリアの持つ魅力を活かした地域活性化の取り組み

「水的路」

鉄道路線に沿った比叡山から琵琶湖、京都、宇治を経て水都大阪に至る淀川水系を「水的路（みち）」と名付け、コンテンツの創造や人の流れの創出に取り組んでいます。大津市および京都市と共に1890年に造られた貴重な産業遺産「琵琶湖疏水（琵琶湖の湖水を京都へ引くため明治時代に建造された人工運河）」にかつて往来していた舟運を観光船として復活、琵琶湖汽船㈱が運航を受託しています。



びわ湖疏水船

地域社会とのコミュニケーションの強化

「スポーツによる地域活性化」

バレーボールチーム「パナソニック パンサーズ」を主軸とした地域社会発展のためのパートナーシップ協定を2021年9月にパナソニック株式会社（現：パナソニックスポーツ㈱）と締結しました。枚方市を中心とする地域の活性化や旅客誘致を目指しています。



マナーポスター

GOOD NATURE STATION

京阪のBIOSTYLE フラグシップ施設

「GOOD NATURE STATION」は、「BIOSTYLE」を体現する象徴的な複合型商業施設として2019年に京都・四条河原町にオープンしました。コンセプトは「信じられるものだけを、美味しく、楽しく。人も地球も元気にする『GOOD NATURE』なモノ・コトが集まる場所」。「BIOSTYLE PROJECT」最前線の取り組みをご紹介します。

GOOD NATURE STATION



4-9F

GOOD NATURE HOTEL KYOTO

心と体に心地よく、地球環境にやさしい新発想のホテル。こだわりのウェルカムスイーツ、オリジナルのローカル体験ツアーなどサステナブルなホテルステイを提供します。全141室ある客室は、広々とした空間、天然木を基調とした内装でゆったり宿泊できます。



3F

GOOD NATURE BEAUTY & CAFE

心と体に活力をチャージする「ビューティ&リラクゼーション・スポット」。オリジナルコスメブランドの商品をはじめとした、健康美へと導くセレクトコスメを取り揃えたショップ「NEMOHAMO」のほか、「RAU」をイートインで楽しめるカフェもあります。



2F

GOOD NATURE GASTRONOMY

素材を追求し、四季を五感で味わう特別な食体験。世界が憧れる「プレミウム・ガストロノミーフロア」です。3店舗がミシュランガイドに掲載されています。



1F

GOOD NATURE MARKET

オリジナルフードブランド「GOOD NATURE MARKET」の商品やオーガニック認証を取得した農産物、地元京都で育まれた健康にも地球にもやさしい食品などを販売。「RAU」のスイーツは、「情景を、形状に。」をコンセプトに、スイーツ一つひとつの製作工程にもストーリーを持たせることで、シェフが持つ知識や経験、感性が色濃く映し出されています。



BIOSTYLEの取り組み

「社会的課題の解決に寄与する事業の創出」

LEED認証・WELL認証取得

環境に配慮したグリーンビルディングを評価するLEED認証をシルバーランクで取得しています。また、GOOD NATURE HOTEL KYOTOは建物・室内環境評価システムであるWELL認証をホテル版評価基準として世界で初めて取得しています。LEED認証、WELL認証を併せて持つホテルは世界初です。

GOOD for Health, GOOD for Social, GOOD for Earth



100%カーボンフリー電力

2023年度より「二酸化炭素を排出しない方式で発電された電気」と証明する非化石証書の購入を開始し、GOOD NATURE HOTEL KYOTOを含む全館で使用するすべての電力を、実質再生可能エネルギー由来の電力100%に転換しています。

GOOD for Social, GOOD for Earth



オーガニック

肌にも環境にもやさしいオリジナルコスメブランド「NEMOHAMO」は、玄界灘に面する風光明媚な土地、福岡県「芦屋町」で作られており、有機JAS認証を取得した自社農園と隣接の里山で栽培・採取したさまざまな植物が原料に使われています。

GOOD for Health, GOOD for Minds



食品ロス削減

食品廃棄物を施設内のコンポストにて堆肥化して活用しています。減農薬、有機肥料栽培に取り組む「近江園田ふあーむ」で肥料として活用し、お米を育てています。収穫したお米を施設内で提供することで、循環するサステナブルなお米が出来上がりました。

GOOD for Social, GOOD for Earth



脱プラスチック

包材や容器等のプラスチックをどう減らしていくか、という課題に対し、おしゃれで地球にもやさしい包材をというテーマで取り組んでいます。プラスチック不使用のパタフライカップをはじめ、バイオプラスチックを使用した繰り返し使用できるカトラリーや箸、木の枝を利用したマドラー等エコ包材が当たり前のものになるまで継続して取り組みます。

GOOD for Social, GOOD for Earth



公正で持続可能な取引

RAUでは、有機のコスタリカ産カカオをシェフショコラティエールが生産者と直接会って厳選し、公正な価格で取引することで、高品質で持続可能なサプライチェーンを実現しています。

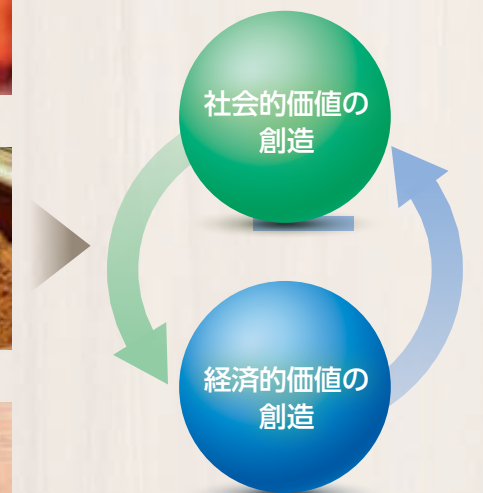
GOOD for Health, GOOD for Social



地産地消

地元京都を中心に農作物、工芸品、加工食品の生産者と提携し、マーケットの商品やレストランの食材として仕入れています。1階広場に出店もいただいています。生産者を訪ねて現地収穫体験するツアーも企画しています。

GOOD for Health, GOOD for Social, GOOD for Local



BIOSTYLE経営の実現

マテリアリティ 2 環境・社会に配慮したオペレーション

環境理念と京阪グループ環境方針

環境理念

京阪グループは、「地球環境の保全は人類共通の重要課題の一つである」との認識のもと、環境の保全や資源の保護に配慮し、自然環境にやさしい企業運営を目指すことで、持続的に発展できる社会の実現に貢献します。

2002年に「環境理念」を制定し、グループ全体で環境改善や環境法令の遵守を推進しています。また、2021年9月には「京阪グループ環境方針」を定め、(1)温室効果ガスの削減 (2)廃棄物の削減・水資源の有効利用を重点項目としました。

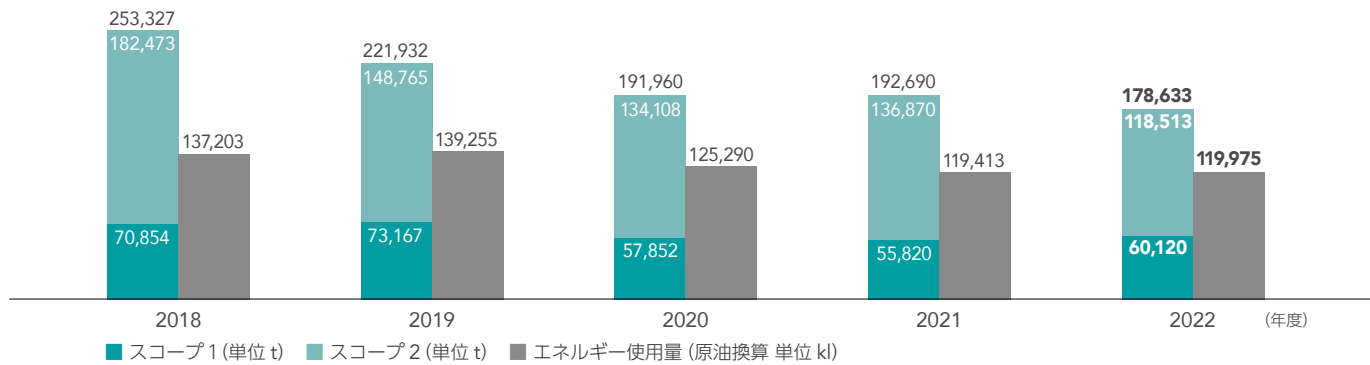
温室効果ガスの削減

2022年5月に「BIOSTYLE環境アクション2030」を策定し2030年度に向けてCO₂削減の目標および削減のための施策を公表しました。

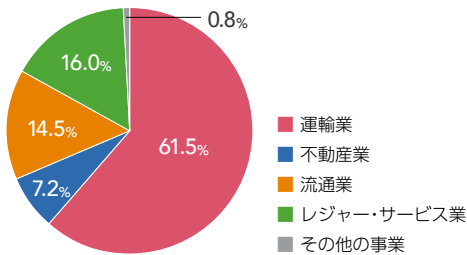
京阪グループのCO₂排出量

京阪グループでは、グループ全体で省エネルギー化を進め、CO₂排出量削減に取り組んでいます。また、グループ全社のエネルギー使用量を管理し、環境経営専門委員会で報告、削減状況をモニタリングしています。

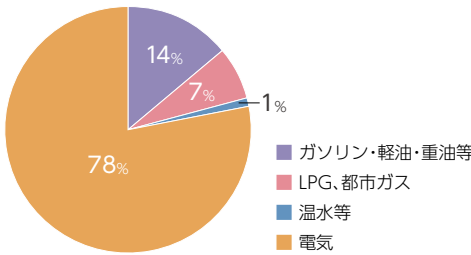
グループ全社のCO₂排出量・エネルギー使用量



グループ全社のCO₂排出量の事業別割合(2022年度)



グループ全社の使用エネルギー内訳(2022年度)



CO₂排出量削減目標

2050年度のCO₂排出量実質ゼロを目指して、2030年度のCO₂排出量46%削減(2013年度比)

※CO₂排出量削減目標は、主要会社9社(京阪ホールディングス(株)、京阪電気鉄道(株)、京阪バス(株)、京阪建物(株)、(株)京阪流通システムズ、(株)京阪百貨店、(株)京阪ザ・ストア、(株)ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾート(株))のCO₂排出量(スコープ1、スコープ2)を対象としています。2013年度の同9社の排出量は261,134tでした

※9社の排出量はグループ全体の排出量の約83%を構成しています

主要会社のCO₂排出量(スコープ1・スコープ2)

CO₂排出量削減目標に対する主要会社9社のCO₂排出量は次表のとおりです。2022年度は、2013年比で43%の削減となっています。

年度	2013	2018	2019	2020	2021	2022
運輸業 ^{※1}	181,698	134,299	114,791	106,595	102,328	89,030
不動産業 ^{※2}	7,716	16,780	13,231	12,434	12,318	11,167
流通業 ^{※3}	45,510	39,123	29,563	26,781	28,198	24,303
レジャー・サービス業 ^{※4}	26,210	26,940	28,248	18,806	21,182	24,035
計	261,134	217,142	185,833	164,616	164,026	148,535

※1 京阪電気鉄道(株)、京阪バス(株) ※2 京阪ホールディングス(株)、京阪建物(株) ※3 (株)京阪流通システムズ、(株)京阪百貨店、(株)京阪ザ・ストア ※4 (株)ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾート(株)

CO₂排出削減ロードマップ



エネルギー使用量原単位

鉄道車両のエネルギー使用量原単位

年度	2020	2021	2022
京阪電気鉄道(株)鉄道電力 エネルギー使用量(kl)/走行距離(千km)	0.633	0.637	0.639
対前年削減率(%)	2.8	△0.7	△0.4

オフィスビル・商業施設のエネルギー使用量原単位

年度	2020	2021	2022
オフィスビル・商業施設* エネルギー使用量(kl)/床面積(千㎡)	29.24	29.05	29.95
対前年削減率(%)	8.6	0.64	△3.1

※京阪ホールディングス(株)・京阪建物(株)・(株)京阪流通システムズの施設

CO₂削減の施策(スコープ1・スコープ2)

取り組みの方向性

「省エネの徹底・新技術導入」「創エネの推進」「再エネの調達」を通じて、CO₂排出量の削減および脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開を推進

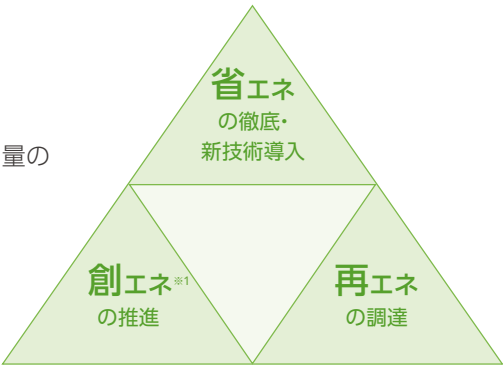


省エネの徹底・新技術導入

設備投資や事業運営の効率化により、エネルギー使用量およびCO₂排出量を削減します。

鉄道輸送の環境優位性・鉄道の省エネルギー

鉄道は他の交通機関と比べて、エネルギー効率の良い乗り物とされていますが、鉄道の運行には大きな電力が必要で、この電力を発電する過程でCO₂が発生します。京阪電気鉄道(株)は、「鉄道電力削減プロジェクト」を2003年に開始し、省エネルギー車両の導入や鉄道設備のLED化などにより省エネルギー化を推進しています。

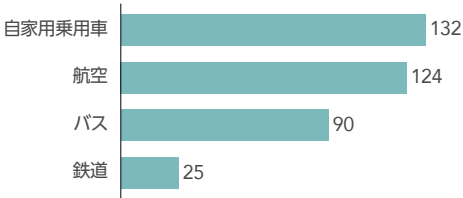


※1 太陽光発電設備等の導入

持続的成長に向けて

マテリアリティ 2 環境・社会に配慮したオペレーション

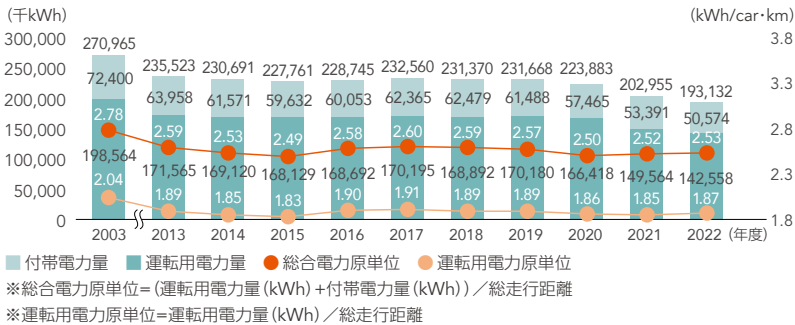
輸送量当たりの二酸化炭素の排出量(旅客)

CO₂排出原単位[g-CO₂/人km] (2021年度)

出典 国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」

※新型コロナウイルス感染拡大による各輸送機関の利用者の減少により、輸送量あたりの排出は例年より高く算出されている。

鉄道電力の推移



※総合電力原単位=(運転用電力量(kWh)+付帯電力量(kWh))/総走行距離

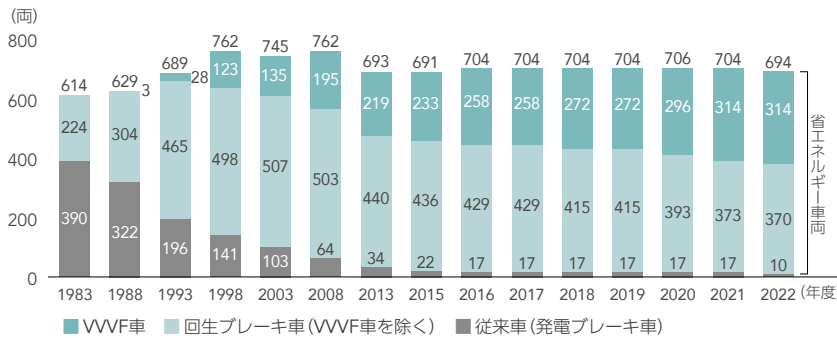
※運転用電力原単位=運転用電力量(kWh)/総走行距離

省エネルギー車両の導入

「VVVF (Variable Voltage Variable Frequency) インバータ制御」や「回生ブレーキ」を取り入れた省エネルギー車両の導入を進めています。「VVVFインバータ制御」は、半導体素子を用いて電圧と周波数を変化させながら交流モーターを駆動する方式で、電気抵抗を使わずにモーターの回転数を効率よく制御します。「回生ブレーキ」とは、モーターを発電機として使用し、減速時の運動エネルギーを電気エネルギーに変換することでブレーキ力を発生させる方式です。発生した電力は架線に戻され、走行中の他の列車が使用することで、消費電力の削減に大きく貢献します。2023年3月末現在で98.5% (694両中684両)が回生ブレーキ車両で、最新型の13000系車両では、従来の車両 (2600系)との比較で約35%の電力削減効果を実現しています。



省エネルギー車両導入状況



電気バスの導入

京阪バス(株)では、京都駅や七条駅などを結ぶ「ステーションループバス」の路線を2021年12月よりすべて電気バスで運行しています(4両導入、1路線すべてが電気バスになるのは日本初)。2023年4月には門真営業所に大型電気バス5台を導入しました。



大型電気バス

商業ビルやオフィスビルの省エネルギーの取り組み

照明のLED化や空調設備更新による既存建物の省エネルギー化を推進しています。2022年度は、OMMIほかオフィスビルのLED化・空調更新、KUZUHA MALL等ショッピングモールの空調更新を実施しました。

新規開発ビルの環境認証

DBJ Green Building認証取得を推進します。2016年に開業した内陸型物流施設「京阪淀口ジスティブスヤード」は、「非常に優れた『環境・社会への配慮』がなされたビル」として「3つ星」を取得しています。今後の新規開発ビルではZEH-Oriented の取得も検討していきます。

鉄道設備のLED化の状況(2022年度)

信号機(基)	612/815	75.0%
鉄道車両	車内灯	336/694
	前照灯	203/229

駅照明のLED化(2022年度)

2022年度実施箇所	樟葉駅ホーム、滝井駅ホーム、鳥羽街道駅ホーム他
LED照明導入率	43.5%

DBJ Green Building 認証	京阪淀口ジスティブスヤード (3つ星)
LEED認証	GOOD NATURE STATION (シルバーランク)

創エネ(太陽光発電)の推進

カーボンニュートラルに向けて、社会全体の再エネ電源を増やす必要があります。京阪グループでは、保有施設への太陽光発電設備の導入を検討・推進しています。



京阪淀口ジスティブスヤード

再エネの調達

2030年度への目標達成に向けて再生可能エネルギーの導入を検討しています。GOOD NATURE STATIONでは2023年度より非化石証書の購入により全館の電力をカーボンフリー化しました。

脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開

「創エネの推進」「再エネの調達」を通じて、脱炭素社会で選ばれる新たな商品・サービスを開発します。

カーボンフリーのサービスの提供

・上記のGOOD NATURE STATIONのほか、京阪ホテルズ&リゾーツ(株)では、京都タワーの塔体ライトアップ、THE THOUSAND KYOTOのモニュメント照明等(2023年度より)、琵琶湖ホテルのライトアップ(2023年11月より)にCO₂排出ゼロの電力を導入しました。

不動産販売業における分譲住宅の環境対応

中期経営計画に則りZEH(ゼロエネルギー住宅)や木造ビル等、環境に配慮した住宅・オフィスの開発・展開を進めていきます。

- ・分譲マンション:「ファインシティ札幌URBAN FORWARD」では、ZEH-Mを取り入れたマンション開発に取り組んでいます。
- ・戸建住宅:京阪東ローズタウンでは、居住者の初期費用負担なしで太陽光発電を設置するシステムを取り入れたスマエコ街区を販売しました。

サーキュラーエコノミーの推進

廃棄物に関わるリサイクル等の取り組みや水資源の有効利用を推進し、循環型社会の実現に貢献します。

廃棄物の削減・リサイクル推進

主要会社の廃棄物量(2022年度)

	一般廃棄物		産業廃棄物
	京阪電気鉄道	520	550
運輸業	京阪バス	122	466
不動産業 ^{※1}		1,188	188
流通業 ^{※2}		2,842	781
レジャー・サービス業 ^{※3}		1,334	421
計		6,006	2,406

※1 京阪ホールディングス(株)、京阪建物(株)

※2 (株)京阪流通システムズ、(株)京阪百貨店、(株)京阪ザ・ストア

※3 (株)ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾーツ

食品ロスの削減

京阪ザ・ストア

- ・フードドライブ(フードバンク京田辺が推進するお客さま向けの食品の寄付活動)をフレスト松井山手店、フレスト長尾店で実施

ビオ・マーケット

- ・規格外の商品を不定期でお届けするサービス「ふぞろい野菜だより」を開始

廃食用油の回収

廃食用油をリサイクル事業者により回収しています(現在15事業所、年間約7万リットル)。リサイクル事業者は、回収した廃食用油をバイオディーゼル燃料化し、琵琶湖汽船(株)が運航管理を行う滋賀県の学習船「うみのこ」に使用しています(年間約3万リットル相当分)。

持続的成長に向けて

マテリアリティ 2 環境・社会に配慮したオペレーション

水資源の有効利用

事業別の水使用量 (千㎡)			
年度	2020	2021	2022
運輸業	590	585	579
不動産業	106	158	163
流通業	945	865	896
レジャー・サービス業	455	557	812
その他事業	28	31	35
計	2,124	2,196	2,485

節水の取り組み

- ・京阪電気鉄道(株)では、寝屋川車両基地、淀車庫での洗車では、汚れの場所や程度に応じて正面洗車、側面洗車を使い分ける、洗車速度をコントロールし効率的に水を使用する等の節水に取り組んでいます。
- ・(株)ホテル京阪では、直営レストランへの節水設備を導入しています。また、グリストラップ自動洗浄機の設置により汚水の流出削減も推進しています。

生物多様性

しが生物多様性取組認証制度

琵琶湖ホテル(3つ星)

里山の保全に貢献できる仕組みづくりに取り組んでいます。棚田で栽培されたお米や地酒、地元の食材などの積極的な活用を継続しているほかスタッフ自ら農薬を使わない野菜作りにも取り組んでいます。

琵琶湖汽船(3つ星)

琵琶湖の環境保全をはじめ自然環境に配慮した取り組みを行っています。びわ湖環境体験学習クルーズなど船舶を通じて啓蒙活動に取り組んでいます。また湖の駅事業各店では地元特産品の販売や地産品を主に使った料理を提供し地域に根差した事業に取り組んでいます。

京阪園芸のキクタニギク復活・保全活動

京阪園芸(株)は、京都市の名勝、円山公園の指定管理者である(公財)京都市都市緑化協会および(学)京都文教学園と、同公園およびその周辺の地域の緑を通じて、まちづくり、教育・文化、産業・観光の振興分野において相互に協力し、地域社会の発展に寄与するために、連携に関わる協定を締結しています。具体的な取り組みとして、同公園の後背地で自生していた和の花「キクタニギク」(京都府絶滅危惧種・東山地区では既に絶滅)の復活・保全に協力しています。

情報開示の取り組み

スコープ3について

スコープ3(サプライチェーン排出)の算定に着手しています。2021年度のデータを基に11社を対象に分析を実施しました。結果、スコープ1・スコープ2を上回る排出があること、商品仕入に関わる排出等が比較的大きいことがわかりました。スコープ3について継続した取り組みを実施いたします。

地域自治体との連携

脱炭素の推進やSDGs達成による持続的な地域社会の実現に向けて、枚方市と包括連携協定を締結し連携して取り組みを進めています。

環境教育・環境監査

環境法令の遵守徹底のため、環境法規制セミナーを開催し、法令改正などの情報をグループ各社に周知しています。また、定期的な環境監査を実施し、法令遵守状況の確認と改善支援を行っています。

TCFD提言に対応した開示

京阪グループは「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同し、適切な情報開示を進めてまいります。

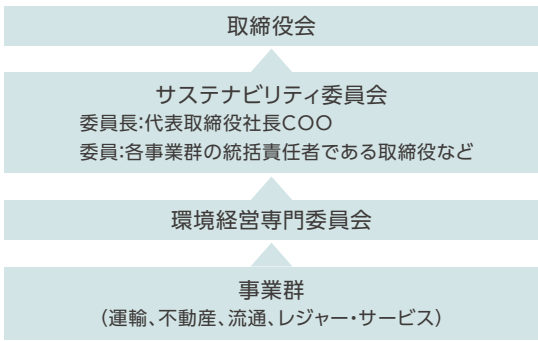


1 ガバナンス

環境経営推進体制

取締役会の下に、京阪グループのESG推進と進捗管理をおこなう「サステナビリティ委員会」を設置しています。同委員会は、代表取締役社長COOを委員長とし、運輸、不動産、流通、レジャー・サービス業の各統括責任者である当社取締役などを委員としています。また、「サステナビリティ委員会」の下に「環境経営専門委員会」を設置し、地球温暖化をはじめとする環境課題への対応を策定・推進しています。同委員会の審議内容は「サステナビリティ委員会」における審議を踏まえ、原則年2回、取締役会に上程(付議または報告)します。

【環境経営推進体制】 *矢印は報告の流れ



2 戦略

将来の気候変動が当社事業へもたらす影響について、TCFDが提唱するフレームワークに則り、シナリオ分析の手法を用いて、2030年時点における外部環境の変化を予測し、分析を実施しました。

分析対象事業範囲の特定

当社グループの営業収益の約7割を占める運輸業(鉄道事業・バス事業)および不動産業(不動産販売業・不動産賃貸業)を分析対象としました。

シナリオ設定

想定する1.5~2℃シナリオ(2℃以下シナリオ)の世界観

- 全世界が2050年カーボンニュートラルを目指した規制や政策を強化し、現状を上回る気候変動対策がなされ、気温上昇が産業革命前の水準から1.5~2℃程度に収まるシナリオ
- ・強化された規制や政策への対応コスト発生、再エネ由来の電力需要が高まることによる電力価格上昇等の移行リスクが増大する
 - ・物理的リスクの増大も想定されるものの、4℃シナリオよりも程度が軽い

想定する4℃シナリオの世界観

- 現状を上回る気候変動対策がなされず、気温上昇が産業革命前の水準から4℃程度まで上昇するシナリオ
- ・気温上昇による熱対策コスト増加、異常気象の激甚化による被害増加等の物理的リスクが増大する
 - ・移行リスクの増大も想定されるものの、2℃以下シナリオよりも程度が軽い

持続的成長に向けて

マテリアリティ 2 環境・社会に配慮したオペレーション

リスク・機会の特定

当社グループ(分析対象事業)に関連するリスク・機会をTCFD 提言の分類に基づいて特定し、顕在化時期と影響度を評価しました。

凡例:【顕在化時期※1 | 影響度】

分類			リスク・機会の内容	
			運輸	不動産
移行 リスク	政策・ 法規制	炭素価格	【中期 大】 ・炭素税の導入やエネルギー関連の税率引き上げにより各種コスト(操業・施設運営・原材料調達等)が増加する。	
		環境規制の導入	【中期 小】 ・バス営業において、CO ₂ 排出削減の観点からディーゼル車による営業規制が入り、EV車導入のコストがかかる。	
		炭素排出目標・政策		【中期 大】 ・政府目標に従ったZEB・ZEH対応により、建築・修繕コストが増加する。 ・低炭素化に対応困難な経年物件において排出クレジット等購入コストが発生する。
	市場	エネルギーコストの変化	【短～中期 大】 ・エネルギーミックスの変化により電力・燃料コストが変動し、エネルギーコストが増加する。	
	評判	顧客の評判変化		【中期 未評価】 ・環境対応が遅れた場合、低炭素化に消極的であると評価され、顧客が減少する。
物理的 リスク	慢性	平均気温の上昇	【中～長期 小】 ・気温上昇に伴い空調コストが増加する。	
	急性	異常気象の激甚化	【中期 中】 ・大型台風等、気象災害の発生頻度が高まり、施設の損傷および輸送停止に伴う損害額が増加する。	
機会	エネルギー源	新規技術・低炭素エネルギー源の利用	【短～中期 大】 ・省エネ・再エネ導入の推進により運営コストが削減される。	
	製品・ サービス	研究開発・イノベーションによる新規商品・サービスの開発	【短～中期 中】 ・省エネルギー車両・電気バス導入によりメンテナンスコストが低減する。 【長期 小】 ・座席指定サービス等の知見を活かした公共交通活用方法拡大により収益が増加する。 ・MaaS等の利便性向上により利用者が増加する。	
		消費者嗜好の変化	【長期 小】 ・公共交通の環境優位性が評価され、利用者が増加する。	【中～長期 大】 ・環境・災害対応の需要に応えることで資産価値が向上し収益が増加する。
	市場	ステークホルダーの評判変化	【短～中期 未評価】 ・環境対応の推進が株主・投資家・金融機関等から評価される。	
		公的セクターによるインセンティブの活用	【中～長期 未評価】 ・脱炭素化の推進のため補助金制度が拡充される可能性がある。	

※1 短期:0～2年(直近)、中期:3～9年(2030年頃)、長期:10～30年(2050年頃)

財務インパクトの試算

設定したシナリオにおける客観的な将来予測データを入手できるリスク・機会項目について、定量的な財務インパクトを試算し、特に大きな財務インパクトが想定される主要項目を特定しました。

(試算に用いたパラメータは、IEA(国際エネルギー機関)等の客観的なデータを基にしています。詳しくは、<https://www.keihan-holdings.co.jp/ir/library/tcfd/> をご覧ください)

主要項目の財務インパクト※2

凡例:【顕在化時期※1 | 影響度】

分類		内容	シナリオ	2030年の財務インパクト試算結果	
				運輸	不動産
移行 リスク	政策・ 法規制	炭素税の導入やエネルギー関連の税率引き上げにより各種コスト(操業・施設運営・原材料調達等)が増加する。	1.5～2℃	1,389百万円/年	351百万円/年
		政府目標に従ったZEB・ZEH対応により、建築・修繕コストが増加する。		—	1,543百万円/年
	市場	エネルギーミックスの変化により電力・燃料コストが変動し、エネルギーコストが増加する。		225百万円/年	193百万円/年
物理的 リスク	急性	大型台風等、気象災害の発生頻度が高まり、施設の損傷および輸送停止に伴う損害額が増加する。 ※3	4℃	119百万円/年	28百万円/年
機会	エネルギー源	省エネ・再エネ導入の推進により運営コストが削減される。 ※4	1.5～2℃	904百万円/年	38百万円/年
	製品・ サービス	省エネルギー車両・電気バス導入によりメンテナンスコストが低減する。		146百万円/年	—
		環境・災害対応の需要に応えることで資産価値が向上し収益が増加する。		—	2,510百万円/年

※2 各事業において以下を対象として財務インパクトを試算
運輸業:京阪電気鉄道(株)、京阪バス(株) 不動産業:京阪ホールディングス(株)、京阪電鉄不動産(株)、京阪建物(株)、(株)ゼロ・コーポレーション
※3 自然災害が発生した場合について過去事例からの損害額増加分を試算
※4 今後の事業拡大によるエネルギー使用量の増加分は加味せず、既存事業における2021年度のエネルギー使用量を元にした試算

シナリオ分析の結果と対応策

運輸	1.5～2℃ シナリオ	リスクとして、炭素税の導入によるコスト増加や、エネルギーミックスの変化によるエネルギーコスト増加の影響を受けることが見込まれます。これらの影響を低減するために、省エネ効果が期待できる省エネルギー車両・電気バスの導入を推進します。省エネルギー車両・電気バスの導入はメンテナンスコスト低減の機会創出にもつながることも見込んでいます。加えて、公共交通の環境優位性が評価され利用者が増加する等、2030年時点での影響度は僅少であるものの長期の時間軸では機会の顕在化が見込まれる項目も認識しました。
	4℃ シナリオ	リスクとして、大型台風や気象災害による輸送停止・ダイヤ乱れ、物損の影響を受けることが見込まれます。異常気象については、今回分析をした2030年時点から、2050年、世紀末と時間の経過に伴いより一層激甚化していくことを認識しており、長期的な視点をもちながら、鉄道施設への浸水対策・洗掘防止対策等の実施、車両避難体制の強化等、これまで以上の危機管理体制やBCP体制の構築に努めていきます。
不動産	1.5～2℃ シナリオ	リスクとして、炭素税の導入によるコスト増加や、エネルギーミックスの変化によるエネルギーコスト増加が見込まれます。さらに、政府目標に従ったZEB・ZEH対応による建築・修繕コスト増加の影響も大きい見込みであり、設備の仕様・調達方法の見直しによる影響の低減を検討します。一方で、顧客・投資家の環境意識向上が追い風となり、環境対応によるオフィス用途物件の賃料上昇や住宅用途物件の販売価格上昇といった機会も見込まれるため、国等の補助制度も活用しながら、販売用建物のZEH化を含む環境対応、DBJ Green Building認証等の取得、新規ビルの環境対応を推進します。
	4℃ シナリオ	リスクとして、大型台風や気象災害による保有物件損傷の影響を受けることが見込まれます。影響度は運輸業に比べると低いものの、2030年以降も時間の経過に伴ってより一層激甚化していく異常気象に備え、テナント・居住者とも連携した危機管理体制の構築やBCPの継続的な見直し・強化に努めていきます。

3 リスク管理

特定された気候変動に関するリスクに対しては、「環境経営専門委員会」を中心に、回避や軽減等の対応策検討を行い、検討内容は「サステナビリティ委員会」における審議を経て取締役会に上程します。また、定期的に気候関連リスク・機会の見直しを実施します。

4 指標と目標

CO₂排出量の削減については、「2030年度のCO₂排出量46%削減(2013年度比)」の数値目標を設定しています。

京阪グループでは、2023年3月に策定・公表した長期経営戦略において、主軸戦略の1つに「地球環境保全」を掲げ、「省エネの徹底・新技術導入」「創エネの推進(太陽光発電設備等の導入)」「再エネの調達」を通じて、CO₂排出量の削減および脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開を推進しています。この方針のもと、リスクの極小化と機会の極大化に向けた取り組みを進め、レジリエンスの向上に努めてまいります。

持続的成長に向けて

マテリアリティ 3 成長し続ける組織・人財

人財戦略

人財の多様性の確保を含む人財育成方針・社内環境整備方針

持続的な企業価値向上に向けて、新たな価値を創造し続けるため、多様な人財一人ひとりが持つ能力・パフォーマンスを最大限引き出すとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進することで、従業員が「BIOSTYLEなマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備することを人財戦略として定めています。

従業員一人ひとりの“個”の能力とパフォーマンスの最大化に向けて、ワークエンゲージメント(働きがい)の向上を図るとともに人財多様性を推進し、また、挑戦と変革を生む風土改革として、挑戦を促し自律的な成長意欲を高める制度整備や「人財を活かす」マネジメントを推進することを、人財の多様性の確保を含む人財育成方針・社内環境整備方針としています。

指標と目標 ～女性活躍推進に向けた取り組み～

お客さまに必要とされる商品・サービスを提供し、企業として持続的に成長していくためには、これまで以上に、女性の視点を含めて多様な視点を取り入れた経営が必要であると考えています。これを踏まえ、女性活躍推進法に基づく行動計画として「総合職の採用者に占める女性の割合を30%以上」「2025年度末で管理職をはじめとする指導的役職の女性の人数を、2020年度末に比して30%以上増加」を目標に掲げ、女性の積極的な採用、職域の拡大を進め、キャリア形成支援と環境整備を進めます。

また、「男性育児休業取得率30%程度」を目標に取り組みを進め、性別にかかわらず従業員一人ひとりにとって働きやすく、やりがいのある職場を目指しています。

女性採用数・割合(京阪ホールディングス(株))

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
総合職採用者数	11人	15人	16人	16人	15人	13人	10人	13人
うち女性	3人	6人	6人	6人	7人	5人	3人	6人
女性採用割合	27.3%	40.0%	37.5%	37.5%	46.7%	38.5%	30.0%	46.2%

※2023年度は2023年12月1日現在

指導的役職の女性人数・増加率(京阪ホールディングス(株))

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
指導的役職の女性人数	12人	14人	14人	14人	15人	17人	18人
対基準年度末増加率	20%	40%	40%	40%	50%	13%	20%

※指導的役職とは、課長補佐以上。2015年度末の指導的役職の女性人数は10人

※2016年度～2020年度の増加率は2015年度を、2021年度以降の増加率は2020年度を基準年度としています

男性の育児休業取得者数・取得率(京阪ホールディングス(株))

年度	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
取得者数	0人	1人	0人	3人	1人	6人	4人
取得率	0.0%	20.0%	0.0%	17.6%	10.0%	28.6%	33.3%

※本指標は2023年6月に目標値を更新(取得率7%以上⇒30%程度)しております

人財多様性の推進

人権の尊重

京阪グループでは、すべての人々の人権を尊重することを行動憲章で定めています。毎年5月の憲法週間と12月の人権週間に人権啓発研修会ならびにグループ人権研修を開催しています。このほか、グループ誌に人権に関する法令や最新情報等を定期的に発信し、啓発に努めています。

人権方針

国連人権理事会の「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、企業価値に人権尊重を組み込み、京阪グループの事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するために、2023年4月に「京阪グループ人権方針」を制定しました。

ハラスメントのない職場への取り組み

京阪グループでは、「ハラスメント防止」を行動憲章で定めるとともに、実効性を一層高めるため、グループ共通の「ハラスメント防止規程」を制定しています。また、グループ社員を対象とした「京阪グループ新入社員基礎研修」や「KEIHANビジネスセミナー」などを通じて従業員への意識づけや啓発を行うとともに、グループ各社のハラスメント相談窓口担当者を対象とした研修を実施するなど、従業員からの相談体制も強化しています。

障がい者雇用の推進

障がい者の就労機会の提供という社会的責務に応えるために設立された京阪スマイルハート(株)は、特例子会社として厚生労働大臣の認定を受けています。同社は障がいを持つスタッフ7名を雇用し、オフィスフロアの清掃、名刺の印刷、文書廃棄などのオフィスサポートを行うほか、高等支援学校の生徒などの実習生も受け入れています。

京阪ホールディングス(株)、京阪電気鉄道(株)、京阪スマイルハート(株)の3社合計での障がい者雇用率は、2023年3月時点で3.16%です。

引き続き、障がいのある方の雇用の推進と働きやすい職場づくりに努めます。

多様な人財が安心して能力発揮できる環境整備・ワークエンゲージメントの向上

主体的、創造的に働きやすい環境整備

京阪ホールディングス(株)では、業務の用途に応じ、従業員がスマートフォン、パソコンを自由に持ち運びながら、部署の壁を意識することなく往来ができ、時に集中し、時に必要な人とコミュニケーションできる、創造的、効率的で多様な働き方「ABW(Activity Based Working)」が行いやすいオフィス空間の整備を進めています。並行してモバイルパソコンの普及やグループ施設を活用したテレワークスポットを整備するなど、生産性向上のためのテレワークを導入しています。また、京阪グループ各社においても、事務所のレイアウト変更やフリーアドレス導入により、主体的で創造的に働ける環境の実現を目指しています。

人権啓発研修会(毎年5月、12月開催)出席者数

年度	2020	2021	2022
参加人数(グループ全体)	194人*	347人	350人

※2020年度は5月開催分中止

ハラスメント関連研修出席者数

年度	2020	2021	2022
参加人数(グループ全体)	1,842人	747人	1,387人

※京阪ホールディングス(株)および京阪電気鉄道(株)主催研修、京阪ホールディングス(株)によるグループ各社への出張研修、動画配信研修の合計



持続的成長に向けて

マテリアリティ 3 成長し続ける組織・人財

フレックスタイムの導入、有給休暇取得の促進

京阪ホールディングス(株)および京阪電気鉄道(株)では、ノー残業デーやフレックスタイム制、20時以降の残業や休日出勤の原則禁止など、時間外労働を削減し、働きやすさを高めるとともに従業員の自律的な働き方を促し、創造的な思考やリフレッシュのための時間確保を進めています。

年次有給休暇取得率(京阪ホールディングス(株)・京阪電気鉄道(株))

年度	2020	2021	2022
京阪ホールディングス(株)	61.4%	62.7%	70.6%
京阪電気鉄道(株)	87.2%	82.8%	83.9%

子育て・介護との両立

京阪ホールディングス(株)および京阪電気鉄道(株)では、育児・介護のための休業・短時間勤務制度をはじめ、失効する年次有給休暇を積み立て、育児や介護などのための休暇に充てられるなど、働きながら育児や介護などを行う従業員をサポートする各種制度を整備しています。また、2018年9月より、育児または介護を行う従業員を対象とした在宅勤務を導入し、育児・介護中の従業員の通勤負担の軽減や働きやすさの向上にも取り組んでいます。こうした取り組みにより、京阪ホールディングス(株)は、子育てサポート企業として厚生労働省から認定を受けた証である「くるみんマーク」を、2009年以降5度取得しています。また、京阪ホテルズ&リゾーツ(株)は、京都府の宿泊業として初となる「プラチナくるみん認定」を2023年7月に取得しています。

育児・介護休業取得者数(京阪ホールディングス(株)・京阪電気鉄道(株))

年度	2020	2021	2022
男性	5人	6人	12人
女性	5人	3人	6人

くるみんマークの取得

企業名	認定年	認定回数
京阪ホールディングス(株)	2009年・2011年・2013年・2018年・2021年	5回
京阪電気鉄道(株)	2020年	1回
京阪ホテルズ&リゾーツ(株)	2021年・2023年	2回
(株)ゼロ・コーポレーション	2022年	1回

人財の育成・能力開発・キャリア設計支援

京阪グループで働く従業員として習得しておくべき知識や意識の醸成などを目的として、入社時に「京阪グループ新入社員基礎研修」を開催しています。また、問題解決力や論理的思考力、部下指導力などのビジネススキルや、財務・会計、労務、コンプライアンスなどの各種知識の習得・強化を図るため、グループ社員を対象とした集合研修「KEIHANビジネスセミナー」を随時実施しています。2020年度からは、従来の集合研修に加え、場所や時間に縛られないオンライン研修や動画配信研修も積極的に実施しています。京阪ホールディングス(株)では、グループ向け研修に加え、マネジメント力や部下育成力の向上などの観点から、階層別研修や外部派遣研修を実施しています。ラーニングマネジメントシステムを導入し環境に依存しない自律的な学びを支援しているほか、語学力やDXをはじめとしたスキルを向上させるため、通信教育や資格取得に関する費用補助などの自己啓発支援にも積極的に取り組んでいます。2022年度から2023年度にかけては、フレックスタイム制や在宅勤務、テレワークなど時間と場所にとらわれない働き方が進展したことを受けて、全管理職を対象にテレワークマネジメント研修を実施しています。また、若手社員のキャリア設計支援や交流促進を目的として、メンター制度を導入しているほか、「仕事のしやすさ」の向上をテーマとするオフサイトミーティングを実施して、社内コミュニケーションの活性化や必要なフォローアップにつなげています。

健康経営の推進

健康宣言

京阪ホールディングス(株)および京阪電気鉄道(株)では、ESGを考慮した経営を推進するため、健康経営に関する取り組みを拡充しています。従業員が安心して能力を発揮できる環境・組織風土を醸成するため、2018年10月30日に「健康宣言」を制定しました。2023年には京阪ホールディングス(株)が4年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。

2023年度健康経営優良法人認定会社

大規模法人部門	京阪ホールディングス(株)・京阪電気鉄道(株)
中小規模法人部門(ブライト500)	(株)京阪ビジネスマネジメント
中小規模法人部門	京福電気鉄道(株)・京阪アセットマネジメント(株)・京阪建物(株)・(株)ゼロ・コーポレーション

検診の拡充

女性従業員が定期健康診断と同時に巡回健診会場で乳がん(マンモグラフィ)・子宮頸がん(頸部細胞診検査)・卵巣がん(CA125)検診を受診できるようにするとともに、検診費用の一部を補助することで、検診を受けやすい環境を整備し、乳がん・子宮頸がん・卵巣がんの早期発見、早期治療を目指しています。また、風しん・はしか抗体検査・肝炎ウイルス検査の受診、インフルエンザワクチン接種を定期健康診断と同時に巡回健診会場で行えるよう環境を整備しています。

健康情報の提供、啓発

グループ誌や社内イントラネットで社員の健康に役立つ情報を定期的に発信し、従業員の健康に対する意識を高めています。京阪グループ健康保険組合が導入する健康情報提供サービス「PepUp」では、いつでも自身の定期健康診断結果、健康年齢、医療費、健康状態に合わせた記事等を閲覧することができます。普通救命講習会や「がん」に関するセミナーのほか、「女性特有の健康課題」に対する知識の向上を目的として、性別、役職等を限定せず誰でも参加可能なセミナーを開催しています。また、乳がんを身近な健康問題と捉え、乳がん検診の知識を深めてもらうため、40歳・45歳・50歳に到達した女性従業員を対象に、乳がん検診セミナーを実施しています。

運動習慣の定着

従業員の生活習慣病を予防し、健康を増進するため、運動習慣の定着を目指しています。健康保険組合が主催する「PepUp」を活用したウォーキングラリーへの参加を推奨し、従業員に1日8,000歩以上の歩行を促しています。また、体力測定会を実施し、自身の体力等の状態を確認することで健康と運動に対する関心を高めています。

運動習慣者数・割合(京阪ホールディングス(株)・京阪電気鉄道(株))

	2020年度	2021年度	2022年度
運動習慣者数	606人	984人	978人
割合	39.53%	57.98%	60.48%

※運動習慣とは、日常生活において歩行または同等の身体活動を1日1時間以上実施していること

健康宣言

京阪グループの経営理念を実現するには、社員一人ひとりが心身ともに健康で、最大限の能力を発揮することが何より大切だと考えます。社員の健康の保持増進施策をさらに充実させるとともに、生活習慣改善へのチャレンジを積極的に支援し、社員が健康的で美しく、いきいきと活躍できる職場環境づくりを目指します。

2018年10月30日
京阪ホールディングス株式会社
京阪電気鉄道株式会社



安全安心の取り組み

京阪グループにとって「安全安心」はすべてのお客さまに提供する普遍の価値であり、グループ存立の基盤です。全社員のたゆまぬ努力により、安全品質と効率の両方を高め、次の世代に確実に継承していきます。また、災害からお客さまを守る備えを整備します。

京阪電気鉄道(株)の安全

基本理念

お客さまの安心のために、私たちは安全をさらに確固たるものにし、強さとやさしさ、進取の精神を持って、選ばれる鉄道を実現します。

人物像

「社会を支える鉄道のプロフェッショナルとして、自ら考え行動し自己を高め、次世代につなげていく」人物

安全基本方針

1 安全最優先	2 法令遵守	3 継続的改善
安全最優先の原則の下、常に輸送の安全確保に努め、安全適切な処置をとります。	輸送の安全に関する法令および関連する規程類を遵守し、厳正、忠実に職務を遂行します。	安全管理体制を適正に運用するとともに、継続的な改善を図ります。

災害への対応方針

以下の方針に基づき、平時からの備えと災害発生時の対応を行います。

- | | |
|---------------|---------------------------------------|
| (1) 人命最優先 | お客さま・社員の安全の確保を最優先します |
| (2) 資産確保 | 事業活動に必要な資産の確保を図ります |
| (3) 社外連携と情報発信 | 行政・関係先等との協力・連携、お客さまへの適切な情報発信に努めます |
| (4) 早期運転再開 | 可能な限り旅客輸送サービスの提供を継続し、被災区間の早期の復旧を果たします |

安全目標

2022年度安全目標

・達成を目指す定性目標

社会の安全安心を支える鉄道従事員として、常に社会的信頼に応える行動をとる

・達成を目指す定量目標

結果		
1. 責任事故	ゼロの継続	0件 達成
2. インシデント	ゼロの継続	2件 未達成 ^{※1}
3. 社内原因による輸送障害	2021年度実績以下	7件 達成 ^{※2}

※1 列車後退による自動車との接触(京津線) 遮断桿が上昇した状態の踏切道への列車の進入(石山坂本線)

※2 輸送障害は社外原因および自然災害によるものを含めると計26件発生しています

安全管理の取り組み(一部)

保安監査

1974年に設置した監査専門部署の流れをくむ安全推進部が鉄道の現業部門に対して、定期的な保安監査を実施しています。

総合研修センター

2020年11月に完成しました。運転教習シミュレータには運転士訓練機能のほか、CG映像により列車の後方や側面画像によるホーム上の状態が再現できる車掌訓練機能を新たに搭載し、より実践的な訓練が可能になりました。

総合事故復旧訓練

万が一の事故や災害などでも迅速に対応できるよう、さまざまな事態を想定した訓練を定期的に実施しています。2022年10月には、踏切道に侵入した乗用車と列車が衝突したという事態を想定し、人命救助、避難誘導、二次災害防止、正確な情報伝達等を確認するとともに、事故車両の収容や線路・架線等の復旧等の訓練を実施しました。

災害対策

気象観測機器や急斜面法面監視カメラを設置しています。また、雨量監視システムにより線路脇の法面に対する強度を勘案して運転規制を行います。集中豪雨で線路等が冠水した場合でも鉄道輸送が継続できるよう、完全耐水型電気転てつ機の導入を進めています。また、非常災害時に河川および道路から駅構内や地下線への水の流入を防止するため、京阪線14駅83カ所および踏切道2カ所に止水板を設置しています。

2022年度設備投資

鉄道設備投資	44億円
うち安全関連投資	34億円

寝屋川車庫変電所移転・更新、
6000・7000系車両のリニューアル、
ホーム異常通報装置の更新、
高架橋耐震補強工事等

※詳しくは京阪電気鉄道(株)「安全報告書」をご覧ください。
<https://www.keihan.co.jp/corporate/safety/>



ひらかたパークの安全対策

京阪電気鉄道(株)の遊園地「ひらかたパーク」では、鉄道技術部門が安全性を確認し、一部の遊戯機のメンテナンスを寝屋川車両基地で行っています。鉄道会社の強みを活かし、高い技術レベルで遊戯機の安全を支えています。



京阪バス(株)の安全

安全目標

2022年度 輸送の安全に関する目標

	結果	
1. 死亡事故・重大事故ゼロ	0件	達成
2. 有責事故対前年5%の削減	11.5%増	未達成

輸送の安全に関する実績額

2022年度 299百万円(車両・運行・教育)

安全管理の取り組み(一部)

- ・ 社長および安全統括管理者等による職場巡視、本社管理職による点呼査察
- ・ 添乗評価システム「ASKシステム」、ドライブレコーダー、誤運行防止システムの活用
- ・ 教育・研修の実施、グッド・ドライバー表彰
- ・ ドライバー異常時対応システムの導入

※詳細は京阪バス(株)「安全への取り組み」をご覧ください。
<https://www.keihanbus.jp/safetymanagement/>



食の安全安心

ホテル業における取り組み

食の安全に関する委員会を開催し、「HACCP」に則った衛生管理および食品衛生法に基づいた表示等に関するマニュアル整備や研修等の取り組みを進めています。また、適切な取り扱いがなされているか、内部監査を実施し確認しています。

京阪グループ サステナブル調達方針

京阪グループの役職員がサステナブルな調達を推進するうえで遵守すべき事項として「京阪グループ サステナブル調達方針」を制定しています。また、これを基に京阪グループ各社の取引先の皆さまにご理解・実践いただきたい指針として「取引先の皆さまへのお願い」を策定しました。

京阪グループ サステナブル調達方針(抜粋)

(公正な事業活動)

- ・ 調達活動において、贈収賄・汚職、不適切な接待・贈答等の腐敗行為を行わない。

(人権の尊重)

- ・ 人種、国籍、信条、宗教、性別、性的指向、障がいの有無、社会的身分等を理由としたあらゆる差別やハラスメントなど、人権を侵害する行為を行わない。
- ・ 強制労働や児童労働など不正な労働は行わない、または行わせない。

(環境への配慮)

- ・ 省エネルギー、省資源、節水等の環境保全・環境負荷を低減する取り組みを実施するよう努める。
- ・ 商品やサービスの購入および調達時には、環境への負荷ができるだけ少ない商品やサービスを選択するよう努める。

価値創造を支える基盤



コーポレート・ガバナンス

71	基本的な考え方	73	役員一覧
71	コーポレート・ガバナンス体制	76	執行役員
72	取締役会の実効性評価	77	コンプライアンス
72	役員報酬制度	79	リスク管理
		79	株主・投資家との対話

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社を中核とする京阪グループは、「人の暮らしに夢と希望と信頼のネットワークを築いて、快適な生活環境を創造し、社会に貢献します。」を経営理念とし、運輸業をはじめとするライフステージネットワークを展開する中で地域社会やお客さま、株主の皆さまなど当社グループを取り巻くステークホルダーを大切にするとともに、法令・社会規範の遵守はもとより、取締役会における監督機能の充実および迅速な意思決定の実現を図ることなどを通じて、効率的かつ適正な企業運営の推進に努めております。

主なコーポレート・ガバナンスに関する取り組み

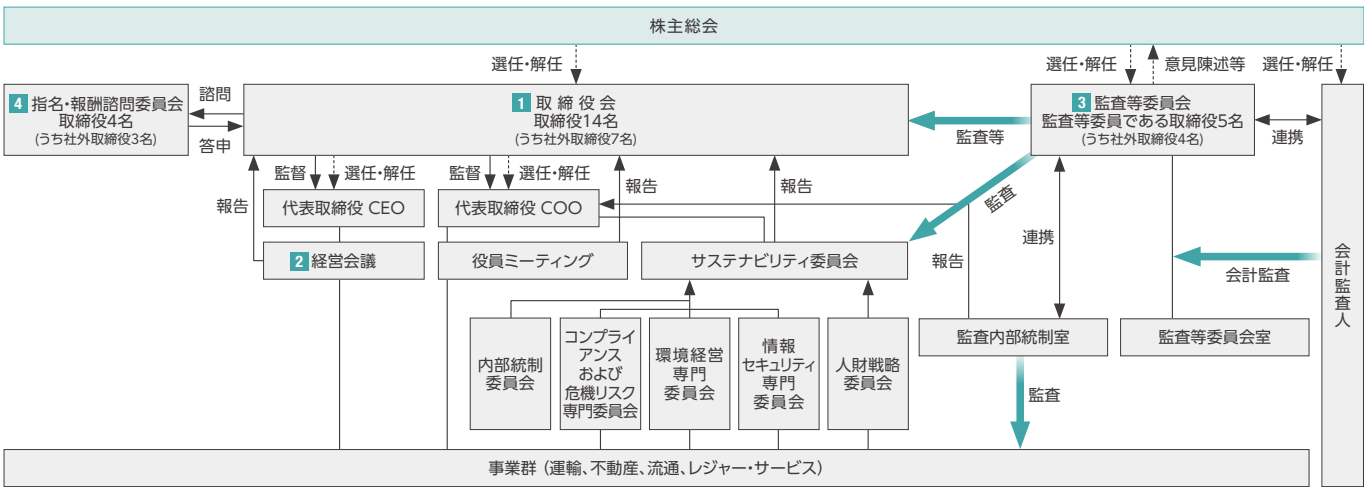
2007年6月	・執行役員制度の導入 グループ戦略と事業執行の機能的役割分担による効率的な経営推進を目的として導入 ・指名・報酬諮問委員会の設置 取締役・執行役員の人事・報酬の透明性を高めることを目的として設置
2016年4月	・持株会社体制への移行 各事業の更なる競争力強化、当社グループ事業の拡大、新たな事業の創出、および沿線エリアの中長期視点での価値向上といった課題に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を図っていくことを目的として移行
2016年6月	・役員報酬制度の見直し(株式報酬型ストック・オプションの導入)
2016年10月	・取締役会実効性評価の開始
2017年6月	・監査等委員会設置会社への移行 取締役会における迅速な経営の意思決定の実現および監査・監督の実効性を一層高めるなど、コーポレート・ガバナンス体制の一層の強化を図ることを目的として移行
2021年6月	・買収防衛策の非継続(廃止)
2022年6月	・役員報酬制度の見直し(譲渡制限付株式報酬の導入) 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象として、当社の一層の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの価値共有を進めることを目的として導入

コーポレート・ガバナンス体制

当社におけるコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、重要な業務執行のうち相当な部分の決定を取締役に委任することを通じて迅速な経営の意思決定の実現を図るとともに、社外取締役の豊富な経験および卓越した識見を活用することで取締役会の監督機能の充実を図り、また、取締役会において議決権を有する監査等委員が監査を担うことで監査・監督機能の強化を図っております。

コーポレート・ガバナンス体制図



1 取締役会

当社は、取締役会を経営機構の中心に据え、これを原則として月1回開催し、グループ会社を含めた経営戦略および重要な業務執行の決定ならびに監督をおこなっており、取締役会の監督機能強化の観点から、取締役14名のうち7名を社外から選任しております（男性13名 女性1名 取締役のうち女性の比率7.1%）。なお、当社は、定款の定めおよび取締役会の決議に従い、重要な業務執行のうち相当な部分の決定を取締役に委任することにより、迅速な経営の意思決定の実現を図っております。

2 経営会議

取締役会の下には、グループの経営戦略等について審議する「経営会議」を設置して、これを原則として毎週1回開催するとともに、審議内容を適宜取締役会に報告しております。また、業務執行の局面では、4つに区分した当社グループの各事業（運輸、不動産、流通、レジャー・サービス）および経営統括部門に執行役員を配置し、その迅速化を図っております。

3 監査等委員会

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、監査の基本方針や監査計画等重要事項の決定および監査実施内容の共有化等をおこなっております。なお、監査等委員である取締役5名のうち4名を社外取締役とし、運輸行政および会社経営の経験者、企業会計の専門家、企業法務の専門家ならびに文化・学術・観光分野の専門家を選任するなど、監査等委員会の機能強化に努めております。加えて、当社は、監査等委員会の決議により常勤の監査等委員1名を選定しております。常勤の監査等委員は「経営会議」に出席するほか、内部監査部門等との十分な連携を図ることを通じて、監査等委員会の監査・監督の実効性向上に努めております。

4 指名・報酬諮問委員会

監査等委員でない取締役および執行役員の人事・報酬の決定の透明性向上の観点から、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を社外取締役とする「指名・報酬諮問委員会」を設置し、監査等委員でない取締役および執行役員の人事・報酬に関する原案等について審議したうえで取締役会に答申しております。

取締役会の実効性評価

当社は、年に1回、全取締役に取締役会の運営全般および審議内容等に関するアンケートを実施した上で、その結果を取締役に報告し、分析・評価をおこなっております。2022年度の取締役会の実効性評価の概要は以下の通りです。

評価項目(アンケート項目)

・取締役会の運営全般について ・取締役会の付議・報告事項について ・今後の取締役会について

評価結果

・取締役会の運営全般について

取締役会の運営・審議全般（資料の事前共有、審議内容・時間、付議報告案件数、資料内容他）については、概ね適切におこなわれているとの評価がされました。

・取締役会の付議・報告事項について

前年度における実効性分析・評価において、「『中長期の経営戦略』および『ESG課題への取組み』に関するさらなる審議の充実」が課題としてあげられておりましたが、前者については2023年3月に決議・公表した新たな長期経営戦略および中期経営計画の策定にあたり、そのプロセスにおいて複数回の審議機会を確保するとともに、後者については、京阪グループ気候変動アクションプラン[BIOSTYLE環境アクション2030]の策定や当社サステナビリティ委員会における審議状況報告等を取締役に適宜上程した結果、いずれも十分な審議機会が確保されたとの評価がされました。

・今後の取締役会について

特に審議すべき事項として、環境課題、DXおよび危機管理に対する取組み状況に関する事項があげられているほか、長期経営戦略および中期経営計画[BIOSTYLE～深化と挑戦～]の進捗状況について、引き続き取締役会で適時に審議・報告する事が求められております。これらの意見を踏まえ、当社は引き続き、取締役会の実効性のさらなる向上に取り組んでまいります。

役員報酬制度

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬は、内規の定めに従い、基本報酬および業績報酬(1株当たり連結当期純利益と配当額の組合せに基づき内規により決定される会社業績連動報酬と、統括する事業群や当該事業群に属する子会社の経常利益および個人目標の達成状況などに基づき内規により決定される個人業績連動報酬により構成)ならびに譲渡制限付株式報酬により構成しています。監査等委員でない社外取締役の報酬は、内規の定めに従い、定額報酬としています。

また、報酬内容の決定に関する方針および各人別の報酬の額については、委員の過半数を社外取締役とする「指名・報酬諮問委員会」の答申を受け、取締役会が決定しています。監査等委員である取締役の報酬は、監査等委員会が決定した内規の定めに従い、定額報酬としており、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

(2023年7月1日現在)



加藤 好文



石丸 昌宏



上野 正哉



平川 良浩



道本 能久



松下 靖



村尾 和俊



橋爪 紳也

●: 社外 ●: 独立

地位	代表取締役会長 CEO 取締役会議長		代表取締役社長 COO 執行役員社長		取締役専務執行役員		取締役専務執行役員		取締役常務執行役員		取締役常務執行役員		取締役		取締役	
担当			経営企画室長 枚方市駅周辺開発室長		グループ管理室長(人事部担当)、経営 企画室副室長(事業推進担当<体験価 値共創>) 〔レジャー・サービス業統括責任者〕		経営企画室副室長(事業推進担当 <沿線再耕>) 〔運輸業統括責任者〕		沿線開発プロジェクト推進室長、 経営企画室副室長(経営戦略担当 <新規事業>) 〔不動産業統括責任者〕		経営企画室副室長、 グループ管理室副室長(経理部担当)、 枚方市駅周辺開発室副室長 〔流通業統括責任者〕					
略歴	1975年4月 2005年6月 2007年6月 2011年6月 2017年6月 2019年6月 2019年6月	当社入社 当社取締役 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長 CEO 兼 COO 執行役員 社長 京阪電気鉄道株式会社 代表取締役会長(現在) 当社代表取締役会長 CEO 取締役会議長(現在) 京阪建物株式会社 代表取締役会長(現在)	1985年4月 2013年6月 2017年6月 2019年6月	当社入社 当社執行役員 当社取締役常務執行役員 当社代表取締役社長 COO 執行役員社長(現在)	1982年4月 2013年6月 2017年6月 2021年6月 2023年6月	当社入社 当社執行役員 当社取締役常務執行役員 当社取締役専務執行役員 (現在) 京阪ホテルズ&リゾーツ 株式会社代表取締役社長 (現在)	1986年4月 2015年6月 2017年6月 2019年6月 2021年6月 2021年6月 2023年6月	当社入社 当社執行役員 京阪電気鉄道株式会社 常務取締役 同社専務取締役 当社取締役常務執行役員 京阪電気鉄道株式会社 代表取締役社長(現在) 当社取締役専務執行役員 (現在)	1988年4月 2017年6月 2017年6月 2021年6月 2021年7月	当社入社 当社執行役員 京阪電鉄不動産株式会社 代表取締役社長(現在) 当社取締役常務執行役員 (現在) 株式会社ゼロ・コーポレー ション取締役会長(現在)	1987年4月 2017年6月 2019年6月 2020年7月 2023年6月 2023年6月	当社入社 当社執行役員 株式会社京阪流通システムズ 代表取締役社長(現在) 代表取締役社長(現在) 株式会社京阪ザ・ストア 代表取締役会長(現在) 当社取締役常務執行役員 (現在) 株式会社京阪百貨店 代表取締役会長(現在)	1976年4月 2009年6月 2012年6月 2018年6月 2019年6月	日本電信電話公社入社 西日本電信電話株式会社 代表取締役副社長 同社代表取締役社長 同社相談役(現在) 当社取締役(現在)	2006年4月 2008年4月 2017年4月 2019年6月 2022年4月	大阪市立大学大学院文学 研究科教授 兼 都市研究 プラザ教授 大阪府立大学産学官連携 機構特別教授 兼 観光産 業戦略研究所所長 同大学研究推進機構特別 教授21世紀科学研究セン ター観光産業戦略研究所 所長 兼 同大学大学院経済 学研究科教授 当社取締役(現在) 大阪公立大学研究推進機 構特別教授、同機構協創 研究センター観光産業戦 略研究所所長 兼 同大学現 代システム科学研究院教授 (現在)
取締役会への出席状況	12/12 回		12/12 回		12/12 回		12/12 回		12/12 回		—		12/12 回		12/12 回	
監査等委員会への出席状況																
指名・報酬諮問委員会	●		●													
監査等委員会																

取締役の スキル・マトリックス																
企業経営	●		●		●		●		●		●		●		●	
運輸	●						●									
不動産/都市開発									●						●	
流通	●				●						●					
レジャー・サービス/観光					●											
BIOSTYLE					●											
財務・会計	●										●					
人事・労務	●		●		●											
法務・リスクマネジメント	●		●													

※上記の取締役会および監査等委員会への出席状況は、2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)における状況を表示しています。

※上記のスキル・マトリックスは、各氏の経験などを踏まえ、より専門的な知見を有する分野を表しており、有する全てのスキル・経験を表すものではありません。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

役員一覧

●:社外 ●:独立



ケン・チャン・チェン・ウェイ



稲地 利彦



梅崎 壽



田原 信之



草尾 光一



濱崎 加奈子

地位	取締役	●●	取締役監査等委員(常勤)	取締役監査等委員	●●	取締役監査等委員	●●	取締役監査等委員	●●	取締役監査等委員	●●
担当											

略歴	2000年10月 GIC Real Estate Pte.Ltd. ヴァイス・プレジデント 2006年4月 GICリアルエステート・ インターナショナル・ ジャパン株式会社 (現 GICジャパン株式会社) 代表取締役 2019年9月 ペイシヤンスキャピタル グループ株式会社代表取締 役(現在) 2023年6月 当社取締役(現在)	1982年4月 当社入社 2013年6月 当社執行役員 2017年6月 当社取締役常務執行役員 2019年6月 当社取締役専務執行役員 2023年6月 当社取締役監査等委員 (常勤)(現在)	1966年4月 運輸省入省 1999年7月 同省運輸事務次官 2001年1月 国土交通省顧問 2002年8月 帝都高速度交通営団副総裁 2004年4月 東京地下鉄株式会社代表 取締役社長 2011年6月 同社取締役相談役 2013年6月 同社相談役 2014年6月 当社監査役 2017年6月 当社取締役監査等委員 (現在) 2017年6月 東京地下鉄株式会社顧問 2022年6月 同社名誉顧問(現在)	1980年9月 公認会計士(現在) 1997年12月 センチュリー監査法人 (現 E Y新日本有限責任 監査法人)代表社員 2014年6月 新日本有限責任監査法人 (現 EY新日本有限責任監査 法人)退職 2016年6月 当社監査役 2017年6月 当社取締役監査等委員 (現在)	1990年4月 弁護士(現在) 2016年6月 当社監査役 2017年6月 当社取締役監査等委員 (現在)	2011年7月 一般財団法人(現公益財団 法人)有斐斎弘道館代表 理事 兼 館長(現在) 2013年4月 専修大学文学部准教授 2014年3月 京都市観光振興審議会委員 2020年5月 同審議会委員 2021年4月 京都府立大学文学部准教 授(現在) 2021年6月 当社取締役監査等委員 (現在)
取締役会への出席状況	—	12/12 回	12/12 回	12/12 回	12/12 回	12/12 回
監査等委員会への出席状況		—	15/15 回	15/15 回	15/15 回	15/15 回
指名・報酬諮問委員会	●					
監査等委員会		●	●	●	●	●
取締役の スキル・マトリックス						
企業経営	●	●	●			
運輸			●			
不動産/都市開発	●					
流通						
レジャー・サービス/観光	●	●				●
BIOSTYLE						●
財務・会計		●		●		
人事・労務						
法務・リスクマネジメント					●	

執行役員

(2023年7月1日現在)

(取締役兼務者を除く)

大塚 憲郎

(運輸業副統括責任者)

泉谷 透

(不動産業副統括責任者)

江藤 知

経営企画室経営戦略担当<広報・宣伝>、
グループ管理室 I T 推進部担当、
グループ管理室人事部長

城野 教雄

経営企画室経営戦略担当<全社戦略>、
経営企画室経営戦略担当部長<全社戦略>、
グループ管理室経理部長

山田 有希生

経営企画室事業推進副担当<体験価値共創>、
京都担当
(レジャー・サービス業副統括責任者)

大浅田 寛

枚方市駅周辺開発室部長、沿線開発プロジェ
クト推進室部長
(流通業副統括責任者)

井上 欣也

経営企画室経営戦略担当<サステナビリティ・
BIOSTYLE>、
グループ管理室総務部担当、
監査内部統制室長

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

行動憲章

京阪グループは、鉄道という公共性の高い事業を中心に地域に密着したさまざまな事業活動を行う企業集団として、企業を取り巻く人々の期待に誠実に応えることにより企業としての社会的責任を果たし、地域社会から信頼される企業を目指すため、以下のとおり行動憲章を定めています。

1. 私たちは、法令・社会規範を遵守するとともに、高い倫理を保ち、責任ある行動をします。
2. 私たちは、お客さまの安全を第一に考えつつ、お客さまの信頼・満足が得られる品質の高いサービス^{※1}をタイムリーに提供します。
3. 私たちは、公正な事業活動^{※2}を行います。また、政治・行政との間に健全・正常な関係^{※3}を保ちます。
4. 私たちは、広く社会とのコミュニケーションを行い、すべてのステークホルダーに必要な情報を適時・適切に開示します。
5. 私たちは、すべての人々の人権を尊重します。
6. 私たちは、ハラスメントなどのない安全で働きやすい職場づくりに努めます。
7. 私たちは、積極的に環境保護に努めます。
8. 私たちは、個人情報やその他の重要情報を厳正・適切に取り扱います。
9. 私たちは、事業活動を通じて地域社会に貢献します。
10. 私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、その排除に取り組めます。
11. 私たちは、事業活動を健全^{※4}かつ迅速に進め、企業価値の長期的・安定的な増大を図ります。

※1 サービスや商品について適切な表示や説明を行うことを含みます。

※2 談合、カルテル、業務上の地位を利用して私利を図る行為、社会通念上不適切な接待・贈答、発注者の立場を利用した不当要求、知的財産の侵害、インサイダー取引などを行ってはいけません。また、適正な会計処理を行い、特許・商標等の知的財産の保全に努めましょう。

※3 政治活動に関する違法な寄附・献金を行ってはいけません。

※4 事業活動に関する情報は、ルールに従い正確に記録・保存しなければなりません。

当社は、本行動憲章に沿って、コンプライアンスの観点から特に気をつけるべき事項(情報漏えい、インサイダー取引、不公正な取引、贈収賄、反社会的勢力排除、適正表示、ハラスメント等)を取り上げ、テーマごとに解説した「京阪グループ コンプライアンスガイドライン」をグループ全社に配布し、周知を図っております。

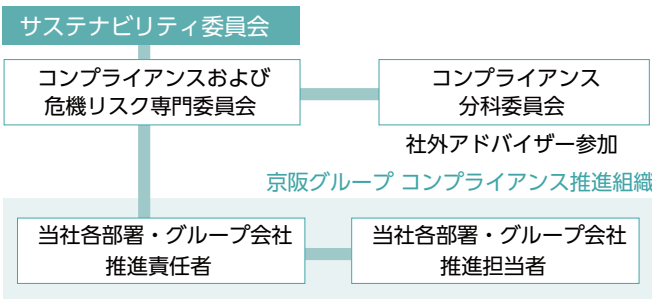
コンプライアンス教育の取り組み

当社グループでは、コンプライアンスに関する意識向上を図るために、階層別研修(入社時、昇職時、グループ会社役員就任時等)や集合研修、グループ広報誌へのコンプライアンスに関する記事掲載、eラーニング、動画視聴研修に加え、グループ会社を訪問し、事業特性に応じた出張研修を実施するなど、経営理念や京阪グループの社会的責任、コンプライアンス、ハラスメント、各種法令に関する教育を実施しております。

コンプライアンス・リスク管理体制

「サステナビリティ委員会」のもとに「コンプライアンスおよび危機リスク専門委員会」を設置するとともに、コンプライアンス推進組織として、当社各部署およびグループ会社 to コンプライアンス推進責任者と担当者を選任しています。同専門委員会とコンプライアンス推進組織との間でコンプライアンス・リスクに関する情報の相互提供を行うことで、法令違反の未然防止および再発防止を図っています。また、同専門委員会のもとに「コンプライアンス分科委員会」を設置し、社外アドバイザーを交えてコンプライアンス・リスクの評価、対応策を協議しています。

また、同専門委員会は、当社監査内部統制室と常時連携しており、同室による当社およびグループ各社への内部監査において、コンプライアンス・リスクの観点もふまえた監査を実施しています。



コンプライアンス・ホットライン

京阪グループに勤務する役員、従業員を対象に「コンプライアンス・ホットライン」を設けています。京阪グループの事業活動に関して違法あるいは不正と思われる行為について、当社監査内部統制室または所定の社外窓口で通報を受け付けるとともに、事実関係の調査を行い、適切な対策を講じる仕組みを整備しています。また、通報者の個人情報の取り扱いなどには十分配慮し、適正に取り扱うとともに、通報行為によって通報者が不利益な処遇を受けることはないことを規程により明確にしています。2022年度の通報件数は33件(2021年度は24件)でした。

公正な事業活動の推進(腐敗防止方針)

京阪グループ行動憲章に則り、独占禁止法違反や背任、贈収賄などの公正な事業活動を阻害する行為を防止するため、グループ全体を規律する規程として、役職員の責務や行動準則、事案発生時の対応などを定めた「公正な事業活動の推進に関する規程」を制定しています。また、同規程に加えて、より具体的な行動準則などを定めた「独占禁止法遵守マニュアル」を策定し、同規程の内容とあわせ独占禁止法に関する研修・周知活動を、当社内はもちろんグループ会社に対し行っています。

反社会的勢力排除の取り組み

当社は、京阪グループ経営理念の下に定めた行動憲章において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、その排除に取り組むこととしております。具体的には、反社会的勢力の対応統括部署をグループ管理室総務部とし、不当要求防止責任者および不当要求担当者を定めるとともに「コンプライアンスおよび危機リスク専門委員会」におけるコンプライアンス推進組織として選任された当社各部署およびグループ各社のコンプライアンス推進責任者および担当者との連携体制を構築し、反社会的勢力の排除に取り組んでおります。反社会的勢力から不当要求があった場合、対応統括部署では必要に応じて当該主管部あるいはグループ各社とともに対応を協議し、警察、弁護士等の外部専門機関と連携しながら、毅然とした態度で対応することとしております。また、平素より、反社会的勢力による不当要求に備えて、外部専門機関と緊密な連携関係を構築し、得られた情報等は必要に応じ、各部署および京阪グループ各社に提供するとともに、各種会議等で周知徹底を図っております。

リスク管理

危機管理規程

京阪グループにおける危機管理の指針そのほか必要な事項を定めた「危機管理規程」を制定し、危機情報の収集・管理・報告・公開、危機発生時の体制などの整備を図っています。これを受けて当社各部署は「危機管理規程」に関する細則を定め、具体的な危機に対処する仕組みを整備しているほか、グループ各社に対しては「危機管理規程」を遵守させることとしています。また、危機対応能力の向上を図るため、「コンプライアンスおよび危機リスク専門委員会」のもとに「危機リスク分科委員会」を設置し、京阪グループに重大な影響を及ぼしうるリスクへの対応策の整備などに取り組んでいます。

事業継続計画(BCP)の策定

当社および京阪グループ各社では、南海トラフ地震、上町断層帯地震などの大規模災害および新型コロナウイルスなどの感染症が発生した場合を想定した事業継続計画(BCP)の策定を進めています。大規模災害発生時には、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とすることを目的として、優先すべき機能、重要業務の選定や、事業継続、早期の事業復旧の障害となりうる要因の洗い出しを行い、代替、復旧、縮小、限定などの戦略を検討して有事に備えています。また、感染症発生時には、感染の発生・拡大段階に応じた企業活動の影響を分析したうえ、グループの営業施設における事業継続戦略を定めるとともに、出社できない状態に陥った場合でも事業継続に必要な重要業務を遂行できるよう、体制の整備を図っています。

情報セキュリティ

京阪グループでは、情報セキュリティの維持・向上を図るため、「サステナビリティ委員会」のもと「情報セキュリティ専門委員会」を設置し、リスク低減に取り組むとともに、グループ会社ごとに個人情報保護規程を定めて個人情報の安全な運用、管理に努めています。また、近年の情報セキュリティインシデント※1の高度化・複雑化などを受け、会社が保有する機密情報や個人情報を守り、適切、安全に管理するための施策の一環として、京阪グループ全体の統一的な緊急対応組織「京阪グループSIRT※2」を2017年に設置しました。ITシステムの事業継続計画を策定するとともに、インシデント対応訓練を実施するなど、事案発生から収束までの機能・体制を強化し、万が一のときに被害を最小限にとどめられるよう講じています。さらに、京阪グループ各社のIT担当者を対象とする「情報セキュリティ勉強会」を定期的開催し、近年のインターネット環境を取り巻く状況、個人情報保護を中心とする法制度などについて教育を行うほか、パソコンを業務利用する従業員に「情報セキュリティハンドブック」を配付し、セキュリティ知識の普及、向上に努めています。

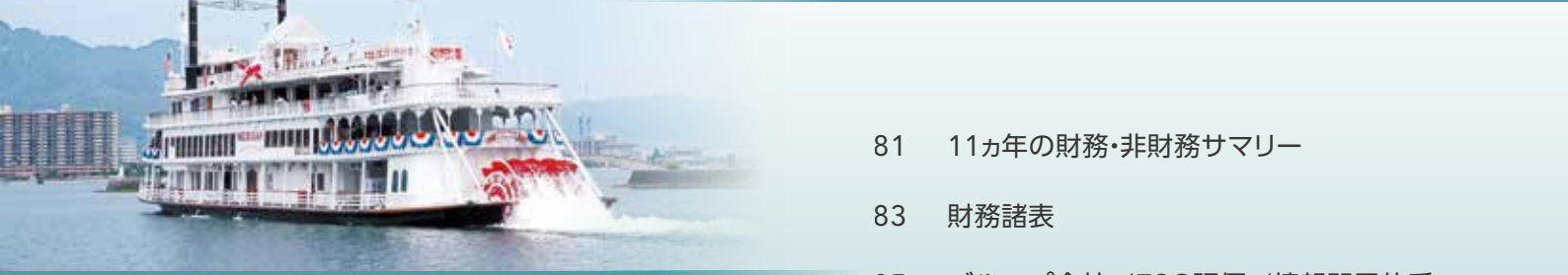
※1 インターネットやメールを媒介とするWebサイトへの攻撃、コンピュータウイルスなど、安全にコンピュータを利用できる環境を脅かす事象。

※2 「Security Incident Response Team」の略称。

株主・投資家との対話

IR活動

当社では、ディスクロージャー・ポリシーに基づき、株主・投資家の皆さまに当社および京阪グループに対する理解を深め、正しく評価していただくため、IR活動を通じて経営に関わる情報を積極的に開示し、コミュニケーションに努めています。2022年度は、機関投資家やアナリストに向けて決算説明会を2回開催したほか、個別ミーティングを随時実施しました。



81	11ヵ年の財務・非財務サマリー
83	財務諸表
85	グループ会社／ESG評価／情報開示体系
86	会社概要／株式情報

DATA

11カ年の財務・非財務サマリー

(単位:百万円)

会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
営業収益	279,156	289,203	294,906	300,188	302,917	322,276	326,159	317,103	253,419	258,118	260,070
運輸業	89,328	89,661	90,341	93,562	94,404	92,262	93,926	93,365	65,694	70,768	80,927
不動産業	78,948	88,179	89,454	89,033	94,014	113,132	118,607	110,228	110,270	137,495	120,103
流通業	96,224	95,427	98,200	98,875	98,493	100,709	98,727	98,186	83,109	52,908	50,676
レジャー・サービス業	26,081	27,423	29,761	31,813	30,801	31,298	30,621	32,081	9,724	11,529	22,869
その他の事業	1,487	1,637	1,707	1,755	1,792	1,824	1,843	2,908	3,061	3,169	3,660
消去又は全社	△ 12,914	△ 13,125	△ 14,559	△ 14,852	△ 16,588	△ 16,951	△ 17,567	△ 19,667	△ 18,441	△ 17,752	△ 18,167
営業利益	23,289	25,085	29,437	31,524	32,343	31,458	33,715	31,123	△ 1,265	13,408	20,491
経常利益	18,933	21,457	27,435	28,461	30,335	29,630	32,108	29,886	238	16,485	20,458
親会社株主に帰属する当期純利益	11,077	14,420	17,864	22,385	22,636	22,712	21,480	20,121	△ 4,574	9,589	17,621
総資産	653,462	671,182	664,236	670,333	679,631	698,786 ^{※2}	731,750	732,824	764,247	737,261	774,849
純資産	158,121	169,864	190,513	191,790	203,455	223,559	238,695	254,058	248,595	255,876	273,510
有利子負債	327,880	321,044	311,010	325,714	314,539	316,399	334,346	327,132	351,600	345,311	341,625
設備投資額	19,977	31,179	15,878	31,398	39,173	39,745	43,631	29,324	33,261	17,193	29,712
減価償却費	17,071	16,603	17,107	17,571	18,074	19,113	19,819	20,784	21,232	20,922	20,028
営業活動によるキャッシュ・フロー	43,901	29,573	21,459	36,334	38,569	44,438	36,473	32,033	15,282	21,673	16,932
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 28,489	△ 15,132	△ 4,473	△ 27,750	△ 29,597	△ 32,603	△ 48,059	△ 26,363	△ 24,940	△ 17,641	△ 13,109
フリーキャッシュ・フロー	15,412	14,441	16,985	8,584	8,971	11,835	△ 11,586	5,670	△ 9,658	4,032	3,822
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,941	△ 11,412	△ 16,275	△ 5,768	△ 20,020	△ 9,858	12,655	△ 12,138	21,301	△ 10,264	△ 7,435
現金及び現金同等物の増減額	3,470	3,028	710	2,816	△ 11,048	1,976	1,069	△ 6,468	11,643	△ 6,232	△ 3,612
現金及び現金同等物の期末残高	22,802	25,831	26,552	29,372	18,324	20,300	21,377	14,911	26,554	20,322	16,727
1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	19.70	25.65	31.78	39.95	211.01	211.87	200.40	187.72	△ 42.68	89.47	164.38
潜在株式調整後1株当たり当期純利益(円) ^{※1}	—	—	—	—	211.00	211.85	200.36	187.68	—	89.44	164.34
1株当たり純資産(円) ^{※1}	276.40	297.08	334.67	349.13	1,870.99	2,055.87	2,193.68	2,329.94	2,279.47	2,343.97	2,502.22
1株当たり配当額(円) ^{※1}	5.00	6.00	6.00	6.00	30.00	35.00	35.00	35.00	25.00	25.00	30.00
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	7.4	8.9	10.1	11.9	11.6	10.8	9.4	8.3	△ 1.9	3.9	6.8
総資産営業利益率(ROA)(%)	3.6	3.8	4.4	4.7	4.8	4.6 ^{※2}	4.7	4.3	△ 0.2	1.8	2.7
自己資本比率(%)	23.8	24.9	28.3	28.2	29.5	31.5 ^{※2}	32.1	34.1	32.0	34.1	34.6
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.1	7.7	6.7	6.6	6.2	6.3	6.3	6.3	17.6	10.1	8.4
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	7.6	7.1	6.1	6.1	5.9	5.9	5.9	6.0	16.3	9.5	8.0

※1 2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を行っており、前期の期首に当該株式併合が行われたと仮定して、1株当たり当期純利益、潜在株式調整後1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当額を算定しています

※2 2018年度期首より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2017年度の総資産・総資産営業利益率・自己資本比率は当該会計基準等を遡及適用した数値となっています

※2021年度期首より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています

(単位:人)

会計年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
従業員数(連結)合計	6,765	6,711	6,944	6,904	6,922	6,862	6,885	7,083	6,967	6,667	6,526
運輸業	4,622	4,589	4,760	4,694	4,695	4,438	4,431	4,426	4,359	4,215	4,082
不動産業	628	612	575	595	655	821	864	924	940	957	999
流通業	825	821	831	850	859	870	867	873	863	760	723
レジャー・サービス業	517	513	578	564	564	587	565	620	582	524	516
その他の事業	13	14	15	14	16	14	13	90	84	79	86
全社(共通)	160	162	185	187	133	132	145	150	139	132	120

※2012年度の数値は、2013年度以降の変更後のセグメント区分に組み替えて記載しております。

※2014年度の数値は、2015年度以降の変更後のセグメント区分に組み替えて記載しております。

財務諸表

連結貸借対照表(要旨)

(単位:百万円)

科目	金額		科目	金額	
	2022年3月末	2023年3月末		2022年3月末	2023年3月末
(資産の部)			(負債の部)		
流動資産	186,794	217,002	流動負債	127,477	148,777
現金及び預金	20,327	16,784	支払手形及び買掛金	10,020	10,137
受取手形、売掛金及び契約資産	25,129	36,058	短期借入金	60,320	53,608
販売土地及び建物	126,863	147,347	前受金	8,717	10,178
その他	14,474	16,811	その他	48,419	74,852
固定資産	550,466	557,846	固定負債	353,907	352,560
有形固定資産	481,726	486,638	社債	100,000	80,000
建物及び構築物	213,445	206,386	長期借入金	174,990	188,016
機械装置及び運搬具	19,553	17,163	退職給付に係る負債	17,593	16,842
土地	230,941	231,271	その他	61,323	67,700
建設仮勘定	10,267	18,010	負債合計	481,384	501,338
その他	7,517	13,806			
無形固定資産	7,218	7,476	(純資産の部)		
投資その他の資産	61,521	63,731	株主資本	210,627	225,673
投資有価証券	42,001	45,142	資本金	51,466	51,466
繰延税金資産	5,369	4,104	資本剰余金	28,796	28,792
退職給付に係る資産	1,605	1,705	利益剰余金	152,007	166,989
その他	12,545	12,780	自己株式	△ 21,643	△21,574
			その他の包括利益累計額	40,612	42,575
			その他有価証券評価差額金	5,967	7,021
			土地再評価差額金	35,060	35,031
			為替換算調整勘定	△ 12	72
			退職給付に係る調整累計額	△ 403	449
			新株予約権	121	121
			非支配株主持分	4,514	5,139
			純資産合計	255,876	273,510
資産合計	737,261	774,849	負債純資産合計	737,261	774,849

連結事業の種類別セグメント情報

(単位:百万円)

	運輸業		不動産業		流通業		レジャー・サービス業		その他の事業		合計		調整額		連結財務諸表計上額	
	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度	2021年度	2022年度
営業収益																
外部顧客への営業収益	69,046	79,136	123,116	105,402	52,517	50,166	10,926	22,221	2,508	3,140	258,116	260,066	2	4	258,118	260,070
セグメント間の内部営業収益又は振替高	1,722	1,790	14,378	14,701	390	510	602	648	661	520	17,755	18,171	△17,755	△18,171	—	—
計	70,768	80,927	137,495	120,103	52,908	50,676	11,529	22,869	3,169	3,660	275,871	278,238	△17,752	△18,167	258,118	260,070
セグメント利益又は損失(△)	173	6,885	22,593	17,555	1,776	1,878	△9,324	△3,836	△1,393	△1,230	13,825	21,253	△417	△761	13,408	20,491
セグメント資産	239,448	240,100	424,309	457,483	28,408	28,194	33,769	40,835	7,477	7,885	733,412	774,499	3,849	349	737,261	774,849
その他の項目																
減価償却費	11,848	10,853	6,449	6,640	1,061	1,053	1,143	1,189	182	159	20,685	19,896	237	132	20,922	20,028
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	6,142	9,478	9,473	13,262	826	1,496	586	5,217	46	117	17,075	29,573	118	139	17,193	29,712

連結損益計算書(要旨)

(単位:百万円)

科目	2021年度	2022年度
営業収益	258,118	260,070
営業費	244,710	239,578
営業利益	13,408	20,491
営業外収益	5,820	2,467
営業外費用	2,742	2,500
経常利益	16,485	20,458
特別利益	4,199	9,806
特別損失	2,684	3,779
税金等調整前当期純利益	18,000	26,485
法人税、住民税及び事業税	7,402	7,906
法人税等調整額	617	341
当期純利益	9,981	18,237
非支配株主に帰属する当期純利益	391	615
親会社株主に帰属する当期純利益	9,589	17,621

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:百万円)

科目	2021年度	2022年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,673	16,932
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,641	△13,109
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 10,264	△7,435
現金及び現金同等物の増減額	△ 6,232	△3,612
現金及び現金同等物の期首残高	26,554	20,322
現金及び現金同等物の期末残高	20,322	16,727

グループ会社／ESG評価／情報開示体系

グループ会社（2023年3月31日現在）

連結子会社

運輸業

京阪電気鉄道(株)
京福電気鉄道(株)
叡山電鉄(株)
京福バス(株)
三国観光産業(株)
(株)京阪エンジニアリングサービス
(株)京阪ステーションマネジメント
(株)京阪エージェンシー
京阪バス(株)
京都バス(株)
江若交通(株)

京阪京都交通(株)
ケーター自動車工業(株)
京都京阪バス(株)
ケービー・エンタープライズ(株)

不動産業

京阪電鉄不動産(株)
京阪建物(株)
京阪アセットマネジメント(株)
(株)ゼロ・コーポレーション
京阪カインド(株)
京阪ビルテクノサービス(株)

京阪園芸(株)
京阪産業(株)
(株)かんこう

流通業

(株)京阪百貨店
(株)京阪流通システムズ
(株)京阪ザ・ストア
(株)ビオ・マーケット

レジャー・サービス業

(株)ホテル京阪

京阪ホテルズ&リゾート(株)
大阪水上バス(株)
琵琶湖汽船(株)
(株)樟葉パブリック・ゴルフ・コース
比叡山自動車道(株)
びわこフードサービス(株)
比叡山鉄道(株)

その他の事業

(株)京阪カード
(株)ビオスタイル

持分法適用関連会社

運輸業 中之島高速鉄道(株)

不動産業 PANNARAI DEVELOPMENT CO., LTD.

ESG評価

MSCI
ESG RATINGS
AA
CCC B BB BBB A AA AAA
MSCI ESG ratings AA
(産業コングロマリット)

Morningstar
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ

※当社のMSCI ESG Research LLCまたはその関連会社 (MSCI) のデータの使用や、MSCI のロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCI による当社の後援、宣伝、販売促進を行うものではありません。MSCI のサービスとデータは、MSCI またはその情報プロバイダーの資産であり、現状を提示するものであり、保証するものではありません。MSCI の名称とロゴは、MSCI の商標またはトレードマークです。

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数
S&P / JPX
カーボン・エフィシエント指数

情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書	
・決算短信 ・有価証券報告書	・決算説明会資料 ・月次データ ・コーポレート・ガバナンス報告書

Webサイト IR情報	Webサイト サステナビリティ

将来の見通しについて

本報告書に掲載されている業績予想や事業計画等は、当社の判断による将来の見通しであり、これらは作成時点において入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。したがって、将来、経済情勢や諸制度の変更等の不確定要素の影響を受け、実際に公表される業績等が見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。

会社概要／株式情報

会社概要（2023年3月31日現在）

社名	京阪ホールディングス株式会社 (Keihan Holdings Co.,Ltd.)
設立	1949(昭和24)年11月25日
創立	1906(明治39)年11月19日
資本金	51,466,416,776円
従業員数	120名 (他社からの出向者を含み、他社への出向者を除く)
本社事務所	大阪市中央区大手前1丁目7番31号
主要な事業内容	グループ経営に関する事業等

株式の状況（2023年3月31日現在）

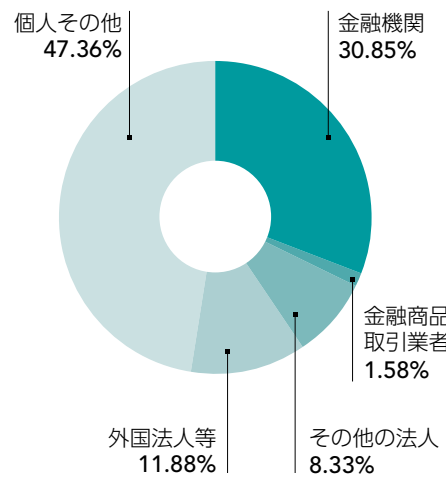
発行可能株式総数	319,177,200株
発行済株式の総数	113,182,703株
株主数	49,736名

大株主（2023年3月31日現在）

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	12,548	11.71
(株)日本カストディ銀行(信託口)	5,329	4.97
三井住友信託銀行(株)	2,550	2.38
(株)三井住友銀行	2,000	1.87
日本生命保険相互会社	1,891	1.76
GOVERNMENT OF NORWAY	1,662	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,317	1.23
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1,116	1.04
(株)日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・阪急電鉄(株)退職給付信託口)	1,073	1.00
大樹生命保険(株)	1,053	0.98

(注) 1. 当社は、自己株式を5,978,200株保有しておりますが、上記大株主からは除外しております。
2. 持株比率は、自己株式を除いて算出しております。

所有者別分布状況



株価・出来高推移

