こころまち つくろう
KEIHAN

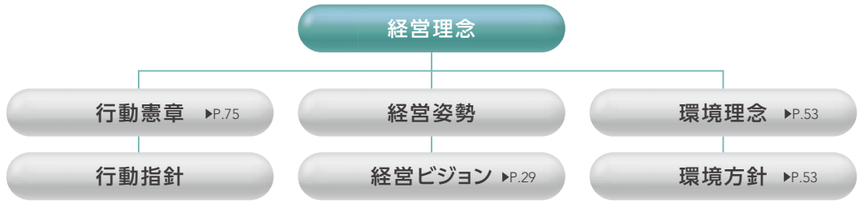
INTEGRATED REPORT

京阪グループ 統合報告書2024

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。

経営理念体系図



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「道徳」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「道徳経済合一説」

京阪ホールディングス㈱（旧京阪電気鉄道㈱）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ことにより、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「道徳経済合一説」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「道徳」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。

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」

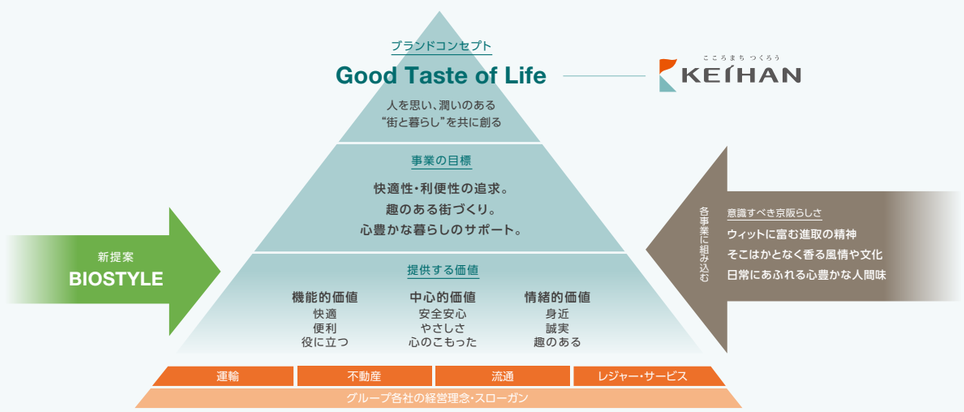
歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線が、国や時代を超えてもっと多くの人から住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、まちや観光の価値を創造し、世界へ発信します

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、
世界に共感の輪を拡げます

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

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、私たちの経営理念体系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、お客さまに「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。



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　京阪グループのマテリアリティ

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　京阪グループ 長期経営戦略・中期経営計画の進捗
33　長期経営戦略 主軸戦略の取り組み
35　特集 枚方市駅周辺再開発
37　各事業の概況と中期経営計画の進捗
　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 経営基盤強化
　45　DX～デジタル・トランスフォーメーション～
　　人財戦略

持続的成長に向けて

47　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
53　マテリアリティ2: 環境・社会に配慮したオペレーション
61　マテリアリティ3: 成長し続ける組織・人財
65　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
69　基本的な考え方
　　コーポレート・ガバナンス体制
70　取締役会の実効性評価
　　役員報酬制度
71　役員一覧
74　執行役員
75　コンプライアンス
77　リスク管理
　　株主・投資家との対話

DATA

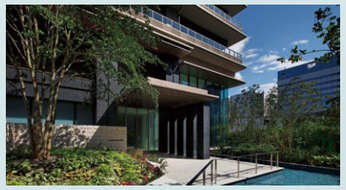
79　11ヵ年の財務・非財務サマリー
81　財務諸表
83　グループ会社／ESG評価／情報開示体系
84　会社概要／株式情報

編集方針

京阪グループは、社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」を推進しています。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、価値創造のストーリーや中長期的な成長性をお伝えするために、統合報告書を発行しました。2回目の発行となる本レポートでは、長期経営戦略の進捗と環境経営や人財戦略といった非財務情報も総合的にご紹介するとともに、CEOと社外取締役との対談も前回に引き続き掲載しています。

報告対象範囲　京阪ホールディングス㈱および連結子会社
報告対象期間　2023年度（2023年4月1日～2024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　2024年11月
※次回発行予定2025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・レポーティング・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　京阪グループのマテリアリティ

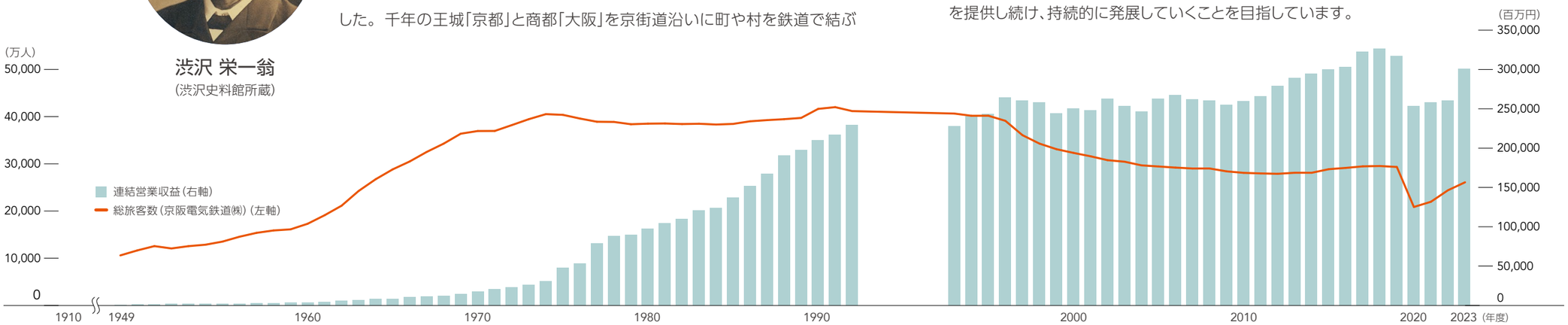
京阪グループ INTRODUCTION

価値創造の軌跡

渋沢 栄一翁
（渋沢史料館所蔵）

創業精神を受け継ぎ、新たな価値創造へ

京阪ホールディングス㈱（旧京阪電気鉄道㈱）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。



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

1906 京阪電気鉄道㈱創立

Stage 1 高度成長期の発展

1910 京阪電気鉄道㈱開業
（大阪・天満橋駅－京都・五条駅）

1910年、大阪・天満橋駅－京都・五条駅間で鉄道事業を開始。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、菊人形の興行による旅客誘致や、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みました。

1910 第１回菊人形を香里園で開催

1963 淀屋橋地下延長線竣工（天満橋駅－淀屋橋駅間）

1968 くずはローズタウンの第一期分譲を開始

1970 京橋駅ビルに京阪ショッピングモール
（現京阪モール）を開業

戦後、急増する沿線人口の移動・住宅ニーズを背景に、鉄道の輸送力増強や住宅開発を本格化。京阪本線の淀屋橋延伸により、大阪都心へのアクセス向上も実現しました。また、駅ビルと一体化した大規模商業ビルを建設し、賃貸ビル事業も本格的にスタートしました。

1979 ホテル京阪大阪（現天満橋）開業

1982 びわ湖クルーズ船「ミシガン」就航

1985 京阪百貨店守口店開業

石油危機後、経済が安定成長へと移るなか、線路の高架複々線化や地下化工事を進めるなど輸送力増強と安全性向上のための投資を継続。また分譲マンション・ビジネスホテル・百貨店事業への進出や観光船をはじめとするレジャー施設の充実など、経営の多角化を積極的に進めました。

Stage 2 経営の拡大

Stage 3 事業の再構築とグループ経営の確立

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

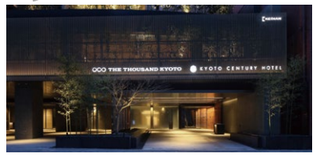
2008 中之島線（天満橋駅－中之島駅）開業

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ました。そし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しました。

2017 座席指定の特別車両「プレミアムカー」導入

2018 「ホテル京阪 築地銀座 グランデ」開業

2019 「THE THOUSAND KYOTO」開業



Stage 4 新たな価値創造へ

2019 「GOOD NATURE STATION」開業

2024 「ステーションヒル枚方」竣工

4つのコア事業の強化とともに、持続可能な社会の実現に向け、京阪版SDGsでもある「BIOSTYLE」を新たな軸に据え社会的価値と経済的価値の両輪での創造に挑戦。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ます。

京阪グループ INTRODUCTION

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。

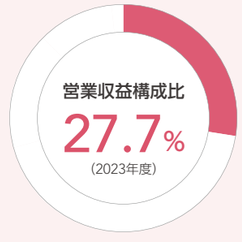
運輸業

事業内容

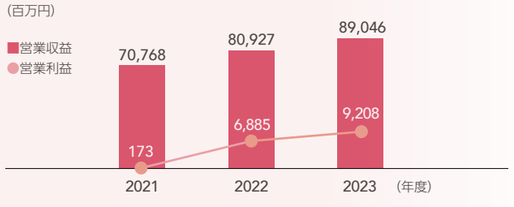
「大阪」「京都」「滋賀」の関西2府1県で、都市間輸送・地域輸送・観光輸送を担う京阪電車や叡山電車、京福電車（嵐電）による鉄道事業、地域交通を支える路線バス、定期観光バス、高速バス、リムジンバスなどのバス事業を展開しています。このほか、2022年に開園110周年を迎えた遊園地「ひらかたパーク」の運営を行っています。

主要な事業会社

- 京阪電気鉄道㈱
- 叡山電鉄㈱
- 京福電気鉄道㈱
- 京阪バス㈱



営業収益・営業利益



不動産業

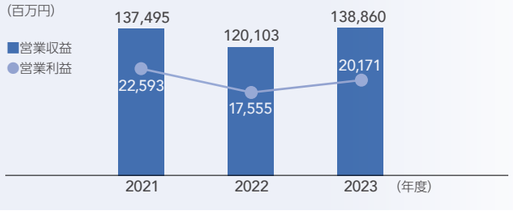
事業内容

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㈱
- 京阪建物㈱

営業収益・営業利益



流通業

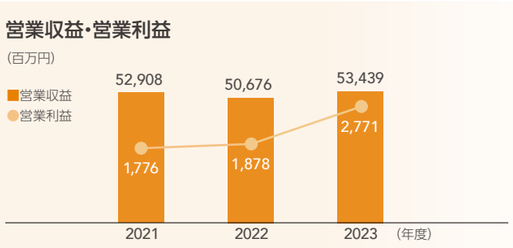
事業内容

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

- ㈱京阪百貨店
- ㈱京阪ザ・ストア
- ㈱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

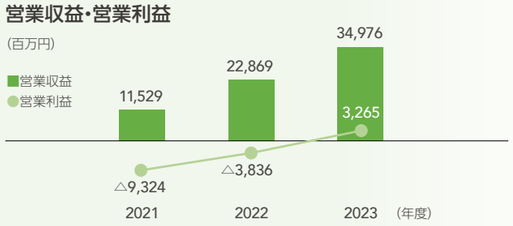
事業内容

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「ニデック京都タワー」、琵琶湖で運航する遊覧船「ミシガン」「ビアンカ」、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

- ㈱ホテル京阪
- 京阪ホテルズ&リゾーツ㈱
- 琵琶湖汽船㈱

営業収益・営業利益



その他の事業

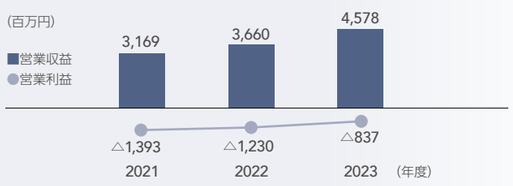
事業内容

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

- ㈱京阪カード
- ㈱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

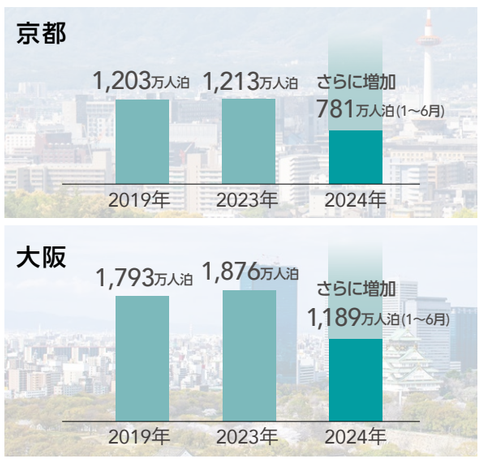
国内事業エリア

京阪グループは、歴史、文化、景観に彩られた京阪沿線を基軸として、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

外国人のべ宿泊者数

大阪と京都を結ぶ京阪沿線は、訪日外国人需要の高い観光路線です



観光庁「宿泊旅行統計調査」より作成

近畿圏の路線・拠点

比叡山延暦寺

貴船神社

清水寺

伏見稲荷大社

星のブランコ（交野市）

大阪城

2024年10月1日現在

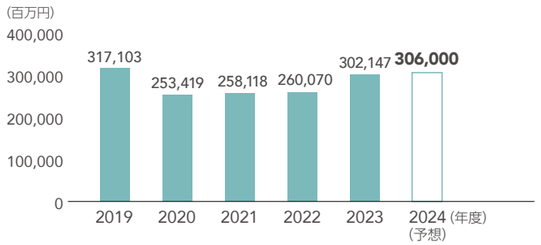
京阪グループ INTRODUCTION

財務・非財務ハイライト

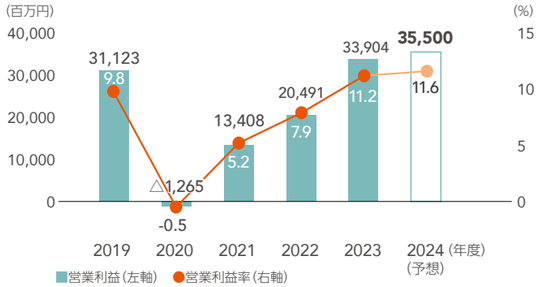
財務ハイライト

※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。

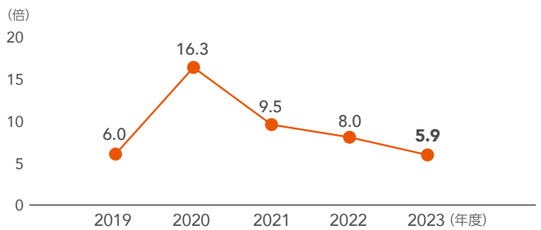
営業収益



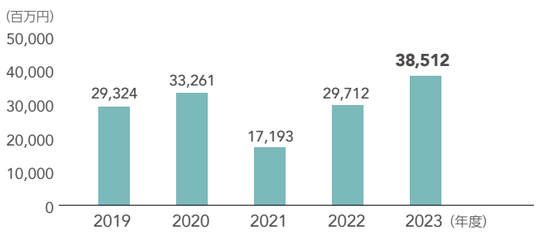
営業利益/営業利益率



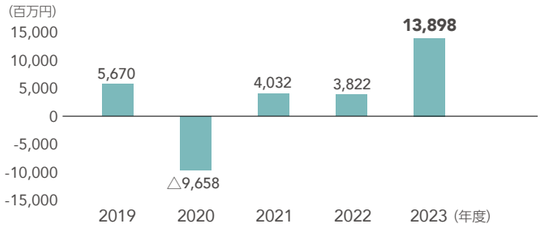
ネット有利子負債/EBITDA倍率



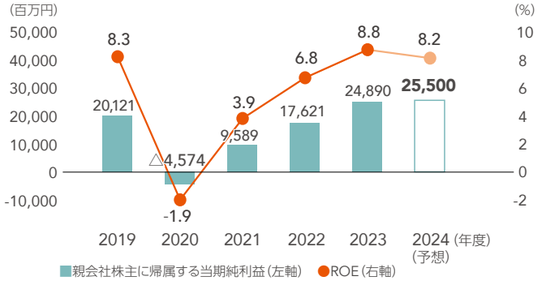
設備投資額



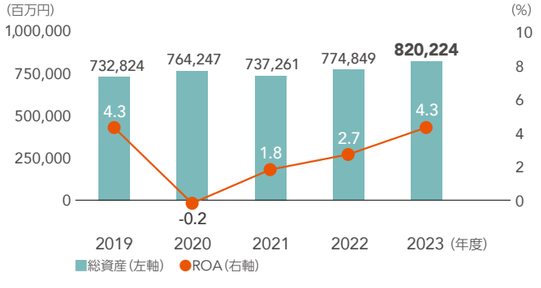
フリー・キャッシュ・フロー



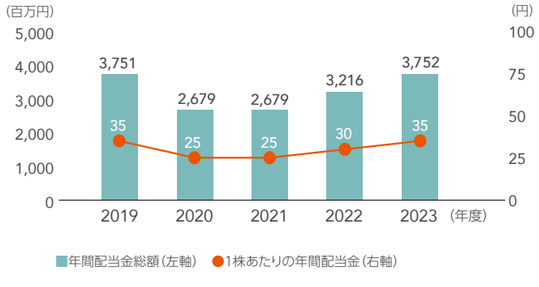
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



総資産/ROA

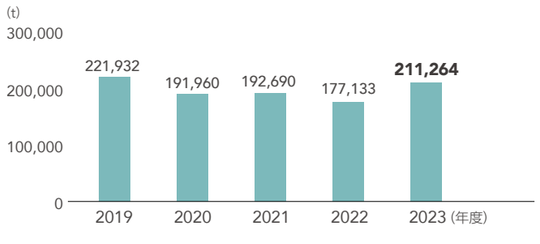


株主還元

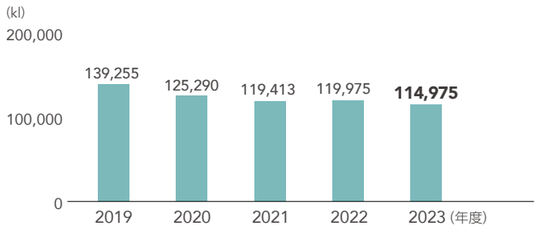


非財務ハイライト

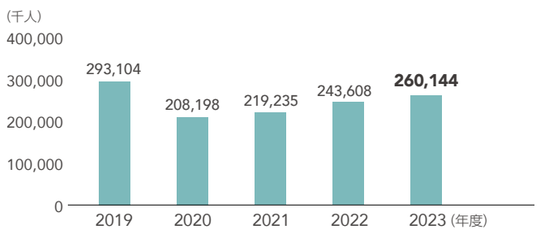
CO_2排出量



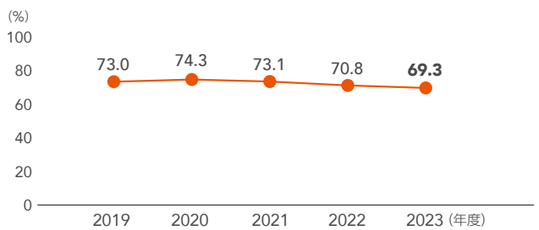
エネルギー使用量



京阪電車の輸送人員

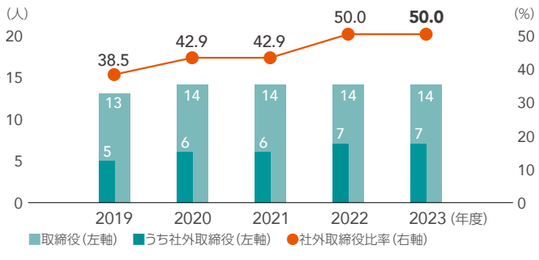


顧客満足度指数※

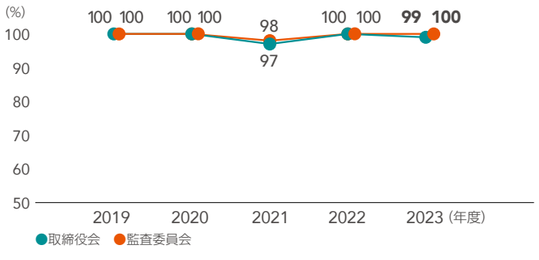


※公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査。京阪電車のみ。

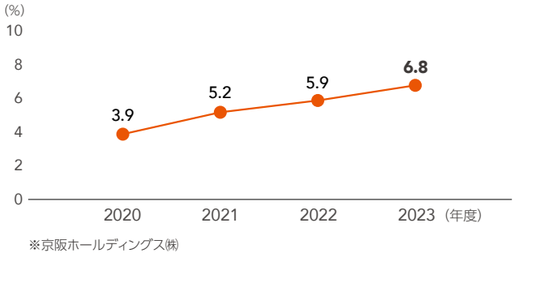
取締役数と社外取締役比率



社外取締役の取締役会・監査等委員会への出席率

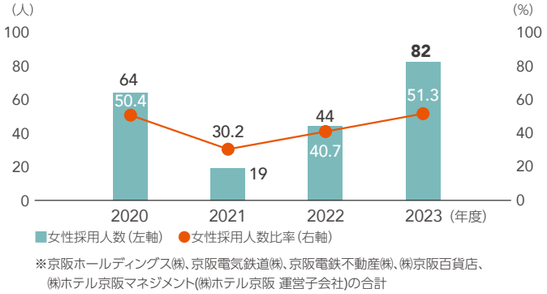


女性管理職比率



※京阪ホールディングス㈱

女性採用人数と比率※



※京阪ホールディングス㈱、京阪電気鉄道㈱、京阪電鉄不動産㈱、㈱京阪百貨店、㈱ホテル京阪マネジメント(㈱ホテル京阪 運営子会社)の合計

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『BIOSTYLE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）を推進しています。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。

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

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

長期経営戦略（目標年次2030年度）

「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

マテリアリティ

- 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

社会的価値の創造（社会課題解決）

BIOSTYLE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

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

※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

京阪グループ INTRODUCTION

京阪グループのマテリアリティ

4つの重点テーマ（マテリアリティ）

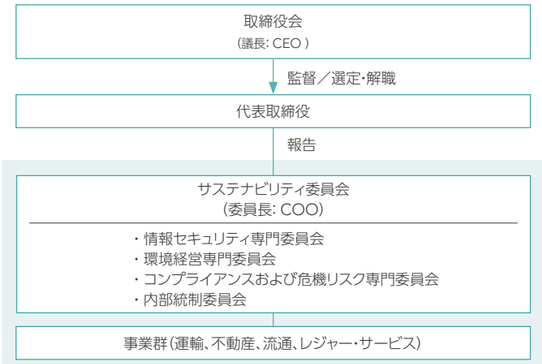
京阪グループをとりまく外部環境の変化を分析のうえ、今後の経営における機会とリスクを抽出、これらを踏まえて、経営における4つの重点テーマ（マテリアリティ）を設定しました。長期経営戦略・中期経営計画においては、この4つのテーマを踏まえて主軸戦略や各事業の戦略を策定しています。

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取り組みを推進しています。

サステナビリティ推進体制

京阪グループの中長期的な企業価値向上を図るため、サステナビリティに関する重要な方針および施策について審議・決定し、その進捗を管理するとともに、内部統制およびリスク管理体制の整備等をおこなうことを目的として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。「サステナビリティ委員会」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等を委員とするほか、審議内容は取締役会に定期的に上程（付議または報告）しています。



外部環境の変化

- 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

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

外部環境の変化および機会とリスクを踏まえ、4つの重点テーマを設定

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

マテリアリティ

外部環境の変化および機会とリスクを踏まえ、4つの重点テーマ（マテリアリティ）を設定

S	社会課題の解決に寄与する事業の創出
E	環境・社会に配慮したオペレーション
S	成長し続ける組織・人財
S / G	持続可能かつ強固な経営基盤

マテリアリティを踏まえ、長期経営戦略、中期経営計画における主軸戦略、各事業戦略、経営基盤強化を策定

2030年度に向けて取り組む
主軸戦略

テーマ
- 沿線再耕
- 体験価値共創
- 地球環境保全

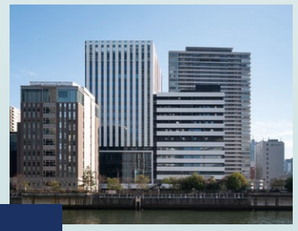
各事業戦略
- 運輸業
- 不動産業
- 流通業
- レジャー・サービス業
- その他の事業

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

サステナビリティの取り組み

	本報告書における記載
各事業におけるBIOSTYLE経営主要施策 運輸業 より環境にやさしい交通事業の推進 不動産業 住宅再生事業の強化 流通業 “安全安心で健康的な食生活”提供事業の展開 レジャー・サービス業 SDGsリブランディングによる競争力強化 その他の事業 GOOD NATURE STATIONの各種取り組み	P.49-52
温室効果ガスの削減 KPI 2030年度のCO_2排出量46%削減（2013年度比） **サーキュラーエコノミーの推進**	P.53-60
人財戦略の推進（個の能力とパフォーマンスの最大化・挑戦と変革を生む風土改革） KPI 採用者に占める女性割合 指導的役職に占める女性割合 男性育児休業等取得率	P.61-64
安全安心の追求 KPI 運輸業における安全目標の達成 **コーポレート・ガバナンスの強化**	P.65-67 P.69-77

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

再成長軌道への復帰を
果たしました。
歩みを止めず、
長期経営戦略の達成に向けて
前進します。

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

「ステーションヒル枚方」開業と今後のまちづくり

京阪グループの主軸戦略である「沿線再耕」の主要プロジェクトとして進めてきた枚方市駅周辺再開発は、2024年5月に、その中核である駅と一体の複合施設「ステーションヒル枚方」が竣工し、オフィス、ホテル、賃貸タワーレジデンスに続いて、9月には商業エリア「枚方モール」もオープンしました。

オープン当日は入口に長蛇の列ができるなど、沿線の皆様の期待の大きさを肌で感じることができました。「ステーションヒル枚方」は駅直結の施設で複合的な機能を有しており、いろいろな目的で人が集まります。そこでさまざまな人に交流してほしいという思いもあり、思い出作りや名所にもなりえるシンボリックなパブリックスペースも随所に設けています。開業早々から、実際にそこで寛ぐ高校生や大学生など若い人の姿も多く見受けられ、想定どおりの立ち上がりを実感しています。

枚方市は、大阪府内で有数の中核市です。京都と大阪の中間に位置する枚方市駅の1日の乗降客数は京阪電気鉄道では都心の駅である京橋、淀屋橋に次ぐ規模であり重要な駅です。支線である交野線との乗り換えに加え、バス発着便数も1日約1,000便と郊外交通の結節点になっており、それゆえ、いかに枚方市の魅力向上につながる開発ができるかは京阪グループ全体のミッションでした。

再開発前のこの地には京阪電気鉄道の枚方事務所があり、その4階には運輸部の教習所がありました。私も入社間もない頃には駅や車掌業務の研修を受け、京阪のDNAである「安全安心」を叩きこまれたものです。多くの社員にも同様の経験があり、我々にとって枚方はふるさとのような場所でもあります。枚方市駅の社有地の開発については30年以上前から何度か議論されてきましたが、開発計画が具体化し始めたのは約8年前のことです。「ステーションヒル枚方」の開発は、コロナ禍を含め数々の困難に直面しましたが、皆様のお力添えにより、再開発組合の設立から4年という異例のスピードで進められ、枚方再開発の象徴的プロジェクトを形にすることができました。徒歩・自転車・公共交通で多くの人が20分ほどでアクセスできる枚方市駅に、暮らしに必要な機能を揃え、豊かな暮らし方と働き方を叶えるという開発コンセプトに基づき、これからエリアマネジメントを加速していきます。5分ほど歩けば、さまざまなイベントが催される淀川の河川敷公園や大きな文化ホールもあります。そこまでつながることになれば、エリアとして、まだまだ活性化できる可能性は広がると感じています。長年の京阪グループの夢であった枚方の開発をようやく形にすることができましたが、これで終わりではなく、新しい始まりとして、開業後もさらに各方面との連携を深め、創業の地でもある枚方のまちづくり、価値向上を実現していきます。

「ステーションヒル枚方」が無事に開業に至ったことの意義は大きく、これを単なる拠点開発とするのではなく、地域と連携したエリアマネジメントを推進し、京阪グループの今後の沿線各所のまちづくりへとつなげていきます。地元や多くの関係者の方々との連携の深化やグループ各社が一丸となっての事業推進といった枚方の開発での経験を糧にして、コーポレートスローガン「こころまちつくろう」の実現のため、グループ総力を結集し「えきから始まるまちづくり」をさらに推し進めていきます。

「BIOSTYLE経営」の推進

私たちは、2030年度を目標に「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」をメインテーマとした長期経営戦略を掲げ、2023年度より3ヵ年の中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」（2023～2025年度）をスタートさせました。「沿線再耕」と「体験価値共創」に、社会的課題として重要性の高まっている「地球環境保全」を加えた3つを主軸戦略に据えています。

地域の特色を活かした都市開発、地域と連携したエリアマネジメント（沿線再耕）

京阪グループの祖となる京阪電気鉄道は、渋沢栄一翁を創立委員長として誕生しました。渋沢翁は「道徳経済合一説」を唱えましたが、その思想は、国ひいては人類全体の繁栄に対する責任としての「道徳」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もので、今日のESGの先駆けともいえるものです。私たちは、運輸業に欠かせない「安全安心」のDNAに加えて、まちをよくしたいという強い使命感を創業時から持っています。

これまでの我々の発展の歩みと地域の発展の歩みは、ほぼ一緒だと思っています。鉄道は線であり、そこからバス路線を含めて面上にまちが形作られていきます。ですから私たちは、鉄道を走らせるだけでなく、不動産、ホテル、観光開発、流通など多岐にわたる事業を展開し、地域の発展と共に歩んできました。地域への貢献により利益を積み上げ、京阪グループは成長しています。さらに近年は、不動産事業やホテル事業が沿線で培ったノウハウを活かし、首都圏をはじめ、札幌、仙台、名古屋、沖縄等、沿線外でも利益を上げ、そのキャッシュが再び沿線地域の活性化投資に巡ってくる循環を作り上げています。

沿線再耕を具現化したものの1つが枚方の開発ですが、その他にも「中之島クロス」が1月に竣工、4月から順次開業しています。中之島は古くから大阪の経済・文化・行政の中心地として

栄えてきた地域ですが、長らくキタとミナミをつなぐ南北軸に中心地をとって代わられてきました。そこで、大阪東西軸復権を目指して、IR計画のあるベイエリアに至る大阪東西軸に沿った中之島4丁目で、大阪の国際競争力強化に貢献すべく、医療機関と企業、スタートアップ、支援機関等がひとつに集積する、これまでに類をみない未来医療国際拠点の整備、開発に参画してきました。さらに2025年度以降も淀屋橋で施設の開業を予定しており、その後も2030年以降を見据え、京橋駅周辺や中之島4丁目の自社敷地、天満橋駅周辺の再開発や中之島線延伸などのプロジェクトの検討を進めていくことで、IRに至る大阪東西軸における都市開発やエリアマネジメントを推進してまいります。

沿線をつなぐ観光コンテンツの創造（体験価値共創）

京阪グループの沿線には、京都中心部はもちろん、伏見や宇治、鞍馬・貴船などの洛北、比叡山など、魅力的なエリアが数多くあります。さらに滋賀まで足を延ばせば、びわ湖をはじめとする自然に恵まれた景観はもとより、日本でも有数といわれる鮒ずしなどの発酵食文化や湧き水を使用する生活文化など、他地域にはない観光コンテンツにとても恵まれています。現在、観光に訪れる方々の多くが京都と大阪の中心部に集中する傾向にありますが、京阪電車の沿線はもともと宿場町が連なる京都と大阪を結ぶ旧街道筋だったことから、中間のエリアにも、それぞれに歴史や文化を持つまちが多くあります。京阪グルー

マネジメントメッセージ

COOメッセージ

プの強みの一つは、未開拓のエリアや未開発のコンテンツを開発する能力だと思っていますので、地域の方々と共創して体験価値の高いコンテンツを掘り起こし、歴史・文化・自然を沿線でつなぎ、沿線全体を盛り上げ、国内外からの来訪やリピーターを増やしたいと考えています。例えば、琵琶湖から京都、淀川を経て大阪湾に至る「水の路」では、舟運を中心とした観光・体験コンテンツの造成による活性化を図っており、明治期の産業遺産である琵琶湖疏水の舟運を観光船として復活させた「びわ湖疏水船」は、2024年春から大津港への延伸便の運航を開始しました。京都方面では、東山の観光名所に近く、鴨川沿いに位置する三条駅前の社有地を、日本や京都の文化を発信する拠点とするべく再開発を進めたいと考えています。

温室効果ガス削減、
脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの開発（地球環境保全）

地球環境保全に向けては、温室効果ガスの削減をはじめとする環境課題に積極的に取り組んでおり、CO_2排出量を削減するために「省エネの徹底・新技術導入」「創エネの推進」「再エネの調達」を掲げています。省エネ鉄道車両や電気バスの導入を着実に進めながら、再生可能エネルギー導入を目的として、スーパーマーケット「フレスト松井山手店」において太陽光発電を開始したほか、枚方市内のため池を活用したコーポレートPPA（電力購入契約）も締結しました。枚方市内で発電した再エネ由来の電力を京阪グループの遊園地「ひらかたパーク」等の枚方市内の施設で活用するもので、電力の地産地消、地域との連携という特色ある取り組みです。伏見稲荷駅では太陽光発電施設を設置してゼロカーボンステーション化を実現するべく準備を進めています。ホテル事業での再エネ電力の導入も実施しています。今後も継続してCO_2排出量削減を進めながら、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスが何であるかということを常に意識し、事業活動との両立を図ることで持続可能性を高めていきたいと考えています。

1年前倒しでの業績目標の達成

2023年度の業績は、4事業のすべてで増収増益となり、営業利益、経常利益、親会社に帰属する当期純利益がそろってコロナ禍前を上回り、過去最高益を更新しました。配当はコロナ禍前の1株当たり年35円に戻すことができ、中期経営計画の初年度として大きな一歩を踏み出すことができました。
続く2024年度は、枚方や中之島といった主軸戦略に定める大型再開発プロジェクトが竣工開業しましたが、決して「開業して終わり」ではなく、これらを新たなアクションにつなげていきます。また、後に続くプロジェクトを着実に推進し、検討段階のものも、その具現化に取り組んでまいります。事業戦略、経営基盤強化に掲げた各種施策についてもスピードアップして進めて利益拡大を図り、2期連続での過去最高益の更新、1年前倒しで中期経営計画の定量目標を達成します。株主還元についても拡充したいと考えています。
公共インフラとして財務の健全性を維持しつつ、持続的な成長に向けた投資もしっかりと実行していきます。中期経営計画の3年間では1,300億円の営業キャッシュ・フローを見込んでいます。資金調達はEBITDAとのバランスを考慮し、ネット有利子負債/EBITDA倍率6倍台を財務規律として、「沿線再耕」を中心とした主軸戦略と既存事業の高付加価値化に対し、1,000億円の成長投資枠を設けています。加えて、M&Aやアライアンスについても400億円の戦略投資枠を設定しており、これらを確実に実行していきます。2030年度の目標である営業利益430億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益300億円以上、EBITDA700億円以上、ROE8%水準は最低限の目標と認識しており、今後も成長投資、戦略投資を積極的に実行して、さらなる利益成長の実現、株主還元の拡充に取り組んでまいります。

「進取の精神」を追求する人財戦略

2023年度の過去最高益は、コロナ禍からの人流回復、特にインバウンドの急増など外部環境の変化が追い風となりましたが、この成果は社員の並々ならぬ努力の賜物だと思っています。グループ全体で地域社会を支えるという使命感を持ち続け、コロナ禍の真っただ中でもそれぞれの持ち場で奮闘し、構造改革やポストコロナを見据えた新規のプロジェクトにも前向きに取り組んでくれた社員に心から感謝しています。改めて、京阪グループの企業価値を支える最も重要な資本は人財であり、多様な人財が安心して働ける会社、働きがいを感じて能力を最大限に発揮できる会社にしていくことの大切さを認識しました。また、逆境を乗り越えて培われた強さ、社会に貢献しようというマインドは貴いものであり、今後も京阪グループの持続的成長を支えるものと確信しています。
コロナ禍のみならず地球温暖化に伴う気候変動や異常気象、台風や地震といった災害など予測が困難な事象が次々と起こり、実際に京阪グループも大きな影響を受けています。昨今言われているように、先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態にあることを実感しています。お客さまのニーズ、地域、社会から期待されることの多様化も進んでいます。
何事も時代に先駆けて一歩でも半歩でも早く挑戦するとともに、より踏み込んだ部分まで追求して挑むことは、これもまた京阪グループのDNAである「進取の精神」そのものであり、これまでも、それによって局面を打開し発展につなげてきたのですが、時代とともに京阪グループが果たすべき役割や活躍の場も変化していきます。
そうしたなかで、今後も京阪グループが持続的に成長していくには、主体的にチャレンジする人財が欠かせません。「安全安心」への守りの意識を高いレベルに保ちつつ「進取の精神」をさらに昇華し、より踏み込んだ部分まで追求する、守備範囲を限定せず、与えられた役割をただ全うするのではなく創意工夫を凝らす、そういった企業風土をこれまで以上にグループ全体で醸成していきたいと考えています。そのためには当然、戦略、戦術や方針がチャレンジングであることが必要ですので、会社として、その方向づけはしっかり行っていきます。
混沌とした時代であるからこそ確固たる指針となるものが必要となります。それがBIOSTYLEということですが、BIOSTYLE経営を実践するのは簡単なことではなく、さまざまなチャレンジを伴います。それがゆえに社員が活躍するステージも数多く出てきます。そこで多様な価値観、ライフスタイルを持つ、チャレンジ精神の旺盛な社員が、当事者意識と使命感を強く持って取り組むことで、組織の中で、より一層多様な人財が育ち、それが新たな社会的、経済的価値の創出、企業としての成長や競争力の強化につながるという循環が生まれます。それを継続することによって、京阪グループの業績向上と社員それぞれの処遇向上を実現していきます。当然のことですが、その前提は社員それぞれの人生が豊かであることであり、それを見失わないようにしたいと思っています。

美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ

京都と大阪を結び滋賀の琵琶湖まで通じる京阪グループの沿線は、歴史・文化・景観に彩られ、それぞれのエリアに特色があります。それに磨きをかけ、世界の人々ともつながりたいという思いから、私たちは「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掲げています。
2025年には大阪・関西万博が開催され、国内外からかつてないほど多くの方が訪れることが予想されます。京阪グループとしては万博会場の夢洲と中之島駅・大阪駅南を結ぶバス輸送を行うとともに、中之島駅に乗り入れる臨時列車を設定するなどして、受け入れに万全を期してまいります。何度も申し上げますが、京阪グループの沿線には、世界に誇れる歴史・文化・景観といった有形無形の価値あるものが数多く存在していますので、多くの方に、この機会にさまざまな場所を訪れ、多彩な体験を楽しんでいただけるように取り組みを進めてまいります。
京阪沿線が元気になることで、沿線内外の皆様に喜んでいただき、京阪グループの企業価値も向上するという好循環を作っていきます。多くのインバウンドを迎え入れるとともに、世界とつながりながら自らもワールドワイドでの事業を展開することにも挑戦していきます。京阪グループの将来の飛躍、発展を実現するため役職員一丸となり努力を重ねてまいります。皆様にはあらためて、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お願いいたします。

CEO×社外取締役 対談

「安全安心」ブランドを背景に、「BIOSTYLE」を経営の指針とし中長期的な企業価値の向上を目指します

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
ケン・チャン・チェン・ウェイ

社外取締役就任までの経歴・経緯を教えてください

ケン・チャン　私はシンガポール人ですが、東京で生まれ、幼少期を日本で育ち、その後、シンガポールで高校までを過ごし、1992年にアメリカの大学を卒業して証券会社に入社しました。2000年からはシンガポールの政府系の投資機関で日本の不動産や企業への投資を担当し、2019年に独立してファンドマネジメント会社を設立し現在に至ります。実は、投資機関にいた時期に福岡で京阪グループと協業し、加藤さんとお会いしているというご縁もあります。当社の社外取締役には、2023年6月に就任しました。

鉄道以外の事業を伸ばして成長していますがその成功要因をどのように捉えていますか

ケン・チャン　やはりまず経営のリーダーシップが大きいと思います。会社のビジョンがすごく明確で、「BIOSTYLE」という軸を持ち、どの事業でもそれが貫かれています。ビジョンが明確だから、それを実現する社員が育ち、知識やノウハウもどんどん蓄積されています。特に京阪グループは、電鉄系会社の中でも不動産業に長けていて、メンバーの能力・ノウハウも優れています。日本全国、さらには海外にも不動産投資を広げようとしています。当然のことながら、沿線外への投資も地域の特徴をしっかり分析して堅実に行っています。不動産の価値はハードでしか見ていない人が多いですが、やはりコンテンツありきで不動産は生きています。例えばホテルであればどのようなサービスを提供するか、どういうものを開発して何をデザインしていくか。投資の経験をすればするほどノウハウが蓄積され次の糧になりますので、非常に良い戦略だと思っています。

社員が育っているという話が出ましたが人財育成についてのお考えをお聞かせください

加藤　まずは、はっきりとした方針を示すことが大事です。方針が明確なら、社員も迷わずに前に進めます。ただ、方針を示すだけではなく、進捗をチェックして、経営側がどんなサポートをすべきかも考える必要があります。例えば不動産の業務でも、簡単には進まないなか、リーダーは適切なパートナーを見極め連携をまとめるなど、社員が仕事を進めやすいようにサポートすることが大事です。意思疎通をしつつ、あとは任せて

マネジメントメッセージ

CEO × 社外取締役 対談

やらせる。そういうことで人は育っていくと思います。また、次のリーダー候補を考えながら育成することも大切です。管理職になってから、仕事の半分以上は部下を育てることだと思っています。自分ができる人はあまりその点に注力しないこともありますので。自分ができたらそれで終わりではなく、部下を育てることを忘れてはいけないと常に言っています。

沿線以外での事業展開はどのような方針で臨んでいますか

加藤　例えば、ビジネスホテルのチェーン展開であれば、昔の六大都市、あるいは政令指定都市を中心に考えるようにしています。こうした都市にホテルを構えれば、需要が多少落ちても打つ手があります。ホテルがうまくいかない場合はビルに転用するなどの選択肢もあります。まずは主要都市から始めようということで、東京をはじめ、札幌、仙台、名古屋にも進出しています。不動産業も初めは沿線だけでしたが、東京に進出し成功を収めて、次の北海道でも一定の成果を上げ、さらに現在は国内だけでなく、海外にも目を向けるようになっています。

社外取締役としてどのように貢献しますか

ケン・チャン　第一に、不動産投資を拡大するうえでの社外の目線での目利きの役割を期待されていることを認識しています。実際に取締役会では、不動産に関する議題があると「出番ですよ」という視線を感じます。京阪グループでは、不動産投資はコンプリメンタリティ（補完性）が重要だと思っていて、やはり鉄道があって、沿線の開発やまちづくりがあって、さらに成長していくために新たな不動産投資が位置づけられています。祖業の鉄道との親和性が高いので、企業価値を高める方向性として正しい考え方ではないでしょうか。
しかしながら、京阪グループの株価は依然として電鉄セクターとして認識され、乗客数がコロナ禍前に完全に戻っていないことや今後の人口減少などが懸念され、本来の価値が株価に十分反映されていないように思います。社外取締役に就任した後、海外投資家と議論して感じたのは、日本の鉄道セクターに対する評価が実態に追いついておらず、アンダーバリューになっていることです。特に京阪グループの場合、鉄道が基幹事業でありながらも、不動産業がそれを上回る収益を上げていま

す。ここで重要なことは、上場会社は市場がありきですから、価値を上げて評価を高めていけるよう、市場からの観点の価値づけをしていくこと、投資家を含めた市場とIRなどの積極的なコミュニケーションを取ることだと考えます。

ケン・チャン取締役にどのようなことを期待していますか

加藤　ケン・チャンさんが社外取締役に就任して1年以上経ちましたが、不動産投資だけでなく、多方面に貢献いただいています。確かに不動産業の収益に占める割合が大きくなってきていて、ケン・チャンさんの貴重な経験や識見を大変心強く思っていますが、それに加えて、京阪グループはもともとドメスティックな会社でしたから、インバウンドの動き方も含めグローバルな視点を取り入れたいと思っていて、その役割も大いに期待しています。また、株価やIRの話も出ましたが、当社の課題です。ケン・チャンさんは株式アナリストのご経験もおありですので、ぜひ力をお貸しください。IRは実際にご協力いただきましたね。

ケン・チャン　以前に通訳を兼ねて、海外投資家とのミーティングに参加しました。この1年で会社の状況についての理解が深まりましたので、投資家とのコミュニケーションに関しても、よりサポートできるのではないかと思っています。

事業ポートフォリオはどのように変化していくのでしょうか

加藤　現在、京阪グループの事業ポートフォリオは運輸、不動産、流通、レジャー・サービス、その他のセグメントに分かれていますが、「安全安心」という鉄道の一番大事な部分が、すべての事業の原点になっています。絶対にはずすことはできません。これがあるので、不動産も信頼して購入してもらえますし、スーパーや百貨店でもお客さまに安心してお買い物を楽しんでいただけます。このブランドがすべての事業で強みになっており、そこがしっかりしていれば不動産に限らずどこにでも進出できると思っています。ただし、人口減少やリモートワークの普及など社会の変化を考えると、何もしなければ乗客数は漸減していきます。これはずっと言い続けていることで、経営戦略を考える際は常に念頭に置いています。結果的に不動産にウェイトが移ってきたわけですが、そうなると、事業に安全安心以外の横ぐしをいれなければならない。安全安心というのは大きな柱ですが、それだけではなく横ぐしとして。それが今、推進している「BIOSTYLE」という考え方です。「BIOSTYLE」というのは、「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あり、2014年に私が言い始めたものですが、世の中の動きに照らしても間違っていなかったと思います。各事業は「BIOSTYLE」の実現に向けて何をすべきか、何がいいことになるのか、常に考える。それを育てていくと、会社全体として横ぐしがしっかり入った、世の中に必要とされる会社になると思っています。

ケン・チャン　ESGやSDGsは社会に広く認知されるようになっており、京阪の考え方として、「BIOSTYLE」を各事業に取り入れることを10年前から考えていたのはすばらしいことです。同時に、次のステップアップとして、これまで以上に「BIOSTYLE」を事業にオーバーレイしていくことは戦略的に正しい方向に向かっていると思っています。

なぜ「BIOSTYLE」を掲げたのですか

加藤　日本は高度成長期を経て世界トップレベルの生活水準に到達しましたが、その一方で地球温暖化・異常気象などの地球環境問題が深刻化しています。次の時代を一体どう生きていくか？と考えたときに、京阪グループは生活シーンの中で多岐にわたる事業を展開し、人々の暮らしと密接に関わっていますので、次世代に向けてどのような生き方が良いのかを提案できるし、提案すべきであると考え、勉強を重ねて、その答えとして、ESGやSDGsという言葉が必ずしも浸透していない時代に「BIOSTYLE」にたどり着きました。実験的な試みでもありましたが、「BIOSTYLE」を実践できるように必要な投資を行って相応しい会社を買収したり、京都・四条河原町に「GOOD NATURE STATION」というフラッグシップ施設を作り、アピールも行ってきたことで、グループ内部では、この考え方で進むということが浸透してきました。今は「BIOSTYLE」を京阪版SDGsとも言っています。

「BIOSTYLE〜深化と挑戦〜」をテーマにスタートした2023年度をCEOはどのように評価していますか

加藤　着実に深化と挑戦が進んでいると思っています。私が2011年に社長に就任した際に掲げたスローガンは「安全とチャレンジ」でした。先ほども申し上げたとおり、鉄道会社として「安全」は絶対ですが、人口減少に伴って乗客数が減少していくことが見えているなかで、チャレンジなしに成長はありえません。安全最優先の会社は、ともすれば内向き志向になり、チャレンジを避けるようになります。ですから、失敗を恐れずに「バッターボックスに立って振れ」と言い続けてきました。今の中期経営計画でも「挑戦」という言葉をテーマに掲げ、現在は石丸社

CEO × 社外取締役 対談

長がその役目を引き継いでいます。その結果、以前とはだいぶ雰囲気が変わり、沿線外にも可能性があるなら積極的にチャレンジしようという姿勢が生まれています。

京阪グループにどのような魅力を感じますか

ケン・チャン　最初に社外取締役のオファーを受けた際、「やってみたい」と強く感じました。鉄道や不動産は人々の生活に一番大事な欠かせないインフラであり、それをどのようにバリューアップさせるのかということは非常にやりがいがあると思ったからです。日本が観光立国を目指すと言い始めた15年ほど前から「インバウンド」という言葉をよく耳にするようになり、海外からの観光客が鉄道を利用して各地を訪れることが増えています。特に京阪沿線は、観光客を含む瞬間人口の増加が期待できる非常に魅力的なエリアで、伏見稲荷などは常に人気スポットにランクインし、多くの観光客が訪れています。さらにいろいろなエリアで体験価値を提供し、楽しんでもらえるようにすることができると思いますし、どれだけインバウンドに来てもらい、京阪のインフラを使ってもらえるか、この10年20年のテーマだと思います。

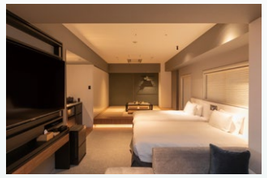
加藤　運輸はビジネスと観光の需要がありますが、京阪グループの場合、歴史的な名所が沿線のいたるところにあって、関西の電鉄の中では特に観光コンテンツに恵まれています。そこで私はかつて社長就任時に「安全とチャレンジ」という方針を、続いて「沿線再耕」と「観光創造」を打ち出しました。それがだんだんと進化し、コロナ禍が落ち着いてインバウンドが戻ってくるなかで、着実に成果を上げています。「沿線再耕」も「観光創造」も終わりはなく、「八坂神社があります。伏見稲荷があります」と既存のものに依存するだけでなく、ルートも含めて新しい提案をしていく必要があります。沿線は古くから拓けていましたから、町に歴史はあるけれど、古いということは陳腐化が避けられないので、常にリニューアルしなければならない。既存のコンテンツは陳腐化しないように常に磨き上げ、一方で新しいコンテンツを開発していくこと、この2つを永遠にやり続けなければならないし、それも鉄道の使命だと思っています。

新しいコンテンツについては どのような取り組みをしていますか

加藤　例えば、琵琶湖から明治時代に造られた琵琶湖疏水（琵琶湖の湖水を京都へ引くため建造された人工運河）を通って京都へ、鴨川を通って淀川に合流して大阪湾に至る水系を「水の路（みち）」と名付け、観光創造に取り組んでいます。鉄道がこの世に現れる前は、この「水の路」を使った水運によってまちが発展していましたが、京阪電気鉄道の開通により、水運利用が激減し、いみじくも私の生まれた1951年に疏水の水運は運航停止となってしまった歴史があります。しかし、琵琶湖はもちろん疏水もすばらしい観光資源であり、春の新緑や桜、秋の紅葉など見所がたくさんあります。私は、この「水の路」を観光創造の起爆剤にしない手はないと思いました。そこで京都市、大津市など沿線の自治体と連携して、一度は途絶えた琵琶湖疏水の舟運を67年ぶり（2018年）に観光船「びわ湖疏水船」として復活させることができました。なお、大阪湾ではサンタマリアという観光船を運航していますし、中之島から大阪城までの都心部を巡るアクアライナーという水上バスもあります。さらに現在、大阪・天満橋と枚方を結ぶ淀川の舟運もできていますので、あとは枚方と京都・伏見をつなぐルートだけです。したがって、琵琶湖から大阪湾まで京阪沿線に並行して「水の路」をつなげるという壮大な夢が、もうすぐ実現しようとしています。全部がつながれば、いろんなパートナーが参加してさらに盛り上げてくれるでしょうから、日本の観光資源としては非常に大きな財産になるのではないかと思っています。

最後に社外取締役として今後の経営に期待していることをお聞かせください

ケン・チャン　最初に申し上げたとおり、やはり強いリーダーシップが重要です。会社は常にリーダーから始まり、そのリーダーの責任で動いていきます。継続的に強いリーダーシップのもとで、「BIOSTYLE」経営を深化させながら、強靭な企業グループになることを期待しています。私も、外部の視点、特にグローバル視点での意見をして支援するとともに、中長期的に企業価値を高められるような経営や職務の執行状況となっているかを注視し、必要なアドバイスをしていきたいと思っています。



価値創造のための戦略

29　京阪グループ 長期経営戦略・中期経営計画の進捗
33　長期経営戦略 主軸戦略の取り組み
35　特集 枚方市駅周辺再開発
37　各事業の概況と中期経営計画の進捗
　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 経営基盤強化
　45　DX～デジタル・トランスフォーメーション～
　　人財戦略

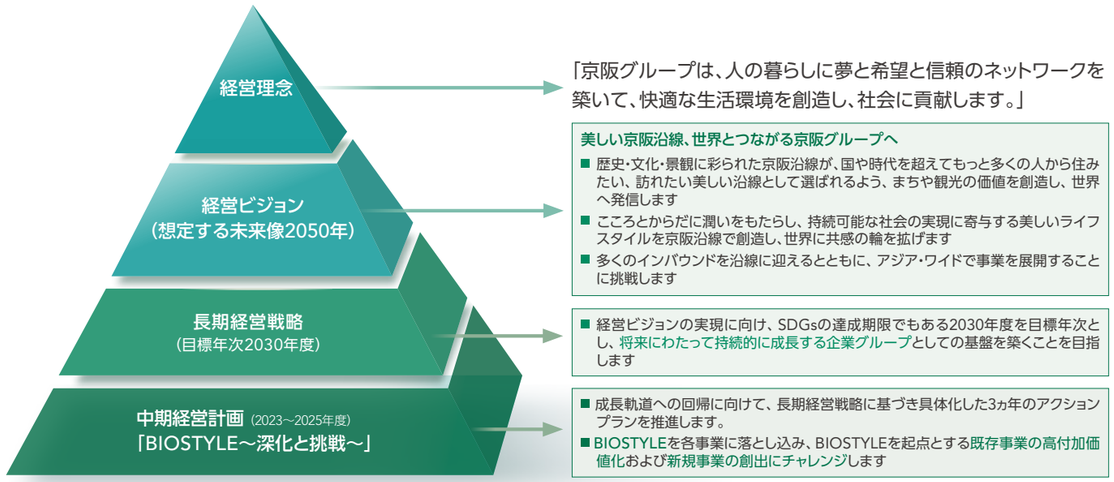
価値創造のための戦略

京阪グループ 長期経営戦略・中期経営計画の進捗

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、不確実性も増しています。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、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〜）



「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。」

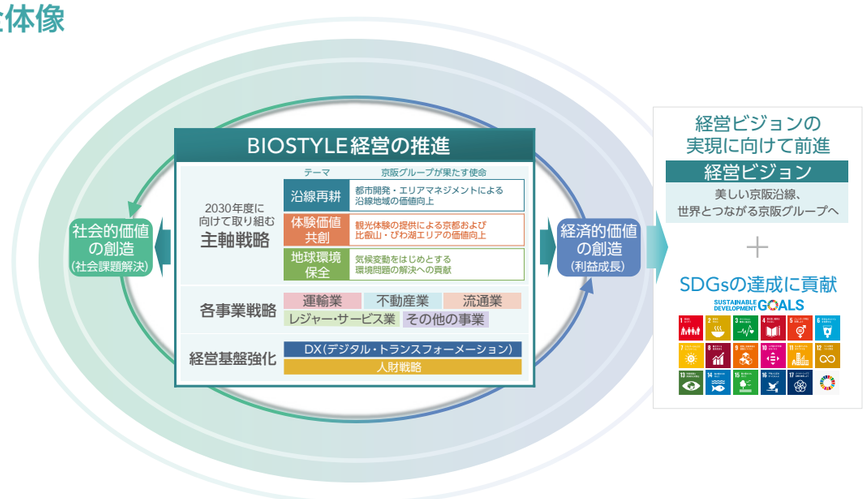
美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ
- 歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線が、国や時代を超えてもっと多くの人から住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、まちや観光の価値を創造し、世界へ発信します
- こころとからだに潤いをもたらし、持続可能な社会の実現に寄与する美しいライフスタイルを京阪沿線で創造し、世界に共感の輪を拡げます
- 多くのインバウンドを沿線に迎えるとともに、アジア・ワイドで事業を展開することに挑戦します

- 経営ビジョンの実現に向け、SDGsの達成期限でもある2030年度を目標年次とし、将来にわたって持続的に成長する企業グループとしての基盤を築くことを目指します

- 成長軌道への回帰に向けて、長期経営戦略に基づき具体化した3カ年のアクションプランを推進します。
- BIOSTYLEを各事業に落とし込み、BIOSTYLEを起点とする既存事業の高付加価値化および新規事業の創出にチャレンジします

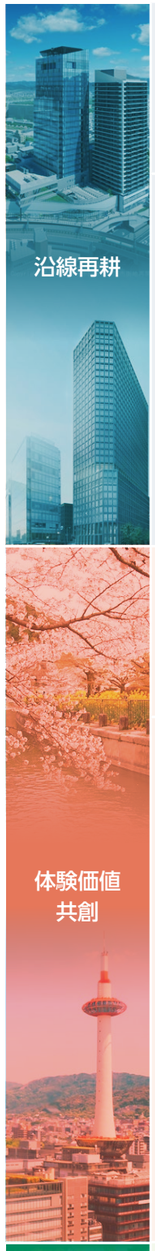
長期経営戦略の全体像

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。



BIOSTYLE（ビオスタイル）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

長期経営戦略　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・来訪者の拡大を図る

重点施策

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

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歴史や文化をはじめ地域の特色を活かしたまちづくりを連続的に展開

駅を単なる乗降場から、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と進化

体験価値共創

基本方針

京都観光ゴールデンルートを中心に価値ある資源を発掘し、磨き上げ、エリアの魅力あふれる体験コンテンツを地域と共創、これらを活用した「観光まちづくり」「テーマツーリズムの提供・発信」により、持続可能な観光の推進と国内外からの来訪者・リピーターの増加を図る

重点施策

新たな観光拠点の開発

京都市立芸術大学に近接する京都駅東南部エリアおよび東山の観光名所に程近い三条等において、京都観光の新たな選択肢となる拠点を開発

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

地球環境保全

CO_2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む

価値創造のための戦略

京阪グループ 長期経営戦略・中期経営計画の進捗

中期経営計画における主な取り組みの進捗

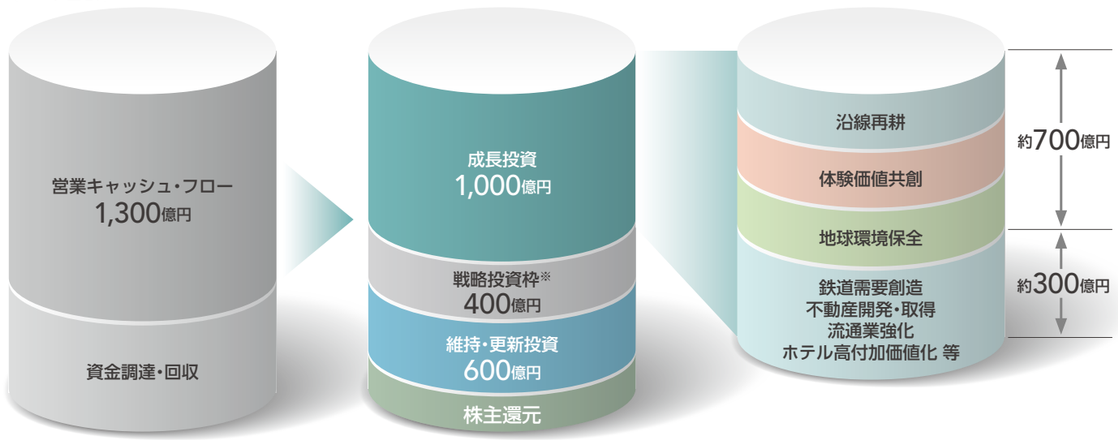
主軸戦略	**沿線再耕** 中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業（Nakanoshima Qross） 枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業（ステーションヒル枚方） 京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替（淀屋橋ステーションワン）	P.33-36
	体験価値共創 テーマツーリズムの造成による京都観光ゴールデンルートの確立 京都と大阪をつなぐ観光コンテンツの創造	
	地球環境保全	P.53-60
各事業戦略	運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業における取り組み 「GOOD NATURE STATION」における取り組み	P.37-44 P.49-50
経営基盤強化	**DX** デジタル技術を活用して、急激に進展するデジタル社会においても確かな価値を提供できる企業グループに進化	P.45
	人財戦略 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	P.45 P.61-64

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。
- 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。

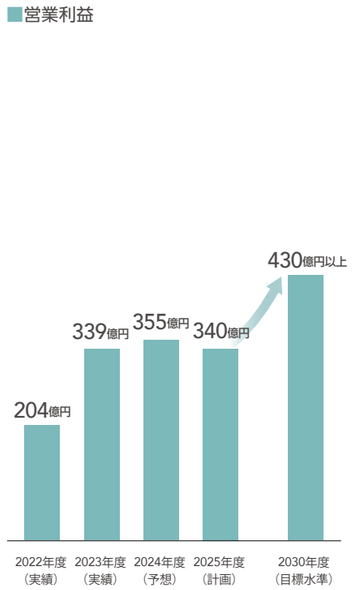
（3カ年合計）

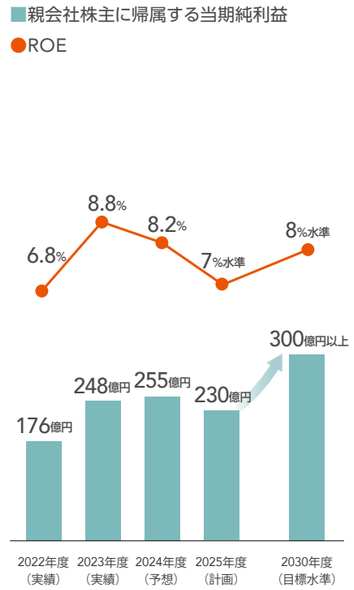


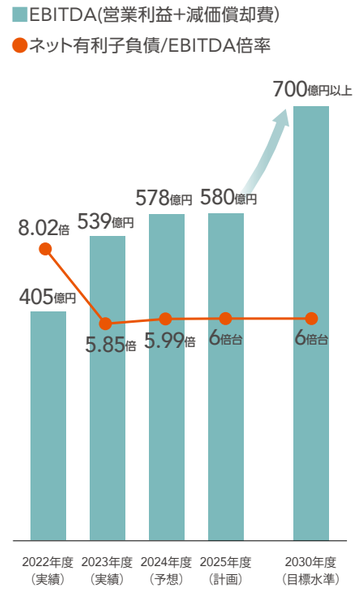
※M&A、アライアンス等について投資枠を設定

定量目標

2023年度は、運輸業やレジャー・サービス業を中心に国内需要やインバウンド需要を取り込んだことで、前期と比較し大幅に増収・増益となりました。コロナ禍前を上回り、過去最高益を更新し、中期経営計画の初年度として順調な滑り出しとなりました。
2024年度は、2期連続での過去最高益の更新を、また、中期経営計画最終年度の定量目標を1年前倒しで達成することを目指します。
今後も成長の歩みを止めることなく、長期経営戦略の達成に向けて、さらなる利益成長の実現および株主還元の拡充に取り組んでまいります。







資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

当社は、持続的な企業価値の向上に向けて、2023年度より長期経営戦略（目標年次2030年度）および中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」（2023～2025年度）を推進し、資本収益性の向上および市場からの評価向上に取り組んでおります。

■資本収益性に関する目標

当社は、新規投資において資本コストを意識した投資基準による投資判断を行っており、長期経営戦略において「ROE 8%水準」という目標を定めております。

■経営資源の適切な配分に向けた取り組み

当社は、長期経営戦略および中期経営計画において、市場環境を踏まえた成長戦略など、経営資源の適切な配分に向けた取り組みを策定しております。中期経営計画における資金配分の考え方はP.31記載のとおりです。

価値創造のための戦略

長期経営戦略 主軸戦略の取り組み

沿線再耕

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

中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業

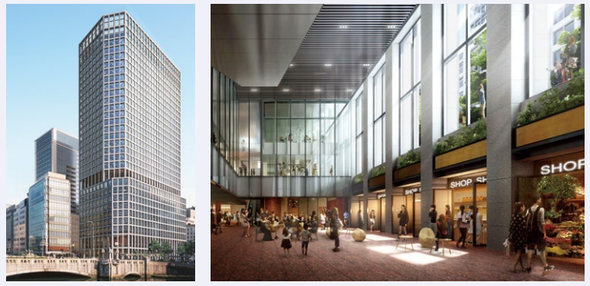
医療機関と企業、スタートアップ、支援機関等が一つ屋根の下に集積する、他に類を見ない未来医療の産業化拠点を整備しました（2024年1月竣工・4月より順次開業）。

施設名称　Nakanoshima Qross
延床面積　約57,075㎡

「淀屋橋ステーションワン」の開発

中央日本土地建物㈱の「日土地淀屋橋ビル」と当社の「京阪御堂筋ビル」を共同で建て替え、エリア最高となる高さ約150mのランドマークビルを開発するプロジェクトです。淀屋橋駅の地下通路をリニューアルし、本施設から駅コンコースや周辺エリアへの歩行環境の向上を図ります。2025年夏頃の開業を目指し建設を進めています。

規模　延床面積　約73,000㎡　地下3階地上31階
用途　事務所、物販店舗、飲食店舗、駐車場



完成予想図

重点施策 2 えきから始まるまちづくり

ご参照　特集 枚方市駅周辺再開発（P.35-36）をご参照ください。

体験価値共創

重点施策 1 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

伏見・琵琶湖エリアでの酒蔵ツーリズム

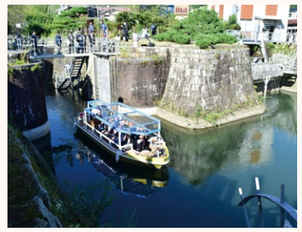
伏見・琵琶湖各エリアにおいて、日本酒を通じて独自の食文化や伝統・生活文化を体験できる少人数ラグジュアリー層向けコンテンツを造成。伏見酒造組合と共創した伏見の商品は、農林水産省が日本各地の食・食文化を深く知ることができる食体験を表彰する「食かける賞」を受賞しました。

重点施策 2 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」について、舟運を中心とした観光・体験コンテンツの造成を促進

びわ湖疏水船の大津港延伸

かつて「琵琶湖疏水」で往来していた舟運を、大津市・京都市とともに2018年に観光船として復活、琵琶湖汽船㈱が運航を受託しています。2024年春には、三井寺付近から大津港への延伸便を運航開始し、さらなる魅力向上を図り、広域連携による誘客促進を強化しました。



地球環境保全

重点施策　「BIOSTYLE環境アクション2030」の推進

ご参照　マテリアリティ2 環境・社会に配慮したオペレーション（P.53-60）をご参照ください。

大阪・関西万博に向けた取り組み

京阪グループ各社では、2025年開催の大阪・関西万博に向けて、さまざまな取り組みを進めています。

船舶事業による収益機会の拡大

大阪水上バス㈱は、岩谷産業㈱が中之島ゲートから万博会場である夢洲までの航路で計画している水素燃料電池船での旅客運航について、同社からの委託を受けて実施する予定です。運航する水素燃料電池船は、2021年に新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）の助成事業として採択されており、水素を燃料とするため、運航時にCO_2や環境負荷物質を排出せず、騒音、振動のない快適性を実現します。
また、大阪湾から淀川上流に至る観光ルートの確立に向けて実証実験を行うなど、観光需要の取り込みを図ります。

提供：岩谷産業㈱

京阪沿線と万博会場間の交通アクセス強化

京阪バス㈱では、中之島駅および大阪駅南（マルビル跡地）に整備されるバスターミナルを発着地として万博会場を結ぶ直通シャトルバスを運行します。直通シャトルバスは環境に配慮し、EVバスも活用します。なお、一部自動運転EVバスによる運行に向けた実証実験を大阪市とともに行っており、60km/hによる自動運行、出入口やジャンクションにおける合流支援などを実施する予定です。また、京阪電気鉄道㈱では中之島駅への臨時列車の乗り入れを予定しており、万博会場への利便性向上と、万博来場者の京都観光誘致を促進します。

京都・二寧坂（二年坂）

特集

長期経営戦略 主軸戦略 沿線再耕

枚方市駅周辺再開発

枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業において、京阪グループが地域とともに推進してきた複合施設「ステーションヒル枚方」が完成。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拠点が誕生しました。

2020年3月 再開発組合の設立
2021年1月 枚方HUB協議会設立
2021年2月 権利変換計画認可 既存建物解体（～3月）
2022年1月 新築工事に着手
完成 2024年5月 建物竣工

えきから始まるまちづくり

京阪グループは、100年以上前に鉄道を敷き、その沿線に多くの人々を迎えるため、駅を中心に観光地をつくり、住宅地を開発し、流通施設を展開して、活気あふれるまちをつくってきました。しかし100年が経ち、人口減少や少子高齢化が問題となっている現在、これからの時代にふさわしいまちづくりが必要になっています。そこで京阪グループは、地域・社会の課題解決に向けて、駅にしかできないこと、駅だからできることを考え、交通結節点である「駅」の役割を果たすことから始める新しいまちづくりを進めています。また、建物が完成して終わりではなく、エリアマネジメントを推進し、“まちを育てる”まちづくりを進めていきます。

CONCEPT The 20-minute neighborhood HIRAKATA

枚方で暮らす人や働く人の居場所、ライフスタイルの中で欠かせない場所となり、あらゆる人々の賑わいで魅力が持続する「駅」を目指しました。多くの人が徒歩・自転車・公共交通などを使って20分ほどでアクセスできる枚方市駅に、暮らしに必要な機能を揃え、豊かな暮らし方と働き方を叶えていくというのが開発のコンセプトです。

KEYWORDS

01 駅の拠点化
快適で便利で楽しい枚方市駅をまちの顔に育てることを目指します。

02 コンパクトシティ
「職・住・遊」の機能を備えた交通結節点。枚方市駅に行けば暮らしに必要なものを揃えられる機能を集めました。

03 ウォーカブル
人が集まるパブリックスペースを中心に回遊性を高めて、居心地がよく、歩きたくなるまちを形成していきます。

再開発施設「ステーションヒル枚方」

京阪ホールディングス㈱は事業協力者・組合員として市街地再開発事業の協力・支援を行い、社有地を含む再開発施行区域において市街地再開発事業を推進。京阪電気鉄道㈱、京阪電鉄不動産㈱も組合員として事業に参画し、コンセプトを実現するため、駅と一体となる複合施設（商業、オフィス、住宅、ホテル等）の整備を京阪グループの総力を挙げて進めてきました。

STATION HILL HIRAKATA
ステーションヒル枚方

01 9月6日オープン
暮らしに欠かせない散歩道「商業」

HIRAKATA MALL

「枚方モール」はショッピング・食事を楽しむ空間と、緑あふれる広場や親水空間があり、買い物をしながら木かげの下を散歩しているような気分になれるHall（集う場所）・Plaza（建物に密接な広場）・Square（自然さを持つ広場）を兼ね備えた、豊かな暮らしに欠かせない、まちのパブリックスペースとして「Life Promenade（豊かな暮らしにつづく道）」というコンセプトのもと、枚方で一番心地よい場所の実現を目指します。

ステーションヒル枚方DATA

延床面積	約95,000㎡
高層棟	地上26階建（最高部約127m）
低層棟	地上10階建
住宅棟	地上29階建（最高部約109m）

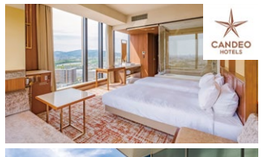
02 6月入居開始
世代循環を促す「賃貸レジデンス」

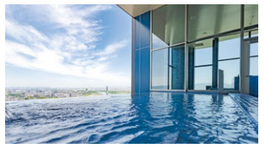
あらゆる属性や世代のライフステージの変化に対応できる賃貸レジデンス「THE TOWER HIRAKATA」を展開し、「まちの世代循環」を図ります。多様なプランニング、世代間交流を生むシェアラウンジ等の共用部を設置、顔認証システムやスマートホームサービスなどを導入。枚方での豊かな暮らしを叶えるレジデンスを目指します。

03 6月入居開始
新たな人流を生む「オフィス」

ニューノーマルの働き方に即した、安全・安心・快適なオフィス空間を設計。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ます。

04 6月30日オープン
新しい価値を提供しランドマークとなる「ホテル」





枚方らしさを体験できるホテルとして、「カンデオホテルズ大阪枚方」を開業。これまで枚方では体験できなかった新しい価値を創出し、地域の誇りとなり、まちの魅力となるようなホテルを目指します。

05
まちとつながる「パブリックスペース」

まちと駅をつなぎ、まちへと開いた施設を目指し、随所にパブリックスペースを配置。「空庭」「中庭」「だんだんテラス」からなる「ひらかたデルタ」は、回遊する人々が一息つけるシンボリックな空間です。また、天野川を望む「川テラス」や「川庭」には、気軽に座れるベンチがあり、自然を感じながら賑わいを楽しむことができます。さらに、京阪電車を間近に望むビュースポット「でんしゃみち」は、電車を見ながら歩きたくなる開放的な空間になっています。

価値創造のための戦略

各事業の概況と中期経営計画の進捗

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㈱ ライナー列車

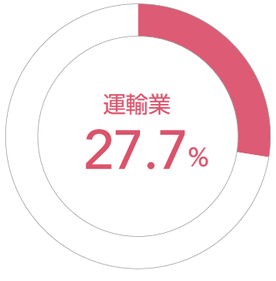
京阪バス㈱ 電気バス

ひらかたパーク

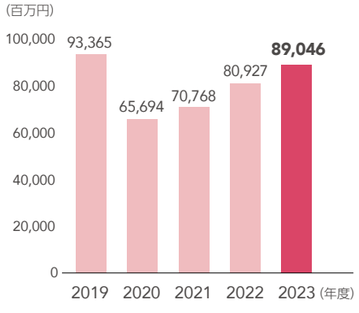
2023年度の経営状況

京阪電気鉄道㈱において「京阪本線(寝屋川市・枚方市)連続立体交差事業」の鉄道工事を推進しました。2023年8月26日には京阪線のダイヤを変更し、全車両座席指定の「ライナー」列車の増発や、一部「ライナー」列車を寝屋川市駅、香里園駅へ停車させるなど、着席サービスを拡充しました。また「枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業」の玄関口・枚方市駅で東改札口をリニューアルしたほか、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用してホームドアを設置、使用を開始しました。京阪バス㈱では、2023年4月8日より門真市、寝屋川市、四条畷市の一部路線で大型電気バスの運行を開始しました。営業成績は、旅客需要の回復により鉄道の輸送人員やバスの乗合収入が増加し、営業収益89,046百万円、営業利益9,208百万円と増加しました。

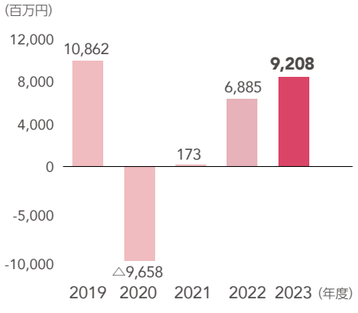
営業収益構成比



営業収益推移



営業利益推移



※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。

運輸業

京阪電気鉄道㈱

旅客人員 260,144千人　運輸収入 47,916百万円

バス事業

旅客輸送人員 80,638千人※

※京阪バス㈱、京都京阪バス㈱、京阪京都交通㈱、江若交通㈱、京都バス㈱

中期経営計画におけるBIOSTYLE経営主要施策

より環境にやさしい交通事業の推進

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

ご参照 運輸業におけるBIOSTYLE経営の取り組みはP.51をご参照ください。

中期経営計画の施策

さらなる安全安心への取り組み

ホームドアの設置

京阪電気鉄道㈱では、お客さまにより安全安心に駅ホームをご利用いただけるよう、2023年度に枚方市駅3・4番線(大阪方面行き)ホームにホームドアを設置しました。2024年度では守口市駅と萱島駅への設置を予定しており、2025年度末までには京橋駅・枚方市駅を含め、計5駅10番線の整備を計画しています。

特別な乗車体験の提供

プレミアムカーご利用者推移

京阪電気鉄道㈱の有料列車サービス「プレミアムカー」のご利用者は、導入以来、着実に増加しています。着席ニーズの高まりを受け、上質な移動体験の提供に向けて2025年秋頃に3000系プレミアムカーの2両化を計画しています。

新たな移動需要の取り込み

QRコードを利用した乗車サービス

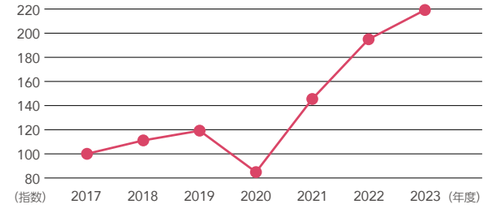
京阪電気鉄道㈱では、2024年6月17日初発より「スルッとKANSAI協議会」が開始する、QRコードを活用したデジタル乗車券「スルッとQRtto(クルっと)」による乗車サービスを導入しました。また、おでかけに便利でお得な企画乗車券等を発売しており、商品は順次拡大する予定です。

※「スルッとQRtto」は㈱スルッとKANSAIの登録商標です。
※「QRコード」は㈱デンソーウェーブの登録商標です。

「大阪・関西万博」会場へのシャトルバス運行

京阪バス㈱では、中之島駅および大阪駅(南)から2025年4月13日～10月13日に開催される「大阪・関西万博」の会場(夢洲)へ直通の駅シャトルバスを運行します。また、京阪電車では中之島駅への臨時列車を運行し、京都や宇治、枚方方面から万博へ、万博から京都観光へのスムーズな移動で利便性を向上させます。

■1日平均利用者数の推移(2017年度を100とした場合)

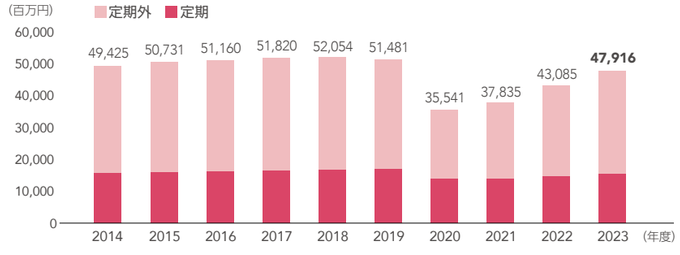


ライナー列車を増発

京阪電気鉄道㈱は 2023年8月26日にダイヤ変更を行い、全車両座席指定「ライナー」列車について、平日朝ラッシュ時の淀屋橋行を1本、夕方ラッシュ時の出町柳行を2本増発し、新たに夕方ラッシュ時の淀屋橋行を1本新設しました。また、平日朝ラッシュ時の一部「ライナー」列車を香里園駅、寝屋川市駅に停車させ、着席サービスの拡充を図っています。

京阪電車・旅客収入の推移

京阪電気鉄道㈱の旅客収入は、2014年度以降インバウンド需要の増加等もあり緩やかに増加していましたが、2020年度はコロナ禍の影響により355億円にまで落ち込みました。2023年度はコロナ禍からの回復や2023年4月より収受している鉄道駅バリアフリー料金による増収もあり、479億円まで回復しました。



価値創造のための戦略

各事業の概況と中期経営計画の進捗

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城東中央

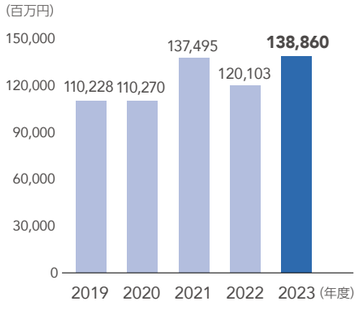
京阪東ローズタウン美鳥ヶ丘ブライトガーデン

2023年度の経営状況

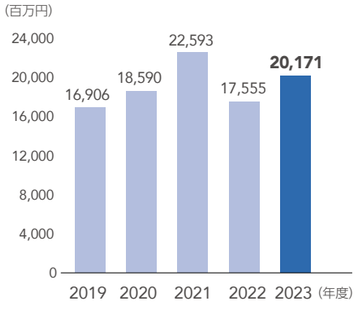
2024年1月に未来医療国際拠点「Nakanoshima Qross」（中之島クロス）が竣工し、4月より医療機関などが順次開業しました。不動産販売業では「京阪東ローズタウン」「南草津プリムタウン」などの土地建物のほか、関西圏で「ザ・ファインタワー大阪肥後橋」「ザ・ファインタワー ウエストコースト」「ファインレジデンス城東中央」、関西圏以外で「ザ・ファインタワー久屋大通」「NAGOYA the TOWER」「ファインレジデンス小田急相模原」などのマンションを販売しました。不動産賃貸業では「イーストコート2番街」「京阪那覇新都心ビル」「京阪松戸ビル」を取得しました(一部名称は取得後変更したもの)。結果、営業収益は138,860百万円、営業利益は20,171百万円といずれも増加しました。

営業収益構成比

営業収益推移



営業利益推移



※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。

不動産業

賃貸事業資産	年間分譲マンション販売戸数	年間戸建住宅販売戸数
2,452億円	879戸※	574戸

※事業シェアを反映した戸数

中期経営計画におけるBIOSTYLE経営主要施策

住宅再生事業の強化

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

ご参照　不動産業におけるBIOSTYLE経営の取り組みはP.51をご参照ください。

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

ZEHマンション

京阪電鉄不動産㈱は、札幌において、ZEH-M Oriented仕様のマンション「ファインシティ札幌URBAN FORWARD エアリー」を販売しました。ZEH-M Orientedとは、エネルギー効率を20%以上高める等、環境性能に優れていると認証されたマンションです。

高断熱住宅

㈱ゼロ・コーポレーションはZEH基準より厳しい断熱性能であるG1・G2基準を採用した木造住宅「BASE 3」を販売しています。G1は省エネ基準より30%※、G2は50%※エネルギーを削減します。

※外皮平均熱貫流率　地域6の場合

BASE 3 ゼロホームの高性能住宅

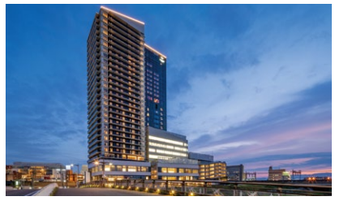
不動産販売・賃貸業における国内事業エリア拡大・アセットタイプの拡充

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

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

関西圏におけるマンション事業 分譲マンション実績多数

1 ステーションヒル枚方では、29階建の賃貸レジデンス「THE TOWER HIRAKATA」が入居開始



札幌における分譲マンション展開

2 ファインシティ札幌 URBAN FORWARDなど実績多数

愛知県における分譲マンション開発

3 ザ・ファインタワー久屋大通など

中核地方都市における賃貸物件取得

4 熊本テクノプラザ（京阪熊本ビルに名称変更）（2022年度）

5 那覇新都心ビジネスセンター（京阪那覇新都心ビルに名称変更）

6 松戸東洋ビル（京阪松戸ビルに名称変更）

首都圏における分譲マンション展開

7 ファインレジデンス高崎ステーションサイドなど実績多数

沖縄県における分譲マンション開発

8 ザ・ファインタワー浦添城間

沖縄県におけるホテル業態の開発・販売

9 VIVOVIA石垣島

10 リーガロイヤルリゾート沖縄北谷

各事業の概況と中期経営計画の進捗

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

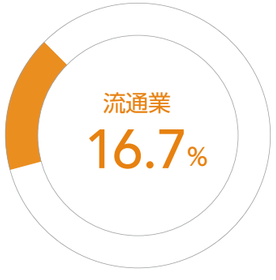
フレスト松井山手店

もより市 門真市駅

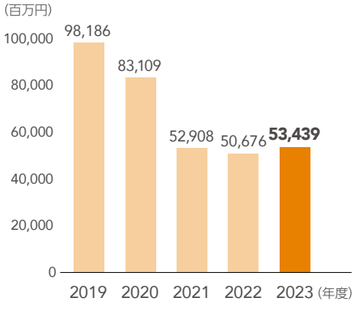
2023年度の経営状況

ショッピングモール「KUZUHA MALL」においてリニューアルを進め、「フードマルシェ」をオープンしたほか、本館ダイニングストリートの店舗新設・リニューアルと植栽・テラス席新設など環境の整備を行いました。ストア業においては、「フレスト香里園店」がリニューアルオープンしたほか、駅ナカコンビニエンスストア「アンスリー」について「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」への業態転換が完了しました。これら施設の魅力向上と一層の競争力強化に加え、インバウンド需要や飲食需要の回復が寄与し、営業収益は53,439百万円と増加、営業利益も2,771百万円と大幅に増加しました。

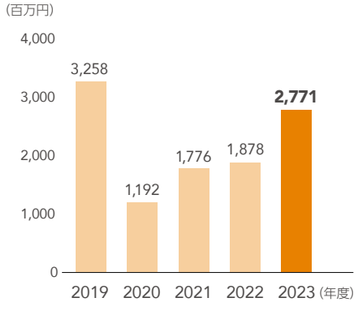
営業収益構成比



営業収益推移



営業利益推移



※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。

流通業

ショッピングモール※ 店舗面積	小売業※売上高	営業利益率
142,500㎡	31,753百万円	5.2%※
※KUZUHA MALL、枚方モール、京阪モール、京阪シティモールの合計	※京阪百貨店、フレスト、アンスリー、もより市の合計	※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

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

ご参照 流通業におけるBIOSTYLE経営の取り組みはP.52をご参照ください。

中期経営計画の施策

沿線商業の進化・発展

KUZUHA MALL リニューアル

㈱京阪流通システムズでは、沿線最大級のショッピングモール「KUZUHA MALL」において、2023年に1年間かけ段階的にリニューアルを実施。「食」の充実を軸とし、フードコートとダイニングストリートを刷新しました。フードコートは周辺の食物販エリアとあわせて“フードマルシェ”としたほか、ダイニングストリートは“緑あふれる気持ち良い空間”をコンセプトに植栽やテラス席の整備、商業施設初出店の店などを新たに加え、より魅力的なエリアに生まれ変わりました。また、多様化するライフスタイルや趣味嗜好に対応するため、ホビー系ショップなど来館者に新たな商品との出会いを提案。「SANZEN-HIROBA」においても、京阪電車の展示車両を2両増やして光と音で躍動感あふれる演出とするなど、何度訪れても楽しめる空間となりました。

もより市への業態転換完了

㈱京阪ザ・ストアでは、沿線の駅ナカを中心に展開しているコンビニエンスストア「アンスリー」を、“高品質”かつ“独自性”の高い“食”を提供する駅ナカ新業態店舗 食の商店「もより市」へ順次業態転換してきましたが、2024年3月に全19店舗の実施が完了しました。もより市は「地域に役立つ“いつも使いたいお店”」をコンセプトとして、「即食」「手の届く贅沢」を商品テーマとした品質にこだわった“食”を提供して好評いただいています。

京阪百貨店 新業態の自主編集売場

2024年9月6日開業の枚方モールに、京阪百貨店初の業態となる化粧品セレクトショップ「ナナイロ ボーテ」を出店。百貨店の強みであるラグジュアリーコスメを含む海外・国内約50ブランドを取り扱い、百貨店ならではの質の高いおもてなしとセミセルフの手軽さ、駅直結の利便性を組み合わせた沿線最大級のコスメショップで、ブランドをミックスしながら、お客さまに最適なご提案を行うカウンセリングコーナーもあります。

沿線まちづくりの推進

地域密着型インキュベーション施設「SeekS×pot」の開設

㈱京阪流通システムズは2023年11月、同社が運営するショッピングセンター・京阪シティモール内に「SeekS×pot（シークスポット）」を開設。同施設は“沿線住民とつながる仕掛け”をデータサイエンスで解決する『京阪×大阪大学先導的学際研究機構「住民と育む未来型知的インフラ創造部門（FICCT）」』のリアル拠点であり、商業施設のテナントや地域の企業、教育機関等とさまざまなプログラムを共創することで、地域活性化につなげていきます。

観光商業の確立

KYOTO TOWER SANDO リニューアル

㈱京阪流通システムズは2023年4月、京都タワービルで運営する同施設を大幅リニューアル。京都駅目の前という立地特性を活かして“あなたの京都旅にマストな「京-Lounge」”をコンセプトに、京都府内に点在する人気店・7店舗の新規出店やカフェエリアの拡大、最果タヒ氏の書き下ろしの詩を用いたパブリックアートを設置するなど、新しい京の街の魅力に出会える場所へ進化しました。日常や旅のどのタイミングに何度来ても楽しめる施設を目指します。

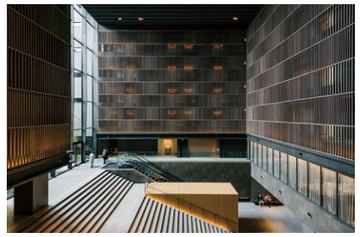
価値創造のための戦略

各事業の概況と中期経営計画の進捗

レジャー・サービス業

今後さらなる増加が見込まれる国内・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

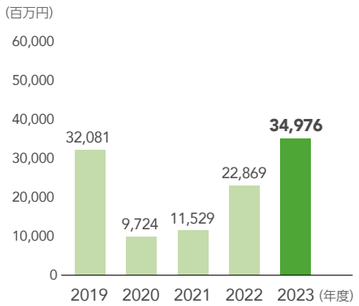
大阪水上バス「アクアライナー」

2023年度の経営状況

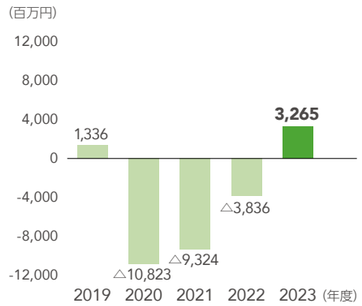
ホテル業においては、2023年3月開業の「ホテル京阪 なんば グランデ」が通期で寄与しました。また、「ホテル京阪 ユニバーサル・タワー」において、ご家族やグループ利用のお客さまに安心してくつろいでいただける客室に改装するとともに、「京都タワーホテル」で一部の客室内装を一新するなど、一層の競争力強化と施設の魅力向上に努めました。また、開業5周年を迎えた「THE THOUSAND KYOTO」では、特別な宿泊プランの提供や各種イベントを実施しました。インバウンドや国内旅行需要の力強い回復によりレジャー業においても需要が回復し、営業収益は34,976百万円、営業利益は3,265百万円と大幅に増加しました。

営業収益構成比

営業収益推移



営業利益推移



※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。

レジャー・サービス業

ホテル店舗数	ホテル客室数	ホテル稼働率
21店※	4,852室※	㈱ホテル京阪 81.1%
		京阪ホテルズ&リゾーツ㈱ 73.0%

※㈱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BIOSTYLE経営主要施策

SDGsリブランディングによる競争力強化

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

ご参照 レジャー・サービス業におけるBIOSTYLE経営の取り組みはP.52をご参照ください。

中期経営計画の施策

ホテルの新規出店

「ホテル京阪 なんば グランデ」開業

2023年3月、南海電車・Osaka Metroなんば駅近くに「ホテル京阪 なんば グランデ」を開業しました。「緑の丘にたたずむGarden」をデザインコンセプトとし、安らぎを感じる外観や内部空間を演出。227室ある客室は、バリエーション豊かなコンセプトルームも充実しており、観光や出張の拠点としてだけでなく、お客さまが家でくつろぐように滞在できる部屋を提供しています。“エシカル”“サードプレイス”などをキーワードに掲げ、ライフスタイルの多様化に対応した新しい滞在を提案します。

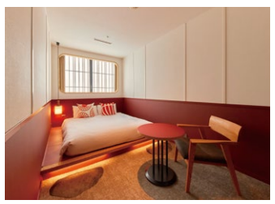
商品・サービスの高付加価値化

「ホテル京阪 ユニバーサル・タワー」客室リニューアル

「ホテル京阪 ユニバーサル・タワー」において2023年6月より順次、全客室のリニューアルを実施し、2023年度中に12フロアが完了しました。リニューアルコンセプトは「COZY(コージー)」。小上がりのスペースにローベッドを配置した部屋やバンクベッドルームなど、お子さま連れのご家族やグループでご利用のお客さまに快適な室内空間を実現しています。デザインは、豪華客船が漂う海をイメージ。海底の世界や水面に映る月明かりの情景などの世界観を表現し、疲れを癒してゆったりとお過ごしいただけるよう趣向を凝らしました。

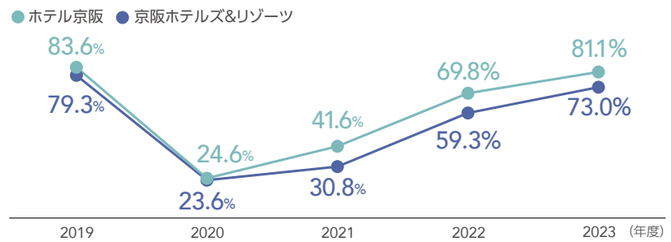
「京都タワーホテル」一部の客室内装を一新

「京都タワーホテル」では、全161室のうち111室を2023年2月と2024年2月にリニューアル。第1弾では京都の暮らしの「イロ・カタチ」をデザインに組み込み、ダブルルームやスーペリアルームのほか、最大8名まで利用できる「デラックスファミリールーム」を設けました。第2弾ではニデック京都タワーの配色である赤と白をキーカラーに、アクセントに門前町伝統工芸の一つである数珠や和紙を使用する等、随所に京らしさを取り入れました。



ホテル稼働率の推移

2019年度には㈱ホテル京阪が83.6%、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱が79.3%の稼働率を記録しましたが、コロナ禍の影響で2020年度にはそれぞれ24.6%と23.6%に急落しました。その後、徐々に回復し、2021年度にはホテル京阪が41.6%、京阪ホテルズ&リゾーツが30.8%、2022年度にはそれぞれ69.8%と59.3%に上昇しました。2023年度にはホテル京阪が81.1%、京阪ホテルズ&リゾーツが73.0%に達し、ほぼコロナ前の水準に戻りました。



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します。2024年7月には、京阪ホールディングス㈱に京阪グループ全体のデジタル顧客戦略を推進する部署「経営企画室 無形価値創造担当」を設置しました。

お客さま接点のデジタル化、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

KANSAI MaaSアプリのリリースと活用

2023年9月、関西の主要鉄道会社が運営主体の関西MaaS協議会は、関西のおでかけに便利な機能が数多く盛り込まれたスマートフォンアプリ「KANSAI MaaS」をリリースしました。主に関西地域におけるマルチモーダルでの乗換経路検索、電子チケットサービス、レジャー・宿泊施設・モデルコース等の観光関連情報の各サービスに加え、駅構内図や列車走行位置情報への連携など鉄道会社ならではの情報サービスも併せてワンストップで提供しています。2024年10月には、万博シャトルバスへの対応や英語での観光情報等の提供を開始するなど、機能・サービスを拡充しました。

おけいはんポイントリニューアル

2024年9月、京阪グループ共通ポイント「おけいはんポイント」において、「おけいはんポイント LINE ミニアプリ」を用いてスマートフォン等の画面上でバーコード会員証を表示する「e-kenet モバイルカード」の発行を開始しました。対象のおけいはんポイント加盟店での会員証画面のご呈示により、ポイントの獲得・利用が可能であるほか、レジで直接、1円単位でおけいはんポイントを利用できます。また、本アプリではお得なクーポンの配信やポイント履歴の照会など、お得で便利な機能を取り揃えていることに加え、「おけいはんポイントLINE公式アカウント」との連携により、本アプリ上でお客さまがお気に入り登録された加盟店の最新情報をLINEで配信するなど、お客さまのニーズに即した魅力的な情報を提供していきます。

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)

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

“個”の能力とパフォーマンスの最大化		×	挑戦と変革を生む風土改革	
ワークエンゲージメント(働きがい)の向上	人財多様性の推進		挑戦を促し自律的な成長意欲を高める制度整備	「人財を活かす」マネジメントの推進

京阪ホールディングス㈱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
- 成長・チャレンジを促す機会提供、権限付与
- 一人ひとりのキャリア志向に沿ったキャリア設計支援

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
- 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
- 社内コミュニケーションの活性化

戦略遂行に必要なスキルの確保
- 能力開発を促進・支援する育成制度の整備
- キャリア採用の推進

持続的成長に向けて

47 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
53 マテリアリティ2: 環境・社会に配慮したオペレーション
61 マテリアリティ3: 成長し続ける組織・人財
65 マテリアリティ4: 持続可能かつ強固な経営基盤

BIOSTYLE（ビオスタイル）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

「安全安心」と「BIOSTYLE」。10年を経て今後も進化し続けます。

京阪ホールディングス株式会社
執行役員
経営企画室経営戦略担当
<サステナビリティ・BIOSTYLE>
井上　欣也

10年ほど前、未だSDGsが提唱される前のことですが、これからの当社の価値観・目指すべき方向性について考えました。当社には「安全」への取り組みの長い歴史があり、安全安心が第一の使命であることは皆が共有しています。しかし、鉄道以外のさまざまな事業を展開する現在、もうひとつの基軸となる価値観を作りたいと考えました。そうしてできたのが「健康的で美しく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への取り組み」であり、「BIOSTYLE」と名付けました。「BIO」は食品ではオーガニックであることを意味しますが、そもそも生命・生物をあらわす言葉です。生命を尊重する持続可能な社会の実現に向けて、新しい時代にふさわしいライフスタイルを提供すべく、2019年には「BIOSTYLE」の理念を体現する施設「GOOD NATURE STATION」を京都・四条河原町に開業しました。おかげさまで多くの方々から高い評価をいただいています。2023年度からは京阪グループの長期経営戦略・中期経営計画において「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ことを目指して推進しています。

「BIOSTYLE」のあゆみ

2014	㈱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、健康的で美しく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	㈱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

BIOSTYLE PROJECTの推進

京阪グループでは独自のガイドラインを定め、それに適合する「BIOSTYLE PROJECT」をグループ各社で推進しています。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）し、優秀事例は表彰の対象としています。

BIOSTYLEガイドライン

1	GOOD *for Health*	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 *for Minds*	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 *for Locals*	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 *for Social*	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 *for Earth*	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 *for KEIHAN Brands*	京阪ブランドの価値向上に資する事業・取り組み
7	GOOD *for KEIHAN Business*	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

GOOD NATURE STATION

京阪のBIOSTYLEフラッグシップ施設

「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。

関東初の直営店「NEMOHAMO新丸ビル店」オープン

オーガニックコスメブランド「NEMOHAMO」の関東初となる直営店を2023年11月、東京・新丸ビル内にオープン。サステナブルを体現するブランドとして海洋プラスチックや鉄道レールを再利用するなど、こだわりの詰まった空間を提供しています。

LEED認証・WELL認証の取得

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。ホテルは環境にやさしく健康的な建物を認定するWELL認証をゴールドランクで取得。ホテル版の評価基準に基づいてLEED認証・WELL認証の両方を同時に取得した世界初のホテルです。

GOOD *for Health,* **GOOD** *for Social,*
GOOD *for Earth*

肌にも環境にも優しいオーガニックコスメ

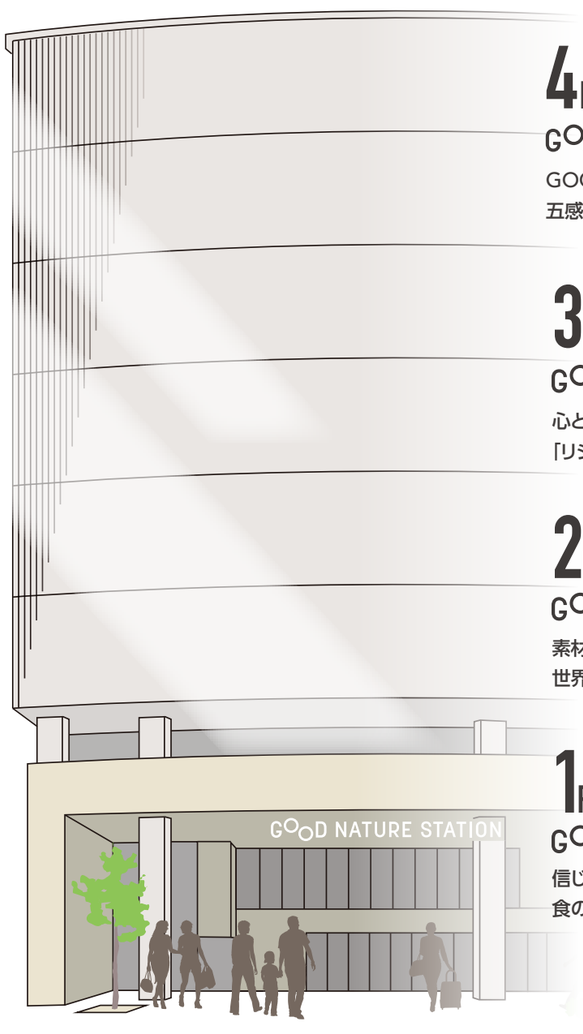
オリジナルコスメブランド「NEMOHAMO」は、自社農園とそれに隣接する里山で自然農法を用いて栽培し、採取したさまざまな植物が原料。生産プロセスにおいても産業廃棄物や排水を排出しない方法で周辺の豊かな土壌を守り、原料から製造工程・販売までのプロセスでも可能な限りトレーサビリティを保証しています。

GOOD *for Health,* **GOOD** *for Minds,*
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で収穫を体験するツアーも企画しています。

GOOD *for Health,* **GOOD** *for Social,*
GOOD *for Locals*



4F-9F GOOD NATURE HOTEL

GOOD NATURE に包まれ、触れ、
五感で楽しめる場所。

3F GOOD NATURE SHOPS & SALON

心と体に活力をチャージする
「リジュビネーション・スポット」

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「プレミアムガストロノミーフロア」

1F GOOD NATURE MARKET

信じられるものだけを、美味しく、楽しく。
食のよろこび溢れた「市場食堂」

食品ロス堆肥で食の循環にチャレンジ

1Fで販売する野菜や果物のうち、規格外など、商品に向かないものは、ジュースやスープに店内で加工し、使いきるように努めています。また、食品廃棄物は館内の生ごみ処理機で堆肥化。減農薬・有機肥料栽培に取り組む農家で肥料として活用し、スタッフも一緒に収穫したお米をMARKETで販売しています。

GOOD *for Social,* **GOOD** *for Earth*

脱プラスチックを日常的な取り組みに

ホテルでは歯ブラシ、ヘアブラシ、髭剃りなど、使い捨てプラスチックを利用したアメニティは客室に置かず、お客さまに持参いただく宿泊スタイルを提案。また、廃棄される間伐材から作った精油を活用したオリジナルアロマや、プラスチックを使用しないバタフライカップやバイオプラスチックを利用したカトラリーなど、全館で「使い捨てない」「環境への負荷を減らす」取り組みを実践しています。

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、ホテル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*

Farm to Barのオリジナルスイーツ

オリジナルスイーツブランド「RAU」は、原料の選定から製造・販売までを一貫して行う「Farm to Bar」。無農薬のコスタリカ産カカオを、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。また、通常廃棄されるカカオ豆の外皮も無駄にせず、カカオティーやカカオカレーに仕立て、MARKETで販売しています。

GOOD *for Health,* **GOOD** *for Social*

各事業における BIOSTYLE の取り組み

現中期経営計画では、BIOSTYLEを各事業に落とし込み、既存事業の高付加価値化および新規事業の創出にチャレンジ。

運輸業

より環境にやさしい交通事業の推進
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

大型EVバスの導入

京阪バス㈱は、同社初となる大型EVバス5両での路線運行を開始。従来のバスと比べてCO_2排出量を1両あたり年間約52トン削減できる見込みです。2025年の大阪・関西万博開催時には、会場へのシャトルバス運行を同社が行う予定であり、EVバスでも運行される予定です。

環境負荷を低減する新型車両の導入

京福電気鉄道㈱は、2024～2028年度に7両をVVVFインバータ制御や回生ブレーキを装備した新型車両に置き換えて消費電力量を大幅に削減、環境負荷低減によるSDGs達成に貢献します。同車両は運行の安全性・安定性の向上、バリアフリー・多言語対応など、すべての人にやさしい利用環境も備えています。

不動産業

住宅再生事業の強化
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

伏見工業高校跡地での大規模まちづくり事業

京阪電鉄不動産㈱は他2社と共に、2027年度中のまちびらきを目指す大規模住宅街区開発を推進するべく、京都市と基本協定を締結しました。街区内ではエネルギー収支ゼロとなるZEH住宅を採用し、電力の自家消費・地産地消により次世代脱炭素街区を創出します。

下野池第2住宅マンション建替え事業

「マンションの建替え等の円滑化に関する法律」による建替え事業として西日本最大規模の本事業に、京阪電鉄不動産㈱が建替組合の参加組合員として参画。工区を東西に分離し西側の既設建物を仮住まいに利用するスキームが国に評価され、「マンションストック長寿化等モデル事業」として採択されました。

地域活性化、エリア価値向上に寄与する取り組み

アートで中之島を活性化「キテミテ中之島」

水都大阪を代表するエリアの一つであり、文化・芸術施設が多く立ち並ぶ中之島の魅力を広く発信する同イベントを2012年から開催。地域の施設や企業と連携し、駅を美術館と見立てた展示やワークショップなどのほか、幼稚園や学校との共同作品制作など、次世代との結びつきにも積極的に取り組んでいます。

流通業

“安全安心で健康的な食生活”提供事業の展開
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

「フレスト移動スーパー」1号車スタート

㈱京阪ザ・ストアは、枚方市・寝屋川市内を自動車で巡回する移動スーパーをスタート。同社は両市と高齢者の見守り協定を締結しており、日常の買い物に不便を感じるお客さまのニーズに応えるとともに、定期巡回の特性を活かし見守り活動にも取り組んでいます。

次世代型スーパーマーケットの開業

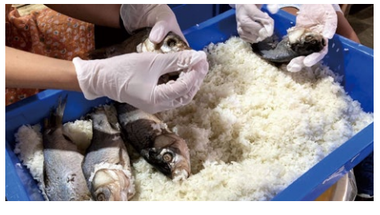
㈱京阪ザ・ストアは、2024年9月6日に「THE STORE枚方モール店」をオープン。「環境保全・地域経済・文化継承に貢献するサステナブルマーケット」をコンセプトに、地場野菜や地元企業との開発によるPB商品、ノントレー包装の鶏肉、有機農産物・加工食品、プラントベースフード、アニマルウェルフェアに配慮した生育環境で育った牛肉など、身体にいいもの、自然に優しいもの、地球環境保護に資するものなどを豊富に取り揃えた新業態です。

レジャー・サービス業

SDGsリブランディングによる競争力強化
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

TAGAYASE PROJECTの推進

京阪ホテルズ&リゾーツ㈱は、THE THOUSAND KYOTOの「都市農業」「都市養蜂」、琵琶湖ホテルの「里山の食彩プロジェクト」など、従業員自らが土地環境や人の心を豊かにする活動に取り組み、地元の原風景や食文化を守り、育て、再耕するプロジェクトを推進しています。2024年8月には、ミツバチの世話をしているホテルスタッフがナビゲートする「都市養蜂ツアー」の予約を開始しました。



滋賀の恵みクルーズ

琵琶湖汽船㈱は、びわ湖で獲れる魚介類、滋賀の地で育まれた食材や特産品、自然、歴史・文化遺産などの地域資源を活用し、びわ湖や周辺地域の魅力を深く知っていただくことを目的とする多くの企画クルーズを実施。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、最高位の3つ星を取得しています。

キサイチゲート

2023年より京阪電車交野線 私市(きさいち)駅前広場を拠点に、エリアの未来を視野に入れ“交わり”を目的とした都市と郊外の関係人口を生みだす次世代の社会実験「キサイチゲート」を開催。地域資源を活かして事業を起こすアントレプレナーや地域コミュニティ・行政と連携し、私市産ホップを使用したクラフトビールの醸造・販売などのイベントを実施しました。今後、未来ビジョンの策定や持続可能な運営組織による日常的な広場活用を目指します。

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。

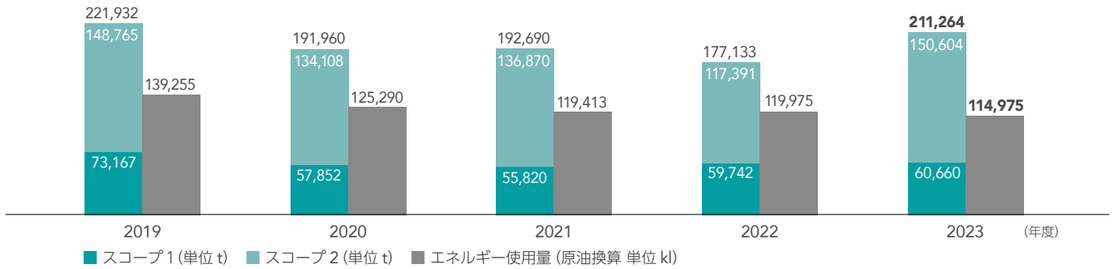
2002年に「環境理念」を制定し、グループ全体で環境改善や環境法令の遵守を推進しています。また、2021年9月には「京阪グループ環境方針」を定め、(1)温室効果ガスの削減 (2)廃棄物の削減・水資源の有効利用を重点項目としました。

CO_2の排出状況

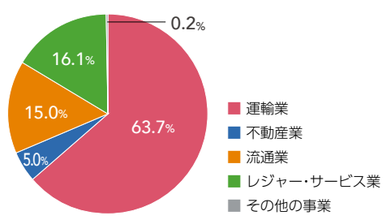
京阪グループのCO_2排出量(スコープ1・スコープ2 連結ベース マーケット基準)

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、CO_2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。なお、2023年度は、エネルギー使用量は減少したものの、電力排出係数の上昇により、CO_2排出量は増加しました。

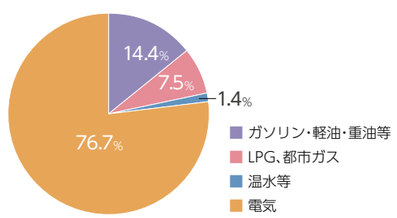
グループ全社のCO_2排出量・エネルギー使用量



グループ全社のCO_2排出量の事業別割合(2023年度)



グループ全社の使用エネルギー内訳(2023年度)



営業収益あたりのCO_2排出量

($t\text{-}CO_2$／百万円)

年度	2021	2022	2023
	0.75	0.68	0.70

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	2021	2022	2023
京阪電気鉄道㈱鉄道電力 エネルギー使用量(kl)/走行距離(千km)	0.637	0.639	0.632

オフィスビル・商業施設のエネルギー使用量原単位

年度	2021	2022	2023
オフィスビル・商業施設※ エネルギー使用量(kl)/床面積(千㎡)	29.05	29.95	25.94

※京阪ホールディングス㈱・京阪建物㈱・㈱京阪流通システムズの施設

スコープ3排出量(2023年度 連結ベース)

(単位 t)

Cat1	購入した製品・サービス	658,862	Cat6	出張	781
Cat2	資本財	62,559	Cat7	雇用者の通勤	1,175
Cat3	スコープ1・2に含まれない燃料及びエネルギー活動	35,247	Cat11	販売した製品の使用	365,664
Cat4	輸送・配送(上流)	4,967	Cat12	販売した製品の廃棄	12,737
Cat5	事業から出る廃棄物	14,161	Cat13	リース資産(下流)	49,201
				2023年度合計	1,205,355

※カテゴリ8、9、10、14は算定対象なし。15は算定対象外としている。

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CO_2削減の目標および削減のための施策を公表しました。

CO_2排出量削減目標(スコープ1・スコープ2)

2050年度のCO_2排出量実質ゼロを目指して、2030年度のCO_2排出量46%削減(2013年度比)

※CO_2排出量削減目標は、主要会社9社(京阪ホールディングス㈱、京阪電気鉄道㈱、京阪バス㈱、京阪建物㈱、㈱京阪流通システムズ、㈱京阪百貨店、㈱京阪ザ・ストア、㈱ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱)のCO_2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CO_2排出量(スコープ1・スコープ2)

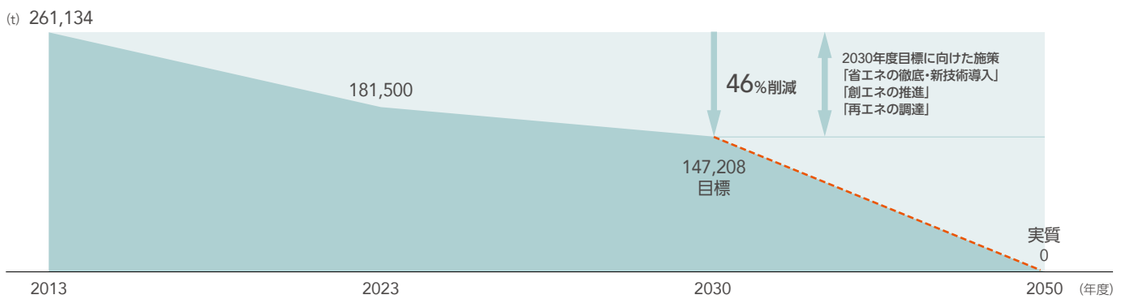
CO_2排出量削減目標に対する主要会社9社のCO_2排出量は次表のとおりです。2023年度は、2013年比で30%の削減となっています。

(t)

年度	2013	2019	2020	2021	2022	2023
運輸業※1	181,698	114,791	106,595	102,328	89,030	112,650
不動産業※2	7,716	13,231	12,434	12,318	11,167	8,552
流通業※3	45,510	29,563	26,781	28,198	24,303	31,262
レジャー・サービス業※4	26,210	28,248	18,806	21,182	24,035	29,036
計	261,134	185,833	164,616	164,026	148,535	181,500

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

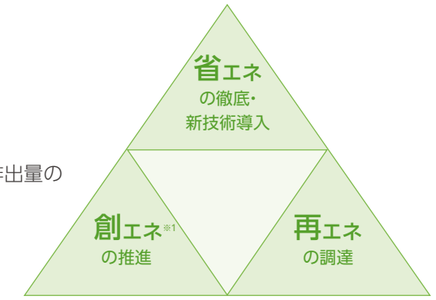
CO_2排出削減ロードマップ



CO_2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、CO_2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



※1 太陽光発電設備等の導入

省エネの徹底・新技術導入

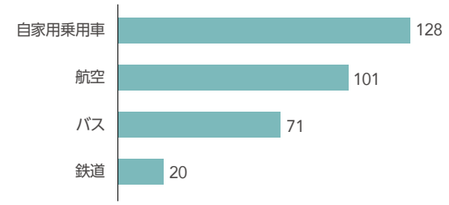
設備投資や事業運営の効率化により、エネルギー使用量およびCO_2排出量を削減します。

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CO_2が発生します。京阪電気鉄道㈱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。

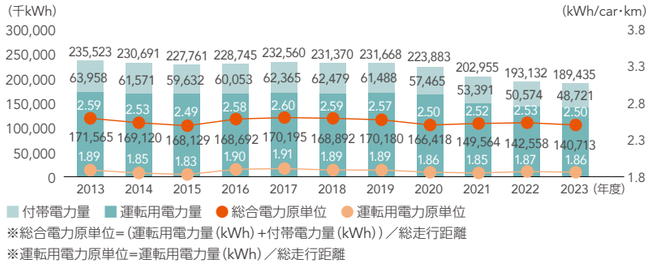
輸送量当たりの二酸化炭素の排出量（旅客）

CO_2排出原単位[g-CO_2/人km]（2022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」

京阪電気鉄道㈱の鉄道電力消費量の推移



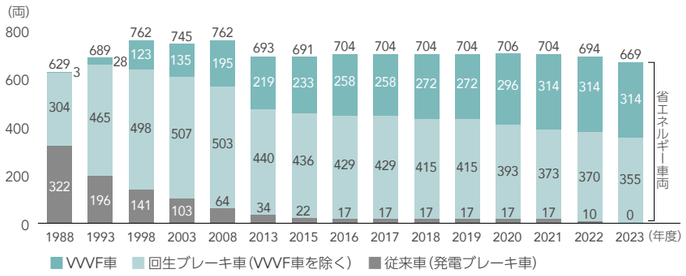
※総合電力原単位＝（運転用電力量（kWh）＋付帯電力量（kWh））／総走行距離

※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（京阪電気鉄道㈱）

「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。2024年3月末現在で100%が回生ブレーキ車両となりました。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



鉄道設備のLED化（2023年度）

信号機（基）		612／815	75.1%
鉄道車両	車内灯	465／669	69.5%
	前照灯	206／220	93.6%

駅照明のLED化（2023年度）

2023年度実施箇所	千林、滝井、守口市、古川橋、萱島、枚方市、牧野、丹波橋、河内森、私市
LED照明導入率	51.0%

電気バスの導入

京阪バス㈱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月よりすべて小型電気バスで運行しています（4両導入）。2023年4月には門真営業所に大型電気バス5両を導入しました。また、京都バス㈱は2024年1月に電気バス2両、京福バス㈱は小型電気バスを2024年3月に4両導入しています。

電気バス（京都バス㈱）

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化や空調設備更新等による既存建物の省エネルギー化を推進しています。2023年度は、OMMやイースタンビル等の空調更新や京阪百貨店等の照明LED化を実施しました。

新規開発ビルの環境認証

DBJ Green Building認証取得を推進しています。新規開発ビル「淀屋橋ステーションワン」ではZEB-Orientedの取得も進めています。

DBJ Green Building 認証	京阪淀ロジスティクスヤード（3つ星） ステーションヒル枚方（当社所有部分）（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、社会全体で再エネ電源を増やすことが求められています。京阪グループでは、保有施設への太陽光発電設備の導入のほか、発電事業者とタイアップし再生可能エネルギー電源を開発するコーポレートPPAの取り組みを進めています。2024年4月にはフレスト松井山手店の屋根上に562枚の太陽光パネルを設置し、発電を開始しました。2024年8月には、枚方市のため池を活用するコーポレートPPA契約を電気事業者と締結しました。遊園地ひらかたパークをはじめとする枚方市内の当社グループ施設に再エネ電力を供給します。この事業は当社、発電事業者、小売電気事業者、枚方市および枚方市招提土地改良区の5者で締結した協定に基づく官民連携の取り組みであり、経済産業省の需要家主導型太陽光発電導入支援事業に採択されています。

設置場所	種別	年間発電規模（概数）（kwh）
橋本駅付近社有地	FIT	50,000
中書島駅付近社有地	FIT	45,000
KUZUHA MALL	FIT	78,000
京阪淀ロジスティックヤード	FIT	1,800,000
GOOD NATURE STATION	自家消費	4,000
THE THOUSAND KYOTO	自家消費	3,300
フレスト松井山手店	自家消費	400,000
伏見稲荷駅（計画中）	自家消費	80,000

フレスト松井山手店

ため池への太陽光パネル設置（竣工イメージ）

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㈱では、ニデック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）、㈱ホテル京阪では導入したスマートランドリー（2024年2月より）にCO_2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）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 エアリー」では、ZEH-M orientedの認定を取得しました。

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（2023年度）

(t)

		一般廃棄物	産業廃棄物
運輸業	京阪電気鉄道㈱	508	668
	京阪バス㈱	119	163
不動産業※1		1,143	139
流通業※2		2,882	2,867
レジャー・サービス業※3		1,426	764
計		6,078	4,601

※1 京阪ホールディングス㈱、京阪建物㈱
※2 ㈱京阪流通システムズ、㈱京阪百貨店、㈱京阪ザ・ストア
※3 ㈱ホテル京阪、京阪ホテルズ＆リゾーツ㈱

事業別の水使用量

(千㎥)

年度	2021	2022	2023
運輸業	585	579	599
不動産業	158	163	173
流通業	865	896	770
レジャー・サービス業	557	812	979
その他事業	31	35	36
計	2,196	2,485	2,558

プラスチック削減

・㈱ホテル京阪において、客室で無償提供のペットボトルの水を紙パックに変更

リサイクルの推進

・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。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㈱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。（KUZUHA MALL、京阪シティモール、京阪百貨店守口店、京都タワーホテル等16事業所）
・㈱京阪ザ・ストアにおいて、一部店舗にお客さま向けにペットボトル減容回収機を設置し、ペットtoペットを推進

食品ロスの削減

・㈱京阪ザ・ストアのフレスト3店舗において、フードドライブ（NPO等が実施するお客さま向けの食品の寄付活動）の取り組みを実施
・KUZUHA MALLにおいてコンポストを導入
・京阪百貨店守口店において排出した生ごみを廃棄物回収業者が肥料化し、納入先の沿線農家で使用する取り組みを実施
・㈱ビオ・マーケットの宅配事業で、規格外の商品を不定期でお届けする夏季限定の登録サービス「ふぞろい有機野菜だより」を実施

節水

・㈱ホテル京阪において、洗剤を使わないスマートランドリーを導入し水使用量を削減
・京阪電気鉄道㈱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を実施

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。

情報開示の取り組み

環境影響の情報開示に国際的に取り組むNGOであるCDPの気候変動質問書2023において、評価B（マネジメントレベル）を取得しました。また、当社は2024年3月日本政策投資銀行（DBJ）より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが先進的」と評価されました。

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提言への対応

京阪グループは2022年5月に「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、気候変動による事業への影響（リスク・機会）を想定し、事業戦略と一体化した対応を検討・開示しています。

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

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推進と進捗管理を行う「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。

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

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。	
				【中～長期｜小】 ・気温上昇に伴い建設現場における労働生産性が低下し工期遅延が発生する。
	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。	
		消費者選好の変化	【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.co.jp/corporate/sustainability/environment/tcfd.html 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㈱、京阪バス㈱　不動産業：京阪ホールディングス㈱、京阪電鉄不動産㈱、京阪建物㈱、㈱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

CO_2排出量の削減については、「2030年度のCO_2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、CO_2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。

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

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。人財戦略やこれまでの取り組みを踏まえて、2023年度からは、当社およびグループ主要4社(京阪電気鉄道㈱、京阪電鉄不動産㈱、㈱京阪百貨店、㈱ホテル京阪マネジメント(㈱ホテル京阪の運営子会社))において上記の目標を掲げて、持続的な企業価値向上に資する環境整備を推進しています。

	目標	2023年度
採用者に占める女性割合	30.0%以上	51.3%
指導的役職に占める女性割合	2030年度末10.0%以上	9.7%
男性育児休業等取得率(育児目的休暇含む)	100%	100%

※指導的役職とは係長職以上

人財多様性の推進

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。

WEB https://www.keihan.co.jp/corporate/sustainability/social/human-rights.html

人権教育と啓発

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。2023年度は「障害者差別解消法と心のバリアフリー」などをテーマに、各地域の職場(オンライン併用)で開催しました。このほか、グループ誌を通じて、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。

人権啓発研修会(毎年5月、12月開催)出席者数

年度	2021	2022	2023
参加人数(グループ全体)	347人	350人	450人

※ 大阪、寝屋川、枚方、京都、大津で開催

人権デュー・ディリジェンス

2024年3月に、グループ各社の人事担当役員やハラスメント相談窓口担当者等を対象として、外部講師を招いての「人権デュー・ディリジェンス研修」を実施しました。これを皮切りとして、2024年度よりグループ全体での人権リスクの洗い出し・特定などをはじめとする人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しています。

ハラスメントのない職場への取り組み

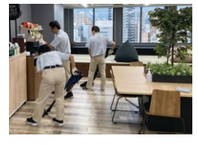
京阪グループでは、ハラスメント防止を行動憲章に定め、実効性を高めるためにグループ共通の「ハラスメント防止規程」を制定しています。役職や役割に応じた幅広い研修を実施し、「京阪グループ新入社員基礎研修」や各階層ごとの新任役職者研修などを通じて、ハラスメント防止に対する意識向上と啓発を行っています。研修の実施方法は「集合研修」「京阪ホールディングス㈱による出張研修」「動画配信研修」の3つをフレキシブルに活用して最適な受講環境を提供し、研修効果の向上を図っています。

また、グループ各社のハラスメント相談窓口担当者向けの研修も実施するなど相談体制の強化にも努めており、従業員が安心して相談できる環境の構築を図っています。

ハラスメント関連研修出席者数

年度	2021	2022	2023
①集合研修(京阪グループ新入社員基礎研修等)	634人	550人	506人
②出張研修(京阪ホールディングス㈱によるグループ各社訪問)	53人	14人	20人
③動画配信研修	60人	823人	149人
合計	747人	1,387人	675人

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㈱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(2024年3月時点)を雇用し、オフィスフロアの清掃、文書廃棄、プリンター複合機の用紙補充や京阪グループ各社の名刺の印刷、セミナー資料の準備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。また、日々の業務とともに、業務の一環として学習の時間も取り入れ、社員個々の知力・体力・気力を高め、チームとして最大限の力を発揮することをめざしています。京阪ホールディングス㈱、京阪電気鉄道㈱、京阪スマイルハート㈱の3社合計での障がい者雇用率は、2024年3月時点で3.20%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。

採用力の強化

多様な人財の確保に向けて、京阪グループ各社での取り組みのほか、グループ合同の会社説明会やインターンシップを開催するなど、グループ全体での取り組みも強化しています。また、新卒採用とともに、キャリア採用 (経験者採用) も進めており、当社グループの企業価値向上に資する、経営戦略、事業戦略上、必要と考えられる能力を有し、外部での経験・スキルを持つ人財の確保に努めています。このほか、京阪ホールディングス㈱では、特定の事業領域および業務分野における専門的知識や実務能力等を有する専任職社員の採用に向けた制度整備を行いました。こうした多様な人財の活躍を組織の活性化や新たな価値創造につなげていきます。

挑戦を促し自律的な成長意欲を高める制度整備・「人財を活かす」マネジメントの推進

人財の育成・能力開発

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㈱では、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取り組んでいます。

キャリア設計支援

京阪ホールディングス㈱では、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、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経営理念の浸透、必要なフォローアップにつなげています。2023年度は、「BIOSTYLE経営の理解と体感」をテーマとするビジネスゲームを通して主に管理職未満の層のBIOSTYLE経営の実践感覚の浸透を図りました。また、新たに「中長期的なキャリアに関する対話」を目的とした個人面談や、仕事に対する意味づけを明確にし経験を通じて自己成長するサイクルにつなげることを目的とする「ジョブクラフティング・経験学習」をテーマとした研修を実施するなど、キャリア自律の促進に向けた取り組みを実施しました。今後も、若手の段階から「組織の目指す姿と自身のキャリア観をすり合わせる機会」や「キャリアの実現行動をあと押しする機会」を増やし、個々のキャリア形成を通じて京阪グループの成長と拡大を加速させます。また、2024年度より、タレントマネジメントシステムを導入し順次運用を開始しています。社員の経験・スキルやキャリアの志向といった人財データを、人財開発、適正配置等に活用し、ワークエンゲージメントの向上も図ります。

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

交流を促進し、アイデアが生まれるオフィス環境の整備

京阪グループ各社で主体的で創造的に働ける環境整備を推進しています。2024年は、京阪電気鉄道㈱や㈱京阪ザ・ストアが本社移転を機に、固定席の廃止やペーパーレス化を促進し、部署の垣根を超えて柔軟に移動しコミュニケーションが取れる職場環境を整備しました。

京阪ホールディングス㈱では、従業員が業務内容に合わせて働く場所と時間、相手を選択できる創造的、効率的で多様な働き方「ABW(Activity Based Working)」が実践できるオフィス空間整備を継続的、計画的に推進しています。2024年9月には若手社員ワーキングチームによる新たなコミュニケーションスペースの整備を行いました。

京阪電気鉄道㈱本社

京阪ホールディングス㈱
コミュニケーションスペース

㈱京阪ザ・ストア本社

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㈱および京阪電気鉄道㈱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

年度	2021	2022	2023
京阪ホールディングス㈱	62.7%	70.6%	72.1%
京阪電気鉄道㈱	82.8%	83.9%	92.9%

子育て・介護との両立

京阪ホールディングス㈱および京阪電気鉄道㈱では、育児・介護のための休業・短時間勤務制度をはじめ、在宅勤務制度や、失効する年次有給休暇を積み立て育児・介護などのための休暇に充当できる制度など、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。

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㈱	2009年・2011年・2013年・2018年・2021年	5回
京阪電気鉄道㈱	2020年	1回
京阪ホテルズ&リゾーツ㈱	2021年・2023年	2回
㈱ゼロ・コーポレーション	2022年	1回

こうした取り組みにより、京阪ホールディングス㈱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。2024年には、在宅勤務の限度回数の拡大、企業主導型保育施設の利用環境の整備、ベビーシッター利用支援、育児短時間勤務の期間延長を行いました。また、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱は、「くるみん認定」取得企業の中から、より高い水準の取り組みを行っている企業に対して与えられる「プラチナくるみん認定」を2023年に京都府の宿泊業として初めて取得しました。

健康経営の推進

健康宣言

京阪ホールディングス㈱および京阪電気鉄道㈱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。

2024年には京阪ホールディングス㈱が5年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。また、㈱京阪ビジネスマネジメントが2年連続で「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」の上位500法人である「ブライト500」に認定されました。

健康経営優良法人2024認定会社

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

健康相談窓口

保健師による健康相談窓口を常設し、社員の声を聞き、適切な対応が取れる体制をとっています。また、社内では相談しにくい社員のために、一般社団法人日本産業カウンセラー協会のカウンセリングを無償で受けられる体制を整えています。

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・前立腺がん検査(男性が対象)、インフルエンザワクチン接種、京阪グループ健康保険組合「成人病検診」・協会けんぽ「生活習慣病予防健診」を定期健康診断と同時に巡回健診会場で受診できるよう環境を整備しています。あわせて、京阪グループ健康保険組合が人間ドックの費用を補助し、大腸がん検診(30歳以上が対象、便潜血検査)や胃がんリスク検査(40歳到達者が対象、ABC検診)を無償で受診できる取り組みを実施することで、がんの早期発見、早期治療を目指しています。

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「生活習慣病予防」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・子宮頸がんを身近な健康問題と捉え、乳がん・子宮頸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・子宮頸がん検診セミナーを実施しています。

職場復帰支援・就業上の措置が必要な社員のサポート

メンタルヘルス不調により一時的に仕事を離れた社員が、スムーズに職場復帰できるよう規程を整備し、復職支援を行っています。復帰にあたっては、通勤訓練を実施するとともに、産業医、保健師、上司等との面談を丁寧に行っています。また、定期健康診断の結果、社員に異常な所見があった時や傷病により一定期間休業した社員が復職する時は、産業医の意見を聴取し、社員の健康状態に応じて労働時間、業務内容等に関する就業上の措置を講じています。就業上の措置を講じた場合は、措置が不要となるまで産業医、保健師等が定期的に面談し、社員や職場をサポートしています。

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、体力測定会や健康応援イベントを実施し、自身の体力等の状態を確認することで健康と運動に関する関心を高めています。

運動習慣者数・割合

年度	2020	2021	2022	2023
運動習慣者数	1,082人	1,597人	1,573人	1,851人
割合	41.46%	55.55%	57.10%	67.16%

※京阪ホールディングス㈱、京阪電気鉄道㈱、京阪電鉄不動産㈱、㈱京阪百貨店、㈱ホテル京阪マネジメント(㈱ホテル京阪 運営子会社)の合計
※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

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。全社員の弛まぬ努力により、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㈱の安全

京阪電気鉄道㈱は、安全で安心な旅客輸送サービスの提供を最大の使命とし、安全確保に向けたさまざまな取り組みを行っております。

近年、集中豪雨により各地で甚大な被害が発生するなど、気象変動等による自然災害のリスクが高まっていることを背景に、当社では橋脚の補強工事や耐水形転てつ機の導入をはじめとしたハード面の対策を推進しているほか、沿線自治体等と連携し地下施設の浸水対策マニュアルの見直しを行うなど、ソフト面の対策にも積極的に取り組んでいます。また、30年以内の発生確率が70～80%と予測されている南海トラフ地震などの大規模地震への備えとして、高架橋や駅の耐震補強を着実に実施しています。テロ行為や列車内での粗暴行為などの社会課題に対しては、犯罪抑止を目的として車内防犯カメラの設置を進めているほか、警察等と連携し定期的にテロ対応訓練を実施し、ご利用環境の保安度向上に努めています。当社線の鉄道利用者数は、新型コロナウイルス感染症が感染症法上の5類の位置づけとなって以降回復基調にあるものの、コロナ禍前の水準には戻らないものと考えています。 経営環境が急激に変化するなかで、お客さまに安心してご利用いただける駅環境を安定的に整備すべく、当社では2023年度より「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、ホームドアの新設やバリアフリー設備の適切な維持更新を進めております。また、安全の要となる鉄道従事員の人材教育に注力しており、今後総合研修センターのさらなる充実にも取り組んでまいります。このように安全に向けた施策に取り組んでいるところではありますが、2023年度は社内で定めた安全目標が複数の項目で未達成となりました。この事実と真摯に向き合い、要因を分析し適切な対策を講じるとともに、経営トップによる主体的関与のもと、全社一体となり安全の向上に弛まず努めてゆく決意を新たにしたいと思います。

京阪電気鉄道㈱代表取締役社長

平川 良浩

安全基本方針

1 安全最優先
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。

2 法令遵守
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。

3 継続的改善
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。

安全目標

2023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	1件	未達成※
2. インシデント　ゼロの継続	0件	達成
3. 社内原因による輸送障害　2022年度実績以下	11件	未達成

※鋼索線（石清水八幡宮参道ケーブル）において、2023年6月3日営業終了後、ブレーキ機構の不具合が発生、3日間運行を休止した。自動ブレーキ装置位置決めボルトの折損およびそれに起因するブレーキ機構の不具合による

2023年度設備投資

鉄道設備投資　95億円
うち安全関連設備投資　67億円　（安全投資の内容）
13000系車両新造、変電所移転・更新、ホームドア新設（枚方市駅3・4番線）、連動装置更新、7000系車両リニューアル、大津線800系保安装置更新

※詳しくは京阪電気鉄道㈱「安全報告書」をご覧ください。
https://www.keihan.co.jp/corporate/sustainability/safety-report/

その他の運輸業の安全（一部）

叡山電鉄㈱の安全

安全目標

2023年度安全目標

	結果	
1. 有責運転事故の発生ゼロ	0件	達成
2. インシデントの発生ゼロ	0件	達成
3. 社内原因による輸送障害の発生ゼロ	1件	未達成※

※2024年3月25日に発生した二ノ瀬駅構内での軌道回路故障

京阪バス㈱の安全

安全目標

2023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	2件※	未達成
2. 有責事故対前年15%の削減	1.6%減	未達成

※うち死亡事故は0件

輸送の安全に関する実績額

2023年度　8.7億円（車両・運行・教育）

船舶の安全

連続運航責任事故皆無表彰

琵琶湖汽船㈱	8ヵ年連続
大阪水上バス㈱	12ヵ年連続

・海上運送法等の一部を改正する法律（2024年4月1日施行）への対応を実施

表彰状
琵琶湖汽船株式会社 殿
貴社は平成二十八年七月一日から
令和六年六月三十日まで
八箇年連続四期の間一般旅客定期航路
事業において運航責任事故が皆無で
あり事故防止対策その他安全確保に
かかる取り組みが優秀であると
認められますのでここに表彰します
令和六年七月十五日
国土交通省
近畿運輸局長 岩城宏幸

表彰状
大阪水上バス株式会社 殿
貴社は平成二十四年七月一日から
令和六年六月三十日まで
十二箇年連続五期の間一般旅客定期航路
事業において運航責任事故が皆無で
あり事故防止対策その他安全確保に
かかる取り組みが優秀であると
認められますのでここに表彰します
令和六年七月十五日
国土交通省
近畿運輸局長 岩城宏幸

食の安全安心

流通業における取り組み

・従業員向け食品衛生講習会の開催
・ショッピングモールにおける食品衛生検査実施、テナント向け講習会の実施
・㈱京阪百貨店における食品品質管理推進委員会の開催
・㈱京阪ザ・ストアにおける店舗巡回の実施等

ホテル業における取り組み

・食の安全に関する委員会開催
・従業員向け講習会の開催
・内部監査の実施
・㈱ホテル京阪における外部監査の実施

サプライヤーとの共創

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様にご理解・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
69　基本的な考え方
　　コーポレート・ガバナンス体制
70　取締役会の実効性評価
　　役員報酬制度
71　役員一覧
74　執行役員
75　コンプライアンス
77　リスク管理
　　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

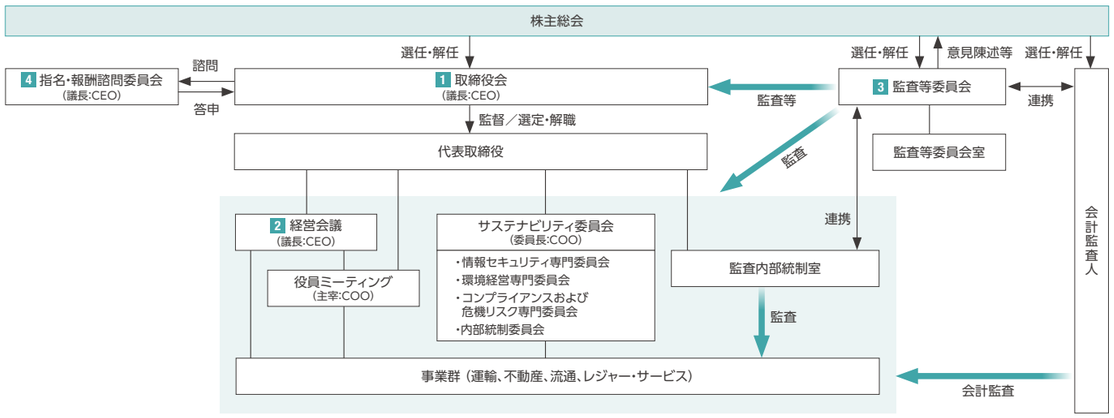
2007年6月	**・執行役員制度の導入** グループ戦略と事業執行の機能的役割分担による効率的な経営推進を目的として導入 **・指名・報酬諮問委員会の設置** 取締役・執行役員の人事・報酬の透明性を高めることを目的として設置
2016年4月	**・持株会社体制への移行** 各事業の更なる競争力強化、当社グループ事業の拡大、新たな事業の創出、および沿線エリアの中長期視点での価値向上といった課題に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を図っていくことを目的として移行
2016年6月	**・役員報酬制度の見直し（株式報酬型ストック・オプションの導入）**
2016年10月	**・取締役会実効性評価の開始**
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・ガバナンス体制のさらなる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、その結果を取締役会に報告し、分析・評価をおこなっております。2023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、「『環境課題、DXおよび危機管理』に関するさらなる審議の充実」および「長期経営戦略および中期経営計画『BIOSTYLE～深化と挑戦～』の進捗状況の適時の審議・報告」が課題としてあげられておりましたが、京阪グループデジタル顧客戦略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会に適宜上程し、審議をいたしました。また、全社外取締役を対象に、長期経営戦略および中期経営計画の進捗状況ならびにサステナビリティへの取組み状況に関する説明会を実施するとともに、個々の案件の進捗状況等を取締役会に適宜上程いたしました結果、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、人的資本に関する取組み状況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。
当社では、取締役会における議論をより活性化させるべく、従来より、独立社外取締役を対象としたグループ事業の現場視察の機会の確保等に取り組んでおりますが、アンケートをはじめこうした取組みも含め、引き続き、取締役会のさらなる実効性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

●:社外　●:独立

役員一覧

(2024年7月1日現在)

加藤 好文

地位	代表取締役会長 CEO 取締役会議長
担当	
略歴	1975年4月 当社入社 2005年6月 当社取締役 2007年6月 当社取締役常務執行役員 2011年6月 当社代表取締役社長 CEO 兼 COO 執行役員社長 2017年6月 京阪電気鉄道株式会社 代表取締役会長(現在) 2019年6月 当社代表取締役会長 CEO 取締役会議長(現在) 2019年6月 京阪建物株式会社 代表取締役会長(現在)
取締役会への出席状況	11/11 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	

石丸 昌宏

地位	代表取締役社長 COO 執行役員社長
担当	経営企画室長
略歴	1985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 当社代表取締役社長 COO 執行役員社長(現在)
取締役会への出席状況	11/11 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	

上野 正哉

地位	取締役専務執行役員
担当	グループ管理室長(人事部担当)、経営企画室副室長(無形価値創造担当) 〔レジャー・サービス業統括責任者〕
略歴	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 2021年6月 当社取締役専務執行役員(現在) 2023年6月 京阪ホテルズ&リゾーツ株式会社代表取締役社長(現在)
取締役会への出席状況	11/11 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	

平川 良浩

地位	取締役専務執行役員
担当	経営企画室副室長(経営戦略担当 ＜新規事業＞) 〔運輸業統括責任者〕
略歴	1986年4月 当社入社 2015年6月 当社執行役員 2017年6月 京阪電気鉄道株式会社 常務取締役 2019年6月 同社専務取締役 2021年6月 当社取締役常務執行役員 2021年6月 京阪電気鉄道株式会社 代表取締役社長(現在) 2023年6月 当社取締役専務執行役員(現在)
取締役会への出席状況	11/11 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	

道本 能久

地位	取締役常務執行役員
担当	経営企画室副室長(まちづくり推進担当) 〔不動産業統括責任者〕
略歴	1988年4月 当社入社 2017年6月 当社執行役員 2017年6月 京阪電鉄不動産株式会社 代表取締役社長(現在) 2021年6月 当社取締役常務執行役員(現在) 2021年7月 株式会社ゼロ・コーポレーション取締役会長(現在)
取締役会への出席状況	11/11 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	

松下 靖

地位	取締役常務執行役員
担当	経営企画室副室長、 グループ管理室副室長(経理部担当) 〔流通業統括責任者〕
略歴	1987年4月 当社入社 2017年6月 当社執行役員 2019年6月 株式会社京阪流通システムズ 代表取締役社長(現在) 2020年7月 株式会社京阪ザ・ストア 代表取締役会長(現在) 2023年6月 当社取締役常務執行役員(現在) 2023年6月 株式会社京阪百貨店 代表取締役会長(現在)
取締役会への出席状況	9/9 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	

橋爪 紳也

地位	取締役 ●●
担当	
略歴	2006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 2008年4月 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 2017年4月 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 2019年6月 当社取締役(現在) 2022年4月 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	11/11 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	

ケン・チャン・チェン・ウェイ

地位	取締役 ●●
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 ペイシャ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)
取締役会への出席状況	9/9 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

	加藤 好文	石丸 昌宏	上野 正哉	平川 良浩	道本 能久	松下 靖	橋爪 紳也	ケン・チャン・チェン・ウェイ
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、2023年度(2023年4月1日から2024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、有するすべてのスキル・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

山本 竹彦

稲地 利彦

梅﨑 壽

田原 信之

草尾 光一

濱崎 加奈子

	山本 竹彦	稲地 利彦	梅﨑 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	1975年4月 大阪商船三井船舶株式会社(現 株式会社商船三井)入社 2009年6月 株式会社商船三井取締役専務執行役員 2010年6月 ダイビル株式会社代表取締役副社長執行役員 2011年6月 同社代表取締役社長執行役員 2016年4月 同社代表取締役会長 2019年4月 同社取締役会長 2019年6月 同社顧問 2024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 ＥＹ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 2021年6月 当社取締役監査等委員(現在) 2024年4月 京都府立大学農学食料科学部准教授(現在)
取締役会への出席状況	—	9/9 回	11/11 回	11/11 回	11/11 回	11/11 回
監査等委員会への出席状況		10/10 回	14/14 回	14/14 回	14/14 回	14/14 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

	山本 竹彦	稲地 利彦	梅﨑 壽	田原 信之	草尾 光一	濱崎 加奈子
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 (2024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
経営企画室不動産賃貸担当
〔不動産業副統括責任者〕

江藤 知
経営企画室経営戦略担当<ブランド・広報>、
グループ管理室ＩＴ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
経営企画室体験価値共創担当、京都担当
〔レジャー・サービス業副統括責任者〕

大浅田 寛
経営企画室まちづくり推進担当部長
<沿線開発、エリアマネジメント>
〔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

● **スキルの選定理由**

【企業経営】
京阪グループ長期経営戦略・中期経営計画の達成に向け、企業経営者としての豊富な経験や経営実績を有する取締役が必要であるため

【運輸】
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、強固な事業構造の構築を推進するためには、運輸業に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【不動産/都市開発】
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するためには、不動産業/都市開発に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【流通】
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を確立し、収益拡大を図るためには、流通業に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【レジャー・サービス/観光】
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、競争力強化を図るためには、レジャー・サービス/観光に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【BIOSTYLE】
京阪版SDGs「BIOSTYLE」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」を推進するためには、BIOSTYLEに関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【財務・会計】
財務報告の適正性・正確性を確保するとともに、健全な財務体質を維持しながら、長期経営戦略に沿った成長投資を積極的に実行するためには、財務・会計に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【人事・労務】
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に引き出していくとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進するためには、人事・労務に関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

【法務・リスクマネジメント】
法令・社会規範を遵守した事業活動を推進するとともに、京阪グループの事業に関わる多様なリスク管理体制の構築を推進するためには、法務・リスクマネジメントに関する豊富な経験や実績を有する取締役が必要であるため

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、その排除に取り組みます。
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。

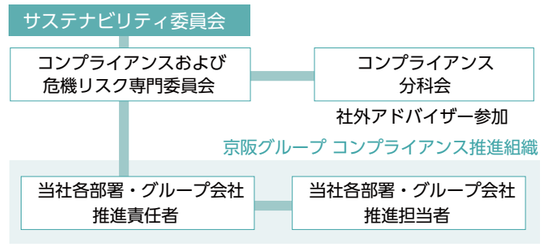
コンプライアンス教育の取り組み

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に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。2023年度の通報件数は18件（2022年度は33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、「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。

コーポレート・ガバナンス

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)を策定しています。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、感染症発生時においては、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

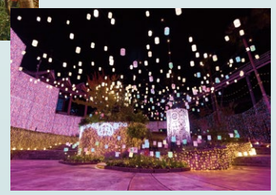
京阪グループでは、情報セキュリティの維持・向上を図るため、「サステナビリティ委員会」のもと「情報セキュリティ専門委員会」を設置し、グループ全体のリスク低減とITガバナンスの強化に取り組み、その方針を当社ホームページに「京阪グループ情報セキュリティポリシー」として公開しています。また、近年の情報セキュリティインシデント※1の高度化・複雑化などを受け、会社が保有する機密情報や個人情報を守り、適切、安全に管理するための施策の一環として、京阪グループ全体の統一的な緊急対応組織「京阪グループSIRT※2」を設置しました。あわせてITシステムの事業継続計画を策定するとともに、インシデント対応訓練を実施するなど、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るほか、最新の情報セキュリティ動向に対応できるよう、Webサイトやネットワーク設備の管理を行っています。さらに、京阪グループ各社の情報管理責任者を対象とする「情報セキュリティ勉強会」を定期的に開催し、高まるサイバー攻撃の脅威と対策や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

当社は、株主・投資家の皆様に当社および当社グループに対する理解を深め、正しく評価いただくため、IR・SR活動を通じて経営に関わる情報を積極的に開示するとともに、コミュニケーションに努めております。IR・SR活動としては、国内外の機関投資家やアナリストに対して、代表取締役CEO、代表取締役社長および経理担当役員などが出席のうえ半期ごとに決算説明会を開催しているほか、必要に応じてIR・SR担当役員が出席のうえIR・SR担当者による個別ミーティングを実施しています(2023年度は約70回程度実施)。なお、対話においては、決算や業績予想のほか、長期経営戦略および中期経営計画の概要やその進捗、株主還元やESGに関する取り組みなどを主要なテーマとしています。

DATA



79　11ヵ年の財務・非財務サマリー
81　財務諸表
83　グループ会社／ESG評価／情報開示体系
84　会社概要／株式情報

DATA

11ヵ年の財務・非財務サマリー

（単位：百万円）

会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
営業収益	289,203	294,906	300,188	302,917	322,276	326,159	317,103	253,419	258,118	260,070	**302,147**
運輸業	89,661	90,341	93,562	94,404	92,262	93,926	93,365	65,694	70,768	80,927	**89,046**
不動産業	88,179	89,454	89,033	94,014	113,132	118,607	110,228	110,270	137,495	120,103	**138,860**
流通業	95,427	98,200	98,875	98,493	100,709	98,727	98,186	83,109	52,908	50,676	**53,439**
レジャー・サービス業	27,423	29,761	31,813	30,801	31,298	30,621	32,081	9,724	11,529	22,869	**34,976**
その他の事業	1,637	1,707	1,755	1,792	1,824	1,843	2,908	3,061	3,169	3,660	**4,578**
消去又は全社	△ 13,125	△ 14,559	△ 14,852	△ 16,588	△ 16,951	△ 17,567	△ 19,667	△ 18,441	△ 17,752	△ 18,167	**△ 18,752**
営業利益	25,085	29,437	31,524	32,343	31,458	33,715	31,123	△ 1,265	13,408	20,491	**33,904**
経常利益	21,457	27,435	28,461	30,335	29,630	32,108	29,886	238	16,485	20,458	**33,111**
親会社株主に帰属する当期純利益	14,420	17,864	22,385	22,636	22,712	21,480	20,121	△ 4,574	9,589	17,621	**24,890**
総資産	671,182	664,236	670,333	679,631	698,786※2	731,750	732,824	764,247	737,261	774,849	**820,224**
純資産	169,864	190,513	191,790	203,455	223,559	238,695	254,058	248,595	255,876	273,510	**304,820**
有利子負債	321,044	311,010	325,714	314,539	316,399	334,346	327,132	351,600	345,311	341,625	**338,325**
設備投資額	31,179	15,878	31,398	39,173	39,745	43,631	29,324	33,261	17,193	29,712	**38,512**
減価償却費	16,603	17,107	17,571	18,074	19,113	19,819	20,784	21,232	20,922	20,028	**20,002**
営業活動によるキャッシュ・フロー	29,573	21,459	36,334	38,569	44,438	36,473	32,033	15,282	21,673	16,932	**40,830**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 15,132	△ 4,473	△ 27,750	△ 29,597	△ 32,603	△ 48,059	△ 26,363	△ 24,940	△ 17,641	△ 13,109	**△ 26,932**
フリーキャッシュ・フロー	14,441	16,985	8,584	8,971	11,835	△ 11,586	5,670	△ 9,658	4,032	3,822	**13,898**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,412	△ 16,275	△ 5,768	△ 20,020	△ 9,858	12,655	△ 12,138	21,301	△ 10,264	△ 7,435	**△ 7,856**
現金及び現金同等物の増減額	3,028	710	2,816	△ 11,048	1,976	1,069	△ 6,468	11,643	△ 6,232	△ 3,612	**6,041**
現金及び現金同等物の期末残高	25,831	26,552	29,372	18,324	20,300	21,377	14,911	26,554	20,322	16,727	**22,768**
1株当たり当期純利益（円）※1	25.65	31.78	39.95	211.01	211.87	200.40	187.72	△ 42.68	89.47	164.38	**232.14**
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	**232.08**
1株当たり純資産（円）※1	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	**2,783.72**
1株当たり配当額（円）※1	6.00	6.00	6.00	30.00	35.00	35.00	35.00	25.00	25.00	30.00	**35.00**
自己資本当期純利益率（ROE）（%）	8.9	10.1	11.9	11.6	10.8	9.4	8.3	△ 1.9	3.9	6.8	**8.8**
総資産営業利益率（ROA）（%）	3.8	4.4	4.7	4.8	4.6※2	4.7	4.3	△ 0.2	1.8	2.7	**4.3**
自己資本比率（%）	24.9	28.3	28.2	29.5	31.5※2	32.1	34.1	32.0	34.1	34.6	**36.4**
有利子負債/EBITDA倍率（倍）	7.7	6.7	6.6	6.2	6.3	6.3	6.3	17.6	10.1	8.4	**6.3**
ネット有利子負債/EBITDA倍率（倍）	7.1	6.1	6.1	5.9	5.9	5.9	6.0	16.3	9.5	8.0	**5.9**

※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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
従業員数(連結)合計	6,711	6,944	6,904	6,922	6,862	6,885	7,083	6,967	6,667	6,526	**6,353**
運輸業	4,589	4,760	4,694	4,695	4,438	4,431	4,426	4,359	4,215	4,082	**3,917**
不動産業	612	575	595	655	821	864	924	940	957	999	**997**
流通業	821	831	850	859	870	867	873	863	760	723	**702**
レジャー・サービス業	513	578	564	564	587	565	620	582	524	516	**525**
その他の事業	14	15	14	16	14	13	90	84	79	86	**93**
全社（共通）	162	185	187	133	132	145	150	139	132	120	**119**

※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。

DATA

財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	金額	
	2023年3月末	2024年3月末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	16,784	22,828
受取手形、売掛金及び契約資産	36,058	47,292
有価証券	75	177
販売土地及び建物	147,347	152,330
商品	1,538	1,692
その他	15,583	16,567
貸倒引当金	△ 385	△ 293
流動資産合計	217,002	240,594
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	206,386	203,487
機械装置及び運搬具（純額）	17,163	17,871
土地	231,271	232,462
リース資産（純額）	10,537	10,016
建設仮勘定	18,010	35,016
その他（純額）	3,268	3,695
有形固定資産合計	486,638	502,549
無形固定資産	7,476	8,106
投資その他の資産		
投資有価証券	45,142	50,224
長期貸付金	198	154
繰延税金資産	4,104	1,970
退職給付に係る資産	1,705	3,930
その他	12,731	12,809
貸倒引当金	△ 149	△ 116
投資その他の資産合計	63,731	68,973
固定資産合計	557,846	579,629
資産合計	774,849	820,224

科目	金額	
	2023年3月末	2024年3月末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	10,137	11,032
短期借入金	53,608	77,694
１年内償還予定の社債	20,000	－
未払金	30,222	45,489
未払法人税等	3,751	5,412
前受金	10,178	16,499
賞与引当金	2,882	2,994
その他	17,995	16,069
流動負債合計	148,777	175,192
固定負債		
社債	80,000	90,000
長期借入金	188,016	170,631
長期未払金	132	110
リース債務	10,554	9,793
繰延税金負債	3,465	3,593
再評価に係る繰延税金負債	32,475	30,028
役員退職慰労引当金	127	76
退職給付に係る負債	16,842	14,490
その他	20,945	21,486
固定負債合計	352,560	340,211
負債合計	501,338	515,403
純資産の部		
株主資本		
資本金	51,466	51,466
資本剰余金	28,792	28,798
利益剰余金	166,989	189,411
自己株式	△ 21,574	△ 21,496
株主資本合計	225,673	248,180
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	7,021	10,182
土地再評価差額金	35,031	36,400
為替換算調整勘定	72	139
退職給付に係る調整累計額	449	3,586
その他の包括利益累計額合計	42,575	50,307
新株予約権	121	101
非支配株主持分	5,139	6,231
純資産合計	273,510	304,820
負債純資産合計	774,849	820,224

連結損益計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	2022年度	2023年度
営業収益	260,070	302,147
営業費	239,578	268,243
営業利益	20,491	33,904
営業外収益	2,467	1,820
営業外費用	2,500	2,613
経常利益	20,458	33,111
特別利益	9,806	7,731
特別損失	3,779	5,807
税金等調整前当期純利益	26,485	35,035
法人税、住民税及び事業税	7,906	9,854
法人税等調整額	341	△ 793
当期純利益	18,237	25,974
非支配株主に帰属する当期純利益	615	1,084
親会社株主に帰属する当期純利益	17,621	24,890

連結キャッシュ・フロー計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	2022年度	2023年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,932	40,830
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 13,109	△ 26,932
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,435	△ 7,856
現金及び現金同等物の増減額	△ 3,612	6,041
現金及び現金同等物の期首残高	20,322	16,727
現金及び現金同等物の期末残高	16,727	22,768

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	
	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度
営業収益																
外部顧客への営業収益	79,136	87,106	105,402	123,945	50,166	52,852	22,221	34,228	3,140	4,010	260,066	302,143	4	4	260,070	302,147
セグメント間の内部営業収益又は振替高	1,790	1,939	14,701	14,915	510	587	648	747	520	567	18,171	18,757	△ 18,171	△ 18,757	－	－
計	80,927	89,046	120,103	138,860	50,676	53,439	22,869	34,976	3,660	4,578	278,238	320,900	△ 18,167	△ 18,752	260,070	302,147
セグメント利益又は損失（△）	6,885	9,208	17,555	20,171	1,878	2,771	△ 3,836	3,265	△ 1,230	△ 837	21,253	34,579	△ 761	△ 675	20,491	33,904
セグメント資産	240,100	253,772	457,483	480,149	28,194	30,592	40,835	41,250	7,885	7,750	774,499	813,515	349	6,709	774,849	820,224
その他の項目																
減価償却費	10,853	10,535	6,640	6,819	1,053	1,060	1,189	1,304	159	118	19,896	19,838	132	164	20,028	20,002
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	9,478	16,180	13,262	20,178	1,496	1,728	5,217	1,272	117	243	29,573	39,603	139	△ 1,090	29,712	38,512

DATA

グループ会社／ESG評価／情報開示体系

グループ会社（2024年3月31日現在）

連結子会社

運輸業
- 京阪電気鉄道㈱
- 京福電気鉄道㈱
- 叡山電鉄㈱
- 京福バス㈱
- 三国観光産業㈱
- ㈱京阪エンジニアリングサービス
- ㈱京阪ステーションマネジメント
- ㈱京阪エージェンシー
- 京阪バス㈱
- 京都バス㈱
- 江若交通㈱
- 京阪京都交通㈱
- ケーテー自動車工業㈱
- 京都京阪バス㈱
- ケービー・エンタープライズ㈱

不動産業
- 京阪電鉄不動産㈱
- 京阪建物㈱
- 京阪アセットマネジメント㈱
- ㈱ゼロ・コーポレーション
- 京阪カインド㈱
- 京阪ビルテクノサービス㈱
- 京阪園芸㈱
- 京阪産業㈱
- ㈱かんこう

流通業
- ㈱京阪百貨店
- ㈱京阪流通システムズ
- ㈱京阪ザ・ストア
- ㈱ビオ・マーケット

レジャー・サービス業
- ㈱ホテル京阪
- 京阪ホテルズ&リゾーツ㈱
- 大阪水上バス㈱
- 琵琶湖汽船㈱
- ㈱樟葉パブリック・ゴルフ・コース
- 比叡山自動車道㈱
- びわこフードサービス㈱
- 比叡山鉄道㈱

その他の事業
- ㈱京阪カード
- ㈱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㈱　　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

2024 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 エフィシェント 指数
S&P / JPX
カーボン・エフィシェント指数

CDP DISCLOSER 2023
気候変動 スコアB

DBJ 環境格付 2023

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（2024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	119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（2024年3月31日現在）

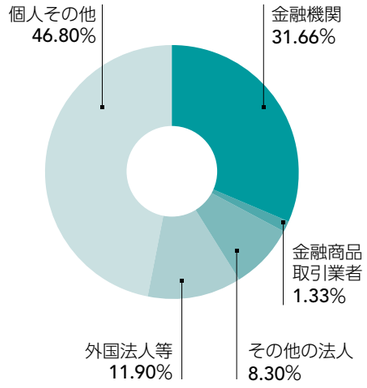
発行可能株式総数	319,177,200株
発行済株式の総数	113,182,703株
株主数	49,355名

大株主（2024年3月31日現在）

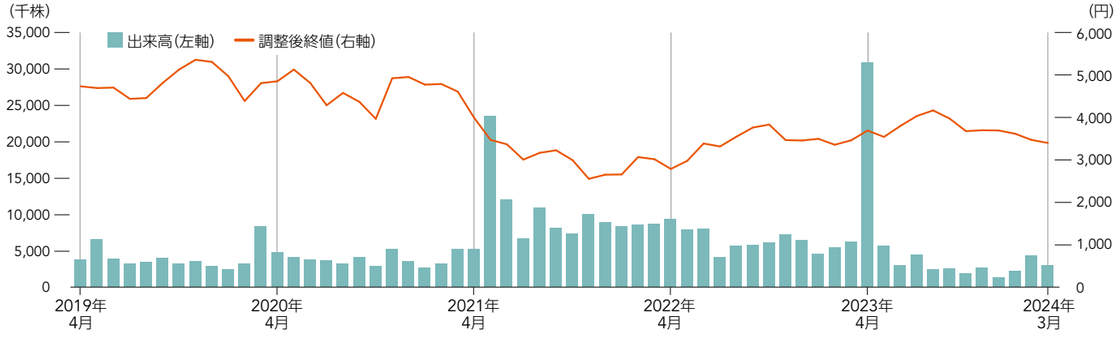
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	14,124	13.17
㈱日本カストディ銀行（信託口）	5,204	4.85
三井住友信託銀行㈱	2,550	2.38
日本生命保険相互会社	1,891	1.76
㈱三井住友銀行	1,700	1.59
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,369	1.28
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1,139	1.06
㈱日本カストディ銀行（三井住友信託銀行再信託分・阪急電鉄㈱退職給付信託口）	1,073	1.00
大樹生命保険㈱	1,053	0.98
㈱竹中工務店	1,024	0.96

（注）1. 当社は、自己株式を5,956,520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



こころまち つくろう

KEIHAN

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.co.jp/corporate/

2024.11