こころまち つくろう
KEIHAN

INTEGRATED REPORT

京阪グループ 統合報告書2025

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

CONTENTS

01　経営ビジョン

京阪グループ INTRODUCTION

04　京阪グループの原点、価値観は何か?
05　京阪グループの価値創造の歴史は?
06　京阪グループの事業の構成は?
08　事業エリアはどこか?
10　経営の重点テーマは何か?
11　サステナビリティに取り組んでいるか?
12　どのように価値を創造するか?

マネジメントメッセージ

14　社長メッセージ
19　代表取締役会長 × 社外取締役 対談

価値創造のための戦略

24　長期経営戦略・中期経営計画
「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗
28　長期経営戦略 主軸戦略の取り組み
31　各事業の概況と中期経営計画の進捗
31　運輸業
33　不動産業
35　流通業
37　レジャー・サービス業
39　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～
人財戦略

持続的成長に向けて

41　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
45　マテリアリティ2:
環境・社会に配慮したオペレーション
52　マテリアリティ3:
成長し続ける組織・人財
57　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
59　基本的な考え方
コーポレート・ガバナンス体制
60　取締役会の実効性評価
役員報酬制度
61　役員一覧
64　執行役員
65　コンプライアンス
66　リスク管理
67　株主・投資家との対話
サプライヤーとの共創

DATA

69　財務・非財務ハイライト
71　11ヵ年の財務・非財務サマリー
72　財務諸表
74　グループ会社／ESG評価／情報開示体系
75　会社概要／株式情報

ページ間を移動しやすいよう、
各ページにナビゲーションボタンを設けています。

目次に戻ります。

直前に閲覧していたページに戻ります。

前のページに戻ります。

次のページに進みます。

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さまに、価値創造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。3回目の発行となる本レポートでは、長期経営戦略の進捗や資本政策および環境経営や人財戦略といった非財務情報を総合的にご紹介するとともに、会長と社外取締役との対談も掲載しています。

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	2024年度(2024年4月1日～2025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	2025年11月 ※次回発行予定2026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

04 京阪グループの原点、価値観は何か?

05 京阪グループの価値創造の歴史は?

06 京阪グループの事業の構成は?

08 事業エリアはどこか?

10 経営の重点テーマは何か?

11 サステナビリティに取り組んでいるか?

12 どのように価値を創造するか?

Q 京阪グループの原点、価値観は何か?

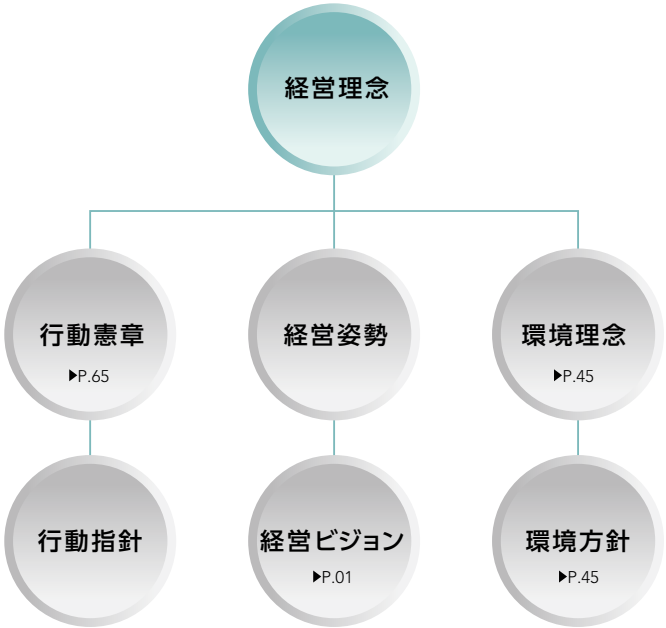
A 創業精神を受け継ぎ、社会へ貢献

京阪グループの原点は京阪電気鉄道の創立委員長である渋沢栄一翁にあります。渋沢翁は、道徳経済合一説を唱え、利益のみに走るのではなく、公利公益を考え、他人の幸せのためにも力を尽くすのが本分だという考えを持っていました。それは現在も京阪グループの経営理念に息づいています。

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。**

経営理念体系図



京阪グループ 創業の精神

**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**

渋沢 栄一翁
(渋沢史料館所蔵)

時代を越えて受け継がれる「道徳経済合一説」

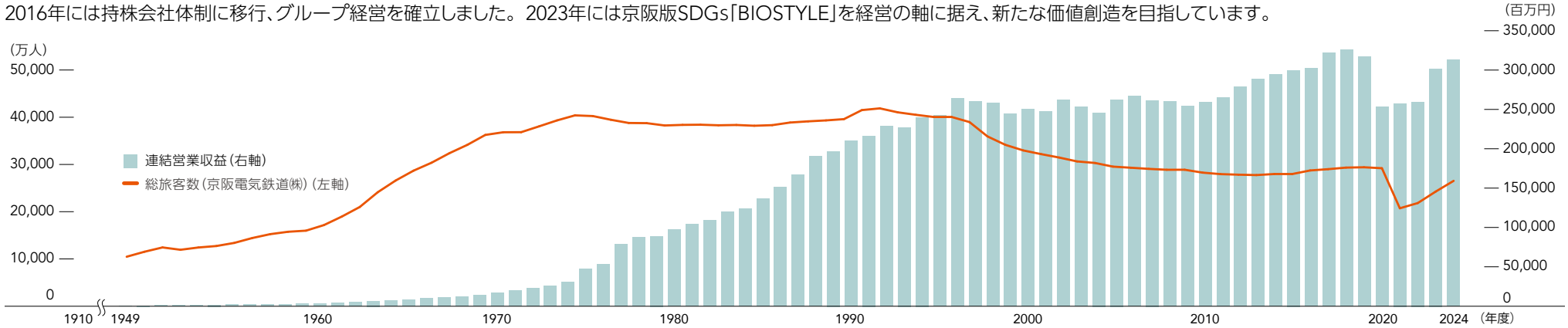
京阪ホールディングス㈱(旧京阪電気鉄道㈱)は、日本最初の銀行である第一国立銀行をはじめ、電力、ガス、海運、セメント、造船など日本の近代化に資する企業の創立に関わり、「近代日本経済の父」と呼ばれた渋沢栄一翁を創立委員長として、1906年に誕生しました。渋沢翁は、日本の近代化において欠かせない鉄道会社の創立にも熱心で、約50の会社創立に携わっています。その中でも当社は、千年の王城「京都」と商都「大阪」を、京街道沿いに町や村をつないで鉄道を敷設することにより、会社としての利益を上げるだけでなく、地域社会の発展にも寄与するという高邁な思想に基づき、創立されました。
渋沢翁は、幼少期に愛読した「論語」の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

Q 京阪グループの価値創造の歴史は?

A 価値創造の軌跡

グループ経営を確立し、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、1910年に鉄道運行を開始しました。戦後の高度成長では、急増する沿線人口に対応、輸送力増強や沿線の住宅開発を進めました。その後、百貨店の開業など経営の多角化を進めましたが、バブル崩壊後経営環境は激変しました。2002年「京阪グループ新生計画Re-Born21」を発表、不動産ビジネスモデルの転換、沿線外での事業展開の強化など、事業の再構築に取り組みました。鉄道以外の事業が徐々に力をつけ、2016年には持株会社体制に移行、グループ経営を確立しました。2023年には京阪版SDGs「BIOSTYLE」を経営の軸に据え、新たな価値創造を目指しています。



1906 京阪電気鉄道㈱創立

1910年、大阪・天満橋駅−京都・五条駅間で鉄道事業を開始。
急行電車を運転するなど、利便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。

Stage1 高度成長期の発展

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。

Stage2 経営の拡大

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。

Stage3 事業の再構築とグループ経営の確立

バブル崩壊後の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」を発表、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。

Stage4 新たな価値創造へ

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。

1910

京阪電気鉄道㈱開業
(大阪・天満橋駅−京都・五条駅)

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

1985

京阪百貨店守口店開業

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

2008

中之島線(天満橋駅−中之島駅)開業

2017

座席指定の特別車両「プレミアムカー」導入

2019

「GOOD NATURE STATION」開業

Q 京阪グループの事業の構成は?

A At a glance 4つのコア事業中心に構成

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。

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。

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、駅直結のショッピングセンター「枚方モール」、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。

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。

その他の事業

事業内容

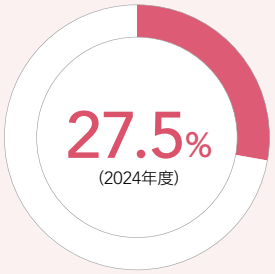
健康的で美しくクオリティの高い生活の実現によって循環型社会に寄与するライフスタイル「BIOSTYLE」をコンセプトとした複合型商業施設「GOOD NATURE STATION」を運営しています。オリジナルブランドの完全自然派コスメ「NEMOHAMO」、パティスリー「RAU」も展開しています。その他カード事業等を展開しています。

運輸業

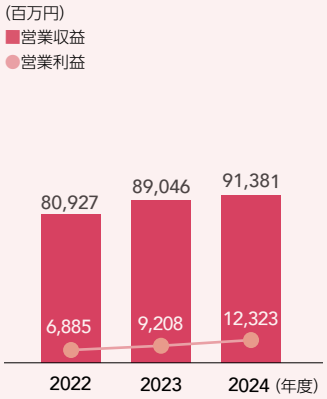
主要な事業会社

- 京阪電気鉄道㈱
- 叡山電鉄㈱
- 京福電気鉄道㈱
- 京阪バス㈱

営業収益構成比



営業収益・営業利益

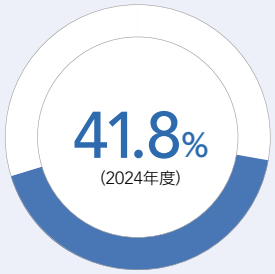


不動産業

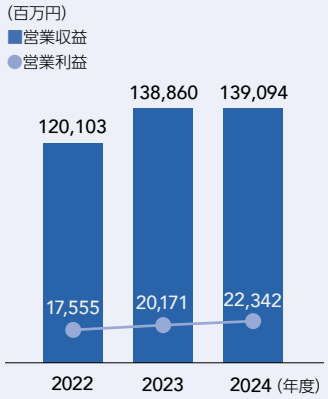
主要な事業会社

- 京阪電鉄不動産㈱
- 京阪建物㈱

営業収益構成比



営業収益・営業利益

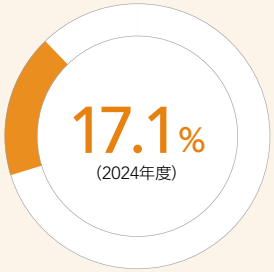


流通業

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

営業収益構成比



営業収益・営業利益

レジャー・サービス業

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㈱

営業収益構成比

営業収益・営業利益

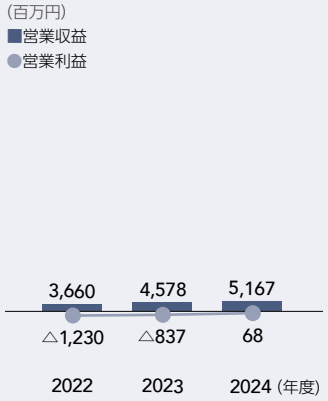
その他の事業

主要な事業会社

- ㈱京阪カード
- ㈱ビオスタイル

営業収益構成比

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

Q 事業エリアはどこか?

A 大阪・京都・滋賀を中心に、現在は全国に展開しています

京阪沿線・関西圏の主な拠点

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。

比叡山延暦寺

貴船神社

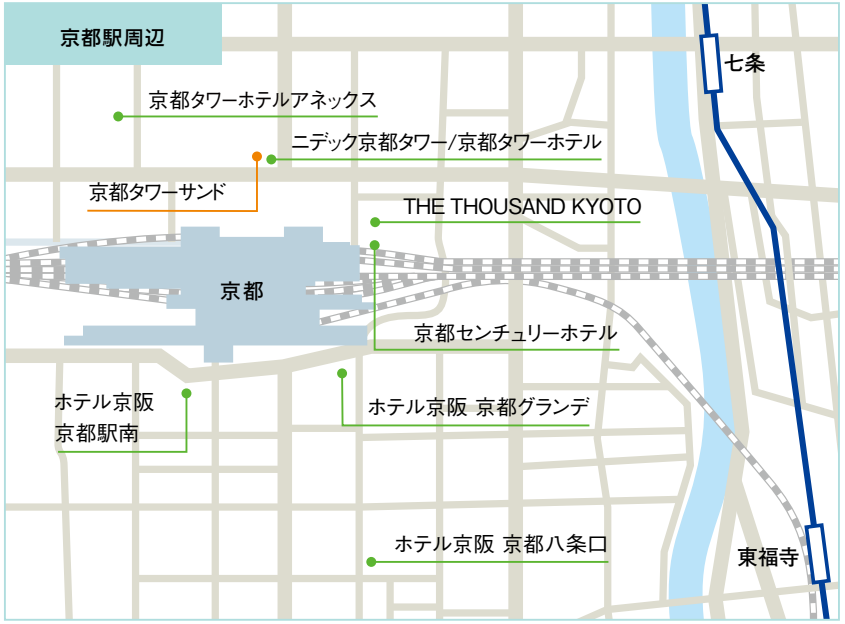
清水寺

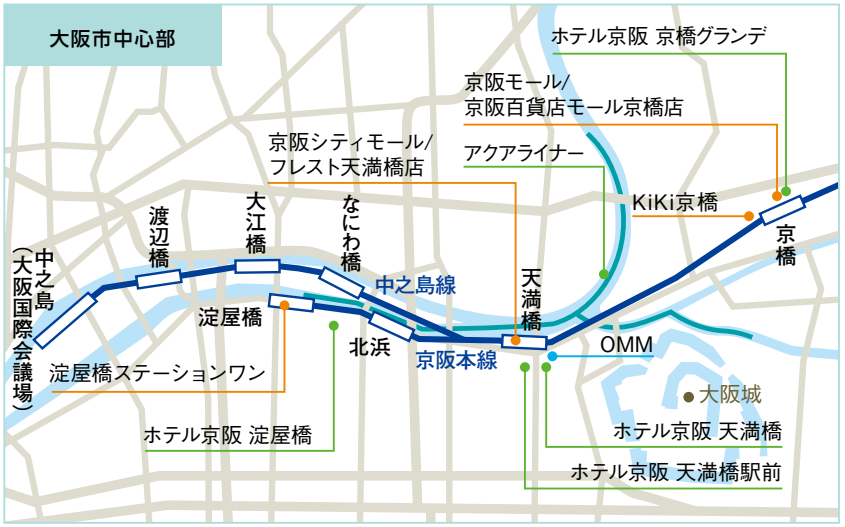
伏見稲荷大社

星のブランコ(交野市)

大阪城

京都、大阪中心部および全国の主な拠点





Q 経営の重点テーマは何か?

A 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つのテーマを基に主軸戦略や各事業の戦略を策定しています。

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

Q サステナビリティに取り組んでいるか?

A マテリアリティを基にサステナビリティを推進

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。

取締役会
(議長: 会長)

↓ 監督／選定・解職

代表取締役

↓ 報告

サステナビリティ委員会
(委員長: 社長)

- 内部統制委員会
- コンプライアンスおよび危機リスク専門委員会
- 環境経営専門委員会
- 情報セキュリティ専門委員会

事業群(運輸、不動産、流通、レジャー・サービス)

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		サステナビリティの取り組み	本報告書における記載
S	社会課題の解決に寄与する事業の創出	**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.42-44
E	環境・社会に配慮したオペレーション	**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.45-51
S	成長し続ける組織・人財	**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　女性採用比率　女性管理職比率　男性育児休業等取得率　運動習慣率　年次有給休暇取得率	P.52-56
S G	持続可能かつ強固な経営基盤	**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.57 P.59-67

Q どのように価値を創造するか?

A 価値創造プロセス　BIOSTYLE経営により社会的価値・経済的価値を両輪で創造

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

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

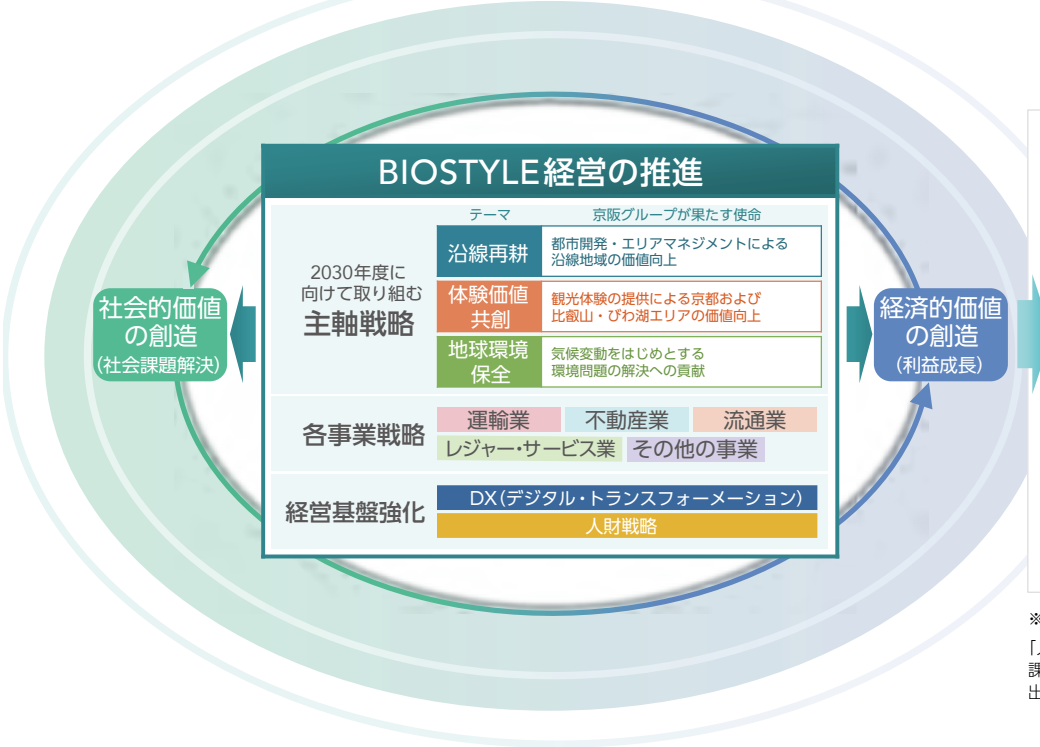
マテリアリティ

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



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

※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

マネジメントメッセージ

14 社長メッセージ

19 代表取締役会長 × 社外取締役 対談

マネジメントメッセージ

社長メッセージ

お客さま目線、地域目線を大切にして、京阪グループに愛着を持っていただけるように

京阪ホールディングス株式会社
代表取締役社長
執行役員社長

平川 良浩

淀屋橋ステーションワンから京阪沿線をのぞむ

マネジメントメッセージ

社長メッセージ

変化の時代に、地域と共に歩む京阪

2025年6月、代表取締役社長に就任いたしました平川です。1986年の入社以来、現場主義を貫き、現場最前線の声に耳を傾け、お客さまや地域の方々の視点を大切にしてまいりました。直近は、運輸業の統括責任者、京阪電気鉄道の社長として、「安全安心」は当然のこととして、コロナ禍への対処や大規模な地震や台風といった災害対応など、非常時にあっても、いかに事業を継続して、その社会的使命を果たしていくかということに心を砕いてきました。今後は、グループ全体の舵取り役として、京阪グループの持続的な成長と企業価値の最大化に全力を尽くしてまいります。

京阪沿線は、「商都の大阪」「歴史と伝統の京都」「自然豊かな滋賀・琵琶湖」といったそれぞれに特色ある世界的な観光資源を有し、国内外から多くの来訪者を惹きつけています。京阪グループは、この沿線を中心にして、115年余の長きにわたって人の暮らしに寄り添い、地域の発展に貢献するべく事業を続けてまいりました。祖業の鉄道事業で培った「安全安心」をグループの共通価値とし、不動産、流通、ホテル、レジャーといった事業の拡大も図り、現在では鉄道以外の事業がグループ収益の大半を占めるまでに成長するなど、グループ全体の業容を拡大してきました。

日本全体では人口減少が進行し、社会構造も大きく変化しています。先行きが不透明で将来の予測が困難な時代になっていますが、そうであっても、社会的インフラである鉄道、沿線内外の開発はじめ各事業を進めていくに際しては、これまでと変わらず、またはこれまで以上に、長期的な視点を持つことが肝要であると考えています。短絡的な思考に陥ることなく、例えば、営業施設の整備ひとつとっても表面的な流行に惑わされることなく、本質的な将来性を考える必要があります。お客さまのニーズ、地域・社会からの期待も多様化しており簡単なことではないのですが、切り口のひとつとして、ご利用いただくほどに、お客さまや地域の皆さまから愛着を持っていただけるような施設、サービス、商品を追求していくことが大切だと考えています。

3期連続過去最高益を見込み、株主還元も拡大

私たちは、2050年を想定する未来像「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。2030年度を目標年次とする長期経営戦略として、“京阪版SDGs”としての「BIOSTYLE」を経営・事業活動の軸に据えて、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、グループ一丸となって新たな価値創造に挑戦しています。この長期経営戦略では、「沿線再耕」「体験価値共創」「地球環境保全」の3つを主軸戦略としています。

中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」(2023～2025年度)の2年目にあたる2024年度の連結業績は、営業利益以下の各段階利益において2期連続で過去最高益を更新し、1年前倒しで中期経営計画の定量目標を達成しました。配当は前年から1株につき5円増の年40円配当を実施し、コロナ禍を経て成長軌道へ回帰しました。

2024年度末のROEは9.3%となり、2030年へ向けて掲げている8%水準をすでに達成しており、今後は一段上の水準で安定させることを目指します。また、財務規律についても

ネット有利子負債／EBITDA倍率は5.53倍で6倍台に抑える方針を厳守しています。

こうした好調な業績を背景に資本政策も大きく転換しました。2025年度からは「連結配当性向30%程度」とすることを株主還元方針に掲げました。併せて、200億円を上限とする自己株式の取得を2024年度から2025年度にかけて実施しました。

2025年度は中期経営計画の最終年度で総仕上げの1年となりますが、全セグメントで増収増益を見込み、3期連続の過去最高益を更新する見通しであり、年間配当は前年の2倍以上の89円に引き上げる予定です。今後も、資本市場の業績向上への期待の高まりに応えるべく、持続的な利益成長を通じた増配を目指してまいります。

沿線再耕:「大阪東西軸復権」と「えきから始まるまちづくり」を加速

京阪グループは、駅を拠点と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、沿線地域の価値向上を目指しています。特に「大阪東西軸復権」と「えきから始まるまちづくり」を重点施策に据えて、交通ネットワークを活かしたまちづくりを加速しています。

「大阪東西軸復権」は、京橋駅から中之島駅を経てベイエリアの夢洲駅に至る東西軸に沿った開発構想です。好評のうちに閉幕した大阪・関西万博の開催地である夢洲での、カジノを含む統合型リゾート(IR)の整備計画は2030年頃の開業が確実視されており、京阪グループとしても中之島線を延伸し九条駅に接続することを検討しています。路線延伸により京都から夢洲までが直結し、さらに九条駅での神戸や奈良方面へのアクセスも可能となります。京阪線の価値が飛躍的に高まることは勿論、大阪での東西軸の交通機関としての存在感が増せば、いわゆる「京阪エリア」が大阪市西部まで拡大することになり、鉄道事業に限らず、統合型リゾート(IR)に付随する夢洲の地での事業展開そのものや、就労者の居住に関連する事業など、ビジネスチャンスの幅が拡がることが想定され、京阪グループ全体の価値向上に資する可能性は高いものと考えています。

すでに中之島線沿線では、再生医療をはじめとする先端医療産業の集積拠点「未来医療国際拠点(中之島クロス)」がオープンし、御堂筋のランドマークとなる複合施設「淀屋橋ステーションワン」も竣工しました。今後は、天満橋駅の再開発や、夢洲ベイエリアでの水上交通の活用、京都に繋がるツーリズムなどでも役に立てるのではないかと考えています。

「えきから始まるまちづくり」としては、2024年5月に枚方市駅と一体となった複合施設「ステーションヒル枚方」が竣工し、9月にはオフィス、ホテル、賃貸タワーレジデンス、商業エリア「枚方モール」が開業しました。京阪電気鉄道の本社も移転し新しいオフィスでの業務を開始しています。こうして京阪グループが掲げる「えきから始まるまちづくり」による沿線再開発の第一歩を踏み出すことができた訳ですが、この枚方の再開発は、今後の沿線再開発のモデルケースとしても位置付けており、京阪グループにとって重要な営業拠点である枚方を、郊外における豊かな暮らしと理想的な働き方を実現できる魅力あるエリアとするため、街の進化に繋がる取り組みをこれからも継続して重ねてまいります。

淀屋橋ステーションワン

体験価値共創:新たな体験や人流を生み出す観光コンテンツの創造

体験価値共創は、国内外からの来訪者・リピーターの増加を図るため、沿線に眠る魅力的な資源を発掘し、地域と連携して体験コンテンツを共創する取り組みです。

本年10月には京都駅の東南部において、没入型アートミュージアム「チームラボ バイオヴォルテックス 京都」がオープンしました。京阪グループとして参画しているこの事業では、遊園地経営などのノウハウを活かして施設運営などもサポートしています。このエリアに国内外から多くの方を呼び込んで交流機会を創出し、新たな人の流れを生み出すことで「文化芸術」や「若者」を基軸としたまちづくりの推進に貢献します。

三条駅周辺の再開発では、同駅周辺地域が都市再生緊急整備地域に指定され、にぎわいと活力あふれる拠点の形成を目標とする地域整備方針が定められています。この方針に沿いながら、西に鴨川、東に東山を望み、歴史と文化の深さを感じさせる街並みとつながる、地域の歴史・文化・自然環境と調和する地域のランドマークとなる拠点の創出を目指しています。

我々が目指している京都観光ゴールデンルートの確立に関しては、伏見稲荷大社のように海外のSNSを通して名所となったスポットも多数あります。まだ地域の人が気づいていない、ストーリー性の高い観光コンテンツの開発や積極的な情報発信にも取り組み、人の流れを生み出す仕掛けづくりを進めていきます。

ところで、我々が手掛ける場合もそうであるように、拠点やコンテンツの開発には長い期間を要することが多いのが実情です。ただ、何かのきっかけで流れが生まれることも往々

三条駅周辺プロジェクト 完成予想イメージ

にしてあり、その流れや機運を逃さないことが大切であると考えています。また、それを察知したり、実際に仕掛けていくには、日頃からの関係先との人的なネットワークも必要になります。例えば、毎年、当社が主催している歴史講座には多数の市民の方にご参加いただいていますが、多くの方が自分の街を愛しておられることを実感しています。シビックプライドに働きかけて、市民の方のそのようなエネルギーをうまくまとめて、必要に応じて行政とも連携しながら、地域の活性化に繋げていきたいと考えています。

地球環境保全:脱炭素および循環型社会に貢献

京阪グループは地球環境保全を重要な経営課題と位置づけ主軸戦略のひとつとしています。「省エネの徹底・新技術導入」「創エネの推進」「再エネの調達」を通じたCO_2排出量の削減に取り組んでいます。
省エネ鉄道車両や小型電気バスの導入を着実に進めているほか、創エネの推進としては、枚方市内のため池を活用したコーポレートPPAによる再エネ由来の電力を、2025年3月から京阪グループの遊園地「ひらかたパーク」と商業施設「KUZUHA MALL」で使用しています。電力の地産地消、行政や地域との連携といった特色は京阪グループならではのものであり、注目を集めることになりました。再エネの調達としては、ホテル京阪全館の再エネ電力の導入を2025年度から開始しています。CO_2排出量の削減に際しては、省エネ施策を着実に進めながら、特に創エネ施策については追加性も意識しながら粘り強く進めてまいります。
また、循環型社会の実現に貢献すべくサーキュラーエコノミーも推進しています。ホテル京阪の客室内で使用された飲用水のアルミ付き紙容器をトイレットペーパーにリサイクルする仕組みを、同じ渋沢栄一翁を源流とする会社である王子グループさんと共同して構築し、2025年8月から運用を開始しています。廃棄物削減に加え、CO_2削減効果も期待できるものです。
今後も、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスが何であるかを常に意識して、事業活動との両立を図りながら、こうした取り組みを一つひとつ積み重ねることで、持続可能性を高めてまいります。

新たな価値を生み出すスペシャリストの確保・育成に注力

人財の確保と育成は重要課題となっています。京阪沿線もそうですが、人口が減少して人手不足になるということは随分以前から判っていたことであり、コロナ禍によって、その問題が一気に露呈したということです。これまでは生産性を上げることで少人数でも対応できるようにしてきた流れも一部にはあったのですが、業務内容によっては限界もあります。例えば、バス事業で自動運転の実証実験も行っていましたが、実用化に向けては技術的な問題に加えて投資の問題も孕んでおり、なかなか難しいというのが実感です。
最近では、京阪グループの各社では事業特性に応じて外国人採用も進めています。多様な人財が能力を最大限に発揮し、安心して働き続けることができる、働きがいのある会社にしていくことは当然のことでありますが、人財を確保するため、また育成していくに際しても、やはり会社が目指しているものが何であるか、それを説明できる未来像を示すことが基本になると考えています。持続的に企業価値を向上させていくことではじめて、会社の未来を拓くことができるのであり、思い描く未来を実現するには新たな価値を創造し続けることが必要です。そのためには、それぞれの事業や業務に精通した専門家を増やすことが不可欠です。1つのことに精通しておればゼネラリストにもなれるという考え方もあります。そこで、当社の定期異動を基本とする従来の人事ローテーションも、スペシャリストの育成に適した形へと柔軟に見直していこうと思っています。多様な人財一人ひとりの“個”の能力を引き出し、働きがいのある職場で「人財を活かす」マネジメントを推進していきます。

既存事業の価値最大化と新たな成長ステージへ

「中之島クロス」「ステーションヒル枚方」「淀屋橋ステーションワン」「チームラボ バイオヴォルテックス 京都」などが開

マネジメントメッセージ

社長メッセージ

業し、近年進めてきた沿線の大型プロジェクトは2025年度で一区切りとなります。それゆえ、2026年度以降の次期中計においては、既存事業の強化、事業規模の拡大、沿線再耕をメインテーマとしつつ、将来に向けた仕込みを行うステージになることを想定しています。

既存事業の強化については、駅とその周辺の再開発を続けていくことになります。駅を中心にエリア全体の魅力をより高めることができれば、駅への人の流れも増えて、運賃収入にも寄与するということになります。これが鉄道、バスといった運輸業を営む京阪グループの強みであることを改めて認識しておく必要があると考えています。また、マンションなどの住居の整備だけでなく雇用そのものを作ることも意識していきます。最近は人手不足が言われますが、職場の立地と関連性が高いと見ています。不便なところにある事業所に人は集まりません。職住近接が好まれる傾向は強くなっていますので、京阪沿線をこれまで以上に利便性の高い「雇用の場」にすることに優先的に挑戦していきたいと思っています。

また、ひらかたパークをはじめとするレジャー施設の企画・運営ノウハウを活かして、大阪・関西万博の跡地での事業はじめ、沿線内外のアミューズメント施設の運営の参画についても前向きに検討してまいります。

運輸業では「安全安心」を最優先として、車内防犯カメラや可動式ホーム柵等のバリアフリー設備などの整備を加速します。併せて、車側カメラ、戸挟み検知装置、運転士異常時列車停止装置などテクノロジーを駆使しワンマン運転による省人化も推進します。お客さま目線を重視した取り組みとしては、京阪電車の有料座席指定車両「プレミアムカー」の稼働率が9割に達していることを受けて、2025年10月から2両にした列車を導入してサービスの選択肢を増やします。一方で人口減少に対しては、編成車両数を柔軟に調整し、生産性を高めて安定収益を確保する仕組みを構築していきます。

不動産業については、引き続き、京阪グループの信用力と運輸業の安定収益を背景にして、日本全国で腰を据えた地域開発を進めていきます。また、統合型リゾート(IR)の開業による雇用増加などを見据えた住居提供なども含め、地域の多様なニーズに的確に応えてまいります。流通業では、各地域の嗜好やライフスタイルの変化を敏感に捉え、新しい業態の開発やオリジナル商品の展開を加速させていきます。レジャー・サービス事業においてもホテルの全国展開を着実に推進してまいります。

事業全体の課題としては、ホテル事業を中心として運輸業、流通業においても、収益がインバウンド需要に大きく左右される現状が挙げられます。それらに依存しなくても安定的に収益を確保できる体質をグループ全体で築くため、DX推進なども通じて生産性の向上を図るとともに、国内需要の喚起にも継続して取り組んでまいります。

強い使命感をもって

京阪グループは渋沢栄一翁を祖とする企業グループです。渋沢翁が唱えた「道徳経済合一説」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ていることを旨としています。私たちは、創業時以来のこの想いを大切に受け継いできました。京阪グループにとっての「安全安心」は絶対的な価値であるとともに責務でもあり、まちをよくしたい、地域に貢献したいという想いも不変のものです。強い使命感を原動力として、あらゆる側面で人に優しい企業グループでありたいとも思っています。お客さまの日々の生活を支え、地域社会の発展に寄与することで京阪沿線が元気になり、それが沿線内外の皆さまの喜びや楽しみとなって、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。

京阪グループの将来の飛躍を実現するため、役職員が一丸となって努力を重ねてまいります。引き続きご支援、ご愛顧を賜りますようお願いいたします。

マネジメントメッセージ

代表取締役会長 × 社外取締役 対談

創業から培ってきた「安全安心」そして「BIOSTYLE経営」で着実、健全に成長を遂げ、いつまでも愛される企業グループに

京阪ホールディングス株式会社
代表取締役会長
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
山本 竹彦

社外取締役就任までの経歴・経緯を教えてください

山本　私は学校を卒業して外航海運会社に入社し約35年勤務しました。貨物海上輸送がメインの会社で、海運業から派生した旅客船、曳船、不動産、商社、旅行代理店、人材サービスなどの事業も幅広く展開していました。管理部門も経験しましたが、私のキャリアの後半は、いわゆるグループ経営に携わり、これらのグループ会社の経営管理、その後グループ会社の1つであった不動産会社に移って10年間ほど経営にあたりました。当時、この不動産会社は中之島地区で保有する複数のビルの建替プロジェクトを進めていましたが、ちょうど中之島線の開業まもない頃で、プロジェクトに伴って、中之島や淀屋橋を盛り上げるための様々な企画や事業を通じて京阪グループと協力・連携することになったのが、ご縁の始まりです。当社の社外取締役には2024年6月に就任しました。

外部目線で京阪グループの企業価値をどのように捉えていますか

山本　グループ経営という目線から見て、ここのところの業績や成長スピードは、極めて着実で健全なものであると評価しています。良い意味で私が持っていた鉄道会社のイメージどおりです。京阪グループは鉄道

マネジメントメッセージ

代表取締役会長 × 社外取締役 対談

事業で築いた安全安心というブランドや信頼性を土台に、着実に事業の多角化を進めています。その結果、すでに非鉄道分野の収益が鉄道部門を上回り、成長のけん引役となっており、私は生活インフラを担う企業グループとして評価しています。しかしながら、上場会社に対する市場の評価となると、時価総額やPBR、ROE等そこを見ざるを得ません。その点を考えるとまだ十分満足のいくレベルではないとも考えています。

先ほど申し上げたとおり、京阪グループはすでに非鉄道分野の収益の方が大きいのですが、鉄道以外のセグメントも、社会インフラの担い手であるがゆえの信用、安全安心で培った京阪ブランドを利用している面も多分にあるわけで、外部から、大きな意味で鉄道セクターと見られることは避けられません。鉄道セクターの市場は、人口減少、少子化で今後もシュリンクしていくだろうと見られている、その中での評価なので、なかなか安心はできません。

課題は大きく2つあると思っています。1つは、レジャーや流通分野の収益がまだ小さいことです。弱いということではありません。これらの規模が小さいため、事業ポートフォリオが「四本柱」といえるほどウェルバランスしていません。そして、もう1つの課題は、現在、収益貢献の大きい不動産業において、継続的に賃貸業を伸ばしてはいるものの、まだまだ住宅分譲関連のウエイトが大きいことです。鉄道事業をはじめとする運輸業と同様に、人口減少の影響を受けて、将来、マーケットも減退する可能性があります。

このような課題に対しては、運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業の4つのセグメントを同規模にはできないまでも、巡航速度を保ち続けることができるような4つのエンジンとなるべく、流通業、レジャー・サービス業については投資の面からも力を入れ、足腰を強くしていく必要があるのではないかと思っています。

私としても、冒頭申し上げたとおり、グループ経営に長く携わってきましたので、その経験を踏まえて、グループとして最大の成果を出すということを軸として、短期的でなく中長期的な企業価値向上に資するか、各事業だけの利害や思い入れではなく全体最適であるか、見込み違いとなった場合のプランBの用意はあるか、といった点などを質していくことを通じて監督しながらも「協働」することで、社外取締役としての役目を果たしていきたいと考えています。

加藤　当たり前のことですが、人口減少は、鉄道に限らず、サービス業である我々のすべての事業にとってマイナス要因となります。その前提で、これまでも、事業の構成をどうするかということを考え続け、努力は重ねてきました。もちろん今の事業内容が永遠に固定されるわけでもないので、各事業のバランスをどのように見て適正か否かを判断することは難しい問題です。不動産業は目下のところ良い状況にありますが、この先、いつどうなるかは解りません。そういったことは常に考えています。そのうえで、次の新たな事業の柱として、「BIOSTYLE」――すなわち「体・心・地域・社会・地球にとって、健康的でしあわせであること」を掲げました。

こういう考え方に沿った事業を新たに創造する、あるいは既存の事業をこの考え方に寄り添わせて進化させていく。地球にやさしいという表現があるように、広範囲に生活スタイルを提案するものですから、かなり長期の話になるかもしれませんが、気が付いたときには、京阪グループの確固たる柱になっていると思います。

山本　BIOSTYLEは、人の暮らし、生活に関わる様々なサービスを提供している京阪ならではの軸とアプローチであると思っています。流通、レジャー・サービス、そして不動産の分野でも、この考え方をもっと打ち出していければ、京阪ブランドがさらに広く浸透していくと思われます。そうなれば、先に申し上げたセクターとしての見られ方、ポートフォリオの偏りも変わっていくことになるでしょう。

前倒しで中計目標を達成されましたが、今後の展望をお聞かせください

加藤　定量的な目標については予定より早く達成できました。コロナ禍への対処も含め、やるべきことをやっての結果だと思っています。中計のなかでの大きな3つのプロジェクトであった中之島、枚方、淀屋橋の再開発も予定どおり開業させることができました。今後についても、長期の取り組みとなりますが「沿線再耕」「体験価値共創」を推進していきます。沿線における再開発プロジェクトは順番がある程度決まっており、大きく変えることができないこともありますので、粛々と進め

ていくことが基本となります。既に発表しているとおり、京都では三条駅周辺再開発やニデック京都タワーの再整備、大阪では京橋駅周辺再開発、また2030年頃の開業が確実視されている大阪夢洲での統合型リゾート(IR)を前提に、中之島線の延伸などについて検討を重ねていきます。中之島線延伸は、京阪グループの将来のさらなる発展に資するものであり、ぜひとも実現させたいと思っています。次期の中期経営計画では、こういった内容を組み入れていくことになると思います。

現時点で残されている課題は何でしょうか

加藤　残されている課題というよりも将来的な課題といえますが、山本取締役からご指摘があったように、多角化の中で柱になってきた不動産賃貸業の収益を拡大していくことは大きなポイントと考えています。当社は過去、バブル経済より前の時代から長期資金を土地開発に投じ、順次造成販売して利益を計上することで鉄道事業を補完していましたが、最後には、残った不良資産が重荷となって多額の処理をせざるを得ませんでした。その苦い経験から、それ以降は、短期間で資金回収できる分譲マンションなどに注力してきました。しかし、人口減少のリスクを抱えていることに加え、土地の仕入れ自体が難しくなってきています。非常に慎重にではありますが、バランスもとりながら、長期の資金を投入する開発プロジェクトも一定程度取り組んでいかざるを得ないと考えています。

山本　足元では、マンションをはじめとする住宅分譲は、回転が速く、利益率・回収率なども良好な事業となっており悩ましいところですが、そもそも沿線を再耕して地域を元気にしようという戦略を掲げていますので、再開発や都市開発、賃貸業の他にもアセットマネジメント事業、プロパティマネジメント事業などのフィービジネスを1つ1つ積み上げ、不動産事業の収益源を多様化していくことは必要なことで、慎重に確実な案件を厳選することが重要になると思います。

人的資本についてはどのような考えをお持ちですか

加藤　難しいテーマです。少子化が進み、労働力が減った現在では一層クローズアップされますが、以前からでも、人を大事にしなければやっていけないのは当然のことです。社員は企業にとって資産、この考え方に異を唱える人はいません。にもかかわらず会計上は、人財への投資は費用として処理されますので、単純に考えて毎期ちゃんと利益を創出しようとすればするほど、人財への費用を抑えることになってしまいます。突飛な発想かもしれませんが、本来は人財への投資は資産として計上し、償却すべきではないかと思っています。人を育てることは簡単ではなく時間を要するものです。会計的には期間費用ということになりますが、長期的な視点をもって、必要な人財投資を必要な時期に積み重ねていくことが肝要です。また、働くこと自体や働き方に対する意識が大きく変化していますので、時宜に叶った施策も講じて、従業員の満足度や働きがいを向上させることも大切だと思っています。

人手不足が深刻化していますが、どのような対応策を講じていますか

加藤　全国的な問題にもなっていますが、当社グループでも

バスの運転士が慢性的に不足しています。鉄道事業も今は何とかなっているとしても、いずれそのような状況になることが想定されます。採用活動で成果を出すことも年々難しくなっているなか、長期的な視点で、人が減っても事業が継続できるような環境整備を行っていくことが必要だと考えています。京阪電鉄では本年10月から京阪本線の一部でもワンマン運転を開始しますが、所要の設備投資に加えて、支線を先にワンマン化していましたので、そこで時間をかけてノウハウを蓄えるという下準備も重ねてきました。最終的な姿は自動運転でしょうが、省人化を進めるにしても、まだまだ課題があります。

戦略を推進するための人財についてはどのようにお考えですか

加藤　昔は自前主義にこだわり、鉄道事業の社員を一括で採用し、その他の事業に人財を送っていました。しかし、それでは鉄道以外の事業がなかなか独り立ちしないので、現在は事業ごとに必要な人財を採用し、専門的に育てていく体制に切り替えています。その結果、ようやく各事業で稼いで回せるようになってき

ました。また、一括採用してすべての社員を一から育てていては、変化の激しい時代に対応できないため、外から即戦力となる人財を積極的に採用しています。事業を本気で大きくしようと思ったら、やはり、各分野のプロフェッショナルが欠かせません。

山本　前職の不動産会社は、もともとオフィスビルの賃貸に特化した会社でしたので、中之島の再開発で一部商業エリアを手がけようという話になった時、レストランや物販なども含め商業テナント誘致・リーシングのプロフェッショナルが一人もおらず、頭を抱えたことを思い出します。商業リーシングができる人財を外から集めてきたのですが、既存社員にとっては、外から来た人がいきなり先頭を走り出すことに複雑な思いを抱いたかもしれません。しかし、急速な環境変化に対応するには、社内育成だけに頼るのでは限界があります。自前で人を育てることは大切ですが、変化対応力という意味では、専門人財をすぐに確保できるように社内の体制整備も必要です。また、グループ全体として最大の成果が出せるように、従来の天下りのような形でない、グループ会社間での双方向の出向も行い、それにより幅広い経験を積んだことでグループ経営を考える若手人財が育つということもありました。

加藤　昔は鉄道事業と非鉄道事業は主従関係のような扱いでしたが、今はどちらが上とか下とかはなく、それぞれの事業が自立し、互いに利用し合って京阪グループ全体の価値を高めていく構造になっています。そのためにホールディングス体制にしたわけですから。グループ会社からホールディングスの役員に抜擢される例も出てきています。

資本政策を株主重視に転換した背景を教えてください

加藤　鉄道運賃の設定には行政の許可が必要です。定められた運賃の範囲内ですべてをやり繰りして、その中で安定した配当を出すことが従来の鉄道事業の考え方です。配当は業績が多少落ち込んでも今までの蓄積でお支払いし、逆に業績が良い時でも大きく増やすことなく、一定額の配当を続けるというスタンスを取ってきました。しかし、当社グループの収益の過半を非鉄道分野で稼ぐ構造に変わり、世の中でも業績に応じた配当を行うのが主流となってきたなかで、どこかのタイミングで改めなければならないとずっと思っていました。本年10月に25年ぶりに運賃改定を行い、また、枚方や淀屋橋などの大規模再開発がひと段落し、安定した収益構造と強固な財政基盤を構築できました。このタイミングであれば、業績に応じて柔軟に還元を行ってもステークホルダーの皆さまにご迷惑をかける可能性は低いと判断し、「連結配当性向30%程度」という方針を掲げました。100年以上も「安定配当」の考え方を資本政策の基本に据えてきた当社にとって、この方針転換は非常に大きな、歴史的とも言える決断でしたが、遅ればせながら「普通の会社」になり、資本市場からも、より評価をしていただけるのではないかと思っています。

山本　資本市場から増配へのプレッシャーは少なからずあったと思います。コロナ禍から着実に成長軌道へと回帰させ、さらに、ある程度先までの利益確保が見通せるようになったタイミングで、業績連動の配当に切り替える判断は、妥当なものだと思います。
一方で、鉄道会社は、それ自体が社会インフラであり、「公器」です。それは変わりません。そういった会社は、株主以外のステークホルダーである顧客、地域社会、従業員にも、配当という形ではありませんが、安全安心を含めて、利益配分の内容をよく考える必要があると思っています。社外取締役としても、その点については意識を払っていきます。

最後に京阪グループの長期的な経営方針についてお聞かせください

加藤　これまで兼務していたCEOの役職を退き、平川社長をトップとする体制に移行していますので、ここで具体的に語るつもりはありません。ただ、これまで経営を任されてきた人間として理想を述べるなら、月並みですが、やはり沿線の皆さまから愛され、社員や関係者にとっても自慢の会社であり、株主・投資家の皆さまには長く保有したい、付き合いたいと思われる会社であって欲しいと思います。

山本　京阪グループの事業はどれも人の暮らし、生活に欠かせないインフラです。創業から培われてきた安全安心の意識に加え、社会課題を解決できる鍵になるだろうBIOSTYLEがかみ合って、事業ごとにスピードは異なりますが、財務面も含めて着実・健全に成長しています。私はBtoBのビジネスで育ちましたが、BtoCのビジネスを基盤に育った人たちが、現場主義を実践して、マーケットやユーザーの課題を解決する商品やサービスを創り出すこと、これは簡単には得られない財産だと思います。これを誠実に続ければ、将来にわたって社会から求められる企業であり続けることができるでしょう。その未来は大変明るいと思います。

価値創造のための戦略

24 長期経営戦略・中期経営計画
「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗

28 長期経営戦略 主軸戦略の取り組み

31 各事業の概況と中期経営計画の進捗

- 31 運輸業
- 33 不動産業
- 35 流通業
- 37 レジャー・サービス業

39 中期経営計画 経営基盤強化

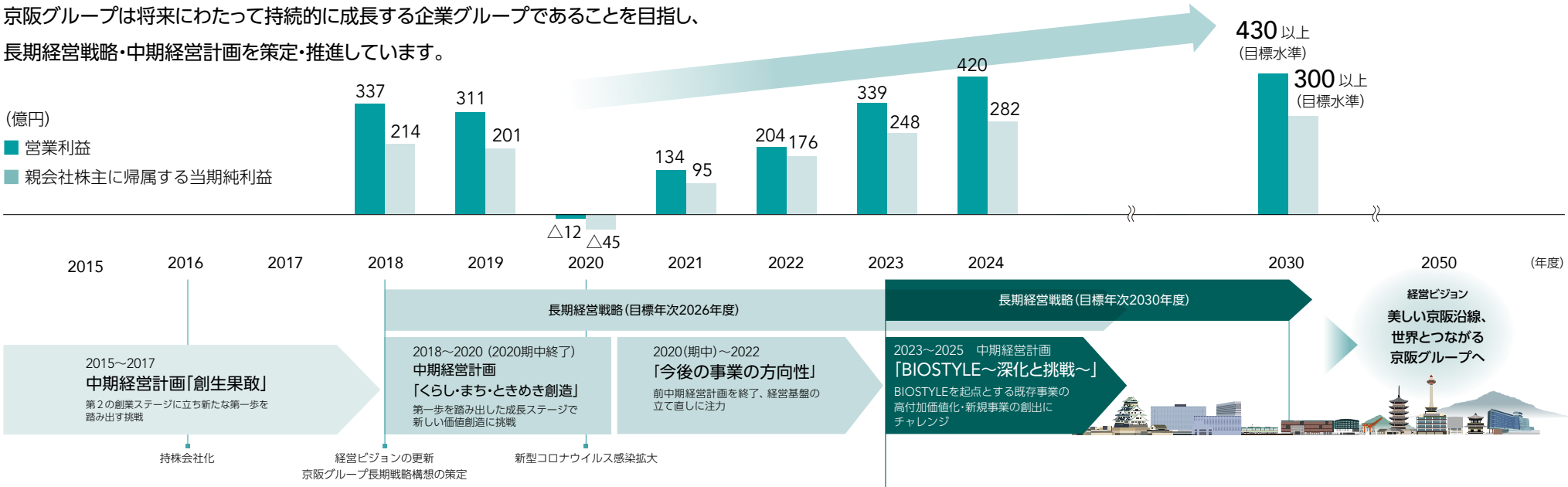
DX～デジタル・トランスフォーメーション～

人財戦略

価値創造のための戦略

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗

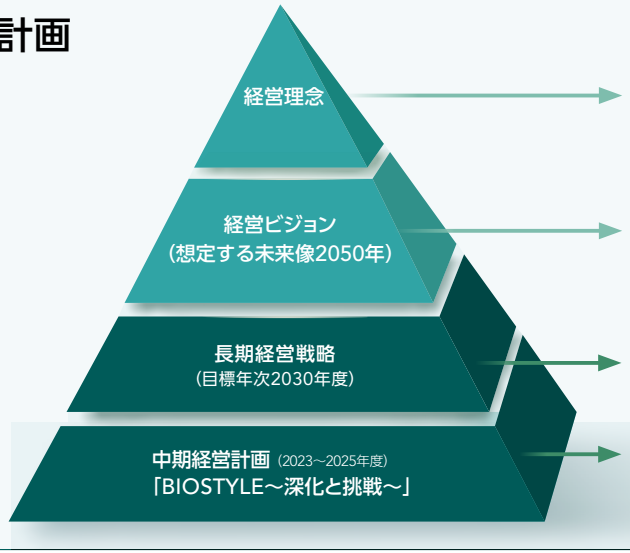
京阪グループは将来にわたって持続的に成長する企業グループであることを目指し、
長期経営戦略・中期経営計画を策定・推進しています。



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、推進しています。

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

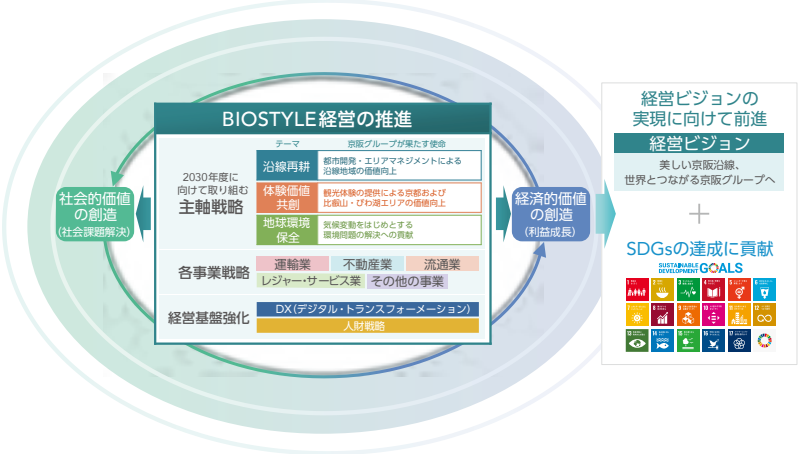
- 成長軌道への回帰に向けて、長期経営戦略に基づき具体化した3ヵ年のアクションプランを推進します。
- BIOSTYLEを各事業に落とし込み、BIOSTYLEを起点とする既存事業の高付加価値化および新規事業の創出にチャレンジします

価値創造のための戦略

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗

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

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗

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。
- 財務健全性の維持や資本効率を勘案しながら、株主還元を強化します。（株主還元方針の詳細はP.27参照）
- 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ヵ年合計）

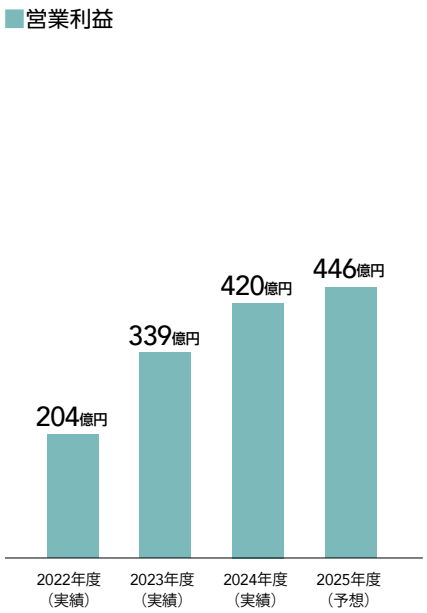
※M&A、アライアンス等について投資枠を設定

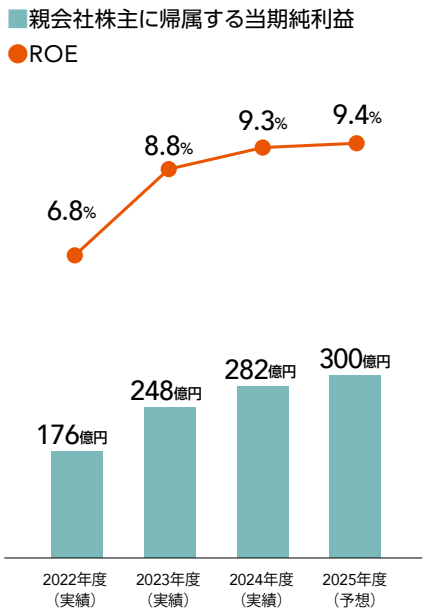
経営指標の推移

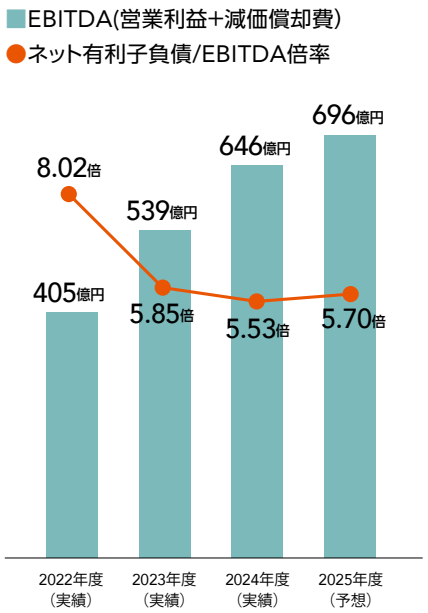
2024年度は、レジャー・サービス業や運輸業における国内需要およびインバウンド需要の取り込みに加え、不動産業における開発案件の事業用地売却などがあり、前期と比較し増収・増益となりました。**この結果、2期連続で過去最高益を更新し、中期経営計画最終年度の定量目標を1年前倒しで達成しました。2025年度も3期連続での過去最高益更新を目指すとともに、さらなる利益成長の実現に取り組んでまいります。**

（参考）2030年度目標水準

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
EBITDA（営業利益＋減価償却費）	700億円以上
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6倍台
ROE	8%水準







価値創造のための戦略

長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」の進捗

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社は、2024年11月より、足元の株価動向および財務状況に鑑み、資本政策を転換することといたしました。中長期的な企業価値向上の観点から、資本コストを意識した上で（ROEは株主資本コスト※を上回って推移していると認識）、株主資本をより適切にコントロールする方向に転換し、これに基づき株主還元も強化することとしております。

※CAPMにより5～6%程度と算出

企業価値向上に向けた取り組み

- ROEを向上させるとともに、資本コストを抑制することで、企業価値向上を図ります。
- 長期経営戦略・中期経営計画の着実な実行により収益性を引き上げるとともに、財務健全性の維持を前提に財務レバレッジを活用し、ROE8%水準を上回ることをめざします。
- 株主還元方針の見直しにより資本構成を最適化し、資本市場との対話を通じた中長期的な成長戦略の発信強化により期待成長率向上を図り、資本コストを抑制します。

株主還元

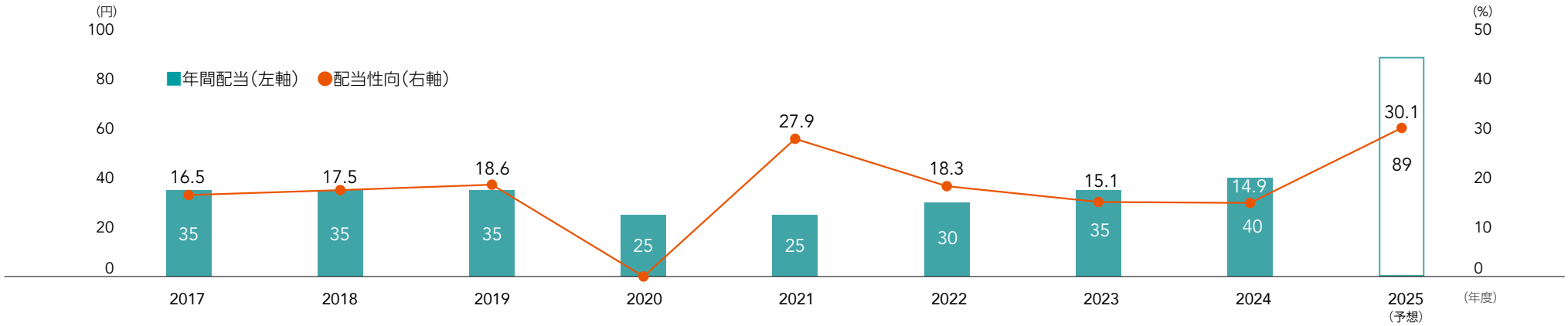
株主還元方針

持続的な企業価値向上に向けて、安定した経営基盤の確保および積極的な成長投資に努めるとともに、財務健全性の維持や資本効率を勘案し、業績に応じた利益配当および機動的な自己株式取得を実施します。

- 配当　各期の配当額は業績に基づき**連結配当性向30%程度**とし、持続的な利益成長を通じた増配をめざします。
- 自己株式取得　財務健全性および資本効率等を踏まえた機動的な**自己株式の取得**を実施してまいります。

上記の方針に基づく2026年3月期の配当予想は、1株当たり年間配当金89円

1株当たりの年間配当金および配当性向の推移



※自己株式取得約200億円
（2024年11月～2025年5月）

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　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

「ステーションヒル枚方の竣工」

枚方市駅周辺は、昭和40年代に市街地再開発事業の先駆けとして、いち早く土地の高度利用や都市化が図られました。その後経年とともに老朽化が進む建物もあり、防災上の課題を抱えるほか、交通機能の脆弱性などが指摘されていました。今後より一層の少子高齢社会を迎えるにあたり、ライフスタイルやニーズの変化に対応した都市機能の更新が求められていました。
一方、枚方市駅の社有地の活用については、30年以上も前から自社開発での計画を検討しており、京都と大阪を結ぶ京阪本線の中核都市である枚方市の魅力向上につなげるための開発とすべく、さまざまな視点での最適化を目指していました。
そのようななか、駅前ロータリーを拡張するために、市街地再開発事業として社有地を含めた駅前を一体的に開発できないかと枚方市から申し入れがあり、地域の魅力向上を実現するため、再開発事業に協力することになりました。
2020年3月「枚方市駅周辺地区市街地再開発組合」設立。2021年1月第3工区の建築工事に着手し、2024年5月末に「ステーションヒル枚方」として竣工しました。京阪グループが区分所有する第3工区において駅と一体となる商業施設「枚方モール」、オフィス、ホテル、賃貸レジデンス、行政等の機能を備えた複合施設を整備しました。

「エリアの魅力向上」

・ステーションヒル枚方には、社会課題の解決に繋げる新たな都市機能やパブリックスペースを導入しています。
・再開発事業を契機に、地域の産官学で構成するエリアマネジメント組織「枚方HUB協議会」を設立、エリアプラットホームの構築、エリアの未来ビジョンとデザインガイドラインを策定し、再開発事業で具体化しました。
未来ビジョンで設定したエリアマネジメント区域「HIRAKATA LOOP」の魅力向上のため、地域の企業、団体等と協力し、持続可能なエリアマネジメントに取り組む実行組織「枚方LOOP実行委員会」を2025年3月に設立し活動しています。

枚方市駅 乗降人数/日
約5%増

賃貸レジデンス居住者
若年層（20+30代）の割合
約54%

若年層比率低下の
地域課題解決に貢献

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等の整備を進める中之島を経て、
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

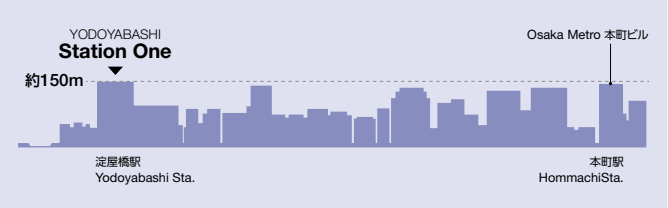
「淀屋橋ステーションワン」竣工
御堂筋の玄関口に、高さ約150mのランドマークビルが完成

中央日本土地建物株式会社と当社、株式会社みずほ銀行と共同で推進してきた「淀屋橋ステーションワン（淀屋橋駅東地区都市再生事業）」が、2025年5月30日に竣工しました。

「淀屋橋ステーションワン」は、「日土地淀屋橋ビル」と「京阪御堂筋ビル」を共同で建て替えた事業です。「Life Connecting Oasis.」という施設コンセプトのもと、オフィスやレストラン、ショップなどの機能を備えたランドマークビルが誕生しました。

・御堂筋の玄関口に、大阪の国際競争力と魅力の向上に資するまちづくり

都市再生特別地区制度を活用した施設として、大阪の国際競争力と魅力の向上に資するまちづくりを推進します。淀屋橋エリア最高となる高さ約150mの建物外観は「御堂筋デザインガイドライン」に沿った魅力的なデザインとなり、御堂筋の統一感ある景観の形成に貢献します。2022年4月には、国土交通大臣より「優良な民間都市再生事業計画」として認定を受けました。



・サステナブル建築物等先導事業（省CO_2先導型）に採択された高規格オフィス

熱負荷の低減や調光制御、排熱利用、建物内のVOID空間（吹き抜け）を活用した自然換気システムなど、さまざまな省CO_2技術を導入し、「ZEB Oriented」認証（オフィス用途）等の環境認証を取得しています。施設内は、実質再生可能エネルギー由来の電力を使用しています。

・上質な賑わいとビジネス活動を支援する3つの都市貢献スペース

多目的広場やワーカーラウンジ、展望テラスの整備により、御堂筋の玄関口にふさわしい上質な賑わいとビジネスの出会い・成長を支援する場を提供します。

・周辺地区における歩行者空間の改善と防災性の向上

本事業の推進に伴い、京阪電車「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した。

建物外観（北西方より）

展望テラス「淀屋橋スカイテラス」

体験価値共創

重点施策 新たな観光拠点の開発

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

三条駅周辺再整備

京都市の三条駅周辺地域は、2024年12月、都市再生緊急整備地域に指定され、にぎわいと活力あふれる拠点の形成を目標とする地域整備方針が定められました。この方針に沿いながら、都市再生に資する施設の整備を目指して、2025年6月30 日付で京都市に都市再生特別地区の都市計画提案書を提出しました。世界的な観光地である京都東山にふさわしい建物とするため、外観デザインについては京都市美観風致審議会等でのご意見を反映しながら、慎重に検討を進めてきました。
三条駅に隣接する三条大橋は、東海道の西の起点として、古くから交通の要衝であり、周辺エリアは観光の拠点として栄えてきました。この土地のもつ歴史・文化を継承し、京都「東山の玄関口」としての拠点性の向上を図り、国内外から多様な人々が集う新たな観光拠点を創造します。

完成予想イメージ

西側全景 鴨川対岸より

京都駅東南部エリアプロジェクト

当社が出資するLLP（有限責任事業組合）の没入型の常設アートミュージアム「チームラボ バイオヴォルテックス 京都」が2025年10月7日に開業しました。京阪グループは日常運営業務や設備管理業務を受託し、サポートします。

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.45-51）をご参照ください。

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

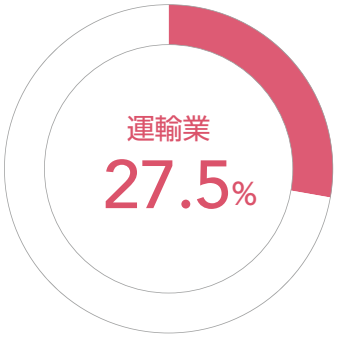
京阪グループの存立基盤である「安全安心」にさらに磨きをかけながら、新たな需要創造とオペレーションの最適化を推進し、強固な事業構造を構築します。

京阪電気鉄道㈱大阪・関西万博ラッピング列車

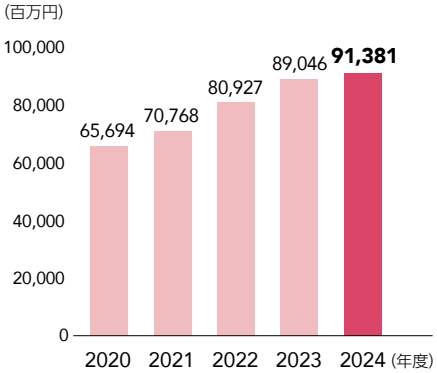
京阪バス㈱ 電気バス

ひらかたパーク

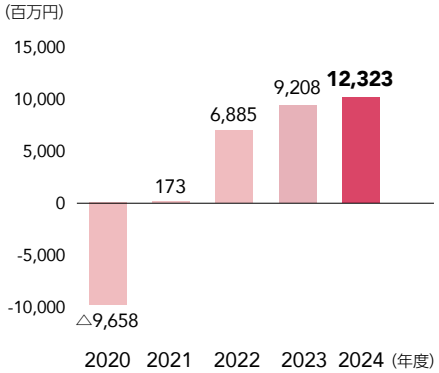
営業収益構成比



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。

2024年度の経営状況

京阪電気鉄道㈱において、安全性の向上を図るべく、京阪線全車両への車内防犯カメラの設置を加速したほか、鉄道駅バリアフリー料金制度の活用により、守口市駅および萱島駅に可動式ホーム柵を設置し、使用を開始しました。さらに、利便性向上のため、QRコードを活用したデジタル乗車券のサービス「スルッとQRtto（クルット）」を導入し、交通系ICカードを含めた京阪線のキャッシュレス決済比率は94%に達しました。また、京阪線および大津線旅客運賃の変更認可申請を行い、2025年3月に国土交通大臣より認可を受けました。これにより、2025年10月1日に運賃改定を実施しました。旅客需要の回復に伴い輸送人員が増加したことにより、営業収益91,381百万円、営業利益12,323百万円と増加しました。

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

運輸業

京阪電気鉄道㈱

旅客人員 266,321千人

運輸収入 49,478百万円

バス事業

旅客輸送人員 79,029千人※

※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.43をご参照ください。

中期経営計画の進捗

安全・安定輸送のために

京阪電気鉄道の運賃改定が認可

京阪電気鉄道㈱では、2025年10月1日に運賃改定を実施しました。輸送人員は1991年度の4.2億人をピークに年々減少し、2023年度は2.6億人と約4割減少しています。経営を効率化し、約30年にわたり運賃水準を維持してきましたが、安全・安定輸送に必要不可欠な設備投資等に対応していくため今回実施するに至りました。

さらなる安全安心への取り組み

ホームドアの設置

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、2024年度に守口市駅2・3番線、萱島駅2・3番線ホームにホームドアを設置しました。
2025年度では祇園四条駅1・2番線で設置予定をしており、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。

新たな移動需要の取り込み

「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日に開催された「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した。また、京阪電気鉄道㈱では中之島駅への臨時列車を運行することで、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を実現し、多くのお客さまにご利用いただきました。

新たな価値創造に向けて

新規事業の創出

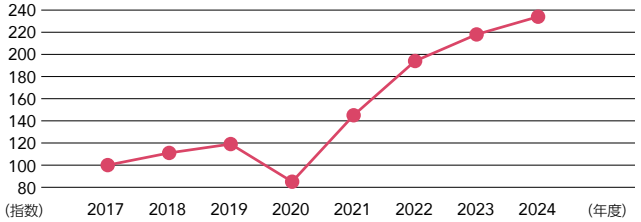
京阪電気鉄道㈱では、京阪ホールディングス㈱およびCreww㈱と共催し、京阪電車との協業を目指すスタートアップ企業等を対象に「京阪電車　事業共創チャレンジ2025」を実施しました。地域や社会の課題解決につながる新しい価値の提供やサービスの創出を目的に、社外より提案を募集し、審査通過したものについて2025年度中に事業化に向けて実証実験を実施する予定です。

特別な乗車体験の提供

プレミアムカーご利用者推移

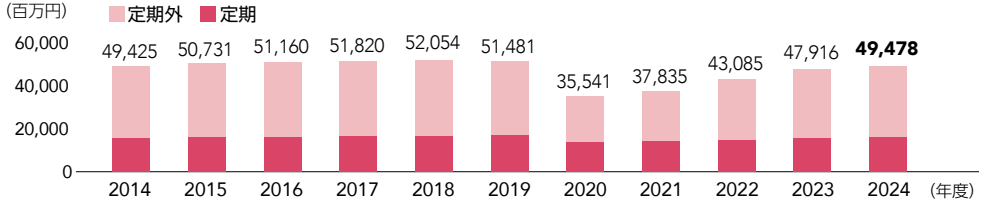
京阪電気鉄道㈱の有料列車サービス「プレミアムカー」の導入以来、ご好評をいただいていることから、満席でご利用いただけない便も多くありました。着席サービスをますます充実し、より多くのお客さまに特別で上質な移動体験を提供するべく、2025年10月26日のダイヤ変更にあわせて、3000系プレミアムカーを2両連結に変更しました。

1日平均利用者数の推移(2017年度を100とした場合)



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年度よりコロナ禍の影響により大幅に落ち込みました。
2023年度より新型コロナウイルス感染症の5類移行による旅客需要の回復、2024年度では通勤・通学利用の回復、「枚方モール」の開業に加え、プレミアムカーやライナー列車の利用好調などもあり、494億円まで回復しました。



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。

ザ・ファインタワー ウエストコースト

OMM

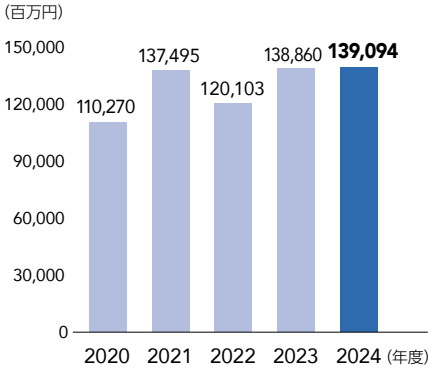
ゼロホーム　枚方展示場

2024年度の経営状況

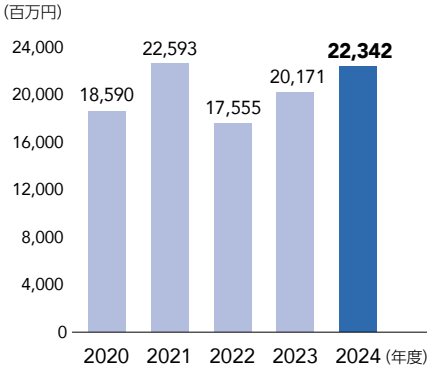
2024年5月、枚方市駅直結の複合施設「ステーションヒル枚方」が竣工し、6月には賃貸タワーレジデンス「THE TOWER HIRAKATA」およびオフィス等の入居を開始しました。2025年5月には御堂筋のランドマークとなる複合施設「淀屋橋ステーションワン」が竣工しました。また、不動産賃貸業の拡大・強化を目指し、「京阪成田ビル」「京阪仙台一番町ビル」「京阪藤沢ビル」を取得しました（名称は取得後変更したもの）。不動産販売業では、「ザ・ファインタワー大阪肥後橋」「ザ・ファインタワー ウェストコースト」「ファインシティ大宮公園」などの分譲マンションのほか、京阪東ローズタウンなどの戸建住宅、その他土地建物を販売しました。これらの結果、営業収益は139,094百万円、営業利益は22,342百万円と増加しました。

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。

不動産業

賃貸事業資産
2,780億円

年間分譲マンション販売戸数
675戸※

年間戸建住宅販売戸数
622戸

※事業シェアを反映した戸数

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

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.43をご参照ください。

中期経営計画の進捗

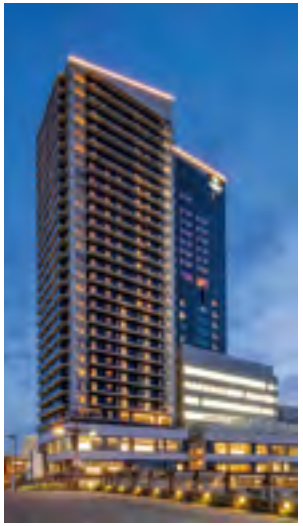
不動産販売業・賃貸業における国内事業エリア拡大・アセットタイプの拡充

三大都市圏のほか、優位性の高い地方中核都市における販売用地・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

関西圏における大規模開発

1「THE TOWER HIRAKATA」



2「淀屋橋ステーションワン」

3「Nakanoshima Qross」

関西圏におけるマンション事業

4「ファインレジデンス烏丸五条」など実績多数

首都圏における賃貸物件取得

5「京阪成田ビル」

6「京阪藤沢ビル」

首都圏におけるマンション事業

7 分譲マンション「ファインシティ横濱鶴見」など実績多数

名古屋におけるマンション事業

8「ザ・ファインタワー名古屋今池」　ほか

札幌におけるマンション事業

9「ファインレーベン札幌二十四軒THE SEASON」　ほか

沖縄県におけるホテル業態の開発・販売

10「VIVOVIA石垣島」　ほか

沖縄県におけるマンション事業

11「ザ・ファインレジデンス石垣島」

中核地方都市における賃貸物件取得

12「京阪仙台一番町ビル」

地方中核都市におけるマンション分譲

13「MATUE THE TOWER」

その他短期回転型の開発事例多数（ホテル、倉庫、オフィスビル、レジ等）

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。

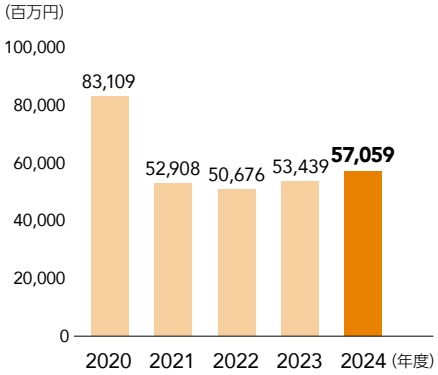
KUZUHA MALL

フレスト松井山手店

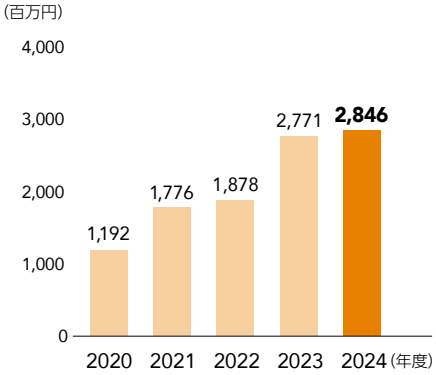
もより市天満橋駅

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。

2024年度の経営状況

ショッピングモール業において、2024年9月に枚方市駅と一体となった商業施設「枚方モール」を開業しました。モール内では、㈱京阪百貨店においてセミセルフ式の化粧品セレクトショップ「ナナイロ ボーテ」を含む5店舗を展開、㈱京阪ザ・ストアではサステナブルマーケットをコンセプトとした「THE STORE 枚方モール店」を出店するなど、新業態の店舗を積極的に展開し、収益力の強化を図りました。

ストア業においては、2024年11月に「フレスト」「THE STORE」および「もより市」計26店舗などの商品の一部を製造するプロセスセンターの運用を開始しました。インバウンド需要や「枚方モール」の開業、施設のリニューアル効果等により、営業収益は、57,059百万円、営業利益は2,846百万円と増加しました。

流通業

ショッピングモール※ 店舗面積
142,500㎡

※KUZUHA MALL、枚方モール、京阪モール、京阪シティモールの合計

小売業※売上高
35,028百万円

※京阪百貨店、フレスト、THE STORE、もより市の合計

営業利益率
5.0%※

※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.44をご参照ください。

中期経営計画の進捗

沿線商業の進化・発展

枚方モールのオープン

商業・オフィス・住居・ホテル・公共機関を有する複合施設「ステーションヒル枚方」内の商業エリアとして2024年9月に「枚方モール」がオープンしました。「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。

次世代型スーパーマーケットのオープン

㈱京阪ザ・ストアは、2024年9月に「THE STORE 枚方モール店」をオープンしました。同社が運営するスーパーマーケット「フレスト」に、京阪版SDGs「BIOSTYLE」の理念を加えた、「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」がコンセプト。美味しさや鮮度はもちろんのこと、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となる次世代型スーパーマーケットです。

淀屋橋ステーションワンの商業ゾーンオープン

㈱京阪流通システムズは2025年5月に竣工した、「淀屋橋ステーションワン」に商業ゾーンをオープンしました。地下1階から2階、30階は商業ゾーンとして、日常を彩る上質で洗練された店舗が順次オープンし、商業ゾーンのコンセプトである「粋（すい）を尽くしたおもてなし」（粋＝相手の心を慮って行動すること）のとおり、施設を訪れる皆さまに喜んでいただけるように心尽くしを配した多彩なショップが揃っています。

沿線まちづくりの推進

駅ナカ新業態店舗 食の商店「もより市」の展開

㈱京阪ザ・ストアでは、駅ナカ新業態店舗 食の商店「もより市」を展開しています。2021年11月に開業した「もより市　天満橋駅」を皮切りに、駅ナカコンビニエンスストア「アンスリー」から「もより市」への19店舗の業態転換を2024年3月に完了しました。「地域に役立つ“いつも使いたいお店”」をコンセプトに、「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”をご提供しており、特に沿線の魅力を集めた「レールグルメ」はもより市の目玉商品です。地元の隠れた銘品グルメなど店舗ごとにラインアップが少しずつ異なり、店舗ごとにお客さまにわくわくしていただけるような工夫を凝らしています。

安全安心なオリジナル商品開発

プロセスセンターの開設

㈱京阪ザ・ストアでは、オリジナル商品の開発加速、品質向上やコスト削減を図り安定した商品供給体制の確立を担う、「東大阪プロセスセンター」の運用を2024年11月より開始しました。プロセスセンターでは様々な京阪ザ・ストアオリジナル商品を製造しており、安全安心で美味しい食品を「フレスト」や「もより市」などへ提供しています。また、製造された商品は鮮度を保ったまま素早く輸送するために、一部を京阪電車で輸送しております。

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。

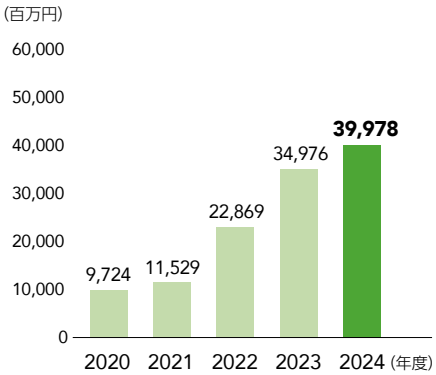
ホテル京阪 天満橋駅前

THE THOUSAND KYOTO

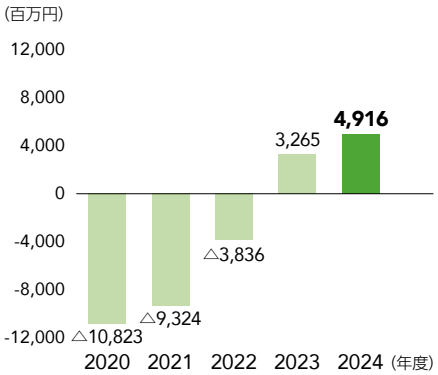
大阪水上バス「アクアライナー」

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。

2024年度の経営状況

ホテル業においては、旺盛なインバウンド需要および国内旅行需要のさらなる取り込みを図るべく、各種営業活動を積極的に推進したほか、「ホテル京阪ユニバーサル・タワー」において、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も安心してくつろいでいただける客室とすべく、前期より順次進めてきた計641室の客室リニューアルを2025年3月に完了しました。また、2024年4月「琵琶湖ホテル」内のレストラン「イタリアンダイニング ベルラーゴ」については、出来立てのイタリア料理をお楽しみいただけるビュッフェレストランとしてリニューアルオープンしました。インバウンド需要の取り込みおよび観光船業における需要回復等の理由により、営業収益は、39,978百万円、営業利益は4,916百万円と増加しました。

レジャー・サービス業

ホテル店舗数	21店※
ホテル客室数	4,852室※
ホテル稼働率	
㈱ホテル京阪	81.8%
京阪ホテルズ&リゾーツ㈱	78.1%

※㈱ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱

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

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.44をご参照ください。

中期経営計画の進捗

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」客室リニューアル完了

「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、客室改装を進めておりましたが、2025年3月に全641室の改装を完了しました。客室改装は、上層階から「豪華客船の一等客室」「月夜の海面」「光射す海中」「深海の世界」の4つのイメージを基に、30階から5階までの客室で「航海」・「海」を表現しています。また、客室改装の完了とともに、従業員の制服を一新しました。「Fun & Traditional」をコンセプトとして、豪華客船のクルーをイメージした爽やかな青色をベースに、明るく親しみやすいカラーリングになりました。

「琵琶湖ホテル」イタリアンダイニング ベルラーゴ リニューアルオープン

「琵琶湖ホテル」において、レストラン「イタリアンダイニング ベルラーゴ」の改装を実施し、2024年4月にリニューアルオープンしました。2015 年にオープンして以来、イタリアンを気軽に楽しめるレストランとして長年ご愛顧いただいてまいりましたが、リニューアルを機に、滋賀県産の野菜や近江牛等の食材を活かし、シンプルでおいしいイタリア料理を出来立てでお楽しみいただけるビュッフェスタイルが新たに登場しました。

「京都タワー」のネーミングライツ契約締結

京阪ホテルズ&リゾーツ㈱は運営する京都タワーのネーミングライツ契約を、ニデック㈱と締結することで合意し、2024年4月1日より、名称が「ニデック京都タワー」となりました。本契約は、京阪グループとして初めてのネーミングライツ契約となります。ニデック京都タワーについては、京阪グループ長期経営戦略において2030年度以降の将来を見据えて、再整備について検討を深化していくことを発表しています。

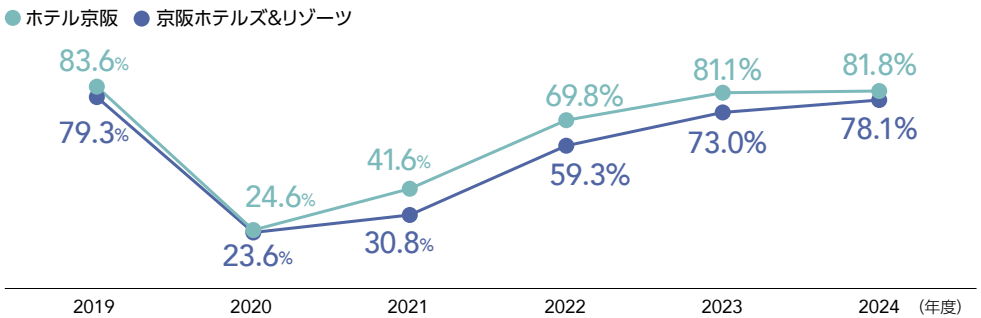
船舶事業における収益機会拡大

水素燃料電池船「まほろば」運行の受託

大阪水上バス㈱は岩谷産業㈱が建造した水素燃料電池船「まほろば」の運行業務を受託し、大阪・関西万博の水上運航を担いました。水素燃料電池の旅客船での運用は国内初です。
大阪水上バスは運航を単に請け負うだけでなく、様々なブラッシュアップアイデアを提供するなど、運航実現に至る過程においてもこれまでの経験と高い技術力を発揮しました。大阪・関西万博への「まほろば」運航には、大阪の水上交通を担ってきた船のプロとしての大阪水上バスの誇りと、旅客の安全性を第一とする京阪グループの理念が込められています。

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、2021年度より徐々に回復し、2024年度にはホテル京阪が81.8%、京阪ホテルズ&リゾーツが78.1%に達し、ほぼコロナ前の水準となりました。



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、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乗換経路検索、電子チケットサービス、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ワンストップで提供しています。大阪・関西万博2025では、万博シャトルバスチケット予約・販売、QR乗車券販売および多言語化対応等のサービスを追加し、万博輸送に貢献しました。さらに万博プラスワンの魅力あるトリップ等も企画し、お客さまや地域社会、次世代のまちづくりに貢献するMaaSを目指して取り組んでいます。

おけいはんポイントのデジタル化を推進

2024年9月に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、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るようになりました。また、2025年10月にe-kenetカード会員さま向け新会員サイト「おけいはんポイント会員サイト」をオープンしました。新会員サイトではおけいはんポイントや各施設の会員ランクの照会、おけいはんポイントからプレミアムカークラブポイントへの交換等を行うことができます。今後は新会員サイトの機能拡充や京阪公式HPのマーケティングサイト化等により、お客さま接点のデジタル化を推進するとともに、お客さまのニーズに合わせた魅力的な情報発信、商品・サービスの提供に取り組んでいきます。

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

41 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

45 マテリアリティ2:
環境・社会に配慮したオペレーション

52 マテリアリティ3:
成長し続ける組織・人財

57 マテリアリティ4:
持続可能かつ強固な経営基盤

マテリアリティ 1

社会課題の解決に寄与する事業の創出

BIOSTYLE（ビオスタイル）とは?

1. もうひとつの価値観「BIOSTYLE」

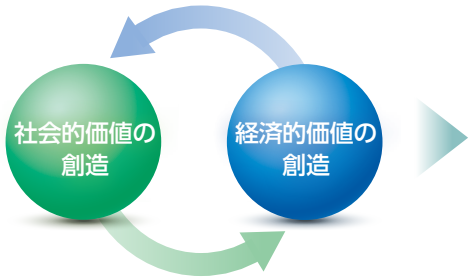
運輸の安全を確保することは絶対的な我々のミッションであり、絶対に軽視することはできません。安全安心が第一の使命であることは当社の遺伝子です。しかし、さまざまな事業を展開する現在、もうひとつの基軸となる価値観を作りたいと考えました。それが「BIOSTYLE 」です。

2. 次の時代のライフスタイル「BIOSTYLE」

これからの時代には何が必要とされるか、目指すべきものは何か。私たちは、地域にお住まいの方の生活に密着したサービスを提供しており、その指針としたい。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。2014年、まだSDGsが提唱される前のことです。

3. 「BIOSTYLE経営」へバージョンアップ

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。2023年には、長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」を発表、BIOSTYLEを経営の軸に据えました。BIOSTYLEを『「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』と再定義。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経営の実現

独自のガイドラインを制定し、「BIOSTYLE PROJECT」をグループ全体で推進しています。

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

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

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。

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階正面広場「MAENIWA」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*

食品ロス堆肥で食の循環にチャレンジ

1階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*

オリジナルスイーツブランド「RAU」

パティシエ松下裕介・ショコラティエール高木幸世が作り出すスイーツブランド。使用するカカオは、コスタリカ産の有機カカオから作られた自家製ビーントゥバーチョコレートのみ。理想のカカオ豆を求めて世界中を巡り、コスタリカの小さな農園で、信頼できる現地のプロデューサーたちと共同開発しました。2025年6月にパリで発表されたレストランガイド、「LA LISTE」が選出する PASTRY AWARD 2025の「Pastry Discovery GEM Award」を受賞。

GOOD *for Health,* GOOD *for Social*

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

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しています。

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

省エネルギー車両の13000系車両を増備

京阪電気鉄道㈱は、2024年度から2026年度にかけて、鋼製の旧型車両の代替として、省エネルギー車両である13000系車両を67両増備します。13000系は電力を効率よく利用する「VVVFインバータ制御装置」、「回生ブレーキ」などを導入しており、「クリーン輸送」の実現に貢献しています。2026年度に導入が完了すると13000系は計186両になり、京阪線を走行する全車両のうち30%以上となる見込みです。今回の13000系の導入と旧型車両の置き換えにより、年間約3,400トン(試算値)のCO_2排出量の削減効果を見込んでいます。

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両の嵐電新型車両モボ1形「KYOTRAM」を導入します。2025年2月に1両目の営業運転をスタートしました。「KYOTRAM」は「VVVFインバータ制御装置」や「回生ブレーキ」を導入しており、1両当たりの消費電力量は、置き換え対象車両の約半分となる見込みです。「環境にやさしい路面電車」としてSDGs達成に貢献します。

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

継ぐ、京町家

年間700～800軒もの京町家が失われており、京都の美しい風景は少しずつ消えつつあります。京阪電鉄不動産㈱は、伝統的な「京町家」を受け継ぎ、現代のライフスタイルに合わせて設計された「新京町家」などを取り扱うことで、京の歴史・文化の象徴である貴重な財産を保全し、将来の世代に受け継いでいくプロジェクトを展開しています。

西日本最大級のマンション建替え事業に参画

大阪府堺市北区で築50年を超える団地の建替え事業「下野池第2住宅マンション建替え事業」に京阪電鉄不動産㈱が参画。地権者さまと共に建替えの合意形成、建替え組合設立、新築工事着工と着実に歩みを進めてきました。2025年4月には、本事業において新築する分譲マンション「トモニアルシティ」の販売開始に向けて、マンションギャラリーをオープンしました。

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

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

「SDGs 食育フェスタ」の開催

㈱京阪百貨店は、2025年5月に守口市駅前広場にて、京阪沿線でも有数の食育イベント「SDGs 食育フェスタ」を開催しました。企業、大学、生産者、自治体が一体となって、食育情報の展示やクイズ、ワークショップ、大阪もん農産物や加工食品の試食や販売などを行う、「食」を楽しみながら食育への関心を深めていただくイベントです。今年は京阪百貨店開業40周年記念として、初参加多数で27団体が出展するなど、小さなお子さまから大人まで楽しんでいただけるイベントとなりました。

「フレスト移動スーパー」2号車スタート

㈱京阪ザ・ストアは、「フレスト移動スーパー」の2号車の運行を2024年12月より開始しました。1号車は枚方市・寝屋川市域のお客さまにご好評いただいており、2号車では枚方市に加え、交野市内の個人宅や高齢者施設などを自動車で巡回し食料品を販売しています。同社は、本取り組みを展開する3市と、高齢者の見守り協定をそれぞれ締結しており、訪問エリアのお客さまの安全安心な生活にもお役立ちできるよう取り組んでいます。

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

再生可能エネルギー由来電力100%の運営開始

㈱ホテル京阪は、2025年度より、非化石証書を購入・活用することで、全国16店舗のホテルにおいて使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来としました。非化石証書を利用することで、電力使用に伴うCO_2排出量はゼロとなります。再生可能エネルギーの普及を支援し、温室効果ガス排出量の削減に貢献します。

アルミ付き紙容器をトイレットペーパーにリサイクル

㈱ホテル京阪では、脱プラスチックの取り組みを進めており、客室内でのミネラルウォーターを従来のペットボトルではなく、アルミ付き紙容器で提供していますが、使用後の取り扱いについては様々な課題があり、一般廃棄物として処理されていました。課題解消に向けて検討を進めた結果、京阪ホールディングス㈱、㈱ホテル京阪、王子ホールディングス㈱の3社はミネラルウォーター容器のマテリアルリサイクルを通じて、ホテル京阪にて再生製品であるトイレットペーパーを活用する仕組みを構築しました。これにより、資源循環型社会の実現に向けたサーキュラーエコノミーの推進に貢献します。

マテリアリティ 2

環境・社会に配慮したオペレーション

環境理念と京阪グループ環境方針

環境理念

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

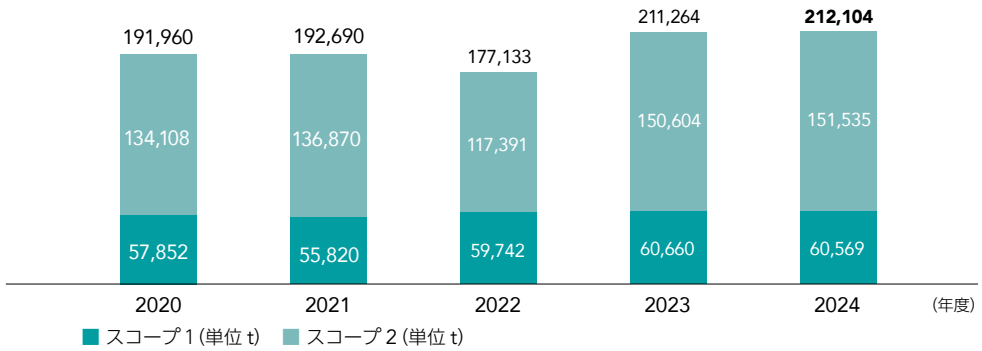
2002年に「環境理念」を制定し、グループ全体で環境改善や環境法令の遵守を推進しています。また、2021年9月には「京阪グループ環境方針」を定め、(1)温室効果ガスの削減 (2)廃棄物の削減・水資源の有効利用を重点項目としました。

CO_2の排出状況

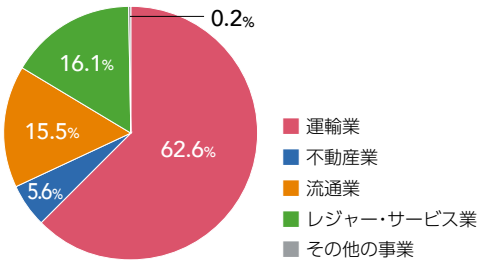
京阪グループのCO_2排出量(スコープ1・スコープ2 連結ベース マーケット基準)

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CO_2排出量を管理し、環境経営専門委員会で報告、削減状況をモニタリングしています。

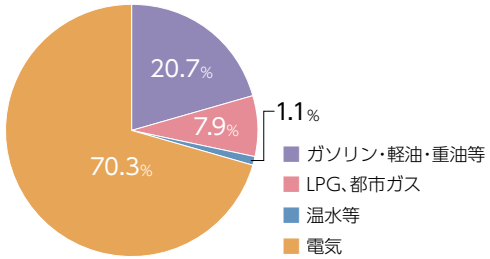
グループ全社のCO_2排出量



グループ全社のCO_2排出量の事業別割合(2024年度)



グループ全社の使用エネルギー内訳(2024年度)



営業収益あたりのCO_2排出量

(t-CO_2/百万円)

年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	0.70	0.76	0.75	0.68	0.70	0.68

スコープ3排出量

(単位 t)

年度		2023	2024
Cat1	購入した製品・サービス	658,862	607,418
Cat2	資本財	62,559	211,206
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	36,220
Cat4	輸送・配送(上流)	4,967	6,722
Cat5	事業から出る廃棄物	14,161	14,133
Cat6	出張	781	848
Cat7	雇用者の通勤	1,175	1,320
Cat11	販売した製品の使用	365,664	345,617
Cat12	販売した製品の廃棄	12,737	11,466
Cat13	リース資産(下流)	49,201	55,495
	合計	1,205,355	1,290,446

※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。

マテリアリティ 2　環境・社会に配慮したオペレーション

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85%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）

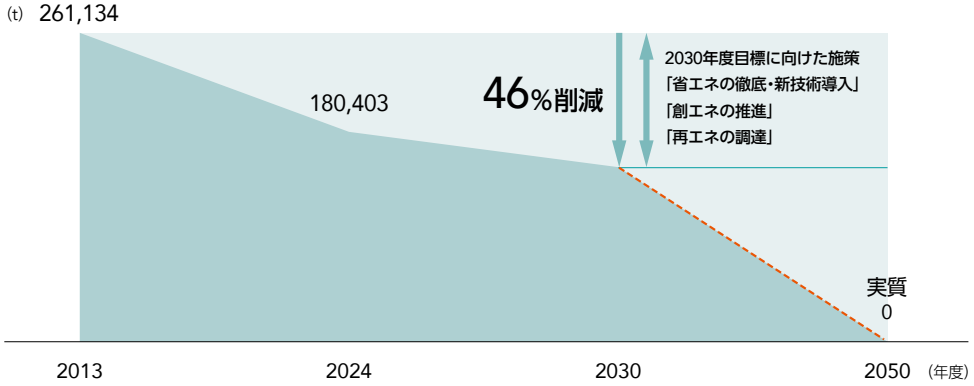
CO_2排出量削減目標に対する主要会社9社のCO_2排出量は次表のとおりです。2023年度は、2013年比で30%の削減となっています。

(t)

年度	2013	2019	2020	2021	2022	2023	2024
主要9社※CO_2排出量	261,134	185,833	164,616	164,026	148,535	181,500	180,403

※京阪電気鉄道㈱、京阪バス㈱、京阪ホールディングス㈱、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㈱

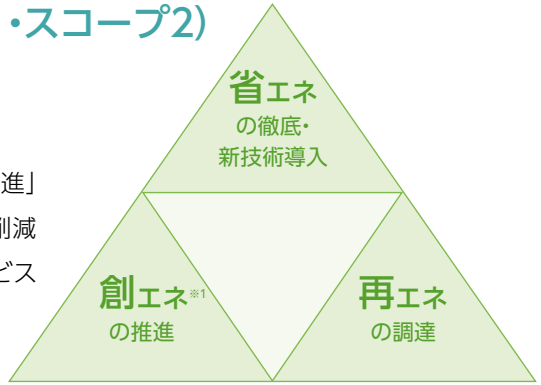
CO_2排出削減ロードマップ



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

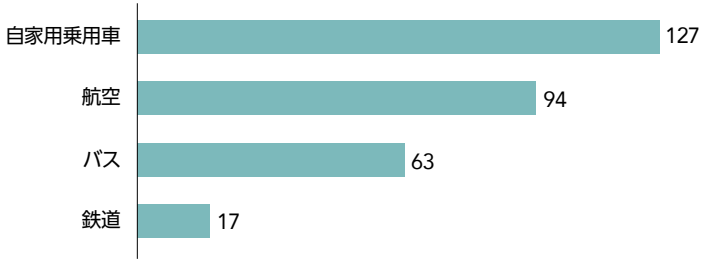
設備投資や事業運営の効率化により、エネルギー使用量およびCO_2排出量を削減します。

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]（2023年度）

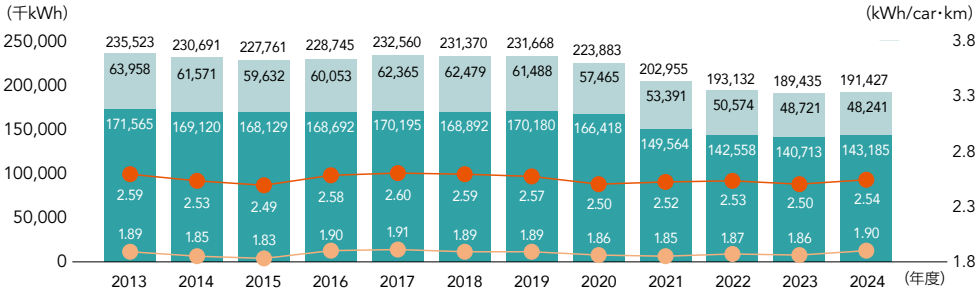


出典：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」

Switch!
SUSTAINABLE
TRAIN

マテリアリティ 2　環境・社会に配慮したオペレーション

京阪電気鉄道㈱の鉄道電力消費量の推移

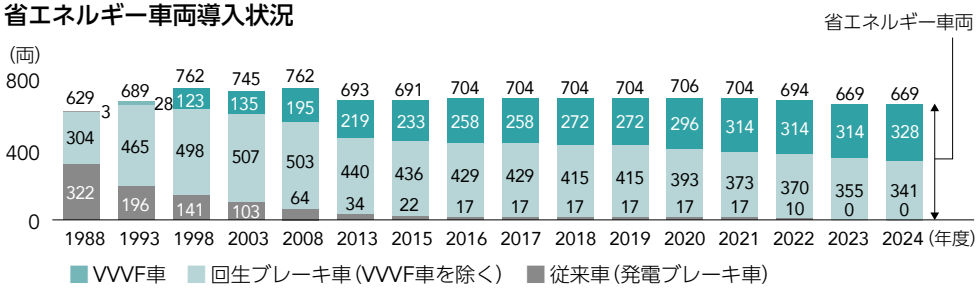


※総合電力原単位=(運転用電力量(kWh)+付帯電力量(kWh))／総走行距離
※運転用電力原単位=運転用電力量(kWh)／総走行距離

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



駅照明のLED化(2024年度)

2024年度実施箇所	京橋中央階段、淀屋橋コンコース、野江、関目、西三荘、大和田、東福寺、交野市
LED照明導入率	55.9%

鉄道設備のLED化(2024年度)

信号機(基)		650／814	79.8%
鉄道車両	車内灯	489／667	73.3%
	前照灯	220／228	96.4%

鉄道車両のエネルギー使用量原単位

年度	2022	2023	2024
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)	0.640	0.548	0.555

電気バスの導入

電気バス(京都バス㈱)

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。

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。2024年度は、OMMの空調用熱源機器更新や横浜エクセレントⅢ等の空調更新、京阪百貨店守口店等の照明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	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)、淀屋橋ステーションワン(5つ星)
LEED認証	GOOD NATURE STATION(シルバーランク)
ZEB-oriented認証	淀屋橋ステーションワン

オフィスビル・商業施設のエネルギー使用量原単位

年度	2022	2023	2024
オフィスビル・商業施設※　エネルギー使用量(kl)/床面積(千㎡)	29.95	25.94	27.01

※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

マテリアリティ 2

環境・社会に配慮したオペレーション

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、発電事業者等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。

フレスト松井山手店

枚方市のため池を活用したコーポレートPPA契約

2024年8月、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、2025年3月に発電を開始しました。発電事業者が枚方市内の2ヵ所のため池に合計4,000kwのフロート型太陽光発電設備を設置し、枚方市内の当社遊園地「ひらかたパーク」および商業施設「KUZUHA MALL」に電力を供給しています。年間約2,700トンのCO_2排出量を削減できる見込みです。「ひらかたパーク」は、施設全体の消費電力の約60%を再エネでまかなうことになり、すべてのアトラクション全40機種がCO_2フリーで稼働することになります。本事業は、2024年4月に当社、発電事業者、小売事業者、枚方市および枚方市招堤土地改良区の5者で締結した「ため池を活用した再生可能エネルギーの地産地消の取り組みに関する協定」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。

今池

招堤新大池

協定締結の様子

太陽光パネルの設置状況

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	1,700,000
GOOD NATURE STATION	自家消費	4,000
THE THOUSAND KYOTO	自家消費	3,700
フレスト松井山手店	自家消費	400,000
伏見稲荷駅	自家消費	80,000

再エネの調達

2030年度へのCO_2削減目標の達成に向けて非化石証書等による再生可能エネルギーの導入も進めています。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ています。また2025年度からは、㈱ホテル京阪の全ホテルの電力を非化石証書により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

カーボンフリーのサービスの提供

・上記のGOOD NATURE STATIONと㈱ホテル京阪のほか、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）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

分譲マンションのZEH-M oriented認証取得等の環境対応を進めています。

マテリアリティ 2　環境・社会に配慮したオペレーション

TCFD提言に基づく情報開示

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。

1 ガバナンス

環境経営推進体制

「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。
※サステナビリティ委員会についてはP.11参照

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)

マテリアリティ 2　環境・社会に配慮したオペレーション

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。

マテリアリティ 2　環境・社会に配慮したオペレーション

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

廃棄物量（2024年度）　(t)

一般廃棄物※	産業廃棄物
6,622	3,717

※以下、主要会社のみ。京阪ホールディングス㈱、京阪電気鉄道㈱、京阪バス㈱、京阪建物㈱、㈱京阪百貨店、㈱京阪流通システムズ、㈱京阪ザ・ストア、㈱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	2022	2023	2024
運輸業	579	599	701
不動産業	163	173	240
流通業	896	770	757
レジャー・サービス業	812	979	921
その他事業	35	36	34
計	2,485	2,558	2,653

リサイクルの推進

- ㈱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アルミ付き紙容器に変更。また、アルミ付き紙容器は一般廃棄物で処理していたものを、王子ホールディングス㈱の協力のもと、マテリアルリサイクルを通じてトイレットペーパーに活用（P.44参照）
- 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）。（京阪百貨店守口店においては店頭に回収ボックスを設置）
- ㈱京阪ザ・ストアにおいて、一部店舗にお客さま向けの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

- GOOD NATURE STATIONにおいて食品廃棄物を館内の生ごみ処理機で堆肥化（P.42参照）
- 京阪百貨店守口店・枚方店・京橋店・住道店において、鮮魚売場で廃棄される魚のアラを魚油や飼料にリサイクル
- 京阪百貨店守口店において、廃棄物回収業者が構築した生ごみの肥料化のサイクルに参加（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）
- ㈱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、生ごみを堆肥化
- ㈱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㈱の寝屋川車両基地・淀車庫での洗車の際には、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たり、洗車速度をコントロールして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2024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。

マテリアリティ 3

成長し続ける組織・人財

人財戦略

人財の多様性の確保を含む人財育成方針・社内環境整備方針

持続的な企業価値向上に向けて、新たな価値を創造し続けるため、多様な人財一人ひとりが持つ能力・パフォーマンスを最大限引き出すとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進することで、従業員が「BIOSTYLEなマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備することを人財戦略として定めています。従業員一人ひとりの“個”の能力とパフォーマンスの最大化に向けて、ワークエンゲージメント(働きがい)の向上を図るとともに人財多様性を推進し、また、挑戦と変革を生む風土改革として、挑戦を促し自律的な成長意欲を高める制度整備や「人財を活かす」マネジメントを推進することを、人財の多様性の確保を含む人財育成方針・社内環境整備方針としています。

指標と目標

人財戦略やこれまでの取り組みを踏まえて、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))において以下の目標を掲げて、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	2024年度
採用者に占める女性割合	30%以上	41.8%
管理職に占める女性割合	10%以上	10.8%
男性育児休業等取得率(育児目的休暇含む)	100%	84.4%
運動習慣の定着率※2	2030年度までに70%以上	67.2%
年次有給休暇取得率	80%以上	85.0%

※1 2025年３月に指標および目標を更新しております。
※2 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従業員の割合。

人財多様性の推進

女性の活躍推進

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。今後も継続して、女性の積極的な採用、活躍する場の拡大、キャリア形成支援などを進め、管理職や指導的役職への登用を後押しできる環境を整えていきます。

障がい者の雇用推進

特例子会社である京阪スマイルハート㈱では、障がいを持つスタッフ6名(2025年3月時点)を雇用し、オフィスの清掃や名刺印刷などの業務を行っています。チームとして最大限の力を発揮できるよう、業務に学習の時間も組み込むなど、社員個々の知力・体力・気力を高めることにも取り組んでいます。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社合計の障がい者雇用率は3.01%です(2025年3月時点)。

外国人の雇用推進

語学力などの強みを活かせるホテル業などで、外国人財の採用や技能実習生の導入を行っており、グループ全体で約100名の外国籍従業員が活躍しています。今後も各社の事業戦略に沿って、国籍にかかわらず能力ある従業員を積極的に採用していきます。

キャリア人財の採用

多様な人財の確保に向けて、新卒採用とともにキャリア採用 (経験者採用) も進めています。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・スキルを持つ人財を迎え入れて、組織の活性化や新たな価値創造につなげていきます。

マテリアリティ 3　成長し続ける組織・人財

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

京阪グループでは、グループ各社における研修やOJTによる教育に加え、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、KEIHANビジネスセミナーにおいて各種研修・自己啓発メニューを提供し、グループ全体の教育を推進するとともに社員の自律的な能力開発を支援しています。

グループ各社での研修、OJT

運輸　不動産　流通　レジャー・サービス　その他事業

グループ共通研修

「京阪グループ新入社員基礎研修」をはじめとして、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た研修を実施しています。

KEIHANビジネスセミナー

各分野の知識の習得・強化を図るために実施しており、集合研修のほか、オンラインやeラーニングなどの形式も取り入れることで、時間や場所に縛られない学習機会を提供しています。

分野	研修メニュー
広報 宣伝	WEBマーケティング基礎、ニュースリリース作成講座　他
法務	コンプライアンス基礎、契約実務に関する基礎知識　他
人事 労務	ハラスメント基礎、実践的労務管理　他
財務 会計	法人税講座、簿記　他
IT	データ分析の基礎、Office入門　他
対課題スキル	ロジカル・シンキング、マーケティング基礎　他

理念共感とキャリア設計支援

京阪グループ社員が経営理念に共感しながら積極的にキャリア形成を進められるよう、グループ各社における取り組みに加え、京阪ホールディングス㈱が主催するグループ共通研修やKEIHANビジネスセミナーにおいて、理念共感に主眼をおいた研修やワークショップも開催しています。

京阪ホールディングス㈱では、社内コミュニケーションの活性化や経営理念の浸透、キャリア形成支援等を目的とした各種研修や制度を通して、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」を設けています。2024年度においては以下の取り組みを実施しました。

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おり、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一元的に把握し、人財開発や本人の適性およびキャリア志向に基づく適正な人財配置に活用することで、ワークエンゲージメントの向上を図ります。

京阪ホールディングス㈱における2024年度の主な取り組み

オフサイトミーティング	入社1～15年目社員を対象に、入社年次や担当業務を超えて交流する場を設け、経営理念の浸透およびコミュニケーションの活性化を図っています。2024年度は「会社の未来」をテーマにアートを共創するワークショップを実施しました。
メンター制度	新入社員が先輩の若手社員にキャリア設計や業務について気軽に相談できる機会として、新入社員それぞれに対して1人ずつ先輩社員がメンターとなる制度を導入し、定期的な面談を実施しています。
キャリア面談	自己理解を深めながら、キャリアパスや必要な能力開発を考える機会として、年に一度人事部との面談を設けています。
自己申告制度	社員のキャリアに関する意向を把握するとともに自律的なキャリア設計を支援するため、年に一度、本人の配置希望や長期的なキャリアビジョンについて人事部長宛に申告できる機会を設けています。
ジョブクラフティング・経験学習	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して、研修機会を設けています。

マテリアリティ 3　成長し続ける組織・人財

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

オフィス環境の整備、働きやすい服装への転換

京阪グループ各社では、事業所移転などに合わせて職場のレイアウト変更、座席・什器の配置の工夫やコミュニティスペースの設置など、働きやすく、社員間のコミュニケーションを取りやすい環境整備を進めています。

また、時代の変化とともに個人の価値観が多様化しライフスタイルが変化していくなか、社員の身だしなみについても、見直しを進めています。京阪ホールディングス㈱や京阪電気鉄道㈱などでオフィスカジュアルを導入しているほか、㈱京阪百貨店や㈱京阪ザ・ストアではこれまでと同様に清潔感があり衛生的であること、また安全であることや業務に支障をきたさず、お客さまに不安感や不快感を与えないこと等を前提にしたうえで、社員一人ひとりの個性を尊重し、より自分らしく意欲的に働くことができるよう、店舗従業員の身だしなみ基準を変更しました。

主体的で創造的な働き方の促進

京阪グループ各社では、事業特性に応じて従業員が主体的、創造的に働くことができる環境の整備を進めています。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を導入し、20時以降の残業や休日出勤を原則禁止するとともに、テレワークの活用ガイドラインを整備するなど、時間外労働を削減し、働きやすさを高め、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。

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。さらに、これらの制度を従業員がスムーズに活用できるよう、具体的な手続きや利用可能な公的な制度・サービスを網羅した「両立ガイドブック」を発行し、全従業員がいつでも閲覧し、利用できる環境を整えています。

各種取り組みにより、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回取得しています。

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うなど、継続的に両立支援制度を整備しています。

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」を京都府の宿泊業として初めて取得しました。

プラチナくるみん
子育てサポートしています

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

マテリアリティ 3　成長し続ける組織・人財

健康経営の推進

健康宣言

京阪グループ各社では、健康経営に関する取り組みを拡充し、従業員が安心して能力を発揮できる環境の整備を進めています。
京阪ホールディングス㈱および京阪電気鉄道㈱では、2018年10月30日に「健康宣言」を制定しました。
2025年には、京阪ホールディングス㈱が6年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。また、京阪建物㈱、㈱京阪ビジネスマネジメントが「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」の「ネクストブライト1000」に認定されました。

健康宣言

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

2018年10月30日
京阪ホールディングス株式会社
京阪電気鉄道株式会社

健康経営優良法人2025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 (ネクストブライト1000)	京阪建物㈱、㈱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㈱、京福バス㈱、㈱かんこう、 京阪アセットマネジメント㈱

2025
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
中小規模法人部門
ネクストブライト1000

検診・ストレスチェックの拡充

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、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、インフルエンザワクチン接種、成人病検診、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、大腸がん検診や胃がんリスク検査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。

また、ストレスチェックと同時にプレゼンティーズム(健康問題による出勤時の生産性低下)測定ツール「WFun」を実施することで、欠勤として顕在化していない労働機能障害の程度の把握に努めています。

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、検診の知識を深めてもらうため、女性従業員を対象に、検診セミナーを実施しています。

運動習慣の定着

従業員の生活習慣病を予防し、健康を増進するため、運動習慣の定着を目指しています。
「PepUp」を活用して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るほか、随時、各種の健康応援イベントを実施しています。また、2017年度より実施している体力測定会は順次開催場所を増やし、2024年度からは京阪グループ各社に対象を拡げています。このような取り組みを通じて、自身の体力等の状態を確認することで健康と運動への関心を高めています。

マテリアリティ 3　成長し続ける組織・人財

人権の尊重

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/humanrightspolicy.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。2024年度は「カスタマーハラスメント」や「情報リテラシー」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	2024
参加人数(グループ全体)	347人	350人	450人	385人

※ 大阪、寝屋川、枚方、京都、大津で開催

ハラスメントのない職場への取り組み

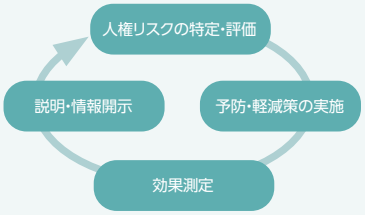
京阪グループでは、ハラスメント防止を行動憲章に定め、実効性を高めるためにグループ共通の「ハラスメント防止規程」を制定しています。役職や役割に応じた幅広い研修を実施し、「京阪グループ新入社員基礎研修」や各階層ごとの新任役職者研修などを通じて、ハラスメント防止に対する意識向上と啓発を行っています。研修の実施方法は「集合研修」「京阪ホールディングス㈱による出張研修」「動画配信研修」の3つをフレキシブルに活用して最適な受講環境を提供し、研修効果の向上を図っています。また「京阪グループ カスタマーハラスメントに対する基本方針」を2024年10月に策定しました。対処方法等に関する研修等を行い、従業員のサポート体制を構築しています。

ハラスメント関連研修出席者数

年度	2022	2023	2024
① 集合研修(京阪グループ新入社員基礎研修等)	550人	506人	459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)	14人	20人	87人
③ 動画配信研修	823人	149人	369人
合計	1,387人	675人	915人

人権デュー・ディリジェンス

京阪ホールディングス㈱は、2023年に制定した京阪グループ人権方針に基づき、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。2024年度は、第1回となる調査を49社を対象に実施して人権リスクの特定を行い、重要度の高い人権リスクを評価しました。本取り組みの継続的な運用を通して、顕在的・潜在的な人権侵害の防止ならびに軽減に努めてまいります。



京阪グループにおける人権リスク評価

人権リスク	想定される負の影響例
労働安全衛生 (カスタマーハラスメントを含む)	・従業員の死亡・負傷事故 ・身体・精神的な長時間の苦痛
パワーハラスメント	・威圧・無視や暴言など身体・精神的な苦痛
セクシュアルハラスメント	・性的な言動による就業環境の悪化
過剰・不当な労働時間	・長時間労働による健康への影響
消費者の安全と知る権利	・健康を害する製品・サービスの不当表示

マテリアリティ 4

持続可能かつ強固な経営基盤

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

安全で安心な旅客輸送サービスの提供は当社の最大の使命です。近年、気候変動などにより自然災害のリスクが高まっており、橋脚の補強工事を進めるとともに、南海トラフ地震などの大規模地震に対する備えとして、高架橋の耐震補強をはじめとした対策を実施しています。このほか、ホームにおける安全性強化のため、守口市駅および萱島駅に可動式ホーム柵を設置、列車内での粗暴行為等の犯罪抑止を目的として、2028 年度末までに京阪線の全車両に車内防犯カメラの設置を進めています。今後も継続してバリアフリー設備の整備を行うほか、車両・変電所の更新投資やその他施設・設備の維持修繕に取り組んでまいります。

京阪電気鉄道㈱代表取締役社長
井上 欣也

運転指令所

可動式ホーム柵（萱島駅）

総合事故復旧訓練

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

2024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	達成
2. インシデント　ゼロの継続	達成
3. 社内原因による輸送障害　2023年度実績以下	未達成※

※社内原因による輸送障害が前年度実績より1件増加したことから目標達成には至りませんでした。

【語句の注釈】
責任事故：　当社責任による運転事故や電気事故など
インシデント：鉄道事故などが発生するおそれのある事態
輸送障害：　法令の届出基準（運休《部分運休含む》または遅延30分以上）に該当する事案

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

59 基本的な考え方

コーポレート・ガバナンス体制

60 取締役会の実効性評価

役員報酬制度

61 役員一覧

64 執行役員

65 コンプライアンス

66 リスク管理

67 株主・投資家との対話

サプライヤーとの共創

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

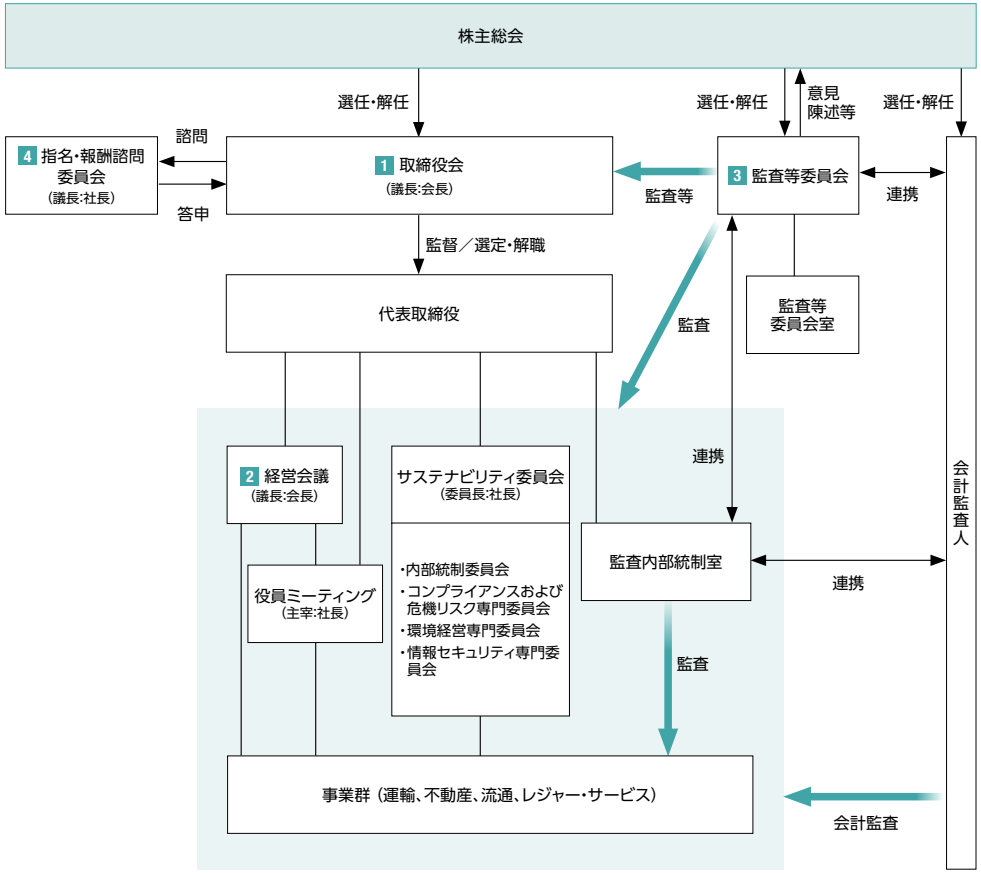
2007年6月	**・執行役員制度の導入** グループ戦略と事業執行の機能的役割分担による効率的な経営推進を目的として導入 **・指名・報酬諮問委員会の設置** 取締役・執行役員の人事・報酬の透明性を高めることを目的として設置
2016年4月	**・持株会社体制への移行** 各事業の更なる競争力強化、当社グループ事業の拡大、新たな事業の創出および沿線エリアの中長期視点での価値向上といった課題に取り組み、持続的な成長と企業価値の向上を図っていくことを目的として移行
2016年6月	**・役員報酬制度の見直し（株式報酬型ストック・オプションの導入）**
2016年10月	**・取締役会実効性評価の開始**
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



コーポレート・ガバナンス

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。2024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、「人的資本に関する取組み」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」についての適時の審議・意見交換が課題としてあげられておりましたが、人的資本に関する取組み状況を含め、当社サステナビリティ委員会における審議状況に関する報告を年2回おこなったほか、同戦略・計画として掲げられた施策につき取締役会において適宜審議・意見交換をいたしました結果、いずれも十分な審議・意見交換の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、2026～2028年度の新中期経営計画の策定のほか、人的資本やコンプライアンスおよび危機管理（自然災害、サイバー攻撃他）に関する取組みがあげられております。
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、当社は引き続き、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、定額報酬としております。
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おります。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おります。

価値創造を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

役員一覧 (2025年7月1日現在)

●:社外　●:独立

加藤 好文

代表取締役会長　取締役会議長

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
2019年6月　当社代表取締役会長 CEO
　　取締役会議長
2025年6月　当社代表取締役会長
　　取締役会議長(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	●

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●	●		●			●	●	●

平川 良浩

代表取締役社長執行役員社長

経営企画室長、監査内部統制室長

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
2023年6月　当社取締役専務執行役員
2025年6月　当社代表取締役社長執行役員社長
　　(現在)
2025年6月　京阪電気鉄道株式会社
　　代表取締役会長(現在)
2025年6月　京阪バス株式会社
　　代表取締役会長(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	●

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●	●							

上野 正哉

取締役執行役員副社長

グループ管理室長(人事部・経理部担当)、経営企画室副室長(経営戦略担当<ブランド・広報>、無形価値創造担当)

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
2025年6月　当社取締役執行役員副社長(現在)
2025年6月　京阪ホテルズ&リゾーツ株式会社
　　代表取締役会長(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●			●	●	●	●	●	

道本 能久

取締役常務執行役員

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〕

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)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●		●						

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 (2025年7月1日現在)

●:社外　●:独立

松下 靖

取締役常務執行役員

経営企画室副室長
〔流通業統括責任者〕

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	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●			●			●		

井上 欣也

取締役常務執行役員

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〕

1989年4月　当社入社
2016年1月　京阪電気鉄道分割準備株式会社 (現　京阪電気鉄道株式会社)取締役
2019年6月　京阪電気鉄道株式会社常務取締役
2023年6月　当社執行役員
2025年6月　当社取締役常務執行役員(現在)
2025年6月　京阪電気鉄道株式会社 代表取締役社長(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
—	

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●	●				●			●

橋爪 紳也

取締役　●●

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	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	●

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
		●						

ケン・チャン・チェン・ウェイ

取締役　●●

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	指名・報酬諮問委員会
11/11 回	●

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●		●		●				

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 (2025年7月1日現在)

●:社外　●:独立

山本 竹彦

取締役　●●

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)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会
9/9 回	●

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●		●						

稲地 利彦

取締役監査等委員(常勤)

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)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	監査等委員会への出席状況
11/11 回		●	14/14 回

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●				●		●		

田原 信之

取締役監査等委員　●●

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)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	監査等委員会への出席状況
11/11 回		●	14/14 回

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
						●		

草尾 光一

取締役監査等委員　●●

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)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	監査等委員会への出席状況
11/11 回		●	13/14 回

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
								●

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 (2025年7月1日現在)

●:社外　●:独立

濱崎 加奈子

取締役監査等委員　●●

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科学部准教授
(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	監査等委員会への出席状況
11/11 回		●	14/14 回

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
				●	●			

本保 芳明

取締役監査等委員　●●

1974年4月　運輸省入省
2001年7月　国土交通省大臣官房審議官
2003年4月　日本郵政公社理事
2008年10月　国土交通省観光庁長官
2010年4月　首都大学東京(現 東京都立大学)
都市環境学部教授
2016年6月　国連世界観光機関駐日事務所代表
2021年8月　東武トップツアーズ株式会社取締役会長
2022年6月　東武鉄道株式会社執行役員待遇
2025年6月　当社取締役監査等委員(現在)

取締役会への出席状況	指名・報酬諮問委員会	監査等委員会	監査等委員会への出席状況
—		●	—

スキル・マトリックス

企業経営	運輸	不動産/都市開発	流通	レジャー・サービス/観光	BIOSTYLE	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント
●	●			●	●			

※上記の取締役会および監査等委員会への出席状況は、2024年度(2024年4月1日から2025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。

執行役員 (2025年7月1日現在)

(取締役兼務者を除く)

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〕

西川 正浩
〔レジャー・サービス業副統括責任者〕

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〕

木原 芳樹
〔運輸業副統括責任者〕

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

杉藤 智愛
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・IT推進部担当

● 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。

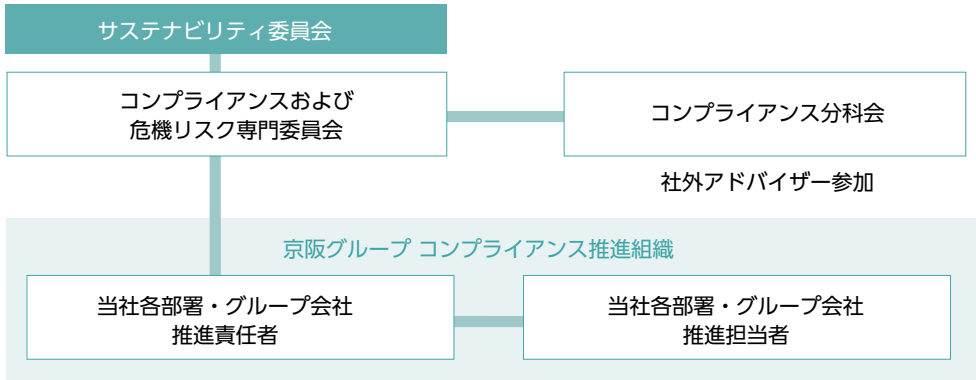
当社は、本行動憲章に沿って、コンプライアンスの観点から特に気をつけるべき事項（情報漏えい、インサイダー取引、不公正な取引、贈収賄、反社会的勢力排除、適正表示、ハラスメント等）を取り上げ、テーマごとに解説した「京阪グループ コンプライアンスガイドライン」をグループ全社に配布し、周知を図っております。

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」の下に「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、同専門委員会の下に「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。2024年度の通報件数は17件（2023年度は18件）でした。

公正な事業活動の推進（腐敗防止方針等）

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・下請法・フリーランス法遵守マニュアル」を策定し、同規程の内容とあわせて各法令に関する研修・周知活動を、当社内はもちろんグループ会社に対しても行っています。

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とグループ各社のコンプライアンス推進責任者および担当者との連携体制を構築し、反社会的勢力の排除に取り組んでおります。

反社会的勢力から不当要求があった場合、対応統括部署では必要に応じて当該主管部あるいはグループ各社とともに対応を協議し、警察、弁護士等の外部専門機関と連携しながら、毅然とした態度で対応することとしております。

また、平素より、反社会的勢力による不当要求に備えて、外部専門機関と緊密な連携関係を構築し、得られた情報等は必要に応じ、各部署および京阪グループ各社に提供するとともに、各種会議等で周知徹底を図っております。

リスク管理

危機管理規程

京阪グループにおける危機管理の指針そのほか必要な事項を定めた「危機管理規程」を制定し、危機情報の収集・管理・報告・公開、危機発生時の体制などの整備を図っています。これを受けて当社各部署は「危機管理規程」に関する細則を定め、具体的な危機に対処する仕組みを整備しているほか、グループ各社に対しては「危機管理規程」を遵守させることとしています。また、危機対応能力の向上を図るため、「コンプライアンスおよび危機リスク専門委員会」の下に「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」の下に「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んでいます。その方針は、「京阪グループ情報セキュリティポリシー」として当社ホームページで公開しています。

また、近年の高度化・複雑化する情報セキュリティインシデント※1を受け、会社が保有する機密情報や個人情報を適切かつ安全に管理するため、グループ全体の統一的な緊急対応組織「京阪グループSIRT（サート）※2」を設置しています。あわせて、京阪グループ各社ではITシステムの事業継続計画（BCP）を策定するとともに、インシデント対応訓練を実施し、障害発生時から収束までの対応が有効に機能することを確認し、万が一の際に被害を最小限にとどめられるよう体制を強化しています。

技術的な対策として、グループ全体で統一的かつ高水準なセキュリティ対策を講じ、ガバナンスを強化するため、京阪グループ各社のネットワーク統合を進めています。また、グループ全社を対象に情報セキュリティリスクアセスメントを実施し、リスク評価に基づいて対応計画を策定しています。さらに、グループ全社の公開Webサイトに対して複数の診断方法による脆弱性診断を実施し、情報漏洩や外部からの不正アクセスにつながる脆弱性を可視化の上、最新の動向に対応するための対策を講じています。

組織的な取り組みとして、主要グループ各社が参加する「重要インフラ分科会」「グループセキュリティ分科会」を定期的に開催し、最新のサイバー攻撃の動向や対策について情報共有や協議を行うことで、グループ全体のセキュリティレベル向上を図っています。教育面では、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、脅威や関連法制度について周知するほか、グループ全体に「情報セキュリティハンドブック」を周知し、セキュリティ知識の普及と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・投資家の皆さま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、代表取締役会長、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（2024年度は約80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。

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さまにご理解・実践いただきたい指針として「取引先の皆さまへのお願い」を策定しました。

京阪グループ サステナブル調達方針（抜粋）

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

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

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

DATA

69 財務・非財務ハイライト

71 11ヵ年の財務・非財務サマリー

72 財務諸表

74 グループ会社／ESG評価／情報開示体系

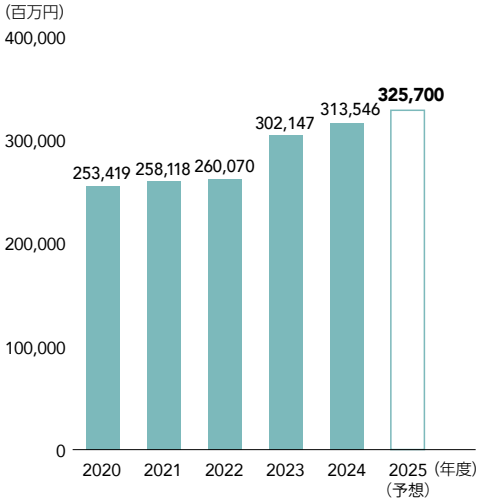
75 会社概要／株式情報

DATA

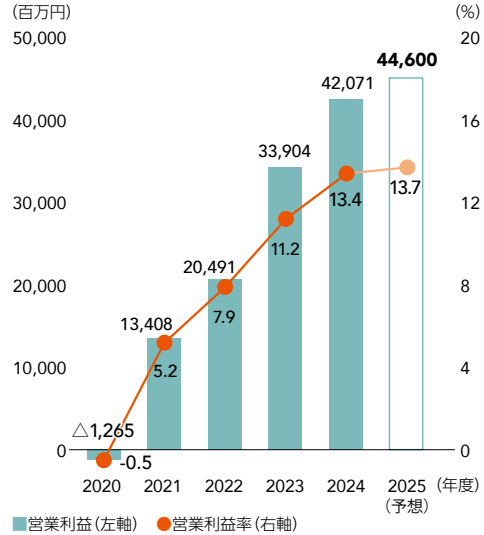
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

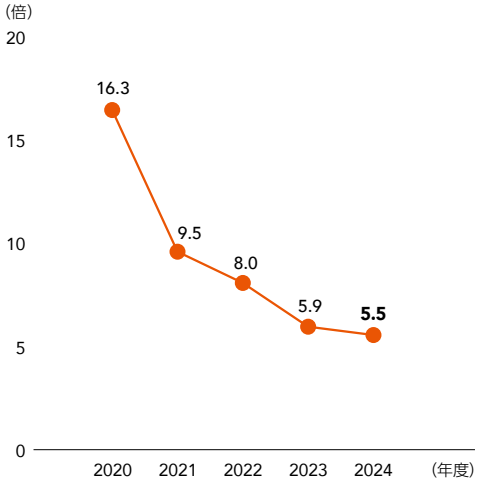
営業収益



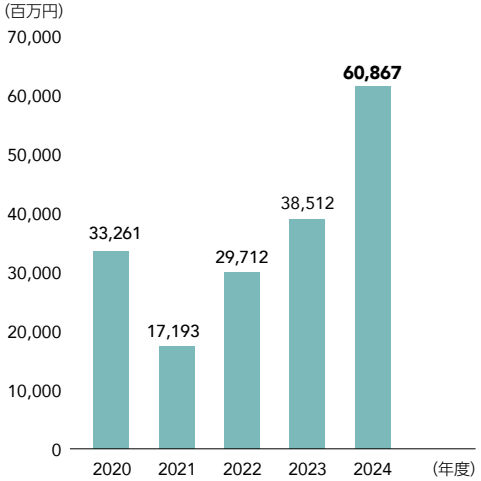
営業利益/営業利益率



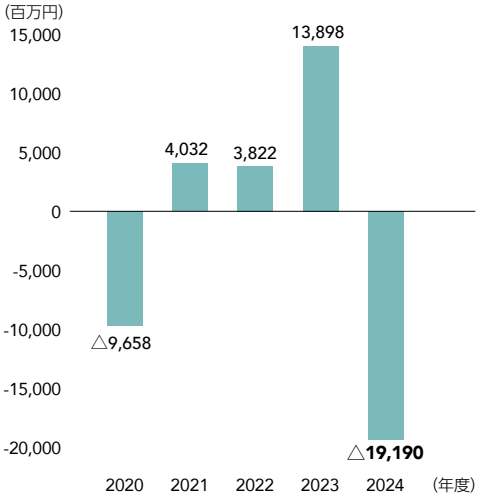
ネット有利子負債/EBITDA倍率



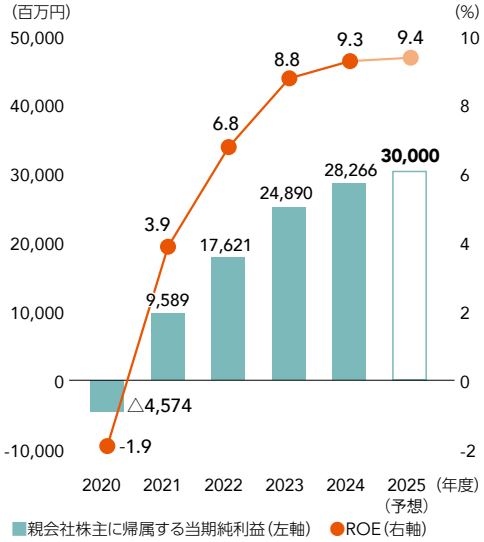
設備投資額



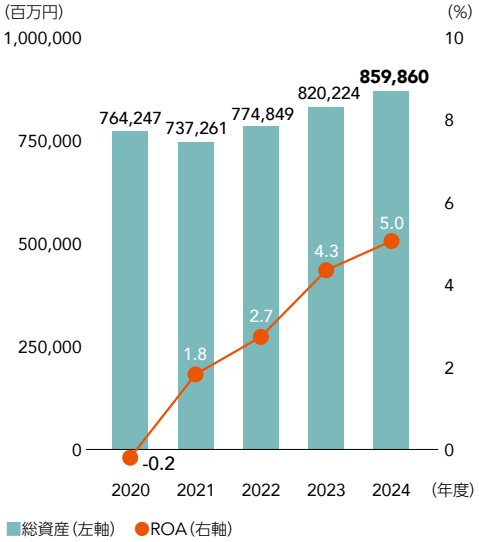
フリー・キャッシュ・フロー



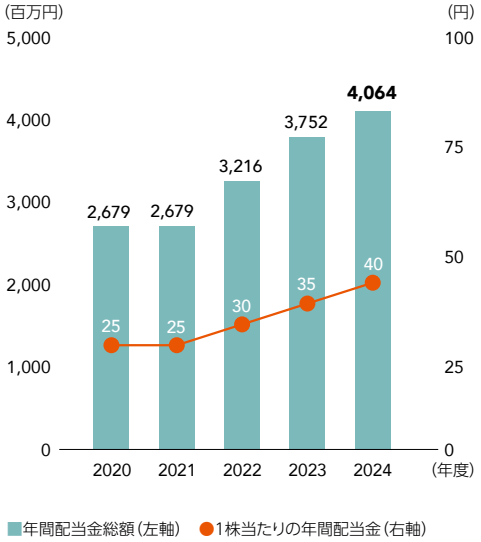
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



総資産/ROA



株主還元

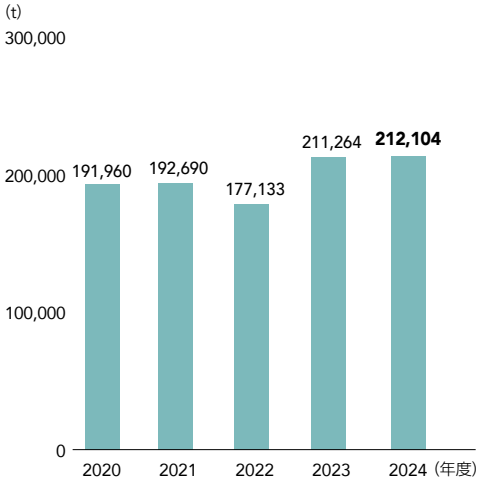


DATA

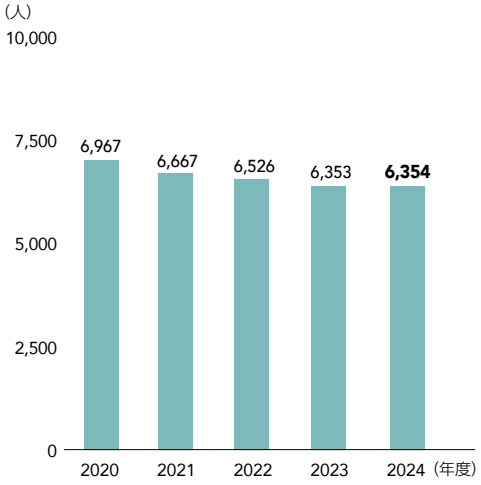
財務・非財務ハイライト

非財務ハイライト

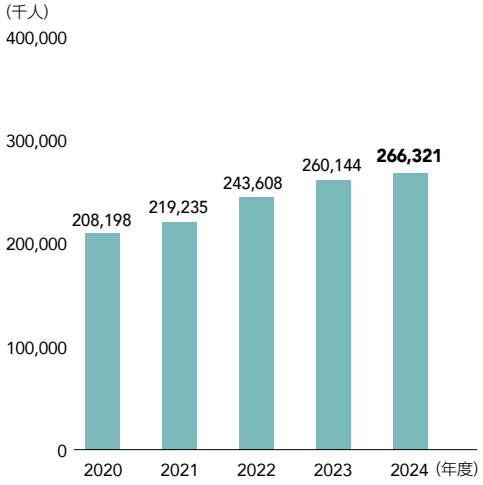
CO_2排出量



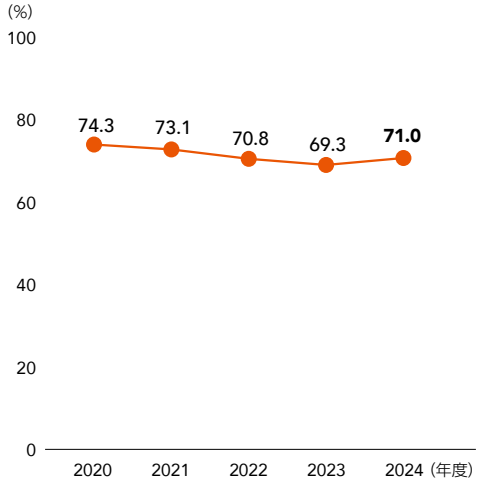
従業員数（連結）



京阪電車の輸送人員

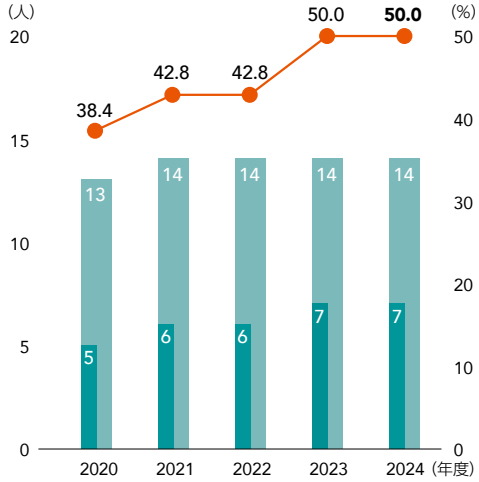


顧客満足度指数※

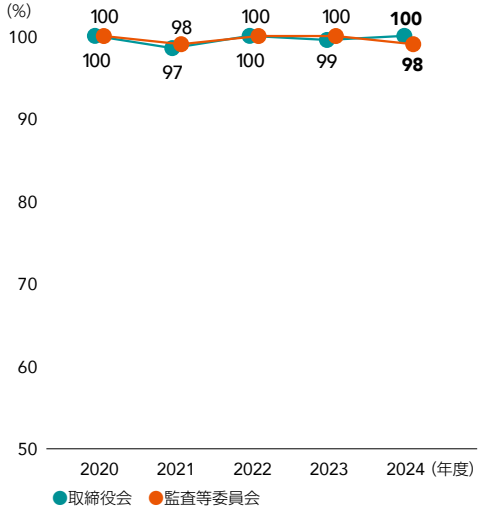


※公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査。京阪電車のみ。

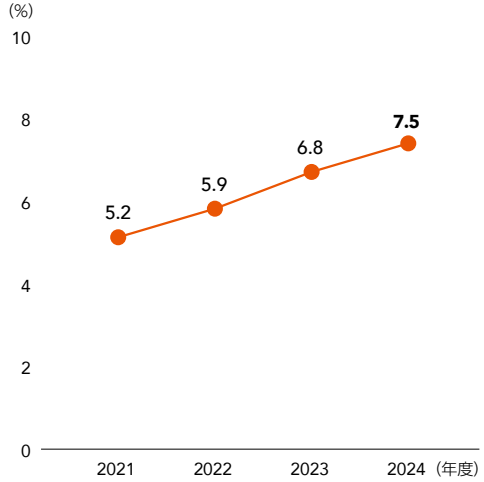
取締役数と社外取締役比率



社外取締役の取締役会・監査等委員会への出席率

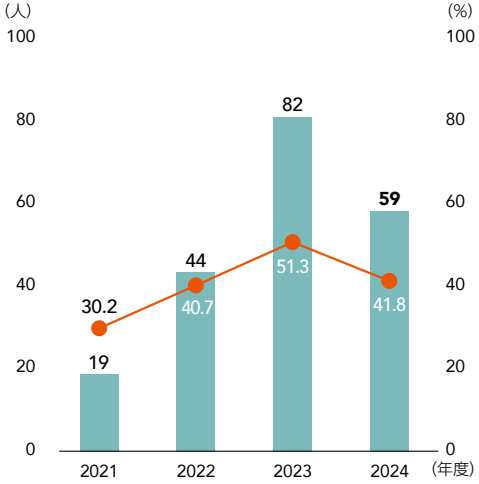


女性管理職比率



※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

DATA

11ヵ年の財務・非財務サマリー

(単位:百万円)

会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
営業収益	294,906	300,188	302,917	322,276	326,159	317,103	253,419	258,118	260,070	302,147	**313,546**
運輸業	90,341	93,562	94,404	92,262	93,926	93,365	65,694	70,768	80,927	89,046	**91,381**
不動産業	89,454	89,033	94,014	113,132	118,607	110,228	110,270	137,495	120,103	138,860	**139,094**
流通業	98,200	98,875	98,493	100,709	98,727	98,186	83,109	52,908	50,676	53,439	**57,059**
レジャー・サービス業	29,761	31,813	30,801	31,298	30,621	32,081	9,724	11,529	22,869	34,976	**39,978**
その他の事業	1,707	1,755	1,792	1,824	1,843	2,908	3,061	3,169	3,660	4,578	**5,167**
消去又は全社	△ 14,559	△ 14,852	△ 16,588	△ 16,951	△ 17,567	△ 19,667	△ 18,441	△ 17,752	△ 18,167	△ 18,752	**△ 19,135**
営業利益	29,437	31,524	32,343	31,458	33,715	31,123	△ 1,265	13,408	20,491	33,904	**42,071**
経常利益	27,435	28,461	30,335	29,630	32,108	29,886	238	16,485	20,458	33,111	**40,905**
親会社株主に帰属する当期純利益	17,864	22,385	22,636	22,712	21,480	20,121	△ 4,574	9,589	17,621	24,890	**28,266**
総資産	664,236	670,333	679,631	698,786※2	731,750	732,824	764,247	737,261	774,849	820,224	**859,860**
純資産	190,513	191,790	203,455	223,559	238,695	254,058	248,595	255,876	273,510	304,820	**314,508**
有利子負債	311,010	325,714	314,539	316,399	334,346	327,132	351,600	345,311	341,625	338,325	**371,199**
設備投資額	15,878	31,398	39,173	39,745	43,631	29,324	33,261	17,193	29,712	38,512	**60,867**
減価償却費	17,107	17,571	18,074	19,113	19,819	20,784	21,232	20,922	20,028	20,002	**22,543**
営業活動によるキャッシュ・フロー	21,459	36,334	38,569	44,438	36,473	32,033	15,282	21,673	16,932	40,830	**44,007**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,473	△ 27,750	△ 29,597	△ 32,603	△ 48,059	△ 26,363	△ 24,940	△ 17,641	△ 13,109	△ 26,932	**△ 63,198**
フリーキャッシュ・フロー	16,985	8,584	8,971	11,835	△ 11,586	5,670	△ 9,658	4,032	3,822	13,898	**△ 19,190**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 16,275	△ 5,768	△ 20,020	△ 9,858	12,655	△ 12,138	21,301	△ 10,264	△ 7,435	△ 7,856	**10,199**
現金及び現金同等物の増減額	710	2,816	△ 11,048	1,976	1,069	△ 6,468	11,643	△ 6,232	△ 3,612	6,041	**△ 8,991**
現金及び現金同等物の期末残高	26,552	29,372	18,324	20,300	21,377	14,911	26,554	20,322	16,727	22,768	**13,777**
1株当たり当期純利益(円)※1	31.78	39.95	211.01	211.87	200.40	187.72	△ 42.68	89.47	164.38	232.14	**268.32**
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	**268.26**
1株当たり純資産(円)※1	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	**3,023.66**
1株当たり配当額(円)※1	6.00	6.00	30.00	35.00	35.00	35.00	25.00	25.00	30.00	35.00	**40.00**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	10.1	11.9	11.6	10.8	9.4	8.3	△ 1.9	3.9	6.8	8.8	**9.3**
総資産営業利益率(ROA)(%)	4.4	4.7	4.8	4.6※2	4.7	4.3	△ 0.2	1.8	2.7	4.3	**5.0**
自己資本比率(%)	28.3	28.2	29.5	31.5※2	32.1	34.1	32.0	34.1	34.6	36.4	**35.7**
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.7	6.6	6.2	6.3	6.3	6.3	17.6	10.1	8.4	6.3	**5.7**
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.1	6.1	5.9	5.9	5.9	6.0	16.3	9.5	8.0	5.9	**5.5**

※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	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
従業員数(連結)合計	6,944	6,904	6,922	6,862	6,885	7,083	6,967	6,667	6,526	6,353	**6,354**
運輸業	4,760	4,694	4,695	4,438	4,431	4,426	4,359	4,215	4,082	3,917	**3,829**
不動産業	575	595	655	821	864	924	940	957	999	997	**1,027**
流通業	831	850	859	870	867	873	863	760	723	702	**721**
レジャー・サービス業	578	564	564	587	565	620	582	524	516	525	**551**
その他の事業	15	14	16	14	13	90	84	79	86	93	**104**
全社(共通)	185	187	133	132	145	150	139	132	120	119	**122**

※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	
	2024年3月末	2025年3月末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	22,828	13,836
受取手形、売掛金及び契約資産	47,292	35,233
有価証券	177	1,964
販売土地及び建物	152,330	161,201
商品	1,692	1,898
その他	16,567	21,431
貸倒引当金	△ 293	△ 313
流動資産合計	240,594	235,252
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	203,487	237,700
機械装置及び運搬具（純額）	17,871	21,093
土地	232,462	236,647
リース資産（純額）	10,016	10,638
建設仮勘定	35,016	27,590
その他（純額）	3,695	4,656
有形固定資産合計	502,549	538,325
無形固定資産	8,106	8,549
投資その他の資産		
投資有価証券	50,224	56,000
長期貸付金	154	106
繰延税金資産	1,970	1,959
退職給付に係る資産	3,930	5,183
その他	12,809	14,589
貸倒引当金	△ 116	△ 105
投資その他の資産合計	68,973	77,732
固定資産合計	579,629	624,607
資産合計	820,224	859,860

科目	金額	
	2024年3月末	2025年3月末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	11,032	10,064
短期借入金	77,694	62,434
短期社債	–	9,996
１年内償還予定の社債	–	20,000
未払金	45,489	34,115
未払法人税等	5,412	8,439
前受金	16,499	16,973
賞与引当金	2,994	3,097
その他	16,069	17,724
流動負債合計	175,192	182,845
固定負債		
社債	90,000	90,000
長期借入金	170,631	188,769
長期未払金	110	103
リース債務	9,793	10,336
繰延税金負債	3,593	4,463
再評価に係る繰延税金負債	30,028	30,911
役員退職慰労引当金	76	62
退職給付に係る負債	14,490	11,652
その他	21,486	26,205
固定負債合計	340,211	362,506
負債合計	515,403	545,351

科目	金額	
	2024年3月末	2025年3月末
純資産の部		
株主資本		
資本金	51,466	51,466
資本剰余金	28,798	28,772
利益剰余金	189,411	213,924
自己株式	△ 21,496	△ 39,038
株主資本合計	248,180	255,125
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,182	10,854
土地再評価差額金	36,400	35,516
為替換算調整勘定	139	91
退職給付に係る調整累計額	3,586	5,642
その他の包括利益累計額合計	50,307	52,106
新株予約権	101	101
非支配株主持分	6,231	7,174
純資産合計	304,820	314,508
負債純資産合計	820,224	859,860

DATA

財務諸表

連結損益計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	2023年度	2024年度
営業収益	302,147	313,546
営業費	268,243	271,474
営業利益	33,904	42,071
営業外収益	1,820	2,087
営業外費用	2,613	3,253
経常利益	33,111	40,905
特別利益	7,731	2,600
特別損失	5,807	2,783
税金等調整前当期純利益	35,035	40,722
法人税、住民税及び事業税	9,854	12,133
法人税等調整額	△ 793	△ 643
当期純利益	25,974	29,233
非支配株主に帰属する当期純利益	1,084	966
親会社株主に帰属する当期純利益	24,890	28,266

連結キャッシュ・フロー計算書（要旨）

（単位：百万円）

科目	2023年度	2024年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	40,830	44,007
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 26,932	△ 63,198
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 7,856	10,199
現金及び現金同等物の増減額	6,041	△ 8,991
現金及び現金同等物の期首残高	16,727	22,768
現金及び現金同等物の期末残高	22,768	13,777

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	
年度	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024
営業収益																
外部顧客への営業収益	87,106	89,288	123,945	124,053	52,852	56,168	34,228	39,419	4,010	4,611	302,143	313,541	4	4	302,147	313,546
セグメント間の内部営業収益又は振替高	1,939	2,092	14,915	15,040	587	891	747	559	567	555	18,757	19,140	△ 18,757	△ 19,140	–	–
計	89,046	91,381	138,860	139,094	53,439	57,059	34,976	39,978	4,578	5,167	320,900	332,681	△ 18,752	△ 19,135	302,147	313,546
セグメント利益又は損失（△）	9,208	12,323	20,171	22,342	2,771	2,846	3,265	4,916	△ 837	68	34,579	42,497	△ 675	△ 426	33,904	42,071
セグメント資産	253,772	259,263	480,149	512,488	30,592	32,441	41,250	41,921	7,750	8,298	813,515	854,413	6,709	5,446	820,224	859,860
その他の項目																
減価償却費	10,535	11,393	6,819	8,320	1,060	1,223	1,304	1,282	118	137	19,838	22,358	164	198	20,002	22,556
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	16,180	24,354	20,178	31,802	1,728	2,117	1,272	1,475	243	239	39,603	59,988	△ 1,090	878	38,512	60,867

DATA

グループ会社／ESG評価／情報開示体系

グループ会社（2025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
（産業コングロマリット）

Morningstar
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

2025 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

CDP Disclosure 2024
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。

DATA

会社概要／株式情報

会社概要（2025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	141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（2025年3月31日現在）

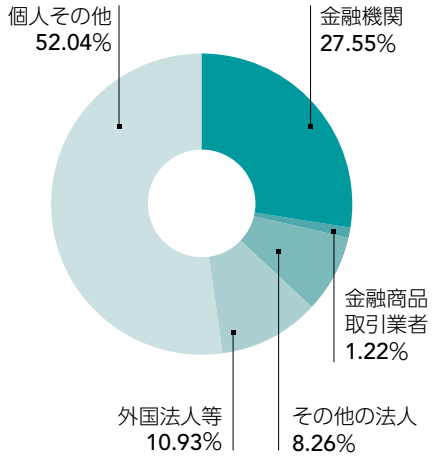
発行可能株式総数	319,177,200株
発行済株式の総数	113,182,703株
株主数	49,866名

大株主（2025年3月31日現在）

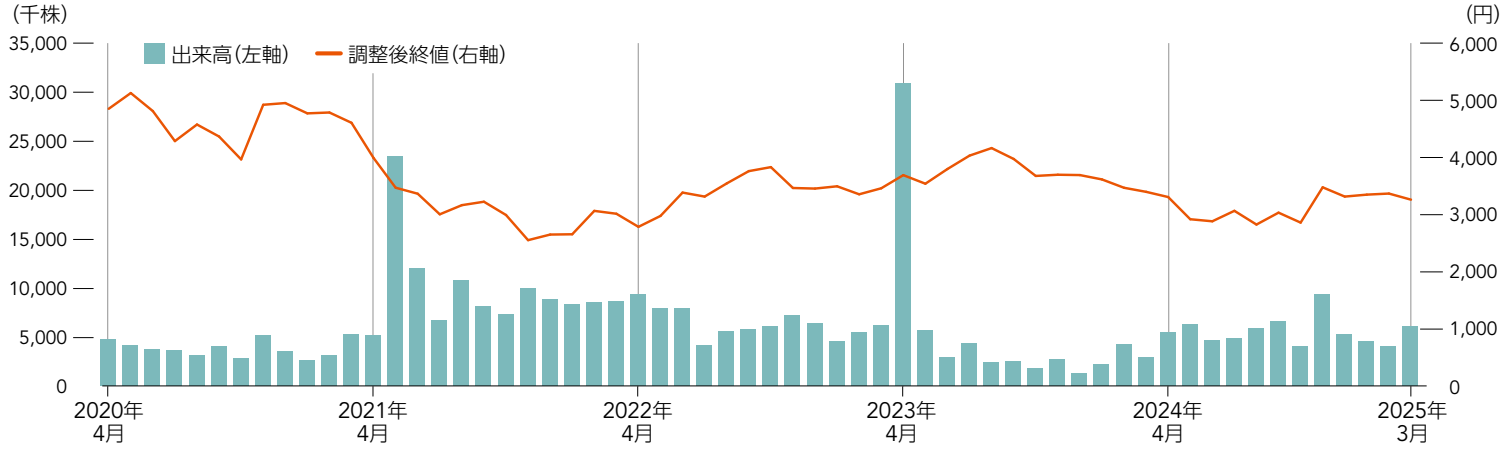
株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行㈱（信託口）	14,595	14.36
㈱日本カストディ銀行（信託口）	4,195	4.13
三井住友信託銀行㈱	2,040	2.01
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,394	1.37
㈱三井住友銀行	1,360	1.34
日本生命保険相互会社	1,324	1.30
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,265	1.25
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	1,163	1.15
㈱日本カストディ銀行（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	1.06
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,057	1.04

（注）1. 当社は、自己株式を11,573,128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/

2025.11