

### 1. この会社が目指す姿が理解できるか

主に理念や将来のビジョンについて検討する。同グループは経営理念を主軸に行動憲章、行動指針、経営姿勢、経営ビジョン、環境理念、環境指針を定めている。将来の目指す姿を表す概念が多いため混乱しがちだが、p.1の経営理念体系図によって整理されていることで、ある程度理解できるようになっていると考えられる。また、p.19の図によって経営理念から戦略までのつながり（経営理念→経営ビジョン→長期経営戦略→今後の方向性という縦のつながり）がしっかりとまとめられており、読者の理解を助けている。その一方で、コロナ禍の影響もあってか中長期の目標・計画に特化して特集しているという印象を受け、経営ビジョンとして掲げている2050年の未来像へのつながりが伝わりづらくなっている。特に「世界とつながる」ことについての具体的な説明が少ないように感じた。

### 2. この会社の競争優位性が理解できるか

同グループの競争優位性について、一定の理解は可能だが本統合報告書だけでは伝えきれていないように思われる。読み取れる競争優位性は、大まかに分けて、京阪ブランド、「BIOSTYLE」というSDGsを意識した取り組み、ESGを重視した経営などである。京阪ブランドについては、p.3で特集が組まれており、ブランドイメージを読者に伝えようという意欲を感じるものの、他のページではあまり触れられていないため、読み終わったときの印象に残るか定かではない。残りの二つについては、BIOSTYLEを通してESGを意識した経営で社会に貢献する、ということがかなりのページを割いて説明されており、読者には十分伝わりやすいといえる。

しかしながら、同グループの競争優位性は上にあげた点にとどまらないと考える。同グループは経営姿勢において、文頭で地域社会を大切にすると述べており、京阪グループの100年以上の歴史の中でも地域社会の特色を生かした開発を行ってきた。SDGsの枠にはあてはまらない、同グループのアイデンティティともいえる競争優位性をもっと強調してもよいのではないかと感じた。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

先述の通り、京阪ブランドについては1ページ割かれているものの内容が伝わりづらいように感じるため、持続性があるかどうかの判断についても少し難しいように思われる。しかしその一方で、BIOSTYLEの特集の中で紹介されている新しい取り組みは、京阪ブランドらしさがきちんと具現化されている印象を受ける。取り組みとしての京阪らしさは節々

に表れているため、ある程度は持続性があるということはあると思う。もう少し言葉で、これまでとこれからの京阪らしさについて言及するとさらにわかりやすくなるだろう。また、BIOSTYLEの持続性については問題なく伝わっているように思われる。

#### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

率直に言えば、合計で見開き 4 ページを割いて従業員への取り組みについて説明している点は評価できるものの、本報告書から読み取れる情報では、自身の人的資本の価値向上が期待できるとはあまり思うことができない。主に以下の 2 点が理由である。

1 つ目は、範囲を限定して述べている点である。従業員への取り組み以外のページでは同グループ全体について説明されている。にもかかわらず、この特集で使用されているデータは京阪ホールディングスか、同社と京阪電気鉄道の合計であり、グループ全体としては示されていない。また、データによらず、文章で説明した事項についても、同社に特定された話なのか同グループ全体での取り組みなのかの統一性に欠けている。説明に説得力を持たせるためにも、同グループ全体について説明することを推奨する。

2 つ目は、取り組みを実際よりも大きく伝えようとしているように感じられる点である。たとえば、指導的役職の女性の割合について、「2020 年度末の対 2015 年度末 50%増加」という表現は正しく、目標も達成できている。しかし、実際の増加人数は 5 人であり、2017 年度末にはすでに 4 人増加しているため、ここ数年では 1 人しか増加していないことが表から読み取れる。また、指導的役職の合計人数もが明示されておらず全体に占める女性の割合が確認できない。そのため、過去に比べると多少の改善はみられるが、あまり積極的に取り組んでいないのではないかと、という疑念を抱いてしまう可能性がある。

#### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

##### (1) わかりやすさを改善する

まず、「BIOSTYLE」などの京阪グループ特有の言葉が、説明されるよりも前に使用されている点は改善の余地があると思われる。BIOSTYLE について詳しく取り上げられているのは p.26 だが、それよりも前に何度も言葉が使用されているため、定義が曖昧なまま読み進めてしまった。p.26 という但し書きはあるが、最初に使用する際に余白に少し説明を追加すると、より読みやすくなるだろう。

また、図やグラフのさらなる利用を推奨する。p.19 の経営戦略を示した図や、p.20~p.21 の地図は図や地図を有効利用した良い例であり、読者の理解を促進している。本報告書内では様々なところで表が多く使用されているが、変化を伝えるにはグラフのほうが分かりやすい場合も多い。たとえば、阪急阪神グループの統合報告書では、財務情報・非財務情報がグラフで紹介されている。ページ数が増えても、図やグラフを増やして説明したほうが内容がより伝わりやすくなるのではないかと考えた。さらに、文字の大きさについても改善の余地があると考えた。図表の中の文字が少し読みづらいことがあったり、強調すべき部分の文

字が小さかったりするため、もう少し意識してみるとより読みやすくなると思われる。

### (2) 多様なステークホルダーを意識する

1つ目の改善点と重なる部分もあるが、全体的に本報告書は京阪のことをよく知る顧客や株主に向けて作られている、という印象を受けた。本報告書は、学生や京阪グループに興味を持つ投資家、取引先の企業など様々な人に見られる可能性があるものなので、誰にとっても読む意義のある文書であることが望ましい。例えば、近鉄グループホールディングスの統合報告書では、歴史、人財、コンプライアンスなどについてより多くのページが割かれている。読者によってどの情報により強く興味を持つかは異なるため、各視点に立ってページを考案する必要があると考える。さらに、一般人になじみのない単語については、脚注などをつけて説明されているとより親切であると感じる。また、京阪グループは関西地方に拠点があるが、地名になじみがないこともあるため、地図を利用してどこに住む人にも理解しやすくするとより良い報告書になるのではないか。

### (3) 京阪の強みを協調する

統合報告書の目的の1つに、財務情報では伝わらない企業の価値を伝えることがある。京阪グループらしさ（または競争優位性）がもう少し伝わるようになるとさらによくなると感じる。たとえば、BIOSTYLEは京阪グループが全体で力を入れている大きなプロジェクトであることは、本報告書から十分に理解し評価することができるが、それだけが京阪グループの価値ではないだろう。先述のとおり、その枠に当てはまらない京阪らしさをもっと強調するべきであると感じる。京阪ブランドのブランドコンセプトや、その各取り組みとのつながりを強調したり、地域社会とのつながりを図や写真を大きく掲載して特集したりするなど、工夫できる点はたくさんある。1つの価値に頼らず、京阪グループが持つさまざまな面の価値を押し出すと、よりその魅力が伝わる報告書になるだろう。

### **【参考文献】**

阪急阪神ホールディングス株式会社『統合報告書 2021』

近鉄グループホールディングス株式会社『近鉄グループ統合報告書 2021』