

企業名： 京阪ホールディングス

レポート名： CORPORATE REPORT 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

23・24 頁に示されているように、経営理念だけでなく事業の方向性や長期経営戦略においてもスローガンのようなものが何個も設定されており、それらが体系となっているため、結局、京阪ホールディングスが目指す将来像が簡潔にはわかりにくくなっている。ただ、どのスローガンでも伝えたいことは一貫しており、持続可能な社会（SDGs）の実現に配慮しながらも無理なくお客様が利用・消費していただけるような価値の高いサービス・商品を提供していこうという意味がみられる。また、「GOOD NATURE STATION」の開業など、将来像の実現に向けた最近の取り組みや予定なども詳しく説明されているため、説得力があり分かりやすくなっている。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

CORPORATE REPORT 2022 において、それほど他社との比較によって京阪ホールディングスの競争優位性を強くアピールされている訳ではない。ほかにも CORPORATE REPORT 2022 では紹介されていないような競争優位性はある可能性がある。しかし、この報告書全体を通して京阪ホールディングスの競争優位性をいくつか推測することは十分に可能である。本報告書から、大きく分けて次の4つの競争優位性が考えられる。

1 つ目の競争優位性は、長年培われてきた京阪ブランドである。3～6 ページにも紹介されているように、1906 年に創業して以来、渋沢栄一が提唱した「道徳経済合一説」、「進取の精神」のもと、京都・大阪・滋賀エリアで公共インフラを提供し、地域の活性化に尽力してきた。その際に培われた安心・安全の京阪ブランドは、他社との差別化に大きな役割を果たしていると考えられる。

2 つ目は、構築された IT・ネットワークである。49 頁「安全設備の充実」にあるように踏切や駅、線路周辺に設置されている各種安全装置の動作が多情報連続式時自動列車停止装置（ATS）と連動するシステムが構築され、安全性が向上しているほか、列車の走行位置や遅延情報をスマートフォンでの確認できるシステムも運用されている。本報告書ではあまり書かれていないが、4 つ目の競争優位性でも述べるように京都・大阪・滋賀エリアに密着して鉄道・不動産・百貨店・コンビニ・ホテルなど多角的なサービスを提供しているため、鉄道の利用者数のデータ、商品の購入履歴などの膨大なデータが蓄積されていることが予想される。このことから、京阪の IT・ネットワークは他企業と比べても発達しており、競争優位性があるのではないかと予想される。

3 つ目は、SDGs や ESG を意識した経営である。1 でも述べたように、京阪ホールディン

グスは長期経営戦略や事業の方向性に、環境・社会への配慮を唱えたスローガンを掲げており、47 頁には環境リスク・機会の分析とそれに対する具体的な対応が説明されている。本報告書によると、炭素排出コストの増加や環境規制（ディーゼル車規制）の導入、原材料コストの上昇といったリスクが存在するが、省エネ効果が期待できる新造車両・EVバスの導入が実際に進められているおり、リスクを小さくする努力が行われている。一方で、鉄道は飛行機や車などの他の交通手段と比べて環境への負荷が小さいという評価を得ていることから、ほかの交通手段を提供する会社に対して大きな競争優位性を持っていると考えられる。

リスク・機会の分析 (1.5、2.0°Cシナリオ)

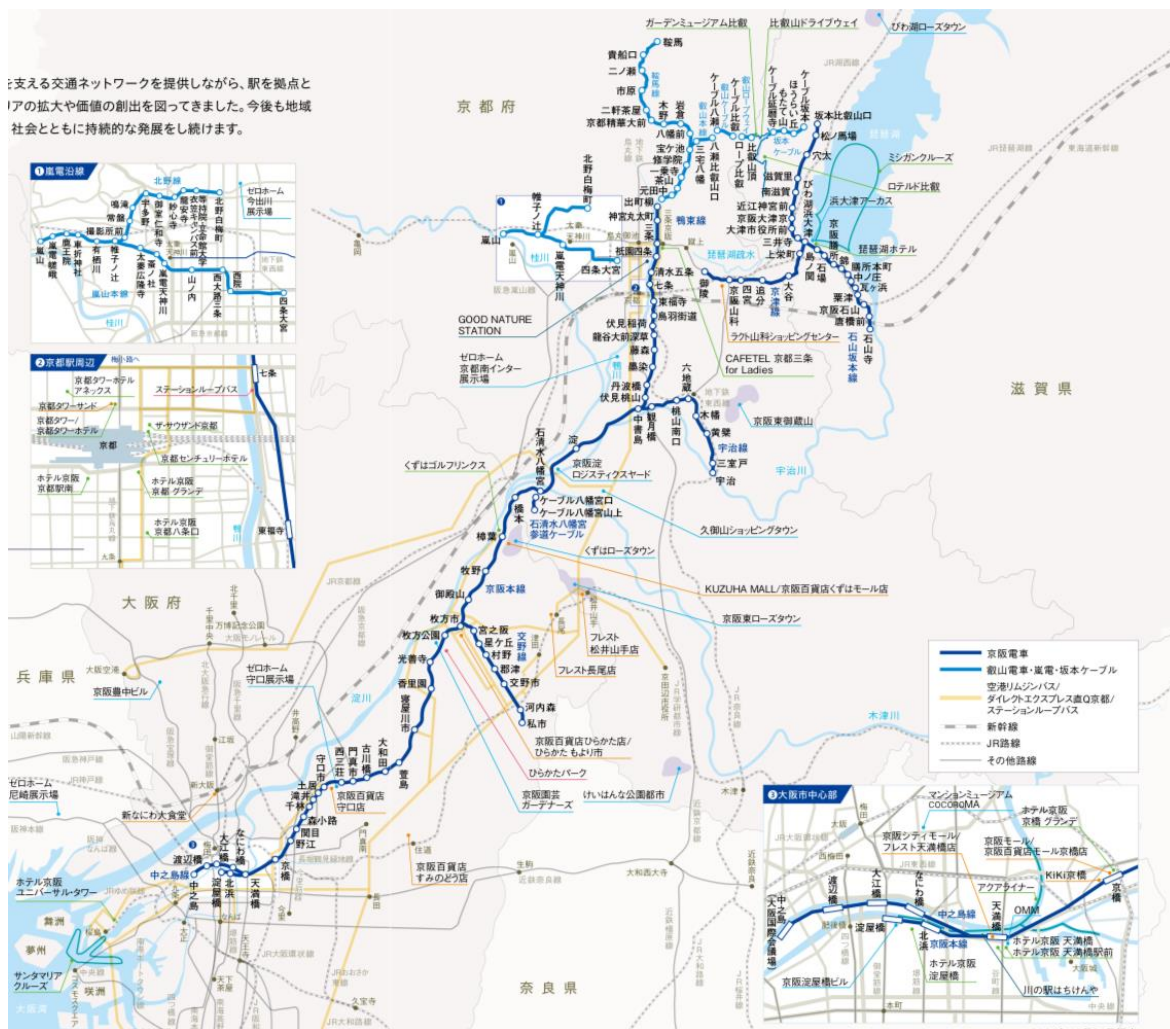
		財務への潜在的な影響		影響度				当社の対応策
				鉄道 (1.5°C)	鉄道 (2.0°C)	バス (1.5°C)	バス (2.0°C)	
移行リスク	政策・法規制	炭素排出コストの増加	炭素税の導入やエネルギー関連の税率引き上げにより操業コストが増加する。	大	大	大	中	省エネ効果が期待できる新造車両・EVバスを導入する。また、事業環境に応じた効率的なダイヤ編成を検討する。
		環境規制（ディーゼル車規制）の導入	バス営業において、CO ₂ 排出量削減の観点からディーゼル車による営業規制が入り、EV車導入のコストがかかる。	—	—	大	大	補助金制度等を活用し計画的なEVバス導入を検討する。
	市場	原材料コストの上昇	再エネ投資や、電力需要の増大に伴い、電力コストが上昇する。	大	大	—	—	省エネ効果が期待できる新造車両・EVバスを導入する。また、事業環境に応じた効率的なダイヤ編成を検討する。
物理リスク	急性的	台風や洪水など気象災害の影響	大型台風など気象災害による輸送停止、ダイヤの乱れ、物損により利益が減少する。	小	小	小	小	これまで以上の危機管理体制やBCP体制を構築する。
機会	消費者動向	社会的な環境意識の高まり	公共交通の環境優位性が評価され、利用者が増加する。	大	大	中	中	環境優位性の訴求強化により利用を促進する。鉄道電力への再エネ導入やEVバス導入の検討を進めることにより、よりクリーンなイメージを訴求する。
	製品とサービス	イノベーション	高効率車両導入によりメンテナンスコストが低減する。	中	中	小	小	コスト削減による収益をサービス強化に充てること等で公共交通を持続的に提供する。
			貨客混載や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。	小	小	小	小	公共交通の活用方法を幅広く検討する(ex. オンデマンドバスサービス等)。
		MaaS等の利便性向上により利用者が増加する。	小	小	小	小	MaaSを推進する。また、パーク&ライドや自転車シェアサービス等と連携した交通ネットワークを拡充する。	

CORPORATE REPORT 2022 (47 頁) より

4つ目の最も競争優位性が大きいと考えられる点は、多角的でありながら、京都・大阪・滋賀エリアに密着し、鉄道事業を中心として一貫した事業展開をしていることである。交通インフラの整備とまちづくりを一括して行うことで、事業を超えた全体最適を目指し、お客様（地域住民や観光客）に利便性などの大きな価値をもたらすことができる。また、下の地図から読み取れるように、京都の北部や大阪府内の淀川以南の地域においては周辺にJRをはじめとするほかの鉄道が通っていないので、これらの地域における競争優位性は特に大きいと考えられる。

以上のように、4つの競争優位性が考えられるが本報告書において、これらの競争優位性が直接的には記載されておらず、かなり推測による部分が多い。SDGs や ESG についての記述が大部分を占めすぎるあまり、本来京阪が持っていると考えられる、京阪・滋賀エリアに密着し多角的に事業を展開していることで得られる競争優位性が、十分にアピールさ

れていないように感じる。ここ数年はどこの企業も SDGs や ESG に対する取り組みをアピールしていることから、他社との差別化を図るため、もともと京阪が持っていた競争優位性をもっとアピールすべきではないだろうか。



CORPORATE REPORT 2022 (35~36 頁) より

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

2で述べた1つ目の競争優位性については、京阪ブランドは長年にわたって独自に築き上げられたものであることから他社には模倣できず、持続性がある。2つ目と4つ目の競争優位性についても、新たに鉄道事業や不動産事業などに多角的に参入しビッグデータを蓄積できるようにするのは容易でないため、持続性が高いと考えられる。一方で3つ目の競争優位性については、今や多くの大企業がSDGsやESGを意識して経営しているため、徐々にそのような取り組みによって他社と差別化することは難しくなっていくのではないかと考えられる。全体的にみると、京阪には持続性が高い本来的な競争優位性が存在すると考えられる。

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

以下で取り上げる3つの理由から、私は京阪ホールディングス株式会社で人的資本の価値を向上させることができると思う。

1つ目の理由は、社員のスキルアップを支援する制度が整っている点である。例えば、CORPORATE REPORT 2022によると、入社時に開催される「京阪グループ新入社員基礎研修」、問題解決力をはじめとするビジネススキルや財務・会計などの各種専門知識の習得・強化を図る、グループ社員を対象とした集合研修である「KEIHAN ビジネスセミナー」、オンライン研修や動画配信研修などが社内で行われている。さらに、資格取得に関する費用補助などの社外でのスキルアップを促す取り組みも行われている。このような点から、ビジネススキルの向上を目指す制度は整っていると見える。

2つ目の理由は、働き方改革の促進により長時間労働などの従業員への無理を強いる労働の防止が進んでいる点である。例えば、CORPORATE REPORT 2022によると、「個人ワークやWEBミーティングなど、業務内容に合わせて仕事場所を選ぶ働き方「Activity Based Working」」を順次導入している。また、働き方改革に関する様々な指標で改善の動きが見られており、有給休暇取得率が2016年度の51.0%から2021年度には62.7%に上昇したほか、育児・介護中の従業員に対して2018年から在宅勤務を導入するなど、育児介護のための休業・短時間勤務制度の利用促進とともに働きながら育児・介護をできる様々な制度が用意されている。ビジネススキル・人的資本の価値向上のためには、通常業務や時間に余裕があることが必須で、さらに通常の業務の質の向上による通常業務内での学習効果の最大化にもつながる。このことから、従業員の労働環境ひいてはQOLを高める取り組みがなされている京阪ホールディングスでは、人的資本の価値向上が期待できる。

3つ目の理由は特に総合職に当てはまるが、京阪ホールディングスは運輸業、不動産業、流通業、レジャー・サービス業といった様々な事業が展開されていることがCORPORATE REPORT 2022から読み取れ、様々な業界に精通し、多様な視点から社会を俯瞰できる人材になることが期待できる。

以上の3点から、十分に人的資本の価値向上を達成できるような環境ができていると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

良かった点

- ・8~12頁にわたる社長の比較的抽象的なメッセージに終始することなく、いくつかのトピックについて「特集」という形で具体的な取り組みが紹介されている。
- ・あまり深く読み込みたくない人にとっては、初めの部分は図表などを用いて概要が視覚的にわかりやすく解説されており読みやすく、より詳しく読みたい人にとってはしっかりと情報が提供されている。

改善余地

- ・ 2. 3. で述べたような点。
- ・ 京阪ホールディングスだけでなく、グループ全体や子会社についても女性活躍推進に向けた取り組みの実績データの提示。
→より透明性が増す。
- ・ 実際にどの程度の人がスキルアップを目指す取り組みに参加しているのかを示すデータの提示。
→制度が形骸化していないことを証明できる。
- ・ CORPORATE REPORT を IR 情報のページに掲載する。
→ほかの多くの企業は IR 情報ページに統合報告書が掲載されていることが多いため、投資家が統合報告書を探す際には IR 情報のページから探すと考えられる。よって、統合報告書まで行きつきづらくなってしまう可能性がある。