

企業名：京阪ホールディングス

レポート名：「統合報告書 2024」

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

2030年度までに会社が目指している姿は理解できるが、それ以降に目指している姿は理解できない。2030年度に向けた計画として、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」の推進」をテーマとした長期経営戦略を策定している。13頁に図解されている京阪グループの価値創造プロセスからは、機会とリスクを分析のうえ設定した4つのマテリアリティと、2050年の未来像である経営ビジョンの両方を達成するためにこの戦略が重要であることが示されている。主軸戦略と各事業戦略の策定にあたって、現在の外部環境と未来のあるべき姿との双方向から検討したという経緯が非常に理解しやすい構図であり、今後6年間どうしてこのテーマや事業に取り組みなければならないのかについて読者に対する説得力を与えている

それでも京阪グループが目指している将来の姿を完全に理解できないのは、2031年度以降の展望に関する記述が不十分であるからである。先にも述べた通り、京阪グループは想定する2050年の未来像として、経営ビジョン「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」を掲げている。京阪沿線の価値創造と世界への発信、持続可能な社会の実現、アジア・ワイドへの事業展開を謳っているが、統合報告書にはどうしてそのビジョンを掲げるに至ったか、あるいはその実現に向けてどのような戦略を立てているかに関して詳細な記述がない。ステークホルダーの期待感を高めるには、短期的な計画だけでなく、長期的な展望も具体化して報告することが必要であると考えられる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

京阪グループの現在の競争優位性を理解することは難しい。京阪グループが有する強みがわかっても、それらが他社と競合する中で優位にはたらくかを判断できないからである。まず、統合報告書において、京阪グループの強みそのものに焦点を当てた特集は存在しない。しかし、企業ホームページを見れば京阪グループが考える自社の強みを確認することができ、「歴史・文化・景観に彩られた沿線」「沿線開発を通じたまちづくり」「お客さまとの多様な接点」「BYOSTYLEに象徴されるチャレンジ精神」「強固な財務基盤」の5点を挙げている。これを踏まえたうえで統合報告書を読むと、各事業戦略が確かにこれらの強みを生かそうとして立案されていることは推測可能である。しかしながら、京阪グループの強みそのものについての特集などは存在しないため、会社が強みであると考えているものが独自性や優位性の高いものであるかは読み取れない。上記の強みが他社にはない優れた点であることをアピールするためには、他社との比較や業界内のポジションを明示することが求め

られる。

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

現在の競争優位性が理解できないため、その競争優位性に持続性があるかどうかも理解できない。しかしながら、それぞれの戦略は京阪グループが有する強みに基づき、現在の外部環境と未来のあるべき姿を踏まえたうえで策定されている。そのため、競争優位性の持続はわからずとも、具体的に報告された事業戦略から、上記の強みを持続させることは可能であると判断する。

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

統合報告書を読んだだけでは、この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると確信することはできない。なぜなら、一部の取り組みに対して客観性のある指標の開示が行われていないからだ。京阪グループは人材戦略を DX と並ぶ経営基盤強化戦略の1つに位置づけており、従業員が「BYOSTYLE 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掲げている。実際、統合報告書においてもその方針が4頁にわたって記述されており、人財戦略の推進に非常に注力していることが読み取れる。特に労働環境の整備については客観性のある指標を交えて報告されているため、その進捗が理解しやすい。例えば有給休暇取得促進の報告には年次有給休暇取得率を示したり、子育てとの両立支援の報告には厚生労働省から子育てサポート企業として認定を受けた証である「くるみんマーク」の取得回数を示したりしている。さらに、ハラスメントのない職場への取り組みも行っており、その報告にあたって、ハラスメント関連研修への出席者を年度ごとの推移を記載している。

このように「働きやすさ」の改善は指標の開示を通して明確に理解できる一方、人材育成やキャリア支援など、人的資本価値の向上を助ける取り組みに関しては指標が開示されていない。人材育成方針の1つに、従業員1人ひとりの“個”の能力とパフォーマンスの最大化に向けた、ワークエンゲージメントの向上を挙げているが、それを推進する取り組みは文章のみによる報告にとどまっている。そのため、これらの取り組みが有効なものであるか、また従業員にとって活用しやすいものであるかを外部の読者からは図ることができない。人材戦略への注力度合いを存分にアピールするためには、エンゲージメント・スコアや制度利用者数などの数字を含めた報告であることが望ましい。

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

筆者が考える本報告書のよかった点は3つ、改善余地は1つある。

1つ目のよかった点は、非財務情報の開示に積極的であることである。本報告書では、12頁に非財務ハイライトとして女性採用比率や顧客満足度指数など8つの指標の年推移が、79頁に非財務サマリーとして連結従業員数やセグメントごとの従業員数が記載されている。また、人材戦略やコーポレートガバナンスについては複数頁にわたって特集が組まれている。

る。開示が不十分に思える箇所が幾つかあるものの、財務諸表から得られる情報以上のものをステークホルダーに与え、会社に対する理解を深めさせようとしている姿勢が報告書全体から伺える。

2つ目のよかった点は、京阪グループが謳う「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」が、いずれの取り組みにおいても一貫して意識されていることが読者に伝わる点である。本報告書では「BIOSTYLE」という言葉が定期的に使われており、およそ80回もの記載がある。2030年度に向けた長期経営計画のテーマとなっているほか、49~52頁には「運輸業」「不動産業」「流通業」「レジャー・サービス業」それぞれにおけるBIOSTYLE経営主要施策が紹介されている。また、人財戦略では従業員にも「BIOSTYLE」なマインドを推進しており、事業戦略に留まらないBIOSTYLE経営の徹底ぶりを読み取ることができる。

3つ目の良かった点は、多くの情報が理路整然とまとまっていることである。様々な財務・非財務情報や多角化した事業の各戦略をどれも報告しようとする結果的に煩雑な報告書になる恐れがある中、図表などを用いて情報が整理されており、読み進めていくうえで難解な報告は特に見当たらなかった。そのため、それぞれの特集で会社が何を伝えたいのかを瞬時に理解することができた。

その反面、綺麗に見せようとするあまり、真に報告すべき情報が抜け落ちていることが本報告書の改善余地であると思う。2050年度の未来像である経営ビジョンは長期経営計画を策定するにあたって想定された理想のあるべき姿と位置づけられているが、そもそも経営ビジョン自体がどのような背景から生まれたのかについて詳細な記述はない。また、自社の強みのアピールが控えめであるため、読者からは会社の競争優位性が図れず、今後の成長に納得することはできない。さらに、ワークエンゲージメントの向上を推進しているものの、それに関する客観的な指標を報告していないため、戦略の進捗が第三者からはわからないといった不十分な開示が見受けられる。

会社が報告したい情報だけを報告するのではなく、ステークホルダーのニーズに寄り添った情報の選定が必要である。特に、本報告書からは会社の弱みを読み取れなかったが、悪い情報こそ開示したほうが良いというのが筆者の見解である。自社が抱える課題を認識しつつ、そこから改善を図っている姿勢を伝えることが、ステークホルダーからの信頼をよりいっそう強固にすると考える。