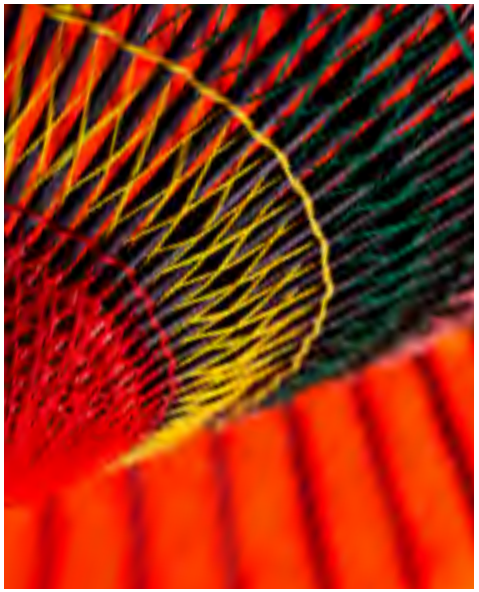
こころまち つくろう
KEIHAN











京阪グループ 統合報告書2026

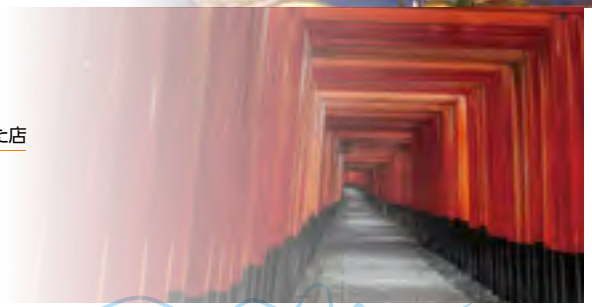




京阪沿線は京都と大阪を結ぶ歴史・文化・景観に彩られた沿線です









京阪電車
叡山電車・京福電車・坂本ケーブル
鞍馬
ガーデンミュージアム比叡
叡山ロープウェイ
叡山ケーブル
比叡山ドライブウェイ
坂本ケーブル
坂本比叡山口
THE THOUSAND HIEI
――無為奥山(開業予定)
北野白梅町
叡山電車
八瀬比叡山口
比叡山頂ロープ比叡
ミシガンクルーズ
嵐電(京福電車)
出町柳
鴨東線
浜大津アーカス
嵐山
三条
祇園四条
琵琶湖ホテル
四条大宮
京都タワー
THE THOUSAND KYOTO
GOOD NATURE STATION
御陵
京津線
びわ湖浜大津
石山坂本線
伏見稲荷
石山寺
丹波橋
中書島
宇治線
京阪淀
ロジスティクスヤード
宇治
くずはゴルフリンクス
石清水八幡宮
石清水八幡宮参道ケーブル
樟葉
KUZUHA MALL
京阪本線
枚方市
ステーションヒル枚方/枚方モール/京阪百貨店ひらかた店
交野線
私市
ひらかたパーク
フレスト香里園店
フレスト寝屋川店
守口市
京阪百貨店守口店
京阪モール
中之島線
天満橋
京橋
九条
中之島
淀屋橋
OMM
京阪シティモール
ホテル京阪ユニバーサル・タワー
淀屋橋ステーションワン
IR予定地
夢洲

※「ニデック京都タワー」および「京都タワービル」の総称として、以下、当報告書においては「京都タワー」と表記しています。

世界に誇る観光都市京都を
網羅する交通ネットワークと
豊富な事業アセットが強みです


清水寺


伏見稲荷大社


平等院


京福電気鉄道(嵐電)


叡山電鉄


京阪バス


京都タワー※


THE THOUSAND KYOTO


京都センチュリーホテル


ホテル京阪 京都 グランデ


祇園・東山エリア


八坂神社


平安神宮


嵐山


下鴨神社


貴船神社

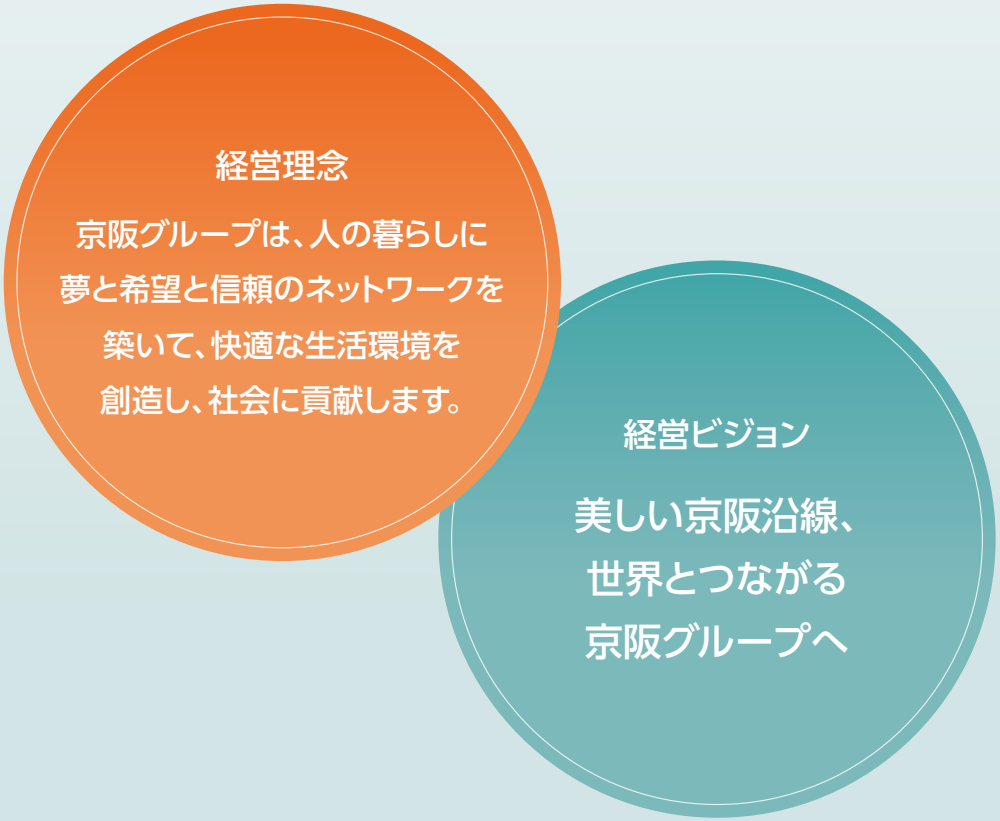
京都市
年間観光者数
(2025年)
6,280万人

京都市内9ホテル
客室数
1,600室超

京阪グループは、京都をつなぐ沿線を中心に
くらしと観光を彩るまちづくり企業を目指します

京都と歩んだ歴史を礎に、
地域それぞれの歴史·文化資源を再発掘し、
サービスへの実装による高付加価値化を目指します

沿線の豊富なアセットを磨き上げ、
多様化するライフスタイル·ニーズに真摯に応え、
地域とともに経済的価値·社会的価値を創造し続けます



CONTENTS

OPENING 京阪の目指すもの

5 数字で見る京阪グループ
6 我々の目指すもの
7 価値創造プロセス
8 各事業の役割
9 社長メッセージ

PART 1 目指す企業の姿

14 長期経営戦略と中期経営計画の位置づけ
17 長期経営戦略 定量目標アップデート
18 企業価値向上に向けて
19 キャッシュアロケーション
20 ROE10%への道筋

PART 2 京阪の真価

22 沿線資源を発掘・深度化し事業を高付加価値化します
23 将来に向けた重点施策
24 3つの視点：世界に誇る観光都市 京都
25 3つの視点：成長が期待される大阪東西軸
26 沿線開発・大型案件ロードマップ
27 3つの視点：事業を通じて培われた無形価値を活かす
28 沿線まちづくりビジョン
29 特集 取締役鼎談：沿線価値向上に向けて

PART 3 事業戦略

34 運輸業
36 不動産業
38 流通業
40 レジャー・サービス業
42 補足：沿線外事業の拡大

PART 4 経営基盤

44 サステナビリティマネジメント
45 BIOSTYLE
46 BIOSTYLEの取り組み
48 成長し続ける組織・人財
52 環境・社会に配慮したオペレーション
61 安全安心の取り組み
62 DX戦略

PART 5 コーポレート・ガバナンス

65 取締役会議長メッセージ
65 基本的な考え方
66 コーポレート・ガバナンス体制
67 取締役会の実効性評価
67 役員報酬制度
68 役員一覧
72 コンプライアンス
73 リスク管理
74 株主・投資家との対話
74 サプライヤーとの共創

DATA

76 財務・非財務ハイライト
78 11ヵ年の財務・非財務サマリー
79 財務諸表
81 グループ会社／ESG評価／情報開示体系
82 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。4回目の発行となる本レポートでは、長期経営戦略のアップデート及び新たな中期経営計画をご紹介するとともに、「沿線価値向上に向けて」と題した取締役及び社外取締役の鼎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	2025年度（2025年4月1日～2026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	2026年10月 ※次回発行予定2027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。

数字で見る京阪グループ

京阪グループは、鉄道をはじめ、不動産、流通、レジャー・サービスなど多様な事業を展開し、沿線のくらしと観光を支えています。近年は大型開発の成果や需要回復を背景に過去最高水準の業績を達成するとともに、ROEやROAの向上など資本効率の改善にも取り組んでいます。ここでは、京阪グループの事業基盤や成長の姿を示す主要なデータをご紹介します。

① 沿線人口
577万人
京阪沿線人口(2026年推計)

② 京都市年間観光客数
6,280万人
2025年実績

③ 鉄道旅客数
2.72億人
京阪電車年間利用者数

④ 鉄道旅客収入
532億円
過去最高水準

⑤ 営業収益
3,325億円
2026年3月期

⑥ 営業利益
492億円
3期連続過去最高

⑦ 親会社株主に帰属する当期純利益
336億円
過去最高

⑧ ROE
10.4%
2030年度目標を前倒し達成

⑨ ROA(総資産営業利益率)
5.6%
資産効率改善

⑩ EBITDA
733億円
過去最高

⑪ 自己資本比率
37.5%
健全な財務体質

⑫ ネット有利子負債／EBITDA倍率
5.0倍
長期目標を達成

⑬ 京都市内ホテル
9ホテル/1,600室超
京都最大級のホテルネットワーク

⑭ ホテル稼働率
84.5%
ホテル京阪

⑮ 成長投資
2,500億円
2026~2030年度(計画)

⑯ 株主還元
700億円以上
2026~2030年度(計画)

※③~⑭の数値は2025年度

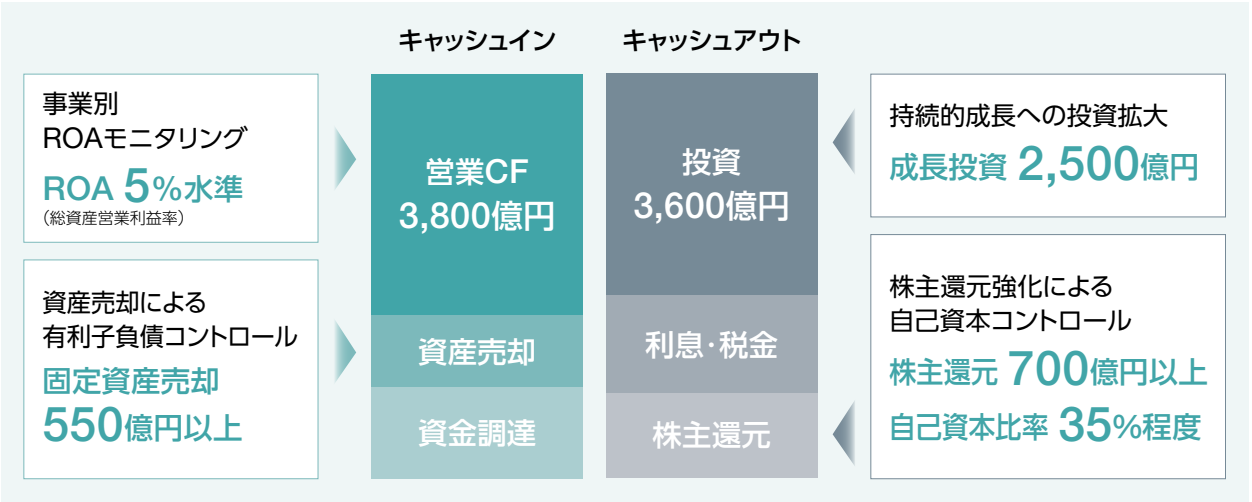
我々の目指すもの ― 2030年度 ROE10%に向けたストーリー ―

2025年度には3期連続で過去最高益を更新した一方、物価高騰や金利上昇、激変する世界情勢など経営環境の不確実性が高まるなか、京阪グループは、2030年度ROE10%に向けた成長ストーリーを再構築しました。このストーリーのもと、攻めの経営へと舵を切り、不確実な時代を切り拓いていきます。

1 持続的な企業価値向上に向け、資本構成を最適化します

京阪グループは、稼ぐ力を高めながら、沿線開発の推進と資産規模の適切なコントロールを両立し、一定のROAを堅持しつつ持続的なROE向上(2030年度 ROE10%水準)を実現します。

▶ P13~20【目指す企業の姿】をご覧ください



2 沿線資源を発掘・深度化し事業を高付加価値化します

- 世界に誇る観光都市「京都」
- 成長が期待される「大阪東西軸」
- 事業活動を通して培われた無形資産

▶

京阪グループの「真価」である
これらの強み・ノウハウを再構築

▼

既存事業の高付加価値化
新規事業の創出

▶

くらしと観光を軸とした
持続的な沿線価値の
向上を実現

▶ P21~32【京阪の真価】をご覧ください

価値創造プロセス

沿線資源の高付加価値化と豊富なアセットの活用による「くらしと観光を彩るまちづくり」を推進することで、社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」の実現を目指します。

経営資本（インプット）

自然資本

- 世界に誇る観光都市「京都」
- 「大阪東西軸」の成長ポテンシャル
- 「商都・大阪」と「古都・京都」間の京街道のまちをつなぐ彩り豊かな沿線

人的資本・知的資本

- 「京都」に息づく「本質を追求する心」を学び、お客さまのニーズに真摯に応えたサービスを提供してきた価値創造力

社会関係資本

- 京都の神社仏閣や、行政・地域団体をはじめ、長年にわたる連携により築かれた地域との信頼関係
- 「安全安心」を追求してきた鉄道グループとしての高い信用力

事業資本

- 運輸、不動産、流通、レジャー・サービス業に広がる幅広い事業領域

財務資本

- 持続的な利益成長を背景とした強固な財務基盤

ビジネスモデル

くらしと観光を彩るまちづくり

歴史・文化資源の高付加価値化

京都と歩んだ歴史を礎に、地域それぞれの歴史・文化資源を再発掘し、サービスへ実装することにより高付加価値化を図る

沿線の豊富なアセットの活用

沿線の豊富なアセットを磨き上げ、多様化するライフスタイル・ニーズに真摯に応えることで、地域とともに価値を創造

提供価値（アウトプット）

- 駅前再開発
- 観光・体験
- 京阪独自コンテンツ
- 交通ネットワーク
- 生活環境・機能

創出する価値（アウトカム）

社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」の実現

社会的価値　―地域還元―

- 地域の人々が住み続けたい沿線
- 地域外の人々が観光で訪れたい沿線
- 観光をきっかけに住みたくなるような沿線

経済的価値　―利益成長―

- 持続的で安定したキャッシュフローの創出
- 持続的な利益成長を通じた株主還元



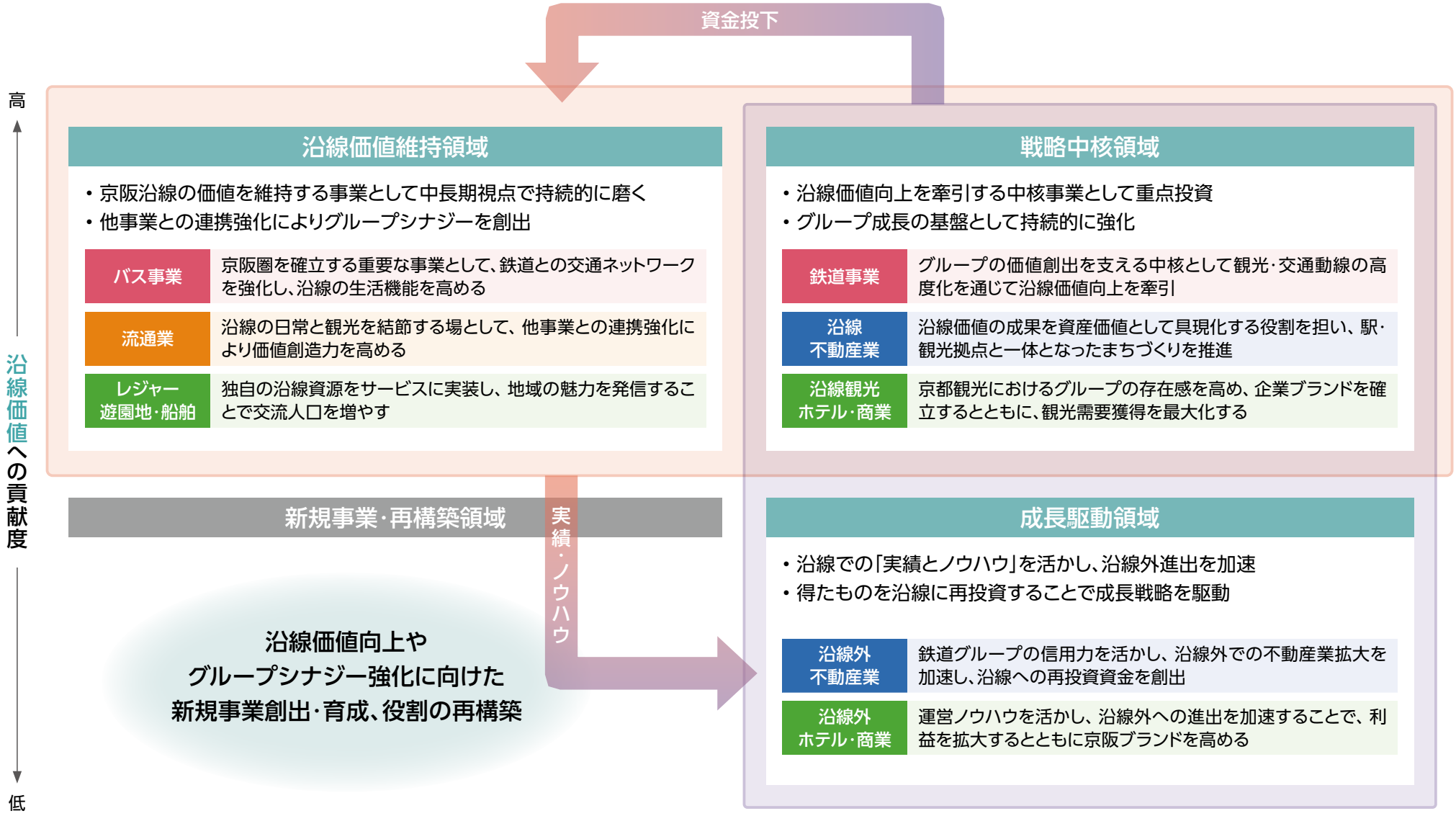
経営ビジョン（想定する未来像2050年）

「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」

経営資本の強化・沿線価値の向上

各事業の役割

京阪グループは、まちづくりを通じて創出される沿線価値を長期的に不動産価値や移動需要として回収することで、グループシナジーを最大限発揮し、中長期的な成長を実現します。



社長メッセージ



「攻めの経営」で
京阪グループの「真価」を磨き、
世界に誇れる彩り豊かなまちづくりと
資本効率の追求を両立します。

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

社長メッセージ

3期連続最高益を達成
「成長軌道への回帰」を経て、
次の成長ステージへ

京阪グループは、2025年度決算において3期連続で過去最高益を更新し、前中期経営計画および長期経営戦略の定量目標を前倒しで達成いたしました。コロナ禍という未曾有の荒波を乗り越え、遂に「成長軌道への回帰」を果たすことができました。一方で外部環境に目を向けると、物価高騰や金利上昇、人手不足の深刻化、激変する世界情勢など、経営環境の不確実性は一段と高まっております。前年の大阪·関西万博開催による好調な流れを一時的な追い風に終わらせることなく、自らの足で持続的な成長を遂げていくため、私たちは2030年度の長期経営戦略定量目標を、連結営業利益580億円以上、親会社株主に帰属する当期純利益380億円以上、ROE 10%水準に上方修正いたしました。

そして、明確に「攻めの経営」へと舵を切り、新たな中期経営計画「真価を磨く 2028」(2026~2028年度、2028年度営業利益目標450億円以上)をスタートさせました。今回の中期経営計画期間は、減価償却費の増加や大型プロジェクトが一巡するタイミングにあたりますが、これを「2030年度の利益成長に向けた磨き上げの助走期間」と位置づけ、将来の飛躍に向けた強固な経営基盤を創り上げてまいります。


THE THOUSAND KYOTO


ミシガン


叡山電車


GOOD NATURE STATION

京阪の「真価」とは

私たちが定義する京阪グループの「真価」とは、「京阪グループがこれまで培ってきた強み·ノウハウ」そのものを指します。具体的には、次の2つの要素から構成されています。

その1つは、競争力の源泉となる「沿線」です。京阪グループは、世界に誇る観光都市「京都」の中心部を網羅する鉄道やバスの交通ネットワークを展開するほか、京都市内で9つのホテルを経営し合計1,600室超の客室を提供するなど、京都観光における豊富な顧客接点を有しています。昨今オーバーツーリズムが懸念される同エリアですが、洛北や宇治、比叡山、びわ湖などにも繋がる交通ネットワークもあり、分散観光を推進する観点からの伸びしろとして期待されています。また、当社の沿線は京都だけではありません。大阪ではIRや大阪·関西万博跡地計画のあるベイエリアに向けた「大阪東西軸」の重要性が高まっており、文化、観光、学術、交流機能が蓄積する都市軸として、今後一層の成長が期待されています。さらに、商都大阪と古都京都の間には、京街道のまちをつなぐ鉄道会社だからこそ育まれた、宿場町の枚方、ものづくりの門真といった特色ある街に彩られる豊かな沿線があります。

2つ目は、事業活動を通じて培われた「無形資産」です。祖業の鉄道事業で長年追求してきた安全安心への「高い信用力」はもちろん、京都で116年事業をするなかで培った神社仏閣·行政·地域との深い「信頼関係」は京阪グループならではのものです。京都で「本質を追求する心」を学び、お客さまのニーズに真摯に応えてきた「価値創造力」も、古くはテレビカー、そして現在ご好評をいただくプレミアムカーなど、次代を拓く新サービスを創造してきた我々の強みです。

社長メッセージ

「真価」を発掘し「磨く」ことで「稼ぐ力」を最大化

「真価を磨く2028」という新中期経営計画の名称には、こうした沿線資源など「真価の発掘」と「磨くことへの挑戦」という、2つの決意を込めています。中之島線の延伸検討や、三条、京都タワーといった拠点開発を着実に推進するとともに、発掘した沿線資源を地域とともにその価値を育て、商品·サービスに付加していくことで、「稼ぐ力」を強化します。不確実性が高まる時代だからこそ、私たちの足元や日常の中に眠り、まだ十分に活かしきれていない、あるいは「当たり前」として見過ごされているこれらの「真価」を最大限に活かすことで、さらに成長できる余地があると考えています。また、沿線での実績とノウハウを活かした沿線外での成長にも果敢に挑みます。沿線外で得られた果実を再び沿線に還元するという循環が、京阪グループの持続的な成長の源泉になります。


三条駅周辺プロジェクト 完成予想イメージ


ステーションヒル枚方

「くらしと観光を彩るまちづくり企業」を目指して

新たな経営戦略の達成を通じて「京都をつなぐ沿線を中心に、『くらしと観光を彩るまちづくり企業』」を目指します。京阪グループは鉄道を祖業としますが、現在は不動産業が営業利益の50%超を占めグループの成長を駆動する事業に成長しています。しかし、我々は単なる「不動産会社」ではありません。沿線まちづくり企業です。住宅、オフィス、商業、ホテルなど豊富なアセットを磨き上げ、多様化するライフスタイル·ニーズに真摯に応え、地域とともに経済的価値·社会的価値を創造し続ける企業グループを目指します。このような取り組みを進めていくための指針として「沿線まちづくりビジョン」を策定し、多彩な地域特性が広がる京阪沿線にエリア別KPIを設定し、各事業が横断的に連携する「エリア経営」により収益の最大化を図ります。

企業価値向上に向けた取り組み

株主資本コストは現状6~7%程度と認識しており、2030年度目標は新たに「ROE 10%水準」へ上方修正しました。株式市場からのご期待に応えるべく、エクイティ·スプレッドの拡大に向けて、事業の効率性向上を図り、収益力の向上を図りながら、沿線開発の推進と資産規模の適切なコントロールに取組みます。グループ各社がROA目標を定め、これまで以上に資産の有効活用や利益率向上など効率性を意識した経営を推進するとともに、グループ全社視点では事業別ROAをモニタリングしながら、収益性と資産構成比が全社ROA目標5%水準を達成する上でバランスのとれた状態となるようコントロールします。各事業の収益性によって最適なバランスも変動するため、事業別の収益性と資産規模を常にモニタリングしながら、機動的に経営資源の配分を行っていきたいと考えています。

キャッシュアロケーション

今回の長期経営戦略アップデートにあたっては、キャッシュアロケーションの開示内容の充実を図りました。経営資源の配分に関しては、財務健全性を確保したうえで、グループの持続的な企業価値向上に向けた成長投資へ優先的に配分し、そこから生み出される収益をベースとした利益配当の増額、機動的な自己株式取得の取得により、株主還元を拡大していきたいと考えています。成長投資2,500億円により収益力を高めつつ、交通ネットワークを担う企業グループとして、大規模災害など不測の事態への備えとして自己資本比率35%程度を意識しながら、株主還

社長メッセージ

元は700億以上を想定しています。これは配当性向30%に加え自己株式取得を見込み、5ヵ年での総還元性向でいえば40%以上となる数値です。
沿線に長期的な視点で継続的に投資し続けるためには稼ぐ力の持続的な向上が重要と考えており、新たな収益源の獲得は必要不可欠だと考えています。しかし、当然ながら資産規模を一方的に拡大するべきではありません。資本コストを上回る資本収益性の確保のため、WACCをベースとした投資基準による規律ある投資を行います。また、例えば不動産賃貸業においても、保有賃貸資産の売却により資産規模をコントロールしていく方針であり、取得と売却の再投資サイクルを継続することで一定のROAを堅持しつつ、持続的なROE向上を実現したいと考えています。

経営戦略の実現に向けた人財戦略、攻めと守りのDXの推進

「攻めの経営」を完遂するための最大の鍵は人財です。経営戦略の実現に向けて「人財ポートフォリオの強化」、「社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化」という2つを人財戦略の軸としています。採用による人財の増強は果断に進めてまいりますが、経験者採用による専門性の高い人財を獲得することによって組織の多様性の進展にもつなげていきたいと考えています。人財開発の面では、次世代リーダーの計画的な養成を進めるとともに、変革型人財、沿線の強みを事業化できる人財の強化を図ります。その前提となる、既存人財の可視化もグループ全体を対象として進めます。
足元では人財確保が大きな課題になっています。京阪沿線でも労働力人口が減少し続けており、人手不足になることは以前から予想できていたことですが、最近は拍車がかかっており、実際に京阪グループでも人手不足が理由で一部縮小せざるを得なくなった事業もあります。これまでと同じ人数は確保できないという前提で業務改革を進めていくことが必要になりますが、そこで大事なことは業務の基軸となる部分と付加価値を再評価して、どう変化させるべきかを判断することだと考えています。
飛躍的に発展するAIやICT等のデジタル技術を味方につけることも必要です。本年9月には、デジタル技術の活用により京阪沿線の独自性、魅力を徹底的に磨き上げて、不確実な社会においても持続的に成長する企業グループを目指すべく「京阪グループDX戦略」を策定しました。このDX戦略の推進に際しては、私自身が委員長となってトップマネジメントでDXを推進する体制として「グループDX推進·情報セキュリティ専門委員会」を組織しています。生成AIの利活用による熟練社員の技術継承や新たなデジタル顧客接点を通じた経済圏の拡大を図る「攻めのDX」と、サイバー攻撃や自然災害の脅威を前提とした強靭なIT基盤·セキュリティを構築する「守りのDX」を両輪で推進し、グループ全体の競争力の強化を図ります。その原動力たるDX人財の育成も強化し、全社的なリテラシーの底上げを図ってまいります。

皆さまと共にさらなる高みへ

私たちが目指すのは、2050年ビジョン「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」の姿です。沿線に住む方、働く方、訪れる方が深い愛着と誇りを持てる、彩り豊かなまちづくりによる沿線価値向上と資本効率の両立を追求してまいります。



株価向上に向けては、当社の掲げたROE10%に向けた成長ストーリーに対して、投資家の皆さまに確信いただけるよう、各施策を着実に実行するとともに株式市場との対話を行うなかでその解像度を高めていくよう努めたいと考えています。
ワンランク上の成長ステージへと突き進む京阪グループの挑戦に、今後とも変わらぬご支援とご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。









PART 1

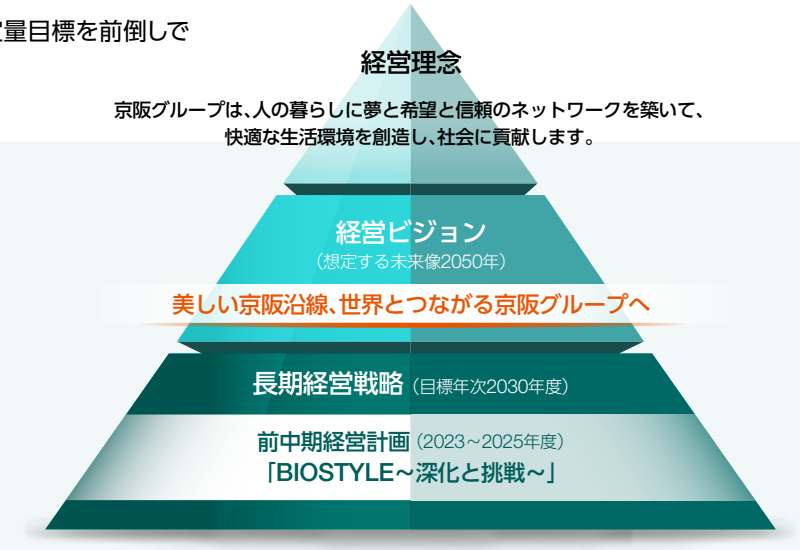
目指す企業の姿

14　長期経営戦略と中期経営計画の位置づけ
17　長期経営戦略 定量目標アップデート
18　企業価値向上に向けて
19　キャッシュアロケーション
20　ROE10%への道筋

長期経営戦略と中期経営計画の位置づけ

2023-2025 中期経営計画 「BIOSTYLE～深化と挑戦～」振り返り

京阪グループは、2050年に向けた経営ビジョンの実現を目指し、2030年度を目標年次とする長期経営戦略を推進しています。
前中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」では、既存事業の高付加価値化と新規事業創出に取り組み、定量目標を前倒しで達成しました。



京阪グループ長期戦略構想（2023年度～）

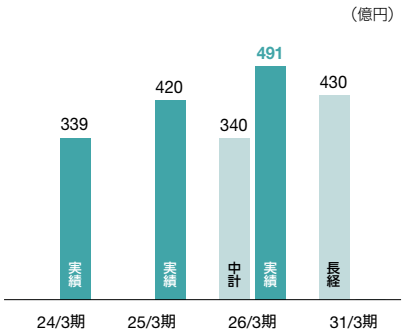
- 京阪グループは、**2030年度を目標年次とする長期経営戦略**、およびこれに基づく3ヵ年の**中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」**を策定し、BIOSTYLEを起点とする既存事業の高付加価値化および新規事業の創出にチャレンジ
- 中期経営計画については、**主軸戦略および各事業戦略ともに概ね計画通りに進捗**しており、**定量面についても、大阪・関西万博開催効果などにより計画を大きく上回る業績**で推移
- 建設コストをはじめ物価の高騰や人財不足、金利上昇など**経営環境の厳しさが増している**

前中期経営計画 定量結果

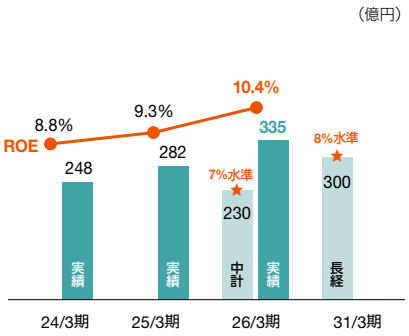
3期連続で過去最高益を達成

- 不動産販売業の拡大や、運輸業やホテル事業のコロナからの想定以上の需要回復により、**前中期経営計画だけでなく、長期経営戦略の定量目標を前倒しで達成**
- 親会社株主に帰属する当期純利益は335億円、ROEは10.4%となり、**長期経営戦略で掲げたROE8%水準を大きく上回る成果を実現**
- EBITDAは732億円、ネット有利子負債／EBITDA倍率は5.0倍となり、**収益力の向上と財務健全性の維持を両立**

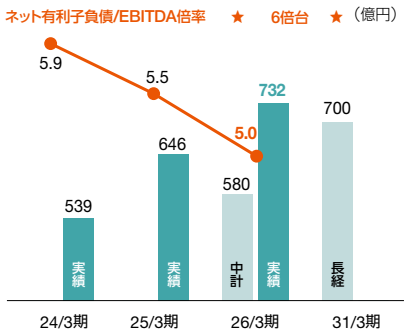
営業利益



親会社株主に帰属する当期純利益およびROE



EBITDAおよびネット有利子負債/EBITDA倍率



長期経営戦略と中期経営計画の位置づけ

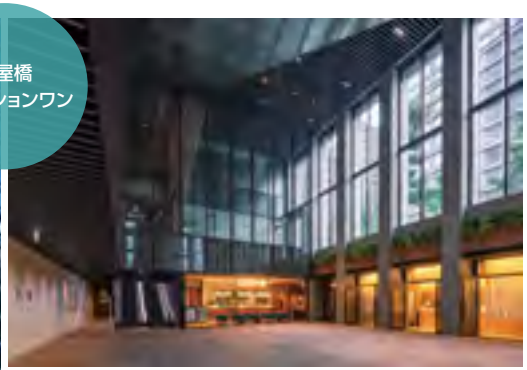
2023-2025 中期経営計画　「BIOSTYLE～深化と挑戦～」における開発案件

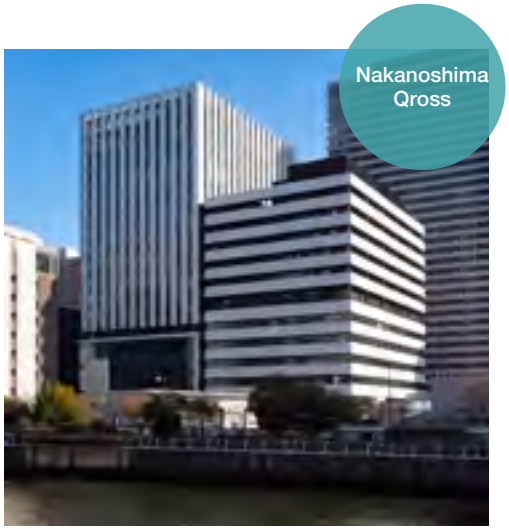
前中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」では、京阪グループは沿線価値向上を目的とした重点投資を着実に推進してきました。大阪都心部の大型複合開発から沿線主要拠点の再開発、京都における新たなまちづくりまで、多様なプロジェクトを通じて交通・不動産・商業・観光の価値創出を実現しています。これらの開発成果は、現在の収益基盤の強化に加え、今後の持続的な成長と企業価値向上を支える重要な経営資産となっています。

これまでの主な開発案件（2020～2025年度）











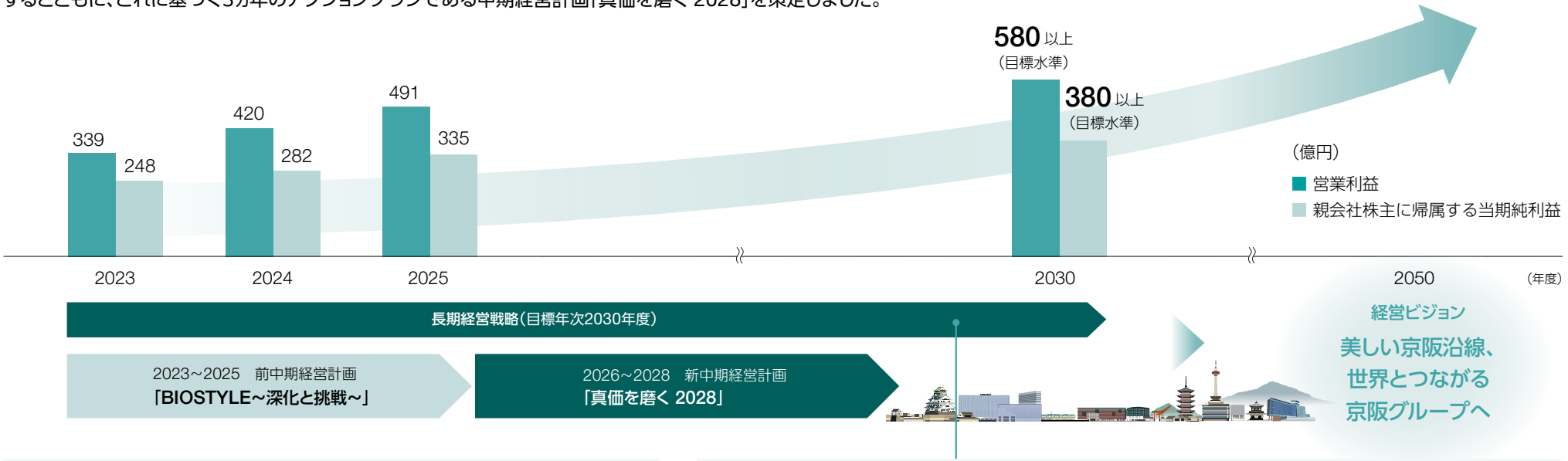




長期経営戦略と中期経営計画の位置づけ

長期経営戦略アップデート・中期経営計画「真価を磨く 2028」

京阪グループは、2030年度を目標年次とする長期経営戦略について、前中期経営計画期間中の成果や事業環境の変化を踏まえて定量目標を引き上げ、目標達成に向けた成長ストーリーを再構築するとともに、これに基づく3ヵ年のアクションプランである中期経営計画「真価を磨く 2028」を策定しました。



京阪グループ長期戦略構想（2026年度～）



定量目標をアップデートし、目標達成に向けた成長ストーリーを再構築

■ 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、**不確実性の高いポストコロナ社会においても、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す

本計画の位置づけ

2030年度の利益成長に向けた
磨き上げの助走期間

既存事業拡大による着実な利益成長 × 課題の整理と強みの強化

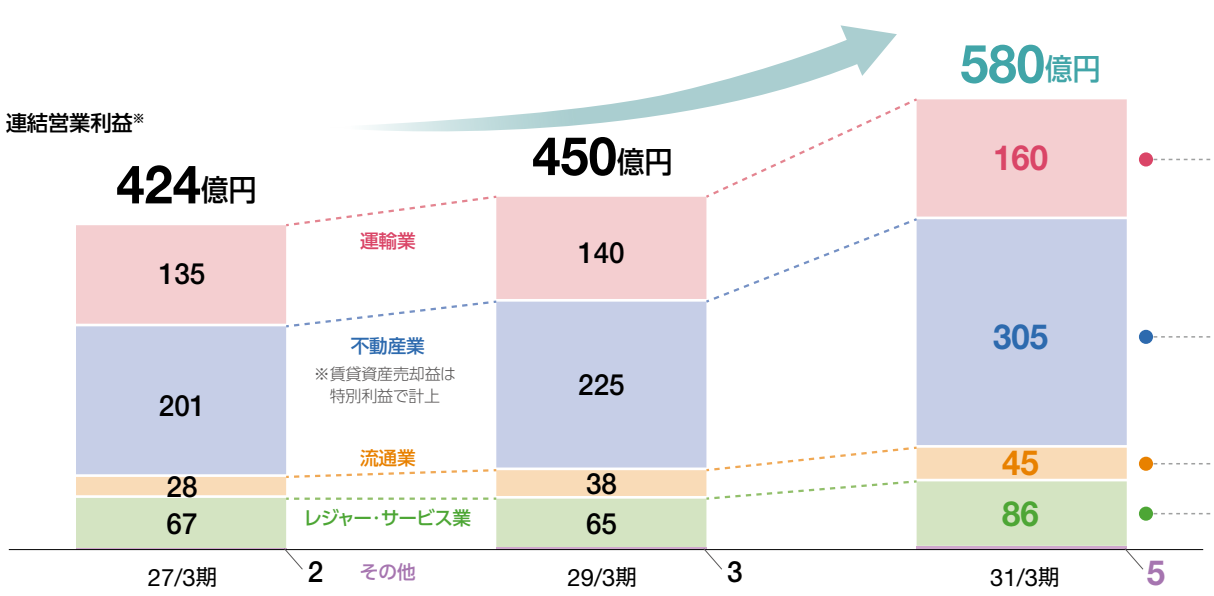
■ 京阪電鉄の減価償却費の増加により利益が圧迫されるうえ、**大型再開発プロジェクトが落ち着く**タイミング
■ 今後のグループの成長に向けた課題を整理し、**成長する基盤を磨くチャンス**
■ 2028年度は、将来の企業価値向上に向けた、**2030年度までの磨き上げ期間の中継点**

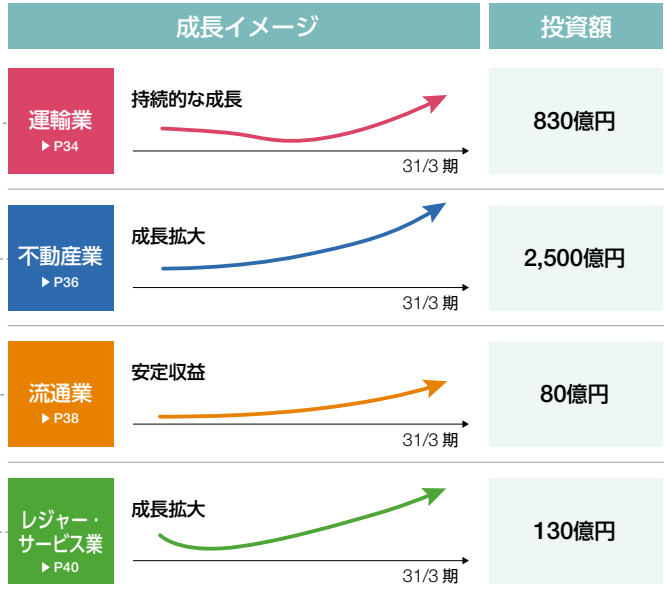
長期経営戦略 定量目標アップデート

京阪グループは、2030年度を目標年次とする長期経営戦略について、前中期経営計画期間中の成果や事業環境の変化を踏まえ定量目標をアップデートしました。2030年度に向けて、施策の実行スピードを速め、着実な利益成長を図ることで、さらに高い目標値を目指し、持続的に成長する企業グループを目指します。

経営指標	27/3期 予想	29/3期 目標水準	31/3期 新目標水準	長期方針
営業利益	424億円	450億円以上	580億円以上（前回目標：430億円以上）	持続的な利益成長
親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	300億円以上	380億円以上（前回目標：300億円以上）	
EBITDA	690億円	750億円以上	880億円以上（前回目標：770億円以上）	事業規模拡大
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.2倍	6倍台	5倍台（前回目標：6倍台）	経営環境リスクにも対応
ROE	8.3%	8.5%水準	10%水準（前回目標：8%水準）	高水準を堅持

2030年度に向けて、京阪グループの強み・ノウハウを最大限活かして、安定した利益成長を実現





※各年度の連結営業利益は、セグメント数値の合計と一致しない

企業価値向上に向けて

京阪グループは、収益力を向上しながら、沿線開発の推進と資産規模の適切なコントロールを両立することで、一定のROA（総資産営業利益率）を堅持しつつ持続的なROE向上を目指します。

エクイティ・スプレッドの拡大

ROE向上
当期純利益 ／ 自己資本
目標 10%程度

ROA向上
当期純利益 ／ 総資産
目標 5%程度
（総資産営業利益率）

財務レバレッジ
総資産 ／ 自己資本

株主資本コストの抑制
現状 6～7%程度

収益力の向上

- 沿線の強みを活かした高付加価値化の推進
- 運輸業：観光列車・新型車両の導入、運営効率化
- 不動産業：多様なスキームを活用した利益率向上
- 流通業：出店拡大・商品力強化による利益率向上
- レジャー・サービス業：ホテル出店エリア拡大、新業態進出

沿線価値向上に向けた資産最適化

- セグメント別ROAと資産構成のモニタリングにより事業ポートフォリオを最適バランスに制御

26/3期	ROA（総資産営業利益率）	資産構成比
運輸業	5.2%	31%
不動産業	4.9%	60%
流通業	8.7%	4%
レジャー・サービス業	15.7%	5%

- 不動産業：CFの安定供給源として資産規模をコントロール
  ※適正な回転サイクルを維持し、投資と回収のバランス最適化

資本構成の最適化

- 成長投資への機動力と自然災害など不測の事態へのリスク耐性を勘案した自己資本比率を意識（35%程度）
- 経営環境リスクへの対応（ネット有利子負債/EBITDA倍率5倍台）
- 株主還元による柔軟な自己資本のコントロール

株式市場における予見可能性の向上

- BIOSTYLE経営の推進（非財務資本の毀損リスク低減）
- 安定したCFの創出
- 市場との対話強化（定期的なスモールミーティングの開催）

キャッシュアロケーション

京阪グループは、積極的な成長投資により収益力を強化し、営業キャッシュフローの拡大を図るとともに、賃貸資産等の売却により有利子負債残高を適正な水準にコントロールしつつ、業績に応じた利益配当および機動的な自己株式の取得を行うことで、資本効率を意識した持続的な成長を実現します。

キャッシュイン

運輸業
運賃改定、運営効率化

不動産業
(販売業)戦略的売却、投資増
(賃貸業)賃料UP、取得増

流通業
出店拡大・商品力強化

レジャー・サービス業
ホテル出店エリア拡大、新業態進出

賃貸資産売却 **450**億円以上
政策保有株式 **縮減加速**

金利上昇を意識した資金調達

→ 営業CF **3,800億円**
→ 固定資産売却 **550億円以上**
→ 資金調達 **950億円**

キャッシュアウト

投資 **3,600億円**
利息・税金 **1,000億円**
株主還元 **700億円以上**

維持更新投資 1,100億円
- 運輸業　800億円
- 不動産業 200億円　他

成長投資 2,500億円
- 賃貸業新規物件取得 1,000億円
- 三条駅周辺プロジェクト
- 流通業新規出店
- ホテル新規出店・リニューアル
- 不動産販売投資
- M&A等　他

配当性向30%に基づく配当
機動的な自己株式取得の実施
➡前中計期間より**還元強化**

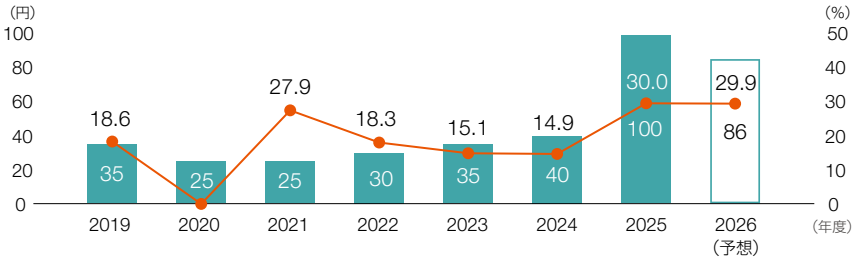
株主還元

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。

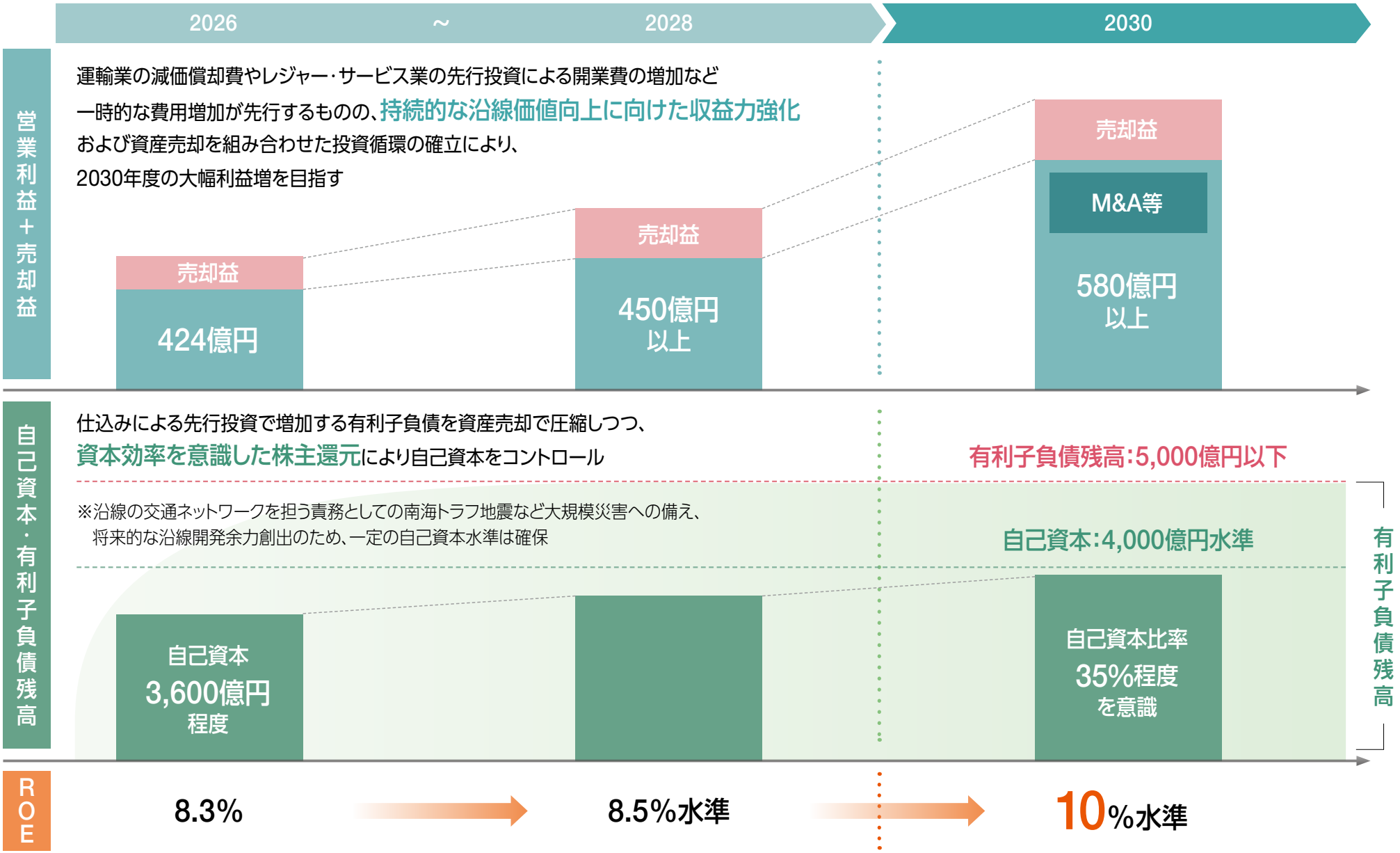
- 配当　各期の配当額は業績に基づき**連結配当性向30%程度**とし、持続的な利益成長を通じた増配をめざします。
- 自己株式取得　財務健全性および資本効率等を踏まえた機動的な**自己株式の取得**を実施してまいります。

1株当たりの年間配当金および配当性向の推移



※直近の自己株式取得 約200億円
(2024年11月～2025年5月)

ROE10%への道筋


2026 ～ 2028
2030
営業利益＋売却益
運輸業の減価償却費やレジャー・サービス業の先行投資による開業費の増加など
一時的な費用増加が先行するものの、持続的な沿線価値向上に向けた収益力強化
および資産売却を組み合わせた投資循環の確立により、
2030年度の大幅利益増を目指す
売却益
424億円
売却益
450億円
以上
売却益
M&A等
580億円
以上
自己資本・有利子負債残高
仕込みによる先行投資で増加する有利子負債を資産売却で圧縮しつつ、
資本効率を意識した株主還元により自己資本をコントロール
有利子負債残高:5,000億円以下
※沿線の交通ネットワークを担う責務としての南海トラフ地震など大規模災害への備え、
将来的な沿線開発余力創出のため、一定の自己資本水準は確保
自己資本:4,000億円水準
自己資本
3,600億円
程度
自己資本比率
35%程度
を意識
有利子負債残高
ROE
8.3%
8.5%水準
10%水準









PART 2

京阪の真価

22　沿線資源を発掘・深度化し事業を高付加価値化します

23　将来に向けた重点施策

24　3つの視点：世界に誇る観光都市 京都

25　3つの視点：成長が期待される大阪東西軸

26　沿線開発・大型案件ロードマップ

27　3つの視点：事業を通じて培われた無形価値を活かす

28　沿線まちづくりビジョン

29　特集 取締役鼎談：沿線価値向上に向けて

沿線資源を発掘・深度化し事業を高付加価値化します

沿線を発展させるプロジェクトが進行

3つの視点

京阪グループの強みを活かして新たな価値創造につなげます







将来に向けた重点施策

- 京都タワーリニューアルや三条駅周辺、大津港などの沿線まちづくり、さらには大阪IR開業や中之島線延伸等による湾岸成長需要の取り込みを中長期的な視点で着実に推進
- 全事業が連携して「くらし」と「観光」の両面で沿線価値を磨き上げ、収益力と資本効率の向上を追求、「エリア全体の価値向上」を見据えた持続的な投資循環を確立することで、将来にわたる企業価値の向上を目指す



大津港活性化・再整備



京都タワー
リニューアル



観光船舶事業



古川橋駅北側再開発

2028



沿線商業の出店拡大・高付加価値化

2030



三条駅周辺プロジェクト

2031~



京橋駅周辺再開発



3つの視点 世界に誇る観光都市 京都

京都は、世界有数の観光都市として国内外から多くの人々を惹きつける魅力にあふれています。京阪グループは、京都駅周辺をはじめ、東山、比叡山、びわ湖エリアなどに多様な施設や事業基盤を有しており、それらを有機的に結び付けることで新たな価値創造を進めています。宿泊、観光、文化、自然体験など多彩な魅力を面的に展開し、滞在価値の向上と交流人口の拡大を実現するとともに、「くらしと観光を彩るまちづくり企業」として京都のさらなる発展に貢献していきます。

京阪のポテンシャル 京都における豊富な顧客接点

唯一無二の観光交通ネットワーク
京都・比叡山・びわ湖を結ぶ広域観光ネットワーク

京都のシンボル 京都タワー
京都の玄関口として、旅の発着点となる拠点

観光の拠点 ホテルの運営
京都市内に合計1,600室を超える9つのホテルを運営

観光体験 地域との共創
伏見での酒蔵ツーリズムなど地域と体験商品を共創

観光商業 文化・伝統の発信
体験施設や物販など魅力を発信する施設の運営

唯一無二の観光資源「京都」を活かした観光戦略の確立

京阪独自のエリアである京都・比叡山・びわ湖において観光拠点の開発を推進。
観光・体験価値をつなぎ合わせることで、観光需要獲得の最大化を目指します。

東山 三条駅周辺プロジェクト

- 京都「東山の玄関口」において、**新たな観光・交流拠点を創出**し、「えきから始まるまちづくり」を推進
- **2030年度の竣工**に向け、計画の策定、行政との協議を推進



京都駅前 京都タワーリニューアル

- 「京都の玄関口」として魅力を世界に発信する施設へとリニューアル
- **2030年度までの着手**を目指し、具体的な計画内容を策定



比叡山 比叡山エリアプロジェクト

- **2027年春**、比叡山の「ロテルド比叡」をリブランドし、「**THE THOUSAND HIEI — 無為奥山**」が新たに開業
- 比叡山頂のリニューアルにも本格的に着手

びわ湖 大津港活性化・再整備

- 滋賀県が策定した「大津港活性化・再整備基本構想」の実現に向け、**大津港の観光拠点化を推進**し、官民連携で全国からの誘客を図る
- **2030年頃の竣工**を目指し、行政との協議を推進

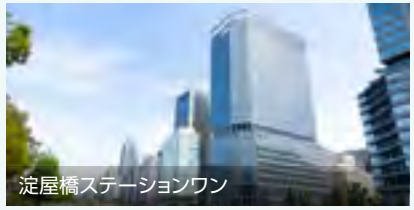
3つの視点 成長が期待される大阪東西軸

大阪東西軸は、大阪城に近接する京橋から、大阪IRや万博跡地の開発計画のあるベイエリアを結び、文化・観光・芸術・交通機能が集積する都市軸としての重要性が高まるエリアです。京阪グループは、淀屋橋・中之島エリアをはじめとする都市拠点の開発に加え、中之島線延伸の検討や大阪IRを契機とした事業拡大も目指し、新たな人の流れと価値創造を生み出す基盤づくりを進めています。交通、オフィス、観光、交流機能をつなぐことで、沿線価値の向上と持続的な利益成長を実現し、関西のさらなる発展に貢献していきます。

今後一層の成長が期待される「大阪東西軸」

主な京阪グループの施設


京橋駅


淀屋橋ステーションワン


OMM


Nakanoshima Qross



中之島線延伸計画
- 九条エリアにおけるハード開発の検討を先行させるとともに、延伸事業計画について検討・協議を推進
- 大阪メトロと阪神電鉄が乗り入れる九条駅に繋がることで、中之島線の利便性およびエリア価値の向上を図る

水上輸送の強化
- 水都大阪の象徴・中之島エリアを起点とした水上タクシー事業の検討
- 2029年度完成を目指し、大阪IRから瀬戸内海などへの広域観光型コンベンションシップ計画の推進

IR施設での事業参画検討
- グループのノウハウを活かし、大阪IRに設置される会議場や宿泊施設、ツーリズムセンターなどのビジネスチャンスを捉えた事業参画を積極的に検討

京橋駅周辺再開発
- 大阪東西軸における当社の重要エリア
- 2030年頃の着手を目指し、大阪を代表する京橋エリアの特色を活かした開発計画を具体化

沿線開発・大型案件ロードマップ

京阪グループは、「くらしと観光を彩るまちづくり企業」の実現に向けて、沿線各地で多様な開発プロジェクトを推進しています。交通結節点の機能強化や都市再生、観光拠点の整備などを通じて、沿線の魅力と利便性を高めるとともに、新たな交流や賑わいを創出します。これらの取り組みは、地域社会の持続的な発展と企業価値向上の両立を目指す京阪グループの成長基盤となっています。

主な施策	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
中之島線延伸				検討・協議中				
中之島周辺開発				検討・協議中				
中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業	開業●							
京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替		開業●						
天満橋駅周辺再開発				検討・協議中				
京橋駅周辺再開発							2030年頃の着手に向け検討・協議中	
古川橋駅北側・門真市駅前再開発			古川橋駅北側竣工●				門真市駅前2032年度竣工	
京阪本線（寝屋川市・枚方市）連続立体交差事業				整備中				
枚方市駅周辺再開発	開業●							
橋本駅前開発				協議中				
京都駅東南部エリアプロジェクト			開業●					
京都タワーリニューアル							2030年度までに着手	
三条駅周辺プロジェクト								竣工●
比叡山頂リニューアル				検討・協議中				
大津港活性化・再整備				検討・協議中				

3つの視点 事業を通じて培われた無形価値を活かす

沿線の歴史・伝統・文化の真の価値をあらためて発掘・深度化、
沿線の資源を活用した既存事業の高付加価値化・新規事業の創出を目指します。





京阪グループは長年にわたり、
安全・安心な交通サービスの提供を通じて、
地域社会や行政、神社仏閣などとの
強固な信頼関係を築いてきました。

また、「本質を追求する心」が息づく京都で
培われた価値創造力は、
多様な地域資源を事業へと昇華し、
新たな魅力や需要を創出する原動力となっています。

こうした無形価値は、
沿線価値向上を支える重要な経営基盤であり、
持続的な成長を可能にする
京阪グループならではの強みです。





まずは地域資源を活かした
コンテンツの造成・魅力発信を行います。

→

地域の魅力向上・コンテンツ活用による
収益化につなげていきます。

沿線まちづくりビジョン

比叡山・びわ湖から古都「京都」、京街道を経て水都「大阪」へ。京阪沿線には多彩な地域特性が広がっています。この沿線の価値をさらに高めていくための指針として「沿線まちづくりビジョン」を掲げました。各事業が横断的に連携し、それぞれのエリアが持つポテンシャルを最大限に発揮させることで、将来の京阪グループの収益の最大化に挑戦します。

新しい京都観光

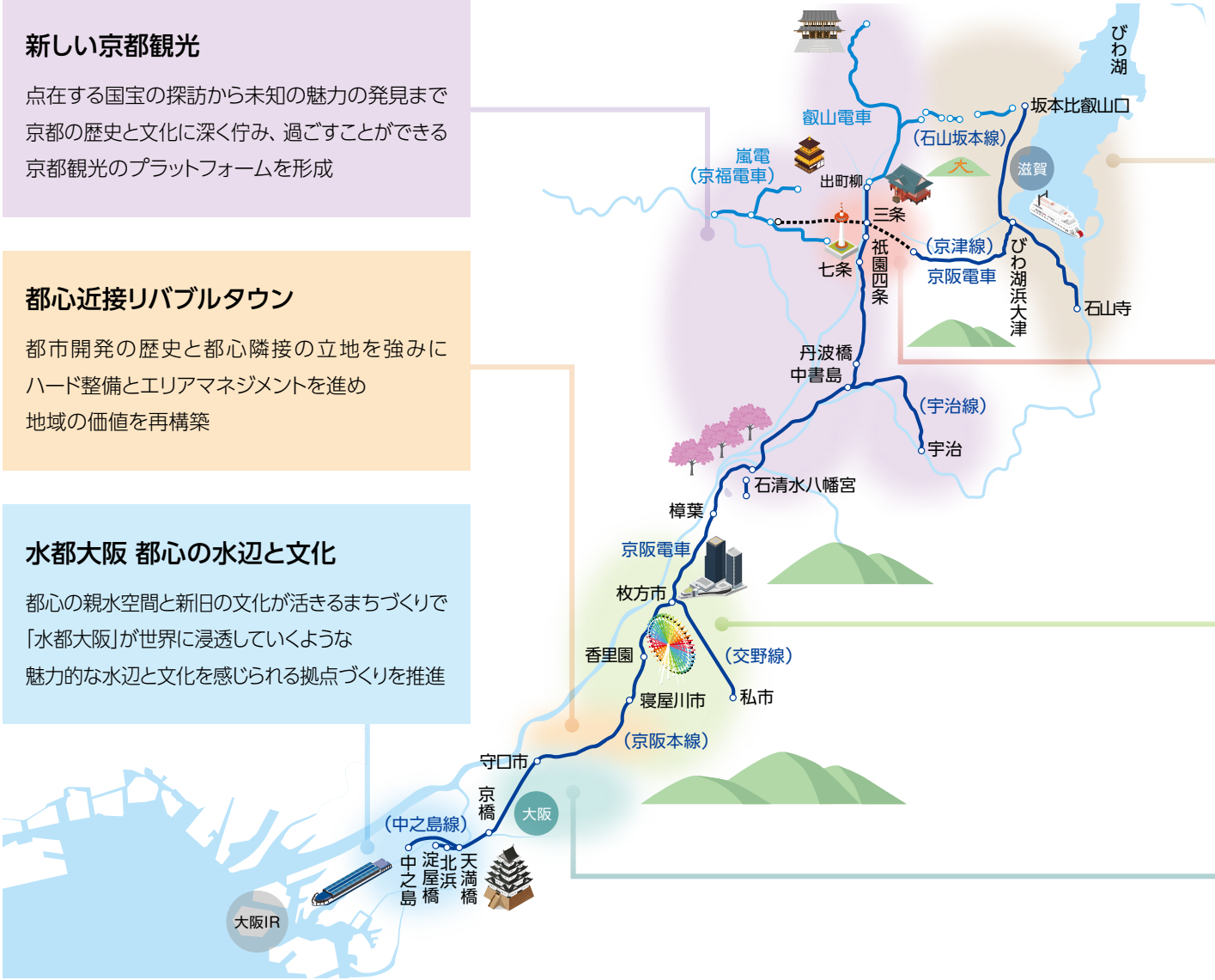
点在する国宝の探訪から未知の魅力の発見まで
京都の歴史と文化に深く佇み、過ごすことができる
京都観光のプラットフォームを形成

都心近接リバブルタウン

都市開発の歴史と都心隣接の立地を強みに
ハード整備とエリアマネジメントを進め
地域の価値を再構築

水都大阪 都心の水辺と文化

都心の親水空間と新旧の文化が活きるまちづくりで
「水都大阪」が世界に浸透していくような
魅力的な水辺と文化を感じられる拠点づくりを推進



比叡山・びわ湖 自然の恩恵

比叡山・びわ湖という世界に誇る唯一無二の自然・文化資源を核とした観光まちづくりによりエリアの唯一性を訴求し、交流人口の増加を推進

日本文化の象徴 京都

京都駅前を「世界の玄関口」として再定義しつつ
三条駅周辺を京都観光の起終点と位置づけ
日本文化を象徴する京都観光の拠点化を推進

時代に即したハイスペック郊外

「コンパクトシティ+ネットワーク」に基づき
駅周辺の都市機能の再編を促進し
周辺エリアのくらしを担う「まちの拠点化」を実現

暮らしやすさが整うまち

都心へのアクセスが良好で、交通利便性が高く住環境の更新も形成されたまちの駅に必要な機能を再配置し「子育てするならこのまち」を目指す

特集

取締役鼎談：沿線価値向上に向けて



「唯一無二の沿線価値を磨き、未来を創る」

社外取締役
橋爪 紳也

社外取締役
山本 竹彦

取締役 常務執行役員
道本 能久

京都と大阪をつなぐ、唯一無二の沿線資産

道本　本日は不動産事業についてお話ししたいと思います。まず「京阪は何を持っている会社なのか」という視点から考えたいと思います。私自身、長く不動産に携わってきましたが、京阪グループ最大の資産は建物や土地ではありません。京都と大阪を結び、その間に歴史や文化、産業、暮らしが幾重にも積み重なった、この沿線そのものです。私は、京阪沿線の潜在力は全国の鉄道会社の中でもトップクラスだと思っています。

橋爪　歴史を振り返ると、その理由が分かります。京阪沿線の原型は、京都と大阪を結んでいた京街道です。並行する淀川筋には舟が行き交い、多くの人や物資を運びました。京街道に沿って立地した町や集落を結ぶために京阪電鉄は誕生しました。京阪は単に電車を走らせた会社ではありません。住宅地を開発し、百貨店をつくり、新しいレジャーも生み出してきた。昭和初期には、比叡山にケーブルカーやロープウェー、船を組み合わせた大周遊ルートをつくり、浜大津からは「スキー船」まで運行していた。土曜の夜に直通電車びわこ号で大阪を出て船で泊まり、日曜に湖北でスキーを楽しみ、月曜には仕事に戻る。今でいう体験型観光です。京阪は昔から"移動"ではなく、"体験"を売っていた会社なんです。そして、京阪の歴史を振り返ると、日本初のモール型商業施設を手掛けたのも京阪でした。テレビカーや二階建て車両もそうです。京阪の歴史を見ていると、「前例がないからやる」というチャレンジングな文化が流れているように感じます。

山本　京阪グループの活動地域を見れば、その特異性を知ることになります。京都、比叡山、琵琶湖、京街道筋、大阪とこれほど多彩な資源が一つのネットワークとしてつながっている沿線は極めて珍しく、貴重です。世界を見ても、多くのまちは鉄道の「駅」を中心に形成されてきました。私はまちづくりは鉄道会社の不動産事業の「一丁目一番地」だと思っています。京阪を単なる鉄道会社ではなく、世界的な経済、文化、観光軸を持つ「まちづくり企業」として見てもらいたいと思います。

道本　その精神は今も変わっていません。京阪の不動産事業は建物を建てることが目的ではありません。駅を中心に人の流れを生み出し、その価値を育て続けることです。私たちが向き合っているのは、建物ではなく「まち」なんです。

特集 取締役鼎談：沿線価値向上に向けて

枚方が示した「えきから始まるまちづくり」

道本　2024年に竣工した枚方市駅周辺再開発は、その考え方が最も分かりやすく現れたプロジェクトです。開発に携わった担当者たちは10年近く地域と向き合い続けました。そして彼らが繰り返し口にしていたのが「場格を上げる」という言葉です。枚方を沿線の拠点として、次の時代にふさわしいまちへ進化させたい。その思いが出発点でした。



山本　枚方市駅周辺再開発の社会的意義は勿論大きいと思いますが、私が意味があると強く感じているのは、京阪自身が構想し、地域や地権者を巻き込みながら、十数年かけてやり遂げたことです。その間に得られた経験やノウハウには数字以上の価値があります。この再開発プロジェクトは、京阪が再開発を自ら推進できる会社になったことを証明したプロジェクトだと思います。

橋爪　京阪沿線の「郊外」には高度経済成長期に農地が急速に宅地化されたところが多いのですが、これらの土地を再開発していくのは大きなテーマです。枚方市駅の再開発では京阪が中心となって構想を練り、オフィス機能も商業住宅もあり、隣接の関西医大も含めて、複合的な郊外型の新しい都心を創った。京阪発祥の地になる枚方市駅周辺の再開発を最初の一歩として、沿線のバリューアップに取り組んでいかなければなりません。

道本　枚方に続く再開発はとても大きな課題です。加えて申し上げると、完成した後も我々の仕事は続きます。私は最近、「えきから始まるまちづくり」だけでなく、「えきから始まるまちかどづくり」という言葉を使っています。立派な建物はできました。次は、その空間をどう使うかです。イベントや地域活動を通じて、人と人がつながる場所をつくる。そうやって初めて、本当の意味でまちの価値は育っていくのだと思います。

山本　当社のまちづくりは、まちができたら終わりではありません。多くの場合、エリアマネジメントという役割を引き受けることが求められるでしょう。これは鉄道会社の地域へのコミットメントであり、常にまちをブラッシュアップしていくという長期的な目線が欠かせません。

次なる挑戦、三条プロジェクト

橋爪　まず京阪グループにとって重要な都市である京都について話させてください。京都は、唯一無二で世界の人々が憧れるブランド力のある都市です。多くの人が、歴史と洗練された文



化のある古都として見ていますが、実際は新しいことに絶えず挑戦してきた都市です。明治以降、疏水を引き、発電事業を起こし、新しい産業を振興しました。千年の歴史と文化を守り続けている山紫水明の美しい街ですが、私は京都市の本質は内陸型の工業都市であると捉えています。この表向きのブランドと実質経済の両面を生かしながら京都は発展してきました。皆さんご存じの世界的企業が何社もありますよね。伝統を基礎としながら、新たな技術や産業を生み出している。大学が多く、学生が多い若々しい街でもある。だからこそ世界の尊敬を集める街、「国際都市」になり得ているんです。

東海道から京都への入り口となる三条大橋のたもとに位置する三条京阪は、古くから交通の要衝でした。京都の歴史を象徴する場所と言えます。ですから、三条プロジェクトは、新たなシンボルとなる場所であるべきです。国際都市、京都の顔となるような開発、ほかにない魅力的な場所となることを期待しています。

特集 取締役鼎談：沿線価値向上に向けて

山本　京都には年間5,000万人を超える観光客が訪れていますが、その多くは京都駅や四条周辺に集中しています。一方で、京阪の三条周辺は京都観光全体の伸びに比べれば、まだ十分に人の流れを取り込めていない。私は以前から三条のポテンシャルが十分に活かされていないことを惜しいと感じていました。三条は、京阪グループにとって「ど真ん中」なんです。北へ行けば洛北や比叡山があり、東に琵琶湖、南に宇治や伏見、西には大阪がある。京阪グループが長年育ててきた観光資源や地域資源の結節点が京阪三条です。私は、ここは単独の不動産開発案件ではなく、京阪グループ全体の成長戦略の中で重要な案件だと思っています。枚方再開発の例もありますが、京阪グループの強みは、駅から始まるまちづくりを自ら主導できることです。三条も同じです。このプロジェクトが成功すれば、単に新しい施設ができたという話ではありません。京都観光の人の流れ、そのものを変える可能性がありますし、京都駅や四条への過度な集中を緩和することにもつながり、京都という街の良さを再認識するきっかけになるかもという期待もあります。

道本　期待の大きさを強く感じています。開発地は地上駅を廃止した後、長い間、駐車場として暫定利用されてきました。このプロジェクトによって三条を京都駅とは異なる、もうひとつの観光・交流拠点に変えたいと考えています。
もちろん簡単なプロジェクトではありません。建設コストは上昇していますし、京都という都市ならではの景観や文化への配慮も求められる。しかし私は、こういうまちづくりに一つだけ共通するキーワードがあると思っています。それは「ディファレント」です。つまり、よそと違う価値をつくれるかどうかです。京阪グループならではのものをつくる、そうしないとどこの再開発も同じになってしまいます。古都京都の玄関口であり、歴史を受け継ぐこと。鴨川や東山の景観とつながること。そして京都観光の未来につながる新しい拠点になること。そうした京阪だからできる価値を追求したいと思っています。
枚方が「えきから始まるまちづくり」の第一歩だったとすれば、三条はその思想を京都で体現する挑戦です。京阪グループのブランドを象徴するプロジェクトとして、世界中の人に注目される場所にしたい。そのくらいの覚悟で取り組んでいます。

不動産事業は第二の成長ステージへ

道本　ここまで主に沿線のまちづくりについてお話ししてきましたが、京阪グループの不動産事業は今、大きな転換点を迎えています。中期経営計画「真価を磨く 2028」では、長期経営戦略の実現に向けた成長投資として、不動産業に大きな資金を配分しています。賃貸と販売の両輪です。賃貸事業は今後5年間で新規物件取得に1,000億円規模の投資を計画しており、高いリターンが期待できる優良物件を厳選し取得します。コア物件は残しノンコア物件は売却、を繰り返し行い、物件売却と取得の再投資サイクルを定着させます。販売事業も引き続きですが、北海道から沖縄までを対象エリアとして、分譲マンションや戸建てに限らず、物流倉庫やホテル、オフィスも作り、収益を上げてから売却してキャピタルゲインを得る、というサイクルを繰り返します。
ただ、私たちが目指しているのは単純な事業規模の拡大ではありません。販売と賃貸の両輪を回しながら高効率な収益基盤を強化し、その成果を再び沿線へ投資し、沿線価値を高める。この循環をより強固なものにしていくことが次のステージだと思っています。



橋爪　私は少し違う観点から期待しています。京阪には、もともと新しい価値を生み出してきた歴史があります。繰り返しますが、日本で初めて大型商業施設を米国流に「モール」と呼んだのも京阪です。時代に応じた新しいライフスタイルを常に提案してきた。そうしたチャレンジ精神が京阪グループの大きな財産だと思います。
だから私は、事業規模を拡大するだけではなく、「京阪らしさ」をコンテンツとして、より質の高い事業の創出と展開を期待したい。GOOD NATURE STATIONに象徴されるBIOSTYLEの実践もそうですし、京都の文化や歴史を活かした開発もそうです。投資額の大きさではなく、「京阪だからできた」と言われるような挑戦をこれからも続けてほしいと思っています。様々な投資を呼び込むような、トリガーとなるような事業を我々が先鞭を

特集 取締役鼎談：沿線価値向上に向けて

つけて行うのが理想ですね。

山本　京阪の不動産事業はこれからさらに進化していく必要があります。現在は住宅分譲が大きな収益源になっていますが、日本全体では人口減少や高齢化が進んでいることを考えると、住宅に依存するのではなく、オフィス、物流、ホテル、医療施設など、アセットタイプの多様化、さらにはSPCやファンドなどを活用した回転型ビジネスやアセットマネジメントなど、収益源をより多角化し、全体のバランスをとることが重要です。環境変化に強い企業には必ずバランスの取れた事業ポートフォリオがあります。
沿線価値向上は時間をかけて着実に前進させるものです。将来、その果実はグループ全体で得ることになり、自ずから企業価値向上にも資するのですが、これに対して、足元でも上場会社として株主の期待に応えていかなければなりません。これは時間軸の違いもあり難しい課題ですが、「偏りのない事業ポートフォリオ」はその一つの解であると思っています。

橋爪　鉄道会社には高い公益性があり、それゆえに事業の持続可能性が求められます。鉄道やバスは、人々の暮らしになくてはならない社会基盤です。単に利益を上げるだけではなく、公共性を担い、地域とともに発展することが京阪グループの使命だと思います。社会的な役割を長く担っていくために、様々なステークホルダーへの適切なバランスが求められている。私は株主の皆さまにも是非このことをご理解いただき、応援していただきたいと思います。

道本　お二人のお話は、まさに私たちが目指している方向そのものだと思います。収益基盤を強化し、資本効率を高めることはもちろん重要です。一方で、京阪グループの不動産事業は、沿線価値を高めるという使命とも切り離せません。だからこそ、販売事業での収益は確保しながら、賃貸事業では中長期的な資産形成を進め、三条をはじめとする沿線開発にも継続的に投資していく。その両立を実現することが私たちの役割です。
企業として2030年度にはROE10%水準という目標を掲げています。京阪グループの不動産事業は、その達成を支える中核事業です。私たちは不動産のプロ集団として、沿線価値向上と企業価値向上を同時に実現し、次の世代に誇れる京阪沿線をつくっていきたいと考えています。
投資家の皆さまには、ぜひ長い時間軸で京阪グループを見ていただきたいと思います。私たちは、目先の収益だけでなく、10年先、20年先も選ばれ続ける沿線をつくるために投資を続けています。その積み重ねが、将来の沿線価値であり、企業価値になると確信しています。

京阪沿線の未来をどう描くか

橋爪　大阪は1400年以上、京都は1200年以上、都市として持続して繁栄をみました。近接した位置にある性格の違うふたつの大都市が、1000年を越えて発展してきた例は世界でも稀です。京阪グループは、このような場所でユニークな事業を営んでいることを、社員の皆さま、投資家の皆さまにはご理解いただきたい。そして、これまでもそうであったように、将来にわたって、新しいライフスタイルの提案を重ね、京阪沿線が憧れの場所と思っていただけるように事業を展開していくことを期待しています。

山本　三条プロジェクト、中之島線延伸による大阪東西軸、これらが実現すれば、京都や京阪沿線が大阪ベイエリア（空港、海港）を経由して、世界とより近くつながることになります。経済、文化、観光振興といった面での京阪グループの貢献は大いに評価されることになるでしょう。私は、企業価値向上と社会的使命を両立させながら成長できる会社だと確信しています。これからも視野を広く、志を高く持ちチャレンジを続けていただきたい。

道本　京阪沿線には、まだ眠っている魅力がたくさんあります。歴史の縦軸と、現在の暮らしや観光の横軸が重なり合う、潜在力を秘めたエリアです。その価値を発掘し、多くの人に伝え、住みたい、訪れたい、働きたいと思っていただける沿線にしていく。それが私たちの挑戦です。京阪沿線の未来には、まだまだ大きな可能性があると私は信じています。









PART 3

事業戦略

34　運輸業

36　不動産業

38　流通業

40　レジャー・サービス業

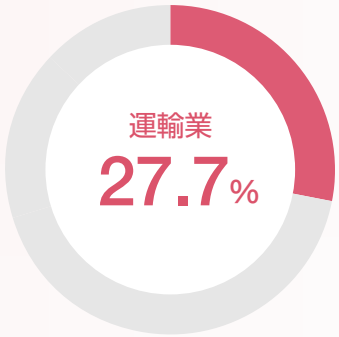
42　補足：沿線外事業の拡大

運輸業

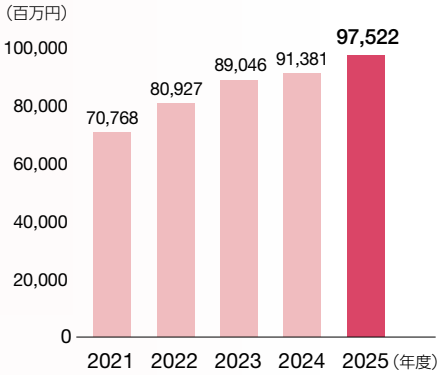
「大阪」「京都」「滋賀」の関西2府1県で、都市間輸送・地域輸送・観光輸送を担う京阪電車や叡山電車、京福電車(嵐電)による鉄軌道事業、地域交通を支える路線バス、定期観光バス、高速バス、リムジンバスなどのバス事業を展開しています。このほか、2022年に開園110周年を迎えた遊園地「ひらかたパーク」の運営を行っています。



営業収益構成比

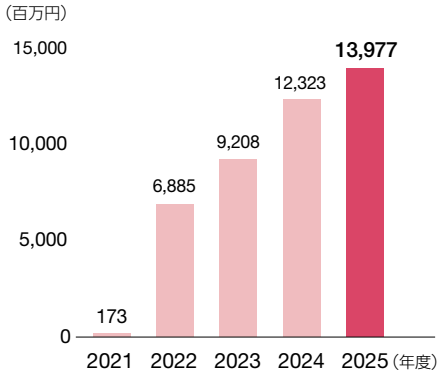


営業収益推移



※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。

営業利益推移



2025年度の経営状況

京阪電気鉄道(株)において、祇園四条駅に可動式ホーム柵を設置し、使用を開始しました。また、「淀屋橋ステーションワン」開業にあわせ、淀屋橋駅コンコース階の大規模リニューアルを実施しました。10月1日には京阪線および大津線の旅客運賃を改定しました。同月26日には京阪線のダイヤを変更するとともに、3000系車両の「プレミアムカー」を2両連結に変更し座席指定サービスを拡充しました。さらに定期券をよりスムーズに購入いただけるよう2026年3月18日には「定期券WEB予約サービス」を導入しました。京阪バス(株)におきましては、大阪・関西万博へのアクセスとして、中之島駅、大阪駅および京都駅からのシャトルバス、高速バスを運行しました。これらの結果、営業収益97,522百万円、営業利益13,977百万円と増加しました。

京阪電気鉄道㈱	旅客人員 271,902 千人 運輸収入 53,163 百万円
バス事業	旅客輸送人員 76,509 千人

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㈱

運輸業　成長ストーリー

「安全・安心」と「サービス品質」の抜本的強化を図る投資フェーズ

- 運賃改定による原資を最大限に活用し、新型車両への更新や既存インフラ更新などに集中投資し、一時的に減価償却費が高止まりするものの、将来のメンテナンスコスト削減や競争力強化を図る

投資の結実と利益成長フェーズ

- **減価償却費の落ち着き、収益の伸びが利益に直結**
- **観光列車など高付加価値サービスの導入効果**

新たな需要喚起・収入源の拡大

観光列車・新型車両の導入　京阪電気鉄道

- 観光列車の導入を検討する他、特急車両8000系の後継車両について、2030年代の導入を見据え計画を策定



特急車両 8000系

国内外の観光需要の取り込み強化　京阪バス

- 京都市内を循環する観光路線バスの本格運行開始（2027年度以降）
- ツアーバス（募集型企画旅行）の高付加価値化および多角化

運営体制の効率化

自動運転の実現に向けた整備　京阪電気鉄道

- 宇治線・交野線における、添乗員付き自動運転（GoA2.5）の実現に向け、定位置停止装置（TASC）および自動列車運転装置（ATO）を2030年度を目途に整備

更なる安全性・快適性向上

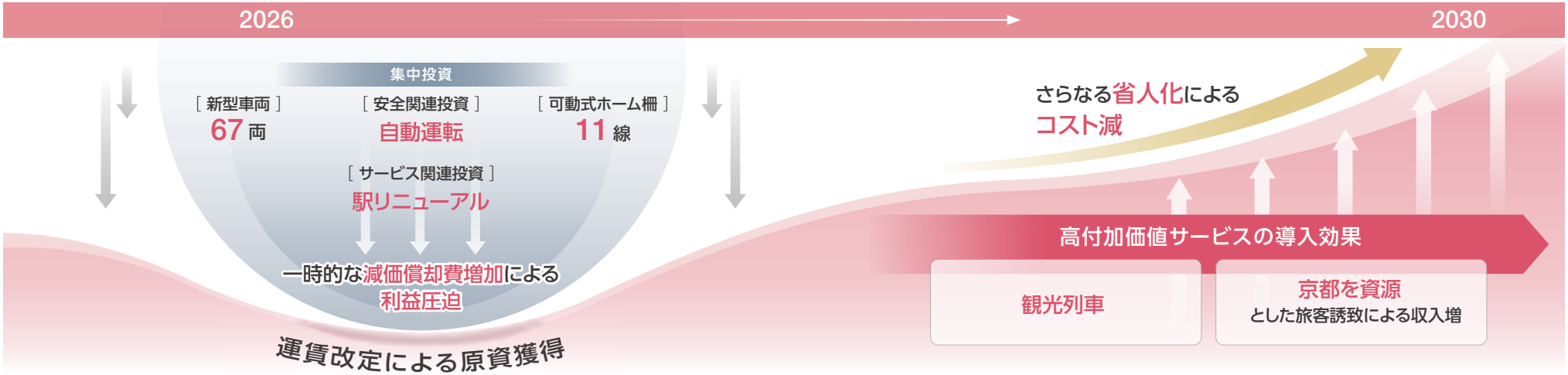
京阪本線連続立体交差事業の推進　京阪電気鉄道

- 道路の混雑緩和や踏切事故の防止の実現に向けて、寝屋川市一枚方市駅間の高架化事業を推進

可動式ホーム柵の整備　京阪電気鉄道

- 2030年度までに新たに11線を整備予定





不動産業

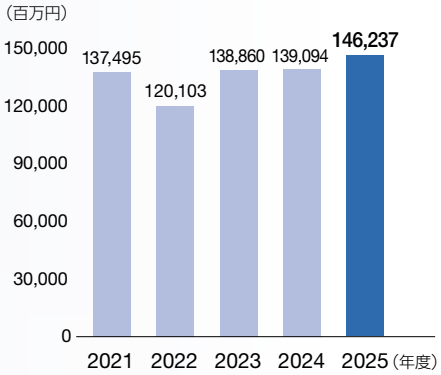
不動産販売業として、関西圏、首都圏に加えて札幌等地方中核都市において分譲マンションの開発を行うほか、戸建住宅の販売や仲介事業を行っています。また、不動産賃貸業として、関西圏では「OMM」、首都圏では「京阪大手町ビル」「京阪横浜ビル」などのオフィスビルを所有しています。このほか、造園業、ビルメンテナンス、建設コンサルタント業等も展開しています。



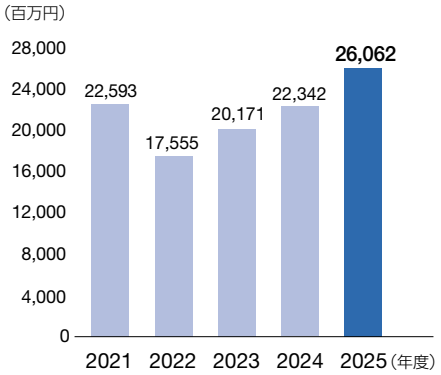
営業収益構成比



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。

2025年度の経営状況

当社グループが参画する「淀屋橋駅東地区都市再生事業」について、2025年5月に複合施設「淀屋橋ステーションワン」を竣工し、その後も順次商業ゾーンの店舗を開業しました。また、新たな賃貸物件として「ICON関内」「昇龍苑」を取得しました。不動産販売業では、「ファインレジデンス京都五条通」「ファインレジデンス烏丸五条」「ザ・ファインタワー名古屋今池」「ファインレジデンス武蔵新城」などの分譲マンション、「京阪東ローズタウン」などの戸建住宅等、さらにホテルコンドミニアム「リーガロイヤルリゾート沖縄北谷」を販売しました。これらの結果、営業収益は146,237百万円、営業利益は26,062百万円と増加しました。

賃貸事業資産	2,997億円
年間分譲マンション販売戸数※	417戸
年間戸建住宅販売戸数	563戸

※共同事業によるシェア反映

主要な事業会社

・京阪電鉄不動産㈱　・京阪建物㈱
・㈱ゼロ・コーポレーション

不動産業　成長ストーリー

“分散”を意識した不動産投資による高効率な収益基盤の構築

販売業　案件を選別しながら仕入れを強化、保有する不動産については、市場環境を見極めながら最適なタイミングで販売し、着実な資金回収により資産規模をコントロール

賃貸業　将来の持続的な再投資サイクルを見据えた物件取得と、既存物件のバリューアップによる賃料収入拡大および老朽物件の戦略的建替を推進

利益の積み上げと循環の定着

販売業　戦略的販売による利益最大化

賃貸業　賃料収入の着実な積み上がりと、物件売却と取得の再投資サイクルの定着

仕込み強化

販売業　投資規模拡大

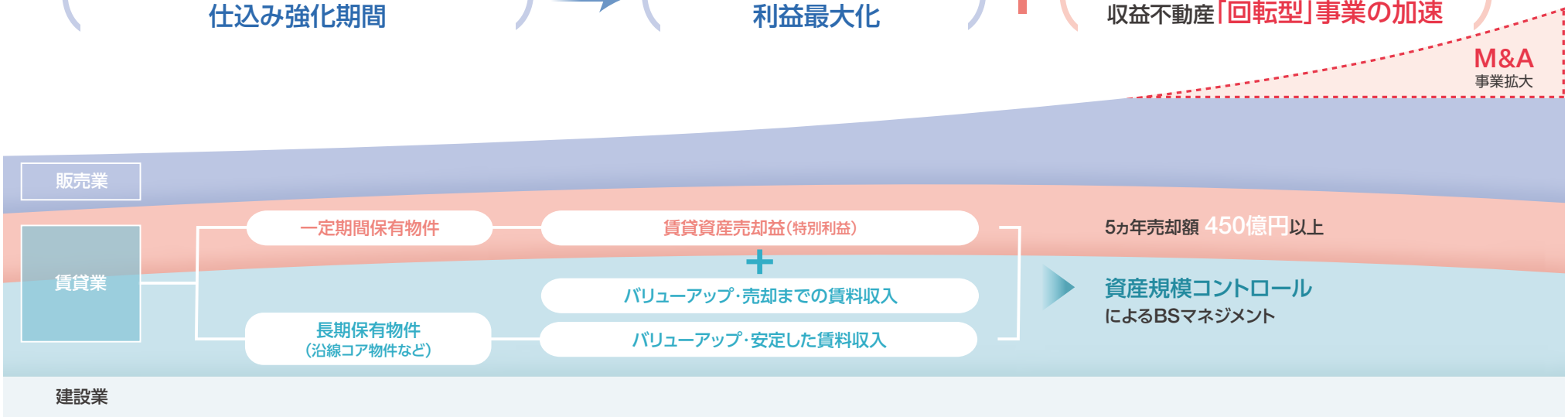
賃貸業　5ヵ年新規物件取得 1,000億円
（直近3ヵ年150億円程度）

販売業・賃貸業における“分散”投資

アセットタイプ	オフィス　物流施設　沿道商業施設 ホテル　ホテルコンドミニアム マンション　戸建　など	エリア	北海道～沖縄	スキーム	開発 投資

2026 → 2030

“分散”を意識した不動産投資による仕込み強化期間　→　戦略的販売・売却による利益最大化　＋　SPCやファンド等の活用による収益不動産「回転型」事業の加速



流通業

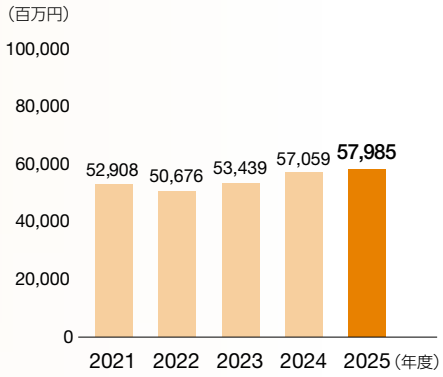
京阪沿線を中心に百貨店を5店舗展開するほか、郊外型ショッピングセンター「KUZUHA MALL」や、駅直結のショッピングセンター「枚方モール」、都市型ショッピングセンター「京阪モール」「京阪シティモール」、駅ナカや駅前を中心に、スーパーマーケット「フレスト」や新業態店舗「もより市」など、さまざまな商業施設を展開しています。



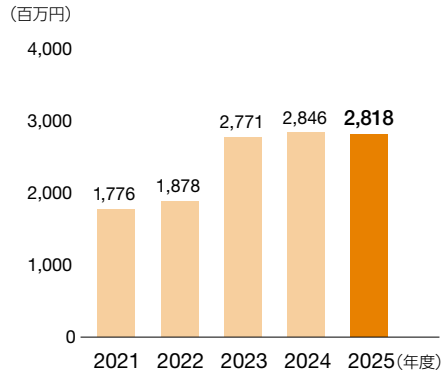
営業収益構成比



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。

2025年度の経営状況

ショッピングモール業において、㈱京阪流通システムズが「淀屋橋ステーションワン」の商業ゾーンのプロパティマネジメント業務を受託し、6月以降、順次レストランや食物販店舗を開業しました。ストア業では、㈱京阪ザ・ストアが淀屋橋駅コンコース階に新たに食物販店4店舗をオープンさせるなど、収益力の強化を図りました。百貨店業では、京阪百貨店守口店の開業40周年を記念し、和洋菓子ゾーンの新規店舗オープンを含むリニューアルを実施したほか、イベントスペースや食品売場を拡充するなど、競争力の強化を図りました。これらの結果、営業収益は57,985百万円と増加し、営業利益は2,818百万円と減少しました。

ショッピングモール※店舗面積	142,500㎡
小売業※売上高	34,364百万円
営業利益率	4.9%

※KUZUHA MALL、枚方モール、京阪モール、京阪シティモールの合計
※京阪百貨店、フレスト、THE STORE、もより市の合計
※連結子会社のみ

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

流通業　成長ストーリー

独創的価値の強化と事業領域拡大

- 「多彩な沿線価値・エリア特性の編集力」「高付加価値・オリジナル商品の供給力」「幅広い業態のバリエーション」という京阪グループ流通業特有の強みをさらに強化し、沿線の需要を創造する商品・サービスにより、利益率を向上させ、店舗網を拡大

沿線のくらしを彩り、沿線の価値向上に貢献

- **流通各社がシナジーを強化して連携し、「日常・くらし」「非日常・体験」「ハレ・記憶」の3つのシーンを創出**
- **くらし・観光に彩りを提供し、沿線まちづくりを推進**

食品小売業の店舗網拡大

- スーパーマーケット「フレスト」「THE STORE」
- 食の商店「もより市」

26店舗 ▶ 45店舗

売上高 130億円 ▶ 200億円



ショッピングモールの経営

- KUZUHA MALLリニューアル



観光商業の強化

- 京都タワーサンド
- 昇竜園
- 三条駅周辺プロジェクト

2026 → 2030

沿線生活インフラとしての持続的成長

小売業の伸長

食品小売　プロセスセンター（PC）やビオ・マルシェの商品企画編集力を活用し、高品質・オリジナル商品を供給

もより市　エリア/顧客層/時間帯に合わせたフレキシブルで利便性の高い商品を提供

百貨店　自主編集売場や専門性を発揮できるカテゴリーへ注力

➡京阪沿線を中心にきめ細かく展開し、くらしをサポート

観光商業の強化

- 新しい観光商業の創造
- 京都から大阪・滋賀へ展開

ショッピングモールのブラッシュアップ

- エリアごとの特性を活かした4つのモールをさらに進化
- 50年の経験・ノウハウで、沿線外へも拡大

レジャー・サービス業

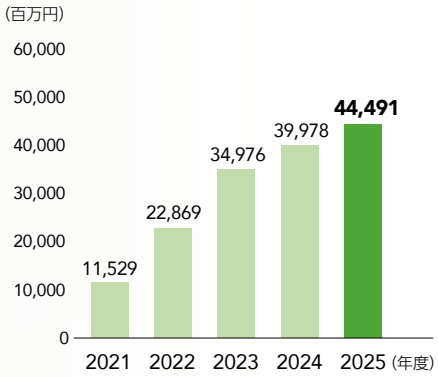
大阪・京都・滋賀の沿線のほか、東京・札幌など全国で21ホテル・約4,800室を保有・展開しています。このほか、京都のランドマーク「ニデック京都タワー」、琵琶湖で運航する遊覧船「ミシガン」「ビアンカ」、庭園美術館「ガーデンミュージアム比叡」、水都大阪を巡る「アクアライナー」など、地域のシンボルといえる施設を数多く運営しています。



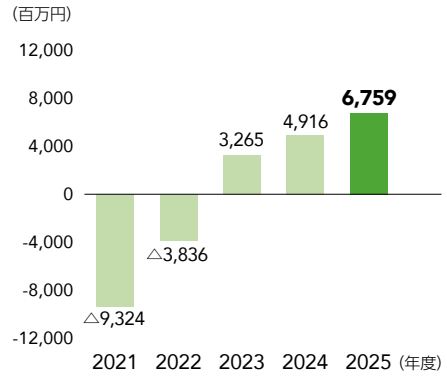
営業収益構成比



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。

2025年度の経営状況

ホテル業においては、大阪・関西万博の開催効果や旺盛なインバウンド需要および国内旅行需要の更なる取り込みを図り各種営業活動を積極的に推進したほか、京都タワービル屋上に、「TOWERLAND-ROOFTOP BAR & BBQ-」を開業しました。また、「京都センチュリーホテル」において、メインダイニング「All Day Dining La Jyho」を、調理パフォーマンスを間近でお楽しみいただけるビュッフェレストランに刷新するとともに、緑豊かなガーデンを望むビストロラウンジ「La Jyho Terrace」を新たに設けました。観光船業においては、大阪水上バス㈱が大阪・関西万博の会場「夢洲」と「ユニバーサルシティポート」をむすぶ水素燃料電池船の運航を受託するなど、積極的な営業活動に努めました。これらの結果、営業収益は44,491百万円、営業利益は6,759百万円と増加しました。

ホテル店舗数	21店※
ホテル客室数	4,804室※
ホテル稼働率	㈱ホテル京阪 84.5% 京阪ホテルズ&リゾーツ㈱ 78.0%

※㈱ホテル京阪、京阪ホテルズ&リゾーツ㈱

主要な事業会社

- ㈱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㈱

レジャー・サービス業　成長ストーリー

積極的な新規出店とインバウンド獲得の深化

- インバウンド需要を確実に捉えるためのリニューアルや沿線の魅力を宿泊価値に昇華させる高付加価値化を推進
- 新規出店を推進し、一時的に開業費が先行するものの将来の収益基盤確保を優先

収益最大化と体験価値ブランドの確立

- ネットワーク拡大と新店の安定稼働による収益力強化
- 沿線の観光資源と融合した「唯一無二の滞在体験」を提供することで、市況変動に強い高収益体質へと進化

既存資産

ホテル店舗数　21店舗

ホテル客室数　約5,000室

京都・大阪・滋賀、札幌・仙台・東京・名古屋






2026 → 2030

「唯一無二の滞在体験」に向けた拠点開発推進

三条駅周辺プロジェクト竣工●

高付加価値化

ロテルド比叡リニューアル開業
▶ 比叡山の魅力を活かした体験価値の提供

京都タワーリニューアル着手

新規出店

西日本などへの出店加速　2店舗 → 4店舗

目標　計6店舗

一時的に開業費が先行

新店の
利益寄与

既存客室リニューアルによる高付加価値化

大阪IRを見据えた観光船舶事業

補足 沿線外事業の拡大

- 不動産販売業において、エリア・アセットタイプ・投資規模拡大、スキームの多様化を推進
- ホテル事業において、西日本エリアへの出店・アパートメントホテルなど業態拡大を図る

沿線外での不動産販売・ホテル出店等スケジュール（予定）

※記載の戸数はプロジェクト総数
表示物件の戸数、計上時期は変更となる可能性あり

~2026 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030

これまでも沿線外実績多数

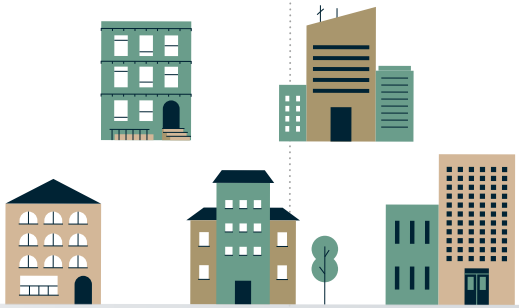
不動産販売事業


ファインレジデンス住道駅前
（大阪・285戸）


トモニアルシティ
（大阪・647戸）


苫小牧PJ（SPC出資）
（北海道・倉庫開発）

今帰仁PJ（沖縄・ホテルコンドミニアム）


仕入れの継続


ザ・ファイングラン札幌円山裏参道
（北海道・27戸）


BIWARLY HILLS
（滋賀・382戸※一部区画）


ザ・ファインタワー八王子
（東京・346戸）


洛西口駅西地区
土地区画整理事業
（京都・土地建物売却）


けいはんな学研都市
土地区画整理事業
（京都・土地売却）


八幡インター南
土地区画整理事業
（京都・土地賃貸）

ホテル新規出店

西日本など全国各地での出店加速

アパートメント　既存型ビジネス　MC・FC









PART 4

経営基盤

44　サステナビリティマネジメント
45　BIOSTYLE
46　BIOSTYLEの取り組み
48　成長し続ける組織・人財
52　環境・社会に配慮したオペレーション
61　安全安心の取り組み
62　DX戦略

サステナビリティマネジメント

4つの重点テーマ（マテリアリティ）

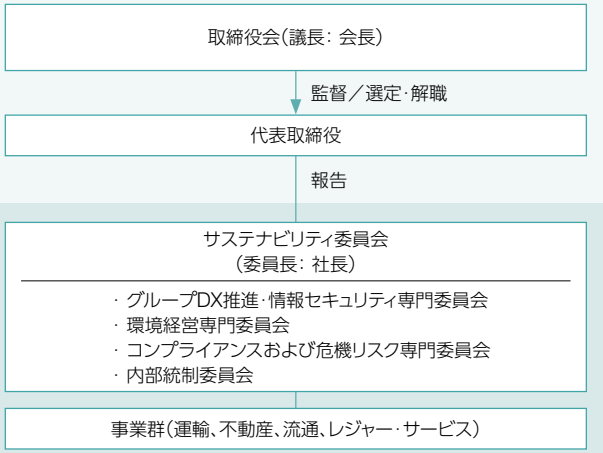
京阪グループをとりまく外部環境の変化を分析のうえ、今後の経営における機会とリスクを抽出、これらを踏まえて、経営における4つの重点テーマ（マテリアリティ）を設定しました。長期経営戦略・中期経営計画においては、この4つのテーマを踏まえて主軸戦略や各事業の戦略を策定しています。

京阪グループのサステナビリティ

経営理念に則り、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、社会ととも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及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、内部統制及びリスク管理体制の整備等を行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、運輸業、不動産業、流通業、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、その審議内容は原則年2回、取締役会に上程（付議又は報告）しています。



外部環境の変化

- サステナビリティへの意識の高まり
- 自然災害の激甚化・頻発化
- 少子高齢化・人口減少
- 沿線地域経済・社会の縮小
- 人財と働き方の多様化
- 安全安心な社会へのニーズの高まり
- 物価高騰
- 人財不足の深刻化
- 金利上昇

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		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	**BIOSTYLEの取り組み**	P.46-47
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.54
S	成長し続ける組織・人財	**人財ポートフォリオの強化** **社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化** KPI P49～50をご参照ください	P.48
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.61 P.65

BIOSTYLE

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。

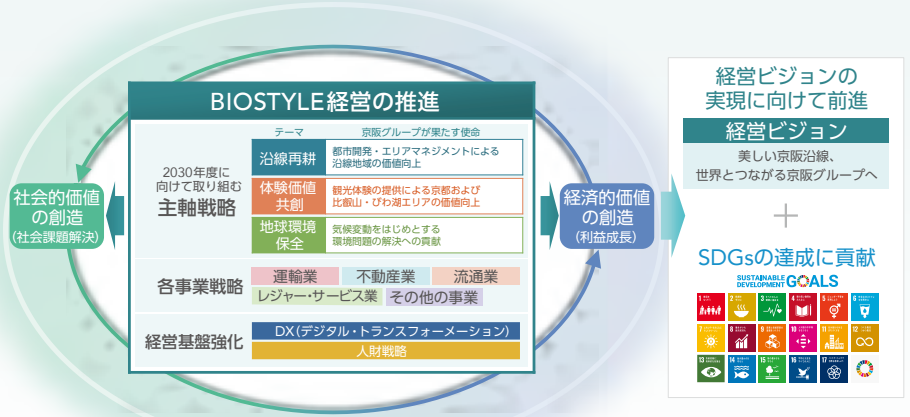
独自のガイドラインを制定し、「BIOSTYLE PROJECT」をグループ全体で推進しています。

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

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の取り組み

京阪グループでは、BIOSTYLEの考え方を事業活動に落とし込み、社会課題の解決と新たな価値創造につながるさまざまな取り組みを推進しています。
ここでは、代表的な事例をご紹介します。

省エネルギー車両13000系

京阪電気鉄道㈱は、2024年度から2026年度にかけて、省エネルギー車両である13000系車両を67両増備します。「VVVFインバータ制御装置」「回生ブレーキ」によりクリーン輸送の実現に貢献しています。



「KYOTO COCO CITY」の先進まちづくり

京阪電鉄不動産㈱は、環境省の選定する「脱炭素先行地域」の事業として、京都市伏見区においてCO_2排出量を実質ゼロとする『次世代脱炭素街区』の創出を推進しています。街区内のすべての住宅(全549世帯・約1,600人規模)においてZEH仕様を採用します。



食育活動で農林水産大臣表彰

㈱京阪百貨店では約20年間にわたり、お客さまに向けた食に関する情報発信や産官学民でのイベントの開催などの様々な食育活動を推進してきました。2026年4月には、「第10回食育活動表彰」企業の部において、最高位の「農林水産大臣賞」を受賞しました。



オーガニックな食生活を提供

1983年の創業以来、有機農業と歩んできた㈱ビオ・マーケットでは、「ビオ・マルシェの宅配」として、100%有機JASの野菜をはじめ、700アイテムにおよぶ有機加工食品などを全国約8,700会員(2026年3月現在)に提供しているほか、スーパーや学校給食向けの卸売事業も展開しています。



里山の食彩

琵琶湖ホテルでは2002年以来「里山の食彩プロジェクト」に取り組んでいます。棚田米や地酒、湖魚などの地元の食材をお客さまに美味しくたくさん召し上がっていただくことで、「自然環境の保全とビジネスの好循環」を生み出す仕組みづくりに取り組んでいます。



アルミ付き紙容器のマテリアルリサイクル

㈱ホテル京阪では、脱プラスチックの取り組みを進めています。客室内のミネラルウォーターをアルミ付き紙容器で提供しており、王子ホールディングス㈱と共同で、容器を再生製品であるトイレットペーパーにリサイクルし、客室内で活用する仕組みを構築しました。



全館再エネ導入

㈱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店舗のホテルで使用する電力を実質的に再生可能エネルギー由来としました。㈱ビオスタイルの「GOOD NATURE STATION」は2023年度より、全館の電力を再生可能エネルギー由来としています。



京都駅前で都市養蜂

「THE THOUSAND KYOTO」では屋上で都市養蜂を2021年より取り組んでいます。ミツバチは生態系の中でポリネーター(花粉媒介)としての重要な役割を担い、緑豊かなまちづくりに貢献します。採れたハチミツはホテル内で活用するほか瓶詰めして販売もしています。



BIOSTYLEの取り組み

「Green Key認証」の取得

「GOOD NATURE HOTEL KYOTO」では、国際的エコ認証「Green Key」を取得しました。国際環境教育基金が運営する世界的なエコ認証制度であり、持続可能な運営に関する厳格な基準を満たした宿泊施設のみに付与されます。



「LA LISTE」特別賞

「GOOD NATURE HOTEL KYOTO」は世界のレストランやホテルを格付けするLA LISTE（ラ·リスト）において、2026年度特別賞「環境·循環型社会賞」を受賞しました。環境課題への積極的な取り組みが評価されました。



自然のちからを活かしたコスメ「NEMOHAMO」

㈱ビオスタイルは、オリジナルコスメブランド「NEMOHAMO」を展開しています。植物の根も葉もまるごと活かすというコンセプトのもと、自然のちからをできる限りそのまま活かすものづくりに取り組んでいます。2026年9月にはブランドリニューアルを実施し全製品の処方を刷新しました。



食の循環にチャレンジ

GOOD NATURE STATIONでは、食品廃棄物を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提携農園で肥料として活用し、スタッフも一緒に収穫したお米を施設内で販売しています。



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」。ホテル、ガストロノミー、コスメ、スイーツ、マーケットなど、ユニークかつ多彩な施設で構成されています。



成長し続ける組織·人財

人事担当役員メッセージ



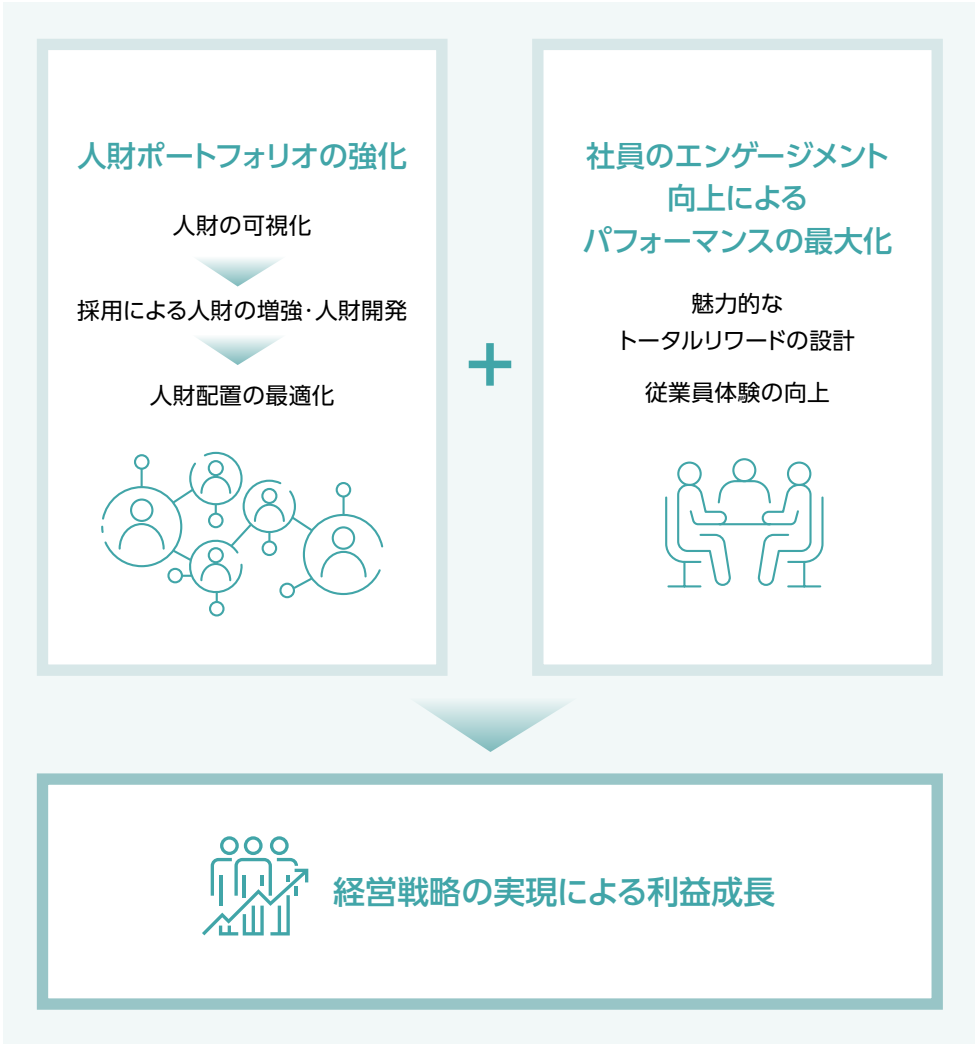
取締役執行役員副社長
上野 正哉

京阪グループは、豊かな歴史と文化が息づく大阪·京都·滋賀をつなぐ鉄道事業を基盤に、多彩な事業を展開する企業です。効率化やデジタル化が進む時代の中でも、暮らしのあらゆる場面に接点を持つ当社において、お客さまの潜在的なニーズを想像し、心揺さぶる価値を創り出す最大の原動力は「人」に他なりません。社員一人ひとりが、多様な経験を通じて自らの知見を深め、京阪ならではの独自性や魅力といった当社の「真価」を徹底的に磨きあげていく。会社はそのための挑戦の場や能力開発の機会を存分に創り出す。この両輪を回すことこそが、より良いサービスを生み出す根源になると私は考えております。これに通ずるものとして、当社は中期経営計画「真価を磨く 2028」において、「人財ポートフォリオの強化」と「社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化」を二本柱として掲げています。これからの京阪に必要なのは、各業界のプロとして突出した強みを持つ多様な人財です。高い専門性や、事業を変革する力を持つ人財を採用·育成するとともに、誰もが失敗を恐れずに挑戦を続け、その成果がしっかりと報われる、働きがいのある組織風土を築いてまいります。

人財ポートフォリオの強化とエンゲージメントの向上。この二つの柱を強力に推進していくことが、経営戦略の実現へ直結すると確信しています。当社に脈々と継承されている、進んで新しいことに挑む「進取の精神」を体現する多様な人財とともに、京阪グループの持続的な企業価値向上と、豊かな社会の実現に寄与してまいります。

経営戦略の実現に向けた人財戦略

社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化を進めるとともに、採用·人財開発·人財配置を通じた人財ポートフォリオの強化により、経営戦略を実現



成長し続ける組織・人財

人財ポートフォリオの強化

人財配置の最適化

中核人財の分布や各事業におけるスキル充足状況を、タレントマネジメントシステム等を用いて可視化する基盤を整備します。これにより、グループ横断的かつ戦略的な人財配置を実現し、成長・重点領域へ優先的に人財を投入するなど、経営戦略に連動した人財ポートフォリオの最適化を図ります。

次世代リーダー・変革型人財の強化

事業戦略の実現に向け、各事業で必要なスキルを定義し、次世代を担うリーダーを計画的に養成します。また、外部派遣型の「変革人財育成プログラム」の展開等を通じて、ビジネスの変革や、京阪沿線の強みを活かした新たな価値・事業を創出できる人財を強化します。

採用による人財の増強

人財・スキルの充足状況を的確に把握し、経営戦略や事業戦略の実現に向けた計画的・戦略的な採用活動を推進します。グループ全体の採用力を強化するとともに、外部での専門的な経験やスキルを持つ人財を計画的に迎え入れ、組織の活性化と新たな価値創造につなげます。

女性の活躍推進

多様な視点を取り入れた経営による持続的な成長に向けて、女性の積極的な採用、活躍する場の拡大、キャリア形成支援を継続して推進します。一人ひとりが最大限の能力を発揮し、管理職や指導的役職への登用を強力に後押しできる環境整備に努めます。

障がい者・外国人の雇用推進

個々の能力が最大限発揮される組織を目指し、特例子会社での取り組みを含めた障がい者雇用を推進します。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2.57%です（2026年3月時点）。また、多様な視点を活かすため、国籍を問わない外国人財の採用を継続し、さまざまな背景を持つ人財が協働し活躍できる風土を醸成します。

人財の育成・能力開発

グループ各社でのOJTや専門研修に加え、共通の「新入社員基礎研修」を開催しています。また、多様なスキルを習得できる「KEIHANビジネスセミナー」を通じて学習機会を提供し、社員一人ひとりの自発的な学習意欲と自律的な能力開発をサポートします。



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

人財ポートフォリオ強化に関する指標と目標

グループKPI	目標値	2025年度
変革人財育成プログラム参加者数※1	2028年度に累計30人	0人（派遣中10人）
DX上級人財数※2	2028年度に100人	47人
DX中級人財率※2	全社員の30%	21.2%
女性管理職比率※3	継続的に前年を上回る	11.9%（前年度11.5%）

※1　対象：京阪ホールディングス㈱
※2　対象：非連結会社10社及び持分法適用会社1社を含みます。
※3　対象：連結会社のうち、三国観光産業㈱及び京福バス㈱を除きます。非連結会社8社及び持分法適用会社1社を含みます。

成長し続ける組織・人財

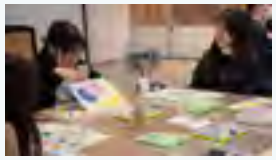
社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化

従業員体験の向上

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を形成できるよう、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において、理念共感に主眼を置いた研修やワークショップも開催しています。社内コミュニケーションを活性化し、自身のキャリア設計を自律的に進めるための各種制度を整えることで、働きがいの向上を図ります。

京阪ホールディングス㈱における2025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越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。2025年度は「京阪の未来を創るアイデア発想」をテーマに、ショートショート（物語）創作ワークショップを実施しました。 
メンター制度	新入社員から管理職まで幅広い世代の社員が参加する「全社的な組織活性化プラットフォーム」として、先輩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を設け、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。
キャリアチャレンジ制度	社員が自分自身のキャリアビジョンを踏まえて別業務への異動を希望する場合、一定の要件と選考により、希望する業務に挑戦する機会を設けています。

魅力的なトータルリワードの設計

主体的で創造的な働き方の促進・福利厚生の充実

フレックスタイム制、テレワークなどの活用により、効率的かつ自律的な働き方を促進します。また、心理的安全性の高い組織風土を醸成して社員のチャレンジや創造的な活動を後押しするとともに、社員の多様なニーズに応える福利厚生の充実を通じ、働きやすさや働きがいの向上を図ります。

オフィス環境の整備、働きやすい服装への転換

個人の価値観やライフスタイルの変化に合わせ、オフィスカジュアルの導入や店舗での身だしなみ基準の見直しを実施し、自分らしく意欲的に働ける環境を整えています。あわせて、社員間のコミュニケーションを活性化するオフィスレイアウトの工夫なども進めています。

子育て・介護・治療との両立

魅力的なトータルリワードの一環として、仕事と育児・介護・治療の両立支援施策を拡充しています。休業や短時間勤務、在宅勤務といった各種制度の充実に加え、男性の育児休業等取得を促進することで、誰もが安心してキャリアを継続できる職場環境づくりを進めています。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。

社員のエンゲージメント向上に関する指標と目標

グループKPI	目標値	2025年度
男性育児休業等取得率※1	2028年度に100%	83.3%
運動習慣定着率※2	70%以上維持	70.4%
高ストレス者率※2	継続的に前年を下回る	15.1%（前年度14.4%）
年次有給休暇取得率※1	80%以上維持	80.0%

※1　対象：連結会社のうち、三国観光産業㈱及び京福バス㈱を除きます。非連結会社8社及び持分法適用会社1社を含みます。
※2　対象：グループ会社34社

成長し続ける組織・人財

健康経営の推進

健康宣言

京阪ホールディングス㈱および京阪電気鉄道㈱では、社員が心身ともに健康で最大限の能力を発揮できるよう、2018年に「健康宣言」を制定しました。この方針のもと健康経営を推進しており、京阪ホールディングス㈱の7年連続となる「健康経営優良法人」認定など、積極的な取り組みを実施しています。

検診・ストレスチェックの拡充

女性社員が定期健康診断と同時に巡回健診会場で乳がん・子宮頸がん検診、卵巣がん検査を受診できるようにするとともに、費用の一部を補助することで受診しやすい体制を整え、疾病の早期発見、早期治療を目指しています。また、はしか抗体検査、肝炎ウイルス検査、各種腫瘍マーカー検査、成人病検診、生活習慣病予防健診の受診やインフルエンザワクチン接種についても、定期健康診断と同時に受けられるよう環境を整備しています。さらに、ストレスチェックと同時にプレゼンティーイズム測定ツール「WFun」を実施し、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、運動習慣の定着

グループ誌や社内掲示板、メール等を通じて社員の健康に役立つ情報を配信し、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、スマホアプリ等でいつでも自身の定期健康診断結果、健康年齢®、医療費のほか、健康状態に合わせた記事を閲覧することができます。また、「PepUp」を活用したウォーキングラリーなど各種健康応援イベントの実施、体力測定会の開催などを通じて、健康と運動への関心を高め、運動習慣の定着を図っています。

※「健康年齢®」は株式会社JMDCの登録商標です。

人権の尊重

人権方針と教育・啓発

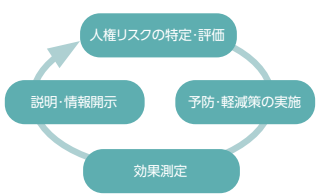
国連人権理事会の「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、企業価値に人権尊重を組み込み、京阪グループの事業活動に関わるすべての人々の人権を尊重するために、2023年4月に「京阪グループ人権方針」を制定しました。毎年5月と12月の年2回、グループ全社を対象とした人権啓発研修会を開催しており、社会動向に応じたテーマを取り上げるなど、社内報を通じた継続的な情報発信とあわせて社員一人ひとりの人権意識の向上を図っています。

人権啓発研修会（毎年5月、12月開催）出席者数

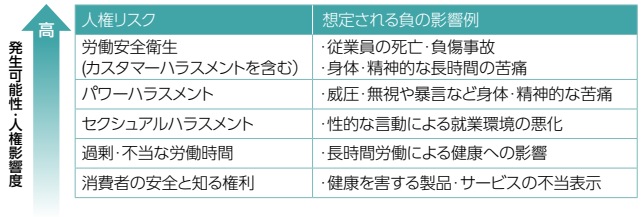
年度	2021	2022	2023	2024	2025
参加人数	347人	350人	450人	385人	432人

人権デュー・ディリジェンス

人権尊重の責任を果たすため、人権方針に則ったデュー・ディリジェンスをグループ全体で推進しています。自社の事業活動において人権リスクが疑われる領域を特定・評価するプロセスを継続的に実施し、必要に応じた予防措置や是正対応を行うことで、ステークホルダーの人権に対する負の影響を最小限に抑えるよう努めています。



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

ハラスメントのない職場への取り組み

グループ共通の「ハラスメント防止規程」を定め、階層や役職に応じた幅広い研修を通じて、ハラスメント防止に向けた意識向上と啓発を図っています。また、近年社会問題化しているカスタマーハラスメントに対しても基本方針を策定し、対処方法の研修や従業員をサポートする体制を構築することで、安心して働ける職場環境を整備しています。

ハラスメント関連研修受講者数

年度	2022	2023	2024	2025
①集合研修・出張研修	564人	526人	546人	514人
②動画配信研修	823人	149人	369人	660人
合計	1,387人	675人	915人	1,174人

環境・社会に配慮したオペレーション

特集 地元の協力を基にした地産地消の再エネ活用の取り組み

「コーポレートPPAとは」

コーポレートPPA(power purchase agreement)とは、太陽光発電所と電力契約を締結することで、再生可能エネルギーを直接購入する仕組みです。京阪グループは、大阪府枚方市において地元・行政の協力を得て、地域のため池に水上太陽光を設置、発電されたカーボンフリーの電力をグループ施設や鉄道で利用する取り組みを進めています。

「ため池の活用」

通常、太陽光発電にはパネルを設置する広い土地が必要になります。しかし、ため池での発電では、水面に太陽光発電パネルを設置するので、効率的な場所の利活用が可能となります。また、太陽光パネルの温度は上昇すると発電効率が下がりますが、ため池の水の冷却効果でパネルの温度が上がりにくく、水面からの反射光も取り込めるため、地上に設置するよりも発電効率の面でメリットがあります。ため池にとっても、パネルが太陽光を遮断することで、農業に利用する水の蒸発を抑制することができるメリットもあります。

「招提新大池・今池での発電開始」

第一弾として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、「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」を締結しました。2024年8月にはコーポレートPPA契約を電気事業者と締結、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招提新大池・今池に合計4,000kwのフロート型太陽光発電設備を設置、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。「ひらかたパーク」は、施設全体の消費電力の約60%が再エネ由来となり、すべてのアトラクション全40機種がCO_2フリーで稼働しています。「KUZUHA MALL」においては、約13%を再エネでまかなっており、年間約2,700t相当のCO_2排出量を削減しています。

「惣喜池・井手口池での発電開始」

続けて第二弾として、2026年8月、惣喜池・井手口池においても同種のスキームで電力供給を開始しました。これにより、京阪電気鉄道の5駅(枚方市内の光善寺、枚方公園、枚方市、御殿山、牧野)の全駅の再エネ化を達成しました。京阪バスの枚方営業所にも再エネを供給しています。



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。

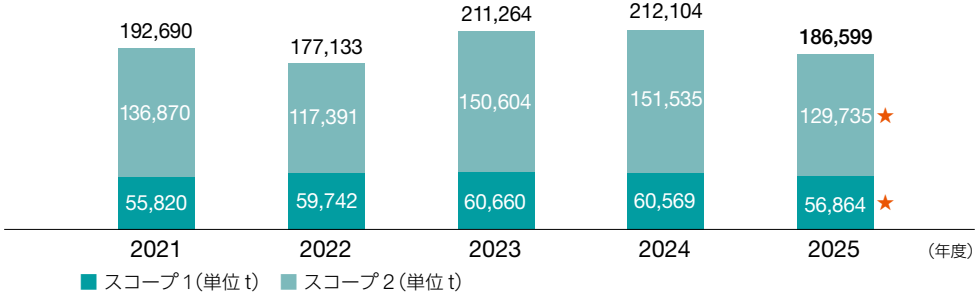
2002年に「環境理念」を制定し、グループ全体で環境改善や環境法令の遵守を推進しています。また、2021年9月には「京阪グループ環境方針」を定め、(1)温室効果ガスの削減 (2)廃棄物の削減・水資源の有効利用を重点項目としました。

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

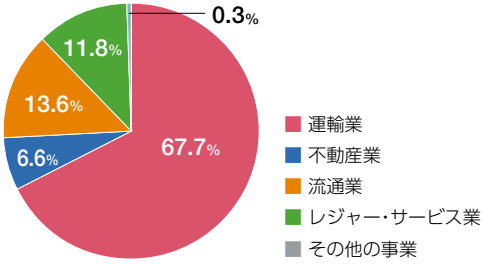


第三者保証による保証範囲の項目には、(★)を付記しています。

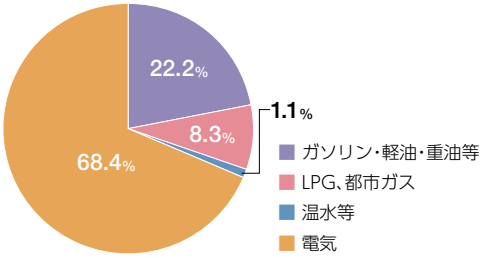
算定基準

- 算定対象範囲(バウンダリ)は、当社及び連結子会社です。集計期間は会計期間(4月～翌3月)と同一です。
- CO_2排出量(スコープ1・スコープ2)の算定は、「GHGプロトコル」「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき算定しています。スコープ2は、マーケット基準にて算定しています。
- CO_2排出係数は、環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル」で定める値を使用しています。(都市ガスのCO_2排出係数は、環境省・経済産業省公表のガス事業者別排出係数の基礎排出係数もしくは代替値)
- 電力のCO_2排出係数は、環境省・経済産業省公表の電気事業者別排出係数(メニュー別)を使用しています。

グループ全社のCO_2排出量の事業別割合(2025年度)



グループ全社の使用エネルギー内訳(2025年度)



営業収益あたりのCO_2排出量

(t-CO_2／百万円)

年度	2021	2022	2023	2024	2025
	0.75	0.68	0.70	0.68	0.56

スコープ3排出量

(単位 t)

年度		2023	2024	2025
Cat1	購入した製品・サービス	658,862	607,418	583,394
Cat2	資本財	62,559	211,206	158,847
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	34,783
Cat4	輸送・配送(上流)	4,967	6,722	6,949
Cat5	事業から出る廃棄物	14,161	14,133	16,552
Cat6	出張	781	848	1,063
Cat7	雇用者の通勤	1,175	1,320	1,558
Cat11	販売した製品の使用	365,664	345,617	237,215
Cat12	販売した製品の廃棄	12,737	11,466	11,497
Cat13	リース資産(下流)	49,201	55,495	55,192
	合計	1,205,355	1,290,446	1,107,050

※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。

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）

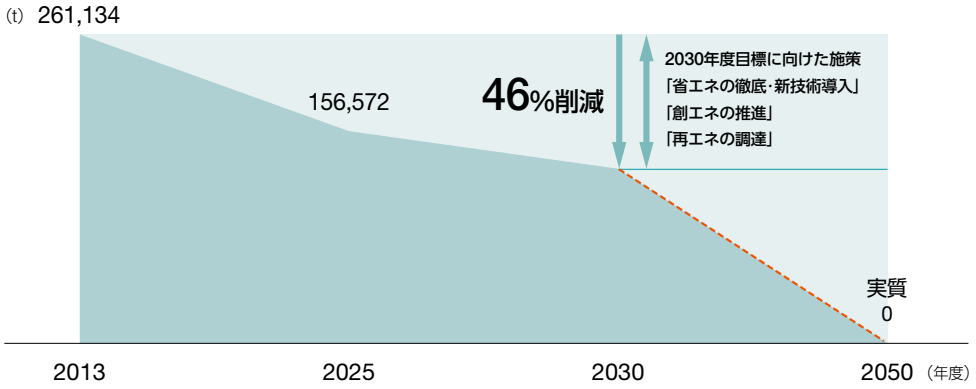
CO_2排出量削減目標に対する主要会社9社のCO_2排出量は次表のとおりです。2023年度は、2013年度比で30%の削減となっています。

(t)

年度	2013	2020	2021	2022	2023	2024	2025
主要9社※CO_2排出量	261,134	164,616	164,026	148,535	181,500	180,403	156,572

※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㈱

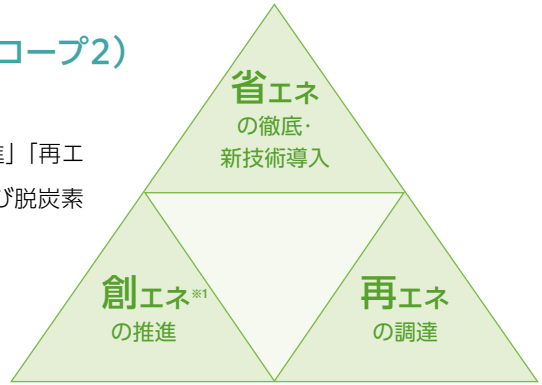
CO_2排出削減ロードマップ



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

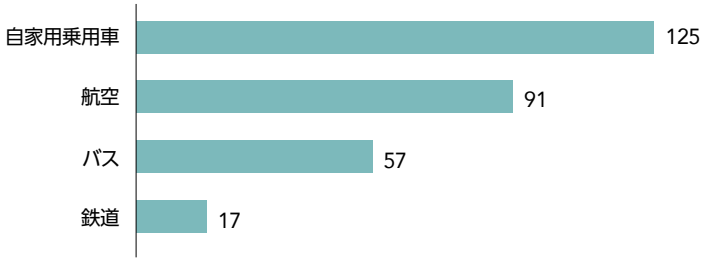
設備投資や事業運営の効率化により、エネルギー使用量およびCO_2排出量を削減します。

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]（2024年度）

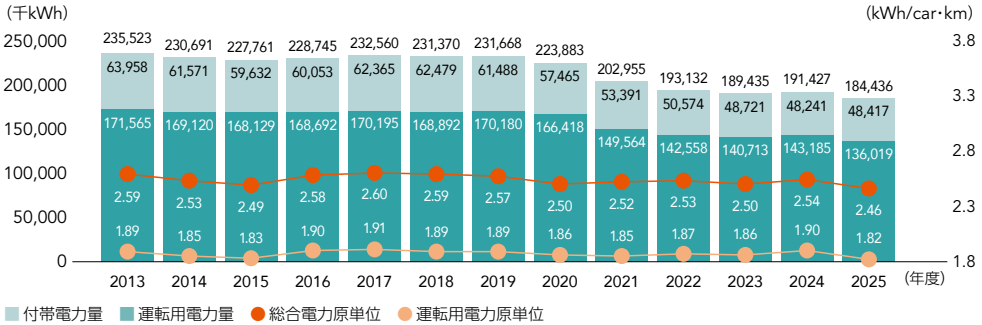


出典：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」

Switch!
SUSTAINABLE
TRAIN

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



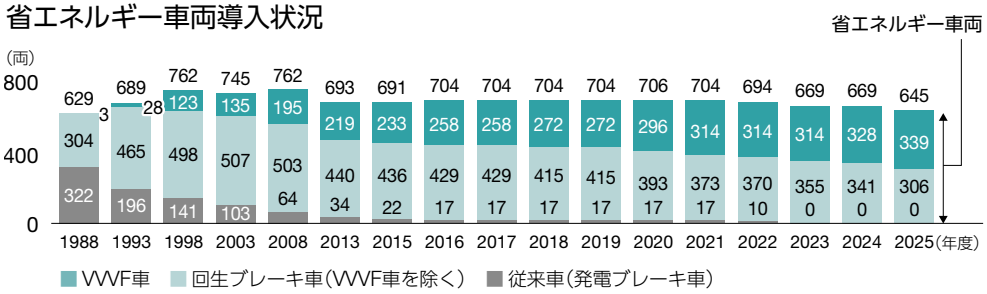
※総合電力原単位=(運転用電力量(kWh)+付帯電力量(kWh))／総走行距離
※運転用電力原単位=運転用電力量(kWh)／総走行距離

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(2025年度)

2025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	62.8%

鉄道設備のLED化(2025年度)

信号機(基)		676／813	83.1%
鉄道車両	車内灯	531／645	82.3%
	前照灯	218／226	96.5%

鉄道車両のエネルギー使用量原単位

年度	2022	2023	2024	2025
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	0.551

電気バスの導入

京阪バス㈱では、京都駅や七条駅などを結ぶ「ステーションループバス」の路線を2021年12月よりすべて小型電気バスで運行しています(4両導入)。2023年4月には門真営業所に大型電気バス5両を導入、2024年3月にさらに5両を導入しました。また、京都バス㈱は2023年12月に電気バス2両、京福バス㈱は小型電気バスを2024年3月に4両導入しています。



電気バス(京都バス㈱)

商業ビルやオフィスビルの省エネルギーの取り組み

照明のLED化や空調設備更新等による既存建物の省エネルギー化を推進しています。2025年度は、京阪京都ビル等の空調機器の更新や、京阪淀屋橋ビル等の照明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	2025
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	23.54

※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

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。


伏見稲荷駅

2025年1月には、伏見稲荷駅に太陽光パネル165枚を設置し、発電を開始しました。発電時間帯以外は再エネ電力プランを導入することで、「ゼロカーボンステーション」を実現しています。

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

※コーポレートPPAについてはP52参照

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。

- 2025年度より、㈱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。
- 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。

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認証取得を進めています。

㈱ゼロ・コーポレーションの戸建住宅は長期優良住宅を全戸標準仕様（注文住宅）としています。

KYOTO COCO CITY（伏見工業高校跡地のまちづくり）

京阪電鉄不動産㈱は、環境省の選定する「脱炭素先行地域」の事業として、京都市伏見区においてCO_2排出量を実質ゼロとする『次世代脱炭素街区』の創出を推進しています。街区内のすべての住宅（全549世帯・約1,600人規模）においてZEH仕様を採用します。ファミリー向け分譲マンションでは「Nearly ZEH-M」、コンパクト分譲マンションでは「ZEH-M Oriented」、戸建住宅では「GX-ZEH+」を標準仕様とし、次世代の省エネ要件に対応しています。また、各建物の屋上等に太陽光発電パネルを多数設置し、ファミリー分譲マンションの屋上発電分をコンパクト分譲マンションの住戸へ戸別供給するなどの工夫で「自家消費」を最大化しています。さらに、昼間の余剰電力を夜間の再エネ証書付き電力として再販するエネルギーマネジメントにより「電力の地産地消化」を進め、街区内のエネルギー収支ゼロを追求しています。（他2社との共同事業）



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.44参照

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)

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。

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（2025年度）

(t)

一般廃棄物※	産業廃棄物
6,922	4,310

※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	2023	2024	2025
運輸業	599	701	681
不動産業	173	240	204
流通業	770	757	405
レジャー・サービス業	979	921	950
その他事業	36	34	34
計	2,558	2,653	2,274

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客室内のトイレットペーパーに活用
- 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15事業所）。（京阪百貨店守口店およびフレスト3店舗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
- 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）
  当該農家で栽培された野菜を守口店青果売場で販売しています。
- ㈱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、生ごみを堆肥化しています。農家への供給を開始しており、5月のくずは駅前広場で開催されたエシカルマルシェでは収穫された野菜が販売されました。
- ㈱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

琵琶湖ホテルと琵琶湖汽船㈱が認証されています（3つ星）。

「クビアカツヤカミキリ」の駆除

京阪園芸㈱は、特定外来生物「クビアカツヤカミキリ」の駆除に取り組んでいます。驚異的な繁殖力でサクラやウメなどの樹木の内部を食い荒らし、木を枯死させてしまう被害が急拡大しています。京阪園芸のプロジェクトチーム「京阪園芸クビアカバスターズ」は薬剤やシートを利用した防除・駆除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2025において、評価B（マネジメントレベル）を取得しました。

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。

環境・社会に配慮したオペレーション

第三者保証

サステナビリティ情報の信頼性・透明性向上を目的として環境データの一部について独立した第三者機関による限定的保証を受けています。

限定的保証の対象項目は、P53をご覧下さい。保証範囲の項目には、(★)を付記しています。



EY

EY新日本有限責任監査法人



安全安心の取り組み

京阪グループにとって「安全安心」はすべてのお客さまに提供する普遍の価値であり、グループ存立の基盤です。
全社員の弛まぬ努力により、安全品質と効率の両方を高め、次の世代に確実に継承していきます。また、災害からお客さまを守る備えを整備します。

京阪電気鉄道㈱の安全



京阪電気鉄道㈱代表取締役社長
井上 欣也

当社は、安全で安心な旅客輸送サービスの提供を最大の使命としています。社長である私自らが先頭に立ち、現場の社員一人ひとりに至るまで一丸となって安全の確保に取り組んでいます。2025年度は、継続的な安全目標として「責任事故ゼロ・インシデントゼロ」を掲げ、ハード・ソフトの両面から安全性の向上に取り組みました。沿線の少子高齢化に伴うお客さまの減少という従来からの課題に加え、激甚化する自然災害のリスクやサイバー攻撃など、鉄道を取り巻く事業環境は厳しさを増しています。こうしたなか、安全対策の原資を確実に確保し、持続可能な鉄道輸送サービスを維持するため、2025年10月に運賃改定を実施しました。この改定による収入を原資として、ハード対策では、宇治川に続く木津川橋脚の補強工事を推進しました。また、今後高い確率で発生が予測されている南海トラフ巨大地震等に備え、高架橋の耐震補強を加速させるとともに、淀車庫の耐震補強を実施しました。さらに、祇園四条駅への可動式ホーム柵の設置による安全性向上や、犯罪抑止を目的とした京阪本線全車両への車内防犯カメラ設置（2028年度完了予定）など、お客さまに安心してご利用いただける環境整備に努めています。一方、ソフト対策としては、発災時の対応力を高めるBCP訓練を継続実施したほか、関連法令の改正に対応した鉄道システムのサイバーセキュリティ体制の強化を図りました。加えて、2025年12月に竣工した「安全継創館」を活用した社員への教育を開始しています。こうした一連の取り組みの結果、昨年度の安全目標である「責任事故ゼロ・インシデントゼロ」を達成しました。鉄道従事員としての使命感を再認識し、組織全体の安全文化を次代へつなぐことで、さらなる安全性の向上を追求してまいります。

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。



保守作業実務研修



可動式ホーム柵



総合事故復旧訓練

安全目標

2025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	達成
2．インシデント　ゼロ	達成

【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

安全投資

2025年度は、鉄道設備投資（実績額）157億円のうち92億円を安全関連設備に投資し、13000系車両新造、可動式ホーム柵整備（祇園四条駅）、7000系車両改修などを実施しました。

DX戦略

京阪グループのDX(デジタルトランスフォーメーション)とは、社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」を、デジタル技術の活用により推進することで、新たな価値創造に向けて「真価」を磨き、企業価値を高めることです。「攻め」と「守り」のDXを着実に実行し、不確実な社会においても持続的に成長する企業グループを目指します。

1 私たちを取り巻く環境

変化する社会環境

- 人手不足の深刻化
- スマートフォンやWebを通じた便利な体験への期待
- AIやデータ活用技術の進化
- 環境配慮や安全安心へのニーズ増大

京阪グループの強みと課題

- 京都～大阪を結ぶ豊かな沿線アセットと信頼
- 日々の生活や観光で蓄積されたデータ
- 老朽化システムや部門間のデータ連携に課題
- 変化に対応する組織文化とデジタル人財の育成

京阪グループの「攻め」と「守り」のDX

1. よりスマートで快適な顧客体験の創出
2. 持続可能で安全安心かつ高品質な事業オペレーションの構築
3. 価値創造を支える人財の育成とITインフラ基盤・セキュリティの強化

目指す姿

京阪グループの「真価」である使命、強み・ポテンシャルを見つめなおし、デジタルの力で京阪沿線の独自性、魅力を徹底的に磨きあげて収益力を強化します。



2 DX推進の取り組み

2-1 攻めのDX「デジタルによる価値創造」

❶ デジタル顧客接点強化による沿線独自経済圏の拡大

「おけいはんポイントアプリ(仮称)」を核としたデジタルサービス拡充とお客さまとの接点の強化を図ります。収集したデータを分析・利活用し、お客さま一人ひとりに寄り添った最適な体験価値を提供することで、沿線独自経済圏を拡大します。



❷ AI活用を前提とした業務変革とサービス提供・価値創造

AI技術の活用により熟練社員が培ってきた経験や知識をデジタル資産化し、確実な技術継承と生産性向上を同時に実現します。社員が人間ならではの創造的な業務や、より温かみのあるサービスの提供に専念できる環境を整えます。

2-2 攻めと守りの融合「生産性向上と業務改革」

❶ 現場主導の業務プロセス改革の促進

変革の役割を特定の専門部署に留めることなく、現場社員自らがノーコード・自動化ツールを駆使する「市民開発」を促進し、自律的に業務プロセスを改善する組織風土を醸成します。IT部門が伴走支援する体制を構築し、グループ全体が時代の変化に機敏に対応できる強靭な組織へと進化させます。

❷ 現行システムの進化と次世代IT基盤への移行

現行システムの安定稼働と安全性を維持しながら、不確実性が高まる社会情勢へ迅速に対応するため、業務特性に応じ最新のクラウド技術を取り入れ、より柔軟かつ変化に強い次世代のIT基盤の構築を目指します。

DX戦略

2-3 守りのDX「IT基盤とセキュリティの強化」

昨今のサイバー攻撃の急激な増加やサプライチェーンリスクの高まりなど、企業を取り巻く社会情勢は厳しさを増しています。 当社グループでは、安全安心な事業継続の前提条件として「守りのDX」を最優先課題に掲げ、IT基盤とセキュリティ体制の強化を強固に推進します。

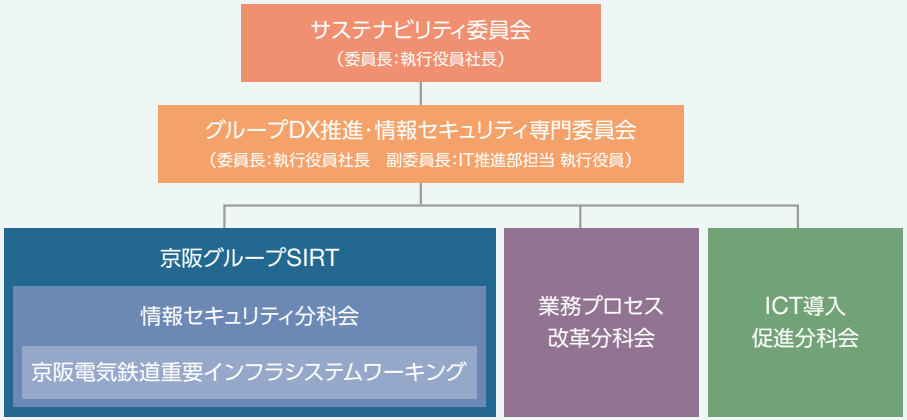
ゼロトラスト環境の構築

グループ共通のITプラットフォーム構築を進めるとともに、場所を選ばず安全な通信を実現するゼロトラスト環境への移行や、高度な端末保護およびIT資産管理をグループ全体で徹底し、経営基盤とITガバナンスの強化を図ります。

24時間365日常時監視とIT-BCPの高度化

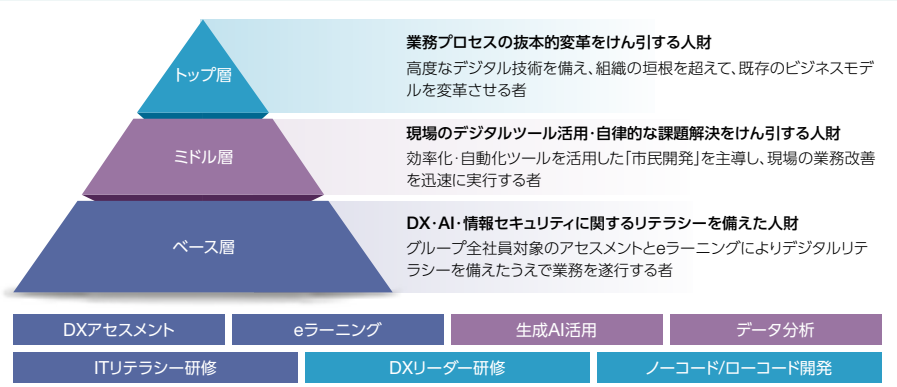
24時間365日常時監視する仕組みの導入と、サイバー攻撃や自然災害時の迅速な復旧を可能とするIT-BCPの強化に取り組んでいます。不測の事態においても即座に業務復旧を実現する高い復旧・対応力を確保し、持続的な企業価値向上を目指します。

3 DX・情報セキュリティの推進体制



4 DX人財の育成

DXの推進を担う人財を育てるための人財育成体系を強化し、現場をけん引するリーダーを育成します。



5 DX投資・費用計画の考え方

IT関連費用について、従来はシステムの単純な「維持コスト」と認識してきましたが、「未来の価値を創出する投資」という観点で捉え直し、発想の転換を図ります。 投資対効果の測定および監視を通じて、環境変化に則した柔軟な予算編成を推進し、DXの実行を財務的観点からも強力に支援します。



6 DX戦略の達成度を測定するKPI

企業価値創造（2030年度目標）	デジタル利活用（2028年度目標）	人財育成指標（2028年度目標）
おけいはんポイント 独自経済圏拡大	稼働中の市民開発アプリ数 2026年度比2倍	DX上級人財 100名
おけいはんポイント 会員数の増加	生成AI利用率70%	DX中級人財 グループ全社員の30%









PART 5

コーポレート・ガバナンス

65　取締役会議長メッセージ
65　基本的な考え方
66　コーポレート・ガバナンス体制
67　取締役会の実効性評価
67　役員報酬制度
68　役員一覧
72　コンプライアンス
73　リスク管理
74　株主・投資家との対話
74　サプライヤーとの共創

コーポレート·ガバナンス

取締役会議長メッセージ

京阪のDNA、経営の軸としての「安全安心」と「BIOSTYLE」



代表取締役会長 取締役会議長
加藤 好文

京阪グループの歴史は、グループの祖となる京阪電気鉄道が、渋沢栄一翁を創立委員長として誕生したことに始まります。渋沢翁は「道徳経済合一説」を唱えました。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考えです。これは創業以来、我々のDNAに刻まれているものであり、今日のESGの先駆けともいえるものです。

京阪グループの根底には「安全安心」があります。これはすべての事業の根幹であり、外すことは決してありません。もうひとつの価値が「BIOSTYLE」です。人々の暮らしと密接に関わる事業を展開している京阪グループが、次世代に向けて、どのような生き方が良いのかを提案したいと考え、辿り着いた答えです。「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」を創出する取り組みと定義づけており、ESGやSDGsという言葉が浸透していない時代から掲げてきました。

「安全安心」と「BIOSTYLE」を経営の軸として歩めば、京阪グループは今後も継続してお客さまに価値を提供できるものと確信していますが、外部環境は過去の数十年とは様相の違ったものになっており、あらゆる面で不確実性が高まっています。お客さまのニーズ、地域、社会から期待されることも多様化しており、時代とともに京阪グループが果たすべき役割や活躍の場は変化していきます。以前から社内では「安全とチャレンジ」というスローガンを掲げてきましたが、どのような時代であっても、チャレンジなしでの成長はありえません。そして、チャレンジする局面では、経営層がリーダーシップを発揮し、方針を明確に示すことが重要であると考えています。

コーポレート·ガバナンス

経営機構の中心である取締役会の構成は、14名のうち7名を社外取締役としています。社外取締役には、複数名の企業経営経験者をはじめ、都市計画、グローバル金融や不動産投資、企業会計、企業法務、文化·学術·観光、運輸行政などに精通した多様な専門家がバランスよく揃っており、こうした社外取締役の知見を活かしながら取締役会の活性化に努めています。

本年6月には役員報酬制度の改定をおこないました。長期経営戦略を着実に推進し、当社の株主還元方針に基づく利益成長を通じた株主還元の強化と当社グループの中長期的な企業価値向上への一層の動機づけを図るべく、昨年から今年にかけて指名·報酬諮問委員会において議論を重ね、譲渡制限付株式報酬の支給のための達成指標としてROEを新たに加えるなど、所要の改定をおこないました。

取締役会の実効性については、2016年以降、毎年全取締役を対象に、取締役会の運営全般や議題の選定、実効性の更なる向上に向けた課題などを問うアンケートを実施しており、運営の改善や実効性向上に努めています。

これからも、地域社会やお客さま、株主の皆さまなど当社を取り巻くステークホルダーを大切にして、社会的価値と経済的価値を両輪で推進する「BIOSTYLE経営」を軸として、企業価値の向上を図って参ります。

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

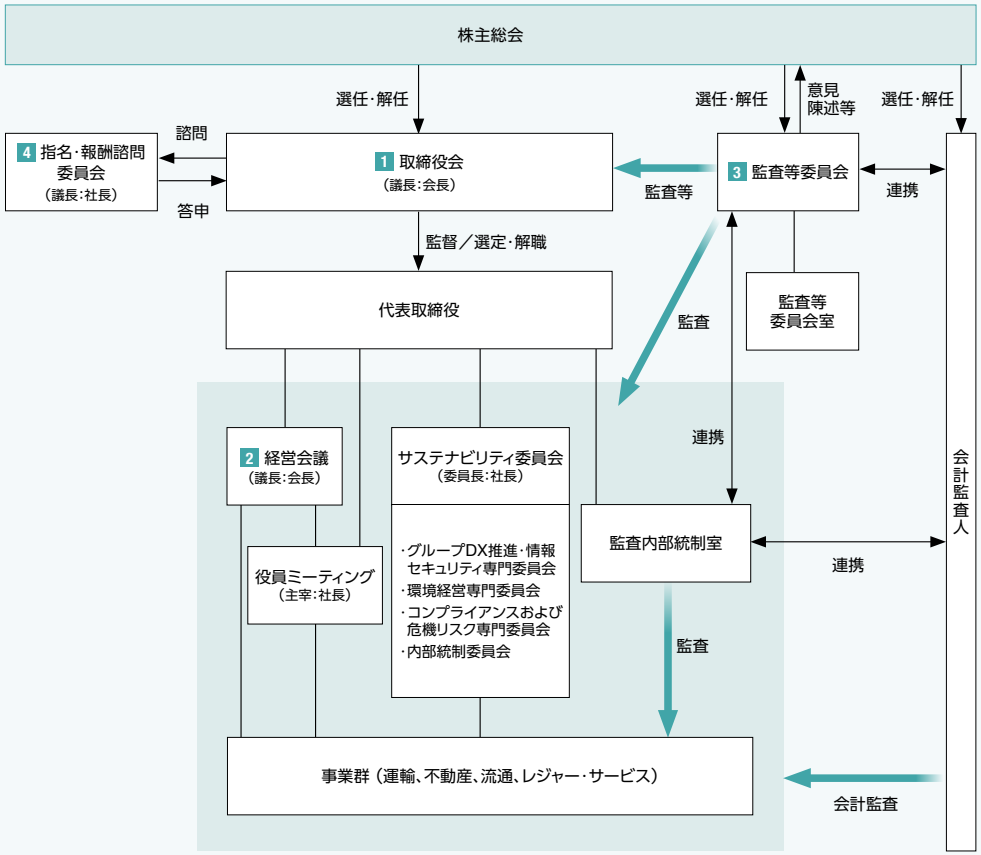
コーポレート･ガバナンス

コーポレート･ガバナンス体制

当社におけるコーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、重要な業務執行のうち相当な部分の決定を取締役に委任することを通じて迅速な経営の意思決定の実現を図るとともに、社外取締役の豊富な経験および卓越した識見を活用することで取締役会の監督機能の充実を図り、また、取締役会において議決権を有する監査等委員が監査を担うことで監査･監督機能の強化を図っております。

コーポレート･ガバナンス体制図



1 取締役会

当社は、取締役会を経営機構の中心に据え、これを原則として月1回開催し、グループ会社を含めた経営戦略および重要な業務執行の決定ならびに監督をおこなっており、取締役会の監督機能強化の観点から、取締役14名のうち7名を社外から選任しております(男性13名　女性1名　取締役のうち女性の比率7.1%)。なお、当社は、定款の定めおよび取締役会の決議に従い、重要な業務執行のうち相当な部分の決定を取締役に委任することにより、迅速な経営の意思決定の実現を図っております。

2 経営会議

取締役会の下には、グループの経営戦略等について審議する「経営会議」を設置して、これを原則として毎週1回開催するとともに、審議内容を適宜取締役会に報告しております。また、業務執行の局面では、4つに区分した当社グループの各事業(運輸、不動産、流通、レジャー･サービス)および経営統括部門に執行役員を配置し、その迅速化を図っております。

3 監査等委員会

監査等委員会は、原則として毎月1回開催し、監査の基本方針や監査計画等重要事項の決定および監査実施内容の共有化等をおこなっております。なお、監査等委員である取締役5名のうち4名を社外取締役とし、企業会計、企業法務および文化･学術･観光分野の専門家ならびに運輸行政および会社経営の経験者を選任するなど、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。

コーポレート･ガバナンス

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。2025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、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)に関する取り組みが課題としてあげられておりましたが、前者については、全社外取締役を対象に、新中期経営計画に関する意見交換会を複数回にわたって実施し、2026年5月の取締役会決議をもって策定に至りました。後者については、当社サステナビリティ委員会における審議状況として、人財戦略やコンプライアンスに関する取り組み、自然災害等に対するBCPの検証状況やサイバーセキュリティに関する取り組み状況等について取締役会に適宜上程した結果、いずれも概ね十分な審議･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･意見交換すべき事項として、人的資本に関する取り組みに関する事項があげられているほか、長期経営戦略および中期経営計画の進捗状況について、引き続き取締役会で適時に審議･報告することが求められております。

当社では、取締役会における議論をより活性化させるべく、従来、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り組みも含め、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ならびに譲渡制限付株式報酬により構成しています。評価指標は次のとおりです。

報酬の種類		評価指標
業績連動報酬	会社業績連動報酬	･連結当期純利益
	個人業績連動報酬	･経常利益(統括事業群または連結)
		･個人目標の達成状況
譲渡制限付株式報酬		･連結営業利益
		･ROE

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。

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（2026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
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・人財開発	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
2021年6月　当社取締役常務執行役員
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・人財開発	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）

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・人財開発	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・人財開発	法務・リスクマネジメント
●		●						

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（2026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・人財開発	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
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
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・人財開発	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
2026年4月　同大学研究推進機構特任教授 兼 同機構協創研究センター大阪アーバンデザイン＆マネジメントセンター所長（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・人財開発	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・人財開発	法務・リスクマネジメント
●		●		●				

コーポレート・ガバナンス

役員一覧（2026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
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・人財開発	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		●	15/15 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・人財開発	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		●	15/15 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・人財開発	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		●	15/15 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・人財開発	法務・リスクマネジメント
								●

コーポレート･ガバナンス

役員一覧（2026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		●	15/15 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･人財開発	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
9/9 回		●	10/10 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･人財開発	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、2025年度(2025年4月1日から2026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（2026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】	京阪グループの中長期的な企業価値向上に向けて、長期経営戦略･中期経営計画を着実に推進するとともに、実効性の高い監督をおこなうためには、企業経営に関するスキルが必要であるため
【運輸】	グループの価値創出を支える中核事業として、鉄道･バス事業における「安全･安心」と「サービス品質」を確保するとともに、交通ネットワークの強化を通じて、沿線価値を向上させるためには、運輸に関するスキルが必要であるため
【不動産/都市開発】	分散を意識した不動産投資により高効率な収益基盤を構築し、戦略的販売による利益の最大化、賃料収入の着実な積み上げおよび物件売却と取得の再投資サイクルの定着を図るとともに、駅･観光拠点が一体となった中長期的なまちづくりを推進するためには、不動産/都市開発に関するスキルが必要であるため
【流通】	ショッピングモールの経営や小売業の店舗網拡大、観光商業の強化により、沿線のくらしを彩り、沿線生活インフラとしての持続的成長を図るためには、流通に関するスキルが必要であるため
【レジャー･サービス/観光】	ホテルの新規出店やサービスの高付加価値化等により収益を最大化するとともに、沿線の観光資源を最大限活用し、体験価値ブランドを確立するためには、レジャー･サービス/観光に関するスキルが必要であるため
【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に関するスキルが必要であるため
【財務･会計】	財務報告の適正性･正確性を確保するとともに、資本効率を意識し、財務健全性と成長投資等とのバランスのとれた財務戦略を策定、実行するためには、財務･会計に関するスキルが必要であるため
【人事･人財開発】	採用･人財開発･人財配置を通じた人財ポートフォリオ強化等、経営戦略の実現に向けた人財戦略を策定、実行するためには、人事･人財開発に関するスキルが必要であるため
【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マネジメントを実行するためには、法務･リスクマネジメントに関するスキルが必要であるため

コーポレート･ガバナンス

コンプライアンス

行動憲章

京阪グループは、鉄道という公共性の高い事業を中心に地域に密着したさまざまな事業活動を行う企業集団として、企業を取り巻く人々の期待に誠実に応えることにより企業としての社会的責任を果たし、地域社会から信頼される企業を目指すため、以下のとおり行動憲章を定めています。

1. 私たちは、法令･社会規範を遵守するとともに、高い倫理を保ち、責任ある行動をします。
2. 私たちは、お客さまの安全を第一に考えつつ、お客さまの信頼･満足が得られる品質の高いサービス※1をタイムリーに提供します。
3. 私たちは、公正な事業活動※2を行います。また、政治･行政との間に健全･正常な関係※3を保ちます。
4. 私たちは、広く社会とのコミュニケーションを行い、すべてのステークホルダーに必要な情報を適時･適切に開示します。
5. 私たちは、すべての人々の人権を尊重します。
6. 私たちは、ハラスメントなどのない安全で働きやすい職場づくりに努めます。
7. 私たちは、積極的に環境保護に努めます。
8. 私たちは、個人情報やその他の重要情報を厳正･適切に取り扱います。
9. 私たちは、事業活動を通じて地域社会に貢献します。
10. 私たちは、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力に対しては毅然とした態度で臨み、その排除に取り組みます。
11. 私たちは、事業活動を健全※4かつ迅速に進め、企業価値の長期的･安定的な増大を図ります。

※1　サービスや商品について適切な表示や説明を行うことを含みます。
※2　談合、カルテル、業務上の地位を利用して私利を図る行為、社会通念上不適切な接待･贈答、発注者の立場を利用した不当要求、知的財産の侵害、インサイダー取引などを行ってはいけません。また、適正な会計処理を行い、特許･商標等の知的財産の保全に努めましょう。
※3　政治活動に関する違法な寄附･献金を行ってはいけません。
※4　事業活動に関する情報は、ルールに従い正確に記録･保存しなければなりません。

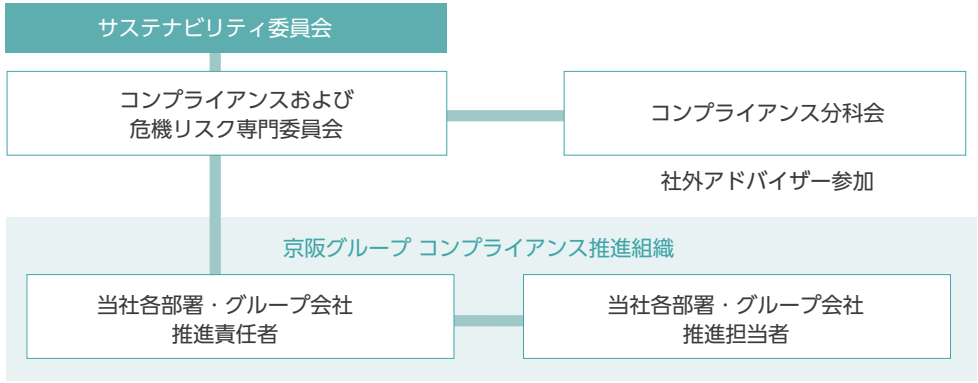
当社は、本行動憲章に沿って、コンプライアンスの観点から特に気をつけるべき事項（情報漏えい、インサイダー取引、不公正な取引、贈収賄、反社会的勢力排除、適正表示、ハラスメント等）を取り上げ、テーマごとに解説した「京阪グループ コンプライアンスガイドライン」をグループ全社に配布し、周知を図っております。

コンプライアンス教育の取り組み

当社グループでは、コンプライアンスに関する意識向上を図るために、階層別研修（入社時、昇職時、グループ会社役員就任時等）や集合研修、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。



コーポレート･ガバナンス

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、従業員等を対象に「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。2025年度の通報件数は33件（2024年度は17件）でした。

※2026年12月公益通報者保護法の改正施行に伴い対象者を拡大する予定。

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･取適法･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。

コーポレート・ガバナンス

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「グループDX推進・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統制の強化に取り組んでいます。すべての変革の基盤となる「守りのDX」を最優先課題に掲げ、持続可能なIT統制とコンプライアンスの徹底を図っています。

近年の高度化・複雑化するサイバー脅威に対しては、グループ横断の緊急対応組織「京阪グループSIRT（サート、Security Incident Response Team）」を設置し、即時対応体制を整備しています。また、24時間365日体制のSOC（Security Operation Center）による常時監視を導入するとともに、サイバー攻撃によるシステム停止を想定した復旧訓練を実施するなど、実効性のある事業継続計画（IT-BCP）を確立し、社会インフラとしての事業継続体制を高度化しています。

技術的な対策としては、従来の境界型防御から、場所を問わずすべてのアクセスを厳重に保護する「ゼロトラスト」環境への移行をグループ全体で進めています。多要素認証等の強固なアクセス制御や、パソコンやスマートフォン、サーバーなどの端末を常時監視し、サイバー攻撃による不審な動きを各端末で検知して迅速な対処を行うEDR（Endpoint Detection and Response）に加え、システム、Webサイト等の脆弱性を可視化し対処することにより、安全で機動的なIT環境を構築・運用しています。

組織的な取り組みとして、全グループ会社の情報管理担当者が参加する「情報セキュリティ分科会」等を通じて最新のサイバー攻撃の手口や対策事例を共有し、グループ全体のセキュリティレベルの底上げを図っています。教育面では、グループ全社員を対象としたeラーニングの受講を推奨し、全社的なITリテラシーの向上に継続的に取り組んでいます。

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て評価いただくため、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（2025年度は約70回程度実施）。なお、対話においては、決算や業績予想のほか、長期経営戦略および中期経営計画の概要やその進捗、株主還元やESGに関する取り組みなどを主要なテーマとしています。

株主・投資家の皆さまからいただいた貴重なご意見は適宜経営陣で共有し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう取り組んでいます。

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

76　財務·非財務ハイライト

78　11ヵ年の財務·非財務サマリー

79　財務諸表

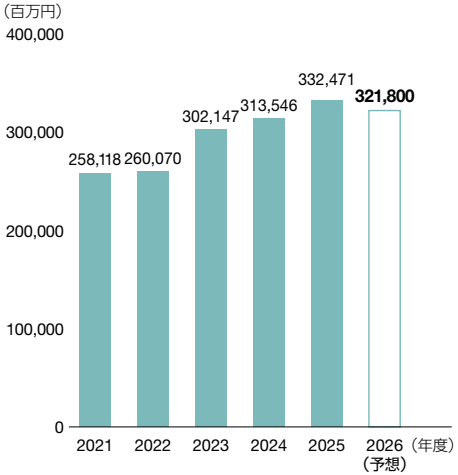
81　グループ会社／ESG評価／情報開示体系

82　会社概要／株式情報

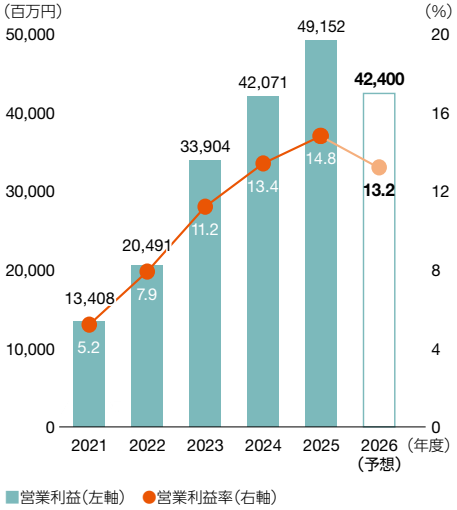
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

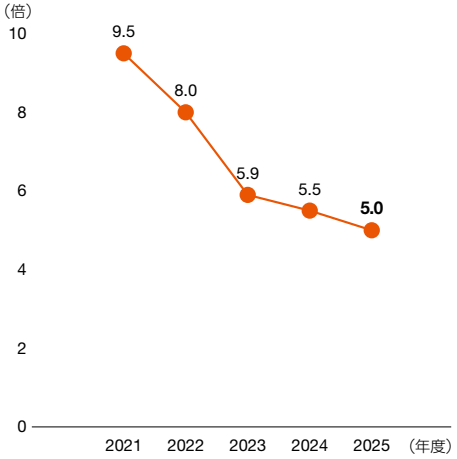
営業収益



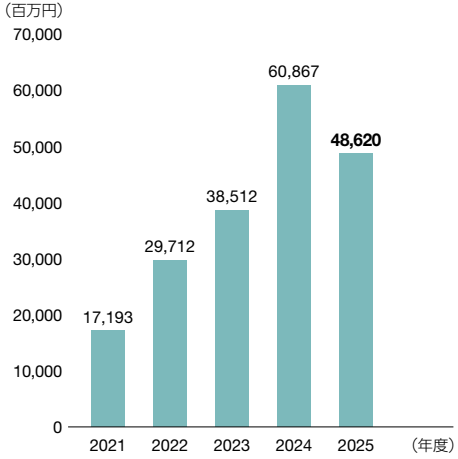
営業利益/営業利益率



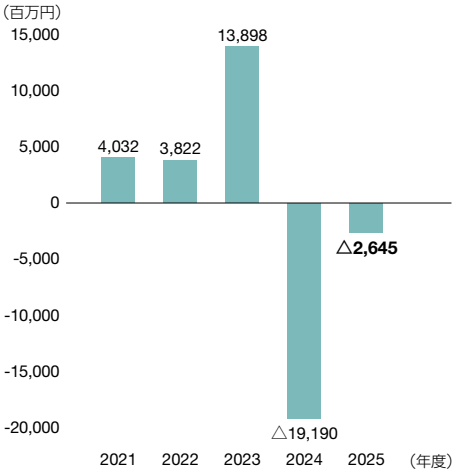
ネット有利子負債/EBITDA倍率



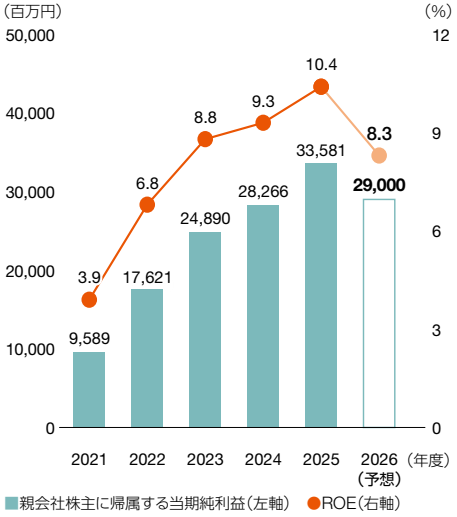
設備投資額



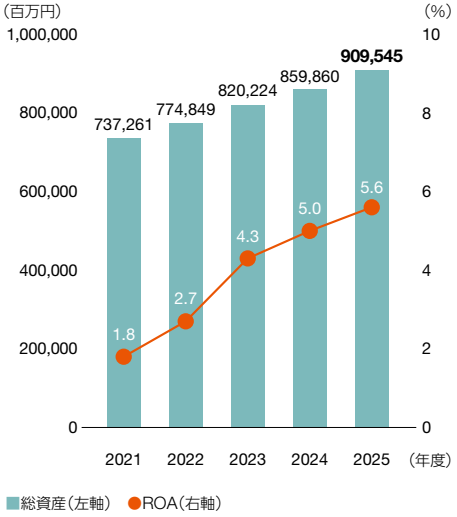
フリー・キャッシュ・フロー



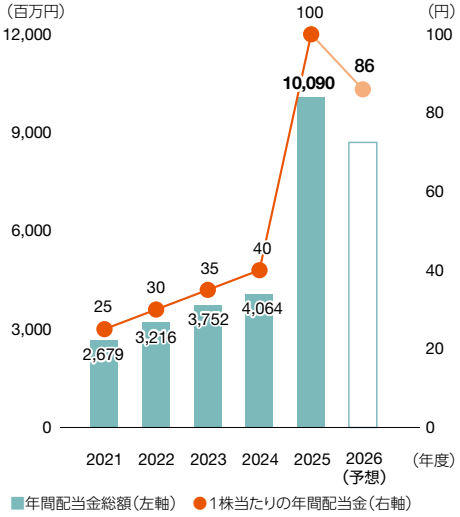
親会社株主に帰属する当期純利益/ROE



総資産/ROA



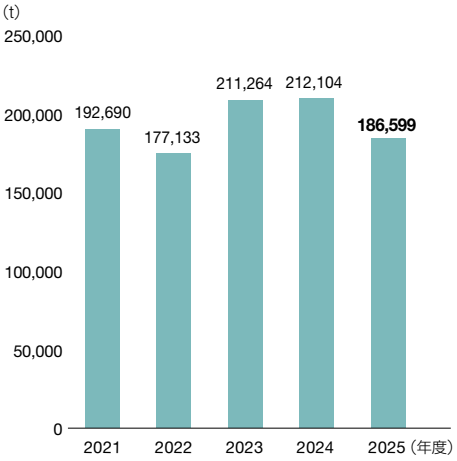
年間配当総額/1株当たりの年間配当金



財務・非財務ハイライト

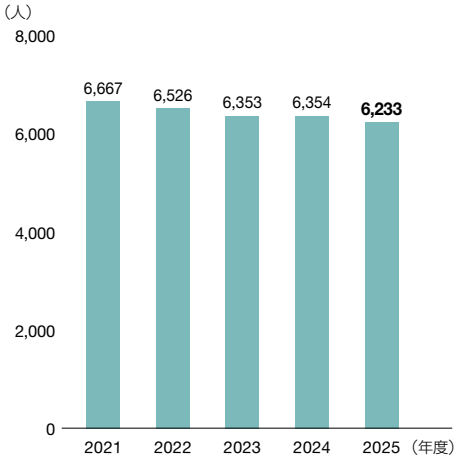
非財務ハイライト

CO_2排出量※

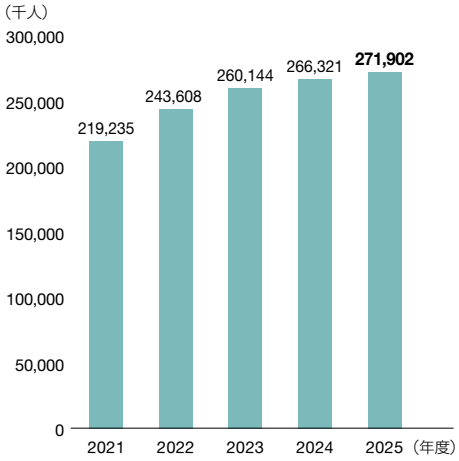


※スコープ1・スコープ2

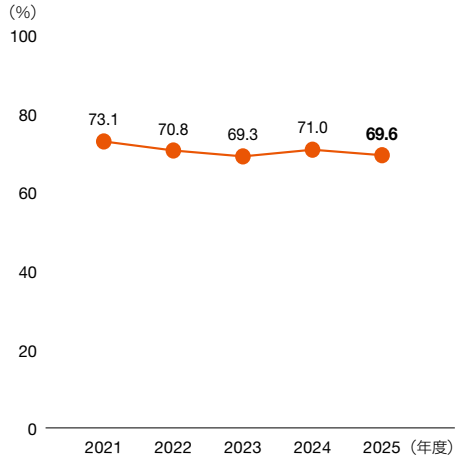
従業員数（連結）



京阪電車の輸送人員

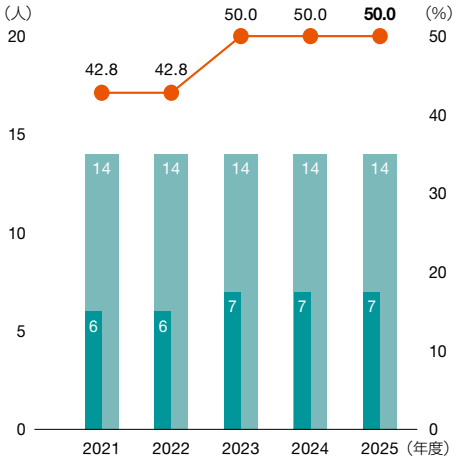


顧客満足度指数※

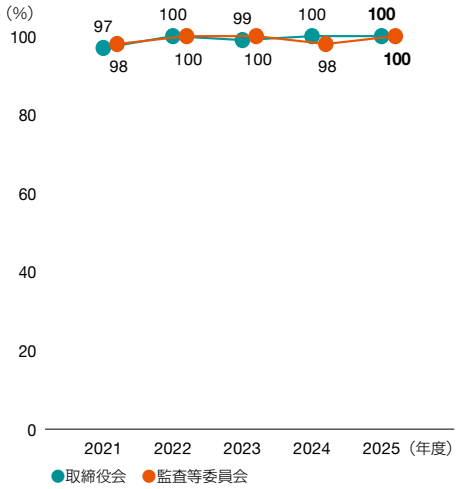


※公益財団法人 日本生産性本部 サービス産業生産性協議会が実施している日本最大級の顧客満足度調査。京阪電車のみ。

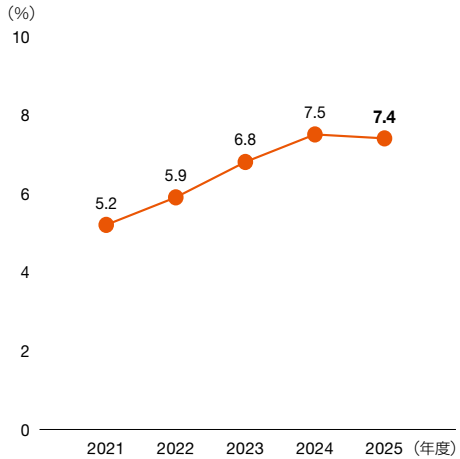
取締役数と社外取締役比率



社外取締役の取締役会・監査等委員会への出席率

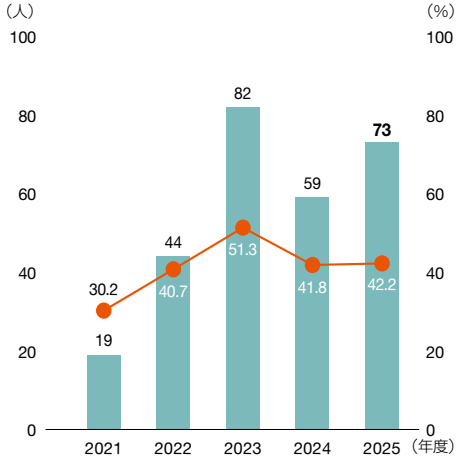


女性管理職比率



※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

11ヵ年の財務・非財務サマリー

（単位：百万円）

会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
営業収益	300,188	302,917	322,276	326,159	317,103	253,419	258,118	260,070	302,147	313,546	**332,471**
運輸業	93,562	94,404	92,262	93,926	93,365	65,694	70,768	80,927	89,046	91,381	**97,522**
不動産業	89,033	94,014	113,132	118,607	110,228	110,270	137,495	120,103	138,860	139,094	**146,237**
流通業	98,875	98,493	100,709	98,727	98,186	83,109	52,908	50,676	53,439	57,059	**57,985**
レジャー・サービス業	31,813	30,801	31,298	30,621	32,081	9,724	11,529	22,869	34,976	39,978	**44,491**
その他の事業	1,755	1,792	1,824	1,843	2,908	3,061	3,169	3,660	4,578	5,167	**5,409**
消去又は全社	△ 14,852	△ 16,588	△ 16,951	△ 17,567	△ 19,667	△ 18,441	△ 17,752	△ 18,167	△ 18,752	△ 19,135	**△ 19,173**
営業利益	31,524	32,343	31,458	33,715	31,123	△ 1,265	13,408	20,491	33,904	42,071	**49,152**
経常利益	28,461	30,335	29,630	32,108	29,886	238	16,485	20,458	33,111	40,905	**46,931**
親会社株主に帰属する当期純利益	22,385	22,636	22,712	21,480	20,121	△ 4,574	9,589	17,621	24,890	28,266	**33,581**
総資産	670,333	679,631	698,786[※2]	731,750	732,824	764,247	737,261	774,849	820,224	859,860	**909,545**
純資産	191,790	203,455	223,559	238,695	254,058	248,595	255,876	273,510	304,820	314,508	**349,563**
有利子負債	325,714	314,539	316,399	334,346	327,132	351,600	345,311	341,625	338,325	371,199	**382,786**
設備投資額	31,398	39,173	39,745	43,631	29,324	33,261	17,193	29,712	38,512	60,867	**48,620**
減価償却費	17,571	18,074	19,113	19,819	20,784	21,232	20,922	20,028	20,002	22,543	**24,132**
営業活動によるキャッシュ・フロー	36,334	38,569	44,438	36,473	32,033	15,282	21,673	16,932	40,830	44,007	**40,340**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 27,750	△ 29,597	△ 32,603	△ 48,059	△ 26,363	△ 24,940	△ 17,641	△ 13,109	△ 26,932	△ 63,198	**△ 42,986**
フリーキャッシュ・フロー	8,584	8,971	11,835	△ 11,586	5,670	△ 9,658	4,032	3,822	13,898	△ 19,190	**△ 2,645**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 5,768	△ 20,020	△ 9,858	12,655	△ 12,138	21,301	△ 10,264	△ 7,435	△ 7,856	10,199	**3,568**
現金及び現金同等物の増減額	2,816	△ 11,048	1,976	1,069	△ 6,468	11,643	△ 6,232	△ 3,612	6,041	△ 8,991	**923**
現金及び現金同等物の期末残高	29,372	18,324	20,300	21,377	14,911	26,554	20,322	16,727	22,768	13,777	**14,700**
1株当たり当期純利益(円)[※1]	39.95	211.01	211.87	200.40	187.72	△ 42.68	89.47	164.38	232.14	268.32	**332.79**
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	**332.73**
1株当たり純資産(円)[※1]	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	**3,380.83**
1株当たり配当額(円)[※1]	6.00	30.00	35.00	35.00	35.00	25.00	25.00	30.00	35.00	40.00	**100.00**
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	11.9	11.6	10.8	9.4	8.3	△ 1.9	3.9	6.8	8.8	9.3	**10.4**
総資産営業利益率(ROA)(%)	4.7	4.8	4.6[※2]	4.7	4.3	△ 0.2	1.8	2.7	4.3	5.0	**5.6**
自己資本比率(%)	28.2	29.5	31.5[※2]	32.1	34.1	32.0	34.1	34.6	36.4	35.7	**37.5**
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.6	6.2	6.3	6.3	6.3	17.6	10.1	8.4	6.3	5.7	**5.2**
ネット有利子負債/EBITDA倍率(倍)	6.1	5.9	5.9	5.9	6.0	16.3	9.5	8.0	5.9	5.5	**5.0**

※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	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
従業員数(連結)合計	6,904	6,922	6,862	6,885	7,083	6,967	6,667	6,526	6,353	6,354	**6,233**
運輸業	4,694	4,695	4,438	4,431	4,426	4,359	4,215	4,082	3,917	3,829	**3,723**
不動産業	595	655	821	864	924	940	957	999	997	1,027	**1,023**
流通業	850	859	870	867	873	863	760	723	702	721	**722**
レジャー・サービス業	564	564	587	565	620	582	524	516	525	551	**543**
その他の事業	14	16	14	13	90	84	79	86	93	104	**96**
全社(共通)	187	133	132	145	150	139	132	120	119	122	**126**

財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	金額	
	2025年3月末	2026年3月末
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	13,836	**14,759**
受取手形、売掛金及び契約資産	35,233	**39,752**
有価証券	1,964	**504**
販売土地及び建物	161,201	**165,892**
商品	1,898	**1,962**
その他	21,431	**28,335**
貸倒引当金	△ 313	**△ 164**
流動資産合計	235,252	**251,042**
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	237,700	**252,259**
機械装置及び運搬具（純額）	21,093	**24,464**
土地	236,647	**246,397**
リース資産（純額）	10,638	**10,321**
建設仮勘定	27,590	**25,616**
その他（純額）	4,656	**5,012**
有形固定資産合計	538,325	**564,072**
無形固定資産	8,549	**8,240**
投資その他の資産		
投資有価証券	56,000	**63,711**
長期貸付金	106	**69**
繰延税金資産	1,959	**1,744**
退職給付に係る資産	5,183	**7,335**
その他	14,589	**13,344**
貸倒引当金	△ 105	**△ 15**
投資その他の資産合計	77,732	**86,190**
固定資産合計	624,607	**658,503**
資産合計	859,860	**909,545**

科目	金額	
	2025年3月末	2026年3月末
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	10,064	**8,317**
短期借入金	62,434	**74,459**
短期社債	9,996	**—**
１年内償還予定の社債	20,000	**10,000**
未払金	34,115	**35,109**
未払法人税等	8,439	**8,240**
前受金	16,973	**23,650**
賞与引当金	3,097	**3,165**
その他	17,724	**16,682**
流動負債合計	182,845	**179,624**
固定負債		
社債	90,000	**90,000**
長期借入金	188,769	**208,326**
長期未払金	103	**117**
リース債務	10,336	**9,873**
繰延税金負債	4,463	**6,329**
再評価に係る繰延税金負債	30,911	**30,905**
役員退職慰労引当金	62	**50**
退職給付に係る負債	11,652	**9,613**
その他	26,205	**25,141**
固定負債合計	362,506	**380,357**
負債合計	545,351	**559,982**

科目	金額	
	2025年3月末	2026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	28,772	**12,842**
利益剰余金	213,924	**237,901**
自己株式	△ 39,038	**△ 19,917**
株主資本合計	255,125	**282,292**
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	10,854	**14,940**
土地再評価差額金	35,516	**35,559**
為替換算調整勘定	91	**39**
退職給付に係る調整累計額	5,642	**8,296**
その他の包括利益累計額合計	52,106	**58,836**
新株予約権	101	**72**
非支配株主持分	7,174	**8,362**
純資産合計	314,508	**349,563**
負債純資産合計	859,860	**909,545**

財務諸表

連結損益計算書(要旨)

(単位:百万円)

科目	2024年度	2025年度
営業収益	313,546	**332,471**
営業費	271,474	**283,318**
営業利益	42,071	**49,152**
営業外収益	2,087	**2,657**
営業外費用	3,253	**4,878**
経常利益	40,905	**46,931**
特別利益	2,600	**3,982**
特別損失	2,783	**3,464**
税金等調整前当期純利益	40,722	**47,449**
法人税、住民税及び事業税	12,133	**13,824**
法人税等調整額	△ 643	**△ 1,122**
当期純利益	29,233	**34,747**
非支配株主に帰属する当期純利益	966	**1,165**
親会社株主に帰属する当期純利益	28,266	**33,581**

連結キャッシュ・フロー計算書(要旨)

(単位:百万円)

科目	2024年度	2025年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	44,007	**40,340**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 63,198	**△ 42,986**
財務活動によるキャッシュ・フロー	10,199	**3,568**
現金及び現金同等物の増減額	△ 8,991	**923**
現金及び現金同等物の期首残高	22,768	**13,777**
現金及び現金同等物の期末残高	13,777	**14,700**

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	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025
営業収益																
外部顧客への営業収益	89,288	**95,173**	124,053	**131,121**	56,168	**57,048**	39,419	**43,922**	4,611	**5,090**	313,541	**332,357**	4	**114**	313,546	**332,471**
セグメント間の内部営業収益又は振替高	2,092	**2,348**	15,040	**15,115**	891	**936**	559	**568**	555	**318**	19,140	**19,288**	△ 19,140	**△19,288**	–	—
計	91,381	**97,522**	139,094	**146,237**	57,059	**57,985**	39,978	**44,491**	5,167	**5,409**	332,681	**351,645**	△ 19,135	**△19,173**	313,546	**332,471**
セグメント利益又は損失(△)	12,323	**13,977**	22,342	**26,062**	2,846	**2,818**	4,916	**6,759**	68	**175**	42,497	**49,792**	△ 426	**△640**	42,071	**49,152**
セグメント資産	259,263	**280,030**	512,488	**540,945**	32,441	**32,132**	41,921	**44,185**	8,298	**2,303**	854,413	**899,597**	5,446	**9,948**	859,860	**909,545**
その他の項目																
減価償却費	11,393	**12,214**	8,320	**8,882**	1,223	**1,277**	1,282	**1,400**	137	**77**	22,358	**23,852**	198	**291**	22,556	**24,144**
有形固定資産及び無形固定資産の増加額	24,354	**20,562**	31,802	**23,258**	2,117	**1,456**	1,475	**2,880**	239	**54**	59,988	**48,211**	878	**409**	60,867	**48,620**

グループ会社／ESG評価／情報開示体系

グループ会社（2026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

Morningstar
Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

2026 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
気候変動 スコアB

情報開示体系

財務情報	非財務情報
統合報告書	
・決算短信 ・決算説明会資料 ・有価証券報告書 ・月次データ	・コーポレート・ガバナンス報告書
Webサイト IR情報	Webサイト サステナビリティ

将来の見通しについて

本報告書に掲載されている業績予想や事業計画等は、当社の判断による将来の見通しであり、これらは作成時点において入手可能な情報による判断および仮定に基づいています。したがって、将来、経済情勢や諸制度の変更等の不確定要素の影響を受け、実際に公表される業績等が見通しと異なる可能性があることをご承知おきください。

会社概要／株式情報

会社概要（2026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	143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（2026年3月31日現在）

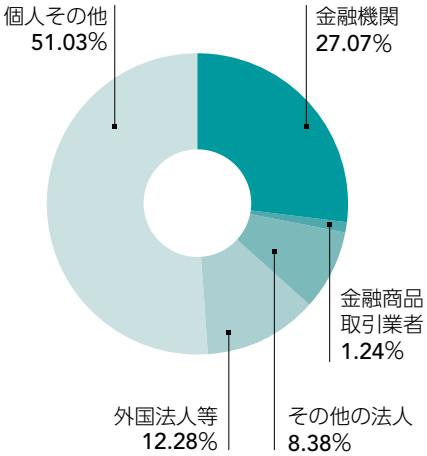
発行可能株式総数	319,177,200株
発行済株式の総数	106,816,403株
株 主 数	48,939名

大株主（2026年3月31日現在）

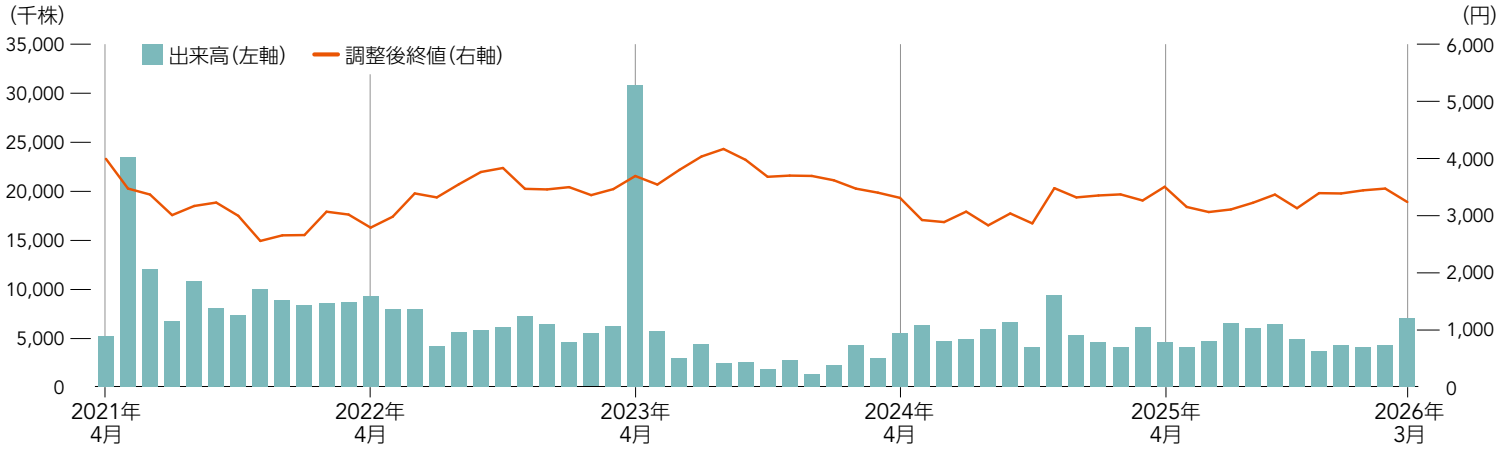
株 主 名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	12,971	12.86
㈱日本カストディ銀行(信託口)	3,602	3.57
三井住友信託銀行㈱	2,040	2.02
㈱三井住友銀行	1,360	1.35
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,330	1.32
日本生命保険相互会社	1,324	1.31
野村　絢	1,238	1.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,234	1.22
㈱日本カストディ銀行(三井住友信託銀行再信託分・阪急電鉄㈱退職給付信託口)	1,073	1.06
大樹生命保険㈱	1,053	1.04

(注)1. 当社は、自己株式を5,915,556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/

2026.10