

TOP MESSAGE

さらなるチャレンジの姿勢で  
2050年を見据えた長期戦略構想を実現する。

京阪ホールディングス株式会社  
代表取締役社長 CEO兼COO 執行役員社長

加藤 好文

## 苦しい時期を経て経営基盤を安定させ、反転攻勢にチャレンジ!

2011年に社長に就任し2012年以降の中期経営計画を策定するにあたり、とにかく今は基礎固めをしようと思ってきました。2012～2014年度の中期経営計画「Re-Born II」では、基本方針を次の100年のために「強靱な京阪」の礎を築くとし、経営改革に懸命に取り組みました。徹底的な効率化による体質強化に取り組んだ結果、経営基盤が安定してきたことを踏まえ、2015～2017年度の中期経営計画では、第2の創業ステージでの挑戦～「創生果敢」～を基本方針に掲げ、「積極果敢にいくぞ!」「新しい会社を創り上げていくんだ」という気持ちで本気のチャレンジを始めました。

「創生果敢」では、京阪グループの第2の創業を支える「確固たるグループ経営」を樹立するにふさわしい経営スタイルとして、2016年4月に持株会社体制へ移行しました。また、インバウンドを中心とする観光需要の成長の取り込みを図る「観光創造」、中長期的な視点に立って京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」、さらにくらしの価値を高めるための「コンテンツ創造」を主軸戦略として積極的に諸施策を推進してきました。そのために必要な投資や各事業における競争力の維持・向上に向けた施策を果敢に実施するなど、京阪グループの総力を挙げて新たなチャレンジに取り組みました。

結果として、8期連続の増収増益、6期連続の過去最高益を達成することができました。

## 新経営ビジョン

### 「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」

前経営ビジョン「“選ばれる京阪”への挑戦」は、創立100周年を迎えた2006年に開業110周年となる2020年を見据えてつくったものです。連結売上が約2,600億円だった当時、5,000億円を売上目標にしました。利益目標であった「連結当期純利益200億円」を継続して出せる経営基盤を築くことができましたが、売上目標は道半ばです。より成長軌道に乗せるためには引き続き「大きくて良い会社」を目指していかなければならないと実感しています。また、前経営ビジョン策定から12年が経過し、目標年次である2020年はすぐそこであることから、経営ビジョンを更新することにしました。

新しい経営ビジョンのターゲットは2050年。30年以上先を見据えたものです。これは関西全体に大きな影響のあるプロジェクト、大阪夢洲のIR(統合型リゾート)が2024年、大阪万博が2025年、なにわ筋線開業が2031年、リニア中央新幹線の大阪延伸が2037年、北陸新幹線の大阪延伸が2046年で、これらが終わる2050年頃の関西での我々のあり方を考える必要があると思ったからです。

新経営ビジョンは、「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」です。前経営ビジョンを前提としながらよりソフト面を強調し発展させました。京阪沿線は歴史・文化・景観に恵まれています。この資源を大事にしながら、住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、沿線のまちや観光の価値を高めなければならない。そして、美しい京阪沿線の魅力を原動力にして、多くのインバウンドを沿線にお迎えして世界とつながると同時に、美しいまちづくりができる企業グループであることを強みとしてアジアワイドで事業を展開し、アジアの中での存在価値を高めていきたい。今後京阪グループが持続的な成長を遂げるには、世界が大きなキーワードになるのは間違いないと思っています。

## 3つの主軸戦略に込めた思い

経営ビジョンを実現させるため、このたび長期・中期の戦略を策定しました。大きなプロジェクトは、3カ年では描ききれません。そこで、淀屋橋、京橋といった沿線開発の大型プロジェクトが完成する2026年度を目標年次として長期経営戦略をつくることにしました。その長期経営戦略を踏まえて、中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」を策定しました。

長期経営戦略で掲げる3つの主軸戦略は、前中期経営計画の路線を承継・発展させることを大方針としています。一つ目は「沿線再耕」で、「大阪東西軸復権」、「えきから始まるまちづくり」を重点施策としています。「えきから始まるまちづくり」では、第一弾として株式会社良品計画をパートナーに枚方市駅のリニューアルを進めています。駅周辺の再開発計画を見据えながら、「駅にしかできないこと、駅だからできること」を形にして進化させ、新しいまちづくりへとつなげていきます。また、大阪東西軸という方針を以前に打ち出したのは中之島新線に取り組む前でした。近年、大阪夢洲のIRが打ち出され、中之島線延伸を含めた東西軸が脚光を浴びています。さらに、今後再開発を予定している淀屋橋、京橋、天満橋は東西軸の基幹のまちです。次代の大阪にとって重要なこの東西軸のまちをしっかりと活性化させていくことは、京阪グループの大きなミッションだと思っています。

二つ目の戦略は「観光共創」で、京都を中心とした観光・インバウンド事業の強化を進めます。豊かな歴史と文化、景観に彩られた「水的路」では、琵琶湖疏水の通船復活を皮切りに、枚方―天満橋間なども動き出しています。単に舟運だけ復活させるのではなく、沿線自治体とのコラボレーションも進め地域との共創に引き続き取り組んでいきます。

次いで、京都観光のゴールデンルートの実定です。洛北から東山、伏見・宇治を結んで観光ゴールデンルートとして充実させると同時に、それぞれの玄関口となる出町柳、中書島の2駅を「観光の駅」と位置づけ、イメージづくりを含めて検討しています。

さらに、京都駅周辺、三条、四条河原町という京都の3大拠点の開発を進めます。京都駅周辺では、既存ホテルのリニューアルに加え、京阪グループのフラッグシップホテル「THE THOUSAND KYOTO」など新しいホテルを開業することで、同エリアにおいて1,500室を提供し、インバウンドの多様な宿泊ニーズに応えていきます。

三条は、かつてのように京都駅と並ぶターミナルにしたいと考えています。現在、バス便は京都駅に一極集中しており、インバウンドの増加で市民生活に支障が出るといった課題が出てきています。これは、交通政策上の課題解決にもつながります。また、三条は東山観光の玄関口でもあるため、歴史・文化に関連した施設で、京都観光に不足するエンターテインメント機能を付加した観光・商業施設をつ



くりたいと考えています。

四条河原町は、京都で一番の繁華街です。ここで、「BIOSTYLE(ビオスタイル)」をテーマとした新しい生活スタイルを打ち出し、2019年に複合商業施設を開業する予定です。これは、三つ目の戦略「共感コンテンツの創造」の重点施策でもあります。

私はこの地で京阪グループの未来につながる事業をしたいと考えました。「未来」「安全安心」をベースにコンセプトづくりをしていくなかで、「女性」「地球にやさしい」というキーワードが浮かびました。有機野菜に特化した事業を展開するバイオ・マーケットがグループに加わったこともあり、BIOSTYLEのコンセプトに行き着いたのです。BIOSTYLEという、オーガニックを中心とした「食」「美容」「宿泊」の複合施設から、京都発の新たな生活スタイルを発信していきます。開業した暁には、京都観光にはBIOSTYLEが外せないと言われたい場所になりたいですし、京都から東京、ニューヨーク、ロンドンなど世界へ展開するという夢もあります。

## チャレンジ精神を持ち続け、 さらなる成長に向けた価値創造とグローバル展開を目指す

BIOSTYLEは一例ですが、「地球にやさしい」というコンセプトは幅広く、各方面でさまざまな取り組みができます。京阪グループではBIOSTYLEを中心に、社会課題の解決に資する商品・サービス・事業を創造することで、「持続可能な社会」を実現し、SDGs(持続可能な開発目標)達成に貢献できると考えています。

私は社長就任の当初から「安全とチャレンジ」を言い続けてきました。それがさまざまな取り組みや他社に先駆けた動きにつながっており、新しいことに取り組む楽しさが浸透してきています。今後も引き続き、チャレンジの精神を持ち続け、前に進める社風と人材を育てていきたいと思っています。長期戦略構想は実現に向けたハードルが非常に高いですが、その実現は京阪グループの持続的成長に不可欠です。

激変する将来の経営環境下においても、京阪グループが持続的な成長を続けるために「価値創造」はもちろん、世界に目を向けた「グローバル展開」が必要です。グループ存続の基盤である安全を守りつつ、未来像の実現に向けたチャレンジをしっかりとやっていきたいと思っています。

