



2018年5月9日

各 位

会 社 名 京阪ホールディングス株式会社  
代表者名 代表取締役社長 加藤 好文  
(コード：9045、東証第1部)  
問合せ先 執行役員 経営統括室経営戦略担当部長  
吉村 洋一  
(TEL. 06-6944-2529)

### 京阪グループ長期戦略構想の策定について

京阪グループでは、この度、長期戦略構想を策定いたしましたので、お知らせいたします。

前中期経営計画「創生果敢」(2015～2017年度)においては、「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するとともに、インバウンドを中心とする観光市場の成長の取り込みを図る「観光創造」、京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」、さらには、くらしの価値を高める「コンテンツ創造」を主軸戦略として諸施策を推進し、併せて各事業の経営基盤強化を図ってまいりました結果、目標としていた経営指標を達成いたしました。

一方、長期的な展望に立てば、今後予測される社会・経済環境の変化が当社の経営にもたらす影響は大きく、そのような中であっても、京阪グループがさらなる成長を遂げ、社会から必要とされる企業としてあり続けるために、将来への指針となる「京阪グループ長期戦略構想」を策定いたしました。

構想は、2050年を見据えた新しい経営ビジョンと、その実現に向けた中長期の戦略からなり、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」では、変化に一步先んじて課題に取り組み、「価値創造」と「グローバル展開」に挑戦してまいります。この経営ビジョンの実現に向け、2026年度を目標年次とする長期経営戦略を定め、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めざし、これに基づく3カ年の具体的なアクションプランである中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」(2018～2020年度)に取り組んでまいります。

「京阪グループ長期戦略構想」は、別紙のとおりです。

## 京阪グループ長期戦略構想(概要)

### 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」

- 歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線が、国や時代を超えてもっと多くの人から住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、まちや観光の価値を創造し、世界へ発信します
- こころとからだに潤いをもたらし、持続可能な社会の実現に寄与する美しいライフスタイルを京阪沿線で創造し、世界に共感の輪を拡げます
- 多くのインバウンドを沿線に迎えるとともに、アジア・ワイドで事業を展開することに挑戦します

### 長期経営戦略

#### 1. 位置づけ

経営ビジョンの実現に向け、一定の大型プロジェクトが完了する 2026 年度を目標年次とし、激変する将来の経営環境下においても持続的に成長する企業グループとしての基盤を築くための期間といたします。

#### 2. 主軸戦略

##### (1) 「沿線再耕」

**基本方針** 駅を拠点とする都市再生で美しい京阪沿線へ

**重点施策** 大阪東西軸復権とえきから始まるまちづくり

駅を拠点として地域の歴史・文化・産業などの特色を活かした都市開発を推進し、これらを交通ネットワークで結ぶことで、魅力あふれる美しい沿線を再生し、沿線の居住・来訪者の拡大を図ります。

##### (2) 「観光共創」

**基本方針** 地域と京阪グループで観光を共創、グローバル交流を促進

**重点施策** 京都を中心とした観光・インバウンド事業強化

成長する観光市場で、京阪グループの総合力を発揮して地域と観光を共創し、京都を中心に魅力ある観光体験を提供・発信して、国内外からの来訪者増加を図ります。

##### (3) 「共感コンテンツ創造」

**基本方針** お客さまに共感いただける商品・サービス・事業を創造

**重点施策** BIOSTYLE - 選ばれる京阪をめざして -

お客さまのくらしの価値を高めると同時に、環境をはじめとする社会課題の解決にも寄与する商品・サービス・事業の創造に取り組み、共感され、選ばれる京阪グループをめざします。

### 3. 経営ビジョンに向けた布石

#### (1) エリアポートフォリオの構築

観光事業にとどまらず、京都での事業展開を重視し、京阪グループの事業機会の拡大を図ります。また、主軸戦略を最優先に取り組みつつ、沿線で培ったノウハウを活用し、沿線外や海外成長市場への事業展開を進めることで、京阪グループの事業エリアを拡大いたします。

#### (2) 次世代を見据えたイノベーションの推進

ICT 技術の革新をはじめとする環境変化を見据え、商品・サービス・事業のイノベーションを進め、生産性が高く創造性豊かな企業グループへ進化することをめざします。

### 4. 定量目標

経営指標	2026 年度
EBITDA ※	720 億円以上
ネット有利子負債／EBITDA 倍率	6 倍台
ROE	8%以上
営業利益	430 億円以上

※営業利益+減価償却費

## 中期経営計画

### 1. 位置づけ

#### 「くらし・まち・ときめき創造」(2018~2020 年度)

長期経営戦略に基づき、前中期経営計画「創生果敢」で第一歩を踏み出した成長ステージで、お客さまのくらしや、京阪沿線のまちに、ときめくような新しい価値を創造することに挑戦いたします。

### 2. 主な取り組み

#### (1) 「沿線再耕」

「大阪東西軸の復権」に向け、京阪線の主要駅である淀屋橋、京橋といった拠点開発に着手するほか、中之島において当社社有地を含めたエリア活性化を推進します。また、「えきから始まるまちづくり」として、京阪線のほぼ中間に位置する枚方市駅を、中核市の顔としてふさわしい駅へと再生し、駅周辺の再開発については都市計画決定とともに本格始動します。さらには、大阪東西軸に連なるエリアを中心に、駅および周辺エリアにおいて地域特性に応じた開発を推進いたします。

## (2) 「観光共創」

「京都を中心とした観光・インバウンド事業強化」に向けて、京都を代表する、京都駅前・四条河原町・三条の3拠点において宿泊施設や複合商業施設の整備を推進いたします。これらの拠点開発のほか、洛北～東山～伏見・宇治エリアや嵐山エリアといった京都観光の魅力を高める観光ルートの拡大を進めてまいります。あわせて、比叡山・びわ湖から京都を経て大阪につながる「水の路」での舟運復活など、地域と連携しながら魅力ある観光コンテンツを創造してまいります。

## (3) 「共感コンテンツ創造」

新たなライフスタイルとして提案する「BIOSTYLE」を「食」、「美容」、「宿泊」を通じて実際に体験できる発信拠点として、四条河原町にフラッグシップ施設を開業し、順次小規模店舗やeコマースの展開など事業の拡大をめざします。また、グループ各事業の商品・サービスに「BIOSTYLE」を取り入れ、お客さまに共感いただける商品・サービスを展開してまいります。

## (4) 各事業

### ① 運輸業

将来予想される沿線人口や労働人口の減少に備え、新たな需要創造や交通ネットワーク強化による収益力の向上と、事業の効率化による経営基盤の強化を図り、京阪グループの礎である、安全・安心ブランドの価値をさらに高める役割を担います。

### ② 不動産業

短期回転型・長期保有型いずれの事業においても、開発メニューやコンテンツの多角化を進め、多様な不動産活用による収益機会の拡大を図ります。また、沿線内外や海外において京阪グループ各事業の展開基盤となる不動産の調達・開発を進め、グループの成長ドライバーとしての役割を果たします。

### ③ 流通業

消費者の価値観が変化する中、お客さまに共感いただけるライフスタイルを提案するため、新業態の開発や商品・サービス・店舗のバリューアップを推進します。あわせて、主軸戦略に寄与する商業コンテンツを供給することで、収益を拡大します。また、既存事業の体質強化を進め、利益率の改善を図ります。

### ④ レジャー・サービス業

観光市場の成長を確実に取り込み、ホテル事業の収益拡大を進めます。また、京阪グループ横断で取り組む観光商品のセールス・マーケティングの中心機能を担い、沿線エリアへの誘客や観光コンテンツの強化を図ります。

## (5) 将来に向けた新技術活用と新規事業推進

将来の社会環境や事業構造の変化を見据え、IoT や AI など新技術の活用を促進するとともに、公共サービス市場の開拓など新規事業を推進いたします。

### 3. 資金使途の考え方

将来の成長に向けて、健全な財務体質を維持しながら、長期経営戦略に沿った成長投資を積極的に実行します。また、株主還元については、成長投資を優先しつつ、成果に応じた安定的な配当を継続するとともに、資本効率の観点から、自己株式の取得を機動的に実施いたします。

### 4. 定量目標

経営指標	2020 年度
EBITDA ※	570 億円
ネット有利子負債／EBITDA 倍率	6 倍台
ROE	8%以上
営業利益	335 億円

※営業利益＋減価償却費

(参考資料) 別冊『京阪グループ長期戦略構想』

以 上



# 京阪グループ 長期戦略構想

2018年5月9日 京阪ホールディングス株式会社



## 01 これまでの振り返り 2

経営ビジョンの振り返り	3
前中期経営計画「創生果敢」の振り返り	5

## 02 経営ビジョンの更新 7

京阪グループが重視する経営環境の変化	8
新経営ビジョン	9
新経営ビジョンの実現に向けた取り組み	10
京阪グループ 長期戦略構想の全体構造	11

## 03 長期経営戦略 ~2026 中期経営計画 2018~2020 12

長期経営戦略 全体像	13
主軸戦略	14
経営ビジョンに向けた布石	19
イメージ	20
中期経営計画 各事業戦略	21
資金使途の考え方	30
株主還元方針・資本政策	32
定量目標	33
中期経営計画 収支計画・セグメント情報	34
SDGs達成への貢献	35

# 01 これまでの振り返り



## 前ビジョン「“選ばれる京阪”への挑戦」概要

### 【制定経緯】

2020年度を見据え「**良い会社**」から「**大きくて良い会社**」になることをめざし、京阪グループ経営ビジョン「“選ばれる京阪”への挑戦」を2006年に策定

### 【基本方針】

「わたしたちは、『人々の暮らしを支え、よりよくすることを使命として、もっと多くのお客さまから選ばれる価値ある京阪グループの創造』に挑戦します。」



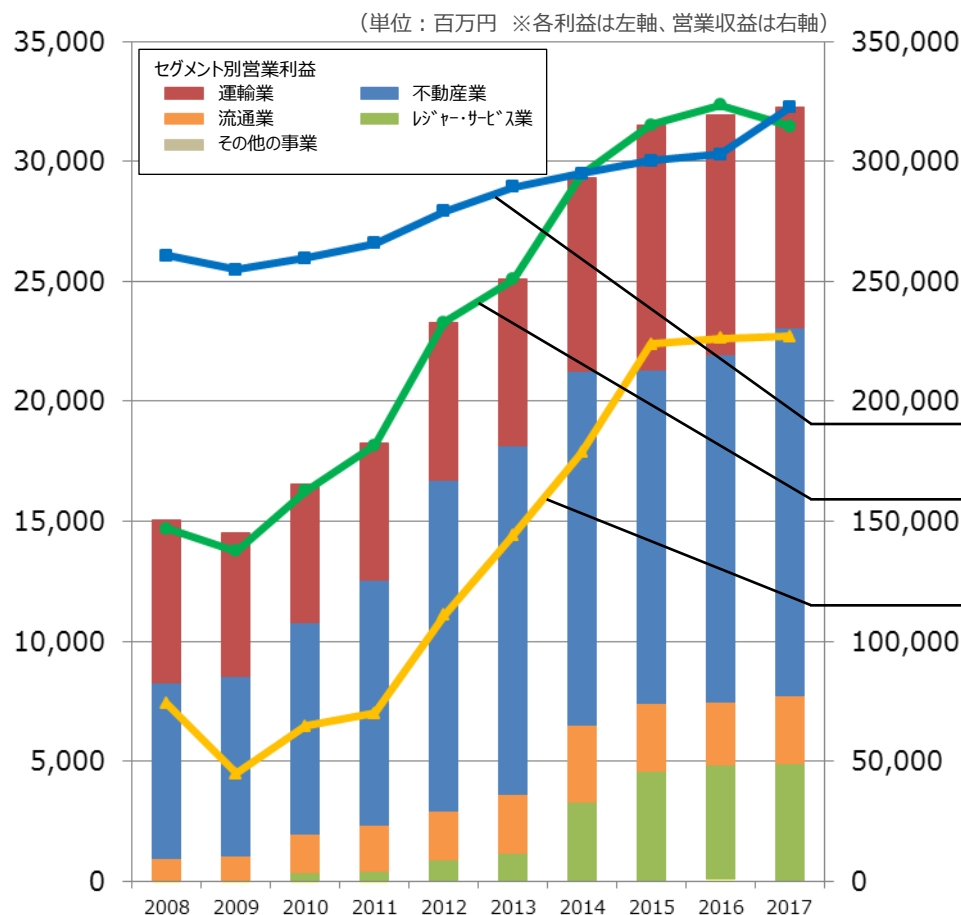
「**大きくて良い会社**」になることを目標に、拡大をめざす事業として不動産業、流通業、ホテル事業を中心に**積極的に事業を拡大**

2008年のリーマンショック、2011年の東日本大震災など、当初の成長戦略に大きく影響する事象も発生したが、経営改革により**強靱な経営基盤を構築**

環境変化にも機敏に対応して収益力を高め、当初目標としていた**連結当期純利益200億円を達成**

# 経営ビジョンの振り返り（過去10年間）

経営改革により、経営基盤を安定化。外部環境も取り込み、成長軌道へシフト



収益力の向上だけでなく、  
資本効率性、財務安全性ともに  
高めてきた

	2008 年度	2017 年度	増減
営業収益	2,607 億円	<b>3,222</b> 億円	1.2倍 ↑
営業利益	146 億円	<b>314</b> 億円	2.1倍 ↑
親会社株主に 帰属する 当期純利益	74 億円	<b>227</b> 億円	3.0倍 ↑
ROE	5.7%	<b>10.8%</b>	5.1P 上昇 ↑
D/E レシオ	2.3倍	<b>1.4倍</b>	0.9P 低下 ↓

# 前中期経営計画「創生果敢」の振り返り

2016年の持株会社移行をはじめ、第2創業ステージでの飛躍に向けた挑戦を開始  
各事業が経営基盤強化に向けたチャレンジに取り組み、各種施策は概ね順調に推移

定性目標		主な実施事項
主軸戦略	「観光創造」で新たな成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 京都駅前新ホテル「THE THOUSAND KYOTO」プロジェクト推進</li> <li>■ 京都タワーのグローバル拠点化「KYOTO TOWER SANDO」開業</li> </ul>
	京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 枚方市駅および周辺エリア再開発                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 枚方市駅リニューアル推進</li> </ul> </li> </ul>
	「くらしの価値」を高めるコンテンツの創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「<small>ビオスタイル</small>」をテーマとしたコンテンツの創造                             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 京都・四条河原町複合商業施設プロジェクト推進</li> </ul> </li> </ul>
	「確固たるグループ経営」のスタイル確立	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 持株会社体制に移行</li> </ul>
各事業 経営基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 座席指定の特別車両「プレミアムカー」導入</li> <li>・ 祇園四条駅リニューアル</li> <li>・ 京阪淀ロジスティクスヤード開業</li> <li>・ 京阪プライベート・リート投資法人設立</li> <li>・ (株)ゼロ・コーポレーション子会社化</li> <li>・ 京阪モールリニューアル</li> <li>・ フレスト長尾店出店</li> <li>・ ホテル京阪淀屋橋開業</li> </ul>	

# 前中期経営計画「創生果敢」の振り返り

必達ラインと位置づけた定量目標はすべて達成  
インバウンド増加など外的要因とともに、成長に向けた自助努力により、収益が伸長し、  
安定的に利益を創出。前中計期間内で営業収益や営業利益は過去最高を更新

2014 2015 2016 2017  
年度 年度 年度 年度

( ) カッコ内は当初計画

	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度
営業収益	2,949 億円	3,001 億円	3,029 億円	3,222億円 (3,026億円)
営業利益	294 億円	315 億円	323 億円	314億円 (221億円)
EBITDA (営業利益+減価償却費)	465 億円	490 億円	504 億円	505億円 (411億円)
ネット有利子負債/ EBITDA倍率	6.1 倍	6.1 倍	5.9 倍	5.9倍 (8.1倍)
ROE	10.1 %	11.9 %	11.6 %	10.8% (6%以上)

営業収益 **+273億円**

主な増加要因 (対2014年度)

## インバウンド取り込み

京阪電鉄運輸収入を含む  
各事業での取り込み **+40億円**

## 不動産事業の成長

OMM※完全子会社化、  
賃貸ビル取得、  
販売事業の伸長など **+80億円**

## ホテル事業の拡大

ホテル新規出店、  
各ホテル改装など **+15億円**

## M&Aによる事業拡大

ゼロ・コーポレーション  
子会社化など **+130億円**

※大阪マーチャンダイズ・マート (現 京阪建物)

## 02 経営ビジョンの更新

# 京阪グループが重視する経営環境の変化

2050年頃まで長期的に予測される経営環境の変化の中から、京阪グループが重視するのは以下の項目

<b>国内市場の飽和</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内および沿線人口減少の進行に伴い、「量的拡大」の時代は終焉</li><li>• 成長のためには新しい価値の創造が必要な時代に</li><li>• 女性、高齢者、外国人の労働参加が進み、働き方が多様化</li></ul>	<b>気候変動と自然災害</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 地球温暖化による自然災害や地震によるリスクへの対応の重要性が高まる</li><li>• 鉄道をはじめとする公共サービスや住宅・ビル等において防災機能やBCP（事業継続計画）の必要性が高まる</li><li>• 環境配慮など社会課題を解決する商品・サービス・事業への共感が高まる</li></ul>
<b>テクノロジーの進化による破壊的インパクト</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ IoTやAIの急速な進化、シェアリング・エコノミーの拡大、ゲノム科学の発達等が見込まれる</li><li>• 消費者の価値観やライフスタイルが大きく変化し、事業のあり方の見直しを迫られる</li><li>• 人生100年時代が到来し、健康寿命伸長のため、食や運動、健康への関心が高まる</li></ul>	<b>関西で予想される変化</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 2024年 大阪・夢洲にIR（統合型リゾート）開業</li><li>2025年 大阪万国博覧会開催</li><li>2031年 なにわ筋線開業</li><li>2037年 リニア中央新幹線大阪延伸</li><li>2046年 北陸新幹線大阪延伸 (※構想または計画)</li><li>• IRや万博、鉄道ネットワークの整備により、交流人口が安定的・持続的に増加し、関西経済が活性化。また、東京圏・名古屋圏との交流が進行し、新たな大都市圏が形成される</li></ul>
<b>アジアを中心に進む都市化</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ アジアを中心に世界で都市化が進み、巨大な中間層が生まれて世界の消費市場を牽引</li><li>• 「人口ボーナス依存型」の事業はアジア市場にシフト</li><li>• 日本の大都市圏がアジア新興都市圏との都市間競争にさらされる中で、大阪・京都は医療・健康産業や観光などを核にアジアとのネットワークを拡大</li></ul>		

⇒ 従来ビジョンの「**大きくて良い会社**」「**選ばれる京阪**」をめざす方針は**不変**であるものの、京阪グループが単に**現状の延長線上で変化に対応するだけでは縮小均衡に陥る**

⇒ 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、変化に**一歩先んじて機会を捉え、「価値創造」と「グローバル展開」に挑戦する**経営ビジョンへのバージョンアップを図る

## 美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ

- 歴史・文化・景観に彩られた京阪沿線が、国や時代を超えてもっと多くの人から住みたい、訪れたい美しい沿線として選ばれるよう、まちや観光の価値を創造し、世界へ発信します
- こころとからだに潤いをもたらし、持続可能な社会の実現に寄与する美しいライフスタイルを京阪沿線で創造し、世界に共感の輪を広げます
- 多くのインバウンドを沿線に迎えるとともに、アジア・ワイドで事業を展開することに挑戦します

経営ビジョン実現に向け、「安全とチャレンジ」を基本方針に、  
未来像からのバックキャスト<sup>※</sup>で取り組みを開始

※バックキャスト<sup>※</sup> = 未来のある時点で目標を設定しておき、  
そこから振り返って現在すべきことを考える方法

安全

## ①安全・安心を普遍の価値として、すべてのお客さまに提供します

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。全社員のたゆまぬ努力により、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えます

## ②グローバル視点で京阪沿線の魅力を高め、世界から多くのお客さまを京阪沿線に迎えます

京阪沿線は、びわ湖から大阪湾へと至る「水の路<sup>みち</sup>」、日本の文化を代表する京都から4つの宿場町を経て大阪に至る東海道五十七次などの豊かな歴史・文化・景観、そして伝統的なものづくりから最先端のライフサイエンスに至るまで、都市魅力にあふれています。京阪グループは、グローバル視点も取り入れ、この魅力を地域との共創によるまちづくりや観光コンテンツ創造を通して世界に発信し、世界から多くのお客さまをお迎えすることに貢献します

## ③お客さまの「体験価値」や「社会的価値」を創造する商品・サービスを開発・提供します

お客さまの「価値ある体験」を創造する商品・サービスや、ウェルネスと持続可能な社会の実現の双方に貢献する商品・サービスが、これからの京阪品質です。京阪グループは、このような価値を創造するため、商品・サービス・事業の「質のイノベーション」に挑戦します

## ④デジタル革命に対応し、大胆に商品・サービス・事業の発想を転換します

ICTの急激な進化を常に念頭に置き、安全・安心やサービスの効率を高めるため、お客さまの体験価値を高めるため、シェアリング・サービスなど社会資源を効率的に活用するサービスを開発するためにICTを活用し、必要とあれば、既存の商品・サービス・事業の構造を転換します

## ⑤「日本の京阪グループ」から「アジアの京阪グループ」に進化します

アジアの中の京阪沿線、アジアの中の京阪グループに視野を拡げて、京阪沿線のまちづくりや京阪グループの事業展開を図ります。アジアや世界からのインバウンド観光・ビジネス・留学や投資・企業の京阪沿線への誘致、アジアでの京阪グループの事業展開を積極的に推進します

チャレンジ



## 経営理念

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



## 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」



## 長期経営戦略 (目標年次2026年度)

中期経営計画 (2018~2020年度)

# 「くらし・まち・ときめき創造」

前中期経営計画「創生果敢」で第一歩を踏み出した成長ステージで、お客さまのくらしや、京阪沿線のまちに、ときめくような新しい価値を創造することに挑戦する

2050年頃までに予測される外部環境の激変の中であって、京阪グループが持続的に成長し続けるため、バックカasting思考で、今から課題への取り組みを開始することを宣言

経営ビジョンの実現に向け、一定の大型プロジェクトが完了する2026年度を目標年次とし、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めざす

長期経営戦略に基づき具体化した3か年のアクションプランと数値目標

## 03 長期経営戦略 ～2026

中期経営計画 2018～2020

「くらし・まち・ときめき創造」

## 2026年度に向けて京阪グループが取り組む主軸戦略

テーマ	基本方針	重点施策
沿線再耕	駅を拠点とする都市再生で美しい京阪沿線へ	大阪東西軸復権とえきから始まるまちづくり
観光共創	地域と京阪グループで観光を共創、グローバル交流を促進	京都を中心とした観光・インバウンド事業強化
共感コンテンツ創造	お客さまに共感いただける商品・サービス・事業を創造	BIOSTYLE -選ばれる京阪をめざして-

## 経営ビジョンに向けた布石

### エリアポートフォリオの構築

- 京都での事業展開に注力し、京都創生に寄与
- 沿線外（国内・海外成長市場）への事業展開

### 次世代を見据えたイノベーションの推進

- ICT技術活用によるサービス創造と生産性向上
- 新規事業の推進

## [基本方針]

駅を拠点として地域の歴史・文化・産業などの特色を活かした都市開発を推進し、これらを交通ネットワークで結ぶことで、魅力あふれる美しい沿線を再生し、沿線の居住・来訪者の拡大を図る

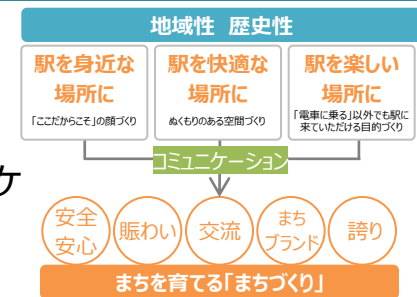
### ①大阪東西軸復権

- 京都への玄関口で大阪城に近接する京橋から再生医療拠点をめざす中之島を経て、IR計画のあるベイエリアに至る大阪東西軸は、古来からの歴史ある都市軸であると同時に次代の大阪にとっても重要な都市軸
- 長期経営戦略の期間内に淀屋橋、京橋の拠点開発の完了をめざすとともに、中之島の開発を並行して推進する
- 続いて、京阪グループ創業の地である天満橋の再開発と中之島線延伸の実現をめざすことで、大阪の新たな都市魅力の創造に寄与する



### ②えきから始まるまちづくり

- 駅周辺に都市機能を集積するとともに、地域企業や地域社会と協働して歴史や文化をはじめ地域の特色を活かしたまちづくりを連続的に展開して、多様な魅力あふれる京阪沿線をめざす
- 駅そのものを、単なる乗降場としてではなく、まちと一体で人々が集まり、コミュニケーションが生まれる場として活用する、鉄道グループならではのまちづくりを推進
- 枚方市駅をはじめ、順次取り組みを拡大



## [中期経営計画での主な取り組み]

### 大阪東西軸復権



#### 淀屋橋

- 大阪の代表的なオフィス街であり、南北軸・御堂筋と東西軸の結節点
- 京阪御堂筋ビルなど当社資産を活用した拠点開発を計画



#### 京橋

- 京阪線最大のターミナル。駅ビルの再生計画を起爆剤に、大阪ビジネスパークや大阪城など周辺エリアを含めたまちの回遊性を高め、大阪東西軸の「ヒガシ」の玄関口にふさわしいまちづくりをめざす

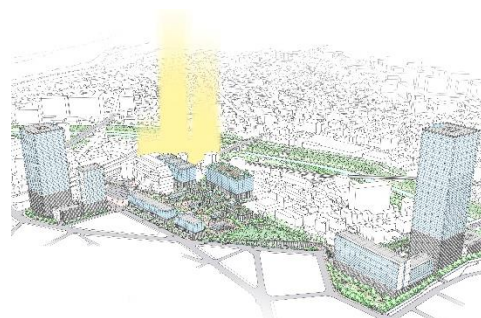


#### 中之島

- 再生医療拠点やアゴラ構想のある4丁目地区の開発計画
- なにわ筋線計画により将来関西国際空港と直結
- 上記構想を踏まえ、社有地活用を含めたエリアの活性化を推進

### えきから始まるまちづくり

- 2018年には、京阪線で乗降客数第3位の枚方市駅を、歴史や地域性を踏まえた中核市の“顔”としてふさわしい駅へ再生。駅直結の社有地の再開発を、2018年度に予定される都市計画決定にあわせて本格始動
- 大阪東西軸に連なるエリアを中心に、順次、駅と周辺部を地域特性に応じて再生し、都心部のまちづくりとの相乗効果をめざす



枚方市駅周辺イメージ（当社提案）



枚方市駅リニューアルイメージ

## [基本方針]

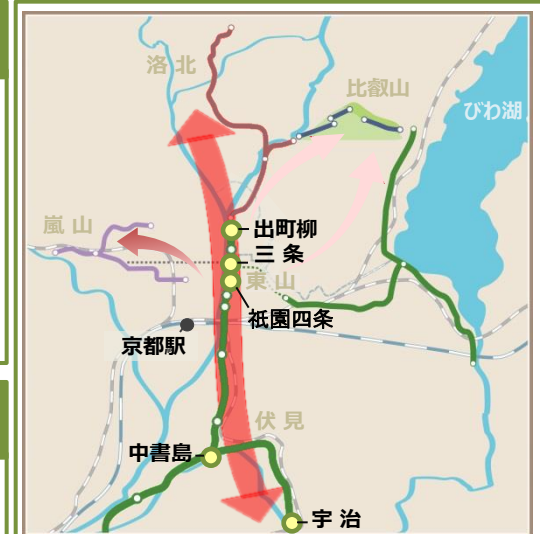
成長する観光市場で、京阪グループの総合力を発揮して地域と観光を共創  
京都を中心に魅力ある観光体験を提供・発信して、国内外からの来訪者増加を図る

### ① 京都を代表する、京都駅前・四条河原町・三条の3拠点を開発

- 中期経営計画の期間内に**京都駅前**のグローバル拠点化の一環として開発を進めるホテル「**THE THOUSAND KYOTO**」を開業、京都を代表する商業エリア**四条河原町**では「**BIOSTYLE**」のフラッグシップ複合施設を出店
- 長期経営戦略の期間内には、**三条**駅前に、観光・商業・交通機能を集約し、東山観光の拠点として開発する

### ② 京都観光のゴールデンルートを確立

- 京都を代表する観光地、**洛北～東山～伏見・宇治**を結んで観光ゴールデンルート化
- ルートの中心となる東山エリアの拠点・三条の開発に加え、洛北への玄関口**出町柳**、かつての伏見港に隣接する**中書島**の再整備をめざす



京阪沿線に集積する観光資源を結び  
観光ルートを整備するとともに、  
観光コンテンツを創造する

### ③ 「水の路」観光共創

- 京阪沿線は、かつて“京”と“大坂”を結び、全国につながった淀川舟運の歴史と文化が残る沿線。近代には京都とびわ湖をつなぐ琵琶湖疏水も通じて「**水の路**」が栄えた
- 比叡山・びわ湖から京都、淀川を経て、大阪ベイエリアに至る「水の路」の歴史が育んだ沿線を彩る豊かなくらし・文化を観光コンテンツとして地域と共創する





## [中期経営計画での主な取り組み]

### 京都を中心とした観光・インバウンド事業強化

#### 京都駅周辺

- 国内外から年間5,500万人超の観光客を迎える京都の玄関口。2019年1月に京阪グループのフラッグシップホテル「THE THOUSAND KYOTO（ザ・サウザンド キョウト）」を開業予定
- このほか駅周辺に2つのホテルを新規出店し、同エリアで約1,500室の客室を提供してグローバルな宿泊ニーズに応える



#### 四条河原町

- 2019年にBIOSTYLE複合商業施設を開業し、京都発で新たなライフスタイルを発信

#### 三条駅前

- 駅前「KYOUEN」跡地では、東山観光の拠点となる、日本や京都の文化を発信する複合施設の整備を推進。観光・商業機能の集積とともにエンターテインメント機能の導入も検討
- また、京都駅に集中する観光客の分散を図り、快適な京都観光に寄与することをめざす

#### 京都観光の魅力を高める 観光ルートの拡大

- 洛北、東山、伏見・宇治に連なるエリアでは、地域と連携しながら豊富な観光資源を活かした観光ルート化を推進する
- 嵐山エリアでは京福嵐山駅を拠点に、さらなる賑わい創出に着手

#### 比叡山・びわ湖 「山と水と光の廻廊」

- 京都・八瀬～比叡山～大津・坂本～びわ湖に至る観光ルート「山と水と光の廻廊」への回遊性を高める取り組みを強化



#### 「水の路」舟運復活

- 豊かな歴史と文化、景観に彩られた「水の路」では、淀川の舟運活性化、琵琶湖疏水通船本格運行など観光コンテンツ化を推進



## [基本方針]

お客さまの暮らしの価値を高めると同時に、環境をはじめとする社会課題の解決にも寄与する商品・サービス・事業の創造に取り組み、共感され、選ばれる京阪グループをめざす

## お客さまと価値観を共有できる商品・サービスの開発

- 成熟・飽和する国内市場において、お客さまと企業とが価値観を共有（共感）できる商品・サービスが求められる
- 京阪グループは、お客さまの「生活クオリティ」を高めると同時に、「持続可能な社会」の実現という社会課題の解決に資する商品・サービス・事業で、お客さまと価値観の共有を図ることをめざす
- その中心となる取り組みとして、健康的で美しくクオリティの高い生活を実現し、循環型社会に寄与するライフスタイル「**BIOSTYLE**」を京阪グループの新たなブランドとして確立する

## [中期経営計画での主な取り組み]

### BIOSTYLE –選ばれる京阪をめざして–

- 「食」「美容」「宿泊」でBIOSTYLEを提案するフラッグシップ施設として、**京都・四条河原町に新たな複合商業施設**を開業予定（2019年）
- オーガニックを中心とした新しい価値を提案するため、化粧品など自社商品を開発する**製造小売業**に進出
- 四条河原町を起点に、拡大展開（小規模店舗やeコマースでの展開）



イメージ



### グループ全体での取り組み

- 京阪グループ各事業の商品・サービスにもBIOSTYLEを取り入れ、お客さまに共感いただける商品・サービスの展開をめざす



省エネルギー車両  
13000系  
[京阪電気鉄道]



ZEH  
(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)  
[ゼロ・コーポレーション]



有機野菜や加工品の販売  
[ピオ・マーケット]



## [エリアポートフォリオの構築]

### 京都での事業展開の強化

- 観光事業にとどまらず、4コア事業は京都での事業展開を重視し、地元企業として京都創生に貢献。京阪グループの事業機会の拡大を図る
- 観光インバウンドに加え、研究者や留学生等の在留インバウンドを対象としたビジネスや、海外人材の活用を進め、海外戦略を効果的に推進

### 沿線外・海外成長市場への事業展開

- 主軸戦略を最優先に取り組みつつ、沿線で培ったノウハウを活用し、首都圏をはじめとする国内や海外への事業展開を進め、京阪グループの事業エリアを拡大
- 成長市場である海外において、不動産業および流通業を中心に事業を展開。方向性を見極めながらグループ経営資源を投入していく

#### <進出エリア>

- ・高い経済成長が見込まれる新興国（主にASEAN5）
- ・成熟と安定成長が見込まれる欧米豪

#### <海外における資産規模>



## [次世代を見据えたイノベーションの推進]

### ICT技術活用によるサービス創造と生産性向上

- ICT技術の革新が将来京阪グループに与える影響（ロボティクス、自動運転、シェアリングサービスなど）を検証・予測し、既存事業のイノベーションを推進。各事業で積極的に活用することにより、安全性・効率性の向上や新しいサービスの開発に取り組む
- ICT技術の革新をはじめとする環境変化がもたらすワークスタイル、ライフスタイルの変化へ対応し、生産性が高く、創造性豊かな企業として、お客さまからも働き手からも選ばれる京阪グループへと進化することをめざす

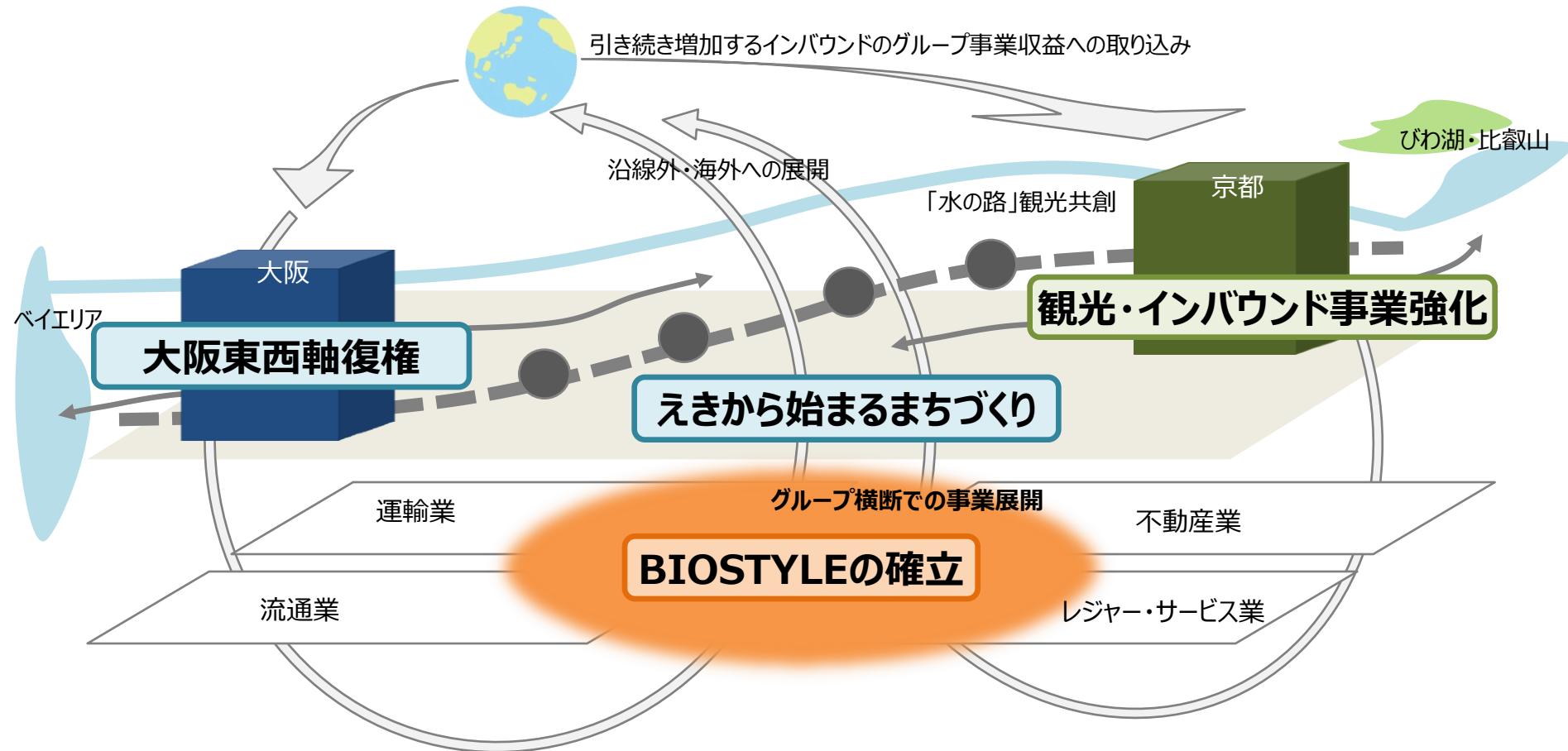


### 新規事業の推進

- 事業強化や拡大に向けたアライアンスを進め、ICT技術やシェアリングサービスなどの分野でも他社と協業し、新たなビジネスを創出
- 官民パートナーシップ（PPP）事業への積極的参画により、公共サービス市場を開拓



柳が崎湖畔公園（指定管理者 京阪園芸）



## 運輸業 [基本戦略]

将来予想される沿線人口や労働人口の減少に備え、新たな需要創造や交通ネットワーク強化による収益力の向上と、事業の効率化による経営基盤の強化を図り、京阪グループの礎である、安全・安心ブランドの価値をさらに高める役割を担う

2017年度インバウンド収入

11億円※

2020年度インバウンド収入

20億円※

※京阪電鉄旅客収入

### 需要創造

- インバウンド取り込み強化
- 新たな体験価値を提供する鉄道サービスの拡充
- まちづくりと関係した沿線各駅活性化



### 交通ネットワーク強化

- 中之島線延伸計画検討
- 京都市内交通ネットワーク強化

### 安全性・サービス向上、効率運営

- 京橋駅ホームドア整備などの安全対策
- ICTを活用した安全対策や保守の効率化
- 鉄道・バスにおける効率的な運行体制の検討

インバウンド誘致と  
新たな体験価値の提供で  
需要を創造





## [主な取り組み]

### 安全性・サービスの向上

- 新型ATS京阪線全線導入完了、京橋駅ホームドア整備に着手(2020年)など安全対策を推進
- 観光客の増加が著しい叡山電鉄貴船口駅の改修
- CS向上をめざし、訪日外国人向けの利用環境整備やトイレのリニューアル等を促進

### インバウンド取り込み強化

- インバウンド向けチケットなど海外への営業を強化
- 「ひらかたパーク」などグループ施設への誘客推進
- 叡山電鉄観光車両「ひえい」を活用した八瀬・比叡山への誘客



### 新たな体験価値を提供する鉄道サービスの拡充

- プレミアムサービスの拡大やその他鉄道需要創造につながる新たなサービスの導入を検討



### 沿線各駅活性化

- 「えきから始まるまちづくり」として枚方市駅をはじめ、各駅に特色を持たせ活性化
- 大阪東西軸とそれに連なるエリアや京都方面を中心に、主軸戦略と協調した駅づくり、まちづくりを推進



### 交通ネットワーク強化

- 将来の事業環境を見据え、中之島線延伸実現をめざして検討を深度化
- 京福電鉄北野白梅町駅改良による交通結節の改善やレストランバス・乗降自由な巡回観光バスの運行などにより、交通ネットワークを強化し、京都観光の推進、市内バスの混雑緩和に寄与
- 高速道路網拡充を活用して、京都・大阪と各地を結ぶ中距離バス路線を充実



レストランバス車内

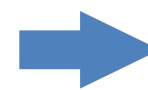


スカイバス京都

## 不動産業 [基本戦略]

短期回転型・長期保有型いずれの事業においても、開発メニューやコンテンツの多角化を進め、多様な不動産活用による収益機会の拡大を図る。また、沿線内外や海外において京阪グループ各事業の展開基盤となる不動産の調達・開発を進め、グループの成長ドライバーとしての役割を果たす

2017年度資産規模  
2,100億円※



2020年度資産規模  
2,600億円※

※賃貸事業

### 開発メニュー・コンテンツの多角化

- 短期回転型事業の多様化
- 次世代型賃貸レジデンスの開発
- 循環型の不動産事業拡大  
(取得→保有・バリューアップ→売却→再投資)



北浜ミッドタワーイメージ

多様な不動産開発と活用で  
グループの成長ドライバーとして  
沿線内外に事業を拡大

### 多様な不動産の開発・活用

- マンション・まちなか戸建事業の展開
- グループ横断での不動産開発・活用
- 既存ストックの再生・活用による  
新たな価値創造

### 事業エリア拡大

- 虎ノ門1丁目再開発
- 海外事業の参画



(仮称)虎ノ門ヒルズビジネスタワーイメージ

## [主な取り組み]

### 短期回転型事業の推進



- マンション事業では引き続き、厳選しながら用地取得をおこなうとともに、子会社化したゼロ・コーポレーションとも連携し、まちなか戸建事業などを強化
- レジデンスにとどまらずホテル開発等も手掛け、開発メニューを多様化

### 事業ラインナップ強化

- ライフスタイルやライフステージに沿った住まいを提供すべく、くらしの価値を重視した次世代型の賃貸レジデンス事業に進出
- サステナビリティの観点からも既存ストック（京町家を含む）を活用したリフォーム・リノベーション事業を強化、良質な社会ストックの形成に寄与する

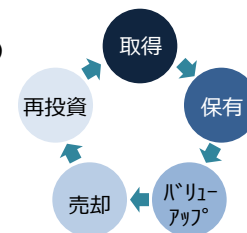


### 不動産の有効活用

- 伏見桃山駅前ビルをはじめとする既存ビルの建替えなどにより収益力を強化
- 京阪東ローズタウンをはじめ、学研都市やびわ湖方面など保有不動産の有効活用を推進
- 上記施策を含め不動産開発・取得を促進し、循環型ビジネスモデルを確立



伏見桃山駅前ビル



### 事業エリアの拡大

- 虎ノ門1丁目再開発（2019年12月竣工予定）への参画をはじめ、沿線外でも不動産開発やビル取得を強化
- フィリピンでのオフィス開発事業やタイ・バンコクでのマンション分譲事業など海外戦略の一環として、アジア成長市場へ積極的に進出



フィリピン・マカティ市  
オフィス開発  
プロジェクトイメージ



## 流通業 [基本戦略]

消費者の価値観が変化する中、お客さまに共感いただけるライフスタイルを提案するため、新業態の開発や商品・サービス・店舗のバリューアップを推進。あわせて、主軸戦略に寄与する商業コンテンツを供給することで収益を拡大する。また、既存事業の体質強化を進め、利益率の改善を図る

2017年度営業利益率

2.8%



2020年度営業利益率

3.7%

### 店舗のバリューアップ

- 商業施設開発・新規出店
- 沿線各モールのリニューアル
- 駅ナカ・高架下商業の強化



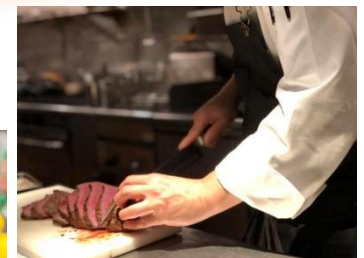
お客さまに共感いただける  
ライフスタイルの提案とともに、  
高効率な運営体制をめざす

### 観光商業の推進

- 京都コンテンツの拡大

### 「食」事業の強化

- 惣菜など食品製造・加工の事業化
- セントラルキッチン設置による効率化



### 既存事業の再構築

- 百貨店事業の再構築

## [主な取り組み]

### 沿線各施設の新規出店、リニューアル

- 地域No.1をめざし、京阪シティモール、くずはモールなど順次リニューアルを実施



京阪シティモール

くずはモール

- スーパーマーケット新規出店やPM事業の受託拡大により、沿線内外での事業拡大を図る

### 「食」事業の強化

- 食料品販売から外食まで幅広い「食」を重要な事業と位置づけ、中食事業の強化を図るとともに、グループ横断でセントラルキッチンを導入し、安全・安心で品質の高い食を提供。同時に効率的なオペレーションをめざす

- 有機野菜の宅配事業を強化。ブランドを高め、会員の増加と取扱高の拡大を図る



### 百貨店事業の再構築

- 服飾や雑貨に自主編成売場を拡大するなど、提案型の店づくりを進める



守口店「ナナイロフルール」

- また、これまでのノウハウを活用しつつ、他社との協業により、ライフスタイル提案型の新しい百貨店像を創出  
⇒京阪百貨店枚方店2階で無印良品を運営（2018年5月）



枚方店2階店舗前イメージ

### 駅ナカ・高架下商業の強化

- えきから始まるまちづくりと協調し、枚方市駅（無印良品とのコラボレーション）を皮切りに、駅と一体となった商業開発を進め、地域の活性化に貢献

### 観光商業の推進

- 京都タワーサンド、伏見稻荷千本いなりに続く京都コンテンツを拡大し、観光商業を強化



京都タワーサンド



## レジャー・サービス業 [基本戦略]

観光市場の成長を確実に取り込み、ホテル事業の収益を拡大する。また、京阪グループ横断で取り組む観光商品のセールス・マーケティングの中心機能を担い、沿線エリアへの誘客や観光コンテンツの強化を図る

2017年度ホテル客室数

3,100室※



2020年度ホテル客室数

5,200室※

※ホテル事業

### ホテル事業の拡大・新業態の創出

- ホテル京阪出店拡大
- 宿泊事業セグメント多様化



ホテル京阪  
築地銀座グランデ

観光共創の中心的役割を果たし、  
ホテル出店加速でさらなる成長を遂げる

### 観光コンテンツの強化

- 八瀬・比叡山・びわ湖エリア活性化
- 「水の路」観光コンテンツの整備

### セールス・マーケティング体制の強化

- グループ横断でセールス・マーケティング機能を強化



## [主な取り組み]

### ホテル京阪出店拡大

- 主要政令指定都市の駅前立地を中心に宿泊特化型ホテルの多店舗化を進め、2020年度には全国で15店舗超の直営ホテル運営をめざす

(今後の出店計画)

ホテル京阪 築地銀座グランデ : 2018年秋  
 京都八条口 : 2018年秋  
 四谷(仮称) : 2019年1月  
 京都駅南(仮称) : 2020年春  
 名古屋栄(仮称) : 2020年春



ホテル京阪京都駅南(仮称)

ほか

### セールス・マーケティング体制の強化

- ホテルなどレジャー・サービス業をはじめ、京阪グループ全体の「観光共創」推進にとって最適な販売体制を構築するため、首都圏・東日本におけるセールスおよびマーケティング機能を強化

⇒京阪グループ販促センター  
 東日本営業所開設 (2018年4月)

### 宿泊事業セグメント多様化

- 2018年7月に新業態ホテル「Cafetel 京都三条 for Ladies」を開業。同形態の出店を拡大するほか、小規模スマートホテルにも進出



イメージ

### 八瀬・比叡山・びわ湖エリア活性化

- 比叡山活性化の基本である交通体系の整備や山頂事業の見直しなどに着手。延暦寺他周辺施設との連携強化を図りながら、びわ湖も含めたエリア全体の魅力創出に取り組む



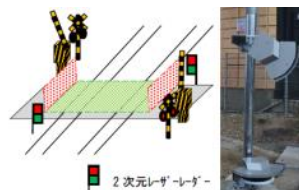
- 八瀬比叡山口では、比叡山・びわ湖エリアと京都をつなぐ拠点として賑わいを創出

## 将来に向けた新技術活用と新規事業推進

将来の社会環境や事業構造の変化を見据え、IoTやAIなど新技術の活用を促進するとともに、公共サービス市場の開拓など新規事業を推進する

### IoT、AIなど技術活用の促進

- 宿泊特化型ホテルや新業態のホテルにおいて、IoTやAIの技術を導入し、ローコストオペレーションを図る
- 経理業務など本社管理部門でのAIやロボットによる業務自動化により業務のさらなる効率化と高度化をめざす
- 鉄道部門での保安度向上や保守省力化に向け本格検討



2次元レーザーレーダーを用いた踏切障害物検知装置による実証実験

### 京阪バス 自動運転実証実験に参画

- 関西文化学術研究都市において、公道での自動運転の走行実験が可能な実証実験に京阪バスが参画。走行システムの安全性を高め、将来的には、路線バスでの実用化をめざす



出典：関西文化学術研究都市推進機構「各社が乗りあう実証実験内容例」

### 官民パートナーシップ（PPP）事業の推進

- PPP事業を通じて、グループの事業領域拡大とともに、公共空間を活用した地域活性化や新規ビジネス創出に取り組む

⇒2018年10月～

大阪府立万国博覧会記念公園指定管理者の構成員として参画予定

将来の成長に向けた投資に資金を優先的に配分

営業キャッシュ  
・フロー

資金調達

成長投資に向け、ネット有利子負債/  
EBITDA倍率を6倍台にマネジメント  
しながら、借入および社債発行を中心  
に、資金調達を実施

## ① 将来の成長に向けた積極的投資

3か年で合計1,000億円を「戦略投資」に設定し、  
長期経営戦略の「3つの主軸戦略」を中心に、  
企業価値と京阪ブランドの向上に資する  
成長投資を積極的に実行

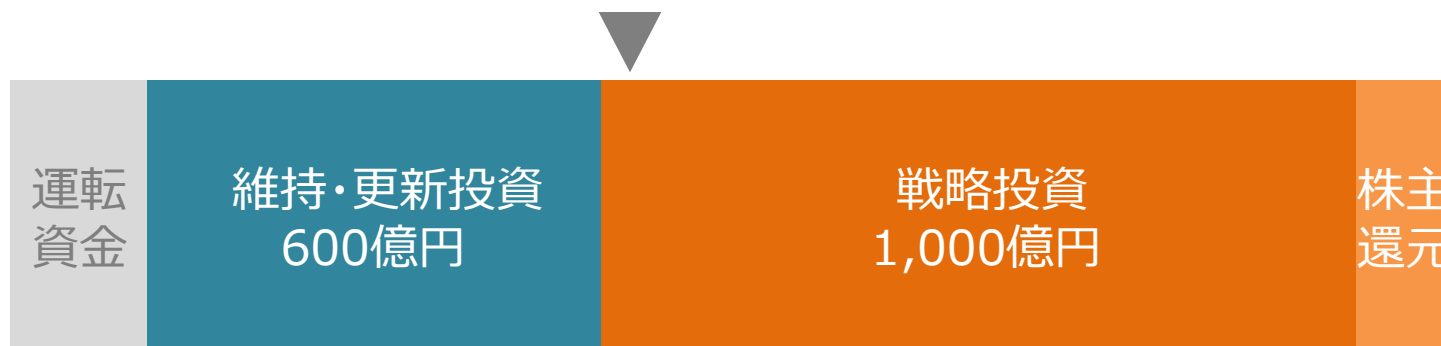
## ② 株主還元

成長投資を優先しつつ、成果に応じて安定的な配当を継続

資本効率の観点から、機動的な自己株式取得を実施



(3カ年合計)



3つの主軸戦略を中心に  
成長に向けた投資に振りむける



※M&A・海外事業等については戦略投資枠を設定

## 安定配当の継続

- 積極的な投資により、持続的な成長、企業価値向上をめざすとともに、成果に応じた株主還元を持続的に実施するため、自己資本の水準及び業績を勘案しつつ、安定的な利益配分を継続する

⇒前中計では所期の目標を達成し、成果に応じた株主還元を実行。  
2017年度利益に対する配当は1株当たり年間5円増額し、35円とし、  
今中計期間中は同水準以上とする

## 資本効率の改善

- 積極的な投資と合わせ資本効率の改善により、中長期的にROEの維持・向上に取り組むとともに株主還元の充実を図っていく
- 資本効率の改善については、市場環境や投資機会等を総合的に勘案したうえで、その時期や規模を判断し、自己株式取得により機動的に実施

⇒2015～2016年度に総額200億円の自己株式取得を実施済。  
今後も状況に応じて機動的に実施

経営指標	2017年度 実績	2020年度 計画	2026年度 目標水準
EBITDA (営業利益 + 減価償却費)	505億円	570億円	<b>720億円以上</b>
ネット有利子負債 /EBITDA倍率	5.9倍	6倍台	<b>6倍台</b>
ROE	10.8%	8%以上	<b>8%以上</b>
営業利益	314億円	335億円	<b>430億円以上</b>

収益力を高め、成長過程である2026年度のEBITDAは、  
対2017年度比で約4割増の**720億円以上**をめざす

# 中期経営計画 収支計画・セグメント情報

2017年度  
実績

2018年度  
予想

2019年度  
計画

2020年度  
計画

## 営業収益

3,222億円 ▶ 3,225億円 3,260億円

**3,370億円**

■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  
■全社・消去

922億円  
1,131億円  
1,007億円  
312億円  
18億円  
▲169億円

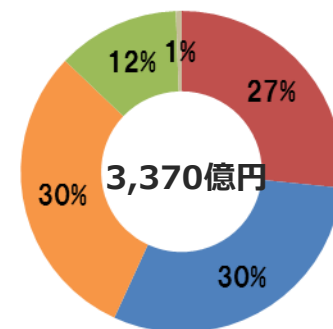
938億円  
1,103億円  
1,014億円  
328億円  
19億円  
▲177億円

930億円  
1,070億円  
1,040億円  
390億円  
20億円  
▲190億円

**950億円**  
**1,080億円**  
**1,080億円**  
**440億円**  
**20億円**  
**▲200億円**

【セグメント別営業収益(2020年度)】

■運輸業 ■不動産業 ■流通業 ■レジャー・サービス業 ■その他



## 営業利益

314億円 ▶ 300億円 310億円

**335億円**

■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  
■全社・消去

91億円  
153億円  
28億円  
48億円  
0億円  
▲7億円

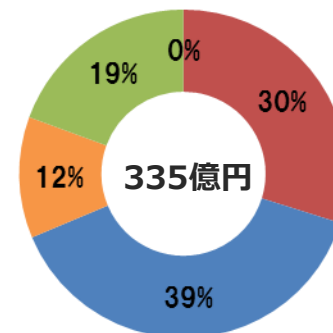
97億円  
147億円  
30億円  
21億円  
0億円  
5億円

95億円  
140億円  
30億円  
45億円  
0億円  
▲0億円

**100億円**  
**130億円**  
**40億円**  
**65億円**  
**0億円**  
**▲0億円**

【セグメント別営業利益(2020年度)】

■運輸業 ■不動産業 ■流通業 ■レジャー・サービス業 ■その他



親会社株主に帰属  
する当期純利益

227億円 ▶ 200億円 210億円

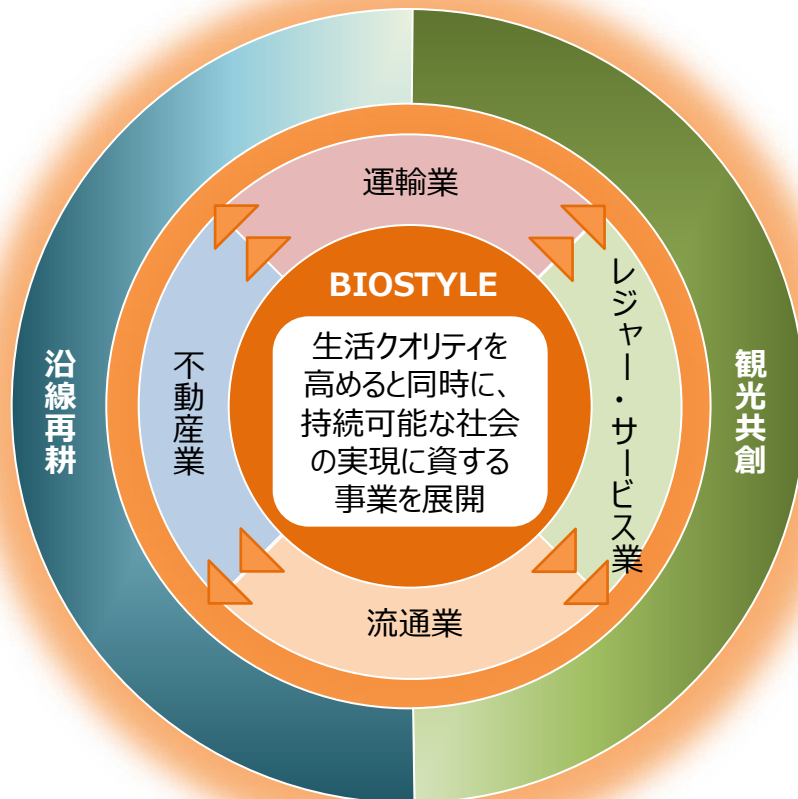
**230億円**



京阪グループは、経営理念に基づき、BIOSTYLEを中心に社会課題の解決に資する商品・サービス・事業を創造するとともに、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した事業活動を強化することにより、SDGs達成に貢献し、社会と調和した持続的な成長をめざしていく

## 京阪グループ経営理念

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



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



### ■ ESGに配慮した経営の推進

地球温暖化防止への貢献

「安全・安心」などお客さまに信頼される価値の提供

地域社会の持続的発展への貢献

従業員が安心して能力を発揮できる環境・組織風土の醸成

・働き方改革の取り組み    ・ダイバーシティの推進（女性活躍推進等）

・人材育成の強化    ・健康経営の推進

コンプライアンスの徹底



本資料の計画は、当社が現時点において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る現時点における仮定を前提としています。従いまして、実際の業績は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。