

平成 27 年 1 月 29 日

各 位

会 社 名 京阪電気鉄道株式会社  
代表者名 取締役社長 加藤 好文  
(コード番号 9 0 4 5 東証第 1 部)  
問合せ先 経営統括室経営戦略担当部長  
吉村 洋一  
(TEL 06-6944-2529)

## 京阪グループ次期中期経営計画「創生果敢」(2015～2017 年度)の骨子について

京阪グループでは、この度、次期中期経営計画(2015～2017 年度)の骨子を策定いたしましたので、その内容につきお知らせいたします。なお、具体的な施策など詳細につきましては、本年度中にあらためて発表する予定です。

現中期経営計画(2012～2014 年度)においては、「次の 100 年のために『強靱な京阪』の礎を築く」ことを基本方針に、安全の確保とリスクマネジメント能力の向上、沿線の肥沃化による鉄道復権とノウハウの活用による事業拡大、経営体質の強化を図ってまいりました。その結果、各事業の収支は大幅に改善し、2012 年度から 2 期連続で過去最高益(2013 年度当期純利益 144 億円)を達成し、2014 年度についても過去最高益となる見込みです。

2015 年度からの次期中期経営計画「**創生果敢**」では、各事業の収支が改善し、新たな成長戦略を描く基盤が整いつつある一方で、人口減少、消費者の価値観の変化、訪日外国人旅行者の急増など当社を取り巻く社会・経済環境が歴史的転換を迎えるなか、京阪グループが次の 100 年に向けた新たなステージ、いわば「**第 2 の創業ステージ**」(\*)に立ち、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。」の具現化につなげるべく、社会に貢献する商品、サービス、そして自らのあり方の創生に果敢にチャレンジすることを開始いたします。まず「創生果敢」では、大阪・京都を中心とする「**観光創造**」と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**」を主な軸とし、推進、展開してまいります。また、この骨子に則った施策を効率的、効果的に進め、「**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 月を目途に「**持株会社体制**」へ移行すべく、その準備に着手し、グループの持続的成長と企業価値の向上に努めてまいります。

京阪グループ中期経営計画(2015～2017 年度)の骨子は、別紙のとおりです。

(\*)京阪電気鉄道(株)は、渋沢栄一を創業者として創設、1910 年 4 月に開業いたしました。

## 京阪グループ中期経営計画「創生果敢」(2015~2017年度)の骨子(概要)

### 1. 基本方針

#### 京阪グループ第2創業ステージでの挑戦「創生果敢」

京阪グループは、創業以来一世紀にわたり育み守ってきた「安全・安心」の基盤をさらに強固にすると同時に、人口減少など厳しい経営環境に直面するなかで、創業の精神に立ち返り、社会の変化に機敏に対応して京阪グループ事業の質的向上を図り、過去の延長上から飛躍する新たな第一歩を踏み出す挑戦を開始します。

### 2. 主軸戦略

#### (1)「観光創造」で新たな成長

年間5,000万人を超える観光客を迎える「京都」を沿線に持つ京阪グループは、その観光コンテンツ創造に注力し、京都への来訪・再訪を促進して沿線の成長を図ります。また、急伸する訪日外国人旅行者をターゲットとしたサービス・ラインナップの充実を図り、大阪・京都をはじめとする周辺エリアを含めたインバウンド市場の成長を京阪グループに取り込むほか、特に京都においては、「京都駅前」「四条河原町」「三条」を重点拠点とし、京都駅と京阪沿線の交通結節を強化してまいります。

【最重点プロジェクト】京都駅前エリアのグローバル拠点化

#### (2)京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」

京阪グループにとって、沿線の価値向上は創業以来の経営の原点です。ただ、高度成長期に急速に発展した京阪沿線は更新期を迎えていることから、単なる更新とは一線を画し、駅を中心に沿線の「くらしの価値」を高めることに主眼を置いて新しく沿線をデザインする、ハード・ソフトの統合戦略として「沿線再耕」を展開します。

【最重点プロジェクト】枚方市駅および周辺エリアの再開発

#### (3)「くらしの価値」を高めるコンテンツの創造

お客様のライフスタイルや求められる価値が変化する今日、理念を共有できる他企業・異業種との積極的な連携により「くらしの価値」を高める新たなコンテンツを創造し、コア事業である鉄道をはじめとするインフラ事業との相乗効果を高めます。

【最重点プロジェクト】「<sup>ビオ</sup>Style」をテーマとしたコンテンツの創造

#### (4)「確固たるグループ経営」のスタイル確立

運輸、不動産、流通、レジャー・サービスの4つの事業がそれぞれの業種に見合った経営スタイルを確立するとともに、第2の創業ステージにおいて、グループとしてその自律的成長を支える体制を整えるため、2016年4月を目途に持株会社体制に移行すべく、その準備に着手します。

### 3. 経営基盤の強化

#### (1) 「鉄道復権」に向けた間断なき鉄道活性化施策の推進

減少に歯止めがかかりつつある京阪線の輸送人員の底割れを防ぎ、着実に増収に転じさせる鉄道活性化施策を積上げ「鉄道復権」を果たします。

#### (2) グループの成長エンジンとしての不動産業

短期回転型販売事業を継続するとともに、賃貸事業で培ったノウハウを活かして主軸戦略に寄与し、沿線内外においてグループの成長エンジンとしての役割を果たします。

#### (3) 「まち」と「暮らし」の価値を高める流通業

「沿線再耕」および「観光創造」に商業コンテンツを供給し、沿線を中心に「まち」と「暮らし」の価値を高めるとともに、商業施設事業の沿線外での展開を推進します。

#### (4) 「観光創造」を担うホテルとレジャー事業

「観光創造」に向けたホテル開発および観光ルートの魅力向上を推進します。また沿線外も含めホテルの多店舗展開に向けた基礎固めとして既存ホテルのハード・ソフト両面での完成度向上を図り、出店拡大をめざします。

### 4. 定量目標

定量目標については、本年度中に内容を発表する予定です。

(参考資料) 別冊『京阪グループ次期中期経営計画「創生果敢」骨子(2015～2017年度)』

以 上

# 京阪グループ次期中期経営計画 「創生果敢」骨子 (2015～2017年度)



2015年(平成27年)1月29日

京阪電気鉄道株式会社

( 東証1部 9045 <http://www.keihan.co.jp/> )

◆見通しに関する注意事項◆

業績予想及び将来の予測等に関する記述は、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。

実際の業績は、今後の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。

# 目次

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 1. 次期中期経営計画策定にあたって .....      | 1  |
| 2. 基本方針 .....                 | 2  |
| 3. 主軸戦略                       |    |
| (1)「観光創造」で新たな成長 .....         | 3  |
| (2)京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」 ..... | 5  |
| (3)「くらしの価値」を高めるコンテンツの創造 ..... | 7  |
| (4)「確固たるグループ経営」のスタイル確立 .....  | 9  |
| 4. 経営基盤の強化                    |    |
| (1)「鉄道復権」に向けた間断なき鉄道活性化施策 ..   | 12 |
| (2)グループの成長エンジンとしての不動産業 .....  | 13 |
| (3)「まち」と「くらし」の価値を高める流通業 ..... | 14 |
| (4)「観光創造」を担うホテルとレジャー事業 .....  | 15 |
| 5. マクロ的な戦略の相関イメージ .....       | 16 |
| 6. 投資・財務戦略 .....              | 17 |

# 1. 次期中期経営計画策定にあたって

現・中期経営計画(2012～2014年度)において、次の100年のために「強靱な京阪」の礎を築くため、徹底的な効率化に取り組んだ結果、各事業の収支は大幅に改善し、2012年度から2期連続で過去最高益を達成し、2014年度についてもこれを更新する見込みである。財務指標においても、ネット有利子負債EBITDA倍率が2014年3月末で7.1倍となり、投資余力が回復傾向にある。現在の京阪グループは、現・中期経営計画の所期の目的を概ね達成し、次の100年に向けた新たなステージに立つタイミングに達している。

わが国の社会・経済環境は歴史的な転換点にある。人口は2011年より減少傾向に転じ、今後、過剰となる社会インフラは再編を余儀なくされ、まちづくりも根底から見直しが必要となる。消費者のライフスタイルや価値観も転換期を迎え、既にモノは飽和し、消費行動は内面を満たす「意味的価値」に向かっているため、企業が提供する商品・サービスも再編集が不可欠である。一方で新たな消費市場の担い手として、年間1300万人を突破した訪日外国人旅行者(インバウンド)に期待が寄せられているほか、海外に目を転じれば、アジア市場の成長は著しい。

一世紀前、渋沢栄一は、国家必要の事業を合理的に経営する精神のもとに当社を創業した。それから100年を経て社会が歴史的転換期を迎える今日、京阪グループは、次の世紀に向けて「**第2の創業ステージ**」に立ち、創業の精神を基点に次の世代に必要なとされ社会に貢献する商品・サービス、そして企業グループとして自らの在り様を果敢に創造し、我々に課された社会的使命を果たすとともに、京阪ブランドの価値向上に資する事業や競争力のある事業は、積極的に事業エリアの拡大を図っていく。

京阪グループは、この決意を次期中期経営計画「**創生果敢**」に込め、グループの総力を挙げて新たなチャレンジを開始する。

## 2. 基本方針

京阪グループは創業以来一世紀にわたり育み守ってきた「安全・安心」の基盤をさらに強固にすると同時に、人口減少など厳しい経営環境に直面するなかで、創業の精神に立ち返り、社会の変化に機敏に対応して京阪グループ事業の質的向上を図り、過去の延長上から飛躍する新たな第一歩を踏み出す挑戦を開始する。

### 基本方針

京阪グループ第2創業ステージでの挑戦  
～ 「創生果敢」 ～

## 3. 主軸戦略

### (1) 「観光創造」で新たな成長

- ・年間5000万人を超える観光客を迎える「京都」を沿線に持つ京阪グループは、地元企業として観光コンテンツの創造に注力し、京都への来訪・再訪を促進して沿線の成長を図る。
- ・急伸する訪日外国人旅行者（インバウンド）の訪問率が高い「大阪」と「京都」を主力エリアとする京阪グループは、インバウンドをターゲットとしたサービス・ラインナップの充実を図り、訪日観光体験を快適で魅力あるものとするとともに、大阪・京都をはじめとする周辺エリアを含めてインバウンド市場の成長を取り込む。
- ・特に京都においては、グローバル拠点「京都駅前」、中心繁華街「四条河原町」、東山の玄関口「三条」を重点拠点とするとともに、京都駅と京阪沿線の交通結節を強化し、京都駅の準沿線化を図る。

#### 次期中期経営計画における最重点プロジェクト

#### 京都駅前エリアのグローバル拠点化

- ・全国、全世界から京都を訪れるお客さまに、京阪グループは表玄関である京都駅前において、快適で魅力的な観光のはじまりを実現する。



## 3. 主軸戦略

### ■ 京都駅前新ホテルプロジェクト構想

- ・京都センチュリーホテルおよび京都第2タワーホテルの一体的再開発により、グローバルマーケットに対応する京阪グループのフラッグシップホテルの開業をめざす。

### ■ 京都タワーのグローバル拠点化

- ・京都のランドマークである京都タワーをインバウンドの京都観光拠点と位置付け、ツーリストセンターの設置や館内MDの再編集を順次実施する。
- ・将来的には、全面リニューアルを含め、京都タワーブランドの一層の向上を図る。

### ■ 「水の路」観光創造とグローバル拠点との接続

- ・比叡山を源に、母なる湖「びわ湖」に注がれ、そして京都、宇治を経て水の都「大阪」に至る「水の路」を観光ルートとしてコンテンツを創造し、人の流れを創出する。
- ・舟運の復活など琵琶湖疏水を活用した観光創造や、大阪ベイエリアでIRが進捗した際の対応、大阪城エリアでの観光等についても積極的に役割を果たす。
- ・京都駅前を起点とする京阪バス株の「京都定期観光バス」の充実を図るなど、グローバル拠点から「水の路」をはじめとする観光コンテンツへのスムーズなアクセスで観光の快適性と魅力を高める。

## 3. 主軸戦略

(2)

### 京阪沿線を新しくデザインする「沿線再耕」

- ・京阪グループにとり、沿線の価値向上は創業以来の経営の原点。
- ・高度成長期に急速に発展した京阪沿線は更新期を迎えている。
- ・沿線再耕は、単なる更新とは一線を画し、駅を中心に沿線の「くらしの価値」を高めることに主眼を置いて新しく沿線をデザインする、ハード・ソフトの統合戦略として展開する。

#### 次期中期経営計画における最重点プロジェクト

### 枚方市駅および周辺エリア再開発

- ・1960～1970年代に開発された枚方市駅周辺は更新期を迎えている。
- ・京阪線で京橋、淀屋橋に次ぐ乗降客数の枚方市駅を、中核市を代表するにふさわしい駅に再生し、今後予定される周辺エリア再開発にも参画する。

## 3. 主軸戦略

### ■ 沿線まち再生プロジェクト

- ・「沿線再耕」は、京阪沿線に住みたいまち、訪ねてみたいまちを創造し、京阪グループのコア事業である鉄道・バスの利用活性化と沿線の成長スパイラルをもたらす戦略。
- ・枚方市は京阪線のほぼ中央に位置し、北部大阪エリアを代表する中核市であるため、まち再生による沿線への波及が大きい。
- ・このため、まず枚方市駅と周辺エリアのまち再生に取り組み、これを皮切りに順次沿線に実施対象を拡大する予定。

### ■ 京阪沿線ライフスタイルモール

- ・「沿線再耕」では、ハード更新の機会を捉え、ソフト面でも新たなコンテンツの開発に注力しグループ事業の拡充をめざす。
- ・京阪沿線全体をいわば一つのモールと見立て、それぞれの駅を中心に特色のあるインフラ機能とコンテンツの集積を図り、駅という公共空間も含め、その質を高める。
- ・これにより、沿線にお住まいのお客さまに、複数のエリアをご利用いただくことで質の高いサービスを提供し、沿線の「くらしの価値」を高める。
- ・「沿線再耕」は、ハード・ソフト両面にわたる沿線のデザイン。

## 3. 主軸戦略

### (3) 「くらしの価値」を高めるコンテンツの創造

- ・京阪グループは鉄道をはじめとするインフラ事業をコア事業とし「安全・安心」の価値を提供することを社会的使命としている。
- ・ライフスタイルや求められる価値が変化する今日、理念を共有できる他企業・異業種との積極的な連携により「くらしの価値」を高める新たなコンテンツを創造し、コア事業との相乗効果を高める。

#### 次期中期経営計画における最重点プロジェクト

### 「BIO-Style」をテーマとしたコンテンツの創造

- ・「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「BIO-Style」を、「安全・安心」に次ぐ新たな京阪ブランドとして確立することをめざす。

## 3. 主軸戦略

### ■ 事業の価値を高めるコンテンツ

- ・お客さまが求められる価値がモノからコトや意味に変化する今日、事業には、お客さまに共感いただけるコンテンツが必要となる。
- ・コンテンツの創造には、グループ外の異業種との連携も積極的に推進する。

### ■ 「BIO-Style」を安全・安心に次ぐ新たな京阪ブランドに

- ・健康や環境に配慮したライフスタイルが広がるなか、2014年京阪グループに迎えた有機(オーガニック)農産物の販売などを手掛ける(株)ビオ・マーケットと、多岐にわたる事業を展開する京阪グループが協業することで「BIO-Style」コンテンツの開発を進め、京阪グループの新たなブランドに育成する。

### ■ 京都・四条河原町から「BIO-Style」を発信

- ・「BIO-Style」コンテンツを、京都議定書が採択された京都のまちの中心地・四条河原町に建設予定の複合施設(2017年度開業予定)において展開し、全国に、そして世界に発信する。

## 3. 主軸戦略

### (4) 「確固たるグループ経営」のスタイル確立

- ・運輸、不動産、流通、レジャー・サービスの4コア事業がそれぞれの業種に見合った経営スタイルを確立するとともに、グループとしてその自律的成長を支える。
- ・観光創造、沿線再耕、コンテンツ創造といった戦略を着実に遂行し、次世代に必要とされる新しい価値を創造するための、グループリーダーシップを発揮する。

### 第2の創業を支える確固たるグループ経営のスタイル確立

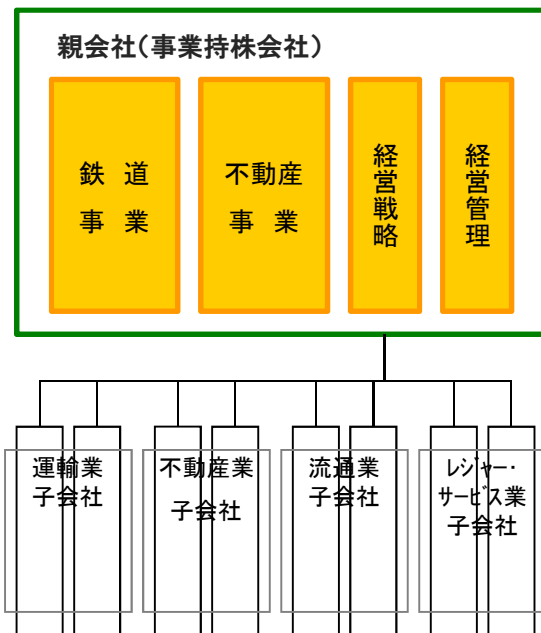
### 持株会社体制への移行

- ・京阪グループは、2016年4月を目途に持株会社体制に移行すべく、その準備に着手する。

# 3. 主軸戦略

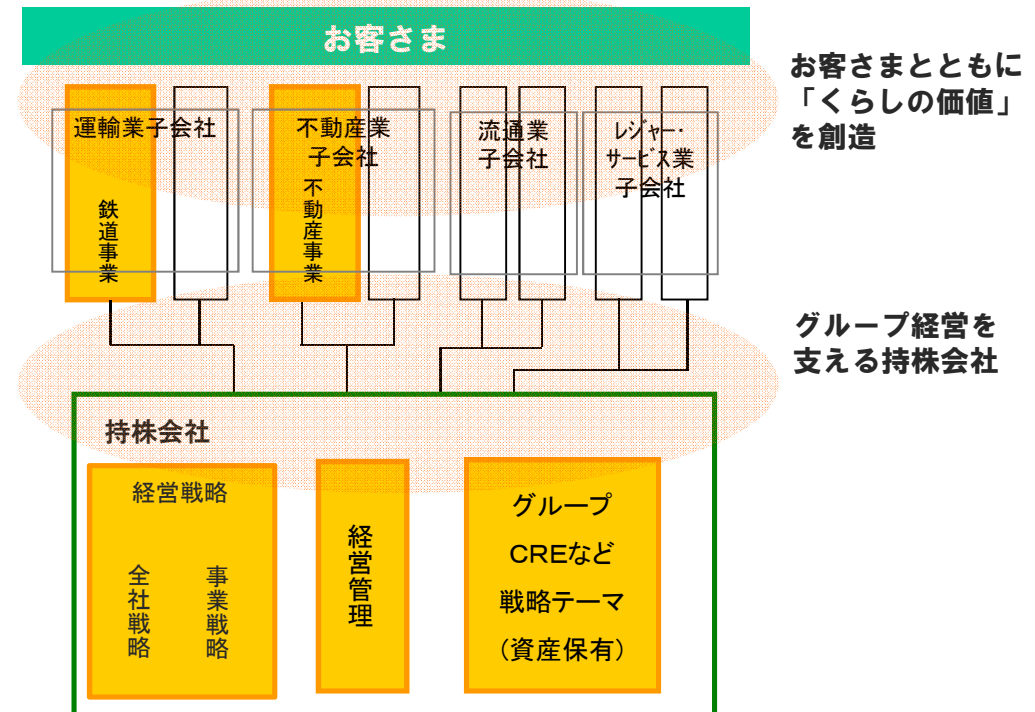
## ■ 持株会社体制への移行

[現在]



[移行後]

2016年4月  
を日途



- ・現在、京阪電気鉄道(株)の直営事業である、鉄道および不動産事業を、それぞれ子会社に分割する方向で準備に着手。

## 3. 主軸戦略

### ■ 持株会社体制のねらい

①

各事業の自立化に向けたより一層の体質強化と意識改革、各事業にマッチした経営スタイルの確立

②

多岐にわたる事業を展開するグループにおける横断的な戦略の実行と、異業種との連携を含む新たなビジネスモデルの創出に向けた、持株会社によるリーダーシップの発揮

③

グループ一体となった各種事業用物件の戦略的な取得・開発・保有・売却(流動化を含む)の推進およびグループ保有不動産の最有効活用(グループCRE)の促進



## 4. 経営基盤の強化

### (1) 「鉄道復権」に向けた間断なき鉄道活性化施策

減少に歯止めがかかりつつある当社輸送人員の底割れを防ぎ、着実に増収に転じさせる鉄道活性化施策を積上げ「鉄道復権」を果たす

- 安全・安心と、快適・利便性の追求による質の高いサービスの提供をめざした投資を拡充する
- 効率化とコストコントロールを継続的に実施し、人員についても一層の効率的体制をめざす
- 観光創造、沿線再耕戦略との協調により、新たなお客さまの移動を創出する
- 鉄道とバスなど2次交通とのネットワーク強化により利便性を高め新たなお客さまを獲得する

## 4. 経営基盤の強化

(2)

### グループの成長エンジンとしての不動産業

短期回転型販売事業を継続するとともに、賃貸事業で培ったノウハウを活かして主軸戦略に寄与し、沿線内外においてグループの成長エンジンとしての役割を果たす

- 販売事業において、引き続きマンション分譲事業を展開するとともに、市場環境の変化に応じた新たな付加価値の創造や、リノベーション、リフォームをはじめとする既存ストックの活用ビジネスを育成する
- 「沿線再耕」のうち、拠点開発を推進する
- グループでの資産の最有効活用を図るため、不動産マネジメント機能を強化するとともに、REIT事業への参入をめざす

## 4. 経営基盤の強化

(3)

### 「まち」と「暮らし」の価値を高める流通業

「沿線再耕」および「観光創造」に商業コンテンツを供給し、沿線を中心に「まち」と「暮らし」の価値を高めるとともに、商業施設事業の沿線外での展開を推進する

- 「沿線再耕」における商業コンテンツの開発・誘致を推進する
- 「BIO-Style」のうち、有機農産物の販売拡大に寄与する
- 駅ナカビジネスの更なる充実に向けた業態の開発を推進する
- モール・シリーズの継続的なりニューアルを実施する
- 観光商業としてインバウンド向けに免税機能の整備を図る
- 京阪グループの不動産部門と連携した流通プロパティ・マネジメント物件の受託拡大をめざす

## 4. 経営基盤の強化

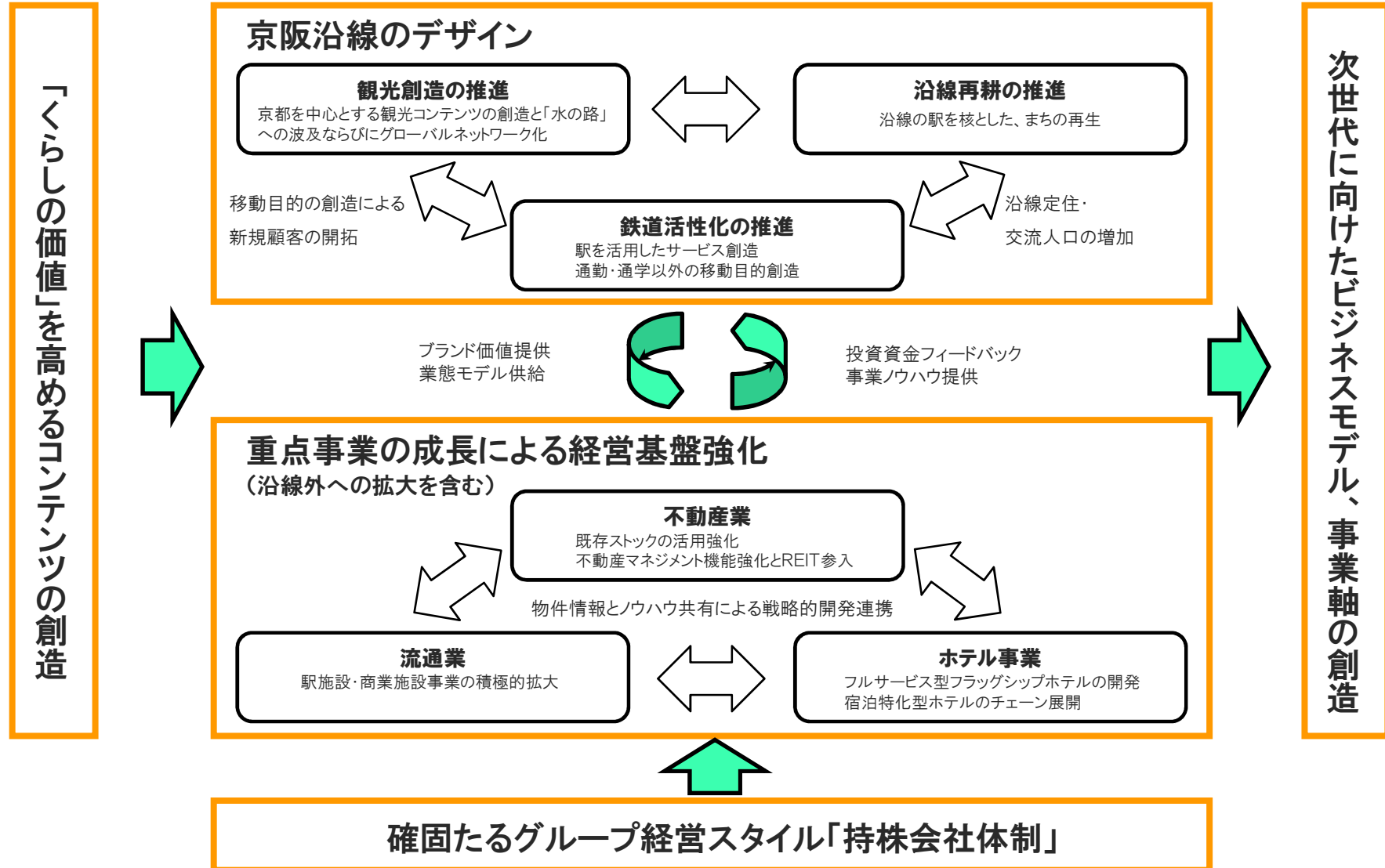
(4)

### 「観光創造」を担うホテルとレジャー事業

「観光創造」に向けたホテル開発および観光ルートの魅力向上を推進するとともに、沿線外も含めホテルの多店舗展開に向けた基礎固めとして既存ホテルのハード・ソフト両面での完成度向上を図る

- ホテル事業において、観光創造戦略と協調してフラッグシップホテルの開発を進めるとともに、既存ホテルでのソフト(チェーンオペレーション展開のノウハウなど)・ハード両面での完成を図り、効率的な経営体制を再構築して、2017年度より大阪をはじめ全国の主要都市において立地等を勘案のうえ出店拡大をめざす
- レジャー事業において、観光創造戦略と協調して観光ルートの魅力向上とプロモーションの強化を図る

# 5. マクロ的な戦略の相関イメージ



## 6. 投資・財務戦略

年間6円配当を安定的に実施

ネット有利子負債／EBITDA倍率9倍未満

自己資本比率25%以上

D／Eレシオ2.5倍未満

今後3年間で700億円の戦略投資枠を設定※

※ 戦略投資枠については、主軸戦略に充当するほか、事業拡大・成長に寄与する戦略投資、M&A等に活用する(海外を含む)