



2023年3月30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 石丸 昌宏
(コード番号 9045 東証プライム)
問合せ先 執行役員 経営企画室経営戦略担当部長
江藤 知
(TEL. 06-6944-2529)

京阪グループ長期経営戦略・中期経営計画の策定について

京阪グループでは、2023年3月29日開催の取締役会において、長期経営戦略および中期経営計画の策定について決議いたしましたので、お知らせいたします。

当社グループでは、2050年を見据えた経営ビジョン「美しい京阪沿線、世界とつながる京阪グループへ」と、その実現に向けた中長期の戦略からなる「京阪グループ長期戦略構想」を2018年5月に策定し、グループ一丸となって取り組みを着実に進めておりました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、2020年度期中から、当面の間を「激変する事業環境の見極め期間」とし、「安全安心」「構造改革」「BIOSTYLE」を今後の事業の方向性と定め、経営基盤の立て直しに注力するとともに、長期経営戦略に掲げる主軸戦略（沿線再耕・観光共創・共感コンテンツ創造）は、各プロジェクトの見直しを図りながら推進してまいりました。その結果、社会・経済活動の正常化の動きと相まって、足元の業績は回復基調で推移しております。

また、当社グループを取り巻く外部環境は、コロナ禍を契機にお客さまの価値観やライフスタイルが多様化したことに加え、自然災害の激甚化、少子高齢化・人口減少、デジタル化の進展等、変化が激しく、不確実性も増しております。こうした状況の中、改めて持続的に成長する基盤を構築するため、2023年度をコロナ禍への「緊急時対応」から「再成長軌道」フェーズに移行する転換点とし、今回新たに長期経営戦略・中期経営計画を策定いたしました。

新しい長期経営戦略では、「社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE 経営」の推進」をテーマとし、2030年度を目標年次として、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であることをめざし、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「BIOSTYLE～深化と挑戦～」(2023～2025年度)に取り組んでまいります。

ビオスタイル

※BIOSTYLE・・・“京阪版 SDGs”として、「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

「京阪グループ長期経営戦略・中期経営計画」は、別紙のとおりです。

京阪グループ長期経営戦略・中期経営計画(概要)

長期経営戦略**1. 位置づけ**

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ための期間といたします。

2. テーマ

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」を推進いたします。

3. 主軸戦略**(1) 「沿線再耕」**

| | |
|--------------|-----------------------------------|
| 果たす使命 | 都市開発・エリアマネジメントによる沿線地域の価値向上 |
| 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や地域と連携したエリアマネジメントを推進し、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、沿線地域の価値向上および居住・来訪者の拡大を図ります。

(2) 「体験価値共創」

| | |
|--------------|--|
| 果たす使命 | 観光体験の提供による京都および比叡山・びわ湖エリアの価値向上 |
| 重点施策 | 新たな観光拠点の開発、テーマツーリズムの造成による京都観光ゴールデンルートの確立、および京都と大阪をつなぐ観光コンテンツの創造 |

京都観光ゴールデンルートを中心に価値ある資源を発掘し、磨き上げ、エリアの魅力あふれる体験コンテンツを地域と共創、これらを活用した「観光まちづくり」「テーマツーリズムの提供・発信」により、持続可能な観光の推進と国内外からの来訪者・リピーターの増加を図ります。

(3) 「地球環境保全」

| | |
|--------------|---------------------------------|
| 果たす使命 | 気候変動をはじめとする環境問題の解決への貢献 |
| 重点施策 | 「BIOSTYLE環境アクション2030」の推進 |

CO₂排出量削減目標の達成に向け、省エネの徹底や新技術の導入によるエネルギー使用量の削減を着実に進めるとともに、太陽光発電など創エネの推進や再エネの調達も検討、あわせて、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの開発にも取り組みます。

4. 定量目標

| 経営指標 | 2030 年度 |
|--------------------|----------|
| 営業利益 | 430 億円以上 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 300 億円以上 |
| EBITDA ※ | 700 億円以上 |
| ネット有利子負債／EBITDA 倍率 | 6 倍台 |
| ROE | 8%水準 |

※営業利益＋減価償却費

中期経営計画

1. 位置づけ

「BIOSTYLE～深化と挑戦～」(2023～2025 年度)

成長軌道への回帰に向けて、長期経営戦略に基づき、BIOSTYLE を各事業に落とし込み、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いたします。

2. 主な取り組み

(1) 「沿線再耕」

「大阪東西軸復権」として、未来医療の産業化・国際化への貢献に向けて「中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業」を推進するほか、大阪の業務集積地区である御堂筋の玄関口にて、「京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替」を推進し、大阪の国際競争力と魅力の向上に資するまちづくりを実現します。また、「えきから始まるまちづくり」として、「枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業」を推進し、枚方市駅の魅力・価値向上と同駅周辺への都市機能の集積、地域の特色を活かしたまちづくりを実現します。

(2) 「体験価値共創」

「新たな観光拠点の開発」に向け、京都駅東南部エリアにおいて「新たな価値を生み出す創造・発信拠点」となる複合文化施設の設置・運営プロジェクトを推進いたします。また、京都および周辺エリアにおいて、ストーリー性の高い観光体験を地域と共創する、テーマツーリズムの造成により京都観光ゴールデンルート^{みち}の確立に取り組むほか、びわ湖から京都、淀川を経て大阪湾に至る「水の路」での舟運等、京都と大阪をつなぐ観光コンテンツを創造します。

(3) 「地球環境保全」

鉄道事業における省エネルギー車両の導入加速やバス事業における電気バスの導入推進のほか、不動産業における新規開発ビルでの環境認証の取得など、設備投資や事業運営の効率化により省エネの徹底・新技術の導入を図るとともに、グループ保有施設への太陽光発電設備等の設置や再エネの調達を開始します。

(4) 各事業

① 運輸業

京阪グループの存立の基盤である「安全安心」にさらに磨きをかけながら、新たな需要創造とオペレーションの最適化を推進し、強固な事業構造を構築します。

② 不動産業

快適で安心なまちづくり・すまいづくりを推進するとともに、顧客ニーズに応える新たな商品・サービスの提供や、展開エリアの拡大およびアセットタイプの拡充を図り、グループの成長を牽引します。

③ 流通業

多様化するライフスタイルに合わせて沿線商業を進化・発展させるとともに、主軸戦略に寄与する商業コンテンツの供給や観光商業の確立により、収益拡大を図ります。

④ レジャー・サービス業

今後回復が進む国内・インバウンド需要の取り込みに向けて、価値ある顧客体験の提供を通じたブランディングの強化、リニューアルによる高付加価値化を推進し、競争力強化を図ります。

⑤ その他の事業

サステナブルな体験を提供する複合型商業施設「GOOD NATURE STATION」と商品ブランド「NEMOHAMO」「RAU」「Sachi Takagi」「GOOD NATURE MARKET」の認知度向上、販路拡大を図りながら、継続した新商品開発および店舗新規出店に取り組み、収益基盤を確立します。

(5) 経営基盤強化

① DX～デジタル・トランスフォーメーション～

京阪グループの各事業においてデジタル技術を活用して、体験価値の創出ならびにグループ経営管理の高度化に取り組み、急激に進展するデジタル社会においても確かな価値を提供できる企業グループに進化を図ります。

② 人財戦略

持続的な企業価値向上に向けて、新たな価値を創造し続けるため、多様な人財一人ひとりが持つ能力・パフォーマンスを最大限引き出すとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進することで、従業員が「BIOSTYLE なマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備します。

3. 資金配分の考え方

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 | 2025 年度 |
|--------------------|---------|
| 営業利益 | 340 億円 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 230 億円 |
| EBITDA ※ | 580 億円 |
| ネット有利子負債／EBITDA 倍率 | 6 倍台 |
| ROE | 7%水準 |

※営業利益＋減価償却費

(参考資料) 別冊『京阪グループ 長期経営戦略・中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」』

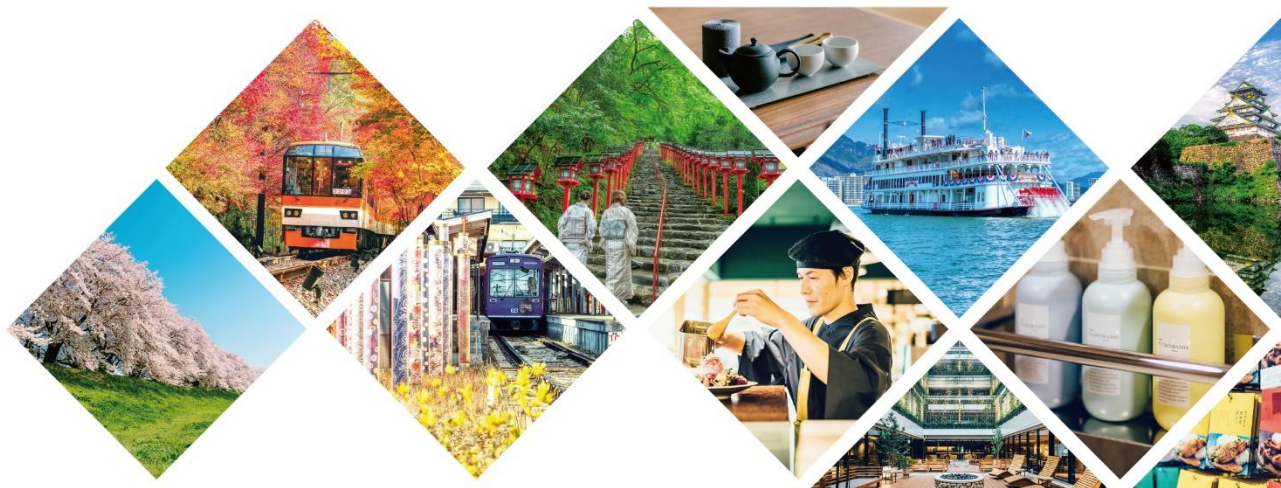
以 上



京阪グループ 長期経営戦略・ 中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」



2023年3月30日 京阪ホールディングス株式会社



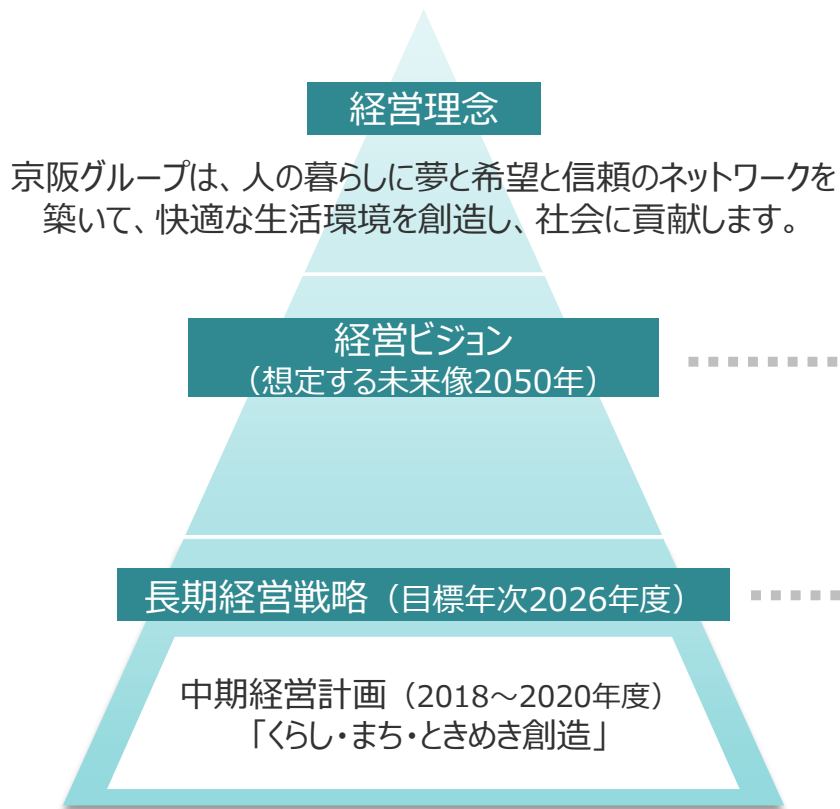
| | | | |
|----------------------|----|---------------------|----|
| 1 新長期経営戦略・ | | | |
| 中期経営計画 策定の経緯 | 2 | 中期経営計画 | |
| これまでの振り返り | 3 | 主軸戦略 | 17 |
| (参考)「今後の事業の方向性」振り返り | 5 | 各事業戦略 | |
| | | 運輸業 | 18 |
| | | 不動産業 | 20 |
| | | 流通業 | 22 |
| | | レジャー・サービス業 | 24 |
| | | GOOD NATURE STATION | 26 |
| | | 経営基盤強化 | |
| | | DX | 27 |
| | | 人財戦略 | 28 |
| | | 利益回復・成長イメージ | 29 |
| | | 資金配分の考え方 | 30 |
| | | 定量目標 | 31 |
| 2 長期経営戦略 ～2030 | | | |
| 中期経営計画 2023～2025 | 6 | | |
| 長期経営戦略・中期経営計画の位置付け | 7 | | |
| 重視する外部環境の変化・4つの重点テーマ | 8 | | |
| 長期経営戦略の全体像 | 9 | | |
| 長期経営戦略 | | | |
| 主軸戦略 | | | |
| 沿線再耕 | 10 | | |
| 体験価値共創 | 12 | | |
| 地球環境保全 | 14 | | |
| スケジュール | 16 | | |

1 新長期経営戦略・中期経営計画 策定の経緯

2018年5月

- 今後予測される社会・経済環境の変化の中にあっても、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

京阪グループ長期戦略構想（2018年5月時点）



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す、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トिंगで取り組みを開始

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

これまでの振り返り (2018~2022年度)

長期経営戦略 (目標年次2026年度)

2018~2020年度(期中)
中期経営計画
「くらし・まち・ときめき創造」

2020(期中)~2022年度
「今後の事業の方向性」

- 長期経営戦略の主軸戦略 (沿線再耕・観光共創・共感コンテンツ創造) および各事業戦略について、**概ね計画通りに進捗**

新型コロナウイルス感染拡大

- 人流が大幅に減少するとともに、お客さまの**価値観・ライフスタイルが急激に変化**

- ・ 当面の間を「激変する事業環境の見極め期間」とし、「**安全安心**」「**構造改革**」
ビオスタイル
「**BIOSTYLE**」に基づく施策を通じて、経営基盤の立て直しに注力
- ・ 主軸戦略 (沿線再耕・観光共創・共感コンテンツ創造) は、将来にわたる持続的な成長に向けて、見直しを図りながら推進

- 構造改革による**需要の変化に対応した体制の確立が概ね完了**
社会・経済活動の正常化の動きと相まって、業績は回復基調

<連結営業利益の推移>



- 2050年を見据えた経営ビジョンおよびその実現に向けた基本方針「安全とチャレンジ」に変わりはないが、コロナ禍を契機として加速した外部環境の変化や大型プロジェクトの計画先送り等、2026年度を目標年次とする**長期経営戦略**については、**策定時における前提と大きな乖離が発生しており、見直しが必要**
- これらを踏まえ、ウィズ/ポストコロナ社会で、改めて持続的に成長する基盤構築をめざすため、2023年度をコロナ禍への「緊急時対応」から「再成長軌道」フェーズに移行する転換点とし、**今回新たに長期経営戦略・中期経営計画を策定**

(参考) 「今後の事業の方向性」 振り返り

| 3つの方向性 | 会社 | 主な実施事項 | 完了時期(※) |
|----------|-------------|---|----------|
| 安全安心 | 京阪電気鉄道 | ■ 京橋駅上りホーム可動式ホーム柵設置 | 2022年2月 |
| | | ■ 「鉄道駅バリアフリー料金制度」適用開始 | 2023年4月 |
| | 京福電気鉄道 | ■ 北野線バリアフリー化完了 | 2021年5月 |
| | 叡山電鉄 | ■ 鞍馬線全線運転再開 | 2021年9月 |
| | 京阪ホテルズ&リゾート | ■ THE THOUSAND KYOTO・琵琶湖ホテル サクラクオリティ「A Clean Practice」認証取得 | 2022年2月 |
| | 京阪電鉄不動産 | ■ 医療機関等と連携した分譲マンション販売 | — |
| 構造改革 | 京阪電気鉄道 | ■ 磁気定期券発売終了 | 2021年3月 |
| | | ■ 需要の変化に対応した運営体制確立 | 継続実施 |
| | 京阪電気鉄道・叡山電鉄 | ■ ダイヤ変更 | 2021年9月 |
| | 叡山電鉄・京福電気鉄道 | ■ 運賃改定 | 2023年4月 |
| | 京阪バス | ■ PiTaPa割引サービス改定 | 2022年6月 |
| | バス事業 | ■ ダイヤ変更・運賃改定 | 継続実施 |
| | 京阪ザ・ストア | ■ 駅ナカコンビニ「アンスリー」の食の商店「もより市」への転換 | 2023年度 |
| | 百貨店業・ホテル事業 | ■ マルチタスクによる運営体制の確立 | 継続実施 |
| BIOSTYLE | 京阪電気鉄道 | ■ 省エネルギー車両 13000系 6編成導入 | 2021年9月 |
| | 京阪バス | ■ ステーションループバスへの電気バス導入 | 2021年12月 |
| | 京阪電鉄不動産 | ■ グランピング施設「エバークレイズ琵琶湖」開業 | 2021年4月 |
| | | ■ ZEHマンション開発 | — |

(※) …推進中の事項については、完了予定時期を記載

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」を創出する京阪グループの取り組み
- BIOSTYLEを推進するために、独自のガイドラインを策定



2 長期経営戦略 ～2030

中期経営計画 2023～2025

「BIOSTYLE～深化と挑戦～」

京阪グループ長期戦略構想（2023年度～）

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。

変更
なし

経営ビジョン （想定する未来像2050年）

- 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めざす

今回
策定

長期経営戦略（目標年次2030年度）

- 成長軌道への回帰に向けて、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を推進
- **BIOSTYLE**を各事業に落とし込み、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**
- これまで取り組んできた「構造改革」による成果を維持しつつ、回復・増加する需要を着実に取り込み、**コロナ禍前を上回る利益水準**をめざす

今回
策定

中期経営計画（2023～2025年度） 「BIOSTYLE～深化と挑戦～」

重視する外部環境の変化・4つの重点テーマ

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



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

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

重点テーマ

- 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
新長期経営戦略・中期経営計画においては、これらのテーマを踏まえて主軸戦略や各事業戦略等を策定

4つの
重点テーマ



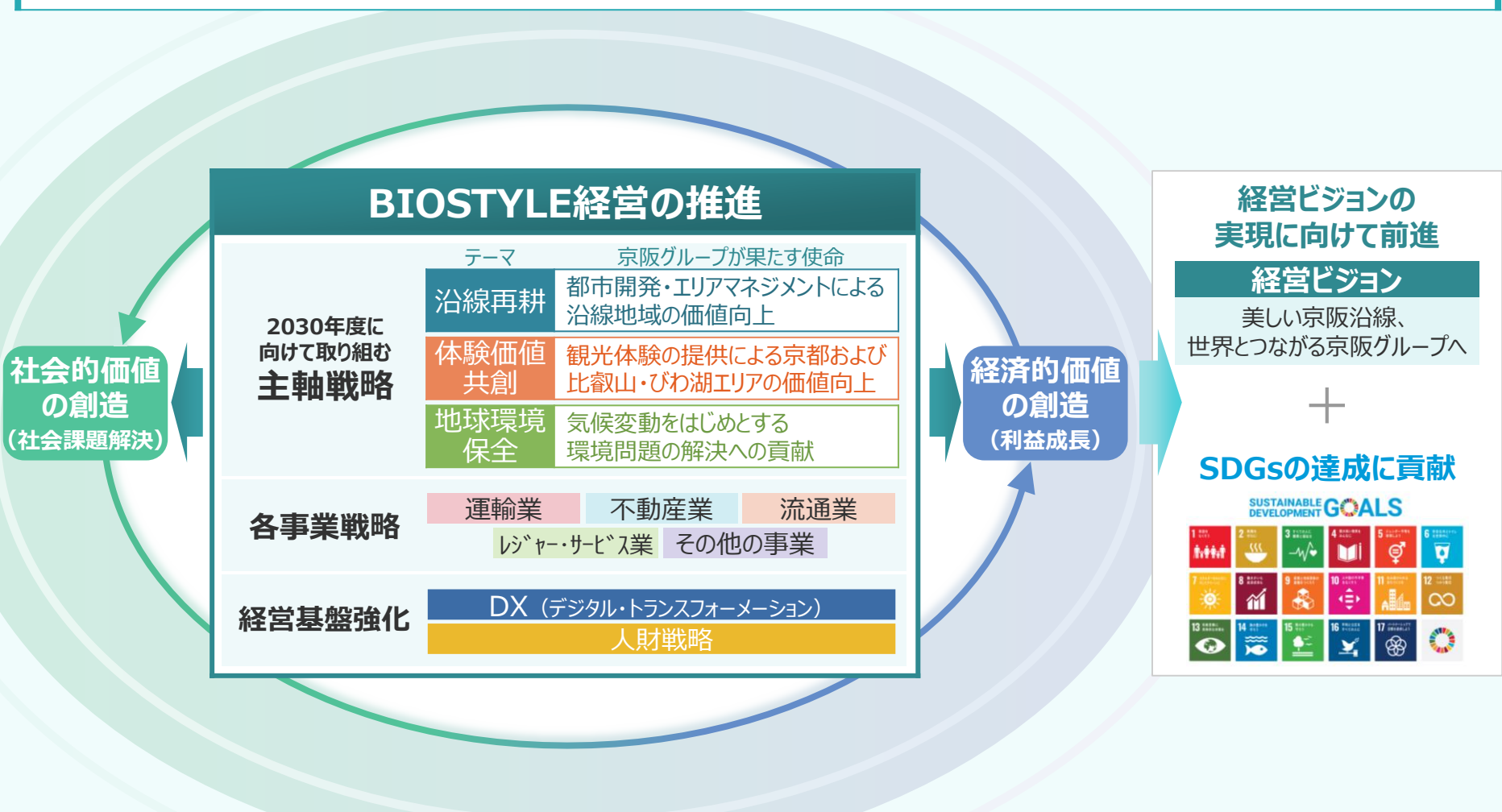
社会課題の解決に
寄与する事業の創出

環境・社会に配慮した
オペレーション

成長し続ける
組織・人財

持続可能かつ強固な
経営基盤

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



BIOSTYLE経営の推進

| | テーマ | 京阪グループが果たす使命 |
|-------------------------------|------------------------|--------------------------------|
| 2030年度に向けて取り組む 主軸戦略 | 沿線再耕 | 都市開発・エリアマネジメントによる沿線地域の価値向上 |
| | 体験価値共創 | 観光体験の提供による京都および比叡山・びわ湖エリアの価値向上 |
| | 地球環境保全 | 気候変動をはじめとする環境問題の解決への貢献 |
| 各事業戦略 | 運輸業 | 不動産業 |
| | レジャー・サービス業 | その他の事業 |
| 経営基盤強化 | DX (デジタル・トランスフォーメーション) | |
| | 人財戦略 | |

社会的価値の創造
(社会課題解決)

経済的価値の創造
(利益成長)

経営ビジョンの
実現に向けて前進

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

+

SDGsの達成に貢献



長期経営戦略 主軸戦略（沿線再耕）

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や地域と連携したエリアマネジメントを推進し、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、沿線地域の価値向上および居住・来訪者の拡大を図る

重点施策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に沿って、地域の特色を活かした都市開発を推進

中之島4丁目 未来医療国際拠点整備事業

竣工時期 2023年度
延床面積 約57,000㎡

詳細は17ページ参照



中之島4丁目 自社敷地開発

なにわ筋線開業を見据えて、隣接地権者との共同開発を検討

京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替

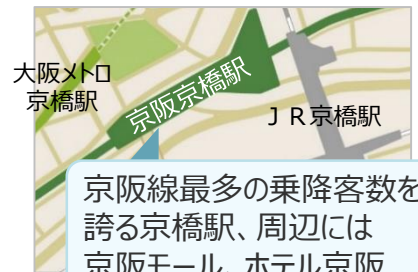
開業時期 2025年夏
延床面積 約72,850㎡

詳細は17ページ参照



京橋駅周辺再開発

大阪東西軸復権の重要エリアとして、拠点開発の着手に向けて検討を推進



京阪線最大の乗降客数を誇る京橋駅、周辺には京阪モール、ホテル京阪京橋グランデを有する

天満橋駅周辺再開発 中之島線延伸

2030年以降の将来を見据えて、実現に向けた検討を深化



重点施策② えきから始まるまちづくり

- 駅周辺に都市機能の集積を図るとともに、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
- 駅を単なる乗降場から、駅とまちが一体となり、人々が集い**新たなコミュニケーションが生まれる空間**へと進化

枚方市駅周辺地区 第一種市街地再開発事業

開業時期 2024年夏頃

延床面積 約94,000㎡

詳細は17ページ参照



完成イメージ

Copyright © 2022 枚方市駅周辺地区市街地再開発組合 All Rights Reserved.

京阪本線（寝屋川市・枚方市） 連立事業に伴う駅周辺整備

線路により分断された市街地の一体化による地域発展に向けて、新高架駅および高架下の整備を検討



橋本駅前開発

駅周辺の自社敷地を活用し、多世代が集い安心して住み続けられる持続可能なまちづくりを推進

門真市駅前・古川橋駅北側再開発

門真市駅では、駅前商業施設「門真プラザ」の再整備、また、古川橋駅では、北側市有地における門真市初のタワーマンションおよび商業棟の開発、地域に開放された広大な広場の設置等、再開発事業に参画



古川橋駅北側 完成イメージ

基本方針

京都観光ゴールデンルートを中心に価値ある資源を発掘し、磨き上げ、エリアの魅力あふれる体験コンテンツを地域と共創、これらを活用した「観光まちづくり」「テーマツーリズムの提供・発信」により、持続可能な観光の推進と国内外からの来訪者・リピーターの増加を図る

重点施策① 新たな観光拠点の開発

- 京都市立芸術大学（2023年、京都駅東部に移転）に近接する**京都市東南部エリア**および東山の観光名所に程近い**三条**等において、京都観光の新たな選択肢となる拠点を開発

京都駅東南部エリアプロジェクト

竣工時期 2024年度
延床面積 約10,000㎡

詳細は17ページ参照



完成イメージ

三条駅周辺再開発

三条駅前に、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し、ターミナル機能を強化



京都タワー再整備

2030年度以降の将来を見据えて、「京都タワー」の再整備について検討を深化

比叡山頂リニューアル

比叡山頂のリニューアルを実施し、観光魅力の向上を図る



重点施策② テーマツーリズムの造成による京都観光ゴールデンルート^①の確立

- 京都および周辺エリアにおいて、伝統産業・アート・食・歴史・自然等をテーマとするストーリー性の高い観光体験を地域と共創するとともに、MaaS等を活用して快適なエリア周遊を実現することで、京都観光ゴールデンルート^①を確立

京都観光ゴールデンルート「洛北～東山～伏見・宇治」



各エリアにおける地域との観光体験の共創

東山～京都駅エリア

テーマ「伝統産業・アート」

歴史と伝統に育まれてきた伝統産業、新しく生み出される芸術をより深く体験・体感するクラフト・アートツーリズムを地域と連携して造成
三条駅周辺再開発とも連動

比叡山・びわ湖・奥京都エリア

テーマ「歴史」「自然」

比叡山や奥京都の歴史・文化を学ぶとともに、豊かな自然や景観を活かしたアドベンチャーツーリズムを比叡山・びわ湖DMO等と連携して確立

伏見・宇治エリア

テーマ「食と食にまつわる伝統・文化」

伏見の名水が生み出す日本酒や野菜、宇治の茶等を軸に、関連する文化や伝統を絡めたガストロノミーツーリズムを地域と連携して造成

重点施策③ 京都と大阪をつなぐ観光コンテンツの創造

- びわ湖から京都、淀川を経て大阪湾に至る、豊かな歴史と文化、景観に彩られた「水の路^{みづのち}」について、「びわ湖疏水船」の大津港延伸、伏見－枚方間の大型船就航に向けた流況改善、淀川大堰閘門の整備等を機に、舟運（川船・海船）を中心とした観光・体験コンテンツの造成を促進
- 京都や大阪・中之島の美術館等と連携し、“アート”をテーマとする京阪エリア独自の観光コンテンツを造成・魅力発信することで、京阪線の利用を促進



琵琶湖疏水



淀川クルーズ船「ひまわり」

基本方針

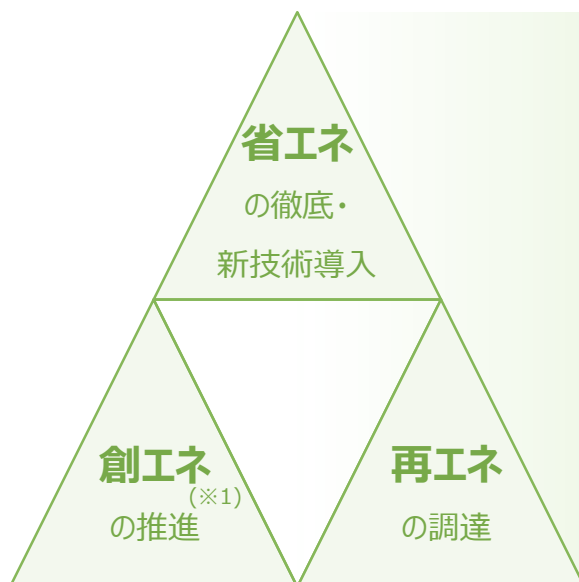
CO₂排出量削減目標の達成に向け、省エネの徹底や新技術の導入によるエネルギー使用量の削減を着実に進めるとともに、太陽光発電など創エネの推進や再エネの調達も検討、あわせて、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの開発にも取り組む

重点施策 「BIOSTYLE環境アクション2030」の推進

- 2022年5月に策定・公表した京阪グループの中長期的な環境計画「BIOSTYLE環境アクション2030」を推進

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、CO₂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

CO₂排出量の削減

CO₂排出量削減目標 (※2)

2050年度のCO₂排出量実質ゼロをめざして、
2030年度のCO₂排出量を**46%削減**（2013年度比）

(※2)…集計対象会社 9社（Scope1・2）



脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開

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CO₂排出量を削減

主な投資内容

- 鉄道事業における**省エネルギー車両**の導入加速
- **電気バス**の導入推進
- 駅・オフィスビル・商業施設・ホテル等の保有施設の照明の**100%LED化**
- 新規開発ビルにおける**DBJ Green Building認証**の取得
- 空調・ガス等設備の運用最適化および更新

創エネの推進

- 当社グループの保有施設への**太陽光発電設備等の設置を推進**
- 当社グループ敷地外における太陽光発電設備設置スキームへの参画を検討



京阪本線「伏見稻荷駅」に太陽光発電設備を設置予定(2024年度)

再エネの調達

- Jクレジットや非化石証書などの購入

GOOD NATURE STATION
にて、実質再エネ100%の電力での運営を開始(2023年度)



脱炭素社会で選ばれる商品・サービスの展開

- 「創エネの推進」「再エネの調達」を通じて、**脱炭素社会で選ばれる新たな商品・サービス**を開発
- 不動産販売業において分譲する新築戸建住宅に、居住者の**初期費用負担なしで太陽光発電設備を設置するサービス**の提供を開始



情報開示の取り組み

- **サプライチェーン全体**のCO₂排出量削減に向けて、情報開示ならびに具体的な削減の取り組みを推進

サーキュラーエコノミーの推進

- 廃棄物のリサイクルを推進し、循環型社会の実現に貢献

長期経営戦略 主軸戦略（スケジュール）

中期経営計画期間

(年度)

| | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | | 2030 |
|---------------------|--------------------------------|-----------------------------|------|------|------|-------|------|
| 沿線再耕 | 中之島4丁目未来医療 国際拠点整備事業 | 竣工 | | | | | |
| | 中之島4丁目 自社敷地開発 | 検討・協議中 | | | | | |
| | 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 | | | | | |
| | 京橋駅周辺再開発 | 検討・協議中 | | | | | |
| | 天満橋駅周辺再開発 中之島線延伸 | 2030年以降の将来を見据えて、実現に向けた検討を深化 | | | | | |
| | 枚方市駅周辺地区 第一種市街地再開発事業 | 駅直結エリア開業 市街地再開発事業完了 | | | | | |
| | 京阪本線連続立体交差事業 に伴う駅周辺整備 | 検討・協議中 | | | | | |
| | 橋本駅前開発 | 検討・協議中 | | | | | |
| 門真市駅前・古川橋駅北側 再開発 | 古川橋駅北側 竣工 門真市駅前 検討・協議中 | | | | | | |
| 体験価値 共創 | 京都駅東南部エリア プロジェクト | 開業 | | | | | |
| | 三条駅周辺再開発 | 検討・協議中 | | | | | |
| | 京都タワー再整備 | 2030年以降の将来を見据えて、実現に向けた検討を深化 | | | | | |
| | 比叡山頂リニューアル | 検討・協議中 | | | | | |
| 地球環境 保全 | 省エネの徹底・新技術導入、 創エネの推進、再エネの調達 | | | | | | |

沿線再耕

中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業

竣工時期 2023年度
延床面積 約57,000㎡



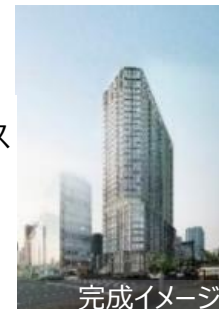
- 未来医療に関わる人や最先端の情報が集まる「知の循環」を促進する施設を整備し、未来医療の産業化・国際化に貢献

沿線再耕

京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替

開業時期 2025年夏
延床面積 約72,850㎡

用途構成
30階 商業・展望テラス
12～29階 事務所
10～11階 ビジネスラウンジ
4～8階 事務所
地下1～2階 商業



- 御堂筋の玄関口・淀屋橋に、先進の環境配慮技術を導入する、エリア最高となる高さ150mの高規格オフィスビルを建設

2023年度

2024年度

2025年度

沿線再耕

枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業

開業時期 2024年夏頃
延床面積 約94,000㎡



完成イメージ Copyright © 2022 枚方市駅周辺地区市街地再開発組合 All Rights Reserved.

- 高架下商業施設とつながる大型商業施設、オフィス、ホテル、賃貸タワーレジデンスを駅と一体で整備し、「ウォーカブルなまちづくり」を推進
- 産学官が連携したまちづくり団体「枚方HUB協議会」の一員として、エリアマネジメントをはじめ、駅周辺のソフト面でのまちづくりにも参画

体験価値共創

京都駅東南部エリアプロジェクト

開業時期 2024年度
延床面積 約10,000㎡



- チームラボ(株)を代表とするLLPに参画し、「新たな価値を生み出す創造・発信拠点」として、アートを軸とする地域と世界をつなぐ複合文化施設を設置・運営

随時実施

体験価値共創 テーマツーリズムの造成による京都観光ゴールデンルート確立、京都と大阪をつなぐ観光コンテンツの創造

地球環境保全 省エネの徹底・新技術導入、創エネの推進、再エネの調達

京阪グループの存立の基盤である「安全安心」にさらに磨きをかけながら、新たな需要創造とオペレーションの最適化を推進し、強固な事業構造を構築する

BIOSTYLE経営 主要施策

より環境にやさしい交通事業の推進

- 京阪本線連続立体交差事業の推進
（踏切除去による交通渋滞の解消とCO₂排出量削減）
- 京阪電気鉄道において、環境配慮型車両
13000系車両の導入を加速
- 京福電気鉄道においても、VVVFインバータ
制御装置や回生ブレーキを装備した車両の
導入、既存車両への回生ブレーキ化改造
と回生電力貯蔵装置新設を実施
- バス事業（京阪バス等）における
電気バスの導入拡大
- 効率的な車両運用の推進
- 駅をはじめとする鉄道設備のLED化推進



さらなる安全安心への取り組み

京阪電気鉄道

- ホームドアなどバリアフリー設備の整備、
更新を加速
- 新造・改造車両への
車内防犯カメラ設置
- 京阪本線連続立体交差事業の推進
（踏切除去による運転保安度向上）



ホームドアは、
2025年度までに
枚方市駅など
計4駅8番線に設置

脱炭素社会への貢献およびコスト削減を
実現するとともに、持続可能な輸送体制を構築

京阪電気鉄道における特別な乗車体験の提供

- お客さまのライフスタイルの変化や安心して移動できるサービスへのニーズの高まりを受け、上質な移動体験のさらなる提供に向けて、**プレミアムカーの増備**を実施



- 沿線エリアへの誘客強化に向けて、**観光列車**の導入を検討

デジタル技術の活用等によるオペレーション変革

- IoT・AI・ロボット等の活用による労働力の代替補完を推進

京阪電気鉄道

- **ワンマン運転**の拡大検討
- 効率的な車両・鉄道施設の運用
- CBM（Condition Based Maintenance：状態基準保全）の推進など、保守業務におけるDX推進



バス事業

- **自動運転**の導入検討

新たな移動需要の取り込み

- 2023年度にグランドオープンする「**京都競馬場**」や、2025年度開催の「**大阪・関西万博**」、2029年度の開業をめざす「**大阪IR**」など、新たな移動需要の創出が期待される機会に対し、鉄道・バスの連携による積極的な営業施策を展開
- インバウンド誘致に向けて、**MaaS**の活用や**QRコード乗車券**導入による観光の利便性向上を図るほか、京都観光における沿線寺社仏閣・各種観光施設および各種交通機関との連携を強化

バス営業所および路線の在り方検討

- バス事業各社で有する営業所および路線について、**統合も含めた在り方を検討**し、事業全体での効率的で持続可能な事業運営をめざす



快適で安心なまちづくり・すまいづくりを推進するとともに、顧客ニーズに応える新たな商品・サービスの提供や、展開エリアの拡大およびアセットタイプの拡充を図り、グループの成長を牽引する

BIOSTYLE経営 主要施策 住宅再生事業の強化

■ 空き家・空き地を活用する 「まちなか戸建事業」の拡大

- ▶ 京都という唯一無二の街で培った家づくりの技術とノウハウを活用し、更新期を迎える沿線市街地の再生に貢献



■ マンション建替事業への参画

- ▶ マンション建替え円滑化法に基づく**団地建替事業の推進**により、建替えノウハウを蓄積し、将来の収益確保につなげる



**住まう人、世代を循環させる
サステナブルなまちづくりを推進**

多様化する価値観・ライフスタイルに 対応した商品・サービスの展開

不動産販売業

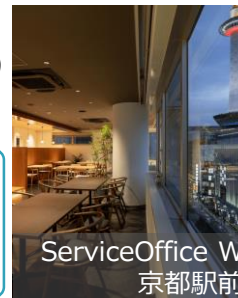
- ZEHや木造ビルなど、**環境**に配慮した住宅・オフィスの開発・展開



不動産賃貸業

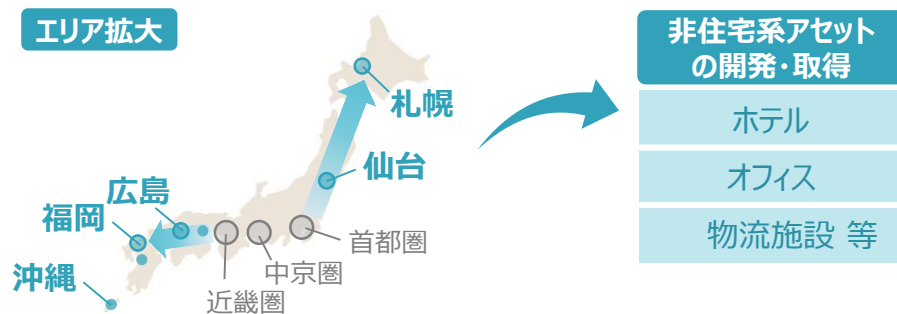
- **ワークプレイス事業**における多店舗化の推進

現在の2店舗
(京都駅前・天満橋)
から順次拡大



不動産販売・賃貸業における 国内事業エリア拡大・アセットタイプの拡充

- 三大都市圏のほか、優位性の高い**地方中核都市**における開発用地・賃貸物件の取得を推進
- 将来的な国内住宅市場の縮小を見据え、エリアやニーズに応じた**非住宅系の不動産アセット**の開発・取得を推進



市街地整備手法を活用した 開発事業の推進

- **下粕、八幡インター南地区、洛西口**における土地区画整理事業をはじめとして、沿線内外における**市街地整備**に積極的に参画



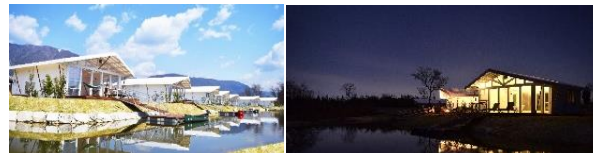
保有不動産の有効活用

- 未利用地や築古・老朽化物件について、**大規模開発・リノベーション・コンバージョン**を推進

今後の主な開発予定案件

- ・ **近江舞子土地** (滋賀県大津市)
- ・ **枚方市出屋敷土地** (大阪府枚方市)
- ・ **JCB札幌東ビル** (北海道札幌市中央区)

当取り組みの一環として、2021年4月、近江舞子にグランピング施設「エバーグレイズ琵琶湖」を開業。今後、さらなる開発を検討・推進



海外への事業拡大

- **不動産賃貸業**等において、方向性を見極めながらグループ経営資源を投入

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

多様化するライフスタイルに合わせて沿線商業を進化・発展させるとともに、
主軸戦略に寄与する商業コンテンツの供給や観光商業の確立により、収益拡大を図る

BIOSTYLE経営 主要施策

“安全安心で健康的な食生活”提供事業の展開

■ 商品開発

百貨店、スーパーマーケット、
有機農産物等販売事業が
持つ強みを組み合わせ、
**健康に配慮した商品の
開発**を推進



■ プロセスセンター開設

プロセスセンターを新たに開設し、安全安心な
オリジナル商品の開発を加速するとともに、
安定供給に向けて生産能力を向上

■ 移動車販売

マンション、介護施設、住宅地などで定期的に
食品等を販売する「**移動車販売**」の展開により、
お客さまとの新たな接点の創出と、高齢化の進展等
による地域課題「ラストワンマイル」の解決に取り組む



**沿線地域のお客さまの健康的な食生活
を後押ししながら、事業拡大を図る**

沿線商業の進化・発展

- ショッピングモール等の順次リニューアルにより、
**お客さまのニーズの変化に対応した新たな消費
体験**を創造・提供
- 顧客志向で高品質・高感度な商品・サービスを提供
する百貨店ならではの、**自主編集売場を拡大し、
ブランドを確立**、グループ内外商業施設へのテナント
出店を推進
- 百貨店のバイヤーが全国から厳選したこだわりの商品
をお届けするECモール「**よろずを継ぐもの**」を強化
- 駅ナカコンビニ「アンスリー」の食の商店「**もより市**」への
業態転換、および駅のスペースを再構築し、お客さま
と地域のニーズに対応した最適な業態を出店



くずはモール



もより市 天満橋駅

沿線まちづくりの推進

- 商業施設の運営で培ったノウハウをまちづくりに活かし、駅や広場、高架下などのパブリック空間で地域とつながる**賑わい空間**を創出、街機能開発を推進
- 継続的なエリアの魅力と価値の向上のため、パブリック空間を活用し、人々が集い、交流するコミュニケーション広場を創造、商業的観点を入れた**エリアマネジメント**を推進
- **スタートアップ企業との連携・協業**により、商業施設のオープンイノベーションを推進
- 産学官民交流の場を創出する**インキュベーション施設**を開設

沿線開発プロジェクトの推進

■ 枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発事業

豊かな暮らし方・働き方を提案する拠点形成、BIOSTYLEを踏まえた店舗開発を推進



店舗イメージ

Copyright © 2022 枚方市駅周辺地区市街地再開発組合 All Rights Reserved.

■ 京阪御堂筋ビルおよび日土地淀屋橋ビルの共同建替

低層階（地下1階～地上2階）における商業空間の創造

観光商業の確立

- 沿線の歴史や地域性を継承するストーリー性を尊重した体験や商品の展開により、**観光まちづくり**を推進
- 京都 東山文化を継承する**観光拠点を開発**し、新たな観光体験を創造、京都における観光拠点を確立
- 比叡山・びわ湖エリアでの、**観光商業コンテンツ**造成によるブランディングとエリア価値向上で、インバウンドおよび国内観光需要の流入を促進



- 関西の主要観光地において、地元企業や名店と連携して地場産品や自社開発オリジナル商品・コンテンツを販売する、エリアや立地特性を活かした**観光型「もより市」**を展開



今後回復が進む国内・インバウンド需要の取り込みに向けて、価値ある顧客体験の提供を通じたブランディングの強化、リニューアルによる高付加価値化を推進し、競争力強化を図る

BIOSTYLE経営 主要施策

SDGsリブランディングによる競争力強化

- 地域に根付く食や文化、自然との共生体験などを取り入れた商品・サービスを開発・展開

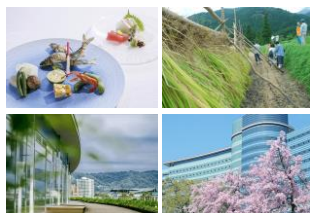
THE THOUSAND KYOTO

- 京阪グループ全体のサステナビリティの牽引へ向け、2022年7月にリブランドを実施
- 快適×サステナブルな体験の提供や1年間に100のSDGsアクションを実施



琵琶湖ホテル

- 滋賀県産食材を食べることで地域を守る「里山の食彩プロジェクト」など、地域とともに、地域を育むアクションを継続推進



SDGsに貢献できるサステナブルで特別な宿泊・観光体験を提供

商品・サービスの高付加価値化

- お客さまのニーズに応えた空間創出に向けて、既存ホテルの客室等改装による高付加価値化を推進

2023年3月開業の「ホテル京阪 なんば グランデ」では、出張や観光の拠点としてだけでなく、家でくつろぐように滞在できるコンセプトルームを提供



- 自社の強みや地域の魅力を活かした特別な感動体験を創造・提供

THE THOUSAND KYOTOでは、シェフソムリエによるワイン講座等を開催



ホテルの新規出店

■ 事業規模拡大に向けて、ホテル新規出店を検討

- ▶ 観光需要の回復を慎重に見極めながら、出店エリア・立地を厳選

出店エリア

- 首都圏、福岡、その他政令指定都市、観光集積地で検討

出店業態

- 既存業態のみならず、新業態も含めて幅広く検討するとともに、エリア・立地に応じた魅力あるコンテンツの導入など、独自性の高い商品・サービスを検討

デジタル技術の活用等によるオペレーション変革

■ スマートホテルへの業態変更

IoT・AI・ロボット等の活用によるホテルのスマート化を推進し、スムーズな宿泊体験を提供するとともに、業務の効率化を実現

■ デジタルマーケティングの強化

デジタルツールを活用したホテル会員管理の強化・自動化による生産性向上と収益力強化を推進

船舶事業における収益機会拡大

- 北陸新幹線金沢－敦賀間延伸による新たな人流の取り込みに向けて、地域の宿泊・観光施設と連携し、魅力ある観光商品を造成



事業構造改革の継続

- コロナ禍で推進してきた構造改革の取り組みを進化させ、環境変化に柔軟に対応できる運営体制を構築

構造改革の主な取り組み

- マルチタスクの推進
- 立地の優位性を活かしたホテルの利活用
- 料飲部門の外製化
- 配膳ロボット等の導入

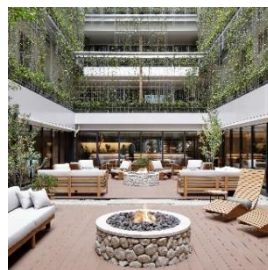
サステナブルな体験を提供する複合型商業施設「GOOD NATURE STATION」と商品ブランド「NEMOHAMO」「RAU」「Sachi Takagi」「GOOD NATURE MARKET」の認知度向上、販路拡大を図りながら、継続した新商品開発および店舗新規出店に取り組み、収益基盤を確立する

自社ブランドの確立

|  <p>NEMOHAMO</p> |  <p>RAU Sachi Takagi</p> |  <p>GOOD NATURE MARKET</p> |
|---|---|--|
| <p>石油由来の原料を一切使うことなく、自然由来の原料を用いて製品化したオーガニックコスメブランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ホテルアメニティ営業強化 (BtoB販路拡大) ■ 東京にフラッグシップショップを新規出店 | <p>美しさと美味しさを兼ね備え、誰も見たことのないスイーツを届けるパティスリーブランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 首都圏百貨店を中心に、常設店を出店 ■ 生産基盤・生産管理体制の強化 | <p>通常廃棄される素材（カカオ豆の皮等）を活用した商品等を展開する食品ブランド</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 商品開発の強化、ラインナップの拡充 ■ 卸販売の強化による販路拡大 |

GOOD NATURE STATIONの魅力向上

- インバウンドの本格的な回復に向けて、**独自性の高いアクティビティ**の造成、館内の体験コンテンツを拡充・磨き上げ



GOOD NATURE STATIONの多店舗化

- 各ブランドによる新規出店のみならず、レストラン・マーケット・ショップ・ホテルから成る**複合型商業施設の多店舗展開**を検討



京阪グループの各事業においてデジタル技術を活用して、体験価値の創出ならびにグループ経営管理の高度化に取り組み、急激に進展するデジタル社会においても確かな価値を提供できる企業グループに進化

体験価値の創出

主要施策 京阪グループデジタル戦略の推進

1 お客さま接点のデジタル化



- ▶ デジタルを活用した商品・サービスの展開を通してお客さまとの接点を拡大し、新たなお客さまの獲得・会員化を推進

京阪グループ デジタルチケットシステムTMの展開

eコマースプラットフォームの展開

関西MaaSの活用

2 お客さまを起点としたデータ統合



- ▶ お客さまをよく知り、ニーズをより深く理解するため、京阪グループの顧客データを統合

京阪グループ顧客IDの統合

京阪グループ顧客データ基盤の導入

3 多様なお客さまのニーズに応えるデジタルマーケティング



- ▶ お客さまのニーズを的確に捉えた商品・サービスの情報発信・提案力の向上

グループポイントシステムの再構築

京阪ホールディングス/電鉄ホームページの刷新

4 お客さまの体験価値を高める新商品・新サービス・新規事業の開発



- ▶ グループ内外の事業者やスタートアップ等との共創により、お客さまの体験価値を高める商品・サービスの開発・新規ビジネスの開拓を推進

京阪グループが一体となったデータ活用・販促支援、新商品・サービス共同企画

グループ経営管理の高度化

- 経営管理領域のデジタル化 (リアルタイムでの財務・非財務データの可視化・分析等) を推進し、予測困難な経営環境下でも、データに基づく迅速かつ正確な意思決定・対応を実現

持続的な企業価値向上に向けて、新たな価値を創造し続けるため、多様な人財一人ひとりが持つ能力・パフォーマンスを最大限引き出すとともに、挑戦と変革を生む風土改革を推進することで、従業員が「BIOSTYLEなマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備

持続的な企業価値の向上

新たな価値創造
(社会的価値と経済的価値の両輪での創造)

従業員が「BIOSTYLEなマインド」で、いきいきと活躍する環境を整備

“個”の能力とパフォーマンスの最大化

ワークエンゲージメント（働きがい）の向上

人財多様性の推進



挑戦と変革を生む風土改革

挑戦を促し自律的な成長意欲を高める制度整備

「人財を活かす」マネジメントの推進

主な取り組み (ex. 京阪ホールディングス株)

自律的成長を促す人財マネジメント

- 成長・チャレンジを促す機会提供、権限付与
- 一人ひとりのキャリア志向に沿ったキャリア設計支援

多様な人財一人ひとりが安心して能力発揮できる環境整備

- 時間や場所に制限されない主体的で創造的な働き方の整備
- 社内コミュニケーションの活性化

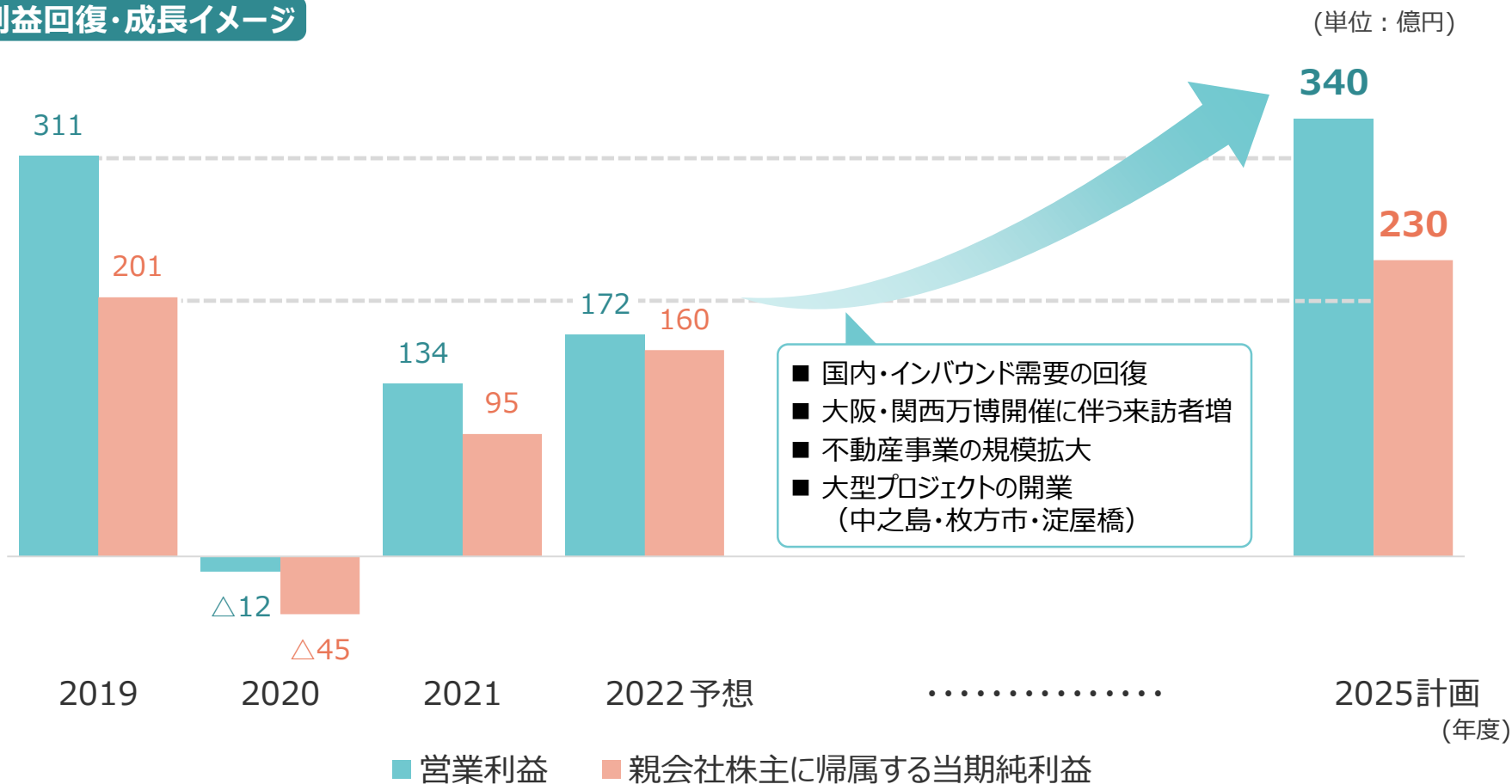
戦略遂行に必要なスキルの確保

- 能力開発を促進・支援する育成制度の整備
- キャリア採用の推進

収入の前提条件

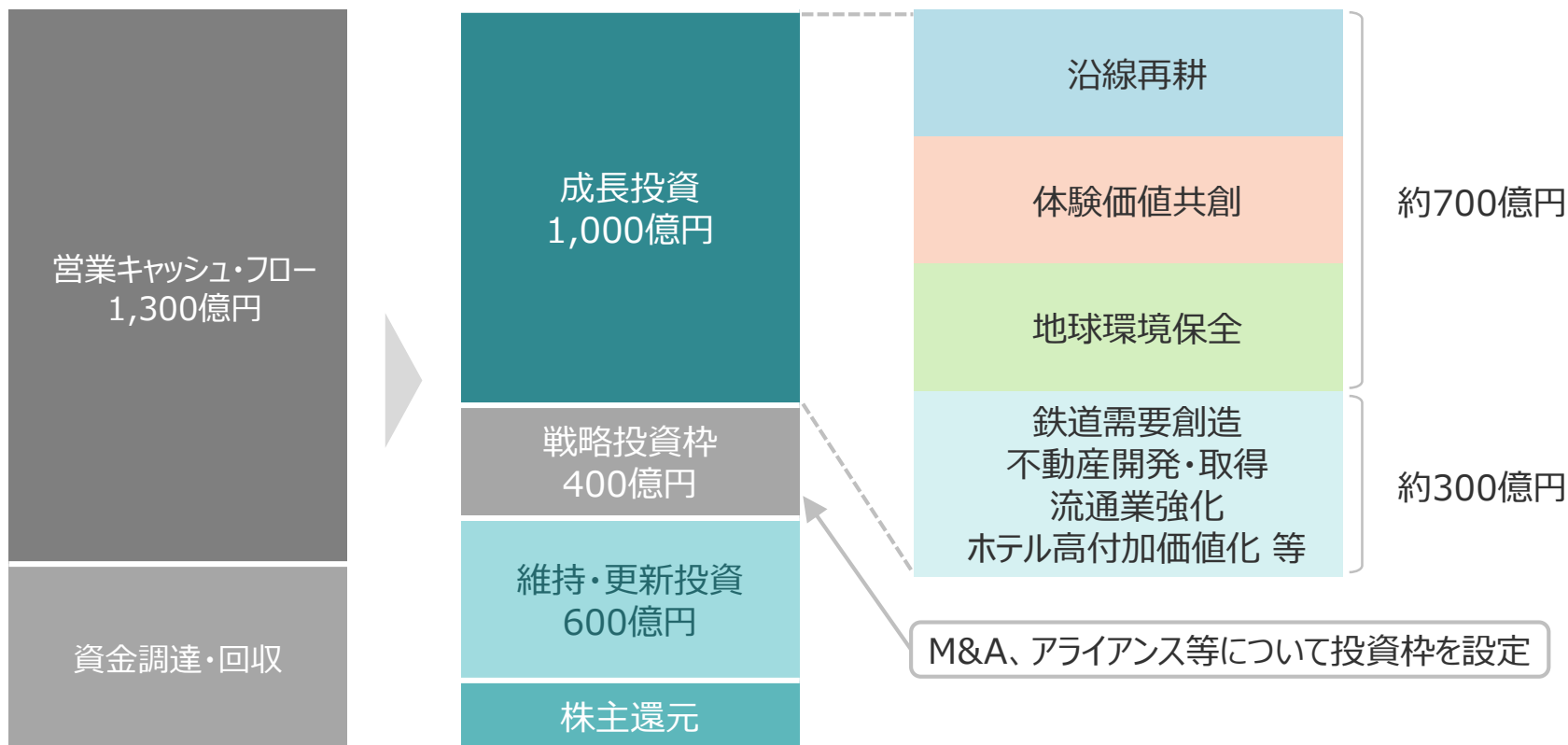
- 京阪電気鉄道 運輸収入 (今後の施策等の効果は除く)
 - ▶ 2025年度 定期外収入 : 対平年度 Δ 10%程度
 - ▶ 定期収入 : 対平年度 Δ 15%程度
- インバウンド需要
 - ▶ 大阪・関西万博の効果もあり、2025年度には、コロナ禍前水準を上回る

利益回復・成長イメージ



- 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
- 株主還元については、成果に応じて安定的な配当を継続するとともに、機動的な自己株式取得を実施
※コロナ禍前の1株当たり35円配当への早期復配および同水準以上の配当をめざす
- 資金調達については、EBITDAとのバランスを考慮しながら借入および社債発行を実施
※ネット有利子負債/EBITDA倍率は6倍台をめざす

(3カ年合計)



| 経営指標 | 2022年度 予想 | 2025年度 計画 | 2030年度 目標水準 |
|--------------------------|--------------|--------------|----------------|
| 営業利益 | 172億円 | 340億円 | 430億円以上 |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 160億円 | 230億円 | 300億円以上 |
| EBITDA (営業利益 + 減価償却費) | 374億円 | 580億円 | 700億円以上 |
| ネット有利子負債 /EBITDA倍率 | 8.96倍 | 6倍台 | 6倍台 |
| ROE | 6.2% | 7%水準 | 8%水準 |



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。