



2020年11月5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：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  
塩山 等  
(TEL. 06-6944-2529)

## 京阪グループにおける今後の事業の方向性について

当社は、今後想定される業績への影響、並びに厳しい経営環境に鑑み、今後の事業の方向性を策定いたしましたので、お知らせいたします。

### 記

当社グループでは、京阪グループ長期戦略構想のもと、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」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、「沿線再耕」「観光共創」「共感コンテンツ創造」の主軸戦略を推進しております。

しかしながら、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大に伴い、人の移動を根幹とする当社グループの事業活動に幅広い影響が生じており、また、お客さまの価値観やライフスタイルも大きく変化いたしました。

この現状を踏まえ、当社グループでは、当面の間を「激変する事業環境の見極め期間」とし、以下のとおり「安全安心」「構造改革」「<sup>ビオスタイル</sup>BIOSTYLE」を今後の事業の方向性と定め、経営基盤の立て直しを図ってまいります。

なお、長期経営戦略に掲げる主軸戦略については、ウィズコロナ・アフターコロナの社会を見据え、各プロジェクトの見直しを図りながら、進めてまいります。

#### 【今後の事業の方向性】

安 全 安 心	➢感染症や災害等により不安にさらされる状況においても、安心してご利用いただける商品・サービスを提供
構 造 改 革	➢既存事業の需要減に対応した体制を確立するとともに、新しい生活様式に対応する商品・サービスを展開
B I O S T Y L E	➢人々の暮らしの価値を高めると同時に社会課題の解決に資する商品・サービスを展開

※現中期経営計画「くらし・まち・ときめき創造」（2018～2020年度）については、計画策定時と現在の事業環境に大幅な乖離が生じており、また、2019年度決算において、新型コロナウイルス感染症の影響を除くと、定量目標を前倒しで概ね達成することができたことから、現中期経営計画は、2020年度期中であります但し終了することといたします。

(参考資料)『京阪グループにおける今後の事業の方向性』

以 上

# 京阪グループにおける 今後の事業の方向性

2020年11月5日

京阪ホールディングス株式会社

( 東証1部 9045 <https://www.keihan-holdings.co.jp/> )

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。

## ■ 現中期経営計画「暮らし・まち・ときめき創造」（2018～2020年度）の終了

- ・ 新型コロナウイルスの影響により、計画当初と現在の事業環境に大きな乖離が生じている
- ・ 中期経営計画の定量目標は、新型コロナウイルスの影響を除いた場合、2019年度時点で概ね達成

⇒ 以上を勘案し、**2020年度期中であるが、現中期経営計画は終了とする**

### 《定量目標の達成状況》

	2019年度 実績	2019年度 コロナ影響なし(想定)	2020年度 目標
E B I T D A	519億円	<b>568億円</b>	570億円
ネット有利子負債 / E B I T D A 倍率	6.01倍	<b>5.50倍</b>	6倍台
R O E	8.3%	<b>8.9%</b>	8%以上
営 業 利 益	311億円	<b>360億円</b>	335億円

(※) EBITDA : 営業利益 + 減価償却費  
ROE : 自己資本当期純利益率

# 現中期経営計画の終了

## 《主軸戦略および事業戦略の進捗状況》

		状況	実施事項	完了時期(※)
主軸戦略	沿線再耕	完了	■ 枚方市駅リニューアル	2018年12月
		推進中	■ 淀屋橋御堂筋ビル建替 ■ 中之島4丁目未来医療国際拠点整備 ■ 枚方市駅周辺再開発 ■ 京橋駅周辺再開発	2025年度 2023年度 2023年度 未定
	観光共創	完了	■ THE THOUSAND KYOTO開業	2019年1月
		推進中	■ 三条駅周辺再開発	未定
	共感コンテンツ創造	完了	■ GOOD NATURE STATION開業	2019年12月
事業戦略	運輸業	完了	・ 北野白梅町駅リニューアル ・ 貴船口駅リニューアル	2020年3月 2020年3月
		推進中	・ 3000系車両プレミアムカー導入 ・ 新型ATS京阪線全線導入	2021年1月 2021年3月
	不動産業	完了	・ 虎ノ門ヒルズビジネスタワー竣工	2020年1月
	流通業	完了	・ フレスト松井山手店リニューアル ・ 京阪シティモールリニューアル	2018年11月 2019年3月
		レジャー・サービス業	完了	・ くずはゴルフリンクスリニューアル
	推進中		・ ホテル京阪 天満橋駅前出店 ・ (仮称) ホテル京阪 なんば グランデ出店	2021年春 2023年春

(※) …推進中の事項については、完了予定時期を記載

## 消費者の行動変容をもたらす要因

感染症拡大

自然災害

雇用・家計

高齢化社会



## ライフスタイルの中長期的変化

健康・予防を意識した  
行動の定着

新しい働き方・暮らし方  
(テレワーク等)の浸透

環境問題・社会問題への  
意識の高まり



## 今後の事業の方向性

- ライフスタイルが大きく変化している現状を踏まえ、「**安全安心**」「**構造改革**」「**BIOSTYLE**」を当社グループが取り組む今後の事業の方向性とする
- 各事業において当該方向性に基づく施策を遂行し、経営基盤の立て直しを図る

**安全安心**

**構造改革**

**BIOSTYLE**

※ BIOSTYLE (ビオスタイル) …“京阪版SDGs”として当社グループが推進する「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」

## 安全安心

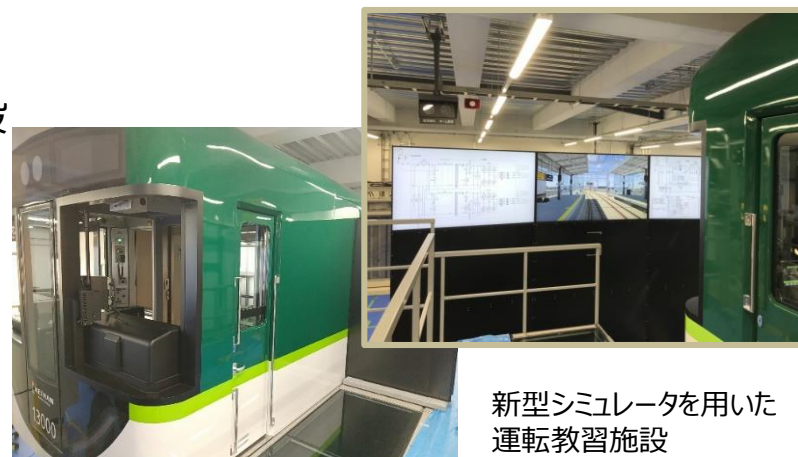
- 感染症や災害等により不安にさらされる状況においても、安心してご利用いただける商品・サービスを提供

### 事業別の主な施策

事業群	施策
運輸業	■ 安全・防災（自然災害）・衛生（車内・駅）対策の強化
不動産業	■ 安全・安心・エコ対策を重点とし、顧客ニーズの変化に対応する住宅および施設の開発・展開
レジャー・サービス業	■ 生活者視点での商品・サービスの展開

### ■ 鉄道の安全・防災対策

- 2020年11月、京阪電気鉄道の社員教育訓練施設として「総合研修センター」を新設  
新型シミュレータを用いた運転教習などにより、従業員の安全意識のさらなる向上を図る
- 運転保安度の維持・向上を目的として、2020年度は、耐震補強、変電所更新、多情報連続式ATSの京阪線全線への導入等を実施



新型シミュレータを用いた  
運転教習施設

## 「プレミアムカー」サービスを拡大

- 2021年1月より、3000系車両全編成の6号車に「プレミアムカー」を導入
- 8000系プレミアムカー同様、微粒子イオンで車内の空気を浄化する「ナノイー X(※)」発生装置を搭載  
「確実に座れる」「上質な移動空間」の提供により、人の密集を避け安心して移動できるサービスを拡充



(※)「ナノイー」は  
パナソニック株式会社の商標です

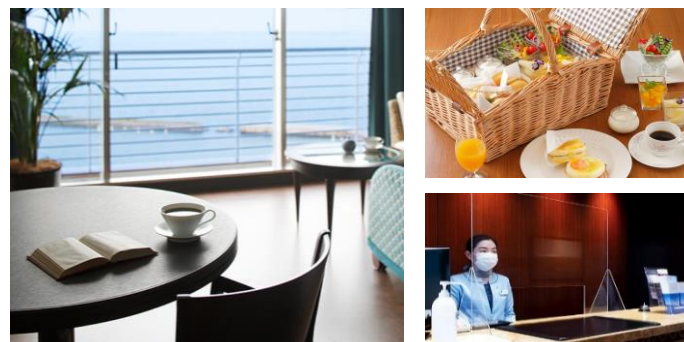
## 医療機関等と連携したマンション開発を推進

- 医療機関等との連携により、健康管理から介護までライフステージに応じて入居者を包括的にサポート  
(サービスイメージ)  
健康診断、かかりつけ医としての相談窓口、訪問診療、訪問介護、リハビリなどのサービス提供



## 琵琶湖ホテルの取り組み

- 琵琶湖ホテルでは、2020年9月より、人の密集を避け、琵琶湖を眺めながら快適に仕事ができる「レイクサイド・ワーケーションプラン」を提供開始
- インルームダイニングなど、密を避けた過ごし方を提案





## 構造改革

- 既存事業の需要減に対応した体制を確立するとともに、新しい生活様式に対応する商品・サービスを展開

### 事業別の主な施策

事業群	施策
運輸業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■お客さまの志向の変化や需要の平準化に対応したダイヤ改定</li> <li>■デジタル技術等を活用した鉄道業務の合理化</li> </ul>
流通業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■eコマースプラットフォームの構築によるグループ横断での独自の商品・サービスの展開</li> </ul>
レジャー・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■立地の優位性を活かした資産活用</li> </ul>

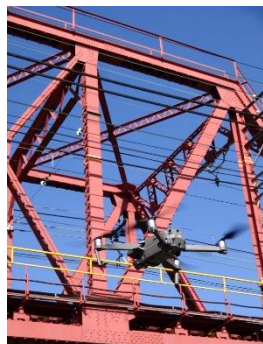
#### お客さまの志向の変化に対応したダイヤ改定

- ・ ライフスタイルの変化に伴うダイヤの抜本的な見直しを検討（運転本数見直し、終電繰り上げ等）



#### デジタル技術を活用した業務効率化

- ・ 橋梁等の鉄道設備の点検にドローンを活用することで、作業効率を向上



- ・ 駅業務における遠隔監視制御システムやロボットの活用などにより、効率的な運営体制によるサービス提供をめざす



遠隔制御





## eコマースプラットフォームを構築

- 京阪グループの商品・サービスを、カテゴリーごとに容易に展開できるeコマースサイトを構築
- グループ各社のノウハウを最大限活用し、百貨店のバイヤーが発掘・企画した商材や、一流シェフが企画した食品など、「手に入りにくい」、「こだわりの」、「専門性の高い」商品やサービスを提供



## 立地の優位性を活かしたホテルの利活用を推進

- 京都タワーホテルアネックスでは、京都駅徒歩3分の立地を活かし、1階レストラン「レジーナ」をコワーキングスペースに業態転換してリニューアルオープン
- 他のホテルにおいても、自社使用区画を縮小し賃貸区画に転換するなど、好立地を活かした収益確保策を検討中



# 各事業の施策 (BIOSTYLE)

## BIOSTYLE

➤ 人々の暮らしの価値を高めると同時に社会課題の解決に資する商品・サービスを展開

### 事業別の主な施策

事業群	施策
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 安全・安心・エコ対策を重点とし、顧客ニーズの変化に対応する住宅および施設の開発・展開</li> <li>■ 空き家対策への取り組み等、持続可能な沿線まちづくり</li> </ul>
レジャー・サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ BIOSTYLE (「エシカル」「ウェルビーイング」「エンターテインメント」) による差別化・競争力強化</li> </ul>
全社	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ全体でのBIOSTYLE PROJECTの推進・確立 (SDGs達成への貢献と事業化支援。ESGを意識したコミュニケーション)</li> </ul>

### ※BIOSTYLE

- BIOSTYLEは、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として、京阪グループが新たに提案するもの
- BIOSTYLEを“京阪版SDGs”と位置付け、グループ各社が積極的に取り組めるようBIOSTYLE PROJECTとしてガイドラインを制定

BIOSTYLE PROJECT ガイドライン		(重点SDGs項目)
活動ガイドライン	GOOD for Health 体に良いか	
	GOOD for Minds 心に良いか	
	GOOD for Locals 地域に良いか	
	GOOD for Social 社会に良いか	
	GOOD for Earth 地球に良いか	
グループガイドライン	GOOD for KEIHAN Brand 京阪ブランドに貢献するか	
	GOOD for KEIHAN Business 事業性・継続性はあるか	

# 各事業の施策（BIOSTYLE）

## 環境・健康に配慮した家づくり

- ゼロ・コーポレーションでは、2020年7月に「ゼロホーム守口住宅展示場」をオープン  
ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）など環境に優しい住宅を提案
- また、中古住宅や空き家の活用方法を提案することで、持続可能なまちづくりにも貢献
- 自社が建築・販売する新築住宅には、抗菌・抗ウイルス効果のある光触媒コーティングを全棟標準施工



“抗菌・抗ウイルス仕様”で安心・快適な住まい  
24時間365日×3年、天井・壁の抗ウイルス・抗菌効果が持続  
菌・ウイルスから家族を守る、新「光触媒コーティング」レコナガード「エアリフレッシュ」を採用した住まいの新仕様

					
抗ウイルス	抗菌	VOC除去	防カビ	防汚	防臭

## グランピング施設を開業

- 2021年4月、滋賀県近江舞子内湖に隣接する社有地にグランピング施設を開業
- カヌーでの内湖周遊、野鳥や琵琶湖固有の水生生物の観察、自然の中でのダイナミックな食事など、琵琶湖と比良山系の豊かな自然体験が可能
- 自然環境調査や希少生物の保全などを通じて、自然との共生を重視した事業運営をめざす



イメージ



# 各事業の施策 (BIOSTYLE)

## ■ ホテルにおけるBIOSTYLEの取り組み

### ■ エシカル

～地球環境・人・地域社会全体への配慮をめざして～

- ・ (株)ビオスタイルのオリジナルコスメ「NEMOHAMO」をアメニティとして導入予定
- ・ レストランでの有機野菜の食材利用、農産物の地産地消など



### ■ ウェルビーイング

～身体的・精神的・社会的な健康・充足感をめざして～

- ・ サラダを中心としたビジブルでヘルシーな食の提供
- ・ 屋上テラスでのリラックスヨガ



### ■ エンターテインメント

～体験価値の付加をめざして～

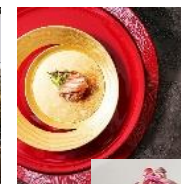
- ・ ホテル客室を京阪電車コラボコンセプトルームに改装
- ・ e-sports関連サービスの提供を検討
- ・ 有名社寺 非公開スポットでの特別体験プランの提供



## ■ GOOD NATURE STATION

WELL認証、LEED認証、  
ミシュランガイド一つ星・3パビリオンを取得

- ・ 2020年8月、「GOOD NATURE HOTEL KYOTO」がWELL認証 (v1) をゴールドランクで、「GOOD NATURE STATION」がLEED認証をシルバーランクで取得 (※)
- ・ さらに、2020年10月に「ミシュランガイド京都・大阪+岡山 2021」において、レストラン3店舗が一つ星として、ホテルが3パビリオンとして掲載



- ・ BIOSTYLE PROJECTの推進拠点であると同時に、お客さまから評価いただけるサービスを提供する商業施設として、更なる魅力の向上をめざす

(※)…WELL認証：建物内で暮らし、働く居住者の健康・快適性に焦点を当てた建物・室内環境評価システム  
LEED認証：ビルト・エンバイロメント(建築や都市の環境)の環境性能評価システム

- ウィズコロナ・アフターコロナの社会においても、京阪グループが持続的に成長するために、2026年度を目標年次とする長期経営戦略に掲げる主軸戦略は、事業環境の変化に応じた見直しを図りながら推進する

※ 当面の間を「激変する事業環境の見極め期間」とし、主軸戦略と合わせて、「安全安心」「構造改革」「BIOSTYLE」に基づく施策を遂行し、経営基盤の立て直しを図る

## 長期経営戦略(2018～2026年度)



2018      2019      2020      .....      2025      2026

主な  
イベント・事業

● 東京オリンピック

● 夢洲IR  
● 大阪・関西万博

- 沿線再耕**
  - 当社グループにとって沿線価値向上は経営の原点であるため、**淀屋橋、中之島、枚方市**を中心に、ライフスタイルの変化に応じた拠点開発を引き続き推進する
- 観光共創**
  - 中長期的な観光マーケットの回復を踏まえ、ウィズコロナ・アフターコロナの社会における観光のあり方を見極めながら、**三条**の開発等を推進する
- 共感コンテンツ創造**
  - コロナ禍により、BIOSTYLEが、お客さまに共感されやすい状況となったことを踏まえ、グループ全体での**BIOSTYLE PROJECT**の推進・確立に取り組む

		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
沿線再耕	淀屋橋御堂筋ビル建替	都市計画決定○			○解体開始	○着工			竣工●	
	中之島未来医療国際拠点整備				未来医療国際拠点開業●					
	枚方市駅周辺再開発	都市計画決定○			○再開発事業着手	社有地エリア開業○		事業完了予定●		
	大阪東西軸復権				京橋駅周辺再開発・中之島線延伸					
観光共創	三条・出町柳・中書島 駅周辺再開発				三条の開発等を推進					
共感コンテンツ創造	BIOSTYLE推進	GOOD NATURE STATION開業●		グループ全体でのBIOSTYLE PROJECTの推進・確立						





**京阪ホールディングス株式会社**

**経営統括室経営戦略担当**

**TEL 06-6944-2529**