平成 20 年 5 月 19 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　上 田 成之助
（コード番号９０４５ 東証・大証第１部）
問合せ先　執行役員経営統括室経営政策担当部長
末 近 義 治
（TEL. 06－6944－2529）

京阪グループ次期中期経営計画「ATTACK 2011」について

京阪グループでは、中期経営計画「Jump21」(2006～2008 年度)の最終年度に入り１ヶ月余りが経過した現時点におきまして、先行して次期の中期経営計画を策定いたしましたのでご報告いたします。

「Jump21」は、過去からの負の遺産を一括処理するなど京阪グループが一つになり断行した経営改革「Re-Born21」(2002～2005 年度)を受け、運賃収入と不動産含み益への依存から脱却し、収益力を強化する、土台づくりの 3 ヵ年と位置づけたもので、これまでに諸施策を実施してまいりました。その結果、2006 年に東京証券取引所市場第一部への上場を果たしたほか、5 円以上の配当を継続的に行える経営基盤を確立するなど、既に当初の目標は概ね達成することができたものと考えています。

また、今秋に中之島線が開通するほか、更なる収益力強化に向け、ホテル、流通、不動産の各事業において先行投資を開始していること、2 年後を目途に純粋持株会社体制への移行をめざしていることなどから、今般早期に次期中期経営計画を策定し、成長・拡大の中身を明確にすることで、利益ある成長の先取りをめざします。

次期中期経営計画は、ジャンプし、アタックするという一連のアクションから、「ATTACK 2011」と命名いたしました。

次期の京阪グループ中期経営計画「ATTACK 2011」の骨子は、別紙のとおりです。

（別　紙）

京阪グループ次期中期経営計画「ATTACK 2011」の概略
(2009 年度～2011 年度)

１．基本方針

京阪グループの拡大を具現する。

(1)「遠心力」と「求心力」の強化

(2)運輸業依存型の事業構造の転換

２．全社戦略

(1)純粋持株会社体制での経営の強化

(2)各事業群の自律的な経営による競争力強化・キャッシュフローの最大化

(3)グループ本社機能の強化によるグループシナジーの追求

(4)エリア戦略

①京阪エリアの魅力向上

・４事業の連携により、最適な戦略を展開

・最重点エリアは、中之島、京都、くずは

②京阪エリアの拡大

・不動産、流通、ホテルをエリア拡大事業と位置づけ事業展開

(5)ブランド戦略

京阪グループのブランドコンセプト共有化を強化するとともに、それぞれの事業が京阪ブランドの価値向上に役割を果たし、異なる事業を展開する京阪グループの総合力としての強みを発揮する。

３．事業戦略

(1)運輸業

人口減少社会を見据え、鉄道運営の効率化体制を構築するとともに、沿線活性化、利用促進策、交通ネットワーク拡充などによる需要創造を行う。

(2)不動産業

賃貸事業の拡大・強化を図る。また、短期回収型事業について沿線価値向上と京阪エリア拡大に向けた事業展開を行う。

(3)流通業

コストマネジメントの強化による利益率の改善を図るとともに、多店舗展開・商品力の強化により売上規模を拡大する。また、プロパティマネジメント事業を拡大・強化する。

(4)レジャー・サービス業

宿泊特化型ホテルの拡大と利益最大化を図るとともに、「ホテル京阪」ブランドの確立とチェーンオペレーションの導入を行う。

(5)カード事業

京阪沿線における圧倒的な普及率をベースに、より顧客の生活に密着したカードをめざす。

４．定量目標

(1)定量目標

	Jump21 2008 年度(見込み)	ATTACK 2011 2011 年度（目　標）
連結営業利益	１６０億円	２５０億円
連結 EBITDA	３３５億円	４５０億円
連結 ROA(総資産営業利益率)	２．８％	３．６％

(2)結果として目指す水準

	Jump21 2008 年度(見込み)	ATTACK 2011 2011 年度（目　標）
連結当期純利益	７１億円	１００億円
連結 ROE(自己資本当期純利益率)	５．３％	６．６％
連結有利子負債／EBITDA 倍率	８．４倍	８．７倍

(参考資料)　別冊　『京阪グループ次期中期経営計画「ATTACK 2011」』

以　上

京阪グループ次期中期経営計画

「 ATTACK 2011 」

ー2009～2011年度（2010年3月期～2012年3月期）ー

こころまち つくろう

KEIHAN

2008年（平成20年）5月19日

京阪電気鉄道株式会社

（ 東証１部・大証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。

1.「Jump21」の経過

＜連結業績＞

（億円、%、倍）

	Re-Born21	Jump21			Jump21 定量目標
	2005年度（2006年3月期）	2006年度（2007年3月期）	2007年度（2008年3月期）	2008年度見込（2009年3月期）	
営業収益	2，630	2，672	2，619	2，688	2，648
営業利益	186	212	174	160	198
当期利益	72	78	83	71	80
ROA（総資産当期利益率）	1．3	1．4	1．5	1．2	1．4
ROE（純資産当期利益率）	5．3	5．7	6．2	5．3	5．0
有利子負債残高	2，724	2，670	2，722	2，800	－
有利子負債/EBITDA	7．8	7．2	7．9	8．4	7．6
自己資本比率	23．8	23．8	23．2	23．4	－
設備投資額	204	158	171	287	－

現中期経営計画（2006-2008年度）

2.「Jump21」の手応え

定性目標	状　況
中之島線開業による 事業エリアの拡大	・中之島線は2008年10月19日開業予定 ・中之島エリアの活性化策として、マンションを建設中。また、複合施設を企画中
第2世紀に向けての成長戦略	・宿泊特化型ホテルの多店舗展開をはじめ、流通と不動産において、拡大・成長への軌跡を歩み始めている
強靭な企業体質へ	・運輸業の効率化を継続的に実施し、安全・安心を確認、さらに効率化推進へ ・自律をめざす動き

3. 当社をとりまく経営環境

(1) 外部事業環境

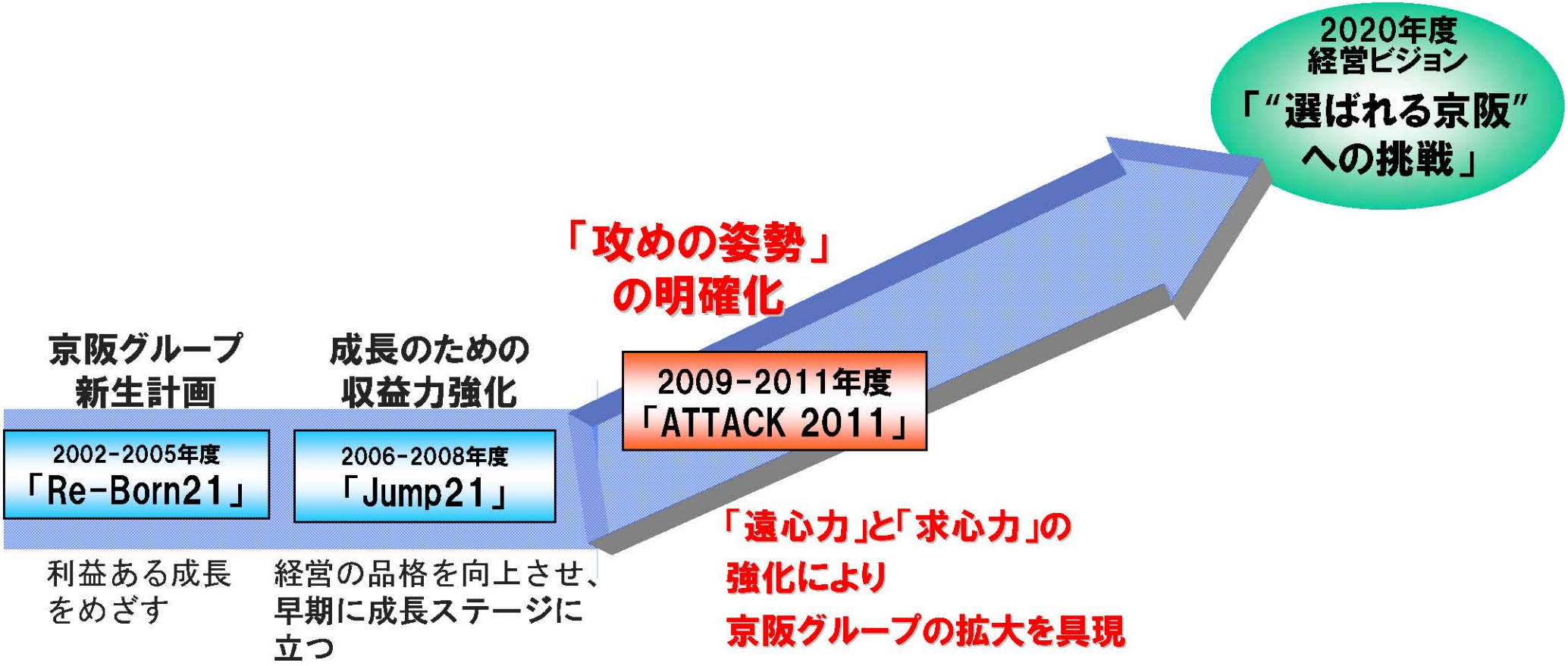
市場	1. 少子高齢化社会（沿線人口の減少）
顧客	2. 生活・消費スタイルの多様化
競合	3. 各事業の競合他社との競争の激化

(2) 自社経営資源分析

財務	1. 稼ぐ力（EBITDA、利益率）の低さ
事業	2. ①新たな収益基盤となりうる事業の萌芽 ②関西でのブランド力が強み
人事･人材	3. 自律した人材の不足
経営管理	4. それぞれの事業特性に適していない管理システム

4.「ATTACK 2011」の位置づけ

ATTACK 2011の位置づけ＝ビジョン実現に向けた第1フェーズ



5.「ATTACK 2011」の基本方針

京阪グループの拡大を具現

①「遠心力」と「求心力」の強化

② 運輸業依存型の事業構造の転換

「ATTACK 2011」

6. 全社戦略

(1) 純粋持株会社体制での経営の強化

～2010年までに純粋持株会社体制へ移行

(2) 各事業群の自律的な経営による競争力強化・キャッシュフローの最大化

・不動産賃貸業、流通業、ホテル事業に経営資源を集中

・お客さまの嗜好や生活スタイルの変化に迅速に対応

　＝お客さま視点の営業力強化

・提携やM＆Aによる収益基盤の確立

(3) グループ本社機能の強化によるグループシナジーの追求

・各事業会社に、投資利回りによる利益還元を追求

・効率的経営のための事業の再編統合

6. 全社戦略

(4) エリア戦略

◆ 京阪エリアの魅力向上

～事業の組み合わせと連携により、対象エリアに最適な戦略を展開

最重点エリア：中之島・京都・くずは

天満橋・京橋・ひらかたパーク・香里園なども、強化エリアとして価値向上策を推進

◆ 京阪エリアの拡大

不動産：マンション分譲などの短期回収型事業を展開

流　通：小売業は、物流・仕入れのネットワークメリットが生かせるエリアに出店
プロパティマネジメント事業は、グループ外物件の受託も含め、
沿線外にも展開

ホテル：宿泊特化型ビジネスモデルに適し、需要が見込めるエリアに出店

「ATTACK 2011」

6. 全社戦略

中之島

「集客人口・居住人口の増加による エリア活性化」をめざす

～他社との連携や官民一体となった街づくりの推進
中之島４丁目の複合施設、マンション分譲など

京阪・大林 中之島共同開発 ～中之島4丁目～

株式会社大林組と共同で、中之島駅前に複合高層ビルを建設。
中之島の国際性･文化性を表象するラグジュアリーホテル･オフィス･商業店舗で構成。
中之島駅と地下で直結することで、ターミナルビルとしての機能も兼ね備える。

開発地面積：5,480㎡（1,658坪）
開 業 予 定：2012年度（2013年3月期）

中之島東部地区でのオフィスや文化施設などの再開発に加え、西部地区の充実により、大阪の東西軸のメインストリートに

6. 全社戦略

京　都

「京都エリアでの京阪ブランド向上（＝“京都といえば京阪”）」
「京都エリアの魅力向上」をめざす

- 三条駅前再開発（KYOUENほか）による
  交通の結節・観光の拠点づくり
- 京都タワー施設の有効活用
  （商業階リニューアルなど）
- 洛北、東山、嵐山を中心とした観光ビジネスの強化
- 「動く」「食べる」「泊まる」「観る」「遊ぶ」などが一体となった
  観光ルートの情報発信

「ATTACK 2011」

6. 全社戦略

くずは

「選ばれ続ける街づくり」
「関西の郊外モデル都市としての地位獲得」をめざす

※公示地価(2008年3月発表)
くずはローズタウン(枚方市楠葉並木2丁目)
大阪府内(住宅地)上昇率トップ

京阪エリアの魅力向上

天満橋・京橋・ひらかたパーク・香里園なども、強化エリアとして価値向上策を推進

6. 全社戦略

(5) ブランド戦略

京阪グループのブランドコンセプト共有化を強化
それぞれの事業が京阪ブランドの価値向上に役割を果たし、
異なる事業を展開する京阪グループの総合力としての強みを発揮

ブランドコンセプト

「Good Taste of Life 人を思い、潤いのある“街と暮らし”を共に創る」

シンボルマーク・スローガン

こころまち つくろう
KEIHAN

「ATTACK 2011」

7-1. 事業戦略（運輸業）

- 人口減少社会を見据えた鉄道運営の効率化体制の構築
- 沿線活性化・利用促進策による需要創造
- 駅の価値向上による増収施策の推進
- 交通ネットワーク・観光事業による活性化

＜計画・効果＞

◆ 鉄道・バス・タクシーの連携によるお客さまの利便性向上

◆ 沿線企業や自治体などとの連携による利用促進

「ATTACK 2011」

7-2. 事業戦略（不動産業）

◆賃貸事業の拡大・強化
◆販売業は短期回収型事業を継続拡大

＜計画・効果＞

◆ 選ばれるエリアづくりに向け、沿線を中心とした都市計画事業の推進

◆ 保有資産のバリューアップ、低・未利用地の最有効利用

◆ 賃貸用不動産のポートフォリオ拡大

◆ 販売業は沿線価値向上と京阪エリア拡大に向けた事業展開
（首都圏・中部・九州など）

※週刊ダイヤモンド
（2007年8月11日・18日合併号）

安全安心を兼ね備えたベストシティ
近畿第3位

京田辺市（京阪東ローズタウン）

「ATTACK 2011」

7-3. 事業戦略（流通業）

- コストマネジメントの強化による利益率の改善
- 売上規模の拡大　～多店舗展開、商品力の強化
- プロパティマネジメント事業の拡大・強化

＜計画・効果＞

- ◆ スーパーマーケットを年間 2～3店舗出店
- ◆ 京阪百貨店住道店（仮称）2010年秋出店
  - ⇒ 基幹店（守口）を核とした郊外型百貨店によるドミナント戦略（面展開によるエリア拡大）
- ◆ Ｍ＆Ａの推進による規模拡大
- ◆ プロパティマネジメント事業拡大に向けた体制整備

京阪百貨店住道店（仮称）

「ATTACK 2011」

7-4. 事業戦略（レジャー・サービス業）

宿泊特化型ホテルの拡大と利益最大化
「ホテル京阪」ブランドの確立

＜計画・効果＞

◆ 首都圏（複数店）を中心に政令指定都市への出店
「ホテル京阪」札幌・浅草他 3店舗出店
⇒ 計10店舗・3,000室体制へ
利益最大化とともに、京阪ブランドの全国展開に寄与

◆ ホテルでのチェーンオペレーション導入による効率化

◆ エリア戦略に基づいた京都タワー施設の有効活用

ホテル京阪浅草（仮称）

「ATTACK 2011」

7-5. 事業戦略（カード戦略）

- e-kenetカードのファーストカード化・オンリーワンカード化
- 顧客情報の活用によるCRM推進
- PiTaPaの普及促進

＜2011年度目標＞

- e-kenet カード 総取扱高 830億円
- e-kenet カード PiTaPa 会員率 60%
- クレジット会員数 28万人
- クレジット事業の黒字化・収益拡大

京阪沿線における圧倒的な普及率をベースに、
より顧客の生活に密着したカードをめざす

「ATTACK 2011」

8. 定量目標

	2008年度見込 （2009年3月期）	2011年度 （2012年3月期）	対2008年度	ＶＩＳＩＯＮ （2020年度）
連結営業利益	１６０億円	２５０億円	９０億円	５００億円
連結ＥＢＩＴＤＡ	３３５億円	４５０億円	１１５億円	---
連結ＲＯＡ （総資産営業利益率）	２．８％	３．６％	０．８Ｐ	５．５％

結果として目指す水準

	2008年度見込 （2009年3月期）	2011年度 （2012年3月期）	対2008年度	ＶＩＳＩＯＮ （2020年度）
連結当期純利益	７１億円	１００億円	２９億円	２００億円
連結ＲＯＥ （自己資本当期純利益率）	５．３％	６．６％	１．３Ｐ	７．５％
連結有利子負債 ／ＥＢＩＴＤＡ倍率	８．４倍	８．７倍	▲０．３倍	---

「ATTACK 2011」

9. 連結業績の見通し

(1) 全体

（億円）

	2008年度見込（2009年3月期）	2011年度（2012年3月期）	対2008年度	VISION（2020年度）
営業収益	２，６８８	３，１６５	４７７	５，０００
営業利益	１６０	２５０	９０	５００
経常利益	１１５	１７０	５５	３３０
当期純利益	７１	１００	２９	２００

(2) セグメント別

（億円）

	営業収益			営業損益		
	2008年度見込（2009年3月期）	2011年度（2012年3月期）	対2008年度	2008年度見込（2009年3月期）	2011年度（2012年3月期）	対2008年度
運輸業	８８１	８９７	１６	７０	１０６	３６
不動産業	３６０	４６６	１０６	７０	９８	２８
流通業	１，０９２	１，４２６	３３４	１２	２３	１１
レジャー･サービス業	４０３	４４８	４５	９	１９	１０
その他の事業	１０７	１１６	９	▲１	５	６
消去	▲１５５	▲１８８	▲３３	０	▲１	▲１
合　　計	２，６８８	３，１６５	４７７	１６０	２５０	９０

（参考）京阪グループ経営ビジョン

◆基本方針

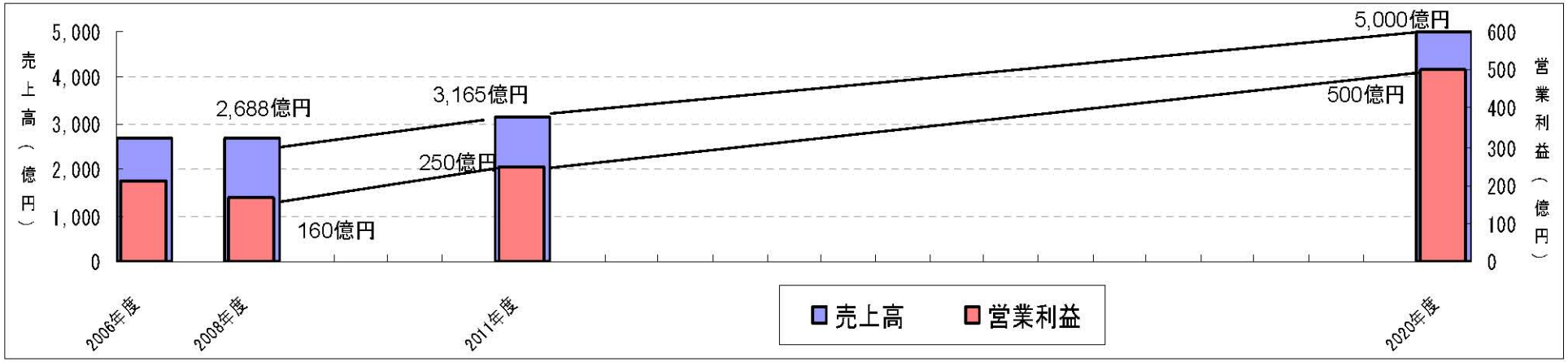
わたしたちは、「人々の暮らしを支え、よりよくすることを使命として、もっと多くのお客さまから選ばれる価値ある京阪グループの創造」に挑戦します。

- 京阪エリアの魅力向上と拡大
- 京阪ブランドの確立
- お客さまからの信頼の維持・向上
- お客さま視点の営業力強化
- 積極的・主導的な事業提携

“選ばれる京阪”への挑戦

（参考）京阪グループ経営ビジョン

◆定量目標

	２０２０年度目標 （２０２１年３月期）
連結売上高	５，０００億円
連結売上高営業利益率	１０．０％
総資産営業利益率（ＲＯＡ）	５．５％
連結当期純利益	２００億円
自己資本利益率（ＲＯＥ）	７．５％

京阪グループ売上高・営業利益推移