



京阪グループ長期経営戦略アップデート 中期経営計画「真価を磨く2028」

2026年5月12日 京阪ホールディングス株式会社

京阪グループは、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」の実現に向け、長期経営戦略（目標年次2030年度）および中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」(2023～2025年度)を策定し、グループ一丸となって取り組みを進めてまいりました。コロナ禍という未曾有の荒波を乗り越え、2025年度には3期連続で過去最高益を更新するなど、ついに「成長軌道への回帰」を果たすことができました。

外部環境に目を向けると、物価高騰や金利上昇、激変する世界情勢など、経営環境は厳しさが増すと共に、不確実性が高まっております。こうした状況の中、激動の次代を乗り越えるべく、長期経営戦略の定量目標をアップデートするとともに、目標達成に向けた成長ストーリーを見直した上で、新たな中期経営計画を策定し、明確に「攻めの経営」へと舵を切ってまいります。

先の見えない時代だからこそ、あらためて京阪グループの「真価」である使命、強み・ポテンシャルを見つめ直し、「京阪沿線」の価値を持続的に高めてまいります。中之島線の延伸検討や、三条、京都タワーといった拠点開発を着実に推進するとともに、古都京都に代表される沿線の彩り豊かな資源を発掘し、地域とともにその価値を育て、サービスに付加していくことで、京阪沿線の独自性、魅力を徹底的に磨きあげて「稼ぐ力」を強化してまいります。

あわせて、事業別ROAのモニタリングや有利子負債の圧縮を意識した固定資産売却の推進により継続的に資産効率の向上を図るとともに、成長投資とのバランスを意識した株主還元を機動的に実施することで資本効率の改善にも一層努めてまいります。

変化を恐れず、自らの「真価」を問い直すことで、京阪グループは不確実な時代を切り拓く先駆者であり続けます。世界に誇れる彩り豊かなまちづくりによる沿線価値向上と資本効率の追求を両立し、ワンランク上の成長ステージを目指してまいります。

京阪グループは、京都をつなぐ沿線を中心に

くらしと観光を彩るまちづくり企業を目指します。

京都と歩んだ歴史を礎に、

地域それぞれの歴史・文化資源を再発掘し、
サービスへの実装による高付加価値化を目指します。

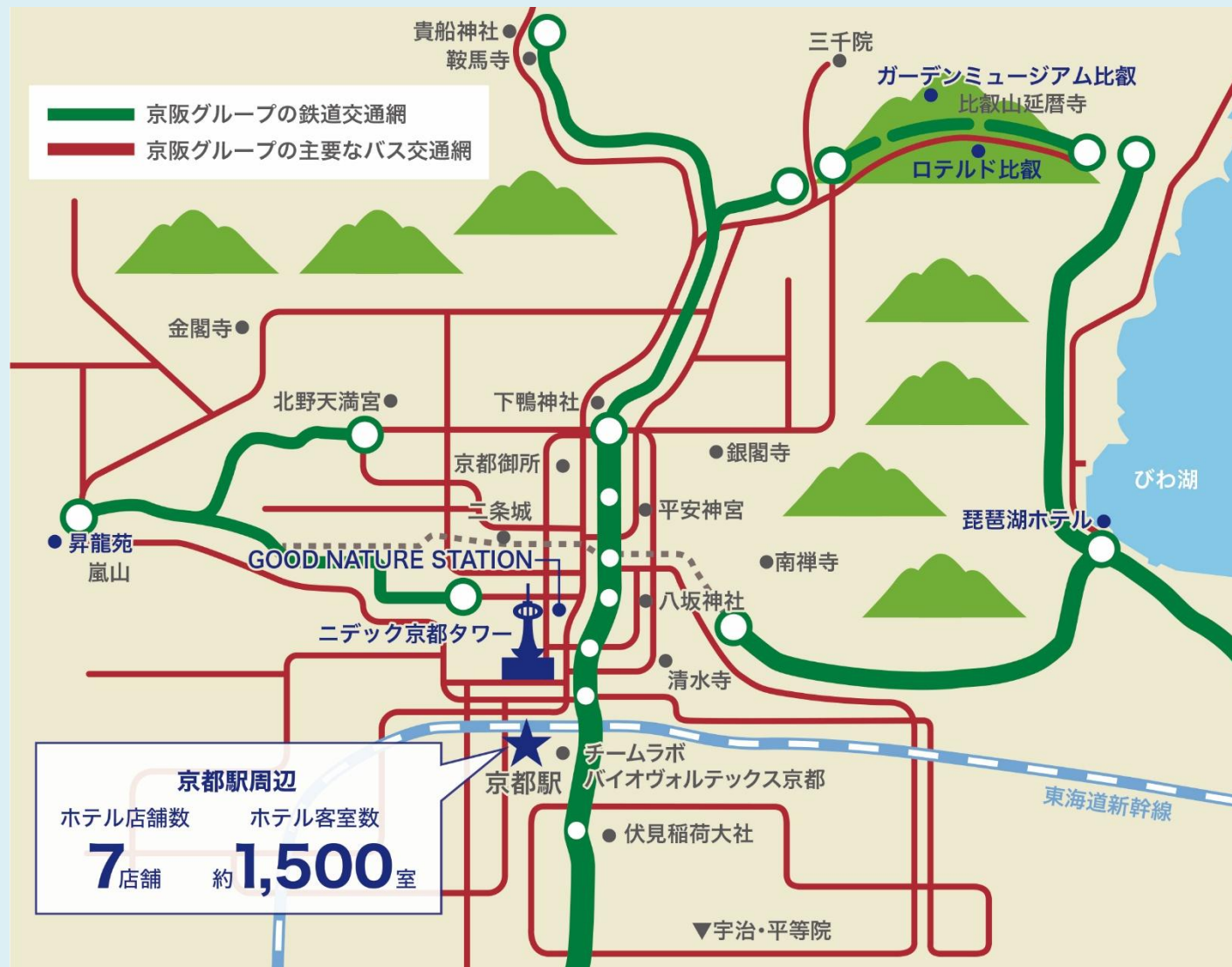
沿線の豊富なアセットを磨き上げ、

多様化するライフスタイル・ニーズに真摯に応え、
地域とともに経済的価値・社会的価値を創造し続けます。

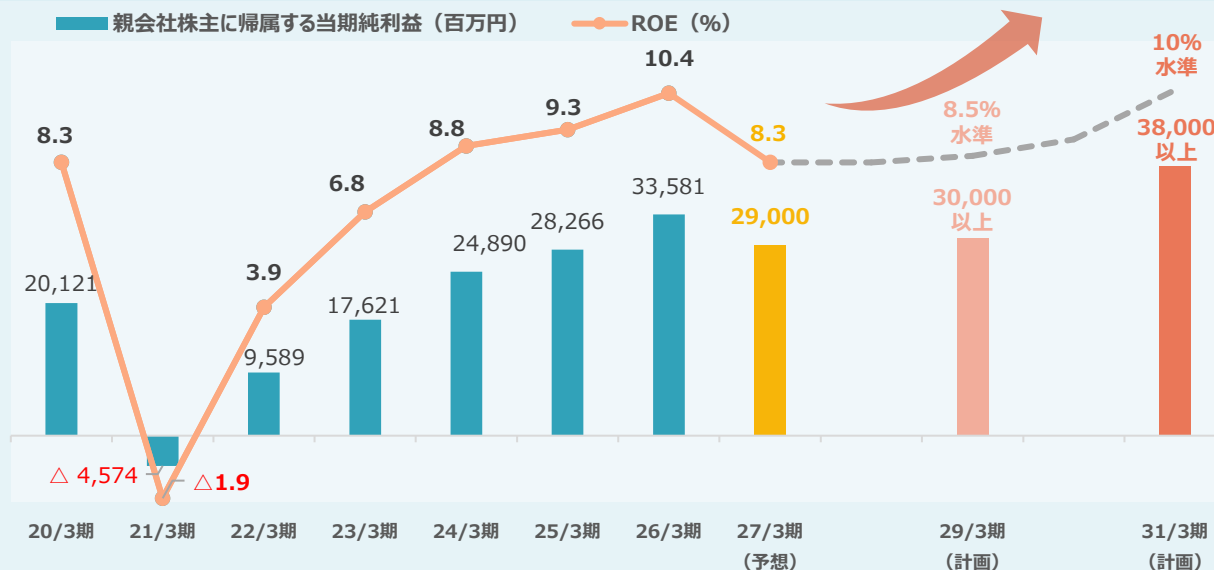


京都中心部を網羅する交通網と豊富なアセット

主な京阪グループ の施設



※「ニデック京都タワー」および「京都タワービル」の総称として、以下、当資料においては「京都タワー」と表記しています。



定量目標アップデート （2030年度）

ROE

10%水準

（前回目標：8%水準）

親会社株主に帰属する
当期純利益

380億円以上

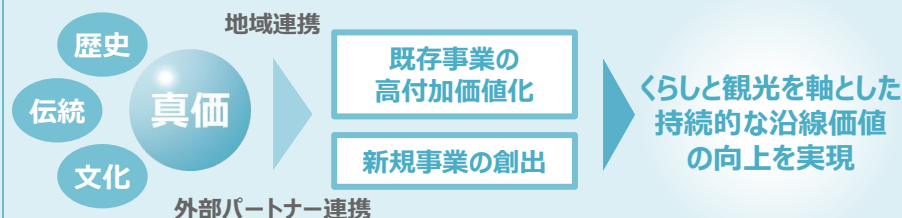
（前回目標：300億円以上）

2030年度 ROE10%に向けた成長ストーリー

＜京阪の「真価」を活かした新たな沿線価値創造とBSマネジメントによる企業価値向上＞

沿線資源の発掘・深度化による事業の高付加価値化

持続的な企業価値向上に向けた資本構成の最適化



中期経営計画（2026～2028年度）
「真価を磨く 2028」

- 2030年度の利益成長に向けた「磨き上げの助走期間」
- 既存事業の拡大に加え、課題の整理と強みの強化を推進

01	これまでの振り返り	6	03	長期経営戦略2030 ～定量目標のアップデート～	20
	これまでの振り返り（2023～2025年度）	7		長期経営戦略の全体像	21
	前中期経営計画の振り返り	8		定量目標のアップデート	23
				成長ストーリー	24
02	経営ビジョンの実現に向けて	10		企業価値向上に向けた取り組み	30
	経営ビジョン（再掲）	11		キャッシュアロケーション	31
	内・外部環境の現状認識	12		ROE10%への道筋	32
	重点テーマの現状認識	13		主な沿線開発スケジュール	33
	京阪の「真価」	14	04	中期経営計画2026～2028 「真価を磨く 2028」	34
	価値創造ストーリー	16		本計画の位置づけ	35
	沿線まちづくりビジョン	17		「磨く」アクションプラン	36
	無形価値創造	18			
	各事業の役割	19			

Appendix	44
～資本コストや株価を意識した経営～	

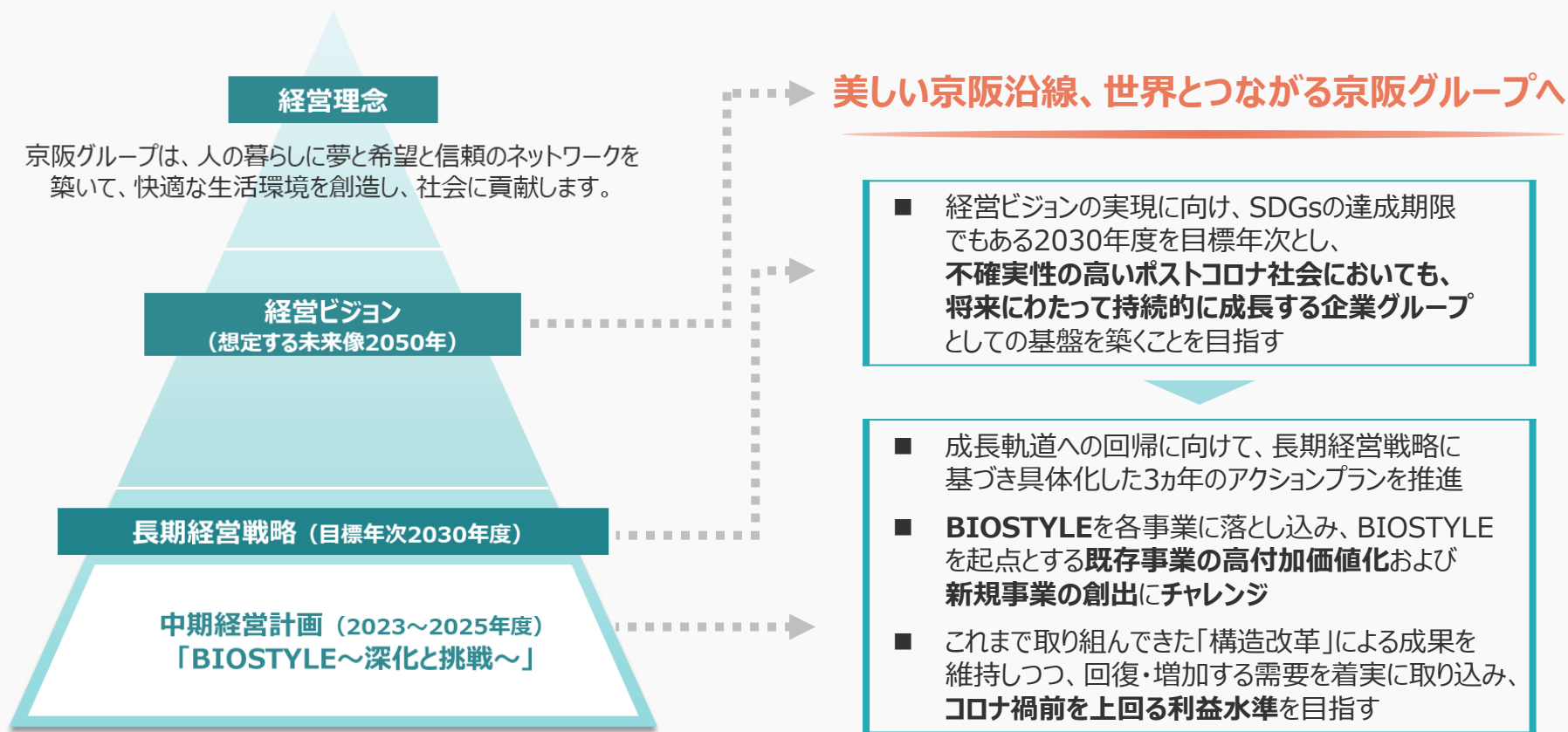
01

これまでの振り返り

これまでの振り返り（2023～2025年度）

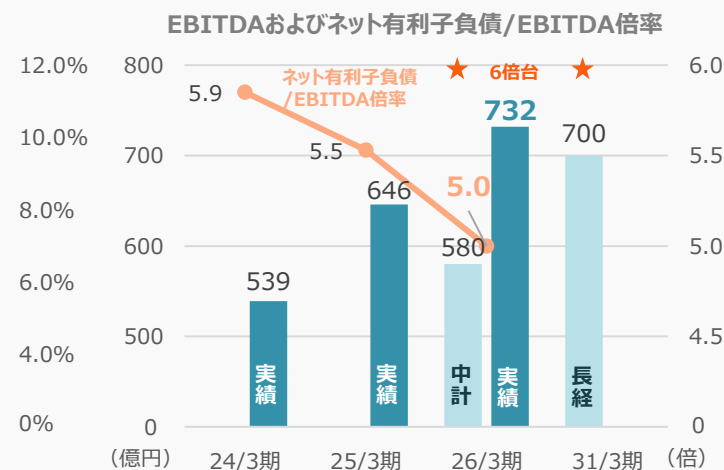
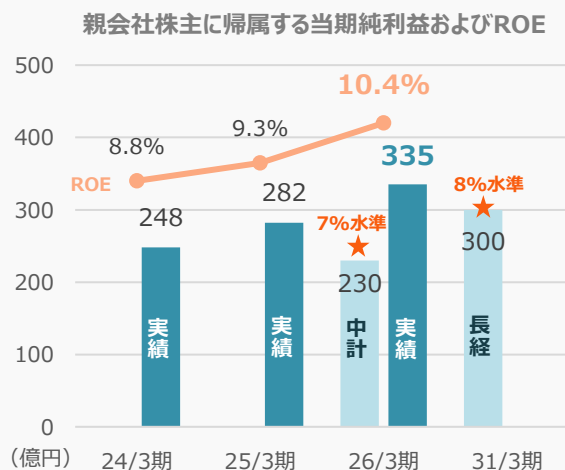
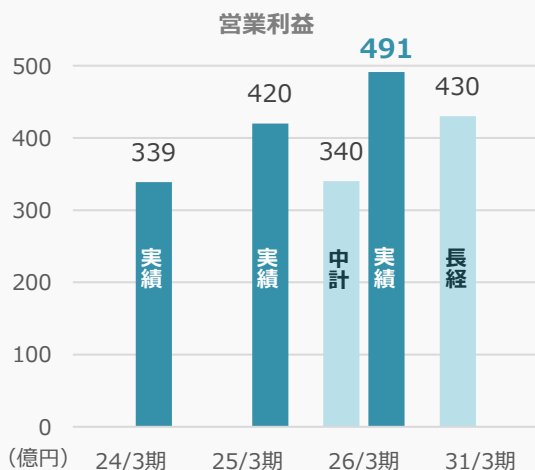
京阪グループ長期戦略構想（2023年度～）

- 京阪グループは、**2030年度を目標年次とする長期経営戦略**、およびこれに基づく3か年の**中期経営計画「BIOSTYLE～深化と挑戦～」**を策定し、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
- 中期経営計画については、**主軸戦略および各事業戦略ともに概ね計画通りに進捗**しており、**定量面についても、大阪・関西万博開催効果などにより計画を大きく上回る業績**で推移
- 建設コストをはじめ物価の高騰や人財不足、金利上昇など**経営環境の厳しさが増している**



3期連続で過去最高益を達成

- 不動産販売業の拡大や、運輸業やホテル事業のコロナからの想定以上の需要回復により、
前中期経営計画だけでなく、長期経営戦略の定量目標を前倒して達成



主軸戦略	
沿線再耕	- 大阪東西軸における中之島クロス、淀屋橋駅ワン開業 - 駅・ビル複合開発による「えきから始まるまちづくり」の推進
体験価値共創	京都駅東南部におけるチームラボ バイオヴォルテックス 京都開業
地球環境保全	- 枚方市のため池を活用した太陽光オフサイトPPAの開始 - グループ施設における実質再エネ100%の電力での運営を開始

事業戦略	
運輸	- 鉄道・バス事業における運賃改定の実施 - プレミアムカーの2両化
不動産	- 仙台、那覇などにおける賃貸物件の取得 - けいはんな学研都市、八幡における土地区画整理事業の推進
流通	「もより市」への業態変更完了 - プロセスセンター稼働開始
レジャー・サービス	ホテル京阪UTなど既存ホテルのリニューアル推進

「BIOSTYLE経営」の進捗状況

- 社会的価値と経済的価値を両輪で創造する「BIOSTYLE経営」を着実に推進し、事業の高付加価値化にチャレンジ

BIOSTYLE（＝京阪版SDGs）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



ため池を活用した太陽光オフサイトPPA

枚方市内のため池で発電した再エネ由来の電力を同市内のグループ施設で活用する地産地消の取り組み



枚方市駅周辺地区第一種市街地再開発

交通結節点で多くの人で賑わう枚方市駅に、日々の暮らしを支え、豊かな生活と働き方を実現するための機能を揃え、社会課題の解決へと繋げる



環境配慮型車両13000系

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
従来車両比で走行時の消費電力約35%削減



まちなか戸建事業の推進

空き家・空き地を活用する「まちなか戸建事業」の拡大により、更新期を迎える沿線市街地の再生に貢献



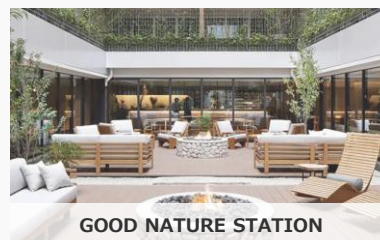
東大阪プロセスセンターの開設

安全安心なオリジナル商品の開発の加速と、品質保持など安定した食品供給体制の確立により、沿線地域のお客さまの健康的な食生活を後押し



里山の食彩プロジェクト

琵琶湖ホテルでは、棚田米など地元の食材の提供により、里山農業の保全に貢献
自然環境の保全とビジネスの好循環を創出



GOOD NATURE STATION

「BIOSTYLE」を具現化する複合型商業施設では、国内外から高く支持されるサステナブルなホテルを中心に、循環型社会に寄与するライフスタイルを様々な形で提案



次世代脱炭素街区の創出

京阪本線近くの「伏見工業高校跡地」における大規模住宅街区開発事業に参画し、「電力の地産地消化」などにより、街区内のエネルギー収支ゼロの実現を目指す

02 経営ビジョンの実現に向けて



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

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

内部環境の評価

◆ 長期経営戦略の進捗に対する評価

持続的な成長基盤	経営指標	評価 ◎	- インバウンド需要の高まりなど外部環境の追い風を受け、3期連続で過去最高益を達成 - 資本政策の見直しにより利益、収益性の成長を加速
	ハード拠点開発	評価 △	- 中之島・枚方・淀屋橋の大型再開発は順調に開業 - 京都・比叡山エリアなどの開発ポテンシャルを活かしきれていない
	ソフト高付加価値化	評価 △	- 豊富な沿線資源を事業・サービスに活用しきれておらず、高付加価値化の余白が存在 - 大阪・関西万博などによる国際的認知度の高まりにより、大阪エリアの観光ポテンシャルが向上 - それに伴い、大阪・中之島から京都、滋賀に至る沿線全体の資源価値が向上

◆ 株価に対する評価

- 現状の株価は、京阪グループが持つ将来性が十分に反映されていないと認識

外部環境の評価

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



物価高騰

人財不足の深刻化

金利上昇

▶ 経営環境の厳しさが一層高まる中でも、沿線資源の活用など京阪独自の高付加価値化により、さらに成長できる余地がある

内・外部環境を踏まえた重点テーマの現状認識

- ・長期経営戦略で設定している4つの重点テーマは変わらない

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

不確実性が高まり続ける経営環境においては、これまで活かしきれていなかった

京阪グループの強み・ノウハウを再構築し（＝「真価」）、最大限発揮することで、

新たな価値創造にチャレンジする必要がある



経営ビジョンの実現に向けてやるべきこと

新たな価値創造に向けて、「真価」を磨き、発揮する

① 競争力の源泉となる「沿線」

世界に誇る観光都市「京都」

▶ 唯一無二の観光交通ネットワーク

- 京都観光の**主要スポット**を網羅する鉄道・バスネットワーク

京阪グループ 鉄道駅徒歩圏内の主な観光スポット



清水寺



伏見稲荷大社



平等院

(提供：平等院)



祇園・東山エリア



八坂神社



平安神宮



嵐山



下鴨神社



貴船神社

▶ ポテンシャルに満ちた事業エリア



- 来訪者が集中する**祇園・清水エリア**に**近接**し、さらなる観光需要の伸びしろとして期待される**洛北・宇治・比叡山・びわ湖**へも広がる**事業エリア**

▶ 京都観光における豊富な顧客接点

京都市年間観光者数 (2024年) 約**5,600**万人



京都のシンボル ニデック京都タワー

京都の玄関口として、
旅の発着点となる拠点



観光の拠点 ホテルの運営

京都市内に
合計1,600室を超える
9つのホテルを運営



観光体験 地域との共創

伏見での酒蔵ツーリズムなど
地域と体験商品を共創



観光商業 文化・伝統の発信

体験施設や物販など
魅力を発信する施設の運営

① 競争力の源泉となる「沿線」

今後一層の成長が期待される「大阪東西軸」



- 大阪城に近接する京橋から、IRや万博跡地の開発計画のあるベイエリアに至る「大阪東西軸」は**文化・観光・学術・交流機能が集積する都市軸**として重要性が高まる
- 「大阪東西軸」に沿って、京阪線最多の乗降客数を誇る**京橋エリア**、延伸を計画している**中之島エリア・九条エリア**が立地

歴史・文化が積層された特色あふれる沿線

- 「商都・大阪」と「古都・京都」間の京街道のまちをつなぐ**鉄道会社**だからこそ育まれた、**彩り豊かな沿線**

枚方 大阪と京都の中間に位置し、古くから**京街道**の宿場町として発展



京街道枚方宿

門真 パナソニック本社所在地であり、「**ものづくりのまち**」として発展



門真市立「文化創造図書館KADOMADO」



② 事業活動を通じて培われた無形資産

地域との信頼関係

- 「安全安心」を追求してきた**鉄道グループとしての高い信用力**
- 京都の神社仏閣や、行政・地域団体をはじめ、長年にわたる連携により築かれた**地域との信頼関係**

価値創造力

- 伝統と革新が融合しながら発展し続けてきた「京都」に息づく「本質を追求する心」を学び、お客さまのニーズに真摯に応えたサービスを提供してきた**価値創造力**

経営ビジョン実現に向けた価値創造ストーリー

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」

地域還元

社会的価値

- ・地域の人々が住み続けたい沿線
- ・地域外の人々が観光で訪れたい沿線
- ・観光をきっかけに住みたくするような沿線

「BIOSTYLE経営」の実現

利益成長

経済的価値

- ・持続的で安定したキャッシュフローの創出
- ・持続的な利益成長を通じた株主還元

提供価値

■ 駅前再開発

■ 観光・体験

■ 京阪独自コンテンツ

■ 交通ネットワーク

■ 生活環境・機能

高付加価値化
課題解決

くらしと観光を
彩るまちづくり

不動産価値向上
定住・交流人口創出

沿線まちづくりビジョン

無形価値創造

沿線まちづくりビジョン

外部環境
(社会課題)

物価高騰

金利上昇

人材不足の深刻化

沿線地域経済・
社会の縮小

自然災害の
激甚化・頻発化

伝統と革新が融合してきた「京都」に代表される「**本質を追求する心**」を大切に、**沿線資源を発掘・深度化**し事業を高付加価値化

経営資本

- ・京都、大阪、滋賀という歴史および文化資源に溢れる沿線
- ・「大阪東西軸」の成長ポテンシャル

競争力の源泉
となる「沿線」

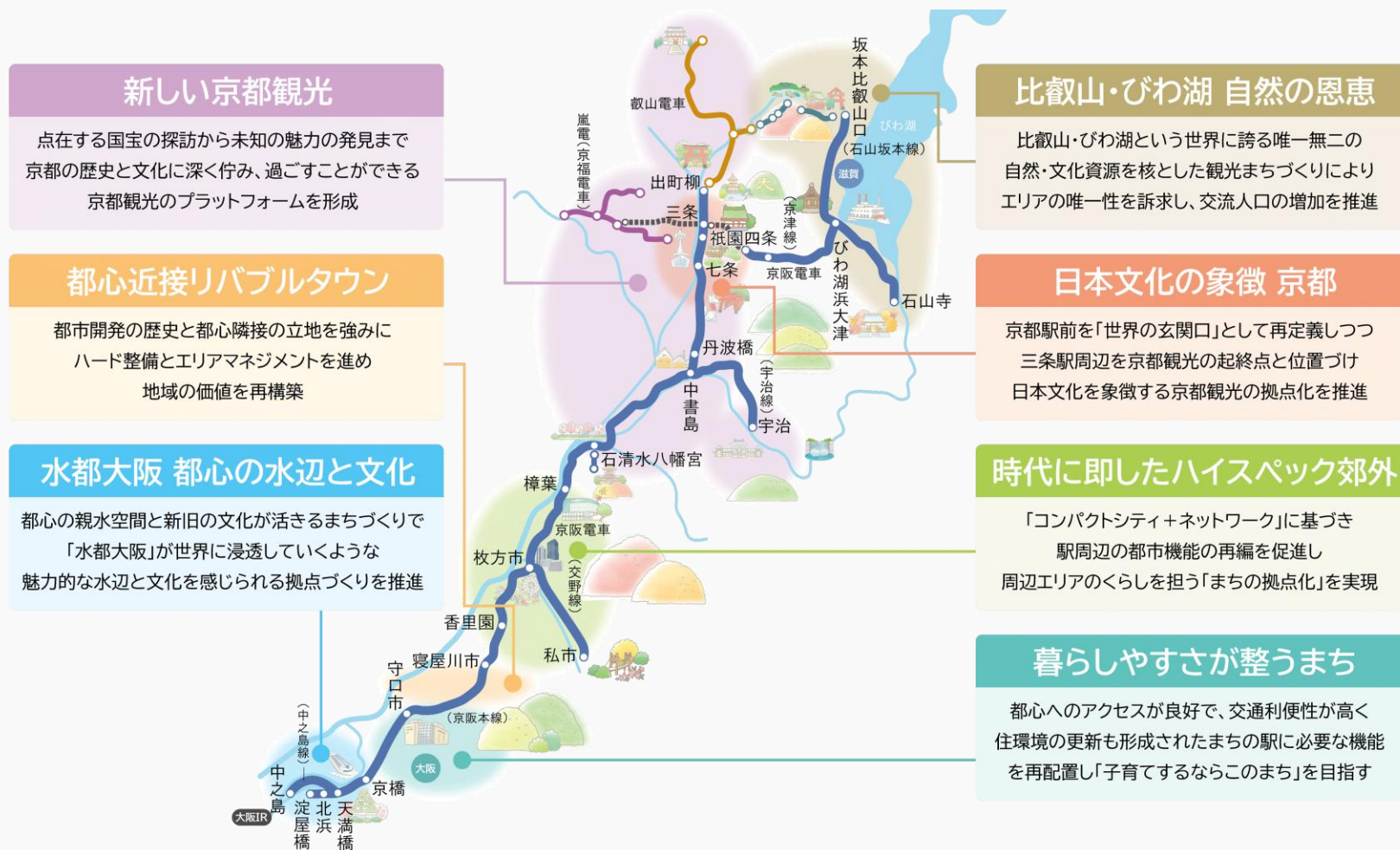
真価

事業活動を通じて
培われた無形資産

- ・長年にわたる連携によって築かれた地域との信頼関係
- ・鉄道グループとしての高い信用力
- ・お客さまのニーズに真摯に応えてきた価値創造力

沿線まちづくりビジョンの策定

- ・水都「大阪」から古都「京都」、そして「比叡山・びわ湖」へと多彩な地域特性が広がる京阪沿線
- ・くらし・商い・歴史・文化など、積層する豊かな特色を編み込み、沿線の価値を育てる
- ・エリア別KPIを設定し、各事業が横断的に連携するエリア経営により収益の最大化を図る



無形価値創造の推進

- 各エリアに息づく「歴史」・「伝統」・「文化」の発掘・深度化を実施し、コンテンツ造成・発信により地域の魅力創造・向上を図る
- 各エリアの資源を活用した既存事業の高付加価値化やエンターテインメント性のある新規事業の創出による事業拡大を目指す

目的：収益獲得とともに地域社会から愛され、長期的な信頼を築く「無形価値」の創造

例：比叡山エリアにおける無形価値創造



無形価値創造ステップ

ーコンテンツを活用したさらなる収益化ー

- 地域やグループ会社と連携したコンテンツ活用による既存事業の高付加価値化および新規事業の創出

ー沿線を元気にし、既存事業の利用を促進ー

- 「真の価値」のコンテンツ化・発信による地域の魅力向上とグループの既存サービスの利用を促進

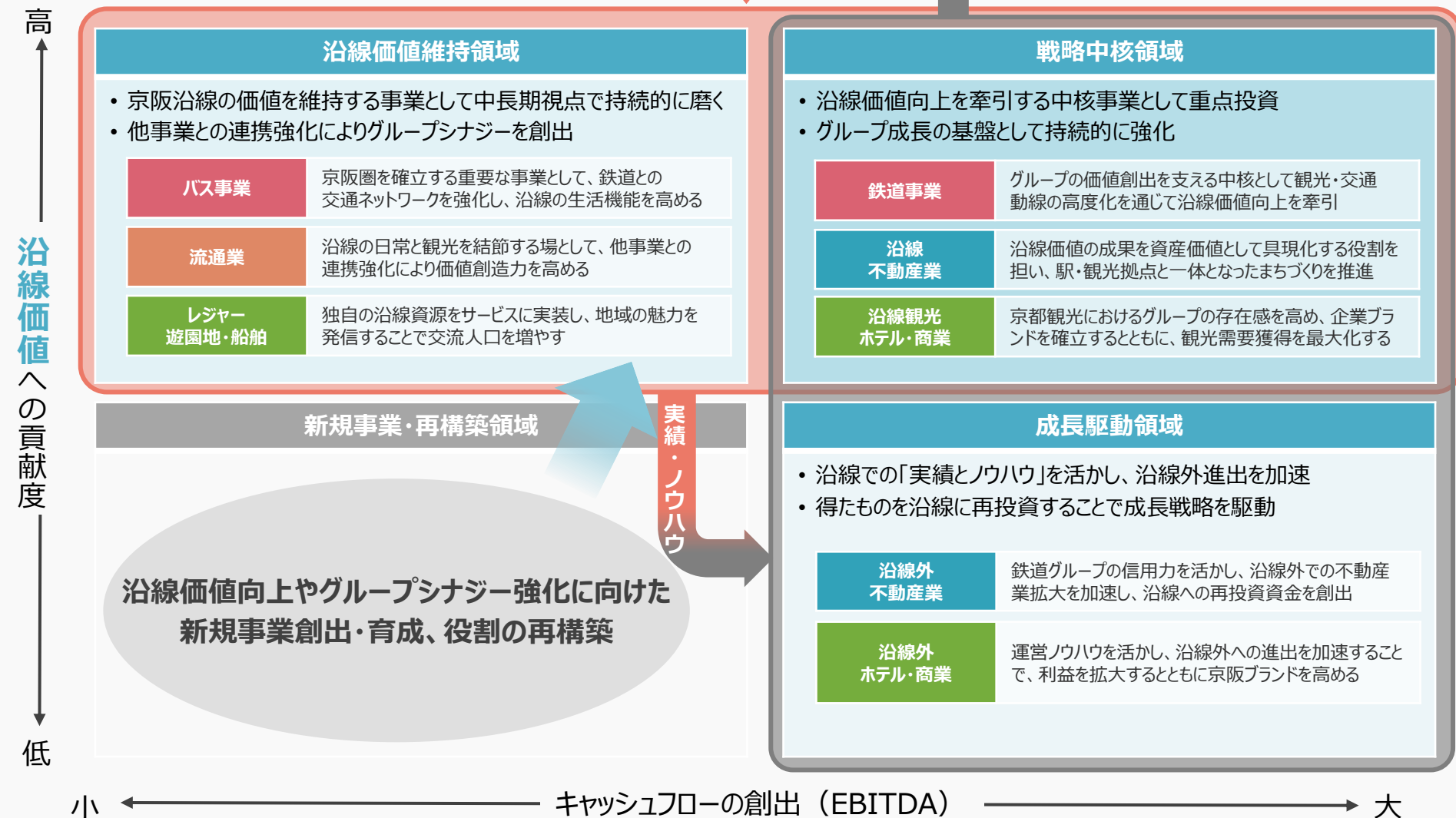
ー沿線資源を活用したコンテンツ造成・発信ー

- 地域やメディアと連携し、沿線資源の「真の価値」を活かした京阪独自のコンテンツを造成・発信

ー沿線資源の掘り起こし、深度化ー

- 京阪沿線ならではの資源である「歴史」「伝統」「文化」の「真の価値」を発掘、深度化

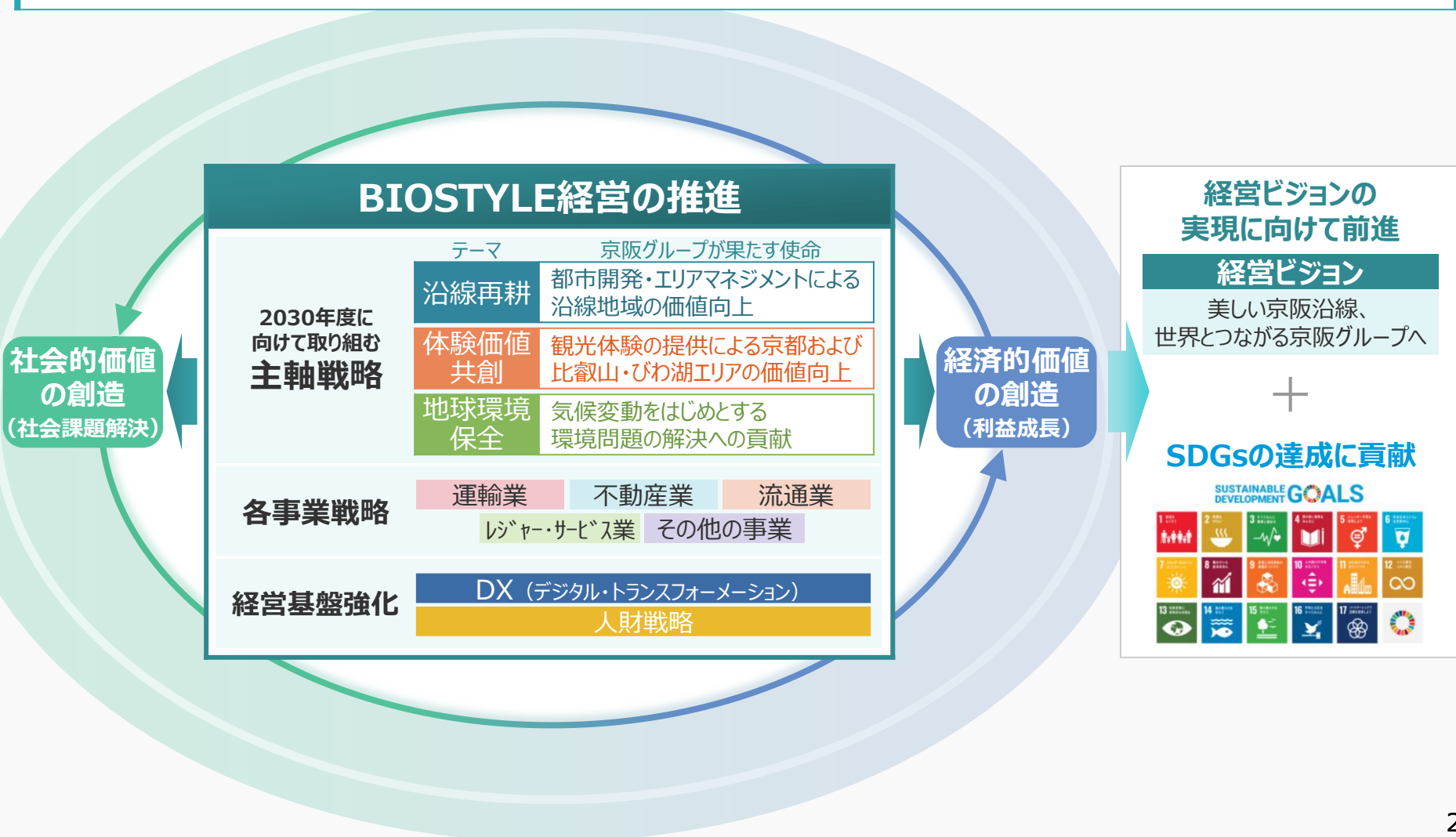
- まちづくりを通じて創出される沿線価値は長期的に不動産価値や移動需要として回収されるため、**中長期的視点での全体最適を重視**した経営を実施



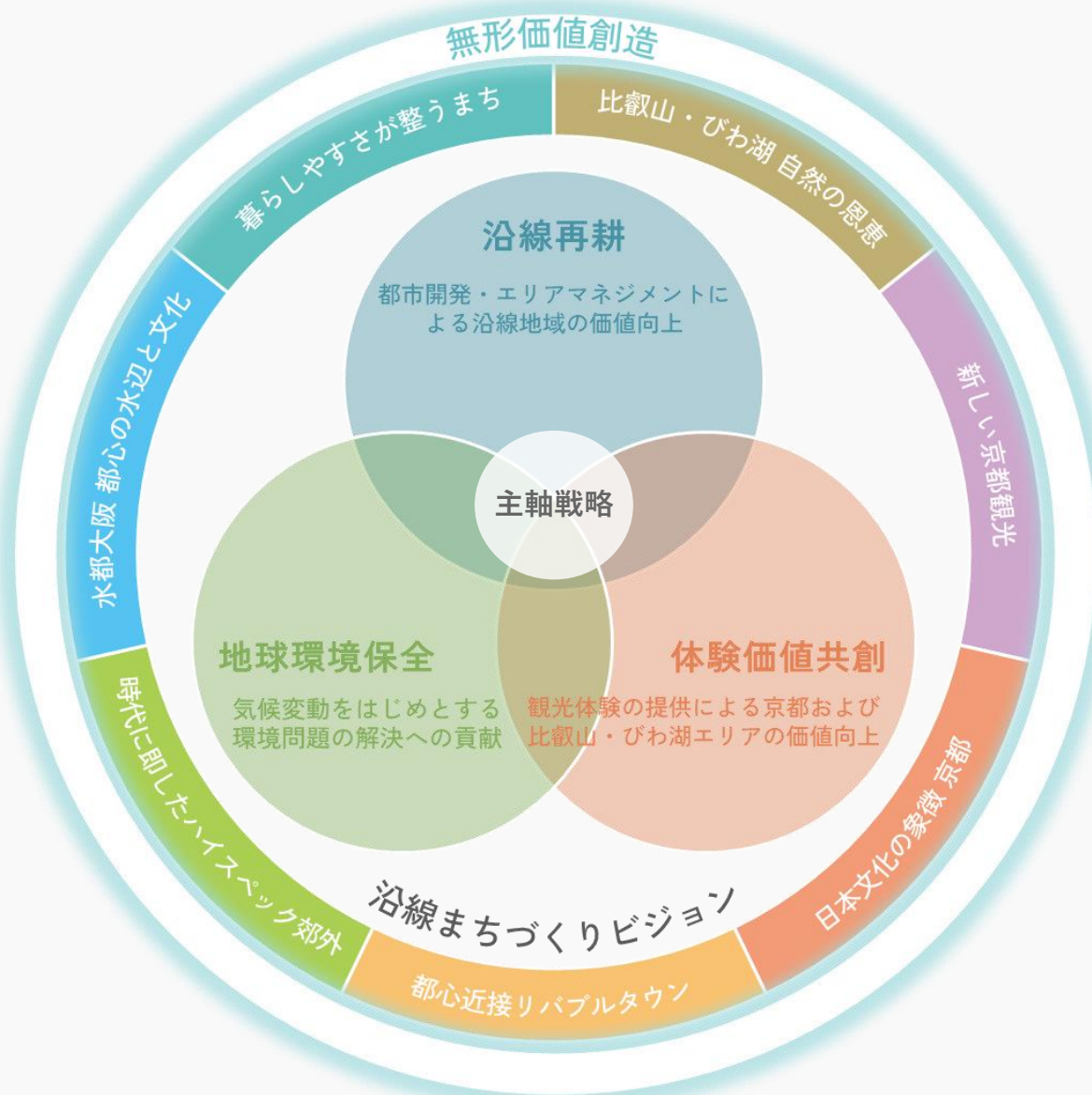
03

長期経営戦略2030 ～定量目標のアップデート～

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



- 「沿線まちづくりビジョン」で示すエリアそれぞれの特徴を活かしながら主軸戦略を推進し、長期視点で沿線価値の向上を図る



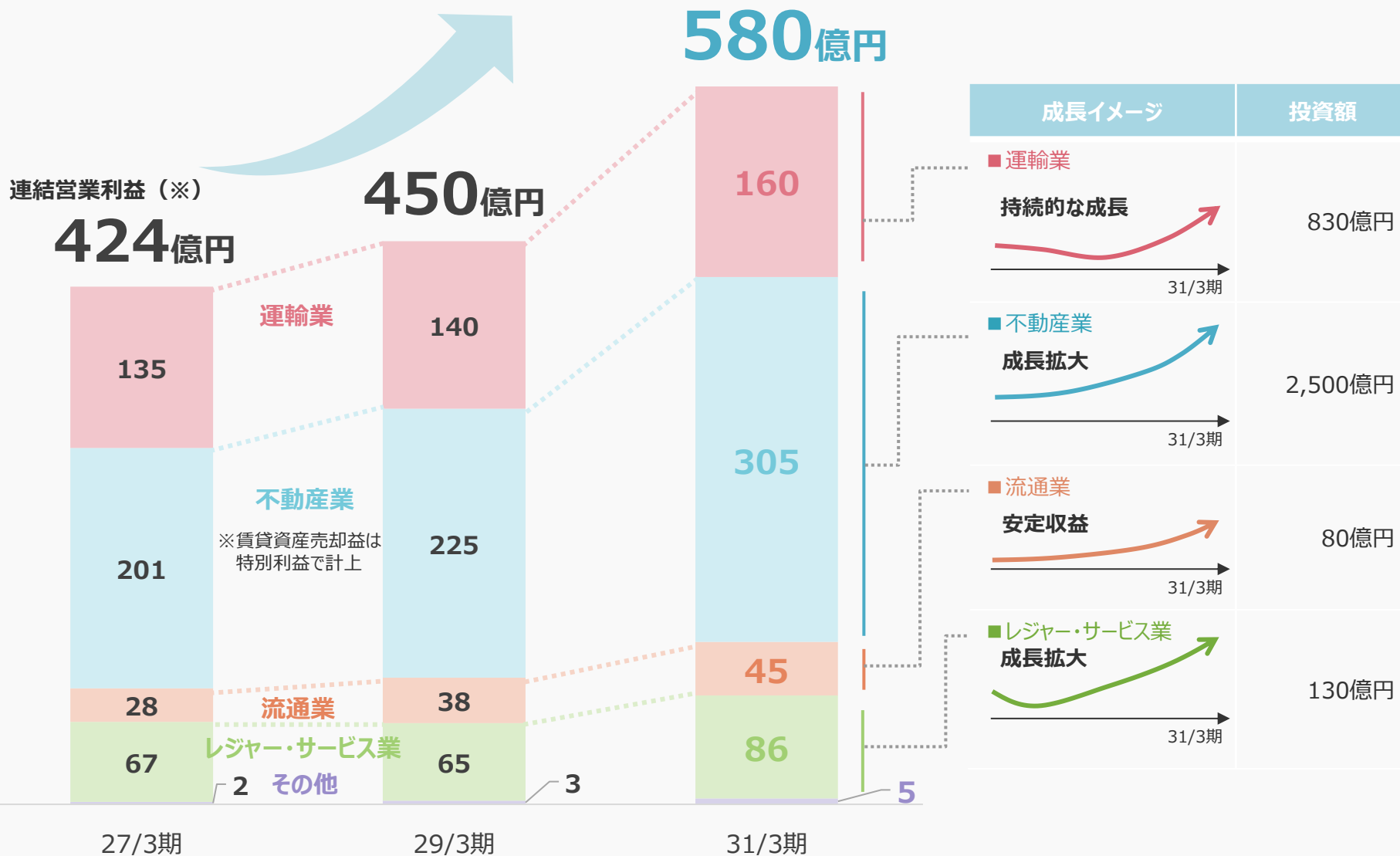
内外環境の変化を踏まえた長期経営戦略の定量目標の見直し

- ・「BIOSTYLE経営」や現行の主軸戦略を引き続き推進し、持続的に成長する企業グループとしての基盤構築を図る
- ・目標年次の2030年度に向けて、施策の実行スピードを速め、着実な利益成長を図ることで、さらに高い目標値を目指す

経営指標	27/3期 予想	29/3期 目標水準	31/3期 新目標水準	長期方針
営業利益	424億円	450億円以上	580億円以上 (前回目標：430億円以上)	持続的な 利益成長
親会社株主に帰属する当期純利益	290億円	300億円以上	380億円以上 (前回目標：300億円以上)	
EBITDA	690億円	750億円以上	880億円以上 (前回目標：700億円以上)	事業規模拡大
ネット有利子負債/EBITDA倍率	6.2倍	6倍台	5倍台 (前回目標：6倍台)	経営環境リスク にも対応
ROE	8.3%	8.5%水準	10%水準 (前回目標：8%水準)	高水準を堅持

長期経営戦略 営業利益成長ステップイメージ

- 2030年度に向けて、京阪グループの強み・ノウハウを最大限活かして、安定した利益成長を実現



※各年度の連結営業利益は、セグメント数値の合計と一致しない

「安全・安心」と「サービス品質」の抜本的強化を図る投資フェーズ

- 運賃改定による原資を最大限に活用し、新型車両への更新や既存インフラ更新などに集中投資し、一時的に減価償却費が高止まりするものの、将来のメンテナンスコスト削減や競争力強化を図る

投資の結実と利益成長フェーズ

- 減価償却費の落ち着き、収益の伸びが利益に直結
- 観光列車など高付加価値サービスの導入効果

2026

～

2030

集中投資

＜新型車両＞

67両



＜安全関連投資＞

自動運転

＜サービス関連投資＞

駅リニューアル

＜可動式ホーム柵＞

11線



一時的な減価償却費増加
による利益圧迫

運賃改定による原資獲得

さらなる省人化
によるコスト減

高付加価値サービスの導入効果

●観光列車



●京都を資源
とした旅客誘致に
よる収入増

“分散”を意識した不動産投資による高効率な収益基盤の構築

- ・販売業：案件を選別しながら仕入れを強化、保有する不動産については、市場環境を見極めながら最適なタイミングで販売し、着実な資金回収により資産規模をコントロール
- ・賃貸業：将来の持続的な再投資サイクルを見据えた物件取得と、既存物件のバリューアップによる賃料収入拡大および老朽物件の戦略的建替を推進

利益の積み上げと循環の定着

- ・販売業：戦略的販売による利益最大化
- ・賃貸業：賃料収入の着実な積み上がりと、物件売却と取得の再投資サイクルの定着

2026

～

2030

“分散”を意識した不動産投資による
仕込み強化期間

戦略的販売・売却による
利益最大化

SPCやファンド等の活用による
収益不動産「回転型」事業の加速

仕込み強化

販売業：投資規模拡大

賃貸業：5か年新規物件取得
1,000億円
(直近3か年150億円程度)



M&A
事業拡大

洛西口駅西地区
土地区画整理事業▼



けいはんな学研都市
土地区画整理事業▶

販売業

賃貸業

建設業

一定期間保有物件 — 賃貸資産売却益（特別利益）

＋
バリューアップ・売却までの賃料収入

長期保有物件
(沿線コア物件など) — バリューアップ・安定した賃料収入

5か年売却額 **450**億円以上

資産規模コントロール
によるBSマネジメント

独創的価値の強化と事業領域拡大

「多彩な沿線価値・エリア特性の編集力」「高付加価値・オリジナル商品の供給力」「幅広い業態のバリエーション」という京阪グループ流通業特有の強みをさらに強化し、沿線の需要を創造する商品・サービスにより、利益率を向上させ、店舗網を拡大

沿線のくらしを彩り、沿線の価値向上に貢献

- 流通各社がシナジーを強化して連携し、「日常・くらし」「非日常・体験」「ハレ・記憶」の3つのシーンを創出
- くらし・観光に彩りを提供し、沿線まちづくりを推進

2026

～

2030



▲京都タワーサンド



▲嵐山 昇龍苑

観光商業の強化

- ▶ 新しい観光商業の創造
- ▶ 京都から大阪・滋賀へ展開

沿線生活インフラとしての持続的成長

小売業の伸長

- ▶ 食品小売：プロセスセンター(PC)やバイオ・マルシェの商品企画編集力を活用し、高品質・オリジナル商品を供給
 - ▶ もより市：エリア/顧客層/時間帯に合わせたフレキシブルで利便性の高い商品を提供
 - ▶ 百貨店：自主編集売場や専門性を発揮できるカテゴリーへ注力
- ⇒京阪沿線を中心にきめ細かく展開し、くらしをサポート

ショッピングモールのブラッシュアップ

- ▶ エリアごとの特性を活かした4つのモールをさらに進化
- ▶ 50年の経験・ノウハウで、沿線外へも拡大

観光商業の強化

- ・三条駅周辺プロジェクト竣工

食品小売業の店舗網拡大

- ・スーパーマーケット「フレスト」「THE STORE」
- ・食の商店「もより市」



26店舗 ▶ 45店舗

売上高130億円 ▶ 200億円

ショッピングモールの経営

- ・くずはモールリニューアル



積極的な新規出店とインバウンド獲得の深化

- ・インバウンド需要を確実に捉えるためのリニューアルや沿線の魅力を宿泊価値に昇華させる高付加価値化を推進
- ・新規出店を推進し、一時的に開業費が先行するものの将来の収益基盤確保を優先

収益最大化と体験価値ブランドの確立

- ・ネットワーク拡大と新店の安定稼働による収益力強化
- ・沿線の観光資源と融合した「唯一無二の滞在体験」を提供することで、市況変動に強い高収益体質へと進化

2026

～

2030

高付加価値化

「唯一無二の滞在体験」に向けた拠点開発推進

ホテルド比叡リニューアル開業

- ▶ 比叡山の魅力を活かした体験価値の提供



三条駅周辺プロジェクト竣工

京都タワーリニューアル着手

新規出店

西日本などへの出店加速 2店舗 ● 4店舗 ● 目標計6店舗

一時的に開業費が先行

新店の
利益寄与

既存客室リニューアルによる高付加価値化
大阪IRを見据えた観光船舶事業

既存資産

ホテル店舗数

20 店舗

ホテル客室数

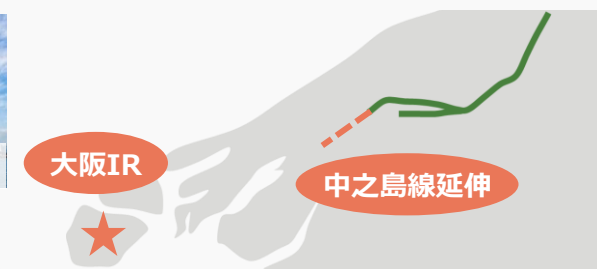
約 5,000 室

京都・大阪・滋賀、札幌・仙台・東京・名古屋



長期経営戦略 将来に向けた重点施策

- 京都タワーリニューアルや三条駅周辺、大津港などの**沿線まちづくり**、さらには大阪IR開業や中之島線延伸等による**湾岸成長需要の取り込み**を中長期的な視点で着実に推進
- 全事業が連携して「暮らし」と「観光」の両面で沿線価値を磨き上げ、収益力と資本効率の向上を追求、**「エリア全体の価値向上」**を見据えた**持続的な投資循環を確立**することで、将来にわたる企業価値の向上を目指す



2030



2028

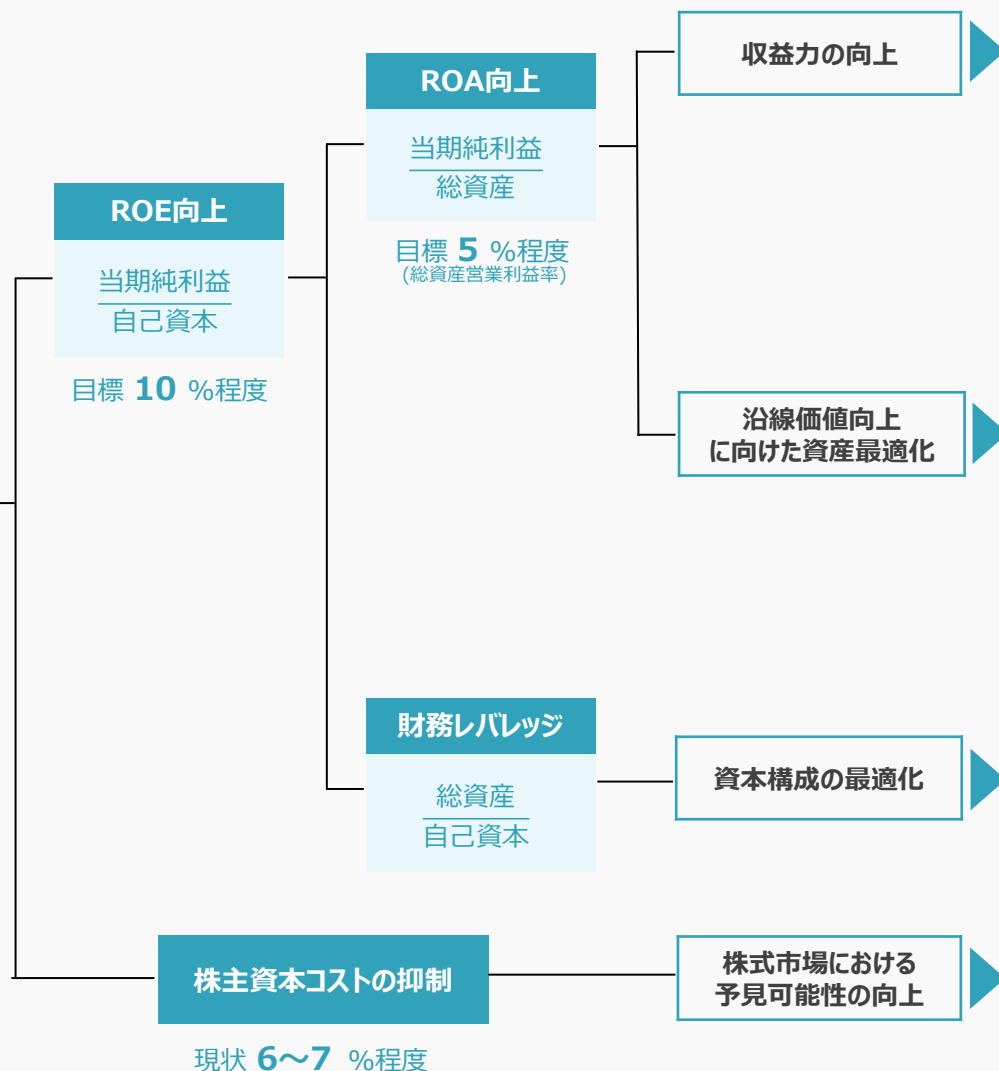


2031~

長期経営戦略 企業価値向上に向けた取り組み

- 稼働力を高めながら、沿線開発の推進と資産規模の適切なコントロールを両立することで、一定のROAを堅持しつつ持続的なROE向上を実現

エクイティ・スプレッドの拡大



- 沿線の強みを活かした高付加価値化の推進
- 運輸業：観光列車・新型車両の導入、運営効率化
- 不動産業：多様なスキームを活用した利益率向上
- 流通業：出店拡大・商品力強化による利益率向上
- レジャー・サービス業：ホテル出店エリア拡大、新業態進出

- セグメント別ROAと資産構成のモニタリングにより事業ポートフォリオを最適バランスに制御

26/3期	ROA (総資産営業利益率)	資産構成比
運輸業	5.2%	31%
不動産業	4.9%	60%
流通業	8.7%	4%
レジャー・サービス業	15.7%	5%

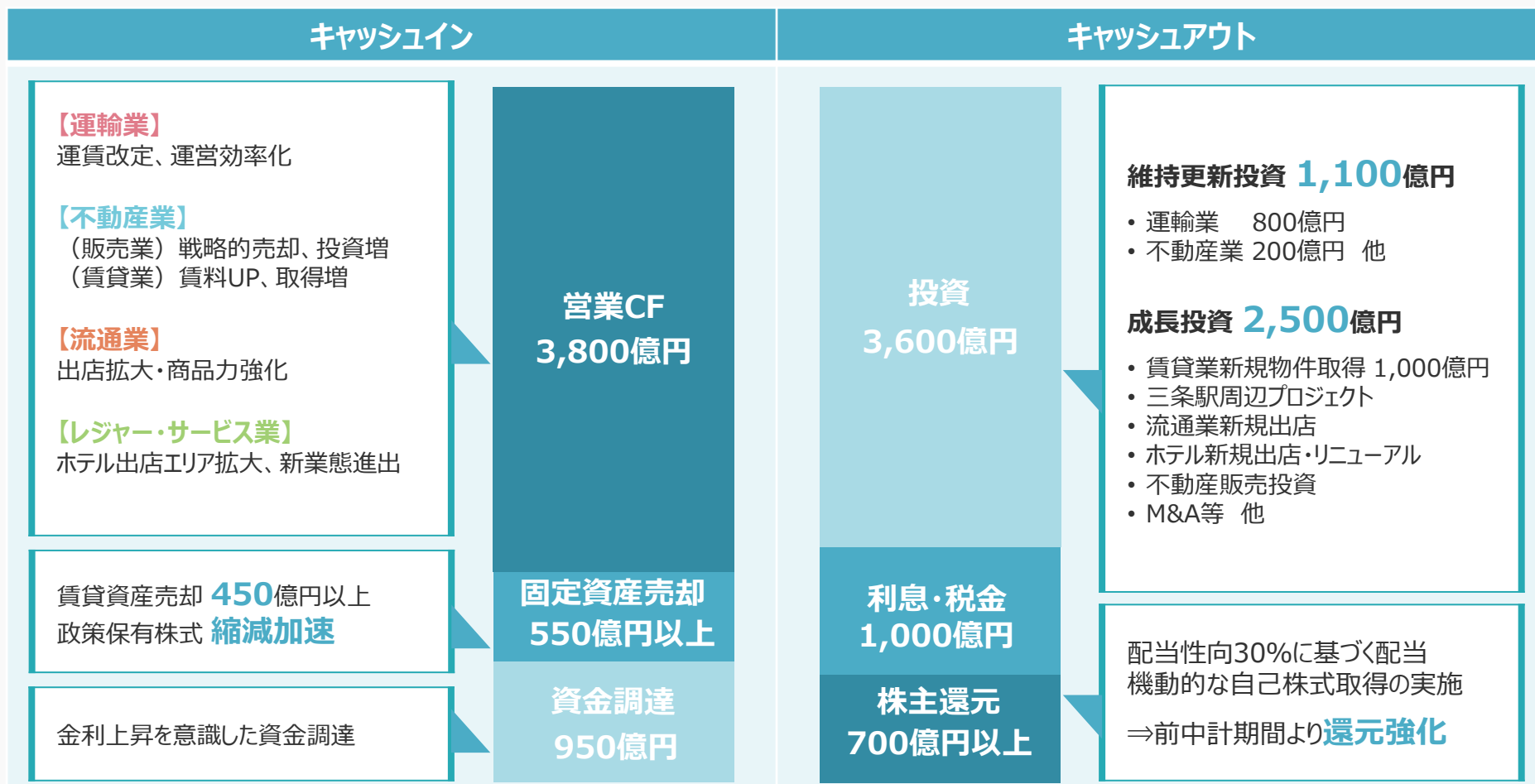
- 不動産業：CFの安定供給源として資産規模をコントロール
※適正な回転サイクルを維持し、投資と回収のバランス最適化

- 成長投資への機動力と自然災害など不測の事態へのリスク耐性を勘案した自己資本比率を意識 (35%程度)
- 経営環境リスクへの対応 (ネット有利子負債/EBITDA倍率5倍台)
- 株主還元による柔軟な自己資本のコントロール

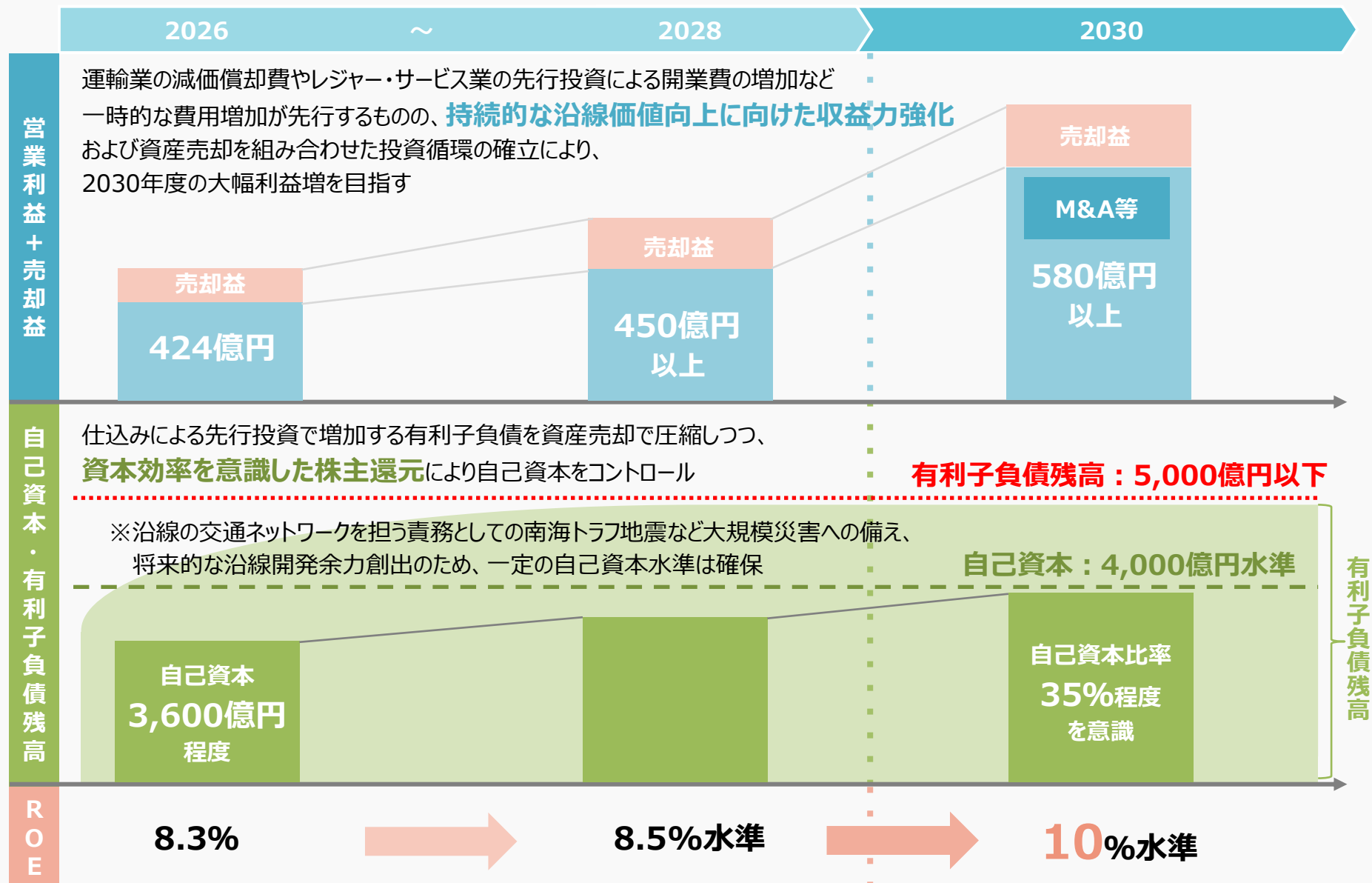
- BIOSTYLE経営の推進 (非財務資本の毀損リスク低減)
- 安定したCFの創出
- 市場との対話強化 (定期的なスモールミーティングの開催)

2026～2030年度におけるキャッシュアロケーション

- 積極的な成長投資により収益力を強化し営業CFの拡大を図るとともに、賃貸資産等の売却により有利子負債残高を適正な水準にコントロールしつつ、業績に応じた利益配当および機動的な自己株式の取得を行うことで、資本効率を意識した持続的成長を実現



長期経営戦略 ROE10%への道筋



主な沿線開発スケジュール

- ・2026年度以降の大型再開発プロジェクトである三条駅周辺プロジェクトは2030年度末竣工予定
- ・その他の各施策については、具体的な計画立案に向け地域・行政と協議を進める

主な施策	24/3	25/3	26/3	27/3	28/3	29/3	30/3	31/3	沿線再耕	体験価値共創	地球環境保全
■ 中之島線延伸				検討・協議中					●	●	●
■ 中之島周辺開発				検討・協議中					●		●
■ 中之島4丁目未来医療国際拠点整備事業	開業●								●		●
■ 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●							●		●
■ 天満橋駅周辺再開発				検討・協議中					●	●	●
■ 京橋駅周辺再開発							2030年頃の着手に向け検討・協議中		●	●	●
■ 古川橋駅北側・門真市駅前再開発			古川橋駅北側 竣工●			門真市駅前	2032年度竣工		●		●
■ 京阪本線（寝屋川市・枚方市）連続立体交差事業				整備中					●		●
■ 枚方市駅周辺再開発	開業●								●		●
■ 橋本駅前開発				協議中					●		●
■ 京都駅東南部エリアプロジェクト		開業●							●	●	●
■ 京都タワーリニューアル							2030年度までに着手		●	●	●
■ 三条駅周辺プロジェクト								竣工●	●	●	●
■ 比叡山頂リニューアル				検討・協議中					●	●	●
■ 大津港活性化・再整備				検討・協議中					●	●	●

04

中期経営計画 2026～2028 「真価を磨く 2028」

京阪グループ長期戦略構想（2026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）

定量目標
アップデート

長期経営戦略（目標年次2030年度）

今回
策定

中期経営計画（2026～2028年度） 「真価を磨く 2028」

※長期経営戦略の位置づけ、戦略の内容は変更なし

- 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目指す

本計画の位置づけ

2030年度の利益成長に向けた 磨き上げの助走期間

既存事業拡大による
着実な利益成長



課題の整理と
強みの強化

- 京阪電鉄の減価償却費の増加により利益が圧迫されるうえ、**大型再開発プロジェクトが落ち着くタイミング**
- 今後のグループの成長に向けた課題を整理し、**成長する基盤を磨くチャンス**
- 2028年度は、将来の企業価値向上に向けた、**2030年度までの磨き上げ期間の中継点**

唯一無二の観光資源「京都」を活かした観光戦略の確立

- 京阪独自のエリアである京都・比叡山・びわ湖において観光拠点の開発を推進し、それぞれの地域で共創してきた**観光・体験価値を繋ぎ合わせる**ことで、観光需要獲得の最大化を目指す

＜京都駅前＞ 京都タワーリニューアル

- 「京都の玄関口」として魅力を世界に発信する施設へとリニューアル
- **2030年度までの着手**を目指し、具体的な計画内容を策定



＜東山＞ 三条駅周辺プロジェクト

- 京都「東山の玄関口」において、**新たな観光・交流拠点を創出し**、「えきから始まるまちづくり」を推進
- **2030年度の竣工**に向け、計画の策定、行政との協議を推進



＜比叡山＞ 比叡山エリアプロジェクト

- **2027年春**、比叡山の「ロテルド比叡」をリブランドし、「**THE THOUSAND HIEI** —— **無為奥山**」が新たに開業
- 比叡山頂のリニューアルにも本格的に着手



＜びわ湖＞ 大津港活性化・再整備

- 滋賀県が策定した「大津港活性化・再整備基本構想」の実現に向け、**大津港の観光拠点化を推進**し、官民連携で全国からの誘客を図る
- **2030年頃の竣工**を目指し、行政との協議を推進



大阪東西軸を中心に沿線価値向上施策の着実な推進

- 万博後の起爆剤として開発ポテンシャルが高まる大阪東西軸において、京阪中之島線の九条延伸を見据え、淀屋橋に続く、沿線開発の検討を加速
- 2030年開業予定の大阪IRを契機とした事業拡大

中之島線延伸計画

- 九条エリアにおけるハード開発の検討を先行させるとともに、延伸事業計画について検討・協議を推進
- 大阪メトロと阪神電鉄が乗り入れる九条駅に繋がることで、中之島線の利便性およびエリア価値の向上を図る



水上輸送の強化

- 水都大阪の象徴・中之島エリアを起点とした水上タクシー事業の検討
- 2029年度完成を目指し、大阪IRから瀬戸内海などへの広域観光型コンベンションシップ計画の推進



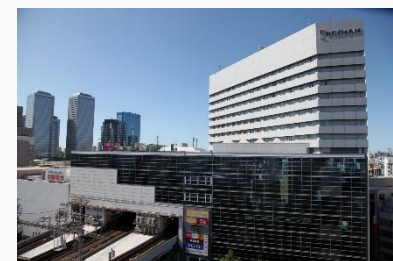
MGM大阪(株)提供/転送禁止

IR施設での事業参画検討

- グループのノウハウを活かし、大阪IRに設置される会議場や宿泊施設、ツーリズムセンターなどのビジネスチャンスを捉えた事業参画を積極的に検討

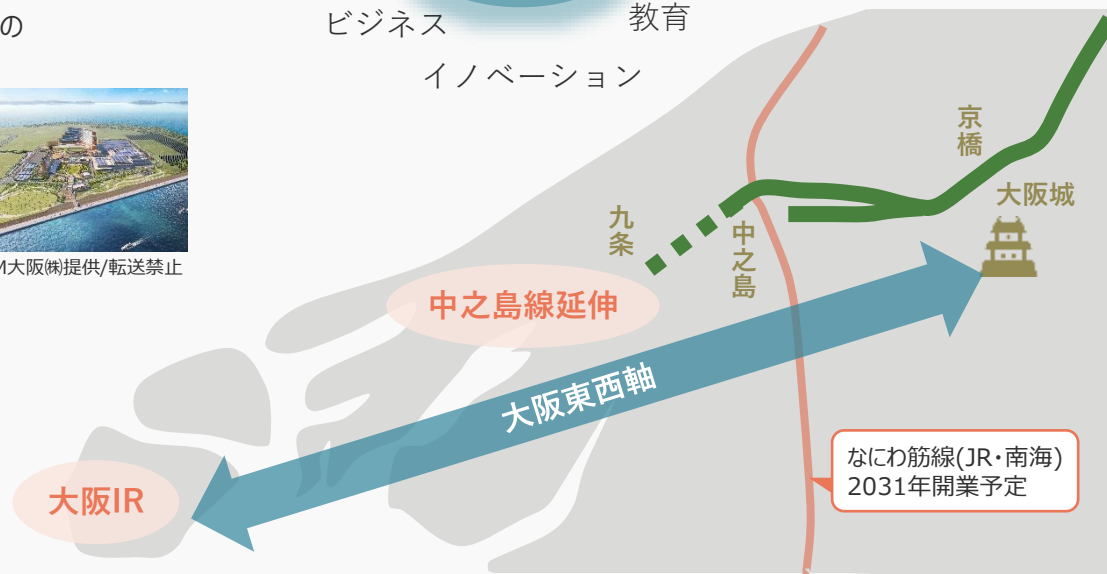
京橋駅周辺再開発

- 大阪東西軸における当社の重要エリア
- 2030年頃の着手を目指し、大阪を代表する京橋エリアの特色を活かした開発計画を具体化



多様な機能が融合する街

商業 京橋の特徴 観光
ビジネス 教育
イノベーション



駅前再開発と沿線商業の深化・事業拡大

- 京都と大阪の中間エリアを中心に、**地域の特徴を活かした駅前再開発**による「えきから始まるまちづくり」を推進
- **沿線商業の深化**と沿線における事業拡大により、**沿線価値を高める接点の拡大**を図る

えきから始まるまちづくり

- 駅周辺への都市機能の集積により**賑わいの創出**を図る

古川橋駅北側再開発



2026年秋竣工（予定）
門真市初のタワーマンション
と商業棟の開発

門真市駅前再開発



2032年度竣工（予定）
駅前商業施設「門真プラザ」
と駅前広場の再整備



沿線・地域になくてはならない食品小売業の拡大

- **沿線住民や観光客のニーズに応える**商品・サービス・出店形態の確立
- 事業拡大に伴うプロセスセンターの最大活用を目指す



2030年度
スーパーマーケット

9店舗

2025年度
6店舗

2030年度
駅ナカ商店もより市

36店舗

2025年度
20店舗

ドミナント
戦略



ノウハウを活かしたさらなる事業拡大など新規事業の創出

- ひらかたパークでの施設運営ノウハウを活かし、**沿線での外部施設の運営受託**に向けた体制を構築
- 沿線におけるイベントなどの**総合エンターテインメント事業への本格参入**



日常と観光の結節点としての商業施設の深化

- **地域の魅力発揮**に向けた商業施設のリニューアル推進
- 京都・滋賀における**観光商業**コンテンツの強化



嵐山「昇龍苑」のML・PM開始

2026年3月31日～

京都市・右京区

敷地面積1,532㎡

9店舗（飲食・物販ほか）

持続的な事業運営に向けた取り組み

- 人口減少社会においても持続可能な交通基盤を目指し、さらなる安全性・快適性の向上を図るとともに、新たな収入源の確保および運営体制の効率化を進める

新たな需要喚起・収入源の拡大

観光列車・新型車両の導入 京阪電気鉄道

- 観光列車の導入を検討する他、特急車両8000系の後継車両について、2030年代の導入を見据え計画を策定



特急車両 8000系

国内外の観光需要の取り込み強化 京阪バス

- 京都市内を循環する観光路線バスの本格運行開始（2027年度以降）
- ツアーバス(募集型企画旅行)の高付加価値化および多角化
- 関西空港リムジンバスへのクレジットカード決済の導入（2027年4月～）

運営体制の効率化

自動運転の実現に向けた整備 京阪電気鉄道

- 宇治線・交野線における、添乗員付き自動運転(GoA2.5)の実現に向け、定位置停止装置（TASC）および自動列車運転装置（ATO）を2030年度を目途に整備

公共ライドシェアの導入検討 京阪京都交通

- 地域に不可欠な移動手段を確保するため、一般ドライバーが小型自動車地域輸送を担う公共ライドシェアの導入を検討
- 2027年より実証実験を開始し、2028年度の本格実施を目指す

更なる安全性・快適性向上

駅リニューアルによる美装化の推進 京阪電気鉄道

- 沿線まちづくりと連動させ、2030年度までに、淀屋橋駅ホーム階の他、古川橋駅、橋本駅三条駅等のリニューアルを推進



淀屋橋駅 完成イメージ

デジタル化の推進

- CBM活用、ドローン・センサ・AIカメラ活用推進等メンテナンス業務のDX化による点検の効率化・高度化の他、QR乗車券の拡大などにより利便性向上を図る

可動式ホーム柵の整備 京阪電気鉄道

- 2030年度までに新たに11線を整備



可動式ホーム柵

京阪本線連続立体交差事業の推進 京阪電気鉄道

- 道路の混雑緩和や踏切事故の防止の実現に向けて、寝屋川市一枚方市駅間の高架化事業を推進

沿線の「実績とノウハウ」を活かした沿線外拡大

- ・不動産販売業において、エリア・アセットタイプ・投資規模拡大、スキームの多様化を推進
- ・ホテル事業において、西日本エリアへの出店・アパートメントホテルなど業態拡大を図る

沿線外での不動産販売・ホテル出店スケジュール（予定）

※記載の戸数はプロジェクト総数
表示物件の戸数、計上時期は変更となる可能性あり



「BIOSTYLE経営」の推進

- CO₂排出量の削減を推進し、脱炭素社会の実現に貢献するとともに、脱炭素社会で選ばれる商品・サービスを展開
- 持続可能な事業環境の確保に向けて、自然資本への依存・影響の開示を見据えた分析を推進

GOOD NATURE STATION

- 「人にも、自然にも、いいものを。」をコンセプトにサステナブルな商品・サービスの展開を全国規模で推進

GOOD NATURE HOTEL KYOTO



- 世界から高く評価されるホテルのさらなる価値向上に向けて、客室リニューアルの推進

「LA LISTE」(※)の「環境・循環型社会賞」
「2026年特別賞」を受賞

- ブランド力を活かし、東京など主要都市への出店検討を加速

※「ミシュランガイド」等と並んで世界から注目を浴びているフランス発のレストラン・ホテルガイド

NEMOHAMO

- ブランド力を高める商品開発や新規出店による事業拡大を目指す



オーガニックコスメブランド「NEMOHAMO」

GOOD NATURE MARKET

- 京都発の自然派食品ブランドの展開を通じて、新たな食の価値を提案



オリジナルフードブランド「GOOD NATURE MARKET」

生物多様性の保護

- 自然資本への依存・影響を分析し、生物多様性の保護に向けた取り組みを加速し、サービスとの連携による高付加価値化・地産地消を推進



ホテル屋上における都市養蜂
(THE THOUSAND KYOTO)



棚田の保全
(琵琶湖ホテル)

花粉媒介の役割を担うミツバチを育て、
京都駅前の生態系の維持に貢献
採取したはちみつは商品展開やレストランで提供

棚田米の地産地消を通じて、
棚田だけでなく、豊かな生態系を有する
びわ湖の水質保全に貢献

CO₂排出量の削減

- 省エネの徹底、創エネの推進、再エネの調達によるCO₂排出量削減を図る

削減目標 ※集計対象会社9社(スコープ1・スコープ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)

- 環境配慮型車両13000系のさらなる導入の他、設備投資や事業運営の効率化によりエネルギー使用量を削減
- 駅やグループ施設への太陽光発電設備の設置や、オフサイトコーポレートPPAなど再生可能エネルギー由来の電力活用を拡大



ため池を活用した太陽光発電
(大阪府枚方市)

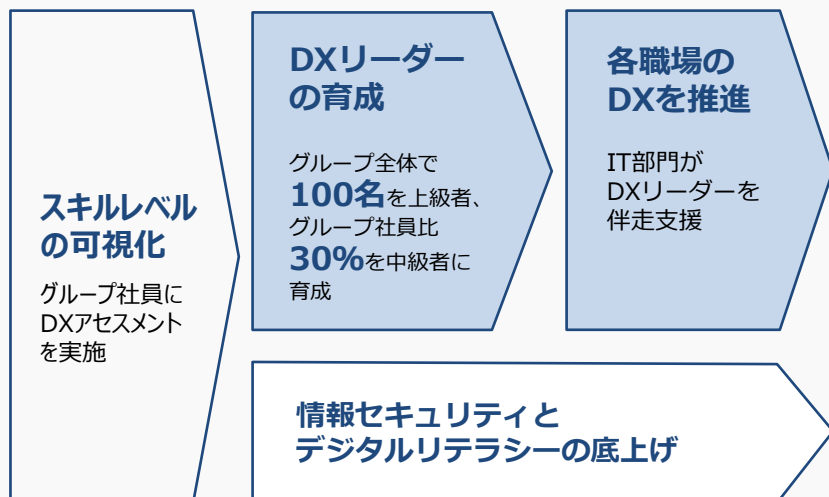
「攻めのDX」と「守りのDX」の推進

- DX推進体制を強化するとともに、「攻めのDX(収益拡大・生産性向上)」と「守りのDX(基盤強靱化)」を両軸で推進し、グループ全体の競争力を抜本的に強化する

DX推進体制の強化

DX推進を加速させる人財育成

- 各職場にDXリーダーを育成し、職場ごとのDX推進体制を強化



現場主導の業務プロセス改革に向けたツールの整備

- ノーコードツール・自動化ツールのグループ内展開により、現場主導でDXを推進する「市民開発」を実現し、業務プロセスを抜本的に改革

顧客接点のデジタル化

「おけいはんポイントアプリ（仮称）」の導入

- スマホアプリの導入により、グループポイントのさらなる利便性向上を図り、グループサービスの利用を促進



※イメージ

生産性向上と高付加価値化

高性能なAI活用

- 次世代AIを導入し、自律的な業務パートナーとして活用を推進することで、生産性向上と高付加価値業務へのシフトを加速

IT基盤の強化

強固なセキュリティ基盤の構築

- 「ゼロトラスト(どこからでも安全に、かつ厳重にチェックする)」の考え方に基き、グループ全体に強固なセキュリティ基盤を構築

レジリエンス（事業継続性）の強化

- IT-BCPの高度化による復旧マネジメントの強化と統制を徹底し、健全かつ持続可能なITサービス提供を実現

経営戦略の実現に向けた人財戦略

- 社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化を進めるとともに、採用・人財開発・人財配置を通じた人財ポートフォリオの強化により、経営戦略を実現

人財ポートフォリオの強化

人財の可視化

- 各事業において中核となる人財の**分布・充足状況を可視化する基盤を整備**

採用による人財の増強

- 経験者採用による**専門人財の獲得**
- 多様な人財の採用を強化

人財開発

- 事業別の必要スキルを定義し、**次世代リーダーを計画的に養成**
- 変革型人財の強化**
- 沿線の強みを事業化できる人財の強化

経験者・女性・外国人・変革人財等の採用・在籍比率をモニタリング

人財配置の最適化

- グループ横断的な人財配置により、**成長・重点領域への人財の優先投入**



経営戦略の実現による
利益成長



社員のエンゲージメント向上によるパフォーマンスの最大化

魅力的なトータルリワードの設計

- 専門性や成果に応じた**市場競争力のある処遇設計**
- 心理的安全性の高い組織・文化の醸成

社員のエンゲージメントスコアをモニタリング

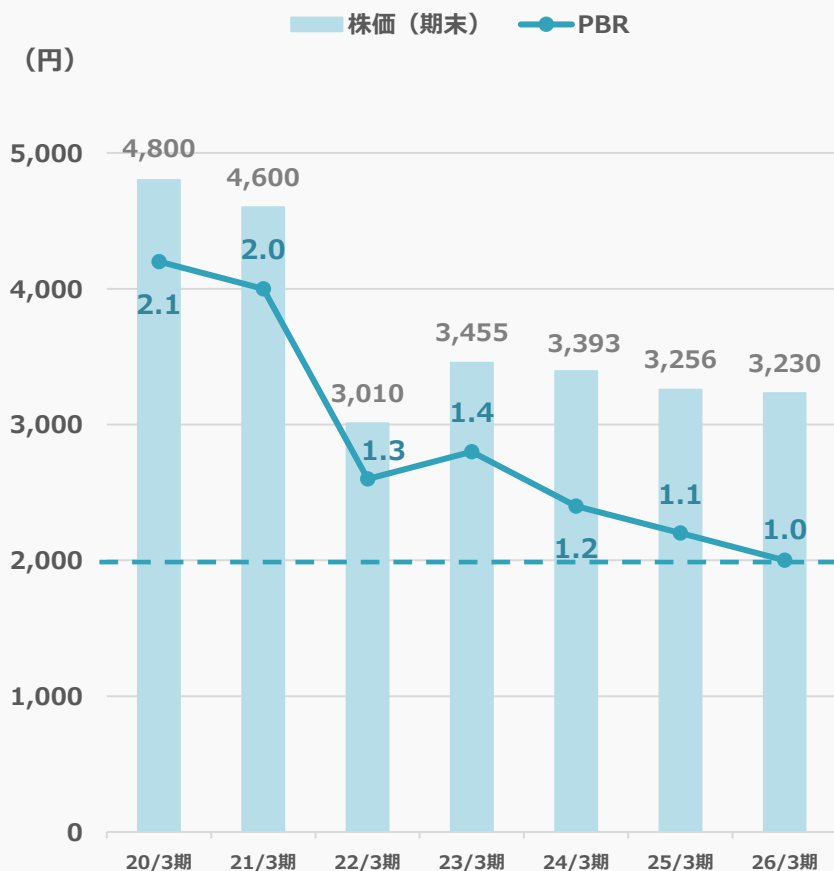
従業員体験の向上

- 能力開発や挑戦機会の強化**
- 理念・ビジョン・ブランドへの共鳴機会の拡充
- キャリア自律の促進

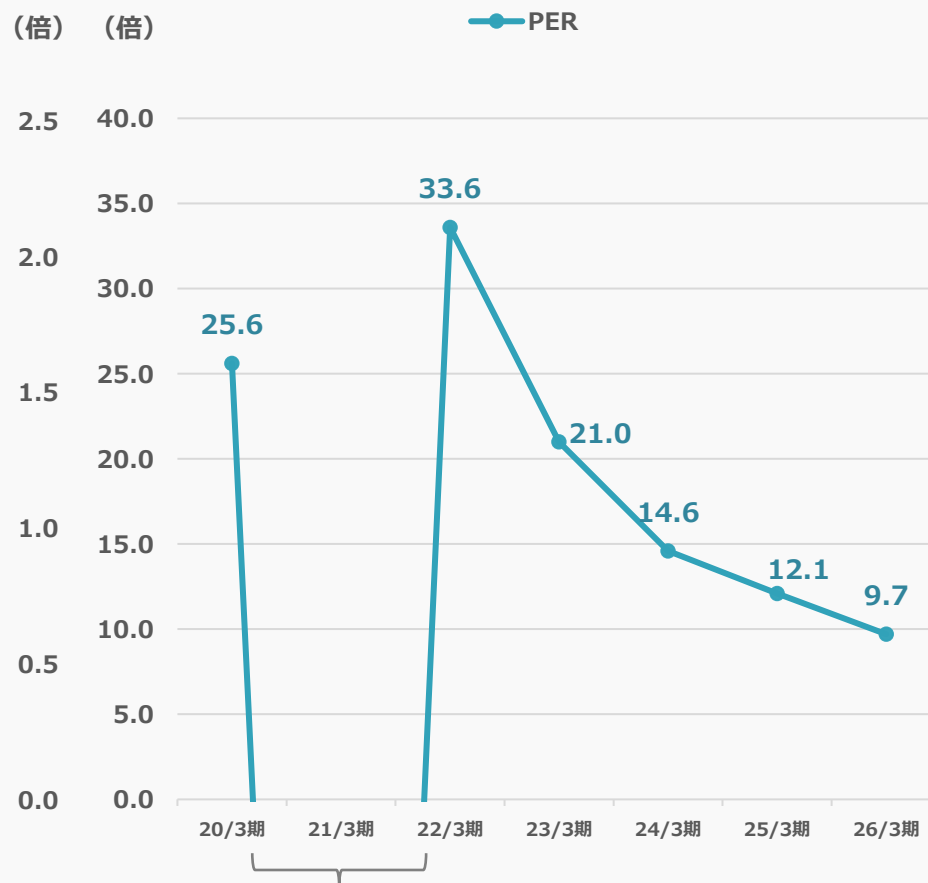
Appendix

～資本コストや株価を意識した経営～

株価およびPBRの推移

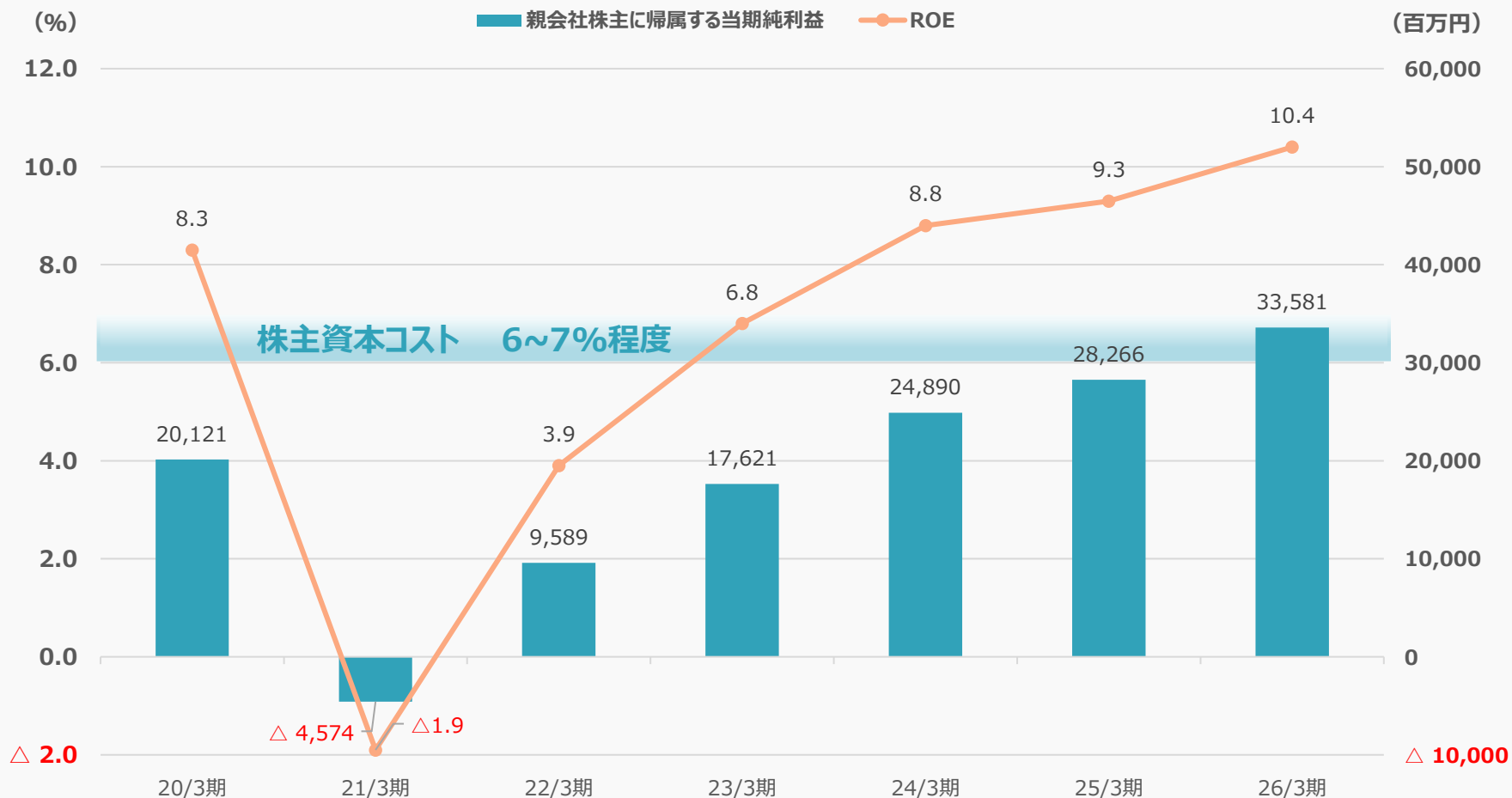


PERの推移



新型コロナウイルスの影響
により著しく低下した時期

資本コストと資本収益性の推移





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。