

長期ビジョン（全体像）

阪急阪神ホールディングスグループ 長期ビジョン2025 スローガン

深める沿線 広げるフィールド

持続的な企業価値の向上

生活(顧客)価値の向上

環境変化を好機と捉え、事業を通じて先進性のある商品やサービスを提供する

社会価値の向上

様々なステークホルダーとの信頼関係を構築しながら、その期待に応え、社会に貢献していく

経済価値の向上

民鉄トップクラスの収益性と財務健全性の維持・向上を図る

梅田・沿線×ストック型事業
関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①

首都圏・海外×ストック型事業
首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築(梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散)

戦略②

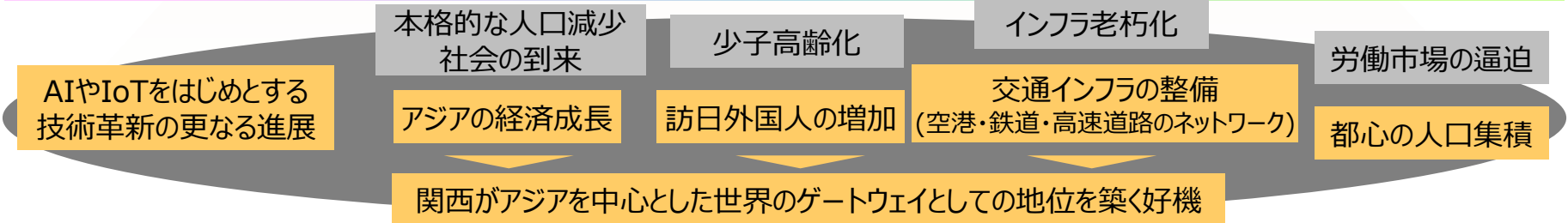
フロー型事業
ブランド価値の最大化と差別化戦略の徹底追求による競争力強化

戦略③

グループ横断的な取組・新事業領域等

グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④



長期ビジョン（4つの戦略）

梅田・沿線

梅田・沿線×ストック型事業 関西で圧倒的No.1の沿線の実現

戦略①
国土軸(東京-名古屋-大阪)の活力やアジアをはじめとする世界のパワーを沿線に取り込むとともに、新産業・先端技術を他社に先がけて沿線に呼び込み、加えて沿線の各所で魅力あるまちづくりを推し進め、定住・交流人口の増加を目指していく

首都圏・海外

首都圏・海外×ストック型事業 首都圏・海外での安定的な収益基盤の構築 (梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散)

戦略②
関西圏の事業規模の縮小を補完するため、市場規模の大きい首都圏や成長が期待できる海外において賃貸資産等のストック取得を進め、梅田・沿線に集中しているポートフォリオの分散を図っていく

ストック型（アセット活用）

フロー型事業 ブランド価値の最大化と 差別化戦略の徹底追求 による競争力強化

戦略③
阪急・阪神のブランド価値の最大化や、オンリーワンになることを目指して商品・サービスの差別化を徹底的に追求し、それらにより事業競争力の一層の強化と事業の更なる拡大を図っていく

フロー型（ノン・アセット）

グループ横断的な取組・新事業領域等 グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

戦略④ グループ横断的な取組の推進に加え、先端技術の既存事業への活用や新たな事業領域の開拓に挑戦し、文化的かつ先進的なライフスタイルを提供していく

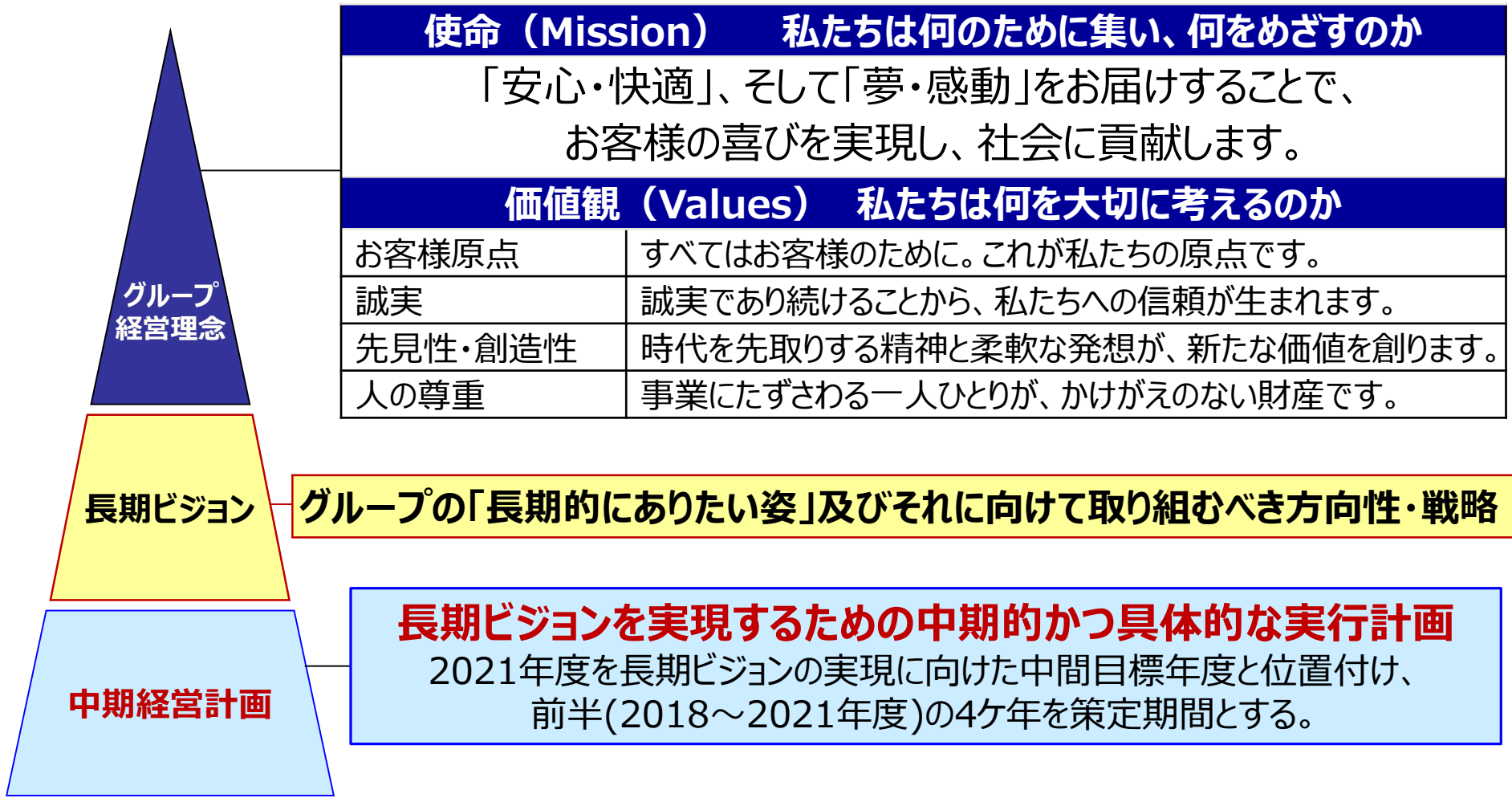
長期ビジョン（経営指標）

人口動態の変化の影響を大きく受ける2040年度頃においても、営業利益が最低でも現行の1,000億円水準を生み出せる企業グループになることができるよう、戦略①～④の取組を推進することにより、2025年度時点では下表の通りの水準を目指す

	経営指標	2025年度に ありたい姿
収益性	営業利益	<u>1,200億円</u>
	EBITDA	<u>2,000億円</u>
財務の健全性	有利子負債 /EBITDA倍率	<u>5倍台</u>

- ・2025年度においても、収益性では大手民鉄の中でトップクラスを確保
- ・財務の健全性は、成長投資を加速する中でも、大手民鉄の中でトップクラスを維持

中期経営計画の位置づけ



毎年度のローリングでは、長期ビジョンを念頭に置きつつ、具体的な実行計画を策定し、それを積み重ねながら、2025年度に向けて、次第に定性面・定量面の両面において「グループの長期的にありたい姿」に近づけていく

中期経営計画の基本的な考え方

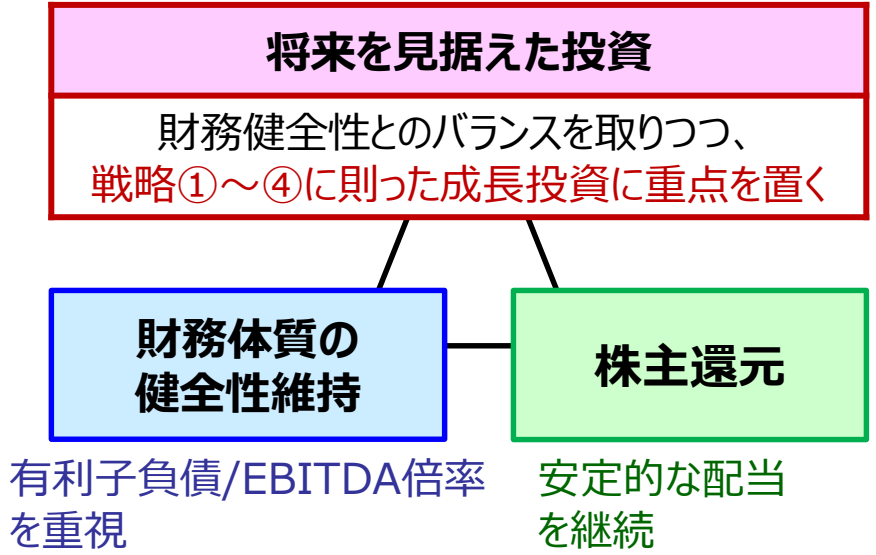
- 本計画期間では、2025年度の営業利益1,200億円の達成に向け、足元の利益水準である1,000億円から利益を着実に伸長させ、まずは中間目標年度である**2021年度に営業利益1,100億円**を安定的に計上できる企業グループとなることを目指していく
- それを実現していくために、戦略①～④に則った**成長投資に重点**を置いて**資金を配分**する

4つの戦略 ～長期ビジョンと関連付け

- ① 梅田・沿線のストック型事業(鉄道、不動産賃貸、放送・通信、ホテル等)の更なる深化
- ② 首都圏・海外におけるストックの積み上げ
- ③ フロー型事業(不動産分譲、スポーツ、ステージ、情報サービス、旅行、国際輸送等)の競争力強化
- ④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

財務方針

- 長期ビジョンの実現に向け、営業利益・EBITDAの更なる伸長を図っていくことを念頭に、**戦略①～④に則った成長投資に重点を置く**
- 財務体質の健全性は引き続き維持する(重視する指標は有利子負債残高ではなく、有利子負債/EBITDA倍率とする)
- 株主還元については、総還元性向を指標としつつ、安定的な配当を継続する



戦略①～④における主な取組

戦略① 梅田・沿線のストック型事業の更なる深化

梅田エリアのバリューアップ

- ・長期的な視点で計画的な建替を実施し、保有資産の価値を高める
- ・エリア全体の価値向上に向けて、エリアマネジメント活動や都市プロモーション等に取り組むほか、産業創出拠点の整備・運営等も手掛けていく

沿線主要エリアの活性化

- ・沿線主要拠点における開発案件を推進する
- ・「えき」を中心とした「まちづくり」を推進することにより、賑わいを創出する

鉄道新線による交通ネットワーク(インフラ)の整備

- ・新大阪駅や関西国際空港・大阪国際空港と当社グループの沿線を接続させて、移動の利便性・回遊性を高める

インバウンド需要の取込

- ・梅田や沿線への誘客及び当社グループの利用拡大により、グループの収益最大化を目指す

戦略② 首都圏・海外におけるストックの積み上げ

首都圏都心部におけるストックの積み上げ

- ・東京都心5区を中心に、市況を注視しながら、新規開発案件の推進や稼働物件の取得に取り組む

首都圏におけるホテルの新規出店

海外ストック(不動産)の取得の検討

戦略③ フロー型事業の競争力強化

海外を含めたマンション事業の規模拡大

情報サービス事業の成長

旅行事業の利益伸長

国際輸送事業の取扱物量の拡大

戦略④ グループ総合力の更なる発揮と新事業領域の開拓

エリア共通ポイント「Sポイント」サービスの拡充

新事業領域へのチャレンジ