

### CONTENTS

1 阪急阪神ホールディングス at a Glance

財務ハイライト(連結) 6

> トップ・マネジメントからのメッセージ 8 9 社長インタビュー

中期経営計画の進捗状況 16

特集

18

阪急阪神ホールディングスグループの成長ドライバー 梅田エリアの大規模開発プロジェクト

コア事業の概況 22

■都市交通事業 24

29 ■不動産事業

■ エンタテインメント・コミュニケーション事業 34

37 ■ 旅行・国際輸送事業

■ホテル事業 41

流涌事業 44

経営管理体制 47

コーポレート・ガバナンス 47

50 コンプライアンス経営の推進

役員紹介 51

CSR(企業の社会的責任) 52

52 社会貢献の取組

54 環境保全活動への取組

55 財務セクション

84 グループ主要会社一覧

85 会社概要/株式情報

ショートカット検索

• グループの概要

• 主要経営指標

経営統合の効果

中期経営計画と成長戦略

• 事業責任者のメッセージ

• 株主環元策

2~5, 22~23, 84~85

6~7、11、16~17、56

13、17

11~12, 16~17, 18~21

28、33、36、40、43、46

6.15











#### 見通しに関する注意事項

このアニュアルリポートには、阪急阪神ホールディングスの将 来についての計画や、戦略、業績に関する予想及び見通しの記 述が含まれています。これらの記述は歴史的事実ではなく、当 社が現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。 したがって、実際の業績は、さまざまなリスクや不確実性の影 響を受けるものであり、当社の見込みとは大きく異なる可能性 があることをご承知おきください。

### 和文アニュアルリポートの位置づけ

英文アニュアルリポートと和文アニュアルリポートとの間で、 内容の重要な相違が生じないように配慮して作成しています が、和文アニュアルリポート所収の連結財務諸表につきまして は、監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しており、和訳され た英文連結財務諸表自体は、あずさ監査法人(KPMG AZSA & Co.)の監査の対象とはなっておりません。

注記がない限り、記載数字は四捨五入して表示しております。









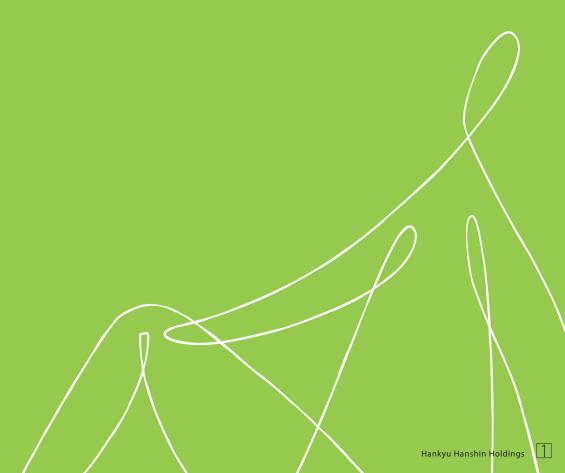






# Who We Are?

阪急阪神ホールディングス at a Glance



#### Who We Are? 阪急阪神ホールディングス at a Glance

### **阪急阪神ホールディングスとは** ■

阪急阪神ホールディングスグループは、2006年10月、ともに関西に基 盤を置く大手民鉄グループの阪急ホールディングスと阪神電気鉄道の経 営統合により発足した、従業員約2万人の企業グループです。

当グループは鉄道事業をベースに、商業施設・オフィス等の賃貸や住宅 分譲等を行う不動産事業、ともに全国的な人気を博する阪神タイガースや 宝塚歌劇を軸としたエンタテインメント事業など、多岐にわたる領域で、 斬新なサービスを次々と提供することにより、沿線地域をはじめ良質な 「まちづくり」を推し進め、100年以上の長い歴史の中で数々の足跡を残し てきました。





東京 神戸 京都 大阪

2008年度

連結営業収益

6,837

連結営業利益

778

億円

関西地方

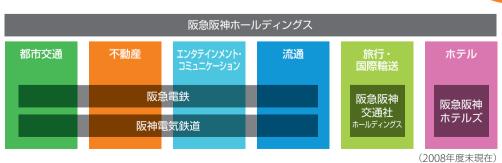
阪急雷鉄

阪神雷気鉄道

### 事業領域と収益構造

グループ経営機能を担う阪急阪神ホールディングスの下、阪急電鉄、阪 神電気鉄道、阪急阪神交通社ホールディングス、阪急阪神ホテルズの4社 を中核会社とし、都市交通、不動産、エンタテインメント・コミュニケー ション、旅行・国際輸送、ホテル、流通の6つの事業領域をコア事業として 位置づけています。

そのうち、収益的に大きな柱となるのは都市交通事業と不動産事業で、 両者で営業収益の約5割、営業利益の約8割を占めています。中でも、都市 交通事業については鉄道事業が、不動産事業については賃貸事業が利益の 大半を占めており、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。



※営業収益構成比は外部顧客に 対する営業収益、営業利益構 成比はセグメント間消去前の 数値によってそれぞれ算出し ています。

■都市交通 ■不動産

■ 流通

■その他

エンタテインメント・

■ 旅行・国際輸送 ■ ホテル

コミュニケーション

### 当グループ沿線の強み ■ ■

阪急・阪神とも、大阪の中心地であり、オフィスや商業施設の一大集積 地である梅田をターミナルとして、他にも阪神間や京都など関西圏でも人 口集積度の高い地域を主たる事業エリアとしていることが強みです。

当グループの沿線エリアは関西圏の中では相対的に人気が高く、輸送密 度の高い効率的な鉄道ネットワークを形成するとともに、これまでの実績 を活かして、梅田を中心に沿線の不動産開発を推し進めるなど、沿線価値 の向上に向けての取組を行っており、今後も競争優位性の維持・向上に努 めていきます。

#### 住んでみたい街アンケート(関西圏)

順位	地名	(所在)
1	芦屋	(兵庫県芦屋市)
2	夙川	(兵庫県西宮市)
3	西宮	(兵庫県西宮市)
4	岡本	(兵庫県神戸市)
5	神戸	(兵庫県神戸市)
6	御影	(兵庫県神戸市)
7	梅田	(大阪府大阪市)
8	千里中央	(大阪府豊中市)
8	六甲	(兵庫県神戸市)
10	三宮	(兵庫県神戸市)
11	京都	(京都府京都市)
12	苦楽園	(兵庫県西宮市)
13	住吉	(大阪府大阪市)
14	難波	(大阪府大阪市)
15	高槻	(大阪府高槻市)
16	宝塚	(兵庫県宝塚市)
16	茨木	(大阪府茨木市)

は阪急·阪神沿線

Major7(住友不動産他7社)による調査(2008年9月8日)

### 夢と感動を与える関西発の2つのブランド ■ ■ ■

お客様に「夢・感動」を提供する当グループ独自のコンテンツ「タイガース・甲子園」・「タカラヅカ」は、 ともに関西圏のみならず全国区の人気と熱心なファンを獲得しており、抜群の知名度を誇ります。こ れら2つの強力なコンテンツは、同業他社にはない、当グループ固有の強みとなっており、グループの ブランド価値向上に大きく寄与しています。

### ■ タイガース・甲子園

阪神タイガースは、日本プロ野球の中では有数 の伝統ある人気チームであり、近年では、主催試 合に毎年約300万人の観客を動員しています。

2009年3月に本体リニューアル工事が完成した 阪神甲子園球場は、阪神タイガースのホームグラ ウンドとして、また、春・夏の高校野球大会が開 催される球児たちのメッカとして、その名を全国 にとどろかせています。



©阪神タイガース

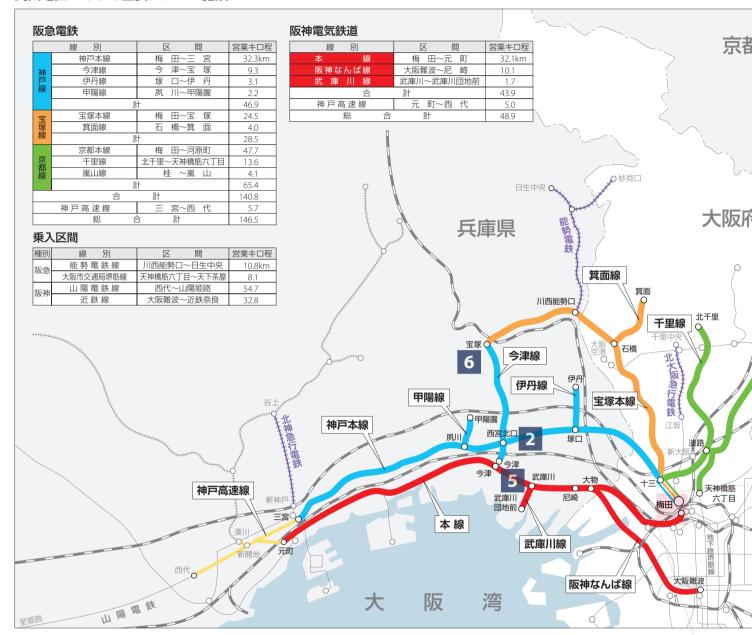
#### タカラヅカ

宝塚歌劇公演は、宝塚大劇場・東京宝塚劇場の 両劇場を拠点として、全国各地で上演しています。 すべて女性の出演者により、男役と娘役によって 上演される華やかな夢とロマン溢れる宝塚歌劇の 舞台は、日本を代表するエンタテインメントとし て、多くの方々から支持されています。



© 宝塚歌劇団

### 関西地区における主要グループ施設



### ■ 阪急線

日本の大手民鉄16社のうちの 1社であり、神戸本線・宝塚本線・ 京都本線及び複数の支線を擁して います。大阪・神戸・京都の大都市



圏を沿線としており、高い輸送効率を誇っています。

営業距離	140.8km
駅数	85駅
年間輸送人員	601,244千人(2008年度)
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	

※神戸高速線を除く。

### ■ 阪神線

日本の大手民鉄16社のうちの1社で、 本線・阪神なんば線・武庫川線の3路 線を運行しています。阪神なんば線は、 従来の西大阪線を近鉄・大阪難波駅ま



で延伸し、2009年3月から営業を開始した路線で、同線の開通に より、大阪「ミナミ」の拠点である難波とつながり、また、神戸~ 大阪~奈良を結ぶ広域的なネットワークを形成しました。

営業距離	43.9km
駅数	45駅
年間輸送人員	165,655千人(2008年度)
※神戸高速線を除く。阪神	申なんば線の新線部分(西九条~大阪難波間)は含む。



\* HEPファイブは阪急リート投資法人との共同所有物件

\* 阪急グランドビルは2009年9月に特別目的会社から買戻し予定

ザ・リッツ・カールトン大阪

\* ホテル阪神は阪急阪神ホテルズが運営

ホテル阪神

### 1 梅田阪急ビル

⇒P19をご参照ください。

### 2 阪急西宮ガーデンズ

⇒P31をご参照ください。



### 3 ハービスOSAKA/4 ハービスFNT (大阪・西梅田開発)

阪神電気鉄道が総力を挙げて取り組んだ大阪・西梅田開 発。1997年に開業した第 I 期の「ハービスOSAKA」は、ホ テル「ザ・リッツ・カールトン大阪」を、続く2004年に開業し た第 II 期の「ハービスENT |は、劇団四季の専用劇場「大阪四 季劇場」をキーテナントとする、商業、オフィス等からなる 超高層複合ビルで、国際都市・大阪の玄関口にふさわしい街 並みを形成しています。

⇒ハービスOSAKA・ハービスENTの規模等については P32をご参照ください。

### 5 阪神甲子園球場

阪神甲子園球場は、1924年の開 設以来、85年の長きにわたり、「野 球の聖地 | として数々のドラマを歴 史に刻み、全国の皆様に親しまれて



きました。2009年3月には球場本体のリニューアル工事を 終え、「歴史と伝統」を継承しつつ、耐震補強を行うことで「安 全性 | を向上させるとともに、ご来場されるすべてのお客様 に喜んでいただけるよう座席の改良・新設や売店・レストラ ン等の充実等により「快適性 | を高めています。

総面積	38,500m²(グラウンド13,000m²)
総座席数	47.808席

#### 6 宝塚大劇場

(2009年3月末現在)

宝塚歌劇の専用劇場として1924 年に誕生しました。

現在の劇場は、宝塚歌劇80周年 を前に建替を行い1993年に開場、



どの席からもステージが見やすいよう千鳥配列の2層構造と しています。更に2005年には、2階席から銀橋における出演 者の演技をより見やすくするために、銀橋の形状を穏やかな カーブに改修しました。これにより、1階席最前列(中央部) を23席増設し、客席数は2,550席となっています。

また、照明は1,000シーンを記憶できるコンピュータシス テムを導入しており、オーケストラの生演奏とともに、より ドラマティックな空間を演出します。

### 財務ハイライト(連結)

			(単位:百万円)	(単位:千米ドル) <sup>(注1)</sup>
	2006年度(注2)	2007年度	2008年度	2008年度
経営成績 ————				
営業収益	¥ 743,377	¥ 752,301	¥ 683,715	\$ 6,976,686
営業利益	87,003	90,725	77,824	794,122
EBITDA (5\(\frac{1}{2}\)3)	146,500	145,200	135,300	1,380,612
当期純利益	36,619	628	20,551	209,704
営業費用				
営業費	¥ 656,374	¥ 661,576	¥ 605,891	\$ 6,182,564
減価償却費	43,889	51,578	54,799	559,169
設備投資 ————————————————————————————————————				
設備投資額	¥ 53,795	¥ 134,307	¥ 109,688	\$ 1,119,265
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 78,982	¥ 74,902	¥ 108,598	\$ 1,108,142
投資活動によるキャッシュ・フロー	(199,579)	(100,058)	(115,048)	(1,173,956)
財務活動によるキャッシュ・フロー	132,290	36,718	7,015	71,577
財政状態 ————————————————————————————————————				
総資産	¥ 2,366,694	¥ 2,348,476	¥ 2,307,332	\$ 23,544,205
純資産	522,286	476,639	473,879	4,835,498
有利子負債	1,209,382	1,271,100	1,275,621	13,016,540
1株当たり情報(円/米ドル) ――――				
当期純利益—基本的	¥ 31.84	¥ 0.50	¥ 16.28	\$ 0.17
当期純利益—希薄化後	_	0.41	16.18	0.17
純資産	405.35	369.25	366.96	3.74
年間配当金	5.00	5.00	5.00	0.05
財務指標 —————				
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.3	8.8	9.4	_
自己資本比率(%)	21.7	19.9	20.1	_
ROE (%) (½4)	8.4	0.1	4.4	_
D/Eレシオ (倍) <sup>(注5)</sup>	2.4	2.7	2.8	_

<sup>(</sup>注)1. 米ドル金額は読者の便宜のため、2009年3月31日現在の東京外国為替市場における円相場、1ドル=98円で換算しています。

<sup>2.2006</sup>年度の数値は、経営統合により、第2四半期から阪神電気鉄道(連結)の決算が連結されています。 経営統合が期首に行われたものと仮定して算出した場合、営業収益813,613百万円、営業利益94,800百万円、当期純利益40,507百万円となります。

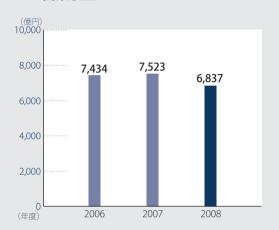
<sup>3.</sup> EBITDA=営業利益+減価償却費+阪急・阪神の経営統合に伴うのれん償却額 なお、EBITDAのみ、億円単位で開示しており、単位未満を四捨五入しています。

<sup>4.</sup> ROE=当期純利益/自己資本の期首期末平均

<sup>5.</sup> D/Eレシオ=有利子負債/自己資本



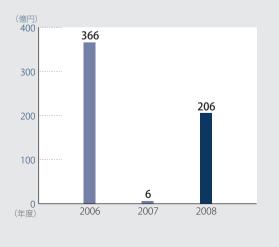
### 営業収益



### 営業利益及びEBITDA



### 当期純利益



### 財政状態のトレンド

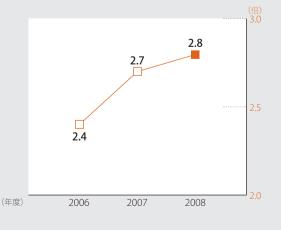
### 有利子負債及び 有利子負債/EBITDA倍率



### 自己資本及び自己資本比率



### D/Eレシオ



### トップ・マネジメントからのメッセージ



取締役 山澤 倶和 (株阪急阪神ホテルズ 代表取締役社長)

代表取締役 坂井 信也 (阪神電気鉄道㈱ 代表取締役社長)

代表取締役社長 角 和夫 (阪急電鉄㈱ 代表取締役社長)

取締役 小島 弘 (株)阪急阪神交通社ホールディングス 代表取締役社長)

皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申 し上げます。

さて、2008年9月のリーマン・ブラザーズ社の経営破 綻を境に、世界的な景気後退はその深刻さを一層増 し、当グループにおいても、多くの事業で環境悪化の 影響を大きく受けました。特に不動産市況の悪化に伴 い分譲土地建物において低価法による評価損を計上し たこと等により、2008年度の連結営業利益は前年度比 14.2%減の778億24百万円となりました。しかしながら、 各コア事業において競争力の強化に努めた結果、当社 の連結売上高営業利益率は約11.4%と大手民鉄グルー プの中で最も高い水準となっており、当期純利益につ いても大手民鉄グループの中ではトップとなる205億 51百万円を計上することができました。

現在、景気回復に向けた兆しが一部では表れてきて いますが、お客様の消費マインドの冷え込み等は深刻 であり、本格的な回復までには数年はかかるものと考 えております。ただ、当グループの将来の成長を牽引 する複数の大規模開発プロジェクトは計画どおりに進 捗しており、このうち、阪急西宮ガーデンズ(2008年11 月開業)、阪神なんば線(2009年3月開通)、阪神甲子園 球場リニューアル (2009年3月本体工事完了) の3つのプ ロジェクトは、厳しい事業環境下にもかかわらず、完成 後、それぞれ堅調に推移しています。また、現在の中 期経営計画における最大の成長ドライバーとなる梅田 阪急ビル建替プロジェクトにつきましても、本年9月に 百貨店 I 期棟が、来年4月には高層オフィス棟がオープ ンする予定であり、2012年春のグランドオープンに向 けて工事は着実に進捗しております。

現在は厳しい経営環境ではありますが、それに耐え ながら、長期的な視点に立って魅力あるまちづくりへ の投資を継続することこそが、沿線価値の一層の向上 を促し、ひいては当社の企業価値の向上につながるも のと確信しております。今後も、グループの役職員が 一丸となって中期経営計画の達成に邁進し、ステーク ホルダーの皆様のご期待にお応えし、より信頼され、 評価される企業グループを目指してまいります。

株主・投資家の皆様におかれましては、より一層の ご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2009年6月

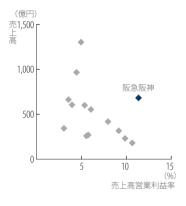
代表取締役社長 角 和夫 代表取締役 坂井 信也

### 事業環境 及び 業績評価

Q. 2008年度を振り返って、 事業環境並びに業績の総括をお願いいたします。

A. 急激な事業環境の悪化で、営業利益は減益となったものの、売上高営業利益率は大手民鉄グループの中でトップとなる11%台を確保することができました。

#### 大手民鉄グループの 2008年度業績



2008年度における世界的な景気減速の影響は、当グループの主要事業領域においても顕れ、とりわけ、不動産市況の悪化に伴い、マンション分譲事業が苦戦を強いられました。また、世界経済の減速、燃油サーチャージの上昇等により、旅行・国際輸送事業が低迷したことに加え、景気に敏感なホテル事業や流通事業等にとっても、非常に厳しい事業環境となりました。一方、景気が悪化してきた中で、主力の都市交通事業や不動産賃貸事業は堅調に推移し、またエンタテインメント事業においても、阪神タイガースの主催試合や宝塚歌劇は、引き続き多くのお客様にご観戦、ご観劇いただきました。

2008年度の業績については、まず営業収益は、前年度比で大幅な減収となりましたが、その主な要因は、前年度下半期から阪神百貨店グループ\*が連結対象から除外されたことによるものです。

一方、営業利益は、分譲用土地建物において低価法による評価損を計上したこと等により前年度比で減益となりました。この結果、売上高営業利益率は約11.4%となり、決して満足のいく数字ではありませんが、株式を上場している大手民鉄グループの中ではトップの水準を確保することができました。また、当期純利益に関しては、2007年度に国際文化公園都市(彩都)の販売用土地に係る多額の評価損を計上した反動により特別損益が改善したこと等から、大幅な増益となりました。

厳しい事業環境に転じた不動産分譲事業や旅行・国際輸送事業、ホテル事業等を中心に業績が低調に推移したことから、2009年2月には業績予想の下方修正を発表しましたが、その後コストの削減等により、最終的に2008年度の営業利益は当初予想から7%の下振れにとどまっており、他業種との相対感では底堅さを示すことができたと考えています。

経営成績の詳細は **P55** 財務セクション

\* ㈱阪神百貨店(現 ㈱阪急阪神百貨店)及びその子会社4社。以下同じ。

### 2009年度の 業績見通し

- ○. 引き続き厳しい事業環境が見込まれます。 2009年度の業績見通しをご説明ください。
- A. 営業収益は前年度並みを見込むものの、営業利益は減価償却費が増加すること 等により減益を見込んでいます。

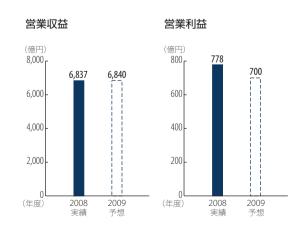


通期業績予想の算定にあたっては、次のような要因を織り込んでいます。

営業収益に関しては、2008年度下期に開業した阪神なんば線や阪急西宮ガーデンズ の通期寄与が増収に貢献します。しかしながら、梅田阪急ビルの百貨店部分の建替が Ⅱ期工事へ移行することに伴う賃貸面積の減少や、前年度に実施した金融事業からの 撤退による減収のほか、景気低迷に伴う流通事業やホテル事業の減収等を見込んでお り、前年度並みにとどまると予想しています。

一方、営業利益については、阪神なんば線や阪急西宮ガーデンズ、阪神甲子園球場リ ニューアル第Ⅱ期工事の完工に伴い減価償却費が増加すること等により減益を見込ん でいます。

当グループを取り巻く環境は2009年度も引き続き厳しくなると予想されますが、グ ループの総合力を最大限に発揮して、この難局を乗り切っていきます。



中期経営計画 の進捗

○. 中期経営計画に関しては、昨年に引き続き今年も見直しを行ってい ます。

今回の見直しでは前回とは違い計画値を下方修正されていますが、 その背景や見直しのポイントをご解説ください。

A. 事業環境悪化の影響が大きい事業を中心に利益計画を見直しています。全体 的に数値計画は下方修正を余儀なくされましたが、2012年度の数値目標に ついては前回のとおりとし、今後、その目標の達成に向けて必要な施策を検討・ 実施していきます。

今回の見直しの大きなポイントは、次の3点であると考えています。

まず、1つ目のポイントは、2008年度の実績を踏まえ、2009年度以降も事業環境悪 化の影響を大きく受けると思われる4つの事業、具体的にはマンション分譲事業、旅行 事業、国際輸送事業、ホテル事業を中心に利益計画の見直しを行いました。その結果、 各コア事業において追加の増収策や経費削減策を可能な限り織り込みましたが、グ ループ全体のEBITDAは前回計画を下回る見込みです。

2つ目のポイントは、EBITDAの減少等に伴う有利子負債の削減ペースの鈍化に対応 し、有利子負債の増加抑制に向けた取組を織り込んだことです。①不要不急の投資の 抑制、②現状を踏まえた投資額・投資時期の精査、③新規投資案件の精査等により、投 資計画を今一度厳しく見直し、2009・2012年度における有利子負債の増加幅をできる 限り抑制しました。

3つ目のポイントは、当グループのバランスシートから切り離している、いわゆる 流動化物件への対応を決定したことです。前回計画では、企業会計基準の変更により SPCが連結化される可能性があることを踏まえ、現在流動化中の阪急グランドビル、第 ーホテル東京の2物件について、2009年度のオンバランス化を前提に有利子負債の増 加を見込みました。しかしながら、その時点では、物件を買い戻すか、再流動化を行う かは決定せずに、その後の推移をみて判断することにしていました。今回の見直しで は、流動化目的かつ元の所有者の単独出資物件に対する金融機関の融資姿勢が厳しく なったこと等に鑑み、買戻しを前提として計画を策定しました。

今回の見直しにより、殆どの経営管理指標において2012年度の計画値が目標値を下 回ることになりますが、現時点では景気の先行きが不透明であり、また、今後も中期経 営計画の前提・想定が大きく変わる可能性があること等から、2012年度の数値目標に ついては前回計画から変更していません。今後、その目標の達成に向けて必要な施策 を検討:実施し、計画値と目標値の差異の解消に努めていきます。

数值計画、 数値目標の詳細は P16 中期経営計画の 進捗状況

大規模開発 プロジェクト の開業効果

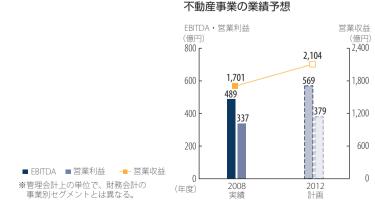
- ○. 現在、複数の大規模開発プロジェクトが進行中ですが、計画策定当 時と比べ、不動産市場を取り巻く環境は大きく悪化しています。各プ ロジェクトは計画どおりに利益貢献することができるのでしょうか。
- A. 現在進行中の大規模開発プロジェクトの大部分は、大阪の中心「梅田」の中でも 特に立地ポテンシャルの高いエリアで手掛けているものです。今後「梅田」では 他社物件も含め大量の新規賃貸物件が供給されますが、当グループの開発物件 は、高い競争力で計画どおりに利益貢献するものと考えています。

中期経営計画期間中に開業を予定している大規模開発プロジェクトのうち、既に開 業した阪神なんば線や阪急西宮ガーデンズ、また本体のリニューアル工事が完了した 阪神甲子園球場については、多くのお客様にご利用、ご来場いただいており、想定どお り業績に寄与しています。

現在進捗中のプロジェクトで将来最も大きな利益貢献が見込まれるものは梅田阪急 ビルの建替であり、日本最大級の百貨店と高層オフィス棟からなる複合ビルが完成し ます。特に2010年4月の開業を予定しているオフィス棟は、建替前にはなかった部分 であり、新たに増床することとなりますので、その部分の収益は純増となります。た だし、数値計画には、開業当初からフル稼働を見込んでいるわけではなく、開業後徐々 に稼働率が高まる計画としており、フル稼働となるのは、中期経営計画の最終年度よ り更に先の2013年度以降を想定しています。賃料水準についても、将来的な市況の見 通しが不透明であることから、保守的に見込んでおり、計画数値の達成確度は高いと みています。

これ以外にも、大阪駅北地区(通称:梅田北ヤード)先行開発区域プロジェクトや茶 屋町東地区再開発をはじめ、開発プロジェクトがいくつかありますが、地域の発展・活 性化に貢献する開発には長期的な視点が不可欠ですので、それらのプロジェクトにつ いても、足元の景気動向等に左右されることなく、着実に進めていきたいと考えてい ます。

大規模開発 プロジェクトの 詳細は P18 特集



### 経営統合による 競争力の強化

- 〇. 経営統合からおおよそ2年半が経過しましたが、 阪急阪神ホールディングスグループの グループ価値の最大化と持続的成長を実現していく上で、 どのような効果を発揮していますか。
- A. 各事業において計画どおり統合効果を発揮しており、今回見直した中期経営計 画でも統合効果の目標額を更に上積みしました。



統合以来、両社の経営資源を融合し、グループの基本戦略に掲げた「沿線価値の向上」 と「梅田エリアの活性化」の実現に向けて、6つのコア事業領域それぞれにおいて競争力 の強化に取り組んでいます。阪急・阪神とも梅田を主要ターミナルとし、その周辺に 数多くの不動産を保有していることから、統合の大きな意義として、関西で最も成長 ポテンシャルを有する梅田エリアにおける一層のプレゼンスの向上が挙げられます。 このプレゼンスの向上は、単に梅田エリアの活性化に資するだけでなく、梅田を中心 に広がる阪急・阪神両線の沿線価値の向上にも大きな効果を発揮し、各事業にさまざ まなシナジー効果をもたらしていくものと考えています。

また、統合効果の発現を徹底的に追求するため、事業運営や間接業務の効率化等にも 継続的に取り組んでいます。更に今回の中期経営計画の見直しにおいては、神戸高速 鉄道の連結子会社化や国際輸送事業における再編成の効果等を織り込むことにより、 統合効果の数値目標を前回計画から更に上積みしました。

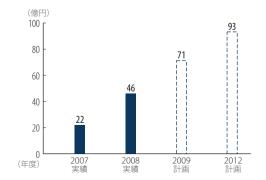
今後、中長期的な時間軸でみると、当グループでは、まちづくりや交通ネットワーク の整備等、社会的に意義のある分野でより深く貢献することができるものと考えてい ます。

統合効果の詳細は

P16

中期経営計画の 進捗状況

#### 統合効果(売上・コストシナジー合計)



#### 環境への取組

- ○. 阪急阪神ホールディングスグループの地球環境保全に対する 考え方や施策を教えてください。
- A CO2排出量の少ない公共交通機関の利便性の向上に努めるなど、次世代に健全 な地球環境を引き継ぐための努力をグループ全体で推進しています。

阪急阪神ホールディングスグループは、100年もの長きにわたり、沿線を中心とした 地域社会に育まれ、信頼関係を築いてきました。これからの100年も、この地域社会の 一員として歩んでいくために、沿線を中心に、社員一人ひとりが関わる地域において 「未来にわたり住みたいまち」をつくることを目指し、未来へつなぐ「環境づくり」にグ ループを挙げて取り組んでいます。

中でも肝要なことは、当グループの基幹事業の一つである都市交通事業が「持続可能 なまちづくり |に欠かすことのできない機能を有しているということです。鉄道のCO₂ 排出量は自家用車と比較して1/9~1/10程度と非常に小さく、またバスも同3/10程度 となっており、鉄道事業・バス事業は地球温暖化の抑制に非常に大きな役割を担ってい ます。アメリカのオバマ大統領が総事業費130億ドルにも上る高速鉄道構想を発表し たように、低炭素社会の実現において、鉄道は欠かすことのできない要素の一つにな ると確信しています。

**この鉄道が持つ低環境負荷性という特徴を沿線の皆様に再認識していただくととも** に、環境に配慮したまちづくりを地域の市民、行政、企業の皆様と共に考えていくため の機会を設けるという観点から、阪急電鉄においては、2008年12月より「エコトレイ ン 未来のゆめ・まち号|を運行しています。そのお披露目式には環境大臣にもご出席 いただき、マスコミをはじめ多くの方々の注目を集めました。この「エコトレイン」で は、協賛企業や沿線自治体のご協力の下、車内のポスター枠やステッカー類もすべて 環境をテーマにしたもので統一しており、列車全体でメッセージを発信する仕掛けを 施しています。

また、より多くのお客様に鉄道をご利用いただくべく鉄道の利便性向上の取組を継 続して行っており、最近ではレンタサイクル事業の拡充を行い、好評を博しています。

環境への取組の 詳細は

P52 CSR (企業の社会的責任)

### 株主還元の方針

○. 最後に、株主還元の方針をお聞かせください。

A. 現在、年間で1株当たり5円を下限とする安定的な配当の実施を基本方針として います。中期経営計画の最終年度(2012年度)頃に、あらためて配当政策をはじ めとする株主還元策の方針を検討します。

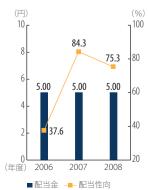


現行の中期経営計画では、前半3ヵ年を「成長のための開発投資」の期間、後半3ヵ年 を「大規模プロジェクトの効果発現」の期間と位置づけており、前半の3ヵ年は設備投資 額が減価償却費を大きく上回る水準で推移していく計画になっています。足元を見て も、中期経営計画期間中の利益伸長の柱となる梅田阪急ビル建替等の投資案件に取り 組んでおり、こうしたことから、当面の間は、増配や自社株買い等の株主還元施策を実 施するよりも、こういったプロジェクトに資金を投下していくことで、企業価値の向 上に努めていきたいと考えています。したがって、配当政策については、経営基盤と 財務体質の強化に努めながら、年間で1株当たり5円を下限とする安定的な配当の実施 を基本方針としており、2008年度の年間配当については、前年度に引き続き1株当た り5円とさせていただくとともに、2009年度の配当についても、これと同額の1株当た り5円を予定しています。

また、後半3ヵ年の2010年度以降については、これらの投資案件が収穫期を迎え、都 市交通事業・不動産事業をはじめとする各コア事業から生み出されるキャッシュ・フ ローが増加してきますが、ここから得られる資金については、財務体質の強化を図る べく、有利子負債の削減に充当していきたいと考えています。

それ以降の配当政策をはじめとする株主還元等の方針については、梅田阪急ビルの建 替をはじめとする大規模プロジェクトが本格稼働し、利益が大きく伸長してくる中期経 営計画の最終年度である2012年度頃にあらためて検討したいと考えています。中期経 営計画の目標数値を達成することで、当グループの企業価値が高まり、その結果、当社 株価の維持・向上が図られ、それらを通じて株主の皆様のご期待に応えていきたいと考 えています。

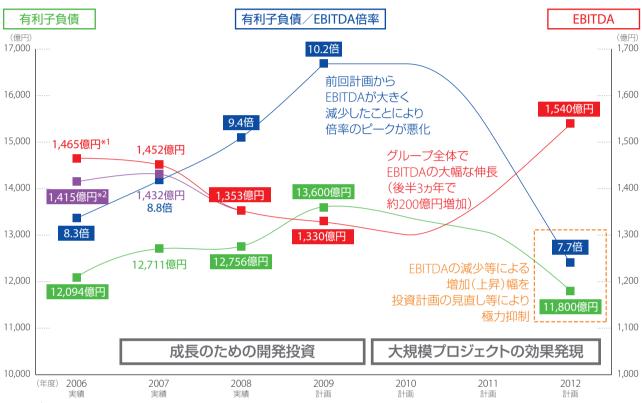
#### 1株当たり配当金及び 配当性向(単体)



### 中期経営計画の進捗状況

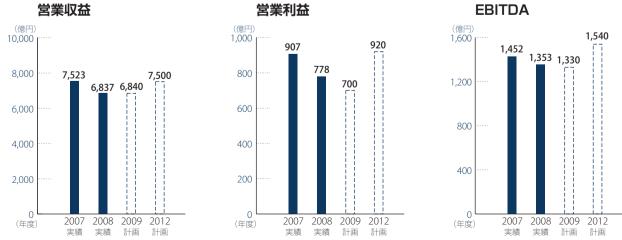
当グループでは、現在、2012年度を目標年度とする「阪急阪神ホールディングスグルー プ 2007 中期経営計画 | に取り組んでいます。同計画については、進捗状況と事業環境の 変化等を踏まえ、毎年見直しを行っています。見直し後の計画値は以下のとおりです。

### 有利子負債/EBITDA倍率の推移



\*1 2006年度実績は、期首に経営統合したものと仮定して算出

### 営業収益と利益の推移(財務会計)



<sup>\*2 2007</sup>年度上期まで百貨店事業(阪神百貨店グループ)を含むため、当該事業を除外した実績を**紫色**で表示

### 統合効果



※金額は現時点で試算可能なもののみを計上 ※四捨五入の関係で内訳と合計は一致していない

### [売上シナジーの主な項目]

- ■都市交通事業の連携強化、双方のグルー プ会社の活用
- ■住宅事業の共同事業化
- 広告事業の連携強化
- ■両社施設への流通店舗出店
- 店舗・ダイレクトメール・ホームページを 活用した旅行商品の共同販促
- ■国際輸送事業における連携強化 (共同混載の積極展開等)

#### [前回ローリングからの主な増加要因]

■神戸高速鉄道の連結子会社化

#### [コストシナジーの主な項目]

- ■人材・ノウハウの有効活用
- ■各事業における仕入機能の強化
- ■重複施設からの撤退、重複事業における 運営効率化の推進
- ■スタッフ部門の効率化、システム統一
- PMBM事業再編に伴う業務体制の効率化

#### [前回ローリングからの主な増加要因]

- ■国際輸送事業の再編成による統合効果の 上積み(海外現地法人の統合等)
- ■コンビニエンスストア事業の統合に伴う 仕入コスト削減

### 数値目標 ■ ■



※2012年度の数値目標の取扱方については社長インタビューP11参照

経営管理指標	位置づけ	2012年度目標	
連結営業利益	本業による収益力	1,000億円	
連結EBITDA	キャッシュ・フロー創出力	1,600億円以上	
統合効果	経営統合の定量的成果	EBITDA 50億円以上〈2009年度以降毎年〉	
連結有利子負債/EBITDA倍率	財務健全性	7倍程度	
連結有利子負債総額	TOB資金の完済	1兆1,300億円以下	
連結D/Eレシオ	財務健全性	2倍未満	
連結ROE	資本効率	6.0%以上	

### 阪急阪神ホールディングスグループの成長ドライバー

## 梅田エリアの大規模開発プロジェクト

当グループは現在、「阪急阪神ホールディングスグループ 2007 中期経営計画」に則り、阪急・阪神沿線 を中心に、今後の利益成長の牽引役となる複数の大規模開発プロジェクトに取り組んでいます。

特に、大阪の中心地である梅田エリアで推進する「梅田阪急ビル建替」「大阪駅北地区(通称:梅田北ヤー ド) 先行開発区域 | 「茶屋町開発(東地区) | の各プロジェクトは、当グループの戦略的拠点である梅田エリ アの活性化に大きく貢献するとともに、梅田駅をターミナルとする阪急・阪神線の沿線価値向上にもつな がり、両沿線を主要な事業エリアとするグループ各社にもさまざまなシナジー効果をもたらします。

本特集では、当グループの強みである沿線価値の創造力を活かした梅田エリアにおける各開発プロジェ クトの特徴や進捗状況等のご紹介を通じて、ファンダメンタルな競争力強化というグループの成長戦略へ のご理解を深めていただきます。

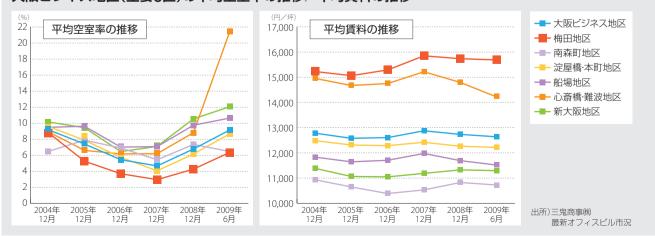
### スケジュール



### 梅田(うめだ)~成長し続ける西日本最大のまち~

梅田とは、大阪駅・梅田駅を中心とするエリアを指し、百貨店、商業ビル、オフィスビル、ホテル等が集積 する西日本最大の繁華街・ビジネス街です。JR、阪急電鉄、阪神電気鉄道、大阪市営地下鉄が乗り入れる交 通の要衝でもあり、1日の総乗降人員は約240万人にも上ります。阪急グループは大阪駅東側、阪神グループ は大阪駅西側の駅周辺一等地に多数の商業施設やオフィスビルを開発・運営してきましたが、両社の統合に よって梅田エリアの一体開発が可能となりました。

#### 大阪ビジネス地区(主要6区)の平均空室率の推移/平均賃料の推移



### 梅田阪急ビル建替プロジェクト -



### 梅田のランドマークタワー。将来の賃貸事業の柱に育成

西日本の百貨店で最大の売上高を誇り、1929年に世界初のターミナルデパートとして開業した阪急百貨店うめだ本店が入居する「梅田阪急ビル」を、最先端の耐震性能や環境対応性能を備えた大型複合商業ビルに建て替えるプロジェクトです。具体的には都市再生特別措置法の適用に基づく大幅な容積緩和の認可を受け、百貨店を増床するとともに、高層部には新たにオフィス棟を建設します。

工事は、工区を南北に分けて2期分割施工で行っており、百貨店の営業を継続しながら建替を進めています。2009年9月に建物南側低層部の百貨店 I 期棟が、また2010年4月に高層部のオフィス棟がそれぞれオープンし、建物北側の百貨店 II 期棟が完成する2012年春に、グランドオープンを迎える予定です。なお、投資総額は約575億円を見込んでいます。

### 2012年春グランドオープン予定



建替中の梅田阪急ビル (2009年7月撮影)

### 新しいランドマークとして梅田エリア活性化に貢献

日本最大級の百貨店と高層オフィスビルが併設された大型複合商業ビルに 生まれ変わる新「梅田阪急ビル」は、大阪地区の中心地「梅田」の新しいランド マークとして、梅田エリアの更なる活性化に貢献することが期待されていま す。当グループは、梅田の有する立地ポテンシャルを最大限に活かし、魅力あ る施設運営を行うことで、新「梅田阪急ビル」を賃貸事業の大きな柱に育成し ていきます。



阪急電鉄 不動産事業本部 不動産開発部 調査役 石田 吉宏

### 新「梅田阪急ビル」の特徴

#### 1. 公共貢献による容積率の緩和(建替前比800%増)

当ビルでは、周辺施設とのバリアフリー化等の公共貢献により、都市再生特別措置法の適用に基づく容積緩和の認可を受け、建替前比800%増の1,800%の容積率を確保しました。これにより、敷地内に約2倍の床面積を有する大型複合商業ビルの建設が可能となりました。

### ■ 梅田阪急ビル建替プロジェクト 計画概要

	建替前	建替後
構造	SRC造	鉄骨造(地下部SRC造)
階数	地下2階、地上12階	地下2階、地上41階、塔屋1階
高さ	約45m	約187m
	百貨店:107,600m²	百貨店:140,000m <sup>2</sup>
床面積	コンコース等:5,000m²	コンコース等:10,000m² オフィス:102,000m²
	合計:112,600m²	合計:252,000m <sup>2</sup>
容積率*	1,000% 174,600m <sup>2</sup>	1,800% 314,000m <sup>2</sup>

<sup>\*</sup> 同一敷地内にある阪急グランドビル分を含む

#### 2. 日本最大級の百貨店が誕生

2012年春にグランドオープンを迎える百貨店棟は、地下2階〜地上13階まで全15フロア、売場総面積84,000m²(建替前比37%増)を誇る日本最大級の百貨店に生まれ変わります。今後、一層の商業集積が予想される大阪・梅田エリアにおいて、圧倒的なスケールと集客力を誇る地域一番店であり続けることを目指し、エイチ・ツー・オー リテイリング㈱(当社の持分法適用関連会社)が競争力のある店舗づくりを進めていきます。

### 3. 周辺施設との回遊動線を整備

阪急電鉄、阪神電気鉄道、大阪市営地下鉄をはじめとする各種公共交通機関や周辺施設につながる地下街との連絡口となる地下エントランスのバリアフリー化等で歩行者動線を整備し、回遊性の向上による集客力の強化を図ります。

### 4. 良質で競争力の高いオフィスを新規供給

新設するオフィス棟は、1階に専用エントランスロビー、15階にカフェ・コンビニエンスストア等のビジネスサポート機能を提供するスカイロビーを設け、その間を大型シャトルエレベータが直通で結びます。オフィスフロアは、地上17階~41階まで3層(A層:17-25階、B層:26-33階、C層:34-41階)全25フロアで構成され、各層専用のエレベータがスカイロビーと各フロアをつなぎます。

延床面積は約102,000m<sup>2</sup>で、柱でさえぎられることのない約2,800m<sup>2</sup>(基準階)の大空間が、幅広いオフィスニーズへの柔軟な対応を可能にします。また、連続した複数フロア使用時には貸室内に内部階段を設置することができ、立体的なオフィスレイアウトが可能となります。梅田の超一等地という希少な好立地と、高いセキュリティ機能や環境性能等を持つ最先端のオフィス機能を活かし、快適で良質なビジネススペースを提供します。



地下エントランスの完成予想図



スカイロビー完成予想図

### 大阪駅北地区先行開発区域プロジェクト

### 大阪の玄関口にふさわしい新しいシンボル拠点を開発

JR大阪駅北側の大阪駅北地区(通称:梅田北ヤード:約24ha)のうち、先行開発区域(約7ha)において、オフィス、商業施設、ホテル・レジデンス(賃貸住宅)、分譲住宅等を複合開発する大規模プロジェクトです。先行開発区域は、A、B、Cの3ブロックに区分されており、阪急電鉄が参画する企業連合が開発事業者として取り組んでいます。

全国的にみても「都心に残された最後の一等地」であり、このプロジェクトでは、さまざまなジャンルの最先端テクノロジーとアート、エンタテインメントのコラボレーションにより事業を創出する知的創造拠点「ナレッジ・キャピタル」を中核機能として、大阪の玄関口にふさわしい新しいシンボル拠点を目指します。

#### 2012年度下期竣工予定



完成予想図

#### ■ 大阪駅北地区先行開発区域プロジェクト 計画概要

	ブロック	Aブロック	Bブロック		Cブロック
	階数	地上37階 地下3階	地上37階 地下3階	地上33階 地下3階	地上50階 地下1階
	敷地面積	約10,570m <sup>2</sup>	約22,6	79m²	約4,665m <sup>2</sup>
	容積率	1,600%	1,15	0%	1,150%
	容積対象面積	約169,100m <sup>2</sup>	約260,	300m <sup>2</sup>	約53,700m <sup>2</sup>
	主要用途	オフィス 商業施設	南タワー: オフィス 北タワー: オフィス、ホテル・レジデンス 低層: 商業施設、ナレッジ・キャピタル		分譲住宅
	オフィス	約228,800m <sup>2</sup>			
容積対象	商業施設	約80,700m <sup>2</sup>			
延床面積	ナレッジ・キャピタル	約82,300m <sup>2</sup>			
といい田内	分譲住宅	約52,300m <sup>2</sup>			
	ホテル・レジデンス		約39,500m <sup>2</sup>		

(2008年2月25日現在)

### 茶屋町開発プロジェクト(東地区) □

### 阪急梅田駅東隣に新たな複合施設を建設

阪急梅田駅に隣接する茶屋町地区は、大阪都市部の核である「梅田」の一角 を占め、当グループが運営管理する商業施設「NU chayamachi」(2005年 10月オープン) をはじめとする多くの商業施設やホテル、文化施設等が集積 しており、ポテンシャルの高い地域です。この東地区においては、2008年 12月より商業・住宅棟、学校棟、業務棟からなる複合開発プロジェクトの工 事が進められており、当グループは本開発において、商業施設の開発・運営 並びにマンション分譲を担当しています。

茶屋町地区に新たな集客核施設を開発することで、同地区に更なる賑わい を創出していくとともに、梅田エリア全体の回遊性を高めることにより、ま ち全体の一層の活性化を目指していきます。

#### 2011年春竣工予定



#### ■ 茶屋町開発プロジェクト(東地区) 計画概要

敷地面積	約5,130m <sup>2</sup>	
延床面積	約35,870m <sup>2</sup>	
建物規模	地下1階 地上31階	
建物概要	商業・住宅棟、学校棟、業務棟等の複合開発	

### 梅田エリア周辺の開発動向(2008年11月現在) 🗌 🔲



### 都市交通事業



### 不動産事業

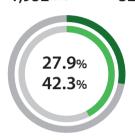


# エンタテインメント・コミュニケーション事業



◎阪袖タイガース

■ 営業収益1,952億円 ■ 営業利益325億円

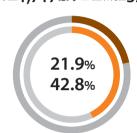


営業収益/営業利益構成比

事業内容

主なグループ会社

■ 営業収益1,717億円 ■ 営業利益328億円



■ 営業収益1,006億円 ■ 営業利益84億円



阪急電鉄、阪神電気鉄道の両社を中心に、鉄道、バス、タクシー等の都市交通輸送を担い、関西圏において一大交通網を形成しています。2009年3月には、阪神なんば線の開通により、神戸・大阪・奈良を結ぶ広域的な鉄道ネットワークを構築するとともに、大阪の二大中心地である梅田(キタ)と難波(ミナミ)の双方にアクセスする鉄道となり、沿線の更なる活性化が期待されます。高架化やバリアフリー化等に積極的に取り組んでおり、京阪神エリアで安全・快適かつ魅力のある輸送サービスを提供しています。

鉄道営業キロ 阪急電鉄 146.5km 阪神電気鉄道 48.9km (第2種鉄道事業路線を含む)

- (第2種鉄道事業路線を含む)
- ■阪急電鉄
- 阪神電気鉄道
- ■能勢電鉄
- ■北大阪急行電鉄
- ■北神急行電鉄
- ■神戸高速鉄道
- 阪急バス
- 阪神バス
- ■阪急タクシー
- ■阪神タクシー

不動産賃貸業、不動産売買業、不動産管理業等を展開する不動産事業は、商業施設やオフィスビル等の賃貸・運営管理とマンション分譲を主な収益基盤としています。また、阪急三番街やハービスOSAKA・ENTをはじめとする魅力ある商業施設や京阪神エリアを中心に高い評価を得ている「ジオ」ブランドのマンション等、多様な開発実績を誇ります。長きにわたり蓄積してきた企画開発力を背景とする「沿線価値の創造力」を強みとして、沿線に賑わいをもたらす魅力ある大規模開発(梅田阪急ビル建替、茶屋町開発等)を着実に推進しています。

- ■阪急電鉄
- ■阪神電気鉄道
- ■阪急不動産
- ■大阪ダイヤモンド地下街
- ■阪急阪神ビルマネジメント
- ■阪神不動産

全国的な人気・知名度を誇るプロ野球 チーム「阪神タイガース」や同球団の ホームグラウンドであり高校野球の 舞台としても知られる「阪神甲子園球 場」等を擁するスポーツ事業と、多く の熱狂的なファンの支持を集め、独 自のコンテンツが世界的にも評価さ れている「宝塚歌劇」の興行を行う歌 劇事業を中心に多彩なライブエンタ テインメントを提供しています。ま た、鉄道の交通媒体等を活用した広 告代理店業、阪神沿線の尼崎市・西宮 市や大阪市北西部等を事業エリアと するケーブルテレビ事業、雑誌等の 出版を行う出版事業等、充実したメ ディアを展開し、全国のお客様に「夢・ 感動」をお届けしています。

- ■阪神電気鉄道
- ■阪神タイガース
- ■阪急電鉄
- ■宝塚クリエイティブアーツ
- ■梅田芸術劇場
- ベイ・コミュニケーションズ
- ■アイテック阪急阪神

P29 >>>

P34 >>>

### P24 >>>

### 旅行·国際輸送事業



### ホテル事業



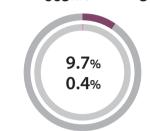
### 流通事業



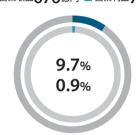




■ 営業収益665億円 ■ 営業利益3億円



■ 営業収益676億円 ■ 営業利益7億円



中間持株会社である阪急阪神交通社ホールディングスの傘下に、旅行事業及び国際輸送事業を営む4事業会社が結集する事業体制を構築しています\*。旅行事業では、阪急交通社が充実した内容で豊富な品揃えを提供するもだが高いたカラピックス」をはせいます。また、阪神航空ではヨーロッパを中心とした高品質なパッケージッアー「フレンドツアー」や出張手配旅行等を展開しています。国際輸送事業では、阪急エクスプレスと阪神エアカーゴを中心に、高品質な国際物流サービスを提供しています。

\*2010年4月には旅行事業を営む阪急交通社、国際輸送事業を営む阪急阪神エクスプレス(2009年10月に再編成)の2事業会社体制に再編成する予定

- 阪急阪神交通社ホールディングス
- ■阪急交通社
- ■阪神航空
- ■阪急エクスプレス
- ■阪神エアカーゴ

阪急阪神第一ホテルグループは、直営ホテル19、フランチャイズ方式等のチェーンホテル26の合計45ホテル(総客室数:約8,500室)を運営する日本有数のホテルグループです(2009年4月末現在)。首都圏と近畿圏の国内二大マーケットに直営ホテルが集中する強みを持ち、総合機能型シティホテルから宿泊主体型ビジネスホテルまで幅広い業態を展開しています。また、上記以外にも国際的な高級ホテルチェーンと提携し経営しているザ・リッツ・カールトン大阪は、開業以来、高い評価を得ています。

- ■阪急阪神ホテルズ
- ■阪神ホテルシステムズ
- ■有馬ビューホテル
- ■高知新阪急ホテル

書店「ブックファースト」、コンビニエンスストア「アズナス」、化粧品・服飾雑貨店「カラーフィールド」、家具・生活雑貨店「ダブルデイ」等の小売店を幅広く出店する物販事業、「阪急そば」(うどん・そば店)、「麹」(居酒屋)、「クックデリ御膳」(惣菜店)等の飲食・中食事業等を展開しています。 阪急線、阪神線の両沿線に幅広く店舗を出店するほか、書店「ブックファースト」は首都圏にも積極的に出店するなど、阪急・阪神沿線で培ったノウハウを活かした事業展開を行い、競争力の強化に取り組んでいます。

- ■阪急電鉄
- ■阪急リテールズ
- ■いいなダイニング
- クリエイティブ阪急

P37 >>>

P41 >>>

P44 >>>

※財務会計の事業種類別セグメントの数値を掲載しています。

※各セグメントの営業収益構成比は、外部顧客に対する営業収益で算出、営業利益構成比はセグメント間消去前の数値によって算出しています(いずれも2008年度実績)。 ※その他の事業の営業収益構成比は8.0%、営業利益構成比は0.7%です。

### ■ 都市交通事業



#### 主な事業の内容

□ 鉄道事業: 阪急電鉄[旅客人員:601,244千人]

阪神電気鉄道[旅客人員:165,655千人]

※旅客人員は2008年度実績で、神戸高速線を含んでいません。 その他の連結子会社/能勢電鉄、北大阪急行電鉄、

北神急行電鉄、神戸高速鉄道

□ バス事業: 阪急バス

阪神バス

その他の連結子会社/阪急観光バス、大阪空港交通、

阪急田園バス

タクシー事業: 阪急タクシー

阪神タクシー

中核会社

阪急電鉄、阪神電気鉄道

阪急電鉄

### 事業の基礎情報と事業環境

### 沿線価値の向上を通じた沿線人口の増加努力

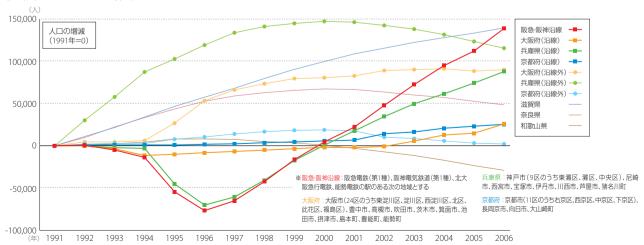
関西圏における人口推移をみると、少子高齢化の影 響等により、近年では全体的に減少傾向にありますが、 当グループの沿線エリアの人気は相対的に高く、人口 は阪神・淡路大震災が発生した翌年の1996年を底に増 加基調で推移しています。

また、阪急・阪神の中心拠点である「梅田」は関西最 大の商業集積地であり、他社線も含めた梅田駅(大阪 駅)の乗降人員は約240万人/日と関西では最も多く、 首都圏を含めても、新宿駅、池袋駅、渋谷駅に次いで日 本では4番目に大きな駅勢圏\*1を形成しています\*2。

これは、当グループが創業以来、安全・快適な都市交 通サービスの提供に努めるとともに、良質な住宅地や 世界初のターミナルデパート (現在の阪急百貨店うめだ 本店)等の商業施設の整備、独創的な娯楽施設の提供等、 鉄道事業と有機的に関連する事業を展開することで魅 力ある沿線づくりに一定の貢献を果たしてきた成果が 表れているものだと考えています。

- \*1 駅勢圏: 当該駅を主に利用する旅客の居住・活動範囲とその人数。路線 バス等の存在によりその距離は変わります。
- \*2 財団法人運輸政策研究機構「平成20年版都市交通年報」に基づく。平成 18年実績。

#### 関西圏における人口推移



出所)地域経済総覧(東洋経済新報社)より、住民基本台帳人口、3月末

### 鉄道運輸収入は底堅い動きを示す

沿線における人口の増加や商業施設の開業等の影響 により、鉄道運輸収入は、阪急では2006年度\*から、阪 神では2005年度から、前年度比でプラスに転じてお り、2008年度においても、関東や関西の大手民鉄の多 くが減収となる中で、阪急・阪神は底堅い動きを示し ました。

\*前年度に発生したJR福知山線脱線事故に伴う振替輸送の影響を除いた実 質ベースで見た場合。

### 交通ネットワークの充実を通じた 輸送人員増加のための努力

当グループでは、鉄道のみならず、バス、タクシー、 駐輪場やレンタサイクルといった端末交通機能の強化 にも取り組んでおり、「都市交通事業 | として沿線とい う視点だけでなく面という視点に立ってお客様に幅広 く輸送サービスを提供していくことに努めています。 加えて、阪神なんば線の開業による交通ネットワーク の一層の充実や、他社とタイアップした企画乗車券の 発売、後払い方式のICカード乗車券(「STACIA PiTaPa」 カード) を活用したポイント制度の充実等に取り組む ことにより、お客様に一層利用していただける交通機 関を目指していきます。

また、現在、阪急電鉄では京都線において摂津市駅

(2010年春開業予定)及び長岡京新駅(名称・開業時期 等未定)を新たに設置する計画を進めています。摂津 市駅は、正雀駅-南茨木駅間において摂津市が進めて いる環境配慮型の新たな都市核づくりを目的とする 「南千里丘まちづくり」にあわせて整備を進めており、 太陽光発電や各種省エネルギー設備の導入、CO2排出 枠の購入等の方法により新駅に起因するCO2排出量を ゼロにする日本初の「カーボン・ニュートラル・ステー ション」を目指しています。一方、長岡京新駅は、大山 崎駅-長岡天神駅間で現在建設中の京都第二外環状道 路との交差部に設置を計画しているものであり、交通 結節点に設置することを活かして、パーク&ライド駐 車場や高速バス乗り場等を整備することを予定してい ます。これにより、マイカー利用者や高速バス利用者 が長岡京新駅を利用し、当社の利用者が増加するのは もちろんのこと、京都市内へのマイカー流入を抑制す るという効果も期待できると考えています。

更に、鉄道は自動車と比較してCO2排出量が約1/9 であり、環境負荷の面でも非常に優れた交通機関であ ると言えます。こうした環境に優しい鉄道をさまざま な形でお客様にメッセージとして発信することにより 環境に対する理解を深めていただき、公共交通機関を 一層ご利用いただくように努めています。



能勢電鉄



北大阪急行電鉄

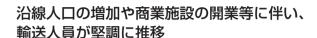


阪急バス



阪袖バス

### 2008年度の営業概況



鉄道事業については、阪急線の運輸収入\*が、景気低 迷による輸送人員の減少といったマイナスの影響を受 けたものの、西宮北口駅に隣接する大型商業施設「阪急 西宮ガーデンズーが開業したこと等の影響により、前 年度比0.0%(定期△0.1%、定期外0.1%)増の904億 25百万円となりました。一方で、阪神線の運輸収入\* は、2009年3月に阪神なんば線が開通(詳細はP27の TOPICS参照) したことや沿線で新築マンションの建設 が進んだこと等の影響により、同1.5%(定期1.6%、定 期外1.5%) 増の236億88百万円となりました。

バス事業については、阪神甲子園球場でのナイト ゲーム終了後に、同球場と阪急西宮北口駅を結ぶバス 路線を新設したほか、2009年3月から阪急バス・阪神 バスで発行しているバスカードの全券種を共通化する など、お客様の利便性の向上に努めました。

これらの結果、営業収益は前年度比3億41百万円 (0.2%) 増の1,952億44百万円となりましたが、営業利益 は、阪神なんば線の開通に伴う先行費用の計上等もあり、 同6億65百万円(△2.0%)減の324億90百万円となりま した。

\*阪急線・阪神線ともに神戸高速線を含んでいません。

### 今後の成長戦略 ■ ■



### 基本戦略

長期的には沿線人口の減少が見込まれることやマイカー等との競合激化、バリアフリー等の社会的責任遂行の要請 に伴う需要構造・市場構造の変化に対応しつつ、持続的発展を実現するための競争優位を確立し、沿線価値の更なる 向上に資するため、以下を重点課題として取り組んでいきます。

- ①お客様にとって価値あるサービスの提供
  - (各種営業施策・ネットワークの整備等)
- ・阪神なんば線の利用客増加に向けた営業施策の推進
- ・神戸高速鉄道との一体運営の推進
- ②ローコストオペレーションの徹底 (技術・ノウハウの共有・向上)
- ③社会に信頼される安全・高品質な輸送サービスの提供
- ・大規模工事、高架化工事や駅バリアフリー化工事等の着実な推進

### TOPICS

### 阪神なんば線が2009年3月20日に開通 大阪の二大ターミナルである梅田と難波に乗り入れる関西私鉄初の路線となる

阪神西大阪線難波延伸事業の整備工事が、2003年10月の工事着手から約5年半の期間を経て無事竣工し、 2009年3月20日に、阪神なんば線が開通しました。

事業スキームは、阪神電気鉄道が出資する第3セクターの西大阪高速鉄道㈱が、国や自治体の補助を受け て線路や駅等の鉄道施設を建設・保有し、阪神電気鉄道がそれを賃借して運営するという、上下分離方式を 採用しています。

阪神なんば線の開通により、関西圏では梅田に次ぐ鉄道交通網の結節点となっている難波も阪神電気鉄道 のターミナルに加わるとともに、新設3駅(九条、ドーム前、桜川)での既存鉄道との接続を含め、大阪都心部 の鉄道ネットワークが強化されました。

また、阪神・近鉄の相互直通運転により神戸・奈良間の広域流動に対応する路線であることから、阪神な んば線は、競合する他の路線に対する有効な対抗手段となるものであり、沿線地域のポテンシャルアップを もたらす重要な路線となります。

#### 計画数值

- ・利用人員:84千人/日(初年度は67千人/日)
- · 増 収 額:38億円/年(初年度は30億円/年)
- ※ 利用人員、増収額とも、開通初年度(2009年度)は需要予測値の80%とし、 以降、年5ポイントずつ増加していく計画となっています。



阪神なんば線(ラッピング車両)

### 今後の計画と見通し(「2007 中期経営計画」における数値計画)

※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、阪神なんば線の通期寄与、神戸高速鉄道の新規連結、阪神電気鉄道バス部門の分社による収益改善等を見込んでいることから、2008年度実績対比で18億円(3.0%)増の617億円としています。

また、中期経営計画の最終年度となる2012年度のEBITDA計画値は、阪神なんば線以外の鉄道路線の運輸収入の基本的なトレンドを微減傾向で見込んでいるものの、一方で、阪神なんば線の旅客増、梅田阪急ビルのグランドオープン(2012年春)等に伴う旅客増、新駅開業(摂津市駅[阪急]。2010年春頃)等による増益要因を見込んでいることから、2009年度計画対比で2億円(0.3%)増の619億円としています。



### ■ 事業責任者からのメッセージ

私たち鉄道事業者にとって「安全」という使命を最も大事にしなければならないことは言うまでもありません。一方で、人々が是非とも沿線に住んでみたいという憧れを持ってもらえるような、夢のある事業にしていくことも、我々の重要な仕事だと思っています。



阪急電鉄 常務取締役 都市交通事業本部長 **若林 常夫** 

この「夢」をつくり出す事業の

一つとして、阪急電鉄では、2010年春に京都線正雀駅 - 南茨木駅間に摂津市駅を、続いて京都線大山崎駅 - 長岡天神駅間に長岡京新駅 (名称未定)を開業する予定です。摂津市駅は地球温暖化対策モデル地区における日本初の「カーボン・ニュートラル・ステーション」として、また、長岡京新駅は高速道路(京都第二外環状道路)と当社線との結節点に設置され、京都市街地を訪れる方が当駅で自動車から鉄道に乗り換えることが期待できるなど道路と鉄道の新たな交通連携施策を実現する駅としてコンセプトも決まっており、両駅とも今後の駅の在り方を示すモデル駅として取り組んでいきます。

2009年3月20日に阪神なんば線が開通しました。近鉄線と相互直通運転を行うことによって阪神線が難波や奈良へと直接つながるとともに、大阪市営地下鉄線や南海線への乗り換えが可能となる駅を通して、大阪西部だけではなく、関西圏の多くのお客様に喜んでいただける都市交通ネットワークが形成され



阪神電気鉄道 常務取締役 都市交通事業本部長

藤原 崇起

ました。開通後まずは順調なスタートを切りましたが、 より多くのお客様に利用していただくために、阪神な

んば線の利便性や沿線エリアの魅力について数多くの

情報を発信していきたいと考えています。

あわせて私たちが絶対に守らねばならない大事なものが「安全」です。阪神なんば線は、現在の最高水準の技術を駆使して建設され、投入される車両も、今まで以上に保安度を考慮した装備で登場しましたが、最新の技術だからと安心してしまってはならない、「安全」を守ることに絶対がないことを一時も忘れてはならないと社員を常に戒めています。

### 不動産事業



#### 主な事業の内容

□ 不動産賃貸業: 阪急電鉄・阪神電気鉄道沿線を中心に多くの不動産賃貸物件を保有

(主な不動産賃貸物件についてはP32参照)

主な事業会社/阪急電鉄、阪神電気鉄道

□ 不動産売買業: 阪急電鉄・阪神電気鉄道沿線を中心にマンションや宅地・戸建住宅を分譲

主な事業会社/阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急不動産

□ 不動産管理業:当グループ保有物件をはじめ、京阪神や首都圏を中心としたさまざまな形

態のビルの運営管理

主な事業会社/阪急阪神ビルマネジメント

#### 中核会社

阪急電鉄、阪神電気鉄道

### 事業の基礎情報と事業環境

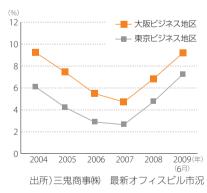


### 不動産市況の急速な悪化

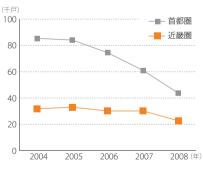
2007年度に米国で発生したサブプライムローン問 題を契機とする世界金融危機の影響を受け、2008年度 の不動産市況は低調に推移しました。特に、2008年9 月に発生したリーマン・ブラザーズ社の破綻以降は、信

用不安の急拡大と消費者心理の急速な冷え込みにより 不動産市況が急速に悪化し、不動産売買業(分譲事業) をはじめとして当セグメントの事業環境は非常に厳し くなっています。

### 大阪・東京ビジネス地区における 平均空室率の推移

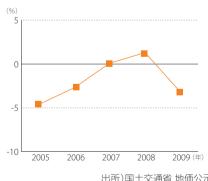


### 全国のマンション発売戸数の推移



出所)(㈱不動産経済研究所 全国マンション市場動向

### 地価変動率の推移(全国平均/全用途)



出所)国土交通省 地価公示

### 当グループの賃貸物件は相対的に堅調に推移

当グループの不動産事業の営業利益の大半は「賃貸事 業 | から生み出されており、保有物件の賃貸可能面積の 約半分は梅田エリアの物件が占めています。

梅田は、大阪で最も地価が高く、大阪の他エリアと比

較しても、テナントリーシングや集客面で高い競争力を 有したエリアであると言えます。2007年には一時3% 程度で推移していた梅田エリアのオフィス平均空室率 は、不動産市況の悪化に伴い2009年6月現在、6.40%ま で上昇していますが、大阪ビジネス地区全体の9.19%

や東京ビジネス地区全体の7.25%と比較すると低い水準で推移しています。また、賃料水準も大阪ビジネス地区の中では最も高い水準を維持しています。

現在、梅田エリアの中で、当グループは競争優位性の 高い好立地な物件を数多く保有していることもあり、梅 田エリアにおける当グループの主要オフィス物件の平 均空室率は梅田エリア全体より低い水準で推移してい ます。

今後、梅田エリア周辺では、当グループが開発を進めている梅田阪急ビルのほか複数の大規模賃貸施設の新規供給が予定されているため、競争は厳しくなると予想されますが、梅田エリアにおけるマーケットリーダーとして、引き続き競争優位性を維持・向上させていきたいと考えています。

### 分譲事業は市況の急激な冷え込みにさらされる

一方、「分譲事業」においては、マンションや戸建・宅 地等の分譲を行っていますが、主力は「ジオ」ブランドで 展開するマンション分譲事業で、阪急・阪神沿線を中心 に首都圏等でも、好立地かつ付加価値の高い物件を供給 しており、高いブランドイメージのマンションとして認 識されています。

しかしながら、2008年のマンション市況は首都圏・近畿圏ともに極めて低調に推移し、近畿圏においては、全マンションデベロッパーの合計発売戸数が前年比7,475戸(△24.7%)の減少となったほか、年間累計の契約率は78.0%と前年比△5.8ポイントの下落となりました。\*また、そのような状況を受けて、マンション分譲価格の水準も頭打ちの状況となっています。

### 2008年度の営業概況

#### 事業環境の急激な悪化の影響を大きく受ける

賃貸事業については、グループの総力を結集して開発を進めてきた西日本最大級のショッピングセンター「阪急西宮ガーデンズ」を開業(2008年11月)し、個人消費が低迷する厳しい環境の中、来場客数・テナント売上ともに堅調に推移しています。また、首都圏において、2008年4月に商業施設「AKIBA TOLIM(アキバトリム)」をオープンしたほか、グループ各社が保有するオフィスビル・商業施設において、引き続き高稼働率を維持しながら管理運営コストの削減に取り組みました。

分譲事業については、「ジオ千里桃山台」(大阪府豊中市)、「ジオ北千里古江台」(大阪府吹田市)等のマンションを分譲しました。この他、宅地分譲事業では、「箕

面・小野原レジデンス」(大阪府箕面市)、「宝塚山手台 レジデンス」(兵庫県宝塚市)等を分譲しました。

また、梅田阪急ビル建替等の大規模開発プロジェクト(詳細はP18~の特集参照)についても鋭意推進しています。

しかしながら、不動産市況の悪化に伴い、特に分譲事業が低調に推移したこと等により、営業収益は前年度比80億4百万円(△4.5%)減の1,716億86百万円となりました。また、営業利益は、分譲土地建物に対して低価法による評価損38億20百万円を計上したことや不動産ファンド事業において評価損22億83百万円を計上したこと等により、前年度比67億2百万円(△17.0%)減の328億16百万円となりました。



ジオ千里桃山台



宝塚山手台レジデンス

<sup>\*</sup>不動産経済研究所調べ。

### 今後の成長戦略

#### 基本戦略

京阪神間での高いブランドイメージ・信頼性及び梅田エリアをはじめとする魅力ある商業施設や「ジオーブランドに 代表されるマンション等の企画開発力を背景とした「沿線価値の創造力」という強みを活かし、以下を重点課題とし て取り組んでいきます。

#### ①まちづくりのノウハウを活用し、安心で快適な社会生活の基盤とサービスを提供

- ・阪急西宮ガーデンズの安定稼働に向けた取組の強化
- ・阪急・阪神沿線を中心に、阪急不動産と阪神電気鉄道共同での住宅供給
- ②投下資本と利回りのバランスによる事業価値の向上とキャッシュ・フローの最大化
- ③保有資産のリノベーション推進等による梅田エリアのプレゼンス強化
  - ・梅田阪急ビル建替事業、茶屋町(東地区)開発事業、大阪駅北地区先行開発区域プロジェクトの推進

#### TOPICS

### 西日本最大級の商業施設「阪急西宮ガーデンズ」が2008年11月に開業

阪急西宮北口駅に隣接する阪急西宮スタジアム跡地の再開発プロジェクトとして推進してきた西日本最 大級の商業施設「阪急西宮ガーデンズ」が2008年11月に開業しました。

阪急西宮ガーデンズは、阪急百貨店を核店舗の一つとして、東宝・オーエスによるシネマコンプレックス も導入し、阪急阪神東宝グループの総力を結集した商業・エンタテインメント空間を提供しています。また、 駅南側の「兵庫県立芸術文化センター」「北口南阪急ビル」とあわせて、集客は広範囲に及んでおり、大阪・神 戸間の新拠点となりつつあります。

開業初年度については、年間来場者数約2,000万人、年間売上高約600億円を目標としており、2009年7月 末時点では、個人消費が低迷する厳しい環境となったものの、来場者数約1,265万人、売上高約470億円とそ れぞれ堅調に推移しています。

#### 施設概要

店舗数:

#### 核店舗

敷地面積: 約70,000㎡

駐車場台数:約3,000台

賃貸面積: 約107.000㎡

268店舗

(関西初出店69店舗)

· 百貨店(阪急百貨店)

·シネマコンプレックス(TOHOシネマズ(株)、オーエス(株))

規模 12スクリーン、2,200席

・総合スーパー(イズミヤ(株))

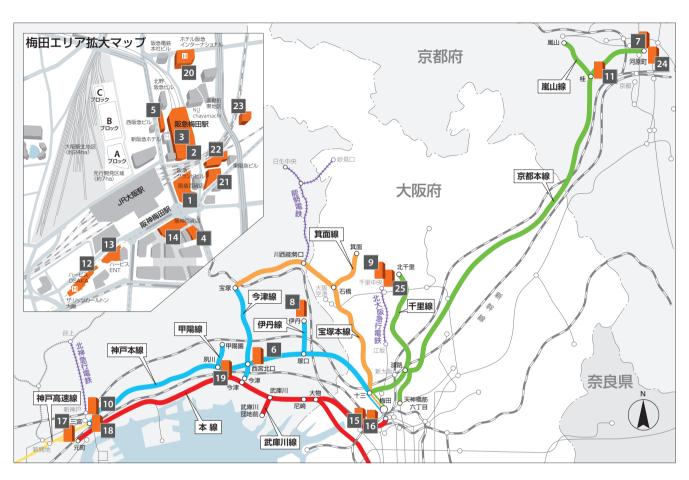
屋上緑化したスカイガーデン





268の店舗が集まる専門店モール

### 主な不動産賃貸物件(2009年3月末時点)



番号	物件名称	竣工年	賃貸面積(m²)*1
阪急電	<b>電鉄</b>		
1	梅田阪急ビル	1920	77,908
2	阪急ターミナルビル	1972	26,440
3	阪急三番街	1969	40,018
4	新阪急ビル* <sup>2</sup>	1962	30,613
5	北阪急ビル	1971	12,343
6	阪急西宮ガーデンズ	2008	108,186
7	コトクロス阪急河原町	2007	2,965
8	伊丹阪急駅ビル(伊丹リータ)	1998	10,009
-	AKIBA TOLIM	2008	10,294
9	千里朝日阪急ビル	1992	12,522
10	神戸阪急ビル	1936	7,901
-	宮津阪急ビル(ミップル)	1997	20,021
11	桂東阪急ビル(ミュー阪急桂)	1993	2,793
阪神電	電気鉄道		
12	梅田阪神第1ビルディング(ハービスOSAKA)	1997	78,708
13	梅田阪神第2ビルディング(ハービスENT)	2004	54,602
14	大阪神ビルディング(阪神百貨店)	1963	98,578
15	野田阪神ビルディング	1992	41,086
16	福島阪神ビルディング	1987	21,764
17	元町阪神ビルディング	1987	7,865
18	三宮阪神ビルディング	1933	13,672
19	エビスタ西宮(西宮駅高架下商業施設)	2003	10,359

番号	物件名称	竣工年	賃貸面積(m²)*1
阪急る	下動産		
20	阪急茶屋町ビル(ちゃやまちアプロース)	1992	51,865
21	ナビオ阪急(HEPナビオ)	1980	15,499
22	阪急ファイブビル(HEPファイブ)	1998	11,466
23	梅田センタービル	1987	9,893
24	阪急河原町ビル	1970	38,237
25	阪急千里中央ビル	1980	12,503

<sup>\*1</sup>賃貸面積には、公共部に係る面積は含めていません。

<sup>\*2</sup>新阪急ビルの土地は阪神電気鉄道から賃借しています。



3 阪急三番街



14 大阪神ビルディング (阪神百貨店)



22 阪急ファイブビル (HEPファイブ)

### 今後の計画と見通し(「2007 中期経営計画」における数値計画)

※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、前年度下期に開業した阪急西宮ガーデンズ (2008年11月開業) が通期寄与するものの、景気後退に伴う賃貸(オフィス・商業) 収入の減少や梅田阪急ビル(百貨店部分)の I 期竣工・II 期解体に伴う賃貸面積の減少等により、2008年度実績対比で35億円(△7.2%)減の454億円としています。

また、中期経営計画における最大の利益伸長要因である梅田阪急ビル建替プロジェクトにおいて、2010年4月にオフィス棟が竣工するとともに、2012年春には百貨店部分の第 II 期工事が完成してグランドオープンする予定であることから、2012年度のEBITDA計画値は、2009年度計画対比で115億円(25.3%)増の569億円としています。



### ■ 事業責任者からのメッセージ

私どもの不動産事業の仕事は、一言で表すと「まちづくり」です。人々が住みたいまち、働きたいまち、遊びたいまちをつくることです。最初に鉄道があり、不動産部門が「まち」をつくり、グループのサービス業がまちの機能を担うというのが基本です。一般的な不動産業と少し違うのは、中長期的な視点を非



阪急電鉄 常務取締役 不動産事業本部長

島田 隆史

常に重視することと、良いまちをつくるためには当グループの沿線だけではなく関西全体で良くならないといけないと考えていることです。そういうことで取り組んでいるのが梅田の再生で、阪急百貨店のある梅田阪急ビルの建替、茶屋町地区の再開発、大阪駅北地区先行開発区域プロジェクト等は現在事業推進中です。阪急阪神の施設だけではなく、梅田全体が地上と地下とデッキでつながる回遊性のあるまちに再生して、将来的にもより強い関西の中心になるように貢献していきたいと考えています。

ハービスENTが開業して約5年が経過しますが、この間私どもは、沿線の駅周辺開発に注力してきており、今後も主要駅周辺の開発や商業施設のリニューアルに取り組んでいく予定です。鉄道会社の不動産部門は、専業の不動産会社と違って、経営基盤の拡大推進と同時に、鉄道のご利用を増やす役割もあるため、より多くの



阪神電気鉄道 代表取締役専務取締役 不動産事業本部長

岩瀬 吉広

方々にその沿線に住みたいと思っていただき、多くの ご利用を賜る施設をつくる使命があると考えています。

中でも梅田エリアは阪急阪神の戦略拠点として、今後ますます、そのプレゼンスを高めていかなければなりません。同エリアでは、梅田阪急ビル建替等が進展していますが、当社が開発に携わってきた西梅田エリアと合わせた大梅田エリアの形成と発展は、阪急阪神ホールディングスグループの今後の大きな使命と考えています。「阪急」「阪神」で、それぞれが培ってきたノウハウを結集することで、更なる事業の発展を目指していきたいと思います。

### ■ エンタテインメント・コミュニケーション事業



主な事業の内容

□ スポーツ事業: プロ野球興行(阪神タイガース)及び

阪神甲子園球場の経営及び関連事業の運営等

□ 歌劇・演劇事業: 宝塚歌劇の公演及び関連事業の運営、

梅田芸術劇場の運営及び公演の主催等

□ 広告代理店業、出版・放送事業、音楽事業(ビルボードライブ)、

情報通信事業等

#### 中核会社

阪急電鉄、阪神電気鉄道

©宝塚歌劇団

### 事業の基礎情報と事業環境



総務省統計局の家計調査によれば、2008年の総世帯 の消費支出は、物価変動を除いた実質ベースで1.7%減 となっており、また、教養娯楽支出についても、教養娯楽 サービスに対する支出は実質ベースで1.2%減となって いることから、当セグメントを取り巻く環境は厳しくなっ ていると言えますが、当セグメントの主力事業である「ス ポーツ事業 |及び「歌劇事業 |は、数多くのファンの皆様の 厚い支持の下、高い集客力を誇っている事業です。

「スポーツ事業」の中心となる「タイガース・甲子園」及 び「歌劇事業・演劇事業」の中心となる「タカラヅカ(宝塚 歌劇)は、ともに関西圏のみならず全国区の人気を獲得 しており、抜群の知名度を誇ります。これら2つの強力 なコンテンツは、同業他社にはない、当グループ固有の 強みとなっており、グループのブランド価値向上に大き く寄与しています。

趣味やレジャーにおける行動パターンが多様化する 中、両事業にとって、スポーツ観戦や演劇関係に限らず さまざまなエンタテインメントが競合相手になってくる と考えられるため、今後も強力なブランド力や質の高い パフォーマンスを維持・向上させることで、顧客ロイヤ ルティの維持・向上に努めていきます。

### 総世帯の消費支出及び教養娯楽サービス支出の推移



#### 阪神タイガース 主催試合入場者数の推移



\*2008年度の客席数は、リニューアル工事の実施による内野席エリ アの快適性向上に伴い、2007年シーズンに比べ約4千席減少

# 2008年度の営業概況

# スポーツ事業の収益増が牽引

スポーツ事業については、阪神タイガースがシーズ ン終盤まで優勝争いを繰り広げ、多くのファンの方々 にご観戦いただいたことや、阪神甲子園球場リニュー アルに伴う座席料金の改定、飲食店舗や売店の拡充、広 告媒体の新・増設等により増収となりました。

歌劇事業については、月組公演「ME AND MY GIRL (ミーアンドマイガール)| や星組公演「Mv dear New Orleans(マイディアニューオリンズ) /ア ビヤ ント が特に好評を博すなど、各公演とも好調に推移し ました。また、演劇事業では、梅田芸術劇場において 映画を題材に舞台化した「黒部の太陽」等、多彩で話題 性のある公演を催しました。

ケーブルテレビ事業については、固定電話サービス 「ケーブルプラス電話 | と一部の携帯電話との無料通話 サービスが好評で、加入契約者数を順調に伸ばしました。 更に、六甲川上施設については、企画周遊券「六甲・ まやエンジョイパス | の販売や 「六甲山 氷の祭典 | を実 施するなど、積極的な集客活動に努めました。

これらの結果、営業収益は、前年度比52億33百万円 (5.5%) 増の1.005億61百万円と増加したものの、営業 利益は、阪神甲子園球場のリニューアル第 I 期及び第 Ⅱ期工事完了に伴う減価償却費の増加等があり、同1億 64百万円(△1.9%)減の83億84百万円となりました。

# 今後の成長戦略



# 基本戦略

「夢・感動 | を提供するグループ独自のコンテンツー「タイガース・甲子園 | 「タカラヅカ | 一の魅力を磨き高め、それ をお届けするメディアの一層の充実に努めることで、収益基盤を更に強化し、華やかで個性溢れる当グループの魅力 度·ブランドカ·沿線価値の向上に寄与すべく、以下を重点課題として取り組んでいきます。

- ①ライブの魅力度向上(阪神タイガース、宝塚歌劇、梅田芸術劇場、ビルボードライブ等)
- ・良質なコンテンツの創造、スターの育成・獲得
- ・ライブ拠点の魅力拡充
- ②メディアの充実と拡大
  - ・取扱チャネルの拡充やネット配信の強化
- ・出版・放送・広告等の魅力拡充とメディアミックスの展開
- ③「タイガース・甲子園」・「タカラヅカ」ブランドの価値最大化
  - ・コンテンツのマルチユースの更なる推進
  - ・プロモーションの強化とメディア露出の拡大
- ④レジャー資源の有効活用(六甲山上施設、宝塚ガーデンフィールズ等)
  - ・グループ内集客施設間の連携・タイアップ強化

# 今後の計画と見通し(「2007中期経営計画」における数値計画)

※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、阪神甲子園球場リニューアル本 体工事完了による収益性の強化や阪神タイガース主催試合数の 増加、宝塚歌劇の座席料金見直しや東京公演の回数増、ケーブ ルテレビ事業の加入者数増を見込んでいること等により、2008 年度実績対比で9億円(5.4%)増の175億円としています。

また、2012年度のFBITDA計画値は、ケーブルテレビ事業 において、トリプルサービス(ケーブルテレビ・インターネッ ト·IP電話)の営業強化により加入者数の増加を見込んでい ることや、情報サービス事業において、成長分野であるイン ターネット・医療システム・ソリューション事業等の開拓・ 深耕により事業の成長を見込んでいること等から、2009年 度計画対比で22億円(12.6%)増の197億円としています。



# ■ 事業責任者からのメッセージ

宝塚歌劇は2.550席の宝塚大 劇場、2,069席の東京宝塚劇場で 各々年間450回以上を常打ちで公 演しています。400名以上の出演 者が花・月・雪・星・宙(そら)の5組 に分かれ年間10公演を交代で行 い、高い客席稼働で推移しており、 まさに日本屈指のライブエンタ テインメントです。年間トータル の観客数は約250万人と日本のス テージ市場の1割以上を占め、中



阪急電鉄 常務取締役 創遊事業本部長

井潟 英司

でも新・東京宝塚劇場は2001年の開場以来満席で推移し ています。

出演者、スタッフはすべて宝塚を拠点とし、稽古場や製 作場も本拠地に集めていますので、宝塚大劇場で初演後に 全国各地で上演したり、「タカラヅカ・スカイ・ステージ」 (CS放送)や歌劇雑誌等を通じて全国に情報発信できます。 宝塚音楽学校にも全国から受験者が集まり、基礎教育を受 け、更に次のスターが発掘されていきます。

今後とも東西の劇場を中心に全国にライブ・映像・放送・ 活字を通じて届け、梅田芸術劇場の演劇事業と相乗効果 を出して、ステージ市場でのシェアを少しでも広げたいと 思っています。

阪神甲子園球場は、1923年 春、「完成したばかりのヤンキー スタジアムに匹敵する球場を | との指示で建設が開始され、以 降、80年余りの長きにわたり、 高校野球・プロ野球阪神タイ ガースの専用球場として伝統 を築いてきました。2007年10 月からは歴史と伝統を継承し つつ、「もっと楽しい、もっと夢 のある球場へ進化させる」こと



阪神電気鉄道 堂務取締役 EC事業本部長

牧田 俊洋

を最大の目的として、リニューアル工事に取り組み、 2009年3月に球場本体の工事を完了しています。

今後のベースボールビジネスは、入場料、放映権の みならず、スタジアムビジネスやマーチャンダイジン グを含んだ幅広い領域のビジネスモデルへと変革して いきます。当社では、引き続き阪神タイガースのブラ ンド力を維持するとともに、阪神甲子園球場において、 ロイヤルスイートの設置、シートネーミングライツの 導入、ライナービジョンの新設や、大型グッズショッ プの開設等さまざまな提案を通じて、顧客の満足度を 高めながら収益性の強化を図っていきます。

# ■ 旅行・国際輸送事業



#### 主な事業の内容

□ 旅行事業: 阪急交通社、阪神航空

取扱高…海外旅行 2,463億円(業界3位)

国内旅行 1.374億円(業界5位) 総取扱高 3,850億円(業界4位)

※取扱高は2008年度実績で、阪急交通社と阪神航空の合計。

□ 国際輸送事業: 阪急エクスプレス、阪神エアカーゴ

売上高…830億円

※売上高は2008年度実績で、阪急エクスプレスと阪神エアカーゴの合計。

#### 中核会社

阪急阪神交通社ホールディングス

# 事業の基礎情報と事業環境

# 旅行事業

# 燃油サーチャージの高騰及び 景気の低迷等に伴い事業環境が急激に悪化

当グループの旅行事業は特に海外旅行に強みがあ り、2008年度の海外旅行取扱高の業界順位は阪急・阪 神合算ベースで3位に位置しています。また、国内旅行 についても順調に成長しており、業界順位は5位に位置 しています。

旅行事業では、阪急交通社が魅力ある商品企画と徹 底した品質管理をベースにお客様の旅行スタイル・目的 に合わせて [トラピックス] 等の旅行ブランド商品を提 供しています。また、阪神航空ではヨーロッパを中心 とするパッケージツアー「フレンドツアー」と海外手配 旅行を中心に高品質でお客様満足度の高い商品とサー

ビスを展開しています。

事業環境については、海外旅行において米国の同 時多発テロやイラク戦争、SARSの影響による低迷の 後、近年は回復傾向にありましたが、相次ぐ燃油サー チャージの高騰の影響等により、2007年度以降は海外 旅行者数が再び減少に転じています。特に2008年度は、 燃油サーチャージが過去最高水準にまで高騰したこと や世界金融危機等により、非常に厳しい経営環境とな りました。しかしながら、団塊の世代や独身世代を中 心に海外旅行に対する潜在的需要は見込めることから、 CRM戦略の強化等により新規顧客獲得やリピート率の 向上を図っていきます。

# 旅行会社取扱高ランキング

(百万円)

海外旅行				国内旅行			
1	JTB*1	442,512	1	JTB*1	790,679		
2	エイチ・アイ・エス	305,790	2	近畿日本ツーリスト*3	385,716		
3	阪急阪神グループ*2	246,254	3	日本旅行	284,080		
4	近畿日本ツーリスト*3	198,257	4	ANAセールス	198,147		
5	日本旅行	131,235	5	阪急阪神グループ*2	137,445		

- \*1 JTBグループ14社の合算
- \*2 阪急交通社及び阪神航空の合算
- \*3 近畿日本ツーリスト及びKNTツーリストの合算

出所)観光庁 主要旅行業者の取扱状況速報(2008年4月分~2009年3月分)

# 阪急阪神グループの 旅行事業取扱高推移



# 国際輸送事業

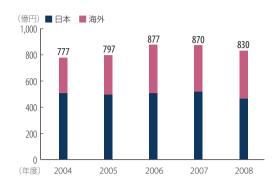
# 世界金融危機に起因する 世界経済の低迷により事業環境が急激に悪化

当グループの国際輸送事業は、航空フォワーダー業 界の中でも先駆けて海運事業に取り組んでおり、お客 様のサプライ・チェーン・マネジメントの一環として対 応可能なシステムを構築しています。 航空・海上等多 種多様な輸送モードを効率的に組み合わせることで、 トータル・ロジスティクス・プロバイダーとして高度化 するお客様の物流ニーズにお応えするインフラストラ クチャーを整えています。

事業環境については、2008年秋以降の世界金融危機 に伴う世界経済の低迷により、航空・海上輸送とも取 扱重量・件数が前年度比で大幅に減少しました。

今後も当面は厳しい事業環境が続くことが予想され ますが、成長市場への拠点展開を積極的に行うととも に、阪急・阪神の統合効果を着実に発現させることで 更なる成長に努めます。

# 阪急阪神グループの 国際輸送事業売上高推移



# 2008年度の営業概況

# 阪急阪神交通社ホールディングスを 中間持株会社とする新体制に移行

旅行事業については、海外旅行は、欧州等の遠距離 方面の集客が原油価格の高騰に伴う燃油サーチャージ の上昇による割高感と景気後退の影響により、また、 中国方面の集客が食品安全問題や地震の影響等によ り、それぞれ減少しました。一方、国内旅行は、近距離 のバスツアー等の集客が堅調に推移しました。

国際輸送事業については、航空輸送が、昨秋以降の 世界経済の急速な悪化の影響を強く受け、輸出入とも に大幅に需要が減少しました。一方、積極的な営業展 開により堅調であった海上輸送は、海上輸入は前年並 みで推移したものの、航空輸送同様、海上輸出の需要 が減少した結果、事業全体としては非常に厳しい結果 となりました。

なお、両事業それぞれの競争力をより強化するため、 2008年4月1日付で阪急阪神交通社ホールディングス を中間持株会社とする新体制に移行しました。これに 伴い、前年度まで旅行・国際輸送事業に含めていた国 内物流事業を今年度より「その他の事業」として取り扱 うこととした結果、約150億円の減収となり、また、阪 急カーゴサービスを外部売却したことにより約105億 円の減収となりました。

これらの結果、営業収益は前年度比286億31百万円 (△30.3%)減の658億6百万円となり、営業利益は同 17億55百万円 (△54.7%) 減の14億52百万円となりま した。

# 今後の成長戦略 ■ ■

# 基本戦略

## 旅行事業

旅行事業では、「特徴ある商品開発による『夢と感動を与えるコンテンツの創造と拡大』」を基本戦略に、高付加価値商品の拡充を図ることにより、お客様の支持を確固たるものとし、安定的な利益計上を目指して、以下を重点課題として取り組んでいきます。

### ①お客様からの支持獲得に向けたお客様満足度の向上

· 品質管理の徹底、従業員のスキル向上、リスクマネジメントの徹底

### ②販売力(企画旅行・法人営業)の強化

・ブランドマネジメントの徹底、企画旅行商品の販売 強化、販路の拡充、法人顧客への販売強化

### ③安定的利益確保のための基盤整備

・仕入部門の整備・強化、後方・管理部門の業務効率の 改善

# 国際輸送事業

国際輸送事業では、「高度な物流システム・ネットワークの提案による『より安心で快適な社会・生活基盤、サービスの提供』」を基本戦略に、積極的な投資とネットワークの構築により事業の安定と成長を図るべく、以下を重点課題として取り組んでいきます。

### ①収益基盤の拡充

- ・中国を中心としたアジアでの事業拡充、北米・欧州の輸入強化とアジアでの輸出拡大、混載集約化と輸送品質の向上、海上貨物・ロジスティクス事業\*への取組拡大
- \* ロジスティクス事業: 倉庫保管・在庫管理等、航空・海上輸送に付 帯する物流サービス

### ②統合効果の発現

・阪急・阪神の協業推進による原価・費用の低減

## ③ネットワークの充実

・拠点展開の加速、代理店との連携強化

#### TOPICS

#### 旅行・国際輸送事業の再編成

旅行・国際輸送事業では、更なる競争力の強化と統合効果の創出に向けて2009年10月に国際輸送事業、2010年4月に旅行事業の再編成を実施する予定です。

旅行事業では主催旅行と団体旅行を阪急交通社に集約し、業務渡航については専業化します。事業形態別の再編を行うことで意思決定や経営・営業管理の迅速化を図り、旅行事業では海外主催旅行No.1に向けた体制を強化するとともに、業務渡航におけるサービス向上とシェア拡大を目指します。

国際輸送事業では阪急エクスプレスと阪神エアカーゴを統合して阪急阪神エクスプレスを統括事業会社とします。両社の統合により経営資源を有効活用することで、スケールメリットの創出と業界地位の向上、国内拠点拡充によるサービスレベルの向上、海外ネットワークの充実を推進し、事業競争力を強化し統合効果の発現をもってシェア拡大を目指します。



# 今後の計画と見通し(「2007中期経営計画」における数値計画)

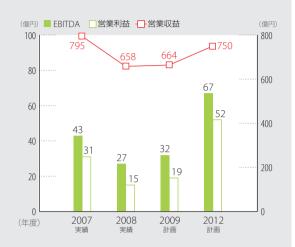
※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、国際輸送においてコスト圧 縮による利益確保を見込んでいることから、2008年度実績 対比で5億円(18.5%)増の32億円としています。

計画策定の前提条件としては、旅行事業においては、2009 年度も消費マインドの冷え込みが続くものの、燃油サー チャージの影響が軽減され、2009年度下期以降に海外旅行 において回復傾向が出てくるものと考えており、この結果、 2009年度上期に業績が底打ちするものと想定しています。

一方、国際輸送事業においては、需要の回復は2010年度 以降になるものと見込んでおり、2009年度に業績が底打ち するものと想定しています。

2012年度のEBITDA計画値は、旅行事業において、海外旅 行を中心とした増収や基幹ブランド商品の販売強化を見込 んでいること、また、国際輸送事業において、世界経済の回 復や成長市場への展開加速、事業の再編成による統合効果の 上積みを見込んでいること等から、2007年度の利益水準を 超える67億円としています。



### ■ 事業責任者からのメッセージ



阪急阪神交诵社 ホールディングス 代表取締役社長

小島 弘

### ●旅行事業について

「トラピックス」、「フレンドツアー」は旅行業界における有力ブランドとして市場で広く認 知していただいています。阪急交通社と阪神航空の取扱高合計は業界4位であり、2位・3位の 背中が見える距離にまで接近しています。海外旅行比重の高い両社ですが、人気の高い阪神 ブランドを活かしつつ、国内旅行の強化を図るのもアッパーステージに向かうための楽しみ なテーマになると考えています。量の確保を堅持しながらも、あくまでも"旅の品質"にこだわ る顧客支持率の高い旅行会社を目指します。

### ●国際輸送事業について

阪急エクスプレスと阪神エアカーゴは、コ・ロード(共同混載)や施設の統合が着実に進んで おり、関西国際空港での新施設をはじめ、米国・英国等における事務所・倉庫の共同利用等が 実現しています。そしてこれらの動きは業務の効率化やコスト削減に貢献しています。今後 も両社の重複する海外拠点を統合しながら、そこで生み出される余剰の経営資源を中国やイ ンドをはじめとするアジア地域あるいは東欧地域等の成長著しい市場に投入してネットワー クを拡充していきたいと考えています。

# ■ ホテル事業



ホテル阪急インターナショナル

#### 主な事業の内容

### □ 代表的な直営ホテル

ホテル阪急インターナショナル[客室数168室/収容人員316名] 大阪新阪急ホテル[客室数922室/収容人員1,304名] 第一ホテル東京[客室数277室/収容人員554名] ザ・リッツ・カールトン大阪\*[客室数292室/収容人員584名]

\* ザ・リッツ・カールトン大阪は、阪神ホテルシステムズが経営を行い、 ザ・リッツ・カールトン・ホテルチェーンとして運営を行っています。

#### 中核会社

阪急阪神ホテルズ(阪急阪神第一ホテルグループを展開)

# 事業の基礎情報と事業環境

# 日本を代表するホテルグループの一角を占める

阪急阪神第一ホテルグループは、1926年(大正15 年)にオープンした宝塚ホテルから始まり、現在ではホ テル数45、客室数8,548室を擁する国内屈指のホテル グループとして成長を続けています。このうちの約半 数は、東京及び大阪を中心とした近畿圏に位置してい ます。

※ホテル数及び客室数は2009年3月31日現在。

# ホテルチェーン国内売上高シェア (2008年度)

(%)

順位	ホテルチェーン名	シェア	増減
1	プリンスホテル	10.4	△0.6
2	東急グループ	4.6	△1.0
3	阪急阪神第一ホテルグループ	4.2	0.3
4	帝国ホテル	3.2	0
5	ロイヤルホテル	3.1	△0.1

出所)日本経済新聞社調べ。日経産業新聞 2009年8月6日付。

# 競争の激化

日本のホテル軒数は、厚牛労働省(旧厚牛省)による 統計開始以降、過去40年にわたり一貫して増加傾向に あり\*1、今後も都市部へのビジネスホテルを中心とし た新規開業もしくは計画の発表がなされていることか ら、引き続き増加傾向にあるものと予想されます。

一方、財団法人社会経済生産性本部の推計\*2によれ ば、全国のホテル市場規模(売上高ベース)は、1996年 以降は1兆円超の水準で安定的に推移しており、ホテル 軒数が増加する中でもホテル市場規模が一定であるた め、ホテル1軒当たり売上高は減少傾向にあり、ホテル 市場は競争が激化していると言えます。

このような状況に対応すべく、当グループでは、首 都圏を中心とした既存のシティホテルにおいて、大規 模な改装を実施し、競争力の向上を図るとともに、ワ ンランク上のビジネスホテル需要を取り込むべく、オ リジナルベッドの開発等「快眠」をコンセプトにした宿 泊主体型ホテルの新ブランド「remm(レム)」を立ち上 げ、都心部で展開を開始しました。

<sup>\*1</sup> 厚生労働省「保健·衛生行政業務報告(衛生行政報告例)」平成19年度 (2007年度)版

<sup>\*2</sup> 財団法人社会経済生産性本部「レジャー白書」2008年版

# 景気後退の影響で事業環境は厳しさを増す

しかしながら、世界金融危機以降、海外からの旅行 客の宿泊需要の低下やビジネス出張需要の低下あるい は法人の宴会需要の低下等に直面し、特に近畿圏のシ ティホテルにおいて事業環境の急激な悪化に見舞われ ています。今後は、オペレーションの一層の効率化を 通じたコストの削減やウェブを活用した販売促進強化 等に努めていきます。

# 主要ホテル客室稼働率

(%)

	2007年度	2008 年度
大阪新阪急ホテル	92.7	89.3
ホテル阪急インターナショナル	87.2	81.4
第一ホテル東京	82.9	79.5
千里阪急ホテル	89.2	86.4
ホテル阪神	87.2	87.4
第一ホテル東京シーフォート	85.8	84.8
レム日比谷	72.7	80.3
レム秋葉原	_	75.5

# 2008年度の営業概況



# 首都圏は堅調に推移するも 近畿圏が景気後退の影響を受ける

宿泊主体型ホテル「レム秋葉原 | を2008年4月に開業 したほか、既存ホテルの競争力強化の取組として、客室 の改装等、諸施設のリニューアルを行いました。また、 「円高還元フェア | をはじめとしたキャンペーンを実施 するなど、積極的な販売促進活動にも取り組みました。 しかしながら、景気後退の影響によって需要が低迷し、 特に近畿圏においては低調に推移しました。

この他、2008年10月には、今後のフランチャイズ/マ ネジメントコントラクト(運営委託)ホテルの開拓に向 け、新たに阪急阪神ホテルズの「コーポレートマーク」 及び阪急阪神第一ホテルグループの「グループマーク」 を制定し、ホテルブランドの認知度向上に取り組みま Lite.

これらの結果、営業収益は前年度比27億81百万円 (△4.0%)減の664億58百万円、営業利益は同10億8 百万円(△74.7%)減の3億42百万円となりました。

# 今後の成長戦略



## 基本戦略

阪急阪神第一ホテルグループでは、「確固たるチェー ンホテルオペレーターとしての地位確立」を将来ビ ジョンに掲げ、阪急阪神ホテルズを中心に、以下の各項 目を重点課題として経営基盤の整備に着実に取り組ん でいきます。

### ①チェーンホテルオペレーターとしての体制整備

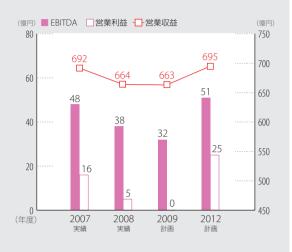
- ・営業面・運営面におけるチェーンホテルへのサポー ト体制の充実
- ·新業態「remm」の着実な立ち上げ
- ②効率的運営体制実現のための構造改革の推進
- ③事業ポートフォリオの再構築による利益基盤の強化
- ・ホテル運営力、ブランド力に基づくフランチャイズ/ マネジメントコントラクト(運営委託)ホテルの開拓

# 今後の計画と見通し(「2007 中期経営計画」における数値計画)

※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、特に近畿圏において景気 低迷の影響を受けて減益になることを見込んでいることか ら、2008年度実績対比で6億円(△15.8%)減の32億円とし ています。

また、2012年度のEBITDAについては、当社の想定では、ホテル事業の業績は2009年度に底打ちし、その後、2012年度にかけて、景気トレンドとともに収益が徐々に回復すること、また、既存ホテルの改装効果による収益の向上や経営の効率化等に伴うコストの削減効果等を見込んでいることから、2009年度計画対比で19億円(59.4%)増の51億円としています。



## ■ 事業責任者からのメッセージ



阪急阪神ホテルズ 代表取締役社長 山澤 倶和

ホテル業界では、景気低迷による消費不振、新型インフルエンザの影響等により、各部門と も低調に推移する厳しい事業環境下にあります。

このような状況ではありますが、当社は「快眠」をコンセプトとした新ブランドホテル「remm(レム)」を2007年11月日比谷、2008年4月秋葉原にそれぞれオープンし、好評を博しています。これら2拠点の良好なイメージを背景として、「remm」をチェーン展開の中心に据え、経営リスクを十分に見極めながら、積極的に新規ホテル案件を発掘、実現させ、収益基盤の拡大を図っていきます。加えて、既存拠点の選択と集中を促進し、競争力ある事業ポートフォリオの構築に努めていきます。また、既存拠点の基盤強化策として、「営業力強化」「効率化」の観点から、2009年4月にプロジェクトチームを立ち上げ、将来にわたる事業収益性の向上を目指した構造改革を実行しています。

当社は、2008年4月1日に阪急ホテルマネジメント、ホテル阪神、ホテル阪神レストランシステムズの3社が合併して「阪急阪神ホテルズ」としてスタートを切るにあたり、新しい企業理念にCustomer Delight(顧客感動)を取り入れ、「安心・快適」「夢・感動」をお届けすることを大きな使命としています。この使命を果たすためにも、上記施策等の推進を通じて、経営ビジョンに掲げる「確固たるチェーンホテルオペレーターの地位確立」を体現し、「阪急阪神第一ホテルグループ」の持続的な成長に寄与していきます。

# ■ 流通事業



カラーフィールドリラックス

#### 主な事業の内容

□ 小売業: 阪急リテールズ

書店「Book 1st.(ブックファースト)」、音楽ショップ「Sound 1st.(サウンド ファースト)」、コンビニエンスストア「asnas(アズナス)」、駅売店「Lagare shop(ラガールショップ) l、カフェベーカリー[FREDS(フレッズ) l、化粧品・ 服飾雑貨店「COLOR FIFLD (カラーフィールド)、COLOR FIFLD Rel aX(カ ラーフィールドリラックス) |、高品質食品スーパーマーケット「成城石井 |\*等 ダブルデイ阪急

家具·生活雑貨店「DOUBLEDAY(ダブルデイ)|

\*「成城石井」は㈱成城石井とのフランチャイズ契約に基づき運営

□ 飲食業:クリエイティブ阪急

うどん・そば店「阪急そば」、居酒屋「粋房寸」「ナチュラルキッチン麹」等

中核会社

阪急電鉄、阪神電気鉄道 ※2009年3月31日現在

# 事業の基礎情報と事業環境

# 駅ナカを中心に小売業を展開

当グループの流通事業には、他の多くの民鉄グルー プと異なり、百貨店事業は含まれておらず\*、鉄道の 駅構内(駅ナカ)を中心に出店している売店やコンビ ニエンスストア等の小売業が中心となっています。 この他の業態としては首都圏等の沿線外にも店舗展開 している書店事業 (ブックファースト) 等を営んでい

\* 阪急・阪神の経営統合に関連するグループ再編の一環として、2007年10 月に阪神百貨店と阪急百貨店が経営統合し、百貨店グループの純粋持株 会社であるエイチ・ツー・オー リテイリング(株)が誕生しました。現在、エ イチ・ツー・オー リテイリング(株)に対する当社の持株比率は21.75%で同 社は持分法適用関連会社となっています。

# 駅ナカビジネスにより 比較的安定した売上を見込めるビジネス形態

当グループでは、人の通行量の多い駅構内という立 地の優位性に鉄道事業者の中で最も早く着目しまし た。1995年4月には日本で初めてホーム上にコンビニ エンスストアを設置するなど、以後も駅ナカビジネス において多様な業態の展開を図っています。

流通事業は本来的には景気の影響を受けやすい事業 であり、現在のような景気低迷の局面では、消費マイ ンドが低下するため、当グループの流通事業において もある程度の影響は避けられないと考えています。し かしながら、当グループの場合、駅ナカという立地の 優位性と多様な業態展開を活かして、比較的安定的な 売上を見込める業態・店舗が多く、これが当グループ における流通事業の強みとなっています。

# 2008年度の営業概況

## 積極的な出店戦略で事業拡大を推進

物販事業については、「阪急西宮ガーデンズ」に書店 「ブックファースト」や高品質食品スーパー「成城石井」 等を出店したほか、「ブックファースト 新宿店」を首都 圏における書店事業の旗艦店として出店するなど、積 極的な店舗展開を図りました。また、化粧品・服飾雑 貨店「カラーフィールド」、カフェベーカリー「フレッ ズ」をリニューアルするなど、既存店舗の競争力強化に も取り組みました。更に、阪急・阪神の両沿線で展開 するコンビニエンスストア「アズナス」、「アンスリー」

の運営を一体的に行い、仕入れ・商品供給の連携強化 を図るなど、事業効率の向上も進めました。

また、飲食・中食事業についても、引き続き新規出店 等による事業拡大に努めました。

しかしながら、前年度第3四半期より阪神百貨店(現 ㈱阪急阪神百貨店)及びその子会社4社が連結子会社 から除外となったこと等により、営業収益は前年度比 531億70百万円 (△44.0%) 減の675億81百万円、営業 利益は同20億21百万円(△74.4%)減の6億97百万円と なりました。

# 今後の成長戦略



## 基本戦略

事業基盤(商品力、人材、IT環境、組織、物流等)の整備・強化を通じて、「駅と沿線の深耕による沿線価値の向上 Iに 寄与するとともに、沿線外を含めたお客様に「安心・快適 | そして「夢・感動 | をお届けできる事業を育成していくこと により持続的成長を実現すべく、以下を重点課題として取り組んでいきます。

## ①お客様との接点である店舗の活性化、従業員の質的向上

- ・従業員の満足度・モチベーション向上に向けた諸制度の整備
- ·店舗オペレーションの効率化·高度化を目指したIT環境の整備

### ②持続的な成長を支える組織力の強化

- ・事業競争力の強化と事業効率の向上を目指した事業運営体制の整備
- ・商品力の強化とそれを支える物流体制の整備
- ・沿線外への出店拡大を支える物件開発体制の強化

### ③阪急・阪神間での統合効果発揮に向けた取組

・コンビニ事業の統合とブランド統一による事業効率の向上

# 今後の計画と見诵し(「2007中期経営計画」における数値計画)

※このページは管理会計の数値を使用しており、財務会計の数値とは異なります。

2009年度のEBITDA計画値は、個人消費の低迷等による影 響を考慮しつつ、2008年度実績対比で1億円(4.0%)増の26 億円としています。

また、2012年度のEBITDA計画値については、個人消費低 迷の影響を受けて引き続き厳しい事業環境となることが想 定されるものの、書店事業(ブックファースト)及び雑貨事業 (ダブルデイ、カラーフィールド)の成長を見込んでいること から、2009年度計画対比で7億円(26.9%)増の33億円とし ています。なお、今後の店舗展開については、全業態ベース で2008年度末の456店から、2009年度末に478店舗、2012 年度末に515店舗まで拡大させることを想定しています。

知度が高まりつつあります。



## ■ 事業責任者からのメッセージ



阪急電鉄 常務取締役 流通事業本部長 中川 喜博

私たちの流涌事業を取り巻く経済環境は、2007年の食の安全問題・原材料の高騰に始まり、 2008年後半からのサブプライムローン問題に端を発した「100年に一度」「世界同時不況」など といわれる急激な景気の冷え込みに直面しており、まだその出口が見えないと言われています。 こうした状況下であっても、私たちには購買力豊かな阪急・阪神沿線を背景としたエリアで 事業を営むという、他の流通事業者が持ち得ない大きな財産を擁しています。また、首都圏 の書店事業展開においては大型旗艦店の出店や主要駅商業施設への店舗展開を通じ、その認

また、私たちの流通事業はグループ内でも新しい事業だけに多くの課題があり、事業再編 も必要だと感じています。例えば、これまでは主に事業規模の拡大を第一に取り組んできま したが、昨今では事業構造の強化に向けて量から質へと戦略の転換も図っています。

今後も課題対処をスピーディーに進め、事業見直しも継続的に実施し、「安心・快適」「夢・ 感動」をお届けできる店舗提案を通じて、流通事業の更なる伸長と沿線価値の向上及び阪急・ 阪神ブランドの強化に貢献していく所存です。

# 経営管理体制

阪急阪神ホールディングスグループは、「お客様をはじめとする皆様から信頼される企業グループであり続ける」ことを目指して、経営管理体制の強化に努めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献し続けます。

# コーポレート・ガバナンス

# 考え方

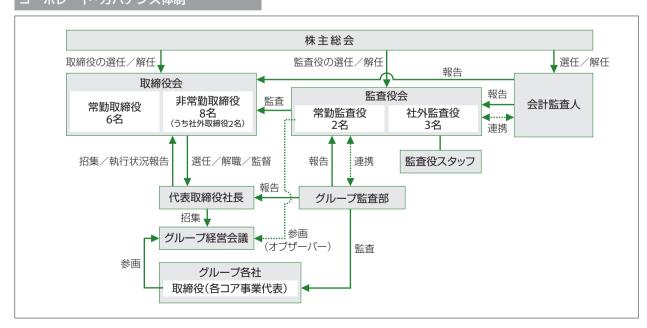
当グループは、純粋持株会社である当社の下、阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急阪神交通社ホールディングス及び阪急阪神ホテルズの中核会社4社が連携して事業運営を行うことによって、グループ企業価値の最大化を追求しています。そして、各中核会社は、当社が定める「グループ会社業務運営基準」に則って傘下の子会社・関連会社の経営管理を行い、グループ経営の透明性・健全性を確保する役割を担っています。

また、業績管理については、6つのコア事業別に行っており、各コア事業には中期経営計画において定めた範囲内で事業運営に関する権限を大幅に委譲し、意思決定の迅速化を図る一方、将来の事業展開等、経営計画に関する事項については、コア事業別に「コア事業

戦略会議」を開催し、当社と各コア事業の代表者との間で審議を行っています。更に、所定の基準を上回る額の投資や事業再編等の業務執行上の重要事項に関しては、「グループ経営会議」で審議・承認することによって、実効性のあるガバナンス体制を構築しています。

なお、当社は純粋持株会社であり、傘下の事業会社(コア事業)に対し監督機能を十分発揮できる体制となっていることから、委員会設置会社へ移行する予定はありませんが、今後も、監視機能を働かせるべく社外取締役を選任するとともに、監査役会設置会社として、会計監査人と連携しながら社外監査役を含めた監査役による実効的な監査を継続して行っていくことが重要であると考えています。

# コーポレート・ガバナンス体制



# 取締役会ほか

#### (1)取締役

当社では、機動的な経営と監督機能の強化のバランスを重視して、取締役の人数を14名としています。また、このうち井上礼之氏と椙岡俊一氏の2名は社外取締役であり、それぞれの立場・視点からの発言を通じて、取締役会での議論の活発化や種々の経営判断における一層

の客観性の付与等を中心に、当社に貢献しています。

なお、取締役の任期については、経営責任を明確にするとともに、当社株式の大量取得行為に関する対応策(買収防衛策)を導入していることに鑑み、2006年6月の定時株主総会終結時より1年に短縮しています。

# 社外取締役との関係

氏名	選任理由及び当社との利害関係
井上礼之	ダイキン工業㈱の代表取締役を長年務め、また、関西経済連合会の副会長も務めていることから、豊富な経営経験 や財界人の視点からの意見が期待できるため。また、当社との間に、記載すべき利害関係はありません。
椙岡俊一	阪急阪神東宝グループの中核を担うエイチ・ツー・オー リテイリング㈱の代表取締役であり、沿線価値向上等につき、特に阪急阪神東宝グループ全体という視点からの意見が期待できるため。なお、同氏はエイチ・ツー・オー リテイリング㈱の代表取締役会長兼CEOを兼任しており、同社は当社の関連会社です。当社は同社株式の7.5%*1を、また、同社は当社株式の1.6%を保有していますが、経営に影響を与えるものではありません。

<sup>\*1</sup> 当グループ全体でのエイチ・ツー・オー リテイリング㈱への議決権比率は22%です。

#### (2)取締役会

当社の取締役会は、当社及び当グループの経営方針、経営戦略や経営計画等にかかわる事項や各コア事業の中期・年度経営計画につき承認権限を有するとともに、グループ会社における重要な投資案件・事業再編に関する事項等について報告を求めるガバナンス体制をもって、各事業執行会社(コア事業)の業務執行の適正化を図っています。

2008年度では、中期経営計画の見直し等の経営計画に関する事項のほか、旅行・国際輸送事業の再編成をはじめとする事業再編の審議・決定を行うとともに、グループ内における新線建設の進捗状況や新駅設置計画、大規模開発事業計画等の投資案件についても、適宜、報告が行われています。

なお、本年度の開催回数は10回、平均出席率は取締役93%、監査役90%でした。

# (3)グループ経営会議

当社取締役会における決議事項のほか、当グループの経営戦略や経営計画、持株会社体制を維持運営するための諸制度・ルール、グループ各社における所定の基準を上回る規模の投資や再編等のグループ経営にかか

わる重要事項の審議・承認を行うため、当社の常勤取締役(社長、代表取締役、人事総務部担当、グループ経営企画部担当)及び当グループの各コア事業の代表者を構成員とする「グループ経営会議」を開催しています。

なお、本年度は16回開催しました。

#### (4)コア事業戦略会議

各コア事業における将来の事業展開や、経営計画の 策定・進捗管理(実績評価)等に関する審議を行うため、 当社社長、代表取締役、グループ経営企画部担当取締 役及び各コア事業の代表者を主な構成員とする「コア 事業戦略会議」をコア事業別に開催しています。

なお、本年度はコア事業別に各3回開催しました。

### (5)資金面でのガバナンスの強化

グループとしての総合力強化の一環として、資金調達を当社に一元化し、経営計画に基づいて承認した範囲内において、事業執行会社に経営資源として必要な資金を配分しています。このように資金面でのガバナンスを強化することにより、金銭的な事故を起こさない体制の構築に努めています。

<sup>\*22008</sup>年度に開催された取締役会への社外取締役の出席率は85%です。

# (6)グループの一体感の醸成に向けた取組

150社以上のグループ会社で構成される当グループでは、グループの一体感を醸成するとともに、グループの経営理念や経営方針の浸透を図るため、年2回、子会

社及び関連会社の社長が一堂に会する「グループ社長会」を開催し、中期経営計画の共有を図るほか、優れた業績の会社や業務上の新たな取組により成果をあげた個人・グループに対する表彰等を行っています。

# 監査役会

当社では、経営監視の仕組みとして監査役制度を採用しており、5名の監査役が、当社及び子会社の業務並びに財務状況等を調査し、取締役の職務執行を監査しています。5名の監査役のうち、3名を社外の有識者(法律専門家・学識経験者)とすることで、経営監視機能の客観性を確保しています。

監査役の職務遂行を補助する体制として、専任スタッフを配置するとともに、監査役間の審議、決議を行う監査役会を原則として毎月1回開催しています。

また、監査専任スタッフで構成される社長直轄のグ

ループ監査部が内部監査を実施しており、監査役は同部の監査計画・監査結果を適時閲覧するほか、当社及びグループ各社を対象とした内部監査活動(内部通報制度の運用状況を含む)の総括報告を受けています。また、監査役は、会計監査人から監査状況について定期的に報告を受けるとともに、適宜、グループ会社を含む会計監査人の往査に立ち会っています。

更に、当社の常勤監査役が、グループ経営会議にオブザーバーとして出席することで、業務監査の実効性を一層高めています。

# 社外監査役との関係

氏名	選任理由及び当社との利害関係
土肥孝治	検事総長の経験を有し、現在は弁護士として活躍しており、特にコンプライアンス経営の確保の視点からの意見が 期待できるため。また、当社との間に、記載すべき利害関係はありません。
阪口春男	日本弁護士連合会副会長の経験を有し、現在は弁護士として活躍しており、特にコンプライアンス経営の確保の視点からの意見が期待できるため。また、当社との間に、記載すべき利害関係はありません。
吉原英樹	神戸大学経済経営研究所長を務めるなど、経営学の専門家としての高い見識に基づいた意見が期待できるため。また、当社との間に、記載すべき利害関係はありません。

<sup>\*2008</sup>年度に開催された取締役会への社外監査役の出席率は83%、監査役会への出席率は87%です。

# コンプライアンス経営の推進

当グループは、これまで沿線に密着した事業展開を 行っていく中で、お客様から寄せられる安心感・信頼感 に支えられて成長してきました。今後も、事業活動を通 じて社会の発展に貢献し、お客様、お取引先、株主様、 地域社会、従業員等のすべてのステークホルダーの期 待に応えていくためには、コンプライアンスを重視した 経営姿勢が前提になると認識しています。

そこで当社では、研修やグループ広報誌を通じてグ ループ会社を含めたコンプライアンス意識の向上・強化 に取り組むとともに、現在、以下の3つの事項を柱とし たコンプライアンス推進施策を講じています。

## ①[コンプライアンスの手引き]の発行と研修の実施

グループ会社の役職員に対し、法令や社会規範に反 する、あるいは、お客様の信頼を裏切るような行動を とることは許されないという当社の強い意志を表明す るとともに、陥りやすいコンプライアンス違反事例等 を紹介し、意識の向上に努めています。

また、新入社員、中途入社の社員及び新任役員につ いてはグループ全体でコンプライアンスに関する集合 研修を実施しているほか、グループ会社の一般従業員 向けのコンプライアンスに関する各種のセミナーの開 催等を通じて、コンプライアンス意識の浸透に力を入 れています。また、グループ各社においても職位や職 務に応じて独自の教育を行うことで、コンプライアン ス意識の一層の向上を図っています。

### ②「企業倫理相談窓口」(内部通報窓口)の設置

法令等違反行為・反倫理的行為あるいはその恐れが ある行為を速やかに認識するよう努めるべく、役職員 が通常の業務ラインとは別に相談・通報することがで きる窓口を設置しています。この窓口は、お取引先か らの相談にも対応するとともに、必要に応じて弁護士 をはじめ社外の専門家を利用することでその実効性を 高めています。

### ③「リスク管理委員会」の設置

重大な違反行為あるいはその恐れがある行為が発生 した場合には、社長を委員長とするリスク管理委員会 を速やかに開催し、是正策及び再発防止策を協議・決 定することとしています。

### ■ コンプライアンスカード

企業行動指針を示すとともに、コンプライアンス に関する相談窓口を記載したカードであり、従業 員が常に携行できるサイズにしています。



- 10世に「秋心・秋成」、そして「夢・明絵」をお 19ることで、お客様の赤びを実際し、社会に兵 国際保全への基準的に取扱さ 確認に記憶した事業活動を展送し、持続的に発 単独な対点の確認に指導します。
- \* 写真は阪神グループ社員に配布したもの。

# 取締役



取締役社長 (代表取締役)



阪急電鉄株式会社 代表取締役社長

(代表取締役)

坂井 信也

阪神電気鉄道株式会社

功

代表取締役社長

取締役

松岡

取締役



取締役



株式会社 ベイ・コミュニケーションズ 代表取締役社長



取締役

南 信男





取締役

小林 公一

宝塚歌劇団理事長



取締役 (社外取締役) 井上 礼之

東宝株式会社 名誉会長



取締役

野崎 光男

人事総務部担当兼 人事総務部長

杉山 健博

取締役



取締役 (社外取締役)

ダイキン工業株式会社

代表取締役会長兼CEO

椙岡 俊一 エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社

代表取締役会長兼CEO 株式会社阪急阪神百貨店 代表取締役会長



取締役

取締役

山澤 倶和

代表取締役社長

株式会社阪急阪神ホテルズ

弘 小島





取締役

雅夫 秦

グループ経営企画部担当

人事総務部担当



取締役

中島

グループ経営企画部担当

# 監査役



常任監査役 (常勤) 杉澤 英和

阪急電鉄株式会社 常任監査役



常任監査役 (常勤)

末原 親司

阪神電気鉄道株式会社 常任監査役



監査役 (社外監査役) 土肥 孝治

弁護士 阪急電鉄株式会社 監査役



監査役 (社外監査役) 阪口 春男

弁護士 阪急電鉄株式会社 監査役



監査役 (社外監査役) 吉原 英樹

南山大学大学院 ビジネス研究科教授 阪神電気鉄道株式会社

# 中核会社社長

阪急電鉄株式会社

#### 和夫 鱼

阪神電気鉄道株式会社

# 坂井 信也

株式会社阪急阪神交通社ホールディングス

#### 弘 小島

株式会社阪急阪神ホテルズ

# 山澤 倶和

# CSR(企業の社会的責任)

私たち阪急阪神ホールディングスグループは、100年もの長きにわたり、阪急 阪神沿線を中心とした地域社会に育まれながら事業を営み、信頼関係を築いてき ました。これからの100年も、この地域社会の一員として歩んでいくために、阪 急阪神沿線を中心に、私たち一人ひとりが関わる地域において「未来にわたり住み たいまち | をつくることを目指し、グループ各社が力を合わせ、企業の社会的責任 を果たしていきます。

# 社会貢献の取組 ■ ■

# 「阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクト」の立ち上げ

まちを構成するのは、「人」とそれを取り巻く「環境」であることから、「未来へつなぐ『環境づ くり』と『人づくり』「を中心に社会貢献に取り組むこととし、2009年4月に「阪急阪神 未来のゆ め・まちプロジェクト|を立ち上げました。

### 環境づくり

地域に密着した事業を行ってきたグループ として、地域コミュニティが安全・安心か つ文化的で、環境に配慮しながら発展する、 持続可能なまちづくりに取り組みます。

# 人づくり

未来の地域社会を担う人材であるこどもた ちが、夢を持って健やかに成長する機会を 創出します。



シンボルマークとして、未来に向かって伸 びる線路と、こどもたちの「ゆめ」や自然豊 かな「まち」を象徴するハートとグリーン を大切に抱えた少女に、人々の喜びに溢 れた地域社会の発展を願う私たちのプロ ジェクトの想いを託しました。

# プロジェクトの 3本柱

### ①グループ各社の社会貢献活動の認定・促進制度

グループ各社が行う社会・地域への貢献活動のうち、上記の方針に合致する活動をグループ 全体で促進する制度です。2009年8月末時点で、66件を認定しています。

### ②阪急阪神 未来のゆめ・まち基金

グループの従業員に基金への募金を呼びかけ、基金にたまったお金は、上記の方針に合致す る阪急阪神沿線の市民団体に助成金として拠出します。当社も従業員からの募金と同額を上 乗せして団体に届けます。

### ③社会貢献活動ポイント制度

グループの従業員·OBが個人で行う社会貢献活動を応援する制度です。ボランティア活動 をして申請すれば、ポイントがたまります。ためたポイントは、社会貢献につながる「市民団 体等への寄付し、「六甲山へ植樹する苗木の寄贈し、「フェアトレード商品への交換しの3つのメ ニューから選んで使えます。社会貢献活動がまちに少しでも広がることを願って立ち上げた 制度です。

# グループ各社の主な取組

#### 環境づくり

## **環境メッセージ列車「エコトレイン 未来のゆめ・まち号 | の運行** 実施主体: 阪急電鉄

持続可能な未来のまちづくりに向けて、環境をテーマにしたメッセージ列車「エコトレイン 未来のゆめ・まち号 | を2008年12月から2009年7月まで運行しました。このエコトレインでは、 沿線の企業・行政・市民が一体となって環境について取り組むことを目指し、NPO法人環境市 民と協働し、車内では多様な視点からの環境に関する情報をお客様に発信しました。





「エコトレイン 未来のゆめ・まち号」

掲出ポスター例

# 人づくり

# 「キッザニア甲子園」へのパビリオンの出展 実施主体: 阪神電気鉄道、阪急阪神ホテルズ

こども向けの職業・社会体験施設「キッザニア甲子園 | にパビリオンを出展し、電車やホテル の仕事の体験を通じて、働くことの意味や普段は気づかない仕事の大切さを楽しみながら学ぶ 機会を提供しています。







制服を着て電車を運転



ホテルの客室係を体験

# 

地域の安全、特にこどもたちの安全を守るため、タクシー、営業所、店舗等で「こども110番」 活動を実施しています。こどもに何かトラブルが発生した際には、駆け込める場を提供し、地 域に密着した事業者として、まちの安全づくりを目指しています。







阪急阪神 未来のゆめ・まちプロジェクトに関する詳しい内容については、下記のウェブサイトをご覧ください。 http://www.hankyu-hanshin.co.jp/yume-machi

# 環境保全活動への取組 ■ ■

# 環境活動推進体制の整備

当社では、2006年10月の会社発足時に環境委員会(委員長:阪急阪神ホールディングス社長) を設置し、グループとしての環境活動推進体制を整備しています。

環境委員会は各中核会社等の環境活動を統括し、各中核会社はコア事業単位で、環境法令を遵 守し、環境負荷低減・従業員啓発等の環境活動を推進しています。また、事務局として当社内に 専任の担当チームを設け、グループ各社の環境保全活動に対する助言や支援等を行っています。

また、環境マネジメントの国際規格ISO14001の認証を、阪急電鉄の正雀工場、阪神電気鉄道 の尼崎車両基地、阪急阪神ビルマネジメント(アプローズタワー(大阪市北区)の管理部門)、阪急 エクスプレス(成田カーゴセンター、西日本ロジスティクスセンター業務課等)、天橋立ホテル、 大阪新阪急ホテル、新阪急ホテルアネックス、アイテック阪急阪神等において取得しています。

更に、国土交通省の外郭団体である「交通エコロジー・モビリティ財団」の認証制度「グリーン 経営認証1を、阪急バスが6営業所で取得するなど、環境保全活動を推進しています。

# グループ各社の主な取組

# 日本初のCO2排出量ゼロの駅 阪急電鉄・摂津市駅

2010年春に開業予定の阪急京都線の新駅「摂津市駅」において日本初のCO2排出量ゼロの駅 「カーボン・ニュートラル・ステーション」の実現に向けた取組を進めています。摂津市駅では、 太陽光発電や各種省エネルギー設備導入等により、新駅に起因するCO2排出量を54%削減し、 更に直接的に削減困難なCO2についても、排出枠購入等の方法により相殺し、新駅に起因する CO2排出量をゼロにする予定です。



## 阪神なんば線の環境対策 阪神電気鉄道・西大阪高速鉄道

2009年3月20日に開通した阪神なんば線では、西九条駅-九条駅間の地上区間でのセミシェ ルター型防音壁の採用等の騒音対策、駅施設の冷暖房の熱源にCO2排出量の少ない夜間電力を 用いる氷蓄熱空調システムの採用や列車編成に応じてホーム照明の一部を減光する照明制御シ ステムの採用等の省エネ施策等、環境に配慮した取組を行っています。



## バイオディーゼルバスの運行 阪急バス、阪急阪神第一ホテルグループ

阪急バスでは、自社の社員食堂や阪急阪神第一ホテルグループの一部のホテルから排出され た使用済み食用油を精製して製造したバイオディーゼル燃料を100%使用したバスを運行して います。バイオディーゼル燃料は、植物性であるため化石燃料と異なり大気中のCΩ₂を新たに 増やさない資源循環型の新燃料であり、また、酸性雨の原因となる硫黄酸化物 (SOx) を発生さ せない環境にやさしい燃料です。



### 阪急西宮ガーデンズの環境対策 阪急電鉄、阪急阪神ビルマネジメント

9.000m<sup>2</sup>にも及ぶ屋上緑化や太陽光発電・風力発電の導入、ゴミ計量システムによる廃棄物 削減等を通じて環境負荷の低減を目指しています。



# 財務セクション

# 目次

- 56 6ヵ年推移
- 57 財務分析(連結決算)
- 61 事業等のリスク
- 62 連結貸借対照表
- 64 連結損益計算書
- 65 連結株主資本等変動計算書
- 66 連結キャッシュ・フロー計算書
- 67 連結財務諸表注記
- 83 和文アニュアルリポートの作成と 監査の位置づけについて



# **6カ年推移** 3月31日に終了した1年間

			百万	5円			千米ドル(注1)
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009
会計年度:							
営業収益	¥ 471,483	¥ 476,623	¥ 486,155	¥ 743,377	¥ 752,301	¥ 683,715	\$ 6,976,686
営業利益	47,999	58,768	64,842	87,003	90,725	77,824	794,122
税金等調整前当期純利益	855	36,042	43,217	65,306	26,098	34,064	347,593
当期純利益	3,102	26,079	25,326	36,619	628	20,551	209,704
設備投資額	24,363	27,489	52,091	53,795	134,307	109,688	1,119,265
減価償却費	30,106	29,974	29,612	43,889	51,578	54,799	559,169
会計年度末:							
総資産	¥1,715,806	¥1,670,911	¥1,609,117	¥2,366,694	¥2,348,476	¥2,307,332	\$23,544,205
純資産	247,840	277,393	360,222	522,286	476,639	473,879	4,835,498
自己資本比率	14.44%	16.60%	22.39%	21.70%	19.87%	20.07%	
1株当たり情報(単位:円/米ドル):							
当期純利益—基本的	¥ 3.32	¥ 28.11	¥ 25.36	¥ 31.84	¥ 0.50	¥ 16.28	\$0.17
当期純利益—希薄化後	3.28	27.70	25.22	_	0.41	16.18	0.17
純資産	270.72	299.48	343.45	405.35	369.25	366.96	3.74
株価推移(単位:円/米ドル):							
高値	¥386	¥460	¥886	¥817	¥719	¥539	\$5.50
安値	296	362	365	502	400	406	4.14

<sup>(</sup>注) 1. ドル表記は原資料の円表記額を1ドル=98円の換算率を用いて換算したものであり、単に読者の便宜を図ることを目的としています。

<sup>2.</sup> 当社及び連結子会社は、2007年3月期から「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2005年12月9日 企業会計基準第5号) 及び「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準委員会 2005年12月9日 企業会計基準適用指針第8号)を適用してい ます。これにより、2007年3月期以降の純資産には少数株主持分と繰延ヘッジ損益が含まれています。

# 財務分析(連結決算)

# 営業収益

2009年3月期(以下、「本期」といいます。)は、2007年10 月の百貨店事業の再編に伴い(㈱阪神百貨店(現㈱阪急阪神百貨店)及びその子会社4社が連結子会社から除外となったこと等により、前期に比べ9.1%減少し、6,837億15百万円となりました。

都市交通事業では、鉄道事業において、PiTaPa機能付き ICカードの利用促進の一環として「『得乗り』 キャンペー ン | 等を実施したほか、企画乗車券 「阪急阪神1dayパス | を 継続して発売するなど、グループ各社が連携して旅客誘 致を図りました。また、3月20日の阪神なんば線の開通に より、阪神三宮駅・近鉄奈良駅間の直通運転を開始しまし た。バス事業においては、阪神甲子園球場でのナイトゲー ム終了後に、同球場と阪急西宮北口駅を結ぶバス路線を 新設したほか、3月からグループ各社で発行しているバス カードの全券種を共通化するなど、お客様の利便性の向上 に努めました。なお、地球温暖化等の環境問題への関心が 高まる中、環境負荷の低い公共交通機関の利用を促進する ため、「エコトレイン未来のゆめ・まち号」を運行するなど のPR活動等にも取り組んでいます。これらの結果、都市交 通事業の営業収益は0.2%増加し、1,952億44百万円となり ました。

不動産事業では、マンション分譲事業において、「ジオ千里桃山台」(大阪府豊中市)、「ジオ北千里古江台」(大阪府吹田市)等を、宅地分譲事業において、「箕面・小野原レジデンス」(大阪府箕面市)、「宝塚山手台レジデンス」(兵庫県宝塚市)等を分譲しました。賃貸事業においては、11月に、グループの総力を結集して開発を進めてきた西日本最大のショッピングセンター「阪急西宮ガーデンズ」を開業し、個人消費が低迷する厳しい中ではありましたが、順調なスタートを切ることができました。また、首都圏において4月に商業施設「AKIBA TOLIM (アキバトリム)」をオープンしたほか、グループ各社が保有するオフィスビル・商業施設において、引き続き高稼働率を維持しながら管理運営コストの削減に取り組みました。なお、梅田阪急ビル建替や大阪駅北地区(通称:梅田北ヤード)等の大規模開発事業につきましても鋭意推進しています。しかしながら、不動産

市況の急激な悪化に伴い、分譲事業をはじめ事業環境は非常に厳しく、不動産事業の営業収益は4.5%減少し、1,716億86百万円となりました。

エンタテインメント・コミュニケーション事業では、ス ポーツ事業において、阪神タイガースが、シーズン終盤ま で優勝争いを繰広げ、多くのファンの方々にご声援をいた だきました。また、阪神甲子園球場のリニューアルについ ては、3月に第Ⅱ期工事が完成し、内外野ともに快適な観 戦環境が整いました。歌劇事業においては、月組公演「ME AND MY GIRL (ミーアンドマイガール) | や星組公演 「My dear New Orleans (マイディアニューオリンズ)/アビ ヤント」が特に好評を博すなど、各公演とも好調に推移し ました。また、演劇事業については、梅田芸術劇場におい て、映画を題材に舞台化した「黒部の太陽 | 等、多彩で話題 性のある公演を催しました。ケーブルテレビ事業において は、固定電話サービス「ケーブルプラス電話」と一部の携帯 電話との無料通話サービスが好評であり、加入契約者数を 順調に伸ばしました。更に、六甲山上施設では、企画周遊 券「六甲・まやエンジョイパス」の販売や「六甲山 氷の祭典」 を実施するなど、積極的な集客活動に努めました。これら の結果、エンタテインメント・コミュニケーション事業の 営業収益は5.5%増加し、1,005億61百万円となりました。

旅行・国際輸送事業では、旅行事業において、海外旅行 は、欧州等の遠距離方面の集客が、原油価格の高騰に伴う 燃油サーチャージの上昇による割高感と景気後退の影響 により、また中国方面の集客が食品安全問題、地震等の影 響により、それぞれ減少しました。一方、国内旅行は、近 距離のバスツアー等の集客が堅調に推移しました。国際輸 送事業においては、航空輸送が、昨秋以降の世界経済の急 速な悪化の影響を強く受け、輸出入ともに大幅に需要が 減少しました。一方、航空輸送からのシフト等により堅調 であった海上輸送は、海上輸入が前年並みで推移したも のの、航空輸送同様、海上輸出の需要が減少した結果、事 業全体としては非常に厳しい結果となりました。なお、両 事業それぞれの競争力をより強化するため、2008年4月 1日付で、㈱阪急阪神交通社ホールディングスを中間持株 会社とする新体制に移行しました。これに伴い、前期ま で旅行・国際輸送事業に含めていた一部の連結子会社を、

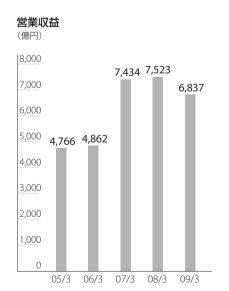
第1四半期連結会計期間より「その他の事業」として取り扱うこととしました。これらの結果、旅行・国際輸送事業の営業収益は30.3%減少し、658億6百万円となりました。

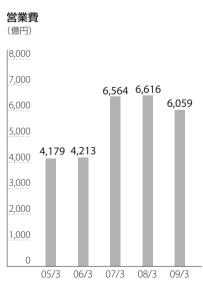
ホテル事業においては、宿泊主体型ホテル「レム秋葉原」を4月に開業したほか、既存ホテルの競争力強化の取組として、客室の改装等、諸施設のリニューアルを行いました。また、「円高還元フェア」等のキャンペーンを実施するなど、積極的な販売促進活動にも取り組みました。しかしながら、景気後退の影響により需要が低迷し、特に近畿圏においては低調に推移しました。この他、10月には、新たに㈱阪急阪神ホテルズの「コーポレートマーク」及び阪急阪神第一ホテルグループの「グループマーク」を制定し、ホテルブランドの認知度向上に取り組みました。これらの結果、ホテル事業の営業収益は4.0%減少し、664億58百万円となりました。

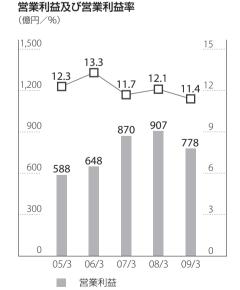
流通事業では、物販事業において、「阪急西宮ガーデンズ」に書店「ブックファースト」や高品質食品スーパー「成城石井」等を出店したほか、「ブックファースト 新宿店」を首都圏の旗艦店として出店するなど、積極的な店舗展開を図りました。また、化粧品・服飾雑貨店「カラーフィールド」、カフェベーカリー「フレッズカフェ」等をリニューアルするなど、既存店舗の競争力強化にも取り組みました。

更に、阪急・阪神の両沿線で展開するコンビニエンスストア「アズナス」、「アンスリー」の運営を一体的に行い、仕入れ・商品供給の連携強化を図るなど、事業効率の向上も進めました。なお、飲食・中食事業についても、引き続き新規出店等による事業拡大に努めました。しかしながら、2008年3月期第3四半期より㈱阪神百貨店(現㈱阪急阪神百貨店)及びその子会社4社が連結子会社から除外となったこと等により、流通事業の営業収益は44.0%減少し、675億81百万円となりました。

その他の事業においては、2008年4月1日付の旅行・国際輸送事業における再編に伴い、前期まで同事業に含めていた一部の連結子会社を、第1四半期連結会計期間より「その他の事業」として取り扱ったこと等により、営業収益は35.1%増加し、605億35百万円となりました。







──── 営業利益率

# 営業利益

本期においては、営業利益は、不動産市況の悪化に伴い 分譲土地建物に対して低価法による評価損を計上したこ と等により、14.2%減少し、778億24百万円となりました。 なお、各セグメントの内訳は次のとおりであります。

都市交通事業においては、営業収益は増加したものの、 阪神なんば線の開通に伴う先行費用の計上等もあり、営業 利益は2.0%減少し、324億90百万円となりました。

不動産事業おいては、分譲土地建物に対して低価法による評価損を計上したこと等により、営業利益は17.0%減少し、328億16百万円となりました。

エンタテインメント・コミュニケーション事業においては、営業収益は増加したものの、阪神甲子園球場のリニューアル第 I 期及び第 II 期工事完了に伴う減価償却費の増加等もあり、営業利益は1.9%減少し、83億84百万円となりました。

旅行・国際輸送事業においては、旅行事業、国際輸送事業ともに事業環境が厳しく、営業利益は54.7%減少し、14億52百万円となりました。

ホテル事業においては、景気後退の影響により、営業利益は74.7%減少し、3億42百万円となりました。

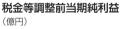
流通事業においては、2008年3月期第3四半期より㈱阪神百貨店(現㈱阪急阪神百貨店)及びその子会社4社が連結子会社から除外となったこと等により、営業利益は74.4%減少し、6億97百万円となりました。

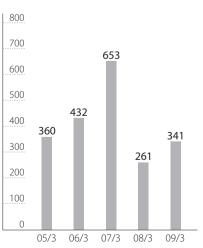
その他の事業においては、営業利益は、㈱ステーションファイナンスにおいて貸倒・過払関連費用が増加したこと等により36.9%減少し、5億68百万円となりました。なお、㈱ステーションファイナンスについては、2月27日付で株式を売却し、外部化を実施しました。

# その他の損益

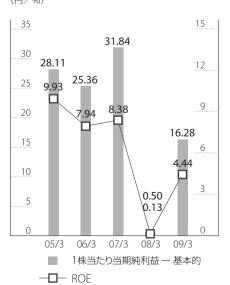
本期においては、その他の収入からその他の費用を差し引いた金額については、前期に比べ改善し、437億60百万円のマイナスとなりました。これは、持分法による投資利益が減少し、また、㈱ステーションファイナンス外部化に伴う事業整理損を計上したものの、前期に阪急電鉄㈱が国際文化公園都市(彩都)の販売用土地にかかる多額の評価損を計上した反動等によるものであります。

以上の結果、税金等調整前当期純利益は340億64百万円、少数株主損益を加味した当期純利益は前期に比べ改善し、205億51百万円となりました。

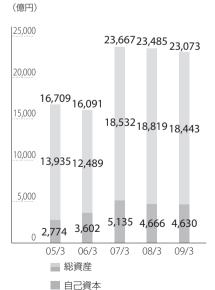




# 1株当たり当期純利益-基本的及びROE



# 総資産及び自己資本



# 財政状態

### ①自己資本

本期末の自己資本は4,629億72百万円となり、前期末に 比べ35億97百万円減少しました。これは、利益剰余金は 増加しましたが、その他有価証券評価差額金が株式市況の 低迷等により大きく減少した結果であります。

なお、当グループでは、資本効率を示す指標として連結ROE (自己資本当期純利益率)を採用しており、2012年度には6.0%以上の水準を達成することを目標に挙げております。本期においては、連結ROEは4.4%となっております。

### ②資金調達の状況

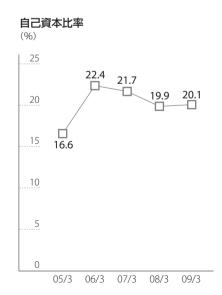
本期においては、阪急西宮ガーデンズをはじめとする設備投資等を行ったものの、その大半を営業活動によるキャッシュ・フロー等で対応したことにより、本期末における連結有利子負債残高は1兆2,756億21百万円となり、前期末に比べ45億21百万円の増加となりました。なお、本期末より、会計基準の変更に伴い、連結有利子負債残高にリース債務を含んでおります。

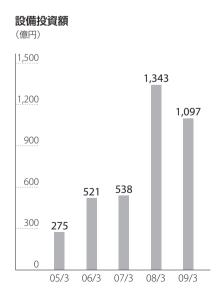
当グループでは、財務体質の健全性を示す指標として連結有利子負債/EBITDA (償却前営業利益) 倍率を採用しており、2012年度には7倍程度とすることを目標に挙げております。本期においては、同倍率は9.4倍となっております。

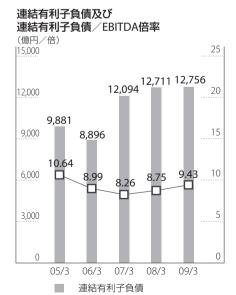
#### ③キャッシュ・フロー

本期の現金及び現金同等物は、前期末に比べ4億77百万円減少し、306億90百万円となりました。

また、営業活動によるキャッシュ・フローは1,085億98 百万円、投資活動によるキャッシュ・フローは1,150億48 百万円のマイナス、財務活動によるキャッシュ・フローは 70億15百万円となりました。これは、営業活動及び借入 により得た資金を利用して、大規模プロジェクトを推進し た結果であります。







■ 連結有利子負債/EBITDA倍率 注記:当グループではEBITDA(償却前営業系

注記: 当グループではEBITDA(償却前営業利益) を、「通年の営業利益」+「通年の減価償却 費」+「通年の阪急・阪神の経営統合に伴うの れん償却額」として算出しています。 当グループの経営成績、株価及び財政状態等に影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあります。

### 法的規制

当グループのうち、鉄道事業者においては、鉄道事業法の定めにより経営しようとする路線及び鉄道事業の種別毎に国土交通大臣の許可を受けなければならず(第3条)、更に旅客の運賃及び料金の設定・変更は、国土交通大臣の認可を受けなければならない(第16条)こととされています。よって、これらの規制により、当グループの鉄道事業の活動が制限される可能性があります。

### 大規模地域拠点開発

当グループは阪急・阪神沿線の深耕を目指し、グループ内の事業用資産について、一層の有効活用を図り、資産効率を高めていくための取組として、梅田阪急ビル建替、梅田茶屋町地区及び国際文化公園都市「彩都」等大規模な地域拠点開発を推進しています。これらは、いずれも当グループのこれからの成長の鍵を握る重要な拠点として、今後も引き続き早期の開発に鋭意努めてまいりますが、急激な事業環境変化(地価動向、都市計画や事業計画の変更等)により、当グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

なお、国際文化公園都市「彩都」については、独立行政法人都市再生機構(UR都市機構)が実施した事業再評価の結果を踏まえ、今後の彩都開発に係る事業のスピード・収益性への不透明感が増したことから、前期において、連結子会社である阪急電鉄㈱が同地区に保有する販売用土地の時価を保守的に見直しました。

# 有利子負債

本期末における連結有利子負債残高は1兆2,756億21 百万円となっています。

なお、2007年3月期に株式公開買付けによって阪神電気 鉄道株式を取得し、同社が連結子会社となったことにより 連結有利子負債残高が増加しましたが、当グループとして は同社との経営統合によるキャッシュ・フローの拡大等に より、基本的には返済面は問題ないと考えています。 当グループは、引き続き資金調達手段の多様化を図り、 状況に応じて金利の影響を抑えるように努めてまいりますが、万一、金利水準が急激に上昇した場合には、当グループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性があります。

### 関係会社

連結子会社である阪急電鉄㈱は、連結子会社である北神 急行電鉄㈱が利用者の利便性を確保するため、神戸高速鉄 道㈱(2010年3月期より連結子会社)に鉄道施設を譲渡し、 第2種鉄道事業者として鉄道営業を存続するという計画に 合意しました。この合意に基づいて阪急電鉄㈱は、2002年 度に神戸高速鉄道㈱に対し鉄道施設購入に必要な資金の 一部を融資し、当該譲渡が実行されました。

また、2007年9月に、持分法適用関連会社である神戸電鉄㈱が北神急行電鉄㈱に対する再建支援の施策を一時中断しました。これに伴い、上記の計画の枠組を維持するため、阪急電鉄㈱は北神急行電鉄㈱に対し追加融資を実施しました。

今後も、第2種鉄道事業を営む北神急行電鉄㈱において 円滑な運営が行えるよう協力していきますが、計画の変更 等があった場合には、当グループが影響を受ける可能性が あります。

# 保有資産の時価下落

当グループが保有するたな卸資産、有形・無形固定資産 及び投資有価証券等の時価が、今後著しく下落した場合に は、減損損失または評価損等を計上することにより、当グ ループの経営成績及び財政状態等が影響を受ける可能性 があります。

# 連結貸借対照表 2008年及び2009年3月31日現在

	百	万円	千米ドル(注記1)
資産の部	2008	2009	2009
<b>流動資産</b> (注記5):			
現金及び預金(注記18)	¥ 33,073	¥ 31,974	\$ 326,263
受取手形及び売掛金		95,703	976,566
短期貸付金	46,929	_	_
貸倒引当金	(7,666)	(2,765)	(28,218)
たな卸資産(注記4)	146,089	152,523	1,556,355
繰延税金資産(注記16)		16,064	163,916
前払費用及びその他の流動資産	40,280	43,816	447,111
流動資産計	377,538	337,315	3,441,993
投資その他の資産(注記5):         投資:         非連結子会社及び関連会社株式         その他有価証券         長期貸付金         繰延税金資産(注記16)         その他投資等         貸倒引当金         投資その他の資産計	108,622 25,336 5,207 60,152 (6,153)	155,240 84,328 24,867 5,293 59,285 (7,314) 321,699	1,584,077 860,489 253,741 54,014 604,946 (74,630) 3,282,637
有形固定資産(注記5):			
土地(注記2(j))		819,898	8,366,311
建物及び構築物		1,149,225	11,726,786
車両運搬具		219,878	2,243,651
機械装置及び工具器具備品		133,030	1,357,452
	120/002	, •	.,,

132,915

2,395,590

(842,011)

1,553,579

¥2,348,476

66,054

131,667

2,453,698

(870,319)

1,583,379

¥2,307,332

64,939

1,343,535

25,037,735

(8,880,802)

16,156,933

\$23,544,205

662,642

連結財務諸表注記をご参照ください。

建設仮勘定......

減価償却累計額......

無形固定資産(注記5)......

有形固定資産(純額)......

	百	万円	千米ドル(注記1)	
負債及び純資産の部	2008	2009	2009	
短期借入金(注記5)	¥ 202,241	¥ 210,073	\$ 2,143,604	
1年内返済予定長期借入金(注記5)	139,102	76,833	784,013	
支払手形及び買掛金	126,137	111,220	1,134,895	
未払費用	22,956	22,739	232,030	
未払法人税等	6,891	3,489	35,606	
前受金	56,506	51,201	522,460	
従業員預金	12,595	12,826	130,877	
事業整理損失引当金(注記2(g))	201	_	_	
- その他流動負債(注記16)	29,887	25,275	257,909	
流動負債計	 596,516	513,656	5,241,394	
固定負債:				
長期債務(1年内に返済・償還期限の到来するものを除く)(注記5)	929,757	986,718	10,068,550	
再評価に係る繰延税金負債	7,007	6,862	70,018	
退職金給付引当金(注記6)		57,067	582,319	
7年10年10年10年10年10年10年10年10年10年10年10年10年10年	,	701	7,150	
投資損失引当金	17,935	6,499	66,313	
<b>鱼ののれん</b> ,	*	_	_	
- * ***	103.487	107,120	1,093,057	
その他固定負債(注記8、16)		154,830	1,579,906	
固定負債計		1,319,797	13,467,313	
<b>純資産</b> (注記10): <b>株主資本</b> : 資本金				
授権株式数—3,200,000千株				
発行済株式数—1,271,407千株	99,475	99,475	1,015,050	
資本剰余金	150,134	150,134	1,531,983	
利益剰余金	211,758	227,338	2,319,776	
自己株式(取得原価):				
2008年3月期 7,857,884株 2009年3月期 9,761,510株	(3,267)	(4,143)	(42,281)	
株主資本計	458,100	472,804	4,824,528	
評価・換算差額等				
その他有価証券評価差額金	6,621	(9,253)	(94,419)	
繰延へッジ損益	(557)	(682)	(6,958)	
土地再評価差額金(注2(j))	2,193	1,979	20,187	
為替換算調整勘定	212	(1,875)	(19,130)	
評価換算差額等計	8,469	(9,831)	(100,320)	
少数株主持分		10,906	111,290	
純資産計	476,639	473,879	4,835,498	
		4/3,0/9	4,033,430	

# 連結損益計算書 3月31日に終了した1年間

置葉収益			百万円		
営業費         656,374         661,576         605,891         6,182,564           世業利益         87,003         90,725         77,824         794,122           その他利益(費用):         要取利馬及び受取配当金         2,733         2,278         2,056         20,977           支払利息         (19,726)         (23,498)         (23,703)         (241,868)           負ののけれ(備却經         1,517         1,048         739         7,546           角面延算組益         3,675         3,748         887         9,046           固定算差处分延(肩)(傾倒)(注記2(1))         7,275         6,831         (10,781)         (110,085)         (4669)           投資損失引当金線人類         (763)         (1,012)         (4581)         (4669)         投資損失引当金線人類         (2,766)         —         (1,644)         (16,778)         関係会社支援援援         (3,930)         —		2007	2008	2009	2009
密表利益   87,003   90,725   77,824   794,122   その他利益(費用):   受取利息及び受取配当金   2,733   2,278   2,056   20,977   支払利息   (19,726)   (23,498)   (23,703)   (241,868)   身ののれん機却類   1,517   1,048   739   7,546   有価証券売却益   780   1,975   785   8,014   持分法による投資利益   3,675   3,748   887   9,046   国定党理免分益(策)(株額)(注記2(1))   7,275   6,381   (10,781)   (110,005)   貸間別当金罐入類   (763)   (1,012)   (458)   (4,669)   投資情報)(注記2(1))   (2,766)   - (1,644)   (16,778)   財務会社支援損   (3,393)   (717)	営業収益	¥743,377	¥752,301	¥683,715	\$6,976,686
密表利益   87,003   90,725   77,824   794,122   その他利益(費用):   受取利息及び受取配当金   2,733   2,278   2,056   20,977   支払利息   (19,726)   (23,498)   (23,703)   (241,868)   身ののれん機却類   1,517   1,048   739   7,546   有価証券売却益   780   1,975   785   8,014   持分法による投資利益   3,675   3,748   887   9,046   国定党理免分益(策)(株額)(注記2(1))   7,275   6,381   (10,781)   (110,005)   貸間別当金罐入類   (763)   (1,012)   (458)   (4,669)   投資情報)(注記2(1))   (2,766)   - (1,644)   (16,778)   財務会社支援損   (3,393)   (717)	営業費	656,374	661,576	605,891	6,182,564
受取利息及び受取配当金         2,733         2,78         2,056         20,977           支払利息         (19,726)         (23,498)         (23,703)         (241,868)           負ののれ人傾却額         1,517         1,048         739         7,546           有価証券売却益         780         1,975         785         8,014           持分法による投資利益         3,675         3,748         887         9,046           國定資產処分益(損)(終額)(注記2(i))         7,275         6,381         (10,781)         (10,005)           投資間与金機入額         (763)         (1,012)         (458)         (4,669)           投資間失計量金線入額         (763)         (1,012)         (458)         (4,669)           投資日央計量金線入額         (2,766)         1,04         (16,778)           開係会社支援損失         (3,930)         -         -         -           工事具在等受入額(純額) (注記2(i))         2,680         1,463         7,044         71,874           販売用土地処分損         (3,399)         (717)         -         -           販売用土地砂分損         (3,390)         -         -         -           大をお開産(注記2(i))         -         -         (1,694)         (1,694)         (1,694)         (1,694)         (1,694)         (3,488)         (35,182)			90,725	77,824	794,122
支払利息         (19,726)         (23,498)         (23,703)         (241,868)           負ののれん傾却類         1,517         1,048         739         7,546           有価証券売却益         780         1,975         785         8,014           持分法による投資利益         3,675         3,748         887         9,046           固定資産処分益(損)(純額)(注記2(i))         7,275         6,381         (10,781)         (110,005)           貸別目金食果類         (763)         (1,012)         (458)         (4,669)           投資損失引金債果額         (2,766)         -         1,644)         (16,778)           関係会社支援損         3,930         -         -         -         -           販売用土地処分損         (3,939)         (717)         -         -         -         -           販売用土地部確請         (2,321)         (69,133)         - <t< td=""><td>その他利益(費用):</td><td></td><td></td><td></td><td></td></t<>	その他利益(費用):				
1,517   1,048   739   7,546   766   7780   1,975   785   8,014   739   7,546   780   1,975   785   8,014   739   7,546   780   1,975   785   8,014   739   7,546   780   1,975   785   8,014   73,014   7,275   6,381   (10,781)   (110,005)   7,275   6,381   (10,781)   (110,005)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   6,381   (10,781)   (16,778)   7,275   7,	受取利息及び受取配当金	2,733	2,278	2,056	20,977
有価証券売却益       780       1,975       785       8,014         持分法による投資利益       3,675       3,748       887       9,046         固定資産処分益(損)(純額)(注配2(i))       7,275       6,381       (10,781)       (110,005)         投資損失引当金練入額       (763       1(1012)       (458)       (4,669)         投資損失引当金練入額       (2,766)       —       (1,644)       (16,778)         関係会社支援損       (3,930)       —       —       —         工事負担金等受入額(純額)(注記2(i))       (2,680       1,463       7,044       71,874         販売用土地評価損       (2,321)       (69,133)       —       —         販売用土地評価損       (2,321)       (69,133)       —       —         販売用土地評価損       (2,321)       (69,133)       —       —         広志間資産評価情       —       —       (10,000)       (10,207)         事業整理損(注記2(g))       —       —       (18,431)       (18,8074)         減損損失(注記10)       (869)       (8,796)       (3,448)       (35,182)         国際文化公園都市モノレール整備負担金       (4,346)       —       —       —         連年政制企業経費       (3,009)       —       —       —         連年政制企業経費       (3,009)       —       —       — <td>支払利息</td> <td>(19,726)</td> <td>(23,498)</td> <td>(23,703)</td> <td>(241,868)</td>	支払利息	(19,726)	(23,498)	(23,703)	(241,868)
持分法による投資利益   3,675   3,748   887   9,046   日産資産処分益(損)(純額)(注記2(i))   7,275   6,381   (10,781)   (110,005)   貸倒引当金線入額   (763)   (1012)   (458)   (4,669)	負ののれん償却額	1,517	1,048	739	7,546
回定資産処分益(損)(純額)(注記2(i))	有価証券売却益	780	1,975	785	8,014
貸倒引当金繰入額	持分法による投資利益		3,748	887	9,046
接資損失引当金繰入額 (2,766) - (1,644) (16,778) 関係会社支援損 (3,930)	固定資産処分益(損)(純額)(注記2(i))		6,381	(10,781)	(110,005)
関係会社支援損 (3,930) ー ー ー 1 ー 1 ー 1 日	貸倒引当金繰入額	(763)	(1,012)	(458)	(4,669)
工事負担金等受入額(納額) (注記2(1))       2,680       1,463       7,044       71,874         販売用土地評価損       (2,321)       (69,133)       —       —         応な到資産評価損       —       —       (1,000)       (10,207)         事業整理損(注記2(g))       —       —       (18,431)       (188,074)         減損損失(注記11)       (869)       (8,796)       (3,448)       (35,182)         国際文化公園都市モノレール整備負担金       (4,346)       —       —       —         プロ野球選手移籍金       3,091       —       —       —         選生反利息返還損失引益機入額       (1,992)       —       —       —         運生反利息返還損失引益機入額       (1,992)       —       —       —         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         大の他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         法人税等(注記16):       *       *       (6,627)       (43,760)       (446,529)         法人税等(注記16):       *       *       (5,306)       26,098       34,064       347,593         法人税等(注記16):       *       (7,499)       (643)       (628)       (6,410)	投資損失引当金繰入額	(2,766)	_	(1,644)	(16,778)
工事負担金等受入額(納額) (注記2(i))       2,680       1,463       7,044       71,874         販売用土地評価損       (2,321)       (69,133)       —       —         応本卸資産評価損       —       —       (1,000)       (10,207)         事業整理債(注記2(g))       —       —       (18,431)       (188,074)         減損損失(注記11)       (869)       (8,796)       (3,448)       (35,182)         国際文化公園都市モノレール整備負担金       (4,346)       —       —       —         プロ野球選手移籍金       3,091       —       —       —         週午取利房返還損失引益未決額       (1,992)       —       —       —         運在租台投資利益       0       16,908       8,531       87,052         持分変動利益       —       9,956       —       —         その他(純額) (注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         校の機能(注記16):       (21,697)       (64,627)       (43,760)       (446,529)         法人税等(注記16):       38,118       1,271       21,179       216,114         少数株主利益       9,314       9,631       6,814       69,535         法人税等(注記16):       38,118       1,271       21,179       216,114         少数株主利益       (1,499)       (643)       (628) </td <td>関係会社支援損</td> <td></td> <td>_</td> <td>_</td> <td>_</td>	関係会社支援損		_	_	_
販売用土地処分損 (3,399) (717) ー ー	工事負担金等受入額(純額)(注記2(i))		1,463	7,044	71,874
販売用土地評価損 (2,321) (69,133) ー ー ト			(717)	<i>.</i>	_
たな卸資産評価損       一       一       (1,000)       (10,207)         事業整理損(注記2(g))       一       一       (18,431)       (188,074)         減損損失(注記11)       (869)       (8,796)       (3,448)       (35,182)         国際文化公園都市モノレール整備負担金       (4,346)       一       一       一         プロ野球選手移籍金       3,091       一       一       一         適年度利息返還損失引当金繰入額       (1,992)       一       一       一         匿名組合投資利益       0       16,908       8,531       87,052         持分変動利益       0       16,908       8,531       87,052         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         放金等調整前当期純利益       65,306       26,098       34,064       347,593         法人税等(注記16):       法人税等調整額       17,874       15,196       6,071       61,944         少数株主利益       (1,499)       (643)       (628)       (6,410)         当期純利益       第       1,271       21,179       216,114         少数株主利益       (1,499)       (643)       (628)       (6,410)         当期純利益       2       36,619		* * * *	• • •	_	_
事業整理損(注記2(g))       一       一       (18,431)       (188,074)         減損損失(注記11)       (869)       (8,796)       (3,448)       (35,182)         国際文化公園都市モノレール整備負担金       (4,346)       一       一       一         プロ野球選手移籍金       3,091       一       一       一         過年度利息返還損失引当金繰入額       (1,992)       一       一       一         匿名組合投資利益       0       16,908       8,531       87,052         持分変動利益       一       9,9956       一       一       一         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         税金等調整前当期純利益       65,306       26,098       34,064       347,593         法人税等(注記16):        3,314       9,631       6,814       69,535         法人税、住民税及び事業税       9,314       9,631       6,814       69,535         法人税等調整額       17,874       15,196       6,071       61,944         少数株主利益       (1,499)       (643)       (628)       (6,410)         当期純利益       第 (1,499)       (643)       (628)       (6,410)         中期純利益       第 (3,619)       ¥ 36,619       ¥ 36,619       ¥ 36,619       ※ 20,551       \$ 209,704	たな知資産評価措		_	(1.000)	(10.207)
減損損失(注記11)			_		
国際文化公園都市モノレール整備負担金	5		(8.796)		
プロ野球選手移籍金 適年度利息返還損失引当金繰入額       3,091       ー       ー       ー         匿名組合投資利益       0       16,908       8,531       87,052         持分変動利益       -       9,956       -       -         その他(純額)(注記11)       (3,336)       (5,228)       (4,337)       (44,255)         税金等調整前当期純利益       65,306       26,098       34,064       347,593         法人税等(注記16):       *       *       9,314       9,631       6,814       69,535         法人税等調整額       17,874       15,196       6,071       61,944         少数株主利益調整前当期純利益       38,118       1,271       21,179       216,114         少数株主利益       (1,499)       (643)       (628)       (6,410)         当期純利益       * 36,619       * 628       * 20,551       * 209,704         1株当たり当期純利益       * 31.84       * 40.50       * 16.28       * \$0.17         1株当たり当期純利益       * 38,184       * 40.50       * 16.28       * \$0.17         1株当たり当期純利益       * 38,184       * 40.50       * 16.28       * \$0.17         1株当たり当期純利益       * 38,284       * 40.50       * 16.28       * \$0.17			(5), 55)	(5)	(55):52)
周年度利息返還損失引当金繰入額 (1,992) ー ー ー ー 日名組合投資利益 0 16,908 8,531 87,052 持分変動利益 ー 9,956 ー ー ー ー クの他(純額)(注記11) (3,336) (5,228) (4,337) (44,255) (21,697) (64,627) (43,760) (446,529) 税金等調整前当期純利益 65,306 26,098 34,064 347,593 法人税等(注記16): 法人税、住民税及び事業税 9,314 9,631 6,814 69,535 法人税等調整額 17,874 15,196 6,071 61,944 少数株主利益調整前当期純利益 38,118 1,271 21,179 216,114 少数株主利益調整前当期純利益 38,118 1,271 21,179 216,114 少数株主利益調整前当期純利益 38,18 1,271 21,179 216,114 次数株主利益調整前当期純利益 38,18 1,271 21,179 216,114 分数株主利益 48,0619 46,28 420,551 \$ 209,704 1			_	_	_
匿名組合投資利益016,9088,53187,052持分変動利益—9,956———その他(純額)(注記11)(3,336)(5,228)(4,337)(44,255)税金等調整前当期純利益65,30626,09834,064347,593法人税等(注記16):***	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		_	_	_
持分変動利益       一       9,956       一       上 <t< td=""><td></td><td></td><td>16 908</td><td>8 531</td><td>87.052</td></t<>			16 908	8 531	87.052
その他(純額)(注記11)(3,336)(5,228)(4,337)(44,255)税金等調整前当期純利益(21,697)(64,627)(43,760)(446,529)税金等調整前当期純利益65,30626,09834,064347,593法人税等(注記16):34,064347,593法人税等調整額17,87415,1966,81469,535法人税等調整額17,87415,1966,07161,944少数株主利益調整前当期純利益38,1181,27121,179216,114少数株主利益(1,499)(643)(628)(6,410)当期純利益¥ 36,619¥ 628¥ 20,551\$ 209,7041株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))-0.4116.180.17					07,032
(21,697) (64,627) (43,760) (446,529)   税金等調整前当期純利益 (65,306) (26,098)   34,064 (347,593)   34,064 (347,59				(4 337)	(44 255)
税金等調整前当期純利益 65,306 26,098 34,064 347,593 法人税等(注記16):			. , ,		. , ,
法人税、住民税及び事業税9,3149,6316,81469,535法人税等調整額17,87415,1966,07161,944少数株主利益調整前当期純利益38,1181,27121,179216,114少数株主利益(1,499)(643)(628)(6,410)当期純利益¥ 36,619¥ 628¥ 20,551\$ 209,7041株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$ 0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))— 0.4116.180.17	税金等調整前当期純利益		. , , ,	. , ,	
法人税、住民税及び事業税9,3149,6316,81469,535法人税等調整額17,87415,1966,07161,944少数株主利益調整前当期純利益38,1181,27121,179216,114少数株主利益(1,499)(643)(628)(6,410)当期純利益¥ 36,619¥ 628¥ 20,551\$ 209,7041株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$ 0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))— 0.4116.180.17	法人税等(注記16):				
法人税等調整額17,87415,1966,07161,944少数株主利益調整前当期純利益38,1181,27121,179216,114少数株主利益(1,499)(643)(628)(6,410)当期純利益¥ 36,619¥ 628¥ 20,551\$ 209,7041株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$ 0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))— 0.4116.180.17		9.314	9.631	6.814	69.535
少数株主利益調整前当期純利益38,1181,27121,179216,114少数株主利益(1,499)(643)(628)(6,410)当期純利益¥ 36,619¥ 628¥ 20,551\$ 209,7041株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$ 0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))— 0.4116.180.17			•	•	*
当期純利益     ¥ 36,619     ¥ 628     ¥ 20,551     \$ 209,704       円     米ドル(注記1)       1株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))     ¥31.84     ¥0.50     ¥16.28     \$0.17       1株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))     -     0.41     16.18     0.17				- , -	
円     米ドル(注記1)       1株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))     ¥31.84     ¥0.50     ¥16.28     \$0.17       1株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))     -     0.41     16.18     0.17	少数株主利益	(1,499)	(643)	(628)	(6,410)
1株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))¥31.84¥0.50¥16.28\$0.171株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))—0.4116.180.17	当期純利益	¥ 36,619	¥ 628	¥ 20,551	\$ 209,704
1株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t)) 0.41 <b>16.18 0.17</b>		_	円		米ドル(注記1)
	1株当たり当期純利益—基本的(注記2(t))	¥31.84	¥0.50	¥16.28	\$0.17
1株当たり配当金(注記2(u))	1株当たり当期純利益—希薄化後(注記2(t))		0.41	16.18	0.17
	1株当たり配当金(注記2(u))	5.00	5.00	5.00	0.05

連結財務諸表注記をご参照ください。

# 連結株主資本等変動計算書 3月31日に終了した1年間

		百万円		千米ドル(注記1
	2007	2008	2009	2009
[本金:				
前期末残高	¥ 97,545	¥ 99,475	¥ 99,475	\$1,015,050
当期変動額				
新株の発行(注記10)				
当期末残高	¥ 99,475	¥ 99,475	¥ 99,475	\$1,015,050
本剰余金:				
前期末残高	¥ 24,985	¥150,062	¥150,134	\$1,531,983
当期変動額	*	,	•	. , ,
新株の発行(注記10)	125,097	_	_	_
自己株式の処分		72	_	_
当期末残高	¥150,062	¥150,134	¥150,134	\$1,531,983
益剰余金:				
Ⅲ利六並· 前期末残高	¥196,412	¥228,570	¥211,758	\$2,160,797
があった/文間 当期変動額	+150, <del>1</del> 12	+220,370	7211,730	72,100,737
		628	20,551	209,704
連結範囲の変動	,-	(11,063)	1,156	11,794
土地再評価差額金の取崩		(24)	213	2,171
剰余金の配当		(6,353)	(6,340)	(64,690)
		¥211,758	¥227,338	\$2,319,776
		,	,	. , ,
3株式:	V 224	V 2201	V 2267	ć 22.22 <del>7</del>
前期末残高 坐期亦動類	¥ 331	¥ 2,301	¥ 3,267	\$ 33,337
当期変動額 	1.070	066	076	0.044
- 純増減額 -		966 ¥ 3,267	876 ¥ 4,143	8,944 \$ 42,281
当期末残高	<del>‡</del> 2,301	₹ 3,207	Ŧ 4,143	3 42,201
の他有価証券評価差額金:				
前期末残高	¥ 38,817	¥ 34,583	¥ 6,621	\$ 67,561
当期変動額				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		(27,962)	(15,874)	(161,980)
当期末残高	¥ 34,583	¥ 6,621	¥ (9,253)	\$ (94,419)
延ヘッジ損益:				
	¥ —	¥ 204	¥ (557)	\$ (5,687)
当期変動額			, ,	
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	204	(761)	(125)	(1,271)
当期末残高	¥ 204	¥ (557)	¥ (682)	\$ (6,958)
地再評価差額金:				
2017年11世左領立: 前期末残高	¥ 2,604	¥ 2,604	¥ 2,193	\$ 22,375
到 <del>奶</del> 不沒同 当期変動額	+ 2,00 <del>4</del>	+ 2,004	+ 2,193	\$ 22,373
コネスション 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	_	(411)	(214)	(2,188)
		¥ 2,193	¥ 1,979	\$ 20,187
		1 2,100	,,,,,	<b>Q</b> 20/10/
替換算調整勘定: 	V 100	.,		
前期末残高	¥ 190	¥ 333	¥ 212	\$ 2,167
当期変動額	1.43	(121)	(2.007)	(24.207)
株主資本以外の項目の当期変動額(純額) 光期大株点		(121) ¥ 212	(2,087)	(21,297)
当期末残高	¥ 333	¥ 212	¥ (1,875)	\$ (19,130)
数株主持分:				
前期末残高	¥ 2,328	¥ 8,756	¥ 10,070	\$ 102,754
当期変動額				
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)		1,314	836	8,536
当期末残高	¥ 8,756	¥ 10,070	¥ 10,906	\$ 111,290
		<b>登</b> /字字	普通株式数	
	2007			2000
	2007		2008	2009
首残高		b 1,27°	1,406,928	1,271,406,928

214,209,324

7,659,478 1,271,406,928

1,271,406,928

連結財務諸表注記をご参照ください。

新株発行.

期末残高...

株式交換による増加...

1,271,406,928

# 連結キャッシュ・フロー計算書 3月31日に終了した1年間

		百万円		千米ドル(注記1)
	2007	2008	2009	2009
営業活動によるキャッシュ・フロー				
税金等調整前当期純利益	,	¥ 26,098	¥ 34,064	\$ 347,593
減価償却費		51,578	54,799	559,169
減損損失		8,797	3,448	35,182
のれん及び負ののれん償却額		1,849	1,938	19,772
持分法による投資損益		(3,748)	(887)	(9,047)
退職給付引当金の増減額		(1,817)	(1,185)	(12,090)
貸倒引当金の増減額	(-)	729	750	7,648
投資損失引当金の増減額		(1,116)	_	_
事業整理損失(注記2(g))			18,431	188,074
受取利息及び受取配当金		(2,278)	(2,056)	(20,977)
支払利息		23,498	23,703	241,868
固定資産売却益	. , ,	(10,489)	_	_
固定資産売却損		391		
固定資産売却損益			(120)	(1,221)
固定資産除却損	,	1,720	3,973	40,539
固定資産圧縮損	, .	1,997	6,927	70,687
有価証券売却益		(1,975)	_	_
有価証券売却損		_		<del>-</del>
有価証券売却損益		(0.055)	(773)	(7,885)
持分変動損益(注記12)		(9,956)	<del>-</del>	<del>-</del>
工事負担金等受入額	(2,312)	(806)	(7,044)	(71,874)
匿名組合投資損益		(16,908)	(8,531)	(87,052)
売上債権の増減額		(1,731)	22,207	226,601
たな卸資産の増減額		(15,013)	644	6,570
販売用土地評価損	-,	69,133	. —	. —
仕入債務の増減額		(4,612)	(7,423)	(75,748)
その他の負債の増減額			(11,376)	(116,084)
その他		(5,392)	2,528	25,793
小計		109,949	134,017	1,367,518
利息及び配当金の受取額	· ·	3,141	3,008	30,696
利息の支払額		(23,135)	(23,328)	(238,042)
法人税等の支払額又は還付額		(15,053)	(4,908)	(50,080)
特別退職金の支払額			(191)	(1,950)
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,982	74,902	108,598	1,108,142
投資活動によるキャッシュ・フロー	(50.055)	(4.0.0.0.0.1)	(100011)	(4.000.000)
固定資産の取得による支出	(,,	(133,994)	(120,346)	(1,228,023)
固定資産の売却による収入	· ·	27,848	1,066	10,882
投資有価証券の取得による支出		(5,674)	(8,340)	(85,106)
投資有価証券の売却による収入		4,232	1,940	19,797
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出		(528)	(4.770)	(10.110)
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入		(7.202)	(1,778)	(18,140)
短期貸付金の純増減額	(-,,	(7,202)	(2,464)	(25,140)
長期貸付けによる支出		(10,948)	(11,900)	(121,433)
長期貸付金の回収による収入		1,008	5,615	57,292
工事負担金等受入による収入		3,101	12,900	131,632
匿名組合出資金の払戻による収入		19,562	9,181	93,685
その他		2,53/	(922)	(9,402)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(199,579)	(100,058)	(115,048)	(1,173,956)
財務活動によるキャッシュ・フロー	25.262	45.706	42.002	422.474
短期借入金の純増減額		45,706	12,982	132,471
長期借入れによる収入		140,920	118,524	1,209,427
長期借入金の返済による支出		(117,043)	(111,979)	(1,142,648)
社債の発行による収入		39,794	19,910	203,158
社債の償還による支出 コマーシャル・ペーパーの純増減額	, , ,	(66,000)	(25,200)	(257,143)
		(6 252)	(6.240)	(64.600)
配当金の支払額	(5,248)	(6,353)	(6,340)	(64,690)
		(235)	(267)	(2,725)
その他財務活動によるキャッシュ・フロー		(71)	(615)	(6,273)
		36,718	7,015	71,577
現金及び現金同等物に係る換算差額		(159)	(2,740)	(27,956)
現金及び現金同等物の増減額	, .	11,403	(2,175)	(22,193)
現金及び現金同等物の期首残高新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額		40,167	31,167	318,029
		(21.245)	1,693	17,273
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額 非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額		(21,245)		
		V 21 167		\$ 212.167
現金及び現金同等物の期末残高(注記18)	¥ 40,167	¥ 31,167	¥ 30,690	\$ 313,167

連結財務諸表注記をご参照ください。

# 連結財務諸表注記

### 1. 連結財務諸表作成の基本事項

当連結財務諸表は日本の金融商品取引法の規定に準拠し、日本で一般に公正妥当と認められる会計原則に基づいて作成しているため、国際財務報告基準とは異なる点があります。

2008年3月期以前の海外連結子会社の会計処理は所在地 各国において一般に公正妥当と認められる会計原則に基づ いて行っています。2009年3月期の海外連結子会社の会計 処理は国際財務報告基準もしくは米国で一般に公正妥当と 認められる会計原則に基づいて行い、特定6項目に対して修 正を行っています。

当連結財務諸表は金融商品取引法に従い、日本で一般に

公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成され、金融 庁に提出された連結財務諸表を再構成し英語に翻訳したも のです。日本では開示が義務付けられていても、公正開示 原則に抵触しない補足情報は当連結財務諸表での記載を省 略しています。

当連結財務諸表中の米ドルの金額は、日本国外の読者の便宜を図る目的だけのために記載しているものであり、日本円を1米ドル98円(2009年3月末のレート)で計算しています。記載された米ドルの金額は、読者の便宜のためだけのものであり、日本円が実際にこのレートあるいはこれと異なるレートで換算され、また、され得ることを示すものではありません。

### 2. 重要な会計方針

#### (a)連結の原則

当連結財務諸表は当社及び連結に関わる支配基準に合致する当社の子会社で重要性の認められるもの(以下、「当社及び子会社」という)の決算数値から作成しています。2007年3月期末現在の連結子会社数は96社、2008年3月期末現在は94社、そして2009年3月期末現在で98社です。

当社が20%ないし50%の持分を有するか、財務上または 事業上の重要な影響力を及ぼす関連会社について持分法を 適用しています。2007年3月期末現在の重要性のある関連 会社数は11社、2008年3月期末現在は7社、2009年3月期末 現在は8社でした。

連結に際し重要なグループ間取引及び勘定はすべて消去しています。

子会社に対する投資に関わる消去については、子会社の 資産及び負債は少数株主に帰属する部分を含み、当社が実 効支配を開始した時点での時価で評価しています。

子会社及び関連会社に対する投資簿価と取得時点での純資産額との差額は、5年間の均等償却を行っています。なお、阪神電気鉄道㈱との経営統合により発生した差額及びエイチ・ツー・オーリテイリング㈱に係る差額については、20年間の均等償却を行っています。

子会社や関連会社のうちには期末日が当社と異なるものがありますが、期末日の相違が連結財務諸表に重要な影響を及ぼす場合は必要な調整を施しています。

### (b)有価証券

当社及び子会社は有価証券を以下の3つに分類しています。

- (1)満期保有を目的とする債券(以下、「満期保有目的債券」)
- (2)子会社または関連会社の発行する株式
- (3)3つの範疇のいずれにも属さない有価証券(以下、「その他有価証券」)

満期保有目的債券は回収不能見込額を控除した上、償却原価法で評価しています。非連結子会社及び関連会社の発行する株式は移動平均原価法で評価しています。その他有価証券の評価については以下に説明します。

満期保有目的債券、非連結子会社及び関連会社が発行する株式、並びにその他有価証券の時価が著しく下落した場合、これらの有価証券は市場価格に基づく時価で評価し、時価と簿価の差異は当該期の損失として認識します。非連結子会社または持分法によらない関連会社が発行する株式については、純資産額が著しく下落した場合は相当額を損失計上します。このような場合、市場価格に基づく時価あるいは純資産額が次期開始時点での簿価となります。

当社及び子会社は持分法による投資事業有限責任組合及びそれに類する組合の利益の持分相当額を計上しています。

# (c)貸倒引当金

貸倒引当金は、貸倒懸念債権等特定の債権については個別に回収可能性を検討した回収不能見込額を計上し、一般債権については過去の一定の期間における貸倒実績率により計上しています。

#### (d)たな卸資産

たな卸資産は原価法で評価しています。売買目的不動産については個別原価法により、その他のたな卸資産については主として移動平均原価法によっています。2009年3月期から、新たに「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2006年7月5日 企業会計基準第9号)の適用により、貸借対照表価額について収益性の低下に基づく簿価切り下げを行うという会計方針の変更を行いました。

これにより、適用しなかった場合に比べて2009年3月期の営業利益及び経常利益は3,857百万円(39,354千米ドル)、 税金等調整前当期純利益は4,857百万円(49,561千米ドル)減少しています。

# (e)デリバティブ取引及びヘッジ会計

ヘッジ目的以外のデリバティブ取引は時価評価をし、時価の変動額はその期の損益として認識します。

デリバティブ取引がヘッジ目的として使用され、一定の ヘッジ要件を満たしている場合には、当グループはデリバ ティブ取引の時価変動から生ずる損益の認識を、ヘッジ対 象の損益が認識されるまで繰延べています。

ただし、先物為替予約取引がヘッジ目的に使用され、一 定のヘッジ要件を満たしている場合には、先物為替予約取 引とヘッジ対象は、次の方法で会計処理を行っています。

- 1. 当該先物為替予約取引が既存の外貨建て債権または債務のヘッジ目的で行われる場合
  - a) ヘッジ対象の外貨建て債権または債務を契約開始日の現物取引価格で換算した円建て金額と、簿価の間に差異が生じた場合、その差異は取引開始日を含む会計年度の損益計算書に計上します。
  - b) デリバティブ取引に係る割引や打歩(すなわち約定 為替レートで換算した円貨額と契約締結時の現物 レートによる円貨額の差) は契約期間の損益として 認識します。

2. 当該先物為替予約取引が将来の外貨建て取引をヘッジする目的で行われる場合は、当該取引の時価変動に係る損益は決算日における金融機関提示時価評価額を用いて資産または負債として繰延べ、先物為替予約取引に係る損益は認識しません。

また、金利スワップ取引がヘッジ目的で使用され、一定の ヘッジ要件を満たしている場合、金利スワップ契約に基づ く支払額または受取額の純額は金利スワップ取引の対象で ある資産または負債に係る支払利息に加減算しています。

### (f)投資損失引当金

投資損失引当金は子会社及び関連会社の事業上の損失に備えるため、当該企業の純資産額及びその他の要因を個別に評価した上、これらの企業への出資額及び貸付金額を超えて当社が負担することになる損失見込額を計上しています。

### (g)事業整理損失引当金及び事業整理損

事業整理損失引当金は、2008年3月期末現在の阪急西宮スタジアム撤去に係る費用見込額に基づき計上しています。

2009年3月期の事業整理損は、連結子会社であった㈱ステーションファイナンスの外部化に伴う損失であり、その内訳は連結子会社である阪急電鉄㈱の保有する同社株式売却損538百万円(5,487千米ドル)及び同社に対する貸付債権の外部への売却損17,893百万円(182,587千米ドル)です。

### (h)有形固定資産

有形固定資産は原価法で評価しています。1998年4月1日 以降に取得した建築物の減価償却は定額法によっており、 それ以外の資産の減価償却は原則として定率法によってい ます。また、一部の鉄道設備の減価償却は税法に定められ た耐用年数を基礎として取替法により行っています。

維持補修費(小規模な改修・増強を含む)は通常、発生時に 売上原価に費用計上しています。大規模な増強については 資産計上しています。

また、資産の売却から生じる一部の利益は法人税法の規 定に従って利益計上を繰延べ、取得資産に係る費用と相殺 しています。

法人税法の改正により2008年3月期において、減価償却の会計処理について次の変更を行いました。

- 1.2007年4月1日以降に取得した資産について、改正後の 法人税法に基づく方法に変更しました。この結果、これまでの方法に比較して2008年3月期の営業利益及び 税金等調整前当期純利益は573百万円減少しています。
- 2.2007年3月31日以前に取得した資産については、償却可能限度額まで償却が終了した翌連結会計年度から5年間で均等償却する方法によっています。この結果、これまでの方法に比較して2008年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益は2,397百万円減少しています。

#### (i)工事負担金

2007年3月期から、連結子会社である阪急電鉄㈱は当社と阪神電気鉄道㈱の経営統合を機に、企業集団における会計方針に整合性を保つため高架化工事や踏切道路拡幅工事等を行うにあたり、政府及び地方公共団体等から供与される鉄道施設建設に係る工事負担金等については会計処理方針を変更し、工事負担金等により取得した資産はすべて、取得原価から工事負担金等相当額を直接減額した上で固定資産に計上しています。

取得原価から減額した工事負担金等相当額の累計額は2007年3月期末現在で323,546百万円、2008年3月期末現在で324,260百万円、2009年3月期末現在で330,683百万円(3,374,317千米ドル)でした。

# (j)土地再評価

土地再評価に関する法律に基づき、連結子会社2社及び持分 法適用関連会社1社は、2002年3月31日に事業用土地の再 評価を行いました。

時価と帳簿価額との差額は、連結子会社においては、再評価に係る税額を「再評価に係る繰延税金負債」に計上し、少数株主の持分に帰属する金額は「少数株主持分」に計上し、両者を控除した純額を連結貸借対照表の純資産の部に「土地再評価差額金」として計上しています。持分法適用関連会社については税相当額控除後の当社持分を連結貸借対照表の純資産の部に「土地再評価差額金」として計上しています。

### 土地再評価方法

土地再評価に関する法律施行令第2条第3号に定める路線価に基づき2002年3月31日現在で算定しています。

土地再評価実施後の当該土地に係る簿価の時価超過額は 2008年3月期末現在で5,892百万円、2009年3月期末現在で 5,043百万円(51,454千米ドル)でした。

## (k)減損会計

当社は、固定資産の減損に係る会計基準(2002年8月9日に企業会計審議会が公表した「固定資産の減損に係る会計基準」)及び固定資産の減損に係る会計基準の適用指針(2003年10月31日に企業会計基準委員会が公表した「会計基準適用指針」第6号)を適用しています。累積減損損失は各資産の取得原価から控除しています。

#### (1)株主資本等変動計算書

当社及び連結子会社は「株主資本等変動計算書に関する会計基準」(企業会計基準委員会 2005年12月27日 企業会計基準第6号)及び「株主資本等変動計算書に関する会計基準の適用指針」(企業会計基準委員会 2005年12月27日 企業会計基準適用指針第9号)を適用しています。

### (m)ソフトウエア

ソフトウエアは定額法を用い、見積耐用年数(1~6年)で償却しています。

#### (n)退職給付引当金

当社及び子会社は従業員の退職給付に備えるため、退職一時金制度及び確定給付型企業年金制度を設けています。有資格従業員はすべて、退職時または離職時の賃金水準、勤続年数及びその他の要因に応じてこの両制度上の退職給付を受けることになります。

退職給付債務額及び期間費用は数理計算上一定の仮定を おいて計算します。当社及び子会社は当期末における退職 給付債務及び年金資産の見込額に基づいて退職給付引当金 を計上しています。

過去勤務債務は3年ないし15年間にわたり定額法により 按分した額を費用処理しています。また、数理計算上の差 異は4年ないし15年間にわたり定額法により按分した額を 費用処理しています。

### (o)外貨建取引及び資産・負債の換算

外貨建債権債務はすべて期末日のレートで円貨に換算して います。

海外の連結子会社の財務諸表は期末日のレートで円貨に 換算します。ただし、株主持分の換算には連結時のレート を用い、損益計算書に計上された当社との取引に起因する 金額は当社が使用する換算レートによります。当社及び子 会社は為替差損益を評価・換算差額に計上し、少数株主持分 を純資産の部に計上しています。

## (p)ファイナンス・リース取引

2008年3月期までは、リース物件の所有権が実質的に借主 に移転しないファイナンス・リース取引については、資産計 上している一部の海外子会社を除いて、日本で一般に公正 妥当と認められる会計原則に従い、通常の賃貸借取引に係 る方法と同じ会計処理によっていましたが、2009年3月期か ら、当社及び国内子会社は「リース取引に関する会計基準」 (企業会計基準委員会 2007年3月30日 改正企業会計基準第 13号)及び「リース取引に関する会計基準の適用指針」(企業 会計基準委員会 2007年3月30日 改正企業会計基準適用指 針第16号)を適用しました。新基準では通常の売買取引に係 る方法に準じた会計処理が求められます。これら新基準の 適用により、オペレーティング・リース取引とみなして計上 される一部重要性のない取引、もしくは短期ファイナンス・ リース取引を除いて、リース取引開始日が2008年4月1日以 降のリース取引はすべて資産計上しました。リース取引開 始日が2008年3月31日以前のリース取引は従来同様通常の 賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を行い、資産計上 したと仮定した場合の情報を注記として開示しています。

この変更に伴う総資産への影響は軽微であり、損益への 影響はありません。

## (q)社債及び新株発行費

社債及び新株の発行に係る費用は原則として発生時に費用 に計上しています。

### (r)法人税等

資産・負債に係る企業会計上と課税所得計算上の一時差異 については、繰越欠損金及び将来の税金負担額を減額また は増額させる効果を有する繰延税金資産または繰延税金負 債を資産負債法を用いて計上しています。

### (s)キャッシュ・フロー計算書

連結キャッシュ・フロー計算書に記載した現金及び現金同 等物は手許現金、要求払預金及び流動性が高くかつ取得時 から3ヶ月以内に償還期限の到来する短期投資からなって います。

#### (t)1株当たり当期純利益

1株当たり当期純利益は期中平均株数により算定していま す。なお、株式分割は遡及調整しています。

希薄後の1株当たり当期純利益は希薄化効果を有する転 換社債がすべて期初に株式に転換されたものと仮定して計 算しています。

2007年3月期については、希薄化効果を有する潜在株式 を発行していないため、希薄後の1株当たり当期利益を掲載 していません。

### (u)1株当たり配当金

会社法の規定に従い、配当及び剰余金処分案は事業年度終 了後に開催される定時株主総会で承認されます。したがっ て、連結損益計算書に記載の1株当たり配当金額には各事業 年度後の総会で承認された配当金額が含まれています。

### (v)企業結合及び事業分離

2007年3月期から、「企業結合に係る会計基準」(企業会計審 議会2003年10月31日)及び「事業分離等に関する会計基準し (企業会計基準委員会 2005年12月27日 企業会計基準第7 号) 並びに「企業結合会計基準及び事業分離等会計基準に関 する適用指針 | (企業会計基準委員会 2005年12月27日 企業 会計基準適用指針第10号)を適用しています。

## (w)関連当事者

2009年3月期から、「関連当事者の開示に関する会計基準」 (企業会計基準委員会 2006年10月17日 企業会計基準第11 号) 及び 「関連当事者の開示に関する会計基準の適用指針 | (企業会計基準委員会 2006年10月17日 企業会計基準適用 指針第13号)を適用しています。

この結果、従来の開示対象に加えて連結子会社と関連当 事者との取引の開示が追加されています。

#### 3. 有価証券

2008年及び2009年3月期末現在の時価のある「満期保有目的債券」はありません。

2008年及び2009年3月期末現在の「その他有価証券」で時価のあるものの取得原価及び連結貸借対照表計上額は以下のとおりです。

連結貸借対照表計上額が取得原価を超えるもの:

	百万円					千米ドル			
	2008			2009				2009	
	取得原価	連結貸借対 照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対 照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対 照表計上額	差額
株式	¥12,639	¥36,398	¥23,759	¥11,486	¥24,250	¥12,764	\$117,203	\$247,445	\$130,242
債券	45	46	1	64	65	1	649	664	15
その他	47	49	2	47	47	0	482	485	3
計	¥12,731	¥36,493	¥23,762	¥11,597	¥24,362	¥12,765	\$118,334	\$248,594	\$130,260

連結貸借対照表計上額が取得原価を超えないもの:

	百万円					千米ドル			
		2008 <b>2009</b>			2009			2009	
	取得原価	連結貸借対 照表計上額	差額	取得原価	連結貸借対 照表計上額		取得原価	連結貸借対 照表計上額	差額
株式	¥48,844	¥35,178	¥(13,666)	¥48,371	¥25,748	¥(22,623)	\$493,581	\$262,731	\$(230,850)
債券	28	28	(0)	2	2	(0)	20	20	(0)
その他	2	2	(0)	2	2	(0)	21	21	(0)
計	¥48,874	¥35,208	¥(13,666)	¥48,375	¥25,752	¥(22,623)	\$493,622	\$262,772	\$(230,850)

2008年及び2009年3月期末現在の時価評価されていない主な有価証券の連結貸借対照表計上額は以下のとおりです。

	百	千米ドル	
	2008	2009	2009
満期保有目的債券:			
割引金融債	¥ 5	¥ 5	\$ 51
その他有価証券:			
非上場株式	¥ 4,118	¥ 4,827	\$ 49,256
投資事業有限責任組合及びそれに類する組合への出資	¥13,928	¥11,149	\$113,764
譲渡性預金	¥18,885	¥18,248	\$186,205

「その他有価証券」の売却額は2007年3月期が21,101百万円、2008年3月期が1,988百万円、2009年3月期が1,266百万円 (12,923千米ドル)でした。「その他有価証券」の売却益はそれぞれ2,659百万円、1,237百万円、及び738百万円 (7,527千米ドル)であり、連結損益計算書の有価証券売却益に計上しています。一方、「その他有価証券」の売却損は2007年3月期が841百万円、2008年3月期が1百万円、2009年3月期が39百万円(400千米ドル)であり、連結損益計算書のその他(純額)に計上しています。

2008年及び2009年3月期末現在の「その他有価証券」のうち満期があるもの及び満期保有目的債券の満期は以下のとおりです。

				百万	5円			
_	2008					20	009	
_	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
国債·地方債	¥10	¥38	¥26	¥—	¥10	¥12	¥45	¥—
その他	5	_	_	_	5	_	_	_
計	¥15	¥38	¥26	¥—	¥15	¥12	¥45	¥—

_	千米ドル							
	2009							
	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超				
債券								
国債·地方債	\$102	\$123	\$460	\$—				
その他	51	_	_	_				
計 <sup>-</sup>	\$153	\$123	\$460	\$—				

# 4. たな卸資産

2008年及び2009年3月期末現在のたな卸資産の状況は以下のとおりです。

	百万	千米ドル	
	2008	2009	2009
販売用不動産	¥127,618	¥134,831	\$1,375,826
製品及び商品	7,314	7,105	72,500
原材料、仕掛品及び貯蔵品	11,157	10,587	108,029
計	¥146,089	¥152,523	\$1,556,355

#### 5. 短期借入金及び長期負債

短期借入金は主として返済期限が1年以内の手形から成っています。2009年3月期末現在の銀行からの短期借入金の加重平均利率は1.18%でした。

2008年及び2009年3月期末現在の長期負債は以下のとおりです。

	百万	千米ドル	
	2008	2009	2009
担保付:			
借入金(銀行借入)(利率0%—8.5%、返済期限 2029年まで)	¥ 116,642	¥ 105,716	\$ 1,078,738
無担保:			
借入金(主として銀行及び保険会社借入)			
(利率0%—6.8%、返済期限 2022年まで)	807,017	817,835	8,345,253
普通社債(利率2.23%、満期2008年7月)	20,000	_	_
普通社債(利率2.23%、満期2009年8月)	20,000	20,000	204,082
普通社債(利率2.46%、満期2010年9月)	10,000	10,000	102,041
普通社債(利率1.85%、満期2012年7月)	20,000	20,000	204,082
普通社債(利率1.39%、満期2011年11月)	10,000	10,000	102,041
普通社債(利率1.66%、満期2013年11月)	10,000	10,000	102,041
変動金利付社債(満期2010年9月)*1	15,000	15,000	153,061
変動金利付社債(満期2011年6月)*2	10,000	10,000	102,041
普通社債(利率1.46%、満期2011年7月)	_	20,000	204,082
普通社債(利率3.525%、満期2012年6月)	15,000	15,000	153,061
普通社債(利率2.22%、満期2014年6月)	10,000	10,000	102,041
国内子会社普通社債(利率3%、満期2008年5月から2008年11月)	5,200	_	_
リース債務	_	1,997	20,372
	1,068,859	1,065,548	10,872,936
控除:1年以内償還額	139,102	77,283	788,598
	¥ 929,757	¥ 988,265	\$10,084,338

<sup>\*&</sup>lt;sup>1</sup> 2001年10月1日以降の金利は20年ものスワップ金利マイナス2年ものスワップ金利プラス0.95%の算式によります。(計算結果がマイナスになった場合の利率は0%となります)

担保付長期債務 (1年内に返済・償還期限の到来するものを含む) は2008年及び2009年3月期末現在、それぞれ116,642百万円、105,716百万円(1,078,738千米ドル) となりました。これらの担保に供している資産は以下のとおりです。

	百万円			千米	÷ドル	
	20	800	2009		2	009
流動資産	¥	29	¥	5	\$	53
投資その他の資産	20,257		18,303		18	36,767
有形固定資産	555,665		551,570		5,62	28,267
無形固定資産	1,433 <b>1,433</b>		1,433	14,618		
	¥57	7,384	¥57	1,311	\$5,82	29,705

日本の慣行として、貸し手側銀行の要求があれば借入金に担保が必要なことがあります。銀行は貸出金の返済期限が到来した場合や手形が不渡りになった場合等借り手の預金で債務を相殺することが認められます。一部の長期借入契約には、当社及び子会社が配当金を含む利益処分案を株主に提案する前に貸し手銀行の要求により提出し予めその承認を受けるとの条項が付与されているものがあります。当社及び子会社はこのような要求を受けたことはありません。

<sup>\*2 2004</sup>年6月29日以降の金利は20年ものスワップ金利マイナス2年ものスワップ金利プラス0.15%の算式によります。(計算結果がマイナスになった場合の利率は0%となります)

2009年3月期末現在の長期債務の返済年度別内訳は以下のとおりです。

3月期	百万円	千米ドル
2011	¥128,624	\$ 1,312,495
2012	163,172	1,665,021
2013	167,272	1,706,859
2014	192,865	1,968,005
2015以降	336,332	3,431,958
	¥988,265	\$10,084,338

#### 6. 退職給付

2008年及び2009年3月期末現在の連結貸借対照表に記載している退職給付債務は以下のとおりです。

	百万	千米ドル	
	2008	2009	2009
退職給付債務	¥136,967	¥130,786	\$1,334,556
前払年金費用	1,967	1,965	20,056
未認識過去勤務債務	417	(168)	(1,716)
年金資産	(75,395)	(61,581)	(628,382)
未認識数理計算上の差異	(4,803)	(13,935)	(142,195)
退職給付引当金	¥ 59,153	¥ 57,067	\$ 582,319

2007年、2008年及び2009年3月期に計上した退職給付費用は以下のとおりです。

		千米ドル		
	2007	2008	2009	2009
勤務費用	¥6,205	¥6,912	¥6,900	\$70,410
利息費用	2,988	3,033	2,809	28,662
期待運用収益	(1,622)	(1,685)	(1,445)	(14,742)
過去勤務債務の費用処理額	(663)	(628)	(599)	(6,113)
数理計算上の差異の費用処理額	530	463	1,269	12,949
退職給付費用	¥7,438	¥8,095	¥8,934	\$91,166

当社及び子会社は原則として割引率及び期待運用収益率をいずれも2.5%としています。

将来発生が見込まれる退職給付費用は従業員の推定平均勤続年数に基づき、勤続期間に均等に配賦しています。

#### 7. 敷金及び保証金

一部子会社はリース物件の賃貸借契約に基づきテナントから敷金及び保証金を受領しています。保証金は通例リース期間が 11年目に入った時点で10年の均等払いで返済し、敷金はリース契約解除時に返済します。

#### 8. その他の固定負債

2008年及び2009年3月期末現在のその他の固定負債は以下のとおりです。

	百万		
	2008	2009	2009
鉄道工事負担金等受入額	¥ 7,733	¥ 8,513	\$ 86,873
繰延税金負債	140,556	138,765	1,415,967
その他	8,307	7,552	77,066
	¥156,596	¥154,830	\$1,579,906

#### 9. 偶発債務

2008年及び2009年3月期末現在、当社及び子会社はそれぞれ13,711百万円及び22,788百万円(232,536千米ドル)の借入金等の債務を保証しています。

#### 10. 純資産

日本では2006年5月1日に会社法が施行され、従来の商法に替わることになりました。会社法は2006年4月30日以降に終了する会計期間の事象及び取引に適用されます。

会社法の規定によれば、新株発行に際し払い込まれた金額は全額資本金に充当されます。しかし取締役会の決議によって当該額の半分を超えない額を資本準備金とすることができ、資本準備金は資本剰余金に含まれます。

剰余金の配当が行われる場合、配当金の10%または資本金の25%が法定準備金(資本準備金及び利益準備金の合計)を超過する額のいずれかの少ないほうの額を積み立てなければなりません。利益準備金は貸借対照表上では利益剰余

金に含まれています。

株主総会の決議によって法定準備金を欠損補填及び資本金へ振り替えることが可能です。法定準備金は配当に充てることはできません。

当社の最大配当可能金額は、会社法の規定に従い単体ベースの財務諸表に基づいて算出されます。

2009年6月17日開催の株主総会で総額6,335百万円 (64,648千米ドル)の利益剰余金の処分による現金配当の実施が決議されました。この剰余金処分は2009年3月31日現在の連結財務諸表には未払費用として計上されません。このような剰余金処分は当該利益処分が株主によって承認された日の属する事業年度に認識されます。

#### 11. 減損損失

減損損失の内訳は以下のとおりです。

なお、2008の内訳のうち450百万円は、ホテル事業における資産及び事業の一部譲渡による損失であり、「その他(純額)」に含まれています。

#### 用途別内訳

#### 2008

地域	用途		種類	百万円
大阪府	流通事業に係 のれん他	系る 計2件	のれん及び土地	¥8,395
兵庫県	ホテル他	計4件	土地等	810
東京都他	直営店舗他	計3件	建物等	41

#### 2009

地域	用途		種類	百万円	千米ドル
大阪府	遊休資産他	計3件	建設仮勘定等	¥2,091	\$21,335
高知県	ホテル	計1件	土地及び建物等	1,200	12,245
京都府他	直営店舗他	計6件	土地及び建物等	157	1,602

#### 地域別内訳

#### 2008

地域	種類	百万円
<b>→</b> 75/5	のれん	¥8,254
大阪府	土地	141
	土地	450
兵庫県	建物及び構築物	172
	機械装置及び運搬具	188
	建物及び構築物	36
東京都他	建設仮勘定	0
	その他	3
	無形固定資産	2

#### 2009

地域	種類	百万円	千米ドル
	建物及び構築物	¥ 15	\$ 146
大阪府	建設仮勘定	2,075	21,176
	その他	1	13
高知県	土地	645	6,582
<b>向</b> 和 宗	建物及び構築物	555	5,663
	土地	69	706
	建物及び構築物	68	697
京都府他	機械装置及び運搬具	2	20
	その他	18	178
	無形固定資産	0	1

#### 12. 経営統合及び株式交換

#### 2008

当社の属する阪急阪神東宝グループの構成会社の一つであ る㈱阪急百貨店は、関西商圏の中心地域である大阪梅田地 区における競争優位を確立し、更なる顧客満足度の向上と 株主価値の増大を実現するため2007年10月1日、㈱阪急百 貨店を完全親会社、㈱阪神百貨店を完全子会社とする株式 交換を実施し、経営統合を行いました。また、㈱阪急百貨店 は、この統合を機に商号をエイチ・ツー・オー リテイリング ㈱と変更し、当社の持分法適用関連会社となりました。

#### (a)実施した会計処理の概要

持分法の適用において㈱阪急百貨店に係る当グループの

持分の増加額と、㈱阪神百貨店に係る当社持分の減少額と の差額を持分変動差額とのれんに区分して処理していま す。2008年3月31日に終了する事業年度の損益計算書にお いて、このうち持分変動利益9,388百万円については、「そ の他利益: 持分変動利益」に含め、一方、㈱阪神百貨店及び その子会社の既存の流通事業のれんの減損8.254百万円は、 「その他費用:減損損失」に計上した8,796百万円に含めてい ます。

(b) 2008年3月31日に終了する事業年度の連結損益計算書 に含まれる㈱阪神百貨店とその子会社の営業収益及び営業 利益の概算額は、それぞれ56,843百万円及び1,184百万円 です。

#### 13. デリバティブ及びヘッジ会計

当グループには事業の性格上、借入金や社債等の外部負債 への依存度が高い会社があり、これらの会社においては、 金利変動リスクを管理することが、安定した経営を行う上 で必要です。このため、コスト効率の良い金利変動リスク の管理手段として一定の条件を満たすことを前提にデリバ ティブ取引を利用しています。社債、借入金及び預金に関 わる金利変動をヘッジするため利用しているデリバティブ 取引は変動金利と固定金利を交換する金利スワップ及び金 利スワップションです。

当グループの旅行事業、国際輸送事業等に従事する会社 の中には外国通貨による決済を行う会社があります。これ らの会社が安定的な経営を行う上で外貨建金銭債権債務の 価値に影響を及ぼす為替変動リスクを回避する必要があり ます。当社はある一定の条件下で為替予約取引及び通貨オ プション取引を利用していますが、これにより効果的かつ 低コストで為替変動リスクに対処しています。

また、当グループは外貨建預金の元本に係る為替変動リ スクを回避するため、通貨スワップ取引を利用しています。

グループ各社は取引担当者の権限の領域や権限の及ぶ範 囲をあらかじめ定めたデリバティブ運用規定に則り取引 を行います。 デリバティブの取引と管理は各社決済担当者 の承認のもとにグループ各社の経理部門が行います。当グ ループは内部統制組織を構築し、デリバティブの取引開始 及び決済が規定どおり行われるよう徹底しています。

以下に示すのは当グループがヘッジ目的に使用する主な ヘッジ手段とヘッジ対象です。

#### ヘッジ手段:

#### ヘッジ対象:

·為替予約

・ 外貨建債権債務及び

・诵省スワップ

外貨建予定取引

通貨オプション

・金利スワップ

借入金及び社債

・金利スワップション

ヘッジの有効性については、ヘッジが高い有効性を持つ ことが見込まれるものを除き、半年に一度、キャッシュ・フ ローの変化の累積値ないしヘッジ対象項目の公正価値の変 化に対応する金融派生商品の公正価値と比較して検証して います。

2008年及び2009年3月期末現在、ヘッジ会計を適用していない金融派生商品は以下のとおりです。

	百万	千米ドル	
_	2008	2009	2009
為替予約取引:			
期限1年以内の契約高	¥146	¥461	\$4,710
市場価値	135	369	3,769
未実現利益	¥ (11)	¥ (92)	\$ (941)

#### 14. リース

2007年、2008年及び2009年3月期末現在、当グループの資産として計上されないファイナンス・リースの状況は以下のとおりです。

		百万円		千米ドル
借主側	2007	2008	2009	2009
機械及び装置等に係る原リース債務(金融費用含む)	¥20,790	¥17,889	¥11,195	\$114,231
契約期間満了1年以内未経過リース料	¥ 3,186	¥ 2,496	¥ 1,432	\$ 14,612
契約期間満了1年超未経過リース料	5,594	4,690	3,203	32,687
計 <u></u>	¥ 8,780	¥ 7,186	¥ 4,635	\$ 47,299

2007年、2008年及び2009年3月期末現在の支払リース料はそれぞれ3,848百万円、3,279百万円、2,386百万円(24,352千米ドル)でした。

#### 貸主側

2007年、2008年及び2009年3月期末現在において、貸主側としての原リース債務はありませんでした。

2007年3月期末現在の受取リース料及び減価償却費はそれぞれ0百万円でした。2008年及び2009年3月期末現在の受取リース料及び減価償却費はありませんでした。

2007年、2008年及び2009年3月期末現在のオペレーティング・リース取引は以下のとおりです。

		百万円		千米ドル
借主側	2007	2008	2009	2009
- 契約期間満了1年以内未経過リース料	¥11,402	¥ 8,599	¥ 7,629	\$ 77,844
契約期間満了1年超未経過リース料	42,284	28,679	19,565	199,641
計	¥53,686	¥37,278	¥27,194	\$277,485
		百万円		千米ドル
貸主側	2007	2008	2009	2009
契約期間満了1年以内未経過リース料	¥ 82	¥ 82	¥ 82	\$ 833
契約期間満了1年超未経過リース料	1,224	1,142	1,060	10,824
計	¥1,306	¥1,224	¥1,142	\$11,657

#### 15. セグメント情報

当社及び子会社の事業は、都市交通事業、不動産事業、エン タテインメント・コミュニケーション事業、旅行・国際輸送 事業、ホテル事業、流通事業、その他の事業の7つに区分し ています。

2009年3月末期までの3年間に適用された7つのセグメン トの構成は以下のとおりです。

都市交通事業には、鉄道事業、バス事業、タクシー業及び 車両製造業が含まれます。不動産事業には不動産賃貸業、 不動産売買業、及び不動産管理業が含まれます。エンタテ インメント・コミュニケーション事業にはスポーツ事業、宝 塚歌劇事業、広告代理店業、情報サービス業及び出版業が 含まれます。旅行・国際輸送事業には旅行事業及び国際輸送 事業が含まれます。ホテル事業にはホテルの保有及び運営 事業が含まれます。流通事業には小売業、飲食業及び百貨 店事業(2007年9月まで)が含まれます。その他の事業には 建設業、国内物流事業、消費者金融業、人事・経理代行業が 含まれます。

※ 国内物流事業については、2008年4月の旅行・国際輸送事業の再編に伴 い、セグメント区分を旅行・国際輸送事業からその他の事業に変更して います。

地域セグメント情報については海外事業の重要性が乏し いため開示していません。

#### 事業別セグメント

ず木が こングン 1									
					百万円				
	都市交通	不動産	エンタテインメント・ コミュニケーション	旅行· 国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2007									
売上高:									
外部顧客に対する営業収益	¥179,429	¥151,839	¥69,873	¥88,016	¥65,336	¥153,505	¥35,379	¥ —	¥743,377
セグメント間の内部営業収益	2,426	24,498	5,860	241	94	2,397	8,700	(44,216)	_
	181,855	176,337	75,733	88,257	65,430	155,902	44,079	(44,216)	743,377
売上原価及び営業費用	148,661	140,061	70,495	84,008	64,093	151,237	44,096	(46,277)	656,374
営業利益(損失)	¥ 33,194	¥ 36,276	¥ 5,238	¥ 4,249	¥ 1,337	¥ 4,665	¥ (17)	¥ 2,061	¥ 87,003
					百万円				
			エンタテインメント・	旅行·					
	都市交通	不動産	コミュニケーション	国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2008									
売上高:									
外部顧客に対する営業収益		¥153,332	¥86,906	¥94,136	¥68,943	¥118,790	¥37,732	¥ —	¥752,301
セグメント間の内部営業収益	2,441	26,358	8,422	301	296	1,962	7,087	(46,867)	
	194,903	179,690	95,328	94,437	69,239	120,752	44,819	(46,867)	752,301
売上原価及び営業費用	161,748	140,173	86,780	91,230	67,889	118,034	43,919	(48,197)	661,576
営業利益	¥ 33,155	¥ 39,517	¥ 8,548	¥ 3,207	¥ 1,350	¥ 2,718	¥ 900	¥ 1,330	¥ 90,725
					百万円				
			エンタテインメント・	 旅行·	m/313				
	都市交通	不動産	コミュニケーション	国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2009									
売上高:									
外部顧客に対する営業収益					¥66,042	¥66,291	¥54,921	¥ —	¥683,715
セグメント間の内部営業収益		21,930	10,227	210	416	1,290	5,614	(44,156)	
+   r=/= 1 = "\\ # # m	195,244	171,686	100,561	65,806	66,458	67,581	60,535	(44,156)	683,715
売上原価及び営業費用		138,870	92,177	64,354	66,116	66,884	59,967	(45,231)	605,891
営業利益	¥ 32,490	¥ 32,816	¥ 8,384	¥ 1,452	¥ 342	¥ 697	¥ 568	¥ 1,075	¥ 77,824

					千米ドル				
	都市交通	不動産	エンタテインメント・ コミュニケーション	旅行 · 国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2009									
売上高:									
外部顧客に対する営業収益	\$1,946,679	\$1,528,126	\$ 921,778	\$669,346	\$673,897	\$676,439	\$560,421	\$ —	\$6,976,686
セグメント間の内部営業収益	45,609	223,769	104,357	2,143	4,245	13,167	57,277	(450,567)	_
	1,992,288	1,751,895	1,026,135	671,489	678,142	689,606	617,698	(450,567)	6,976,686
売上原価及び営業費用	1,660,755	1,417,042	940,579	656,676	674,657	682,495	611,899	(461,539)	6,182,564
営業利益	\$ 331,533	\$ 334,853	\$ 85,556	\$ 14,813	\$ 3,485	\$ 7,111	\$ 5,799	\$ 10,972	\$ 794,122
					百万円				
			エンタテインメント・	 旅行·				全社又は	
	都市交通	不動産	コミュニケーション	国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2007									
資産	¥738,804	¥1,008,765		¥116,942	¥81,355	¥91,613	¥180,308	¥18,796	¥2,366,694
減価償却	22,070	11,876	3,803	1,568	2,362	1,941	646	(377)	43,889
減損損失	10	456	_	_	25	92	94	192	869
資本的支出	28,539	9,900	5,000	1,779	5,381	2,401	307	(1,454)	51,853
					百万円				
	₩±÷××	<b>不</b> 卦	エンタテインメント・	旅行・	<b>+</b> = 11	`*\*	7 A /h	全社又は	\±/±
2008	都市交通	不動産	コミュニケーション	国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2000 資産	¥760,392	¥1,015,780	¥133 716	¥128,750	¥82,810	¥22,501	¥232,469	¥(27,942)	¥2,348,476
減価償却	26,802	13,290	4,869	1,773	3,129	1,593	660	(538)	51,578
減損損失	20,002	141	359		J,129	8,294	_	(550)	8,796
資本的支出	22,580	82,984	9,699	1,852	14,844	1,687	758	(910)	133,494
<b>5</b> 4000000000000000000000000000000000000	22,300	02,504	2,022	1,032	17,017	1,007	730	(210)	133,77
				16/-	百万円			^+l=/!	
	都市交通	不動産	エンタテインメント・コミュニケーション	旅行· 国際輸送	ホテル	流通	その他	全社又は 消去	連結
2009									
資産	¥787,774	¥1,041,786	¥149,247	¥93,622	¥79,479	¥24,278	¥185,456	¥(54,310)	¥2,307,332
減価償却	28,340	14,979	5,549	1,212	3,109	1,019	1,130	(539)	54,799
減損損失	5	2,087	_	57	1,200	99	_	_	3,448
資本的支出	29,814	57,980	15,060	1,522	1,964	2,290	1,005	(763)	108,872
					千米ドル				
			エンタテインメント・		1717170			全社又は	
	都市交通	不動産	コミュニケーション	国際輸送	ホテル	流通	その他	消去	連結
2009									
資産		\$10,630,474		\$955,328	\$811,007	\$247,734	\$1,892,405		\$23,544,205
減価償却	289,186	152,843		12,370	31,727	10,395	11,532	(5,508)	559,169
減損損失	51	21,297		582	12,245	1,007	_		35,182
資本的支出	304,223	591,629	153,675	15,530	20,041	23,365	10,258	(7,783)	1,110,938

#### 16. 法人税等

当社及び子会社の事業には法人税をはじめさまざまな所得税が課税されます。所得税の合計額が法定実効税率算出の基礎と なります。法定実効税率は2007年3月期が40.7%、2008年3月期が40.6%、2009年3月期が40.6%でした。

2008年及び2009年3月期の法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異の原因となった主な項目別の内 訳は以下のとおりです。2007年3月期の法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率の差異は重要性が乏しいため 開示しておりません。

	2008	2009
法定実効税率	40.6%	40.6%
評価性引当額	151.8	5.2
連結子会社からの受取配当金消去	27.8	17.8
のれん減損損失	12.8	_
交際費等永久に損金に算入されない項目	8.1	2.8
のれん償却額	_	2.3
子会社からの資本の払戻し	(74.0)	_
住民税均等割額	_	1.4
受取配当金等永久に益金に算入されない項目	(52.2)	(18.1)
㈱ステーションファイナンスの外部化による影響額	_	(12.7)
持分変動差額	(15.5)	_
持分法による投資損益	(5.8)	(1.1)
その他	1.5	(0.4)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	95.1%	37.8%

2008年及び2009年3月期末現在、繰延税金資産の発生の主な原因別の内訳は以下のとおりです。

	百万	千米ドル	
	2008	2009	2009
繰延税金資産:			
資本連結に伴う資産の評価差額	¥ 50,204	¥ 50,197	\$ 512,209
分譲土地建物評価損	47,973	49,191	501,947
繰越欠損金	33,968	25,762	262,882
退職給付引当金算入限度超過額	22,872	22,397	228,539
有価証券評価損	8,034	7,624	77,798
投資損失引当金	7,548	7,699	78,566
資産に係る未実現損益	6,920	7,007	71,504
事業再編に伴う資産評価損	5,103	5,035	51,375
減損損失	3,736	4,263	43,497
貸倒引当金損金算入限度超過額	3,006	3,153	32,174
賞与引当金	2,133	2,068	21,103
事業税	1,594	620	6,330
減価償却費損金算入限度超過額	_	307	3,131
役員退職慰労引当金	290	289	2,952
その他	13,726	11,174	114,021
繰延税金資産計	207,107	196,786	2,008,028
評価性引当額	(57,152)	(53,269)	(543,564)
繰延税金負債との相殺	(128,566)	(122,160)	(1,246,534)
繰延税金資産合計	21,389	21,357	217,930
繰延税金負債:			
土地再評価差額金取崩相当額	(131,956)	(132,199)	(1,348,968)
資本連結に伴う資産の評価差額	(104,648)	(103,422)	(1,055,325)
その他有価証券評価差額金(純額)	(26,672)	(19,069)	(194,580)
事業再編に伴う資産評価益	(3,156)	(3,066)	(31,289)
その他		(3,173)	(32,379)
繰延税金負債計	(269,127)	(260,929)	(2,662,541)
繰延税金資産との相殺	128,566	122,160	1,246,534
繰延税金負債合計		(138,769)	(1,416,007)
繰延税金負債(純額) <sub>.</sub>	¥(119,172)	¥(117,412)	\$(1,198,077)

2008年及び2009年3月期末現在の連結貸借対照表に含まれている繰延税金負債(純額)の内訳は以下のとおりです。

	百万	万円	千米ドル
	2008	2009	2009
流動資産	¥ 16,182	¥ 16,064	\$ 163,916
流動負債	(5)	(4)	(39)
固定資産	5,207	5,293	54,014
固定負債	(140,556)	(138,765)	(1,415,968)
繰延税金負債(純額)	¥(119,172)	¥(117,412)	\$(1,198,077)

#### 17. 融資契約

2008年及び2009年3月期末現在、連結子会社中の1社が締結している融資契約は以下のとおりです。

	百万	円	千米ドル
	2008	2009	2009
融資契約の総額	¥76,067	¥—	\$—
行使額	45,581	_	_
残額	¥30,486	¥—	\$—

この融資契約では当該子会社が資金の使途及び借手の財務状況を考慮して融資するため、必ずしも融資契約の全額が供与されるものではありません。なお、当該子会社については、2009年2月27日付で株式を売却し、連結対象から外れています。

#### 18. キャッシュ・フロー(連結ベース)

2008年及び2009年3月期の現金及び現金同等物の連結キャッシュ・フロー計算書上の期末残高と連結貸借対照表に記載されている科目の金額の関係は以下のとおりです。

	百刀	5円	千米ドル
	2008	2009	2009
連結貸借対照表上の現金及び預金	¥33,073	¥31,974	\$326,263
預入期間が3ヶ月を超える定期預金	(1,906)	(1,284)	(13,096)
連結キャッシュ・フロー計算書上の現金及び現金同等物	¥31,167	¥30,690	\$313,167

#### 19. 関連当事者取引

2008年3月期は該当事項がありませんでした。2009年3月期の関連当事者取引の概要は以下のとおりです。

### 連結子会社と関連当事者との取引

#### 2009

種類	会社名	資本金	事業内容	関係	取引金額及び残高	百万円	千米ドル	
役員及びその近親者が	建石産業㈱	100	不動産業	不動産の賃貸借	賃貸料	¥ 17	\$ 172	
議決権の過半数を所有				役員の兼任	賃借料	273	2,783	
					敷金	31	316	

#### 20. 特別目的会社(匿名組合)

一部の連結子会社は、以下のような2つの特別目的会社(匿名組合)に出資を行っています。いずれの会社についても出資は 議決権を有しておらず、将来発生する損失についても最大でも出資金までであり、役員や従業員の派遣もしていません。

設立目的	百	万円	千米ドル
(A)資金調達の多様化と安定化	2008	2009	2009
匿名組合出資金(注1)	¥ 4,042	¥ 3,392	\$ 34,612
特別目的会社の資産総額	89,315	72,645	741,279
特別目的会社の負債総額	78,832	63,465	647,605
取得した不動産	39,005	11,300	115,306
配当金の未収金(注2)	5,587	5,718	58,342
分配益(注3)	20,923	11,275	115,052
支払リース料(注3)	8,774	5,376	54,860
マネジメント報酬(注4)	283	255	2,599

#### 注:

- (1)匿名組合出資金は、連結貸借対照表の投資有価証券に計上しています。
- (2)配当金の未収金には、支払留保分が2008年3月期に5.526百万円、2009年3月期に5.656百万円(57,717千米ドル)含まれています。
- (3)分配益には、特別目的会社清算分配分が2008年3月期に16,908百万円、2009年3月期に8,531百万円(87,052千米ドル)含まれており、連結損益計算書の「その 他利益」に計上しています。残る利益は、支払リース料と相殺して営業費に計上しています。
- (4)マネジメント報酬は、連結損益計算書の営業収益に計上しています。

設立目的	百	万円	千米ドル
(B)資産の開発とバリューアップ	2008	2009	2009
匿名組合出資金(注1、2)	¥ 9,180	¥ 7,741	\$ 78,993
特別目的会社の資産総額	82,565	81,316	829,758
特別目的会社の負債総額	56,902	54,564	556,780
配当金の未収金(注4)	528	534	5,446
分配益(注3)	3,846	1,192	12,160
分配損(注5)	1,016	18	179
マネジメント報酬(注6)	484	1,234	12,587

- (1)本期に将来見込まれる損失として、評価損2,283百万円(23,292千米ドル)を計上しています。
- (2)匿名組合出資金は、連結貸借対照表の投資有価証券に計上しています。
- (3)分配益は、連結損益計算書の営業収益に計上しています。
- (4)配当金の未収金は、支払留保分となります。
- (5)分配損失は、連結損益計算書の営業費に計上しています。
- (6)マネジメント報酬は、連結損益計算書の営業収益に計上しています。

#### 21. 後発事象

#### 剰余金処分

2009年6月17日開催の定時株主総会で、2009年3月期の剰余金処分案が以下のとおり承認されました。

	百万円	千米ドル
現金配当(1株当たり5円)	¥6,335	\$64,648

#### 和文アニュアルリポートの作成と監査の位置づけについて

当社は、海外読者の便宜のために当社の事業概況及び連結財務諸表を含む財務内容を中心としたアニュアルリポートを 英文で作成し (英文アニュアルリポート)、皆様に提供しております。これと同時に、アニュアルリポートの開示上の公平 性及び充実化の観点から、英文アニュアルリポートを和訳した和文アニュアルリポートも作成いたしました。

当社は、英文アニュアルリポートと和文アニュアルリポートとで内容の重要な相違が生じないように配慮して和文アニュアルリポートを作成しております。なお、和文アニュアルリポート所収の当社連結財務諸表につきましては、海外読者の便宜のために組み替えた監査済英文連結財務諸表の和訳を掲載しており、和訳された英文連結財務諸表の日本語の記載自体はあずさ監査法人(KPMG AZSA & Co.)の監査の対象とはなっておりません。

この和文アニュアルリポートが皆様にとって当社をご理解していただく上でお役に立てれば幸いです。

# グループ主要会社一覧 (2009年3月31日現在)

#### 都市交通事業 ■ ■ ■



財務会計上のセグメント

阪急電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 能勢電鉄(株) 北大阪急行電鉄(株) 北神急行電鉄(株) 北神急行電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急パス(株) 阪急観光パス(株) 阪神パス(株) 大阪空港交通(株) 阪急田園バス(株) 阪急のラクシー(株)	における業種	会社名(連結子会社)
鉄道事業能勢電鉄(株) 北大阪急行電鉄(株) 北神急行電鉄(株) 阪神電気鉄道(株) 阪急バス(株) 阪急観光バス(株) 阪神バス(株) 大阪空港交通(株) 阪急田園バス(株)		阪急電鉄㈱
北大阪急行電鉄㈱ 北神急行電鉄㈱ 阪神電気鉄道㈱ 阪急バス㈱ 阪急パス㈱ 阪急観光バス㈱ 阪神バス㈱ 大阪空港交通㈱ 阪急田園バス㈱		阪神電気鉄道㈱
北神急行電鉄㈱       阪神電気鉄道㈱       阪急バス㈱       阪急観光バス㈱       阪神バス㈱       大阪空港交通㈱       阪急田園バス㈱	鉄道事業	能勢電鉄㈱
阪神電気鉄道㈱       阪急パス㈱       阪急観光バス㈱       阪神バス㈱       大阪空港交通㈱       阪急田園バス㈱		北大阪急行電鉄㈱
阪急バス㈱       阪急観光バス㈱       阪神バス㈱       大阪空港交通㈱       阪急田園バス㈱		北神急行電鉄㈱
バス事業       阪急観光バス㈱         阪神バス㈱       大阪空港交通㈱         阪急田園バス㈱		阪神電気鉄道㈱
灰神バス㈱       大阪空港交通㈱       阪急田園バス㈱		阪急バス㈱
版神バス㈱ 大阪空港交通㈱ 阪急田園バス㈱	バフ 車 <del>業</del>	阪急観光バス㈱
阪急田園バス㈱	八人爭未	阪神バス㈱
		大阪空港交通㈱
阪急タクシー(株)		阪急田園バス㈱
タクシー業	<i>ねわ</i> シー業	阪急タクシー(株)
阪神タクシー(株)	- <b>タ</b> クク一 <del>末</del>	阪神タクシー(株)
㈱阪急レールウェイサービス		㈱阪急レールウェイサービス
レールウェイ・テクノロジー(株)		レールウェイ・テクノロジー(株)
㈱グローバルテック		㈱グローバルテック
その他㈱阪急阪神電気システム	その他	㈱阪急阪神電気システム
(株)阪急エムテック		㈱阪急エムテック
ニッポンレンタカー阪急㈱		ニッポンレンタカー阪急㈱
アルナ車両㈱		アルナ車両㈱

# 不動産事業 ■ ■ ■

財務会計上のセグメント

における業種	会社名(連結子会社)
	阪急電鉄㈱
	阪神電気鉄道(株)
不動産賃貸業	阪急不動産(株)
	大阪ダイヤモンド地下街㈱
	阪神不動産㈱
	阪急電鉄㈱
不動産売買業	阪神電気鉄道㈱
	阪急不動産㈱
	阪急阪神ビルマネジメント㈱
不動産管理業	㈱阪急コミュニティサービス
	㈱ハイ・セキュリティー・システム
投資法人資産運用業	阪急リート投信㈱

# エンタテインメント・コミュニケーション事業 ■ ■ ■



財務会計上のセグメント	0.11.5 (25.65 7.0.11)
における業種	会社名(連結子会社)
	阪神電気鉄道㈱
スポーツ事業	㈱阪神タイガース
	㈱ウエルネス阪神
	阪急電鉄㈱
歌劇事業	㈱宝塚クリエイティブアーツ
	㈱宝塚舞台
演劇事業	㈱梅田芸術劇場
広告代理店業	㈱阪急アドエージェンシー
以古代连伯未	㈱阪神コンテンツリンク
情報サービス業	アイテック阪急阪神㈱
出版業	㈱阪急コミュニケーションズ
有線テレビジョン放送業	(株)ベイ・コミュニケーションズ

#### 旅行·国際輸送事業 ■ ■ ■



財務会計上のセグメント

おける業種	会社名(連結子会社)
	㈱阪急阪神交通社ホールディングス
旅行事業	㈱阪急交通社
	阪神航空㈱
	㈱阪急トラベルサポート
	㈱阪急阪神交通社ホールディングス
国際輸送事業	㈱阪急エクスプレス
	阪神エアカーゴ㈱

# ホテル事業 📘 🔲 🔲



財務会計上のセグメント における業種	会社名(連結子会社)
	㈱阪急阪神ホテルズ
	㈱第一ホテル九州
ホテル事業	㈱有馬ビューホテル
	㈱天橋立ホテル
	㈱高知新阪急ホテル
	㈱阪神ホテルシステムズ

# 流通事業 ■ ■ ■



財務会計 Fのヤグメント

財務会計上のセグメント における業種	会社名(連結子会社)
	阪急電鉄㈱
	㈱阪急リテールズ
小売業	㈱いいなダイニング
	㈱ダブルデイ阪急
	㈱阪神ステーションネット
飲食業	㈱クリエイティブ阪急

# その他 🔳 📗

財務会計上のセグメント における業種

会社名(連結子会社)

建設業	㈱ハンシン建設
	中央電設㈱
国内物流事業	山陽自動車運送㈱
グループ金融業	(株)阪急阪神フィナンシャルサポート
人事·経理代行業	㈱阪急阪神ビジネスアソシエイト

# 阪急阪神ホールディングス株式会社

**本社** 〒530-0012

大阪市北区芝田一丁目16番1号

TEL:06-6373-5001(グループ経営企画部IR担当)

FAX:06-6373-5042

人事総務部東京統括室 〒100-0006

東京都千代田区有楽町一丁目5番2号

東宝ツインタワービル内 TEL:03-3503-1568 FAX:03-3508-0249 資本金99,475百万円決算期3月31日

従業員数 20,805人(連結ベース)

発行可能株式総数 3,200,000,000株 発行済株式総数 1,271,406,928株

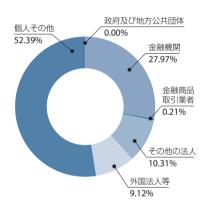
株主数 135,049名 単元株式数 1,000株 上場証券取引所 東京、大阪

株主名簿管理人 三菱UFJ信託銀行株式会社

#### 大株主

株主名	所有株式数 (千株)	割合 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口 4G)	60,668	4.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	56,999	4.48
日本生命保険相互会社	42,680	3.35
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	38,244	3.00
株式会社三井住友銀行	30,947	2.43
エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社	20,418	1.60
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社・住友信託退給口	13,665	1.07
株式会社三菱東京 UFJ 銀行	11,190	0.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	9,475	0.74
株式会社竹中工務店	9,291	0.73

#### 所有者別分布状況



#### 株価推移:出来高推移(東京証券取引所)





# 阪急阪神ホールディングス株式会社

〒530-0012 大阪市北区芝田一丁目16番1号 TEL. 06-6373-5001 FAX. 06-6373-5042 http://www.hankyu-hanshin.co.jp

阪急阪神東宝グループ